

松本市公設地方卸売市場事業  
経営戦略

令和2年2月

松本市農林部農政課

# 目 次

	ページ
1 経営戦略の策定に当たって（経営戦略の策定の趣旨）	1
2 事業の概要	2
(1) 事業の現況	
ア 沿革等	
イ 施設の概要	
ウ 使用料の形態	
エ 組織	
(2) 経営分析	
ア 年間取扱高の推移	
イ 年間税込売上高の推移	
ウ 過去5年間の経営状況及び経営指標	
3 経営の基本方針等	8
(1) 市場を取り巻く環境等	
(2) 経営の基本方針	
4 投資・財政計画（収支計画）	8
(1) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	
ア 投資・財政計画（収支計画）のポイント	
イ 収支計画のうち投資についての説明	
ウ 収支計画のうち財源についての説明	
エ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明	
(2) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組みや今後検討予定の 取組みの概要	
ア 投資についての検討状況等	
イ 財源についての検討状況等	
ウ 投資以外の経費についての検討状況等	
5 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	10

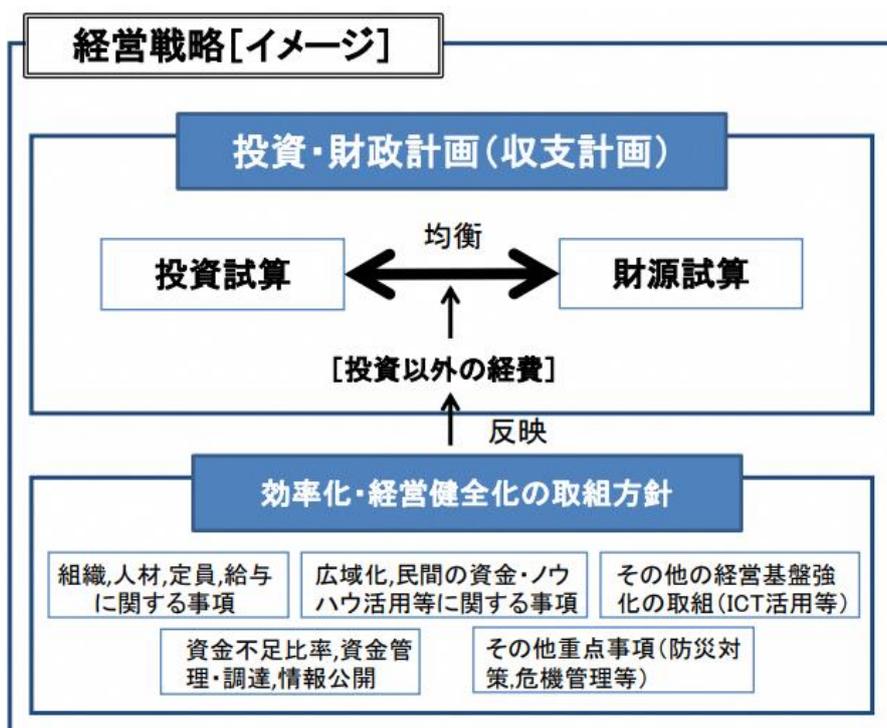
# 1 経営戦略の策定に当たって（経営戦略の策定の趣旨）

卸売市場は、全国的な傾向として、人口減少による食料消費の減少や消費者ニーズの多様化、農林水産物の国内生産・流通構造の変化、流通の国際化等によって市場経由率の低下に伴い、取引量が減少しています。その一方で、市場内外の業者や産地との連携、コールドチェーン（低温流通体系）の確立による品質管理の徹底等により生産者や実需者等のニーズに対応することが求められています。これら課題に対応するためには、経営の効率化を図っていくことが必要です。更に将来的には、市場運営の広域化や他の卸売市場との統合等、再編も視野に入れる必要があります。また、多くの卸売市場で施設の老朽化が進み、施設更新の必要性が高まっています。

