

連載（物流）：物流不動産ビジネスの業界化に向けて①

激変期のピンチをチャンスに変えよ！



イーソーコ(株)

会長 大谷 巖一

1. はじめに： 大谷の経歴と物流不動産の動向

本号から12回にわたり、「物流不動産ビジネスの業界化に向けて」と題し、筆者を“責任監修”としてリレー形式で連載させていただく予定である。「地の時代」から「風の時代」へと世界が大転換期を迎えると言われている。これまで金銭・物質・権威等が中心だった「地の時代」から、知性・コミュニケーション・個人等が重視される「風の時代」の始まりである。世界的な変革期において、新たな風となる「物流不動産ビジネスの業界化」が現実味を帯びてきた。その模様をイーソーコグループの各キーマンから多角的に検証していく。

第1回目として筆者は、物流不動産ビジネスの動向と当社グループが手掛ける事業内容を中心に紹介する。

筆者は40年前の1981年、東京・芝浦の老舗の倉庫会社〈東京倉庫運輸〉に入社した。その後15年間は営業、現場作業や受付業務、実作業を行い、1990年に現在の宅地建物取引士を取得、倉庫会社の社員でありながら不動産業に足を踏み入れた。入社以来、営業の立場から長年物流業界を観察し、数多くの倉庫、物流不動産を取り扱ってきた実績と経験から培われた、事実実態に基づいた肌感覚の実学が筆者の強みとなっている。

東京倉庫運輸で社内ベンチャー的に1999年に創立したアバンセロジスティックで、当社の前身として、倉庫を対象とした不動産業務を開始した。2002年には外資系デベロッパー兼ファンドによ

る賃貸用大型物流施設、今でいう物流不動産が出現し、物流施設の考え方が大きく変わるようになってきた。

現在の物流業界は競争の激しいレッドオーシャンである。激しい価格競争が繰り返される中、EC拡大とドライバー不足、ディスラプター（破壊的イノベーター）と呼ばれるテクノロジーを武器とした新規参入者、そしてコロナの影響、業界全体が変革を迫られている。

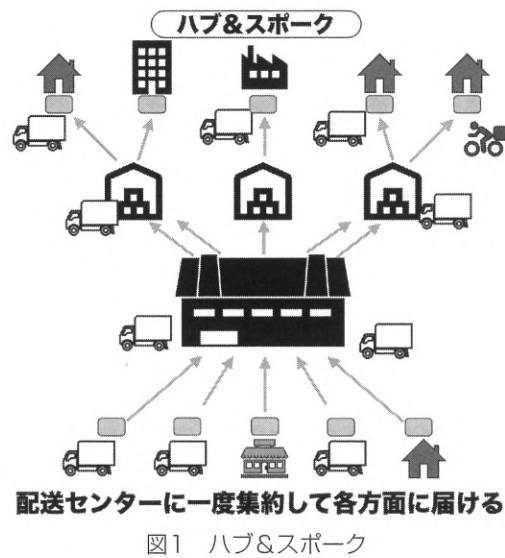
2000年日本語サイトAmazon.co.jp「本」のストアをオープンした際に「倉庫はいらない、人の家の本棚はAmazonの倉庫」と発表した創業者ジェフ・ベゾス氏のプレゼンは大きなインパクトとして今でも覚えている。

物流業は荷主のために、正確性、速さ、価格の最適化をはかる努力を日々重ねているが、物流はコストでしかない。Amazonは物流業務に加え、荷主にとってプロフィット（利益）となる販売機能を持っている。数多くの業者免許を持つ総合物流会社のAmazonフルフィルメントは荷主が委託した荷物を販売してくれるので、荷主にとってメリットが大きい。現在では楽天スーパーロジスティクス、ZOZO TOWN、ロコンドなど多数のEC企業が販売機能を武器に物流業に参入、EC拡大の立役者となった。

2. 拡大するフィジカル インターネット・MaaS

最近フードデリバリーのテレビCMを頻繁に見かける。Uber Eats、出前館、Woltのフードデリバ

リーサービスは物流業である。これまで物流の基本だったハブ&スポークは中心拠点（ハブ）に貨物を集約させ、拠点（スポーク）毎に仕分けて配送してきたが、現在はフィジカルインターネットの概念もあり、AIを活用して、もっとも効率的なルート、車両、施設を利用して荷物を運んでいる。ドライバーも企業に属さないギグワーカーと呼ばれる単発の仕事を受け負う人達が大半であり低コスト運営である。フィジカルインターネットの普及はハブ&スポークを主軸とする従来の物流業者の大きな脅威となっていく。



