

インタビュー

設立75周年、営業倉庫軸足に さらなる成長めざす

寄託、サブリースのニーズに柔軟に対応

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10月27日に設立75周年を迎える。東京湾岸部から千葉・埼玉にかけて30拠点を展開し、管理面積は約102万㎡。2027年3月期は過去最高の売上高240億円超となる見込みだ。曾根社長に倉庫業を取り巻く事業環境と、営業倉庫・サブリースの二本柱の戦略の変化を聞いた。

（インタビュー／石井麻里）

競争激化も適正料金 収受の徹底が必要

——70周年と80周年の節目の中間にあたる、75周年を迎えます。現在の事業環境に対するご認識をお聞かせください。

曾根 外部環境の変化のスピードが速く、それに適応していくには、5年をひとつの区切りとして考える必要があります。当社は営業倉庫を核として、倉庫のサブリース事業も展開して

いますが、どちらも競争が激しくなっています。サブリース事業については、物流施設開発への参入が相次ぎ、倉庫を供給するという意味での競合他社が圧倒的に増えました。また、営業倉庫においては、営業倉庫と類似したサービスを提供するプレイヤーが増え、入札で競合する場面も増えていきます。

もうひとつの大きな変化が、倉庫の運営コストの上昇です。最低賃金は10年前と比べて約30

%上昇しています。人件費が上昇している一方で、倉庫の保管料、作業料への価格転嫁は十分に進んでいるとは言えません。あらためて適正料金の収受を徹底する必要があると考えています。協力会社も燃料費や人件費など諸コストが上昇しており、協力会社に対する下払いの適正化も含めて収益体質の改善を図っていくことが重要です。

5年前には想像できなかった最大の変化は、AIの普及です。AIによってビジネス環境は大きく変わろうとしています。AIなくして、これからの経営判断は成り立ちません。経営者自らがAIを理解し、率先して活用していく必要があります。会社として本格的にAIの活用に取り組むため、ICT責任者を中心に私自身も関与しながら研究を始めたところでです。

——ここ2年程、大型の倉庫の立ち上げが続きました。25年4月に竣工した「千葉八千代営業所」（千葉県八千代市、延床面積約15万7350㎡）はエリア最大規模で、かつハイスペックな施設です。

曾根 「千葉八千代営業所」は当社最大規模の拠点となります。この営業所は賃貸（サブリース）で運用しており、満床となっています。免震構造を採用し、ダブルランプウェイ付き、全カスターマー区画への電動シャッター対応、庫内への空調用ファンを設置など随所に業界最先端の仕様を取り入れています。建設費が高騰する前の早い段階で、デベロッパーの日本GLP様と契約したため、エンドユー



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



最大規模の拠点「千葉八千代営業所」

ザー様の貨料において競争優位性があります。リーシング競争が激しくなっているなかで、これだけの規模の施設を満床にできたのは、営業本部の不断の努力のたまものだと思います。

サブリース→営業倉庫、 臨機応変に切り替え

——一方、24年9月に竣工した「横浜鶴見営業所」（横浜市鶴見区、約6万2625㎡）のリーシングの進捗はいかがでしょうか。

曾根 6〜7割メドが立ち、来年以降、満床となる見通しです。当初、サブリースを想定していましたが、短期・スポットの案件はあったものの、稼働率が低迷していました。竣工から1年が経過しようとしているなかでも満床に至らず、施設の仕入れ（マスターリース）価格を踏まえると、何らかの対策を早急に講じる必要があります。そこで昨年7月に、全社的に横浜鶴見営業所のリーシングをテストコ入れする、通称「横鶴プロジェクト」を発足し、それが転機

となりました。

——具体的にどのような施策を講じたのですか。

曾根 もともとはサブリースで運用する想定でしたが、倉庫現場に社員を常駐させ、オペレーション業務を請け負うスポット案件の実績も複数ありましたので、一部を営業倉庫として運用することを決断しました。また、今年1、2月に既存の倉庫のお客様の貨物を「横浜鶴見営業所」に移管しました。15人超の社員を同営業所に配置して人員体制を確立し、現在は幅広い業務にも対応できるようになっています。

当初の予定よりもリーシングに時間がかかりましたが、あらためて当社の強みを再認識できました。それは、当社の本業は営業倉庫でありながら、サブリース・不動産賃貸も行えるという強みです。施設の規模だけを基準にサブリースすると判断せずに、臨機応変に営業倉庫としての寄託案件を取り込んでいく、一部でもいいので営業倉庫としても運用していこう——という方針を明確化しました。そうしているうちに、サブリースの引き合いも徐々に増え始め、大手飲料会社の物流拠点集約、大手物流会社のメディカル機器の物流拠点としての利用が決まっています。