このような状況を踏まえ、市民への安心・安全な生鮮食料品等の安定供給という卸売市場としての役割を果たしつつ、地方公営企業として将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、中長期的な基本計画である「経営戦略」を策定し、計画的な経営を行っていくことが重要となります。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」と使用料収入や地方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、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出を均衡にする必要があります。

なお、「経営戦略」については、「経済・財政再生計画」（経済財政運営と改革の基本方針2015（平成27年6月30日閣議決定）第3章をいう。）に基づき、全ての公営企業について令和2年度までの策定が求められています。

松本市公設地方卸売市場事業（以下「市場事業」という。）では、令和2年度から令和11年度を対象期間とする経営戦略を策定しました。



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 事業の概要

### (1) 事業の現況

#### ア 沿革等

市場事業は、昭和44年から松本市市場（いちば）で業務を行っていた松本市総合卸売市場が取扱量並びに車両の増加により狭隘となったため、長野県第4次卸売市場整備計画に基づき、中南信地域の拠点市場として生鮮食料品の安定供給を図ることを目的に、平成元年10月に現在地に移転開場しました。

その後の長野県卸売市場整備計画の中で、当市場は中南信地域約100万人を中心に、長野県内全域、約210万人の生鮮流通を担う広域拠点市場として位置付けられています。

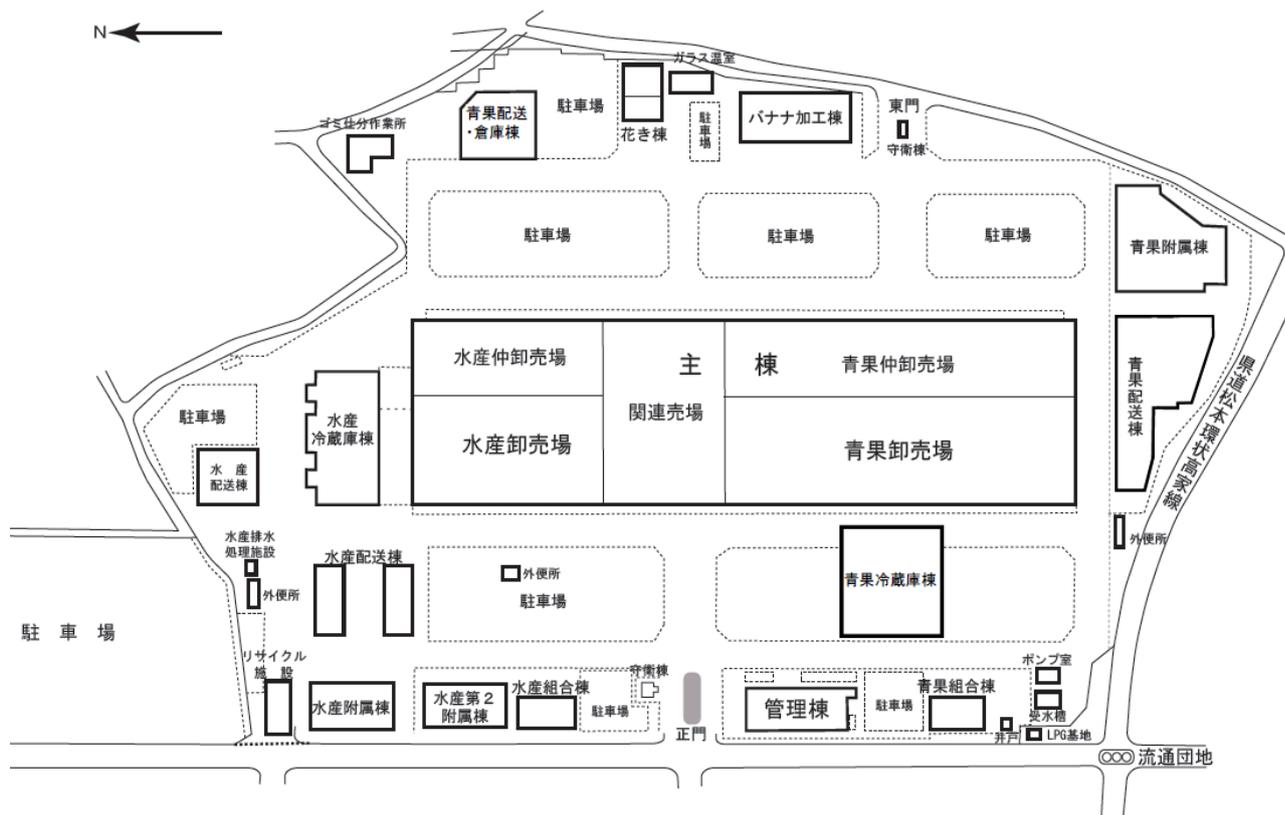
平成元年度に移転・事業を開始して以降、再移転や大規模な再整備を行うことなく現在に至っており、今後の再整備の実施時期等は未定の状況です。

