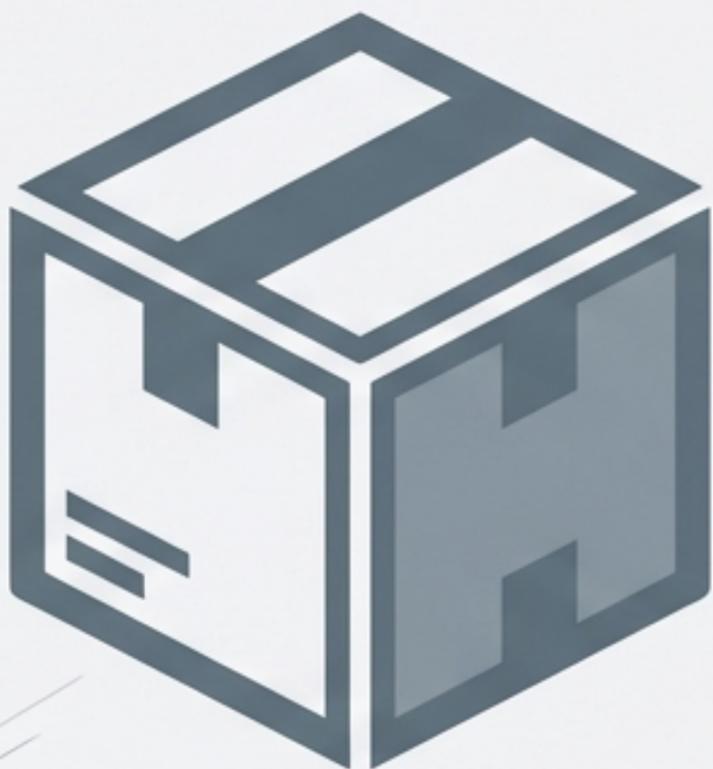


『箱』から『頭脳』へ：物流不動産の次世代戦略

2024年問題、AI、自動化が駆動する価値創造の転換点

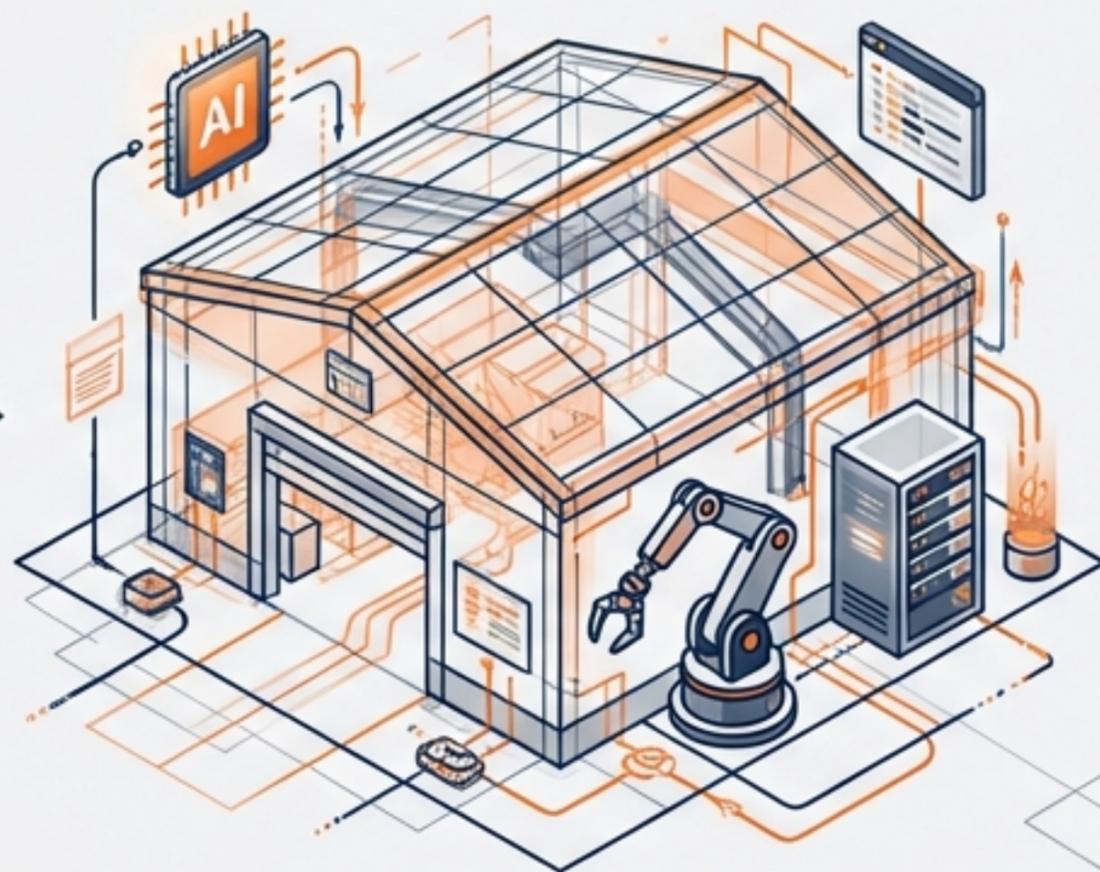
The “Old World”



