

短期集中連載 第3回・最終回

倉庫業のイソーコ 代表取締役社長 河田榮司

## 施設・不動産管理術

### 倉庫は進化し始めた

#### 競争力ある倉庫が出現 PM業務で差別化

倉庫、物流センターは今、大きく進化し始めている。従来の保管型倉庫から流通加工型物流センターへと、機能的に変ぼうしているだけでなく、使い勝手や安全性、快適性が格段に改善され、良くなっている。

では、プロパティーマネジメント（PM）の観点から倉庫はどう進化しているか、また、その効果を見てみたい。

ここでPMの定義として、「物流施設の所有者の立場で、資産価値を守り高めることを目的として、公正かつ中立的に、テナント・建物の両面から施設を管理する仕事であり、戦略的に物流施設改善を提案・実行する専門家業務」ということを再確認しておく。

その中で、最も大切な仕事は、優良なテナントの誘致とその維持。テナントが満足して業務を行える環境を整備し、退去されないように日ごろからサービスに努めることは基本である。

同様に施設管理面でも、いざとなれば、いつでも優良な新規テナントの誘致が可能となるように、物流施設そのものの競争力をつけ、差別化を図らなければならない。そのために顧客ニーズに合致した性能の維持と向上に、常に目配りしなければならない。

物流不動産ファンド等、大量の資金をバックにした投資需要が活況を呈する今日、物流事業や施設運用に不慣れな投資家に対し、大切なお金を守り、価値を高め、安心して運用を任せられる優秀なプロパティーマネジャーは必要不可欠の存在であり、差別化戦略の基礎となる。最近、倉庫が急速に進化し始め、素晴らしい

い物流施設が出現している背景はそこにある。

#### 快適性、安全性も不可欠 物流施設は「新3K」の時代

それでは、具体的な進化の表れとして「安全性」はどうか。その一例で、耐震をしのぐ免震構法を採用した大型の物流施設が東京、大阪など各地で出現していることが挙げられる。

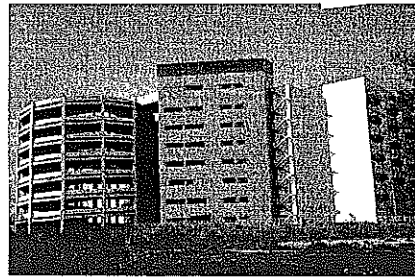
地震の揺れを大幅に抑える免震構法は、建築技術レベルが日々進化している証（あかし）である。昨年10月以降、新潟県中越、スマトラ沖、福岡西方沖と相次ぐ大規模地震の情報が伝えられるなか、「地震に強い倉庫」は、テナント誘致のアピールとしては有効である。

入居中のテナントも不安を募らせ、より安全な物流施設への移転を検討し始めているところもあり、耐震診断の実施や耐震補強などの対策は待たなしの状態にある。

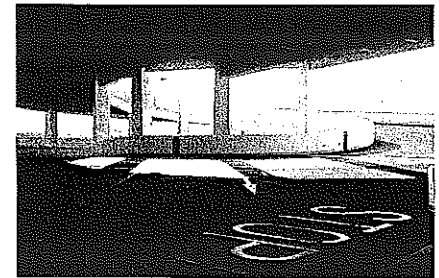
実際に、不動産ファンド等によって物流施設が売買される場合、地震に対する安全性が求められるようになった。地震によって損害を受ければ、その補修に費用がかかり、結果として投資家の配当を減らさざるを得なくなるからである。

「快適性」については、美しい外観、立派なエントランスロビーや防災センター、休憩室などの整備から空調設備やトイレ周りまで、流通加工などの労働環境に配慮された快適な物流施設が多くなってきた。

さらに、通勤者用の駐車場整備や近駅からの利便性といった立地戦略も重要な要素となっている。3K（きつい、汚い、危険）と揶揄（やゆ）される倉庫は、今や新3K（きれいな、快適、高収益）の施設に生まれ