また、5年前から筆者は「MaaS」(Mobility as a Service)にも注目してきた。MaaSを使うとモビリティの移動空間を一つのサービスと捉えてシームレスにつながることができるようになり、移動の概念が大きく変わっていく。日本でも鉄道会社や自動車会社などが中心となり研究が進められている。筆者は全国のトラック台数に着目。現在、営業用トラック（青ナンバー）は140万台、自家用トラック（白ナンバー）は600万台とされている。国が運送の自由化を許可することで、不足していた運び手に600万台の自家用トラックが加わりドライバー不足、ラストワンマイル、移動困難者、買い物難民、

過疎化地域の問題の解消緩和が期待できる。

3. 物流不動産の持つ機能性

日本ロジスティクスシステム協会（JILS）が実施した2020年度物流コスト調査では、売上に対する物流コスト比率は全業種平均5.38%で、その内物流コストの約5割が運賃、その内の6割はドライバーの件費となる。運賃に対する複数倉庫の大型物流不動産への集約メリットは大きい。

一例として3拠点あった倉庫を1つに集約すると拠点間移動が24から8運行に大きく減少し運賃の大幅削減ができる。加えて従来倉庫の実効床面積（実際に使える面積）7割に対し物流不動産は9割と高いため保管効率も上昇する。

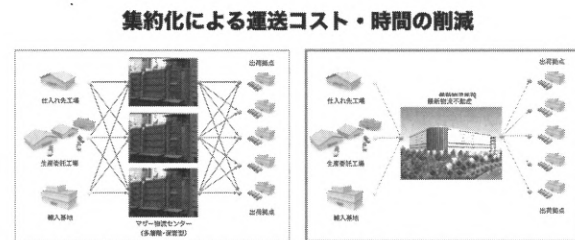


図2 集約化による運送コスト・時間の削減

当社がビジネスチャンスとする1つが、物流不動産の集約に伴い空いた中小倉庫の活用である。

今まで大規模とされた延床面積5,000坪の倉庫が3万坪クラスの物流不動産に集約され、空いた5,000坪の大型倉庫に3,000坪の中規模倉庫が集約されて1,000坪以下の小型倉庫が中規模倉庫へ集約と「玉突き現象」が起こっている。玉突きで発生した中小空き倉庫を他用途に生まれ変わらせる倉庫リノベーションも活発化してきた。

オフィスやスタジオ、カフェなどへの用途変更のニーズは高く、当社グループでは倉庫リノベーションを物流不動産ビジネスの一環として取り組んでいる。

玉突き現象

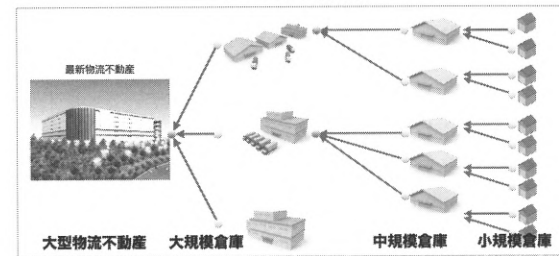


図3 玉突き現象

4. 枠を超えた考え方が必要

物流不動産ビジネスは、競合するプレイヤーが少なくブルーオーシャン市場にある。物流が基盤となるビジネスモデルなので物流業の皆様に積極的に参画していただきたい。物流業と不動産業は文化が対極にある業種業態であるため、双方からの物流不動産ビジネスへの参入障壁が高く、当面の間はブルーオーシャンが続くだろう。

「ナインドットパズル」はご存じだろうか。心理学者J・P・ギルフォードの研究で知られるもので、ビジネスの研修の場で近年よく見かけるものだが、これが物流不動産の発想を示すものとして、筆者のセミナーで紹介している。

下の9つの点を一筆書きの4本の線でつないでください。

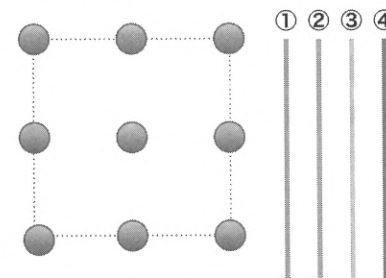


図4 ナインドットパズル（枠外の発想）

「3行3列で等間隔で配置している9つの点を、一筆書きで4本の直線で結びなさい」というものだが、初見ではなかなか解答できない。人は無意識のうち暗黙のルールを認知しているからである。

物流業は高度成長期に繁栄した産業である。そこでの成功体験によって、現状維持バイアスが刷り込まれている。そのため業界の枠をはみ出さず、現状を揺るがす新しい発想や新たなチャレンジを拒んできた。

