

# 民族系物流企業の勃興

大 西 康 雄

(アジア経済研究所地域研究第一部主任研究員)

## 一、物流市場の急成長

このところの物流市場の成長は著しい。物量ベースで見ると、二〇〇一年ののべ貨物輸送量は、四兆七千五百九十一億トンを改革・開放前の一九七八年に比べて約四・八倍に増加した。また、世界銀行の試算によると、同年の国民経済全体の物流コストは一兆六千億元でGDP比一六・七％に達し、年平均三〇％の伸びを示すなど物流市場は急速に拡大している(図1参照)。

さらに注目すべきは、企業間の工業製品や原材料、農産物などの生産物流に加え、個人向け、個人間の消費物流が増大し、より多様な物流サービスへの要求が生まれていることだ。いまや

「ドア・ツー・ドア輸送」は当たり前で、後述するように、つい数年前までは想像もできなかった「宅配便」サービスが大きな市場を形成しており、多数の業者が参入してきている。

また、激しい市場競争の中で生産企業にとって物流コスト削減が急務となっている。上述した物流コスト一六・七％という比率は先進国の一〇％前後からすると合理化の余地が大きく、ここにも潜在的物流需要が存在する。実際、企業向けの物流において「配送」や「流通加工」などのサービスが急速に普及しており、SCM(サプライ・チェーン・マネジメント)が一種の流行語となっている。

## 二、勃興する民族系企業

こうして多様な広がりを見せる物流市場の中で、新しいビジネス・モデルを武器に成長する民族系物流企業が登場してきた。「中国にもついにこんな企業が誕生したか」と思わせる事例を二つ紹介したい。

### 一、宅急送—宅配輸送のパイオニア

猿が小荷物を抱えて枝にぶら下がっている—そんなロゴ入りの軽トラックやワゴンを見かけたら、中国初の宅配輸送業者「双臣一城快運有限公司」、通称「宅急送」の車だ。同社は、日本への留学経験者が「日本型の宅配便サービスは中国でも急成長する」と見込んで一九九四年に北京で創業した。当初は小型ワゴン車一台に社員六人という零細経営だったが、現在では全国六十八の支店・営業所に車両四百五十台、従業員二千人を擁する大企業となった。

とはいえ、急成長のきっかけは、松下電器を皮切りに外資系企業を大口顧客としたことである。個人顧客だけでは利益も小さく、経営が安定しなかった時期をこれで乗り越え、一九九五年には日本の運輸会社である一城(長野市)と合併して資金力と営業内容を拡充した。二〇〇

一年現在の取り扱い貨物は二千五百万件、営業額一・五億元(約二十三億円)に達する。

同社のインターネット・ホーム・ページにアクセスすると、主要都市間の宅配サービス料金を検索できるが、目を引くのは一キ以下の小荷物なら全国一律三十八元(約五百七十円)、三キ五キなら六十元(約九百円)で「ドア・ツー・ドア配送」というサービスである。中国の所得水準を考えると安い料金とは言えないが、主要都市内なら二十四時間、距離一千五百キ以内なら一〜二日で確実に配達される便利さは革命的ともいえる。九六年には北京市内の小口貨物輸送の八割というシェアを達成(その後は競争激化で減少)したもうなずける。

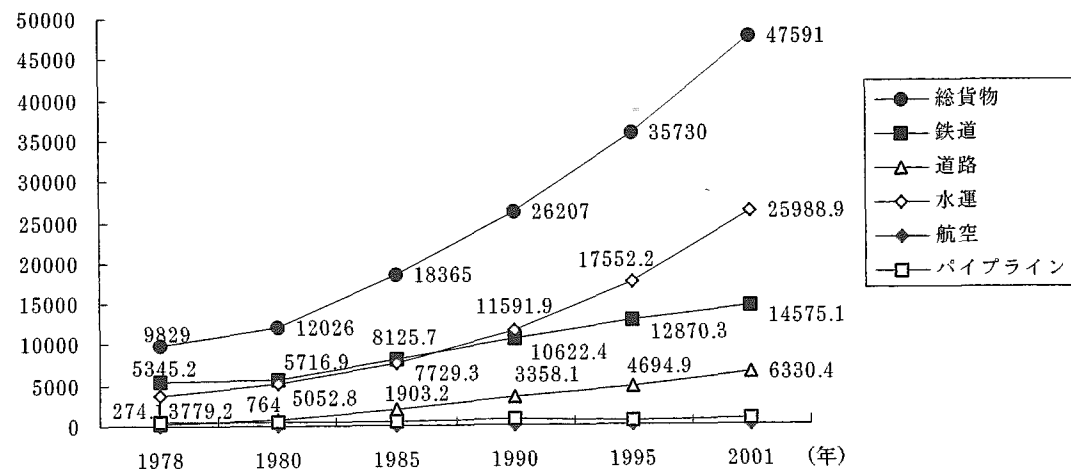
ただし、同社が今後力を入れようとしているのは利益の大きい企業向けサービスの充実である。近年はライバル企業も多数参入してきており、競争に勝ち抜くには「①ネットワークと情報、②スピードと価格が鍵だ」と同社総裁は物流専門誌のインタビューで語っている。

