

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*

Logistics Industry, Market and Structural Changes in the People's Republic of China

LI Ruixue*

Abstract

In this article, some of the trends particular to under-developed logistics industry in the People's Republic of China has been subjected for the investigations. The trends examined in the present studies are as follows, 1. Basic functions of logistics such as punctual transportation of goods as well as proper maintenance has been improved dramatically through re-organization of the entire infrastructure, 2. the special efforts has been exerted among the people in conventional firms specialized in transportation industry or inventory management industry as they try to innovate internally as well as integrating new technology into their system, and 3. Severe competition due to entry of foreign-owned enterprises as well as privately owned enterprises into logistics industry through deregulation and enactment of industry-supportive policies. Such trends eventually resulted in the birth of new logistics firms as well as the expansion of potential supply capabilities.

Despite of substantial improvement, it is still difficult for many of such logistics firms to meet high expectation and requirement beset by a majority of supplier's sides as they are so used to with having logistics partners who can meet precise demand of the firms on such a timely manner. Such a mismatch between them eventually leads to impasse of demand in logistics market. Thus, there exists over-supply of logistics system due to their inability to meet the precise demand of their clients despite of reach resource which are now available.

The structural traits of the logistics market in the PRC as described in previous paragraphs may impose an opportunity for Japanese firms in creating logistics system to take advantage of existing resource which may become their additional advantages.

§ 1 . はじめに

中国の物流事情は、長い間経済発展および企業経営にとって大きな制約要因と認識されてきた。とりわけ1980年代に入ってから、改革開放への政策転換により急速な経済発展を成し遂げる中で、輸送能力の不足

など、物流がますます経済成長のボトルネックとしての側面を強めていったのである。1980年代を通じて、主要な鉄道・幹線道路の輸送能力は平均で需要の7割程度の水準を満たすに過ぎず、繁忙地域においては需要の3～4割程度しか満たしていなかった¹⁾。こうした状況は1990年代中頃まで改善され

* 名古屋大学大学院国際開発科博士後期課程

ることはなく、鉄道で55%、道路輸送で50%以上の交通量が設計能力を大幅に上回るほど、むしろ深刻さを増していったのである²⁾。邊(1994)は1990年代前半にほとんどの地域ですべての輸送機関が逼迫状態に陥ったと指摘している。

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

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

しかし一方では、物流産業の未発達状態

にもかかわらず、在庫を減らしながら全国商圈でタイムリーな配送を実現し、効率的な物流システムを構築している物流先進企業が近年において少なからず出現してきた。例えば、電器メーカーの海鹽(ハイアール)は全国に42ヶ所の配送センターを設け、2,500軒の取引先に対し大都市圏では8時間以内、また農村部では4日以内のスピーディな配送を実現している。同時に在庫は平均40日分(1997年)から現在は7日分(2002年)へ劇的に削減させてきた⁴⁾。また、P&G(プロクター・アンド・ギャンブル)、コカコーラ、ネスレ、デル・コンピュータなどの欧米系企業は迅速、安全かつ確実に、低コストで中国各地市場へ商品を届けることに成功したという(賈・劉・周:2002)。さらに、日系企業の中にも、創業当初から全社的な物流体制を整えることによって納品リードタイムを48時間以内に短縮できた事例があることは、筆者が実施した実態調査により明らかとなっている(李:2003)。

では、物流産業が立ち遅れていると指摘されている中で、高度な企業物流システムを構築することが可能となっているのか。後述するように1990年代以来、急速なインフラ整備により社会的な物流能力が向上し、従来の逼迫状況が徐々に緩和されていることは、大きな進歩である。しかしそうだとしても、上述からわかるように、社会全体の物流効率が依然として低い水準にとどまっていることに変わりはない。それではなぜ、一部の企業のみが高度な物流システムの形成に成功しているのか。それはインフラの充実だけでは説明できないであろう。むしろ、近年において中国の物流産業と物流市場にさまざまな変化が生じており、そ

うした変化が企業物流システムの構築に何らかの有利な条件を提供しているものと思われる。そして、一部の企業はそうした有利な条件を巧みに活用し、自らの物流資源と組み合わせることによって、効率的な物流体制作り已成功しているのではなかろうか。

事実、李（2003）の調査内容で示唆しているように、一部の在中国日系企業は本社からの物流知識の移転と新興物流専門企業の活用といった方法により、自社の販売戦略に適應する物流システムを構築しつつあるのである。この研究の延長線上に位置付けられる本稿では、荷主企業の物流システム構築という視点に立脚しながら、企業物流の重要な外部要件である物流産業と物流市場を考察対象とし、1990年代以降の変化を概観する。そのうえで昨今の中国物流市場における構造的特徴を析出し、そうした特徴が企業物流に与えている影響を分析する。

§ 2 . 物流産業の発展

2.1 物流産業の定義と構造

物流産業の概念について日本では凡そ二つの定義に大別される。一つは、物流が輸配送・保管・包装・荷役・流通加工などの活動を包含するという見地に立脚するため、物流産業は主として輸送産業、倉庫業、荷役業、荷造包装業、流通加工業から構成され、そのほかに、鉄道・道路・港湾・情報通信の基礎施設などの整備ならびに維持管理を行う業種、物流情報の収集・加工・伝達を行う業種も含まれるという定義である（森田1976: 73-74, 唐沢1989: 38-41, 武城2001: 127-130）。もう一つの定義は、物流というの

は、生産から消費までの物品の流れを連続体としてとらえる統合概念であり、個々のばらばらの例えば輸送や保管活動は物流ではない、とする見解に基づいている（中田1998: 28-30）。したがって、荷主企業の物流ニーズに対応し、総合的に物流サービスを提供できる業種、例えばいわゆるサード・パーティー・ロジスティクス業者（Third Party Logistics, 以下「3PL」とする）（荷主に対して物流改革を提案し、包括的に物流業務を受託する業者）のみが物流企業であり、物流産業はこれら企業の集合となるということである。

中国においては、物流の概念は日本から導入されてきたとされる。中国物資経済学会は1979年6月に日本で開催される第三回国際物流大会に初めて代表団を派遣し、彼らが帰国した後、メンバーの一人である王之泰（北京物資学院教授）は「物流浅談」という論文を発表し、体系的に物流という概念を紹介した⁵⁾。その後、日本における物流概念の発展が絶えずに中国に紹介され、中国における物流概念の形成と定着に大きく影響を与えた⁶⁾。特に、近年になって、前記した二類型の定義のうち、後者の定義が中国でより一般的に受け入れられるようになってきた。そのため、従来の輸送業・倉庫業などと区別して物流産業を3PL業者に限定する傾向が顕著に見うけられる。権威的な業界団体である「中国物流と購入連合会」（以下は「CFLP」とする）⁷⁾は物流産業を新興産業と位置付け、従来の運送企業、倉庫企業の中で物流企業にグレードアップできたものだけを物流産業の構成員としている⁸⁾。また、伝統的な貨物運送事業者、貨物運送取扱事業者、倉庫事業者は物流産業の範

