

戦後日本における大手倉庫業者の経営展開

—— 三菱倉庫の事例 ——

三 鍋 太 朗

はじめに

倉庫業は、インフラとサービスの両面から物流の第一線を支え、日本経済の発展に貢献してきたにもかかわらず、その経営史的研究は限られており、とくに第二次大戦後に関しては、手づかずといってもよい状況にある。そこで本稿では、三菱倉庫を事例として戦後における大手倉庫業者の経営展開を検討する。一般に倉庫業者は、倉庫業発祥の企業、港湾運送業発祥の企業（上組など）、運輸業を中心に倉庫業も兼営する企業（日本通運など）の3つに大別され、さらに近年では物流の一括請負である3PL事業を営む企業も含まれる。とりわけの企業は、の企業が手薄な地方都市を広範にカバーするなど、全国的な物流ネットワークの提供に重要な役割を果たしている。しかしながら～の企業については、倉庫事業に関する社史の記述が少なく、事業内容を詳細に把握することができないなど、資料的な制約から分析が困難である。

倉庫業発祥の企業の現在の経営状況は、表1の通りであるが、三菱・三井・住友の3社が大手¹⁾、澁澤・ヤマタネ・安田の3社が準

大手とされている。大手3社は、主要港の港湾倉庫事業で経営基盤を築いてきたという歴史的な経緯もあり、東京・横浜・名古屋・大阪・神戸の5大都市とその周辺が事業の中心である。準大手3社は首都圏に経営基盤を置いている。一方、第4位の日本トランスシティは1895年に設立された四日市倉庫を前身とするが、1992年に現社名に変更した。中部地区最大の倉庫業者として現在も四日市に本社を置いている。ケイヒンは1948年に京浜倉庫として倉庫営業を開始した後発の企業であるが、1984年に現社名に変更し、総合物流に注力している。東陽倉庫は名古屋地区、川西倉庫は神戸地区を地盤とする有力企業である。中央倉庫は京都地区を地盤とし、内陸物流で実績を有する。いわゆる老舗企業が多いが、その中で最も長い歴史を有し、かつ強い経営基盤を誇るのが本稿で取り上げる三菱倉庫である。

まず創業から戦時期に至るまでの経緯を前史として概観する。戦後は戦後復興期、高度成長期、安定成長期、1990年代の4期に時期区分をして論じる。最後に2000年代以降の構造変化についても言及する。検討すべき論点は多岐にわたるが、本稿では物流を支えるインフラである物流施設に注目し、とくに京浜

1) 業界団体である日本倉庫協会の会長は、大手3社の社長が交代で務めている。詳細は同協会

編『新版日本倉庫業史』同協会、2005年、727～731頁を参照。

表1 主要倉庫業者の経営状況（連結ベース）

（単位：億円）

企業名	設立年	売上高	経常利益	純利益	自己資本	自己資本比率（％）
三菱倉庫	1887	2,150	160	108	2,858	63.4
三井倉庫 HD	1909	2,250	68	43	421	16.0
住友倉庫	1923	1,720	124	82	1,776	57.3
日本トランスシティ	1942	950	31	20	554	46.2
滋澤倉庫	1909	605	34	23	424	44.5
ヤマタネ	1937	514	39	25	344	36.8
ケイヒン	1947	450	13	9	163	38.6
安田倉庫	1919	430	26	17	636	55.8
東陽倉庫	1926	266	13	9	184	45.0
中央倉庫	1927	255	19	12	377	81.0
川西倉庫	1918	230	7	7	165	57.2

（注）売上高、経常利益、純利益は会社四季報による2018年3月期予想値。端数は四捨五入した。

自己資本、自己資本比率は2017年9月末現在。

（出所）『会社四季報 2018年新春号』東洋経済新報社。

・阪神地区における施設整備の動向を中心に記述した。（各倉庫の面積は倉庫としての所管面積、各ビルについては延床面積を示している。所管面積とは保管室及び荷役場の延べ面積を指し、現場事務所、電気室、機械室等の面積は含まない。）長い歴史を有する港湾運送についても言及した。なお、同社は物流事業と並ぶ経営の柱として不動産事業も展開しており、業績面への寄与も大きいため、不動産事業の動向についても詳細に論じた²⁾。

同社の物流事業には倉庫と港湾運送に加え、陸上運送（主に国内のトラック輸送）と国際運送も含まれている。とくに国際運送の分野では、近年の物流のグローバル化に伴い、国際物流ネットワークを整備し、国際複合一貫輸送に力を入れているが、日本から海外への輸送が多く、連結売上高に占める海外の比率が10%と小さいこと³⁾、収益性が低いとの見方があることから⁴⁾、本稿では省略した。倉

2) 創業から1980年代に至る同社の経営展開については、とくに断りのない限り、三菱倉庫株式会社編『三菱倉庫百年史』『三菱倉庫百年史 編年誌・資料』同社、1988年に依拠した。1990年代以降の動向に関しては、主に同社ホームページ（www.mitsubishi-logistics.co.jp/）を参照した。物流事業に関する記述は、「日本の物流施設」（www.mitsubishi-logistics.co.jp/service/pd/base/index.html）、不動産事業に関する記述は、「不動産開発・賃貸」（www.mitsubishi-logistics.co.jp/service/estate/index.html）も参照した。本稿で参照した各サイトの最終開

覧日は、いずれも2018年3月30日である。日本における不動産事業の歴史については、橘川武郎・粕谷誠編『日本不動産業史 産業形成からポストバブル期まで』名古屋大学出版会、2008年が最も代表的かつ包括的な研究であるが、倉庫業者による不動産事業経営については論じられていない。

3) 2017年3月期実績（『会社四季報 2018年新春号』東洋経済新報社による）。

4) 国際運送を含む倉庫関連以外の物流事業では、実作業・実輸送を外部業者に委託するケースも少なくなく、収益性は必ずしも高くないのではないかとされている（大庭正裕「物流企業の値

庫業に対する政府の施策としては、運輸省による倉庫整備の指針として1965年度から定められるようになった「倉庫整備5か年計画」と計画に基づく財政資金融資が存在するが⁵⁾、大手倉庫業者の経営に与えた影響は限定的であると考えられることから本稿では論じなかった。

1. 前 史

三菱倉庫は、郵便汽船三菱会社の「蔵預り業」が独立して有限責任東京倉庫会社として1887年に設立され、三菱の有力者であった川田小一郎が初代会長に就任（2年後に荘田平五郎に交代）した。設立当初は深川地区の4蔵所を三菱社から賃借して経営するだけの小規模な事業であったが、1892年に大阪、96年兵庫に支店を開設して関西方面へ進出した。飛躍のきっかけとなったのは、1906年に開始された神戸港における綿花荷捌きの独占的な取扱いであった。同社は鉄道連絡に適した和田地区に上屋を建設した。当時は舁1隻の積載能力に対応した上屋が主流だったが、同社は数千トンの綿花を1棟に保管できる上屋を建設したのである。さらに1907年には円滑な海陸連絡を実現するため大棧橋を築造し、本格的なターミナルとして整備を行った。雑貨取扱いの拠点とするため、高浜ターミナルも整備し、単なる倉庫業にとどまらず、ターミナル・港運・付帯サービスを総合的に提供す

る体制を第一次大戦前に構築した。その結果、所有庫面積は14年に5.2万坪となった。

1917年～18年にかけて、それまで三菱合資会社が直接経営していた各事業を分系会社として順次独立させ、同社を持株会社とするコンツェルンを形成していく中で、東京倉庫は三菱倉庫に商号を変更した。1920年代に入ると、旧来の小規模・非効率な倉庫を整理する一方、近代的な倉庫ビルの建設を推進した。政府による港湾修築が進んでいた神戸で、25年に新港倉庫（第1期工事）を竣工させると、大阪・東京・横浜にも相次いで建設していった。23年の関東大震災により、京浜地区の倉庫が壊滅的な打撃を受け、耐震耐火構造の倉庫に対する需要が高まっていたこともその背景にあった。東京では隅田川河口の越前堀に倉庫を建設しただけでなく、江戸橋に本店機能を有する倉庫ビルも建設した⁶⁾。一連の施設整備により、所有庫面積は急速に増加し、24年の7.6万坪から35年には11万坪に拡大を遂げた。同社は34年の室戸台風で大きな被害を受けた大阪港に大阪築港ターミナルの建設を計画するなど、さらなる施設の拡充も構想していたが、戦時期に入り、貿易貨物が激減したこともあり、頓挫することになった。