### 二、宝供—総合物流企業第一号

「宝供物流企業集団有限公司」(「宝供」)は総合物流企業第一号として知られる。同社のビジネス・モデルの特徴は、鉄道とトラックを組み合わせて遠距離をカバーする「ドア・ツー・ド

図1 のべ貨物輸送量の推移

(億トン)



出所:『中国統計年鑑2002』より筆者作成。

ア輸送を可能とした点にある。鉄道貨物輸送は、運賃は安いがいっ運行されるかもわからないのが普通であった。同社の創業者は毎日客車と連結して運行される貨物車に着目した。これを借り切って貨物を集める方式で輸送の定時性を確保し、駅から先の集荷、配送についてはトラック輸送を手配することでドア・ツー・ドア・サービスを実現したのである。一九九二年のことであり、中国ではまさに「コロンブスの卵」ともいえる発想の勝利であった。

同社も外資系企業との取引によって発展の地歩を固めた。P&G、フィリップスなどの多国籍企業が同社の顧客となり、これら企業が国内市場に浸透していくと歩調を合わせるように同社もサービス網を展開していった。現在では、子会社十数社を合わせて従業員約一千人を擁し、取り扱い貨物量二百万ト、営業額は三億元（約四十五億円）に達している。

今後の発展の方向は、顧客のさまざまな要求に最適な物流サービスを提供していくこと、いわゆるサード・パーティ・ロジスティクス（中国語では「第三方物流」）に置かれている。具体的には同社の物流ネットワーク上のあらゆる段階で保管・仕分け、在庫管理、配送などの多様なサービスを提供できる体制づくりが目指されており、ソフト面の対応として一九九七年

からインターネット・イントラネット上の物流管理情報システム構築に着手している。また、一九九九年以降は、オーストラリア、香港、バングラデシュなど海外に子会社、事務所を設立して国際物流サービスへの進出も図っている。

### 三、WTO加盟で再編加速へ

昨年、物流業界の現状を網羅的に紹介した初の『中国物流年鑑』（中国物資出版社）が発行された。その発売記念式典で明らかにされたところでは、現在中国において物流サービスを提供している企業は約一万社あるとされる（ただしこの数字の根拠は示されておらず、カバレッジも不明）。そして筆者の見るところ、これら企業には大きく分けて三つのタイプがある。第一は外資系企業で、改革・開放の初期にはフォワーダー（貨物運送代理業者）が参入し、やがて各種の物流合併企業が設立された。第二は旧来の運輸・倉庫企業、卸売り企業から発展したもので、既存設備や顧客を基礎に本格的物流企業への脱皮を図っている。第三が上で紹介したようなベンチャー系企業である。現在では、こうしたさまざまな物流企業が拡大する市場の中で競争を展開しているわけだが、WTO加盟はこれにどのような影響を与えるであろうか。

まず考えられるのは、競争の激化である。ここではいちいち触れないが、WTO加盟に際して中国は流通、物流分野で広範な自由化、規制緩和を約束しており、いずれも二〇〇五年以内に実行される。結果、外資系企業の参入は増加し、民族系企業はその脅威にさらされることになる。特に、流通分野の自由化によって国内市場の統一が進むことから、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。

しかし、中国市場は地理的に広大である。外資にしても全てのネットワークを構築するにはコストがかかりすぎる。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得ないはずで、先に紹介した二企業のように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くる。また、中国市場はフロンティアも大きい。現在では、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。「宅急送」はその好例だが、他にも引越や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WTO加盟は民族系企業にとっても発展のチャンスであり、業界全体で外資系企業を相手とした競争と再編が繰り広げられることになる。外資系企業が中国市場に食い込もうとするのであれば、具体的にどのような業態

で進出するのか、民族系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

どについてあくまでも具体的に検討を進めることが必要であろう。