

平成17年度富山県受託調査研究報告書

中国の投資環境 ～ 製造業におけるヒトとモノの流れ～

富山大学極東地域研究センター

この報告書は極東地域研究センターでとりまとめたものですが、
個々の見解は、以下の各執筆者個人の責任に属するものです。

第1章	今村 弘子(富山大学・極東地域研究センター・教授)
第2章	金 奉吉(富山大学・経済学部・教授)
第3章	馬 駿(富山大学・極東地域研究センター・助教授)
第4章	李 瑞雪(富山大学・経済学部・講師)
第5章	馬 駿(富山大学・極東地域研究センター・助教授)

目次

[第1章 中国の直接投資導入の概況](#)

[第2章 中国と韓国の自動車産業の発展パターン](#)

[第3章 中国の自動車産業における企業間取引関係～日本企業をベンチマークとして～](#)

[第4章 物流を制すれば中国ビジネスを制する - 中国物流環境の実態 -](#)

- [1. イントロダクション](#)
- [2. 物流産業の発展状況と問題点](#)
 - [2 - 1. 急速に整備されている物流関連インフラ](#)
 - [2 - 2. 近代化を目指す種々の物流専門企業](#)
- [3. 物流市場の現状](#)
 - [3 - 1. 物流市場の未発達](#)
 - [3 - 2. 需要側における阻害要因](#)
 - [3 - 3. 供給側における問題点](#)
- [4. むすびに](#)

[第5章 上海市外資系企業ホワイトカラー人材管理に関する現状分析](#)

第4章 物流を制すれば中国ビジネスを制する —— 中国物流環境の実態 ——

1. イントロダクション

中国の物流事情は、長い間経済発展および企業経営にとって大きな制約要因と認識されてきた。とりわけ 1980 年代以来、改革開放への政策転換により急速な経済発展を成し遂げる中で、輸送能力の不足など、物流がますます経済成長のボトルネックとしての側面を強めていったのである。1980 年代を通じて、主要な鉄道・幹線道路の輸送能力は平均的に需要の 7 割程度の水準で推移し、繁忙区間において需要の 3～4 割程度しか満たしていなかった¹。こうした状況は 1990 年代中頃まで改善されることはなく、55%の鉄道と 50%以上の道路の交通量が設計能力を大幅に上回るほど、むしろ深刻さを増していったのである²。邊（1994）はあらゆる地域ですべての輸送機関が 1990 年代前半において逼迫状態に陥ったと指摘している。

物流能力の不足が企業経営上大きなコスト増大要因となっていることは、既存の調査研究でしばしば指摘されている。劉龍政(2000)の推算によれば、中国における大半の製造業企業の総コストに占める物流コストはおよそ 40%であり、商品の生産・流通の全過程所要時間の 90%程度もが物流活動に費やされるという³。こうした物流活動の非効率性は、企業に過剰の在庫や低い資本回転率といった問題をもたらした。1999 年度末、製造業企業の棚卸総額は 4 兆元にのぼり、この金額は当年 GDP の 50%にも相当する。また、中国企業の資本回転率は年平均 1.2～2.3 回と、日本の 15～18 回と比べてきわめて低い水準にとどまっている。

中国の物流事情は、進出した日系企業にとっても当然ながら最も悩ましい要素の一つである。JIFFA(日本インターナショナル・フレイト・フォワードーズ)のアンケート調査では、中国の物流に対してほとんどの日系企業（92%）が不満足と回答している。具体的に、タイムリーな輸送が提供されないこと、インフラの未整備といった不満が最も多い。その他に、質の高い物流サービスを提供できる業者がいないことや、物流情報が入手しにくいといったソフトの面に対する評価も厳しいものとなっている（大出:1996）。

しかし一方では、近年における物流産業の未発達状態にもかかわらず、在庫を減らしながら全国商圈でタイムリーな配送を実現できる効率的な物流システムを構築している物流先進企業が少なからず出てきた。例えば、電器メーカーの海爾（ハイアール）は全国に 42ヶ所の配送センターを設け、2500軒の取引先に対し大都市圏では 8 時間以内、また農村部では 4 日以内でのスピーディな配送を実現している。同時に在庫は平均 40 日分(1997 年)から現在の 7 日分(2002 年)まで劇的に削減させてきた⁴。また、P & G、コカコーラ、ネスレ、デル・コンピュータなどの欧米系企業は迅速、安全かつ確実に、低コストで中国各地市場へ商品を届けることに成功したという(賈・劉・周:2002)。さらに、日系企業の中にも、操業当初から

¹ 中国交通運輸協会編『中国交通年鑑』2000 年版，中国交通年鑑社，pp.28-29。

² 前掲『中国交通年鑑』2000 年版，p.30。

³ 劉の論文で、物流という概念に、卸などの商流も含む、いわば流通と同じような意味合いを持たせていると思われる。従って、物流の所要コストや時間を厳密に考える場合、これらの数値を割り引いて見る必要があると考える。

⁴ 海爾社の物流システムについてインターネットサイト『中国物流網』（ダウンロード日：2003 年 4 月 5 日）<http://www.china-logisticsnet.com/classroom/Place.asp> に掲載されている以下の報告を参照されたい。「海爾現代物流創造的奇跡」、「海爾物流——面向 21 世紀的企業物流集成管理系統」、「海爾為什麼自己發展物流」、「海爾創造“一流三網同步模式”」。なお、『中国物流年鑑』2002 年版 p.33 にも関連記述がある。

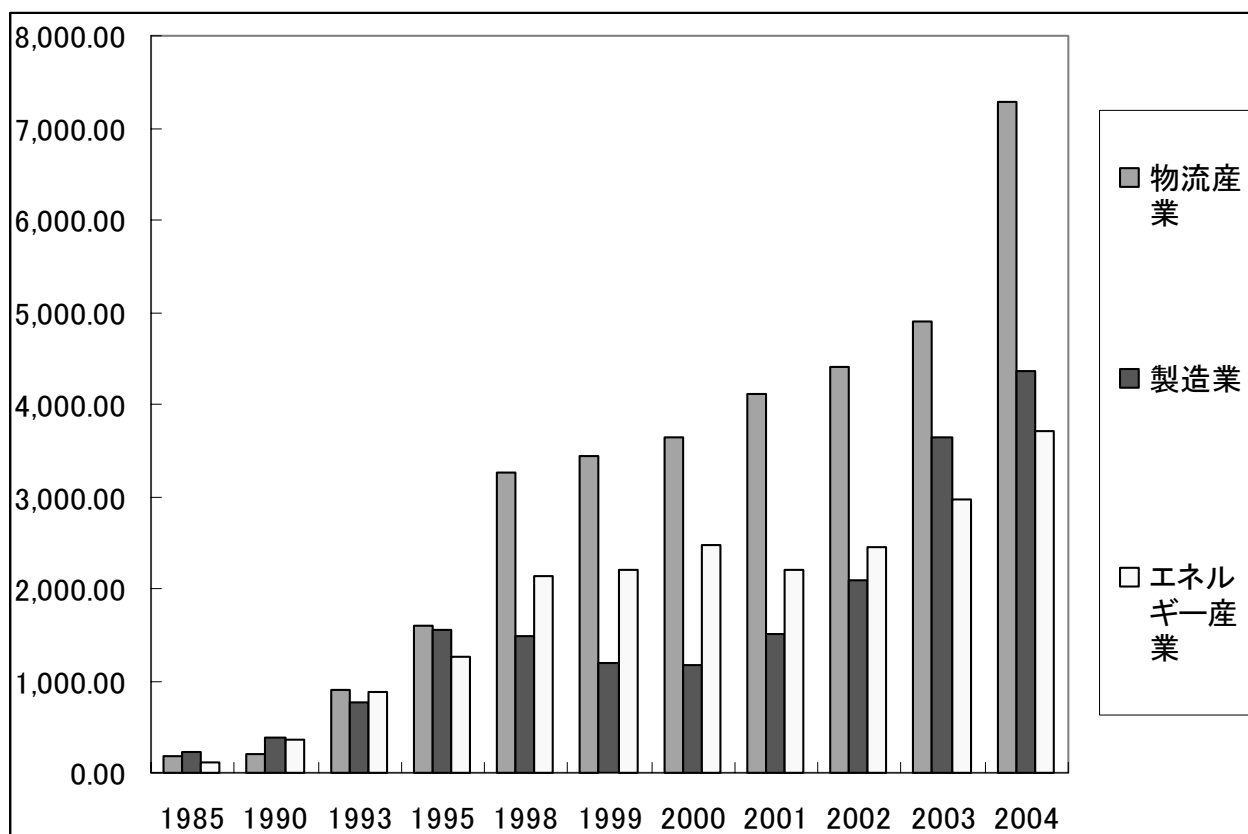
全社的な物流体制を整えることによって納品リードタイムを 48 時間以内に短縮できた事例があることは、筆者が実施した実態調査により明らかになっている（李:2003）。

2. 物流産業の発展状況と問題点

2.1 急速に整備されている物流関連インフラ

中国における物流の逼迫状態は 1950 年代から慢性的に続き、80 年代に入ってから経済発展のスピードとの間のギャップがさらに広がった⁵。貧弱な交通基盤が経済発展にとって最大の制約要因だと認識され、1990 年代から交通運輸関連のインフラの整備が急ピッチで進められるようになった。産業別固定資産投資額の推移を示す図表 4-1 からは、1993 年以降、物流産業（運輸・倉庫・郵便・通信などの合計）に投下された資金が製造業やエネルギー産業に投下されたものを大きく上回ることは確認できる。

図表 4-1. 産業別固定資産投資額の推移（億元）



（出所：『中国統計年鑑』各年版より筆者作成）

また、第 8 次 5 ヶ年計画（“八五”）の 1991 年から 95 年まで、交通運輸業（鉄道を除く陸運と水運）における固定資産投資総額は 4006 億元に達し、それまでの 40 年の間投資総額の 2.2 倍の規模であった。この規模は“九五”（1996—2000 年）期間に 9,686 億元へと膨らみ、また 01 年に 2,968 億元、02 年に 3491.5 億元へと増大する一途である⁶。こうした大規模な投資によって、物流インフラは急速に増大している（図表 4-1 と図表 4-2）。

⁵ 「新中国成立五十年交通発展成就」『中国交通年鑑』2000 年版 pp.27-40.による。

⁶ 中国交通部総合企画司の発表した「交通投資概況」、「2001 年公路水路交通行業発展統計公報」、「2002 年公路水路交通行業発展統計公報」による。

図表4-2. 中国運輸線路延長（単位：万キロ）と輸送機器保有量（万台・隻・両）の推移

年度	鉄道	道路	河川 航路	航空路線	パイプ ライン	民生用 トラック	民生用 船舶	鉄道貨物 車両
1991	5.78	104.11	10.97	55.91	1.62	398.62	38.55	37.00
1992	5.81	105.67	10.97	83.66	1.59	441.45	37.36	37.32
1993	5.86	108.35	11.02	96.08	1.64	501.00	37.24	39.01
1994	5.90	111.78	11.10	104.56	1.68	560.33	35.34	41.59
1995	6.26	115.70	11.10	112.90	1.72	585.43	36.50	43.28
1996	6.49	118.78	11.08	116.65	1.93	575.03	32.60	44.39
1997	6.60	122.64	10.98	142.50	2.04	601.23	26.58	43.77
1998	6.64	127.85	11.03	150.58	2.31	627.89	26.02	43.93
1999	6.74	135.17	11.65	152.22	2.49	676.95	24.20	43.62
2000	6.87	140.27	11.93	150.29	2.47	716.32	22.97	44.39
2001	7.01	169.80	12.15	155.36	2.76	765.24	21.08	45.62
2002	7.19	176.50	12.16	163.77	2.98	812.22	20.30	45.90
2003	7.30	180.98	12.40	174.95	3.26	853.51	20.43	51.03
2004	7.44	187.07	12.33	204.94	3.84	893	21.07	52.80

（出所：『中国交通年鑑』各年版より作成）

図表4-3. 1990年代後半以降物流インフラの新規増加

年度	鉄道線 路（キ ロ）	港湾バ ース （個）	港湾の 貨物取 扱能力 （万噸）	道路（新 規建設） （キロ）	道路（改 造）（キ ロ）	石油貯 蔵庫（万 cu. m）	穀物倉庫 （万噸）	冷蔵・ 冷凍倉 庫（万 噸）
1998	1,105	183	3,341	45,677	55,921	19	243,331	3
1999	1,242	95	3,542	41,978	57,255	46	1,001,811	25
2000	655	84	4,665	48,069	43,133	13	1,018,885	2,413
2001	1,246	97	6,935	35,855	53,218	77	820,206	2
2002	1,994	128	4,959	47,465	77,376	81	953,895	13
2003	929	58	8,375	25,021	50,387	53	244,076	66

（出所：『中国統計年鑑』各年版、『中国交通年鑑』各年版より筆者作成）

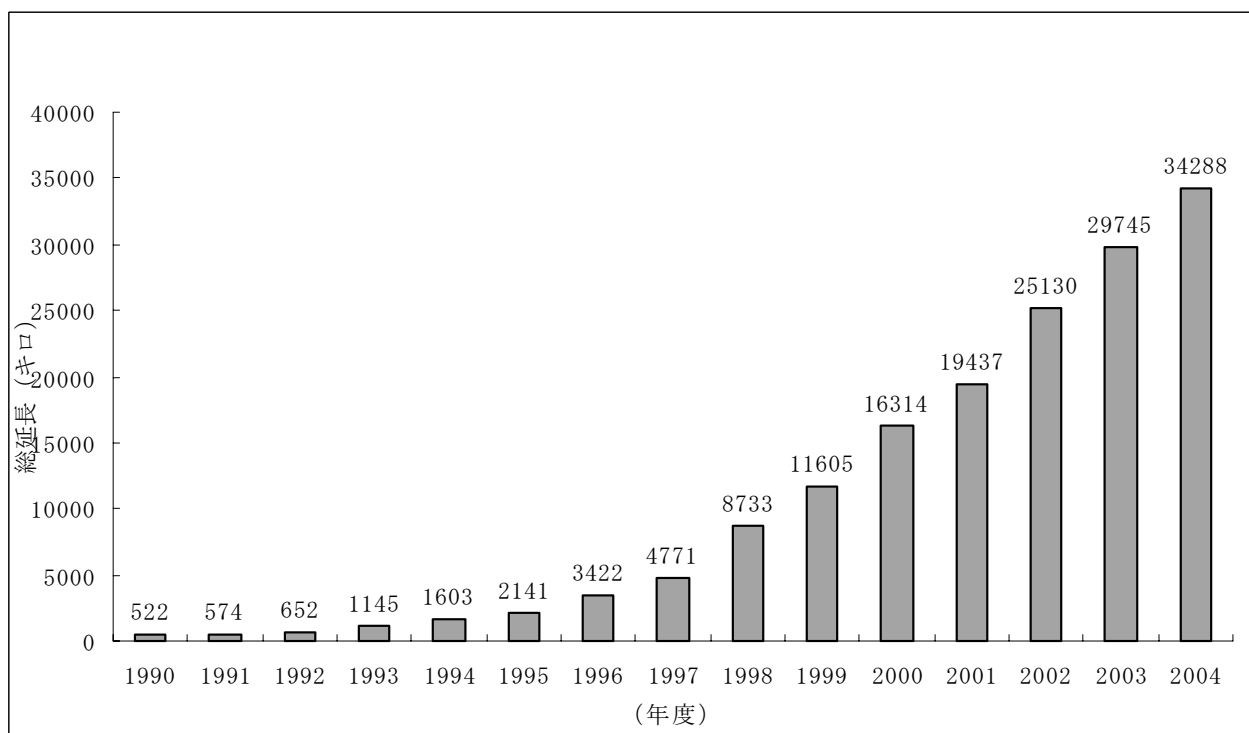
この間、交通分野における建設投資の重点が転換されたことは注目すべき事実である。すなわち、中国では従来鉄道を中心に陸運体系が構築され、道路輸送は鉄道輸送の補完的手段と位置付けられていた。1980年代までの鉄道輸送業への投資額は、道路輸送業の3倍以上の水準を保っていたのである。しかし、鉄道貨物輸送能力の約8割が石炭、鉄鋼、鉱石、セメント、穀物といった基礎物資の計画輸送に優先的に割り当てられ、一般の商業輸送には残り

の2割未満の能力しか充てられない状態であった。それに加えて、荷主企業に求められる輸送の機動性、利便性といった点で、鉄道輸送に満足していくサービスが期待できない。そこで、道路輸送能力の増強に対する要請が強まり、交通分野の投資が1990年以来、次第に道路建設にシフトしてきた。その証拠にここ数年、交通分野への投資のうち、9割が道路建設に向けられている。

特に道路幹線輸送において、重要な意味を有する高速道路は、ここ10年余りのうちに飛躍的に建設されてきた(図表4-4)。1990年に500km程度であった高速道路は、2004年末の時点になると3.4万kmと、アメリカに次ぐ世界第2位の規模に達したのである。これにより全国の主要な経済都市を連結する高速道路網の骨格はほぼ完成することとなり、幹線輸送の中核的な役割を担いつつある。また、2000年に発表した高速道路を中心とし、総延長3.6万キロの「五縦七横」国道幹線ネットワーク計画は2004年末の時点で全体の86%が竣工し供用されるようになった。これまでの整備進捗のままでは、2007年末までにすべて完成し、当初の予定より3年前倒しの早期実現となるものと予想される。