平成24年度からは運営を直営方式から指定管理方式に移行しました。

また、地方公営企業法の非適用事業です。

#### イ 施設の概要

市場事業は、敷地面積120,152平方メートル、建物面積47,743平方メートルの施設を有しています。主な施設名及び施設の内容は次のとおりです。



●市場内の主な施設

主な施設名	面積 (㎡)	主な施設の内訳	面積 (㎡)
主棟	30,118	卸売場	11,700
		仲卸売場	2,083
		買荷保管・積込所	3,166
		関連売場	2,150
		2階事務所	4,702
		通路、休憩室、トイレ	6,317
花き棟	795	卸売場	291
		仲卸売場	93
		買荷保管・積込所	246
		倉庫	97
		事務所、休憩室	68
青果附属棟	1,927	加工所	686
		倉庫	565
		保冷库	157
		事務所、トイレ	519
青果配送・倉庫棟	1,314	買荷保管・積込所	633
		倉庫	681
青果冷蔵庫棟	1,344	保冷库	1,344
水産附属棟	720	加工所	720
水産第2附属棟	1,036	加工所	1,036
水産冷蔵庫棟	1,983	保冷库	1,983
バナナ加工棟	877	バナナ加工所	877
ガラス温室	159	保温室	159
青果組合棟	491	事務所・店舗	491
水産組合棟	528	事務所・店舗	528
青果配送棟	2,287	買荷保管・積込所	2,287
水産配送棟	1,714	買荷保管・積込所	1,714
管理棟	1,605	事務所・店舗	1,605
ゴミ仕分け作業所	247	作業所	247
駐車場	19,901		19,901

ウ 使用料の形態

市場事業の使用料は、施設使用料と売上高割使用料の2種類があります。それぞれの概要と考え方は次のとおりです。

(ア) 施設使用料

松本市公設地方卸売市場条例（以下「条例」という。）に基づき、施設ごと、1施設当たり又は面積当たりの単価を基本として設定し、徴収しています。

(イ) 売上高割使用料

条例に基づき、業種・売上区分により料率を設定し徴収しています。

卸売業者：市場内販売額（税抜）×1.5/1,000×1.1（消費税）

転送分販売額（税抜）×1.0/1,000×1.1（消費税）

仲卸業者：直荷引販売額（税抜）×1.5/1,000×1.1（消費税）

※ 使用料への課税であるため、軽減税率は適用されません。

エ 組織

市場事業は、平成24年度から管理運営について指定管理者制度を導入しています。これに伴い、所管は松本市農林部農政課、担当職員1名で対応しています。

(2) 経営分析

ア 年間取扱高の推移

（単位：t（花き：千本鉢））

年間取扱高	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
野菜	59,876	64,321	62,328	64,111	59,429
果実	21,950	19,220	18,355	16,366	16,129
水産物	37,293	36,784	35,511	32,116	32,604
肉類・鳥類・卵類	151	129	103	103	104
その他（花き）	8,254	8,847	8,735	9,142	8,642
合計（花き除く。）	119,270	120,454	116,297	112,696	108,266

