

# 独自人材教育とIoT活用を武器に “物流不動産ビジネス”拡大を加速

## ニューノーマル下での変化に対応



イーソーコグループ  
取締役会長  
**大谷 巖一氏**

物流と不動産の双方のスキルと立場を駆使し、ユーザーニーズに対応したトータルソリューションを提案する「物流不動産ビジネス」で実績を伸ばしているイーソーコグループがその展開を加速する。近年活況に沸く物流不動産市場が当分その勢いを維持するとの見方に立ち、一部懸念材料を指摘しつつも、標榜する物流不動産ビジネス展開でさらなる成長軌道を描く。その物流不動産ビジネス拡大の要となるのが同社独自の人材育成とIT活用。ヒト、モノ、カネ、情報の企業経営資源の中でも、特にヒトと情報を重視し、近未来を見据えた同グループの経営戦略は物流不動産市場の中でもひととき異彩を放つ。

そこで同グループ取締役会長の大谷巖一氏に取材し、現在の物流不動産市場に対する認識と今後の見通しに加え、同グループにおける物流不動産ビジネスの展開などについて伺った。  
(編集部)

### 物流不動産市場は好調を維持 物流系REITも一時トップに

——近年、物流不動産市場は建設ラッシュに沸いています。現在の、また先行きに対するご認識からお伺いします。

**大谷** 物流不動産市場は現在もおおむね好調に推移しています。卸・問屋と物流企業の機能を併せ持つ大手ECの出現でEC市場が年々拡大し、物流施設の需要が膨らみ続けている

ほか、金融面では量的緩和政策によって通貨供給量が潤沢であり、ゼロ金利政策による低金利が維持されているなど、不動産投資環境が整っていることが大きな要因です。

先行きについても、計画ベースながら直近5年間で170万坪の物流不動産が供給される可能性があると言われており、好調を持続するというのが一般的な見方です。それだけ物流施設の実需があるということでしょう。

物流不動産市場において今年の7

月10日はある意味記憶されるべき日だったかもしれません。不動産投資信託(REIT)の時価総額が一時的にせよ、物流施設系の日本プロロジスリート投資法人がオフィス系の日本ビルファンド投資法人を抜き去り、初めてトップに躍り出たからです。7月1日には、米国株式市場で電気自動車(EV)メーカー、テスラ社が時価総額でトヨタ自動車を抜いて自動車メーカートップに立ったこととも重なり、時代の移り変わりを感じざるを得ません。

——はい。7月10日の東京市場では、一時、日本プロロジスリート投資法人がREITでトップに立った事が確認されています。専門筋からはコロナ禍での不動産市場の変化が影響したとの分析が示されています。

**大谷** そうですね。コロナ禍でリモートワークの動きが広がったことにより、企業のオフィスに対する考え方が大きく変わりました。現在と同じオフィスが本当に必要なのかという視点から見直す動きが始まり、今もその動きが続いています。

オフィス系のほか、ホテル系ファンドも7月には時価総額がだいぶ下落したようです。それに比べて物流系ファンドの値動きは堅調に上向しており、相対的に物流不動産市場の活況ぶりを裏付けるものとなっています。

### 物流不動産賃料収入は金融商品 フリーレントは収益性高める戦略

——テナント契約において一定期間賃料を無料とする「フリーレント」を採用する物件も出てきていると聞きます。

**大谷** フリーレントは一見、自社の収益性を損なう提案のように思われますが、投資利回りやその戦略的な意義からあえてフリーレントを提案する理由を説明することができます。

例えば、5,000坪の土地を坪当たり20万円で購入(購入費は10億円)、延床8,000坪の施設を坪当たり45万円で建設(建設費36億円)した場合、さらに仲介料や開発関連費、設計料、不動産取得税などの費用を約1割として加算すると、取得原価は約51億円になります。月額賃料を坪当たり4,000円で一括貸し(月額賃料総額3,200万円)と設定すると、年間賃料収入は3億8,400万円。年間収入から固定資産税や法定点検費や修繕費、保険費用など約2割を差し引くと、ネット収入は3億720万円で、総開発費に占めるネット収入の割合は約6%となり、金融商品として十分に成立します。仮に5%で他の投資家やREITなどに売却した場合、ネット賃料5%での売却額は約61億4,400万円となり、単純に約10億円の開発利益を出すことができるわけです。

