

## 第 6 章

# 中国における物流のグローバル化と物流企業

大西 康雄

---

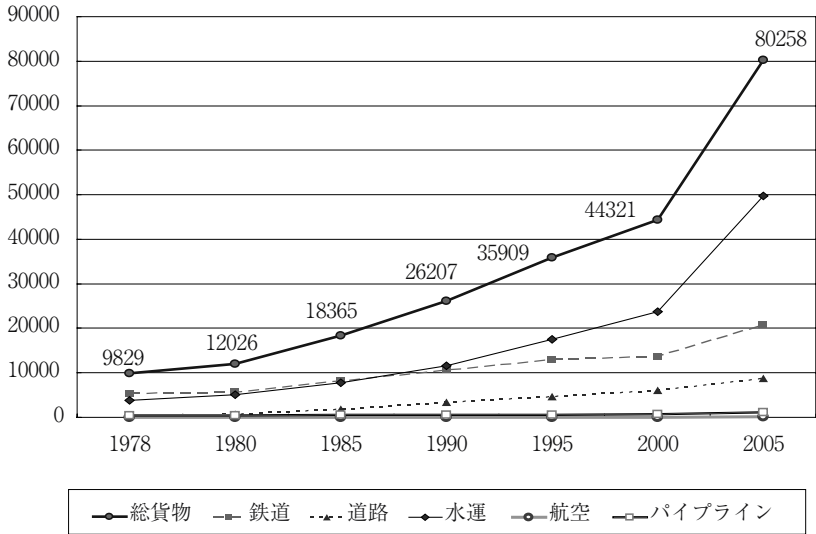
### はじめに

中国の物流業を取り巻く外部環境は特異なものである。まず、建国(1949年)以来の計画経済体制下では、製品や原材料などのモノの流通は一貫して軽視されてきた事実がある。「重生産、軽流通」という言葉に象徴されるように、生産計画の中で物流は考慮されることが少なかった。加えて、中国型社会主義イデオロギーの影響で、企業レベル、産業レベル、さらには地域レベルがそれぞれ自給自足的な生産体制を築き上げることが目標とされる時代が長く続いた。こうした事情が相まって、物流業の正当な発展を阻害してきたのである。

しかし、1979年の改革・開放政策開始以降、物流業をめぐる環境は劇的に変化しつつある。第1に、物流市場が急速に発展している。図1に示すように、1980年から2005年の間に延べ貨物輸送量は6.67倍になり、直近5年間では平均年率12.9%で成長している。

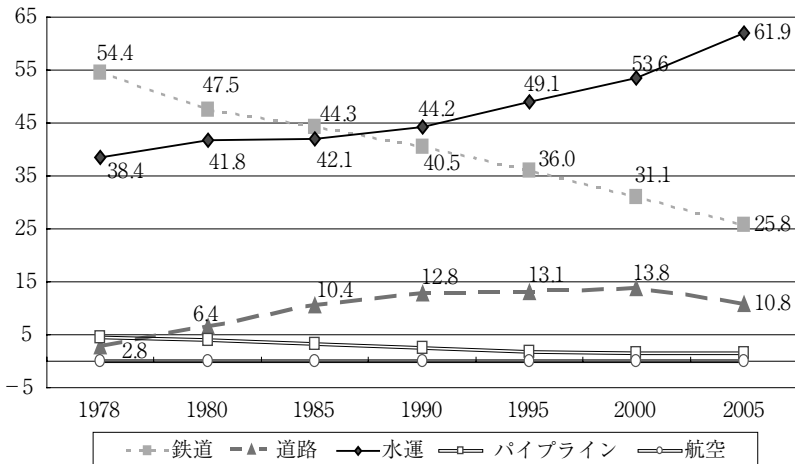
第2に、物流業は市場経済化と対外開放の環境下でその構造を変えている。最もはっきりしているのは、輸送モード(輸送手段)の変化である。図2に示されているように、1980年には47.5%のシェアを占めた鉄道輸送は2005年には25.8%までシェアを下げ、代わって水運が41.8%から61.9%へ、道路輸送が6.4%から10.8%へとシェアを上げた<sup>(1)</sup>。残る空

図1 延べ貨物輸送量の推移（1978～2005年：億トンキロ）



（出所）『中国統計年鑑2006』より筆者作成。

図2 延べ貨物輸送に占める輸送モード別シェア（1978～2005年、シェア%）



（出所）『中国統計年鑑2006』より筆者作成。

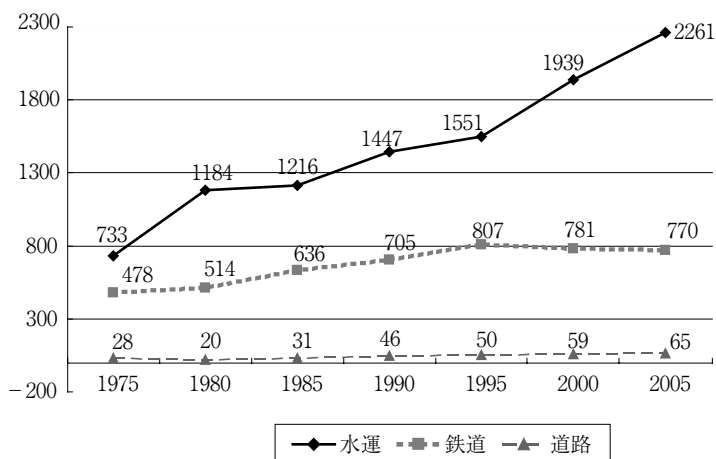
運は0.01%から0.1%へ増加，パイプラインは4.1%から1.4%へと減少している。そして，輸送モード別の平均輸送距離が示すように，各モード間で鉄道・水運が中長距離輸送を，道路が近距離輸送を担うという分業が成立している（図3）。

輸送モードの変化には重大な意味がある。すなわち，鉄道輸送以外の役割が高まるにつれ，比較的新規参入の容易な道路輸送分野を中心に大量の民営企業が誕生したことであり，さらには外資系メーカーの進出にともなってその物流需要に応えるべく外資系物流企業が同分野に急速に進出したことである。

第3に，物流に対する観念が変化している。企業間競争の激化につれて，物流の合理化，同コストの低減が有力な競争手段として脚光を浴びるようになった。また，外資系企業によってもたらされる先進的な物流技術，経営システムの普及によって業界は面目を一新しつつある。

本章では，こうした発展を遂げてきた中国の物流業が，東アジア<sup>(2)</sup>域内における経済グローバル化の趨勢にどう対応しているのかについて，主として物流企業レベルを中心に分析していきたい。第1節では，「世界の

図3 輸送モード別平均貨物輸送距離 (Km)



