

国土交通政策研究 第 108 号

中国に進出している中小物流事業者の実態に関する調査研究

2013 年 7 月

国土交通省	国土交通政策研究所
主任研究官	久保 麻紀子
研究官	熊坂 祐一
研究官	加藤 賢
前研究官	渡邊 裕樹

要旨

中国では著しい経済発展を背景に物流需要が増加し続けており、高品質・高付加価値物流の技術やノウハウを持った我が国物流事業者にとって、魅力的な市場となっている。しかし物流事業者の海外展開に関する実態や、現地事業のマネジメントに関する情報は体系的に整理されておらず、今後中国への進出を考えている物流事業者、特に中小物流事業者が進出を検討するうえで参考となる情報が不足しているのが現状である。そのため中国進出及び現地の事業運営をより円滑に進めていくための情報を整理し、中小物流事業者に対して提供する必要がある。

本調査研究はこのような問題意識に基づき、中国市場においてサービスを展開する日系中小物流事業者の事業実態をヒアリング及びアンケートによって把握し、その進出から事業拡大に至る成長プロセスやそれぞれの成長段階における経営機能の充足方策、組織のマネジメント手法等の観点からその特徴を分析してとりまとめたものである。

調査研究の結果、明らかになった点は概ね以下の通りである。

- ・既存荷主が中国に進出したことを機会に進出する傾向が強い。荷主の進出に合わせて自社にないサービス・機能を備え、荷主に自ら売り込んで進出を果たすケースもある。
- ・進出時に必要な経営機能としては、現地パートナー、駐在員のリーダーシップ、優秀な中国人社員の確保を上げる事業者が多い。また、現地パートナーとの提携のメリットとして、多岐に渡る経営機能を提携先から吸収すること等があげられている。一方、提携のデメリットとして、中国事業の位置づけが合弁先と異なることで思うような意思決定ができない部分も存在する。
- ・事業拡大にあたっては、既存荷主の要望にきめ細かく応えることにより、担当工程や取扱量の拡大を図る例が多くみられた。
- ・事業の経過とともに日本人スタッフの担当する業務が社内マネジメント的役割に集約される傾向にある。
- ・組織運営上の重要なポイントとして、「優秀な中国人社員の確保」を指摘する事業者が多くみられた。

ABSTRACT

China, whose logistics needs have increased and varied in accordance with its economic growth, has become an attractive market for Japanese logistics operators who have highly qualified logistics techniques and know-how. However, it is hard for medium and small logistics operators to decide whether to venture into overseas market, as information as to how Japanese logistic operators expand and manage their businesses in China is scarce and not well organized.

This research intends to clearly illustrate how Japanese medium and small sized logistics operators start and expand their business in China, especially focuses on its growth process and key management functions and methods in each growth step.

Key findings of the research are as follows:

- Many medium and small sized logistics operators take an opportunity to expand to China when their domestic customers (i.e., manufacturers) moved in there.
- The key administrative functions in start-up entity are, above all, a powerful partner company to joint, leadership of the expats and excellent local employee.
- The operators who succeed in expanding their business in China often take a strategy to be watchful and careful for their domestic customers' needs and offer tailor made services to their customer.
- Localization proceeds when their businesses go into the "expansion" phase, where the roles of expats shift to management.

目次

要旨

本編

第1章 調査研究の概要	1
1.1 調査研究の目的	1
1.2 調査研究の対象と進め方	1
(1) 調査研究の対象	1
(2) 調査研究の進め方	1
第2章 既存研究のサーベイ	3
2.1 既存研究（文献）のレビュー	3
(1) 既存研究（文献）のレビューの進め方	3
(2) 既存研究（文献）のレビューの概要	4
2.2 既存研究から見た本研究の位置づけ	14
第3章 中国運輸事業の状況と日系中小物流事業者の中国進出状況 ..	15
3.1 中国運輸事業の状況	15
(1) 中国の経済成長	15
(2) 中国の運輸分野の成長	15
(3) 中国における運輸事業者の概要	19
3.2 中国における物流コストの構造	23
(1) 荷主から見たコスト構造	23
(2) 道路貨物運送事業者のコスト構造	25
(3) トラックドライバーの賃金水準	28
3.3 中国の物流施設	29
(1) 中国における主な物流施設	29
(2) 物流園区（パーク）	30
(3) 貨物運送ステーション	33
3.4 日系物流事業者の海外進出状況	44
(1) 中国進出事業者数の推移	44
(2) 中国における日系運輸事業者数の推移	44
(3) 日系中小物流事業者数の推移	45
第4章 実態調査手法の設計及び実施概要	48
4.1 実態調査手法の設計	48
(1) 実態調査で把握すべき事項の整理	48

(2) 調査項目の設定	53
(3) 調査体系（調査項目の情報収集方法）	55
(4) 必要情報の整理	56
(5) アンケート調査の設計	57
(6) ヒアリング調査の設計	59
4.2 調査実施概要	61
(1) アンケートの実施	61
(2) ヒアリングの実施	61
第5章 アンケート及びヒアリング結果の概要	62
5.1 進出事業者の事業概要等	62
(1) 収支	62
(2) 事業規模	63
(3) 事業内容	66
(4) 現地市場における競争状況	70
5.2 事業展開の特性分析	72
(1) 中国への進出時	72
(2) 進出後の事業展開	83
(3) 中国事業が生み出したメリットについて	100
第6章 まとめ	101
6.1 進出事業者の事業展開の特徴	101
(1) 進出決定時	101
(2) 経営機能の充足	101
(3) 事業規模の拡大	101
(4) 事業規模の拡大に対応した事業遂行体制	101
6.2 今後の課題	103
(1) 実運送主体のビジネスモデルの可能性検討	103
(2) 調査研究対象事業者の拡充	103
(3) 中小事業者の中国展開プロセスの特徴を際立たせるための比較分析	103

おわりに

謝辞

図一覧

図 1-1	研究のフロー	2
図 3-1	中国の GDP 及び成長率推移(2000 年～2011 年)	15
図 3-2	社会物流費用推移(2004 年～2011 年)	15
図 3-3	輸出総額、輸入総額推移(2000 年～2011 年)	16
図 3-4	貨物輸送量推移(1990 年～2011 年)	16
図 3-5	輸送モード別貨物輸送量構成比(2011 年)	17
図 3-6	沿海主要港湾貨物出入量(2011 年)	18
図 3-7	業態別の運輸事業者数	19
図 3-8	外資系企業の進出分野	21
図 3-9	道路貨物運送事業者数と車両数(2000 年/2008 年)	22
図 3-10	社会物流総費用内訳推移(2004 年～2011 年)	23
図 3-11	物流のアウトソーシング比率と物流コストの対外支払い率の推移	24
図 3-12	道路運送コスト構造	25
図 3-13	中国のトラック事業者経営コスト状況(2011 年)	26
図 3-14	我が国のトラック運送事業者経営コスト状況(2011 年)	26
図 3-15	物流園区、物流センター、貨物運送ステーションの例	29
図 3-16	全国物流園区数推移	31
図 3-17	地区別貨物運送ステーション事業者数(2011 年)	33
図 3-18	地区別貨物運送ステーションの従事者数(2011 年)	34
図 3-19	所内に掲示されている経営理念等	38
図 3-20	施設の様子	38
図 3-21	社内報	38
図 3-22	物流施設のゲート	40
図 3-23	本社社屋	40
図 3-24	浙江省物流基地の様子	42
図 3-25	浙江省物流基地内の情報掲示スペースと情報掲示板	42
図 3-26	浙江省物流基地におけるビジネスモデル	43
図 3-27	進出事業者数の推移	44
図 3-28	日系運輸事業者の中国現地法人企業数の推移(全数)	44
図 3-29	日系中小物流事業者の中国現地法人数の推移	45
図 3-30	合弁－独資比率	46
図 4-1	本研究における実態調査の体系	55
図 5-1	単年度現地売上高ランク別事業者数構成	63
図 5-2	現地従業員数ランク別事業者数構成	64
図 5-3	日本人駐在員数ランク別事業者数構成	64
図 5-4	日本人駐在員 1 人あたり売上高ランク別事業者数構成	65
図 5-5	提供サービス数構成	66
図 5-6	サービスの提供事業者割合	67
図 5-7	事業者群別のサービスの提供事業者割合	68
図 5-8	主たるサービスとしての指摘割合	69

図 5-9	主たるサービスの売上に占めるシェア	69
図 5-10	競合相手の構成	70
図 5-11	競合先の位置づけ	71
図 5-12	進出の仕方	72
図 5-13	進出時における重要な事業運営ポイント	75
図 5-14	現地パートナーとの提携有無	77
図 5-15	現地パートナーとの提携形態	77
図 5-16	現地パートナーとの知り合い方	80
図 5-17	現地パートナーの選択基準	81
図 5-18	進出時における重要な役割(指摘率)	82
図 5-19	進出時における役割分担	82
図 5-20	売上高平均と荷主割合	83
図 5-21	荷主の取扱量が増加したとする事業者の割合	83
図 5-22	荷主の取扱量増加や荷主の獲得方法	84
図 5-23	A 社中国事業ビジネスモデル	87
図 5-24	重要な競争項目(指摘率)	89
図 5-25	進出時と現在における重要な役割(指摘率)	92
図 5-26	現地法人での役割分担構成(A 群事業者)	93
図 5-27	現地法人での役割分担構成(B 群事業者)	93
図 5-28	現在における重要な役割	94
図 5-29	現在における重要な事業運営ポイント	95
図 5-30	日本人駐在員 1 人あたり現地従業員数ランク別事業者数構成	99
図 5-31	日本人駐在員 1 人あたり売上高ランク別事業者数構成(再掲)	99
図 5-32	中国事業が生み出したメリットの有無	100
図 5-33	中国事業が生み出したメリットの内容	100

表一覧

表 2-1	既存研究一覧	3
表 2-2	海外進出のポイント・成功要因	5
表 2-3	ビジネスリスクの分類	6
表 2-4	リスクへの対応	7
表 3-1	2011 年各種輸送モードの貨物輸送量	17
表 3-2	沿海主要港湾貨物取扱量推移(1985 年～2011 年)	18
表 3-3	2011 年度中国物流企業 20 強ランキング	20
表 3-4	業種別外資系企業の登記状況(2010 年末現在)	21
表 3-5	業界別都市部就労者の平均月収推移	28
表 3-6	エリア別物流園区数(2012 年)	31
表 3-7	各物流園区の地理的特徴	31
表 3-8	物流園区の敷地規模	32
表 3-9	物流園区の主要機能	32
表 3-10	道路貨物運送企業状況	36
表 3-11	営業用貨物運送専用車両状況	36
表 3-12	先行事例における中国等海外進出の概要	47
表 4-1	文献から得られた情報からみたマネジメント項目と調査時のキーワード	48
表 4-2	文献調査から整理した調査のポイント	51
表 4-3	主な指摘事項と対応方針	52
表 4-4	事業規模を拡大させていくために重要な事業運営ポイント	54
表 4-5	実態調査の調査体系ごとの調査項目	56
表 4-6	アンケート項目	57
表 4-7	ヒアリング項目	59
表 4-8	アンケートの有効回収率	61
表 4-9	ヒアリング対象事業者	61
表 5-1	進出事業者の収支概要	62
表 5-2	日本人スタッフの役割分担率	94
表 5-3	重要な事業運営ポイントに対応できたとする割合	96
表 6-1	まとめ(事業展開プロセスとプロセスごとの留意点)	102

資料編

資料 1 アンケート調査票 1
資料 2 ヒアリング調査結果の詳細 11

本編

第 1 章 調査研究の概要

1.1 調査研究の目的

中国では著しい経済発展を背景に物流需要が増加し続けており、高品質・高付加価値物流の技術やノウハウを持った我が国物流事業者にとって、魅力的な市場となっている。しかし物流事業者の海外展開に関する実態や、現地事業のマネジメントに関する情報は体系的に整理されておらず、今後中国への進出を考えている物流事業者、特に中小物流事業者が進出を検討するうえで参考となる情報が不足しているのが現状である。

本調査研究はこのような問題意識に基づき、中国市場においてサービスを展開する日系中小物流事業者の事業実態を把握し、その進出から事業拡大に至る成長プロセスを分析し整理することで、物流事業者が中国進出及び現地の事業運営をより円滑に進めていくための情報提供を行うことを目的としている。

1.2 調査研究の対象と進め方

(1) 調査研究の対象

調査研究の対象は 1.1 で述べたとおり、中国に進出している日系中小物流事業者である。中小事業者の範囲は、中小企業基本法第 2 条に基づき、資本金 3 億円以下の事業者¹としている。

(2) 調査研究の進め方

はじめに、必要情報の整理として既存文献から日系中小物流事業者の中国進出に関する問題課題やその改善方策等の考え方及び本研究の位置づけを明確にした(第 2 章)。

次に、中小物流事業者の中国進出状況や中国の物流事業者の状況等について、中国物流に関する統計データ等を基にその実態を整理した(第 3 章)。

続いて、有識者及び専門家へのヒアリングと既存文献における分析方法の情報から、物流事業者の中国事業の展開プロセスについて仮説を設定しポイントを整理したうえで、アンケート及びヒアリング項目を設計し、実態調査を行った(第 4 章)。

最後に、日系中小物流事業者の進出から事業拡大に至る成長プロセスやそれぞれの成長段階における経営機能の充足方策、組織のマネジメント手法等の観点からその特徴を分析しとりまとめた(第 5 章・第 6 章)。

¹ 情報収集の過程において、調査対象の母数を増やすため資本金 10 億円以下の事業者も調査対象としている。

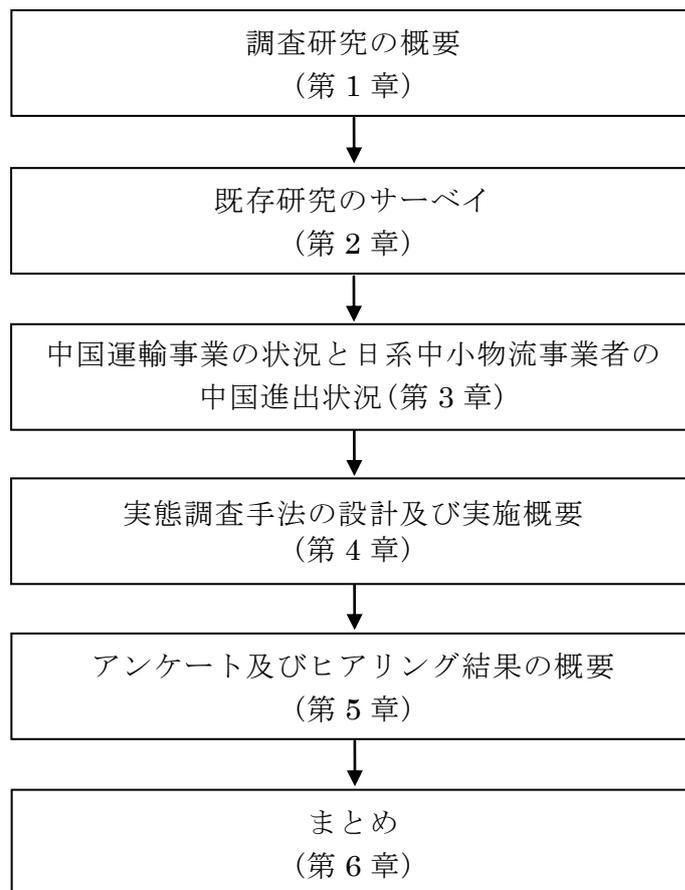


図 1-1 研究のフロー

第2章 既存研究のサーベイ

2.1 既存研究（文献）のレビュー

(1) 既存研究のレビューの進め方

研究を実施するにあたって、本研究の進め方や考え方の参考とするために、及び本研究の位置づけを明確にするために、3つの視点から既存文献の内容を取りまとめた。

表 2-1 既存研究一覧

分野	文献名	著者	発行者	発行年次
企業の中国進出に関する文献	グローバル・ロジスティクスにおける産業組織の研究	杉山武彦、竹内健蔵	運輸政策研究 Vol.7 No.4 2005 Winter, pp.70-72	2005年
	中小企業の海外進出に関する調査と事例研究 報告書		社団法人 中小企業診断協会愛知県支部	2012年1月
	我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究 報告書		独立行政法人 中小企業基盤整備機構	2009年3月
	なぜ、中小企業の中国・アジア進出はうまくいかないのか？	日系トップリーダー	日経 BP 社	2011年11月
企業の成長プロセスに関する文献	ベンチャーマネジメントの革新 シリーズ：ベンチャー企業経営 2	柳孝一、山本孝夫	日本経済新聞社	1996年4月
	アントレプレナー マネジメント・ブック	エリック・G・フラムホルツ、イボンヌ・ランドル	ダイヤモンド社	2001年11月
	「経営戦略入門」 Management Text	網倉久永、新宅純二郎	日本経済新聞出版社	2011年5月
中国進出の手引きに関する文献	中国進出企業の設立・運営マニュアル		日本能率協会	2002年12月
	日本企業の中国進出及び中国における物流展開に関するケーススタディ調査		国土交通省 国土交通政策研究所	2008年12月
その他	東アジアにおける物流効率化に向けた調査 報告書		株式会社 三菱総合研究所	2009年3月
	物流大手のアジア大作戦		LOGI-BIZ	2012年3月
	海外進出に対する企業の意識調査		帝国データバンク	2012年6月
	中国物流の現状・課題と将来	中村光男		
	中小企業の海外進出で求められる経営戦略	大橋祥正	中央経済社 「ビジネス法務」	2011年10月
	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	李瑞雪	国際開発研究フォーラム 25	2004年2月

(2)既存研究(文献)のレビューの概要

1)企業の中国進出に関する文献

①「グローバル・ロジスティクスにおける産業組織の研究」

杉山武彦、竹内健蔵 運輸政策研究、Vol.7 No.4 2005 Winter,pp.70-72¹

本論文では、物流管理を取り巻く環境の変化に対して、企業はどのように対応し、その組織をどのように適応させるか、という問題について、経済学における産業分析の手法である産業組織論の手法を利用することによりグローバル・ロジスティクスを分析し、その市場構造と企業の市場行動を明らかにし、それらを踏まえた今後の企業戦略や政府の対応について考察している。

物流関係事業者を対象としたヒアリング調査の結果から、グローバル・ロジスティクスの分野において主たるプレイヤーは基本的に大手の事業者が主たる役割を負っているとし、主なプレイヤーとしては、船社、物流子会社、フォワーダー、商社の4者があるとして、その特徴について考察を行っている。

中小規模の事業者が市場構造において大きな役割を果たしえないのは、中小事業者の参入障壁として、(1)規模の経済、(2)製品差別化、(3)絶対的費用格差、(4)経営方針の多様性とロイヤルティ、(5)企業秘密の保持、(6)略奪的価格形成の可能性などのためであるとしており、特に中小(下請け)事業者による主にキャリア分野における激しい顕在的な競争であると考察している。

また、増加する国際競争力の圧力の中で日本企業は生き残りを賭けて以下の戦略を構築することが重要であるとしている。

・均質なサービス

顧客の信頼を勝ち取るため、どのような局面においても安定的で一様なサービスを享受できることが必要である。顧客企業のさまざまな国への事業展開に対しても安心して任せることのできるだけの均質なサービスが要求される。

・専門性の蓄積

顧客企業の事業展開や多角化にともなう取り扱い品目の多様化に対して、どんな品目であってもそれを熟知しており、それに適合したサービスを提供できることが要求される。

・情報管理能力

IT化による低コストの実現と、顧客が知りたいあらゆる情報を顧客に提供できるということが要求される。

②「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究 報告書」

社団法人 中小企業診断協会愛知県支部 2012年1月発行²

本書は、愛知県内に本社を有する12社の事例を含めて、海外進出の進め方・手続き及び留意事項を整理しており、海外進出計画の立案(進出目的の明確化、国・地域の決定、進出形態の決定、日本本社への利益還元、撤退ルール、現地確認)及び現地法人

¹ 一般財団法人 運輸政策研究機構ホームページ

<http://www.jterc.or.jp/kenkyusyo/product/tpsr/bn/pdf/no27-04.pdf>

² 社団法人 中小企業診断協会ホームページ

http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h23/h_aichi.pdf

設立手続き（進出対応チームの対応、合弁契約の注意事項、現地法人設立の手続き）について、その要点をとりまとめている。

進出の成功要因として、下記の内容を挙げている。

表 2-2 海外進出のポイント・成功要因

- ① 事業経営及び海外進出に関して、経営トップのポリシーが明確である。
 - ・社長の開拓者精神、企業家精神
 - ・経営トップに確固とした将来ビジョンがある
- ② 自社製品に国際的な競争力がある。
 - ・自社製品の国際競争力がある
 - ・コストダウンばかりでなく、技術的な挑戦も必要
- ③ 製品技術が業界で卓越している。
 - ・商品技術、商品ノウハウが重要
- ④ 現地に信頼できる人脈がある。
 - ・良い人材とのめぐり逢い
 - ・信頼できる現地パートナーの存在
 - ・信頼できるパートナー探しから進出を決断
 - ・信頼できる人脈をとおした人材の確保
 - ・進出国の国民性を見極め、信頼関係を構築
 - ・信頼できる人脈づくり
 - ・キーマンとの信頼関係の構築
 - ・日本語を話せる現地の協力者が必要
 - ・豊富なビジネス経験を有するパートナーとのアライアンス
- ⑤ 経営を委ねることのできる現地人トップを見出す。
 - ・現地経営者の人脈・能力
 - ・中国のことは中国人に聞く
- ⑥ 現地の経営トップとコミュニケーションを図る。
 - ・経営トップと現地工場のマネジメントスタッフの信頼関係
 - ・現地の経営トップと経営に関してビジョンが共有化できている
 - ・現地スタッフとのコミュニケーション
 - ・キーマンと現地スタッフのコミュニケーション
 - ・現地企業と日本本社のコミュニケーション
- ⑦ 現地のことは現地の経営トップに任せる。
 - ・現地の経営者に任せる
 - ・現地のルールを尊重することが重要
 - ・現場の立場にたった問題解決
 - ・現地の立場にたった業務計画の立案・進行
- ⑧ 従業員の教育・訓練には、公的機関・制度を利用する。
 - ・日本のやり方を押し付けない
 - ・日本語教育も重要
- ⑨ 従業員の評価は根拠を明確にする。
 - ・中国の風土に合った社員管理システムの構築
 - ・厳正な評価とメンタルケア
 - ・業務スキルに応じて賃金が増える制度
- ⑩ 品質管理は日本のシステムを導入する。
 - ・日本式の品質管理は遵守
 - ・ノウハウの流出防止
 - ・品質保証担当は日本から派遣
- ⑪ 投資は極力抑える。
 - ・公的機関・制度の活用
 - ・国内の営業展開のためにも積極的な海外展開が必要
 - ・できる限り投資を抑える

③「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究 報告書」

独立行政法人中小企業基盤整備機構 2009年3月発行³

グローバル化の進展、国内市場の縮小等を背景として、海外進出企業数が増加しているなかで、特に進出企業数が多いのが中国である。本調査研究は中小企業は大企業のように事前の準備が十分にできないことから、現地で解決困難な状況に陥ることが多く見られるため、中国事業に係るリスク管理向上を目的として実施したものである。

本書では、ビジネスリスクを次のように分類している。

表 2-3 ビジネスリスクの分類

リスク分類	主なビジネスリスク
外部経営環境	国家・政治の安定、競争相手の状況、業界特性、法律の改正、規則の変更、株主との関係等
内部経営環境	①意思決定情報リスク 財務情報の適否、 監督機関への財務・業務報告リスク、 プロダクトライフサイクルなど ②業務プロセスリスク 業務リスク(製品開発力、従業員の資質、調達先など)、 誠実性リスク(従業員の不正、違法行為、経営者不正など)、 財務リスク(与信、流動性など)

中国で発生するリスクの特徴として、経営者より労働者の立場を重視する労働契約法の制定(2008)、頻繁に変更される税務規定と罰則規定の厳しさがあげられ、内部経営環境リスクとして、誠実性リスクや財務リスクがあげられている。また、中国の特徴として、リスク発見の難しさ、リスク範囲の広さ、リスク関係者の範囲の広さ、被害金額の多さということもあげられる。

このようなリスクへの対応として、基本的に、(1)日本と中国の文化的基層の違いを認識すること、(2)経営管理上のポイントとなる日中文化の相違点(中国人の会社に対する考え方、経営管理に影響する日中の発想の相違点)、さらに、(3)日本人のリスク感性(リスクや危機を前兆の段階で把握してその対策を講じる能力)の問題に対する認識が重要であるとし、このような不正を防止するためには、次のような不正防止プログラムの活用が重要であるとしている。

³ 独立行政法人 中小企業基盤整備機構ホームページ:

http://www.smrj.go.jp/keiei/dbps_data/_material/_b_0_keiei/kokusai/pdf/h20-1kaigaichousa.pdf

表 2-4 リスクへの対応

本社における対応	現地における対応
(1)進出前チェック ①重要な基本姿勢 ②重要な基本戦略の構築 ③戦術の構築に必要な事 ④進出目的と合致した地域選定	(1)チェックリスト(CSA)の活用 (2)規定類の整備 ①経営基本管理規定 ②人事・労務管理規定 ③総務管理規定 ④財務・経理管理規定
(2)進出後の対応 ①本社の管理体制 ②Key Risk Indicator (KRI)の設定 ③モニタリング手法の設定 ④リスクマップ手法の活用	⑤営業購買管理規定 ⑥物流管理規定 ⑦危機管理規定 ⑧環境管理規定

④「なぜ、中小企業の中国・アジア進出はうまくいかないのか？」

日系トップリーダー[編] 日経 BP 社 2011年11月発行

本書は、オーナー企業の経営者を対象として、アジア進出の成功と条件と落とし穴について取りまとめている。

本書では、中国進出を4つのSTEPに分類し、進出時点、現地での経営資源の確保、経営における社長の立場、現地でのトラブル対応についてそれぞれ注意事項として取りまとめている。

STEP1：進出時点での注意事項

進出時点における注意事項として「事前準備」の重要性を指摘している。見本市を活用したマーケティングやビジネスの見込みの立案、経営陣が現地に赴くことの重要性を指摘している。

STEP2：現地における経営資源の確保に関する注意事項

現地における経営資源の確保として「人」「もの」「金」の重要性を指摘している。特に人材確保については、中国人スタッフの評価基準の明確化、現地トップの対人能力の必要性を指摘している。また、現地での調達先を含めたパートナーの選定には、パートナーの育成も視野に入れた選定が必要としている。現地スタッフへの権限委譲も重要であるが、徹底した管理が必要と指摘している。

STEP3：経営における社長の立場に関する注意事項

経営判断の迅速性が必要であると指摘している。現地に社長が赴けない場合は、右腕となる人材の派遣など現地でスムーズな経営判断と本社との意志疎通ができる体制づくりが重要としている。また、現地においては、日本国内では取引できないような企業とも取引できるようになる可能性について指摘しており、仕事以外での人脈の確保の重要性を指摘している。

STEP4：現地でのトラブル対応への注意事項

現地でのトラブル回避には、パートナーの重要性を指摘している。中国では日本以上に人的ネットワークの重要性が高く、現地において人脈の豊富なパートナーによってトラブル回避の容易性が大きく変わることを指摘している。また、現地スタッフの日本流のサービスが分からない場合は、何故、だから、を明確にして説明していくことによってスタッフの質が向上し、トラブル回避が可能になることが指摘されている。

2) 企業の成長プロセス分析に関する文献

①「ベンチャーマネジメントの変革 シリーズ:ベンチャー企業経営 2」

柳孝一・山本孝夫〔編著〕 日本経済新聞社 1996年4月発行

ベンチャー企業の多くは、起業家の勇気と夢を伴った決意によって設立されるが、その後、その事業を永続させていくためには、成長ステージごとに経営の変革が求められるとしている。成長ステージはスタートアップ期、急成長期、経営基盤確立期、新成長期の4つの段階に分割し、その成長ステージ別に発生するリスクを経営機能別にとりまとめ（経営者のリーダーシップ、マーケティング、事業管理システム、知的財産面、法的側面など）、それらのリスクをマネジメントする方法について取り上げている。

なお、本書では、スタートアップ期、急成長期、経営基盤確立期、新成長期の4つの段階を以下のように定義している。

スタートアップ期は、売上高がゼロから2～3億円程度、従業員が1～10人程度の規模とし、企業の誕生から始まる期間としている。

急成長期は、企業の誕生から急激に売上高や従業員数が拡大し、売上高は数十億円に達し、従業員数は100人程度の規模となった期間としている。

経営基盤確立期は、売上高が数十億円から100億円、従業員数が100～300人の規模で、持続的成長が続く期間としている。この期間の企業の特徴として店頭市場に株式公開する企業が多い。

新成長期は、経営基盤確立期を経て、企業としての完成度をより向上させるために、その基盤をベースに行われる変革期としているが、本書では変革分析の対象から除外している。

また、本書の特徴として、実際にベンチャー企業にアンケートを実施し、ベンチャー企業の成長期における変革内容について実態調査を行うとともに、情報収集方法（アンケートの設問方法等）においても技術的な示唆に富んだ内容となっている。

アンケートは、以下のとおり6つの問題意識をもって設計されている。

- ①ベンチャー企業は成長段階ごとに、どのような経営特性を持っているか。
- ②各企業の成長度合いによって、どのような特性があるか（ベンチャー企業成長のための条件は何か）。
- ③各企業の段階ごとの社長の役割は何か（社長の属性によって段階ごとの成長力に差はあるのか）。
- ④各企業の段階ごとにマネジメント体制に違いはあるか（段階によってマネジメント体制をどのように変革していけばよいのか）。
- ⑤各企業の段階ごとに外部経営資源の活用の仕方に違いがあるか（外部経営資源を有効に活用することによって、高い成長を遂げることが可能か）。
- ⑥株式公開やベンチャーキャピタルの活用を軸としたベンチャー企業の新成長戦略は有効か。

アンケートでは、「活力ある経営を目指している中堅・中小企業」とし、1985年以降の新規公開企業、新聞・雑誌などで株式公開の意向を発表している会社、ベンチャーキャピタル、ベンチャー・エンタープライズ・センター、投資育成会社などが投融資している企業として、3,300社に配布し、約600社から回答を得ている（回収率18.1%）。

アンケート結果の分析においては、低成長企業、高成長企業にパターン分けを行い、

それぞれの要因分析を行うことで、低成長企業と高成長企業の特性を分析し、定量的な面からもマネジメント手法の変革の必要性を解説している。

②「アントレプレナー マネジメント・ブック」

エリック・G・フラムホルツ、イボンヌ・ランドル[著] ダイヤモンド社 2001年11月発行

本書は、順調なスタートを切ったベンチャー企業がなぜ失速するのかという問題に焦点をあて、ベンチャーの段階にある企業が成長する際にすべきこと、そして存続するために必要な組織の変化について説明している。個々人の技能や能力によって経営が成立できる事業の立ち上げ期（起業）から、事業を拡大していく際の様々な仕組みの再構築の考え方を「起業家精神⁴vs プロフェッショナル・マネジメント⁵」という構図で対比させ、起業段階では起業家自身や優秀なスタッフの能力によって立ち上げられた事業を失速せずに、拡大していくためには、普通のスタッフが普通の対応でも十分処理できるような仕組みに、様々な場面で移行していく必要があり、そのための方法を示している。

特に基礎となる考え方は、「組織有効性モデル」と「組織ライフサイクル・モデル」を土台として構築されている。「組織有効性モデル」は「組織開発ピラミッド」とも呼ばれ、長期的な成功の可能性を高めるために、企業が管理すべきさまざまな要素を明らかにし、組織の有効性を評価する方法をいう。要素としては、①市場の特定・定義、②製品・サービスの開発、③資源の獲得、④オペレーションシステムの開発、⑤マネジメント・システムの開発、⑥企業文化の管理を掲げ、1つの統合システムとして機能させることとしている。

「組織ライフサイクル・モデル」は、企業の規模が拡大していく過程をいくつかのステップとして捉える方法をいう。本書では、企業の創設時から成熟企業の衰退及び再活性化に至るまでを7段階にステップに分け、各ステップにおいて、長期的な成功を導くためのプロフェッショナル・マネジメントに焦点を当てその考え方を示している。

なお、本書は主に、ベンチャー企業のオーナーやマネージャーあるいは従業員、投資家、学生及び研究者を対象として書かれているとされており、あくまでも、新しい商品開発やサービスの提供をはじめ際の起業を対象とし、本調査研究で対象とする既に我が国である程度確立された仕組みを持って他国へ進出する場合の起業とは若干異なる。

⁴ 本書での起業家精神は、本来の意味とは若干異なっており、企業を管理する方法としての起業家精神であり、かなり非公式なマネジメント方法、あるいはマネジメントの欠如をあらわしている。

⁵ 起業家精神と対比し、正式なシステムやプロセス、マネジメントの方法論をあらわす。

③「経営戦略入門」 Management Text

網倉久永 新宅純二郎〔著〕 日本経済新聞出版社 2011年5月発行

本書は、経営戦略の入門テキストであり、3つの特徴を有している。

第1点は、様々なデータを用いて分析プロセスを詳細に記述し「結論」を記述するだけでなく結論に至るまでのプロセス、ロジックや考え方など経営戦略の基礎的理論・概念、分析ツールを提示している。

第2点は経営戦略に関わる基礎的な理論・概念を網羅的に取り上げている点である。

本書では競争戦略ばかりでなく、多角化や垂直統合などの全社戦略にも目を向け、基礎的な理論・分析ツールを網羅的・体系的に解説している。

第3点は読者にとって身近な現象を説明対象とするため、なるべく日本の新しい事例を取り上げている。

本書では経営戦略を3つの階層（トップマネジメント・事業部・機能部門）に対応する形で区分しており、トップマネジメントに対応する戦略を「全社戦略(企業戦略)」、事業部に対応する戦略を「競争戦略(事業戦略)」、機能部門に対応する戦略を「機能戦略」としている。

「全社戦略(企業戦略)」は企業全体としての活動領域の設定に関わる基本方針をいう。新規事業への進出や既存事業からの撤退に代表されるような、企業全体として「どこで競争するか」、どの事業を自社の事業構成に組み込むかなど、トップマネジメントが判断すべき事項である。

「競争戦略(事業戦略)」は特定の事業で「どのように競争していくか」に関する方針である。競争戦略で扱われる主な論点は「競争優位」の実現及び維持である。競争優位とは、ライバル企業との競争における優位性であり、ライバル企業と比較して「収益ポテンシャル(潜在的な収益可能性を含む)」が高い状態を指す。この競争優位の実現及び維持は、企業を取り巻く外部要因と各企業の内部要因との適合度合（組み合わせ）によりもたらされるとしている。

外部要因とは、一企業が所属している業界自体の収益性の高さを指し、その分析手法として「業界構造分析」を紹介している。業界構造分析とは、業界の収益性に影響を与える要因を、「既存企業間の対抗度(敵対関係)」「新規参入の脅威」「買い手(顧客・流通業者)の交渉力」「売り手(供給業者)の交渉力」「代替品の脅威」の5つに大別し、業界の収益ポテンシャルを解明するフレームワークで、収益ポテンシャルの高い業界にポジションを取り続けることで、競争優位の実現を図ろうとするものである。

内部要因とは、企業の保有している資源・資産に着目するもので、その代表的な考え方として「経営資源」を挙げている。経営資源とは、ヒト・モノ・カネ・情報（技術ノウハウやブランドなど）の4種を指し、ヒト・モノ・カネの有無は特定の戦略を実現できるか否かに関連し、情報はある戦略をどれだけ効果的・効率的に実行できるかに関わってくるとしている。企業はこの経営資源を魅力ある事業環境で活用することで、競争優位の実現及び維持が図られる。

これまでの考え方を背景として、競争優位の実現及び維持を図るための基本的定石は「差別化の追求」と「低価格・低コストの追求」のいずれかであるとしている。

「差別化」とは、自社製品・サービスの違いを顧客に認識してもらい、単純な価格比較ではなく、その違いに価値を認めてもらうべく顧客にアプローチすることとしている。そのための戦略として、「マーケティング戦略」を紹介している。マーケティング

戦略は、「セグメンテーション」、「ターゲティング」、「マーケティング・ミックス構築」の3点からなる。具体的には、まず市場を似た特徴を持つ顧客グループに分割（セグメンテーション）し、そのなかから自社がターゲット（標的）とする顧客グループを選択（ターゲティング）し、その顧客グループに対して自社でコントロールできる要因を組み合わせる（マーケティング・ミックス構築）ことで、顧客に自社製品の違いを認識してもらうための効果的なアプローチが可能になるとしている。またマーケティング・ミックスの内容として、「4Ps」を紹介している。4Psとは「製品(Product)」「流通(Place)」「プロモーション(Promotion)」「価格(Price)」という「P」から始まる4単語のラベルのもとに提唱されているものである。

「低価格・低コストの追求」とは、その名のとおりに低価格を可能にする体制を実現することで、安さを武器に顧客の獲得を目指すものである。

最後に「機能戦略」は、研究開発・購買・生産・販売・マーケティング・財務・人事などの各機能部門レベルにおける戦略であり、全社戦略・競争戦略を実現するために各機能部門で何をすべきかを決定するものである。企業は他社との差別化を図るため、付加価値を生み出す様々な活動を行っているが、それらを間接的に支える「支援活動」も必要となる。これらの企業活動を、付加価値を生み出す一連の「価値連鎖」として整理し、どのような支援活動が必要な決定することである。

この「全社戦略」「競争戦略」「機能戦略」は相互依存しており、これらを如何に連動的に機能させて行くかが経営戦略上重要と述べている。この考え方は海外現地法人における成長プロセスにもあてはまると考えられ、海外進出という全社戦略から、現地でどのように競争するかといった競争戦略・機能戦略と、各階層における経営戦略が有効に機能している事業者ほど順調に成長しているものと考えられる。

3) 中国進出の手引きに関する文献

①「中国進出企業の設定・運営マニュアル」日本能率協会〔編〕 2002年12月

本書は、2001年12月にWTO（世界貿易機関）の正式な加盟国になった中国に対して、我が国の中国への進出意向をもつ企業の指南書となるべく、著されたものである。本書は「第1章中国経済の現状と投資環境」「第2章外資系企業設立の手順とチェック・ポイント」「第3章外資系企業の法実務」「第4章外資系企業の税務・会計」「第5章資料編」の5章で構成されている。

はじめに、WTO加盟後の中国経済の動向及びその方向性を示している他、日本企業にとっての中国市場のあり方を示し、主要業種別にみた対中国の進出状況を取りまとめている。なお、ここでの主要業種とは、製造業の業種を対象としている。また、外資系企業の設定のチェック・ポイントを設立手順に沿って明らかにしている。ステップとしては、事前準備段階、交渉段階、準備段階とし、利用可能な外資優遇措置や進出先の選定方法、合弁・合作経営パートナーの選定方法から始まり、合弁・合作経営の契約交渉や合弁契約の主要ポイント、登記や日本における手続き等を示している。

さらに、外資系企業の法実務として、事業運営上、関連してくる法律や条例を示し、実務上、これらの法律や条例がどのように適用されるかを示している。特に、外資系企業の設定、運営、解散、撤退など、事業運営に携わるいくつかのフェーズにあわせて、具体的な法律の解釈やその適用と考え方を示している。また、実際の紛争処理と

して、外資系企業が中国で生じさせた紛争を5つ（合弁パートナー間の紛争、労使紛争、中国国内取引上の紛争、消費者との紛争、業績基幹との紛争）に類型化し、その基本的な処理方法まで示している。

最後に、外資系企業の税務・会計として、事業運営上生じる税制の特徴と外資系企業における会計制度の特徴について示し、事業の設立・運営上に関わる約款や契約書類の参考事例を示している。

②「日本企業の中国進出及び中国における物流展開に関するケーススタディ調査」

国土交通省 国土交通政策研究所 2008年12月⁶

「世界の工場」として、世界中に工業製品を輸出していた中国であるが、為替（元高）や人件費の高騰などにより、「世界の工場」としてのメリットが減少してきている一方で、市場としての中国の魅力は高まってきている。

本調査では、このような状況下で中国において、日系企業が更なる発展を遂げるためには、物流面において品質維持とコスト削減を同時に実現することが必要不可欠であるとの考えから、情報の少ない中国国内における物流展開上の実情とリスクおよびそのリスクに対する対処方法について、情報収集を行うとともに実態を分析している。

4) その他の文献

①「東アジアにおける物流効率化に向けた調査 報告書」

株式会社 三菱総合研究所 2009年3月⁷

本書は、アセアン+6地域内の効率的な物流網の整備にめけて、平成18年12月に策定した「国際物流競争力強化のための行動計画」のフォローアップを行いつつ、日中韓地域の物流政策上の課題・解決方策について整理し、それらを解決していくための方策を検討している。特に輸出入にかかわる手続きや人材の高度化方法、グリーン物流の可能性について調査している。これらは運輸事業においても貿易に特化した特徴であるほか、中国ばかりでなく韓国も含めた協力体制の調査となっている。

②「物流大手のアジア大作戦」 LOGI-BIZ 2012年3月号

ライノス・パブリケーションズ 2012年3月

本書では、日本通運、郵船ロジスティクス、山九、ヤマトホールディングス、DHL ジャパン、オーストラリアトールグループ、韓国パントスロジスティクス各社のアジアの物流戦略についてレポートしている。これらはアジア全般にわたっていることや大手の特徴のみとなっている。

⁶ 国土交通省 国土交通政策研究所ホームページ：

<http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/pdf/kkk80.pdf>

⁷ 経済産業省ホームページ：http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2009fy01/E000750.pdf

③「海外進出に対する企業の意識調査」

帝国データバンク 2012年6月⁸

本レポートは、国内市場が伸び悩むなか、企業の海外展開に対する意欲が高まっている状況や政府の新成長戦略や産業構造ビジョンにおける「中小企業の海外展開を重要な政策課題」と位置づけなど、中小企業の海外進出支援を強化している現状に対して、全国2万2,955社、有効回答企業数は1万467社（回答率45.6%）の調査を実施し、海外進出に対する企業の意識を調査している。

調査では、海外進出を決めるポイントとして、「良質で安価な労働力の確保」である状況や海外進出を決定する際には「良質で安価な労働力の確保」が上がっている状況、また、海外進出のきっかけとして、「国内市場の縮小」が45.1%で最多となっているなど、進出を決定した理由等を捉えている。

また、海外事業の障害・課題として、「文化・商習慣」「法規制・制度」の違いが3割超である状況や行政に期待する支援サービスについても捉えている。

④「中国物流の現状・課題と将来」

中村光男⁹

本レポートは、現状の中国物流の課題と将来についてまとめている。変容する物流ニーズ、物流の量的拡大と輸送構造、物流市場と物流事業者のサービス、物流政策と物流インフラの拡充、中国物流の今後を考える視点から論じているが、多くの内容が大手事業者の動きであり、中小事業者に関連する内容はない。

⑤「中小企業の海外進出で求められる経営戦略」

国際協力銀行 産業ファイナンス部門 西日本オフィス 次長 大橋 祥正
中央経済社「ビジネス法務」2011年10月¹⁰

本レポートは、中堅・中小事業者の海外進出 失敗事例とその事由・背景、海外進出チェックポイント（自社でリスクコントロールすべき事項）、自社でリスクコントロールが不可能な事象（資金調達について）、発生するリスクを中心にまとめている。これらは中小事業者における海外進出時の留意点であるが、物流事業者に特筆してまとめられたものとはなっていない。

⁸ 株式会社帝国データバンクホームページ：

http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/keiki_w1205.pdf

⁹ 公益財団法人 都市化研究公室ホームページ：http://riu.or.jp/document/china_logistics.pdf

¹⁰ 株式会社 国際協力銀行ホームページ：

https://www.jbic.go.jp/ja/report/reference/2011-048/jbic_RRJ_2011048.pdf

⑥「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」

名古屋大学大学院国際開発科博士後期課程 李 瑞雪
『国際開発研究フォーラム』25 2004年2月¹¹

本レポートは、1990年代以降の中国物流産業・市場の変化を概観しており、昨今の中国物流市場における構造的特徴を析出し、事業者物流に与えている影響を分析している。さらに定量的な物流施設とネットワークの現状を示すとともに、中国物流事業者及び外資系物流事業者の状況についても整理し、そのうえで物流市場の現状と問題点についてまとめている。

2.2 既存研究から見た本研究の位置づけ

中国ビジネスに関する既存文献をみると、中国リスクや中国への進出を取り扱った文献はいくつか散見されるが、これらの多くは事例的な取りまとめや大手事業者を対象にしたものが多く、中小物流事業者を対象として海外事業の成長プロセスを体系化したものにはなっていない。特に、事業進出時については、人材確保面など経営資源の如何に確保するかについて述べた文献はいくつかあるが、中国に進出後、事業を拡大していくために必要な経営資源の確保方法や活用方法について経営的な視点に立って定量的な分析を行い、言及した文献は少ない。

一方、企業の成長プロセスに関する既存文献としては、主にベンチャー企業に関してその成長プロセスを分析、整理したものがあがる。例えば柳・山本は、ベンチャー企業の成長プロセスを成長段階別の経営戦略とリスクへの対応として経営の変革やリスクに関するアンケートを交えて、ベンチャー企業が成長するノウハウを著している。さらに、エリック・G・フラムホルツ、イボンヌ・ランドルが著したアントレプレナー マネジメント・ブックでは、より明確に企業の成長段階に応じた対応の必要性を、キーワード等を用いて体系化している。しかしこれらの文献の多くは、全く新しい商品等を提供するベンチャー企業におけるプロセスの体系化であり、国内事業から、海外展開していくための海外進出時のプロセスを対象としたものではない。

そこで本研究では、中小物流事業者の取り組みとしてベンチャー企業の成長戦略を当てはめ、既存文献で体系的な整理として成長段階ごとのキーワードとなる取り組みを取りまとめている柳・山本の著書やエリック・G・フラムホルツ、イボンヌ・ランドルの著書の考え方を参考に、事業実態を捉えることとした。また、中国における企業進出の実態を考慮して、必要となる経営資源等の詳細については、中小企業診断協会や中小企業基盤整備機構などの調査研究から抽出して設定した。その際に、日系運輸事業者が中国に進出する際の特殊性を加味し、また、出来る限り定量的な指標を用いて体系的な整理を試みることによって、中小物流事業者の中国進出を対象とした事業進出のノウハウ提供が可能となる調査研究としている点に特徴がある。

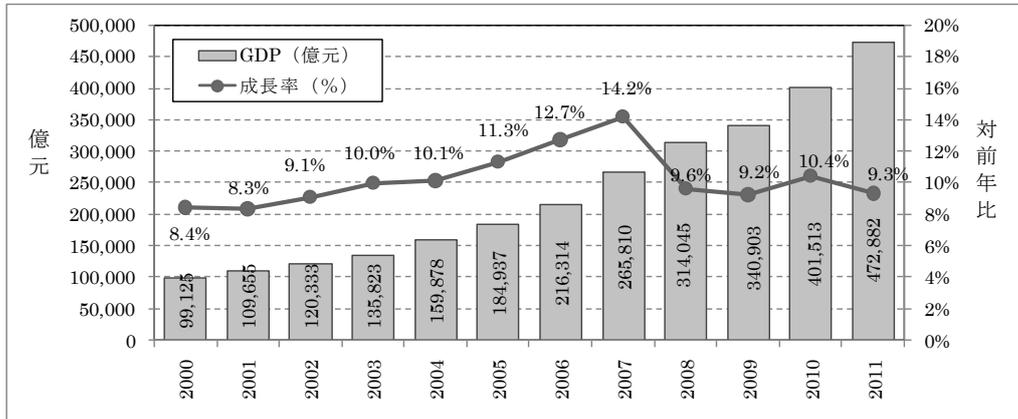
¹¹ 名古屋大学大学院国際開発研究科 ホームページ：
<http://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/bpub/research/public/forum/25/07.pdf>

