

# 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

り ずい せつ  
李 瑞 雪

はじめに  
調査手順と調査対象企業の概況  
3PL への業態転換  
技術学習のメカニズム  
おわりに

## はじめに

近年、中国市場の急速な拡大を背景に、日本企業を含めた世界中の多国籍企業は現地市場指向型の中国進出を加速している。こうした中で、中国物流産業は重要なサポーターディングインダストリーとして注目され始めた。多国籍企業の求める高水準の物流サービスを提供できる中国の物流企業がほとんど存在しなかったため、後進的な物流産業が中国市場における事業展開の大きな制約条件と認識されてきた。実際、これまでの中国物流に関する研究の多くはそうした後進性の問題に集中している。もっとも、研究の焦点はインフラ未整備から物流企業の低水準の運営管理へとシフトしつつある<sup>(注1)</sup>。

一方、中国物流産業は発展途上にありながら、ここ数年急速な進化を遂げている事実に着目する研究成果も出されている<sup>(注2)</sup>。これらの研究では、中国物流産業の高度成長は伝統的な国有運送企業・倉庫企業の近代化努力、新興の民間物流企業の躍進、外資系物流企業の進出といっ

た要因によってもたらされ、産業全体は GDP の伸び率を上回るペースで拡大し続けるという指摘がされていた<sup>(注3)</sup>。中でもサードパーティロジスティクス(3PL)事業者と称される受託物流事業者が中国ではまったく新しい業態として数多く出現し、一部の3PL事業者が多国籍企業を中心に、荷主企業から物流業務を請負いながら、物流サービスの運営・管理に関する先進的な理念と知識を吸収することで急成長を遂げているという点が強調されていた。CFLP<sup>(注4)</sup>(2002, 31)の報告によれば、2001年末の時点で中国に既に1000社以上の物流業者が3PL企業と自称しているという。また、ジェラルド・チャウほか(2004)は中国の物流市場で3PLが台頭している現状とビジネス慣行を考察し、荷主企業と3PL業者との間にはパートナーシップが形成されつつあるという認識を示している。李瑞雪(2004)は中国の受託物流業者をその発展段階からみて「亜3PL」と慎重に定義しつつも、とりわけ広州に本社がある宝供物流集団有限公司と北京に本社がある大田集団有限責任公司を代表格とする新興民間物流業者の強い競争力と成長性を高く評価している。

しかし、こうした既存研究は中国3PL企業の成長ぶりを概観したものの、なぜ中国で3PL企業が生まれ、成長することが可能であったかに

ついて十分に解明されていない。とりわけ、こうした3PL企業の生成・発展の原動力となる3PL関連知識やノウハウがどのように取得されてきたかに関する踏み込んだ考察にはまだ辿り着いていない。そこで、本稿の主たる目的は、具体的な事例分析に基づいて、中国民間物流企業の3PLへの業態転換過程における技術学習メカニズムを解明することとする。本稿は次のような構成になっている。第1節では、本研究の調査手法・手順と調査対象企業の概況を説明する。第2節では、先行研究のレビューによって3PL業態の特徴を確認したうえで、中国の民間物流業者が3PLへの業態転換を進める過程において必要なノウハウや技術能力を論述する。第3節では、調査対象企業の事例分析を踏まえて、3PLへの業態転換過程における技術学習のメカニズムを考察する。最終節では、第2節の考察に基づいて中国3PL事業者の技術学習メカニズムをまとめ、今後の課題にも言及する。

### 調査手順と調査対象企業の概況

筆者は2004年9月と10月、2回にわたって中国3PL企業を対象に現地調査を実施した。調査対象企業の選定に当たって、システムの設計から業務の実行や改善までトータルで物流サービスを提供できる能力を有すること、強い競争力を確立したことが中国物流業界において広く認められていること、高い業務品質が荷主企業から高い評価をうけていること、一定の事業規模（年商1億円以上）に達していること、

民間企業であること（国有企業や外資系企業ではない）、という5つの基準を設定した。そして、中国交通運輸協会が発表した「中国物流

企業ランキング上位100社」から、東京ロジスティクス研究所と復旦大学現代物流研究所の協力を得て、上記の基準を満たしている15社を選び出し、各社に調査依頼状を送った。その中から調査の承諾を得られた7社に対して、2004年9月16日から22日まで、第1回目の聞き取り調査を行った。その後、上記の基準に照らしながら各社の調査結果を吟味した上で、さらに3社に絞り込み、2004年10月26日から29日まで2回目の聞き取り調査を実施した。以下では、その3社をそれぞれP社、N社、J社と呼ぶ。3社の概要は次の通りである。

P社は1992年に鉄道貨物運送取次業者として創業以来、10数年間で中国の代表的な民間物流企業に急成長を成し遂げた。同社はCFLPに3PLと認定された最初の企業のひとつであり、2002年に同CFLPから「中国物流モデル基地」の称号を授与された。米国のJPモルガン社は同社を中国の最も価値のある物流企業と讃えたという。中国交通運輸協会の発表した2003年度物流企業ランキングで25位に入った。現在、同社は全国で50の営業拠点・物流拠点を設けており、年間取扱量は重量ベースで300万トン、個数ベースで1億超に達している。社員総数は1000人前後（倉庫現場の荷役作業員を除く）。ここ4、5年は、売上高の年平均伸び率は約30パーセント。売上高は公表されていない（5億元前後と推定される）。事業内容はフォワーディング、幹線輸送、末端配送、物流センター運営、在庫管理、鉄道利用運送など多岐にわたる顧客企業の物流業務を受託する。

P社は1994年にはじめて米系大手日用品メーカーG社の幹線輸送業務に携わることで大きな転機を掴んだ。その後、業務品質と改善能力が

評価され、その米系日用品メーカーから次々と業務を受託するようになった。現在は多種多様な企業に物流サービスを提供するに至ったが、主として電機産業（全取引額の約30パーセントを占める。以下は同じ）、日用品産業（約40パーセント）、食品産業（約20パーセント）の受託物流において多くの実績をあげてきた。また、顧客企業の大半が世界的な大企業であることも特徴である。

N社の前身は広州で卸売を営む個人商店であった。1993年からトラック運送業に事業転換。1998年から米系の大手衛生陶器メーカーK社の物流業務を請負い始め、以来受託物流事業を順調に拡大してきた。2000年に本社を広州から上海に移転。現在、全国で8つの支社と37の営業所を設立しており、2003年度の売上高は約1億元に達した。中国交通運輸協会が公表した「2003年度中国物流企業ランキング」で第80位、「中国民営物流企業ランキング」で第25位、「過去3年間で最も発展している物流企業ランキング」で第5位に入った。2004年に中国物流協会から「安全、快速、誠実なサービスが提供できる企業」に選ばれた。社員総数約500人。事業範囲は幹線輸送、保管、在庫管理、配送、国際フォワーディング、組立や補修といった流通加工など、多くの物流業務を受託する。そのうち、幹線輸送は売上全体の約50パーセントを占める。

J社の創業は1995年に設立された「運輸個人戸（ワントラック・ワンドライバーの運送業者）」である。その後、次第にトラックを増やしていき、全国的にLTL（Less-Than-Truckload、特積事業）を展開してきた。現在、中国LTL市場で最大のシェアを誇る中国有数の民間物流企業として注目されている。全国48の都市に193の

支社があり、華東、華南、華北を中心に500都市をカバーするLTL便ネットワークを構築している。平均して毎日250本の路線便でおよそ1000台のトラックを運行している。受託物流分野への進出は2001年に入ってからであり、やや遅れた参入であったが、現在、荷主企業の保管、在庫管理、幹線輸送、末端配送を一括で請負う総合物流企業を目指して、業務内容拡大と事業形態転換を急いでいるという。もっとも、2003年度の受託物流は売上高の約10パーセントしか占めるに至っていない。2003年度の売上高は2.6億元。2003年に交通省より「二級運輸企業」と認定された。中国交通運輸協会が発表した「2003年中国物流企業ランキング」で40位に入った。