この「五縦七横」国道幹線ネットワークをベースに、2004年12月により壮大な高速道路網整備計画が中央政府により決定された。この高速道路網は主として、7本の北京からの放射線状線、縦9本の南北線、横18本の東西線から構成され、総延長8.5万キロにのぼる(図表4-5)。2020年までに完成する予定で、2004年の物価水準で試算すると投資総額は2兆元超に達するという。この高速道路網は実現すれば、人口20万人以上の都市(311都市)を全て網羅することができる。

図表4-4. 1990-2004年中国高速道路総延長の推移(万キロ)



(出所：『中国交通年鑑』各年版より筆者作成)

図表 4-5. 中国高速道路網（略：“7918 網”）整備計画



（出所：『国家高速公路规划』交通部规划局 2004 年 9 月）

そのほか、航空路線の整備も驚異的なスピードで展開されている。2004 年の航空路線の総延長は 1990 年の 3.67 倍の 204.94 万 km となった（図表 4-2）。広大な国土で運賃負担力の強い商品を長距離で運ぶ場合、航空輸送は最も適するため、今後もさらなる発展が予想されている。また、鉄道も 1991 年以来、年平均千キロ以上のペースで新規増加し続けてきている。2000 年に鉄道省は「八縦八横」鉄道幹線ネットワーク（2020 年までに完成予定）の整備計画を発表した（図表 4-5）。この鉄道幹線網は総延長 3.4 万キロにのぼり、そのうちの約 2 万キロを時速 200 キロ以上に高速化する予定である。

図表 4-6. 「八縦八横」鉄道幹線ネットワーク

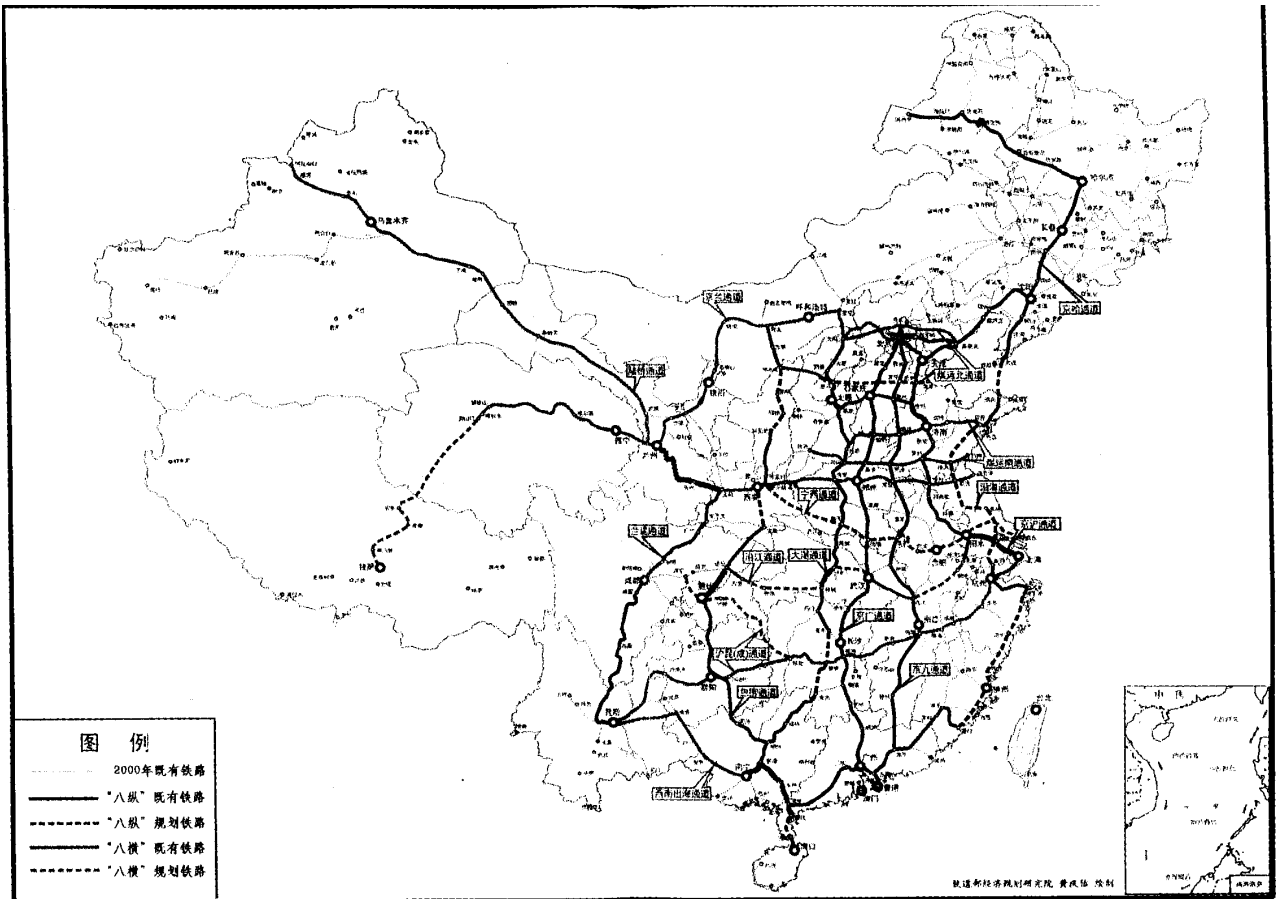


图 T-1 “八纵八横”铁路通道示意图

铁道部经济规划研究院 黄庆佑绘

こうした物流リンクとしての路線拡充とあいまって、物流ノードの整備も進められてきた。全国の営業倉庫の床面積は 1980 年代初頭の 3 億㎡から 1990 年代末の 5 億㎡に増大し、冷蔵倉庫や冷凍倉庫、危険品倉庫といった特殊倉庫の比率も高まってきた（沈紹基:2002）。しかし、こうした倉庫面積の拡大は貯蔵能力の増加をもたらしたものの、荷主企業の物流ニーズに要求される機能はなお十分に満たされてはいなかった。そこで、ここ数年に営業倉庫の機能と立地に大きな変化が起きたのである。つまり、従来の保管機能を中心とする“倉庫”から配送や流通加工を中心機能とする“流通センター”へと転換する動きが活発になってきたのである。この動きにともない、各都市は流通センターを集約させるべく、巨額の投資をかけて郊外の高速度インターや空港、港など交通の利便性の高い場所における物流団地の区画・造成に乗り出したのである。

沈建民(2002)の調査結果によれば、2000 年から 2002 年にかけてすでに着工した、あるいは着工準備を始めた物流団地は 400 ケ所にもものぼり、そのほとんどが地方政府主導で進められているという。そのほかに、交通省主導で建設された 45 ケ所の大型トラックターミナルと鉄道省主導による 15 ケ所のコンテナターミナルも急ピッチで建設が進められており、「物流ブーム」が起きたと言われるほど熱気に溢れている⁷。

⁷ 中国の「物流ブーム」は物流団地造成以外のところでも現れている。例えば、2004 年までに物流専攻を開設している大学は 140 校に達し（物流マネジメント 56 校、物流エンジニアリング 84 校）、また社会人向けの物流研修コースはまさに氾濫状態を呈する。2001 年からスタートした

こうした「物流ブーム」の中で注目すべき点が二つある。一つは政府の物流産業振興政策で、いま一つは物流における潜在的利益に期待をかける物流専門企業の展開である。2000年に発表された第10次5ヶ年計画（2001～05年）では、物流配送業が重点的に発展させるべきサービス業として位置づけられた。これを皮切りに、2001年3月には国家経済貿易委員会、鉄道省、交通省、情報産業省、対外貿易経済協力省、民用航空総局の6省庁が連名で「わが国現代物流発展に関する若干意見」という通達（付録I参照）を発するなど、物流産業を振興するための一連の政策や施策が次々と打ち出された。これを受けて、地方政府も相次いで物流産業を新たな基幹産業として位置づけ⁸、地域の物流発展に関する中長期計画を策定するとともに、その中の重点施策として物流団地の企画と造成を積極的に推進するようになったのである。江蘇省を例にとると、同省は2005年までに14の総合物流団地の完成を目標としており⁹、そのうち5ヶ所はすでに竣工し供用されはじめている。もっとも、このような物流団地の乱開発に対して、重複投資で資源の無駄遣いが見られると指摘し、全国統一の企画が急務であると主張する声も出はじめている（王之泰:2002）。また、一部の開発業者は物流団地造成を装って、マンションなどの不動産開発を進めたといった問題も指摘されている。これを受けて、2004年から中央政府は物流団地の検査・整理に乗り出し、数多くの団地の閉鎖を命じた。

物流専門企業の動向についての詳細は2.3に譲るが、簡略すると、新興の民間物流専門業者、外資系の物流企業に加えて、従来の運送業、倉庫業も積極的に物流市場に参入し始めている。これらの物流業者は荷主企業に対して質の高い物流サービスを提供するために、便利な複合機能、例えば保管機能だけでなく、配送、在庫管理、流通加工、受発注処理などの機能をもつ物流拠点を求めるようになった。こうしたニーズに応える形で、地方政府は物流団地を整備し、物流企業の入居を誘致するにいたっている。また、現在地方政府の推進している物流団地の中には、民間系や外資系の物流企業の作った物流拠点を中核にしているところも少なくないという。宝供物流の蘇州物流基地が立地している蘇州唯亭総合物流団地、冠華実業（台湾系）の武漢物流基地の立地している武漢万商雲集商貿園は、その典型的な例である。

要するに、政府の物流産業振興政策と物流専門企業の事業展開は、直接2000年以來の物流団地造成ブームにつながったものと思われる。しかしなぜこの時期に政府も民間も物流産業に注目したのだろうか。ここ十数年の間に、大規模な投資によって物流リンクとしての交通網、物流ノードとしての倉庫や港湾などに関連するインフラは急速に充実し、物流能力の不足状態がずいぶん緩和されてきた¹⁰。例えば、全国平均道路密度は1991年の10.7キロ/

「物流師国家資格」の認定試験は受験者が殺到するほどの人気ぶりを誇っている。

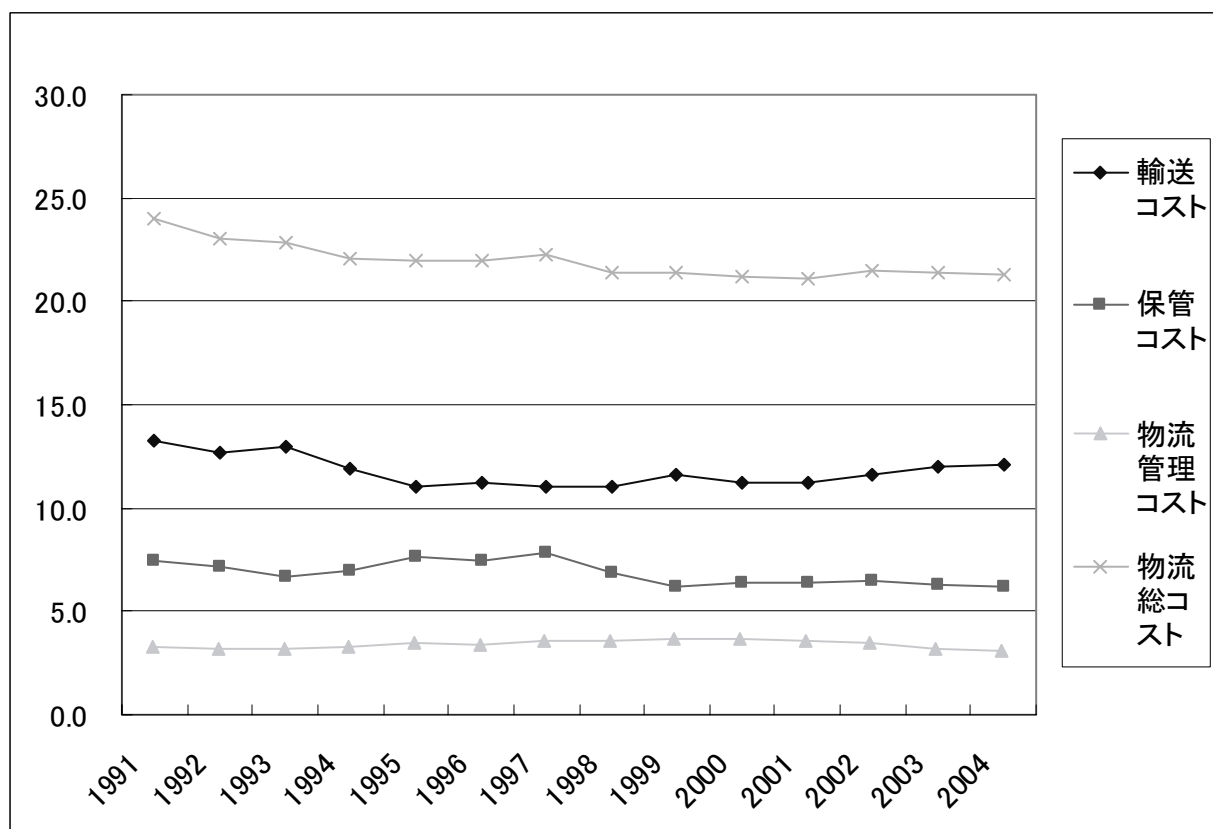
⁸ 物流産業を基幹産業と明確に位置づけた都市は、深圳市、上海市、北京市、天津市、広州市、廈門市、武漢市、邯鄲市、蕪湖市、蘇州市である。（『中国物流年鑑』2002年版 pp.30~31, pp.179~217を参照されたい。）

⁹ 江蘇省の14の総合物流団地は以下の通りである。南京・鎮江・揚州地域の①南京龍潭港総合物流団地、②南京王家湾総合物流団地、③南京空港物流団地、④鎮江港総合物流団地、⑤儀征石油化学物流団地。徐州・連雲港・塩城・宿州地域の⑥徐州淮海総合物流団地、⑦連雲港港湾総合物流団地。蘇州・無錫・常州・南通・泰州地域の⑧蘇州唯亭総合物流団地、⑨蘇州港総合物流団地、⑩無錫錫北総合物流団地、⑪江陰港総合物流団地、⑫常州新区総合物流団地、⑬南通港総合物流団地、⑭泰州港総合物流団地。

¹⁰ 中国の代表的な物流学者ら、たとえば陳家林、丁俊發、王之泰、吳清一などは中国ではすでに物流の量に対応できる物的条件（道路、港湾、倉庫）を有するに至ったとの見解を示している（陳,2000「中国物流發展戰略与物流体制改革」（インターネットサイト『物流連盟網』ダウンロード日：2003年5月7日 <http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/3-08-4.asp>）、丁2002「物流經濟学与新的經濟增長点」『2002年中国國際物流論壇論集』、王2002「把物流企画放在物流發展の優先位置」インターネットサイト『物流連盟網』、ダウンロード日：2003年5月7日

百万平方キロから 2004 年の 19.5 キロ/百万平方キロに増強された。国道幹線の平均混雑度も 1995 年の 0.76 から 2002 年の 0.52 に改善が見られた¹¹。にもかかわらず、社会全体の物流効率にしても、企業の物流コストにしても、大きな改善効果は見られないままである。米 Morgan Stanley 社は 2002 年に『中国物流報告』を公表し、その中で 2000 年の中国における物流総コストは 2,150 億ドルにのぼり、当年の GDP の 20%にあたるという推計結果を出した。この比率が正しいとすれば、日本やアメリカよりおよそ 10 ポイントも高いため、中国の社会全体の物流効率は極めて低い水準にあると言わざるをえない。Morgan Stanley 社の推算は、根拠や計算方法などが曖昧で信憑性に疑問が否めないにもかかわらず、中国では広範にわたる支持を集めた。このことは、物流効率が悪く物流コストが高いという認識において社会的な合意があることを反映していると言えよう。また、中国物流と購買联合会（CFLP）の統計発表によると、2004 年度の物流社会物流コストは依然として 21.3%と高水準にとどまっており、物流活動の効率改善はあまり進んでいないことがうかがえる（図表 4-7）。

図表 4-7.中国の社会物流コストと GDP の比率（%）



（出所：『中国物流年鑑』2005年版）

(<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-26.htm>), 呉 2003「中国物流發展及有關政策建議」(インターネットサイト『物流連盟網』, ダウンロード日: 2003年5月7日
<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-66.htm>), 國務院發展研究センター2001「中国産業發展現狀及前景」(『中国經濟時報』2001年5月9日付)。また、『中国交通年鑑』2000年版 p.31。および2001年4月に交通省が発表した『公路、水路交通結構調整意見』p.7.において同様な認識が示されている。

¹¹ しかしながら、2002年から道路の混雑度は再び悪化傾向が見られる。これは2002年から急速な乗用車普及に起因すると思われる。

社会的に物流効率が低い水準にとどまっていることについて、さまざまな原因が指摘できよう。たとえば、交通網の充実により地域間の幹線輸送の生産性が向上するが、域内配送が非効率であるがゆえに、幹線輸送の生産性改善による効果は打ち消されてしまう。この場合、幹線輸送と域内配送を連結するノードの近代化、合理化、システム化が重要となってくる。物流団地のブームはまさにこの要請に応えるものと言えよう。

しかし、物流団地の整備は社会的物流効率の向上にただちに結び付かない。何よりも物流専門業者の経営努力に負うところが大きいと思われる。社会的物流コストが高いのは、物流専門業者の技術や設備の立ち遅れにも起因するが、逆に言えば、経営革新を通じて効率を改善すれば、物流専門業者に大きな利益をもたらすチャンスも大きく潜んでいるのである。この潜在的利益に着目して、近年、数多くの物流企業が新たに誕生するとともに、従来の交通部門の運送企業、流通部門の下部機構であった運送・倉庫業もさまざまな取り組みを行っているのである。