もちろん実際には、特定の目的の会社の設立や運営費などの費用がかかるため、全部が純粋な利益にはなりません。しかし、売却時のネット利回り(キャップレート)が低下し不動産価格が高騰している現在、立地やテナント等の条件が良ければ売却時に有利に働きますので、投資金額が大きいほど利益金額は膨らみます。

このような売却を目的とした開発投資では、フリーレントで少々収入が減少したとしても、クレジットの

高いテナントを早期決定できれば、この売却をより有利かつ早期に実行するための有効な手段となります。内部収益率を高める出口戦略においては、フリーレントが結果的に利益アップにつながり、積極的な攻めの営業活動になり得るといえることです。

### 金融面の追い風が先行の懸念 空き倉庫増加で増す不透明感

——物流不動産市場に懸念材料のようなものはありますか？ 物流施設の供給超過を指摘する声も近年は常に出ているようですが。

**大谷** 物流不動産の実需が現状多いことは間違いありません。ただ先ほども申し上げた通り、金融面での追い風的な環境がやや先行しているくらいがあるように感じます。金融環境な政策に関わるため、ある面では官製相場的な見方も成り立つ部分があり、物流施設の供給状況と市場の実体の間にかい離を生じさせてしまっている懸念はなくはありません。オフィスや住宅が物流不動産に比べて投資案件としての魅力が乏しいため、相対的に「まし」と見られている物流不動産に資金が流入しているという現実を理解しておく必要はあるでしょう。

一方、需給変化で物流施設の稼働率が低下している分野が出てきている点は気になります。例えば、ペーパーレス化の影響で需要が減少している紙分野の倉庫はすでに空き気味になっています。9月に発足した菅政権では、行政のデジタル化を推進するデジタル庁新設をはじめ、「ペーパーレス化」、「ハンコ廃止」を打ち出しており、いずれも紙の需要減少を加速させる公算が大きく、今後、製紙倉庫の空きスペースは増えるでしょう。アパレル倉庫もコロナ禍で衣類消費が低調に推移していたため、空きスペースが次第に広がってきてい

ます。また都心圏内の比較的大きな倉庫でも空きが目立つようになってきており、今後は新規施設に加え、こうした既存倉庫の空きスペースが物流不動産市場に供給されますので、巨大な物流施設の入居率に影響が出てくるのが危惧されます。

もっとも、物流はサプライチェーンの最終工程になるため、他の業界に比べて影響が遅効性が高く、物流不動産市場でその影響が顕在化するまでには半年～1年ほどの時間がかかるでしょう。具体的には、物流不動産市場全体として1、2年以内に弱含む可能性があり、先行きに対する不透明感が増していると感じています。

——物流不動産市場の拡大につながるプラス材料はありますか？

**大谷** 一部商品ではありますが、コロナ禍でサプライチェーンが分断され、小売店頭でもネット上でも商品が不足する状況が発生しました。「在庫は悪である」という従来認識が通用しない現実を前に、消費地に近い場所で一定の在庫を保有する保管機能を物流施設に持たせることの必要性を痛感したメーカー、流通業は多かったはずで、2～3割程度在庫を積み増す動きが出てきています。外資系不動産投資会社のレポートによれば、米国でも調達原料の在庫を2～3割程度増やしているとしています。また、弾力的な在庫管理の重要性は、近年甚大化している自然災害によるサプライチェーンの分断でも教訓として語られており、サプライチェーン全体で在庫を増やす傾向が出てきていますから、必然的に倉庫需要は膨らむことになります。