## 3PL への業態転換

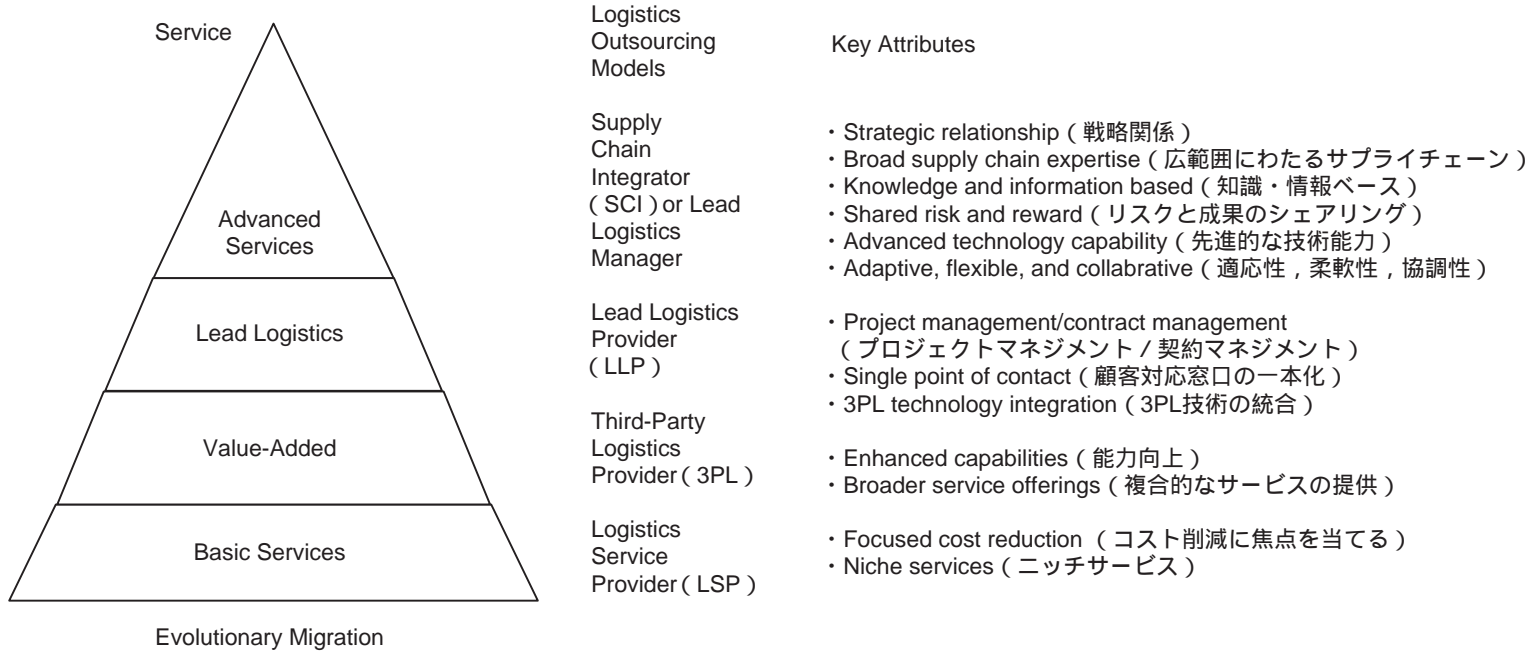
### 1. 3PL 業態の特徴

3PL（サードパーティロジスティクス）とは1980年代後半にアメリカで生まれた概念である。その背景に、企業のアウトソーシング拡大と物流産業の規制緩和があったとされる。日本語に直訳すれば「第三者物流」に当たるこの概念は、どの主体に対しての「第三者」かを明確にする必要があるにもかかわらず、論者によってその見解が分かれている。つまり、取引双方（買い手と売り手）に対してなのか、それとも荷主と物流専門業者（運送業者、倉庫業など）に対してなのかについて曖昧さが残っている。

ところが、これまで発表された3PLの定義を見る限り、後者の考え方はより多くの研究者に支持されるものと思われる。たとえば、Coyle, Bardi and Langley（2003）は「3PLとは基本

図1 3PL業態の段階的進化と特徴

The Change in Key Attributes as 3PL Service Offerings Migrate



(出所) Langley, Allen and Tyndall (2002, 31) 日本語訳筆者。

的にある企業のロジスティクス機能の一部または全てを担う外部の供給者である」と定義している<sup>(注5)</sup>。また、3PL という概念自体を受け入れず、「コントラクト・ロジスティクス (contract logistics)」や「リード・ロジスティクス・プロバイダー (LLP: Lead Logistics Provider)」という概念のほうが実態により即しているとするオハイオ州立大学の研究グループでは、コントラクト・ロジスティクスについて次のような定義を示している。「コントラクト・ロジスティクスとは、荷主と第三者が、合意に基づき、一定期間における特定のコストの下で特定のサービスを実施する合意が形成されているプロセスである。この場合、第三者とはロジスティクスにおいて中間代理人 (agent middleman) として他の主体と一時的または長期的な関係にある者をいう」。つまり、3PL 業者は荷主企業と物流現業者との間に立ち、取引ベースではなく、契約ベースで特定の荷主企業の物流業務の全部もしくは一部を請負うという点で従来の物流事業者と異なる。

3PL の概念が日本に導入されたのは1990年代初頭である。日本ロジスティクスシステム協会が監修した『基本ロジスティクス用語辞典』によると、3PL とは荷主企業に対してその立場に立ってロジスティクスサービスを戦略的に提供することであり、3PL 事業者は荷主企業との長期契約に基づいて荷主と情報を共有し、荷主のサプライチェーンマネジメントを含めて全面的に物流を担当する、と定義している。また、三省堂『デイリー新語辞典』によると、3PL とは「荷主に対して商品の受発注・在庫管理、情報化まで包括的な物流改革を提案し、一括して物流業務を受託する者」である。日本の行政側も

こうした考え方を取り入れ、「3PL は荷主から物流を一貫して請負う高品質のサービスである」(『新総合物流施策大綱』第2回フォローアップ)と主張している。

3PL に係る概念を体系的に整理したのは、ジョージア工科大学の Langley 研究グループである。彼の研究グループはリード・ロジスティクス・マネージャー (LLM: Lead Logistics Manager) とサプライチェーン・インテグレーター (SCI: Supply Chain Integrator) を3PL から更に進化した業態を示す概念として新たに導入し、LLM または SCI は、サプライチェーンに係る資材、工程、人員、技術を設計、構築、運営する企業と定義したうえで、図1を作成した。

Langley らの提示した LLM と SCI の概念は必ずしも幅広い支持を受けていないものの、こうした概念的整理は3PL 研究に有用なフレームワークを提供している<sup>(注6)</sup>。Langley らは物流企業の業態進化が LSP 3PL LLP SCI・LLM の4段階過程を辿るものと分析し、またそれぞれの段階において物流企業の提供するサービス、取引パターン、荷主企業との関係、主たる特性について簡潔にまとめている。この分析によれば、3PL は基礎的な物流サービスを提供する従来の物流専門業者 (LSP) と異なる主体として出現するエージェント型企業ではなく、むしろ LSP の発展形態であり、より高品質でより広範囲のサービスが提供できる業態と見てよいであろう。

Langley らの段階モデルで提示された LLP, SCI, LLM といった概念について産業界においても、学界においてもまだ十分な合意が得られていない。本研究においても、考察対象となる中国の物流産業にこれらの概念はまだ浸透し

ていないことなどをも勘案して、3PL とそれ以降の業態（LLP，SCI，LLM）を広義的な3PL としてとらえることにするが、このモデルでまとめられている3PL サービスの諸特性（Key Attributes）は3PL 業態の考察に有用な判断基準となりうる。そこで、図1でとりあげられている3PL，LLP，SCI，LLM の諸特性を総合しながら、3PL 事業者（広義的な3PL，以下同じ）とLSP（従来の物流専門業者）との違いを下記の通り明確に示し、それを本研究の土台に据えておく。