2.2 近代化を目指す種々の物流専門企業

交通網や物流団地といったインフラが整備されても、それだけで物流ができるわけではない。インフラを利用する輸配送や荷役、在庫管理などの事業活動があって、初めて物流が成立する。こうした事業の担い手は物流専門企業である。もっとも荷主企業が自ら物流活動を行う、いわゆる自社物流の場合もあり、しかも自社物流は中国で大きな比重を占めているが、この点についての説明は次節に譲る。

現在、中国の物流専門業者はその所有形態により以下の三類型に大別できる。つまり、〈1〉計画経済時代に国有交通部門と流通部門の傘下にあった従来の運送業、倉庫業、〈2〉民間の物流専門業者、〈3〉外資系物流専門業者、の三つである。

2.2.1 国有物流企業

国有の交通部門と流通部門の傘下で設立されていた運送業、倉庫業は、歴史的な蓄積を理由として、今日においても最も物流アセットを掌握しており、大企業も多い。たとえば、交通省傘下の中国遠洋運輸集団、中海集団、中国長江航運集団、中港集団、旧対外経済貿易協力省傘下の中外運集団、旧物資省傘下の中国物資儲運総公司、旧商業省の華運物流実業公司¹²、鉄道省、上海交運集団などはその代表格である。そのほかに、地方政府傘下の運送業、倉庫業も多大な物流資源を所有している。中国物流と購入連合会によると、全国営業倉庫の90%は国有流通部門の傘下にあるという¹³。

かつて物資の計画輸送と計画保管の執行機関であったこれらの企業は、市場経済への移行過程で、段階的に近代的物流専門企業への転換を図ってきた。この転換はサービス内容の改革から始まったのである。1992年から旧商業省所属の北京、上海、広東、杭州の商業儲運公司、旧物資省所属の無錫、石家荘の物資儲運公司是、全国で初めて庭先渡し慣行を改め、顧客に対する配送サービスを試験的に導入した。しかし、従業員の意識改革を徹底しておらず、また配送サービスに関する運営ノウハウも欠如していたため、十分な効果を挙げることはできなかった。当時、これらの企業に対して海外から立体自動倉庫や自動仕分け機などの先端物流器機も取り入れられたが、バーコードがまだ普及していなかったため、一度も使用されることなく、放置されたままだったという。したがって、このときの配送サービス導入の試みは大きな広がりには至らなかったのである。

倉庫業の挫折とは対照的に、輸送業の取り組みは一定の成果を挙げた。1997年に「五定列

¹² 1993年4月に旧中国商業儲運総公司（旧商業省所属）を改組して設立した。中国で物流と冠する企業の第一号とされる。

¹³ 『中国物流年鑑』2002年版 p.117

車」と名付けられた鉄道貨物運送サービスが始められた。「五定列車」の「五定」とは貨物列車の①発着駅、②ルート、③列車番号、④発着時刻、⑤運賃を固定することである。これによってダイヤによる貨物列車の定時運行が行われ、定時性という鉄道貨物運送の本来の優位性がはじめて発揮できるようになった。この「五定列車」サービスはスタートして以来、順調に発展し、1997年の52路線から2001年の79路線まで増え、鉄道貨物運送の看板商品となっている¹⁴。また、鉄道省傘下の中鉄聯合物流社は2004年4月から北京―上海間のDouble Stack Train（二階建てコンテナ貨物列車）の運営を請け負い、華北・環渤海経済圏の企業と華東・長江デルタの企業の間ドア・ツウ・ドアの複合一貫輸送サービスを提供している。このサービスは快速・安全・安定・低コスト・大量輸送といったメリットがあり、顧客企業から支持を集めることに成功している。この成功を受けて、同社は同様なサービスを北京―広州、上海―ハルビン、北京―ウルムチ、上海―広州間の線路に広げていく予定である。

一方、交通部門傘下のトラック企業は、1980年代以来叢生した個人トラックによって大口貨物の貸切り運送の大半を奪われたため、「快件貨運」という呼び名の新しいサービスを導入し、活路を見出そうとした。これは不特定多数の都市間小口輸送需要を対象として定期・積み合せといった輸送形態でサービスを提供するものであり、日本の特積み事業（特別積み合わせ事業）に相当すると思われる。1999年に交通省は傘下の18社トラック企業を「快件貨運」のテスト企業に認定し、営業許可を出した¹⁵。このサービスは、短距離から中・長距離へと路線が増加し、両端の集配、ダイヤ運行、迅速性と安全性の確保といったサービスの質が徐々に高まってきており、現在では都市間の貨物輸送の重要な手段として定着するに至ったのである。

国有の郵政総局、鉄道省、民航総局は自らの完備したネットワークを活用して、いち早く宅配業に進出した。それぞれの傘下で、EMS、中鉄快運、民航快遞が設立され、宅配業界で大半のシェアを獲得することに成功した。

都市部の小口貨物運送の担い手としては、上海などの大都市でサービスを開始した「貨物タクシー」が代表的である。これは1999年上海大衆交通集团股份有限公司によって初めて導入され、たちまちその便利さと手軽な料金で企業のみならず一般消費者からも強い支持を集めることができた¹⁶。

こうしたサービス面からの革新は、徐々に技術面や組織面の革新へと進展していった。たとえば、倉庫業ではフォークリフト、パレット、ラックなどの機器が普及し、コンピュータによる在庫管理も多くの企業で採用されている。また一部の倉庫では立体自動倉庫に改造さ

¹⁴ 大出一晴の調査によれば、「五定列車」は定時貨物輸送サービスとして高く評価された。しかしながら、上海などの沿海港湾から内陸への貨物は比較的運行されているが、内陸→内陸あるいは内陸→港湾といったルートは貨物量の集荷が難しく、スケジュール上は存在するものの運行していないダイヤも存在する模様である。ただし、運行さえすればスケジュール通り走行しているという評価が多いという（大出一晴(2002)「近年の中国国内輸送の進展」『MHジャーナル』229号、日本MH協会）。

¹⁵ 18社のテスト企業は以下の通りである。浙江杭州長運集团公司、遼寧北方快速貨運集團有限責任公司、北京零担運輸公司、江蘇常州市飛龍快件運輸有限公司、四川綿陽市公路運輸服務站、廣東威盛交通實業有限公司、天津市大畢莊貨運站、江西道路快運有限責任公司、安徽合肥汽車運輸總公司、河北省快速貨運有限公司、広西南寧汽車運輸總公司、福建省汽車運輸總公司、上海大衆交通集團股份有限公司、山東省快速貨運有限公司、吉林省運集團快貨運輸公司、黒龍江省龍運貨運代理股份公司。

¹⁶ 「貨物タクシー」は、中国語で「貨運出租車」と言い、一般タクシーと同じように電話予約もできるし、街で手を挙げて拾うこともできる。料金水準は上海の例を言えば、5キロまで300円前後、5キロを越えた分1キロ当たり30円位で、一般タクシーよりやや高い程度である。家電や家具などの宅配や企業の臨時配送などに使われる例が多かったが、最近、大手メーカーや問屋との長期契約に基づく市内配送が増える傾向にあるという。上海ではすでに1万台以上の「貨物タクシー」トラックが運行している。

れたのである。南開大学現代物流研究センターと国家発展と改革委員会経済運行局の共同調査によると、立体倉庫と自動化倉庫の比率は年々高まってきており、食糧、医薬品、自動車部品、化学などの分野で専用倉庫の使用率も高まっているという¹⁷。トラック業では、車両の有蓋化が進み、冷蔵・冷凍や防振などの特殊機能を備える車両も増えてきた。また GPS 技術を使って貨物追跡システムを立ち上げる企業もすでに珍しくないという¹⁸。

そして近年、一部の国有物流会社は、自らの倉庫や実運手段といった既存資源を再編し、これをベースに顧客企業に対して総合的な物流サービスを提供しようとする動きを顕著に見せている。この場合、会社（グループ）の一部の優良資源を統合し、同時に外部の物流資源を必要に応じて活用することにより、一貫物流サービスの提供を目指す新企業を立ち上げる例が非常に多く、中海物流、中遠物流、中外運物流、中鉄物流、中儲物流、中集物流、上海友誼集団物流、交通物流、中郵物流、招商物流¹⁹などはその代表格である。中海物流は現在、全国にめぐらされているネットワークを活かし、IBM、ノキア、三洋電機、東芝、三星、ミノルタ、華為、聯想などの大手メーカーの保管、在庫管理、幹線輸送、域内配送、通関といった複数業務を一括して請け負うに至った。上海友誼集団物流は、ユニリーバと長期的提携関係を結び、ユニリーバの物流個性に合わせて輸送、保管、配送から流通加工、情報処理まで多機能の物流サービスを提供している。中遠物流は北京ジープ自動車有限公司にミルクラン型部品集荷配送サービスを提供している。招商物流は中国ビールメーカー最大手の青島啤酒社に戦略的ロジスティクス・パートナーと位置づけられ、同社に先進的なセンター運営、幹線輸送、末端配送などを含む複合的サービスのプロバイダーとしての役割を果たしている。こうした先鋭企業は、まだ発展途中とはいうものの、限りなく 3PL 型物流企業に近づいていると思われる。

しかし、こうして積極的に近代化を図る国有物流企業は、全体としてまだ数少ない。多数の国有物流企業は旧態依然で、単一で基礎的な物流活動しか行えず、設備も技術も立ち遅れている。これらの国有物流企業は、新興の民間企業と外資系の攻勢を前に、次々と業績低迷を余儀なくされている。今後、これら国有企業のもつ物流資源は、先鋭企業によって吸収され、再編・再生されるものと期待されている。もっとも、近年になって、大型国有物流企業同士による提携はますます活発化しつつあり、その動向が注目される。例えば、2004 年 10 月に、中国遠洋運輸集団、中国東方航空公司、中国貨物航空公司の 3 社は共同出資によって、上海東方遠航物流有限公司を設立した。この会社は資産総額 12 億元にのぼり、事業内容が混載取扱、荷役、保管、中継輸送、集荷、配送、通関などに多岐にわたり、しかもこれらの活動を一体的に行うことができる。また、郵政総局傘下の中郵物流と鉄道省傘下の中鉄行包は 2004 年に共同で、新時速運通公司を設立して、郵便貨物専用の列車を運行し始めた。

2.2.2 様々な民間物流企業

民間物流専門企業は、三類型の中でもっとも活力があり、もっとも成長が速い。特に参入障壁が低いトラック業では、企業数にしても、所有トラック台数にしても、国有企業は 1% 以下に落ちてきている。この現状を統計データから確認することができる。図表 4-8 は 1990 年から 2001 年までの営業トラックの推移を示したものである。注目すべきことに、トラック台数と総トン数は 1990 年から 98 年にかけて縮小の一途を辿っていたが、99 年は前年比でそれぞれ 32 倍と 16 倍と驚くほどの増加を記録している。実はこれには理由がある。1998 年までの統計は国有のトラック企業のみを対象とし、民間のトラック業者は含まれていなか

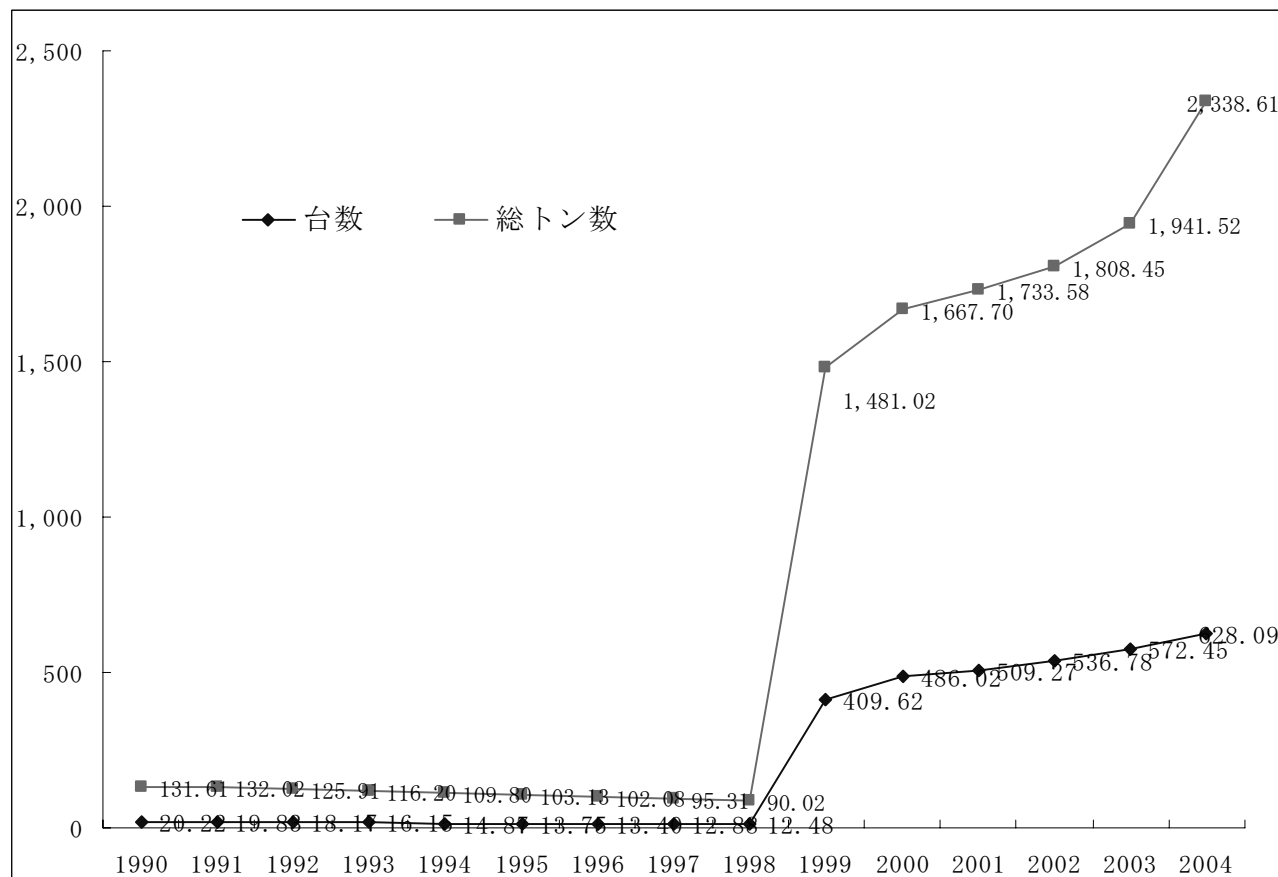
17 『中国現代物流発展報告』2005 年、p.49

18 これらの記述は、『中国物流年鑑』2002 年版 pp.115-117、『中国交通年鑑』2001 年版 p.130 と 2002 年版 p.124 に依拠する。

19 これら企業の母体はそれぞれ、中国海洋運輸集団、中国遠洋運輸集団、中国対外貿易運輸集団、鉄道省、中国物資儲運総公司、中国集装箱運輸集団（中国コンテナ運輸）、上海商業儲運公司、交通省、国家郵政総局、招商局（香港）である。

ったが、1999年からの数値はすべてのトラック業者を含めたものに改めたからである。この統計データは、国有トラック企業が低迷し、民間業者が増加していったという事実を示しているのである。

図表 4-8. 営業トラック台数および積載総トン数の推移（万台、万トン）



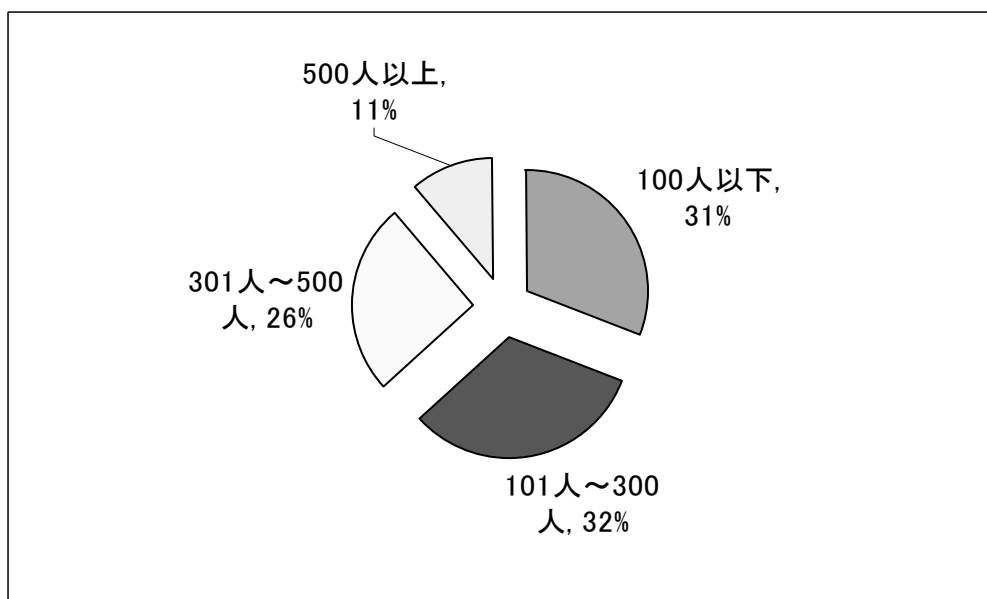
注：1999年以前は交通部門の国有運輸企業保有のトラックのみのデータであるが、1999年以降から全ての営業トラック。

（出所：『中国統計年鑑』各年版より筆者作成）

これらの民間トラック業者の大半は、所有台数が一台から数台までの個人経営という形態を採っており、その結果、トラック業界はきわめて分散化、零細化の状態となっている²⁰。2002年末の時点で、全国のトラック業者数は340万社にのぼり、1社当たりのトラック所有台数はわずか1.4台に過ぎなかった。2004年になると、1社当たりのトラック台数は3.7台になり、若干の規模拡大の傾向が見られるものの、営業トラック業界全体は依然として極めて分散している状態にある。中国営業倉庫協会（中国倉儲協会）の実施した第五次中国物流市場調査によると、9割近くの物流企業は500人以下の規模で、また南開大学現代物流研究センターの実施した第三次中国現代物流市場発展調査によると、6割強の物流企業の試算総額が1000万元以下にとどまっていることがわかる。（図表 4-9、図表 4-10）