Traditional Asset



The “New World”



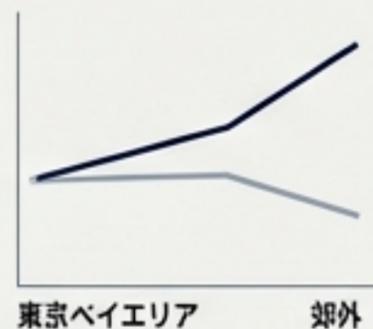
Next-Gen Solution

エグゼクティブサマリー：市場を変革する3つの結論

01

市場の二極化と「質」への転換

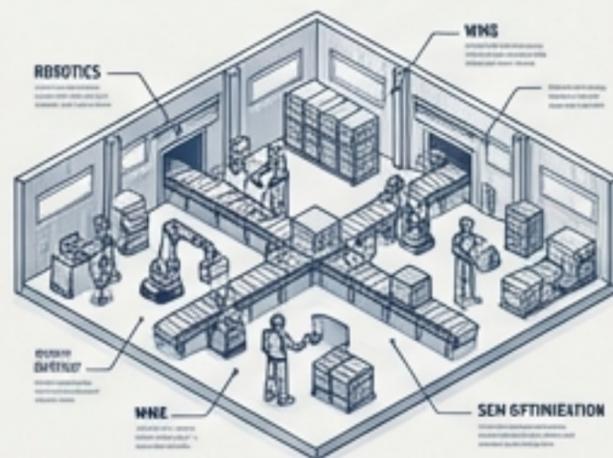
供給過剰による一時的な緩和は見られるものの、実態は「立地」と「スペック」による二極化である。輸送コスト増（2024年問題）を背景に、消費地に近い「東京ベイエリア」等は需給が逼迫し、郊外との格差が拡大している。



02

価値源泉のシフト：アセットからソリューションへ

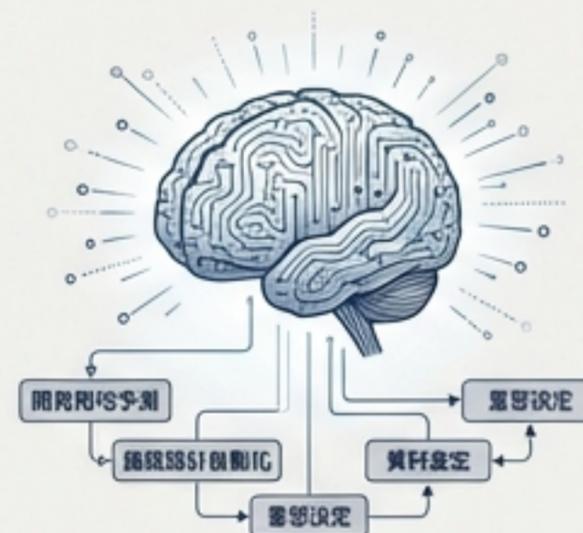
競争の主戦場は物理的な「不動産」の提供から、テナントの労働力不足やSCM課題を解決する「オペレーション・ソリューション(ロボティクス・WMS)」の提供へ完全に移行した。



