

物流不動産ビジネスの実務

その1 —ビジネスの構造—

大谷 巖一

株式会社イーソーコードットコム 取締役会長

【おたに いわかず】(株)イーソーコードットコム他グループ企業取締役会長。倉庫業界に特長的物流施設の活用や稼働率向上、施設の有効活用などを示した「物流不動産ビジネス」を提議。著書に「これからは倉庫で儲ける!物流不動産ビジネスのすすめ」、「こうすれば倉庫で儲かる!物流不動産ビジネスの実務」(日刊工業新聞社)がある。

これまで連載4回を通じて、皆さまに物流不動産ビジネスのエッセンスをご紹介させていただきます。物流不動産ビジネスとは、私が15年前から唱えさせていただいている、物流営業手法の一つです。皆さまにはまだ、聞き馴染みのない物流不動産という倉庫や物流施設、工場などの不動産物件のビジネスです。この不動産の取り扱い、どちらかという手間がかかり、説明や提案も難しいのですが、ひとたび成功すると超長期にわたって安定した事業となるビジネスなのです。

ビジネスには必要だから、という理由で自社用の物流施設の開発は、多額の投資を経営判断で行ってきたのが当たり前だったからです。しかし、外資参入が徐々に台頭してきて、それでも物流業界は動じませんでした。「単に新しい倉庫や供給が増えただけ」という傍観者的な見解を出すに留まっていたのです。

数年後、新聞各紙は「外資が担う物流改革」と一斉に見出しを付けて、この動向を分析し始めました。大資本はどこから来ているのか、採算取支はどのような計算なのか、デフレ下の日本にあって将来展望は果たしてあるのか。

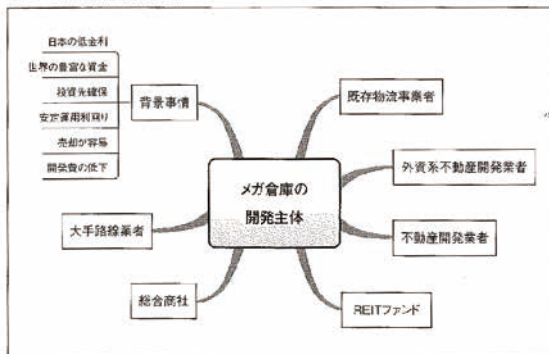
湾岸地区や円筒開発地区の競争入札で、筆頭札を入れるのが外国資本であることが続き、倉庫用地の不動産ミニバブルが始まった、なども報道されました。

大手倉庫業も大型倉庫が開発されるたびに、供給過

図1 メガ倉庫の外観



図2 メガ倉庫の開発主体



剰ではないか、そのために保管料の値下げ圧力が強まるのでは、という小さな心配がめぐるだけでしたが、ようやく各社が分析結果を理解した時、更に足元をすくわれた思いに至ったのです。

なぜ、物流業者以外の外国資本の不動産開発会社が日本にメガ倉庫を開発したのでしょうか？

日本の産業にメガ倉庫のニーズがあったのでしょうか。この流れは今も続いており、外国資本だけでなく日本の新規参入事業者や既存の物流業者もメガ倉庫をどんどん開発しています。

供給過剰ではないか?……いいや、膨大な供給が隠れた需要を生んでいるのです。しかも、その理論は純粋な金風方程式に基づいているのです。

長く続く日本の低金利政策により、不動産投資が安定事業であることの注目が俄然高まっているのです。そして、日本が経験した土地神話、土地バブルの反動によって、土地政策そのものが様変わりしました。短期の土地投機行為を防ぐために、特別な法人による土地取得が税制面や運用活動において有利な制度ができたのです。SPC、TMK、不特法ファンドなどはその代名詞です。

不動産の長期的な運用と遊休化している不動産の取引を活発化させるために導入された制度です。これを

利用すると、低利の資金を大量に投下して遊休不動産を開発し、その施設を不動産の賃貸借契約という月次キャッシュ・フローに展開すると、金利と収益に確実なメリットが生まれます。これが低金利下のイールドギャップ(実際利回りが金利を上回る状態)と呼ばれるものです。

しかも、開発物件は確定利回りを物件の性能とみなして、完成した物流施設そのものが稼働中の状態です。

利用して、完成物流施設を投資運用先に埋め込む投資ファンドや年金基金の運用機関が日々とく投資購入を続けているのです。かくして、開発→運用→売買→更に運用継続→最終売却という、物流施設そのものが投資案件として、魅力的な事業体になっていったのです。

