

市場の活性化を考える会（第9回）における主な意見の概要 （令和2年10月16日）

【基幹的なインフラとしての機能の強化】

- 基幹的なインフラとしての機能を強化するという部分では、特に今回のコロナのような厳しい状況の中でも、事業継続が重要。卸売市場が食をしっかりと供給していかなければいけない。
- 災害等のリスクが大きくなる中で、事業をいかに継続していくか。効率重視も重要だが、事業継続ということの優先度、価値として重要度が高まったと言える。効率ばかり追求すると非常時に対応できない。レジリエンス、回復性あるいはリダンダンシー、冗長性というBCP的な点を踏まえた検討が必要。
- 事業継続は、集荷・分荷機能、生鮮食料品等の実物を供給するという点において必要であるが、併せて価格形成機能という点においても重要。
- 価格形成機能は市場にとって極めて基本的な機能である。卸売市場の基本機能として、産地側、買手側、相手方に対するフェアプライシングは非常に重要。
- 今後とも市場が公正な価格形成機能、あるいは建値市場機能を果たしていく上では、多様な売買参加者を確保できることが重要。
- 多様な市場参加者を確保するためには、市場業者の経営体力、経営力の強化が重要。経営体力がなければ競争的な価格形成、その前提となる集荷力、販売力を維持、強化できない。市場法の改正も前向きに受け止めて、色々なチャネルの開拓、販路の多角化、経営資源を補完し合うような事業者間の連携等が必要。新規参入や新陳代謝、血縁以外の事業の承継などいろいろなイノベーションに取り組んでいくような業者の活力が重要。
- 価格形成機能については、バランスのとれた市場参加者の確保、維持が大切。供給側では出荷数量の安定的な確保、需要側では仲卸も含めた市場参加者を確保することが大事。双方のバランスが取れないと、価格形成に歪みが生じる。
- 集荷対策としては、荷受けが主に取り組んでいることだが、産地開発や搬入などの物流支援をどうしていくのか。これまでの集荷先以外のところにどうやって幅を広げていくのか。消費者の動向を踏まえて品揃えを変えていく努力が必要。
- 小売の構造が量販店にシフトし、また、需要が業務用から家庭消費用に移ってきて

いる過程で、経営面で影響を受ける仲卸が出てきている。そのような仲卸の合従連衡なり統合をサポートしていくべき。新たな参加者を増やす、呼び込む取組があってもいい。場合によっては、一般の消費者の入場制限を一部緩和することがあってもいい。

【市場取引の活性化につながる取組】

- コロナの影響もあり、通販が伸びており、ネットスーパーも相当伸びている。生鮮食料品の世界でも、リアル店舗の販売とネットの世界をいかにうまくつないでいくか、これがオムニチャネル戦略。
- 今まではリアルとデジタルで分かれて動いていたが、効率的に両者を融合していく。消費者もそれらをシームレスに使い分けていく。そのような中で、卸売市場が、デジタルに対応した拠点として機能することが求められる。
- 都内で卸売市場がうまく回っていくためには、デジタルと物流とが連携する仕組みをつくっていかないと今後は難しい。
- デジタルとリアルの融合、そのことへの対応力を卸売市場として持つことが重要。複合的な戦略は当然必要。一方に走るだけではなく、両方をにらんだ上でチャネル戦略を展開していくべき。デジタルが進化していくことによって、リアルの価値が高まっていく面がある。そういうオムニチャネル的な視点が重要。
- リアル店舗は、リアル店舗としての存在意義を消費者に伝えていく必要がある。卸売市場もリアルとしての存在意義を明確にする必要がある。
- 卸売市場がデジタルに対応した拠点として機能するためには、情報と物流の基盤強化が必要。物流の効率化は、市場で働く人の労働環境の改善、ひいては人材を育成する、人材を集めることにも関係する。
- 卸売市場もイノベーション、技術革新に対して中長期的に対応する力を持たなければならない。技術革新や需要の変化に機敏に対応していく力、市場の強みを生かしながら新しい技術を取り込んでいく対応力が重要。
- Eコマースに対応していかない事業者が中長期的に生き残れるか、次の新しい環境変化に対応できるかという点と厳しい。複数チャネルを持っている市場業者こそ強みを発揮でき、交渉力を持つ。
- デジタルを通じた取引といっても、それを支えているのはリアルの世界。物流が重

要であり、自動化や機械化など技術革新のイノベーションと同時に、市場業者が持っている一種の暗黙知や品質評価力も含めて、インキュベーション、創造力、インプロビゼーションなどの強みをしっかり生かしていくことが大事。

