

大津市卸売市場事業

経営戦略

令和5年3月

大津市

目 次

1	事業概要	P.3
	（1）事業形態	P.3
	（2）使用料形態	P.3
	（3）現在の経営状況	P.4
2	将来の事業環境	P.5
	（1）取扱高の推移と見通し	P.5
	（2）卸売業者取扱高の見通し	P.6
	（3）使用料収入の見通し	P.7
	（4）施設の見通し	P.8
	（5）組織の見通し	P.8
3	経営の基本方針	P.9
4	投資・財政計画（収支計画）	P.12
	（1）投資・財政計画（収支計画）	P.12
	（2）投資・財政計画（収支計画）の策定にあたっての説明	P.12
	（3）投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要	P.15
5	公営企業として実施する必要性など	P.16
6	経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	P.16

大津市市場事業経営戦略

団 体 名 : 大津市

事 業 名 : 市場事業

策 定 日 : 令和 5 年 3 月 1 日

計 画 期 間 : 令和 5 年度 ~ 令和 14 年度

1 事業概要

(1) 事業形態

法適（全部適用・一部適用） 非 適 の 区 分	非適用	事業開始年月日	昭和63年10月13日
職 員 数	8 人	市場種別区分	地方卸売市場
前 回 の 移 転 又 は 再 整 備 年 度	なし	次回再整備予定年度	なし
広 域 化 実 施 状 況	なし		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	なし	
	イ 指定管理者制度	なし	
	ウ PPP・PFI	なし	

(2) 使用料形態

売 上 高 割 使 用 料 の 概 要 ・ 考 え 方	卸売業者から売上金額の1,000分の3を売上高割使用料として徴収している。	
施 設 使 用 料 の 概 要 ・ 考 え 方	施設毎に単価を定め、卸売業者、仲卸業者等の入場業者から使用面積に応じて使用料を徴収している。	
使 用 料 改 定 年 月 日 (消費税のみの改定は含まない)	昭 和 63 年 10 月 13 日	(※8ページを参照)

(3) 現在の経営状況

年間取扱高 (t) ※過去3年度 分を記載	年度	野菜	果実	水産物	合計
	平成31年度 (令和元年度)	24,145	4,897	3,611	32,653
	令和2年度	22,461	5,286	2,947	30,694
	令和3年度	24,402	5,505	2,865	32,772

年間税込 売上高 (百万円) ※過去3年度 分を記載	年度	野菜	果実	水産物	合計
	平成31年度 (令和元年度)	4,187	1,430	3,717	9,334
	令和2年度	4,332	1,552	2,955	8,839
	令和3年度	4,768	1,865	2,865	9,498

収益的収支比率 ※過去3年度分を記載	平成31年度 (令和元年度)	101.1%	令和2年度	98.2%	令和3年度	98.1%
-----------------------	-------------------	--------	-------	-------	-------	-------

※ 経常収支比率 = 総収益 / (総費用+地方債償還金)
料金収入や一般会計からの繰入金等の総収入で、総費用に地方債償還金を加えた額をどの程度賅っているかを表す数値

経費回収率 ※過去3年度分を記載	平成31年度 (令和元年度)	94.3%	令和2年度	98.2%	令和3年度	96.6%
---------------------	-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

※ 経費回収率 = (料金収入+その他営業収益) / (営業費用+営業外費用+地方債償還金) × 100
経営状況の健全性を示す数値。100%が良い。

他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	平成31年度 (令和元年度)	6.7%	令和2年度	0.0%	令和3年度	1.6%
------------------------	-------------------	------	-------	------	-------	------

※ 他会計補助金比率 = 繰入金 / (総費用+地方債償還金) × 100
他会計繰出金への依存度を示す数値。低い方がよい。

有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	平成31年度 (令和元年度)	69.1%	令和2年度	71.3%	令和3年度	73.5%
---------------------------	-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

※ 有形固定資産減価償却率 = 有形固定資産減価償却累計額 / 有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価 × 100
有形固定資産減価償却累計額 = 各施設の取得原価 × (経過年数 / 耐用年数)
資産の老朽化の程度を示す数値。高いほど老朽化が進んでいる。

企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	平成31年度 (令和元年度)	6.3%	令和2年度	3.0%	令和3年度	0.0%
----------------------------	-------------------	------	-------	------	-------	------

※ 企業債残高対料金収入比率 = (企業債残高-一般会計等負担額) / 料金収入 × 100
料金収入に対する企業債残高の割合を示す数値。低いほどよい。

【上記の収益、資産等の状況を踏まえた現在の経営状況の分析】

地方債の償還が令和2年度で終了したことから、財政的な負担が軽減され、令和3年度は経営収益で経営費用を賅うことができ、基本的な運営経費は一般会計繰出金に依存しない経営ができている。

ただし、これまで、施設の老朽化に伴い、冷蔵施設をはじめとする施設の大規模改修や今後の運営方針検討に係る経費、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い影響を受けている入場業者に対する経営安定化に資する施策の実施に必要な経費等は、国の交付金などを活用しながら、一般会計繰出金を財源としてその費用を捻出している。

2 将来の事業環境

(1) 取扱高の推移と見通し

【青果部について】

取扱高数量は、開場以来年々増加していたものの、平成13年度の40,323トンピークに減少傾向が続いている。近年は国内の主要な産地の天候が比較的安定していることや卸売会社が集荷に注力していることもあり、取扱高数量はやや回復傾向にあり、令和3年度は29,907トンとなっている。取扱高金額については、取扱高数量とほぼ同調しているが、取扱高数量が増加すると需給バランスにより価格が下がるため、取扱高金額の増減と必ずしも比例しない。