今年4月に完成した埼玉県久喜市の寶物物流センター。自走式ランプウエーを備えた最新の大型物流施設である



変わらなければならない時代となったのである。

それでは、テナントからの基本条件とされる「機能面」はどうか。SCM（サプライチェーン・マネジメント）の普及、浸透によって在庫の縮小やトータルコストの削減対策は避けて通れない。縦持ちを減らした庫内作業の時間短縮や労務経費の削減のために、多層階建物の場合でも1社の利用が1フロアに納まってしまおうような大規模で、しかも自走式ランプウエーを備えた物流センターが増えている理由でもある。

ドックレベラーの設置や空調設備、十分な床荷重と天井高、作業に支障がない高い照度、広くて高速のエレベーター、在庫管理システム対応など流通加工に適した最新の機能が備わっていることも当たり前となってきている。

#### PM力で収益性改善 事業者のノウハウ活用

ところで、そんなに安全性、快適性、機能性で進化すれば、当然ながら土地・建物のコストも上がり、床賃し賃料が上昇するのではないかと心配する向きもあるだろう。

しかし、それが高くないのである。周辺相場が、むしろ安くなっているケースもあり、圧倒的な競争力を誇る物流センターも出てきた。高機能で低賃料、なぜこのようなことが可能となるのだろうか。

実は、そこに金融ビジネスと不動産ビジネスが融合した新しい物流不動産ビジネスのノウハウが隠れているのである。そのノウハウをしっかりと支えるのがプロパティーマネジメント業務。今は、まだ未成熟なビジネスフィールドであるがために、一層その重要性が叫ばれる所以（ゆえん）でもある。

このような急激なビジネス環境変化のなか、最近では今までの管理部門を、コストセンターからフィー（手数料）ビジネスのプロフィットセンターと位置付け、収益向上を目指す物流企業も誕生している。いわゆる「管理業務一括請負」を、専門家としてのノウハウを武器として事業化させる「物流不動産プロパティーマネジメント・ビジネス」である。

物流不動産管理能力やテナント誘致能力を最大限に向上させ、徹底してそれを追及するプロの仕事が、物流施設からの利益を確保し、高め、一層の物流合理化への最善策となるのである。

もちろん、その担い手は金融事業者や不動産事業者ではない。求められているのは今まで物流事業者が培ってきたノウハウとスキル。担い手はまさに物流事業者をおいてほかにない。

時代とともに倉庫は進化し始めた。それに伴い、物流不動産プロパティーマネジメントという、新しい管理ノウハウと新しいビジネスチャンスを会得して、物流事業者の一層の飛躍を期待したい。

（かわだ えいじ）

1950年生まれ。岐阜県出身。名古屋工業大学工学部卒業。1975年～2000年まで野村不動産に勤務（91～97年野村證券所属）。その間、横浜ビジネスパーク大規模開発事業、ウィーン新都心開発事業、幕張ベイタウン開発など、内外の大型都市開発プロジェクトに従事。不動産証券化業務（SPC代表等を兼任）に精通し、物流・金融・不動産事業の融合ビジネスを開拓。04年イソーコ代表取締役社長就任（アパレルロジスティック常務執行役員兼務）。1級建築士、不動産コンサルティング技能士、不動産アナリスト、マンション管理士、1級建築施行管理技士、宅地建物取引主任者の資格を有し、専門紙等への執筆、各種講演など多数。





短期集中連載 第2回

倉庫業の

イーソーコ 代表取締役社長 河田榮司

## 施設・不動産管理術

### PMは資産の新しい管理・運用ビジネス

#### 物流施設も金融商品 PM業務が不可欠に

前回、不動産が「金融商品」になってきた経緯と、それに伴って新しい賃貸型不動産の管理手法として「プロパティーマネジメント (PM)」というビジネスが生まれたことを説明した。

金融商品？ 一体どういう意味であろうか。

例えば、「会社」も金融商品である。最近、会社の買収が話題になっているが、これも株式会社が「株」という金融商品で成り立っているために、それを売ったり買ったりできるからである。

それと同じように、賃貸収入のある収益不動産が株式会社のように「株」で売買できるようになり、金融商品として扱えるようになってきたというわけである。

賃貸型の物流不動産も同じで、不動産ファンドなどを通じて株式で売買ができるようになった。また不動産の証券化 (不動産を会社化することで、不動産という資産を株に変換して保有し、売買ができるようにすること) という手法を使って金融商品化する場合でも同じである。