まず、サービスの範囲と統合性の差異である。LSP が運送や保管などの単一サービスを荷主に提供するのに対して、3PL 事業者は複合的なサービスを提供する。それは単なるサービス数の増加だけでなく、複数のサービスが統合された形で一体的に提供されるので、荷主企業にとって個々の必要な物流サービスを自ら探索し揃えなくて済むというメリットがある。このことは小売産業の業種店（消費者自身が品揃え機能を果たさなければならない）と業態店（消費者の代わりに品揃え機能を果たす。ワンストップショッピングが可能となる）の違いに相似するものと思われる。

2つ目は、顧客企業との関係性における違いである。LSP は長年にわたって特定の荷主企業にサービスを提供し、強固な信頼関係を築いていることもあるが、荷主企業との関係は基本的に活動ベースの単発的な取引である。たとえば、10トンのある貨物をA地点からB地点まで輸送するとか、2000立方メートルのある貨物を1カ月保管するとかいった具合である。一方、3PL 事業者は荷主企業の物流上、特定の課題にトータルな解決方策となるサービスを提供する。

そのために、荷主企業とは単発的な取引ではなく、その課題・プロジェクトに関する包括的な契約を締結するのが一般的である。たとえば、物流センターの運営、特定の地域市場における配送業務、工場から各地域市場への幹線輸送、資材管理と工場への配送、といったような、ある程度まとまった物流業務を包括的な契約ベースで受託する。加えて、顧客のニーズに基づいて、流通加工や受注処理などの付加価値をもたらす業務を請負う場合もある。

3つ目は最も肝心な違いで、すなわち、必要とされる技術が異なる。LSP は自らの専門分野に関するオペレーション技術を獲得すればほぼ用が足りるが、3PL 事業者にはそれ以上の技術が必要となる。具体的に以下の3つが挙げられる。まず、顧客企業の物流課題を解決し、複合的な物流業務を遂行するために、しばしば外部の物流資源（輸送機関や保管施設など）を活用しなければならない。そのために、外部資源の選択、査定、管理、コーディネートなどを行うノウハウを取得しなければならない。次に、3PL 事業者は顧客企業の依頼に従って活動するのではなく、顧客企業の関連業務のフローに沿って、すなわち日々の発生情報に基づいて物流サービスを提供するので、スムーズかつ適確に情報の処理と伝達を行える能力を有しなければならない。3番目の技術として、顧客企業のビジネスプロセスにリンクする能力が挙げられる。3PL 事業者が物流業務をまとまった形で請負うので、これは3PL 事業者が顧客企業におけるロジスティクスの運営管理機能の全部、あるいはその一部を代行することを意味する。そのために、3PL 事業者は顧客企業のサプライチェーンにおける重要な構成員として、顧客企業の関連

部門、およびその他のサプライチェーン構成企業と緊密な連携プレーを取る能力を獲得しなければならない。つまり、3PL 事業者は顧客企業の業務の流れ、商品特性、販売戦略、顧客サービス戦略などを十分に理解したうえで、顧客企業と一体になって物流業務をシステムティックに遂行できることが求められる。

## 2. 中国物流企業の3PL への業態転換

3PL の概念が中国にはじめて紹介されたのは1990年代中頃であるが、実際にビジネスモデルとして物流企業に浸透しはじめたのは1990年代後半となる。しかし、3PL 事業者とは荷主企業の戦略的なパートナーとして物流業務を包括的に請負い、荷主企業のサプライチェーン最適化に貢献する近代的な物流企業だと、高らかに理念を唱える研究者が存在する一方で [ 徐 2001, 258-259 ; 郝 2002, 2-6 ; 崔 2002, 126-127 ; 張・李 2004, 46 ], 産業界では荷主企業の物流業務の外部委託を何らかの形で引き受ける物流業者をすべて3PL 事業者とすると3PL 概念の本質を矮小化してしまう可能性がある。CFLP の推定によれば、既に1000以上の物流企業が3PL と呼ばれているということは、まさにこうした傾向の表れであろう<sup>(注7)</sup>。

この傾向は、中国の産業界で3PL の「第三者」は取引双方（買い手と売り手）に代わる第3の主体であると、多くの人がこのように誤認していることに一因がある。それに加えて、中国物流産業の形成初期であるという時代背景にも起因したと思われる。すなわち、1990年代中頃から荷主企業の物流業務を請負うことをビジネスとする物流専門業者が叢生し、これは3PL 概念が中国で紹介されるのとほぼ同時期であったため、3PL の本質を理解しないままそれを荷主

企業に物流サービスを提供する物流企業として多くの人に受け入れられたのである。その背景には、自社物流が主流である中国の商工企業において物流効率の改善を目的にアウトソーシング、自営転換<sup>(注8)</sup>が進められる中、物流専門企業に多大な期待が寄せられたことが挙げられる。

要するに、こうして荷主企業の物流外部委託というニーズに応じて出現した物流専門業者の大半は、3PL 事業者と標榜しながらも、実際は単一の基礎的な物流サービスしか提供できなかったし、規模的にも小さかった。これは産業形成の初期段階に固有の分散構造を呈したと言えよう [ 李瑞雪 2004 ]。しかし、一方では「はじめに」で言及したように、これらの物流専門業者の中から、急成長を成し遂げ、業容を拡大し、提供サービスを充実させることに成功した企業が確実に台頭してきたと多くの研究者は指摘している。すなわち、これらの物流企業はビジネス内容から組織構造まで限りなく3PL 事業者に近づいており、短い期間で LSP（単一物流サービスのプロバイダー）から3PL 業態への転換を実現している。

第 節第 1 項で検討したように、LSP と比べて、3PL 業態はサービスの範囲と統合性、顧客企業との関係性、必要な技術・能力などにおいて大きく相違する。特に技術と能力の差はその他の違いを規定するので、極めて重要である。しかし、中国の物流企業が草創してから3PL 業態へ成長するまでの期間は長くても5、6年程度と、比較的短い。これらの企業は短い期間でどのように必要な技術を取得してきたのか、次節では調査事実を踏まえながら、技術学習の主体としてのチーム、技術移転媒体としてのキーパーソン、技術装置としての情報システムやそ

他のアセットといった側面を考察し、3PL 業態への転換過程における技術学習メカニズムの解明を試みる。

## 技術学習のメカニズム

### 1. チーム

調査対象3社の組織構造では、機能別の職能部門と地域別の支店、営業所が存在する一方で、顧客企業別のチームも設置され、受託物流業務において中心的な役割を果たしている。これらのチームは企業によってネーミングが異なるが<sup>(注9)</sup>、以下の点で共通している。すなわち、顧客対応の窓口（single point of contact）となっていること、機能横断的に構成されること、担当する顧客企業の受託業務を統括し、十分な権限と責任を付与されるといった点である。チームは契約締結前の交渉段階に発足するが、それは契約を取り付けるための一過性のタスクチームではなく、担当する顧客企業との契約が破棄されない限り継続するワークチームであることが特徴として挙げられる。

チームはリーダーを中心に、営業部門、オペレーション部門、企画部門、IT 部門、財務部門などの職能部門の人員から構成される。受託業務を遂行する過程で、チームのメンバーが入れ替わることはあるが、リーダーの交代は殆どない。チームの規模は受託業務のボリュームによって3、4人から10数人まで様々である。また、複数のチームに掛け持ちで参加するメンバーも多いが、重要な顧客企業の場合、リーダーと中核メンバーは専属化することが一般的である。リーダー以外のメンバーはそれぞれ所属部署があるが、リーダーは特定の部署に所属せず、

各部署と調整しながらトップマネジメントに直接報告する体制となっている。

チーム結成後に、まずターゲットとなる荷主企業との商談を進めると同時に、荷主企業に関する情報、たとえば、製品の特徴、競争ポジション、販売地域、流通チャネル、物量、これまでの物流業務のやり方、これまでの配送サービス水準などに関する情報収集に着手する。さらに、荷主企業のロジスティクスに関するニーズや課題をコミュニケーションを通して把握する。受託契約を締結してからは、顧客企業と共同で業務遂行のプログラム、業務品質の目標と測定基準、情報伝達方法などを策定するが、この際、しばしば委託側の顧客企業は受託側の物流企業より多くの知識とノウハウをもつため、チームはこの過程で多くの知識を得ることができる。特に顧客企業に多国籍企業が多いため、これらの顧客企業では物流業務の運営に関する体系的な知識と豊富な経験を蓄積しており、またその内部にロジスティクス部門とロジスティクスのスペシャリストが存在する。従って、チームはこうしたスペシャリストとの共同作業を通じて、商品のマテハン（material handling）方法から、作業標準（SOP）の設定・測定、業務遂行のプログラム作成、ビジネスプロセスの統制手法にいたるまでいろいろと学んでいるという。

