東京水産ターミナル株式会社
50年史

1972-2022 50年史

TOKYO SUISAN TERMINAL CO., LTD.

1970年頃（提供：東京都港湾振興協会）
2023年２月現在

2023 年 2 月現在

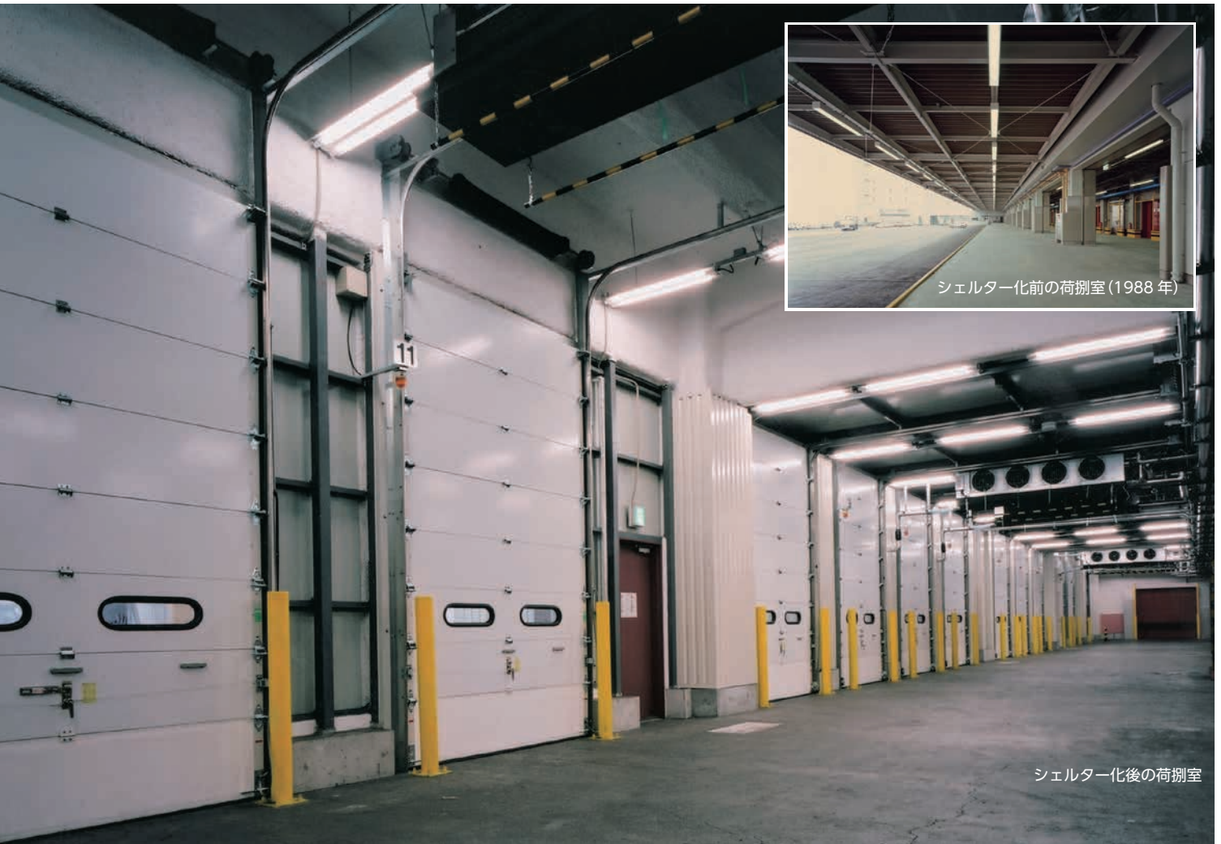
第 1 期工事完了（3 号棟まで完成・1978 年）

第 2 期工事完了（4 号棟完成・1981 年）

シェルター化前のプラットフォーム（1988年）

シェルター化後のプラットフォーム

エレベーター（1988年）



シェルター化前の荷捌室（1988年）

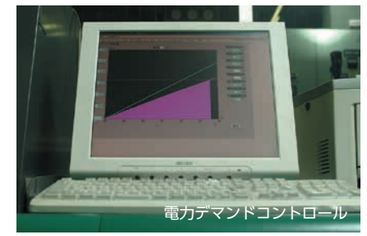
シェルター化後の荷捌室

垂直搬送機の導入

貨物保管

選別室（1976 年）

冷凍機


電力デマンドコントロール

集中管理室（2010 年）

エアバリア

高効率トランス

高効率トランス

ご挨拶

東京水産ターミナル株式会社は2022年9月9日に創立50周年を迎えることが出来ました。1972年に東京都の第2次改訂港湾計画に基づき、大井水産物埠頭を冷凍水産物の物流拠点として構築することを目的とし、水産、港湾運送および冷蔵の3業界による共同出資によって設立され、以来、半世紀にわたり操業を続けて参りました。この間支えていただきました株主、テナントの皆様、設立時に大きな推進力を発揮していただいた運輸省（現・国土交通省）、東京都そして、施設の運営管理を滞りなく行っていただいております役職員や諸先輩の皆様に心より感謝を申し上げます。

当社施設は日本漁船が世界中の海で操業し水産物を日本に持ち帰った高度経済成長期の真っ只中に建設されましたが、その後各国の200カイリ宣言により日本漁船は行き場を失いました。取り扱う品も海外産の輸入品へと変化し、輸送方法もばら積みの運搬船からコンテナ船へと変わり、水産物のサプライチェーンが大きく変化致しました。こうした大きな環境変化の中で当社の歴史は決して順風満帆なものではなく、時に大時化に遭遇することもありましたが、株主やテナントの皆様とともにその時々に知恵を出し合い、最善の道を探る中で今日に至っております。ここに50周年を迎えた今、その航跡をしっかりと記すとともに次の50年に向かって進むべき道筋の参考となるべく「東京水産ターミナル株式会社50年史」を刊行致しました。

とりわけ今後の50年はカーボンニュートラルなど環境への対応や人口減少と高齢化が進む中での人手不足への対応が求められます。当社施設は老朽化が進んでおりますが、テナント十数社が株主として共同運営する様式により、数々の難題を乗り越えながら、同じ悩みを持つ者同士が業界の枠を超えて協働できる組織へと成長してきているように感じます。

物流への人々の理解が進み、冷蔵倉庫が食生活にとって不可欠であるという認識が高まりつつある今日、当社の役割と期待はさらに大きくなってくるものと思います。

現在、新冷蔵倉庫建設の計画を進めていますが、「環境に配慮した冷蔵倉庫」「働く人に優しい冷蔵倉庫」を意識して準備を進めています。着工まであと1年余りとなり、10年以上に亘って検討してきたものが具現化され、新たな歴史を創造していくことになります。今後とも日本一の規模となる新冷蔵倉庫の運営を通じて首都圏の人々の豊かな食生活に貢献して参る所存でございます。引き続きよろしくご支援とご厚情を賜りますようお願い申し上げ、巻頭のご挨拶とさせていただきます。

2023年11月

代表取締役社長
藤本健次郎

目 次

ご 挨 拶　代表取締役社長　藤本健次郎

前　史　協働への胎動　～1972年度

第 1 節　高度成長後期の経済と物流 …… 2
1. 国際化に向かう日本経済　2
2. 進展する大量・定型輸送のシステム化　3
3. 国際貿易港へと変貌する東京港　4
4. 東京港における港湾計画　4
5. 物資別専門埠頭構想の浮上　5
6. 物資別専門埠頭の建設進展とその背景　6
7. 具体化する大井水産物埠頭の整備　7

第 2 節　高度成長後期における関連業界 …… 10
1. 繁栄期のなかで：水産業　10
2. 迫られる変革への対応：港湾運送業　11
3. 量・質ともに急速に拡大：冷蔵業　13

第 3 節　水産物埠頭計画の源流 …… 15
1. 水産業の計画への取組み　15
2. 港湾運送業の計画への取組み　17
3.「東京港第2次改訂港湾計画」策定後の変化　19
4. 港湾計画の変更とその内容　20

第 4 節　水産・港湾運送両業界の協調への道のり …… 22
1. 難航から歩み寄りへ（1971年5～12月）　22
2. 実務的検討の進展（1972年1～4月）　26

第 5 節　冷蔵業の計画への参加 …… 27
1. 条件付きでの参加決定　27
2. 計画推進に向けた合意　29
3. 新会社設立に向けた折衝　30

第 6 節　会社創立に向けて――発起人会の開催 …… 32

第1章　物流拠点の形成をめざして　1972～1978年度

第 1 節　会社設立当時の経済と関連業界 …… 36
1. 高度成長から安定成長へ　36
2. 漁業環境の激変下で苦境に：水産業　37
3. 急務となる革新荷役方式への転換：港湾運送業　38
4. 一時的な停滞期に直面：冷蔵業　39

第 2 節　会社設立と経営体制の整備 …… 41
1.「東京水産ターミナル株式会社」の誕生　41
2. 取締役および監査役の選任　43
3. 執務体制の整備　44

第 3 節　大井水産物専門埠頭第 1 期計画の遂行 …… 45
1. 第1期計画の策定とその概要　45
2. 桟橋の建設　47
3. 1～3号棟冷蔵倉庫の完成　48
Photo　第1期計画工事の完成　49
4. 第1期計画における冷蔵倉庫の特徴　50

第 4 節　埠頭運営体制の確立 …… 52
1. 埠頭計画の実施に関する協定の締結　52

2. 埠頭運営を担う協議会の設置　53
3. 港湾用地および埠頭設備の利用に関する折衝　54
4. 総合使用料の減額措置　55
5. 冷蔵倉庫敷地の借地条件に関する折衝　56
6. 埠頭整備分担金制度の設定　56

第５節　冷蔵倉庫の稼働開始 …… 58
1. 庫腹の配分と入居条件　58
2. 保税上屋の許可　59
3. 1～3号棟の稼働状況　60

第６節　この時期における経営 …… 61
Column　難航した当社所在地の表示登記　61

第2章　試練を経て　1979～1984年度

第１節　安定成長への移行と関連業界 …… 64
1. 石油ショックとその調整　64
2. 物流における大きな変化　65
3. 東京港をめぐる港湾物流の変貌　65
4. 200カイリ時代の本格的到来のなかで：水産業　66
5. 1984年の法改正と総合物流業への模索：港湾運送業　67
6. 厳しい不況に直面：冷蔵業　69

第２節　第２期計画の推進 …… 70
1. 第2期計画の概要　70
2. 工事の遂行と設備内容　71
3. 4号棟冷蔵倉庫の稼働状況　72

第３節　埠頭運営体制の整備 …… 74
1.「大井水産物ふ頭管理規程」の制定　74
2. 港湾施設用地の貸付けに関する規則見直しと当社　74
3. 取扱貨物の制限緩和　76

第４節　テナントの退去問題と省エネルギー対策 …… 77
1. テナント退去問題とその対応　77
2. 問題解決とその意義　78
3. 省エネルギー対策の推進　79

第５節　この時期における経営 …… 81

第3章　経営基盤の安定に向けて　1985～1995年度

第１節　激動の経済と関連業界 …… 84
1. バブル経済の発生と崩壊　84
2. 激動下における物流の変化　85
3. 物流機能の再編成に取り組む東京港　85
4. 新海洋秩序への直面：水産業　87
5. 総合物流業に向けて：港湾運送業　89
6. 多様化する荷主ニーズへの対応：冷蔵業　90

第２節　５号棟冷蔵倉庫の建設 …… 92
1. 5号棟冷蔵倉庫建設計画の概要　92
2. 建設工事と設備内容　93
3. 水産物埠頭の完成とその意義　95

第３節　物流環境の変化と埠頭の運営 …… 97
1. 埠頭をめぐる物流環境の変化　97
2. 変化への対応　98

第４節　物流対策の実施 …… 99
1. 物流対策室の設置・拡充　99
2. 荷役（仕分）システムの改善　99
3. パレット共用システムの実施　101

第５節　この時期における経営 …… 104
1. 企業体質の強化に向けた財務対策　104

2. 業績の安定化と社長交代　105

History　大井水産埠頭会の変遷と活動……107

Column　監視保税委員会による税関イベントの開催
——X線検査と麻薬探知犬　112

第4章　信頼性の高い冷蔵物流基地をめざして
1996～2004年度

第１節　急務となる物流変化への対応……114

1. 景気低迷下で強まる「食の安心・安全」への関心　114
2. 漁獲量減少・輸入水産物増加のなかで：水産業　115
3. 競争激化で一段と厳しさ増す：冷蔵業　117
4. 進展する貨物の小口化や荷主ニーズの変化　117

第２節　埠頭内設備の補修改善と
施設利用効率の向上……119

1. 定期的な外装補修工事の開始　119
2. 4期にわたる桟橋補修工事　120
3. 1～3号棟の選別室床改修工事　121
4. 複数回にわたる浚渫工事と管理道路化　122
5. 冷凍機監視システムの更新　125

第３節　効率的な運営の実現に向けて……126

1. 配置替えによる冷蔵倉庫の稼働率向上　126
2. 改正SOLAS条約施行に伴う港湾保安対策　127
3. Sea-NACCS導入による輸入通関業務の効率化　128

第４節　温度・衛生・品質管理の強化による
信頼性向上……131

1. 選別室冷房化と日除けテントの設置　131
2. 1階荷捌室へのシェルター設置計画　132
3. シェルター設置工事（4・5号棟／1～3号棟）　134
4. シェルター竣工披露式と進展する温度・衛生管理　136

第５節　安定的な収益確保の実現……138

1. 当該期間の業績概況　138
2. 社長交代　138
3. テナント料の値下げ　138
4. 借庫協力金の返済　139
5. 構内管理料の変更　139
6. 株式異動　140
7. 『25年史』発刊と創立30周年記念式典　140
8. 働きやすい職場環境の整備　141

第5章　安全・安心な施設の提供とサービス向上
2005～2010年度

第１節　拡大する食に関する不祥事等に伴う影響……144

1. リーマンショックと構造的デフレの進行　144
2. 落ち込みが続く水産物輸入量：水産業　145
3. 利益が出にくい収益構造に：冷蔵業　146
4. 出入庫の低迷と作業煩雑化による経費増加　146

第２節　貨物の取扱形態の変化、
荷役の迅速化への対応……148

1. 垂直搬送機設置に向けた検討　148
2. 1～3号棟における垂直搬送機の設置　150
3. 4・5号棟における垂直搬送機の設置　153
4. 温度管理の一層の強化　155
5. 経年劣化を踏まえた各設備・機器の導入　156

第３節　テナント各社との連携・協働……158

1. 活発化する委員会・協議会の取組み　158
2. 機械警備のスタート　161

3. 庫腹規模の調整　162
4. 共同動物検疫検査場の終了　162
5. 調査捕鯨母船等の入港への対応　163

第４節　移転計画を見据えた布石 …… 164
1. 東京都による港湾計画等の動向とその影響予測　164
2. 長期的な施設計画の検討開始　164

第５節　リーマンショック後の収益低迷から回復へ …… 166
1. 当該期間の業績概況　166
2. 社長交代　166
3. テナント料の値下げと借庫協力金の返済　166
4. 株式の異動　167
5. 土地賃貸借契約等の更新　168
6. 内部統制の基本方針策定　169
7. 人材不足対策と評価制度の導入　171
8. IT化への対応　171

第6章　既存冷蔵倉庫の万全な運営　2011～2022年度

第１節　不透明感が増す事業環境 …… 174
1. 多方面に及ぶ東日本大震災の影響　174
2. 新型コロナウイルス感染拡大と景気減速　175
3. 国内需要低迷を背景に輸入量は低水準：水産業　175
4. 荷動き鈍く継続する満庫状態：冷蔵業　176
5. 在庫減と嵩高品貨物問題の深刻化　177

第２節　品質管理の徹底と省エネルギー対策 …… 179
1. 品質向上に向けた適正温度の管理　179
2. 節電・断熱対策の重点的取組み　181
3. 安全確保・費用対効果を踏まえた経年劣化防止・建物保全対策　183
4. 垂直搬送機の増設　184

第３節　運営効率の一層の向上をめざして …… 187
1. 「SOLAS条約」制限区域変更と構内混雑対策　187
2. CO_2排出削減の目標達成に向けた努力　188
3. グリーン物流プロジェクトの推進　189
Column　大型客船と米海軍病院船「マーシー」の入港　190
4. 冷媒漏洩事故と再発防止対策　192
5. 共有パレットの購入廃止・共同購入制への移行　193

第４節　災害への対応と対策 …… 194
1. 東日本大震災とその影響　194
2. 夏季における電力使用大幅制限への対応　195
3. 防災対策の徹底　196
4. 台風による被害と対策　197
5. 新型コロナウイルス感染拡大への対応　199

第５節　人材育成環境の整備と安定利益の確保へ …… 201
1. 年度経営方針と目標管理制度　201
2. 当該期間の業績概況　202
3. 社長交代　203
4. 創立40周年を迎えて　203
5. 株式異動・庫腹異動・借庫協力金の返済　203
6. 組織改編と事務部門の合理化　204
7. IT化の推進と職場環境改善　206
8. 業務改善に向けた取組み　207
9. 人材育成の環境整備と会社全体のレベルアップ　207
10. 創立50周年記念事業──さらなる飛躍に向けて　209

東京水産ターミナル株式会社創立50周年記念祝賀会 …… 211

「第二の創業」を見据えて
＜新冷蔵倉庫建設計画＞ 2008年度～

第１節　既存冷蔵倉庫の経年劣化と東京港改訂港湾計画 …… 218

1. 進行する既存冷蔵倉庫の経年劣化　218
2. 物流を取り巻く環境変化と第7次改訂港湾計画の変更　219

第２節　将来の需要予測調査と建設計画案の模索 …… 221

1. 将来の需要予測調査の実施　221
2. 「長期施設基本計画（案）」の策定　225

第３節　東京都港湾局との基本合意と長期施設検討会の取組み …… 229

1. 東京都港湾局との基本合意と第8次改訂港湾計画　229
2. 長期施設検討会の取組み　233
3. 計画の延期――建設、移転スケジュールの見直し　239

第４節　基本計画の承認 …… 241

1. 建設委員会による検討と基本レイアウトの決定　241
2. 想定される行政機関との折衝　247
3. 基本計画の承認　247

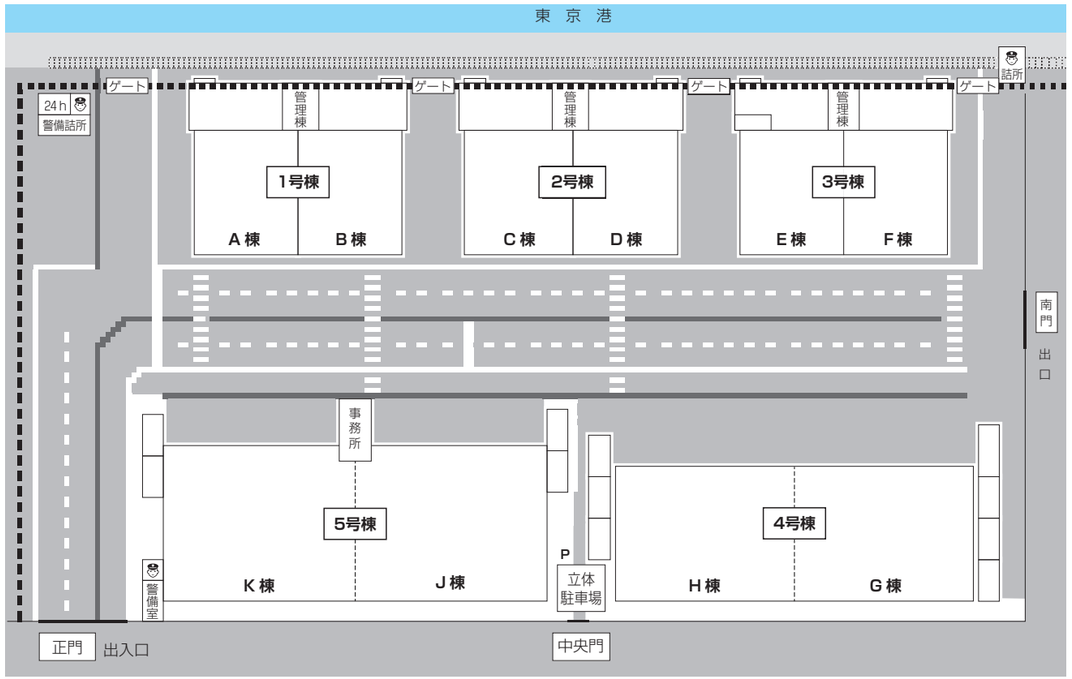
資　料　編

会社概要 …… 254
現行組織図 …… 255
経営理念・行動指針 …… 255
定　　款 …… 256
歴代社長 …… 261
役員任期一覧 …… 262
収支状況の推移 …… 264
財務状況の推移 …… 266
種類別入庫取扱量 …… 268
水産物の魚種別入庫取扱量 …… 269
大井水産物埠頭利用実績 …… 270
設備の概要 …… 272
庫腹の異動履歴 …… 274
［諸統計］漁業生産および輸入の推移 …… 276
［諸統計］東京港水産物取扱量の推移 …… 277
［諸統計］冷蔵倉庫保管能力の推移 …… 278

年　表 …… 279

あとがき …… 293

東京水産ターミナル建物配置図



前 史

協働への胎動

～1972年度

第 1 節
高度成長後期の経済と物流

1. 国際化に向かう日本経済

大井地区において、埠頭と一体化した冷凍水産物の一大流通拠点を建設する構想が始動したのは、1960年代末近くのことである。

この時期は、1965（昭和40）年から始まった高度成長後期（1965～1973年）と重なり、日本は経済大国への歩みを強めていた。成長を牽引したのは、高度成長前期（1956～1964年）と同様、活発な設備投資であった。重化学工業中心から製造業全般、さらに非製造業へとその対象が拡大した結果、技術革新が産業間に広く波及し、設備投資額は急伸した。

一方で消費は、「3C」と呼ばれた自動車（car）・クーラー（cooler）・カラーテレビ（color television）などの高額商品が急速に普及するなか、耐久消費財に対する需要がとりわけ旺盛となり、高度成長を支えた。また、食生活においては、所得の増加に伴い、動物性蛋白質の摂取増を中心として、高級化や個性化、簡便化に対するニーズが高まり、その多様性が食品関連産業を活況に導いた。

この結果、高度成長後期の年平均実質国内総生産（GDP）成長率は高度成長前期（9.0%）を上回る9.5%にのぼり、1968年には経済規模（GNP）が自由経済圏でアメリカに次ぐ第2位となった。日本が経済大国になるに従い、開放経済体制への転換も進んだ。1960年に貿易・為替の自由化が始まり、1964年には国際通貨基金（IMF: International Monetary Fund）8条国への移行[1]、経済協力開発機構（OECD：Organisation for Economic Co-operation and Development）への加盟によって加速された。また1967年からは、資本自由化が本格的に推進されることになる。

こうした動きは、国際競争力を強化した日本の産業の輸出を増加させる結果をもたらした。その内容も、1960年代までの軽工業品から重化学工業品へ変化し、産業構造の変容を促す大きな要因となった。

カラーテレビを並べてバーゲンセール（提供：共同通信社）

【1】IMF協定第8条では、①経常的支払いに対する制限の撤廃、②複数為替相場制度のような差別的通貨措置の回避、③ほかの加盟国保有の自国通貨に対する交換性の付与―を規定しており、加盟国間の経常取引に関する多角的支払制度の確立と、為替制限の撤廃を目標としている。日本は1964（昭和39）年4月に14条国から8条国に移行した。

2. 進展する大量・定型輸送のシステム化

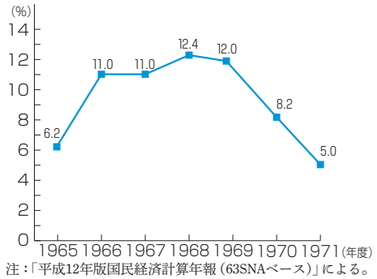
高度成長後期における物流の動向をみると、鉱工業生産の著しい伸びと貿易自由化の進展により、1965（昭和40）年から1973年の間に、国内貨物輸送量は約2.2倍、国際貿易貨物量は約3倍に増加した。こうしたなか、輸送・保管・荷役などの貨物処理活動を統合した「物的流通」（物流）という概念が急速に浸透する。

高度成長期において、大量生産・大量販売方式が導入されると、それに呼応するかたちで物流の分野でも、大量・定型輸送のシステム化が進展した。具体的には、フォークリフト、コンベア、立体自動化倉庫、自動仕分機などの高能率・省力機器の登場を背景として、パレチゼーション（貨物をパレットに積み、パレット単位で荷役・輸送を行うシステム）や、コンテナリゼーション（貨物を一定規格のコンテナに詰め、コンテナ単位でドア・ツー・ドアの一貫輸送を行うシステム）の本格的な採用が進んだ。パレチゼーション、コンテナリゼーションのいずれも、いわゆるユニットロード・システムを代表するもので、荷役および輸送の効率を向上させ、貨物の破損防止、包装の簡素化を可能とした。

さらに、大量・定型輸送のシステムを利用した新輸送方式として、鉄道輸送におけるフレートライナー・サービス[2]（1969年）、海運におけるコンテナ船[3]および物資別専用船による輸送、自動車輸送における高速自動車輸送（1969年、東名高速道路全通）などが開発された。

そして、それらの結節点として、臨海部や内陸部に大規模な物流基地が整備される。とくに臨海部では、物流基地の建設が港湾の整備と一体化して行われ、コンテナ埠頭、長距離フェリー埠頭、物資別専門埠頭として具現化した。

年平均実質国内総生産（GDP）成長率の推移（1965～1971年度）



注：「平成12年版国民経済計算年報（63SNAベース）」による。
出典：内閣府SNAサイト

【2】イギリス国鉄が開発した固定編成の列車によるコンテナ輸送方式。日本の国鉄（現・JR）もこれをモデルに1969（昭和44）年4月、東京～大阪間に導入した。

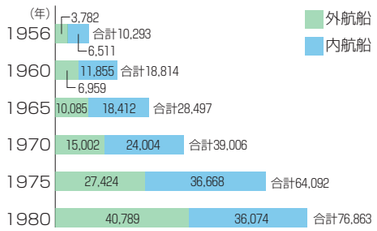
【3】日本では1967（昭和42）年、品川埠頭にコンテナ船が初入港した。

3. 国際貿易港へと変貌する東京港

東京港の取扱貨物量は、高度成長前期を通じて年率11％で伸び、1964（昭和39）年には3,000万トンに達した。さらに高度成長後期においても、その勢いは衰えず、1973年には5,500万トンに増加する。東京港はこの時期、首都圏経済の発展とともに、国際貿易港へと次第に変貌する過程にあり、港湾施設の増強に常時追われた。

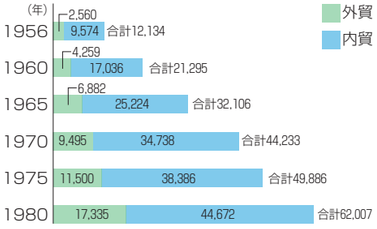
東京港への入港船舶の総トン数を比較すると、1956年における外航船は内航船の58％であったが、1973年に73％に上昇、1978年には外航船が内航船を上回ることになる。また、1956年には内国貨物（移出入の合計）の27％に過ぎなかった外国貨物（輸出入の合計）は、1970年代に急増して1980年には39％まで伸びた。貨物の内容をみても、1970年以降、輸出では雑貨品や水産品から電気機器や輸送機器へ、輸入でも林産品や工業用原料からエビ・畜肉等の食品や消費財へと、大きくシフトしていった。

東京港入港船舶総トン数の推移



資料：東京都港湾局「東京港港勢」　（千総トン）

東京港海上出入貨物の推移



資料：東京都港湾局「東京港港勢」　（千トン）

4. 東京港における港湾計画

東京港における港湾計画は、1956（昭和31）年に策定された「東京港港湾計画」が最初である。これは、目標年次1965年の計画取扱貨物量を1,400万トンとして施設の整備をめざすものだった。しかし、策定の翌1957年には、取扱貨物量の実績が1,460万トンと早くも計画値を上回り、計画の修正が重ねられた末、1961年には「東京港改訂港湾計画」[4] が策定されることになる [5]。

同計画は、①物資供給体制の近代化に向けて港湾施設の整備を積極的に拡充する、②都市機能を高度化するために都市交通体系を整備する、③港湾機能の確保と都市再開発のために埋立地を早期に開発する――の3点を基本方針とした。1970年の目標年次に計画取扱貨物量4,750万トン、必要埋立面積2,243㎡を想定し、施設整備と埋立造成を進めることとした。この計画は、急伸する港勢への対応に加えて、東京港を東京の抱える都市問題解決の場としても位置づけられており、後の東京港の骨格を形成するものといえた。

【4】「東京港改訂港湾計画」の特色は、①埋立地を原則として工業用途とせず、②東京の地形上の欠落部（東京区部を円形にした場合、ほぼ4分の1にあたる東南部の海面）を埋立てにより補い、③環状7号線と連結する湾岸幹線道路を整備して港湾機能を一体化するとともに、交通混雑の緩和を図ろうとしたことである。

【5】「東京港港湾計画」により、晴海・豊洲・芝浦各埠頭の整備、品川埠頭用地、有明、11号地、晴海埠頭拡張用地の埋立造成のほか、航路の拡張などが進み、国際貿易港としての機能が備えられた。

5. 物資別専門埠頭構想の浮上

東京港では、荷役の対象となる貨物の形状、性状（少品種･大量）や取扱いに専門性が要求される場合、早くから専門埠頭として運営されていた。豊洲石炭埠頭（1950〈昭和25〉年）、豊洲鉄鋼埠頭（1959年）が代表的なものである。

こうした物資別専門埠頭は、貨物の特性に応じて係留施設、荷捌地、荷役機械などの施設を特化して整備し、最も効率的な荷役を行うことにより、接岸船の滞留時間を短縮して速発を図り、貨物の品質を保持し、ひいては流通の合理化に寄与しようとするものである。

しかし、港湾計画のなかに物資別専門埠頭を港湾荷役の効率化のために意図的に組み込むことになったのは、1960年前後からである。当時は、大量の原燃料や食品の輸入、工業製品の輸出にあたって、従来の一般貨物船に代わり、積載貨物を特定貨物（石炭･鉱石･セメント・鋼材・自動車・石油・冷凍貨物など）に絞った大型の専用船やタンカーの開発が進められた。それに呼応するかたちで、港湾施設においても、特殊な船型、特定の形状の貨物を扱うための施設を整備する必要が生じていた。

国では、1959年に「特定港湾施設整備特別措置法」を制定し、特定港湾施設として物資別専門埠頭の整備を決定する。これを受けて、東京都でも「東京港改訂港湾計画」の一環として、建設用資材を品目別に専門化して民間企業の進出を図ることとした。品川埠頭では、1960年代前半に名古屋精糖 [6]、大阪セメント（現・住友大阪セメント）、日本セメント（現・太平洋セメント）、三菱セメント（現・宇部三菱セメント）による専門埠頭が相次いで完成する。設置の事情はやや異なるが、東京水産振興会 [7] により月島に豊海水産埠頭が整備されたのも1962年である。さらに、1960年代後半には、民間資本により、10号その1埋立地に鉄鋼専門埠頭（流通団地）が整備されているが、これらはいずれも「東京湾改訂港湾計画」の基本方針を受けたものであった。

そして物資別専門埠頭構想は、港湾管理のうえで当社の存立基盤となるものであった。

埋立てが進む石炭埠頭（提供：東京都港湾振興協会）

【6】1971（昭和46）年に経営破綻した。

【7】1957（昭和32）年、水産振興事業への取組みと水産基地の運営を通じて、水産業の発展と国民生活の向上に寄与することを目的として設立。1962年に完成した豊海水産基地のうち、港湾施設・道路等公有地を東京都へ寄付し、現在、財団事業用地として8万4,742㎡を所有し、水産関係者利用地および財団直轄用地として、それぞれ事業を営んでいる。

初期の専門埠頭（鉄鋼埠頭）（提供：東京都港湾振興協会）

6. 物資別専門埠頭の建設進展とその背景

1970年代に入ると、物資別専門埠頭の建設に受益者負担制度が導入されることになる。これまで公共埠頭（正確には公共係留施設）を建設する場合、国と港湾管理者[8]が建設費を等分に負担する一方、その利用については無差別、先着順によることを原則としてきた。しかし、このことが埠頭の秩序を混乱させる結果を招くケースが散見されたため、物資別専門埠頭の建設が進むことになる。

1965（昭和40）年10月の東京都港湾審議会による「港湾管理者の財政基盤の強化及び港湾施設の効率的使用の確保のため緊急に実施すべき方策に関する答申」では、「（量的にまとまった貨物について、岸壁を優先使用させる）措置は、一般公衆の利用に供しうる施設が同一港湾に存する限り、岸壁の公共規制に反しないと解せられるので、より一層推進してゆくとともに、場合によれば、一部の埠頭について見られるように上屋と岸壁とを一括して優先使用させる措置を講ずることが必要である。」と記されている。

そして、物資別専門埠頭が取扱貨物を特化し、最適荷役設備を備えて荷役効率を高めるものである以上、利用者が荷役効率の向上→流通費用の低減という経路により受益することとなる。この受益の可能性が、受益者負担制度導入の根拠となった。

その具体的な方法の一つは、物資別専門埠頭を「特定港湾施設工事」[9]として建設する場合で、港湾管理者が通常の工事費の負担割合より一定率（20％が通例）だけ多く負担し、その負担超過分について埠頭利用者から特別利用料として徴収することとなる。もう一つは、「港湾法」に基づくもので、運輸省（現・国土交通省）港湾局長通達（1957年5月1日付）「工鉱業に関連する港湾施設の整備について」に示される通称㊖方式と呼ばれる特別整備事業の運用である。この方式では、①事業費の負担割合を国および港湾管理者がそれぞれ35％、利用者が30％とする、②施設は港湾管理者が管理する公共埠頭とする――こととしている。

【８】「港湾法」（1950〈昭和25〉年）に基づき港湾を管理する者。港湾管理者になり得るのは、港湾局（港湾法第4条）、都道府県、市町村、地方自治法上の一部事務組合（いずれも同法第33条）である。

【９】「特定港湾施設整備特別措置法」第2条および第4条に基づくもので、政令で定める港湾の水域施設、外郭施設、係留施設の建設または改良の工事を指す。国と港湾管理者の協議が調ったときに運輸大臣（現・国土交通大臣）が施工する。

物資別専門埠頭の整備・運営方式比較

方　式	施設の整備主体と所有関係	埠頭の管理運営（経営）	事　例
公有民営方式	都が埠頭施設を一体整備・所有	埠頭業者に一括専用使用許可	豊洲石炭埠頭
公私共同企業体設立方式	都と民間企業（荷主）の共同出資で専門埠頭会社を設立し、同会社が埠頭整備・所有	専門埠頭会社の自主経営	豊洲鉄鋼埠頭
民間開発方式Ⅰ	岸壁：都が整備・所有／背後施設：都・民間共同整備・区分所有	岸壁：公開一般使用／背後施設：一部公営、一部民営	晴海雑貨埠頭の一部、日の出塩埠頭
民間開発方式Ⅱ	岸壁：民間整備、都が寄付受領／背後施設：民間が整備・所有	岸壁：実質的優先／背後施設：民間の自主経営	晴海建材埠頭、晴海冷凍食品埠頭、晴海穀物埠頭
民営方式	民間が埠頭施設を一体整備・所有	民間の自主運営	10号地その１鉄鋼埠頭
物専方式	岸壁：国が整備・所有 都は管理受託（整備財源：国40％・都60％）	岸壁：利用者から特別利用料を徴収	施設が国有財産となること、施設整備は国が行うこと、利用料徴収に対する危険は都が負うことなどから、適用を見合わせた
㊖方式	岸壁：都が整備・所有（整備費の30％は民間利用者負担）／背後施設：都・民間共同整備・区分所有	岸壁：公開一般使用（ただし、貨種別優先）／背後施設:一部公営、一部民営（都営施設は専用許可、民間が一体的経営）	大井水産物埠頭、15号地木材埠頭

7. 具体化する大井水産物埠頭の整備

「東京港改訂港湾計画」の実施時期は、池田勇人内閣のもとで「国民所得倍増計画」に基づく経済運営が行われた時期と重なった。1960（昭和35）年12月に策定されたこの長期経済計画は、1961～1970年の10年間に、年率7.2％の経済成長率によって実質国民総生産（GNP）を2倍にすることを目標とした。経済の高度成長を背景として、東京港の出入貨物の一部（食品、薬品、機械類）は、計画想定数値を上回ることになる。また、埋立法線や防波堤法線の変更、防災上からの施設配置など、技術面からみた見直しも必要となった。

こうした状況を踏まえ、東京都は1966年3月、「東京港第2次改訂港湾計画」を策定した。同計画では、基本方針について前計画を継承したうえで、1975年を目標年次として、予想取扱貨物量を6,750万トンと設定している。

以下は、「東京港第2次改訂港湾計画」の概要である。

１．外貿公共埠頭計画

（1）外貿雑貨埠頭

輸入260万トン、輸出140万トン、合計400万トンを取り扱うものとし、大井埠頭、13号地を整備する。合計29バース。

（2）外貿専門埠頭

輸入製材80万トンを取り扱うため、15号地に整備する。4バース。

２．内貿公共埠頭計画

（1）内貿雑貨埠頭

移入527万トン、移出149万トン、合計676万トンを取り扱うものとし、10号地を主力（33バース）に、12号地（8バース）、大井埠頭（9バース）を整備する。なお、定期船による雑貨は航路別に集約する。

（2）内貿専門埠頭

鉄鋼、木材、セメント、骨材などのバラ貨物の移入量は667万トンと推定されるので、これを品目別に専門化した埠頭で処理するため、10号地、13号地、15号地、大井埠頭に分散配置する。

３．その他の埠頭計画

輸入原木用の原木投下泊地や貯木場を15号地の西側水域に設け、輸入製材を取り扱う埠頭を15号地に整備する。民間専門埠頭については、石油製品などの危険物は港の中心から離れた15号地先端部、京浜6区に基地を置き、また鉄鋼、建設資材用の係留施設をそれぞれ整備する。

「東京港第2次改訂港湾計画」は、その後の社会変化を反映させるべく、数度にわたり重要な変更が重ねられた。策定時と計画期間終了時で内容は大きく変化したが、その過程で大井水産物埠頭の整備計画が浮上する。とりわけ、1972年2月に行われた「東京港第2次改訂港湾計画」の一部変更では、大井水産物埠頭と15号地木材埠頭について、物資別専門埠頭として整備することが決定、同年6月19日の東京都港湾審議会でこれらの運営方針が報告・承認された。

物資別専門埠頭運営計画の概要

	大井水産物専門埠頭	15号地木材専門埠頭
運営主体	東京港に出入する冷凍水産物を取り扱うすべての水産業者、港湾運送業者、冷凍倉庫業者など埠頭利用関係者を網羅して、一括した共同企業体とする。	東京港に出入する木材を取り扱うすべての木材関連商社、港湾運送業者など埠頭利用関係者を網羅して、一括した共同企業体とする。
岸壁の供用	一般使用許可とする。ただし、水産物専門埠頭対象船舶の優先使用を認める。この場合、優先割増料を徴収する。	木材を対象貨物とし、供用方式は左欄と同じ。
背後施設の供用	岸壁背後の荷役機械および上屋等を一括して「水産物埠頭設備」とし、前掲運営主体に専用使用を許可する。	岸壁背後の荷捌き地とその付帯施設を一括して「木材埠頭設備」とし、前掲運営主体に専用使用を許可する。
民間設備の運営	公共施設の背後に整備される冷蔵倉庫および管理業務施設は、前掲運営主体が運営にあたる。	公共施設の背後に整備される野積場および管理業務施設は、前掲運営主体が運営にあたる。
	都は両専門埠頭それぞれの運営主体に対して、背後地を売却または貸付けする。専門埠頭運営主体は、この土地に専門埠頭関連施設を自主整備して運営にあたる。	

その内容は、次のとおりである（前文省略）。

> 整備財源の一部民間資金導入の経緯と物資別専門埠頭の特殊性に鑑みて、両専門埠頭の運営原則はつぎのとおりとします。
>
> １．効率運営
>
> 取り扱い対象貨物を特定し、荷役を定型化し、荷さばき・保管・流通加工及び輸送の諸行程を一貫合理化することにより、公共埠頭の効率的な運営をはかる。
>
> ２．共同整備・運営
>
> 公共岸壁と民間の埠頭関連諸施設を一体的に共同整備し、これを埠頭利用関係者を集約した企業体（埠頭会社）を通して利用に供することにより、効率的な埠頭の運営に当たる。
>
> ３．民間資金導入
>
> 公共岸壁整備財源3割分について民間資金の導入をはかる。民間資金の導入は、埠頭利用関係者の都債引き受けによる。なお、残余分は国庫支出金と都費各3割5分とする。
>
> ４．独立採算
>
> 投資額は港湾設備使用料により回収する。その収支計算は各専門埠頭毎に行う。

整備手法としては㊖方式がとられた。その理由は、特定港湾施設工事として建設するときは、係留施設は国が整備、所有することとなり、東京都は管理を受託する立場に過ぎない。また、利用者の受益に見合う特別使用料の徴収上の長期にわたるリスク負担は都が負うことになるのに対して、㊖方式の場合は東京都が整備・所有し、管理も都が行うこととなるためであった。

第 2 節
高度成長後期における関連業界

1. 繁栄期のなかで：水産業

高度成長は、水産業に対してもさまざまな影響を及ぼした。1973（昭和48）年頃の業界の状況をみると、漁業生産量は1952年に戦前水準を回復した後も順調に伸び続け、1973年には1,076万トンに達した。その大きな要因の一つとして、1952年のサンフランシスコ平和条約発効に伴い、連合国軍占領下に敷かれていた漁区制限が解かれたことが挙げられる。これを機に、「沿岸から沖合へ、沖合から遠洋へ」[10] を標榜する漁業転換政策（1954年「漁業転換促進要綱」）がとられた結果、沖合・遠洋漁業が急速に発展した。

とくに遠洋漁業は、世界の各海域へ進出した遠洋トロール漁業やマグロはえ縄漁業、さらには北洋ベーリング海を主漁場とした母船式サケ・マス漁業、カニ漁業、スリミ生産を主体とした母船式底びき網漁業や大型トロール漁業などの寄与が大きかった。

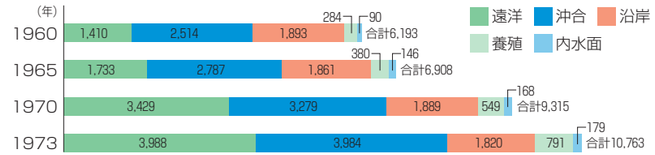
一方で、所得水準の向上により食生活の内容が変化するなか、水産物に対する需要も旺盛となり、とりわけ中高級魚や加工食品（かまぼこ、ちくわ等）の消費量が増加する。こうした状況下にあって、魚価は1973年頃まで一貫して上昇を続けた。

この間、水産業就業者は高度成長期を通じて減少を続け、1973年には約51万人と20年間で約35％減となった。その反面、漁労に関連する新設備、新技術の積極的導入によって生産性は向上し、生産力も高まった。当時は日本の水産業が抱えていた過剰就労問題が解決へと向かう過程にあったが、1970年代に入ると農業と同様、労働力不足と高齢化の影響が影を落とし始める。とはいえ、沿岸漁業などの就業者と他産業就業者との所得均衡という「沿岸漁業等振興法」（1963年8月制定）で掲げられた目標は、生産性向上や魚価上昇などの効果により、1973年頃には一応達成することができた。

【10】沿岸漁業は、沿岸水域で営まれる漁業を指し、日帰り操業が主（使用漁船10トン以下の漁家、地びき網、定置網、養殖漁業など）である。沖合漁業は、日本の沖合水域で営まれる漁業（使用船舶10～100トン程度。航海日数1週間以内で、沖合底びき網、大中型まき網、サンマ棒受け網、近海マグロはえ縄漁業など）。遠洋漁業は使用漁船100トン以上、航海日数1週間以上の漁業（サケ・マス、カニ、底びき網などの母船式漁業、遠洋底びき網、遠洋カツオ一本釣、遠洋マグロはえ縄、イカ流し網、遠洋イカ釣漁業など）。

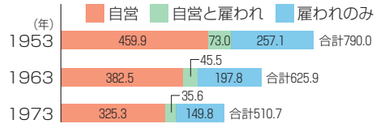
捕鯨事業：南極海に鯨を追う（提供：マルハニチロ）

漁業生産量の推移



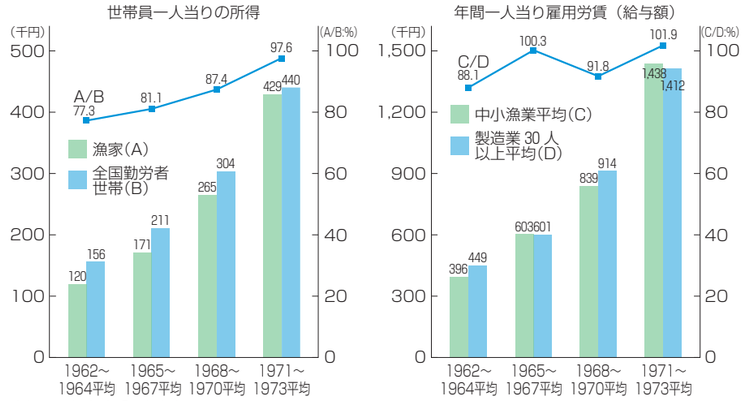
資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」　（千トン）

水産業就業者の推移



資料：農林水産省「漁業センサス」　（千人）

漁業就業者と他産業就業者の所得水準比較



資料：平成4年度「漁業白書」

遠洋漁業のひとつである母船式サケ・マス漁業では独航船で漁獲されたサケ・マスは母船に渡される（1980年頃、提供：ニッスイ）

このように高度成長下の水産業は、小規模漁家から大規模漁業経営体に至るまで、いずれの階層も順調な発展を遂げ、繁栄期にあったといえる。その背景には、①燃料油価格が低水準で推移した、②未利用漁場、資源の開発余地が残されていた、③水産物需要が堅調で魚価が持続的に上昇した――ことなどがあった。

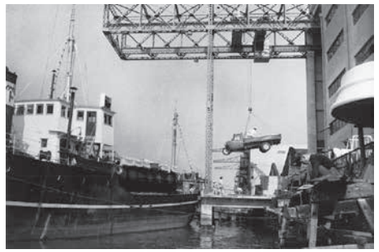
2. 迫られる変革への対応：港湾運送業

港湾および港湾運送事業では、高度成長に伴い貿易量が急増した結果、大量の貨物が港湾に集中し、既存の港湾施設の処理能力をはるかに超える状態が続いた。とくに1961（昭和36）年頃からは、港湾における船混みが慢性化する。東京港でも、入港待ちで港外の錨泊を余儀なくされる船が増え、その数はピーク時に90隻を超え、錨泊期間は最長3カ月にも及んだ。

こうした事態を踏まえて、国は1961年に急遽、経済成長の阻害

沖待ち（提供：東京都港湾振興協会）

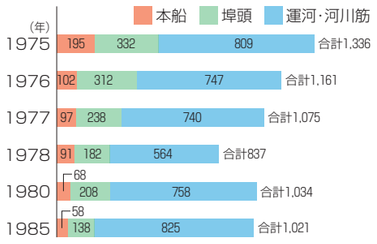
【11】外貿埠頭公団は、外国貿易の増進上とくに枢要な地位を占める港湾において、外貿埠頭の整備を推進するとともにその効率的使用を確保することにより、港湾の機能の向上を図り、外国貿易の増進に寄与することを目的とした。公団はその後、行政改革の一環として1981（昭和56）年、「外貿埠頭公団の解散及び業務の継承に関する法律」によって解散し、各港に設立された埠頭公社にその業務を移した。その結果、港湾施設を地方自治体が一元的に管理・運営することとなった。



コンテナ化前の港湾荷役（提供：東京都港湾振興協会）

はしけ（1975年、提供：東京都港湾振興協会）

東京港はしけ取扱貨物量の推移



資料：東京都港湾局「東京港港勢」　（千トン）

要因と認識し、「港湾整備緊急措置法」を成立させ、国主導によって経済計画と整合する港湾の整備を図ることになる。さらに、進展しつつあったコンテナリゼーションを中心とした輸送革新に対応して、「港湾法」で想定した地方公共団体による公共埠頭建設とは別に、コンテナ埠頭の整備を目的として、専用使用が可能な埠頭を建設するため、1967年に「外貿埠頭公団[11]法」を制定した。これに伴い、京浜外貿埠頭公団、阪神外貿埠頭公団という2公団が設立され、東京・横浜・大阪・神戸の各港に新鋭コンテナ埠頭が建設された。

一方、港湾労働と港湾運送業については、早くから産業としての閉鎖性、元請・下請の二重構造、過度の労働力依存、企業の零細性などの問題が指摘されていた。こうした状況を踏まえて、総理府に設置された港湾労働等対策審議会において、①港湾労働力の確保と労働条件の向上、②港湾運送業の近代的育成、③港湾の管理運営の近代化――に関する提言が1964年に行われた。同年3月3日には、「港湾労働及び港湾の運営、利用に関する改善のための対策」、いわゆる「3.3答申」が提出された。そこには、港湾運送業に関して、①事業の集約化（港湾運送が一貫作業として同一の港湾運送業者により行われることを目途とする集約、貨物の流れる経路、海運業の変化などの諸条件を考慮した系列ごとの集約）、②運賃および料金の適正化、③倉庫業その他港湾運送に関係ある事業の適正な運営――といった諸対策が示された。

さらに1967年3月には、これを発展させた「新3.3答申」と呼ばれる港湾審議会の答申、「港湾運送事業の合理化に関する具体的方策（事業の集約化）について」が発表された。

2つの答申は、事業の集約化（合併）によって経営基盤の強化を図るとともに、下請の利用を制限することで一貫責任体制の確立をめざすものであった。これらに基づいて、港湾運送に必要な労働力を確保するとともに、港湾労働者の雇用の安定と福祉増進のため、雇用の調整を行うことを目的とした「港湾労働法」が1965年6月に制定される。また1966年6月には、免許基準の引上げ、下請規制の強化により、事業規模の拡大と近代化を図ることを目的とした「港湾運送事業法」の改正が行われ、1984年の「港湾運送事業法」改正に至るまでの港湾政策の基礎を確定した。

この間、1960年代に入ると、海上輸送において大量・定型輸送

東京港における事業の集約化

		1966.9.30	減　少	新　免	1968.10.1	1969.9.1
一般港湾運送	普　通	23	5	0	18	20
	限　定	18	8	1	11	11
	海　貨	18	5	6	19	16
	計	59	18	7	48	47
単独事業	船内荷役	30	9	3	24	21
	はしけ運送	64	17	2	49	47
	沿岸荷役	106	45	9	70	77
	いかだ運送	17	5	0	12	14
	計	217	76	14	155	159
合　計		276	94	21	203	206
事業者数		174	53	19	140	102

注1：いかだ一般は、限定一般に計上。
注2：新免は1966年10月以降のもの。
出典：「関東海運局調査昭和44.9.1近代化委員会資料」

のシステム化が進むのと並行して、港湾においても、コンテナ埠頭、物資別専門埠頭と一体化して物流基地の建設が行われた。東京港でも、埠頭の整備はコンテナ埠頭、物資別専門埠頭、フェリー埠頭を中心に進められた。同時に、こうした埠頭では、大型のガントリークレーン[12]、アンローダー[13]、コンベアなどを駆使した高度に機械化された荷役方式が導入され、革新荷役方式と在来型荷役方式（労働集約型）に二分化された。

3. 量・質ともに急速に拡大：冷蔵業

冷蔵業界は、1950年代後半から続く漁獲量、食品輸入、冷凍食品の増加を背景とする旺盛な庫腹需要に対応して、1960年代半ば以降急速に冷蔵倉庫の建設を進めた。当時は科学技術庁によって「コールドチェーン」[14]構想が提唱され、行政側でも流通全過程の低温化により、食生活の高度化をめざす政策を推進していた。

立地面では、産地よりも大消費地の臨海部において冷蔵倉庫の建設が進展した。また規模面では、1万トン以上の大型冷蔵倉庫が増え、冷却温度帯ではF級（室温－20℃以下）冷蔵倉庫が急増するなど、質的な変化も著しかった。

東京の冷蔵業界についてみると、この頃は保管能力、入庫量ともに全国の約20％を占めるなど、全国の趨勢を凌駕する勢いで急増していた。しかも、庫腹と貨物流動量が均衡のとれた伸びを示し、庫腹需給もおおむね堅調な推移をたどった。

【12】コンテナ船が着く港湾に設置され、「陸から船へ」「船から陸へ」と、コンテナ貨物などの積卸しを行う巨大なクレーン。

【13】港湾などで石炭・鉱石・その他の品物を陸揚げするための専用機械装置。クレーンによるものやチェーンコンベアによるものなど、さまざまな方式がある。

【14】品質保持のために低温処理の必要な商品（生鮮食料品、冷凍食品など）について、生産と消費の間を切れ目なく一定温度で流通させるようつくられた低温流通体系。食生活の向上、需給調整、価格変動の抑制・平準化などの効果がある。

しかし、1970（昭和45）年夏、戦後最長といわれた「いざなぎ景気」が終わりを告げ、翌年8月のニクソン・ショックによって景気の先行きは不透明になる。東京では、1971年3月に大型冷蔵倉庫（保管能力5万5,000トン）が平和島（大田区）に完成（東京団地冷蔵建物第1期工事）したのをはじめ、新増設の計画は目白押しであった。このため、冷蔵業界の多くは、他業種からの参入に警戒感を抱くとともに、将来の庫腹需給の悪化を懸念した。

第3節

水産物埠頭計画の源流

当社が設立に至る源流は2つある。一つは水産業から発するもの、もう一つは港湾運送業から発するもので、それぞれが水産物埠頭を必要とする点で一致し、合流した。その後、やや遅れて冷蔵業界から発した流れが合流することにより、流れはさらに大きなものとなる。

1. 水産業の計画への取組み

1960年代後半の東京港における移輸入水産物は年間57万～58万トン程度であり、水産物用の埠頭としては晴海（日本水産〈現・ニッスイ〉）、月島漁業地区、中央市場桟橋があるだけだった。その揚荷総量は約20万トンに過ぎず、残りは一般公共埠頭を利用せざるを得なかった。しかし、水産物船とりわけ遠洋漁業用の船舶は、大型船が多く[15]、船型が特殊であることから、陸揚げ荷役に長時間を要した。さらに、冷凍状態の貨物であるため、輸送用トラックが荷役前から埠頭内に多数待機するなど、埠頭の混雑や滞船（沖待ち）の原因となり、一般貨物船との埠頭の共用には難しい点が少なくなかった。

経済面をみると、沖待ちによる滞船損失は、冷凍運搬船で1日50万～70万円、トロール操業船では1日200万～300万円（操業損失を含む）にも及んだ。こうした事態を避けるには、水産物陸揚げのための優先バースを用意する必要があった。しかし当時、水産会社で東京港に自社優先バースを保有していたのは日本水産だけだった。そのほかでは、大洋漁業（現・マルハニチロ）が横須賀市・田浦港、日魯漁業（現・マルハニチロ）が横須賀市・久里浜港というように、神奈川県下で利用するにとどまっていた。

【15】この頃の水産物関係の船舶の大きさ（最大級）は、①捕鯨母船：総トン数2万8,000G/T、船長200m、満載吃水12m、②冷凍工船：総トン数2万G/T、船長180m、満載吃水11m、③冷凍運搬船：総トン数1万G/T、船長160m、満載吃水9m――である。G/T（Gross Tonnage・総トン数）は、船内の総容積を1トン100立方フィートまたは353分の1,000㎥単位で表したもので、桟橋等の使用料、水先案内料、綱取り放し作業料等の基準となる。

こうしたなか、1966（昭和41）年3月に前述の「東京港第2次改訂港湾計画」が策定されたことを受け、大手水産会社の一つである極洋捕鯨（現・極洋）が1968年7月、東京都港湾局に同計画における施設整備計画について説明を求めた。その結果、大井埠頭埋立地に建設される予定の卸売市場向けに、水深5mの内貿埠頭を計画しているに過ぎないことが判明した。同社は、このまま推移すれば、東京港では将来、大型水産船の入港や荷役は事実上不可能になると判断し、早速水産5社の海務連絡会に諮ることになる。協議の末、同社を幹事会社として各社が連合し、東京都に対して水産船用バースの整備について折衝することを決めた。

その後、水産業側が現況と水産バース建設の必要性について説明し、陳情を重ねた結果、東京都もこれに理解を示し水産業側の意見を求めた。具体的には、大井埋立地のコンテナ埠頭に隣接する先端部を水産バース建設候補地と定め、「東京港第2次改訂港湾計画」の変更を内定し、運輸省の了解を得た。そして1970年8月、水産業側に水産埠頭計画粗案を示し、具体的な埠頭施設計画の提出を求めることになる。

このときの東京都港湾局計画部の計画概要は、次のとおりである。すでにこの時期、受益者負担による建設方式が示されている。

1．東京港水産物想定取扱量：130万トン（1975年度）

2．桟橋

長さ：200～250m

：2バース

奥行：約30m

水深：10～12m

建設費負担：企業30％、国35％、東京都35％

関連施設：荷役用クレーン、野積場等（東京都施工）

3．埠頭施設

・多層階建物とし、1階を公共上屋、2階以上を冷蔵倉庫等とする。

・用地は貸付方式、借地権利金は土地評価額の3分の2、使用料は土地評価額の3分の1に対し年6％。

これに対し、関係する水産会社の間に若干の意見の相違はあったものの、1970年8～11月に作成された資料をもとに、水産業側の提出した施設計画を総合すれば、次のようになる。冷蔵倉庫を中心として、資材倉庫、修理工場、船員用厚生施設などを併設した遠洋漁業基地を建設する構想であった。

1．揚荷数量予想：年間約30万トン

2．岸壁は500～3万G/Tの船舶が接岸可能なものとする。

3．岸壁エプロン上に走行クレーン3基を設置する。走行クレーンの揚荷能力は毎時50トン以上とし、全天候型とする。

4．冷蔵倉庫は1バース当たり4万トン、用地約9,900㎡とする。

5．貨物選別用に1バース当たり3,200～4,800㎡の選別室を設け、室内温度は10℃程度に保つ。仕分け済みの貨物はフォークリフト、エレベータでただちに上層階の冷蔵倉庫に搬入する。

6．埠頭用地第2列については、倉庫、修理工場、船員用厚生施設などを設置する。

7．岸壁建設費の負担はないことを希望する。

1971年1月、水産5社は「東京水産バース計画委員会」（事務局：極洋）を組織し、計画の本格的検討に備えた。冷蔵倉庫から水際線までを含めた運営会社設立の構想を基本として、港湾運送業と協調していく方針で臨むこととした。

2. 港湾運送業の計画への取組み

港湾運送業では、在来型荷役を主とする事業所を中心として、革新物流の進展に伴う業域の縮小に危機感を抱き、変革への対応を模索していた。1969（昭和44）年5月に行われた東京港運協会の総会において、今後建設される各種物資別専門埠頭にはターミナル・オペレーター[16]として進出する方針を決定する。さらに同年9月、具体的方策を検討するため、協会内に「近代化特別委員会」を設置した。

同委員会が1970年4月に作成した「業界再編成案要綱」は、翌5月の総会で採択された。この要綱の骨子は、東京港の港湾運送業ははしけ中心の業態から脱却し、埠頭等において高能率の一貫荷役体制を整備する方向で業界の再編成を行うべきである、という内容であった。具体的には、①外貿埠頭公団コンテナ埠頭、ライナー埠頭

【16】本来はコンテナ・ターミナルにおいて、コンテナ船の本船荷役やこれに前後する一連の作業を取り仕切っている者をいう。作業内容は、コンテナ・ヤードでのコンテナの荷主との受渡し、備品貨物のコンテナ詰めまたは取出し、荷主との受渡しなどである。ここではコンテナ・ターミナルに限らず、広く埠頭における荷役の一切を取り仕切る主宰者の意味に使用されている。

については、業界の代表的事業者の進出を図る、②物資別専門埠頭については、進出希望の全事業者により埠頭の種類別に集団化し、将来は1社への統合をめざすとともに、埠頭施設の共同保有を図る、③既存埠頭についても埠頭別にグループ運営を推進する――ことを掲げた。これは、数年前に発表された港湾運送業の近代化を主題とした、いわゆる「3.3答申」「新3.3答申」の考えが色濃く反映されたものといえた。

そして1970年10月頃、東京都から特別整備事業方式により物資別専門埠頭の整備を行うことについて打診があったことを受けて、同年12月に協会理事会で次の方針を決定した。

1．特別整備事業により造成される埠頭の水際線は、背後地を含めて東京港運協会で確保する。

2．窓口として、全事業者を株主とする既存会社（東京港運、東港振興[17]）を施設保有会社とする。

また、東京港運協会は、水産業側の東京水産バース計画委員会に対抗するかたちで、近代化特別委員会のなかに専門埠頭別[18]の各専門委員会を設け、進出のための具体的検討を開始した。1971年3月下旬には、関係業界とは未調整ながら計画の概要をまとめ、運輸省、東京都に説明するところまで作業を進めた。

計画の概要は、次のとおりである。

1．投資計画（水産ほか6専門埠頭）

岸壁建設費負担額：　45億円

岸壁背後地購入費：108億円

施　設　費　等：153億円

合　　計　　：306億円

2．施設保有会社

（1）東京港運と東港振興の合併会社[19]

（2）名　称：未定

（3）資本金：6,600万円（将来10億円以上とする）

3．業界体制

（1）東京港関係180社のうち70社が参加

（2）船内～沿岸～陸上配送まで一貫作業体制をとる（統一作業会社の設立、またはこれに準ずる緊密な体制）。

4．資金調達

【17】東京港運は、第2次世界大戦中に港湾運送業の統制強化のための統合会社として、1942（昭和17）年12月に設立された。終戦後、1948年12月に閉鎖機関に指定されたが、サンフランシスコ平和条約締結後、1953年に指定の解除を受けた。そして、戦時中に取得していたはしけ、曳舟などを旧店社に返還し、本社建物の賃貸などを主な事業内容とする会社になった。東港振興は、東港ビル所有会社。

【18】鉄鋼埠頭（10号その1）、水産埠頭（大井）、青果物埠頭（大井）、製材埠頭（15号その1）、建材埠頭（15号その1）、雑貨埠頭（10号その2）である。

【19】合併は、1971（昭和46）年3月23日の合併承認総会、5月1日の合併、5月28日の報告総会の日程で進められ、社名は東京港運と定められた。発行済資本金は6,600万円。

事業費の40％を日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）借入れ、残りを市中銀行融資、港湾運送近代化基金[20]による助成、進出事業者の出資による。

港湾運送業側は、有力荷主である水産業側の計画が先行していたことに加え、コンテナリゼーションをはじめとする港湾における物流革新の進行とともに、港湾運送業務の主導権が次第に船社側に移行している事態を踏まえ、専門埠頭における主体性の確保のために水産業側との接触を重ねた。一方で、官公庁に対しては、港湾運送業近代化を実現するには、装置産業への脱皮、あるいはターミナル・オペレーターへの転進が不可欠であることを説明すべく、陳情を繰り返した。

東京都は、このような両業界の動きに対し、港湾施設整備の有力な手段として、㊖方式による物資別専門埠頭の建設を考えた。効率的な荷役による流通経費の削減が物価安定に寄与することを期待し、水産物専門埠頭を早急に整備してモデルケースをめざした。また運輸省も、港湾運送業の近代化に役立つものとして支援の意向を示した。そうしたなか、東京都と運輸省のいずれも、水産・港湾運送両業界による計画の一本化を強く要望することになる。

3.「東京港第2次改訂港湾計画」策定後の変化

東京都の「東京港第2次改訂港湾計画」にある埠頭計画についてみると、策定当初は、コンテナ輸送の将来性について十分な認識がなく、在来の一般定期貨物船を対象とする埠頭の整備に重点が置かれていた。物資別に専門埠頭を整備する考え方がすでに浸透していたほか、内貿雑貨埠頭では航路別に整理する方針をとった点も特徴であった。一方で、水産物向けとしては、小規模な内貿埠頭（1,000D/W級[21]、水深5m）が計画されているに過ぎなかった。

しかし、同計画の策定後、予想を超えるスピードで物流革新が進展し、都市問題への対応が求められた。物流革新では、1967（昭和42）年9月に日本で最初のフル・コンテナ船が品川埠頭に入港し、海上輸送におけるコンテナリゼーションが急速に進んだ。このことは、輸送手段である船舶の船型だけでなく、埠頭の構造、荷役機械や荷役方式、港湾関連産業の組織など、従来の港湾の様態をも一変

【20】港湾近代化促進協議会、日本港運協会、船社、荷主の関係団体を発起人として、1969（昭和44）年8月に設立された。事業は、港湾運送事業の近代化のための施設整備、資金の調達にかかわる助成および調査研究などである。

【21】「D/W（Deadweight Tonnage・載貨重量トン数）は、満船状態の全重量（排水トン数）から空船状態の全重量（排水トン数）を差し引いた残りが載貨重量トン数」で、どれだけの貨物（重量）を積めるかを表したもの。G/T（総トン数）より約50％大きい。船価、用船料の基準となる。

コンテナ輸送時代の幕開け（提供：東京都港湾振興協会）

させるほどの衝撃を与えた。また、高度成長がもたらした人口、産業の東京への過度な集中は、住宅・交通・公害などさまざまな面で多くのひずみを招き、その解決策の一つとして、臨海部の埋立地を活用する方策が浮上した。

4. 港湾計画の変更とその内容

こうした問題の解決はいずれも緊急を要したため、新たな改訂港湾計画の策定によることなく、「東京港第2次改訂港湾計画」の一部変更によって数度にわたり処理されることになる。

運輸省港湾審議会は、1967（昭和42）年9月26日に「東京湾港湾計画の基本構想」を決定する。そのなかで東京港に関する整備方針として、「東京湾における外貿定期船機能の一翼を担う外貿定期船港として整備するとともに、主として東京都区部を背後圏とする外貿不定期船港および内貿商港として整備する」ことを示し、外貿コンテナ化の急速な進展に即応するコンテナ埠頭整備を進めることとした。そして、外貿埠頭公団による整備実施を受けて、東京都港湾審議会は1968年11月と1969年2月に、大井埠頭埋立地と13号埋立地の利用計画変更を答申する。これを踏まえて東京都は、1970年6月26日開催の運輸省港湾審議会において、「東京港第2次改訂港湾計画」の一部変更について報告した[22]。その結果、東京港では、外貿埠頭公団によって1969年から1975年の間に、大井埠頭にコンテナ埠頭8バース、13号地一般埠頭に外貿定期船埠頭9バースの整備がなされることとなり、国際貿易港として飛躍的に発展する契機となった。

次いで、東京都港湾審議会は1972年2月、港湾計画について重要な一部変更を答申した。具体的な内容は、都市活動に伴い発生する廃棄物処分場の確保と、市街地の環境改善のための埋立計画の見直しと並んで、「東京をとりまく大都市の物価問題対策に寄与するため、市民生活に必要な物資を安定的に供給する見地から、現行港湾計画を再検討し、カーフェリー埠頭、食品専門埠頭計画の新設及び木材専門埠頭の機能拡充をはかる」ことにあった。

当社の成立に関係する埠頭計画に焦点を絞って、その変更内容の関係部分をまとめると、次のとおりである。

【22】この計画の一部変更には、このほかに大井埠頭の計画変更に伴い、大井埠頭で取り扱う予定であった木材類を15号地埠頭に集約するために、15号地に係留施設を増設する件があった。

大井埠頭その1食品専門埠頭計画

東京都内および背後地で大量に消費される食品類の港湾貨物の増加に対処し、物価安定対策に寄与するため、大井埠頭その1に穀類、水産物、畜肉、青果物などを取り扱う食品専門埠頭を次のとおり計画する。

載貨重量トン数	水深	岸壁	延長
30,000D/W 級	12.0m	3 バース	675m
15,000D/W 級	10.0m	4 バース	740m

既定計画

載貨重量トン数	水深	岸壁	延長
20,000D/W 級	12.0m	1 バース	280m
15,000D/W 級	10.0m	1 バース	200m
1,000D/W 級	5.0m	9 バース	630m

同時に、上記の埠頭計画に関連して、大井埠頭その1、その2間の水路幅を300mに拡幅し、水深10mの泊地40万㎡を設ける変更が行われた[23]。既定計画では、大井埠頭その1南端部には食品バースのほか、在来定期貨物船バース、金属類を取り扱う内貿バースを併せて配置していた。しかし、計画変更では、1975年の年間取扱貨物（米穀類、水産物、食肉、青果物など）予想値135万トンのうち、水産物40万トンの食品専門埠頭に特化したうえで、水産物専門埠頭はその一部を構成するものとして、大型船の接岸可能な係留施設を建設することが組み込まれた[24]。こうして大井水産物埠頭は、港湾インフラストラクチュアの一翼を担うものとして、公的に認知されることとなる。

【23】この計画の一部変更には、15号地木材専門埠頭計画、10号地その2カーフェリー埠頭計画、大井埠頭その2ほかの埋立事業の追加などが含まれた。

【24】「東京港第2次改訂港湾計画」の変更は、1972（昭和47）年と1974年、大井埠頭その2地区、中央防波堤、羽田沖地区の埋立てについてなされたほかは、5件の軽微なものであった。

第 4 節

水産・港湾運送両業界の協調への道のり

1. 難航から歩み寄りへ（1971年5～12月）

ここでは、埠頭運営の基礎となる関係業界間の協調体制が構築される経緯について、時代をさかのぼってみる。

行政側の示唆を受けて、水産業と港湾運送業の代表が、水産物専門埠頭に関するそれぞれの構想を携えて正式に協議の席についたのは、1971（昭和46）年5月6日である。この日、港湾運送側からは、ターミナル・オペレーターへの転進の方針と、その方策として施設会社をつくり、土地の取得から関連施設の整備までを行い、それら施設を関係業者に賃貸する計画を説明した。初めてその計画の全貌を知った水産側は、計画が広範で意欲的なことと、自分たちの計画と内容が基本的に重なることに驚いた。

5月19日に行われた第2回協議では、水産側が漁獲物について生産から販売まで自らの責任をもって一貫して行いたいと主張し、港湾運送側の計画に対しては否定的態度に終始した。水産側には水産物埠頭構想実現への途は自分たちが拓いたとの自負があり、また港湾運送側が保管業務に手を広げることについて反発があったものと思われる。こうした状況を踏まえ、具体的な問題の検討のため、双方からそれぞれ4～5名の委員を選出し、「水産バース小委員会」と称する協議機関を組織することとなった。

問題の検討は以後、2回（5月26日と6月10日）開催された同委員会の場で行われたが、いずれも従来の主張を譲らなかった。協議が決裂して水産物埠頭計画が廃案となるような事態は避けたい、との合意は両者にあったものの、対立が際立つだけで全く進展がないままに、しばらく冷却期間を置くことになる。

水産バース小委員会が再開される9月17日までの約3カ月の間、両業界とも官公庁との折衝を個別に行っていたが、東京都の方針では7月半ば頃、水産物埠頭は港湾運送・水産・冷蔵の3業界が組織した１つの企業体によって運営することにほぼ固まった。運輸省もこれに同意するなど、実務的な段階での話し合いの雰囲気が醸成された。

水産側は、施設会社に港湾運送側を受け入れることに拒否反応が強かったが、11月半ば頃ようやく共同出資方式によることに合意した。冷蔵倉庫を一部でも港湾運送側が運営することについては、なお反対の態度を崩さなかったものの、荷役に関しては機械の管理を含めて一切を任せるほか、冷蔵倉庫の建設も計画時から港湾運送側の参画を求めるというところまで変化した。

そして11月24日の水産バース小委員会では、双方から初めて計画の具体化についてそれぞれ提案がなされた。その骨子は、次のとおりである。

1．水産側（9～10社）と港湾運送側（元請7社と東京港運[25]）とで新会社を設立する。なお、港湾運送側は別に東京都の建設する荷役機械の管理運営を主業務とする管理会社を元請7社で設立し、将来の再編成のステップとする。
2．当初資本金は授権4億円、払込み1億円とする。（水産側案）
3．出資割合は水産各社をそれぞれ1単位とすれば、港湾運送側は全体で1単位（すなわち水産1社分）とする。（水産側案）
4．新会社は、冷蔵倉庫、荷捌き施設、その他付属施設の建設ならびに岸壁工事費の一部負担を行う。ただし、荷役機械は所有しない。
5．港湾運送側による冷蔵倉庫の運営は、当面考えない。（水産側案）
6．荷役については新体制の整備に時間を要するので、従来の請負関係による。

このときに争点となったのは、施設会社に対する両業界の出資比率と、港湾運送側が冷蔵倉庫を経営することの諾否の問題であり、いずれも折衝は難航する。出資比率の問題では、水産側は港湾運送側全体で大手水産会社1社と同比率を主張したのに対し、港湾運送側は施設会社を政策金融の対象とするために25～35％でなければ

【25】水産物埠頭計画は、港湾流通ターミナルの建設と、港湾運送業の集約化・近代化という意義を担うものであり、東京の港湾運送業者が出資する東京港運が参加することは、その象徴という意味で適当であると港湾運送側は考えた。

ならないと主張した。

この間の行政側の動きをみると、運輸省は、中小港湾運送業者を集約して港湾運送業を装置産業化することを重点施策とし、水産物専門埠頭を港湾流通ターミナルの造成と位置付けて、財政投融資の対象として1972年度の計画に組み込むこととしていた。また東京都も、水産物埠頭を船卸し、保管、加工を経て流通までを含めた施設とし、港湾運送業を主体として荷主（水産業）、冷蔵業を加えた集約事業体によって運営する方針を立て、1972年度からの着工をめざした。

そして、東京都の予算編成に合わせて、遅くとも1972年1月末には基本方針に関して民間と合意を成立させることを予定していた。このため、1971年12月と翌1972年1月に、水産・港湾運送両業界に対して東京都の考える整備計画最終案を示した。その内容は、次ページのとおりである。

これに対し、両業界連名の合意事項と今後協議すべき事項に関する資料（1972年2月に東京都提出）をもとに、当時の水産・港湾運送両業界の折衝状況をみると、次のようになる。なお同資料では、港湾運送業に対する冷蔵倉庫割当の問題は触れられていない。

■合意事項

1．水産・港運両業界の出資により、新会社（授権資本4億円、払込み1億円）を設立のうえ、㊥方式による民資分の負担および冷凍倉庫等関連施設を建設する。

2．新会社への参加予定社は、1972年1月末現在下記のとおり。ただし、両業界とも都の趣旨に沿い参加希望の会社があれば開放的態度で臨む。

・水産業界

函館公海漁業[26]、日魯漁業、日本水産、北海道漁業公社、北洋水産（現・ホウスイ）、宝幸水産（現・宝幸）、報国水産（現・ボウスイ）、大洋漁業、極洋、新洋漁業、新生漁業

・港湾運送業界

新興海陸運輸、関東郵船運輸（現・ユニエックスNCT）、宇徳運輸（現・宇徳）、中村荷役運輸（現・ナカムラロジスティクス）、丸神運輸、二葉組回漕店（現・二葉）、三協運輸（現・三協）、東京港運

【26】函館公海漁業、北海道漁業公社のいずれも、1956（昭和31）年、大洋漁業系列に所属することになった。

大井水産物専門埠頭整備計画

1．目的

都民の重要な蛋白質供給源としての魚介類のうち、冷凍品について、大量、安定、且つ効率的な流通経路を形成する総合施策の一環として、大井埠頭その1埋立地に冷凍水産物専門埠頭を整備する。

2．整備計画

	全体計画	第１期計画
貨　物　量	年間 40 万トン	年間 30 万トン
バース延長	435m（水深－12m） 185m（水深－10m）	435m（水深－ 12m）
クレーン	能力 30t/h 6 基	能力 30t/h 3 基
上　　屋	1F　4 棟	同左　3 棟
冷　蔵　庫	2～5F 4 棟・1～4F 1 棟	
流通加工施設	1 棟	1 棟
管　理　棟	一式	一式

3．施工年次

第1期計画は47（1972）年度、48年度とし、全体計画は50（1975）年度完成を目標とする。

4．整備計画

（1）岸壁は㊥方式を適用し30％の民資分は本埠頭関係者の引受による。

（2）上屋屋上の冷蔵倉庫は、本埠頭関係者が建設する。上屋屋上敷部分の使用権は都が本埠頭関係者に賃貸する。

（3）上屋、荷役機械は都が建設する。

（4）その他の営業関係施設は本埠頭関係者が建設する。

（5）本埠頭関係者は関係水産業、港運業、倉庫業等の集約体とする。

5．埠頭の運営

埠頭の運営は前項の集約体により一元的、効率的に行う。

（1）都有埠頭施設は集約体に専用許可する。

（2）埠頭運営に関して都民参加を図るために運営協議会を設ける。

6．運営主体

埠頭運営を行う集約体は関係者を一括した埠頭会社か、あるいは施設、作業を区分した集約会社とする。

3．後背地は新会社が都より一括購入または借り入れる。

4．荷役体制については、とりあえず従来の系列荷役体制（一貫責任体制）で発足する。

■今後協議すべき事項

1．新会社に対する水産会社の出資比率は、大手水産会社を2の割とし、系列会社ならびに中小水産会社を0.5の割とする。港湾運送側の比率は、一括して大手水産会社1社と同率の2とする案を水産側は提示したが、港湾運送側は合意していない。

2．水産業界は、冷蔵業界との関係について、円満に解決すべく鋭意努力中である。

2. 実務的検討の進展（1972年1～4月）

1972（昭和47）年1月の水産・港湾運送両業界に対する説明会において、東京都から専門埠頭担当として4名の都職員を専任させることが伝達される。同時に、計画の詰めを急ぐため、都の専任者を加えたワーキング・グループを編成することが提案された。水産・港湾運送両業界もこれを受け入れ、ワーキング・グループは直ちに両業界から各5名、東京都4名、ほかに事務局1名（東京港運協会職員）で編成され、1月14日から活動を開始した。

同グループによる検討は、埠頭施設の構造・仕様、新会社設立に伴う諸手続きや金融など、企業化に必要な事務的・技術的な諸問題の細部にわたった。冷蔵倉庫、上屋、荷役機械などに関しては、さらに新たに設置された技術専門委員のもとで3月から協議された。

ワーキング・グループによる実務的検討と並行して、水産・港湾運送両業界は1972年1月、東京水産バース計画委員会（水産20社）および東京港運協会の連名で、東京都知事に宛てて「東京水産専門埠頭整備促進のお願い」と題する陳情書を提出する一方、事業計画の根幹にかかわる出資比率、港湾運送側に対する冷蔵倉庫の割当に関する検討を継続した。

水産側は同年4月頃、行政側の意図する政策目的にも配慮し、出資比率について港湾運送側に25％を基準とすること、冷蔵倉庫について1階上屋を港湾運送側の運営に任せるところまで譲歩したが、なお港湾運送側はとくに後者の問題について同意しなかった。

第 5 節

冷蔵業の計画への参加

1. 条件付きでの参加決定

一方、水産物埠頭計画に遅れて参加することになった冷蔵業は、大口荷主である大手水産会社が直接建設する巨大冷蔵倉庫計画に不安感を強めるなか、一部業者に計画参加の動きはあったものの、業界としての意思統一は不十分な状態であった。当時、冷蔵業界には東京冷凍業協同組合と東京冷凍事業協会の2つの業界団体があり、1972（昭和47）年1月と2月に計画に関する説明会が開催されたが、業界内には計画そのものに反対する空気も根強くあり、いずれも参加への目立った動きはなかった。

同年5月に入ると、水産・港湾運送両業界側でも、冷蔵業が水産物埠頭計画に参加する場合には、埠頭第2線[27]に2万～3万トン程度の冷蔵倉庫の建設を認めることを内定する。これまで民間同士の話合いによる解決を期待して、静観していた東京都も5月27日、冷蔵業に対して水産バース設立趣旨説明会を開催し、参集した冷蔵約27社・60名に計画への参加を呼びかけた。これに対する冷蔵側の反応は、荷主（水産業）、港湾運送業が大規模冷蔵倉庫を所有するのは冷蔵業者にとっては死活問題であり、冷蔵倉庫は専門業者に任せるべきとの意見が多かった。

東京冷凍事業協会は5月29日に総会を開催し、同協会を窓口として大井水産物埠頭構想に参加することを決議し、実行委員として協会会長、東京冷凍業協同組合理事長のほか3名を選出した。東京都は5月31日、水産・港湾運送両業界からもオブザーバーとして同席することを求め、冷蔵業代表を招いて今後のスケジュールを説明したうえで、6月19日に予定されている港湾審議会までに、計画に賛同する旨を3業界が相互に合意する覚書を結ぶことを要請する。冷

【27】埠頭の水際線沿いの区域を「第1線」、その後背地を「第2線」と呼び、港湾運送側では「第1線」を港湾運送業を成立させる固有の区域と主張していた。

冷蔵倉庫団地の出現（提供：東京団地冷蔵）

蔵側代表はこれに応えて、新会社の発起人会に間に合うよう行動するとともに、出資比率は港湾運送業並みを望むことを示した。

しかし、総会において計画への参加を決議したものの、冷蔵業界内では計画への反対が強く、東京冷凍事業協会は6月9日、対策委員会社16社（水産会社を除く庫腹8,000トン以上の冷蔵業者）を対象として説明会を再度開いた。計画推進についての意思統一には具体的な進展がないまま、6月22日に東京冷凍事業協会、東京冷凍業協同組合は臨時総会を開催して、計画への参加問題について再び会員、組合員に問うこととなる。そして、この臨時総会では、次の事項（「三原則4条件」と呼ばれた）が決議され、冷蔵業は条件付きで参加することとなった。

大井水産埠頭構想に関する決議（三原則）

当業界は、次の事項を承認されることを前提として大井水産埠頭構想に合意する。

1．本構想に基づく計画の策定に際しては当業界の立場を尊重すること。
2．冷蔵倉庫は冷蔵倉庫業者が運営に当ることを了承すること。
3．冷蔵倉庫建設に際しては当業界と協議の上その意向を尊重すること。

東京冷凍業協同組合
東京冷凍事業協会

大井水産埠頭構想に関する決議に基づく事項（4条件）

東京冷凍業協同組合
東京冷凍事業協会

1．建設資金負担について
当業界は、冷蔵庫建設に関係ある部分に限り資金の負担をする。
2．埠頭会社の冷蔵倉庫営業について
埠頭会社は冷蔵倉庫営業を行わないこととする。
3．冷蔵庫について
冷蔵庫営業に参加するものは冷蔵倉庫業許可証所持者に限りテナント方式により埠頭会社と契約する。但し、テナント料については充分採算を考慮したものであることを要する。又建設の規模、時期等については当業界の同意のもとに定めるものとする。
4．上屋について
上屋に於ては一切の冷蔵倉庫営業を行わないものとする。

2. 計画推進に向けた合意

「三原則4条件」の決議は、既存冷蔵業者の権益を守ることを趣旨とする反面、先行した水産・港湾運送両業界の連合に対して、自ずと冷蔵業界を相対する立場に置くことになり、その後の交渉に影を落とした。同時に、水産物専門埠頭計画を進めるにあたり、制約となる内容を少なからず含んでいた。このため東京都は、1972（昭和47）年9月の議会に予算を提出する計画の日程が狂うことを懸念し、冷蔵側からの連絡を受けて急ぎ3業界を招いて、改めて埠頭計画の意義を説明して協力を求めるとともに、3業界の協議を要請した。

