

## 建設経済常任委員会報告事項資料

資料 番号	資 料 名	所 管 課
1	新しい働き方に関する協議会等について	産業政策課
2	小田原市観光交流センターのオープンについて	観光課
3	小田原市公設青果地方卸売市場事業 経営戦略について	農政課
4	小田原市公設水産地方卸売市場事業 経営戦略及び水産市場施設再整備検 討事業の進捗状況について	水産海浜課
5	小田原城天守閣事業経営戦略につい て	小田原城総合 管理事務所
6	歴史的風致形成建造物（皆春荘・旧松 本剛吉別邸）について	まちづくり交通課

令和 3 年 6 月 10 日

## 新しい働き方に関する協議会等について

### 1 目 的

With コロナ、After コロナの時代に合った新しい生活様式（働き方、暮らし方）を積極的に推進することで小田原への新しい人の流れを作り、地域活性化を図る。

### 2 事業概要

小田原箱根商工会議所、金融機関等をメンバーとする「新しい働き方に関する協議会」を立ち上げ、若手や女性の視点も反映しながら、新しい働き方に係る拠点施設のあり方や新しい働き方に関する支援等について検討・協議する。

また、小田原の魅力やビジネス環境のPR等を行い、企業誘致につなげるビジネスプロモーション拠点を都心に設置する。

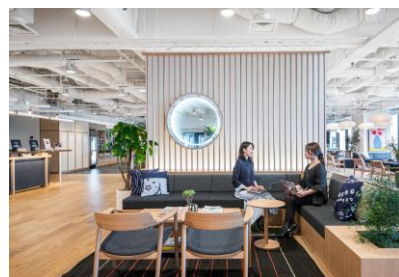
#### (1) 新しい働き方に関する協議会の発足

- 発足時期：令和3年（2021年）7月（予定）  
キックオフイベント：基調講演、シンポジウムを開催（予定）
- 協議事項：
  - ・拠点施設のあり方
  - ・支援策検討（事業者・利用者としての取組）
  - ・先進事例共有
- メンバー：市長、商工会議所、金融機関、鉄道事業者、不動産事業者、実践者、有識者など

#### (2) ビジネスプロモーション拠点の設置

- 設置場所：コミュニティ型ワークスペースの We Work 渋谷スクランブルスクエア（専用デスク）
- 開設時期：令和3年（2021年）6月1日
- 取 組：
  - ・小田原の魅力発信（企業誘致、都市セールス）
  - ・We Work 会員企業との関係構築
  - ・サテライトオフィス誘致業務と連動した商談スペース利用
  - ・関係構築のため魅力発信イベントの開催

※We Work：シェアオフィス・コワーキングスペースを世界100都市以上、800拠点以上で展開。新しい働き方に対応するベンチャー企業、スタートアップ企業、大手企業等が利用



©WeWork

## 小田原市観光交流センターのオープンについて

令和2年度（2020年度）から整備を進め、この度、建物の整備が完了し、周辺環境の整備の目途が立ったことから、小田原三の丸ホールに先行してオープンする。

### 1 オープン

- (1) 日 時 令和3年（2021年）7月22日（木・祝）午前9時  
※令和3年（2021年）7月21日（水）については、プレオープンとして施設のお披露目や運営のシミュレーションを行う。

### 2 オープニングセレモニー

- (1) 日 時 令和3年（2021年）7月22日（木・祝）午前8時50分  
(2) 内 容 テープカット、小田原市内の中高生による演奏

### 3 オープニングイベント（Tシャツアート展）

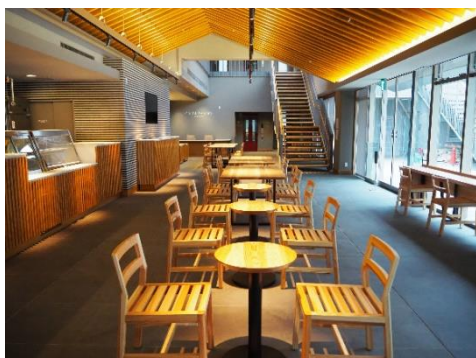
- (1) 期 間 7月22日（木・祝）から7月31日（土）まで  
(2) 内 容 Tシャツデザインを一般公募し、デザインを印刷したTシャツを観光交流センター内に展示する。また、協賛企業を募り、賞を設けるほか、アートディレクターに作品を選定してもらい、優れた作品の商品化を予定。  
(3) 応募期間 7月10日（土）まで（予定）  
(4) 参加費 3,500円（予定）（製作したTシャツは、掲示後返却）

### 4 施設情報

- (1) 開館時間 観光案内 午前9時～午後5時  
カフェ 午前10時～午後5時  
(2) 休 館 日 12月29日～1月3日（施設の保守点検等により臨時休館あり）  
(3) 運営方法 指定管理者による運営（（株）小田原ツーリズムほか共同事業体）

### 5 施設写真

#### 1階



#### 2階



## 小田原市公設青果地方卸売市場事業経営戦略について

### 1 経営戦略について

公営企業を取り巻く経営環境は、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や保有する施設の老朽化に伴う更新需要の増大など厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められている。

このような中、各公営企業が将来にわたって住民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、総務省では、「経営戦略」の策定を要請している。

経営戦略の策定に当たっては、基本的な考え方、「投資試算」及び「財源試算」などについて、策定上の留意点等を示した「経営戦略策定ガイドライン」が示されており、ガイドラインに沿って、「小田原市公設青果地方卸売市場事業経営戦略」を次のとおり策定する。

### 2 小田原市公設青果地方卸売市場事業経営戦略（案）の概要について

#### (1) 計画期間

令和3年度（2021年度）から令和12年度（2030年度）まで

#### (2) 経営の基本方針

地元商業者にとって主要な仕入れ先として認識されており、安心・安全な食材を供給する必要があることから、公設市場として経営を続けていく。

#### (3) 投資・財政計画（収支計画）

計画的に施設の維持修繕を行い、一般会計からの繰入金に依存しない収支設定を行う。

#### (4) その他

公営企業として実施する必要性や経営戦略の事後検証、改定等に関する事項など

### 3 市民意見の募集結果について

#### (1) 意見募集の期間

令和3年（2021年）3月15日（月）から4月13日（火）まで

#### (2) 提出された意見数（提出者数）

0件（0人）

### 4 今後のスケジュール

令和3年（2021年）7月 小田原市卸売市場審議会にて審議、市長へ答申  
8月 策定・公表

小田原市公設青果地方卸売市場事業経営戦略(案)

団 体 名 : 小田原市

事 業 名 : 市場事業

策 定 日 : 令和 3 年 月

計 画 期 間 : 令和 3 年度 ~ 令和 12 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47年11月22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	移転・再整備なし	次回再整備予定年度	未定
広域化実施状況	実施していない		
民間活用の状況	ア 民間委託	施設の維持管理について、民間業者に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	

(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2.5/1,000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 122円/㎡、事務室等使用料 516円/㎡、倉庫使用料 207円/㎡、冷蔵庫使用料 92,400円/機械とも一式、売店使用料 395円/㎡、会議室使用料 1,100/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 6 年 4 月 1 日

(3) 現在の経営状況

	年度	野菜	果実	水産物	肉類・鳥類・卵類	その他	合計	
年間取扱高 (t) ※過去3年度分を記載	H29	14,397	4,191			1,156	19,744	
	H30	13,189	4,089			1,023	18,301	
	R元	12,784	3,792			1,006	17,582	
年間税込 売上高 (百万円) ※過去3年度分を記載	H29	3,800	1,703			147	5,650	
	H30	3,317	1,660			129	5,106	
	R元	2,988	1,573			128	4,689	
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	107%		H30	97%		R元	90%
経費回収率 ※過去3年度分を記載	H29	107%		H30	92%		R元	63%
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	H29	0%		H30	6%		R元	27%
有形固定資産原価償却率 ※過去3年度分を記載	H29	%		H30	%		R元	%
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	H29	%		H30	%		R元	%
<p>経常収支比率については、高い方が良い比率であり、平成30年度以降は100%を下回っている。これは、売上高の減少に加え、施設の維持修繕費等の増加が主な要因である。</p> <p>経費回収率については、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。平成29・30年度は100%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るが、令和元年度は歳出(営業費用)に大幅な支出(特殊要因)があったため、63%となっている。</p> <p>他会計補助金比率については、低い方が良い比率であり、人件費や支払利息等の費用が一般会計繰入金等によってどの程度賄われているかを表す指標。年々、増加傾向にあるが、これは施設の維持修繕費等の増加が主な要因。</p>								

2. 将来の事業環境

(1) 取扱高(t)の見通し

取扱高については、平成3年度の119億円をピークに減少が続いており、令和元年度は47億円を切り、ピーク時の4割程度まで減少している。今後の予測については、人口減少及び少子高齢化等の影響で、より一層厳しくなることが想定される。  
(過去の推移については別紙1のとおり)  
毎年5億円の減少をしている

(2) 使用料収入の見通し

昭和47年に開設された青果市場は築48年が経過し、施設・設備の老朽化が目立ってきている。順次、新規更新を図ってはいるが、今後の使用料収入の見通しについては、施設のコンパクト化等で本市場及び卸売会社の経営安定化が図られた場合、使用料率の見直しについて検討していく。  
売上高割使用料が取扱高の減少に伴って減少する見込みである。

(使用料の推移については別紙2のとおり)

### (3) 施設の見直し

本市には2つの公設市場が存在し、平成27年度に開催された「小田原市卸売市場審議会」において、今後の両市場のあり方を検討する必要があるとされた。  
2つの市場のうち水産市場の方が老朽化が進んでいるため、先行して再整備の検討を行っている。  
青果市場の今後の施設の見直しについては、今後、水産市場の再整備検討と並行し、青果市場の再整備についても検討していく。  
(過去の工事一覧については別紙3のとおり)

### (4) 組織の見直し

当該事業は、経済部農政課青果市場係が所管しており、正規職員2人、会計年度任用職員2人(常時1人勤務)の体制で運営している。  
今後も必要最低限の職員を配置し、人件費の抑制を図る方針である。

## 3. 経営の基本方針

本市場は、神奈川県西部地域における拠点市場として、青果物の取引の適正化と流通の円滑化を図り、本市を中心とする近隣市町の市場圏約45万人の食生活および価格の安定に寄与するという目的で、県下で最初の公設青果地方卸売市場として昭和47年11月に開場した。  
一定規模の取扱高があり、地元商業者にとって主要な仕入れ先として認識されており、必要とされている。そしてそれらに対し、安心・安全な食材を安定して供給していく必要がある。また、全国公設地方卸売市場協議会災害時相互応援に関する協定に基づき、今後災害時の物資調達拠点としての役割も期待される。そのため、公設市場として経営を続けていく必要があり、経営戦略を策定した上で計画的な更新を進めていく。  
施設更新については、施設の大部分が耐用年数を迎えており、現在の規模で大規模改修を行った場合、莫大な費用がかかることから、市場取扱高に応じたコンパクトな施設への建替えを実施していくことで、施設改修費及び今後のランニングコストの削減を図っていく。持続可能な経営体制を確立することで、神奈川県西部地域の食料拠点基地を目指す。  
また、現在卸売市場として使用している土地については、今後、適正な規模や利活用を検討していく。