こうした共同作業を通じての学習のほかに、チームは意図的に顧客企業から技術を学習する場を設ける。たとえば、受託業務を開始する前に、必ず顧客企業の物流スペシャリストを講師に招いてチームメンバーを対象に研修を行う。また、業務遂行の過程で、顧客企業のロジスティクス部門のスタッフと定期的に検討会を開き、問題の原因究明や業務品質の改善、さらに新し



~~~~~ 研究ノート ~~~~~

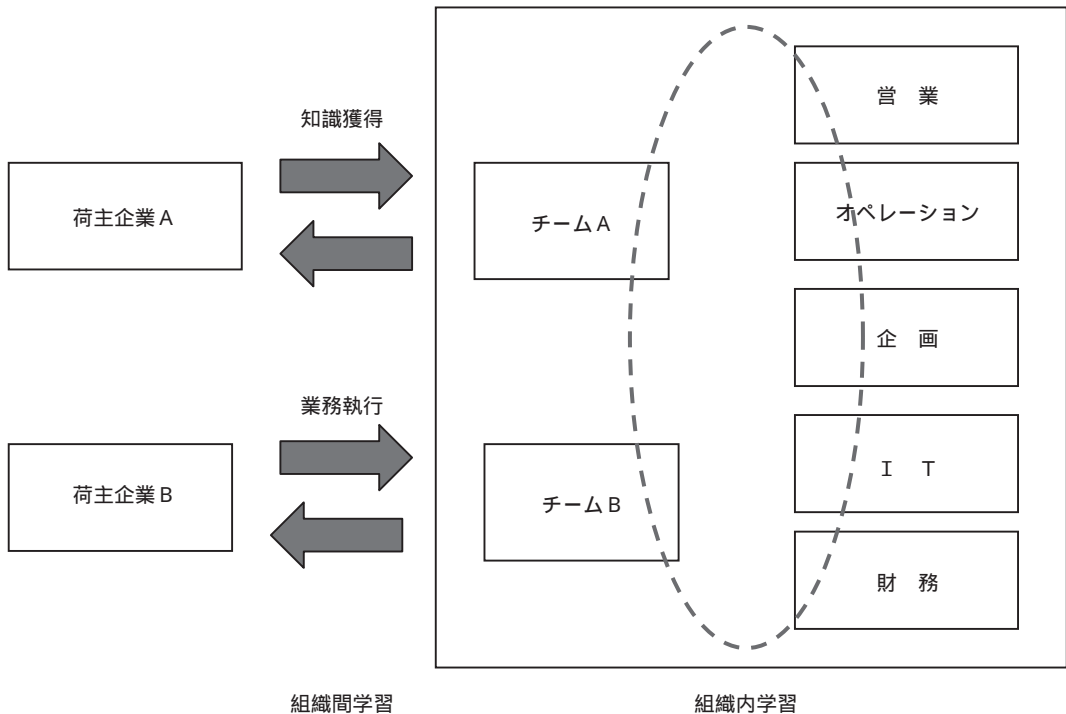
い課題への対応などについて意見を交換しながら、必要な指導を受ける。

チームはこうして得た知識やノウハウを形式知に転換させて蓄積するよう様々な努力を行う。たとえば、顧客企業から学習してきたノウハウを業務遂行と品質管理のマニュアルにまとめ、下請の物流業者も含める現場の作業員全員に浸透させる。P社は下請トラック運送業者の選定と評価をする際、非常に細かく体系的なチェックリストと基準を採用しているが、このチェックリストと基準は顧客企業G社が当初P社を査定した際に使用したのを手本にP社のロジスティクス部門の人と一緒に設計されたものだという。もうひとつの取り組みは、チームメンバーの入れ替わりと掛け持ちを通じて知識の社内浸透を図ることである。チームリーダー以外にメ

ンバーの入れ替わりや掛け持ちが多いので、顧客企業から学習した知識やノウハウは担当チームにとどまらず、企業全体に浸透し、また個々の顧客企業から吸収した知識は融合することによって、企業独自の技術形成にもつながるものと思われる。

要するに、図2で示しているように、顧客別チームは業務遂行の主体であると同時に、顧客企業から技術を学習し、それを社内に伝播し浸透させ、境界連結の主体として組織間学習と組織内学習を接合させる機能を果たしている。受託物流の経験が浅く、技術力に欠ける中国の物流企業にとって、海外市場で豊富な物流業務の運営経験を蓄積している多国籍企業は荷主企業であると同時に、格好な技術ソースでもある。その技術の内容は、製品によるマテハンの特殊

図2 組織間・組織内の学習をつなぐ境界連結としてのチーム



(出所) 筆者作成<sup>注10)</sup>。

性だけではなく、いかに顧客企業のビジネスプロセスに合致する形で複合的かつ高品質の物流サービスを提供するかについての全般的な知識を含む。中国の物流企業は多国籍企業から物流業務を請負う当初から、技術吸収という目的をはっきり持っている。N社はK社（米系大手衛生陶器メーカー）から最初の仕事を請けた時、赤字になるリスクを覚悟して厳しい料金条件を呑んだ。当初からK社担当チームの中心メンバーであったF氏はこう述懐する。

「……採算が取れないんじゃないかと我々は真剣に心配していました。しかしK社の仕事をやれば、きっといろいろ勉強になるだろうし、我々の生産効率が上がればコストも下がって、そのうち利益が生まれていくだろうと考えて、受諾を決断したのです」（2004年10月28日聞き取り調査）。

一方、多国籍企業側において、物流技術を移転して現地の物流企業を育てる意図があるかどうかははっきりしない。良質な物流サービスが提供できる3PLパートナーを望んでいるとしても、自らそれを育成していくかどうかは別問題だからである。ただし、委託先の物流企業に自社専属の担当チームがあれば、そのチームと日頃からコミュニケーションをとり、一緒に仕事をしているうちに仲間意識が醸成されるので、惜しまずに知識を伝授することになるという。このことも、チームは「learning by doing」の主体としての有効性を裏付けていると言える。

## 2. キーパーソン

企業が外部から技術を獲得するモードには2つある。ひとつは「モノ」モードであり、もうひとつは「ヒト」モードである。前者の場合はたとえば、必要な機械設備を取り入れてその機

械設備に体化された技術を得る。あるいは必要な資料やソフトを取得し、それを研究することによって技術を習得する。一方、後者の場合はたとえば、専門家を招聘して技術指導してもらったり、技術ソースに社員を派遣して研修させたりする方法があるが、これらの方法はとても時間がかかるし、即効性はない。最も手っ取り早い「ヒト」モードは外部から専門人材をスカウトして大任を委ねるという方法である。つまり、技術保持者の「ヒト」を取り込むことによって一気に標的とする技術にアクセスできる。この方法は各社の3PL業態転換の過程で例外なく使われている。

中国の物流企業にとって、3PL業態転換のための技術ソースは主として以下の4つである。すなわち、外資系3PL企業、外資系荷主企業のロジスティクス部門、大学やシンクタンクなどの研究機関、ロジスティクス情報システムの設計と構築を専門とするソフト企業、この4類型である。こうしたソースから中国物流企業に流れてきた人材がそれらの企業の技術形成に決定的な役割を果たしている。

たとえば、P社は顧客企業G社のロジスティクス部門OBをオペレーション部門の責任者やカスタマーサービスマネージャーに起用し、G社の優れたロジスティクス運営技術を手に入れた。J社は2001年に3PL市場の進出を果たすために、欧州系3PL大手T社のカスタマーマネージャーであったM氏を引き抜き、3PL事業の統括責任者・プロジェクト事業部長に据えた。M氏の陣頭指揮下でJ社は次々と荷主企業の物流コンペで落札し、順調な3PL事業を展開し始めた。また、M氏は積極的に人材育成に取り組んでいる。これまでは10数人のプロジェクトマ

ネージャーを同社の3PL 事業の中核的な担い手として育ててきた。

N社は物流情報システムベンダーZ社の元女性幹部社員W氏を社長に迎え入れ、経営全般を託している。中国では多くの物流関連のITベンダーはロジスティクスに関する新しい理念や手法の伝道師としての役割を果たしている。これらのベンダーはユーザー企業に物流管理ソフト導入を勧める際、そのソフトに具現化される物流の運営管理手法を説明し、またソフト導入に伴う業務改革を手伝う必要がある。そのために、彼らは荷主企業と物流専門企業におけるロジスティクス課題を細かく分析したうえで、その諸課題にソリューションを提供できるパッケージソフトの開発に積極的に取り組まなければならない。また、ソフト産業の競争が激化している中で、先進的な物流運営管理手法を研究し、それをソフトに取り入れなければならない。つまり、これらのベンダーはソフト開発の能力以外に、物流の運営管理に関する知識と物流産業に関する情報を把握し、それを使って物流企業や荷主企業に対してコンサルティングもできる能力が求められる。実際、多くのベンダーはこうした能力を発揮できる人材を育ててきた[張・李 2004]

そこで、先進的な運営管理技術の取得を望む物流企業はこうした人材の存在に着目した。N社はZ社の開発したシステム(パッケージソフト)を導入しており、W氏は当時このシステム導入プロジェクトのZ社側の責任者であった。システム構築後に、W氏はシステム運用の指導やシステムのメンテナンスなどを担当していた。こうした中で、彼女の物流に関する豊富な知識と経験がN社のオーナーに買われ、社長

就任が要請されたという。いきなり経営者に抜擢されたW氏のケースは中国物流業界でも多くないが、ITベンダーから物流企業へ人材が流れ込み、多くの物流企業の技術向上に大きく寄与しているのは事実である。筆者のインタビューにW氏はこう答えている。

「Z社は中国の物流ソフト業界で1位、2位を争う大手だから、数多くの人を育ててきました。それだけに物流企業にもたくさん人材を供給してきました。私と一緒に仕事していた同僚の中に、物流企業に転職したのは私が知っているだけで10人を超えています。他の物流ソフト企業も似たような状況にあると思います」(2004年10月28日聞き取り調査)。

