

国土交通政策研究 第80号

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

2008年12月

国土交通省 国土交通政策研究所

前主任研究官 河 津 裕

前 研 究 官 小 林 隆 之

研 究 官 島 広 明

はじめに

これまで中国は「世界の工場」であり、中国で製造した製品を世界中に輸出していたが、今後、既に上昇し始めている為替（元高）や人件費の高騰、さらには土地取得制限等の制度改変により、「世界の工場」としてのメリットが緩やかに減少する一方、市場としての中国の魅力は高まり、そうした傾向は中長期的に継続するものと考えられる。そのような状況下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り、中国物流に関する関係者間の情報共有及びリスクマネジメントの向上を図ることは、今後、より一層の経済成長が想定される中国市場を対象に事業展開を図ろうとする日系企業にとって有益であると考えられる。

このような状況認識の下、多くの日系荷主、物流事業者が進出しているながら、体系的な情報の収集・整理が行われていない、中国国内における物流に関する現場の実情、物流展開上のリスク及びそのリスクに対する対処（回避、解決）方策を始めとする日系企業を取り巻く中国物流の現状について、中国に進出している日系荷主、物流事業者へのヒアリング調査を通じ、中国における物流を中心とした事業活動の実情や物流サービスの質を始めとする実情等の把握及び分析を行った。調査結果については、ケーススタディ集として取りまとめ広く情報提供を行うことにより、関係者間の情報の共有、リスクマネジメント等の向上を図ることを目的としている。

なお、本報告書は 2008 年 11 月時点で得られた最新 2008 年 5 月までのデータを基に作成している。報告書発行後の経済状況による影響は織り込んでいないことに注意する必要がある。

謝辞

本調査に当たっては、ヒアリング対象として伊藤忠商事株式会社、山九株式会社、サントリー株式会社、住友商事株式会社、日本通運株式会社、他 1 社の 6 社（50 音順）に、アドバイザーとして大矢昌浩氏（ライノス・パブリケーションズ 編集発行人）、草間隆氏（日本通運株式会社 海外企画部 次長）、姫田正規氏（山九株式会社 ロジスティクス・ソリューション事業本部 副本部長兼中国事業部長 執行役員）の 3 氏（50 音順）に多大なるご協力をいただいた。また、株式会社日通総合研究所 経済研究部 物流・交通政策グループ 大島弘明氏、町田一兵氏には本調査研究に係る作業について全面的なご協力をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

2008 年 12 月

国土交通政策研究所 前主任研究官 河津 裕
前研究官 小林 隆之
研究官 島 広明

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 (概要)

趣旨

多くの日系荷主（製造業約3,800社強（東洋経済新報社「海外進出企業総覧」））、物流事業者（約300社強（同））が進出しているが、体系的な情報の収集・整理が行われていない中国国内における物流について、関係者間の情報の共有及びリスクマネジメントの向上を図る観点から企業ヒアリングに基づくケーススタディ分析を行う。特に、日系物流事業者を取り巻く環境は、現地中国物流事業者との比較を前提にしたコスト削減を求められるなど、競争の厳しさが増しており、新たな対応策が求められている。

「市場」としての魅力を向上させつつある中国において、日系企業が更なる発展を遂げるためには、物流面における品質維持・向上とコスト削減を同時に実現することが必要不可欠であり、本ケーススタディを通じた課題の抽出及び課題に対する解決策の検討が、日系企業の競争力強化及び情報共有によるリスクマネジメントの向上に資する。

ヒアリング対象企業

- ・物流事業者2社：山九株式会社、日本通運株式会社
- ・商社2社：伊藤忠商事株式会社、住友商事株式会社
- ・荷主企業2社：サントリー株式会社、他製造事業者1社

以上、計6社を対象とした日本担当セクションへのヒアリング調査を行った。

なお、伊藤忠商事、山九、サントリー、他1社については、中国現地法人へのヒアリング調査も行った。

概要

上記ヒアリングから、中国国内物流における日系企業の事業展開の実態、課題及び課題への対処策について、以下の内容を把握、整理した。

【実態】

- ①日系物流事業者は、「高付加価値」物流を中国においても実施することで、中国物流事業者と差別化を図っている。
- ②中国物流を「調達物流」と「販売物流」に分けると、日系物流事業者は中国物流事業者との競争が厳しい「販売物流」を避け、「調達物流」を中心に物流業務を展開している。一方、中国消費者市場を相手にしている日系荷主は、自ら「販売物流」をコントロールすることを余儀なくされている。

【課題】

- ①欧米物流事業者や一部成長してきている中国物流事業者との競争が激しくなっている。
- ②加えて、原油価格の変動、土地使用権取得コスト、人件費の高騰等の外生的コストアップ要因により事業環境も厳しくなっている。
- ③日系物流事業者は、コスト⇄品質⇄事業規模拡大のトレードオフ関係の中で最適な物流を実施しなければならない。

【対策】

- ①実輸送について中国物流事業者を下請けとして使用する②スタッフの中国人「現地化」を進めている（対策として、①は4パターン、②は3パターンに類型化される。）。
- コストダウンと品質の維持について、各企業は苦労しながらも対策を講じて事業活動を展開している。

中国の物流事業展開への提案

中国物流を巡る環境は、競争激化に加え、土地価格高騰や人件費上昇等によるコストアップ等の外生的なリスク要因もあり、そうした中で更なる物流事業展開を行うためには、

- ①日系企業同士のアライアンスによるコスト競争力強化
 - ②CSR推進による中国現地企業等との差別化
- を進めることで、日系企業の優位性やコスト競争力を高める戦略が必要なのではないか。

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 目次

はじめに
概要

本編

1. 中国における日系物流事業者の実態と課題	2
1.1 日系物流事業者の事業展開の実態	2
1.2 中国物流における日系物流事業者の課題	6
1.3 課題への対策	10
2. 中国における日系物流事業者の展開可能性	14
2.1 日系企業同士のアライアンス方策	14
2.2 中国市場における CSR 推進による差別化	16
2.3 まとめ	18
3. 日系企業の中国物流に関するケーススタディ	19
3.1 ケーススタディの概要	19
3.2 ケーススタディ (詳細)	20
3.2.1 日本通運株式会社	21
3.2.2 山九株式会社	25
3.2.3 伊藤忠商事株式会社	33
3.2.4 住友商事株式会社	45
3.2.5 サントリー株式会社	50

基礎データ編

1. 日系企業の中国進出状況	61
1.1 高度経済成長期に入る中国	62
1.2 日系製造企業の「世界の工場」への進出	63
1.3 「世界の工場」から「世界の市場」へのシフト	72
1.4 日系製造企業に対応した日系物流事業者の展開	73
2. 中国における日系物流事業者にとっての将来リスク	77
2.1 競争リスク	77
2.1.1 業種制限や奨励方針の転換による荷主の撤退	77
2.1.2 規制や商習慣による影響	78
2.1.3 中国物流事業者の台頭	79
2.1.4 欧米系物流事業者の台頭	80
2.2 外生的コストアップ要因	81
2.2.1 企業所得税の内外一本化	81
2.2.2 土地使用権取得コストの上昇及び認可制度の強化	81
2.2.3 高騰する人件費及び労働契約法の実施	83
2.2.4 原油価格の変動	84
2.2.5 原材料費の変動による製造コスト増	86

本編

1. 中国における日系物流事業者の実態と課題

1.1 日系物流事業者の事業展開の実態

(1) 国際フォワーディング業務から中国国内物流業務への拡大

日系物流事業者の中国進出の契機は、多くの場合、日系荷主を対象とするビジネス機会をとらえたもので、対日本の輸出入フォワーディング業務（図 1-1 ①②）が主たる業務内容であった。

その後、中国国内のマーケット拡大に従い、荷主である日系メーカーの関心は、従来の輸出に加えて、中国国内市場が対象となり、日系物流事業者へのニーズについても、中国国内における「高付加価値」物流¹が加わった（図 1-1 ①②から①②③④への業務変化）。

この中国国内物流の特色としては、個別分野の単純な物流業務では中国物流事業者とのコスト競争で優位に立つことができないため、複数分野の組合せや図 1-1 ①～④の総合的なロジスティクス、「高付加価値」物流に関する提案能力が継続的事業展開の鍵となっている。

¹ 本稿では、「高付加価値」物流とは、定時性や輸送品質を維持した物流サービスや、輸送、保管等の単一分野のみならず、複数分野の組合せ、国際・国内一貫輸送、3PL事業を提供する物流のことを言う。

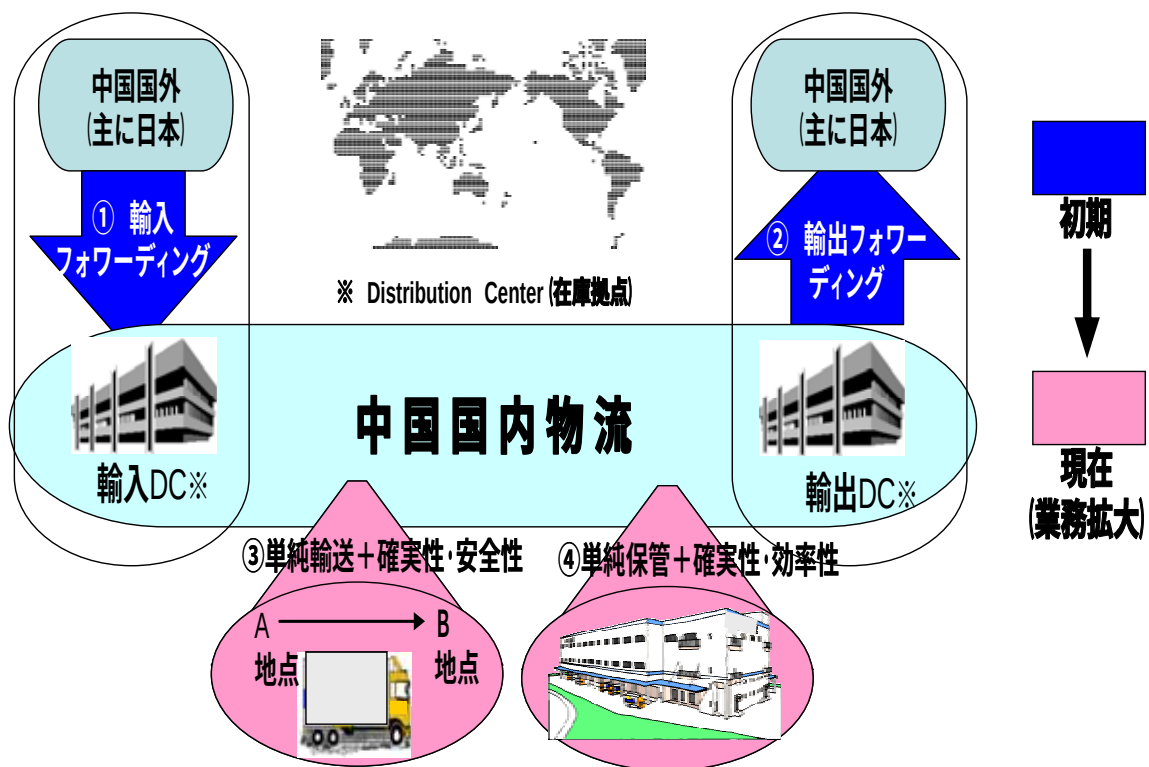


図 1-1 日系物流事業者の事業展開の実態

(2) 日系物流事業者の調達物流を中心とした展開

調達物流²は、最終商品需要への対応、生産工程との同調等に関する必要性から、JIT輸送³やミルクラン輸送⁴等の「高付加価値」物流を求められるため、中国における日系物流事業者の主たる業務展開分野である。調達物流において、多くの日系荷主（中国消費者市場を相手にしている一部メーカーや自動車メーカーを除く。）は、現地での物流をコントロールするノウハウを有していないため、中国進出当初から中国物流に関するノウハウの蓄積をしてきた日系物流事業者が、日系荷主に対し物流展開の提案・協議を行い、日系荷主はその提案等の採択を行う手法が主流である。

一方、販売物流⁵は、調達物流と比較し、単純輸送に支えられている割合が高く、物流事業者を選定する際の要素としてコストが強く作用することから、通常は日系物流事業者が競争で優位に立つことは困難である。中国消費者市場を相手にしている多くの日系荷主は、自社製品を中国市場へ投入する流通ルートの確保が自社の収益に直結するため、自ら細心の注意を払いながら中国物流事業者を販売物流においてコントロールしている。

² 調達物流とは、素材系メーカーや部品メーカー等が企業宛に生産財を輸送する川上物流のことを言う。

³ JIT（Just In Time）輸送とは、着荷主が必要なときに必要ものを必要なだけ送る輸送システムのことを言う。

⁴ ミルクラン輸送とは、着荷主自ら複数の部品メーカーを巡回して引き取りに回る調達方式のことを言う。

⁵ 販売物流とは、消費財等の中国消費者市場を対象とした川下物流のことを言う。当該分野の対外開放が、生産分野と比較し相対的に遅れたことから、日系企業の当該分野への進出が遅れたとの指摘がある。

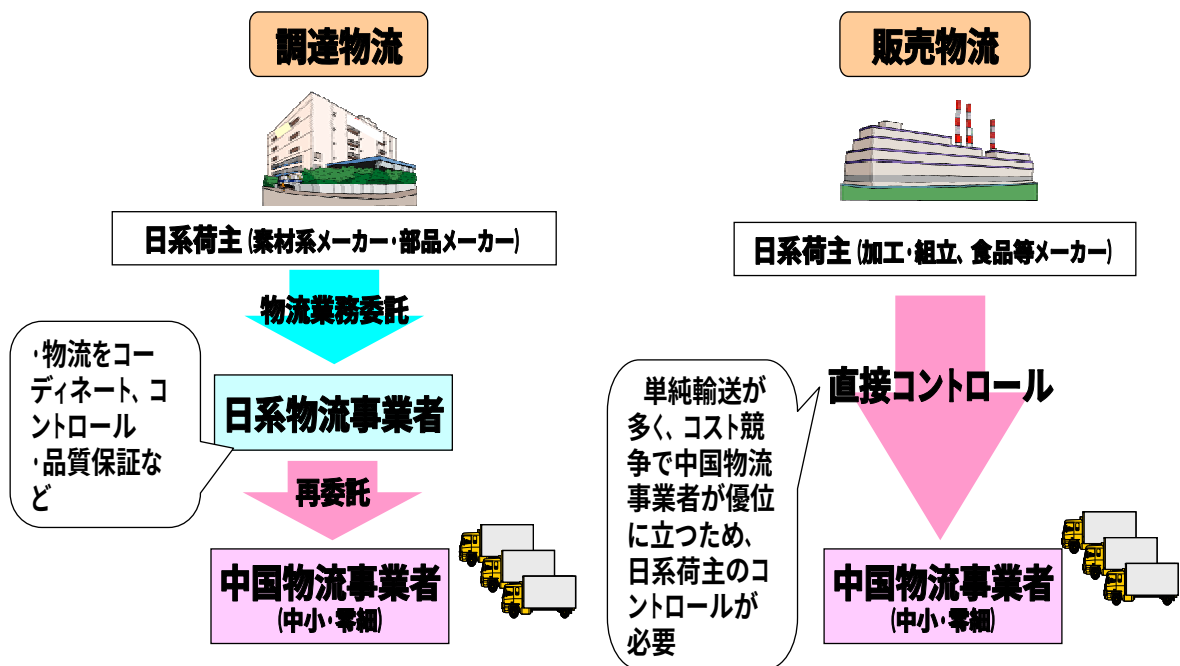
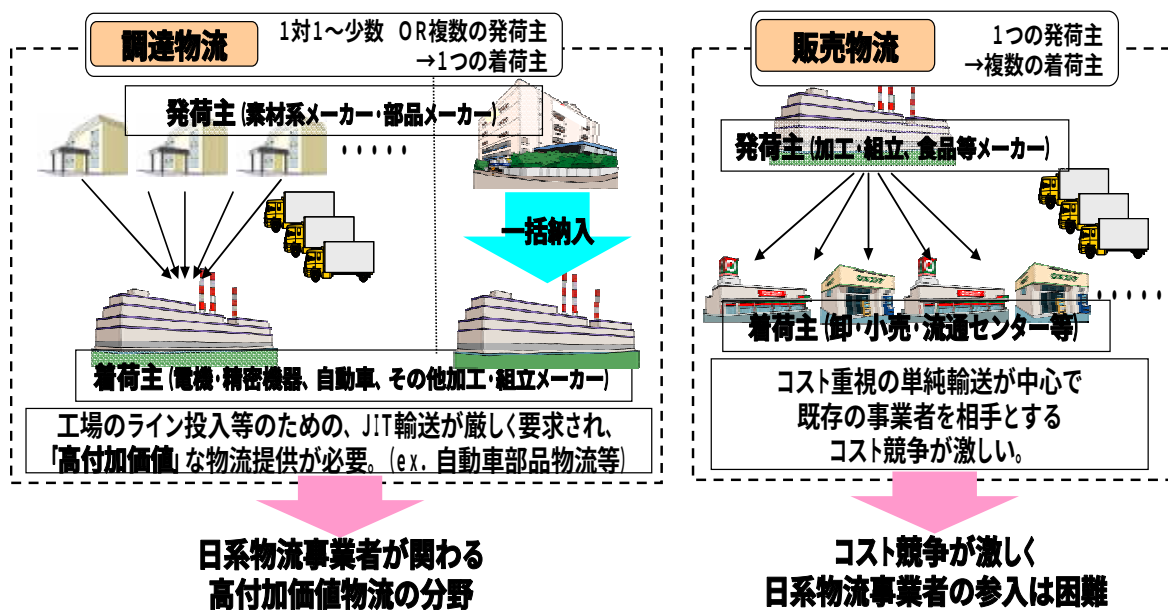


図 1-2 日系企業の調達物流及び販売物流における展開状況

1.2 中国物流における日系物流事業者の課題

(1) 競争環境の変化による競争リスクの増大

従来の中国物流事業者は、旧国営の大手中国物流事業者を除き、中小・零細の物流事業者が大半であり、多くの日系荷主が求めているような、定時性や品質を維持した物流サービス及び複数の物流モードや国際フォワーディング等と組み合わせた質の高い物流サービスを提供できる事業者は少なかった。

近年、ごく少数ではあるが、定時性や品質が保持された物流サービスを提供できる中国物流事業者が増えており、日系物流事業者の競合相手となっているケースもある。

さらに、「外資参入規制」の撤廃と中国市場の成長に伴い、欧米系物流事業者の参入が増え、競争がさらに厳しくなることが予想されており、日系物流事業者はより一層の差別化を図る必要に迫られている。

(2) コストアップに関する外生的リスク要因

中国物流を巡る環境は、競争が激化していることに加え、外生的なコストアップに関するリスク要因も重なり、今後、さらに厳しくなると予想されている。

具体的な外生的コストアップの要素としては、昨今の原油価格の変動、近年の中国における土地価格高騰、労働契約法施行に伴う労働賃金上昇等が挙げられる。これらの要素は、トラックの運行維持費、保管のための賃借料、中国現地スタッフの人件費に直結しており、物流業務に係るコストに多大な影響を与えるため、物流事業者にとって死活問題となる。

また、原油価格の変動は、原材料費に影響するため、日系荷主にとってもコストアップ要因となり、日系荷主から日系物流事業者に対する更なるコストダウン要求が強まると予想され、日系物流事業者が事業を継続するには、大変厳しい環境になってきている。

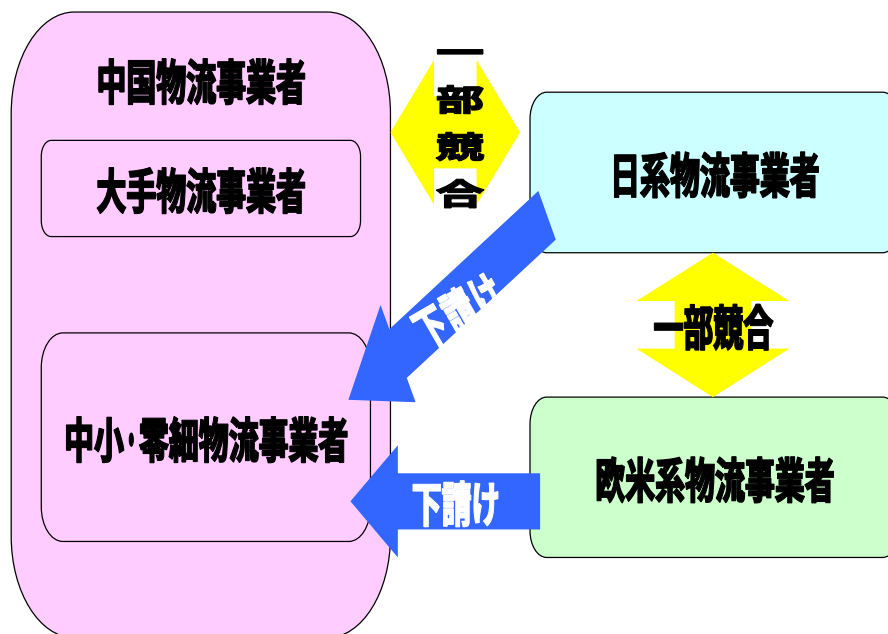


図 1-3 日系物流事業者と中国・欧米系物流事業者の関係

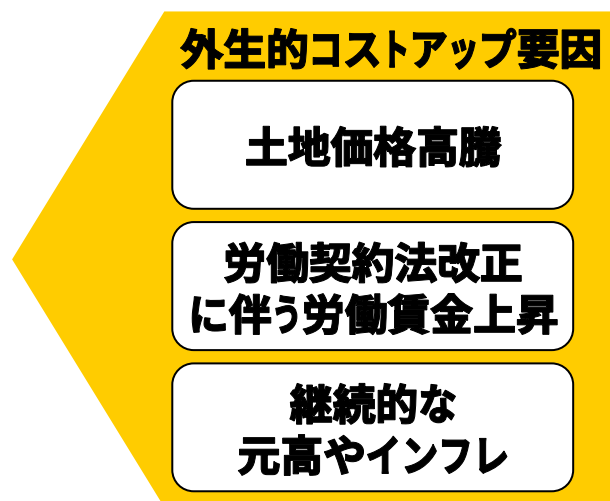


図 1-4 外性的コストアップ要因

(3) 中国の特殊要因によるコスト諸問題

中国においては、以下のような特殊要因により、物流コストが増加するケースが存在するため、調達物流及び販売物流に関する事業展開に当たっては、事前の正確なサーベイが重要である。

1. 【車両を用いて行政区域をまたがる輸送を行う場合】

行政区域をまたがって輸送する場合、その輸送車両が当該行政区域に登録されていなければ積替えが必要となりコストが増加する。

2. 【市内進入規制時間】

中国各都市の多くは環境問題等への対応から、時間割の市内進入規制が講じられており、納入待ち等によるコストが発生する場合がある。

3. 【物流協力費（センターフィー）の徴収】

中国における物流面での荷主と組織小売業⁶の間には、日本とは異なる商習慣が存在し、特に、組織小売業との協力関係の構築が必要不可欠な荷主の場合、予期せぬ物流コスト増となり、利益率に大きな影響を及ぼすことがある。

(4) コストと品質と事業規模拡大との調和

日系荷主の日系物流事業者への要求は、「高付加価値」物流を維持した上でのコストダウンであり、さらには、国際、中国国内を対象とした全体最適を図ることである。

日系荷主が要求する物流の品質、コストに見合った物流業務を行うためには、定時性や品質等物流サービスに対する教育が必要な「中国現地事業者や中国現地スタッフ」の活用＝「現地化」を推進しなければならない。

また、日系物流事業者は、中国国内物流業務よりも国際フォワーディング業務に軸足を置き、中国関連の物流事業全体で総合的に収益を確保している傾向が強いが、今後中国市場の拡大に応じ、中国国内での物流事業を拡大するためには、日系物流事業者も中国国内で収益性を確保、向上することが重要である。

⁶ 組織小売業とは、複数の店舗が同じ店舗名の看板を掲げ、仕入れや店舗運営面等において、共通の基盤を活用して商売をする方式。

事例1. 行政区域をまたがる輸送

(例) 薄利多売系の商品の輸送の場合、この点に留意しなければ、商品の運賃負担力が無くなってしまうおそれがある。

事例2. 市内進入規制時間帯への納入時間指定

(例) 当初の契約が進入規制時間帯以外の時間帯の納入コストに基づく契約であったにも関わらず、着荷主の商品ストックヤードの不足等の関係で、在庫不足が発生しないよう、多頻度納入を要求され、また、納入時間も市内進入規制時間内に指定されることがある。そうした場合追加コストは発荷主・輸送事業者の負担となることが多く、発荷主・輸送事業者は、当該都市内物流に係る利益を確保できないことがある。

事例3. 物流協力費 (センターフィー) の徴収

(例) センター納入を行っていた組織小売業から、従来価格のまま店舗配送への変更を求められた場合に、コスト面が折り合わずに対応を断ると、組織小売業側から、センターと各小売店間の物流に係る物流協力費を求められることがある。