疇に入るべきでない」と主張する学者も少なくない(王佐:2003,他)。もっとも、3PLと名乗る物流業者でありながら輸送や保管など単一の物流業務しか遂行できない業者が大半を占めており、提案能力を有するソリューション型業者が僅かな数にとどまっているという点が、関係者間の共通した認識である⁹⁾。つまり、3PLと標榜する業者も従来の運送業、倉庫業との違いがまだはっきりしておらず、荷主の物流業務を総合的に引き受けるという意味での物流産業がはたして中国に存在しているかどうか、大いに疑問である。

しかし、とくに物流業務の統合度という物差しより、物流産業の位置付けと役割という観点から中国の従来の運送業、倉庫業を見てみると、それらと物流企業との間には質的な違いが認められる。すなわち、従来の運送保管業の大半は、国営の商業部門と物資部門¹⁰⁾の傘下に配置され、計画経済下で物資の輸送や保管に関する計画を執行する機関にすぎなかった。そのため、市場経済下で競争原理の下で活動している荷主企業に合理的かつ適切な物流サービスを提供するといった考え方は皆無であった。したがって、こうした運送・保管計画を受動的に実施する機関から物流サービスを能動的に提供する物流企業への転換を促すという目的であれば、従来の運送・保管業と区別し物流産業として位置付ける意味が十分あると思われる。この場合においても、従来の運送・保管業を遂行する業務自体が物流活動に属することは否定できない。そして市場経済への移行をほぼ成し遂げた今日では、計画輸送・計画保管の実施機関にとどまっている業者が仮にまだあるにしても、

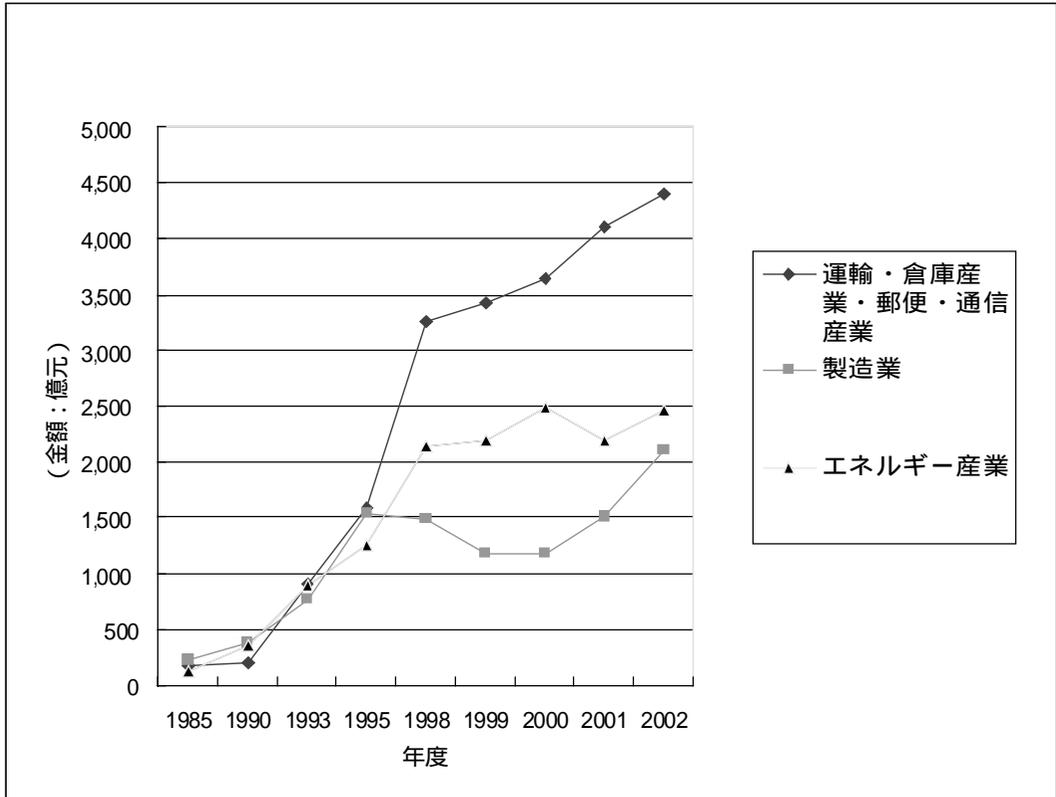
もはや取るに足りない存在となっているであろう。

したがって、物流産業を厳密に3PLに限定した定義は、明らかに中国の現状と乖離していると言えよう。そこで、本稿では荷主企業への物流サービスの提供およびその支援を事業内容とする企業の集合体を物流産業とし、そのうえで、物流産業は、(1)道路・鉄道・港湾・駅頭・物流団地などの物流関連インフラストラクチャー産業、例えば高速道路会社、(2)インフラを土台にして企業や消費者に直接物流サービスを提供する産業、例えば運送業などの物流専門企業、(3)支援産業、例えば物流情報システム専門業者、の3つのサブ産業から構成されている重層的産業であると定義する。以下では、物流関連のインフラと物流専門企業との2つの次元からの考察を通じて、荷主企業、特に消費財メーカーの物流機能に対する影響という視点から1990年代以降の中国物流産業と物流市場における変化を追ってみたい¹¹⁾。

2.2 急速に進展する物流リンクと物流ロードの整備

中国における物流の逼迫状態は1950年代から慢性的となっており、80年代に入ってからには経済発展のスピードとのギャップがさらに広がった¹²⁾。貧弱な交通基盤が経済発展にとって最大の制約要因だと認識され、1990年代から交通運輸関連のインフラの整備が急速に進められるようになった。産業別固定資産投資額の推移を示す図1からは、1993年以降、運輸・倉庫・郵便・通信産業に投下された資金が製造業やエネルギー産業に投下されたものを大きく上回ることは

