

小田原市公設水産地方卸売市場事業経営戦略

団 体 名	:	小田原市
事 業 名	:	市場事業
策 定 日	:	令和 3 年 8 月
計 画 期 間	:	令和 3 年度 ～ 令和 18 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	法非適用	事 業 開 始 年 月 日	昭和43年3月25日
職 員 数	2 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	—	次 回 再 整 備 予 定 年 度	未定
広 域 化 実 施 状 況	該当なし		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託	施設の維持管理業務の一部について、民間に業務委託を行っている。	
	イ 指定管理者制度	該当なし	
	ウ PPP・PFI	該当なし	

(2) 使用料形態

※取扱い種別、施設ごとの状況が分かるよう記載すること。

売 上 高 割 使 用 料 の 概 要 ・ 考 え 方	○売上高割使用料(月額) 条例及び規則に基づき、卸売業者より徴収している。条例で卸売金額の3/1,000以内としており、規則で卸売金額の2/1,000と定めている。	
施 設 使 用 料 の 概 要 ・ 考 え 方	○施設使用料(月額) 条例及び規則に基づき、卸売業者や施設使用者から、施設ごとの単価に基づき算出した使用料を徴収している。 (参考) 卸売業者売場使用料 220円/㎡、事務室等・食堂・売店使用料 440円/㎡、 倉庫使用料 220円/㎡、容器棚使用料 58円/㎡、立体駐車場使用料 4,270円/1台 会議室使用料 1,100円/時間	
使 用 料 改 定 年 月 日 (消費税のみの改定は含まない)	平成12年10月1日	

(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	肉類・鳥類・卵類	その他	合計
	H29			12,513			
	H30			11,619			
	R01			10,770			
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	肉類・鳥類・卵類	その他	合計
	H29			9,554			
	H30			9,046			
	R01			8,612			
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	H29	93%	H30	96%	R01	99%	
経費回収率 ※過去3年度分を記載	H29	69%	H30	72%	R01	66%	
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	H29	30%	H30	31%	R01	36%	
有形固定資産原価償却率 ※過去3年度分を記載	H29	90%	H30	90%	R01	90%	
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	H29	50%	H30	34%	R01	17%	
○経常収支比率・経費回収率・他会計補助金比率 経常収支比率は、年々上昇し、令和元年度には、概ね100%となっているものの、経費回収率については、70%程度に留まっている。他会計補助金比率も30%程度であることから、他会計繰入金に依存した経営状況にある。 ○有形固定資産原価償却率 施設の老朽化については、有形固定資産原価償却率が90%と高く、施設や設備の老朽化が進んでいると考えられる。 ○企業債残高対料金収入比率 企業債残高対料金収入比率については、平成6年度に借り入れた立体駐車場建設費が該当しているが、令和元年度をもって返済が終了した。 今後、取扱高の減少に伴い使用料収入も減少傾向にある一方で、老朽化した施設の維持管理に係る費用が増大することが予想されることから、他会計補助金比率は上昇する見通しである。 ○経常収支比率…経常費用が経常収益でどの程度賄えているかを示す数値で、100%以上が望ましいとされている。 ○経費回収率…経営状況の健全性を示す数値で100%が良いとされている。 ○他会計補助金比率…他会計からの繰入金への依存度を示す数値で低い方が良いとされている。 ○有形固定資産原価償却率…資産の老朽化の程度を示すもので、高いほど老朽化が進んでいるとされている。 ○企業債残高対料金収入比率…料金収入に対する企業債残高の割合を示す数値で低いほど良いとされている。							

2. 将来の事業環境

(1) 取扱高の見通し

○現状

本市場で取り扱っている水産物は、小田原漁港や周辺漁港で水揚げされる水揚品(地魚)と消費地市場等を通して全国から運ばれてくる搬入品(鮮魚、冷凍・塩干加工品)に大別される。近年、水揚品・搬入品ともに取扱量は減少傾向にある。一方、取扱金額はやや減少から横ばい傾向にある。(図－1参照)

○取扱高の見通し

本市場を含む卸売市場全体の流れとして、人口減少、市場外流通の進展、ライフスタイルの変化による消費量の低迷など、流通環境の変化により、取扱量は減少傾向となっている。(図－1参照)

取扱量の推計は、過去10年(H21～30)の実績から推計すると、すう勢値では令和7年には12,224トン、令和18年には11,728トンまで減少する見込みである。取扱金額については、取扱量の減少に伴い、すう勢値では令和7年には9,338百万円、令和18年には9,052百万円まで減少する見込みである。(図－2参照)

※「すう勢値」…過去の実績値の増減傾向をもとに、同様の傾向で推移すると仮定した未来の予測値のこと

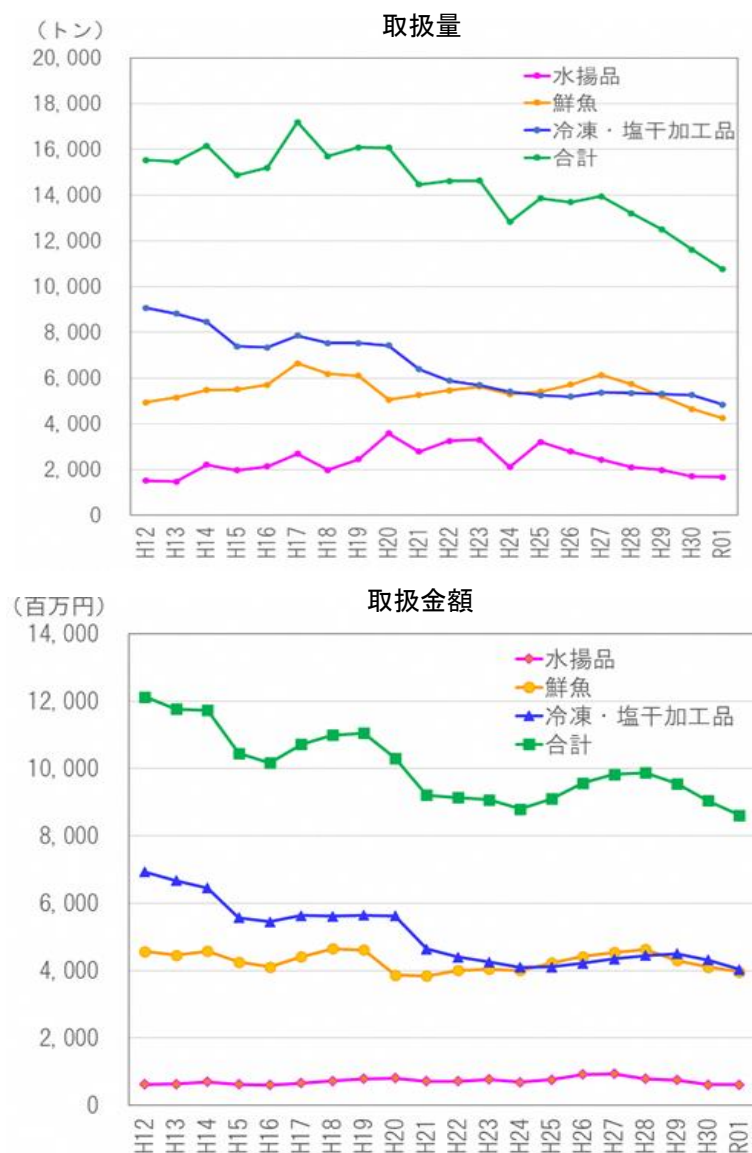
○本経営戦略の目標

直近の実績では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等もあり、令和2年には10,439トンまで落ち込む見込みである。(令和2年度検討時)このような状況からの戦略展開となるため、まず5年後の令和7年までにすう勢値まで回復させることを目標とする。