この協議においても、冷蔵側は終始「三原則4条件」の承認と交換に、先に要請のあった覚書の調印をしたいと主張した。しかし結果として、承認問題についてはさらに3業界で協議したうえで、東京都から3業界に宛てて計画への参加を要請する文書[28]に応えるかたちで、覚書に調印することとなった。覚書は7月18日に締結され、即日東京都に提出された。同時に、水産・港湾運送両業界側から冷蔵側に、6月22日総会決議を尊重し、協調を図る旨の文書が交付された。これにより、3業界の大井水産物埠頭計画推進についての合意は成立したが、冷蔵側の不安感は根強く、この後も「三原則4条件」をめぐる論議がことあるごとに錯綜した。

覚書の内容は、次のとおりである。

東京都大井水産埠頭計画に関する覚書

東京都の物資別専門埠頭（大井水産埠頭）実施計画の関係者である東京水産バース計画委員会水産代表（以下甲という）、東京港運協会（以下乙という）、並びに東京冷凍業協同組合と東京冷凍事業協会（以下丙という）の三者は本実施計画について、下記のとおり合意したので本覚書を締結する。

記

1．甲・乙・丙三者はそれぞれの業界内部の意志を統一した結果に基づき、上記東京都の専門埠頭実施計画の構想に基本的に合意し賛意を表明する。
2．甲・乙・丙三者は東京都および国と協力して本実施計画を推進するに際し相互に相手側業界の立場を尊重しなければなら

【28】東京都は、港湾局長名により1972（昭和47）年7月10日付で、東京水産バース計画委員会（水産）、東京港運協会、東京冷凍業協同組合、東京冷凍事業協会に宛てて送付し、回答を7月14日までに寄せるよう要請した。

ない。

以上、本覚書締結の証として甲・乙・丙三者代表が記名捺印のうえ、各一通を保有する。

昭和47年7月18日

甲　東京水産バース計画委員会
水産代表幹事
株式会社極洋
専務取締役　牧 重昂

乙　社団法人東京港運協会
会長　見山菊也

丙　東京冷凍業協同組合
理事長　外口茂三郎
東京冷凍事業協会
会長　大熊直次

東京都大井水産埠頭構想に関する貴決議について

東京水産バース計画委員会水産代表および東京港運協会は東京冷凍業協同組合と東京冷凍事業協会の6月22日決議文（別紙）についてはこれを尊重し、協調を図ることとする。

昭和47年7月18日
東京水産バース計画委員会水産代表
株式会社極洋
専務取締役　牧　重昂
社団法人東京港運協会
会長　見山菊也

別紙 省略（前掲「大井水産埠頭に関する決議」参照）

3. 新会社設立に向けた折衝

冷蔵業界の計画参加社の名簿は、東京冷凍業協同組合、東京冷凍事業協会の連名による参加申込書に添付し、1972（昭和47）年7月20日、東京都に提出された。参加申込社は協同組合傘下19社、事業協会傘下9社の合計28社であった[29]。なお、参加を決定した冷蔵28社は8月に入り、「大井冷蔵協議会」と称する任意団体を組織し、設立される新会社の運営に関する事項の協議、会員相互間の利害の調整、関係業界との折衝を行うこととした[30]。

7月22日、冷蔵側がワーキング・グループに加わり、3業界が計画実施のための細目について協議を開始した。冷蔵側は「三原則4条件」を基本に協議を進めることを主張し、三原則を超えた立場で進めたいとする水産・港湾運送側と冒頭から対立する。第2回協議（7月25日）も同様で、交渉は難航した。

8月に入ってからは連日のように折衝が続けられ、新会社設立の日程、発起人の人選、役員、株式申込関係手続などの要目については逐次決定していったものの、争点として出資比率および庫腹割当が最後まで残った。出資比率については、水産65：港湾運送25：冷蔵10（7月25日）から始まり、55：25：20（8月9日）、最終的には50：25：25（8月16日）と発起人会直前に決議した。しかし、庫腹割当については、第1線の冷蔵倉庫への割当を望む冷蔵側と、経岸貨物に関係の薄い冷蔵側には第2線の冷蔵倉庫を予定するという水産・港湾運送側との歩み寄りはなく、解決は新会社設立後に持ち越されることとなった。

【29】申込社のうち2社が、当社設立の際に不参加となった。

【30】大井冷蔵協議会はその後、当社の冷蔵倉庫増設、庫腹の割当調整、株式の処理など、冷蔵側の窓口として活動したが、1982（昭和57）年の冷蔵7社の退去（後述）を機に、その機能を停止した。

第 6 節

会社創立に向けて――発起人会の開催

このように一部の問題については未解決のままであったものの、1972（昭和47）年8月18日、当社の設立発起人会は、下記の設立趣旨に従って、極洋の会議室において開催された。発起人には、水産・港湾運送・冷蔵の業界グループからそれぞれ次の各社が名を連ね、代表発起人には極洋が選ばれた。

・水　　産	極洋、日本水産、日魯漁業、宝幸水産、大洋漁業
・港湾運送	中村荷役運輸、丸神運輸、新興海陸運輸、東京港運
・冷　　蔵	日本冷蔵、東京水産冷蔵、東洋水産、北冷

計 13 社

設立の趣旨

わが国経済の顕著な発展のなかで、近年物的流通の近代化、合理化は緊急の課題となっており、運輸省は昨年、物流システム化拠点施設整備基本方針を基本的施策として決定、その推進を図っていることは周知のとおりであります。

東京都にあっては、港湾計画の一環として主要な大量貨物について流通の合理化を図る為、それぞれの貨物に適合した施設をもつ物資別専門埠頭が計画されております。

水産物はわが国の食生活の重要な蛋白資源であり、東京港への入荷も逐年増大しており、なお今後、諸外国からの輸入も含めて冷凍品として著増の状態にあり、この積載船舶も逐年専門化、大型化しております。

このような貨物および船舶の特殊性に適合した水産物専門埠頭およびそれに関連した荷役機械、冷蔵倉庫などの諸施設を整備することは、効率的作業により船舶の速発を可能とし、品質の保持、貯蔵、加工、配送などの短絡化合理化を実現しうることとなって水産物の潤沢な供給と物価の安定、ひいては国民経済に寄与する処極めて大きいものがあります。

このような設備が東京港に整備されるよう水産業界、港運業界、冷蔵倉庫業界もかねてより念願していた処であります。

水産物専門埠頭の整備に当たっては、通称㊖方式とよばれる特別整備事業（事業費の負担割合国および東京都それぞれ35％、民間資金30％）として行なわれることになりました。

特別整備事業の主旨は、貨物が特化される専門埠頭では利用者が特定または限定されるので、その利用者に直接の受益者として整備に必要な資金の一部を負担せしめるものであり、かつ背後地を専用せしめることによって、一体的高度利用を期待するものであります。

東京都はこれの関係業界として、水産、港運、冷蔵倉庫の3業界によびかけを行ないました。

関係3業界においては、業界内並びに業界相互間においてそれぞれ検討を行った結果、背後地の専用許可の見通しもつきましたので、東京都の構想趣旨並びに基本計画に全面的に賛同し、後記の事業目的の運営会社として3業界の出資による新会社東京水産ターミナル株式会社を設立することとなった次第です。

会社設立の要目については、度重なる協議によってほぼ合意ができていたため、極洋代表取締役・森原元夫の議長のもと、発起人会は円滑に進行した。議案は、①定款案の承認、②発起人および株式申込人に対する株式割当、③株式払込取扱銀行の決定、④株式申込期間および払込期日の決定、⑤株式の申込みを取り消し得べき時期の決定（1972年9月30日までに創立総会が終結しないときは、株式の申込みを取り消し得ることとする）、⑥創立総会招集に必要な法定期間短縮（株式申込人の同意を得て、招集通知を会日前2週間以内に行うこと）――であり、いずれも承認可決された。

以下は、発起人会事前打合せ事項と併せ、会社設立の要目について決定された内容である。

1．商号

東京水産ターミナル株式会社

2．株式の発行

（1）授権資本：80万株（4億円）

（2）発行株式：20万株（1億円）

発起人13社が合計11万7,654株を引き受け、残る8万2,346株を申込人32社が引き受けた。

第1章

物流拠点の形成をめざして

1972～1978年度

第 1 節
会社設立当時の経済と関連業界

1. 高度成長から安定成長へ

日本経済は、1956（昭和31）年から始まった高度成長の結果、1960年代末には国際収支の大幅黒字が定着する。しかしその一方で、労働需給の逼迫、賃金･物価の上昇、産業公害や環境汚染など、高度成長の歪みともいえる負の側面も目立つようになる。

さらに、1972年に発表された田中角栄首相による「日本列島改造論」が刺激となり、景気は次第に過熱状態となっていく。その骨子は、①工業の再配置、②人口25万新都市の新設、③高速交通手段の整備――により､過疎と過密の同時解消を図ることにあったが、政策具体化の過程で性急に過ぎたため、地価暴騰、インフレの高進を招き挫折した。

所信表明演説をする田中首相（提供：共同通信社）

高度成長に終わりを告げたのは、ニクソン・ショック（1971年）と、第4次中東戦争の勃発に端を発した第1次石油ショック（1973年）の2つがきっかけである。

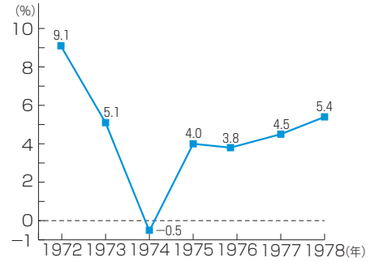
ニクソン・ショックは、国際収支の赤字やインフレに悩むアメリカが、①金とドルとの交換停止、②10％の輸入課徴金の導入、③為替レートの多角的調整――を打ち出したことを背景に起こった。これに伴い、すでに1968年頃から国際収支の黒字が恒常化し、基礎的不均衡の状態に陥っていた日本の円は、１ドル360円のレートを308円に切り上げ（1971年12月スミソニアン合意）、1973年2月には変動相場制に移行した。

第１次石油ショック：トイレットペーパーを買いだめしようとする消費者（提供：共同通信社）

また、第1次石油ショックに伴う石油価格の高騰は、“狂乱物価”といわれる物価暴騰の引き金となった。しかもそれは、世界の石油市場を支配していたメジャーと呼ばれる欧米の国際石油資本に対応して徐々に力をつけてきた中東産油国が、石油の供給量削減と価格引上げを石油戦略として展開したため影響は持続的であり、その衝撃はニクソン・ショックとは比較にならない規模と深度をもって日本経済を混乱に陥れた。

こうした状況下にあって、高度成長期には年率10％台の成長が普通であった日本経済は、1974年度に戦後初のマイナス成長（－0.5%）となり、国際収支も赤字に転じた。以後、いわゆる安定成長へ移行することになる。

年平均実質国内総生産（GDP）成長率の推移（1972～1978年）



注：「平成12年版国民経済計算年報（63SNAベース）」による。
出典：内閣府SNAサイト

2. 漁業環境の激変下で苦境に：水産業

日本の水産業は、1970年代初めまで沖合・遠洋漁業を中心に順調な発展を続けてきた。しかし、1973（昭和48）年の第1次石油ショックと、前後して具体化してきた各国による200カイリ専管水域設定は、発展の前提となった条件を消滅させ、水産業は一転して苦境に立たされる。

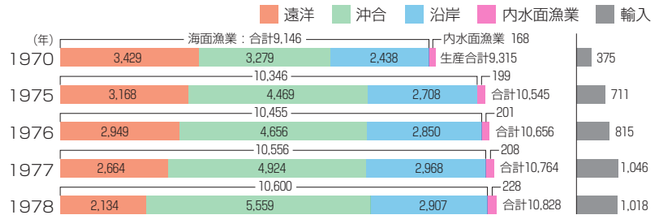
第1次石油ショック後のA重油卸売価格は、ピーク時にはショック前の約3倍に高騰し、動力源として石油への依存度の高い水産業の収益力に大きな打撃を与えた。一貫して上昇を続けていた魚価は、200カイリ専管水域の設定が相次ぐなか、水産物の供給減少をもたらすとの思惑が仮需要を発生させ、1976年夏頃から急騰した。一方で、これまで続いていた水産物から畜産物への消費移行、いわゆる「魚離れ」が一段と進み、高度経済成長の終焉による所得の伸びの停滞とともに、水産物の需要は縮小へと向かう。沖合漁業の生産増や輸入の増加があって供給は減少しなかったため、1978年には魚価は暴落し、その後はおおむね横ばいで推移することとなる。

また、200カイリ専管水域は、沿岸国が海岸線から200カイリの

二百カイリ反対は貫く
海洋法会議前に小木曽代表語る
統一カイリ 非軍事船舶は保証
成り行き見極め対応

200カイリに関する新聞記事（1974年６月20日朝日新聞夕刊）

漁業生産および輸入の推移



資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」

海域内の漁業資源に対し、自国の排他的管轄権を主張し得る国際慣習法である。1960年代に南米諸国が200カイリ領海を主張し、1970年代にアフリカ諸国で200カイリ経済水域構想が登場してから、こうした考え方が大勢となった。その後、1977年にアメリカが設定すると、カナダ、EC諸国、ソ連などの主要沿岸国が続々とこれに従った。日本の遠洋漁業の主な漁場の大部分が200カイリ水域内に取り込まれた結果、漁獲量割当、入漁料などの操業条件がきわめて厳しくなる。これに伴い、日本の遠洋漁業は1973年の399万トンをピークとし、その後は縮小の一途をたどらざるを得なかった。

これに対し、沖合漁業は1970年代に入り、サバ、マイワシの高い資源水準に支えられて急速に生産を伸ばし、遠洋漁業に代わって漁業生産量を増加させる牽引力となった。しかし、第1次石油ショック後の漁業経営を取り巻く環境の変化は厳しく、とくに中小漁業の経営を圧迫していった。

3. 急務となる革新荷役方式への転換：港湾運送業

港湾運送業界についてみると、港湾における物流革新は、海貨業[1]や、はしけ運送業[2]に対して多大な打撃を与え、構造不況の様相を呈するようになる。

海貨業の場合、これまで海貨業者の上屋[3]を経由していた輸出入貨物が、コンテナ化によりコンテナ詰めされた状態で上屋を経由することなく、コンテナ・ターミナル[4]に直接搬出入されることになり、業務の縮小を招く結果となった。

また、はしけ運送業では、コンテナ船は経岸荷役になるため、コンテナ輸送が伸びるに従い、輸送量が減少していった。1968（昭和43）年の8,100万トン（全国）をピークとして、1970年代に入ると急減し、1981年には4,200万トン（同）と半減する。東京港でも、運河・河川筋のはしけ輸送需要があることから、全体では1972～1982年の間に25％の減少にとどまったが、本船[5]荷役のみをみれば同期間で52％の大幅減となった。これに伴い、はしけ船腹の深刻な過剰問題が発生した結果、1974年度から1982年度にかけて4次にわたり、余剰はしけの買上げ、破棄が行われた。

一方で、港湾運送業界ではこの時期、「港湾労働法」の制定（1965年6月）を背景として、労働者の常用化（日雇雇用から長期雇用契約化）が進んだことから、労働条件は飛躍的に改善される。

また、貨物のユニット化、コンテナ輸送やパレット輸送が増加したほか、クレーンやフォークリフトの導入が進むにつれて、作業に求められる技能にも変化がみられた。そのなかで、在来型荷役方式（労働集約型）からの脱却を図れないままだと、業域を喪失する潜在的なリスクが常に存在した。港湾運送に対する需要の波が一段と激化する方向にあったことも加わり、港湾運送事業者にとって、港湾労働者を常時雇用するために必要な経費の大幅増とともに大きな不安要因となった。

このように、1960年代から1970年代にかけて、在来型荷役方式の港湾運送業は構造的問題を抱え、業界自体の合理化や、新業務分野への転換などの課題に直面した。

4. 一時的な停滞期に直面：冷蔵業

冷蔵業界についてみると、「コールドチェーン」構想を背景として、冷蔵倉庫庫腹の年平均伸び率は1970年代前半に11％近くに及び、1975（昭和50）年には全国で冷蔵能力1,000万㎥（400万トン）を有するに至った。積極的な庫腹拡張も進められ、1975年度からの5年間で160万トン、約40％の増加がもたらされた。この間、1973年10月には、業界の全国組織である日本冷蔵倉庫協会が設立され、産業としての地歩も固めつつあった。

一方で、第1次石油ショックは冷蔵業界にも大きな衝撃を与えた。順調に伸びていた入庫量は一時的にせよ停滞し、原油価格の高騰による電力料金の大幅な値上げ（石油ショック前に比べ約2.5倍）は、電力多消費型産業であった冷蔵業界に対し、経営上に占める省エネルギーの重要性を認識させた。また、石油価格の高騰を機に、日本の産業は重厚長大から軽薄短小へと大きく転換する。これを受けて冷蔵業でも、量の拡大ばかりでなく、より高度なサービスなど質が重視される時代へ入っていくことになる。

さらに、200カイリ専管水域の設定は、遠洋漁業の漁場を狭め、水産物の供給減少を予想させたため、水産物投機を誘発し（いわゆる「魚ころがし」[6]）、6大都市市場における魚価は1973年から1977

【1】海運貨物取扱業の略称。荷主の委託を受けて船積み、陸揚げされる個品運送貨物の受取り、仕訳、保管、検数検量の立会い、通関、はしけ運送、船内荷役業者への貨物引渡しを行う。

【2】港湾運送事業の一つで、①沖合に停泊する本船と埠頭との間をはしけで往復し、貨物を積卸しする作業、②港から港または指定区間をはしけで行う貨物の輸送、③港もしくは指定区間における曳き船によるはしけまたはいかだの曳航を行う事業――を指す。

【3】船舶からの揚荷または船舶への揚荷を収納、仕訳、検査、関税手続きなどの目的で、一時保管するための施設。これに対して倉庫は、貨物の長期保管のための施設である。

【4】コンテナの海上輸送と陸上輸送を結ぶ接点となる区画で、平均的な広さは300m×350m。接岸岸壁、積卸し用クレーン、コンテナの保管用ヤード、荷捌き用施設、修理工場、管制塔、事務所などから構成される。

【5】一般的に、大型船、自分が乗り組んでいる船、作業対象としている船などを指す。

【6】投機を目的とし、冷蔵倉庫内に置いたまま売買を行い、名義の変更をするだけで、市場に現物が出回らない取引。

年にかけて約2.2倍の急騰を示し、この時期で最も価格上昇の激しい商材となった。その結果、1977年5月には物価抑制の観点から東京都の立入り調査が東京都内の冷蔵倉庫にも及んだ。投機を冷蔵業界が主導したものではなかったが、冷蔵倉庫の持つ機能の社会性が改めて問われた。

第 2 節

会社設立と経営体制の整備

1.「東京水産ターミナル株式会社」の誕生

こうした環境下にあって、約4年間の準備期間を経て、1972（昭和47）年8月31日14時より、当社の創立総会が日本工業倶楽部（東京都千代田区）において開催された。

総会は適法に成立し、代表発起人株式会社極洋 代表取締役 森原元夫の代理人 牧重昂が推されて議長となり開会を宣した。以下では、議事録の主要部分を抜粋して紹介する。

■議案

第1号議案　創立に関する事項報告の件

第2号議案　原始定款承認の件

第3号議案　取締役および監査役選任の件

第4号議案　商法第184条に基づく調達報告の件

第5号議案　役員報酬決定の件

■株式引受の概要

株式引受人の総数：45名

引受株式の総数：20万株

出席株式引受人：44名

この引受株式数：19万8,077株

（うち委任状によるもの：8名、1万9,218株）

創立総会では、発起人 中村喜代四より、創立事項報告書（次ページ参照）のとおり、創立に至るまでの経過が詳細に報告された。その後、上記5件の議案が付議され、全議案を議了、14時25分に閉会した。

創立事項報告書

1．当会社の設立発起人等は背後に膨大な消費人口を有する東京港に生活必需物資である冷凍水産物を供給する漁船の専門埠頭の建設と港湾の近代化を要望しておりました。一方運輸省におかれましては港運近代化対策とし（て）物資別専門埠頭の計画があり、又東京都におかれましても魚類の大量かつ安定的見地より水産物専門埠頭の計画を推進されておりました。

　このため東京都は、民間資本を活用しました共同事業方式として国、東京都、民間企業がそれぞれ35：35：30の資金分担で岸壁の建設をいたしまして、その背後地の施設は都と民間企業で整備し、実際の管理運営は民間企業が新会社を設立して担当することと致しましたので、発起人等は当初払込資本金1億円の株式会社の設立を発起いたしました。

　専門埠頭およびその背後地の整備の概要を簡単にご説明いたします。

　同埠頭の所在地は、品川地先大井埠頭埋立地でその敷地面積は9ヘクタールでございます。

　埠頭での年間取扱貨物量は40万トンと想定いたしまして、岸壁の規模は2バース450m水深－12mとしてこれに必要な荷役機械と冷蔵庫を整備し運営に当る予定でございます。

　これに必要な資金は約100億円程度の規模となる予定でございますので、東京都とよく連絡をとり早急に計画の固めを行いたいと考えております。

　営業開始の見通しと致しましては、収支の前提条件となります同埠頭の公共施設の使用料および土地価格はいまだ決定しておりませんが、49年度より一部行われ、51年度には全施設の営業が行われる予定でございます。

2．発起人等は株式会社極洋代表取締役森原元夫を代表発起人に選び、定款を作成いたしまして昭和47年8月23日公証人古川静夫の認証をうけました。

3．発起人等は設立に際して発行する株式総数20万株のうち117,654株を引受け、残りを募集したところ残余の株式数82,346株を新生水産株式会社他31社にて充足いたしました。発行株式総数に対する払込金は現在取扱銀行である三和銀行丸の内支店他11行に保管されてあります。

4．発起人等は会社の速やかな成立を望むため、株式引受人全員の同意を得ましたので本日創立総会を開催いたしました。

2. 取締役および監査役の選任

　創立総会では、全員の賛同のもと原始定款、取締役および監査役の選任はともに承認可決された。取締役および監査役は、次のとおりである。役員の構成は、出資割合に応じて水産2：港湾運送1：冷蔵1の比率（ほかに1名が銀行出身者）によって配分された。

取締役

　阿部　寧夫（日魯漁業　専務取締役）
　上田　吉辰（日本開発銀行　参事役）
　臼井　広美（丸神運輸　専務取締役）
　内堀　吉雄（極洋　総務部長）
　河野　鐵雄（新興海陸運輸　代表取締役）
　重枝　　博（大洋漁業　常務取締役）
　鈴木　正長（日本水産　専務取締役）
　田口篤一郎（東京水産冷蔵　代表取締役）
　豊福　敏隆（日本冷蔵　取締役）
　中村喜代四（中村荷役運輸　代表取締役）
　牧　　重昂（極洋　専務取締役）
　宮崎　鉱吉（宝幸水産　専務取締役）
　森　　和夫（東洋水産　代表取締役）

監査役

　大橋　直泰（大洋漁業　投資管理室長）
　金子新三郎（北洋水産　常務取締役）
　北田　喜蔵（北冷　代表取締役）
　船本　五雄（三協運輸　常務取締役）

　なお、創立総会に続く第1回取締役会において、上記役員のうち役付取締役および代表権のある取締役として、次の3名が選任された。

　代表取締役社長　　牧　　重昂
　常務取締役　　内堀　吉雄
　常務取締役　　上田　吉辰

初代社長
牧　重昂

　初代社長である牧重昂は、1932（昭和7）年、台湾総監府に奉職後、終戦によって1946年に極洋捕鯨に入社。1975年9月から1978年1月まで同社社長を務めた。温厚な性格で、よく人の話に耳を傾ける人柄であった。当社社長（非常勤）に就任した当時は、極洋の専務取締役であり、兼職のかたちとなった。しかし、同社は社業の柱であった捕鯨事業から撤退し、事業の再構築に取り組んでいる最中であり、その処理に注力すべき枢要な立場にあったことから、在任9カ月で当社社長を退任した。

菊島ビルの本社事務所

水産物専門埠頭計画に当初から関与した牧重昂が社長に就任し、水産・港湾運送・冷蔵の3業界を代表する役員（取締役13名、監査役4名）を擁して経営にあたることになった。

1972（昭和47）年9月9日、設立登記が行われ、東京水産ターミナル株式会社は成立した。水産・港湾運送・冷蔵というそれぞれの利害が異なり困難とされた異業種3業界の協働によって設立された新会社は、港湾物流の将来を見据えた大井水産物埠頭計画のもと、官公民の協力による大きな成果といえるものであった。

3. 執務体制の整備

当社は本社事務所を港区浜松町に所在する菊島ビルに置き、総勢9名の人員で執務体制をスタートさせた。組織は、総務、業務、経理および工務の4つの部門に分け、それぞれ1～2名を配して事務を分掌した。その特色は、①社長、常務取締役2名のほかに、3業界の代表者1名（当社の非常勤取締役から選任）を交えて会社運営上の重要問題に関して協議する審議会の設置、②課題ごとに当社担当者に出資会社の適任者を加えた非常設の専門部会の構成――の2点である。

なお、初代社長（非常勤）に就任した牧重昂は、在任9カ月で当社社長を退任する。これを受けて1973（昭和48）年5月、大洋漁業出身の重枝博が2代社長に就任した。

第２代社長

重枝　博

林兼商店に入社。同社が大洋漁業に社名変更された後、加工食品製造部門、冷蔵事業部門を預かり、1973（昭和48）年5月には同系の冷蔵会社である新東西社長に就任した。同時に、東京冷蔵倉庫協会会長（同年6月）、日本冷蔵倉庫協会副会長（同年10月）の公職にも就き、冷蔵業界の重鎮ともいうべき人物であった。

創立後に襲った経済激変に起因する予期せざる諸問題を抱えた当社の采配を振るうには最適な人材として、1973年5月、新東西社長との兼職ながら当社社長に推された。1977年6月、当社社長専任となり、1983年6月までその重責を担った。

重枝社長は第1期計画（1～3号棟冷蔵倉庫建設）、第2期計画（4号棟冷蔵倉庫建設）の遂行をはじめとして会社運営基盤の構築のため、冷蔵業経営のエキスパートとして陣頭指揮を執り草創期の難局を乗り切り、当社発展の礎を築いた。また、4号棟冷蔵倉庫の完成に続くテナント退去問題に際しては、業界団体の長を兼ねていたため、その立場から業界との調整に苦慮、奔走した。

しかし、在任期間の半ばを過ぎて病の冒すところとなり、また高齢でもあったため、1983年6月、任期満了を機に退任することとなった。

第 3 節

大井水産物専門埠頭 第１期計画の遂行

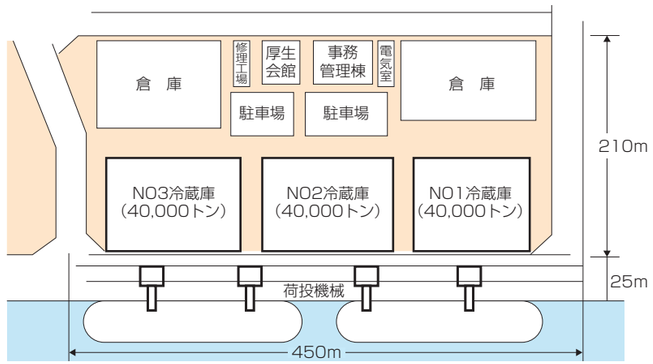
1. 第1期計画の策定とその概要

1972（昭和47）年9月9日に誕生した当社は、ただちに埠頭施設の整備について検討を開始する。

そして同年12月の取締役会において、それまで検討が重ねられていた埠頭施設の整備、運営、資金調達などの問題を総合した整備運営方針が決定される。同方針では、「大井水産物専門ふ頭に建設する施設の運営を通じ、水産物船舶入出港の速発並びに荷役の合理化を果たし、もって良質な水産物の大量かつ安定供給に寄与し、首都圏消費経済に貢献するとともに、水産総合ターミナルの機能を備えることを基本とする」ことが掲げられた。

大井水産物専門埠頭の整備については、第1期計画と第2期計画に分けて構想された。第1期計画は、施設費予算78億円をもって、桟橋の築造、桟橋側に並列する12万トンの保管能力を有する3棟の冷蔵倉

施設予定図（第1期計画）



完成予想図（第1期計画）

地鎮祭

庫の建設を中心に据え、さらに建設後の管理運営の大綱までが定められた。

■第1期計画の概要

１．整備計画

対象設備	規模・内容	工事年次			
		1972	1973	1974	1975
桟　　橋	450m（2バース）、水深－12m	150 m	300 m		
同上施設	給水、船舶電話、電気設備等一式			一式	
荷役機械	全天候型走行式４基		１基	２基	１基
上 屋 ／ 冷蔵倉庫	６階建（１階 / 上屋、２階以上 / 倉庫）、保管能力 40 万 t × ３棟		１棟	１棟	１棟
本部施設	一式			一式	
対象面積：９万㎡のうち約５万3,000㎡					

２．施設運営

（1）施設費：約78億円

（2）桟橋施設（東京都建設）

①桟橋

管理責任者：東京都

使用方法：水産物船の優先使用

工事資金分担：当社30％、東京都35％、国35％

当社資金負担方法：都債7億7,400万円の引受け

②桟橋上の施設

陸電施設：4カ所

給水施設：9カ所

運　　営：当社が都より管理受託

（3）荷役機械（東京都建設）

運営方法：当社が専用使用許可を受け、当社が港運店社に有償使用させる。

（4）上屋および冷蔵倉庫

（上屋は都所有であるが、都から受託して冷蔵倉庫とともに当社が建築）

規　　模：6階建（1階 公共上屋、2～6階 冷蔵倉庫）3棟、保管能力12万トン

機　　能：速発機能を重点とし、荷役機械との関連づけを行い、選別・荷捌きならびに仕訳場を設ける。

構　　造：3棟同一基準による。

保持温度－30℃、全自動集中管理方式

運営方法：全庫テナント方式による

［テナントとしては、当社株主であること、水産物（経岸貨物）の扱いを主とすること、本船速発機能を高められることが対象となる。］

テナントは、テナント料のほか、借庫協力金、フォークリフトなどの運搬器具を負担する。

（5）資金関係

①資本金：当初1億円とし、第1期計画終了時に6億円を目途とする。

②協力金：上屋および冷蔵倉庫の借庫協力金

③株主の責任

ⅰ　都債引受資金

当社が自主的に調達するが、株主は出資額の割合に応じて責任を負う。

ⅱ　都施設使用料　支払保証

ⅲ　必要資金の融資などの協力

しかし、この整備運営方針は、決定後の経済環境の激変などによって計画が大きく狂い、実施段階では変容せざるを得なくなった。

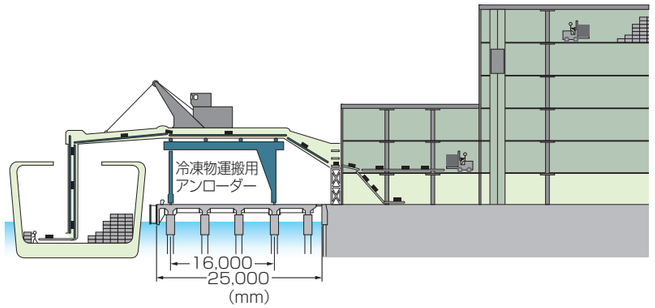
2. 桟橋の建設

大井水産物専門埠頭の桟橋は、延長450m、水深－12m、エプロン幅25mの規模で、桟橋上には荷役機械として30トン/時以上の揚荷能力を持つ走行式アンローダー4基（東京都建設、当社有償専用使用）を設置する構想であった。

1972（昭和47）年に着工された桟橋の建設は、1974年3月に完工、同年10月には一部の供用が始まり、背後地施設の建設資材の海上経由搬送に活用された。しかし、1973年10月の第1次石油ショックに伴う物価急騰を受け、建設費が当初予定の3倍に膨張したため桟橋上に設置予定であった荷役機械は取りやめとなり、大井水産物専門埠頭における沿岸荷役はフォークリフトによる搬送を中心とした荷役体系に変更された。

当社が負担した建設費（6億4,600万円）は、都債を引き受けるこ

幻のクレーン図



とで拠出され、1972年度4億6,000万円、1973年度1億8,600万円の2回に分けて行われた[7]。

【7】都債の引受条件は、①期間：20年（据置き5年を含む）、②利率：3%――であった。

3. 1～3号棟冷蔵倉庫の完成

1号棟から3号棟に関しては、当初から1階の上屋部分を都所有とし、2階以上の冷蔵倉庫を当社所有とする構想であった。このため、1973（昭和48）年7月に、当社と都の間で結ばれた「大井水産物専門ふ頭計画の実施に関する協定」により、上屋を含めた冷蔵倉庫の設計、地質調査を当社が担当し、建築、屋内（低圧）電気設備、給排水衛生設備に関する諸工事は当社、都、請負業者の三者契約によるものとした。このほか、入札および契約事務は、都が当社の意見を聞きつつ行うことで事務は進められた。

しかし、前述したように、物価急騰から事業採算の見通しが難しく、同年12月に工事準備を一時中断せざるを得なくなり、1号棟の着工は1974年12月となる。第1期計画の3棟の冷蔵倉庫は同一規格により建設されたが、埋立地であることから地質が軟弱で湧水量が多く、基礎工事では支持層に達するまで55～65mの鋼管杭を大量に打ち込まねばならなかった。また、床積載荷重が大きく、階高も約6mと高かったため、工法に工夫を要したほか、省エネルギー型冷蔵倉庫として防熱を厚くし、当時としては大量の断熱材を使用するなど、工事は一部で難航した。

こうした苦労の末、1号棟は1976年4月、2号棟は1977年3月（1975年10月着工）、3号棟は1978年4月（1976年12月着工）にそれぞれ完成することになる。

杭打ち（1973年８月）

水産物専門ふ頭整備

工費は、工事着工前の計画と比較して19億6,100万円増の114億1,100万円となった。工事期間中の所要資金は、日本開発銀行の港湾流通近代化枠から58億円、民間金融機関14行からの協調融資23億2,500万円、借庫協力金[8]（テナントとなることを条件に冷蔵倉庫の建設資金への充当を目的とする長期貸付金）48億円、資本金8億円[9]で賄われた。

【8】一般の貸しビルで行われる建設協力金あるいは入居保証金と称されるものと同じ性格のものである。当社では、これを設備能力トン数、1トンを単位として計算し、入居時に当社に預託することとしている。

【9】当社の資本金は、第1期工事建設資金に充当するため、1977（昭和52）年までに4回の増資が行われ、同年8月に8億円となった。なお、第2期計画に際し1981年4月に5回目の増資を行い現資本金（9億6,000万円）となった。

Photo

第１期計画工事の完成

１号棟（1976年）

西側全景

１階荷捌き室外観

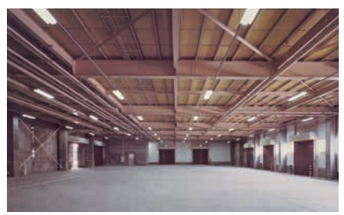
１号棟B棟１階プラットフォーム

３号棟（1978年）

外観南面

１階冷蔵庫内部

５階荷捌室防熱扉


選別室

管理棟３階コントロール室

管理棟３階冷凍機械室

4. 第1期計画における冷蔵倉庫の特徴

第1期計画の冷蔵倉庫の特徴としては、①冷蔵室前の荷捌室とは別に、桟橋に面して各棟の1階に2,100㎡の選別室を設け、作業性の向上を図った、②桟橋ないし選別室から直接フォークリフトによって倉庫に搬送できるように、床面を地表面に一致させる低床式を採用した、③保管貨物の品質保持を考慮して、海風を直接受けることがないように桟橋に直角に冷蔵室の出入口を設け、1棟内に冷蔵室を背中合わせにする構造とした、④保管貨物が加工向け原魚を中心とする大口貨物となることが予想されたため、冷却方式として集中方式[10]を採用した――ことが挙げられる。

設備の概要は、次のとおりである。

【10】集中方式は、1棟の冷蔵倉庫を1系統の冷凍装置で冷却できる方法。当時は、1棟の冷蔵倉庫を数ブロックに分割し、各ブロックにそれぞれ1系統の冷凍装置を対応させる分散方式によるパッケージ・ユニットも開発されていたが、実用化はようやく緒に就いた段階であった。

設備の概要

工事区分	仕様区分	１～３号各棟
建　　物	建築面積	1万226㎡
	延床面積	3万4,700㎡
	構　　造	鉄筋コンクリート一部鉄骨造5階建
	防　　熱	内防熱方式 外壁：グラスウール　250mm 床　：スタイロフォーム　150mm 　　カネライトホーム　150mm 天井：グラスウール　300mm
	収容能力	4万トン
冷凍設備	圧縮機	スクリュー式2段圧縮機　4台 　高段側　160L　低段側　250S タンデム型電動機　250kW 冷凍能力　88.9冷凍トン/台 レシプロ型圧縮機　1台 冷凍能力　6.8冷凍トン 電動機　7.5kW
	凝縮器	蒸発式凝縮器　6台 能力　110冷凍トン/台
	床置式冷却器	40基
	液ポンプ	5台
電気設備	受電設備	特高変電設備　2万2,000V 　6,000V 契約電力　6,000kW 二次変電設備　6,000V 　3,000V 　400V 　200V 　100V
荷役設備	エレベータ	貨物用　16台 積載荷重　3,000kg 昇降速度　45m/分

工事関係業者

１号棟	２号棟	３号棟
設計監理　梓設計	設計監理　梓設計	設計監理　梓設計
建築工事　鹿島建設	建築工事　東海・大長崎・原田建設共同企業体	建築工事　大林・日東・坪井建設共同企業体
電気工事　日本電設工業	電気工事　弘電・文京建設共同企業体	電気工事　雄電・田中建設共同企業体
給排水衛生工事　平和工業	給排水衛生工事　泉屋・東和建設共同企業体	給排水衛生工事　本田・田中建設共同企業体
冷凍設備　前川製作所	冷凍設備　前川製作所	冷凍設備　前川製作所
昇降機工事　フジテック	昇降機工事　フジテック	昇降機工事　フジテック
特高変電所工事　東京芝浦電気(現・東芝)／千代田組	特高変電所工事　東京芝浦電気／千代田組	二次変電工事　関東電気工事
二次変電工事　関東電気工事（現・関電工）	二次変電工事　関東電気工事	

注：2・3号棟については、共同企業体（ジョイント・ベンチャー）に発注するという都の方針に沿った。

第 4 節
埠頭運営体制の確立

1. 埠頭計画の実施に関する協定の締結

「大井水産物専門埠頭計画の実施に関する協定」（1973〈昭和48〉年7月）の締結により、施設の整備分担、費用分担、契約などのほか、運営面についても取決めが行われた。

同協定の概要は、次のとおりである。

１．趣旨

冷凍水産物の物流合理化により、「公共埠頭としての効率的な運営を図り、魚介類の価格安定に最善を尽すとともに、住民の福祉に寄与するため、埠頭運営に最大の努力」を払うことを目的とする（第19条より）。

２．合意事項

（1）施設整備分担

敷地面積を約9haとし、水揚量を年間40万トンと想定する。

都……水産物専門埠頭、水産物上屋の整備、荷役機械、船舶給水設備などの設置

当社……多層建冷蔵倉庫、その他の施設整備

（2）設計、地質調査

都から当社に委託、当社が実施

（3）入札、建設工事請負契約手続（都、当社、請負業者の三者契約）

都が行う。

（4）桟橋

一般使用許可。ただし水産物専門埠頭対象船舶については優先使用

（5）上屋などの使用

一括専用使用許可

（6）埠頭運営協議会の設置

この協定は、埠頭運営に関する基本協定として位置づけられ、魚介類の価格安定という視点が重視されていた点が特徴である。

1号棟冷蔵倉庫完成後の1976年5月、埠頭の管理運営の細目を定めた「大井水産物ふ頭管理運営協定」が締結される。そこでは、都の執り得る価格高騰時の措置として、埠頭内の全冷蔵倉庫について、①倉庫への立入り調査、②荷主別在庫量の公表、③水産物の搬出促進の指示、④そのほか都が必要と認める事項――が規定された。都は、これらを拒む荷主に対して、新たな使用を禁止するよう当社に要請できることが謳われた。

2. 埠頭運営を担う協議会の設置

一方、同協定では、埠頭運営協議会の設置を規定し、実効を期することとしている。埠頭運営協議会の原型ともいうべき考えがすでに会社設立前からあり、埠頭運営について都民の立場から監視、励言、勧告を行う機関と想定されていた。

同協議会の概要は、次のとおりである。

１．目的

東京港における水産物流通体制を合理化し、都内および近郊に対する水産物の円滑な供給と価格の安定に資すること

２．組織

（1）会長：東京都港湾局次長

委員：東京都物価局、港湾局、中央卸売市場の部長、当社社長、常務ほか担当役員若干名

（2）協議会のもとに幹事会を置く。その機能は協議会提出議案の事前検討。物価局、中央卸売市場、港湾局の課長級、当社常務ほか担当役職員で構成

３．所掌・権能

協議事項に関する調査協議、これらに関し必要と認める事項の物価局長、中央卸売市場長、港湾局長に対する報告、意見具申

４．協議事項

（1）水産物の円滑な供給と、価格の安定に関すること

（2）投機もしくは不当な利益を得る手段として、埠頭が利用され、もしくは利用される恐れがあるとき、その是正に関すること

（3）埠頭の効率的運営による流通コストの低減に関すること

（4）特定者の利権発生の排除に関すること

（5）埠頭利用希望者の利用調整に関すること

（6）水産物の価格高騰時における水産物放出の要請に関すること

（7）直販経路設定の要請に関すること

（8）東京水産ターミナル株式会社の操業に関すること

（9）その他埠頭の整備運営に関する必要事項

埠頭運営協議会は1976（昭和51）年6月に発足したが、すでに第1次石油ショックに伴うインフレも収束過程にあったため、やがて休眠状態に入った[11]。

【11】埠頭運営協議会はその後、1991（平成3）年1月、中東において湾岸戦争が勃発し、アフリカや地中海を経由する水産物の供給が危ぶまれた際、情勢分析のために緊急招集された。翌2月には戦争が終息した結果、それ以降の活動はなかった。

3. 港湾用地および埠頭設備の利用に関する折衝

埠頭運営に関する検討と並行して、都所有土地と設備の利用について、東京都と当社間で折衝が進められた。

港湾施設の利用関係と対価については、次のように決められた。

1．係船桟橋

大井水産物専門埠頭の桟橋は公共埠頭であり、元来は平等利用を原則（一般使用）とするが、水産物を専門的に取り扱う専門埠頭として水産物船が優先して使用（優先使用）することが認められている。

公共埠頭の建設は、通常港湾管理者と国とが建設費を分担するが、大井水産物専門埠頭の場合は、特別整備方式によることとしたため、建設費の30％を当社が負担することになった。この負担は、建設時の資金繰りを助けるために都債を引き受けるとともに、長期にわたる分割支払いによって処理することとなったが、実際には次の総合使用料（仮称、現・水産物用荷役施設使用料）に含めて支払うものとされた。

2．水産物用荷役設備

係船桟橋を除いた埠頭施設を水産物用荷役設備（冷蔵上屋、荷捌所、港湾労働者休憩所、荷捌地、通路など）として、当社は一定の制限のもとに一括して専用使用を認められている。当社はこの対価として総合使用料を支払う。

3．冷蔵倉庫等用地

1～3号棟冷蔵倉庫（4、5号棟も同様）の敷地は普通財産として私法上の長期貸付の目的とされ、その他の港湾設備用地は行政財産として使用が許可されている。当社は前者に対しては借地権利金、借地料（地代）、後者に対しては使用料を支払う。

4. 総合使用料の減額措置

第1次石油ショックに伴う地価や建設費の暴騰に加え、1970年代に入り、東京都が埋立地の処分方式、処分価格について方針の転換（売却方式、造成原価主義から貸付方式の活用、時価評価主義へ）を行うなど、埋立地開発戦略の見直しを行った。これにより、当社の使用する用地の地価上昇がもたらされたことから、収支計画は大きく狂い、経営の基礎を揺るがす恐れが生じた。

このため、1号棟冷蔵倉庫の完成後まで、都知事および都議会に対する負担軽減に関する陳情、事務当局との折衝が重ねられた。その結果、1976（昭和51）年3月、水産物用荷役設備使用料（総合使用料）の額を定める「東京都港湾設備条例の一部を改正する条例」制定に際して、減免措置に向けた協議を求める付帯決議がなされた。

この趣旨も踏まえて同年8月に3年間の減額が実現し、総額2億2,089万円の使用料負担が軽減された。1979年度も減額率を縮減して軽減措置が継続された結果、4年間にわたる使用料負担軽減額は計2億6,210万円に及んだ。この軽減額は、①テナント料[12]を引き下げ（設備トン当たりで年1万8,000円を1万6,500円とする）、②港湾運送業テナントに対して借庫協力金3.5年延納を認めることに見合う利子相当額へ充当――することで、テナントに還元された。

【12】テナント料は、冷蔵倉庫のみでなく、付随する現場事務所も対象とし、かつ庫内の冷却に要する費用も含んでいる。

5. 冷蔵倉庫敷地の借地条件に関する折衝

冷蔵倉庫敷地の借地条件についても同様の折衝が行われたものの、借地権利金、借地料の基礎となる地価については、当初計画の1㎡当たり4万5,000円が約12万円（1号棟敷地の賃貸借契約時）にまで急騰し、予定よりかなり高いテナント料で営業を始めざるを得ない一因となった。

冷蔵倉庫敷地の賃貸借契約の概要は、下表のとおりである。

	契約年月日	期　　間	面　　積	権 利 金	借地料（年額）
1 号棟	1974.6.1	30 年	9,100㎡	6 億 2,100 万円	1,375 万 9,000 円
2 号棟	1975.10.9	30 年	8,400㎡	5 億 1,800 万円	1,602 万 7,000 円
3 号棟	1977.12.9 （1976.12.23）	30 年	9,150㎡	5 億 7,000 万円	1,767 万 7,000 円

注：3 号棟に係る契約は、当初 1976 年 12 月 23 日に締結されたが、面積の変更により変更契約が結ばれた。上表では変更後の内容を示す。

これらの契約は、基本的には私法関係に基づくものであり、一般の土地賃貸借契約の条項と類似しているが、水産物専門埠頭計画の趣旨を反映させる次のような約定がなされている点に特色があった。

1．冷蔵倉庫の建築着手および完成時期の約定

2．物価対策への協力義務として、都・当社で設置した埠頭運営協議会が決定した魚介類の価格安定に関する事項を順守するとともに、次の事項を履行することの約定

（1）倉庫への立入りを含む土地利用状況実地調査の協力

（2）統計提出

搬入貨物の品目別、荷主別数量

接岸船舶の明細

（3）事業経営に関する報告、計画の提出

3．当社の責による解約の場合に、都の選択指示によって原状回復返還のほか、倉庫を時価で都または都の指示する第三者に譲渡することの約定

6. 埠頭整備分担金制度の設定

当社が冷蔵倉庫の営業開始を控えた1976（昭和51）年2月頃、専門部会が設けられ、当社が負担する建設費および管理運営費を回収する方法が検討された。当社は大井水産物専門埠頭の桟橋整備にあたり、特別整備事業として受益者とされ、建設費の30％を負担していた。しかし、取扱貨物を水産物に特化した埠頭における真の受益者は、水産物を積卸しする荷主と考えられた。

専門部会での検討の結果、「埠頭整備分担金」（後の「岸壁整備分担金」）の名称により、1977年1月1日から以下の料金制度が実施された。

（1）対象貨物：接岸船舶が桟橋において積卸しする貨物（船舶資材、機材を含む。ただし船用品、食料品を除く）

（2）料金：貨物1トンにつき200円

（3）請求先：港運元請店社（ただし取扱口銭として収受料金の5％を当社から支払う）

なお、大井水産物埠頭の運営にあたっては、埠頭に関係する業者間で連絡会を組織し、全員参加型の自治的管理法をとるため、1976年9月に「大井水産埠頭会」を設置している（詳細は、p107「大井水産埠頭会の変遷と活動」参照）。

第 5 節
冷蔵倉庫の稼働開始

1. 庫腹の配分と入居条件

1号棟冷蔵倉庫は1976（昭和51）年4月に完成し、翌5月に営業を開始した。そこに至る過程で問題となったのは、水産・港湾運送・冷蔵の3業界間の庫腹の配分・位置と入居条件であった。

当初着工予定時期の1973年8月頃、3業界間では次のような合意が得られていた。

1．第1線冷蔵倉庫（海側の1～3号棟）12万トンについて
　業界別配分
　　・水産業　　8万トン
　　・港湾運送業　2万3,000トン
　　・冷蔵業　　1万7,000トン
2．第2線冷蔵倉庫（後背地）6万トンについて
　冷蔵業に割り当てる。

一方、入居条件についてみると、当社は当初着工予定時期において、借庫協力金を設備能力トン当たり2万～2万5,000円、テナント料を設備能力トン当たり（年額）1万1,500円程度と想定していた。しかし、前述したように、その後の第1次石油ショックによる地価および建設費の高騰により、抑制に向けた努力にもかかわらず、1号棟冷蔵倉庫営業開始時にはそれぞれ4万円、1万6,500円に増額された。

この金額は、2号棟、3号棟にも適用され、以後1980年5月までこの水準が維持されることになる。

2. 保税上屋の許可

一方で、1号棟冷蔵倉庫の営業開始にあたり、保税上屋[13]（後の「保税蔵置場」）許可の問題が生じた。

大井水産物埠頭では、桟橋に揚げられた貨物のかなりの部分は、ただちに海側にある冷蔵倉庫1階に設置された当社の管理する選別室において仕分けられ、その後にテナントの各冷蔵倉庫に分散格納された。その際、保税貨物は原則、保税地域として指定ないし許可された場所以外に置くことができなかった。このため、大井水産物埠頭について、関税法の保税地域に関する規定の適用可能性の問題が検討された。

共同事業を前提として建設された施設と、その施設を利用した作業方式とが、これまでの保税行政にはなじみの薄いものであったことから検討は難航した。しかし､大井水産物埠頭における取扱いが、水産物の新しい物流形態として税関当局の理解を得ることになる。その結果、当社およびテナントは、1976（昭和51）年8月5日付で、保税業務に関する体制の整備を前提として、次のようなかたちで許可を受けることができた。

（1）当社が管理する選別室
　当社が保税上屋として許可を受け、選別室における取扱貨物の保税業務を行う。
（2）テナントが使用する冷蔵上屋
　各テナントが保税上屋の許可を個別に受ける。
（3）選別室・テナント冷蔵倉庫間の貨物の輸送
　包括保税運送[14]とする許可を受ける。

関税法第24条第1項の大井水産物埠頭における交通場所と貨物の積卸場所については、1号棟冷蔵倉庫の開業前から協議を重ねた結果、1976年5月22日付で、次のとおり指定された。

水産物専門埠頭の敷地として予定された9haの土地の外周に柵を巡らし、外部からの侵入防止策を講じ、埠頭岸壁出入口2カ所にゲートを設置する。利用時間は8時～17時として、これ以外の時間は施錠する。管理については、昼間は桟橋を利用する荷役会社、利用時間外は当社が行う。

埠頭と埠頭外の陸地との交通ができるのは、大井水産物埠頭関係

【13】1994（平成6）年の関税法改正前、外国貨物の積卸し、運搬、一時蔵置できる場所として、税関長が許可した場所を保税上屋といった。保税上屋では、貨物の内容点検、改装、仕訳その他の手入れ、見本の展示、簡単な加工、その他これらに類する行為が認められていた。関税法改正に伴い、保税上屋と保税倉庫が統合され、保税蔵置場となった。

【14】保税運送とは、輸出しようとする貨物を船積港で通関せず、あるいは輸入貨物を陸揚港で通関しないで、ほかの開港または保税地域で通関しようとするときに、税関長の承認を得て開港、保税地域または他所蔵置の承認を受けた場所相互間を外国貨物のままで運送することを指す。この場合、税関長が運送の状況、その他の事情を勘案して取締り上支障がないと認めたときは、一定期間に限り一括して承認することができる。これを包括保税運送という。

係留船に限る。その交通は、取締りの必要上、東京税関監視部統括監視官大井監所の前面を経由するものとする。貨物の積卸しは、当該埠頭係留船に係る貨物に限る。

3. 1～3号棟の稼働状況

こうして1号棟冷蔵倉庫は、水産4社、港湾運送4社をテナントとして稼働を開始した。

完成後の稼働状況をみると、1号棟が営業を開始した1976（昭和51）年度は、係船数108隻、揚荷量16万トン、外航船利用率58％であった。

続いて2号棟が1977年4月、3号棟が1978年5月に稼働したことにより、第1期計画による整備は終了した。この時点におけるテナントと庫腹配分は、次のとおりである。

第1期計画終了時点におけるテナントと庫腹配分　（単位：千トン）

水産	配分	港湾運送	配分	冷蔵	配分
日本水産	20	三協運輸	5	伊藤忠運輸倉庫	4
大洋漁業	18	新興海陸運輸	5	日本冷蔵	3
極洋	15	二葉組回漕店	5	松岡冷蔵	3
日魯漁業	10	中村荷役運輸	5	丸紅冷蔵	3
宝幸水産	5	関東郵船運輸	5	東京市場冷蔵	3
新洋漁業	5			東洋水産	2
				五十嵐冷蔵	2
				東京水産冷蔵	2
計６社	73	計５社	25	計８社	22
合計 19 社　120 千トン					

注：新洋漁業は日本冷蔵が運営。

第 6 節
この時期における経営

第1期計画完了後の埠頭設備の利用状況は、3号棟冷蔵倉庫の完成した1978（昭和53）年度において、係船数238隻、水産物揚荷量32万トン、冷蔵倉庫への搬入量23万トン、在庫率58％であった。計画と比較すると、水産物揚荷量は計画値40万トン（年間）の80％の達成率、保管貨物の回転は年6回の目標に対して3～4回にとどまった[15]。

大井水産物専門埠頭は、第1期計画完了の段階で、冷蔵倉庫に対する保管需要が旺盛だった状況を背景に、順風満帆とはいえないまでも、その意図に沿った船出を行うことができた。

なお、1978年8月、第1期計画と並行して建設されていた本社事務所棟が完成した。事務所棟は2階建で、1階には食堂、売店などの厚生施設を配し、2階を当社事務所とした[16]。完成とともに事務部門が浜松町から移転し、本社機能と現場が直結することとなった。

収支状況の推移（1976～1978年度）

（単位：百万円）

	1976	1977	1978
売上高	592	1,385	2,016
営業利益	156	443	634
当期利益	－113	－36	－6

【15】当時の一般冷蔵倉庫の平均回転数は５～６回であり、目標が高く設定されていた。

【16】この事務所棟は、5号棟冷蔵倉庫を建設する際、車両の出入の障害になるため取り壊されるまで、約10年間使用された。1988年に5号棟に隣接して建てられた管理棟へ本社事務所は移転した。（第3章p.105写真）

新本社事務所

Column
難航した当社所在地の表示登記

大井水産物埠頭が立地した「大井埠頭その1埋立地」は、その所属をめぐって品川区と大田区が争い、土地の所在に関する表示登記を行うことができない状態が長い間続いた。このため、当社は建設資金借入れの担保提供にも支障をきたしていた。そうしたなか、1979（昭和54）年3月、自治紛争調停に基づいた境界が確定し、大井水産物埠頭は大田区に編入されることになった。本社は移転したものの、現在地への移転登記が行われたのは、1980年1月28日であり、担保のための工場財団の設定が終わったのは1981年2月であった。

第2章

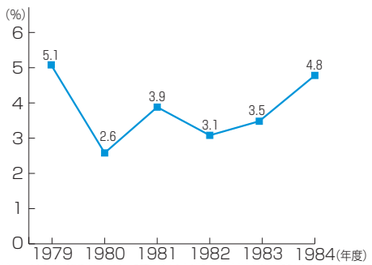
試練を経て

1979～1984年度

第 1 節
安定成長への移行と関連業界

1. 石油ショックとその調整

年平均実質国内総生産（GDP）成長率の推移
（1979～1984年度）



注：1980年度以前は「平成12年版国民経済計算年報（68SNAベース）」、1981～1984年度は年報（平成21年度確報、93SNA）による。
出典：内閣府SNAサイト

1973（昭和48）年に発生した第1次石油ショックによって、日本経済は物価の急騰、国際収支の赤字、マイナス成長という深刻な三重苦に見舞われた。厳しい総需要抑制策がとられた後、財政による積極的テコ入れ、低金利政策の実施が功を奏し、年平均実質国内総生産（GDP）成長率は、1976年度にはかつての半ば程度に落ちたものの5％台に回復する。同時に、上昇した石油価格をベースとした新しい価格体系に適合した産業構造にシフトした結果、ようやく苦境から脱して安定成長へ向かうかにみえた。

しかしその矢先、1978年のイラン革命に端を発した原油輸出の停止による石油価格の暴騰は、世界経済を再び混乱に陥れた。第2次石油ショックである。当社の場合、第2期計画の実施段階にあったが、建設費の高騰、高金利借入れを余儀なくされる。日本経済は1980年2月をピークに景気が下降に転じ、以降1983年初めまでほぼ3年間にわたって鈍い成長を続けた。1980～1985年度の年平均実質GDP成長率は、第1次石油ショック後の成長率を下回る3.8％にとどまった。

ただ日本経済は、第1次石油ショック時の学習効果もあり、迅速な対策が講じられたため、世界各国の受けた衝撃に比べれば大きな痛手を負うことはなかった。むしろ1970年代から1980年代にかけての日本経済のパフォーマンスの良さを際立たせる結果となった。そのため、1983年から日本の国際経常収支は大幅な黒字を続け、在来型の素材・加工産業から半導体などの先端産業に至るまで、広い分野でアメリカ、ECとの間で激しい貿易摩擦、さらには産業政策摩擦を招くこととなる。

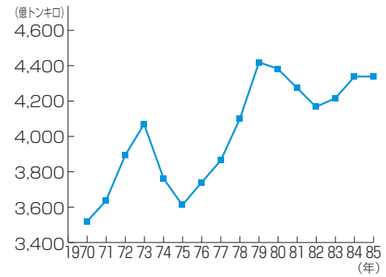
第2次石油ショックで我が家にも灯油備蓄をとドラムカンの買い入れを行う消費者（1979年、提供：毎日新聞社）

2. 物流における大きな変化

2度にわたる石油ショックは、日本の産業環境を一変させ、その構造を大きく変えた。エネルギー価格の上昇は、各産業におけるエネルギー原単位の切下げや、石油からLNGなどへのエネルギー転換を促したが、それにとどまるものではなかった。資源・エネルギー多消費型産業の収益を圧迫する一方で、省資源・エネルギー型産業の有利性を高める結果となり、重化学工業から機械工業へ、また資本集約型産業から知識集約型産業へ比重が移った。

物流分野においても、「重厚長大から軽薄短小へ」という言葉に象徴される産業構造の変革と、経済成長の鈍化とが相まって、これまでにない変化がもたらされた。まず国内貨物輸送は、1980年代前半の輸送量が4,200億～4,300億トンキロ台でほぼ横ばいの推移となるなど停滞する。また、多品種少量生産、小ロット輸送に対応し得る輸送体系として、コンテナリゼーションが一段と進んだほか、工業立地の内陸化や地方分散化に即してコンテナ埠頭や物流基地の分散化も推進された。

国内貨物輸送の推移

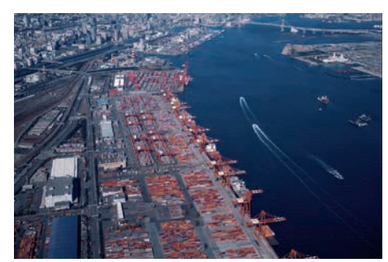


3. 東京港をめぐる港湾物流の変貌

東京港をめぐる港湾物流は、日本経済の成長鈍化と産業の構造変化を反映して、1980年代前半に著しく変貌した。東京港の年間取扱貨物量は、1979（昭和54）年に外・内貿合わせて6,000万トンの大台に乗った後、1980年代前半を通じて伸び悩んだ。貨物の内容は外・内貿の別なく、総じてエネルギー材や建設材が減少し、食品、機械製品、雑貨類が増加するなどかなりの変動がみられた。

一方、1970年代前半までは60万トン内外で推移していた東京港の水産物取扱量は、1984年に100万トンを超えた。過去10年間に倍増した輸入の急増によるもので、日本の輸入水産物の約半分が東京港に集中する状況であった。

東京港における外貿のコンテナ化率は、1975～1985年の10年間で43％から66％に上昇した。内航海運でも、1979年に東京～博多、1984年に東京～四国、東京～和歌山と相次いでコンテナ定期航路が開設され、コンテナ貨物量は1975～1985年の10年間に約4倍に


コンテナの急増（提供：東京都港湾振興協会）

激増している。水産物のコンテナ輸送は着実に伸び、輸入水産物のコンテナ化率は1975年の8％が1985年には34％へと上昇した。

この時期の東京港をめぐる情勢の一つの特徴として、埋立地開発の進捗が挙げられる。1976年3月に策定された「東京港第3次改訂港湾計画」において、埋立地の新利用方針が打ち出される。これを具体化するものとして、1978年2月には「東京都埋立地開発規則」が制定された。その内容は、これまでの売却原則主義、原価主義に代わり、売却のほかに長期貸付、地上権設定、交換、出資など処分形態を多様化するとともに、処分価格として時価主義を採用するものであった。

さらに東京港では、1980年代に入り、取扱貨物量に対して荷捌き施設の不足が目立ち始める。高い地価が物流業者の進出を妨げていたためである。この対策として1983年12月、物流業者の負担を軽減し、埋立地開発の促進をめざした「東京港港湾施設用地の長期貸付けに関する規則」が、埋立地開発規則の特則として制定される。これにより、1980年代後半、大井地区に海貨上屋（1～4号棟）が完成する。また、物流業者35社が進出し、倉庫や配送センター[1]などの整備が急速に進み、一大物流基地が形成されるに至った。そのほか、お台場ライナー埠頭、芝浦、10号その2埠頭においても、同様の手法により倉庫群の集積が進んだ。

こうした情勢の変化を受けて、1981年に「東京港第4次改訂港湾計画」（目標年次：1990年）が策定された。その特徴は、日本経済が高度成長から安定成長に移行したのに伴い、港湾施設については量的拡大よりも質的充実を重視する方向に転換し、都市問題解決の場として、また東京都民に“親しまれるみなとづくり”を志向したことなどであった。

【1】多種多様な貨物を供給者から受け入れ、積替えや仕訳、保管、流通加工、情報処理などを必要に応じて行い、顧客の注文に応じて配送するための施設。

倉庫の急増（提供：東京都港湾振興協会）

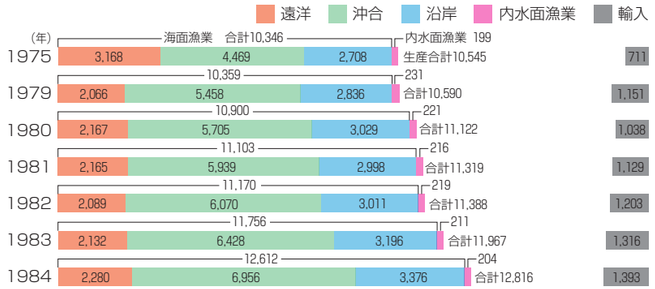
4. 200カイリ時代の本格的到来のなかで：水産業

当社を取り巻く業界環境についてみると、水産業では、1980年代は200カイリ時代の本格的な到来を迎えるなか、国内生産量が徐々に増加し、1984（昭和59）年にピーク（1,280万トン）に達した。しかし、これはマイワシやサバなどの多獲性浮魚を中心とする沖合漁業や沿岸漁業の活動によるもので、遠洋漁業は縮小を続けた。

その一方で、高中級魚を中心として輸入依存度は高まり続け、輸入量は200カイリ水域設定前の100万トンから、数年後の1984年には140万トンへと激増した。

沿岸国の200カイリ水域設定による有力漁場の喪失、操業条件の悪化と並んで、水産業の経営を圧迫した要因は、2度にわたる石油ショックによる燃料油の高騰や、消費者の魚離れ（魚価の上昇、畜肉への嗜好変化による）に伴う需要不振である。好況期に行われた漁労設備に対する投資も負担となり、漁業経営を低迷させる要因となった。

漁業生産および輸入の推移



資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」　（千トン）

5. 1984年の法改正と総合物流業への模索：港湾運送業

港湾運送業では、1970年代に入り、コンテナ化の進展をはじめとして、専用船～専用埠頭～専用荷役機械による革新荷役方式が定着した。それに伴い、港湾運送事業に関する従来の法規制に対して、荷役の実態が次第に乖離しつつあった。

具体的にみると、革新荷役にあっては、船内作業と沿岸作業が一貫して行われるため、「港湾運送事業法」でいう船内荷役と沿岸荷役が区別しにくくなった。また、一般港湾運送事業者に対しては従来、船内荷役、沿岸荷役、はしけ運送、いかだ運送のいずれかの事業（「基盤」という）を直営することが義務づけられ、そのうえでほかの事業行為について、当該事業者と密接な関係を有する下請（「関連下請」という）を利用することが認められていた。しかし、輸送革新に伴って荷役形態が変化したことにより、港湾運送事業者に

とっては、港湾運送を企画し、作業を監督する行為がより重要となった。

こうした状況を踏まえ、1984（昭和59）年7月、港湾運送事業法の改正が行われた。内容は次のとおりである。

1．船内荷役事業と沿岸荷役事業とを統合し、港湾荷役事業とする。

2．一般港湾運送事業者が、一定量以上の貨物をコンテナ埠頭などの近代的な施設において自ら荷役を統括管理する場合、これを基盤として他のすべての事業行為を下請させることを認める（いわゆる管理統括基盤の新設）。

この法改正により、1966年以来20年間にわたって港湾運送行政の指導理念であった「下請利用を制限した一貫直営体制」の負担は緩和された。同時に、元請と下請の機能を分化して、一般港湾運送事業者がより高度な物流システム事業者に発展することを可能とした点で、港湾運送行政の一大転機ともいえた。

一方、コンテナ化の進展は、港湾労働に対しても大きな影響を及ぼした。労働集約型の荷役体系から、大型荷役機械を中心とする荷役体系に転換したことにより、港湾荷役における労働生産性は飛躍的に向上する。港湾荷役労働者1人の1日当たり荷役量を比較すると、1970年の34.5トンから1980年には73.1トンと2倍以上に増えた[2]。反面、港湾労働者の職域や就労機会は狭められることになり、常用労働者数は1970年代に急減した。

【2】その後、1993（平成5）年には130.8トンと3.8倍となった。

港湾関係労働組合は、こうした状況に危機感を募らせ、1972年に東京港で45日に及ぶ長期ストを打つなど、雇用と生活保障に関する要求を次第に強めていった。その結果、日本港運協会と港湾関係労働組合の間で、「港湾労働者の雇用と生活保障制度に関する協定」が1979年に結ばれ、事前協議制と生活保障制度が確立された。

事前協議制とは、コンテナ化などの輸送体制や荷役手段などの形態の変化に伴い、港湾労働者の雇用と就労に影響を及ぼす事項について、原則として2カ月前に協議する制度である[3]。また、生活保障制度は、港湾労働者生活保障基金制度として結実し、港湾労働者年金、最低保障賃金、職業訓練、転換資金を内容とした。

【3】当社の場合、5号棟冷蔵倉庫（1988〈昭和63〉年竣工）に入庫する貨物の港湾荷役作業が事前協議の対象となった。

6. 厳しい不況に直面：冷蔵業

冷蔵業界では、旺盛な庫腹需要に支えられて順調な成長を続け、建設ブームともいえる積極的な庫腹拡張が1980（昭和55）年まで続いた。しかし、1980年代前半には初めて厳しい不況に遭遇する。

1979年の第2次石油ショック以降の景気後退により、保管貨物の在庫は1980年度に前年度比6％減少、1981年度は横ばいとなるなど需要は縮減した。200カイリ規制による供給減を見込んだ投機失敗を背景とする水産流通業界の混乱が波及したことも、需要低迷の要因であった。

こうした庫腹の需給失調と、原油価格の引上げによる電力料金の高騰を受け、冷蔵業の収支は1981年、1982年と悪化し[4]、不況の様相を呈した。そして、冷蔵業が需給調整を経て、再び確固たる成長軌道に戻るには、1986年まで待たなければならなかった。

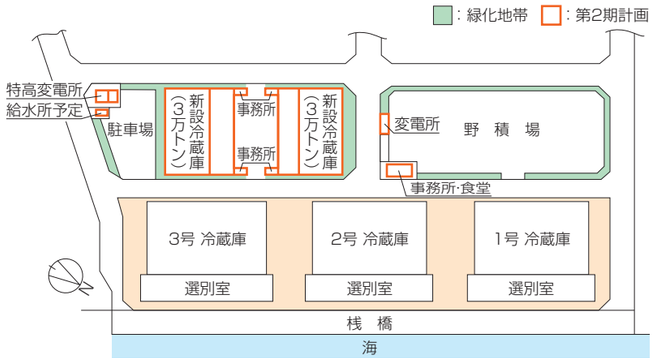
【4】冷蔵業における経常収支率（〈収益÷費用〉×100）の推移をみると、1981（昭和56）年 度99.0％、1982年 度99.9％、1983年度103.0%となっている。健全な経営を維持するためには、経常収支率105%以上であることが望ましいとされている。

第 2 節
第２期計画の推進

1. 第2期計画の概要

1978（昭和53）年4月に大井水産物専門埠頭第1期計画を完了させ、1979年度に創業以来初の黒字収支を計上した当社は、1979年10月に第2期計画の建設方針を固めた。第2期計画で建設される冷蔵倉庫（4号棟）は、1～3号棟冷蔵倉庫の1階部分が公共上屋で東京都との共同建設だったのに対し、棟全体が冷蔵倉庫で当社が単独で建設することとなった。

施設第2期計画図



第2期計画の概要は、次のとおりである。

1．整備年度

1979・1980年度を第1次として4号棟冷蔵倉庫を、1981年度以降を第2次として同冷蔵倉庫に隣接して野積場[5]（約2ha）をそれぞれ建設する予定であった。しかし、野積場についてはその必要性が乏しかったため、結果的に実現には至らなかった。

着工：1979年10月（実際には1980年2月）

完工：1981年4～5月（実際には1981年7月）

2．規模

（1）敷地面積：1万8,767㎡

（2）冷蔵倉庫：5階建、約6万5,000トン（実際には6万6,000トン）

3．運営および配分

（1）運営：テナント方式とし、テナント料は1万8,000円/設備トン、年

（2）借庫協力金：4万円/設備トン

（3）配分：冷蔵業界6万トン、港運業界約5,000トン

4．所要資金

（1）投資額：約92億円

（2）調達方法：増　資　1億6,000万円
協力金　26億円
借入金　64億4,000万円

2. 工事の遂行と設備内容

4号棟冷蔵倉庫の用地（1万8,767㎡）に係る土地賃貸借契約は、東京都との間で1980（昭和55）年2月20日に締結された[6]。借地権利金は12億6,700万円（1㎡当たり6万7,500円）、借地料は年額4,549万円であった。

4号棟冷蔵倉庫は、幅53m、長さ184m、高さ30mで、当時の多層階冷蔵倉庫としては世界一の規模を誇った。構造面では、冷気の循環中の温度上昇に伴う冷蔵室の不均衡冷却を考慮し、中央に冷凍機械室を置き、左右にほぼ同規模の冷蔵室を持つ建物を配置することにより、配管の短縮化を実現した。また、大規模な躯体工事であるため、VH分離工法[7]を基幹とするシステムを採用し、工程および労務管理の合理化を図った。

4号棟冷蔵倉庫の構造上の特徴としては、①設備配置上の理由から選別室を置かない[8]、②パレット積付けロスを回避するため、柱の床下部分に立ち下がり防熱を採用した、③パレット積付け効率の向上を図るため柱断面を矩形とした、④第1期工事と同様、冷却方式として集中方式を採用した[9]、⑤冷凍機械設備の制御にコン

【5】屋外で屋根を設けず、塀や柵などで仕切った、貨物の一時保管または荷捌きに使用する場所。

【6】1984（昭和59）年12月28日付変更契約の内容をみると、1983年12月に「東京港港湾施設用地の長期貸付けに関する規則」が制定されたのに伴い、当社借地の根拠を示したほか、指定使途違反の場合の返還義務、貨物統計･定期的事業報告書提出義務、契約違反時の違約金額計算方法の変更について規定の新設や変更を行った。なお、同時に改正された「建物の区分所有に係る港湾施設用地の貸付けに関する規則」に関連し、1～3号棟の用地賃貸借契約についても、同日付により同趣旨の変更契約を締結している。

【7】建物の1階部分について、柱・壁などの垂直部分と、梁・床版などの水平部分に分けたうえで、まず垂直部分の型枠、鉄筋コンクリート工事を施工し、次いで水平部分の型枠、鉄筋コンクリート工事に移る。このように垂直、水平工事を逐次システマティックに繰り返す工法を「VH分離工法」と呼ぶ。

【8】選別を要する貨物については、1～3号棟の選別室を利用することとした。

【9】4号棟冷蔵倉庫の設計時期には、分散方式も広く普及していたが、運転電力量、設備管理、保管貨物管理など多面的に検討した末、集中方式が適当と判断した。

【10】これまで冷凍機械設備の自動運転制御にはシーケンス制御（センサー、リレー、タイマー等を組み合わせ、あらかじめ定めた条件、順序に従って目標状態が実現するよう、操作部が作動して制御する方法）が広く用いられていたが、4号棟冷蔵倉庫では当社として初めてコンピュータを使用した制御方式を導入した。これにより、時間別割当電力量による冷凍機の運転台数の決定、補機運転台数の制御、冷蔵室内温度の早期把握および対応などが可能となり、省エネルギー、省力化が推進された。

工事費・借地権利金の実績

（単位：百万円）

	計画	実績	差異
躯体・機器工事費	6,900	6,771	－129
借地権利金	1,505	1,267	－238
合計	8,405	8,038	－367

工事関係業者

４号棟	
設計監理	梓設計
建築工事	大林組
電気工事	関東電気工事
給排水衛生工事	本田工業
冷凍設備	前川製作所
昇降機工事	フジテック
特高変電所工事	東京芝浦電気／千代田組
二次変電工事	関東電気工事

第2期（4号棟）工事中

第2期工事完了（4号棟完成・1981年）

ピュータを採用した[10]――の5点が挙げられる。

設備の概要は、次のとおりである。

工事区分	仕様区分	４号棟
建物	建築面積	1万2,758㎡
	延床面積	5万1,152㎡
	構造	鉄筋コンクリート一部鉄骨造5階建
	防熱	内防熱方式 外壁：グラスウール　300mm 床　：スタイロフォーム　180mm カネライトホーム　180mm 天井：グラスウール　350mm
	収容能力	6万6,000トン
冷凍設備	圧縮機	スクリュー式2段圧縮機　6台 高段側　160L　低段側　250S タンデム型電動機　250kW 冷凍能力　88.9冷凍トン／台 レシプロ型圧縮機　1台 冷凍能力　6.8冷凍トン 電動機　7.5kW
	凝縮器	蒸発式凝縮器　9台 能力　110冷凍トン／台
	床置式冷却器	55基
	液ポンプ	5台
電気設備	受電設備	特高変電設備　2万2,000V 6,000V 契約電力（1、2、3、4号棟）　7,700kW 二次変電設備　6,000V 3,000V 400V 200V 100V
荷役設備	エレベータ	貨物用　22台 積載荷重　3,000kg 昇降速度　45m/分

工事は1980年2月に着工した。工事費（建設期間中借入金利息、地代、不動産取得税などを除く）は80億3,800万円で、着工直前の予算に対し3億6,700万円の減額となった。資金調達は、日本開発銀行43億円、民間金融機関14行15億円の協調融資を仰いだほか、借庫協力金26億4,000万円、増資金1億6,000万円により、工事費およびその他の所要資金を賄った。

3. 4号棟冷蔵倉庫の稼働状況

4号棟冷蔵倉庫は1981（昭和56）年7月に完成し、稼働を開始した。第2期計画の終了により、当社の全保管能力は12万トンから18万6,000トンに増え、東京都の保管能力の約16％、首都圏の保管能力の約11％を占めるに至った。テナントも、新しく入居した6社を加え24社を数えた。

4号棟完成時の庫腹配分

（単位：千トン）

水産	配分	港湾運送	配分	冷蔵	配分
日本水産	20	中村荷役運輸	7.2	日本冷蔵	11
大洋漁業	18	新興海陸運輸	6.2	東京市場冷蔵	9.6
極洋	15	三協運輸	6	伊藤忠運輸倉庫	6
日魯漁業	10	二葉組回漕店	6	松岡冷蔵	6
宝幸水産	5	関東郵船運輸	6	丸紅冷蔵	6
		宇徳運輸	3.6	東洋水産	6
				五十嵐冷蔵	6
				東京定温冷蔵	6
				中央冷凍	6
				北冷	6
				徳水冷蔵	6
				東都水産	6
				東京水産冷蔵	2.4
計5社	68	計6社	35	計13社	83
合計24社　186千トン					

第３節
埠頭運営体制の整備

1.「大井水産物ふ頭管理規程」の制定

大井水産物埠頭の物流拠点としての整備が進み、取扱貨物量も急増するなか、埠頭運営体制において、管理運営に関する細目を決める必要が生じた。それまで東京都との間で結んでいた協定の趣旨に即し、「公共の目的に沿って効率的に運営されることを目的」として、当社は1980（昭和55）年4月、東京都の承認を得て「大井水産物ふ頭管理規程」を制定した。

同規程の概要をみると、第一に、埠頭設備の管理権限が広範に認められている。ここでいう埠頭設備には、当社社有設備だけでなく、都有設備の係留設備、当社が専用使用許可を受けた水産物用荷役設備を含んでおり、これらについて設備利用者に対する使用承認、取消し、変更など、工作物の設置承認、設備使用料を当社が裁量し、決定する（ただし、都との協議を要する）ことが認められている。

第二に、係留設備の係留立会いおよび見回り業務を当社の責任において行うこととしている。さらに第三に、利用者の利用方法などに関する順守事項を詳細に規定している。

2. 港湾施設用地の貸付けに関する規則見直しと当社

こうしたなか、東京都は1983（昭和58）年12月、埋立地開発のさらなる促進を目的として、前述したように、「東京港港湾施設用地の長期貸付けに関する規則」の制定と、「建物の区分所有に係る港湾施設用地の貸付けに関する規則」の改正を行った。高地価に起因する物流業者の負担を軽減し、埋立地への進出を容易にすることをめざした。

新規則は「東京都埋立地開発規則」（1978年2月）の特則をなすもので、主な変更点は次のとおりである。

1．貸付期間

一律30年

「埋立地開発規則」（以下、通則と呼ぶ）では、貸付目的に応じて20年または30年

2．権利金

（1）土地価格

以下の要素を考慮した適正な価格

・港湾の機能性

埠頭の前面水深、バース数、道路等の交通条件などを勘案する。

・用地の収益性

港湾施設が用地により生み出す収益力を評価する。

・類似事例

神戸港、横浜港などとの比較（通則は適正な時価）

（2）権利金の割合

一律50％（通則は、土地価格に応じて変わる「東京都公有財産規則」に定める率〈50～90％〉）。

東京都の都市部における土地の賃貸借市場での慣行は50～90％で、民間の慣行並みの割合である。

3．貸付料

権利金と同じく適正な価格に基づく（通則は、原則として適正な時価に基づく）。

大井埠頭その1埋立地の一角を占める当社は、進出時期が早かったため、桟橋側の1～3号棟冷蔵倉庫の用地が「東京都公有財産規則」、4号棟冷蔵倉庫の用地が「東京都埋立地開発規則」に基づいて貸し付けられた。権利金を例にとれば、これらの規則により当社は平均70％の権利金割合によって支払っており、新規則の適用を受けた場合との間に著しい不均衡が生じる結果となった。

新規則によれば、既往権利金の返還は行わないこととされているため、負担の均衡化のための措置は貸付料の減額によるほかなく、この点をめぐり東京都との間で数度の折衝を重ねた。その結果、東京港運協会の協力もあり、1984年度以降7年間にわたり、基準と

なる貸付料に対して次の率による減額を行う措置が決定された。

■減額措置の比率

第1年度（1984年度）	60%
第2年度（1985年度）	50%
第3・4年度（1986・1987年度）	40%
第5・6・7年度（1988・1989・1990年度）	30%

3. 取扱貨物の制限緩和

1983（昭和58）年2月、大井水産物埠頭における取扱貨物について重要な変更が行われた。食生活の多様化と高品質志向を背景として、冷蔵業界における保管貨物では、水産物の比重が漸減する反面、畜産物や冷凍食品が伸びており、とくに1980年の水産物投機の破綻は水産物の入庫量、在庫量の減少に拍車をかけた。一方で、大井水産物埠頭では、当社が専用使用許可を受けた水産物用荷役設備による取扱貨物が水産物に限られており、それ以外の貨物を取り扱う場合には東京都知事の許可を要した。

こうした状況下にあって、水産物用荷役設備において、水産物以外の貨物（例えば冷凍野菜、冷凍食品）を取り扱うことができるように、東京都に対して実情を説明するとともに、制限緩和に向けて約1年にわたり陳情した結果、次のような条件のもと許可された。

①取扱全貨物量の30%以内

②水産物以外の貨物とは、冷凍食料品およびその材料品をいう（ただし、畜肉は当面取り扱わないものとする[11]）

この取扱貨物の制限緩和措置により、水産物という単一種の貨物にのみ依存する経営上のリスクが緩和されるとともに、取扱量の増加がもたらされることになり、テナントの経営の安定化に役立った。

【11】畜産物の制限が解除されたのは、農畜産物の自由化が胎動し始めた1989（平成元）年のことである。

第 4 節

テナントの退去問題と省エネルギー対策

1. テナント退去問題とその対応

1980年代前半、冷蔵業界が不況局面に陥ったことにより、当社は創業以来の苦境に立たされる。

大井水産物埠頭における冷蔵倉庫の平均在庫率は、1980（昭和55）年度の53%が1981年度46%、1982年度48%と低迷が続き、1982年度上期には一時的ではあるが40%台を割る事態（39%）となった。これを受け、1981年暮れから倉庫賃貸借契約の解除を申し入れるテナントが相次ぎ、1982年12月までに冷蔵業界の7社が退去し、その解約庫腹量は3万8,400トン（全庫腹の約20%）に及んだ。これは当社にとって年間5億8,000万円の収入に相当した。

こうした状況を踏まえ、当社は1981年度に設備トン当たり1,000円のテナント料の割戻しを行った。さらに1982年度からは、1980年度を基準として2,000円の引下げに踏み切った。

1982年7月には、取締役会で総合対策が決定された。その内容をみると、第一は、テナントに対し、退去申し出店社も含め、借庫協力金の据置期間を5年延長し、かつ利息の支払い開始時期を5年繰り延べる[12]というものであった。同時に、退去申し出店社を慰留するとともに、空庫の補充に協力を要請した。

第二は東京都に対し、使用料（荷役設備、土地）の減額、埠頭における取扱貨物の制限緩和、埠頭揚荷量の増加のための桟橋延長工事の促進などの要請、第三は金融機関に対し、金利の低減措置の要請を行った。

この間におけるテナント料の推移は、次のとおりである。

【12】借庫協力金は、賃貸冷蔵倉庫の保管能力1トンについて4万円を委託する。当初の返済条件は、①委託後10年間は据置きとする、②4万円のうち2万5,000円については、据置期間経過後10年均等返済とする、③4万円のうち1万5,000円については、当社に資金的余裕ができたとき返済するが、その方法などはテナントと協議する――であった。利息は、据置期間中は無利息、2万5,000円については年2%の利率で支払うこととなっていた。