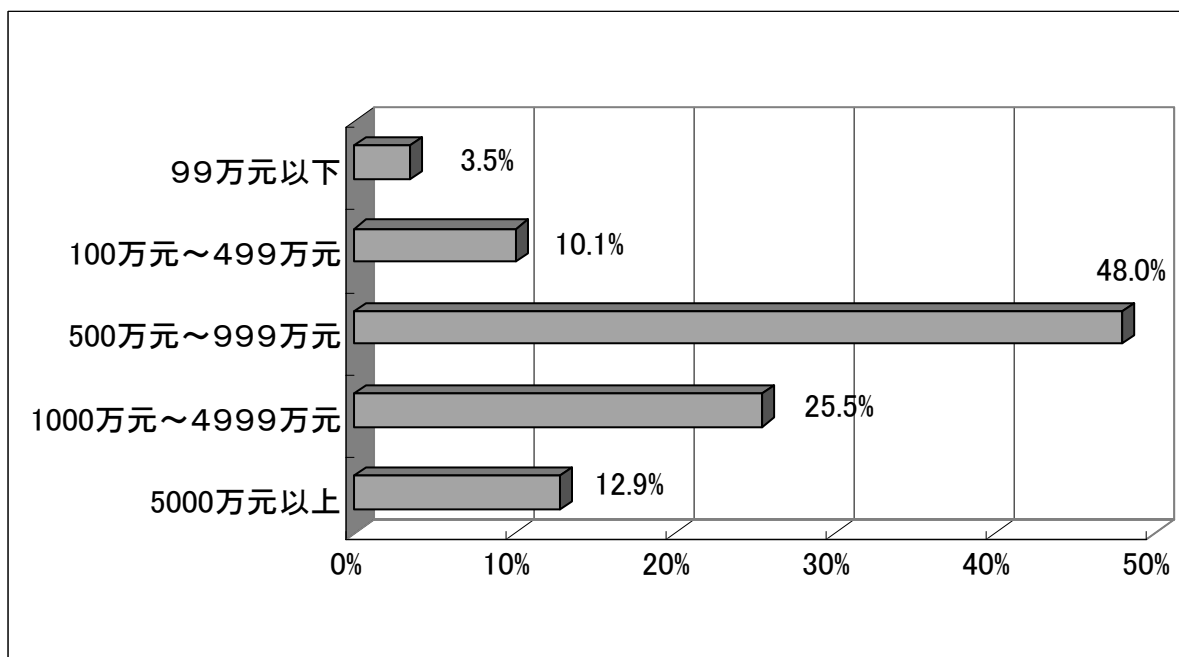
²⁰ 個人経営のトラック業者は、中国で「運輸个体戸」と呼ばれる。日本では所有トラックが5台に満たないと営業できないといった規制があるが、中国ではこのような規制はないため、比較的に入参しやすい業種とされる。

図表 4-9. 中国物流企業の規模



(出所：「第五次中国物流市場需給状況調査」2004より作成)

図表 4-10. 中国企業の資産規模



(出所：「第三次中国現代物流市場発展調査」2005より作成)

小規模トラック業者が大量に生まれてきたことにより、不足していた輸送能力は大きく増強され、さらに需要を上回るに至ったと指摘されている(翁心剛 1999:p.19)。そこで近年になって、零細規模トラック業者は生き残るために、料金を抑えて大手物流企業の備車となったり、特定の荷主事業者や利用運送業者に下請けとして付属したりする傾向を強めている。

また、都市部において、市内で軽トラック、三輪車や人力車などを使って、宅配を営む業者も数多く出てきている。これらの業者においては、カバーできる範囲がおおよそ限定され、貨物管理もシステム化されていないため、サービスの安全性と確実性にまだ問題が多い。に

もかわらず、それらは徐々に市民にとって身近な存在となりつつある。そして近年では、インターネット通販の宅配手段として利用されることが多い。この場合、地元の宅配業者は通販会社に宅配送業務を一括委託される大手物流会社から市内配送を請け負う形となるのである。また、近年、幾つかの宅配業者は急速に成長を成し遂げている。例えば、申通、順風、宅急送、小紅馬快通、大田快通、天天なども挙げられる。

一方、零細過多の民間業者の中から、競争力の強い近代的な物流企業がすでに出現している点は注目に値する。広州の宝供物流企業集団有限公司（以下、宝供）と天津の大田集団有限責任公司（以下、大田）はその中でも代表的な企業である。そのほかに、南方物流有限公司、保運物流有限公司、上海炎黄在線物流有限公司、珠海九川物流有限公司なども注目を集めている。

広州駅の元職員が 1992 年に設立した小さな貨物運送取次会社に起源をもつ宝供は現在、全国で 6 つの支社と 43 の営業所を擁し、50 社余の多国籍企業中国法人と 20 社余の中国現地系大型メーカーに総合的な物流サービスを提供している。2000 年には CFLP より「中国物流モデル基地」との称号を授与され、この称号を授与された第一号物流企業である。

同社が大発展をもたらしたきっかけは、1994 年に米 P&G 社広州法人と取引を開始したことである²¹。P&G に運送サービスを提供する過程で、絶えず改善を要求されると同時に、さまざまな技術指導も受けてきたという。

たとえば、P&G の指導下で、現業部門ではまず現実の物流の流れに基づく標準工程(SOP)を策定し、これを基盤としてそれぞれの作業標準を定め、それを従業員に徹底させる。この方法は他の顧客企業の物流業務にも適用され、物流サービスの安定性強化に大きく寄与した。また品質管理についても、P&G の要求する厳しい基準を満たすために、品質管理のシステム化を図った。まず 19 項目のチェックポイントを抽出して、各項目の具体的な基準を明記する『品質管理ハンドブック』を作成し、全員に配布する。これによりそしてすべての業務の品質を最初から最後まで厳格にコントロール下に置くことを目指している。2002 年、当社は貨物破損率を 0.01%以下まで低下させることに成功した。P&G との関係について、創業者の劉武氏はこう述べた。

「P&G はわれわれを大きく前進させた顧客企業であり、さまざまな物流のノウハウを教えてくださいました。」

宝供は、P&G との付き合いを通じて獲得した能力をテコに、業容の拡大に邁進し、利用運送業者から 3 PL 型物流企業に進化することに成功した。つまり、運送・保管といった基礎サービスを提供するのみならず、顧客企業の物流システムの企画や改善提案までを含めたトータル物流業務を一括で遂行できるのである。電器メーカーの TCL はかつて支払物流費が売上高の 2.7%を占めたが、宝供に包括的に物流業務を委託し、宝供の改善提案を受け入れたため、その比率を 2.2%に引き下げることに成功したという。

宝供の発展過程について特筆すべき点は、情報システムの構築である。P&G から物流情報の提供が不十分とたびたび指摘された宝供は、1997 年から巨額を投じて段階的に情報システムの整備を行ってきた。現在、内部のイントラネットを完備し、さらに 9 割以上の顧客企業との間に、EDI（電子情報交換）を実現するようになっている。宝供内部の関係者だけでなく、顧客との情報共有化をすすめ、顧客は 24 時間いつでも貨物を追跡することが可能となっている²²。

一方 1992 年に誕生した大田は、国際空運フォワーダーから出発し、現在、国際・国内速達事業を中核とする近代的な物流企業に脱皮している。同社は全国で 69 の支社を設立し、

²¹ 宝供という社名は、P&G 社（中国語の表記：「宝潔」）の商品を供給するという意味から来たという。

²² 宝供社に関する記述は、「劉武和他的宝供」（『中国国際物流』2003 年第 3 期）より抜粋。

126 の都市に拠点を持ち、北京・上海・深圳の拠点をハブとするネットワークを形成しており、建設中のものを含めて 10 万 m² の近代的な保管施設と 770 台の各種配送トラックを保有している。また北京で大型ホーム・コンピュータを設置し、全国拠点とのオンライン化を実現している。顧客企業に対して、24 時間の貨物追跡情報を提供できる体制が整っているという。

大田の速達事業の成長は、米 FedEx 社との提携関係に負うところが大きい。FedEx の中国市場におけるパートナーとして、大田は FedEx 社から人材を迎え入れるなど、積極的に FedEx の経営理念や運営ノウハウを吸収してきた²³。

大田の高効率な速達ネットワークは物流市場で高く評価されている。それをコア・ビジネスとしながら、同社はさらに提案型の総合物流サービスを積極的に顧客企業に提供するようになった。2001 年に米モトローラ中国法人の移動通信設備の全国配送業務を一括受注した際、大田は後方倉庫、配送センター、輸送機関、配送条件を含むトータル物流システムをモトローラ側に提案した。この提案の実施により、モトローラは当初の予算より 15~20% の物流費を節約することができた。現在、モトローラ以外にも、三星電子、パイオニア、華為電子、天士力製薬といった有力企業から全国輸配送業務を委託されている²⁴。

宝供と大田の成功事例からも分かるように、零細過多の民間物流業者の中から、強い競争力をもつ近代的な物流専門企業が現れてきているのである。これらの物流専門企業には、外資系企業から先端物流技術を吸収しつつ高効率の運営システムと広域ネットワークを構築し、顧客企業に総合的な物流サービスを提供するといった特徴が顕著に見受けられる。

2.2.3 日系物流企業の取り組み、その他外資系物流企業

1988 年まで、中国は物流産業への外資進出を厳しく制限していたが、その後段階的に開放され、1999 年末の時点で、外資系のトラック運送業者だけで 1000 社を超えたという（丁俊發:2002）²⁵。FedEx（米）、UPS（米）、APL（米）、DHL（独）、TNT（蘭）、ドイツポスト、嘉理物流（香港）、佐川急便（日）、山九（日）、日通（日）、日新（日）、Tibbett-Britten（英）、Maersk-Sealand（デンマーク、米）などの国際大手物流企業は、中国でさまざまな物流サービスを展開し、中国物流市場において次第にプレゼンスを高めてきた²⁶。

FedEx の宅配サービスは、2002 年末の時点で中国の 220 都市をカバーし、売上高は進出以来年平均 30% と極めて高い伸び率を維持してきた。日本の山九物流株式会社は、中国で 20 箇所の拠点を設け、松下電器グループをはじめ、多数の日系企業から物流業務の一括委託を受けており、さらに台湾系や韓国系企業を対象に、取引先の拡大を図っている。米 APL 社の現地法人である美集物流有限公司は全国で 12 の子会社を設立し、ほぼすべての物流分野に進出してきた。日通・三菱商事連合は中国に 107 の拠点があり、日系メーカーの物流ニーズに応えるべく、在庫管理や輸送といった基礎サービスのみならず、JIT（ジャスト・イン・タイム）方式の配送を導入するなど、高度な物流サービスを提供して差別化を進めている。シンガポール系の上海招新物流有限公司は、全国ですでに 100 本のトラック路線便を運行し、順調にネットワークを拡大している²⁷。

21 世紀中国総研の調べによると、2005 年初頭に在中国日系物流企業の数 480 社余に上る（付録Ⅶ参照）。日系物流企業の現状とこれまでの事業展開の経緯から、以下のような特徴

²³ 1999 年、大田は FedEx と「大田連邦速達有限責任公司」という合弁企業を設立した。それまでは大田は FedEx のパートナーとして、中国主要都市で速達業務を請け負っていた。

²⁴ 大田社に関する記述は、『中国物流年鑑』2002 年版 pp.456-459 より抜粋。

²⁵ 外資系トラック運送業者のうち、半数以上は香港系で、香港と大陸の陸運を担っている。日系と米系はそれぞれ 70 社余あるという。

²⁶ 外資系物流企業はほとんど合弁の形をとっていたが、WTO 加盟を受けて 2004 年 12 月より資本比率に関する規制が撤廃され、外資系の進出は加速している。

²⁷ これらの外資系物流企業に関する記述は、各社のホームページにおける記載に依拠している。

が見てとれる。

1 番目として、主な顧客企業は同じ日系の製造業・流通業であること。いわば、中国におけるジャパンニーズマーケットを中心に営業を展開している。その中で、荷主企業の中国進出に追随して、いわゆる同伴進出の形で中国に行った企業も少なくなかったのだ。

2 番目に、1 番目の特徴に関連するが、ここ 5、6 年間、顧客企業のニーズ変化に対応して、日系物流企業は、従来の海運や航空のフォローディング、保税倉庫、保税輸送といった対日貿易関連の水際的な業務から、中国国内の幹線輸送、保管、配送、センター運営、流通加工などへと、事業範囲を広げ、サービスの多様化を進めてきている。その背景には、日系荷主企業は現地調達（仕入）、現地販売を拡大してきていることが大きな要因として挙げられる。ただ、主な顧客企業は日系企業が占めていることに変わりはない。

3 番目に、現地系物流企業と比較して、一般に日系物流企業はリードタイムの安定性、スピーディな情報提供、温度別管理をはじめ、様々な業務品質の面で優れており、日系荷主企業のきめ細かなニーズに対応できる一方で、コスト・料金水準の面においては大きな劣位がある。また、拠点不足・アセット不足・ネットワーク未完成・免許不足という点も日系物流企業の市場開拓の妨げとなっていることが否めない。実際、多くの日系物流企業は、地元業者と連携しながら、受託業務を遂行しているのは実態である。

日系荷主企業と日系物流企業との関係という観点からみると、依然として、日系荷主企業は日系物流企業を利用する比率が高いが、中国国内市場の競争が激しくなるにつれて、コスト削減のため、現地系業者に切り替えるケースもだんだん増えつつある。また、現地系業者の技術水準・業務品質は確実に向上していることもこうした乗り換えを促す大きな要因と言えよう。しかしながら、この物流業務アウトソーシングの現地化が進展していると同時に、別の傾向も見受けられる。即ち、複数の現地法人を設立している日系企業はこれまで、物流業務が各生産拠点・営業拠点に分散していたが、それを統合して、特定の日系 3PL 業者に一括委託するということである。近年、多くの大手企業の物流子会社・系列会社が相次いで中国進出を行っている理由はまさにここにあると思われる。例えば、松下電器物流、東芝物流、三菱電機ロジスティクス、ホンダ・エクスプレス、バンテックなど挙げられる。

昨今、多くの日系物流企業は自らの弱みである高コスト、少ない拠点数、免許不足などを克服すべく、様々な取り組みを行っている。免許不足について、中国 WTO 加盟後の規制緩和の流れの中で大きな問題にならないが、拠点数が少ないままでは、サービスの広域性を確保できないので、顧客企業に見放される恐れがある。従って、日系物流企業は沿海部だけでなく、内陸部にも積極的に拠点を新設したり、M&A を繰り返したりして、拠点網の構築に積極的に取り組んでいる。この中で、とくに注目すべきなのは、総合商社の動きである。

例えば、三菱商事は 2005 年 6 月に日本通運と提携して、両社の中国における物流事業を全て統合。両社の拠点を合わせて 107 ヶ所となり、日系として最大規模となり、現地系大手と比べても遜色ない。

伊藤忠は鉄道省の傘下企業と合弁企業（中鉄伊通物流）を設立し、鉄道・トラックによる幹線輸送を手掛ける一方で、台湾系の大手物流企業・頂通にも資本参加し、同社の 70 ヶ所のセンターと末端配送の強みを活かそうとしている。このうえで、伊藤忠は傘下の物流企業 9 社のサービス体制と情報システムの統合に着手した。つまり、9 社のいずれでも中国全土の輸送一括見積もりを提供したり、注文を受けたりする「ワンストップサービス」をはじめた。また九つの会社の情報システムの共通化に乗り出した。現在、伊藤忠グループの物流事業の売上は 100 億円規模に達し、2007 年にこれを倍増する計画である。

住友商事は地元の物流企業と合弁（重慶住商雲信物流）を作り、沿海部と重慶を結ぶ自動車部品物流事業に乗り出した。つまり、沿海部の部品メーカー 40 社から天津・無錫・深圳にある 3 ヶ所のセンターに集荷。スズキやフォードの生産スケジューリングに合わせ J I T（ジ

ヤストインタイム)でトラック輸送し納入する。輸送日数は2～4日に短縮できた。電装品など高度な部品を生産できる部品メーカーは上海や広州などに集中している。これまでは輸送途中で破損したり納期が遅れがちであったが、住商に委託すればコストを平均2割前後低くでき納期も安定する。

住友商事は佐川急便と共同で「北京住商佐川急便物流」を設立。北京と上海2都市で小口宅配業務を日系企業中心に展開。料金は地元業者とほぼ同じである。上海・北京間の配送は30時間内で納品。また、住友商事は中国華南地域、ベトナム、ラオス、タイ間を陸路輸送するための物流センターやトラックを整備した。また同社が日本通運と共同で開設している上海—博多間の海上シャトル便、釜山シャトル便は有名。輸入貨物を博多港に集約し、内航貨物船やJR貨物の全国輸送網を利用し小口配送する。中国の荷主工場や釜山の物流センターでJRコンテナに貨物を梱包、そのまま博多経由で各地に輸送する。