(出所) 『中国統計年鑑 2006』より筆者作成。

工場」となると同時に、巨大な新規市場として登場しつつある中国で、物流がどのような発展を遂げているのかという実態と、近年整備が進められている中央政府レベルの物流政策の内容をみる。第2節では、外資系、民営系、旧国有系などさまざまな出自を有する物流企業の実例を紹介することを通じて物流業界の姿を概観する。第3節では、最初の問いかけに戻り、国際物流と国内物流の接続段階でどのような問題が生じているのか、問題解決のために物流企業に求められているものは何であるか、を検討し、最後に第4節では、以上の議論を踏まえて、物流業の今後について展望を試みる。

## 第1節 物流のグローバル化と物流政策の導入

### 1. 規制緩和の進展とインフラ建設

中国における物流のグローバル化を促したのは、まず対外開放の進展である。当初は、対外貿易と外資系企業の生産活動に関連する領域で、さまざまな規制緩和が行われた。外資企業は対外貿易関連の貨物運輸代理業（以下、フォワーダー）を皮切りに次第に国内運輸業への参入を許されるという経過をたどったが、参入拡大の速度は他の分野に比べると遅かった。これが加速するのはやはり、WTO加盟（2001年12月）後のことである。本稿執筆時点（2006年末）では、加盟時の約束どおり、鉄道運輸やフォワーダーの一部を除いて外資参入規制はほぼなくなっている（表1）。

次に決定的な作用を果たしたと思われるのは、運輸、物流インフラの急速な充実であった。いくら法規上の規制がなくなっても、インフラが未整備では物流サービスを提供することができない。中国では、図4が示すように、対外開放と歩を合わせて運輸路線距離が急伸している。1978年と2005年の比較で、道路（89万キロメートル→193万キロメートル）、鉄道（5.17万キロメートル→7.55万キロメートル）、内陸河川航路（13.6万キロメートル→12.3万キロメートル）、民用航空路線（14.9万キロメートル

表1 WTO加盟後の物流業に関する自由化措置

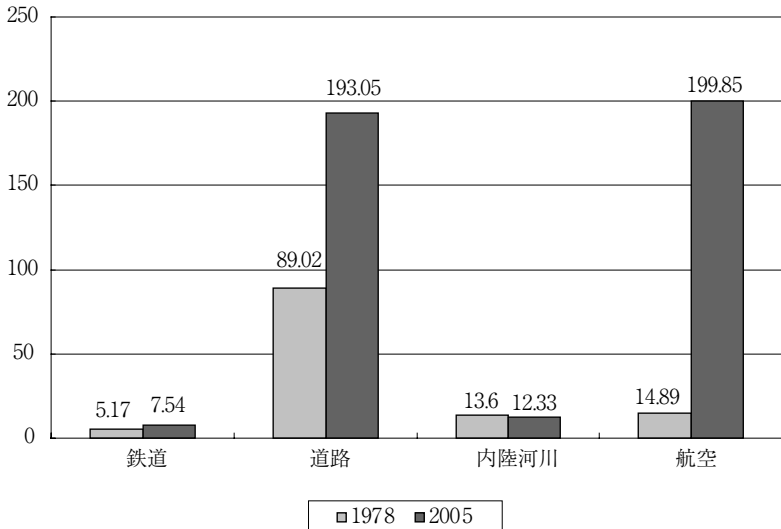
業 態	自 由 化 内 容
鉄道輸送	2004年に外資50%以上の合弁許可 2007年に外資100%許可
道路輸送	2002年に外資50%以上の合弁許可 2004年に外資100%許可
保管・倉庫業	同上
内航海運	外資には開放せず
フォワーディング業	2002年に外資50%以上の合弁許可。 2005年に外資100%許可。ただし、合弁の最低資本100万ドル、 営業期間20年。1年後に支店設立を許可するが、その場合資 本金12万ドルの追加必要。さらに5年後に2カ所目の支店設 立許可。5年の年限は2年に短縮へ。 ※ CEPA（注1）により香港企業は、2004年1月から100%外 資許可。
NVOCC（注2）	保証金80万元。支店・営業所1カ所増ごとに20万元追加。運 賃の届出必要。

（注1） 経済貿易緊密化処置（Closer Economic Partner Arrangement）。本土と香港間の自由貿易協定。

（注2） Non-Vessel Operating Common Carrier。自らは運送手段を持たない元請運送業者。

（出所） 各種報道より筆者作成。

図4 運輸路線距離の推移（1978～2005年：万Km）



（出所） 『中国統計年鑑2006』より筆者作成。

表2 地域別交通・運輸状況（2005年）

	西部	中部	東部	全国
路線距離 (Km)	680983	734466	713795	2129244
鉄道営業	18619	32920	23898	75438
道路	639307	659921	631315	1930543
内陸水路	23057	41625	58582	123263
路線密度 (Km/百平方キロ)	12.47	25.75	54.95	22.15
鉄道	0.34	1.15	1.84	0.78
道路	11.71	23.14	48.60	20.08
内陸水路	0.42	1.46	4.51	1.28
貨物回転量 (億トン・Km)	6130.9	12799.6	52663.5	79091.5
鉄道	3983.8	8839.6	7762.5	20726
道路	1703.3	2907.5	4082.7	8693.2
水運	443.8	1052.5	40818.3	49672.3
貨物回転量 (構成%)				
鉄道	65.0	69.1	14.7	26.2
道路	27.8	22.7	7.8	11.0
水運	7.2	8.2	77.5	62.8
貨物運輸量 (億トン)	30.44	60.26	91.58	183.07
鉄道	4.29	14.00	8.53	26.93
道路	25.38	43.68	65.14	134.18
水運	0.77	2.58	17.91	21.96
貨物平均輸送距離 (Km)	201.4	212.4	575.1	432.0
鉄道	928.6	631.4	910.0	769.6
道路	67.1	66.6	62.7	64.8
水運	576.4	407.9	2279.1	2261.9

(注) 内陸水路、貨物輸送量、貨物回転量には地域区分されない数字があるため、各項目合計が全国合計と一致しない。

(出所) 『中国統計年鑑2006』、『中国交通年鑑2006』より筆者作成。

→ 199.9万キロメートル) など、内陸河川航路を除いてその増加ぶりは著しい。

なお、全般的インフラ状況については第3章、第4章、第7章などでも紹介されているので、ここでは、地域別の特徴について簡単に補足しておきたい。表2は、西部、中部、東部という伝統的地域区分<sup>(3)</sup>に従って交通インフラ状況と運輸内容を比べたものである。まずインフラをみると、西部は鉄道、道路とも全国平均の2分の1ほどの路線密度しかない（水運は河川の存在に左右されるのでここでは問わない）。西部大開発<sup>(4)</sup>による大規模建設は続いているが、それでも西部では交通インフラが絶対的に

不足している。運輸内容では、西部、中部の鉄道、道路輸送への依存度が全国平均の2倍以上ある。貨物の平均輸送距離は、東部だけが海に面している地理的条件から、西部と東部の鉄道貨物輸送距離が900キロメートルを超える長さとなっていることが目をひく。