03

AIによるゲームチェンジ

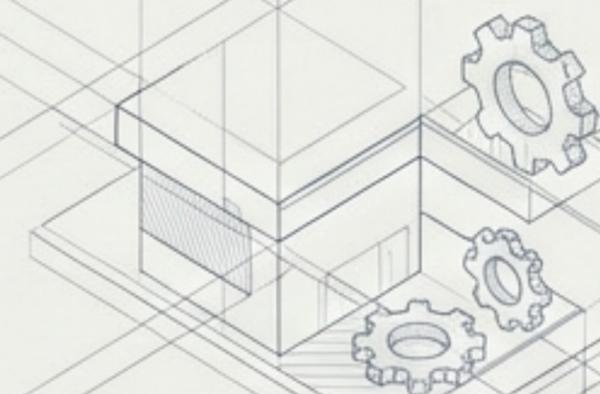
AIは効率化ツールを超え、開発用地の予測、施設設計の自動化、ダイナミック賃料査定など、バリューチェーン全体の意思決定を司る「頭脳」となる。



結論：デベロッパーは「箱貸し」から脱却し、データとエコシステムを掌握する「オーケストレーター」への進化が不可欠。



変革のドライバー：業界を襲う「四重の構造変化」



**ECの常態化と
高機能化**

波動対応・即日配送ニーズ



**「2024年問題」
と労働力不足**

省人化は「必須要件」へ

**サプライチェーン
の強靭化**

国内在庫増・BCP対応

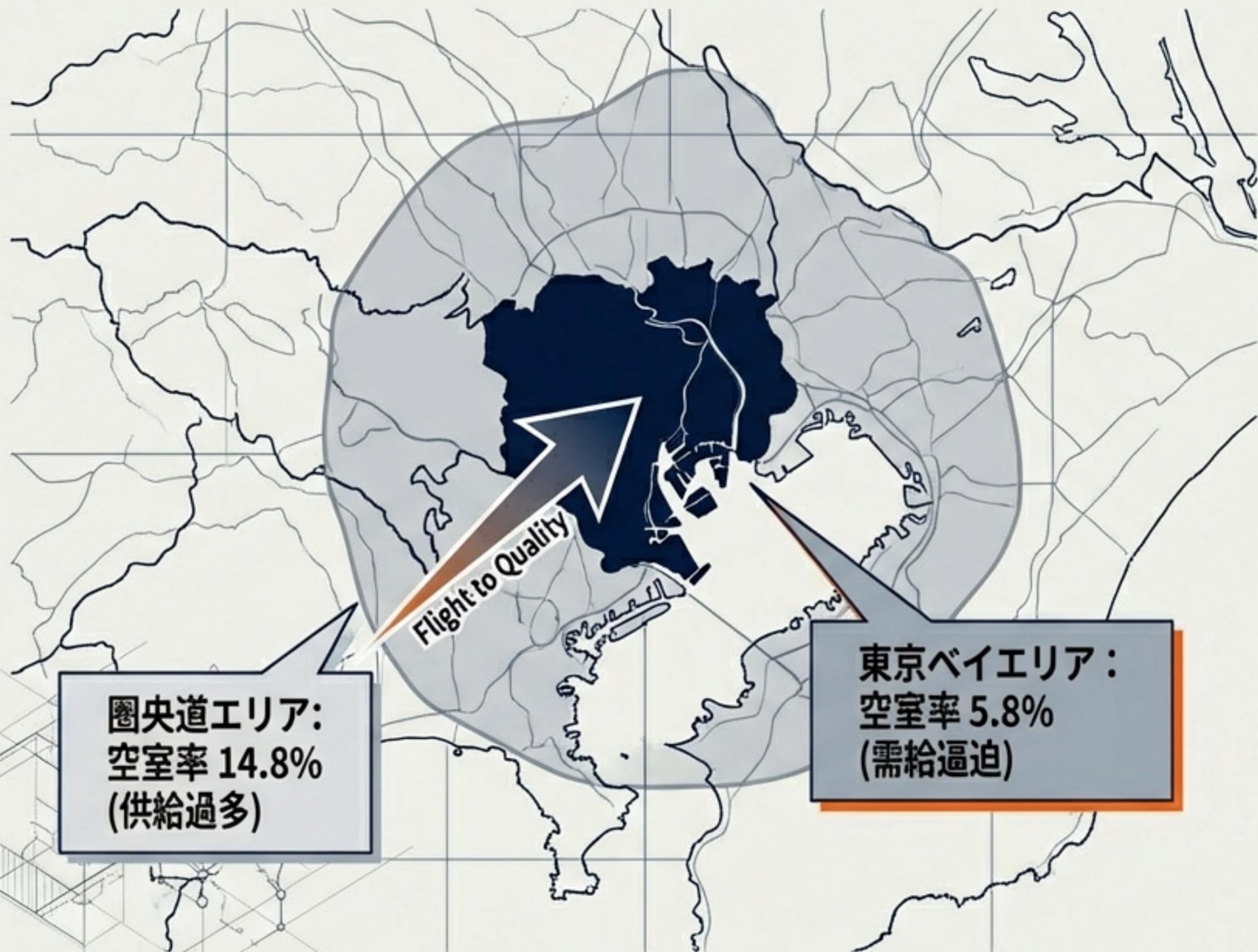
