

豊洲市場の事業（豊洲市場の事業継続性）

平成 29 年 8 月 10 日

専門委員

（氏名） 菊森 淳文

第5回 豊洲市場の事業（豊洲市場の事業継続性）

1. 豊洲市場の事業継続性

（1）中央卸売市場会計の特徴

① 中央卸売市場会計の仕組み

ア. 企業会計方式と財務会計

中央卸売市場会計は、地方公営企業法の一部適用事業として、独立採算を原則とし、「企業会計方式」により運営されることとなっている。市場の財務状況を示すものが「財務会計」である。

イ. 財務会計の構成

財務会計は、年度の経営成績を示す「収益的収支」と、支出の効果が長期にわたる施設整備等にかかる「資本的収支」で構成される。

- ・収益的収支＝年度の市場の経営活動に伴って発生する収益と、それに対応する費用で構成される。
- ・資本的収支＝支出の効果が長期間にわたる施設の整備等に要する支出およびその財源となる収入で構成される。

② 東京都中央卸売市場会計の特徴

ア. 11市場の合計額

東京都中央卸売市場会計は、11市場の合計額で損益計算書・貸借対照表を作成されている。この点で、各市場の経営内容が十分には把握されていない。

イ. 計数計画の不在

経営計画には計数計画が作成されていない。この点で、計数計画の前提となる市場環境（取扱額等）や収益・費用等の数値条件の検証ができない。

ウ. 一般会計から市場会計への繰入れ

一般会計出資金は、借り換え分を除く企業債償還金の二分の一の額につき繰入れを受けていたが、平成5年度から停止され、現在は繰入れがない。

（2）東京都中央卸売市場の経営計画試算

① 経営計画の前提としての豊洲市場の取扱数量見通し

ア. 取扱数量見通し

東京都中央卸売市場の説明（2017.1.25）によれば、平成28年の築地市場の取扱数量は、水産物・青果物とも、平成14年対比で約3割減少した。その原因は、水産物については、国内漁業生産量の減少、消費者嗜好の変化、市場外流通へのシフトである。また、青果物については、市場外流通へのシフト、他市場との競争である。また、築地市場自体の原因としては、施設の狭隘・過密化、施設構造が時代に合わないこと、高度な品質・衛生管理の困難さの3点を挙げている。しかし、豊洲新市場基本計画（平成16年7月）によれば、水産物の計画値は2,300トン/日、青果物の計画値は1,300トン/日となっている。

これに対し、私は、水産物については、漁獲高の趨勢的な減少と市場経由率の低下により、取扱数量は今後も減少が続く可能性が大きいと予測している。また、青果物については、主たる供給先である関東圏の人口減少・高齢化が進み、市場経由率が低下する一方、健康指向の高まりから需要が伸びる部分もあるため、取扱数量は今後も減少が続くものの、減少速度は水産物ほど速くはないと予測している。いずれにしても、豊洲新市場基本計画が前提としている計画値よりも、水産物で△35%程度、青果物で△25%程度、平成28年度実績で下回っているため、現状では、すでに実態を反映していないと考えられる。

イ. 取扱数量の増加に向けた取組

このような取扱量の減少傾向に対し、東京都中央卸売市場は、市場取扱量の増加に向けた取組として、効率的な物流の実現、閉鎖型による品質管理面での優位性、加工パッケージの整備によるニーズの取り込み、輸出に向け国際基準をクリアしやすい施設、情報の収集・発信、物流量増加への取組として、転配送施設の整備によるハブ機能の強化を挙げている（2017.1.25の説明）。しかしながら、各施策が本当に効果的なものかどうか不明であり、定量的な数値計画にはなっていない。

② 損益計算書と資本的収支の試算（東京都中央卸売市場全体）

上記の豊洲市場の取扱数量を前提として、市場会計の収支試算を行うと、次の表の通りとなる。

資料3 中央卸売市場提出資料

(参考)