第3章 中国運輸事業の状況と日系中小物流事業者の中国進出状況

3.1 中国運輸事業の状況

(1) 中国の経済成長

2011年、中国のGDPは47兆2,882億元、GDP成長率は9.3%となっている。成長率は2000年以降、8%以上を維持しており、2005年比で2.6倍に、2000年比で4.8倍に拡大している。



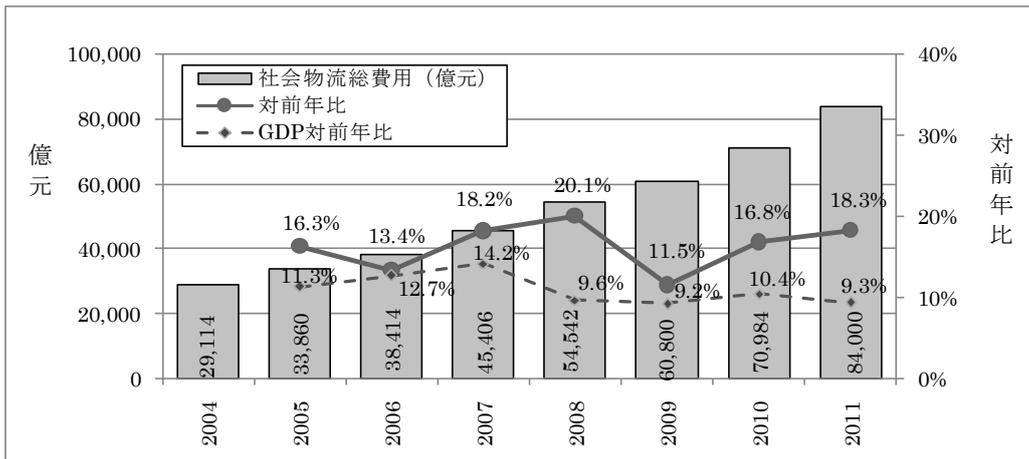
出典：国家統計局「中国統計年鑑 2012年版」

図 3-1 中国の GDP 及び成長率推移(2000年～2011年)

(2) 中国の運輸分野の成長

1) 物流分野における成長

2011年の社会物流総費用¹は、前年より18.3%増加し、8兆4,000億元となっている(図3-2)。2004年以降、社会物流総費用の増加率は毎年のGDP成長率を超えており、この7年間の対前年比年平均成長率は16.4%となっていることから、物流市場規模は拡大していることがわかる。



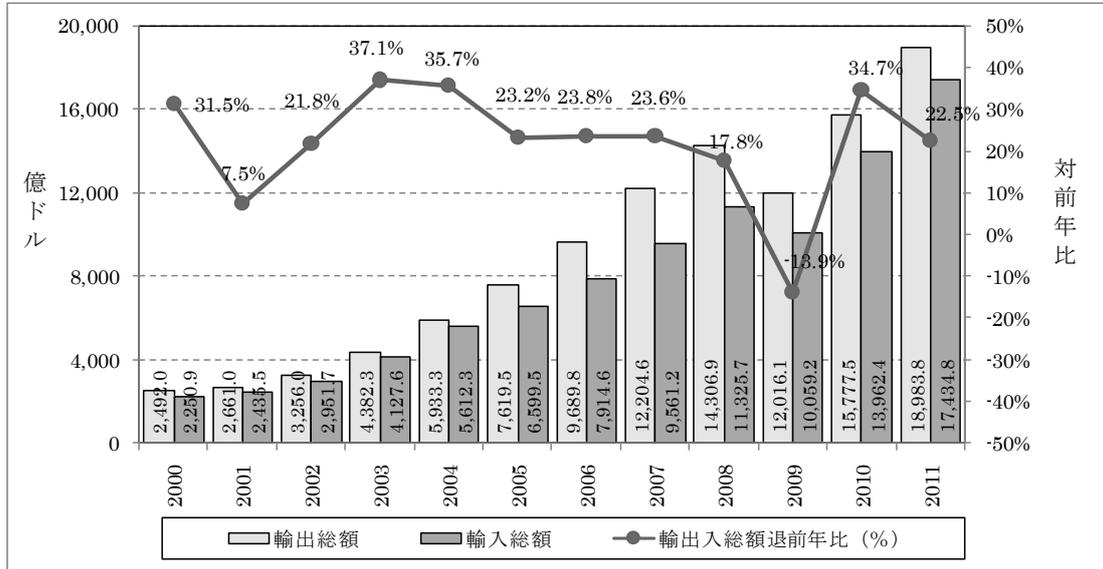
出典：「全国物流運行情況通報」から整理

図 3-2 社会物流費用推移(2004年～2011年)

¹ 社会物流総費用とは、荷主および物流事業者における「自家輸送費(人件費やガソリン等)と支払物流費(外部の運送業者に支払う費用)を合わせた運送費用」、「倉庫、配送、配送、包装、流通加工、貨物損耗、フォワーディング業務、保険、情報及び関連サービス、利息、その他保管費用を合わせた保管費用」、「物流管理者の報酬、その他管理費用を合わせた管理費用」の合計。

2) 輸出入額の推移

2011年、中国の輸出総額は1兆8,983.8億ドル、輸入総額は1兆7,434.8億ドルとなっており、対前年比でそれぞれ、20.3%、24.9%増加している。輸出入総額は3兆6,418.6億ドルで、対前年比22.5%増であった。輸出入総額はリーマンショック後の2009年に対前年比で-13.9%と大きく落ち込んだ例を除けば、2000年以降毎年ほぼ20%を上回っている。

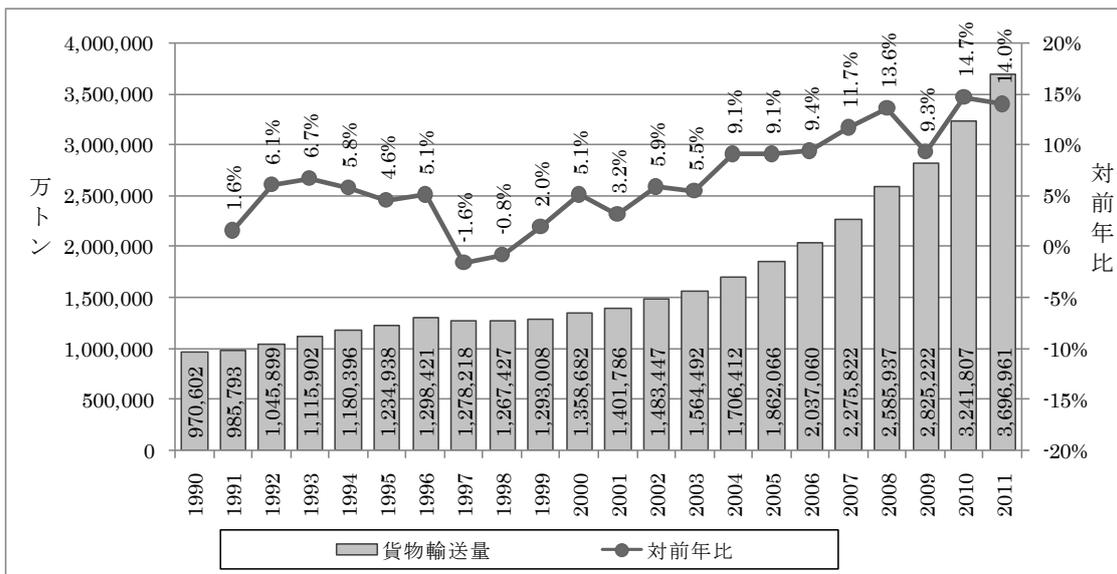


出典：国家統計局「中国統計年鑑 2012年版」

図 3-3 輸出総額、輸入総額推移(2000年～2011年)

3) 貨物輸送量の推移

中国国内の貨物輸送量は1990年以降、増加しており、2011年の貨物輸送量は3,696,961万トンで、前年比14.0%増となっている。



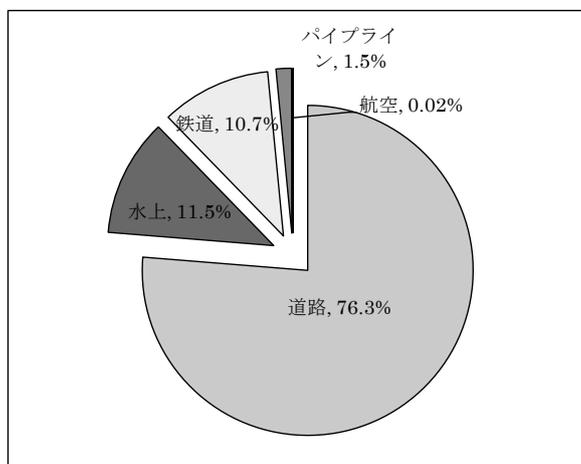
出典：国家統計局「中国統計年鑑 2012年版」

図 3-4 貨物輸送量推移(1990年～2011年)

4) 輸送機関別貨物輸送量

2011年の各輸送モードの輸送量シェアは、道路 76.3% (281.3 億トン)、鉄道 10.7% (39.3 億トン)、水上 11.5% (42.3 億トン)、航空 0.02% (552.3 万トン)、パイプライン 1.5% (5.4 万トン) を占めている²。

また、道路運送の成長率が最も大きく、対前年比で 14.9% 増となっている。



出典：中国物流与採購聯合会「物流發展報告 2011-2012」

図 3-5 輸送モード別貨物輸送量構成比(2011年)

表 3-1 2011年各種輸送モードの貨物輸送量

指標	単位	輸送量	割合 (%)	対前年比成長率 (%)
総計	億トン	368.5	-	13.7
道路	億トン	281.3	76.3	14.9
鉄道	億トン	39.3	10.7	8
水上	億トン	42.3	11.5	11.7
航空	万トン	552.3	0.02	-1.8
パイプライン	億トン	5.4	1.5	9

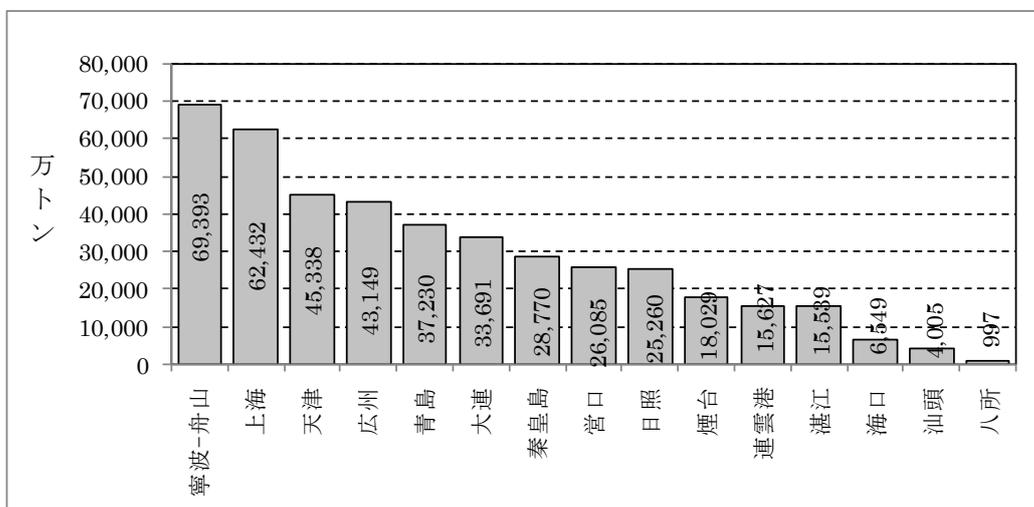
出典：中国物流与採購聯合会「物流發展報告 2011-2012」

² 図 3-4 の中国国内の貨物輸送量は国家統計局@中国統計年鑑 2012 年版」のデータであるが、表 3-1 の貨物輸送量は「物流發展報告 2011-2012」からの引用であり、最新値の修正前データが使用されているため、数値が異なる。

5) 主要港湾における貨物取扱量の推移

沿海の主要港湾で貨物取扱量の多い港湾は、2011年で寧波-舟山(69,393万トン)、2位が上海(62,432万トン)、3位が天津(45,338万トン)となっている。

いずれの港湾についても、取扱量が堅調に推移している。



出典：国家統計局「中国統計年鑑 2012年版」

図 3-6 沿海主要港湾貨物出入量(2011年)

表 3-2 沿海主要港湾貨物取扱量推移(1985年～2011年) 単位:万トン

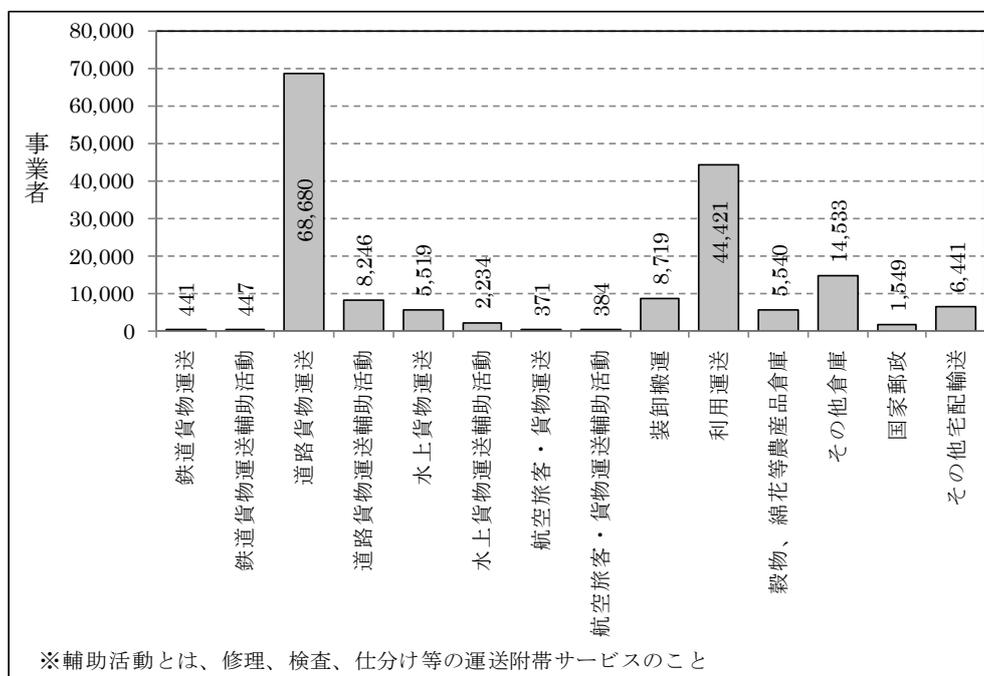
港湾名	1985	1990	1995	2000	2005	2008	2009	2010	2011
合計	31,154	48,321	80,166	125,603	292,777	429,599	475,481	548,358	616,292
大連	4,381	4,952	6,417	9,084	17,085	24,588	27,203	31,399	33,691
營口	98	237	1,156	2,268	7,537	15,085	17,603	22,579	26,085
秦皇島	4,419	6,945	8,382	9,743	16,900	25,231	24,942	26,297	28,770
天津	1,856	2,063	5,787	9,566	24,069	35,593	38,111	41,325	45,338
煙台	689	668	1,361	1,774	4,506	11,189	12,351	15,033	18,029
青島	2,611	3,034	5,103	8,636	18,678	30,029	31,546	35,012	37,230
日照		925	1,452	2,674	8,421	15,102	18,131	22,597	25,260
上海	11,291	13,959	16,567	20,440	44,317	50,808	49,467	56,320	62,432
連雲港	929	1,137	1,716	2,708	6,016	10,060	10,843	12,739	15,627
寧波-舟山	1,040	2,554	6,853	11,547	26,881	52,048	57,684	63,300	69,393
汕頭	201	279	716	1,284	1,736	2,806	3,102	3,509	4,005
広州	1,772	4,163	7,299	11,128	25,036	34,700	36,395	41,095	43,149
湛江	1,231	1,557	1,885	2,038	4,647	6,682	11,838	13,638	15,539
海口	170	288	468	808	2,118	2,614	4,855	5,700	6,549
八所	388	431	275	378	486	554	652	893	997

出典：国家統計局「中国統計年鑑 2012年版」

(3)中国における運輸事業者の概要

1)運輸事業者数

物流関連分野の事業者数は、各業態の合計で、延べ 16 万 7,525 社に上り、うち、道路貨物運送業が 68,680 社で 41%を占めている。次に多いのが利用運送業で、4 万 4,421 社存在し、26.5%を占めている。



出典：国家統計局「中国基本単位年鑑 2011 年版」

図 3-7 業態別の運輸事業者数

2) 主要大手物流企業の市場占有状況

中国の物流企業の本業売上ベースでのランキングをみると、1位は中国遠洋運送(集団)総公司以1,436億1,517万元、2位は中国外運長航集団有限公司で915億8,012万元、3位は中国海運(集団)総公司以641億6,347万元となっている。

上位企業の大部分が国有企業であり、上位21社が本業売上、50億元を超える企業となっている。「物流発展報告 2011-2012」によると、上位50社の本業売上の合計は5,927億元で、前年同期比で+31.5%となっている。また、上位50社の売上で、物流業界全体の売上の12%前後を占めている³。

表 3-3 2011 年度中国物流企業 20 強ランキング

順位	物流企業	本業売上(万元)
1	中国遠洋運送(集団)総公司	14,361,517
2	中国外運長航集団有限公司	9,158,012
3	中国海運(集団)総公司	6,416,347
4	廈門象嶼集団有限公司	2,572,523
5	中鉄物資集団有限公司	2,266,728
6	中国物資儲運総公司	2,196,617
7	河北省物流産業集団有限公司	1,639,090
8	河南煤業化工集団国龍物流有限公司	1,620,129
9	中国石油天然気運送公司	1,461,160
10	順豊速運(集団)有限公司	1,136,000
11	中鉄集裝箱運送有限責任公司	1,062,759
12	安吉自動車物流公司	1,004,817
13	朔黄鉄道発展有限責任公司	955,798
14	中国国際貨運航空有限公司	857,856
15	五礦物流集団有限公司	800,000
16	中鉄快運股份有限公司	772,478
17	雲南物流産業集団有限公司	748,013
18	北京華油天然気有限責任公司	706,176
19	海豊国際控股有限公司	603,266
20	中国石油化工股份有限公司管道儲運分公司	600,737
21	中国鉄道物資総公司	504,157
上位 50 社の本業売上合計		5,927 億元

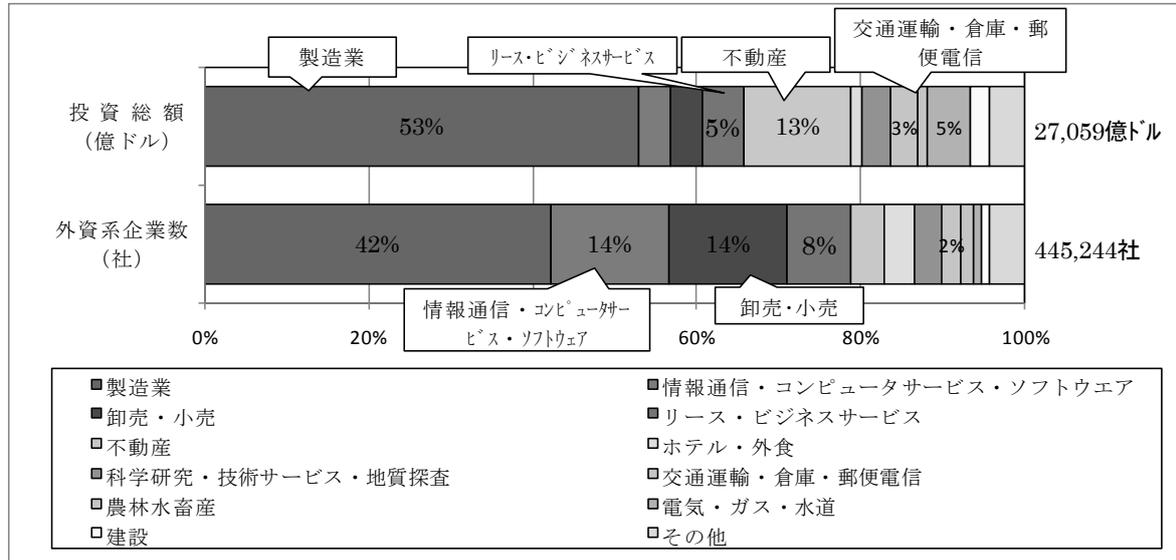
出典：中国物流与采購聯合会「物流発展報告 2011-2012」

³ 「物流発展報告 2011-2012」

3) 外資系企業の登記状況

外資系の企業数は全業種で 445,244 社、投資総額は 27,059 億ドルとなっている。

外資系企業の多い業種は製造業で、投資総額ベースで 53% を占める。運輸業（交通運輸・倉庫・郵便電信）は 3% となっている。



出典：中国データハンドブック 2012

図 3-8 外資系企業の進出分野

表 3-4 業種別外資系企業の登記状況(2010 年末現在)

	外資系企業数 (社)	投資総額 (億ドル)	登録資本 (億ドル)	うち、外資側 (億ドル)
全体	445,244	27,059	15,738	12,590
農林水畜産	7,103	325	207	179
採鉱業	1,039	151	94	63
製造業	187,547	14,306	7,982	6,424
電気・ガス・水道	3,931	1,396	573	333
建設	4,922	644	442	213
交通運輸・倉庫・郵便電信	10,577	907	521	290
情報通信・コンピュータサービス・ソフトウェア	64,300	1,063	641	619
卸売・小売	64,291	1,032	604	525
ホテル・外食	16,091	372	209	167
金融・保険	5,528	437	390	275
不動産	18,143	3,570	2,171	1,853
リース・ビジネスサービス	34,875	1,367	1,045	929
科学研究・技術サービス・地質探査	14,813	914	552	480
水利・環境・公共施設管理	1,034	170	93	77
住民サービス・その他サービス	5,138	93	56	46
教育	316	9	5	4
衛生・社会保障・社会福祉	243	25	12	9
文化・スポーツ・娯楽	2,354	142	82	65
その他	2,999	134	58	39

注) 国家工商総局の統計による。登記企業数は 08 年より企業数に支店数に加わった出所)「中国統計年鑑」

出典：中国データハンドブック 2012

4) 道路貨物運送業の特徴(個人事業主の多さ)

道路貨物運送事業者(トラック事業者)の定性的な現状の特徴として、次のように言われている。

【道路貨物運送業界の現状】

(1) 道路貨物運送業界で経営を行う企業の数が多すぎる。

現在、道路貨物運送業界で経営している企業は、毎年1万社近い数で急増しており、道路運送市場の経営主体の数は膨大なものとなっている。これが市場秩序の失調を招き、競争状況は日増しに悪化している。

(2) 道路貨物運送業界で経営している企業は、平均的に規模が小さい。

企業経営を行っている会社の規模、運送車両車及び従業員数はみな非常に少ない。設備は単一で、技術は遅れている。一方で道路貨物運送業界は、専門的な物流サービスの要請を満たせておらず、もう一方で、低水準の従来型貨物運送は供給過剰となっている。企業間の盲目的な競争が、資源を重複して浪費し、運営コストは高いものとなっている。

(3) 道路貨物運送業界で経営している企業は非常に分散している。

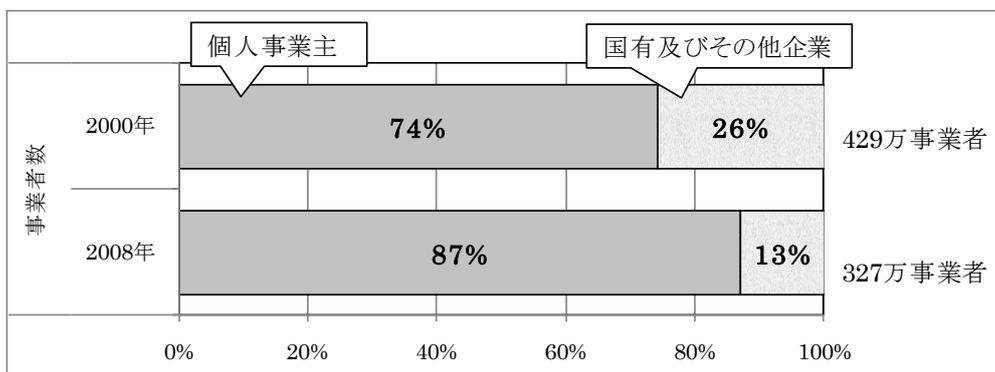
経営する企業の分布は非常に広く、企業間で各自それぞれのことを行っており、市場秩序において悪性の競争が進んでいるだけでなく、正しい交流と協力が行われておらず、全体的な優位性が非常に乏しく、事業の発展と拡大が行えずにいる。

(4) 道路貨物運送業界で経営している企業の総合力は弱い。

企業間の悪性の競争が、道路貨物運送業界を、その他の同種の運送業界に比べ、市場競争力を弱いものにしてている。

出典：「科技資訊」(北京市科学技術研究院主管、北京国際科技サービスセンター主催)2010年11期・道路貨物運送の現状及び発展傾向分析

「交通世界(運輸・車両)2010年05期」中国道路貨物運送の現状(中国交通運輸部道路運輸司 胡凱軍、嚴季)によると、2008年時点で、道路貨物運送事業者の87%が個人事業主であり、2000年の74%から13ポイント増加している。



出典：「交通世界(運輸・車両)2010年05期」中国道路貨物運送の現状(中国交通運輸部道路運輸司 胡凱軍、嚴季)から整理、再計算

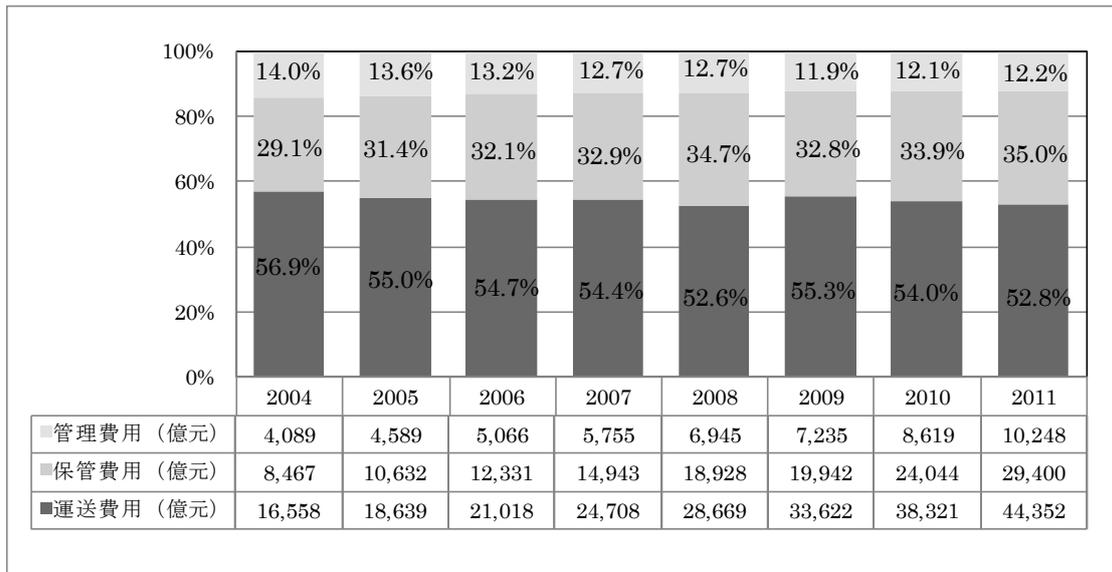
図 3-9 道路貨物運送事業者数と車両数(2000年/2008年)

3.2 中国における物流コストの構造

(1) 荷主から見たコスト構造

1) 物流関連事業者の経営コストの内訳

2011年の社会物流総費用の内訳をみると、内訳は、運送費用が44,352億円(53%)、保管費用が29,400億円(35%)、管理費用が10,248億円(12%)となっている。2004年からの推移を見ると、運送費用と管理費用の割合が縮小し、保管費用の割合が拡大する傾向にある。



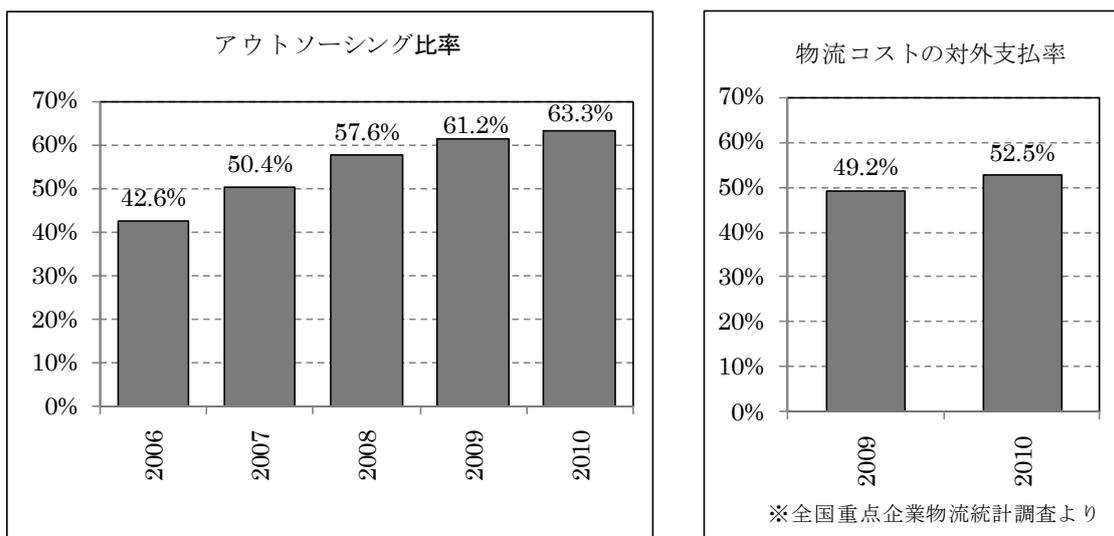
出典：全国物流運行状況通報各年版

図 3-10 社会物流総費用内訳推移(2004年～2011年)

2) 企業における物流アウトソーシングの状況

物流業務をアウトソーシングしている企業の割合（アウトソーシング比率⁴）は、近年徐々に上昇しており、2009年以降の伸びは小さくなりつつあるものの2006年の42.6%から2010年は63.3%にまで拡大している。

また、事業者が企業活動によって生じる物流コストのうち、外部事業者を支払っている物流コストの割合を示した対外支払い率⁵は、2010年時点、前年より3.3ポイント増加し、52.5%となっている。これらのことから、物流の外部化は進んでいることが伺える。



出典：中国物流与采购联合会「物流発展報告 2011-2012」

図 3-11 物流のアウトソーシング比率と物流コストの対外支払い率の推移

⁴ アウトソーシング率は、(一部でも物流のアウトソーシングを実施している事業者数)/(全体の事業者数)で求められた割合

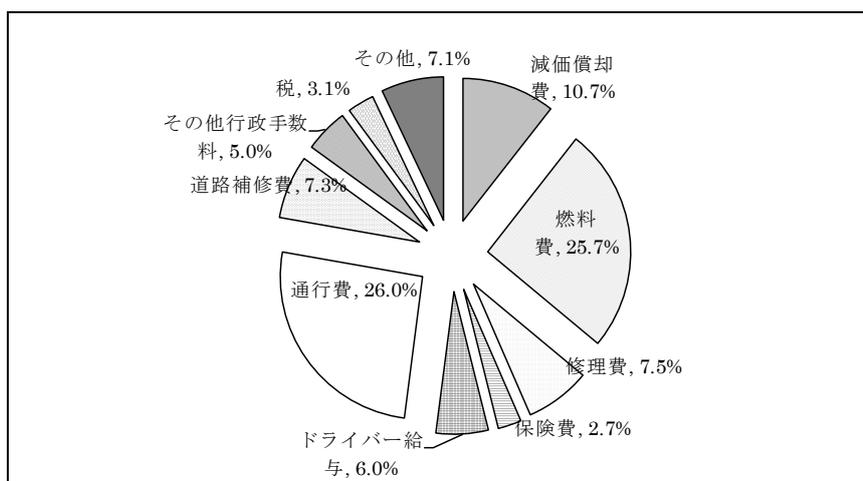
⁵ 対外支払い率は、(外部事業者を支払っている物流コスト)/(事業者が企業活動によって生じる物流コスト)で求められた割合

(2) 道路貨物運送事業者のコスト構造

中国における道路貨物運送事業者のコスト構造を示す公的な統計資料は存在しないが、交通運輸部科学研究院の公路科学研究所等で実施された個別の調査においては、燃料費、通行費の占めるウェイトが高いことがわかる。

1) 交通運輸部科学研究院公路科学研究所「2004年運送コスト構造分析」

交通運輸部科学研究院公路科学研究所が行った「2004年運送コスト構造分析」によると、道路貨物運送事業者の経営コストで最も大きいものは通行費と燃料費で、それぞれ26.0%及び25.7%となっている。次に大きいのが減価償却費で10.7%、そして修理費が7.5%、道路補修費が7.3%、ドライバー給与が6.0%と続いている。

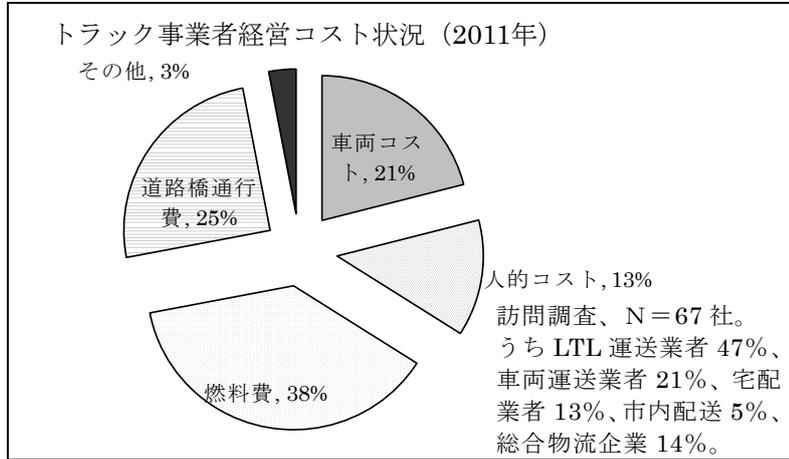


出典：交通運輸部科学研究院公路科学研究所「2004年運送コスト構造分析」

図 3-12 道路運送コスト構造

2) 雑誌「貨運車両」2012年5月「トラック事業者運営コスト状況調査」

雑誌「貨運車両」が2012年5月、道路貨物運送業者67社を対象に行った「トラック事業者運営コスト状況調査」によると、道路貨物運送事業者の経営コストで最も大きいものは燃料費で38%を占め、次が道路橋通行費で25%、次が車両コストで21%、人的コストが13%、その他が3%となっている。

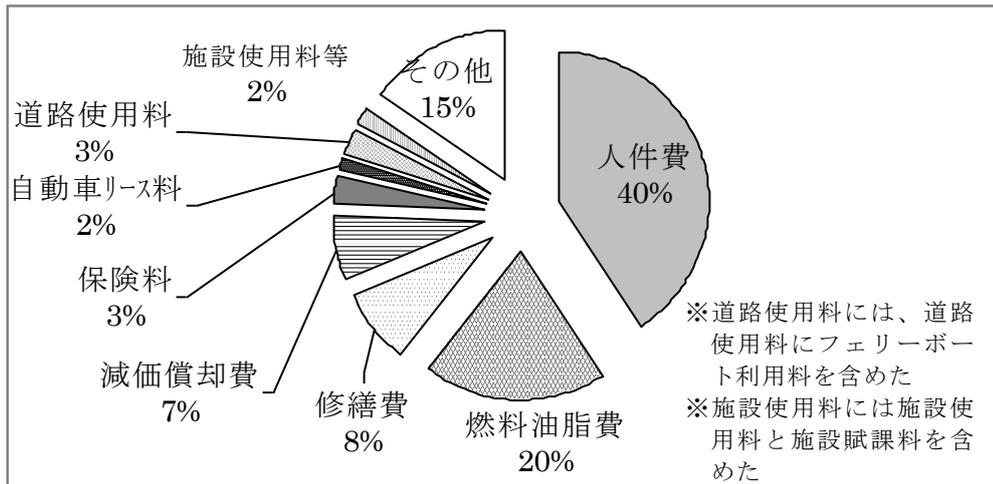


出典：雑誌「貨運車両」「物流技術と応用」雑誌社(教育部主管、北京科技大学主催)
<http://www.truck56.com/> (2012年5月「トラック事業者運営コスト状況調査」)

図 3-13 中国のトラック事業者経営コスト状況(2011年)

①参考 1 我が国における経営コストの内訳

社団法人全日本トラック協会によると我が国のトラック運送事業者の経営コストの内訳は図 3-14 の通りであり、我が国においては、人件費の割合が最も高く 40%を占め、中国で割合が高い燃料油脂費は 20%、道路使用料は 3%となっている。



出典：経営分析報告書 ー平成 22 年度決算版ー (H24.3 社団法人全日本トラック協会)より作成

図 3-14 我が国のトラック運送事業者経営コスト状況(2011年)

②参考 2 中国における経営コストの内訳

本調査で実施した中国の現地運輸事業者のヒアリングにおいて、運輸事業のコスト構造について質問したところ、以下のような回答があり、平均的な利益率は 3%とのことであった。

一方、社団法人全日本トラック協会の資料によると、貨物運送事業に対する営業利益率は平成 22 年度の数値で、- 0.7%となっている。

【貨物運送事業者（福建省）】

- ・売上高に占める原価として、燃料費、高速料金、ドライバーの人件費、倉庫費用、荷役作業員の人件費等の運送原価が 85%程度、その他一般管理費が 6%程度を占めている。運送原価のうち、燃料費の占める割合が約 50%と最も高く、ドライバーの人件費より燃料費の方が高い。燃料費に次いで高いのが、トラックのメンテナンス費用で約 25%を占めている。
- ・現在における中国系物流事業者の平均的な利益率は 3%程度である。
- ・人件費は 5 年前と比較すると 20%程度高くなっている。20 年前のドライバーの平均月給は 600 元程度だったが、現在の平均月給は 6,000 元程度になっている。
- ・経営へのインパクトが最も大きいのは、燃料費及び人件費の高騰である。燃料費と人件費は毎年上昇しているが、価格に転嫁させることはできない。そのため毎年当社の利益率は下がっている。現在は利益率を 3%程度残せる物流事業者は優良事業者であるといえる（それ位厳しい）。2000 年頃の利益率は 25~30%は確保できていた。

(3)トラックドライバーの賃金水準

中国統計年鑑における業界別都市部就労者の平均給与をみると、交通運輸、倉庫、郵政業の平均月収は製造業や卸売・小売業の平均給与より高い水準になっている。

また、2003年からの推移をみると、中国の人件費は、GDP成長率を超える速度で上昇しており、交通運輸、倉庫、郵政業についても同様の傾向が見られていることから、今後、人件費の高騰が運輸事業者の経営に影響を与える可能性がある。

表 3-5 業界別都市部就労者の平均月収推移 (単位:元)

年	全業種平均		交通運輸、 倉庫、 郵政業	農業	製造業	情報通信、 コンピュータ サービス、 ソフトウェア	卸売・ 小売	金融業	GDP の 伸び
	金額	伸び							
2003	1,164	100	1,313	574	1,056	2,575	908	1,732	100
2004	1,327	114	1,506	625	1,188	2,787	1,084	2,025	110
2005	1,517	130	1,743	684	1,328	3,233	1,271	2,436	123
2006	1,738	149	2,009	772	1,519	3,620	1,483	2,958	138
2007	2,060	177	2,325	904	1,762	3,975	1,756	3,668	158
2008	2,408	207	2,670	1,047	2,034	4,576	2,152	4,491	173
2009	2,687	231	2,943	1,196	2,234	4,846	2,428	5,033	189
2010	3,045	262	3,372	1,393	2,576	5,370	2,803	5,846	208
2011	3,483	299	3,923	1,622	3,055	5,910	3,388	6,759	228

出典：中国国家统计局「中国統計年鑑 2012」

注 1) 年間平均給与を月割で再計算

注 2) 平均給与の伸び及び GDP の伸びは 2003 年を 100 とした場合の値

3.3 中国の物流施設

中国では、物流園区、貨物運送ステーションなどの物流施設がある。貨物運送ステーションには、荷物と空きトラックの情報が集約されており、求貨求車システムが構築されており、中国の実運送を支えている。

(1) 中国における主な物流施設

中国において、よく使用される物流施設の呼称として、物流園区や貨物運送ステーションがある。

物流園区、貨物運送ステーションのイメージは次の図のとおりである。

	イメージ①	イメージ②
物流園区 8		
貨物運送ステーション 9		

図 3-15 物流園区、物流センター、貨物運送ステーションの例

⁶ 陆港信息ホームページ： <http://www.landportinfo.com/?action-viewnews-itemid-2>

壁虎物流園ホームページ：

<http://www.zhongsou.net/%E7%89%A9%E6%B5%81%E6%9C%8D%E5%8A%A1/news/8705551.html>

⁷ 无极大众信息网ホームページ： http://www.wjren.cn/store_325.html

临沂商城电子商务有限公司ホームページ： <http://info.linshang.com/news/ls50020.html>

(2) 物流園区(パーク)

1) 物流園区の定義

中国物流与採購聯合会と中国物流学会が共同で実施した「第三次全国物流園区(基地)調査報告(2012年9月)」⁸では、物流園区の定義として、敷地面積150 畝(ムー)⁹以上で貨物運送ステーション、物流センター、配送センター、運送ハブ施設、運送組織、管理センター、物流情報管理センター等¹⁰都市の物流と運営に必要なインフラがそろっているエリアとしており、物流基地やドライポート、ハイウェイポート、物流ポートも含むとしている。また、通常、物流園区は複数の事業者の施設が集積しているエリアを指すが、単独法人として物流園区を称している施設も敷地面積150 畝(ムー)以上の場合は、物流園区としている。

また、物流園区は政府主導型のものと市場(企業)主導型のものがあるが、大多数が政府主導型のものである。市場(企業)主導型のは少数で、例えば徳力西電気、物美集団が共同投資して建設したものがある。

なお、2005年11月に公布された「保税物流園区に対する管理弁法(税関総署令[2005]第134号)」では、保税物流園区の定義として、「保税区の企画面積内、または保税区と隣接する特定の港湾区域内に設立し、専門的に現代国際物流業を発展させる税関特殊監督管理区域を指す」としているが、これらは物流園区のうち、特に貿易に関するエリアを規定したものである。

⁸ 保运通ホームページ：<http://www.baoyuntong.com/>

⁹ 1 畝(ムー)= 66,700 m²であり、150 畝(ムー)は、約10百万 m²

¹⁰ 保运通ホームページ：<http://www.baoyuntong.com/datum/show-26918.html>

物流施設の呼称については、様々なものがあるが、日本と同様にそれぞれの事業者が独自の呼称を用いている場合が多く、明確な定義はない。

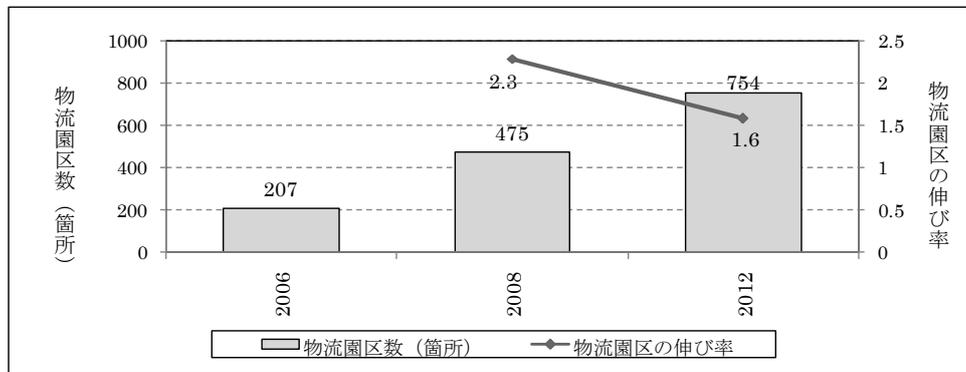
2) 物流園區数

2012年、全国には754の物流園區が存在し、うち運営中のものが348カ所(46%)、建設中が241カ所(32%)、計画されているものが165カ所(22%)となっている。エリア別では、北部沿海經濟区に最も多く分布している。

表 3-6 エリア別物流園區数(2012年)

	運営中	建設中	計 画	合 計
北部沿海經濟区	88	35	5	128
長江中域經濟区	40	31	68	139
東北經濟区	26	23	7	56
東部沿海經濟区	65	14	14	93
黄河中域經濟区	35	47	14	93
南部沿海經濟区	52	25	6	84
西北經濟区	14	25	25	64
西南經濟区	28	41	29	98
合計	348	241	165	754

出典：中国物流与採購聯合会、中国物流学会「第三次全国物流園區(基地)調查報告」



出典：中国物流与採購聯合会、中国物流学会「第三次全国物流園區(基地)調查報告」

図 3-16 全国物流園區数推移

3) 各物流園區の地理的特徴

各物流園區の地理的特徴としては、「高速道路」、「国道」に近接していることが一般的であるほか、「工業団地」の近傍が64%、「鉄道」の近傍が64%、「空港」の近傍45%、「埠頭」の近傍が36%、「税関」近傍が32%となっている。

表 3-7 各物流園區の地理的特徴

特 徴	割合(複数選択)
高速道路	87%
国道	73%
工業団地	64%
鉄道	64%
空港	45%
埠頭	36%
税関	32%

出典：中国物流与採購聯合会、中国物流学会「第三次全国物流園區(基地)調查報告」

4) 物流園区の敷地規模

物流園区の敷地規模は、「0.1-1 km²」が最も多く 46%を占めている。次に「10 km²以上」が多く 17%を占めている。

表 3-8 物流園区の敷地規模

敷地規模	割合
0.1-1 km ²	46%
1-2 km ²	14%
2-3 km ²	10%
3-5 km ²	3%
5-10 km ²	10%
10 km ² 以上	17%

出典：中国物流与採購聯合会、中国物流学会「第三次全国物流園区(基地)調査報告」

5) 物流園区の主要機能

物流園区の主要機能としては、「倉庫」(95%)、「運送」(83%)、「配送」(83%)が最も一般的であるほか、「交易」が 68%、「転送」が 66%、「フォワーディング」が 61%となっている。

表 3-9 物流園区の主要機能

主要機能	割合(複数選択)
倉庫	95%
運送	83%
配送	83%
交易	68%
転送	66%
フォワーディング	61%
加工	46%
通関申告	27%
金融物流	16%

