

岐阜市中央卸売市場経営戦略

令和3年3月

岐阜市

目 次

はじめに

- 1. 経営戦略策定の趣旨 1
- 2. 計画期間 1

I 本市場の概要

- 1. 事業概要 2
- 2. 使用料形態 5
- 3. 卸売市場を取り巻く情勢 6

II 将来の事業環境

- 1. 取扱数量の見通し 7
- 2. 使用料収入の見通し 8
- 3. 施設の見通し 9
- 4. 組織の見通し 10

III 経営の基本方針及び行動計画

- 1. 経営の基本方針 11
- 2. 行動計画 14

IV 投資・財政計画(収支計画)

- 1. 投資・財政計画(収支計画)にあたっての説明 19
- 2. 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 20

V 公営企業として実施する必要性など 21

VI 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項 21

- 資料 中央卸売市場 投資・財政計画(収支計画) 22

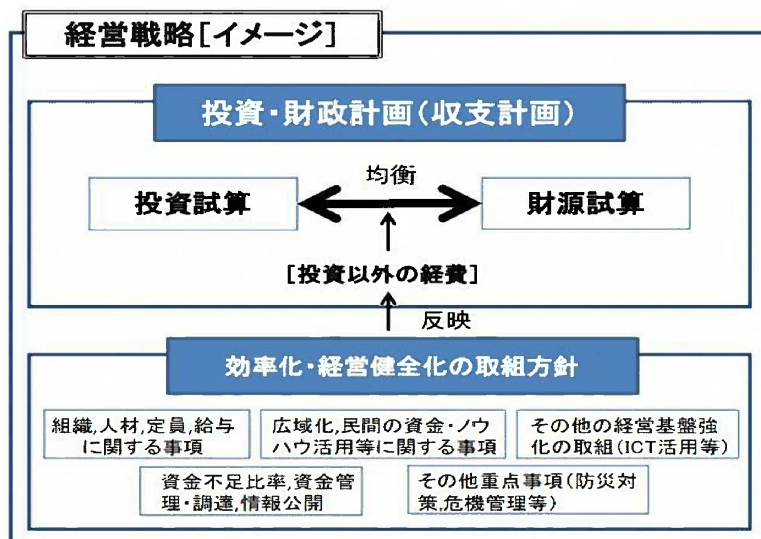
はじめに

1. 経営戦略策定の趣旨

公営企業を取り巻く環境は年々厳しさを増しており、今後は、人口減少に伴う使用料収入の減少、施設の老朽化に伴う費用の増加などが見込まれ、現在の状況を前提とした事業経営の効率化・健全化だけでは、将来にわたる安定的な事業継続が難しいと言われています。そのため、必要なサービスが提供できるよう、効率化・安定的な事業を行い、経営の基盤強化に一層努める必要があります。

このような状況の中、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むために、総務省から「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(平成 26 年 8 月 29 日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知)が発出され、公営企業の経営戦略の策定が要請されています。また、経済・財政再生計画改革工程表(平成 27 年 12 月 24 日 経済財政諮問会議)においては、令和 2 年度までに公営企業の経営戦略策定率を 100%にするとしており、全ての公営企業で策定が求められています。

経営戦略は、公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画であり、経営戦略の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した「投資試算」と使用料収入や企業債などの財源の見通しを試算した「財源試算」を構成要素とします。経営戦略においては、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出が均衡するように経営健全化の取組等を検討する必要があります。



出典：「公営企業の経営に当たっての留意事項について」
(平成 26 年 8 月 29 日付け 総務省自治財政局公営企業課長等通知)

2. 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和 3 年度から令和 12 年度までの 10 年間とします。

I 本市場の概要

1. 事業概要

岐阜市中央卸売市場(以下「本市場」という。)は、青果物と水産物を扱う中央卸売市場として昭和46年7月19日に開場して以来、岐阜市民をはじめとする消費者のもとに生鮮食料品等の供給を行ってきました。

しかしながら、本市場を取り巻く環境は、消費者ニーズの多様化や市場外流通の拡大、ICTによる物流システムの変革、さらに新型コロナウイルス感染症の影響による経済活動の停滞など、大きく変化しています。

こうした中、本市場全体の年間取扱数量、年間税込売上高はともに減少傾向にあり、経常収支比率は109%~113%で推移しているものの、経費回収率は低下傾向にあります。

(1) 事業形態等

法適(全部適用・一部適用)非適の区分		法適(一部適用)		事業開始年月日	昭和46年7月19日
職員数		正規職員 13人 会計年度任用職員 3人	市場種別区分		中央卸売市場
前回の再整備年度		平成3年度		次回再整備 予定年度	令和7~12年度予定
年間取扱 数量(t)	年度	野菜	果実	水産物	合計
	H29	180,509	27,363	17,327	225,199
	H30	177,469	28,160	14,229	219,858
	R1	174,653	28,824	12,439	215,916
年間税込 売上高 (百万円)	年度	野菜	果実	水産物	合計
	H29	39,226	9,881	9,965	59,072
	H30	36,760	10,162	9,205	56,127
	R1	34,571	10,411	8,571	53,553
経常収支比率		H29 111.6%	H30 113.6%	R1 109.4%	
経費回収率※		H29 75.9%	H30 78.0%	R1 73.8%	
他会計補助金比率		H29 29.1%	H30 29.1%	R1 29.2%	
広域化実施状況		実施していない			
民間活力の状況		ア 民間委託		施設の維持管理業務及び統計業務の一部について、業務委託を行っている。	
		イ 指定管理者制度		実施していない。	
		ウ PPP/PFI		実施していない。	

※法適((主営業収益+その他営業収益)/(営業費用+営業外費用)×100)

(2) 立地・周辺の状況

本市場は、岐阜市の南部に位置し、名神高速道路一宮 IC より国道 22 号、国道 21 号経由で約 17km (約 28 分)、東海北陸自動車道岐阜各務原 IC より国道 21 号経由で約 6km (約 7 分) と交通利便性が高く、全国からの集荷や遠方への出荷に有利な立地特性を有しています。また、約 50 年の稼働実績があるため、認知度も高く、周辺に関係業者も点在しています。

岐阜市中央卸売市場 位置図



出典：市場パンフレット

(3) 施設の概要

本市場の施設の概要は、以下の通りです。

市場の概要

(令和3年1月1日現在)

名 称	岐阜市中央卸売市場
所 在 地	岐阜市茜部新所2丁目5番地
開 設 者	岐阜市
市 場 内 業 者	卸売業者：青果1社、水産2社、仲卸業者：青果21社、水産9社 売買参加者：377名、関連店舗：70店舗
施 設 概 要	敷地面積：123,952m ² 建物延床面積：72,930m ²

施設の概要

(令和3年1月1日現在)