## 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	
	ジャバラ保冷库や変電室内トランスなどの設備の更新を順次実施していくとともに、計画的に施設の維持修繕を行う。

施設のコンパクト化等により本市場及び卸売業者の経営安定化を図りつつ、市場運営の民営化や指定管理者制度の導入について検討していく。  
施設については、取扱高にあった施設規模とし、改修費用及び今後のランニングコストの削減を行い、経営の安定化を図っていく。  
単年度に改修工事等が集中し、支出が過大とならないように計画的に執行することとし、負担の平準化を図った。  
将来的には閉鎖型の保冷库の設置など設備の大幅な更新または新規設備の設置によってコールドチェーンを整えることが重要である。

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	財政基盤の強化のため、主な歳入である使用料収入を平成30年度ベースで確保していくとともに、一般会計からの繰入金に依存しない収支設定を行う。 青果市場の未利用地についても、適正な規模や利活用を検討していく。
-----	---

使用料については、過去3年間の平均数値を基に料金改定を行わないものとして計上した。  
一般会計からの繰入金については、最小限に抑えるような収支計画とした。  
(第4次実施計画の数値を令和11年度まで継続)

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

職員給与費は、現状の青果市場管理事務所職員2名分を前提に対象期間中の経費を計上した。  
営業費用は、令和元年度に歳出(営業費用)に大幅な支出(特殊要因)があったため、令和2年度数値をベースに計上した。

(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

※投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。  
また、(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

① 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	効率的・効果的に施設の運営が図れるよう、民間活用の方法について検討していく。
投資の平準化	施設については、取扱高に合った施設規模とし、改修費用及び今後のランニングコストの削減を行い、経営の安定化を図っていく。
広域化	地方卸売市場にとって、厳しい経営状況が続いていることから、本市場の経営を安定させることで、神奈川県西部地域における拠点食料基地を目指す。
その他の取組	老朽化している施設が多いことから、計画的な維持修繕を図っていく。

② 今後の財源についての考え方・検討状況

使用料	一般会計からの繰入金に依存しないよう、現在の施設の状況を踏まえ、料金改定を検討していく。
企業債	現状に合った施設維持に努め、計画的な修繕計画により、当面の間、企業債を発行しない方針でいく。
繰入金	引き続き、一般会計からの繰入金を最小限に抑える運営を行う。
資産の有効活用等による収入増加の取組	余剰用地(運動広場等)の見直しを行い、活用に伴う使用料の増収を検討する。
その他の取組	今後行う再整備に向けて、財源確保に努める。



③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委 託 料	現在、約10件の業務委託を執行しているが、業務内容を精査し、統合化することで経費削減を行う。
管 理 運 営 費	限られた財源の中、効果的で適正な管理運営を行い、業務の効率化などによるコスト削減に積極的に取り組む。また、継続的に施設の維持修繕を行うことで、施設の長寿命化を図っていく。
職 員 給 与 費	業務の効率化を図ることで、人件費の抑制を図るとともに、適正な人員配置について検討する。
そ の 他 の 取 組	施設利用に関しては、市場関係者の意見を取り入れ、費用対効果を考えていく。

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	各種流通形態での価格設定の基準となっているのが卸売市場で設定された価格であり、青果物価格の適正化に役立つとともに、安心、安全な青果物の供給を担っている。
公営企業として実施する必要性	本青果市場においては、市場関係者と市が一体となって、取引の適正化、流通の円滑化、価格の安定化に取り組むことで、小田原市をはじめ周辺市町住民の食生活を支えている。そのため、日々の食卓に欠かすことのできない生鮮食料品を消費者へ安定的に供給するには、市の開設が望ましい。

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	検証・改定時の経営状況を鑑み、施設の状況に見合った使用料の見直し及び市場運営の民営化等について、検討していく必要がある。 また、施設の改修については、本計画と同様、経営規模を考慮し実施していく。
---------------------	--

投資・財政計画  
(収支計画)

(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
区 分	1 総 収 益 (A)	51,906	68,862	57,559	58,900	58,900	58,900	58,900	58,900	58,900	58,900	58,900	58,900
	(1) 営 業 収 益 (B)	48,906	47,862	49,559	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900
	ア 料 金 収 入	36,741	35,725	37,502	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)												
	ウ そ の 他	12,165	12,137	12,057	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100	12,100
	(2) 営 業 外 収 益	3,000	21,000	8,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	ア 他 会 計 繰 入 金	3,000	21,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
	イ そ の 他												
	2 総 費 用 (D)	53,253	76,464	59,955	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000
	(1) 営 業 費 用	53,253	76,464	59,955	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000	59,000
	ア 職 員 給 与 費	21,374	21,544	22,736	21,800	21,800	21,800	21,800	21,800	21,800	21,800	21,800	21,800
	イ そ の 他	31,879	54,920	37,219	37,200	37,200	37,200	37,200	37,200	37,200	37,200	37,200	37,200
	(2) 営 業 外 費 用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ア 支 払 利 息													
イ そ の 他													
3 収 支 差 引 (E)=(A)-(D)	△ 1,347	△ 7,602	△ 2,396	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	
1 資 本 的 収 入 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(1) 地 方 債 償 還 金													
イ そ の 他													
(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													
(6) 工 事 負 担 金													
(7) そ の 他													
2 資 本 的 支 出 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(1) 建 設 改 良 費													
イ そ の 他													
(2) 地 方 債 償 還 金 (H)													
イ そ の 他													
(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)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)	△ 1,347	△ 7,602	△ 2,396	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	△ 100	
積 立 金 (K)													
前年度からの繰越金 (L)	18,580	17,233	9,631	7,235	7,135	7,035	6,935	6,835	6,735	6,635	6,535	6,435	
前年度繰上充入金 (M)													
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	17,233	9,631	7,235	7,135	7,035	6,935	6,835	6,735	6,635	6,535	6,435	6,335	
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)	17,233	9,631	7,235	7,135	7,035	6,935	6,835	6,735	6,635	6,535	6,435	6,335	
実 質 収 支 黒 字 (P)													
(N)-(O) 赤 字 (Q)													
赤 字 比 率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )													
収 益 的 収 支 比 率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	97	90	96	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
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)	48,906	47,862	49,559	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	48,900	
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)													

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度		前々年度 (決算)	前年度 (決算見込)	本年度								
区 分	収 益 的 収 支 分	3,000	21,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
	うち基準内繰入金	3,000	21,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
	うち基準外繰入金											
資 本 的 収 支 分	収 益 的 収 支 分	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準内繰入金											
	うち基準外繰入金											
合 計		3,000	21,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

(別紙1)

## 青果市場取扱高の推移

※昭和47年度は11月27日開場からの実績 数量:トン/金額:千円

種別 年度	野 菜		果 実		そ の 他		合 計	
	数 量	金 額	数 量	金 額	数 量	金 額	数 量	金 額
昭和 47	13,984	740,889	4,579	401,839	436	34,475	18,999	1,177,203
48	31,600	2,711,709	14,555	1,530,805	1,046	122,255	47,201	4,364,769
49	27,110	3,148,751	11,649	1,796,315	1,288	179,832	40,047	5,124,898
50	32,153	3,382,452	14,049	2,048,082	1,161	236,040	47,363	5,666,574
51	31,219	3,730,096	12,942	2,227,965	1,315	256,216	45,476	6,214,277
52	31,213	3,673,071	13,363	2,245,871	1,316	260,341	45,892	6,179,283
53	29,410	3,629,009	13,259	2,505,425	1,381	269,293	44,050	6,403,727
54	28,164	4,132,328	12,671	2,422,498	1,585	302,380	42,420	6,857,206
55	31,343	4,215,477	11,809	2,425,226	1,808	342,789	44,960	6,983,492
56	30,920	4,294,881	11,114	2,638,287	2,319	429,642	44,353	7,362,810
57	28,781	4,015,339	12,168	2,624,688	1,448	435,332	42,397	7,075,359
58	28,977	4,811,602	11,779	2,590,743	1,843	444,691	42,599	7,847,036
59	30,013	4,258,131	11,881	3,020,952	1,910	476,455	43,804	7,755,538
60	29,442	4,768,647	11,004	2,933,754	1,894	489,154	42,340	8,191,555
61	29,992	4,373,495	11,362	2,849,733	2,089	465,572	43,443	7,688,800
62	31,663	5,324,386	12,668	3,042,402	2,103	448,912	46,434	8,815,700
63	32,756	6,229,750	12,543	3,271,493	2,706	412,842	48,005	9,914,085
平成 元	34,056	7,072,970	11,952	3,560,143	2,638	422,402	48,646	11,055,515
2	31,472	7,512,179	11,777	3,878,144	2,904	473,581	46,153	11,863,904
3	29,897	7,428,437	11,572	3,982,498	2,926	498,137	44,395	11,909,072
4	30,519	6,584,550	12,222	3,908,459	2,788	466,024	45,529	10,959,033
5	29,948	7,132,797	12,209	3,566,347	2,869	446,015	45,026	11,145,159
6	29,063	6,546,445	12,410	3,934,689	3,238	403,205	44,711	10,883,545
7	29,658	6,382,235	11,487	3,772,542	3,241	402,411	44,386	10,557,188
8	31,622	6,490,337	11,390	3,778,815	3,354	420,410	46,366	10,689,562

9	29,399	6,640,197	11,900	3,436,647	3,124	388,933	44,423	10,465,777
10	26,423	6,629,879	10,721	3,364,646	2,864	357,218	40,008	10,351,743

数量：トン／金額：千円

種別 年度	野 菜		果 実		そ の 他		合 計	
	数 量	金 額	数 量	金 額	数 量	金 額	数 量	金 額
11	26,172	5,503,778	10,699	3,226,280	2,709	335,944	39,580	9,066,002
12	24,419	5,000,775	10,506	3,037,944	2,452	303,516	37,377	8,342,235
13	22,559	4,275,888	10,288	2,776,180	2,467	304,836	35,314	7,356,904
14	22,061	4,801,174	9,394	2,580,367	2,307	286,238	33,762	7,667,779
15	23,349	4,877,321	8,361	2,351,453	2,190	271,967	33,900	7,500,741
16	21,552	4,742,078	7,344	2,231,504	2,011	250,316	30,907	7,223,898
17	21,991	4,379,980	7,358	1,986,965	1,870	232,363	31,219	6,599,308
18	22,823	4,639,021	6,994	2,208,034	1,894	235,095	31,711	7,082,150
19	23,551	4,795,258	6,360	1,973,248	1,797	223,774	31,708	6,992,280
20	24,075	4,771,270	7,091	2,039,859	1,887	235,338	33,053	7,046,467
21	23,541	4,771,675	7,215	1,979,542	1,774	222,663	32,530	6,973,880
22	21,063	4,868,947	5,795	1,923,483	1,697	214,263	28,555	7,006,693
23	20,907	4,487,727	5,397	1,655,675	1,522	192,813	27,826	6,336,215
24	19,812	4,028,430	5,165	1,626,778	1,386	175,112	26,363	5,830,320
25	19,211	4,213,614	5,047	1,610,248	1,404	177,028	25,662	6,000,890
26	17,962	3,955,494	5,095	1,708,513	1,348	170,881	24,405	5,834,888
27	15,334	3,787,442	4,783	1,763,026	1,312	166,531	21,429	5,716,999
28	14,811	3,951,089	4,315	1,660,093	1,197	151,965	20,323	5,763,147
29	14,397	3,800,444	4,191	1,703,486	1,156	147,046	19,744	5,650,976
30	13,189	3,316,945	4,089	1,660,066	1,023	129,827	18,301	5,106,838
令和 元	12,784	2,988,255	3,792	1,573,536	1,006	127,961	17,582	4,689,752