経済活動と運輸量の関係も大きく異なる。同じく3地域ごとの工業生産額と運輸量の関係を見ると、西部の1億円当たりの運輸量は全国平均の1.4倍、東部の1.5倍に達している。この背景には、内陸省は石炭や鉱物資源を移出し、沿海省は工業製品を移出していることがあろう。重量ベースで見ると、一般的に内陸省は移出が移入を上回り、沿海省は移入が移出を上回っている。さらに第3節で述べるように、インフラの現状は構造的問題も抱えている。それでも、とりあえず急増する物流需要に対応できるだけの規模を整えたといえよう。

## 2. 物流政策の策定、実施

以上で外資に対する規制緩和政策と物流インフラの拡充についてみたが、2001年以降になると、物流業全体（従来の産業分類における交通運輸業、倉庫業に加えて商業や対外貿易業の一部を含む）を対象とした政策が登場してくる<sup>(5)</sup>。

### (1) 『我が国の近代物流の発展加速に関する若干の意見』

嚆矢<sup>こうし</sup>となったのは『わが国の近代物流の発展加速に関する若干の意見』(2001年3月、以下『加速意見』)で、国家経済貿易委員会、鉄道部、交通部、情報産業部、対外貿易経済合作部、中国民用航空総局（いずれも当時の名称）という物流に関与する6部委（部委はわが国の中央省庁に相当）が共同で公布したものである。

『加速意見』は、①近代的物流発展の指導思想と全体目標、②積極的に近代的物流サービス市場を育成する、③近代的物流発展のマクロ環境の構築に努力する、④物流インフラの計画、建設を継続的に強化する、⑤広く情報技術を採用し、科学技術イノベーションと標準化を加速する、⑥対外

開放のテンポを速め、外国の先進的経験に学ぶ、⑦人材育成を強化し、産業・大学・研究機構の結合を促進する、⑧研究・探求を深め、近代的物流発展の需要に適応する、の8節からなる。そのポイントは、①物流を「第三の利潤源」<sup>(6)</sup>と呼び、それが経済の中で果たす機能と重要性から説き起こすなど現場の啓蒙を目指していること、②調達、運輸、保管などの従来型サービスと流通加工・仕上げ、配送などの新しいサービスを区分して発展させることや「第三方物流」(サードパーティ・ロジスティクス)<sup>(7)</sup>の育成を呼びかけるなど、国際的な新動向を意識した発展方向を打ち出していること、③地域市場の保護主義や一部企業の独占行為を排除し、市場メカニズムの機能=競争を重視していること、④行政当局の支援策は、インフラ建設、情報技術や標準化技術の普及などハード面に加え、積極的外資導入により先進的ノウハウを吸収することや専門的人材育成、産業・大学・研究機構の協力促進といったソフト面を重視していること、などである。

「意見」という名称が示すように、内容的には各行政現場の執務参考としてまとめられたものであり、具体的な施策などは示されていない。実際、『加速意見』公表後に筆者が実施した各企業でのヒヤリング(2001/2002年)においては、『加速意見』が近代的物流の概念を示したにとどまり個別の政策判断を示していない点に不満の声も聞かれた。それでも、第10次五カ年計画(2001～05年)では「製造業を対象とするサービス業の発展」の項目で、「新しい型の業態や技術を積極的に導入し、チェーン経営、物流配送、複合一貫輸送を普及させ、従来の流通業、輸送業と郵政業を改造する」ことが明記された(『中華人民共和国第10個国民経済社会発展五カ年計画綱要』第5章第2節)。

## (2) 『我が国の近代的物流業の発展を促進することに関する意見』

2004年8月には『我が国の近代的物流業の発展を促進することに関する意見』(以下『促進意見』)が公表され、物流政策は新しい段階を迎えた。『促進意見』は、2003年の行政改革において国家経済貿易委員会・経済運行局を吸収し、物流政策策定官庁となった国家発展改革委(以下、発改委)が主導して作成された。文書案は発改委経済運行局が起草し、ほぼ1年を



かけて関係官庁（商務部，公安部，鉄道部，交通部，税関総署，税務総局，民航総局，工商総局）間で調整を繰り返してまとめられたもので，上記9部委員の連名で公布されている。同文書作成を主導した発改委でのヒヤリング<sup>(8)</sup>によると，作業にあたって意識された問題点は，①行政機関の干渉が多すぎること，②税制が物流業の業態に適合していないこと，③税関制度の非効率，④物流業管理制度の不備，⑤地方政府による制限，などである。

実際に『促進意見』の内容を検討すると，不十分ながらこれらの問題への対応策が盛り込まれている。①に関しては，物流企業が企業登録する場合の事前審査を廃止すること，②に関しては，経営や財務の統一運用などの点で1企業とみなせる場合は本社での一括納税を認めること（従来は，事実上の支社でも所属地で個別に納税する必要があった），③に関しては，通関手続きを簡略化しスピードアップすること，④に関しては，業界の対外開放を進め，一般企業がその物流部門を分離することを奨励することとし，さらに物流企業の一応の定義を示している。引用すると，「必要な輸送手段と保管設備を保有，若しくは借り受けており，少なくとも輸送（或いは輸送代理）と保管の2業種以上を経営範囲としている」，「輸送，代理，保管，荷役，加工，整理，配送などの一体化サービスを提供することができ，かつ自社の業務に合致する情報管理システムを有する」，「工商行政管理部門に登録され，独立採算，損益自己責任能力を持ち，独自で民事責任を負うことのできる経済組織」である。⑤に関しては，各地方政府が徴収している通行費などの費用徴収をやめさせること，などが盛り込まれている。こうした具体的施策は『加速意見』ではみられなかったものであり，物流政策が実施段階に入りつつあることを示している。

同『促進意見』でもうひとつ注目されるのは，政策の実施にあたり，発改委が主導する関係官庁の協調メカニズムを形成すべきだとしていることである。発改委の政策担当者によると，その後，発改委主任（部長）を議長とし，13関係官庁副部長，団体代表で形成される政策協調会議である「全国現代物流工作部際联席会議」が年に1～2回開催されるようになり，その萌芽が認められる<sup>(9)</sup>。ただし，今後の政策展開を考えると，常設の物流専門行政機関が必要だとの考え方もあり，協調メカニズムの行方が注目

される。

### (3) 『全国近代的物流業発展長期計画要綱』，第11次五カ年長期計画

現在、上記2文書の方針を受けた『全国近代的物流業発展長期計画要綱』（以下『長期要綱』）が準備されている。『人民日報』インターネット版の報道によると、『促進意見』が公表される前にすでに検討が始まっており、やはり発改委が草案を準備し、2006年から実施される第11次五カ年計画に盛り込むべく調整が続けられた<sup>(40)</sup>。『長期要綱』は、五カ年計画より長期（通常は10年間）の計画に対して用いられる名称であり、『意見』に比して政策文書としてのランクは明らかに上である。また、その内容も、今後5～10年間の物流関連インフラの建設計画を含むものである。それだけに形成に向けたハードルは高いようだ。学者、官庁でのヒヤリングを総合すると、検討開始当初は2004年中に草案が出されると予想する向きもあったが、本稿執筆時点（2006年12月）までその事実は報道されていない。