**テクノロジーの
爆発的進化**

AI・ロボティクス・IoTの実用化



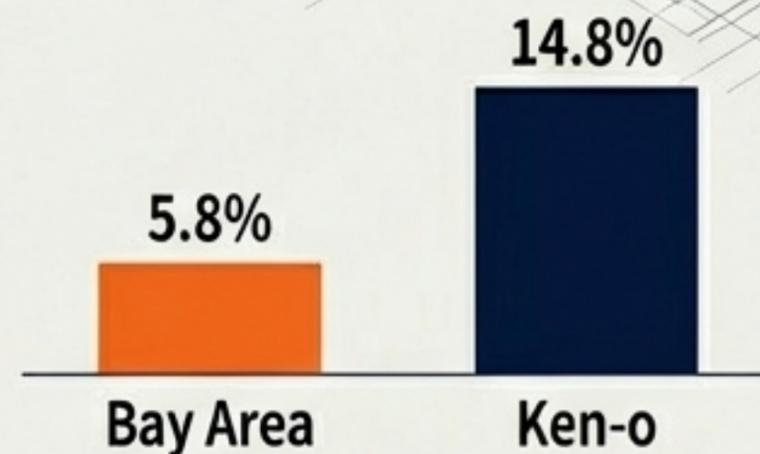


市場の現実：エリアとスペックによる鮮明な「二極化」



首都圏空室率の二極化

首都圏全体平均：10.9%



底堅い新規需要 (Net Absorption)

大量供給下でも、ネットアブソープションは過去平均と同水準を維持。
テナントは輸送コスト削減のため、賃料が高くとも都心近接エリアを選好している。

「量 (Quantity)」から
「質 (Quality)」への選別が加速

収益構造の危機：Five Forces分析による「板挟み」の構図

売り手の交渉力：強 (Suppliers)