では、それによって何が変わってきたのか。

会社の株を売買する時には、やはり正確な企業情報が必要となる。その会社の「収益性」「将来性」「価値」「リスク」といったことが、いろいろな形で評価され公表されている。

同じようなことが不動産、とりわけ私たちが携わっている倉庫の管理情報にも求められるようになり、公正かつ中立的に不動産を管理し、価値を高め、報告する業務が不可欠となってきた。それがプロパティーマ

ネジメント (PM) である。

「その不動産からの収益が常に最高の状態で維持されるように努めていく」というPM業務は、立派な専門家ビジネスで、今や、この分野で大きく業績を伸ばしている企業もいくつか誕生している。そこで倉庫のPMとは何かを考えていきたい。

#### テナント管理はPMの生命線 サービス提供や交流も必要

PMという新しい物流施設の総合管理運営業務には、大きく分けて2つの役割が求められる。1つにはテナント (借主) の維持管理であり、もう1つは土地建物の管理である。

この時、自社倉庫管理という立場でなく、あくまでも第三者としての公正な管理と運営を行うという立場を明確にする必要がある。そうすれば「プロパティーマネージャー」に求められる役割と業務、またそれを遂行するために必要な能力というものが見えてくる。

賃貸型物流不動産の運営で最も大切なことは、収益の確保。そのために、テナントの維持はPM業務の生命線である。

「テナントの解約、賃料の滞納、賃料の値下げ要求、不満や問題点はないか。敷金・保証金の設定や運用に問題はないか。テナントの業績は安定しているか。賃料改定などの契約条件の変更や更新、退去時の原状回復に問題はないか。セキュリティ面、事故はないか」——などを、常に注意していなければならない。

また、物流施設特有の転貸しや転賃貸しといった商習慣もあるため、契約内容のチェックや更改業務も必要である。

### 主要なPM (プロパティーマネジメント) 業務

#### テナントの維持・管理

- 賃料の滞納、賃下げ要求、不満、問題点はないか
- 敷金・保証金の設定や運用に問題はないか
- 退去時の原状回復
- セキュリティ管理
- テナントの信用性調査、評価 など

#### 土地・建物の管理

- 補修コストの低減など支出管理
- 光熱費など運営コストの低減
- 消防、防災対策
- テナントによる建物毀損箇所はないか
- 毀損箇所の保険は大丈夫か など

テナントへは、管理だけでなくサービス提供も大切で、テナント会の開催や研修活動などを通じて、テナントとのコミュニケーションや交流の機会を増やすことも、テナント維持という観点から求められる。

もし、テナントの解約があった場合でも、できるだけ速やかに次のテナントを好条件で誘致する必要がある。その業務もPMの大事な仕事である。常にマーケットを注視して、少しでも賃料の減収がないように、早い時期からテナント誘致対策を講じておかなければならない。

また、テナントの信用性を調査し、評価を行い、正確に報告することも、不動産保有者 (投資家) を守るという立場から、不動産の金融商品化には不可欠な機能である。

#### PMニーズは拡大する 物流企業もPM能力発揮へ

建物の管理はどうであろうか。これは、補修コストの低減など支出管理とともに、テナント誘致や維持のためにも、常に機能面での監視が必要である。古ぼけた汚い危険な倉庫ではテナントも労働者も集まらない。管理補修計画の策定と並行して、作業環境を常に快適にするような工夫や努力が求められる。

もちろん、管理コストの低減のために、不必要な補修工事はやめて、最優先に何をすべきかということを明確にし、同時に光熱費などの運営コスト削減策も

専門家の立場から提案していく。そのほかにも、定期点検はもとより、現在の法律に適合しているかという点や、消防、防災面での対応にも万全でなければならない。

また、トラックの出入りやフォークリフトによる作業が多い物流施設では、「テナントによる建物毀損 (きそん) 箇所はないか。その毀損責任はだれにあるか。補修コストは。保険は大丈夫か」ということも物流施設独特の管理項目で、資産の価値を常に高めていく観点から大切なファクターである。ここまで任せられれば安心だ。

このような、日常の業務を積み重ね、週報や月報という形で、正しく報告を行う。しかも、迅速な対応が必要で、まさに中立的で公正な専門性がフィー (手数料) ビジネスとしての価値を生む。