テナント料の推移

（単位：円/設備トン、年）

設備／年	１号棟	２号棟	３号棟	４号棟	備　　考
1976.4	１万 6,500				当初１万 8,000 円に設定、設備使用料減免により引下げ
1977.4	１万 6,500	１万 6,500			２号棟３月開業
1978.4	１万 6,500	１万 6,500	１万 6,500		３号棟４月開業
1980.6	１万 7,000	１万 7,000	１万 7,000		電力料値上げ（第２次石油ショックによる）に基づく 500 円引上げ
1981.4	１万 6,000	１万 6,000	１万 6,000	１万 7,000	４号棟８月稼働。1,000 円の割戻し（１年度限り）
1982.4	１万 5,000	１万 5,000	１万 5,000	１万 6,000	前年度比、各棟 1,000 円引下げ
1984.4	１万 4,000	１万 4,000	１万 4,000	１万 4,500	１～３号棟 1,000 円、４号棟 1,500 円引下げ

注：テナント料が変更された年月のみ記載している。

2. 問題解決とその意義

テナント退去問題に対する最重点課題は、空庫の補充であった。退去テナントが復帰する可能性も考慮して、応急措置として残留テナントに短期賃貸を行うとともに、退去申し出テナントに対しては翻意を呼びかけた。また、冷蔵業テナントグループとの間でも、善後策を協議した。しかし、退去申し出テナントからは1983（昭和58）年11月、最終的に復帰の意思がない旨の通告があった。

そこで当社は、正規の長期契約に切り替えることを決め、短期契約に応じた9社に絞り折衝を行った。その結果、折から冷蔵倉庫庫腹の需給が好転する兆しが見え始めたことも幸いし、空庫の補充に関しては次のとおり解決した。これにより、1984年4月から態勢を整えて再出発することとなった。

具体的にみると、水産会社系の新テナント2社の参加と、残留テナントのうち9社が庫腹を借り増すことによって、3万8,400トンの空庫を補充した。また、この補充に関連して、テナント安定化のためにテナント料の引下げ改訂を行った。

第1期（1981年6月以前）入居店社　1万4,000円/設備トン・年

テナント退去問題解消後の庫腹配分

（単位：トン）

水　産	配分	港湾運送	配分	冷　蔵	配分
日本水産	20,000	中村荷役運輸	9,000	日本冷蔵	11,000
大洋漁業	15,000	新興海陸運輸	8,000	東京市場冷蔵	13,200
極洋	15,000	三協運輸	7,000	伊藤忠運輸倉庫	6,000
日魯漁業	10,000	二葉組回漕店	8,000	五十嵐冷蔵	12,000
宝幸水産	5,000	関東郵船運輸	9,000	東京定温冷蔵	6,000
		宇徳運輸	3,600	中央冷凍	12,000
		丸神運輸	3,000	東冷蔵	13,200
計５社	65,000	計７社	47,600	計７社	73,400
合計 19 社　186,000 トン					

第2期（1981年7月以降）入居店社　1万4,500円/設備トン・年

残る問題として、退去7社が預託していた借庫協力金の返済と、その所有株式の処理が焦点となった。当社は、1983年春頃までは資金状況、後継テナント未定の状況もあって、繰上げ返済には応じがたく、利息の支払いも行わない方針としていた。しかし1984年に入り、状況改善の兆しがみえてきたことから、後継テナントからの借庫協力金の納入条件（金額、納入時期）に合わせて返済するとともに、金利も支払う方針に転換した。

株式の処理については、この退去問題を機に共同事業の実を上げるため、テナント即株主の体制とする考え方が具体化した。そして1984年4月、退去7社の所有株式だけでなく、冷蔵業界の非テナント株主が所有する株式についても整理する方針が決まり、それをもとに折衝が行われた。その結果、借庫協力金と株式の問題は1984年5月、最終的に次のとおり決着した。

１．借庫協力金の返済

（1）4万円/設備トンのうち、1万5,000円は1984年5月末日に返済する。

（2）残額2万5,000円については、後継テナントの借庫協力金の納入条件に合わせ、1985～1987年（毎年4月）に3年分割返済する。

（3）分割返済分（2万5,000円）について、年3.5％の金利を付し、毎年4月に後払いする。

２．株式の取扱い

退去7社を含む冷蔵業界の非テナント株主17社の所有全株式30万2,699株を、原則として残留する冷蔵業界7社に額面価額で譲渡する[13]。

【13】実際には、1万株が冷蔵業から水産業テナントに移動した。その結果、業界別の持株シェアは、①譲渡前：水産47.6％・冷蔵27.4％・港湾運送25.0％が、②譲渡後：同48.1％・26.9％・25.0％――となった。

3. 省エネルギー対策の推進

一方で当社は、設立直後から2度にわたる石油ショックに直面したこともあり、当初から冷蔵倉庫の運営面では省エネルギーを強く意識した。それでも、第1期計画が終わった1978（昭和53）年頃の電力原単位は176kWh/設備トン・年と大きかったため、第2次石油ショック後の1980年に電力料金が大幅に値上げされた（55.68％、

夏期は10％増）のを機に、省エネ対策の強化に取り組んだ。庫内照明、1階庇下照明、エレベータ内照明などの自動点滅、フロアヒーター[14]の使用適正化などの対策を積み上げ、1980年の電力原単位は122kWh/設備トン・年にまで引き下げた。

1981年7月に完成した4号棟冷蔵倉庫では、前述したように、冷凍機械装置の制御についてコンピュータを全面的に採用した。その結果、時間別電力割当量による冷凍機運転台数の決定、庫内温度管理の精度向上、補機運転台数の制御などが可能となり、電力消費量を格段に減少させることができた。並行して行われた庫内の発生熱負荷の減少を目的としたユニットクーラー[15]送風機の改造の効果と相まって、1982年の電力原単位は113kWh/設備トン・年にまで低下した。

1983年初め頃からは、シーケンス制御を行っていた1～3号棟も含め、構内冷蔵倉庫を一体とした群制御運転方式の導入の検討を始めた。しかし、前述したテナント7社の退去で欠損を計上せざるを得ない業況にあったため、2億円を超す設備投資には疑念を抱く向きも多かった。こうした状況を踏まえ、技術小委員会を編成して慎重に検討を重ねた結果、1983年秋に実施に踏み切ることとなった。

この省エネ改造工事は、ホストコンピュータとして富士電機製造（現・富士電機）製U-1200を1号棟に設置し、シーケンサ[16]との組み合わせにより、構内4棟の冷凍設備を一体として管理・制御するものであった。工事は1985年8月に完成し、契約電力は7,700kWから5,300kWに引き下げ、翌1986年には電力使用原単位を92kWh/設備トン・年にまで低下させることに成功した。これらの成果によって、1992（平成4）年にはエネルギー管理優良工場として、関東通商産業局長表彰（現・関東経済産業局長表彰）を受けた。

この工事に伴う効果は、電力料金に換算すれば年間約1億円の節減額となり、投資額2億1,000万円は2年余で回収することができた。動力費の節減は、当社の業績好転を実現するうえでも大きな意義があった。

【14】冷蔵倉庫の出入口で空気中の水分が床面に結露、凍結してスリップ事故の原因となるのを、発熱体を床に埋設して防止する装置。

【15】冷蔵倉庫の冷却用熱交換器の一種。無交換用コイル、送風機、除霜装置などが組み込まれている。

コントロール室

【16】シーケンス（順番）を制御するコントローラーのこと。入力機器（スイッチ、センサー等）の信号の状態により、あらかじめ決められた条件（プログラム）に従い出力回路をコントロールすることができる。

第 5 節

この時期における経営

4号棟冷蔵倉庫の完成により、大井水産物埠頭の利用実績は順調に増加していった。

1982（昭和57）年度には、係船数246隻、水産物揚荷量35万トン、冷蔵倉庫への搬入量37万トンを記録する。しかし、開業以来50％台を維持してきた在庫率は、1981年度、1982年度と40％台に低下し、冷蔵倉庫の運営面では冷蔵不況が影を落とした。

冷蔵業界は1980年後半から不況局面に入ったが、4号棟冷蔵倉庫の完成がたまたま冷蔵不況の最中であったため、6万6,000トンの保管能力の増加は、庫腹需給のバランスを崩すものとして、東京の冷蔵業界からは批判的に受け取られた。しかし、計画立案当時はもちろん、その後も庫腹需要は基調として年率4～6％で伸びつつあった。また、4号棟冷蔵倉庫の保管能力は、計画から完成までの2年間の首都圏における純増庫腹の20％を占めるに過ぎなかった。そのなかで、不況直前の2～3年間の投機的要素を多分に含んだ在庫の積み上がりが一挙に整備されたこと、石油ショックによる電力料金の高騰など、経営を圧迫する悪条件が重なったことが、危機感を増幅したものと思われる。

テナント退去問題の発端から解決に至るまでに約2年を要したが、この間の当社の収支をみると、冷蔵倉庫の稼働開始4年後の

大井水産物埠頭利用実績（1980～1984年度）

年度	係船数	水産物揚荷量	水産物積荷量	倉庫搬入量	倉庫搬出量	月末在庫量	在庫率	回転数	備考
	(隻)	(千トン)	(千トン)	(千トン)	(千トン)	(千トン)	(％)	(回/年)	
1980	229	283	8	209	222	64	53	3.4	
1981	255	337	8	353	322	78	46	4.3	8月4号棟稼働
1982	246	353	8	369	370	90	48	4.1	
1983	275	326	5	301	350	93	51	3.5	
1984	271	348	8	402	383	109	59	3.6	

第３代社長
下井田　諭

日本水産出身で、営業畑が長く、大阪・東京各支社長を歴任した。当社との関係は、1978（昭和53）年、非常勤監査役に就任したことに始まる。翌1979年から重枝前社長の補佐役として専務取締役を4年務めた。専務就任時は4号棟冷蔵倉庫建設を控えて検討の最終段階に入っていたが、省エネのためのコンピュータ導入を強く推したほか、続いて取り組まれたコンピュータによる構内全冷蔵倉庫を一体とした運転制御方式の採用も主導するなど、装備の近代化に寄与した。

社長就任後も、率先して困難な折衝にあたり、懸案のテナント退去問題をはじめとして、積極的に再建策に取り組み、当社経営の安定化への途を拓いた。とりわけ、冷蔵不況の記憶が消え去らないなか、懐疑的な周囲を説得して5号棟冷蔵倉庫の建設に踏み切り、大井水産物埠頭計画を完結に導いたことは大きな事績として挙げられる。

収支状況の推移（1979～1984年度）　（単位：百万円）

	1979	1980	1981	1982	1983	1984
売上高	2,081	2,132	2,803	2,832	2,808	2,774
営業利益	579	490	726	664	711	669
当期利益	27	39	16	－ 126	－ 3	3

1979年度に期間損益が黒字となったため、1981年度末には繰越欠損が7,400万円にまで減少（1978年度末の繰越欠損は1億5,500万円）した。その後、1982年度には一転して1億2,600万円の損失、1983年度には300万円の損失を計上し、2億300万円の繰越欠損を抱えることになった。

一方で、テナントの退去問題は、当社に次のような経営状況をもたらした。①テナント即株主の体制が敷かれた結果、共同事業の目標設定および遂行が容易となった、②経営努力がテナント安定化のための施策に傾注されるようになった、③テナント安定化を優先課題としたため、損失発生により傷んだ財政状態の修復はしばらく先送りされた（繰越欠損の処理が完全に終わるのは1988年度）――の3点である

なお、1983年6月、第2代社長の重枝博が取締役相談役に退き、新たに下井田諭が社長に就任した。

第３章

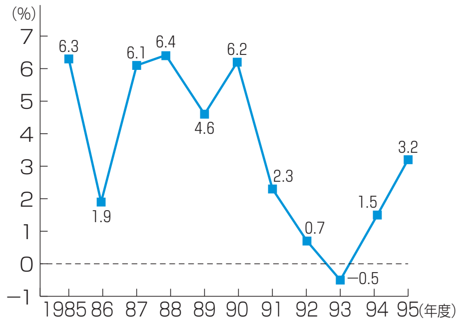
経営基盤の安定に向けて

1985～1995年度

第 1 節

激動の経済と関連業界

年平均実質国内総生産（GDP）成長率の推移（1985～1995年度）



注：1985～1994年度は年報（平成21年度確報、93SNA）による。それ以降は2008SNAに移行。
出典：内閣府SNAサイト

プラザ合意（1985年９月24日朝日新聞夕刊）

1. バブル経済の発生と崩壊

第2次石油ショックにより、3年にわたる停滞を余儀なくされた日本経済は、1983（昭和58）年に入りようやく景気回復軌道に乗ったが、1985年9月のいわゆる「プラザ合意」を機に急激な円高が進み、不況に陥った。プラザ合意は、主要国による為替協調介入や、日本、ドイツの内需拡大を狙ったものであった。その結果、プラザ合意前に1ドル250円台だった円レートは、1988年1月には121円まで急騰した。以後、円はドルに対し、起伏を伴いながらも上昇傾向をたどった。

このような円高は輸出産業を直撃したが、内需依存型産業には大きな打撃を与えなかった。この間、政府による財政支出、金融緩和政策を背景として、1986年11月に景気は底入れし、1987～1990（平成2）年には年率5％の実質国内総生産（GDP）成長率を実現した。一方で、内需拡大を優先させた金融の超緩和政策の持続は、1987年頃から株式・土地を典型とする資産価格の暴騰を招き、いわゆる“バブル景気”を発生させた。

1989年には、株式・土地の値上がりによる評価益は単年度で504兆円、国民総生産の約1.3倍に達した。しかし、この頃から需給ギャップの縮小、労働力不足が顕在化したことから、政府が金融引締め政策に転換した結果、膨張した資産価額は一挙に縮小する。1992年における株式、土地の評価損は411兆円にのぼった。

こうしてバブルを伴った平成景気は1991年4月に終焉し、日本経済は1993年度まで3年にわたり実質ゼロ成長が続いた。その後も景気回復への足取りは鈍く、長期かつ深刻な平成不況へと突入する。その背景には、循環的要因のほか、資産価格調整、金融システムの不安定化などの構造的要因が働いており、日本のファンダメンタルズの優位は消え、経済構造改革が必須となった。

2. 激動下における物流の変化

1980年代半ば以降、日本経済は内需主導型への転換を図るなか、東アジアの経済発展、円高の進行を背景として、国際間の水平分業を進め、製品や食料品を中心に輸入を急増させた。

こうした動きに対応して、港湾物流面では1992（平成4）年、横浜に本格的な輸入対応型コンテナ・ターミナルが開設されたのをはじめとして、総合輸入ターミナル[1]や多目的外貿ターミナル[2]の整備が進んだ。また、産業構造の変化に伴い、太平洋側臨海部や大都市圏から、その外縁部への産業の分散化が進み、地方港の整備を促した。さらに、コンテナ取扱可能港は1975（昭和50）年の8港から1992年には27港へと大幅に増えた。

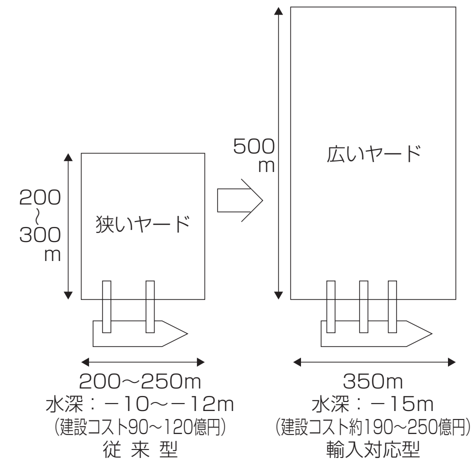
しかし一方で、海上輸送の主力となったコンテナ船の大型化に対して、大水深・高規格ターミナルの整備が遅れた。その結果、日本港の国際海上輸送における地位の低下を招き、アジアのハブ港[3]としての立場を脅かされることになる。

国内物流では、景気回復を受けて1987年頃から貨物輸送が急伸した。消費面における高度化や多様化、生産面における多品種少量化の動きに即し、物流でも配送の多頻度化、小口化あるいは指定時納品[4]などの高度な輸送サービスが情報技術の発展に支えられて普及する。同時にこのことは、機動性にまさる自動車輸送への依存度をますます高めた。

3. 物流機能の再編成に取り組む東京港

東京臨海部では、1980年代半ばから多心型都市構想に基づく臨海副都心の整備が進み、物流機能のほかに都市機能が付与されることとなり、それに関連して物流施設の再編成が計画された。1988（昭和63）年5月策定の「東京港第5次改訂港湾計画」では、港湾空間の利用区分として、湾岸道路の外側（海側）に物流関連施設を配置し、内側（陸側）を都市機能ゾーンとすることを基本とした。さ

輸入対応型ターミナルのイメージ



資料：運輸省総務審議官監修
『日本物流年鑑』1997年版

【1】輸入対応型コンテナ・ターミナルでは、輸入貨物の検査等に時間を要し、港での滞留時間が長くなるため、保管スペースが大きくなった。また、商品流通と結びついたパッケージ、簡易加工、展示、販売などのサービス用スペースも必要とした。総合輸入ターミナルは、これらを一括提供できる施設をいう。

【2】外貿貨物のうち、コンテナ貨物を除く穀物、木材、鉱産品等のように、運賃負担力が小さく、かつ多様な荷姿の貨物について、一定の量が集積する地域ごとに集約し、取り扱うための施設。

【3】車輪の中央の軸部をハブ（hub）といい、軸部から放射状に出て車輪を支える支え棒をスポーク（spoke）という。1978（昭和53）年の航空規制緩和を機に、アメリカの航空業界で輸送の効率化のために、旅客や貨物の拠点空港を中心に、航空路線が放射状に延びる路線網を組織したものを、車輪に例えて表現したもの。

【4】ジャスト・イン・タイム輸送ともいう。「必要なものを、必要な時に、必要なだけ輸送する」方式で、1963（昭和38）年に「かんばん方式」の名のもとにトヨタ自動車が採用した工場の生産管理方式に始まる。これが流通分野に応用され、商品在庫の圧縮、きめの細かいサービス提供を目的とした。具体的には、多頻度配送、24時間配送等の方法による。

らに東京港の内港地区[5]にある老朽化または機能低下した物流施設については再開発、移転・再配置によって、その機能を更新することとした。

東京港の入出港貨物量は、1980年代前半まで停滞したが、1987年から急増して1988年に7,000万トンの大台に乗り、さらに1995（平成7）年には8,700万トンを記録する。コンテナリゼーションの進展も著しく、1985年から1994年までの10年間に、輸出入貨物のコンテナ化率は67％から81％に上昇し、とくに輸出貨物では1994年に98％とほぼ極限に達した。

1980年代半ば以降の港湾物流の動向をみると、東アジアの経済発展、内貿貨物のコンテナリゼーション進展、荷主の輸送費削減指向などを背景として、地方港のターミナル整備が進み、なかでもコンテナ貨物の分散化が顕著となりつつあった。東京港では、日本の国際海上貨物輸送量に占める割合が1994年に3.1％と、10年前と比べて若干向上したものの、1992年に大型コンテナ船を運航する船社の一部が横浜に移転するなど、高規格化への対応は遅れていた。このため、東京都は1996年に「東京港第5次改訂港湾計画」を一部変更し、大井コンテナ埠頭を大型化・高規格化することで再整備する工事に着手した。次いで、翌1997年の「東京港第6次改訂港湾計画」では、新海面処分場（廃棄物）と中央防波堤外側に3バース[6]のコンテナ埠頭を新規に建設することを決めた。

1970年代後半から増加し始めた東京港の水産物取扱量は、輸入の増加によって1991年には157万8,000トンに達した。しかしその後は、日本の水産物輸入が増加し続けたにもかかわらず、地方港の

【5】本来の内港地区は、1926（大正15）年から1938（昭和13）年にかけて建設された旧防波堤とレインボーブリッジに囲まれた内側の水域、埠頭地帯を指し、ここには竹芝、日の出、芝浦の3埠頭がある。また、第2次世界大戦後に整備された豊洲、晴海埠頭も、その外縁部に造成された諸埠頭との関係では内港化された地域と考えられる。さらに、最も広く捉えた場合には、旧内港ともいうべき大川端周辺、築地、月島地区も包含される。（『東京港史』東京都港湾局編、1994〈平成６〉年3月刊による）

【6】バースは、船舶を係留し、旅客の乗降や貨物の荷役ができる施設と設備を備えた停泊場所。船舶の種類や大きさによってバースの規模は異なるが、大型船の場合、水深14m以上、延長250～300mとなる。港湾の能力は、船種、船型、バース数で評価される。

臨海副都心（建設中）と新海面処分場工事（1994年、提供：東京都港湾振興協会）

東京港地区別水産物取扱量の実績　（単位：千トン）

年度	芝浦	日の出	品川	晴海	朝潮・月島	豊洲	10号地	13号地	大井	その他	総計
1970	58	5	196	134	137	6	10	－	－	11	558
1975	107	1	187	142	133	…	…	1	63	59	696
1980	45	－	59	77	69	…	2	28	430	46	757
1985	24	－	131	104	49	…	2	23	666	10	1,013
1990	9	…	188	28	43	…	…	22	965	3	1,257
1995	…	－	73	19	13	…	145	181	723	－	1,155

注１：各地域に立地する水産物を取り扱う主な係留施設は次のとおり。
　　朝潮・月島地区：月島物揚場、漁業基地、中央市場
　　10号地：有明
　　13号地：青海コンテナ、お台場ライナー
　　大井：大井コンテナ、大井水産物、大井食品
注２：「－」は取扱いなし、500トン未満の取扱いは「…」で表示、500トン以上1,000トン未満の取扱いは1,000トンに切り上げて表示。そのため、総計は地区別数量の合計と一致しない。
出典：東京都港湾局「東京港港勢」

整備が進んだことによる貨物の分散化を要因として、東京港への入貨量は減少に転じた。その結果、約50％あった輸入水産物の東京港への集中度は、1990年代初め頃から次第に低下し、1993年に30％、1996年には24％となった。

4. 新海洋秩序への直面：水産業

水産業を取り巻く環境をみると、1980年代半ば以降、資源保全や生態系維持の問題から世界的に漁業の操業規制が厳しくなった。その対象は200カイリ内にとどまらず、公海における漁労にも及んだ。

日本にとって代表的漁場であったアメリカ水域、ソ連水域への入漁は、漁業協定により毎年定められる漁獲割当量に基づいて行われていたが、1988（昭和63）年にはついにアメリカ水域の割当はゼロとなり、操業を停止した。ソ連水域では、割当量に対して余剰船腹が発生し、第1次（1977年）、第2次（1986年）のいわゆる北洋減船によって1,558隻が操業停止を余儀なくされた。また、長い歴史を誇った母船式サケ・マス漁業も、1988年に姿を消すことになる。

公海漁業の分野では、1982年に国際捕鯨委員会（IWC）[7]が商業捕鯨の全面停止（モラトリアム）を、さらに1994（平成6）年には南氷洋の聖域化を決定する。日本はこれに異議を唱えたものの大勢に抗し得ず、調査捕鯨[8]の途を残しつつ1988年をもって商業捕鯨を中断せざるを得なくなった。そのほか、大規模流し網漁法[9]の停止（1993年）、ベーリング公海漁業条約[10]発効（1995年）、ストラドリング魚類資源[11]および高度回遊魚に関する国連公海漁業協定採択（1995年）など、公海漁業をめぐる国際情勢は厳しさを増した。こうした環境下にあって、公海での漁獲量は、1988年に163万トンを記録したあと低迷を続け、1994年には44万トンにまで落ち込んだ。

一方、日本の周辺水域における水産資源の状況は、種苗育成の成功によって一部水域で特定魚種が増勢にあったものの、全般的には低水準で推移した。

漁業生産は、こうした情勢を反映して、1984年の1,282万トンをピークに減少を続け、1990年代に入って1,000万トン台を割り、1995年には約750万トンとなった。減産の原因は、①遠洋漁業の

【7】鯨類資源の保存、捕鯨業の秩序ある発展を図ることを目的とする「国際捕鯨取締条約」に基づいて、1948（昭和23）年に設立された。
【8】「国際捕鯨取締条約」第8条に基づく調査で、科学的研究のための鯨の捕獲は締結国政府の判断で実施し得ること、この調査のための捕獲は同条約の適用除外とすることとされている。
【9】帯状の漁網を魚の通り道に流し、網の目に魚をからませて獲る漁法。1980年代半ば頃から日本の漁船が北太平洋でイカをこの漁法により漁獲したが、サケ･マスの混獲、海産哺乳動物、海鳥の紛れ込みなどが問題となった。
【10】正式名は「中央ベーリング海におけるすけとうだら資源の保存及び管理に関する条約」で、スケトウダラの保存管理を目的とした。
【11】ある国の200カイリ水域と、それに接続する水域（公海、他国の200カイリ水域）の双方にまたがって分布する魚類資源。隣接する水域の一方での乱獲が他方水域内の資源の減少を招く懸念があることから、カツオ、マグロ、カジキなどの回遊性魚類と併せて保存･管理措置を講じることとなった。

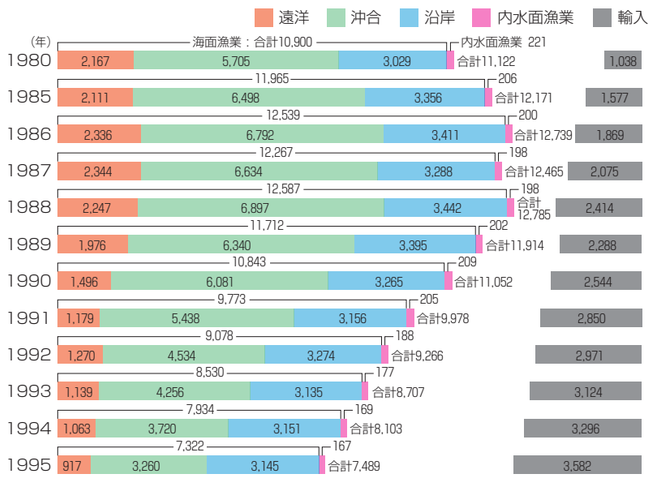
撤退、②沖合漁業の中核となっていたマイワシ資源の急速な減衰――である。マイワシを除く沖合・沿岸漁業の生産力は必ずしも低下していなかったが、資源水準の低迷、輸入水産物の圧力、漁業就業者の減少や高齢化などの要因を考慮すると、将来について楽観視できない状況といえた。

これに対して、200カイリ時代に入った1970年代半ばから増加し始めた水産物の輸入は、1980年代後半からの円高の定着、世界各国の漁業規制強化、近海資源水準の低迷などを背景に著増し、1995年には約360万トンとほぼ10年間で倍増した。その内容も、中高級魚から、加工用原料としてのいわゆる大衆魚と呼ばれる魚種にまで拡大しており、輸入水産物は日本における水産物の需給構造にしっかりと組み込まれるようになる。この結果、食用魚介類の自給率は、10年間で86％から59％（1995年）へ急落している。

こうした水産業の動向は、大井水産物埠頭の動態にも大きな変化をもたらした。水産物低温流通の一大拠点としての性格は、その根底において変わらないとしても、桟橋の利用状況をみると、母船式漁業[12]の消失により1万～2万トン級の大型船の接岸はなくなり、輸入増加に伴う外国貨物輸送に3,000～4,000トンの冷凍運搬船が頻繁に接岸するようになった。さらに、桟橋を使用しない冷凍コンテナによる搬入も急増した。

【12】母船を中心に、付属漁船、運搬船が船団を組んで行う遠洋漁業。母船は船団を指揮し、補給、漁獲物の加工、冷凍および保管などを受け持つ。

漁業生産および輸入の推移



資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」　（千トン）

5. 総合物流業に向けて：港湾運送業

港湾運送業界ではこの時期、総合物流業に向けて、集荷力を利して国際複合一貫輸送への対応、業域の拡大を意図し、活性化のための戦略目標として次の3点を掲げた。

1．大規模流通センター計画による国際物流への受け皿の整備
2．国際複合一貫輸送への事業展開
3．港湾情報機能の整備

1987（昭和62）年に東京港の青海コンテナ・ターミナルの直背後地に建設された青海流通センターは、大規模流通センター計画の具体的成果といえる。同施設は、港湾運送業者28社によって1985年に設立された青海流通センターが、総合輸入ターミナルとして建設したもので、東京都との合築による延床面積7万6,000㎡の大規模流通施設であった。荷捌き･保管機能のほか、輸入商品展示機能、コンピュータによる情報処理機能などを併せ持つ、国際複合一貫輸送のための基地となった。次いで1993（平成5）年には、同じく青海に港湾運送業者23社の出資によるワールド流通センターが、延床面積20万㎡を超す倉庫を建設した。同様の施設は、港湾運送業者の手により、大阪や名古屋にも相次いで整備された。

国際複合一貫輸送は、貨物を船舶、航空機、鉄道といった異なる輸送手段を組み合わせ、ある国の発地から他の国の着地まで、輸送を引き受けた者が一貫して責任を負い、通し運賃によって連続して輸送する方法である。貨物をコンテナに詰めたまま戸口から戸口へ輸送することができる、という特性を生かしたコンテナ輸送の進展に伴い、急速に発達した。

1980年代に入り、国際複合一貫輸送の分野には、船社や航空会社だけでなく、港湾運送業者や倉庫業者のような輸送手段を持たない業者が、独自あるいは海外フォワーダー[13]と提携して参入するケースが活発になった。こうした輸送手段を利用して行う「利用運送事業」を制度的に整備するため、1989年には「貨物運送取扱事業法」が制定され、京浜港では約50社の港湾運送業者が国際複合一貫輸送を行うことになる。

港湾情報機能の整備についてみると、船積書類の作成事務がコンピュータによって処理された。また、港湾貨物の搬入・搬出・検量

【13】フォワーダー（Forwarder）とは、荷主とトラック等実際の運送を行う運送事業者との間に立って、貨物の運送取次、利用運送およびこれらに付帯する業務を行う者を指す。

などの情報をオンラインで処理するため、船社、海貨業者、検数業者[14]、検量業者[15]が1986年に組合を設立し、港湾貨物情報ネットワークシステム（Shipping Cargo Information Network System：略称SHIPNETS）を構築している。

【14】検数業とは、港湾運送事業法第2条第1項第6号に定められた行為を行う事業。船積貨物の積込みまたは陸揚げに際して行う貨物の個数の計算または受渡しの証明を合わせて「検数」という。

【15】検量業とは、港湾運送事業法第2条第1項第8号に定められた行為を行う事業。船積貨物の積込みまたは陸揚げに際して行う貨物の容積または重量の計算または証明を合わせて「検量」という。

6. 多様化する荷主ニーズへの対応：冷蔵業

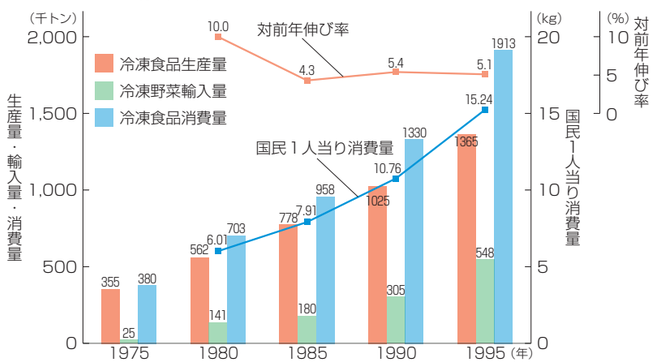
1981（昭和56）年から1982年にかけて不況に陥った冷蔵業界では、プラザ合意（1985年）後の円の急騰による食料品の輸入増加、食様式の変化を受けた冷凍食品の増産などにより、庫腹に対する需要が急速に高まった。1985～1990（平成2）年における入庫量の年平均伸び率は6％強に及び、庫腹需給は逼迫し、冷蔵業の収支[16]も一挙に好転した。

【16】冷蔵業における経常収支率（〈収益÷費用〉×100）の推移をみると、1983（昭和58）年度103.0％、1984年度104.5％、1985年度105.7%となっている。

こうした状況のもとで、しばらく停滞が続いていた冷蔵倉庫の新増設が相次いだ。その規模をみると、1986年に策定された「第6次倉庫整備5か年計画」（計画年度1986～1990年度）の想定純増庫腹量200万㎥（収容能力80万トン）に対し、実績は600万㎥（240万トン）と実に3倍に達した。この動きは首都圏において顕著で、神奈川・千葉両県下の保管能力は1994年で10年前の3倍近い増強、首都圏全体でも約70％の増加となった。

また冷蔵業界では、この頃から荷主の保管需要を充足するだけでなく、多様化する荷主のニーズに対応して、保管機能のほかに、輸・配送、情報付加、簡易加工などの機能を統合した総合物流を指向する動きが芽生えた。これに伴い、施設面でも、作業性や機能性を重視した構造、機器を装備した冷蔵倉庫の建設が進められるようになった。

冷凍食品生産・消費の推移



※冷凍野菜以外にも調理冷凍食品の輸入が大幅に増加しているが、通関統計上その数値が捉えられないため、グラフでは計上されていない。これを含めれば、1995年の冷凍食品消費量は200万トンを上回ると推計される。
資料：日本冷凍食品協会

第 2 節
5 号棟冷蔵倉庫の建設

1. 5号棟冷蔵倉庫建設計画の概要

東京港において物流基地形成の機運が醸成されるなかで、当社は1980年代半ば、大井水産物埠頭として予定されていた9haの敷地のうち、空地として残されていた1号棟背後の約1万7,000㎡について、利用方法の検討を開始する。しかし、冷蔵業界は当時、不況から立ち直りつつあったものの、冷蔵倉庫の新増設には消極的な雰囲気であった。このため、当社は1984（昭和59）年暮れ、テナントの協力を得て、役員、実務者別にA、Bのワーキング・グループを編成し、①冷蔵倉庫以外の利用方法、②冷蔵倉庫建設――の2つに分けて具体的検討を進めた。①としては、隣接する外貿コンテナ埠頭に関連するコンテナ置場、空コンテナ置場（電源を必要とする冷凍コンテナを含む）、シャーシ[17]置場などが考えられた。

【17】一般的には、フレームにエンジン、駆動装置、車軸などが取り付けられているものをいうが、港湾荷役ではコンテナ移動用の台車を指す。この台車にコンテナを載せてトラクターで牽引する。

ワーキング・グループによる検討の末、1986年春、①は将来の用地転用の可能性や採算性の点で難がある一方、②は輸入食料品、とくに冷凍水産物の持続的な増加が食糧需給の面から見込まれたほか、庫腹需給の均衡回復も早いと判断し、建設費や金利の安い時期に保管能力6万6,000トンの冷蔵倉庫を建設することが望ましいとの結論に達した。そして、新たに設置した技術小委員会において規模や構造を研究したうえで若干の修正を加えて、1986年9月に次の内容の実施計画を決定した。

１．目的

水産物埠頭として整備した諸施設の有効利用と、1988年度桟橋延長工事完成[18]に伴う冷凍貨物の水揚げ増に対処し、5号棟冷蔵倉庫の建設を行う。

【18】大井水産物埠頭南端に接し、延長229.5m（水深：－12m）の食品埠頭が1989（平成元）年から供用された。

２．工期

着工　1986年11月頃（実際には1987年4月）

完成　1988年4月頃（実際には1988年7月）

３．規模

敷地面積　約1万7,000㎡

冷蔵倉庫　11区画、約7万2,000トン（実際には12区画、7万5,000トン）

４．所要資金　78億1,700万円（借地権利金、冷蔵倉庫建設費）

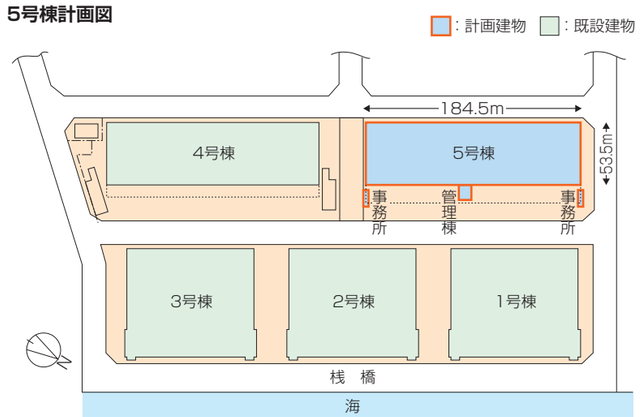
2. 建設工事と設備内容

5号棟冷蔵倉庫の用地1万8,770㎡に関する賃貸借契約は、1987（昭和62）年3月13日、東京都との間で締結された。借地権利金は総額9億3,400万円、1㎡当たり4万9,760円と、地価が上昇傾向だったにもかかわらず、4号棟（1980年契約）と比べ26％の減額となった。

5号棟冷蔵倉庫の建設にあたり問題となったのは、冷蔵倉庫の構造である。1960年代後半から進んだコンテナ輸送は冷凍水産物にも及び始めており、構造をコンテナ対応型とするか否かが課題となった。検討の末、建設計画決定の最終段階において、港湾運送の側からみた高床式（冷蔵倉庫のプラットフォーム面の高さをコンテナ・シャーシあるいは保冷車の荷台の高さに合わせる）を採用することに決定した。

冷蔵倉庫の建設と併せて、管理棟の建設も行われた。1978年に

5号棟計画図



大井水産物埠頭完成（5号棟竣工・1988年）

【19】回転するドリルによって杭穴を掘削するが、掘削土砂はドリルロッドのなかを上方に流れる循環水とともに上部に排出される。そして、沈殿池で土砂と泥水とに分離した後、泥水のみ掘削孔に戻して再利用する。低騒音、低振動で地盤が軟弱な場合に適する。

完成した事務所が5号棟冷蔵倉庫の前に位置し、車両の操車の障害となるため、これを撤去し、新たに5号棟の中央部に3階建、延床面積1,113㎡の管理棟を1億3,800万円で新設した。1階を食堂等の厚生施設に、2階をテナント事務所、3階を当社事務所にあてた。

5号棟冷蔵倉庫の工法・構造上の特徴（高床式以外）としては、第一に、場所打ち杭の採用が挙げられる。これまでの冷蔵倉庫の基礎工事はすべて既製の鋼管杭を打ち込む工法であったが、今回は支持層に達するまで地中に穴を掘り、円筒状に加工した鉄筋かごを挿入した後、その場でコンクリートを打設してコンクリート杭を作る「大口径場所打ち杭工法」を採用した。掘削はリバース･サーキュレーション工法[19]を用いた。当時はこうした工法が一般化しつつあり、経済的にも優れているためであった。

設備の概要

工事区分	仕様区分	5号棟
建物	建築面積	1万2,795㎡
	延床面積	5万5,106㎡
	構造	鉄筋コンクリート一部鉄骨造5階建
	防熱	内防熱方式 外壁：グラスウール　300mm 床　：スタイロフォーム　180mm 　　　カネライトホーム　180mm 天井：グラスウール　350mm
	収容能力	7万5,000トン
冷凍設備	圧縮機	スクリュー式単機2段圧縮機　5台 電動機　300kW 冷凍能力　113.3冷凍トン/台 レシプロ型圧縮機　1台 冷凍能力　7.0冷凍トン 電動機　7.5kW
	凝縮器	蒸発式凝縮器　9台 能力　120冷凍トン/台
	床置式冷却器	60基
	液ポンプ	6台
電気設備	受電設備	特高変電設備　2万2,000V 6,000V 契約電力（1～5号棟）　7,500kW 二次変電設備　6,000V 3,000V 400V 200V 100V
荷役設備	エレベータ	貨物用　24台 積載荷重　3,000kg 昇降速度　45m/分

第二は、フラットスラブ構造（無梁版構造）の採用である。5号棟は収容能力7万5,000トンという大型冷蔵倉庫であることから、構造架構として従来の積付け方向の柱の間に筋違いを設ける筋違い構造を改めた。具体的には、柱の間隔を広くとって柱を太くすると同時に、耐震壁を利用することで、柱の間の構造物を極力排除した。また、天井部に梁を設けず、床版から直接荷重を柱に伝えるフラットスラブ構造を当社として初めて採用し、庫内のパレット効率の向上を図った。

工事は1987年4月に着工、翌1988年7月に完成した。工事費（建設期間中借入金利息、地代、不動産取得税などを除く）は82億1,500万円であった。資金調達は、日本開発銀行38億円、民間金融機関8行32億円の協調融資のほか、借庫協力金30億円、自己資金により、工事費およびその他の所要資金を賄った。

工事関係業者

	5号棟
設計監理	梓設計
建築工事	鹿島建設
電気工事	日本電設工業
給排水衛生工事	鹿島建設
冷凍設備	前川製作所
昇降機工事	フジテック

3. 水産物埠頭の完成とその意義

5号棟冷蔵倉庫は、折からの冷蔵庫腹に対する需要急伸に恵まれて順調な稼働状況を示した。当社の保管能力は5棟を合計して26万1,000トンとなり、東京都内の20％に相当した。また、埠頭の揚荷量は1989（平成元）年度に40万8,000トンに達し、水産物揚荷量は東京港の約30％を占めた。当時としては世界最大級の水産物の低温流通拠点の出現となった。

1971（昭和46）年に構想された港湾施設と背後冷蔵倉庫を一体的に運営する水産物専門埠頭の完成により、首都圏のみならず日本全国を結節する水産物物流ネットワークの一大拠点が形成されたことになる。同時に、異業種間の協調により、物流活動の共同化の基盤がつくられ、当社を軸として物流施設の建設・管理、荷捌きの共同化、荷役用パレットの共有化とともに、集積立地による土地、施設の効率的利用が実現し、物流コストの低減を可能とする条件を備えることができた。

5号棟冷蔵倉庫の運営はこれまで同様、テナント方式とした。その結果、全5棟を合わせたテナント別の庫腹配分は次のとおりとなった。

東京港図

テナント別の庫腹配分

（単位：トン）

水　産	配　分	港湾運送	配　分	冷　蔵	配　分
日本水産	26,250	中村荷役運輸	14,750	東冷蔵	15,600
大洋漁業	20,000	関東郵船運輸	14,000	東京市場冷蔵	15,600
極洋	20,000	三協運輸	13,750	ニチレイ	15,000
日魯漁業	15,000	二葉組回漕店	12,500	五十嵐冷蔵	14,400
宝幸水産	8,000	新興海陸運輸	12,000	中央冷凍	14,400
		丸神運輸	8,750	伊藤忠運輸倉庫	10,000
		宇徳運輸	5,000	東京定温冷蔵	6,000
計５社	89,250	計７社	80,750	計７社	91,000
合計 19 社　261,000 トン					

第３節

物流環境の変化と埠頭の運営

1. 埠頭をめぐる物流環境の変化

大井水産物埠頭をめぐる物流環境は、会社創立当時から大きく変化しつつあった。1977（昭和52）年に世界の諸大国が200カイリ法を設定して以降、日本船による水産物の供給が減る一方、輸入が急増する。こうした供給構造の変化について改めてまとめると、大井水産物埠頭には次のような変化がもたらされた。

第一は、東京港における水産物物流拠点の再編成である。東京港内奥に位置し、これまで水産物を取り扱っていた内港といわれる諸埠頭を再生することとし、「東京港第4次改訂港湾計画」（1981年策定）において竹芝、日の出、芝浦の3埠頭、「東京港第5次改訂港湾計画」（1988年策定）では豊洲、晴海の2埠頭の再開発が決定された。その結果、コンテナ埠頭、水産物埠頭、市場などの物流施設が集約する大井、13号地地区に水産物の大部分が集約されることになった。

第二は、コンテナリゼーションの進展である。冷凍水産物の輸送は、漁船や仲積船から、輸入の増加とともに冷凍運搬船へ代わり、さらに冷凍コンテナによる輸送が主流となりつつあった。大井水産物埠頭でも、桟橋で取り卸された貨物量（水産物以外の貨物も含む）は、1990（平成2）年度の42万7,000トンをピークに減少し、1995年度には32万7,000トンとなった。また、構内冷蔵倉庫へのコンテナによる搬入が急増する。1994年度に桟橋経由貨物を凌駕して、1995年度には全搬入量の55％を占めるに至った。

第三は、保管貨物の変化である。1983年に埠頭の水産物荷役設備により水産物以外の貨物を取り扱うことを許可されたのを機に、それらの貨物の搬入が徐々に増加すると同時に、多品種・少量化が

進行した。また、揚荷量が減少した結果、係留船の停泊日数も1990年代後半には2日内外（1970年代後半は5日弱）に短縮された。

第四は、港湾荷役の効率低下である。コンテナ貨物の増加に伴い、埠頭内の進入車両も増加し、構内の交通が輻輳して入出庫作業の能率低下がもたらされた。また、貨物の多品種・少量化によって荷捌き作業の能率も低下し、その解決を迫られた。

2. 変化への対応

このような物流環境の変化に対応し、保管貨物の面では、それまで大井水産物埠頭の水産物用荷役設備では取扱いが禁止されていた畜肉が、まず1988（昭和63）年に水産物と混載されている場合は取扱い可能となり、翌1989（平成元）年には全面的に解禁された。これを受けて、当社は1994年、畜肉の保管を希望するテナントの便宜を図り、家畜伝染病予防法による動物検疫輸入検査場所として1～3号棟冷蔵倉庫の選別室の一部を提供した。さらに1996年には、当社自らが申請して、選別室について輸入検査場所としての指定を受けた。

冷凍コンテナによる貨物搬入の問題では、1991年にテナントと工事費を分担し、4号棟以前の冷蔵倉庫にコンテナの冷凍機駆動用の電源装置を設置した。また、1994年には、冷凍コンテナ車の増加に対応した交通対策として、構内の一方通行を廃止するとともに、車線の3車線化、車両の待機場所設置、フォークリフト専用通路の設置などを実施している。

第 4 節
物流対策の実施

1. 物流対策室の設置・拡充

当社は1992（平成4）年11月、こうした大井水産物埠頭をめぐる港湾物流の変化に起因する諸問題について、抜本的な解決を促すため、「物流対策室」を設置した。これに伴い、専従職員を配置すると同時に、水産・港湾運送・冷蔵の3業界ごとに全社参加の部会を結成し、検討課題によっては東京都港湾局の参加を要請することとした。

物流対策室は、テナント責任者を対象とした調査を通じて、施設や荷役システムなどについて39件の改善を要する問題を発掘した。そして各部会とも協議しながら、当面の重要課題として、①在来船舶の取卸貨物を対象とした仕分システムの改善、②選別室の冷房化（それまで選別室の仕分作業は常温下で行っていた）――を挙げて解決にあたった。

1995年4月には、同室の人員を増加し、常勤5名として機能を強化した。その業務の範囲は、本船荷役作業の調整・管理、保税関係事務などの経常的業務から、省力化や合理化に資するシステム・機器の導入、施設改善の検討まで包含し、構内における物流合理化の総合的な推進役を担うことになった。

2. 荷役（仕分）システムの改善

大井水産物埠頭では、水産物の供給構造の変化に伴い、保管貨物の多品種・少量化が進むなか、荷役効率の低下を防ぐため、コンテナ貨物の共同選別化が検討されていた。しかし、同埠頭の構造がコンテナリゼーションを想定しておらず、その実施にはコンテナの留

置あるいは仕分[20]のための場所の設定、荷役機器、作業方法の研究など基本的問題の解決に相当の準備を要した。

【20】仕分は、商取引の便宜のため、品目、等級および規格などの基準に従って分類整理する作業である。

桟橋に接岸した本船から取り卸された貨物の荷役（仕分）システムの改善については、1993（平成5）年の初め、物流対策室と港湾部会を中心に検討が進められた。旧方式では、ロットの数量の多少に関係なく、本船から取り卸した貨物を仕向冷蔵倉庫別に各選別室へ搬送して処理していた。このため、作業人員が分散して配置されることになり、作業効率が低下するという弊害を伴っていた。水産・冷蔵部会も加わって全体会議で協議し、細部を修正したうえ、1994年3月から試行期間を1年として新システムをスタートさせた。

新方式の概要は、次のとおりである。

１．荷役体系

荷役体系を“One gang One line”[21]とし、船倉開口部（ハッチ）ごとに1選別室に1仕分ラインを設けて、各ハッチから取り卸された貨物を仕分するものとする。荷役作業は仕向け冷蔵倉庫ごとにまとめる。

【21】gangとは、船内荷役作業員の作業用に組織された単位で、口または組ともいう。貨物の種類、荷姿、荷役設備により編成は異なる。港湾運送業で慣習的に使用されている。

２．荷役方法

（1）全船、全量を対象とすることを原則とする。

（2）埠頭内入庫貨物を優先処理する。

（3）1仕分ラインの要員編成の標準は18名（フォークリフト担当を含む）とし、1日標準作業量を350トン（1人当たり約20トン）とする。

（4）仕分完了貨物の引渡しは、冷蔵倉庫の倉前渡しにより完了する。

（5）検数および標示票[22]貼付はすべて検数業者に委託し、検数は選別室への搬入時、搬出時に行う。なお、検数料金は一律重量建とする。

【22】ロットごとに積載船（機）名、品名、搬入年月日、搬入個数、数量その他必要な事項を記入したもの。

（6）荷役料金は作業貨物の重量による（従来、料金を作業に要した工数により計算する事例もあったが、重量によることに統一した）。また、荷役料金は統一しないが、現状を上回らないものとする（従来の各荷役会社・発注者間の取引慣行に配慮した）。

（7）作業会社は荷役スケジュール、作業状況、入庫状況について、また冷蔵倉庫店社は入庫状況について当社物流対策室に連絡する（当社は保税蔵置場の管理者として、常時保税貨物の流動状況を把握する必要がある）。

試行期間中は、対象貨物を仕分の容易なタコやイカに重点を置いたほか、仕分内容が複雑なエビや、再仕分貨物（入庫した貨物を仕分し直す）などを対象外としたこともあり、本船取卸貨物総量に占める新方式の仕分率は17％に過ぎなかった。しかしその後、作業慣熟度の向上に伴い、仕分率は1995年度45％、1996年度56％と上昇した。本船から取り卸された貨物の過半が埠頭外へ直接搬出される状況を踏まえれば、埠頭内冷蔵倉庫に搬入される本船貨物のほぼ全量が新方式による荷役に移行したことになる[23]。

【23】その後、貨物の品質保持と労働環境の整備を図るため、1996（平成8）年と1997年の2年に分けて、6室のすべてに冷房化工事を実施した。

3. パレット共用システムの実施

1995（平成7）年4月に人員を増強した物流対策室では、大井水産物埠頭内で貨物保管用に使用されるパレットの共有化に取り組んだ。

大井水産物埠頭では、1990年代に入って構内に入構する車両が激増した。その背景として、第一に、埠頭内への冷凍コンテナによる貨物の搬入が増加したことが挙げられる。1994年には全搬入量の半ばを超え、繁忙日には1日1,600～1,700台の車両（うちコンテナ車は70～100台）が数時間に集中して入構する状態となった。また、貨物をコンテナから取り出すデバンニングが冷蔵倉庫前で行われるため、入出庫車両で倉前が混雑し、操車困難、入出庫作業の渋滞という事態に陥った。

第二の背景は、テナントが使用しない予備パレットをそれぞれ倉前に積み上げて保管していたため、構内が狭くなったことにある。埠頭内で使用されるパレットは約28万枚で、うち予備パレットは2万数千枚と推定されたが、パレットは従来、テナントの冷蔵倉庫各店社がそれぞれ所有・管理していた。このため、各テナントは過剰な予備パレットを抱える傾向にあり、それらを倉前に置くことで交通の混雑を激しくした。

当社では、第一の背景については、コンテナ荷役体系の整備という基本問題にかかわり、早急な解決は困難なため、第二の背景であるパレット管理問題の解決をめざした。1995年春、テナントがパ

レットをプールし、これを共有化する方向で検討を行った。そして1996年1月、「パレット共有化実施要綱」をまとめると同時に、パレット連絡協議会を結成して、同年3月からほぼ全社によりパレット共有システムの実施に踏み切った。これは、交通渋滞の解消、荷役効率の向上はもとより、過剰予備パレットの削減、パレットおよび補修材の一括購入による物流コストの低減を図るものでもあった。

このシステムの概要は、次のとおりである。

1．管理運営体制

（1）パレット連絡協議会

大井水産物埠頭内におけるパレット共用に関するすべての事項の決定機関。テナント、作業会社からの20名の委員で構成し、委員長、副委員長2名を互選する。毎月1回定例会議を開催する。

（2）当社物流対策室

協議会事務局であると同時に、協議会の方針に基づきパレットの管理運営にあたる。

保管中のパレット

2．パレットの管理

（1）共用対象パレット

平パレットとする。上部構造物として少なくとも3面の垂直側板を有するボックスパレット、上部構造物として支柱を持つポストパレットなどの特殊形状、用途のものは各テナントが所有し、直接管理する。

（2）パレットの識別処理

新規購入パレットには「大井水産物埠頭　年　月」の文字を刷り込むとともに、白色ペンキで桁の部分に4カ所、帯状に塗装する。現有パレットは、出庫時、補修時にテナントまたは作業会社が、その都度塗装を施す。

（3）パレットプール

テナントが経常的に使用するパレットは、各テナントが占有する建物内に収容し、その他の予備パレットおよび要補修パレットならびに廃棄パレットはそれぞれ指定置場に置く。

（4）使用方法

テナントが経常的に使用するパレットはそれぞれの管理区域内で保有するが、その数量を超えて使用する場合は、物流対策室（事務局）に事前に連絡し、予備パレット置場から補充して使用する。使用後は、同様にして指定置場に戻す。

3．パレットの購入、補修

（1）納入業者からの見積り合わせにより、業者、購入数量、購入価格は協議会が決定し、購入手続きは物流対策室が行う。

（2）補修はテナントが共同で行う。補修会社は構内で作業する作業会社とし、補修材料は現物支給、工賃は協議会が作業会社と協議、決定する。

（3）テナントは次の合成比率を負担比率として、パレット購入費および補修費を負担する。負担比率は実績に基づき毎年見直し、毎年度4月1日より新比率を適用する。

①借庫設備トン数比率の50％

②直近3暦年の入庫トン数比率の50％

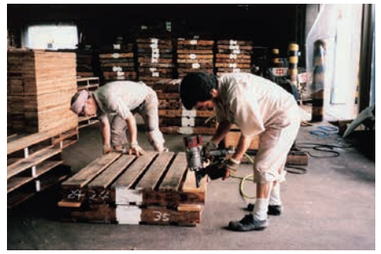
4．埠頭外持出しパレットの回収

（1）同一店社の場合を含め、埠頭外事業所とのパレットの貸借は禁止する。

（2）回収は交換でなく、現物返還を原則とする。

（3）テナントは埠頭外への持出し、回収状況を毎週1回物流対策室に報告する。

パレット共有化後の実績をみると、移行初年度の新規購入パレット枚数は予算より超過した。その理由は、①いったん決めた移行時期を6カ月延期したため、各テナントが移行前に購入を抑制した、②たまたま第1四半期に畜肉の輸入急増があって在庫が増加し、手持ちパレットが不足したため購入が増加した――ことによるものであった。これらの特殊事情がなくなった次年度以降は、ほぼ正常な状態に落ち着いた。また、資材の購入を一元化したことにより、購入単価が大幅に低減したほか、構内交通渋滞の緩和、荷役効率の向上にも効果が認められた。



パレットの修理作業

第 5 節

この時期における経営

1. 企業体質の強化に向けた財務対策

1980年代に入り、金融・資本市場の自由化機運が急速に高まるなか、当社は収支・財政状態の改善を図るべく、次のような財務方針を定めた。

1．当社の株主構成（テナント即株主）からみて、繰越損失の存在が当社経営上障害とならない限り、その解消を急ぐ必要はないので、テナント料の引下げという形態による利益還元を優先する。

2．金融の自由化への備え

（1）金融取引を集約するため、取引金融機関の数を絞る。

（2）高金利借入金の借換えを進める。

テナント料の引下げについては、テナントが安定的な冷蔵倉庫経営を維持できる借庫条件とすることに当面の目標を置いた。そして、数次にわたる引下げに努めた結果、1976（昭和51）年のテナント料1万6,500円（設備トン、年）は、1996（平成8）年4月に1万1,700円にまで引き下げられた。さらに1995年1月、テナントから借庫時に預託された借庫協力金4万円/設備トンのうち、取扱いが未定であった1万5,000円/設備トンについても1万円分につき返済方法を決定した。

金融対策では、まず取引単位を大きくすることにより、借入れ・運用の両面で有利な条件を得るため、将来の資金需要規模、金融機関の業態を考慮したうえで、取引金融機関を15行から9行に減らして金融取引を集約し、併せて金融取引上の事務負担の軽減も図った。また、金融機関の協力を得て、1983年から数次にわたり、高金利借入金の借換えを進め、1988年に終了させた。対象となった借換額は、1984年3月末の金融機関借入金の37％にあたる総額37億1,800万円であった。

2. 業績の安定化と社長交代

当社は1980年代半ばから1990年代半ばにかけて、総力を挙げて空庫のテナント補充、電力量の節減、金融収支の改善などに尽力し、収益の向上に努めた。その結果、1984（昭和59）年度から黒字に転じ、1988年度には創業以来17年にして、繰越損失の解消に成功した。

1988年度以降は、5号棟冷蔵倉庫（1988年7月竣工）の増設効果もあって、財務面からも安定軌道に乗せることができた。それまでテナントの経営安定化を優先してきたため、後手に回らざるを得なかった内部留保にも意を用いて、企業体質の強化を図る財務方針を打ち出すことになる。

さらに1995（平成7）年には、埠頭冷蔵倉庫の営業開始以来徴収してきた岸壁整備分担金の取扱いを18年ぶりに変更した。埠頭桟橋の建設資金の一部として当社が引き受けていた都債の償還が完了したのを機に、埠頭内冷蔵倉庫に桟橋から直接入庫する貨物は徴収の対象外とし、荷主のコスト低減を図った。

新本社事務所（1988年竣工）

テナント料の推移

（単位：円/設備トン、年）

年＼設備	1号棟	2号棟	3号棟	4号棟	5号棟	備　考
1984. 4	1万4,000	1万4,000	1万4,000	1万4,500		
1986. 4	1万3,500	1万3,500	1万3,500	1万4,000		全棟500円引下げ
1988. 4	1万3,500	1万3,500	1万3,500	1万4,000	1万5,500	5号棟7月開業
1989. 4	1万2,500	1万2,500	1万2,500	1万2,500	1万4,000	1～3号棟1,000円、4、5号棟1,500円引下げ
1990. 2	1万2,000	1万2,000	1万2,000	1万2,000	1万3,000	1～4号棟500円、5号棟1,000円引下げ
1990.10	1万2,000	1万2,000	1万2,000	1万2,000	1万2,500	5号棟500円引下げ
1991. 3	1万2,000	1万2,000	1万2,000	1万2,000	1万2,000	5号棟500円引下げ。全棟同一料金となる
1996. 4	1万1,700	1万1,700	1万1,700	1万1,700	1万1,700	300円引下げ（1995年度300円の割戻し実施）

注：テナント料が変更された年月のみ記載している。

収支状況の推移（1985～1995年度）

（単位：百万円）

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
売上高	2,778	2,686	2,691	3,489	3,514	3,376	3,340	3,333	3,331	3,323	3,219
営業利益	657	579	600	890	684	677	612	608	653	603	553
当期利益	105	22	32	114	100	109	110	95	109	113	129

第４代社長
小山田　昌

大洋漁業（後のマルハ、現・マルハニチロ）出身で、1957（昭和32）年の入社以来、北洋の母船式底曳網漁業を中心に、22年間にわたって漁労部門に従事した。1979年に陸上勤務となってからは、1983年に取締役、1987年に常務取締役に就任している。この間、北洋事業部長、生産事業本部副本部長を経て、船舶事業部、物流管理部などを管掌した。

当社では、1987年から非常勤取締役、1989（平成元）年から専務取締役を務めた後、1991年6月に社長に就任した。

社長就任後はコンテナ化など変化する物流環境に対応するため構内動線の整備を行うとともに、物流対策室を設置し荷役システムの改善や選別室の冷房化、パレット共有化などに取り組んだ。

また在任期間中の1998年11月に社内メンバー執筆による「東京水産ターミナル株式会社二十五年史」を発刊し当社創立に至る経緯を含め克明な記録を残した。

この間、当社では1991年6月、第3代社長の下井田諭が取締役相談役に退き、新たに小山田昌が社長に就任した。

また、当社は1992年、創立20周年を迎え、来賓約200名を招き、虎ノ門パストラルにおいて記念行事を挙行した。

大井水産物埠頭利用実績（1985～1995年度）

年度	係船数	水産物揚荷量	水産物積荷量	倉庫搬入量	倉庫搬出量	月末在庫量	在庫率	回転数	備考
	(隻)	(千トン)	(千トン)	(千トン)	(千トン)	(千トン)	(%)	(回/年)	
1985	280	352	8	398	396	110	59	3.6	8月5号棟稼働
1986	300	358	4	378	367	115	62	3.2	
1987	299	360	8	349	350	122	65	2.9	
1988	311	341	6	450	421	142	61	3.1	
1989	342	382	4	439	437	155	60	2.8	
1990	431	393	5	484	491	147	56	3.3	
1991	436	383	10	471	465	143	55	3.3	
1992	419	368	7	442	438	149	57	3.0	
1993	466	327	5	443	465	142	55	3.2	
1994	478	283	3	453	445	138	53	3.3	
1995	413	233	1	431	448	129	49	3.4	

History

大井水産埠頭会の変遷と活動

■埠頭会設立までの経緯

1976（昭和51）年4月、大井水産物埠頭において当社の冷蔵倉庫1号棟が完成し、東京水産ターミナルとしての営業が本格的にスタートする。

当社は大井水産物埠頭の管理運営に際して、東京都との間で「大井水産物専門ふ頭計画の実施に関する協定」「大井水産物ふ頭管理運営協定」を締結し、その趣旨に沿って広範な管理権限を委ねられていた。しかし、テナントを含めた多数の港湾関連企業の利害関係を調整しつつ、広大な施設を管理運営するほか、通勤対策をはじめとする厚生施設運営、保税、廃棄物処理などの周辺業務について、当社が単独で処理することは難しかった。

こうした状況を踏まえ、1号棟の営業開始にあたり、埠頭に関係する業者間で連絡会を組織し、参加各社の意向を直接汲み得る全員参加型の自治的管理方法を研究することになった。調査結果等を参考に検討した結果、1976年9月、税関や労働基準監督署などの関係官庁の指導を得て、「大井水産埠頭会」（以下、埠頭会）が発足した。

■現行の大井水産埠頭会規約にみる事業・組織の概要

（1）目的

大井水産物埠頭の適正、効率的な利用と発生する業務の円滑な運営を図り、会員の共同の利益を追求するとともに、会員相互の親睦を深めること

（2）事業

①埠頭の円滑な運営と機能増進に関すること
②荷役の合理化に関すること
③埠頭利用の秩序維持と調整に関すること
④埠頭内外の交通秩序に関すること
⑤埠頭内の安全衛生に関すること
⑥保税に関すること
⑦福利厚生に関すること
⑧防火・防災に関すること
⑨環境の保全に関すること

（3）会員

当社、埠頭内冷蔵倉庫テナントのほか、検数、港湾運送、警備、清掃などの埠頭内において港湾関係業務に従事する店社。2022（令和4）年現在の会員数22社。

（4）役員

・会　長　　1名：当社社長が兼務する。
・副会長　　3名：会長補佐。水産会社・港湾関係会社・冷蔵庫会社より各1名選出。持ち回り、任期1年。
・監　事　　3名：会計監事。副会長と同様の人選。任期1年。
・幹　事　若干名：埠頭会メンバーから選出。13～14名程度、任期1年。当社事務局1名も幹事とする。埠頭内に事務所を持たない埠頭会メンバーは1社ずつ持ち回り。

History

・事務局長　１名：当社業務部長が兼務する。
・事務局員　数名：当社業務部・総務部員のうち４～５名。埠頭渚会[1]の事務局は当社女性社員１名が担当する。

(5) 会計年度

会計年度は、９月１日より翌年８月31日まで

(6) 組織

総会のもとに役員会が置かれる。また、前記の事業を推進するため、委員会を置くことができる。委員会は13～18名の委員で構成するが、特定の人が特定の委員会に固定しないようにする。同時に、事業の連続性を保つため、各委員会の副委員長は、次期委員長に就任することとした。総会（10月開催）の承認を得て委員長に就任し、11月上旬までに次期メンバーを編成する（したがって、9・10月は前委員長が引き続き委員長を務める）。

発足当初の成果

発足当時は、従業員の通勤対策、食堂等の厚生施設、保税監視、廃棄物処理などが大きな問題となっていた。埠頭会はこれらの課題に対処するため、「保税委員会」「管理安全委員会」「福利厚生委員会」の3委員会体制でスタートした。

埠頭施設の利用には、その公共性ゆえに種々の公的規制があり、利用者はそれらに従わなければならなかった。しかし、1号棟の稼働当初は多数店社が関係したため、埠頭の管理方針が徹底せず混乱した。埠頭会は、そうした経験から、埠頭の管理方針・利用方法の周知徹底、対官庁折衝の一元化、埠頭関係店社相互間の連絡、情報共有を容易にする役割を担った。その取組みは、企業の壁を超えた水平型ネットワーク組織として十分に機能し、成果を上げた。

また、所期の設立目的以外にも、テナント相互の意思疎通の進展や、冷蔵倉庫経営上の情報交換の活発化、テナント間の貨物の融通（再保管）など、テナントの営業面にもプラスの効果をもたらした。さらに大井水産物埠頭において、さまざまな共同化事業を実施する際、こうしたネットワーク組織が形成されていたことが事業の素地を醸成し、その実施を円滑にしたと考えられる。

現在までの委員会の変遷

(1) 保税委員会

大井水産物埠頭の保税地域許可と関連し、税関監視部門の監視の対象となるため、監視体制の一環として税関との協議が必要とされることから設置された。したがって、保税だけでなく、監視関係業務も担当領域であった[2]。

その後、「監視保税委員会」と改称し、保税業務研修、税関の指示・指導の徹底、問題点の発掘、要望事項の検討・申し出など、業務を広げながら現在に至っている。同委員会の事務局は、税関出身の審議役と物流対策部員が担当していたが、組織変更により2022（令和4）年5月からは業務部業務課員が担当している。

(2) 管理安全委員会

桟橋における荷役、冷蔵倉庫入出庫の作業の安全確保のため、安全教育の徹底を図るとともに、現場巡回活動を重視して定期的に埠頭構内をパトロールし、防災上の観点から設備の点検や作業状況の視察を行った。

1985年度（第10期）より対象区域を選別室から冷蔵倉庫までとする「冷蔵庫安全委員会」と、着岸船内および桟橋から選別室前までの港湾荷役を対象とする「港湾安全委員会」の2つに分離し、現在に至っている。港湾安全委員会は、業務の特殊性から港湾運送業店社の委員のみで構成することとしている。

(3) 福利厚生委員会

福利厚生および衛生面の対策を実施する機関として発足した[3]。最初の課題は従業員の通勤輸送問題であり、近傍の税関労働組合と共同でバスをチャーターし、都バス並みの料金を基準として通勤時間帯に限り運行することを実現している。

のちに、通勤対策は水産物埠頭のみならず、隣接する食品・青果埠頭などの各社を含めた大井東海地区通勤協議会に移管され、食堂等の厚生施設の運営は当社へ、廃棄物の処理は新たに発足した「廃棄物処理委員会」へ、構内警備は埠頭会事務局へとそれぞれ移管された。その結果、現在の「福利厚生委員会」は、主として埠頭内の親睦交流行事の計画・実施を中心に活動している。

(4) 省エネ委員会

2009（平成21）年2月、省エネ法・東京都環境確保条例に対応するCO_2排出量削減を図るにはテナント各社の協力が不可欠となるため、「省エネ委員会」が新たに発足した。これに伴い、現在の6委員会体制が確立された。

当社のテナントは、①冷蔵倉庫として借りているテナント、②そうでないテナント――の2つに分かれるが、省エネ委員会のなかでの扱いは同一とし、取組み内容の討議や、構内を巡回して状況確認（パトロール）を行うこととした。メンバーは埠頭会の他の委員会とは異なり、テナント各社のトップ（所長）が参加する[4]。

省エネ委員会が作成したルールブック「大井水産物埠頭冷蔵倉庫の使い方」に基づき、貨物の保管方法などを現場に徹底させ、不履行の場合は改善の依頼を行う役割も担った。

6委員会の主な活動内容

6つの委員会における主な活動内容は、次のとおりである。

(1) 監視保税委員会

・都度開催する。
・税関の監視部門および保税部門と情報交換を行いながら、諸問題の研究、税関からの保税の指

【1】埠頭構内の女性の会。会長、副会長を置く。

【2】保税委員会は、発足当初から保税地域の許可問題をはじめとし、埠頭に係る関税法上の諸手続きの定式化などに取り組んだ。その後も、税関と密接に連携しつつ、保税業務研修、税関の指示・指導の周知徹底、問題点の発掘・検討、要望事項の検討・申し出など、埠頭全体で発生する監視および保税関係の業務を遂行している。

【3】福利厚生委員会は、しばらくすると、外来者のための食事施設の開設、埋立地に繁殖した野ネズミの駆除のほか、通勤輸送、埠頭内の警備や清掃、埠頭内店社の親睦交流イベントの主催なども担当した。1991（平成3）年2月には、産業廃棄物に対する規制厳格化に対応して、廃棄物処理委員会が設置された。同委員会は、東京都の指導要綱に即して、テナントごとに責任者を置き、廃棄物の再利用を含めた減量化を図るとともに、分別回収のための回収容器の購入、設置を進め、処理状況を視察するために随時パトロールする活動も行った。

【4】省エネルギーに関しては大規模な設備投資を伴うため、地球温暖化対策計画書作成（東京都環境確保条例の遵守）にあたっては、必ず会社など組織の権限を持つ人が省エネ政策の立案実行において責任を担う必要があった。

History

自衛消防隊の演技（2015年９月２日）

ゴミの分別状況のチェックの様子

導を受け、問題点があれば税関の見解をテナント各社に連絡・指示する。

（2）冷蔵庫安全委員会

・毎月1回開催する。

・毎月1回構内（桟橋を除く）をパトロールし、問題点の改善を指示する。なお、開催案内は、大田労働基準監督署にも送付する。

・自衛消防隊操法大会に参加する。隊長は委員長、他3名は隊長が人選する。訓練等実務は、大森消防署の指導を受ける。世話役として施設部長および課長が訓練に協力し、業務部が大森消防署の窓口となる[5]。

（3）港湾安全委員会

・原則として毎月開催する。

・基本的に毎月1回、港湾貨物運送事業労働災害防止協会と合同で、船内および岩壁のパトロールを行い、問題点があれば注意・是正する。

自衛消防隊操法大会表彰状（2015年９月２日）

ゴミ処理場見学会

なお、現在は在来船の着岸がないので桟橋におけるコンテナ荷役作業についてパトロールが行われている。

（4）廃棄物処理委員会

・原則として、2カ月ごとに開催する。

・毎月第1休市日に構内巡回清掃パトロール（環境美化パトロール）を行い、清掃および問題点の改善を指示する。

・水産物埠頭内の廃棄物全般の処理、問題点を討議し、ゴミの減量、環境整備の任にあたる。

（5）福利厚生委員会

・埠頭会新配属者および埠頭渚会新入社員歓迎会：5～6月に選別室にて開催

・納涼ビアパーティー：7～8月、休市前日の夕方に選別室にて開催

・ボウリング大会：2～3月、休市前日の夕方に開催

【5】参加する他社の自衛消防隊メンバーは毎年ほぼ固定メンバーが多いなかで、当社では毎年テナントから新たなメンバーを募り8月の一月をかけて猛訓練を行い大会に臨んでいる。2015年9月2日の大会では準優勝に輝いた。なお、自衛消防隊操法大会はコロナ禍により2020年度から中止となっている。

納涼ビアパーティー

ボウリング大会

ボウリング後の表彰式・懇親会

・ゴルフ大会：10月開催の埠頭会通常総会の当日開催

・埠頭渚会親睦食事会：10月に開催

（6）省エネ委員会

原則として、2カ月に1回開催する。

①エネルギーの使用の合理化に関する法律（省エネ法）への対応を図る。

②東京都「環境確保条例」への対応を図る。

・温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度

・特定テナントの削減計画作成

③節電対策（電気事業法、政府要請）

④環境の保全に関すること。

なお、上記6委員会の活動のほかに、大井水産埠頭会における主な年度行事として、以下の行事も毎年行われている。

・埠頭会賀詞交換会：1月初旬に開催

・大井水産埠頭会通常総会：10月中旬に開催

・歓送迎会：埠頭会役員人事異動の都度開催

■埠頭会活動のさらなる推進

大井水産埠頭会における6委員会の活動は、2020（令和2）年度以降、コロナ禍で大幅に制約され、同年4月の緊急事態宣言[6]後はすべての活動が中止となった。その後、宣言解除と宣言発出が繰り返されるなか、解除期間においては短時間で活動するやり方で進めたものの、飲食を伴う懇親会はできない状況が続いた。冷蔵庫安全委員会による戸外での安全パトロールや、廃棄物処理委員会の環境美化パトロール、防災訓練などについては、マスク着用を徹底して実施した。

その後も、総会および各委員会は、事前の検温実施、効果的な換気、間隔をあけての着席などに注意し、「3密」を避けるかたちでの会議形態を模索した。いずれも、団地型冷蔵倉庫運営と会員同士の情報交換の機会としては重要な組織であり、ウィズコロナを見据えて創意と工夫で活動を推進することをめざした。

【6】緊急事態宣言は、2020年4月7日に7都府県（東京・神奈川・埼玉・千葉・大阪・兵庫・福岡）に出された後、同月16日に対象を全国に拡大した。5月25日にすべての都道府県で解除された（最後は首都圏1都3県および北海道）。

History

Column

監視保税委員会による税関イベントの開催
―Ｘ線検査と麻薬探知犬

2012（平成24）年9月19日、監視保税委員会の企画として、税関業務を理解するイベントが開催された。内容は、X線検査による密輸品・銃砲類の摘発と麻薬探知犬（通称：麻犬）による覚醒剤等の違法薬物発見という2つのデモンストレーションであった。

X線検査車によるX線検査デモでは、あらかじめ準備されている検査対象貨物が、税関職員により一つひとつ検査されていた。貨物の中に拳銃が隠匿されている、という設定のもと、税関職員が不審物（デモ用の拳銃）を発見した。

麻犬による違法薬物発見デモンストレーションでは、麻犬が床に置かれたいくつかある段ボール箱について、一つひとつにおいをかいでいく。段ボール箱の一つにはあらかじめ麻薬のにおいが仕込まれており、その箱を特定すると座り込んだ。その後「ハンドラー」と呼ばれる税関職員とじゃれ合い始めたように見えた。これはダミーと呼ばれるタオルを巻いたもので遊んでもらっているのである。麻犬はハンドラーと遊んでもらうというご褒美のために、覚醒剤等の違法薬物を発見していることを知った。

いずれも、普段は見ることのできない光景のため、イベント見学者はみな興味を持ってこのデモンストレーションに見入っていた。

こうした税関イベントは現在でも委員会の折にしばしば開催されている。

麻薬探知犬による検査

発見後ハンドラーに遊んでもらう様子

X線検査による密輸品の摘発デモ

X線検査によりデモ用拳銃を発見

第4章

信頼性の高い冷蔵物流基地をめざして

1996～2004年度

第 1 節

急務となる物流変化への対応

1. 景気低迷下で強まる「食の安心・安全」への関心

1990年代後半における世界経済は、高度情報通信システムの発達等に伴いボーダレス化が急速に進み、メガコンペティションと呼ばれる国際間の競争が激化した。一方で各国間の相互依存関係が深まり、1996（平成8）年11月には世界食糧サミット[1]やAPEC（Asia Pacific Economic Cooperation：アジア太平洋経済協力）総会[2]が開催されるなど、安定と発展のための新たな国際協力関係構築の動きが強まりつつあった。

こうしたなかで日本経済は、政府による大型経済対策や規制緩和、円高修正を受けた外需増大により、緩やかな回復へ向かう場面がみられたものの、財政の危機的状況、産業の空洞化など多くの困難な問題を抱え、景況は明暗が交錯する足踏み状態で推移した。1997年にはアジア通貨危機[3]が発生し、日本でも大手を含む金融機関の経営破綻が相次ぎ[4]、株価が一段と下落するなど、金融システムに動揺が生じた。同年4月の消費税率引上げ（3%→5%）以降、国民の現金給与総額（月平均）はほぼ一貫して減少を続け、日本経済は長きにわたって持続的に物価下落が継続するデフレに悩まされることになる。

一方で1990年代半ば以降、インターネットが急速に全世界に広がり、瞬時に双方向での大量の情報交換が可能となるIT革命が進行する。そのなかで、1999年1月に欧州11カ国で単一通貨「ユーロ」が導入されるなど、ボーダレスな大競争時代が幕を開け、国内外で生き残りをかけた大型企業の提携・合併など再編の動きも強まった。

2000年代に入ると、大手百貨店のそごう（現・そごう・西武）をはじめ上場企業の経営破綻が相次ぎ、2002年には完全失業率が過去最悪（5.5%）を記録するなど、景気は悪化の一途をたどった。ITバブル崩壊[5]等を背景として、世界的に景気が減速傾向を強めるなかで2001年9月にはアメリカで同時多発テロが発生し、国際経済全体の先行きに対する不安が一層高まった。一方で同年11月、カタールで開催されたWTO（世界貿易機関）閣僚会議において、新多角的通商交渉の開始が合意され、グローバルな企業間競争はますます厳しさを増していくことになる。

2003～2004年にかけては、SARS（重症急性呼吸器症候群）の感染拡大によるアジア経済悪化、イラク情勢の緊迫、自然災害などが相次ぐ。国内では、社会保険料等国民負担増額の影響などもあり、個人消費は力強さを欠き、デフレ状況が続いた。企業を取り巻く環境は、原油をはじめとする原材料の高騰もあり、一段と厳しくなりつつあった。

この時期における食を取り巻く環境をみると、女性の社会進出などによる中食（なかしょく）市場の伸張が象徴するように、消費者の生活様式や購買行動が著しく変化するとともに、健康・安全・簡便性などの志向が高まり、卸・小売の流通構造も大きな変貌を遂げつつあった。消費の停滞が長期化するなかで海外生産による低価格品の流入急増などに伴う価格競争が激化し、国内食品産業の空洞化が一段と加速した。

さらに、日本初のBSE（牛海綿状脳症）発生（2001年）は、食品業界に大きな打撃を与えた。その前後から、輸入食品の残留農薬、賞味期限表示の偽装、生産地偽装などが相次いでおり、食の安全・安心に対する消費者の不信・不安感が一段と高まった。

この間、2000年4月に改正JAS法が施行され、一般生活者向けのすべての食品に品質表示基準が適用された[6]。さらに、2003年7月に食品安全基本法[7]が施行されるなど、生活者を守るという視点で食の安全・安心に関する法的整備が進められた。

2. 漁獲量減少・輸入水産物増加のなかで：水産業

水産業界を取り巻く環境をみると、1996（平成8）年6月に「海洋法に関する国際連合条約（国連海洋法条約）」が国会で批准された。これを受けて「海洋生物資源の保存及び管理に関する法律」が制定、

【1】世界規模で食糧問題を論議するためにローマで開かれた国連主催の会議。170以上の国の代表が参加し、発展途上国における飢餓、先進国と途上国間での食糧供給の不均衡などの問題を討議した。

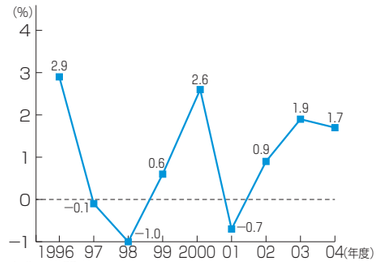
【2】共同で取り組むべき「共同行動計画」（CAP）を策定し、「APECマニラ行動計画96」（MAPA96）として採択。経済・技術協力の分野にも焦点を当て、「経済協力・開発強化に向けた枠組みに関する閣僚宣言」を発出した。

【3】1997（平成9）年のタイ通貨バーツの暴落を引き金に、アジア諸国に連鎖的に波及した経済危機。

【4】1997（平成9）年11月、三洋証券、北海道拓殖銀行が相次いで倒産、さらに山一證券が自主廃業に追い込まれた。

【5】ITバブルは、インターネットの普及をきっかけに、1990年代後半から2000（平成12）年にかけてIT関連企業の株価が急上昇して生じた。その後、IT関連の株価が短期間で急落し、世界的な不況がもたらされた。

年平均実質国内総生産（GDP）成長率の推移（1996～2004年度）



出典：内閣府SNAサイト

【6】水産物については2000（平成12）年7月から名称・原産地のほかに養殖・解凍等、加工食品では2001年4月から原材料名・賞味期限・消費期限等、輸入加工食品では原産国名等の表示がそれぞれ義務付けられた。

【7】食品の安全性を確保するため、国・自治体・事業者に総合的施策の策定と実施、情報提供の責務などを定めた法律。

【８】Total Allowable Catchの略。対象とする資源（魚種）に対して、漁獲することができる上限の数量を定め、漁獲量がそれを上回らないように管理することで、その資源を保存・管理しようとするもの。いわゆる「出口規制」である。それまでの日本の漁業（資源）管理は、許可制や免許制によって漁船隻数や操業時期、場所などを制限する「入口規制」が主流であった。

【９】太平洋赤道域の日付変更線付近から南米沿岸にかけて海面水温が平年より高くなり、その状態が1年程度続く現象。監視海域の月平均海面水温の基準値との差は、1997（平成9）年11月に+3.6℃を記録し、1950（昭和25）年以降で最大となった。

【10】1996（平成8）年度の水産物輸入量は過去最高の前年に次ぐ345万トンを記録した後、2001・2002年度には史上最高となる382万トン台に達した。

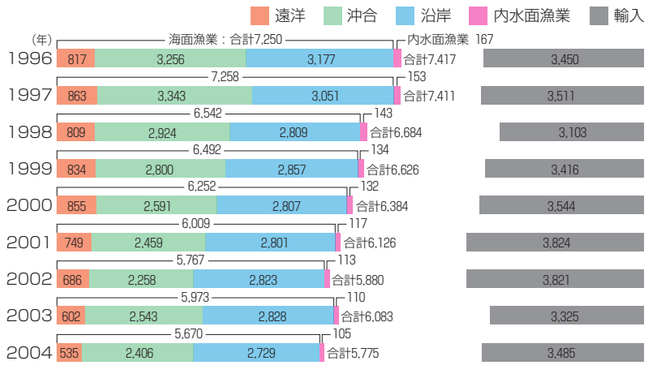
1997年1月1日より資源管理のためのTAC制度（漁獲可能量方式）[8]が導入される。これにより、従来の漁獲能力や漁獲努力量による規制から、魚種ごとに1年間の漁獲量の上限を定める資源管理へと移行した。

また、エルニーニョ[9]による異常気象は、各海域の漁場形成や漁獲量に影響を与えた。アラスカのベニザケが不漁に見舞われたほか、日本沿岸においてもイカやサバ、サンマなど大衆魚の漁獲量が大幅に減少した。

こうしたなか、水産物の国内生産量は、1996年の742万トンが2000年には638万トンまで落ち込むなど、減少の一途をたどった。一方、国内消費量は国内生産量の約2倍にのぼり、輸入量の増大[10]によって不足分を補う状況が続くことになる。1994年のGATTウルグアイ・ラウンド合意により、日本における水産物の輸入関税率が1995年度から5年間で約33％引き下げられたことも、そうした動きを後押しした。

水産業界では、水産物輸入の増加に加えて、円高により魚価が下落した結果、消費低迷と相まって厳しい状況に立たされた。また、輸出水産加工品の増加に伴い、HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point：危害要因分析重要管理点）対応の品質管理体制の確立も重要かつ不可欠となりつつあった。

漁業生産および輸入の推移（1996～2004年）



資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」

3. 競争激化で一段と厳しさ増す：冷蔵業

冷蔵倉庫業界では、1996（平成8）～1997年度にかけて、BSE、O-157、セーフガードの発動、円安の進行等に加え、台湾産豚肉の口蹄疫による禁輸措置等が庫腹の動向に大きく影響し、景気低迷や個人消費の減退から荷動きが緩慢となった。その後も、長引く不況のため需要が低迷する一方で、設備は過剰傾向にあり、在庫率も落ち込んだ。