利用して、完成物流施設を投資運用先に埋め込む投資ファンドや年金基金の運用機関が日々とく投資購入を続けているのです。

かくして、開発→運用→売買→更に運用継続→最終売却という、物流施設そのものが投資案件として、魅力的な事業体になっていったのです。

2 新旧の物流倉庫交代が進む

新しい住宅やオフィスがそうであるように、施設は話題の機能を充実させて登場します。物流施設の場合は、「ワンフロア、ワンウェイ、ワンストップ」という最高のセールスポイントをそれぞれ持っています。

高層階であってもランプウェイの装備によって、トラックは各階に横付けされます。そして、広大なフロアでは入出荷の動線が十分に確保され、高速の物流作業が実現できます。エレベータのような搬送機も不要で、設備機器も最小限ですみます。

巨大施設であるメガ倉庫では共同利用のファシリティが充実しており、食堂・休憩・事務所・セキュリティが完備しているのです。

従来型の保管型(縦搬送型)倉庫での上下搬送や貧弱なファシリティとは、ケタ違いの充実ぶりなのです。

物流サービスの提供側にとっても、利用者にとって

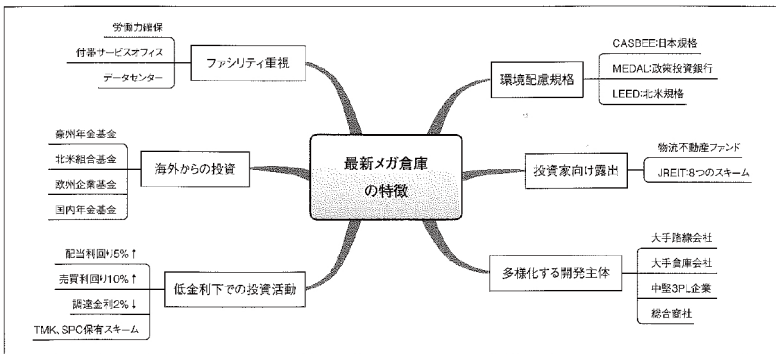
- その1 ビジネスの構造
- その2 営業活動
- その3 契約と取支
- その4 安定事業化

1 メガ倉庫は誰が手がけ、物流は基幹産業になったのか？

2001年に新木場に登場したメガ倉庫(超大型高機能物流施設)は、外国資本の手による定期賃貸条件付きの不動産案件でした。21世紀に入り、長く続いていた物流業界に衝撃が走りました。「なぜ、倉庫や物流施設を物流業者以外が手がけたのか」しばらくは話題とともに疑問が残りました。

それまでは、倉庫や物流施設を開発するのは物流業者(倉庫業や運輸業)に限られていたからです。物流

図3 メガ倉庫の特徴



も、高速度荷役が可能で、充実した設備、不要な機器投資を必要としないローコスト運営は魅力的です。しかも、開発コストは規模の経済性を発揮して、新築施設であっても従来型施設よりもコストパフォーマンスが格段に優れているのです。

移転、統合、物流再構築を企画している利用者にとって、メガ倉庫は極めて魅力的に映るに違なく、事実上のデファクト・スタンダードに近づきつつある状態です。

このようなメガ倉庫への移転ラッシュは依然として活発で、全国の物流施設統合企画の際にも、十分な収納力と機能性を持ったメガ倉庫の優位性は揺るぎません。新旧交代が確実に進んでいるのです。もちろん、不動産物件の営業活動には専門家の登場を期待されていますし、事実上物流不動産に長けた事業者が一手にビジネスを行っているのです。

このようなメガ倉庫に大手荷主が貨物を集約することで、従来型の大中小の倉庫が空いてくる玉突き状態が進むにつれて、物流不動産の登録物件数も急拡大している状態です。つまり、物流不動産の営業物件が豊富で、営業力を発揮するには十分すぎる環境が整っているのです。物流不動産ビジネスが時代の寵児であるのも、ご理解いただけるでしょう。

3 旧型倉庫は生き残れるか

メガ倉庫の登場によって、玉突き現象は最終的に空き倉庫や地域を生み出します。日本で新産業やベンチャーが活発化しなければ、最小倉庫や空き倉庫の需要は生まれてきません。