その後、取扱高増のための取組みの継続等により、取扱量を令和7年の目標水準を維持し、令和15年度に再整備施設の供用開始を仮設定し、取り扱い品の衛生管理品質の高度化により令和18年度には12,384トンに増加させていく目標とした。(表－1、図－2参照)

※ 本経営戦略は市場再整備事業の整備費・整備スケジュール等を仮設定し計画を立案する

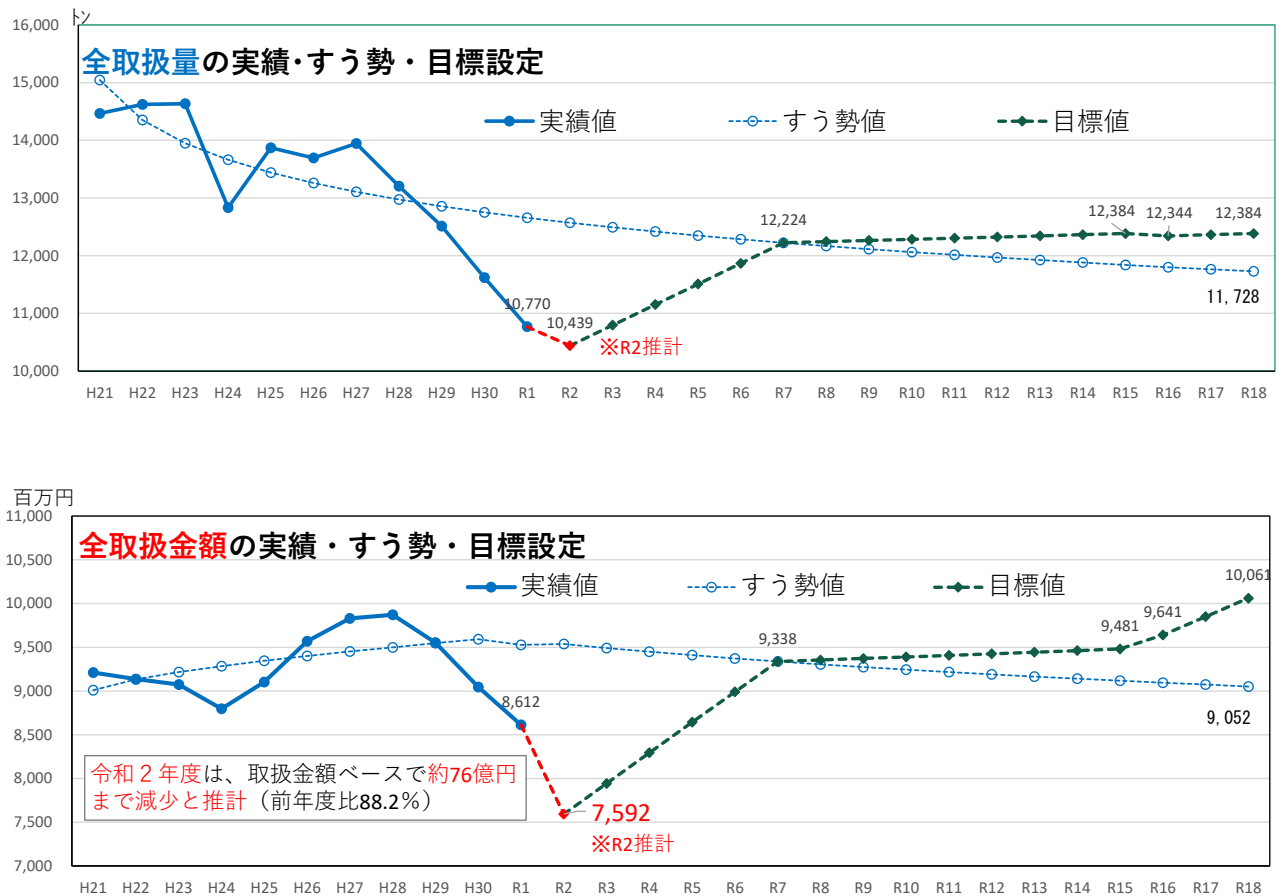
図－1 小田原市公設水産地方卸売市場の取扱高の動向



表一 取扱高の現状値と想定目標等一覧表

	現状 (H28～30 平均)	R18 すう勢推計値	R18 目標値	対現状比
取扱量	12,445 トン	11,728 トン	12,382 トン	0.5%減少に留める
単価	763 円/kg	772 円/kg	812 円/kg	6.4%向上
取扱金額	9,491 百万円	9,052 百万円	10,061 百万円	6.0%増加

図一 取扱高動向の実績値、すう勢値、目標設定値



※ すう勢値の算出方法

H21年～H30年までの10箇年の実績値により増減傾向の近似方程式を求め、目標年等の値を算定し「すう勢値」としています。

増減傾向としては、増加傾向か減少傾向かに加え、直線的に傾向が持続する想定(直線回帰式)と、徐々に傾向が収束していく想定(対数回帰式)があり得ますが、今回は、徐々に傾向が収束していく想定(対数回帰式)で算定しています。

(2) 使用料収入の見通し

○本市場の使用料収入は、「売上高割使用料」及び「施設使用料」で構成されている。
売上高割使用料は、年間取扱高の推移に伴い変動し、施設使用料については、従前どおりと見込まれる。

令和元年度を基準とした、16年後の使用料収入は以下のように見込む。(図-3参照)

売上高割使用料: R2年度 15,184千円(推計)⇒ R18年度 20,123千円(+32%)

施設使用料 : R2年度 21,800千円 ⇒ R18年度 変動なし

○市場使用料

条例及び規則に基づき、取扱金額の1,000分の2とする。

(取扱金額の目標値の考え方は前述のとおり)