- 建設コスト高騰 (資材・労務費)
- 用地価格の高騰
- マテハンメーカーの価格支配力

新規参入の脅威

商社・鉄道・総合不動産の乱立

代替品の脅威

店舗配送・オンデマンド倉庫

買い手の交渉力：強 (Buyers)

- Amazon/メガテナントの賃料抑制圧力
- 要求スペックの高度化 (電力・床荷重)





テナントニーズの変化：新たな「選定基準 (KBF)」

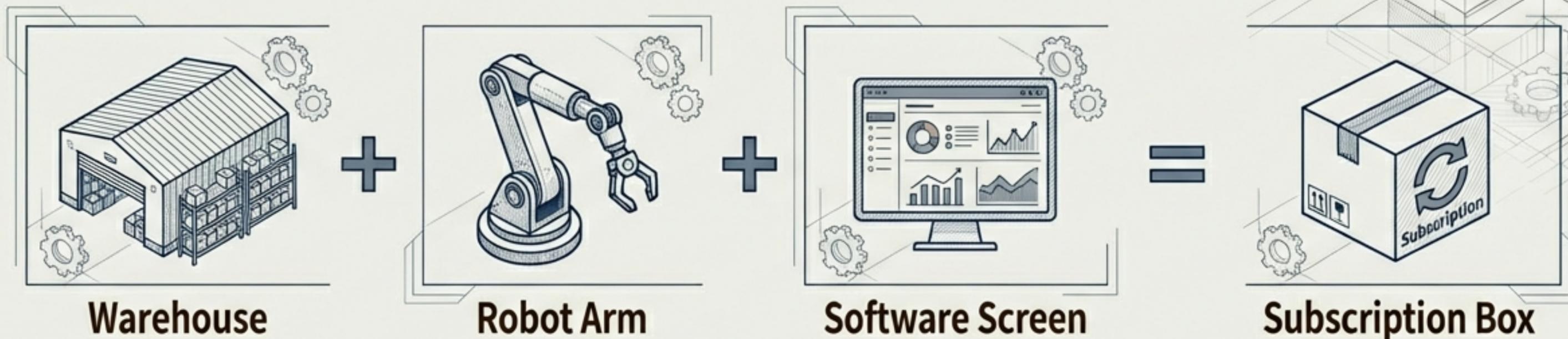
	これまでの選定基準 (Old KBF)	これからの選定基準 (New KBF)
 POWER	標準的な電力供給	大容量電力・高圧引き込み ロボット・自動倉庫稼働のため、立地と同等の最重要項目へ
 SPECS	天井高・柱間隔	床荷重・平滑性・通信環境(5G) AGV/AMR走行に必須
 HUMAN	トイレ・休憩所	雇用確保支援・アメニティ カフェテリア、託児所、快適な労働環境
 ESG	考慮事項	ZEB・再エネ(必須) 入居企業のESGスコアに直結

戦略転換：ランドロードから「ソリューション・プロバイダー」へ

Value Stack



戦略A：「Warehouse as a Service (WaaS)」の展開



テナントのメリット (For Tenant)

- CAPEX (初期投資) 不要で最新自動化を導入
- 変動費化 (OPEX) によるリスク低減
- 中堅・中小EC事業者の参入障壁低下

デベロッパーのメリット (For Developer)

- 安定的な「リカーリング (継続) 収益」
- テナントのスイッチングコスト増大
- 長期契約の促進

Spiky
(Leasing cycles)