第11次五カ年長期計画要綱（2006～10年）では、物流業は発展を促進すべき「生産サービス業」と位置づけられている（第4編第16章）。記述は短いが、①企業の物流のアウトソーシング、②物流専門企業の育成、③物流標準の制定、④物流インフラの再編・統合などの目標が明記された。また、物流配送については、「消費サービス業」の章で発展させるべき商業サービス業とされている。交通運輸インフラの建設計画は、物流業に前後する個所でふれられているが、その内容は、鉄道新線1万7000キロメートルを建設、計画終了時の道路総延長230万キロメートル（2005年末比37万キロメートル増）、うち高速道路6万5000キロメートル（同2万4000キロメートル増）を目指す野心的なものである（『中華人民共和國第11個国民経済社会発展五カ年規画綱要』）。

## 第2節 外資系物流企業と地場物流企業

中国の物流企業をその出自別に分類すると表3のようになる。本節では、

それぞれの特徴を紹介することで、中国の物流市場の一端を示してみたい。

## 1. 物流サービスを一変させた外資系物流企業

外資系物流企業の国内市場参入については前節でもふれた。ここでは、外資系物流企業の活動が物流サービス業の内容を進化させた点をみておきたい。外資系物流企業は、外資系製造業・流通業にともなって進出したケースが多い。これは、地場物流企業が外資系製造業・流通業の物流要求に対応できなかったことに起因するが、外資系物流企業も当初その活動を制限されており、対応できない部分は地場企業に委託するしかなかった。

こうした状況下で、表3の運輸・倉庫・卸売企業系とベンチャー系物流企業の中から、外資系企業の高度な要求に対応できる企業が育っていくことになった。たとえば、荷主のもとまで荷物を配送する「ドア・ツー・ドア」輸送や、荷姿（コンテナなど）を変えないまま複数の輸送モードを経由する複合一貫輸送、複数の荷主から集荷し複数の相手先まで配送する混載輸送などは、かつての中国にはなかったが、今やごく当たり前のサービスとなっている。

近年目覚ましい中国展開を続けている日系自動車メーカーの物流を例にみてみよう。自動車は3万点以上の部品から構成され、末端部品メーカーからセットメーカーまでの部品物流をジャスト・イン・タイム（Just In

表3 中国物流企業のタイプ

タイプ	特徴	企業例
外資系	改革・開放初期にフォワーダー（貨物運送代理業）、小包輸送に参入。合併などで国内運輸業務も展開	山九、日通、日新（80年代） 商社系（90年代） FedEx, UPS, DHL, TNT
運輸・倉庫・卸売企業系（旧国有系）	国有企業系が多く、既存設備や顧客を基礎に本格的物流企業への脱皮図る	中国遠洋運輸集団 中国対外貿易運輸総公司 中国物資儲運総公司
ベンチャー系	新しいビジネスモデルで起業、他企業と連携しつつ発展	遠成、宝供、宅急送
荷主企業系	企業の自己物流部門	海爾物流、TCL、Lenovo

（出所）筆者作成。

Time: JIT)<sup>(11)</sup>方式で効率的に行うことが求められる。物流の良し悪しが自動車メーカーの最終的な競争力に直結するため、荷主側の要求はもともと高度である。加えて日系自動車メーカーは、進出の経緯から部品産業の立地が全国に拡散せざるを得なかったため、物流の難度はさらに高い<sup>(12)</sup>。結局、こうした広域で高度な物流サービスを提供できるのは当面、N社などの日系物流企業以外になかった。現在N社は、華北、華東、華南を結ぶネットワークを作り上げ、JITを前提に、混載輸送、バンダー在庫管理方式(Vender Management Inventory: VMI)<sup>(13)</sup>サービスも提供している。注目しておきたいのは、地場企業との提携関係である。たとえば、国営海運グループZY社との提携によって、N社現地法人とZY社物流子会社の陸上輸送網(300拠点、トラック1200台)、鉄道定期輸送ルート(36ルート)、長江・黄河の内航ルートなどを相互に利用できる体制を整えている。完成車の国内海上輸送についても、ZY社と合弁を設立し、広州、上海、天津などの沿岸港間に小型自動車専用船の定期航路を開設している。総じて、基幹の物流は同社が直轄で行いつつさまざまなレベルで地場物流企業を使う体制であり、こうした高度な物流の一環を担うことで地場物流企業も成長しつつある<sup>(14)</sup>。

外資系物流企業のもうひとつの重要な活動は、合弁などの形態で直接的に新しい経営主体を誕生させたことである。WTO加盟後は、ほとんどの分野、地域で100%外資企業(「独資企業」)やM&Aが可能となり、その活動はますます多様化することとなった。たとえばアメリカのUPSは、2004/2005年に国有大型企業の中国対外貿易運輸総公司(中外運)から国内23地域での国際小包配送業の権利を買い取り、国際・国内一貫の小包配送網を構築した。また、同じくアメリカのFedExは、長年にわたり地場企業の大田集団と航空貨物の合弁企業を経営してきたが、2006年に合弁企業の株50%を買収し完全子会社化した。こうした活動は、旧国有系企業が多く、自前の国内ネットワークを最大の競争優位としてきた運輸・倉庫・卸売企業系物流企業にとって直接の脅威となり得る。今後彼らは危機感をもって自らのリストラ、効率化を目指していくことになると思われる。こうして外資系企業は、中国市場に新しいサービスを導入し、地場企

業との連携を通じてその定着を促し<sup>(15)</sup>、さらには新たな需要を喚起して市場を拡大するという重大な役割を果たしたといえよう。

## 2. 新たなビジネスモデルで急成長する民営物流企業

物流市場の急速な拡大は、民営企業にもビジネスチャンスをもたらした。民営企業は資金力が弱いことから、フォワーダーや道路（トラック）輸送を中心に市場参入してきたが、中には、新しいビジネスモデルを武器に急成長する例も出てきている。以下では、筆者が直接ヒヤリングできた企業のケースからいくつかを紹介する。

### (1) 鉄道貨物+トラック輸送

YU社は、鉄道貨物車両を借り上げて（鉄道会社からみれば請け負わせたことになる）貨物ターミナル駅まで輸送し、そこからトラック配送を手配する方式でドア・ツー・ドア輸送を行っている。わが国の日通に似た業態だが、従来は、ターミナル駅から先の輸送は荷主自らが手配するしかなかったことを思うと、まさに革新的なサービス形態であった。

同社は当初、①客車に連結された貨物車からスタートし、②1996年に鉄道部が「五定列車」（原語「五定班列」。発着駅、走行ルート、運行番号、発着時間、運賃の5項目が固定している）の運行を開始するとその一部区間を借り上げ、③1998年には急行貨物列車（「行包快運専列」）を、④2004年には特急貨物列車（「行郵専列」）を借り上げるなど、サービスメニューの多様化を進めている<sup>(16)</sup>。