施設の種類	規模及び構造		面積(m ²)
卸売場	鉄骨一部鉄筋コンクリート造 2階建 低温売場528m ² を含む (卸売棟 1階)		19,975
仲卸売場	鉄筋コンクリート造 3階建 (仲卸売棟 1階)		8,270
関連店舗	第1種	鉄筋コンクリート造 2階建 (一部平屋建 6棟)	6,809
	第2種	鉄筋コンクリート造 2階建	445
		鉄筋コンクリート造平屋建	460
		鉄骨造 2階建	160
業者事務所	鉄骨一部鉄筋コンクリート造 2階建 (卸売棟 2階)		943
	鉄筋コンクリート造 3階建 (仲卸売棟 2階)		4,446
	鉄筋コンクリート造 3階建 (仲卸売棟 3階)		4,246
	コンクリートブロック造・鉄骨造 2階建 (水産小売組合事務所等)		322
	鉄骨造 2階建 (関連店舗組合事務所)		184
冷蔵庫	鉄筋コンクリート造 2階建 (塔屋 3階) 保管能力 F級：3,312トン C級：464トン 貯氷能力 3トン		4,126
	プレハブ式水産低温冷蔵庫		1,086
バナナ醗酵室	鉄筋コンクリート造平屋建 (塔屋 2階)、加工室：16室 1棟の能力 6,400カートン (76,800kg)		605
倉庫	鉄骨造平屋建 (一部コンクリートブロック造)		615
	鉄筋コンクリート造平屋建 (淡水魚活かし場)		145
	鉄骨造 2階建 (学校給食事務所等)		406
	軽量鉄骨造平屋建 (水産小売組合倉庫)		74
	鉄骨造平屋建 (関連事業者用)		331
水産加工室	鉄骨造 2階建		154
買荷保管積込所	鉄骨一部鉄筋コンクリート造 2階建 (卸売棟 1階トップライト)		1,629
	鉄筋コンクリート造平屋建 (仲卸売棟東側)		1,896
	鉄骨造平屋建 (10カ所)		5,619
管理庁舎	鉄筋コンクリート造 3階建 (一部 4階建)		1,773
立体駐車場	鉄筋コンクリート造 (仲卸売棟 3階)		6,269
ゴミ集積所	鉄骨造平屋建		328
屋外便所	鉄筋コンクリート造平屋建		382
その他	車庫、No1守衛室、休憩室兼シャワー室、動力消防ポンプ室、自転車置場、ガスガバナ室、塔屋、防火水槽、充電庫		1,232
合計			72,930

2. 使用料形態

本市場の使用料は、売上高割使用料と施設使用料の2種類があります。それぞれの概要と考え方は次の通りです。

売上高割使用料の概要・考え方	岐阜市中央卸売市場業務条例(以下「条例」という。)に基づき、卸売業者が、卸売金額に1,000分の2.5を乗じた額に、その10%に相当する額を加えた額を負担します。 また、仲卸業者が、当市場の卸売業者以外の者から買い入れた物品の販売金額に1,000分の2.5を乗じた額に、その10%に相当する額を加えた額を負担します。
面積割使用料の概要・考え方	条例に基づき、卸売業者、仲卸業者、関連事業者等が、使用する面積により負担します。 使用料は下表のとおりで、国(農林水産省)から示された考え方を基に金額を算出しています。
使用料改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成31年4月1日

岐阜市中央卸売市場使用料

種 別	金 額	備 考
卸売業者市場使用料	せり売若しくは入札又は相対取引に係る金額に1,000分の2.5を乗じた額にその10%に相当する額を加えた額 卸売場 1㎡につき 月額 165円 低温売場 甲 1㎡につき 月額 1,507円 乙 同 月額 497円	青果部・水産物部
仲卸業者市場使用料	仲卸業者が、当市場の卸売業者以外の者から買い入れた物品の販売金額に1,000分の2.5を乗じた額に、その10%に相当する額を加えた額 仲卸売場 1㎡につき 月額 1,463円	
関連事業者市場使用料	第1種 甲 1㎡につき 月額 825円 乙 同 月額 715円 第2種 甲 1㎡につき 月額 1,606円 乙 同 月額 1,067円 丙 同 月額 715円	No. 1 関連店舗 No. 1 関連店舗(一部) No. 3. 4 関連店舗 No. 5. 6 関連店舗 No. 2 関連店舗、 管理庁舎
事務所使用料	甲 1㎡につき 月額 627円 乙 同 月額 979円 丙 同 月額 836円 丁 同 月額 627円	仲卸売棟 2階 仲卸売棟 3階 卸売棟 2階 その他

倉庫使用料	1㎡につき 活かし場 同	月額 月額	693円 1,023円	
加工室使用料	1㎡につき	月額	693円	
買荷保管積込所使用料	1日当たり12時間以上の使用指定又は使用許可を受けている場合 1㎡につき	月額	77円	
冷蔵庫使用料	冷蔵庫棟 低温冷蔵庫 1㎡につき	月額 月額	2,684,000円 1,881円	
駐車場使用料	甲 1台につき 乙 同 丙 同 丁 同	月額 月額 月額 月額	6,600円 4,400円 2,200円 4,400円	仲卸売棟 3階 卸売棟、 仲卸売棟屋上 No. 1 関連店舗屋上 本場路面
会議室使用料	大会議室 1時間につき 第1会議室 同 第2会議室 同		1,100円 550円 330円	
水道使用料	1㎡につき		21円	

3. 卸売市場を取り巻く情勢

全国の卸売市場	<ul style="list-style-type: none"> 卸売市場は、生鮮食料品などの流通における基幹的インフラとして、生鮮食料品などを円滑且つ安定的に供給することを設置目的とした施設です。 全国的に高度成長期（昭和40年代頃）に建てられた卸売市場が多く、施設の老朽化が進んでいることに加え、大規模小売店の産地直送販売などによる市場経由率の低下、人口減少などによる消費量の減少、社会構造の変化に伴う消費者ニーズの多様化、衛生環境や品質管理に対する社会的要請、出荷者である農業者及び漁業者の減少や高齢化などによる生産量の減少などにより、卸売市場を取り巻く環境は大きく変化し市場運営は厳しいものとなっています。 それでもなお、青果物の約6割（国産青果物では約8割）、水産物の約5割の商品が卸売市場を経由している事や、出荷者（生産者）への迅速な代金支払い、全国からの集荷など、消費者に「安全・安心」な生鮮食料品を安定的に供給するために卸売市場は未だ大きな役割を果たしています。
本市場	<ul style="list-style-type: none"> 青果の取扱数量は近年横ばい傾向にあるものの、依然として全国の中央卸売市場で8番目に多く、政令指定都市と肩を並べ中核市が開設している市場の中では最多となっています。 一方、水産物の取扱数量は、魚離れをはじめとした食生活の変化等に伴って年々減少しています。