\* 千円以下切り捨て。

(別紙2)

## 青果市場使用料の推移

(単位：千円)

項目 年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	本年度
売上高使用料	14,362	14,414	14,081	13,009	11,788	13,363
面積割使用料	18,531	18,533	18,541	18,331	18,537	18,845
その他	5,493	5,402	5,379	5,401	5,400	5,294
合計	38,386	38,349	38,001	36,741	35,725	37,502

## 過去の執行工事一覧（平成元年度～）

年度	工 事 名	年度	工 事 名
平成元	冷暖房設備改修	平成12	水道管布設替
2	荷受所改修	13	水道管布設替
	高圧引き込みケーブル改修	15	売場棟羽目張替え
3	コールドチェーン電気設備		休憩室空調機取替
		業者事務所改修	16
4	売場棟東側シャッター新設	17	ジャバラ式保冷库改修
	自動火災報知器新設	18	市場内舗装等改修
	電気工事	19	卸売会社事務室空調改修
	衛生設備	20	卸売会社事務室空調改修
	ピット鉄蓋改修他		卸売場雨樋等修繕
6	冷蔵庫外壁塗装	23	売場棟北側部分柱・梁等塗装
7	鳩防止ネット設置	24	卸売場棟電動シャッター修繕
	売場棟屋根塗装	25	卸売場棟事務室等空調機更新
	下水道管敷設	26	卸売場棟事務室等空調機更新
	フェンス新設	27	卸売場棟事務室等空調機更新
売場棟屋根塗装	高圧交流開閉器ほか更新		
8	駐車場整備	28	卸売場棟事務室等空調機更新
	ゴミ置き場設置	29	なし
11	外便所（簡易）改修	30	冷蔵庫棟西側冷蔵機等改修
	水道管布設替	令和元	冷蔵庫棟東側冷蔵機等改修

※令和2年度からは、ジャバラ保冷库や変電所内トランスなどの更新を順次実施していく。



# 小田原市公設水産地方卸売市場事業経営戦略及び 水産市場施設再整備検討事業の進捗状況について

## 1 小田原市公設水産地方卸売市場事業経営戦略（案）の概要

### (1) 策定の背景

卸売市場は、生活必需品である生鮮食料品等を市民に円滑かつ安定的に供給するための流通拠点であり、将来にわたり持続的にサービスを提供する必要がある。

しかし、近年における人口減少等による食料消費の減少や流通構造の変化などに伴い、市場使用料も減少傾向にある一方で、施設の老朽化による修繕費用などの管理経費は増加が見込まれるなど、市場の経営は厳しい状況にある。また、食の安全・安心への意識も高まり、市場の機能と役割は高度化かつ多様化していることから、総務省では、経営戦略策定・改定ガイドラインにおいて、直面している様々な課題や、求められる機能・役割の変化を踏まえ、中長期的な視点を持った「経営戦略」の策定を求めている。そこで、将来にわたり安定的で持続可能な事業経営を行うため、「小田原市公設水産地方卸売市場事業経営戦略」を策定する。

なお、令和2年度（2020年度）当初予算において水産市場経営戦略策定に係る委託料を計上し執行したが、新型コロナウイルス感染症の影響により卸売市場審議会の開催が遅れたため、令和3年度（2021年度）への繰越事業とした。

### (2) 計画期間

令和3年度（2021年度）から令和18年度（2036年度）までの16年間とする。

なお、社会情勢等の変化に柔軟に対応するため、必要に応じて計画の見直しを行う。

### (3) 経営の基本方針

神奈川県西部地域の流通拠点として、相模湾西部から伊豆半島東岸で水揚げされる高鮮度な水揚品（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。

### (4) 投資・財政計画（収支計画）

経営戦略の中心となる「投資・財政計画」とは、施設・設備の合理的な投資の見通しである「投資試算」等の支出と財源の見通しである「財源試算」の収入を構成要素とした収支計画である。本経営戦略では、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（整備手法2案）の3案とする。

※ 本経営戦略では、今後控える水産市場施設再整備検討事業の整備費・整備スケジュール等を仮設定し計画を立案する。



## ア 投資試算について

- (ア) 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。
- (イ) 再整備収支案では、(ア)に加え、一括・分割整備の各事業費を仮設定し、年度ごとに割り当てた。なお、再整備事業については仮設定のため、今後の検討を進めながら具体化していく。

## イ 財源試算について

- (ア) 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する。
  - (イ) SWOT分析を踏まえた行動計画の着実な履行により取扱量の増大を目指し、市場使用料収入の向上を目指すこととする。
  - (ウ) 施設再整備に当たっては、国庫補助事業及び地方債の活用を想定する。
  - (エ) 繰入金の最小化を目指して、収入の向上策を実施する。
- ※ SWOT分析とは、4つのカテゴリー（強み・弱み・機会・脅威）を視点に外部環境や内部環境の現状分析を行う経営戦略策定手法

## (5) 事後検証、改定等に関する事項

開設者（市）は、定期的な進捗確認を行いながら、概ね5年ごと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計画の見直しを行う。

## 2 市民意見の募集結果について

### (1) 意見募集の期間

令和3年（2021年）3月15日（月）から令和3年4月13日（火）まで

### (2) 提出された意見数（提出者数）

7件（2人）

### (3) 提出意見の内容

パブリックコメントで提出された意見の内容とそれに対する市の考え方は、次のとおり。

#### 〈総括表〉

区分	意見の考慮の結果	件数
A	意見を踏まえ、政策等に反映したもの	0
B	意見の趣旨が既に政策等に反映されているもの	2
C	今後の検討のために参考とするもの	3
D	その他（質問など）	2

〈具体的な内容〉

	意見の内容（要旨）	区分	市の考え方
1	水産関係者及び市民・観光客・釣り人が共存共栄できる漁港づくりを目指すべきである。	D	本経営戦略は、総務省要請に基づく公設地方卸売市場事業に関する経営計画になります。 釣りを含む小田原漁港全体の整備計画に関するご意見については、今後、漁港管理者である神奈川県とも調整しながら、検討してまいりたいと考えております。
2	経営改善の手法として建物の整備だけではなく、既存施設を活用した、運営方針の転換を実施すべきではないか。	B	水産市場施設は、老朽化や耐震性能の不足、衛生管理機能の欠如など様々な課題を抱えています。 本経営戦略では、7ページ3. 経営の基本方針の中で、「地域が潤い、豊かになる、にぎわい水産市場」を今後の整備のあり方のコンセプトとして掲げております。 また、13ページ②収支計画のうち財源については、本市場のSWOT分析を踏まえた13の行動計画を位置付けており、この新たな行動計画については既存施設も活用しながら、今後、水産関係者とともに取り組んでまいりたいと考えております。
3	小田原漁港新港西側エリアに「釣り堀公園」の設置を提案するとともに、有識者とも意見交換し、より良い公園計画のための助言を頂いたらどうか。また、市民ボランティアで釣り指導員を配置し、マナー向上に係るルール作りをしたらどうか。	D	本経営戦略は、総務省要請に基づく公設地方卸売市場事業に関する経営計画になります。 釣りを含む小田原漁港全体の整備計画に関するご意見については、今後、漁港管理者である神奈川県とも調整しながら、検討してまいりたいと考えております。

<p>以降の回答にあたっては、再整備事業に関する考え方を予めご説明させていただきます。</p>	<p>水産市場施設再整備検討事業については、本経営戦略6ページにある(3)施設の見通しのとおり、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ております。</p> <p>平成28年度から水産関係者ととともに再整備事業の検討に入っており、既存施設の維持更新計画とともに、再整備に係る仮設市場候補地をはじめ、期間中の運営方法、事業費・事業スケジュールを踏まえた投資・財政計画を立案しております。現状では、具体的な施設の事業内容や事業手法の検討までには至っておりません。</p> <p>以上の前提に基づき、回答をさせていただきます。</p>		
	<p>意見の内容(要旨)</p>	<p>区分</p>	<p>市の考え方</p>
<p>4</p>	<p>市場施設の再整備にあたっては、既存市場機能に加え、他の機能(TOTOCO小田原、海の生業を学ぶことができる展示・体験施設、家族連れで遊べるキッズスペース、早川駅臨時観光案内所の機能移転など)との複合化によって、漁港エリア全体の活性化や、周辺エリアへの回遊性向上を図ることを検討すると良い。</p>	<p>C</p>	<p>今後の検討にあたり、ご意見を参考とさせていただきます。</p> <p>なお、小田原漁港エリア全体の活性化・回遊性の向上については、JR早川駅から至近である立地を生かし、水産市場を中心とした本港エリアと漁港の駅TOTOCO小田原が立地する西側エリアとの回遊性向上を図るため、案内看板の設置をはじめ、漁港周辺ガイドブックの作成や、地元飲食店等で組織する小田原地魚大作戦協議会と連携する等の取組を継続してまいります。</p>
<p>5</p>	<p>津波ハザードマップ上、再整備エリアは5m以上の浸水も想定されていることから、漁港関係者や観光客の一時避難施設としての機能も検討すると良い。</p>	<p>C</p>	<p>今後の検討にあたり、ご意見を参考とさせていただきます。</p>

6	従来型の整備手法だけでなく、公民連携手法等の導入により、設計から建設、維持管理・運営に係るコスト削減について検討すると良い。	B	本経営戦略 14 ページ (3) ①今後の投資についての考え方・検討状況に係る民間活用については、再整備事業における検討の際、指定管理者制度や PPP・PFI 等の検討を進めるとして、位置付けております。
7	適正規模の検討や事業手法の工夫等によって施設整備・運営の効率化を図り、市場関係事業者が負担する施設使用料への悪影響は押さえることが小田原の水産業振興のためには必要ではないか。	C	今後の検討にあたり、ご意見を参考とさせていただきます。

### 3 水産市場施設再整備検討事業の進捗状況について

#### (1) 検討経過

年月・年度	体制	主な検討内容等
平成 26 年 10 月	水産関係団体	施設改修方策等の早急な検討について (要望)
平成 27 年 3 月	市場審議会	水産市場施設のあり方検討について (諮問)
平成 28 年 2 月		開設者・再整備主体、コンセプト等 (答申)
平成 28 年度	準備検討会 (水産関係者)	現地再建の施工方法 (分割施工案、仮設市場運営等)
平成 29 年度		法的制約条件等の確認 (都市計画法等)
平成 30 年度		高度衛生管理型施設の導入
令和元年度		所要規模再算定、売場配置、概算事業費の算出等
令和 2 年度	市場審議会	経営戦略の検討 (再整備を含む収支計画の仮設定)