本市場は、消費地市場の性格が強いものの、滋賀県内の生産者にとって農作物を安定的に供給するために不可欠な施設である。このことから、地域の農業振興を図るためにも今後、地場産の野菜などを中心に取扱高の拡大に努める必要がある。

【水産物部について】

取扱高数量は、平成4年度の8,747トンピークに徐々に減少し、平成20年度頃からは若干の回復が見られた。しかし、消費者の魚離れをはじめ、乱獲などの影響による世界的な水産資源の減少や地球環境の変化による漁獲高の減少などにより、取扱高数量が落ち込み、令和3年度は2,865トンとなっている。取扱高金額については、取扱高数量とほぼ同調している。

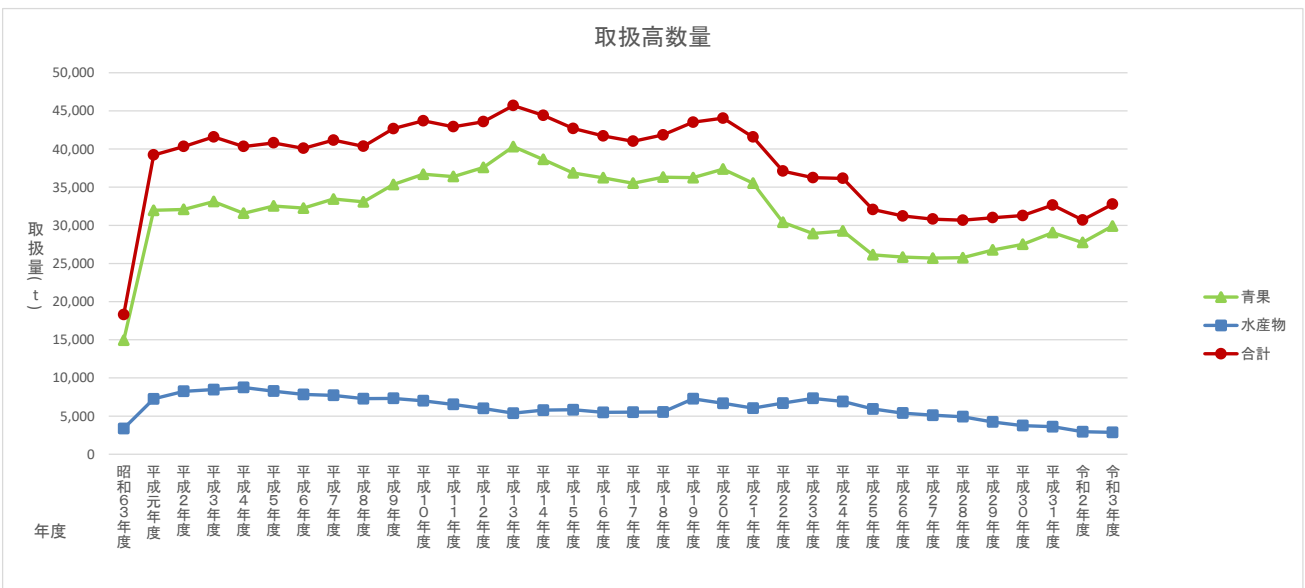
琵琶湖産の湖魚などの取り扱いがあるものの、取引量は少ない。青果物よりも消費地市場の色合いが強いため、地域の需要に応じて安定的な集荷を実現する必要がある。

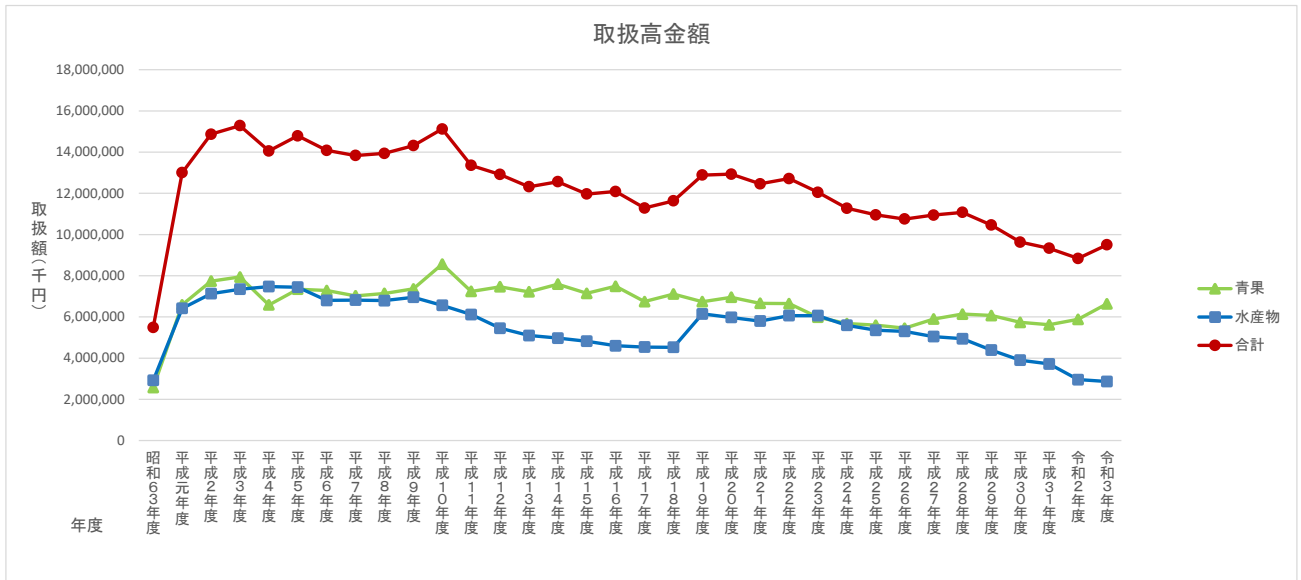
本市場を取り巻く環境は、全国の他の市場同様、少子高齢化や人口減少による食糧消費の量的変化、大型量販店の進出に伴う小売店の減少、産地直接仕入れや直売所の開設など、市場を経由しない流通の増加により、取扱高は減少傾向にあり、年々厳しさが増している。また、飲食店などが新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける中、水産物をはじめとする生鮮食料品の著しい需要低下となっていることも、本市場を取り巻く環境が厳しさを増す要因となっている。