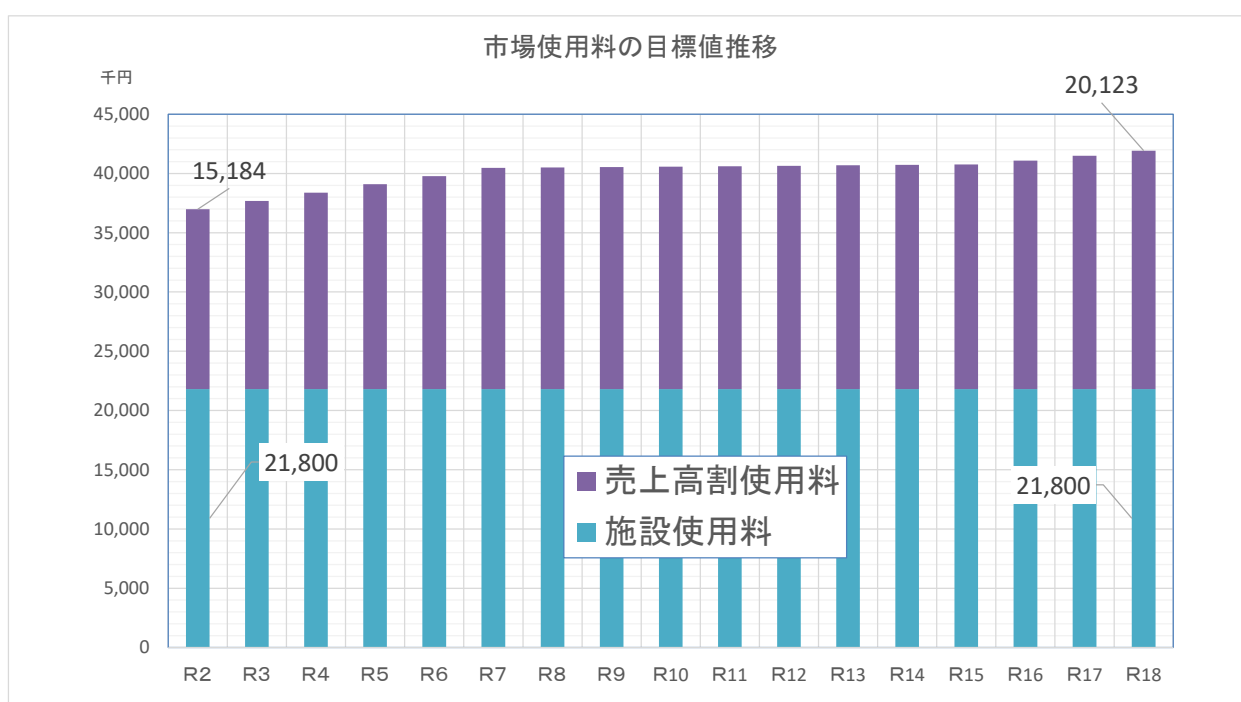
○施設使用料

条例及び規則に基づき、施設使用面積に応じた施設使用料とする。

施設を利用するものに大きな変化はないため、施設使用料は従前通りが見込まれる。

(現時点で再整備後の施設規模は同等規模としていることから、従前どおりの施設使用料が見込まれると仮定した)

図-3 市場使用料の目標値推移



(3) 施設の見通し

○本市場は、昭和43年に開設して以来、築50年余りが経過し、海風や塩害を受ける立地環境から施設の老朽化や耐震性能が不足した状況になっている。また、衛生管理機能の欠如、狭隘な用地・施設による駐車場不足など様々な課題に直面しており、時代のニーズと齟齬が生じている。

○消費者に信頼される安全で安心な水産物供給地としての衛生管理型市場への整備を通じ、衛生管理体制の確立、水産流通拠点機能の再構築と地域ブランド力や産地競争力の強化を図るため、再整備計画の検討を進めている。

○平成27年度に小田原市卸売市場審議会において、公設水産地方卸売市場の今後のあり方検討を実施し、市が継続して開設者となり再整備することが望ましいとの答申をいただいた。

○平成28年度から再整備事業の検討に入り、現在地に建て替えること、漁港の衛生管理レベル3を目指すこと、公民連携手法を検討すること等を検討の基本方針としている。

○また、これまでの検討経過では、卸売市場機能を維持しながら再整備事業を行うに当たって、以下の2つの整備ケースが検討されてきた。

- ①全市場機能を一時移転できる仮設市場を確保し、既存施設の解体と再整備を一括で行うケース(図-4参照)
 - ②市場機能の1/2～1/3を一時移転できる仮設市場を確保し、既存施設の解体と再整備を分割して行うケース(図-5参照)
- ただし、仮設市場候補地については、実現可能性について更なる検討が必要となっている。

○本経営戦略では、既存施設の維持管理にかかる維持更新計画とともに、再整備計画にかかる事業スケジュールや事業費を仮設定し、投資・財政計画を立案する。

図-4 一括整備案

全市場機能を一時移転できる仮設市場を確保し、既存施設の解体と再整備を一括で行うケース

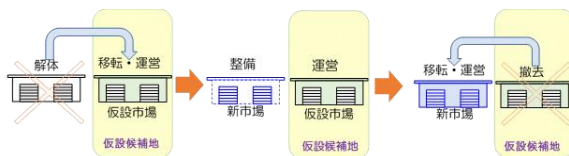
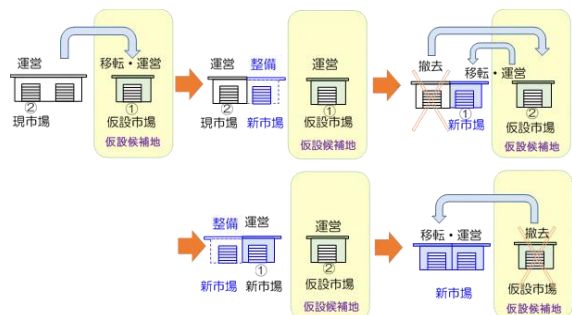


図-5 分割整備案

市場機能の1/2～1/3を一時移転できる仮設市場を確保し、既存施設の解体と再整備を分割して行うケース



(4) 組織の見通し

○開設者は小田原市で、卸売業者は株式会社小田原魚市場である。

現在、水産市場の管理運営に携わる小田原市職員は2名、株式会社小田原魚市場の従業員は52名となっている。

○当面は現体制を維持するが、市場の再整備に当たって公民連携手法を検討する際に、指定管理者制度をはじめとする民間活力の活用を検討し、運営体制のスリム化と職員配置の見直しを行っていくことを検討する。

3. 経営の基本方針

○今後のあり方

神奈川県西部地域の流通拠点として、相模湾西部～伊豆半島東岸で水揚げされる高鮮度な水揚げ品（地魚）を集荷し、地域漁業を支えるとともに、小田原を中心とした神奈川県西部地域の住民及び来訪者に、安全・安心な水産物を供給する役割を担うものとする。

○スローガンと4つの柱

「地域が潤い、豊かになる、にぎわい水産市場」（平成27年度の答申に示された今後の整備のあり方のコンセプト）

- ① 賑わいのある生産・消費の拠点市場
- ② 安心・安全な水産物の供給市場
- ③ 適正な市場取引と経営の近代化された市場
- ④ 未来に向かって持続可能な市場