昨今の国土強靱化計画に従って、耐震基準の厳格化が地方倉庫の建て替えを促進していますが、利用者不在の倉庫に対し新たな改修投資は厳しいものがあります。

倉庫・運輸業は各地域ごとの許認可産業でしたから、地域には地域の産業基盤にふさわしい規模の物流施設がありました。物流サービスは顧客の成長と共にありましたから、輸送の高度化によって地域を離れる顧客が出てくれば、取り残されてしまうのは物流施設です。

全国の企業城下町には多くの物流施設が残ります。再開発、再利用、用途変更が必要なのです。しかも、早急な対応が求められています。

資本の論理は大きさを追求します。規模経済性が最も効果的な公式だからです。分散倉庫が統合され巨大化、そしてメガ倉庫に集約されるとき、残された基盤倉庫の役割は終わっていると言えるでしょう。

地域に新産業やサービス業の発生がなければ、倉庫需要は一気に低迷することになります。

新産業を物流施設と共に生み出す営業開発能力が求められていますが、それと一筋縄では難しく、倉庫業免許を返上する企業も出てきました。

倉庫は倉庫でなければならぬのでしょうか。その答えを探る動きが、倉庫リノベーションによる用途変更や新サービスの提供基地としての倉庫のあり方、リデザインなのです。

4 改造、耐震改造によって新たな顧客開拓

物流は実体経済を支える役割があり、事業の継続性や安定性が何より重視されます。その意味でも続々と開発されるメガ倉庫にも、社会的役割が期待されています。

メガ倉庫の建設主体が公共投資や世界からの投資資金の受け入れ先という立場に変わり、施設開発には一層の透明性、社会責任性が問われています。開発業者の社会的責任が高まるにつれて、その投資先である物流施設そのものの性能や建設の安定性が問われています。

省エネ、環境配慮という視点では、建物の総合評価制度が浸透し始めており、日本では3つの規格が始まっています。

- ① 日本独自のCASBE認証
- ② 北米から派生したLEED：認証
- ③ 日本政策投資銀行などが実施している、Green Building認証

などがそれです。

いずれも、メガ倉庫の建設にあたり、地域への環境配慮や省エネ、安全性能やセキュリティなどの厳しい基準に合致していることを認証して、投資家への安心材料を提供しています。

同じように改造、建て替え、ミニ開発を施した倉庫であっても、認証は可能です。代替倉庫を企画するのであれば、格付け評価機関のサイトを参考にして、魅力的な施設に改修することが重要になっているのです。

適正な投資に従った改修工事は、倉庫オーナーにとっても収支改善につながります。ユーザーは空間を活用するアイデアを自由自在に描いてゆきます。

事務所などの人が多く集まる施設に変えるには、空調や水道、電設工事が必要ですが、彼らのイメージに従って工事見積もりをしたり具体的に実現可能なのかをプロジェクト活動として組み立てる作業は、まさに創造という興奮の活動です。

オーナーと共に新しい価値を作り出すには、実はコーディネートし役としての存在が欠かせないのです。ここにも物流不動産ビジネスを行う営業マンの期待される姿があります。

5 倉庫は永久不動産

従来の存在である倉庫をそのまま利用するのも、改修してリノベーションするのも新たな価値の創造ですが、最終的には改修よりも建て替えや解体という意思決定も必要になるでしょう。

土地は不変でも建造物にはやはり寿命があり、新陳代謝の一環として寿命を終えた施設を解体して、更地に戻すことも自然の摂理かもしれません。

そのような場合、解体工事やその後の再開発プロジェクトをどのように進めるのか、というテーマも我々のビジネス範囲といえるでしょう。

東京汐留地区はJR貨物駅でした。貨物駅とは鉄道と物流の拠点でもあり、駅のプラットフォームと倉庫や荷さばき場所だったところ。今では、新都心として総合商社やテレビ局、超高級ホテルとオフィス街に生まれ変わり、東京の新しい名所になっています。

同じように、神田秋葉原地区は青果市場と日本通運の拠点でしたが、やはり見事に生まれ変わっています。

全国に点在する青果市場や生鮮市場にも倉庫や物流拠点が存在しています。

流通の変化によって、イチバの存在が危ぶまれていた現代、これらの物流拠点をどのように転換してゆくかというテーマにも、実は物流不動産のパワーが求められていると言ってもよいでしょう。倉庫の存続だけではなく、街や地域の再開発にまで広がる可能性があるのです。

※メガ倉庫…内外ファンド企業が建設する、ワンフロア2,000坪以上、総床面積1.5万坪以上のランプウェイ付超大型高機能物流施設