2000年代に入ると、入庫貨物の順調な増加に支えられ、在庫率の向上を背景として保管料と荷役料を合わせた総合収支は若干好転した。しかし､不況時の集荷競争により低下した料金の回復は鈍く、引き続き厳しい状況が続いた。

その後も、中国の鳥インフルエンザやBSEの国内発生、原産地表示問題に加えて、牛肉の偽装表示、輸入野菜の基準値を超える残留農薬の検出、食品の品質表示偽装などが消費者心理に与えた影響もあり、荷動きの停滞がみられた。デフレ環境下で荷主の物流コスト削減への要請が強まり、保管料収入が抑えられたうえ、付帯作業が増えるなど労務コストの上昇、諸資材の値上がりが重なり、収支に重荷として加わった。

2002年4月には倉庫業法が改正される。物流の効率化や競争力の強化を目的とするもので、許可制から登録制への変更や、料金事前届出制度の廃止が行われるなど、規制緩和・競争促進の流れが強まることになる。これを受けて、冷蔵倉庫業界では荷主へのサービス、料金体系の見直しなど、新たな課題に取り組むことを余儀なくされた。

4. 進展する貨物の小口化や荷主ニーズの変化

大井水産物埠頭は､東京港における輸入水産物の物流拠点として、長年にわたって重要な役割を果たしてきた。しかし、その利用状況についてみると、水産物の加工拠点が年々海外にシフトしていくことを受け、荷主ニーズは貨物の小口化や加工品化へと大きく変化しており、原料での搬入が減少する一方、寿司ネタや刺身類など冷凍水産加工品の比率が高まる傾向にあった。これに伴い、埠頭への搬

【11】大井水産物埠頭では、入庫水産物のうち冷凍コンテナで搬入される割合がほぼ一貫して上昇しており、2002（平成14）年度は80%強にのぼっている。

冷凍コンテナ

コンテナ、車両の混雑状況

入形態も在来船から冷凍コンテナへの移行[11]が進展した。また、地方港の整備が進むにつれて貨物の地方分散傾向が続いたため、岸壁の稼働率は低下傾向をたどった。

一方で、前述したように、消費者の食の安全・安心・健康志向への関心はこの時期に一段と高まりつつあった。また、とくに2002（平成14）年以降は、中国をはじめとする新興国の経済水準向上等を背景として、輸入競争の激化により加工原料関連魚種の輸入低迷も加わるなど、厳しい事業環境が続いた。

こうした状況下にあって、大井冷蔵倉庫への貨物の入庫数量は、年による変動はあったものの、総じて減少傾向をたどった。その原因としては、原料魚の輸入減少や、加工品など嵩高貨物への移行を背景として、満庫状況の保管率が低下していることが考えられ、一部貨物の取り込み機会損失も発生した。

そのなかで当社は、テナント各社と情報交換を密に行うことで貨物状況の把握に努め、多品種少量化する貨物の効率的荷役、増加するコンテナおよび車両の混雑緩和など、物流の変化に即した体制づくりをめざした。立地面や構内の作業効率等の特性を活かした機能の充実を図り、26万1,000トンのシェルター設置冷蔵庫（2004年3月全棟工事完了）というスケールメリットを活かす運営に注力することになる。

大井水産物埠頭利用実績（1996～2004年度）

年度	係船数	水産物荷揚量	水産物積荷量	倉庫搬入量（うちコンテナ搬入量）	倉庫搬出量	月末在庫量	在庫率	回転数
	隻	千トン	千トン	千トン	千トン	千トン	%	回/年
1996	285	209	0.4	485（305）	471	134	51.3	3.57
1997	259	140	1.6	397（280）	407	130	49.8	2.95
1998	236	139	0.9	400（287）	404	112	43.0	3.48
1999	217	142	1.3	431（309）	420	122	46.8	3.50
2000	190	106	1.1	452（319）	444	136	52.0	3.31
2001	179	83	1.2	439（335）	448	127	48.7	3.37
2002	149	66	0.4	425（342）	429	129	49.5	3.19
2003	131	51	0.1	416（331）	423	122	46.6	3.33
2004	116	45	0	416（330）	418	113	43.2	3.65

第 2 節

埠頭内設備の補修改善と施設利用効率の向上

1. 定期的な外装補修工事の開始

1990年代後半に入ると、当社の1号棟冷蔵倉庫が1976（昭和51）年4月に竣工して以来20年近くが経過することになる。この間、2号棟（1977年3月完成）、3号棟（1978年4月完成）も含めて、必要な設備更新等には取り組んできたものの、外装に関しては特別な補修工事を行ってこなかった。このため、外壁のひび割れや剥がれ、水漏れなどが目立つようになっていた。

こうした状況を踏まえ、当社では1996（平成8）年度より3年計画で、1～3号棟の外装補修工事に取り組むこととした。工事の概要は次のとおりである。

外装補修工事の概要

倉庫名	工事期間	施工	工事設計監理	工事内容	工事費（当社負担額、税抜）
1号棟	1997年1月8日～3月26日	神興建設	梓設計	外装補修	1億4,516万円
2号棟	1997年12月末～1998年3月末	岩崎工務店	梓設計	外装補修	1億6,758万円
3号棟	1999年1月16日～1999年3月20日	神山工務店	梓設計	外装補修	1億2,038万円

外装補修工事

外装補修工事の期間中は、テナント各社の協力を得ることにより、日常業務に支障を来たすことのないように留意した。車両の導線変更などへの対応も含めて、総じて大きな混乱もなく乗り切ることができた。

その後、4号棟（1981年7月完成）についても、2003年11月初旬より外装補修工事を開始し、2004年3月末に完工している。施工は鹿島建設、工事設計監理は梓設計にそれぞれ委託し、工事費は1億9,470万円（当社負担額）であった。冷蔵倉庫および事務所棟の外壁塗装と合わせて、出入口扉等の改修工事も行った。

2. 4期にわたる桟橋補修工事

大井水産物埠頭桟橋は1971（昭和46）年に工事着工し、1974年5月に完成した。2000（平成12）年には建設後30年近くを経過することになり、桟橋上のコンクリートや鉄板のひび割れ、欠損が至るところで発生するなど、老朽化が著しく進んでいた。桟橋は海水の作用を直接受けたり、波風により海水の飛沫が付着してコンクリート中に多量の塩化物イオンが染み込んだりするため、それらによって引き起こされる塩害劣化は施設の運用管理に大きな影響をもたらす深刻な問題であった。

当社はこうした現状を踏まえ、東京都港湾局東京港管理事務所（以下、東京港管理事務所）に対し、桟橋はもとより、後述する1～3号棟選別室なども含めて、東京都の所有・管理する関係施設の劣化・損傷箇所に関する補修要望書を、都の予算編成に合わせて毎年5～6月に提出してきた。そのうち、大規模な補修が実現したのは、桟橋補修工事と選別室床工事であった。

1999年11月、東京都港湾局による岸壁調査が2週間の日程で行われ、予想以上に傷みがひどいことが判明する。破損に至った理由としては、桟橋にかかる荷重の増加が挙げられた。桟橋を取り巻く環境は大きく変化し、40フィートのコンテナが搬入の中心となり、また、1979年頃からパレットの使用によりフォークリフトによる荷役が普及し、フォークリフトの桟橋通行頻度が増加した。2000年頃になるとフォークリフトも大型化・重量化して、4トン以上の積載能力を持つようになった。これらによる重量の増加が桟橋への大きな負荷につながった。

岸壁調査の結果を受けて、大井水産物埠頭桟橋では、4期に分けて東京都による補修工事が行われることになった。その概要は次のとおりである。

桟橋補修工事の概要

	工事期間	工事場所
第１期	2001年 9月～2002年3月	岸壁北端から100m
第２期	2002年10月～2003年3月	中央部分150m
第３期	2003年10月～2004年3月	125m
第４期	2004年11月～2005年3月	残り75m

桟橋補修工事に伴い、①付設されている荷役設備用レール（海側）および電線の撤去、②給水用パイプ（未接続で使用不能）の撤去、③船舶電話（岸壁電話）の撤去（携帯電話に切り替わり利用者がいない）――に関する工事も実施された。

工事期間中は、交通規制や、コンクリート等の剥離に伴う騒音などについて、テナント各社に理解と協力の要請を行った。第3期桟橋工事中は、着岸できる船の隻数が1隻程度になることから、2隻以上の着岸がある場合は食品埠頭（OL、OM、ON）の利用を日東製粉、日本通運に依頼した。

なお、桟橋工事と後述する選別室床改修工事は、東京港管理事務所内の担当が異なったため、同事務所内で合同会議をもって工事に支障が出ないようにした。

この間、東京都は2002年1月、水産物埠頭他の桟橋で防食施設設置工事を行った。これは、岸壁の支柱に、海水の塩分による腐食を防ぐための電気防食装置を取り付けるものである。電気防蝕装置の設置後、装置の陽極の耐用年数が過ぎたものから順次交換工事を行う[12]ことで、施設の効用を維持している。

【12】陽極の交換工事では、潜水士が取付位置にある貝殻などをかき落としながら、アルミニウム合金製陽極の交換を行った。

3. 1～3号棟の選別室床改修工事

1～3号棟の選別室についても、経年劣化の影響により、コンクリート床のひび割れや破損など磨耗が激しくなっており、当社はかねてから東京都に改修を要請してきた。これを受けて、2001（平成13）年6月に選別室における床の割れ目に関する調査、同年8月には床の亀裂に関する調査が行われた。それらの結果を踏まえ、東京都によって、選別室の床改修工事が行われることになる。

後述するシェルター設置工事との日程調整の結果、2号棟、3号棟、1号棟の順で工事を実施することとした。最初の2号棟の床改修工事は2002年12月に開始し、2003年4月末に完工した。周囲1m幅だけ床下の梁は残し、それ以外の部分は床（厚さ15cm）を撤去して補強のために鉄筋を組み込み、コンクリートを流し込む工事であった。

続いて、3号棟の工事が2003年1月開始・4月完工、1号棟の工事が2004年12月開始・2005年3月末完工となり、1～3号棟選別室の

すべての床改修工事が完了した。なお、3号棟の工事では、複数のテナントから撤去時に飛散する埃に関するクレームがあったため、水を撒くなどの対策を講じた。

工事期間中は、毎週木曜日午後、当社・東京都・施工業者3者で工程会議を行い、テナント各社の荷役作業・営業に支障がないよう工事を進めた。

4. 複数回にわたる浚渫工事と管理道路化

大井水産物埠頭は岸壁延長450m・水深12mの埠頭を有し、1975（昭和50）年の完成以来、5,000トン級の船舶を同時に3隻接岸できる施設として活用されてきた。この間、在来船による揚数量は年々減少し、冷凍コンテナによる搬入へ移行していた。

こうしたなか、岸壁の所有者である東京都は1997(平成9)年1月、「東京港第6次改訂港湾計画」[13]の一環として、従来のコンテナターミナル8バース[14]体制を7バース体制へ再編・高規格化するため、8号コンテナバースについてエプロンを35m延長する再整備工事（1996年5月～1997年9月）の実施を決定する。この工事は、船舶の大型化に対する係留施設の能力不足、取扱量の増加に対するターミナル能力不足に対応するため、供用中のターミナルオペレーションを阻害せずに、埠頭施設を再整備するものであった。

再整備工事計画の概要は、次のとおりである。

（1）バース計画

・水　　深：－15m
・延　　長：約2,350m（350m×2バース＋330m×5バース）
・バース数：7バース
・岸壁法線：35m前出し（一部既設桟橋改造）
・船　　型：50,000DWT級
・バース割：1、2バース→KL　3、4バース→MOL　5バース→未定（現在はWAN HAI LINES）　6、7バース→NYK

注：KL：川崎汽船(株)、MOL：(株) 商船三井、NYK：日本郵船(株)

（2）構造

・1、2バース→増杭により既存桟橋を改造する。
・3～7バース→岸壁を35m前出し（直杭桟橋式）する。

【13】1997（平成9）年から2005年度を対象とした東京港港湾整備計画。主な内容は、①国際的輸送革新の進展に呼応し、高規格コンテナ埠頭の整備など外貨機能の拡充・強化、②内航海運の輸送革新の進展に呼応し、内貨ユニットロードターミナル等の内貨機能の拡充・強化、③震災時の物流確保を目的とした耐震性港湾施設の拡充、④都民が港や海に親しめる大規模緑地の整備・親水空間の拡充――などである。

【14】berth船舶の停泊場所や倉庫や物流センターでトラックが接車し、荷物積み降ろしなどに使用するスペースをいう。

（3）施工計画

・現行の荷役作業を停止させることなく、船舶が常時6隻接岸可能な施工手順により実施する。

この桟橋の前出し・浚渫を行うコンテナバース35m延長工事が始まると、杭打ちや浚渫の際、作業船の位置によって、大井水産物埠頭に出入りする船舶が大きな影響を受けることが予測された。水産物埠頭の貨物が減少傾向にあるなか、船舶の出入港に影響が及ぶことでさらなる貨物減少のリスク要因になると考えられた。

このため、当社は1996年4月、東京港管理事務所に対して要望書を提出した。主な内容は、①水産物埠頭に出入りする船舶の安全確保：浚渫船の位置の明視措置を講じ、稼働予定位置について連絡を密にするなど連絡体制を明確化する、②工事中、水産物埠頭への接岸に支障が生じる場合、隣接の大井食品埠頭第2バース（OMバース）を優先的に使用できるようにする、③大井食品埠頭第2バースを使用する場合、当社構内への搬入用道路を確保する、④工事中、水産物埠頭の使用に支障が生じる恐れがある時はその都度協議する――ことであった。

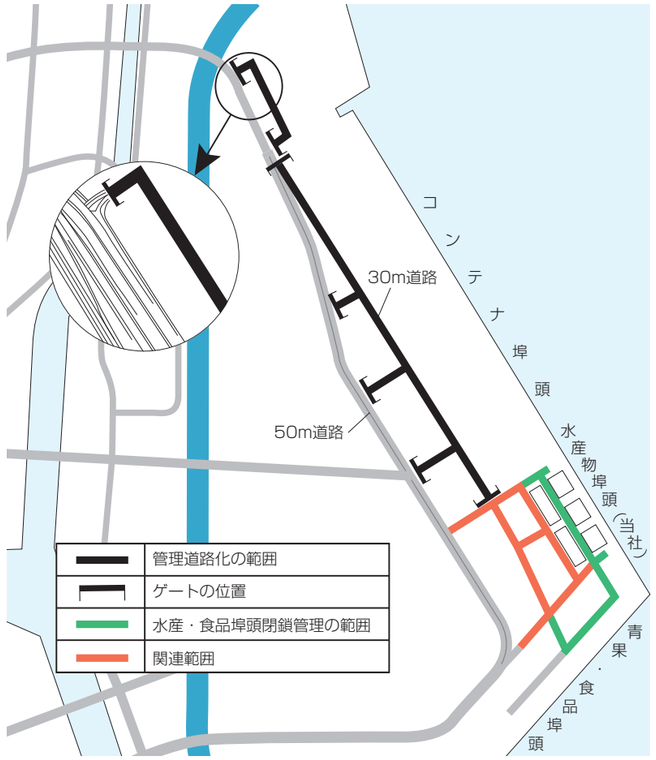
東京都によるコンテナバースの整備に伴い、大井水産物埠頭岸壁前では、3期にわたる浚渫工事が行われた。工事の概要は、次のとおりである。

浚渫工事の概要

	工事地域	工事期間
第１期	第7号コンテナバース延長部分から45度線より沖側	1996年12月～1997年4月
第２期	第7号コンテナバース延長部分から45度線より山側30度線まで	1997年10月～1998年1月頃
第３期	大井水産物埠頭沖の未浚渫部分（30度線より山側）	1998年1～3月頃

工事期間においては、当社の要望どおり、船舶の接岸に支障が生じた際、青果2号側のOM（食品埠頭）岸壁を優先的に使用できるように措置が講じられた。工事の実施に際しては関係者と綿密な連携をとった結果、当社の業務に大きな支障は生じなかった。航路ブイ移設作業等で工期は遅れたが、1998年2月中旬に終了した大井水産物埠頭前面の浚渫を最後に、当埠頭に影響するすべての浚渫工事が完了した。

コンテナ埠頭と管理道路などの位置関係図



管理道路のゲート

一方、新7号コンテナバースの供用開始を見据えて、東京港管理事務所は1996年3月、コンテナ埠頭の周辺道路を管理道路とする案を示した。埠頭の車両混雑状況については、コンテナ埠頭と同様、水産物埠頭、食品埠頭についてもきわめて深刻であり、埠頭工事に伴い車両のさらなる増加も予想された。こうした事態に対応するため、管理道路化することにより、埠頭関係車や工事関係車以外は通行が禁止され、一般車は迂回することとなる。

1998年2月2日6時30分より、1～新7号コンテナバースの前面30m道路は管理道路化され、一般車両の全面進入禁止措置がとられた。これを受け、当社は50m道路を利用することになったが、大きな支障はみられなかった。

5. 冷凍機監視システムの更新

当社は、事業原価における相当部分を電力料金が占め、長期的にみてその削減が大きな課題であった。このため、1981（昭和56）年、冷凍機械コンピュータ制御の導入を4号棟から開始し、1986年9月には全棟（1～4号棟）を一体化したコンピュータ制御運転を実現した。これにより、省エネルギーや合理化に大きな力を発揮した。1988年に完成した5号棟においても、同様の制御運転を行った。

その後、冷凍機制御用コンピュータは老朽化が進んでいき、冷凍機制御用計算機として使用していた計算機本体（NEC、PC-98シリーズ）が2004（平成16）年1月に生産を終了することとなった。これを受けて、計算機故障による冷凍設備の運用障害を回避するため、冷凍機制御用コンピュータをウィンドウズ版へ換装することにより、冷凍機監視システムを更新し、冷凍機の効率的な運転に取り組んだ。

システム更新工事は前川製作所が担当した。テナントの繁忙期を避け、2003年12月に4号棟から逐次実施し、2004年3月に完了した。換装に要する費用については、機器類はリース、ソフトウェアは買い取りで行った。

冷凍機制御用コンピュータ換装の概要は、次のとおりである。

冷凍機制御用コンピュータ

冷凍機制御用コンピュータ換装の概要

実施場所	1～5号棟冷凍機制御および監視システムの改装一式
発注先	前川製作所
契約内容	①工事請負契約書案による。 ②請負金額は5,000万円（冷凍機制御用コンピュータ更新）＋513万500円（継続使用機器の買い取り）
実施時期	2004年3月20日完成
機器仕様	
計算機	FC-85Hmodel S2M（NEC製）
ディスプレー	FTD-G17AS（メルコ製）
キーボード	FC-KB001（NEC製）
マウス	インテリマウス（マイクロソフト製）
無停電電源	DL5115 500J（デンセイ・ラムダ製）
プリンタ	LP-8700（エプソン製）
ハブ	SH1516（富士通製）
	I/F（RS-232Cインターフェースカプセル）：FFK120A-C10（富士通製）

第 3 節
効率的な運営の実現に向けて

1. 配置替えによる冷蔵倉庫の稼働率向上

この時期においても、テナント各社の諸事情による倉庫賃貸借契約解除の申し入れが少なからずみられた。そのため、当社はその都度、増腹を希望するテナントの置かれた状況を鑑みながら、最も効率的かつ的確と思われる配置替え等を行いつつ、空庫の補充を図った。

当該期間におけるテナント庫腹異動（グループ企業内の異動等は除く）の内訳は、次のとおりである。

なお、庫移動に伴う費用のうち、①荷物の移動に伴う諸費用、②事務所移転費用、③倉の移動に伴う機器類の設置費用、④その他関連費用――については、当社が負担した。

当該期間における庫腹異動

（単位：トン）

年 月 日	テナント名	庫腹異動	理　由	空庫状況
1999 年 4 月 1 日	新興海陸運輸	12,000 → 8,000	一部解約	4,000
1999 年 8 月 19 日	新日本コールド	31,200 → 32,200	一時貸し	3,000
1999 年 8 月 24 日	新日本コールド	32,200 → 33,200	一時貸し	2,000
2000 年 1 月 8 日	五十嵐冷蔵	14,400 → 15,400	一時貸し	1,000
2000 年 4 月 1 日	宝新冷蔵（宝幸水産と新興海陸運輸の子会社） 新日本コールド 五十嵐冷蔵 ニチロ 中村荷役	16,000（8,000 ＋ 8,000）→ 10,000 33,200 → 31,200 15,400 → 14,400 15,000 → 20,000 14,750 → 19,750	一部譲渡 一時貸し分減 一時貸し分減 増腹 一時貸し	0
2000 年 5 月 21 日	中村荷役	19,750 → 17,250	一時貸し分減	2,500
2000 年 7 月 28 日	中村荷役	17,250 → 18,500	一時貸し	1,250
2000 年 8 月 3 日	中村荷役	18,500 → 19,750	一時貸し	0
2001 年 3 月 1 日	中村荷役 キョクヨー秋津冷蔵 新日本コールド	19,750 → 16,000 20,000 → 21,250 31,200 → 33,700	一時貸し分減 増腹 増腹	0
2002 年 10 月 1 日	マルハ 新日本コールド	20,000 → 0 33,700 → 53,700	100% 子会社である新日本コールドへ事業移管 マルハより事業移管	0
2003 年 10 月 1 日	日本水産 アイ・ロジスティクス 東部冷蔵食品	26,250 → 20,000 10,000 → 7,500 8,750 → 17,500	日水・アイロジ、経営効率化のため一部庫腹を東部冷蔵食品へ移管 同上 同上	0

2. 改正SOLAS条約施行に伴う港湾保安対策

2002（平成14）年12月、前年9月に発生した米国同時多発テロ等を踏まえ、国際条約「SOLAS条約（International Convention for the Safety of Life at Sea：海上における人命の安全のための国際条約）」の改正が行われた。これにより、外航船と港湾施設の保安対策の強化が義務付けられることになる。

2003年7月1日、この改正SOLAS条約の施行に対応するために定められた「国際航海船舶及び国際港湾施設の保安の確保等に関する法律」[15] に基づき、保安対策の義務化を予定する重要港湾112港のうち、特定重要港湾（24港）と一部の重要港湾において、テロ対策のため防護柵や照明設備などを設け、一般市民の立ち入りを制限するなどの措置がスタートする。大井水産物埠頭は外国貿易港であることから、同日より港湾保安対策が適用される制限区域となった。

これに伴い、当ターミナルへの人・車両の入出構に規制が加えられた。具体的には、構内勤務者も含め入場する人に対しては、スタッフカードまたはビジターカードを、日々1,300台入場する車両に対しては、車両入構許可証、車両一時入構許可証、構内駐車許可証を、ゲートの警備員が確認して入場管理が行われた。

制限区域の境界については、フェンスあるいは壁で明確に区画する必要が生じた。当区域に適用されるフェンスは、高さ1m80cm、その上部にさらに45cm斜め前に出し、有刺鉄線を取り付けることが義務付けられた。また、北門（正門）および南門（裏門）には出入口ゲートを設置し、保安要員を配備した。警備はライジングサンセキュリティサービスに依頼し、警備時間は8～20時であった。

東京都は、これらの基本的対策を講じるとともに、4・5号棟の背面のフェンスをより警固なものに新替し、南側の出口は日東製粉のフェンスまで延長した。北側の出入口も同様に、日本郵船のフェンスまで延長し、北・南の出入口は開閉可能な扉をつけた。また、日東製粉北側の道路、および食品埠頭への出入可能な2カ所についても、フェンスを設置した。これらのハード面の整備は、2003年

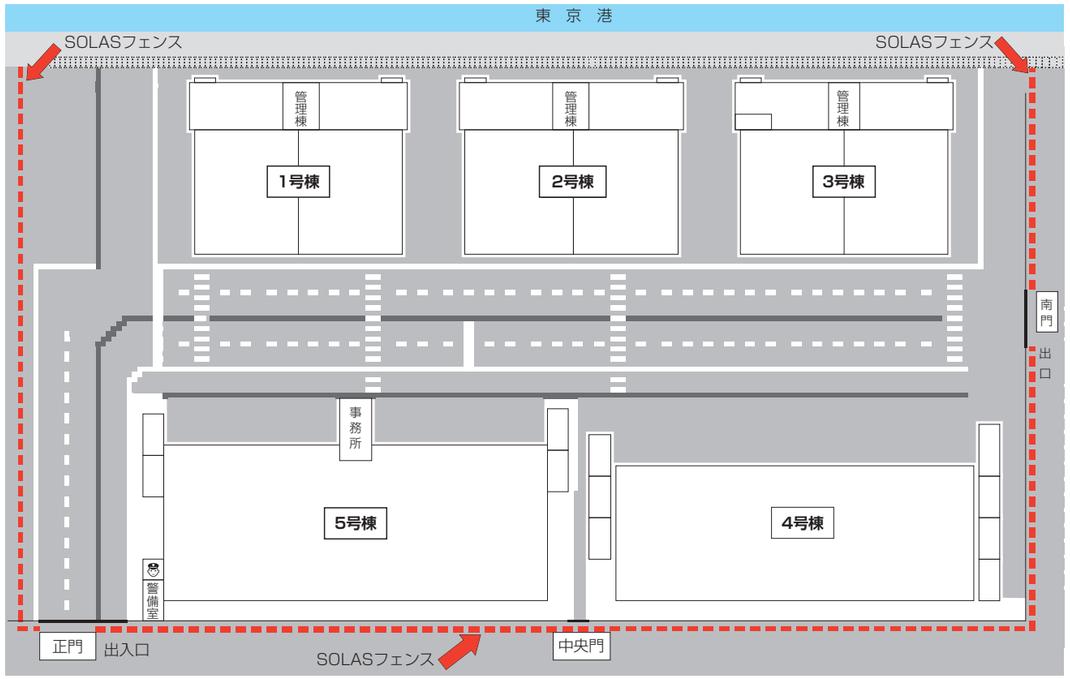
テナント別の庫腹配分

（2004 年 4 月 1 日、単位：トン）

会 社 名	庫 腹 量
日本水産	20,000
キョクヨー秋津冷蔵	21,250
ニチロ	20,000
二葉	12,500
ユニエツクス	14,000
ナカムラロジスティクス(旧･中村荷役)	16,000
東京定温冷蔵	6,000
中央冷凍	14,400
新日本コールド	53,700
五十嵐冷蔵	14,400
宇徳運輸	5,000
三協運輸	13,750
アイ・ロジスティクス	7,500
新興物流	10,000
東部冷蔵食品	17,500
ニチレイ・ロジスティクス関東	15,000
合　計	261,000

【15】この法律によって、国際航海船舶や国際港湾施設に自己警備としての保安措置を義務付けたり、外国から日本に入港しようとする船舶に船舶保安情報の通報を義務付け、危険な船舶には海上保安庁が入港禁止等の措置をとることができるようになった。

フェンス設置場所



6月末に完了させた。

来場する部外者に対しては、人・車両の入出構に関する規制について、テナント各社の協力のもと幅広く周知徹底を図った。

保安対策の義務化に対応した措置により、正門ゲート前では入構待ちの車両の渋滞が発生したものの、テナントの営業に支障が生じることはなく、従来どおりの営業を続けることができた。

なお、改正SOLAS条約発効に伴う大井水産物埠頭地区の各入構許可証発給状況は、2005年3月末で、スタッフカード1,737枚、車両入構許可証1,211枚、構内駐車許可証193枚であった。

3. Sea-NACCS導入による輸入通関業務の効率化

1999（平成11）年10月、海上貨物の輸出入システムとして、第2次Sea-NACCS[16](Nippon Automated Cargo and Port Consolidated System）の稼働が始まった。

【16】NACCSは1978（昭和53）年、航空貨物の手続等を行うAir-NACCSとして始まった。その後、1991（平成3）年に海上貨物の手続等を行うSea-NACCSがスタートしており、両者が統合される2010年まで、Air-NACCSとSea-NACCSがそれぞれ独立したシステムとして稼働した。

NACCSは、入出港する船舶・航空機および輸出入される貨物について、税関その他の関係行政機関に対する手続きや関連する民間業務を、オンラインで処理するシステムである。第2次Sea-NACCSでは、EDI化（Electronic Data Interchange：電子データ交換）のもと、専用端末廃止やメール方式の導入、EDIFACT（EDI for Administration, Commerce and Transport：行政、商業、運輸のための電子データ交換）対応が可能となり、業種についても船会社、船舶代理店、コンテナヤード、保税蔵置場に拡大（第1次では通関業、税関、銀行）されることになる。

当社は、この第2次Sea-NACCS稼働に備えて、1998年度より諸準備に着手した。大井水産物埠頭では、桟橋に揚げられた貨物の相当部分はただちに海側にある当社の管理する選別室において仕分けられた後、テナント各社のそれぞれの冷蔵倉庫に分散格納された。保税貨物は原則、保税地域として指定または許可された場所以外に置くことができなかったが、1976（昭和51）年8月、保税業務に関する体制を整備するため、①当社が保税上屋として許可を受け、選別室における取扱貨物の保税業務を行う、②各テナントが保税上屋の許可を個別に受ける――ことにより、保税蔵置場として許可を受けることができた経緯があった。

当社およびテナント各社が第2次Sea-NACCSを導入するにあたっては、こうした特別の扱いを踏まえた措置がとられた。具体的な対応方法についてみると、①各テナントは、それまで行っていた搬入・搬出の保税業務処理（送り状、搬入明細書等の作成など）に替えて、独自のプログラムに基づいてフロッピーディスクに入力する、②当社は、その内容を画面によって審査・確認したうえ、自社のSea-NACCS端末機に転換処理することにより、当社保税蔵置場の搬入・搬出等保税業務のNACCS入力とする、③各テナントはその後、それぞれの端末機によりテナント冷蔵庫への搬入・搬出等のNACCS入力を行う――ことになった。

第2次Sea-NACCS導入に際しては、運営上の課題について東京税関に相談し指導を受けながら、さまざまな問題を解決するとともに、テナント各社に対して研修を行った。テナント各社は従来、どこからどこに貨物を輸送するか、いつ到着したかなどは、すべて税関へ行って書面で伝達していた。しかし導入後は、オンラインで税

関手続きができるようになり、大幅な業務効率化と時間短縮を実現することができた。

第４節

温度・衛生・品質管理の強化による信頼性向上

1. 選別室冷房化と日除けテントの設置

当社冷蔵倉庫の1～3号棟の選別室には冷房施設がなく、夏季の暑い時期の作業は困難を伴うものであった。テナント各社からも、作業効率を高めるために冷房化を要望する声が日増しに強まっていた。

当社はこうした要望に応え、1996（平成8）年4月、1・3号棟選別場2カ所（B棟およびE棟）において、試験的に冷房装置の設置工事に着手した。その結果、防熱対策が施されていないわりには冷房効率が良好であることが判明する。これを受けて1997年6月には、2号棟を含む選別室の残り4カ所（A棟・C棟・D棟・F棟）の冷房化を完了させた。これにより、1～3号棟の全選別室（6室）の冷房化が実現し、テナント各社から高い評価を受けた。工事は1棟当たり2,500万円未満の低コストで実現できた。

当社は1998年7月1日、選別室で貨物を仕分けした後、構外（外部の冷蔵庫）へ搬出する場合に限り、選別室使用料として1トン当たり200円の徴収をスタートさせた。冷房化により、設備費・電気料・維持費が発生したほか、選別室は東京都の所有物のため、使用料、保税蔵置場としての費用等は当社およびテナント各社が負担していたため、選別室を利用する外部店社にも応分の負担をしてもらうこととした。

一方、4・5号棟には選別室がなく、夏季の炎天下や雨天時における作業は困難を伴い、貨物の品質保持上も悪条件となっていた。このため当社では、テナントからの要望を受けて、直射日光を避けるべく屋根庇の延長について検討を行った。しかし、屋根庇の延長

は、建築関連法令に抵触するうえ、コスト面でも実情にそぐわないことがわかった。そこで当社は、あらためて簡易な移動式鉄骨日除けテントを試作・設置することとした。

1998年8月、テストケースとして、中央冷凍（現・ホウスイ）の前に試作テント（10m×11m）1基を使用したところ、良好な結果がもたらされ、交通渋滞や安全性にも問題がないことも判明する。これを受けて同年12月には、設置を希望するテナント（伊藤忠倉庫、五十嵐冷蔵、東京定温冷蔵）の各社用として3基を作製し設置した。

その他のテナントは大型規格の日除けテントの設置を要望したため、強度・安全面の検討を行ったうえで、1999年7月に三協運輸と新日本コールド（2基分）前、さらに2000年7月には二葉前に日除けテントを設置した。

その後、後述する1階荷捌室への冷房施設（シェルター）設置を完了させた2004年3月、すべての日除けテントは撤去されている。

2. 1階荷捌室へのシェルター設置計画

当社は、大井水産物埠頭への貨物の搬入経路の変化（在来船から冷凍コンテナによる搬入へ）や、扱い貨物の変化（原材料の大口貨物主体から加工品・製品・半製品へ、規格・サイズの多様化）により、荷主をはじめテナント各社から貨物の品質保持のため厳しい温度管理、衛生管理が求められていた[17]。

【17】1～5号棟の2階以上の荷捌室では、直射日光が入るため室温が上昇し、出荷準備のため品揃えしてある貨物が溶解することも少なくなかった。このため、当社は1997（平成9）年度に貨物の品質保持はもとより、室内温度の上昇防止を図ることを目的として、荷捌室の窓ガラスに遮光フィルムを貼り付け、直射日光を遮断する取組みも行った。

テナントのニーズとしては、低温物流事業におけるコールドチェーンシステム（低温物流一貫体系）の整備が重要となり、とくに荷捌施設の冷房化が不可欠となっていた。一方で当社としても、施設の経年劣化や機能の陳腐化に対処し、水産物埠頭としての競争力の維持・強化を図る必要があった。

こうした状況下にあって、当社は1990年代末頃から、外気から遮断して一定の低温を維持し、品質保持の徹底化を図るため、1～5号棟各1階倉前荷捌室にシェルター（車両の荷台と倉庫の搬入口との隙間を埋める気密装置）を設置し、冷房化することを鋭意検討してきた。基本的には、冷蔵倉庫施設の建替え問題を将来の課題として見据えても、築年数を最も経ている1号棟においても今後15年程度は使用することを前提とし、シェルターの設置によりテナントの当面するニーズに応えることをめざした。

シェルター設置計画は、①現在の庇・プラットフォームの枠内で作業効率等を配慮する、②特高変電所および二次変電所の変圧器を変更し、設定温度は10℃を目標とする（さらに夏場は5℃程度の温度上昇が見込まれる）――ことを基本条件とした。また、計画を遂行するうえで、①東京都との調整：1～3号棟区分所有施設の工事認可・工事費負担、②資金調達問題：資金収支と担保余力（テナント・株主へ工事負担を仰がない）――が課題となった。

施工業者の選定にあたっては、プロポーザル（企画競争入札）方式を採用した。これは価格を競うコンペ方式とは異なり、業務を委託する際に最も適した提案者を選定する方式である。公平性・透明性・客観性を備えた選定が可能で、質の高い提案を可能にする選定方式といえた。当社は同時に、プロポーザルの課題のとりまとめや、評価選定、具体的な検討作業などについて、技術面から専門家の知見を得るため、梓設計にコンサルタント業務を委嘱した。

1～3号棟の１階部分は東京都との共有建物であり、都所有の施設部分にシェルターを設置することとなる。したがって、設置作業の具体的検討は、都の改造許可後でなければ着手できなかった。これに対し4・5号棟は、当社の100％所有施設であり、届出書類が整い次第、工事許可が得られた。このため、4・5号棟のシェルター設置作業を先行して進めることとなった。

2002年6月10日、社内ワーキンググループによるプロポーザル（7社参加）の一次評価作業が終了した。この段階で、当社の最大の課題である低床式（桟橋ないし選別室から直接フォークリフトによって倉庫に搬送できるように、床面を地表面に一致させた）の問題解決策としての新規性・独創性が認められる、オートシェルター、エコドックシェルター、エアーバリア方式を提案してきた4社に絞り込み、6月17日以降ヒアリングを順次実施した。

そして6月28日、鹿島建設が建築工事、前川製作所がシェルター設備・冷却設備工事をそれぞれ担当することに決まった。建築工事については、関係法規に準拠し、建築基準法の遡及適用を受けないこと、躯体強度面から建物本体へ影響を与えない構造設計とすることとした。一方、シェルターはエアーバリア型接車シェルターを採用した。同シェルターは、物理的に接車しないことでゲートへの接

低床式（荷捌室の床と地表面が面一になっている）

高床式（荷捌室の床とトラックの荷台が面一になっている）

触・損傷の問題を解消できた。また、エアーバリアによる外気の遮断方式は、すそ回りの問題解決や低床式冷蔵庫の利便性を維持することも可能であった。

3. シェルター設置工事（4･5号棟／1～3号棟）

プロポーザル特定後、鹿島建設および前川製作所の施工部門・設計部門、梓設計（工事監修）と定期的に会議を開き、工事内容を具体化させていった。

工事の内容（4・5号棟）は、次のとおりである。

・1階荷捌室の庇下と天井を外壁で囲い、室内を冷房化（10℃。夏季にも15℃を上回らない温度設定）し、貨物の温度保持を図る。

・シェルター：エアーバリア型接車シェルター

低床式冷蔵倉庫の機能保持：フォークリフトの通過容易性（岸壁、選別室）

設備の維持補修：物理的に接車しないことによる接触・損傷事故軽減

外気の遮断効果：接車用ローディングブースとサーモシャッターによる気密性保持

4号棟45基、5号棟45基　合計90基

・冷却設備：ブライン間接式冷房設備[18]（コントロール室で管理する集中制御システム）

経済性：水冷式冷凍機、冷凍機の廃熱利用による除湿運転

汎用性：冷凍機のユニット交換による冷媒対応

シェルター設置に際しての検討課題は、設置後も従来どおりの搬入出作業ができるかどうかということであった。このため、間口の狭いテナントにおける想定搬入出作業、海側（1～3号棟）と山側（4・5号棟）での相違、選別室利用貨物の流れ、選別室利用方法の変化（頻度･号棟別）、シェルター内外やテナント間にまたがるフォークリフトの動線――などについて、具体的な検討が行われた。一方で、受益者であるテナント各社には、①ガソリンフォークのバッテリーフォークへの転換や､施設破損時の原状回復に要する費用負担、②シェルター設置後の搬入出作業の見直し――など、シェルター設置に伴うテナント側の負担についても理解・認識してもらうように努めた。

【18】ブライン（Brine 英語）：塩水のこと。ブライン液を二次冷媒として使う冷房設備。ブライン液は凝固点が低くマイナスになっても凍結することがなく冷凍機械の冷媒として使われる。かつては高濃度の食塩水や塩化カルシウム水溶液などが使われていたが金属腐食性が高いため現在では有機系のメタノールやエタノールなどを主成分としたアルコール溶液が多く使われている。

工事は5号棟から4号棟の順に進め、週末ごとに約8バース単位でユニット工法により施工した。“居ながら施工”としたため、現場作業は週末・祝日を主としたが、テナント各社の協力を得ることで予定どおり進捗し、2003年6月末に完工できた。6月24日に官庁検査（消防署）、6月25日に施主検査（当社・梓設計）、6月30日に竣工引き渡しが行われ、7月1日より正式な稼働となった。

1～3号棟の荷捌室については、共有物件（持分割合は当社：約85％、東京都：約15％）であることから、東京都との間でさまざまな協議を重ねた。その結果、①会計上は「長期前払費用」として資産に計上し、法人税法の規定に基づき定額償却する、②税務上は「繰延資産」に該当し、法定耐用年数に基づき定額償却する――ことに決定した。

これを受けて、2003年6月中旬、1～3号棟の工事を請け負う施工業者を決めるためのプロポーザル説明会を開催した。7月初旬に応募した3社より提出された見積書や施工計画書について、工事監理会社の梓設計を交え審査を行った。その結果、4・5号棟と同様、建築施工業者は最も内容が適正であった鹿島建設、冷却設備工事はサーモシャッターを採用している前川製作所にそれぞれ決定した。

2003年8月1日より本格的な工事がスタートした。前述した岸壁工事や3号棟選別室床改修工事との日程調整を踏まえ、3号棟、2号棟、1号棟の順で実施した。シェルター設置台数は1～3号棟各24基の合計72基であった。

工事はテナント各社の営業に支障のない週末・祝日および夜間に行われ、各社の協力を得て予定どおり完工した。消防検査、東京都建築指導課・東京港管理事務所による電気・設備・構造等の検査を受け、翌年3月22日に当社と梓設計で竣工検査を実施し、若干の手直し工事をしたうえ､3月31日に引き渡しが行われた。これにより、全棟荷捌室におけるシェルター設置工事は完了し、26万1,000トンのシェルター設置冷蔵倉庫が誕生することになった。

シェルター設置に要した費用は、次のとおりである。

・4・5号棟

建　築　工　事：3億3,700万円

冷却設備工事：3億5,000万円

・1～3号棟

建　築　工　事：5億5,000万円

冷却設備工事：4億7,000万円

（シェルター直接工事：17億700万円）

・変　　電　　所：1億7,000万円

◎シェルター全体工事（合計）：18億7,700万円

シェルター設置に伴う資金は、銀行からの長期借入金を中心に賄った。また、工事資金や費用負担については、テナント料を当面据え置くとともに、株主配当は無配を継続させることを前提として、株主・テナントに求めないこととした。

なお、耐用年数は、対象となった資産の耐用年数の10分の7とし、3棟合計で工事完成後建築工事費の15％（3,712万9,508円）を東京都に無償供与した。

4. シェルター竣工披露式と進展する温度・衛生管理

2004（平成16）年4月21日、2号棟C棟の海側1・2番ブース前において神事を実施した後、2号棟C棟選別室においてシェルター竣工披露式を開催した。

竣工披露式

シェルターは、4・5号棟は2003年7月、1～3号棟は2004年4月より本格的に運転を開始し、サービスの供用をスタートさせた。その後、作業中の損傷事故は発生したものの、それ以外に欠陥や事故もなく順調に推移した。温度管理についても、8・9月の30℃を超す真夏日でも室内約10℃を維持できており、テナント各社からは「貨物の変化に対応した時宜を得た工事であった」など高い評価を得た。夏場に一部南側に面したところで結露が発生したが、前川製作所の協力を得てデータ収集したうえで対策を講じた。

副次的効果として、冷蔵倉庫本体の電力使用量を節減することもできた。2003年4～10月の電力消費量は、シェルターが稼働したにもかかわらず、前年比約98％と当初の予想を下回った。シェルター内の温度が約10℃に管理されているため、コンテナからシェルター内に降ろされた荷物が、ほとんど外気に晒されないで入庫できるようになった結果、荷物が庫内温度に与える影響が減少したためであった。

荷捌室の冷却運転については、「冷却運転ルール」を作成してテナント各社に説明を行った。主なルールは、①荷捌室の温度を10℃に設定してコンピュータで集中制御する、②通常の運転は8:00～17:00、23:00～2:30とする、③時間外は申し出により適宜運転する、④結露防止の除湿機運転は24時間とする（当初）――などであった。

テナント各社に対しては、作業方法の改善について協力を依頼した。シェルター内のかなり狭いところでの作業となり、荷物を並べて置くとすぐ溢れてしまうことも少なくなかった。このため、コンテナから降ろした荷物については、逐次入庫することを徹底してもらった。このことが、貨物の品質管理等に好結果をもたらした。

第 5 節
安定的な収益確保の実現

1. 当該期間の業績概況

この時期における当社は、おおむね安定した収益を確保することができた。とくに2003（平成15）年3月期以降は、税引後当期利益が3億円前後と高水準を維持した。

当該期間における業績の推移は、次のとおりである。

収支状況の推移（1996～2004年度）　（単位：百万円）

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
売上高	3,213	3,203	3,145	3,067	3,010	3,015	3,005	3,001	3,003
営業利益	458	492	459	449	486	598	744	661	738
当期利益	111	103	109	121	143	186	317	279	332

第５代社長
山本幸生

日本水産（現・ニッスイ）出身で、1962（昭和37）年の入社以来22年間は主としてラスパルマスやシアトルなどでの海外駐在や貿易部門の業務に従事した。1984年から6年間は東京支店や大阪支店の営業部門で活躍、その後1990年に本社水産部門に移りゼネラルマネージャーに就任、1991年に同社取締役に就任している。1995年には南米統括となり、NIPPON SUISAN AMERICA LATINA S.A.などの社長を歴任した。

当社では、1999年から専務取締役を務めた後、2000年6月に社長に就任した。

社長就任後は、折からの施設の経年劣化を踏まえ東京都に補修を要望した桟橋補修工事や選別室床工事を実現させた。そしてこの時期における最大の設備の改善として各棟の荷捌室のシェルター化（冷房）を実現し、特に1～3号棟は所有関係や費用負担などをめぐる東京都と困難な交渉を主導した。

2. 社長交代

当社では当該期間において、トップ交代が行われた。2000（平成12）年6月、小山田昌社長が退任するとともに、山本幸生が第5代社長に就任した。山本社長は、日本水産の出身で、1999年6月から当社専務取締役を務めていた。

さらに2004年6月、山本社長の後を引き継ぎ、今坂誠が第6代社長に就任している。今坂社長はマルハ（現・マルハニチロ）の出身で、2003年4月に当社顧問、同年6月からは専務取締役として山本社長を支えていた。

3. テナント料の値下げ

当社は、株主構成（テナント即株主）からみて、繰越損失の存在が経営上障害とならない限り、その解消を急ぐ必要はないため、テナント料の引下げという形態による利益還元を優先してきた。この方針のもと、数次にわたる引下げに努めた結果、1976（昭和51）年のテナント料1万6,500円（設備トン当たり、年額）は、1996（平成8）年4月に1万1,700円にまで引き下げられていた。

当該期間においても、不況時の集荷競争により低下した料金の回復は鈍く、依然として厳しい状況が続いた。そのなかで、当社は自社の業績好転やテナントからの要望を踏まえつつ、次のようにテナント料の値下げを実施した。

1998 年 4 月	テナント料設備トン当たり年間 200 円引下げ（1 万 1,700 円→ 1 万 1,500 円）
1999 年 4 月	テナント料設備トン当たり年間 200 円引下げ（1 万 1,500 円→ 1 万 1,300 円）
2000 年 4 月	テナント料設備トン当たり年間 300 円引下げ（1 万 1,300 円→ 1 万 1,000 円）

4. 借庫協力金の返済

当社は1995（平成7）年1月、テナントから借庫時に預託された1～4号棟の借庫協力金4万円／設備トンのうち、3万5,000円／設備トン相当分については2003年9月までに返済することとした[19]。そのうえで、1999年1月には、残りの5,000円／設備トン相当分の取り扱いについて、これまでの返済方法に準じて、残額を2年間で分割返済（2,500円／設備トン）することを決定した。なお、1万円／設備トン相当額の完済期日はテナントごとに異なるため、改訂契約については個別に締結している。

5. 構内管理料の変更

大井水産物埠頭桟橋の使用については、当社と東京都で協定している「大井水産物埠頭管理運営協定」に則り、当社が管理し、管理経費として「岸壁整備分担金」の名目で、1995（平成7）年から構外に搬出される貨物に限り1トンにつき200円徴収してきた。一方で、当ターミナルに搬入される貨物はここ数年、冷凍コンテナへの移行が進み、在来船の使用が激減していることから、当埠頭に空きがある時は、果実・野菜積船の使用を認め、使用料は構外に搬出される水産物と同額の1トンにつき200円とし、構内の冷蔵庫に搬入される貨物については無料としていた。

第６代社長
今坂　誠

1966（昭和41）年に大洋漁業（後のマルハ、現・マルハニチロ）入社後、北米子会社での勤務を経て1984年に管理部門に異動、社長室にて経営計画策定などにも従事した。1990年から3年間は砂糖事業部で事業部門も経験している。1993年経理部長、1996年マルハ取締役、1998年に管理部門担当の常務取締役に就任した。

当社では、2003年より専務取締役を務めた後、2004年6月に社長に就任した。社長就任後はテナント各社と協議を重ね全棟に垂直搬送機を導入し荷役作業の効率化や省エネを図った。2006年には①顧客満足の追求、②法令等の遵守、③企業の社会的責任の自覚、という行動指針を掲げ社員に責任ある行動を求めた。また在任中の2005年10月には5年ぶりとなる賃貸料の引き下げを行い全棟年額10,500円／設備トンとしこの料率はその後2023年3月まで続くことになる。

【19】2万5,000円相当額は「借庫協力金に関する契約書」（1978〈昭和53〉年3月～1984年4月締結）に基づき、1万円相当額は「借庫協力金に関する改訂契約書」（1995〈平成7〉年3月締結）に基づき返済した。

こうした状況下にあって、東京都港湾局より2004年3月、1日当たりの荷役量等荷役の実態を勘案すると、果実・野菜類は水産物と同額の料金ではなく、別に設定してもらいたい、との指摘を受けた。これを受けて当社は、東京都を通じて利用者（日本通運･東洋埠頭）との間でこの件について協議した結果、野菜・果実類に限り「構内管理料」として貨物1トンにつき100円と取り決め、2004年4月1日から実施することに決めた。水産物・畜産物については、「岸壁整備分担金」として従来どおりとした。

6. 株式異動

当社では、この時期にいくつかの株式の異動が行われた。社名変更や経営統合によるグループ内の異動等を除く異動は、次のとおりである。

（単位：株）

年　月	株主名・異動株数	理　由
2002 年 3 月	宝幸水産 14 万 7,763　→ 0	撤　退
	極洋 14 万 7,763　→ 18 万 4,704	－
	マルハ 18 万 4,627　→ 22 万 1,568	－
	ニチロ 14 万 7,763　→ 18 万 4,704	－
	日本水産 18 万 4,627　→ 22 万 1,567	－
2003 年 2 月	ホウスイ 3 万 6,864　→ 0	譲　渡
	東部冷蔵食品 8 万 6,400 → 12 万 3,264	－

注：社名変更や経営統合によるグループ内の株式異動は除く。

7. 『25年史』発刊と創立30周年記念式典

創立20周年を迎えようとしていた1990年代初め、当社は社史の編纂について検討を始めた。東京水産ターミナルのプロジェクトが官公民の協力体制のもとに遂行され、水産・港湾運送・冷蔵という異業種の協調による共同事業であるなど、特異性を有するものであったため、その成立の経緯、事業の経過、運営の実態を明らかにすることが、公共性を担保すべく期待された当社の責務と考えられた。

主な編集方針は､①創業前の事業構想段階からおおむね1996（平成8）年に至る事項を記述する、②記述にあたっては、東京港の施設整備、港勢発展、関係業界の動向との関連に留意し、とくに創業前史は編纂の重点部分とする、③記述は正確性を重んじ、客観的事実に即して、極力原資料に拠る、④執筆は社内において分担する――などであった。

社内に編纂組織は置かず、中村荷役（現・ナカムラロジスティクス）の斎藤元副社長提供の当社創立前の豊富な資料や、飛松元監査役の資料をもとに、高橋元取締役の協力を得て、山口前常務取締役が執筆した。デザインや編集を増田監査役に依頼するなど、社内の総力を結集するかたちをとった。創業以前の資料収集は困難を伴ったが、1998年11月に『東京水産ターミナル株式会社25年史』として発刊することができた。

また、当社は2002年9月6日、品川のホテルパシフィック東京（2021年3月31日閉館）の「東京エメラルド」において、創立30周年記念式典を開催した。株主・テナント代表・役職員（OB を含む）に加え、来賓として都・税関等の関係者を招待し、総勢112名が出席した。当日は、創立30周年を祝うとともに、永年勤続者10年・15年・20年表彰も行われた。

8. 働きやすい職場環境の整備

当社では1997（平成9）年当時、人員構成の高齢化（平均年齢57歳）が人事上の課題の一つであった。とくに、高圧ガス保安法による特定高圧ガス取扱主任者（冷凍保安責任者）資格[20]を有する者の雇用が義務付けられている工務部（現・施設部）では人材不足が目立ち、有資格者が定年退職して不在になると法令に抵触するリスクもあった。

このため、当社は同年2月、一定の条件のもとに有資格者を継続雇用期間（65歳まで）終了後、引き続き再雇用する手段として「専門職制度」を導入した。同制度は、当初は工務部の65歳超の技術者に適用されていたが、その後、経理部長など部長職の短期引継期間などに準用されるケースもみられた[21]。

一方で、当社は職場環境の整備にも取り組んだ。1997年、レクリエーション・宿泊費補助について、利用実態に偏りがあるため、より使いやすい仕組みを取り入れることにより、社員への福利厚生の補助の充実を図った。具体的には、従来親睦会を通していたレク

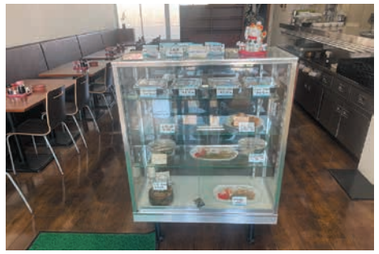
25年史

創立30周年記念式典

【20】従来は、各冷蔵倉庫棟について責任者・代理者各2名の計10名の高圧ガス製造保安責任者（冷凍機械）第一種（第一種冷凍機械責任者）の免状所持者が必要とされた。第一種冷凍機械責任者は、国家資格であり、高圧ガス保安法に規定される資格区分の一つである。高圧ガス製造保安責任者の区分は「冷凍機械」「化学及び機械」にわかれる。その中でさらに「冷凍機械」は第一種/第二種/第三種に区分され、「化学及び機械」は甲種/乙種に区分される。しかし、1997（平成9）年4月の関係法規改正により、当社は１号棟のコントロール室で一体として全棟を管理・制御するシステムとしたことから、全5棟が同一の施設と見なされることになった。その結果、必要な有資格者は計2名となり、その後人材不足が大きくクローズアップされることがなくなっていた。

【21】専門職制度は現在でも存続しており、近年においても適用された例がある。

お食事処こまつ


こまつの店内

リエーション補助を、宿泊費の補助と同様に会社の直接補助とした。また、レクリエーション補助と宿泊補助をプールした限度を設け、結果として給付水準の向上をめざした。

1999年2月には、福利サービス施設として「お食事処こまつ」が開業した。当社構内ではそれまで、太平洋興業が営業店舗の一つとして「食堂メトロ」を運営していたが、1990年代後半以降、折からの採算悪化により同社が撤退を申し出ていた。テナント等を含めた福利厚生面からもサービス施設を残すべきと考え、「食堂メトロ」のチーフとして携わっていた小松邦雄が、当社の支援のもと個人経営の「お食事処こまつ」として引き継ぎ、現在に至っている。

また、当社は2003年4月、就業規則の変更を行った。変更内容は、①メーデー（5月1日）を削除したうえで夏期休暇を3日（従来は2日）とする、②年次休暇を半日単位（午前・午後）で取得できる、③育児休職に関する規定を追加する――などであった。

第5章

安全・安心な施設の提供とサービス向上

2005～2010年度

第 1 節

拡大する食に関する不祥事等に伴う影響

1. リーマンショックと構造的デフレの進行

日本経済は2000年代半ば以降、企業収益の改善が進み、輸出や設備投資が堅調さをみせるなど、緩やかな景気回復傾向にあった。大型のM&Aが相次ぐなど、業界再編の動きも活発化した。その一方で、原油や原料価格が高騰したほか、天候不順や実質所得の頭打ち、定率減税の廃止や社会保険料の負担増などの影響も受け、個人消費は全般に低調な推移となった。

2008（平成20）年秋、サブプライムローン問題[1]に端を発した金融危機が急速に広がり、世界経済は急激に減速する。いわゆる「リーマンショック」[2]である。日本経済も、輸出の激減、企業収益の大幅な悪化、個人消費の低迷が顕著となり、景気はきわめて深刻な状況に陥った。

2009年春になると、輸出に牽引されるかたちで景気はおおむね回復傾向をたどる。その後も政府の経済対策等を背景に個人消費が持ち直し、2010年秋には円高による輸出減やエコカー補助金終了等に伴う駆け込み需要の反動減などから足踏み状態となったものの、景気は緩やかな回復を続けた。しかし一方で、構造的なデフレの様相が強まっていき、雇用情勢は失業率が高止まりし、所得の改善も遅れた。また、2011年3月に発生した東日本大震災が、日本の歴史上類をみない甚大な被害をもたらし、日本経済に影を落とすことになる。

この時期の食品業界をみると、国際的な食料需給の変化による原料価格の高騰、原油高による諸資材の上昇が続くなか、販売価格への転嫁が進まなかった。さらに、中国産冷凍ギョーザをはじめとする輸入食品の農薬混入事件や、相次ぐ食品偽装表示事件[3]などの影響から、消費者の食に対する安全･安心感が一段と揺らいでおり、信頼の回復が最重要課題となった。2009年9月には、消費者の視点から消費者行政全般を担う組織として、新たに消費者庁[4]が発足した。

一方、少子高齢化の進行による国内マーケットの縮小、根強い消費者の低価格志向の影響などを背景として、販売競争は一段と激化した。先行きに対する不透明感が続くなか、市場でのデフレ傾向が一層強まっており、企業経営は厳しさを増していった。

【1】アメリカの低所得者向け高金利住宅ローンの焦げ付きを機に、世界経済を大きく揺るがした。

【2】2008（平成20）年9月、アメリカの有力投資銀行であるリーマン・ブラザーズが経営破綻し、それをきっかけに世界的な株価下落・金融危機が発生したことを指す。アメリカだけでなく、欧州、日本が第二次世界大戦後初の同時マイナス成長に陥った。

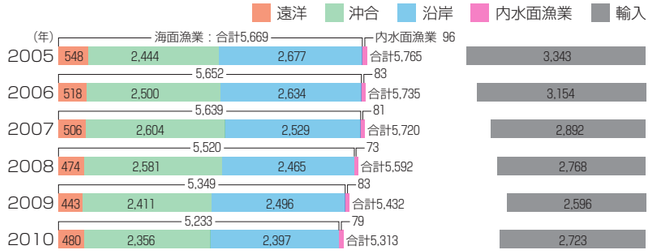
リーマン・ブラザーズの経営破たんを受け日経平均株価が大幅に下落（2008年９月、提供：毎日新聞社）

2. 落ち込みが続く水産物輸入量：水産業

日本の水産物輸入量はこの期間、ほぼ一貫して減少を続け、2005（平成17）年の334万トンが2009年には260万トンまで落ち込んだ。この間、世界の水産物貿易は年々増加傾向にあり、2007年に総輸入量・金額ともに過去最高を記録した。世界的に水産物の需要が高まるなかで、水産物貿易における日本の位置付けは低下しつつあった[5]。

海外産地での水産資源状況の悪化や、健康志向による世界的な需要拡大を背景に水産物価格が高騰し、日本が“買い負け”するケースも増えるなか、日本の生鮮・冷凍魚の輸入量は2007年には1993年以降維持してきた300万トンを割り込み289万トンまで減少した。これに対し、比較的加工度の高い調製品の輸入量は、中国などへの海外加工シフトの進展に伴い急速に増加していたことを受け、2006年（42万トン）に史上最高を記録した。

漁業生産および輸入の推移（2005～2010年）

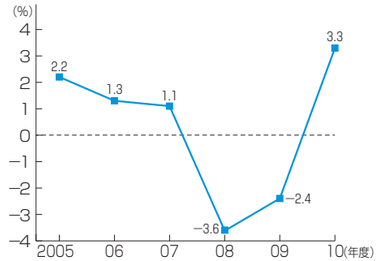


資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」

【3】とくに2007（平成19）年には、ミートホープによる牛肉ミンチ偽装事件、「白い恋人」（石屋製菓）の消費期限偽装事件、和菓子メーカー赤福による店頭売れ残り品の再出荷、高級料亭・船場吉兆の産地偽装や食べ残りの再提供などの事件が明るみに出た。

【4】消費者の安全・安心にかかわる問題を幅広く所管し、情報の一元的収集・分析・発信、企画立案、法執行などの機能を有する。同庁設置と同時に、消費者の被害防止や救済など消費者行政全般にかかわるチェック機能を果たすとともに、総理大臣への建議を可能とする消費者委員会が設けられた。

年平均実質国内総生産（GDP）成長率の推移（2005～2010年度）



出典：内閣府SNAサイト

【5】日本の水産物輸入量は世界第1位だったが、2001（平成13）年をピークに減少し始め、2005年には経済成長とともに水産物の需要が拡大する中国にその座を奪われた。

このように、原料から加工品へという流れにあった水産物輸入は、2008年以降、高次加工の調製品も大幅な減少へ転じる。輸入数量全体の落ち込みは、消費の不振に加え、国際的な商品市況高騰の沈静化、円高による輸入価格低下にもかかわらず、価格変動リスクに対応した流通加工段階における取扱い数量の抑制が大きく影響したものとみられた。

一方で、巨大企業間のグローバルレベルでのM&Aが相次ぐなか、日本の水産業界でも再編が進んだ。2006年11月に日本水産グループ内における冷蔵倉庫事業部門の組織再編が発表され、2007年4月より日水物流が発足する。同年10月にはマルハグループ本社とニチロが株式交換により経営統合し、マルハニチロホールディングスが誕生した。

3. 利益が出にくい収益構造に：冷蔵業

冷蔵倉庫業界では、首都圏を中心に高い在庫率が続いたものの、国内需要の不振により荷物の回転率が悪化した。また、貨物の軽量化・嵩高化などで作業が煩雑化し労務費が増えたほか、原油の高騰によるパレット等の諸資材の値上がりなど経費の増加もみられた。一方で保管料は、荷主の物流経費削減の動きに加え、重量基準が主体のため、嵩高貨物が増えるに従って、庫内が満杯になっても利益が出にくい経営状況が続いた。

冷蔵倉庫業界は、国内のコールドチェーンを支え、国民の食にかかわる重要な役割を担ってきたが、その施設の50％以上が築30年を超えており、老朽化対策と保管料等の改善が重要課題となる。そうしたなか、日本冷蔵倉庫協会を中心に業界が一体となって、料金体系の見直し、サービスの有料化、積載効率アップのための貨物のダウンサイジング、老朽化リニューアル、R22（フロン）代替冷媒などの諸問題に取り組んでいった。

4. 出入庫の低迷と作業煩雑化による経費増加

この時期の大井水産物埠頭における冷蔵倉庫利用状況をみると、総入庫高・総出庫高のいずれも、2006（平成18）年度に40万トンを割り込んだ。入庫については1998年以来8年ぶり、出庫については1～5号棟全棟完成して以来初めてであった。原因としては、輸入貨物の減少、個人消費の低迷に加え、高水準の在庫を背景として新規貨物の入庫が進まなかったことなども挙げられた。以降、入庫高・出庫高のいずれも低水準での推移が続いた。

年間平均在庫率も低下傾向にあり、2010年度は38.2％と近年で最も低くなった。その後、景気回復に伴う出庫量増加などを背景に上昇に転じ、2011年1月には40％台まで回復した。

貨物は海外加工による最終製品・半製品が一段と増加し、品質管理・仕分け作業などがさらに厳しさを増すことになる。テナント各社とも、貨物の収容に苦慮し、作業の煩雑化により経費が増加した。入庫品目別では、水産物・畜産物が増加し、農産物・冷凍食品は減少傾向をたどった。

こうした状況下にあって、当社はお客様に信頼される冷蔵倉庫として、安全･安心な施設の提供とサービス向上を責務とし、テナント各社の協力を得ながら、良質の施設賃貸サービスを安定的に提供するためにさまざまな施策を行った。

大井水産物埠頭利用実績（2005～2010年度）

年度	係船数	水産物荷揚量	水産物積荷量	倉庫搬入量（うちコンテナ搬入量）	倉庫搬出量	月末在庫量	在庫率	回転数
	隻	千トン	千トン	千トン	千トン	千トン	%	回／年
2005	116	39	0	415（348）	406	124	47.5	3.30
2006	129	40	0	391（325）	399	122	46.6	3.17
2007	103	20	0	385（314）	387	111	42.6	3.42
2008	60	23	0	389（317）	381	120	46.1	3.21
2009	51	18	0	366（289）	384	111	42.6	3.24
2010	59	20	0	381（318）	379	100	38.2	3.74

第 2 節

貨物の取扱形態の変化、荷役の迅速化への対応

1. 垂直搬送機設置に向けた検討

当社の1号棟冷蔵倉庫は1976（昭和51）年4月に完成しており、2000年代前半には竣工後30年近くを経過していた。2号棟（1977年3月竣工）、3号棟（1978年4月竣工）もほぼ同様であり、施設・設備の老朽化対策は大きな課題であった。

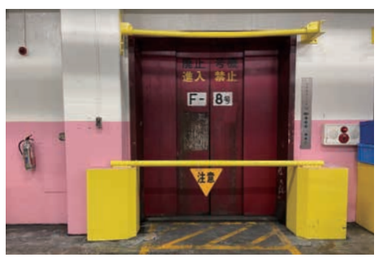
そうしたなか、1～3号棟のエレベータが更新期[6]を迎え、法定検査においても主要機器の老朽化に伴う改修工事の必要性を指摘されていた。当社では、当時94基のエレベータが設置されていたため、中期的な視野のもと計画的に更新する必要があった。

一方で、物流を取り巻く環境は、当社創業時とは様変わりの様相をみせていた。時間を経るに従って、本船荷役がコンテナ荷役へと大きくシフトするなかで、小口化等貨物の取扱形態の変化、食の安全・安心確保に向けたきめ細かな品質管理、構内における車両混雑の解消、さらに省エネルギー対策等も急務となっていた。

2005（平成17）年頃になると、一部エレベータに替えて垂直搬送機を設置することについて、テナントからの要望が強まりつつあった。首都圏の大型冷蔵倉庫ではまだ導入事例が多くなかったものの、比較的新設の冷蔵倉庫では垂直搬送機の設置が圧倒的に主流となっていた。

こうした状況を踏まえ、当社は社内に専門部署（企画室）を立ち上げ、特命事業のかたちで垂直搬送機の導入に向けた取組みを展開することになる。他社事例の見学・調査、導入の有無による経費・作業効率等の比較、省エネルギー効果の見通しなどに加え、テナント各社の所長に意見聴取を行い、さまざまな検討を行った。

【6】エレベータ籠・開閉機構については、1号棟が2006（平成18）年に更新期を迎え、2・3号棟も2007年、2008年に逐次更新期となった。



垂直搬送機設置に伴い廃止されたエレベータ

以下は、コスト比較についてまとめたものである。

「現状エレベータ」と「垂直搬送機設置の場合」のコスト比較（1～3号棟）

（1）資本的支出（百万円）

1～3号棟	2006～2018年	備　考
A. 現状エレベータ（48基）	724	エレベータ48基主要機器交換
B. 垂直搬送機（12基）設置	216	垂直搬送機12基設置
残存エレベータ（24基）	343	残存エレベータ24基主要機器交換
B計	559	
C. 増減（B－A）	△165	設置した場合の減額効果

（2）保守費用（百万円）

1～3号棟	2006～2018年	備　考
A. 現状エレベータ（48基）	817	エレベータ48基保守
B. 垂直搬送機（12基）設置	750	垂直搬送機12基、エレベータ24基保守
C. 増減（B－A）	△67	設置した場合の減額効果
増減内訳　保守修繕費	△71	エレベータ24基減による
動力費	△12	同上
減価償却費	△52	同上
除却損	67	エレベータ24基除去により増加

垂直搬送機の導入により、上記の資本的支出・保守費用双方におけるコスト減額効果のほか、次の改善効果も見込まれた。

1. 荷役作業の効率化

作業効率は、垂直搬送機の機能面から、現状と比べ20～30％程度の改善が可能と推測される。

2. 構内における車両混雑の緩和

作業の効率化に伴う車両積込の回転増が見込まれる。構内混雑緩和とともに、引取便へのスピーディーな貨物デリバリーにより、構内全体の運営効率化が期待される。

3. 安全性の向上

フォークリフトによる対昇降装置への事故が軽減される。

従来は、①貨物用エレベータに搬入する、②行き先階ボタンを押す、③「閉」ボタンを押す――という3工程だったのが、垂直搬送機の場合、貨物をコンベア（荷台）に載せる1工程だけとなり、迅速な出庫が可能となる。また、数十個に及ぶセンサーが付いており、人を介すことなく自動的に搬送できるため、効率的で作業スピードも増す。さらに、使用電力量についても、エレベータと単純比較して3分の1以下になると想定された。

一方で垂直搬送機は、パレットごと載せることができるものの、

枠だけが動く構造のため、荷崩れしやすく、パレットからはみ出すなど、貨物形態の変化とも相まって荷物が落下するリスクが少なからずあった[7]。また、貨物が枠から少しはみ出ただけでも、センサーが機能してストップする、というデメリットもあった。

【7】このため、パレットの周囲（アングル＝金具）にラップを巻いて、荷崩れしないように工夫した。

これらのメリット・デメリットを踏まえたうえで、テナント全社の参加による既設垂直搬送機の荷役実地見学会・勉強会を開催し、意見等の聴取を図った。また、設置案（1～3号棟）の説明会を通じて、設置場所、廃止エレベータの基数や位置、本体の基本構造等の認識の共有化にも努めた。さらに、テナント各社から出された意見や要望（作業性に関することや、結露対策等）も考慮して、実施方針の確認を行った。

その結果、設置後の作業効率を期待する前向きな意見が多く、おおむね賛同を得たことを受け、垂直搬送機を導入することが決定した。

2. 1～3号棟における垂直搬送機の設置

垂直搬送機の導入に際しては、劣化の進んでいた1号棟より3号棟まで順次工事を実施し、4号棟（1981〈昭和56〉年7月竣工）・5号棟（1988年7月竣工）については、1～3号棟工事の進捗状況を勘案のうえ、あらためて取締役会に諮ることとした。

1～3号棟（4万トン／棟）における垂直搬送機設置工事の概要は、次のとおりである。

1. 設置基数と工期

	垂直搬送機	残存エレベータ	廃止エレベータ	工　　期
1号棟	4基	8基	4基	2006年11月～2007年7月
2号棟	4基	8基	4基	2007年9月～2008年4月
3号棟	4基	8基	4基	2008年5月～2009年2月
合　計	12基	24基	12基	エレベータ元数：48基

2. 工事方法

（1）エレベータ本体および付属構造物を撤去したうえで新規構造物を組み立て、垂直搬送機を設置する。

（2）1階は搬送基点となり搬送物が集中するため、2パレット置きコンベア構造とする。

（3）2～5階は1パレット置きコンベアとし、荷捌場を最大幅確保する。

（4）工事期間中はテナント各社の事業運営に極力支障を来たさない方法を検討し、工事は1基ずつ行う。

1～3号棟において、それぞれ垂直搬送機4基、エレベータ8基を基本とした理由は、次のとおりである。

1. 2万トン冷蔵倉庫の場合、入庫3,000トン／月、出庫3,000トン／月と仮定すると、垂直搬送機2基、エレベータ4基で入庫・出庫作業は能力的に処理できる。
2. 当冷蔵倉庫に搬入される貨物は、荷崩れしやすい貨物、パレットからはみ出す貨物など多品種多形態であり、垂直搬送機とエレベータ両方の併用が効率的となる。

テナントごとに2台ずつ設置するため、A入庫用、B出庫用というように使い分けすることができ、貨物の流れが明確になり、コンベアに貨物が来たらそれをフォークで取り出すだけ、という運用に変わった。①小口の貨物だけの時や少量の場合には垂直搬送機をできるだけ活用することで省エネが可能となり、来客時の案内にエレベータを乗用として使用できる、②大量の貨物の場合には、優先順位の低い貨物をエレベータで運搬することで入庫作業が効率化する――というメリットもあった。

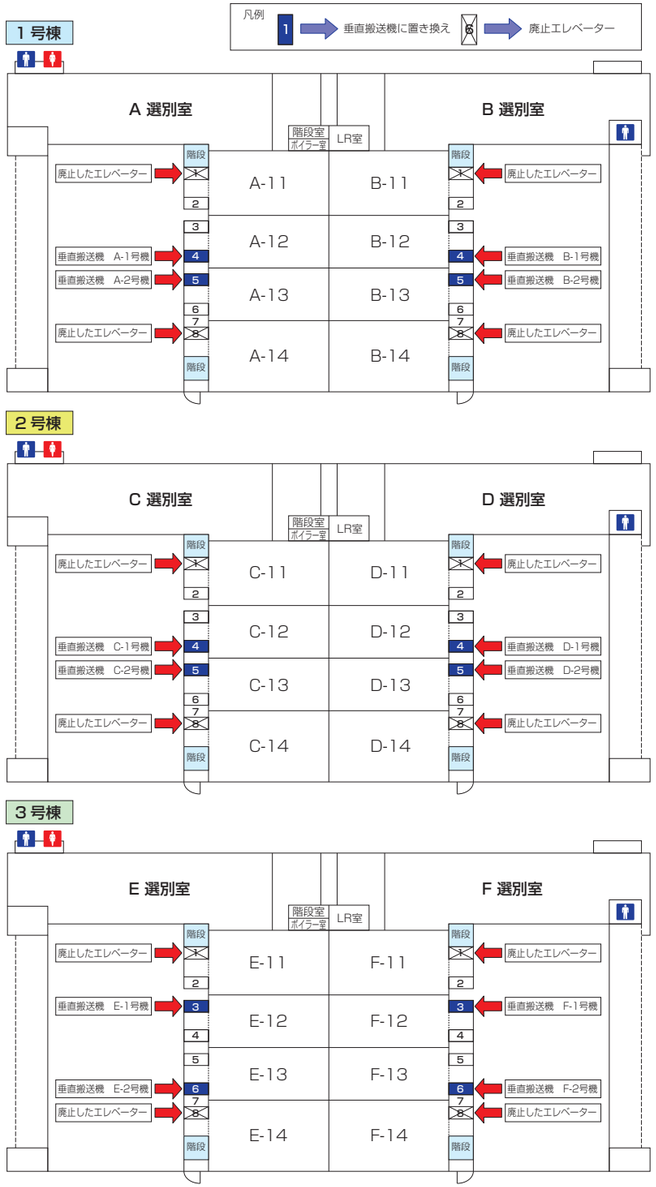
垂直搬送機の設置については、入庫・出庫の互換性、フォークリフトの走行距離などを勘案して、次のとおりとした。

1. 1号棟・2号棟はエレベータ4号機・5号機と、3号棟はエレベータ3号機・6号機とそれぞれ置き換える。
2. 1～3号棟の廃止エレベータは、1号機および8号機とする。

なお、残存エレベータ24基については、垂直搬送機設置の工事と重複しないよう配慮しながら、1号棟より3号棟へと順次主要機器の交換を行った。

施工業者については、3社に工事の概要を説明し、工事仕様書および工事金額の見積書の提示を依頼して精査した結果、不二輸送機工業に決定した。その理由としては、昇降路内の垂直搬送機昇降レールなど本体の取り付けが、既存のエレベータと同様、建物の躯体にブラケットアンカーで固定するフレームレスタイプのため、鋼材使用量が少なく見積額が安価であったこと、支柱がない分、結露発生も少ないと推測したほか、昇降モーターにサーボモーター（7.5kW

垂直搬送機　設置位置　見取り図（1～3号棟）



200V）を使用することで省エネ効果も期待できることなどが挙げられる。

設置する垂直搬送機の主な仕様と特徴は、次のとおりである。

1．主な仕様

（1）搬送物：サイズW：1,400×L：1,300×H：1,800（mm）、重量1,500kg

（2）搬送能力：62パレット／時間（各階平均昇降能力）

＊エレベータは30パレット／時間（各階平均昇降能力）

（3）送りコンベア：1階×2台、2～5階×各1台、計6台（1階と本体内コンベアローラーはステンレス製）

（4）昇降電動機：7.5kWサーボモーター、速度57m／分

（5）結露対策：昇降塔内の換気、1階のコンベア室の防熱施工

2．主な特徴（エレベータとの比較）

（1）搬送能力:1基でエレベータ2基相当（エレベータの約2倍）

（2）作業効率：昇降ボタン操作不要のため、作業時間は短縮される。

（3）法的規則：労働安全衛生法の昇降機規定・クレーン規定等の適用を受けない。

（4）保守費用：公的検査の免除により自主点検となるため、軽減される。

（5）動力費：小容量の電動機により、電力料（量）は軽減される。

2009（平成21）年2月、1～3号棟合計で12基の垂直搬送機について、計画どおり設置を終了した。

なお、1号棟B棟の工事からは、A棟の工事経験に基づいて、工事管理および工期短縮等を勘案し、レールブラケットの取付け方法を変更している。A棟は、シャフト内に直接レールブラケットを取り付けたが、B棟からはシャフト内にレールブラケットタワーを自立組み立てとした（16カ所のブロックはつり[8]工事がなくなり、工事期間の短縮や、埃による汚れ等の軽減が可能となった）。設計構造変更については、設計を担当した梓設計に施工図のチェックを依頼し、強度や安全等について問題ないとの回答を得た。

垂直搬送機の設置

【8】はつり工事とは、コンクリートを切断したり削ったりする作業。

3．4・5号棟における垂直搬送機の設置

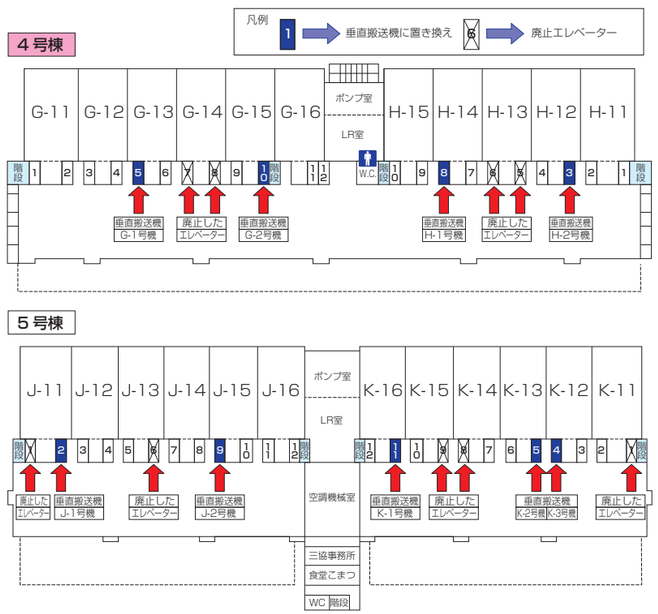
4・5号棟における垂直搬送機の設置については、2008（平成20）年11月の取締役会で承認され、それぞれ4基・5基の計9基を

設置することになる。

施工業者、工事方法、垂直搬送機の仕様・特徴等は、基本的に1～3号棟に準じることとした。設置基数と工期は、次のとおりである。

	垂直搬送機	残存エレベータ	廃止エレベータ	工　　期
４号棟	４基	14 基	４基	2009 年３月～ 2009 年 10 月
５号棟	５基	14 基	５基	2010 年１月～ 2010 年 10 月
合　計	９基	28 基	９基	エレベータ元数：46 基

垂直搬送機　設置位置　見取り図（４・５号棟）



こうして2010年10月、5号棟の垂直搬送機設置をもって第１期の垂直搬送機の設置が完了した。その結果、全体として21基のエレベータが廃止となり、エレベータ52基・垂直搬送機21基の体制となった。

なお、垂直搬送機21基の総投資金額は3億5,800万円（資本的支出3億600万円、修繕費5,200万円）であった。資金調達については、日本政策投資銀行や農林中央金庫をはじめとする金融機関からの長期事業資金借入で賄った。

工事完工までのテナントの協力も含めた工夫・苦労としては、建物の1～5階までの空洞部分（エレベータシャフト）の高さが約30mあり、きわめて危険なため安全確保が必要だったことが挙げられる。また、エレベータが1基使用できないことによる荷役作業の時間ロスが生じるなか、テナントからの代替の機械を用意してほしい、他社の機械を借用させてほしい、といった要望の取り下げを説得する必要があった。このほかにも、音がうるさい、溶接の臭いがきついなど、工事現場特有のトラブルなども生じた。

垂直搬送機の設置後、テナント各社からはおおむね好評を得た。垂直搬送機が1基完工するごとにテナントや業者を交えた完工慰労会を開催するなど、親睦を深めるとともに、実感としてのメリットを享受してもらうことにより、最終的に21基の導入につなげることができた。

4. 温度管理の一層の強化

2003（平成15）年5月、食品の安全確保のための包括的な法的枠組みを定めた食品安全基本法や、食品衛生法の改正が相次いで施行された。食の安全･安心に対する規制が一段と厳しくなるなかで、当社は設備提供者としての責務をより一層認識し、品質管理に直結する温度管理を徹底すべく、設備の改善に取り組んだ。

各棟１階荷捌室のシェルター設置（冷房化）はその代表的な取組みであったが、それに伴う問題も少なからず生じた。荷捌室の空調設備の稼働期間は5～10月であるが、季節の変わり目の湿度管理が大きな課題としてクローズアップされた。結露がひどく、カビが頻繁に発生したのである。また、カビの発生具合は建物ごとに異なった。当社の場合、敷地面積が広大であるため、北側と南側とでは条件が大きく変わる。北側に向いている棟ではカビがひどく、南側では逆にカビが発生しないものの、真夏になると設計された温度まで下がり切らない、といった苦情が寄せられた。当社は、毎年、空調設備稼働前の４月に前川製作所に点検・整備を依頼し、こうした問題の解消にあたった。

また、シェルター化工事の一環として、さまざまな取組みも行った。この時期における温度管理に直接関係する主な工事は、次のと

おりである。

・1～3号棟5階荷捌室天井防熱工事（2005年度）
・4・5号棟5階荷捌室天井防熱工事（2007年度）
・5号棟屋上防水層遮熱塗装工事（2006年度）
・4号棟屋上遮熱塗装補修工事（2007年度）
・1～3号棟屋上防水層遮熱塗装工事（2008年度）
・1階荷捌室冷房設備改善工事（2005年度）
・1階荷捌室冷房設備改善工事（2008年度）

2010年は30年に一度といわれる猛暑となり、8月の平均最高温度（羽田地区）が32℃、7・9月も平年比2～4℃高くなった。長年にわたって防熱材に徐々に溜まった水分の氷結が猛暑により解凍し、それが再度庫内等で冷やされ氷結となって貨物に付着するトラブルが生じた[9]。この事故は想定外の事故であったが、その対応として、防熱対策用のビニールシート（約6,000枚）をテナント各社に提供し、荷物の積み付けの際にパレットにシートを掛けてもらうよう協力を要請した。

【9】対象貨物は全額保険処理をしたため、損失は発生しなかったが、これに伴い防熱等の対応工事を行った結果、2,000万円の費用が生じた。

5. 経年劣化を踏まえた各設備・機器の導入

当社はこの時期、既述した取組み以外にも、経年劣化に伴う建物の改修や、設備・機器類等の更新に努めた。貨物の品質保持、円滑かつ安全な荷役の確保などのため、法令・基準への対応のほか、実態の把握に基づいて、計画的かつ機動的に設備の更新と保守点検、修繕を行った。各工事の施工方法・更新機器の選択等については、費用対効果やテナントのニーズ、省エネルギー対策などを十分に精査したうえで決定した。

主な設備・機械の更新・導入は、次のとおりである。

・冷凍設備：オイルポンプ･デフロスト給水電磁弁の更新
・電気設備：各棟変電室内の更新（変圧器1年に1棟ずつ計5年間）
　各棟変電室内の高圧盤／低圧盤の更新（変圧器とは別の年に実施）
・荷役設備：既存エレベータの機能改良、部品交換[10]など

これらの設備・機器類等については、更新後も適切な運用に努めた。

【10】エレベータに関しては、1～5号棟まで元々94基のエレベータがあり、垂直搬送機を導入してもなお52基保有していた。このため、年間に更新できる台数は限られており、計画的な更新がとくに求められた。