○役割分担と連携の基本方針

水産市場は、生産者・卸売業者・買受人・開設者（小田原市）がそれぞれの立場で、それぞれの役割をしっかりと担い、協力・連携していきます

「新鮮な地魚を水揚げします」

生産者は、相模湾の多種多様で高鮮度な地魚を水揚げし、安心・安全・鮮度管理を徹底してこだわります

「多様な水産物を集荷します」

卸売業者は、地魚とともに全国から水産物を集荷し、需要に応じた利便性の高い売場を形成します

「目利きを生かし届けます」

買受人は、目利きを生かし、良い商品を適正な価格で取引し、適切な鮮度管理で取り扱った商品を消費者の元へ届けます

「適正かつ健全に運営します」

開設者は、市場の取引業務及び施設使用の適正かつ健全な運営を行うとともに、市場施設の再整備を引き続き検討します

4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	(収支計画の考え方) ・既存施設のまま管理運営を行うベース収支案と、再整備事業を行う収支案(一括・分割)の3案を立案する ・ベース収支案では、既存施設を管理する上で必要な電気・機械設備等(ポンプや受変電施設、立体駐車場の改修等)の更新を想定する ・これに加え、再整備収支案では、一括・分割整備の各事業費を仮設定し、年度ごとに振り分ける。再整備事業については、開始時期の変動や整備手法(一括・分割)の決定など、今後の見直しに柔軟に対応することとする。 (計画期間の考え方) ・ベース収支案では、既存施設での管理運営となることから、電気・機械設備等の更新計画を反映させた令和12年度までの投資・財政計画とする ・再整備収支案では、新市場稼働後3年で目標取扱金額100億円の達成を設定する一括整備案をモデルとし、令和18年度までの期間とする
-----	--

・以下の3パターンの収支案を作成する。

収支計画パターン		概要	立案方法
①	ベース収支案 現施設を通常管理する場合	新たな経営戦略のもと、 既存の施設を維持更新しながら運営 する収支計画	・過去5箇年の決算額の平均をベースにする ・上記に加え、設備等の維持更新計画を盛り込む
②	再整備事業を反映	新たな経営戦略のもと、 再整備事業を実施し、整備パターンによって費用や期間を仮設定し、運営 する収支計画	・上記①案をベースにする ・一括・分割それぞれの整備費及び事業スケジュールを仮設定 ・仮設定に応じて、補助金や起債等の財源について、一定の条件設定を行い収支を算出する
③			

○収支計画のベースとなる決算額の概要(H26～H30)

[市場会計の現状]

1)市場特別会計(水産の歳入概要)〈平成26～30年度の5箇年平均(千円)〉

費 目	決算額	費 目 説 明	企業会計上収支分類
1 使用料及び手数料	41,041		
市場使用料	19,188	卸売金額×使用料率(2/1,000)	収益的收入_営業収益
施設使用料	21,819	卸売業者売場使用料、事務室・倉庫・会議室等使用料	収益的收入_営業収益
行政財産使用料	34	土地使用料(駐車場・仮設倉庫用地等)等	収益的收入_営業外収益
2 財産収入	0		—
3 繰入金	20,200	一般会計からの繰入金	収益的收入_営業外収益
4 繰越金	△1,567	前年度収支の差額	—
5 諸収入	16,085	場内事業者の光熱水費の立て替え分の収入	収益的收入_営業外収益
合 計	75,760		

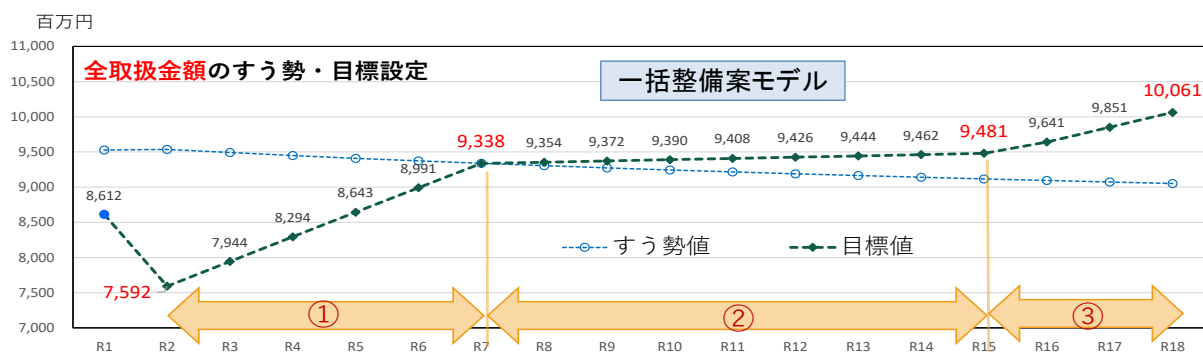
2)市場特別会計(水産の歳出概要)〈平成26～30年度の5箇年平均(千円)〉

費 目	決算額	費 目 説 明	企業会計上収支分類
1 卸売市場費	70,591		
報酬	113	卸売市場審議会委員報酬	収益的支出_営業外費用
給料等	16,538	職員人件費等	収益的支出_営業費用
需用費	23,803	光熱水費、維持修繕料、消耗品費等	収益的支出_営業費用
うち光熱水費	19,225	電気料、ガス代、上下水道料	収益的支出_営業費用
うち維持修繕料	3,891	市場施設等修繕料	収益的支出_営業費用
委託料	15,459	市場施設管理委託料	収益的支出_営業費用
使用料及び賃借料	8,499	土地借上料、自動車・A E D借上料	収益的支出_営業費用
工事請負費	3,937	市場施設等工事請負費	資本的支出
役務費等	487	電話料、保険料等	収益的支出_営業費用
公課費	1,755	消費税	収益的支出_営業外費用
2 公債費	7,648	元利償還金、長期借入金利子 (平成6年度立体駐車場建設費分)	(元金)資本的支出 (利子)収益的支出_営業外費用
合 計	78,239		