#### (2) 計画規模想定

##### ア 取扱い想定

	現状 (H28-30 平均)	すう勢 (R9)	想定 (R9)
取扱い数量 (トン)	13,173	12,294	12,482
取扱い金額 (百万円)	9,896	9,362	10,184

※ すう勢とは、過去の実績値の増減傾向をもとに、同様の傾向で仮定した未来の予測値のこと

## イ 計画規模

	現状規模	所要規模
用地面積	12,087 m <sup>2</sup>	11,876 m <sup>2</sup>
岸壁延長	170m	126m
建築延床面積	8,054 m <sup>2</sup>	8,049 m <sup>2</sup>

→従って、現状から「同等規模」の計画規模となる。

## ウ 概算整備費の試算

整備手法案	手法説明	試算額
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	約55～ 65億円
分割整備案	市場機能の一部を一時移転しながら仮設市場を確保し、既存施設の解体と整備を分割して行うケース	

※試算額については、仮設市場整備費を含む。

### (3) 基本方針（準備検討会での決定事項）

- ア 市が継続して開設者となり、再整備の主体となる。
- イ 現在地に建て替える。
- ウ 都市計画法にかかる法的制約条件がある。（開発要件、高さ制限）
- エ 水産庁の衛生管理基準レベル3を目指す。（高度衛生管理型施設整備等）
- オ 公民連携手法（PFI等）を検討する。

### (4) 課題

- ア 整備期間中の仮設市場用地の確保  
（台風等による越波の影響を考慮した仮設候補地の選定等）
- イ 維持管理費の増加にかかる市場使用料等の増額検討
- ウ 都市計画法の制限
- エ 建物規模の縮小、売場機能を1階に集約したいといった関係者要望への対応
- オ 取引情報の電子化等、ICT技術の導入
- カ 付帯施設の検討（観光客用駐車場等）

## 4 今後のスケジュール

### (1) 経営戦略策定に係るスケジュール

- ・令和3年（2021年）7月中 小田原市卸売市場審議会にて審議  
小田原市長へ答申
- 8月 策定・公表

(2) 再整備検討事業想定スケジュール

	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度～
現行	再整備手法等の検討、 再整備基本構想・基本計画の策定 ※小田原市公共施設再編基本計画ロードマップ			設計・整備
改正	経営戦略策定	市場調査、基本構想・計画策定（予備設計含む。）、設計・整備		

小田原市公設水産地方卸売市場事業経営戦略(案)

団 体 名 : 小田原市

事 業 名 : 市場事業

策 定 日 : 令和 3 年 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%	
<p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>○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。</p> <p>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。</p> <p>○経常収支比率…経常費用が経常収益でどの程度賅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。</p>							



## 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

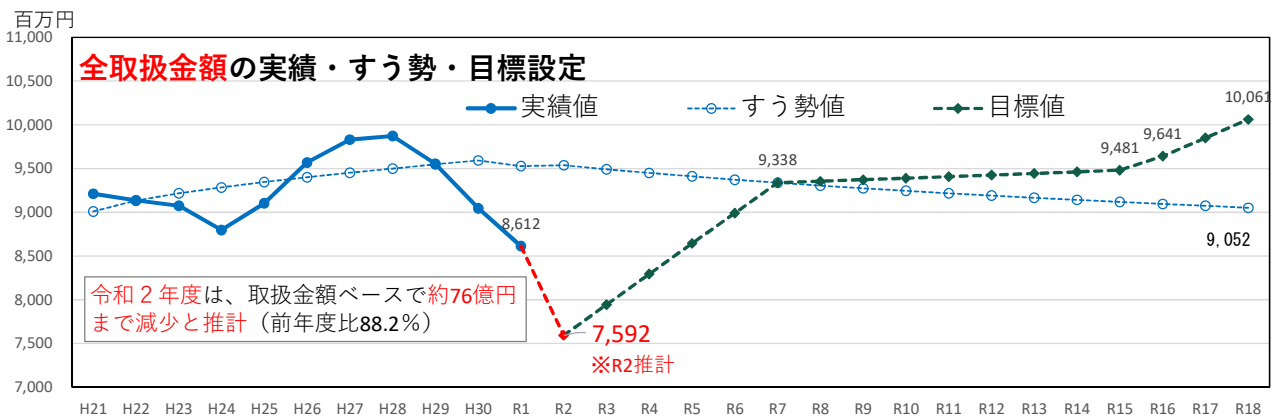
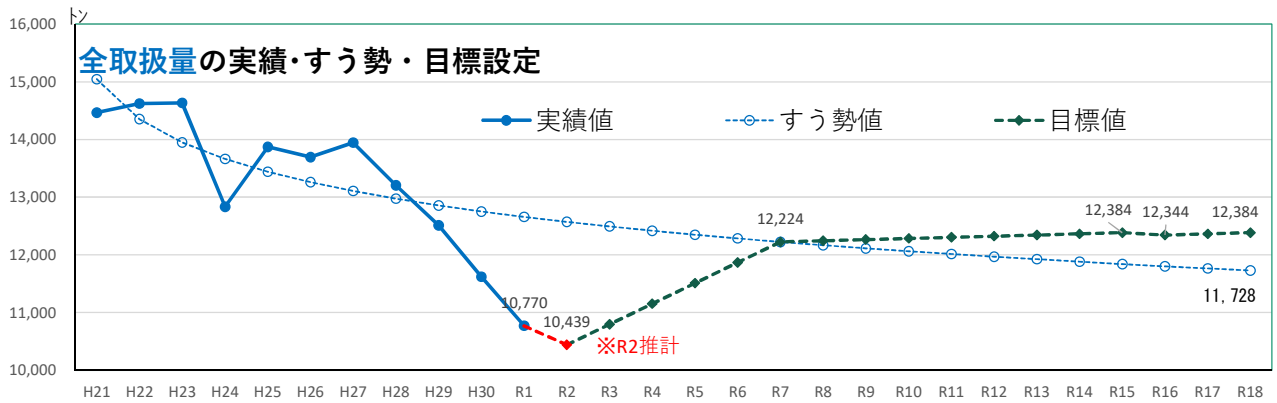
図-1 小田原市公設水産地方卸売市場の取扱高の動向



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

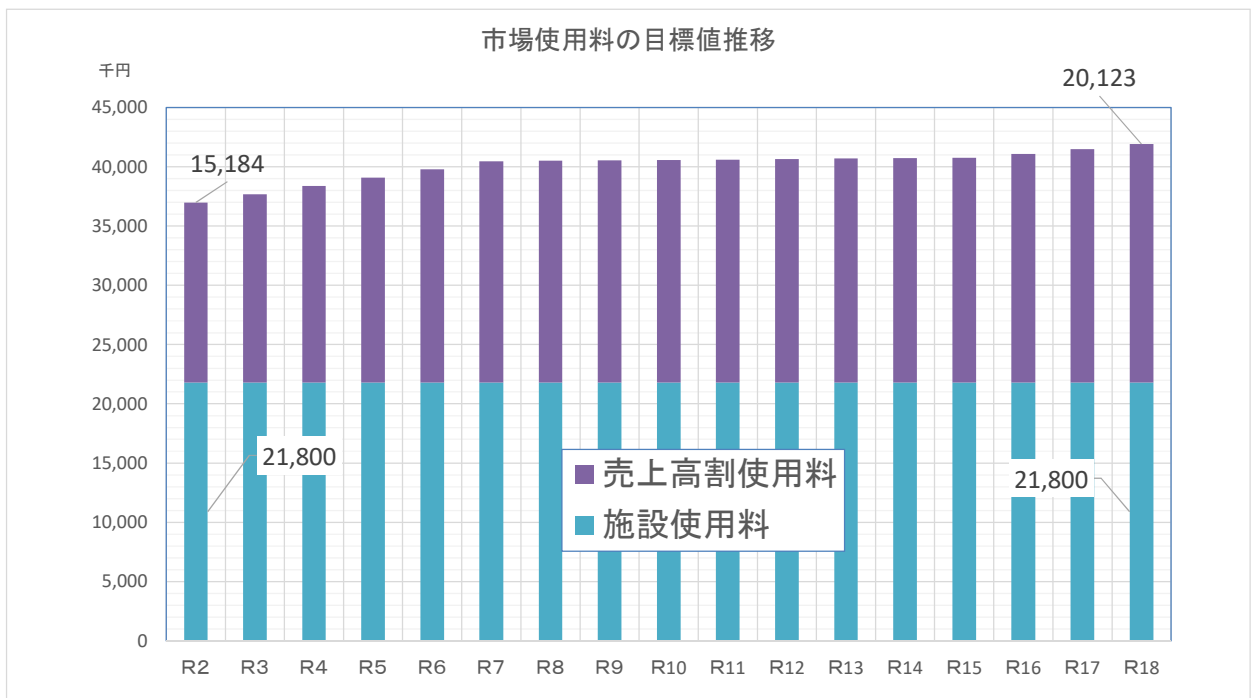
○市場使用料

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) 施設の見直し

○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

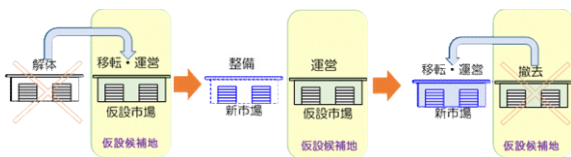
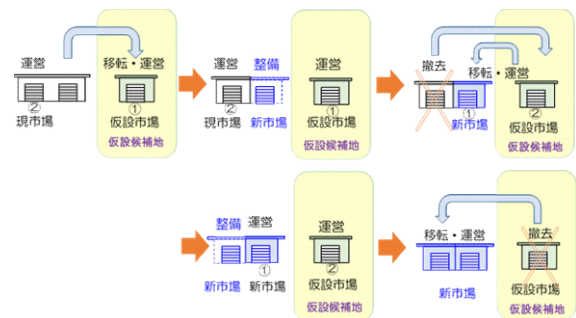


図-5 分割整備案

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) 組織の見直し

○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	<p>(収支計画の考え方)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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。</li> </ul> <p>(計画期間の考え方)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
-----	--

・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	<b>ベース収支案</b> 現施設を通常管理する場合	新たな経営戦略のもと、 <b>既存の施設を維持更新しながら運営する収支計画</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去5箇年の決算額の平均をベースにする</li> <li>・上記に加え、設備等の<b>維持更新計画</b>を盛り込む</li> </ul>
②	<b>再整備事業を反映</b>	新たな経営戦略のもと、 <b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記①案をベースにする</li> <li>・一括・分割それぞれの<b>整備費及び事業スケジュール</b>を仮設定</li> <li>・仮設定に応じて、<b>補助金や起債等の財源について、一定の条件設定</b>を行い収支を算出する</li> </ul>
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
<b>1 使用料及び手数料</b>	<b>41,041</b>		
市場使用料	19,188	卸売金額×使用料率(2/1,000)	収益的収入_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	収益的収入_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	収益的収入_営業外収益
<b>2 財産収入</b>	<b>0</b>		—
<b>3 繰入金</b>	<b>20,200</b>	一般会計からの繰入金	収益的収入_営業外収益
<b>4 繰越金</b>	<b>△1,567</b>	前年度収支の差額	—
<b>5 諸収入</b>	<b>16,085</b>	場内事業者の光熱水費の立て替え分の収入	収益的収入_営業外収益
<b>合 計</b>	<b>75,760</b>		

