

# 物流施設の 隠れたリスクを探る

物流拠点の集約において重要視される施設の耐震性能、高度な顧客ニーズに応える3PLに不可欠な高いセキュリティレベル、社会におけるコンプライアンスへの関心の高まり。これまで、まず第一に「コスト削減」が掲げられてきた物流業界においても、昨今は安全面、防災・防犯面、環境面への対応が大きな経営課題となりつつある。今回の物流マーケット情報は「物流施設の隠れたリスクを探る」と題し、現在の日本における物流施設のリスクマネジメントの現状を把握するとともに、先進的な物流事業者および倉庫デベロッパーは、どのようなサービスや施設を提供しているのかをレポートする。

## 個別の損失 経営危機の



多摩大学 研究開発機構  
ロジスティック経営・戦略研究所  
所長 教授

水嶋 康雅 氏

# の陰に隠れた 認識が不可欠

## 90年代に急速に必要性を 増したリスクマネジメント

危機管理という言葉が一般に知られるようになったのは、1960年代初頭にアメリカで起こった「キューバ危機」の頃と思われます。さらにその概念は、徐々にビジネスの世界にも浸透しはじめ、90年代に導入されたSCM(サプライチェーンマネジメント)、あるいはキャッシュフローマネジメントによって、物流ビジネスにも大きく関与しはじめたといえます。加えて、9.11同時多発テロ事件以降の危機の多様化と損失規模の大きさなどによって、危機対応の仕方は複雑さを増すことになったのです。

しかし、国内の物流事業者が、その影響の重大性をしっかりと認識しているかという点、疑問を感じずにはいられません。確かに、預かっている製品の損害、倉庫内の設備や機器の破損、働く人の労働災害など、個々の事由に対する対応は、倉庫業が始まった当初から行われてきたといえるでしょう。事故が起こらないようにするのはもちろんですが、こうしたいわゆる「純粋危機」は、仮に発生しても保険でカバーできる範囲のものであり、ある程度のリスクヘッジが可能です。

しかしながら、今日の物流業が抱えているのはもっと大きな、経営に直結するような問題なのです。

## 投機的危機や信頼性の 欠落によって浮上する 経営危機

では、どのようなリスクがあるのか、いまいし詳しく見てみましょう。

今日のように、物を作っても売れなかつたり、技術進歩の早い時代には、メーカーは極力、在庫を抱えないようにしています。そのため、サプライヤーからの資材等の調達はジャストインタイムを求めようになります。また、サプライヤーにとっても在庫はキャッシュフローに影響することはいうまでもありません。そのため、物流に対する要求は、おのずと高くなるわけです。

例えば、年間365億円の売上があるメーカーに対して、資材物流が1日止まれば1億円の販売機会損失と資金調達の必要性や、1億円分の商品の陳腐化の危険が出てくるわけで、こうした業務の遅れによる損失は、保険で補填されるようなものではありません。こうした損失は、荷主とともに物流業者の経営に直接影響を及ぼすことになるでしょう。

また、時代の流れとともに倉庫で扱う製品は変化しており、その中身が変われば、倉庫に必要とされる設備や機器も異なり、新たなリスク要因が発生してきます。同時に、こうした変化に対応できないフレキシビリティの低い施設を持つことは、それだけで不動産所有に対するリスク、いわば投機的なリスクによる危機が発生するのです。

## 潜在的危機に対する 管理意識が希薄な物流企業

さらに、近年の顧客である荷主や3PLの意識の変化は、物流事業者にも様々な要求を突きつけています。

以前は、倉庫といえば保管することだけが目的であり、そのため、施設としての建物があることが、市場参入に必要な唯一と言ってもよい条件でした。しか

し、現在では、流通加工までも請け負うことが多かったことから、加工ができる設備や人員、労働環境としてのISO14000などの認可が、当然のこととして求められてきます。これは加工に携わる人材確保のためにも、立地と並んで重要な要素となっています。

つまり、品物の数が合う、取り扱いも丁寧で壊さない、腐らせないことなどは当然のこととして、以前は競合との争いに勝つための競争条件だったものが、いつの間にか市場参入資格条件に移行しているのです。

