

—— 物流激変期における最適な拠点の構築策について考察する ——

# 物流新時代の 拠点構築策

アウトソーシングの進展、サプライチェーンマネジメントの浸透など、物流を取り巻く環境は、めまぐるしいスピードで変化している。企業は、物流を顧客との新しい接点として期待する傍ら、効率化・最適化をその経営課題としている。本企画では、物流システムの変遷、最適立地場所の分析、デベロッパーの動向、物流施設の市況動向という4つの側面から、現時点における最適な物流拠点の構築策について検証をする。

## 第 1 章

### 物流拠点の再構築

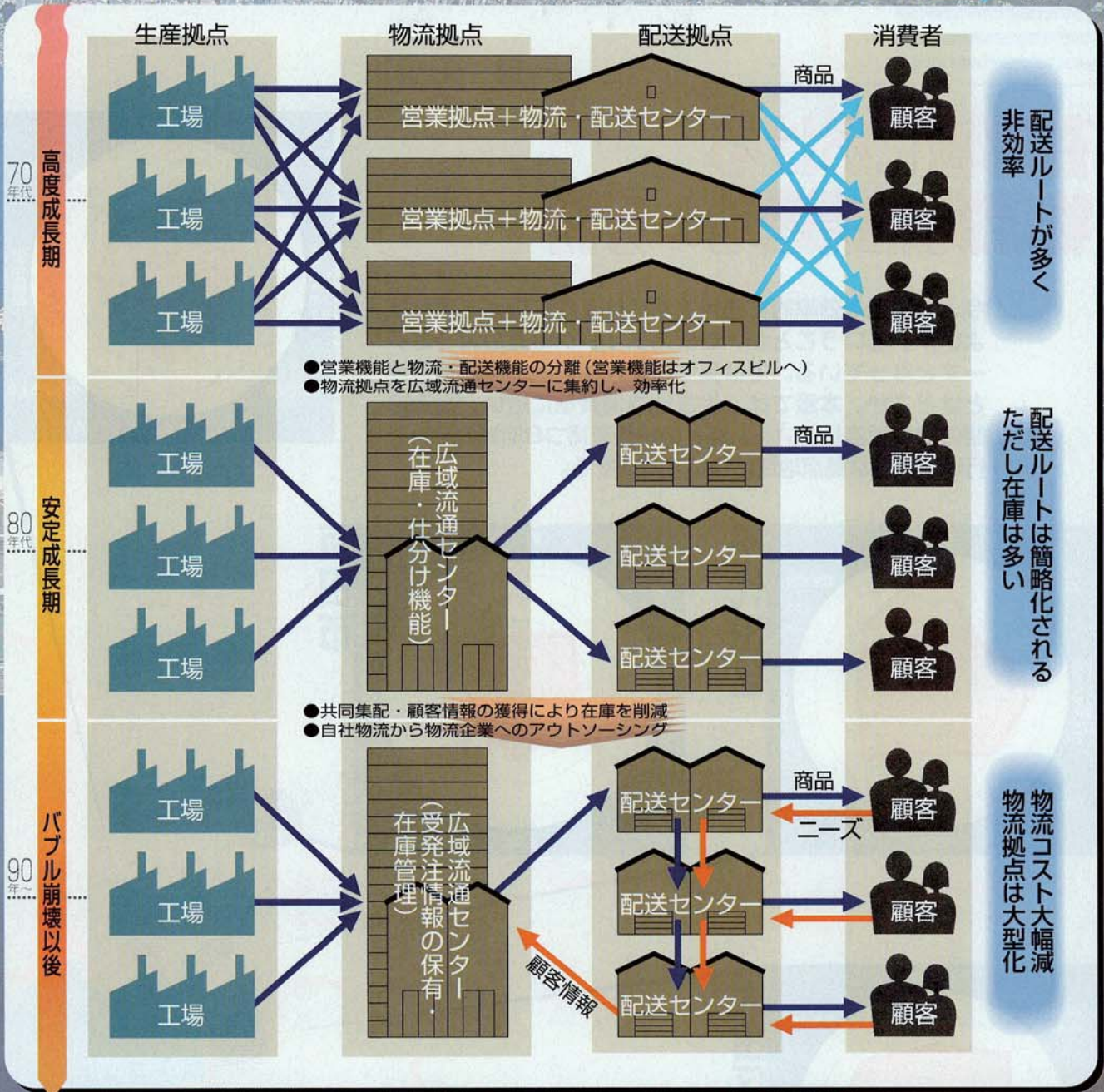
高度経済成長が終焉を迎えてから、企業はさまざまな場面で、物流システムの効率化を行ってきた。また、最近では、ただ商品を運ぶだけでなく、顧客ニーズを引き出し、付加価値を高めようとする動きも表れはじめている。本章では、70年代から現在に至るまでに見られた、物流システムの変遷について考察する。