同様のサービスを提供する企業はほかにもあるが、同社の輸送ネットワークは最も充実している。②は全国94本のうち12本、③は全国28本中6本、④は全国10列車すべてを同社が借り上げている。また、荷主はオンライン化されたシステム上で貨物を追跡することが可能であるなど、付随するサービスも先進的である。この10年来の発展実績によって現在では、鉄道部が自ら進める改革のパートナーに指名するほどの信頼も勝ち得ている<sup>(17)</sup>。



北京郊外の鉄道貨物ターミナル（筆者撮影）

## (2) 航空貨物＋トラック輸送

国土がアメリカ並みの中国では、主要港湾や消費地への距離をカバーする上で航空輸送が果たす役割は大きい。航空会社そのものはほとんど国有であり、民営企業はフォワーダーとして活動しているが、有力航空会社とのネットワーク（サービス路線の充実）に加え、飛行場から荷主指定地までの配送サービスがセールスポイントとなる。企業規模は大きくないので、需要が見込まれる経済先進地域（上海を中心とした華東地域など）と地元を結び、地元ではきめ細かな配送サービスを提供することで他社との差別化戦略としている企業が多い。

武漢（湖北省）のW社は、本体は地場の小企業であるが、Y物流有限公司（本社は深圳）（30省の省都に50カ所の営業拠点）と提携し、全国ネットワークのサービスを提供できることをセールスポイントとしている。そのため、W社店頭には本来の社名とY社の看板が並んで掛けられている。

同ネットワークは、Y社が各地地場企業と個別の提携（契約）を結ぶ形式で築き上げられたもので、最近では次第に知名度が上がってきている状況にある。中小物流企業の弱点であるネットワーク不足と資金不足を克服するビジネスモデルとして興味深いのが、各地企業との関係が個別契約であるため不安定さは否めない。また、各地で提供されるサービスは地場企業に頼っているため、その内容に差ができてしまうことも問題である。Y社本社は資金調達のため、株式上場を計画している段階であった<sup>(18)</sup>。

広州は、開港間もない新白雲国際空港にFedExがアジア地域の配送拠点を設置するなど、航空貨物輸送の新しいハブとして注目されており、航空貨物関連業の発展は急速である。地場のD社は、航空貨物フォワーダーからスタートして、荷主指定地までの配送をトラック輸送で行う方式で急発展した。営業額は年率60～70%という伸びを示している。営業拠点の拡充に力を入れてきたこともあって、現在ではむしろ陸運貨物量が航空貨物の2倍となったという。顧客の中心は中小企業であり、ドア・ツー・ドア輸送のサービスの充実を図ることでさらにその取り込みを図っていきたいとのことであった。業容の拡大に積極的で、すでに確保している倉庫に加え、同規模の倉庫を借りようとしている<sup>(19)</sup>。興味深かったのは、3年ほど前に同社を飛び出して創業したX社も順調に発展していることであった。D社にすれば、スタッフに加え顧客の一部をもぎ取られた格好であるが、市場自体が急拡大する中で、両者とも順調に発展している。

### 3. 総合物流企業への脱皮を図る国有系企業

外資系企業、民営企業の発展に背中を押される格好で、国有系物流企業も総合物流企業への脱皮を進めている。脱皮においては、所有制を含む体制改革とサービスの拡大・充実を同時に進める必要があった。ZW社の例でみてみよう<sup>(20)</sup>。

#### (1) 体制改革

ZW社の体制改革は、他の国有企業改革とほぼペースを合わせて実行さ

れてきた。改革の第1段階の1997年までは、地方の子会社についてその人事権を現地地方政府に移管し、上級幹部の人事を刷新するなど改革の始動期である。第2段階は1999年以降で、航空、トラック、コンテナなどのモード別と各省別の子会社のリストラが実行され、57社から37社に整理された。第3段階の2003年には、グループのうち1社がA株（国内向け株式）を上場、さらに別の1社が香港で上場した。DHL、UPS、EXELなどの多国籍企業の投資を受け入れたのはこの段階である。多国籍企業の投資は戦略性投資と呼ばれるが、同時に従業員持ち株制度も実施されている。

## (2) サービスの拡大・充実

ZW社は、国内第1位のフォワーダーであり、第2位の海運代理業者である。この2つに速達小包業務を加えた3業務が経営の核心をなしている。この点では、基本的に運輸企業の色彩を脱していないといえる。そこで同社は、最大の競争優位である国際、国内のネットワークを生かした物流サービスの拡大・充実に力を入れている。そのため、地方ごとに分散していた情報ネットワークを統一してプラットフォームを形成し、各業務部門、各子会社が総合的に提供するサービスで荷主の満足を勝ち取る戦略をとっている。企業組織もこうした考え方に立って、取締役会の下に①広東、山東、天津などの地域子会社、②国際複合一貫輸送、海運代理、空運代理などの専門的サービス会社および③物流事業部を並立させるという、事業部制に近い体制をとっている。これは、他のライバル企業が新規に物流会社を立ち上げたやり方とは一線を画すものである。

## (3) 国有物流企業の今後

ZW社の例にみるように、多くの旧国有物流企業が、業務改革と株式会社化を軸に経営体制を刷新し、サービス分野の拡充を図る形で総合物流企業への脱皮を目指している。しかし、各社とも国際的ネットワークでは外資系多国籍企業に及ばず、物流サービスの柔軟さや価格では新興の民営企業に脅かされる状況にある。全体として、規制緩和の進む物流市場で生き



延びるためには、①自らの競争優位をどのように生かして業容を拡大するのか、また、②外資系企業や民間企業との提携をどう進めるのか、という2点が重要なポイントとなろう。模索はまだ始まったばかりといえる。

#### 4. 独自の発展をめざす荷主系物流企業

ある統計によれば、中国では全トラックの70%は各企業が自社貨物を輸送するために所有しており、空荷で走っている比率が37%、製造企業の原材料在庫は30日分、製品在庫は45日分、商業企業の商品在庫は35日分もあり、工業製品コストのうち物流コストが40%に達するという（丁俊發主編 [2002: 522]）。製造企業、商業企業にとって物流コストの削減が緊急の課題となっていることがわかるが、近年では、既存の物流企業に頼るのではなく、自ら生産～流通に至る物流全体の合理化を図る企業が出てきている。ここでは家電総合メーカーH社の例をみてみよう。

H社の物流改革は1998年に開始された。「一流三網」というスローガンが示すように、発注情報の「流れ」を軸に、合理化されたサプライ・チェーン・ネット、配送ネット、コンピューター情報ネット（中国語でネットは「網」）を構築することを目指した。具体的には、①事業部ごとだった物流機能の配送事業部、保管・輸送事業部への統合、②ベンダー（原材料・部品供給）企業の絞り込み（2336社から840社へ）と戦略的提携関係の樹立、③物流プロセスの電子化、④ハード整備（容器・包装の統一、バーコード管理、立体式倉庫など）が取り組まれた。そして、H社の自己評価によれば、①ベンダー企業との提携が進んだことで新製品開発時間が大幅に短縮された（4～6カ月が2.5カ月に）、②JIT配送が実現された、③在庫縮小、倉庫面積半減などによって在庫資金を67%削減した、などの大きな成果をあげたという。