加えて、コンプライアンスや省資源・環境への配慮など企業の社会的責任が求められる今日、社会全体との調和を求めないまま、価格競争だけで勝負をするのは愚の骨頂であり、こうした変化に気づかない企業は経営危機に陥り、いずれ淘汰されることになるのです。

## サービス業としての意識が 新たなビジネスの 可能性を広げる

では、なぜ日本では物流業の進化が進まなかったのでしょうか。それは、根本的には「物流の本質的役割」(価値の発現)を理解していなかったことによるわけですが、直接的には戦後50年もの間、物があれば売れる時代が続いたことが理由と、私は考えています。つまり、物を作れば今日売れなくとも明日には売れた時代であり、在庫など作りたくても作れないほどの繁栄があった中で、倉庫業は、建物さえあれば利益を上げることができ、そこで、「とりあえず置いておいてやるよ」といった姿勢でビジネスをしてきたのではないのでしょうか。それが

変化を遅らせている最大の理由だと思っています。

では、今後の倉庫業はどうあるべきなのでしょう。施設面から見ると、これは一概に言えるものではありません。どんな荷物かによって求められるものが違うからです。例えば米のように、一度入れたら頻繁に出し入れしないというのであれば、旧来型の倉庫の方がコスト

が抑えられていいのかもしれませんが。

一方、工業製品や生鮮品のように、本来、在庫を置きたくないものの場合、トラックの出入りがしやすいか、どれだけ荷物の積み下ろしを早くできるかといったスピードが求められます。そのためには、土地が高いから階数を上に延ばせばいいとか、高い棚に物を積んで、その積み下ろしに大掛かりな機器を要する

ような倉庫などはコストが合わなくなります。さらに、流通加工やSCMIに関連した前後の手続き業務がスムーズにできるかどうかなども重要となるでしょう。

要は顧客の意向に沿うために、どのようなサービスが提供できるのか、その実現のためにどんな立地、どのような建物の形態、機器が必要なかが問われるので

## コンプライアンスを意識しながら 新たな形態に進むべき物流施設

### 既存の物流施設が抱える コンプライアンス上の問題点

これまでの物流施設を、コンプライアンスあるいはリスクマネジメントの観点から見ると、やや遅れた面があることは否定できません。コンプライアンスに関しては、物流施設に関係する法律は多岐にわたっており、特に建築基準法、消防法、倉庫業法絡みの話が、不動産賃貸借や売買の取引の場面ではよく見受けられます。

いくつか例を挙げますと、有効スペースを確保するため設置した床対象となるメザニン(中2階)が原因で容積率が法定容積率を超えてしまう、荷捌き作業で荷物が雨に濡れないよう庇の長さを勝手に延ばしたことによる建ぺい率オーバーなど、現場の作業効率を重視するあまり、こうした法令違反が本人達も気づかないうちに発生している事例が少なくありません。実際、利用している企業の法務部や管理部などが、こうした現場の工夫や要求に対し、コスト面ではチェック機能が働いていたものの法令を遵守しているかどうかのチェック機能はあまり働いていなかった、というのが実情のようです。

こうした施設は、行政から改善命令が出た場合、改善するために一時的な移転作業や物流業務がストップするなど、コンプライアンスの面以外でも金銭的なリスクや荷主との契約上のリスクを抱えています。また内容によっては、作業する人や預かる荷の安全性に対するリスクマネジメントの点でも、大きな問題を抱えていることとなります。万一の事故が起こった際には、知らなかったでは済まされない

ですし、その責任が大きく問われることになるのは、言うまでもないでしょう。

安全性や法令違反の問題は、建築時や入居時だけに限った話ではありません。例えば、契約書上はオーナーの許可事項であるはずの建物の変更(増床や内部造作)を、テナントが無断で実施しているケース。オーナーが徐々に倉庫を訪れると、敷地内に事務所、倉庫内に容積床対象のメザニンが張ってあったということも笑い話ではないのです。

今日、あえてこのような建物を建てたり、変更したりする方は少ないと思いますが、こうした問題を知らないということがないよう周知していくことも、この問題を解決へと導く非常に大事な取り組みだと思えます。