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)〉

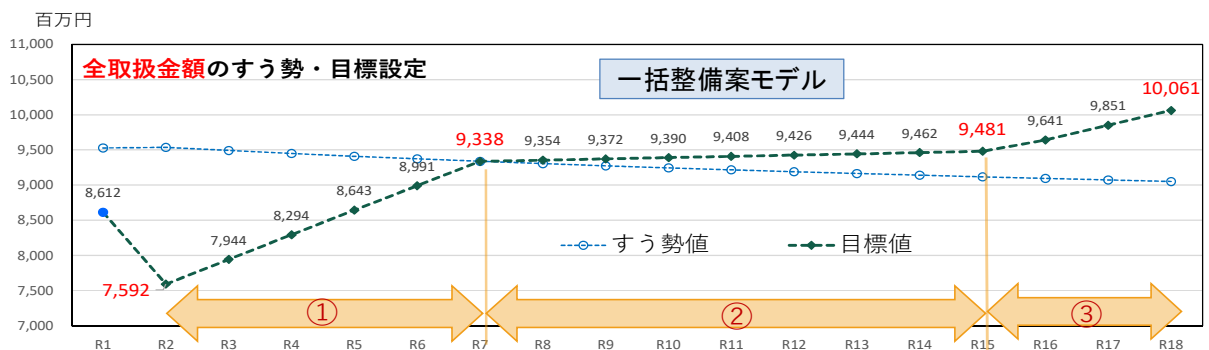
費 目	決算額	費 目 説 明	企業会計上収支分類
<b>1 卸売市場費</b>	<b>70,591</b>		
報酬	113	卸売市場審議会委員報酬	収益的支出_営業外費用
給料等	16,538	職員人件費等	収益的支出_営業費用
需用費	23,803	光熱水費、維持修繕料、消耗品費等	収益的支出_営業費用
うち光熱水費	19,225	電気料、ガス代、上下水道料	収益的支出_営業費用
うち維持修繕料	3,891	市場施設等修繕料	収益的支出_営業費用
委託料	15,459	市場施設管理委託料	収益的支出_営業費用
使用料及び賃借料	8,499	土地借上料、自動車・A E D借上料	収益的支出_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
<b>2 公債費</b>	<b>7,648</b>	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
<b>合 計</b>	<b>78,239</b>		

(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

○収入と支出(歳入と歳出)の考え方

[歳入・歳出の考え方の整理]

1) 歳入の考え方



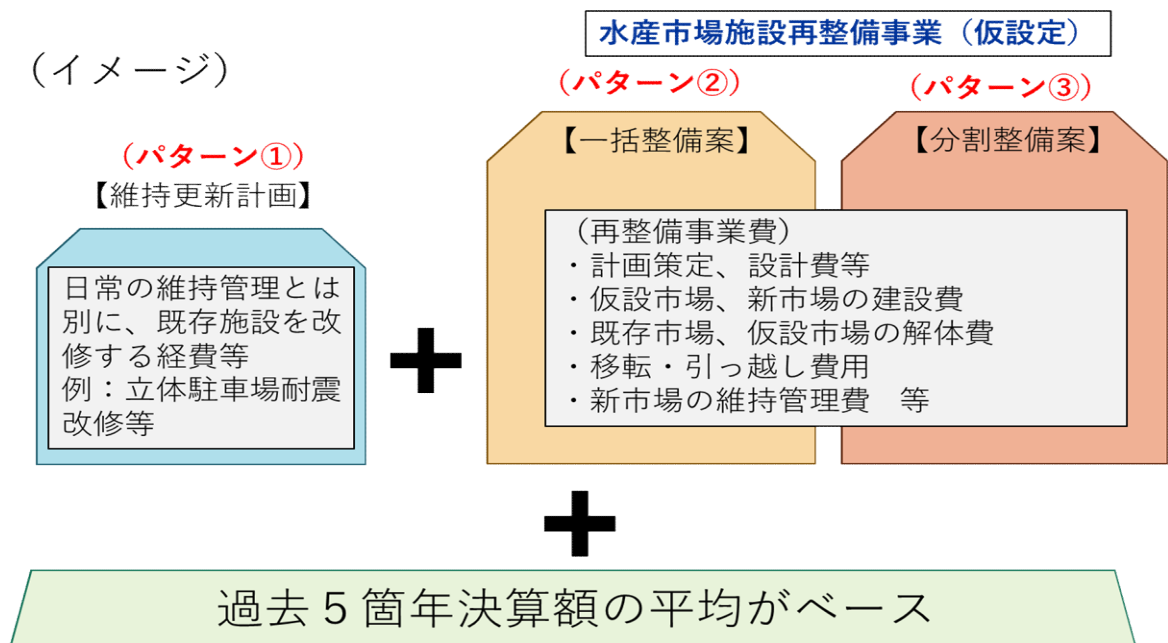
【目標値(案)の考え方】

- 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。

(イメージ)



※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

※R3からR9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 →		← 設計等 →		← 設計等 →			← 既存撤去 →
既存施設撤去	← 設計等 →		← 設計等 →		← 設計等 →			← 設計等 →
計画施設建設	← 設計等 →		← 設計等 →		← 設計等 →			← 設計等 →
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	← 既存撤去 →		← 建設 →		← 仮設撤去 →	
仮設市場関連	← 設計等 →		← 建設 →		← 新市場稼働 →	
既存施設撤去	← 設計等 →		← 建設 →		← 新市場稼働 →	
計画施設建設	← 設計等 →		← 建設 →		← 新市場稼働 →	
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 →		← 設計等 →		← 設計等 →			← 既存撤去 →
既存施設撤去	← 設計等 →		← 設計等 →		← 設計等 →			← 設計等 →
計画施設建設	← 設計等 →		← 設計等 →		← 設計等 →			← 設計等 →
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	← 既存撤去 →		← 既存撤去 →		← 仮設撤去 →		← 新市場稼働 →
仮設市場関連	← 設計等 →		← 建設 →		← 新市場稼働 →		← 新市場稼働 →
既存施設撤去	← 設計等 →		← 建設 →		← 新市場稼働 →		← 新市場稼働 →
計画施設建設	← 設計等 →		← 建設 →		← 新市場稼働 →		← 新市場稼働 →
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>繰入金の最小化を目指して、収入の向上策を実施</li> </ul>
-----	--

・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

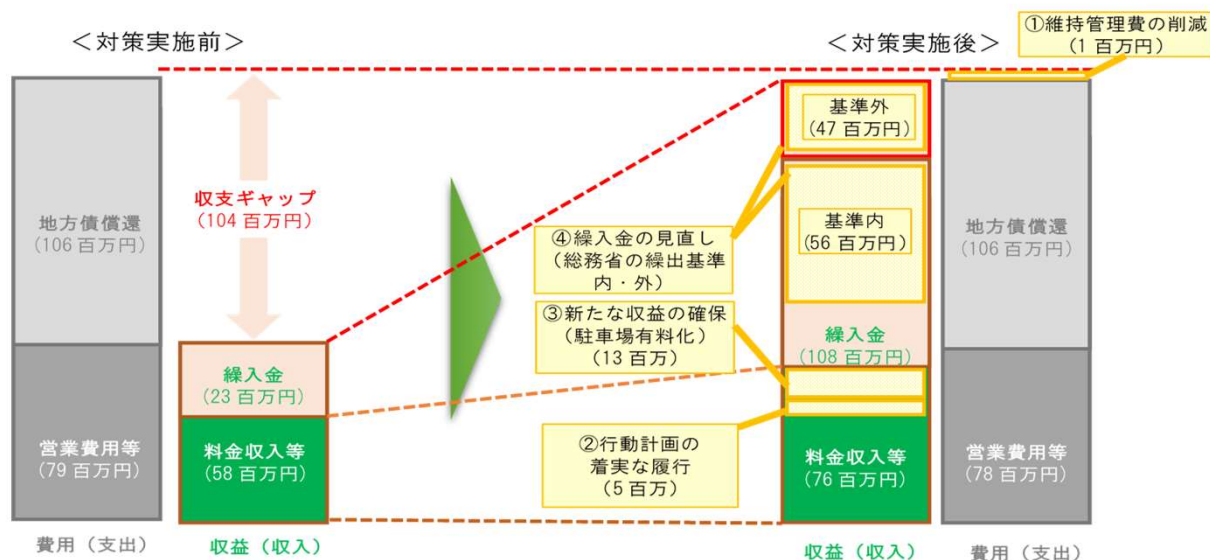
◇新たな収益の確保  
(市場周辺の観光客をターゲットに、再整備施設の駐車場の有料化を検討)

◇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	

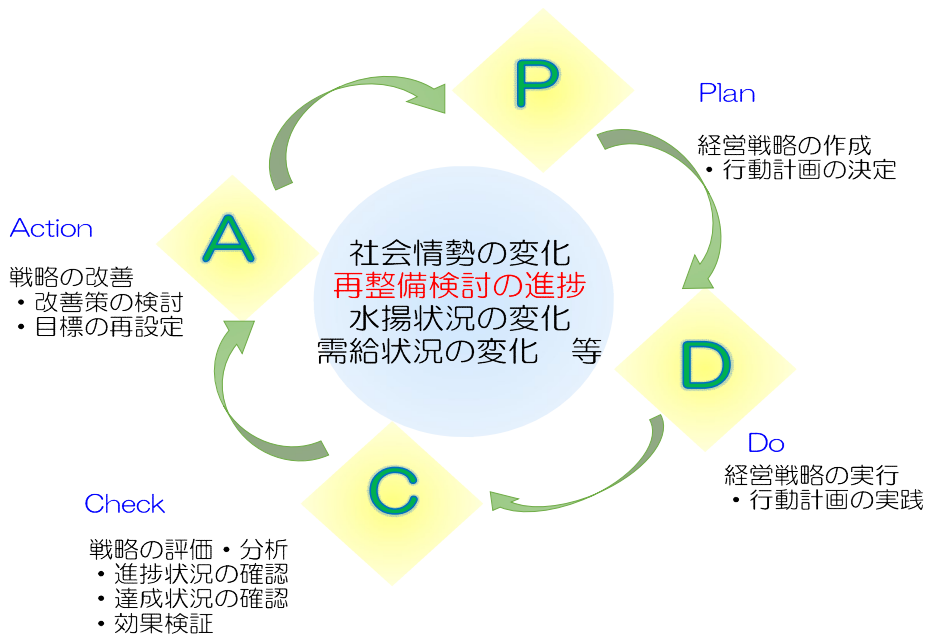
### 5. 公営企業として実施する必要性など

<p>事業の意義、提供するサービス自体の必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・約500人と多数の買受人があり、水揚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。</li> </ul>
<p>公営企業として実施する必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

### 6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

<p>経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
----------------------------	--

### 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	
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (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) 業 務 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	
	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 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	
	(2) 営 業 外 収 益 (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 (D)	70,487	77,284	70,500	70,500	75,500	70,500	70,658	70,658	70,658	70,658	70,658	70,658	70,658	
	(1) 営 業 費 用 (E)	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	
	うち 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 (F)	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	
	ア 支 払 利 息	442	193					158	158	158	158	158	158	150	
	うち 一 時 借 入 金 利 息														
	うち 資 本 費 平 準 化 債 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	1 資 本 的 収 入 (F)						66,500								
	(1) 地 方 債 償 還 金						31,500								
	うち 資 本 費 平 準 化 債														
	(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				
	うち 職 員 給 与 費														
	(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	6,406	6,655											1,501	1,509
	うち 資 本 費 平 準 化 債 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		△ 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	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 ( (Q)/(B)-(C) × 100 )	△ 5.2	△ 1.7													
収 益 的 収 支 比 率 ( (A)/(D)+(H) × 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	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 り 算 定 し た 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 償 還 高 (X)	6,655					31,500	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 (決算)	前年度 決算 見 込	本年度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
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													
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

(単位:千円、%)

Main financial statement table with columns for years (前々年度 to R18) and rows for income (収益的収入), expenses (収益的支出), and capital (資本的収入/支出). Includes summary rows at the bottom.