H社の経営陣が中国の物流専門家をともなって何度か来日し、日本の経験を貪欲に吸収したことはよく知られている。この例は確かに先進的なモデルケースであるが、今後H社に倣いつつ物流合理化を進めていく企業が現れることは間違いなからう。

### 第3節 国際物流と国内物流の連結

近年では、中国を組み込んだ国際分業はますます深化し、産業内分業はもちろん、工程間分業も一般的になりつつある。また、中国を生産拠点としてみる投資ばかりではなく、その市場としての魅力に引かれた投資も増加しつつある。こうした変化は、物流にも大きな影響を与えている。工程間分業の求める物流サービス水準は、時間、品質のいずれをとっても単純な産業間分業の比ではないし、広大で地域格差の大きい中国市場で商品を輸送する物流には、国際貿易（輸入）の延長線上の物流とは違った難しさが存在する。ウォルマート、カルフルなどの多国籍流通企業によるスーパー・チェーンやコンビニ・チェーンの展開も新しい物流需要をもたらしている。本節では、こうした変化を念頭に置きながら、とくに国際物流と国内物流の連結という視点から物流業の課題と今後を検討したい。

#### 1. インターモーダル輸送とその課題

物流の技術的側面をみると、国際物流と国内物流を連結するのは、複数の輸送モードにまたがるインターモーダル輸送ということになる。より具体的には、①海運を基点に考えると、国際港湾から先は鉄道、トラック輸送、あるいは両者の組み合わせ、が想定されるし、②空運を基点に考えると、国際空港から先は国内空運、トラック輸送、あるいは両者の組み合わせが想定される。現状をみると、どちらのケースでも、すでに述べたように港湾、空港、鉄道、道路など個別インフラの充実には目覚ましいものがある。しかし、その連結ということになると、課題は山積している。

##### (1) 各種規格の不統一

まず問題なのは、各種の規格がばらばらで、輸送のネックとなっていることだ。たとえばコンテナであるが、国際海運の標準規格となっている20フィートコンテナはそのままでは鉄道で運べない。鉄道ターミナルで改めて鉄道用コンテナや一般貨物車に積み替える必要がある。このため、

かなりの長距離でも 20 フィートコンテナを積載できるトラックで輸送が行われることが多いが、同タイプの車を有している業者は限られている。一般貨物についても、パレット規格が統一されておらず、積み替え作業を含む輸送効率を低下させ、さらには手作業が多くなる結果、荷物の破損率が高くなるといった問題がある。

そのため中国政府は現在、物流に関する各種標準の制定を準備中である。2001 年には物流技術用語の、2005 年には物流企業分類の標準が公布されたが、肝心の技術標準に関しては、アメリカ、EU、日本など、どのタイプを導入すべきかといった入り口論が続いている段階であるようだ。

## (2) インフラの不均衡発展

すでに述べたように、個別の輸送インフラは急速に整備されているが、その構造は不合理である。第 1 に問題なのは、省などの行政区画をまたぐ幹線インフラが不足していることである。地域別では、内陸部、農村部のインフラが絶対的に不足している。第 2 には、輸送モード別にみても、ネットワークの形成が遅れていることである。たとえば、水運を例にとると、国際港湾の建設・拡張計画は目白押しだが、国際貨物を国内に輸送する内航港湾の整備は遅れている。第 3 には、各輸送モードを接続するノード（結節点）機能が不足していることである。行政機構が縦割りであること<sup>(21)</sup> もあって、港湾（海運と陸運）、空港（空運と陸運）、トラック・ターミナル（陸運同士）などのノード施設の整備が遅れている。こうした構造的な不合理のため、物流インフラの機能が十分に発揮されないばかりか、インターモーダル輸送においてさまざまなネックが発生する結果となっている。

## 2. ロジスティクス、サプライ・チェーン・マネジメント<sup>(22)</sup> への対応

上述したようにハード面で多くの課題を抱える中国の物流業であるが、サービス内容においては、荷主企業からより高度なロジスティクス（戦略的物流）機能、さらにはサプライ・チェーン・マネジメント（Supply

Chain Management: SCM) 機能を求められている。この背景には、①外資系企業の国際分業や商品調達のサプライチェーンが中国国内に延伸してきたことに加え、②競争が激化する中で、国内の製造企業、流通企業もロジスティクスの重要性を認識するようになってきたことがある。

①の国際分業については、分業の内容（産業間、産業内、工程内、工程間など）、形式（委託加工、委託生産、OEM: 相手先商標製造、ODM: 相手先商標設計製造など）、主体（多国籍企業、外資企業、地場企業など）、いずれもが多様化しており、それぞれの組み合わせによって求められる物流サービスも複雑化・高度化している。また、流通企業による商品調達チェーンの拡大は、必然的に物流ネットワークの合理化を要求してくる。②については、市場化の進展によって、流通コスト低減、流通スピードアップ、需要変化への対応、部品・原材料供給の合理化、などが企業間競争で決定的な意味を持つようになってきている。①②いずれも、国際物流、国内物流を含んでおり、両者をいかに連結させるかが大きなポイントとなる。

## 第4節 中国における物流の今後

中国の物流業は多面的である。前節でみたような高度な物流サービスが存在する一方で、全体的には、P (Punctuality: 時間に正確であること)、V (Visibility: 荷物の現状が明瞭であること)、C (Cost: 価格が正当であること)、S (Safety: 荷物が破損しないこと)、という4大ポイントが満たされる物流サービスは極めて少ない。この4大ポイントを参考にして、表4に各輸送モードが抱える課題を整理してみた。これらの課題は、詰まるところ高度化する物流需要にいかに対応するかという問題である。しかし、物流の今後にとってより重要と思われるのは、物流市場と物流行政のあり方である。

表4 各輸送モードの課題

モード	課題
鉄道	定時運行の確保 コンテナ化推進 小口貨物（混載）サービス 鉄道輸送端末での輸送サービス
道路	広域輸送ネットワーク整備（路線便） 都市内小口輸送対応（宅配便）
水運	小規模企業（輸送力1万トン以下）が多く、リスク負担力弱体 最大幹線の長江が自然条件の制約多い 陸上輸送との連結インフラが不足
空運	貨物用機材、空港施設とも不足 ハブ空港と地方空港のネットワークが未整備

（出所）筆者作成。

## 1. 物流市場構造の問題

各種推計の一致するところ、中国社会全体の物流コスト<sup>(23)</sup>はGDPの20%前後（2003年は21.4%）である。これは、欧米や日本など先進国の10%前後（2003年のアメリカは8.6%）という水準を10ポイント以上上回っている。一方で、交通運輸・倉庫・郵政業が同年のGDPに占める比率は7.5%（『中国統計年鑑』2006年版データ）で、これを物流サービス市場の規模とみると、中国において物流企業の役割がいかに不十分であるか、翻っては物流市場がいかに未成熟であるかということがわかる。一番大きな原因は、企業レベルの物流アウトソーシングが不十分なことであろう。たとえば製造業の物流業務分担の実態をみると、企業自身（調達の場合、相手企業）が分担する率が非常に高い（表5）。