2. 戦後復興期

戦時中、倉庫業者は1944年4月に設立された日本倉庫統制（株）に倉庫を供出していたが、1945年12月に業務の復元が実現した。しかし戦争の被害は大きく、三菱倉庫の所有庫面積は戦前の11万坪から6.5万坪（46年3月現在）へ縮小していた。さらに45年9月から占領軍による倉庫の接収が相次ぎ、全社で4.2

段（第64回）三菱倉庫」『月刊ロジスティクス・ビジネス』ライノス・パブリケーションズ、2010年10月号、55頁）。

5) 各計画の概要については、『新版日本倉庫業史』566～577頁を参照。財政資金融資は、例えば1970年度の場合、融資実績の合計が105.2億円（内訳は日本開発銀行51億円、北海道・東北開発公庫5億円、中小企業金融公庫49.2億円）であり、中小倉庫業者向けの比重が高くなっている（『新版日本倉庫業史』230頁）。

6) 江戸橋では、アメリカの「家具倉庫」を参考に、日本初のトランクルーム事業を1931年开始した（『三菱倉庫百年史』157～162頁）。なお、現在の住居表示では日本橋1丁目に当たる。

万坪もの倉庫が接収されたため、稼働倉庫面積が大幅に減少した。とくに神戸支店は2.7万坪が接収されたため、倉庫が皆無に近い状況に陥った。また三菱財閥の関係会社として45年12月、制限会社に指定されていたため、資金調達が制約され、倉庫の大規模な改修や新築が不可能となった。そこで操業を休止している工場の倉庫などを賃借して経営を継続した。

三菱倉庫が受けるべき戦時補償等は、戦争保険金を中心に2,030万円と試算されたが、これらの債権をすべて失っても債務超過には陥らないため、会社経理応急措置法の除外規定に従って特別経理会社の適用の免除を申請した。しかし制限会社には除外規定が適用されないという解釈により、認められず、さらに48年2月には過度経済力集中排除法に基づく指定も受けた。倉庫業では同社以外に三井倉庫、住友倉庫、湊澤倉庫、川西倉庫、東陽倉庫、四日市港運倉庫、中央倉庫、京都倉庫の8社が対象となった。

三菱倉庫は旧勘定の特別損失を特別利益ですべて穴埋めできる見通しであったため、再建整備を早期に結了できると見ていたが、この指定で大幅に遅延し、49年8月ようやく認可を取得するに至った。8月31日付けで新旧勘定を合併し、46年8月11日から同日までの決算を行ったが、旧勘定の特別損失3,380万円に対し、4,307万円の利益が発生し、差し引き927万円の利益超過となった。損失の主な項目は、戦時補償特別税2,033万円、第二封鎖預金の損失438万円、利益は未整理留保利益（戦争保険金及仮受金）1,839万円、積立金（別途積立金取崩し）1,319万円などであった。そのため、資本金の減少または旧債権の切り捨ては行わなかった。公称資本金1,000万円以上の特別経理会社570社のうち、特別損失のない会社はわずか42社に過ぎず、323社が資本金充当ない旧債権切り捨てを行っていることを考慮すると、同社の戦争に

よる打撃は小さく、比較的恵まれた状態で戦後の再出発を果たすことができたと言えよう。

50年から本格的な復興に着手したが、資金に限度があり、重点的かつ逐次に工事を進めていく必要があった。神戸支店では50年3月に第二新港営業所の接収が解除され、52年8月には第一新港倉庫も接収解除となったが、依然として倉庫が不足していたため、第二新港営業所にF号（2,067坪）、G号（623坪）の2棟を52年に建設し、主に綿花を保管した。大阪支店の倉庫は50年9月のジェーン台風で大きな被害を受けたが、51年3月に築港倉庫（2棟合計1,200坪）を竣工させ、57年には桜島A号倉庫を、58年には同B号倉庫を竣工させた（いずれも1,114坪）。門司支店では市と共同で穀物倉庫を建設した。建物は3階建てで1階部分を市有上屋（796坪）とし、2階・3階部分を倉庫とした（計2,059坪）。戦後、日本へ輸入される穀物が袋詰めされず、バラのまま大量輸送される傾向が顕著になっていたため、接岸した本船の船倉から撤積みした穀物を直接搬入できるよう荷役装置を工夫した。横浜支店でも52年から56年にかけて接収が次々と解除されたが、新港埠頭の口倉庫は戦災で焼失し、久しく放置されていたため、その跡地を活用して60年に新倉庫を建設した（1,617坪）。これらの投資を積み重ねた結果、所有庫面積は少しずつ増加し、8.3万坪（55年3月）まで回復した。

戦後になって荷役体制も変化し、専属子会社による下請制となった。神戸支店の場合、戦前は三菱倉庫に直接雇用される専属仲間と定仲仕を中心としつつ、船内荷役のみ下請業者の倉橋組が担う方式であったが、戦時中に日本倉庫統制に移籍した専属仲間と定仲仕は、日倉の解体後、三菱倉庫に復帰せず、47年2月、高浜運輸（株）を設立した。当時の神戸支店は、接収によって倉庫が極度に少なくなっていたため、進駐軍関係の荷役作業に従事していたが、50年3月に第二新港営業所の接

収が解除されると、同所の倉庫・沿岸荷役を担当することになった。52年8月に実現した第一新港営業所の接收解除後は、第一新港を高浜運輸が、第二新港を倉橋組の後身である倉橋運輸（株）がそれぞれ担当する体制となった。高浜地区の接收解除が最も遅れて54年に実現すると、荷役体制が問題になったが、1現場1作業会社の考え方にに基づき、第三の荷役会社として、三菱倉庫（20%）・高浜運輸（40%）・倉橋運輸（40%）の3社共同出資により⁷⁾、菱倉作業（株）が発足した。

他の支店でも専属子会社が整備されていた。東京では54年に東菱荷役（株）が設立された（66年に東菱企業と改称）。横浜では、三菱倉庫に加え、三井・住友・澁澤・川西・横浜貿易・横浜新港・安田の8倉庫業者共同出資により、50年に湘南企業（株）が設立された。大阪では、合名会社中谷組が桜島倉庫、築港倉庫、沿岸荷役、接岸荷役を請け負う一方で、中之島倉庫、芦分倉庫では専属仲間による直傭制が用いられていた。中谷組は46年に中谷運輸合名会社と改称し、事業を継続したが⁸⁾、専属仲間は57年になって阪菱作業（株）を設立した（80年に阪菱企業と改称）。

3. 高度成長期

50年代後半以降、高度成長の中で三菱倉庫は積極的な設備投資を実施していった。所有庫面積は10年間で40%を超える増加を示し、

65年3月に11.7万坪となり、戦前水準をようやく突破することができた。売上高も58年度の36億円から67年度の120億円へ順調に増加した。その一方で負債が膨らみ、55年3月末の14億円から65年3月末には68億円に増加し、結果として自己資本比率は、59%から39%に低下した。そこで65年度以降は、設備投資を減価償却費の範囲にとどめ、それを超える施設需要に対しては借庫を活用して対応する方針に転換した。