○他会計繰入金 (単位:千円)

Summary table for 'Other Accounting Transfer Income' (他会計繰入金) with columns for years and rows for income and capital components.

※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

投資・財政計画
(収支計画:③ 分割整備パターン)

新市場稼働 (単位:千円,%)

Table with columns for fiscal year (年度) and rows for revenue (収益的収入), expenses (収益的支出), and capital income/expenses (資本的収入/支出). It includes detailed line items and summary rows for the period R3 to R18.

〇他会計繰入金 (単位:千円)

Table showing capital income and expense details (資本的収入/支出) categorized by '区 分' and '年度', including sub-rows for 'うち基準内繰入金' and 'うち基準外繰入金'.

※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



## 小田原城天守閣事業経営戦略について

### 1 経営戦略の策定にあたって

現在、小田原城天守閣事業は、文化施設と観光施設の両面の価値を最大化しつつ、将来にわたり安定した事業経営に向け取り組んでいる。

このような中、総務省からは、各公営企業が直面している様々な課題や求められる機能・役割の変化を踏まえ、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を目的に、中長期的な視点を持った「経営戦略」を策定することが求められている。

そこで、国から示されている「経営戦略策定ガイドライン」に基づき、現在の取組方針などを明文化した「小田原城天守閣事業経営戦略」を策定する。

### 2 小田原城天守閣事業経営戦略（案）の概要

#### (1) 対象施設

小田原城天守閣、常盤木門及び小田原城歴史見聞館  
(小田原城天守閣事業特別会計対象施設)

#### (2) 計画期間

令和3年度(2021年度)から令和12年度(2030年度)まで

#### (3) 将来の事業環境

##### ア 入館者数及び利用料金収入の見通し

令和2年度(2020年度)、令和3年度(2021年度)は、新型コロナウイルス感染拡大の影響による減少を見込むが、令和4年度(2022年度)からは、令和元年度(2019年度)に近い水準に戻ると推計する。

##### イ 施設の見通し

平成28年度(2016年度)に小田原城天守閣の耐震化に伴うリニューアルや常盤木門の展示改修を完了したほか、令和元年度(2019年度)には小田原城歴史見聞館の大規模改修を完了しており、当面は、定期的な展示改修や経年劣化などに対する小規模修繕を行っていく。

#### (4) 経営の基本方針

小田原城天守閣事業は、指定管理者制度によって運営しており、利用料金収入から、指定管理者による各施設の管理経費と指定管理者が市の特別会計へ繰り入れる納付金を賄っていることから、利用料金収入を確保していくことが持続的な運営を行ううえで最も重要となっている。

このため、歴史や文化に関する理解を深めることや適切に施設管理を行うことに加え、入館者数を最大限確保できるよう、指定管理者と協力し、次のことを

経営の基本方針として取り組んでいく。

- 施設の適切な維持管理と観光及び文化的な価値の維持・向上
- 顧客満足度の高いサービスの提供と効率的で効果的な管理運営
- 市民の歴史的、文化的な理解の増進と効果的な魅力の伝達
- 効果的なPRによる集客と地域経済の活性化の推進
- 利用者や従業員が安心できる環境整備

#### (5) 投資・財政計画

##### ア 投資について

施設の有している観光及び文化的な価値の維持、向上のため、適切な時期に展示改修、維持修繕を実施する。

##### イ 財源について

小田原城天守閣事業特別会計の歳入は、指定管理者からの納付金が主な財源であることから、その原資となる利用料金収入を確保していくことが必要となる。このため、展示改修のほか、指定管理者と協力して、プロモーション事業、サービスの向上、魅力的な特別展覧会などを実施し、年間の天守閣入館者数 56 万人を目標に集客する。

#### (6) 事後検証・改定

毎月の指定管理者からの報告を基に進捗管理を実施するとともに、毎年度決算期に年度単位の進捗管理を実施し、本経営戦略の事後検証を行う。

計画期間を 10 年としているが、事業をとりまく社会経済情勢の変化等により必要な場合、随時見直す。

### 3 市民意見の募集結果について

#### (1) 意見募集の期間

令和 3 年（2021 年）3 月 15 日（月）から令和 3 年 4 月 13 日（火）まで

#### (2) 提出された意見数（提出者数）

3 件（2 人）

### (3) 提出意見の内容

パブリックコメントで提出された意見の内容とそれに対する市の考え方は、次のとおり。

〈総括表〉

区分	意見の考慮の結果	件数
A	意見を踏まえ、政策等に反映したもの	0
B	意見の趣旨が既に政策等に反映されているもの	0
C	今後の検討のために参考とするもの	1
D	その他（質問など）	2

〈具体的な内容〉

ア 小田原城天守閣事業経営戦略に関すること。

	意見の内容（要旨）	区分	市の考え方
1	本経営戦略に記載している歴史や文化は、どこの時代と何の文化を指しているのか。また、小田原市内に放置されている歴史的、文化的な資産をもっと活用し、小田原城を魅力あるものに変えて、収支の改善や増加を図るべきではないのか。	C	本経営戦略に記載している歴史や文化は、主に小田原城や歴代城主に関するものになりますが、それ以降も現代に至るまで小田原城に関する全ての内容を対象としております。小田原市内の歴史や文化的な資産については、小田原城を紹介するうえで有効なものは活用を検討し、小田原城の魅力を高めていきたいと考えています。

イ その他、小田原城址公園に関すること。

	意見の内容（要旨）	区分	市の考え方
1	樹木が支障となり、周辺から天守閣が見えないなど、樹木管理や清掃が疎かになっている。小田原城天守閣・常盤木門・小田原城歴史見聞館（以下、「天守閣他2施設」という。）と城址公園は不可分の関係であるため、城址公園内の樹木管理や清掃もしっかりと行うべきである。	D	本経営戦略は、天守閣他2施設を対象としており、城址公園内の樹木管理や清掃については、直接の対象となっていませんが、城址公園と天守閣他2施設は、一体となって利用されているため、樹木管理や清掃についてもしっかりと取り組んでいくことが大切であると考えています。

2	城址公園内へのカフェの誘致などにより、ゆっくりと滞在できる場所を確保し、これを活用することで常盤木門等への誘客につなげることはできないのか。	D	天守閣他2施設を除く城址公園の整備や活用については、本経営戦略の直接の対象にはなってはおりませんが、常盤木門等と城址公園は、一体となって利用されており、利用者に満足いただくため、城址公園の整備や活用と連携して取り組んでいくことが大切であると考えています。
---	--	---	---

#### 4 今後のスケジュール

建設経済常任委員会への報告終了後、本経営戦略を策定し、令和3年（2021年）7月にホームページ等で市民に周知する予定。

小田原城天守閣事業経営戦略(案)

団 体 名	: 小田原市
事 業 名	: 小田原城天守閣事業
策 定 日	: 令和 3 年 6 月
計 画 期 間	: 令和 3 年度 ~ 令和 12 年度

1. 事業概要

(1) 事業形態

法適(全部適用・一部適用) 非 適 用 の 区 分	非適用	事業開始年度	昭和35年度
事業の種類	その他観光施設	施設名	小田原城天守閣、常盤木門、 小田原城歴史見聞館
職員数	3 人		
事業の内容	小田原市の観光振興と歴史や文化に関する理解を深めることを目的とし、国指定史跡小田原城跡に所在する小田原城天守閣、常盤木門及び小田原城歴史見聞館を有料入館施設として公開し、適切に管理・運営するとともに、特別展覧会の開催、展示改修等の整備などを行う。		
民間活用の状況	ア 民間委託	-	
	イ 指定管理者制度	平成29年度から一般社団法人小田原市観光協会を小田原城天守閣、常盤木門及び小田原城歴史見聞館の指定管理者として指定し、管理運営を行っている。なお、今回の指定候補者の選定は、令和4年度を予定している。	
	ウ PPP・PFI	-	

(2) 料金形態

利用料金の概要・考え方	小田原城天守閣			
	区分	金額	常盤木門展示室の利用料金を同時に徴収する場合の金額	
	個人(1人につき)	15歳以上の者(中学生を除く)	510円	430円
		小学生及び中学生	200円	170円
	団体(1人につき)	15歳以上の者(中学生を除く)	400円	340円
		小学生及び中学生	160円	140円
	区分	金額(1回につき)		
		望遠鏡	100円	
		コインロッカー	200円	
		常盤木門		
	区分	金額	天守閣の利用料金を同時に徴収する場合の金額	
	個人(1人につき)	15歳以上の者(中学生を除く)	200円	170円
		小学生及び中学生	60円	50円
	団体(1人につき)	15歳以上の者(中学生を除く)	160円	140円
		小学生及び中学生	40円	30円
	小田原城歴史見聞館			
	区分	金額	天守閣及び常盤木門展示室の利用料金を同時に徴収する場合の金額	
	個人(1人につき)	15歳以上の者(中学生を除く)	300円	210円
		小学生及び中学生	100円	70円
	団体(1人につき)	15歳以上の者(中学生を除く)	240円	170円
		小学生及び中学生	80円	50円
	利用料金は、小田原城天守閣条例及び小田原城歴史見聞館条例の規定に基づき、条例の定める範囲内で指定管理者が定めている。 料金の水準は、同種同規模施設の料金と大きく乖離しないようにするとともに、運営費用も考慮し設定している。			
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成28年5月1日【小田原城天守閣】			