イ 年間税込売上高の推移

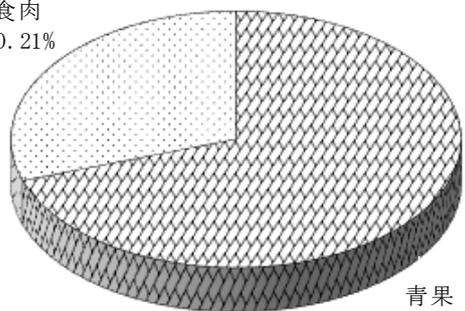
（単位：百万円）

年間売上高	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
野菜	12,420	13,989	14,762	14,009	12,689
果実	6,379	6,315	6,393	6,072	5,934
水産物	16,443	16,369	16,260	15,664	14,951
肉類・鳥類・卵類	116	104	89	88	83
その他（花き）	716	789	838	851	830
合計	36,074	37,566	38,342	36,684	34,487

H30年度取扱高（青果、水産物・食肉）

108,266.0 t

水産物・  
食肉  
30.21%

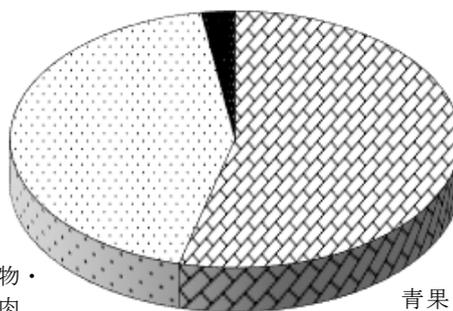


青果  
69.79%

H30年度売上高（花きを含む全品目）

34,486,959 千円

花き  
2.41%

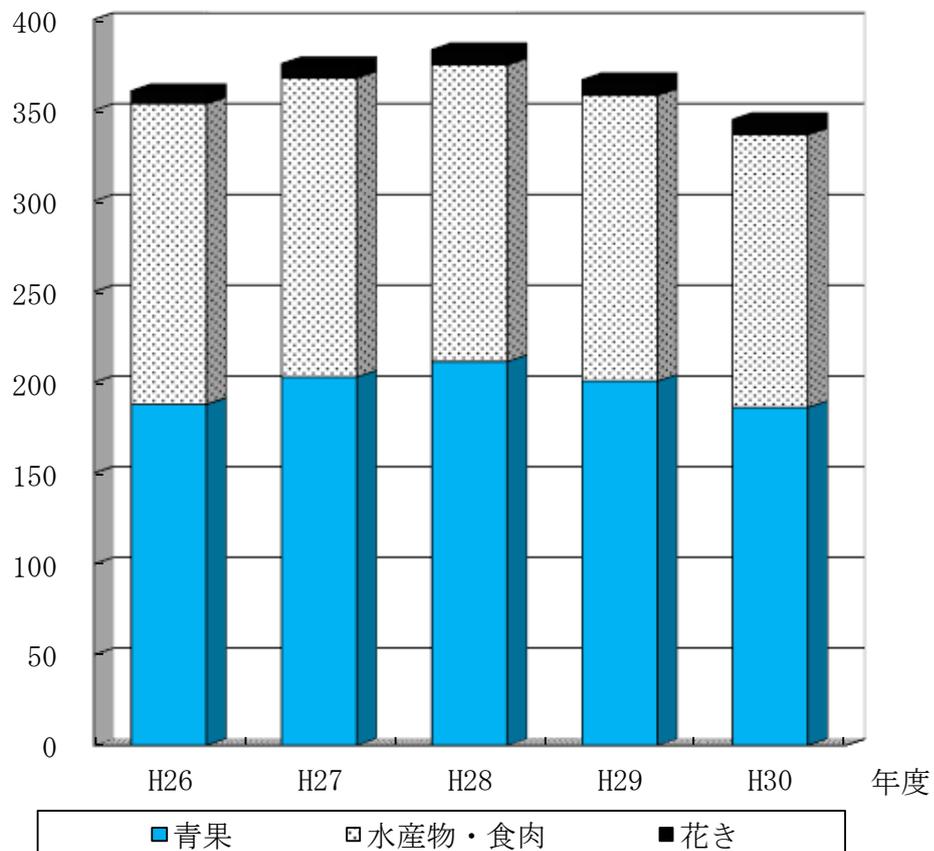


水産物・  
食肉  
43.59%

青果  
54.00%

過去5年間の売上高推移

金額  
(億円)