なお、5号棟については築20年以上が経過し、建物外装全般の老朽化が進んでいることから、既存の冷蔵庫・荷捌棟・事務所棟などの外壁塗装工事・防水工事・金属工事を施工した。工事は2008（平成20）年11月初めに開始、2009年3月末に予定どおり完工した。設計監理は梓設計、施工業者は鹿島建設とし、総工費は2億1,800万円（5号棟周りのフェンスなど別枠で施工する工事があるため、補正予算では2億5,000万円を計上）であった。

第 3 節
テナント各社との連携・協働

1. 活発化する委員会・協議会の取組み

当社ではこの時期、ターミナル内に組織されている大井水産埠頭会の各種委員会、協議会について、テナント各社の協力を得ながら、それぞれの機能を十分に活用し、以前にも増して活発な取組みを行った。

① CO_2排出削減

2005（平成17）年2月、京都議定書[11]が発効され、6種類の温室効果ガス総排出量[12]について1990年を基準として、2008～2012年の5年間に、先進国全体で少なくとも5％の削減をめざすことになる。これに伴い、日本では2005年5月、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」（以下、省エネ法）が改正される[13]。また、東京都は2006年12月、21世紀の都市モデルとして策定したプログラム「10年後の東京」において、「2020年までに2000年比で25%削減」というCO_2削減目標を設定した[14]。

こうした状況下にあって、当社は2005年12月、省エネ法の施行に対応し、電力の削減活動を効果的に推進することを目的に、「管理標準」[15]を制定すると同時に、東京都（環境局）に「地球温暖化対策計画書」[16]を提出した。同計画書は、省エネ目標を達成するためのテナントも含めた社内の体制づくり、取組みなどについて、毎年11月に報告する制度に基づいたものである。同計画では、2005～2009年の5年間で、2004年度比電力使用量2.2％削減を目標としており、その後の東京都による計画評価でA＋となった。当社は以降、「管理標準」に基づく設備・エネルギー管理を日々実行し、併せて削減目標達成に取り組むことになる。

【11】1997（平成9）年12月に京都で開催された気候変動枠組条約第3回締約国会議（COP3、京都会議）において、先進国および市場経済移行国の温室効果ガス排出の削減目標を定めたもの。

【12】二酸化炭素（CO_2）、メタン（CH_4）、一酸化二窒素（N_2O）、ハイドロフルオロカーボン（HFCs）、パーフルオロカーボン（PFCs）、六ふっ化硫黄（SF_6）――の6種類。

【13】改正に伴う主な変更点は、①従来は熱と電気を区分した使用量で規制していたのを、熱と電気を合算した使用量を原油換算で規制することとなり当社の場合は原油換算量8,100kℓとなり第1種エネルギー指定工場とされた、②第1種エネルギー指定工場において、使用量が2万kℓ未満の工場は1名、2万kℓ以上の工場は2名のエネルギー管理者の選任が必要となる（当社は1名）――であった。

【14】この目標は、①危険な気候変動による影響を回避するため、2050年には世界全体の温室効果ガス排出量を少なくとも半減する必要がある、②膨大なエネルギーを消費し、便利で豊かな生活を実現した先進国の大都市こそが、大幅なCO_2削減を可能とする低炭素型の持続可能な社会への移行を先導しなければならない、③先進国の大都市がこうした都市モデルを実現してこそ、急成長を続けるアジアなど途上国の都市に対しても、めざすべき都市の姿を実践的に示すことができる――という認識に立ち、東京が世界の大都市に先駆けて、低炭素型の都市モデルを実現していくことをめざし、設定したものである。

東京都はその後、世界で最も環境負荷の少ない都市をめざして、都内の温室効果ガス排出量の削減を進めるため、2010年度から環境確保条例に基づき、大規模事業所に対する「温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度」を開始した。第1計画期間は2010～2014年度で、削減義務率（5年間平均）8％（または6％）[17]、義務履行期限2016年9月末とされた。

② 安全・防災対策

安全・防災対策については、冷蔵庫安全委員会を中心として、常に危険（死）と隣り合わせの職場であることの意識づけを図り、安全靴を履いてヘルメットをかぶり、安全帯をしたうえで、「右よし・左よし」という安全確認を怠らないことや、冷蔵倉庫内の作業は必ず複数人で行うことなどを徹底させた。また、何らかの事故が起こるごとに、委員会を開催し、テナント・荷役会社で安全に関して認識を新たにしており、法改正などの後押しもあって安全・防災に対する認識は大きく改善された。

当社構内ではこの時期、いくつかの事故が発生した。2007（平成19）年4月24日16時30分頃、4号棟5階において、フォークリフトがエレベータ扉を破り、後輪がエレベータシャフト内に落ち運転者が転落死亡する事故が発生した。当社はこの事故を踏まえた対策として、①冷蔵庫安全委員会より、テナント各社に職場環境の整理・整頓および安全教育の強化・意識づけ徹底を指示、②同委員会について、安全委員を12名からテナント15社プラス作業会社2名の合計17名に増員するなど管理体制の強化、③2～5階のパトロール実施（従来は1階および外周のみ）、④フォークリフト運転手の注意を喚起するため、全棟エレベータ前床面および消火栓前床面において、滑りにくくかつ耐久性の優れたペイントによるゼブラマークの標示[18]――などに取り組んだ。

2009年9月29日2時40分には、5号棟J棟倉前において、トラックによる軽油流出事故が発生した。トラックの車輪で電話ケーブル用マンホール鉄製蓋の片方が跳ね上がり、燃料タンクを破損して150ℓの軽油が流出したものである。当社は、ただちに消防隊を呼んで油の回収を行うとともに高圧洗浄等の事故処理を実施したものの、30ℓの回収ができなかった。この事故を機として、マンホー

【15】省エネ法に基づくもので、「管理標準」の目的、目標、環境対策推進組織図、設備概要、受変電設備、配電設備、照明設備、冷凍設備、冷房設備、昇降設備について制定された。なお、基準排出量は原則、2002（平成14）～2007年度のうち連続する3カ年度の平均値とされた。当社の場合、2004～2006年度（3年間）の使用実績の平均値（3,054万1,000kWh／年）を管理基準とした。

【16】地球温暖化対策計画書のほかにも、経済産業省に毎年7月提出の「定期報告書」「中長期計画書」がある（提出する官公庁が異なっており、趣旨も方向性も微妙に異なるが、根拠として提出する数値は同じ）。

【17】6%の軽減措置の対象は、事業所の全エネルギー使用量に占める地域冷暖房等から供給されるエネルギーの割合が20%以上、あるいは工場、上下水施設、廃棄物処理施設等である。

ヘルメットを装着して作業をする様子

【18】構内の全エレベータ86×5階＝430カ所および消火栓前100カ所について実施した。

ルの蓋の点検、事故が起きた際の関係各省庁との調整と連絡の徹底を図った[19]。また、深夜の時間帯に起こる事故への対応が求められた結果、後の監視カメラ導入へと結びついた。

【19】この軽油流出事故では、海上保安庁（東京海上保安部）への報告が遅れたことが問題視された。これを教訓として、以降はトラブル等が生じると、必ず海上保安庁への連絡を行うことが徹底されるようになった。

一方で近年、病院外での心臓停止の発生件数が2～3万件と推測されるなか、救急車が現場に到着するまでの対応として、一般企業においても自動体外式除細動器（AED）の設置が普及していた。当社でも、構内において不特定多数の人員が出入りする現状を勘案し、突発的な事故に対応するための救命措置として、テナント各社が利用しやすい場所3カ所にAEDを設置することとした。

AEDの設置

このほか、2009年6月17日には、大型台風来襲時の高潮被害想定および対策検討のため、国土交通省港湾局および学識経験者による当社施設の視察等が行われた。

この間、当社は2006年10月、高圧ガス保安関係に関して創業以来30年間無事故・無災害が評価され、優良事業所として「高圧ガス保安経済産業大臣表彰」を受けた。2007年10月には、工務部課長が東京都高圧ガス環境賞（保安功労局長賞）を受賞した。

③ 環境対策

環境対策についてみると、廃棄物処理委員会を主体に、廃棄ビニール・プラスチック等の再生資源化に取り組み、経費削減および構内の整理・整頓を図った。

2005（平成17）年11月には、廃棄パレットの処理費用を大井水産物埠頭会で負担することになったことを受け、処理マニュアルに従って分別し、指定の場所に集積することとした。これに伴い、廃棄物処理委員会では、2001年以降中止していたテナント各社の「廃棄物処理責任者」選任制度を復活させ、分別の徹底を図った。また、廃材パレットの処理についても、作業会社を通じた従来の方法の変更を余儀なくされるなか、2006年7月より秋葉樹脂によるプラスチック・ビニール類の定期回収（無料化）等をスタートさせた。

一方、2004年7月からの石綿障害予防規則の施行[20]を受けて、2005年度にアスベスト使用箇所の調査を鹿島建設に依頼し安全性の確認を行った。当社工務部において、設計図書（建築物・工作物に関する工事用の図面・仕様書）の精査および冷蔵倉庫・事務所内の目視調査を実施した。さらに、サンプリング採取による定性・定量分析を同社に依頼した結果、冷蔵関連施設にはアスベストの使用がみられないことが判明した。

【20】石綿については、2004（平成16）年10月、クリソタイル（白石綿）等の石綿を含有する石綿セメント円筒等の製品の製造等が禁止されたことにより、国内の石綿使用量の大部分が削減された。このため、今後の石綿ばく露防止対策は、建築物の解体等の作業が中心となり、事業者に求める措置の内容が特定化学物質等障害予防規則に定める他の化学物質とは大きく異なることとなるため、新たに建築物の解体等の作業におけるばく露防止対策等の充実を図る単独の規則を制定し、石綿による健康障害防止対策の一層の推進を図ることとした。

PCB（Poly Chlorinated Biphenyl＜ポリ塩化ビフェニル＞人工的に作られた主に油状の化学物質）やR22（フロン）冷媒[21]の使用についても同様であるが、当社冷蔵倉庫の建設当時はまったく問題がなかったものの、竣工後50年近くを経る間に、社会･法制度の改正等により問題視されるようになった。しかし、現実問題として詳細な調査には困難が伴った。当社は規模が大きいだけに社会的な影響も小さくないため、建物解体時には法令等に定められた措置をとることとしている。

【21】オゾン層破壊物質の取扱いに関する「モントリオール議定書」（1987〈昭和62〉年採択、1989〈平成元〉年発効）は、国内の冷蔵倉庫の多くで冷媒として使われているとみられるHCFC（ハイドロクロロフルオロカーボン）を2020（令和2）年時点において、補充用を除いて生産全廃、2030年には完全に生産廃止と定めている。2020年以降はHCFCの使用は事実上不可能となるため、冷蔵倉庫業者はアンモニア等の自然冷媒などへの転換を迫られている。

④ その他

構内における交通混雑緩和対策については、「構内交通混雑緩和対策検討チーム」を結成し、2005（平成17）年9月以降、構内混雑の原因調査、緩和対策の検討・立案などに取り組んだ。テナント各社、冷蔵庫安全委員会・港湾安全委員会・廃棄物処理委員会等が一体となって、不法駐車車両や放置コンテナの排除強化、パレットおよび木屑分別の徹底や回収、バース前の整理・整頓の周知徹底、ゴミの不法投棄防止対策などを行った。

また、2009年1月30日には大井東海地区通勤協議会に入会した。1994年3月、倉庫会社31社により発足した同協議会は、東京シティ観光と運行委託契約を締結し、通勤バスを利用していた。大井水産物埠頭会ではそれまで、大森リース（東京シティ観光の親会社）との間で、1976（昭和51）年に特定旅客運送契約を結び、独自に通勤バスを利用していた。この2つのバスは本来別運行であったが、埠頭会側の利用人数が減少し、相乗りでの利用となっていたため、大井東海地区通勤協議会からの参加要請を受け入れた。

2. 機械警備のスタート

当社では、1～4号棟について、新築当時から機械警備を取り入れていた。機械警備とは、警備員を置かない代わりに、警備対象施設にセンサーを設置するもので、建造物侵入や火災等の異常を機械で察知してその発報を遠隔地で受信し、警備員が現場へ急行し初期

機械警備

当該期間における庫腹異動　（単位：トン）

年月日	テナント名／庫腹異動	理　由	空庫状況
2009年4月1日	アイ・ロジスティクス 7,500トン　→0トン	撤　退	0
	日水物流 37,500トン → 45,000トン	増　腹	
2009年12月1日	新興物流 10,000トン → 8,000トン	一部解約	0
	ナカムラロジスティクス 16,000トン → 18,000トン	増　腹	
2010年4月1日	三協（旧・三協運輸） 13,750トン → 11,250トン	一部解約	0
	キョクヨー秋津冷蔵 21,250トン → 23,750トン	増　腹	
2010年7月1日	宇徳（旧・宇徳運輸） 5,000トン　→0トン	撤　退	0
	二葉 12,500トン → 17,500トン	増　腹	

※グループ内の事業承継・事業譲渡、合併、商号変更によるものは除く。

対応をとる形態の警備業務である。機器類に備わるセンサーが異常を検知することで、警備員を置かなくても常時警備が可能となる。

大日警との機械警備を含む警備契約は大井水産埠頭会が交わし、当社およびテナント各社は警備費分担金を大井水産埠頭会に支払うというかたちをとっている。

特定保税承認制度に基づく特定保税承認申請に向けたセキュリティ管理、テナント各社のISO取得および改正SOLAS条約に基づく制限区域警備強化等のため、埠頭内警備システムの見直しを行い、当社事務所および売店みーむのみとなっていた大日警による5号棟の機械警備を、一部を除いて行うこととした。さらに、敷地内数カ所に監視カメラを設置し、警備体制の強化を図る旨の議案を2008年10月24日開催の大井水産埠頭会総会に諮り承認され、2008年11～12月に機械警備工事が行われた。

また、1～3号棟１階の機械警備は防潮シャッターにセンサーがついていたが、シェルター設置後はこのシャッターは使用されていなかった。このため、４・５号棟と同様にセンサーをマンドアおよびオーバードアに設置し、警備体制の強化を図ることとする議案を、翌2009年10月23日開催の総会に諮り承認された。

2009年11月14・15日に1号棟、同月21～23日に2号棟、同月28・29日には3号棟において、それぞれ機械警備工事を実施した。

3. 庫腹規模の調整

当社ではこの時期においても、物流業界の経営環境変化に伴う経営方針の変更により、一部テナントから退去の申し入れ（庫腹規模調整の要請）があった。当社はその都度、当ターミナル内各社の協力のもと、効率的な倉の配置等に配慮して冷蔵倉庫の賃貸先変更を円滑に行った。

当該期間におけるテナント庫腹異動（企業統合・合併・グループ企業内の異動等は除く）の内訳は、左の表のとおりである。

4. 共同動物検疫検査場の終了

当ターミナルでは、動物検疫検査について、1994（平成6）年より、テナント各社が使用するスペース（共同動検検査場）が設けられていた。しかし、貨物形態が変化するなか、品質保持が一段と求められるようになると、貨物の温度を管理しやすい倉前での検査体制を整えることが不可欠と考えられた。

こうしたなか、あるテナントから2010年10月、動物検疫所の指定検査場所を自社の倉前に変更したいという要望があった。そこでテナント各社で協議を行った結果、テナント全社（12社13事業所）の責任者の合意を得たため、同月、農林水産省動物検疫所東京出張所へ場所変更に関する要望書を提出した。同時に、動検ワーキンググループ会議を2回にわたって開催し、各社の予定検査場所、駐車場の確保、共同動検検査場の処理などについて協議を行った。その後、11月29日に変更に関する申請書を動物検疫所に提出、立入検査など審査を経て12月20日に変更が許可され、同日よりテナント各社の倉前の新しい検査場所で検査を受けることとなった。なお、選別棟の旧共同動検検査場の閉鎖手続きと閉鎖に伴う保税蔵置場の減坪手続きは、2011年1月17日までにすべて終了した。

5. 調査捕鯨母船等の入港への対応

2007（平成19）年3月中～下旬、調査捕鯨母船「日新丸」、仲積船「オリエンタルブルバード」、目視調査船2隻の計4隻が大井水産物埠頭に入港した。1997年以降、調査捕鯨船等はたびたび入港していたが、今回は改正SOLAS条約による規制対象国際埠頭となってから初めての入港であり、環境保護団体による抗議活動が予想されるなか、報道関係者が多数来船することも見込まれ、揚荷役中は不測の事態が起きる可能性があった。

このため当社は、東京港管理事務所・東京湾岸警察署・海上保安庁と連絡をとり警戒体制を敷いた。また、入港時のマスコミによる大井水産物埠頭構内における取材を認めない旨を記載したプレスリリースを発表したほか、環境保護団体関係者等や不審者のチェック、車両動線の規制を行うなど事故防止に万全を期し、テナント各社に迷惑がかからないよう取り組んだ。その結果、幸い4隻とも無事に入出港することができた。

調査捕鯨母船「日新丸」

第 4 節
移転計画を見据えた布石

1. 東京都による港湾計画等の動向とその影響予測

1970年代後半、諸外国が排他的経済水域（200カイリ）を設定して以降、日本の遠洋漁業は多くの漁場から締め出された。日本船による水産物の供給が激減する反面、輸入が急増するなど供給構造が大きく変化し、これに伴い、大井水産物埠頭においても、漁船や仲積船等による桟橋からの搬入が輸入冷凍コンテナによる搬入へとシフトするなど、物流形態は変貌を遂げた。

一方、東京港では、コンテナ船の大型化が急速に進展して、大水深の港湾施設が不足しており、加えて、臨海部交通ネットワークの未整備による渋滞が大きな課題となっていた。東京都は2009（平成21）年8月、こうした状況を踏まえ、「第７次改訂港湾計画」の一部変更を公示した。そこには、「コンテナの国内フィーダー輸送機能強化を図るため、大井水産物埠頭の一部改良（既存ふ頭を含めたコンテナふ頭等の岸壁水深の変更）」が盛り込まれた。

この変更により、同埠頭の後背地にあたる当社の冷蔵倉庫1～3号棟が立地する敷地について、コンテナ保管用地として供出しなければならない可能性が浮上する。これを受けて当社は、継続して関連情報の収集・分析に努めると同時に、冷蔵倉庫の老朽化が進行していること（1号棟は2009年で築33年、2号棟は築32年、3号棟は築31年）にも鑑み、冷蔵倉庫の長期的施設計画に関する検討に着手することになった。

2. 長期的な施設計画の検討開始

当社の冷蔵倉庫については、東京港港湾計画の動向や老朽化に加え、フロン問題への対応も求められているため、長期的な視点で施設整備のあり方を検討することとした。現在地に建て替える案は、東京水産ターミナルの至近に種地を確保し、営業を継続しながら1～5号棟をローリング方式で順次整備するという内容であった。しかし、種地を確保することができない場合には、建て替え方法の再検討を余儀なくされる。

こうした状況下にあって当社は、将来の冷蔵倉庫建て替えを視野に入れて長期的な施設計画の検討を進めるなかで、用地の確保や施設の基本計画を検討するための前提として、将来の冷蔵倉庫の経営規模および機能整備の方向性を調査する必要があると考えた。

そして2010（平成22）年9月、「庫腹需給予測等に基づく冷蔵倉庫経営の適正規模と機能整備等の方向性に関する調査」（2010年10月～2011年3月）を三菱総合研究所に委託した。翌2011年11月には、「将来の冷蔵倉庫経営規模および機能整備の方向性に関する調査」をみずほ情報総研（現・みずほリサーチ＆テクノロジーズ）に委託するなど、将来の長期的施設のあり方についてさらなる検討を重ねることになる（詳細は「『第二の創業』を見据えて＜新冷蔵倉庫建設計画＞」を参照）。

第 5 節

リーマンショック後の収益低迷から回復へ

1. 当該期間の業績概況

この時期における当社の業績をみると、ほぼ一貫して利益は低水準で推移した。とくに2009（平成21）年3月期は、税引後当期利益が3,800万円と、1992（平成4）年度以来の1億円割れとなった。主たる要因は、土地賃借権全棟償却開始や5号棟外装補修工事施工に加え、電力料金単価アップによる動力費の増加にあった。

当該期間における業績の推移は、左の表のとおりである。

収支状況の推移（2005～2010年度）

（単位：百万円）

年　度	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売 上 高	2,944	2,875	2,871	2,860	2,850	2,851
営業利益	795	680	489	294	407	499
当期利益	375	297	158	38	101	190

2. 社長交代

当社では2009（平成21）年6月、今坂誠社長が退任し、吉川光太郎が第7代社長に就任した。吉川社長は、日本水産（現・ニッスイ）でマーケティング企画グループゼネラルマネジャー、営業推進室長、南米駐在（グループ現地法人社長）、取締役南米事業執行を歴任し、2009年5月から当社顧問を務めていた。

3. テナント料の値下げと借庫協力金の返済

当社は、テナント料について、2000（平成12）年4月に1万1,000円（設備トン／年）へ300円引下げを行って以来、据え置いてきた。この間、自社資金でシェルター設置工事に取り組むなど、テナントへの負担軽減に努めてきた。

一方、テナント各社では、冷蔵倉庫の満庫状況が続くなか、嵩高貨物の増加により経費が増え、利益が出ない厳しい状況が続いていた。ターミナルの経常利益も勘案すると料金引下げについて検討する時期にきている、との声もあり、損益見通し、資金計画、貸借対照表、解体撤去資金の積み立て過不足見通しなどをもとに、テナント料の変更比較（A：現行据置、B：500円下げ、C：1,000円下げ）を行った。その結果、解体撤去費用に充当するために必要な積立金額ほか諸事情を勘案のうえ、2005年10月よりテナント料を500円（設備トン／年）値下げし、1万500円にすることを決定した。

借庫協力金については、2006年4月、5号棟の借庫協力金のうち1万5,000円／設備トン相当額の返済方法を具体化した。①元本の返還方法は2007年10月末を第1回として、以後、毎年10月末にトン当たり2,500円返還し、2012年10月末までに完済する、②利息の支払い方法は上記の元本残高に対して、2006年11月1日より年2%の割合で、毎年10月末に後払いとする――こととした[22]。

4. 株式の異動

当社では、この時期において、いくつかの株式の異動が行われた。社名変更や経営統合によるグループ内の異動等を除く異動は、次のとおりである。

年　月	株主名・異動株数		減少理由
2006年 1月	東京港運 1,000	→ 0	撤　退
	ナカムラロジスティクス 8万7,120	→ 8万7,320	－
	新興海陸運輸 7万7,520	→ 7万7,720	－
	三協 7万2,720	→ 7万2,920	－
	二葉 6万7,920	→ 6万8,120	－
	ユニエツクス 6万7,920	→ 6万8,120	－
2007年 11月	ニチロ 18万4,704	→ 0	マルハグループ本社との経営統合に伴い全株譲渡
	極洋 18万4,704	→ 24万6,272	－
	マルハ 22万1,568	→ 28万3,136	－
	日本水産 22万1,568	→ 28万3,136	－
2008年 4月	日新水産 3万6,864	→ 0	譲　渡
	ニチレイロジグループ本社 11万7,172	→ 15万4,036	－
2008年 12月	アイ・ロジスティクス 4万2,240	→ 0	譲　渡
	日水物流 12万3,264	→ 16万5,504	－
2010年 6月	宇徳 1万9,400	→ 0	譲　渡
	二葉 6万8,120	→ 8万7,520	－

注：社名変更や経営統合によるグループ内の株式異動は除く。

なお、東京港運の撤退に伴う2006（平成18）年1月における株式異動（1,000株）については、当社内で検討した結果、港運業界

第７代社長

吉川光太郎

日本水産（現・ニッスイ）出身で、1970（昭和45）年の入社。漁労部門の経理課を経て1975年より4年間インドネシアに駐在し、帰国後1980年から9年間は労働組合専従、その間委員長も務め従業員の側から会社の経営についての研鑽を積んだ。1990年から4年間の南米駐在を経て1994年からマーケティングや営業企画など企画部門に従事した。2003年からは再度海外駐在となり南米子会社の社長を歴任、水産物の買い付けや養殖事業に係わった。2004年に日本水産の取締役に就任した。

当社では2009年6月に社長に就任、東京都の改訂港湾計画の動向を注視しつつ将来的な建替えや移転に関する検討を開始した。また在任中の2011年には東日本大震災が発生し災害対策やテナントも含めた省エネ対策などを強力に推進した。2013年から2016年まで東京冷蔵倉庫協会会長も務め、電力料金高騰・施設の経年化・フロン問題等への対応など、業界の発展にも尽力した。また社内では、あらゆる業務の改善・効率化を追求し、労働環境の改善、省エネ対策、エネルギー・環境問題に尽力した。2010年には人事評価制度を導入、2015年には目標管理制度をリンクさせ社員の働きへの対価を明確化した。

【22】宝幸への5号棟借庫協力金の返済方法については、2006（平成18）年11月の取締役会において、他社と異なる特別の事情があることから、特別の取扱いもやむを得ないと考え、一括返済することに決めた。返済時期は同社と協議の結果、2007年9月28日とすることで合意した。

株主構成（2011年3月31日現在）

会社名	持株数
日本水産	28 万 3,135
極洋	24 万 6,272
二葉	8 万 7,520
マルハニチロ水産	28 万 3,136
ユニエツクス	6 万 8,120
ナカムラロジスティクス	8 万 7,320
新興海陸運輸	7 万 7,720
東京定温冷蔵	3 万 6,229
中央冷凍	8 万　306
五十嵐冷蔵	8 万　306
三協	7 万 2,920
大洋エーアンドエフ	3 万 6,864
日水物流	16 万 5,504
マルハニチロ物流	16 万　612
ニチレイロジグループ本社	15 万 4,036
合　計	192 万

5社に均等に各200株を引き受けてもらいたいと考え、譲渡手続きを行った。また、マルハニチロホールディングス発足（マルハグループ本社とニチロの経営統合）に伴う2007年11月における株式異動は、当社が公共性の高い性格を有していることを鑑み、１グループの持ち株比率が高くなることは特定グループに利益を与えることになり好ましくないと判断し、ニチロが保有する当社株式18万4,704株について、極洋またはグループ会社、日本水産またはグループ会社、マルハまたはグループ会社に、3分の1ずつ譲渡することとした。

5. 土地賃貸借契約等の更新

当社は1974（昭和49）年6月1日、1号棟（9,100㎡）について、東京都との間で、「大井水産物専門ふ頭都営上屋に併設する冷蔵倉庫に関する土地の賃貸借契約書」を締結したのを皮切りとして、2号棟（8,400㎡）は翌1975年10月9日、3号棟（9,150㎡）は1976年12月23日にそれぞれ30年間の契約を締結した。これらの契約期間が満了を迎えることから、2004（平成16）年5月以降、契約が満了する3カ月前に更新を申し入れ、1号棟2004年5月28日、2号棟2005年10月6日、3号棟2006年12月22日に、それぞれ契約書に則り引き続き30年の契約を更新した[23]。また、2010年2月19日には、4号棟（18,766.57㎡、1980年2月20日契約締結）の土地賃貸借契約更新も行った[24]。

1～3棟土地賃貸借契約更新が終了したことにより、当社または東京都においてやむを得ない事情が生じない限り、以降30年間にわたって使用することが可能となった。

上記のほか、当社は1975年9月19日、特高変電所（514.32㎡）の土地について、「埋立地賃貸借契約書」に基づき東京都より賃借した。その契約期間30年が2005年9月に満了となるため、同月19日、引き続き契約期間30年として更新契約を締結している。また、旧事務所棟の土地（512㎡）については、1979年2月14日に土地賃貸借契約を結んでおり、契約期間満了を受けて2009年3月25日、30年の契約を更新した。

【23】1号棟の更新にあたり、当初の賃貸借契約の満了により借地権利金の一部が返却してもらえる可能性がなくなった。また、旧契約書では、東京都の承認があれば土地の転貸・譲渡が可能であったが、新契約書では禁止となった。

【24】5号棟（18,769.90㎡、1987年3月13日契約締結）については、2017（平成29）年3月13日に土地賃貸借契約が更新されている。

6. 内部統制の基本方針策定

2002（平成14）年7月、アメリカでは「SOX法」（サーベンス・オクスリー法：企業改革法）が制定され、内部統制のあり方と監査制度が抜本的に改革されるとともに、企業経営者の責任と義務・罰則が定められた。一方、日本でも企業活動のグローバル化の進展とともに、経営と会計の透明性が求められるようになり、内部統制の強化が求められるようになった。アメリカのSOX法制定を受け、日本でも2006年5月に会社法が施行されて、取締役および取締役会の裁量権が拡大されるとともに、取締役の過失責任について明文化された。これに伴い、会社のリスクおよび損失等に対してある一定の歯止めをかけることを目的として、大会社に対して「内部統制基本方針の策定」が義務付けられた。

当社は常勤役員を入れて約30名規模の会社であるが、資本金は9億6,000万円にのぼり、会社法でいう「大会社」に該当した。このため2006年6月、規模および組織の実態等を勘案のうえ、会社法および同法施行規則に基づき、次のとおり業務の適正を確保するための体制を整備することとした。

1. 取締役・使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制

   当社は従来より、①顧客満足の追求、②法令等の遵守、③企業の社会的責任の自覚――を「行動指針」として掲げており、社長等が引き続き月例会等の機会に繰り返しその重要性を伝えることで、役職員に法令と社会規範の遵守が企業行動の前提である旨を徹底する。

   総務部がコンプライアンスを統括する。各部室長は担当部門のコンプライアンスを推進し、その状況を幹部会に報告するものとする。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

   各業務担当部門は、法令および社内規則その他所定の方法に従い、取締役の職務執行に係る情報を文書または電磁媒体に記録・保存し、取締役および監査役がこれらを必要に応じて随時閲覧できるよう管理するものとする。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

施設の運転・利用、災害、財務、情報システム等に係る損失の危険に関しては、その危険の領域に関連する部門が総務部の統括のもと、設備・人員配置等の改善、規則・マニュアル類の整備および調査研究・研修などのリスク管理を行う。担当部室長は、その状況を幹部会に報告するものとする。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

定例の取締役会において、重要事項の決定と業務執行状況の監督等を行う。その下部機関として、常勤役員と部室長で構成する幹部会を毎週開催し、情報共有、意見交換および意思決定を機動的に行い、社内規則に従い効率的に業務を執行する。また、長期的方針と当面の課題を踏まえ、年度予算を取締役会において決定する。月次決算等により進捗管理を行うとともに、取締役会等に報告し、改善策の立案や予算の補正を行う。

5. 監査役が職務補助者を求めた場合の当該使用人とその独立性に関する事項

事業規模等に照らして、補助すべき使用人は置いていないが、必要となった場合は速やかに対応するものとする。監査役より業務に必要な命令を受けた職員は、その命令に関して、所属長等の指揮命令を受けない。補助者の人事異動、評価については、監査役の意見を尊重するものとする。

6. 監査役への報告その他監査が実効的に行われることを確保するための体制

取締役および使用人は、当社の業務または業績に重大な影響を及ぼす事項について、監査役にただちに報告するものとする。また、常勤監査役は、取締役会その他の重要な会議に出席し、稟議その他重要な文書を閲覧するほか、必要に応じていつでも取締役および使用人に対して報告を求めることができるものとし、取締役および使用人は、監査の円滑かつ効果的な遂行に協力するものとする。

7. 人材不足対策と評価制度の導入

当社では、この時期においても、熟練技術者の高齢化に対応し、新人の採用と教育訓練の充実により従業員の若返りと技術の承継・高度化を進めた。また、全部門にわたり人材の補充や育成、組織および管理の見直しを行うことで、社内体制の整備・充実に取り組み、より一層のサービス向上と効率化をめざした。

一方、当社ではそれまで少人数体制だったこともあり、社員の働きを評価する制度はなかったが、2010（平成22）年4月、体系づけた人事評価制度が導入される。これは、成果をあげるために必要な能力、企業が求める価値・方針を具体的な「成果行動基準」として設定、社員・幹部社員にその行動を求めるとともに、行動を通じて能力の発揮度を測定し、賞与・昇給に反映させるものであった。同制度の導入により、社員のモチベーションの向上を図り、質の高い業務の創出に努めた。また、役職員を対象とした研修制度も本格的にスタートさせている。

8. IT化への対応

2000年代に入り、インターネットが急速に普及し、すべての産業において効率化が進展するなかで、当社でもIT化への対応が進められた。

2008（平成20）年6月、事務所のインターネットをADSLから光回線（Bフレッツ）へ切り替えたほか、8月には物流対策室やコントロール室の回線をISDNからADSLに変更し、LUN（Logical Unit Number〈論理ユニット番号〉）の導入を図った。

さらに2009年3月には、社内LAN「e-ネコVPN」（アルマジロ）ネットワークを構築、物流対策室やコントロール室のパソコンを事務所のサーバに接続した。これにより、サーバ内における各部資料のうち、部内のみの閲覧としたい資料に関しては、専用フォルダを別に作成しセキュリティをかけることができるようになった。

第6章

既存冷蔵倉庫の万全な運営

2011～2022年度

第 1 節
不透明感が増す事業環境

1. 多方面に及ぶ東日本大震災の影響

大津波で流される多くの家屋（宮城県名取市、提供：毎日新聞社）

日本経済は、2011（平成23）年3月11日に発生した東日本大震災を受け、一時的に生産や消費が落ち込んだものの、復興の動きに支えられて緩やかな景気回復へと転じる。とくに被災地では、震災復旧・復興工事の本格化に伴って、住宅関連業や運送業、製造業などが回復基調を示し、個人消費も堅調に推移した。しかし、水産業を支えてきた漁業・養殖業などは、主要産地で一部操業が再開されたが、引き続き厳しい状況にあり、水産物等の輸出にも大きな影響を及ぼした。

その後、日本経済は、世界経済の減速を背景に輸出や生産が伸び悩んだものの、復興需要や消費の堅調な推移により緩やかな景気回復が継続した。2013年に入ると、前年末に発足した第2次安倍政権による経済政策アベノミクスの大胆な金融緩和策、デフレ対策等の効果により円安、株価上昇などが進行し、輸出企業を中心に企業収益が大きく改善する。しかし、2014年4月からの消費税増税（5%→8%）をきっかけとして、個人消費は一気に冷え込んだ。2015年は、中国をはじめとする新興国経済の景気減速の影響等もあり、輸出が弱含みに転じ、個人消費や民間設備投資も低迷が続いた。

2018年になると、輸出企業を中心に企業収益が回復傾向を示し、民間設備投資が堅調となったほか、雇用環境の緩やかな改善を背景として個人消費も底堅く推移する。一方で、米中間の貿易摩擦問題、トランプ大統領就任に伴うアメリカの政策動向、中国をはじめとするアジア各国の経済動向、北朝鮮情勢等のリスクの高まりなどに影響され、世界経済は先行き不透明な状況で推移した。

2. 新型コロナウイルス感染拡大と景気減速

2019（令和元）年は、大規模停電や河川氾濫をもたらす台風などの自然災害が相次いだほか、10月からの消費税増税（8%→10%）が景気の冷え込みにつながった。国外においては、米中貿易摩擦の長期化や香港の民主化デモ、イギリスのEU離脱、中国や新興国の景気減速などもあり、先行き不透明感が一段と高まった。

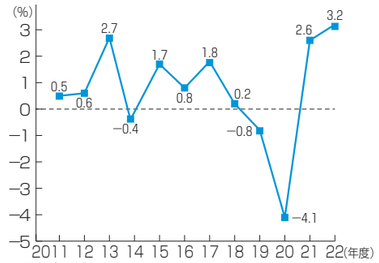
2020年になると、年明けから新型コロナウイルスによる感染症が世界的に拡大し、7月から9月にかけて開催予定だった東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会も1年延期になるなど、経済に大きな打撃を与えた。さらに2022年には、ロシアによるウクライナ侵攻も始まり、資源価格および物流費の高騰、半導体をはじめとする部品の供給不足等の懸念も生じている。

この間、新型コロナウイルス感染症は猛威を振るい、数度にわたって緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発出され、飲食店等の営業時間短縮要請、不要不急の外出自粛、イベント開催制限等により、日本経済は深刻な影響を受けた。2021年春以降ワクチン接種が本格的に開始されたものの、2022年7月からは「第7波」が全国的に急拡大する。さらに同年冬からは「第8波」が始まり、新規感染者数が世界最多を記録するなど、収束の見通しが立たない状況が続いた。

国内感染100万人突破
新型コロナ 8日間で10万人増

新型コロナによる国内感染が100万人を突破（2021年８月７日毎日新聞朝刊）

年平均実質国内総生産（GDP）成長率の推移（2011～2022年度）



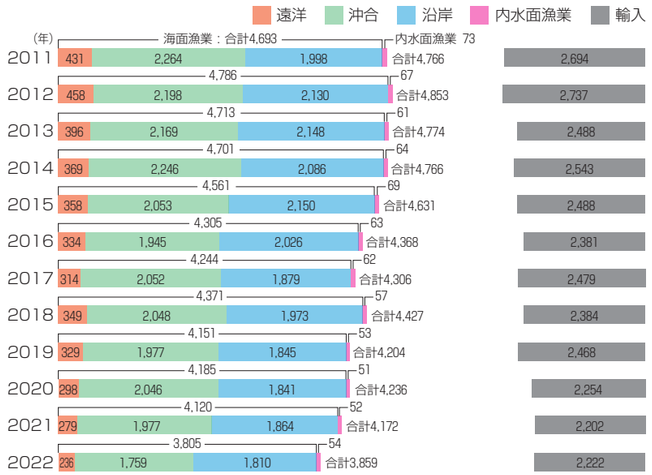
出典：内閣府SNAサイト

3. 国内需要低迷を背景に輸入量は低水準：水産業

日本の水産物輸入量はこの期間、2011（平成23）年の269.4万トンが2021（令和3）年には220.2万トンにまで減少するなど、低水準のまま推移した。国際的な水産物需要の高まり、国内の消費低迷などが背景にあると考えられた。これに対し輸出量は、2011年の42.4万トンが、2021年には65.9万トンへと大幅な増加となった。福島第一原子力発電所の事故により各国が日本からの輸入規制を行った影響等により2011年に一時的に落ち込んだものの、2012年以降はアジアを中心とする海外市場における日本産水産物需要の高まりを受け、増加傾向で推移している。

国内における漁業・養殖業の生産量は、2011年の476.6万トン

漁業生産および輸入の推移（2011～2022年）



資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」

が2021年には421.5万トンにまで減少した。近年は、資源の減少や、日本人の食の魚離れの進行に伴う消費低迷により、国内の漁業生産量は減少傾向にある。養殖業においても、利用可能な海面の不足もあり、国内の生産量は横ばいで推移している。一方で、欧米諸国では健康志向による魚食がブームとなっており、新興国では経済発展による所得の向上が背景となり、世界的にみると魚の消費量は伸びている。世界の漁業生産量をみると漁船漁業生産量は横ばいで推移しているが養殖業生産量は著しく増加している。また近年では陸上養殖を手掛ける企業なども増えている。

4. 荷動き鈍く継続する満庫状態：冷蔵業

冷蔵倉庫業界ではこの時期、貨物の集積地である首都圏や関西圏を中心に在庫は高い水準で推移した。その一方で、地方では低い在庫率が続き、地域格差が広がった。

東京都内の庫腹需要をみると、消費低迷が荷動きを鈍くし滞留状態を招いた結果、各地区の冷蔵倉庫の多くは満庫状態が続いた。

この間、東日本大震災により発生した福島第一原子力発電所事故の影響で電力料金が値上げされたことは、業界にとって大きな問題となり経営に深刻な打撃を与えた。

また、2020（令和2）年1月に国内で初めて新型コロナウイルス感染患者が確認され、4月中旬には緊急事態宣言が全都道府県で発出された。これに伴い、首都圏や関西圏を中心とする冷凍・冷蔵倉庫では、同年夏頃までは外食業態を中心とする水産・畜産・農産食材の需要減退が起こり出荷が減少、在庫は高止まり状態だった。

入荷の面では、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、海外の工場閉鎖などを理由に日本への貨物の搬入に遅れが生じた。さらに、北米コンテナターミナルの操業縮小などを背景として、世界的にコンテナ不足が生じ、物流が混乱、国内への貨物搬入の遅れに一層の拍車がかかった。そのような状況下で、2021年度の在庫水準はきわめて低水準にとどまった。とくに、2021年9月には当社冷蔵庫としては過去最低の在庫率33.7％（8万8,054トン）を記録した。

その後、新型コロナウイルス感染の収束とともに、滞っていたコンテナ搬入が戻り始めるものの、円安の進行に伴う物価高などにより消費が冷え込み、出荷が低迷。その結果、満庫状態に至った。

5. 在庫減と嵩高品貨物問題の深刻化

東京水産ターミナル冷蔵倉庫における貨物取扱い実績をみると、月末平均在庫量は2011（平成23）年度の11.2万トンが2021（令和3）年度には9.4万トン、在庫率は同じく42.8％が36.2％、コンテナ搬入も同じく34.6万トンが28.9万トンとなり、いずれもマイナス傾向を示した。この間、2014年2月には入庫高が全棟営業開始以来最低の2万トン割れとなった。その後も、出入庫は2018年度以降、減少傾向で推移している。在庫率が低下した背景には、輸入魚の調達コスト上昇、多国間競争における日本の買い負け、漁獲減や魚病の影響などに伴う輸入量の減少があった。

一方、嵩高品[1]貨物の取扱割合は、冷凍加工品等の増加を背景として、2012年度に約20％だったものが、2021年度には25.3％を占めるなど、問題が年々深刻化しつつある。容積を加味した新たな料金のあり方を含め、嵩高品貨物への対応は大きな課題となっている。

【1】当ターミナルでは、３段積付け基準で1パレット当たりの重量が400kg未満のものを指す。

大井水産物埠頭利用実績（2011～2022年度）

年度	係 船 数（※）	水産物荷揚量	水産物積荷量	倉庫搬入量（うちコンテナ搬入量）	倉庫搬出量	月末在庫量	在 庫 率	回 転 数
	隻	千トン	千トン	千トン	千トン	千トン	%	回／年
2011	42	21	0	409（346）	398	112	42.8	3.60
2012	23	7	−	360（311）	362	112	43.1	3.17
2013	23	6	3	340（286）	361	103	39.3	3.19
2014	15	5	1	375（311）	353	106	40.5	3.54
2015	7	2	−	376（330）	379	115	43.9	3.25
2016	3	1	0	381（333）	381	107	40.8	3.52
2017	3	2	2	378（324）	383	109	41.7	3.43
2018	3	3	−	336（286）	336	107	40.9	3.12
2019	1	0	0	322（276）	326	107	40.9	2.98
2020	0	−	−	318（288）	319	104	39.7	3.03
2021	1	5	−	332（289）	335	94	36.2	3.43
2022	0	0	−	326（288）	322	104	39.8	3.10

※客船等の荷役を伴わない船舶は除く。

こうした状況下にあって、当社は、食の安全と安心を担う低温物流の拠点としての責任を改めて自覚し、顧客ニーズに幅広く対応しながら、適正な温度管理、施設・設備の保守・点検などを実施することにより、物流の品質を高め、サービスの向上、顧客・テナントとの信頼関係の確保に努めた。

第 2 節

品質管理の徹底と省エネルギー対策

1. 品質向上に向けた適正温度の管理

当社では冷蔵倉庫竣工以降、全冷蔵倉庫における適正温度（−25.1℃）について、1号棟の集中コントロール室に冷凍監視システムを導入し、一括コントロールのもとその維持を図ってきた。しかし、同システムは稼働以来１回しか更新されておらず、制御回路は経年劣化が進み、交換部品も生産中止となっていた。

こうした状況や東京都の第７次改訂港湾計画の変更[2]を受け進められることになった長期施設検討会において当社施設を移転するとしても全棟一括移転ではなく1～3号棟と4～5号棟を別々に二段階で移転する可能性を念頭に置いていた時期だったこともあり2014（平成26）年3月を目途に冷凍監視システムを１号棟コントロール室から比較的新しい5号棟2階のコントロール室に移転のうえ更新する検討を開始した。また、制御回路の老朽化への対応として、冷凍機の制御機器や、誤報等が絶えなかった消防関連（防災監視盤）の更新などにも取り組んだ。その結果、制御機器の高速化、防災監視盤の障害解消が実現された。

これと合わせて施設部員が常駐することを前提として、5号棟2階のコントロール室（防災センター）について、OAフロア化（床のかさ上げ実施）とともに、機械室との境を二重ガラス化して、防音効果の増強を図った。外観が一新されたことにより、外部からの見学者への対応も可能となった。こうしたソフト・ハードの全面的な更新により、動力費の削減はもとより、冷却温度の適正管理を行うことができた。

一方で、当初計画していた施設部事務所と冷凍監視システムの５

【2】第７次改訂港湾計画の一部変更：2009年8月に公示され、コンテナ埠頭の充実・強化や大井水産物埠頭の北側200mを多目的ふ頭化することなどが示された。

冷凍監視システム更新工事（2014年3月）

更新を終えた冷凍監視システム（2014年3月）

【３】第８次改訂港湾計画：2014年12月に公示され大井水産物ふ頭は用途変更され全面コンテナふ頭とすることなどが示された。

５号棟２階コントロール室（防災センター）

５号棟２階コントロール室（防災センター）内部

エバコンの更新状況

設置場所	設置数	工事開始年月	工事費用
５号棟	9基	2012年 1月	9,200 万円
３号棟	6基	2013年 4月	6,500 万円
１号棟	6基	2013年 5月	6,500 万円
２号棟	6基	2013年11月	6,500 万円
４号棟	9基	2014年 3月	１億 1,000 万円

エバコン更新工事２号棟
（2013年11月）

号棟２階移転計画は白紙となった。それは東京都の第８次改訂港湾計画[3]により冷蔵庫全体の一括移転の方向性がほぼ固まったことと、５号棟２階コントロール室の人員収容能力が小さく、施設部員全員（当時は10人）の収容が難しかったほか、当社建設の歴史的な経緯から全棟の冷凍監視システムの中枢は1号棟コントロール室に集中しており、移転するには莫大な費用が見込まれたためである。

上記以外の冷蔵倉庫における温度管理のための施策としては、第一に冷凍機の運転効率化を目的としたエバコン（蒸発式凝縮器）の更新が挙げられる。ひと口に温度管理と言っても、夏季の暑い時期に炎天下で放置していた貨物を庫内に直接入れたのでは、冷凍機械に大きな負担がかかる。このため、荷捌室から冷蔵室（冷凍庫）周辺を含めた総合的な温度管理が必要との認識のもと、全棟36基のエバコンの更新が実施された。

エバコンの更新のほかにも、次の取組みを行った。

１．高速シートシャッター設置

2013年7月、1号棟（B棟）・2号棟（C・D棟）・3号棟（E・F棟）各棟の選別室から荷捌室への貨物搬入箇所（計5カ所）および4号棟（3カ所）・5号棟（4カ所）各荷捌室の合計12カ所にシートシャッターを設置した。これは、暖気の荷捌室への流入防止が目的であったが、他方でテナントに対して安全への意識改革を促すという面でも意義があることだった。しかし、従前の荷役作業の延長線上という認識のもと、シートシャッターの手前で一旦停止しないことも多かったため、導入当初はとくに物損事故が多発した。また、開放したまま作業するケースもみられ、荷捌室の温度がかえって上昇するという弊害も生まれた。設置費用は1,276万円である。

２．4号棟屋上への増し防熱

2015年2月、1億2,800万円の費用をかけて4号棟屋上への増し防熱工事を行った。当年は在庫率がとりわけ高かったこともあり施工後すぐに費用対効果が数字として顕著に現れることはなかったが、工事後在庫率が低下した2～3年後には年間100万kWh以上の電力使用量が削減された。現在でも年間100万kWh単位での電力削減に成功しており、工事には一定の効果があったものと考えられる。

３．屋上防熱不良箇所の修理

屋上防熱不良箇所の修理工事（断熱材の入れ直しなど）を実施した。防熱の状態が悪いと、庫内の結露水が溶けて貨物に降りかかる事故が起きやすくなり、テナントの営業に直接影響するため、最低限の対応として都度実施している。

４．テナントへの荷捌室冷房運転延長の申告制実施

荷捌室冷房運転延長の申告制をスタートさせた。申告がなければ定時にスイッチを切る、という集中制御ゆえの施策であった。省エネルギー効果はみられたものの、温度管理面からの効果はなかった。

2. 節電・断熱対策の重点的取組み

当社の重点施策は、東日本大震災を機に、省エネルギー重視とそのための設備投資を行う方向へ転換していった。その背景には、①国から省エネに関する施策[4]が相次いで出され、政府による「電力使用制限令」が発令される恐れもあったこと、②LEDや省エネルギー対応の設備・機器が市場に出回ることで認識が高まったこと、③新冷蔵倉庫の建設までに一度は機器・設備の更新を図る必要があったこと[5]――などが挙げられる。

この時期に取り組んだ主な節電・断熱対策としては、冷蔵庫内および1～3号棟管理棟・テナント各事務所における照明のLEDへの切り替え工事が挙げられる。当時使用されていたナトリウム灯は、消費電力が大きいほか、黄色系が見えない、点灯してから安定化するまでに10分程度かかるなど、いくつかのデメリットを抱えていた。このため、東日本大震災以前から冷蔵庫内へのLED導入を検討していたが、当時まだ高額なうえ耐久時間等の信頼性も低かったため、次世代照明という位置付けで試験的に一部採用されているに過ぎなかった。

こうしたなか、当社は東日本大震災以降、構内照明について、総数7,000台以上に及ぶLED化への取組みを具体化した。冷蔵庫内の照明を最優先とし、その後に当社の判断で施工できる機械室・電気室、さらに荷捌室などへと、3～4年かけてLED化を進めた。

工事のために場所を空けてもらうなど、テナント・荷役会社の協

高速シートシャッター

冷却設備 運転延長依頼ルール

冷却設備 運転延長 依頼書

【４】省エネ法は、1979（昭和54）年に施行された「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」。2008（平成20）年の大幅改正により、「省エネ」が地球規模の環境問題としてクローズアップされるようになった。

【５】新冷蔵倉庫の建設時期は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定の影響もあって大幅に後ろ倒しとなったため、現冷蔵倉庫は、その後10年以上は使用することになる。

力を得るのが大変難しいなか、「10年は球切れなどの問題なし」を謳い文句に理解を求めつつ、原則として常温で作業できる場所は毎週土日に業者に依頼して工事を実施した。また、冷蔵庫内は－25℃以下という環境下であり、工事を請け負う業者はほとんどおらず、当社の施設部員が平日の日中に施工にあたった。

LED化の費用は、工事費も含め2億5,000万円以上にのぼった。LED化後は、年間200万kWh（全体の7～8%＝3,000万円程度）の電力削減を実現することができた。

なお、この時期に計画された電力削減策と推定された電力削減量は次のとおりである。

省エネルギー電力削減のロードマップ

	電力削減の具対策	推定削減量（年間）
配電損失	変圧器（トランス）の更新（高効率型の採用、サイズダウン）	−346,740 kWh
冷凍機・補機	エバコン更新	−2,072,837 kWh
	IC の給液条件の改善（中間圧力・温度の引下げ）	
	冷蔵室（5F）　前室へののれんシート設置	
	防熱・防湿層の改修	
	運転時間の見直し　（夏季の深夜運転中止 / 設定温度緩和）	
	遮光ネット設置	−20,000 kWh
	選別室空調機の更新（B・D・F 棟の空冷式への変更）	
昇降機械	垂直搬送機導入 / エレベータ廃止	−147,074 kWh
	垂直搬送機導入（追加）	−20,000 kWh
コンテナ電源	取扱貨物の留め置き削減	−2,426 kWh
電灯・動力	フロアヒータータイマー化	−1,410,266 kWh
	照明の LED 化（冷蔵庫建物）	
	テナントメーター　未請求 / 親子メーター（二重請求）の解消	
	換気設備（換気扇）の更新 /（温度センサー）導入	−55,981 kWh
	店舗（みーむ・こまつ）　動力機器の更新	−25,000 kWh
低圧電灯	自動販売機の更新	−74,518 kWh
	照明の LED 化（冷蔵庫建物　追加分）	−236,062 kWh
	照明の LED 化（テナント事務所）	−80,000 kWh
空調機械	空調ブライン（冷媒）の洗浄による省エネ化	−385,597 kWh
	運転延長時間の見直し　（延長依頼届け出制）	
	のれんシート導入（テナント間の間仕切り）	
	冷却塔（CT）のサイズアップによる省エネ化	−34,130 kWh
合計		−4,910,631 kWh

3. 安全確保・費用対効果を踏まえた経年劣化防止・建物保全対策

経年劣化防止・建物保全対策等については、新冷蔵倉庫の建設時期が2020年代後半へと先送りされた結果、2016（平成28）年頃から耐用年数が10年超の設備の更新等が検討されるようになる。主な取組みは、次のとおりである。

1. 省エネルギー対策（一部重複）

変圧器（トランス）更新工事、1～3号棟冷凍機モーター更新、垂直搬送機（＝リフコン）更新、各棟LED化工事

2. 安全対策

事務所屋上にプレハブを設置し発電機を常備（災害対策）、高圧饋（き）電盤・低圧電灯盤・動力盤更新（4号棟など）、トラックブースの轍対策（コンクリート施工）

3. テナントの要望への対応

5号棟コンテナ電源200V→400V化（利便性追求）、1～4号棟（5号棟は未着手）の外装補修工事、トイレ工事（管理棟・事務所問わず）、荷捌室の塗装（職場環境の改善）、5階冷蔵庫天井からの水漏れ補修工事

4. 法で定めるものへの対応

1～3号棟屋上消防・高架水槽の更新工事、エレベータ扉開閉機・籠の更新工事

上記のほか、2014年3月、1号棟3階のコントロール室移転中止に伴い、同室の改修工事を完工させている。

この時期における設備等更新の基本的な方針は次の3つであった。第一に、費用が過大となるものは避けること。新冷蔵倉庫への移転に伴い2020年代後半に想定される一括償却や除却を見据え、特別損失として処理する際の目安として1,000万～2,000万円程度が上限とされた。第二に、台風・火災・地震などの災害に関連するものを含め、安全対策という観点の投資については、過大な負担は避けながらも即実行。第三に、人手不足が顕著となるなか、職場環境の改善は最重要かつ最優先事項と位置付ける。“汚い・古い・臭い”などの要因となっていた施設や設備、とくにトイレ、荷捌室（壁塗装）[6]、階段などの工事に力を注いだ。

この間、2016年度に設計会社（梓設計）による建物・設備劣化

屋上プレハブに保管されている発電機

【6】5号棟（J・K棟）以外は完了させた。5号棟に関しては、土日の営業に影響が出るほか、テナント間の調整が難しいことから断念した。

診断を行った。診断結果は、毎年の予算に織り込む修繕計画を立てる際に反映させることにより、将来の移転を見据えて多額の費用をかけることなく効率的な劣化対策の実現に努めた。

4. 垂直搬送機の増設

垂直搬送機引渡し式

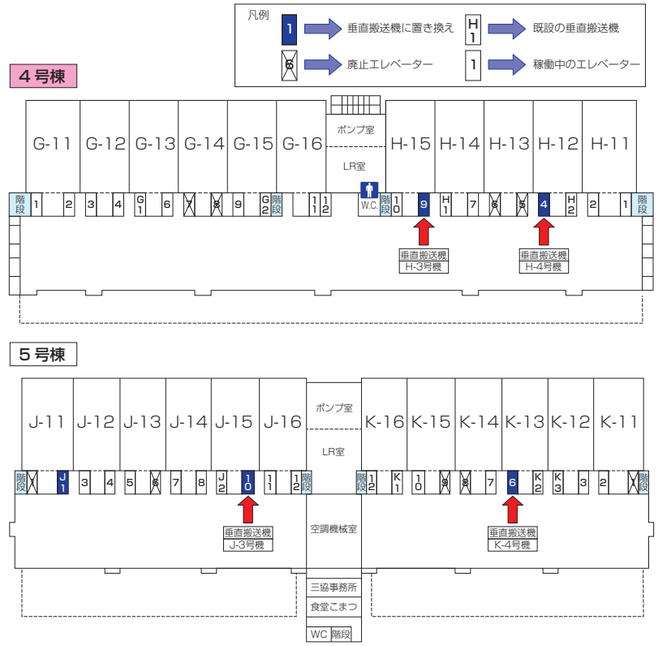
当社は垂直搬送機について、2010（平成22）年10月に第１期（全21基）の設置を完了させ、省エネルギーや物流の効率化などの面で大きな成果を上げていた。こうしたなか、2014年4月、CO_2排出削減機器の導入による補助金を活用する狙いもあって、第2期として4基、第3期として6基の垂直搬送機を増設することが決定した。

第2期は2014年10月から2015年3月にかけて4号棟、5号棟にそれぞれ2基の計4基、第3期は2018年8月から2021年11月にかけて1～3号棟にそれぞれ2基、計6基を増設した。これらの工事は老朽化した既存エレベータからの置き換え計画（各テナント1台ずつ）として実行された。総費用は1億7,540万円で、うち第2期に施工した4基分6,200万円[7]は環境省の国庫補助事業によるもので50％が補助された（3,100万円）。

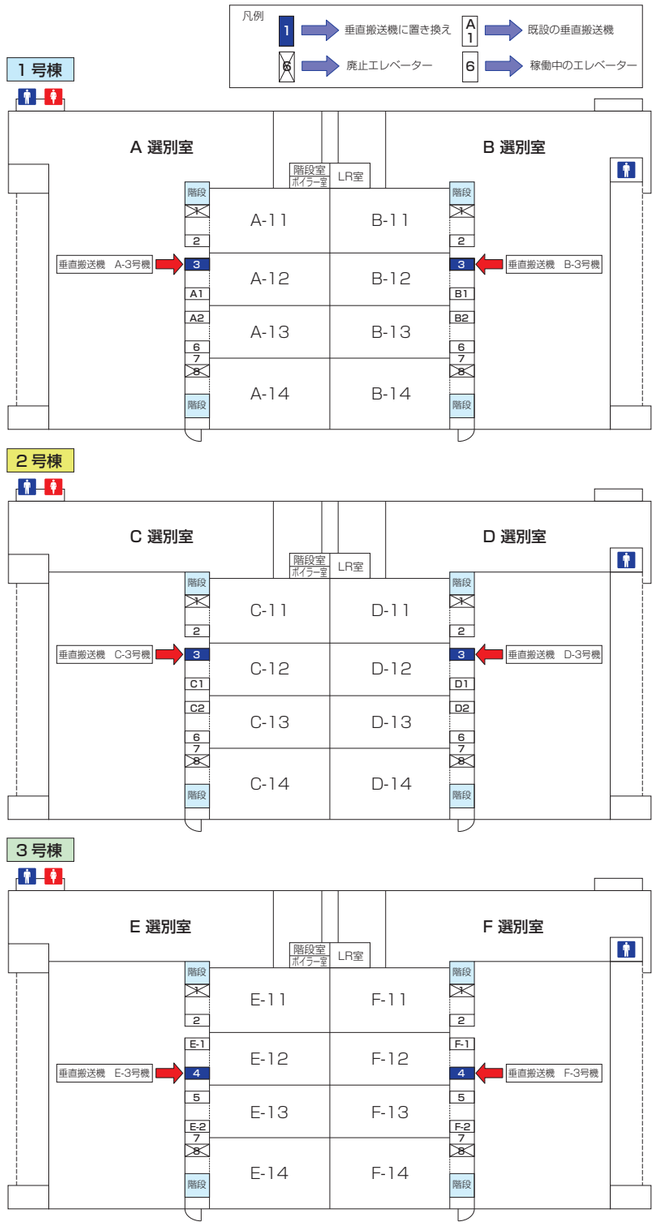
第2期・第3期のいずれも、第1期設置当初とは異なり、総じて垂直搬送機導入に対する理解が進んでいたが、垂直搬送機を１台導入するとエレベータが２台廃止になることへの反発もあった。わずか1～2台のエレベータで運用しているテナントもあることから、テナント各社の運用状況を勘案し、一括導入とせず個別の検討が必要であった。近年、小口貨物が多くなるなど貨物構成に大きな変化があるなかで、垂直搬送機の効率は格段に向上し、テナントからは総じて満足度アップという高い評価を得た。

【７】6,200万円は設置費用であり、そのほかに既存エレベータ撤去工事費400万円がかかった。

垂直搬送機設置位置見取り図（第2期4～5号棟）



垂直搬送機設置位置見取り図（第3期1～3号棟）



第 3 節

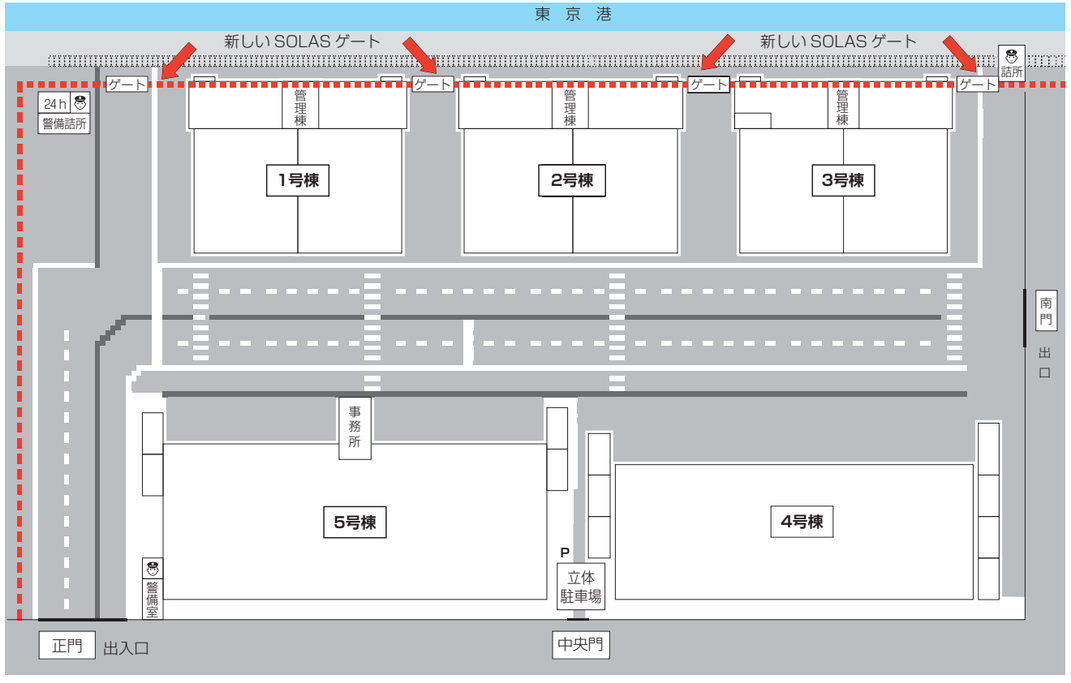
運営効率の一層の向上をめざして

1.「SOLAS条約」制限区域変更と構内混雑対策

2002（平成14）年12月の国際条約「SOLAS条約（International Convention for the Safety of Life at Sea：海上における人命の安全のための国際条約）」改正以降、東京都では桟橋付近にフェンスやゲートを設置し、警備員による本人確認や車両検査等の措置を実施するなど、警備体制の強化に取り組んできた。

SOLASフェンス設置工事（B棟・C棟間）

SOLASフェンス位置変更（2015年4月）



【８】この変更に伴い、岸壁に入場する人・車両以外は入場管理の必要がなくなった。

変更後のSOLASフェンス（B棟・C棟間）

【９】桟橋付近やSOLASゲート付近には設置されていない。当社の構内では、入口と出口がそれぞれ一方通行となり、出入口それぞれのゲートにナンバープレートを読み込むカメラ（車番認識装置）を導入し、そのほかの場所には通常の監視カメラを設置することとした。

【10】国土交通省が発行する高度に偽造防止措置が施された身分証明書。

選別室窓の鉄条網

車番読取システム

2015年4月の「SOLAS条約」に基づく制限区域の変更[8]への対応としては、東京都により3号棟F棟側にNo.8ゲート、2・3号棟間にNo.9ゲート、1・2号棟間にNo.10ゲート、1号棟A棟側にNo.11ゲートがそれぞれ設置され、建物とゲートの間にフェンスが設けられた。同時に、SOLAS区域との境界となる1～3号棟選別室の海側の壁についても、窓に鉄条網を設置するなど侵入防止対策がとられた。

この他、車両混雑問題の解消のため、2015年3月、当社では正門入口に車番認識装置（カメラ）を導入した。その後、構内の車両混雑状況把握のため、4・5号棟間の中央門および南門出口にも監視カメラを増設した[9]。

なお、2019（令和元）年7月に、東京都は大井水産物埠頭のSOLAS区域への入場に係る東京港スタッフカードを廃止し、国土交通省発行の「PS（Port Security）カード[10]」に切り替えられた。

2. CO_2排出削減の目標達成に向けた努力

東京都では環境確保条例に基づくCO_2排出削減を目的として、キャップ＆トレード制度を推進していた。当社は削減義務率（5年間平均）8％と定められたその第1計画期間（2010〈平成22〉～2014年度）では、大型の省エネルギー投資をはじめさまざまな削減努力を行った結果、最終的に8.9％となり、目標を達成することができた。

続く第2計画期間（2015～2019〈令和元〉年度）では、本来17％の削減義務率が2％減免され、15％の削減義務率を対象事業所に課すこととなった。当社を含む冷凍・冷蔵倉庫業では、日本中の食糧を供給される拠点としての役割を果たすため、安全面で問題があることは許されず、「省エネ」の一言で単純に使用電力量を制限することには疑問があった。そこで各冷蔵倉庫が団結して、食の安全を守り、国民の生活を守るうえで重要であることを国等へアピールした結果、冷凍・冷蔵倉庫業に対して2％の減免措置が認められた。

この時期は新冷蔵倉庫建設計画を控えているため、ハード面では規模を絞りながらも効果のある省エネルギー対策を実施するとともに、ソフト面ではそれまで以上に品質保持に努めながらCO_2削減目標達成のためにテナント各社と協力し、ありとあらゆる知恵を出し合って努力した。その結果、目標の15％を達成することができた。

2020年4月からは第3計画期間（2020～2024年度）がスタートしたが、削減義務率は27％と一層厳しくなる。当社は、既存の設備・運営での対応が難しいなかでも、CO_2削減に向けた取組みを継続している[11]。

3. グリーン物流プロジェクトの推進

2010（平成22）年当時の当ターミナルには、繁忙期の11～12月には１日平均約1,300台の車両が入構し、そのうちの６～７割を貨物の入出庫のための車両が占めていた。とくに期変わりの時期は、待機車による長い列ができて交通の混雑を招き、安全面でも問題が生じていた。このため、2012年から2013年にかけて、構内の安全確保と交通混雑の緩和を目的として、正門付近の一部駐車場の待機レーンへの変更、それに伴う新たな駐車場の建設[12]等の工事、一方通行の設定、構内標識等の更新などを実施した。

さらに2014年12月、「グリーン物流プロジェクト」がスタートする。同プロジェクトは、トラック待機時間の削減（ドライバー不足問題への対応）を目標に、現在の施設で何ができるかを考え、新冷蔵倉庫のレイアウト（働きやすい職場づくり）を検討する際の参考に資するために発足した。メンバーは、テナント（12店社）の担当者12名とターミナル事務局4名の計16名でスタートし、その後、荷役会社（3社）の3名も加わった。

当面の活動目標として、2015年度下期において構内待機車両（トラック、コンテナ）の待機時間を30％削減することを掲げたほか、長期施設検討会において新冷蔵倉庫の具体的レイアウトの提案（空間の活用と共同化）を行うこととした。トラック待機時間の削減策についてみると、ドライバーの意見・提案を参考に、構内車両待機レーンの整備に力を注いだ。具体的には、①入口構内案内図を見やすくする（フェンスの除去、案内図の高さをドライバー目線にする、夜間照明の設置）、②待機レーンの見直しとカラーコーン（店社名入り）の設置や、山側バース前の駐車禁止区域の表示、③不法駐車しているコンテナの巡回チェックと警察への取り締まり協力の

【11】当社の場合、テナント料の中に電気代が含まれており、テナントの電気料金に対する関心が高くないため、「1時間当たり18万円、電気代は年間5億円」など、実際の数字を根拠にしながら意識改革を行った。

【12】駐車場の不足分の受け皿として、2014（平成26）年1月、4号棟と5号棟の間に自走式2階建立体駐車場（駐車台数50台）を完成させた。

依頼――などである[13]。

2017年からは、有志によるタスクフォースが、事前予約システムの研究やテナント各社の具体的な取り組み事例を参考に、それぞれのテナントに合った待機時間短縮の具体的な施策を検討した。2020年1月には、タスクフォースメンバーであるキョクヨー秋津冷蔵においてトラックバース予約システム（Hacobu社のMOVO）を導入し、データの蓄積により課題の洗い出しと業務改善を行った結果、テナントの業務効率化に寄与した。このトラックバース予約システムはその後、導入・採用テナント会社が5社（キョクヨー秋津冷蔵、ナカムラロジスティクス、二葉、三協、五十嵐冷蔵）に増え、うち4社ではオンラインチェックインも導入された[14]。さらにシステム導入によるトラック待機時間の短縮と業務効率化の状況

【13】トラック待機時間の削減策の一環として、バース前に放置された資材（パレット・アングル）の整理・移管（資材置場の確保）も検討したが、SOLAS内のスペースの使用許可が下りず、実施できなかった。

【14】2023（令和5）年7月現在、5社に加え、マルハニチロ物流大井第一物流センター及び大井第二物流センターと日水物流が導入済みとなっている。

Column

大型客船と米海軍病院船「マーシー」の入港

ボイジャー・オブ・ザ・シーズ

大井水産物埠頭では、2013（平成25）年4月、初の大型客船「ボイジャー・オブ・ザ・シーズ」（全長310m、総トン数[15] 13万7,276トン。米国マイアミ所在、ロイヤル・カリビアン本社）の入港[16]を受け入れた。1999年の就航当時、この大型客船は、「タイタニック」の4倍、「クイーンエリザベスⅡ」の2倍の大きさを誇る世界最大の客船として、注目を集めた。「船内で地上のあらゆるレジャーを楽しめる」というコンセプトのもと、アイススケートリンク、ロッククライミングの壁面、長さ122mの巨大アーケード、プロムナードキャビンなど、さまざまな施設を備えていた。

「ボイジャー・オブ・ザ・シーズ」の入港は、東京都港湾局からの要請（2012年7月）によるものであった。同大型客船は、①東京港が観光地に近い、②消費地における経済効果が大きい、③港湾事業者の活性化――などを背景に誘致された。大井水産物埠頭が選ばれたのは、同船がレインボーブリッジの下を通過できなかったためと、周辺の他の埠頭では水深等の点から対応できなかったためだった。

大型客船受入用に新設されたボラードに係留されるボイジャー・オブ・ザシーズ

当社は、①受け入れ可能日は荷役作業がない土日・祝日のみ、②天候不順等により遅れても平日の着岸は認めない、③翌日が平日の場合は前日19時までに離岸、④係留施設の補強、⑤接岸中の安全対策・人的誘導――を条件として、受け入れを容認した。

これを受けて、入港前のテナント各社への周知、調整および打ち合わせを徹底するとともに、休日の出庫車両（日配車両等）のチェック等の対策も行った。また、警備体制の整備（乗船・下船時：保安人員26名・警備人員26名）のほか、乗客の荷物受け取り場所と通関場所の位置、宅配便利用希望者のためのカウンターの設置、タクシー利用希望者への配慮、マスコミの取材対応などについて東京都、船舶代理店や施設設営業者との協議に追われた。

なお、東京都では2013年3月、初の大型客船の入港を控え、B棟とF棟の選別棟脇2カ所に大型の繋留用繋船柱（ボラード）を新設している。

大井水産物埠頭における大型客船の入港状況

入港年月日	大型客船
2013年　4月27日・5月3日・9月14日	ボイジャー・オブ・ザ・シーズ
2014年　4月25日・5月6日	ボイジャー・オブ・ザ・シーズ
2014年　9月27日	セレブリティ・ミレニアム
2015年　4月25日・5月6日	ボイジャー・オブ・ザ・シーズ
2016年　4月29日・5月5日	マリナー・オブ・ザ・シーズ
2018年10月28日	コスタ・ネオロマンチカ
2019年　4月27日	セレブリティ・ミレニアム
2019年　4月29日・5月6日	コスタ・ベネチア（新造船、初航海）
2019年　5月　8日	コスタ・ネオロマンチカ

「ボイジャー・オブ・ザ・シーズ」は、同年5月3日、9月14日にも大井水産物埠頭へ再入港したが、いずれもテナント・作業会社各社の協力により、滞りなく受け入れることができた。大型客船の入港は以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が出るまで、毎年のように受け入れられた。

一方、2018年6月15日19時、世界最大級の病院船で、負傷した兵士の治療や人道・災害支援に使われる米国海軍の「マーシー」が日本に初めて寄港し、米国海軍横須賀基地（神奈川県横須賀市）から大井水産物埠頭に入港した。これは、災害医療への船舶活用について知見を得るため、日本政府が招致したものだった。

「マーシー」は全長272m、満載排水量[17] 6万9,360トンを誇る。石油タンカーを改造し、1986（昭和61）年に病院船として米海軍に引き渡された。戦闘部隊への医療の提供を主任務とし、1990（平成2）年には湾岸戦争に先立ちペルシャ湾に派遣されている。手術室12室、集中治療室やCTスキャン装置を備え、病床数は約1,000床にのぼり、医療要員を含め最大で約1,300名が乗り組むことができる。なお、姉妹船の「コンフォート」は大西洋に配備されている。

米海軍病院船マーシー

「マーシー」（乗員約1,000名）は入港後、翌16日にVIPツアー・一般見学会・メディアツアー（マスコミが参加）、17日に訓練・セミナー等のイベントが行われ、18日6時に出港し米国海軍横須賀基地へ向かった。テナント・作業会社各社の協力により、荷役作業に影響を及ぼすことなく終えることができた。

これら船舶の受け入れに際して当社は、担当者とコントロール室の役割を定め、主催者側との連絡調整、緊急時の対応、乗客の入出国や通関手続きのための会場（選別室）の引き渡し、出港後の岸壁や選別室の原状回復などにあたった。また、病院船への対応について、防衛省、内閣府、東京都等と打ち合わせを重ねるとともに、テナント各社との事前協議などを徹底し万全を期した。

【15】船の体積を表す。１立方フィート＝１総トン。
【16】ミキ・ツーリストによるチャータークルーズ「上海・東京片道クルーズ3泊4日」で、下船客1,200名・乗船客3,200名であった。
【17】船を水上に浮かべたときに押しのけられる水の重量をトン数で表したもので「アルキメデスの原理」により船そのものの重量を表す。

について、テナント間の情報共有を図った。

このほかにも、新冷蔵倉庫における共同受付構想の具体化を進めるのと並行して、平和島の同業他社と連携して共通コンテナヘッド運用の可能性・有効性に関する検証も開始している。

4. 冷媒漏洩事故と再発防止対策

2021（令和3）年2月13日10時30分～11時頃、当社冷蔵倉庫 2号棟1階冷蔵室の冷媒液配管から約15トンのフロン（R22）が庫内に漏れ出し、1階の他の一部冷蔵室と荷捌室一帯計約1,000㎡に漏洩する事故が起こった。

当社は、ただちに関係各所に連絡したうえで、当該冷蔵倉庫の封鎖を行った。冷蔵室内に滞留したフロンを完全に排出しないことには漏洩箇所の特定といった作業もできないため、まずは通常運転時に開いているバルブを閉じる必要があった。ところが酸素濃度は、その時点では床面付近で12%程度（通常は地表あたりでは20%を超え、約21%といわれている）ときわめて危険なレベルにあった。このため、業者は空気ボンベを背負って冷蔵庫内に入り、バルブを閉じる作業を行ったが、ボンベ容量の関係で一度に10分程度しか作業できず、数回に分けて実施した。また、換気（排気）作業を通じて酸素濃度を上げて、漏洩箇所を特定する作業が安全にできるようになるまでには、一晩近くを費やすこととなった。

事故による人的被害はなく、金銭的被害やテナントへの補償についても大部分を保険でカバーすることができた。

この事故を受けて、当社は社内に「事故調査委員会」を設けた。同委員会は、外部の専門家による技術的知見も踏まえ、原因究明に取り組む[18]とともに、構内作業員の安全確保を最優先とした再発予防策を検討し計画的な実施をめざした。具体的には、①要修繕箇所の早期発見、②要修繕対象箇所に関する事前の作業計画作成、および作業ミスを防止するための体制確立、③被害拡大要因の除去（設備面で異常を検知する監視システムの増強）、④従業員の社内教育――などが講じられた。また、安全を第一としたBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）体制の再整備にも努めた。

【18】事故は、冷凍機械の起動直後、配管の口径が細くなる付近において、大量の冷媒液により大きな抵抗・圧力（オイルハンマー現象）がかかり、溶接部に亀裂が発生したものと考えられた。

5. 共有パレットの購入廃止・共同購入制への移行

1996（平成8）年3月から始まった共有パレット制度は、①埠頭構内の交通渋滞緩和（屋外に集積しているパレットを可能な限り選別棟に集約）、②埠頭内における荷役作業の効率向上（荷役中テナントごとにパレット入替不要）、③パレットおよび補修材等の一括購入によるコスト低減（業者への入札方式を優先）――などの成果を挙げるなど、当初の目的は達成することができた。

しかし2008年頃になると、各テナントの本社からパレットに関する費用の問題が指摘されはじめ、徐々に自社管理したいという意向が強くなってきた。そして、2018年12月に行われたパレット連絡協議会の定例会議において次年度予算の検討をした結果、2019年度以降は、庫腹分配で各社が負担して購入してきた共有パレットの新規購入は停止し、各テナントがそれぞれの意向でパレットを調達することが決定した。しかし一部のテナントからは、一括購入によるコスト低減のための共同購入制が提案されたため、希望テナントによる共同購入を行うこととなった。

第 4 節
災害への対応と対策

1. 東日本大震災とその影響

2011（平成23）年3月11日14時46分、マグニチュード9.0という国内観測史上かつてない規模の地震が発生した。東日本大震災である。地震に伴う大規模な津波により、東北地方を中心として、死者1万9,747名、行方不明者2,556名という未曾有の被害をもたらした。

この地震により、東京都23区でも最大震度5強を記録し、当社の建物内でも大きな揺れがみられた。倉庫内の貨物は崩れてフォークリフトが通れなくなるなど、2次災害の危険があった。また、余震のたびに避難せざるを得ず、荷役作業員（フォークマン）を含めた現場作業員の作業にも支障が生じた。

当社は地震発生後、ただちに冷凍機械を停止するとともに、冷蔵庫の心臓部である冷凍機械、荷役機械（エレベータ／垂直搬送機）に損傷がないか、冷媒･配水管などに亀裂や漏れがないかの確認を行った。幸いなことに､冷凍機械や荷役設備は損傷がほとんどなく、人的被害の報告もなかった。しかし、４号棟荷捌室では全長180mに及ぶ段差が生じたため深さ1.5mほど掘削し舗装し直した。また、西側外構部（4・5号棟）で地盤沈下による段差が生じたが、東京都により土砂が注入され修復された。そのほか、水道管（地下埋設）の破裂による漏水も発生したものの、耐震構造の建物だったこともあり、地震そのものの被害は軽微で済んだ。

テナントには貨物の出し入れを数日見合わせてもらった[19]、荷役会社にも崩れた貨物が除去されるまで作業は行わないよう要請した。この間、電力の安定的供給が最大の関心事となったが、当社では特高変電所が設置されており､一般の電力供給網とは異なるため、直接の停電は発生しないことが判明した。このため、冷凍機械の損傷がないことが確認できた段階で復旧は可能となった。

２号棟山側の地盤沈下

A棟山側の陥没

【19】冷蔵庫を2～3日間閉めたままにすることで、庫内の貨物そのものの冷たさにより冷やされた庫内状態を維持することができた。

2. 夏季における電力使用大幅制限への対応

夏季の電力使用制限については、政府による電力需給対策のもと、東日本大震災以前から実施されていた。とくに当社の場合、ピークカットにより、大口需要家として夏季の4カ月間（6～9月）において、13～16時の時間帯に冷凍機械の運転を停止することで、年間約8,000万円程度の割引が発生するため、同制度を積極的に活用してきた。しかし、それはピークシフトを行っていただけで、総使用量は変わらないかむしろ増加していた。

こうしたなか、東日本大震災により生じた福島第一原子力発電所（出力：約469.4万kW）の稼働停止により、東日本一帯での電力の融通が必要となった。このため、政府は2011（平成23）年7月1日より、ピーク時の電力不足の回避を目的として、電気事業法第27条に基づく「電力使用制限令」を発動する。その内容は、大口需要家への節電要請であり、東京電力区域において、7月1日から9月22日までの平日9時から20時まで、使用電力量を前年夏の実績値より15%削減することを求めるものだった。（実際には9月9日に前倒しで終了し9月10日～9月22日は強制力がなくなった。）

当社は政府の要請に従って、20時までは冷凍機の運転台数を減らして使用電力量を抑え、20時以降は通常のフル運転に戻した。震災前後の月別累計使用電力量を比較すると、次のようになった。

震災前後の月別累計使用電力量の比較

	7 月	8 月	9 月
震災前 2010 年	288 万 2,060 kWh	330 万 4,060 kWh	299 万 6,120 kWh
震災後 2011 年	294 万　400 kWh	334 万 9,620kWh	315 万 3,660 kWh

上記のとおり、使用電力量は増加しており、既存の設備では省エネルギーが図りにくいことが改めてわかったため、翌年からは「電力使用制限令」の発動をにらみつつ、通常運転を行うことでトータルの使用量を抑える方針とした。ちなみに、2012年7～9月については、政府による節電要請がなく、当社は自主的に5%削減を実施している。

一方、電力料金については、東京電力が2012年9月1日、平均8.46%の値上げを行った。当社の場合、特別高圧料金単価が夏季（11.70円→14.56円／kWh）、その他季（10.8円→13.66円／kWh）、平均25%という大幅な値上げであった。原価に占める電力料金の割合が大きい当社にとって、料金値上げは死活問題となった。

料金単価引上げは時間をかけて行われたが、当社は総使用量を抑えることで、従前の支払額よりも多く支払うことはほとんどなかった[20]。その後も、燃料費調整額の割引などで支払額が劇的に下がったため、とくに問題は生じていない。

【20】当社の電気料金額（税抜）は、2011（平成23）年度3億9,228万円、2012年度4億7,331万円、2013年度4億7,437万円、2014年度4億9,084万円、2015年度4億2,996万円、2016年度3億3,947万円と、減少傾向を示した。

東日本大震災を受けて、政府は2012年7月、「再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT：Feed-in Tariff）」を導入した。これは、再生可能エネルギーによって発電された電気を、電力会社が“一定価格”で“一定期間”買い取ることを国が保証する制度であるが、買い取りに要する費用は、電気の使用者から広く集められる「再生可能エネルギー発電促進賦課金（再エネ賦課金）」によって賄われた。その制度設計の段階で、製造業の業種には8割減免という方針が出された。非製造業である当社は、冷蔵倉庫業も緊急時に電力が不可欠となるため減免の要望を出したが、経済産業省の見解は、当社の運営形態は貸事務所業の扱いとなり、冷蔵倉庫業として他の事業者のように減免が適用できない、というものだった。このため、業界団体（東京冷蔵倉庫協会・日本冷蔵倉庫協会）や、倉庫業を所管する国土交通省を通じて改めて働きかけた結果、当社を対象として減免が受けられることとなった。

当社では、当初は「再エネ賦課金」の金額が年間100万円程度と小さく、減免率も80%程度であったため関心は薄かったが、その後年度[21]を経るごとに減免率が低くなり賦課金の金額がアップしていったため、関心は高まっていき意識改革につながった。