Ⅱ 将来の事業環境

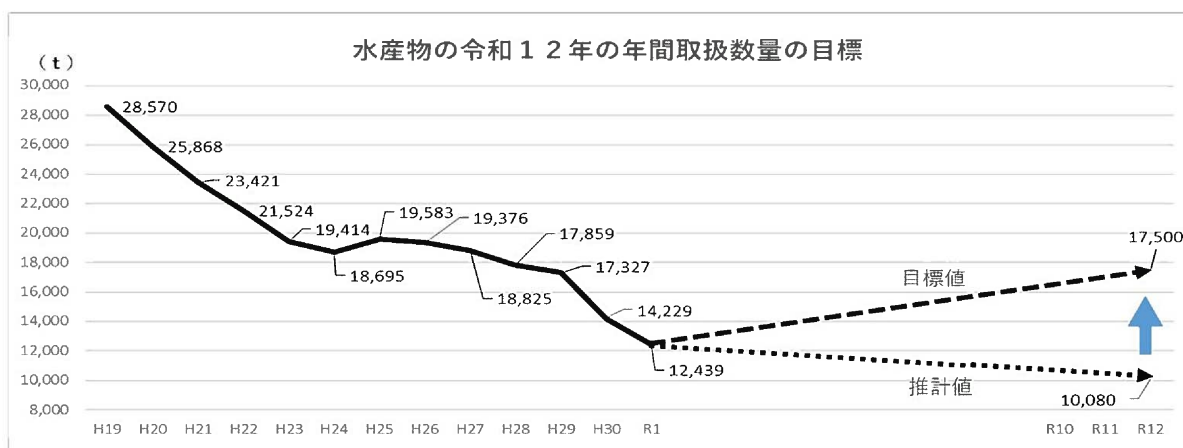
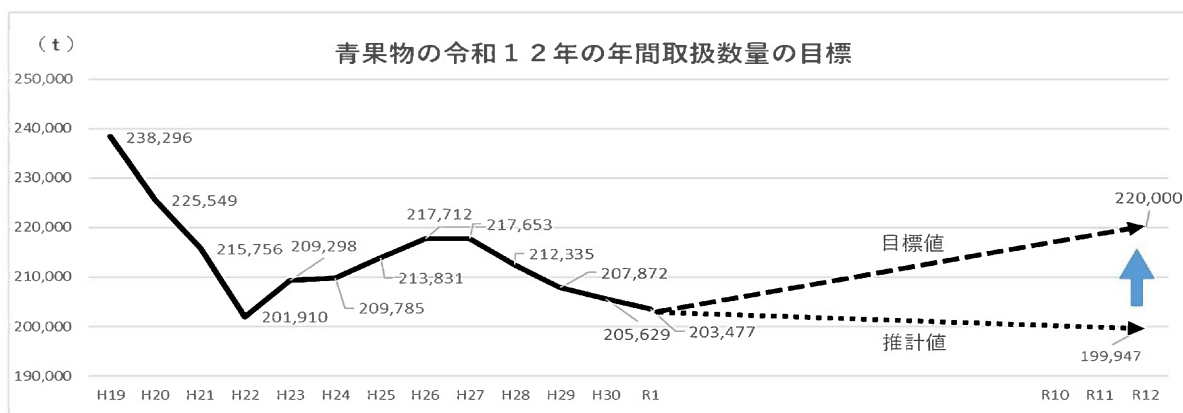
1. 取扱数量の見通し

取扱数量の見通しは、人口減少による食料消費量の低下、出荷担い手の減少や市場経由率の低下などにより、今後も減少することが見込まれますが、経営戦略においては、岐阜市中央卸売市場経営展望(以下「経営展望」という。)で掲げる将来ビジョンと8つの戦略及び行動計画を実施することにより、青果・水産物の目標取扱数量を達成できると見込んでいます。

青果物は、旺盛な集荷力を活かし、開設区域にとどまらずに販売力を高めていくことにより、平成29年の106%となる220,000 tの取扱数量を目標とします。

また、水産物は、集荷及び販売についてさらに努力することにより、平成29年の101%となる17,500 tの取扱数量を目標とします。

取扱数量 (t)	実績値		経営展望 (目標)	推計値	目標値
	平成19年	平成29年	令和9年	令和12年	
青果物取扱数量	238,296	207,872	220,000	199,947	220,000
水産物取扱数量	28,570	17,327	17,500	10,080	17,500



2. 使用料収入の見通し

(1) 売上高割使用料収入の見通し

売上高割使用料は、経営展望で掲げる目標取扱数量を基に将来推計を行いました。
令和3年度からの予測では、目標取扱数量に向かって売上高割使用料収入が伸びていくものと見込んでいます。

なお、経営展望の計画期間が令和元年度から令和10年度の10年間であることに對し、本経営戦略は令和3年度から令和12年度の10年間ではありますが、売上高割使用料の将来推計については令和12年度まで行い、令和11年度、令和12年度については、令和10年度の目標取扱数量を維持することとします。

売上高割使用料収入の推計

(税抜)

	青果物売上高割使用料 ¹⁾	水産物売上高割使用料 ²⁾	売上高割使用料計 ³⁾
令和元年度(実績)	104,125,050円	20,105,343円	124,230,393円
令和2年度(見込)	112,720,000円	16,102,000円	128,822,000円
令和3年度(予測)	115,764,852円	21,146,368円	136,911,220円
令和4年度(予測)	116,555,848円	21,538,866円	138,094,714円
令和5年度(予測)	117,346,843円	21,931,363円	139,278,206円
令和6年度(予測)	118,137,838円	22,323,861円	140,461,699円
令和7年度(予測)	118,928,834円	22,716,359円	141,645,193円
令和8年度(予測)	119,719,829円	23,108,856円	142,828,685円
令和9年度(予測)	120,510,825円	23,501,354円	144,012,179円
令和10年度(予測)	120,510,825円	23,501,354円	144,012,179円
令和11年度(予測)	120,510,825円	23,501,354円	144,012,179円
令和12年度(予測)	120,510,825円	23,501,354円	144,012,179円

- 1) 野菜と果物の合計金額、
- 2) 鮮魚、冷凍魚および加工水産物の合計金額
- 3) 青果物売上高割使用料と水産物売上高割使用料の合計

(2) 施設使用料収入の見通し

施設使用料は、再整備後に料金単価の変更が想定されるものの、経営戦略計画期間中は、概ね現状の収入で推移していくものと考えます。

施設使用料収入の推計

(税抜)