(参考)平成6年度に立体駐車場建設のため借り入れた地方債は、令和元年度に返済が終了

【歳入・歳出の考え方の整理】

1) 歳入の考え方

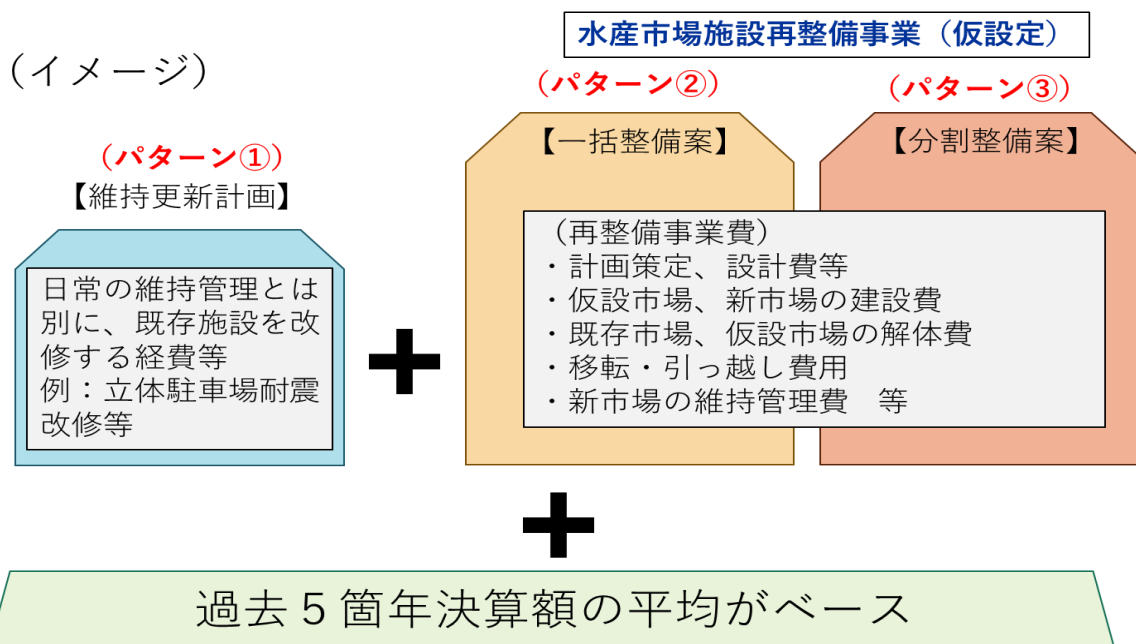


【目標値（案）の考え方】

- ① R2の落ち込み（コロナ禍影響）に対し、直近の回復傾向を考慮し、経営戦略の経営方針・行動計画により、R7までにすう勢値（約93億円）まで回復
- ② 新市場稼働をR15※と仮に位置づけ、R15まで漸増（→約95億円）
※一括整備の場合
- ③ 新市場稼働後、行動計画を適切に実施し、3年で目標額100億円を目指す

2) 歳出の考え方

○過去5箇年の決算額をベースに、3パターンの事業費を想定します。



※新市場稼働後の維持管理費は取扱量の増加に応じて増大(特に光熱費)すると想定

①ベース収支案に加える維持更新計画(日常の維持管理費に加算される機械電気設備等の更新費)

【維持更新計画】

施設・設備		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
ポンプ関係	汲上ポンプ 1,2号機					更新		
	送水ポンプ 1号機							更新
	送水ポンプ 2,3号機				更新			
	真空ポンプ 1,2号機	更新						
受変電設備関係		取替			取替		取替	
立体駐車場耐震補強工事 (設計含む)			改修					
概算事業費(千円)		8,030	4,990	70,000	4,750	4,800	3,780	2,200

※ R 3 から R 9 まで仮設定

- ・維持更新計画に加え、再整備費用を想定
 （一括整備のケース、分割整備のケースについて事業費を仮設定）

□ 再整備全体事業費の仮設定

（単位：億円）

整備手法	事業費	財 源		
		国庫補助金	地方債	一般財源
② 一括整備	54.4	21.9	25.4	7.1
③ 分割整備	56.9	24.8	25.8	6.3

国庫補助金・・・国から地方自治体に交付する資金

地 方 債・・・地方公共団体が資金調達するための借入金

将来利用する市民の皆さんにも経費の一部を負担することが公平であるとの考えにより、後年度の返済を考慮して借り入れします。償還期間は30年間（据え置き期間は5年間）

一 般 財 源・・・使い道が決まっていない、自由に使える収入

②一括整備パターン:スケジュールと年度事業費を仮設定

（単位：百万円）

年度	1 年 目	2 年 目	3 年 目	4 年 目	5 年 目	6 年 目	7 年 目	8 年 目
基本構想等	庁内調整等	基本構想等		基本計画等			仮設施設建設	
仮設市場関連								既存撤去
既存施設撤去								設計等
計画施設建設								
整備事業費	2	3	25	25	1	34	553	251

年度	9 年 目	10 年 目	11 年 目	12 年 目	13 年 目	14 年 目～
基本構想等					仮設撤去	
仮設市場関連	既存撤去					
既存施設撤去	設計等		建設		新市場稼働	
計画施設建設						
整備事業費	542	1,245	1,575	1,057	121 +8 (維持管理費増分)	+8 (維持管理費増分)

③分割整備パターン:スケジュールと年度事業費を仮設定

（単位：百万円）

年度	1 年 目	2 年 目	3 年 目	4 年 目	5 年 目	6 年 目	7 年 目	8 年 目
基本構想等	庁内調整等	基本構想等		基本計画等			仮設施設建設	
仮設市場関連								既存撤去
既存施設撤去								設計等
計画施設建設								
整備事業費	2	3	25	25	1	26	344	196

年度	9 年 目	10 年 目	11 年 目	12 年 目	13 年 目	14 年 目	15 年 目～
基本構想等						仮設撤去	
仮設市場関連	既存撤去		既存撤去				
既存施設撤去	設計等		建設			新市場稼働	
計画施設建設							
整備事業費	353	1,138	1,178	723	1,535	140	+8 (維持管理費増分)

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	・市場使用料及び施設使用料については、現行の使用料率を採用 ・行動計画の着実な履行により取扱金額の増大を目指し、市場使用料収入の向上を目指す ・施設再整備に当たっては、国庫補助及び地方債の活用を想定 ・繰入金の最小化を目指して、収入の向上策を実施
-----	--

・以下を実施することで、収入の向上を図る

◇経営の基本方針に基づく、市場関係者の行動計画の着実な履行
(取扱金額100億円の目標達成とそれに伴う市場使用料の増大)

【本市場のSWOT分析を踏まえた行動計画】

- ①高鮮度な地魚を生かしたブランド化、取扱品全体のイメージ向上
- ②多様な品揃えを生かした市場の知名度向上
- ③買受人の販売力強化
- ④新たな買受人の確保
- ⑤衛生管理の強化、コールドチェーンの確保
- ⑥BCP(事業継続計画)の推進
- ⑦運営コストの削減
- ⑧圏央道開通を生かしたマーケットの拡大(県央・北関東方面等)
- ⑨家庭内食やお取り寄せを意識した商品開発・販売力強化
(小田原産ブランド水産物を原料とした商品開発、簡易調理製品化、高級製品化、産地での加工能力向上等)
- ⑩販売力のある地魚、冷凍品、加工品等の強化
- ⑪大型小売店への販売強化
- ⑫経営戦略の策定(課題に対する行動計画、投資財政計画の立案等)
- ⑬施設再整備の検討継続