【21】ここでいう年度は、５月～翌年４月までを指す。

3. 防災対策の徹底

冷蔵倉庫は、鉄筋コンクリート（RC）造の頑丈な建物であり、災害には強い建物とされてきた。ところが、東日本大震災をきっかけにその認識が揺らいだ。三陸地方の漁港や仙台・塩釜地区の冷蔵倉庫へのダメージ等が顕著だったほか、津波対策を万全にした原子力発電所でも想像を絶する甚大な被害があった。また、短期間強雨やそれに伴う洪水や土砂災害なども年を経るごとに増え、かつ拡大しており、50年前の建物設計時の想定を超える気象条件になってきた。さらに近年、物流の効率化やデジタル化、通販業界の売上げ拡大等を背景に建設された大規模な倉庫や冷蔵倉庫の火災が増加した。

当社はこうした状況を踏まえ、冷蔵倉庫の災害対策、危機管理や訓練、意識改革などについて、抜本的な見直しを迫られることになった。この時期に取り組んだ主な防災対策は、次のとおりである。

1. 地震・津波対策

4号棟の耐震診断、構内放送設備の更新（緊急地震速報設備の導入）、特高変電所の嵩上げ工事、防潮堤の設置。

2. 台風等の暴風・高潮対策（一部は津波対策と重複）

ローレシーバー室の逆止弁の取り付け（内水氾濫の防止・逆流防止）、防潮シャッターの点検と更新、監視室（コントロール室）窓の二重化（制御機器への浸水の防止）、荷捌室の排煙窓の修理・整備（台風による破損のため）、自販機回路・分電盤など電気機器の更新（漏電防止）、土嚢・ブルーシート等のテナントへの配布、帰宅困難になった場合を想定した非常食・飲料水の確保、停電への備えとして非常発電機購入、など。

3. 火災防止（相次ぐ倉庫火災への対応）

階段灯のLED化（階段には長らくLEDが使用できなかった）、消火栓の更新、誘導灯のLED化（と同時に長時間対応化：20分→60分）、CO_2消火設備の更新、など[22]。

特高変電所嵩上げ工事

防潮堤設置工事

【22】これらは、費用対効果の側面から更新を見合わせていたものが多かったが、実施して災害に備えることとなった。また、構内での油（主に軽油）漏れ対策として、油吸着材をストックし、いつでも対応できるようにした。

4. 台風による被害と対策

2019（令和元）年は、9月9日から10日にかけて台風15号（房総半島台風）、10月12日に台風19号（東日本台風）などの自然災害により、甚大な被害が相次いだ。これらの台風によって当社にもたらされた主な被害は、次のとおりである。

1. 岸壁における被害

グレーチング（東京都の港湾施設）のめくれ・外れ[23]が発生したほか、留め置きされていた空コンテナがシャーシーごと横転

【23】陸と岸壁の間には隙間があり、そこに東京都の防蝕設備の電源が設置されている。台風15号襲来時に防蝕電源のためのアングルが波で下から押し上げられ、ほとんどのグレーチングも押し上げられて外れた。その後、港湾局職員立会いのうえ、防蝕電源を落とし、フォークにてグレーチングをはめ戻して修復した。なお、防蝕電源の修復にはその後数カ月を要した。

横転したコンテナ

破損した外構看板

立体駐車場に落下した冷却塔の送風塔

し、海側部分での荷役作業に大きな障害となった。また、所々で通行に支障が生じた。

2．窓ガラスの破損

窓ガラス（排煙窓・倉庫棟・荷捌室内）の破損は全棟で十数枚にのぼった。当時は千葉県南部を中心に被害が広範囲に及んでおり、修理は数年後になると言われていたが、関係業者の協力により早期の修理を実現できた。

3．4号棟冷却塔の送風塔の破損と車への損害

4・5号棟間の立体駐車場横に設置してある冷却塔の送風塔（筒状・直径2.5m程度）が風で飛ばされ、駐車中の車両の窓ガラスが破損した。

4．エレベータ塔屋への浸水、塔屋の鉄扉の破損

台風時の暴風により、重さ100kg以上ある鉄の扉が外れ、エレベータ塔屋（屋上・機械室）の中に水が入り込む被害が発生した。幸いケーブルが一部水につかっただけで、電装品には影響がなかった。

5．各種電気設備の漏電などによる停電

防水タイプの器具への変更、電線の引き直し、点検・修理を実施して、比較的早期に解決した。

6．その他

看板破損、BSアンテナの破損、駐車場外灯の破損。

台風19号に対しては、台風15号の経験を踏まえて準備に取り組んだ。被害は軽微とはいえなかったが、当社設備の不備が原因でテナントの営業活動に大きな影響を与えることはなかった。なお、この2つの台風による被害額は、15号約1,190万円、19号約180万円にのぼった。

台風後にとった対策は、次の3つである。

1．防潮シャッターの交換・点検（1～3号棟）

本来であれば3棟一斉に交換すべきであったが、各棟20枚弱あるうちの一部を交換するだけでも費用は500万円程度かかるため、修理は2019年7月から2021年5月まで約2年を要した。

2．防災訓練の実施

東日本大震災発生以降、テナントも参加する防災訓練を実施し、所轄の大森消防署にも出席を依頼してきた。近年は、同署による立入検査が定期的に行われたり、臨時の講演会も開かれたりしており、テナント各社も毎年行われている同署主催の「自衛消防隊操法大会」[24]へ参加するなど、関心が高まってきている。

3．非常食糧の備蓄・確保

当社の立地場所は交通の便がよくないこともあって、災害発生時の水・食糧の確保が必要との認識のもと、全従業員3日分の食糧とトラックドライバーや構内滞在者分も含めた水を確保し、消費期限を定期的に確認しながら入れ替えを行っている[25]。

5．新型コロナウイルス感染拡大への対応

2020（令和2）年1月以降、日本でも新型コロナウイルスの感染拡大が懸念されるなか、当社は3月、社長を責任者、常務をリーダーとする「新型コロナウイルス感染症対策チーム」を発足させ、対策を講じた。

具体的にみると、同チームを中心として、新型コロナウイルス感染症対策に関する基本的な会社方針の表明、必要な備品の調達・設置・保管、社員向けおよび事務所他、入退室者向けの掲示、テナントへの協力要請、共同施設の消毒作業などを行った。また、関係部署と連携して行動基準のガイドラインを作成・修正するとともに、当社あるいは構内で感染者・濃厚接触者が発生した場合の対応なども明確にした。

新型コロナウイルス感染症対策としては、第一に、交代制による在宅勤務（2020年4～6月、2021年1～3月）、時差出勤制度の導入（2020年7月）を行い、持ち帰り用軽量ノートPCを新たに購入するとともに、Wi-Fi環境のない社員のための貸出用ルーターを準備するなど、在宅勤務やオンライン会議が可能な体制づくりを進めた。取締役会・株主総会や、幹部会・月例会および新冷蔵倉庫建設プロジェクト、『50年史』編纂プロジェクトにかかわる各種会議・打ち合わせについても、会議室や会議場での実施と並行してオンラインで開催できる体制づくりに取り組んだ[26]。当初は不具合も発生したが、必要な機材を購入し検証・修正を加えた結果、ほぼ支障なく開催できるようになっている。

このほか、ワクチン接種を勧める国の方針に従い、接種日または

【24】2020（令和２）～2022年はコロナ禍のため中止となっている。

【25】当社従業員分として約30人の3食×3日分の食糧（アルファ米の製品など）、構内滞在者（50人）分とトラックドライバー（100人分）の3食×1日分（乾パン450個、水〈500mｌ〉×450本）を確保した。東京都の帰宅困難者対策条例に準拠し、5年ごとに更新している。

【26】2020（令和2）年5月に開催した取締役会以降、株主総会やその後の取締役会（第1回ならびに臨時）は書面決議にて実施した。同年5・6月の月例会は中止し、緊急事態宣言解除後の7月以降は、「3密」を避ける会議形態を模索し、建設委員会および月例会はWeb方式で開催している。また2021年8月からは毎週の幹部会もWeb方式で開催している。

接種に伴う副反応日を特別休暇扱いとすることにより、2021年11月までにすべての社員がワクチンの2回接種を終えた。また、2021年9月には、就業規則内規に「新型コロナウイルス等の感染症に社員または社員と同居する家族等が感染した場合」の規定を新たに加えている。

第 5 節

人材育成環境の整備と安定利益の確保へ

1. 年度経営方針と目標管理制度

当社は、行動指針3項目（①顧客満足の追求、②法令等の遵守、③企業の社会的責任の自覚）に則り事業を行ってきたが、創業期を除いてとくに業務に大きな変化はなく、毎年の細かな要対処事項は別として、年度ごとに「経営方針」というかたちではっきりと方針を示すことはなかった。

そうした状況下にあって、2009（平成21）年6月、同月に就任したばかりの吉川光太郎社長が幹部会において、経営に関する社長方針を初めて披露した。折から環境の変化への対応（東京都の改訂港湾計画の動向、省エネ法、脱フロンなど）を迫られており、会社としての年度ごとの経営方針を明確に打ち出して業務にあたることとした。

2009年度以降、毎年度の経営方針は幹部会で披露され、社内に周知されるようになる。2015年度からは、前年の12月に拡大幹部会[27]を開催し、幹部職員へ周知された。

【27】幹部会メンバー（常勤役員、部署長）に次長、課長、審議役を加えた会議体。

現在では、年度の経営方針は社長以下常勤取締役が協議のうえ、前年12月の拡大幹部会で披露され、それを受けて1月下旬に部署長方針・計画、2月中旬に幹部職員の計画が拡大幹部会で報告される。年度中は各四半期終了後に方針・計画に対する進捗状況について拡大幹部会を開催し、各部署長、幹部職員より報告する場も設けるかたちに発展している。

各年度の経営方針は、次ページの表のとおりである。

経営方針の策定は、社員の意識改革へと結びついていった。

一方、2015年4月には、会社の経営目標に対して自ら個人目標

年度経営方針

2009 年度	①予算の必達、②安全第一、③基本に忠実な仕事、④変革・スピード、⑤無駄・無理・非効率な仕事を点検する、⑥現場重視、他
2010 ～ 2012 年度	深く考えた経営、深く考えた運営、深く考えた行動
2013 年度	業務の先取り、業務の完遂（将来を見据えた仕事の進め方を徹底していく）
2014・2015 年度	会社が安定的に継続し、持続的な成長をしていくためには将来を見据えた経営が必要である
2016 年度	将来ビジョンの策定と既存設備を有効に使いきる
2017 年度	新冷蔵倉庫建設計画の策定 既存冷蔵倉庫の運営に万全を期す
2018・2019 年度	①既存冷蔵庫の運営に万全を期す、②新冷蔵倉庫建設計画の策定、③会社全体のレベルアップ、④安定利益を確保し剰余金の蓄積に努める
2020・2021 年度	『既存冷蔵倉庫の運営に万全を期す』『新冷蔵倉庫建設計画の推進』『会社全体のレベルアップ』『安定利益を確保し剰余金の蓄積に努める』

を設定し、会社の方針と全社員の業務ベクトルを一致させ自己実現を図るため、初めて「目標管理制度」を導入した。これにより、会社方針・上司方針・社員業務を連動させて業務にあたる体制が確立することになる。

目標管理制度は、前述した年度経営方針策定までの一連の流れのなかで運営され、企画室が事務局を担当している。その評価は第1・2四半期が冬、第3・4四半期が夏の賞与評価と連動する。当社では以降、定期的な面談の回数を増やしながら、個人目標の内容の向上にも努めていった。

2. 当該期間の業績概況

当該期間における業績をみると、売上高は28億円強、経常利益も3億～5億円強の水準を維持することができた。

この間、当社では安定的に利益を上げ、長期的視野に立って剰余金の蓄積に努めた。無駄を排除し、コスト削減に努めるとともに、修繕費や新冷蔵倉庫建設費用などの進捗管理を行うことにより、予算との乖離を起こさないことをめざした。

なお、2021（令和3）年度の税引後当期利益が大幅な損失となったのは、2027年からの現冷蔵倉庫の取り壊しを視野に入れて資産除去債務を計上し、それにかかわる税効果を認識したためである。

第８代社長

今村　宏

日魯漁業（後のニチロ、現・マルハニチロ）出身で、1974(昭和49)年の入社。入社後は一貫して企画・経理財務部門の業務に従事し、2002年総合企画部長、2007年6月取締役、10月にはマルハニチロホールディングス（現･マルハニチロ）経営企画本部副本部長に就任しマルハグループとニチロとの経営統合を推進した。2008年執行役員経営企画部長、2009年取締役経営企画部長、2011年常務取締役､2014年マルハニチロ常務取締役就任。

当社では2015年6月に社長に就任。「風通しのいい会社」をモットーに、従来の行動指針3項目に加え「東京港における大規模冷蔵倉庫の運営を通じて、首都圏の人々の豊かな食生活に貢献する。」という経営理念を策定した。設備の維持管理を通じてテナント様に迷惑をかけることなく、良い状態で施設を提供することを使命とし、毎期の経営方針では「既存冷蔵倉庫の運営に万全を期す」と「新冷蔵倉庫建設計画の推進」を掲げた。最大の使命は新冷蔵倉庫の基本設計。移転を視野に入れ経年化する既存冷蔵庫に関してはテナントへのサービス品質を維持しながらも過度な設備投資はせずに移転までに必要となる補修・修繕に注力し、安定利益の確保に努めた。

収支状況の推移（2011～2021年度）

（単位：百万円）

年　度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	2,852	2,850	2,845	2,843	2,842	2,842	2,845	2,841	2,838	2,835	2,834
営業利益	401	450	424	397	399	567	459	541	339	329	305
当期利益	142	200	184	164	232	343	275	329	167	146	−1,096

3. 社長交代

当社では2015（平成27）年6月、吉川光太郎社長が退任するとともに、今村宏が第8代社長に就任した。今村社長はニチロ（現・マルハニチロ）の出身で、同社取締役総合企画部長、執行役員経営企画部長、常務取締役等を歴任し、2015年4月から当社顧問を務めていた。

また、2020（令和2）年6月には、今村社長に代わって、藤本健次郎が第9代社長に就任した。藤本社長は日本水産（現・ニッスイ）の出身で、同社取締役水産営業部長、水産事業のトップである水産事業執行就任後、ニッスイ･エンジニアリング代表取締役社長、日水物流代表取締役社長執行役員等を歴任した。2021年4月から2023年4月には、東京冷蔵倉庫協会会長も務めている。

第９代社長

藤本健次郎

日本水産(現・ニッスイ)出身で、1979(昭和54）年の入社後、一貫して水産畑を歩んだ。1992（平成4）年ニッポンスイサンUSA社赴任、2000年産業用営業第二部部長を皮切りに水産事業の部長職を歴任し2005年取締役、2009年水産事業執行に就任した。2011年ニッスイエンジニアリング社長、2015年に日水物流社長に就任した。

当社では2020年に社長に就任し現在に至っている。社長就任後は既存冷蔵倉庫を万全に運営するとともに新冷蔵倉庫建設計画をより強力に推進している。また2021年から2年間、東京冷蔵倉庫協会会長を務めた。

4. 創立40周年を迎えて

当社は2012（平成24）年9月に創立40周年を迎えた。同月7日には、東京・浜松町の世界貿易センタービル内の東京會舘において、創立40周年記念式典「創立40周年感謝の会」が開催された。

式典当日は、東京都港湾局や東京消防庁大森消防署、東京税関、業界団体等の来賓に加え、株主、テナント、当社役員・社員やOBなど100名近くの出席者があった。創業以来40年に及ぶ歴史を振り返り、未来に向けて経営を確固たるものにするための基点とすべく、日頃から温かいご支援・ご理解をいただいている株主、関係各位、さらに今日の基礎を築いた先輩諸氏に対して感謝の意を表した。

創立40周年感謝の会にて挨拶する吉川光太郎社長

5. 株式異動・庫腹異動・借庫協力金の返済

当社では当該期間においても、株式の異動が行われた。また、一

部テナントからの退去の申し入れ（庫腹規模調整の要請）に対し、各社の協力のもと効率的な庫の配置等に配慮して、冷蔵倉庫の賃貸先変更を円滑に実施している。

社名変更や経営統合によるグループ内の異動等を除く株式の異動は、次のとおりである。

時　期	株主名・異動株数		理　由
2012年３月	新興海陸運輸７万7,720	→０	譲　渡
	ナカムラロジスティクス８万7,320	→10万6,750	－
	二葉８万7,520	→11万6,665	－
	ユニエツクス６万8,120	→９万7,265	－

※社名変更や経営統合によるグループ内の株式異動は除く。

また、テナント庫腹異動（企業統合・合併・グループ企業内の異動等は除く）の内訳は、次のとおりである。

時　期	テナント名・庫腹異動		理　由
2012年４月	新興物流8,000トン	→０トン	撤　退
	ナカムラロジスティクス１万8,000トン	→２万トン	増　腹
	ユニエツクス１万4,000トン	→１万7,000トン	増　腹
	二葉１万7,500トン	→２万トン	増　腹
	マルハニチロ物流７万3,700トン	→７万4,200トン	増　腹

※グループ内の事業承継・事業譲渡、合併、商号変更によるものは除く。

一方、借庫協力金に関しては、新興海陸運輸に対する2012（平成24）年10月返済予定の1,000万円について、同年3月31日までに繰上げ返済を行った。

6. 組織改編と事務部門の合理化

2013（平成25）年4月、当社は工務部を施設部へ、物流対策室を物流対策部へとそれぞれ組織変更を実施した。工務部から施設部への改編は、単なる名称の変更にとどまらず、当社が所有している施設全般の管理を行うという位置付けを明確にした。

会社の設立経緯が水産会社を核として冷蔵倉庫の運営を担うことにあり、とくに工務部のメンバーは冷蔵庫の工務担当者あるいは船員で機関（エンジン）を管理していた人が中心となっていた。このため、冷凍機械の管理がメイン業務という認識のもと、メンバーも工業高校の機械科や水産系の高校･大学の出身者が多かった。また、港湾関連施設の知識も豊富で、溶接作業も含め一通りの修理等に対応できる体制であった。しかしその後、さまざまな理由からそのサイクルがまわらなくなり、施設部と改称したうえで、施設全般の管理を担うこととなった[28]。

職務内容が拡大された結果、要求される知識・資格などの範囲も広がった。このため、後述の業務変革プロジェクトの一環として、従前の補助対象であった3資格（後述）のほかにも、業務に関連する資格の取得促進のために会社が費用を負担する、という提案がなされ、以下のように資格取得の補助制度も拡充された。

〇資格取得費用への費用補助（施設部関連の資格のみ抜粋）

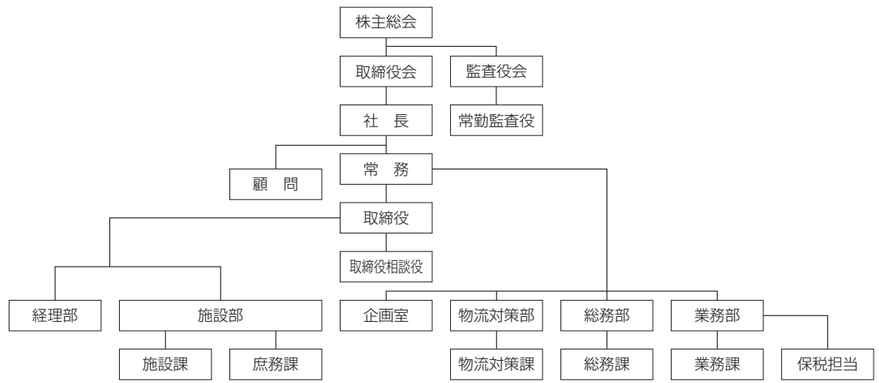
従来：冷凍機械責任者（第1種）、電気主任技術者試験（電験）第三種、エネルギー管理士

現在：施設の管理に必要な資格の取得費用はおおよそすべて（例:電気工事士、冷凍空気調和機器施工技能士、高所作業車特別教育、フォークリフト運転技能講習など）

現在は職業訓練校に講師として指導に派遣される習熟した社員もいる一方、若手社員の育成の必要性がさらに増してきている。

2016年4月には、総務部[29]を機能により分割して、総務部と業務部の2部署とした。総務部では当時、目標管理制度や人事評価制度、研修制度の制定・運用、SOLAS区域の変更に伴う構内の整備や不法駐車対応など、業務内容が拡大していた。このため、2部署に分けることで、仕事の質的向上と意思決定の効率化を進め、テナント等への顧客サービス向上を図った。

改編後の組織図（2016年4月）



【28】その背景には、①施設の老朽化が激しく、施設に関するトラブルが頻発し、即時対応が迫られる事態が増えた、②施設全般の不具合などに対応し得る部署がなくなった、③社会情勢の変化によるテナントからの要請が多様化した、④冷蔵倉庫の管理運営において、自動化・省力化等により工務担当の必要性が減少した――などが挙げられる。

【29】総務部では、2011（平成23）年6月、総務課を総務課・業務課の2課体制としていた。

こうした改編により、他部署への人事異動や、職務の振り分けを可能にし組織活性化をめざした。当初は戸惑いがあったものの、目標管理制度や人事評価制度の導入と合わせて、大きな変革となった。

7. IT化の推進と職場環境改善

当社の社員は元々、株主各社から派遣されたOB等でメンバーが構成されたこともあり、社員の在籍年数（平均7～8年）が比較的短く、平均年齢も高かった。このため、2000年代まではPCなども一部の導入にとどまっていた。記録はすべて紙ベースで保管し、デジタル化されておらず、データの2次利用もできない状況であった。

しかし、2010年代に入ると、人材を広く外部に求めるなかで、20～30代の若手社員が入社するようになり、書類作成や連絡もPCやタブレット端末を用いるようになった。この時期における主なIT化の取組みは、次のとおりである。

・コントロール室、物流対策室のインターネット回線光化（2015.2）
・勤怠・申請・スケジュール等の管理システム「エンコラボ」の導入（2015.1）
・エンコラボにBBS（掲示板）機能追加（2016.6）
・ISSパソコン・サーバ更新（2019.12）

一方、職場環境の改善については、創立40周年（2012〈平成24〉年9月）を機に、事務所の全面改装に取り組み、セキュリティ装置の設置、事務所と会議室の機能的な配置換えを実施した[30]。このほかにも、次のような施策を行っている。

・食堂こまつ厨房機器更新・内装工事（当社が1,194万円〈税抜〉負担）（2014.5）
・事務所前に自転車置場設置（2016.1）
・就業規則改正：定年60歳月末に、介護休暇看護休暇導入（2018.4）
・就業規則改正：完全週休2日導入（2020.4）
・就業規則改正：時間単位介護育児休暇導入（2021.1）
・サンサ商事（構内売店みーむ）撤退（2021.5）に伴い、自販機型無人コンビニ開店（2021.6）

【30】物流対策室は2012（平成24）年9月、3階事務所は同年10月にそれぞれ完工した。

8. 業務改善に向けた取組み

当社は2014（平成26）年6月、業務改善の実現に向けて「業務変革プロジェクト」を1年間の期間限定で立ち上げた。メンバーは、各部署の中堅メンバーや女性を中心に、4～5名ずつで構成された。

同プロジェクトの目玉施策の一つは、冷凍機械運転日誌および電力・水道テナント月次検針のタブレット端末導入によるシステム化である。その目的は、①誤記（ミス）の撲滅や入力時間の短縮化、②作成された日誌などのデータ保存（電磁記録）による紙の節約・データの2次利用、③その他日常作業のデジタル化への布石（エンコラボの導入などと同時に実施）――であった。

システム化にあたっては、個々人の作業の仕方を把握し、仕事の標準化・規格化を図った。設計はシステム開発会社のセルネッツに依頼し、マイクロソフトの表計算ソフトExcelを使用した運転日誌作成、テナント検針の自動計算などのシステム化を図った。タブレット端末使用のため、PCとは異なる観点からの開発が進められた。開発費用は183万円（税抜）である。2015年12月末にシステム化が完了し、翌2016年1月より運用をスタートさせた。

タブレット端末導入によるシステム化は、入力業務の簡素化（使用電力量の自動計算・時間短縮化）や誤入力削減、入力データの有効活用、ペーパーレス化など、大きな成果をもたらした。

具体的には、以下のとおりである。

・運転日誌への記入
（圧力・温度・使用電力量など機械のチェックを兼ねている）
・手書きでの日誌への記入（所要時間：各棟約1時間）

⇩

タブレット端末による運転日誌へのデータ入力
（所要時間：各棟約30分）

合計　30分×5棟分 =150分／日の時間短縮効果

9. 人材育成の環境整備と会社全体のレベルアップ

当社における施設部は、前述したように、2010年代に入ると冷凍機械を取り扱うことのできる有資格者の確保が難しくなり、人材

を広く外部から求めることになる。それに伴い、仕事のスキル習得はOJTを中心としつつ、各種研修の充実を図る必要が生じた。

その一つとして、2016（平成28）年1月から翌2017年10月にかけて、当社の協力業者である冷凍機械メーカー・前川製作所の守谷工場において社外実務研修を実施した[31]。社内だけで行う技術教育では限界があると考え、関連企業の業務を知ることは、会社および社員本人の未来・将来に資するとの判断のもと、同社の協力を得て実現したものであった。

【31】近隣の東京団地冷蔵が2015（平成27）年から2017年にかけて建て替えのため全面的に営業を休止したのに伴い、当社に人員受け入れの打診があり、2名を受け入れた。この人員増によって、当直業務の交代勤務（シフト）に余裕が生まれるなか、当社は人材育成の環境整備に取り組んだ。

具体的には、施設部の幹部職員の見聞を広めるため、守谷工場で3～6カ月間の研修を実施した。研修内容は、冷凍機のオーバーホール・組み立て演習、電気・制御の学習、溶接等である。適宜、工場から得意先への修理・点検などにも同行し、日常の作業見学を実施した。この社外実務研修を通じて、当社の冷凍機の仕組み・構造・制御方法などを習得すると同時に、前川製作所とのあいだで相互理解を深め、信頼関係を構築していった。

教育道場の様子（防熱扉の脱線復旧）

2017年3月には、社内研修用に防熱扉を新設し、教育道場をスタートさせた。施設部のメンバーは、17時以降は当直1人での勤務となり、あらゆる設備のトラブルを処理する必要に迫られていた。当社ではしばしば「水・電気・冷気は待ってくれない」というが、水漏れ、停電・漏電、冷気漏れへの対応はまさに時間との闘いであり、とりわけ防熱扉の脱線事故復旧は必須だった。そこで、社内の少し空いた現場スペースに防熱扉の現物を設置し、訓練を行うことになった。鉄道や航空で使われるシミュレーターと同様、実際に触って覚えられる教材であり、100kg以上もある分厚い扉を1人で動かし復旧させるノウハウの習得に役立った。

こうした研修以外にも、社員のレベルアップのため、講師を招いてハラスメント研修（2018年度）やコンプライアンス研修（2019年度）も実施した。

一方で、若手社員を各種プロジェクトのリーダーに任命し、経験とチャレンジする機会を提供するなど、人材育成の環境の整備を図った。また、仕事に積極的に取り組み、成果を上げた者が一層報われるよう、業績評価基準に特別評価を追加する見直しを行った（2014年度）。さらに、各社員の担当する業務をガラス張りにして、組織内の情報の共有化、業務の進捗状況の把握など“業務の見える化”へ向けた社内調査（2015年度）を行った。

こうした取組みは、風通しの良い組織づくりへと結びついていった。

10. 創立50周年記念事業――さらなる飛躍に向けて

2022（令和4）年9月、記念すべき創立50周年を迎えた。この間、当社は1972（昭和47）年9月9日の創立以来、半世紀にわたる歴史を重ね、食の安全と安心を担う低温物流の拠点としての役割を果たしてきた。

この創立50周年を記念する事業の一つとして、会社の歴史を記録した『東京水産ターミナル株式会社50年史（仮称）』の編纂に取組んだ。当社はこれまでに、『東京水産ターミナル株式会社25年史』を1998（平成10）年11月に刊行し、創業に至るまでの前史、および25年間の歴史の記録をまとめていた。新冷蔵倉庫建設を控えた創立50周年を機に、改めて50年という歴史を振り返り、これまでの足跡を記録として後世に残すべきだと考えた。2021年2月、社史編纂プロジェクトチームを発足し、外部コンサルタントの協力を得ながら編纂を進めることとした。

2023年9月8日には、東京會舘丸の内本舘（東京・丸の内）において、創立50周年記念祝賀会を開催した。当社はその前年に創立50周年を迎えたが、コロナ禍が長引くなか、1年の延期を余儀なくされた。

当日は、国土交通省関東運輸局・東京都港湾局・東京税関より来賓8名、株主・テナント・埠頭会66名、取引先40名に加え、当社OB（24名）および社員（23名）の総勢161名が出席した。多くの方々のご支援により50周年を迎えることができたことに感謝するとともに、喜びを共有する機会となった。

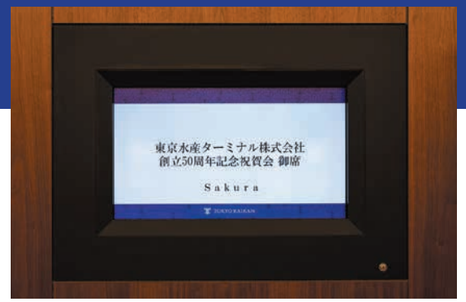
祝賀会は、藤本健次郎・当社社長による挨拶で幕を開け、株主代表（マルハニチロ・池見賢社長）挨拶、来賓（国土交通省関東運輸局・金子修久次長、東京都港湾局・松川桂子局長）の祝辞に続き、ニチレイ・大櫛顕也社長の乾杯の音頭で祝宴に入った。創立から現在に至るまでの50年間の歩みが分かるスライドショー、さらに、2027年に完成予定となっている新冷蔵倉庫建設プロジェクトを紹

介したスライドショーを上映、100周年に向けて一層の飛躍を図るべく、新たな一歩を踏み出しつつある当社の姿が披露された。

当社はこれからの50年を見据え、環境に配慮し、働く人に優しい新冷蔵倉庫（保管能力29万9,000トン）建設プロジェクトを具体化させることにより、従来の量的な拡大を背景とした成長ではなく、再生エネルギーへの転換や人手不足への対応など、持続可能な事業に向けた質的な変化に対処しながら、首都圏の人々の豊かな食生活に貢献する存在であり続けていく。

東京水産ターミナル株式会社
創立50周年記念祝賀会

日時：2023年９月８日（金）
会場：東京會舘　丸の内本館　7階　Sakura



東京水産ターミナル株式会社
創立50周年記念祝賀会

式 次 第

1. **開式**
2. **代表取締役挨拶**
   東京水産ターミナル株式会社
   代表取締役社長　藤本健次郎
3. **株主代表挨拶**
   マルハニチロ 株式会社 代表取締役社長　池見賢様
4. **来賓紹介**
5. **来賓祝辞**
   国土交通省 関東運輸局次長　金子修久様
   東京都港湾局 局長　松川桂子様
6. **乾杯**
   株式会社 ニチレイ　代表取締役社長　大櫛顕也様
7. **東京水産ターミナル50年の歩み**
8. **新冷蔵倉庫建設プロジェクト披露**
9. **中締め**
   株式会社 二葉 代表取締役社長
   社長執行役員　鈴木英明様
10. **閉式**

以上

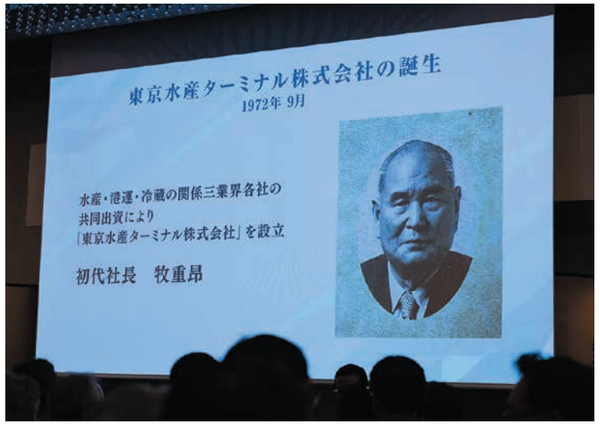
藤本健次郎 社長

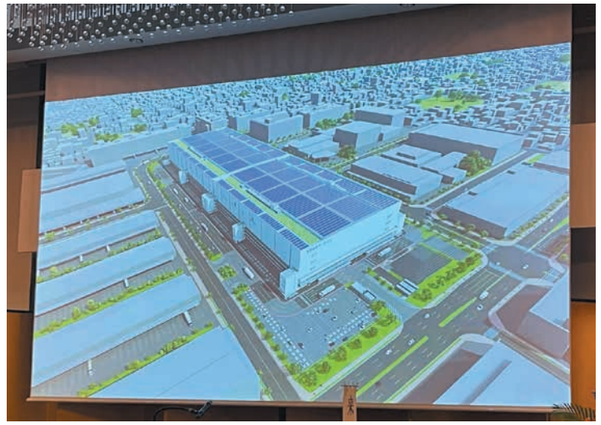
池見　賢 様

金子修久 様

松川桂子 様

大櫛顕也 様


東京水産ターミナル株式会社の誕生
1972年 9月
水産・港運・冷蔵の関係三業界各社の
共同出資により
「東京水産ターミナル株式会社」を設立
初代社長　牧重昂



鈴木英明 様

「第二の創業」を見据えて
＜新冷蔵倉庫建設計画＞

2008年度～

第 1 節

既存冷蔵倉庫の経年劣化と東京港改訂港湾計画

1. 進行する既存冷蔵倉庫の経年劣化

1972（昭和47）年9月に誕生した当社は、東京都による港湾計画の基本構想に基づき、大井水産物専門埠頭を冷凍水産物の物流拠点として構築すべく、同埠頭の建設に協力するとともに、冷蔵倉庫施設の段階的な整備を進めた。

背後に膨大な消費人口を有する東京港において、生活必需物資である冷凍水産物を供給する漁船や仲積船の専門埠頭は、1974年3月に完工、同年10月には一部の供用が始まった。当社は、この埠頭における年間取扱貨物量を40万トンと想定し、岸壁の規模は2バース（延長450m、水深12m）として、必要な荷役機械と冷蔵倉庫を整備し、その運営にあたった。

冷蔵倉庫については、１号棟が1976年4月、2号棟が1977年3月、3号棟が1978年4月、4号棟が1981年7月、5号棟が1988年7月に竣工している。その結果､当社の保管能力は5棟を合計して26万1,000トンにのぼり、それは当時の東京都内の保管能力の20％に相当した。埠頭の水産物揚荷量は1989（平成元）年度に38万2,000トンに達し、東京港内全体の約36％を占めた。当時としては世界最大級の水産物の低温流通拠点が出現したことになる。

当社は以後､これらの諸施設を一元的に管理運営する会社として、荷役・保管・配送などの物流の近代化・合理化に努め、さまざまな社会経済環境の変化にも対応しながら、日本における一大水産物流拠点の運営に大きな役割を果たしてきた。

その後、2008、2009年頃になると、当社の冷蔵倉庫は4・5号棟で築20数年、1～3号棟では築30数年を経て、経年劣化が進み、補修費等の増嵩が見込まれるようになる。一般的に冷蔵倉庫の建物の耐用年数が50年といわれるなか、近い将来を見据えて新冷蔵倉庫の建設を構想する必要が生じつつあった。

一方で、フロン（R22）排出についても社会問題化していた。オゾン層破壊物質の取り扱いに関する「モントリオール議定書」が1989年に発効し、国内の冷蔵倉庫の多くで冷媒として使われているとみられるHCFC（ハイドロクロロフルオロカーボン）に関して、2020（令和2）年時点で補充用を除いて生産が全廃、2030年には完全に生産廃止とすることが定められた。HCFCの使用は2020年以降事実上不可能となるため、冷蔵倉庫業者はアンモニアなどの自然冷媒や代替フロンへの転換を迫られた。

2. 物流を取り巻く環境変化と第7次改訂港湾計画の変更

この間、物流を取り巻く環境も大きな変化を遂げた。1970年代後半、諸外国が排他的経済水域（200カイリ）を設定して以降、日本の遠洋漁業は多くの漁場から締め出され、日本船による水産物の供給が激減する。代わって輸入が急増するなど供給構造は大きく変化した。これに伴い、大井水産物埠頭における物流形態も、仲積船などを経由する桟橋からの搬入が激減し、冷凍コンテナによる搬入へのシフトが進んだ。その結果、同埠頭の桟橋としての利用率は大幅に低下することとなった。

こうした状況を背景として、東京港ではコンテナ船の大型化が急速に進展して、大水深の港湾施設が不足するとともに、臨海部交通ネットワークの渋滞が大きな問題となりつつあった。このため、東京都は「東京港第７次改訂港湾計画」（2005年策定）において、水産物埠頭の一部をフィーダー[1]バース化するなど、機能の変更案に関する検討に着手する。当社前に位置する大井水産物埠頭では当時、トランパー[2]の着岸が減少しており、その数は月に4～5隻、年間で50隻前後に激減していた。

そして2009年8月、「基幹航路の維持・拡大と企業の物流戦略への対応」という基本的方向性のもと、①既存埠頭を含めたコンテナ埠頭の充実強化：8,000TEU[3]超の国際基準の大型船に対応した港湾施設の整備、②ポスト・パナマックス船[4]への対応、③臨海

修繕費の年度別推移（5号棟完成以降）

（単位：百万円）

年度	修繕費 当該年度	修繕費 過去５年平均	備考
1988	108	102	５号棟完成
1989	126	110	
1990	146	119	
1991	163	129	
1992	162	141	
1993	176	155	
1994	181	166	
1995	173	171	
1996	243	187	
1997	232	201	
1998	190	204	
1999	168	201	
2000	178	202	
2001	161	186	
2002	152	170	
2003	264	185	
2004	150	181	
2005	169	179	
2006	196	186	
2007	242	204	
2008	316	214	
2009	264	237	
2010	285	261	東日本大震災
2011	360	294	（2011.3.11）
2012	322	309	
2013	317	310	
2014	286	314	
2015	315	320	
2016	311	310	
2017	428	331	
2018	327	333	
2019	371	350	
2020	356	359	
2021	439	384	

【1】フィーダー（Feeder）は､｢支流｣｢（航空･鉄道の）支線｣を意味し、フィーダー輸送とは、輸出入製品を主要港から大型船が寄港できない地方港へ移送する場合の小型船による2次輸送および内陸部へのトレーラーによる2次輸送のことをいう。国内中継輸送ともいわれる。

【2】特定の航路を定めずに、貨物の有無により不定期に運航される船舶。

【3】物流における貨物量を表す単位。20フィートの海上コンテナに換算した貨物量を示し、20フィートコンテナ1個分を「1TEU」と呼ぶ。Twenty-foot Equivalent Unitの略。

【4】パナマックス（パナマ運河を通過できる船の最大の大きさ）より大きな船のこと。「パナマ運河拡張計画」（2015年完成）によれば、最大で1万2,000TEU級コンテナ船やケープサイズバルカーの通航が可能とされる。

部全体の交通ネットワークの充実・強化――を盛り込んだ「東京港第7次改訂港湾計画」の一部変更が公示された[5]。

【5】2010（平成22）年8月、京浜港（東京港・川崎港・横浜港）が国際戦略港湾に選定されたのを機に、3港連携が一層進展することも予想された。

同計画一部変更の主な内容は、次のとおりである。

1．港湾能力

外貿貨物のうちコンテナ貨物の取扱量の想定（目標年次平成20年代後半）：

既定計画 460万TEU → 変更計画 520万TEU

2．公共埠頭計画

①大井および青海コンテナターミナル

大型船就航計画に対応するため、水深の見直し：

15m→15～16m

②大井水産物埠頭

コンテナの国内フィーダー輸送機能の強化を図るため、水産物埠頭の一部を改良：

既　　設	水深12m	1バース	延長450m
今回計画	水深11m	1バース	延長200m（新規計画）
	水深12m	1バース	延長250m

3．臨港交通施設計画

臨港道路南北線新規計画を追加

第 2 節

将来の需要予測調査と建設計画案の模索

1．将来の需要予測調査の実施

2008（平成20）年秋以降のリーマンショックに伴う世界的不況により、貿易量の減少が顕著となるなか、大井水産物埠頭改良工事実施の見通しは困難な状況となり、後背地にあたる当社の冷蔵倉庫1～3号棟についても、コンテナ保管用地として東京都に供出することになるのか、供出は不要となるのかの結論は出ていなかった。こうした状況下にあって、当社は継続して関連する情報の収集と分析に努めた。

一方で、2009年11月開催の取締役会では、前述した東京都による港湾計画一部変更の公示が報告されるとともに、冷蔵倉庫の長期的施設計画の必要性について初めて言及された。これを受けて、当社は冷蔵倉庫の老朽化の進行も踏まえ、長期的施設計画の検討を進めることになる。

具体的な取組みをみると、まず2010年10月、「庫腹需給予測等に基づく冷蔵倉庫経営の適正規模と機能整備等の方向性に関する調査」を三菱総合研究所に委託する。将来の冷蔵倉庫建替えを視野に入れ、用地の確保や施設の基本計画を検討するための前提として、その経営規模や機能整備の方向性を明確化することが目的だった。調査時期は2010年10月～2011年3月とされた。

2011年11月に報告された調査報告の内容は、次のとおりである。

1．前提となる諸条件

（1）外部環境：水産物の需要

①東京都の将来推計人口（10～20年後）は横ばい

②日本人が１年に消費する１人当たりの魚介類は減少傾向

③調理済み食品（加工品、冷凍食品）の消費は増加傾向

（2）内部環境：東京水産ターミナルの基本要件・立地

①都内で有数の大規模な施設規模である 26万1,000トン

②会社設立の経緯から水産物の取扱い割合が高い（水産物82%畜産物10%、冷凍食品5%）

③施設の経年化によりメンテナンスコストが増大する

④大消費地への流通拠点として好立地である

（3）物流の現状：冷蔵庫業界の概況

①2010年における東京都の庫腹量合計：138万400トン

②都内の冷蔵庫の経年化

・約半数が築30年以上

・20年後の建替え需要は62万8,000トン（築40年超）

・そのうち小規模業者が約25%：15万7,000トン

これらを勘案すると今後建替え需要が増大する可能性が高いと判断される。

（4）外的環境：社会的潮流

オゾン層保護法によるフロン規制により、2030年にフロンの生産が全廃されるため脱フロン化が求められるが、設備負担が増大し、建替え需要に対応できない事業主が生じる可能性がある。

2. 冷蔵倉庫経営の適正規模と機能整備等の方向性

（1）機能

①保管型に加え、荷捌きスペースの拡大など、加工品への対応機能を強化する。

②今後需要が増加する非水産物の入庫拡大を図る。

③現状の東京都の庫腹量に対するターミナルの割合を維持する。

④都内の建替え需要の25%（小規模冷蔵庫[6]の割合）の一部を代替する。

【6】ここでは設備能力3万㎥（1万2,000トン）未満の冷蔵庫を小規模冷蔵庫という。

（2）庫腹需要予測結果

①下限

将来の東京水産ターミナルの推計庫腹量（2030年）は21万4,580トンである。これは、2030年における都全体の推計庫腹量129万400トンの16.6%に相当する。また2010年における現状の東京水産ターミナルの割合を維持するためには24万7,700トンが必要となる。

②上限

下限に、2030年の東京都における建替え需要予測値（58万9,200トン）の25%を加えると36万1,880トンとなる。

（3）基本的方向性

①水産物のみならず、他の食品についても適正な規模で需要増に対応していくことが望ましい。

②庫腹規模は、都全体の庫腹需要に対し、当社が現状占める割合（約19%）を維持する。

③都内の建替え需要のうち小規模事業者の一部を代替する（最大約15万7,000トン）。

④建替え規模と機能については、需要のほか経営面や立地、用地等の条件も見据える。

2011年11月に開催された取締役会では、上記の調査報告を踏まえ、移転も視野に入れた将来の建替え計画の必要性について言及された。そのうえで、用地確保や施設基本計画を検討するための前提として、「将来の冷蔵倉庫経営規模および機能整備の方向性」に関する調査をみずほ情報総研（現・みずほリサーチ＆テクノロジーズ）に委託することになる。調査期間は2011年11月～2012年3月とされた。

調査委託にあたっては、次のコンセプト（案）が提示された。

（1）建設の基本理念

・企業活動を通じ、適正な利潤の確保と会社の健全で持続的な成長を図り、社員、株主等に報いるとともに、豊かな社会の実現に貢献する。

・顧客の新しいニーズに幅広く対応し、食の安全と安心を担う低温物流の拠点として、温度管理等の機能を一層発揮することにより物流品質を高め、顧客との信頼性の確保に努める。

・広い視野に立って、環境保全の大切さを認識し、地球に優しい社会をめざして省エネルギー、環境問題に取り組む。

（2）行動指針（当社の指針を援用）

・顧客満足の追求

・法令等の遵守

・企業の社会的責任の自覚

（3）環境基本方針

・東京都環境確保条例、省エネ法、電気事業法等の法令、条例、協定等を遵守する。

・施設・設備の定期的な保守点検を通じ、性能の維持に努める。

・環境負荷低減のための技術・技能の向上を図り、環境保全推進体制の維持と改善に努める。

・省エネ機器・照明器具等の導入を図り、消費資源の節約をめざす。

・環境教育等を通じ、社員一人ひとりの環境保全に対する理解と意識の向上に努める。

・汚染予防、エネルギーの有効活用、リサイクルの推進および廃棄物の削減に努める。

（4）施設整備に関する基本的方向性（p.223の「2（3）基本的方向性」と同じ）

・水産物のみならず、他の食品についても適正な規模で需要増に対応していく。

・庫腹規模は、都全体の庫腹需要に対し、当社が現状占める割合（約19％程度）を維持する。

・都内の建替え需要の一部を代替する（最大約15万7,000トン）。

・建替え規模と機能については、需要のほか経営面や立地、用地等の条件を見据える。

（5）想定設備（冷蔵倉庫の種類、規模等）

・機能：港湾保管型を基本とした高床式とする。荷捌きスペースの拡大、低温化（0℃～10℃）など加工品への対応機能を強化する。

・温度帯：F（フリーザー）１級（－20℃以下～－30℃未満）、C&F（クーラー＆フリーザー）級[7] １室、SF（スーパーフリーザー）級（－40℃）1室設置の必要性を検討する。

【7】C&F級は設備上、C級（クーラー級）でもF級（フリーザー級）でも対応できるように設計された冷蔵庫を指す。C級だけやF級だけの場合と比べて、冷凍機、配管や防熱などで特殊な施工が必要となり、コストが掛かる。

・冷凍装置・システム：ノンフロン自然冷媒（アンモニアなど）

・接車設備

・その他：免震、移動ラック、公共上屋・水産物埠頭としての専門性（水産物の保管割合については都と協議）、環境対策、省エネ、後背地のあり方、効率的な動線

・規模：調査対象は1~3号棟（12万トン）、1~5号棟（26万1,000トン）の2通り。当面の移転対象は1~3号棟。1棟ずつ建設・撤去する。

・建設場所：現地での建て替えの可能性、そのための種地の確保等を含め、移転候補地について今後、都と協議していく。面積は、現状の4.6万～5万㎡（1～3号棟）を予定。1～5号棟全部移転の場合は9万㎡。

・建設時期：1～3号棟（おおむね10年後）、4・5号棟（1～3号棟の移転完了後おおむね10年後）

調査・検討の枠組みにおいては、当社とみずほ情報総研のほか、ニッスイ・エンジニアリングも参画した。同社が新冷蔵倉庫に関するハード面での調査（建築の概略・工程設計、設備概要および見積もり等）を担当し、みずほ情報総研が基本コンセプトや収支計画等のソフト面での調査、全体とりまとめという役割分担で行った。

2.「長期施設基本計画（案）」の策定

2012（平成24）年9月には、上記の調査結果や提言等を反映させた「長期施設基本計画に関する調査」最終提言がまとめられる。そして同年11月開催の取締役会において、それらを踏まえて策定された「長期施設基本計画（案）」が提示された。その概要は、次のとおりである。

1. 建設の基本コンセプト（2010年を基準とした2030年の基本コンセプト）

・水産物のみならず、他の食品についても適正な規模で需要増に対応する（水産物取扱い70%の制限緩和）。

・2030年における都全体の推定庫腹量は129万トン。現在の都全体の庫腹量に対する当社の占める割合（約19%）を維持すると、約24.8万トン（現状26.1万トン）となる。

・上記の庫腹量に都内の建替え需要の代替分約15.7万トンの一部を吸収すると、新設する冷凍倉庫の規模は28.9万トン（用地面積から計算した建築基本法上許容される庫腹の上限）となる。

・建替え規模と機能については、需要のほか経営面や立地、用地等の条件も見据える。

2. 想定する設備概要

・機能：港湾保管型を基本とした高床式／荷捌きスペース拡大、低温化

・温度帯：F1級（－20℃以下～－30℃未満）ブロック別温度管理

・冷凍装置：ノンフロン自然冷媒

・環境対策：屋上緑化、太陽光発電など環境に配慮

3. 新設備の特徴

・外防熱工法の採用

・冷媒に自然冷媒 アンモニア（NH_3）、二酸化炭素（CO_2）の採用

・LED照明の採用

・プラットフォームの陽圧空調の採用

・免震構造の採用

設備規模（想定）

（単位：トン）

新 設 棟	新設備規模	増 加 分	既 存 棟	既存設備規模
A 号棟	45,000	5,000	1 号棟	40,000
B 号棟	50,000	10,000	2 号棟	40,000
C 号棟	50,000	10,000	3 号棟	40,000
D 号棟	72,000	6,000	4 号棟	66,000
E 号棟	72,000	－ 3,000	5 号棟	75,000
合　計	289,000	28,000	合　計	261,000

4. 建替え案と建設資金

＜前　提＞

①既存冷蔵倉庫の実質的な利用可能期間

最大限利用45～50年程度とする。

②建設場所

大井内（種地利用）もしくは新土地の利用（土地確保が前提の移転）。

③フロン生産停止

2020年：R22生産中止（サービス用0.5％生産）

2030年：全生産中止への対応を考慮

＜建替えパターン＞

①パターン1-1（現地建替え）、1-2（移転）

2038年までに1～5号棟をA～E号棟に建て替えるが、全棟建替え完了までの運転用として、2020年までに既存設備にフロン備蓄設備を設置する。

②パターン2-1（現地建替え）、2-2（移転）

2031年までに1～4号棟をA～D号棟に建て替え、5号棟は2020年までに冷凍機を自然冷媒に換装したうえで2038年まで使用し、その後E号棟に建て替える。

③パターン3（移転）

2026年までに1～3号棟をA～B号棟に同時に建て替え、2031年までに4号棟をC棟に、2038年までに5号棟をD号棟に順次建て替え、全棟建替え完了までの運転用として、2020年までに既存設備にフロン備蓄設備を設置する。

基本スケジュール：稼働開始年

棟	大井内建替えの場合	移転の場合
A 号棟	2024 年	2025 年（2026 年）
B 号棟	2026 年	2027 年（2026 年）
C 号棟	2028 年	2028 年（2031 年）
D 号棟	2031 年	2031 年（2038 年）
E 号棟	2038 年	2038 年

（　）内はパターン 3 の場合

5. 建替えの優先順位

①種地利用による現地建替え

②代替地を確保した上での移転

6. 今後の対応と検討課題

株主・テナント等との意見交換：基本計画の詳細な説明、要望等へのとりまとめ、基本案への反映

＜課題の検討＞（検討時期：おおむね2年間）

・建設パターンの絞り込み（基本案の決定）

・実効性のある資金計画：銀行等との折衝、借庫協力金、増資他

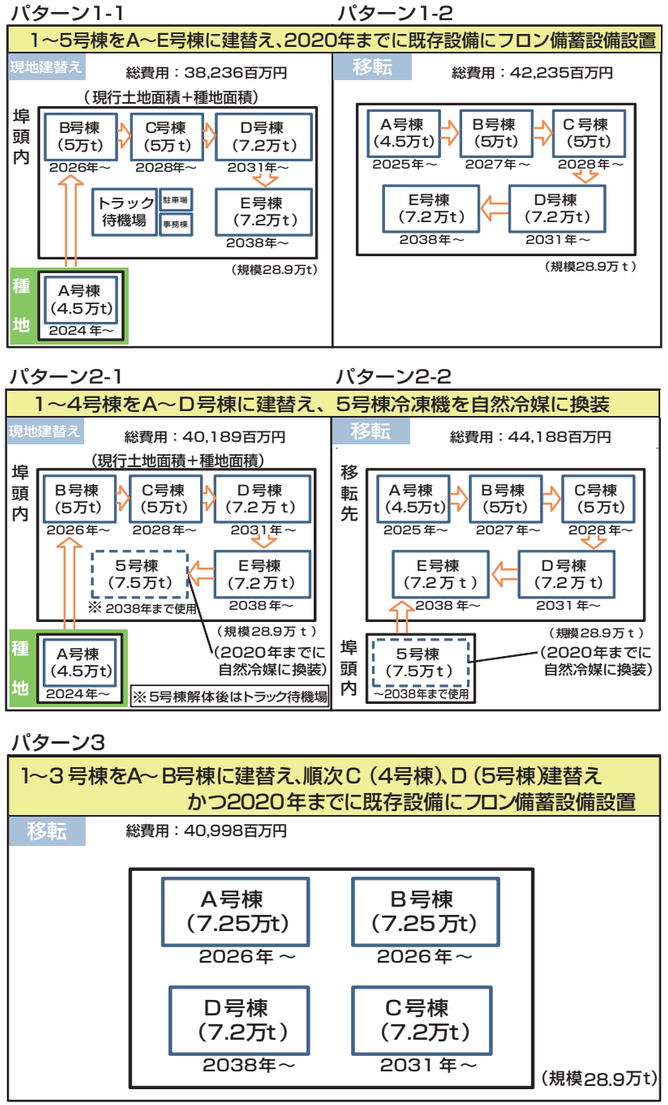
・その他（機能、規模、建設時期、資金・収支計画等の微調整）

これらの課題を検討するとともに、株主・テナント各社の要望や意見を計画に反映させるため、2013年4月、長期施設検討会（第3節2に後述）が設置された。

また、前述の取締役会では計画（案）の提示とともに、計画の推進にあたって今後東京都との調整、協議を要するものとして、下記の諸項目が挙げられた。

・第8次改訂港湾計画（2014年12月、計画公示）に位置付ける

建替えパターンの見取図



ことの是非

- 水産物在庫量70%以上の規制、公共上屋のあり方、立入調査権、管理協定など公的機能のあり方について
- 種地・移転先の最終決定、水産物埠頭の今後のあり方
- 移転先地代、権利金等の減免、移転料について
- フィーダーバースの実現可能性について
- 解体費用の都の負担割合 他

第 3 節

東京都港湾局との基本合意と長期施設検討会の取組み

1. 東京都港湾局との基本合意と第8次改訂港湾計画

東京都港湾局は、学識経験者や港湾利用者、関係官庁で構成される調査検討委員会を立ち上げ、おおむね10年後の東京港の将来像を描いた公的な港湾計画となる「東京港第8次改訂港湾計画」の検討を進めていた。その過程において、東京都は2013（平成25）年7月、東京港の外貿コンテナの増加、コンテナ埠頭拡張用地の不足を踏まえ、港湾審議会（都知事の諮問機関）に「大井埠頭の南部の拡張」を申し入れた。その対象の一部が、当社立地場所にあたった。

この用途変更計画と当社の施設建替え計画の見直しが相まって、東京都との間で施設移転に係る協議が重ねられた。そして2014年3月、2024年度を目途に移転することで基本的な合意がなされた。

2014年7月には、調査検討委員会において、「東京港第8次改訂港湾計画」の方向性について審議された。そのなかで、①増加する外貿貨物量への対応、②不足する埠頭用地への対応――という東京港における課題を踏まえたうえで、大井水産物埠頭およびその背後地区を外貿コンテナターミナルに位置づけ、土地利用計画において、港湾関連施設用地を埠頭施設用地に変更する計画案が具体化された。それに伴い、「大井コンテナ埠頭の拡張」の提案のもと、「大井コンテナ埠頭の南部をコンテナターミナルとして整備し、連続バースとしての活用を検討する」という文言が示された。

さらに同年11月、「東京港港湾局資料（その1）改訂」には、「船舶の係船利用が低迷している大井水産物埠頭（現況延長450m、水深 12m）の利用転換を図り、大井コンテナ埠頭の連続直線バースに組み入れられるよう、基幹航路に対応可能なコンテナ埠頭（延長

400m、水深15～16m、対象船舶15万DWT）として計画する」と明記された。

東京都は翌12月、「東京港第8次改訂港湾計画」を公示し、水産物埠頭と背後地区を外貿コンテナバース化することが正式に決定する。これにより、当社冷蔵倉庫の移転建替えが事実上確定した。

「東京港第8次改訂港湾計画」の主な概要（抜粋）は、次のとおりである。

1．首都圏の産業と生活を支える東京港

（1）東京港の担う二つの役割

①首都圏の産業を支える国際貿易港

東京港から輸出されるコンテナ貨物の74％は首都圏で生産されている。輸出貨物は、産業機械や自動車部品・電気機械など、首都圏の経済を牽引する高付加価値製品が過半を占めている。特に、基幹航路が就航する欧米への輸出貨物のうち、金属機械工業品・化学工業品が70％を占めており、東京港は、首都圏の経済を支える国際貿易港として重要な役割を果たしている。

②首都圏の旺盛な消費を支える生活関連物資の調達港

東京港から輸入されるコンテナ貨物の92％が首都圏で消費されている。輸入貨物の約75％を占める東南アジア航路や中国航路などの近海航路では、衣類、家具装飾品・食品など、首都圏に住む人々が消費する生活関連物資を調達することにより日常生活を支える港として極めて重要な役割を担っている。

（2）東京港の直面する課題

①コンテナターミナルの施設能力を超える貨物の集中

首都圏の旺盛な消費需要により、コンテナ貨物の搬出入のピーク時には、一部のターミナル周辺に交通混雑が発生している。これらの外部不経済を解消する抜本的な対策として、施設能力を拡充する必要がある。

②コンテナ船の大型化

コンテナ船の大型化が進展し、10万DWT級超のコンテナ船が欧州航路において主流となる情勢であり、我が国に寄港する欧州航路や北米航路、南米航路、東南アジア航路においても船舶の大型化が予想され、対応が求められている。

③ロジスティクス機能の強化

東京港周辺エリアにおいては、バン・シャーシプール、車両待機場や、高度なロジスティクス機能を備えた物流拠点の形成が求められるなか、既存の老朽化した施設では、現在の物流ニーズに対応できない状況も発生している。

④内航海運におけるユニット化の進展等

貨物のユニット化等の進展及びRORO船[8]・フェリーの大型化（積載量1.5倍）などにより、内貿ユニットロード内で扱う貨物が増加し、移出入貨物を取り扱うための荷捌き用地などが必要となっている。

⑤在来埠頭の利用低下

貨物のコンテナ化、ユニット化の進展に伴い、木材や水産物等を取り扱う在来ふ頭では係船利用が低下している。限られた空間を効果的・効率的に利用していくためには、利用の低下した在来ふ頭の利用転換が必要となっている。

2．港湾計画の方針（東京港港湾計画改訂）

国際戦略港湾・京浜港の一翼を担う東京港は、首都圏4,000万人の人口を背後に擁し、国内最多の外貿コンテナ取扱個数を誇る我が国屈指の国際貿易港である。

東京港から輸出される貨物は、産業機械や自動車部品・電気機械等の高付加価値製品が過半を占めるなど、東京港は、我が国の産業活動を支える重要なインフラである。また、食料品、衣類、日用雑貨など、首都圏に住む人々が消費する生活関連物資を迅速、安全かつ確実に調達しており、首都圏の日常生活を支える港としても、極めて重要な役割を担っている。

一方、世界の物流動向に目を向けると、東アジアを中心に急増する貨物需要を背景に、輸送の効率化を図るため、コンテナ船の大型化や寄港地の集約化が進んでいる。製造業における更なる国際分業の進展や、今後、環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）の発効による経済状況の変化も予想される。

こうした激しい変化の中、京浜港が一体となり、我が国と欧州、北米等を結ぶ基幹航路や、アジアを結ぶアジア航路の多方面・多頻度サービスの充実を目指し、京浜港を構成する三港それぞれの特性を踏まえるとともに、港湾管理者が国とも連携し、民の視点の導入等による効率的な港湾運営を実現するなど、京浜港の共通の考え方

【8】Roll-On Roll-Off shipの略。貨物を積んだトラックやシャーシ（荷台）ごと輸送する船舶のこと。これに対し、クレーンなどを用いて貨物の積み下ろしを行う貨物船をLOLO船（Lift-On Lift-Off ship）という。

に基づいて港湾計画を改訂することとした。

東京港が我が国のメインポートの一つとして、今後も選択され続けるためには、港湾施設の充実及びサービスの向上により、より使いやすい港へと変革させていく必要がある。 これまでの埠頭整備は、沖合展開に始まり、近年では限られた空間を更に効率的に利用するため、供用しながら大井ふ頭の再整備を実現させるなど、増加する貨物需要に対応してきた。今後は、これまで以上に施設の新規整備を積極的に推進し、それを種地として既存埠頭の再編・高度化を進める。

また、円滑な交通ネットワークの確保やロジスティクス機能の強化を図り、総合的な物流の効率化を進める。あわせて、利便性の向上や港湾コストの削減等を進めることで、東京港の更なる国際競争力の強化を図り、欧米との国際基幹航路はもとより、輸出入の大宗を占めるアジア地域との航路の拡充を図っていく。

さらに東京港は、業務、商業、居住、観光、交流などの都市機能を有するとともに、その背後には我が国の政治、経済、情報などの機能が高度に集積した東京都心部が連なっている。この優位性を活かして国際会議の誘致、観光振興等の取組みを推進し、世界に東京の魅力を発信していくことが求められている。このため、臨海副都心で、MICE[9]・国際観光拠点化を進めるとともに、新たに大型クルーズ客船埠頭を整備し、世界中の人が訪れる魅力あるみなと・まちづくりを展開していく。

【９】Meeting(会議･研修･セミナー)、Incentive tour（報奨・招待旅行)、ConventionまたはConference（大会･学会･国際会議)、Exhibition（展示会）の頭文字をとった造語で、ビジネストラベルの一つの形態。

こうした都市機能と物流とが円滑に流れる動線の確保についても、今後とも配慮していく。さらに、東京港では豊かな自然環境と共生するみなとづくりを進めるため、これまで親水空間の創出や自然環境の保全・再生に取り組んできた。

今後も、この地域に住み、働く人々、また、訪れる都民や観光客など、全ての人々にとって重要な環境資産である緑地や水辺空間の魅力向上に取り組み､多様な生物の生息環境の改善を図るとともに、人とみなと・海とのつながりを取り戻す施策を進めていく。

平成23年3月に発生した東日本大震災は、東京港の防災対策にも多くの教訓を与えた。大規模災害発生時においても、津波・高潮から都民を守り、緊急物資や被災者の円滑な輸送を確保し、首都圏経済活動の停滞を回避するための万全な対策を更に進め、また、今後の施設整備に当たっては、災害時における施設の運用にも配慮した上で、防災力の向上を図っていく。さらに、施設が常に健全な状態で機能するよう、効率的、効果的な維持管理や施設改修を行っていく。

加えて、平成25年9月、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催が決定し、臨海部には多数の競技会場が整備されることとなった。今後、大会の成功に向け万全の準備を進めるとともに、大会終了後は、臨海部を「誰もが、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツを楽しみ、スポーツの力で人と都市が活性化する『スポーツ都市東京』の実現」に寄与する地区として、将来に引き継いでいく。

これらの施策を連携させることにより、港湾機能と都市機能とが有機的に結合した「世界に誇る都市型総合港湾・東京港」の創造を目指し、平成 30年代後半を目標年次として、港湾計画を改訂する。

〇世界とつながる国際貿易拠点港（関連箇所のみ抜粋）

【大井ふ頭】

・大井コンテナふ頭：船舶の大型化に対応する岸壁機能の強化(対象船舶：15万DWT)

・土地利用計画の変更：ふ頭用地の拡大、埋立地の活用

【大井水産物ふ頭】

・用途変更しコンテナふ頭を計画（延長400m、1バース、水深15～16m)

2. 長期施設検討会の取組み

東京都港湾局との基本的な合意を踏まえ､2013（平成25）年4月、株主各社の責任者､大井の現場責任者（所長)､当社で構成する「東京水産ターミナル長期施設検討会」が設置された。おおむね2カ月に1回開催される同検討会では、想定される移転先やスケジュールをもとに、株主・テナントへのヒアリング、各種調査を実施し、水産物、庫腹等の需要予測などについての委託調査結果、新冷蔵倉庫の機能、付帯設備、建設費、建設時期等について、将来の新冷蔵倉庫建設をめざして活発に議論を重ねることになる。

一方、翌2014年3月開催の取締役会では、これらの長期施設検

討会での議論を踏まえ、冷蔵倉庫建替え計画のスケジュール案が承認されたほか、建設費用と資金調達について見通しが示された。

スケジュール

年　　度	
2019 年度	移転先の土地の手当て（購入か賃借）
2022 年度	新冷蔵倉庫建設に着手
2024 年度	新冷蔵倉庫稼働開始
2025 年度	現在地の冷蔵倉庫を取り壊して更地にした後、東京都に返還

建設費用

費用項目	購入の場合	賃借の場合	備　　考
冷蔵倉庫等建設費	347 億円	347 億円	保管能力 28 万 8,000 トン(7 万 2,000 トン× 4 基)
現行設備解体費用	21 億円	21 億円	1 ～ 3 号棟の都の持分割合相当は都が負担
土地代	180 億円	55 億円	購入単価（20 万円 /㎡）× 9 万㎡ 借地権利金単価（6 万 1,000 円 /㎡）× 9 万㎡
合　計	548 億円	423 億円	

資金調達

調達方法	購入の場合	賃借の場合	備　　考
増　　資	5 億円	5 億円	
借庫協力金	115 億円	115 億円	単価 4 万円 / トン、期間 25 年（うち元本据置期間 10 年）
銀行借入金	428 億円	303 億円	銀行借入は内部留保や増資、借庫協力金で賄えない金額とする

主たる前提条件

建替えパターン	土地購入パターンと土地賃借パターン
テナント料 （電力料金込み）	稼働開始初年度 1 万 4,000 円 / トン・年から段階的な引下げを計画
減価償却期間	建物：30 年、機械：20 年
借庫協力金・銀行借入金の利率	長期プライムレートの過去 10 年間の平均値：1.85％
借庫協力金	単価 4 万円 / トン、期間 25 年（うち元本据置期間 10 年)、元本均等返済
銀行借入期間（土地代）	40 年（うち元本据置期間 3 年)、元本均等返済
銀行借入期間（その他）	30 年（うち元本据置期間 3 年)、元本均等返済
追加の銀行借入	稼働開始以降の資金不足時の借入

計画を進めるにあたって当社では、新冷蔵倉庫のテナント料について、計画段階でテナント・株主の十分な理解を得ることが最重要課題として認識されていた。また、2013年に閣議決定された国土交通省の物流大綱において、東京臨海部の老朽化した冷蔵倉庫の設備更新が明記され、国土交通省、環境省、経済産業省などの各種補助事業も整備されつつあるなか、補助金の活用に関する研究にも着手した。

その後、東日本大震災の復興事業、老朽化した国内のインフラ整備等に加え、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催決定により、競技施設や幹線道路の整備、首都圏におけるホテルや商業施設等の建設ラッシュがみられ、建設資材等の高騰を招いた。さらに、恒常化していた建設現場の作業員不足が建設費の高騰に拍車をかけるものと見込まれた。

こうしたなかで当社は、大手ゼネコンや官庁等からの情報収集を継続して進めたものの、建設計画の前提となる建設費を見積もることができず、収支計画や資金計画等のソフト面の検討も遅れつつあった。

一方で、コスト問題に加えて、冷蔵倉庫の需給バランスについても検討が求められた。近接する東京団地冷蔵の冷蔵倉庫建替えが2015年4月より始まることから、稼働（2018年4月）後の状況を見ながら判断することが望ましいとされ、東京都に対して移転時期の2～3年程度の延期申し入れを行うことが妥当と考えらえた。

その後2015年10月開催の長期施設検討会において、ようやく建設費の見積もりが可能となり、下記に示す「10年先の課題」とともに、新たな建設パターンとして3案（敷地面積計画：9万㎡）が提案された。

《前提条件：10年先の課題》

・ドライバー不足問題に直面する（冷蔵・冷凍物流業界）
　→トラック待機時間の削減目標（出庫時：1時間以内）
・冷蔵倉庫の物流品質を向上し、施設全体の運営の効率化を図る
・働きやすい職場環境づくり（人と環境に優しい）
・団地型冷蔵物流施設内での共同化の促進（競争と協調）
　→共同化（受付、荷捌室、資材置場、共同配送他）
　　……共同化による補助金の活用（コストダウン）
・オリンピック後の建設費コストダウンを見込む
　→30％建設コストダウン（今回試算）
　　……建設・稼働時期を遅らせる選択肢（1～2年）

A案：ランプウェイ
　庫腹32万3,000トン

ランプウェイ方式の採用（空間の有効活用）
1～3階に直接接車が可能
バースを効率的に利用
バース数240（最大360）

B案：オールプラットフォーム
庫腹28万7,000トン
各棟1階両サイドにバースを設置
1階荷捌室で同時作業が可能→共同荷捌スペースとして活用
バース数272

C案：ベーシック
庫腹28万2,000トン
従来型の建設パターン
各棟1階片側にバースを設置

イメージ図：A案

B案

C案

バース数144（車両待機場と資材置き場が必要）

上記それぞれの案の資金計画（シミュレーション）は、下表のとおりである。

土地手当方法を比較すると、それぞれのメリットは次のとおりであった。

1. 土地購入
   - 購入時に競争入札ではなく、随意契約による金額となる。
   - 築後50年経過し、新たに建て替えを行う際、土地を所有しているため財産上有利となる。
2. 土地賃借
   - 初期投資が少なく借入金が少ない（金利負担の軽減）ため、土地購入に比べ財務状況（キャッシュフロー）の悪化を防げる。
   - テナントの経済的負担（テナント料）が軽くなる。

さらに、翌2016年3月には、長期施設検討会の3年間にわたる活動の成果として、「新冷蔵倉庫建替え建設計画（たたき台）」が策定される。

その概要は、次ページの図のとおりである。

このたたき台において提示された各案について、さまざまな視点から社内で評価・検討した結果、A・B案を今後の計画のベースとすることが決定する。そのうえで、基本計画の策定に向けて、株主・テナント各社に資料を配布して説明会を開催し、書面によりA・B案についてのヒアリング（アンケート）を行った。しかしその結果

新冷蔵倉庫建替え計画

資金計画（シミュレーション）

建設案				前提条件						結果		
土地購入か土地賃借か		庫腹（千トン）	初期費用（億円）	増資額（億円）	借庫協力金 単価（円/トン）	借庫協力金 金額（億円）	借入金 借入額（億円）	建物償却年数	建物以外償却年数	当初テナント賃貸料（円/トン・年）	30%建設コスト削減した場合（円/トン・年）	補助金によるコストダウン（円/トン・年）※（ ）内補助金想定額
A案	土地購入	323	882	12	60,000	194	637	40年	20年	17,900 ⇒ 14,900		▲450（▲44億円）
A案	土地賃借	323	751	12	60,000	194	496	40年	20年	16,200 ⇒ 13,200		▲450（▲44億円）
B案	土地購入	287	787	11	60,000	172	564	40年	20年	19,000 ⇒ 15,900		▲340（▲29億円）
B案	土地賃借	287	656	11	60,000	172	423	40年	20年	17,000 ⇒ 13,900		▲340（▲29億円）
C案	土地購入	282	754	10	60,000	169	535	40年	20年	18,300 ⇒ 15,600		▲330（▲27億円）
C案	土地賃借	282	623	10	60,000	169	394	40年	20年	16,700 ⇒ 13,800		▲330（▲27億円）

（土地購入）不動産取得税６億円含む
（借庫協力金）借入期間、返済方法、利率
・40年間（うち据置10年）
・利率２%
注：テナント料は電気使用料を含む

（借入金）借入期間、返済方法、利率
・土地関連　40年間（うち据置５年）元本均等
・土地関連以外　30年間（うち据置２年）元本均等
・利率　上記いずれも２%

新冷蔵倉庫建替え建設計画（たたき台）の概要

内航フィーダーバースの築造計画

大井水産物埠頭については内航フィーダーバースの一体的利用が計画されている

修繕費の高止まり

予想　（単位：億円）

年度	修繕費
平成25年	3.2
平成26年	2.9
平成27年	3.2

経年化の進行

平成27年8月

	築年数
1号棟	40
2号棟	39
3号棟	38
4号棟	34
5号棟	27

新冷蔵倉庫建替えの必要性

新たな建設を視野に入れた調査委託の結果

三菱総合研究所

①1都3県の人口・食料需要予測
◆人口は20年後もほぼ横ばい
◆水産物の食料需要は減少する反面、畜産物、冷凍食品は増加
◆20年後の水産物需要は23%減少
②10年、20年後の都内の必要庫腹量
◆22年度都内の冷蔵倉庫の約半数が築30年

新冷蔵倉庫の基本的方向性

①庫腹規模は当社が現状占める割合の約19%以上を維持
②東京都の建替え需要の一部代替
③水産物のみならず他の食品についても適正な規模で需要増に対応していく
④建替規模と機能については経営面や立地、用地等の条件も見据える
（調査期間：平成22年9月～23年3月）

みずほ情報総研及びニッスイ・エンジニアリング

【新冷蔵倉庫の機能、建築費、収入計画等】
①新設備の概要
◆高床式、温度帯（F1級）、ノンフロン自然冷媒の採用、外防熱工法、陽圧空調、免震構造等
②建替え案と建設資金
◆当初案3パターンの提案
現地建替え、移転両案
総費用382億円～441億円
③長期施設検討会設置の提言　（調査期間：平成23年9月～24年8月）

東京港第8次改訂港湾計画の提言

背景 ◆増加するコンテナ貨物
◆コンテナ船の大型化

既存埠頭の再編、拡充、機能強化

大井水産物埠頭の用途変更により現地建替え不可能

移転案の検討

移転を前提にした事務局A・B案の提案

A・B案の概要
◆A案：庫腹28.8万トン（7.2万トン×4棟）152バース
◆B案：庫腹28.8万トン（7.2万トン×4棟）168バース
◆建設費：569億円（A・B案とも）

外部環境の変化

◆省エネ型自然冷媒の導入（脱フロン→自然冷媒）
◆トラック待機時間の増大
◆ドライバー不足問題
◆建設費の高止まり
◆ＴＰＰ発効の影響
◆電気料金

新冷蔵倉庫建設の基本理念・考え方・方向性

◆適正な利潤の確保と会社の持続的発展
◆食の安全・安心と顧客との信頼性
◆物流の効率化（生産性の向上）
◆環境への配慮
◆共同受付・配送
◆不足する都内の庫腹量（新たな推計：80万トン）の一部吸収
◆労働環境の最適化
◆都全体の庫腹シェアの堅持

新たな新冷蔵倉庫A・B・C案の提案

◆A案（ランプウェイ方式）
・庫腹32.3万トン
・最大360バース
・建設費：751億円

◆B案（オールプラットホーム方式）
・庫腹28.8万トン
・272バース
・建設費：656億円

◆C案（ベーシック方式）
・庫腹28.2万トン
・144バース
・建設費：623億円

検討結果

3案の評価ポイント

◆土地・空間の有効活用
◆環境への配慮
（騒音、排ガス、緑化、CO_2削減、道路渋滞等）
◆物流生産性の向上
◆配送、受付の共同化
◆建設コスト（国庫補助金含む）
◆都内必要庫腹量の確保
◆トラック導線、待機スペース、バース数
◆荷捌きスペース（仮置き場）

A・B案を今後のたたき台とする

最終基本計画の策定に向け、テナント・株主等の意見を聴取し、建設費、テナント料、資金計画等について更なる検討を行う

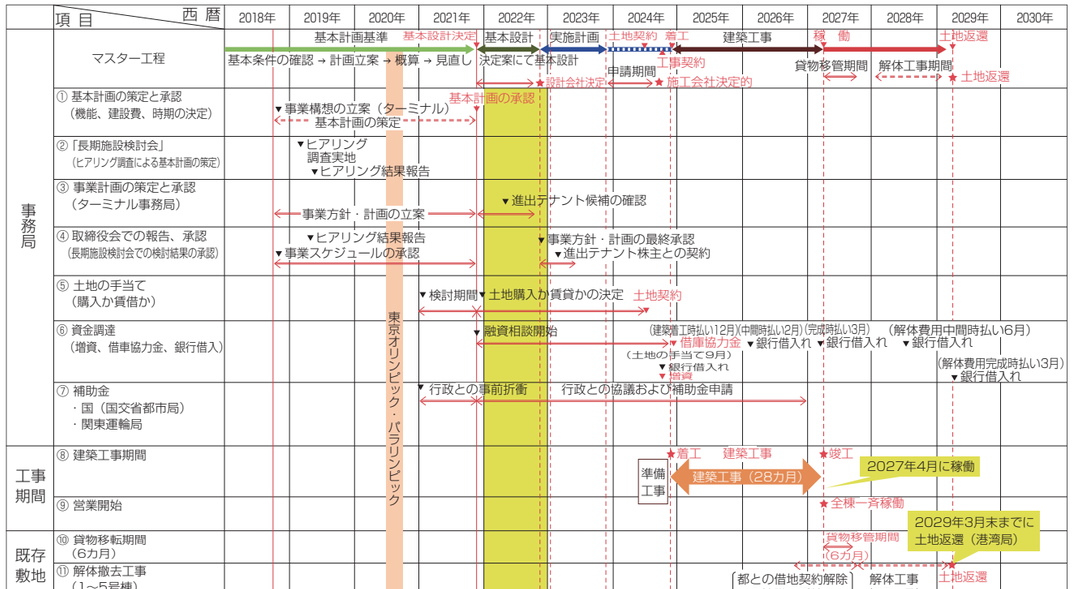
は、賛否両論あったものの、いずれの案に対してもコスト面や使い勝手などの点において否定的な意見がより多く出された。このため以後、別の新たな建設案が模索されることになる。

3. 計画の延期――建設、移転スケジュールの見直し

当社は、急激な建設コスト高騰や、冷蔵倉庫の需給バランスの把握が求められたため、新冷蔵倉庫建替え計画の策定作業が一時的に停止していたこの時期に、従来、2022（令和4）年4月着工・2024年度移転予定だった東京都との合意スケジュールを延期する方向で、2017年1月より都港湾局との話し合いを重ねた。

当初計画の場合、2020年に建設業者・設計事務所等の決定が必要となるが、東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催時期にその判断を行うことは難しいと予想された。当社からの要望に対し、東京都からはしばらくの間、明確な回答は得られなかったものの、建設コストの趨勢を見たいという当社の考え方には一定の理解が示された。

新冷蔵倉庫建設計画　全体スケジュール（2018年10月の取締役会資料）



そして、継続して都との連絡を密にとり、相互の状況を確認し意見交換を行いながら、移転時期についての合意形成をめざした結果、2018年4月、東京都港湾局から約3年の延期というスケジュールの提示があった。

当社はこれに基づいて社内で検討した結果、

・新冷蔵倉庫は 2024 年 12 月着工→ 2027 年 3 月完成

・現在の土地は 2029 年 3 月に返還する

――という建設・移転スケジュールの見直しを行い、2018年10月の取締役会で承認された。

一方で当社は、新冷蔵倉庫の基本方針として、①コストを安くする、②テナント・株主の要望に適う汎用性のあるものとする、③荷捌きスペースをできるだけ広くする、④環境への対応（自然冷媒対応、トラック待機時間の削減）を図る――ことを掲げ、基本計画の策定に向けた取組みを具体化させていくことになる。

とりわけ④のトラック待機時間の削減に関しては、2018年11月、国土交通省と厚生労働省より取引環境と長時間労働の改善に向けたガイドラインが示され、働き方改革の視点とトラック待機時間の削減が改めて求められた。同時に国土交通省は、共創によるさらなる物流の効率化に向けて、共同物流等の促進に向けた研究会をスタートさせた。

そのなかで当社は、新冷蔵倉庫の建設にあたり、物流総合効率化法の改正[10]に準拠し、補助金、優遇税制、利子補給など国の優遇政策の活用に向けて、行政当該部署と情報共有を行い、指導を得るべく取組みを強めていった。

【10】2016（平成28）年10月より施行された法律。流通業務（輸送、保管、荷さばきおよび流通加工）を一体的に実施するとともに、「輸送網の集約」「モーダルシフト」「輸配送の共同化」等の輸送の合理化により、流通業務の効率化を図る事業に対する計画の認定や支援措置等を定めている。

第 4 節

基本計画の承認

1. 建設委員会による検討と基本レイアウトの決定

新冷蔵倉庫建替えスケジュール延期に関する東京都との合意を受けて、当社は2019（令和元）年10月、新冷蔵倉庫建替えに係るプロジェクト（S-PJ）を具体的に進めるにあたり、基本計画策定のための準備作業として、代替地における事前調査とその報告書の提出を梓設計に依頼した。

また、2020年3月開催の取締役会では、一般的な冷蔵倉庫の建設コストの上限といわれていた設備トン当たり20万円を前提に長期収支シミュレーションについて次のとおり報告された。

長期収支シミュレーション

建設				資金調達※2				シミュレーション結果	
土地	庫腹（千トン）	建設単価（万円/トン）	初期費用（億円）※1	増資額（億円）	借庫協力金 単価（円/トン）	借庫協力金 金額（億円）	借入金 借入額（億円）	テナント賃料（平均）（円/トン・年）※3	投資回収年数
賃借	273	20	610	10	60,000	164	390	15,500	35 年
購入	273	20	789	10	60,000	164	574	18,000	35 年

※1　初期費用は、建設費、土地手当費用（権利金または購入費）を含む。
※2　資金調達は、現時点では補助金は見込んでいない（詳細が明確になり次第見込んでいく）。
※3　電気料込み 1,700 円 / トン

さらに同取締役会においては、新冷蔵倉庫プロジェクトの中間報告として基本計画書（D10案）が提示され、進捗状況の報告が行われた。

その後もテナント各社からの要望や意見を反映しD10案をベースとする代替案の検討が随時行われた。テナント各社からの要望は主として、建設コスト削減とさらなる庫腹量の増大の２点に集約されるものだった。検討された各案を一覧表で比較すれば243ページ

のとおりである。これらの代替案のいくつかは後述のとおり説明会や建設委員会でも報告された。

2020年5月に「新冷蔵倉庫建設計画に関する説明会」を開催し、各テナントの事業を管轄する役員に対し、従来の検討プランをもとに策定された基本計画書（D10案）とともに、その代案として、D11案とD12案の説明も行われた。

併せて説明会では、今後、新冷蔵倉庫建設計画を進めるにあたって、株主・テナント各社との意思疎通を図る機関として、TOP会と実務者会議からなる「建設委員会」を開設することを周知した。

TOP会は、建設課題と方向性について、現状および中長期的な経営視点に基づいて検討協議することを目的としている。当社の社長・役員・S-PJメンバー、テナント各社の社長または取締役から構成され、当社・梓設計・ニッスイ・エンジニアリングが事務局を担った。また、実務者会議では、TOP会で決定された方向性と方針に沿って、運営実務上の課題を検討協議する。当社の役員・S-PJメンバー、テナント各社の事業担当役員等からなり、事務局は同じく当社・梓設計・ニッスイ・エンジニアリングが務めている。

建設委員会の主な活動は、次のとおりである。

《TOP会》

- 2020年7月建設委員会（TOP会）第1回開催（基本レイアウト案説明）
- 2020年9月建設委員会（TOP会）第2回開催（建物レイアウトの方向性確定）
- 2021年1月建設委員会（TOP会）第3回開催（基本レイアウト承認）
- 2021年9月建設委員会（TOP会）第4回開催（基本計画、計画推進スケジュール等承認）
- 2022年2月建設委員会（TOP会）第5回開催（コンペ実施要領、全体スケジュール〈更新〉）

