

## インタビュー

# 来年度は本業回帰、 「営業倉庫」に注力

企業理念「人とモノの真ん中に」を徹底

ダイワコーポレーション代表取締役社長

曾根和光氏

ダイワコーポレーション(本社・東京都品川区、曾根和光社長)は2025年3月、同社で最大規模となる延床面積約15万㎡超の物流拠点を千葉県八千代市で開設する。「営業倉庫」と「物流不動産」の両輪で急成長した同社の所管面積はまもなく100万㎡に到達。一方で物流不動産市場や経営環境は変化しており、これらを踏まえて倉庫を基軸とした2つのビジネスに携わる経営者にとって関心の高いテーマについて、曾根社長に考えを語ってもらった。

(インタビュー／石井麻里)

### 「営業倉庫」の安定性を 高めるためのサブリース

——御社は営業倉庫として早くから倉庫サブリースに取り組み、「営業倉庫」と「物流不動産」を二本柱にしてきました。最近では2つのビジネスの実際の壁が低くなっているように感じます。

曾根 当社は「営業倉庫」と

「物流不動産」の「際」のところでビジネスを展開してきました。当社の物流不動産ビジネスの経緯からお話ししますと、私が入社した1990年代前半、当社の営業倉庫はまだ4〜5カ所程度でした。営業倉庫は「安定性の高いビジネス」と聞いていましたが、実際には空きが目立ち、閑古鳥が鳴いている状態でした。一方で、当時の倉庫業

界は、自社の倉庫が満床で空きがなければ、新規のお客様はお断りする——というのが慣例でした。「せっかくお客様がいるのに、どうして断るのだろう」——。商社出身だった私には、どうしても腑に落ちなかったのです。

そこで私はこう考えました。お客様に「ノー」と言わない。つまり、倉庫が空いていないからといって、お客様をお断りするのではなく、当社が倉庫を借りて、お客様が必要なスペースを必要な期間だけ貸したら、ビジネスになるのではないか。自社倉庫が空いてしまったら、借りている倉庫を返却し、そこにある荷物を自社倉庫に持つてくれば良い——と。自社倉庫の荷物がなくなってしまうても、借りた倉庫に荷物がある——という「保険」の考え方です。こうした2つの動機づけがあつて、約20年前から物流不動産のサブリースを本格的にスタートさせました。

——他社に先駆けてサブリースに進出したことで、物流不動産デベロッパー、ユーザーである大手荷主や3PL会社双方とのパイプができました。

曾根 スピード感を持つてある程度会社の規模を大きくしないと、淘汰されてしまうという危機感がありました。ただ、あくまでも当社の本業は「営業倉庫」です。ニーズを的確にとらえた倉庫を当社が戦略的に調達し、エンドユーザーにサブリースするというビジネスの発端は、「営業倉庫」のビジネスの安定性を高めるといふ目的があ



曾根 和光 (そね・かずみつ)

1968年2月11日生まれ、東京都出身。90年3月慶応義塾大学経済学部卒業。大手総合商社勤務を経て、92年にダイワコーポレーションに入社。2000年常務、01年専務、11年10月から現職



「営業倉庫」回帰へ、寄託の案件を積極的に獲得していく



りました。大型のサブリースの案件を決めれば、売上高、利益が増えて、「それで飯が食える」と社員には勘違いしてほしくないのです。「営業倉庫」として運営するには、自分たちで荷物を集め、オペレーションを行わなければいけません。そうして汗をかくことが、次のステージに立つ糧となっていくます。サブリースをあてにすぎず、寄託の案件をあえて積極的に獲得していこうと発破をかけています。

## 八千代で15万㎡超の物流拠点を25年3月に開設

——倉庫の賃貸マーケットですが、首都圏では空室率が上昇

しています。御社は物流適地で経済合理性のある物件を見極めて調達してきましたが、最近の市況をどう見ているか、また、新設拠点の動向もお聞かせください。

曾根 スペースが埋まりにくくなってきているなど感じています。物件の立地、エリアポテンシャルに対する当社の見立てが甘かったのか——と考えなくもないですが、やはり需給バランスの変化の要因が大きいと思います。要するに、需要を上回る倉庫の供給があるということですね。昨年6月に埼玉県所沢市で開設した「埼玉東所沢営業所」（延床面積約3万3266㎡）もまだ空きがあります。

今年9月には、横浜市鶴見区で日鉄興和不動産が開発した物流施設1棟を賃借し、「横浜鶴見営業所」（延床面積約6万2625㎡）を開設しました。営業倉庫とサブリースの両方に対応し、お客様のニーズによっては定温・低温庫への改修も可能な設計となっています。