①発荷主であれば、顧客である納入先の着荷主から、②物流事業者であれば、顧客である発荷主から、コストに対する適正な運賃を収受する必要がある。

図 1-5 物流コストが増加する要因

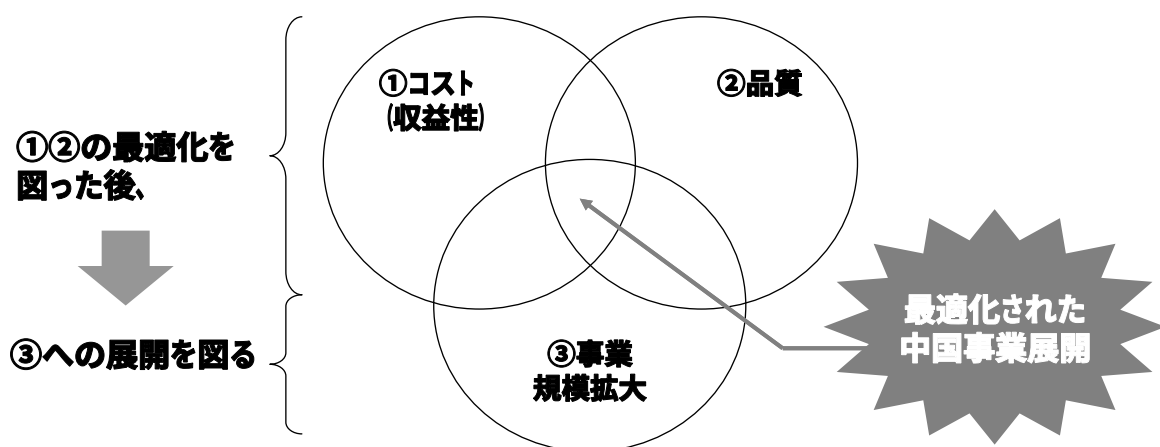


図 1-6 コストと品質と事業規模拡大との調和

1.3 課題への対策

(1) 中国物流事業者との連携

前述したとおり、日系物流事業者が中国物流事業者を下請けとして輸送を委託する場合や、日系荷主が直接中国物流事業者に委託する場合、「高付加価値」物流とコストダウンを同時に実現することが重要な課題である。

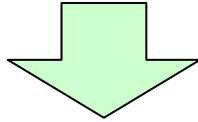
これを解決するため、日系物流事業者及び日系荷主は中国物流事業者との関係で、試行錯誤を重ねながら、大きく①作業簡易マニュアル型、②現地企業育成型、③評価制度＋相互競争型、④完全ビット型と4パターンの対策を講じている。

表 1-1 中国物流事業者との連携パターン

	手法	メリット	デメリット
①作業簡易マニュアル型	委託業務を単純業務に切り分け、業務をマニュアル化する。	複雑な業務を委託しないので、安定した成果が見込める。	業務を細分化した分、管理する手間が発生する。
②現地企業育成型	人・資本の面で長期的な関係を築き、教育を継続的に行う。	同じ事業者と付き合いが続くため、意思を伝えやすく、品質向上させやすい。	長期的、継続的な関係になるため、コストダウンを図りにくい。
③評価制度＋相互競争型	客観的な評価制度を設け、定期的に事業者を評価。公平な評価を基に好評価事業者には仕事を多く与える。	好評価を得ようと事業者間の競争が促進され、品質の向上が図れる。	好評価の事業者に対しては、それに見合うコストを支払わなければならない、コストアップになる場合もある。
④完全ビット型	完全な入札制度を導入し、安い事業者に物流業務を行わせる。	コストダウンが図れる。事業者の入れ替えをしやすい。	品質を維持しにくい。



中国物流事業者との連携



【優良事業者の選別が課題】
中国事業者へ輸送業務を委託する際、「品質」維持とコストダウンを同時に実現することが課題。
自社車両で輸送すると、事故率は日本並みに抑えられるが、日系企業が育成をしていない中国の混載輸送事業者を利用すると、事故率が高くなるとの指摘もある。

品質維持及び低コスト対策

①作業簡易マニュアル型

複雑な業務を委託した場合、成果が不安定であるため、委託業務を単純業務に切り分け、リスクヘッジ。

②現地企業育成型

中国物流事業者と人・資本の面で長期的な関係を築き、育成を継続的に行うことで、品質を高める。

③評価制度＋相互競争型

客観的な評価基準を設け、定期的に事業者を評価。高得点事業者には仕事を多く与えることで、事業者間の競争を促進。

④完全ビット型

ある程度の品質の悪さは見込んで（歩留まり見込み）、完全にビット（入札）することで、低コストでの物流を実現。

図 1-7 品質維持と低コスト対策としての連携

(2) 中国現地スタッフとの連携

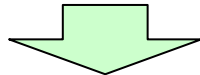
中国で物流に携わる日系企業（荷主・物流事業者）にとって、コストダウンのためには、日系企業現地法人への中国現地スタッフの登用が不可欠であるが、日本で言われる有能な人材の確保や、適正な人材育成、定着は難しく、事務系・作業現場系双方における人材不足が大きな課題の一つとなっている。

特に、日本本社のスタッフを駐在員として、日系荷主や日本本社との窓口業務、中国現地スタッフの管理業務に携わるマネージャークラスに置いているケースがあるが、そのような管理構造は、組織管理コストが高く、結果として物流コストが割高になってしまうため、マネージャークラスに中国現地スタッフを登用することが重要な課題である。

こうした課題を解決するために、日系企業（荷主、物流事業者のいずれも）は、主として①研修制度、現場指導、②福利厚生の充実、③明確な評価制度等を対策として講じている。



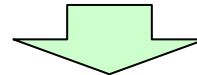
中国現地スタッフ
(事務系)
＜特にマネージャークラス＞



【管理人材不足】
現場に精通した管理者が不在。
組織内から育てるか、外部から新たに採用する必要があるが、日本と比較し定着率が低く、人材の流出が問題。



中国現地スタッフ
(作業現場系)



【労働力不足】
物流業の現場労働は事務系の労働と比較し敬遠される傾向があるのに加え、中国労働法の改正等による人件費高騰で、中国人労働者の確保に苦勞している。

人材確保・人材育成対策

①研修制度、現場指導

- ・日本研修の実施
- ・地道な現場指導

②福利厚生の充実

日本企業の強みである、社員への厚遇や福利厚生の強化で日本企業の魅力を高める。

③明確な評価制度

信賞必罰で明確な人事考課を行うことで、中国現地スタッフのモチベーションの向上を図る。

**中国現地スタッフに対する
日系企業の魅力
力度UP**

図 1-8 中国現地スタッフとの連携実態

2. 中国における日系物流事業者の展開可能性

2.1 日系企業同士のアライアンス方策

品質を維持しながらコストダウンを図り、競争に勝ち抜くためには、事業者単体の努力では限界があるため、以下の 4 手法による日系荷主・物流事業者同士の戦略的な協働、連携（アライアンス¹）が効果的ではないかと考えられる。これにより、物流効率化や、扱う物流量を増やし日系企業固有の管理費を薄めることができ、現行より安い物流費で高品質な物流を提供することが可能となる。

- ① 地域間の幹線輸送に関する空車、帰り荷情報の共有による効率的な物流システム（中国版求貨求車システム）
復路の荷物がなく空車回送する非効率を解消するため、帰り荷情報と空車情報を日系企業間で共有し、帰り荷と空車のマッチングを行う。
- ② 地域間の幹線輸送における共同輸送による効率的な物流システム
発荷主毎に個別に行われている幹線輸送を、複数の発荷主と、物流事業者が協働し、同時期、同方面に輸送する商品を混載する。
- ③ 販売物流における共同配送等による効率的な物流システム
発荷主毎に個別に輸送している販売物流を、複数の発荷主と、物流事業者が協働し、同時期、同着荷主に納入する商品を混載する（特に組織小売業²宛の納入について）。
- ④ 調達物流におけるミルクラン輸送又は共同配送等による効率的な物流システム
着荷主の発注に基づき発荷主が個別に納入している調達物流を、複数の発荷主と、着荷主が協働し、同時期に納入する部材、部品等を混載する。

以上の取組みについては、（ア）物流事業者間、（イ）複数の発荷主と物流事業者間、（ウ）複数の発荷主及び着荷主と物流事業者間等に分類される各レベルにおいて連携方策を講じる必要がある。

¹ ここでの『アライアンス』とは、現在においては、必ずしも効率的な運用がされていない物流部分を、日系企業同士が協力し共同物流等の手法で物流を効率化させ、輸送コストを抑えながら、日系企業固有の質の高い「高付加価値」物流を実施する資本関係を伴わない（特に物流面に関する）業務提携レベルの連携、協働のことを言う。

² 組織小売業とは、複数の店舗が同じ店舗名の看板を掲げ、仕入れや店舗運営等において、共通の基盤を活用して小売業を行う方式。コンビニエンスストアやスーパーマーケットが代表的である。

表 2-1 日系企業同士の物流面におけるアライアンス

	(ア) 物流事業者間	(イ) 複数の発荷主と物流事業者間	(ウ) 複数の発荷主及び着荷主と物流事業者間
①地域間の幹線輸送に関する空車、帰り荷情報の共有による効率物流	○	○	
②地域間の幹線輸送における共同輸送による効率物流		○	
③販売物流における共同配送等による効率物流		○	
④調達物流におけるミルクラン輸送もしくは共同配送等による効率物流			○

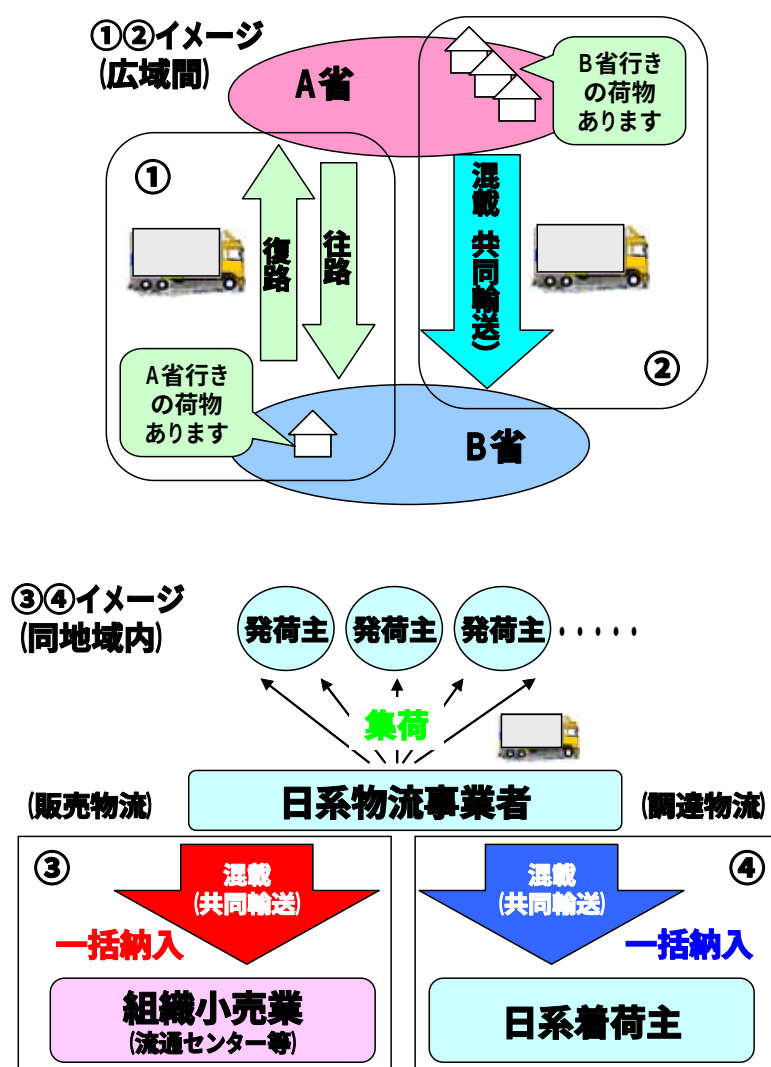


図 2-1 日系企業同士の物流面におけるアライアンス方策のイメージ

2.2 中国市場における CSR 推進による差別化

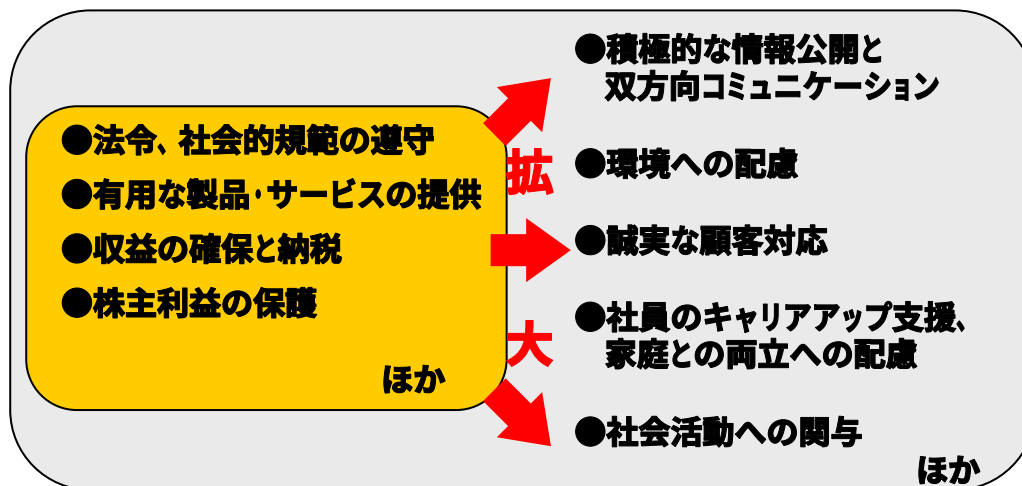
昨今、日本を始め、世界の先進各国において、企業が将来に亘り持続的な活動を行っていくためには、社会的存在として最低限のコンプライアンスや利益貢献といった責任を果たすだけでなく、国民や地域、社会の顕在的・潜在的な要請に応え、より高次の社会貢献や配慮等を自主的に行うべきだという考え「CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)」が浸透してきている。このような潮流は、急激に経済成長を加速させ世界における存在感が増している中国においても、今後、事業活動を行う企業に対し求められていくものと予測される。

日系荷主、物流事業者は、既に日本等の市場において、コンプライアンス、環境保全、安全に対する取組等を始めとする CSR に関するノウハウの蓄積があり、これを活用した中国系及び外資系物流事業者との差別化が可能であると考えられる。

また、中国物流事業者及び中国物流事業者への大胆な権限委譲をしている欧米系物流事業者と比較し、日系物流事業者は品質維持等のために、中国物流事業者を詳細に管理しているため、日系本社のコントロールが効きやすく、日系企業が意図する「CSR」の浸透を進めやすいと考えられる。

具体的な取組例としては、①中国法令順守、②安全対策、③環境保全対策、④社員に対する配慮等が挙げられる。(図 2-2 参照)

特に、図 2-2 ④については、日系企業で働く中国現地スタッフに対する安全かつ健全な労働条件の確保、福利厚生等の厚遇及び公平かつ公正な報酬の付与をすることで、当該企業で働く中国現地スタッフのモチベーションや企業に対する魅力度の向上を図ることが可能となる。



(<http://www.csrjapan.jp/csr/what/index.html> から引用)

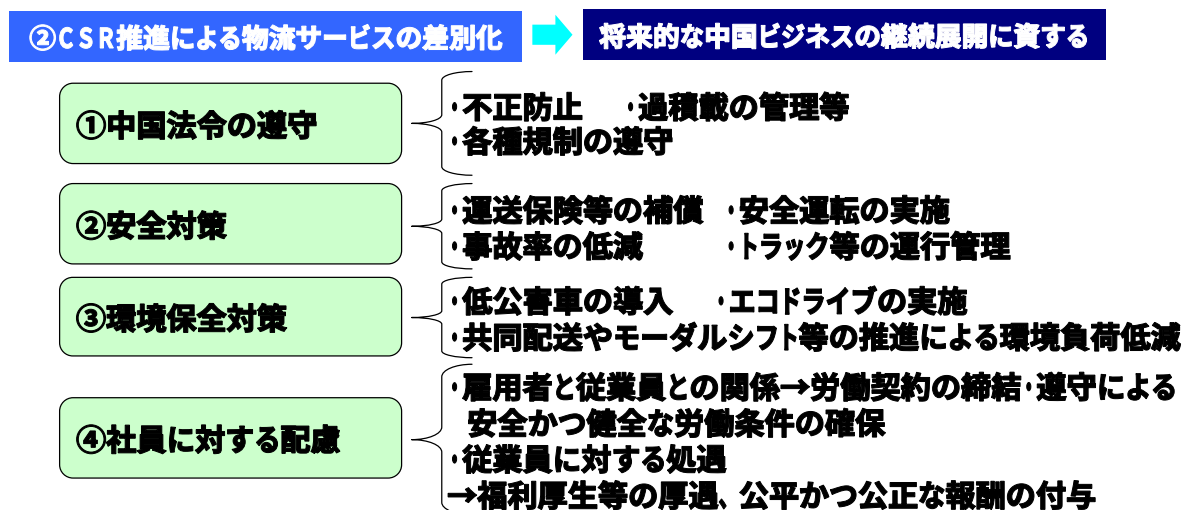


図 2-2 中国物流における日系企業の CSR 推進方策例

2.3 まとめ

アライアンス方策及び CSR 推進による差別化の二つの具体的な方策について提案したが、これらはいずれも多くの日系企業が日本市場の中で取り組み、ノウハウを蓄積している方策であり、日系企業の強みともいうべきものである。

前者はコストダウンにつながるものの、後者はコストアップ要因であるため、これらを中国市場において応用していく際に両者の調和を如何に図りつつ展開していくのか、日系企業はこれらに関する戦略を描いていくことが求められている。

3. 日系企業の中国物流に関するケーススタディ

3.1 ケーススタディの概要

(1) 対象企業

ケーススタディの対象企業については、既存文献等の精査に基づき中国において特徴的な物流を展開していると考えられる6社（中国国内において物流業務を展開している日系物流事業者として、山九株式会社、日本通運株式会社の2社、日系商社として、伊藤忠商事株式会社、住友商事株式会社の2社、日系荷主としてサントリー株式会社及び製造事業者1社の2社）を選出した。

以下では、各企業から公表の了承が得られた範囲内でケーススタディとして取り上げる。

	企業名	選定理由（事業の特徴）	出典
1	日本通運株式会社	1980年代に中国へ進出し、現在では中国国内の沿海部及び内陸部に多数の現地法人や拠点を設立している。フォワーディング業務を中心に多様な物流業務を展開し、日系物流企業の中でも中国における事業規模が最も大きな企業の中の一つである。	・ 日本通運海外企画部資料
2	山九株式会社	1980年代に中国へ進出し、現在では内陸部にも現地法人の支店が進出するなど、中国国内で広く業務を展開している。ミルクラン輸送や拠点間の幹線輸送等の中国国内輸送事業や倉庫事業で大きな実績を挙げているほか、プラントの保守・点検業務、構内物流を展開している。	・ 山九株式会社 HP (http://www.sankyu.co.jp/)
3	伊藤忠商事株式会社	中国で不特定多数の顧客を対象とした物流に特化したビジネススタイルを展開しているほか、消費財の取扱や台湾系企業との共同出資による拠点展開など、日系物流事業者としてはユニークな手法を活用することにより急成長を遂げている。自社のみならず、子会社も現地進出を果たし、現地で互いに役割を分担しながら、グループ企業として最大効果を発揮できる仕組みを構築している。	・ 伊藤忠中国 HP (http://www.itochu.co.jp/main/coy/index_c.html) ・ 頂通有限公司紹介 HP (http://china.alibaba.com/company/detail/dtwl1983.html)

4	住友商事 株式会社	1990年代後半から中国進出し、総合物流事業として輸出入物流を中心に手がける一方、自動車部品を中心に中国国内での業務展開を行ってきた。中国国内の小口貨物需要の増加をビジネス機会と捉えた中国国内の宅配事業への参入や、近年では中国大手物流企業との提携など幅広い物流事業を展開している。	・ 人 民 網 (http://mnc.people.com.cn/GB/54849/59580/6288598.html) ・ 日本経済新聞 2007年6月19日付
5	サントリー 株式会社	商品の販売対象地域を上海及び周辺地域に絞込み、厳しい市内走行制限や弱い商品運賃負担力、容器回収物流システムの構築などの課題を克服してきた。卸売業の中抜きや小売直送などの手法を用い、大都市内における高密度かつ少量多頻度な物流システム構築に成功し、サントリーブランドのビールやソフトドリンクを当該エリアに浸透させ、高い市場占有率を獲得している。	・ 経営史学 Vol.37, No.4 (2003) pp. 76～101、経営史学会 ISSN:03869113、「サントリー・中国事業の史的展開--上海ビール市場における既存能力群の融合と流通革新」松下 元則

(2) ヒアリング内容

選出した企業に対し、以下の項目を中心とするヒアリング調査を実施した。

- ・ 中国での物流事業展開について
- ・ 中国での物流事業展開におけるリスク及び課題について
- ・ リスク及び課題への対策について
- ・ 今後の事業展開について（中国市場への対応、中国を軸にしたアジア展開等）

3.2 ケーススタディ (詳細)

ヒアリングで得られた事項を以下の項目に沿って整理した。

- ・ 主な業務範囲
- ・ 進出経緯
- ・ 物流業務の特徴
- ・ 課題
- ・ 今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

また、「物流業務の特徴」及び「課題」については、共通の項目（「①中国物流事業者の活用」「②人材活用について」「③品質とコストの両立」）を設定し、整理を行った。

3.2.1 日本通運株式会社

Case Study①物流事業者 日本通運の場合：

主な業務範囲

日系荷主を中心としたグローバル企業に国際、中国国内の輸送サービスを含む、トータルロジスティクスサービスを提供している。

進出経緯

日系荷主の中国進出に伴い、日中間等のフォワーディング業務から開始し、倉庫、ロジスティクス業務を展開。その後、中国国内物流にも対応する事業展開を図っている。

物流業務の特徴

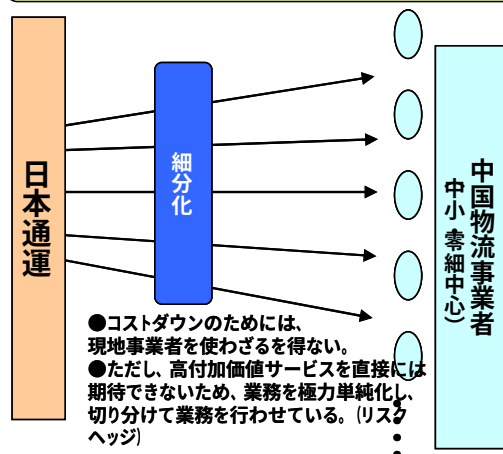
・グローバルネットワークを活かし、国際フォワーディングまで含めた全体最適を図るトータルロジスティクスサービスの提供を主流とし、中国では国際、国内事業を含め事業全体でその収益性を見ている。

・中国の現地企業との競合が激しい中国国内の単純輸送マーケットにおいては、業務を細分化し輸送品質を理解させた上で、現地業者に業務委託を行い、ローコスト化を図っている。(下図参照)

・中国の国内マーケットでの事業展開、荷主企業の現地化に伴い、人員の現地化も視野にいれた事業展開を図っている。

下請けの中国物流事業者との関係

(業務委託内容を細切れにすることによる細分化管理)



今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

日中間二カ国のみへの対応ではなく中国市場自体への対応と、中国とアジア、中国と世界といった面的、立体的なネットワークの構築。

- グローバル・ロジスティクス
「世界の工場」としての中国への対応
- リージョナル・ロジスティクス
アジアの中の中国
チャイナ・プラスワンへの対応
- チャイナ・ロジスティクス
「世界の市場」としての中国への対応

(1) 主な業務範囲

日本通運株式会社（以下、「日本通運」という）は、1980年代から中国進出しており、沿海各地を始め内陸部の重慶、成都、ウルムチにも現地法人を設立している。

荷主の特性は、各現地法人又は現地法人各支店が立地している場所によって異なる。日本通運はグローバルロジスティクスプロバイダーとして、国際・中国国内のフォワーディング業務を中心に日系荷主の中国展開のサポートを行っている。

(2) 進出経緯

フォワーダー事業に関する規制の内容が、時期により異なっていたため、それぞれの進出時期や場所に最も適合した現地法人の形態で業務・拠点展開を図ってきた。

①1970年代～1980年代

日本通運は1980年に北京駐在員事務所を設立した。当時は国営フォワーダー独占の時代であり、北京・上海（1983年）・大連（1990年）から中国での展開を図った。

②1990年代前半

1992年には大連、1994年には上海で国営フォワーダーとの合弁会社を設立し、インターナショナル・フォワーディング業務を展開した。

③1990年代中期

1990年代中期には保税区及び一般エリアにおける倉庫業務とロジスティクス業務を中心とした展開を図った。1994年に深セン（福田保税区）、1997年には珠海に進出した。また、北京で1995年にフォワーダー以外の企業との合弁会社を設立した。

④1990年代後半

1990年代後半には、フォワーディング業務における中国拠点の拡充を進め、天津、青島（1998年）、深セン、厦門等に展開した。

⑤2000年以降

2000年以降、ロジスティクス業務、中国国内物流対応のための拠点を展開し、蘇州、深セン、上海（外高橋保税区）、厦門（保税区）、珠海（保税区）に進出したほか、武漢、成都等中国内陸拠点の拡充を図った。

⑥中国における拠点、人員数の推移

拠点数、社員数の推移は、2001 年 29 拠点 2,064 名、2002 年 38 拠点 2,573 名、2003 年 51 拠点 3,202 名、2004 年 60 拠点 3,764 名、2005 年 69 拠点 4,399 名、2006 年 71 拠点 4,885 名である。海外全体に占める中国の比率は社員数で見た場合、2001 年には海外全体の 20%であったが 2006 年には 35%となっている。

