

倉庫・配送センター、 地価上昇の兆しの中、新たな動きはあるのか？

倉庫や配送センターといった物流施設への投資の活性化、企業が所有資産の見直しを図るきっかけとなった減損会計の強制適用、そして、物流業務スタイルの新形態ともいえる3PL(サード・パーティー・ロジスティクス)の進展と、昨今、物流マーケットを取り巻く環境は、大きく様変わりを見せている。それに伴い、業務を行う“器”である物流施設のあり方にも大きな変化が現れ、各所、各企業において、物流アセットの再構築が図られている。そんな中、物流業者が倉庫・配送センターをどのように確保するかには多様な選択肢が生まれ、その選択の背景に

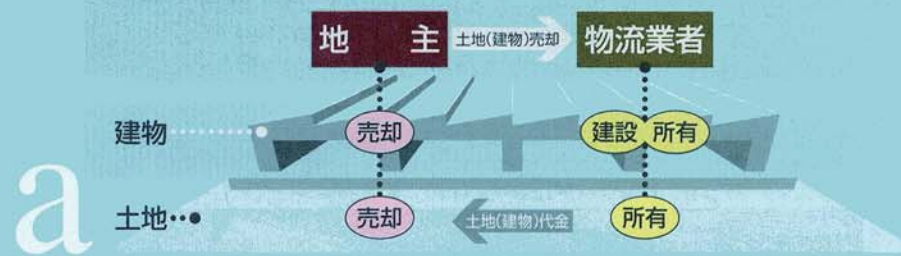
は様々な戦略が見て取れる。

下記aからfの六つのスキームは、物流業者が施設を確保する時に取り得る手法の最も基本的なパターンを図示したものだ。それぞれ、特徴的な事項や特筆すべきメリット・デメリットを記している。ただ、これはあくまで最低限の分類で、実際には、さらに複雑なものとなる。一括サブリースによる分割貸しの上、さらに転貸が入るといった賃貸借契約が何階層にもわたるパターンや、一口に「投資家」といっても、オーナーサイド寄り、テナントサイド寄り、そして全くの第三者とに分かれ、その施設をめぐる各者の

目論見により多様なケースがある。もちろん、資金調達(不動産証券化)スキームも千差万別なものとなり、とてもここですべて説明できるものではない。

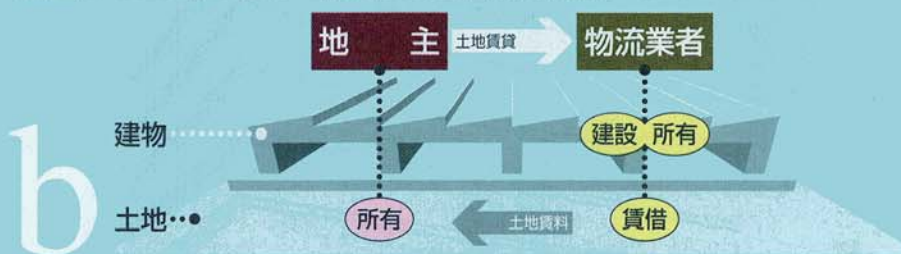
ここに来て、都市部における地価上昇という新たなファクターが加わり、これからの物流資産の所有(賃貸)のあり方は、どう変わっていくのであろうか。買う、借りる、それぞれの手法のメリット・デメリットは？ 物流業者は、いかにして施設を確保してゆけばいいのか。今回、改めて検証することにした。