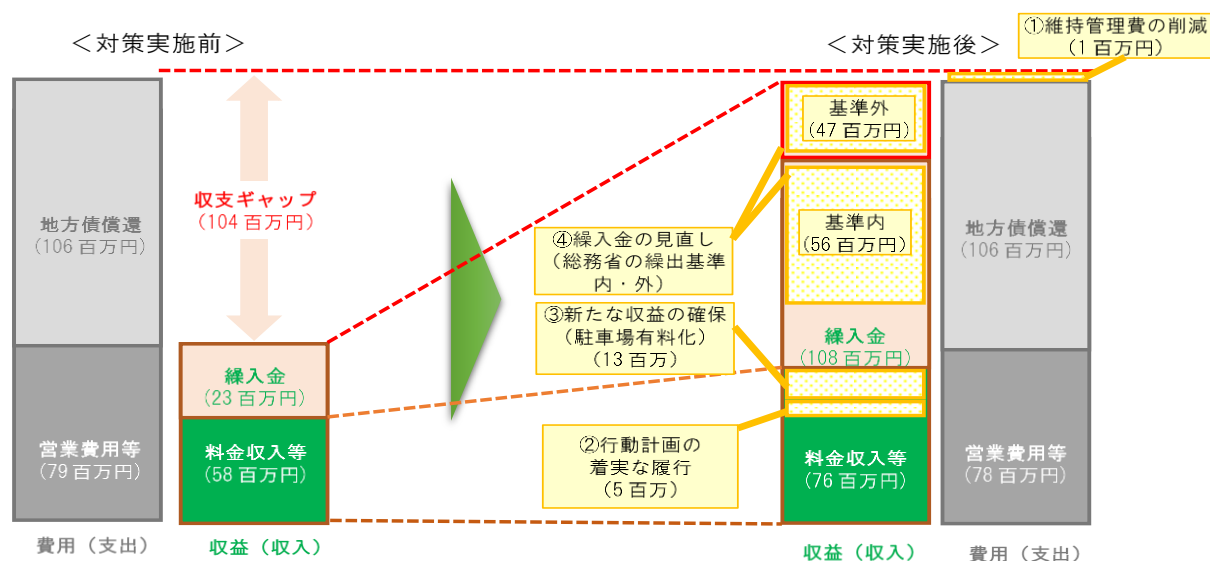
◇新たな収益の確保
(市場周辺の観光客をターゲットに、再整備施設の駐車場の有料化を検討)

◇繰入金の見直し
(再整備事業の際に繰入金を増額)

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

- ・人件費等の投資以外の経費については、原則として過去5箇年の平均値を使用して試算する
 - ・再整備事業を仮設定した収支計画では、収支ギャップが発生するため、収支ギャップを埋めるための対応策として、以下を行う。
- ◇維持管理費の削減
(取扱量に応じて増加する光熱水費に対して5%の節電目標を設定し実施)

○収支ギャップへの対応のイメージ



※一括整備パターンでの地方債償還額がピークに近い年を想定
(分割整備の場合も大きな差異は無い)
※対策実施前の繰入金は過去5箇年平均(H27～R1)23,400千円で固定

(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

民 間 活 用	再整備事業における公民連携手法の検討の際に、指定管理者制度や、PPP/PFI等の更なる民間活用について検討を進める。
投 資 の 平 準 化	既存施設の運営に必要なポンプや受変電施設、立体駐車場については、計画的な施設改修に取り組むことで、投資の平準化を図る。 再整備事業についても、計画的な整備、補助や公債の活用により、投資の平準化を図る。
広 域 化	神奈川県西部地域の流通拠点として、今後も相模湾西部～伊豆半島東岸で水揚げされる高鮮度な水揚品(地魚)の集荷機能を維持していく。
そ の 他 の 取 組	

② 今後の財源についての考え方・検討状況

使 用 料	収支ギャップのさらなる解消に向けて、以下のような支出削減、収入増加策を検討していく (コスト削減策) ・維持管理費の更なる削減:太陽光発電と蓄電池を用いた基本料金の低減等 ・整備費の抑制:動線や配置の工夫による施設規模の縮減、建築材料の軽量化や 建築部材の規格化、既存建屋の活用による仮設施設の縮減等の工夫による整備費の抑制 ・PPP/PFIの活用による建設・維持管理・運営コストの削減 (収益施設の導入) ・PPP/PFIの活用等により収益施設を導入、賃貸収入等による収入増大 これらの対策の検討を踏まえた上で、なお収支ギャップ解消がされない場合には市場使用料等の見直しによる収入増大策を検討する必要がある。
企 業 債	投資・財政計画に基づき、財政担当課等と連携しながら、効率的な施設整備や改修を行うための適切な企業債の借入を検討する。
繰 入 金	行動計画の着実な履行やコスト削減、新たな収益の確保等の収支ギャップ解消策を実施することで、一般会計からの繰入金金の最小化を目指す。
資産の有効活用等による収入増加の取組	市場施設の再整備を機会に、駐車場の有料化を行うことで収入増加を目指す。
そ の 他 の 取 組	

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委 託 料	再整備事業における公民連携手法の検討の際に、指定管理者制度や、PPP/PFI等の更なる民間ノウハウの導入について検討を進め、施設の維持管理費の最小化を目指す。
管 理 運 営 費	再整備施設は衛生管理型の施設が想定され光熱水費等の増加が予想されるが、5%の節電目標や、太陽光発電・蓄電池等を用いた基本料金の低減等について検討し、管理運営費の削減を目指す。
職 員 給 与 費	再整備事業における公民連携手法の検討の際に、指定管理者制度や、PPP/PFI等の更なる民間ノウハウの導入について検討を進める中で、人件費についても見直しを行う。
そ の 他 の 取 組	

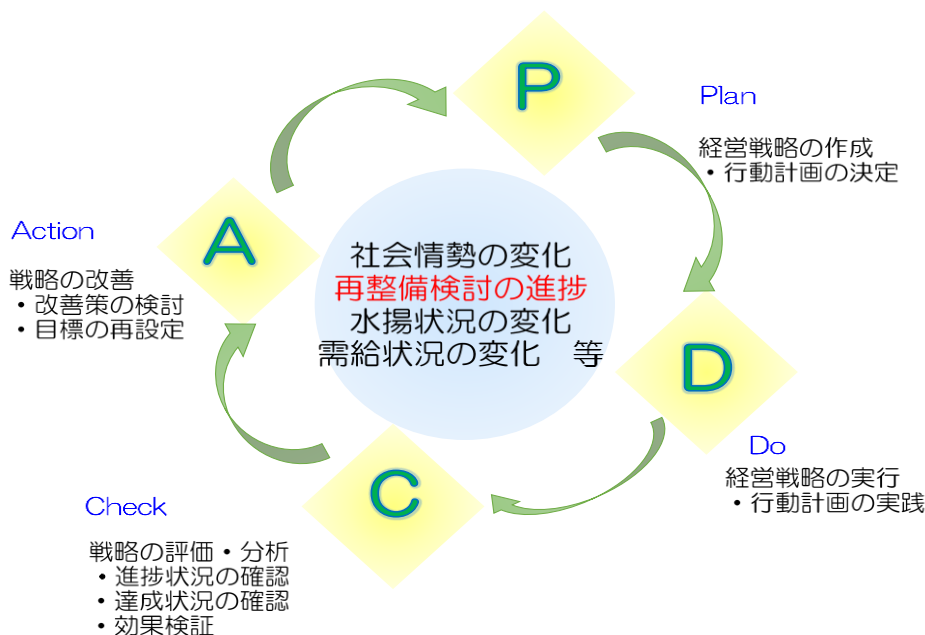
5. 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	・小田原市(令和2年8月人口約19万人)を中心とした神奈川県西部域(3市9町約53万人)に対し、地魚に加え多様な水産物を安定的に供給するうえで重要な役割を果たしている。 ・水産市場の取扱量は減少傾向にあるものの、なお約12,000トン、約90億円(平成30年度)の取扱量・金額がある。 ・約500人と多数の買受人があり、水揚げ品の集荷範囲は神奈川県平塚から伊豆半島の東海岸全域に及んでおり、相模～伊豆の高鮮度な地魚を神奈川県民や来訪者に提供する重要な役割を果たしている。
公営企業として実施する必要性	・水産物の生産拠点、産地市場、広範囲な消費地市場としての役割がある。 ・地域産業(漁業、流通等)への影響が大きく、今後とも機能の保持が必要である。 ・多様な関係者と連携を図りながら水産振興をする上で行政の役割が重要である。 ・信頼性、公正性、継続性、安定性、安全性、機能面において公的機関の監視・指導の担保が必要である。