(3) 現在の経営状況

年間利用状況 (小田原城天守閣入館者数)	R1	580,019人	H30	603,318人	H29	738,086人
年間利用状況 (常盤木門入館者数)	R1	127,347人	H30	139,907人	H29	161,506人
年間利用状況 (小田原城歴史見聞館入館者数)	R1	118,938人	H30	36,073人	H29	115,430人
3館利用料金収入状況	R1	278,509,170円	H30	270,707,290円	H29	336,731,730円
収益的収支比率	R1	146.88%	H30	125.53%	H29	219.60%
他会計補助金比率	R1	0%	H30	0%	H29	0%

【上記の収益、資産等の状況等を踏まえた経営状況の分析】  
 利用料金収入状況は、小田原城天守閣、常盤木門、小田原城歴史見聞館の利用料金収入を合計したものであり、その内、小田原城天守閣の利用料金収入が全体の8割以上を占め、その増減が全体の利用料金収入に大きな影響を与えるものとなっている。小田原城天守閣の利用料金収入については、平成28年5月のリニューアル工事完成後ピークに減少が続いていたが、令和元年度で下げ止まってきていることから、全体の利用料金収入の動向も同様の動きとなっている。  
 当該事業は、収益的収支比率が100%を上回っており、他会計補助金比率も0%のため、平成29年度から令和元年度まで健全な経営状況にある。

### 3. 将来の事業環境

#### (1) 入館者数及び利用料金収入の見通し

小田原城天守閣の入館者数及び利用料金収入は、小田原城天守閣の耐震化に伴うリニューアル工事後の平成28年度をピークに年々減少してきたが、指定管理者とともに入館者の顧客ニーズに応えたサービスの実施や魅力ある展示のほか、施設等の情報をテレビ・SNS・ホームページや関係各誌で発信するなどのPR活動を指定管理者のノウハウを活用し積極的に行った結果、令和元年には減少幅が狭くなり、下げ止まってきている。

常盤木門は、平成28年10月にSAMURAI館としてオープンしているが、小田原城天守閣と合わせて入館する方が多い施設であることから、入館者数の見通しは、小田原城天守閣と同様の傾向となると考えている。

小田原城歴史見聞館は、平成31年4月にNINJA館としてリニューアルオープンしたが、新型コロナウイルス感染症対策で休館などとなったため、リニューアル後の入館者数についてデータ量が少なく、今後の見通しが立てにくい状況である。

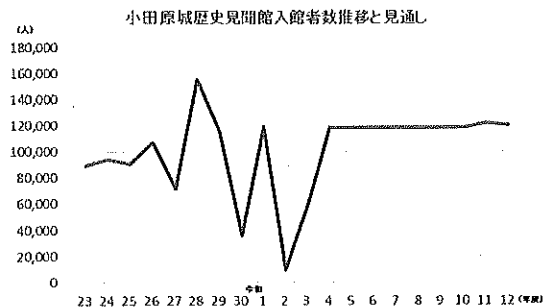
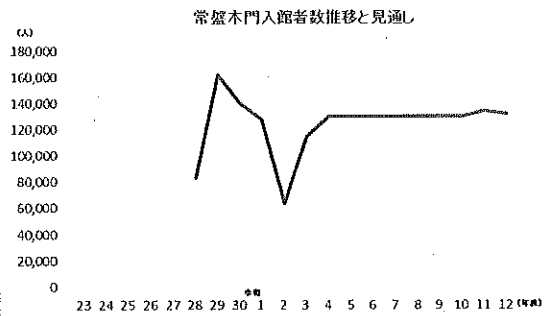
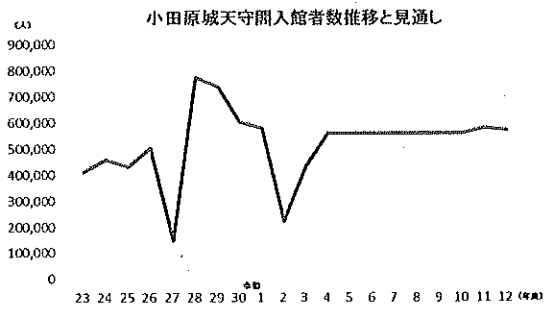
各施設は、魅力あるコンテンツで高い集客能力を有していることから、引き続き指定管理者とともに集客への取組を行っていくことで、一定の入館者数の確保が図れると考えている。

このため、今後の各施設の入館者数の見通しについては、令和2年度、3年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響による減少を見込むが、令和4年度からは、令和元年度に近い水準に戻ると推計するとともに、令和11年度に予定している小田原城天守閣の展示改修による微増を見込んでいる。

#### 【各施設の入館者数と利用料金収入等の推移と見通し】

年度	小田原城天守閣		小田原城歴史見聞館		常盤木門		望遠鏡等 利用料	利用料金収入 合計(円)	指定管理者からの 納付金※
	入館者数(人)	利用料金収入(円)	入館者数(人)	利用料金収入(円)	入館者数(人)	利用料金収入(円)			
平成23	411,240	139,511,850	89,619	19,632,020			1,450,200	160,594,070	
24	459,548	156,006,390	94,443	20,597,510			1,503,000	178,106,900	
25	430,475	145,754,330	90,658	19,994,620			1,221,900	166,970,850	
26	502,330	173,380,500	106,912	23,599,550			1,403,900	198,383,950	
27	148,325	48,095,600	72,136	17,360,770			684,800	66,141,170	
28	775,406	317,153,320	155,136	31,929,810	83,238	10,571,450	1,879,200	361,533,780	
29	738,086	293,902,730	115,430	20,870,540	161,506	20,257,060	1,701,400	336,731,730	179,201,365
30	603,318	243,697,290	36,073	6,538,490	139,907	19,143,010	1,328,500	270,707,290	150,375,432
令和元	580,019	236,390,250	118,938	23,073,380	127,347	17,957,340	1,088,200	278,509,170	140,407,336
2	221,428	89,305,673	9,644	1,876,159	63,884	8,845,809	572,500	100,600,141	37,153,000
3	435,014	177,292,688	59,469	11,536,690	114,612	15,795,968	761,740	205,387,086	73,387,000
4	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
5	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
6	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
7	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
8	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
9	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
10	560,000	229,600,000	118,000	23,000,000	130,000	18,050,000	1,350,000	272,000,000	140,000,000
11	580,000	237,800,000	122,000	23,770,000	134,000	18,600,000	1,400,000	281,570,000	149,570,000
12	570,000	233,700,000	120,000	23,380,000	132,000	18,320,000	1,370,000	276,770,000	144,770,000

※納付金については、指定管理者制度を平成29年度から導入したため、平成29年度以降の記載となる。



(2) 施設の見通し

小田原城天守閣の施設整備については、平成28年5月に耐震化に伴うリニューアル工事が完了したところであり、当面は利用料収入を確保するための定期的な展示改修や経年劣化などに対する小規模修繕を行っていく。  
 常盤木門は、平成28年10月に展示改修を行っているため、当面は、定期的な展示改修や経年劣化などに対する小規模修繕を行っていくが、施設全体の老朽化も進んでおり、長期的には、財源の確保も含め大規模改修の検討が必要となっている。  
 小田原城歴史見聞館は、平成31年4月に大規模な改修工事を完了しており、小田原城天守閣と同様に定期的な展示改修や経年劣化などに対する小規模修繕を行っていく。

(3) 組織の見通し

当該事業は、経済部小田原城総合管理事務所が所管しており、学芸員職を含めた専任職員を3名置く体制で運営している。  
 今後も人件費の抑制を意識しながら、指定管理者と協力し当該施設の誘客につながる展示の実施や適切な施設運営などを行えるよう、必要な人員を配置していく方針である。

3. 経営の基本方針

国指定史跡である小田原城址公園は、天守閣をはじめ、門や城郭などを有す重要な文化施設であるとともに、国内外から毎年多くの観光客が訪れる本市の観光の中心的施設となっている。  
 その中で、小田原城天守閣事業は、小田原城天守閣、常盤木門、小田原城歴史見聞館を小田原城天守閣特別会計として運営しており、文化施設と観光施設の両面の価値を最大化しつつ、将来にわたり安定した事業運営を行っていくことが求められている。  
 また、利用料金収入から、指定管理者による各施設の管理経費と、指定管理者が市の特別会計へ繰り入れる納付金を賄っていることから、利用料金収入を確保していくことが持続的な運営を行ううえで最も重要となっている。

このため、本事業の運営にあたっては、歴史や文化に関する理解を深めることや適切に施設管理を行うことに加え、入館者数を最大限確保できるよう、指定管理者と協力し、次のことを経営の基本方針として取り組んでいく。

- 施設の維持管理を適切に行うとともに、展示改修等を適宜実施するなど、施設の観光及び文化的な価値を保ち高める。
- 入館者の多様なニーズを捉え、顧客満足度の高いサービスの提供を行うとともに、効率的で効果的な管理運営を行う。
- 特別展覧会や講演会などを開催し、市民の歴史的、文化的な理解を深め、効果的にその魅力を伝える。
- 情報誌への掲載、メディアへの露出など、効果的なPRを実施し集客に努め、天守閣を核とした地域経済の活性化を推進する。
- 新型コロナウイルスの感染拡大抑止対策の実施など、利用者や従業員の安全面を優先した施設の管理運営を行い、安心して利用できる環境を整える。

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	適切な時期に各施設の展示改修・維持修繕を行い、施設の有している観光及び文化的な価値の維持、向上を図る。
-----	---

小田原城天守閣等の3施設について、施設の有している観光及び文化的な価値の維持、向上のため、適切な時期での展示改修・維持修繕が必要となる。  
 展示については、内容が陳腐化しないよう適切な時期に展示改修を実施し、新規観光客の集客だけでなく、一度来城した方々の再訪を促進する。  
 また、毎年計上している維持修繕費により、長寿命化を意識した予防保全による考え方を組み入れつつ、施設の維持を図る。なお、展示改修・維持修繕のいずれの場合も、同じ年度内に投資が集中しないよう、分散して実施することとする。

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	天守閣入館者数56万人を目標として集客し、主な財源となる指定管理者からの納付金額について、事業運営に必要な額を確保する。
-----	--

財源については、指定管理者からの納付金が主なものであることから、その原資となる利用料金収入を確保していくことが必要となる。このため、適切な時期に展示改修を実施するなど、展示内容の刷新を図り、新規観光客だけでなく一度来城した方々の再訪を促進する。さらに、指定管理者と協力して、プロモーション事業、サービスの向上、魅力的な特別展覧会などを実施し、年間の天守閣入館者数56万人を目標に集客し、指定管理者からの納付金について、事業運営に必要な額を確保する。  
 また、毎年度、繰越金の一部を継続的に施設整備基金に積み立て、展示改修等の施設整備の財源として活用していく。



③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費は、職員の人件費のほか特別展覧会などの開催経費や、刀剣や甲冑等の所蔵品の維持管理や収集に係る経費、消費税などである。これらの費用は、経常的に必要となる経費のため、一部物価上昇なども考慮し計上した。なお、各施設の通常の入館施設としての管理経費は、利用料金収入などにより指定管理者が賄うものとしている。