物流企業がITベンダー出身の人材を求めるもうひとつの理由は、荷主企業に3PLサービスを提供する際、迅速かつ正確な情報処理能力と情報提供能力が必要とされるからである。すなわち、高度な情報システムは3PL事業の展開に重要な装置となっており、その構築は3PL業態への転換過程で避けて通れない道である。したがって、W氏のような物流管理の人材のみならず、ITそのものの人材も物流企業に重宝されている。その最たる例はP社のCIO(最高情報責任者)T氏のケースである。

T氏はもともと中国科学院(中国最高の科学研究機関)傘下の数学研究所の元教授であり、著名なIT専門家である。1997年に中国科学院を退官してからすぐP社に顧問として招聘され、後に同社のCIOに就任した。T氏の主導下でP社の情報システムは着実に構築され、今はその優れた情報システムが同社の大きな競争優位となっている(P社の情報システムについては、第3節第3項の記述を参照されたい)。

以上の事例から分かるように、中国の物流企業は 3PL 業態への転換過程に、外部の技術ソースからキーパーソンを獲得することによって必要な知識や技術を手に入れるという戦略を採っている。こうして「ヒト」という媒介を通じて一気に 3PL 事業の原動力たる先進的な技術を取り入れることができた。

### 3. 情報システム

第 2 節第 2 項ですでに触れたように、情報システムは中国物流企業の 3PL 業態転換にとって極めて重要な役割をはたしている。実際、3PL 業態が情報システムに大きく依存しているということは周知の通りであり、3PL 企業における情報システムの重要性は強調しても強調しすぎることはないであろう。それだけに、在中国外資系荷主企業は 3PL 業者を選定する際、とりわけ情報能力の水準を重視する<sup>(注11)</sup>。また、中国の物流企業にとって、情報システムはもうひとつの意味をもつ。それは情報システムが単なる業務遂行の道具だけでなく、情報システムに組み込まれる様々なノウハウに接近できるということである。つまり、3PL 業態転換を目指す中国物流企業は大きな技術的ギャップに直面するため、先進的な物流企業の経験やノウハウがたくさん詰め込まれている物流情報システムを導入し、それを使いこなせることが技術取得の近道だと考える。さらに、システムの運用を通じて自社のビジネスプロセスにおける問題点を顕在化させるなど、業務の合理化、効率化につながるという意図も込められる。この意味において、情報システムは中国の物流企業にとって、3PL 事業展開の装置であると同時に、技術学習の装置でもある。M氏はJ社の情報システム導入について次のように述べている。

「3年前、3PL 事業への参入を開始するにあたって、情報システムを全面的に切り替えました。それまで使用していたシステムは LTL 事業に適しますが、顧客別の業務フローは明確に見えませんが、受託物流を管理することができませんでした。……新しく導入したシステムはソフトベンチャー S 社が海外大手 3PL 企業と提携して開発したもので、非常に使いやすい。一般に、企業はパッケージソフトを購入する際、自社の現行の仕組みに合わせてカスタマイズ化することをソフトベンダーに求めますが、我々にとって逆の発想が必要でした。つまり、現行の仕組みを情報システムに合わせるよう再構築するという考え方です。なぜなら、その情報システムが示している仕組みは我々のものよりはるかに高度なものです。カスタマイズや個性化をする前に、まずそれを当面の基準としてクリアしておかなければならないと思いました」(2004年10月27日聞き取り調査)。

調査対象の各社の情報システム構築方法は必ずしも一様ではない。N社とJ社のベンダー依存型に対して、P社は自社開発と外部から導入を組み合わせて情報システムの構築を進めてきた。同社はT氏主導の下で、TOM (Total Order System, 受託された物流業務の遂行プロセスを依頼された時点から決済終了まで統合的に管理するシステム)、SMS (Storage Management System, 中小企業である顧客企業のための在庫管理システム)などを独自に開発した。一方、2002年に大型物流センターの稼動に合わせて、EXE社の開発したWMS-EXCCD4000の導入に踏み切った。自社開発のソフトがあるにもかかわらず、なぜ外部のソフトを採用したかという筆者の質問に対して、P社の副社長C氏は3つの理由を挙げ

た。ひとつ目は自社開発のソフトは大型センターの運営に適していないと判断したという。2つ目は近代的な大型センターの運営経験の不足をカバーし、同時にこれをセンター運営の業務改革のきっかけにしたいということである。P社のこの決断からもシステム導入にノウハウ吸収の意図が込められることが窺える。

3つ目の理由として挙げられたのは、重要な顧客企業の要求である。一部の欧米系顧客企業はセンター利用の条件として、EXEシステムの導入をP社に強く求めたという。これらの顧客企業がほとんどEXEシステム（もしくはEXEシステムとリンクできるシステム）を導入しているのがそもそもの原因であったが、多国籍企業が物流受託先の情報能力を極めて重視するということがP社はよく知っているため、多額の投資を要するEXEシステムの導入を決断したと思われる。実はこの点でP社は苦い経験があった。1997年に同社の最重要顧客企業のG社から突然、P社の情報提供能力の欠如を理由に鉄道貨物輸送業務の一括請負契約を更新しないと通告された。実際、この通告が突き付けられるまでに、P社は頻りにG社から物流情報管理能力の弱さを指摘されて、情報システム構築の必要性を認識していたが、多額の投資を考えて踏み止まった経緯がある。その後、P社はこの失敗を教訓にして積極的に情報システムの導入に取り組み、少しずつG社の信頼を取り戻した。現在、G社が世界中から調達してきた部材を保管するセンターの運営をP社に委託している。P社はG社の情報システムに直接連結させ、G社の製造スケジューリング情報を共有することができた。そのため、P社はG社のスケジューリングに合わせてJIT（ジャスト・イン・タイム）

で必要な部材をG社の生産ラインへ配送するという体制を作ることが出来た。こうして高度な情報システムの導入は、複合的な物流業務の遂行をサポートするのみならず、顧客企業の調達・製造の業務プロセスにリンクすることも可能にするのである。

#### 4. オペレーション資源

3PL事業者はアセット型とノンアセット型に大別される<sup>(注12)</sup>。前述から分かるように、中国の3PL事業者は、ほとんど単一的な基礎サービスのプロバイダーから転換して生まれたので、一定のアセットを保有する。しかし、急速に業容を拡大するにつれて、自らのアセットですべての現業を行うことが不可能になったため、何らかの形で外部の物流資源を利用しながら受託物流業務を行うのが一般的となっている。この意味で、大半の中国3PL事業者は混合型と言えるが、基本的にノンアセット型の性格が強いと思われる<sup>(注13)</sup>。折しも、1980年代末以降、経営の合理化に乗り出した国有企業は余剰倉庫スペースを市場に放出し、また個人経営のトラック運送業者も数多く出現したため、物流市場における物流資源の量的供給が徐々に過剰なほど増えてきた[ジェラルド・チャウほか 2003; 李松慶 2004]。そこで、3PL事業者はこうした既存の資源を活用することによって複合的な物流機能を顧客企業に提供することができた。この場合、第1節第1項で触れたように、顧客企業から学習した物流専門業者の選定方法、評価基準、管理システムを用いて、顧客企業から委託された業務内容に合わせて柔軟に既存資源のコーディネートとコントロールを行うという。もっとも、外部倉庫利用の場合、保管品質と在庫管理の水準を維持するために、しばしば倉庫の建物だけ

をリースして自らの責任で、倉庫建物の改修、設備の設置、人員の採用と教育、日頃の運営管理などを一貫して行うケースが多い。