今こそ、業界の枠を超えた考え方、発想が必要である。先のナインドットパズルはラテラル・シンキング（水平思考）で、枠をつきやぶらないと正解には到達しない。答えは枠の外にあるからである。創造性に富み、枠の外で考えるラテラル・シンキングの発想から生まれたのが物流不動産ビジネスの原点となる。

枠をはみ出して考えることが重要

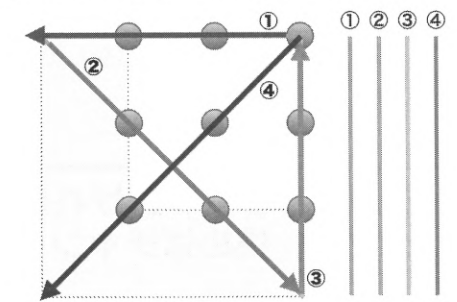


図5 ナインドットパズル（解答）

5. 新しい酒は新しい革袋に盛れ

物流不動産ビジネスは自社の培ってきた物流業のノウハウを業界の枠外にチャンスを求めたビジネスだ。ヒントは不動産業にあった。

既にノウハウのある物流業に新たに不動産業をプラスし、薄利な物流業から利益のある不動産業に比重を移行してきた。

同じ価値観を共有し、しがらみの強い同業者同士が何十社、何百社集まっても、イノベーションは起こらないことを過去に経験している。

Amazonは物流×物販を掲げ、業界構造をも変えてしまうほどの変革を起こし、世界的企業に成長した。物流不動産ビジネスは物流×不動産。異業種を掛け合わせている点はAmazonと同じである。最新

のテクノロジーを駆使して、業務の効率化、見える化、標準化を実現し、ITリテラシーの高いデジタルネイティブのZ世代の人材に、多動力を身に付けさせることで労働生産性を高めた。5Gの拡大、通信コストの低下により環境も整ってきた。

経験則のない若い人材がスキル不足を補うには、スマホのビデオ通話アプリ「FaceTime」等を使ってベテラン社員とつなぐことで解決する。遠隔でベテラン社員同席のもと打ち合わせができるため、若手社員も安心して顧客のところに行くことができる。

物流業はこれまで「きつい、汚い、危険」の「3K」だった。これを私は10年前から「新3K」として、「カッコイイ、稼げる、感動する」に変えるべく活動してきた。世界的な変革期において、次の施策として打ち出したのが物流不動産ビジネスの新しい業界を創る動きで、故事にある「新しい酒は新しい革袋に盛れ」である。

6. おわりに：逃げればピンチ、挑めばチャンス

1962年にスタンフォード大学のエベレット・M・ロジャーズ教授が「イノベーション普及学」という著書の中で提唱したイノベーター理論とは、新しい製品、サービスの市場への普及率を表したマーケティング理論である。普及の過程を5つの層に分類しており、それをもとにマーケティング戦略、市場のライフサイクルについて検討することが推奨されている。

物流不動産ビジネスは現在「イノベーター」から「アーリーアダプター」の間にある。アーリーアダプターは流行に敏感で、自ら情報収集を行い判断する層でオピニオンリーダーとも呼ばれている人達である。イノベーターとアーリーアダプターの次に迎えるのは「キャズム」と呼ばれる深い谷である。この谷を乗り越えたと一気に普及が加速する。今この変革期にこれからくる「キャズム」を乗り越えるチャンスとして、様々な業種・企業・個人とのアライアンスを強化していきたい。

物流不動産ビジネスの普及曲線 ロジャーズ教授の普及学

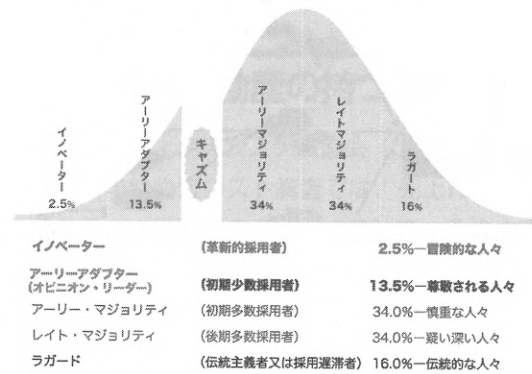


図6 普及曲線

「逃げればピンチ、挑めばチャンス」

時代の激変期、留まっていることは後退を意味し、逃げればピンチの大波に飲み込まれてしまう。逆手をとると平時にはできない新たなビジネスをつくるチャンスとなるだろう。数多ある中小の物流企業にこそ果敢にチャレンジしてもらいたい。

なお次回は、イーソーコードットコム社長の早崎幸太郎が執筆を担当する。