来年3月には、千葉県八千代市で日本GLPが開発する物流施設を賃借し、「千葉八千代営業所」（延床面積15万8000㎡）を開設します。これは当社にとって最大規模の拠点となります。開発計画の早い段階で長期での賃貸借契約を決めたため、周辺の相場よりも競争力のある賃料を提示できると自負しています。八千代は港から少し離れているため倉庫の料金は湾岸部よりも抑えられ、ドレージ費用を含めたトータル

の物流コストを考えても、とくにコンテナ本数の多いお客様にはメリットの出せる物流拠点となります。

——自社物件である「川崎営業所」は冷凍冷蔵倉庫への建て替えに着手し、スターゼンロジステイクス様の1棟借りが決まっています。最近では物流不動産デベロッパーも賃貸用冷蔵倉庫の開発に参入していますが、御社で今後、冷凍冷蔵倉庫の開発またはサブリースを手掛けていくことは考えられますか。

曾根 今回、スターゼンロジステイクス様向けの施設は、冷凍・冷蔵・常温の3温度帯に対応し、食品の流通加工施設を併設する施設となります。竣工は26年4月末を予定しています。当社はついぶん昔に羽田空港近辺で冷凍倉庫を運営したことがありますが、普通倉庫と冷蔵倉庫とでは作業時間の管理が異なり、労務管理が煩雑で苦労したため、のちにその倉庫は売却することになりました。今後、既存の倉庫を再開発する際、冷蔵倉庫に建て替える可能性がある



横浜鶴見営業所



八千代に開設予定の物流拠点（完成イメージ）

かどうかについては、建設費が高騰し、投資の回収期間が相当長期になることを考えると、慎重に考えなければなりません。

### 意思決定の速さと時間軸はオーナー経営のメリット

——2027年度から適用されるリース会計基準の変更により、企業が賃借している倉庫も貸借対照表（B/S）に計上することが求められます。企業の倉庫の戦略も変わる可能性がありますますが、どのようにとらえていますか。

**曾根** 日本の会計基準は日本独自の基準で、10年ほど前からアメリカの会計基準や国際会計基準（IFRS）に合わせていくという動きが出ていました。今回、IFRSに準じた新しいリース会計基準が27年度から日

本の企業に適用されることが決まり、「やっつこ」まで来たか」というのが印象です。

当社はサブリース事業で様々なお客様に倉庫をお貸しする立場にあります。お客様がリースしている資産や契約期間などの情報を入手しやすくなるのであれば、それは望ましいことだと思います。当社は上場してないので新リース会計基準の適用対象ではありませんが、「適用される側」という立場になってみると、借りている倉庫がB/Sに計上されることで、自己資本比率、純資産比率が下がってしまいます。それにより、会社の「見栄え」、金融機関などの評価に影響することが懸念されます。

——このところ物流業界ではM&Aが活発です。オーナー会社が大手にグループ入りするケースもみられます。御社ではこれまでいくつかの会社に出資をされてきましたが、M&Aに対する考え方を聞かせください。

**曾根** M&Aについてはその都度、ご縁があれば考えていきます。もちろん、当社がM&Aされる側になる可能性もあります。具体的に、そうしたお話も過去に2回ほどありました。その時はお断りさせていただきました。社員、お客様といった当社のステークホルダーにとって最大の幸せは何かと常に考

え、あらゆる可能性を真摯に検討することが、経営者としての役割をまっとうすることだと思っています。

——これまでの御社の事業展開のスピード、リスクの取り方などをみると、オーナー会社だから実現できたのではないかと思います。あらためてオーナー経営のメリットについてはどうお考えですか。

**曾根** 意思決定の速さ、それから、ひとつの事業が成功するまでの時間軸の取り方——大きくこの2つがメリットとして挙げられると思います。年度や四半期といったタイムに縛られたり、株主からの過度なプレッシャーを受けることなく、時間をかけて大きな事業計画に取り組むことができます。また、会社が大切にしていることを、社員が理解しやすいのもオーナー経営の利点ではないかと思えます。「会社が何を大切にしたい」のかを社員一人ひとりが理解し、基本にのっとった活動ができれば、お客様からの評価は上がります。倉庫の空室が増えてきている中で、サブリースに関しては「潮目が変わった」と感じていきます。来年度は本業である「営業倉庫」に回帰しようとしている中で、大事にしなければならぬのは「人とモノの真ん中」という企業理念です。あらためて理念経営を徹底していきたいと思えます。 ■

Eメールでご意見、情報をお寄せ下さい

info@carbo-news.co.jp