図1．産業別固定資産投資額の推移



出所：『中国統計年鑑』2003年より筆者作成

確認できる。

また、第8次5ヶ年計画（“八五”）の1991年から95年まで、交通運輸業（鉄道を除く陸運と水運）における固定資産投資総額は4,006億元に達し、それまで40年間における投資総額の2.2倍の規模となった。この規模

は“九五”（1996～2000年）期間に9,686億元へと拡大し、そして01年に2,968億元、02年に3,491.5億元へと増大の一途をたどっている¹³⁾。こうした大規模な投資によって、物流インフラは急速に増大している（表1と表2）。

表1．1990年代後半以降物流インフラの新規増加

年度	鉄道線路 (km)	港湾バース	港湾の貨物取扱力 (万t)	道路(新規建設) (km)	道路(改造) (km)	石油貯蔵庫 (万cu.m)	穀物倉庫 (万t)	冷蔵・冷凍倉庫 (万t)
1998	1,105	183	3,341	45,677	55,921	19	243,331	3
1999	1,242	95	3,542	41,978	57,255	46	1,001,811	25
2000	655	84	4,665	48,069	43,133	13	1,018,885	2,413
2001	1,246	97	6,935	35,855	53,218	77	820,206	2
2002	1,994	128	4,959	47,465	77,376	81	953,895	13

出所：『中国統計年鑑』2003年版より筆者作成

表2. 中国国内運輸路線総延長の推移（単位：万km）

	鉄道総延長	道路総延長	河川航路総延長	航空路線総延長	パイプライン総延長
1985	5.50	94.24	10.91	27.72	1.17
1990	5.78	102.83	10.92	50.68	1.59
1991	5.78	104.11	10.97	55.91	1.62
1992	5.81	105.67	10.97	83.66	1.59
1993	5.86	108.35	11.02	96.08	1.64
1994	5.90	111.78	11.10	104.56	1.68
1995	6.26	115.70	11.10	112.90	1.72
1996	6.49	118.78	11.08	116.65	1.93
1997	6.60	122.64	10.98	142.50	2.04
1998	6.64	127.85	11.03	150.58	2.31
1999	6.74	135.17	11.65	152.22	2.49
2000	6.87	140.27	11.93	150.29	2.47
2001	7.01	169.80	12.15	155.36	2.76
2002	7.19	176.50	12.16	163.77	2.98

出所：『中国交通年鑑』2003年版より筆者作成

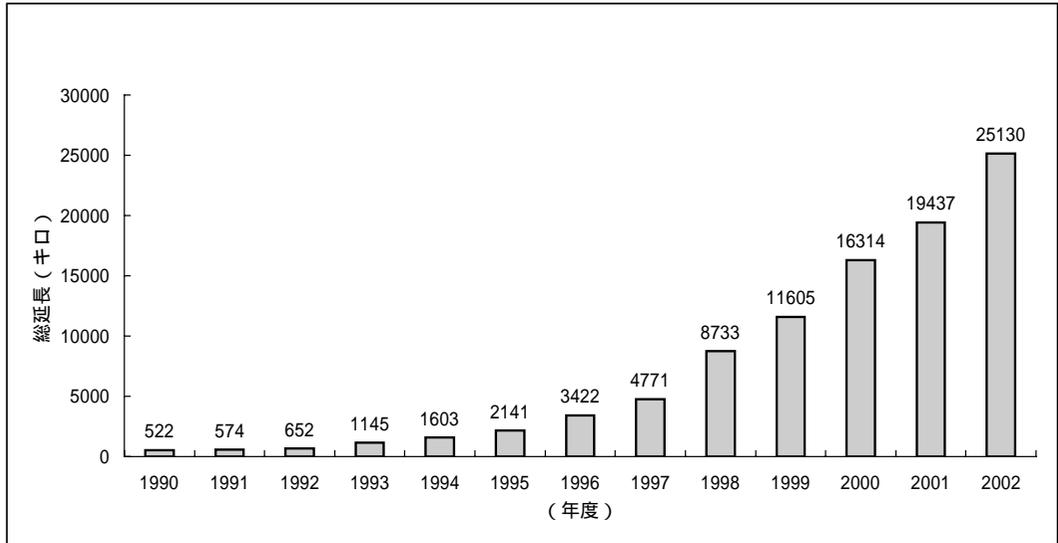
この間、交通分野における建設投資の重点が鉄道から道路輸送へと転換されたことは注目すべき事実である。すなわち、中国では従来鉄道を中心に陸運体系が構築され、道路輸送は鉄道輸送の補完的手段と位置付けられていた。1980年代までの鉄道輸送業への投資額は、道路輸送業の3倍以上の水準を保っていたのである。しかし、鉄道貨物輸送能力の約8割が石炭、鉄鋼、鉱石、セメント、穀物といった基礎物資の計画輸送に優先的に割り当てられ、一般の商業輸送には残りの2割未満の輸送能力しか充てられない状態であった。それに加えて、荷主企業に求められる輸送の機動性、利便性といった点で、鉄道輸送には満足はいくサービスを期待できない欠点もあった。そこで、道路輸送能力の増強に対する要請が強まり、交通分野の投資が1990年以来、次第に道路建設にシフトしてきた。この実態としてここ数年、交通分野への投資のうち、9割が道路建設に向けられている。特に道路幹線輸送において重要な位置付けとなる高速道路は、ここ10年余りのうちに飛躍的に建設が進められてきた（図2）。1990年に

500km程度であった高速道路は、2002年末の時点になると2.5万kmと、アメリカに次ぐ世界第2位の規模に達したのである。これにより全国の主要な経済都市を連結する高速道路網の骨格はほぼ完成することとなり、幹線輸送の中核的な役割を担いつつある。

そのほか、航空路線の整備も驚異的なスピードで展開されている。2001年の航空路線総延長は1990年の3倍強の155.36万kmとなった（表2）。広大な国土で運賃負担力の強い商品を長距離で運ぶ場合、航空輸送は最も適するため、今後もさらなる発展が予想されている。

こうした物流リンクとしての路線拡充とあいまって、物流ノードの整備も進められてきた。全国の営業倉庫の床面積は1980年代初頭の3億㎡から1990年代末の5億㎡に増大し、冷蔵倉庫や冷凍倉庫、危険品倉庫といった特殊倉庫の比率も高まってきた（沈紹基：2002）。もっとも、こうした倉庫面積の拡大は貯蔵能力の増加をもたらしたものの、荷主企業の物流ニーズに要求される機能はなお十分に満たされてはいなかった。しかし、ここ数年で営業倉庫の機能と立地