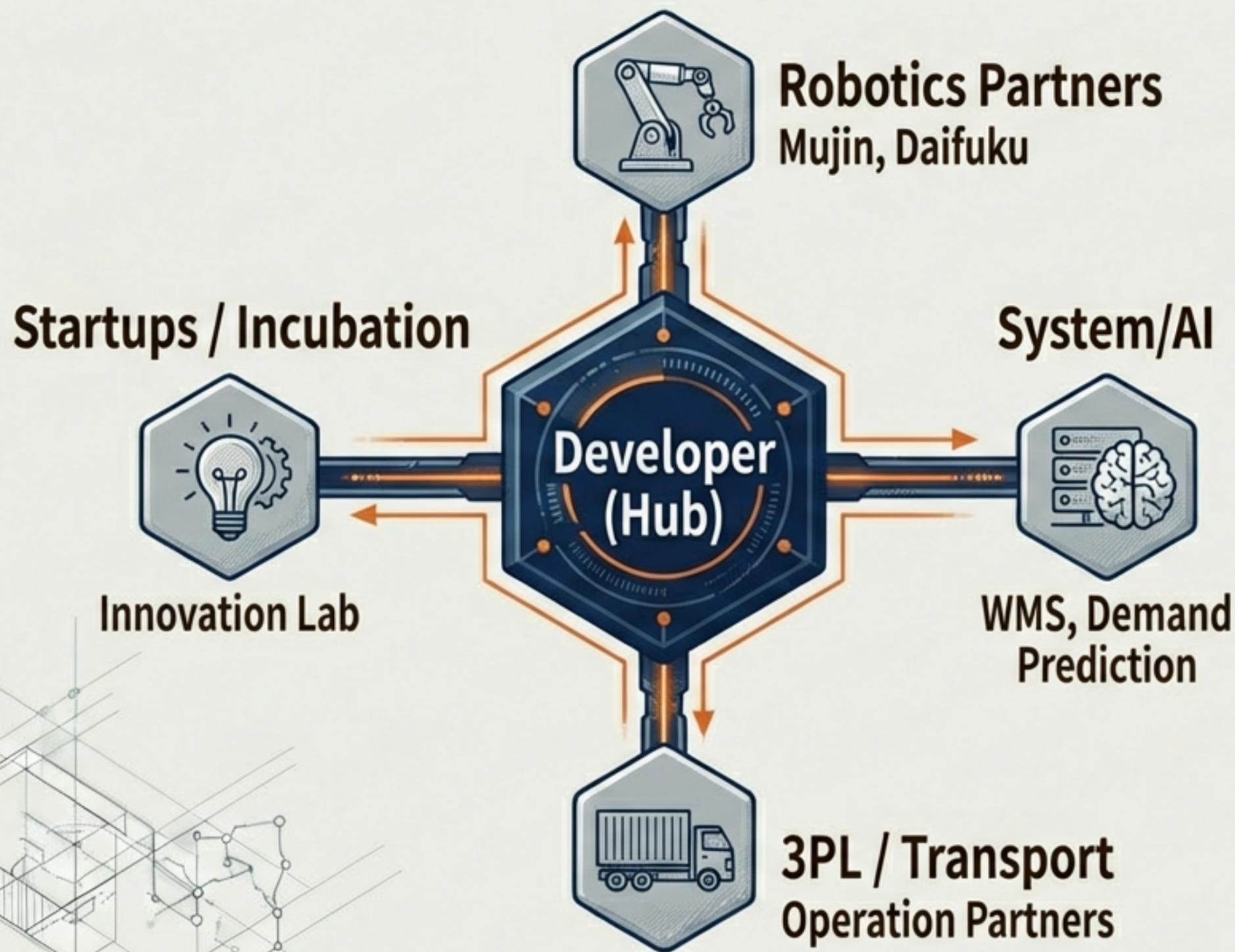


Revenue Model Shift



Smooth and ascending
(Recurring model)