令和2年度(見込)	229,673千円
令和3年度～令和12年度(予測)※	231,462千円

※令和2年度の収入より算定

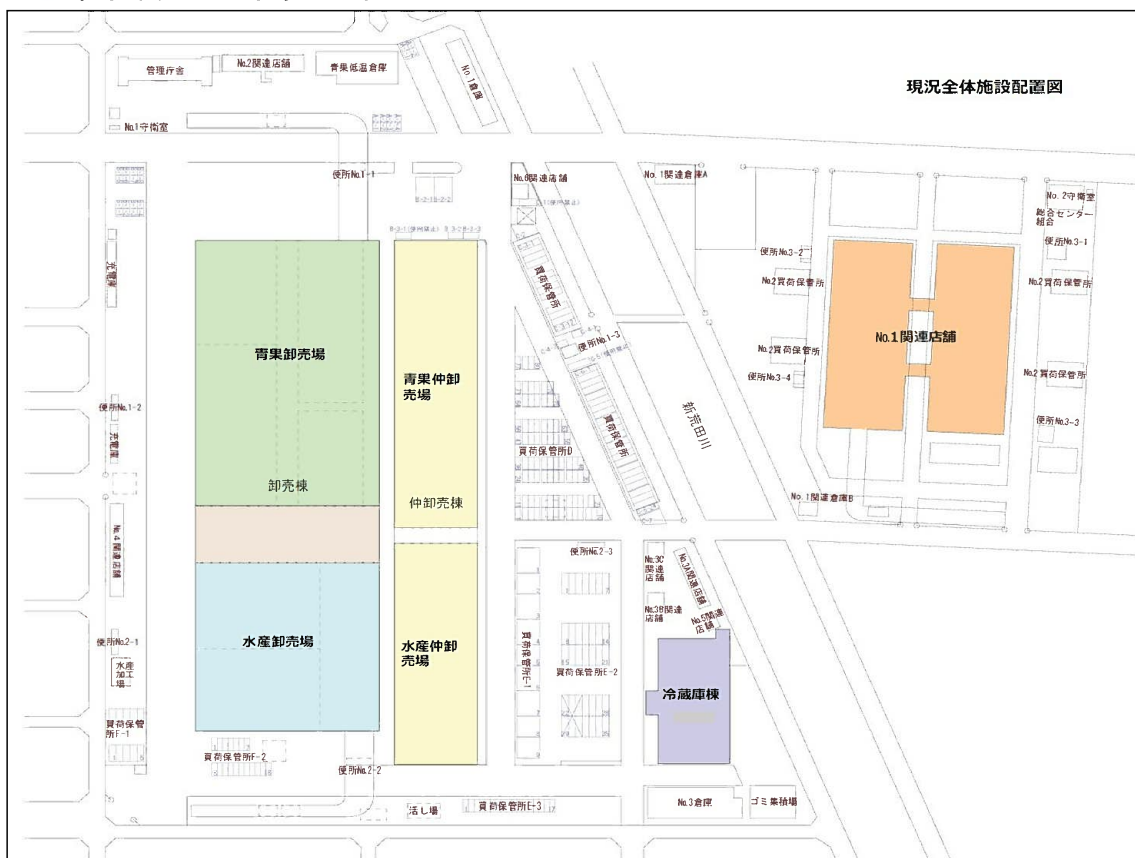
3. 施設の見通し

市場施設は、新荒田川より西側(本場)の概ね中心部に青果・水産卸売場をもつ卸売棟、東に隣接して仲卸売棟が位置しています。また、冷蔵庫棟は、水産仲卸売場の東に買荷保管積込所を挟んで位置しています。

川の東には 128 区画を持つ No. 1 関連店舗が配置しており、その他の関連店舗が本場内に点在しています。

本市場は建設から約 50 年が経過し、建築物以外にも舗装や電柱、井戸水配管や下水道管等のインフラも老朽化による劣化が激しく、施設の再整備が課題ですが、施設の規模や整備内容の検討にあたっては、過大な設備投資とならないよう民間の資金・ノウハウ等を活用し、早急に取り組む必要があります。

岐阜市中央卸売市場 配置図



(1) 施設の整備・改修状況

昭和 46 年 7 月の事業開始以降、供給圏内の人口及び取扱量の増加、輸送形態の変化などに対応するため、平成元年度から 3 年間にわたり卸売場の拡張、仲卸売棟・低温売場・プレハブ式水産低温冷蔵庫の設置など大規模増改築工事等を実施して、現在に至っています。

また、平成 22 年度に耐震補強工事等を実施し、平成 27 年から平成 28 年には太陽光パネル・LED 照明の設置により、省エネ化の対応も行っています。

岐阜市中央卸売市場 施設整備・改修等の主な経緯

年 度	事業内容
昭和 44～45	卸売棟、関連店舗、倉庫、管理棟等の建設
46	業務開始
50	淡水魚水槽設置工事等
60	受電設備増設等
61	業者事務所屋根改良工事等
62	関連店舗外壁改良工事等
平成元 ～ 3	卸売棟増改築工事ほか大規模改修事業
5	ゴミ分別回収所建築工事
12	低温売場設置工事
18	中央監視装置設備工事、冷蔵庫棟電気設備工事等
22	耐震補強工事等
27	省エネ改修工事等
28	卸売棟、仲卸売棟の照明改修工事等

(2) 再整備の基本的な考え

本市場の再整備の検討にあたっては、平成 29 年度の岐阜市中央卸売市場のあり方検討委員会(※)の答申に、本市場に求められる施設や機能、施設整備の必要性と優先順位等が示されています。

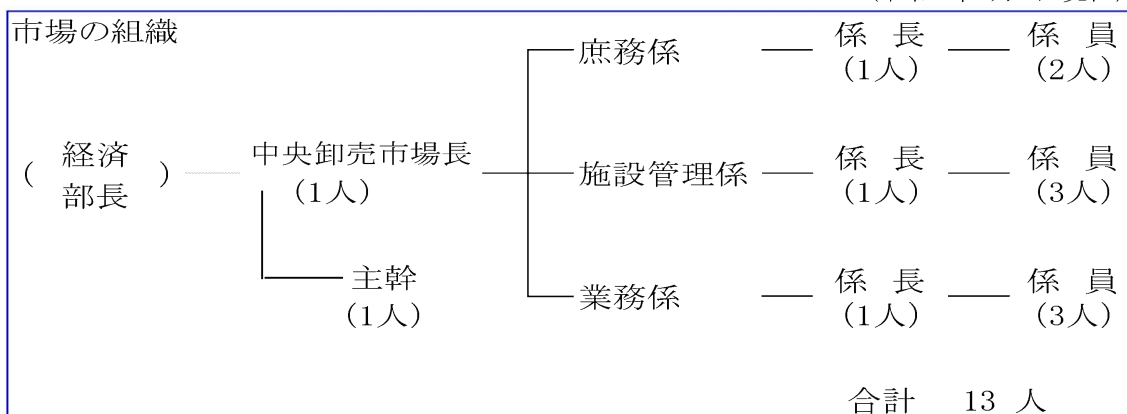
再整備においては、この答申を踏まえて基本計画をまとめ、さらに PPP/PFI など民間活力導入の検討も行っていきます。

※市長の諮問に応じ、市場が抱える課題や、今後求められる機能、役割、規模等を調査・審議するため平成 27 年 8 月に設置されたもの。

4. 組織の見通し

本市の市場組織は、職員13人(会計年度任用職員3人除く)で管理運営業務を行っておりますが、今後は再整備に伴う管理運営体制の見直しが具体化するまでは、現状の組織・人員体制を継続していきます。

(令和2年4月1日現在)



Ⅲ 経営の基本方針及び行動計画

1. 経営の基本方針

本市場においては、経営展望で掲げる将来ビジョンを実現するための8つの戦略及び行動計画を設定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上などに取り組むこととします。