知らないことが大きなリスクを生む例を挙げますと、原則、賃貸倉庫を建築できない市街化調整区域に倉庫が建築され、テナント募集の看板が出ていることがあります。この場合、合法的に賃借できるかどうかきちんと確認する必要があります。既存宅地制度を利用しているのか、それとも地区計画で賃貸が認められているのか? 開発許可の用途はどうか? 等、賃貸条件云々の前に、合法かどうか非常に重要な要素です。中には、貸主の認識が足りないために、トラックターミナルを営業倉庫として賃貸し、後で営業倉庫の免許が取れないため契約がキャンセルになる、開発許可の用途を「自己用」で取得し、変更が難しいにもかかわらず話が進んでしまい、後からトラブルになるケースなどが見られます。

こうしたケースを未然に防ぐには、倉庫のコンプライアンスに精通した仲介業者やコンサルタントに相談するのが

あり、はじめに建物ありき、保管・運送コストの安さで勝負といったアプローチでは生き残れない時代なのです。

また、サービス面では、これまでコストの安さ・時間の正確さ・品質保持・スケジュール管理などが顧客を獲得する信頼の源泉でした。しかし、これらはすでに当たり前になってきています。今後、これらに加えて求められるのが、顧

客の疑問に即座に回答できる応答性や、すぐに届けられる俊敏性であり、これを有することこそが、サービス業としての倉庫業の新たな競争力の源泉になっていくことでしょう。繰り返しになりますが、荷主の意識が変わってきている今、物流サービスを提供する側にも顧客に合わせて意識やサービスを変える必要性が出てきているのです。

シービー・リチャードエリス株式会社

インダストリアル営業本部  
企画推進グループ グループリーダー

小林 磨



最も安心かと思えます。シービー・リチャードエリスでは、単なる物件情報の提供や紹介だけでなく、こうしたノウハウを有し、コンプライアンスを意識したアドバイスができる体制を整えています。

市場ニーズをトリガーに、急速に高まる  
コンプライアンスの意識

この数年、物流業界を取り巻く環境は大きく変化してきました。リスクマネジメントやコンプライアンスに対する意識が急速に高まってきたのです。

2006年、ある物流会社が、関東運輸局からコンプライアンスに関わる件で厳重注意を受けたことがありました。これには、物流倉庫で変更登録を受けずに貨物を保管していたことが含まれており、この結果、「未登録スペースに保管していた貨物は、登録済みの倉庫施設内に収める」「外部倉庫事業者に業務委託する」「自社の営業倉庫に移動させる」など短期間で改善が行われました。これらの対応は、日常業務にも大きな影響を及ぼしたと推測され、コンプライアンス遵守の大切さを再認識させられました。加えて、これを機に、他の物流会社でも、コンプライアンス担当部署の設置やチェック項目の作成等、自社内の調査や対応を始めるといった波及効果が見られました。

もう一つ影響を与えているのは、国内外投資家による不動産ファンドという、新たな倉庫施設オーナーの出現です。彼らにとっての物流施設はある意味金融商品と同様ですから、コンプライアンスに厳しいのは当然であり、違法建築などはもってのほかです。彼らは違法性のある施設を違法

性のある施設に改善する努力を常に行っており、テナントと協力し、徐々にノウハウを蓄えつつあります。5年くらい前までは、物流の賃貸マーケットにはプロの貸し手が存在せず、オフィスビルのようにこうした動きに組織的に対応する会社が非常に少なかったと記憶しています。すべてのテナントがもろ手を挙げて賛成というわけではないでしょうが、彼らの存在は物流施設のコンプライアンス向上へ寄与することは間違いないと思います。

時代の潮流の中で新たな  
サービス形態を模索すべき物流業

こうしてみると、現在は倉庫業、および施設のあり方の端境期にあるように感じます。一方に、投資家などの新規オーナーが求めるコンプライアンスを遵守した倉庫があり、もう一方に既存の、多少の違法性を内在した施設がある。一方は従前から比較した意味での使いにくさがあり、一方には現場のニーズに柔軟に対応できる融通性がある。社会の風潮の変化があまりに急激だったために、現在はこの両極端の倉庫のみが存在し、双方のよい部分の折り合いを付けた施設がほとんど存在していないといったところではないでしょうか。換言すれば、法令を遵守しながら融通が利くフレキシビリティを持ち、さらにスピード感やアイデアを提供できる、そんな物流施設の新しいあり方を模索すべき時代が来ていると思います。