a 土地・建物ともに購入(自社建設)する



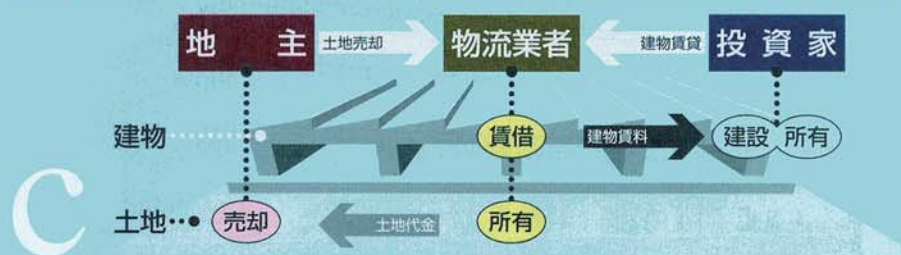
資金に余裕があるためイニシャルコストはかけられるが、その物流センターでの日々の収益がうすく、ランニングコストを抑えて運営していきたいといったケース。所有しているため、土地利用、建物利用の自由度はもちろん高い。ただ逆に、所有してしまうため、ランニングコストは平準化できず、長期にわたって資産管理が必要となる。地価変動リスク(減損会計への対応)を抱えることになり、進出・撤退の機動性、資産流動性にも劣る。

b 地主から土地を借り、施設を建設(所有)する



普通借地、事業用定期借地契約により地主から土地を借り、そこに自社の施設を建て使用する。都心部など地価上昇が期待される場所で地主が売却を望まず、物流業者側も、倉庫は敷地に対して建物の面積割合が小さく、B/Sへの影響が大きい土地資産の所有を望まないといったニーズが合致するケース。建物は自社所有のため自由度が高いが、変更には地主への許可が必要。また、主流となる事業用定期借地権は、存続期間が10年以上20年未満と比較的短い。

c 土地は購入し、そこに投資家が建設(所有)した施設を借りる



グループ会社の所有地を購入せざるを得ず、建物の建築資金捻出のため投資家を介在させるといったケースが考えられる。土地と建物の両方を購入するの比べ、イニシャルコストが低減する、地価上昇局面での資産価値向上、建物管理コストの低減、賃料の経費計上による節税効果といったところがメリット。逆に、地価下落に伴う会計上の経営リスク、進出・撤退の機動性低下などは、土地・建物購入方式と同様にデメリットとなる。

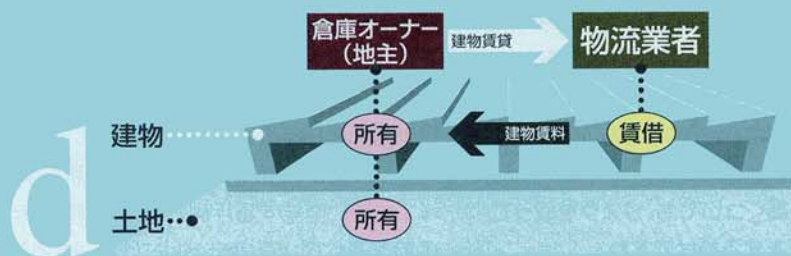
買うか？ 借りるか？

多様化する物流業者のアセット戦略を探る

事業スキームと所有者の構成比較

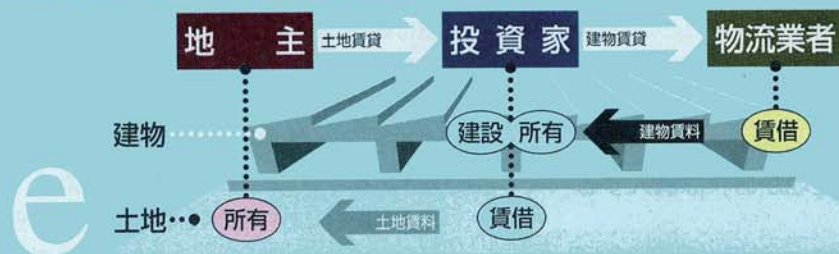
タイプ	a	b	c	d	e	f
事業スキーム	購入方式	借地方式	土地購入&建物賃借方式	建物賃借方式その1	建物賃借方式その2	建物賃借方式その3
従前の土地所有者	地主	地主	地主	倉庫オーナー(地主)	地主	地主
土地所有者	物流業者	地主	物流業者	倉庫オーナー(地主)	地主	投資家
建物所有者	物流業者	物流業者	投資家	倉庫オーナー(地主)	投資家	投資家
使用者	物流業者	物流業者	物流業者	物流業者	物流業者	物流業者