出典：中国物流与採購聯合会、中国物流学会「第三次全国物流園区(基地)調査報告」

(3) 貨物運送ステーション

1) 貨物運送ステーション

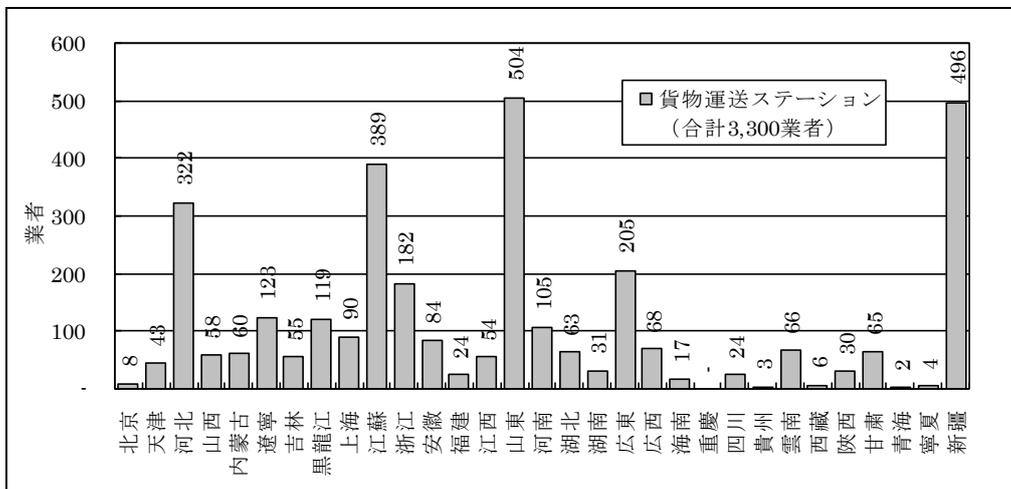
貨物運送ステーションは、以下の条件を備えた施設を指す（道路貨物運送及びステーション管理規定）。

- その経営規模に相応しい貨物運送車庫（トラック車庫）、生産管理事務室、情報管理センター、倉庫、収納棚、場所、道路等の施設があり、且つ関係部門による工事竣工検収に合格していること。
- その経営規模に相応しい安全、消防、積卸、通信、計量等の設備があること。
- その経営規模、経営類型に相応しい管理人員と専門技術人員がいること。
- 健全な業務オペレーション規程と安全運営管理制度があること。

なお、中国には物流施設の呼称のひとつとして貨運市場¹¹という呼称がある。これは、大型の貨物運送ステーションを指している場合が多い。そのため、貨運市場と貨物運送ステーションは、ほぼ同義として使用されることが多いが、貨物運送ステーションは「道路貨物運送及びステーション管理規程」で位置づけがあるのに比べると貨運市場には明確な定義は無い。また、貨物運送ステーションには、民間で設置されるものと行政が設置するものが混在している。

2) 貨物運送ステーションの数

交通運輸統計年鑑によると、2011年時点で貨物運送ステーションが3,300業者存在している。貨物運送ステーションの事業者数を地区別に見ると、最も多いのが山東省で504業者、次が新疆地区で496業者、その次が江蘇省で389業者となっている。



出典：交通運輸統計年鑑 2011 年度版

図 3-17 地区別貨物運送ステーション事業者数(2011 年)

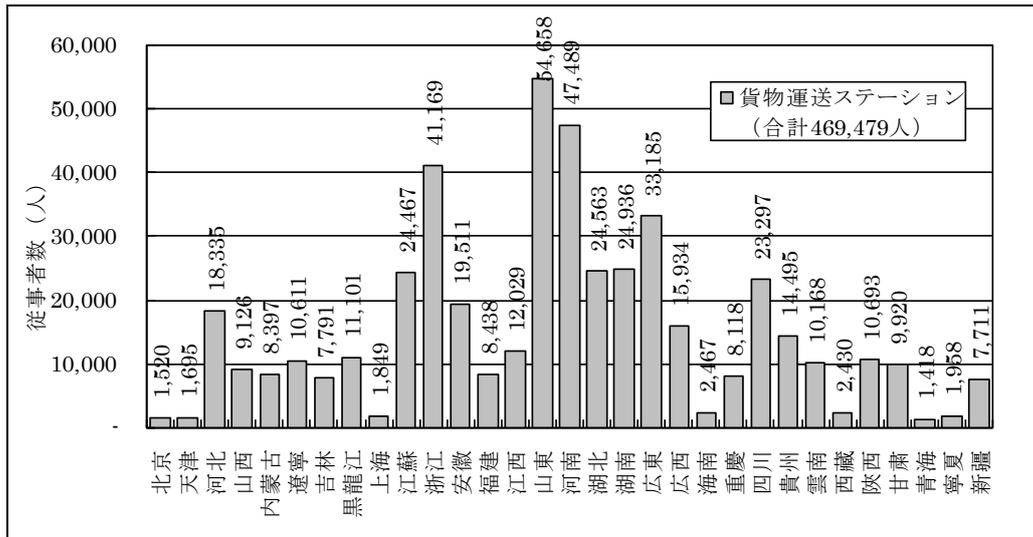
¹¹ 中国で一般的には「貨運市場」というと、立ち遅れた物流センターというイメージを持たれた施設である。成り立ちとしては、空き地に自然発生した違法なものも少なくなかったようである。近年は立ち退き等も多く、都市開発と共に、近代的な物流園区や物流センターに集約される流れにある。

3) 貨物運送ステーションの事業規模

貨物運送ステーションの従事者は全国で 46.9 万人であり、1 事業者あたりの平均従業員数は、約 140 人¹²の従事者となっている。

地区別の貨物運送ステーションの従事者数は、山東省が最も多く 5.4 万人、次が河南で 4.7 万人、その次が浙江省で 4.1 万人となっている。

従業者数に比べ事業者数が多い、新疆地区や上海、天津などでは小規模な貨物運送ステーションが多く、従業者数に比べ事業者数が少ない貴州省や四川省、湖南省では、大規模な貨物運送ステーションが多いことが考えられる。



出典：交通運輸統計年鑑 2011 年度版

図 3-18 地区別貨物運送ステーションの従事者数(2011 年)

¹² 貨物運送ステーションの従業者数 46.9 万人(図 3-18)を貨物運送ステーションの事業者数 3,300 事業者(図 3-17)で除して、142.1 人/事業者となり、おおよそ 140 人/事業者となる

①中国における小規模道路運送事業者に関する情報

中国の道路貨物運送事業者（トラック運送事業者）は、その大部分が個人事業主（个体戸）であることから、中国の各種公的統計からは、その実態を確認するのが難しい。ここでは、雑誌「交通世界(運輸・車両)」¹³への中国交通運輸部の寄稿から、道路貨物運送事業者の規模の実態を推計し、把握することとする。

【道路貨物運送企業の規模】

〔中国の道路貨物運送企業の特徴〕

経営主体が多く、企業規模が小さく、運送組織が分散し、競争力とリスク抵抗力が弱い（略して“多い、小さい、分散、弱い”）。

2000年、全国の道路運送業界における貨物運送事業者は約327万業者、車両総数は450万台に達している。全国で見ると、事業者あたりの平均車両数は1.4台/事業者である。うち、個人事業主が約242万業者で、全事業者総数の74%を占め、所有車両は217万台で車両総数の48%を占めている。この平均車両数は約1台/業者である。“国有とその他企業”は約85万業者で全事業者数の26%を占め、所有車両は233万台で、全車両数の52%を占めている。この平均車両数は約3台/業者である。全国で見ると事業者平均車両数は1.4台/業者、国有とその他企業を見ても、事業者平均車両数はわずか3台/業者にすぎない。個人事業主では、平均で事業者あたりわずか1台の車両である。

このように、大多数（74%）の事業者がみな1業者1車両で、分散した経営がなされている。これがいわゆる“経営主体が多く、企業規模が小さく、運送組織が分散している”という意味である。同時に、また国有企業とその他事業者の平均車両数がより高いものとなっており、個人事業主の平均車両数の3倍となっている。これはつまり、26%の国有企業とその他事業者が、車両総数の52%を占めているということである。

2008年、全国の道路運送業界における貨物運送事業者は約429万業者あり、このうちの87%が個人事業主である。車両総数は720万台に上り、事業者平均の車両数は1.7台/業者、個人事業主以外の「その他事業者」の平均車両数は6台/業者である。「道路貨物運送及びステーション管理規定」は、道路貨物市場に参入する企業に対し、車両数制限を設けておらず（市場参入ハードルが低すぎる）、同時に自家用車による営業行為も横行しているため、2008年、道路貨物運送企業中87%以上が個人事業主となっている。

¹³ 「交通世界」雑誌社(交通運輸部主管、交通運輸部科学研究院主催)
交通世界杂志社ホームページ：<http://www.transpoworld.com.cn/Transport/>

表 3-10 道路貨物運送企業状況

年	事業者		車両数	平均車両数
2000年	合計	327万社	450万台	1.4台/事業者
	個人 (構成比)	242万社 (74%)	217万台 ^{※5} (48%)	1台/事業者
	その他 (構成比)	85万社 (26%)	233万台 (52%)	3台/事業者
2008年	合計	429万社	720万台	1.7台/事業者
	個人 (構成比)	373万社 (87%)	384万台 ^{※3}	1.0台/事業者 ^{※4}
	その他 (構成比)	56万社 ^{※1} (13%)	336万台 ^{※2}	6台/事業者

- ※1：本文中の「貨物運送事業者は約 429 万業者あり、このうちの 87% が個人事業主である」との情報を基に、429 万社×13% が会社組織(その他)として、56 万社を推計
- ※2：本文中の「車両総数は 720 万台に上り、事業者平均の車両数は 1.7 台/業者、個人事業主以外のその他事業者の平均車両数は 6 台/業者である」との情報を基に、56 万社×6 台/事業者が車両数として、336 万台を推計
- ※3：車両総数 720 万台と会社組織(その他)の車両数(336 万台)の差分を個人事業主の車両数として、384 万台を推計
- ※4：個人事業主の事業者数と車両数から、384 万台÷373 万社を個人事業主の平均車両数として、1.0 台/事業者を推計
- ※5：車両数は、表 3-11 に示すとおり、トラックの形状をした車両台数がカウントされている。中国では、都市部でのトラックの流入規制を受けないようにトラック以外の形状の車両を所有する事業者がいることや事業者登録のみを行い車両を持たない事業者がいるため、事業者数より車両数が多くなっていることが考えられる。

また次の表から、専用車両数が比較的速い速度で年々増加しており、中国の道路貨物運送業が次第に専門化の方向に発展しているのがわかる。

表 3-11 営業用貨物運送専用車両状況 (単位:台)

年	コンテナ車	大型運送車	タンクローリー	冷蔵車
1996年	8,986	3,688	24,449	6,515
2000年	20,437	3,987	47,630	9,577
2005年	58,346	5,665	84,881	12,272
2008年	95,925	14,813	150,467	9,871

出典：雑誌「交通世界(運輸・車両)2010年05期」中国道路貨物運送の現状(中国交通運輸部道路運輸司 胡凱軍、嚴季)¹⁴

¹⁴ 中国知网 NKI 知网空間ホームページ：
<http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotal-JTSY201005036.htm>

②中国現地ヒアリングによる中国運送事業者等の概要¹⁵

本研究を進めるにあたり、中国資本の運送事業者や貨物運送ステーションを訪問し、中国現地にてヒアリング調査を実施した。ここでは参考として、医薬品輸送事業者（上海）、貨物運送事業者（福建省）、貨物運送ステーション運営事業者（浙江省）の概要について紹介する。

(a) 医薬品輸送事業者(上海)

【事業概要】

創業は1999年で8,000元を元手にスタートした。2004年に現在の主要荷主と取引を開始し、その荷主の成長と共に成長してきた。現在は、医薬品、食品、化粧品の3つの商品群の取扱いを中心に、貨物輸送、倉庫、荷役、区域配送などの物流サービスを提供している。近年、日本の医薬品物流事業者とパートナーシップを結び、またISO9001を取得している。

【事業規模】

現在、従業員数は約100名、拠点を天津、成都、広州に拡大している。保有倉庫の総面積は40,000 m²である。

【ITを活用した物流サービス】

WMSを使った倉庫管理を提供しており、荷主は貨物の状況をリアルタイムで把握できる。倉庫業務では、「可視化」「情報化」「智能化(顧客の需要予測などに役立つ情報を提供する)」に基づきサービスを提供している。また荷主のニーズに合わせて、自社でカスタマイズを行い提供している。GPS等を活用した貨物のトレースも行っており、トラブルが生じた際は即時に荷主へ情報提供をできる体制を整えている。また荷主のサプライチェーンを把握し、ボトルネック解決に向けた物流提案を行っている。

【経営に対する姿勢】

「専門的で誠実な物流サービスを通して、中国民営企業を導く旗艦社となるよう努める。荷主及び荷主の顧客、従業員及び従業員の家族、株主及び経営パートナー、政府及び社会に対してそれぞれ力になれるよう努力する」を経営理念としている。

また、経営目標、サービス目標、行動指針、持つべき価値観等を明文化し、日々、朝礼等を通じて、従業員に意識づけを行っている。

【経営課題】

荷主の成長速度に比べて、成長スピードが遅れていると感じている。その原因は、人材と資本である。我々のような中小企業にはなかなか優秀な人材や資金が集まりにくい。

日系事業者が苦勞する中国人スタッフの育成は、当社においても同様に課題である。人材育成を行ううえで重要視しているのは、企業文化である。企業文化を浸透させ、皆が同じ方向を向いて働ける文化づくりが重要だと考えている。

¹⁵ 中国における運送事業者の実態を捉えるため、中国上海市、杭州市、福州市において、国土交通政策研究所が現地中国にてヒアリングを実施して結果を取りまとめたもの。

企業文化の重要性については、事業を運営する過程において徐々に気づいていった。従業員の考えが一致していないことで、利益が思うように上がらない、といったことが何度かあった。一つ例をあげると、倉庫作業員 12 名が同時に辞職するということが起きた。また退職金（計 9 万元ほど）も要求され、当時そのようなお金を自社のみで用意することはとてもできず、銀行は中小企業に融資をしてくれないため、最終的には親に借金をしてもらい、何とか調達したが、本当に大変な思いをした。

辞職する従業員から話を聞いたところ、残業手当が正しく支払われていない、ということであったが、一番の問題は、そういう動きをするよう扇動する人間がいたことである。その後残業手当に関する規定は整えたがそれ以上に、何が正しい行動なのか、その価値観を全従業員に浸透させていく必要があると感じた。

自分の会社に誇りを持ってもらい、自分の利益（給料）だけでなく、周囲のために頑張ることの尊さを教育していかなければならないと強く感じた。

そのため、現在では階層別研修を充実させ、各リーダーの行動見本を通じて企業文化の浸透を図っている。そのうえで重要なことは、まずトップ自らが行動見本となることだと考えている。



図 3-19 所内に掲示されている経営理念等



図 3-20 施設の様子



“闯黄灯”暂不处罚，你怎么看？

日前，公安部下发通知，要求各地交管部门对目前违反黄灯信号的，以教育警示为主，暂不予以处罚。一起来关注：

1. 您怎么看待“闯黄灯”暂不处罚？
- 合理，闯黄灯处罚存在操作上的难度 合理，黄灯只是警示
- 不合理，黄灯的警示作用无从发挥 不合理，开黄灯时，可能误判闯红灯
- 可以暂罚，以后再修改 酌情而定 没有太大变化，一直严格处罚

图 3-21 社内報

(b) 貨物運送事業者(福建省)

【事業概要】

創業は1993年で、台湾系大手電機メーカーなどを顧客としていた。当初は簡単な輸送のみを請け負っていたが、取引を通じて徐々に信頼されることで、取扱量が増えていき、更に倉庫での保管業務など提供するサービスも増やしていった。中国では荷主は自社倉庫を所有していないことが多いため、出荷される製品・部品はまず当社の倉庫に保管され、その後輸送を行うという流れが基本となっている。

現在も、主なサービスは国内におけるトラック輸送である。

主な取扱貨物は電子製品（部品含む）で、荷主の工場から出荷される電子製品を当社の倉庫に保管し、そこから発注に応じて他の工場等へ出荷している。顧客工場から当社倉庫までの輸送を自社車両にて輸送し、長距離運行は協力会社に委託している。

2007年にはヨーロッパ、アメリカ、オーストラリア等からの輸入を対象とする納品代理業務を開始した（荷主は電機メーカー）。国外に支店・代理店等は設けていない。

【事業規模】

現在国内に約30支店、倉庫数は約70棟、保有車両台数は約400台となっている。

国内輸送売上高は年間3～4億元である。国外売上高は貨物の価値で計算しており、年間約70億元である。

繁忙期は自社のみでは対応しきれないため、協力会社を活用しており、協力会社の保有台数まで含めると2,000台ほどの物量をカバーできる。分公司や倉庫は全て荷主の工場の近くに設けている。

【事業環境】

〈コスト構造〉

売上高に占める原価として、燃料費、高速料金、ドライバーの人件費、倉庫費用、荷役作業員の人件費等の運送原価が85%程度、その他一般管理費が6%程度を占めている。

運送原価のうち、燃料費の占める割合が約50%と最も高く、ドライバーの人件費よりも燃料費が高い。燃料費に次いで高いのが、トラックのメンテナンス費用で約25%を占めている。人件費は5年前より20%程度高くなっている。20年前のドライバーの平均月給は600元程度だったが、現在の平均月給は6,000元程度になっている。

現在における中国系物流事業者の平均的な利益率は3%程度である。

〈コストの高騰〉

経営へのインパクトが最も大きいのは、燃料費及び人件費の高騰である。燃料費と人件費は毎年上昇しているが、価格に転嫁させることはできない。そのため毎年、利益率は下がっている。2000年頃の利益率は25～30%は確保できていたが、現在は利益率を3%程度残せる物流事業者は優良事業者であるといえるくらい厳しい状況にある。

運賃を上げることができないのは、競争が激しいためである。運賃を上げれば別の事業者の仕事を取られてしまう。

〈競争環境〉

当社と同じ頃に設立した事業者は、現在では既に80%程度が廃業している。廃業する事業者の特徴として、内部的なコスト管理をうまくできないなかで、外部環境の変化で燃料費等のコストが高騰していくことにより、維持できなくなった事業者が多い。

また物流業界の将来に見切りをつけて、他の業界に移っていった事業者もいる。

中国の運輸事業者においても価格の安さとサービスの質は重要である。サービスの質とは、荷主に対する態度・マナーが良いこと、性能が良いトラックを使っていることなどがあげられる。

〈今後有望な市場〉

低温物流を中国で行っている事業者はまだ少ないが、今後は有望であると考えている。また宅配物流も今後伸びていくと思われる。当社も今後宅配輸送に参入しようという計画を立てている。ただし宅配のコストは高いため、消費者がその高い価格を受け入れるかどうかの問題である。

〈外資系事業者が中国で成功できない理由〉

中国で成功するには、現地の商習慣を理解したうえでの事業運営が求められるが、外資系物流事業者はルールや法規制を四角四面にとらえすぎて柔軟な対応があまり上手でないように思われる。

【ドライバーの管理・育成】

省外への長距離輸送が中心であるため、ドライバーの2人運行を行っている。主ドライバーは自分が使用するトラックの購入額の20%を負担させている。ドライバーがトラック購入額を負担する制度は、中国では一般的である。なお、補助のドライバーは、あくまで臨時的な扱いであるためトラック購入の出資は行わずボーナスもない。

社内に安全部門を設けて、ドライバーの安全教育会議を定期的に行っている。また異常事故処理チームを設けており、交通事故が起きた場合、即座に処理・分析を行い、荷主へ報告している。



図 3-22 物流施設のゲート



図 3-23 本社工屋

(c) 貨物運送ステーション運営事業者(浙江省)

ヒアリングを行った貨物運送ステーション運営事業者は、化学品メーカーとして1986年に創業し、その後、農業、物流、投資などへ事業を拡大していった事業者である。

物流事業は1997年からスタートし、3PL事業を中心にサービスを展開してきた。2003年に浙江省にて貨物運送ステーションの運営を開始し、その後、成都、蘇州でも同様の事業展開を行っている。当事業者の浙江省における貨物運送ステーションは、日本において中国の先進的な貨物運送ステーション（以下「浙江省物流基地」）として紹介されることが多い。

【貨物運送ステーションの成り立ち】

- ・貨物運送ステーション（貨運市場）は元々、トラック運送業者が自発的に集積して、そこにビジネスチャンスを見いだしてひとつにまとまったことから始まっている。
- ・中国には、非効率で旧態依然とした貨運市場が沢山残っている。
- ・中国で3PL事業を行っている事業者のほとんどが車両を持たずに請け負っており、実際に輸送を担うのは、零細な中小物流事業者である。それらの多くの事業者は帰り荷の確保まで出来ないため、帰り荷を確保する場として活用されている。

【浙江省物流基地の概要】

- ・敷地面積：約35万m²
- ・投資金額：2億元（設立当初）
- ・入居企業数：約480社
- ・登録車両数：約40万両
- ・1日に出入りする車両数：約4,000～5,000両

【浙江省物流基地の機能】

- ・浙江省物流基地は、輸送費削減効果を生み出すワンストップサービスの施設であり、以下の5つのシステムからなる。
 - a) 運営管理システム（営業、販売、誘致、不動産管理、実績管理、経理管理など）
 - b) 情報システム（情報取引システム、プラットフォーム管理システムなど）
 - c) 行政システム（税務、公安、交通運輸、安全など）
 - d) 仲介システム（銀行、保険、郵政など）
 - e) 三次産業関連システム（飲食、宿泊、百貨店など）

【浙江省物流基地の提供サービス(役割)】

- a) 物流の迅速化：e 配合（IT化による迅速化・効率化取引の斡旋）により、待ち時間の短縮、中小企業の発展促進、保証システムの確立
- b) ドライバーの利便性の提供：安全に駐車できる空間、貨物情報の簡単な入手と引き合い、気楽に休息が取れる空間の提供
- c) 地域雇用への貢献：雇用・税収の増加



图 3-24 浙江省物流基地の様子



图 3-25 浙江省物流基地内の情報掲示スペースと情報掲示板

【浙江省物流基地の特徴】

- ・浙江省物流基地を利用するためには、ドライバーは会員登録を行う必要がある。
- ・会員になるためには、個人情報（犯罪歴や信用情報など）の審査を経る必要があるため、会員であること自体で輸送の質の高さが証明されることになる。
- ・IT化を推進することで、信頼性を高める工夫をしている。
- ・会員になると杭州、蘇州、成都全ての貨物情報が検索でき、荷物の確保が容易となる。
- ・浙江省物流基地では、ドライバーと荷主事業者で取り引きされた情報を確認し、確実に輸送されるよう管理している。
- ・登録業務や、税金、政府との交渉など、中小零細企業が弱い面においてもバックアップするサービスを提供し、健全な物流産業の育成に寄与している。

【主な荷主】

- ・杭州は製造業の都市であり、主要荷主は中小製造業となる。また、内陸部への大手卸売業や小売業の貨物も取り扱っている。

【ビジネスモデル】

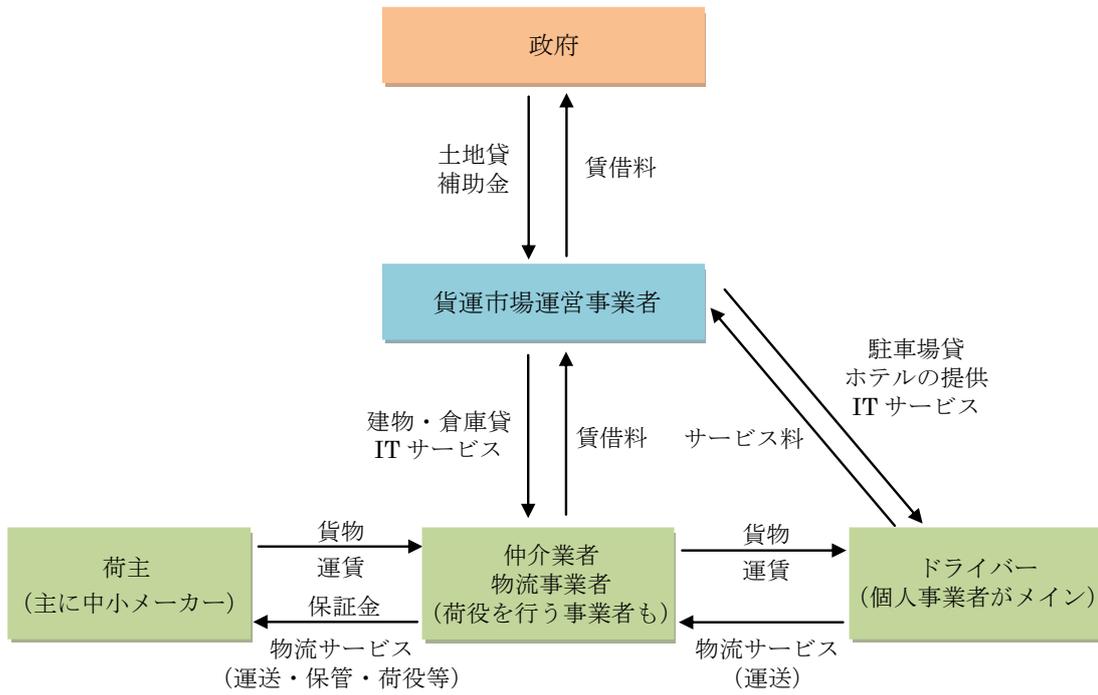


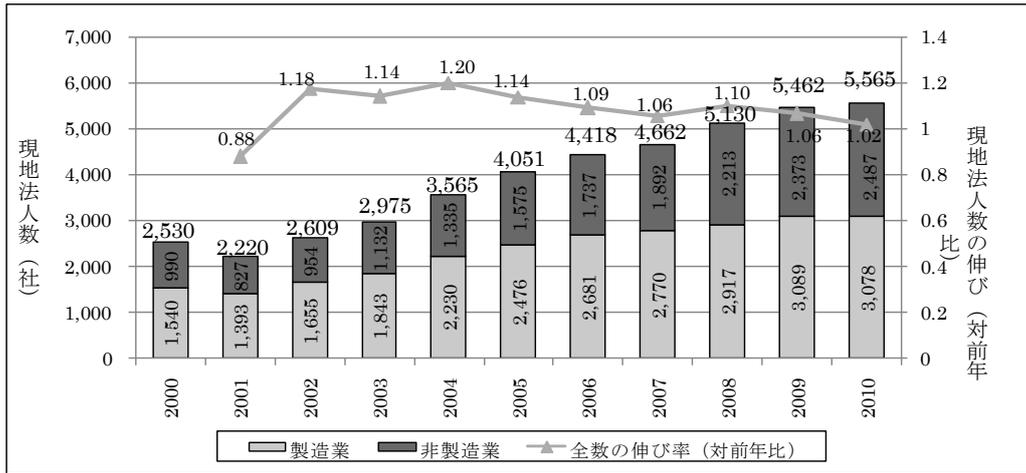
図 3-26 浙江省物流基地におけるビジネスモデル

3.4 日系物流事業者の海外進出状況

中国への進出事業者数は増加傾向にあるものの運輸事業者については、2008年をピークに減少している。中小物流事業者の進出状況は、近年についても増加傾向が見られる。

(1) 中国進出事業者数の推移

中国への進出事業者数は、2010年の対前年比が1.02であり、依然として伸びている。製造業については、2009年から2010年にかけて減少しているが、非製造業については伸びている。

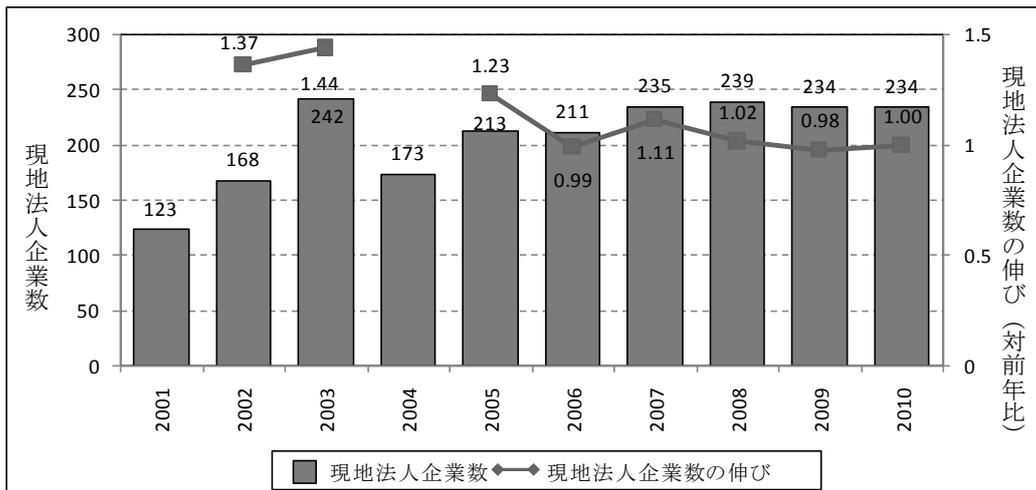


出典：経済産業省海外事業活動基本調査

図 3-27 進出事業者数の推移

(2) 中国における日系運輸事業者数の推移

日系運輸事業者の中国現地法人企業数は、2004年以降2008年まで66社増加と増加傾向を示していたが、2008年以降については、ほぼ横ばいとなっている。



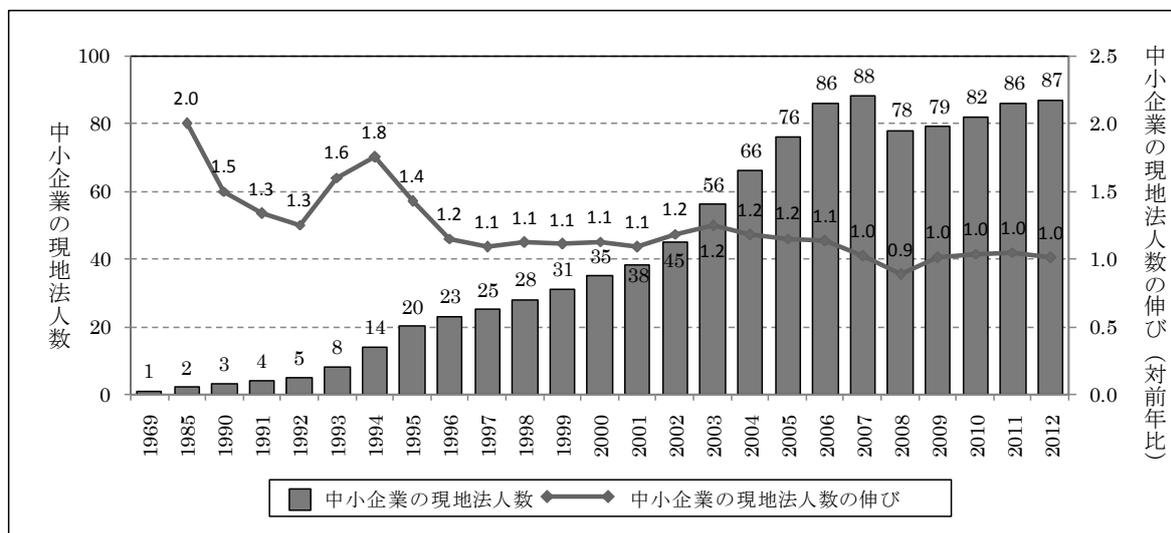
注) ～2003までは運輸・通信業、2004からは運輸業

出典：経済産業省海外事業活動基本調査

図 3-28 日系運輸事業者の中国現地法人企業数の推移(全数)

(3) 日系中小物流事業者数の推移

日系中小物流事業者数については、公式の統計は存在しない。蒼蒼社の中国進出企業一覧のリストから試算すると、2012年時点で現地法人数は87社となっている。なお、ここでは、集計対象として、非上場企業でかつ資本金が3億円未満の事業者としている。



注 1) 2013年版は、北京・上海の事業者のみを対象としているため、それ以外の地域(例えば、大連や青島)の廃業、設立状況は分からないため、事業継続しているものとした。

注 2) 2007-2008年版から2013年版に掛けて、北京・上海に所在地がある事業者でリスト化されていない事業者については、一律に2008年に廃業したとしてカウントした。

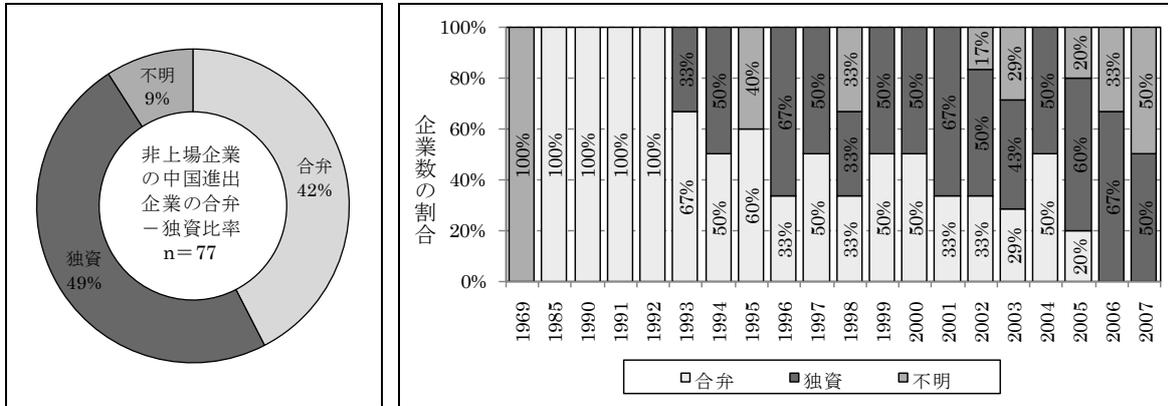
出典：中国進出企業一覧(蒼蒼社)より

図 3-29 日系中小物流事業者の中国現地法人数の推移

①参考 1 中国に進出している中小物流事業者の進出形態

蒼蒼社で発行されている中国進出企業一覧（非上場企業編）を用いて、物流事業者の合弁・独資の比率をみると、不明事業者を除き合弁と独資は同数となる。

また、中国の WTO 加盟後に独資による会社設立が解禁されたこともあり、近年進出している企業では独資企業の割合が高まっている。



出典：中国進出企業一覧(蒼蒼社)より

図 3-30 合弁－独資比率

②参考 2 中小物流事業者の中国進出事例

既存文献¹⁶では、中小物流事業者の海外事業展開について紹介しており、ここでは、その実例として、事業概要や進出のポイントを以下の通り整理している。

先行 4 事例では、2 社が中国における実輸送を実施している事業者で 2 社が利用運送等、輸出入を対象とした輸送を実施している事業者である。

表 3-12 先行事例における中国等海外進出の概要

	ハヤブサ倉庫	富樫運輸	遠藤運送	若吉サービス
現地法人名	瀋陽飛鳥運輸	大連三幸物流 (独資)	東・遠藤貿易 (提携先)	---
進出先	瀋陽	大連	広州	
進出のきっかけ	海外市場への魅力	日本からの進出企業の役に立ちたい	荷主からの勧誘	海外市場への魅力
荷主の開拓方法	地道な人脈づくり	地道な人脈づくり(居酒屋を展開し日系企業の人脈構築を実施)	提携先の立地場所(広州、シンセン) 近隣の日系企業など、日本への輸出荷主への展開	
展開事業	瀋陽市内を中心に日系企業を対象とした実運送	日系メーカーの工場間輸送を中心に、大連-上海や大連-北京などの輸送を実施(実運送)	中国現地からの輸入コンテナの輸配送業務を実施。中国現地におけるバンニング管理・指導を実施	海外引っ越し、保税倉庫を生かした新規事業(一般貨物)の企画開発
現在の荷主	日系運送事業者、日系食品メーカー	日系プラスチック製造業、紙業、家電メーカー		個人、法人の引っ越し需要
車両展開	冷凍・冷蔵車(2トントラック)2両、20トントラック	進出当初(4トントラック3両、8トントラック2両)→現在(2トントラック~15トントラック)計24両	0両	0両
中国事業の展開ポイント	品質重視の輸送と運行	現地採用中国人スタッフの育成	質の高いハンドリング業務の提供	作業現場をもつ、引っ越し専門業者

出典：物流ニッポン(2010年7/8号、7/12号、7/15号、7/26号)

¹⁶ 物流ニッポン(2010年7/8号、7/12号、7/15号、7/26号) (株)物流ニッポン新聞社

第4章 実態調査手法の設計及び実施概要

4.1 実態調査手法の設計

(1) 実態調査で把握すべき事項の整理

1) 文献調査を通じて得た調査企画上のポイント

① 参入を検討する事業者の観点から把握すべきマネジメント項目

「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究 報告書」社団法人 中小企業診断協会愛知県支部、「我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究報告書」独立行政法人 中小企業基盤整備機構、などの企業の中国進出に関する文献をもとに、中国進出において、特に注意が必要なマネジメント項目を参考とし、調査すべき課題項目を下記のとおり抽出した。

表 4-1 文献から得られた情報からみたマネジメント項目と調査時のキーワード

重要性が高いと見られる マネジメント項目	既存文献における指摘事項
現地への権限移譲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地のことは現地の経営トップに任せる ・ 現地スタッフへの権限移譲 ・ 経営判断の迅速性
優秀な中国人社員の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営を委ねることができる現地人トップを見出す ・ 従業員の教育・訓練には、公的機関・制度を利用する ・ 現地トップの対人能力 ・ “何故”、“だから”を明確にした指導
本社とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業経営及び海外進出に関して、経営トップのポリシーが明確である ・ 本社とのスムーズな意志疎通
現地にあわせた人事給与制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の評価は根拠を明確にする ・ 日本と中国の文化的基層の違いを認識する ・ 中国人スタッフの評価基準の明確化
内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 品質管理は日本のシステムを導入する ・ 経営管理上の日中文化の相違点を認識する ・ 徹底した管理
日本人駐在員のリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地の経営トップとコミュニケーションを図る ・ 日本人のリスク感性の問題に対する認識 ・ 現地で右腕となる人材の派遣
現地における人的ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地に信頼できる人脈がある ・ パートナーの育成も視野に入れた選定 ・ 仕事以外での人脈づくり ・ 現地における人的ネットワークの重要性
投下資金の確保の仕方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資は極力抑える
国内事業の経験値	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社製品に国際的な競争力がある ・ 製品技術が業界で卓越している

②ベンチャー企業に見立てた成長プロセスごとの実態把握の重要性

事業者ごとの事業運営の実態把握を行うにあたっては、既存文献として、エリック・G・フラムホルツ、イボンヌ・ランドルが著した「アントレプレナー マネジメント・ブック」と柳孝一・山本孝夫が編著した「ベンチャー・マネジメントの変革」、網倉久永、新宅純二郎著の「経営戦略入門」を参考にした。

既存の文献においては、物流事業者の海外事業展開について、進出時から現在にわたり事業を拡大させてきたプロセスを体系的に整理したものは見当たらなかった。そこでベンチャー企業の成長プロセス（創業時～現在）分析手法を参考にし、海外事業の成長プロセスを整理することを試みた。

既存文献によれば、ベンチャー企業の経営戦略においては、発展移行時期に応じてそれぞれ異なった課題が生じてくるため、同じマネジメント項目であっても、時期によってその重要度が変化したり、異なった対応が求められたりする。そのため、ベンチャー企業研究においては、その発展度合に応じた、必要になる又は重要度が高まるマネジメント項目の整理を試みている。

発展度合に応じて各マネジメント項目の重要性や対応の在り方に変化が生じる傾向については、立ち上げ期における企業経営全般に該当するものであり、未開拓の海外市場における拠点の立ち上げにおいても当てはまると考えた。このため、中国の物流市場における拠点立ち上げについては、その事業の発展度合に応じマネジメント項目の重要性が変化するとともに、それに対する各事業者の対応その対応方法にも一定の傾向が見られるのではないかという仮定のもと、発展度合に応じた重要性の変化とその対応を捉えるように調査項目を設計した。

③既存事業を維持・拡大していくための競争戦略

網倉久永、新宅純二郎著の「経営戦略入門」では、企業が成長していくには他社との競争に打ち勝っていかなければならないが、そのためには競争優位の実現とその維持が重要となるとしている。

競争優位とは、ライバル企業との競争における優位性であり、ライバル企業と比較して「収益ポテンシャル(潜在的な収益可能性を含む)」が高い状態を指す。この競争優位の実現及び維持は、企業を取り巻く外部要因と各企業の内部要因との適合度合(組み合わせ)によりもたらされるとしている。

外部要因とは、一企業が所属している業界自体の収益性の高さを指し、その分析手法として「業界構造分析」を紹介している。本研究においては、対象となる中国に進出している中小物流事業者が提供している物流サービスが多岐に渡っており、市場のセグメンテーションが複雑であることから、一般的な統計データを用いた分析に留めている。

内部要因とは、企業の保有している資源・資産に着目するもので、その代表的な考え方として「経営資源」を挙げている。経営資源とは、ヒト・モノ・カネ・情報（技術ノウハウやブランドなど）の4種を指し、ヒト・モノ・カネの有無は特定の戦略を実現できるか否かに関連し、情報はある戦略をどれだけ効果的・効率的に実行できるかに関わってくるとしている。本研究においても、海外事業を展開するうえで必要な経営資源をどのように調達し、どう活用したのか、また重要性の高いものは何か、その実態を捉えることができるように調査項目を設計している。

これらの考え方を前提として、競争優位の実現及び維持を図るための基本的定石は「差別化の追求」と「低価格・低コストの追求」のいずれかであるとしている。「差別化」とは、自社製品・サービスの違いを顧客に認識してもらい、単純な価格比較ではなく、その違いに価値を認めてもらうべく顧客にアプローチすることとしている。「低価格・低コストの追求」とは、その名のとおり低価格を可能にする体制を実現することで、安さを武器に顧客の獲得を目指すものである。本研究においても、中国に進出している中小物流事業者が、差別化の追求又は低コストの追求のいずれの方法により競争優位を実現しているのか、またその方法は具体的にどのような戦略か、ということ把握できるよう調査項目を設計している。

④文献調査から得られたポイントのまとめ

既存の文献から、事業者の成長プロセスを分析していく際のポイントとして以下の3点を考慮した調査項目を設計することとした。

- (a) 企業は成長度合（規模拡大）に応じて、求められるマネジメント項目に変化が生じ、その変化にうまく対応していくことが、事業をスムーズに展開するうえで必要となることから、進出時から現在に至るまでの複数時点において必要となるマネジメント項目の変化とその対応方法が捉えられるように設計する。
- (b) (a)の背景として、事業を成長させるためには、競争優位性の実現及び維持が求められる。競争優位性の実現に必要な経営資源をどのように調達し、活用してきたのか。さらにその実現を図るための手段として、差別化及び低コスト化のどちらのアプローチに重点を置き、事業を展開させてきたのかを捉えられるように設計する。
- (c) (a)及び(b)を骨子としたうえで、中国事業であるがゆえ重要性に特色が出る項目（内部統制、現地に合わせた人材育成システム、人的ネットワーク等）を加味し、必要な項目を網羅できるよう設計する。

表 4-2 文献調査から整理した調査のポイント

新規進出企業の成長段階	クリアすべき課題	中国に進出している中小物流事業者への適用イメージ
第1段階 (進出期): 新しい事業を創設する時期	<ul style="list-style-type: none"> ・市場の確保 ・顧客ニーズの提供 (技術、サービスの保有状況) ・提供能力 (資本の大きさ、ネットワークの大きさ) ・競争優位性の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・中国進出時の顧客 ・進出の理由 ・受注事業の種類 ・受注規模 ・現地パートナーの見つけ方、提携状況 ・競争環境
第2段階 (事業拡大期): 売上や従業員数などが急激に拡大する時期	<ul style="list-style-type: none"> ・資源の獲得能力 (新規受注量の増大、提供事業の拡大) ・オペレーションシステムの開発能力 (提供事業や提携先の拡大) ・競争優位性の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ・受注量の増加方法 ・自社拠点の数や規模 ・協力会社の推移 ・自事業者の強み ・現地スタッフとの役割分担
第3段階 (企業の質の変革期): 人材、資金、設備等の拡大を見直す時期	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略を立案・発展させる能力 ・適切な組織構造とコントロールを開発する能力 ・マネジメント能力を開発する能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業拡大戦略 ・法人の形態 ・現地パートナーとの役割分担 ・人材確保の方法
第4段階 (企業文化確立期):	<ul style="list-style-type: none"> ・共通の企業文化の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の方法 ・他事業等への影響

2) 専門家ヒアリングを通じて得た調査企画上のポイント

文献調査から得られた調査項目をもとに、調査の実施方法及び調査項目の設定について、専門家ヒアリングを実施し、調査ポイントの整理を行い、主要な指摘事項から、実態調査に反映すべき調査項目について取りまとめた。

表 4-3 主な指摘事項と対応方針

	指摘事項	方針	調査項目への反映
調査の実施方法	進出事例が少ないため、アンケートだけでなくヒアリングを実施して事例を収集する必要がある。	・アンケートとヒアリングを併用し、実施する。	
	表に出てこないルールが多く、その点を抽出するには大手の協力会社等からヒアリングを実施し捉えていく必要がある。		
	コスト構造等は統計がないため、アンケートやヒアリングで収集するしかない。		
調査で捉える項目・視点	中小物流事業者単独では進出が難しい。現地パートナーの他に荷主との関係(日本国内での実績)を捉える必要がある。		<ul style="list-style-type: none"> ・既存荷主の有無 ・中国進出時の既存荷主からの誘いの有無
	進出や事業拡大には現地パートナーが重要である。どのような提携方法をとっているか捉える必要がある。 現地パートナーについては見つけ方や提携方法、役割分担も捉える必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・提携方法、知り合い方、役割分担等について捉える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地パートナーとの提携方法 ・現地パートナーの見つけ方 ・現地パートナーとの役割分担
	現地のコスト構造として、日本人駐在員の有無が大きいので、駐在員の人数やコスト負担方法を捉える必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・詳細についてはヒアリングとする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人現地駐在員数と人件費の負担方法
	価格競争に勝ち抜くためには、現地の優秀な人材確保が必要である。 初期の段階と現地化を進める段階で役割分担の変化しているはずである。その変化を捉える必要がある	<ul style="list-style-type: none"> ・進出時と現在のほか、何時点かで捉えられるようにする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地スタッフの採用方法 ・運用項目ごとの現地スタッフ等への権限移譲状況
	物流事業のなかでも、庫内作業のように比較的簡単なものから大規模なノウハウが必要なものである。どのような事業展開をしてきたか捉える必要がある。		<ul style="list-style-type: none"> ・現地での事業拡大における事業の内容 ・売上の割合
	事業拡大は、現地企業の儲けだけでは捉えられない。本社の儲けや数字に現れない部分での効果を捉える必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・売上以外の効果を捉える 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業以外での影響(ヒアリングで捉えることも想定)
	現地の人件費や燃料代等の高騰が生じており、利益率が低くなってきている(アンケートでは難しい可能性が高い)。	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリングで捉える。 	
	現地企業など競合相手とどのように差別化を図っているのか捉える必要がある。台湾などの他国外資も参入しており、競合関係を明らかにしておく必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・他国外資も含め競合関係を捉える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の優位点/劣性点 ・自事業者の市場におけるポジショニング
	制度(規制)は省ごとに異なる場合があるが、アンケートでの調査は難しい。	<ul style="list-style-type: none"> ・個別にヒアリング捉える。 	
	今後の事業拡大の方向(進出予定国など)についても捉えた方がよい。	<ul style="list-style-type: none"> ・他国への進出状況を捉える 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の進出予定国
	差別化が明確な事業者として、医薬品輸送や冷凍・冷蔵運送を実施している事業者を対象とすると今後の動向が捉えられる。	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング事業者選定時に考慮する。 	