区分	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40	
損益計算書(収益)	営業収益	147	152	153	169	169	169	169	168	168	168	168	168	167	
	売上増進費用	31	32	33	33	33	33	33	32	32	32	32	32	31	
	施設使用料	79	79	79	82	83	83	83	83	83	83	83	83	83	
	雑収益	36	40	41	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	
	営業費用	167	225	227	305	309	313	316	319	322	325	328	331	335	338
	管理費等	116	174	175	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
	施設維持費	51	51	52	109	113	117	120	123	126	129	132	135	139	142
	営業利益	△20	△74	△74	△136	△140	△143	△146	△149	△154	△157	△160	△163	△166	△170
	営業外収益	34	88	47	35	35	80	69	58	46	35	35	34	34	34
	営業外費用	7	59	18	24	24	24	15	15	15	12	9	6	4	4
経常利益	7	△44	△45	△125	△128	△87	△93	△107	△123	△134	△134	△135	△136	△140	
特別利益	-	-	-	388	-	744	744	744	744	744	-	-	-	-	
特別損失	4	-	-	1,191	68	5	35	-	-	-	-	-	-	-	
当年進捗利益	3	△44	△45	△929	△196	652	616	637	621	610	△134	△135	△136	△140	
経常利益 (減価償却費繰越)	51	3	15	△23	△22	23	20	9	△4	△12	△9	△6	△5	△5	
資本的収支(前払)	資本的収入	1,134	1,277	0	56	15	148	148	148	148	15	15	15	15	
	資本的支出	1,116	1,692	91	121	50	650	50	118	449	410	1,381	961	50	100
	繰上返済費	970	1,507	57	90	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
企業債借入金	146	185	33	31	-	600	-	66	398	360	1,331	911	-	50	
正味進捗資本	1,007	744	668	880	755	1,015	1,842	2,626	3,066	3,536	2,161	1,209	1,169	1,079	

※平成27年度は決算値、平成28年度以降は計算条件に基づく試算。数値は原則として、表示単位未満四捨五入のため、合計等と一致しないことがある。
合計上、特別利益はH29年度に全額計上されるが、過去の事前をもとに5等分し、現金収入とれH32～36年度に表示している。

19

(出典) 第5回市場問題プロジェクトチーム会議資料

ア. 主な前提条件

- ・豊洲市場開場：平成 30 年度
- ・売上高割使用料収入：5 年ごと 3%減少
- ・各場の整備・改修費：年 50 億円
- ・企業債：借り換え無し
- ・築地市場跡地売却の時期：平成 32 年に売却し、平成 32-36 年の 5 年間に均等割りして特別利益に計上。
- ・築地市場跡地処分収入：4,386 億円（環状 2 号線用地部分の有償所管替単価に基づき試算）
- ・一般会計出資金：見込まず

イ. 試算結果

平成 28-40 年度の試算では、収益的収支については、営業損益は 70～170 億円程度の赤字であるが、30～80 億円程度の営業外収益でカバーし、経常損益では 40～140 億円程度の赤字である。

資本的収支については、豊洲建設に伴って発行した企業債償還金が多額に及び、かつ建設改良費を平成 31 年度以降毎年度 50 億円計上するため、平成 40 年度まではほぼ毎年度赤字となる。

正味運転資本（流動資産－流動負債）は、平成 40 年度までは 1,000 億円を維持できる試算となっている。しかし、これは築地処分収入が 4,386 億円で売却できることが前提で、仮に築地処分収入が 3,500 億円程度でしか売却できないと仮定すると、将来的には市場単独での経営が困難となることもありうる。

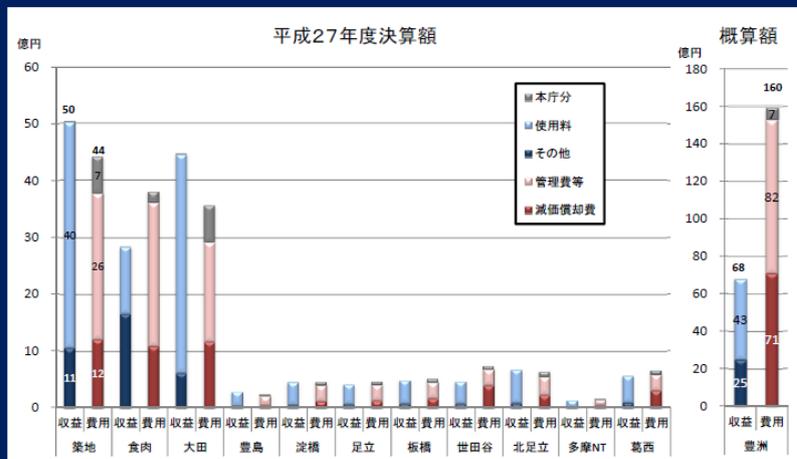
③ 豊洲市場の収益的収支試算

ア. 試算の前提条件

東京都中央卸売市場会計は 11 市場の合計額であるので、豊洲市場のみの収益的収支はすぐにはわからない。そこで、費用配賦を行い、豊洲市場はじめ、各市場の収益的収支を試算した。本庁分の経費の 11 市場への費用配賦は、各場の市場使用料により行った。これは、費用配賦は、その源である収入に応じて行うのが妥当であるという考え方に基づいたものである。