#### オイルショックが効率化の契機

高度経済成長期の物流施設は、顧客が全国に点在しており、商品の配送と営業が一体であった。このシステムでは、右図のように、複数の工場からそれぞれの営業拠点へと商品が運ばれる。複雑な経路を通過していくためコストがかさむ上、商品が違う拠点へ送られるというミスにより、該当する顧客のもとへ転送することも多かった。しかし、当時は経済が右肩上がりであり、こうしたハイコストや損失を上回る収益が得られていた。

# 物流効率化の流れ

※ 転送



しかし、オイルショックを境にして状況は一変。生産コストを落とすだけでは対応できず、物流コストを削減する動きが出はじめた。顧客サイドの拠点が集約化されていったことも手伝って、拠点は営業機能と物流機能に分化され、物流機能では「いかに効率的に商品運ぶか」が重要になった。そこで、いったん広域流通センターに商品を集め、そこから各地の配送センターへ、そして顧客のもとへと、商品の流れは簡略化されていく。ただし、この時期のシステムでは、営業部門との距離が生まれ、

顧客情報が入らず、常に多くの在庫を必要とした。

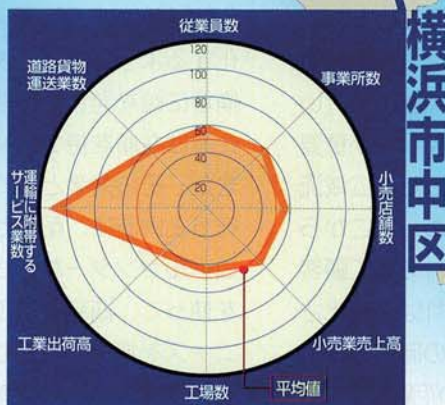
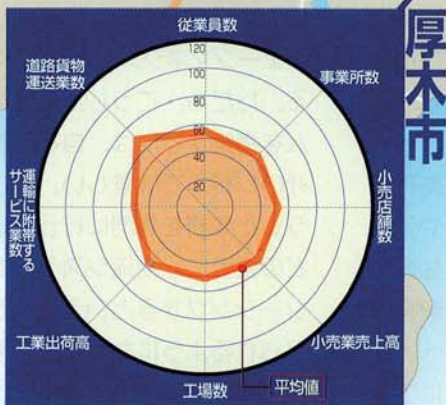
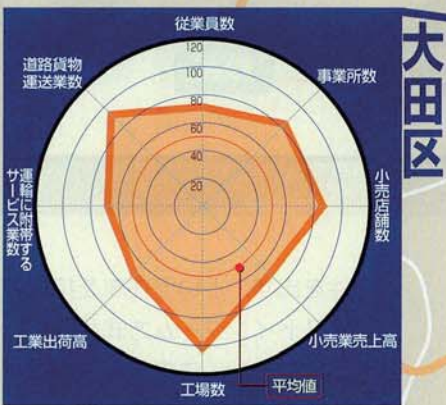
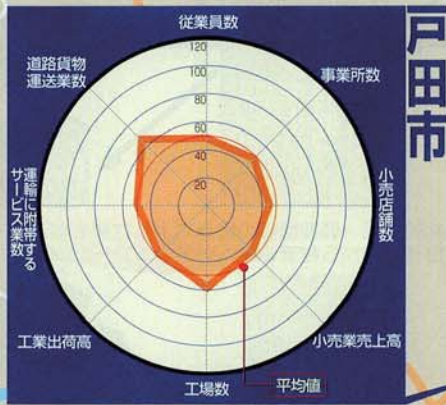
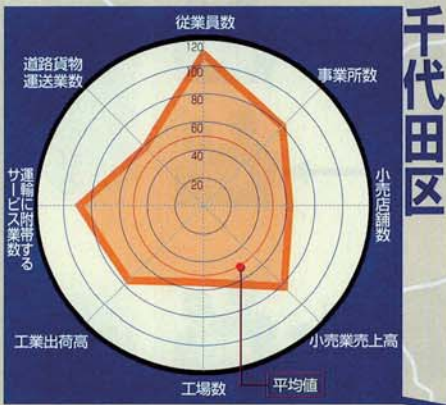
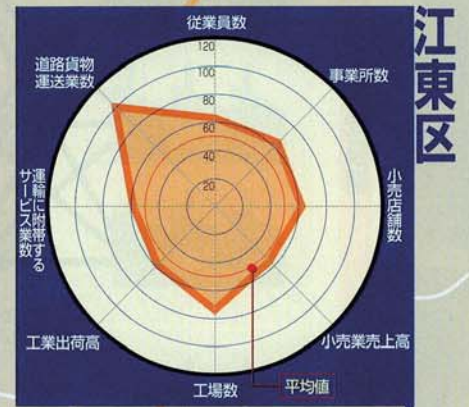
## アウトソーシング化の進展