一方、保管在庫の割増しだけでなく、生産に対応できるマルチタスク機能を備えた物流不動産を開発するという考え方も出てきます。デジタル技術による第4次産業革命「イ

図表1 物流不動産ビジネスの特徴

物流倉庫業「営業倉庫」 所轄：国土交通省(旧運輸省)	物流不動産ビジネス 所轄：国土交通省(旧運輸省・旧建設省)	不動産業(宅地建物取引業) 所轄：国土交通省(旧建設省)
貨物保管(寄託貨物)・荷役・物流・加工 【3分類】 ①普通倉庫 ②冷蔵倉庫 ③水面倉庫 【普通倉庫の種類】 ①1~3類倉庫 ②野積倉庫 ③貯蔵倉庫 ④危険品倉庫 ⑤トランクルーム	ユーザーの求めに応じて最適な 物流環境を実現する物流施設を提案 <b>e-SOHKO GROUP</b> 情報の共有化、スピード、低コストの 実現を図るために開発された Webサイト	①宅地・建物の売買 ②宅地・建物の交換 ③宅地建物の売買・交換または貸借の代理 ④宅地建物の売買・交換または貸借の媒介を 不特定多数の者に対し、反復継続的に行う
荷主より貨物を預かって、 倉庫業者の責任において施設で 貨物を保管・管理し、その対価として 荷主から倉庫料金を貰う事を業とする	物流改善を物流施設面より 提案するビジネス 最適な物流環境(立地・機能・コスト) 実現のため、物流施設に関する業務を業界 (物流・不動産・金融・建設・IT)それぞれの 機能を有機的に結びつけ、トータルに 解決する物流施設のソリューションビジネス	宅地建物を自己が当事者となって、 ●売買・交換・他人を媒介・代理して売買 ●交換・貸借をする事(宅地建物取引) を業として行う
寄託契約=寄託約款	賃貸借契約・売買契約=宅地建物取引業 及び 寄託契約=倉庫業法	賃貸借契約・売買契約=各種不動産物件契約
m <sup>2</sup> (立法メートル)が基準 保管効率を重視	m <sup>2</sup> (立法)・m <sup>2</sup> (平方)の両方 空間の基準	m <sup>2</sup> (平方メートル)が基準 床の賃貸面積を重視
農耕民族型/減点主義/コソコソ堅実	攻守のバランスのとれた ユーティリティプレイヤー	狩猟民族型/加点主義/一発勝負

※イーソーグループ提供資料より本誌作成

「ストーリー4.0」に通じるものだと思いますが、物流施設に3Dプリンターを設置し、必要に応じて製品作りができるオンデマンド生産体制が整ってれば、在庫を積み増す必要がなくなり、在庫ロスの懸念も解消します。物流不動産もこうした付加価値訴求ができず、保管機能だけに止まっていれば、市場は徐々に弱含んでいくのではないかと考えています。

### 物流不動産ビジネスの拡充へ老舗物流事業者と合併設立も

——貴社の事業展開について現状をお聞かせください。

**大谷** 当グループが展開する物流不動産ビジネスは、物流施設を軸とした物流の総合営業を行い、物流改善を物流施設面から提案するもので、最適な物流環境(立地、機能、コスト)実現のため物流施設に関連する業務を業界(物流・不動産・金融・建築・IT)それぞれの機能を有機的に結びつけ、

トータルに解決する物流施設のソリューションビジネスです(図表1)。具体的には、物流活動を起点として、倉庫施設の開発、売買、賃貸借を自社物件、最小、最効率、最短最速で提供していくことができます。

物流不動産ビジネスは、「きつい、汚い、危険」の3K産業の範疇に入られている従来の物流業界を改革し、「稼げる、カッコいい、感動する」の新3K産業にシフトさせたいとの思いから発想し、展開してきました。物流業界と不動産業界の中間にあたる第3の業界を創設することが当グループの念願であり、使命であるとも思っています。お陰様で業績も順調に伸びていますので、今後も物流不動産ビジネスの展開をさらに多角的に拡充して参ります。

——取り組みとして特に力を入れていることはありますか。

**大谷** 全国の老舗物流事業者と合併会社を設立し、物流不動産ビジネス

の視点から新たなソリューション提案を行う取り組みを広げています。共同出資会社の基本戦略は資本と経営の分離です。資金面では、オーナーが将来を託せる社員や、経営を志す賛同者に投資する一方、経営面では、当グループが採用し、ジョブローテーションで「多動力」(同時に多種複数の仕事をこなす力)を身に付けた「物流不動産ユーティリティプレイヤー」を共同出資会社に派遣する仕組みです。