2007 年末現在、中国国内において 36 都市に 18 現地法人・101 拠点を展開している。

(3) 物流業務の特徴

①中国物流事業者の活用

現地での物流の実務面では、荷主が求めているサービスの水準に合わせられる中国物流事業者を下請けとして活用しており、場合によっては、車両まで指定することもある。また、下請け企業の活用の際には、中国物流事業者に高付加価値サービス全体を担わせることが多くの場合期待できないため、可能な限り業務を切り分けて単純なものにし、マニュアル化した定型的な業務を任せるというリスクヘッジを行っている。

②人材活用について

人材活用に関しては、長期的な視点に立ち、中途採用や現場での育成等を通じ、現地スタッフによる事業運営を目指している。

また、優良な人材を確保するため、国籍を問わない実力主義を徹底することを原則としている。結果的に中国現地法人では、中国国籍以外に台湾出身や現地採用の日本人スタッフも活用しており、良いパフォーマンスを得ている。

③品質とコストの両立

- ・トータル物流サービスの提供による収益性向上

中国国内輸送においてネットワークを拡大しており、中国国内に止まらない国際ネットワーク事業としてトータルで見た収益性を考慮した事業展開を行っている。

(4) 今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

今後の戦略と展開については、中国を日本との二カ国間の関係でとらえるのではなく、「世界の工場としての中国」「アジアの中の中国」「世界の市場としての中国」という三つの視点を持ち、面的、立体的なネットワークの構築を図ろうとしている。

①「世界の工場」としての中国への対応

国際航空、海上輸送、フォワーダーチャーター、中国系企業とのアライアンス、独自の遠隔在庫管理システム（RWWARDS）を駆使したVMI¹/JIT倉庫を活用し、荷主企業のサプライチェーン・マネジメントをサポートすることによりグローバル・ロジスティクスを展開している。

②アジアの中の中国 チャイナ・プラスワンへの対応

中国国内物流網とアセアン物流網との融合によるリージョナル・ロジスティクスを展開している。具体的には、上海・シンガポール間 7,000km（SS7000）物流網、投資リスク分散としてのベトナムへの事業規模拡大等が挙げられる。

③「世界の市場」としての中国への対応

チャイナ・ロジスティクスとして更なる中国国内輸送網の拡充や効率的なディストリビューション機能の充実を図っている。

¹ VMI（Vender Managed Inventory）：ベンダー主導型在庫管理。VMIの「ベンダー」とは、「サプライヤー」とほぼ同じ意味で、商品の供給者を指す。VMIとは供給する側と供給される側の間において、供給する側が供給される側の需要予測情報や在庫状況をリアルタイムに把握できる状況下で、供給する側が適正な在庫量を算出し在庫を送り込む在庫管理手法である。供給される側は出荷データ、在庫データを供給する側に対して開示するが、発注をすることはしない。メーカーが供給者として卸売業者や小売業者に対してVMIを実施している例がある。（出所：「ロジスティクス用語辞典」（日通総合研究所編）[日本経済新聞社出版局] P25）

3.2.2 山九株式会社

Case Study②物流事業者 山九の場合：

主な業務範囲

他の日系物流事業者と比較し、中国国内に軸足を置いた国際フォワーディング業務を展開。取引対象は、主に日系荷主。(日系:外資=9:1)

進出経緯

進出日系企業の増加に対応し、自社判断に基づき、中国に展開。

物流業務の特徴

【物流業務】国際フォワーディング業務を手がけつつ、荷主からの求めに応じ、高品質(品質保証や安定供給等)な中国国内物流を提供。

【荷主へのアプローチ】物流構築については、主に荷主への提案・協議等で決定。

【中国現地事業者の活用】輸送業務を中国現地事業者に委託する際は、その業者の選択基準として①コスト②品質③資本金、弁償能力でチェックする。中国物流事業者のサービスレベルを向上させるためには、少数の中国業者とタイアップし、徹底的に品質を浸透させる育成手法を採用。

【人材育成】中国人スタッフに対する山九の企業文化及び日本文化浸透のため、幹部を対象に日本研修を実施している。

課題

【マネージャークラスを含めた中国人材確保】中国人スタッフは定着率が低いため、人材育成が大きな課題。日本文化や企業文化への理解促進は容易ではないが、現場のみならず、マネージャークラスも現地化しなければ、収益の黒字化は困難。

【中国現地事業者の物流品質向上、コントロールの困難さ】定期的に中国事業者に対する確認を行っているが、末端までの物流品質(事故率低減、コンプライアンス等)の維持は難しい。

【競争環境とコスト高騰】外資系物流事業者は思い切った現地人登用を行うなど、日系事業者にはない人材戦略を持っている。このため現地事業者のコントロール能力が日系企業よりも高いと評価されている。こうした外資系物流事業者や中国現地事業者との競争激化とともに、人件費や原材料価格の高騰の影響を受け、コストダウンのための、より一層の現地化の推進が必要。

今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

●日系物流事業者同士はライバル関係にあり、差し当たってのニーズは低い。低コスト・高品質が維持できるのであれば、荷主・物流事業者が連携したアライアンス等の実現による日系物流事業者全体の競争力強化は魅力的。

●中国市場の拡大に対応するための内陸への進出や、チャイナ+1に対応するためのアセアン地域への進出。

(1) 主な業務範囲

①企業の概要

山九株式会社（以下、「山九」という）は、中国進出当初は、工場の移転や設備の輸送等の業務が多かったが、近年では中国国内ビジネスのウェイトが徐々に高まり、ミルクラン輸送や拠点間の幹線輸送等の業務が増加した。

取引相手のほとんどは日系荷主であり、欧米を主とする外資系荷主との取引は全体の1割未満に過ぎず（上海では2割弱）、長期的に取引関係を持つ中国系荷主も数社ほどしかない。

②国際業務と国内業務の比率

山九の中国現地法人が展開している業務は、フォワーディング、倉庫関係、工事、メンテナンス事業等、中国国内業務が大半を占めている。特に中国国内輸送では、自動車製造企業向けの部品輸送の増加等に関連する業務が主力である。

中国関連の国際ビジネスについては、フォワーディング業務が6割を占めている。国際フォワーディング業務のうち、日本発中国向けでは素材や部品の輸送が増加しており、中国発日本向けでは製品の輸送が大半になっている。国際フォワーディング業務の主な展開先はアジア域内である。

三国間物流については、主に日本側の荷主のニーズに沿って展開されている。

上海地区における業務のうち、国際物流については、海運、航空、保税業務を主としており、その中で、保税業務は保税区と物流園區²との両方で行っている。また、中国国内の輸送及び倉庫業務、構内作業も実施している。構内作業の場合、中国物流事業者との関係では、労務派遣型の請負方式を取っており、山九の作業監督者を置いて現場管理を行っている。

・国際物流の現状

山九では、国際物流のうち日中間が80%以上を占めている。更にアジア地域を含めると95%を超えており、圧倒的にアジアを中心とした業務展開を図っている。輸出入の比率は、「中国からの輸出」：「中国への輸入」が6：4となっている。進出当初の中国への輸入は設備の輸送等が多かったが、近年は、設備輸送量が低下し、輸入量の推移は落ち着いている。一方、輸出量は継続して増加している。

² 中国の保税区敷地内又は隣接している特定区域において指定され、税関の監視下で国際物流業務を営むことができる地域のこと。輸出入貨物等の保管、保管中の貨物に対する流通加工、トランジット業務を含む輸出入貿易業務を行うことができる。（出所：「ロジスティクス用語辞典」（日通総合研究所編）[日本経済新聞社出版局] P149）

- ・中国国内物流の現状

中国国内物流においては、あくまでも中国国内のネットワークの強さ、特に配送能力等がポイントとなる。また、中国国内での業務内容は、年々、高度化・細分化される傾向にあるが、取引相手の対外進出に伴い、荷主の国際物流業務、中国国内物流業務の全てを一括して請け負う「3PL事業者」機能が求められている。

- ・輸出から国内へのシフト

進出当初の業務は、基本的に国際物流業務のみであったが、輸出中心から中国国内の流通も重視されるようになり、中国国内物流の比率が上昇してきた。2000年～2006年の実績では、国際と国内を合わせて増収を維持してきたが、2007年以降、国際物流業務の売上額は下がったものの、中国国内業務は依然として高い伸びを維持している。

なお、中国国内の輸送業務における主要取扱品目は自動車部品であり、倉庫関連業務の主要取扱品目は自動車部品と白物家電等の消費財である。

- ・荷主と共同での物流構築

中国での物流の仕組みについては、例えば自動車部品等一部の荷主は物流に精通していることから、荷主主導で物流の仕組みを決定する場合が多い。それ以外の一般的なケースでは、物流の仕組みについて、基本的に荷主が物流事業者の意見を聞きながらジョイントで構築するケースが大半であり、また、具体的オペレーションについては物流事業者主導で実施しているケースが大半である。

具体的には、荷主が全ての物流の仕組みをコントロールできるわけではないため、そこに物流事業者のノウハウが活かされることになる。現地での保税機能や物流園區の活用等山九のノウハウが蓄積されている部分については、山九から積極的に荷主に提案する場合もある。

(2) 進出経緯

山九の海外進出は、基本的に荷主の要望に対応する形で進められてきたが、中国への進出は若干事情が異なる。

シノトランスと複合輸送契約を結び、天津に事務所を構えたことなどを背景に、1986年、中国政府側から港湾におけるコンテナ取扱いに関連し、山九のノウハウや資金の導入を含む中国進出を打診された。それを受け山九は、先行投資的意味合いを含め、シノトランスとの合弁会社を設立した。その後、荷主との共同進出等、徐々に進出方式は多様化している。

1990年以降、日系荷主の中国進出が増加する中、一定の需要を見込み、天津、大連、深圳に続き、上海に四番目の現地法人を設立した。

この上海進出は、日系ガラス製造企業の進出をきっかけとして 1996 年 10 月に上海現地法人を設立した。

山九は、地域毎の現地企業との合併による進出を原則としており、この上海現地法人も山九が 60%、残りは現地パートナーの「経貿国際」が 40%出資した。合併での進出理由は、まず免許申請上、合併の形を取らざるを得ないことに加え、上海において、この「経貿国際」が輸出企業として中国でトップ 5 に入る東方集団という大企業グループ傘下の物流会社であり、強力なパートナーとなりえるとの判断からである。なお、この上海現地法人は、1998 年に国際貨運業代理免許の取得にあたり、当時の規制に基づいて出資比率を山九グループ 49%、経貿国際 51%に変更した。

(3) 物流業務の特徴

①物流展開の手法

- ・ 自社のノウハウを提案

山九は物流展開に当たり、荷主の中国国内展開に伴い、中国各地の異なる物流に関する状況に対応するために構築した自社のネットワークや、古くからの中国進出で培ってきた経験、現地での保税機能や物流園區の活用等、蓄積したノウハウを積極的に荷主に提案している。

- ・ 高付加価値な物流サービスの提供

従来は荷主の物流の一部のみ請け負っていたが、徐々に業務範囲を拡大し、輸送や保管等複数の業務を組み合わせた物流サービスを提供しつつある。一部では完全に荷主から物流を任される 3PL に近い業務の提供も開始するなど、高付加価値な物流サービスの提供を実践している。

なお、単純な拠点間輸送も行っているが、あくまでも全体の物流業務の一部である。この単純な拠点間輸送だけをみると、中国現地事業者にはコスト面では太刀打ちできないが、コストが高くては輸送品質の保証等を行うサービスを評価して利用する荷主も多数存在する。

②中国物流事業者の活用

- ・ 中国物流事業者の選別・管理手法

契約している中国現地の下請物流事業者は、支店を含めると百数十社に上る。なお、中国一円をカバーする物流事業者がないため、地域毎に事業者を使い分けている。

こうした下請物流事業者を選択する際には、業界における長年の経験や同業者のつながり、または信頼できるスタッフによる紹介や、運賃（コスト）を勘案して選ぶことが多いが、最終的な決定には、資本金の規模や事故に対する弁償能力の有無、ISO 取得状

況、経営者の考えや山九のビジネスへの理解等、サービスの品質も考慮に入れている。しかし、条件を完全に満たす事業者は少なく、総合的な観点から最適な選択を行うよう努めている。

なお、現在契約している下請物流事業者に対し、成績や荷主からの評価にも対応できるよう、一部ビット制による入れ替え制度を導入している。

下請物流事業者については、品質だけを考えれば、徹底かつ集中的なレベルアップ指導を行うことが最も効果的である、との方針を有しており、従来、少数の事業者に限定し、徹底したタイアップ業務を展開してきたが、将来的には、事業者の枠を広げ、コスト競争力や品質を落とした場合の入れ替え等、より広い範囲での選択肢を持とうとしている。

③人材活用について

・社風を重んじる人材育成

人材育成については、新入社員は入社後、まず試用期間を設け、山九の企業文化の理解促進を図ることとしており、この時点で一定の絞込みが行われる。結果的に、社風に合うタイプの人間が会社に残り、中枢的存在となっている。

・海外研修制度の創設

人材育成の一環として、海外研修制度を設けている。これは、年に幹部数名を、日本を始め中国以外の山九の海外現地法人で研修させる制度であり、インセンティブやモチベーションを高めることを目的としている。

④品質とコストの両立

・荷主との信頼関係の構築を重視

自社拠点が限られるなどの条件下でも、複数の輸送モードの組み合わせによる中国全土での輸送や保管等、日々の荷主の業務に真摯に対応した結果、荷主との信頼関係が構築され、継続的に業務を依頼されるようになった事例もある。日系物流事業者の強みは、物流品質に対するこだわりを持っている点にあり、山九としては、物流サービスの品質を適切に保つことが荷主から信頼及び新たな物流業務の受託につながり、事業全体が拡大することを目指している。

・荷主と共同で合理化

山九は従来、中国における業務拡大を指向してきたが、近年、諸般のコスト上昇要因に対応するため、拠点の統廃合、異なる荷主の荷物を組み合わせた輸送に取り組んでいる。また、荷主とともに在庫を減らすための工夫を行うなど、効率性の向上やコスト削

減により双方にメリットが生ずるような提案を行っている。

(4) 課題

①中国物流事業者の活用

- ・ 証明書等の信用性

中国現地の下請物流事業者との契約の際には、ISO 取得を選定条件の一つにしている。しかし、中国では証明書等の偽造が多いため、中国企業から示される ISO 認証については十分に確認を行っている。

- ・ 求めるニーズと現状との差

中国では中国全土をカバーできる大手物流事業者がおらず、インフラ等の整備状況が未だ十分ではないため、日本国内で提供するようなサービスを提供することが難しいこともあり、提供するサービスレベルを、現地のインフラや物流事業者のレベルに合わせざるをえない場合がある。

②人材活用について

- ・ 現地化が進む荷主に合わせて

荷主は中国展開に伴い、スタッフの現地化を急速に進めている。従来、荷主側の物流担当者は日本人スタッフが多かったが、近年では中国現地スタッフが増え、入れ替わりの頻度も高い。中国現地スタッフは、日本人スタッフより物流コストを重視する傾向があり、担当の中国現地スタッフが交代した際、それまでの工夫に伴う物流品質が評価されなくなり、運賃の値下げを要求されることがある。

- ・ コストの急増に対応した仕組みづくり

中国において日系物流事業者は中国物流事業者に比べコスト高であるため、スタッフの現地化等による人件費軽減等を進めなければコスト面で競争できなくなる。中国国内輸送においても、物流市場の拡大に伴い売上げは増加しているものの、燃料費や人件費の変動によりコストが上昇しており、スタッフの現地化を一層進め、利益が出せるような仕組みづくりが急務となっている。

- ・ 人材教育について

中国現地での事業を中国現地の従業員で管理しなければ黒字化できないため、中国現地スタッフを育成する必要がある。可能な限り中国現地スタッフをマネージャークラスにまで育てる必要がある。しかし、現在山九で働いている中国現地スタッフは、大卒者が少なく、また、現場従業員が多いため、マネージャークラスの育成には、時間をかけ

て徐々に取組みを進めている。

③品質とコストの両立

・難しい運賃の値上げ

中国国内では、度重なる最低賃金の底上げによる人件費の高騰や、国際的なエネルギー価格、原材料価格の変動等によるコスト上昇が続いているが、実際の製品販売価格は、競争が激しいこともあり、ほとんど上昇していない。物流事業においても燃料費や人件費が上昇を続けているにもかかわらず、荷主からのコスト削減圧力が厳しく、運賃を上げることは難しい。また、物流事業への新規参入が盛んであることから、中国国内の運賃は、厳しい価格競争を行っている。

・コスト負担の上昇

不動産開発に伴い、土地使用に要するコストが急速に上昇、これに伴い、最近の賃貸料も急速に上昇している。山九は賃貸倉庫契約を、基本的に3年で結んでいるが、契約期間満了時には物流を取り巻く環境が変わり倉庫移転を余儀なくされることがあるなど、コスト負担の上昇要因が増加している。

④その他

・高い事故率と整備途上のインフラ

北京や広州等大都市近辺に限られるトラック輸送については、自社車両を使って輸送しており、この場合の事故率は、日本並みに低い。が、例外的に輸送量が少ない場合は、自社車両以外の現地事業者の混載便を活用することとなり、その場合の事故率が数十倍になるなど、トラック輸送に関する物流品質面で課題を抱えている。

また、道路等物流活動に係るインフラが未整備な地域もあり、輸送システムの構築が困難な場合がある。

・欧米物流事業者との競争

欧米系物流事業者は、下請事業者に業務の一部を委託する際に作業マニュアルを有効活用するなど、下請事業者の管理能力が日系物流事業者よりも高いと言われている。また、欧米系物流事業者は、思い切って現地人を登用するなど、日系物流事業者に無い人材活用戦略を持っている。

山九が年30%の増収を続けている時期に、FedExやDHL等は50%~100%の増収を達成する場合があるなど、欧米企業との競争は厳しさを増している。

日系物流事業者が、欧米流の思い切った人材登用等を行うことは難しく、日系物流事業者の課題になっている。

(5) 今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

①現地法人の自社出資比率を 100%にする独資化への切り替え及びネットワークの拡大

山九では、今後、現地法人の自社出資比率を 100%にする独資化を進め、現在 30 数ヶ所ある拠点を支店方式に切り替えると同時に、全体を 3 ブロックに分け、現地法人を統合しようと計画中である。

なお、成都や武漢にはすでに進出しているが、今後も顧客のニーズに応じ、東北やその他の内陸部への進出を計画している。内陸部にはすでに事務所等を設置しているが、今後、支店毎に本格的に業務を拡大し、中国国内ネットワークを拡大していく予定である。

②国際物流ネットワークの構築

アジアにおいては、近年、中国以外にベトナムにも進出しており、物流圏として見た場合、ベトナムの北部を中国華南圏の一部として位置付けている。

ベトナムには部品製造企業が少ないため、部品の供給を中国華南地区に頼っている。その場合、海上貨物輸送は未だ難しく、陸上輸送を行っている。ベトナム北部ハノイの駐在事務所のスタッフは、山九社内では華南圏と同じ管轄とするなど、中越国境物流にも積極的な展開を図っている。

また、中国以外の国際ネットワーク構築としては、タイとベトナムの間の東西回廊を運行しており、未だ物流量は少ないが、今後車両の相互乗り入れが可能となれば、拡大が見込まれる。

③アライアンスについて

現状では他の日系物流事業者とタイアップし、業務を再委託するような試みは行っていない。日系物流事業者同士が競争相手であるため、提携は難しいが、今後、欧米系物流事業者等の強力な競争相手が現れ、山九単独では競争に勝てないような状況になった場合には、日系物流事業者との提携もありうる。

中国国内の市場規模が拡大し続ける中、相互に車両を出し合う形での共同配送の実現は現実的ではない。しかし、今後人件費の高騰等コストアップ要因の増加により経営環境が厳しくなると考えられるため、特にターミナル機能については、品質面で信用できる日系物流事業者間のアライアンスが実現できれば、日系物流事業者の競争力が一層高まる可能性がある。

3.2.3 伊藤忠商事株式会社

Case Study③ 伊藤忠商事の場合：

主な業務範囲 ※
→総合的に展開

	主な分業内容	取扱品目	荷主顧客層	特色
① 北京太平洋物流公司	中国国内の調達物流	生産財	北京：外資系7割 (うち欧米系が4割) 上海：日系8割	100%独資化
② 頂通物流有限公司	中国国内の販売物流	消費財	中国系：7割	中国大手加工食品メーカーとの合併により全土をカバーする消費財流通ネットワークを獲得。当該企業のデパート納入手法を受け継ぐ。
③ 愛通国際物流有限公司	国際物流(輸出入)	すべて		

※わかりやすいよう簡略化しているため、必ずしも明確に取扱品目が分かれていたり、分業されているわけではない。

①～③全体では、日系：欧米系：中国系＝5：2：3で日系荷主に頼った物流展開を図っているわけではない。

進出経緯

初期の中国開放政策に伴い進出し、継続的に事業展開。長期的な経営・投資リスクを勘案し、本社が主導。

物流業務の特徴

【物流業務】日系物流事業者は、川上物流を中心に業務を行っているが、伊藤忠では、コスト競争の激しい川下でも中国現地事業者と対等に事業展開している。

【セールスポイント】コンプライアンスの徹底をセールスポイントにベースカーゴを確保し単価コストを圧縮。

【中国現地業者の活用】輸送業務を中国現地業者に委託する際の管理手法の特徴は、配送ルート等の細かい指示を出すことや、業務のルール化・フォーマット化を行い単純化すること。委託先の選択基準は①企業スペック(規模、業績、実績)②サービス・CSRで判断。選択後は協力関係を構築。

【人材育成】適性な人事評価とともに、日本企業のセールスポイントの一つである、「研修制度」の充実で中国人スタッフの士気向上を図る。

課題

【人材確保と教育】中国人スタッフが苦手な与信や財務会計知識、日本文化でもある「ルール作り」「ルール遵守」の重要性を浸透させることが重要。

【日系企業のセールスポイントの維持】セールスポイントとなる法令順守、安全運行、環境対応等CSRや定時性、安全性等高品質物流の維持が課題。

【余分なコスト負担】市内進入規制がかかる時間に配達指定されたり、行政区画を越えてトラック輸送できないこと等、通常コスト以外に発生するコストを顧客荷主に転嫁できていない。

今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

- ・中国内陸部やベトナム、ロシアへの事業規模の拡大
- ・欧米系、中国現地事業者に対抗するため、キメ細かいサービスやコンプライアンス遵守で差別化。
- ・人材戦略のグローバル化を促進(ブランド力向上が人材確保にも好影響)

(1) 主な業務範囲

①グループの概要

伊藤忠商事株式会社（以下、「伊藤忠商事」という）は、中国に北京太平洋物流公司、頂通物流有限公司等の現地法人を設立し、中国一円で物流事業展開を図っている。また、輸出入関連業務はグループ会社のアイ・ロジスティクス（伊藤忠エクスプレス・ニュージャパンエアサービス・伊藤忠倉庫の3社合併により設立）の現地会社である愛通国際物流有限公司と連携して対応している。

伊藤忠グループ全体では、現在、中国全土に倉庫を50万平米持ち、社員は約3,000人で、そのうち日本人は22人を配置している。

②顧客の資本構成

現地に設立している各社は、立地場所や取扱品目によって荷主構成に違いがみられるが、顧客全体では、伊藤忠商事以外の荷主を多く含み、日系5割、その他欧米系2割、残り3割が中国系という構成である。

事業者や支店によって若干違いがみられるものの、沿海部の北京・上海・広州では、ほぼ7割が日系荷主となっている。

現地法人毎に見ると、頂通物流有限公司は、荷主の7割が中国系であるのに対し、太平洋物流北京総公司是欧米系が多く、売上げ全体の7割以上を占める外資系のうち、4割が欧米系となっている。また、北京太平洋物流公司上海支店では、売上の8割強が日系であり、残り2割は日系以外の外資系で、中国系との取引はほとんどない。

③取扱品目と国際／国内業務の比率

取扱品目は、現地法人設立当初から幅広い物流業務を取扱った結果、食品、工業用品から精密機器・電子部品・アパレル関係・自動車用品関係の最終製品に至るまで、多数の品目を取扱っている。

北京太平洋物流公司上海分公司では、倉庫部門、運輸部門、輸出入に関わる国際部門があるが、中国国内業務（倉庫業務と運輸業務）が売上の95%を占め、残りは国際部門の輸入通関、船舶輸送業務である。

④荷主と共同での物流構築

物流の仕組みは、基本的に荷主との話し合いによって構築している。しかし、例えば生活消費財である紙・ティッシュ等低付加価値商品については、新たな物流システム構築に関する運賃負担力に限界があることから、伊藤忠商事が既に構築している物流システムを利用することが多い。

また、国際物流関連では、輸入通関・国内倉庫保管・全国配送の全てを一括して依頼する荷主のほか、依頼するのは倉庫業務だけで運輸業務は別会社に依頼するという荷主や、伊藤忠商事に物流の一部分だけを依頼する荷主も存在する。ただし、中国では着荷主に荷物が届くまでの間に商品の一部が抜き取られる事例があり、倉庫業務と運輸業務を分けて委託すると、問題の発生箇所が分からなくなるといったリスクがあるため、倉庫業務と運輸業務をまとめるよう対応している。

倉庫業務では、日本国内と同様、基本的に中国国内の荷主の入庫予定・出庫指示を基に商品の出し入れ及び在庫保管を実施している。輸送業務も荷主の指示に基づき車両を手配している。配送エリアは中国全土に及んでいる。

