

# Twin Market 構想

## ツインマーケット

### Team Twins

#### 結論

結論から言えば「**現在地再整備は可能。**」

#### 理由

理由はひとつで、「**晴海を種地として確保できるから。**」

#### 失敗した前の現在地再整備

先の頓挫した現在地再整備はひどい事業であった。

種地がないうえに細部が未確定の設計だったため、工事は遅延し、仕様においても「2階にホコの車が入らない」、「店の前に柱が立てるな」、「換気用の窓を作れ」などといった冗談のような苦情が山のように出た。

都はそういった要求に対し無管理に計画の変更を重ねていき期間もコストも闇雲に肥大化していく中で、最後には2階に計画されていた青果市場を1階に下ろす変更をしたところで用地が足りなくなり事業は行き詰った。

都は今でも事業の失敗に現地の狭隘をあげるが、そもそもプロジェクト管理の未熟さが招いた失敗プロジェクトの典型例だったのだ。

#### 都の裏工作

蛇足だが、青果を一階部分に下ろした際、都は卸に対して「築地では用地がないので冷蔵庫を場外に出す」と迫った。また、青果には「豊洲に広大な敷地を与え、加工所やパッケージセンターを充実させる」と移転へと水を向けた。

卸としてみればビルのような冷蔵庫を動かせるわけもなく、青果からすればプロセスセンターが実現できれば大田に匹敵する青果市場になると、両団体とも都の申し

出を受け入れた。そのため現在地で一致していた関係団体は分裂され、その後もその溝は埋まることなく市場再整備の重大な障害となっている。

### **現在地再整備は可能か不可能か**

種地が確保出来る現在においていまさら「現在地可能か不可能」の神学論争に参加するのは時間の無駄である。

繰り返しになるが専門的な知識があろうが無かろうが、晴海という広大な種地を利用すれば現在地再整備が可能だということに議論の余地はない。

都が不可能説に固執したがるのは単に、自らの失敗を認めるわけにはいかに事と、築地跡地を売却益で、失敗臨海副都心会計の穴埋めをしたいが為だ。

いずれにしても市場の問題とは無関係であることから彼らと議論をするのは無意味かつ無駄である。

よって我々は再整備の検討について進むこととする。

### **再整備について**

本来、市場の再整備計画は「将来の卸売市場はどうあるべきか？」がという問からはじめられ、その先に見いだされる「あるべき姿」が具現化されたものでなければならない。

### **再整備が解決しなければならない築地の課題**

まずは現状認識による課題の確認からする。

現在の築地において解決しなければならない課題は主に

荷力の低下

売力の低下

の2つ。

### 「集荷力低下」について

集荷力の低下は、全国の水産卸売市場全体に見られる傾向だが、築地は特に施設の老朽化と狭さがその原因となっている。

現状を見ればわかるが、場内には荷捌き所が不足しており、通路や駐車場といったありとあらゆるところで荷が広げられている。

そのため本来の物流導線が寸断され、場内は日々カオスのような状態となっている。そのカオスから必要な荷をピックアップするために施設内の物流においては、正門業者といわれている非公式な配送業者による「横もち」などに頼らざるを得ず、結果、余計な手間やコストを出荷者に負担させていることから、築地の評判は下がり集荷力低下につながっている。

また、量販店や外食産業からすれば、衛生管理機能やトレーサビリティ機能がない市場では取引できる時代ではなくなっていて、高いコストをかけてでも産地との直接取引へとシフトしている。彼らからすれば「食の安全」においては一度のミスが命取りになるからだ。

### 卸企業にとって再整備 = 物流センター化

集荷力低下は、荷のボリュームが収益の源泉である卸の経営を直撃している。

そのため、卸における市場再整備とは、集荷力を挙げるためになされるべき事業であり、物流センター機能充実は必須要件である。

したがって実現できる土地として狭い現在地ではなく豊洲を選択している。

### 「販売力の低下」について

肉と同じ値でなければ売れない、また同じよう簡単に調理できなければ売れないと嘆いたところで魚が売れるようになるわけではない。漁食文化の衰退（魚離れ）が問題の根本にあるのは事実だが、市場における販売の中心にいるのは仲卸である。よって消費者の魚離れを防ぎきれなかった責任の一旦は仲卸にもあると言わざるを得ない。

いずれにしても、今後、魚取引のスペシャリストであるところこの仲卸が活気のある取引で存分に公設市場として築地の魅力を高めるためには、築地という最高の立地と築地ブランドが欠かせない。

そのためにも仲卸にとっての市場再整備とは、今よりも物が売れるように売り場をブラッシュアップすることである。そもそも広さや機能以前に、集客力のある立地が必須なので、断然、銀座に隣接する築地現在地を望んでいる。

以下、整理すると、

卸は、量販店、大手外食産業を顧客として取り込むことで集荷力を高めたい。

そのため将来の市場に求めるのは、「高度な物流センター機能。」

例えば、広大な荷捌き所 / コールドチェーン / トレーサビリティ / 最新のピッキングシステム / 価格動向や消費者情報

したがって、望む再整備地は「豊洲」。

仲卸は、付加価値の高い物が売れる小売や、飲食店を顧客としてさらに囲い込み販売力を高めたい。(体力ある仲卸は量販店も取り込みたい)

そのため将来の市場に求めるものは、「売れる市場」

よって必要なのが、集客力のある立地 / 築地ブランド / 産地情報

当然、望む再整備地は売り場としてこれ以上はない「築地」。

### 公設市場では卸と仲卸は仲が悪いのが普通

つまり、卸と仲卸とでは再整備の目的から求める仕様まで大きく違うとうことだ。そもそも公設市場における価格形成機能とは、できるだけ預かった荷を大きく、かつ高く売りたい卸と、自らの金で買付けてなじみの顧客に細かく安く商品を提供したい仲卸との対峙した関係によって公正な値段が決まるとされている。