《実務者会議》

- 2021年1月27日 建設委員会（実務者会議）第1回開催（計画情報共有、検討課題とスケジュール）
- 2021年8月26・27日 建設委員会（実務者会議）第2回開催（建物配置計画、敷地内動線、車両待機場所、車両受付システム、コ

新冷蔵倉庫建設プロジェクト（S-PJ）で検討された各案比較表

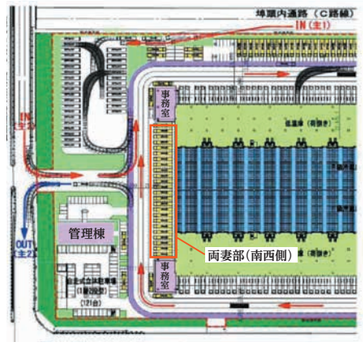
	D10案（基本計画案）	D11案	D12案（D11案の4階版）
建物の構造	RC造5階建（免震構造）2棟	RC造5階建（免震構造）2棟	RC造4階建（免震構造）2棟
バース台数	152台（南北両面：トラック、コンテナバース）	176台（南北両面：トラック144台、両妻部：コンテナ専用32台）	176台（南北両面：トラック144台、両妻部：コンテナ専用32台）
待機車スペース	トラック153台 コンテナ置場32台	トラック105台 コンテナ置場32台	トラック105台 コンテナ置場32台
保管方式	4・5階中央部：移動ラック その他：平積み3段	4・5階中央部：移動ラック その他：平積み3段	2～4階：全て移動ラック4段 1階：平積み3段
収容トン数	273,100 t	283,400 t	274,100 t
収容パレット数	191,800枚	198,000枚	137,000枚
延べ床面積	204,720 ㎡	215,620 ㎡	175,200 ㎡
事務所配置	現場事務所：各冷蔵庫棟の四隅 管理棟：別棟	現場事務所：各冷蔵庫棟の四隅 管理棟：別棟	現場事務所：各冷蔵庫棟の四隅 管理棟：別棟
冷蔵庫棟両妻部1階の用途	待機車スペース	コンテナ専用バースとしピロティ(注)化	コンテナ専用バースとしピロティ化
特　　徴	移動ラック部分は4階：3段、5階：4段とする。	D10案の1階両妻部をコンテナバースとし、その背後に現行の選別室に代わるコンテナ専用保税荷捌き場を設置する。コンテナバースはピロティ構造としピロティ上層階（2～5階）に冷凍庫・荷捌室を増設する庫腹増加案。	D11案をもとに4階建てとする建設コスト削減案。各階高を高くし移動ラック4段をメインとする。ピロティ上層階（2～4階）に冷凍庫・荷捌室を増設し庫腹増加を図るのはD11案と同じ。

	D13案	D14案	D15案（D13案の4階版）	D16案（D14案の4階版）
建物の構造	RC造5階建（免震構造）2棟	RC造5階建（免震構造）2棟	RC造4階建（免震構造）2棟	RC造4階建（免震構造）2棟
バース台数	144台（南北両面：トラック、コンテナバース）	144台（南北両面：トラック、コンテナバース）	144台（南北両面：トラック、コンテナバース）	144台（南北両面：トラック、コンテナバース）
待機車スペース	トラック137台 コンテナ置場32台	トラック105台 コンテナ置場32台	トラック137台 コンテナ置場32台	トラック105台 コンテナ置場32台
保管方式	4・5階中央部：移動ラック その他：平積み3段	4・5階中央部：移動ラック その他：平積み3段	2～4階：全て移動ラック4段 1階：平積み3段	2～4階：全て移動ラック4段 1階：平積み3段
収容トン数	287,500 t	289,500 t	278,200 t	280,200 t
収容パレット数	204,800枚	206,500枚	160,450枚	162,150枚
延べ床面積	215,620 ㎡	215,620 ㎡	175,200 ㎡	175,200 ㎡
事務所配置	現場事務所：各冷蔵庫棟の四隅 管理棟：別棟	現場事務所：各冷蔵庫棟の四隅 管理棟：別棟	現場事務所：各冷蔵庫棟の四隅 管理棟：別棟	現場事務所：各冷蔵庫棟の四隅 管理棟：別棟
冷蔵庫棟両妻部1階の用途	待機車スペースとしピロティ化	待機車スペースを無くし冷凍庫・荷捌室を増設	待機車スペースとしピロティ化	待機車スペースを無くし冷凍庫・荷捌室を増設
特　　徴	D10案の両妻部待機車スペースをピロティ化しピロティ上層階（2～5階）に冷凍庫・荷捌室を増設する庫腹増加案。	D10案の1階両妻部の待機車スペースを無くし両妻部各階（1～5階）に冷凍庫・荷捌室を増設する庫腹増加案。ただしトラック待機スペースは減少する。	D13案をもとに4階建てとする建設コスト削減案。各階高を高くし移動ラックをメインとする。D13案同様にピロティ上層階（2～4階）に冷凍庫・荷捌室を増設し庫腹増加を図る。	D14案をもとに4階建てとする建設コスト削減案。各階高を高くし移動ラックをメインとする。D14案同様に1階両妻部の待機車スペースを無くし両妻部は各階（1～4階）に冷凍庫・荷捌室を増設し庫腹増加を図るもトラック待機スペースは減少する。

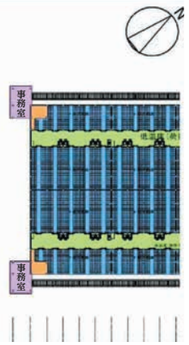
注：ピロティ（仏語 Pilotis）とは建設用語では2階以上の建物において地上部分を柱（構造体）を残して外部空間とした建築形式またはその構造体を指す。

各案の配置図・１階平面図／２階平面図

D10案（基本計画案）

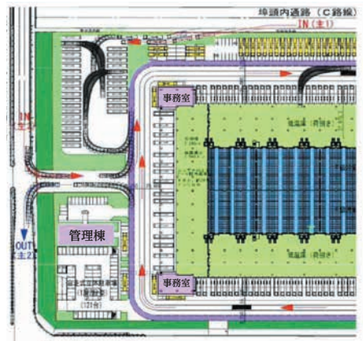


配置図・１階平面図

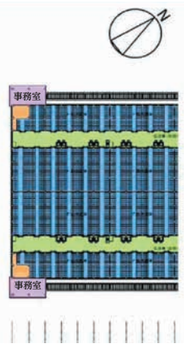


２階平面図

D11案

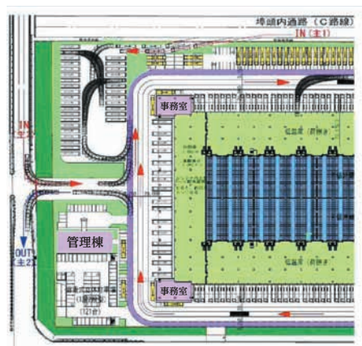


配置図・１階平面図

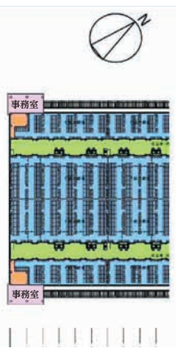


２階平面図

D12案（D11案の４階版）

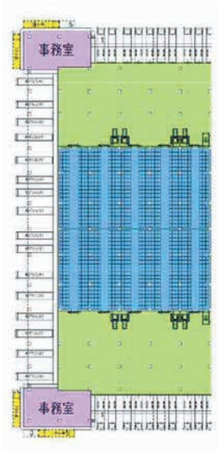


配置図・１階平面図

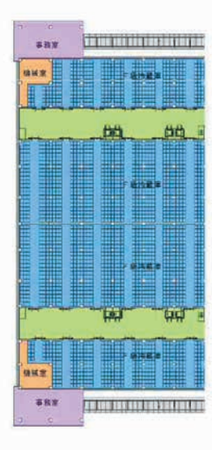


２階平面図

D13案

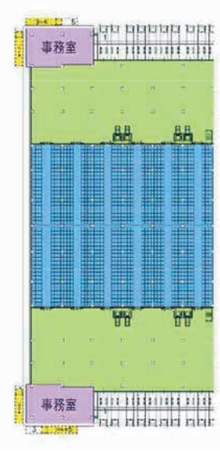


配置図・１階平面図

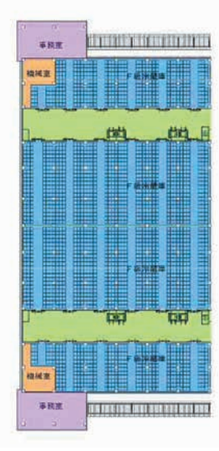


２階平面図

D14案

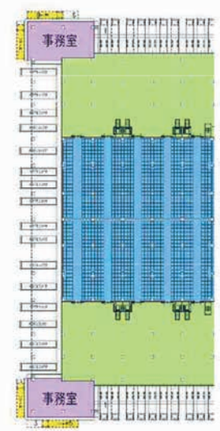


配置図・１階平面図

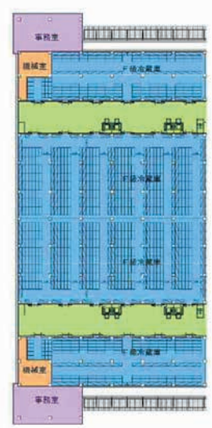


２階平面図

D15案（D13案の４階版）

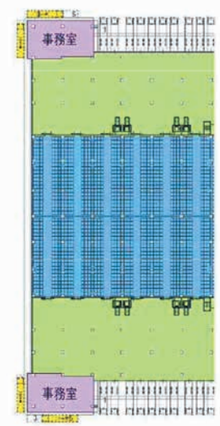


配置図・１階平面図

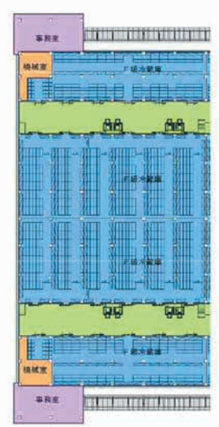


２階平面図

D16案（D14案の４階版）



配置図・１階平面図



２階平面図

ンテナヘッド共同運行概要、小口出荷対応 他）

2020年7月に開催された第1回TOP会では、前述の3案に加え、D10案の拡大版としてD14案と、D12案の拡大版としてD16案の2案が新たに提示された。

同年9月開催の第2回TOP会では、上記2案に対して、テナント各社の検討結果や意見等を集約し検討を行ったうえで、建物レイアウトの方向性として「5階建て案」（D14案）を基本に進めることを決定した。

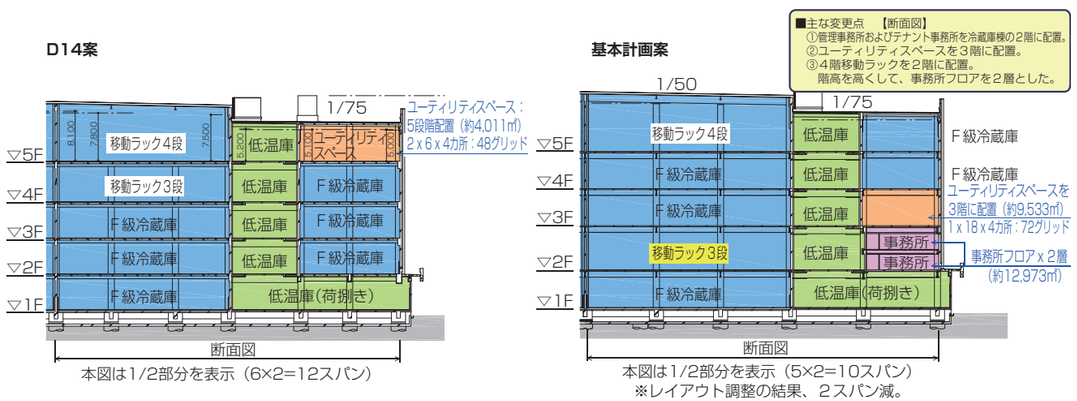
その後、2021年1月開催の第3回TOP会では、前回決定した5階建て案に対して、「バースの増設」「事務所配置の再検討」を求めるテナントからの要望をもとに検討を重ね、次の変更が提案された。

【要望事項に対するレイアウト変更】

・別棟であった事務所と管理棟を冷蔵庫棟2階に集約し、2層構造とする。
・事務所上階（3階）にユーティリティスペースを設ける。
・事務所を２階に配置し２層とすることから中央の冷凍庫部分2階の階高を増し移動ラック設置階とし４階は平置き階に変更する。
・F級庫腹を28万トン確保する。
・スパン割見直しによりスパン数を減らす。

この変更案はTOP会において承認され、実務者会議（第1回）で詳細な検討を進めることになった。変更案を図で示せば次のとおりである。

事務所とユーティリティスペース配置比較（断面図）



2. 想定される行政機関との折衝

代替地における新冷蔵庫建設に関しては、各種行政機関との協議を重ねる必要があると想定された。これらは各協議内容ごとに、東京都や当該区、関係省庁の窓口を整理し、内容や必要書類、提出時期を管理して、プロジェクトに手戻りがないよう事前に段どりを整えることが求められた。また、建物を建てるための協議のほか、国からの補助や支援制度を活用するための協議も事前に進める必要があった。

以下は、想定される主な行政機関との折衝である。当社は順次これらを具体化していくことになる。

［補助制度・支援制度関連］
・物流総合効率化法（物効法）適用
［当該区協議］
・雨水流出抑制、緑化や道路角地の法解釈、建築基準法の道路確認、位置指定、自転車、自動二輪車等駐車場の設置基準について
［都市整備局協議］
・駐車場施設の附置義務や道路角地の法解釈について
［東京航空局協議］
・高さ制限等について
［当該地域消防協議］
・防災センター設置基準について
［東京電力協議］
・東京電力パワーグリッド、東京電力エナジーパートナーと特高受電の引込み、契約、手続きについて

3. 基本計画の承認

2021（令和3）年1月の第３回TOP会における基本レイアウト承認を受けて、当社は建設委員会実務者会議を中心として、テナント各社（荷役会社を含む）へのアンケートを実施し、共用部・事務所・荷捌室（低温室）・冷蔵庫に関しての考え方と要望事項の確認を行った。

同年9月開催の第4回TOP会では、アンケートやヒアリング、実

務者会議での議論をもとに、テナント各社の事務所スペースや共用設備の要望、車両や歩行者の動線を検討したうえで策定された基本計画案が説明された。そして、そこでの協議を踏まえ、2021年10月開催の取締役会において、以下の基本計画が正式に承認された。

1. 全体スケジュール

2022年3月の取締役会において、コンペ実施要領の承認を経てコンペを実施する。その後、2024年4月に土地契約し、その年の年末までに工事契約を締結し着工に至り、2027年3月末までに完工する。2027年4月から新冷蔵倉庫が稼働し、2029年3月末までに現在の大井水産埠頭の土地を東京都に返還する。

2. 基本コンセプト

東京港における大規模冷蔵倉庫の運営を通じて、首都圏の人々の豊かな食生活に貢献することが当社のコンセプトとなる。また、①テナント各社の事業基盤への貢献、②安全安心の徹底、③庫腹規模の確保、④環境への対応、⑤物流機能の高度化――の5つを基本とし、冷蔵倉庫に関しては「環境に配慮した冷蔵倉庫」と「働く人に優しい冷蔵倉庫」を重点的に考えている。

3. 建物配置計画（案）

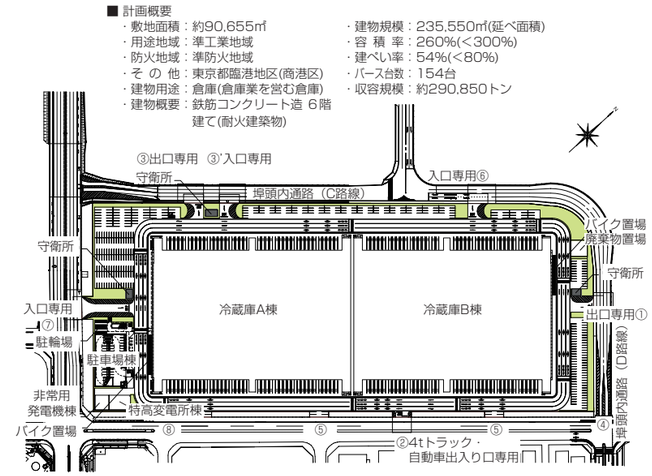
(1) 敷地内の主な建物

敷地内の主な建物は、免震構造の冷蔵庫棟（A棟･B棟)、駐車

基本コンセプト

東京港における大規模冷蔵倉庫の運営を通じて、首都圏の人々の豊かな食生活に貢献する

建物配置計画（案）



場棟、その南側にエネルギーを供給する非常用発電機棟や特高変電所棟となる。付属建物は、コンテナやトラックの出入口に守衛所（3カ所)、廃棄物置場、自転車やバイク置場を計画した。

(2) 構内の通路

構内の通路は、冷蔵庫棟の外周に右回り一方通行、3車線としている。構内通路の外周部には、法律に定められている必要数を満たす駐車スペースや緑地を配置した。

(3) 駐車場棟まわり

駐車場棟まわりは、駐輪場やタクシー・送迎バスなどの車寄せを計画し、駐車場エリアとした。同エリアは、駐車またはバスなどを降車してから、冷蔵庫棟までの歩行者の動線を可能な限り集約し、歩車分離を図ることを目的としている。また、駐車場エリアから構内通路上部には歩道橋を計画している。

(4) 車両動線および待機場所

構内通路の外周部にある駐車スペースは、運用においてコンテナやトラックの待機スペースとする。台数は2019年10月末の実績をもとに検討し、10トントラック93台、コンテナ40台となる。また、待機スペースは、国の支援制度の物流総合効率化法の認定内容の一つとなる共同化を想定し検討した。

建物配置計画 外観イメージ

（5）歩行者動線

構内通路には、歩行者の安全対策として両側に歩行帯を設ける。また、待機スペースや駐車スペースから建物出入口へのアプローチには、近くに横断歩道を設置する。

4．庫腹割当に関する基本的な考え方（案）

新冷蔵倉庫への移転にあたり、当社資産が冷蔵倉庫のみであり、配当を行っていないことを考慮して、庫腹比率と株式比率が一致するように、増資額を調整する。これまでの東京水産ターミナルの歴史（庫腹と株式の経緯）を尊重したうえで、現行庫腹比率を基準とするが、現行株式比率も勘案して、以下の考え方のもと増加庫腹を配分することとした。

・物理的に計画建物に収まるよう庫腹調整する。
・同じ資本系列と運営面も考慮して、配置する。
・作業効率を向上させるために、荷役作業会社のグループでまとめる。
・建築総面積を増やさずに、庫腹を最大化し、冷蔵庫割合を増やす。
・B棟の2F事務所スペース、3Fユーティリティスペースの一部を冷凍室（小部屋方式）とする。

一方、移転予定地の土地手当は、東京都からの「賃借」で進めることとし、新冷蔵倉庫の長期収支シミュレーションは、土地手当条件、建設コスト、資金調達コストなどによって今後大きく変動する可能性があるため、現時点では仮置きであるが、妥当と考え得る前提で検討を実施した。

＜土地手当条件の考え方＞

①賃借する場合は、東京都から示される参考価格で試算する。
②購入する場合は、代替地の実勢価格で試算するため、物流用地の需要増大、広大性から高値になることが想定される。比較検討の試算については、根拠が明確な最新の近隣公示地価で行う。

＜比較検討＞

①土地賃借と土地購入では、一般的に購入のほうが返済すべき借入金等が多くなるため、返済財源としてテナント賃料を高くせざるを得ない。
②土地賃借は、東京都の政策的補正の考え方により、権利金を考慮しても、低い賃料設定が見込まれる。
③土地賃借は、賃料改定はあるが、大きな影響はないと見込まれる。

今後、2024年末着工、2027年3月完工、2027年度より新冷蔵倉庫稼働開始を目標に計画を進めていくことになる。

資 料 編

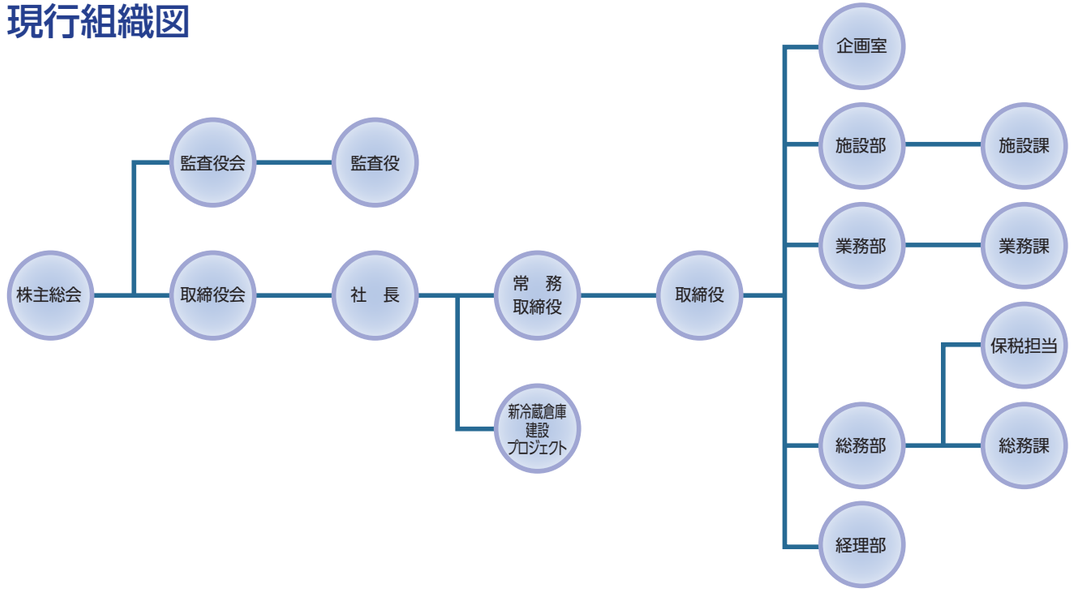
会 社 概 要

■商　　号　東京水産ターミナル株式会社
■設　　立　1972（昭和47）年９月
■資 本 金　９億６,000万円
■売 上 高　28億３,600万円
■従業員数　28名（常勤役員4名、社員24名）
■所 在 地　東京都大田区東海五丁目３番５号
■事業内容　冷蔵倉庫の賃貸・運営及び管理、大井水産物ふ頭の管理
■取 扱 量　令和４年度　入庫量32.６万トン　出庫量32.２万トン
■役　　員

代表取締役社長　藤本 健次郎
常 務 取 締 役　佐藤 和宏
取　　締　　役　渡邉 俊介
取締役(非常勤)　五十嵐 隆晴、梅田 浩二、木山 修一、葛原 雅人、新藤 哲也、鈴木 英明、武田 信一郎、中村 剛喜、古川 亮一、安田 大助
監　　査　　役　三浦 幹雄
監査役(非常勤)　小門 賢一、鋤柄 良之、中島 廣

（2023年９月現在）

現行組織図



（2023年９月現在）

経営理念・行動指針

経 営 理 念

東京港における大規模冷蔵倉庫の運営を通じて、首都圏の人々の豊かな食生活に貢献する。

行 動 指 針

１．顧客満足の追求

テナント・荷主をはじめ物流業務に携わるお客様に対して、安全かつ効率的、安定的に機能しうるよう、良質なサービスを持続的に提供する。

２．法令等の遵守

法令、定款および社会規範を遵守し、企業としても、個人としても折り目ただしく、信頼を第一とした行動をとる。

３．企業の社会的責任の自覚

食品の安全確保、環境保全などに積極的に取り組み、さらには働きがいのある職場づくりに努めるなど、常に企業の社会的責任を自覚して行動する。

定　款

原始定款

東京水産ターミナル株式会社定款

第１章　総　　則

第１条（商号）
当会社は東京水産ターミナル株式会社と称し、英文ではTOKYO SUISAN TERMINAL CO. LTD.と表示する。

第２条（目的）
当会社は次の事業を営むことを目的とする。
１．大井水産物専門ふ頭における公共諸施設の賃借および運営
２．大井水産物専門ふ頭における関連諸施設の取得および運営
３．倉庫業
４．冷蔵倉庫業
５．陸上運送業
６．日用品、雑貨、酒類およびたばこの販売
７．その他前各号に関連する一切の事業

第３条（本店）
当会社は本店を東京都港区に置く。

第４条（公告の方法）
当会社の公告は官報に掲載して行なう。

第２章　株　　式

第５条（会社が発行する株式の総数）
当会社が発行する株式の総数は80万株とする。

第６条（額面株式１株の金額）
当会社が発行する額面株式１株の金額は500円とする。

第７条（株券の種類）
当会社の株式はすべて記名式とし、株券の種類は取締役会の定めるところによる。

第８条（名義書換等）
株式の名義書換、その他株式に関する取扱いはすべて取締役会の定めるところによる。

第９条（株式の譲渡制限）
当会社の株式を譲渡しようとするときは、取締役会の承認を得なければならない。

第10条（株主名簿の閉鎖）
当会社は毎決算期の翌日からその期の定時株主総会終結の日まで株主名簿の記載の変更を停止する。

第３章　株主総会

第11条（招集）
定時株主総会は毎決算期の翌日から２カ月以内に、臨時株主総会は必要に応じこれを招集する。

第12条（招集者および議長）
①株主総会は社長がこれを招集し、その議長となる。
②社長にさしつかえがあるときは、あらかじめ取締役会で定めた順序に従い他の取締役がこれに当る。

第13条（決議の方法）
株主総会の普通決議は、出席した株主の議決権の過半数をもってこれを行なう。

第４章　取締役および取締役会

第14条（取締役の数）
当会社に13名以内の取締役を置く。

第15条（取締役の選任）
取締役は、発行済株式総数の３分の１以上の株式を有する株主が出席した株主総会においてその議決権の過半数をもってこれを選任し、累積投票によらないものとする。

第16条（取締役の任期）
取締役の任期は就任後第２回の定時株主総会終結の時をもって満了する。ただし、補充または増員により選任された取締役の任期は他の現任者の残任期間と同じとする。

第17条（取締役会の招集者および議長）
①取締役会は社長がこれを招集し、その議長となる。
②第12条第２項の規定は前項にこれを準用する。

第18条（取締役会の招集通知）
取締役会の招集通知は各取締役に対して会日の３日前に発する。ただし、緊急の場合には取締役全員の同意を得てその期間を短縮することができる。

第19条（取締役会の決議）
取締役会の決議は、取締役の過半数が出席し、その出席者の過半数をもって行なう。

第20条（代表取締役および役付取締役）
①取締役会はその決議をもって取締役中から社長１名を選任し、これを当会社を代表する取締役とする。
②取締役会はその決議をもって社長のほか当会社を代表する取締役を選任することができる。
③取締役会はその決議をもって取締役中から専務取締役および常務取締役各若干名を選任することができる。

第21条（相談役および顧問）
取締役会はその決議をもって相談役および顧問を置くことができる。

第５章　監 査 役

第22条（監査役の数）
当会社に４名以内の監査役を置く。

第23条（選任および任期）
監査役は株主総会においてこれを選任し、その任期は就任後第１回の定時株主総会終結の時をもって満了する。

第６章　計　　算

第24条（営業年度）
当会社の営業年度は４月１日に始まり翌年３月31日をもって終了し、期末において決算する。

第25条（株主配当金）
株主配当金は、毎決算期現在の株主名簿記載の株主または登録質権者に支払うものとする。ただし、配当金支払提供の日から満３年を経過した後は、会社はその支払の義務を免れるものとする。

第７章　附　　則

第26条（株式発行）
当会社は設立に際して額面普通株式20万株を発行し、その発行価額は１株につき500円とする。

第27条（最初の取締役の任期）
最初の取締役の任期は第１回定時株主総会終結の時をもって満了する。

第28条（最初の営業年度）
当会社の第１期営業年度は当会社成立の日から昭和48年３月31日までとする。

第29条（発起人の住所および氏名）
発起人の住所および氏名は次の通りとする。
東京都千代田区丸の内二丁目１番２号
株式会社極洋
東京都千代田区有楽町一丁目11番地１
日魯漁業株式会社
東京都千代田区大手町二丁目６番２号
日本水産株式会社
東京都中央区築地一丁目３番４号
宝幸水産株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目５番１号
大洋漁業株式会社
東京都港区海岸一丁目13番３号
新興海陸運輸株式会社
東京都中央区築地二丁目７番11号
東京港運株式会社
東京都港区芝浦二丁目３番39号
中村荷役運輸株式会社
東京都世田谷区太子堂四丁目21番９号
丸神運輸株式会社
東京都足立区千住橋戸町80番地１
東京水産冷蔵株式会社
東京都港区港南二丁目13番40号
東洋水産株式会社
東京都中央区明石町５番４号
株式会社北冷
東京都中央区湊三丁目５番７号
日本冷蔵株式会社

以上東京水産ターミナル株式会社設立のため本定款を作成し、発起人は次に記名捺印する。

昭和47年８月23日

（以下省略）

現行定款

東京水産ターミナル株式会社　定款

第１章　総　　則

（商　号）
第１条　当会社は、東京水産ターミナル株式会社と称し、英文ではTOKYO SUISAN TERMINAL CO.,LTD.と表示する。

（目　的）
第２条　当会社は、次の事業を営むことを目的とする。
①　大井水産物専門ふ頭における公共諸施設の賃借及び運営
②　大井水産物専門ふ頭における関連諸施設の取得及び運営
③　倉庫業
④　冷蔵倉庫業
⑤　陸上運送業
⑥　日用品、雑貨、酒類及びたばこの販売
⑦　その他、前各号に関連する一切の事業

（本　店）
第３条　当会社は、本店を東京都大田区に置く。

（公告方法）
第４条　当会社の公告は、官報に掲載する方法により行う。

第２章　株　　式

（発行可能株式総数）
第５条　当会社の発行可能株式総数は、200万株とする。

（株券の発行）
第６条　当会社は株式に係る株券を発行する。

（株券の種類）
第７条　当会社の株式はすべて、記名式とし、株券の種類は取締役会の定めるところによる。

（名義書換等）
第８条　株式の名義書換、その他株式に関する取扱いはすべて取締役会の定めるところによる。

（株式の譲渡制限）
第９条　当会社の株式の譲渡または取得については株主または取得者は取締役会の承認を受けなければならない。

（基準日）
第10条　当会社は、毎年３月31日の最終の株主名簿に記載または記録された株主をもって、その事業年度に関する定時株主総会において権利を行使することができる株主とする。
２．前項にかかわらず、必要がある場合は、取締役会の決議によって、あらかじめ公告して、一定の日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者をもって、その権利を行使することができる株主または登録株式質権者とすることができる。

第３章　株主総会

（招集）
第11条　定時株主総会は毎事業年度終了後３ケ月以内に招集し、臨時株主総会は、必要がある場合に招集する。

（招集者及び議長）
第12条　株主総会は社長がこれを招集しその議長となる。
２．社長にさしつかえがあるときはあらかじめ取締役会で定めた順序に従い、他の取締役がこれに当る。

（決議の方法）
第13条　株主総会の普通決議は、出席した株主の議決権の過半数をもってこれを行う。

第４章　取締役および取締役会

（員　数）
第14条　当会社は17名以内の取締役を置く。

（選　任）
第15条　取締役は、株主総会の決議によって選任する。
２．取締役の選任決議は、総株主の議決権の３分の１以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。
３．取締役の選任については、累積投票によらないものとする。

（任　期）
第16条　取締役の任期は、選任後２年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。
２．補欠または増員のため選任された取締役の任期は、他の現任者の残留期間と同じとする。

（取締役会の設置）
第17条　当社は、取締役会を置く。

（招集者及び議長）
第18条　取締役会は、社長がこれを招集し、その議長となる。
２．第12条第２項の規定は前項にこれを準用する。

（招集通知）
第19条　取締役会の招集通知は、各取締役及び監査役に対し会日の３日前までに発する。
　但し、緊急を要するときは、この期間を短縮することができる。

（決議の方法）
第20条　取締役会の決議は、議決に加わることのできる取締役の過半数が出席し、その過半数をもって行う。
２．当会社は、取締役会の決議事項について、取締役（当該決議事項について議決に加わることができるものに限る。）の全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。ただし、監査役が当該決議事項について異議をのべたときはこの限りでない。

（代表取締役及び役付取締役）
第21条　取締役会は、その決議をもって取締役中から社長１名を選任しこれを当会社を代表する取締役とする。
２．取締役会は、その決議をもって社長の他、当会社を代表する取締役を選任することができる。
３．取締役会は、その決議をもって取締役中から専務取締役および常務取締役各若干名を選任することができる。

（相談役及び顧問）
第22条　取締役会は、その決議をもって相談役および顧問を置くことができる。

第５章　監査役および監査役会

（監査役及び監査役会の設置）
第23条　当会社は、監査役及び監査役会を置く。

（員　数）
第24条　当会社は、４名以内の監査役を置く。

（選　任）
第25条　監査役は、株主総会の決議によって選任する。
２．監査役の選任決議は、総株主の議決権の３分の１以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。

（任　期）
第26条　監査役の任期は、選任後４年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。
２．補欠のため選任された監査役の任期は、他の現任者の残留期間と同じとする。

（招集通知）
第27条　監査役会は、常勤監査役がこれを招集し会日より３日前に各監査役に対し、その通知を発するものとする。
　但し、緊急の場合には、その期間を短縮することができる。

（常勤監査役）
第28条　監査役会は、監査役の中から常勤の監査役を選定する。

（決議の方法）
第29条　監査役会の決議は、監査役の過半数をもって行う。
２．会計監査人の解任の決議は、全員一致をもって行う。

第６章　会計監査人

（会計監査人の設置）
第30条　当会社は会計監査人を置く。

（選　任）
第31条　会計監査人は、株主総会の決議によって選任する。

（任　期）
第32条　会計監査人の任期は、選任後 1 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。
2．会計監査人は、前項の定時株主総会において別段の決議がなされなかったときは、当該定時株主総会において再任されたものとみなす。

第７章　計　　算

（事業年度）
第33条　当会社の事業年度は、毎年４月１日に始まり翌年３月31日をもって終了し、期末において決算する。

（剰余金の配当）
第34条　剰余金の配当は、毎年３月31日の最終株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対し支払う。
　但し、配当金支払い提供の月から満３年を経過した後は、会社はその支払い義務を免れるものとする。

昭和47年９月９日　制　定
昭和48年５月17日　改　正
昭和50年５月19日　〃
昭和54年６月21日　〃
昭和55年６月19日　〃
昭和56年６月19日　〃
昭和58年６月17日　〃
昭和60年６月19日　〃
平成５年６月17日　〃
平成６年６月15日　〃
平成14年６月14日　〃
平成15年６月13日　〃
平成15年６月16日　〃

歴代社長

初代社長　**牧　　重昂**
1972 年 8 月～ 1973 年 5 月

2 代目社長　**重枝　　博**
1973 年 5 月～ 1983 年 6 月

3 代目社長　**下井田　諭**
1983 年 6 月～ 1991 年 6 月

4 代目社長　**小山田　昌**
1991 年 6 月～ 2000 年 6 月

5 代目社長　**山本　幸生**
2000 年 6 月～ 2004 年 6 月

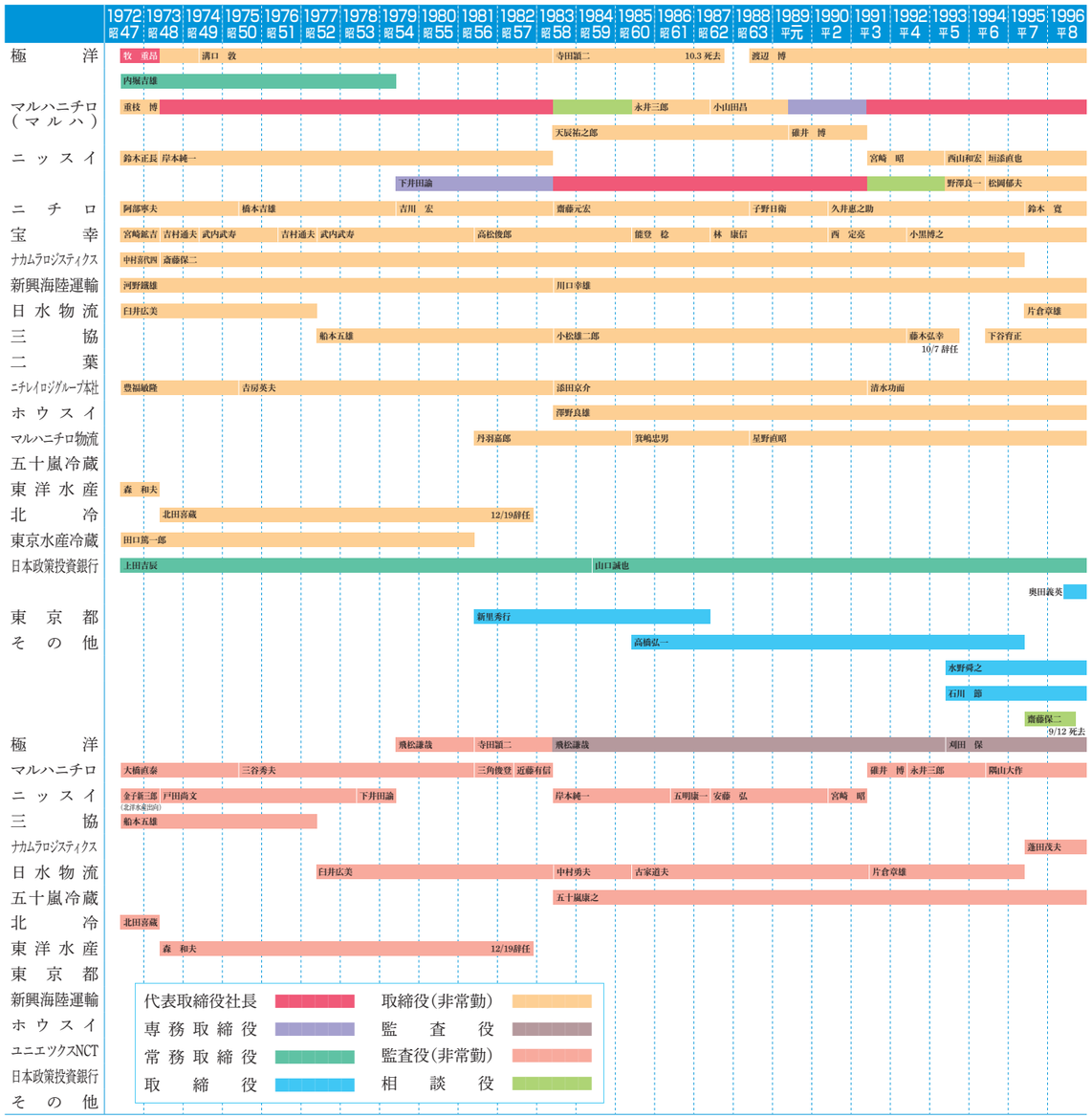
6 代目社長　**今坂　　誠**
2004 年 6 月～ 2009 年 6 月

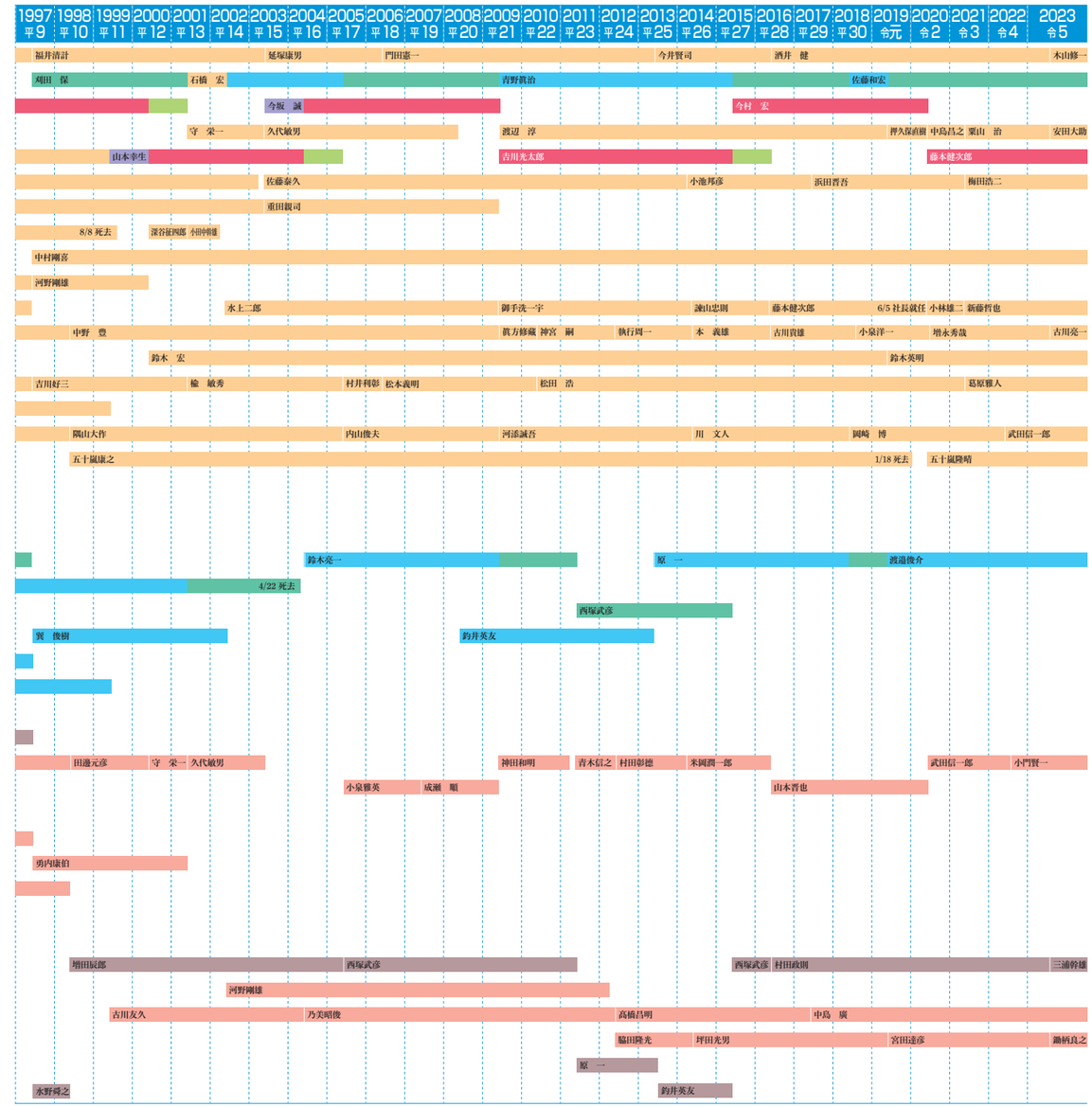
7 代目社長　**吉川光太郎**
2009 年 6 月～ 2015 年 6 月

8 代目社長　**今村　　宏**
2015 年 6 月～ 2020 年 6 月

9 代目社長　**藤本健次郎**
2020 年 6 月～現在

役員任期一覧





社名変更

日本水産→ニッスイ(2022〈令4〉)
大洋漁業→マルハ(1993〈平5〉)→マルハニチロ水産(2008〈平20〉)→マルハニチロ(2014〈平26〉)
日魯漁業→ニチロ(1990〈平2〉)→マルハグループ本社とニチロが経営統合(2007〈平19〉)
宝幸水産→宝幸(2003〈平15〉)
中村荷役運輸→中村荷役(1993〈平5〉)→ナカムラロジスティクス(2003〈平15〉)
丸神運輸→東部冷蔵食品(2001〈平13〉)→日水物流(2007〈平19〉)
三協運輸→三協(2009〈平21〉)
二葉組回漕店→二葉(1988〈昭63〉)
日本冷蔵→ニチレイ(1985〈昭60〉)→ニチレイロジグループ本社(2005〈平17〉)
東京市場冷蔵→新日本コールド(1996〈平8〉)→マルハ物流ネット(2005〈平17〉)→マルハニチロ物流(2008〈平20〉)
中央冷凍→ホウスイ(2008〈平20〉)
日本開発銀行→日本政策投資銀行(1999〈平11〉)
関東郵船運輸→ユニエツクス(1989〈平元〉)→ユニエツクスNCT(2019〈平31〉)

収支状況の推移

（単位：百万円、単位未満四捨五入）

年　度	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
■売上高																								
倉庫賃貸収入	－	－	－	－	579	1,317	1,920	1,980	2,030	2,683	2,707	2,687	2,642	2,642	2,549	2,549	3,324	3,333	3,188	3,151	3,132	3,132	3,132	3,054
その他利用料収入	－	－	－	－	13	68	96	101	102	119	125	121	132	137	137	142	165	181	187	189	201	199	191	165
計	－	－	－	－	592	1,385	2,016	2,081	2,132	2,803	2,832	2,808	2,774	2,779	2,686	2,691	3,489	3,514	3,376	3,340	3,333	3,331	3,323	3,219
■事業原価																								
動　力　費	－	－	－	－	80	182	256	268	326	430	458	406	370	342	326	303	316	322	326	316	296	294	306	297
水　道　料	－	－	－	－	6	8	14	16	14	23	28	28	31	35	31	32	32	30	31	29	28	28	36	38
消 耗 品 費	－	－	－	－	3	2	11	6	8	15	12	9	11	18	30	18	19	16	16	13	14	9	20	8
労　務　費	－	－	－	－	21	36	42	46	49	62	55	59	65	66	70	77	85	98	100	106	120	125	130	177
減価償却費	－	－	－	－	144	375	457	449	586	703	788	792	867	874	805	803	1,064	1,190	1,135	1,100	1,054	990	982	903
修　繕　費	－	－	－	－	3	16	61	56	89	69	119	80	87	103	112	101	108	126	146	163	162	176	181	173
不動産賃借料	－	－	－	－	125	223	289	365	406	443	460	466	412	426	441	441	497	514	558	619	646	650	648	665
保　険　料	－	－	－	－	2	4	5	5	5	7	7	7	6	6	7	5	7	10	8	8	8	8	8	7
租 税 公 課	－	－	－	－	－	18	105	131	47	176	94	103	113	109	109	136	243	338	173	168	166	164	184	183
そ　の　他	－	－	－	－	3	12	35	14	15	26	17	23	18	20	21	21	63	23	23	24	25	25	26	26
計	－	－	－	－	386	878	1,274	1,355	1,545	1,955	2,036	1,971	1,980	2,000	1,952	1,936	2,435	2,665	2,517	2,545	2,519	2,469	2,522	2,477
■一般管理費																								
労　務　費	－	－	－	－	31	47	59	75	70	79	81	82	102	98	89	86	91	108	114	126	140	146	138	127
経　　費	－	－	－	－	19	18	49	73	27	42	51	43	23	24	66	69	73	57	68	57	66	64	60	62
計	－	－	－	－	50	65	108	148	97	121	132	125	125	122	155	155	163	165	182	183	206	210	198	189
営 業 利 益	－	－	－	－	157	443	633	579	490	726	664	711	669	657	579	600	890	684	677	612	608	653	603	553
■営業外収入																								
受 取 利 息	2	15	25	－	52	68	44	120	185	158	171	129	111	81	75	242	244	293	199	215	136	82	25	12
そ　の　他	－	－	－	－	0	－	16	16	20	0	0	31	21	0	0	1	6	3	3	3	3	3	3	3
計	2	15	25	－	52	68	60	135	205	158	171	160	132	81	75	242	250	296	203	218	139	84	28	16
■営業外費用																								
支 払 利 息	－	－	－	－	255	480	633	614	596	869	959	862	783	677	582	762	807	777	652	615	536	460	353	292
そ　の　他	2	15	25	－	67	67	67	73	60	－	1	－	－	－	－	0	4	－	－	－	－	－	－	－
計	2	15	25	－	321	547	700	687	656	869	960	862	783	677	582	762	810	777	652	615	536	460	353	292
経 常 利 益	－	－	－	－	△113	△36	△7	27	39	16	△125	9	19	60	72	80	329	204	228	214	211	277	277	277
■特別利益																								
貸倒引当金戻入	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	4	1	3
そ　の　他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	30	－	－	－	－	1	－	－	－	－	4
計	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	30	－	－	－	－	1	－	－	4	1	7
■特別損失																								
固定資産除売却損	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	1	11	0	0	2	1	71	3	2	15	16	19	64	16
そ　の　他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	34	－	－	17	－	－	－	52	－	26
計	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	1	11	0	0	36	1	71	19	2	15	16	71	64	43
税引前当期利益	－	－	－	－	△113	△36	△7	27	39	16	△126	△3	18	90	36	79	258	184	227	200	194	210	214	242
法人税等充当額	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	16	-15	14	47	144	84	118	89	99	101	101	112
法人税等調整額	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
当 期 利 益	－	－	－	－	△113	△36	△7	27	39	16	△126	△3	3	105	22	32	114	100	109	110	95	109	113	129
当期未処分利益	－	－	－	－	△113	△149	△155	△129	△89	△74	△200	△203	△200	△95	△73	△41	73	126	155	165	149	162	164	183

注：1972 ～ 1975 年は冷蔵庫稼働前のため、支払は創業費や開業費などの繰延資産として計上し収入との見合で償却。

年　度	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
■売上高																											
倉庫賃貸収入	3,054	3,054	3,002	2,922	2,866	2,871	2,871	2,871	2,871	2,806	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741	2,741
その他利用料収入	159	149	144	146	144	144	134	130	132	138	135	130	119	110	111	111	110	105	103	102	101	104	101	97	94	94	96
計	3,213	3,203	3,145	3,067	3,010	3,015	3,005	3,001	3,003	2,944	2,875	2,871	2,860	2,850	2,851	2,852	2,850	2,845	2,843	2,842	2,842	2,845	2,841	2,838	2,835	2,834	2,837
■事業原価																											
動　力　費	344	354	327	321	336	348	327	336	356	368	358	367	414	326	340	392	473	474	491	430	339	377	425	435	385	409	642
水　道　料	39	44	37	38	39	35	34	33	35	34	33	33	33	31	33	32	32	29	28	29	29	30	31	27	25	24	25
消 耗 品 費	11	9	8	6	7	11	15	23	9	10	9	9	15	21	31	30	48	78	43	24	18	12	10	11	11	10	7
労　務　費	169	168	178	184	174	166	153	155	147	158	156	145	147	146	151	143	136	138	140	149	149	144	125	122	121	119	95
減価償却費	880	871	937	928	835	769	660	621	656	495	549	680	754	755	616	593	442	479	526	543	477	440	437	571	564	556	1,139
修　繕　費	243	232	190	168	178	161	152	264	150	169	196	242	316	264	285	360	322	317	286	315	311	428	327	371	356	439	366
不動産賃借料	670	657	657	614	612	612	591	589	587	585	585	585	587	586	586	582	582	577	567	570	571	579	579	575	577	577	577
保　険　料	7	7	7	7	6	6	7	7	11	11	12	11	12	14	14	13	14	15	15	15	15	15	15	15	15	14	16
租 税 公 課	181	145	145	144	116	115	116	90	96	104	83	81	80	72	72	71	63	64	68	69	68	68	64	62	63	62	60
そ　の　他	26	26	26	26	41	25	25	24	22	23	22	22	23	23	26	28	42	23	24	24	23	23	23	22	23	23	24
計	2,572	2,513	2,512	2,436	2,345	2,249	2,078	2,140	2,069	1,957	2,001	2,176	2,381	2,239	2,153	2,245	2,154	2,195	2,188	2,167	2,000	2,116	2,036	2,212	2,141	2,233	2,951
■一般管理費																											
労　務　費	127	138	131	146	145	135	149	160	156	148	153	168	149	165	151	165	180	171	198	213	209	203	196	205	201	196	206
経　　費	56	61	43	35	34	32	34	40	39	44	40	38	36	39	47	40	67	56	60	63	66	66	68	82	165	100	58
計	183	198	174	182	179	167	183	200	195	192	193	206	185	204	198	206	247	227	259	276	275	269	265	287	365	296	264
営 業 利 益	458	492	459	449	486	598	744	661	738	795	680	489	294	407	499	401	450	424	397	399	567	459	541	339	329	305	△378
■営業外収入																											
受 取 利 息	3	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
そ　の　他	5	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	9	0	1	0	1	0	0	0	2	16	0	0	5
計	8	5	7	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	10	0	1	0	1	1	0	0	2	16	0	0	5
■営業外費用																											
支 払 利 息	240	235	239	219	203	186	163	172	165	140	128	123	105	89	70	51	27	15	12	8	4	1	0	0	0	0	0
そ　の　他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	0	－	0	－	－	－	0	0	0	－	－	0	0	0	0
計	240	235	239	219	203	186	163	172	165	140	128	123	105	89	70	51	27	15	12	8	4	1	0	1	0	0	0
経 常 利 益	226	262	228	233	285	414	582	491	576	657	554	369	191	320	439	350	424	409	385	392	563	458	543	354	329	305	△373
■特別利益																											
貸倒引当金戻入	0	1	－	0	－	0	0	0	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
そ　の　他	0	－	－	－	－	1	－	－	－	－	－	－	16	－	0	－	－	－	－	32	－	－	－	－	－	1	－
計	1	1	－	0	－	1	0	0	－	－	－	－	16	－	0	－	－	－	－	32	－	－	－	－	－	1	－
■特別損失																											
固定資産除売却損	26	16	15	10	18	11	29	16	2	2	13	54	50	53	18	5	13	18	44	7	4	0	6	3	4	2	－
そ　の　他	－	49	1	15	18	83	－	－	－	－	－	－	－	－	6	4	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
計	26	65	16	25	36	94	29	16	2	2	13	54	50	53	24	9	13	18	44	7	4	0	6	3	4	2	－
税引前当期利益	201	198	211	208	249	321	554	474	574	655	541	315	157	266	415	341	411	390	341	417	558	458	537	351	325	304	△373
法人税等充当額	90	95	103	90	118	157	244	187	241	282	244	157	109	164	234	184	217	209	157	187	211	189	209	188	180	180	155
法人税等調整額	－	－	－	△3	△11	△22	△7	8	2	△1	0	0	11	1	△9	14	△5	△3	19	△3	4	△6	△1	△3	△1	1,220	△169
当 期 利 益	111	103	109	121	143	186	317	280	332	375	297	158	38	101	190	142	200	184	165	232	343	275	329	167	146	△1,096	△359
当期未処分利益	173	165	163	191	223	343	449	518	638	802	889	847	735	736	826	768	768	752	676	714	862	942	1,078	1,051	1,003	△288	553

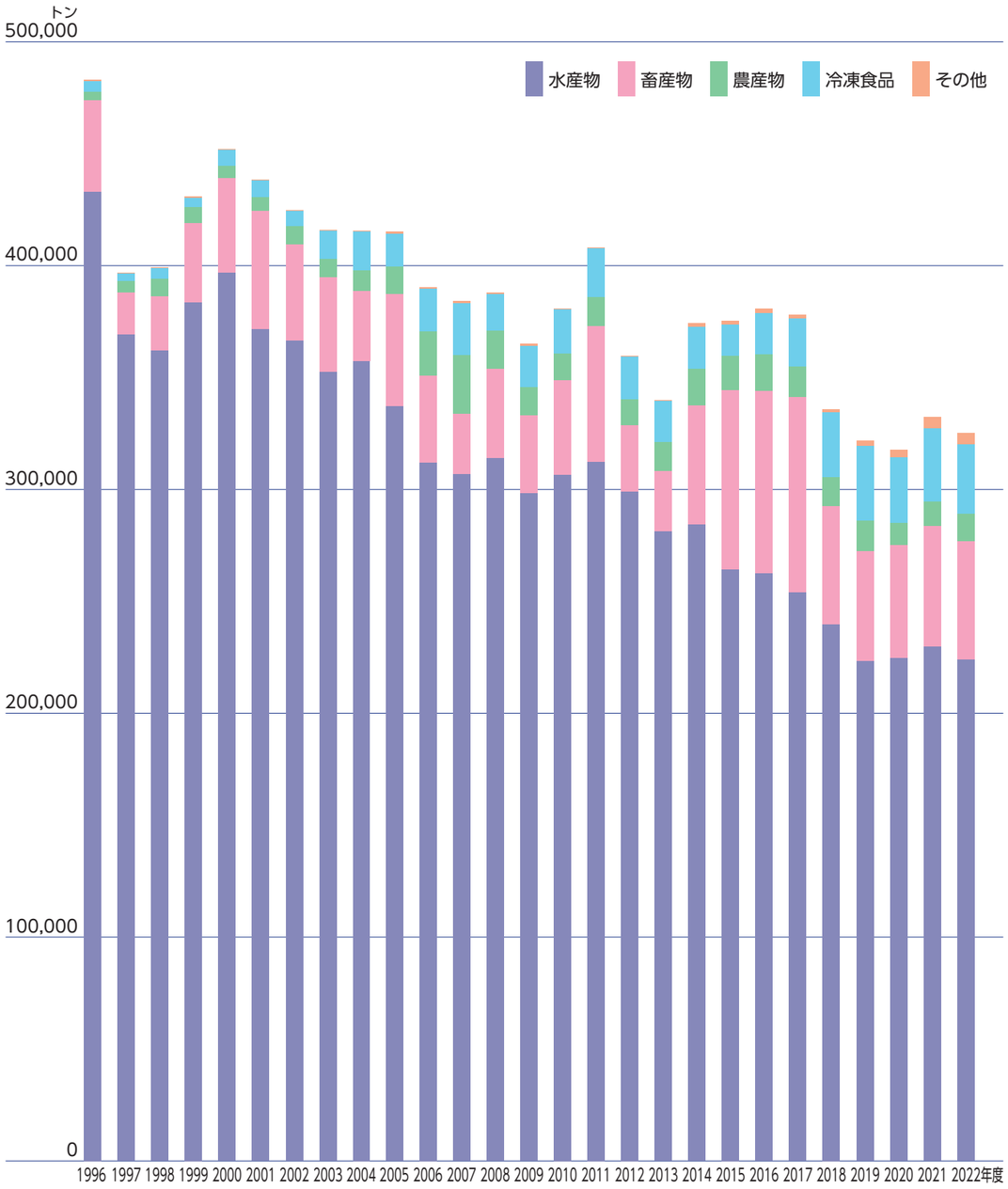
財務状況の推移

（単位：百万円、単位未満四捨五入）

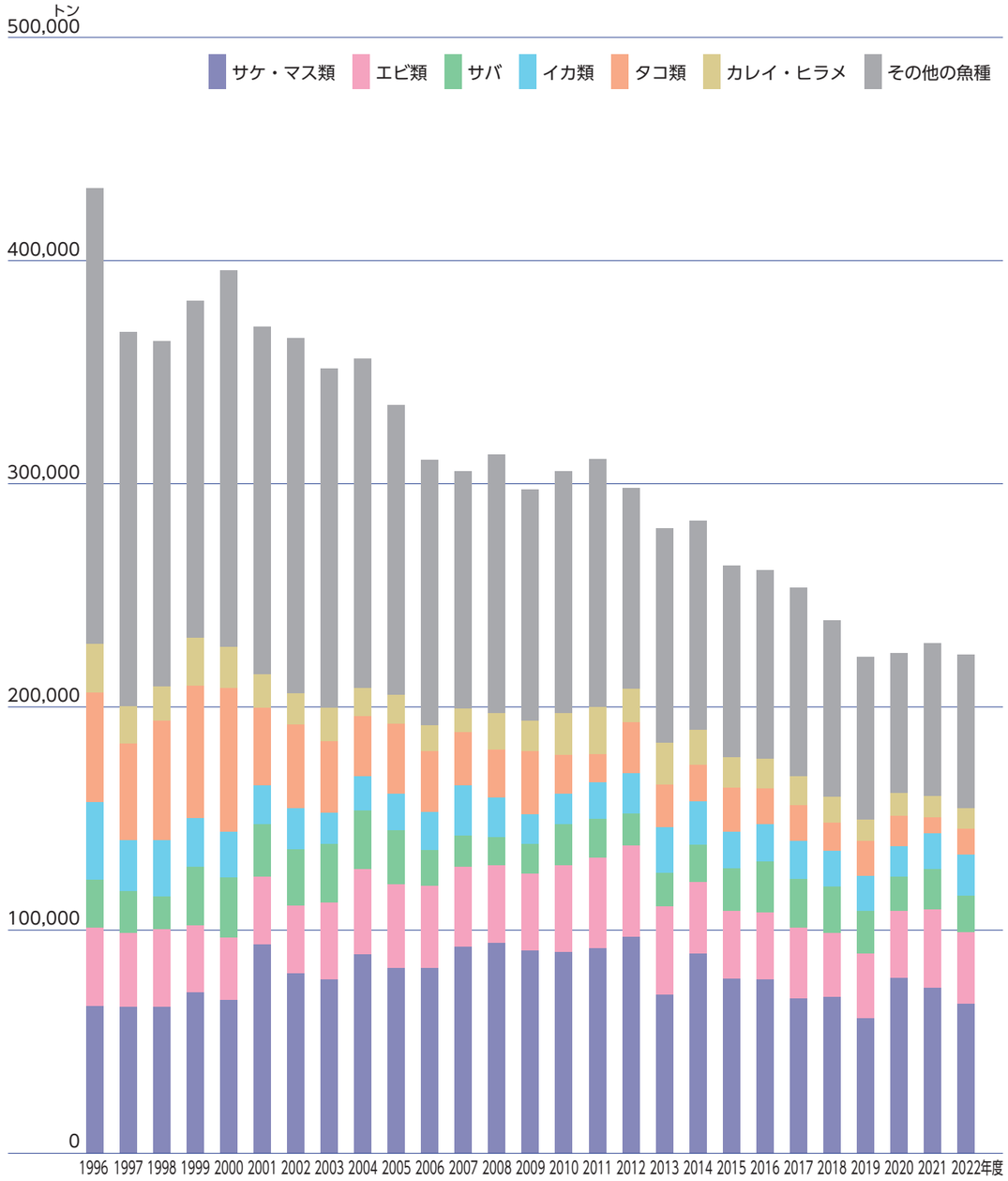
	1973.3 末	1974.3 末	1975.3 末	1976.3 末	1977.3 末	1978.3 末	1979.3 末	1980.3 末	1981.3 末	1982.3 末	1983.3 末	1984.3 末	1985.3 末	1986.3 末	1987.3 末	1988.3 末	1989.3 末	1990.3 末	1991.3 末	1992.3 末	1993.3 末	1994.3 末	1995.3 末	1996.3 末
■流動資産	544	769	926	2,151	2,235	2,466	1,937	4,535	3,388	2,746	2,547	2,568	2,767	2,033	4,756	3,861	3,441	2,887	3,013	2,854	2,598	1,730	1,518	987
現預金	72	105	430	1,002	948	1,659	1,075	1,846	1,799	1,042	1,598	1,551	1,134	769	1,692	1,799	1,857	953	1,019	972	822	550	456	365
売掛金	–	–	–	–	62	125	185	182	186	289	224	247	244	245	239	239	335	305	304	301	301	300	290	289
受取手形	–	–	480	1,126	1,168	580	250	2,230	898	70	–	–	960	653	2,221	675	–	–	–	–	–	–	–	–
有価証券	460	646	–	–	–	–	335	190	374	1,181	595	653	313	251	–	20	51	–	–	–	–	–	–	–
貯蔵品	–	–	–	–	27	52	80	80	80	109	107	101	95	85	79	71	93	86	79	77	76	74	73	72
短期貸付金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	–	503	1,007	1,093	1,509	1,609	1,504	1,404	801	642	260
繰延税金資産	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
その他	11	18	15	23	30	50	12	8	52	55	23	17	20	31	24	56	19	43	10	9	3	9	59	2
貸倒引当金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	△2	△6	△7	△9	△10	△9	△8	△5	△4	△1
■固定資産	1	8	2,117	4,666	9,003	10,430	10,994	13,688	16,301	17,591	16,867	15,984	15,157	14,451	14,568	18,786	19,895	18,697	17,377	16,343	15,328	14,406	13,423	12,713
有形固定資産	1	8	842	2,834	6,554	7,993	8,557	10,017	12,663	14,024	13,241	12,518	11,724	10,907	10,133	14,401	15,527	14,370	13,263	12,274	11,318	10,407	9,426	8,655
無形固定資産	0	0	621	1,178	1,796	1,783	1,818	3,083	3,085	3,083	3,080	3,077	3,074	3,071	4,002	4,000	3,997	3,994	3,991	3,989	3,989	3,989	3,989	3,989
投資等	–	–	654	654	654	654	618	588	553	485	546	389	359	474	432	386	372	333	123	81	22	11	8	69
■繰延資産	16	75	194	305	266	199	133	60	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
資産合計	561	852	3,237	7,122	11,504	13,095	13,064	18,283	19,689	20,337	19,414	18,552	17,924	16,485	19,324	22,647	23,337	21,584	20,390	19,197	17,927	16,136	14,941	13,700
■流動負債	1	2	293	553	863	388	462	739	1,040	1,029	1,078	1,054	1,347	2,184	2,260	1,450	2,228	1,673	1,660	1,648	2,624	1,609	1,665	1,656
買掛金	–	–	–	–	–	–	17	17	26	38	31	27	27	27	20	24	28	30	32	32	33	27	30	29
借入金	–	–	–	157	344	237	376	499	534	649	847	863	1,157	2,059	2,002	984	1,759	1,311	1,286	1,272	2,308	1,383	1,361	1,336
未払金	–	–	290	380	442	73	9	137	336	30	30	30	32	0	6	–	–	–	–	25	–	–	–	–
未払税金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	59	146	106	113	59	89	91	92	97
未払費用	1	2	2	16	76	76	59	84	142	311	169	133	130	96	159	183	139	112	139	198	154	91	159	173
前受金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	64	189	142	97	71	46	21	–	–	–
その他	–	–	0	0	0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	10	12	13	18	18	15	19	18	22	21
■固定負債	460	650	2,544	5,969	10,154	12,056	11,957	16,873	17,939	18,421	17,576	16,741	15,817	13,436	16,177	20,278	20,076	18,785	17,505	16,224	13,892	13,018	11,664	10,313
長期借入金	460	650	2,544	5,969	10,154	12,056	11,957	16,873	17,939	18,419	17,572	16,736	15,812	13,432	16,171	20,268	20,057	18,746	17,459	16,187	13,843	12,960	11,599	10,263
預り保証金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	8	8	8	8	8	8	8	8
資産除去債務	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
退職給与(付)引当金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2	4	5	5	3	6	9	11	31	38	29	41	50	57	42
その他	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
負債合計	461	652	2,837	6,522	11,017	12,444	12,419	17,611	18,979	19,450	18,654	17,795	17,164	15,619	18,437	21,728	22,304	20,458	19,165	17,872	16,517	14,627	13,328	11,968
■資本金	100	200	400	600	600	800	800	800	800	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960
■利益剰余金	–	–	–	–	△113	△149	△155	△129	△89	△74	△200	△203	△200	△95	△73	△41	73	166	265	365	450	549	652	772
利益準備金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	2	3	4
修繕積立金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	30	60	100	150
役員退職積立金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	20	35	45	45
別途積立金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	40	110	200	250	290	340	390
特別償却準備金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
当期未処分利益	–	–	–	–	△113	△149	△155	△129	△89	△74	△200	△203	△200	△95	△73	△41	73	126	155	165	149	162	164	183
資本合計	100	200	400	600	487	651	645	671	711	886	760	757	760	865	887	919	1,033	1,126	1,225	1,325	1,410	1,509	1,612	1,732
負債・資本合計	561	852	3,237	7,122	11,504	13,095	13,064	18,283	19,689	20,337	19,414	18,552	17,924	16,485	19,324	22,647	23,337	21,584	20,390	19,197	17,927	16,136	14,941	13,700

	1997.3 末	1998.3 末	1999.3 末	2000.3 末	2001.3 末	2002.3 末	2003.3 末	2004.3 末	2005.3 末	2006.3 末	2007.3 末	2008.3 末	2009.3 末	2010.3 末	2011.3 末	2012.3 末	2013.3 末	2014.3 末	2015.3 末	2016.3 末	2017.3 末	2018.3 末	2019.3 末	2020.3 末	2021.3 末	2022.3 末	2023.3 末
■流動資産	988	953	1,210	1,015	1,026	1,149	1,367	990	813	775	799	772	947	955	876	881	881	731	745	735	1,117	1,513	2,003	2,512	3,096	3,598	4,096
現預金	276	590	852	645	657	784	984	593	420	405	439	417	579	604	524	510	531	370	382	377	758	1,142	1,651	2,157	2,741	3,239	3,724
売掛金	284	286	285	287	282	279	282	277	287	269	263	267	270	254	253	254	254	253	261	260	263	264	261	264	264	265	266
受取手形	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
有価証券	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
貯蔵品	70	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	68	72	79	79	81	89	89	89	89	89	89	92
短期貸付金	350	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
繰延税金資産	–	–	–	6	10	14	20	12	18	20	15	10	10	18	23	13	18	16	14	15	12	11	–	–	–	–	–
その他	9	7	2	8	8	3	11	40	20	13	12	11	20	11	7	35	10	21	9	5	3	6	2	2	2	5	15
貸倒引当金	△1	0	0	0	0	0	0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
■固定資産	12,147	11,595	10,837	10,088	9,384	8,772	8,784	9,643	9,023	8,623	8,237	7,719	7,239	6,703	6,260	6,107	6,071	6,453	6,211	5,967	5,483	5,061	4,855	4,500	4,133	7,653	6,546
有形固定資産	8,106	7,572	6,829	6,083	5,371	4,742	4,751	5,523	4,941	4,585	4,255	3,781	3,455	3,047	2,734	2,718	2,788	3,299	3,208	3,070	2,720	2,422	2,311	2,117	1,861	5,647	4,800
無形固定資産	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	4,039	4,012	3,971	3,915	3,846	1	1	1	1	1	1	1	3	6	7	6	7	6	4	2
投資等	52	35	20	17	24	41	44	81	70	66	67	92	3,784	3,655	3,526	3,388	3,283	3,154	3,001	2,894	2,757	2,632	2,538	2,376	2,267	2,002	1,744
■繰延資産	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
資産合計	13,135	12,548	12,046	11,103	10,409	9,920	10,151	10,634	9,836	9,398	9,036	8,491	8,186	7,658	7,136	6,988	6,952	7,184	6,955	6,702	6,599	6,574	6,858	7,012	7,229	11,251	10,642
■流動負債	1,983	1,898	1,748	1,522	1,501	1,531	1,747	1,543	1,469	1,200	1,123	968	1,158	1,161	1,121	1,357	968	1,111	849	784	603	423	338	334	423	380	292
買掛金	38	31	31	30	31	33	31	33	33	35	34	33	40	31	31	40	43	41	46	36	36	39	43	40	37	48	64
借入金	1,584	1,375	1,379	1,311	1,260	1,186	1,178	1,199	1,119	899	865	750	788	795	821	1,005	543	479	506	429	248	132	11	12	12	12	12
未払金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	20	18	77	49
未払税金	59	114	81	74	102	132	175	67	250	183	122	56	53	142	178	91	151	119	139	162	179	106	148	128	145	119	89
未払費用	282	356	231	84	78	153	342	225	50	63	74	105	252	163	52	184	192	432	113	115	101	112	102	99	172	84	42
前受金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	2	2	2	2	2	2	2
その他	21	21	25	23	30	27	23	20	17	20	28	24	25	30	39	37	39	40	45	40	36	33	34	33	38	39	34
■固定負債	9,320	8,725	8,274	7,426	6,621	5,926	5,634	6,050	5,005	4,472	3,899	3,351	2,819	2,185	1,514	988	1,141	1,046	915	495	230	109	149	140	122	5,283	5,122
長期借入金	9,265	8,679	8,226	7,370	6,548	5,809	5,516	5,936	4,912	4,383	3,802	3,239	2,730	2,118	1,437	917	1,069	955	810	381	133	2	51	39	27	15	3
預り保証金	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
資産除去債務	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	3,972	3,976
退職給与(付)引当金	47	38	41	49	65	74	78	64	51	62	63	69	35	36	36	34	25	34	38	47	59	62	63	70	70	80	87
その他	–	–	–	–	–	35	33	43	34	19	27	35	45	23	34	29	38	48	59	58	29	38	27	23	16	1,208	1,048
負債合計	11,302	10,622	10,022	8,949	8,122	7,458	7,381	7,594	6,474	5,672	5,022	4,319	3,977	3,347	2,635	2,345	2,109	2,157	1,763	1,279	833	532	487	474	545	5,664	5,414
■資本金	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960	960
■利益剰余金	873	966	1,065	1,194	1,327	1,503	1,810	2,080	2,401	2,766	3,054	3,212	3,250	3,351	3,541	3,683	3,883	4,067	4,232	4,464	4,807	5,081	5,411	5,578	5,724	4,627	4,268
利益準備金	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
修繕積立金	200	250	300	350	400	450	550	650	750	850	950	1,050	1,150	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	–
役員退職積立金	45	45	45	45	45	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
別途積立金	450	500	550	600	650	700	800	900	1,000	1,100	1,200	1,300	1,350	1,400	1,500	1,700	1,900	2,100	2,300	2,500	2,700	2,900	3,100	3,300	3,500	3,700	3,700
特別償却準備金	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	41	35	29	24	18	12	6	–	–
当期未処分利益	173	165	163	191	223	343	449	518	638	802	889	847	735	736	826	768	768	752	676	714	862	942	1,078	1,051	1,003	△288	553
資本合計	1,833	1,926	2,025	2,154	2,287	2,463	2,770	3,040	3,361	3,726	4,014	4,172	4,210	4,311	4,501	4,643	4,843	5,027	5,192	5,424	5,767	6,041	6,371	6,538	6,684	5,587	5,228
負債・資本合計	13,135	12,548	12,046	11,103	10,409	9,920	10,151	10,634	9,836	9,398	9,036	8,491	8,186	7,658	7,136	6,988	6,952	7,184	6,955	6,702	6,599	6,574	6,858	7,012	7,229	11,251	10,642

種類別入庫取扱量



水産物の魚種別入庫取扱量



大井水産物埠頭利用実績

年　度（4～3月）	総係船		客　船		水産物揚船					
	隻　数	総トン数	外　航	総トン数	内　航	外　航	計	総トン数	一隻平均トン数	平均停泊日数
	隻	GT	隻	GT	隻	隻	隻	GT	GT	日
1977（昭52）	228	644,776	0	0	55	113	168	573,958	3,498	4.70
1978（昭53）	238	707,195	0	0	54	125	179	649,379	3,690	4.95
1979（昭54）	222	733,115	0	0	47	157	204	721,094	3,535	4.40
1980（昭55）	229	629,651	0	0	47	158	205	612,187	3,041	3.90
1981（昭56）	255	666,311	0	0	61	177	238	652,460	2,776	3.90
1982（昭57）	246	768,966	0	0	56	170	226	758,230	3,355	4.20
1983（昭58）	275	773,264	0	0	67	190	257	730,999	2,950	3.20
1984（昭59）	271	814,855	0	0	78	159	237	764,385	3,225	3.70
1985（昭60）	280	850,585	0	0	61	186	247	820,532	3,384	3.71
1986（昭61）	300	918,572	0	0	49	204	253	855,065	3,450	3.60
1987（昭62）	299	984,545	0	0	31	230	261	935,905	3,661	3.61
1988（昭63）	311	957,327	0	0	28	237	265	914,301	3,450	3.64
1989（平元）	342	1,129,792	0	0	15	276	291	1,055,547	3,627	3.57
1990（平2）	431	1,293,923	0	0	10	350	360	1,163,533	3,232	2.89
1991（平3）	436	1,319,712	0	0	3	370	373	1,192,754	3,198	2.80
1992（平4）	419	1,359,222	0	0	2	349	351	1,172,379	3,340	2.65
1993（平5）	466	1,350,328	0	0	17	417	434	1,237,410	2,967	2.35
1994（平6）	478	1,467,399	0	0	4	440	444	1,358,822	3,060	1.93
1995（平7）	413	1,275,657	0	0	3	352	355	1,073,645	3,024	1.98
1996（平8）	285	1,108,007	0	0	11	238	249	885,662	3,557	2.19
1997（平9）	259	1,016,313	0	0	29	173	202	710,249	3,516	2.12
1998（平10）	236	852,200	0	0	23	170	193	669,548	3,469	2.12
1999（平11）	217	883,854	0	0	21	156	177	676,872	3,824	2.28
2000（平12）	190	817,725	0	0	29	124	153	620,389	4,055	2.08
2001（平13）	179	661,556	0	0	34	119	153	481,276	3,146	1.99
2002（平14）	149	477,799	0	0	9	136	145	436,001	3,007	1.97
2003（平15）	131	441,771	0	0	20	97	117	361,889	3,093	2.44
2004（平16）	116	346,545	0	0	26	75	101	270,111	2,674	2.22
2005（平17）	116	450,400	0	0	19	65	84	210,785	2,509	2.58
2006（平18）	129	668,672	0	0	19	59	78	191,365	2,453	2.82
2007（平19）	103	461,598	0	0	21	46	67	134,886	2,013	2.54
2008（平20）	60	233,335	0	0	17	39	56	135,250	2,415	2.70
2009（平21）	51	215,641	0	0	8	38	46	120,735	2,625	2.59
2010（平22）	59	337,693	0	0	7	42	49	145,477	2,969	2.15
2011（平23）	49	183,718	0	0	6	36	42	124,194	2,957	2.29
2012（平24）	23	49,836	0	0	7	16	23	49,836	2,167	3.00
2013（平25）	29	526,647	3	411,828	5	18	23	45,027	1,958	3.04
2014（平26）	25	567,300	4	502,791	7	8	15	44,189	2,946	2.53
2015（平27）	10	314,661	2	276,388	4	3	7	26,683	3,812	4.14
2016（平28）	8	298,005	3	287,355	1	2	3	9,049	3,016	2.00
2017（平29）	8	22,409	0	0	1	2	3	11,668	3,889	4.33
2018（平30）	7	128,332	1	56,769	0	3	3	14,041	4,680	8.00
2019（令元）	12	846,586	4	418,182	1	0	1	8,145	8,145	5.00
2020（令2）	2	9,862	0	0	0	0	0	0	0	0.00
2021（令3）	7	29,059	0	0	0	1	1	7,392	7,392	34.00
2022（令4）	1	986	0	0	0	0	0	0	0	0.00

※在庫率（%）＝ 月末在庫高 ／ 総保管能力（トン）　　回転数＝ （当月搬入） ／ （前月末在庫＋当月末在庫）/2　　回転日数＝ 当月日数 ／ 回転数　　年回転＝ 365 ／ 回転日数

（参考）1976年4月～第1号棟（4万トン）完成・1977年3月～第2号棟（4万トン）完成・1978年4月～第3号棟（4万トン）完成・1981年7月～第4号棟（66千トン）完成・1988年7月～第5号棟（75千トン）完成

揚荷トン数			積荷トン数		冷蔵倉庫利用状況					
水産物	その他	計	水産物	その他	入　庫	（うちコンテナによる入庫）	出　庫	月末在庫	在庫率	回転数
トン	トン	トン	トン	トン	トン	トン	トン	平均　トン	%	年回転
259,960	1,830	261,790	7,165	24,280	179,762	－	157,789	39,853	49.8	4.23
319,863	－	319,863	7,516	20,490	231,470	－	207,830	69,681	58.1	3.15
318,819	－	318,819	6,566	10,595	214,866	－	217,925	70,473	58.8	3.07
282,629	－	282,629	7,823	7,108	209,218	－	222,461	63,958	53.3	3.37
337,182	－	337,182	7,545	2,983	352,583	－	322,307	77,775	45.9	4.34
353,267	－	353,267	7,730	8,793	368,532	－	370,489	89,592	48.4	4.12
325,957	－	325,957	4,924	6,852	300,793	－	349,618	93,427	50.7	3.48
348,353	17,222	365,575	7,994	10,498	402,170	－	383,136	109,379	58.8	3.59
351,854	28,991	380,845	7,696	13,197	397,963	－	395,669	109,516	58.8	3.62
357,752	21,682	379,434	3,928	12,646	377,993	－	366,503	115,394	62.0	3.23
359,530	48,828	408,358	7,570	6,916	348,741	－	350,264	121,581	65.4	2.87
340,849	24,736	365,585	6,222	6,461	450,293	－	420,606	142,267	60.6	3.06
381,525	26,252	407,777	4,036	6,951	438,590	(83,568)	437,389	155,180	59.5	2.82
392,936	34,107	427,043	5,247	5,859	484,108	(139,408)	491,119	147,064	56.3	3.32
382,989	32,870	415,859	9,687	1,858	471,017	(198,680)	464,589	142,743	54.7	3.28
367,996	44,482	412,478	7,294	3,147	441,619	(173,547)	437,730	148,808	57.0	2.95
326,839	60,836	387,675	4,810	1,378	442,534	(206,019)	464,990	142,373	54.5	3.19
282,546	84,303	366,849	3,223	1,572	452,871	(227,876)	444,654	138,152	52.9	3.25
232,856	93,994	326,850	1,120	3,256	431,102	(236,935)	448,106	128,664	49.3	3.42
209,072	60,777	269,849	435	1,616	484,580	(305,242)	470,922	133,947	51.3	3.57
139,839	66,888	206,727	1,581	1,788	397,411	(279,752)	407,307	130,034	49.8	2.95
139,346	44,574	183,920	939	816	399,527	(287,110)	404,165	112,250	43.0	3.48
142,286	49,097	191,383	1,266	598	431,424	(308,970)	419,785	122,095	46.8	3.50
106,415	53,052	159,467	1,121	2,555	452,446	(319,443)	443,589	135,825	52.0	3.31
82,933	52,619	135,552	1,194	372	438,742	(335,135)	448,299	127,226	48.7	3.37
65,714	3,304	69,018	433	262	425,376	(342,417)	429,396	129,075	49.5	3.19
50,992	18,151	69,143	147	87	416,249	(331,312)	423,306	121,512	46.6	3.33
45,246	15,844	61,090	0	47	415,929	(330,333)	417,712	112,808	43.2	3.65
39,367	38,133	77,500	11	85	414,990	(347,996)	405,809	123,939	47.5	3.30
40,430	77,219	117,649	84	135	390,694	(324,405)	399,422	121,623	46.6	3.17
19,625	44,996	64,621	0	23	384,608	(313,774)	387,386	111,265	42.6	3.42
22,915	12,756	35,671	0	0	388,675	(316,771)	381,377	120,367	46.1	3.21
18,479	10,855	29,334	0	0	365,675	(289,081)	383,569	111,180	42.6	3.24
19,954	20,461	40,415	0	0	381,103	(317,804)	378,730	99,608	38.2	3.74
21,306	9,895	31,201	374	0	408,606	(346,266)	398,443	111,666	42.8	3.60
6,642	0	6,642	0	0	359,966	(311,407)	361,670	112,385	43.1	3.17
5,905	0	5,905	2,517	0	340,120	(285,684)	361,282	102,634	39.3	3.19
4,737	3,605	8,342	1,194	0	374,775	(310,750)	353,492	105,653	40.5	3.54
2,350	3,509	5,859	0	0	375,608	(329,612)	378,912	114,595	43.9	3.25
587	0	587	452	0	381,263	(333,060)	380,999	106,525	40.8	3.52
1,643	0	1,643	1,911	0	378,359	(323,788)	383,067	108,907	41.7	3.43
3,471	0	3,471	0	0	336,224	(286,065)	335,763	106,631	40.9	3.12
96	0	96	100	0	322,205	(275,966)	326,369	106,808	40.9	2.98
0	0	0	0	0	318,311	(288,331)	319,129	103,663	39.7	3.03
4,577	496	5,073	0	0	332,261	(289,394)	335,324	94,489	36.2	3.43
0	0	0	0	0	325,801	(287,665)	322,002	103,984	39.8	3.10