図2 . 1990～2002年中国高速道路総延長の推移



出所：『中国交通年鑑』2002年版、「2002年公路水路交通行業發展統計公報」より作成

に大きな変化が起きたのである。つまり、従来の保管機能を中心とする“倉庫”から配送や流通加工を中心機能とする“流通センター”へと転換する動きが活発になってきたのである。この動きにともない、各都市は流通センターを集約させるべく、巨額の資金を投下して郊外的高速道路インターや空港、港など交通の利便性の高い場所における物流団地の区画・造成に乗り出したのである。

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

こうした「物流ブーム」の中で注目すべき点が二つある。一つは政府の物流産業振興政策で、いま一つは物流における潜在的利益に期待をかける物流専門企業の事業展開である。2000年に発表された第10次5ヶ年計画（2001～05年）では、物流配送業が重点的に発展させるべきサービス業として位置づけられた。これを皮切りに、2001年3月には国家経済貿易委員会、鉄道省、交通省、情報産業省、対外貿易経済協力省、民用航空総局の6省庁が連名で「我国の近代物流を加速的に発展させることに関する意見」という通達を発するなど、物流産業を振興するための一連の政策や施策が次々と打ち出された。これを受けて、地方政府も相次いで物流産業を新たな基幹産業として位置づけ¹⁴⁾、地域の物流発展に関する中長期計画を策定するとともに、その中の重点施策として物流団地の企画と造成を積極的に推進するようになったのである。江蘇省

を例にとると、同省は2005年までに14の総合物流団地の完成を目標としており¹⁵⁾、そのうち5ヶ所はすでに竣工し稼働しはじめている。また、華中地域の交通要所である武漢市は、2001年に「華中地域物流の長期計画および実施に関する方案」を作成し、これに基づいて3階層で8つの物流団地の建設に着手した¹⁶⁾。もっとも、このような物流団地の開発ブームに対して、重複投資で資源の無駄遣いが見られると指摘し、全国的な物流資源配分と拠点配置に関する長期的構想が急務であると主張する声も出はじめている(王之泰:2002)。

物流専門企業の動向についての詳細は2.3に譲るが、概略を述べると以下のとおりである。つまり、新興の民間物流専門業者、外資系の物流企業に加えて、従来の運送業、倉庫業も積極的に物流市場に参入し始めている。これらの物流業者は荷主企業に対して質の高い物流サービスを提供するうえで便利な複合機能、例えば保管機能だけでなく、配送、在庫管理、流通加工、受発注処理などの機能をもつ物流拠点を求めるようになった。こうしたニーズに応える形で、地方政府は物流団地を整備し、物流企業の進出を誘致するにいたっている。また、現在地方政府の推進している物流団地の中には、民間系や外資系の物流企業によって設立された物流拠点が中核となるところも少なくないという。例えば、蘇州唯亭総合物流団地で先導的な役割を果たした物流施設は宝供社(2.3.2参照)によって設立された。また、武漢万商雲集商貿園で冠華実業社(台湾系)の舵落口物流基地も類似した役割を果たした。

上述した官民による諸々の努力は、徐々

に効果を上げつつある。2002年になって、全国の道路密度は18.39キロ/百平方キロに達し、1990年と比べて8ポイント強の改善となった。国道幹線網の平均混雑度は1995年の0.76から2002年の0.52へと継続的に低下してきており、道路事情の改善ぶりを窺わせる¹⁷⁾。また、陸運のトラックへのシフトが進むにつれ、逼迫状態だった鉄道輸送は1990年代後半に入って逆に集荷困難に陥る路線も現れた¹⁸⁾。このことは、「五定列車」(2.3.1参照)をはじめとする鉄道運営における様々な改革を促した。数多くの中国物流研究者はこうした交通状況を踏まえ、ここ数十年間の大規模な投資により物流リンクとしての交通網、物流ノードとしての倉庫や港湾などに関連する物的条件が急速に充実し、輸送力や保管容量といった基礎的な物流能力の不足状態もかなりの程度緩和されてきたとの認識を示している¹⁹⁾。

一方、本稿の第一節で指摘しているように、大幅に増強された物流の基礎的な能力と比較して、社会全体の物流効率と企業の物流コストに関しては大きな改善効果は見られないままである。また、米Morgan Stanley社は2002年に『中国物流報告』を発表し、その中で2000年の中国における物流総コストは2,150億ドルにのぼり、当年のGDPの20%にあたるという推計結果を出したが、この比率が正しいとすれば、日本やアメリカの現状よりおよそ10ポイントも高く²⁰⁾、中国社会における物流効率は極めて低い水準にあると推察できる。Morgan Stanley社の試算は、根拠や計算方法などが曖昧で信憑性に疑問が否めないにもかかわらず、中国では広範に支持を集めた。即ち、物流効率が悪く物流コストが高いという現状認

識は中国国内でも共有されていると言えよう。

社会全体の物流効率が低い水準にとどまっていることについては、さまざまな原因が指摘できよう。たとえば、交通網の充実により地域間の幹線輸送の生産性は向上するが、非効率な域内配送が幹線輸送の生産性改善による効果を打ち消してしまう。この場合、幹線輸送と域内配送を連結するノードの近代化、合理化、システム化が重要課題となっており、物流団地はまさにこうしたノード機能の担い手として官民双方の注目と期待を集め、結果として物流団地の建設ブームをもたらしているのである。

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

2.3 近代化を目指す様々な物流専門企業

交通網や物流団地といったインフラが整備されても、それだけで物流ができるわけではない。インフラを利用する輸配送や荷役、在庫管理などの活動があって、初めて物流が成立する。こうした事業の担い手が物流専門企業である。もっとも荷主企業が

自ら物流活動を行う、いわゆる自社物流の場合もあり、しかも自社物流は中国で大きな比重を占めているが、この点についての説明は次節に譲る。

現在、中国の物流専門業者はその所有形態により以下の三類型に大別できる。つまり、1 計画経済時代に国有交通部門と流通部門の傘下にあった従来の運送業、倉庫業、2 民間の物流専門業者、3 外資系物流専門業者、の三者である。

2.3.1 国有物流企業の近代化努力

国有の交通部門と流通部門の傘下で設立されていた運送業、倉庫業は、歴史的な理由により、今日においても最も物流アセットを掌握した大企業が多数を占める。たとえば、交通省傘下の中国遠洋運輸集団、中海集団、中国長江航運集団、中港集団、旧対外経済貿易協力省傘下の中外運集団、旧物資省傘下の中国物資儲運総公司²¹⁾、旧商業省の華運物流実業公司²²⁾、鉄道省所管の国鉄などはその代表格である。そのほかに、地方政府傘下の運送業、倉庫業も多大な物流資源を所有している。CFLPIによると、全国営業倉庫の90%は国有流通部門の傘下にあるという²³⁾。