老舗物流企業の多くはオーナーズカンパニーで、その経営者は団塊ジュニア世代が増えている印象を受けます。そうした企業のほとんどは、高度成長期にカリスマ性を備えた初代オーナーがリーダーシップを発揮し、事業を拡大してきました。当時、社業を支えた社員は従順で、リーダーシップに従うタイプが良しとされていました。高度成長期で日本経済全体が伸びている中、強力なリーダーシップのもとで社員が団結し、強い統制感のもとで事業を推進した方

が業績は伸びたからです。一方、優秀であっても一家言持つようなタイプの社員はオーナー経営者から敬遠されたケースもあったように思われます。

しかし、時代は移り変わり、現代経営において最も重要な経営資源は人材であると、私は断言することができます。人材の確保・育成・登用に関する戦略を明確にしなければ、将来的に明るい未来図を描くことはできません。特に中小規模の物流企業では、5年後くらいに、経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報の中でもヒトと情報に行き詰まる可能性があると考えており、心配しています。中小物流企業はおおむね、モノとカネはある程度保有し、蓄積されていると思いますが、現状、人材の確保に難渋している企業は多く、また情報リソースも物流業界の中に限定されているため、豊富とは言えません。

その点、物流不動産ビジネスでは、物流業界に止まらず、不動産、建設、金融、ITと多くの関連業界を情報リソースとすることができます(図表2)。こうした情報網を活用すれば、物流施設建設の情報がかかり早い段階で得られるほか、従来知り得なかった先端技術情報などを得ることもできます。

また当グループでは、新たな人材の陣列を構築するため、2018年から人材教育に対する積極的な投資を開始しました。これが今のところ順調に進み、成果をあげています。新たな人材の陣列を求める理由のキープポイントはITです。ミレニアル世代の若い社員は生まれたときからITに囲まれて育ってきているため、IT活用に慣れており、情報収集能力が非常に高いと感じています。物流と不動産はともに今後の社会においても重要なインフラであり続けますが、そこに今後5年、あるいは10年後に必要なと思われるテーマを組み合わせ、ITで包み込むような感覚で新

図表2 関係業界からの情報収集も可能になる物流不動産ビジネス



※イーソーグループ提供資料より本誌作成

事業を創出し、その事業の中核を担っていけるのは、デジタルネイティブである若い社員しかおりません。ゆえにミレニアル世代の若い社員の能力を高めるための投資は、当グループの未来を明るくするものであるわけです。

### ジョブローテーションで人材育成 物流軸に多動性身に付けさせる

——ITに精通し、使いこなせる人材が必要ということですね。

**大谷** 今はITを使いこなすことができれば、仕事に必要な専門家とも容易につながることができます。自分の知識や能力だけでは行き詰まって

しまう仕事でも打開策、あるいは打開のためのヒントを見つけることができるかもしれません。

社員教育の手法としては、当グループ独自のジョブローテーションが挙げられます。物流を基軸として、不動産知識、金融知識、建設工事の知識、情報システムの知識のほか、物流契約や営業提案のプレゼンテーション能力など、幅広い知識とスキルを兼ね備えた物流不動産ユーティリティプレイヤーを育成することが目的です。当グループには、物流、不動産、管理、建築、広報、教育といった事業を行っている企業がありますので、半年間、これらグループ企業をめぐる、それぞれの現場で専門的な教育を受ける仕組みとなって

図表3 イーソーグループ独自のジョブローテーション



※イーソーグループ提供資料より本誌作成



大谷 巖一氏

います(図表3)。ジョブローテーションにより、多動力を身に付けた社員は、物流不動産ユーティリティプレイヤーとして、グループ内を所狭ましと活躍してもらいます。

物流不動産ユーティリティプレイヤーは、問題解決のため、固定観念や既存の論理にとらわれずアイデアを生み出すラテラルシンキング(水平思考)を持つ人材の必要性を感じて育成にとりかかったものです。物流を基本としながらも、ジョブローテーションを通じて業種の異なる様々な人々と交わることで、その感性が磨かれると確信しました。