60年代前半には高度成長に伴い、貨物量が急増する中で限られた用地を有効利用するため、市営上屋の上部空間を倉庫として活用する動きが活発になった。横浜支店では、横浜市が新たに造成した山下埠頭において、市営上屋の2階・3階部分に住友倉庫と共同で62年に倉庫を建設（1,591坪）した。大阪支店でも市営上屋の上部を活用して67年に安治川倉庫（1,453坪）を建設した。神戸支店では、主として綿花の荷捌きと保管に活用するため、63年、第二新港にH号倉庫を建設（3,018坪）している。

さらに道路整備の進展を受けて、埼玉県戸田市、愛知県小牧市、大阪府茨木市・大東市など、主要幹線道の結節点に位置する大都市周辺部にも進出していった。当初は借庫であったが、中核となる自社倉庫の整備に乗り出し、戸田には68年にB号倉庫（1,187坪）、小牧には68年にA号倉庫（1,571坪）、翌年にB号倉庫（1,551坪）、茨木には64年に2号倉庫（1,346坪）、大東には68年にB号倉庫（1,212坪）をそれぞれ建設し、営業所として独立させた。この時期、同社は倉庫の再編も行っている。60年代に入り、中之島地区では倉庫としての効率が悪化しつつあったため、69年に竹中工務店に敷地・建物を一括して売却した。その後は借り受ける形で営業を継続しながら代替倉庫の整備を進め、71年に完全に撤退した。

同社はこれらの投資と並行して倉庫施設利

7) なお、高浜運輸と倉橋海運（倉橋運輸が50年に改称）は71年に合併し、神菱港運（株）となって現在に至っている。87年現在、役職員411名、売上高34.7億円、三菱倉庫出資比率65.7%であり、有力な子会社であった（『三菱倉庫百年史 編年誌・資料』309頁）。

8) 中谷運輸は69年に株式会社となった。87年現在、役職員507名、売上高49.7億円、三菱倉庫出資比率30%であり、有力な関連会社であった（『三菱倉庫百年史 編年誌・資料』308頁）。

用の多様化にも着手した。東京支店の深川営業所では、穀物・硝子・化学品等を扱っていたが、倉庫の老朽化が進み、隅田川沿いの防潮堤工事によって舳の出入りができなくなる事態も想定されたため、都心に近接する立地を活用し、62年に佐賀町ビルを建設している。建設に当たっては、1903年に建設された石造倉庫を前身とする松1号～6号倉庫など、合計1,261坪の倉庫・上屋が取り壊された。ただし通常のオフィスビルとしては立地に難があったため、1・2階を倉庫、3・4階を電子計算機室、5・6階を電算事務従事者用住宅とする複合施設とした。倉庫部分(1,908坪)は旭硝子に、事務所・住宅部分(3,683坪)は山一證券に賃貸し、不動産事業の萌芽的役割を果たした。

東京支店では、越前堀E号倉庫(3,735坪)も63年に建設され、立地を生かして三菱電機の家電製品配送センターとして稼働した。三菱電機は、都内数か所に分散していた物流機能を同倉庫に集約して効率化を図ろうとしたが、取扱品目が4,000種近くもあり、当初は業務が混乱していた。そこで円滑な管理運営のためのシステムを構築したのである。なお、三菱電機では物流の合理化を図るため、足立区に城北配送センターを設置し、70年に機能に移転したため、その後は山之内製菓に賃貸されることになった。また68年、横浜市港北区に新たに用地を取得して港北倉庫を建設し、岡村製作所に一括して賃貸された(翌年の増設部分を含めて2,892坪)。大規模な物流施設を全面的に賃貸する初めての事例であった。

60年代の港運事業では、コンテナ化への対応が最も重要な課題となった。1966年に打ち出された海運造船合理化審議会の答申では、コンテナターミナルを建設し、それを専用使用させることの必要性が指摘されていたため、政府と地方公共団体の共同出資により、京浜と阪神に外貿埠頭公団が設立された。東京港と横浜港、大阪港と神戸港は、隣接している

にもかかわらず港湾管理者が異なり、非効率性が目立ったため、港湾機能をより広域的に運用できる枠組みが求められたのである⁹⁾。両公団は、輸送革新の急速な進展に対応するため、政府資金に加えて民間資金も導入し、コンテナ埠頭を建設、定期船社と港運事業者に貸し付けを行った。資金の調達には、政府及び地方公共団体がそれぞれ10%を出資し、残りの80%は政府財政資金と公団債発行で半額ずつ賄われた。

施設の借り受けをめぐることは、コンテナターミナルでの作業をコンテナ船の運航と一体で行う必要があるとする海運業界とコンテナ埠頭でのオペレーションは、自らの事業領域であるとする港運業界の意見対立も見られたが、共同出資によりターミナル作業会社を設立することで決着を見た。三菱倉庫は、日本郵船との共同出資で67年に日本コンテナ・ターミナル(株)を設立(出資比率は郵船51%、三菱倉庫49%)し、東京港品川埠頭と神戸港摩耶埠頭において郵船グループ(郵船・昭和海運・マトソン社¹⁰⁾)が運航するコンテナ船

9) 黒田勝彦編著『日本の港湾政策 - 歴史と背景 -』成山堂書店、2014年、91頁。なお、名古屋港においては名古屋港管理組合と海運企業6社が出資して名古屋コンテナ埠頭(株)を設立し、第三セクター方式によりコンテナターミナルの整備を行った(93頁)。

10) マトソン社はアメリカ本土～ハワイ航路を長年経営していたが、56年に大口荷主である精糖業者から運賃の値引きを要求され、コスト削減のため、砂糖を船倉内に積み、雑貨はコンテナで甲板上に積んで輸送する新方式を開発し、58年にコンテナ船を導入していた(石原伸志・合田浩之『コンテナ物流の理論と実際 日本コンテナ輸送の史的展開』成山堂書店、2010年、46頁)。アメリカ沿岸航路を経営していたシーランド社が北大西洋航路でのコンテナサービスの開始を65年に発表すると、それに刺激を受け、太平洋航路へのコンテナ船就航を決定した。マトソン社は日本の船社に提携先を求め、郵船が応じる姿勢を示した(『三菱倉庫百年史』357

のターミナル作業を担当した¹¹⁾。また子会社の菱倉運輸(株)を通じてコンテナの陸上輸送にも進出を果たした。

4. 安定成長期

三菱倉庫は、68年の社長交代を機に新たな基本方針を明確化した。利益第一主義、総合流通業への脱皮、不動産の効率的運用を三大方針とし、物流事業の拡充とともに不動産事業への積極的な進出を決定したのである。70年代を通じて不動産事業への積極的な投資が実施された。68年度の売上高構成は、倉庫39%・港湾運送49%であり、伝統的な物流事業が88%を占めていたが、74年度には68%、80年度には53%にまで減少した。一方、不動産事業は74年度の段階では6%に過ぎなかったが、80年度になると19%を占めるまでに成長を遂げた。

採算性の高い不動産事業の成長に支えられ、同社の業績は比較的堅調に推移した。74年度は売上高372億円、営業利益39.5億円、純利益8.6億円であったが、80年度にはそれぞれ592億円、39.3億円、13億円(連結決算では685億円、44.4億円、12.2億円)となっており、2度の石油危機による経営環境の変化を受けて多くの企業が業績を悪化させる中、利益率は低下しているものの、安定的に利益を確保することに成功したことが読み取れる。しかし68年3月に39%であった自己資本比率は、75年3月に24%まで低下した。その後は緩やかに上昇し、80年3月27%、85年3月34

%となった。

同社は不動産事業を推進するため、70年6月、本店に不動産事業部を新設し、71年2月には各支店の管財課も不動産課と改称している。70年代には有料駐車場及び平屋建倉庫の敷地となっていた東京・越前堀地区北側部分の再開発に着手し、東京ダイヤビル1号館～3号館を建設した¹²⁾。同社は、中之島の土地売却代金をより投資効率の高い施設に投資する方針を採用していたが、その一部を活用して東京都から取得した土地を再開発して71年に芝浦第一ビル(6,048坪)を竣工させ、1階～4階に三菱電機の配送センターを、5階に同社物流推進本部の電算機センターを誘致していた。その過程で得られた情報が再開発を実現する手がかりとなったのである。