将来ビジョン

**岐阜市民を中心に広域への視野を持ち、
安全安心な食料を安定的に提供するハブ市場(拠点市場)
—産地と消費者と連携し、時代に合った「食」を提案する市場—**

出典：「岐阜市中央卸売市場経営展望」（平成31年）

戦略1：消費者ニーズに対応した供給・販売力の向上

- ①市内及び県内の量販店等への対応
 - ・卸売業者と仲卸業者が連携した販売のための情報交換の強化
 - ・第三者販売を活用した販路の拡大
 - ・買い物難民対策等のためのリテールサポートの推進
- ②市内及び県内の新しい需要への対応
 - ・中食（弁当・惣菜等）需要への提案型対応
 - ・施設給食への対応
 - ・観光客等に対応した外食や弁当等の需要への提案型対応
 - ・直売所やマルシェ、通販サイトなど人気がある販路との連携
 - ・生産者と実需者の交流のための市場での展示・商談会の開催
- ③県外への積極的進出・拡大
 - ・おもに青果部における県外への販路拡大
 - ・量販店との関係強化や県外市場との連携による県外への販路拡大
- ④新しい食の提案
 - ・新技術（加工・冷凍等）の研究と実需者への提案
 - ・新しい料理や食材（機能的食品等）の研究と実需者への提案
 - ・地域活性化に資するグルメ・特産品等の提案（観光地や商店街、飲食・食関係事業者等との連携）

戦略2：販売力に対応し、全国から食を集める集荷力の強化

- ①量販店のニーズに対応した集荷力の強化
 - ・卸売業者と仲卸業者が連携した販売のための情報交換の強化
 - ・量販店への販路拡大を見込んだ大ロット集荷の推進
 - ・直荷引きを活用した取引拡大

- ・ 県外大規模市場との連携強化
- ② 県内・周辺県との強い連携を活かした商品開発
 - ・ 差別化商品を生み出すために産地、JA、行政等との連携による商品開発
- ③ 水産物の集荷力の強化
 - ・ 県内のアユ産地との連携強化
 - ・ 特定の漁協や水産会社等との連携強化
- ④ 全国の産地の掘り起こし型集荷
 - ・ 新しい産地の発掘とブランド構築（例：岐阜とのゆかりの地等）
 - ・ 産地訪問による本市場のPR
 - ・ 市場見学会や実需者との交流会の開催

戦略3：安全・安心な信頼される市場の構築

- ① コールドチェーンへの対応
 - ・ 青果・水産、卸売業者・仲卸業者など必要な部分について、適切な温度帯の定温管理導入
- ② 安心・清潔な市場づくり
 - ・ HACCPに準拠した品質管理ガイドラインの策定と運用
 - ・ ごみ処理等のルール改正と適切な運用
 - ・ 青果物等の残留農薬検査の実施制度の導入と発信
 - ・ ハト・ネズミ等への対応
 - ・ 監視カメラ設置等によるセキュリティの強化
 - ・ 禁煙など行動マナーとルールの遵守・徹底

戦略4：物流センターの視点からみた効率的な市場整備と運営

- ① 市場施設のスマート化
 - ・ 取扱量に対応した規模の適正化
 - ・ 施設配置と動線、設備仕様等の最適化（ライン化を意識）
- ② 当面の老朽化対策
 - ・ 優先順位をつけた維持補修
- ③ 市場業務の快適化と効率化
 - ・ 卸売市場の使い方のルール見直しと徹底（駐車・荷下ろし等の場所・方法等）
 - ・ 配送業務の効率化（共同化、物流業者との十分な連携等）
 - ・ 荷捌き業務の効率化・自動化等の研究（ICT、AI等の活用）

戦略5：経営力と人材の強化

- ① 場内業者の経営力強化
 - ・ 各事業者の経営戦略・事業計画の策定（取扱量や金額のみではなく、利益率向上をめざす）
 - ・ 次世代経営層を対象とした経営研修
- ② 働き方改革及び労働環境の改善
 - ・ ワークシフト、就業規程等の刷新

- ・休場日数増加の検討・実施
- ③将来を担う人材の確保・育成
 - ・就活説明会や研修会等の共同実施による新規人材の確保
 - ・市場内業者の共同による人材育成・研修の実施
 - ・市場の仕事の対外的イメージアップ
- ④業務効率化の推進
 - ・共同集荷、共同配送（事業委託含む）の検討
 - ・事務作業等の効率化（ICT 導入、共同アプリ開発・導入等）

戦略6：時代ニーズに合った市場の機能の再編

- ①市場全体の機能と規模の見直し、最適化
 - ・取扱量や今後求められる市場機能を考慮し、規模を最適化
 - ・現代に求められる関連事業者の役割について検討
- ②食のプロデュース機能の強化
 - ・川上連携（産地育成・支援）、川下連携（実需者への提案・連携）
 - ・実需者のニーズに応える加工機能の強化検討（一次加工、調理加工、加工センター等）
 - ・青果物や水産物の消費普及の取組
- ③時代に合った市場施設の活用
 - ・地域ニーズや時代ニーズに合った余剰地等の有効活用

戦略7：民間活力の活用による市場の効率化と活性化

- ①市場経営の合理化
 - ・施設稼働率の向上と施設使用料の適正な納付又は徴収
 - ・市場運営に係る経費削減検討
- ②民間活力の積極的導入
 - ・場内業者が利用する個別施設の整備や管理の民営化促進
 - ・施設整備・運営に関する民活及び官民連携（PPP）手法の導入検討

戦略8：市場に期待される社会的な役割の発揮

- ①食の情報発信、食育
 - ・市場まつり等の市場見学・体験の充実化
 - ・産地及び実需者の PR につながる消費者向け食育プログラムの開催（魚食普及、料理教室等）
 - ・SNS 等での情報発信
- ②災害に強い市場づくり
 - ・広域防災拠点としての整備
 - ・BCP(事業継続計画)の策定
- ③環境に配慮した市場づくり
 - ・LED、太陽光発電の導入
 - ・電動フォークリフトの導入

2. 行動計画

市場の基本的機能の強化に向けた行動計画(戦略1～5)は次の通りです。

取組方策	取組主体（役割分担）						実施時期		
	卸売業者	仲卸業者	関連事業者	売買参加者	開設者	その他	短期	中期	長期
戦略1：消費者ニーズに対応した供給・販売力の向上									
①市内及び県内の量販店等への対応									
・卸と仲卸が連携した販売のための情報交換の強化	◎	◎		○	○	産	⇒	⇒	⇒
・第三者販売を活用した販路の拡大	◎				○			⇒	⇒
・買い物難民対策等のためのリテールサポートの推進	◎	◎			○		⇒	⇒	⇒
②市内及び県内の新しい需要への対応									
・中食（弁当・惣菜等）需要への提案型対応	○	◎	○			民	⇒	⇒	⇒
・施設給食への対応	○	◎	○			民	⇒	⇒	⇒
・観光客等に対応した外食や弁当等の需要への提案型対応	○	◎				民	⇒	⇒	⇒
・直売所やマルシェ、通販サイトなど人気がある販路との連携	◎	◎			○		⇒	⇒	⇒
・生産者と実需者の交流のための市場での展示・商談会の開催	◎	○		○	○	産	⇒	⇒	⇒
③県外への積極的進出・拡大									
・おもに青果部における県外への販路拡大	○	◎					⇒	⇒	⇒
・量販店との関係強化や県外市場との連携による県外への販路拡大	◎	◎					⇒	⇒	⇒
④新しい食の提案									
・新技術（加工・冷凍等）の研究と実需者への提案	◎	◎			○	民	⇒	⇒	⇒
・新しい料理や食材（機能的食品等）の研究と実需者への提案	◎	◎			○	民	⇒	⇒	⇒
・地域活性化に資するグルメ・特産品等の提案	◎	◎			○	民	⇒	⇒	⇒