(2)調査項目の設定

先述したとおり、文献調査や中国物流に詳しい有識者等からのヒアリングを踏まえ、事業展開プロセスは、i)進出の決定、ii)経営機能の充足、iii)事業規模の拡大、iv)事業規模の拡大を実現するための事業遂行体制の4つのプロセスに分割し、成長プロセスを捉えることとした。

このプロセスごとに以下のとおり、着眼点を整理した。

- i) 進出の決定における着眼点：荷主付きの進出 or 単独進出のどちらのパターンが多いのか
 - ⇒中国進出を決断に当たっては2つのパターンを想定し、捉える。
 - ・既存荷主の中国進出についていく形で進出するパターン
 - ・単独で進出し、現地で新規開拓するパターン
- ii) 経営機能の充足における着眼点：現地で必要となる経営機能を、どのような形で充足させているのか
 - ⇒中国進出時における経営機能を充足させる方法として4つのパターンを想定し、捉える。
 - ・現地パートナーと提携
 - ・現地において優秀な人材の採用
 - ・現地駐在員の努力によってカバー
 - ・外部専門家の活用
- iii) 事業規模の拡大における着眼点：どのようなプロセスで売上高を拡大させている傾向にあるのか
 - 他社との競争環境を捉えるとともに売上高を拡大していくために、どのような差別化を図ったのか、他社との優劣項目や具体的な拡大方法を捉える。
 - ⇒事業規模を拡大させていく方法として3つのパターンを想定し、捉える。
 - ・既存荷主の担当する工程を増やして、事業規模を拡大するパターン
 - ・既存荷主から1工程の取扱量を増やして、事業規模を拡大するパターン
 - ・同じスキームを用いて新規荷主を獲得して事業規模を拡大するパターン
 - ⇒差別化がうまくいった項目を捉えるため自社の優位点などを時系列で捉える。
 - ⇒品質とコストに関して競合他社との位置関係を捉える。
- iv) 事業規模の拡大を実現するための事業遂行体制における着眼点：事業規模の拡大と品質の維持・向上をどのように両立させたのか。そのために必要な要素は何か
 - ⇒中国において事業規模を拡大させていくうえで重要性が高いと見込まれる事業運営ポイントについて表4-4を想定し、対応結果の可否を捉える。

表 4-4 事業規模を拡大させていくために重要な事業運営ポイント

重要な体制	内 容
①優秀な現地パートナーの確保	中国政府との交渉を任せられる、広い輸送ネットワークを有しているなどの優秀な現地パートナーとの提携
②本社とのコミュニケーション	現地駐在員と本社が円滑なコミュニケーションを取れる体制の構築
③現地への権限移譲	現地駐在員や中国人管理者に一定の裁量権を持たせる体制の構築
④内部統制(財務管理制度等)の充実	賄賂(キックバック)の授受や横領などの不正を防止する体制の構築
⑤駐在員のリーダーシップ	日本人駐在員が現地法人の経営者として、組織を統率するリーダーシップの発揮
⑥優秀な中国人社員の確保	ある一定の業務管理を任せられる優秀な中国人社員の確保
⑦現地にあわせた人材育成システム	中国人社員の持つ価値観に合わせた人材育成システムの構築
⑧現地にあわせた人事給与制度	中国人社員の勤労意欲を引き出す人事給与制度の構築
⑨投下資金の確保の仕方	現地において必要となる資金の確保
⑩国内事業の経験値	国内事業で培った事業運営ノウハウ

(3) 調査体系(調査項目の情報収集方法)

アンケートによって中国進出中小物流事業者の事業概要及び事業展開プロセスの実態を定量的に捉えると同時に、アンケートでは捉えきれない個別具体的な内容について、ヒアリングを実施して捉えることとした。

実態調査の手順として、まずアンケート調査を実施し、アンケートの回答があった事業者よりヒアリングを実施することとした。

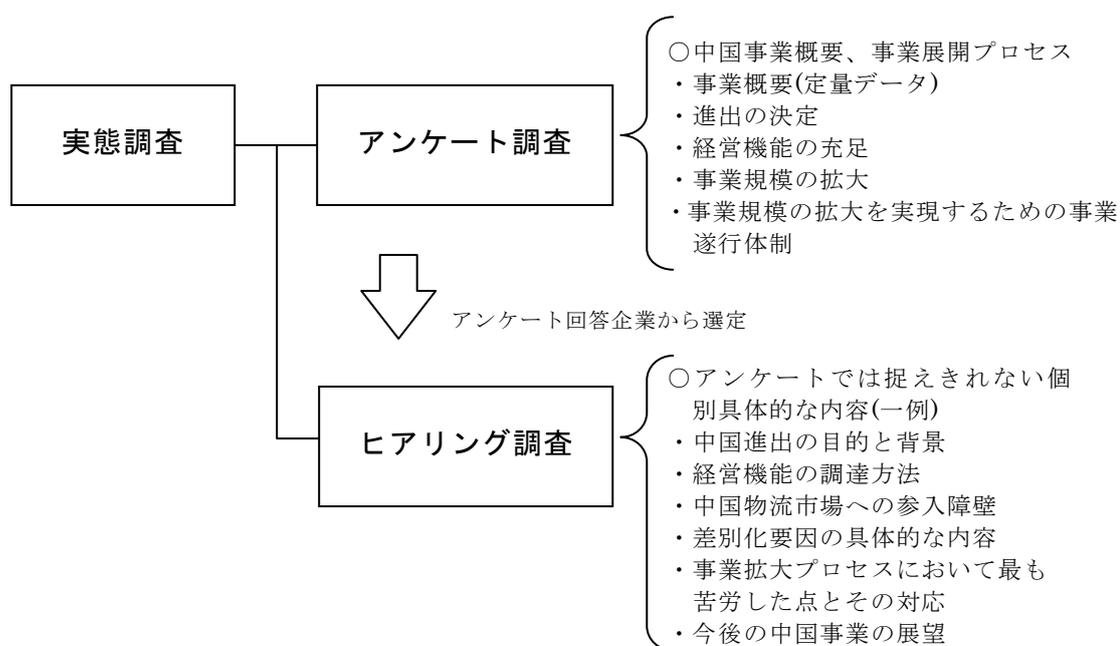


図 4-1 本研究における実態調査の体系

(4) 必要情報の整理

実態調査で捉えるべき項目について、分析の仮説も交え、アンケートとヒアリングの設問項目を整理すると、表 4-5 の通りとなる。

表 4-5 実態調査の調査体系ごとの調査項目

1. 政策部局的な観点

項目	必要な情報	収集手段	
		アンケート	ヒアリング
(1) 現地に進出している事業者における黒字事業者の割合	① 左記項目に同じ	Q4…事業の採算 〈単年度収支、黒字化年、相乗効果を合わせた採算、累積収支〉	—
(2) 中小事業者が現地でのような事業を実施しているのか *顧客は誰か *受注事業の種類 *規模等	② 事業規模	Q1…現在の拠点数 〈現地法人・支店・駐在員事務所・合弁相手・代理店・業務委託先〉 Q2…事務所・現地法人の開設年 Q3…現地法人の状況(進出時、5年・10年後、現在) 〈売上高・従業員数・日本人駐在員数・荷主数〉	—
	③ 主な顧客	Q5…荷主の状況(進出時、5年・10年後、現在) (日系荷主(既存・新規別)、中国系、他外資系の割合)	—
	④ 受注事業の種類	Q6…展開している物流サービス(進出時、5年・10年後、現在) と主たる業務・売上に占めるシェア	—
(3) 物流市場における競争環境の状況 *日系(大手・中小)、外資系、 *現地事業者の棲み分け方 *中小事業者にとっての参入障壁等	⑤ 進出理由	Q7…進出のきっかけ、既存荷主から要請を受けた理由	—
	⑥ 各プレイヤーが取っているポジションの特徴、競合要因	4月1日	・アンケート結果を基に、そう感じている理由 ・日系大手、日系中小、現地等各物流事業者のポジション図を基に、自社のポジションと現地の実態(感覚)を確認 ・大手事業者からみた現地における中小企業の棲み分け方【大手事業者ヒアリングより】
	⑦ 中小事業者にとっての参入障壁		・中小の参入障壁について検討した竹内教授の先行研究の6つの障壁について該当するか否か ・現在取っているポジションの競争状況を確認

2. 参入を検討する事業者の観点

項目	必要な情報	収集手段	
		アンケート	ヒアリング
(1) 成功している事業者は参入の際にどのように顧客を確保し、どのように現地での事業体制を整備したか *現地パートナーとの関係等	① 進出理由	Q7…進出のきっかけ、既存荷主から要請を受けた理由	・進出の背景、目的、意思決定要因 ・顧客との関係性 ・経営戦略における海外進出の位置づけ ・単独進出の場合、どうやって荷主を獲得できたのか
	② 現地パートナーとの提携の有無、提携方法	Q8…現地パートナーとの提携有無と提携方法 Q9…現地パートナーとの知り合い方、決定基準、重視事項	・なぜその提携方法をとったのか ・どうやって現地パートナーと知り合い、何を基準に選んだのか
	③ 進出当初の役割分担	Q10…現地法人における役割分担と重要な役割(進出時、現在)	・進出時において、経営機能のうち、誰がどこを担ったのか、またなぜその役割分担にしたのか ・そのための資源(現地パートナー、人材、外部専門家)はどのように調達したのか ・なぜ調達できたのか ・進出当初苦労した点
(2) 成功している事業者は、黒字化に向けてどのように受注量を増加させたか それはなぜ可能となったのか(競争激しい中国市場において、なぜ大手や現地を差し置いて荷主はその事業者に発注を決定したか)	④ 黒字化するための一定規模を確保するための方法は ⇒既存顧客からの業務も受注 ⇒既存顧客からの同一業務の受注量を拡大 ⇒新規顧客からの同一業務の受注量を拡大 ⇒その業務を開始し、新規顧客を獲得等	Q4…事業の採算 〈単年度収支、黒字化年、相乗効果を合わせた採算、累積収支〉 Q5…荷主の獲得状況 〈既存荷主、日系新規荷主、中国系荷主、他外資系荷主〉 ⇒獲得方法(自由記述) Q6…展開している物流サービス(進出時、5年・10年後、現在) と主たる業務・売上に占めるシェア	・それぞれの荷主(既存、新規、現地)から、物量を確保できた理由、手段(進出時からのプロセスも抑える) ・なぜその物流サービスが求められたのか、その物流サービスを展開できたのはなぜなのか
	⑤ 上記を展開できる理由(強み)は何か	Q8…現地パートナーとの提携有無と進出方法 Q10…現地法人における役割分担と重要な役割(進出時、現在) Q11…競合相手、事業者名、 日系大手・中国系・香港系・台湾系事業者の位置づけと位置づけた理由(自由記述) Q12…競争項目の評価(進出時、5年・10年後、現在) と重要と考えられる競争項目 Q13…事業運営上の重要ポイントと自己評価(進出時、事業拡大時)と特に重要と思われる項目	・アンケート結果を基に、各設問ごとになぜそう回答したのか、なぜその方法を取ったのか、なぜそれが重要なのか ・特に強みを発現できている、その源泉が何かを突き止める ・またその強みの源泉は、規模が拡大していくフェーズのなかで変化があったのかどうか確認 ・その源泉と国内事業の関連性についても把握
(3) 事業者の現地事業拡大に向けた戦略はどのようなものであったか(自社の強み、弱みをどのように捉え、どの顧客セグメントに対してどのようなサービスを売るか、どのように顧客にアプローチするのか)	⑥ 中国における事業拡大戦略	—	・左記項目と併せてヒアリング
(4) 現地で活動内容の変化に伴いオペレーション体制・規模はどのように変化したか *法人の形態やパートナーとの関係 *自社の拠点の数及び規模、協力会社の数及び規模等	⑦ 事業規模	Q1…現在の拠点数 〈現地法人・支店・駐在員事務所・合弁相手・代理店・業務委託先〉 Q3…現地法人の状況(進出時、5年・10年後、現在の4時点) 〈売上高・従業員数・日本人駐在員数・荷主数〉	・アンケート結果で特徴的な部分についてヒアリング (例：合弁先が多い→なぜわざわざ合弁にしたのか など)
	⑧ 法人の形態やパートナーとの関係	Q8…現地パートナーとの提携有無と進出方法 Q9…現地パートナーとの知り合い方、決定基準、重視事項 Q10…現地法人における役割分担と重要な役割(進出時、現在)	
(5) 中国におけるカントリーリスクやオペレーションリスクとしてどのようなものがあり、これらに対してどのように対応しているのか	⑨ 左記項目に同じ	—	・左記項目と併せてヒアリング ・その対応手段自体が強みになっているかどうか確認
(6) 事業を円滑に行うにあたり組織構造や内部統制上重要なポイントは何か(事業規模の拡大、規模拡大に伴い変化するオペレーション体制のマネジメント、リスクマネジメント等)	⑩ 現地化の手段	Q10…現地法人における役割分担と重要な役割(進出時、現在) Q13…事業運営上の重要ポイントと自己評価(進出時、事業拡大時)と特に重要と思われる項目	・現地化を進めるにあたって、アンケート結果で特徴的な部分についてヒアリング ・⑤とも重複するが、特に重要だと考えている部分は何の機能で、それが現地のどのような事象から必要となり、そのうえでどうやってその機能を現地化したのかのポイント
(7) 中国事業を行っていることで、他業において相乗効果が生まれているかどうか	⑪ 相乗効果	Q14…中国事業が生み出したメリット有無・内容	・アンケート結果(相乗効果の内容)の詳細についてヒアリング

(5) アンケート調査の設計

1) 調査票の設計

表 4-5 を実際のアンケートの設問として整理した (表 4-6)。本アンケート調査票は資料編にて掲載している。

表 4-6 アンケート項目

0. 記入者 事業者名、記入者担当部署・氏名・連絡先(電話番号・メールアドレス)
I. 事業概要
Q1 中国現地法人の現在の拠点数[記述式] 〈現地法人、支店、駐在員事務所、合弁相手、代理店、業務委託先〉
Q2 中国事務所または現地法人の開設年[記述式]
Q3 中国現地法人の状況[記述式](進出時、5年後、10年後、現在) 〈売上高、従業員数、日本人駐在員数、荷主数〉
Q4 中国事業の採算
Q4-1 近年の単年度利益収支[選択式]
Q4-2 単年度収支黒字化年[記述式]
Q4-3 相乗効果をあわせた採算[選択式]
Q4-4 累積収支[選択式]
Q5 荷主の状況
Q5-1 荷主構成[記述式](進出時、5年後、10年後、現在) 〈日系既存荷主、日系新規荷主、中国系荷主、他外資系荷主〉
Q5-2 荷主の獲得状況[選択式]、獲得方法[記述式] 〈既存荷主、日系新規荷主、中国系荷主、他外資系荷主〉
Q6 現地で展開している物流サービス
Q6-1 物流サービスの種類[選択式](進出時、5年後、10年後、現在)
Q6-2 主たるサービス[選択式]と売上に占めるシェア[記述式]
II. 中国への進出方法
Q7 進出理由
Q7-1 進出のきっかけ[選択式]
Q7-2 既存荷主から要請を受けた理由[選択式]
Q8 現地パートナーとの提携有無と提携方法[選択式]
Q9 現地パートナーとの提携プロセス
Q9-1 現地パートナーとの知り合い方[選択式]
Q9-2 現地パートナーの決定基準[選択式]
Q9-3 現地パートナーの重視事項[選択式]とその理由[記述式]
III. 現地法人における役割分担
Q10 現地法人における役割分担
Q10-1 現地法人における役割分担[選択式](進出時、現在)
Q10-2 進出時の重要な役割[選択式]とその理由[記述式]
Q10-3 現在の重要な役割[選択式]とその理由[記述式]
IV. 現地における競合環境
Q11 現地法人の競合相手
Q11-1 競合相手[選択式](進出時、5年後、10年後、現在)
Q11-2 事業者名[記述式]
Q11-3 価格と品質からみた事業者の位置づけ[記述式]

〈自社、日系大手、中国系、香港系、台湾系〉

Q11-4 位置づけの理由[記述式]

Q12 現地法人が優れている点

Q12-1 競争項目の評価[選択式](進出時、5年後、10年後、現在)

Q12-2 重要と考えられる競争項目[選択式]とその理由[記述式]

Q13 事業運営上の対応

Q13-1 事業運営上の重要ポイントと自己評価[選択式](進出時、事業拡大時)

Q13-2 特に重要と思われる項目[選択式]と対応の内容[記述式]

Q14 中国事業が生み出したメリット有無・内容[選択式]

V. その他

Q15 中国以外に進出している国[記述式]

Q16 今後進出を検討している国とその理由[記述式]

Q17 日本政府に対する要望[記述式]

2)調査対象の選定

アンケートの調査対象は、中国に現地法人をもつ、日本国内の中小物流事業者とした。調査対象の選定にあたっては、蒼蒼社の中国進出企業一覧〔非上場企業編〕2007-2008年度「21世紀中国総研編」のリストから、①中国現地法人をもつ、②資本金10億円以下の事業者とした。またこれ以外に、各種物流・ロジスティクス関係の新聞・雑誌等から補完し、調査対象とした。

中小企業基本法における中小事業者の定義として、資本金が3億円以下という基準があるが、調査に必要な対象数を確保するため、本調査では資本金10億円以下の事業者を対象とした。

(6)ヒアリング調査の設計

1)ヒアリング項目の設計

ヒアリングは、アンケート回答事業者の回答状況によって変更するものの、基本的な調査項目は下記のとおりである。

表 4-7 ヒアリング項目

<p>■物流市場における競争環境の状況</p> <p>○アンケートQ11. 競合相手、事業者名について</p> <ul style="list-style-type: none">・アンケート結果を基に、そう感じている理由・日系大手、日系中小、現地等各物流事業者のポジション図を基に、自社のポジションと現地の実態(感覚)・大手事業者からみた現地における中小物流事業者の棲み分け方・中小の参入障壁である竹内教授の先行研究の6つの障壁について該当するか否か・現在取っているポジションの競争状況 <p>■成功している事業者は参入の際にどのように顧客を確保し、どのように現地での事業体制を整備したか</p> <p>○アンケートQ7.進出のきっかけ、既存荷主から要請を受けた理由について</p> <ul style="list-style-type: none">・進出の背景、目的、意思決定要因・顧客との関係性・経営戦略における海外進出の位置づけ・単独進出の場合、荷主を獲得できた理由 <p>○アンケートQ8. 現地パートナーとの提携有無と提携方法、Q9. 現地パートナーとの知り合い方、決定基準、重視事項について</p> <ul style="list-style-type: none">・その提携方法をとった理由・どうやって現地パートナーと知り合い、選んだ基準 <p>○アンケートQ10. 現地法人における役割分担と重要な役割(進出時、現在)について</p> <ul style="list-style-type: none">・進出時に、経営機能のうち、誰がどこを担ったのか、その役割分担にした理由・そのための資源(現地パートナー、人材、外部専門家)は調達した方法、調達できた理由・進出当初苦労した点 <p>■成功している事業者は、黒字化に向けてどのように受注量を増加させたか、それはなぜ可能となったのか</p> <p>○アンケートQ4. 事業の採算、Q5. 荷主の獲得状況、Q6. 展開している物流サービスと主たる業務・売上に占めるシェアについて</p> <ul style="list-style-type: none">・それぞれの荷主(既存、新規、現地)から、物量を確保できた理由、手段(進出時からのプロセスも抑える)・なぜその物流サービスが求められた理由、その物流サービスを展開できた理由 <p>○アンケートQ8. 現地パートナーとの提携有無と進出方法、Q10. 現地法人における役割分担と重要な役割、Q11. 競合相手、事業者名、Q12. 競争項目の評価と重要と考えられる競争項目、Q13. 事業運営上の重要ポイントと自己評価と特に重要と思われる項目について</p> <ul style="list-style-type: none">・アンケート結果を基に、設問ごとにそう回答した理由、その方法を取った理由、それが重要な理由・特に強みを発現できている、その源泉が何かを突き止める・その強みの源泉に、規模が拡大していくフェーズのなかで変化があったのかどうか・その源泉と国内事業の関連性についても把握 <p>■事業者の現地事業拡大に向けた戦略はどのようなものであったか</p>

- 現地での活動内容の変化に伴いオペレーション体制・規模はどのように変化してきたか
- アンケートQ1. 現在の拠点数、Q3. 現地法人の状況、Q8. 現地パートナーとの提携有無と進出方法、Q9. 現地パートナーとの知り合い方、決定基準、重視事項、Q10. 現地法人における役割分担と重要な役割、
- ・アンケート結果で特徴的な部分についてヒアリング(例：合弁先が多い→なぜわざわざ合弁にしたのか など)
- 中国におけるカントリーリスクやオペレーションリスクとしてどのようなものがあり、これらに対してどのように対応しているのか
- 事業を円滑に行うにあたり組織構造や内部統制上重要となるポイントは何か
- アンケートQ10. 現地法人における役割分担と重要な役割、Q13. 事業運営上の重要ポイントと自己評価と特に重要と思われる項目について
- ・現地化を進めるにあたって、アンケート結果で特徴的な部分についてヒアリング
 - ・特に重要だと考えている部分は何の機能で、それが現地のどのような事象から必要となり、そのうえでどうやってその機能を現地化したのかがポイント
- 中国事業を行っていることで、他事業において相乗効果が生まれているかどうか
- アンケートQ14. 中国事業が生み出したメリット有無・内容について
- ・アンケート結果(相乗効果の内容)の詳細についてヒアリング

4.2 調査実施概要

(1) アンケートの実施

アンケートの実施概要は下記のとおりである。

調査期間：平成24年11月16日（金）～平成25年1月25日（金）

回収数：28事業者

有効回収数：27事業者

有効回収率：42.2%

表 4-8 アンケートの有効回収率

		配布数	有効回収票	回収票
中国物流無関係事業者除く	票数	64	27	28
	回収率		42.2%	43.8%

(2) ヒアリングの実施

ヒアリングは、アンケート回答事業者のうち、自由回答欄等に特徴的な記述が見られた事業者や、現地で実施している事業がフォーディング系、実運送事業系、庫内作業系などいくつか分散するように選定した。アンケート回答事業者12社（1社国内と上海現地ヒアリングで重複）、また、中国現地の物流事業者3社の計15社にヒアリングを実施した。

表 4-9 ヒアリング対象事業者

■ 国内ヒアリング
○ フォーディング事業者 3事業者
○ 庫内作業事業者 2事業者
○ 実運送事業者 3事業者
○ 冷凍冷蔵運送事業者 1事業者
■ 現地ヒアリング
◇ 日系事業者 3事業者
◇ 中国系事業者 3事業者 (内訳)
・ 医薬品輸送事業者(上海)
・ 貨物運送事業者(福建省)
・ 貨運市場運営事業者(浙江省)

第5章 アンケート及びヒアリング結果の概要

本章では、前章において述べたアンケート及びヒアリングの結果についてとりまとめる。前半では進出事業者の事業概要や中国の物流市場における中小物流事業者の競争実態等について分析を進め、後半では4.1.(2)において述べた着眼点に沿って、その内容を分析する。また、ヒアリングにて収集した中国における物流ビジネスの実態やリスク、事業運営上特に工夫した点や苦勞した点などの幅広い情報については、本編に記載できなかったものも含め資料編にてまとめている。

5.1 進出事業者の事業概要等

(1) 収支

中国事業における累積収支、単年度収支、相乗効果を合わせた場合に黒字か否か(近年における単年度利益収支が赤字の事業者に限った設問)、単年度収支黒字化年(近年における単年度利益収支が黒字または収支均衡の事業者に限った設問)、進出してからの経過年数の状況をまとめると表5-1のとおりである。

1) 累積収支

累積収支は、黒字が15事業者、赤字が12事業者となっている。

なお、以下では、中国事業展開において成功している事業者の特徴を明確にするため、確実に収益を上げている事業者の判断基準として、累積収支を用い、黒字事業者をA群事業者、赤字事業者をB群事業者にグルーピングして実態を分析している。

2) 単年度収支

単年度収支は、黒字が16事業者、収支均衡が4事業者、赤字が7事業者となっている。

近年における単年度収支が赤字の7事業者のうち、4事業者は相乗効果を合わせた場合には黒字と評価している。

3) 単年度収支黒字化に要した期間

単年度収支黒字化を達成している19事業者の黒字化平均所要年数は、5年6ヶ月弱となっている。

4) 進出からの経過年数

進出からの経過年数は、平均14年となっている。

A群事業者は平均17年強、B群事業者は平均10年弱となっており、累積収支黒字化を達成している事業者は比較的長く事業を運営していることがわかる。

表5-1 進出事業者の収支概要

		回答事業者	A群事業者	B群事業者
累積収支	黒字	15事業者(56%)	15事業者(100%)	0事業者(0%)
	赤字	12事業者(44%)	0事業者(0%)	12事業者(100%)
単年度収支	黒字	16事業者(59%)	13事業者(87%)	3事業者(25%)
	均衡	4事業者(15%)	1事業者(7%)	3事業者(25%)
	赤字	7事業者(26%)	1事業者(7%)	6事業者(50%)
	相乗効果では黒字	4事業者(57%)	0事業者(0%)	4事業者(67%)
単年度収支黒字化事業者		19事業者	14事業者	5事業者
黒字化まで要した年数		5.58年	5.93年	4.60年
進出からの経過年数		14.0年	17.4年	9.8年

(2)事業規模

1)単年度現地売上高

進出時と直近1年の回答があった17事業者のうち、16事業者は進出時に比べ直近1年の売上高が増加している。

図5-1にあるとおり、進出当初は年商5,000万円未満の事業者が65%を占めていたものの、直近1年ではその割合は13%となっている。

A群事業者では年商2億円以上の事業者が72%を占めるのに対し、B群事業者では1億円未満の事業者が50%を占めるなど、A群事業者の方がB群事業者よりも現在の事業規模が大きいことが傾向として見てとれる。

ただし、既述の通り、進出後経過年数がA群事業者の平均17年強に対して、B群事業者は平均10年弱である点、特にB群事業者の中には黒字化平均所要年数(5年6ヶ月弱)前後の事業者が複数存在していることに留意が必要である。

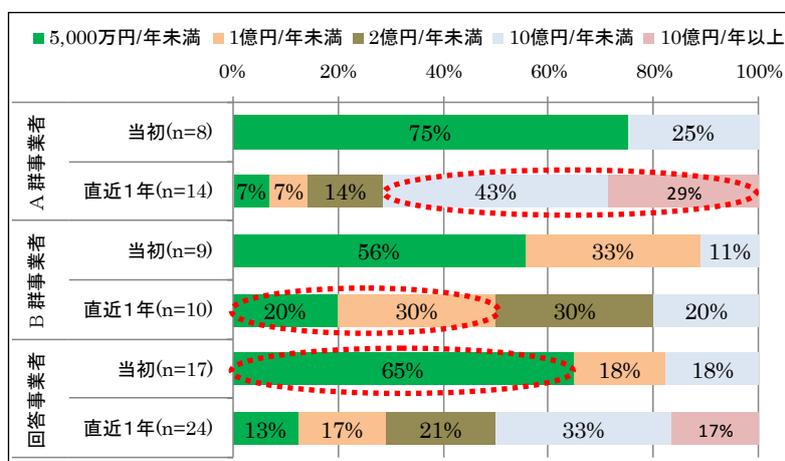


図 5-1 単年度現地売上高ランク別事業者数構成

2) 現地従業員数

進出時と直近1年の回答があった19事業者のうち、16事業者は進出時に比べ直近1年の従業員が増加している。

図5-2にあるとおり、進出当初は現地従業員10人未満の事業者が47%を占めていたものの、直近1年ではその割合は16%となっている。

A群事業者では現地従業員数50人以上の事業者が50%を占めるのに対し、B群事業者では25人未満の事業者が72%を占めるなど、従業員ベースでもA群事業者の方がB群事業者よりも現在の事業運営規模が大きいことが傾向として見てとれる。

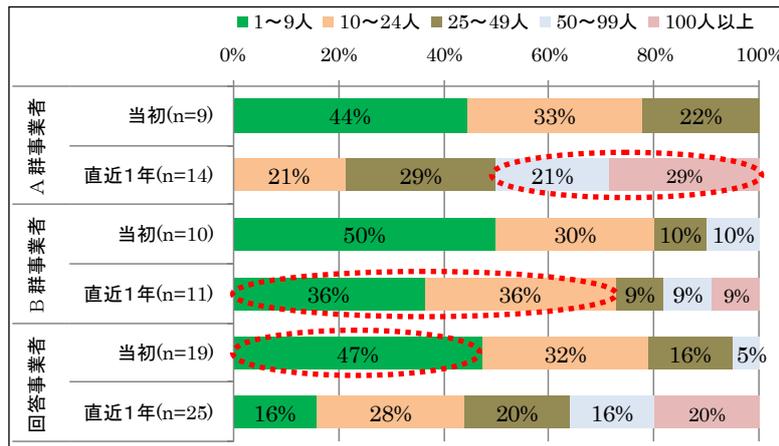


図 5-2 現地従業員数ランク別事業者数構成

3) 派遣している日本人駐在員数

進出当初は全ての事業者が5名未満の日本人駐在員の派遣で事業を立ち上げており、日本人駐在員を派遣していない事業者も11%を占めている。

図5-3にあるとおり、直近1年でみると、A群事業者、B群事業者とも5名以上派遣している事業者がみられるなど、既述した事業規模拡大(売上高の増大)、事業運営規模増大(従業員数増加)に伴いマネジメント関連業務量が増加していることへの対応と考えられる。

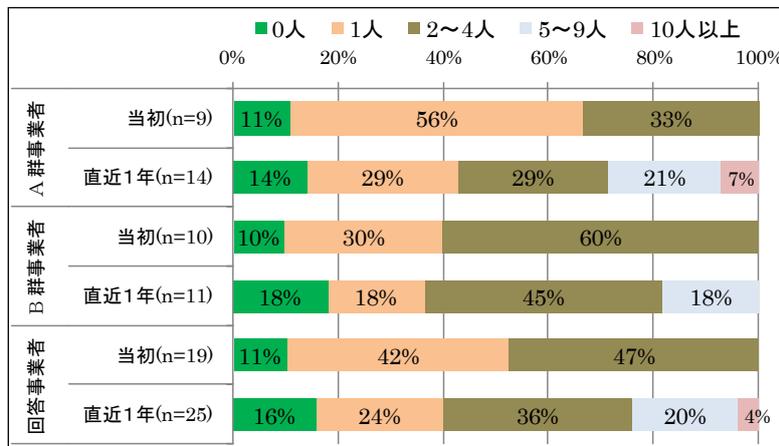


図 5-3 日本人駐在員数ランク別事業者数構成

また、回答事業者の単年度現地売上高を派遣している日本人駐在員数で除した日本人駐在員 1 人あたり売上高の状況について、進出時と直近 1 年で算出できる 14 事業者のうち、13 事業者は進出時に比べ直近 1 年の日本人駐在員 1 人あたり売上高が増加している。

図 5-4 にあるとおり、進出当初は日本人駐在員 1 人あたり売上高 5,000 万円未満の事業者が 71%を占めていたものの、直近 1 年ではその割合は 26%となっている。

A 群事業者では 5,000 万円/人以上の事業者が 91%を占めるのに対し、B 群事業者では 5,000 万円/人未満の事業者が 50%を占めるなど、A 群事業者の方が B 群事業者よりも駐在員 1 人あたりでみた売上の増加傾向が顕著である。

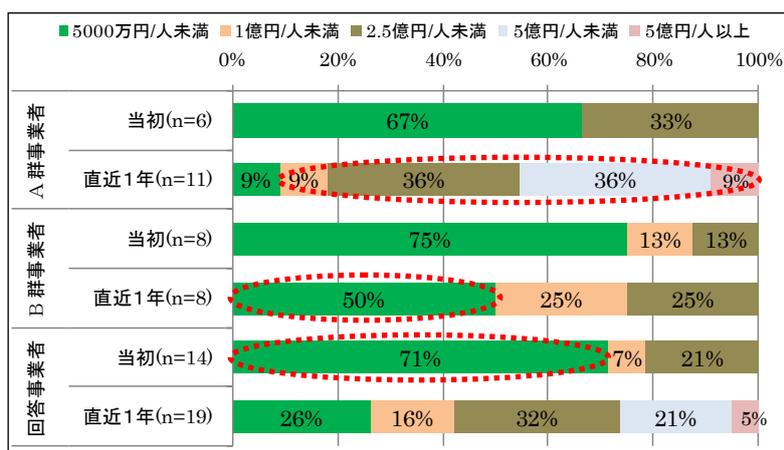


図 5-4 日本人駐在員 1 人あたり売上高ランク別事業者数構成

(3)事業内容

1)提供サービス数

図 5-5 にあるとおり、進出時においては 30%の事業者が単独サービスで進出しているが、進出後、その割合は 7%に低下しており、提供サービスが多様化している傾向にあることがわかる。

サービスの多様化の傾向は A 群事業者の方が顕著であり、直近 1 年においては、提供サービスが 5 以上の事業者割合をみると、A 群事業者 80%に対して B 群事業者では 59%となっている。

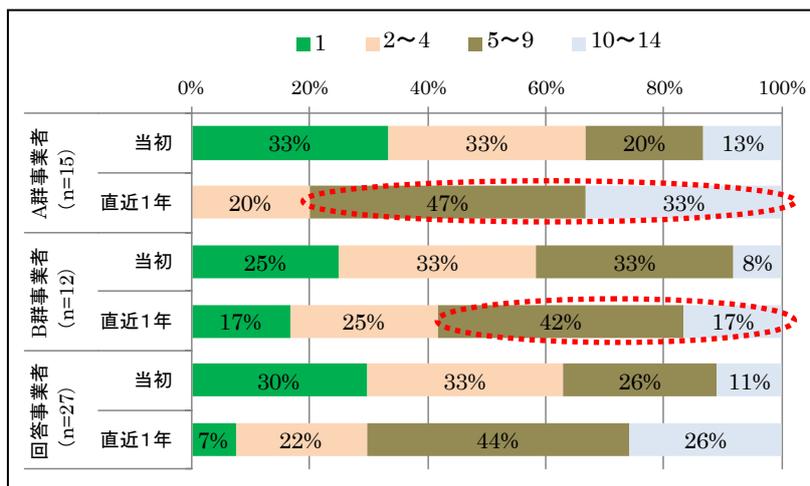


図 5-5 提供サービス数構成

注)15 サービス以上を提供している事業者はいない

2) 提供サービス内容

各サービスを提供する事業者の割合は、図 5-6 のとおりとなっている。

進出時は倉庫（63%）、通関（41%）、国際フォワーディング（41%）、自動車利用運送（37%）等の提供割合が高く、その傾向は直近 1 年でも同様である。

ただし、直近 1 年では倉庫（85%）、自動車利用運送（74%）、国際フォワーディング（70%）、通関（67%）と、これらのサービスを提供する事業者の割合は増加する傾向にあり、自動車利用運送を提供する事業者の割合が特に伸びている。

また、直近 1 年では、貸し切り運送、海運利用運送、流通加工等の提供割合の増加も顕著である。

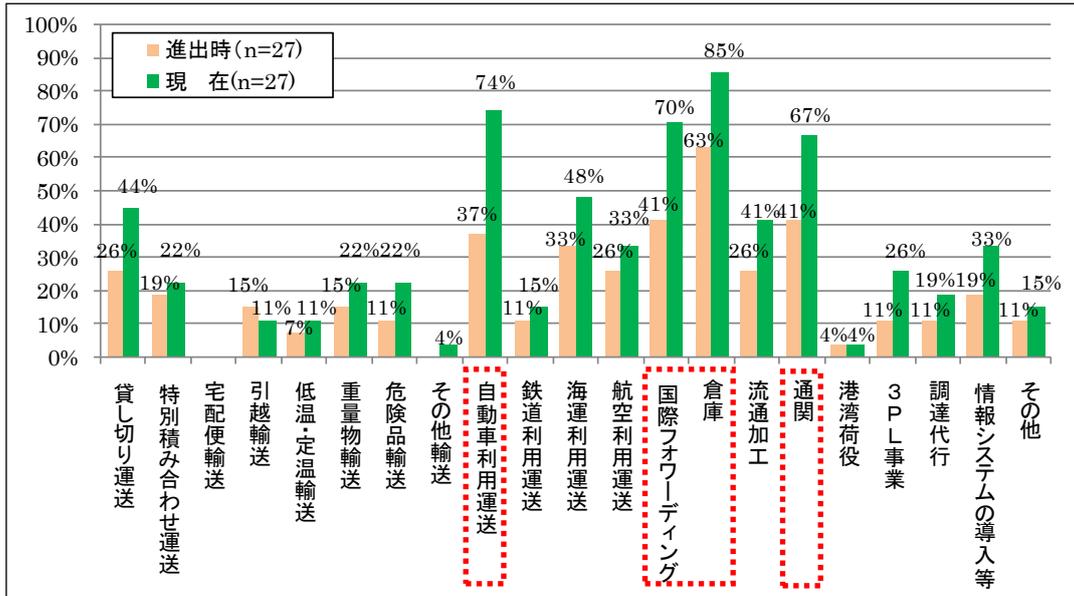


図 5-6 サービスの提供事業者割合

注) 「その他」は、「船舶貨物」「集荷」「包装材販売」「輸出梱包作業」

この結果を事業者群別にみると、図 5-7 のとおりであり、前記の傾向はより A 群事業者において顕著であることがわかる。

A 群事業者は、進出時から「倉庫」(73%)、「国際フォワーディング」(47%) を提供している割合が高く、現在、「倉庫」(93%)、「国際フォワーディング」(87%)、「自動車利用運送」(87%) はほぼ全事業者が提供しているサービスとなっている。

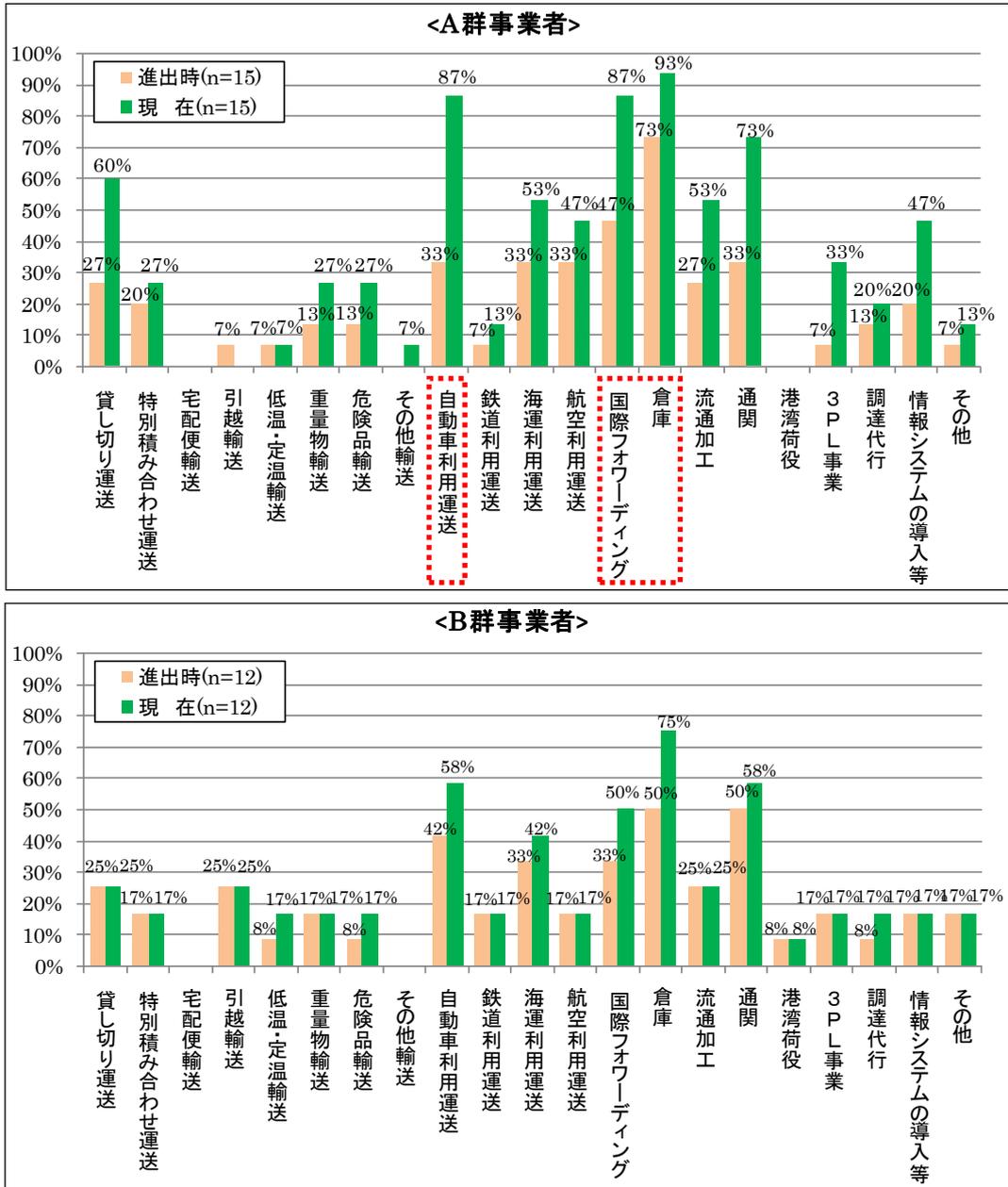


図 5-7 事業者群別のサービスの提供事業者割合

注) 「その他」は、「船舶貨物」「集荷」「包装材販売」「輸出梱包作業」

3) 主たる物流サービスの内容

提供している物流サービスのうち、売上高構成に占める上位3つの物流サービスを聞いたところ、図5-8にあるとおり、全体的な傾向としては「倉庫」を主たるサービスとしている事業者が多いことがわかる。

A群事業者では「倉庫」(80%)、「国際フォワーディング」(67%)を挙げる事業者の割合が突出して高い。一方、B群事業者では「倉庫」を挙げる事業者は58%と最も高くなっているが、「国際フォワーディング」を主たるサービスとしている割合は25%と低く、自動車利用運送(33%)よりも少なくなっている。

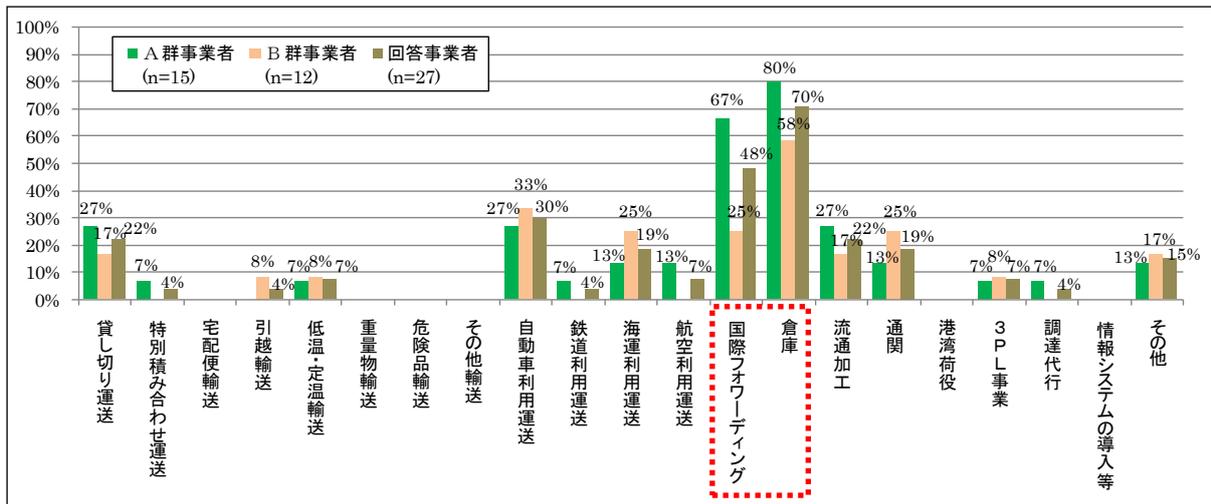


図5-8 主たるサービスとしての指摘割合

注) 「その他」は、「船舶貨物」「集荷」「包装材販売」「輸出梱包作業」

主たるサービスの売上シェアは、図5-9にあるとおり、「倉庫」(27%)、「国際フォワーディング」(20%)の順になっている。

A群事業者は「国際フォワーディング」(31%)と「倉庫」(30%)で61%を占めている一方、B群事業者は「倉庫」(23%)は高いが、「国際フォワーディング」は8%であり、「自動車利用運送」(13%)よりも低くなっている。

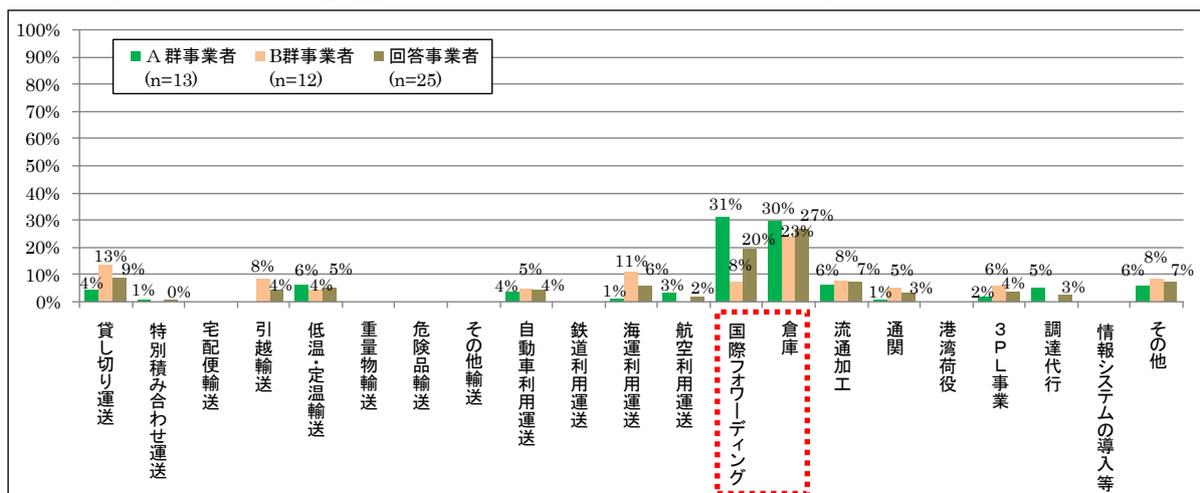


図5-9 主たるサービスの売上に占めるシェア

注1) 事業者ごとのシェアを単純平均して算出した構成比

注2) 「その他」は、「船舶貨物」「集荷」「包装材販売」「輸出梱包作業」

(4) 現地市場における競争状況

1) 競合相手

現地市場で競合先として認識する事業者については、図 5-10 にあるとおり、進出当初に比べて直近 1 年では、日系大手（指摘率 44→31%）、日系中小（同 28→19%）との競合を指摘する割合が低下する一方、中国系事業者（28→44%）との競合を指摘する事業者が増加している。

