

中国の物流グローバル化と物流企業

大西康雄

特集／東アジア物流新時代—グローバル化への対応と課題

中国の物流業は、改革・開放に伴って物流需要が拡大し、インフラ建設が加速する中で、グローバル市場との関係を深めてきた。業界全体でモーダル・シフト（輸送方式の転換）やサービスの広域化、高度化といった構造的な変化が進んだが、変化は最終的には企業に及び、個別企業は面目を一新しつつある。本稿では、中国における物流グローバル化の現状と課題について整理し、さらに、国際物流と国内物流の連結という問題を一つの手がかりに物流業の今後を展望してみたい。

●規制緩和とインフラ建設

物流のグローバル化を促したのは、第一に对外开放の進展である。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、外資に対する様々な規制の緩和が行われた。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ふ経過をたどったが、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（二〇〇一年一

二月）後のことである。二〇〇六年末には、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解消されている。

第二には、運輸、物流インフラの急速な充実を挙げることができる。法規制がなくとも、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が、中国のインフラ建設はめざましい。例えば運輸路線距離を見ると、一九七八年と二〇〇五年の比較で、道路（八九万キロメートル→一九三万キロメートル）、鉄道（五・一七万キロメートル→七・五五万キロメートル）、内陸河川航路（二三・六万キロメートル→一二・三万キロメートル）、民用航空路線（二四・九万キロメートル→一九九・九万キロメートル）など、内陸河川航路を除いて急伸している。

●物流政策の策定と実施

第三には、物流業全体を対象とした政策が施行され、大きな役割を果たしている。嚆矢となった「我が国の近代物流の発展加速に関する若干の意見」（二〇〇一年三月、

以下「加速意見」は、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（名称は当時）という物流に関与する六官庁が共同で公布した。次いで二〇〇四年八月には、「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、国家発展改革委員会（国会経済貿易委員会から物流政策策定権能を継承）、商務部、公安部、鉄道部、交通部、税関総署、税務総局、民航総局、工商総局の九官庁の連名で公布された。

「加速意見」は、国際的な物流動向を紹介するなど政策現場の啓蒙を意図した文書であった。これに対し「促進意見」は、物流企業を悩ませている①行政からの干渉、②税制の不備、③税関の非効率、④地方政府による各種制限、などの現実問題への対応策を示す文書となっており、物流政策が実施段階に入ったことを示している。第一〇次五カ年計画（二〇〇一～〇五年）、第一一次五カ年計画（二〇〇六～一〇年）にも、物流政策への言及が盛り込まれている。後者では、物流業は、企業にサービスを提

供する「生産サービス業」と位置づけられ、
①企業の物流のアウト・ソーシング（物流
専門企業への外注）、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。

●多様な物流企業・サービスの出現

以上で物流業に係わる外資規制緩和、インフラ整備、政策の制定・実施の動向を概観した。これによって物流企業の活動範囲は大きく拡大し、様々なタイプの物流企業の出現が促されることとなった。現在、物流企業をその出自によって分類すると、①外資系、②運輸・倉庫・卸売企業系、③ベンチャー系、④荷主企業系、に大別される。それぞれの特徴を、物流業発展の視点から整理しておこう（かっこ内に若干の実例を示す）。

①外資系企業

前述した規制緩和とともに段階を追って国内市場に参入してきた。初期にはフォワード（日系では日通、山九、日新など）、小包輸送（フェデックス、UPSなど）に従事し、その後は合併を設立して国内運輸業務も展開している（NYK、商社系合併など）。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（コンテナ等）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、従来の中国には無かったサービスを持ち込み、その高度化を主導した。また、合併などの形態で直接的に新たな経営主体を誕生させた。

②運輸・倉庫・卸売系企業

運輸、保管などのサービスを提供する古いタイプの国有企業が多い（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など）。他の業種と同様、所有制の改革、リストラを進めつつ、総合物流企業への変身を図っている。①、③の企業との競争が激化する中で、規模が大きく全国的ネットワークを有することを活かしてサービスの多様化を進めている。一部で外資との提携も行っている。

③ベンチャー系企業

民営企業であり、資金力、ネットワークで劣るため、新しいビジネスモデルを武器としている。外資系企業の国際貨物や鉄道貨物（遠成、宝供など）、航空貨物の末端での配送を担うというのがその典型例である。宅配便（宅急送）や引越など、ニッチの物流需要に対応しつつ発展するユニークな企業もある。

④荷主系企業

企業の自己物流部門を出自とする企業である。計画経済時代に各企業が物流部門を抱え込んできた経緯を引きずっているものもあるが、近年は、激化する競争を勝ち抜くための合理化の一環として改革されたケース（海爾、TCLなど）やスーパー、コ

ンビニ、チェーン店など新しい流通の物流を担うケースが注目を集めている。

●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。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、広大地域格差の大きい中国市場で商品を送送する物流には、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からである。サービス高度化への要求は止まるところを知らないといえる。

技術的側面からみると、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二〇フィート・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二〇フィート・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（荷台）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う問題がある。