一般的には賃料の数パーセントというフィーをチャージすることが多く、いくつもの施設をPM管理することにより、安定的で高収益のビジネスにも発展する。

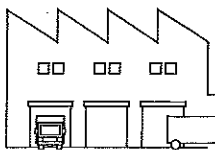
管理サービスも、今や質の時代。投資に向かう莫大な資金をバックにしたファンドの運用など、不動産証券化マーケットの拡大に伴い、このようなプロパティーマネジメント業務へのニーズがますます高まり、サービス内容も日々進化している。

視点を変えれば、運送事業者、3PL事業者、倉庫事業者などの物流専門企業が備え持つ貴重なPM能力を磨き、充実させることが、新しい競争時代に打ち勝つために必須の差別化戦略となる。

(かわだ えいじ)

1950年生まれ。岐阜県出身。名古屋工業大学工学部卒業。1975年～2000年まで野村不動産に勤務 (91～97年野村證券所長)。その間、横浜ビジネスパーク大規模開発事業、ウイン新都心開発事業、都塚ベイタウン開発など、内外の大型都市開発プロジェクトに従事。不動産証券化業務 (SPC代表等を兼任) に精通し、物流・金融・不動産事業の融合ビジネスを開拓。04年イソーコ代表取締役社長就任 (アパレルロジスティクス常務執行役員業務)。1級建築士、不動産コンサルティング技能士、不動産アナリスト、マンション管理士、1級建築施行管理技士、宅地建物取引主任者の資格を有し、専門紙等への執筆、各種講演など多数。





短期集中連載 第1回

倉庫業の

イノベーション 代表取締役社長 河田榮司

### 施設・不動産管理術

## 今、倉庫が狙われている — 倉庫変革の時代 —

倉庫業は、物流不動産ビジネスの登場で、大きな変革の時代を迎えている。坪貸しの大型物流施設が各地で新設され、高機能流通加工型の大規模施設という差別化によって、自社保有してきた従来型倉庫の存在が脅かされるという事態に陥っている。

倉庫・運輸など物流事業者にとってピンチ到来なのか。本当にそうであろうか。ピンチはチャンス。変革の流れをつかんで、ピンチを事業拡大のチャンスに変えることもできる。

そこで、その仕組みとノウハウ、そして「プロパティーマネジメント (PM)」という賃貸型の倉庫や配送センターなど、いわゆる「物流不動産」の新しい管理手法について、説明していきたい。

#### 物流不動産ビジネスの登場 “テナント”の概念に開き

今、一体何が起きているのか。他人事だと思っていた物流企業の経営者も、このところ急速に表面化してきた物流施設の新設ラッシュに伴って、大切な荷主を奪われるという事態に直面し、戸惑いを隠せないといった状況も見受けられる。従来からの倉庫業と新規参入の倉庫賃貸業との間で、テナント獲得合戦の熾烈(しれつ)な競争が始まっている。

すでに、ここで概念の開きがある。「テナント」って何? 荷主のこと? 私たち物流業者にとっては、荷役・保管などの物流戦略サービスを提供する「荷主」のことだが、「坪貸し」いわゆる賃貸借床貸し事業者にとっては、荷役サービスとは関係のない単なる「テナント (入居者・借主)」である。

しかし、結果的には同じことで、荷主は新しい物流

施設に移り始めている。実際、1万坪から3万坪を超えるような大型の高機能物流施設が各地で建てられ、テナントとして荷主を奪われている。そこでは、倉庫の契約も、寄託契約ではなく賃貸借契約となり、利用形態までも変わり始めた。

今まで、物流施設の保有や管理運営は倉庫事業者や運輸事業者のものとなっていた。なぜ急にこのような変化が起きているのか。しかも、物流施設の持ち主が“ファンド”(基金)や“SPC”(特別目的会社)などで、「訳が分からない」といった声が聞かれる。