ウ 過去5年間の経営状況及び経営指標（平成26年度～平成30年度）

（単位：千円）

	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
1 収益的収支					
（1）総収益（A） （B）＋（C）	468,643	449,715	431,215	441,149	461,510
ア．営業収益（B）	397,730	383,647	367,978	374,025	374,340
イ．営業外収益（C）	70,913	66,068	63,237	67,124	87,170
（2）総費用（D） （E）＋（F）	346,908	379,770	371,806	397,445	415,263
ア．営業費用（E）	226,828	214,359	199,393	216,586	291,528
イ．営業外費用（F）	120,080	165,411	172,413	180,859	123,735
（3）収支差引（G） （A）－（D）	121,735	69,945	59,409	43,704	46,247
2 資本的収支					
（1）資本的収入（H）	97,750	16,180	12,660	12,960	12,930
（2）資本的支出（I）	219,485	86,125	72,069	56,664	59,177
（3）収支差引（J） （H）－（I）	△121,735	△69,945	△59,409	△43,704	△46,247
3 収支再差引（K） （G）＋（J）	－	－	－	－	－

収益的収支は、過去の一般会計からの基準外繰入金の累積額に対する返済（一般会計への繰出金支出を営業外費用に計上）は続いているものの、単年度ベースでは毎年度黒字を計上しており、安定的に経営できているものと考えられます。また、近年は起債していないため、地方債残高は年々減少傾向にあります。

指標による分析は次のとおりです。

指標	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
収益的収支比率	86.4%	109.1%	108.6%	104.2%	104.9%
経費回収率	73.3%	93.1%	92.7%	88.3%	85.1%
売上高に対する 料金収入比率	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%	0.8%
総費用及び地方 債償還金に対す る料金収入比率	50.1%	65.1%	67.8%	63.3%	59.8%

●分析結果

指標名	算定式	評価
収益的収支比率	総収益 ÷ (総費用 + 地方債償還金) × 100	高い方が良い比率であり、平成27年度以降は収益的収支比率は100%を超えているため、健全な経営ができています。また、概ね全国平均よりも高い水準を維持できています。
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	高い方が良い比率であり、主たる営業収益で必要な経費等を回収できているかを図る指標です。平成27年度以降は90%前後の比率となっており、概ね良好な経営状況と考えられます。
売上高に対する料金収入比率	使用料収入 ÷ 市場の売上高 × 100	市場の売上高に対する市場事業の使用料収入を示します。平成25年度～平成28年度の全国平均が1.0%であるため、全国平均を若干下回っています。
総費用及び地方債償還金に対する料金収入比率	使用料収入 ÷ (総費用 + 地方債償還金) × 100	使用料収入のみで必要な経費等を賄えているかを図る指標です。平成27年度以降は60%前後の比率となっており、概ね良好な経営状況と考えられます。

### 3 経営の基本方針等

#### (1) 市場を取り巻く環境等

超少子高齢社会を迎えたことによる社会構造の変革や、小売形態の急激な変化、市場外流通の拡大による市場経由率の低下、消費の減退と価格の低迷等、市場を取り巻く環境は厳しい状況が続いています。その一方で、市民への安心・安全な生鮮食料品等の安定供給という市場が従来から持ち合わせている機能に加え、加工や配送等の役割も流通の一環として担うようになっており、近年注目される食品の安全等を確保するためには欠かせない重要な施設となっています。

また、農産物の一大産地である松本地域においては、市場事業は産地市場として農家の出荷の受け皿としての機能も持ち合わせており、生鮮流通における重要拠点となっています。