90年代に入り、顧客の需要は多様化するようになる。また、バブルの崩壊に端を発した長期の不況で、各企業は在庫を持つ余裕がなくなってきた。その対策として、物流業務を行うと同時に、配送センターやデポ、コールセンターなどさまざまな媒体を使って、商品運ぶ過程で顧客のニーズを把握し流通センターへ、流通センターはこの情報をもとに工場

へ発注を出す、という在庫を持たないジャストインタイム方式が取られるようになった。この一連の流れが、現在さまざまなところでその必要性について言及されている「サプライチェーンマネジメント(SCM)」である。ただし、こうした高度なシステムを構築するには、自社の物流子会社のレベルでは難しい。そこで、こうした業務を専門に行う運送会社などの業者に、物流システムをアウトソーシングするという動きが顕著に見られるようになった。今後もこの傾向は強まっていくものと考えられる。

# 首都圏における 物流拠点最適地の分析

今、「物流を効率的に運用するにはどこに拠点を置けばよいか」ということが、ロジスティック戦略の大きなテーマとなっている。では具体的に、首都圏の物流最適地とはどこか。本章では、生産地や消費地に近い、高速道路のICに近接している、などの特性を持つ8地域の分析を行い、最適な拠点地域について考察する。



※ 高速道路

※レーダーチャート内の各項目は東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の171市区から算出した偏差値を用いている。

※レーダーチャート内の数値は以下のデータを使用している。  
 「従業員数」「事業所数」「運輸に付帯するサービス業数」「道路貨物運送業数」は総務省『事業所・企業統計調査』より  
 「小売店舗数」「小売売上高」は経済産業省『商業統計表』より  
 「工場数」「工業出荷高」は経済産業省『工業統計表』より

※レーダーチャート内の各項目は次の3つに分類される。  
 商圏の特性：「従業員数」「事業所数」「小売店舗数」「小売売上高」  
 生産拠点の特性：「工場数」「工業出荷高」  
 物流機能の特性：「運輸に付帯するサービス業数」「道路貨物運送業数」

物流施設の需要に大きな影響を与える要因として、1.商圏への近接性、2.生産拠点への近接性、3.港・空港および高速道路のICなど交通インフラへの近接性、の3つが挙げられる。左のレーダーチャート群では、商圏の特性として「従業員数」「事業所数」「小売店舗数」「小売売上高」の4項目を、生産拠点の特性として「工場数」「工業出荷高」の2項目を取り上げ、それぞれの偏差値を比較した。また、交通インフラについては、本文中で地域別にコメントする。なお、チャート内の「運輸に付帯するサービス業数」と「道路貨物運送業数」は、物流部門そのものの集積度を示している。

### 物流拠点は都心よりも近郊に

まず、都心部として千代田区について。特徴としては、商圏を示す「従業員数」「事業所数」「小売売上高」と、「工業出荷高」「運輸に付帯するサービス業数」の数値が高いこと。逆に「工場数」「道路貨物運送業数」の数値が低い。商圏以外で高い数値を示した「工業出荷高」は出版業の出荷高、「運輸に付帯するサービス業数」は旅行業の本社の集積度が高いことによるものであり、ここでは、直接物流特性の高さを示すものではない。地価の高さや、慢性的な交通渋滞など、物流拠点としての適性が高いとは言えない千代田区は、消費地の特性が強く、その物流ニーズに供給が追いついていない状況にあることがわかる。

都心の大消費地に隣接する大田区や江東区はどうか。大田区は、「従業員数」「事業所数」「小売店舗数」とも、それぞれ高水準を示している。また同時に、工場も多く、区域内での物流ニーズは非常に高い。また、千代田区と違い、物流の主な担い手である「道路貨物運送業数」が突出している。この地域は、都心の消費地に近く、東京港の港湾施設を有し、交通インフラも充実している。一方、

江東区でも、大田区とほぼ同様の傾向を示すが、なかでも、道路貨物運送業の集積度は首都圏最大である。実際、この2つのエリアに、多くの企業が主要な物流施設を設置している。都心部では賄いきれない巨大な物流ニーズを補完する物流基地としては、最適なエリアであると言える。

### 地域特徴にあわせた拠点配置を

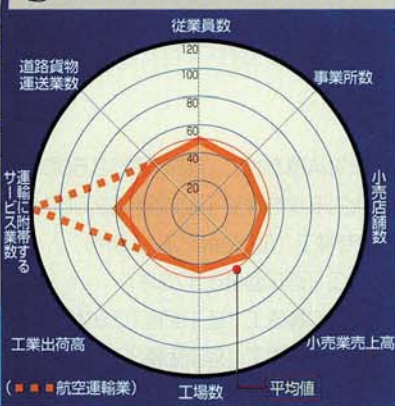
東京近郊の都市についてはどうか。首都圏で東京に次ぐ都市である横浜では、「運輸に付帯するサービス業数」の数値が突出している。これは横浜港における港湾運送需要が大きく作用したものと考えられる。他の数値も比較的高いレベルで安定しており、物流拠点を設置するのに適した土地であると言える。