中国政府は、「物流標準二〇〇五〜二〇一〇年発展長期計画」を制定、公表し、物流に関する各種標準の統一を順次推進している。二〇〇一年には「物流技術用語」、二〇〇五年には「物流企業分類・評価」の標準が公布された。

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。第一に問題なのは、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。第二には、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。第三には、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様々なネットワークが発生する結果となっている。

③ロジステイクス、サプライ・チェーン・マネジメントへの対応

前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イクス（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。ここで、ロジステイクスとは、「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」と見て、その最適化を図る物流戦略をさす。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）と見なし、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連鎖を設計・管理することをさす。

こうした高度な物流サービスが求められ

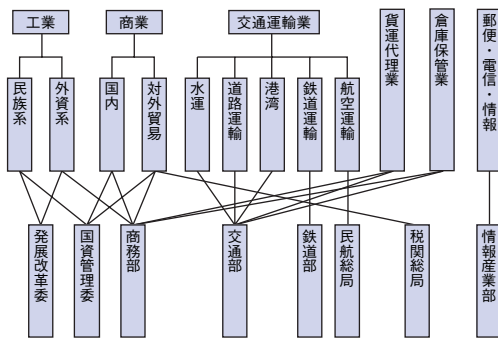
る背景には、①外資系企業の国際分業や商品調達のサプライチェーンが中国国内に延伸してきたことに加え、②競争が激化する中で、国内の製造企業、流通企業もロジステイクスの重要性を認識するようになってきたことがある。

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⇄相手先ブランドによる生産、ODM⇄相手先ブランドによる設計生産など）、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。①、②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っている。

●物流市場と物流企業の今後

最後に物流業の今後を展望するにあたり、重要と思われる「物流市場構造の不合理」「統一的物流行政の不在」について検討しておきたい。

図1 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。

① 物流市場構造の不合理

中国の物流市場の第一の問題は、市場自体の未成熟さである。各種推計の一致するところ、中国社会全体の物流コスト(ここでは、運輸、在庫、管理に係わる費用を全て含む概念)はGDPの二〇%前後(二〇〇三年は二一・四%)である。これは、欧米や日本など先進国の一〇%前後(二〇〇三年のアメリカは八・六%)という水準を一〇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に占める比率は七・五%(『中国統計年鑑』二〇〇六年版)で、これを物流サービス市場の規模と見ると、中国において物流企業の役割がいかに不十分であるか、物流市場がいかに未成熟であるかがわかる。

第二の問題は、この市場で物流サービスを担う企業の構成がいびつであることだ。物流企業の圧倒的多数が中小零細であり、かつ近代的物流に必須の設備を有していない。先に見たような未成熟な市場で零細企業が過当競争を繰り広げる結果、物流サービス価格が低くなりすぎ、利潤の低さが企業発展そのものを抑制するという悪循環が生じているように見える。

② 統一の物流行政の不在

物流行政で縦割りの弊害が目立つことも問題である。現在、総合的な物流サービスが求められるにもかかわらず、縦割り行政によって政策効果が減殺される事態が生じている。縦割りの一つの原因は、計画経済

時代に業種別の行政官庁が形作られたことであるが、もう一つには、物流行政の包含する範囲が広い(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)ことがある。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(鐵道部)、道路・水運(交通部)、空運(民航總局)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、通関業務は税関總署といった専門業務と結びついた管轄区分が存在している(図1)。行政機構の統一が当面は難しいとなれば、物流行政を総攬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が考えられる。わが国の「総合物流政策大綱」のような基本法を制定するのも一法だが、その見直しは立っていない。行政からの新たなイニシアチブが待たれるところである。

● 若干の展望

中国において、物流業の変化を主導しているのは、広域化し高度化する需要の変化であり、供給(物流企業)側は、需要変化に対応するなかでその経営組織、経営戦略を変えつつある。変化の先陣を切るのはいり外資系企業であるが、WTO加盟を経てこの業界でも内外市場の統合が進み、民族系企業もその後を追っている。ただし、変化は単純に一つの方向にだけ向かうものとはならないだろう。「新しい物流需要に

応える業界再編」という枠組みで考えると、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高いが、中国市場は地理的に広大であり、全て自前のネットワークを構築しようとするコストがかかりすぎる。外資にしても末端の物流については民族系企業と提携していかざるをえないはずである。民族系企業に視点を移せば、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。加えて、物流市場では先端的需要と平行して単純な輸送需要も存在し続ける。

業界全体で見ると、外資系企業を中心に、国際市場と結びついた高度な需要に対応して大中型企業群が成長する一方、単純な輸送需要に対応する小企業群も生存し続けることになる。前述したように、小企業による過当競争は企業規模の拡大を阻害する可能性が高いが、市場需要がある以上、政策的誘導だけで彼らを淘汰、再編することは難しい。物流業の発展は、物流市場のグローバル化に歩を合わせてさらに加速すると思われる。しかし、中国の他の業種と同じく、物流業においても地域間格差や企業間格差の存在は無視できない。物流業界の再編は大きな不均衡をはらみつつ進むことになる。

(おおいし やすお/アジア経済研究所 地域研究センター)