事業者群別にみても上記と概ね同様の傾向がうかがえるが、A 群事業者では、進出当初から直近 1 年にかけて日系事業者を競合先と認識する割合が大きく低下し（81→50%）、中国事業者を競合先と認識する割合が 18%から 40%に上昇するなど、中国事業者との競合関係が強まっていることがわかる。ただし、ヒアリングにおいては、中国事業者との競合関係は強まっているものの、競合しているのは、あくまで提供しているサービス全体のうちの一部であり、最大の競合先は日系大手物流事業者であるとのコメントが多かった。

B 群事業者は、進出時から中国事業者を競合先と認識する割合が 43%と高く、直近 1 年ではさらに高まり 50%の事業者が指摘する競合相手となっている。

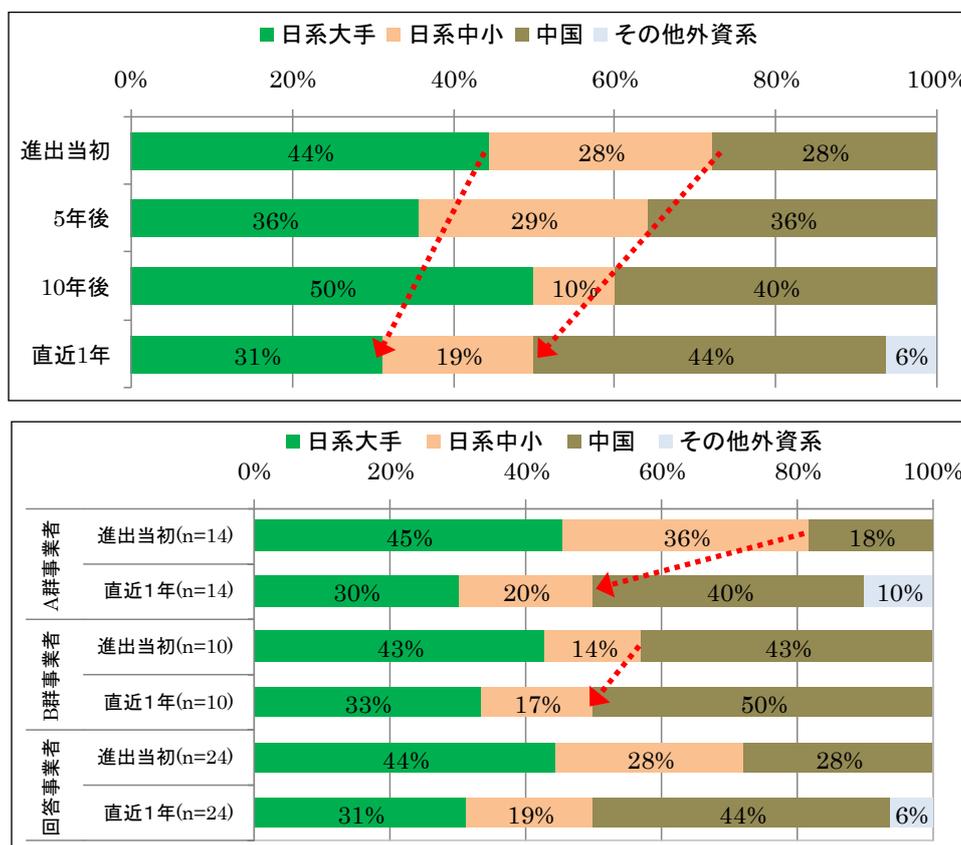


図 5-10 競合相手の構成

注) 事業者ごとの競合先が 1 になるように、競合先が 2 つの場合は 0.5 ずつ、3 つの場合は 0.33 ずつ重み付けした。

2) 現地市場における自社・競合先のポジショニング

品質と価格面からみた競合先の位置づけを自社の位置づけを規準化(価格・品質の中央にプロット移動)してみると、図 5-11 にあるとおり、日系大手事業者は高価格、中国系事業者は低価格・低品質、香港・台湾系事業者は自社と中国系事業者との間にポジショニングしていると概ね共通した認識となっている。

A 群事業者は、日系大手事業者とは価格、中国系事業者とは品質・価格で大きな差があると認識している。B 群事業者も同様の傾向だが、日系大手事業者との価格差や中国系事業者との品質・価格差が A 群事業者ほどないと認識している。

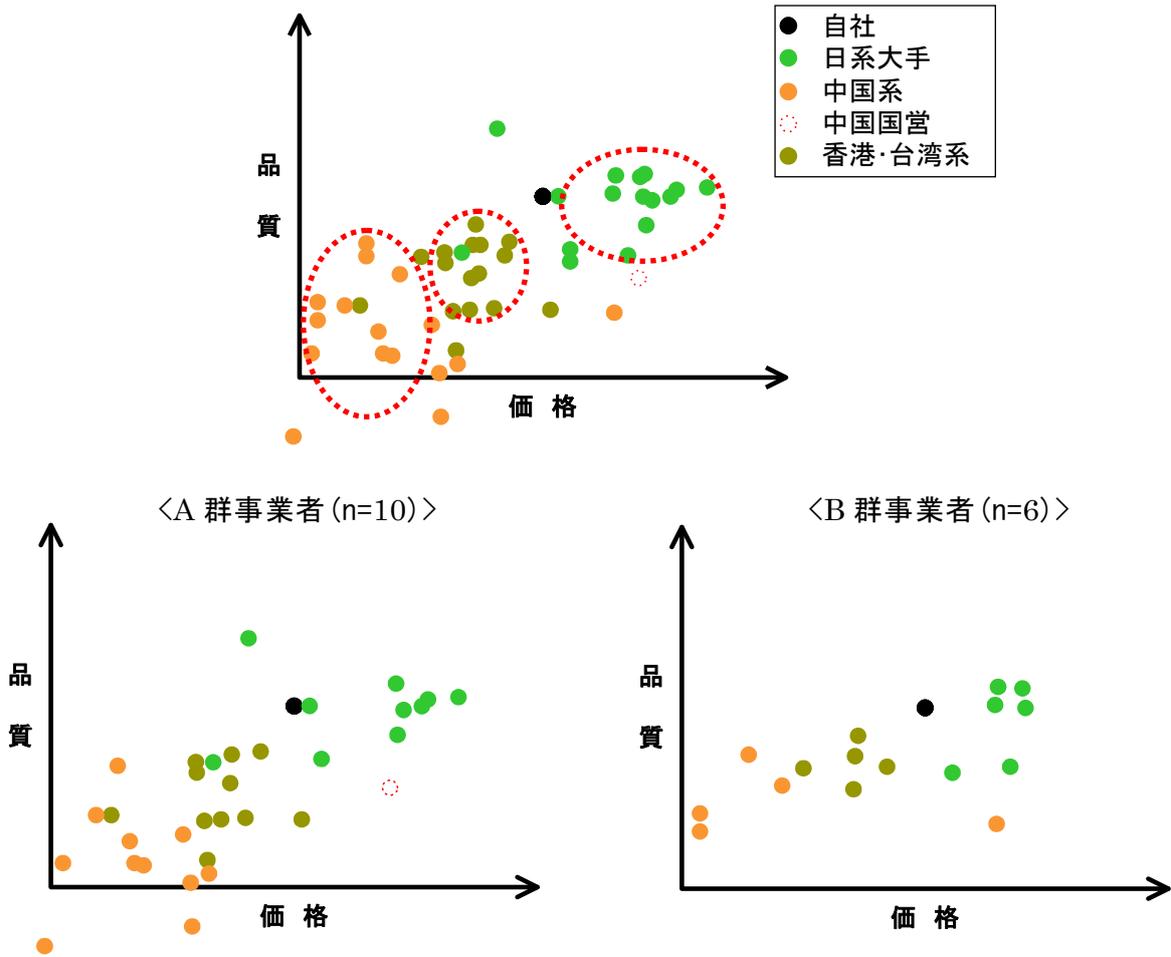


図 5-11 競合先の位置づけ

注) 自社の位置づけを規準化(価格・品質の中央にプロット移動)して描画

5.2 事業展開の特性分析

(1) 中国への進出時

1) 進出の仕方(きっかけ)

① 進出の理由

進出の仕方は、図 5-12 にあるとおり、「既存荷主が中国に進出したことを機会に進出した」と回答しているのが 59%となっている。

事業者群別にみると、A 群事業者では 87%であるのに対して、B 群事業者は 25%にとどまっており、A 群事業者ほど既存荷主の中国進出をきっかけに進出を決めていることがわかる。

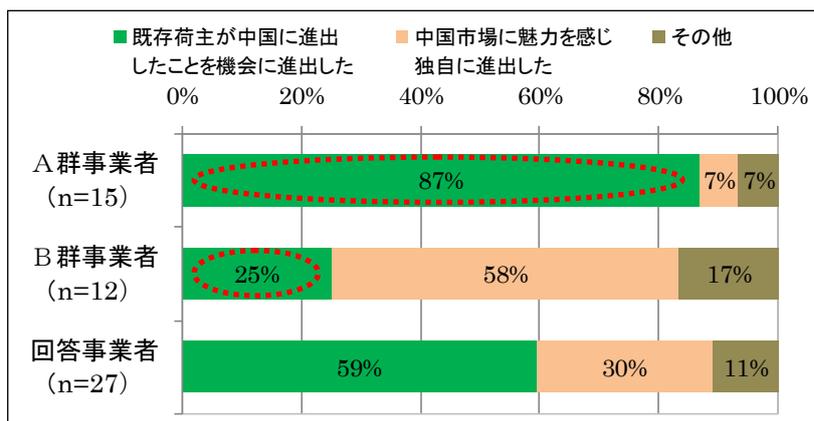


図 5-12 進出の仕方

注) 「その他」のきっかけは、
「中国側ビジネスパートナーを見つけたため」
「合弁パートナー(総合商社)からの要請を受けて」
「国内の商品仕分け作業の一部を中国で実施する為」

②既存荷主との関連性

前記のように中国への進出は、国内事業等でもともと取引をしていた既存荷主の動きにあわせて進出しているのが主流となっている。

具体的には、荷主から声がかかったケースと、荷主の動きを把握して自らが荷主に売り込んだケースの2パターンがある。

【既存荷主に誘われて進出した事例】

ヒアリングを行ったA群事業者全てが、「進出時の荷主は日本で取引のあった既存荷主」としており、進出の仕方は、既存荷主に誘われたことを機会に進出、または、既存荷主が中国に進出したことを機会に進出の2パターンに大別されることがわかった。

＝既存荷主に誘われて進出した事例＝

- ・中国に進出したのは主要荷主から、検品業務を中国でできないか、と誘われたことがきっかけである。その荷主とは古くからの付き合いであるため、関係は非常に深い。もともと当社は、その荷主の中国工場で生産された製品の検品を国内で行っていた。しかし中国で生産される製品の品質は極めて低く、国内検品後に不良品として中国に返送する、ということが頻繁にあった（ひどいときは約半数が不良品）。
- ・その不良品の輸送コストが高つくため、日本に輸出する前に不良品を止めたい、ということで、日本で検品業務を行っている複数の事業者に、中国現地における検品業務について打診があった。その中の1社が当社である。
- ・日本で長期間（20～30年）取引をしている荷主が中国に進出する際に、当社へ打診があった。その荷主に対しては運送だけでなく、倉庫、流通加工といったサービスを提供している。
- ・進出当時、中国の物流インフラはまだ未整備で、荷主は工場で製造した製品を、どのように運送するか、という点に問題を抱えていた。
- ・当時は中国の情報も少なく、進出して採算がとれるかどうかは全く読めなかったが、荷主に声をかけてもらった以上、やるべきだと考え進出を決めた。日本の事業に影響を与えない程度で投資を行い、仮に事業運営がうまくいかなかった場合は、全てを置いて撤退しようと決心した上で進出した。

【自社の事業体制を充実させて荷主へ売り込んだ事例】

事業者の中には、荷主から声をかけられて進出を決めた者がある一方、自ら荷主に売り込んで荷主とともに進出した事業者もある。

後者については、既存荷主との関わりの中で、荷主の将来ニーズに気づく、または、自らも海外展開していかなければ事業が先細りしていくといった危機感を中国に進出する以前から有していた。

このため、既存荷主の進出に必要な物流ニーズを把握し、自社のビジネスモデルを変革し、そのビジネスモデルを実行するのに必要なノウハウを身につけている（努力している）ことがわかった。

＝自社の事業体制を充実させて荷主へ売り込んだ事例＝

（荷主のニーズを把握し、将来必要となるノウハウを進出前に取得）

- ・日本国内の状況から輸入を強化すべきと判断し、まずは現地を抑える必要があるとの発想から中国に進出した。実際の展開もまずは現地で出荷物流を取り込み、フォワーディング、通関、海上輸送の後工程を取り込んでいく、という展開をしている。
 - ・第二種貨物利用運送事業（外航）（NVOCC）ライセンスは、中国進出より前の1990年頃に取得している。
 - ・ライセンス自体は全くのゼロから勉強して取得した。
 - ・自社でNVOCCライセンスを持つことで、コミッションをとれる範囲を拡げたい、という意図もあった。
-
- ・荷主の工場がどんどん海外に進出していく流れのなかで、海外生産⇒日本へ輸入、という物流が今後主流になっていくと感じていた。これまでと物流の形が変わる中で、当社が生き残っていく道考えた場合、海外の工場からエンドユーザーを結ぶ物流、つまり国際一貫物流こそ生き残っていくための道だと感じ始めていた。
 - ・そのように考えていた頃、国内で取引していた荷主よりA国（ASEAN）からの輸入ができないか、という引き合いがあった。正に渡りに船、という思いでその仕事のためにNVOCCを1990年頃に取得し、駐在員事務所を現地に立ち上げスタートした。その2年後には複合一貫輸送のスキームまで構築している（通関業免許を取得したのは4年後）。

2)進出時における経営機能の確保・充足

①進出時における重要な事業運営ポイント

進出時の事業運営においては、図 5-13 にあるとおり、「優秀な現地パートナーの確保」、「優秀な中国人社員の確保」、「駐在員のリーダーシップ」の 3 点について 90%超の事業者が重要性を指摘している。

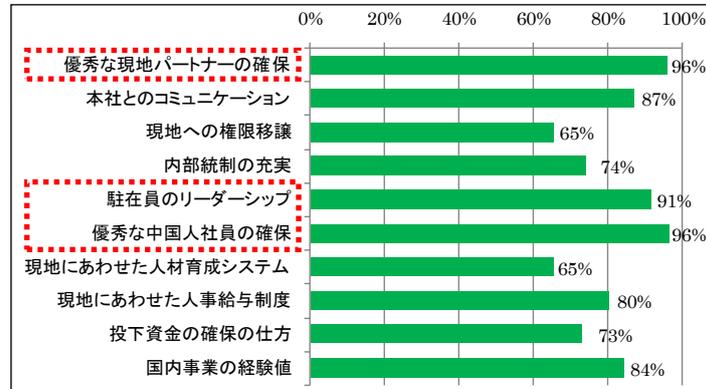


図 5-13 進出時における重要な事業運営ポイント

この 3 点のうち、現地パートナーに係る内容については、次項で詳述するが、日本人駐在員については、各事業者とも現地でのリーダーシップの発揮を期待して生え抜き・叩き上げの人材を派遣している。中国人社員の確保については経験・ノウハウがないスタッフを採用せざるを得ないなか、いかに戦力化していくかが重要であり、その点での工夫・苦勞を挙げる事業者が多かった。

＝進出時における日本人駐在員の役割・対応の事例＝

- ・顧客対応、人材育成、採用、作業管理、予算管理など大部分を日本人駐在員が担当している。立ち上げ時の駐在員がきっちりとした仕事をしないと気が済まない人間であり、大部分の事項について自分でチェックしていた。
- ・日本人駐在員は本社で一定期間教育した人材を送り込んでいる。進出時～現在でもその流れは基本的に変わっていない。
- ・日本人駐在員の選定は、進出当時と現在では大分変わってきている。進出当時は会社自体の海外経験が乏しいため、課長クラス以上の責任と使命感を持ち併せた人間を送り込んでいた。現在は現地での基盤が大分整ってきたので、現地で取引をしている荷主を日本国内で担当した経験の有無も選定基準の一つとなっている。荷主のシステムや文化などをよく理解しているかどうかが重要である。
- ・当社の日本人駐在員は、現地スタッフと中国語で会話をしている。現地の会議も全て中国語を使って行っている。駐在員は家庭教師や通学、また実戦を通して現地の言葉を習得していく。言葉など現地に行けばできるようになる、という発想である。社内で言語を習得するための準備期間を設けたりすることは、特に行っていない。

- ・進出当初は、当時の経営トップが自ら現地に張り付いて中国人を指導していた。
- ・進出当時は中国人からすると日本に来れる、ということは一つのステータスだった。当時の経営トップは頑張って利益を出してくれれば、日本での研修を毎年続けられるので、全員が日本に行けるよう頑張っていこう、ということを当時のリーダーたちに訴えかけ、それが他の中国人スタッフにも伝播し、現場のモチベーションを高め続けられたことが大きいと思う。現場管理者は既に勤続 25 年程度になっている。

＝進出時における中国人社員の確保・戦力化した事例＝

- ・進出時の採用は基本的には自社で募集をかけた。また現地パートナーからも優秀な人材を紹介してもらうなどした。採用基準については日本に留学経験があるなど、日本に親近感を持っている人間を重視し採用していった。
- ・また各業務の担当者を日本に連れてきて、研修を受けさせた。実際にやっている内容を理屈まで教えながら実際に目にすれば、大分彼らも吸収してくれる。特に貨物の取扱いについては、マニュアルを見せるより、現場で実物を見ながら OJT で教えた方が身につく。

②現地パートナーとの提携

【提携の有無及び形態】

〈提携の有無〉

進出時において現地パートナーと提携したのは、図 5-14 にあるとおり、全体では 63%となっている。

事業者群別にみると、A 群事業者で 80%、B 群事業者で 42%となっている。外資企業の独資による設立が 2005 年までは認められていなかったため、それ以前に進出した事業者は全て提携が必要となっていたことも一因であると考えられる。

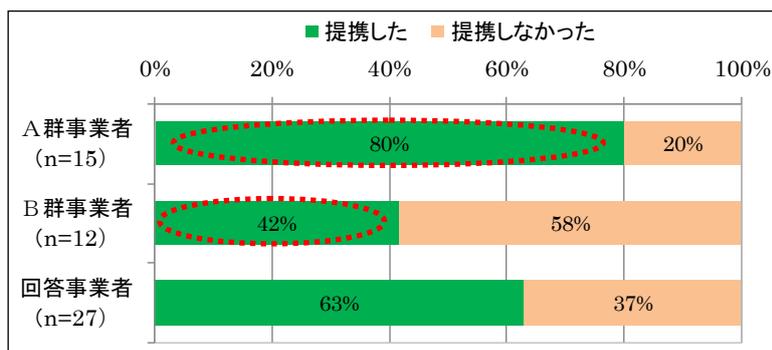


図 5-14 現地パートナーとの提携有無

〈提携形態〉

提携形態としては、図 5-15 にあるとおり、「現地パートナーと合弁・合資企業を設立してスタート」が 49%、「代理店契約を結び、駐在員事務所としてスタート」が 40%と、この 2 パターンが突出して多い。

後者は、進出当初は代理店契約を結び、本格的に進出する際合弁企業を設立するパターンである。

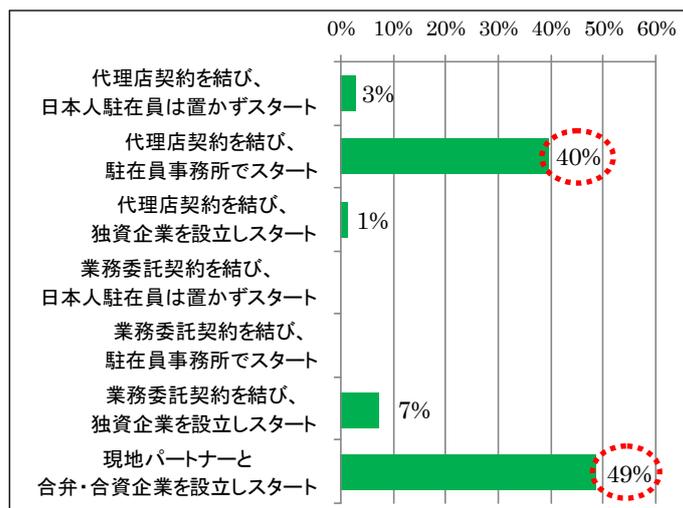


図 5-15 現地パートナーとの提携形態

注 1) 現地パートナーと提携した 17 事業者

注 2) 事業者ごとの提携内容が 1 になるように、提携内容が 2 つの場合は 0.5 ずつ、3 つ場合は 0.33 ずつ重み付けして修正

【提携のメリット・デメリット】

＜提携のメリット＞

提携のメリットについてヒアリングで確認したところ、多岐に渡る経営機能（設立登記などの法務、人事労務管理、経理、作業管理等）の運営ノウハウを、提携先から吸収することでカバーできたことを挙げる事業者が多かった。

＝現地パートナーの役割・提携効果の事例＝

- ・ 進出時のスタッフは現地パートナーから転籍しているので、ローカルスタッフの労務管理など総務系の業務は、その転籍してきたスタッフに一任できた。 また会社の規定等も基本的にパートナーのものを活用していた。
- ・ 進出時の採用は基本的には自社で募集をかけた。また現地パートナーからも優秀な人材を紹介してもらうなどした。
- ・ 経理は進出時から現在にかけて、現地パートナーが人選した人間に任せており、不正が起きたことはない。 経理監査については、日本の会計コンサルタントに任せている。
- ・ 労務管理もこれだけはしっかり守る、という約束だけして、実際の管理は現地パートナーに任せていた。 あまり日本のやり方を押しつけてもうまくいかないので、最低限守ることだけ決めておいて、後は中国風のやり方で進めた方がうまくいくと思う。
- ・ 給与制度についても、現地パートナーで運用されているものを活用している。
- ・ 中国は法律がすぐに変わるが、法律の解釈は役所の担当者によって異なってくるため、役所で聞いたからといって信用ができない。現地パートナーに相談すれば、あるべき解釈の仕方を教えてくれるし、役所と解釈の仕方の違いでもめた場合は、仲裁に入ってくれるなどしてくれた。
- ・ 中国における労務・経理に長けた人材を合弁先から調達することができた。 労務・経理などを自分たちで一から勉強しては、時間がいくらあっても足りないので、合弁先に一任できたことは助かった。 現在も財務部長・総務部長は合弁先から送り込んでもらっている。
- ・ 人の採用も合弁先に任せていた。 我々のような中小企業が求人を出しても、誰も来ない。
- ・ 地方交通局傘下の国営企業と合弁したことにより、当時は認められていなかった「外資系企業がマジョリティを取る」ことが例外的に認められた（当社が 50.0% 超出資）。 当社の経営トップが「マジョリティが取れなければ進出しない」と強気で交渉したところ、地方交通局の局長が自ら動いて認可を取ってくれた。
- ・ 実運送のライセンスは当時、運送できる地域が限定されていた（省なら省内、市なら市内のみ認められていた）が、上記の交渉により当社は事業開始時から中国全土の運送が認められていた。

<提携のデメリット>

ただし、時間の経過とともに合弁契約が弊害となってくるケースもある。

経営方針を巡る対立や、日本人駐在員費用の負担をいつまでも認めないなど、中国事業の位置づけが合弁先と異なることで、思うような意思決定ができないといった合弁によるデメリット面が大きくなっている事業者も存在する。

このため、中国での事業運営が軌道に乗った段階で、合弁契約を解消し、独資企業とする事業者も多い。

= 合弁企業の弊害と独資企業化した事例 =

- ・ 現地パートナーは先行投資をして将来の会社の経営を安定させるということは二の次で、儲かったら全部懐に入れて使いたい。お金が足りなかったら銀行から借りて、駄目になったら潰せばいいという感覚で、話が全然かみ合わない。内部留保を充実させていくような経営は理解されない。また現地パートナーは、親会社から配当金のノルマを課せられているようで、配当することに固執していることも、当社とは全く感覚が違う。
- ・ 当社のような小さな会社では、荷主のスピードに少しでも遅れないようにくっついていく必要がある。そういったところが他の大手に比べ勝っているところだが、新しい仕事を取るために、日本人一人を新たに追加したいと現地パートナーに提案しても、その費用は持ちたくないから要らない等、目先の交渉をしているうちに他の大手に取られてしまうなど、経営判断のスピードでかなり苦労している。
- ・ 進出して1年後には合弁契約を解消した。契約解消は特に揉めることもなく、スムーズに進んだ。
- ・ 合弁会社では1つの決裁を行うにも、先方の承認が必要になる。しかしその投資の必要性を訴えても、合弁相手はなかなか了承してくれない、ということが頻繁に起きた。このような状況では、事業に全くスピード感が出てこない。

【現地パートナーの知り合い方と選択基準】

＜現地パートナーとの知り合い方＞

現地パートナーとの提携にあたっては、提携先から騙される等のリスクがあるため、適切な提携先を見極めることが重要となる。

現地パートナーとの知り合い方は、図 5-16 にあるとおり、荷主、先行進出企業、取引先など「既知の間柄」59%と最も多く、次いで「独自の人脈を通じて知り合った相手」が 19%、「進出時に相談したコンサルタント」が 9%など、信頼のおける確実性の高いルートから紹介を受けているケースが多いことがわかる。

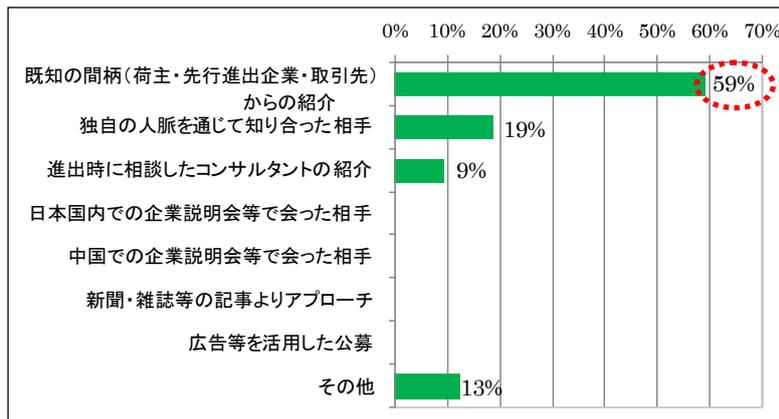


図 5-16 現地パートナーとの知り合い方

注 1) 現地パートナーと提携した 17 事業者

注 2) 事業者ごとの知り合い方が 1 になるように、知り合い方が 2 つの場合は 0.5 ずつ、3 つ場合は 0.33 ずつ重み付けして修正

＝現地パートナーとの知り合い方の事例＝

- ・ 現地パートナーとは古くからの付き合いであり、お互いのことをよく分かっていたことが大きい。よって上海進出の際も、中国に進出するのであれば一緒にやりませんか、と先方から打診を受けた。
- ・ 現地パートナーとは県主催の中国視察の際に知り合った。当社が海外展開を志向していた時期と重なったこともあり、一挙に合弁設立が結実した。先方は事業規模も大きく長年現地に根を張った企業であることから合弁先に選んだ。
- ・ 現地パートナーは、当社のメインバンク系列のコンサル会社から紹介を受けて知り合った。

〈現地パートナーの選択基準〉

現地パートナーの選択基準は、図 5-17 にあるとおり、「中国政府等に人的ネットワークがあった」への指摘率が 23%、「中国国内に輸送ネットワークを持っていた」（指摘率 17%）、「事業規模が大きな企業だった」（同 16%）、「既に他の日本企業と提携しており、信用があった」（同 16%）が重要視されている項目となっていることがわかる。

担当者によって法令の解釈が異なる等、人治国家の色合いが濃いと言われる中国においては、政府にネットワークを持っていることが現地パートナーの選択基準として重要となっていると考えられる。

また、事業規模や輸送ネットワーク、これまでの日本企業との提携実績から提携相手の信用・確実性を評価していることがわかる。

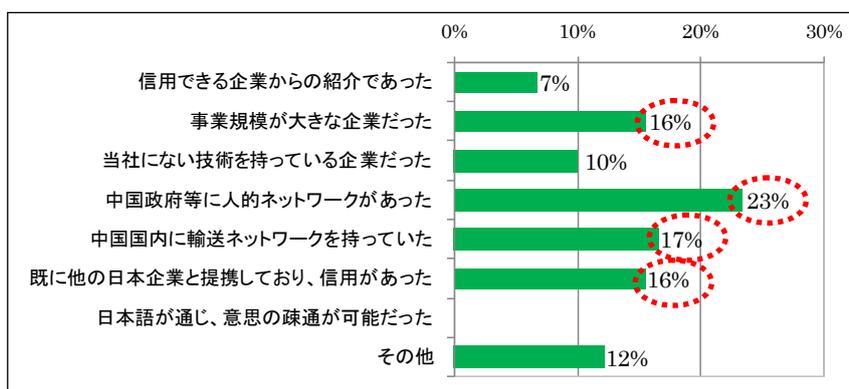


図 5-17 現地パートナーの選択基準

注 1) 現地パートナーと提携した 17 事業者

注 2) 事業者ごとの選択基準が 1 になるように、選択基準が 2 つの場合は 0.5 ずつ、3 つ場合は 0.33 ずつ重み付けして修正

＝現地パートナーの選択基準の事例＝

- ・ 中国現地パートナーは中国国内に広く輸送ネットワークを有しており、大連、天津、寧波、上海、厦門、香港、広州など、主要な場所には自らの事務所を構えていたため、合弁先に選んだ。
- ・ 事業規模がかなり大きい会社であり、当社以外の日系大手事業者とも既に合弁契約をしていたことから、信用が置けたため合弁先に選んだ。
- ・ 現地パートナーは既に他の日系企業と提携しており、その実績を見込んだことと、メインバンクを通じての紹介ということで安心感もあったため、提携することとした。

③進出時に重要な業務内容と現地法人における役割分担

進出時において重要と指摘されている業務は、図 5-18 にあるとおり、上から順に「政府対応」(50%)、「法務」(45%)、「既存荷主対応」(35%)となっている。

これら業務のスタッフ等の中の役割分担については、図 5-19 のとおりである。

「法務」及び「政府対応」については、社外(合弁先及び外部専門家)の役割が大きくなことがわかる。ヒアリングにおいては、これらについては特に現地パートナーが頼りになったという意見が多かった(5.2(1)2)(p.78)参照)。

「既存荷主対応」は、日本人スタッフが主に担当していることがわかる。これは、事業者が既存荷主の動きにあわせて動いているためと考えられる。一方で、「労務管理」、「車両管理」、「経理」等については進出時より社内の中国人スタッフが担っていることがわかる。

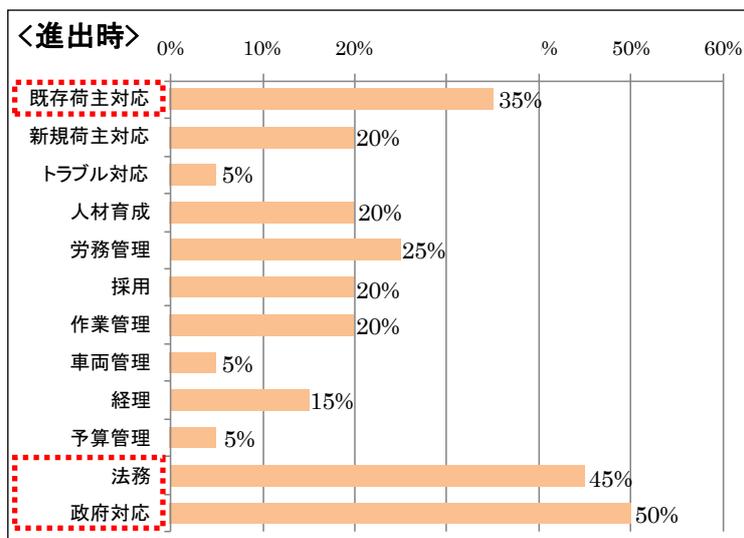


図 5-18 進出時における重要な役割(指摘率)

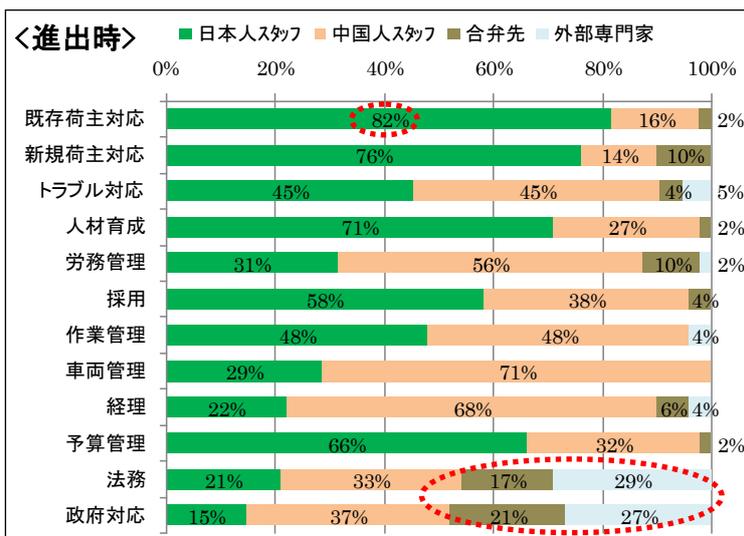


図 5-19 進出時における役割分担

注) 役割ごとの分担先が 1 になるように、分担先が 2 つの場合は 0.5 ずつ、3 つの場合は 0.33 ずつ重み付けした。

(2)進出後の事業展開

1)事業規模の拡大

①売上の推移と荷主構成の変化

進出時と現在における、現地売上高と売上高ベースでの荷主割合から荷主別売上高を推定すると、図 5-20 のとおりである。

回答事業者全体の傾向として、進出時から現在にかけて、中国事業者及び他外資系事業者の割合がそれぞれ若干増加している。荷主の内訳で最も割合が大きいのは、57%を占める既存荷主となっている。

進出後経過年の長い A 群事業者は、上記の動きに加えて新規荷主の獲得にも成功することで、B 群事業者に比べ売上高を大きく伸ばしていることがわかる。

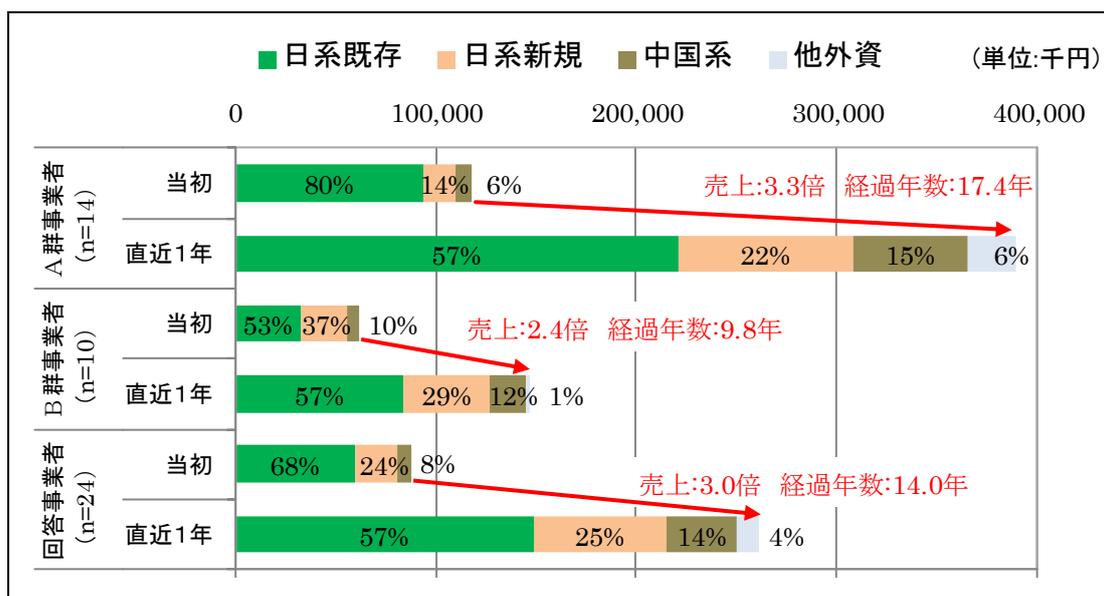


図 5-20 売上高平均と荷主割合

注)進出時と現在の現地売上高に荷主割合を乗じて荷主別売上高を推定

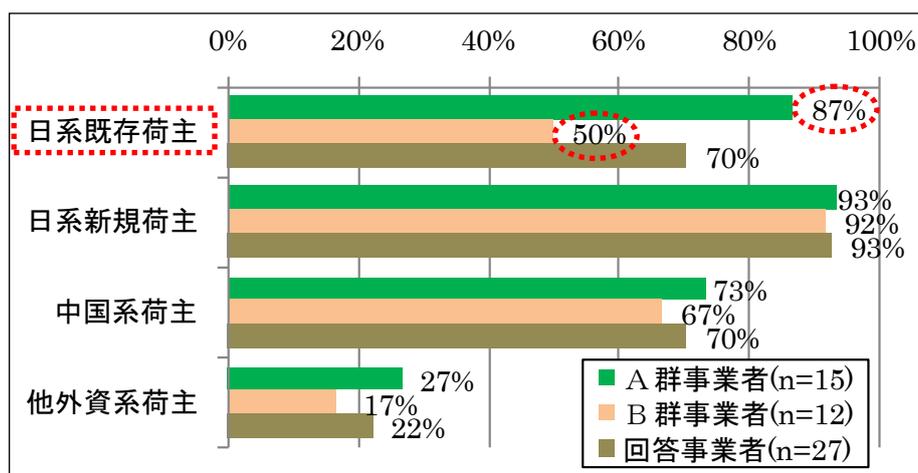


図 5-21 荷主の取扱量が増加したとする事業者の割合

注)進出時から現在に至るまで

【荷主の取扱量増加や荷主の獲得方法】

事業者が荷主からの取扱量をどのように増加、拡大させたかについて、アンケートへの記述内容をカテゴリー化して集計したものを図 5-22 に示す。

既存荷主は、荷主の事業拡大に伴い取扱量が増加したとする回答のほか、自社の提供サービスの充実を挙げる回答が多くみられる。

日系を含む新規荷主の獲得については、日本人会や日本人駐在員をはじめとする現地での営業活動や既存顧客からの紹介を挙げる回答が多くみられる。

そのほか特徴としては、日系新規荷主については、日本国内で取引のある荷主の海外進出に伴い獲得したとの回答、中国系やその他外資系荷主については、パートナーの営業・紹介を挙げる回答が多くみられた。

なお、中国系荷主については、ヒアリングを通じて、中国系荷主からは債権回収が滞ることが多々あるため、ターゲットにはしにくい、との意見がきかれた。

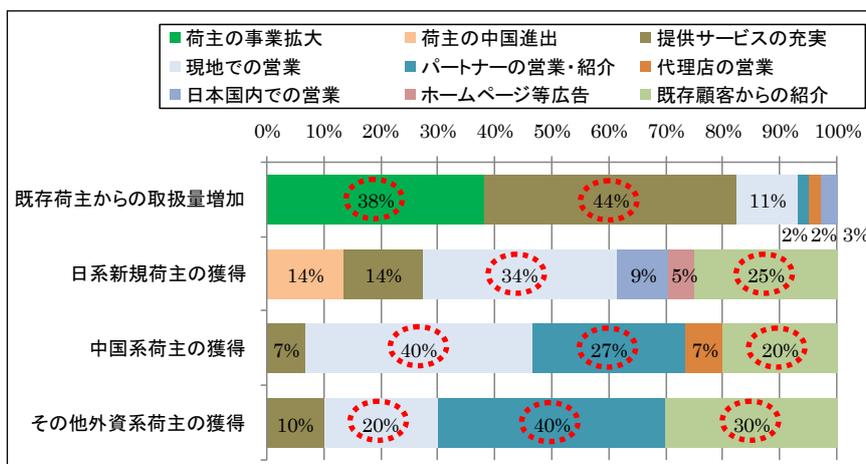


図 5-22 荷主の取扱量増加や荷主の獲得方法

注 1) アンケートへの自由記述内容をカテゴリー化して集計

注 2) 事業者ごとの獲得方法が 1 になるように、獲得方法が 2 つの場合は 0.5 ずつ、3 つの場合は 0.33 ずつ重み付けして集計

注 3) 荷主別取扱量の増加の有無については、図 5-21 参照

＝荷主の獲得方針の事例＝

- 中国でのターゲットは日系荷主で、その中でも特に運賃負担力の強い商材（精密機器など）を扱っている荷主である。運賃負担力の弱い日系荷主や、中国系荷主についてはコスト勝負となるため、駐在員を多く抱えて業務を行っている当社では入り込むのは難しい。
- 新規荷主は日本人会での交流を通して獲得していった。日本人会では、日本にいてだけでは到底取引できないレベルの企業と付き合いができる。
- 進出当初は中国系荷主の仕事もしていたが、回収に相当苦勞した経験をして以来、中国系荷主とは商売をしていない。
- 一度中国系荷主とたまたま縁があつて直接仕事をしたが、資金回収で問題が生じた。そのため、無理してまで中国系荷主を獲得しようとは考えていない。

②事業規模の拡大がなぜ可能となったのか

【複合一貫輸送への事業展開】

5.1(3)2) (p.69)で述べたとおり、A群事業者は倉庫や国際フォワーディングを主たるサービスとする事業者が多く、その売上シェアも、その2サービスで61%を占めている。しかしながら5.1(3)1) (p.66)にあるとおり、進出当時には単独又は少ないサービスで中国事業に参入している事業者も多く、その後、サービス内容を多様化させながら、現在の状態に至っていると考えられる。事業規模拡大に成功している事業者におけるサービス内容の多様化の具体的な事例について以下に示す。

＝提供サービスを多様化し、取扱量を増加している事例＝

- ・主たるサービスは海上輸送のフォワーディングで、中国の荷主工場⇒輸出⇒日本または第三国という流れが一般である。フォワーディングの他には、倉庫を活用したストック&デリバリー（情報システムによる管理の下、輸入貨物を倉庫で保管し国内配送するサービス）や工場内での梱包作業なども提供している。中国国内輸送については利用運送にて対応している。
- ・荷主のニーズに合わせて、これまでのフォワーディングだけ、輸出入の貨物だけという考えから、ロジスティクス、倉庫や梱包などにも取り組むように変化してきている。収益のコアとなる特定荷主の物流全体を包括して請け負うように提案している。

- ・現地法人における主たる物流サービスは、国際一貫輸送である。そのスキームは、中国現地工場⇒自社倉庫⇒検品物流加工業務⇒コンテナ詰め⇒中国通関⇒船積⇒海上フォワーディング⇒陸揚⇒日本通関⇒配送センター・エンドユーザー、という流れで、基本的にはこの流れを一手に引き受けている。中国国内市場で販売される商品については請け負っていない。あくまで日本への輸入貨物がターゲットである。
- ・進出当初は検品業務のみを請け負っていたが、荷主に提案することによって徐々に担当する工程を増やしていき、検品業務以降の流れを一手に引き受けている。

＜参考 1＞複合一貫輸送に取り組む理由

ヒアリングを行った物流事業者の中には、現地で提供するサービスはあくまで複合一貫輸送に繋げていくための一部という感覚を持っている者が多く存在した。

物流事業者の荷主である製造メーカー等にとっては、中国事業は生産工場という位置づけであり、そこで生産された製品は、消費される世界各地に輸出されていくことになる。このような製品が国境を跨いで行き来する物流においては、通関等の事務処理や製品の位置情報の把握など物流プロセスの管理が煩雑になるため、荷主サイドにおいては自社の物流全体を一括して管理できる体制を構築することに大きなメリットを感じているとのことである。物流事業者はそのニーズをターゲットにしているといえる。

＝複合一貫輸送サービスの事例＝

- ・ 荷主の物流全体にどう絡んでいくか、という視点が大切である。荷主の物流は日本国内だけでは完結しない。必ず海外との物流が発生している。その海外との物流にも関わっていかないと、荷主にとっては一部分を任せるだけの業者にしかない。荷主の現状における物流スキームを前提に考えた場合、その物流スキーム全体に関わっていきけるからこそ、荷主のパートナー的存在になれる。またその物流スキーム全体に関わっていく＝国際一貫物流を提供できる、ということになる。
 - ・ よってあくまで当社の商品のベースになるのは、国際一貫物流である。検品業務はその物流スキームのなかの一部分にすぎず、その一部分だけで商売をする、という感覚ではない。情報システムもこの国際一貫物流の質を向上するものであり、情報システムだけで戦おうとは考えてない。
 - ・ 逆に一部分しか担当できない、という状況では、荷主に最も面倒なところを抱えさせている状態であるため、結局一部分での価格競争になってしまう。当社はその物流スキーム全体に関わっているため、価格も全体のサービス料に見合う金額を請求できる。
-
- ・ ただ輸入のフォワーディングだけやらせて下さい、と言っても他社との料金の叩き合いになってしまう。それを防ぐためには中国現地に進出し、まずは輸入品の発地点（出荷物流）から抑えて、合わせ技で提案していく。
 - ・ 国際一貫輸送に絡む各工程において、それぞれ同業他社との競争は当然起きるが、同じような価格であれば、一貫輸送を依頼できるところに荷主は頼む。

＜参考 2＞A 社における中国事業のビジネスモデルの具体例

ヒアリングを行った物流事業者より、A 社のビジネスモデルを参考として掲載する。

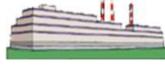
	荷主工場	A社現地倉庫					中国港	
場所								
物流サービス	—	運送	荷役・保管 検品	流通加工	通関 業務	コンテナ 積み	運送	海上運送
自社	—		○	○	○	○		
協力会社	—	○					○	○
受注拡大の 流れ	—	 ◎ 進出当初 徐々に提供サービスを拡大						
	荷主	A社国内倉庫			日本港			
場所	荷主指定場所へ							
物流サービス	—	運送	荷役・保管	運送	通関			
自社	—	○	○	○	○			
協力会社	—	○		○				
受注拡大の 流れ	—	国内部分は中国進出前より受注済						
※上記以外のサービスとして、情報システムを活用した在庫管理を提供している。具体的には現地工場の生産数量や不良品などをチェックし、納期に必要な数量が揃うよう現地工場に直接生産数量の指示を出している。受注拡大の流れの枠組みのなかでは、最も新しいサービスである。								

図 5-23 A 社中国事業ビジネスモデル

A 社は中国に進出する以前より、荷主の中国工場で生産された製品の検品を国内で行っていた。その際、中国で生産される製品の品質は極めて低いうえに現地事業者の検品レベルも高くなかったため、本来不良品であるにも関わらず中国から輸出されてしまい、日本での検品後に不良品として中国に返送する、ということが頻繁に起きた。その不良品の輸送コストが高つくため、日本に輸出する前に不良品を把握したい、という荷主のニーズがあり、中国現地における検品業務について荷主より打診を受けている。