これと同じ傾向は成田市にも見られ、成田空港による航空貨物に対するニーズのみが突出している。ただし、横浜と違い、他の偏差値が低いため、成田市での物流ニーズは航空貨物が中心で、その汎用性は決して高くないと言える。

これに対し、高速道路のICに近接する厚木市と戸田市は「道路貨物運送業数」の数値が最も高い。また、工業関係に関して比較的高水準な数値も見られ、これらの都市では生産地としての性格もあるが、立地の性格上、内陸の生産地から都心部への物流の中継点としての色が強い。

木更津市は突出した数値がなく、偏差値は全体に低い。もともと工業都市であったが、そのほとんどは素材メーカー。生産コストの低い中国や東南アジアにこうした機能がシフトしている現在では、厳しい状況にある。また、1997年に開通した東京湾アクアラインの影響もある。開通当時は、木更津方面へ需要が増えるという見方もあったが、現実には、通行料が高く、ニーズは消費地の東京に近い横浜や川崎に流れた。残念ながら木更津には、物流施設としての優位性があるとは言えないようだ。

成田市



木更津市



# 各物流デベロッパーの 事業・拠点戦略

常に変化していく企業の物流戦略。受け皿として機能する物流施設はどのように変わってきたか。本章では、賃貸物流施設の変遷について触れると同時に、現代の賃貸物流市場の牽引役である、「プロロジス」「東京流通センター」「寶組」の3社の取材を通して、各社の戦略、賃貸物流マーケットの今後について考察する。

首都圏に大型の賃貸物流施設が提供されはじめたのは、自動車輸送のシェアが鉄道輸送を抜いた1970年代初頭。このころは、エネルギーが石炭から石油に、企業の生産拠点も全国各地に広がるなど、まさに産業の変革期にあった。また、高速道路網の発達により自動車輸送のニーズは飛躍的に拡大した。

こうした時代背景のなか、東京流通センターは、東京湾岸部の平和島

に大型物流施設を建設。これ以前にもメーカーや運送会社などの自社の物流拠点はあったが、これが日本初の大型賃貸物流施設と言える。

東京流通センターでは、その後も平和島に物流施設の建設を続け、84年までに約12万坪におよぶ、現在の物流施設の整備をほぼ完了させた。また、寶組も70年代半ばに品川・勝島（E棟は90年）に、80年代後半からは、川崎・東扇島に大型物流施

設を建設した。70年代から90年代初頭までの約20年間、大型賃貸物流施設の開発は、東京流通センターと寶組の2社が中心であった。

90年代後半になると、横浜や川崎の港湾部で大型物流施設が相次いで稼働する。これは、92年に制定されたFAZ法によるもので、港湾部を中心に、国内最大の物流施設「横浜港流通センター」や、「かわさきファズ」などの大型の物流施設が完成。船舶輸送に対する需要は根強く、取扱い貨物の多い横浜港・川崎港にFAZ（輸入促進地域）が形成された。

2000年以降、外資系企業や、リース会社を中心として、証券化を用いた開発が出はじめてきた。特にプロロジスは、99年の進出以後、ファンドの組成により、東京湾岸部や成田空港周辺の事業用地を取得し、従来のスキームよりも速いテンポで大型物流施設の建設を進めている。

東京流通センターが最初の賃貸物流施設を設立してから32年。デベロッパーの数も増加し、かつて「暗黒大陸」とまで言われた物流施設の市場も、徐々に確立されつつある。

## 物流施設デベロッパーの歴史

年代	主な担い手	各デベロッパーの動向
1970年代	寶組	1971年11月 東京流通センター..... 大田区平和島に物流ビルA棟を竣工（延床面積52,500坪）
		1973年11月 東京流通センター..... 大田区平和島に物流ビルB棟を竣工（延床面積52,500坪）
		1976年 寶組..... 品川区勝島にABC棟を竣工（延床面積22,119坪）
		1976年 寶組..... 品川区勝島にD棟を竣工（延床面積6,373坪）
1980年代	東京流通センター	1984年12月 東京流通センター..... 大田区平和島に物流ビルC棟竣工（延床面積10,873坪）
		1988年 寶組..... 川崎市東扇島に東扇島A棟を竣工（延床面積33,500坪）
		1990年 寶組..... 品川区勝島にE棟を竣工（延床面積17,848坪）
1990年代	第3セクター (神奈川中心)	1991年 寶組..... 川崎市東扇島に東扇島B棟を竣工（延床面積39,000坪）
		1996年 横浜港流通センター、横浜市大黒ふ頭に賃貸倉庫を稼働（延床面積93,000坪）
		1998年 4月 かわさきファズ、川崎市東扇島に賃貸倉庫を稼働（延床面積53,000坪）
2000年代	プロロジス (外資系)  リース会社	1999年 8月 三井造船所有の大阪の賃貸倉庫を証券化（発行証券額53億円）
		2001年 9月 プロロジス..... DHL向け賃貸倉庫を着工（投資額約70億円）
		2001年 9月 三井住友銀行リース、東京都江東区に大手運送会社向け賃貸倉庫を竣工
		2001年10月 寶組..... 川崎市東扇島に東扇島C棟を竣工（延床面積45,000坪）
		2001年12月 三井住友銀行リース、東京都江東区に大手運送会社向け賃貸倉庫を竣工
		2002年 4月 日立キャピタル、岩手県滝沢村に養食向け賃貸倉庫を建設
		2002年 8月 プロロジス..... 東京都大田区東海の土地を取得
		2002年 9月 プロロジス..... 成田空港南部事業用地を取得
2002年12月 プロロジス..... プロロジスパーク東京・プロロジスパーク成田を着工		