倉庫オーナーが所有する施設を借りる



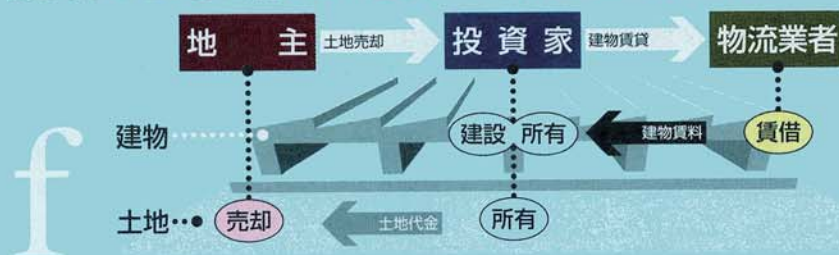
既存の倉庫・配送センターで最も多い、昔ながらの賃借タイプ。中小規模のものがほとんどを占め、大型・ハイグレードの施設では現在少なくなっている。施設購入に比べ初期投資は少なく済むが、賃料負担が毎月かかり、購入に比較すると日々の収益性が高くなければならない。稼働に至る期間は空き物件を探すことのため短く、短期間のうちに営業エリアを拡大させたり、急成長を遂げるため必要とされる。Build to suit型の長期の契約となっていなければ撤退も迅速。

投資家が地主から土地を借り、建設(所有)した施設を借りる



土地を売却する気はないが、建物を建てB/Sをさらに膨らませたくもない土地所有者と、建築協力金などのイニシャルの出費さえ抑えたい物流業者との間にリース会社等の投資家が入り、そのギャップを埋めるケースが多い。新築のBuild to suit型物流施設に採用される事が多く、広くテナント募集されるような物流施設では少ない。賃貸借条件は、定期借家契約、契約期間20年が一般的。このような契約となると、賃借とはいえ流動性・機動性は低い。

投資家が土地を購入し、建設(所有)した施設を借りる



超大型のマルチ・クライアント型物流施設はもっぱらこのタイプ。近代的な物流機能を備えており、月々の賃料負担は比較的高くなるが、それに合った立地・グレードが確保できる。契約次第では流動性・機動性を高くできるが、もともとが汎用的な施設であるため独自の造作は難しい。逆にBuild to suit型なら、流動性は低下するものの建物の自由度は高くなる。東京近郊においては投資家による土地の仕込みが厳しくなっており、今後は地方都市での展開が予想される。



物流施設は“資産”ではなく、あくまで“道具”。 適所で得れば、後はアイデアと交渉力で勝負。

株式会社ハマキョウレックス
代表取締役社長 大須賀 正孝氏

買うか借りるか どちらが安いかで判断する

物流センターを新設する場合に、土地や建物を購入して自社所有にするのか、それとも第三者から借りるのか。どのような判断をされているのでしょうか。

大須賀 我々にとって土地や建物というのは“資産”ではなく、サービスを展開していく上での“道具”でしかない。買ったほうが安いのか、借りたほうが安いのか。それを判断して、あくまで安いほうを選んでいただけ。

物流業というのは、コストの無駄をなくして収益を上げていける会社しか生き残れない。いくら立地がよくても、コストを無視して物流センターを建てたのでは競合に勝てないし、赤字の原因を作ってしまうことになる。高いか安いかの判断には、色々な要素があると思いますが。

大須賀 ウチの物流センターは、償却期間を15年に設定して判断している。土地を購入しても、15年地代を払っているのと同じという考えで、それでペイするかかどうかということ。賃貸物件の中での高い安いは、その地域の家賃がいくらか、といった相場感が一番重要だろう。

ただ、既存の建物を借りて使うのは、使い勝手はあまりよくないね。やはり自前の施設を建てたほうが、使い勝手はいい。では、建物を借りるという選択肢はあまりないのでしょうか。

大須賀 それはあるよ。安けりやどこでも買うというわけではない。例えば地方の田舎

町で、お客さんからの依頼でどうしても物流センターを開設する必要があるとする。そのお客さんとの取引が永続的に続くということはあり得ないから、すぐに次のお客さんが見つからないような田舎では、絶対には買わない。ただし、京阪や中京、関東圏などには需要があって、新しい取引をすぐに始められるから、安ければ買うね。