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	・経営戦略は、長期的な視点に立った計画であり、今後の社会情勢や取り巻く環境の変化等により、計画の見直しが必要になる場合がある。 ・そのため、開設者は定期的な進捗確認を行い、環境変化に対応しているかをチェックし軌道修正を行えるよう、PDCAサイクルによる進行管理を行う。 ・計画の見直しは概ね5年毎又は再整備事業の検討の進捗により設定条件が大きく変化した場合などに行う。
---------------------	--

OPDCAサイクルイメージ



投資・財政計画
(収支計画:① ベースパターン)

(単位:千円, %)																
年 度			前々年度 (決 算)	前年度 決 算 見 込	本年度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
区 分																
収 益 的 収 入	収 益 的 収 入	1 総 収 入 (A)	79,919	87,137	73,344	76,607	76,248	75,252	75,457	75,458	74,457	72,857	70,658	72,159	72,159	
		(1) 営 業 収 入 (B)	55,907	56,125	52,884	53,587	54,288	54,987	55,682	56,376	56,408	56,444	56,480	56,516	56,552	
		ア 料 金 収 入	40,191	39,205	36,984	37,687	38,388	39,087	39,782	40,476	40,508	40,544	40,580	40,616	40,652	
		イ 受 託 工 事 収 入 (C)														
		ウ そ の 他	15,716	16,920	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	
		(2) 営 業 外 収 入 (D)	24,012	31,012	20,460	23,020	21,960	20,265	19,775	19,082	18,049	16,413	14,178	15,643	15,607	
		ア 他 会 計 繰 入 金	24,000	31,000	20,460	23,020	21,960	20,265	19,775	19,082	18,049	16,413	14,178	15,643	15,607	
		イ そ の 他	12	12												
		2 総 費 用 (E)	70,487	77,284	70,500	70,500	75,500	70,500	70,658	70,658	70,658	70,658	70,658	70,658	70,650	
		(1) 営 業 費 用 (F)	68,335	75,013	68,200	68,200	73,200	68,200	68,200	68,200	68,200	68,200	68,200	68,200	68,200	
		ア 職 員 給 与 費	16,482	18,357	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	
		ウ ち 退 職 手 当														
		イ そ の 他	51,852	56,656	51,100	51,100	56,100	51,100	51,100	51,100	51,100	51,100	51,100	51,100	51,100	
		(2) 営 業 外 費 用 (G)	2,152	2,271	2,300	2,300	2,300	2,300	2,458	2,458	2,458	2,458	2,458	2,458	2,450	
収 益 的 支 出	収 益 的 支 出	ア 支 払 利 息	442	193					158	158	158	158	158	158	150	
		ウ ち 一 時 借 入 金 利 息														
		ウ ち 資 本 費 平 準 化 償 分														
		イ そ の 他	1,710	2,078	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	
		3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	9,433	9,852	2,844	6,107	748	4,752	4,800	4,800	3,800	2,200		1,501	1,509	
資 本 的 収 入	資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)						66,500								
		(1) 地 方 債 償 還 金						31,500								
		ウ ち 資 本 費 平 準 化 償 還 金														
		(2) 他 会 計 補 助 金														
		(3) 他 会 計 借 入 金														
		(4) 固 定 資 産 売 却 代 金														
		(5) 国 (都 道 府 県) 補 助 金						35,000								
		(6) 工 事 負 担 金														
		(7) そ の 他														
		2 資 本 的 支 出 (G)	6,838	7,898		8,000		70,000	4,800	4,800	3,800	2,200		1,501	1,509	
		(1) 建 設 改 良 費	432	1,243		8,000		70,000	4,800	4,800	3,800	2,200				
		ウ ち 職 員 給 与 費														
		(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	6,406	6,655										1,501	1,509	
		ウ ち 資 本 費 平 準 化 償 還 金														
資 本 的 支 出	資 本 的 支 出	(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金														
		(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金														
		(5) そ の 他														
		3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 6,838	△ 7,898		△ 8,000		△ 3,500	△ 4,800	△ 4,800	△ 3,800	△ 2,200		△ 1,501	△ 1,509	
		収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)	2,595	1,954	2,844	△ 1,893	748	1,252								
		積 立 金 (K)														
		前年度からの繰越金 (L)	△ 5,500	△ 2,905	△ 951	1,893		748	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
		前年度繰上充用金 (M)														
		形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	△ 2,905	△ 951	1,893		748	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
		翌 年 度 へ 繰 り 越 す べ き 財 源 (O)														
		実 質 収 支 黒 字 (P)			1,893		748	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
		(N)-(O) 赤 字 (Q)	△ 2,905	△ 951												
		赤 字 比 率 ($\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$)	△ 5.2	△ 1.7												
		収 益 的 収 支 比 率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)	103.9	103.8	104.0	108.7	101.0	106.7	106.8	106.8	105.4	103.1	100.0	100.0	100.0	
		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)	55,907	56,125	52,884	53,587	54,288	54,987	55,682	56,376	56,408	56,444	56,480	56,516	56,552	
		地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((R)/(S)×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)×100)														
		他 会 計 借 入 金 残 高 (W)														
		地 方 債 残 高 (X)	6,655						31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	29,999	28,490

○他会計繰入金

年 度		前々年度	前年度	本年度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
区 分		(決 算)	決 算 込											
収 益 的 収 支 分	収 益 的 収 支 分	24,000	31,000	20,460	23,020	21,960	20,265	19,775	19,082	18,049	16,413	14,178	15,643	15,607
	うち基準内繰入金	20,500	22,504	20,460	20,460	21,960	20,265	19,775	19,082	18,049	16,413	14,178	15,643	15,607
	うち基準外繰入金	3,500	8,496		2,560									
資 本 的 収 支 分	資 本 的 収 支 分													
	うち基準内繰入金													
	うち基準外繰入金													
合 計		24,000	31,000	20,460	23,020	21,960	20,265	19,775	19,082	18,049	16,413	14,178	15,643	15,607

※現施設の維持更新計画は、市場再整備事業の開始前の令和3年度から令和9年度に仮設定
※地方債償還額は令和5年度の立体駐車場耐震補強工事費の借入金に対する償還のため、翌年の令和6年度から発生

投資・財政計画
(収支計画:②一括整備パターン)