つまり、両者の対立はむしろ公設市場にとって必要不可欠な構造である。

最近、その対立関係を卸は垂直統合してしまうべきだと主張するが、いろいろ理屈はつけても結局のところは大企業のエゴにすぎない。

取り込まれた企業は単に吸収されるだけだし、取り込まれない企業は結局のところ、のたれ死にするしかなくなってしまう。なによりそれでは公設市場の評価機能と価格形成機能が失われてしまう。それでは公設市場を大手企業が私物化するに過ぎず税金投入するべきではない。

## **矛盾するものを力に変える市場**

むしろ卸と仲卸、効率性と公正性、集荷力と販売力、荷役と販売、大口と小口、これら一見矛盾する特性と機能が常にバランスを取り合うことで、市場全体の機能と利益を高めていけるようなレイアウトこそ再整備で求められなければならない。

しかし現実的にはこのような正反対ともいえる要求一つの用地でまかなうことは不可能だ。ならば、この二つを別々な場所に整備し、システムにより統合しようとするのは合理的な解決策だ。

私たちが提案する「ツイン・マーケット構想」は、普通は消極的に提案される分譲方式をむしろこれからの卸市場に不可欠な集荷力と販売力のふたつを最大化するためには積極的に活用すべきする案である。

ちなみにこの案においては種地すら必要ない。なぜなら仮設の為に使う種地がそのまま本設の用地として使用されるからだ。

## **器に中身を合わせるのではなく、中身に器を合わせる**

いままでの発想のように用地によって、せっかくある築地の強みを取捨選択してしまうのではなく、それぞれの強みを更に強くしていくための用地をそれぞれに与えるという発想である。

つまり器に中身を合わせるのではなく、中身に器を合わせるということだ。

## **財源をどうするか**

無論、財源という制約条件もあるので、いま考えられている用地取得は縮小されるべきだし、当然、昨日が単純化される築地も不要な部分は売却して資金とするべきである。

また、地上化される環状2号線は積極的に施設内導線として確保すべきだ。

なによりせり場と仲卸が築地に残ることで、もう一つの築地、場外の将来も開けてくる。

## ツイン・マーケットの概念レイアウト

では、実際ふたつの敷地をどのようなレイアウトにするか、概念的な範囲でざっくりと示す。

### 荷役ゾーン（晴海 OR 豊洲）

- ・量販手を取り込むための広大な荷捌き所
- ・コールドチェーンやトレーサビリティなどを装備した衛生品質管理設備
- ・効率化、省力化を実現するための高度なピッキングシステム
- ・出荷者や量販店、消費者の求めに応じて提供できる産地情報、消費者情報、価格動向などを管理する情報システム

### 商いゾーン（築地）

- ・無駄な敷居が無い広々とした清潔な売り場
- ・消費者情報を管理する端末システム（産地情報と統合）
- ・商物分離を可能とした量販短対応の電子入札システム
- ・観光客が安全に見学できるアリーナ型のせり場
- ・極力ターレットによる配送を少なくし、効率的かつコールドチェーンが保たれた形での施設内の配送システム（荷役ゾーンも含むみ、「横もち運賃」などの出荷所の不満が解消される。無論、卸と仲卸、産地が共同で）
- ・買出人、場外、仲卸が協力して魚食文化の振興のため付加価値の高い会員制フィッシュ・マーケットの運営（築地ブランドの再構築）

## 成長し続けるツイン・マーケット

この案の最大の強みは、「荷役ゾーン」と「商いゾーン」の二つのエリアの競争関係におくところにある。互いに生き残りをかけて二つのゾーンが競い合い協力し合うことで築地というひとつの経営体は常に改善が進められ、時代が進むにつれてその強みを増していくはずである。さらにこの案ではふたつのゾーンを情報システムと物流システムで統合することで不効率や無駄を排除し築地という経営資源を一層活用できるところにある。

つまり築地は無敵の世界一の水産市場として今後もあり続けるということである。

## 真っ先に分けられるのは通貨物

分譲と言っても何から分けるのかなかなかイメージできないかもしれないが、例えば、真っ先に別扱いできる荷物は、全体の30%以上を占めているとされる「通貨物」である。

「通貨物」はトラックからトラックへ移動するだけの荷物なので卸も仲卸も関係ない。本来なら使用料を払わなければならないことになっているがここ5年間は支払われていない。(但し荷物は増えている)

「通貨物」の実態を都は以前から否定するが、その存在は場内関係者からすれば日常化している。

また「通貨物」上で足りない場合の手段として確立されている卸と量販店との間で行われる不法な先取り行為も誰もが知っている。

とぼけているのは常に都だけで、それを真に受けているのは議会だけである。

いずれにしてもこのような公共施設の違法なフリーライダーは是正されるべきでそれこそ荷役ゾーンで対応すべきだ。

ただ、こういった行為を行っている量販店は築地にとってすれば大事なお客様となる可能性もあることから、それを取り込むための工夫もまた考えていかなければならない。

もちろん、対応する場所は荷役ゾーンである。

## 「自由度」の高い設計

最後に、物流の先行きは、グローバル化や人口動態上の社会構造の変化もあって、極めて不透明である。したがって、二つのゾーンにおいて共通していえることは、時代の変化に対応しうる「自由度」の高い設計とすべきだということだ。

以上