⑤各現地法人の現状

・北京太平洋物流公司

北京太平洋物流社は、1994年10月に行った第一物流センターの立ち上げを皮切りに、第二物流センター、自動車専用物流センターを相次いで開設し、物流ニーズの増加に合わせて施設拡大を図ってきた。

現在、第一物流センター敷地内にアパレル関係、流通加工エリア、防塵倉庫、保税倉庫、冷凍冷蔵倉庫等、多様な物流ニーズに対応する施設を保有している。

なお、北京太平洋物流公司上海分公司の前身は、日系大手電器製造企業のテレビ完成品に関する上海・無錫工場から北京・天津・ハルビン等華北・東北地方向け幹線輸送業務を行うため、1998年に設立した連絡事務所であった。2000年、支店に昇格させ、現在上海で、3つのセンター（桃浦センター、豊茂センター（1万平米）、自動車センター（1,500平米））を展開している。

・頂通物流有限公司

1990年代から外資系の消費財荷主は、沿海部の市部だけではなく中国全体の都市部を「市場」として捉え始めた。しかし、中国国内には10万人以上の都市だけでも多数存在するため、その全てに在庫拠点を持った場合、相当の流通在庫となることが懸案事項であった。

そのような背景の下、伊藤忠商事が、中国全土における流通在庫をコントロールするために構築したのが、台湾系大手食品製造会社「康師傅（カンシーフ）」との共同事業展開であった。康師傅グループは、中国最大級の加工食品飲料・食品会社であり、グループ内に、自社の商品を中国全土の小売店に配送するネットワークを持つ物流子会社を有していた。2004年に伊藤忠商事はその物流子会社に資本参加し、頂通物流有限公司を設立した。この出資により、拠点は70拠点到拡大した。

伊藤忠商事が頂通物流有限公司に出資した当初、康師傅に関連する商品の取扱は90%

を占め、その他の企業に関連する商品の取扱が 10%であったが、現在では康師傅関連の商品が減少しないまま、その他の商品の取扱が全体の 60%まで上昇している。

また、組織として、法人を運営面を勘案してブロック毎に 5 社に分け、上海頂通、北京頂通（華北）、広州頂通（華南）、成都頂通（西部）、瀋陽頂通（東北）に地区本部を設置した。チベット以外の中国全省に完全自社運営の拠点を展開することにより、他の日系物流事業者との差別化を図っている。

なお、5 社がそれぞれ法人であり、人事・財務・総務関連機能は各社で持っているが、各グループ企業間の調整や統括等の調整機能は、上海頂通に設置されている。頂通物流は、現在 62 拠点を所有し、グループ全体の従業員が 1,850 名、駐在員は日本 5 名、台湾 7 名、全体倉庫面積が 31 万平米、1 日 50 万ケース前後の輸送業務を行っている。

(2) 進出経緯

伊藤忠商事の中国進出戦略は、中国国内物流は伊藤忠商事本体、輸出入に関連する物流をアイ・ロジスティクスが主体となって展開するという二本立てで進めてきた。

国交正常化後まもなく、シルク等繊維の輸出入を中心に、商社の中では先陣を切って中国大陆へ進出した。進出当初は、輸出入関連の物流を中心に展開する構想であったが、1994～95 年にシルク輸出入関係の中国国営企業と合併し、北京太平洋物流会社を設立したことを契機として、中国国内物流にも目を向けるようになった。

進出当時は、倉庫の設置を始め、土地や車両を所有しなければならないなど、多額の投資が必要であった。実際に多額の投資を行ったにもかかわらず、いつ利益が出るかわからないという不確定要素の強い条件の下では、必然的に長期スパンでの事業戦略を考える必要があり、中国国内物流事業は本社主導であった。

一方、輸出入に関連する物流は、投資額が少なくてすむフォワーディング業務であるため、子会社主導としてすみ分けを行った。

現在、中国全国展開を実現しているのは、頂通物流有限公司、北京太平洋物流有限公司、愛通国際物流有限公司のネットワークによるものである。それぞれ得意とする業務及び取り扱う品目分野を持ちながら、グループ企業の拠点を最大限に利用し、荷主に対する物流サービスを提供している。

(3) 物流業務の特徴

①物流展開の手法

・グループ内での連携

中国では、いかに少ない拠点で全国ネットワークを構築するかが重要である。そのため、自社グループ内の連携が、品質維持とコスト削減の両面において大きな意味を持つことになる。現に伊藤忠商事では、自社グループ内での共同配送の検討等の連携によっ

て、合理化を進めている。全国に輸送される貨物は、自社の物流拠点を活用したネットワークを利用するため、基本的に同じサービス・仕組みで動き、サービス品質を均一的に管理できることが強みとなっている。

- ・ きめ細かいサービスの提供（消費財をメインに扱う頂通物流有限公司の場合）

各都市の市内配送には、都市毎に規制があり、大型車両が入れないことが多い。そこで端末の配送には、大型車からの積み替えを行う必要があり、コスト増も生じているなどの問題を抱えているが、サービスの品質を維持するための仕組みづくりを行っている。

伊藤忠商事の場合、各地区の物流拠点を自社で整備し、そこに荷物を幹線輸送で運び、クロスドック³を行い、在庫商品と一緒に配送する仕組みを構築している。ある程度のコスト増が生じるものの、末端まで自社でコントロールし、トラブル時の連絡や返品があったときの確認等全て自社で責任を持つこととしているため、信頼性向上につながっている。また、荷主のニーズに合わせ、ウェブ上での在庫確認や、主に華東地区に対する広域でのJITサービス（例えば上海で夕方までに引き取りが完了すれば、幹線で南京・寧波・蘇州・杭州等の主要都市に輸送してクロスドックを行うことで、翌日店舗納品できる仕組み）を作り上げた。

その他、自社で全国のデパートに納品するチャンネルを持っていることも強みである。中国は納品の立ち会いが厳しく、大手チェーン毎に納品方法が異なるなど納品手続きが煩雑である。伊藤忠商事は全国のデパートでカウンターによる検品機能を持っているなど、きめ細かなサービスを提供しているため、荷主から全ての納品を任せられることが多くなっている。

②中国物流事業者の活用

- ・ 中国物流事業者の選択基準

下請事業者に委託する場合、トラブルを防止する目的等から、契約する前に事業者の規模やトップの考え方等を調査する。規模については、所有車両台数規模 10～20 台、長距離輸送の場合は 100 台前後規模の事業者を中心に委託している。また、伊藤忠商事の CSR 基準に基づき、会社経営者の経営方針の確認から、輸送免許、納税証明、荷物を輸送するプロセス等を確認した上で、預託限度を設定してどの程度の荷物を任せられるかを決定する。なお、個人トラック事業者とは契約していない。

その他、自社所在地の近辺の物流ターミナルには、長距離トラック輸送を中心とした

³ クロスドック（クロスドッキング）とは、物流センター業務において、複数の仕入先からの入荷貨物を物流センターに格納、保管することなく、直接仕分け作業に回し出荷先ごとに取りまとめて集約配送する手法である。出荷先に個別配送を行えば荷受の手間やトラック台数も増えるが、これらの課題の解決にもつながる。大規模な物流機器設備を必要としないことがメリットである一方、入荷後すぐに仕分けを行うための出荷情報が必要になり、商品供給側と需要側の情報を正確に把握するためのシステム構築がカギになる。（出所：「ロジスティクス用語辞典」（日通総合研究所編）[日本経済新聞社出版局] P57）

多くの物流事業者が集まっているため、前述のような企業の基本的な運営状況を確認した上で委託する場合もある。ただし、ナンバープレートや車検証の偽造、荷物の盗難等が未だ多数発生しているため、いくら緊急な輸送であっても、正式に契約していない物流事業者には基本的に委託しないようにしている。

- ・適正規模の中小下請物流事業者への委託

現在利用している下請物流事業者の規模は様々だが、10台～50台が最も多く、この規模だと信頼度の高い事業者は少なくない。

上海地区における下請物流事業者は、契約ベースで50～100台、あるいは300台所有している物流事業者も相当数存在し、一方、地方ほど規模は小さくなる。南通市に進出する荷主への提案に必要であったため、市政府に現地で一番大きな物流事業者の紹介を頼んだところ、一番大きい事業者でも自社車両が30台しかないなどの事例があった。

下請けの場合、大規模になるほどトップの考えが末端に伝わらず、サービスにバラつきが見られることもある。

- ・中国物流事業者の選別・管理手法

現地の物流事業者を管理するポイントは「可視化」である。日常で行われている業務にそれほど大きい問題が生じていなければ「問題なし」としてチェックが緩くなりがちになるため、ルールや書式、フォーマット等を決めた上で仕事を管理し、トラブルを未然に防いでいる。

また、現地の物流事業者を活用した際に、委託したトラックが所在不明になってしまったケースが幾度もあった。このため、事業者選定の手法として、使用する会社に対する与信を厳しくし、免許の管理や法令遵守等も重要条件とした。また、委託先に常に緊張感を与えるよう、契約は最長1年とし、3ヶ月前の通知で解約できるようにしている。さらに、定期的に各下請物流事業者のトップを呼び、荷主からの要請事項を明確に説明し、何かトラブルが発生すれば、その下請物流事業者に出向き、現場の従業員に自ら問題点と要請事項を適切に伝えることも行っている。加えて、相手に契約を守らせるため、保証金を取るケースもある。

なお、下請物流事業者に対しては運賃を後払いとしており、万が一不都合があれば、支払いを止めるなどの方法も取っている。このような取り組みにより、中国物流事業者の選別、管理を行っている。

現在、契約している現地事業者数は100を超え、うち1～2割を常に入れ替えている。特に現在は運賃相場が上昇傾向にあるが、過大な値上げの要求に対しては、事業者の変更も検討することになる。

③人材活用について

・人材育成の要となる福利厚生や人事評価制度の導入

日系荷主の物流担当は、徐々に中国現地スタッフに変わっていく傾向にある。そこで、伊藤忠商事の中国現地法人でも、できる限り中国現地スタッフで対応するように「現地化」し、併せてコスト削減も進めている。そうした中、「現地化」を進めるに当たっては、中国現地スタッフの育成が最も重要な課題となっている。

育成は、社訓である「清く正しい人間の育成」を目指し、健康維持を第一に定期的に社員の健康診断を実施するなど、仮に給料が安くても従業員を大事にするという会社の姿勢を明確に打ち出している。その背景には、「現在あるいはこれからの中国の若年労働者は、一人っ子政策の影響により、子供一人の家庭に育ち、両親の援助があるため金銭面ではそれほど困らない。むしろ将来への人間的な成長を目指す人々が、自分の働き甲斐を求めるような状況がより高まる可能性が高い。そこに日本企業の持つ「まじめさ」や「良さ」といった点を PR し、人材を引き付けるべきである。」という伊藤忠商事の基本的方針が存在する。

更に、社員に対する適正な評価も重要であり、優秀従業員を評価する「スター制度」を導入するなど、現場レベルでの社員の士気向上にも工夫を行っている。

・相応する各教育プログラムの設置

人材教育では、年に2回、2泊3日で各分公司の現場管理者に対する研修を実施している。上海の分公司では、各部の主管者と講師を含めると、100名を超える規模の研修となっている。主な研修内容は、現場管理者の心構えを始め、管理の範囲や留意点等基本的な内容を徹底するようにしている。

他方、年に2回、各分公司の幹部等に財務会計の知識や与信リスク等も教育している。中国では与信リスク概念が無いため、その重要性和具体的な内容を認識させることは非常に重要である。伊藤忠商事では、地方の小規模の荷主とは5千円以下の商売をしない、あるいは1万元以下なら一定の利益率を取るよう指導すること等、顧客別の与信のルールを決めており、その適切な運用を指導している。一度契約するという事は、請求書を送る手間等の煩雑な事務等が同時に発生すること等についても考える必要があることを、数字をもって明示するようにしている。

また、インターンシップの受入れも行っている。物流専門学校とは、3年課程の中で最後の半年を伊藤忠商事で実務研修を受入れる契約を結んでいる。ここで受け入れた学生には、インターンシップの間、普通の従業員と同様に給料を支払っており、卒業後も引き続き働いてもらうことを期待している。例えば上海で働きたい地方出身者の中には、このインターンシップ制度を利用し、研修期間終了後、伊藤忠商事に入社したケースもある。

- ・日本での研修の実施

中国現地スタッフに対しては、中国国内での研修のみならず、毎年5月あるいは6月に各現地法人から選定された数名（2007年は6名、2008年も4～5名）に対して、日本で4週間ほど研修を行っている。この研修では、物流の実務のみならず、経営や営業全般を含めた研修プログラムを組んでおり、中国以外にもインドや東南アジア出身のスタッフも参加させている。

(4) 課題

①中国物流事業者の活用

中国国内で物流ネットワークを構築するには、現地の物流事業者に委託を行うことが必要であるが、中国物流事業者の管理が未だ不十分であり、必ずしも全てを中国物流事業者に任せられる水準には至っていない。なお、現状の単純な輸送業務について、下請物流事業者に委託してコストメリットが得られるのは、幌が付いていない平ボディ車を使用する物流レベルであり、運べる商品は限定される。

中国物流事業者に委託する側から相手を見る場合、全国規模の会社ではなくても、地域の有力会社と連携し、同じ価値観を共有しながら一緒に成長することが理想であるが、そのような企業は、未だ極めて数が少なく、実現が困難である。一方で、こうした理想の実現は、ライバルを育てることとなる。

下請物流事業者と業務提携する場合の難しさは、例えば小規模な事業者は小回りが利くが、業務の拡大によって運送範囲が広がり業務内容も幅広くなると、管理面が拡大のスピードに追いつけず、内部統制も含めた新たな課題に直面する。現在利用している事業者の規模を拡大し、繁忙期に優先配車してもらうなど、より緊密な関係を築くことで、グループ全体の業務を効率化できるよう集約し、単位当たりの取扱量を増加させ、コストダウンを図ることを目標としている。

②人材活用について

- ・人材不足の対応

自社の事業規模の拡大に伴い、営業の人材、特に課長クラスのマネージャーが不足している。従来は自社で人材を育ててきたが、それでは間に合わないペースで事業規模が拡大している。短期間での人材育成は難しく、中途採用は環境に馴れるまで時間がかかり、業務ノウハウを身に付けても、伊藤忠商事の経営方針を理解しない限り、簡単に他社に行ってしまうなど、人材確保には常に困難がつきまとう。

物流の高付加価値を追求する伊藤忠商事にとって、人材のレベルアップは、非常に重

要なファクターであり、あくまでも中国での手法に適合しつつ、従業員に共感を与え、ともに成長するという視点を持つような人材育成を図っている。

③品質とコストの両立

・諸規制、法律によるコスト増

中国では、物流や企業活動を行う上での諸般の規制が緩和されつつあるものの、非合理的な規制も未だ存在し、事業コストを計算する上で見えないコストが発生している。

例えば、上海市の環状線内には、朝7時から夜8時まで、通行証を保持した10t以下のトラックでなければ入れない。各店舗の売上が急速に増えつつある中で、荷物が届かなければ販売機会を逃すことになるが、上海市で登録されているトラックであっても通行証の発行に時間を要するため、通行証を持つ中国物流事業者にも再委託せざるを得ず、余計なコストが発生する。

行政区域による規制も課題となっている。例えば、商品を上海から蘇州・杭州の荷主まで輸送して据え付けようとしても、上海ナンバーの車両は蘇州・杭州市内に入れないため、現地ナンバーの車両に積み替えなければならず、仮に罰金覚悟で入ればコンプライアンス上の問題が生ずる。荷主にはこうした規制は理解されず、積み替えによるコスト増を求めても理解を得られないことがある。

・地価高騰の問題

近年、中国の土地使用コストは、年率10%以上の勢いで上昇している。すでに契約している地域では、長期的な契約を結んでいるため直接影響はないが、新規に土地を借りる場合は、4年前の3～4割高は一般的であり、特に最近1～2年の値上がりの影響は大きい。このため、倉庫の有効利用についても、例えば現在の平置2段ラックを4段ラックにするなど、効率向上に取り組んでいる。

・人件費高騰の問題

上海市の最低賃金は、2002年10月には475元であったが、2007年9月には840元、2008年4月には960元と大きく上昇し、最近5年間で最低賃金は2倍となった。現在、総コストに占める人件費割合は1%前後であり、今後年7%で上昇していくと、コスト全体では年1.3%上昇することになると試算している。

今後は、倉庫の積卸業務を人力から機械に変えるなど、労働生産性を高める工夫が重要である。

④欧米系・中国物流事業者との差別化

・コンプライアンスによる差別化

企業の健全な経営のためには、人件費や土地代、燃料費の高騰に対し、可能な限りのコスト削減に取り組む一方、他社との差別化を図るため、自社及び関連会社のコンプライアンスが必須であると認識している。例えば、各下請物流事業者との契約の際には、契約書に不正をしない旨の誓約書の添付を求め、コンプライアンスを徹底的に要求している。また契約後も、常に下請物流事業者の遵守状況について外部監査が働くよう車両ボディや倉庫の外側にホットラインの電話番号と、「不正があれば電話を下さい」、「賄賂を要求された場合に告発して下さい」等を大きくペイントし、外部からの告発を受け入れるようにしている。

また、中国における末端の納品業務では、相手先での検品で数が合わないトラブルが発生していることを受け、検品業務を強化するため、配送時には運転手以外の補助員との二人体制で、確実な検品業務を実施している。特に大手量販店やデパート等のルート配送には、必ず自社社員が随行し、輸送途中での盗難や検品時の不正防止を図っている。

また、荷主に対しても、違法行為（過積載、保険に入っていない下請物流事業者の利用等）によって不当な低運賃を提示する事業者の利用を拒否するよう呼びかけるなど、物流業務に関し、コンプライアンスを重視する姿勢を前面に出している。

・品質の差別化

中国国内での競争相手としては、中国物流事業者のみならず、元請としての欧米系物流事業者も競争相手となる。日系物流事業者の強みは、スケールではなく品質へのこだわりである。この品質での優位性があるため、欧米系物流事業者と競争する一方で、欧米系物流事業者から業務を委託される場合もある。これは、欧米物流事業者が中国物流事業者に業務委託する場合、現場での運営状況（会社の経営方針、繁閑期の管理、従業員のモラル等）について細かくチェックしておらずトラブル発生が多い一方、伊藤忠商事は全て自社責任でチェックしており、末端までの配送品質が高いためである。きめ細かい在庫管理や配送等、欧米系物流事業者の弱い分野で伊藤忠商事は強みを発揮しており、今後、高付加価値サービスへのニーズ（きめ細かい在庫管理や配送等）は更に増加すると予測している。

⑤その他

・道路インフラの不備とエアサス等の車両の不足

道路インフラは徐々に改善され、高速道路も急速に延長されているが、道路状況を細かく見た場合の問題は未だ多い。また、遠隔地への精密機器用設備等の輸送では、輸送途中の衝撃をできるだけ減少するため、エアサスペンションを装備した大型車両の利用

が望ましいが、中国では該当車両が少なく、輸送品質上の課題が存在する。

・環境問題への対応

伊藤忠商事では環境問題への対応も重視している。自動車部品のルート配送には、ワンウェイの木製パレットをやめ、パレット製造企業と共同開発した折りたたみコンテナのような鉄タイプの輸送器具に変更するなど資源の節約を行っている。

更に省エネのため多くの環境対策を進めており、全照明の省エネ製品への切り替え、ゴミは出さず、廃材になった段ボールを現場作業で再利用するなどの改善も図っている。

(5) 今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

①ブランド力の向上

伊藤忠商事では、取扱量といったスケールのみならず、自社サービスの品質面に強いこだわりを持っている。前述のように、欧米物流事業者は中国物流事業者に業務委託した場合、物流事業者の現場の運営状況をチェックしないことがあるが、伊藤忠商事は物流サービスの品質向上に結びつけるため、全て自社責任でチェックを行っている。

今後も更にきめ細かい在庫管理や配送等の高付加価値サービスを提供しながら、一層のコンプライアンス遵守や環境への配慮を通じ、自社のブランド力を高め、中国国内における更なる厳しい競争に備えることとしている。

②日本での研修の拡充

現在伊藤忠商事では、中国現地スタッフに対する日本での研修は3～4週間ほどしか行っていないが、参加した従業員のうち半分は意識が変わるなど効果が明らかであり、特に、自社の運営方針に関する理解が深まることが最も大きな効果である。

中国現地スタッフを1年間日本の現場に配置すれば、意識が変わり、知識も向上する場合が多い。実際に日本の現場を1年間経験した中国人のマネージャーや部長は、日本の管理手法を理解できるようになり、効率性向上のための適切なマネジメントができるようになる。しかし、現在は、そのような管理職の数は、絶対的に不足している。今後は中国現地スタッフの人材育成に向け、日本での研修の拡充が必要であると考えている。

③さらなるコンプライアンスの推進

日本国内と同様に、中国でもコンプライアンスが本来の姿であり、それが日本企業の信頼性向上につながるものと考えており、日系物流事業者は、ライセンスを持たず保険にも入っていないような信頼できない中国物流事業者とは、委託契約は結ばないという姿勢を前面に打ち出すべきであると考えている。

④その他

- ・ 政府への期待—環境ビジネスの可能性と中国政府への呼びかけ

日本政府や国土交通省に対しては、中国において誠実な取組を行っている日系企業を保護、育成するため、日本において展開されているような物流事業者によるトラック関連の環境保全対策や、物流に関する現場での工夫について、中国政府が適切な評価を行うよう、中国政府に積極的にアプローチし、働きかけることを期待している。

中国においても CO2 問題を含む環境問題がクローズアップされており、中国における環境規制の強化に向け、日本側から中国政府に提言や具体的な協力ができればよいと考えている。

3.2.4 住友商事株式会社

Case Study④商社 住友商事の場合：

主な業務範囲

高度な物流サービス事業への特化、他企業との提携等により、顧客の求めに応じた効率的、効果的な物流展開を図る。

進出経緯 (右図参照)

当初は住友商事の商品事業セクションの支援目的で進出。現在では直接マーケット・顧客にサービス提供を行う物流業務も展開。

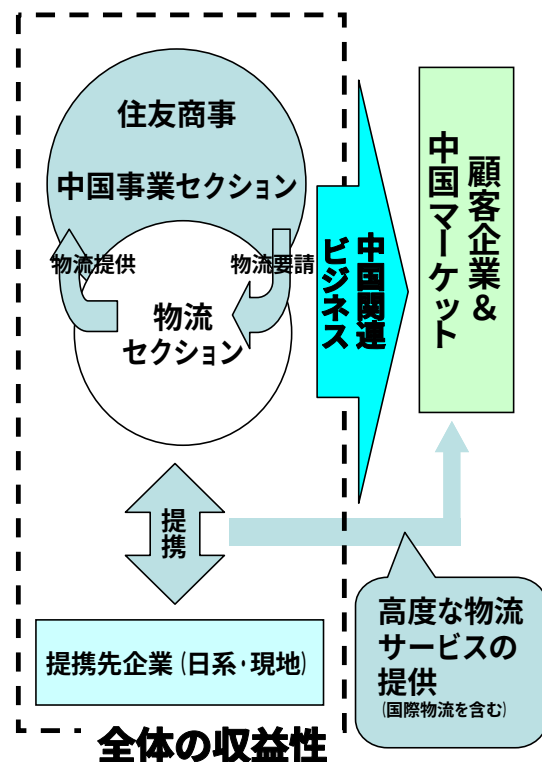
物流業務の特徴

- 強み・特色は、危険化学品物流、検品～国際一貫物流、通販対応型物流、自動車物流 (部品-CKD-完成車など全て)、調達3PL物流。
- 物流事業毎に、提供するサービス内容等を最適化。中国国内を市場とする新たなビジネスモデルは将来性が高く、注力分野。
- 基本的には「中国国内」単独ではなく、「国際」物流を含め事業全体で収益性を確保。

課題

[中国人マネージャーの育成] 人材コストダウンのためには、実力主義の導入による中国人スタッフ (特にマネージャークラス) の定着を図らなければならない。

[柔軟な事業展開] 中国の制度は頻繁に変更されるので、一つの制度を前提とした採算等は見込まず、柔軟性を持った事業展開が必要。



今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

- スタッフの現地化の促進 (日本人スタッフはコスト高)
- 物流品質の確保を前提とした、日系に限定しない (例えば中国系を始めとする資本の国籍にとらわれない) 企業間連携の模索

(1) 主な業務範囲

①企業の概要

住友商事株式会社（以下、「住友商事」という）は、中国現地法人である中国住友商事に物流統括室を設け、エリア別に華北物流部、華東・華南物流部に分けて広域エリアを管轄している。また、物流機能系に大別すると事業会社群は、総合物流事業（5社）、自動車関連物流事業（3社）、小口配送事業（1社）を展開している。

中国での物流展開は、川下の販売物流より川上の調達物流に重点を置いており、自動車部品、電子・電気部品関連が大半を占めている。自動車関連物流事業の場合、完成車又は部品を個別に専門に扱う現地法人と完成車及び部品を全て扱う現地法人の双方が存在する。自動車部品、電子・電機部品では、中国国内のみならず海外から部品を調達するケースもあるが、生産に直結する物流であるため、自社の物流ネットワークの利用が重要である。