A 社は検品業務を皮切りとして、図 5-23 にあるとおり、徐々に提供する物流サービスを拡大させ、最終的には複合一貫輸送を提供している。このような事業展開が可能となった理由としては、まず、当初のコア業務である検品業務における品質の高さにおいて、同業他社との差別化が図られていることがあげられる。以下にヒアリングにおける A 社の回答を示す。

- ・まず進出のきっかけ（荷主から声がかかった要因）である検品業務を、荷主が求めるレベルで提供できることが重要であった。
- ・当社の検品は、どれだけアイテム数が多くても、ミスなく仕分けし、不良品も絶対に通さない。
- ・そのノウハウを中国人従業員に教え込むのは大変だったが、その苦勞もあって、安く確実な検品業務を荷主が求めるレベルで提供できている。
- ・ただしそのノウハウ自体は特別なものではなく、努力さえすればできるようになる。当社も国内でトライ&エラーを繰り返して身につけてきたもので、一朝一夕で身につけたものではない。
- ・そのトライ&エラーを、荷主のニーズに合わせてやり続けることができるかどうかが大切で、検品以外の業務についても全て同じことがいえる。その差が結局他社との差別化に繋がっている。

また、不良品の発生により生じている物流コストの削減等荷主が大きな関心を持っていることにいち早く気づき、荷主の物流効率化に繋がる提案を積極的に行っていることも事業拡大成功の大きな要因であると考えられる。例えば、A社は日本国内における荷主の在庫を減らすための工夫として、荷主が求める量と生産工場の生産数量や不良品などをチェックしつつ、納期に必要な数量が揃うよう工場に直接発注指示を出す等の業務も代行しており、このために製品の在庫情報等を管理できる情報システムを構築している。この結果、荷主の物流に関する情報を一元的に把握することが可能となり、付随する物流業務の獲得に繋がっているものと考えられる。

ただしこの戦略を実行するには、いかに荷主と密着できているかが鍵を握っていることは明らかである。A社も荷主の要求水準を最初からクリアしていたわけではなく、トライ&エラーの繰り返しの中で、身につけてきたノウハウである。コメントにあるとおり、「そのトライ&エラーを荷主のニーズに合わせてやり続けることができるかどうか」が、このビジネスモデルを成立させる必要条件になっていることが分かる。そのニーズに応え続けていくなかで、現在に至っては情報システムまで整備しており、極めて競争力のあるビジネスモデルを築いている。

【競合先との差別化】

＜重要と考える競争項目＞

現地市場における競合先との差別化戦略に当たって、事業者が重要と考える競争項目について A 群事業者と B 群事業者を比較すると、図 5-24 にあるとおり、「物流サービスの多様性」については重要とする認識が共に強い一方、「荷主への提案力」については A 群事業者において認識が強く、「価格の競争力」については B 群事業者において認識が強いという差異が生じている。

提案型のサービスを指向する A 群事業者に対し、B 群事業者は価格競争に傾斜する傾向があるといえる。

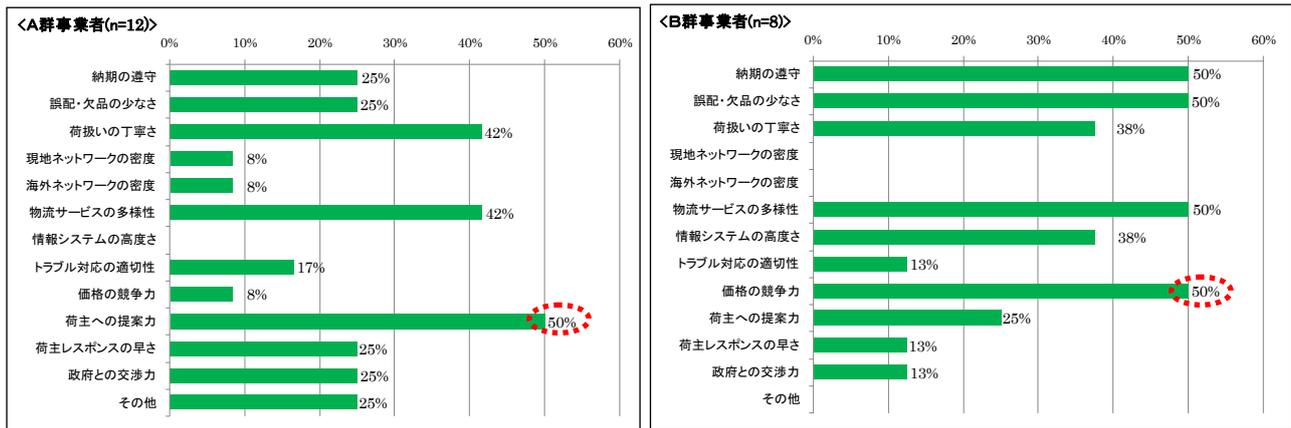


図 5-24 重要な競争項目(指摘率)

注) 「その他」は、「商品知識」「現地駐在員」「法令遵守」

〈荷主密着の戦略〉

5.1(4)1(p.70)で述べたとおり、中小事業者は中国事業における最大の競合先を日系大手事業者と認識している。その際の大手事業者との棲み分けについて、中小事業者側の考え方は以下の通りであり、大手事業者では対応が手薄になりがちな部分についても、小回りを利かして手厚いフォローを行い、荷主を囲い込むという戦略を取っているといえる。

＝荷主密着の戦略(大手事業者との棲み分け)の事例＝

- ・大手物流事業者は人材もネットワークもノウハウも豊富で、まともに正面衝突しては勝てない。当社のような中小企業は、地域に根ざし、地域の荷主と深く結びつき、密着しながら長い年月をかけて信頼関係を作っていくことが重要である。
 - ・荷主は大手であるため、荷主の進出に合わせて当社が進出しても、取引してくれるかどうか不安も大きかった。しかし日本の信頼関係・経験をベースに、大手物流事業者にできないことは何なのか、ということを日々考えながら営業していった。例えば3日と空けずに訪問するなど、小回りを利かしていくことが重要である。大手物流事業者の場合、荷主数が多い分、1社に対して手厚くフォローしていくことは難しい。実際に荷主からも、大手はネットワークや情報システム等を活かしたパッケージはきれいだが、契約した後は現地ローカルに任せて全然訪問に来なくなった、という話を聞いた。
 - ・大手物流事業者はパッケージ以外のところは特にフォローしないが、当社は税関との交渉など、荷主が困っていれば泥臭いところでも積極的に対応していく。そういった部分を評価してくれて、大手ではなく当社と取引をしてくれているのだと思う。
 - ・日本人駐在員は荷主に対していかに小回りを利かせていけるかが求められる。当社の駐在員がそれを怠った場合は時として荷主から直接本社に電話が入ることもある。本社と一体になった現地営業、現地対応を心掛けることが、大手物流事業者と棲み分けるために重要であると考えている。
- ・当社の強みに「物流サービスの多様性」や「情報システム」をあげているが、これらはいくまで道具である。一番大切なことは、いかに荷主との結びつきを強くしていけるか、という一点である。そもそも荷主との関係性が深くなければ、荷主が何に困っているか、何をしてほしいのかが掴めないので、自社が持っている道具を活かせない。持っている道具をWin-Winの形で活かすには、まず荷主の要望に応え、信頼関係を作り、その関係を深めていくことが必要である。また関係を深め荷主をよく知れば、どんな道具を持たなければならないのかも分かってくる。

- ・ 当社の強みは、荷主のニーズに合わせて、小回りの利いた対応ができることである。例えば、商品は荷主が必要とする量に合わせて、現地とやり取りしながらその量を確保できるよう調整している。お正月もお盆もなく、荷主が必要といえはその量に合わせていつでも調達できるよう対応する。そのため、荷主が求める量と工場の生産数量や不良品などをチェックしつつ、納期に必要な数量が揃うよう工場に直接生産数量の指示も出している。
- ・ 大手物流事業者は少量の貨物については、あまり丁寧なフォローを行わない。そのため契約したスキームから外れるもの（規格外の作業等）については、面倒を見ない、というスタンスを取る傾向にあり、荷主からもそう聞いている。逆に当社はそういった少量の貨物でも丁寧にフォローしていくことが強みである。当社は荷主が困っていることは、積極的に関わっていくというスタンスを貫いており、そこを荷主からは評価して頂いていると思う。

以上の通り、既存荷主に密着しながら荷主のニーズを把握し、きめ細かに対応することによって更に信頼を深めている結果、担当する工程を徐々に拡げること的成功し、事業拡大に繋げていることが分かる。

先に事業拡大を果たした事業者に複合一貫輸送を提供する事業者が多いという結果を紹介しているが、これは中国進出を検討する上で複合一貫輸送や国際フォワーディングが不可欠であるということの意味するものではなく、また、現状それらの業務を行っていないからといって中国進出が不可能ということではない。

なぜなら、中国で事業を拡大している全ての事業者が、国際フォワーディングを提供しているわけではない。また現在複合一貫輸送を提供している事業者が、皆最初から国際フォワーディングを得意としていたわけではなく、中国進出前後に国際フォワーディングを提供できる体制を構築した事業者もいる。つまり、荷主の動きを敏感に掴み、荷主が求めていることは何かを考え、そのうえで自社が何をすべきかを決定するというプロセスが中小事業者の事業拡大において重要な側面であると考えられ、その結果として複合一貫輸送の提供に至っているといえる。

このような発想のもと、荷主が求めていることに気づき、必要なノウハウが不足していたとしても、いずれはできるように努力し、そのノウハウを元にビジネスモデルを組み上げる、そういったたくましい中小事業者の姿がうかがえる。

2)事業規模拡大に対応した運営体制の整備

①事業規模拡大時に重要な業務内容と現地法人の役割分担の変化

【事業規模拡大時に重要な業務内容】

事業規模拡大時において重要な業務内容は、図 5-25 のとおりであり、特に指摘が多いのは「労務管理」(50%)、「人材育成」(35%)、「既存荷主対応」(35%)、「新規荷主獲得」(35%)、「政府対応」(30%) となっている。

「既存荷主対応」、「政府対応」については、進出時から変わらず重要な役割として認識されている一方で、現在においては「新規荷主獲得」「人材育成」「労務管理」の重要性が大きく認識されている。

進出時と事業拡大時において重要と認識される経営項目に違いのあることがわかる。

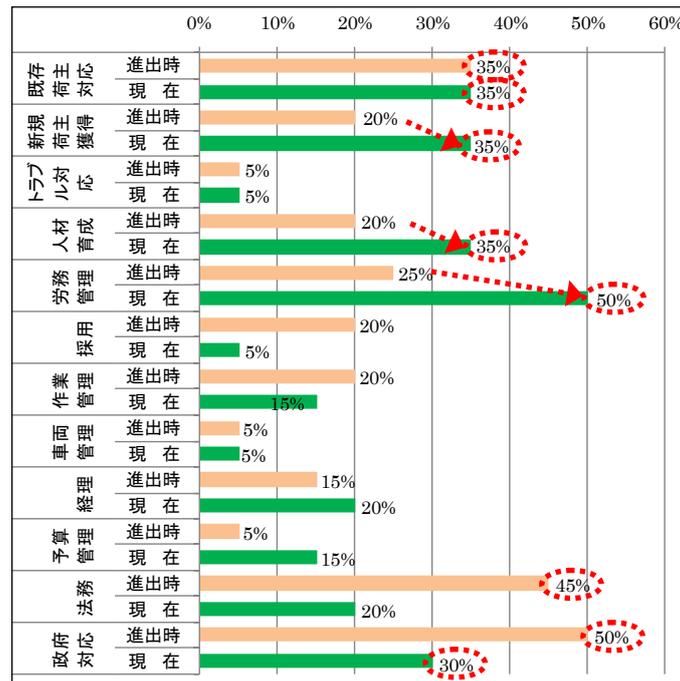


図 5-25 進出時と現在における重要な役割(指摘率)

【現地法人の役割分担の変化】

図 5-26、図 5-27 にあるとおり、進出時と現在を比較すると、概ね日本人スタッフが担う役割が減少している傾向にあり、特に「労務管理」、「作業管理」、「車両管理」、「経理」の項目については、現在では 7 割近くの事業者が中国人スタッフにその役割を担わせている。一方、「既存荷主対応」、「新規荷主獲得」、「人材育成」「予算管理」については、現在においても日本人スタッフの役割が大きなことがわかる。社内マネジメント的役割は日本人スタッフ、現場対応及び中国国内対応は中国人スタッフといった分担に移行してきている。

A 群事業者では、「労務管理」を除く全ての役割で日本人スタッフの担当が減少し、徐々に中国人スタッフに移管している。

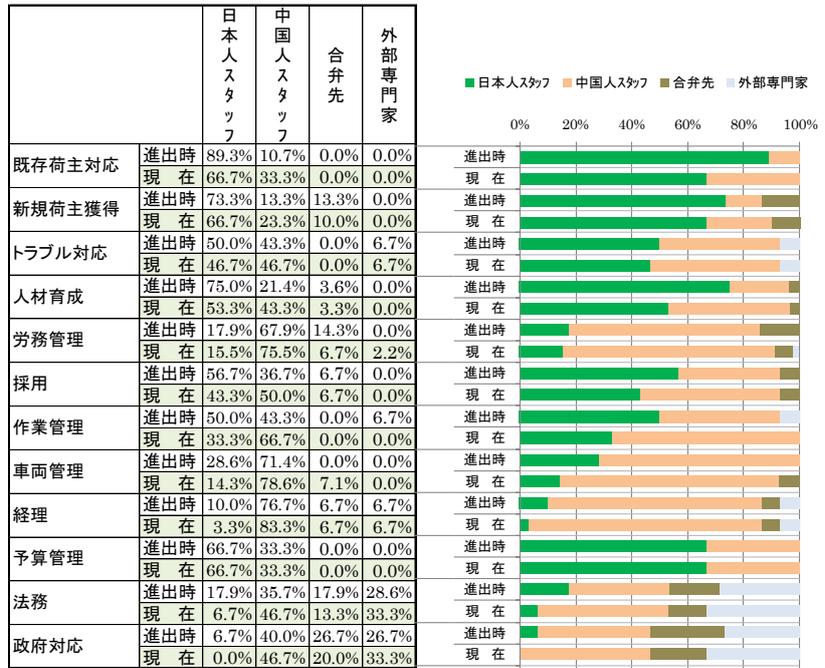


図 5-26 現地法人での役割分担構成(A 群事業者)

注) 役割ごとの分担先が 1 になるように、分担先が 2 つの場合は 0.5 ずつ、3 つの場合は 0.33 ずつ重み付けして集計

B 群事業者も A 群事業者同様、中国人スタッフへの役割の移管が進んでいるが「人材育成」は逆に日本人スタッフが担当する事業者が増えている。

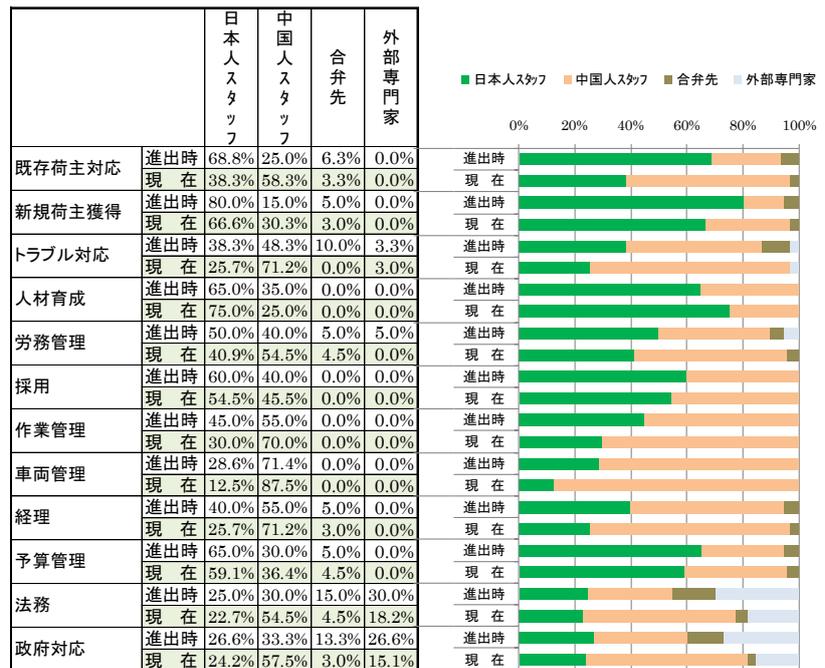


図 5-27 現地法人での役割分担構成(B 群事業者)

注) 役割ごとの分担先が 1 になるように、分担先が 2 つの場合は 0.5 ずつ、3 つの場合は 0.33 ずつ重み付けして集計

【現在の日本人スタッフの役割】

日本人スタッフの役割について A 群事業者と B 群事業者を比較すると（表 5-2）、A 群事業者は「既存荷主対応」「トラブル対応」等の業務に B 群事業者より多くの日本人リソースを投入していることがわかる。A 群事業者は既存荷主との信頼関係を重視したビジネスモデルを基本としていることから、これらの業務については現在も日本人スタッフが担当していると考えられる。

一方、A 群事業者は「人材育成」、「労務管理」、「経理」「政府対応」の面で日本人スタッフの役割が B 群事業者より低くなっている（表 5-2）。これらの中には、図 5-28 にあるとおり、現在における重要な役割として指摘されている役割も含まれている。これらを日本人ではなく、現地のリソースを活用して実施していることから、A 群事業者の中国人スタッフの戦力化はより進んでいると考えられる。

表 5-2 日本人スタッフの現在の役割分担率

	A群事業者	B群事業者	差 引
既存荷主対応	66.7%	38.3%	28.4%
新規荷主獲得	66.7%	66.6%	0.0%
トラブル対応	46.7%	25.7%	20.9%
人材育成	53.3%	75.0%	-21.7%
労務管理	15.5%	40.9%	-25.4%
採用	43.3%	54.5%	-11.2%
作業管理	33.3%	30.0%	3.3%
車両管理	14.3%	12.5%	1.8%
経理	3.3%	25.7%	-22.4%
予算管理	66.7%	59.1%	7.6%
法務	6.7%	22.7%	-16.1%
政府対応	0.0%	24.2%	-24.2%

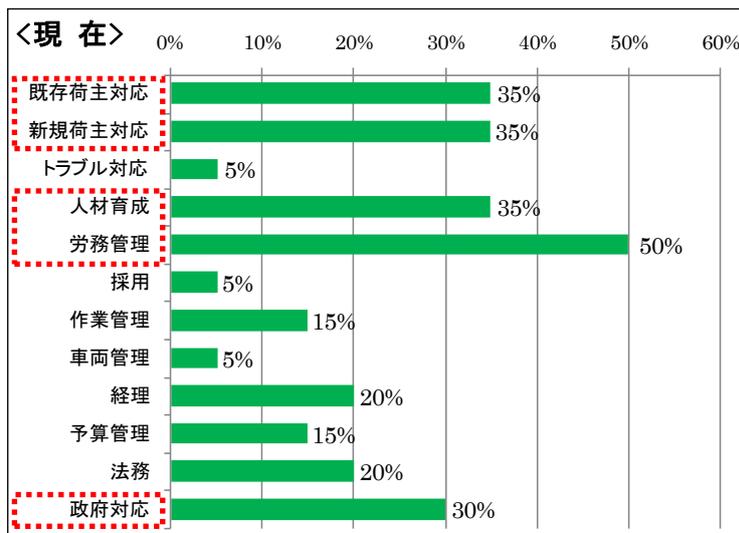


図 5-28 現在における重要な役割

②事業拡大時における重要な事業運営ポイントとそれへの対応状況

【事業規模拡大時における重要な事業運営ポイント】

事業運営上、特に重要と思われる項目について、上位3点を指摘したものを集計すると図5-29のとおりであり、「優秀な中国人社員の確保」（指摘率76%）、「優秀な現地パートナーの確保」（同41%）、「現地にあわせた人材育成システム」（同35%）の重要性が示唆される結果となっている。

特に、「優秀な中国人社員の確保」に対する指摘が突出しており、上位3項目のうち2項目が現地人材の確保・育成に関するものであり、重要性の認識が高いことがわかる。

ヒアリングにおいても、全ての事業者が中国事業を運営していく上で、最も重要なのは「優秀な中国人社員の確保」とその育成であると回答している。

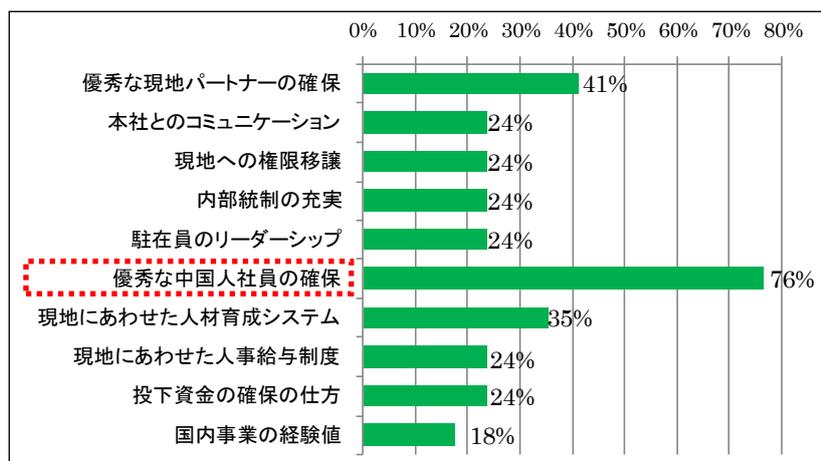


図 5-29 現在における重要な運営ポイント

＝優秀な中国人社員の確保に関する事例＝

- ・ 優秀な中国人社員を確保することが、中国事業を運営するうえで最大の鍵となる。オペレーションは結局中国人に任せるため、日本人駐在員と中国人スタッフの橋渡しをする管理職がいかに優秀かで、その会社がうまくいくか、いかないかというのが決まってくる。
- ・ 中国人と日本人の考え方には開きがあり、中国人には日本人の考え方が想像できない部分があるため、中国人従業員をマネジメントしようと考えた場合、キーになる中国人管理職を育て、彼らを通じて統制していく必要がある。よって日本人駐在員の右腕となるような中国人の中間管理職をいかに育成していくかが重要であり、日本人的な考え方を教育していくことが最初に取り組むべきポイントである。
- ・ 現地法人を日本人一人で見ようと思っても無理がある。従ってローカルスタッフで核になる人間を育てつつ、どう任せていくか、という点が重要である。
- ・ 相当優秀な日本人を駐在員に置いたとしても、中国人を一人で管理しきることは絶対に無理だと思う。日本人の目線で正論を言えば言うほど反発される。中国人をまとめていくことは、中国人に任せることが適任である。

【重要な事業運営ポイントへの対応状況】

特に、重要な運営ポイントとして高い指摘があった「優秀な中国人社員の確保」については、表 5-3 にあるとおり、A 群事業者の 60%が対応できているのに対して、B 群事業者では 20%にとどまっており、大きな差となっている。

また、「現地にあわせた人材育成システム」について B 群事業者では対応できているところがない。

表 5-3 重要な事業運営ポイントに対応できたとする割合

	進出当初			事業規模拡大時		
	A群事業者	B群事業者	差引	A群事業者	B群事業者	差引
優秀な現地パートナーの確保	40.0%	10.0%	30.0%	33.3%	25.0%	8.3%
本社とのコミュニケーション	28.6%	11.1%	17.5%	42.9%	11.1%	31.7%
現地への権限移譲	14.3%	11.1%	3.2%	14.3%	11.1%	3.2%
内部統制の充実	15.4%	0.0%	15.4%	30.8%	22.2%	8.5%
駐在員のリーダーシップ	35.7%	22.2%	13.5%	35.7%	44.4%	-8.7%
優秀な中国人社員の確保	26.7%	18.2%	8.5%	60.0%	20.0%	40.0%
現地にあわせた人材育成システム	15.4%	0.0%	15.4%	30.8%	0.0%	30.8%
現地にあわせた人事給与制度	7.1%	9.1%	-1.9%	21.4%	0.0%	21.4%
投下資金の確保の仕方	15.4%	0.0%	15.4%	23.1%	0.0%	23.1%
国内事業の経験値	35.7%	9.1%	26.6%	35.7%	20.0%	15.7%

中国人管理職の育成について A 群事業者の取り組みをみると、中国人スタッフを育成するポイントとしては、日本人駐在員が積極的に中国人スタッフとコミュニケーションを図っていくことが共通して挙げられている。

中国人のマネジメントについては、成果主義的な人事給与制度の構築が必要との考え方が一般的であるが、中小企業の場合、多額のインセンティブによって人材を確保することは困難である。このため、どのようにして人材を確保するかが重要となるが、ヒアリングを通じて、人と人との繋がりを大切にし、職場の信頼関係を土台にして人材の確保、育成を実現していることがわかった。

＝ 中国人管理職の育成に関する取り組み例＝

<信頼関係の構築>

- ・ 中国人管理職を育成するうえで重要になるのは、日本人駐在員が中国人社員といかに信頼関係を構築できるかによる。最初はなかなかこちらの意図することが伝わらず、相当な苦労もあったが、ある一線を越えて、彼らから信頼できる人間と認識されると、絶大な忠誠心を持って業務を全うしてくれるようになる。ここは日本人も見習うべきだと感じる。
- ・ 金銭によるインセンティブは特にない。我々は中小企業であるため、競合他社より飛びぬけて高い給料を払えるわけでもない。そこに不満を持って転籍していった人材もいる。しかし、そもそも給料が高ければ万事うまくいく、ということではない。給料よりも、いかに信頼関係を築けるか、ということの方が重要である。それは中国に限った話ではなく、日本の部下育成と全く同じことである。

<定期研修>

- ・ 中国人スタッフは定期的に日本に呼び、研修を行い教育している。優秀な人材は、意欲が極めて高く日本人よりも優秀である。

<定期研修>

- ・ 毎年研修という形で中国の管理職、スタッフを日本に派遣し、日本の倉庫や物流センターを見学し、安全の取組などについて話をしている。中国では全く経験がなく、想像もできないような日本式の取組について、先ずはあるべき姿、概念を認識してもらい、その後中国で少しずつでも実践していってもらう教育を行うことが一番の近道ではないかと思う。

<信頼関係の構築>

- ・ 特にコミュニケーションは重要である。冗談を交えながらコミュニケーションをとり、身体や心の状況を把握したり、安全意識を高めたりしている。従業員が不満をため込まないように、その場で不満を聞くだけでも効果がある。
- ・ コミュニケーションを重要視するのは当社の社風である。社長が従業員末端まで声をかけたり、酒席を設けたりとコミュニケーションを取っている。総経理として駐在する社員も、その社長の姿勢を見て育っているので、同じように中国人従業員末端までコミュニケーションを取ることを心がけている。中国人管理職はある程度日本語を話すことが出来るのでコミュニケーションに問題はない。日本語を話せない従業員には通訳を通したり、ジェスチャーでコミュニケーションを取っている。

<採用>

- ・ 採用については基本的には自社で募集をかけた。また現地パートナーからも優秀な人材を紹介してもらうなどした。採用基準については日本に留学経験があるなど、日本に親近感を持っている人間を重視し採用していった。

<定期研修>

- ・ 各業務の担当者を日本に連れてきて、研修を受けさせた。実際にやっている内容を理屈まで教えながら実際に目にすれば、大分彼らも吸収してくれる。特に貨物

の取扱いについては、マニュアルを見せるより、現場で実物を見ながら OJT で教えた方が身につく。

〈信頼関係の構築〉

- ・現在現地法人の幹部を任せているのは、設立当初から勤めてきたスタッフたちである。日本語を話せるので駐在員とのコミュニケーションも問題ない。現場もよくまとめてくれている。
- ・ローカルスタッフを育てるうえで重要なのは、駐在員が積極的にコミュニケーションを図っていくことである。
- ・当社は従業員とは家族的な繋がりを大切にしてきた。日本で定期研修を行う際は自分の家に呼んだり、子供が進学すればお祝いするなどして、会社外の交流を深めていった。また春節前の忘年会や年 1 回社員旅行を行うなど、福利厚生も充実させている。そうした会社の姿勢が信頼関係を作り、従業員自ら家族の誕生日パーティーに呼んでくれるなど、彼らもまたそういった仕事以外の繋がりを大切にしてくれている。中国人は一度信頼関係を作れば、本当に一生懸命に働いてくれる。

= 中国人スタッフが長期間勤務している理由（中国人スタッフよりヒアリング） =

〈コミュニケーションの重要性〉

- ・マネージャーとスタッフの間など、従業員間のコミュニケーションが密で、風通しがよく働きやすい環境であるからである。
- ・給与は決して高くはないが、日本の親会社も含めて、社員の間性が優れており非常に優しい人が多い。業務を行う上ではもちろん厳しく接するが、それ以外の場面では友人のように接してくれる。忘年会や社員旅行でコミュニケーションを取ったり、健康診断などの福利厚生もしっかりしている。
- ・会社の成長を共に築き上げてきたことも、勤続し続けている大きな理由である。

日本駐在員 1 人あたり現地従業員数は、図 5-30 にあるとおり、進出当初に比べ直近 1 年で増加傾向にあり、A 群事業者の方が B 群事業者より確実に増大している。

ただし、このことは駐在員 1 人が自らマネジメントできる従業員数が増えることを意味しているわけではなく、中国人管理職の育成が進んだ結果、日本人駐在員が少なくとも成長した規模の組織運営が可能となっている傾向を示すものと考えられる。

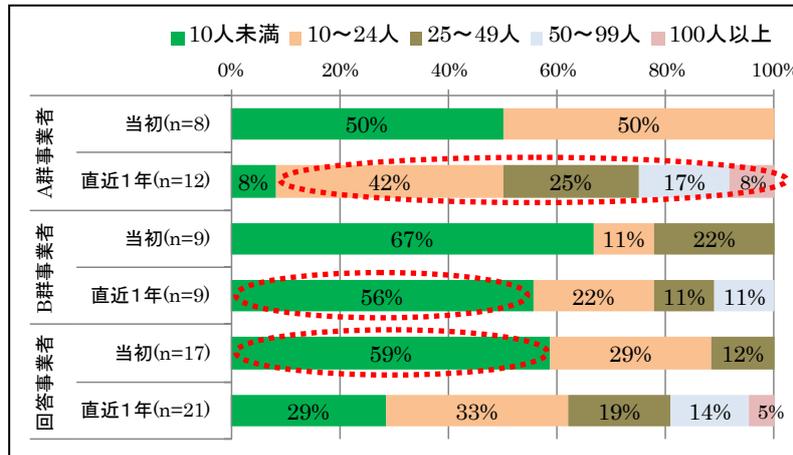


図 5-30 日本人駐在員 1 人あたり現地従業員数ランク別事業者数構成

また、日本人駐在員 1 人あたり売上高が、図 5-31 にあるとおり、進出当初に比べ、直近 1 年で増加傾向にあり、A 群事業者の方が B 群事業者より確実に増加していることとしても現われている。

このことから、コミュニケーション等を通じた職場の信頼関係を土台に、中国人管理職・ローカルスタッフの育成を図るなどして、事業規模を拡大させつつ、事業運営している姿がうかがわれる。

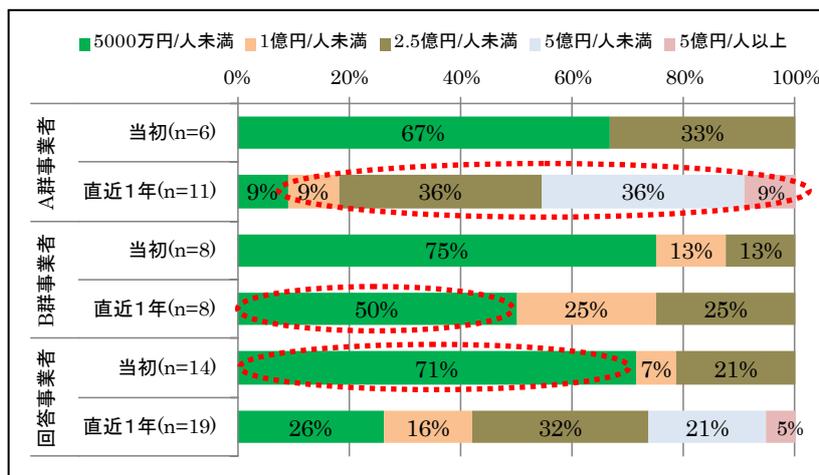


図 5-31 日本人駐在員 1 人あたり売上高ランク別事業者数構成(再掲)

(3) 中国事業が生み出したメリットについて

中国事業のメリットの有無については、図 5-32 のとおりであり、89%の事業者が「中国事業はメリット（プラスの効果）をもたらしている」としている。

メリットの内容としては図 5-33 にあるとおり、83%の事業者が「荷主との関係性がさらに強固になった」を挙げ、次いで「国内の新規開拓に繋がった」（38%）、「他分野への業務拡大ができた」（33%）、「挑戦する組織風土が育った」（17%）の順となっている。

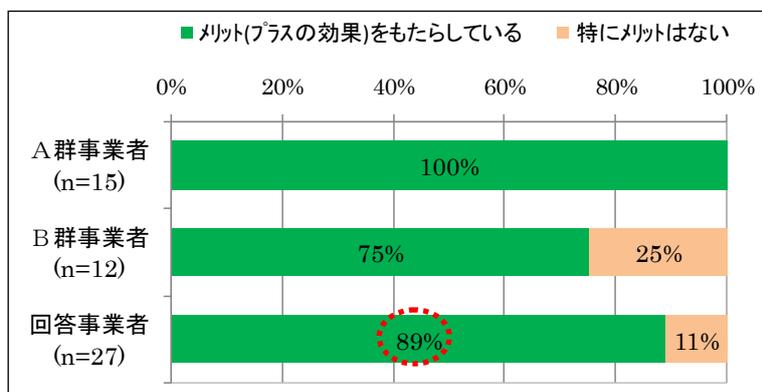


図 5-32 中国事業が生み出したメリットの有無

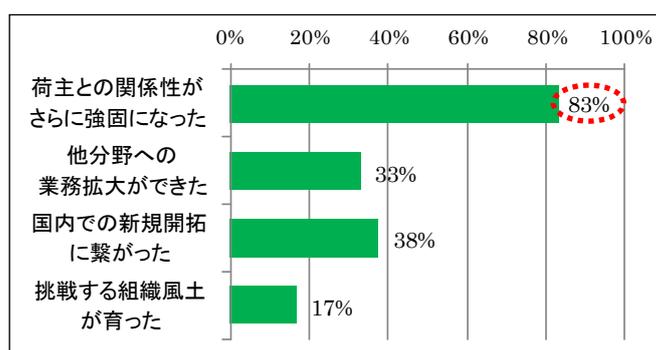


図 5-33 中国事業が生み出したメリットの内容

注) 中国事業はメリット(プラスの効果)をもたらしている 24 事業者

第6章 まとめ

6.1 進出事業者の事業展開の特徴

事業展開プロセスにおける4つの着眼点ごとに整理する。

(1) 進出決定時

- ・既存荷主の進出に合わせて進出する傾向が強い。荷主に乞われて進出を決定したパターンと、荷主の中国進出の動きを把握し、自らを売り込むパターンがある。
- ・自ら荷主に売り込む事業者の中には、荷主のニーズを把握したうえで自らのビジネスモデルを構想し、その実現に必要なノウハウを取得した上で事業を展開するケースもみられる。

(2) 経営機能の充足

- ・現地パートナー・駐在員のリーダーシップ・優秀な中国人社員の確保が重要との認識。
- ・現地パートナーのメリットとして、必要な経営機能の取得や中国現地政府対応の円滑化等がある。一方、現地パートナーについては、中国事業の位置づけが合弁先と異なることで、思うような意思決定ができないといった合弁によるデメリット面にも留意が必要である。
- ・現地パートナーの選定にあたっては、信用における相手から紹介を受け、事業実績等から信用度を評価している。

(3) 事業規模の拡大

- ・既存荷主からの売上増をベースに、徐々に新規荷主も獲得している。荷主は既存・新規ともに日系荷主が主であり、中国系荷主をターゲットとしている事業者は少ない。
- ・進出当時は検品、倉庫等限られた業務のみで開始しつつ、担当する工程を徐々に拡げていき、最終的には複合一貫輸送に繋げていくパターンが多い。
- ・事業拡大に成功している事業者は、大手のような大規模な事業展開が困難である分、荷主へのきめ細かな対応により、荷主との強固な信頼関係を醸成していることが多い。
- ・コア業務における高いサービス品質により他社との差別化を可能としたり、荷主のニーズを把握し、そのニーズに的確に対応するために、既存のビジネスモデルの付加価値を高める努力をし続けること等により、自社の事業拡大に結びつけている例がある。

(4) 事業規模の拡大に対応した事業遂行体制

- ・現地化を進めつつ、日本人スタッフはよりマネジメントに集中。
- ・優秀な中国人社員の確保が現地事業を運営する上で最も重要なポイント。

表 6-1 まとめ(事業展開プロセスとプロセスごとの留意点)

	研究当初の着眼点	事業展開プロセス	内容
進出前	—	荷主の将来ニーズを発掘	<ul style="list-style-type: none"> 荷主の将来ニーズに気がつく ⇒常日頃から荷主と深く関わっているからこそ、将来ニーズに気がつける 海外に絡んでいかななくては、将来先細りしていくという危機感を持つ
		↓	
		ビジネスモデルを構想	<ul style="list-style-type: none"> 荷主の将来ニーズから必要になるビジネスモデルを構想する ・ビジネスモデルは複合一貫輸送のケースが多い ⇒荷主のニーズ自体が複合一貫輸送であるため
		↓	
		その実現に向けたノウハウの取得	<ul style="list-style-type: none"> ・そのビジネスモデルに必要なノウハウを、努力して取得する ⇒最初からノウハウがあったわけではない。努力してノウハウを身につけていく <p>※このプロセスは進出前のみならず進出後も常に行い、荷主に対して提案し続けている</p>
進出時	① 進出の仕方	⇒ 既存荷主の進出に紐づいて進出	<ul style="list-style-type: none"> ・荷主から声がかかる or 荷主の進出に合わせて自ら進出する ・荷主から声がかかった場合、採算が取れるかどうか分からなくても挑戦する ⇒荷主が困っている以上、まずやってみる
	② 経営機能の充足	⇒ 現地パートナーと提携することで充足	<ul style="list-style-type: none"> ・必要な経営機能を現地パートナーとの提携によって入手。合弁契約を結ぶ場合が多い ・信用の置ける相手から紹介を受け、中国国内ネットワークと信頼性によって選んでいる ・進出後においては、現地パートナーとの提携が足かせになっている事業者も存在する
進出後	③ 売上高の増加	⇒ 既存荷主との取引を増加させることを基本に、徐々に新規荷主を獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・既存荷主に密着し請負う工程を拡げつつ、取扱量自体も伸ばしていくのが基本的な動き ・最終的には複合一貫輸送のスキームを提供 ・大手物流事業者とは小回りを利かせることによって棲み分けている
	④ 上記を実現するための事業遂行体制	⇕ 同時並行 ⇒ 優秀な中国人社員の確保及び育成がポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な中国人社員を育成することが、現地事業を運営するうえで一番のポイント ・育成方法は駐在員が中国人社員と信頼関係を構築、定期的に日本で研修を行う、の2点が多い ・中国人社員を育成できた結果、役割を徐々に移行できる

6.2 今後の課題

(1) 実運送主体のビジネスモデルの可能性検討

今後は、中国の内需拡大に伴い中国国内の輸送需要が増加すると考えられることから、中国国内におけるトラック実運送事業等への日系企業の進出可能性把握は重要な検討テーマの一つと考えられる。

実運送サービスの提供でも成功している事業者は存在しているが、その成功要因には特殊な要素が大きく作用しており（地方交通局傘下企業と合併できたこと、副市長の息子がたまたま入社してきたこと等）、その要素がなかったときに、成功できたかという疑問符がつくなど、今回の調査研究の時点では実運送での中国進出事例が少なく、進出可能性の分析は困難であった。今後の事例の蓄積が待たれるところである。

(2) 調査研究対象事業者の拡充

今回の調査研究においては、現在中国に進出している中小物流事業者を文献等から抽出し、アンケート及びヒアリングを実施した。しかしながら、実際には、中国市場に進出したものの既に撤退している事業者等も存在すると考えられる。こうした事業者も対象に加えた分析を行うことで、更なる内容の充実が図られるものと考えられる。

(3) 中小事業者の中国展開プロセスの特徴を際立たせるための比較分析

今回の調査研究においては、中小物流事業者に焦点をあて中国展開プロセスの把握・分析を進めた。

今後は、例えば大手事業者の中国展開プロセスとの比較分析や ASEAN をはじめとする諸外国における事業展開プロセスとの比較分析等を通じて、物流事業者の海外展開プロセスの特徴をより明確に描くことができると考えられる。

おわりに

これまで中小物流事業者の海外進出に焦点をあてた調査研究はほとんど行われておらず、その実態は解明されていなかった。中小物流事業者にとっては、海外進出に関する情報が不足する中で海外進出の可能性を検討することとなり、進出に踏み切れない、又は進出した後に大変な苦勞をした事業者も多かったものと思われる。しかし、製造業や小売業など荷主の海外進出が大きな潮流となっているなかで、中小物流事業者にとっても海外進出は重要な経営課題の一つになってきている。現在海外進出を経営課題と捉えていない事業者にとっても、荷主の海外進出という事態に直面し、自らが海外進出すべきかどうかを検討する機会は今後ますます増えていくものと考えられる。

本調査研究では、中国に進出している中小物流事業者の方々のご協力を頂き、中国における物流ビジネスの実態やそのリスク、中小物流事業者の中国進出及び事業拡大のプロセス、その中で特に工夫した点や苦勞した点など幅広い情報を集約することができた。その生の声は、本編に掲載しきれないものについてはできる限り資料編に盛り込んでいる。

海外展開の意思決定を迫られる際、その意思決定自体に正解はないが、意思決定するための情報は絶対的に必要である。本調査研究が、その意思決定の一助となれば幸甚である。

謝辞

本調査研究の実施に関し、日系物流事業者・中国系物流事業者・研究機関にアンケート調査、ヒアリング調査を通じて多大なご協力を頂いた。

本調査研究を進める上でのアドバイザーとして、陳麗梅氏（株式会社日通総合研究所 ロジスティクスコンサルティング部 主任コンサルタント）、池田篤彦氏（株式会社日本能率協会コンサルティング オペレーション革新本部 シニア・コンサルタント）には約1年に渡りお力添え頂き、有益なご助言を頂いた。

また、根本敏則氏（一橋大学大学院商学研究科教授）、竹内健蔵氏（東京女子大学教授）、杉本孝氏（京都大学経営管理大学院客員教授）にも多くの有益なご助言を頂いた。

ここに、本調査研究にご協力いただいた皆様方に厚く感謝の意を表したい。

資料編

資料 1 アンケート調査票



中国における物流活動に関するアンケート調査

ご回答は になっている部分にご記入ください。

0. 記入者について、お伺いします。

事業者名	<input type="text"/>		
ご記入者担当部署	<input type="text"/>	連絡先	TEL <input type="text"/>
ご記入者氏名	<input type="text"/>	メール	<input type="text"/> @ <input type="text"/>

I. 事業概要について、お伺いします。

Q1 貴社に関連する中国現地法人の現在の拠点数をお答えください。複数法人をお持ちの場合は合算数を記載してください。

拠点の種類	箇所数
①現地法人数	(<input type="text"/>) 法人
②支店数	(<input type="text"/>) 箇所
③駐在員事務所数	(<input type="text"/>) 箇所
④合弁相手の数	(<input type="text"/>) 法人
⑤代理店数 (ネットワーク)	(<input type="text"/>) 箇所
⑥業務委託先数 (実作業戦力)	(<input type="text"/>) 箇所

Q2 中国に事務所もしくは現地法人などを一番はじめに開設したのは何年か、お答えください。

西暦 () 年

Q3 貴社の中国現地法人の状況について、現在の状況と進出当初からの推移をお答えください。なお、進出後については、該当する箇所のみ結構です (以下同じ)。

	現在 直近1年	進出 当初	進出 5年後	進出 10年後
①単年度現地売上高	<input type="text"/> 万円	<input type="text"/> 万円	<input type="text"/> 万円	<input type="text"/> 万円
②現地従業員数	<input type="text"/> 人	<input type="text"/> 人	<input type="text"/> 人	<input type="text"/> 人
③派遣している日本人駐在員数	<input type="text"/> 人	<input type="text"/> 人	<input type="text"/> 人	<input type="text"/> 人
④現地で取引している荷主の数	<input type="text"/> 社	<input type="text"/> 社	<input type="text"/> 社	<input type="text"/> 社

Q4 貴社の中国における事業の採算について、お答えください。当てはまるものをひとつ選び、番号に○をつけてください。

- 1** 近年における単年度利益収支の状況
- 1. 近年 (ここ3年程度)、ある程度黒字を確保している。 } → **Q4-2**へ
 - 2. 近年 (ここ3年程度)、ほぼ収支均衡である。 } → **Q4-2**へ
 - 3. 近年 (ここ3年程度)、赤字が続いている。 } → **Q4-3**へ

-2 上記設問（Q4-1）で1、2に○印を付けた方にお伺いします。単年度収支が黒字化したのは、進出から何年目頃ですか。

() 年目

-3 上記設問（Q4-1）で3に○印を付けた方にお伺いします。

日本本社を含めた事業全体の採算性への影響はありますか。

1. 他事業において中国事業との相乗効果をあわせると黒字である
2. 他事業における中国事業との相乗効果をあわせても赤字である

-4 中国事業の累積収支の状況

1. 現在、累積収支は黒字である
2. 現在、累積収支は赤字である

Q5 中国事業に占める荷主の状況をお答えください。

-1 日系荷主の割合を現在と進出時から時系列に沿って、ご記入ください。

また、日系荷主に占める既存荷主（中国進出前からの日本国内の荷主）と新規荷主（中国進出後の中国で取引を開始した荷主）、それぞれ取引額ベースでの割合をお答えください。

	例	現在 直近1年	進出 当初	進出 5年後	進出 10年後
日系荷主の割合	90% ← 合計が	%	%	%	%
うち既存荷主	60% } うちが	%	%	%	%
うち新規荷主	30% } にあ	%	%	%	%
中国系荷主の割合	5%	%	%	%	%
他の外資系荷主の割合	5%	%	%	%	%

-2 既存荷主、日系の新規荷主、中国系の荷主、その他外資系の荷主からの取扱量は増加していますか。増加している場合、それぞれ、どのように取扱量を増やしていきましたか。その内容について、具体的にご記入ください。

【既存荷主からの取扱量】	
増加の有無	例) 提供する物流サービスの内容を増やした
1. 増加した →	
2. 増加しなかった	
【日系の新規荷主の獲得】	
新規荷主の獲得	例) 既存荷主からの紹介を通じて、取引を開始した。
1. 獲得した →	
2. 獲得しなかった	
【中国系の荷主の獲得】	
中国系荷主の獲得	例) 現地パートナーの紹介で取引を開始した。
1. 獲得した →	
2. 獲得しなかった	
【その他外資系の荷主の獲得】	
その他外資系荷主の獲得	例) 現地パートナーの紹介で取引を開始した。
1. 獲得した →	
2. 獲得しなかった	