しかし、これらの保管アセットは老朽化した上、保管機能を中心とする旧式の倉庫施設が多い<sup>(注14)</sup>。そのため、保管機能より配送や流通加工に関連する機能に重点が置かれる近代的物流センターとして利用することは困難であり、効率的なセンター運営管理のための物流機器と管理体系を導入できないという問題に直面する。たとえば、構造上、立体ラックが取り入れられず、ロケーション管理が行えない倉庫がある。また、狭隘な庫内面積が原因で、ダブルランザクシオンシステムを採用できないため、ピッキングや仕分け、検品などの出荷作業の効率性と正確さを損ねるといった問題も見受けられる。

センター運営は多くの3PL事業者にとって受託業務遂行の要であり、企業の競争力を左右する重要なファクターとされる。今日、ますます多くの荷主企業は物流業務の外部委託を拡大すると同時に、短いオーダーサイクルや高い注文充足率といった高度な顧客サービスを実現するために高品質な物流サービスの提供を3PL事業者強く求めている。つまり、3PL事業者は荷主企業のビジネスプロセスに密接にリンクして、荷主企業のサプライチェーン全体の効率化に寄与できるように受託業務を遂行しなければならない。たとえば、荷主企業のある工場の完成品の保管、在庫管理、出荷準備、幹線輸送を含む一連の業務を一括で請負っている場合、3PL事業者は荷主企業の製造部門と販売部門と緊密に連携しながら、一体的に市場動向に俊敏に対応しなければならない。この場合、当然3PL事業者のセンター運営能力が厳しく問われる。それ

だけに各社はセンター運営能力の強化に力を入れているが、しかしこの領域はちょうど中国の3PL事業者の弱みでもある。それは中国の荷主企業で保管業務の内部化率が輸送のそれよりはるかに高かったということ为背景に、大半の3PL事業者が運送業や利用運送業に起源をもつので、保管や在庫管理に関する技術があまり蓄積されていないということである。

こうした事業展開のボトルネックを解消すべく、3PL各社は外部人材の採用や社員の研修といった「ヒト」モードによる知識吸収に努める一方で、センター運営に必要な情報システムの導入にも取り組んできた。しかし、上述したように、既存の営業倉庫を若干の改造を加えてセンターとして利用しているが、これらの既存営業倉庫では、知識と情報システムの適用が困難であったり、あるいは近代的な物流機器を導入できず、そうした機器に体化される知識の取得も不可能であったりする。仮に近代的な物流機器の導入が物理的に可能だとしても、賃貸倉庫に高額な設備を投入することを躊躇う3PL企業が少なくない。そこで、十分なセンター運営技術を獲得して競争力を強化するために、ここ数年、3PL各社は自社保有で近代的な大型センターの建設に乗り出した。

たとえば、P社は2002年に、向こう10年間、全国で15の近代的な大型物流センターを建設すると発表し、そのうちの3つ（広州、蘇州、合肥）がすでに完成して稼動にこぎつけた。この3つのセンターはいずれも10万平方メートル近くの保管面積を有する巨大規模で、新型の立体ラックやフォークリフトをはじめとする様々な近代的荷役機器を導入している。

J社は広州と上海に2つの特定顧客企業専用

センターを建設した。広州センターは欧米系消費財メーカーU社の加工食品工場に隣接して造られたもので、U社工場の製品の保管、在庫管理、各地市場への出荷などの一連の業務を一括で受け持つ。センターから各地市場への輸送業務もJ社が担当する。上海センターは英系小売チェーンストアB社のためのクロズドッキング型センター（通過型センター）である。J社は上海地域にあるB社の供給業者（約1000社）から集荷し、このセンターで商品を店舗別に仕分けしてから配送する。

N社は不動産開発事業者と提携してセンターの整備を進めている。つまり、不動産企業はN社の設計と基準に基づいて建設したセンターをN社に半永久的に貸与するという方式である。この方式は自社建設・自社保有とほぼ同様の効果が得られるものと思われる。

3PL事業者のこうした取り組みは不十分な資源蓄積という中国物流産業全体の環境要因によるものと考えられる。すなわち、外部オペレーション資源利用の限界を克服するために、アセット型化が進められているということである。同時に、受託物流を遂行するにあたって、業務能力のボトルネックとなったセンター運営技術を十分に獲得するという狙いが込められるのも事実である。P社の副社長C氏はこう述べた。

「ある意味では、うちは近代的な物流センターを建設してから初めて本格的な3PL企業になったと思います。3PLサービスを演劇に喩えれば、近代的な物流センターはそのステージみたいなものです。役者はどんなに台詞を熟読しても、実際に舞台上立って実演してみないと、良いパフォーマンスができませんし、お客さんに認めてもらえるはずはないから。……要する

に、近代的な物流センターの運営ができてからこそ、顧客企業のサプライチェーンが見えてきて、そのサプライチェーンにおける重要なパートナーであることを実感するようになりました。」

C氏の見解を裏付けるように、筆者の見学案内役を務めた同社広州センター幹部のQ氏は次のように話した。

「このセンターが出来る前に、企業内の研修や地元大学の物流研修コースに参加したことがあって、その中で物流センターの運営管理に関する知識を若干学んだんですけど、以前の倉庫ではまったく活かせませんでした。今のセンターが稼動してから、当時学んだ知識は役立つようになりましてし、もっともっと勉強していかなければと痛感しています」（2004年9月20日聞き取り調査）。

彼の話からは、近代的なセンター建設と運営が作業環境の改善によるインセンティブ効果をもたらしていることも窺えるが、それより、センターは技術適用の場と技術学習の場としての役割を果たしていることは明らかである。

## 5. 限定的な受託先多元化戦略

第節第1項と第2項の考察で明らかになったように、中国3PL事業者の技術取得は外資系顧客企業に負うところが大きい。調査対象各社はその3PL業態への転換過程でいずれもキーとなる顧客企業が存在していた。具体的には、P社にとってのG社、N社にとってのK社、J社にとってのU社がそれである。これらのキー顧客企業は各社のベースカーゴの提供者のみならず、物流技術のソースでもあった。しかし、3PL各社は成長するにつれて、キー顧客企業との関係を維持しつつ、受託先の多元化を進めてきた。その結果、キー顧客企業への依存度は軒

並み低下してきた。現在キー顧客企業への依存度が最も高いN社でさえ、売上高の30パーセント弱となったという<sup>(注15)</sup>。

受託先の多元化戦略の背景に物流市場の特殊な商慣行があると指摘されている。つまり、中国で物流業務の外部委託契約は1年以内のものが多く、複数年度にわたる包括的な契約は稀である。荷主企業は支払物流費を削減するために、コンペで比較的低い料金を提示する3PL企業に乗り換える傾向が強いという<sup>(注16)</sup>。また、個々の3PL事業者の得意領域を勘案しながら複数の事業者を地域別やチャネル別、製品別に使い分けるのが一般的である。従って、3PL事業者は常に危機感をもって業務の効率化に取り組む一方で、リスクをヘッジするために受託先の多元化・分散化に努力しなければならない状態にある。

しかし、受託先の多元化・分散化と言っても無原則に取引先を増やそうというわけではない。実際、荷主企業は委託先を選定する際、コスト要素以外に3PL事業者の特長や実績も重視する。従って、いかに競争優位のある領域を形成しそれに磨きをかけるのかは、3PL事業者の顧客獲得にとって決定的な重要性をもつ。また、製品の特性によって必要な物流機器や運営技術も大きく異なるので、業種を問わずの顧客企業開拓はまだ規模的に小さい中国物流企業にとって不可能である。調査対象3社はいずれも自らの戦略分野を決めている。具体的に、P社では日用雑貨品、家電類、加工食品などを対象とし、N社ではセラミックス製品、建築資材、インテリア関連製品、J社では加工食品、電子通信機器類、衣料品、といった具合でそれぞれの戦略分野が明確に決定されている。地域ベースにお