さらに、卸売市場法の改正に伴い供給圏域が自由化されたことから、今後、近隣の市場間の競争も激しくなることが想定される。

経営力向上を図るため、集荷機能を更に強化するという点では、卸売会社の集荷力向上と仲卸業者の販売力向上が不可欠であり、今後、こうした機能の強化の実現を目指して取り組みを進める必要がある。

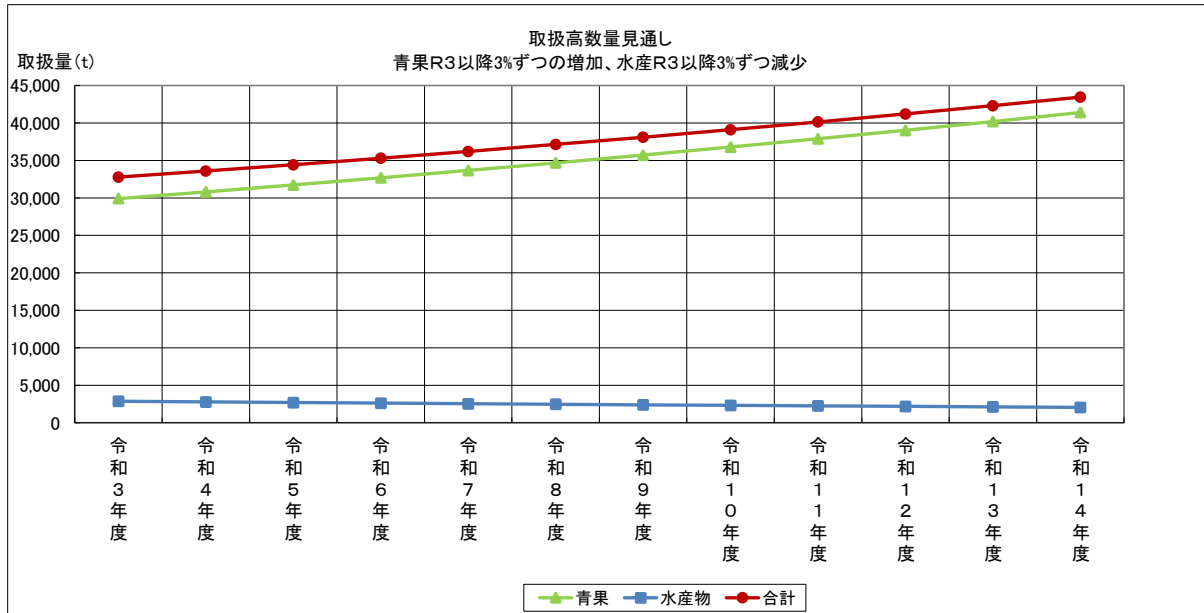
★取扱高の推移（卸売業者取扱高）

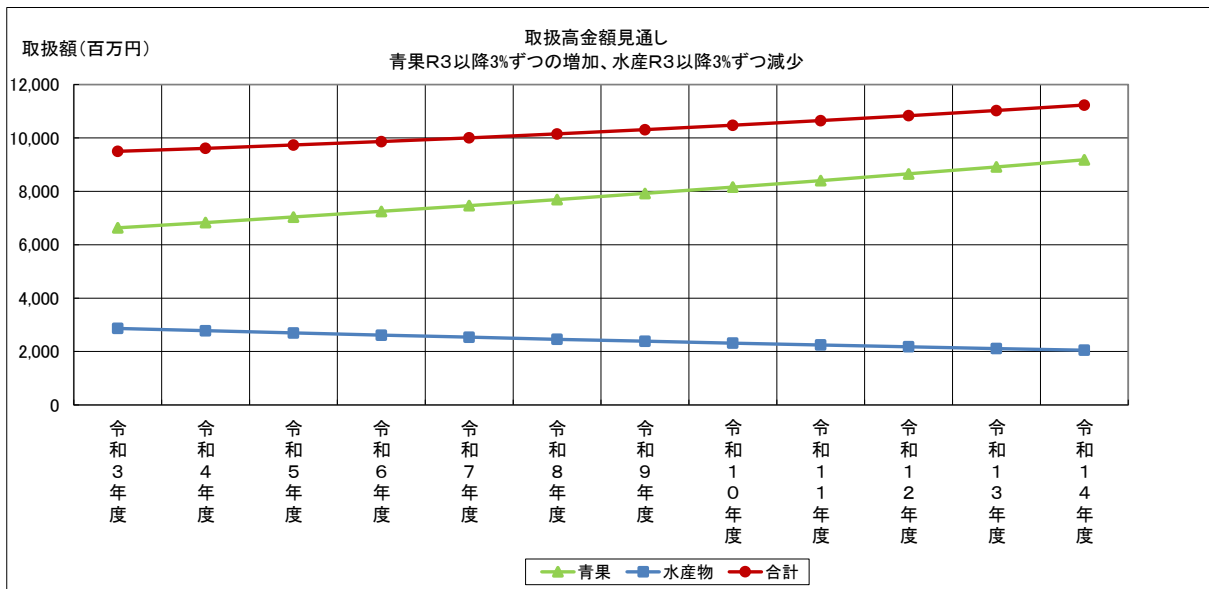




(2) 卸売業者取扱高の見通し

第10次滋賀県卸売市場整備計画に基づき令和2年度までの目標設定を行ってきたが、市場法改正により、滋賀県による新たな整備計画が策定されなくなったことから、卸売業者と協議の上、令和2年度を基準として取扱数量の過去5年間の推移から、青果部においては3%増加、水産物部においては3%減少と見込んでいる。





(3) 使用料収入の見通し

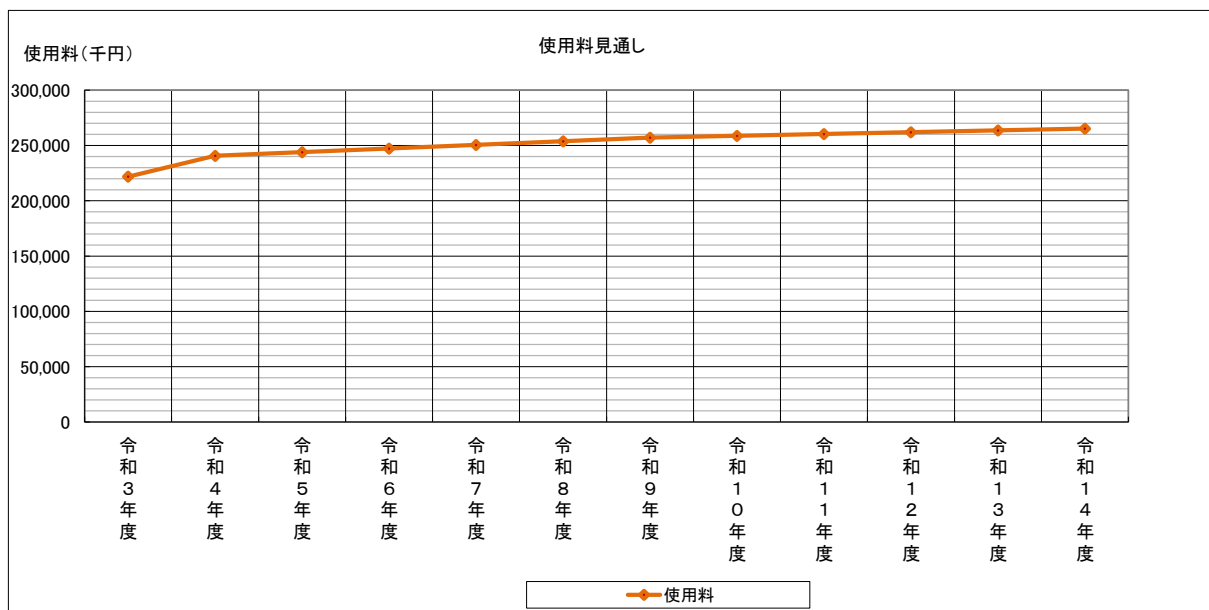
市場使用料については、年間取扱高の推移が全体的に減少傾向にあることから、こうした傾向を踏まえると、今後、大きな増加を見込むことは難しい状況にある。

このことから、今後は、空き店舗対策を進め、現在活用されていないスペースを活用し、使用料収入の増加を図ることが重要である。具体的な対策として、様々な媒体(広報誌やホームページ等)を通じてPRを継続すること、市場の朝市や地場産野菜のPRイベントなどの機会を活用することなど、入場業者以外にも広く周知を図るとともに、新規入場時の店舗改修経費の補助制度などを検討し、入場業者の確保に努めていく。