多くの中小企業では、限られた人材で激変するビジネスに対応していかなければなりません。そのためには、顧客の要望や状況に応じた役割をこなす柔軟性が社員に求められます。中小企業にとって、専門のスペシャリストよりも多能工であるユーティリティプレイヤーの方が重宝であることは言うまでもありません。特に物流業界は、荷動きや運送依頼の波動性が高く、景気動向に需要が大きく左右されますので、物流の基本をしっかりと押さえつつ、関連する各分野の業務にも精通した物流ユーティリティプレイヤーは得難い人

材であると言えます。

物流不動産ユーティリティプレイヤーは、ITを駆使して業務生産性を上げることで、グループ内の様々な仕事をこなすことができます。仕事をした分、そのグループ企業からインセンティブで報酬が支払われるため、生産性向上が自身の収入増加につながる仕組みです。最近では、物流不動産ユーティリティプレイヤーに対するグループ外からの派遣要請が増えており、その意欲的な仕事への姿勢と業務処理能力の高さを評価されたお客様からはリピートのお声掛けもいただいております。

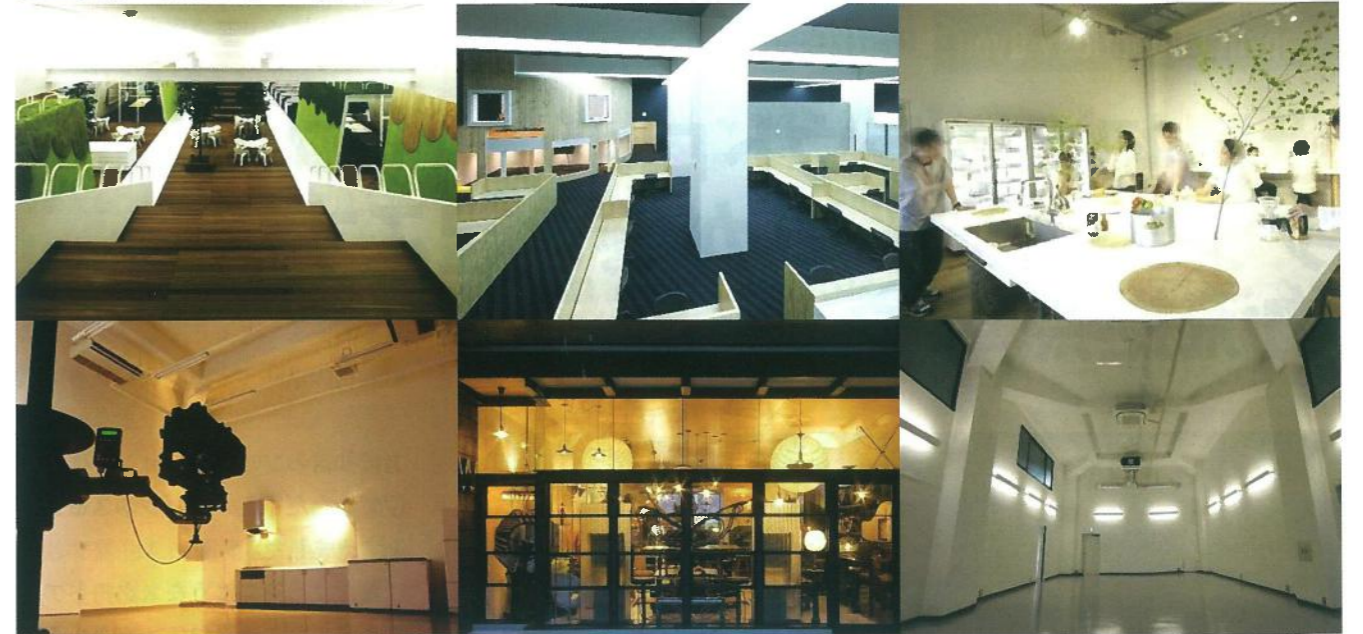
——ユーティリティプレイヤーの重要性がよく理解できました。

**大谷** IT環境もここにきてまた変わってきました。今春からスタートした5G(高速・大容量、低遅延の通信が可能な移動通信システム)もその1つです。加えてIoTの普及やAIの開発も大きく進展しています。物流不動産ユーティリティプレイヤーはこうした先端のITを物流不動産ビジネスに取り込みながら、新しい営業手法を確立し、さらには新しい事業を構想し、実現してもらいたいと思います(図表4)。