かつて物資の計画輸送と計画保管の執行機関であったこれらの企業は、市場経済への移行過程で、段階的に近代的物流専門企業への転換を図ってきた。この転換はサービス内容の改革から始まった。旧商業省所属の北京、上海、広東、杭州の商業儲運公司与旧物資省所属の無錫、石家荘の物資儲運公司是1992年より、全国で初めて庭先渡し慣行を改め、顧客に対する配送サービスを試験的に導入した。しかし、従業員の

意識改革が徹底しておらず、また配送サービスに関する運営ノウハウも欠如していたため、十分な効果を挙げるができなかった。当時、これらの企業は海外から立体自動倉庫や自動仕分け機などの先端物流機器を取り入れたが、バーコードがまだ普及していなかったため、一度も使用されることなく放置されたままであったという。したがって、このときの配送サービス導入の試みは大きな広がりには至らなかったのである。

倉庫業の挫折とは対照的に、輸送業の取り組みは一定の成果を挙げた。1997年に「五定列車」と名付けられた鉄道貨物運送サービスが始められた。「五定列車」の「五定」とは貨物列車の発着駅、ルート、列車番号、発着時刻、運賃を固定することである。これによってダイヤによる貨物列車の定時運行が行われ、定時性という鉄道貨物運送の本来の優位性がはじめて発揮できるようになった。この「五定列車」サービスは、開業当初から順調に発展してきており、1997年の52路線から2001年には79路線まで増え、鉄道貨物運送の看板商品となっている²⁴⁾。

一方、交通部門傘下のトラック運送企業は、1980年代以来新規参入した個人トラックによって大口貨物貸切り運送の顧客の大半を奪われたため、「快件貨運」²⁵⁾という呼び名の新しいサービスを導入し、活路を見出そうとした。これは不特定多数の都市間小口輸送需要を対象として定期・積み合せといった輸送形態でサービスを提供するものであり、日本の特積み事業（特別積み合わせ事業）に相当すると思われる。1999年に交通省は傘下の18社トラック企業を「快

件貨運」のテスト企業に認定し、営業許可を出した²⁶⁾。このサービスは、短距離から中・長距離へと路線が増加し、両端の集配、ダイヤ運行、迅速性と安全性の確保といったサービスの質が徐々に高まってきており、現在では都市間の貨物輸送の重要な手段として定着するに至ったのである。

都市部の小口貨物運送の担い手としては、上海などの大都市でサービスを開始した「貨物タクシー」が代表的である。これは1999年上海大衆交通集団股份有限公司によって初めて導入され、たちまちその便利さと手軽な料金で企業のみならず一般消費者からも強い支持を集めるようになった²⁷⁾。

こうしたサービス面からの革新は、徐々に技術面や組織面の革新へと進展していった。たとえば、倉庫業ではフォークリフト、パレット、ラックなどの機器が普及し、コンピュータによる在庫管理も多くの企業で採用されている。また一部の倉庫では立体自動倉庫に改造されたのである。トラック業では、車両の有蓋化が進み、冷蔵・冷凍や防振などの特殊機能を備える車両も増えてきた。またGPS技術を使って貨物追跡システムを立ち上げる企業もすでに珍しくないという²⁸⁾。

そして近年、一部の国有物流会社は、自らの倉庫や実運手段（トラック・列車・船など）といった既存資源を再編し、これをベースに顧客企業に対して総合的な物流サービスを提供しようとする動きを顕著に見せている。これらの会社（グループ）は一部の優良資源を統合し、同時に外部の物流資源を必要に応じて活用することにより、一貫物流サービスの提供を目指す新企業を立ち上げる例が多い。中海物流、中遠物流、

中外運物流、中鉄物流、中儲物流、中集物流、上海友誼集團物流、交通物流、中郵物流²⁹⁾などがその代表的な企業として挙げられる。中海物流は現在、全国にめぐらされているネットワークを活かし、IBM、ノキア、三洋電機、東芝、三星、ミノルタ、華為、聯想などの大手メーカーの保管、在庫管理、幹線輸送、域内配送、通関といった複数業務を一括して請け負うに至っている。上海友誼集團物流は、ユニリーバと長期提携関係を結び、ユニリーバの物流個性に合わせて輸送、保管、配送から流通加工、情報処理まで多機能の物流サービスを提供している。こうした優良な物流企業は、まだ発展途中とはいうものの、限りなく3PL型物流企業に近づいているとすることができる。

しかしながら、CFLPの推計によると、こうして積極的に近代化を図る国有物流企業は、全体の5%にも達していないという³⁰⁾。大半の国有物流企業は旧態依然のまま、単一で基礎的な物流活動しか行えず、設備も技術も立ち遅れている。これらの国有物流企業は、新興の民間企業と外資系の攻勢を前に、次々と業績低迷を余儀なくされている。今後、これら国有企業のもつ物流資源は、優良な物流企業によって吸収され、再編・再生されるものと考えられよう。

2.3.2 民間物流専門企業の躍進

民間物流専門企業は、三類型の中でもっ

とも活力があり、もっとも成長が速い。特に参入障壁が低いトラック業では、企業数、所有トラック台数ともに、国有企業のシェアは1%以下に落ちてきている。この現状を統計データから確認することができる。表2は1990年から2001年までの営業トラックの推移を示したものである。注目すべきことに、トラック台数と積載総トン数は1990年から98年にかけて縮小の一途を辿っていたが、99年は前年比でそれぞれ32倍と16倍と驚くほどの増加を記録している。実はこれには理由がある。1998年までの統計は国有のトラック企業のみを対象とし、民間のトラック業者は統計対象に含まれていなかったが、1999年からの数値はすべてのトラック業者を含めたものに改められた。従って、この統計データは国有トラック企業が低迷し、民間業者が増加してきたという事実を示しているのである。

これらの民間トラック業者の大半は、所有台数が一台から数台までの個人経営であり、その結果、トラック業界はきわめて分散化、零細化した状態となっている³¹⁾。2002年末の時点で、全国のトラック業者数は340万にのぼり、1社当たりのトラック所有台数はわずか1.4台に過ぎない。小規模のトラック業者が大量に生まれてきたことによって、不足していた輸送能力は著しく増強されさらに需要を上回るに至ったと指摘されている(翁心剛1999: 19)。そこで近年にな