世の中の流れは非常に速いから、3年先はわからない。お客さんの工場の状況も生産量も変わっていくから、いつ取引が打ち切られるかわからない。初めのうちは調子よくても、変化は急にやってくる。

賃貸のほうが高くついても、リスクを取って買わない選択をするわけですね。

大須賀 次の取引が見つからなくて、施設が不良資産になってしまう方がもっとリスクが大きい。要は、そこを的確に見切って、施設を作っていくということだ。

サービス展開の“道具”として 適した土地があれば購入する

藤沢センター（神奈川県藤沢市）のケースでは、土地を購入して自社施設を建設されていますね。

大須賀 既存のお客さんの取り扱いが増加し、物流センターの新設準備を進めていたところ、非常に良い場所を坪単価13万8000円という格安で4,700坪購入してきた。そこに延床面積3,600坪の物流センターを建設し、2005年8月にオープンさせた。今年になって、たまたまその隣の土地5,000坪を坪単

価14万9000円で購入することができたので、5,000坪の物流センターを建設した。タイミングよく隣接する土地が購入できたのも、縁があったからだと思う。

藤沢という立地を選択した理由は？

大須賀 選んだというよりも、道具として適した土地がそこにあったというだけ。関東一円でサービスを展開するのに、東京周辺であれば藤沢であろうと八王子であろうと大した差はないね。これが神奈川県内に特化したサービスを行うのであれば、立地を吟味する必要があるだろう。

立地に関して言えば、藤沢はいい場所だよ。インターに直結する片側2車線の道路が目の前を通過して、来年3月には開通する予定だからね。

今は、関東地方ではこの藤沢センターの他に綾瀬（神奈川県綾瀬市）にも5,000坪の物流センターがある。関東地方では物流センターのニーズが高く、今でも10件ほどの引き合いがあるから、これから5,000坪規模の物流センターがあつと三つは必要だ。大都市周辺であればOKとはいえ、顧客から見た立地の良し悪しというものもあるのではないのでしょうか。

大須賀 お客さんの方は、立地の判断などしないよね。物流業者がお客さんのところまで荷物を取りに行くわけだから、物流センターの場所なんて、コストが安くて確実に荷物が届けば関係ない。さらに言えば、東京の業者だろうが、浜松の業者だろうが、関係ないだろう。

藤沢センターのように土地を購入してしまう

倉庫・配送センター、買うか？ 借りるか？

と、撤退が難しくなったり、不良債権化してしまうというリスクがあるのではないですか。

大須賀 ■ そういう場所は買わない。もし当社が土地を購入して、自社施設を建てた場合でも、撤退するとすれば貸して欲しい売って欲しいというところがたくさんある。そういう魅力ある立地しが買わないし、逆にそういう場所には、取引もたくさんある。結果として、撤退することはないよ。
場所はいいいけれども、時とともに施設の使い勝手が悪くなってしまったようなケースなどは？

大須賀 ■ ウチは3PLを手掛けてからまだ間もない企業だから、旧態依然とした多層階の古い倉庫は所有していないよ。建てる時も、当初から2階建より多層となる施設は建てない。3階建以上になると、とたんに使い勝手が悪くなるからだ。年月とともに施設が陳腐化するの、まあ仕方ないことだが、階層といった基本的な仕様は、先を見越しておかなければならないことだろう。