【凡例】 取組主体 ◎：実施主体 ○：サポート 産：産地・生産者 市：岐阜市 民：民間事業者
 実施時期 短期：3年以内 中期：5年以内 長期：10年以内

取組方策	取組主体（役割分担）						実施時期		
	卸売業者	仲卸業者	関連事業者	売買参加者	開設者	その他	短期	中期	長期
戦略2：販売力に対応し、全国から食を集める集荷力の強化									
①量販店のニーズに対応した集荷力の強化									
・卸と仲卸が連携した販売のための情報交換の強化	◎	◎		○	○	産	⇒	⇒	⇒
・量販店への販路拡大を見込んだ大ロット集荷の推進	◎	○				産	⇒	⇒	⇒
・直荷引きを活用した取引拡大		◎			○	産		⇒	⇒
・県外大規模市場との連携強化	◎	○			○		⇒	⇒	⇒
②県内・周辺県との強い連携を活かした商品開発									
・差別化商品を生み出すために産地、JA、行政等との連携による商品開発	◎	○			○	産市	⇒	⇒	⇒
③水産物の集荷力の強化									
・県内のアユ産地との連携強化	◎	○			○	産	⇒	⇒	⇒
・特定の漁協や水産会社等との連携強化	◎	○			○	産民	⇒	⇒	⇒
④全国の産地の掘り起こし型集荷									
・新しい産地の発掘とブランド構築（例：岐阜とのゆかりの地等）	◎	○				産市	⇒	⇒	⇒
・産地訪問による本市場のPR	◎	○			○	産	⇒	⇒	⇒
・市場見学会や実需者との交流会の開催	◎	○		○	○	産	⇒	⇒	⇒
戦略3：安全・安心な信頼される市場の構築									
①コールドチェーンへの対応									
・青果・水産、卸・仲卸など必要な部分について、適切な温度帯の定温管理の導入	◎	◎	○		◎			⇒	⇒
②安心・清潔な市場づくり									
・HACCPに準拠した品質管理ガイドラインの策定と運用	◎	◎			○	市	⇒	⇒	⇒
・ごみ処理等のルール改正と適切な運用	◎	◎	◎		○		⇒	⇒	⇒
・青果物等の残留農薬検査の実施制度の導入と発信	◎				◎	市		⇒	⇒
・ハト・ネズミ等への対応	◎	◎	◎		◎		⇒	⇒	⇒
・監視カメラ設置等によるセキュリティの強化	◎	◎	◎		◎		⇒	⇒	⇒
・禁煙など行動マナーとルールの遵守・徹底	◎	◎	◎	○	◎		⇒	⇒	⇒

【凡例】 取組主体 ◎：実施主体 ○：サポート 産：産地・生産者 市：岐阜市 民：民間事業者
 実施時期 短期：3年以内 中期：5年以内 長期：10年以内

取組方策	取組主体（役割分担）						実施時期		
	卸売業者	仲卸業者	関連事業者	売買参加者	開設者	その他	短期	中期	長期
戦略4：物流センターの視点からみた効率的な市場整備と運営									
①市場施設のスマート化									
・取扱量に対応した規模の適正化	◎	◎	◎		◎		⇒	⇒	⇒
・施設配置と動線、設備仕様等の最適化（ライン化を意識）	◎	◎	◎		◎		⇒	⇒	⇒
②当面の老朽化対策									
・優先順位をつけた維持補修	○	○	○		◎		⇒	⇒	⇒
③市場業務の快適化と効率化									
・卸売市場の使い方のルール見直しと徹底	◎	◎		○	○		⇒		
・配送業務の効率化（共同化、外部事業者との連携等）	◎	◎			○	民	⇒	⇒	⇒
・荷捌き業務の効率化・自動化等の研究（ICT、AI等の活用）	◎	◎			○	民	⇒	⇒	⇒
戦略5：経営力と人材の強化									
①場内業者の経営力強化									
・各事業者の経営戦略・事業計画の策定	◎	◎	◎		○		⇒		
・次世代経営層を対象とした経営研修	◎	◎	◎		○		⇒	⇒	
②働き方改革及び労働環境の改善									
・ワークシフト、就業規程等の刷新	◎	◎	◎				⇒		
・休場日数増加の検討・実施	◎	◎	◎		◎		⇒		
③将来を担う人材の確保・育成									
・就活説明会や研修会等の共同実施による新規人材の確保	◎	◎	◎		○		⇒		
・市場内業者の共同による人材育成・研修の実施	◎	◎	◎		○		⇒	⇒	⇒
・市場の仕事の対外的イメージアップの強化	◎	◎	◎		○		⇒		
④業務効率化の推進									
・共同集荷、共同配送（事業委託含む）の検討	◎	◎			○	民	⇒	⇒	⇒
・事務作業等の効率化（ICT導入、共同アプリ開発・導入等）	◎	◎	◎				⇒	⇒	⇒

【凡例】 取組主体 ◎：実施主体 ○：サポート 産：産地・生産者 市：岐阜市 民：民間事業者
 実施時期 短期：3年以内 中期：5年以内 長期：10年以内

市場施設の効果的・効率的な活用に向けた行動計画(戦略6、戦略7)は次の通りです。

取組方策	取組主体（役割分担）					実施時期			
	卸売業者	仲卸業者	関連事業者	売買参加者	開設者	その他	短期	中期	長期
戦略6：時代ニーズに合った市場の機能の再編									
①市場全体の機能と規模の見直し、最適化									
・取扱量や今後求められる市場機能を考慮し、規模を最適化	◎	◎	◎		◎		⇒	⇒	⇒
・現代に求められる関連事業者の役割について検討			◎		◎		⇒		
②食のプロデュース機能の強化									
・川上連携（産地育成・支援）、川下連携（実需者への提案・連携）	◎	◎		○	○	産民	⇒	⇒	⇒
・実需者のニーズに応える加工機能の強化検討（一次加工、調理加工、加工センター等）	○	◎			○	民	⇒	⇒	
・青果物の消費普及・魚食普及の取組	○	◎			○		⇒	⇒	⇒
③時代に合った市場施設の活用									
・地域ニーズや時代ニーズに合った余剰地等の有効活用					◎	市	⇒	⇒	
戦略7：民間活力の活用による市場の効率化と活性化									
①市場経営の合理化									
・施設稼働率の向上と施設使用料の適正な徴収	○	○	○		◎		⇒	⇒	⇒
・市場運営に係る経費の見直し					◎		⇒	⇒	⇒
②民間活力の積極的導入									
・場内業者が利用する個別施設の整備や管理の民営化促進	◎	◎	◎		○		⇒	⇒	⇒
・施設整備・運営に関する民活及び官民連携（PPP）手法の導入検討	○	○	○		◎	市	⇒	⇒	