表3 営業トラック台数および積載総トン数の推移(単位:万台、万t)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
台数	20.22	19.83	18.17	16.15	14.87	13.75	13.40	12.88	12.48	409.62	486.02	509.27	536.78
総トン数	131.61	132.02	125.91	116.20	109.80	103.13	102.08	95.31	90.02	1,481.02	1,667.70	1,733.58	1,808.45

注:1999年以前は交通部門の国有運輸企業所有のトラックのみのデータであるが、1999年から全国すべての営業トラック。

出所:『中国統計年鑑』2003年版より筆者作成

り、生き残りをかけた零細規模のトラック業者は、料金を抑えて大手物流企業の傭車となったり、あるいは特定の荷主事業者や利用運送業者に下請けとして付属したりする傾向を強めている。

また、都市部においては、軽トラック、三輪車や人力車などを使って宅配を営む業者も数多く出てきている。これらの業者においては、配送可能な範囲がおよそ限定され貨物管理もシステム化されておらず、サービスの安全性と確実性にまだ問題が多い。にもかかわらず、それらは徐々に市民にとって身近な存在となりつつあり、近年ではインターネット通販の宅配手段として利用されることも多い。この場合地元の宅配業者は、通販会社に宅配送業務を一括委託される大手物流会社の市内配送を請け負う形となるのである。

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

宝供は、1992年に広州駅の元職員によって設立された当初小さな貨物運送取次会社であったが、現在では、全国で6つの支社と43の営業所を擁し、50社余の多国籍企業中国法人と20社余の中国現地系大型メーカーに総合的な物流サービスを提供するに至った。2000年にはCFLPから「中国物流モデル基地」との称号を授与され、この称号を授

与された第一号の物流企業である。

同社が大発展をもたらしたきっかけは、1994年に米P&G社広州法人と取引を開始したことである³²⁾。P&Gに運送サービスを提供する過程で、絶えず改善を要求されると同時に、さまざまな技術指導も受けてきたという。

一例を挙げると、現業部門ではまず現実の物流の流れに基づく標準工程（SOP）を策定し、これを基盤としてそれぞれの作業標準を定め、それを従業員に徹底させる。この方法は他の顧客企業の物流業務にも適用され、物流サービスの安定性強化に大きく寄与した。また品質管理についても、P&Gの要求する厳しい基準を満たすために、品質管理のシステム化を図った。まず19項目のチェックポイントを抽出して、各項目の具体的な基準を明記する『品質管理ハンドブック』を作成し、全員に配布する。これにより、すべての業務の品質を最初から最後まで厳格にコントロール下に置くことを目指している。その結果、当社は2002年の貨物破損率を0.01%以下まで低下させることに成功した。P&Gとの関係について、創業者の劉武氏は次のように述べている。

「P&Gはわれわれを大きく前進させた顧客企業であり、さまざまな物流のノウハウを教えてくれた。」³³⁾

宝供は、P&Gとの付き合いを通じて獲得した能力をテコに業容の拡大に邁進し、利用運送業者から3PL型物流企業に進化することに成功した。つまり、運送・保管といった基礎サービスを提供するのみならず、顧客企業の物流システムの企画や改善策の提案までを含めたトータル物流業務を一括で遂行できるようになったのである。電器メ

ーカーのTCLは、かつて支払物流費が売上高の2.7%を占めていたが、宝供に包括的に物流業務を委託し、宝供の改善提案を受け入れたため、その比率を2.2%に引き下げることになったという。

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

一方1992年に誕生した大田は、国際空運フォワーダーから出発し、現在、国際・国内速達事業を中核とする近代的な物流企業にまで成長している。同社は全国で69の支社を設立し、126の都市に200の拠点をもち、北京・上海・深圳の拠点をハブとするネットワークを形成しており、建設中のものを含めて10万㎡の近代的な保管施設と770台の各種配送トラックを保有している。また北京に大型ホーム・コンピュータを設置し、全国拠点とのオンライン化を実現している。顧客企業に対して、24時間の貨物追跡情報を提供できる体制が整っているという。

大田の速達事業の成長は、米FedEx社との提携関係に負うところが大きい。FedExの中国市場におけるパートナーとして、大田はFedEx社から人材を迎え入れるなど、積極的にFedExの経営理念や経営ノウハウを吸収してきた。同社の高度な情報システムはFedEx社の支援下で導入されたとい

う³⁴⁾。大田連邦速達有限責任会社は、2001年の中国速達市場において15%の占有率を実現した³⁵⁾。

効率的な大田の速達ネットワークは物流市場で高く評価されている。これをコア・ビジネスとしながら、同社はさらに提案型の総合物流サービスを積極的に顧客企業に提供するようになった。2001年に米モトローラ中国法人から移动通信設備の全国配送業務を一括受注した際、大田は後方倉庫、配送センター、輸送機関、配送条件を含むトータル物流システムをモトローラ側に提案した。この提案の実施により、モトローラは当初の予算より15～20%の物流費を節約することができた。現在、モトローラ以外にも、三星電子、パイオニア、華為電子、天士力製薬といった有力企業から全国輸配送業務を委託されている³⁶⁾。

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

このような零細民間物流業者から脱皮してきた物流専門企業以外に、大手メーカーが自前で物流子会社を作るケースがわずかながら出てきた。家電メーカーの科龍と小天鷲が中遠集団と合併で設立した安泰達物流有限公司はその一例である。後に詳述するように、中国の現地メーカーにおいては、自社物流が依然として大きな比重を占めている。今後、物流業務のアウトソーシング

の傾向が強まる中で、大手メーカーの物流アセットが物流専門企業に再編成される可能性が大きいと思われる。しかし、現段階では、メーカー系の物流専門企業はまだ大きな存在とはなっていない。

2.3.3 外資系物流専門企業の進出

中国物流産業への外資の進出は1988年まで厳しく制限されていたが、その後段階的に開放され、1999年末の時点には外資系のトラック運送業者だけで1,000社を超えたという(丁俊発:2002³⁷⁾。FedEx(米)、UPS(米)、APL(米)、DHL(独)、TNT(蘭)、佐川急便(日)、山九(日)、日通(日)、日新(日)、日立物流(日)、近鉄エクスプレス(日)、Tibbett-Britten(英)、Maersk-Sealand(デンマーク・米)などの国際大手物流企業は、中国でさまざまな物流サービスを展開し、中国物流市場におけるプレゼンスを次第に高めてきた³⁸⁾。