また、この市場で物流サービスを担う企業の構成もいびつである。表6は、2001年に実施された大規模アンケート調査にもとづく地場物流企業の平均的な姿である。ただし、本表の対象企業は一定の規模を備えた企業が多く、実際は本表の示す以上に圧倒的多数は中小零細企業であり、かつ近代的物流に必須の設備を有していない。しかも、先にみたように、未熟な市場で零細企業が過当ともいえる競争を繰り広げていることから、物流サービスの価格が低くなりすぎ、企業発展を抑制していると考えられる。

表5 製造業の物流分担率

	物流分担企業	比率 (%)
調達物流	企業自身	30
	ベンダー企業	50
	3PL企業	20
製品物流	企業自身	27
	一部企業自身	55
	3PL企業	18

(出所) 中国物流与採購連合会編『中国物流年鑑 2006』。

表6 地場物流企業の平均的サービス能力 (2001年アンケート調査)

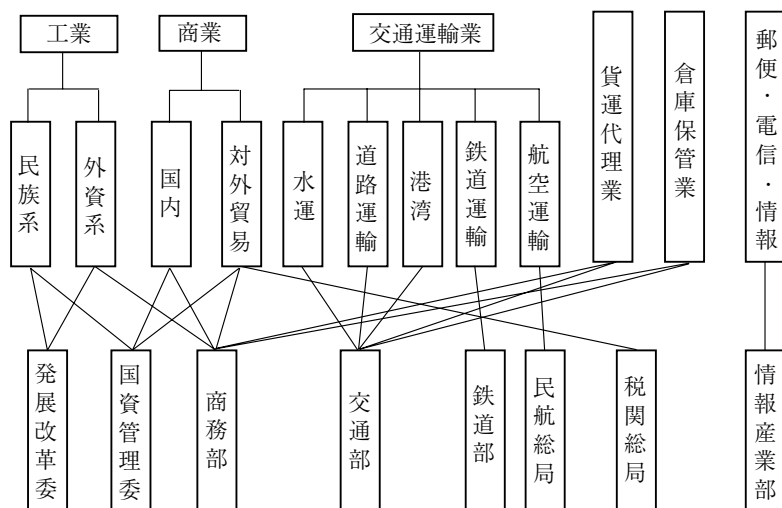
項 目	平 均 値
従業員数	259人
倉庫保管能力	4.7万㎡
サービスポイント	5カ所
保有トラック台数	18.1台
フォークリフト台数	14台
クレーン数	3.4台

(出所) 国家経済貿易委員会経済運行局・南開大学現代物流研究中心主編『中国現代物流發展報告 2002年』。

## 2. 物流行政の問題

もうひとつ大きな問題は、物流行政で縦割りの弊害が目立つことだ。ますます総合的物流サービスが求められる現在、縦割り行政によって政策実施が遅れたり、効果が減殺されるといった事態が生じている。縦割りのひとつの原因は、計画経済時代に業種別の行政官庁が形づくられたことにあるが、もうひとつには、物流行政の包含する範囲が広く従来の産業分類における交通運輸業、倉庫業に加えて商業や対外貿易業の一部を含むためである。経済の市場化に対応して繰り返された行政改革を経ても、鉄道輸送(鉄道部)、道路・水運(交通部)、空運(民航総局)といった輸送モード別の系統が残っているほか、対外貿易や国内商業関連の物流は商務部、通関業務は税関総署といった専門業務と結び付いた管轄区分が存在する(図5)。当面は、物流行政全般に関する基本法を制定し、各行政系統の政策協調を図るやり方しかないともいえる。ただし、第1節でみたように、基本法がまだまだ未成熟なことも事実であり、その充実が待たれるところである。

図5 物流行政管理体制



(出所) 国家經濟貿易委員會經濟運行局・南開大学現代物流研究中心編『中国現代物流發展報告』(北京, 機械工業出版社, 2002年)より筆者作成。

### 3. 物流業界は再編本格化へ

WTO加盟後の規制緩和がほぼ完成しようとしている(第1節)。中国における外資系物流企業の活動はさらに自由化されることから、買収、合併、提携などさまざまな形態で業界再編が進むこととなろう。他方、荷主企業との関係では、ますます広域化し、高度化する彼らの要求に応えられるか否かが物流企業生き残りの鍵となる(第3節)。一見、圧倒的優位を有しているかにみえる外資系企業にも弱点はある。たとえば、広域物流ネットワークを有さない企業は淘汰される可能性が強いが、中国市場は地理的に広大である。外資にしてもすべて自前のネットワークを構築しようとするとコストがかかりすぎるのがネックとなる。末端の物流については地場企業と提携していかざるを得ないはずで、こうした提携をテコに実力を蓄え、飛躍する企業が必ず出てこよう(第2節)。

また、中国市場はフロンティアも大きい。現在は、新しい物流サービスが提供されればそれに応じた物流需要が顕在化する段階にある。たとえば宅配便や引っ越し、各地特産物の配達などニッチ市場はいくらでもある。こう考えると、目前の競争激化は地場企業にとっても発展のチャンスである。外資系企業の視点からすると、中国市場に食い込もうとする場合、どのような業態で進出するのか、地場企業と提携する場合は相手に何を期待し、どの分野で提携するのかなどについて、具体的に検討を進めることが必要になってくる。

今後、業界全体で、外資系企業を相手とした競争と再編が繰り返り広げられることは間違いない。留意しておくべき点としては、2006年以降、外資政策全般が見直されていることであろう。各種報道を総合すると、①外資優遇税制の見直しと②買収・合併の規制、がポイントとなりそうである。①については、2008年を目処に優遇税制（通常33%の企業所得税を15～24%に軽減など）を廃止し、税率が引き上げられる見込みである。②については、WTO加盟時の約束で直接的に規制することはできないため、独占禁止法などにより個別業種ごとに規制が行われることになるとみられる。

## おわりに

東アジア域内における経済グローバル化の趨勢はとどまるところを知らない。数年前には単なる構想に過ぎなかった域内自由貿易協定（Free Trade Agreement: FTA）がASEANを軸として次々に実現している。また、ASEAN域内を中心に物流の円滑化に関する措置が実施されている（第2章）。そして、こうした制度的枠組みの実現よりも先行して域内の貿易、海外直接投資が急増している（第1章）。中国は、長らくこうした経済グローバル化に受動的に対応する存在とみられてきたが、今や大幅な輸出超過国であるばかりでなく、有力な海外直接投資の出し手国となっている。