# プロロジス

## 顧客ニーズに対応するため、規模の拡大急ぐ

プロロジスは北米、欧州など世界16カ国98都市に、約1,700棟の物流施設を所有・運営する世界最大の物流施設プロバイダー。アジア進出の足がかりとして1999年に日本法人を設立した。2001年の東京・江東区でのDHL向け物流センターの建設をはじめ、2002年8月に東京・大田区の都所有地を、9月には成田空港南部の事業用地を取得し、それぞれ12月に物流施設の建設に着手するなど、現在複数のプロジェクトを同時並行で進めている。これは日本の物流施設デベロッパーでは考えられない速さだが、それでも、同社ではまだ遅いと見ている。「当社と取引のある世界中の顧客および日本企

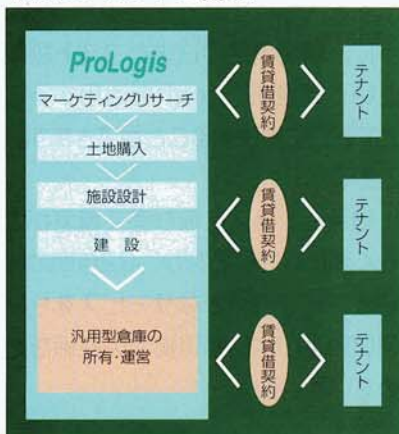
業の顧客のニーズを満たすためには、一刻も早く日本全国を網羅する物流ネットワークを構築しなければなりません。今の3倍くらいのスピードが必要だという認識にあります。少なくとも大阪や名古屋などの主要都市では、早急にサービスを立ち上げていくつもりです」（プロロジスファーストヴァイスプレジデント 山田御酒氏）。同社では、2005年までの3年間に資産を1,500億円規模まで拡大させることを目標としている。1件あたり最低50億円規模の大型物流施設を開発の対象としており、年間約10棟のペースで開発していくことが必要となる。

しかし、短期間でこれだけのネッ

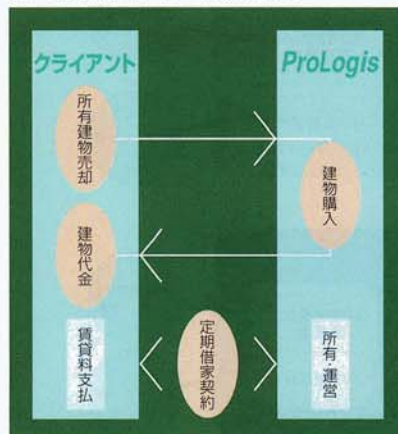
トワークを構築するためには、ある程度の時間を必要とする開発だけでは不十分である。そこで、同社では物流施設のデベロッパーとしては珍しく、開発と並行して、セールアンドリースバックなどの手法を利用した、既存物件の購入を進めている。「短期的転売益を目的とした投資家とは違い、購入した不動産を長期にわたって所有し続けることを前提としているため、物件取得の際には利回りのみならず、立地や汎用性に優れている物件であるかを取得の基準にしています」（同ファーストヴァイスプレジデント 三木真人氏）。

プロロジスのユーザーには、複数の国で同社を利用し、かつ、日本への展開を考えている企業も多い。それだけに、「世界中のどこでも、お客様の求める形で物流施設を提供する」という、同社が提供する顧客サービスの水準を満たすためには、日本全国を網羅する物流施設のネットワークを構築することが求められる。このニーズに対応するため、昨年6月に約1,500億円のファンドを組成した。この資金を利用して、日本での物流施設ネットワークを早急に構築していく予定である。