国土交通省

Q6 中国進出後、貴社の物流サービスについてお答えください。

-1 現在までに時系列でみて、進出後各時点において実施していた物流サービスについて、当てはまる項目全てに○をつけてください（複数回答可）。

物流サービスの種類		現在 直近1年	進出 当初	進出 5年後	進出 10年後
実 輸 送	①貸し切り運送	1	1	1	1
	②特別積み合わせ運送	2	2	2	2
	③宅配便輸送	3	3	3	3
	④引越輸送	4	4	4	4
	⑤低温・定温輸送	5	5	5	5
	⑥重量物輸送	6	6	6	6
	⑦危険品輸送	7	7	7	7
	⑧その他輸送	8	8	8	8
利 用 運 送	⑨自動車利用運送	9	9	9	9
	⑩鉄道利用運送	10	10	10	10
	⑪海運利用運送	11	11	11	11
	⑫航空利用運送	12	12	12	12
⑬国際フォワーディング		13	13	13	13
⑭倉庫（入出庫保管及び庫内作業）		14	14	14	14
⑮流通加工		15	15	15	15
⑯通関		16	16	16	16
⑰港湾荷役		17	17	17	17
⑱3PL事業（顧客の物流全般の包括請負）		18	18	18	18
⑲調達代行		19	19	19	19
⑳情報システムの導入及び情報の提供		20	20	20	20
㉑その他（ <input type="text"/> ）		21	21	21	21
（ <input type="text"/> ）		22	22	22	22

-2 上記の物流サービスの中で主たる業務を上位3つ番号でお選びください。また、売上げに占めるシェアをご記入ください（複数回答可）。

主たる業務	売上げに占めるシェア
<input type="text"/>	() %
<input type="text"/>	() %
<input type="text"/>	() %

II. 中国への進出方法について、お伺いします。

Q7 貴社が中国へ進出した理由について、お答えください

-1 中国に進出したきっかけは何ですか。当てはまるものをひとつお選びください。番号に○をつけてください。

1. 既存荷主が中国に進出した（既存荷主に誘われた）ことを機会に進出した。
2. 中国市場に魅力を感じ、独自に進出した。
3. その他

上記設問（Q7-1）で、**1と回答された方**にお伺いします。

-2 既存荷主から中国進出の要請を受けた、その理由について、どのようにお考えですか。当てはまる項目全てに○をつけてください（複数回答可）。

1. 荷主と資本関係にあったから。
2. 独自の技術があり、荷主の物流に当社の技術が不可欠であったから。
3. 長期にわたって契約関係にあり、荷主と信頼関係を築いていたため。
4. 国内との輸送の連携をとる必要があったから。
5. 価格競争力が強く、中国においても低コストでの輸送を期待されたから。
6. その他

Q8 進出時における現地パートナーとの提携の有無について、お答えください。

当てはまる項目全てに○をつけてください（複数回答可）。

- | | | |
|--------------------|---|-----------------------------|
| 1. 現地パートナーと提携した | → | 1. 代理店契約を結び、日本人駐在員は置かずスタート |
| | | 2. 代理店契約を結び、駐在員事務所でスタート |
| | | 3. 代理店契約を結び、独資企業を設立しスタート |
| | | 4. 業務委託契約を結び、日本人駐在員は置かずスタート |
| | | 5. 業務委託契約を結び、駐在員事務所でスタート |
| | | 6. 業務委託契約を結び、独資企業を設立しスタート |
| | | 7. 現地パートナーと合弁・合資企業を設立しスタート |
| 2. 現地パートナーと提携しなかった | → | 8. 駐在員事務所でスタート |
| | | 9. 独資企業を設立しスタート |
| | | 10. 現地企業を買収し、独資企業でスタート |
| | | 11. 荷主企業と合弁・合資企業を設立しスタート |
| 3. その他 | → | <input type="text"/> |

上記設問（Q8）で、「**1. 現地パートナーと提携した**」と回答した方にお伺いします。

Q9 現地パートナーについて、ご回答ください。

-1 現地パートナーはどのように知り合いましたか。当てはまる項目全てに○をつけてください（複数回答可）。

1. 荷主の紹介
2. 進出時に相談したコンサルタントの紹介
3. 日本国内での企業説明会などで会った相手
4. 中国での企業説明会などで会った相手
5. 新聞・雑誌等の記事よりアプローチ
6. 広告等を活用した公募
7. 先行進出企業からの紹介
8. その他

-2 現地パートナーを決定した基準は何ですか。当てはまる項目全てに○をつけてください（複数回答可）。

1. 信用できる企業からの紹介であったから
2. 事業規模が大きな企業だったから
3. 当社にない技術を持っている企業だったから
4. 中国政府等に人的ネットワークがあったから
5. 中国国内に輸送ネットワークを持っていたから
6. 既に他の日本企業と提携しており、信用があったから
7. 日本語が通じ、意志の疎通が可能だったから
8. その他

- 3 上記の選択肢のうち、現地パートナーに特に何を重視しているのか、理由と併せてお答えください（複数回答可）。

重視している項目	理由

Ⅲ. 現地法人における役割分担について、お伺いします。

Q10 現地法人における役割分担（進出時・現在）と重要な役割について、お答えください。

- 1 進出時の現地法人における役割分担について、担当者を○でお答えください。

	【進出時】					【現在】				
	社内スタッフ 日本	社内スタッフ 中国	合併先	外部専門家 (弁護士等)	その他	社内スタッフ 日本	社内スタッフ 中国	合併先	外部専門家 (弁護士等)	その他
例	○					○				
① 既存荷主対応						①				
② 新規荷主獲得						②				
③ トラブル対応						③				
④ 人材育成						④				
⑤ 労務管理						⑤				
⑥ 採用						⑥				
⑦ 作業管理						⑦				
⑧ 車両管理						⑧				
⑨ 経理						⑨				
⑩ 予算管理						⑩				
⑪ 法務						⑪				
⑫ 政府対応						⑫				
⑬ その他 ()						⑬				

- 2 進出時の立上げをスムーズに行ううえで特に重要な役割を上記①～⑬から選び、記号でご回答ください。また、その理由をご記入ください（複数回答可）。

重要な役割	その理由

- 3 現在、事業を円滑に運営する上で、特に重要な役割を上記①～⑬から選び、番号でご回答ください。また、その理由をご記入ください（複数回答可）。

重要な役割分担	その理由

IV. 現地における競争環境について、お伺いします。

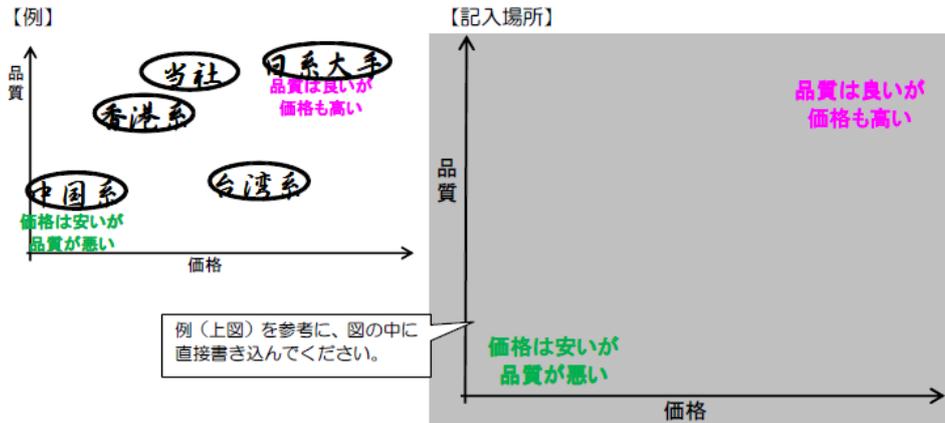
Q11 現地法人の競争相手と考える事業者について、お答えください。

—1 現在及び時系列に沿って、どのような事業者（日系事業者（大手、中小）、中国系事業者、台湾系事業者、香港系事業者、その他外資系事業者）が競争相手となっていますか

例	日系事業者					その他外資系事業者 （国名）
	大手事業者	中小事業者	中国事業者	台湾事業者	香港事業者	
現在（直近一年）			○			
進出当初						
進出5年後						
進出10年後						

—2 差し支えなければ、具体的に競争先となっている事業者名を、ご記入ください。

—3 コストと品質を軸に上記のような事業者の位置を捉える場合、貴社や競争していない事業者の位置づけを教えてください（感覚的なもので結構です）。下図に書き込んでください。



—4 上記のように貴社が位置づけをした理由を教えてください。

Q12 競合先と比較して、現地法人が特に優れていると考えている点を現在と時系列の時点毎にご回答ください。

—1 競争項目別に時系列に沿って、優位から劣性まで5段階で、○をつけてください。

競争項目	現在 直近1年					進出 当初					進出 5年後					進出 10年後				
	優位	やや優位	普通	やや劣性	劣性	優位	やや優位	普通	やや劣性	劣性	優位	やや優位	普通	やや劣性	劣性	優位	やや優位	普通	やや劣性	劣性
例	○									○					○	○				
①納期の遵守																				
②誤配・欠品の少なさ																				
③荷扱いの丁寧さ																				
④現地ネットワークの密度																				
⑤海外ネットワークの密度																				
⑥物流サービスの多様性																				
⑦情報システムの高度さ																				
⑧トラブル対応の適切性																				
⑨価格の競争力																				
⑩荷主への提案力																				
⑪荷主レスポンスの早さ																				
⑫政府との交渉力																				
⑬その他 ()																				

—2 上記の競争要因のうち、特に重要と考えられる項目を上記①～⑬より選び、その理由についてご回答ください（複数回答可）。

重要な役割	その理由

Q13 中国事業を運営していくために、どのような対応をされてきたか、お答えください

-1 中国で事業規模拡大等に応じて、現地の体制等を上手く対応させて展開されていると想定していますが、下記の項目で、進出当初と事業規模拡大時などで重要な項目でしたか。重要であった場合、その対応が上手くいったかどうか、自己評価をお聞かせください。

	進出当初		事業拡大時	
	重要 だったか	自己評価	重要 だったか	自己評価
①優秀な現地パートナーの確保	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
②本社とのコミュニケーション	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
③現地への権限移譲	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
④内部統制（財務管理制度等）の充実	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
⑤駐在員のリーダーシップ	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
⑥優秀な中国人社員の確保	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
⑦現地に合わせた人材育成システム	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
⑧現地に合わせた人事給与制度	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
⑨投下資金の確保の仕方	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
⑩国内事業の経験値	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった
⑪その他 ()	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった	1.重要→ 2.些末	1.とても上手く対応できた 2.ある程度は対応できた 3.上手く対応できなかった

-2 上記の①から⑩の間で特に重要と思われる項目について、番号を選びどのような対応をされたか、具体的にご記入ください。

特に重要と思われる項目	どのような対応をされたか具体的にご記入ください。

Q14 中国事業が生み出したメリット（荷主との関係性がさらに強固になった、国内の顧客の新規開拓に繋がった、挑戦する組織風土が育った など）の有無とその内容をお答えください。

- 1. 中国事業が他の事業運営において、メリット（プラスの効果）をもたらしている。
- 2. 中国事業と他の事業運営において、メリットは特にない
 - 3. 荷主との関係性がさらに強固になった。
 - 4. 他分野への業務拡大ができた。
 - 5. 国内の顧客の新規開拓に繋がった
 - 6. 挑戦する組織風土が育った
 - 7. その他 ()

Q15 中国以外に進出している国がございましたら、その国名をお答えください（複数回答可）。

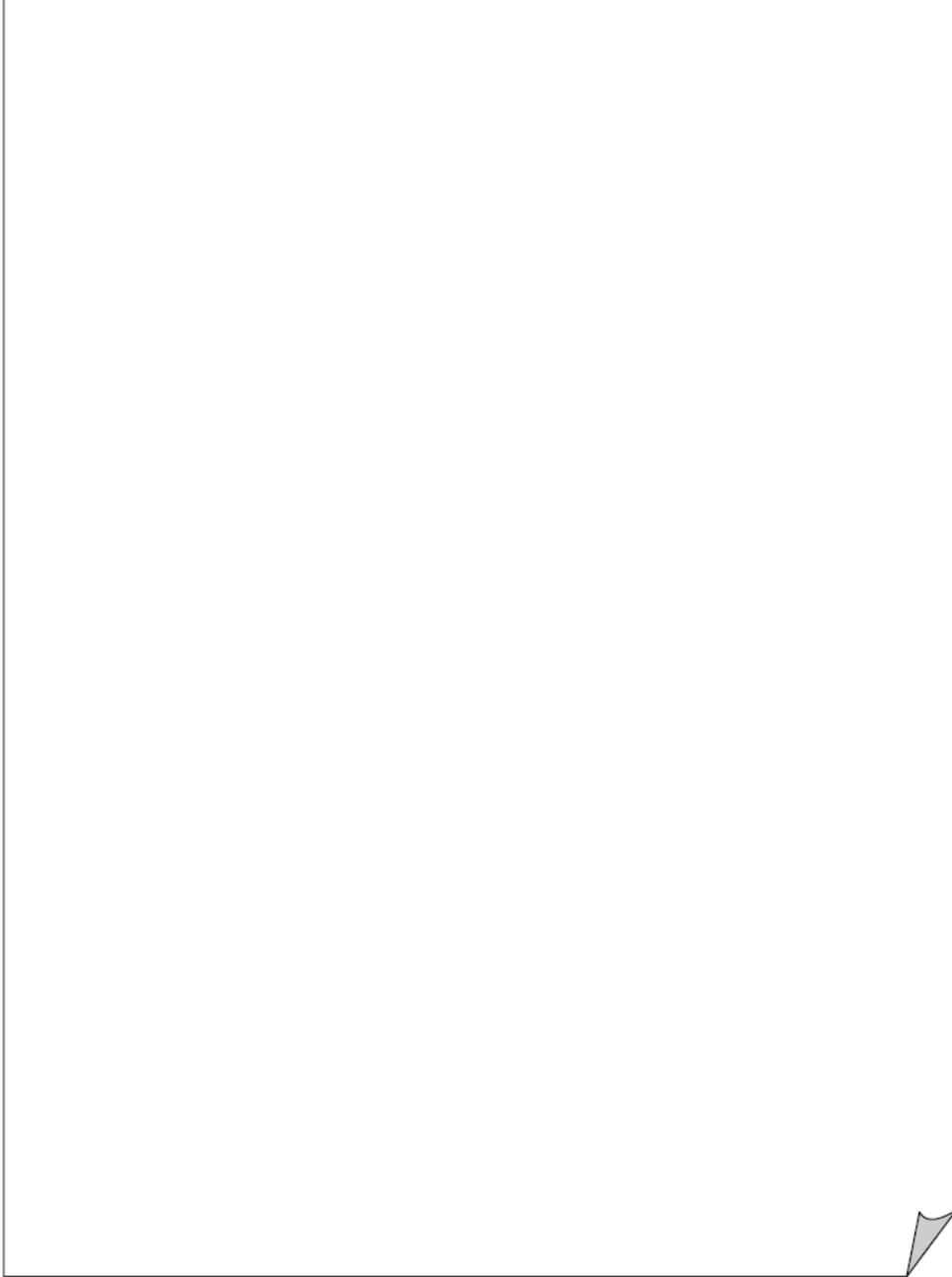
Q16 今後、進出を検討している国がございましたら、その国名と理由をお答えください。

検討国	
理由	

Q17 最後に日本政府に対するご要望等がございましたら、下記にご記入ください。

調査は以上です。ご協力ありがとうございました。

設問中の回答欄が小さい場合にご使用ください



12月7日(金)までにご投函ください。

資料 2 ヒアリング調査の概要

1.1 中国への進出時

(1) 進出の仕方(きっかけ)

中国に進出したきっかけについてヒアリングを行った。その結果は表-1 から表-3 のとおりである。

表-1 既存荷主に誘われて進出した事例

<ul style="list-style-type: none">・中国に進出したのは主要荷主から、検品業務を中国でできないか、と誘われたことがきっかけである。その荷主とは古くからの付き合いであるため、関係は非常に深い。もともと当社は、その荷主の中国工場で生産された製品の検品を国内で行っていた。しかし中国で生産される製品の品質は極めて低く、国内検品後に不良品として中国に返送する、ということが頻繁にあった（ひどいときは約半数が不良品）。・その不良品の輸送コストが高つくため、日本に輸出する前に不良品を止めたい、ということで、日本で検品業務を行っている複数の事業者にも、中国現地における検品業務について打診があった。その中の1社が当社である。
<ul style="list-style-type: none">・日本で長期間（20～30年）取引をしている荷主が中国に進出する際に、当社へ打診があった。その荷主に対しては運送だけでなく、倉庫、流通加工といったサービスを提供している。・進出当時、中国の物流インフラはまだ未整備で、荷主は工場で製造した製品を、どのように運送するか、という点に問題を抱えていた。・当時は中国の情報も少なく、進出して採算がとれるかどうかは全く読めなかったが、荷主に声をかけてもらった以上、やるべきだと考え進出を決めた。日本の事業に影響を与えない程度で投資を行い、仮に事業運営がうまくいかなかった場合は、全てを置いて撤退しようと決心した上で進出した。
<ul style="list-style-type: none">・当社が中国に進出することとなったきっかけとして、当時の主要荷主のオーナーから、中国⇒日本へ一貫輸送ができるようにしていきたい、という話を聞いていたことがまずある。そこから国際一貫輸送を提供できる体制を、どうすれば構築できるか、ということ常々考えていた。国際一貫輸送に挑戦していきたいと考えていた頃に、取引先A社から中国に進出しないか、と声がかかった。・元々は、その取引先A社に対して中国地方政府から「日系メーカーを連れてきてほしい」と依頼があった。そこで取引先A社が各メーカー及びそのメーカー関係の物流事業者に声をかけ7～8社ほど集めたが、そのうちの1社が当社であった。
<ul style="list-style-type: none">・主要荷主が中国に進出する際、現地でのフォローを依頼され、その対応のために駐在員事務所を開設したことがスタートである。・当社の荷主は、現地で代理店に任せるとなると、言葉の問題があるので、日本人がしっかり張りついて日本のサービス・品質で対応してほしいという要望が多い。そういったニーズに応えていく形で他の拠点にも進出している。

表-2 自社の事業体制を充実させて既存荷主へ売り込んだ事例

<ul style="list-style-type: none"> ・荷主の工場がどんどん海外に進出していく流れのなかで、海外生産⇒日本へ輸入、という物流が今後主流になっていくと感じていた。これまでと物流の形が変わるなかで、当社が生き残っていく道考えた場合、海外の工場からエンドユーザーを結ぶ物流、つまり国際一貫物流こそ生き残っていくための道だと感じ始めていた。 ・そのように考えていた頃、国内で取引していた荷主より A 国（ASEAN）からの輸入ができないか、という引き合いがあった。正に渡りに船、という思いでその仕事のために第二種貨物利用運送事業（外航）（NVOCC）を 1990 年頃に取得し、駐在員事務所を現地に立ち上げスタートした。その 2 年後には複合一貫輸送のスキームまで構築している（通関業免許を取得したのは 4 年後）。
<ul style="list-style-type: none"> ・各社が中国進出を進めていくなかで、現地の物流事業者は品質が低く（特に庫内作業）、日系荷主は困っていた。そこで当社から提案し、荷主にも出資を引き受けてもらうことで、倉庫事業を主たるサービスとした現地法人を立ち上げるようになった。 ・当初は自社のみで設立することも考えたが、投資額が大きく進出後に荷主がいなくなった場合、当社のような中小企業にとっては体力的に厳しくなる。そこで資金及び貨物両面のリスクを減らすために、荷主にも出資をお願いしてこのスキームとなった。
<ul style="list-style-type: none"> ・A 国（ASEAN）に進出することで得たノウハウを活かして、更なる海外市場を開拓することを目的として、中国に狙いを定めた。 ・当社が中国への進出を考えていた当時は、日系荷主が次々と中国に進出しており、中国に現地法人を設立しても十分採算が取れると判断した。
<ul style="list-style-type: none"> ・日本国内の状況から輸入を強化すべきと判断し、まずは現地を抑える必要があるとの発想から中国に進出した。実際の展開もまずは現地で出荷物流を取り込み、その後フォーワーディング、通関、海上輸送の後工程を取り込んでいく。 ・第二種貨物利用運送事業（外航）（NVOCC）ライセンスは、中国進出より前の 1990 年頃に取得している。 ・ライセンス自体は全くのゼロから勉強して取得した。 ・自社で NVOCC ライセンスを持つことで、コミッションをとれる範囲を拡げていきたいという意図もあった。

表-3 中国市場に魅力を感じ独自に進出した事例

<ul style="list-style-type: none"> ・既存荷主が、上海に進出しており、何回か視察に行くなかで、中国でビジネスを行うことに対する将来性を感じていた。 ・進出場所の検討では、今後も成長が期待できる地域を選び、今後進出してくる日系荷主をターゲットに、先に網を張っておけばビジネスになるのでは、と期待していた。 ・情報収集を目的として、日本人会に頻繁に顔を出し、人的ネットワークの構築を進めていた。当社が進出した地域は当時、まだまだ日本人が少なかったため、各社の日本人駐在員と非常に仲良くなることができた。夕方になると、誰かしらから食事の誘いがあった。また当時は日本食店も少なかったことから、その日本食店に行けば必ず日本人と会った。そういった繋がりから、どんどん日系企業の情報を入手していった。その情報からどういった物流が必要か、どうすればその物流を提供できる体制を作れるか、といったことを模索していった。 ・情報収集していくなかで、食品の冷蔵輸送かウィング車を使った輸送ならやれる（競合と差別化できる）、という感覚を掴み、運送会社を設立したが、荷主はまだいなかった。
<ul style="list-style-type: none"> ・1995年頃に主要荷主が中国に開業した際、その開業式典に呼ばれて参加した。そこで現地の物流事情について話を聞いたところ、中国現地事業者のレベルの低さを実感し、日本の高品質な物流は現地で重宝される、という実感をつかんだ。 ・しかし当時はまだ外資系物流事業者の独資による設立は認められていなかったし、また設立に向けて何をすればいいのかも分からない。そこでまずは現地の情報を集めるために、その情報を集められる場自体を作ろうと考え、飲食店を現地で開店した。 ・飲食店の開店にあたっては、たまたま知り合いになった中国で旅行会社を営んでいた中国人から色々アドバイスを受けた。日本人名での開業はできなかったため、その中国人に名義を借り、スタッフも紹介してもらった。当時は2ヶ月に1回のペースで中国に1~2週間程度滞在し、店に顔を出して情報収集を行った。 ・当時、食堂は古い店が多く衛生面上問題があった。そこに日本人がオーナーの飲食店ができたことで、衛生面で安心感を持たれたのか、非常に繁盛した。その飲食店に来店する各社の日本人駐在員から様々な情報を収集し、規制等について教わった。当時は外資規制があったため、中国系のパートナーを使わざるを得ない。しかしパートナーから騙される可能性もあるため、どうしても独資でやりたいと考えていた。そんな中、保税区内であれば外資系物流事業者でも独資での設立が可能になったため、独資により設立した。 ・設立に際しては、飲食店の常連だったある日系大手事業者の経理部長で、中国に10年ほど駐在していたA氏が、丁度その頃に60歳で定年を迎えるとのことだったため、当社にスカウトした。そのA氏は中国が長い分、様々な所にネットワークを持っており、その力を借りながら設立した。

(2)進出時における経営機能の確保・充足

1)進出時における重要な事業運営ポイント

進出時における重要な事業運営ポイントとして、「優秀な現地パートナーの確保」、「本社とのコミュニケーション」、「現地への権限委譲」、「内部統制の充実」、「駐在員のリーダーシップ」、「優秀な中国人社員の確保」、「現地にあわせた人材育成システム」、「投下資金の確保の仕方」、「投下資金の確保の仕方」のうち、特に重要と考える項目及びその理由についてヒアリングを行った。その結果は表-4のとおりである。

表-4 進出時における重要な事業運営ポイント

<p>■内部統制の充実</p> <ul style="list-style-type: none">・進出当初は何度か問題が発生した。その失敗を通じて仕組みを見直し、現在に至っている。しかし、内部統制も信頼のおける中国人スタッフを育成できるかどうか大きく依存する。
<p>■日本人駐在員のリーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none">・進出当初の日本人駐在員は、全員が当社叩き上げの人材である。
<p>■日本人駐在員のリーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none">・当社の場合、進出時において中国出身の社員に駐在員を任せられたことが大きい。中国に精通し、物流にも詳しく、中国語も話せる人材を駐在員に据えられたからこそ、荷主から重宝されるとともに、社内のマネジメントも円滑に進められた。・日本人駐在員には本社への忠誠心と責任感が求められる。・総経理として駐在する場合、全てを1人で運営していくため、営業センスや管理能力も求められる。また、駐在する土地の気候にも適応しなければならない。これら全ての要素を満たす人間は現実なかなかないが、なるべく適材の人間を選んでいる。このような人材を育てるのは難しいが、駐在期間を定めておけば、その期間内は頑張って役割を果たしてくれる。
<p>■現地への権限移譲</p> <ul style="list-style-type: none">・現地の駐在員に即断即決できる権限を与えてあげることが重要である。その場で即決できないと、現地で相手にされないし、いつまで経っても経営のスピード感が出てこない。
<p>■優秀な中国人社員の確保</p> <ul style="list-style-type: none">・信頼ができ、政府とネットワークを持ち、かつ、中国人に言うことを聞かせる人材を、現地の番頭格に配置できるかどうか重要である。物流の知識は後で教えていけばいい。現地の番頭格が逆に現場とつるんで、ストライキや賃金交渉をやり出すと、もう手に負えなくなる。
<p>■優秀な現地パートナーの確保</p> <ul style="list-style-type: none">・中国に初めて進出するにあたって、右も左もわからないし、色々な手続をするにしても、窓口となる中国人によって対応が変わってくる。このような人治国家の

側面があるなかで、パートナーのネットワークを通じて圧力をかけてもらうことによって、登録が通常の半年から 1,2 カ月で出来たという話は聞いたことがある。また、中国人スタッフをまとめるという点でも、中国で力を持っているパートナーと合弁関係にあると認知されていると、結束力が変わってくると思う。

■ 内部統制

- ・ 内部統制については、作業・業務の安全安心を基本とし品質向上に向けて、セキュリティの確保、作業・業務手順マニュアルを整備しながら構築してきた。従業員による荷物の盗難もあり荷主に迷惑をかけたしまったケースも発生したが、都度社員教育、弁償や再発防止策を講じる等しながら取引を継続してきている。

2) 現地パートナーとの提携

① 提携のメリット・デメリット

現地パートナーと提携するメリットについてヒアリングを行った。その結果は、表-5のとおりである。

表-5 現地パートナーとの提携メリット

<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方政府傘下の国営企業と合弁したことにより、当時は認められていなかった「外資系企業がマジョリティを取ること」が例外的に認められた（当社が 50.0%超出資）。当社の経営トップが「マジョリティが取れなければ進出しない」と強気で交渉したところ、地方交通局の局長自ら動いて認可を取ってくれた。 ・ 実運送のライセンスは当時、運送できる地域が限定されていた（省なら省内、市なら市内のみ認められていた）が、上記の交渉により当社は事業開始時から中国全土の運送が認められていた。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国では地方の役人がかなり力を持っている。当社の業務の関係でいうと、北京で決められたことより、地方政府の決定が絶対的な力を持つ。また政府に近くなければ入ってこない情報（今後の開発動向など）も入ってくるため、他社に先駆けて先手を打つことができることもメリットである。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 進出時のスタッフは現地パートナーから転籍しているので、ローカルスタッフの労務管理など総務系の業務は、その転籍してきたスタッフに一任できた。また会社の規定等も基本的にパートナーのものを進出当初は活用していた。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国における労務・経理に長けた人材を合弁先から調達することができた。労務・経理などを自分たちで一から勉強しては、時間がいくらあっても足りないので、合弁先に一任できたことは助かった。現在も財務部長・総務部長は合弁先から送り込んでもらっている。 ・ 人の採用も合弁先に任せていた。我々のような中小企業が求人を出しても、誰も来ない。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 合弁企業設立の手続きをスムーズに行うことができた。

一方、進出時における「現地パートナーの確保」の重要性を指摘した事業者のなかには、時間の経過とともに提携のデメリットを感じる事業者も複数存在した。その内容は表-6のとおりである。

表-6 現地パートナーとの提携デメリット

<ul style="list-style-type: none"> ・意志決定にあたり相手方の意向をある程度汲む必要がある。例えば、日本人の費用を全額現地法人に負担させたいといっても、中々認めてくれないなど、100%こちらの思う通りに経営ができない、という面がある。 ・その他のデメリットは特に無い。外資系の独資での会社設立が認められて以降、(合弁のデメリットを考慮して) 独資化を進める会社が増えている。
<ul style="list-style-type: none"> ・進出して1年後には合弁契約を解消した。契約解消は特に揉めることもなく、スムーズに進んだ。 ・合弁会社では1つの決裁を行うにも、先方の承認が必要になる。しかしその投資の必要性を訴えても、合弁相手はなかなか了承してくれない、ということが頻繁に起きた。このような状況では、事業に全くスピード感が出てこない。
<ul style="list-style-type: none"> ・現地パートナーは先行投資をして将来の会社の経営を安定させるということは二の次で、儲かったら全部懐に入れて使いたい。お金が足りなかったら銀行から借りて、駄目になったら潰せばいいという感覚で、話が全然かみ合わない。内部留保を充実させていくような経営は理解されない。また現地パートナーは、親会社から配当金のノルマを課せられているようで、配当することに固執していることも、当社とは全く感覚が違う。 ・当社のような小さな会社では、荷主のスピードに少しでも遅れないようにくっついていく必要がある。そういったところが他の大手に比べ勝っているところだが、新しい仕事を取るために、日本人一人を新たに追加したいと現地パートナーに提案しても、その費用は持ちたくないから要らない等、目先の交渉をしているうちに他の大手に取られてしまうなど、経営判断のスピードでかなり苦労している。
<ul style="list-style-type: none"> ・現在の現地パートナーからは配当金を必ず前年以上に出すよう求められる。 ・現地パートナーは事業を行うために必要な資源について、お願いすれば倉庫、人材等の調達はしてくれるが、それ以上の動きは特になく、最も重要な顧客と、その顧客を獲得するための営業・物流のノウハウは日方で全て行っている。しかし利益は折半であるため割りに合っていないと思う部分はある。当社としては、利益はあがらなくても構わないので、人件費をもう少し負担してほしいというのが本音である。 ・上記のような点から、今後中国で新しく法人を立ち上げようとした場合、事業運営に必要なノウハウは十分身につけてきたので独資により設立する。そもそも、これまで合弁で設立してきたのは、独資が規制されていたことが最大の理由である。

②提携パートナーの知り合い方と選択基準

現地パートナーとの知り合い方及びその選択基準について、ヒアリングを行った。その結果は、表-7、表-8のとおりである。

表-7 現地パートナーとの知り合い方

<ul style="list-style-type: none">・進出時に地方政府と合弁会社を設立しようと考え、地方政府に直接相談しに行ったところ、それは難しいとの回答だったが、その代わりに地方政府傘下の国営企業を紹介してもらった。・当時はその地域に運輸関係の外資系企業が全く無かったこともあり、地方政府にとっても外資誘致の面でありがたい話であったようで、非常に歓迎された。・地方政府とは以前からコネクションがあったわけではなく、進出についてのノウハウが全く無い中で、担当者が地方政府に飛び込みで相談した。この担当者は、中国出身で中国に精通している日本人従業員である。進出に合わせて採用したわけではなく、もともと当社に勤務しており（進出当時の勤続年数は約10年）、中国進出に合わせて人材を探したところ、中国出身の人間がいた、という形である。現在も中国事業を運営できているのは、この担当者が進出時からたまたま当社に存在していたことが要因の一つである。
<ul style="list-style-type: none">・現地パートナーは、当社のメインバンク系列のコンサル会社から紹介を受けて知り合った。
<ul style="list-style-type: none">・現地パートナーとは古くからの付き合いであり、お互いのことをよく分かっていたことが大きい。よって上海進出の際も、中国に進出するのであれば一緒にやりませんか、と先方から打診を受けた。
<ul style="list-style-type: none">・現地パートナー(中国)とは、1990年代後半から新たにパートナーとなった台湾企業から紹介を受けた。この台湾企業とは、当社の関連会社の取引先の紹介で知り合った。
<ul style="list-style-type: none">・現地パートナーは、現地法人を立ち上げる5,6年前ぐらいから代理店として付き合いがあった。駐在員事務所では営業行為はできないため、主要荷主の声に応えるには信用のおける代理店を見つける必要があったが、現地パートナーとなった会社は、自社で輸出入業務を行えるライセンスを持っていたため、代理店契約を結んだ。
<ul style="list-style-type: none">・現地パートナーとは県主催の中国視察の際に知り合った。当社が海外展開を志向していた時期と重なったこともあり、一挙に合弁設立が結実した。先方は事業規模も大きく長年現地に根を張った企業であることから合弁先に選んだ。

表-8 選択基準の事例

<ul style="list-style-type: none">・現地パートナーは既に他の日系企業と提携しており、その実績を見込んだことと、メインバンクを通じての紹介ということで安心感もあったため、提携することと
--

した。
<ul style="list-style-type: none"> 中国現地パートナーは中国国内に広く輸送ネットワークを有しており、大連、天津、寧波、上海、厦門、香港、広州など、主要な場所には自らの事務所を構えていたため、合弁先に選んだ。
<ul style="list-style-type: none"> 現地パートナーは国有企業であるため、一定の信頼が置けたこと、何か起きた際の後ろ盾になってくれる、という 2 点でパートナーとして選んだ。
<ul style="list-style-type: none"> 事業規模がかなり大きい会社であり、当社以外の日系事業者とも既に合弁契約をしていたことから、信用が置けたため合弁先に選んだ。

3) 進出時における役割分担

進出時における業務の役割分担について、日本人駐在員、中国人スタッフ、合弁先、外部専門家等がそれぞれどのような役割を担っていたのかヒアリングを行った。その結果については、表-9 のとおりである。

表-9 進出時における役割分担

<p>■ 日本人駐在員について</p> <ul style="list-style-type: none"> 本社生え抜きの人材を 1 名、総経理として送り込んでいる。進出時～現在でもその流れは変わっていない。 派遣前の研修等は特に行っていない。駐在期間は大体 5 年程度である。現地に行って覚える、という形が基本である。 日本人駐在員は中国の文化を理解することが求められる。日本の常識が通用しないことは多岐に渡るが、中国人と関わりながらその違いを少しずつ吸収していく必要がある。 <p>■ 中国人社員について</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用については基本的には自社で募集をかけた。また現地パートナーからも優秀な人材を紹介してもらった。採用基準については日本に留学経験があるなど、日本に親近感を持っている人間を重視し採用していった。 経理は進出時から現在にかけて、現地パートナーが人選した人間に任せており、不正が起きたことはない。経理監査については、日本の会計コンサルタントに任せている。 労務管理もこれだけはしっかり守る、という約束だけして、実際の管理は現地パートナーに任せていた。あまり日本のやり方を押しつけてもうまくいかないの、最低限守ることだけ決めておいて、後は中国風のやり方で進めた方がうまくいくと思う。 給与制度についても、現地パートナーで運用されているものを活用している。 また各業務の担当者を日本に連れてきて、研修を受けさせた。実際にやっている内容を理屈まで教えながら実際に目にすれば、大分彼らも吸収してくれる。特に
--

貨物の取扱いについては、マニュアルを見せるより、現場で実物を見ながら OJT で教えた方が身につく。

■ 日本人駐在員について

- ・ 董事長は中国人（現地パートナーの総経理）、総経理は日本人駐在員が務めている。本来マジョリティは当社が握っているのですが、董事長は日本人駐在員が務めるべきなのだが、中国の会社なので代表は中国人が良いだろう、と判断し相手方に譲っている。ただし、経営について中国側から口を出してくることは基本的になく、当社が意志決定を行っている。
- ・ 日系荷主をメインに営業をしているので、営業担当者は中国人では難しく、営業は基本的に日本人駐在員が担当している。

■ 中国人社員について

- ・ 労務管理、作業管理の実務を行っているが、意志決定部分は日本人駐在員が行っている。

■ 現地パートナーについて

- ・ 政府対応等は基本的には現地法人で行っており、政府とのパイプ役や調整役、相談窓口として合弁先を活用している。

■ 外部専門家の活用

- ・ 税理士、弁護士については年に何回か相談したり、年度末の監査で活用する程度である。

■ 中国人社員について

- ・ 採用に関しては特に困らなかった。募集をかければ必要な人数が割と集まった。また日本語を話せるスタッフも、通常の募集で苦勞せず集めることができた。日本語を話せれば手当をつけている。
- ・ 進出当初は、検品をさせるのも非常に苦勞した。価値観の違いから不良品の基準を統一させることが難しく、日本の常識は全く通用しなかった。

■ 中国人社員について

- ・ ドライバーの管理については、中国人の特性をよく理解している中国人管理職が、管理体制を整えた。ドライバーが不正を起こした際は、連帯責任にして皆で負担しあう制度にしている。そうすることで、仲間意識からなかなか不正を起こしにくくなる。また荷主からのクレームについても連帯責任にしているため、皆非常に緊張感を持ってやってくれている。ただその分、給料は地場ローカルより高めに出している。
- ・ 経理については、そもそも中国では経理の免許を持った人間を一人必ず配置しなければならないが、その経理の免許を持った人間に任せている。内部統制の仕組みとしては、総経理（日本人）、中国人管理職 2 名、経理の免許取得者の 4 人でチェックするようにしている。金庫もこの 4 人がそれぞれ番号や鍵などを持っており、4 人が揃わないと出金ができない形にしている。

■日本人駐在員について

- ・進出時は、日本人駐在員 2 名で業務を分担していた。中国人スタッフに任せたことはそれほどない。
- ・採用は、中国の労働基準局のようなところの掲示板に掲示して募集した。当時は、掲示すると 20～30 人集まってきた。

■外部専門家の活用

- ・登記事務は司法書士的な専門家に依頼し、設立に関する相談もしながら進めた。

■日本人駐在員について

- ・顧客対応、人材育成、採用、作業管理、予算管理など大部分を日本人駐在員が担当している。立ち上げ時の駐在員がきっちりとした仕事をしないと気が済まない人間であり、大部分の事項について自分でチェックしていた。
- ・駐在員は日本にて採用した叩き上げの人員を派遣している。中国で日本人を雇用することもあるが、専門知識が要される職種であるので、なかなか人材がいない。

■中国人社員について

- ・日本人が多く決定権を握っている要因として、立ち上げ時にローカルスタッフがお金を持ち逃げしたトラブルが発生したことがある。履歴書に記載してあった住所に行って、家族を通じて捕まえることができたので事なきを得たが、ローカルスタッフがお金を自由に扱える環境にしてはいけないと、駐在員には本社から常々指導している。

■外部専門家の活用

- ・弁護士と会計士を活用している。
- ・会計士は日系の会計事務所の中国法人に依頼している。中国は税制が頻繁に変わるので、変更がある度に相談している。日常の会計業務を全て外部に委託しているわけではない。
- ・弁護士は、中国系大手弁護士事務所に依頼している。その事務所には日本の大学を卒業した、日本語でコミュニケーションがとれる弁護士が所属しているため、重宝している。

■日本人駐在員について

- ・進出当初は、当時の経営トップ自らが現地に張り付いて中国人を指導していた。またその他に日本人駐在員も 1 人、約 1 年程度は常駐していた。
- ・現在においては、現場の監査は本社人間が定期的に視察することで行っている。また主要荷主から新しい貨物の取り扱いが入ったときは、軌道に乗るまでは頻繁に日本人を送り込んでいる。

■中国人社員について

- ・当社の現場管理は中国人（次長クラス）に任せているが、そのレベルに引き上げるまで育成にはかなり力を入れてきた。日本で研修を行い、日本式の高いレベル

の倉庫を経験させるなどしてきた。中国人総経理は現場については素人なので、現場管理者のレベルが現場のレベルに直結する。現場管理者は日本語が話せるので、コミュニケーションの点でも問題がない。

- ・進出当時は中国人からすると日本に来れる、ということは一つのステータスだった。当時の経営トップは頑張って利益を出してくれれば、日本での研修を毎年続けられるので、全員が日本に行けるよう頑張っていこう、ということを経営のリーダーたちに訴えかけ、それが他の中国人スタッフにも伝播し、現場のモチベーションを高め続けられたことが大きいと思う。現場管理者は既に勤続 25 年程度になっている。

■外部専門家の活用

- ・弁護士等は進出当初から全く使っていない。現地パートナーがいれば制度等で困ることはない。

■中国人社員について

- ・パートナーから転籍してきた中国人スタッフのほとんどは、例えば通関なら通関だけ、経理なら経理だけ、といったように同じ業務だけを行ってきた人間ばかりで、意欲も低かった。暇だったら隠れてゲームをやっているなど、ある意味パートナーから押しつけられた、という側面もあった。

■現地パートナーについて

- ・パートナー側の荷主対応はパートナーが担当し、日系荷主対応は日本側が担当する形で分担していた。

■日本人駐在員について

- ・日本人駐在員は本社で一定期間教育した人材を送り込んでいる。進出時～現在でもその流れは基本的に変わっていない。
- ・日本人駐在員の選定は、進出当時と現在では大分変わってきている。進出当時は会社自体の海外経験が乏しいため、課長クラス以上の責任と使命感を持ち併せた人間を送り込んでいた。現在は現地での基盤が大分整ってきたので、現地で取引をしている荷主を日本国内で担当した経験の有無も選定基準の一つとなっている。荷主のシステムや文化などをよく理解しているかどうかが重要である。
- ・当社の日本人駐在員は、現地スタッフと中国語で会話をしている。現地の会議も全て中国語を使って行っている。駐在員は家庭教師や通学、また実戦を通して言葉を習得していく。言葉など現地に行けばできるようになる、という発想である。

■外部専門家の活用

- ・設立登記に関する事務は、全て弁護士に任せていた。

1.2 進出後の事業展開

(1) 事業規模の拡大

1) 売上高を拡大させていった経緯

売上高を拡大させていった経緯について、ヒアリングを行った。その結果は表-10のとおりである。

表-10 売上高を拡大させていった経緯

<ul style="list-style-type: none">・進出当時は日本の既存荷主の取り扱いが100%であったが、現在は全体の30~40%で、それ以外は中国で開拓した新規荷主である。・既存荷主の売上は増加傾向にあり、流通加工業務を受託するなど業務範囲も拡大している。・新規荷主は中国国内での営業によって獲得した。日本人会で知り合い、取引を開始したところが多い。
<ul style="list-style-type: none">・既存荷主の国内事業の伸びとともに、当社の取扱量も増えていった。・また進出当初は検品業務のみを請け負っていたが、荷主に提案することによって徐々に担当する工程を増やしていき、検品業務以降の流れを一手に引き受けている。・中国で開拓した新規荷主は、当社の現地法人の作業品質がロコミなどで拡がり、それを聞きつけた荷主自ら、当社に話を持ちかけてきて、それを請け負う形になったケースがほとんどである。
<ul style="list-style-type: none">・現在のメイン荷主とは日本人会を通して知り合い、親交を深めていくなかで仕事に結び付けていった。日本人会は、日本にいただけでは到底取引できないレベルの企業と付き合うことができる。基本的には日本人会のネットワークを通じて、仕事を増やしていつている。・進出当初は中国系荷主の仕事もしていたが、回収に相当苦勞した経験をして以来、中国系荷主とは商売をしていない。
<ul style="list-style-type: none">・進出当初の主要荷主はほぼ日系荷主であったが、現在の売上高は日系荷主と外資系荷主で半々になっている。外資系荷主は全て現地パートナーからの紹介である。ただし当社の倉庫スペースでは処理しきれないため、借庫しながら回している。
<ul style="list-style-type: none">・主たるサービスは工場間のトラック輸送である。主たる取扱貨物は工業製品である。・進出して2~3年目までは長距離輸送も行っていたが、長距離輸送の場合、検問を通るリスクが高まり、捕まると難癖を付けられて罰金を払わされる。例えば、日本のお守りを下げて運行していたところ、検問でそのお守りを指摘され罰金を取られたこともある。また事故が起きた場合は、過失がゼロであっても車が拘束されてしまい、拘束中は留置料を払い続けなければならない。長距離輸送はそもそも採算が悪いうえ、このようなリスクが高まるため、現在は行っていない。・主要な荷主は日系荷主である。新規荷主は飲食店で構築した人脈を通じて、紹介を受けて訪問することなどにより獲得していった。

<ul style="list-style-type: none"> 中国系荷主は資金回収で問題が生じた経験があるので、無理してまで獲得しようとは考えていない。
<ul style="list-style-type: none"> 主たるサービスは海上輸送のフォワーディングで、中国の荷主工場⇒輸出⇒日本または第三国という流れが一般である。フォワーディングの他には、倉庫を活用したストック&デリバリー（情報システムによる管理の下、輸入貨物を倉庫で保管し国内配送するサービス）や工場内での梱包作業なども提供している。中国国内輸送については利用運送にて対応している。 荷主のニーズに合わせて、これまでのフォワーディングだけ、輸出入の貨物だけという考えから、ロジスティクス、倉庫や梱包などにも取り組むように変化してきている。収益のコアとなる特定荷主の物流全体を包括して請け負うように提案している。 中国でのターゲットは日系荷主で、その中でも特に運賃負担力の強い商材（精密機器など）を扱っている荷主である。運賃負担力の弱い日系荷主や、中国系荷主についてはコスト勝負となるため、駐在員を多く抱えて業務を行っている当社では入り込むのは難しい。 日系荷主の多くは、日本国内でもともと取引していた荷主である。中国において新規で取引を開始した荷主はそれほど多くない。
<ul style="list-style-type: none"> 現地法人における主たる物流サービスは国際一貫輸送である。 荷主からみた一貫輸送のメリットは、手間がかからない、ということが最も大きいと思う。例えば輸入貨物がどこにあるのかを知りたいときに、各工程を請け負っている事業者ごとに電話することなく、一貫輸送業者にお問い合わせすればすぐに把握することができたり、税関との折衝など手間がかかるところも引き受けてくれる、といったような事などにメリットを感じていると思う。また日本で取引実績があるため、安心感もあると思う。 当社は中国系荷主もターゲットとしており、中国系荷主を獲得できているのは現地パートナーの尽力によるところが大きい。 日系荷主だけを相手にしていた方が安心してビジネスはやりやすいが、その分自分たちでパイを限定してしまうことになる。そうすると、結局価格競争に巻き込まれてしまい、自分で自分の首を絞めていくのと同じである。与信管理については、中国人同士でしっかり交渉すれば騙されることもないのでは、と考えている。もし入金してもらえないのであれば、貨物を止めてしまえばよいし、現地パートナーも付いている。
<ul style="list-style-type: none"> 既存荷主からの取扱量については、荷主の中国国内における売上増や、交換部品需要の増加等に伴い増加していった。 新規荷主については、中国以外の海外現地法人でたまたま取引をした関係で、中国でも関係ができたりするなどして増加した。 中国系荷主は、取引先の物流担当者が、他の会社に引き抜かれて、その担当者を通じて取引が始まったり、また既存荷主に訪問するついでに新規開拓するなどして獲得している。 中国系荷主は資金回収で焦げ付くケースもある。偽の發票をつかまされて、経理