設備の概要

総収容能力　261,000トン
敷地面積　90,500㎡

2023年9月現在

竣　工		1976年4月	1977年3月	1978年4月	1981年7月	1988年7月
工事区分	仕様区分	1号棟	2号棟	3号棟	4号棟	5号棟
建　物	収容能力	40,000トン	40,000トン	40,000トン	66,000トン	75,000トン
	建築面積	10,226㎡	10,226㎡	10,226㎡	11,798㎡	13,353㎡
	延床面積	36,222㎡	36,222㎡	36,278㎡	51,062㎡	56,713㎡
	構　造	鉄筋コンクリート（RC）造 陸屋根5階建	鉄筋コンクリート（RC）造 陸屋根5階建	鉄筋コンクリート（RC）造 陸屋根5階建	鉄筋コンクリート（RC）造 陸屋根5階建	鉄筋コンクリート（RC）造 陸屋根5階建
		（一部　鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート（SRC）造）	（一部　鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート（SRC）造）	（一部　鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート（SRC）造）	（一部　鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート（SRC）造）	（事務所）鉄骨造2階建/鉄筋コンクリート3階建
	防　熱	内防熱方式 外壁　グラスウール250mm 床　スタイロフォーム150mm カネライトホーム150mm 天井　グラスウール300mm	内防熱方式 外壁　グラスウール250mm 床　スタイロフォーム150mm カネライトホーム150mm 天井　グラスウール300mm	内防熱方式 外壁　グラスウール250mm 床　スタイロフォーム150mm カネライトホーム150mm 天井　グラスウール300mm	内防熱方式 外壁　グラスウール300mm 床　スタイロフォーム180mm カネライトホーム180mm 天井　グラスウール350mm （屋上スタイロフォーム150mm）	内防熱方式 外壁　グラスウール300mm 床　スタイロフォーム180mm カネライトホーム180mm 天井　グラスウール350mm
冷凍設備	圧縮機 （前川製作所製）	スクリュー式2段圧縮機4台 F-160LT-2-M（高段）F250SU2-L（低段） （冷凍能力88.9冷凍トン×4） タンデム型電動機250kW×4 レシプロ型圧縮機（F2A2）　1台 冷凍能力　6.8冷凍トン （電動機）7.5kW	スクリュー式2段圧縮機4台 F-160LT-2-M（高段）F250SU2-L（低段） （冷凍能力88.9冷凍トン×4） タンデム型電動機250kW×4 レシプロ型圧縮機（F2A2）　1台 冷凍能力　6.8冷凍トン （電動機）7.5kW	スクリュー式2段圧縮機4台 F-160LT-2-M（高段）F250SU2-L（低段） （冷凍能力88.9冷凍トン×4） タンデム型電動機250kW×4 レシプロ型圧縮機（F2A2）　1台 冷凍能力　6.8冷凍トン （電動機）7.5kW	スクリュー式2段圧縮機6台 F-160LT-2-M（高段）F250SU2-L（低段） （冷凍能力88.9冷凍トン×6） タンデム型電動機250kW×6 レシプロ型圧縮機（F2A2）　1台 冷凍能力　6.8冷凍トン （電動機）7.5kW	スクリュー式単機2段圧縮機5台 F2520MSC-2-51 （冷凍能力113.3冷凍トン×5） 電動機300kW×5 レシプロ型圧縮機（F4C）　1台 冷凍能力　7.0冷凍トン （電動機）7.5kW
	凝縮器	蒸発式凝縮器6台 能力　110冷凍トン	蒸発式凝縮器6台 能力　110冷凍トン	蒸発式凝縮器6台 能力　110冷凍トン	蒸発式凝縮器9台 能力　110冷凍トン	蒸発式凝縮器9台 能力　120冷凍トン
	冷却器	床置式冷却器40台	床置式冷却器40台	床置式冷却器40台	床置式冷却器55台	床置式冷却器60台
	液ポンプ	能力600L/min　5台	能力600L/min　5台	能力600L/min　5台	能力600L/min　5台	能力600L/min　6台
空調設備	圧縮機 （前川製作所製）	レシプロ型ブラインクーラー（F6K） ユニット　22.6冷凍トン4台 （電動機　45kW×4台）	レシプロ型ブラインクーラー（F6K） ユニット　22.6冷凍トン4台 （電動機　45kW×4台）	レシプロ型ブラインクーラー（F6K） ユニット　22.6冷凍トン4台 （電動機　45kW×4台）	レシプロ型ブラインクーラー（F8K/F6K） ユニット30.2・22.6冷凍トン各2台 （電動機55kW×2台・45kW×2台）	レシプロ型ブラインクーラー（F6K） ユニット　22.6冷凍トン4台 （電動機　45kW×4台）
荷役設備	エレベーター（フジテック製）	貨物用3t・45m/分　6基	貨物用3t・45m/分　6基	貨物用3t・45m/分　6基	貨物用3t・45m/分12基	貨物用3t・45m/分12基
	垂直搬送機（不二輸送機製）	搬送能力1.5t・59m/分　6基	搬送能力1.5t・59m/分　6基	搬送能力1.5t・59m/分　6基	搬送能力1.5t・59m/分　6基	搬送能力1.5t・59m/分　7基
接車設備	シェルター	エアバリア式（低床）　24基	エアバリア式（低床）　24基	エアバリア式（低床）　24基	エアバリア式（低床）　45基	エアバリア式（高床）　45基
工事関係業者						
設　計　監　理		株式会社梓設計	株式会社梓設計	株式会社梓設計	株式会社梓設計	株式会社梓設計
建　築　工　事		鹿島建設株式会社	東海・大長崎・原田建設共同企業体	大林・日東・坪井建設共同企業体	株式会社大林組	鹿島建設株式会社
電　気　工　事		日本電設工業株式会社	弘電・文京建設共同企業体	雄電・田中建設共同企業体	関東電気工事株式会社	日本電設工業株式会社
給排水衛生工事		平和工業株式会社	泉屋・東和建設共同企業体	本田・田中建設共同企業体	本田工業株式会社	鹿島建設株式会社
冷　凍　設　備		株式会社前川製作所	株式会社前川製作所	株式会社前川製作所	株式会社前川製作所	株式会社前川製作所
昇降機工事		フジテック株式会社	フジテック株式会社	フジテック株式会社	フジテック株式会社	フジテック株式会社
シェルター	躯体部	鹿島建設株式会社	鹿島建設株式会社	鹿島建設株式会社	鹿島建設株式会社	鹿島建設株式会社
	接車・空調	株式会社前川製作所	株式会社前川製作所	株式会社前川製作所	株式会社前川製作所	株式会社前川製作所
垂直搬送機		不二輸送機工業株式会社	不二輸送機工業株式会社	不二輸送機工業株式会社	不二輸送機工業株式会社	不二輸送機工業株式会社

電気設備	契約電力	9,800kW	工事関係業者	
	受電設備	20kV受電　・2回線引込み （特高変電所）変圧器　22kV/6.6kV　・容量　5,000kVA×3台	特高変電所工事	東京芝浦電気工業株式会社 株式会社千代田組
	変電設備	（各棟二次変電室）　変圧器　6,600V/3,000V・400V・200V・100V	二次変電所工事	関東電気工業株式会社 日本電設工業 株式会社

庫腹の異動履歴

（単位：トン）

会社名（参入時社名）	2023年10月時点テナント	1976（昭51)5	1977（昭52)4	1978（昭53)5	1981（昭56)8	1982（昭57)9	1982（昭57)12	1983（昭58)1	1983（昭58)4	1983（昭58)6	1983（昭58)8	1983（昭58)12	1984（昭59)1	1984（昭59)2	1984（昭59)4	1988（昭63)8	1996（平8)10	1999（平11)4
特記事項		4月 1号棟 完成	3月 2号棟 完成	4月 3号棟 完成	7月 4号棟 完成					三協運輸、五十嵐増	一時貸し	東冷蔵参入			丸神運輸参入	7月 5号棟 完成	東京市場→新日本	極洋→キョクヨー秋津
日本水産		13,000	15,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	26,250	26,250	26,250
大洋漁業			13,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	30,000 一時貸し	18,000 一時貸し終了 東冷蔵へ	18,000	18,000	15,000 一部東京市場冷蔵へ	20,000	20,000	20,000
極洋		10,000	10,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	20,000	20,000	→子会社
キョクヨー秋津冷蔵	キョクヨー秋津冷蔵																	20,000
日魯漁業			10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	15,000	15,000	15,000
宝幸水産		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	8,000	8,000	8,000
中村荷役運輸	ナカムラロジスティクス	3,000	4,000	5,000	7,200	9,600 一時貸し	9,600	9,600	9,600	8,000 一時貸し終了	9,000 一時貸し	9,000	8,000 一時貸し終了	8,000	9,000	14,750	14,750	14,750
関東郵船運輸	ユニエツクスNCT		3,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	9,000	14,000	14,000	14,000
三協運輸	三協	2,000	4,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	13,750	13,750	13,750
二葉組回漕店	二葉	2,000	4,000	5,000	6,000	7,200 一時貸し	8,400 一時貸し	8,400	7,200 一時貸し終了	9,200 一時貸し	10,200 一時貸し	10,200	9,200 一時貸し終了	8,000 一時貸し終了	8,000	12,500	12,500	12,500
新興海陸運輸		3,000	3,000	5,000	6,200	7,400 一時貸し	7,400	7,400	7,400	9,200 一時貸し	9,200	9,200	8,000 一時貸し終了	8,000	8,000	12,000	12,000	8,000 一部返却
宝新冷蔵																		
新興物流															3,000	8,750	8,750	8,750
丸神運輸					3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	5,000	5,000	5,000
宇徳運輸												12,000	12,000	12,000	13,200	15,600	→合併し新日本	
東冷蔵																		
東京市場冷蔵				3,000	9,600	10,800 一時貸し	10,800	10,800	10,800	9,600 一時貸し終了	10,800 一時貸し	10,800	10,800	10,800	13,200	15,600	→合併し新日本	
新日本コールド	マルハニチロ物流																31,200	31,200
東京定温冷蔵	東京定温冷蔵				6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
中央冷凍	ホウスイ				6,000	12,000 一時貸し	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	14,400	14,400	14,400
五十嵐冷蔵	五十嵐冷蔵			2,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	12,000	13,200 一時貸し	13,200	12,000 一時貸し終了	12,000	12,000	14,400	14,400	14,400
日本冷蔵		2,000	5,000	8,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	15,000	15,000	15,000
ニチレイ・ロジスティクス関東	ロジスティクス・ネットワーク																	
東部冷蔵食品																		
日水物流	日水物流																	
伊藤忠運輸倉庫			4,000	4,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	10,000	10,000	10,000
丸紅冷蔵				3,000	6,000	6,000	→昭57/10/30撤退											
東洋水産				2,000	6,000	6,000	6,000	→昭57/12/15撤退										
松岡冷蔵				3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	→昭58/1/31撤退									
東京水産冷蔵				2,000	2,400	→昭57/9/30撤退												
北冷					6,000	6,000	6,000	→昭57/12/25撤退										
徳水冷蔵					6,000	→昭57/7/10撤退												
東都水産					6,000	→昭57/6/11撤退												
利用計		40,000	80,000	120,000	186,000	183,600	178,800	166,800	159,600	169,600	186,000	186,000	181,600	180,400	186,000	261,000	261,000	257,000
空き倉						2,400	7,200	19,200	26,400	16,400			4,400	5,600				4,000
総計		40,000	80,000	120,000	186,000	186,000	186,000	186,000	186,000	186,000	186,000	186,000	186,000	186,000	186,000	261,000	261,000	261,000

会社名（参入時社名）	1999（平11)8/19	1999（平11)8/24	2000（平12)1/8	2000（平12)4/1	2000（平12)5/21	2000（平12)7/28	2000（平12)8/3	2001（平13)3/1	2001（平13)10/1	2002（平14)10/1	2003（平15)3/10	2003（平15)10/1	2004（平16)4/1	2007（平19)4/1	2008（平20)4/1	2009（平21)4/1	2009（平21)12/1	2010（平22)4/1	2010（平22)7/1	2012（平24)4/1
特記事項				ニチロ（日魯漁業）、宝新増				キョクヨー増 新日本増	丸神→東部	マルハ（大洋漁業）→新日本	宝幸撤退 宝新→新興物流	日本水産減 東部増 アイロジ（伊藤忠運輸倉庫）減	ニチレイ（日本冷蔵）→ニチレイロジ関東	日水、東部→日水物流	マルハ物流ネット、ニチロ→マルハニチロ物流	アイロジ撤退 日水物流増	新興減、ナカロジ増	三協減、キョクヨー増	宇徳（宇徳運輸）撤退 二葉増	新興撤退 ユニエツクス、二葉、ナカロジ、マルハニチロ物流増
日本水産	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	20,000 一部東部へ	20,000	→冷蔵庫部門分割し日水物流へ						
大洋漁業	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	→冷蔵庫部門分割し新日本コールドへ										
極洋	（キョクヨー秋津冷蔵）へ転貸																			
キョクヨー秋津冷蔵	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	21,250	21,250	21,250	21,250	21,250	21,250	21,250	21,250	21,250	21,250	23,750	23,750	23,750
日魯漁業	15,000	15,000	15,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	→冷蔵倉庫部門分割しマルハニチロ物流へ					
宝幸水産	8,000	8,000	8,000	→共同出資会社宝新冷蔵へ（一部譲渡）																
中村荷役運輸	14,750	14,750	14,750	19,750 一時貸し	17,250 一時貸し終了	18,500 一時貸し	19,750 一時貸し	16,000 一時貸し終了	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	18,000	18,000	18,000	20,000
関東郵船運輸	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	17,000
三協運輸	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	13,750	11,250	11,250	11,250
二葉組回漕店	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	17,500	20,000
新興海陸運輸	8,000	8,000	8,000	→共同出資会社宝新冷蔵へ（一部譲渡）																
宝新冷蔵				10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	→宝幸撤退で新興物流									
新興物流											10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	8,000	8,000	8,000	→撤退
丸神運輸	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	→合併し東部冷蔵食品へ											
宇徳運輸	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	→撤退	
東冷蔵	コールド																			
東京市場冷蔵	コールド																			
新日本コールド	32,200 一時貸し	33,200 一時貸し	33,200	31,200 一時貸し終了	31,200	31,200	31,200	33,700	33,700	53,700	53,700	53,700	53,700	53,700	73,700	73,700	73,700	73,700	73,700	74,200
東京定温冷蔵	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
中央冷凍	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
五十嵐冷蔵	14,400	14,400	15,400 一時貸し	14,400 一時貸し終了	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
日本冷蔵	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	→子会社ニチレイ・ロジスティクス関東へ転貸							
ニチレイ・ロジスティクス関東													15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
東部冷蔵食品									8,750	8,750	8,750	17,500	17,500	→合併し日水物流へ						
日水物流														37,500	37,500	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
伊藤忠運輸倉庫	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	7,500 一部東部へ	7,500	7,500	7,500	→撤退				
丸紅冷蔵																				
東洋水産																				
松岡冷蔵																				
東京水産冷蔵																				
北冷																				
徳水冷蔵																				
東都水産																				
利用計	258,000	259,000	260,000	261,000	258,500	259,750	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000
空き倉	3,000	2,000	1,000		2,500	1,250														
総計	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000

[諸統計] 漁業生産および輸入の推移

（単位：千トン、単位未満四捨五入）

年	生産合計	海面漁業						内水面漁業			輸入
		合計	遠洋漁業	沖合漁業	沿岸漁業			合計	漁業	養殖業	
					合計	漁業	養殖業				
1970（昭45）	9,315	9,146	3,429	3,279	2,438	1,889	549	168	119	48	375
1971（昭46）	9,908	9,757	3,673	3,541	2,543	1,934	609	151	101	50	399
1972（昭47）	10,213	10,048	3,904	3,594	2,550	1,902	648	165	109	56	482
1973（昭48）	10,763	10,584	3,988	3,984	2,611	1,820	791	179	114	65	658
1974（昭49）	10,808	10,629	3,697	4,178	2,754	1,874	880	179	112	67	604
1975（昭50）	10,545	10,346	3,168	4,469	2,708	1,935	773	199	127	72	711
1976（昭51）	10,656	10,455	2,949	4,656	2,850	2,000	850	201	124	77	815
1977（昭52）	10,764	10,556	2,664	4,924	2,968	2,107	861	208	126	82	1,046
1978（昭53）	10,828	10,600	2,134	5,559	2,907	1,990	917	228	138	90	1,018
1979（昭54）	10,590	10,359	2,066	5,458	2,836	1,953	883	231	136	95	1,151
1980（昭55）	11,122	10,900	2,167	5,705	3,029	2,037	992	221	128	94	1,038
1981（昭56）	11,319	11,103	2,165	5,939	2,998	2,038	960	216	124	92	1,129
1982（昭57）	11,388	11,170	2,089	6,070	3,011	2,072	938	219	122	96	1,203
1983（昭58）	11,967	11,756	2,132	6,428	3,196	2,137	1,060	211	117	94	1,316
1984（昭59）	12,816	12,612	2,280	6,956	3,376	2,266	1,111	204	107	97	1,393
1985（昭60）	12,171	11,965	2,111	6,498	3,356	2,268	1,088	206	110	96	1,577
1986（昭61）	12,739	12,539	2,336	6,792	3,411	2,213	1,198	200	106	94	1,869
1987（昭62）	12,465	12,267	2,344	6,634	3,288	2,151	1,137	198	101	97	2,075
1988（昭63）	12,785	12,587	2,247	6,897	3,442	2,115	1,327	198	100	99	2,414
1989（平元）	11,914	11,712	1,976	6,340	3,395	2,123	1,272	202	103	99	2,288
1990（平 2）	11,052	10,843	1,496	6,081	3,265	1,992	1,273	209	112	97	2,544
1991（平 3）	9,978	9,773	1,179	5,438	3,156	1,894	1,262	205	107	97	2,850
1992（平 4）	9,266	9,078	1,270	4,534	3,274	1,968	1,306	188	97	91	2,971
1993（平 5）	8,707	8,530	1,139	4,256	3,135	1,861	1,274	177	91	86	3,124
1994（平 6）	8,103	7,934	1,063	3,720	3,151	1,807	1,344	169	93	77	3,296
1995（平 7）	7,489	7,322	917	3,260	3,145	1,831	1,315	167	92	75	3,582
1996（平 8）	7,417	7,250	817	3,256	3,177	1,901	1,276	167	94	73	3,450
1997（平 9）	7,411	7,258	863	3,343	3,051	1,779	1,273	153	86	67	3,511
1998（平10）	6,684	6,542	809	2,924	2,809	1,582	1,227	143	79	64	3,103
1999（平11）	6,626	6,492	834	2,800	2,857	1,605	1,253	134	71	63	3,416
2000（平12）	6,384	6,252	855	2,591	2,807	1,576	1,231	132	71	61	3,544
2001（平13）	6,126	6,009	749	2,459	2,801	1,545	1,256	117	62	56	3,824
2002（平14）	5,880	5,767	686	2,258	2,823	1,490	1,333	113	61	52	3,821
2003（平15）	6,083	5,973	602	2,543	2,828	1,577	1,251	110	60	50	3,325
2004（平16）	5,775	5,670	535	2,406	2,729	1,514	1,215	105	60	45	3,485
2005（平17）	5,765	5,669	548	2,444	2,677	1,465	1,212	96	54	42	3,343
2006（平18）	5,735	5,652	518	2,500	2,634	1,451	1,183	83	42	41	3,154
2007（平19）	5,720	5,639	506	2,604	2,529	1,287	1,242	81	39	42	2,892
2008（平20）	5,592	5,520	474	2,581	2,465	1,319	1,146	73	33	40	2,768
2009（平21）	5,432	5,349	443	2,411	2,496	1,293	1,202	83	42	41	2,596
2010（平22）	5,313	5,233	480	2,356	2,397	1,286	1,111	79	40	39	2,723
2011（平23）	4,766	4,693	431	2,264	1,998	1,129	869	73	34	39	2,694
2012（平24）	4,853	4,786	458	2,198	2,130	1,090	1,040	67	33	34	2,737
2013（平25）	4,774	4,713	396	2,169	2,148	1,151	997	61	31	30	2,488
2014（平26）	4,766	4,701	369	2,246	2,086	1,098	988	64	31	34	2,543
2015（平27）	4,631	4,561	358	2,053	2,150	1,081	1,069	69	33	36	2,488
2016（平28）	4,368	4,305	334	1,945	2,026	994	1,033	63	28	35	2,381
2017（平29）	4,306	4,244	314	2,052	1,879	893	986	62	25	37	2,479
2018（平30）	4,427	4,371	349	2,048	1,973	969	1,005	57	27	30	2,384
2019（令元）	4,204	4,151	329	1,977	1,845	930	915	53	22	31	2,468
2020（令 2）	4,236	4,185	298	2,046	1,841	871	970	51	22	29	2,254
2021（令 3）	4,172	4,120	279	1,977	1,864	938	927	52	19	33	2,202
2022（令 4）	3,859	3,805	236	1,759	1,810	899	911	54	23	31	2,222

資料：農林水産省「漁業・養殖業生産統計年報」／大蔵省「日本貿易月表」／水産庁「水産物輸出入実績」「水産白書 参考図表」

[諸統計] 東京港水産物取扱量の推移

（単位：千トン、単位未満四捨五入）

年	外貿					内貿			全国輸入
	計	輸出	コンテナ化率	輸入	コンテナ化率	計	移出	移入	
1970（昭45）	191	24	80.5%	167	5.8%	376	6	370	375
1971（昭46）	243	36	50.2%	208	3.0%	385	5	380	399
1972（昭47）	281	56	67.9%	225	1.7%	358	4	354	482
1973（昭48）	438	61	78.2%	377	6.5%	321	8	314	658
1974（昭49）	389	62	74.8%	327	5.4%	302	3	299	604
1975（昭50）	401	41	78.4%	360	8.2%	295	5	290	711
1976（昭51）	486	72	84.0%	414	9.0%	298	13	285	815
1977（昭52）	475	44	75.3%	431	16.0%	324	21	303	1,046
1978（昭53）	568	60	73.7%	509	15.4%	279	7	272	1,018
1979（昭54）	627	61	69.7%	566	15.7%	225	12	213	1,151
1980（昭55）	500	81	85.1%	419	17.2%	257	9	248	1,038
1981（昭56）	634	77	80.5%	557	18.0%	252	13	239	1,129
1982（昭57）	705	83	84.5%	623	24.4%	247	21	226	1,203
1983（昭58）	707	99	85.4%	608	27.6%	245	34	211	1,316
1984（昭59）	769	120	86.2%	648	32.8%	261	10	251	1,393
1985（昭60）	794	105	74.8%	689	33.6%	219	7	213	1,577
1986（昭61）	909	121	78.9%	788	42.8%	213	16	197	1,869
1987（昭62）	1,010	134	82.3%	875	48.2%	201	21	180	2,075
1988（昭63）	1,280	140	82.9%	1,140	49.4%	163	24	139	2,414
1989（平元）	1,093	125	84.1%	968	50.9%	122	28	95	2,288
1990（平 2）	1,165	103	88.2%	1,062	57.2%	92	24	69	2,544
1991（平 3）	1,493	127	81.6%	1,366	65.1%	85	42	43	2,850
1992（平 4）	1,368	124	87.7%	1,244	59.4%	63	26	37	2,971
1993（平 5）	1,071	103	85.4%	968	54.6%	39	20	19	3,124
1994（平 6）	1,051	82	92.8%	969	62.8%	81	43	37	3,296
1995（平 7）	978	58	95.2%	920	68.4%	177	131	46	3,582
1996（平 8）	979	146	99.8%	833	72.5%	224	159	66	3,450
1997（平 9）	1,189	327	99.4%	862	82.4%	239	163	75	3,511
1998（平10）	1,109	286	100.0%	822	84.5%	176	119	57	3,103
1999（平11）	1,192	195	98.5%	997	84.8%	118	68	50	3,416
2000（平12）	1,178	177	100.0%	1,001	90.5%	52	33	20	3,544
2001（平13）	1,409	164	96.9%	1,245	93.3%	40	18	22	3,824
2002（平14）	2,409	508	99.9%	1,901	96.2%	18	11	7	3,821
2003（平15）	2,177	554	100.0%	1,623	96.6%	30	16	14	3,325
2004（平16）	2,111	486	100.0%	1,625	97.5%	45	23	22	3,485
2005（平17）	1,682	367	100.0%	1,315	97.3%	70	40	30	3,343
2006（平18）	1,525	391	100.0%	1,134	97.0%	82	38	44	3,154
2007（平19）	1,303	335	100.0%	968	97.8%	66	32	33	2,892
2008（平20）	1,129	147	100.0%	982	98.4%	51	14	37	2,768
2009（平21）	998	158	100.0%	840	97.5%	54	24	30	2,596
2010（平22）	1,042	146	100.0%	897	98.3%	66	28	38	2,723
2011（平23）	1,076	130	99.7%	946	97.7%	59	26	33	2,694
2012（平24）	1,126	152	100.0%	974	99.8%	67	34	33	2,737
2013（平25）	1,218	191	99.3%	1,027	99.8%	58	26	32	2,488
2014（平26）	1,148	179	99.3%	969	99.6%	54	26	28	2,543
2015（平27）	1,145	222	99.7%	923	99.9%	55	28	27	2,488
2016（平28）	1,142	239	100.0%	903	99.9%	56	32	24	2,381
2017（平29）	1,235	290	99.6%	945	99.8%	51	26	25	2,479
2018（平30）	1,163	236	99.6%	928	99.6%	61	35	25	2,384
2019（令元）	1,083	166	100.0%	917	100.0%	60	28	32	2,468
2020（令 2）	942	196	100.0%	746	100.0%	58	36	22	2,254
2021（令 3）	890	194	100.0%	696	99.3%	41	18	23	2,202
2022（令 4）	901	189	100.0%	711	100.0%	34	14	20	2,222

資料：東京都港湾局「東京港港勢」／全国輸入：水産庁「水産物輸出入実績」、農林水産省「農水産物輸出入情報」

[諸統計] 冷蔵倉庫保管能力の推移

（能力：千トン　前年比：%）

年　度	首都圏		全　国	
	能　力	前年比	能　力	前年比
1970（昭45）	706	115.4%	2,432	110.0%
1971（昭46）	745	105.6%	2,570	105.7%
1972（昭47）	781	104.9%	2,786	108.4%
1973（昭48）	1,001	128.1%	3,372	121.0%
1974（昭49）	1,083	108.2%	3,768	111.7%
1975（昭50）	1,157	106.8%	4,043	107.3%
1976（昭51）	1,262	109.1%	4,369	108.1%
1977（昭52）	1,320	104.6%	4,570	104.6%
1978（昭53）	1,409	106.7%	4,931	107.9%
1979（昭54）	1,493	106.0%	5,350	108.5%
1980（昭55）	1,667	111.6%	5,673	106.0%
1981（昭56）	1,740	104.4%	5,750	101.4%
1982（昭57）	1,723	99.0%	5,747	99.9%
1983（昭58）	1,743	101.1%	5,812	101.1%
1984（昭59）	1,752	100.6%	5,884	101.2%
1985（昭60）	1,744	99.5%	6,010	102.1%
1986（昭61）	1,785	102.4%	6,263	104.2%
1987（昭62）	1,916	107.3%	6,682	106.7%
1988（昭63）	2,108	110.0%	7,300	109.2%
1989（平 元）	2,255	107.0%	7,815	107.1%
1990（平 2）	2,504	111.1%	8,490	108.6%
1991（平 3）	2,778	110.9%	8,985	105.8%
1992（平 4）	2,842	102.3%	9,186	102.2%
1993（平 5）	2,820	99.2%	9,378	102.1%
1994（平 6）	2,941	104.3%	9,693	103.4%
1995（平 7）	3,023	102.8%	10,046	103.6%
1996（平 8）	3,158	104.5%	10,384	103.4%
1997（平 9）	3,396	107.5%	10,866	104.6%
1998（平 10）	3,474	102.3%	11,148	102.6%
1999（平 11）	3,518	101.3%	11,376	102.0%
2000（平 12）	3,538	100.6%	11,391	100.1%
2001（平 13）	3,534	99.9%	11,494	100.9%
2002（平 14）	3,485	98.6%	11,413	99.3%
2003（平 15）	3,367	96.6%	11,241	98.5%
2004（平 16）	3,290	97.7%	10,952	97.4%
2005（平 17）	3,462	105.2%	11,003	100.5%
2006（平 18）	3,172	91.6%	10,200	92.7%
2007（平 19）	3,466	109.3%	10,739	105.3%
2008（平 20）	4,094	118.1%	11,686	108.8%
2009（平 21）	4,208	102.8%	11,735	100.4%
2010（平 22）	4,294	102.1%	11,690	99.6%
2011（平 23）	5,924	138.0%	12,580	107.6%
2012（平 24）	4,506	76.1%	12,259	97.4%
2013（平 25）	3,668	81.4%	11,018	89.9%
2014（平 26）	3,739	101.9%	11,724	106.4%
2015（平 27）	3,978	106.4%	12,418	105.9%
2016（平 28）	3,994	100.4%	12,772	102.8%
2017（平 29）	4,215	105.5%	13,962	109.3%
2018（平 30）	4,310	102.3%	13,165	94.3%
2019（令 元）	4,400	102.1%	13,443	102.1%
2020（令 2）	4,625	105.1%	14,002	104.2%
2021（令 3）	4,642	100.4%	14,359	102.5%
2022（令 4）	4,793	103.3%	14,881	103.6%

注：各年度末（3月末）の所管容積を重量表示した（換算は所管容積× 0.4 による）。ただし
　　2022 年度は 9 月末の数値である。首都圏は、東京・神奈川・千葉・埼玉
資料：運輸省／国土交通省「倉庫統計月報」及び「倉庫統計季報」

年　表

（各項目前の数字は月を表す）

当　社	関連業界	東京港全般	一　般
1966年　■昭和41■			
	6 港湾運送事業法改正（免許基準の引上げ、下請規制の強化）	3「東京港第2次改訂港湾計画」（目標年次1975年）を策定 9 品川埠頭（外貿岸壁・桟橋）供用開始	
1967年　■昭和42■			
	3 東京団地冷蔵建物設立 5 日米漁業協定締結 8 通関業法公布 8 海水油濁防止条約に加入 9 冷蔵倉庫業が中小企業近代化促進法の指定業種となる	4 東京都知事に美濃部亮吉が就任 9 品川埠頭　（外貿桟橋－コンテナ）供用開始 9 品川埠頭に、わが国で最初のフル・コンテナ船（ハワイアン・プランター号）が入港 9 運輸省、「東京湾港湾計画の基本構想」を策定 10 京浜外貿埠頭公団設立	7 欧州共同体（EC）発足 8 公害対策基本法公布 8 東南アジア諸国連合（ASEAN）発足
1968年　■昭和43■			
水産5社海務連絡会が水産物荷役専用埠頭建設を東京都に陳情、折衝を開始	4 運輸省、第2次倉庫整備5か年計画発表 6 公海に関する条約、領海及び接続水域に関する条約に加入 7「冷蔵倉庫業の近代化基本計画」等告示	7 13号地岸壁供用開始 9 10号地西岸壁供用開始	1 アラブ石油輸出国機構（OAPEC）結成 4 霞が関ビル完成 6 小笠原諸島日本復帰
1969年　■昭和44■			
3 東京都知事に、陳情書「東京港入着水産物取扱のための埠頭の優先利用についての御願」を提出 5 大日本水産会より都知事宛てに、東京港に水産物専門埠頭建設を要望する陳情書を提出	3 冷蔵倉庫業近代化中央推進協議会発足 6 日本冷凍食品協会設立 9 東京港運協会が近代化特別委員会を設置		1 アメリカ大統領にニクソン就任 5 東名高速道路全線開通 5「新全国総合開発計画」決定 6 都市再開発法公布 7 アメリカ宇宙船アポロ11号、人類初の月面着陸
1970年　■昭和45■			
11 水産業界から、東京都に「東京水産バース利用計画」を提出 12 東京港連協会理事会が港運業の水産バース進出を決定	5 冷蔵倉庫業関係の運輸省管轄地方局の変更（陸運局から海運局へ） 6 南東大西洋漁業条約に加入 7 北西大西洋漁業条約に加入	5「東京港第2次改訂港湾計画」の変更により、水産物を含む食品バースの建設を組み込むことが内定 8 港湾局より、水産埠頭計画粗案が水産業側に示される	2 国産初の人工衛星「おおすみ」、打上げ成功 3 日本万国博覧会（大阪） 3 八幡製鉄、富士製鉄合併、新日本製鉄発足 3 赤軍派による日航機よど号ハイジャック事件
1971年　■昭和46■			
1 水産5社が東京水産バース計画委員会（事務局：極洋）を組織 12 冷蔵業界の参加希望調査実施	1 運輸省、「第3次倉庫整備5か年計画」を策定 3 東京団地冷蔵建物第1期工事完成 4 卸売市場法公布（旧中央卸売市場法廃止） 5 東京港運、東港振興合併（合	7 10号地東岸壁の一部供用開始 11 大井コンテナ埠頭の一部供用開始 12 欧州定期航路の第1船（コンテナ船鎌倉丸）が大井埠頭に入港 － 大井水産物埠頭桟橋工事着工	6 沖縄返還協定調印 8 アメリカ、金・ドル交換停止などドル防衛策発表 8 円、変動相場制へ移行 10 中国の国連加盟決定 10 第一銀行、日本勧業銀行が合併、第一勧業銀行発足

当　社	関連業界	東京港全般	一　般
	併後社名・東京港運）		12 スミソニアン協定合意
1972年　■昭和47■			
1 東京都と水産・港湾運送両業界でワーキンググループ結成 5 東京冷凍事業協会総会において冷蔵業界が水産物埠頭構想に参加を決定 6 東冷協、東京冷凍業協同組合が構想に関する三原則4条件を決議 7 3業界が水産物埠頭構想に関し協力の覚書を東京都に提出 8 発起人会（18日） 8 創立総会に続き第1回取締役会において、牧重昂、社長（初代）就任（31日） 9 設立登記（9日） 12 整備運営方針を決定	6 国連人間環境会議、商業捕鯨10年間モラトリアム採択 6 IWC、モラトリアム否決、ただし捕鯨に関する規制を強化	1 東京港フェリー埠頭公社設立 2 東京港第2次改訂港湾計画、一部変更 2 東京都港湾審議会が、食品専門埠頭計画の新設を答申 4 東京～釧路、東京～苫小牧にフェリー定期航路開設 6 北欧定期コンテナ航路を大井埠頭に開設 8 北米東岸定期航路の第1船（コンテナ船東米丸）が大井埠頭に入港 8 10号地東岸壁7バース供用開始 12 地中海定期航路の第1船（コンテナ船メダリアナ号）が大井埠頭に入港	2 札幌冬季オリンピック 2 ニクソン米大統領訪中 2 連合赤軍による浅間山荘事件 3 山陽新幹線（新大阪～岡山）開通 5 沖縄本土復帰 7 田中内閣発足 8 ミュンヘンオリンピック 9 日中国交正常化合意
1973年　■昭和48■			
3 埠頭特別整備負担として、東京都債引受（第1回　4億6,000万円） 5 重枝博、社長（第2代）就任 7 都と「大井水産物専門埠頭計画の実施に関する協定」締結 12 1号棟冷蔵倉庫着工を、採算再検討のために延期 12 第1回増資（1億円、新資本金2億円）	6 海外漁業協力財団設立 6 IWC、南氷洋捕獲枠ナガスクジラ、イワシクジラの削減、ナガスクジラ次年度以降3カ年の捕獲禁止を決定 6 東京冷凍業協同組合、東京冷凍事業協会より営業冷蔵倉庫部門を分離、東京冷蔵倉庫協会を創立 10 日本冷蔵倉庫協会設立	3 13号地埠頭一般外貿貨物定期船埠頭一部供用開始 4 台湾定期航路コンテナ船就航 8 韓国定期航路コンテナ船就航 11 ホンコン定期航路コンテナ船就航	1 ベトナム和平協定調印 2 全面的に円変動相場制に移行 10 第四次中東戦争 10 中東産油国が原油生産削減、原油価格急騰（第1次石油ショック） 10 江崎玲於奈がノーベル物理学賞受賞
1974年　■昭和49■			
3 東京都債引受（第2回　1億8,600万円） 6 1号棟冷蔵倉庫に係る土地賃貸借契約締結 12 1号棟（4万トン）着工	1 東京団地冷蔵建物第2期工事完成 2 冷蔵倉庫荷役料改定16.6％引上げ 6 第3次国連海洋法会議 6 IWC、南氷洋枠大幅減、海区別規制実施 7 冷蔵倉庫保管料改定　11.7％引上げ 8 水産庁と捕鯨3社間で、捕鯨集約化合意 － 余剰はしけの買上げ、解撤	3 大井水産物専門埠頭桟橋完工、一部供用開始（10月） 5 10号地カーフェリー専用バース一部供用開始 7 一般外貿貨物定期船埠頭供用開始 10 大井水産物専門埠頭桟橋、15号地木材埠頭岸壁ならびに15号地木材用荷役設備の一部供用開始	6 電力料金改定　平均97％引上げ 6 国土利用計画法公布、国土庁設置 8 ニクソン米大統領辞任、フォード大統領就任 12 三木内閣発足
1975年　■昭和50■			
1 第2回増資（2億円、新資本金4億円） 9 特高変電所の土地について埋立地賃貸借契約を東京都と締結 10 2号棟冷蔵倉庫に係る土地賃貸借契約締結 10 2号棟（4万トン）着工	5 冷蔵倉庫荷役料改定　15.4％引上げ 6 日ソ漁業操業協定締結 7 捕鯨6社間で捕鯨業統合を合意 8 日中漁業協定調印	2 東京港トンネル貫通 10 大井コンテナ埠頭全バース供用開始 12「東京都海上公園条例」施行	3 山陽新幹線（岡山～博多）開通 4 ベトナム戦争終結 6 経済企画庁、1974年度実質成長率、戦後初のマイナスと発表 7 沖縄国際海洋博覧会 11 第1回先進国首脳会議開催

当　社	関連業界	東京港全般	一　般
1976年　■昭和51■			
3 第3回増資（2億円、新資本金6億円） 4 1号棟冷蔵倉庫完成 5 1号棟営業開始 5 都と「大井水産物ふ頭管理運営協定」締結 6 埠頭運営協議会発足 8 保税蔵置場の許可を受ける 9 大井水産埠頭会発足 12 3号棟冷蔵倉庫に係る土地賃貸借契約締結 12 3号棟（4万トン）着工	2 関東冷蔵倉庫協議会設立 2 日本共同捕鯨設立 3 運輸省、「第4次倉庫整備5カ年計画」（1976～1980年度）発表 4 アメリカ、1976年漁業保存管理法（200カイリ漁業専管水域法）成立 5 冷蔵倉庫保管料改定　17.1％引上げ 6 IWC、南半球のナガスクジラ全面捕獲禁止などを決める 9 冷蔵倉庫荷役料改定　16.7％引上げ、F、C級に体系変更 12 ソ連、200カイリ漁業専管水域設定。以後、主要国で200カイリ漁業専管水域設定、漁業協定締結が相次ぐ	3「東京港第3次改訂港湾計画」（目標年次1980年）を策定 5 大井水産物専門埠頭1号上屋供用開始 10 ニュージーランド定期航路の第1船（コンテナ船ゴットウィット号）が大井埠頭に入港	1 中国、周恩来首相死去 2 衆議院予算委員会でロッキード献金問題追及（ロッキード事件） 5 資本自由化完了 7 モントリオールオリンピック 8 電力料金改定　21.76％引上げ 9 中国、毛沢東主席死去 12 福田内閣発足
1977年　■昭和52■			
1 埠頭整備分担金制度開始（貨物1トン当り200円） 3 2号棟冷蔵倉庫完成 4 2号棟営業開始 8 第4回増資（2億円、新資本金8億円）	3 日米漁業協定調印 3 はしけ運送事業が、中小企業事業転換対策臨時措置法の指定業種となる 5 魚価高騰で東京都は冷蔵倉庫の実態調査実施 6 IWC、ヒゲクジラ捕獲枠前年比半減を決定 7 領海法、漁業水域に関する暫定措置法施行（領海12カイリに拡大、また200カイリ漁業水域設定、ただし韓国、台湾、中国には不適用） 9 日朝民間漁業暫定協定締結 10 冷蔵倉庫荷役料改定　11.4％引上げ 11 南氷洋捕鯨1船団出漁 － 余剰はしけの買上げ、解撤	1 東京都入港料条例施行 4 大井水産物専門埠頭2号上屋供用開始 4 10号地カーフェリー専用バース供用開始 8 機構改革で東京都港湾局の解体案が出されたが、反対強く存続が決まる（～11月）	1 カーター米大統領就任 9 王貞治、756本の本塁打世界最多記録樹立 9 日本赤軍による日航機ハイジャック事件 10 伊藤忠商事、安宅産業を吸収合併
1978年　■昭和53■			
4 3号棟冷蔵倉庫完成（第1期計画工事完了） 5 3号棟営業開始 8 本社事務所棟完成移転	4 日ソ漁業協力協定調印 4 日加漁業協定調印 7 IWC、南氷洋イワシクジラの捕獲禁止を決定 7 農林省、農林水産省と名称を改める 8 冷蔵倉庫保管料改定　6.8％引上げ 9 日本・ニュージーランド漁業協定締結 12 IWC、北太平洋マッコウクジラ捕獲枠40％減を決定	2「東京都埋立地開発規則」制定 5 大井水産物専門埠頭3号上屋供用開始	5 新東京国際空港（成田空港）開港 6 宮城県沖地震 8 日中平和友好条約調印 12 大平内閣発足

当　社	関連業界	東京港全般	一　般
1979年　■昭和54■			
2 旧事務所の土地賃貸借契約を東京都と締結	1 冷蔵倉庫荷役料改定　5.6％引上げ 4 荷動き鈍化、冷蔵貨物の滞貨現象起きる 5 港湾労働者の雇用と生活保障制度に関する協定締結（日本港運協会・港湾関係労働組合） 7 IWC、ミンククジラ以外の母船式捕鯨を禁止 10 日豪漁業協定締結 12 カズノコ買占めによる価格高騰・暴落問題起きる	3 大井埠頭に係る大田、品川両区間の境界紛争が解決、大井水産物埠頭は大田区に編入 4 東京都知事に鈴木俊一が就任 10 東京～博多間にコンテナ船定期航路開設 12 東京港における年間取扱貨物量が開港以来初めて6,000万トン台に達する	1 第2次石油ショック 1 米中、国交正常化 2 イラン＝イスラム共和国成立 3 エジプト・イスラエル平和条約調印 3 スリーマイル島（アメリカ）原発放射能漏れ事故発生 5 英首相にサッチャー就任 6 省エネルギー法制定 6 先進国首脳会議、東京で開催 12 ソ連軍、アフガニスタンに侵攻
1980年　■昭和55■			
1 現在地に本社の移転登記を行う 2 4号棟冷蔵倉庫に係る土地賃貸借契約締結 2 4号棟（6万6,000トン）着工 4「大井水産物ふ頭管理規程」制定	5 冷蔵倉庫荷役料改定　6.8％引上げ 5「南極の海洋生物資源の保存に関する条約」議定書に署名 11 冷蔵倉庫保管料改定　4.04％引上げ 12 アメリカ、漁業促進法（ブロー法）成立	5 東京港とニューヨーク・ニュージャージー港の姉妹港提携が調印される 12 東京港サービス公社設立	4 電力料金大幅値上げ55.68％、季節別料金制度導入（夏期は10％増） 7 モスクワオリンピック 7 鈴木内閣発足 9 イラン・イラク戦争
1981年　■昭和56■			
4 第5回増資（1億6,000万円、新資本金9億6,000万円） 7 4号棟冷蔵倉庫完成 7 4号棟営業開始	3 運輸省、「第5次倉庫整備5か年計画」（1981～1985年度）発表 4 外貿埠頭公団の解散及び業務の継承に関する法律公布 6 地区冷蔵協議会（8ブロック）を東京冷蔵倉庫協会の下部組織とする 8 冷蔵倉庫荷役料改定　12％引上げ 9 貝殻島こんぶ漁解禁	6 東京港と天津港との友好港提携が調印される 10「東京港第4次改訂港湾計画」（目標年次1990年）を策定 11 運輸省、「東京湾計画の基本構想」を港湾審議会に報告 12 東京港フェリー埠頭公社改組、東京港埠頭公社設立	1 アメリカ大統領にレーガン就任 3 第2次臨時行政調査会発足 3 神戸ポートピア'81 10 福井謙一京都大学名誉教授がノーベル化学賞受賞
1982年　■昭和57■			
6 冷蔵7社、テナント契約を解除、退去（解約庫腹量　3万8,400トン）（～12月）	4 南極海洋生物資源保存条約発効 4 第3次国連海洋法会議、海洋法条約草案採択 7 IWC、商業捕鯨全面禁止の方針を採択 9 新日米漁業協定調印 － 余剰はしけの買上げ、解撤	3 京浜外貿埠頭公団解散、東京港埠頭公社が業務継承	4 イギリス、アルゼンチン間でフォークランド紛争 6 東北新幹線開業 11 上越新幹線開業 11 中曽根内閣発足 － 宅配便、郵便小包の取扱数を超える（1982年度）
1983年　■昭和58■			
2 水産物用荷役設備による水産物以外の貨物（畜肉を除く）の取扱いを、取扱全貨物量の30％以内に限り許可される 6 下井田論、社長（第3代）就任	2 国連海洋法条約に署名 3 アメリカ、200カイリの排他的経済水域を宣言 6 冷蔵倉庫荷役料改定　6.5％引上げ 12 分割出庫手数料新設	5 新東京丸就航 6 大井海貨上屋1号棟供用開始 12 東京港大井サービスセンター供用開始 12「東京港港湾施設用地の長期貸付けに関する規則」制定 「建物の区分所有に係る港湾施設用地の貸付けに関する規則」改正	4 東京ディズニーランド開園 5 日本海中部地震 9 大韓航空機、サハリン付近でソ連戦闘機に撃墜される 10 三宅島大噴火
1984年　■昭和59■			
5 冷蔵業16社の保有株式を残留株主各社に譲渡、退去に伴う諸問題解決	4 日米農産物交渉成立（牛肉、オレンジの輸入割当数量決定） 6 FAO世界漁業開発会議開催 7 日豪牛肉交渉成立 7 運輸省機構改革、地方運輸局発足 7 港湾運送事業法改正（船内荷役と沿岸荷役を統合し、港湾荷役事業とする、管理統括基盤の創設） 12 船内、沿岸荷役が中小企業事業転換対策臨時措置法の指定業種となる	7 世界一周航路（コンテナ定期航路）開設 10 芝浦埠頭再開発事業着手 10 東京～四国（松山）、東京～和歌山にコンテナ定期航路開設 11 竹芝埠頭再開発事業着手	7 ロサンゼルスオリンピック 9 長野県西部地震 11 新紙幣発行（福沢諭吉、新渡部稲造、夏目漱石） 12「電気通信事業法」等電気通信自由化の3法公布
1985年　■昭和60■			
8 省エネルギー設備工事完了	2 運輸省、冷蔵倉庫ビジョンを発表 4 日米で捕鯨に関する取決めが行われる（商業捕鯨全面禁止関係） 5 日ソ漁業協力協定調印 10 冷蔵倉庫荷役料改定　8.1％引上げ 12 倉庫業法一部改正（手続き簡素化等）	3 芝浦・日の出線（芝浦臨港鉄道）供用廃止 4 大井海貨上屋2号棟供用開始 11 青海コンテナ埠頭一部供用開始	3 青函トンネル貫通 3 つくば科学万国博覧会 3 ソ連共産党書記長にゴルバチョフ就任 3 東北・上越新幹線上野～大宮開通 4 NTT、日本たばこ産業が民営化、発足 6 男女雇用機会均等法公布 8 日航機、「御巣鷹の尾根」に墜落 9 プラザ合意（ドル高是正のための政策協調） 10 関越自動車道全線開通
1986年　■昭和61■			
9 5号棟冷蔵倉庫（6万6,000トン）建設計画決定 9 全棟（1～4号棟）を一体化した冷凍機械コンピュータ制御運転を実現	2 中小冷蔵業者の大井地区移転計画につき、東京冷蔵倉庫協会が東京都に申請書提出 4 シップネッツセンター発足、システム本稼働 6 運輸省、「第6次倉庫整備5か年計画」発表（1986～1990年整備目標330万㎥、年間庫腹伸び率2.6％）	10 東京港の将来像検討委員会が報告書「東京港の将来像について」を発表 11 竹芝、芝浦埠頭供用開始（埠頭再開発事業）	4 ソ連チェルノブイリ原子力発電所で大事故発生 5 先進国首脳会議、東京で開催 11 伊豆大島三原山大噴火
1987年　■昭和62■			
3 5号棟冷蔵倉庫に係る土地賃貸借契約締結 4 5号棟（7万5,000トン）着工	3 商業捕鯨が終焉（53年の南極洋捕鯨の歴史に終止符） 5 運輸省貨物流通施設課、モデル倉庫像を策定公表 5 冷蔵倉庫業に産業用蓄熱調整契約制度を適用 7 ヤマト運輸、クール宅急便開始	1 東京港連絡橋着工 4 大井海貨上屋3号棟供用開始 4 有明コロシアム供用開始 6「臨海部副都心開発基本構想」発表 10 青海流通センター供用開始 11 東京港とロサンゼルス港の姉妹港提携が東京で調印される	4 国鉄分割・民営化、JRとして発足 4 地価公示で、東京の地価高騰が過去最高（前年比＋76％） 6「第4次全国総合開発計画」決定 9 モントリオール議定書採択 10 利根川進マサチューセッツ工科大学教授がノーベル生理

当　　社	関連業界	東京港全般	一　　般
			学・医学賞受賞 10 ニューヨーク株式市場大暴落（ブラック・マンデー） 11 竹下内閣発足 12 米ソ、INF（中距離核戦力）全廃条約に調印
1988年　■昭和63■			
5 水産物用荷役設備による水産物と混載で揚荷される畜肉の取扱いが許可される 7 5号棟冷蔵倉庫完成 8 5号棟営業開始 10 創立16周年記念に併せ、5号棟竣工披露を挙行	4 アメリカ、経済水域（200カイリ内）での対日漁獲割当量をゼロとすることを決定 5 オゾン層保護法制定 5 新港湾労働法制定 6 日米、牛肉・オレンジ自由化交渉妥結	4 大井海貨上屋4号棟供用開始 4 東京臨海新交通設立 4 東京港埠頭公社、東京港サービス公社合併 5「東京港第5次改訂港湾計画」（目標年次1995年）を策定 11 東京臨海副都心建設設立 12 JR京葉線開通（新木場～蘇我）	1 電力料金引下げ　△6.4％料金制度の改定 3 青函トンネル開業 4 地価高騰続く（地価公示で東京、前年比＋69％） 4 瀬戸大橋開通 8 イラン・イラク戦争停戦 9 ソウルオリンピック
1989年　■昭和64・平成元■			
11 水産物用荷役設備による畜肉の取扱いが全面的に許可される	4 冷蔵倉庫荷役料改定　4.5％引上げ 9 運輸省、「第7次倉庫整備5か年計画」発表（1990～1994年整備目標500万㎥年間庫腹伸び率3.25％） 12 物流2法（貨物自動車運送事業法、貨物運送取扱事業法）制定	4 若洲建材埠頭供用開始 4 東京港・ロッテルダム港姉妹港提携 4 中央卸売市場「大田市場」開場 4「臨海副都心開発事業化計画」発表 4「豊洲・晴海開発整備方針」策定 10 東京港野鳥公園開園	1 昭和天皇崩御、平成と改元 1 アメリカ大統領にブッシュ就任 3 佐賀県・吉野ケ里遺跡発掘 4 消費税3％導入 6 宇野内閣発足 6 中国、天安門事件 8 海部内閣発足 11 ベルリンの壁崩壊 12 米ソ首脳会談で、東西冷戦の終結を宣言
1990年　■平成2■			
	4 東京の冷蔵業界で4週5休制導入 12 全国冷蔵収容容積2,500万㎥（1,000万トン）台となる	2「東京都臨海副都心用地開発規則」制定 7 東京ヘリポート拡張、全面供用開始 8 竹芝桟橋全面供用開始	3 ソ連大統領にゴルバチョフ就任 8 イラク軍クウェート侵攻 10 東西ドイツ統一 11 天皇即位の礼正殿の儀 11 雲仙普賢岳噴火
1991年　■平成3■			
2 大井水産埠頭会に廃棄物処理委員会を設置 6 小山田昌、社長（第4代）就任	1 冷蔵倉庫業、4週6休制実施 4 倉庫業法施行規則運用方針の構造基準等改正、F級を4段階に区分 5 冷蔵倉庫荷役料改定　7.5％引上げ 6 日米加ソで、公海サケ・マス禁漁を合意	3 東京臨海高速鉄道設立 5 東京港開港50周年記念式典 5 晴海客船ターミナル供用開始 8 芝浦内貿2号上屋供用開始 12 竹芝客船ターミナル供用開始	1 湾岸戦争 4 地価税法成立 4 湾岸戦争終結 6 東北・上越新幹線上野～東京開通 7 ワルシャワ条約機構解体 11 宮沢内閣発足 12 ソ連邦消滅（独立国家共同体を創設）
1992年　■平成4■			
6 創立20周年記念行事挙行 11 物流対策室設置 － 構内冷凍設備の管理・制御の成果によりエネルギー管理優良工場として関東通商産業局長表彰を受ける	4 冷蔵倉庫業、4週7休制実施 4 東京大井コールドプラザ着工 7 冷蔵倉庫保管料変更届出開始（平均8.8％引上げ）	3 夢の島マリーナ一部供用開始 7 芝浦埠頭通船ターミナル、東京港芝浦サービスセンター供用開始 9 大井埠頭その1埋立地埋立て完成（657万㎥）	3 公示地価が17年ぶりに下落 6 国連平和維持活動（PKO）協力法成立 7 山形新幹線（ミニ新幹線）「つばさ」開業 7 バルセロナオリンピック

当　　社	関連業界	東京港全般	一　　般
		11 青海コンテナ埠頭第1バース公共化	8 中・韓、国交樹立 10 大蔵省、都市銀行等の9月末不良債権12兆3,000億円と発表
1993年　■平成5■			
1 物流合理化対策推進のため、水産、港運、冷蔵業界ごとに部会を設置	1 公海での流し網漁業を全面禁止 2 北太平洋溯河性魚類保存条約（日、米、加、ロ）発効 5 ノルウェーが北大西洋における商業捕鯨の再開を表明	3 ワールド流通センター竣工 6 大井埠頭青果上屋1号棟供用開始 6 大井食品埠頭第2バース供用開始 8 レインボーブリッジ供用開始 8 青海コンテナ埠頭第2バース供用開始	1 アメリカ大統領にクリントン就任 6 皇太子徳仁親王と小和田雅子様がご成婚 7 北海道南西沖地震発生（奥尻島地震） 8 細川連立内閣発足 9 冷夏による大凶作（作況指数74）で、コメの輸入決定 11 マーストリヒト条約発効（EU創設） 12 GATT・ウルグアイ・ラウンドの農業合意案受諾、コメの部分開放を決定
1994年　■平成6■			
3 荷役（仕訳）の新システム実施	3 東京大井コールドプラザ（TOCP）竣工（9万5,000トン） 5 改正道路交通法施行（過積載規制の強化） 5 みなみまぐろ保存条約（日、豪、ニュージーランド）発効 5 IWC総会で南氷洋聖域化を可決 10 運輸省、「第8次倉庫整備5か年計画」発表（1993～1997年整備目標570万㎥） 11 国連海洋法条約発効	5 10号埠頭自動車上屋供用開始 5 青海コンテナ埠頭第3バース供用開始	1 ロサンゼルス地震 1 釧路沖地震 4 羽田内閣発足 4 GATTウルグアイ・ラウンド合意 6 自社さ連立村山内閣発足 6 松本サリン事件 8～ 記録的猛暑続く 9 関西国際空港開港 10 作家の大江健三郎がノーベル文学賞受賞 10 北海道東方沖地震 11 衆議院小選挙区区割り法成立
1995年　■平成7■			
1 岸壁整備分担金（旧埠頭整備分担金）の取扱い一部変更（構内冷蔵倉庫に桟橋から直接入庫の貨物につき、徴収しないこととする） 4 物流対策室強化（人員増加、物流対策の拡充を図る） 6 冷凍機械制御用コンピュータ更新	1 阪神・淡路大震災、神戸港の港湾機能に大打撃 8 牛肉の緊急輸入制限措置を初めて発動 8 ストラドリング魚類資源および高度回遊魚に関する国連公海漁業協定採択 11 豚肉の緊急輸入制限措置を初めて発動 11 FAO総会で、「責任ある漁業のための行動規範」採択 11 公正取引委員会、日本冷蔵倉庫協会に、1992年の保管料引上げに関するカルテル排除勧告、同協会は受諾拒否 12 ベーリング公海漁業条約（スケトウダラ資源の保存管理と適正利用を図る）発効	4 東京都知事に青島幸男が就任 9 竹芝客船ターミナル供用開始 11 東京臨海新交通臨海線「ゆりかもめ」（新橋～有明）開業	1 世界貿易機関（WTO）発足 1 阪神・淡路大震災 3 地下鉄サリン事件 4 東京外為市場で、1ドル＝79.75円の最高値 7 製造物責任法（PL法）施行 8 猛暑、東京の真夏日32日連続 9 日銀、公定歩合を史上最低の0.5％に引下げ

当　社	関連業界	東京港全般	一　般
1996年　■平成8■			
3 埠頭内荷役用パレット共用システムの開始 3 選別室が畜産物の輸入検査場所の指定を受ける	4 神戸港で、わが国初の水深15mのコンテナターミナルが供用開始 6 国連海洋法条約を日本が批准、海洋法関連諸法施行 7 排他的経済水域全面設定 12「第9次港湾整備5か年計画」を閣議決定	3 東京臨海高速鉄道臨海副都心線（新木場～東京テレポート）開業 5 青海コンテナターミナル第4バース完成	1 第一次橋本内閣発足 7 国民の祝日「海の日」実施 7 アトランタオリンピック 7 腸管出血性大腸菌O157による集団食中毒発生 12 ペルーにおいて、ゲリラが日本大使公邸を占拠、多数人質を監禁（1997年4月、特殊部隊の突入により人質を解放し解決）
1997年　■平成9■			
1 1号棟外装補修工事（～3月） 2 有資格者の再雇用のため専門職制度を導入 6 選別室冷房化工事完工 7 日新丸（調査捕鯨母船）初入港	1 資源管理のためのTAC制度（漁獲可能量方式）導入	1「東京港第6次改訂港湾計画」（目標年次2015年）を策定 1 食品上屋2号工事開始 4 7号コンテナバース延長部分から45度線より沖側の浚渫工事完了（東京都）	2 中国、鄧小平氏死去 4 消費税率引き上げ（5%） 7 香港返還 7 アジア通貨危機 8 ダイアナ元皇太子妃交通事故死 10 長野新幹線開業（東京～長野） 12 京都議定書採択 12 東京港横断道路（アクアライン）開通
1998年　■平成10■			
1 トラックドライバー死亡事故発生 2 フォークとトラック衝突、死亡事故発生 2 ウィンドウズパソコン導入 3 2号棟外装補修工事完工 6 選別室使用料説明会（7月から徴収開始） 7 選別室使用後に構外へ搬出する貨物に対する選別室使用料徴収開始（200円/トン） 8 中央冷凍前に日除けテント設置 11 25年史発刊 12 伊藤忠倉庫、五十嵐冷蔵、東京定温冷蔵に日除けテント設置	2 新日本コールド川崎、第2BC竣工披露 9 二葉、創立50周年・東扇島冷凍物流センター竣工 10 日本郵船と昭和海運が合併 10 中村荷役、新社屋完成	1 45度線と25度線の間を浚渫工事 2 1号～7号コンテナバース前面30m道路の「管理道路」化 3 水産物埠頭前面（30度線より山側）の浚渫終了 10 大井コンテナ埠頭新第7バース供用開始	2 長野冬季オリンピック 4 明石海峡大橋開通 6 サッカーW杯に日本初出場 7 和歌山カレー事件 7 ウィンドウズ98発売 11 品川駅新装オープン 11 自自連立に基本合意
1999年　■平成11■			
2 食堂メトロ撤退、お食事処こまつ開業 3 3号棟外装補修工事完工 4 日新丸入港 5 借庫協力金の返還に関する説明会 7 日新丸入港 7 三協・新日本コールド 前に日除けテント設置 10 Sea-NACCS稼働		2 大井食品上屋2号供用開始 4 大井コンテナ埠頭新第3バース供用開始 4 東京都知事に石原慎太郎就任 6 三菱倉庫、大井冷蔵倉庫稼働 9 日本水産、東京総合物流センター稼働	9 東海村で原子力事故（臨界事故） 10 自自公連立政権誕生
2000年　■平成12■			
6 山本幸生、社長（第5代）就任 7 二葉前に日除けテント設置 10 大田区環境課、焼却炉調査	3 宝新冷蔵設立 9 マルハ、120周年	9 大井コンテナ埠頭新第6バース供用開始	4 介護保険スタート 4 改正JAS法施行 4 森内閣発足 5 小渕前首相死去 7 三宅島雄山噴火、全島避難 7 九州・沖縄サミット開催 9 シドニーオリンピック
2001年　■平成13■			
1 ホウスイ前テント雪で倒壊 8 日新丸入港 9 第1期桟橋補修工事（北側100m）着工（～2002年3月、東京都） 12 都環境局、焼却炉調査	1 新興海陸運輸、新本社営業開始 5 二葉、新社屋完成	4 東京都、環境確保条例施行 10 大井コンテナ埠頭新第4バース供用開始	1 中央省庁再編、旧運輸省・建設省は国土交通省に統合 3 ユニバーサル・スタジオ・ジャパン開業 4 小泉内閣発足 9 米同時多発テロ 9 日本初のBSE（牛海綿状脳症）発生 9 東京ディズニーシー開園
2002年　■平成14■			
1 水産物埠頭他桟橋防食施設設置工事 9 創立30周年記念式典 10 第2期桟橋補修工事（150m）着工（～2003年3月、東京都） 11 焼却炉撤去 11 荷捌室冷房化（シェルター設置）工事着工 12 2号棟床改修工事（～2003年4月）	4 倉庫業法改正（1日）→規制緩和、競争促進へ － 輸入野菜の基準値超え農薬検出 － 食品の品質表示問題	4（城南島～中央防波堤内側埋立地）臨海トンネル開通 10 青果センターで小火	1 牛肉偽装事件 1 欧州単一通貨ユーロ流通開始 2 ソルトレイクシティ冬季オリンピック 5 サッカーワールドカップ日韓共催 10 北朝鮮拉致被害者5名帰国 10 小柴昌俊東京大学名誉教授がノーベル物理学賞、田中耕一島津製作所社員がノーベル化学賞受賞 12 東北新幹線（盛岡～八戸）開通 12 SOLAS条約（海上における人命の安全のための国際条約）改正
2003年　■平成15■			
1 3号棟床改修工事（～4月） 6 4・5号棟荷捌室冷房化工事（シェルター設置工事）完工 6 改正SOLASフェンス設置完了 7 改正SOLAS条約の施行に対応するため、テロ対策の防護柵、照明設備の整備、一般市民立ち入り制限などの措置スタート 10 第3期桟橋補修工事（125m）着工（～2004年3月、東京都） 11 4号棟外装補修工事（～2004年3月）	11 東洋水産、大井埠頭冷蔵庫着工	3 大井コンテナ埠頭新5号コンテナバース供用開始（ワンハイ）	3 イラク戦争 4 郵政公社発足（民営化の第一歩） 7 食品安全基本法施行 10 東海道新幹線品川駅開業 12 地上デジタル放送開始
2004年　■平成16■			
3 1～3号棟荷捌室冷房化工事（シェルター設置工事）完工（全棟終了） 3 1～5号棟冷凍機制御および監視システム改装完了 3 日除けテント撤去（28日） 4 岸壁整備分担金制度変更　野菜・果実類200円→100円/トン、水産物・畜産物は変わらず		1 大井コンテナ埠頭新第1バース供用開始	1 鳥インフルエンザ発生（国内で79年ぶり） 8 アテネオリンピック 10 ダイエー、産業再生機構に支援要請 10 新潟県中越地震 11 新紙幣発行（福沢諭吉、樋口一葉、野口英世）

当　社	関連業界	東京港全般	一　般
4 1階荷捌室冷房施設（シェルター）竣工披露式 5 1号棟土地賃貸借契約更新 6 今坂誠、社長（第6代）就任 7 改正SOLAS条約に基づく港湾保安対策（岸壁への入出構制限）開始 11 東京都、第4期桟橋補修残工事（75m）着工（～2005年3月） 12 1号棟床改修工事（～2005年3月）			12 スマトラ沖大地震
2005年　■平成17■			
2 非常食、非常用水備蓄開始 9 特高変電所土地賃貸借契約更新 10 2号棟土地賃貸借契約更新 11 健康保険証カード化	2 東洋水産大井埠頭冷蔵庫、営業開始（25日）	－「東京港第7次改訂港湾計画」を策定	2 京都議定書発効（温室効果ガス削減目標6%） 4 個人情報保護法施行 8 省エネルギー法改正
2006年　■平成18■			
1 事務所棟階段室塗装 2 喫煙室設置 6 内部統制基本方針策定 8 関東広域で停電、ターミナルも2時間停電（14日） 10 高圧ガス保安経済産業大臣賞表彰 11 1号棟垂直搬送機設置工事着工 12 3号棟土地賃貸借契約更新	10 東京冷蔵倉庫協会事務局移転（銀座→豊海）	3 東京税関城南島コンテナ検査センター業務開始 3 大井埠頭背後道路供用開始 3 ゆりかもめ（有明～豊洲）延伸	1 ライブドア事件 1 日本郵政㈱発足 2 トリノ冬季オリンピック 3 第1回WBCで日本が優勝 4 ワンセグ放送開始 5 会社法施行 5 インドネシア・ジャワ島中部地震 9 安倍内閣発足
2007年　■平成19■			
1 大井東海地区通勤協議会入会 3 日新丸入港 警察、シーシェパード被害の件で調査 4 4号棟でエレベータの扉を破りシャフト内に転落する死亡事故発生 6 AED3台、設置 講習会開催 7 1号棟垂直搬送機完工（4基） 9 2号棟垂直搬送機設置工事着工	4 日水物流設立 10 マルハグループ本社・ニチロ経営統合 10 特定保税承認制度（AEO）の導入		2 第1回東京マラソン開催 4 年金記録未統合5,000万件を公表 6 アップル iPhone発売 9 安倍首相突然の辞任で、福田内閣発足
2008年　■平成20■			
4 2号棟垂直搬送機完工（4基） 5 シェルター内空調運転開始 5 3号棟垂直搬送機設置工事着工 6 事務所インターネット回線光化 8 物流対策室、コントロール室の回線をISDNからADSLに変更しLUN導入 10 新Sea-NACCS稼働 11 5号棟外装補修工事（～2009年3月）		3 東京水上警察署廃止、東京湾岸警察署に移管 4 東京港埠頭公社民営化 東京都、川崎市、横浜市が広域連携強化のため基本合意を締結	1 中国製冷凍餃子中毒事件 4 75歳以上後期高齢者医療制度開始 6 地球温暖化対策計画書制度（環境確保条例）改正可決 8 北京オリンピック 9 リーマンブラザーズ経営破綻 9 麻生内閣発足 10 日本政策投資銀行民営化
2009年　■平成21■			
2 4・5号棟回りフェンス更新工事 2 3号棟垂直搬送機完工（4基） 3 社内LAN「eネコVPN」（アルマジロ）導入 3 旧事務所棟土地賃貸借契約更新 3 4号棟垂直搬送機設置工事着工	9 二葉、大黒第二冷凍物流センターに冷蔵庫を増設	8「東京港第7次改訂港湾計画」一部変更を都が公示。既存埠頭を含めたコンテナ埠頭等の岸壁水深の変更	5 裁判員制度施行 9 消費者庁発足 9 民主党政権誕生（鳩山内閣発足）
4 南門警備室新替え 6 吉川光太郎、社長（第7代）就任 9 5号棟J棟倉前でトラックの燃料軽油150ℓ流出事故（29日） 10 山本幸生元社長大日本水産会表彰 10 4号棟垂直搬送機完工（4基） 10 大井水産埠頭会に省エネ委員会を設置 11 1～3号棟機械警備工事			
2010年　■平成22■			
1 5号棟垂直搬送機設置工事着工 2 4号棟土地賃貸借契約更新 4 日新丸入港 4 人事評価制度導入（賞与・昇給） 8 日新丸入港 9 三菱総合研究所に庫腹需給予測調査委託 10 5号棟垂直搬送機完工（5基）、第1期全21基の導入完了		8 京浜港（東京港・川崎港・横浜港）が「国際コンテナ戦略港湾」に選定	2 バンクーバー冬季オリンピック 4 東京都が温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度導入 4 口蹄疫で牛豚29万頭処分（～7月） 6 菅（直人）内閣発足 6 小惑星探査機「はやぶさ」が地球に帰還 10 羽田空港国際線供用開始 12 東北新幹線全線開通
2011年　■平成23■			
1 共同動検検査場終了（各社減坪） 3 日新丸入港 9 日新丸入港 11 将来の冷蔵倉庫経営規模および機能整備の方向性に関する調査をみずほ情報総研（当時）に委託	5 日本水産、創業100周年感謝の会 7 電力使用制限令（15%、冷蔵倉庫は5%）		3 東日本大震災 3 福島第一原子力発電所1号機原子炉建屋が爆発 7 サッカー日本女子代表なでしこジャパンがW杯優勝 7 地上アナログ放送が終了 9 野田内閣発足 － カップ麺、ガソリン、パン、牛乳、オムツが品薄に
2012年　■平成24■			
1 5号棟エバコン（蒸発式凝縮器）更新工事 3 1号棟外装補修工事完工 5 4号棟耐震診断（診断結果は9月） 6 東京電力との契約更新 6 機械式立体駐車場3基撤去 7 再生可能エネルギー賦課金の減免手続申請が受理される（8月　認定書受領） 9 創立40周年感謝の会開催 9 みずほ情報総研より「長期施設基本計画に関する調査報告書」受領 9 物流対策部事務所改修工事完工 10 3階事務所改修工事完工 － 防災のため構内放送設備更新	2・4 東京冷蔵倉庫協会より東京電力に対し「電気料金値上げに対する要望書」を提出 9 東京電力が電力料金値上げ（平均8.46%）	2 東京港臨海道路Ⅱ期事業区間（東京ゲートブリッジ）開通 12 東京都知事に猪瀬直樹が就任	5 東京スカイツリー開業 5 国内の原発50基が全て停止 7 再生可能エネルギーの固定価格買取制度開始 7 ロンドンオリンピック 10 山中伸弥京都大学教授ノーベル生理学・医学賞受賞 12 衆院選で自民党圧勝（第二次安倍政権誕生）
2013年　■平成25■			
1 事務所入口、監視カメラ設置、常時施錠開始 3 東京都、大型客船入港に伴うボラー	5 吉川社長、東京冷蔵倉庫協会会長に就任		6 富士山、世界文化遺産に登録 9 2020年夏季オリンピック・パラリンピック、東京開催が決

当　社	関連業界	東京港全般	一　般
ド工事完工 3 特高変電所高潮・津波対策嵩上げ工事（防潮堤設置）完工 4 3号棟エバコン更新工事 4 構内混雑緩和対策（一方通行化等） 4 長期施設検討会（建替え関係）設置 4 大型客船ボイジャー・オブ・ザ・シーズ 初入港（5・9月に再入港） 5 1号棟エバコン更新工事 7 シートシャッター設置工事完工 8 自走式2階建立体駐車場着工 11 2号棟エバコン更新工事 11 構内放送設備・緊急地震速報設備完工			定 10 台風26号により伊豆大島で記録的豪雨・土砂災害発生 12 福島第一原子力発電所第5･6号機の廃炉を決定（6原子炉全てが廃炉に）
2014年　■平成26■			
1 中央門警備室設置 1 自走式2階建立体駐車場完工引渡し 3 東京都港湾局と水産冷蔵倉庫施設の移転等に係る基本合意書締結 3 4号棟エバコン更新工事 3 2号棟外装補修工事完工 3 コントロール室改修工事完工 4 ボイジャー・オブ・ザ・シーズ入港（5月再入港） 5 低炭素価値向上に向けた二酸化炭素排出抑制対策事業費補助金申請（垂直搬送機） 6 業務変革プロジェクト発足（～2015年6月） 9 客船セレブリティ・ミレニアム入港 10 BCP要約版策定 10 垂直搬送機（H-3号機）完工 11 団地冷蔵建替えに伴い、当社水産物7割緩和容認 12 垂直搬送機（J-3号機）完工 12 グリーン物流プロジェクトスタート	11 二葉、創業90周年祝賀会	2 東京都知事に舛添要一が就任 12「東京港第8次改訂港湾計画」を策定、大井水産物埠頭をコンテナバース化	2 ソチ冬季オリンピック 3 あべのハルカス開業 4 消費税率引き上げ（8%） 8 台風12号などの影響により豪雨災害（四国および広島） 9 御嶽山噴火 10 赤崎勇名城大学終身教授・天野浩名古屋大学教授・中村修二カリフォルニア大学教授の3氏がノーベル物理学賞受賞 12 特定秘密保護法施行
2015年　■平成27■			
1 勤怠・申請・スケジュール等の管理システム導入 1 事務棟屋上にプレハブ、発電機設置 2 コントロール室・物流対策室光回線化 2 4号棟屋上増し防熱工事 3 正門入口に車番認識装置（カメラ）3台設置（15日） 3 垂直搬送機（H-4号機、K-4号機）完工（第2期4基導入完了、垂直搬送機計25基） 4 目標管理制度導入 4 SOLASフェンス移設 4・5 ボイジャー・オブ・ザ・シーズ入港 6 今村宏、社長（第8代）就任 7 冷凍機械運転日誌および電力・水道	4 東京団地冷蔵、建替着工（2018年3月竣工）		3 北陸新幹線長野～金沢開業 4 日経平均株価、15年ぶりに2万円台回復 6 選挙権年齢、18歳に引き下げ 7 米国・キューバ、54年ぶり国交回復 9 関東・東北豪雨 10 大村智北里大学特別栄誉教授がノーベル生理学・医学賞を、梶田隆章東京大学宇宙線研究所所長がノーベル物理学賞を受賞

当　社	関連業界	東京港全般	一　般
月次検針のシステム化（1号棟から順次） 10 中央門に駐車場監視カメラ4台設置 12 韓国大手海運会社・現代商船による提訴（2016年11月に原告が提訴取下げ） 12 業務改善プロジェクト施策によるタブレット端末機導入等のシステム化完了（2016年1月運用スタート）			
2016年　■平成28■			
1 前川製作所守谷工場で社外実務研修（～2017年10月） 1 5号棟コンテナ電源を200Vから400V化 1 5号棟変圧器（トランス）更新工事 1 3号棟外装補修工事完工 2 南門出口監視カメラ4台、車番認識装置（カメラ）4台設置 3「新冷蔵倉庫建替え計画（たたき台）」を策定 4 客船マリナー・オブ・ザ・シーズ入港（5月再入港） 8 コンプライアンス規定制定 11 1～3 号棟屋上消防水槽更新工事	8 東京都、豊洲市場開場予定延期を表明	8 東京都知事に小池百合子が就任	1 マイナンバー制度運用開始 3 北海道新幹線開業 4 熊本地震 5 伊勢志摩サミット、閉幕後オバマ米大統領広島訪問 8 リオデジャネイロオリンピック 10 物流総合効率化法改正施行 10 大隈良典東京工業大学栄誉教授がノーベル生理学・医学賞受賞
2017年　■平成29■			
3 5号棟土地賃貸借契約更新 3 教育道場（社内研修）用防熱扉購入 10 構内中央通路監視カメラ17台増設	7 国土交通省、トラックドライバー荷待ち時間記載義務化（輸送安全規則改正） 8 国土交通省、トラック運送業書面化推進改定	7 東京港大井コンテナ埠頭でヒアリ初確認（国内初確認は6月）	1 アメリカ大統領にトランプが就任 2 プレミアムフライデー初実施 7 九州北部豪雨
2018年　■平成30■			
3 4号棟外装補修工事完工 6 米海軍病院船マーシー入港 6 売店みーむに監視カメラ設置 10 警備会社（タイヨー）警備員の転落死亡事故 10 客船コスタ・ネオロマンチカ入港 11 垂直搬送機（B-3号機）　完工	10 豊洲市場開場（予定より2年遅れ）	4 SOLASゲートの警備会社を変更（テイケイからタイヨー）	2 平昌冬季オリンピック 2 北陸豪雪 6 食品衛生法改正公布 7 西日本豪雨 7 オウム真理教の松本元代表、元幹部の死刑執行 9 北海道胆振東部地震（北海道全体で初の大規模停電発生） 9 台風21号で関西空港高潮等被害
2019年　■平成31・令和元■			
1 1号棟冷凍機モーター更新 2 垂直搬送機（A-3号機）完工 4 共有パレットの購入廃止。共同購入制に移行 4 客船 セレブリティ・ミレニアム、コスタ・ベネチア入港 5 客船 コスタ・ベネチア、コスタ・ネオロマンチカ入港 7 SOLAS区域入場用東京港スタッフカードをPSカードに切替え	6 日本がIWCから脱退		5 天皇陛下が即位、令和と改元 7 京都アニメーション放火殺人事件 9 台風15号（房総半島台風） 9 ラグビーワールドカップ日本開催　日本代表初のベスト8進出 10 消費税率引き上げ（10%） 10 台風19号（東日本台風） 10 吉野彰名誉フェロー（旭化成）

当　　社	関 連 業 界	東 京 港 全 般	一　　般
9 台風15号被害（ガラス窓破損等） 10 台風19号被害（ガラス窓破損等） 11 2号棟冷凍機モーター更新			がノーベル化学賞受賞 10 首里城火災（沖縄） － 中国武漢で新型コロナウイルス肺炎発生
2020年　■令和2■			
1 3号棟冷凍機モーター更新 3 土地賃貸借契約保証金制度採用。連帯保証人制度廃止（東京都） 3 新型コロナ感染症対策チーム発足 3 垂直搬送機（D-3号機）完工 4 就業規則改正、完全週休2日導入 4 地代一律2％引上げ 4 コロナ感染予防のため在宅勤務実施（～6月） 6 藤本健次郎、社長（第9代）就任 7 時差出勤制度導入 11 垂直搬送機（E-3号機）完工	1 キョクヨー秋津冷蔵、バース管理システム（MOVO）導入 10 ナカムラロジスティクス、バース管理システム（MOVO）導入 12 二葉、バース管理システム（MOVO）導入	9 東京国際クルーズターミナル（新客船埠頭）開業	1 イギリスEU完全離脱 1 国内で初めて新型コロナウイルス感染を確認 3 東京オリンピック・パラリンピック延期決定 3 高輪ゲートウェイ駅開業 4 新型コロナ感染拡大で緊急事態宣言発出（7都府県、のち地域拡大） 7 レジ袋コンビニ等で原則有料化 7 令和2年7月豪雨、九州・岐阜で記録的大雨。大河川氾濫、土砂災害発生 8 大坂なおみ、テニス全米オープン優勝 9 菅（義偉）内閣発足
2021年　■令和3■			
1 コロナ感染予防のため在宅勤務実施（～3月） 2 2号棟で冷媒漏洩事故発生 2 垂直搬送機（C-3号機）完工 2 50年史編纂プロジェクト発足 5 サンサ商事が構内売店（みーむ）を撤退 6 自販機型無人コンビニ開店 11 垂直搬送機（F-3号機）、第3期6基導入完了（第1～3期計31基）	2 三協、バース管理システム（MOVO）導入 4 藤本健次郎社長、東京冷蔵倉庫協会会長に就任		1 緊急事態宣言（1都3県〈地域拡大〉1月8日～3月21日） 3 スエズ運河で大型コンテナ船座礁　国際物流に大きな影響 4 緊急事態宣言（4都府県）（4月25日～6月20日） 7 緊急事態宣言（1都1県〈地域拡大〉）（7月12日～9月30日） 7 東京オリンピック・パラリンピック無観客開催（～8月） 10 岸田内閣発足
2022年　■令和4■			
5 物流対策部を業務部物流対策課へ改組 9 創立50周年（式典は翌年に延期） 10 オーストラリア軍艦入港（2隻） 11 ニュージーランド軍艦入港	9 マルハニチロ物流、大井第一物流センターにバース管理システム（MOVO）導入	11 海上自衛隊創設70周年記念国際観艦式	2 ロシアがウクライナに軍事侵攻　世界的な資源・物価高に 2 北京冬季オリンピック 2 新型コロナウイルス「オミクロン株」の流行で新規感染者1日10万人超え 4 成年年齢18歳に、改正民法施行 7 安倍元首相、銃撃で死去

あとがき

会社50年史の編纂について、具体的にプロジェクトを立ち上げて作業に取り組むよう下命されたのが3年ほど前の2020年12月のことでした。当社にはすでに「東京水産ターミナル株式会社25年史」という立派な年史がありましたが、新たに記述する後半の25年は当社経営のいわば安定期とも言え、激動期をドラマティックに記した「25年史」に対して遜色のない内容を果たして残せるのかという不安がありました。一方で新冷蔵倉庫計画が進捗しています。この計画が完遂する2029年、それはいま目の前にある巨大冷蔵庫群が跡形も無く消え去り、ここで活動した延べ数千、いや数万の人々の日々の地道な努力や苦労が記憶の彼方に消え去ってしまうときであるということに思い至ったとき、この冷蔵庫たちの唯一のレガシーとして50年史を残すことの意義、重大性に改めて身が引き締まる思いがしました。

実際に編纂作業を進めていくと、一見、順風満帆にみえた後半の25年が変化する事業環境や顧客のニーズなどに対応するため実に多くの課題に対して知恵を絞って解決してきた歴史であったことに気付かされました。

作業は会社に残されている膨大な資料の解析が中心となりました。毎年の事業報告や取締役会議事録・資料をもとに年レベルでの経営の流れを把握し、毎週開催されている幹部会の議事録を精読することで週、月レベルでの動きを肉付けしていきました。

社内では専属メンバーではなく各自の業務の傍らプロジェクトメンバーとして参画する形をとりました。プロジェクトのメンバーは、佐藤和宏氏（責任者、常務取締役）、久保田（作業リーダー、企画室長）、堀創氏（総務部長、前任：林信也氏）、寒河江康司氏（総務部次長）、野村良晴氏（業務部課長代理）、矢島宏樹氏（業務部主任）の各氏です。

また大日本印刷株式会社様に大変お世話になりました。執筆については岡田卓氏（株式会社アピックス）、編纂作業全般において和久井優氏（株式会社DNPコミュニケーションデザイン）より多大なるご指導・ご鞭撻を賜りました。衷心より感謝申し上げます。

前述のとおり一見順風満帆にみえた当社の歴史は実はさまざまな出来事の<ruby>坩堝<rt>るつぼ</rt></ruby>でした。すべてを網羅することはできませんので、厳選したつもりではありますが、触れられていない事柄があるとのご指摘もあるかもしれません。次の75年史・100年史では是非その部分を補い、より良いものにしていただければこの上ない幸せです。

2023年11月

企画室長 兼 業務部長　**久 保 田 秀 昭**

東京水産ターミナル株式会社50年史

2024年２月発行

発　　行
東京水産ターミナル株式会社
東京都大田区東海五丁目３番５号

編集・制作
東京水産ターミナル株式会社
50年史編纂プロジェクトチーム

制 作 協 力
株式会社DNPコミュニケーションデザイン

印刷・製本
大日本印刷株式会社
東京都新宿区市谷加賀町一丁目１番１号