### マルチテナント型開発



### セールアンドリースバック



TRC光ファイバー網「Logit」のイメージ

# 株式会社 東京流通センター

## 働きやすい環境づくりを念頭に置いた施設運営

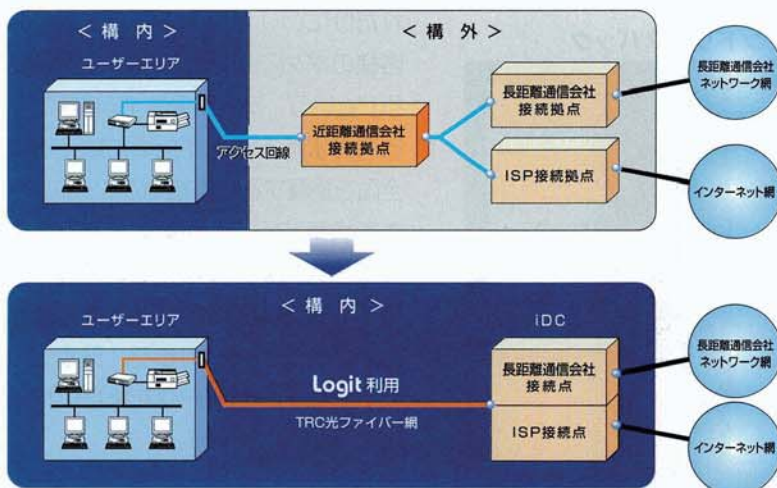
東京流通センター（TRC）は、1971年から東京・平和島にて、約12万坪の大規模な物流施設の所有・運営を行う老舗の大手デベロッパー。同社は、ひとつの街づくりをコンセプトに郵便局や歯科・その他医院、飲食店舗、コンビニなどのサービス施設の誘致もするなど“働きやすい環境づくり”に注力している。「オーナーとして、お客様にとって使いやすい、働きやすい環境を提供できているかということをもっと重要視しています」（株式会社東京流通センター 営業部 水井正司課長）。このことは物流ビル内でも同じだ。今でこそ多くなった高層階へ直接アクセスできる自走式の車路を、日本ではじ

めて竣工当時から設置し、また大型車が通行してもなお余裕のある構内の動線、さらには雪に備え、十分な除雪車や融雪機を備えるなど、物流を効率的に回すことへの配慮が至るところになされている。電源も安定した電気の供給のため、特別高圧で受電している上、さらに安全性を向上させるべく、準二重化工事を進め、停電のリスクを回避する万全な対策を施している。

同社は昨年12月に、IT物流を円滑に導入することに役立つ、データセンター直結の光ファイバー網「Logit」のサービスを開始した。これには多額の投資が必要になったが、同社ではテナントに無料で提供している。

「これだけの設備を無料で提供する理由は、当たり前設備であるからです。受発注や在庫管理など、大量な情報が電子化される今日において、光ファイバーは、物流センターに必要な不可欠なインフラであるといっても過言ではありません」（水井氏）。また、「Logit」がもたらす効果について、同社営業部課長代理の池田一博氏は、「通信速度の高速化と、通信コストの削減という相反することが同時に実現できます。データセンターに光ファイバーで直結することで、大量のデータを瞬時に送受信することができ、より効果的なSCMの構築による顧客ニーズへの早期対応が可能となります。また、顧客は、長距離通信会社へのアクセス回線費用をゼロにすることができ、通信コストを大幅に削減できます。このように、顧客満足の追求とコスト削減という課題を、Logitを活用することで同時に解決することができます」と語る。

物流ビジネスを取り巻く環境が大きく変化しているなか、32年間の経験と、きめ細やかなサービスを柱に、使い勝手のよい物流拠点の整備を進めている。





# 株式会社 寶 組



## 顧客ニーズの変化を察知し、内陸部へ進出

寶組は勝島と東扇島という、都心と港湾のほぼ中間にて、大規模物流施設を運営するデベロッパー。賃貸サービスを始めたのは1970年代。以来30年余り、多くの企業に施設を提供してきた。

同社は、これまで倉庫としてのスペースのみ提供するというスタンスで、テナントによって使う設備をそれぞれの負担で造作してもらうという形であった。しかし、顧客や環境が大きく変化しているなか、同社のスタンスも転換を迫られた。「15年くらい前の貨物の中心は主に紙類で、保管庫としての需要がほとんどでした。その後、百貨店や量販店などの物流センター使用のテナントが多く入居し、今では冷蔵・冷凍が必要な食品関係や、医薬品などの外資系企業の使用も多くなっています。当然、私達の施設に求められる機能も保管庫型から、物流加工ができる場所へと変わってきています。そのため、ただスペースを提供するというのではなく、入居後に必要とされる設備についても、こちらで対応できるように整備するようにしています」（株式会社寶組 営業部部长 河合智氏）。2001年には、東扇島でC棟倉庫の新設、A・B棟倉庫のリニューアルが行われた。