【凡例】 取組主体 ◎：実施主体 ○：サポート 産：産地・生産者 市：岐阜市 民：民間事業者
 実施時期 短期：3年以内 中期：5年以内 長期：10年以内

市場の社会的役割の発揮に向けた行動計画(戦略8)は次の通りです。

取組方策	取組主体（役割分担）					実施時期			
	卸売業者	仲卸業者	関連事業者	売買参加者	開設者	その他	短期	中期	長期
戦略8：市場に期待される社会的な役割の発揮									
①食の情報発信、食育									
・市場まつり等の市場見学・体験の充実化	◎	◎	◎		◎	市民	⇒	⇒	⇒
・産地及び実需者のPRにつながる消費者向け食育プログラムの開催（魚食普及、料理教室等）	◎	◎			◎	市民	⇒	⇒	⇒
・SNS等での情報発信	○	○	○		◎	市	⇒	⇒	⇒
②災害に強い市場づくり									
・広域防災拠点としての整備					◎	市		⇒	⇒
・BCP(事業継続計画)の策定	○	○	○		◎	市	⇒		
③環境に配慮した市場づくり									
・LED、太陽光発電の導入	○	○	○		◎			⇒	⇒
・電動フォークリフトの導入	◎	◎					⇒	⇒	⇒

【凡例】 取組主体 ◎：実施主体 ○：サポート 産：産地・生産者 市：岐阜市 民：民間事業者
 実施時期 短期：3年以内 中期：5年以内 長期：10年以内

IV 投資・財政計画(収支計画) ※詳細な数値は P22、P23 を参照

1. 投資・財政計画(収支計画)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	老朽化対策、フロンガス対策など社会情勢に対応した市場の再整備
老朽化した施設の更新及び将来ビジョン実現のため、令和 7 年度から令和 12 年度にかけて市場の再整備を想定しています。また、再整備による建設改良費が多額になることから、その財源として積立金や国庫補助金(強い農業・担い手づくり総合支援交付金)のほか、新規の起債(公営企業債)を見込んでいます。 概算事業費：税込み 80 億円を想定。自主財源：5 億円(建設改良積立金)	

(2) 収支計画のうち財源についての説明

目 標	適正な使用料・率の設定 総務省の繰出基準に基づく繰入金の確保 企業債の借入(負担の平準化)
<p><使用料収入> 使用料収入については、再整備を考慮し、使用料・率を設定する予定です。</p> <p><繰入金> 総務省の繰出基準に基づき一般会計から繰入れて事業運営していく予定です。</p> <p><企業債> 大規模な施設改修のため、将来的な負担を鑑み、新規の起債を見込んでいます。 ・企業債：55 億円(公営企業債) ・令和 7 年度～令和 12 年度：9 億 2 千万円×6 年(必要額を 6 年分割で借入) ・(元金据え置き 5 年、その後償還 25 年元金均等払い、利率 0.5%)</p> <p><国庫補助金> 他市場の状況から、概算事業費の 25%(20 億円)を見込んでいます。 ・令和 7 年度～令和 12 年度：3 億 3 千万円×6 年</p>	

(3) 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

<p><管理運営費> 本市が開設者として市場を継続運営します。また、必要最低限の管理運営費とし、業務の見直しや省電力化の推進等により無駄のないようにします。</p> <p><減価償却費> 計画期間の後半には、施設の更新による減価償却費が比較的多額になると見込んでいます。</p> <p><支払利息> 新規の起債を見込んでいるため、営業外費用として令和 7 年度から支払利息が発生する予定です。</p>	
--	--

2. 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

広域化に関する事項	岐阜県における「基幹市場」としての役割を果たしていきます。
投資の平準化に関する事項	大規模な施設改修となるため、将来的な負担を鑑み、財源確保は起債にて行います。
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	再整備により施設のコンパクト化を図ることで今後のランニングコストの削減を行い、市場運営の安定化を図ります。
防災・安全対策に関する事項	広域防災拠点としての整備を図ります。
民間の活力の活用に関する事項(PPP・PFI など)	市場の再整備事業について、基本計画を策定するとともに、民間の資金や経営能力、技術力を活用する PPP/PFI 手法導入の可能性について、調査検討を行います。

(2) 今後の財源についての考え方・検討状況

売上高割使用料単価に関する事項	市場の再整備を実施するにあたって、使用料について場内業者と協議を行う必要があります。
施設使用料単価に関する事項	
取扱金額に関する事項	取扱目標を達成し、売上高割使用料の増収を図るには、経営展望で設定した戦略と行動計画を具体化していく必要があります。
繰入金に関する事項	総務省の繰出基準に基づく金額を一般会計から繰り入れて事業を運営していきます。
資産の有効活用に関する事項	再整備によって発生することが想定される余剰地活用に対して、民間活力の導入を検討していきます。
その他	経常収支比率は 105%以上を目指します。

(3) 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委託料に関する事項	施設の維持管理に要する費用は必要最低限の契約とします。
職員給与費に関する事項	事業実施に応じた職員配置と事務の効率化を図り、適正な職員給与費となるよう努めます。

V 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	卸売市場は、公正な取引の場として、生鮮食料品等の安定供給を行っており、卸売市場経由率の高さ、迅速な代金決済などから、その必要性は高いと考えます。
公営企業として実施する必要性	本市場は、地域の中核的な流通拠点として、生鮮食料品等の安定的な供給や適正な価格形成といった公的機能を担っていることに加え、刻々と変化する流通構造や社会情勢に迅速かつフレキシブルに対応していくため、今後も公営企業として市場事業を実施していきます。

VI 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	<ul style="list-style-type: none">・毎年度進捗管理を行うとともに、3年から4年を目途に適切な事後検証を行います。・事後検証にあたっては、経営戦略の達成度を評価し、その評価結果を企業経営に反映させる PDCA サイクルを行います。
---------------------	--

投資・財政計画(収支計画)

(単位:千円, %)