- 公と民との役割で言うと、情報基盤の整備を担う部分で都のリーダーシップが必要。コードの統一等は業者ごとでは難しいため、そこでの都の役割も重要。
- 中長期的な販路開拓という観点からは、輸出も重要。デジタルの活用は輸出においても生きるはずであり、デジタル化は国内外の販路開拓において重要。
- ブランド戦略について、ブランドには、情緒的な価値、ストーリーとしての価値もあるが、卸売市場に関して言えば、まず機能的な価値として何がどう優れているのかをはっきりさせることが重要。卸売市場は他の流通手段と比べてどこがどう優れているのか、どこがどう違うのか。開設者である都自身が、これを明確に意識して自己規定をする必要がある。

【社会の一員としての責任の遂行（SDGs経営）】

- これまでできなかったグリーンへの転換が、まさに今、市場の活性化と併せてできるのではないか。できることをどのようにやっていくか、2030年とか2050年の目標を都として持つべき。
- 都はゼロエミッションを掲げているのだから、再生可能エネルギーを全面的に使うような市場があってもいい。全市場で取り組むのが難しければ、一部の市場からでもスタートするべき。
- 卸売市場の役割が一般の消費者に分かりにくい。もう少し開かれた部分が必要。もっと積極的に見学を受け入れる、卸売市場で買物ができる、地域との交流の場を設けるなどの取組を通じて、地域住民に価値を認識してもらい、互いに理解を深めていくことが大事。
- 食育や次世代育成の場を提供できる可能性があるのが卸売市場の強み。卸売市場に、モノが入ってきて散っていくところを実際に見てもらい、しかも、そこで買って、食べて、おいしいなどに触れられる。地域にもっと開放していくべき。
- 都には複数の市場があるのだから、こちらは自然エネルギーの市場、こちらは地域に開放された市場、というようなものがそれぞれあってもいい。
- 卸売市場が東京都にあることの責任と役割。産地の側から見ても、川下の企業から

見ても、卸売市場は重要な役割を果たしているし、最終的には都民の食等に貢献している。そのような多様なステークホルダーに配慮した事業運営がこれまで以上に求められる。

- 持続可能な社会の実現に向けて、卸売市場も、社会の一員として環境配慮、地域社会との共生、あるいは働き方の改革など、社会的な課題に率先して取り組んでいくSDGs経営を目指すべき。
- 環境配慮や地域社会との共生等を含めて、社会における諸課題、今日的な課題に対し、卸売市場も社会の一員として取り組んでいく。これは卸売市場において今まで遅れていた部分ではないか。この遅れていた部分で、市場流通の先進的な取組として、新たな取組を先導していくことが、社会全体の流通システムの高度化に結びつく。その際、都が関与する以上、「食を通じて都民の生活を豊かにする」ことを、上位の価値概念として位置づけるべき。
- SDGs経営というと、ともすると美辞麗句が並ぶようなことになってしまう。それぞれの問題について、卸売市場が具体的にどのように寄与していくのかを明確にすべき。
- 市場の活性化そのものは行政上のゴールにはならない。都民の幸せとは何か。その幸せを構成する中に、食が入ってくる。家族や友人と食事することは、幸せの原単位であり、そのようなことを都が一生懸命後押しをする。そのための一手段ないしは重要な一機構として卸売市場がある。そういう大きな枠組みの中で捉えることによって、結果として卸売市場も活性化すると捉えるべき。

【立地・機能に応じた市場間の役割分担等のあり方】

- 11市場を持つ都は、市場全体を見た上で、それぞれの市場をどう運営していくのか、全体最適としてどうあるべきか、という中長期的な考え方を整理すべき。
- これまでの卸売市場の整備は、高度成長を背景とした需要の増大に対応したもの。市場配置の在り方を検討する視点で中長期的に考えるときに、現状のままでよいのか。市場全体の配置のあり方、適正配置について検証、検討を行うべき時期に来ているのではないか。一つ一つの市場が必要か必要でないかという議論をするものではないが、現状ありきで議論するのではなく、中長期的な観点から再配置の考え方を整理すべき。