新市場稼働																					
年 度 区 分		前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	
		(単位:千円, %)																			
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	79,919	87,137	76,284	67,666	78,500	95,500	95,658	71,658	104,658	85,658	131,632	99,254	100,407	103,143	136,620	95,300	90,533	90,427	90,277	
	(1) 営 業 収 益 (B)	55,907	56,125	52,884	53,587	54,288	54,987	55,682	56,376	56,408	56,444	56,480	56,516	56,552	56,587	56,623	56,662	56,982	57,402	57,823	
	ア 料 金 収 入	40,191	39,205	36,984	37,687	38,388	39,087	39,782	40,476	40,508	40,544	40,580	40,616	40,652	40,687	40,723	40,762	41,082	41,502	41,923	
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)																				
	ウ そ の 他	15,716	16,920	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	
	(2) 営 業 外 収 益	24,012	31,012	23,400	14,079	24,212	40,513	39,975	15,282	48,249	29,213	75,152	42,738	43,856	46,555	79,997	38,638	33,551	33,025	32,454	
	ア 他 会 計 繰 入 金	24,000	31,000	23,400	14,079	24,212	40,513	39,975	15,282	48,249	29,213	75,152	42,738	43,856	46,555	79,997	25,638	20,551	20,025	19,454	
	イ そ の 他	12	12														13,000	13,000	13,000	13,000	
	2 総 費 用 (D)	70,487	77,284	70,500	72,500	78,500	95,500	95,658	71,658	104,658	85,658	131,632	99,254	100,407	103,143	136,620	95,300	90,533	90,427	90,277	
	(1) 営 業 費 用	68,335	75,013	68,200	70,200	76,200	93,200	93,200	69,200	102,200	83,200	127,200	94,200	94,200	94,200	124,200	80,635	75,515	75,515	75,515	
	ア 職 員 給 与 費	16,482	18,357	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	17,100	
	ウ ち 退 職 手 当																				
	イ そ の 他	51,852	56,656	51,100	53,100	59,100	76,100	76,100	52,100	85,100	66,100	110,100	77,100	77,100	77,100	107,100	63,535	58,415	58,415	58,415	
	(2) 営 業 外 費 用	2,152	2,271	2,300	2,300	2,300	2,300	2,458	2,458	2,458	2,458	4,432	5,054	6,207	8,943	12,420	14,665	15,018	14,912	14,762	
	ア 支 払 利 息	442	193					158	158	158	158	2,132	2,754	3,907	6,643	10,120	12,365	12,718	12,612	12,462	
ウ ち 一 時 借 入 金 利 息																					
ウ ち 資 本 費 平 準 化 償 分																					
イ そ の 他	1,710	2,078	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300		
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	9,433	9,852	5,784	△ 4,834																	
資 本 的 収 入	1 資 本 的 収 入 (F)				8,000		70,000	4,800	4,800	3,800	540,200	192,000	517,501	1,220,509	1,550,517	1,002,524	132,397	21,166	30,015	50,819	
	(1) 地 方 債 償 還 金						31,500					394,800	124,500	232,200	548,550	697,050	450,450	87,000			
	ウ ち 資 本 費 平 準 化 償 還 金																				
	(2) 他 会 計 補 助 金				8,000		3,500	4,800	4,800	3,800	130,900	35,000	27,301	62,459	78,967	51,574	45,397	21,166	30,015	50,819	
	(3) 他 会 計 借 入 金																				
	(4) 固 定 資 産 売 却 代 金																				
	(5) 国 (都 道 府 県) 補 助 金						35,000				14,500	32,500	258,000	609,500	774,500	500,500					
	(6) 工 事 負 担 金																				
	(7) そ の 他																				
	2 資 本 的 支 出 (G)	6,838	7,898		8,000		70,000	4,800	4,800	3,800	540,200	192,000	517,501	1,220,509	1,550,517	1,002,524	132,397	21,166	30,015	50,819	
	(1) 建 設 改 良 費	432	1,243		8,000		70,000	4,800	4,800	3,800	540,200	192,000	516,000	1,219,000	1,549,000	1,001,000	116,000				
	ウ ち 職 員 給 与 費																				
	(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	6,406	6,655											1,501	1,509	1,517	1,524	16,397	21,166	30,015	50,819
	ウ ち 資 本 費 平 準 化 償 還 金																				
	(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金																				
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金																					
(5) そ の 他																					
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 6,838	△ 7,898																			
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)	2,595	1,955	5,784	△ 4,834																	
積 立 金 (K)																					
前年度からの繰越金 (L)	△ 5,500	△ 2,905	△ 950	4,834																	
前年度繰上充用金 (M)																					
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	△ 2,905	△ 950	4,834																		
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)																					
実 質 収 支 黒 字 (P)			4,834																		
(N)-(O) 赤 字 (Q)	△ 2,905	△ 950																			
赤 字 比 率 ($\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$)	△ 5.2	△ 1.7																			
収 益 的 収 支 比 率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)	103.9	103.8	108.2	93.3	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	98.5	98.5	98.6	98.9	85.3	81.1	75.1	64.0		
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 ー 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)	55,907	56,125	52,884	53,587	54,288	54,987	55,682	56,376	56,408	56,444	56,480	56,516	56,552	56,587	56,623	56,662	56,982	57,402	57,823		
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((R)/(S)×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)×100)																					
他 会 計 借 入 金 残 高 (W)																					
地 方 債 残 高 (X)	6,655	0	0	0	0	31,500	31,500	31,500	31,500	426,300	550,800	781,499	1,328,540	2,024,073	2,472,999	2,543,603	2,522,436	2,492,421	2,441,602		
○他会計繰入金 (単位:千円)																					
年 度 区 分		前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	
収 益 的 収 支 分	収 益 的 収 支 分	24,000	31,000	23,400	14,079	24,212	40,513	39,975	15,282	48,249	29,213	75,152	42,738	43,856	46,555	79,997	25,638	20,551	20,025	19,454	
	ウ ち 基 準 内 繰 入 金	20,500	22,504	20,460	14,079	22,860	27,960	27,960	15,282	30,660	24,960	38,160	28,260	28,260	28,260	37,260	24,190	20,551	20,025	19,454	
	ウ ち 基 準 外 繰 入 金	3,500	8,496	2,940		1,352	12,553	12,015		17,589	4,253	36,992	14,478	15,596	18,295	42,737	1,447				
資 本 的 収 支 分	資 本 的 収 支 分				8,000		3,500	4,800	4,800	3,800	130,900	35,000	27,301	62,459	78,967	51,574	45,397	21,166	30,015	50,819	
	ウ ち 基 準 内 繰 入 金												751	755	758	762	8,198	10,583	15,007	25,409	
	ウ ち 基 準 外 繰 入 金				8,000		3,500	4,800	4,800	3,800	130,900	35,000	26,551	61,705	78,208	50,812	37,198	10,583	15,007	25,409	
合 計		24,000	31,000	23,400	22,079	24,212	44,013	44,775	20,082	52,049	160,113	110,152	70,040	106,315	125,522	131,571	71,034	41,717	50,040	70,273	

※施設再整備については、令和4年度から基本構想に着手した場合を設定し投資財政計画を立案

※再整備費は、地方債を活用し償還期間を令和46年度までと設定する

※施設再整備については、令和4年度から基本構想に着手した場合を設定し投資財政計画を立案
※再整備費は、地方債を活用し償還期間を令和46年度までと設定する