# 「安心・安全」の提供が、 これからの物流施設デベロッパー



プロロジス

ファーストバイスプレジデント  
開発本部 建設部長

石嶋 健二氏



開発本部 建設部  
シニアプロジェクトマネージャー

青木 鏡多郎氏

## 業務の差別化要因として 重要視したリスク管理

当社は、物流施設を専門に開発・所有・運営する不動産開発会社として、1991年アメリカで誕生しました。その後、世界各地の主要都市で先進的、かつ高品質の物流施設・サービスを提供する企業として、ヨーロッパ、アジアにも進出し、グローバルネットワークの構築に努めてきました。我が国では99年に日本法人を設立。2001年より事業を開始し、今日では全国にそのネットワークを広げています。

現在のところ、複数の顧客が同時に利用する「マルチテナント型物流施設」が多い当社が日本でビジネスを開始するに当たり、競合他社との差別化を図るために取り組んだのが、①大型トラックが各階に横付けできる、利便性の高い大型施設、②オフィスビルと同水準のハイグレードな設備・仕様、③オフィスビルに匹敵するセキュリティの強化、の3点でした。

例えば国内では、地価が高いことから建物を高層にして、エレベーターなどで荷を持ち上げる施設が目立ちます。一方、アメリカや中国では、トラックからの荷の積み下ろしが容易な平屋の倉庫が多い。当社の多くの施設は、大型ランブウェイにより上層階へも直接大型トラックが乗り入れられ、海外同様、平屋感覚での使用を可能としました。この方が荷捌き等の作業時間が短縮でき、結果的に顧客にとってもコスト削減に繋がるといえます。

また施設のエントランスは、床は御影石、壁は大理石で仕上げ、格調を高める

ことで、従業員の確保を容易にし、誇りを持って働ける環境にしています。

セキュリティに関しては、電気錠とIDカードを用いて入退出を記録。また、倉庫エリアのドアやシャッターにはセンサーを搭載し、無理やり開けようとするれば、施設の中央防災センターに連絡が行くようになっています。さらに、すべてのエリアをカバーするよう監視カメラを設置して、VTRで記録・管理。不審な動きがあれば事後のトレースが可能となっています。

## セキュリティシステムの徹底で 顧客ニーズにいち早く対応

先に述べたとおり、施設内のセキュリティに関しては防災センターで一元管理していますが、一部の顧客からは、自社の利用スペースについて、自己管理を追加したいというニーズも出てきています。もちろん、こうした要望にも、フレキシブルに応えられるシステムにしておくことは重要なことです。これは様々なユーザーが多様な利用をするマルチテナント施設として必須の条件であり、共有スペースと専有スペース、さらには内部の特定エリアの制限など、エリアによって認証システムを変えることができる自由度の高さを持たせています。

当社がビジネスを始める以前、物流施設においてセキュリティのグレードを上げることは、利便性の高さを阻害する要因だという考えもあったようです。しかし現実には、ユーザーである物流事業者から、そのことでクレームを受けたことは一度もありません。むしろ、安全性の観点から、彼らのクライアントである荷主からの評価が高まったとの声を頂戴

# の使命

しています。さらに、建物自体のグレードが高いことから、大事な荷主を倉庫に案内しやすくなったと大変喜ばれています。我々は、3PLなど物流アウトソーサーの後押しとなる施設を提供するのが役目であり、その意味から、十分に役割を果たしていると自負しています。

## 特許を取得した 免震システムで破損リスクと コスト上昇を回避

当社が日本に進出する際、業界他社に先駆けて積極的に取り入れたのが免震構造でした。日本は地震国ですが、免震構造の建物は、実績として阪神淡路大震災や新潟中越地震でもほとんどダメージがなく、働く人にも、保管される荷物にもメリットがあるのです。

当社が採用したのは、自社で特許を取得した「杭頭免震」という工法で、地面に打ち込んだ杭に、直に免震装置を載せるといったものです。通常必要な基礎工事部分の構造がいらなくなり、加えて、免震装置が地震の力の約8割を吸収するため、上部躯体の柱や梁を約2割ほど細くできます。一般に、倉庫の建設費に占める構造部分の費用は7割を超えるといわれており、免震構造を採用することで、その部分のコスト削減が可能になりました。このため、通常の耐震構造の施設開発に比べてコストアップを最小限に抑えることができ、賃料面でも値ごろ感のある設定にすることができたと考えています。すでに当社では、保有施設の総面積の3分の1でこの免震構造を取