また、川下の販売物流としては小口配送事業を行っており、日系宅配事業者と共同出資し運営している。

②国際業務と国内業務

国際物流に関しては、日中間のみならず、中国からアジア向けを中心に、欧米向けの出荷も行っている。

中国国内物流に関しては、自動車関連物流事業と小口配送事業を中心に展開しているが、中国沿海部に立地している総合物流事業の現地法人も、中国国内物流の取り扱いを徐々に増やしている。

③主な荷主

主な荷主は日系企業であり、中国現地企業との取引は少ない。例外として、上海で展開している小口配送事業の場合、通信販売を手がける韓国系企業の中国現地法人が主な荷主となっている。

(2) 進出経緯

中国での物流事業展開は、1990年代後半に中国住友商事の物流業務を支援する形で始まった。その後、2001年の中国WTO加盟による規制緩和、日系企業の旺盛な中国進出による現地での高品質な物流ニーズの高まりを受け、本格的な中国における物流事業の展開を図った。

(3) 物流業務の特徴

①物流展開の手法

- ・地域ごとに荷主と連携した展開

基本的に国際輸送、物流センター、中国国内輸送を柱とする総合物流サービスを提供しているが、現地法人によっては、宅配業務、完成車輸送等それぞれの特長を生かした事業展開を行っている。

物流業務の提供に当たり、基本的に荷主の要望を基にシステムを構築している。特に自動車産業の部品・製品物流を提供する場合には、荷主の要求に合わせた拠点展開が求められる。

②現地企業の活用

- ・中国物流事業者の評価

中国現地の物流事業者のサービス水準は少しずつ向上している。特に、物流に対する意識は単に運ぶだけという認識から徐々に脱却しているが、輸送や保管といった機能を広いエリアで均一した水準で提供できる事業者は少ない。

- ・中国物流事業者の選択基準

住友商事が下請け企業として中国物流事業者に委託する場合、これまで、どのような荷主に対し、どのような物流サービスを提供してきたのかという実績を基に選別することが多い。

③人材活用について

- ・現地採用における能力の重視

現地スタッフの採用に関し、学歴については参考にするものの採用基準にすることはなく、本人のパーソナリティや能力を重視している。

人材評価においても、能力主義を徹底しており、それを前提に社員教育を実施している。中国現地法人はメインの言語として日本語を使用しているが、人材評価に当たっては、語学よりも経営能力を重視している。

- ・階層別に人材育成

人材育成においては、現場従業員からマネジメント層まで社員の階層毎に適切な研修等を行っている。このうち、マネジメント部門の人材育成は容易ではない。

④品質とコストの両立

- ・事業毎の他社との連携体制

現在は、調達物流や販売物流等それぞれの分野で、必要に応じ、他社と連携を図りながら収益や品質を確保している。

- ・川上物流業務の重視

調達物流に重点を置いた事業展開を図っている。特に部品調達については、中国国内のみならず、海外からの部品調達のケースも多いため、ネットワーク構築の相当部分を住友商事本体で手がけている。

- ・国内+国際での収益確保

収益面を全体的に概観すると、国際部門の方が優れているが、住友商事では、中国国内を市場とするビジネスモデルの構築も重要な課題と捉えている。

(4) 課題

①中国物流事業者の活用

日系物流事業者が自社で業務を遂行する場合、コストが高くなることは避けられない。このため、現地の物流事業者の活用が必要であるが、経営者の資質等にもよるものの、現地の物流事業者レベルにはばらつきがあり、総合的に勘案し、安心して任せられる水準には至っていない。

実際の中国国内輸送では、中国全土をカバーするために中国現地の下請け企業を活用している。一定の配送品質を保つために選定の際に厳選しているが、要求水準を満たせず、見直しを必要とするケースが多い。

②人材活用について

- ・現地化の困難さ

現地スタッフ、特にマネジメント部門の人材育成が必要であるが、文化や風土の違いもあり、現地化を進めるに当たっての、最も難しい課題となっている。

③品質とコストの両立

- ・付加価値、サービスの重視

住友商事は、川上の調達物流に事業の軸を置いている。その理由は、販売物流の場合はコストが最優先されるが、調達物流の場合は確実性（スピードよりは安全性）が重視されるため、より自社の強みを発揮できるためである。

また、宅配事業の場合、共同出資会社である日系企業のサービス品質を中国国内にお

いて浸透できるような事業展開を図っている。

④その他

・制度上のリスクへの対応

外資を誘致するために開設された特別区域では、当初、諸般の優遇制度が存在した。しかし、中央政府による外資・国内企業の一本化の動きに伴い、この優遇政策は撤廃される方向にあり、コストの上昇要因となるなどリスクの一つとなっている。

また、各事業に関する諸制度は、行政区域により差異があるケースが少なくない。中国国内で複数地域において業務を展開する際には、地域別の制度の差異が障害となり、リスクとなる可能性があるため、柔軟性を持って事業展開を図っている。

(5) 今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

①現地化の進展

業務の窓口である日系荷主の物流担当者は、元々は日本から派遣された日本人スタッフが多かったが、中国現地スタッフに代わる傾向が非常に強い。現在、住友商事において物流のコントロール担当に日本人スタッフを置いているのは、一部大手荷主との窓口のみであり、更なる現地化を進め、コストに見合う体制の構築に取り組んでいる。

②拡大する市場に対応した他の事業者との連携

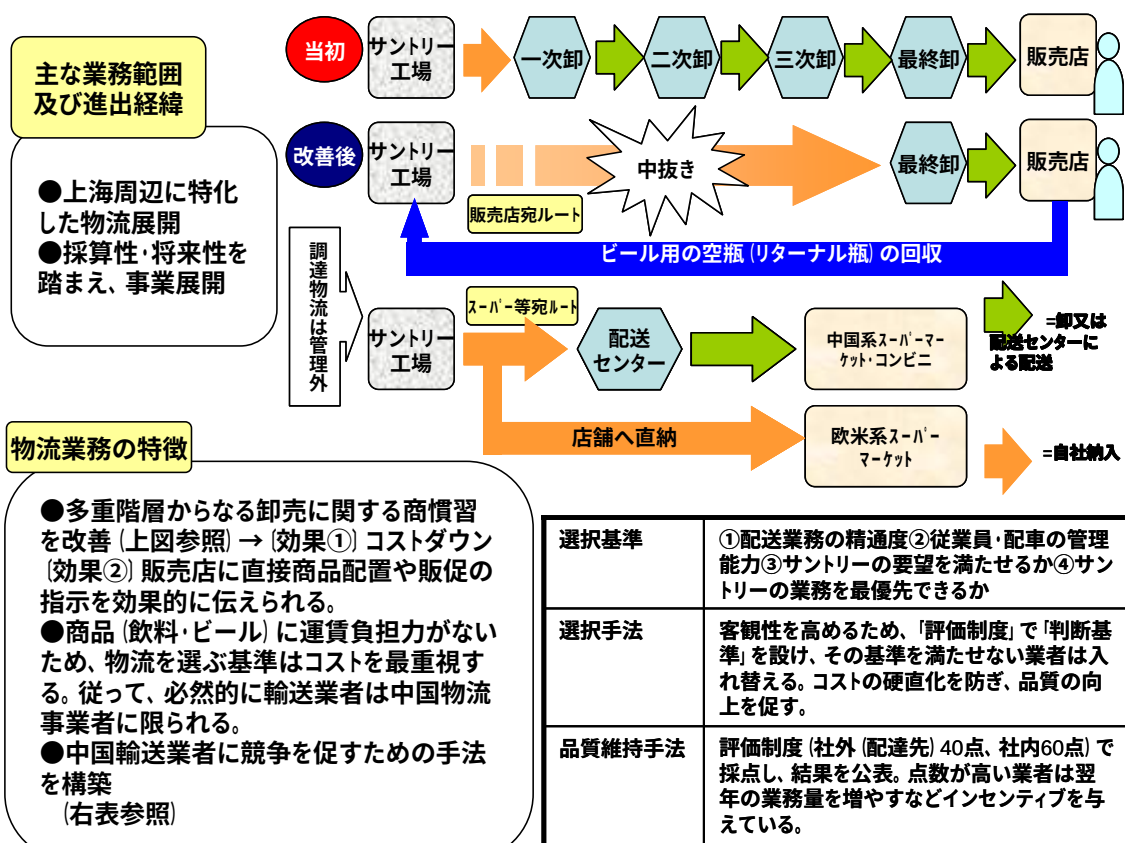
今後の事業拡大に合わせ、優秀な中国物流事業者との提携が必要である。また、中国とアジアとの連携を考慮した事業展開や、更なる将来を見据えると、国籍や業種を超え、より幅広い業務範囲において、相互に足りない部分を補完しあう形での事業者間の連携が重要であると考えている。

③人材確保

事業を継続していくためには、人材確保が最も重要な課題である。住友商事は給与を含めた待遇の改善、資格取得を始めとする研修等に積極的に取り組みながら、人材の育成・確保に取り組んでいる。

3.2.5 サントリー株式会社

Case Study⑥荷主企業 サントリーの場合：



課 題

【中国人マネージャーの確保】販売や物流を統括的に管理できる現地マネージャーが不在。人材確保の遅れは中国事業での大きな問題点。人材育成プログラムを検討中。

【労働力不足】物流業の現場労働は事務系労働と比較し敬遠される傾向があることに加えて、労働法の改正による人件費高騰の影響を受け、中国人労働者の確保に苦労している。

【物流効率化による更なる競争力確保】本来であれば、物流効率化のため、物流事業者へ委託し、ある程度任せの方がよいが、実際は任せられる中国現地事業者を確保することは困難である。例えば、配送センター宛の輸送を、共同配送のような形式で納入できる事業者が存在すると物流効率化が可能となる。

今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

- 更なる商慣習の改善（市内進入規制対象時間への納入指定によるコスト増や行政区域を越える輸送時に必要な積替え作業コストの顧客への転嫁等）
- コンプライアンスの徹底（過積載等）とコスト競争力の向上

(1) 主な業務範囲

①グループの概要

・地域限定の展開戦略

ビールやソフトドリンクに対する嗜好は、地域の特徴が出やすいため、サントリー株式会社（以下、「サントリー」という）では、中国全土に展開するのではなく、特定地域で高いシェアを占める戦略を採った。そのため、現地製造企業は合併でスタートしたが、早い段階からサントリーが株式の過半数を保有し、経営に関する意思決定を自社主導でコントロールできるようにした。

現在、中国国内では、ビール及びソフトドリンクを生産、販売している。ビール事業は、4 工場、1 販売会社体制で展開し、販売対象エリアは、中国でも平均所得が高い上海市、江蘇省である。自社の「サントリー（中国名：三得利）」ブランドのほか、「光明」と「東海」で合計 3 つのブランドで生産・販売を行っている。

近年の経済成長により、上海市、江蘇省の所得水準が急速に上昇し、ビール販売量も急増しているため、従来からの上海市内の浦東工場（年産 20～22 万トン）に加え、新たに上海郊外の昆山に工場（年産 20 万トン）を整備し、増産した。なお、現地企業である「光明」と「東海」の両社は、それぞれ 2000 年、2005 年にサントリーが買収した。

また、ソフトドリンク事業では、主に烏龍茶、オレンジジュース、スポーツドリンク等の清涼飲料を販売し、コカコーラ、ペプシコーラに次ぐ外資飲料グループに成長した。中国では、炭酸飲料以外のペットボトル飲料を生産する外資系企業として、初めて成功したと言われている。上海市、江蘇省、浙江省以外のソフトドリンクの販売エリアとしては、北京に販売会社を持ち、天津のパートナー工場に OEM 製造を委託することにより、北京、天津での販売を可能にしている。

サントリーでは、自社の得意分野である広告、宣伝において、ビールとソフトドリンクの共同事業として、しばしば大規模なプロモーションを展開してきた。例えば中国では初めての飛行船を使った広告を行ったほか、日本クオリティで作った TVCM を大々的に流すなど様々な取組みを行った結果、現在の成功を収めている。

・商品の流通チャネルの中抜き

中国では、日本同様、卸売業が多段階あり、当初は一次卸売業者に商品の流通を任せていた。しかし、一次卸売業者が末端の店舗までコントロールできず、本来の卸機能を失っていた。また、多段階な取引関係にあるため、販売促進費用が販売促進以外の目的で流用されている可能性もあった。

末端店舗に自社商品を陳列させる場合、より川下の卸売業者に直接サントリーの販売戦略を伝え、陳列の方法や景品の付け方等を指示する方が確実である。販促費用につい

ても、より末端の店舗に近い卸売業者に渡す方が、自社でコントロールしやすい。

そこで、サントリーでは、末端店舗に最も近く、かつ販売力がある卸売業者を調べ、その卸売業者と直接取引する、従来の流通網の「中抜き」方式を採用入れた。末端に近い卸売業者と直接取引することで取引回数は多くなるが、トータルコストでは安くなった。しかし、この「中抜き」は全ての面で成功したわけではない。広州では既存の卸売業者の構造が非常に強固で複雑な上、上海ほどスーパーやコンビニが発達しておらず、数も少ないため、結果的に上海のような中抜きは成功しなかった。

(2) 進出経緯

サントリーの中国進出は、北京で行われた世界マラソンのスポンサーとなったことをきっかけに、1984 年、江蘇省の連雲港にジョイントベンチャー形式で、生産販売の合弁会社を設立したことに始まる。

当初はサントリーブランドではなく、合弁企業である江蘇サントリーのブランド（王子）でビールの製造販売を行っていた。同時に、レストランや給食センター等様々な事業も行ったが、主たる商圈が連雲港及び周辺地域であり、当時は当該地域周辺の所得水準が低かったため、生産量は伸び悩んでいた。

試行錯誤を重ねる中、外資製造業に対する規制緩和の進展をきっかけに、中国側からの打診もあり、ビール事業と飲料事業を改めて上海で展開した。ビール会社は 1995 年に設立、1996 年に発売開始、飲料会社は 1996 年設立で、1997 年に販売を開始した。

現在、サントリーの製品は、上海市及び江蘇省を中心に、北は南京まで、南は浙江省の嘉興まで広がり、一部山東省、安徽省においても販売している。特に連雲港市のビール市場でのシェアは 90%前後に達しているほか、上海でも半分近いシェアを占め No.1 ブランドとなっている。

(3) 物流業務の特徴

①物流展開の手法

物流の仕組みは全て自社現地法人が決定し、物流業務は、現地の下請物流事業者に委託している。なお、トラック 1 台未満といった少量の取引の全ての倉庫業務は自社現地法人で行っている。製品は全てケースやダンボール入りでパレタイズしており、数や積み方等の基準は、自社現地法人で決めている。

現地の下請物流事業者を選ぶ上で最も重視しているのは運賃である。外資系物流事業者や中国国有大手物流事業者は、数多く存在するが、提示される運賃が高すぎるため（実際支払っている運賃を 100 とした場合、中国国有大手物流事業者の提示運賃は 115～120、日系物流事業者の提示運賃は 130 程度）、現在委託している下請物流事業者は全て中国物流事業者である。

②現地企業の活用

・中国物流事業者の利用状況

現在、各地域での配送業務は、それぞれの地域で下請物流事業者 8～10 社に委託し、卸売業、スーパーマーケット、コンビニエンスストアに配送している。

ウィスキー等運賃負担力の高い酒類は、全国販売しており、長距離の場合、ルート別（例えば上海⇒北京）に混載便を利用している。その際、混載便事業者の経営資格を確認するとともに、輸送保険の加入も契約を交わす必要条件にしている。

・下請物流事業者の選別基準

サントリー製品の大半は中国大衆向けのため、運賃負担力が低い。輸送や保管における特別なノウハウは必要なく、販売エリアも限定されているため、下請物流事業者の選別に当たっては、納入日や納入数等の厳守を前提に、コストを最も重視している

コスト以外の下請物流事業者の選別基準については以下の 4 通りである。

（ア）現場での輸配送業務への知識の程度、親類縁者を含む物流人脈の有無。

（イ）企業内部の従業員の管理、配車を含む業務のコントロール力の有無。

（ウ）サントリーの貨物輸送を最優先で取扱ってくれるか否か。

（エ）自社所有車両でサントリーのニーズを満たせるか否か。

この基準のもと、過去 10 年間で一度は契約した下請物流事業者 6～7 社との取引をやめた。その主な理由は、輸送品質や盗難ではなく、繁忙期にサントリーの貨物を常に優先的に配送できる体制を維持できなかったためである。

・下請物流事業者の運賃提示

下請物流事業者への運賃は、相場を勘案してサントリーから提示しており、運賃交渉には一切応じていない。そのような運賃に応じる物流事業者は、概ね保有車両 20～30 台程度の規模の事業者であり、サントリーとしてはそれ以上の事業者規模であることを必要としていない。20～30 台規模の物流事業者を求める理由は、現場での合理的配車を行うには、PC 等の OA 機械に頼らず、現場のベテラン管理者の個人経験に頼るが、そのような場合、管理する台数規模の限界が 20～30 台であり、また、OA 機械等を導入しない分、コストがかからず、運賃も安く抑えられるからである。

・下請物流事業者の選別・管理手法

現地の下請物流事業者の選別は、信頼できる中国人幹部スタッフに任せている。そうした手法が、最も効果的だからである。下請物流事業者は、価格の硬直化リスクを避けるため、競争原理を取り入れ、取扱量を少なくしてでも、複数の事業者に分散させるよ

うにしている。現在、契約している下請物流事業者を見ると、サントリーの業務が約 8 割を占めているが、繁閑ギャップが激しく、それぞれの事業者を専属させることができないため、下請物流事業者にはサントリー以外の輸送業務を持つことを推奨している。

現場での物流の評価・管理は、サントリーで策定したコストや物流品質等の評価基準をベースに、物流部門の中国現地スタッフが評価案を作成し、社長が最終的に判断している。また、日々のオペレーションも全て中国現地スタッフが行っており、物流関連で海外駐在する日本人スタッフは一人もいない。

なお、飲料会社には物流に詳しい人間がいなかったため、物流関連のスタッフは中国現地から採用しているが、その中国現地スタッフに対しては、客観的な業績評価基準を設け、縁故者に安易に仕事を廻すことのないようにしている。また、リベート等の温床にもなる可能性もあるため、担当者を定期的に変えることも重要である。中国の会社では、購買担当等金銭を扱っている部署の担当者を定期的に異動させる例は多い。

②人材活用について

・現地スタッフでの管理

サントリーでは、物流を始めとする各部門とも、社長以外は全て中国現地スタッフが管理している。物流に関しては、この業界を長年経験し実態を熟知している中国現地スタッフがトップで指揮を執り、物流事業者の選定や管理を行っている。そのことにより、自社製品販売から空びんの管理まで、全ての業務が中国現地スタッフの判断で行われており、コストを最低限に抑えることに成功している。

③品質とコストの両立

・調達物流と販売物流

日本では、調達物流についても自社がコントロールしているが、中国では自社でコントロールしていない。一部海外から仕入れる麦を除き、原材料も包材も中国国内のものを使っているが、調達物流は複雑で把握しきれていない。

サントリーが管理しているのは販売物流のみである。販売物流の場合、中国国内のエリアが限定されているため、物流は生産拠点から卸売業者又は量販店への配送といったように、極めてシンプルな仕組みである。また、現実には商品単価が安く、コスト負担力が無いため、多くの物流コストをかけられない。

・ビール物流

主な物流業務は（ア）製品輸送、（イ）空ビン回収、（ウ）在庫管理である。

（ア）製品輸送業務

製品輸送は、概ね（i）卸売業向け、（ii）スーパーマーケット向け、（iii）コンビニ

エンスストア向け、(iv) レストラン向けに分けられる。

(i) 卸売業者向け

卸売業者向けは、売上全体の約 7 割を占めている。現在、サントリーの工場から上海地域で約 200 社前後、江蘇省も含むと 500～600 社の卸売業者に配送している。各卸売業者は到着した製品を、各卸売業者の責任のもとでエリア内の小売店まで配送を行い（リヤカーを利用した小口配送が一般的）、その配送件数は 2～3 万店舗（上海市内のみ）に上っている。

(ii) スーパーマーケット向け

スーパーマーケット向けは、売上全体の約 2 割を占めている。配送先はスーパーマーケット本社センター向け（農工商、華聯等の中国系スーパーマーケットが大半、約 30～50 ヶ所）及び各店舗（メトロ、カルフルのような外資系スーパーマーケットが中心で、ほとんどセンターを設けていない。まとまったロット数に満たない場合が多く、自社で輸送するのが一般的である）向けの 2 種類がある。

(iii) コンビニエンスストア向け

コンビニエンスストア向けは売上全体の約 1 割を占めている。現在、各社の本部物流センターに配送業務を行っている。

(iv) レストラン向け

レストラン向けの配送は、上海市内一部の高級レストランに限っている。高付加価値化を図るため（600mm ビン入りビール 10 人民元以上＝150 円以上/本）、マイクロバス及び自社所有冷蔵車両（20 数台）を利用して、当日製造したビールを「新鮮直送」サービスと銘打って配送している。売上げは好調であるが、市内の車両通行規制が厳しいため、配送用車両を簡単に増やすことは困難である。

その他、ウィスキー等の高級酒は中国全土をマーケットとして販売している。長距離輸送の場合、ルート別（例えば上海⇒深圳）に混載便輸送事業者に依頼している。北京には倉庫を持っている。

(イ) 空ビン回収

ビールは、リターナブルビンでの出荷が大半である。販売量が伸びているため、空ビンの回収物流も大量に発生している。空ビンの回収は、各着荷主先にある空ビン数を把握し、生産計画に応じ週ごとに空ビン需要数を予測した上で、空ビンの回収数を下請事業者に指示している。流通しているビールビンは 10 数種類あるため、管理には苦勞している。

（ウ）在庫管理

在庫管理は、製品及び空ビンの両方について実施している。なお、在庫管理は基本的に自社社員で行っているが（160～170 名前後）、繁忙期に人手が足りない場合、派遣会社との契約で労働力を補充しており、その際の労働者数は、閑散期のほぼ二倍になる。

・飲料物流

飲料物流は、容器を回収しないため非常にシンプルであり、浦東の工場から得意先や卸売業者に配送する業務中心となっている。また、販売エリアが限られているため、中継地も必要ない。飲料関係の取引は、1997 年の開始以降、上海において急速に増加した組織小売業との直接取引が中心となっている。

・輸出入関連の物流

商船三井を通じて上海の保税區から日本向けワインのVMI⁴を行っている。このワインは、中国に内販せず、ヨーロッパから日本への輸入酒類の中継地として、上海において保管し、日本での売れ行きを見ながら、ラベリング及び小分け作業を行った上で、日本に発送している。このことにより日本での在庫を低減でき、倉庫も必要なくなる。ラベリングや現場管理については、当初期待したほどではないもののメリットが出ており、今後も引き続き品質を高めサービス提供を行う予定である。

・物流サービスの品質を維持するための工夫

委託先として選定した物流事業者に対し、サービスレベルを維持させることを目的に、毎年、100 点満点制で社内と社外からの評価を実施している。

（ア）社外

届け先の卸売業者に 40 点の評価枠を設け、着荷主サイドから下請物流事業者の物流サービスを評価することになっている。

（イ）社内

評価点数 60 点を、業務部（10 点）と物流部（50 点）に分け、業務部では着荷主への対応を、物流部では効率的な配車や物流事業者の運営状況を中心に評価する。

以上のような評価体制で年度ごとに評価点数を一覧で公表し、より高い点数を得た事業者には翌年の業務量を増やすなど、各事業者に、よりサービスを向上させるインセンティブを与えている。

⁴ P.52 参照

(4) 課題

①現地企業の活用

- ・距離に応じた物流費用の計算

運賃のレベルや決定方法については、燃料費をはじめとするコスト上昇等問題はあるが、エリアを限定している商品の場合、現段階では大きな問題にはなっていない。

一方、中国でも距離に応じて輸送費がかかるため、生産地に近いところでは商品の売値が安く、遠くなるほど売値が高くなってしまいうため、工場から遠隔地への販売では、競争力が弱くなる。

- ・納入先との信頼関係の未醸成

日本における着荷主と輸送業者の関係は、店舗の合鍵を物流事業者が持ち、店舗が営業していない時間帯に、輸送業者が合鍵を使って商品を納品するという信頼関係に基づく業務が行われているが、中国では未だそこまでの相互の信頼関係が構築されていない。

- ・小規模物流事業者への不安

中国政府は国家政策として、物流業務のアウトソーシングを推進しようとしているが、荷主にとっては、オーナーの意欲があっても組織的な限界があるなど、安心して委託できる小規模物流事業者は少なく、未だ物流を自社で管理する必要がある。

②人材活用について

- ・管理人材不足

人材面では、現地販売や物流業務を統括できる管理能力を持ち、かつ信頼して任せられる現地出身の支店長やマネージャーが少ない。中国現地では、会社の組織として販売と同格の位置づけで物流部を作り、物流部長を雇おうとした。しかし、国際貿易であれば人材が存在するものの、中国国内の物流関係で、特にエリアの販売物流を管理できる人材がおらず、その育成が遅れていることが、中国の物流での大きな課題である。

- ・労働力不足＋コスト高

以前は、物流業務に携わる現場労働者の賃金は安く、コストも低かった。しかし国家が推進する「和諧」政策により、企業側には労働者賃金の底上げや社会労働保険の加入等が求められ、労務コストが対前年比で倍増するなど急速に上昇している。その結果、下請事業者は労働力不足及びコスト増を理由に、運賃の値上げを要求するようになっていく。