(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

民間活用	指定管理者制度を継続していくとともに、効率的・効果的に施設の運営が図れるよう、民間活用の方法等について研究を進めていく。
投資の適正化	施設整備や資産の購入などについて、入館者のニーズ等を分析し、需要予測を立てながら、必要性や費用対効果などを考え過剰な支出とならないように実施していく。
その他の取組	将来的な展示改修や施設整備等に備え、利用料金収入を確保しながら継続的に基金の積み増しを行っていく。

② 今後の財源についての考え方・検討状況

利用料金・入館者数	利用料金収入・入館者数を確保するため、性別を問わず広い年代層に向けての情報発信を継続していくとともに、伸びしろが期待される外国人などを意識し、効率的で効果的なPRを指定管理者のノウハウを活用しながら実施していく。 また、リピーターの確保が重要であり、特別展の開催や定期的な展示の改修などで、入館者を飽きさせない取組を続けていく。
地方債	継続的に基金の積み立てを行い、施設整備などの起債が必要な事業に対する財源を極力確保するほか、事業の必要性や費用対効果を考え過度な事業費とならないようにすることで、起債の借入れに依存しない運営に努める。
繰入金	利用料金収入を増やし、経営を安定化させるとともに、計画的に投資を行うことで、一般会計からの繰入金に依存しない自立的な経営を行えるよう努める。
資産の有効活用等による収入増加の取組	利用者や市民のニーズに合わせ、施設を有効活用するためのサービスや事業展開を指定管理者と検討していく。
その他の取組	国庫補助制度などの動向を適切にとらえるとともに、利用料金収入以外の財源の確保を研究し、事業の財政基盤の強化に努める。

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

委託料	委託料と職員給与費等とのバランスを勘案するとともに、効率化やサービスの質を考えたうえで、委託化の検討を行う。
管理運営費	限られた財源の中、効果的で適正な管理運営を行い、業務の効率化などによるコスト削減に積極的に取り組む。
職員給与費	業務を行う上で必要な人員の経費を確保するとともに、業務の効率化を図るなどして人件費の抑制を図る。
その他の取組	入館者数の増加を図るための事業について、的確に分析し、費用対効果を考え実施する。

## 5. 公営企業として実施する必要性など

<p>事業の意義、提供するサービス自体の必要性</p>	<p>当該事業は、小田原の歴史・文化の魅力を発信するというだけでなく、年間50万人を超える入館者を集める観光の中心的事業でもある。このため、市民の歴史や文化に対するニーズに応えることに加え、観光振興による地域活性化という面からも継続して実施すべき事業である。</p>
<p>公営企業として実施する必要性</p>	<p>国指定史跡小田原城址公園は、文化財保護法により小田原市が管理団体に指定されており、当該管理施設も適切な保存活用を図る責務を負っている。 また、施設の持っている様々な役割を着実に果たしていくためには、関係機関との調整が必要であるほか、高い公共性が求められているものであることから、公営企業として実施していく。</p>

## 6. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

<p>経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</p>	<p>主に、毎月の指定管理者からの報告を基に進捗管理を行っていく。また、毎年度決算期において、年度単位の進捗管理を行い、本経営戦略の事後検証を行っていく。 計画期間は10年間だが、事業をとりまく社会経済情勢の変化等により必要と認めるときは、随時見直しを行うこととする</p>
----------------------------	---

投資・財政計画(収支計画)

(単位:千円,%)

区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (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
収益的収入	1 総収益(A)	157,504	91,573	77,389	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	152,993	148,193
	(1) 営業収益(B)												
	ア 料金の収入												
	イ 受託工事収益												
	ウ その他												
	(2) 営業外収益	157,504	91,573	77,389	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	151,423	147,423
	ア 他会計繰入金		46,498										
	イ その他	157,504	45,075	77,389	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	143,423	151,423	147,423
	2 総費用(D)	63,632	140,684	77,399	82,965	101,090	94,634	90,211	90,793	100,896	139,229	83,677	101,767
	(1) 営業費用	62,343	139,506	76,323	81,990	100,219	93,858	89,540	90,224	100,227	138,664	83,413	101,537
ア 職員給与	24,714	29,106	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	27,877	
イ その他	37,629	110,400	48,446	54,113	72,342	65,981	61,663	62,347	72,350	110,787	55,536	73,660	
(2) 営業外費用	1,289	1,178	1,076	975	871	776	671	569	469	365	264	230	
ア 支払利息	1,289	1,178	1,076	975	871	776	671	569	469	365	264	230	
イ その他	1,289	1,178	1,076	975	871	776	670	569	469	365	264	230	
3 収支差引(A)-(D)(E)	93,872	△ 49,111		60,458	42,333	48,789	53,212	52,630	42,727	4,194	69,316	46,426	
1 資本的収入(F)	74,180	43,600	43,600		10,000	5,000			10,000	50,000		10,000	
(1) 地方債償還													
うち 資本費平準化償還													
(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	17,200												
(6) 工事負担金													
(7) その他	56,980	43,600	43,600		10,000	5,000			10,000	50,000		10,000	
2 資本的支出(G)	117,782	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	
(1) 建設改良費	74,182												
うち 職員給与													
(2) 地方債償還	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	43,600	
うち 資本費平準化償還													
(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)	△ 43,602			△ 43,600	△ 33,600	△ 38,600	△ 43,600	△ 43,600	△ 33,600	6,400	△ 43,600	△ 33,600	

投資・財政計画(収支計画)

(単位:千円,%)

区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (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
収支再差引	(E)+(I)	50,270	△ 49,111		16,858	8,793	10,189	9,612	9,030	9,127	10,594	25,716	12,826
積立金	(K)	40,000	36	1	5,000	8,000	8,000	10,000	10,000	8,000	8,000	23,000	17,000
前年度からの繰越金	(L)	38,877	49,147	1	11,858	12,591	14,780	14,392	14,392	14,549	17,143	19,859	15,885
前年度繰上充用金	(M)				11,858	12,591	14,780	14,392	14,392	14,549	17,143	19,859	15,885
形式収支	(J)-(K)+(L)-(M)	49,147											
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)												
実質収支黒字	(P)	49,147			11,858	12,591	14,780	14,392	14,392	14,549	17,143	19,859	15,885
赤字	(Q)												
赤字比率	$\frac{(Q)}{(B)-(O)} \times 100$												
収益的収支比率	$\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$	86.8%	49.7%	64.0%	113.3%	99.1%	103.8%	107.2%	106.7%	99.4%	78.4%	120.2%	101.9%
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)												
地方財政法による資金不足の比率	$\frac{(R)}{(S)} \times 100$												
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	$\frac{(T)}{(V)} \times 100$												
他会計借入金残高	(W)												
地方債残高	(X)	506,600	463,000	419,400	375,600	332,200	288,600	245,000	201,400	157,800	114,200	70,600	27,000

○他会計繰入金

(単位:千円)

区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (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			46,498										
資本的収支			46,498										
合計			46,498										

○小田原城施設整備基金

基金積立	40,000	36	1	5,000	8,000	8,000	10,000	10,000	8,000	8,000	23,000	17,000
基金取り崩し	56,980	44,778	44,677		10,000	5,000			10,000	50,000		10,000
各期末の基金残高	120,996	78,254	31,578	36,578	34,578	37,578	47,578	57,578	55,578	13,578	36,578	43,578



## 歴史的風致形成建造物（皆春荘・旧松本剛吉別邸）について

本市では、歴史的風致形成建造物の保全・活用を進めており、皆春荘（板橋地区）・旧松本剛吉別邸（南町地区）については、実施していた耐震等改修工事が完了した。

今後は、散策のレストスペース（公園的機能）や観光交流を促進する拠点施設として、庭園等を整備し、公開していく予定である。

### 1 工事完了日

【皆春荘】 令和3年(2021年)5月26日

【旧松本剛吉別邸】 令和3年(2021年)5月28日

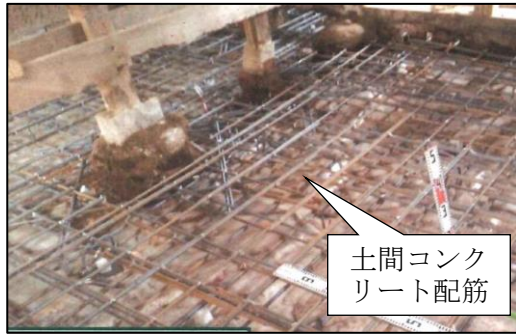
### 2 改修概要

【皆春荘】 主屋の耐震及び劣化箇所等の改修

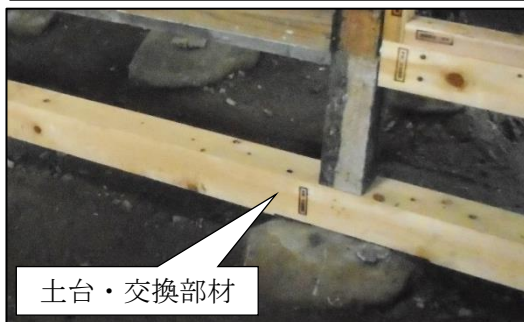
シロアリによる被害箇所の改修

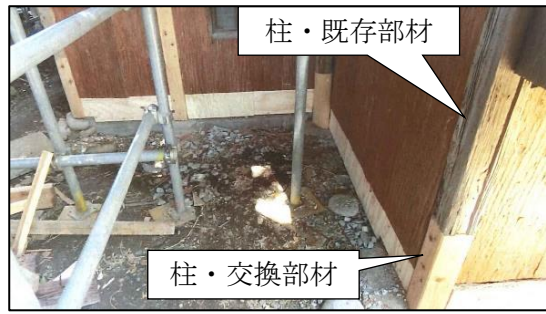
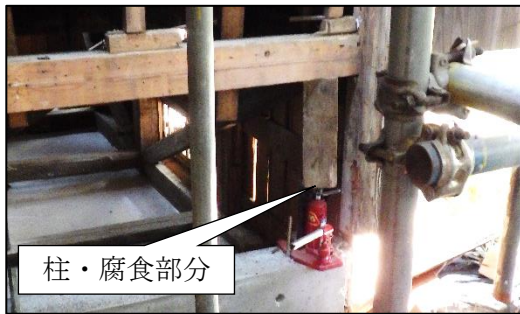
※表門の屋根葺き替え等は、庭園整備に併せ実施予定





【旧松本剛吉別邸】 主屋の耐震、茶室の構造補強及び劣化箇所等の改修  
シロアリによる被害箇所の改修





### 3 執行額（予算額）

【工事請負費】 177,170,800 円（177,180,000 円）

内訳

（単位：円）

項目	工種	内訳	合計
皆春荘	建築	69,899,500	85,957,700
	電気	7,696,700	
	機械	8,361,500	
旧松本剛吉別邸	建築	77,352,000	91,213,100
	電気	6,326,100	
	機械	7,535,000	

### 4 今後の予定

令和3年度（2021年度） 庭園調査、一般公開、管理運営委託事業者の選定  
 令和4年度（2022年度） 庭園整備に関する実施設計  
 令和5年度（2023年度） 庭園整備工事