#### 金融関連で新法が成立 収益不動産に“倉庫”

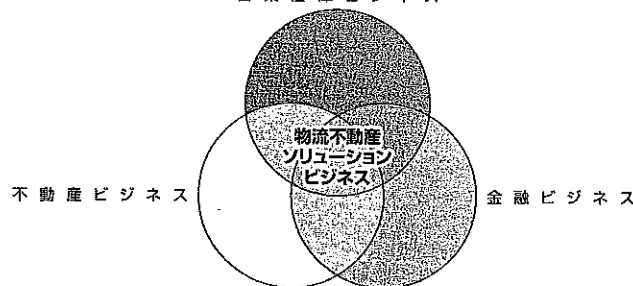
実は、そのような変化はある法律が成立したことから始まった。2000年に施行された「投資信託及び投資法人に関する法律」と「資産流動化法(改正SPC法)」という金融関連の法律である。

簡単に説明すると、それまで他人のお金を集めて投資する投資信託は、株式や公社債等の有価証券に限られていて不動産には投資できなかった。それが、新しい法律の成立で不動産に投資できるようになったのである。「不動産ファンド」の誕生。不動産投資に限定した株式のような金融商品の形で、ファンドとして広く資金を集め、それを元手に不動産の取得ができるという仕組みである。

法律施行から一気に大量の資金が不動産に投資されるようになった。しかも海外の資金までやってきて、日本の収益不動産(賃料収入のある不動産)で資金運用を始めた。それが可能になったのも、この法律から始まったのである。そして今や、倉庫などの物流施設

#### 物流不動産のビジネス領域

営業倉庫ビジネス



に本格的に投資され始めている。巨大な投資に向かう資金が賃貸倉庫市場を狙っていると言い換えられる。

#### 投資家への管理報告が義務 PMノウハウで競争力強化

金融から変革が始まった不動産への大型投資が、ビルやマンション等に残って物流施設にも及んできたことで、まさに金融と不動産、物流事業が一体となった新しいビジネスが誕生した。

プロパティーマネジメントとは、そのような金融からの新しいビジネスと密接な関係がある。「プロパティーマネジメント」とは一般的に不動産のことをいい、「マネジメント」とは管理のことをいう。

「なんだ、不動産管理のことか。それなら、うちでもやっている」と言われるかもしれないが、少し違う。そこには土地建物の従来型の管理業務だけでなく、テナント管理も含まれ、しかも、運用状況を正確に、第三者として中立的に管理報告しなければならない。なぜ? だれに? そこが、この金融との融合ビジネスとして大切なところなのである。

管理報告は、ファンドに投資した投資家のために行

われ、「その不動産からの収益が常に最高の状態で維持されるように」見守っていくという専門家による業務である。

建物に問題がないかということはもとより、テナントの賃料は正しく入金されているか、退去通告はないか、入居者の新規募集はどうするか、契約は大丈夫か、定期点検やクレーム処理など、常に目を光らせてすべての分野で管理を完璧に遂行する責務がある。

自社倉庫であれば、あまり気にしなくて良かったが、投資不動産では、そのような対応が求められる。なぜなら、ファンドの資金運用者は、資金を提供している事実上の所有者である投資家に対し、常に資産価値を高め、守り、資産状況を報告する義務があるからだ。

従って、ファンドなどによって投資された物流センターには、プロパティーマネジメント (PM) の手法が不可欠となっている。その管理手法も差別化のひとつとなって、ますますサービスの良い施設にテナントが移ってしまふ。PMの具体的なノウハウが大切なゆえんである。

ピンチをチャンスに変えるためにも、新しいPM業務の内容について、次回で詳しく説明する。 □

(かわだ えいじ)  
1950年生まれ。岐阜県出身。名古屋工業大学工学部卒業。1975年~2000年まで野村不動産に勤務(91~97年野村證券所属)。その間、横浜ビジネスパーク大規模開発事業、ウーン新都心開発事業、華張ベイタウン開発など、内外の大型都市開発プロジェクトに従事。不動産証券化業務(SPC代理等を兼任)に精通し、物流・金融・不動産事業の融合ビジネスを開拓。04年イノベーション代表取締役社長就任(アパレルロジスティック業務執行役員業務)。1級建築士、不動産コンサルティング技術士、不動産アナリスト、マンション管理士、1級建築施行管理技士、宅地建物取引主任者の資格を有し、専門紙等への執筆、各種講演など多数。