ビール物流は、輸送のみならず積み卸しや空ビン回収等、常に人手がかかる業務である。従来、肉体労働は上海出身者には敬遠され、上海以外の収入水準の低い都市からの

労働者が、その業務を担ってきた。しかし、政府の規制緩和により上海以外の労働者の就職先の選択範囲が広がったため、肉体労働が一層敬遠される傾向が生じ、現場労働者の確保に苦労している。

- ・低い定着率

前述のように、物流関連の人材確保は困難である。基本的に人材は外部から採用するか、あるいは社内で育成するしかないが、社内での育成は決して容易ではない。また、一所懸命育成しても、優秀になると外部に転職されてしまうことも少なくなく、これまでも、また今後も引き続き課題となる事項である。

- ・限られる教育プログラム

物流関連業務が急拡大しており、特に地方の現場物流を管理できる人材が少ない。また、サントリーでは人材育成プログラムが構築されておらず、人材育成はあくまでも現場での OJT が中心となっており、教育の仕組みづくりが課題となっている。

なお、自社の保有車両を担当する従業員に対しての教育は、ある程度浸透しているものの、繁忙期における臨時従業員の教育はほとんど実施されていないことも課題である。

③品質とコストの両立

- ・弱い運賃負担力

自社製品（ビール）は中流層の消費者をターゲットにしているため、価格も比較的安い水準に設定している（600ml ビン入りビール 2.7 人民元＝40 円/本、スーパーマーケット店頭価格）ため、運賃負担力が弱い。したがって、物流費用を多く掛け生産地から遠く離れた地域で販売する方式は採っておらず（バドワイザーのような高級ビール（330ml ビン入りビール 6.1 人民元＝92 円/本、インターネット上小売価格）とは異なる）、販売地域は限定される。

- ・ばらつく輸送品質

現状では、道路や車両の状況、ドライバーの質を含めて、サントリーが求める物流サービスのクオリティに達していない事業者が多い。特に下請物流事業者は、法定積載量を守らない場合が少なくなく、過積載が一般的に行われている。

- ・手作業の現場

サントリー工場敷地内での作業は、フォークリフトで行うことが多いが、届け先である卸売業等は規模が小さく、荷物の積卸し作業にフォークリフトは未だ普及しておらず、ほとんどが手作業である。

- ・再利用意識に欠けた容器返却

ビールビンの輸送容器は、従来はプラスチックのビールケースが主流だったが（70%）、使い勝手の良さ等から、この2年程で、ダンボール箱が増加し、プラスチックビールケースの使用が大幅に減少している。納品先には、ダンボール材は古紙で売れるなど都合だが、サントリーにとって、ダンボール費用が必要な上、ダンボール納品では、空ビンがダンボールや麻袋に入れて返却されるため、空ビンの損傷率が格段に高くなり（0.5%→3~4%）、再利用できる量が減少するなど、デメリットもある。

- ・土地高騰による輸送効率ダウン

近年、大都市及び周辺地域の土地価格が高騰し、配送先の小売業者や卸売事業者が倉庫面積を縮小する傾向にある。このため、1回当たりの輸送量を少なくするなど、多頻度・小ロット輸送への対応を図っている。

- ・追加的に発生する物流協力費の問題

スーパーマーケット向けの納品では、買い手であるスーパーマーケットに主導権があることが多く、スーパーマーケット所有の物流センターに送った貨物を、他の拠点に配送する際の物流費用を納入事業者に対して求めるケースがある。

④その他

- ・繁閑期の波動

ビール業界は季節による繁閑の差が激しいが、繁忙期に合わせた設備の増強には限界がある（繁閑期における売上額の差は、収入の高い地域ほど低くなる傾向があり、例えば上海の場合、繁閑期の売上げ差は1：5に対し、連雲港は1：10）。会社はあくまでも閑散期をベースに車両を配置しているため、繁忙期の対応は非常に難しい。

- ・セキュリティ

中国では、セキュリティの問題が物流における大きなリスクの一つとなっている。例えば、倉庫に預けた商品が徐々に無くなってしまうこと等の問題が生じた場合には、徹底した倉庫管理が必要となる。

- ・行政側の問題

中国では、内陸部市場の新規開拓は難しい。また、物流面では、各地方政府が、別の地域で登録された車両に対する通行料の徴収や走行制限を課すため、地域をまたぐと、輸送費用以外の諸般のコストが発生する。

また、省や市等の行政区分をまたぐ業務では、免許がなかなか下りないことも問題である。

さらに、規制により、都市部では日中の貨物輸送ができない。しかし、納入時間を市内進入規制時間に指定されることがあり、それに伴って生じる追加コストを負担しなければならない場合がある。

- ・ 共同配送の課題

物流の効率化に向け、荷主同士の共同配送は十分にあり得る。各大手小売業者に直接納品される商品は、他社でもアイテム数が多く、現在の取引慣習の中では川下でセンターフィーが要求されることもあり、数社の荷主で共同配送に取り組めば、コストを削減できる可能性は十分ある。ただし、荷主だけで共同配送を実現することはできないため、物流業者と共同で検討する必要があるが、現状においては、それを任せることができるような物流事業者を見つけることが困難である。

(5) 今後の事業展開に当たっての方針や改善事項

①中国以外の展開を強化

中国以外の展開先として検討されているのは東南アジアであるが、対象商品は飲料のみである。ビールはあくまでもリージョナルビジネスであり、鮮度が要求される商品のため、工場からの距離がある程度の範囲内でしか商売は成り立たない。その点、飲料の方が拡大しやすく、今後はタイ、マレーシア、インドへの展開を考えている。なお、ロシアに対しては、代理店を通じ酒類を流通している。

②中国国内物流市場の拡大に備え

中国国内市場においては、売上げが順調に伸びていることから、更なる生産拡大を計画している。ただし、サントリーの製品はあくまでも一般大衆をターゲットに定めているため、販売価格を高くは設定できない。将来、遠隔地まで市場が拡大したとしても、そこまでの物流のネットワークを構築して配送するよりも、市場の周辺に工場を設置するほうがコスト的に安くなる可能性が高い。

基礎データ編

1. 日系企業の中国進出状況

海外から技術及び資金の導入を主眼に、1978 年に中国が改革開放を実施した。安い人件費や低い土地コスト、外資系企業への優遇措置等により海外製造企業の大量誘致を行った。中国は労働集約型産業からハイテク産業まで、幅広い分野で輸出主導型産業構造を構築し、「世界の工場」としての地位を確立した。

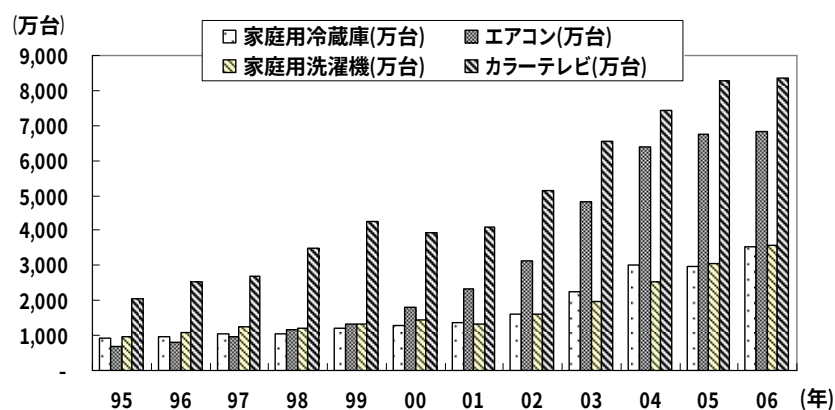


図 1-1 中国における主な家電生産高の推移

出所：中国国家统计局編『中国統計年鑑』2007 年

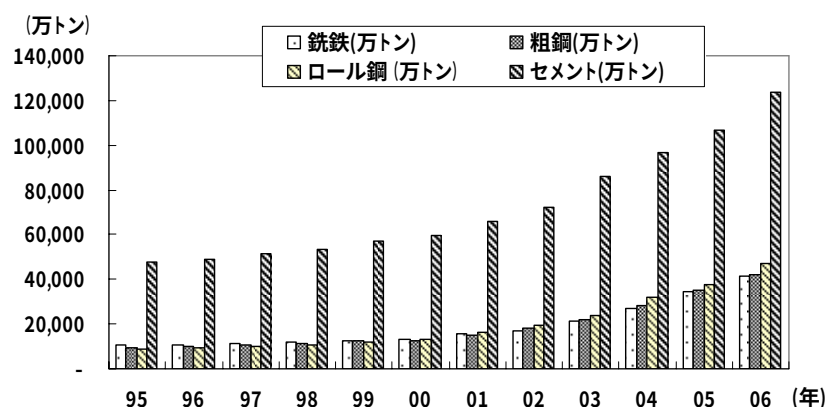


図 1-2 中国における鉄鋼・セメント生産量の推移

出所：中国国家统计局編『中国統計年鑑』2007 年

製造業を中心とする企業の急成長や国際貿易による多額の黒字により、設備機器などの生産財への投資が旺盛である一方、国民の可処分所得が増え、購買力も高まっていることから、大都市を中心に消費財の需要も急増している。「世界の工場」に加え、「世界の市場」としても注目されるようになった。

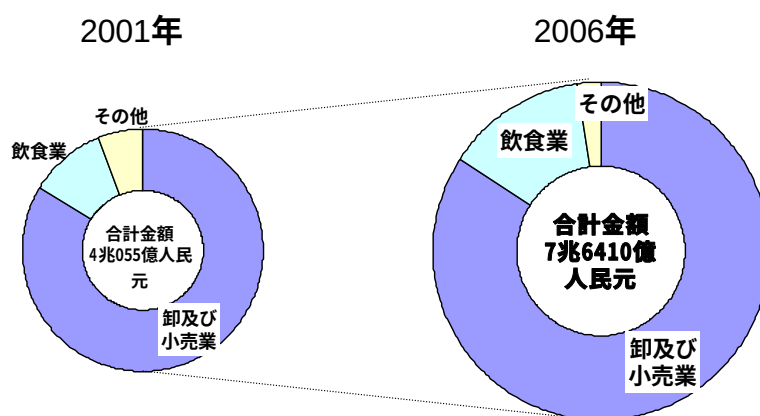


図 1-3 中国における国内卸・小売売上高の変化

出所：中国国家統計局編『中国統計年鑑』2007年

1.1 高度経済成長期に入る中国

2001年のWTO加盟をきっかけに、輸出が急増したことから、中国経済はさらに急速な拡大を続けた。2001年の名目国内総生産（GDP）は10兆8,068億元と初めて10兆元を越えたが、2007年には24兆6,619億元とわずか6年で倍増し、「経済大国」へと急成長した。

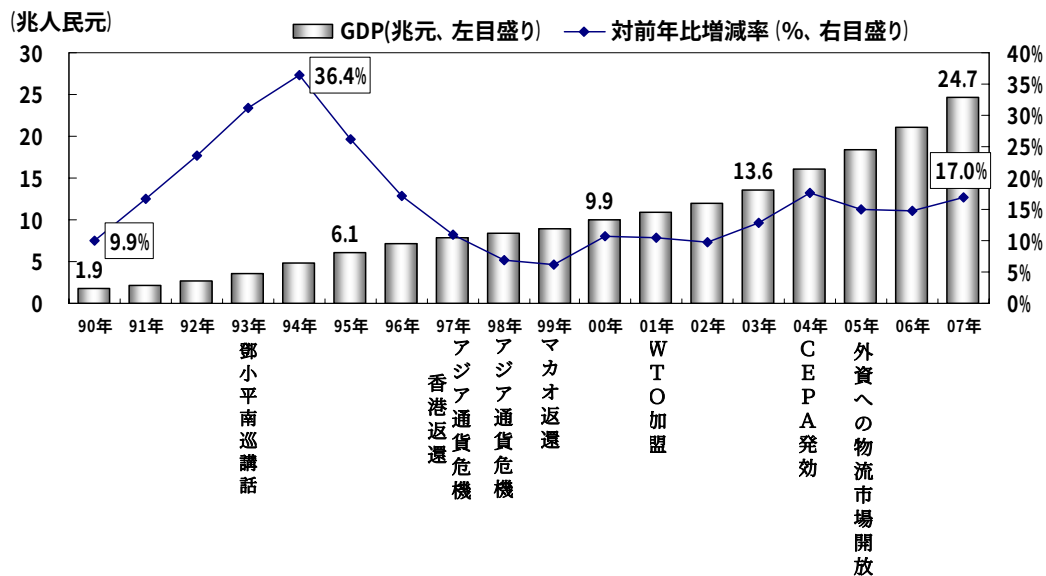


図 1-4 中国 GDP の推移と成長率

出所：中国国家統計局編『中国統計年鑑』2007 年及び「日中科学技術文化センター」資料をベースに作成

表 1-1 日中経済規模の比較 (2006 年)

項目	中国		日本	
	対前年比(%)		対前年比(%)	
名目 GDP (10 億円)	317,712	14.7	508,925	1.4
1 人当たり名目 GDP (円)	241,260	14.0	3,938,980	▲4.0
輸出総額 (億円)	1,114,434	27.2	752,462	14.6
輸入総額 (億円)	910,356	20.0	673,443	18.3
人口 (万人)	131,448	0.05	12,777	▲0.03

出所：日本人口は総務省統計局から、中国輸出入総額は中国商務省 HP から、日本輸出入額は財務省 HP から、日本名目 GDP 及び 1 人当たり名目 GDP は内閣府 HP から、その他は中国統計年鑑 2007 から。

注) 1 ドル=115 円、1 人民元=15 円、1 米ドル=7.4 人民元。

1.2 日系製造企業の「世界の工場」への進出

このような経済急成長を支えているのは、外資系製造企業の誘致成功による輸出型産業の急成長である。中国政府は、経済を発展させる上で国内資本の活用には限界があるとの認識のもと、1980 年代以降、外資導入を積極的に進めてきた。その具体策として「経済技術

開放区」、「保税区」、「輸出加工区」等を指定し、輸出加工型貿易を促進した結果、外資系企業による中国への投資金額は急増した。

表 1-2 「特殊区域」における物流関連業務の開放内容

「特殊区域」の区分	内 容
経済特区 (4 カ所)	中国政府が作った最初の「特殊区域」であり、社会主義下における私有資本を初めて認めた、自由経済の導入及び外資独資による経済の活性化を図るための区域である。その後の他の「特殊区域」の設立に理論的、実証的経験を提供した。1990 年代中期以降増えていない。
国家級経済技術開発区 (54 カ所)	対外開放地区の一つであり、開放都市の比較的小さい区域を選択し、インフラを集中的に建設、整備する。その上で、国際水準の投資環境を整え、外資の導入利用を図り、ハイテク産業を中心とした現代工業構造を形成し、都市及び周辺地区の対外貿易を育成するための区域である。
国家級保税区 (13 カ所)	中国国务院認可による国際貿易と保税業務が認められた区域であり、海外の自由貿易区に相当する。区内では外資系企業の投資による国際貿易、保税倉庫、加工輸出等の業務を行うことができる。
国家級高新技术産業開発区 (54 カ所)	優遇政策と各項目の改革措置によって技術の集積と開放環境の条件を整備し、主に国内の技術力と経済力に、海外のハイテク技術資源、資金、管理手法を導入する。当該区域におけるハードとソフトの環境改善を図り、科学技術の成果を実際の生産力に最大限転換するための集中区域である。
国家級国境経済合作区 (14 カ所)	中国国境沿いの開放都市に設けた、都市発展と貿易、輸出加工を促進するための区域である。中西部地区の対外開放に重要な役割を担う。
国家級輸出加工区 (57 カ所)	対外輸出貿易の拡大を奨励することを目的に、2000 年 4 月 27 日、国务院が設置を認めた同区は、加工貿易の発展を促進し、加工貿易管理を規範化するため、保税工場等を集中させ、企業により良い経営環境を与える。なお、運営を容易にするために、輸出加工区はすでに建設された経済技術開発区又はハイテク産業開発区の中に設置されている。
国家級物流園區 (9 カ所)	保税区敷地内又は隣接している特定区域に設置し、税関監視のもと国際物流を展開する区域である。
その他	上記の国家レベルの「特殊区域」以外に、地方裁量権の拡大、地方経済活性化に関連し、各省・直轄市レベルにも数多くの「特区」が設置されている。

出所：日通総合研究所資料

2001 年の WTO 加盟により、直接投資受け入れのための環境整備及び法制、税制の体系化が進み、外国企業による投資が急速に増えた。件数ベースでは 2005 年をピークに下がり始めるものの、金額ベースでは依然堅調な伸びを示しており、一件当たりの投資金額が増えていることが分かる。今日では外資系企業が中国の国際貿易に大きな役割を果たしている。

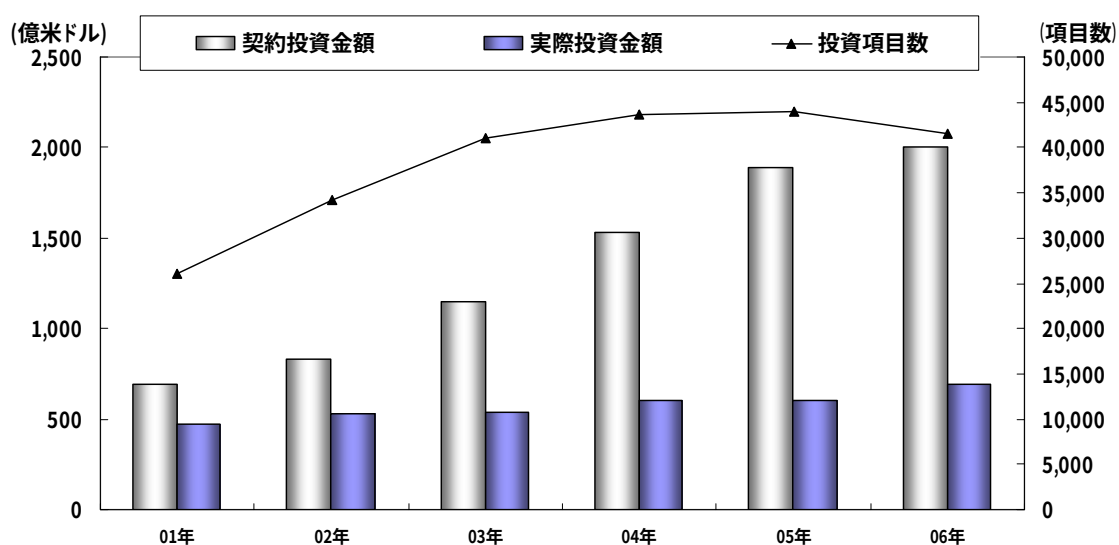


図 1-5 外資系企業による中国の投資金額及び項目数の推移

出所：中国国家统计局編『中国統計年鑑』2007

表 1-3 国際貿易に占める外資系企業の割合

	2005 年		2006 年		2007 年	
	輸出に占める割合	輸入に占める割合	輸出に占める割合	輸入に占める割合	輸出に占める割合	輸入に占める割合
中国国有企業	22.2%	29.9%	19.7%	28.5%	18.5%	28.2%
外資系企業	58.3%	58.7%	58.2%	59.7%	57.1%	58.5%
その他	19.6%	11.4%	22.1%	11.8%	24.4%	13.3%

出所：中国税関統計（外資系企業には独資、合弁、合作¹等の方式を含む。）

なお、時系列に整理した場合、外資系企業は以下のような期間毎に、中国事業の拡大を図ってきた。

¹ 独資・合弁・合作はそれぞれ異なる法律に基づく。合作の場合のみ、法人格でなくても良い。

(1) (1980 年～1997 年) 中国進出の助走期間

1980 年当初、中国は物不足による配給制を実施しており、国内総生産も日本の数パーセントに過ぎないほど経済規模が小さかった。また、物流については、中国国内貨物輸送量が増加しているものの、急速な伸びは見られなかった。

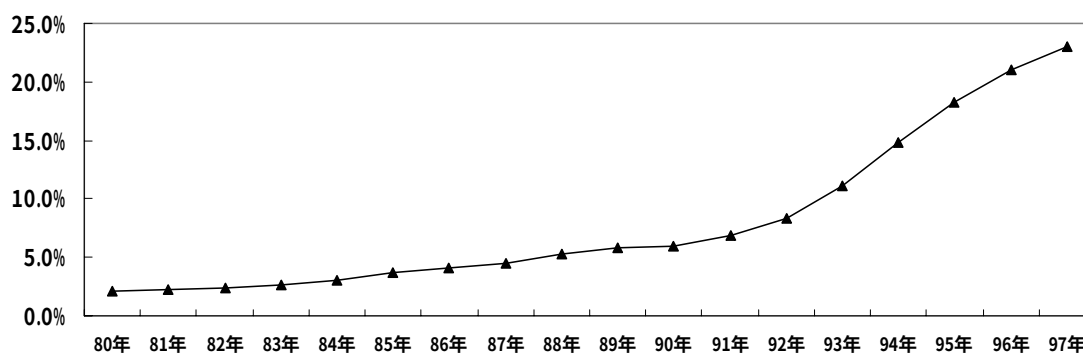


図 1-6 中国 GDP/日本 GDP の推移 (円ベース、1 人民元=15 円)

出所：内閣府HP及び中国国家統計局編『中国統計年鑑』2007

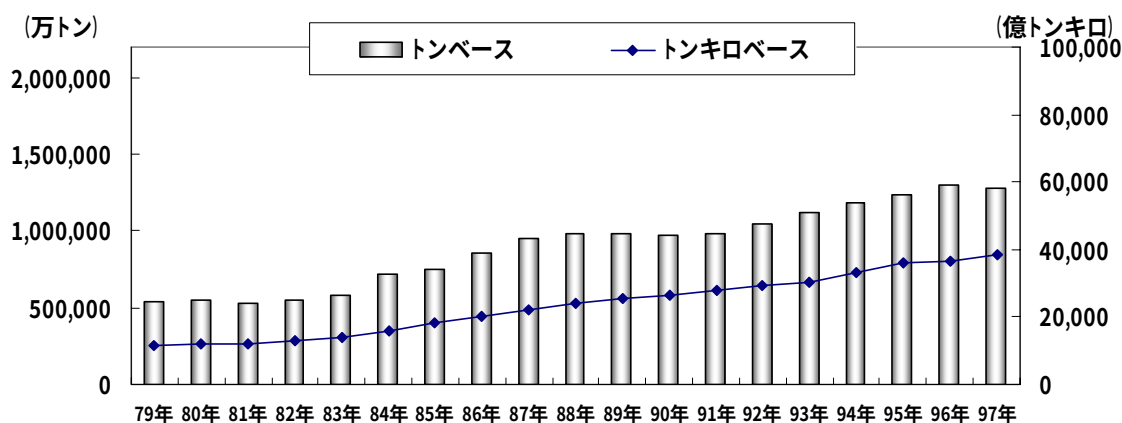


図 1-7 中国国内貨物輸送量の推移 (トン・トンキロベース)

出所：中国国家統計局編『中国統計年鑑』2007 年

日系製造企業の進出が増えたものの、外資系企業に対する厳しい規制²が設けられていたため、外資系製造企業にとって、中国への事業参入のハードルはなお高く、またWTO

² 政府の厳しい指導より、ほとんどの外資企業はパートナーとの合弁による進出の方式を取った。準拠する法律は「中外合資経営企業法」及び实施条例（1979 年）、「中外合作経営企業法」（1988 年）である。

加盟の見通しが立たなかったことから、1995 年以降の日系製造企業進出の伸びが鈍化した。

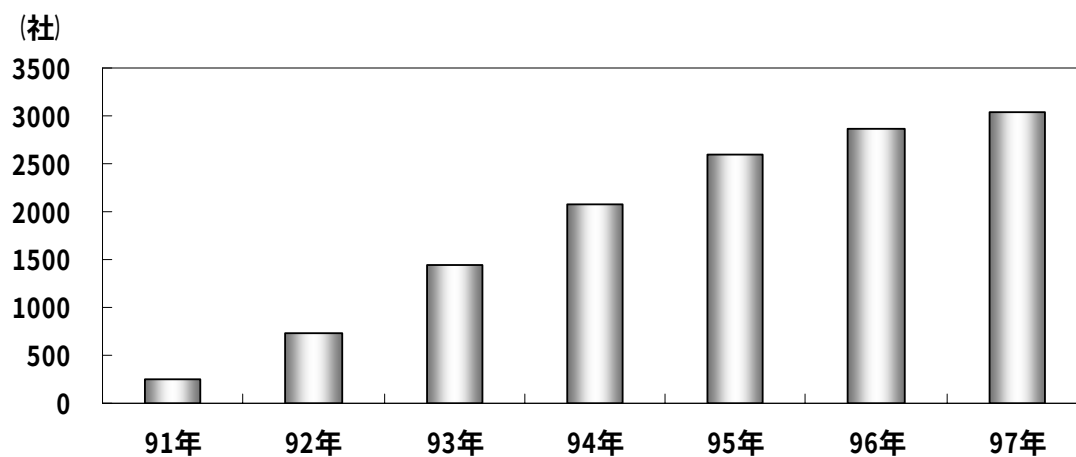


図 1-8 日系製造企業進出数の推移

出所：経済産業省海外事業活動基本調査

日系物流事業者も、1980 年代半ばから進出を始めたものの、ごく一部の中国との輸出入業務を担う物流事業者を除いて、一般的に日系物流事業者は中国進出の必要性を感じていなかったため、進出する物流事業者はきわめて限定されていた。