★市場使用料の推移(過去5年間)

(単位:千円)

	平成29年度	平成30年度	平成31年度 (令和元年度)	令和2年度	令和3年度
市場使用料	192,027	207,619	213,226	220,275	221,805



★市場使用料の算定方法

区分	使用料の額（月額、消費税抜）
卸売場	1平方メートルにつき200円に、当該卸売業者の卸売月額(消費税額及び地方消費税額を除く。)の1,000分の3を乗じて得た額を加えた額
仲卸売場	1平方メートルにつき、1階部分にあつては2,100円、2階部分にあつては1,000円に、当該仲卸業者が直接集荷により買入れた生鮮食料品等の販売月額(消費税額及び地方消費税額を除く。)の1,000分の3を乗じて得た額を加えた額
荷さばき所	1平方メートルにつき1,100円
青果倉庫 水産倉庫	1平方メートルにつき1,000円
青果保冷库 水産冷蔵庫	1室につき163,666円（青果保冷库）、建物、機械一式につき2,051,000円（水産冷蔵庫）
卸売場保冷库	機械設備一式につき80,000円（青果卸売場保冷库）、225,100円（水産卸売場保冷库）
事務所	1平方メートルにつき1,300円（卸売業者事務所）、2,000円（左記以外の事務所）
関連事業者 店舗	1平方メートルにつき2,100円（1階部分）、1,000円（2階部分）、2,000円（3階部分）、2,000円（自動販売機設置場）
バナナ加工所	1室につき64,750円
青果加工所 水産加工所	1平方メートルにつき1,500円
特定駐車場	1区画につき3,000円