豊洲市場はじめ、11 市場の収益的収支は下図の通り。

各市場の収支(豊洲市場は開場後概算額)



※ 本庁を含む11市場全体の収支は黒字(営業損益ベース、市場財源分のみ)

※ 本庁分の経費は各場の市場使用料により按分

14

(出典) 第5回市場問題プロジェクトチーム会議資料(修正後)

イ. 試算結果

中央卸売市場は、「経常損益は赤字になるが、減価償却費等(現金支出を伴わないもの)を控除した収支はほぼ均衡し、10年以上、会計として運営可能な資金を保有」と説明した。

④ 中央卸売市場及び豊洲市場の減価償却費の影響

ア. 減価償却の意味

減価償却とは、企業会計に関する購入費用の認識と計算方法であり、長期間にわたって使用される固定資産の取得(設備投資)に要した支出を、その資産が使用できる期間にわたって費用配分する手続きのことである。

また、減価償却費とは、固定資産を費用化する際に、各期に計上される費用のことである。従って、市場経営のコストを適正に算出するためには、減価償却費を含む収益的収支を見ることが必要である。

イ. 中央卸売市場会計と減価償却

東京都中央卸売市場会計では、減価償却費は、平成18~27年度で、45~50億円程度となっている。このため、営業損益は15~20億円の赤字であるが、20~40億円程度の営業外収益でカバーし、経常損益ではプラスとなっている。議会には、これら財務会計の数値が報告されている。これは、設備の入れ替え・大規模修繕・建物の再建築を行っても、経営を維持させることが必要であるからである。

ウ. 豊洲市場の収益的収支と減価償却

豊洲市場開場後は、平成28年度予算ベースの推計で、豊洲市場単体での収益的収支は、収益68億円・費用160億円で△92億円(築地は+6億円)となっ

た。この背景は、平成 30 年度以降、減価償却費が毎年 71 億円と大きいからである。

中央卸売市場の試算では、この赤字を他の 10 市場の黒字と合算し、11 市場全体で赤字を減額しようと試みているが、それでも、平年度ベースで経常赤字が年間 130～140 億円に達する。

⑤ 減価償却前利益の検証

ア. 減価償却前利益の試算

議会に報告される財務会計とは別に、減価償却前利益の試算を合わせて中央卸売市場とともに実施した。その意味は、豊洲市場と 11 市場合計について、減価償却を除いたベースで「経営可能性があるかどうか」の検証を行うためであった。

ここで、「減価償却を除いたベースでの経営可能性」とは、「営業収益—管理費等」（日々の市場業務から市場運営者＝東京都が得られる収支）が、赤字になるようでは、そもそも独立して経営ができないことを意味する。

イ. 検証結果

豊洲市場については、減価償却を除いても収益 68 億円・費用 89 億円で、△21 億円となり、単独での経営可能性はないと考えられる。次に、11 市場合計については、平年度ベースで経常損益が△5～△10 億円で推移することになった。これは、市場の建物・設備が使えるまでは使えるが、そのあとは、11 の市場全部が税金を投入しなければ、新しい建物・設備が使えないということの意味する。

(3) 豊洲市場・中央卸売市場の事業継続性

① 豊洲市場・中央卸売市場の事業継続性の有無～キャッシュフロー分析を踏まえて

豊洲市場の経営を考える際に、収益的収支・資本的収支と並んで、検討が必要な項目として、キャッシュフローがある。

ア. キャッシュフローとは

キャッシュフローとは、現金の流れであり、「企業・財務活動による収入—外部支出」と定義される。収益的収支がプラスであっても、キャッシュフローが継続的にマイナスの場合もあり、その場合は、資金を調達できなければ事業として破たんを招くことになる。

イ. 平年度ベースの実質キャッシュフローの推移

市場経営は 50 年間程度継続されることを前提としているため、キャッシュフローは、一時的な資金流入要因を除いた平年度ベースでみる必要がある。平成 28 年度から平成 40 年度までのキャッシュフロー、実質キャッシュフローを試算すると、以下のようになる。