当時、電算機を使用している企業の多くは、専用施設を有する一部の大企業を除いて一般のオフィスビル内に設置していたため、職場環境の確保や機密保持の点で不便さを感じている状況にあった。また業務の拡大に伴って大型機へ切り替える動きが目立っていたが、良質の大容量電源、無停電装置、大量の通信回線等が運用には必要不可欠であり、それらをいかにして確保するのことも大きな課題となっていた。そこで三菱倉庫は、「電算機用貸事務所」構想を立案し、社内で検討を開始した。検討の結果、電力は東京シティーエアターミナル向けの大容量幹線から受電でき、通信回線は最寄りの築地電話局が余剰回線を多数抱えているなど、事業化が可能であることが

358頁)。コンテナサービスには多額の設備投資が必要だったため、昭和海運も合流した。同社は98年に郵船と合併した。

11) 現在、日本コンテナ・ターミナルは大井コンテナ埠頭6/7バスと六甲アイランドコンテナ埠頭6/7バスで事業を行っている(同社ホームページ www.nct-ho.co.jp/business/index.html)。

12) 住所は中央区新川1丁目で地下鉄茅場町駅から徒歩8分、八丁堀駅から徒歩5分の立地である。いずれも竹中工務店が施工した。なお、三菱倉庫に関連する同社の施工実績については、竹中工務店九十年史編纂プロジェクトチーム編『竹中工務店九十年史』同社、1989年、417-439頁、竹中工務店社史編纂チーム編『竹中工務店平成十年史』同社、1999年、216-228頁を参照した。

判明した。

また建設に当たっては、どんな大型機でも設置できるように、十分な床荷重と天井高を確保し、電算機冷却用の空調設備などの特殊設備も備え、所要機能をすべて備えた390～500㎡のユニットを33設置してユニット単位で賃貸するなど、様々な工夫を凝らした。その結果、1号館（8,445坪）は73年9月の竣工前に全館のテナントを確保することに成功し、この成功を受けて、2号館（4,159坪）と3号館（4,923坪）も74年と76年に建設した。2号館と3号館は1フロア1ユニットとして設計され、1ユニットの面積はそれぞれ920㎡、990㎡に拡大している。3号館のテナント募集は、石油危機後の景気低迷もあって時間を要したが、80年に全館満室となった。東京ダイヤビル1～3号館の合計で80億円を超える巨額の投資が行われたが、自己資本が109億円（75年3月）に過ぎなかったことを考慮すれば、社運を賭けた一大プロジェクトであった。このプロジェクトを通じてデータセンタービル事業を開花させることに成功したのである。

芝浦地区の残る所有地でも再開発が進められ、79年に芝浦第二ビル（4,766坪）が竣工し、全館が物流センターとして大手アパレルの樫山（株）に賃貸された。その後82年には1,900坪の増築が行われた。木造平屋建倉庫を撤去しているため、代替倉庫として芝浦B号倉庫（1,120坪）を81年に建設した。名古屋地区では、名古屋駅前に保有する土地を有効活用するため、通常のオフィスビルとして名古屋ダイヤビル（4,609坪）を建設している。これまで実績のなかった商業施設の開発も行っている。兵庫県高砂市では三菱製紙の所有地を再開発するプロジェクトが三菱商事を中心に進んでいたが、73年になって三菱倉庫が引き継ぎ、76年にサンモール高砂（店舗部分の延床面積5,387坪）を開業させた。上記の不動産開発を推し進めた結果、不動産賃

賃料収入は、73年度の7.7億円から80年には32.2億円まで増加した。その後は、賃貸面積の増加に加え、賃料水準の上昇もあって86年に87億円となった。

物流事業では、港湾整備の急速な進展に対応するため、各支店が新規整備港湾地区へ進出していった。東京港では三協運輸（株）と共同でお台場ライナー埠頭第6バースを借り受け¹³⁾、主に輸入紙・パルプの取り扱いを行った。81年にはその背後地にお台場A号倉庫（2,784坪、現青海営業所2号配送センター）を建設した。横浜港では神奈川倉庫協会の会員として本牧埠頭倉庫（株）に出資して1,391坪の倉庫を確保し、京浜国際貨物輸送事業協同組合に参画して1,037坪の上屋を確保した（いずれも71年）。大黒埠頭では77年に供用開始された一般外航貨物定期船第3バースに三協運輸と共同で2階建て上屋（三菱倉庫の所管面積1,683坪）を稼働させた。さらに83年には、輸入機械、パルプ、アルミ地金、天然ゴムなどを保管するため、大黒埠頭A号倉庫（3,227坪）を竣工させた。神戸港でも73年にポートアイランドの一般外航貨物定期船第3バースに平屋建て1,614坪の上屋を稼働させ、75年にはA号倉庫（1,706坪）を、77年にはB号倉庫（1,511坪）も稼働させた。六甲アイランド地区にも進出し、80年にA・B号倉庫（1,388坪）を、翌81年にはC号倉庫（1,635坪）を稼働させている。プラント類の荷捌き・梱包・本船直積みを一貫して行う他、コーヒー豆等の保管も目的としており、C号倉庫には燻蒸設備が備え付けられた。

1970年代には特定の倉庫施設を特定の荷主

13) 三協運輸は、53年に港湾運送事業を主目的として藤木企業（株）を母体に郵船、三菱倉庫の共同出資により横浜に設立され、83年に大阪商船三井船舶も資本参加した。2009年（株）三協に社名を変更している（www.sankyo-corporation.com/company/history.php）。

・貨物のために専用使用する専用倉庫の開発も活発になり、73年にはキリンビールの輸入モルト専用倉庫を神戸・高浜地区と横浜・山下地区に、75年には三菱重工業の冷熱製品を保管するための専用倉庫を平塚・小牧・茨木に建設した。さらに74年には神戸支店がポートアイランド第一営業所において、三菱倉庫では初めてとなる本格的な冷蔵倉庫事業も開始し、冷凍魚介類・畜産品・農産加工品などを取り扱った。当時の神戸港では冷蔵倉庫の不足から、コンテナヤードに大量の冷凍コンテナが滞留する事態が生じていたため、将来性に着目して進出したのである。

また保管効率高く、出し入れの容易な立体自動倉庫（ラック倉庫）の導入が段階的に進められた¹⁴⁾。名古屋支店は71年にセミ・ラック倉庫を建設した。平屋建であるが、軒高を11mと2階建倉庫なみに高くし、16列×22連×6段のラックを配置して2,094枚のパレットを収められるようにしたのである。出し入れには、日本輸送機（ニチユ三菱フォークリフトを経て、三菱ロジスネクスト）がイギリスの技術を導入して開発した移動式のラック・フォークが用いられた。その後、茨木営業所内に84年に竣工した茨木ラックビルに、615坪のラック倉庫が導入された。同ビルはトッパン・ムーア（現トッパンフォームズ）に配送センターとして賃貸された。これらの施策を積み重ねた結果、所有庫面積は緩やかに増加を続け、75年3月に14.2万坪、85年3月に15.6万坪となった。

港運事業では、コンテナ化の進展への対応が課題となった。外貿埠頭公団による投資は、1975年までの9年間で総額1,800億円に及び、コンテナターミナルの緊急整備に重要な役割を果たした。公団が整備したバース数は82年3月現在、東京港8、横浜港6、大阪港5、

神戸港12の合計31に達していた。しかし70年代後半からの行政改革に伴い、特殊法人の整理統合に向けた機運が高まると、外貿埠頭公団は、事業の目的が概ね達成されたとして廃止され、82年からは東京港、横浜港、大阪港、神戸港の4埠頭公社に引き継がれた。しかしコンテナ船の大型化が予想を超えて進んだため¹⁵⁾、外貿埠頭公団によって整備された水深12m級の施設が早くも陳腐化し、より水深の深い13～14m級のターミナルを新たに整備することになった。