#### (2) 経営の基本方針

市場事業は、長野県における地域拠点市場として指定されており、引き続き中南信地域はもとより、長野県内全域の生鮮食料品等の安定供給に努めます。一方で、開設から30年が経過し、施設・設備の老朽化が目立つようになってきています。今後は、コンクリート劣化度調査等を実施したうえで、大規模改修の時期等を判断する必要があり、実施となった場合は、相当の更新投資額等が見込まれる状況です。

このような中であって、長野県内では当市場入場卸業者を含む地域卸業者の再編が始まっています。当面はコールドチェーンの確立や市場の機能維持のための改修等を進めながら、当市場の将来的展望を見定め、行政と民間とで協力して地域の流通ニーズに即した効果的な投資を検討していきます。

### 4 投資・財政計画（収支計画） ※ 詳細な数値は別表1及び別表2のとおり

#### (1) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

##### ア 投資・財政計画（収支計画）のポイント

##### (ア) 収益的収支

計画期間中の収支は見かけ上黒字ですが、実際には、過去、市場事業会計を収支均衡させるために、総務省の繰出基準外で、松本市の一般会計繰入金を充当した累積額が残っている状況です（約13億6千万円（平成30年度末現在））。

このことから、計画期間中も一般会計への繰出金による返済を見込んでおり、収益的支出における営業外費用の大部分がこの経費です。しかしながら、令和7年度以降は、資本的収支における建設改良費が多額となり、この経費を収益的収支の黒字分で賄う計画としていることから、一般会計繰出金に回せる支出は少額となり（令和2年度に約1億3千万円だったものが、令和7年度以降は約6千万円に減少。このままの推移では、完済は令和18年度の見込み）、結果として収益的支出額は更に減少する見込みです。

(イ) 資本的収支

計画期間の後半には、設備等の老朽化に伴う更新投資による建設改良費が比較的多額になると見込んでいます。現在、建設改良費の財源として新規の起債は見込んでいないことから、令和7年度以降、資本的収支の不足額が毎年1億3千万円程度生じるものと見込んでおり、この不足額を収益的収支の黒字分で賄う計画となっています。

イ 収支計画のうち投資についての説明

計画期間の後半には開設から40年が経過することから、老朽化した施設・設備等が多い状況となっています。大規模改修の時期等については、今後実施するコンクリート劣化度調査等の結果を踏まえての判断となることから、今回の計画に反映できていませんが、近年の修繕対応の状況を考慮し、計画期間の後半には、投資の標準化を図りながらも比較的多額の建設改良費の必要が生じるものと見込んでいます。

ウ 収支計画のうち財源についての説明

独立採算制の原則に則り、引き続き自主財源による経営を維持するとともに、健全な経営に努めます。また、計画期間における財源の概要は次のとおりです。

(ア) 使用料収入

施設使用料収入は、事務所需要が低下傾向であることを考慮し、減少傾向で見込んでいますが、売上高割使用料収入は、人口減少は進むものの、立地等の優位性から本市場への機能集約が進むことを想定し、過去の実績と同水準を維持できるものと見込んでいます。

(イ) 地方債

計画期間中において、建設改良事業は、自主財源で行うことを基本としていますが、事業実施に当たっては改めて起債の活用も検討します。なお、計画期間中に新規の起債を行わなかった場合には、令和5年度に地方債の償還が完了する予定です。

(ウ) 繰入金

総務省の繰出基準に基づく金額のみの繰入れを行っています。今後も、独立採算の原則に沿って、繰出基準に基づく金額のみを一般会計から繰り入れて事業を運営していく予定です。

エ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

最小の費用で最大のサービスを提供することにより公共の福祉の増進に資する地方公営企業の本旨に立ち返り、更なる経費節減を図ります。計画期間における投資以外の経費は次のとおりです。