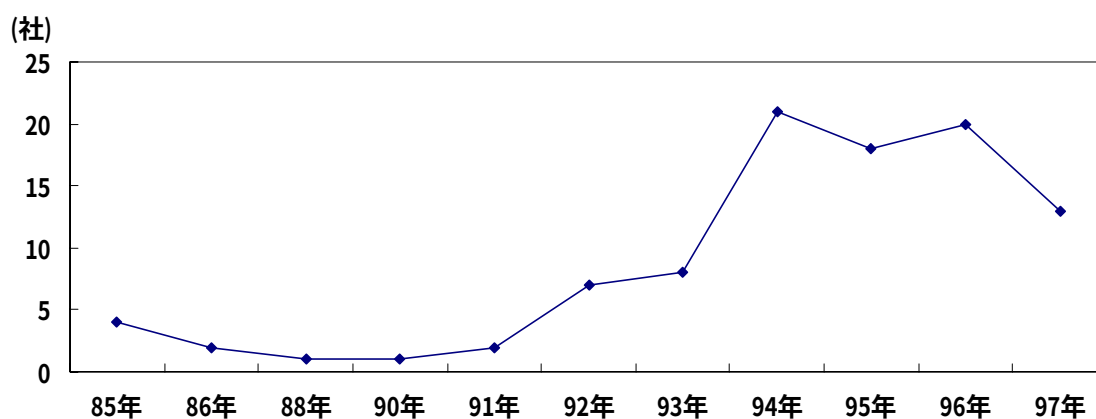


図 1-9 日系物流事業者進出数の推移

出所：日通総合研究所資料

(2) (1998 年～2001 年) 中国進出の加速時期

1998 年のアジア金融危機で成長停滞を余儀なくされたアジア諸国とは異なり、中国経済は引き続き 6%以上の高成長を維持した。また、政府が交通インフラの構築に力を入れるようになり、特に道路インフラの整備により、貨物自動車輸送取扱量が急増し、ドア・ツー・ドアの物流が可能になり始めた。

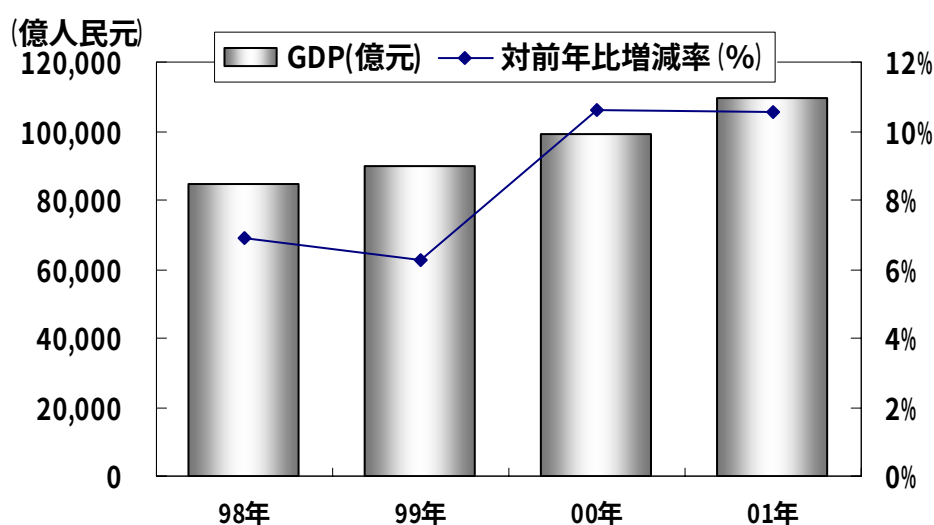


図 1-10 中国名目 GDP と対前年比増減率の推移 (98～01 年)

出所：中国国家統計局編『中国統計年鑑』2007

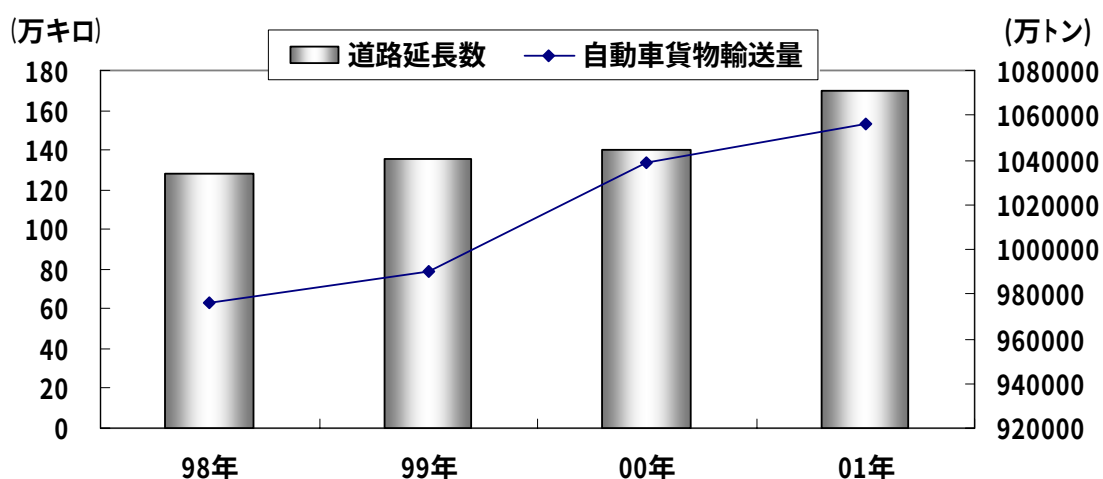


図 1-11 道路延長数と貨物輸送量の推移 (98～01 年)

出所：中国国家統計局編『中国統計年鑑』2007

また、中国政府による WTO への加盟申請が本格的にスタートし、外資系企業は市場の将来性に着目した。日系製造企業を含む外資系製造企業の中国進出が活発化し、中国の国際貿易額が急増した。

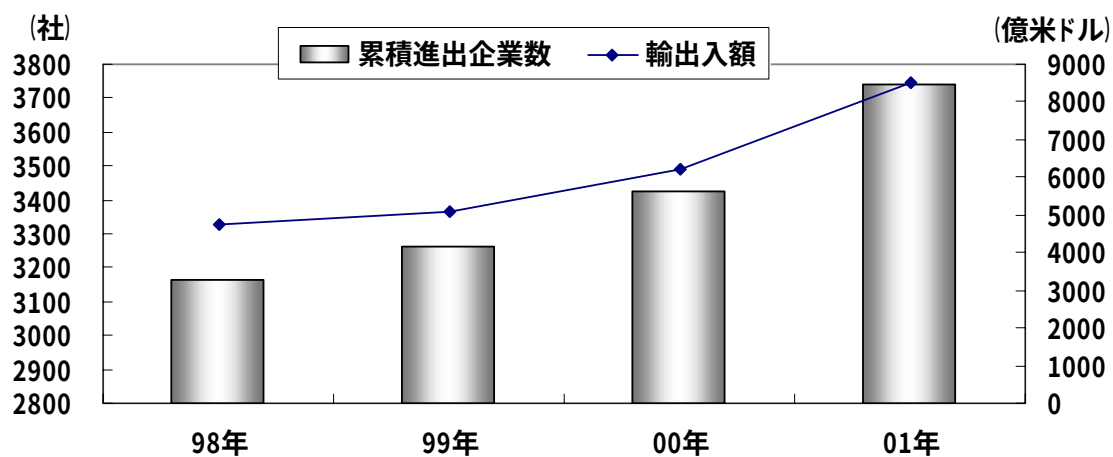


図 1-12 日系製造企業進出数と輸出入額の推移

出所：経済産業省海外事業活動基本調査及び中国国家统计局編『中国統計年鑑』2007

なお、外資系物流事業者にとって、進出規制は依然厳しかったが、東部沿海地域を中心とするインフラ整備及び荷主となる日系製造企業の中国進出に合わせ、年間十数社の日系物流事業者が進出し始めた。

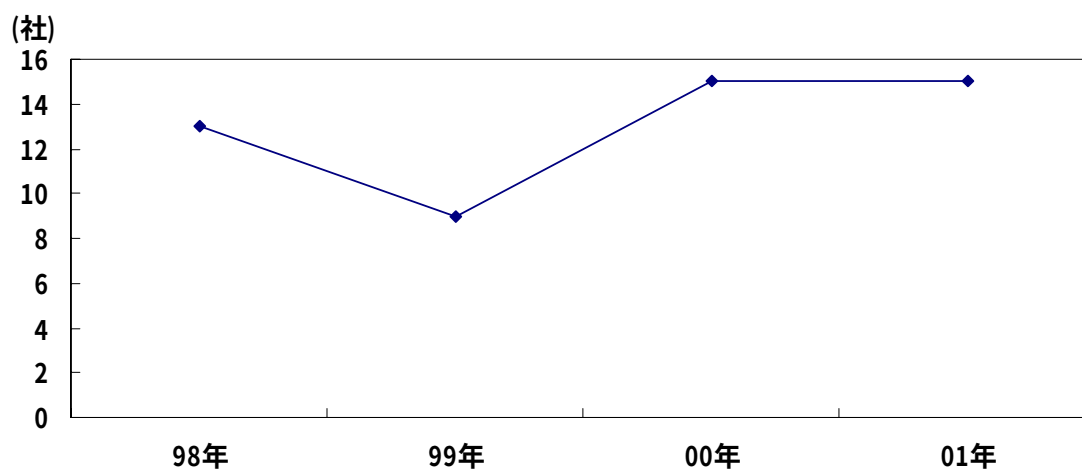


図 1-13 日系物流事業者の中国進出推移

出所：日通総合研究所資料

(3) (2002 年以降～) 本格的中国進出期

2002 年以降、WTO 加盟に伴い、中国は急速な経済成長を遂げた。国内経済規模が大きく膨らみ、2005 年の国内経済規模は日本の 6 割弱まで上昇した。

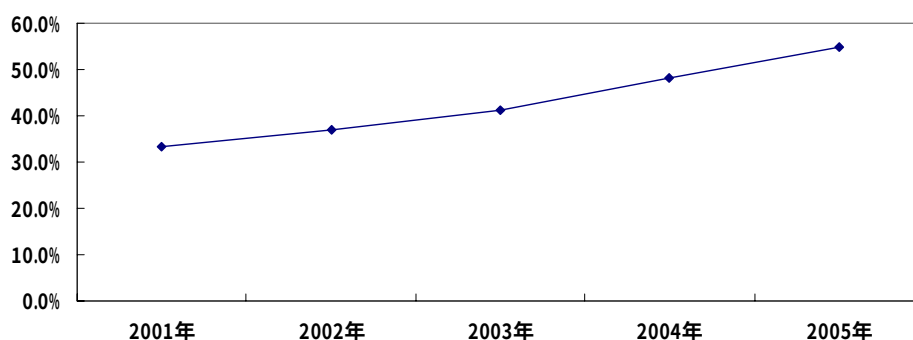


図 1-14 中国 GDP/日本 GDP の推移 (円ベース、1 人民元=15 円)

出所：内閣府 HP 及び中国国家統計局編『中国統計年鑑』2007

また、2001 年 11 月に中国が WTO 加盟を果たし、外資系企業に対する参入規制を段階的に撤廃するというスケジュールが公表され、中国における外資の導入が本格的に始まった。

表 1-4 WTO 加盟による物流業参入規制の合意内容

サービス	内容
梱包業	・1 年以内に合併企業の設立を許可 (外資マジョリティを認める) ・3 年以内に外資 100%業を許可
通関業・コンテナデポ	・外資マイノリティの合併企業のみ可能
海運代理店	・外資 75%を超えない合併企業が可能
内航海運	・外国貿易港としているもののみ (マーケットアクセス条件に合致するもの) 可能
鉄道輸送	・外資 49%を超えない合併企業が可能 ・加盟後 1 年以内に外資マジョリティの設立が可能。3 年以内に外資 100%が可能
自動車輸送・倉庫業	・外資 49%を超えない合併企業が可能 ・加盟後 1 年以内に外資マジョリティの設立が可能。3 年以内に外資 100%が可能
フォワーディング	・加盟時に 3 年以上の経験があれば 50%を超えない合併企業の設立が可能。1 年以内に外資マジョリティの設立が可能。4 年以内に外資 100%が可能。 ・最低資本金は 100 ドル、期間は 20 年を超えない。 ・1 年以上の営業で支店設立が可能。一箇所に資本金 12 万ドルを追加。5 年後に追加 (二つ目) の合併企業の設立が可能。ただし、加盟後 2 年以内に期間を 2 年に短縮する。
NVOCC	・現地法人：75%を超えない ・保証金：80 万元 (支店・営業所一箇所に付き 20 万元追加) ・運賃の届出が必要

出所：中国の WTO 加盟文書による

中国の WTO 加盟に伴い、外資系製造企業は中国内陸を含め中国全土への進出を本格化させ、中国における輸出入の額・貨物取扱量を増加させた。



図 1-15 日系製造企業の中国進出 (2006 年)

出所：経済産業省海外事業活動基本調査

外資系製造企業の中国進出本格化に伴い、JIT輸送³や多頻度小口輸送等、より高いレベルの物流サービスへのニーズが高まった。それに合わせるように日系物流事業者も、沿海部への進出を足がかりに、中国内陸への進出を始めた。なお、外資に対する資本比率の規制緩和により、日系物流事業者の独資や出資率 50%以上での進出ケースが増加した。

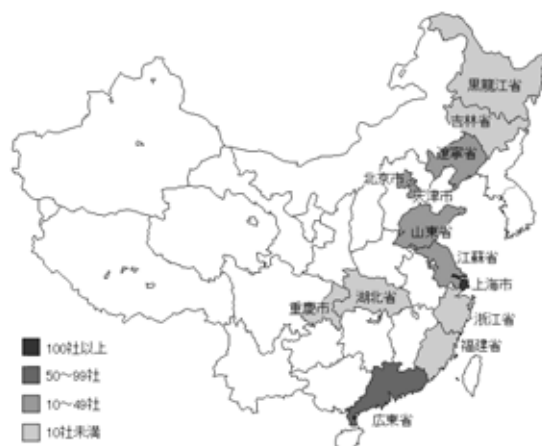


図 1-16 日系物流事業者の中国進出 (2008 年 3 月末)

出所：日通総合研究所資料

³ JIT輸送については、p.3 の脚注参照。

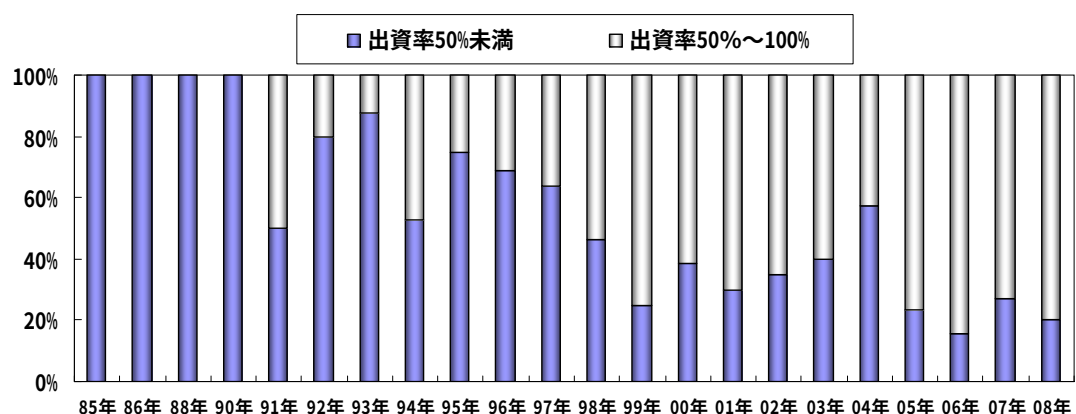


図 1-17 日系物流事業者平均出資比率の推移 (第一株主のみ, n=287)

出所：日通総合研究所資料（香港を含まない）

2008年3月までに、中国に進出している日系物流事業者の数は369社⁴（2008年3月末、法人のみ、一部兼業を含む。）に達している。日系中国進出企業法人数全体（6,452社、2007年末）に占める比率は5.7%と少ないが、日系製造企業の中国事業展開に大きく貢献している。

1.3 「世界の工場」から「世界の市場」へのシフト

急速な経済成長に伴い、国内市場も急速に拡大している。卸売及び小売業の売上げは急速に増加し、「世界の工場」としての地位に加え、「世界の市場」としての存在感も強まりつつある。

表 1-5 2007年スイス製腕時計の輸出相手国・額

順位	国・地域	輸出額
1	米国	2,440 (7)
2	香港	2,433 (25)
3	日本	1,027 (▲5)
4	イタリア	1,021 (13)
5	フランス	982 (21)
6	ドイツ	829 (8)
7	シンガポール	670 (24)
8	英国	658 (12)
9	中国	577 (43)
10	アラブ首長国連邦	527 (37)

出所：日経 MJ（2008年2月22日付（括弧は対前年比増減率））

⁴ 日通総合研究所による統計。香港を含まない。

表 1-6 中国市場の高級車販売台数

2008年度上半期	販売台数	対前年比
アウディ	59,902	23.0%
BMW	30,325	28.1%
ベンツ	18,000	52.0%
レクサス	5,154	71.8%

出所：http://guide.ppsj.com.cn/

中国国内市場の成長に伴い、日系製造企業の中国法人は引き続き輸出製品の生産拠点として重点を置きながら、国内市場の成長に注目し、国内供給のウェイトを高めつつある。

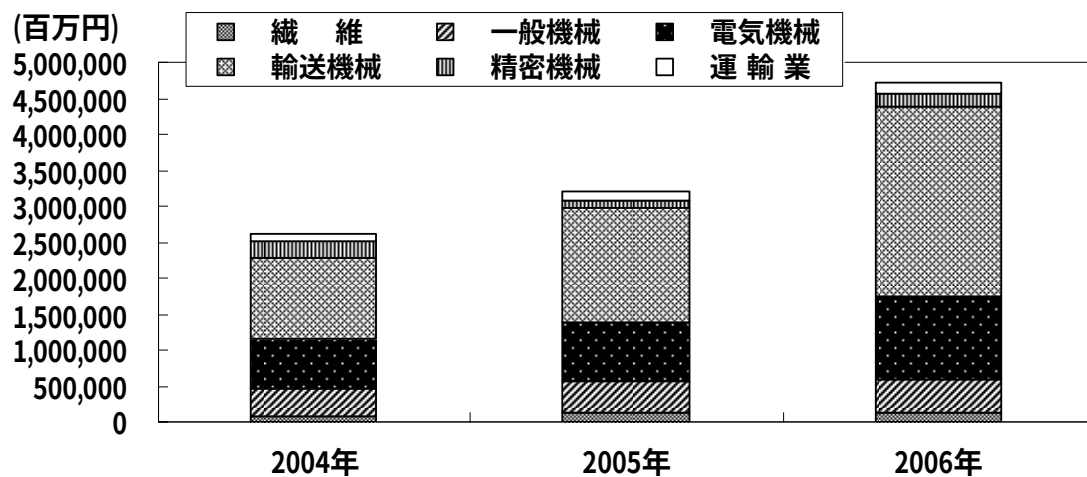


図 1-18 日系企業中国国内売上の推移

出所：経済産業省海外事業活動基本調査

1.4 日系製造企業に対応した日系物流事業者の展開

日系製造企業の中国進出をきっかけに、日系物流事業者も徐々に中国進出し、日系製造企業のニーズに対応して現地に物流ネットワークを構築するとともに、一部の沿海地域においては、日本と同レベルの物流サービスを提供するまでに至っている。

(1) 進む物流業務の多様化

今日の日系物流事業者の業務内容を見ると、保管業務及び国内運送を行う「倉庫業」「国内運送事業」を業務として展開しているケースが最も多い。次いで、旺盛な国際貿易に伴い、「国際運送取扱業」、「通関業」も上位を占めている。

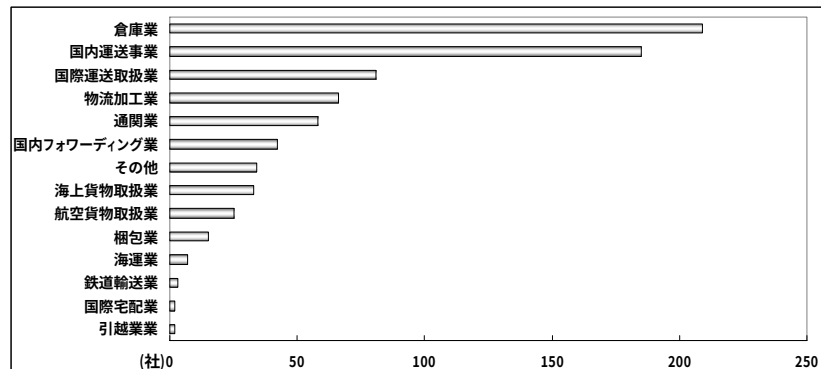


図 1-19 日系物流事業者の業務内容一覧 (2008 年 3 月末まで・複数回答、n=369)

出所：日通総合研究所による統計（香港を含まない）

(2) 東部沿海地域中心の展開

中国国内経済を見る場合、経済発展の度合いによって、中国国内を東部、中部、西部地域に分けることができる⁵。全般的に急速な物流インフラ整備が進んだものの、地域別に見ると格差は大きい。

地域間格差の大きな要因の一つとして、内陸部の交通インフラの未整備が挙げられる。長江沿線を除けば、内陸に行くほど地形が複雑になる上、交通インフラが貧弱である。迅速・廉価、かつ安定した輸送モードが乏しいため、内陸の比較的安い人件費のメリットが活かせず、外資系企業に敬遠されている。

国道や港湾、空港といった物流インフラの整備に伴い、中国の物流インフラは急速に改善されたものの、沿海部から内陸部等広範囲にわたる輸送に関しては、定時性や輸送品質の面で未だ大きな問題が残っており、高水準の物流サービスの提供を求める日系企業のニーズに応えられるレベルに至っていないのが現状である。

このため、大半の日系物流事業者の現地法人は、沿海大都市に拠点を設置している。

このようなことから、中国全土に展開する日系製造企業は、全ての地域において日系物流事業者のサポートを得ることが困難であり、中国物流事業者や合弁相手（パートナー）企業の物流網を活用することが多いが、末端に至るまでの物流サービスの管理が行き届かないといった問題に直面している。

⁵ 東部地域は北京、天津、河北、遼寧、上海、江蘇、浙江、福建、広東、海南、山東を含む。
中部地域は吉林、黒龍江、内モンゴル、山西、河南、湖北、湖南、広西、安徽、江西を含む。
西部地域は四川、貴州、雲南、チベット、陝西、甘肅、青海、寧夏、新疆、重慶を含む。

日系物流事業者各法人の中国での進出先地域を見ると、主に環渤海湾エリア（北京市、天津市、山東省、遼寧省）（95 社）、華東エリア（上海市、江蘇省、浙江省）（195 社）、華南エリア（広東省、福建省）（68 社）に集中する傾向がみられる。

なお、華南エリアの進出社数は他のエリアに比べてやや少ないが、香港がかつて中国進出の足がかりであったことや、華南エリアの経済一体化が進展していることを踏まえ、香港に拠点を設置している日系物流事業者 73 社も含めると（2007 年末）⁶、当該エリアに進出している日系物流事業者は 100 社以上に達している。

(3) 都市別進出状況

日系物流事業者の都市別進出状況を見ると、「上海市」（165 社）が最も多く、日系物流事業者全体の 4 割強を占めている（香港を含まず）。上海市は、中国に進出している日系企業の 3 割強が集中し、さらに周辺の江蘇省と浙江省を合わせると、日系企業の 5 割強が集中している⁷エリアである。したがって、日系物流事業者の進出先としては、上海市が最も重要視されているといえよう。

上海市に次ぐ進出都市としては、北部中核都市である「大連市」及び南部中核都市である「深圳市」が挙げられる。両都市とも人口 500 万人超の地方中核都市で、国内物流インフラが整備され、周辺都市とのアクセスの利便性も高く、国際物流インフラとして国際空港・港湾も備えていることから、日系を始めとする外資系製造企業が多数進出している。また、各エリアにおける中核的な物流業務の拠点として、日系物流事業者の進出が集中している。

これに次いで進出数が多い都市は、「広州市」、「天津市」、「青島市」、「北京市」であり、いずれも物流インフラが整備され、日系を含む外資系製造企業が多数進出していることに加え、内需に関連する物流業務も多く発生する地域である。

一方、内陸部で日系物流事業者が進出しているのは湖北省武漢市（6 社）、重慶市（2 社）である。両地域とも日系自動車製造企業の集積地であると同時に、長江の中間点あるいは中国大陆の中心に位置し、各輸送モードが発達していることから、中国内陸を含む物流ネットワークにおいて、内陸部の重要拠点と位置付けられている。

⁶ 東洋経済新報社編「海外進出企業総覧 2008」より集計

⁷ 日通総合研究所資料

表 1-7 日系物流事業者の進出先上位 7 都市 (2008 年 3 月まで)

順位	都市名	進出企業数
1 位	上海市	165
2 位	大連市	25
	深圳市	25
4 位	広州市	24
5 位	天津市	22
	青島市	22
7 位	北京市	21

出所：日通総合研究所による統計（香港を含まない。）

2. 中国における日系企業にとっての将来リスク

「世界の工場」及び「世界の市場」として大きな注目を集め、WTO 加盟及び香港との経済貿易緊密化協定（CEPA）締結で外資系企業に対する参入規制がかなり緩和された結果、中国への進出は以前と比較して容易になっている。

しかし、物流インフラは未だ整備途上であり、中国政府による外資系企業に対する業種選別の強化や一律輸出奨励方針の転換、外資系企業を対象とする低い企業所得税率等の優遇措置の廃止、土地及び賃金の急上昇等、今後の中国における外資系企業の活動を制約する不確定要素はむしろ増加している。