このような状況に三菱倉庫はいかにして対応したのであろうか。71年にポートアイランド第三コンテナ（C 3）バースにおいて、フルコンテナ船向けのターミナルオペレーター業務を開始した。ある航路を全面的にコンテナ化するフルコンテナ化の動きは、67年のカリフォルニア航路から始まっていたが、欧州航路にも波及してきた。三菱倉庫は横浜と神戸で日本郵船の欧州航路向け業務を取り扱っていたため、郵船と密接なやり取りを重ね、同社の要望する効率的な運営を実現できるように努力を重ねた。その結果、日本コンテナ・ターミナルと郵船系の日本運輸を抑えてオペレーターの地位を獲得することに成功したのである¹⁶⁾。73～80年には年間で10万～13万

15) 1970年代におけるコンテナ船の最大船型は積載量が1,800～2,300TEUのHandy型であったが、70年代末から2,000～2,500TEUのSub Panamax型が出現するようになり、80年代後半には2,500～4,400TEUのPanamax型が用いられるようになった（『コンテナ物流の理論と実際』62頁）。Panamaxはパナマ運河を通航することができる最大船型を意味する。1TEUは20フィートコンテナ1個である。

16) 欧州航路のフルコンテナ化は、郵船単独ではなく、日本（郵船・大阪商船三井船舶）、イギリス（OCL・BLC）、西ドイツ（ハバグロイド）の5社が参画するトリオ・グループによって行われたが、神戸港のターミナル運営は、郵船が担当責任会社となっていた（『三菱倉庫百年史』472頁）。なお、日本運輸は46年に川西倉庫が神

14) 倉庫におけるラックの活用に関する動向は、市来清也『倉庫業界』教育社、1976年、161～173頁を参照。

TEU (60~70隻) を取り扱うまでに成長した。さらに81年には郵船からの受託により、横浜港大黒埠頭コンテナ第二 (C 2) パースでのオペレーター業務も開始した。神戸港の C 3 パースと比べ、利用する船社・航路が非常に多く、1隻当たりの貨物量が少ないという特徴があったが、82年度以降は年間6万 TEU (230隻) 前後の取り扱い実績をあげている。

さらに86年にはデンマークのマースクから東京港大井埠頭 C 3 パースでのオペレーター業務を受託した。同パースは、75年に使用が開始された施設であり、元々大阪商船三井船舶が単独で借り受けていたが、マースクが北米航路のターミナルとして利用することになり、商船三井とマースクが共同で借り受けることになった¹⁷⁾。マースクが日本でコンテナターミナルを自社運営するのは初めてであったため、豊富な経験を有する三菱倉庫がオペレーターに起用されたのである。コンテナターミナルにおけるオペレーター業務の拡大を受けて船内荷役取扱高に占めるコンテナ船荷役の比率が顕著に上昇した。72年度には33% (300.8万トン) であったが、80年度には44% (472万トン) となり、86年度には75% (1,196.4万トン) に達した。

5. 1990年代の経営展開

90年代には、バブル崩壊後の不況の中で物流をめぐる企業間の競争が激化し、国内港湾

戸で営んでいた港運事業を継承して設立された会社であり、73年にポートアイランド第四コンテナパースでオペレーター業務を開始した。89年に関東郵船運輸と合併し、(株) ユニエックスと改称した (www.unix.co.jp/company/profile/history)。

- 17) 日本経営史研究所編『商船三井二十年史 (1984-2004)』株式会社商船三井、2004年、42頁。マースク (AP モラー・マースク) はコンテナ海運世界最大手である。

の国際的な地位の低下も顕著となり¹⁸⁾、従来の物流は困難な局面を迎えた。そこで同社は物流事業の高付加価値化を追求することになった。企業体質を刷新するため、92年に「倉庫改造元年」を宣言し、各支店に高機能倉庫を一斉に建設 (計25,000坪) した。貨物別では、食品・飲料の定温物流を推進し、多くの投資を行った。単なる保管にとどまらない、総合的な物流サービスを提供することを目指して96年には社名の英文表記を変更し、従来の Mitsubishi Warehouse & Transportation を改め、Mitsubishi Logistics Corporation とし、物流業務を包括的に手がける企業としてのイメージを強く打ち出したのである。

同社では一部の物流施設の老朽化が問題となっていたため、97年、交通アクセスのよい大阪支店桜島営業所を都市型配送センターとして再開発することを決定し、翌年にはその第1期工事として桜島1号配送センター (延床面積約29,000㎡) を竣工させた。その他の物流施設への投資としては、94年に大黒埠頭 C 号倉庫、96年に八潮倉庫 (現八潮配送センター)、97年にはお台場 B 号倉庫 (現青海営業所1号配送センター) もそれぞれ建設している。また99年には東京・大井に、2002年にも神戸・六甲に大型の冷蔵倉庫を建設し、冷蔵倉庫事業を拡大している。

業績面では、90年度の売上高1,353億円、営業利益105億円、純利益69億円に対し、95年度にはそれぞれ1,641億円、135億円、71億円、00年度1,584億円、128億円、21億円 (い

18) 国際比較が容易な港湾別のコンテナ取扱個数では、80年当時世界4位に位置していた神戸港が2006年には38位となり、横浜港も12位から28位に低下した (『コンテナ物流の理論と実際』154頁)。ただし1時間当たりに揚積み可能なコンテナの個数など、現場のオペレーション能力の面では、現在でも高い水準にある点には注意が必要であろう (160頁)。

ずれも連結ベース)と推移しており、厳しい不況の中においても本業では安定した業績をあげていたことが確認できる。ただしセグメント別の損益を見ると、00年度は不動産事業の売上高403億円、営業利益142億円に対し、物流事業はそれぞれ1,192億円、17億円であり、物流事業で十分に付加価値を産み出せていない実態が読み取れる。他社との熾烈な競争の中でいかにして物流事業の付加価値を高めるかが2000年代に向けた大きな経営課題となっていたのである。

不動産事業では、新規の用地取得には一貫して慎重な姿勢を取り、簿価の低い旧倉庫用地を効果的に開発する手法を採用した。89年には埼玉県戸田市の所有地を開発して、ショッピングセンターを建設し、ジャスコに賃貸した。当時の施設は取り壊され、2004年に敷地と建物規模を倍増させた新施設となり、現在ではイオンモール北戸田として営業している。92年には、かつての高浜ターミナルを含むエリアを再開発した神戸ハーバーランドに商業施設(現在の名称は umie ノースモール、umie サウスモール、umie モザイク)・オフィスビル(ハーバーランドダイヤニッセイビル)等の複合施設を建設した。再開発に際しては、倉庫面積の減少を埋めるため、六甲アイランドD号倉庫(2,768坪)など、代替施設を整備している。

データセンタービルへの投資も続き、87年に大和永代ビルを竣工させた。東京ダイヤビルの有力なテナントである大和コンピュータ・サービス(大和証券の子会社)が事業規模を拡大し、かつ自社でビルを保有したいという希望を持っていたため、旧深川営業所の敷地を活用して、三菱倉庫がビルを建設し、2分の1を売却したうえで、残りは賃貸するという方式が採られた。91年には隣接する永代ダイヤビルも竣工した。さらに東京ダイヤビルの開発も継続して行われ、最大規模となる5号館を建設した(90年竣工、約46,800㎡、