(4) 施設の見直し

開設から34年が経過しているが、定期保守点検や早期の修繕等を適切に実施することにより、現有の施設設備の活用を図っていく。冷蔵施設・電気設備・給排水設備等の老朽化が著しいことから、施設改修計画に基づき、支出の平準化を図りながら改修を進める。特に冷蔵施設は、フロン対策を施す必要があることから、令和5年度に自然冷媒を用いた新たな機器に更新し、安定的な運営が実現するよう取り組みを進める。

また、運営方針については、入場業者の意見を聞きながら、適切な規模や能力の施設に改修することも含め検討する。

★修繕料実績

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	平成31年度 (令和元年度)	令和2年度	令和3年度
施設修繕費	8,631	14,110	19,151	16,286	23,156

★工事請負費実績

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	平成31年度 (令和元年度)	令和2年度	令和3年度
工事請負費	2,220	8,242	7,413	12,608	22,800

(5) 組織の見直し

現在と同様、市職員7名と会計年度任用職員1名の体制で市場の管理運営業務を行っていく。今後、運営や組織のあり方等を検討していく上で、必要に応じて見直しを行う。

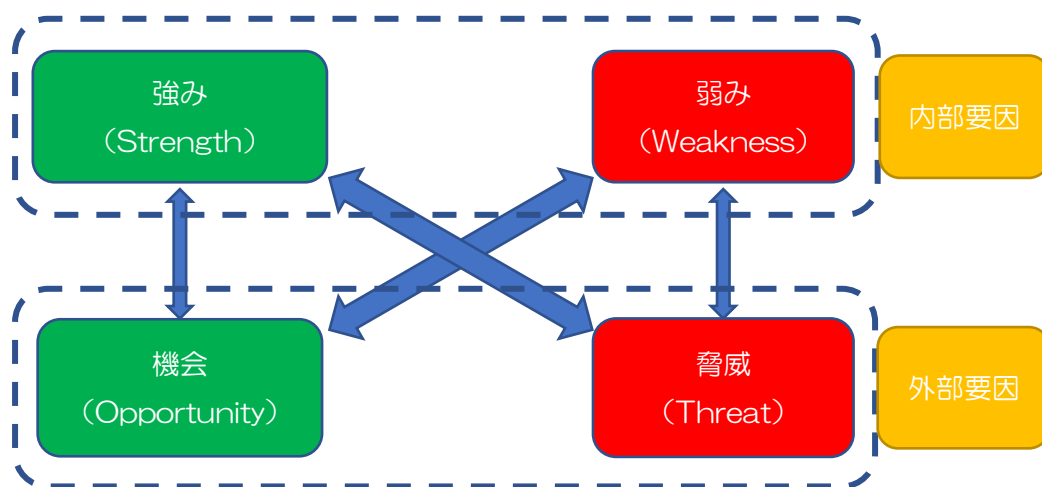
3 経営の基本方針（基本的な姿勢）

(1) 今後の経営の基本方針に関する考え方の決定手法

今回、経営の基本方針に関する検討を進めるに際して、大津市公設地方卸売市場の特性を踏まえ、SWOT分析※を用いて今後の方針を策定することとした。

特に、それぞれの要素については、入場業者から聴取した意見を踏まえ整理を行い、今後の方針の策定を進めた。

※SWOT分析：組織分析のために内部環境と外部環境について4つの要素に分類・整理し、それらを組み合わせることにより、今後の戦略や方針を定めようとするもの。



(2) 意見交換で出された主な意見

「強み (Strength)」について

主な意見

- 交通アクセスや立地の面で本市場の優位性は高い。
- 滋賀県内の拠点市場である。
- 農業や食に関連した学部を設ける大学が近くに立地しており、産学官連携に取り組みやすい環境にある。
- 中小規模の実需者等（商品を購入し、加工や販売、消費をする者）に対しても、きめ細かく食材を供給することができる。

「弱み (Weakness)」について

主な意見

- 京都市中央卸売市場が距離的に近い。
- 滋賀県は米農家が多く、野菜を生産する農家が少ない。
- 卸売市場施設全体の改修が遅れており、今後、多額の改修費用が必要となる。
- 現時点では関連店舗を中心に空き店舗が多い。
- 設立当初から比べると、加工作業の増加等により、市場施設の利用形態が変化したため、施設が使いにくい。(小間が多い、電気容量が不足している等)
- 現施設では、コールドチェーン化や高度な HACCP 対応等のニーズに十分応えにくい。
- 衛生面や人材確保等の課題があることから、市場の安定的な運営と一般市民への開放を両立することが難しいという考え方もある。

「機会 (Opportunity)」について

主な意見

- 全国的に人口減少の傾向が続く中、滋賀県南部地域の人口は微増している。
- アフターコロナの時代になり、今後、コロナ禍以前の水準まで消費の回復が見込まれる。
- 観光需要が回復すれば、飲食・宿泊業が活性化し、生鮮食料品の消費回復が期待できる。
- コロナ禍でも安定供給を果たしてきたので、卸売市場の役割や必要性を PR しやすい。
- 入場業者の創意工夫により、業態や取引先の転換が実現すれば、今後も成長の可能性はある。
- 食品流通業に高い関心を示す学生が多い。
- 就農者に対して市場の安定的な集荷機能をアピールできる。