区分	年度	前々年度		前年度	本年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
		令和2年度	令和3年度											
収益	1. 営業収益	417,695	423,799	434,882	436,065	437,249	438,432	439,616	440,799	441,983	441,983	441,983	441,983	441,983
	(1) 料収	417,695	423,799	434,882	436,065	437,249	438,432	439,616	440,799	441,983	441,983	441,983	441,983	441,983
	(2) 受託工事収益													
収益	2. 営業外収益	201,663	196,079	213,026	210,546	213,577	212,790	198,577	200,608	202,355	202,355	201,793	202,079	203,685
	(1) 補助金	165,464	160,004	176,772	174,292	178,955	179,082	164,843	166,905	168,737	168,737	169,853	171,236	172,867
	(2) 他会社補助金	165,464	160,004	176,772	174,292	178,955	179,082	164,843	166,905	168,737	168,737	169,853	171,236	172,867
収益	(3) 長期前受金戻入	35,953	35,921	35,921	35,921	34,289	33,375	33,401	33,370	33,285	33,285	31,607	30,509	30,485
	(4) その他	246	154	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
	(5) 入計	619,358	619,878	647,908	646,611	650,826	651,222	638,193	641,407	644,338	644,338	643,776	644,082	645,668
収益	1. 営業費用	557,906	540,403	591,135	586,116	599,025	598,535	548,981	548,185	546,565	546,565	540,772	536,842	534,694
	(1) 職員給与	117,308	119,252	126,302	126,302	126,302	126,302	126,302	126,302	126,302	126,302	126,302	126,302	126,302
	(2) 退職給付	3,918	10,546	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322	10,322
収益	(3) 退職給付	62,817	60,911	65,076	65,076	65,076	65,076	65,076	65,076	65,076	65,076	65,076	65,076	65,076
	(4) その他	305,012	270,020	320,533	307,806	317,806	317,806	264,806	264,806	264,806	264,806	264,806	264,806	264,806
	(5) 費用	73,129	53,010	68,367	63,995	92,170	89,770	46,960	46,960	46,960	46,960	46,960	46,960	46,960
収益	(6) 修繕費	231,883	217,010	252,166	243,811	225,636	228,036	217,846	217,846	217,846	217,846	217,846	217,846	217,846
	(7) 材料費	135,586	141,978	144,300	152,008	154,917	154,427	157,873	157,077	155,457	155,457	149,864	145,734	143,586
	(8) その他	8,440	17,578	14,620	9,620	9,620	9,620	14,071	18,655	23,238	23,238	27,821	32,405	36,942
支出	(9) うち資本費							4,451	9,035	13,618	18,201	22,785	27,322	27,322
	(10) うち利息	8,440	17,578	14,620	9,620	9,620	9,620	14,071	18,655	23,238	23,238	27,821	32,405	36,942
	(11) その他	566,946	557,981	605,755	595,736	608,645	608,155	563,052	566,840	569,803	568,793	568,793	569,247	571,636
支出	(12) 営業外費用	53,012	61,897	42,153	50,875	42,181	43,067	75,141	74,567	74,535	74,535	74,983	74,815	74,032
	(13) うち資本費													
	(14) うち利息	53,012	61,897	42,153	50,875	42,181	43,067	75,141	74,567	74,535	74,535	74,983	74,815	74,032
支出	(15) 営業外費用	1,051,370	1,139,212	1,224,944	1,285,535	1,376,439	1,436,904	1,715,775	2,012,893	2,318,048	2,631,343	2,201,445	2,201,445	2,201,445
	(16) うち未償負債	199,418	201,116	206,375	206,937	207,499	208,060	208,622	209,183	209,745	209,745	209,745	209,745	209,745
	(17) うち建設改良費	186,863	108,938	188,324	187,218	190,064	189,956	179,031	178,856	178,498	177,265	176,355	176,355	176,355
支出	(18) うち一時借入金													
	(19) うち未償負債	125,585	48,191	130,324	129,217	132,063	131,955	121,031	120,855	120,498	119,265	118,354	117,881	117,881
	(20) その他	13	15	10	12	10	10	17	17	17	17	17	17	17
支出	(21) 営業収益不足													
	(22) 地方財政法施行令第15条第1項により算定した金額													
	(23) 営業収益不足の比率	417,695	423,799	434,882	436,065	437,249	438,432	439,616	440,799	441,983	441,983	441,983	441,983	441,983
支出	(24) 健全化法施行令第16条により算定した金額													
	(25) 健全化法施行令第6条に規定する額													
	(26) 健全化法施行令第17条により算定した金額	417,695	423,799	434,882	436,065	437,249	438,432	439,616	440,799	441,983	441,983	441,983	441,983	441,983
支出	(27) 健全化法第22条により算定した金額													
	(28) 不足比率													
	(29) 不足比率													

投資・財政計画(収支計画)

(単位:千円)

区分	前々年度 令和元年度 決算		前年度 令和2年度 決算見込		本年度 令和3年度		令和4年度		令和5年度		令和6年度		令和7年度		令和8年度		令和9年度		令和10年度		令和11年度		令和12年度		
資本的収入	1. 企業費平準化償還金																								
	2. 他会計出資金																								
	3. 他会計補助金																								
	4. 他会計負担金																								
	5. 他会計借入金																								
6. 国(都道府県)補助金																									
7. 固定資産売却代金																									
8. 工事負担金																									
9. その他																									
計 (A)																									
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額																									
純計 (A)-(B)																									
1. 建設改良費	106,298	106,298	77,710	77,710	139,548	139,548	86,839	86,839	49,500	49,500	78,540	78,540	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	
うち職員給与費																									
2. 企業償還金																									
うち資本費平準化償還金																									
3. 他会計長期借入返還金																									
4. 他会計への支出金																									
5. その他																									
計 (D)	106,298	106,298	77,710	77,710	139,548	139,548	86,839	86,839	49,500	49,500	78,540	78,540	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C)																									
1. 損益勘定留保資金	96,746	96,746	70,646	70,646	126,862	126,862	78,945	78,945	45,000	45,000	71,400	71,400	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	
2. 利益剰余金処分額																									
3. 繰越工事資金																									
4. その他	9,552	9,552	7,064	7,064	12,686	12,686	7,894	7,894	4,500	4,500	7,140	7,140													
計 (F)	106,298	106,298	77,710	77,710	139,548	139,548	86,839	86,839	49,500	49,500	78,540	78,540	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	83,334	
補填財源不足額 (E)-(F)																									
他会計借入金残高 (G)																									
企業償還金残高 (H)																									
計																									

(単位:千円)

区分	前々年度 令和元年度 決算		前年度 令和2年度 決算見込		本年度 令和3年度		令和4年度		令和5年度		令和6年度		令和7年度		令和8年度		令和9年度		令和10年度		令和11年度		令和12年度	
収益的収支分	165,464	165,464	160,004	160,004	176,772	176,772	174,292	174,292	178,955	178,955	179,082	179,082	164,843	164,843	166,905	166,905	168,737	168,737	169,853	169,853	171,236	171,236	172,867	
うち基準内繰入金																								
うち基準外繰入金	165,464	165,464	160,004	160,004	176,772	176,772	174,292	174,292	178,955	178,955	179,082	179,082	164,843	164,843	166,905	166,905	168,737	168,737	169,853	169,853	171,236	171,236	172,867	
資本的収支分																								
うち基準内繰入金																								
うち基準外繰入金																								
計	165,464	165,464	160,004	160,004	176,772	176,772	174,292	174,292	178,955	178,955	179,082	179,082	164,843	164,843	166,905	166,905	168,737	168,737	169,853	169,853	171,236	171,236	191,200	

○他会計繰入金