(ア) 職員給与費

職員数については、今後も令和元年度の状況が継続するものとして見込んで

います。

(イ) その他の営業費用

主なものとしては指定管理者への指定管理料を見込んでいます。指定管理料以外の経費については、過去の実績等から計画期間でも引き続き必要となるものを見込んでいます。

(ウ) 支払利息

計画期間内に、地方債の起債は行わないことを想定していることから、既存の地方債のみ計上しています。なお、令和5年度に既存の地方債の償還が完了するため、令和6年度以降は支払利息は計上しません。

(2) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組みや今後検討予定の取組みの概要

ア 投資についての検討状況等

現在の計画は、施設自体の大規模改修や更新を概算想定で計画していることから、今後実施するコンクリート劣化度調査等の結果を受けて見直しを行います。また、将来を見据え、民営化を含めた市場の在り方自体を検討していく必要があります。経営戦略を更新する際には、これらの検討が不可欠となります。

イ 財源についての検討状況等

施設自体の大規模改修や更新を実施するに当たり、現状の使用料水準での経営が厳しいと判断される場合には、使用料等の見直しについて利用者と協議を行う必要があります。また、自主財源のみで対応が難しい場合には、新規の起債についても検討する必要があり、経営戦略自体の見直しも必要となります。

ウ 投資以外の経費についての検討状況等

引き続き指定管理者制度等の民間活力の積極的な活用を検討します。

## 5 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

毎年度、経営戦略と実績値の比較を行い、3から5年を目途に適切な事後検証を行うほか、投資・財政計画と実績に大幅な乖離が生じた場合には随時、見直しを行います。

また、その他に経営に影響を及ぼす法令等の改正や、社会情勢、企業情勢の変化など、市場事業を取り巻く状況に変化がある場合にも随時更新を行い、より効率的な投資・財政計画となるよう随時見直しを進めます。



(別表2)

## 経営戦略期間（令和2年度～令和11年度）における各種指標及び繰入金

(単位:円,%)

区 分	年 度	平成30年度 (決算)	令和元年度 (決算見込)	令和2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
積立金	(K)												
前年度からの繰越金	(L)												
前年度繰上充用金	(M)												
形式収支	(J)-(K)+(L)-(M) (N)												
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)												
実質収支	黒字 (P)												
	(N)-(O) 赤字 (Q)												
赤字比率	$\left(\frac{(Q)}{(B)-(C)}\right) \times 100$												
収益的収支比率	$\left(\frac{(A)}{(D)+(H)}\right) \times 100$	104.9%	106.7%	109.0%	106.7%	106.6%	106.2%	107.3%	138.7%	138.9%	139.0%	140.0%	140.1%
地方財政法施行令第16条第1項により算定した資金の不足額	(R)												
営業収益－受託工事収益	(B)-(C) (S)	374,339,499	404,540,000	398,459,085	397,164,345	395,869,605	394,574,865	393,280,125	391,985,385	390,690,645	389,395,905	388,101,165	386,806,425
地方財政法による資金不足の比率	$((R)/(S)) \times 100$												
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額	(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	$((T)/(V)) \times 100$												
他会計借入金残高	(W)												
地方債残高	(X)	45,951,152	28,289,610	21,395,765	14,384,228	7,252,987							

## 〇他会計繰入金

(単位:円)

区 分	年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算見込)	令和2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
収益的収支分		87,170,000	84,490,000	94,800,000	106,560,000	112,150,000	143,690,000	118,040,000	88,040,000	88,190,000	88,040,000	88,040,000	88,140,000
うち基準内繰入金		87,170,000	84,490,000	94,800,000	106,560,000	112,150,000	143,690,000	118,040,000	88,040,000	88,190,000	88,040,000	88,040,000	88,140,000
うち基準外繰入金													
資本的収支分		12,930,000	8,830,000	3,450,000	3,510,000	3,570,000	3,630,000						
うち基準内繰入金		12,930,000	8,830,000	3,450,000	3,510,000	3,570,000	3,630,000						
うち基準外繰入金													
合計		100,100,000	93,320,000	98,250,000	110,070,000	115,720,000	147,320,000	118,040,000	88,040,000	88,190,000	88,040,000	88,040,000	88,140,000