「脅威 (Threat)」について

主な意見

- 他の卸売市場との競争が激化する。(令和 2 年度卸売市場法改正)
- 近年、直売所などが増加し、生鮮食料品の市場経由率が低下傾向にある。
- 実需者の経営がコロナ禍で苦しい。
- コロナ禍の影響で取引先や取引量が減少している。
- 人口減少や少子高齢化の影響により、生鮮食料品の消費量が減少傾向にある。
- 地球環境の変化や水産資源の減少により、水産物の取引環境が厳しい。
- 為替相場や国際情勢の変化などが、水産物の取引や流通に大きな影響を与えている。
- 就職しようとする若者は、早朝勤務や不規則な勤務を避けることが多い。

(3) 基本的な姿勢

9ページから10ページに記載した特性を踏まえ入場業者から意見聴取した結果、本市場としては、「強みを生かしながら、機会を捉えることを基本として取り組みを進めるべきである。」との意見が出されたことから、基本的な姿勢を下記のとおり決定した。

大津市公設地方卸売市場の運営に関する基本的な姿勢

「交通アクセスの良さなどの良好な立地を生かしつつ、生鮮食料品の流通拠点としての役割を果たすため、時代の変化に対応しつつ事業発展の機会を捉えながら、着実に事業を継続していく」

◎本市場を持続的かつ安定的に運営するために必要な取り組み

- ・卸売市場の基本機能のうち、最も重要な「集荷・分荷」の機能を維持していく。
- ・誰もが安心して取引に参加できる市場を実現し、引き続き消費者にとって安心安全な生鮮食料品の供給拠点としての役割を果たしていく。
- ・本市場の運営継続と活性化を実現するため、どのような市場を目指すか継続して議論を進める。

◎時代の変化に対応するための取組

- ・本市場は、交通アクセスが良好であることから、その強みを生かした新たな入場業者の誘致等に努めるとともに、入場業者の販路拡大に向けた取り組み等を支援する。
- ・卸売市場に関連する農業や食に関連する専門学部を有する大学が近くに立地していることから、その立地を生かして産学官連携の取り組みを進める。
- ・卸売市場事業の財源に留意しながら、食品ロスの減少や脱炭素などSDGsを意識した活動やワールドチェーン化・HACCP対応といった時代の要請に応じた取り組みを進め、引き続き生鮮食料品の流通拠点としての役割を着実に果たしていく。
- ・物流や食品衛生等の分野において、働き方改革や食品衛生基準等、様々な制度の見直しが進んでいることから、こうした課題にどのように取り組むか開設者と入場業者が協力して検討する。

◎市として留意すべき事項

- ・今後、時代の変化に対応した安定的かつ持続的な市場運営を実現し、引き続き入場業者と意見交換を重ね、コンセンサスを得ながら運営手法を検討する。
- ・入場業者との意見交換の中で、「卸売市場単独の取り組みでは、地域において生鮮食料品の取引を拡充することや活性化することは難しい。大津市全般の商工業振興や観光振興等の施策をさらに充実してもらいたい。」との意見が出されたことから、開設者として引き続き、庁内の関係所属と連携を図り、地域産業の振興に向けた取り組みを推進する。

◎引き続き検討が必要な視点や論点

- ・本市場の運営を担う人材の確保や人材の育成
- ・若い世代から今後の市場運営に関する意見の聴取
- ・市民を対象とした市場の一般開放の是非

4 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）：別紙1のとおり

(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定にあたっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・既存施設の有効活用 ・老朽化対策だけでなく、脱炭素社会の実現やフロン対策など社会情勢に対応した施設整備 ・施設整備改修計画に基づく事業費の平準化
-----	---

本市場の施設は、耐震基準を満たしていることから、本戦略の計画期間では、現施設の駆体を活用しながら、既存施設を適切に管理し、長寿命化を図りつつ、現状の規模による運営を実施していくこととする。

加えて、施設管理においては、老朽化対策だけでなく、脱炭素社会の実現やフロン対策など社会情勢に対応した施設整備に努めることとする。

本市場の施設・設備の規模やあり方に係わる改修については、入場業者の意向や今後の経済情勢などを踏まえた検討が必要となることから、その動向に留意しながら投資の判断を行うこととする。

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・一般会計からの繰入金に依存しない運営（大規模改修工事に係る経費を除く） ・エネルギー費用の負担軽減に関する検討 ・空き店舗解消による施設使用料の増収
-----	---

一般会計に依存しない経営基盤の構築を基本的な姿勢とする。

特に、老朽化施設の改修と併せて費用の多くを占める光熱水費の縮減を図るため、自然エネルギーの活用検討も併せて実施していく。また、施設の屋根を活用した太陽光発電の導入に関しては、建築物の構造上、設置の可否について専門的な調査を要するが、脱炭素社会の実現とエネルギー費用の負担軽減の観点から、検討の余地が十分にあると見込まれる。このため、太陽光発電の導入に必要な財源や整備手法について電気事業者等の助言を得ながら、導入に向けた調査・検討を進める。

また、空き店舗解消のための新規入場業者の誘致は、市場経営の安定化に大きく寄与することから、立地や運営の特性を十分にPRし、様々な媒体を活用した効果的な広報・周知を行い、空き店舗の解消に努める。なお、現在、本市場においては遊休資産はない。

令和4年10月1日現在

空き店舗数 26 ⇒ 1店舗当たりの年間使用料 1,636,800円（水産仲卸店舗の使用料）

	入店舗	空店舗	合計
青果仲卸	19	1	20
水産仲卸	17	3	20
関連1階	18	14	32
関連3階	1	8	9
合計	55	26	81
店舗の使用率（%）	67.9		

(別紙1)様式第2号(法非適用企業)
投資・財政計画
(収支計画)