いても重点地域が示されている。調査対象の3社は優位性のある地域がたまたま重なっているが(いずれも華南,華東地域),業界全体を見ると、地域ベースでの棲み分けが明らかに存在する。

こうして特定産業において多数の受託先を開拓するという戦略は各社のコアコンピタンス強化と競争優位の形成に奏功している。つまり、同一産業に属する多数の荷主企業から物流業務を受託することによって、リスクを分散させると同時に、その分野の物流業務に関する全般的なノウハウと経験が蓄積されているのである。同一産業における受託先の多元化はある程度、キー顧客企業との関係性を弱めることにつながる恐れがあるが<sup>(注17)</sup>、その代わりに、当該産業の物流エキスパート集団としての高い能力を身につけることにつながり、当該産業全体との関係性が形成されるようになる。N社がセラミック産業において高い評価と信頼を寄せられているのはまさにこうした理由による。同社W社長はこう力説している。

「営業の人はいつも新しい分野の仕事を取りたがりますが、彼らに対して、誘惑に負けるなと口癖のように言っています。将来的には総合物流企業を目指しますが、当面は得意分野以外に手を出さない方針でいきたいと思います。戦略分野において誰にも負けない位、どんな物流業務も効率よく完璧にこなせる、そうなりたいですね。そうなるためには、もっと勉強して、経験を積んでおかなければならないと思います。……同じ産業に所属する顧客企業ですから、共通した特徴もあれば、補完的な技術やノウハウもあります。われわれは彼らから学んだノウハウを合わせて、その業界に求められる最高の物流サービスの実現を目指します」(2004年10



月28日聞き取り調査)。

つまり、広く浅く荷主企業の物流業務を請負うより、特定の分野の物流個性に合わせて、限られた経営資源を集中的に投入して必要な技術を身につけ、短期間で競争優位を確立するほうが得策だという考え方である。キー顧客企業に依拠してテイク・オフを果たし、限定的な受託先の多元化によって戦略分野を深耕することこそ、中国物流企業が急速に技術を吸収して3PL業態転換を可能にした要因のひとつと言えよう。

### おわりに

中国の3PL業態がまだ発展途中にあることは言うまでもない。しかし個々の3PL事業者が一般物流業者としての創業からスタートした時間を考え合わせると、急速な成長と業態転換が成し遂げられているといえる。中国物流産業の初期形成という時代背景下で、3PL事業者はその業態転換の過程において、企業自身ないし所属産業の内部蓄積から十分な技術を取得することが困難なため、主に企業の外部ないし産業の外部に技術ソースを求めざるをえなかった。上述したように、外資系荷主企業、外資系3PL事業者、物流ソフトベンダー、関連研究機関などに3PL事業者が望む技術や知識がある。

技術ソースが企業の外部ないし産業の外部にあるという特徴は、中国3PL事業者の技術学習メカニズムを大きく規定する。このメカニズムは「同一企業グループ内で見られる「適用」、「適応」技術移転モデル[安保ほか1991]、また、同一産業内で見られる「模倣」や「移植」の技術移動形態[小林1981]と異なる様相を呈する。すなわち、学習する側が受身的にひとつの既存

技術を受け入れるのではなく、自ら主体性と戦略性をもって多角的に技術ソースにアクセスするモード(媒介)と体制を整えなければならない。また、こうした組織間学習によって獲得した技術や知識は、整理・浸透・実践・融合といった組織内学習のプロセスを経て企業内に定着しなければならないのである。

中国3PL事業者では、まず「ヒト」モードとしてのキーパーソン、「モノ」モードとしての物流情報システムを通して、それらの媒体に体化されている技術にアクセスする。そして、業務執行「チーム」に組織学習の機能を付与し、「チーム」を通して主体的に受託物流の運営技術の吸収(learning by doing)、整理(形式化)、浸透(社内普及)が行われる。さらに、近代的な物流センターの建設・運営によって、優良な内部資源が構築されると同時に、技術を実践する場が形成される。加えて、限定的な受託先の多元化戦略が展開される中で、各々の顧客企業から得られたノウハウや経験を融合させ、ターゲット産業の受託物流に関する全般的な運営技術を確実に身につける。これは本研究の考察によって解明された中国3PL事業者の技術学習メカニズムの要点である。

本研究にはまだ多くの課題が残されている。まず、考察の対象が民間物流企業に限定されていることに加えて、たった3社だけの少ないサンプル数も結論の普遍性の確立を妨げるものと考えられる。もし、国有物流企業も考察対象に組み入れれば、若干異なる特徴が見えてくるかもしれない。また、中国3PL事業者の顧客企業であり、重要な技術ソースでもある外資系荷主企業を視野に入れたより包括的な考察が必要と思われる。さらに、技術学習の効果と企業のパ

フォーマンスとの関係に視点を置くいっそう踏み込んだ考察は今後の課題にしたい。

(注1)たとえば、邊(1994)、大出(1996)、翁(1999)など2000年以前に行われた中国物流事情に対する考察は道路などのインフラが整備されていないことに焦点を当てている。一方、2000年以降に出された調査報告、たとえば、中国國務院發展研究中心課題組(2001)、Morgan Stanley(2002)、JFFI(2003)、ジェラルド・チャウほか(2004)などは、物流企業経営の後進性に焦点を当てている。その背景には、1990年代後半から道路建設をはじめ、物流関連のインフラ整備が急ピッチで進められたため、インフラ未整備の問題は大幅に緩和されたことが挙げられる[李瑞雪2004]

(注2)以下の文献を参照されたい。CFLP(2002, 14-51)、南開大学現代物流研究中心(2002, 1-39)南開大学現代物流研究中心(2003, 24-68)、ジェラルド・チャウほか(2004)、李瑞雪(2004)、CFLP(2004, 6)

(注3)CFLPの統計によれば、1991年から2002年までの間、中国物流産業付加価値総額の年平均伸び率は11パーセントで、同期間GDPのそれより約1パーセント高い[CFLP 2004, 183]

(注4)CFLPとは、中国物流与採購联合会(China Federal Logistics and Perchance)の略である。CFLPは中国最大の物流組織である。

(注5)原文は以下の通りである。An external supplier that performs all or part of a company's logistics functions[Coyle, Bardi and Langley Jr. 2003, 690]

(注6)LangleyはLLM、SCIという概念を4PL(Forth Party Logistics)の代わりに導入したという。4PLとはもともとAndersen Consulting(現在のAccenture)が自社のコンサルティングサービスをアピールするために作り出した概念である。同社による4PLの定義は次の通りである。「4PLとは、包括的なサプライチェーンソリューションの構築、統合、運営を行う。フォーサパーティ・インテグレーター(Forth Party Integrator)は伝統的なサードパーティロジスティクス事業者を超える運営上の責任を負うことになる。4PLは従来の3PLとは異なり、機能面での統合を行うこととなる。」

Andersenは4PLをトレードマークとして使おうとしたが、あまり注目されなかった。

(注7)3PLの第三者とは、売り手と買い手に対する第三者を指し、荷主企業の物流業務の外部委託を3PLと見る研究者も存在する。たとえば、李巖鋒(2000)、孫朝苑ほか(2001)、李建成編(2002, 49)などである。