竹中工務店施工)。建設に当たって越前掘A号、E号倉庫を取り壊すことになったため、その代替として大井A号倉庫(6,290坪)を87年に竣工させた。郊外型のデータセンタービルも開発し、92年には横浜ダイヤビル港北館(2005年の増築部分を含めて約28,200㎡)を完成させた。港北館は、旧倉庫用地ではなく、87年に住宅・都市整備公団から購入した土地に建設されたビルである。また関西地区への事業展開にも着手し、大阪市福島区野田の保有地を開発して大阪ダイヤビル(89年竣工)と新光大阪センタービル(90年竣工)を建設した。両建物はいずれも竹中工務店が施工し、12階建て、約20,000㎡であったが、4階~8階を電算室、9階~12階を通常のオフィスとして貸し出すというユニークな運用を行った。この時期には三菱倉庫が有するデータセンタービル運営のノウハウが他の企業からも注目されるようになり、阪神電鉄が大阪市福島区に建設した阪神ダイヤビルを一括賃借して経営する事業も開始している。

6. 2000年代の構造変化

バブル崩壊後の厳しい経営環境が長期化する中、1990年代末から大企業を中心に、煩雑で付加価値の低い物流業務を一括して外部にアウトソーシングする動きが活発になった。小口・多頻度輸送への的確な対応、事業活動のグローバル化に伴う物流の複雑化など、物流サービスに対する要求が上がったことも背景にあった。物流コストが圧縮されたことは統計からも確認できる¹⁹⁾。主要製造業の売上高に対する物流コストの比率は、95年に8.55%であったが、2005年には5.82%にまで低下し、現在でも6%前後で推移している。また

19) 日本ロジスティクスシステム協会 JILS 総合研究所編『2016年度 物流コスト調査報告書』2017年、同協会、26頁。

物流コストの支払形態も変化しており、95年には自家物流費14.57%、物流子会社に対する支払物流費24.46%、外部業者への支払物流費60.97%という構成であったが、2015年には外部業者への支払物流費が72.24%に増加する一方、自家物流費は7.13%に、物流子会社への支払物流費は20.63%に減少している。物流のアウトソーシングが進展したことがはっきりと読み取れる。この新しい動きは、ファーストパーティである荷主でもなく、セカンドパーティである在来の物流業者でもない「第三者」が荷主から物流業務全般を引き受けるという意味で3PL（サードパーティロジスティクス）と呼ばれている²⁰⁾。

物流事業者にとっては、従来のように、保管や配送、荷役といった個別の物流サービスを提供するだけにとどまらず²¹⁾、大企業に対する物流改革の提案を通じて物流業務全体を一括受託でき、事業を大幅に拡大することができる新たなビジネスチャンスであったが、その反面、コスト管理をどのように行うのかが大きな課題として浮かび上がってきた。物流業務の一括受託は3年以上、通常5～7年程度の長期契約に基づいて行われる。契約は更新されることが多いが、価格・品質等の評価を踏まえ、契約終了時に受託先を変更する場合もある。そのため物流事業者は、将来的な契約終了のリスクを考慮し、できる限り固定費を抑制しつつ、大量の物量に対応していくことが不可欠となるのである。その結果、物流サービスを提供する事業者と物流施設の開発・保有を行う事業者が分離する傾向が顕著になった。従来から大企業向けの物流ノウハウを蓄積していた日立物流とセンコーは、

物流施設を所有せず、賃借で調達する一方、高度な情報システムを活用したシステム物流を提供するビジネスモデルで急速な成長を遂げた²²⁾。

一方、需要の高まった物流施設の開発・保有には新たな企業が参入してきた。外資系ではプロロジス（アメリカ）とGLP（シンガポール）が2002年に日本へ進出している。両社は海外で蓄積したノウハウを活用し、「大型・高機能」の物流施設の開発に特化するビジネスを展開したが、その前提として開発する物流施設のスペックを明確に打ち出しており、プロロジスの場合、以下の5項目を公表しており²³⁾、GLPもほぼ同様の基準を設定している。

物流機能の集約・統合が可能な、概ね延床面積16,500㎡（5,000坪）以上の規模を有する。

人口集積地、高速道路のインターチェンジなどの交通の結節点又は主要な港湾若しくは空港に近接している。

効率的な保管と作業を可能にする広大な倉庫スペース（概ね1フロア5,000㎡超）、

22) 日立物流（1959年設立）は日立製作所と、センコー（1946年設立、現センコーグループホールディングス）は旭化成・積水化学工業・積水ハウスとそれぞれ密接な取引関係があり、物流のノウハウを蓄積していた。なお、センコーのビジネスに関する詳細は、センコーグループホールディングス編『物流会社「センコー」の挑戦』幻冬舎メディアコンサルティング、2017年を参照。

23) 日本プロロジスリート投資法人ホームページ（www.prologis-reit.co.jp/about/character01.html）。同法人は東京証券取引所に上場する不動産投資信託（REIT）であり、プロロジスが開発した物流施設を保有・運用し、その賃料収入を投資主に配分している。プロロジスは投資法人への売却により、投資を早期に回収しつつ、長期にわたるマネジメント収入を得ることができる。同様の仕組みはGLPも採用している。

20) 3PLに関する詳細は、例えば木下雅幸『詳解！ 戦略物流のすべて』秀和システム、2011年、166～192頁などを参照。

21) 個別のサービスに応じて料金を徴収する伝統的な料金制度については、『倉庫業界』61～68頁を参照。

十分な床荷重（概ね1.5トン/㎡以上）、有効天井高（概ね5.5m以上）、柱間隔（概ね10m以上）が確保されている。

上層階の倉庫スペースへ直接トラックがアクセス可能な車路を有するか、又は十分な能力の垂直搬送設備を備えている。免振性能又は高い耐震性能等、自然災害に備えた構造上・設備上の安全性が確保されている。

「大型・高機能」の物流施設は物流事業者が高く評価され、良好な稼働実績を達成した。プロロジスが開発した物流施設（一部開発中の物件も含む）は、2002年～2018年までに86に達し、延床面積は513万㎡という巨大な規模である²⁴⁾。さらに年間400億～600億円を投資して新施設の建設も着々と進めている。その結果、外資系企業の成功に刺激され、野村不動産、大和ハウス工業など、不動産の開発ノウハウを有する国内企業も物流施設の開発ビジネスへ積極的に進出することになり、現在では三井不動産、三菱地所も展開している。これらの企業は、自社が開発した物流施設をPRするため、ブランディング戦略を採用している²⁵⁾。大型物流施設の供給が急拡大し、2017年末までの供給量が2,000万㎡にまで膨らむ中、空室率は低位安定している²⁶⁾。首都圏の場合、2017年9月の空室率は5.8%であるが、築1年以上の物件に限定すれば2.2%

に過ぎず、開業時に若干の空室があってもすぐに埋まっていく状況にある。関西ではそれぞれ15.7%、5.3%である。

その背景には高品質の物流に対するニーズが飛躍的に高まっていることが挙げられる。日本の3PL市場規模は、2005年に1兆10億円、2009年に1兆2,720億円であったが、その後急速に伸張し、2015年には2兆4,810億円に拡大している。電子商取引に至っては2005年の3兆4,560億円から右肩上がり伸び続け、2015年には13兆7,750億円にまで達した²⁷⁾。市場の拡大と既存施設の良好な稼働実績を受けて新規の開発が極めて活発になっており、現在では開発業者間の用地取得をめぐる競争が過熱している。実際に施設を借り受けている業者は、日本プロロジスリート投資法人の場合、面積順に 日通・パナソニックロジスティクス、ニトリ、スズケン、楽天、スタートトゥデイ、ニプロ、ハマキョウレックス、日立物流コラボネクス、住商グローバル・ロジスティクス、ミスミであり²⁸⁾、3PLを受託する物流事業者と電子商取引事業者が主要な借り手であることが読み取れよう。

一方、三菱倉庫は05年度に売上高1,665億円、営業利益111億円、純利益77億円、リーマンショック直後の09年度にもそれぞれ1,483億円、103億円、61億円をあげ、業績面では安定していたが、大規模な3PL案件のノウハウに乏しく、新たな対応が必要となった。そこで2010年、東証第二部に上場していた富士物流（株）を買収した²⁹⁾。同社は、富士電