(単位:千円, %)

区分	年度										前年度 (R4決算) (見込)			
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10		R11	R12	R13
収益的収入	1 総収入	385,100	400,433	327,299	385,100	400,433	407,469	438,552	436,052	437,702	438,151	434,802	434,802	434,802
	(1) 営業収入	346,285	349,559	305,335	346,285	349,559	352,832	356,106	359,379	361,016	362,653	364,290	365,927	367,564
	了料金収入	21,285	244,559	218,899	241,285	244,559	247,832	251,106	254,379	256,016	257,653	259,290	260,927	262,564
	イ 受託工事収入													
	ウ その他	86,436	105,000	86,436	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
収益的支出	(2) 営業外収入	38,815	50,874	21,964	38,815	50,874	54,637	82,446	76,673	76,686	75,498	70,512	68,875	67,238
	了他会計繰入金	38,809	50,868	21,958	38,809	50,868	54,631	82,440	76,667	76,680	75,492	70,506	68,869	67,232
	イ その他	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	2 総費用	387,734	403,134	330,000	387,734	403,134	410,170	395,747	393,156	394,715	395,073	391,632	391,540	391,448
	(1) 営業費用	387,734	402,532	330,000	387,734	402,532	409,436	395,036	392,536	394,186	394,636	391,286	391,286	391,286
	了職員給与	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683	63,683
	了退職手当													
	イ その他	324,051	338,849	266,317	324,051	338,849	345,753	331,353	328,853	330,503	330,953	327,603	327,603	327,603
	(2) 営業外費用	2	602	2	2	602	734	711	620	529	437	346	254	162
	了支払利息		602			602	734	711	620	529	437	346	254	162
	了一時借入金利息		602			602	734	711	620	529	437	346	254	162
	了うち資本費平準化償分													
	イ その他	2		2										
資本的収入	3 収支差引	△ 2,634	△ 2,701	△ 2,701	△ 2,634	△ 2,701	△ 2,701	42,805	42,896	42,987	43,078	43,170	43,262	43,354
	1 資本的収入	602,634	52,701	52,701	602,634	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701
	(1) 地方債	366,600			366,600									
	(2) 他会計補助金													
	(3) 他会計借入金													
	(4) 固定資産売却却代金													
	(5) 国(都道府県)補助金	183,333			183,333									
	(6) 工事負担金													
	(7) その他	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701	52,701
	2 資本的支出	600,000	50,000	50,000	600,000	50,000	50,000	95,506	95,597	95,688	95,779	95,871	95,963	96,055
	(1) 建設費	550,000			550,000									
	(2) 地方債償還金							45,506	45,597	45,688	45,779	45,871	45,963	46,055
	(3) 了うち資本費平準化償還金													
	(4) 了うち長期借入金返還金													
	(5) 了他会計繰出金の繰出金													
	3 収支差引	2,634	2,701	2,701	2,634	2,701	2,701	△ 42,805	△ 42,896	△ 42,987	△ 43,078	△ 43,170	△ 43,262	△ 43,354

(別紙1)様式第2号(法非適用企業)
投資・財政計画
(収支計画)

区分	年度	前々年度 (R3決算)	前年度 (R4決算) (見込)	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
収支再差引	(E)+(I)	(J)	△ 3,083										
積立金	(K)												
前年度からの繰越金	(L)	6,558	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
前年度繰上充用金	(M)												
形式収支	(J)-(K)+(L)-(M)	(N)	3,475	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)												
実質収支	(P)	3,475	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
(N)-(O)	(Q)												
赤字比率	$\frac{(G)}{(B)-(G)} \times 100$	(R)											
収益的収支比率	$\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$	(S)	98.2%	99.2%	99.3%	99.3%	99.4%	99.4%	99.4%	99.4%	99.4%	99.4%	99.4%
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金不足額	(R)												
営業収益－受託工事収益	(B)-(C)	(S)	302,459	305,335	346,285	352,832	356,106	359,379	361,016	362,653	364,290	365,927	367,564
地方財政法による 資金不足の比率	$\frac{(R)}{(S)} \times 100$	(T)											
健全化法施行令第16条により算定した 資金不足額	(T)												
健全化法施行規則第6条に規定する 解消可能資金不足額	(U)												
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模	(V)												
健全化法第22条により算定した 資金不足比率	$\frac{(T)}{(V)} \times 100$	(W)											
他会計借入金	(W)												
地方債	(X)			366,600	366,600	366,600	366,600	321,095	275,499	229,812	184,033	138,162	92,200
○他会計繰入金													
区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (決算) (見込)	本年度									
収益的収支分		4,964	21,958	38,809	50,868	54,631	82,440	76,667	76,680	75,492	70,506	68,869	67,232
うち基準内繰入金			21,958	38,809	50,868	54,631	82,440	76,667	76,680	75,492	70,506	68,869	67,232
うち基準外繰入金		4,964											
資本的収支分													
うち基準内繰入金													
うち基準外繰入金													
合計		4,964	21,958	38,809	50,868	54,631	82,440	76,667	76,680	75,492	70,506	68,869	67,232

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

収支計画の策定に当たっては、現状の体制や管理費用を前提とする。

収入については、入場業者と連携しながら、空き店舗の解消を図るなど市場施設を十分に活用して、運営に必要な財源を確保していく。

支出のうち、人件費については、市職員による運営を前提とし、適切かつ必要な人員配置がなされるよう、定期的に人事当局との協議を行う。

また、日常的な管理・運営に必要な警備業務、保守点検業務、清掃業務や光熱水費などは、今後も多くの費用が必要となると見込まれる。このため、委託業務の見直しや省電力化の推進など経費の削減に努める。さらに再生可能エネルギーの導入や施設整備改修計画に基づく必要な改修を進めながら、運営に係る固定経費の縮減を図る。