東アジア域内の貿易、投資が急速にグローバル化したことにより、そ



れを支える物流もグローバル化への歩みを早めている。しかし、本章でみたように、国際物流と国内物流の連結部分を中心に多くの課題が生じている。外資系、地場を問わず、これらの課題を解決できなければ物流企業の発展、成長はないし、また、経済全体の持続的発展もない。なぜなら、製造拠点としての中国の存在が大きくなり、域内各国経済の相互依存が深化した結果、中国での調達→製造→販売（輸出、国内販売）という価値の連鎖が滞ることはそのまま中国経済を含む域内経済全体の停滞をもたらす構造になっているためである。

本章では、中国の内外物流企業に焦点を合わせ、東アジア域内の価値連鎖におけるその役割と課題について分析を試みた。物流インフラの現状や物流企業の多国籍展開については他の諸章（第3、4、5、7章）を参照されたい。東アジアにおける物流グローバル化の実態を理解する上で、本章が読者に資するところがあれば幸いである。

#### 〔注〕

- (1) 水運には外航海運を含むため、延べ輸送量（輸送重量×輸送距離）でみるとその比重が大きく出すぎる傾向がある。そこで、外航海運を除いた国内輸送に関して各モードのシェアをみると、同一統計基準で比較可能な1999年の鉄道54.5%、水運18.1%、道路24.4%が、2005年には鉄道49.7%、水運26.7%、道路20.8%となっており、変化の趨勢は同じであるが、鉄道のシェアは依然として高い（空運、パイプラインは省略）。
- (2) 本章では、東南アジア諸国連合（ASEAN）10カ国プラス日本、中国、韓国、台湾を含む地域を指す。
- (3) 伝統的三分法は次のとおりで、西部大開発などで使われる区分と一部異なっている。東部：北京、天津、河北、遼寧、上海、江蘇、浙江、福建、山東、広東、広西、海南。中部：山西、内モンゴル、吉林、黒竜江、安徽、江西、河南、湖北、湖南。西部：重慶、四川、貴州、雲南、チベット、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆。
- (4) 西部内陸地域の自立的発展基盤を整備することを目指して2000年頃から開始された発展戦略を指す。交通・運輸インフラについても西部地域への集中的投資が計画され、実施されている。同戦略の対象には、伝統的地域区分の西部に加えて少数民族地域が含まれている。
- (5) 中国の物流政策の形成過程と内容の詳細については、大西 [2005] を参照されたい。
- (6) 企業がコスト削減を図る場合、物流コストの削減が、原材料・エネルギー消費低減、労働生産性の向上、に次ぐ3番目の手段であることを強調した用語。
- (7) 荷主、運送業者以外の専門企業（サード・パーティ）が物流システム構築、調達、保管、受発注、在庫管理、流通加工、顧客管理、情報システムまであらゆる物流業務を統合して提供することを指す。

- (8) 国家發展改革委員会・經濟運行局でのヒヤリング（2004年12月）。
- (9) 国家發展改革委・総合運輸研究所でのヒヤリング（2006年7月12日）による。
- (10) 「中国正在制定現代物流業發展規画綱要」（人民網 <http://www.peopledaily.co.jp> , 2004年7月7日アクセス）。
- (11) 部品・材料などを時間のロスなく、在庫ゼロでそのまま次の生産プロセスに送る高度な物流サービスのことである。
- (12) 中国政府の規制により、外資系自動車メーカーは、合併にあたりパートナーを自由に選べるわけではなく、また進出場所にも選択の余地がない。日系T社の場合、最終組立ラインは長春、天津、成都、広州などにあり、関連部品メーカーも分散しての進出を余儀なくされている。
- (13) 供給者在庫管理。物流業者が荷主に代わって部品仕入れから工場入荷までの管理を行う物流サービスのことをいう。
- (14) N社ホームページおよびN社中国子会社（広州、上海、北京）におけるヒヤリング（2006年11月）での担当者の発言。
- (15) たとえば、李瑞雪[2006]は、こうした過程を通じて3PL（サードパーティ・ロジスティクス）サービスが地場企業に定着する過程を分析している。
- (16) それぞれの計画運行速度は、②が時速60～80キロメートル、③が100～120キロメートル、④が140～160キロメートルである。
- (17) YU社集団の北京子会社でのヒヤリング（2006年9月26日）による。同子会社は北京市郊外に建設された大型貨物ターミナル（鉄道改革モデル基地に指定）を任されている。
- (18) W社でのヒヤリング（2006年9月19日）による。
- (19) D社でのヒヤリング（2006年12月15日）による。
- (20) 同社の改革については、駱温平[2005: 87-95]参照のこと。Logistics Research Center, Beijing Wuzi University[2006: 26-29]も参照されたい。
- (21) この点については第4節で述べる。
- (22) ここで、ロジスティクスとは、「調達→生産→販売→物流」といった経営管理プロセスを「一貫したモノの流れ」とみて、その最適化を図る物流戦略を指す。サプライチェーン・マネジメントは、こうした多段階のモノの流れを「サプライチェーン（供給連鎖）」とみなし、その連鎖の中で商品価値を最大化し、プロセスを効率化するように連鎖を設計・管理することを指す。
- (23) ここで用いる物流コスト概念は、運輸、在庫、管理にかかわるコストをすべて含む広範なものである。たとえば、劉金明・王耀球[2005]を参照されたい。

## 〔参考文献〕

### 〈日本語〉

- 大西康雄[2005]「物流政策をめぐるアクターと相互関係」（佐々木智弘編『現代中国の政治変容』アジア経済研究所）
- 中村光男[2005]「求められる広域化と高パフォーマンス—物流業」（日本経済研究センター編刊『中国ビジネスこれから10年』日本経済新聞社）
- 日通総合研究所編[2004]『必携 中国物流の基礎知識—ロジスティクスの実践に向けて』

大成出版社

日本物流団体連合会編刊『数字でみる物流』各年版

李瑞雪 [2006] 「中国物流企業の 3PL 業態転換過程における技術学習のメカニズム」(『アジア経済』 2006 年 1 月号, アジア経済研究所)

〈中国語〉

国家経済貿易委員会経済運行局・南開大学現代物流研究センター主編『中国現代物流発展報告』各年版 機械工業出版社, (2003 年版から国家経済貿易委員会は国家発展改革委員会に改称)

中国物流与採購連合会編『中国物流発展報告』各年版 中国物資出版社

——『中国物流年鑑』各年版 (2002, 2005 年版は中国物資出版社, 2003 年版は中国社会出版社, 2004, 2006 年版は中国経済出版社)

中国交通年鑑社編刊『中国交通年鑑』各年版

丁俊發編 [2002] 『中国物流』(中国物資出版社)

駱温平 [2005] 『中国水運物流研究』(人民交通出版社)

劉金明・王耀球 [2005] 「産業結構因素対物流成本占 GDP 比重的影響」(中国物流学会・中国物流与採購連合会『中国物流學術前沿報告 2005-2006』中国物資出版社)

〈英語〉

Logistics Research Center, Beijing Wuzi University [2006], "China Logistics Industry Strategic Research," IDE-JETRO JRP-Data Series No.21