——3月には「千葉柏営業所」（千葉県柏市、延床面積約2万7138㎡）を開設しました。この施設はどのような運用をされるのでしょうか。

曾根 年内はフリーレント期

間中となっているものの、来年からは、賃料が発生しますので、早めに手を打たなければなりません。「横浜鶴見営業所」と同じスキームで、サブリースだけでなく、既存のお客様の貨物を「千葉柏営業所」に移管し、社員を配置して営業倉庫の案件も新規で取り込んでいく方針です。家もシャッターが閉まったままでは、人が寄ってきません。人がいて、決まった時間に明かりがついて、時には窓を開けて風を通してあげれば、自然と人が集まってきます。倉庫も同じだと思います。人を配置し、少しでも業務を動かしていくことで、自然とお客様が入ってくるようになります。「千葉柏営業所」の所長候補の人選の見通しが立ったため、秋以降、本格稼働できます。

なお、倉庫の貨物の一部移管に伴って生じた空きスペースについては、既存のお客様からの追加スペースの需要により稼働率を維持できそうです。関東一円の約31万坪・30拠点のネットワークをうまく活用し、倉庫にかかわるお客様の多様なニーズに応えていきたいと思っています。

——物流委託を検討中の企業向けの物流サービス総合ページを立ち上げるなど、営業倉庫としての情報発信も強化していますね。

曾根 この1、2年でサブリースの難しさ、深さを実感するとともに、当社はサブリースがメインの会社ではなく、当社のコア事業は営業倉庫であり、営業倉庫でありながら、お客様のニーズによってはサブリースも

できることが強みであることを再認識しました。当社の事業の軸はあくまでも営業倉庫であることを、社内にも、そして対外的にも積極的に発信し、その方針に沿った活動で結果を残していきたいと思っています。

当社はEC物流を得意としていますが、倉庫業務にとどまらず、宅配をはじめ運送会社との連携により競争力のある運賃条件を実現し、物流にかかわるトータルコストの削減に努めています。宅配会社との協力関係を強化するために、倉庫にソーターを導入して仕分け作業を自動化し、集荷スタッフの負荷を下げるといった取り組みも進めています。

また、事業拡大に向け、M&Aについても積極的に検討します。M&Aの候補としては、資産を持っている会社というよりも、流通加工や作業請負などのノウハウを持った会社を想定しています。

アセットライト化、 優良物件取得チャンスも

——これまで早期に契約を決めることで、マスターリースの条件を有利にし、ユーザーに対し競争力のある賃料を設定できることが、御社の強みでした。建築費の高騰で開発コストが上昇し、物件の調達環境は大きく変わりました。今後どのように増床を実現していきますか。

曾根 東京湾岸地区の物流施設の賃料はおおむね高止まりしています。施設が長期間空いていても、投資家に対する利回りの水準を維持する必要があるた

め、賃料の引き下げには一定の成約があるように見受けられます。サブリース事業で、競争力のある仕入れは難しくなっています。

注目しているのは上場企業を中心としたアセットライト化の動きです。この動きを見据えて、金融機関には以前から優良物件



ソーターを導入し仕分け作業を自動化



営業倉庫がコア事業、EC物流では流通加工も強み



があれば積極的に取得したいという意向を伝えていきます。取得した物件については、営業倉庫としての運用を第一に考えますが、サブリースも選択肢です。当社の20〜40代の社員は高い意識とモチベーションを持っていきますので、寄託案件やサブリースなど定期的に新しいテーマを与え、新たなビジネスの可能性に常にアンテナを張ってもらいたいと考えています。あえて難しい案件にチャレンジすること、この流れを止めたくないと思っています。

新「川崎営業所」(川崎市川崎区)の稼働開始に伴う賃料収入が見込まれ、新たな投資の原資とすることができそうです。旧・川崎営業所は23年春まで41年にわたって、当社の屋台骨を支えてきました。スターゼン様と賃貸借契約を結び、専用施設として冷凍冷蔵倉庫への建て替えを行い、今年7月に竣工しました。今回の開発とスターゼン様とのご縁を足掛かりにして、BTS型(ビルド・ツー・スツ)を前提とした冷凍冷蔵倉庫の開発の可能性も見据えていきたいと思っています。

事業規模拡大に照準、 元氣な姿で100周年を

——次の節目の設立80周年に向けての意気込みをお聞かせください。

曾根 前期(26年3月期)の売上高は216億円で、今期(27年3月期)は241億円を目標としています。利益面でも、数億円規模の経常利益の確保を

見込んでいます。ここ1、2年の課題が一つひとつクリアされてきていますので、これから巻

き返しに入ります。会社が健全な状態を保てるように、日々の経営や組織づくりに気を配りな

がら、元気な姿で100周年を迎えたいと思います。