三井物産は今年、香港の物流最大手、バルトランス・ホールディングスに資本参加(20%出資)、提携関係を強化。バルトランスは中国大陸で14ヵ所の大規模物流拠点をもつ。また、三井物産は03年に中郵物流と提携関係を結んだ。三井物産は、釜山港に大規模な物流センターを設け、中韓—韓日の海運網を駆使し従来より1割以上安い価格で国内各地に中国からの輸入品を配送する。具体的には、中国各地からの積み荷をいったん釜山に集め、保税で保管し、荷主企業の出荷指示に従って包装・検品し、仕向け地別に最適な地方港経由で配送する。中国製品は従来、東京、大阪などの主要港に陸揚げ後、国内物流センターで保管、長距離トラック輸送することが多かった。

外資系物流専門企業の進出は、中国の物流産業に先進の物流技術を持ち込み、現地系企業の成長を促すような強い刺激を与えている。この点は、上記の宝供と大田の事例からも見て取れる。例えば宅配というサービスは、FedEx、DHL、佐川急便が相次いで中国で展開し、そのノウハウを中国側のパートナーに伝授しているという²⁸。また、3PL(サードパーティロジスティクス)の理念も外資系物流企業によって導入され、徐々に広がりつつある。多くの外資系物流専門企業は、一方では顧客企業の物流業務を一括で引き受け、他方では中国現地の物流資源、例えばトラック業者や倉庫などをコーディネートすることによって物流業務を遂行する。Tibbett・Britten社と香港のHutchison・Whampoa社の合弁で設立された和黄天百物流有限公司は、北京などの地域でスーパーマーケット・チェーンから店舗配送業務を委託されているが、利用するアセットの大半は現地系の物流業者のものであるという。この場合、依拠するのは優れた管理運営技術にほかならない。

以上の三類型の物流専門企業のほかにも、大手荷主企業が自前で物流子会社を作るケースがわずかながら出てきた。たとえば、家電メーカーの科龍と小天鷲が中遠集団と合弁で設立した安泰達物流有限公司はその一例である。そのほかに、海爾、青島啤酒、上海宝山鉄鋼、上海GM、紅塔集団(タバコメーカー)、上海百聯(流通業最大手)、北京物美(スーパー大手)、国美(家電量販店)、蘇寧(家電量販店)も自らの物流子会社・系列会社の設立に取り組んでいる。そして、後に詳述するように、中国の現地メーカーにおいては、自社物流が依然として大きな比重を占めている。今後、物流業務のアウトソーシングの傾向が強まる中で、大手メーカーの物流アセットが物流専門企業に編成される可能性が大きいと思われる。しかし、現段階では、メーカー系の物流専門企業はまだ大きな存在となっていない。

以上の考察から、中国物流専門企業の次のような特徴が見て取れよう。すなわち、国有の運送企業と倉庫企業が計画輸送・保管から商業輸送・保管へと役割転換を図ってきたと同時に、民間物流専門業者が大量に出現した。これに加え、外資系物流企業も多く進出してきている。従って物流専門企業の数は大きく増加し、社会的な物流能力の強化につながっている。

²⁸ DHLの中国側パートナーは中外運集団で、佐川急便の中国側パートナーは上海大衆交通集団、保利集団等である。

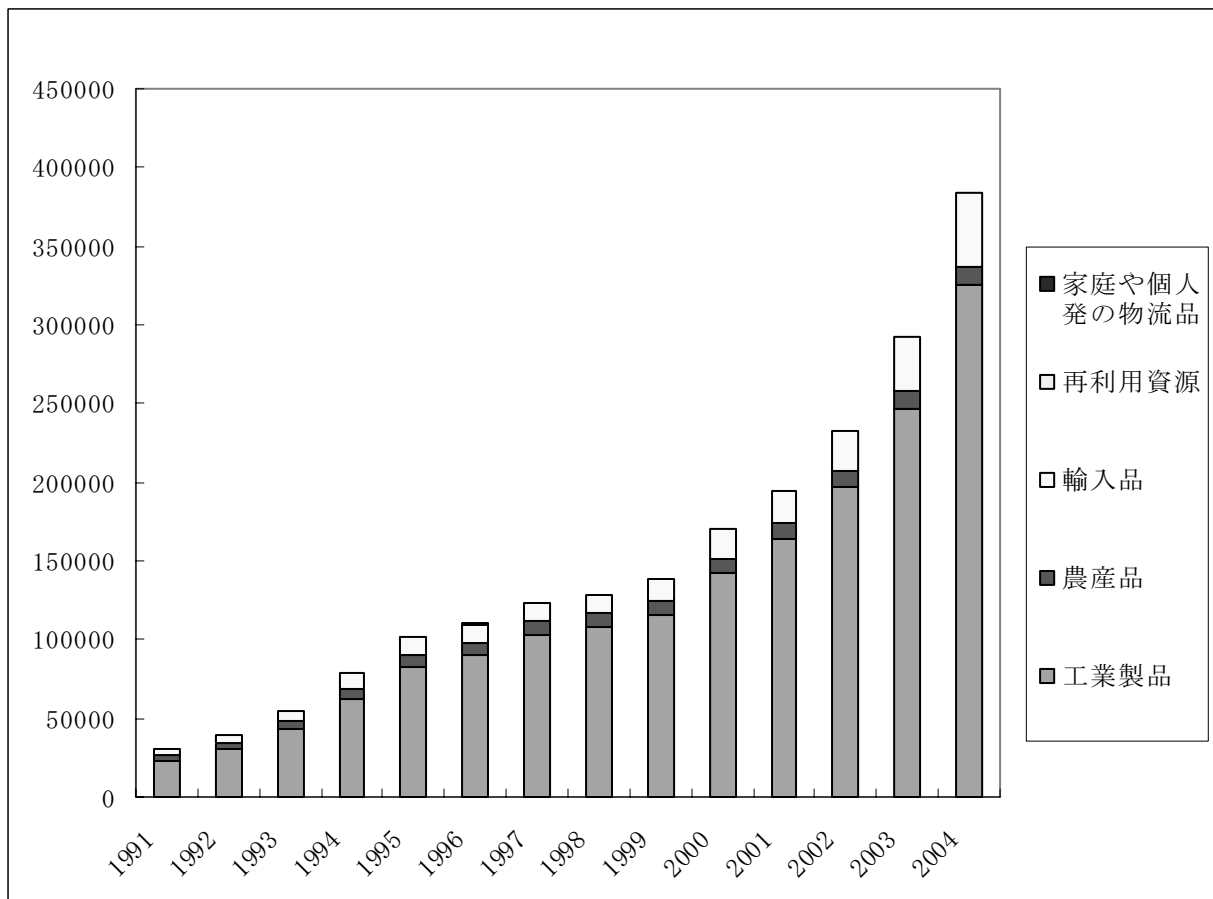
中国現地系の物流専門企業の大半は、依然として輸送や保管など個別の基礎サービスしか行えないものの、一部の先鋭企業は先端の物流技術を導入したり、業容を拡充するなどして、積極的に近代的物流企業への脱皮を目指している。その背景には、前述したような外資系物流企業に対する学習と模倣が挙げられる。もう一つ重要な要素は、物流市場における供給過剰である。つまり、物流の供給能力が需要を上回っている状況下で、いかに効率を向上させ、付加価値のある高度な物流サービスを顧客企業に提供できるかは、物流企業の生き残りの鍵となっているからである。次節では、物流市場の状況とその形成要因を分析してみる。

3. 物流市場の現状

3.1 物流市場の未発達

中国経済の高度成長につれ、物流に対する需要は確実に増大している。中国の社会物流総額²⁹の推移を示す図表 4-11 と、GDP 単位あたりの物流需要係数³⁰の推移を示す図表 4-12 からは、工業製品を中心に物流活動に対する需要が急速に拡大していることが確認できる。1991 年に 1.4 だった物流需要係数は 2004 年になると 2.8 に伸びた。とくに 2001 年以降の伸び率が顕著で、モノの動きは益々活発化していることを示している。このことは、国内貨物量の推移を示す図表 4-13 と図表 4-14 からも見取れる。

図表 4-11. 中国の社会物流総額の推移（億元）

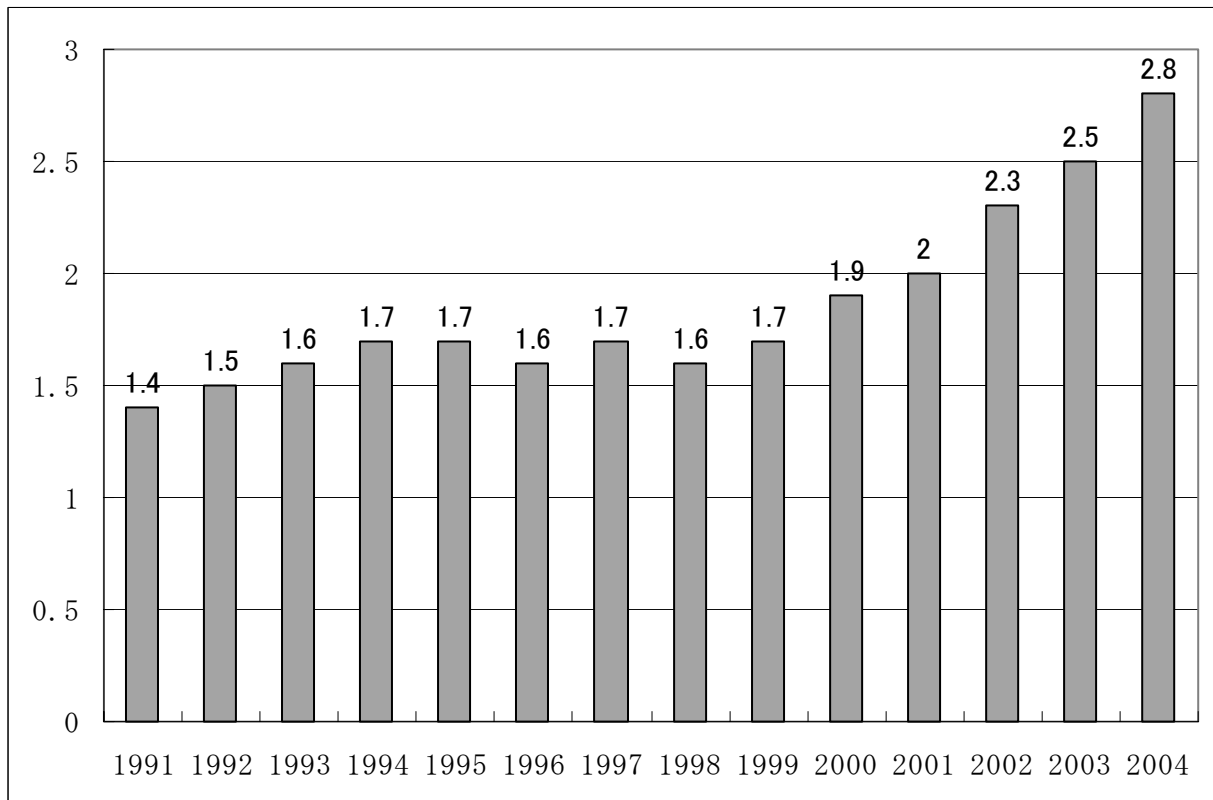


（出所：『中国物流年鑑』2005年版より筆者作成）

²⁹ 物流総額とは、物流活動を伴う全ての物品の価値合計を言う。社会的物流活動の規模をはかる重要な指標の一つとされる。

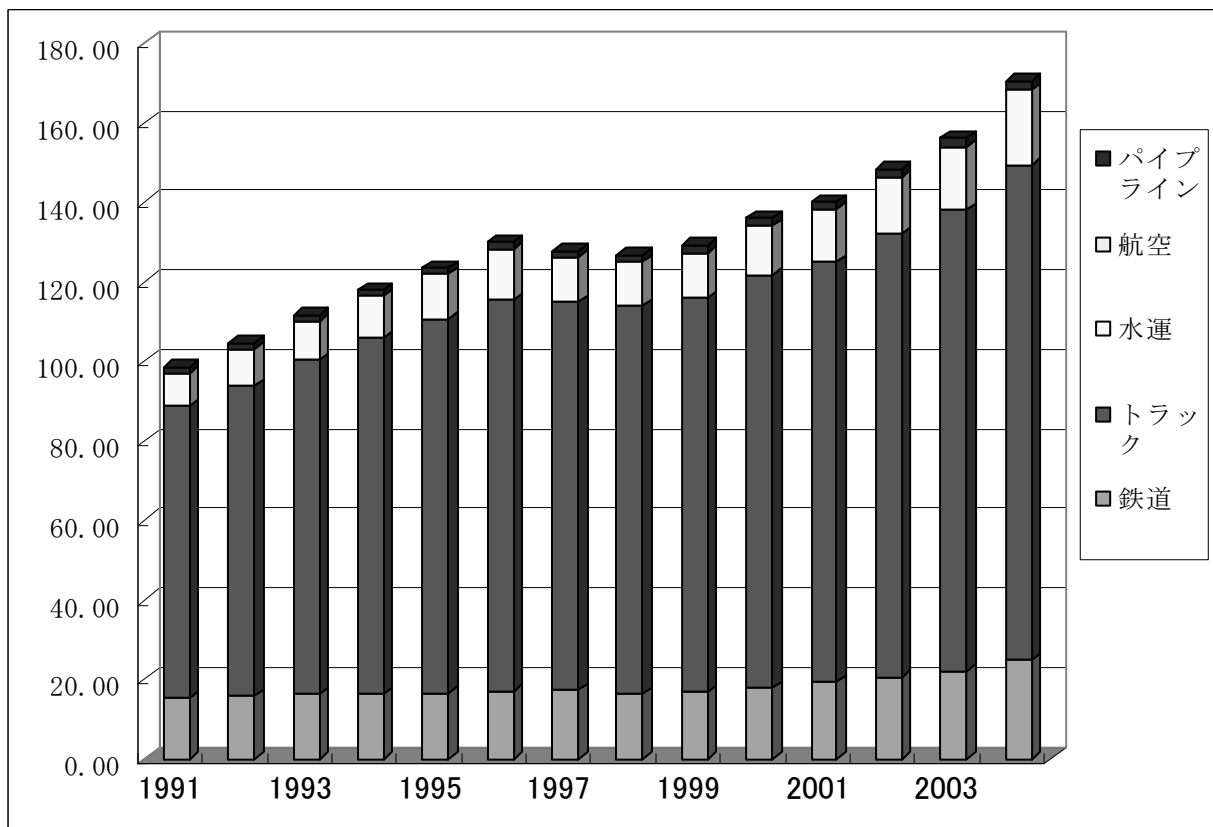
³⁰ 物流需要係数とは、物流総額とGDPとの比で、1単位のGDPを作り出すためにどれだけの物流活動が発生するかを示す指標である。

図表 4-12. GDP 単位あたりの物流需要係数の推移



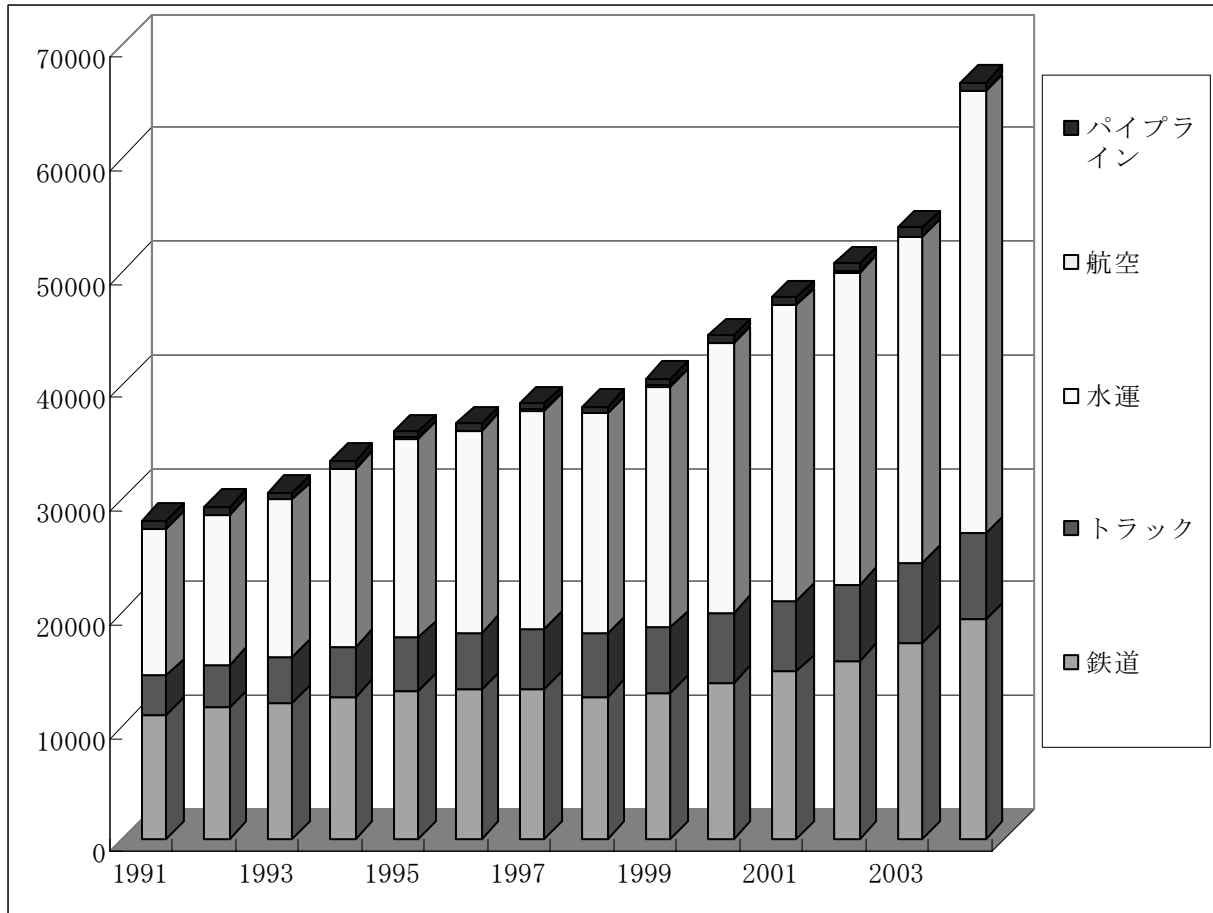
(出所：『中国物流年鑑』2005年版より筆者作成)