- 従来の卸売市場の整備の仕方は、各市場がフルスペックで全ての機能を持つ、という考え方。この考え方を変えて、各機能を部分的にバンドルする（束ねる）。「この市場は、こういう環境にあるから、この機能とこの機能に特化する」、「この市場にこの機能は要らない」といったことを、それぞれの市場について考えていくことが必要ではないか。
- 各市場を機能的に類型化し、それぞれの市場が、自らが担うべき機能を果たしていく。それを果たす前提として、市場相互のネットワークが形成され、補完し合うことで互いの機能を強化していく。そうしたことによって、東京全体の食に関する価値を創出し、都民に提供していく。そのような役割を果たしていくことを期待したい。
- 今の11市場は、規模の違いだけでほぼ同じような機能しか持っていない状況にあるので、機能、役割ごとに整理すべき。物を持たず商流に特化した市場があってもいいし、こういう消費地に近いから、その消費地に向けた供給ができるような市場、というのもあっていい。オーガニックを全都に配送できるような機能を持つなどでもいい。それぞれが役割を持つことが望ましいのであり、集約ありきということではない。
- 11市場を全体としてどのように機能させるか。各市場はそれぞれ特色を持ち、役割分担をして補完し合うが、ネットワーク全体としてどう考えるか。そういう中で、市場の類型化も考えていくべき。個々の市場をどうするという議論だけで進めると、市場全体のネットワークとしては逆に弱くなってしまう可能性がある。どの市場もフルスペックの機能でやる、ということでは意味がない。まず11市場全体のネットワークという考え方があり、その上で各市場が機能分担していく、という整理が必要。
- 各市場が画一的ではなく、品揃えの面、あるいは加工機能であったりサービス機能、物流面での機能などから、ある機能に特化したり、差別化したりして、都民のニーズに応じた役割を分担して担うことが考えられる。
- 卸売市場は、全国的な幹線流通としての中央拠点的な在り方と、商品の鮮度へのニーズなど物流サービス水準に応じた後方支援的な在り方もある。そのようなことも含めて卸売市場の類型、ネットワークを考えていくことが必要。
- 市場の類型化を案として提示し、画一的ではないそれぞれの市場の方向性を提示

することについて、上からの押し付けではなく、方向性のすり合わせをしっかりとや
っていくことが市場業者の活力を維持する上でも大事。

- 卸売市場が全体として多様なチャンネルに柔軟に対応していくことが必要。生産か
ら消費のサプライチェーンの中でネットワークをどのように機能させるか、それ
ぞれの市場がどういう機能を果たすことが一番いいのかを考えるべき。
- 人口が減り取扱量が減っていくときに、11市場も要らないのではないかという
議論は出てくる。それに対してどのように考えるか。確かに取扱量は減るが、今あ
る11市場という資源、そのネットワークを最大限生かしていくやり方を考える
ことが必要。ネットワークだからこそ価値が出てくる面もある。BtoCなどがそれ
に当たる。BtoBと異なり、BtoCの場合は分散型が必要であるから市場ネットワ
ークが魅力的、という話が出てくる。
- 人口減少等で取扱量が減っていくからといって、市場を単純に集約化していいの
かという議論はある。小売側から見れば、近接したところに卸売市場があることで
サービスをより良い形で受けられる。そのようなことも含めて考えるべき。卸売市
場の配置論は、小売等に対するサービスをどうするかも含めて、行政として判断し
なくてはいけない面がある。
- 流通業務市街地整備法に基づき造られた卸売市場は、昭和40年代に、外から入っ
てくる物流が都心部に入らないようにここで受け止める、という位置づけで、流通
業務団地の中に造られたが、今は都心に全部入ってきてしまうような構造になっ
ている。外から入ってくる物流をこれらの市場で受け止めるという役割は、今後も
期待されない。では、これらの市場の物流上の利点は何か。通販などの物流センタ
ーは、外環あるいはその内側に多い。そのようなことに着目したネットワーク上の
活用の仕方がありうる。
- 花きでは、画像処理でせりにかけるオンラインせりが始まっている。技術が進歩
し、物流の効率化にもつながるので、趨勢を見ながら、流れを見極めたプランニン
グが必要。
- 都は、各市場が持つ優位性、地域環境などの特性を基礎に、市場関係者の創意工夫
を結集し、独自の機能強化を図る経営戦略の立案を支援していく必要があり、ネッ
トワークの形成につながる整備を担うことが必要。
- 施設についても、類型ごとの目的どおりに機能しているかどうかを常にモニタリ

ングしながら、本当に今の姿のまま更新していくのか、形を変えていくのかを判断することが必要。

- 将来事業計画をしっかり持っていないのが公共の最大の欠点。計画を数字で示しながら、それが環境変化によって変わることを悪だと思い込み過ぎている行政の「無謬性の原則」が問題。変わっていくことを厭わず、恐れず、説明をしっかりとすることで理解が得られる。コロナショックを契機に、行政経営の在り方を転換していくべき。
- 取組として、足元で対応しなければいけないものと、長く時間をかけて構築していかなければいけないものがある。時間軸の概念が入るといい。

【施設の維持更新等のあり方】

- ライフサイクルコストの低減や更新時期の平準化、市場全体のアセットマネジメントは、当然行うべきこと。
- 都は複数の市場を運営しており、必要な施設の維持更新を計画性を持って責任ある体制で取り組む必要がある。
- 施設整備、維持管理の在り方について、旧来型の公共発注のやり方を変えるだけで改善することもある。
- 更新などの投資では、リターン指標を持っておく必要がある。定性的なもので構わないので、リターンを意識されたい。