- ・営業損益は大きな赤字となる。
 - ・キャッシュフロー（営業損益＋減価償却費－建設改良費）は、80 億円程度の赤字が継続する。
 - ・実質経常損益（営業損益＋営業外損益－一般会計補助金）は、150 億円程度の赤字が継続する。
 - ・実質償却前経常利益（実質経常損益＋減価償却費）は、20～30 億円程度の赤字が継続する。
 - ・実質キャッシュフロー（実質償却前経常利益－建設改良費）は、70～85 億円程度の赤字が継続する。
- このような、継続する実質キャッシュフローの赤字は、市場会計の破たんを招きかねない。これを回避するためには、一般会計から市場会計に実質キャッシュフローの赤字分を繰り入れ続けることが必要となる。

② 豊洲市場開場に伴う経営リスク

豊洲市場開場に伴う経営リスクには、少なくとも次の4つのリスク（変動幅）が存在する。

ア. 収入減少リスク

卸・仲卸業者から支払われる利用手数料は、趨勢的な水産品取扱額の減少傾向・卸経由率の低下傾向により、現状のままでは中長期にわたり減少が予想される。

イ. 業者の経営負担の増大リスク

仲卸業者の方々が、築地から豊洲に移転する場合の経営負担の増大については、各事業者の規模・収益性によって経営負担感は異なるが、総じて負担は増大する。これにより、中には豊洲市場への移転を躊躇・撤退する事業者も出てくる可能性がある。

ウ. 食の安全・安心が維持できないリスク

万が一食の安全・安心が維持できなくなる場合、業者・販売先の豊洲市場への利用が無くなり、市場が成り立たなくなる可能性がある。

エ. 資金調達困難リスク

以上三点により、豊洲市場の資金調達ができなくなるリスクが存在する。これに対し、市場会計は企業会計ではあるが、民間企業とは異なり、独立会計の公的主体なので、東京都の一般会計等からの繰り入れ等による資金調達が可能であるが、年間20億円以上の収益収支赤字となった場合に、都民の負担が発生する。

ここで、政策の優先順位の問題となり、行政・議会が予算配分の中で決定することになる。「都民ファースト」・「wise spending」の観点から、将来にわたり、増加する可能性のある繰り入れ等により、市場への支援を行うことが

適切かどうか議論をすることが必要になる。

③ 豊洲市場の経営リスクが他市場に波及するリスク

豊洲市場の経営リスクは、豊洲市場だけにとどまらず、東京都中央卸売市場全体に波及する可能性がある。

東京都中央卸売市場は、11 市場の合計で一体として経営してきた。豊洲市場の収支が当初から赤字であり（減価償却を除くベースでも）、今後赤字が拡大するリスクがあるので、他の 10 市場及び取引されている業者の方々の負担が増大する可能性がある。すなわち、他の 10 市場が、巨大な投資を行い維持費用が大きい豊洲市場の赤字の影響を受ける構造になっている。

これに加え、他の 10 市場でも、中には、取扱額減少の外的要因により、経営難から縮小する市場が出る可能性もある（全国の中央卸売市場では、将来の市場縮小を見込んで投資額を抑制する例もある）。

（４）今後の課題

① 市場機能の維持の重要性

東京都中央卸売市場が有する市場機能は、都民生活に不可欠であり、東京都全体の市場機能を守るためにも、経営の健全性を維持し続ける責務がある。そのためには、11 市場の経営動向を見ながら、豊洲市場・築地市場をそれぞれどうするかを決定することが必要になる。

② 中央卸売市場の経営リスク軽減と民間的経営手法導入

東京都中央卸売市場の今後の経営には、経営リスク軽減手法が必要となり、民間的経営手法の導入も併せて行うことが妥当である。

ア. ガバナンスの確保と経営意識

中央卸売市場の経営主体が東京都であるとの意識と責任を明確にする。

イ. 通常の経営効率化努力

民間企業・公企業経営者に通常求められる経費削減・収入増加に向けた経営努力を行う。

ウ. 建設投資の適正化と計画化

市場会計についても、建設投資を行う場合には、収入増加が見込めない（あるいは取扱量が減少する）ケースも想定した投資額に抑え、将来の長期修繕計画等維持コストを踏まえた現実的な適正規模とする（京都市中央卸売市場の例など）。

エ. 定期的な経営モニタリング

市場は、取扱う物品の量・価格の変動や、業者の経営状態を前提とした経営を行うことが必要になるため、毎年の経営モニタリングにより、収入と経費のバランスを維持する。

オ. PPP/PFI 手法導入の検討

今後の市場設置に当たっては、経営効率化を図るため、PPP（Public Private Partnership）/PFI（Private Finance Initiative）手法等の導入を検討する。