図表 4-13. 中国国内貨物輸送量推移 (トンベース) (億トン)



(出所：『中国統計年鑑』各年版より筆者作成)

図表 4-14.中国国内貨物輸送量推移（トンキロベース）（億トンキロ）



（出所：『中国統計年鑑』各年版より筆者作成）

こうしたデータから確認できるのは、社会全体の物流に対する需要は確実に、かつ巨大な規模まで増えてきていることである。しかし一方では、物流産業がそれに見合うほどの規模まで十分に成長していないのは明らかである。CFLPの統計によれば、2004年度の物流産業³¹の付加価値総額は8997億元とGDPの6.6%を占めるが、10年前の1995年度では7.8%を占めていたのである（図表4-15）。また同図表4-15から分かるように、1997年から2003年まで物流産業の伸び率はGDPのそれをかなり下回った形で推移していた。即ち、物流産業の発展は経済全体の発展のペースと格差が生じていた。その結果、図表4-16と図4-17で表しているように、GDPおよび第三次産業における物流産業の比重は低下し続けてきたのである。2.1で述べた中国の物流総コストがGDPの20%を超えているという比率を考え合わせると、物流産業の役割発揮がいかに不十分で、物流市場がいかに未発達であるかが想像できる。

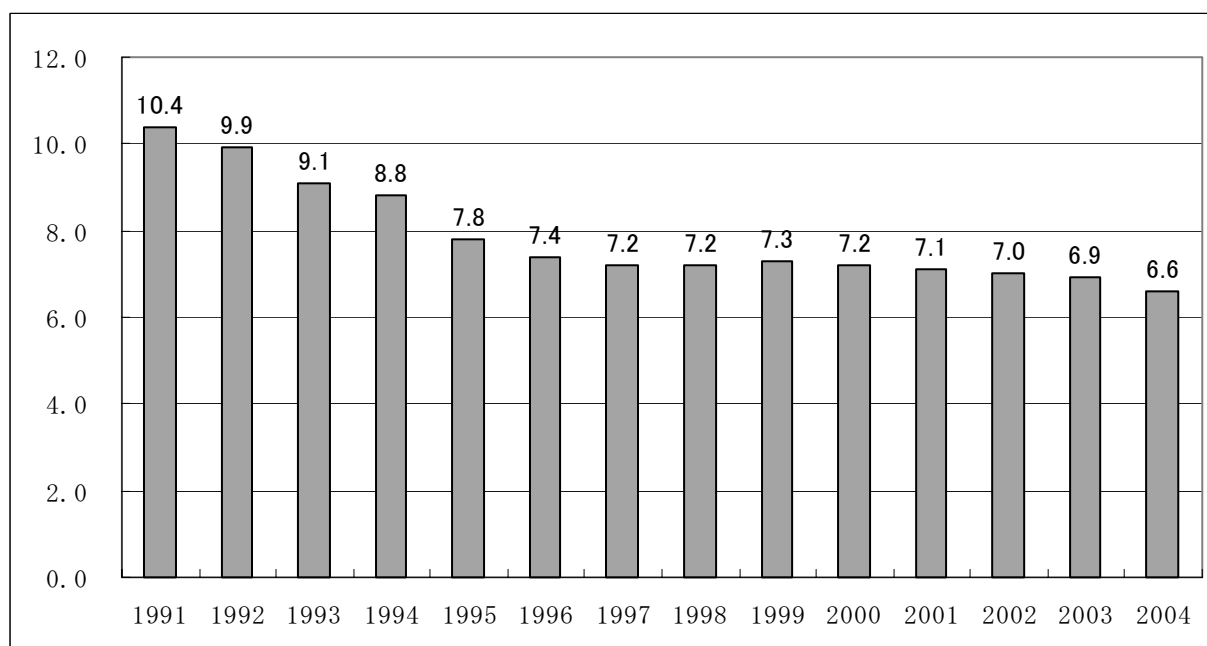
³¹ CFLPの統計では、郵政業も物流産業に含まれている。

図表 4-15. 中国物流産業の発展状況（1995年～2004年）

年度	当該産業の付加価値総額(億元)	伸び率 (%)	GDP に占める割合 (%)	GDP 伸び率 (%)
1995	4548	11.00	7.80	10.90
1996	5003	11.00	7.40	10.00
1997	5349	6.90	7.20	9.30
1998	5664	5.50	7.20	7.80
1999	6012	6.50	7.30	7.60
2000	6398	6.40	7.20	8.40
2001	6862	7.30	7.10	8.30
2002	7395	7.80	7.00	9.10
2003	8064	9.10	6.90	10.00
2004	8997	11.6	6.60	10.10

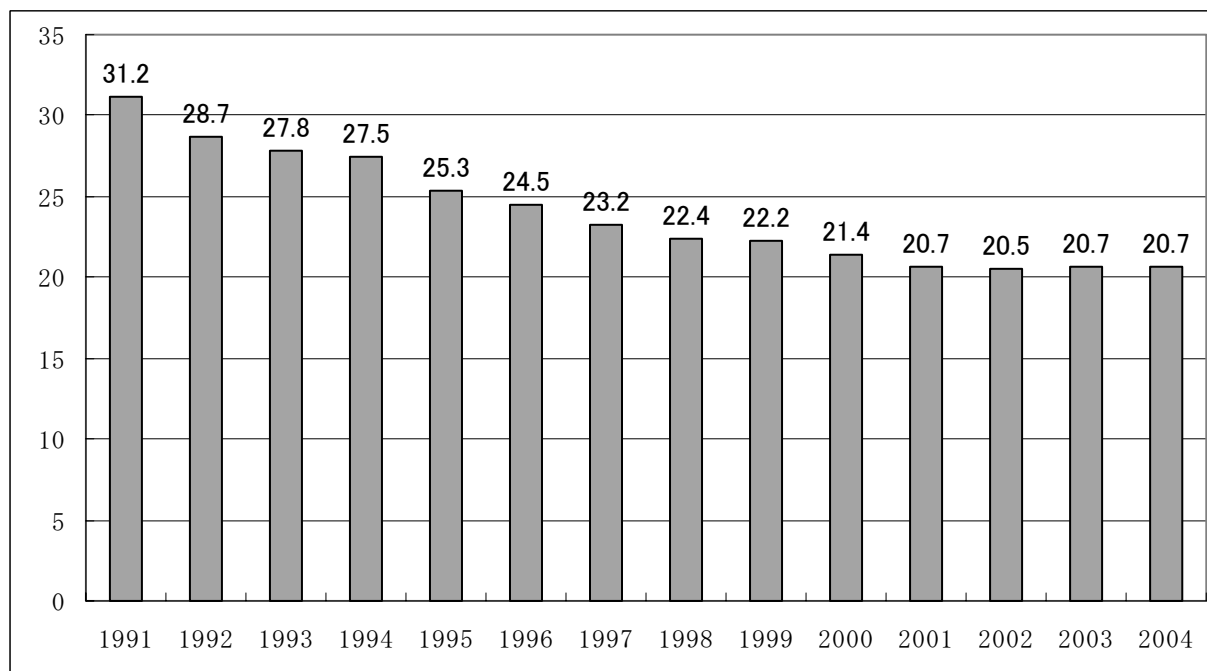
（出所：『中国統計年鑑』各年版、『中国物流年鑑』各年版より筆者作成）

図表 4-16. GDP に占める物流産業の割合（付加価値ベース） (%)



（出所：『中国物流年鑑』2005年版より筆者作成）

図表 4-17.第三次産業に占める物流産業の比率（付加価値ベース）（％）



（出所：『中国物流年鑑』2005年版より筆者作成）

物流市場の規模は、物流にかかわる社会的分業の進展にしたがって拡大していく。つまり、物流専門業者が一般企業や消費者の代わりに物流活動を遂行するという分業体制が定着すればするほど、物流市場は次第に広がっていくのである。そして、かかる分業が進展するにつれて、物流市場規模と社会的物流総コストとの格差が縮まっていく。また、分業の深化によって物流効率が向上し、社会的物流総コストが GDP に占める比率も次第に下がっていくという傾向が見られる。事実、アメリカや日本の歴史的経験は、こうした傾向を裏付けている³²。

したがって、中国で物流市場規模と社会物流総コストとの間に大きなギャップが存在しているという事実は、物流にかかわる社会的分業がまだ十分に形成されていないことを示している。逆にいえば、このギャップの大きさは今後の分業展開の可能性を意味しているであろう。近年、物流産業に対する参入の急増は、実はこうした物流市場における大きな潜在性への期待がその背後にあるからである。

しかし、分業を促進し、物流市場をいっそう発展させるには、さまざまな阻害要因があるのは事実である。例えば、需要側の一般企業や消費者は慣行として自社物流に固執していること、供給側の物流産業において質が高く信頼できる物流サービスを提供できる物流企業がまだ少ないこと、需要と供給の情報が十分に行き渡ることが出来ていないこと、などが挙げられる。

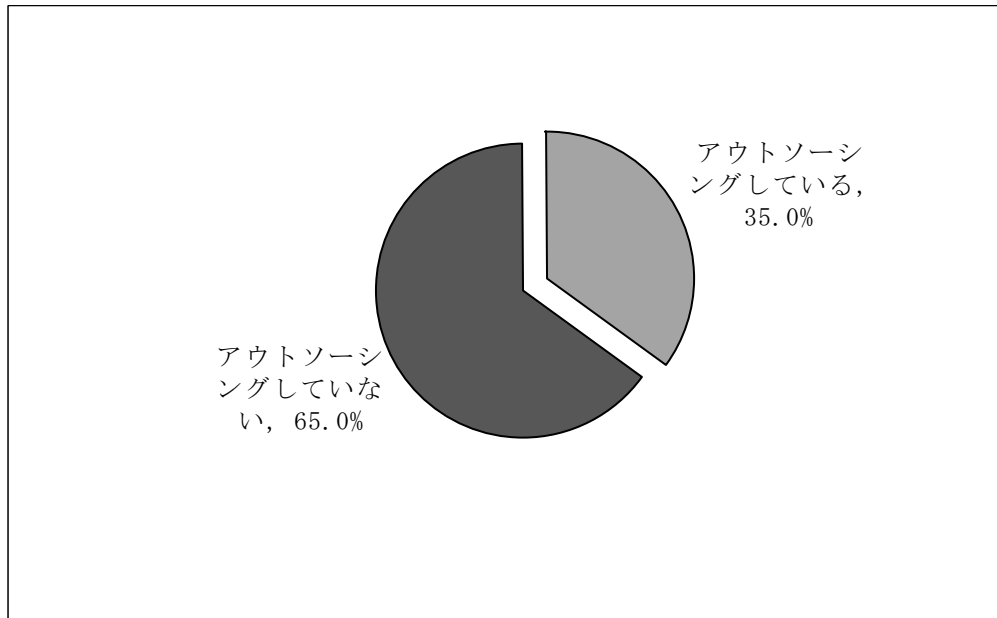
3.2 需要側における阻害要因

物流市場の需要側は、一般企業や消費者、そして政府官庁などであるが、図表 4-18 から推察できるように、中国の物流需要の大半は商工企業によってもたらされている。しかし、肝心の商工企業において、中国ではその物流活動の大半は外部に委託するのではなく、企業自身が遂行するという慣行が根強く存在している。中国商工企業の物流業務外部委託率に関する

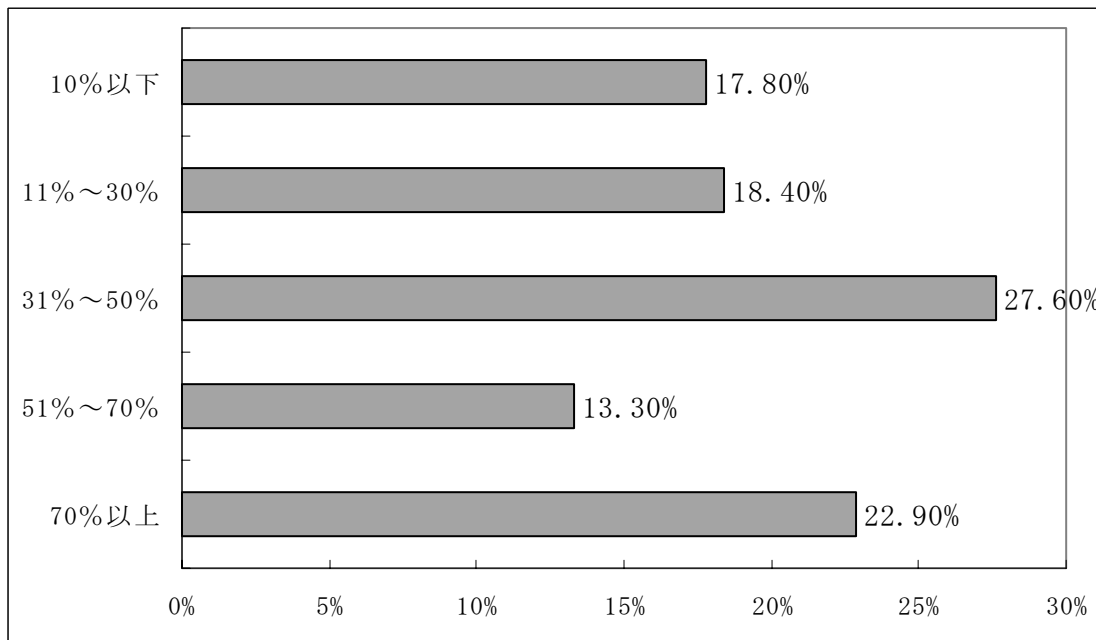
³² アメリカの例をとってみると、1980年の物流市場規模は460億米ドルでGDPの15.7%を占めたのに対して、1999年同市場規模は921億米ドルに拡大したにもかかわらず、GDPに占める比率は9.9%に下がったのである（米 *State of Logistics Report*）。

調査結果をまとめる図表 4-18 と図表 4-19 から分かるように、物流業務をアウトソーシングしている企業は全体の 35% にすぎず、そのうち、物流業務の半分以上を外部委託するのは 4 割を下回っている。中国の荷主企業において、いかに自社物流の比重が高いかがこの比率から容易にうかがえよう。

図表 4-18. 中国商工企業の物流アウトソーシング状況



図表 4-19. 物流アウトソーシングしている商工企業のアウトソーシング割合



(出所：『第三次中国現代物流市場発展調査』南開大学 2005 より筆者作成)

高い自社物流の比率に反映されるように、大半の商工企業が内部にトラックや倉庫といった物流アセットを保有し、不足の部分だけ外部から補完的に調達するのが現状である。中国倉庫業協会の調査によれば、5 割以上の製造業企業はトラック運送部門を保有し、6 割は自

社倉庫を持ち、自社物流に供されるトラックは民用トラック総台数の7割を占めるという³³。

自社物流の高いプレゼンスは、今日の物流市場における需要不振の最大の理由と思われる。劉玉坤の研究グループ（2002）は、多くの製造業企業が自社物流に依存するあまり、実質的に物流市場に組み込まれていないため、いかに製造業企業の物流業務を外部化するかが物流市場の発展にとって最大の課題であると指摘している。しかし、突き詰めて見てみると、企業が自社物流に拘ることはそもそも、社会的物流能力が欠乏していたことに起因するのである。特に計画経済時代に、限られた物流能力が優先的に重要物資の計画輸送と計画保管に割り当てられ、一般企業の商業輸送や商業保管に残された余力は極めて少なかった。そのため、大小を問わずほとんどの企業は自社内に物流手段を確保すべく、自己完結型の体制をとっている。その結果、大抵の企業は相当の物流アセットを内部に抱えるようになったのである。

自社内の物流アセットという制約要因以外に、自社物流の存在を維持している要因もいくつかある。例えば、高品質の物流サービスを提供できる物流専門業者が少ないことなどが挙げられる（この点については3.3で改めて検討する）。また、信頼度の問題もある。物流業務の外部委託の際、物流業者に対する荷主の信頼は大前提であるが、こうした信頼関係の形成はまだ未成熟と言っても過言ではない。このことは、一般消費者の行動にも反映されている。たくさん荷物を持ってどこかに旅行する場合、目的地に荷物を託送するという手段があるにもかかわらず、大多数の人は無理をしてでも自ら持参する方法を選択するのが現状である。なぜなら、荷物の紛失をはじめ、損傷や遅配といった問題が発生するのではないかと心配するからである。企業物流の場合にも、同じような心理的不安要素が働いているといえよう。