(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

① 今後の投資についての考え方・検討状況

投資の平準化と民間活用	老朽化した施設や大規模な施設の改修については、その必要性や改修の規模等を十分に精査し、国・県の補助金等を活用していく。また、大規模な設備改修については、民間活力の導入も検討していく。今後も、予算の執行の負荷をできるだけ小さくしながら、適切に改修や維持を行う。
広域化	広域化は、現時点で検討していない。また、滋賀県内の他市場でも検討されていない。
その他の取組	特になし。

本市場は、公設地方卸売市場として、社会経済環境が不安定な中においても、集荷・分荷をはじめ、価格形成や情報発信等の市場の役割を適切に果たし、大津市を中心とした県南部の生鮮食料品供給拠点として、重要な役割を担っていることから、引き続き改修に係る適切な投資を行う。

なお、大規模な設備の改修については、今後の経済情勢の動向を見据え、運営手法を検討しつつ、投資的経費抑制の観点から、民間活力の導入等も含め検討していくこととする。

広域化に関しては、県内に地方卸売市場が本市場も含め4施設あり、それぞれの地域で生鮮食料品の供給を果たしているため、現時点では、県内の他市場と同様に本市場でも広域化の検討を行わないこととしている。

② 今後の財源についての考え方・検討状況

使用料	使用料については、施設の老朽化が進んでいることや新型コロナウイルス感染症拡大の影響による入場業者の経営状況等を踏まえるとその値上げを検討することは厳しい状況にある。このことから、使用料の基準を値上げするのではなく、適切な経費の徴収と市場の活性化を図ることにより収入の増額を目指す。
企業債	企業債は令和2年度に償還済である。
繰入金	日常的な運営については、できる限り使用料収入などにより賄うこととする。ただし、老朽化が進む施設の大規模改修（冷蔵設備、電気設備等）に係る経費については、国等の補助金をはじめとする財源を十分に活用した上で、一般会計の繰入により対応する。
資産の有効活用等による収入増加の取組	有効活用可能な資産は特になし。
その他の取組	特になし。

運営はその収益により経費を賄うという公営企業の運営に関する基本的な観点から、一般会計に依存しない経営基盤を構築していく必要がある。ただし、運営の安定化に必要な施設の大規模改修等については、開設者としての責務を十分に果たすため、事業費を十分に精査した上で、国庫補助などの必要な財源を確保する必要がある。

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委 託 料	委託料については、警備や施設管理に係る経費等について、最小の経費で適切な運営が実現できるように経費を精査しながら業務に着手する。
管 理 運 営 費	管理運営費については、老朽箇所の対応に必要な経費が今後増加することが見込まれる。今後も支出の平準化を図るため、適切な施設整備改修計画に基づき、運営に影響を及ぼさないように留意する。
職 員 給 与 費	職員給与費は、卸売市場法に基づく適切な運営ができるよう、現状の体制を基本としながら、今後も必要な体制と人員数を精査する。また、各業務についても職員給与費の支出額にも影響を及ぼすため、さらに業務のアウトソーシングにも努め、人件費の抑制に努める。
そ の 他 の 取 組	特になし。

運営に係る経費については、これまででもできる限り効率的な運営になるよう経費の縮減や事業の見直しなども進めてきた。引き続き効率的に管理経費を支出し、運営の適正化を実現する必要がある。ただし、施設の老朽化が進んでいることから、長寿命化に資するような管理業務の実施については、その効果を見極めながら適切に取り組んでいく。

5 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	本市場は、滋賀県の基幹的な役割を持つ市場であることから、卸売市場の設置目的である、集荷・分荷、価格形成、現金決済、情報発信等の役割を果たすとともに食品流通、地産地消、地域経済・雇用など重要な役割を果たすことが求められている。
公営企業として実施する必要性	必要性に記載した市場の意義を踏まえ、当面は公営企業の形態で事業を継続しながら今後のあり方を検討していく。

今後の運営手法については、入場業者の意見や要望、経営見直しなどを十分に聴取しながら、その手法を検討していくこととする。新たな手法が決定するまでの間は、引き続き公設公営による運営を堅持する。

また、現在の財政状況に鑑みると民間資金の活用も選択肢の一つであることから、PFI事業やエスコ事業といった様々な手法について検討を重ね、市場事業の特性を十分に踏まえた上で、適切かつ有効な手法について、引き続き十分な調査を進める。

※PFI事業………民間の資金と経営ノウハウを活用し、公共施設の整備・改修などを民間事業者が行う。
 ※エスコ事業………省エネルギー化への全ての改修経費を光熱水費の削減分で行う事業。エネルギー診断や設計・施工・維持管理などをエスコ事業者が行う。

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	本市場における取り組みや取引の現状、入場業者の経営環境や経営状況などを確認しつつ、市場運営協議会や市場協会定例理事会等でも議論しながら定期的に検証を行う。また、検証の結果、必要があれば、卸売市場を取り巻く環境の変化などを踏まえ適宜修正を行う。見直しに際しては、市場入場業者の意見を十分に踏まえ、市場の活性化に資するよう留意する。
---------------------	--

改定は5年後を目途に行う。ただし、運営方針の見直しや今後の市場のあり方の検討を進める中、必要に応じて速やかに改定を行うこととする。