(注8)自社物流を営業物流の利用に改めることを「自営転換」という。

(注9)たとえば、P社ではカスタマーサービスチーム(客戸服務小組)と呼ぶが、N社とJ社ではプロジェクトチーム(項目小組)と呼ぶ。それぞれのチームリーダーはカスタマーマネージャー(客戸經理)、プロジェクトマネージャー(項目經理)と呼ぶ。

(注10)この図の作成にあたって、名古屋大学の浦田幸宏先生から貴重なヒントを頂いた。

(注11)賈生華ほかの研究グループが2001~02年に在中国多国籍企業を対象に実施したアンケート調査の結果を参照されたい。

(注12)一般的にアセット型とは、トラックや航空機などの輸送手段を自ら保有して輸送サービスを提供したり、自ら倉庫などを保有して保管サービスを提供したりする事業者のことを指す。これに対して、ノンアセット型とは、輸送手段や倉庫などの資産を保有しておらず、情報や管理などを中心としたサービスを提供する事業者のことを指す[国土交通省総合政策局貨物流通施設課 2003, 10]

(注13)最近では徹底的なノンアセット型の3PL事業者も現れている。たとえば、上海虹鑫物流有限公司はその典型的な例である。同社は海外から高度な情報システムを導入してこれを中心に受託物流体制を構築してきた。内部にトラックを1台も持たず、1平方メートルの自社倉庫も保有していない。完全に外部の実運手段と保管施設をコーディネートすることで顧客企業に3PLサービスを提供するという[CFLP 2004b, 623]

(注14)中国の既存倉庫施設の状況について、以下の文献記述を参照されたい。Morgan Stanley(2002)、CFLP(2003, 54)

(注15)キー顧客企業について、3社はそろって自社にとっての重要性を認めつつ、マスコミに報道され

## 研究ノート

ているほどの特別な関係はないと強調している。こうした姿勢は彼らの受託先多元化戦略を反映しているものと思われる。

(注16) 中国の受託物流の契約は1年以内であり、短期的なものが多いという商慣行については、ジェラルド・チャウほか(2004)、町田(2004)の考察を参考にしている。

(注17) たとえば、P社はG社の世界的なライバル企業U社からセンター運営を請負ったが、このことはP、G両社の関係に少なからず影響を与えたという。

### 文献リスト

#### <日本語文献>

- 安保哲夫ほか 1991.『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社.
- 大出一晴 1996.「中国物流事情と日系進出企業の物流課題」『季刊輸送展望』96夏号.
- 翁心剛 1999.「中国経済における道路貨物輸送事業の展開と課題」『流通経済大学大学院経済学研究科論集』第7号.
- 国土交通省総合政策局貨物流通施設課 2003.『米国の3PLビジネスに関する調査結果』.
- 小林達也 1981.『技術移転 歴史からの考察・アメリカと日本』文眞堂.
- ジェラルド・チャウ/チャールズ・グウェン・ワング/ロバート・ヤング・ジュン・ウィー 2004.「中国における3PL企業の日頭(上)(中)(下)」『LOGI-BIZ 月刊ロジスティクス・ビジネス』第4巻5号~7号.
- JFFI(社団法人日本物流団体連合会)国際物流専門委員会 2003.「中国最新物流事情に関する調査・研究報告書」.
- 邊威 1994.「中国の国内貨物輸送の動向と課題」『流通経済大学大学院論集』第2号.
- 町田一兵 2004.「WTO加盟後の中国経済に伴う物流の動向」日本物流学会2004年大会での報告.
- 李瑞雪 2003.「中国日系企業の物流システム構築に関する探索的な研究 圧縮されるプロセスに着目して」『国際ビジネス研究学会2003年度年報』.
- 2004.「中国の物流産業と物流市場の構造的変化

に関する一考察」『国際開発研究フォーラム』25号.

#### <英語文献>

- Coyle, John J., Edward J. Bardi and C. John Langley Jr. 2003. *The Management of Business Logistics A Supply Chain Perspective*, 7<sup>th</sup> Edition. California: South-Western College Publishing.
- Langley Jr, C. John, Gary R. Allen and Gene R. Tyndall 2002. *3PL Results and Findings of 2002 Seventh Annual Study*. Georgia: Georgia Institute of Technology

#### <中国語文献>

- CFLP(中国物流与採購聯合会)編 2002.『中国物流年鑑2002』北京 中国物資出版社.
- 編2003.『中国物流年鑑2003』北京 中国社会科学出版社.
- 編2004a.『中国物流年鑑2004』北京 中国社会科学出版社.
- 編2004b.『中国物流発展報告2003~2004』北京 中国物資出版社.
- 崔介何編 2002.『電子商務と物流』北京 中国物資出版社.
- 郝聚民編著 2002.『第三方物流』成都 四川人民出版社.
- Morgan Stanley 2002.『中国物流発展報告』北京 Morgan Stanley(中国)社.
- 南開大学現代物流研究中心編2002.『中国現代物流発展報告 2002年』北京 機械工業出版社.
- 編 2003.『中国現代物流発展報告2003年』北京 機械工業出版社.
- 賈生華・劉清華・周剛華 2002.「跨国公司在華投資の投資策略与中国物流業の発展」『中国物資流通』2002年4月15日付.
- 李建成編 2002.『現代物流概論』北京 中国財政經濟出版社.
- 李松慶 2004.『第三方物流論 理論比較と実証分析』北京 中国物資出版社.
- 李巖鋒 2000.「我国第三方物流市場発展分析」『商業分析』2000年第11期.
- 孫朝苑ほか 2001.「对我国企業発展第三方物流的探討」『西南交通大学学报』2001年第3期
- 徐文靜 2001.『物流戰略企画与模式』北京 機械工業出版

社 .  
中国国务院発展研究中心課題組 2001. 「中国物流産業発展現状及前景」『中国経済時報』2001年5月9日付 .  
張顯東・李瑞雪編 2004. 『中国物流産業調査報告書』東京 東京ロジスティクス研究所 .

<インターネット>

国土交通省『新総合物流施策大綱』第2回フォローアップ <http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha03/15/150930/01.pdf> (2005年12月アクセス)

**【付記】**本研究の調査の実施に当たって、東京ロジスティクス研究所株式会社と中国復旦大学管理学院現代物流研究所から多大なご協力をいただいた。調査対象となったP社、N社、J社は調査の

お願いを快諾し、時間を割いて筆者のしつこい質問にいやな顔ひとつせず、丁寧に応答してくださいました。本研究の内容を経営学会中部部会と国際ビジネス研究学会中部部会で発表した際、コメントーターの涌田幸宏先生と神田善郎先生は貴重なご意見、ご指摘をしてくださった。この場を借りて、以上の関係者の皆様に深くお礼を申し上げる。なお、本稿を仕上げる段階で、行本勢基氏(とっとり政策総合研究センター研究員)に日本語の添削をお願いした。氏の献身的な協力がなければ、本稿は読みづらいものとなったにちがいない。

(富山大学経済学部経営学科専任講師, 2005年3月9日受付, 2005年7月28日レフェリーの審査を経て掲載決定)