都市部の倉庫は、面積を取りたいばかりに300坪の5層とか500坪の3層などが多く、エレベータで荷の上げ下げを行い、苦勞される企業が多いようですが。

大須賀 ■ 当社は3PL業者だから、効率をまず考える。荷揚げのロスだけでなく、3層にすると柱ばかり多く、レイアウトにも無駄が生じてしまうので、建物の効率も悪い。

現在、賃借物件と自社購入物件の割合は？

大須賀 ■ 賃借よりも、所有物件のほうが断然多い。ただ、荷主の物流センターに当社が入るケースもある。これは、購入でも賃借でもなく、請負という形での取引だ。もちろ

んそういう場合は、我々に物流センターに係るコストはない。

人材が集まりにくい場所では土地を買うべきではない

では、センターを開設して失敗したケースはありませんか。

大須賀 ■ 川崎の東扇島は、安かったので借りたが、人が全然集まらなかった（東扇島は臨海埋め立て地）。今の物流業は、人がいないと仕事にならない。

あの場所で100人の人を集めるのは至難の技だよ。倉庫だけはたくさん集まっているけど、周辺に住宅が全くないからね。川崎市内で人材募集をしても、交通の便は悪いし通勤時間はかかるしで、なかなか人が集まらない。川崎までバスを何台も出したり、通勤手当を払うなどして集めてこない。それに、帰りのバスが早い時間に終了してしまうから、仕事も早めに切り上げなくてはならない。正味の就業時間も短くなってしまふ。

派遣社員を雇って対応しようとする、人件費が高つくますね。

大須賀 ■ 派遣社員を雇うと高くつくということもあるが、人が頻繁に入れ替わるから、作業を一から教えなくてはならないというデメリットもある。教える手間がかかるし、仕事の質も下がるから非常に効率が悪い。100人のうち派遣社員が10人くらいならまだいいが、これがもっと多くなると、コストが高いどころか仕事が回らなくなってしまふ。

だから、人の集まりにくい土地は、いくら安くても絶対に買うべきではないね。

格安な地代で1万坪の土地を賃借柔軟な発想でビジネスを生む

長野県安曇野市では、1万坪の土地を借り、物流センターは自前で建設されています。

大須賀 ■ これは、隣接するジュース工場のための物流センターとして、2005年に建設した。

ウチが入る前は、ジュース工場からいったん商品をすべて松本市近辺の倉庫に運び、そこで1週間保管した後、細菌検査を経て出荷していた。細菌検査まで1週間保管する義務があるから、倉庫が必要だというわけ。商品を倉庫に運ぶのに、1日200台ほどのトラックを使っていたから、その運賃だけで年間数億円かかる。

「それを私がなくしましょう」とジュース会社に提案した。すると、「なくなるわけがない」と言われたね。それでどうしたかというと、ジュース工場の隣に繊維会社が保有する広い土地が空いていたから、その土地を借りて物流センターを建てた。ジュース工場と物流センターの距離は230m。これを地下でつないだ。

この物流センターを使えば、出荷する商品をエレベータで地下に移動させて運ぶだけでいいから、トラックに積む手間が省けるし運送代もかからない。それに、これまでの倉庫は1万3000坪の大きさだったところを、当社の物流センターは間仕切り一つないレイアウトで5,800坪の大きさに抑えた。半分以下の坪数でも、商品は全部ここに入ってしまうから、倉庫代もかなり安くなる。これ以上省けるところがないくらいコストダウ



あずみ野物流センター



コンベアーブリッジ(地上部分)

ンを図っているよ。

この契約は30年だ。ジュース会社にとってみれば、この物流センターを使わなくなることは考えられないからリスクは低い。さっき、田舎では所有しないと聞いたけど、ここでは、だから自前で建てたわけ。そうじゃなかったら建てなかった。

ジュース会社自身では、隣の土地を活用することを考えつかなかったのでしょうか。

大須賀 ■ たくさんの運送会社が入り込んでいたから、そんな発想は出てこなかったのだろう。それに、運送会社は何を考えたかという、当時は松本周辺の倉庫へ運んでいたけれど、もっと遠くへ運んで運賃を稼ごうとする。だから、それを私がなくしてあげると言ったんだ。これまで物流を請け負っていた運送会社には、当社の物流センターからの配送を引き続きやってもらっているから、取引が全くなかったわけではない。

土地を保有していた繊維会社と大須賀社長とは、以前に付き合いがあったのですか。

大須賀 ■ ないけど、直接訪ねて交渉ですよ。初めは、繊維会社が自分たちで倉庫を建てるから、それを賃借してはどうかと言ってきた。でもそれだと高くつくから、我々としては自社施設を建てたい。交渉の結果、土地を借りて、建物を作った。