FedExの宅配サービスは、2002年末の時点で全国の220都市をカバーし、売上高は1998年から2002年までの5年間で年平均30%と極めて高い伸び率を維持してきた。日本の山九物流株式会社は、中国で20箇所の拠点を設け、松下電器グループをはじめ、多数の日系企業から物流業務の一括委託を受けており、さらに台湾系や韓国系企業を対象に、取引先の拡大を図っている。米APL社の現地法人である美集物流有限公司は全国で12の子会社を設立し、ほぼすべての物流分野に進出してきた。日通は中国に14の現地法人および50の拠点があり、日系メーカーの物流ニーズに応えるべく、在庫管理や輸送といった基礎サービスのみならず、「ミルクラン」と名付けられるJIT(ジ

ャスト・イン・タイム)配送システムを導入するなど、物流サービスの差別化戦略を進めている。近鉄エクスプレスの現地法人である上海近鉄物流有限公司は上海から北京・天津・広州・大連・武漢・重慶・西安・成都・アモイ・瀋陽・青島までの定期混載トラック便を運行している。同社は、サービス水準を維持するために、自社車両・全車両箱式、各都市に自社倉庫を設置しコンピュータによる管理、運転手に携帯電話を所持、といった方策を採り、さらに、市内集荷・配送や再梱包・ピッキング・パッキング、貨物保険代行(料率0.15%)などの付加サービスも積極的に行っている。佐川急便は2003年に相次いで上海と北京で小口配送を営む会社を設立し、日本で発達してきた宅配のノウハウを生かして事業展開を進めている。シンガポール系の上海招新物流有限公司は、全国ですでに100本のトラック路線便を運行し、順調にネットワークを拡大している³⁹⁾。

外資系物流専門企業の進出は、中国の物流産業に先進の物流技術を持ち込み、現地系企業の成長を促す強い刺激を与えている。この点は、上記の宝供と大田の事例からも見て取れる。例えば宅配というサービスは、FedEx、DHL、佐川急便によって相次いで中国で展開され、そのノウハウは中国側のパートナーにも継受されている⁴⁰⁾。また、3PLの理念も外資系物流企業によって導入され、徐々に広がりつつある。多くの外資系物流専門企業は、一方では顧客企業の物流業務を一括で引き受け、他方では中国現地の物流資源、例えばトラック業者や倉庫業者などをコーディネートすることによって物流業務を遂行する。Tibbett-Britten社と香

港のHutchison-Whampoa社の合併により設立された和黃天百物流有限公司は、北京などの地域でスーパーマーケット・チェーンから店舗配送業務を委託されているが、利用するアセットの大半は現地系の物流業者のものであるという。この場合、依拠するのは優れた管理運営技術にほかならない。

以上の考察から、中国物流専門企業における次のような特徴が見て取れよう。すなわち、国有の運送企業と倉庫企業が計画輸送・保管から商業輸送・保管へと役割転換を図ってきた。同時に、民間物流専門業者も大量に出現した。加えて、外資系物流企業も多く進出してきている。従って物流専門企業数は増大し、社会全体の物流能力の強化につながっている。中国現地系の物流専門企業の大半は、依然として輸送や保管など個別の基礎サービスしか行えないものの、一部の優良な企業は先端の物流技術を導入したり、業容を拡充したりするなど、積極的に近代的物流企業への脱皮を試みている。これを可能にするのは、前述したような外資系物流企業を対象とする学習と模倣の実践である。もう一つ重要な要素は、物流市場における供給過剰現象である。つまり、物流の供給能力が需要を上回っている状況下で、効率を向上させ、付加価値のある高度な物流サービスを顧客企業に提供

できるか否かは、物流企業の生き残りを左右する重要な鍵となっているからである。次節では、物流市場の現状とその形成要因を分析する。

§ 3 . 物流市場の現状

3.1 未発達な物流市場

中国の物流市場については、統計が未整備なため正確な数値を把握できないが、その規模はまだ小さいと思われる。表4は運送業・倉庫業・郵便業・通信業の総生産規模を示すものであるが、四産業の合計をもってGDPの5～6%に過ぎないことがこのデータにより明らかとなる。その中で郵便と通信は大半を占めるから、運送業と倉庫業の比率はさらに低いものになるに違いない。CFLPの推算によれば、2002年の物流市場の規模はおよそ1,000億元程度で、GDPの1%程度にとどまっているという⁴¹⁾。2.2で述べた中国の物流総コストがGDPの20%にも相当するというMorgan Stanley社の推計と上記の推計とが実態を反映しているならば、物流産業の役割発揮がいかに不十分で、物流市場がいかに未発達であるかが容易に想像できる。

物流市場の規模は、物流にかかわる社会的分業体制の進展にしたがって拡大していく。つまり、物流専門業者が一般企業や消

表4 運送・倉庫・郵便・通信業の総生産の推移

年度	当該産業の総生産(億元)	伸び率(%)	GDPに占める割合(%)	GDP伸び率(%)
1995	3,054.70	12.00	5.20	10.50
1996	3,494.00	11.40	5.10	9.60
1997	3,797.20	10.80	5.10	8.80
1998	4,121.30	10.60	5.30	7.80
1999	4,460.30	11.30	5.40	7.10
2000	5,408.60	11.50	6.00	8.00
2001	5,968.30	9.50	6.10	7.50
2002	6,240.90	7.70	6.00	8.00

出所:『中国統計年鑑』2003年版より筆者作成

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

費者の代わりに物流活動を遂行するという分業体制が定着すればするほど、物流市場は次第に広がっていくのである。そして、かかる分業体制が進展するにつれて、物流市場規模と社会的物流総コストとの格差が縮まっていく。即ち、分業の深化によって物流効率が向上し、社会全体の物流総コストがGDPに占める比率も次第に下がっていくという傾向が見られる。事実、アメリカや日本の歴史的経験は、こうした傾向を裏付けている⁴²⁾。

したがって、中国で物流市場規模と社会物流総コストとの間に大きなギャップが存在しているという事実は、物流にかかわる社会的分業体制がまだ十分に形成されていないことを示している。逆にいえば、このギャップの大きさは今後の分業拡大の可能性を意味しているである。近年、物流産業に対する参入の急増は、実はこうした中国物流市場における大きな潜在性への期待がその背後にあるからである。しかし、分業を促進し物流市場をいっそう発展させる上では、さまざまな阻害要因があるのも事実である。以下、需要側と供給側のそれぞれについて、物流にかかわる社会的分業を阻害する要因を論じる。