24) 日本プロロジスリート投資法人第9期（2017年5月期）決算説明会資料（2017年8月22日）、32頁（www.prologis-reit.co.jp/site/file/tmpk2NS7.pdf）。

25) 各社の物流施設ブランド名は以下の通りである。野村不動産（Landport）、大和ハウス工業（Dプロジェクト）、三井不動産（MFLP）、三菱地所（MJロジパーク）。

26) 日本プロロジスリート投資法人第10期（2017年11月期）決算説明会資料（2018年1月15日）、25頁（www.prologis-reit.co.jp/site/file/tmpJCpMS.pdf）。

27) GLP 投資法人ホームページ（www.glpjreit.com/overview/feature01.html）より引用。3PL市場規模は、ロジスティクス・ビジネスによる推定値。電子商取引市場規模は、経済産業省「電子商取引に関する市場調査」による。

28) 日本プロロジスリート投資法人第10期決算説明会資料、40頁。

29) 三菱倉庫株式会社「富士物流株式会社株式に

機グループの物流部門を分離集約して75年に設立された企業であるが、電機・電子機器、精密機器、半導体などの分野で高い物流ノウハウを有しており、三菱倉庫のインフラ、サービスとの相乗効果が期待できるため、買収を実施したのである。富士物流の最大株主は富士電機ホールディングス(27.38%)、第2位の株主は豊田自動織機(26.00%)であったが、三菱倉庫は、株式の公開買付けへの応募に関する合意を両社から得たうえで、公開買付けを実施し、子会社化することに成功した。富士物流を三菱倉庫グループにおける3PL事業の中核と位置づけ、事業拡大を目指す方針であるが、先行する日立物流、センコーと比べ、規模の面では小さいのが現状である³⁰⁾。富士物流が年間を通して連結決算に加わった11年度は、貨物取扱量の増加もあって売上高2,037億円、営業利益125億円、純利益76億円となり、物流事業の営業利益も09年度の34億円から50億円に増加した。

また三菱倉庫は5大都市(東京・横浜・名古屋・大阪・神戸)に多くの優良な立地の物流施設を保有しているものの、用地面積・形状の制約等から必ずしも「大型・高機能」とはいえない施設も含まれている。例えば、1フロアの床面積が比較的狭い、トラックが発着するトラックヤードが1階のみに設置されているため、2階以上のフロアで作業を行う場合、その都度エレベーターで移動させなけ

ればならないといった課題を抱えた施設である。そのため、新たな物流施設を開発するための設備投資を拡大している。同社は中期経営計画に設備投資の予定額を盛り込んでいるが、2006～10年度は5年間で総額675億円(物流200億円・不動産425億円)であった。2010年度から新たにスタートした計画では3年間で530億円(物流・不動産ともに250億円)となり、投資のペースを拡大していることが読み取れる。2013年度からの計画では3年間で600億円(物流220億円・不動産335億円)となり、不動産に多く配分されたが、直近の2016年度からの3年計画では600億円(物流・不動産ともに300億円)となっている。

同社はこれまで外部からの不動産取得には極めて慎重であったが、2008年に物流施設の購入に踏み切った³¹⁾。首都圏では大和ハウス工業が出資する特定目的会社から埼玉県三郷市の物流施設を購入し、三郷配送センターとして運用を開始した。同センターは約53,900㎡(延床面積、以下同じ)の大型施設であり、これまで実績を積み重ねてきた医薬品物流の首都圏における中核拠点としての役割を果たしている。さらに2013年には三郷2号配送センター(約26,500㎡)を竣工させた。関西地区でも医薬品物流を強化するため、第一三共から大阪府茨木市の物流施設を購入し、茨木2号配送センター(約8,200㎡)として運用を開始した。また同施設には未利用地が含まれていたため、2012年に茨木3号配送センターを竣工させた(約17,700㎡)。また桜島営業所の再開発工事も続けられ、2003年に2号配送センター南棟(約16,300㎡)、2005年に同北棟(約14,300㎡)、2008年に3号配送センター(約23,700㎡)が順次竣工を迎えた。これらの物流施設には、医薬品物流に対応し

対する公開買付けの開始に関するお知らせ」(2010年7月30日)。

30) 富士物流の2010年3月期決算は、売上高347億円であったが、日立物流は3,319億円、センコーは2,277億円に達しており、企業規模の面で大きな格差があった。ただ、富士物流が支払っている外部委託費用や物流施設の賃借料を削減することができれば、グループ全体の収益に結びつくという見方もある(「物流企業の値段(第64回)三菱倉庫」56頁)。なお、富士物流は2010年12月に株式の上場を廃止したため、2011年3月期以降の決算は公表していない。

31) 三菱倉庫株式会社「首都圏及び関西地区における物流施設の購入に関するお知らせ」(2007年10月31日)。

た設備が完備されており、茨木地区の施設とあわせて西日本の医薬品物流を支えるインフラが整備されたのである。

近年、新薬の開発をめぐる製薬会社間の競争が激化し、経営資源を研究開発に重点的に投入することが重要になっており、付加価値を生みにくい物流は外部に委託する傾向が強まっている。三菱倉庫はいかにして医薬品物流のノウハウを蓄積してきたのであろうか。同社は医薬品メーカーの管理下で保管や配送など、個別の物流機能を提供するだけにとどまっていたが、80年代に入ると、より幅広い「医薬品配送センター業務」を主に外資系製薬メーカーに対して提供するようになり、物流上のミスに極めて敏感な医薬品を扱うスキルを社内に蓄積していったという。当時はITシステムの水準が低かったこともあり、業務のマニュアル化や地道な人材育成などで作業品質を高め、現場改善の積み重ねで高度な物流管理を実現した³²⁾。

その実績が認められ、2003年に山之内製薬から委託を受けることに成功した。同社は2005年に藤沢薬品工業と合併し、アステラス製薬となったが、三菱倉庫の医薬品物流は高く評価され、新会社の物流業務を全面的に受託している³³⁾。その後は、2005年にアボットジャパン（米国アボットラボラトリーズ社の日本法人）からの受託によるサービスを開始し³⁴⁾、2011年には塩野義製薬からの受託にも合意するなど³⁵⁾、取引関係を急速に拡大して

いる。2007年には武田薬品工業が物流を外部委託して物流子会社である武田物流の事業を終了し、2009年に解散することを発表した³⁶⁾。また物流施設への投資に加え、医薬品配送専門の運送子会社 DP ネットワークを2011年に設立し、最新の品質管理基準に準拠した新たな医薬品保冷配送サービスの展開に2015年から着手するなど、配送サービスの充実も図られている。

名古屋地区でも施設の再編が行われた³⁷⁾。三菱倉庫は港区大江町に倉庫を保有していたが、三菱重工業から同社の事業所に隣接しているので購入したいとの要請があった。そこで土地（約29,000㎡）と建物（倉庫6棟・延床面積約26,800㎡）を2007年に三菱重工業へ売却する一方、海部郡飛島村に代替用地約53,700㎡を名古屋港管理組合より購入し、翌2008年に飛島配送センター（倉庫面積約27,000㎡）を稼働させた。自動車部品、航空機部品、

36) 武田薬品工業株式会社「子会社 武田物流株式会社の解散について」（2007年10月30日）（www.takeda.co.jp/news/2007/20071030_4480.html）。委託先の業者名は記載されていないが、三菱倉庫である。ただし大手製薬会社の物流体制は企業によって異なっており、エーザイ、大塚ホールディングスは物流子会社（エーザイ物流、大塚倉庫）を保有し、自社の物流を行いつつ、外部顧客の取り込みも図っている。第一三共は第一三共プロファーマが生産と物流をともにに行っているが、東京物流センターを安田倉庫に売却し、運営を委託するなど、外部化の動きも見られる。ファイザーは外資系製薬会社としては珍しく自社物流主義を採用している（庫内管理などは外部委託）。田辺三菱製薬は医薬品卸のスズケンが中心となって設立したエス・ディ・コラボに委託している。『2017年版 物流総覧』150、152、164 165、169頁。