長野県へ建築許可申請に行った時も、ウチの県は「環境長野」を宣言しているから建設は難しいという話だった。私が「新しい物流センターは地下で工場とつなげるから、毎日トラック200台分の排気ガスをなくすることができる」と説明しても、「そんなこと冗談でしょう」と半信半疑だったね。いったんは突っ返されたんだけど、そうしたら翌日

に電話が掛かってきて、来てほしいと。それですぐに許可が下りた。

実は、繊維会社の保有地に物流センターを建てる話をジュース会社に持ち込むのと同時に、繊維会社との土地賃借の交渉も進めていた。ジュース会社の物流の元受に話が漏れると、「うちもやるよ」と競争になってしまう。それを避けたかったの、先に押えておいたというわけ。

しかも、地代はかなり安く。

大須賀 ■ 良いタイミングで、たまたま良い土地が空いていたということだと思う。

ここは、安曇野市に合併される前は堀金村村長という、その時の村長が繊維会社を誘致したという経緯があった。村がなくなり、村長は辞め、繊維会社は、購入した広い土地に何かを建てるかという、建てない。土地を返却するかどうかという問題になっていた時に、私が交渉に行ったものだから、安く借りられたというわけだ。

非常にいいタイミングを捉えて、営業力と交渉力でコストダウンを実現された。

大須賀 ■ 土地の取得だけに限らず、仕事なんていうものは、縁があればうまくいくし、縁がなければうまくいかない。交渉する時も、熱意を持って真剣に話をすれば、相手は聞く耳を持ってくれる。

それに、良い話があった時は、検討するなんてもんじゃなくて、即決していきなきゃ。それが縁をつかみ取るコツだよ。

物流のコストダウンを図るには、発想次第で様々な方法が考えられるんですね。本日はありがとうございました。



物流拠点が集中する、二つの大きな理由

物流を都市・交通工学の視点で見ると、物資を保管したり流通加工する「物流施設」と、その施設間を行き来する「物資の輸送」から成り立っています。その中で、流通センターや倉庫といった民間の物流施設が重要な役割を担っているのはもちろんです。これまで、こうした施設は全国に分散していましたが、昨今、大型化・集約化の傾向が顕著になっています。その背景には二つの大きな要因が挙げられます。

まず一つは、生産と物流の切り分けが難しくなっていること。かつては、生産から保管、発送と、各業務の区分けが明確でしたが、今日では流通加工の割合が増え、それに合わせ、流通過程における大掛かりな施設や設備が必要になっています。携帯電話を例に説明すると、最初の工場で作られるのは外側のカバーだけ。その後、消費地近くの倉庫でROMを組み込み、マニュアルを入れ箱づめて初めて製品となる。このような例は、他の商品でも数多くあるでしょう。間違いなく増加しています。そして、物流の中間での加工作業が多くなるほど、投資効率を上げるための拠点統合が進んでいきます。

もう一つは、高速道路などの交通ネットワークの整備が進み、交通事情が改善されたこと。拠点を集約して多少遠距離になっても、自社・顧客の物流ニーズへの対応が可能となってきたため、統合によるスケールメリットを追求するようになったわけです。

では、こうした物流拠点はどこに立地するか。かつて倉庫は、船の物流が中心なら中継地である港の近く、生産地が内陸部ならその工場に近い内陸部、あるいは商品によっては消費地の近くと分かれていましたが、今では港や内陸部を含めて消費地立地が主

業界の地位向上に不可欠。 社会的責任を踏まえた 物流拠点の構築を。

体となっています。東京都市圏を例に取れば、国道16号線沿いや港に近い臨海部。今後は、高速道路が利用しやすい圏央道IC周辺も、人気の集中するエリアになっていくでしょう。