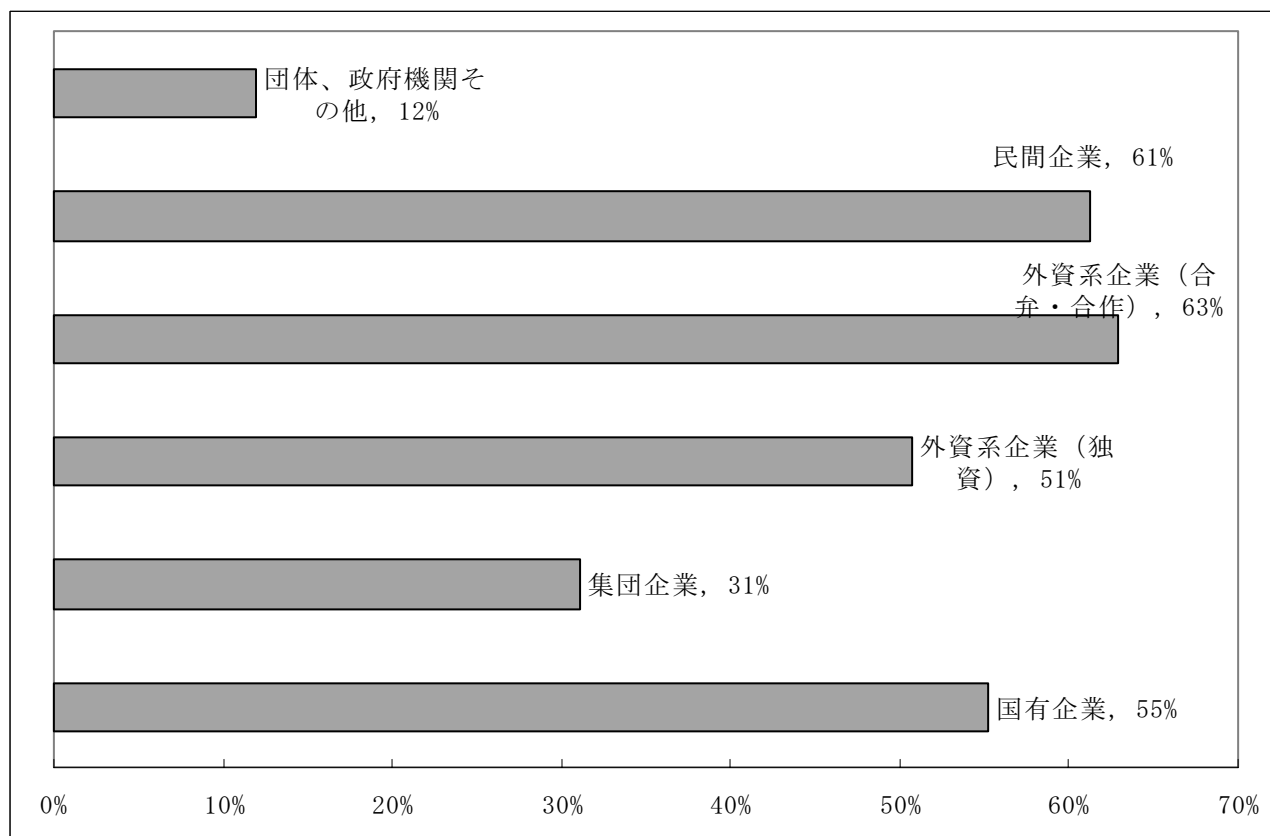
このように、一般企業において物流業務は内部化されているままで、分業が十分に進んでいない。その結果、物流市場における需要の顕在化は大きく阻害されるようになった。物流市場の供給過剰は、実はこうした需要不足によるところが大きい。特に現地系の荷主企業は、大部分の物流業務を内部化したままで物流市場に放出していない。そのため、物流専門企業はやむをえず、自前で物流アセットを抱えていない外資系企業と、急成長を遂げてきた過程で十分な物流アセットを内部に整備できていない現地系企業を主たる対象に、物流サービスを提供していることになっている³⁴。図表4-20から確認できるように、中国の物流企業の顧客企業は外資系企業（合弁・合作、独資を含む）が最も多く占めている。市場が狭いだけに、競争が熾烈となり、料金も下落する一途を辿っている。例えば、国内のドレージ輸送の運賃単価は1996年に、走行距離1キロメートルにつき12元（40フィートコンテナ対応）であったが、それが2002年になって7.5元まで落ちたという³⁵。また、図表4-21と図表4-22で示しているように、営業トラックと営業倉庫の稼働率は70%を下回るのも2、3割超えるほど決して健全な状態ではない。

³³ 『中国物流年鑑』2002年版 p.159, p.238。

³⁴ 『中国物流年鑑』2002年版 p.315、前掲の『中国第三方物流（3PL）市場調査報告』で、近代的物流専門企業の提供するサービスの買い手について、こうした調査結果をまとめている。

³⁵ 『LOGI-BIZ』第2巻5号（2002年8月）p.16。

図表 4-20.中国物流企業の顧客企業の類型（複数回答）



(出所：『第三次中国現代物流市場発展調査』南開大学 2005 より筆者作成)

図表 4-421.中国営業トラックの稼働率

稼働率	0%~50%	50%~70%	70%~90%	90%~100%	小計
2003 年度 (%)	4.2	20.5	31.6	43.7	100
2004 年度 (%)	2.8	29.7	25.2	42.0	100

図表 4-22.中国営業倉庫の稼働率

稼働率	0%~50%	50%~70%	70%~90%	90%~100%	小計
2003 年度 (%)	4.0	17.3	46.7	32.0	100
2004 年度 (%)	9.8	10.5	31.8	47.9	100

(出所：『第三次中国現代物流市場発展調査』南開大学 2005 より筆者作成)

もっとも、最近になって物流意識が高まっている現地系企業が増えつつあり、物流市場の買い手として、積極的に近代的物流専門企業と提携する動きが徐々に出てきているが、まだその比重が低い。ただし、自社物流の効率の悪さや³⁶、物流の重要性に対する企業側の認識が向上していくにつれ、物流業務をアウトソーシングする傾向が強められていくものと思われる。CFLP の推測によれば、中国の物流市場は 2010 年まで年平均 30% の伸び率で急速に拡大していくという³⁷。ただし、自社物流から委託物流への転換にあたっては、荷主企業はコストダウンと物流品質向上の効果を委託先に求める。そのため、荷主企業の物流業務をま

³⁶ 中国倉庫業協会の調査によれば、自社用のトラックの空車率は平均 37% に達し、また自社用倉庫の稼働率は 50% を下回っているという (『中国物流年鑑』2002 年版 p.159)。

³⁷ 前掲の『中国第三方物流 (3PL) 市場調査報告』による。

とめて引き受け、さらに改善提案をする能力を有する高度な物流活動を遂行できる業者、いわゆる 3PL（サードパーティロジスティクス）型物流企業に期待が寄せられている。しかし、そのような 3PL 型物流企業はまだ僅少であり、未成熟のままである。

3.3 供給側における問題点

物流市場の供給側である物流専門企業は、第 2 節で考察したように、近年において量的増加とともに、急速に近代化を進めている。その中で、荷主企業に高度な一貫物流サービスを提供することを目指す物流専門企業も数多く出現してきた。彼らは、自ら先端の物流設備を取り入れると同時に、社会の既存の物流資源をコーディネートしながら、顧客企業の物流業務の合理化・最適化に貢献することが期待されている。まさに、今日の中国物流産業の先導役を演じているのは、こうした近代化を目指している物流専門企業であるといつてよかろう。従って、これらの物流企業を分析することによって、物流市場の供給側の実態を浮かび上がらせることができると考えられる。

これらの企業はほとんど自らを 3PL 型物流企業と自称しているのであるが、厳密に言えば彼らの中に、3PL と称すべきなのは極わずかな数にとどまっており、せいぜい「Contract Logistics」にすぎないと思われる。ただし、彼らの多くは、単にスポット的に輸送や保管サービスを荷主企業に提供するのではなく、長期契約に基づきより広く、より深く、より長く荷主企業の物流業務にコミットする傾向が見られ、いわゆる 3PL の方向を目指していることもまた事実である。李（2006）によれば、一部の民間物流企業は欧米系多国籍企業を中心にサービスを展開している過程で、貪欲に技術やノウハウを吸収しながら（Learning by Doing）、短期間で 3PL 業態転換を実現し、急成長を遂げ、顧客企業から高い評価を受けている。

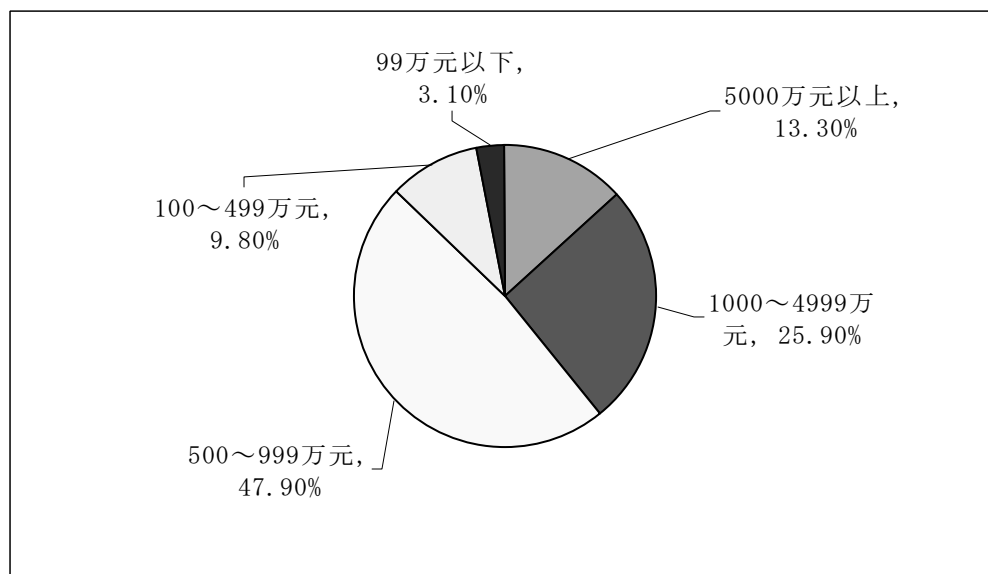
中国物流と購入連合会の統計によれば、3PL 型企業はすでに 1000 社もあり、上海や広東などの沿海部を中心に営業しているという³⁸。その大半は 1990 年代後半に誕生したのである。第 2 節で取り上げた中海物流、中遠物流、中外運物流、中鉄物流、中儲物流、中集物流、上海友誼集団物流、交通物流、中郵物流、招商物流、宝供、大田などは、その代表格である。しかし、これらの中国物流産業の牽引役たる 3PL 型企業においても様々な問題を抱えており、荷主企業に満足のいくサービスを提供できるには至っていないのである。その問題点を整理すると、次の通りである。

- (1) 個々の物流企業は平均的に規模が小さく、6 割以上の企業は年商 1 千万元以下にとどまっている（図表 4-23）。また、2%以上の市場占有率をもつ企業は 1 社も存在していないほど、産業全体が極めて分散化の状態にある³⁹。

³⁸ 『中国物流年鑑』2002 年版 p.31

³⁹ 新聞『21 世紀経済報道』2002 年 4 月 30 日付

図表 4-23.中国物流企業の営業収入

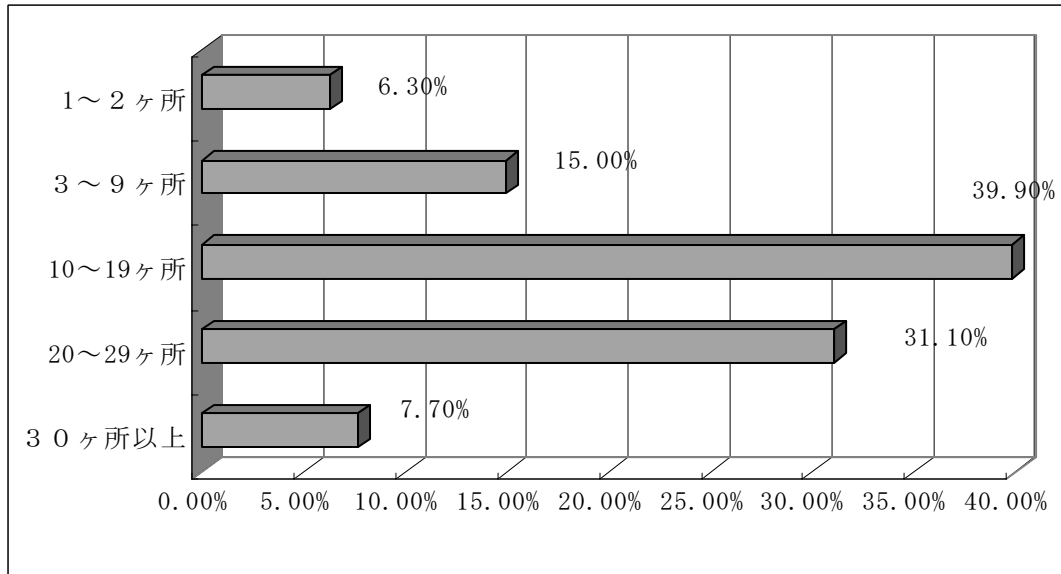


(出所：『第三次中国現代物流市場発展調査』南開大学 2005 より筆者作成)

- (2) 広大な国土面積も障害要因の一つとなり、現在、全国範囲をカバーできる物流企業は、国家郵政総局傘下の中郵物流を除けば皆無である⁴⁰。図 4-19 で示しているように、30ヶ所以上の拠点を擁する物流企業は全体の 7.7%にすぎず、6割以上の物流企業は 20ヶ所未満の拠点しか構築していない状態である。販売の広域性はますます強まる中、広域的な物流サービスに対する要求も高まりつつある。中国は人口 100万人以上の都市は 41あるので、少なくともこれらの都市に拠点を設ける必要があるとされているが、このような拠点網を構築できている物流企業はまだ少ない。従って、荷主企業は全国を商圈として調達と販売の活動を展開する際、地域毎に物流専門企業を利用しなければならないため、複数の物流企業を同時に利用しなければならないし（図表 4-25）、統一したネットワークの構築に支障をきたしてしまう。

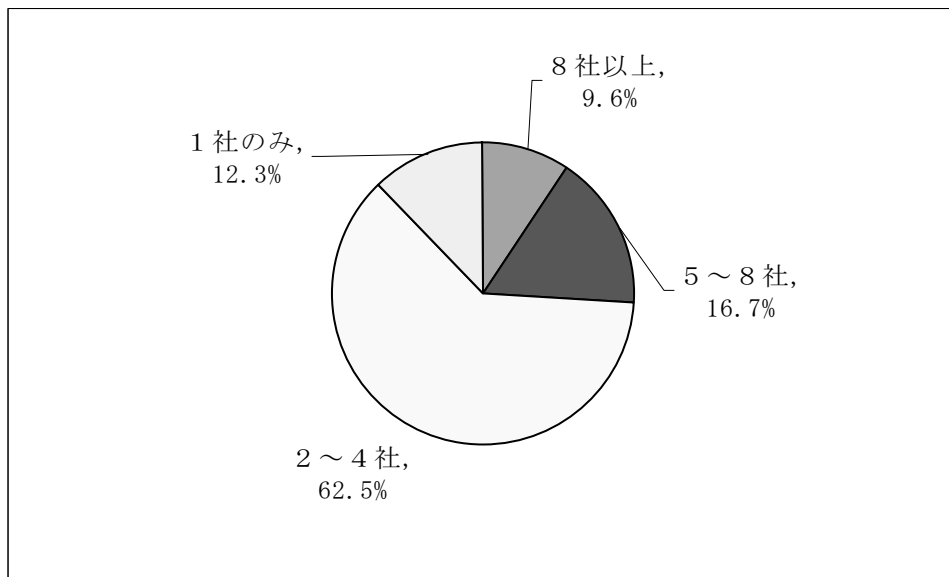
⁴⁰ 中国郵政総局傘下の中国郵政物流有限公司は、201ヶ所の配達センターと 6.7万ヶ所の営業拠点、総延長 340万キロに及ぶ郵便ルートを有する巨大なネットワークを武器に、荷主企業の配送業務を包括的に引き受けるなど、積極的に物流市場に参入している。すでにデル・コンピュータ、ヒューレット・パッカート、ハイアール、中国普天などの大手メーカーから全国範囲の配送業務を請け負っているという（『中国物流年鑑』2002年版 p.32 と pp.105-108）。

図表 4-24.中国物流企業の拠点数（営業拠点、物流拠点、代理店等）



（出所：『第三次中国現代物流市場発展調査』南開大学 2005 より筆者作成）

図表 4-25.中国商工企業の利用している物流企業の数

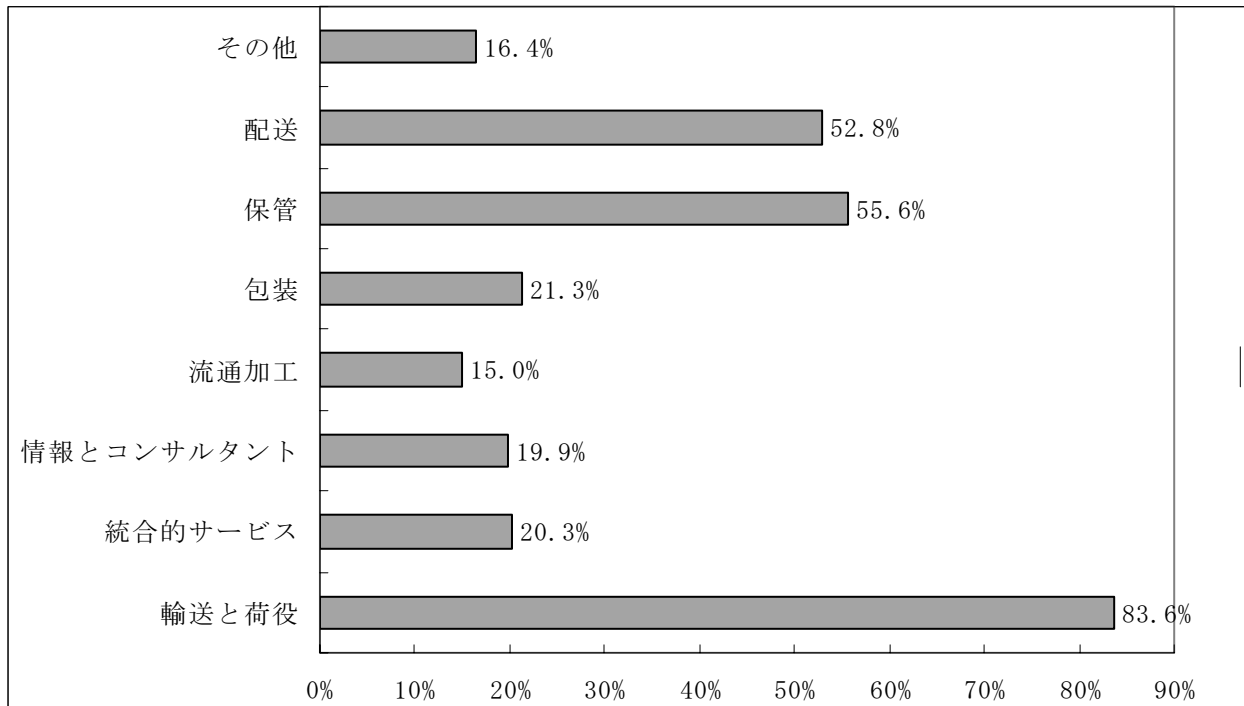


（出所：『第三次中国現代物流市場発展調査』南開大学 2005 より筆者作成）

（3）2.1 ですでに触れたように、大半の3PL型と標榜する企業は、依然として輸配送や保管といった単独の基礎サービスの提供にとどまっている。サプライチェーンに適応するような一貫した物流サービスを行えるのは全体の5%以下であり、改善できるソリューション型業者はさらに少ないという⁴¹。