特にC棟倉庫は、十分な車路を取り、さらに5、6階をデータセンター適応にするなど、従来提供していた大型倉庫から、最新のニーズを取り込んだ大規模物流センターおよび電算センターへとその性格が変わるなど、同社のスタンスの変化を色濃く反映している。

同社では現在、三番目の物流拠点として内陸部への進出を検討している。これまで湾岸部へ展開し、そのメリットを最大限に活かしてきただけに、内陸部への進出は意外かもしれない。しかし、河合氏はその理由について、「企業が内陸部に拠点を求めだしていること、道路網が十分に発達しているため、東京から内陸部へ、内陸

部から東京へという双方の中継地点としての需要は、これからますます高くなることが考えられます。こうした予測のもと、内陸部への進出を検討しています」と語る。確かに、新幹線の開通も手伝って、長野や新潟でも東京と同じような消費行動が見られるようになってきた。その上、東京と比べて土地や人件費などのコストが安く、かつ、相互を結ぶ場所に拠点を作るメリットは大きい。

寶組では、これから先の需要が多岐・多様化する時代において、じっくりと腰を据えながらも、そのときの需要に合わせた物流施設を提供できるよう、柔軟な姿勢で物流施設を運営している。



# 三大都市 倉庫・配送センター市場動向

物流施設を自社で持たなくなってきた現代において、企業の物流需要の受け皿となるのは、賃貸倉庫が中心となってくるだろう。本章では、特に需要の多い、東京、大阪、名古屋の賃料相場、業種別の需要量のデータをもとに、各地域の市況を分析し、賃貸倉庫・配送センター市場の現状を探ることとする。



東京23区の平均募集賃料は2000年、2001年と横ばい状態で持ちこたえていたものの、2002年に入ると再び下落に転じた。この背景としては、物流アウトソーシングの受け皿となっていた、運送会社の新規開設ニーズが鈍ってきたことが挙げられる。

自社所有の倉庫を売却し、運送会

社などの物流企業を利用する動きは年々増えている。2000年に前年まで続いた賃料下落が止まったのは、このアウトソーシング化の動きに合わせて、運送会社が湾岸の好立地かつ大型の物流施設を求めて、新設需要を拡大していったことに起因している。2001年には、湾岸部に大型倉庫が新設されたものの、2000年同様多くの需要があったため横ばい状態で推移していった。しかし、2002年に入り、クライアントのコスト削減要求が強くなったことなど、コスト削減を図る必要に迫られ、需要の中心である運送会社に、物流拠点の新設を手控える動きが出てきた。

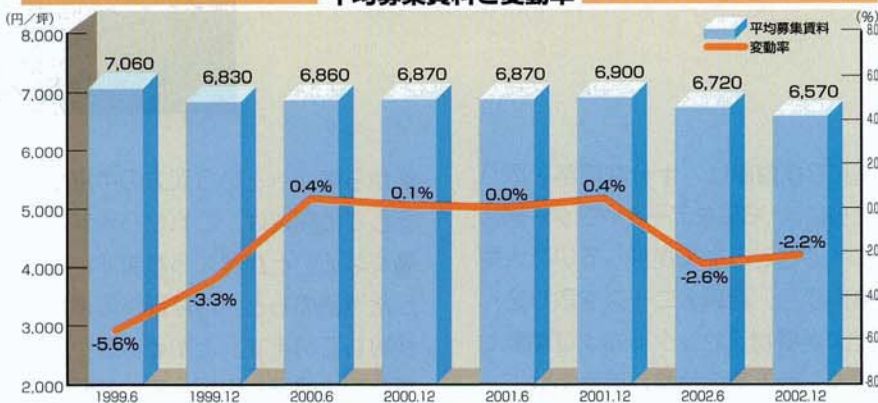
需要ランキングを見ても、この運送会社を含む運輸・通信業の需要が最も多く、全体の26%を占める。運送会社だけでも全体の16%と市場に与える影響力は強い。そのため、同業2002年における需要の低下が、募集賃料が再び下落に転じた主な要因であると考えられる。

最後に、供給面をかたんに説明するが、昨今、江東区や大田区などの東京の湾岸部に、大型物流施設の着工、ならびに竣工が相次いだ。企業のニーズも湾岸部の大型物流施設に集中しており、今後も、この傾向が継続していくものと思われる。