り入れています。

免震構造の導入やハイグレードな施設づくりは、それだけでもリスクマネジメントの意味があります。加えて、これらは、そこで働く人の安全性や快適性に繋がるものであり、結果的に質の高い人材が集められることになるでしょう。こんなところでも、物流事業者が行う事業のリスク低減に一役買っているのではないのでしょうか。

当社の進出以降、国内にも大規模かつハイグレードな物流施設が増えてきました。しかし、我々にはインハウスにPMやデザイナーを置き、5年間以上のノウハウを蓄積することで、さらに進化を続けており、それこそが競争力の源泉になっているのです。

## 不動産リスクの肩代わりで 顧客の経営効率向上に寄与

ここまで、施設内での荷物の安心・安全についてお話ししてきましたが、我々にはもう一つの大きな役割があります。それは、顧客の資産マネジメントに寄与することです。

以前までの「倉庫」は、メーカーや小売業などが独自で開発するのが一般的でした。しかし、バブル経済の崩壊以降、地価の下落が資産価値の減額に直結し、バランスシートを傷める企業が続出し

ました。つまり、倉庫を持つこと自体が大きなリスクとなったわけです。言い換えれば、賃貸倉庫を使うことが企業のリスクマネジメントになりうるものであり、この不動産リスクを肩代わりするのが我々の役目であると考えています。しかも、マルチテナント施設での当社との契約は短いもので3年、長くて5~10年ですが、顧客はそのタイミングで拡大・縮小、継続・撤退など、市場環境の変化に合わせた経営判断が自由にできるのです。

その一つの例が、当社と日立物流様とが共同で手がけた、資生堂様の物流部門の買収です。不動産資産を当社が、配送等オペレーション部門を日立物流様が担当し、資生堂様は物流に手を煩わせることなく、企業のコアビジネスに特化することができる。これは従来のアウトソーシングを超えたM&Aですが、こうした例は、今後も増えていくことになるのではないのでしょうか。それぞれの企業が、自社の特性を最大限に発揮することで、各自の事業リスクを最低限に抑える。物流施設がリスクマネジメントに果たす役割は、このようなレベルにまでできていると思います。

# 国際物流ビジネスの発展に不可欠 世界基準のリスクマネジメントシス



株式会社 近鉄エクスプレス

総務部  
部次長

西本 伸一氏



総務部 経営企画グループ  
専任次長

大門 啓員氏

## 海外資本企業との取引がもたらした世界基準のリスクマネジメント

当社は1948年、近畿日本鉄道の業務局として国際貨物・旅客の取り扱いを開始しました。その後、70年には「近鉄航空貨物」として独立。89年には社名を現在の「近鉄エクスプレス」に変更し、今日に至っています。

その間、78年には業界初となる輸出業務のコンピュータシステムのオンライン化をはじめ、94年の国内物流業者としては初めてのISO9002認証、2003年のISO14001の認証など、業務環境の改善に努めてきました。

また、69年の香港、アメリカにおける現地法人の設立を皮切りに、海外進出を本格化させ、今日では30ヵ国189都市273拠点の海外ネットワークを保有するまでに発展してきました。

国内の同業他社が、海外における営業対象を日系企業中心に展開していったのに対し、当社は、早くから海外現地企業を中心にビジネスを拡大していったという経緯があります。そのため、取引先は日本企業や海外の日系企業はもとより、純粋な外国資本企業が多いことが特徴であり、強みともなっています。こうした積極的な海外進出が功を奏し、日本発着の航空貨物取り扱いシェアでは、国内第2位の実績を収めるに至りました。

また、こうした海外企業との取引における荷主のニーズに対応するために、世界基準ともいえるリスクマネジメントの構築が重要であったことは言うまでもありません。

## 海外企業との取引で特徴的なBCPとCBP

海外資本企業との取引で、まず求められるのがBCP (Business Continuity Plan=緊急時企業存続計画または事業継続計画)の策定です。BCPとは、大地震などの自然災害や大火事、テロ攻撃などの緊急事態が起きた際に、貨物の損害を最小限に止めながら、事業の継続や早期復旧を実現するために、その手段を事前に定めておく計画のことです。特に、90年代からSCM(サプライチェーンマネジメント)を導入しているアメリカでは、アウトソーサーである我々に対しても、円滑に事業を継続できるシステムを求める傾向が非常に強くあります。