また、現状の物流業務においても規制緩和が進められているものの、商慣習や実施段階での法規に対する解釈の曖昧さ、地方保護主義の横行等、実行レベルにおいては、新規参入・運営に際して、なお多くの課題が残る。

こうした外生的コストアップ要因及び競争リスクにより、日系物流事業者の最大顧客である日系荷主の一部には、中国拠点の統合・撤退を含めて、中国戦略の見直しを始めている企業もある。

2.1 競争リスク

まず、今後高まる競争リスクとして、中国政府の外資系製造企業の参入業種の制限や奨励方針の転換により、日系物流事業者最大の荷主である日系製造企業の撤退が危惧されている。

また、地方政府による地場産業保護や大都市における走行規制も企業活動を大きく制限するものである。さらに、中国物流事業者のレベルアップや、欧米系物流事業者との競争の熾烈化が予想され、日系物流事業者には物流サービス品質の維持及び一層のコスト削減が求められる。

2.1.1 業種制限や奨励方針の転換による荷主の撤退

2006 年 3 月に公表された「中華人民共和国国民経済及び社会発展第十一回五ヵ年計画綱要（第十一次五ヵ年計画）」において、今後の外資系企業の導入について、①量から質への転換、②資金不足の補填から先進技術、管理経験、高資質な人材の導入、③環境保護、省資源・省エネルギーの重視や国内産業の高度化との結び付き等が重視されることとなった。

その結果、環境や自国資源保護を口実に、環境破壊を伴う産業や、資源・エネルギーを大量に使用する産業を中心に厳しい業種選別を行う姿勢に転じている。

そして、輸出品目の高付加価値化を狙い、輸出促進に使われている増値税の還付に変化がみられる。2004 年に、紡績品や靴類など一部低付加価値商品の輸出増値税を 13%に下げたことを始め、国内資源や低付加価値製品を中心に輸出増値税の還付の削減や廃止通達が出され、外資系製造企業にとって、中国でモノを作って輸出するだけで歓迎される時代は過ぎ去り、一部業種の内陸部への移転や中国からの撤退を迫られている。

最近における一部品目の増値税還付の削減や廃止の動き

- 2004 年
2004 年 1 月 1 日より「輸出貨物の還付率の調整に関する通知」に基づき、還付率 17% 対象品（紡績品など）を 13%に、同 15%対象品（靴類など）を 13%に、同 13%対象品（石炭など）を 11%に引き下げた。
- 2005 年
輸出増値税還付率が引き下げ（ビレット、鋼材他）の実施。
- 2006 年
2006 年 9 月 14 日の「一部品目の輸出増値税還付率の調整と加工貿易禁止類の商品目録の追加に関する通達」（財税[2006]139 号）に基づく調整。
 - (1) 税還付を取り消した品目（225 品目）：石炭、セメントを除く税則第 25 章のすべての非鉄金属
 - (2) 税還付率が引き下げられた品目（1,130 品目）：鋼材（142 税目、11%から 8%）及びその他の品目。
- 2007 年
中国における糧食及び加工製粉製品の輸出に暫定関税徴収を始める。

出所：ジェトロ資料、http://www.jetro.go.jp/biz/world/asia/cn/qa_03/04A-001022 及び人民日報

中国政府は、付加価値の低い商品の輸出増値税の還付の廃止や削減により、巨額の貿易黒字削減や国際貿易摩擦を回避すると同時に、輸出貨物の高付加価値化、環境保護を理由とする原材料の加工企業の制限や締め出しを図る意図を明確にし、業種別に外資系企業の選別を始めた。その影響により、今後、一部の日系製造企業の撤退が予想される。

2.1.2 規制や商習慣による影響

WTO により規制の緩和や撤廃が進んだが、一部業務の免許に対する許認可は依然として厳しく、異なる行政区分を跨ぐ物流業務の展開も難しい。さらに、地方保護主義も強く残っており、新規市場参入は容易ではない。

また、各大都市では貨物自動車による昼間走行に規制が設けられ、都市内物流の展開に

支障を来たしている。



図 2-1 トラック日中進入制限の標識 (上海市内)

2.1.3 中国物流事業者の台頭

安価な中国物流事業者にどう対抗するかが大きな課題である。日系物流事業者は現地駐在員の派遣や徹底した法律遵守など、もともと中国物流事業者よりも高いコスト構造となっている。

他方、近年、貨物自動車の製造・保有台数が増えると同時に、トラック市場の参入障壁の低さにより、新規参入が大量に増えており、その大半は小規模企業、特に個人出資によるオーナードライバーとなっている。

そのことに伴い、近年、一部高付加価値の貨物（例えば冷凍冷蔵貨物）を除き、一般貨物の運賃ダンピングが日常化しており、そのような状況の下で利益を捻出するため、過積載などが横行している。

表 2-1 安徽省高速道路における過積載の例

	貨物自動車			
	二軸	三軸	ハーフトレーラー	トレーラー
過積載車両の割合	60%	76%	77%	91%
平均過積載（最大登録積載量に対する倍率）	1.41 倍	2.06 倍	1.72 倍	2.58 倍
最大過積載（最大登録積載量に対する倍率）	6.69 倍	6.00 倍	6.50 倍	5.53 倍

出所：The World Bank Report “ China’s Expressways: Connecting People and Markets for Equitable Development ”

Jan.2007

日系物流事業者の最大のビジネス相手である日系荷主の中には、厳しい中国国内市場での競争を勝ち抜くため、物流コストの削減に目を向け、単純な物流業務（主に幹線輸送業務）を安価な中国物流事業者に委託することを検討する企業もある。

2.1.4 欧米系物流事業者の台頭

中国における市場拡大は日系企業のみならず、欧米企業にとっても魅力的である。近年では DHL、FedEx、UPS などのインテグレーターが中国進出、事業展開を図っている。そのため、日系物流事業者は中国物流事業者のみならず、欧米系物流事業者との競争も強いられることになる。

表 2-2 近年欧米系物流事業者の中国進出の動き

会社名	取組み	日付	新聞
DHL	ドイツ物流大手、中国に来年進出、完成車コンテナ取扱う。	2005.12.28	日本海事新聞
DHL	北京本社07年建設、中国戦略強化	2006.04.19	日本海事新聞
DHL	上海外高橋物流園區に新センター5万㎡、市場投入期間を短縮	2006.10.30	日刊運輸新聞
DHL	香港に3500万米ドル投資、九龍南部に新施設、処理能力拡大	2007.01.31	日刊運輸新聞
DHL	中国で航空貨物運送免許取得	2007.02.06	日本海事新聞
DHL	香港⇄北京便、翌日配送拡大	2007.09.13	日本海事新聞
DHLジャパン	中国で航空貨物事業、CATA取得	2007.03.06	輸送経済
DHL	上海に投資空港周辺8.8万平米DC構築、1.75億ドル投下	2007.11.28	人民日報
fedex	深セン～アンカレジに直行便	2003.09.04	日本海事新聞
fedex	米国、中国便、倍増、週23便	2004.10.21	日本海事新聞
fedex	中国広州市にアジアハブ建設、08年稼働	2005.01.25	日本海事新聞
fedex	業界初中国～欧州西回り直行便開始	2005.04.01	日本海事新聞
fedex	中部～上海浦東間、来月9日から直行便	2005.04.26	日本海事新聞
fedex	業界初、インド、中国間航空貨物便、翌日輸送	2005.09.08	日本海事新聞
fedex	江蘇省内の拠点拡大、合併会社が南京に支店	2006.05.18	日本海事新聞
fedex	青島に新支店、国内26拠点目	2006.08.14	日本海事新聞
fedex	中国で急送便	2007.03.26	日本海事新聞
fedex	小口貨物、中国30都市に拡張	2007.07.23	日本海事新聞
UPS	07年にも上海に自社ハブ開設へ、米中航空協定締結で	2004.07.30	日本海事新聞
UPS	米中間の航空枠拡大、貨物輸送能力三倍に	2004.09.08	日本海事新聞
UPS	中国主要都市で直接営業権「小口」自社オペ開始へ	2004.12.06	日本海事新聞
UPS	上海に直行貨物便	2005.07.11	日本海事新聞
UPS	中国全土で小包み宅配便展開	2005.07.26	日本海事新聞
UPS	書類持込店、中国上海で開設	2006.08.09	日本海事新聞
UPS	上海に中国初のハブ空港、総面積9万6千㎡	2007.04.18	日刊運輸新聞
UPS	深センにアジア新ハブ、フィリピンから移る、上海ハブを補完	2008.05.27	日本海事新聞

2.2 外生的コストアップ要因

今後中国国内物流業務の競争が激化すると予想される一方で、企業所得税の内外一本化による税負担増、土地・人件費・原油、原材料などのコストの変動など、日系物流事業者にとっての外生的コストアップ要因が多く存在している。

2.2.1 企業所得税の内外一本化

従来、外資系企業誘致のインセンティブとしては、「企業所得税暫定条例」及び「外商投資企業及び外国企業所得税法」に基づく、産業別優遇税率及び地域別優遇税率の享受が大きな要素であった。例えば、中国国家レベルの開発区で投資を行う外資系製造企業に対しては、優遇税制が適用されていた。また、輸出企業に対し、「二免三減¹」などの優遇税制が適用されていた。同時に、地方税は地方政府の判断による減免も可能であるなど、外資導入に関する優遇措置が地方政府レベルでも講じられていた。

しかし、国有企業からは、このような優遇制度の存在は国内企業にとって不公平であるとの指摘がなされ始めたほか、国内企業の技術力の向上や外資系企業と国内での競争が激化する中で、外資系企業に対する税制優遇措置への批判が日々高まり、国会に相当する全国人民代表大会でもしばしばその是正が提起されていた。

そして、2007 年第十回全国人民代表大会で「企業所得税法案」が可決・成立し、3 月 16 日に公表、2008 年 1 月 1 日から実施された。新法では一部優遇内容を残しているものの²、国内外企業の税率上の差をなくし、企業の基本税率を一本化した³。

他方、すでに高騰している人件費に加え、地価上昇による土地取得のコストアップ⁴等、もはやコスト面で中国に進出するメリットが薄くなってきており、外資系企業には新たな中国国内市場の開拓及び製品、サービスの高付加価値化へのシフトが求められている。

2.2.2 土地使用权取得コストの上昇及び認可制度の強化

中国では土地の所有権が認められていないものの、土地使用权が認められて一般的に取り上げられている。なお、住居用地の場合、使用年限は 70 年、事業用地の場合、50 年が最長とされている⁵。

中国での事業展開や拠点設置については、賃貸の場合を除き、現地での土地使用权の取

¹ 利益計上後 2 年間免税期間及び 3 年間半減期間を与える優遇税率策。

² ハイテク・環境・省エネ関連の産業及び中西部や零細企業に対する優遇内容は残している。

³ 同法第四条。

⁴ 国土資源部から『全国工業用地出讓最低価格基準』が公表され、土地取得価格が大幅に上昇する見込みである。国際金融報 2006 年 12 月 28 日。

⁵ 中国土地管理法及び中国土地管理法实施条例による。

得が必要である。2002 年以降、沿海地域を中心に、土地使用権の取得コストが上昇し、中国現地進出のコストアップにつながっている。

表 2-3 業倉庫用地の騰落指数

	98 年	99 年	00 年	01 年	02 年	03 年	04 年	05 年	06 年
99 年＝100	101.2	100	98.6	100.8	100.4	101.3	104.3	103.6	104.7

出所：暦年中国統計年鑑（前年＝100）

同時に、各地の「土地バブル」による乱開発や不動産投機を防ぐため、政府による土地取得の認可審査も厳しくなっている。

中国国土資源部から、2003 年 11 月に「契約による告諭土地所有権譲渡規定」、2004 年 12 月に「工業プロジェクト建設用地使用基準」、2006 年 12 月に「全国工業用地使用権譲渡最低価格に関する通知」が施行されているが、外資系企業への規制に関連する主な部分については以下の通りである⁶。

ポイント 1：開発区管理委員会が譲渡側として締結した国有土地所有権譲渡契約は無効である。

ポイント 2：農村集体所有土地の使用権は外資系企業への譲渡が禁止されている。

ポイント 3：郷鎮企業は農村集体所有土地を使用できるが、この郷鎮に外資が出資して合併になった場合は外資系企業になり、その土地所有権は取得できず、使用できない。

ポイント 4：プロジェクト用地範囲内に、非生産性付属施設の建設は厳禁。

ポイント 5：工場建設用地価格は国土資源部が制定し、公表する。

ポイント 6：中国の国土を 15 等級に分け、一等地（上海）840 元／m²以上とする。

ポイント 7：必ず競争入札方式を採用する。

今後、外資系企業が新たに中国で事業展開・拡大する場合、土地所有権取得コストの高騰や審査手続にかかる時間の増加が制約要因の一つとなると考えられる。

⁶ 中国唐山市人民政府日本事務所の資料から集約した。

表 2-4 中国土地に関する最近の新聞記事

出所	日付	主体	内容
人民日報	2007年1月11日	江西省	土地使用許可はすべて省、市、県による、それぞれの審査が必要。
文汇报	2007年4月20日	東莞政府が閑地された土地に罰金制度	土地使用権を取得しても、一年以上開発しない場合、土地に千分の三の罰金を課す。
文汇报	2007年6月15日	珠江デルタの難関	給料高、原料高にあわせ、土地コストが上昇し、投資魅力薄れる。
文汇报	2007年6月20日	東莞の土地高騰	東莞の地価、7年で6倍に上昇。
人民日報	2007年9月4日	土地資源分類に国家基準	土地利用の分類が公表される。
文汇报	2008年1月22日	国務院から通知	使用権を購入した土地を開発せずに放置した場合、1年以上購入額20%を徴収、2年以上は無料回収。
文汇报	2008年1月2日	広東省	2008年1月1日から、住宅用地について土地増値税を徴収。
人民日報	2008年1月8日	国土資源部	土地はすべて合法の「身分証」を付ける。
人民日報	2008年1月10日	国務院	「節約集約用地の促進に関する通知」を公表、実施。

出所：以上各新聞から抜粋

2.2.3 高騰する人件費及び労働契約法の実施

かつて、中国における外資系企業誘致のインセンティブの一つとして、安くて豊富な労働力が挙げられていた。

しかし、1990年代以降、中国国内人件費が継続的に上昇し、2006年の時点で10年前の約3.5倍に達した。このため、日系企業が中国進出する主な理由だった「安い人件費」のメリットが急速に薄れている。

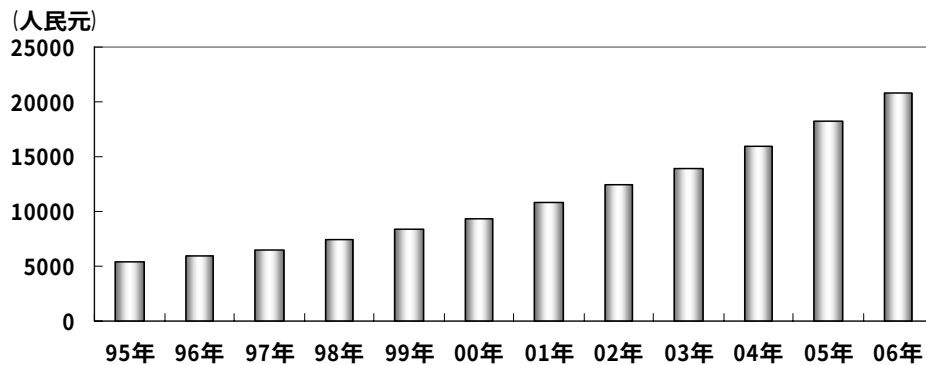


図 2-2 労働者平均労働報酬の推移

出所：中国統計年鑑 2007

2007 年 6 月 29 日、「中国労働契約法」が施行された。「労働契約法」は、労働契約の締結や履行・解除・終了などについて詳しく規定し、契約の内容や期間の定めのない契約の締結条件などを明確にしたことが特徴である⁷。

ポイント 1：強い雇用側に対し、臨時労働者の最低賃金は、地元政府が定めた基準を下回ってはならない。

ポイント 2：雇用側が従業員と契約を結ばずに仕事をさせた場合、従業員に対して毎月 2 倍の賃金を支払わなければならない。

ポイント 3：派遣労働者の賃金は、社員の賃金と同じでなければならない。

ポイント 4：大規模な解雇を行う場合、1 ヶ月前に全ての従業員や労働組合から意見を聞き、政府の関係部門から許可を得なければならない。

「労働契約法」は、労働者保護の視点では評価すべきものだが、中国、とりわけ華南地域において、生産ニーズに応じた柔軟な労働者増減ができなくなり、賃金の高騰と相まって、人件費上昇の要因になっている。

2.2.4 原油価格の変動

貨物の増加及び道路インフラの改善に伴い、貨物自動車の取扱量は年々増加し、2006 年に 147 億トン（トンベース）、9,754 億トンキロ（トンキロベース）に達している（対前年比トンベース 9.3%増、トンキロベース 12.2%増）。

貨物自動車台数も急増し、2006 年末の時点で 986 万台の貨物自動車が登録され、対前年

⁷ 中国唐山市人民政府日本事務所の資料から集約した。

比 3.2%増となっている。特に三大経済圏の中心地域⁸は、都市内配送の増加に加え、JIT輸送やサプライチェーンマネジメント（SCM）なども一般化しつつあり、その担い手はほとんど自動車輸送である。

自動車の急増に伴い、燃料消費量も急速に増えている。中国の石炭主流のエネルギー構造下においては、輸送部門が全体のエネルギーに占める消費量はまだ少ないものの（7.4%、2005 年）、ガソリンと軽油に限れば、車両保有台数の急増に伴い、全体の消費量に占める割合は年々高まっている。

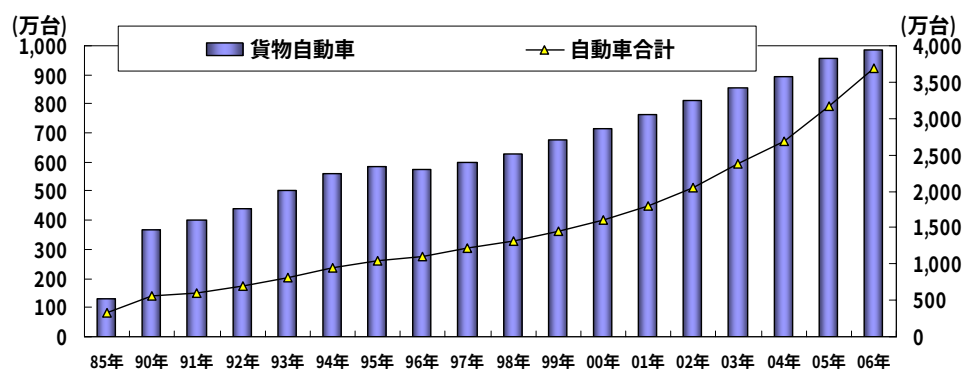


図 2-3 車両保有台数の推移

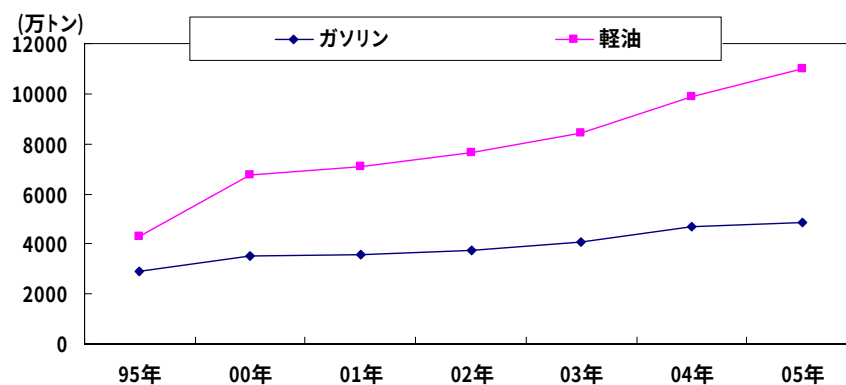


図 2-4 輸送部門におけるガソリン・軽油消費量の推移

出所：中国能源年鑑 2006

⁸ 華北経済圏（北京、天津、山東半島のエリア）、華東経済圏（上海、南京のエリア）、華南経済圏（広東、香港エリア）

表 2-5 輸送部門がエネルギー消費量に占める割合の推移

(%)	エネルギー消費量に占める輸送部門の割合（全体）		
		うちガソリンの割合	うち軽油の割合
1995 年	4.5%	33.8%	28.8%
2000 年	7.3%	39.6%	37.6%
2001 年	7.2%	39.5%	37.6%
2002 年	7.4%	40.1%	38.7%
2003 年	7.3%	45.7%	41.4%
2004 年	7.4%	49.2%	42.3%
2005 年	7.4%	50.9%	45.7%

出所：中国能源年鑑 2006

このような背景の下、純石油輸入国である中国にとって、国際的石油価格の変動は経済に影響を与えかねないと懸念されている。

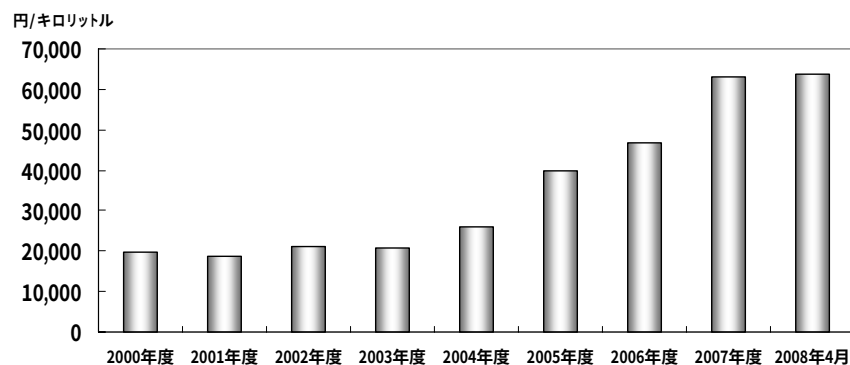


図 2-5 国際石油価格の推移

出所：http://www.kakimi.co.jp/4kaku/4genyu.htm

2.2.5 原材料費の変動による製造コスト増

土地、人件費及び原油の変動に加え、近年中国では原材料費の変動も加速しており、そのことに伴う工場出荷指数の上昇、さらに川下に当たる小売価格に影響を与え、日系製造企業にとって、製造コストの上昇は避けられなくなっている。このため、物流コストの値下げにかかる圧力が高まりつつある。

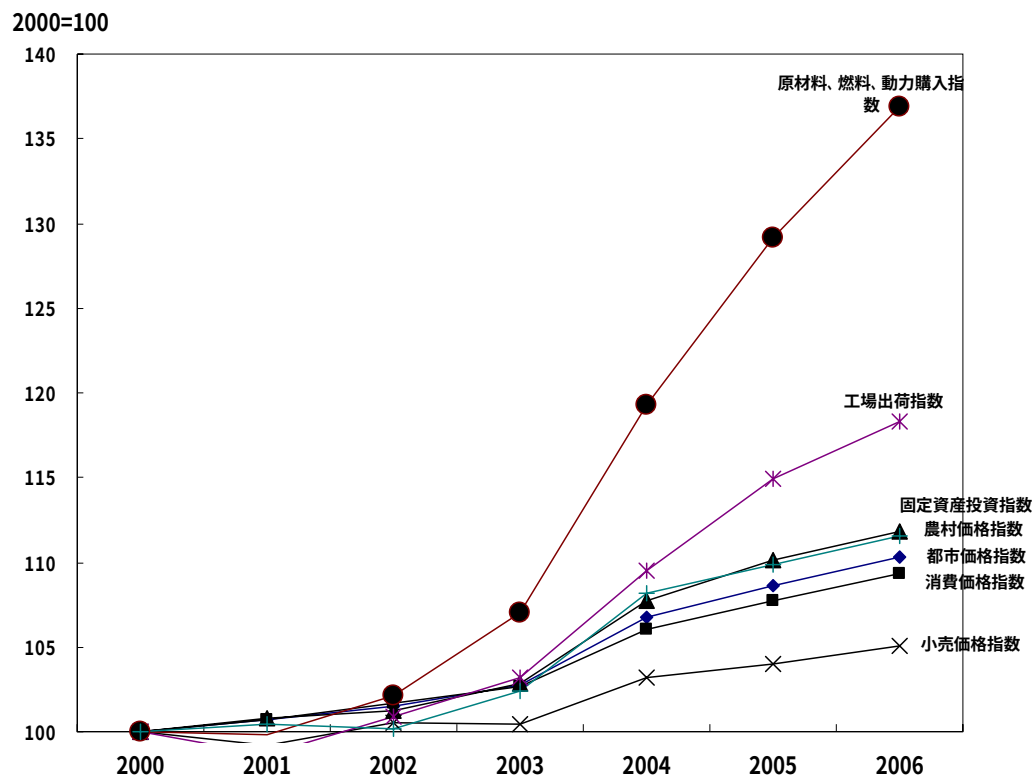


図 2-6 中国各指数の推移 (2000 年=100)

出所：中国統計年鑑 2007

以上のように、日系物流事業者は、優遇政策が撤廃される中、数々のコスト上昇の要因を克服しつつ中国現地の物流インフラを利用し、物流サービス品質を維持しなければならない。日系物流事業者は今後、自社物流の高付加価値化とコスト低減に焦点を当てざるを得なくなると考えられる。