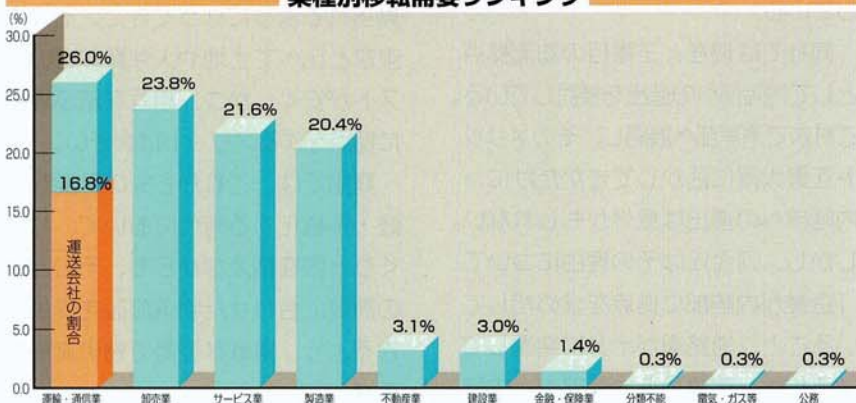
**平均賃料**  
1～6月期および7～12月期における、各施設の坪当たり募集賃料の棟数平均

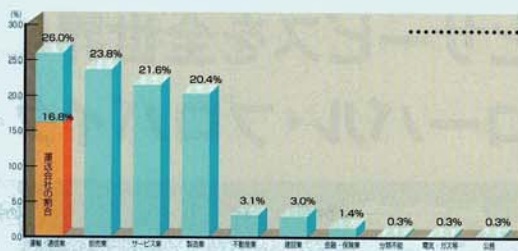
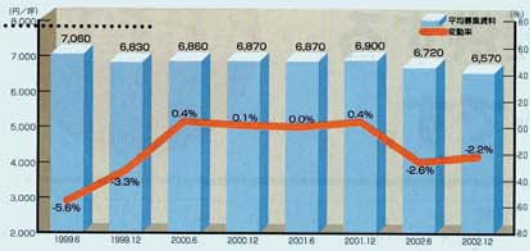
**変動率**  
当該期賃料の対前期比増減率を取ったもの

平均募集賃料と変動率



業種別移転需要ランキング





**業種別移転需要ランキング**  
 2001年9月から2002年8月にかけて生駒シービー・リチャードエリス株式会社に寄せられた仲介依頼のうち倉庫を対象とし、業種別の依頼数の割合をまとめたもの。

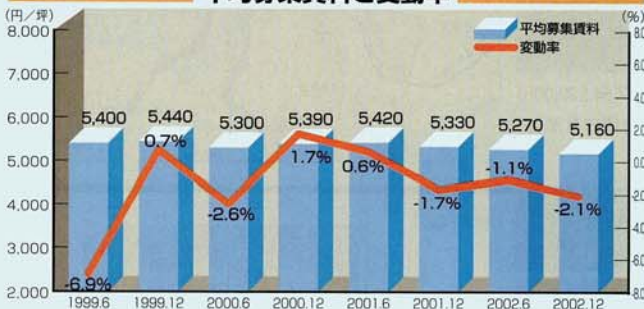


大阪の平均募集賃料は、2001年の後半から3期続けて緩やかながら下落している。グラフを見ると、大阪の物流需要は卸売業によるものが最も多いが、むしろ市場の主演は、ここでも全体の10%強を占める運送会社（運輸・通信業は27.5%）であると言える。しかし、荷動きの減少とともに、運送会社の需要も2001

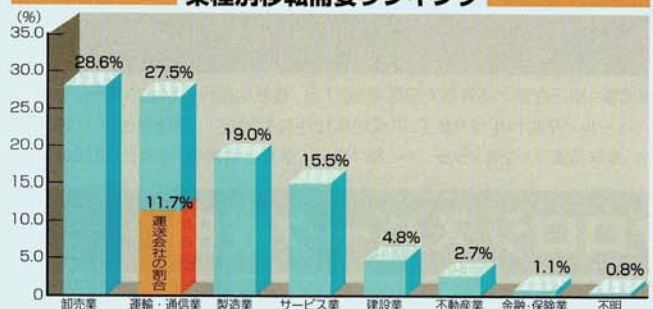
年後半から減少している。これに伴い賃料も下落したと推測できる。

また、2002年には、大阪の主な物流集積地である港湾部と、東西の高速道路の結節点である北摂地区に、卸売業、運送会社などの新規の物流施設が開設された。ただし、その他の地区では、物流施設の統廃合が行われており、市場は縮小傾向にある。

平均募集賃料と変動率



業種別移転需要ランキング



1999年以降の愛知における、倉庫・配送センターの平均募集賃料は、2001年の前半を除き下落を続けていた。2002年後半は、若干の下落が見られたものの、ほぼ横ばい。今期の需要は、周辺都市に大手コンビニが進出したことに伴う、配送拠点の整備が中心であった。中核都市である名古屋市では、需要の大半が大

型施設である。そのため、需要の受け皿は港湾部に限られ、小規模な倉庫兼事務所が多い名古屋市中心部では、目立った動きが見られない。

業種別に見ると、やはり運輸・通信の需要が多い。東京と大阪の中間点に位置し交通の利便性が高いことや、高速自動車交通網の交差する愛知の特徴が現れていると言える。

平均募集賃料と変動率



業種別移転需要ランキング