具体的には、「このような事態が発生した場合にはこう対処します」という内容を、想定される状況ごとにまとめ、顧客の要望に合わせて個々に提出するのですが、その分量は企業によって10~20ページにも上るものになることも珍しくありません。

もう一つ、アメリカを中心に重要となっているのがCBP (U.S. Customs and Border Protection) です。これは9.11同時多発テロ以来、テロに対する対策として、飛行機が到着する4時間前までに、荷受人、荷送人、品名などの情報を提出するといったものです。これを基に、アメリカの税関当局が到着前にチェックし、不審な貨物ははねられることとなります。船舶による海上輸送の場合は、日本で船に載せる24時間前の情報の提出が要求されています。

さらに航空貨物に関しては、シカゴ条約により荷送人や貨物の検査を行い、

# な テムの確立

特に不審と思われる貨物の場合には、事前に爆発物検査装置などでチェックしてから飛行機に載せることが求められています。

## 国際物流ビジネスの 必要条件となった TAPAの認証

昨今、海外では、貨物を保管する設備について、TAPAの認証を受けていることが必須条件となりつつあります。日本では、あまり馴染みがありませんが、TAPA(Transported Asset Protection Association)とは、ハイテク製品のメーカーやその輸送業者などによって97年、アメリカで組織された非営利団体です。彼らは、主にハイテク製品等の保管・輸送中の盗難被害による高額な損失を防止することを目的とした「TAPA保安要求事項」を定めており、その基準に適合した施設には認証を与えています。

その要求項目の中には、入口にゲートを設けて警備員を24時間常時配置すること、クルマの入退出をナンバーが見えるようなVTRで1ヵ月間以上記録し、どの貨物がどの車で運ばれてきたか、出荷されたかをチェックしておくことなどが盛り込まれています。

また、TAPAでは、施設で働く人材についても細かい規定があります。当社では2003年に国内邦人フォワーダーとしては初めて、成田ターミナルでTAPA認証を取得しました。ここでは常時、400~500人が働いていますが、その内、当社の社員は100人くらいで、あとは協力会社の方が入れ替わりで働いてくれています。当社では、そこで働く



方々全員に、建物を使用する際の保安上のルールを説明してからでないと、入退出用のIDカードが発行できないこととしています。

さらに盗難防止に関して、海外企業からは銃器を持った警備員の24時間配備や、従業員の犯罪歴調査といった要求をされることまであります。日本では法律上、禁止されていることを説明して顧客からの了解を得ますが、海外の設備では、その国のリスクや法規と照らし合わせながらできる範囲で対応していくことが迫られています。

## 国内市場にも広がり始めた リスクマネジメント意識

こうしたリスクマネジメントは、以前は他社との差別化要因でしたが、今日では物流の必須項目になりつつあります。また近年では、海外だけでなく国内企業でも、同様の要望を求められることが多くなっています。

以前は、アウトソーサーの業務に対しては任せきりだったものが、書面での通

知が必要となる。つまり暗黙知として行ってきたものを形式知に変えることが求められるようになったのです。我が国でも、日本版SOX法の施行を機に、ますますこのような要望が高まると見られています。

当社ではこれまで、環境リスク・テロ・盗難・品質管理など、関連部署が個別に対応していましたが、こうした社会のニーズの変化に対して、総合的なマネジメントを実施するため「リスク管理委員会」を設けました。リスク管理委員会では各部署が抱えるリスクを洗い出し、その重要度や影響度を測定するとともに、リスクにどのように対処するかを各部署の部長責任とし、組織の重要課題としています。

また、施設面に関しても、国内では安全性や作業環境への配慮から、多くのターミナルや倉庫を自社所有するほか、賃貸物件についても当社仕様での建設をお願いしています。

こうしたリスクマネジメントシステムの確立と実施には、多くの時間と労力がかかり、多大なコスト要因になっているのは事実です。また、要求が高くなったからといって、それにかかる費用を顧客に負担していただけるものでもありません。

我々、物流事業者には、こうした時代の変化に対応しながら、より高い次元のサービスを提供することが求められるようになってきたと考えています。