社会的要請を担う 物流アウトソーシング

さて、現在の物流事業のトレンドの一つとして、アウトソーシングの増加が挙げられます。東京都市圏交通計画協議会がまとめた企業アンケートでは、輸送など一部をアウトソーシングしている企業が26%、施設運営や輸送などのすべてをアウトソーシングしている企業が55%に上り、すべてを自社で行っている企業はわずか19%に過ぎません。つまり、在庫管理や発送業務はもちろん、包装・梱包、簡易組立作業などからなる流通加工を一括で請け負う企業がそれだけ増えているわけで、今日では「3PL（サード・パーティー・ロジスティクス）」といった呼び方をされています。

こうしたアウトソーシングの広がりに伴い、物流施設の所有形態も敷地の賃貸が54%、賃貸施設への入居が19%と全体の70%以上を占め、完全な自社所有は24%となっています。本来、長期的に運営できるなら、施設は所有して設備投資した方が理に適っています。ただ3PL業者からすると、荷主との契約は3年程度が一般的であることから、容易には土地取得に踏み切れないのが実情でしょう。前述のとおり、土地や施設の大規模化・多機能化が一方でありながら、賃貸が大勢を占めなければならぬところに、物流ニーズへの対応の難しさがうかがえます。

物流事業者が考慮すべき 社会的責任

同協議会が行った、荷主企業に対する流通

業務効率化についてのアンケートでは、「コストダウン」をもっとも重視する企業が50%超と、次点の「物流品質による差別化」の25.6%を圧倒的に上回っています。こうした価格面での要求が大きいことはわかりませんが、物流事業者が拠点選択の際に、安いからという理由だけで市街化調整区域などに進出してくるのは非常に残念なことです。田や畑の真ん中に物流センターを作り、児童の通学路を高速道路ICへの近道だと大型トラックが疾走するような状況が、全国至る所で見受けられます。

物流業者が荷主に対するサービス向上を考えるのは当然ですが、コストを重視するあまりに都市の居住環境を悪くし、交通事故の危険も気にしないというのは、いささか無責任な話です。例えば、製造業における工場進出時の公害対策、また、小売業でも大型店舗の出店の際には、来客動線や物流動線の交通シミュレーションが当然のように行われています。道路交通法の改正の背景には、目に余る路上駐車の実態があったと思います。物流業界においても、進出地域に関心を持ち共存を考えることが、業界の地位向上に大きく寄与することは言うまでもありません。

では、都市部における物流拠点はどのようにあるべきなのか。先の協議会では二つの方法を提案しています。

一つは物流施設の候補地として人気の高い臨海部や圏央道のIC周辺に、流通団地を造成していく方法。もう一つは都市計画法で定める用途地域の規制を厳しくし、住宅街と工業専用地域の区分けを明確にすることで、倉庫や配送センターを特定エリアに集中させるというものです。

物流事業者の一部からは、民間の事業に公共が口を出すべきではないという声がかかります。確かに、本来は市場の原理に任

せるべきですが、インフラが整わないことで国際競争力が低下したり、あるいは一般の国民生活に悪影響を及ぼすなら公共の関与も必要でしょう。問題を解決するために、国が集積地を指定してインフラを整える。それで不足する部分を民間が補いながら、健全な企業活動を行うことが理想的な姿だと思います。

物流拠点の今後と、 新ビジネスの可能性

物流拠点は、今後、さらに効率化が求められることになるでしょう。そのため、買うにしても借りるにしても、自社のビジネスや顧客ニーズの変化を的確に見極め、最善の解を導き出す知識と経験が重要となります。同時に、土地の取得や最適な建物の設計はもちろん、資金調達や設備選定、配送システムや在庫計画などのプロフェッショナルがいなければ成立しなくなる。こうしたコンサルティングの専門家集団が登場してくることが予想されます。

いずれにしても、物流業はサービス業であり、サービスの差でより多くの対価を得るべきです。ある人が、「一生の伴侶をコストだけで選ぶ人間はいない。配送業者は安い方がいいというのは、パートナーではなくただの下請けだと思っているからだ」とおっしゃっていました。つまり、社会的責任を全うすると同時に、コスト競争だけでなく付加価値を伴った戦略的サービスを創造することが、企業としての競争力を高め持続的な繁栄に繋がっていく。そのことを、業界全体として認識していただきたいと思います。