当グループでは、そのための支援を惜しみません。資本と経営を分離し、資本面での支援を受けながら経営者となることもできます。この制度のもとでグループ内には若き経営者が次々と登場しており、当グループは現在、45社で構成されるまでに拡大しています。また、先輩が経営者となった姿を見た後輩の多くがその後に続こうとして意欲的に仕事に取り組んでおり、好ましい循環になっています。

——今後の事業展開などご計画をお聞かせください。

図表5 物流倉庫ならではの特徴を生かした用途開発で好評



※イーソーグループ提供資料より本誌作成

**大谷** 新型コロナ禍におけるニューノーマルへの移行で、社会のありようも経済も大きく変わりました。特にECを利用する消費者が増えたことで、物流倉庫の立地ニーズがより都市圏に近づき、物流施設というより在庫保管用の施設としての位置づけに変化しています。ラストワンマイル物流を担うドライバーが不足する中、消費者により近いところに倉庫機能を持ちたいというニーズが出

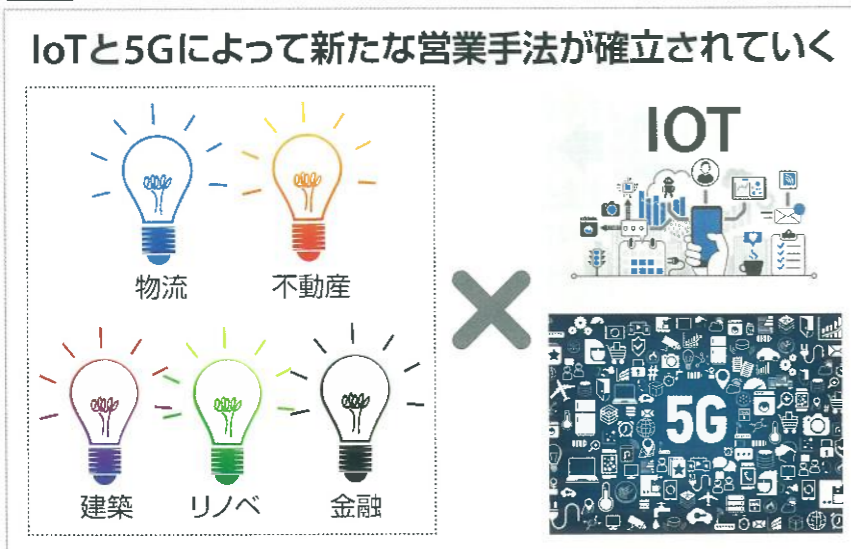
てきたと思われます。当グループは、すでに保有している膨大な倉庫情報を活かし、このような細かい倉庫ニーズにも最適なソリューション提案ができるよう準備を進めています。また、既存の空き物流倉庫のリノベーションも非常に好評で、これまで物流倉庫ならではの耐久性と空間の広さを利用した様々な用途開発をご提案してきました(図表5)。近年は首都圏の倉庫で空き物件が増えて

いるため、さらに社会のニーズをより広く、深く突き詰めていく中でさらに斬新な用途開発をご提案して参ります。

ともあれ、物流不動産ビジネスは様々な可能性に満ちていて、やりがいがあります。今後も物流不動産ユーティリティプレイヤーの育成を基軸に事業をさらに多角的に拡充して参りますので、宜しくお願い致します。

MTF

図表4 IT環境の変化をビジネスチャンスに変える



※イーソーグループ提供資料より本誌作成

# PDO

Plan  
Design  
Operation

## ハンドブック

物流センターのシステム構築と運用

◎RCC「物流センター構築計画マニュアル」研究会 編著

日本物流システム機器協会推薦

物流現場でマテハンの運営に苦心しておられる方、配送センター、工場内MHシステム計画を担当の方、…物流現場で活躍される方に欠かせない1冊です。

業界待望の新刊  
好評発売中!!

B5判 / 392頁  
定価 4,104円(税込)

お申し込み  
お問合せは (株)流通研究社 販売部

TEL.03(3988)2661  
FAX.03(3980)6588

ホームページからも注文できます。▶ <http://www.mf-p.jp>