戦略B：エコシステム・オーケストレーション



自前主義からの脱却。
デベロッパーをハブとして、
各領域のトッププレイヤーを
組織化し、テナントごとの
「最適解」を提供する。

事例
三井不動産「MFLP & LOGI Solution」、
プロロジス「inno-base」

AIの実装：バリューチェーン全体の高度化

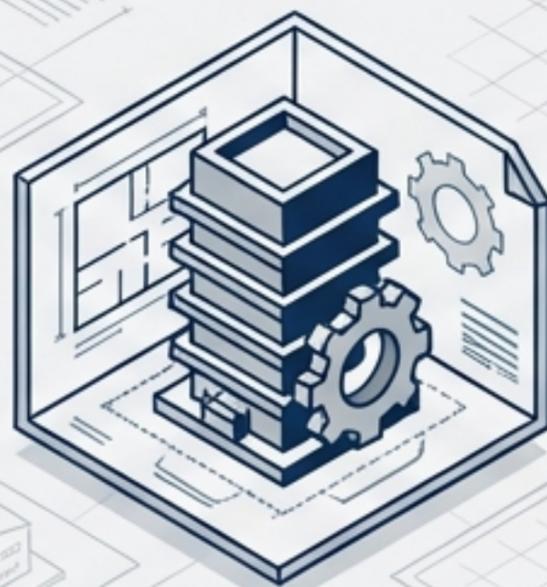
Invest (開発・投資)



AI立地選定・需要予測

物流ビッグデータ・マクロ指標を用い、経験と勘に頼らないデータ駆動型の投資判断を実現。

Build (設計・建設)



ジェネレーティブデザイン

テナントのオペレーション要件 (SKU、頻度) から数千通りの最適レイアウトを自動生成。

Operate (運営・管理)



デジタルツイン・予知保全

ダイナミック・プライシングや在庫配置の自動最適化。設備の故障を事前に検知。

競合環境：グローバルプレイヤー vs 国内デベロッパー

Global Giants (GLP / Prologis)



「プラットフォーム」

規模の経済、巨額ファンド、インフラ化

データセンター、
再エネ事業との複合展開
(例：ALFALINK)



Domestic Majors (Mitsui / Mitsubishi)