で落とせず訴訟になったこともある。ただ、そういう事例を教訓にして、取引する前に営業証のコピーをもらうなどの確認は行っている。

- 当社の現地法人がターゲットとしているのは輸出入貨物である。中国国内輸送のネットワークを構築していく気はなく、ノウハウ的（もともと国内でも一般貨物輸送は行っていない）にも体力的にも難しい。現在の国際一貫輸送のスキームは売上高が増加傾向にあり、この動線を増やすことと、その動線自体を太くしていくことを目標にしている。このスキームを積極的に提供しているのは日本の取引先に対してである。
- 国際一貫輸送に絡む各工程において、それぞれ同業他社との競争は当然起きるが、同じような価格であれば、一貫輸送を依頼できるところに荷主は頼む。

2) 売上高の拡大がなぜ可能となったのか

売上高を拡大させている事業者に対し、拡大の経緯を確認したうえで、なぜそれが可能だったのかについてヒアリングを行った。その結果は表-11のとおりである。

表-11 売上高拡大のポイント

<ul style="list-style-type: none">・現地法人における主たる物流サービスは、国際一貫物流である。そのスキームは、中国現地工場⇒自社倉庫⇒検品物流加工業務⇒コンテナ詰め⇒中国通関⇒船積⇒海上フォワーディング⇒陸揚⇒日本通関⇒配送センター・エンドユーザー、という流れで、基本的にはこの流れを一手に引き受けている。中国国内市場で販売される商品については請け負っていない。あくまで日本への輸入貨物がターゲットである。・荷主の物流全体にどう絡んでいくか、という視点が大切である。荷主の物流は日本国内だけでは完結しない。必ず海外との物流が発生している。その海外との物流にも関わっていかないと、荷主にとっては一部分を任せるだけの業者にしかたれない。荷主の現状における物流スキームを前提に考えた場合、その物流スキーム全体に関わっていきけるからこそ、荷主のパートナー的存在になれる。またその物流スキーム全体に関わっていく＝国際一貫物流を提供できる、ということになる。・よってあくまで当社の商品のベースになるのは、国際一貫物流である。検品業務はその物流スキームのなかの一部分にすぎず、その一部分だけで商売をする、という感覚ではない。情報システムもこの国際一貫物流の質を向上するものであり、情報システムだけで戦おうとは考えてない。・逆に一部分しか担当できない、という状況では、荷主に最も面倒なところを抱えさせている状態であるため、結局一部分での価格競争になってしまう。当社はその物流スキーム全体に関わっているため、価格も全体のサービス料に見合う金額を請求できる。
<ul style="list-style-type: none">・中国系荷主は債権回収が困難だと認識しているので手を出さないようにしている。日系荷主により売上を伸ばすことに注力している。
<ul style="list-style-type: none">・当社の強みは国内取引で培ってきた経験である。これまでの経験値によって、貨物ごとの特色を分かっているため、荷主が望んでいる水準でオペレーションができる。また荷主対応についても、どういったことを報告してほしいのか、といったことを熟知しているため、情報提供の頻度や質を荷主が求めているレベルで提供できる。一言で言うと、かゆいところに手が届く物流、ということである。また荷主側からみても、当社との取引実績が長いことから、任せておける安心感があると思う。・また荷主の要望に真摯に応える、ということも強みである。荷主が困っていれば、自社にノウハウがないことでも引き受け、できるように努力する。普通の事業者であれば、自社にノウハウがないことはコストもかかるし、やりたがらない。しかし、そういった新しいことにもチャレンジして、荷主と信頼関係を積み重ねていくことが、結局将来に繋がっていくのだと思う。

<ul style="list-style-type: none"> 中国において日系荷主が最も重視しているのはコストである。日系荷主が中国に進出したのも、安く生産して安く供給するというのが目的であるため、当然のその物流も安さが求められる。ただそれでも一度使ってもらえれば当社の品質が、現地ローカルとどれだけ違うのか分かってもらえる荷主もいるので、そういった荷主からは継続して使ってもらえる。
<ul style="list-style-type: none"> 日本の事業で培ったノウハウと、長年にわたって築き上げてきた荷主との信頼関係である。
<ul style="list-style-type: none"> 日本発の輸出が減っていくなかで仕事を減らさないためには、海外生産されたものの輸入に絡んでいく必要があった。しかし、ただ輸入のフォワーディングだけやらせて下さい、と言っても他社との料金の叩き合いになってしまう。そのため中国現地に進出し、まずは輸入品の発地点から抑えてしまおう、という発想である。他社に先駆けて中国に進出することで、発地点を抑えていった。他社に先駆けて情報を入手するには、日頃から荷主とコミュニケーションを密に取れているかどうか重要である。 国内で取引実績のない会社と海外で取引を開始することはあるが、売上高の構成を見た場合、その大半は国内で取引実績のある会社である。やはり関係性が深い荷主ほど、より大きな取引を行うことができている。国内で培った信用があるから、海外での取引開始も可能となり、実績が全くない中で取引を始めることが出来るのは中小荷主に限られてしまう。 現地での品質管理は、日本と同じレベルで取り組んでいる。日本国内の倉庫と比較しても全くひけを取らないレベルである。例を挙げると 5S、KY、朝礼終礼、見える化、評価制度（給料に直結）、リスクアセスメントなどを導入し、日本人駐在員を軸に徹底して現場教育を行っている。現在では貨物事故も誤出荷も殆ど発生していない。ただし、この品質レベルを維持するには日本人駐在員がどうしても必要になる。 当社の生命線はこの品質レベルである。荷主に魅せる現場作り、というポリシーでやっている。現場がやれる営業、ということで考えている。ただしここまでのレベルに引き上げるには、相当苦労してきた。当然中国人からすると、ここまでやる必要があるのか、という部分はあるため、こちらが妥協せずにやりきっていく覚悟が求められる。

3) 競合先及び競合先との差別化

日系事業者（大手、中小）、中国系事業者、台湾系事業者、香港系事業者、その他外資系事業者のうち、最大の競合先と考えている事業者及びその理由についてヒアリングを行った。その結果については、表-12のとおりである。

表-12 競合先の状況

<ul style="list-style-type: none"> 現在は当社が進出している地域に、大手日系事業者が進出しており、競合となっている。また中小日系事業者も進出しているため、今後競合となる可能
--

<p>性がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大手中国系事業者も競合である。流通加工など一部の業務では中国ローカルと競合することもある。
<ul style="list-style-type: none"> ・競合先は日系の大手物流事業者である。
<ul style="list-style-type: none"> ・競合先は中国国営の大手事業者で、冷蔵輸送でかなりのシェアを持っている事業者である。しかし、品質はまだ低いため、当社に勝ち目があると見ている。その他のカテゴリーに属する事業者とは、バッティングしていない。 ・現地ローカルとの価格競争は、主要荷主の業務では起きていない（主要荷主が安心・安全に重点を置いているため）。ただしスポット的な仕事は価格競争になりやすい。
<ul style="list-style-type: none"> ・中国系の大手物流事業者も自車はあまり持たず、利用運送が中心である。荷主から見れば大手だから安心と契約しても、実際の運送は個人事業者が行っていることが多い。大手から個人事業者の間に多数の中抜き業者が存在し、実像はよく分からない。このような状況であるため、備車の管理などできるわけがない。そこからすると、当社は備車まで含めて荷主のオーダーに応えられるので、使ってもらえている。 ・当社と中国系の間で、単価の差はほぼ同じか、むしろ中国系の方が高いかもしれない。中国系は大手の一次、二次のような構造になっており、価格自体どれが正規の価格なのか分からない。従って一概に日系＝高い、とはいえない。二次下請けともなると、高速も走らず、時間がかかって遅くなってもお構いなしで、荷主からするとそういった損害も発生することがある。
<ul style="list-style-type: none"> ・主たる競合先は日系大手物流事業者である。
<ul style="list-style-type: none"> ・今後競合先となっていくようなのが、外資系事業者である。
<ul style="list-style-type: none"> ・当社の競合先は、日系の大手物流事業者であり、価格勝負になってしまうこともある。中国系では、荷主が合弁契約を結んでいる事業者の物流子会社と競合することがある。
<ul style="list-style-type: none"> ・競合先は日系の大手物流事業者である。日系荷主で一定規模以上の企業である場合、現地ローカルをメインに使う、ということは聞いたことがない。

競合先として認識している事業者に対して、どのように棲み分けを行っているのかヒアリングを行った。その結果は表-13のとおりである。

表-13 競合先事業者との棲み分け

<p>■日系大手事業者との棲み分け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社の強みは、荷主のニーズに合わせて、小回りの利いた対応ができることである。例えば、商品は荷主が必要とする量に合わせて、現地とやり取りしながらそ

の量を確保できるよう調整している。お正月もお盆もなく、荷主が必要といえどその量に合わせていつでも調達できるよう対応する。そのため、荷主が求める量と工場の生産数量や不良品などをチェックしつつ、納期に必要な数量が揃うよう工場に直接生産数量の指示も出している。

- ・ 当社の強みに「物流サービスの多様性」や「情報システム」をあげているが、これらはいくまで道具である。一番大切なことは、いかに荷主との結びつきを強くしていけるか、という点である。そもそも荷主との関係性が深くなければ、荷主が何に困っているか、何をしてほしいのかが掴めないで、自社が持っている道具を活かせない。持っている道具を Win-Win の形で活かすには、まず荷主の要望に応え、信頼関係を作り、その関係を深めていくことが必要である。また関係を深め荷主をよく知れば、どんな道具を持たなければならないのかも分かってくる。

■ 日系大手事業者との棲み分け

- ・ 進出当時において、中国の事情を理解し日本語が通じる日本人駐在員がいる、という点は日系荷主にとってありがたかったと思う。そのうえで品質面での差別化を図り、シェアを拡大していった。
- ・ 大手日系事業者は実車両をあまり所有していないので当社との比較は困難だが、品質面では差が無く、価格は競争力のある料金を提示できていると思う。

■ 中国系事業者との棲み分け

- ・ 中国人社員へ日本式の教育（服装、仕草、荷扱いなど）を徹底して行ったことで、現地ローカル事業者との差別化も出来ている。現地ローカル事業者はまだまだ品質面で未熟であり、貨物を足で蹴飛ばすなどしている。当社は従業員の教育に力を入れているので、そのようなクレームは発生していない。
- ・ また納期の遵守においても優位性がある。中国の土地は広大であるため（輸送距離が何百キロ、何千キロになる）、日本のように〇月〇日〇時まで、という指定は困難であるが、最低でも〇月〇日まで、という日単位での納期を遵守している。ローカル事業者は 1~2 日遅れるのは当たり前、という状況である。貨運市場を利用する場合には、貨物が小ロットであることから、荷主から事前にある程度猶予（指定日前後 2 日くらい）をいただいている。
- ・ 荷主にタイムリーに貨物の輸送状況や、到着予定などを報告している。自社車両は全て GPS を搭載してパソコンで管理し、貨運市場を利用した場合は 1 日 3 回電話でドライバーに状況を確認し、荷主に情報提供している。
- ・ 現地ローカル事業者のサービスレベル、品質は徐々にあがってきている。貨物の取り扱いや従業員の態度など、以前と比較すると徐々に意識し出してきていると感じる。しかし荷主とコミュニケーションを取りながらきめ細やかな日本式のサービスを提供することや、荷主に提案的な営業をすることについてはまだまだ出来ていない（A 地点から B 地点に運ぶだけ）ため、現状ではこのような部分で差別化できている。
- ・ 日系事業者や外資系事業者はコンプライアンスを重視し、法定福利費や税金などを法律に則って支払っているが、ローカル事業者はそこまで徹底していない為、

どうしても価格勝負ではローカル事業者より高単価となってしまう。故に、高品質なサービスを提供することで差別化を図っていくしかない。

■ 日系大手事業者との棲み分け

- ・ 当社は小さく単発的な仕事も引き受けるようにしている。どの事業者も、単発的な仕事は利幅が少ないため受けたくない。逆にそういった仕事を積み重ね、荷主が困っていれば積極的に対応していくことで信頼関係ができ、次の仕事に繋がっていく。
- ・ また当社に経験値がない仕事であっても、積極的に受けていく。例えば走ったことがない道路を使う必要がある場合、一度実地調査を行い、ルートやトンネルの高さ等を調べて、輸送が可能かどうかを調査する。このように最初からやったことがないと諦めるのではなく、まずやってみて、やっていく中でできるようにしていくことが重要である。

■ 日系大手事業者との棲み分け

- ・ 競合先と比較して優位にあると感じる点については、小回りのきいた、丁寧な対応を荷主に提供している点である。例えば、中国では貨物が（通関やトランジットで）止まってしまうことが多く、そういった非常事態に対して荷主に正確な情報を提供し、貨物が動く見込みがあるのかどうか、また動く見込みがない場合は、代替のルートや方法を提案するなどしている。過去には日本以外の国を経由して中国に輸入した経験もある。このようなトラブル対応力は、様々な経験をとおして培ってきたものである。

■ 日系大手事業者との棲み分け

- ・ 大手物流事業者は少量の貨物については、あまり丁寧なフォローを行わない。そのため契約したスキームから外れるもの（規格外の作業等）については、面倒を見ない、というスタンスを取る傾向にあり、荷主からもそう聞いている。逆に当社はそういった少量の貨物でも丁寧にフォローしていくことが強みである。当社は荷主が困っていることは、積極的に関わっていくというスタンスを貫いており、そこを荷主からは評価して頂いていると思う。

■ 日系大手事業者との棲み分け

- ・ 荷扱いの丁寧さや納期の遵守という点では、日系大手に比べて荷主が少ない分、手をかけられるので優れていると思うし、何より荷主のために必死になってやる、という点で差別化できていると思う。

■ 日系大手事業者との棲み分け

- ・ 日系大手物流事業者は人材もネットワークもノウハウも豊富で、まともに正面衝突しては勝てない。当社のような中小企業は、地域に根ざし、地域の荷主と深く結びつき、密着しながら長い年月をかけて信頼関係を作っていくことが重要である。
- ・ 荷主は大手であるため、荷主の進出に合わせて当社が進出しても、取引してくれるかどうか不安も大きかった。しかし日本の信頼関係・経験をベースに、大手物流

事業者にはできないことは何なのか、ということの日々考えながら営業していった。例えば3日と空けずに訪問するなど、小回りを利かしていくことが重要である。大手物流事業者の場合、荷主数が多い分、1社に対して手厚くフォローしていくことは難しい。実際に荷主からも、大手はネットワークや情報システム等を活かしたパッケージはきれいだが、契約した後は現地ローカルに任せて全然訪問に来なくなった、という話を聞いた。

- 大手物流事業者はパッケージ以外のところは特にフォローしないが、当社は税関との交渉など、荷主が困っていれば泥臭いところでも積極的に対応していく。そういった部分を評価してくれて、大手ではなく当社と取引をしてくれているのだと思う。
- 日本人駐在員は荷主に対していかに小回りを利かせていけるかが求められる。当社の駐在員がそれを怠った場合は時として荷主から直接本社に電話が入ることもある。本社と一体になった現地営業、現地対応を心掛けることが、大手物流事業者と棲み分けるために重要であると考えている。

(2)事業規模拡大に対応した運営体制の整備

1)事業規模拡大時における役割分担の変化

各社における進出時の役割分担状況を踏まえたうえで、事業規模の拡大に伴い、役割分担にどのような変化が生じるのか、ヒアリングを行った。その結果は表-14のとおりである。

表-14 事業規模拡大時における役割分担の変化

<p>■ 中国人社員について</p> <ul style="list-style-type: none">・ 現在ではほとんどの業務の管理職を、中国人社員に任せられるようになっている。現在管理職を任せているのは、進出当初から働いてくれているスタッフ達である。最初から幹部候補生として採用したわけではなく、現場からの叩き上げである。・ 採用は進出から現在に至るまで中国人社員が担当しているが、縁故採用が増えていたことが一時期あり、新しく採用する人材の質が下がっていた。そのため当面の間、日本人駐在員が採用時のチェックを行っていた（現在は中国人管理者が採用時チェックを行い、問題は起こっていない）。任せたとしても、チェックは欠かさないことが必要であった。・ 政府対応も中国人社員に任せており、よくやってくれている。その中国人社員もともと政府とのコネクションを持っていたわけではない。何度も役所に通わせ、その対応を任せてきたことで身につけていった。現在では、こういうアプローチを進めればスムーズにいきます、というレベルで進言してくれている。
<p>■ 中国人社員について</p> <ul style="list-style-type: none">・ 現在現地法人の幹部を任せているのは、設立当初から勤めてきたスタッフたちである。日本語を話せるので駐在員とのコミュニケーションも問題ない。現場もよくまとめてくれている。・ 現在は中国人に様々な業務（既存荷主の対応、人事労務管理、作業管理、車両管理等）を任せられるようになっている。ただし最終チェック等は日本人駐在員が行っており、任せても任せきりにならないようにしている。 <p>■ 現地パートナーについて</p> <ul style="list-style-type: none">・ 現地パートナーに任せている業務は、現在ではほとんどない。ただトラブル等が起こった際は相談し、アドバイスをもらっている。そのアドバイスを受け、最終決定は日本の駐在員が行っている。・ 中国は法律がすぐ変わるが、法律の解釈は役所の担当者によって異なってくるため、役所で聞いたからといって信用ができない。現地パートナーに相談すれば、あるべき解釈の仕方を教えてくれるし、役所と解釈の仕方の違いでもめた場合は、仲裁に入ってくれるなどしてくれた。
<p>■ 日本人駐在員について</p> <ul style="list-style-type: none">・ 日本人駐在員に最も求められる役割は、数字の管理である。運送屋の経理は単純でそれほど難しくはない。配車表・売上帳・売掛金台帳を作成し、日々現金出納帳を付ける。あと整備にもある程度目を光らせながら、出金の管理を行う。これ

らを全て細かく記載していくよう指示している。

■ 中国人社員について

- ・ 運行管理は、勤続年数 5 年程度の中国人社員に任せている。稼働効率、作業効率など日本式の運行管理を教育した。
- ・ 採用については、最近是集まらなくなっている。今の中国人は、仕事を選ぶようになってきたと思う。汚い仕事、重労働は嫌だと 2~3 日で辞めていく人が多い。採用は中国人の運行管理者も同席の上、日本人駐在員が判断している。
- ・ 中国人社員は古い人間は定着してくれているが、新しく入ってくる人間の定着率が悪い。

■ 日本人駐在員について

- ・ 日本人駐在員の役割は、基本的には現地法人の経営と、日系荷主への営業である。主たる使用言語は英語である。

■ 中国人社員について

- ・ 今後荷主の物流担当者が徐々に中国人スタッフになっていくことが予想される。その動きに合わせて、当社も中国人スタッフへの権限委譲を進めていかなければならないと考えている。
- ・ 人材育成、権限委譲、内部統制のバランスをうまくコントロールしていくことが課題である。

■ 日本人駐在員について

- ・ 現在日本人駐在員は常駐させていない。日本語を話せる中国人スタッフが 3 名ほどいるため、当社は彼らを通して管理している。

■ 中国人社員について

- ・ 人材育成を現地スタッフに任せてられているのは、先述した現場を任せられるレベルの人材を育成してきたことによる。当社経営トップからの教えを守り、しっかり取り組んでくれている。中国人管理者は設立当時から在籍しており、そろそろ定年を迎えるため、次世代の管理者を育成することが課題となっている。ただ定年を迎えても再雇用する予定である。次世代の管理者候補は一人いるものの、日本語が話せないため、現在日本語学校に通わせている。

■ 中国人社員について

- ・ 中国人スタッフの主な業務は、総務経理、営業、その他はフォワーディング業務・カスタマー業務の兼務である。
- ・ 当社が新たに採用してきた人間は比較的若く、色々なことに興味を持っていてフォワーディング業務もカスタマーサービスも、やらせれば何でもできるようになる。そのような人間は、自分がやらないと仕事が回らない環境に追い込むことで育っていったと思う。そのフォローについては、日本人が行っていた。
- ・ 給与水準は同じ業界で見れば良いほうだと思う。
- ・ 中国人スタッフの採用基準は、学歴ではなく、人柄を重視している。感覚として

は日本語を話せる人材には、外れが少ない。募集については、人材派遣会社を活用しており、日系荷主が多いので日本語が話せるスタッフを派遣してもらい、良ければお金を払って引き抜き、悪ければ早めに変えてもらう。基本的に即戦力となる経験者を優先して人選をお願いしているが、派遣される中国人からすると、派遣先がたまたまフォワーディングを行う会社だった、というケースもある。その人材派遣会社はフォワーディングに特化しているわけではない。

- ・後から入社した中国人スタッフは上昇志向が強く、より上の役職を目指し少しでも良い給与が得られるよう先輩達の背中を見て、自分もこうなれる、こうなりたい、と感じて残ってくれていると思う。

■代理店について

- ・現地で取引をしている代理店は、日本から輸出されてきた貨物については、その貨物を現地で受け通関をし、荷主まで配送するところまでをお願いしている。中国から輸出する貨物についても同様に、集荷し輸出の手配を行い通関を行う、といったように輸出に必要な業務をほぼ任せている。ただし、代理店によっては英語に堪能ではないなどレベルが高くない代理店もあり、実際にはカスタマーサービスの部分は当社が行い、その下で代理店を使っているところもある。
- ・代理店の選定基準は、基本的にはまず信用調査を行っているが、それほど参考になるものは出てこない。結局は同業他社で契約している実績等、信用のおける情報に基づいて選定している。また最近では中国人スタッフが実際に現場に行き、作業品質等を確認した上で契約を結ぶようにしている。
- ・中国ビジネスをスタートした当時は、良く分からない事業者と下手につき合うと危ないということがあったため、中国でトップテンに入るレベルの大手物流事業者とまずはスタートし、慣れていくうちにその基準を徐々に下げつつ、ある程度信頼のおける実績を持つ事業者を選んで使っている。

■外部専門家の活用

- ・進出時は日本の管理下にある駐在員事務所形態であったため、特別に外部専門家の活用を必要としなかったが、進出後において何か困ったことが生じた場合、パートナーが契約している大手の法律事務所に相談したこともあった。

■日本人駐在員について

- ・日本人駐在員は減らしていきたいと考えている。しかし日本人の管理監督者がいなくなると、品質が落ちてしまう。作業レベルの監督は現地スタッフに任せられているが、顧客のオーダーを把握しつつ、満足度も高めていくような作業品質を管理していくには、日本人監督者はどうしても必要になってくる。
- ・日本人駐在員が育成の対象とするのは、所長クラスである。その所長が現場リーダーを育成し、その現場リーダーたちが現場をまとめていく、という流れである。
- ・駐在員の赴任期間については、昨今海外駐在に積極的な社員が少なくなってきたことから、駐在期間が平均して7年～8年と以前と比較すると長くなっている。

■ 中国人スタッフについて

- ・ 中国人スタッフの主な業務は、事務（通関手配・輸送手段の確保等）と実作業（庫内作業、コンテナ作業等）である。
- ・ 中国人の採用は基本的に合弁先に任せている。最後の面接のみ日本人責任者が行う。
- ・ 現地の賃金については、平均賃金相場を把握したうえで、賃金総額を決めている。その総額からどう配分するかは現地法人に任せている。経理は現地中国人スタッフであり、日本人の給与がどの程度か把握しているため、余りに日本人と中国人との間で給与に開きがあることが分かってしまうと、中国人がやる気をなくしてしまう。そういったところもあって、日本人人件費を全て現地法人に持たせることは難しい。

■ 協力業者について

- ・ トラック、梱包業者などの協力業者は、身だしなみやサービスレベルなどから取捨選択しており、現在ではある程度信頼できる業者が残ってきている。

■ 外部専門家

- ・ 外部専門家については、設立登記のとき以外に活用したことはない。

■ 協力会社について

- ・ 中国の広範な輸送区域をカバーするために、小口貨物は貨運市場を利用して、中国の個人事業者のトラックを斡旋してもらっている。例えば〇〇方面向けの貨物が10個ある、という情報を流すと、貨運市場で条件にあった空車トラックをマッチングして斡旋してくれる。支払いは1車単位ではなく、トンキロ建か立米建で支払っている。
- ・ 協力会社を使う場合、社員も同行して輸送品質をチェックする体制を整えている。

2)事業規模拡大時における重要な事業運営ポイントとそれへの対応状況

事業規模拡大時における重要な事業運営ポイントについて、ヒアリングを行った。その結果は表-15のとおりである。

表-15 事業規模拡大時における重要な事業運営ポイントとそれへの対応状況

■優秀な現地パートナーの確保

- ・中国はまだまだ人治国家であり、法律があっても解釈する人に左右される部分が多い。現地パートナーは政府との交渉などで、当社の立場に立って我がことのように対応してくれるので非常に重宝している。独資では困難だったと思う。

■内部統制の充実

- ・経理など、チェック機能を働かせなければならない。特に車両の修理や部品の購入などの購買関係が最も癒着が発生しやすい。担当をローテーションを組んで交代するなど、癒着を防ぐ為のチェック機能が必要である。
- ・こうしたチェック機能は、パートナーからアドバイスを受けつつ、試行錯誤を繰り返しながら会社の実情に合わせて開発していかなければならない。
- ・日本人駐在員もちろんチェックしているが、帳票は全て中国語標記であるため、完璧にチェックすることは困難である。

■優秀な中国人社員の確保及び育成

- ・中国人と日本人の考え方には開きがあり、中国人には日本人の考え方が想像できない部分があるため、中国人従業員をマネジメントしようと考えた場合、キーになる中国人管理職を育て、彼らを通じて統制していく必要がある。よって日本人駐在員の右腕となるような中国人の中間管理職をいかに育成していくかが重要であり、日本的な考え方を教育していくことが最初に取り組むべきポイントである。
- ・現在の中国人管理職は、現地法人立ち上げ時から雇用していた人間ではない。立ち上げ後に日本語を話せる若い人材を採用し、管理職候補として育ててきた。
- ・管理職となる人材の見極めは非常に難しい。日本人と同じような考え、感覚を中国人が持つことはまずあり得ない。ある程度、多少のことは目をつぶりつつも、考え方や感覚のズレを如何に最小限に抑えるかが重要。挨拶が出来るなど、比較的信用できる人間を、雇用する中で長い目で育てていくことが必要である。

【育成方法】

<定期研修>

- ・毎年研修という形で中国の管理職、スタッフを日本に派遣し、日本の倉庫や物流センターを見学し、安全の取組などについて話をしている。中国では全く経験がなく、想像もできないような日本式の取組について、先ずはあるべき姿、概念を認識してもらい、その後中国で少しずつでも実践していってもらう教育を行うことが一番の近道ではないかと思う。

<信頼関係の構築>

- ・特にコミュニケーションは重要である。冗談を交えながらコミュニケーションを

とり、身体や心の状況を把握したり、安全意識を高めたりしている。従業員が不満をため込まないように、その場で不満を聞くだけでも効果がある。

- ・コミュニケーションを重要視するのは当社の社風である。当社の経営トップが従業員末端まで声をかけたり、酒席を設けたりとコミュニケーションを取っている。総経理として駐在する社員も、その経営トップの姿勢を見て育っているのも、同じように中国人従業員末端までコミュニケーションを取ることを心がけている。中国人管理職はある程度日本語を話すことが出来るのでコミュニケーションに問題は無い。日本語を話せない従業員には通訳を通したり、ジェスチャーでコミュニケーションを取っている。

■優秀な中国人社員の確保及び育成

〈中国人管理職の育成〉

- ・現地事業をスムーズに行ううえで鍵となるのは、中国人管理職の育成である。全ての管理職を日本人が行っているのでは、とても採算が合わない。よって中国人に管理職を任せることが必要になってくる。

〈信頼関係の構築〉

- ・中国人管理職を育成するうえで重要になるのは、日本人駐在員が中国人社員といかに信頼関係を構築できるかによる。最初はなかなかこちらの意図することが伝わらず、相当な苦労もあったが、ある一線を越えて、彼らから信頼できる人間と認識されると、絶大な忠誠心を持って業務を全うしてくれるようになる。ここは日本人も見習うべきだと感じる。
- ・金銭によるインセンティブは特にない。我々は中小企業であるため、競合他社より飛びぬけて高い給料を払えるわけでもない。そこに不満を持って転籍していった人材もいる。しかし、そもそも給料が高ければ万事うまくいく、ということではない。給料よりも、いかに信頼関係を築けるか、ということの方が重要である。それは中国に限った話ではなく、日本の部下育成と全く同じことである。

〈定期研修〉

- ・中国人スタッフは定期的に日本に呼び、研修を行い教育している。優秀な人材は、意欲が極めて高く日本人よりも優秀である。

■現在の課題

- ・現地の給与水準が上がってきており、以前と比べて人を集めにくくなってきている。進出当初は現地の給与水準よりも若干高い給与で募集できたため、人を集めるのに苦労しなかった。
- ・今後は提示する給与額を現在よりも高めに設定していく必要があるが、そうすると採算が悪化してしまう。給与水準が上がった分を荷主に請求できればよいが、今までと業務の中身は変わらないのに、単価だけ上げさせてほしい、ということではなかなか荷主にお願ひしにくい。
- ・そのため労働生産性の向上によりコストダウンを図ったり、情報システム等を組み合わせて荷主側のメリットを高め、付加価値をつけながら請求額を増やす等の対応をしていかなければならない。

■優秀な中国人社員の確保及び育成

- ・信頼ができ、政府とネットワークを持ち、かつ、中国人に言うことを聞かせられる人材を、現地の番頭格に配置できるかどうか重要である。
- ・現地ローカルと物流品質（特にドライバーのマナー）で明らかな差を作れることが重要である。質の高いドライバーに育成していくためには、ドライバーに信頼される中間管理職、ドライバーをまとめるリーダー（手当て付き）、この2つの役職にしっかりとした人材を育成して据えることができるかが重要である。また表彰制度（月々の給料に直結させている）を設けるなどして、ドライバーのモチベーションを維持する仕組み作りも大切である。

■現地への権限移譲

- ・現地の駐在員に即断即決できる権限を与えてあげることが重要である。その場で即決できないと、現地で相手にされないし、いつまで経っても経営のスピード感が出てこない。

■政府対応

- ・会社が儲かっていることが分かると、中国の財務局が春節前など（大体年4回程度）に、賄賂をせびりにくる。それを断っていると潰されてしまう。それは外資系事業者のみならず、中国事業者に対しても同じで、賄賂を払っていなかったことで潰された事業者も実際にある。

■優秀な現地パートナー

- ・当社の場合、優良な現地パートナーと提携できたことが大きい。法務対応や新規開拓など、もし現地パートナーがいなかったらどう対応していくのか、と考える部分も多い。

■優秀な中国人社員の確保及び育成

- ・現地法人を日本人一人で見ようと思っても無理がある。従ってローカルスタッフで核になる人間を育てつつ、どう任せていくか、という点が重要である。
- ・ローカルスタッフを育てるうえで重要なのは、駐在員が積極的に相手とコミュニケーションを図っていくことである。
- ・当社は従業員とは家族的な繋がりを大切にしてきた。日本で定期研修を行う際は自分の家に呼んだり、子供が進学すればお祝いするなどして、会社外の交流を深めていった。また春節前の忘年会や年1回社員旅行を行うなど、福利厚生も充実させている。そうした会社の姿勢が信頼関係を作り、従業員自ら家族の誕生日パーティーに呼んでくれるなど、彼らもまたそういった仕事以外の繋がりを大切にしてくれている。中国人は一度信頼関係を作れば、本当に一生懸命に働いてくれる。

■本社とのコミュニケーション

- ・現地では駐在員が即断即決を求められる場面が多々生じる。細かいところまで日本の本社にお伺いを立てて、という形ではまずうまくいかない。従って現地にあ

る程度の自主性を持たせることが必要である。

- ・また当社の場合現地パートナーがいるので、もし駐在員だけで判断しかねる事態が生じ、本社に連絡がとれないときは、現地パートナーの董事長に相談し、その董事長が大丈夫、ということであればその通りに進めていい、という任せ方をしている。

■内部統制の充実

- ・中国には貨物を集めるブローカーが存在する。船会社と一定量を確保すればいくら、という契約を結んでおり、価格も安い。そのブローカーと日系事業者の物流担当者が結託する場合がある。物流担当者がそのブローカーを指定し、物流担当者はそのブローカーからキックバックを受け取る、というスキームである。このような中国独特の仕組みがあるため、任せるといっても目を離してはいけない。
- ・当社もそのような行為に及ぼうとしていた社員がいたが、内部告発によって事前に防止できた。信頼関係を結んだ中国人がいれば、すぐに情報をキャッチして教えてくれる。

■内部統制の充実

- ・特に出金管理が重要で、チェックする仕組み作りが必要である。

■優秀な中国人社員の確保及び育成

- ・採算的にみて当社の規模であれば日本人駐在員は1人か2人が限度である。従って、信頼できる中国人管理職が絶対に必要になる。
- ・当社にも中国人管理職はいるが、四六時中ついて回ることにはできないので、陰で何をしているのかまでは分からない。袖の下のことはやっていると思う。それを受け入れた上で、最終的に利益を残してくれていればそれでいいと割り切っている。利益を残せるためのシステムを構築しておけばよい。
- ・管理職になる人間は、働きぶりをみて選んでいる。今の運行管理者も入社してから2年程度運転手をしていて、仕事も早く熱心に取り組んでいたため、運行管理者を任せた。それからもう5~6年経っている。
- ・疑いながらも、信頼し信頼関係を構築していくことが必要である。信頼関係ができれば、そこまで悪いことはしない。また当社のような中小企業は日本から多くの資本や人材を持って行けるわけではない。そうなると結局現地スタッフにいかにか頑張ってもらえるか、ということが現地で事業を運営するうえで重要なポイントになってくる。
- ・教育は難しい部分もあるが、日本式の物流を中国で展開しようと考えた場合、諦めてはいけない。ここで難しいからと諦めてしまえば、中国系と何ら変わらないものになってしまう。

■優秀な中国人社員の確保及び育成

- ・荷主は物流担当スタッフが中国人スタッフに変わりつつあり、今後その流れは一層加速していくと考えている。当社も今後生き残っていくためには、中国人スタッフを育成し権限を委譲していかなければならない。

- ・(中国だけでなくアジア全体に共通する問題であるが) 荷主のローカルスタッフはローカルの物流事業者を使いたがる。単に価格での比較ではなく、キックバックや接待などが選択基準になっていることもある。
- ・日本のコンプライアンスを遵守する風土を現地法人にも浸透させていくことが必要である。当社もまだまだ半ばではあるが、日本への研修制度を設けたり、優秀なローカルスタッフの昇給昇格制度を整備するなど、その環境を整えていかなければならないと考えている。

■ 優秀な現地パートナーの確保

- ・現地パートナーの存在、優秀な中国人社員の確保、当社の場合はこの2点に尽きる。

■ 優秀な中国人社員の確保及び育成

- ・当社の場合、優秀な中国人社員を地方政府からの推薦を受け、かつ当時の経営トップが直接面接を行い、日本が好きで日本語を話せる、ということで採用した。そして経営トップ自ら育成していった。
- ・相当優秀な日本人を駐在員に置いたとしても、中国人を一人で管理しきることは絶対に無理だと思う。正論を言えば言うほど反発される。中国人をまとめていくには、中国人に任せることが適任である。

■ 優秀な中国人社員の確保

- ・優秀な中国人社員を確保することが、中国事業を運営するうえで最大の鍵となる。オペレーションは中国人に任せるため、日本人駐在員と中国人スタッフの橋渡しをする中間管理職がいかに優秀かで、その会社がうまくいくか、いかないかということが決まってくる。優秀さの基準は、当社は他社と違うと思うが、語学力や学歴というよりは、日本人の感覚が分かり、ちょっとした気遣いができるかどうかである。
- ・当社のスタッフのなかで、営業に回っている荷主から引き抜きの話があって、今の給料の4,5倍払うから来ないかという話があったスタッフもいたが、そのようなスタッフに限って、自分は小さい会社を大きくするほうがおもしろいから残る、という人間が多い。そういうレベルの人材が各拠点に数人いるため、中国事業を運営できていると思う。

■ 現地への権限委譲

- ・現地への権限委譲については、今まで日本人が抱えていた業務を中国人スタッフに任せるなど、どんどん進めている。

■ 優秀な中国人社員の確保及び育成

- ・現地で最も課題となっていることは、我々の目線に適ったレベルまで現地スタッフを育ててきていないことである。育ってきて大分任せられるようになってきたと思ったら、辞めていってしまうなど、人材育成は大きな課題としてのしかかっている。
- ・また当社だけでなく物流業界全体的に言える話であると思うが、物流業界自体の

地位があまり高くないことから、そもそも良い人材がなかなか入社してこない、という採用の問題もある。

- ・当社は ASEAN にも進出しているが、ASEAN 諸国と中国は全く違う。ASEAN 諸国では企業の援助で専門学校に通わせるなどすると、恩義に感じて給料だけでない関係が作れるが、中国人には一切通用しない。
- ・このような現状下、現地化は最終的に必要なことではあるが、現状では日本人駐在員を派遣せざるを得ず必要コストとして考えていくしかない。
- ・現在のビジネスモデルを考えると、仕事は中国だけで完結せず日本の仕事にも絡んでくることから、中国で品質を落とすと日本の取引にも影響が出てしまう。従って中国だからといって安易に品質を落とすことはできない。結論としては売上の拡大に合わせて、日本人駐在員を増やしていかざるを得ない、ということである。
- ・またローカルスタッフのみならず、本社における人材育成も課題であり海外事業に興味を持つ人材の確保と育成が必要になっている。

■ 本社とのコミュニケーション

- ・当社の場合、海外戦略室は社長直轄の組織であるため、意思決定のスピードが早い。現地において意思決定のスピードが求められる部分は多岐に渡っているため、迅速な意思決定ができる体制作りが必要である。

(3) 今後の事業展開

今後の中国事業の展開についてヒアリングを行った。その結果は表-16のとおりである。

表-16 今後の事業展開

<p>■日本への輸入貨物をターゲットにした事業</p> <ul style="list-style-type: none">・中国の拠点を積極的に増やしていこうとは考えていない。拠点を広げると、品質を担保しきれなくなってしまう。現在の拠点を手厚くやっていく、ということの方が優先順位が高い。ただし、ニーズが間違いなくあるところについては、今後も手を広げていく。・また、中国で構築したビジネスモデルを他国に展開させていこうと考えている。
<p>■日本からの輸出貨物をターゲットにした事業</p> <ul style="list-style-type: none">・先述してきたのはあくまで日本への輸入貨物をターゲットにした動きだが、今後は日本からの輸出貨物を獲得していきたいと考えている。恐らく今後、中国富裕層をターゲットにした日本からの輸出貨物が増えていくと見ている。・そこで我々は現地でのレストランや食品小売店を展開している。中国で日本食品を販売したいと考える荷主を集めて、その店舗で販売するための輸出食品を獲得していく、というビジネスモデルに挑戦している。取扱量は順調に増えていっており、現在の拠点は上海だけだが、荷主の要望から蘇州への展開も計画している。・この企業は当社の資本が直接入っているわけではなく、当社のオーナーの出資によって設立した企業である。当初は中小企業をターゲットに立ち上げたものの、口コミによって様々な事業者から引き合いがある。・このビジネスモデルにきづいたきっかけも、主要荷主からである。主要荷主の当時のトップは、日本で作った安心安全でおいしい食品を、中国人にも食べてもらいたい、それが自分の夢だ、ということ常々言っていた。主要荷主のトップがそこまで言うのであれば、当社が頑張っってその夢のお手伝いをしていこう、ということ当社がオーナーが言い出したことが、このビジネスモデルのスタートである。結局は荷主のニーズを漏らさず聞き取り、そこに対してどれだけ応えていくか、ということに尽きる。
<ul style="list-style-type: none">・今後は新規荷主の取扱量をさらに増やしていきたいと考えている。また増える目途が立っているところも既にあるため、もう1箇所、倉庫を立ち上げる予定である。ただし、1社に依存していく、という発想ではない。あくまで多数の荷主と取引しつつ、それぞれの取扱量を増やしていく、という発想である。・倉庫業はただ保管するだけのビジネスでは生き残っていけない。何らかの付加価値を常に付け続けていかなければならない。
<ul style="list-style-type: none">・中国事業は、今後さらに伸びていくと考えているが、売上の拡大スピードに対して、ドライバーの育成が追いつかないことがネックになっている。・協力業者の活用も考えており、貨運市場を通して現地運送事業者の運送データを取得して、調査している。

<ul style="list-style-type: none">・荷主が徐々に内陸部へと進出し始めているので、当社もその動きに対応できるよう内陸部に拠点を設けていきたいと考えている。
<ul style="list-style-type: none">・一概には言えないが、今の社会情勢や人間的な問題もあり、現状では規模を拡大しようとは考えていない。教育においても、教えても覚えてくれない等苦勞しているし、また分かりましたといっても、裏で何をやっているか分からないなどの不安要素が多い。現状の規模を維持しつつ、状況が変わるなど何らかのチャンスが出てくれば、その時にまた考えたい。今は自分の目の届く範囲でやりたいということもあり、現状維持と考えている。
<ul style="list-style-type: none">・荷主が新たな地域に拠点を設立するのであれば帯同するが、会社の規模などから考えて、新たな地域に社員を派遣し、営業活動をして、ということは情勢などからも厳しい。現在の拠点を最大限活用していくことが良いと考えている。
<ul style="list-style-type: none">・中国の拠点をこれ以上増やしていく、ということは現状では考えていない。人材が不足しているため安易に増やせないという理由もあるが、日本本社の業績向上に資するビジネスが現地で獲得できる状況があればこの限りではない。

1.3 その他

(1)中国進出による相乗効果

中国進出により得られた相乗効果（荷主との関係性がさらに強固になった、国内の新規開拓に繋がった、挑戦する組織風土が育った 等）についてヒアリングを行った。その結果は表-17のとおりである。

表-17 中国進出による相乗効果

<ul style="list-style-type: none">・既存荷主、新規荷主と親密な関係性を構築できる。新たなパイプが増え、中国で知り合った荷主と日本において新たに取引が開始することもある。・日本人駐在員が経営者の視点で物事を考えられるようになる。
<ul style="list-style-type: none">・現地において中国に駐在している日本人で、様々な会合が開かれる。その中でこれまで全く取引のなかった会社の担当者と知り合いになるなど、様々な繋がりができる。また既存荷主とも繋がりが以前にも増して密接になる。それは海外に出ていないとできない繋がりである。・中国ではこれまで取り組んでこなかった業務も、荷主から求められて挑戦することで、身につけていった業務がある。
<ul style="list-style-type: none">・既存荷主との関係性がより強固なものになった。
<ul style="list-style-type: none">・中国事業が輝きつつあることが、生活の励みになっている。
<ul style="list-style-type: none">・中国事業へのチャレンジは、本当に正しかったのか、今でも悩むことがある。ただ、中国で事業を行って初めて分かったことなどを、あらかじめ知っていれば進出していなかったと思う。日系荷主に日本の物流を提供したい、重宝されるという思いだけで考えが甘かったかもしれない。中国事業は、もう始めてしまったから、継続しているような感じである。中小企業はそれなりの覚悟をして進出しないと駄目だと思う。・中国は日本での常識が通用しない、端的に言えば正直者が馬鹿を見るような国である。荷主は、来てくれと簡単に言うが、現地で面倒は見てくれない。
<ul style="list-style-type: none">・荷主との関係性がより強化された。また荷主の海外展開に合わせて当社も展開することで、海外ネットワークを拡げることができた。
<ul style="list-style-type: none">・中国における在庫管理の実績を営業ツールの一つとしてアピールすることで、国内での新規荷主開拓に繋がった実績などがある。既存荷主との信頼関係も強固になった。・海外進出に限らず、何か新しいことを始めれば必ず新しいメリットとデメリットが同時に生じる。それをメリット面に変えていくには、結局自社努力次第である。
<ul style="list-style-type: none">・海外にネットワークを持っている、ということは日本での営業ツールにもなっている。・本当は人材育成も含めて、もう少し海外に人材を出していきたいと考えている。

(2) 中国で事業を継続できる事業者の特徴

中国からの撤退を余儀なくされる日系物流事業者も存在する中で、中国事業を継続できる事業者とはどんな違いがあるのか、ヒアリングを行った。その結果は表-18のとおりである。

表-18 中国で事業を継続できる事業者と撤退する事業者の特徴

<ul style="list-style-type: none">・日本の良いものを単純に持っていき、と考へても失敗する。日本の良さと中国の特色をよく理解した人間がいるかどうかは鍵になると思う。・また内部統制については、割り切ることが大事である。賄賂が商習慣の一つになっている国であるため、ゼロには絶対にできない。その商習慣を理解しつつ、会社の業績を出してくれれば多少は目をつむる、という割り切りが必要である。中国で中国人がやりやすい形で進めることが大切で、日本の商売を日本式に進めようと思えば思うほど失敗すると思う。・国際一貫物流自体はそんなに難しいことではない。やり抜く、という決意さえあればできると思う。
<ul style="list-style-type: none">・物流事業者が中国に進出して、一部分だけを請け負う形でやろうとしても、価格競争になってしまい、うまくいかない。
<ul style="list-style-type: none">・信頼できる中国人と信頼関係を結べるかどうかによる。中国人で人を騙す人間はたくさんいるが、逆に信頼できる人間もいる。そういった信頼できる人間をどう増やしていくかが重要である。
<ul style="list-style-type: none">・やる気の問題が一番である。もうやっつけられないと思うことは多々あるが、諦めては駄目だし、荷主を大切にしていけば、とりあえず続けられるとは思ふ。・結局最大のキーになるのは人材だと思う。会社が倒産するほどの不正は困るが、それを最低限で食い止めつつ、信頼関係を築いていけば、それほどの悪さはしなくなると思う。

(3) 中国以外の海外展開

中国以外に進出している国、また今後進出を検討している国についてヒアリングを行った。その結果は表-19のとおりである。

表-19 中国以外の海外展開

<ul style="list-style-type: none">・ASEANのA国において、定期便を運行している。国内で取引している台湾事業者の従兄弟がA国政府にいるため、そういった事業ができる。信用ができる人間で、かつ、政府の高いポストにいる人間を番頭に置ける国でないと、新興国でビジネスをやっていくことはなかなか難しい。
<ul style="list-style-type: none">・中国以外にもASEAN等に拠点を構えている。
<ul style="list-style-type: none">・中国以外にもASEANへ進出している。

(4) 日本政府に対する要望

日本政府に対する要望についてヒアリングを行った。その結果は表-20 のとおりである。

表-20 日本政府に対する要望

- ・ 進出を考えている事業者に対して、その国の特徴や表に出てこない情報などを提供してあげれば良いと思う。それを承知のうえ覚悟して行けば、用心すると思う。中小企業が進出するとなると、最初の相手選びから騙されるということもある。準備段階からきちんとしておかないと危ないので、日本側でそういう相手を養成したり、紹介してくれたりするとありがたい。