37) 三菱倉庫株式会社「名古屋地区における倉庫用土地建物等の譲渡及び代替用地の購入並びに業績予想の修正に関するお知らせ」（2007年1月31日）。

32) 岡山宏之「物流IT解剖（第5回）三菱倉庫」『月刊ロジスティクス・ビジネス』2007年8月号、56 59頁。

33) カーゴ・ジャパン編『2017年版 物流総覧』同社、2016年、148頁。

34) 詳細は、岡山宏之「Case Studies アボットジャパン」『月刊ロジスティクス・ビジネス』2005年11月号、34 37頁を参照。

35) 塩野義製薬株式会社・三菱倉庫株式会社「物流業務の受委託合意について」（2011年1月31日）。

食品などを幅広く取り扱う中部地区の拠点物流施設である。旺盛なニーズがあったため、2014年には増築工事に着手し、翌年竣工させた。増築棟は倉庫面積約15,000㎡であり、アパレル製品、機械部品等の配送を担っている。このように同社は従来の「倉庫」に加え、新たな拠点として「配送センター」を主要都市圏に整備し、質の高い物流サービスの提供に取り組んでいる。今年3月には神戸市須磨区に西神配送センター（延床面積約60,500㎡）を竣工させたが、医薬品、家電、日用品等を取り扱う予定である³⁸⁾。

港運事業では、マースクとの密接な関係が続いている。横浜港ではコンテナ船の更なる大型化に対応するため、南本牧埠頭が整備され、2001年から水深16mのMC 1, MC 2バースが供用を開始したが³⁹⁾、両バースはマースクが設立した APM ターミナルズジャパンが借り受けることになった。コンテナ貨物取扱業務は三菱倉庫が一括して引き受け、独自に開発した情報システム等も活用しながら、運営を行っている。2015年には水深18mのMC 3バースも供用を開始したが、三菱倉庫が借受者となり、世界第3位のコンテナ海運企業であるフランスのCMA CGM、ドイツのハパグ、郵船等が利用している。六甲アイランドでも APM ターミナルズがRC 4, RC 5バースを借り受け、三菱倉庫がオペレーター業務を行うという関係が見られる⁴⁰⁾。三菱倉庫は長年にわたって培ってきた

取引関係を活用しつつ、最新のターミナル運営を行っているのである。

不動産事業では、横浜駅に近接する神奈川区金港町の所有地を複合開発するヨコハマポートサイド地区 A 3街区プロジェクトに乗り出した。元々は倉庫として活用していたが、都市化が進み、倉庫立地としての適性を失ったため、大黒埠頭 A 号倉庫の稼働を機に、83年に倉庫施設をすべて撤去し、駐車場等に利用していた。その後道路の整備、容積率の変更等、再開発に向けた条件が整えられていったため、本格的な再開発に着手し、2006年に商業施設として横浜バイコォーターを開業した。その後2009年に保有ビルの中で最大の面積を有する横浜ダイヤビルを竣工させた(31階建て、約70,000㎡)⁴¹⁾。施工はともに竹中工務店である。また長年本社を置いていた東京・江戸橋の倉庫ビルを建て替え、日本橋ダイヤビル(18階建て、約30,000㎡)を建設した。江戸橋倉庫ビルは東京都選定歴史的建造物に指定されていたため、外観を保存しながら、災害に強い環境配慮型のオフィスビルへ生まれ変わらせたのである。江戸橋倉庫ビルを施工した実績のあった竹中工務店が今回も施工を担当した。2～3階、6階が本店事務所であり、4～5階がトランクルーム、8～17階が賃貸オフィスとして利用されている⁴²⁾。

38) 医薬品物流に特化した約23,500㎡の茨木4号配送センターも建設中である（『第215期中間報告書』同社、2017年、5頁）。

39) 横浜港埠頭株式会社ホームページ（www.yokohamaport.co.jp/facilities/minamihonmoku/）。

40) 阪神国際港湾株式会社ホームページ（www.hanshinport.co.jp/user_k/）。同社の設立を含めた近年のコンテナ港湾運営の改革に関する詳細は、川崎芳一・寺田一薫・手塚広一郎編著『コンテナ港湾の運営と競争』成山堂書店、2015年、92～118頁を参照。

41) ヨコハマポートサイド地区再開発計画は、2012年に第53回 BCS 賞を受賞した。1960年に創設された BCS 賞は、良好な建築資産の創出を図り、文化の進展と地球環境保全に寄与することを目的に毎年、国内の優秀な建築作品を表彰している。都市形成や地域環境づくりに理解を示す建築主、設計者の豊かな創造力、高い技術の施工者の総合力が必要であるとの思想に基づき、この三者が表彰される。詳細は、日本建設業連合会ホームページ（www.nikkenren.com/kenchiku/bcs/）を参照。

42) 三菱倉庫株式会社『第212期中間報告書』同社、2014年、5頁。第58回 BCS 賞特別賞を受

これらの投資を行った結果、不動産施設の規模は6大都市の合計で約50棟、延床面積約27万坪にまで増加するに至った。不動産事業の拡大は業績にも表れており、直近の2017年3月期決算では、売上高全体の21%を占めるに過ぎない不動産事業の営業利益（117億）が依然として物流事業の営業利益（67億）を上回る状況にある。同社の場合、1970年代から90年代初めにかけて建設され、減価償却が進んだビルが長期的なメンテナンスを受けつつ現在でも安定した稼働を続けており⁴³⁾、利益に貢献している。ただ、旧倉庫用地の再開発が中心であり、用地を新規に取得して最適な開発を行うデベロッパーとしての組織能力が必ずしも十分に蓄積されていないことも否定できないであろう。

おわりに

戦後の三菱倉庫は、所有庫の面積が戦前と比べ大幅に減少していたため、積極的な投資を行い、倉庫規模の拡充に注力した。60年代半ばに戦前ピーク時の水準を回復すると、倉庫整備と並行して不動産の有効活用に取り出した。同社の所有地は都心に近接しており、取得時期が早いため、簿価も低かったものの、オフィスビルの立地としては魅力に欠けるといった重大な制約を伴っていた。そこで同社は、当時大型化が進みつつあった電算機の設置需要に着目し、「データセンタービル」という

ニッチ分野の事業化に果敢に踏み切り、東京ダイヤビルのプロジェクトを通じて独自のノウハウを蓄積していった。旧倉庫用地の有効活用に重点を置き、新規の用地取得を控えていたため、バブル崩壊後も財務体質を悪化させることなく安定した不動産事業経営を実現した。

物流事業では、同業他社とのサービスの差別化が困難であるという制約の下、コンテナターミナルでのオペレーター業務、食品・飲料の定温物流、医薬品物流などに取り組み、高付加価値化を推進していった。2000年前後の段階では必ずしも十分な付加価値を産み出すことができていなかったが、近年ではとくに高い水準の品質管理が要求される医薬品物流に多くの経営資源を投入して重要な役割を果たしており、大手製薬会社向けの3PLで多数の実績を重ね、さらに物流の各段階におけるサービスの高付加価値化に向けた取り組みも着実に進められている。しかし経済環境が大きく変化する中、物流事業・不動産事業ともに課題を抱えているのが現状である。物流事業では大規模な3PL案件への対応が課題となっている。また不動産事業では、簿価の低い旧倉庫用地の再開発が一巡しているため、旧倉庫用地以外の新規開発にも取り組み、デベロッパーとしての能力を蓄積しつつ、事業を成長させていくことが求められているのである。

賞した。

43) 1999年から2001年にかけて東京ダイヤビル1～4号館は、竹中工務店により全棟一体での免振工事を実施した（www.takenaka.co.jp/news/pr0008/m0008_04.htm）。