⁴¹ 前掲の『中国第三方物流（3PL）市場調査報告』による。

図表 4-26.中国物流企業の主要な事業内容（複数回答）

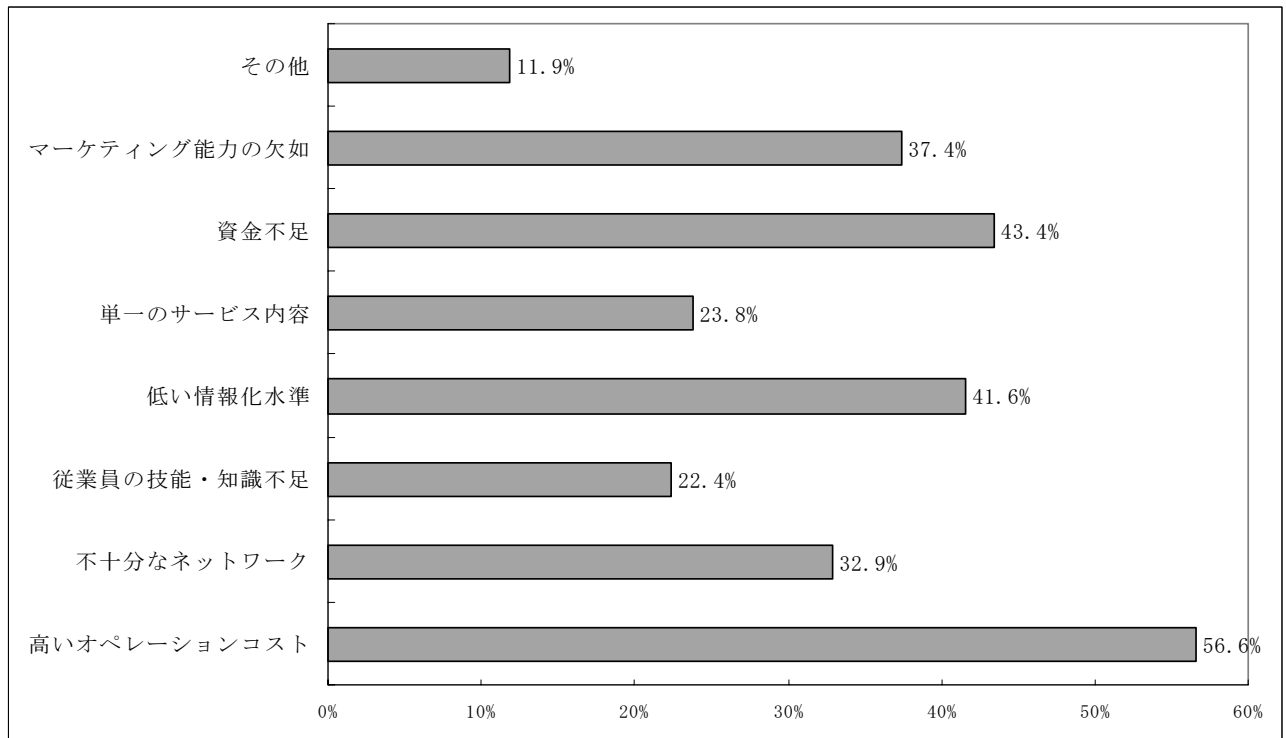


（出所：『第三次中国現代物流市場発展調査』南開大学 2005 より筆者作成）

（4）大半の 3 PL 企業、とりわけ旧国有の倉庫企業や運送企業から転身した 3 PL 企業は、その設備の老朽化が進み、機械化、自動化、IT 化の物流機器が少ない。荷役の人手依存の状態で情報システムの不在は、効率向上を大きく阻害しているという⁴²。

⁴² 『中国物流年鑑』2002 年版 p.38。

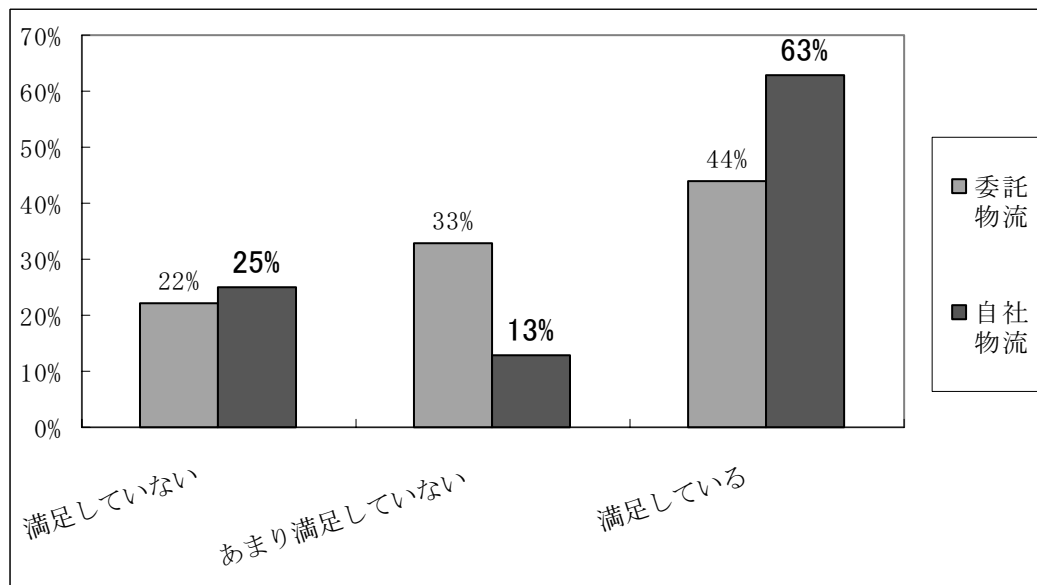
図表 4-27.物流企業の成長を阻害する企業内部要素（複数回答）



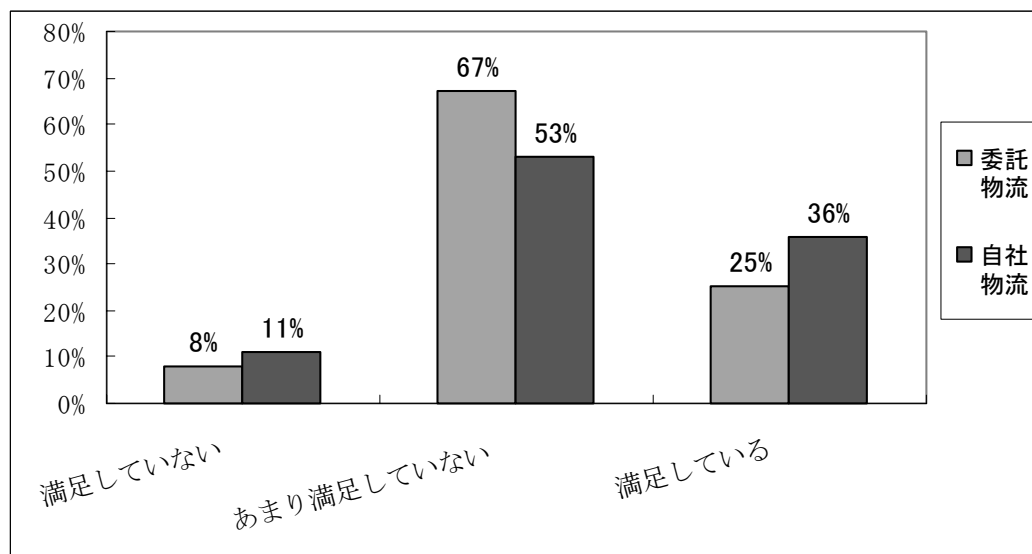
（出所：『第三次中国現代物流市場発展調査』南開大学 2005 より筆者作成）

（5）安全性、確実性、定時性といった物流品質の面において、多くの物流企業はまだ低い水準にあり、荷主企業の自社物流と比べて十分な優位性が示せないのが現状である。程の研究グループの調査によって、誤配率、遅配率、損傷率などの指標において、委託物流が自社物流より劣っていることが明らかになった（程,他:2002）。

図表 4-28.中国製造企業の物流満足度



図表 4-29.中国流通企業の物流満足度



(出所：『第五次中国物流市場需給状況調査』中国倉儲協会 2004 より筆者作成)

こうした問題点からわかるように、大半の物流専門企業は荷主企業にとって魅力のある物流サービスを提供することができていないのである。一方、外資系を中心に、一部の先進的な物流企業も出てきたが、ほとんど料金設定が高く、需要拡大につながっていないのが現状である。

図表 4-30. 中国商工企業が委託物流を不満に思う主な理由

- ✓ 高いオペレーションコスト
- ✓ 遅い情報提供
- ✓ 低い作業効率
- ✓ サービスの単一性（サービスの範囲性に欠ける）
- ✓ 高い破損率
- ✓ 作業エラー多発
- ✓ サービス精神の欠如
- ✓ 充実していないネットワーク（サービスの広域性に欠ける）
- ✓ 需要の変動に対応できない
- ✓ サプライチェーンにおける統合サービスを提供できない
- ✓ 物流マネジメントやコンサルタントを提供できない

(出所：『第五次中国物流市場需給状況調査』中国倉儲協会 2004)

つまり、インフラの充実ともなあって、物流産業への参入が急増し、輸送や保管などの基礎サービスについて膨大な供給能力が形成されてきたのである。一方で、一部の物流専門企業は近代化へ突き進んでいるにもかかわらず、産業全体は技術水準にしても、品質にしても、商品（物流サービス）開発能力にしても、まだ低い段階にある。こういった現状は、物流に関する社会的分業を促進する大きな原動力がまだ十分に形成されていないことを示している。したがって、物流市場は低い水準における供給過剰の状態にとどまる結果となったのである。

4. むすびに

以上は、荷主企業への物流サービス提供という視点から、中国の物流産業と物流市場の構造的特徴を考察してきた。すなわち、長年にわたり経済発展と企業経営の制約条件であった中国の物流産業は、1990年代以降のインフラ整備とともに、各種の物流専門企業が大量に出現することによって、輸送や保管などの基礎的な物流サービスの供給能力を急速に高めてきた。そして、こうした中で、先端技術を学習し近代化を進める現地系の物流専門企業が、一部でありながら出てきたのである。また、海外から物流技術や管理ノウハウを持ちこんで進出した外資系物流専門企業も数多く存在するようになってきたのである。

しかし、物流産業の供給能力の拡大および近代化への努力が行われているにもかかわらず、物流市場は依然として、小規模で未成熟な段階にとどまっている。これは、荷主企業の過剰な自社物流依存と、物流専門企業の低質なサービス内容に原因を求めることができよう。その結果、物流市場において、供給過剰と過当競争という様相が見られるようになっている。上述した営業トラックと営業倉庫の稼働率に関するデータからも、いかに供給過剰となっているかがうかがえよう。

つまり、社会的に物流資源が蓄積され、物流機能を行使できる多大な物流能力が形成されてきたが、他方で荷主企業の求める高度な一貫物流サービスを提供できる物流専門企業はまだ少なく、安心して物流業務をアウトソーシングできる環境は整えられていないのである。こうした需要と供給の構造的ミスマッチは、中国物流市場の供給過剰の本質と言える。

このような物流市場における構造的特徴は、社会全体の物流効率の向上を大きく阻害しているものと思われる。しかし一方で、物流産業の現状には、荷主企業の物流システム構築にとって有利な条件が潜んでいる、という点も注目に値しよう。すなわち、荷主企業は自ら大量の物流アセットを整備し現業部隊を育成する必要がなく、外部の物流資源を取り入れ、自社の物流個性に合わせてインテグレーションすることによって、物流システムの構築期間を短縮することが可能となる。事実、多くの在中国外資系荷主企業は、まさにこうした方法で自社の物流システムを築き上げたのである。また、現地系の海爾（ハイアール）、聯想などの物流先進企業も同様な道を歩んでいる。もっともこの場合には、荷主企業側に物流専門業者に対して選抜、統合、教育、監督を行う管理能力の有無が問われるため、荷主企業内部に物流に関する知識やノウハウの蓄積が必要不可欠である。

李(2003)の調査結果によれば、在中国日系製造業企業は、親会社から物流技術やノウハウを移転するとともに、外部の物流現業能力を積極的に活用して、日本国内のそれと比べ圧縮する形で企業の物流システムを形成しつつある。その中で、日系物流専門企業と連携して外部の物流能力を活用し管理する傾向が顕著に現れている。欧米系や現地系の物流先進企業、例えば、ロレアル中国社は自社物流、委託物流、問屋物流のそれぞれの強みとメリットを活かした組み合わせで環境適応可能な物流システムを構築し、生産段階から卸売段階までの在庫統制・供給を中心とするサプライチェーン・ロジスティクス体制を確立した(李・張,2006)。また、中国最大家電メーカーの海爾社(ハイアール)は、全社的物流統制と物流情報システム運用を自前で行うとともに、幹線輸送と末端配送はそれぞれ、中鉄快運と中郵物流に一括委託することによって、極めて効果的かつ効率的な物流システムを構築してきた。また、P&Gが宝供物流を育成しながら高度な物流機能を実現できたことは、広く知られる事実である。これらの企業の成功は、例外なく中国の物流産業と物流市場の構造的な特徴を巧みに活用し、これらを内部所有の物流技術と組み合わせた結果得られたものである。このことは、本稿で示唆したい最も重要な点である。

引用・参考文献

〈日本語文献〉

大出一晴, 1996「中国の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

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

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

日通総合研究所編著, 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

日本国際貿易促進会編, 2005『貨物利用運送事業にかかわる諸外国の事業規制・障害に関する実態調査』国土交通省委託調査報告書

21世紀中国総研編, 2005『中国進出企業一覽』2005-2006年版, 蒼蒼社

李瑞雪, 2003「在中国日系企業の物流システム構築に関する探索的研究——圧縮される形成プロセスに着目して」『国際ビジネス研究学会年報』第9号

李瑞雪, 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

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』第47巻第1号

李瑞雪・張頌東, 2006「中国市場におけるロジスティクスシステムの構築——ロレアル・チャイナ社の取り組み——」『富大経済論集』第51巻第2号

李瑞雪, 2006「アサヒビール社の中国市場におけるロジスティクス機能整備——「現地化」の取り組みに着目して——」『富大経済論集』第51巻第3号

〈中国語文献〉

王佐, 2003「論物流産業的研究——兼論物流企業的界定」インターネットサイト『物流連盟網』
<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-26.htm> ダウンロード日: 2003年5月7日

王之泰, 2002「把物流企画放在物流發展的優先位置」インターネットサイト『物流連盟網』
<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-46.htm> ダウンロード日: 2003年5月7日

國務院發展研究中心課題組, 2001「中国物流産業發展現狀及前景」『中国経済時報』2001年5月9日付

沈建民, 2002「走在区域物流發展的最前沿」『中国航務週刊』2002年4月25日

沈紹基, 2002「倉儲物流」『中国物流年鑑』2002年版, 中国物流与采購聯合会 (CFLP) 編
 中国国家發展和改革委員会經濟運行局・南開大学現代物流研究中心編, 『中国現代物流發展報告』2002年版、2003年版、2005年版, 機械工業出版社

中国交通運輸協會, 『中国交通年鑑』各年版, 中国交通出版社

中国物流与采購聯合会 (CFLP), 2005, 『中国物流發展報告』(2004-2005), 中国物資出版社

中国物流与采購聯合会 (CFLP), 『中国物流年鑑』各年版, 中国物資出版社

丁俊發, 2002「中国物流供需与中国物流網絡」2002年4月4日広州で開催された『中国国際物流論壇』での講演

程秀生・李維安・戚安邦・王曉明, 2002「中国物流服務社会化健康發展的对策」インターネットサイト『中国物流網』
<http://www.56net.com/news/textdetail.asp?id=31459> ダウンロード日: 2003年5月12日

劉玉坤・張玉萍・黃天佑・趙斌, 2002「物流徘徊在企業大門的外面」『中国物資流通』2002年第2期

劉龍政, 2002「處於初級段階的現代物流産業如何發展」『商貿經濟』2002年第9期

賈生華・劉清華・周剛華, 2002「跨国公司在華投資的物流策略与中国物流業的發展」『中国物資流通』2002年4月15日付