「街づくり型・ハイブリッド」

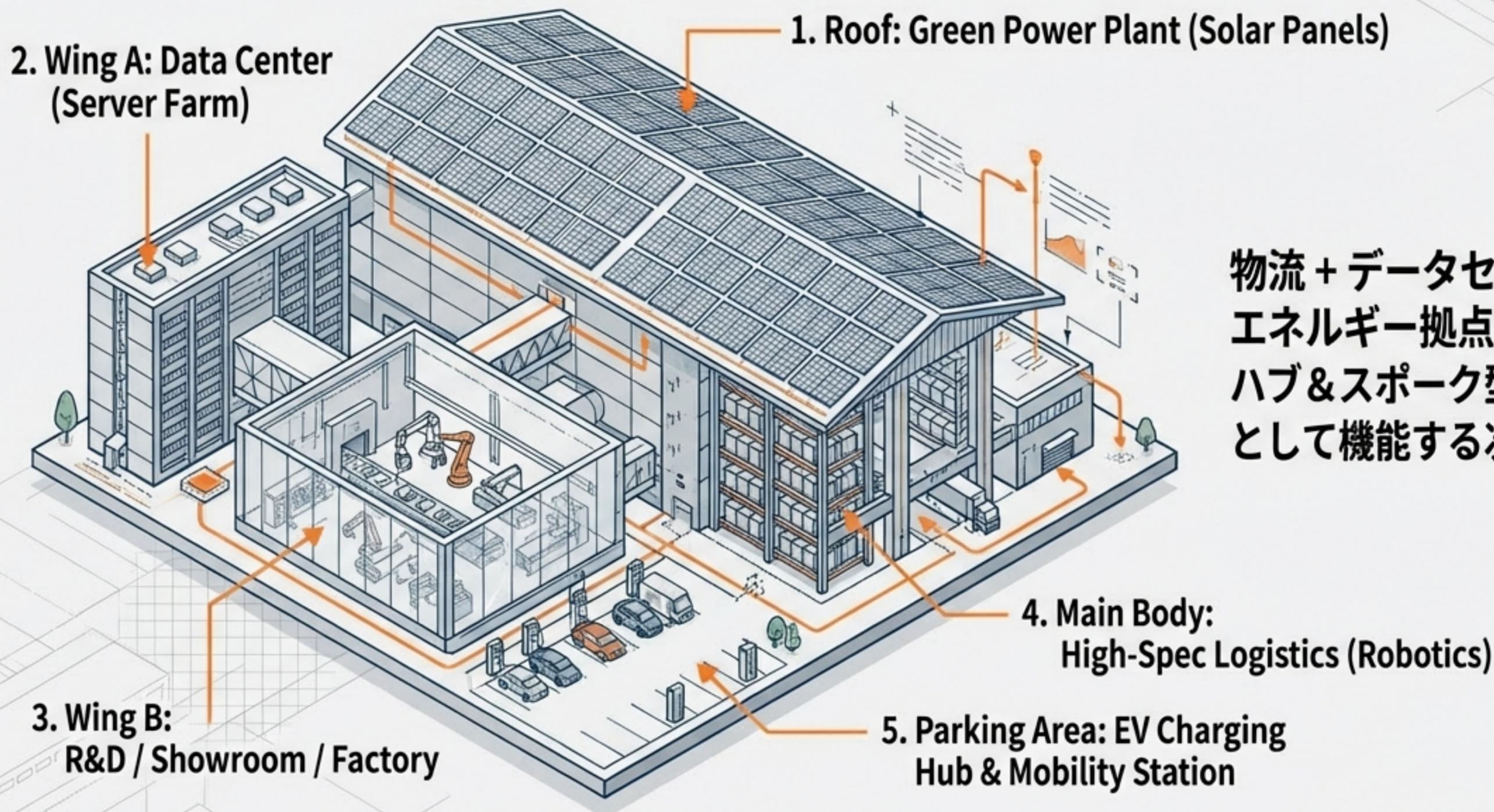
総合力、テナントリレーション、地域共生

MFLPのコミュニティ機能、
TRC運営ノウハウ活用



グローバル勢は「規模と先端性」、国内勢は「地域共生と総合力」。
共通項は「単なる箱貸しからの脱却」。

未来像：多機能複合型「産業インフラ」への進化



物流 + データセンター + 工場 + エネルギー拠点。
ハブ&スポーク型配送網の結節点として機能する次世代インフラ。

戦略的リスクと機会 (SWOT分析)

機会 (Opportunities)

WaaS市場の創造
ESG投資の呼び込み
冷凍冷蔵倉庫需要の拡大

脅威 (Threats)

建設コスト高騰
金利上昇 (キャップレート圧縮)
オンデマンド倉庫 (代替品) の台頭

最重要成功要因 (Critical Success Factor)

「データ人材」の獲得競争

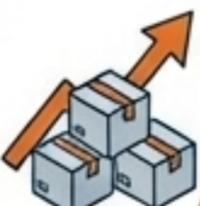
データサイエンティスト (年収1000万~1500万クラス) や
ロボットエンジニアの確保が急務。IT・コンサル業界との争奪戦。

アクションプラン：ハイブリッド戦略のロードマップ

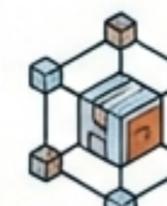
基盤構築（～1.5年）

- 「ソリューション事業本部」設立 
- WaaSパイロットプロジェクト開始 
- ロボティクス企業とのアライアンス締結 

事業拡大（1.5～3年）

- WaaSの標準実装 
- データ人材の積極採用（アクハイヤー） 
- 中堅EC層の取り込み 

プラットフォーム化（3～5年）

- 蓄積データのマネタイズ 
- 業界横断的なインフラへの開放 

不動産収益＋リカーリング収益のハイブリッドモデル確立

結論：産業インフラの「プラットフォーム」を目指せ

勝者となるのは、土地を持つ者ではなく、
データとエコシステムを掌握する「オーケストレーター」である。



1. ソリューション統合能力



2. データドリブン経営



3. エコシステム構築