3.2 需要側における阻害要因

物流市場の需要側は、一般企業や消費者、

そして政府官庁などであるが、その中で本源的な需要を作り出すのは製造業企業である。しかし、肝心の製造業企業において、中国ではその物流活動の大半は外部に委託するのではなく、企業自身が遂行するという慣行が根強く存在している。表5は中国製造業企業の物流業務の分担比率を表すものである。商品の販売にかかわる物流業務をとってみれば、24.1%の企業がすべて自社物流で賄っている。これを一部自社・一部委託と合わせれば、その比率は90%にも達するほどである。製造業企業において、いかに自社物流の比重が高いかがこの比率から容易にうかがえよう。

高い自社物流の比率に反映されるように、大半の製造業企業が内部にトラックや倉庫といった物流アセットを保有し、不足の部分だけ外部から補完的に調達するのが現状である。中国倉庫業協会の調査によれば、5割以上の製造業企業はトラック運送部門を保有し、6割は自社倉庫を持ち、自社物流に供されるトラックは民用トラック総台数の7割を占めるという⁴³⁾。

自社物流の高いプレゼンスは、今日の中国物流市場における需要不振の最大の理由と思われる。劉玉坤の研究グループ(2002)は、多くの製造業企業が自社物流に依存するあまり、実質的に物流市場に組み込まれていないため、いかに製造業企業の物流業

表5 . 中国製造業企業の物流業務の分担率(%)

物流業務の担い手	取引先	すべて企業自身	一部企業自身、 一部外部委託	すべて委託
調達にかかわる物流	46	36	0	18
販売にかかわる物流	0	24.1	59.8	16.1

出所:『中国物流年鑑2002』p.159。

務を外部化するかが物流市場の発展にとって最大の課題であると指摘している⁴⁴⁾。また信頼度の問題もある。物流業務の外部委託の際、物流業者に対する荷主の信頼は大前提であるが、こうした信頼関係の形成はまだ未成熟と言っても過言ではない。このことは、一般消費者の行動にも反映されている。たくさんの荷物を持ってどこかに旅行する場合、目的地に荷物を託送するという手段があるにもかかわらず、大多数の人は無理をしてでも自ら持参する方法を選択するのが現状である。なぜなら、荷物の紛失をはじめ、損傷や遅配といった問題が発生するのではないかと心配するからである。企業物流の場合にも、同じような心理的不安要素が働いていると考えられる。

このように、一般企業において物流業務は内部化されているままで、分業が十分に進んでいない。その結果、物流市場の需要の拡大は大きく阻害されている。物流市場の供給過剰は、実はこうした需要不足によるところが大きい。特に現地系の荷主企業は、大部分の物流業務を内部化したままで物流市場に放出していない。そのため、物流専門企業はやむをえず、物流サービスを提供する主たる対象を自前で物流アセットを抱えていない外資系企業と、急成長を遂げる過程で十分な物流アセットを内部に保有できていない現地系企業に絞らざるを得なかった⁴⁵⁾。市場が狭いだけに、競争が熾烈となり、料金も下落する一途を辿っている。例えば、国内のドレージ輸送の運賃単価は1996年に、走行距離1キロメートルにつき12元(40フィートコンテナ対応)であったが、それが2002年になって7.5元まで落ちたという⁴⁶⁾。

最近では高い物流意識を持つ現地系企業が増えつつあり、物流市場の買い手として、積極的に近代的物流専門企業と提携する動きも徐々に出てきているが、まだその比重は低い。ただし、自社物流の効率の低さや⁴⁷⁾、物流の重要性に対する企業側の認識が向上していくにつれ、物流業務をアウトソーシングする傾向が強められていくものと思われる。CFLPの推測によれば、中国の物流市場は2010年まで年平均30%の伸び率で急速に拡大していくという⁴⁸⁾。ただし、自社物流から委託物流への転換にあたっては、荷主企業はコストダウンと物流品質向上の効果を委託先に求める。そのため、荷主企業の物流業務をまとめて引き受け、さらに改善提案をする能力を有する高度な物流活動を遂行できる業者、いわゆる3PL型物流企業に期待が寄せられている。

3.3 供給側における問題

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

これらの企業はほとんど自らを3PL型物流企業と自称しているのであるが、第2節で検討したように、厳密に言えば彼らの中に、3PLと称すべき企業は極わずかな数にとどまっており、せいぜい「Contract Logistics」にすぎないと思われる。ただし、彼らの多くは、単にスポット的に輸送や保管サービスを荷主企業に提供するのではなく、長期契約に基づきより広く、より深く、より長く荷主企業の物流業務にコミットする傾向が見られ、いわゆる3PLの方向を目指していることもまた事実である。したがって、以下ではこうした物流専門企業を亜3PL型企業と称することにする。

CFLPの統計によれば、こうした亜3PL型企業はすでに1,000社もあり、上海や広東などの沿海部を中心に営業しているという⁴⁹⁾。その大半は1990年代後半に誕生しており、代表的な企業としては、第2節で取り上げた中海物流、中遠物流、中外運物流、中鉄物流、中儲物流、中集物流、上海友誼集団物流、交通物流、中郵物流、宝供、大田などが挙げられる。しかし、これらの中国物流産業の牽引役たる亜3PL型企業は様々な問題を抱えており、荷主企業に満足いくサービスを提供するには至っていない。その問題点を整理すると、次の通りである。

(1) 2%以上の市場占有率をもつ企業は1社も存在していないほど、個々の物流企業は平均的に規模が小さく、産業全体が分散化している⁵⁰⁾。

(2) 広大な国土面積も障害要因の一つとなっている。現在、全国範囲をカバーできる物流企業は、国家郵政総局傘下の中郵物流を除けば皆無である⁵¹⁾。従って、荷主企業は全国を商圈として調達と販売の活動を

展開する際には、地域毎に物流専門企業と契約を結ばなければならないため、統一したネットワークの構築がきわめて困難となる。

(3) 2.1ですでに触れたように、大半の亜3PL型企業は、依然として輸配送や保管といった単独の基礎サービスの提供にとどまっている。サプライチェーンに適応するような一貫した物流サービスを行えるのは全体の5%以下であり、改善策を提案できるソリューション型業者はさらに少ない⁵²⁾。

(4) 大半の亜3PL企業、とりわけ旧国有の倉庫企業や運送企業から転身した亜3PL企業は、その設備の老朽化が進み、機械化、自動化、IT化に適した物流機器が少ない。荷役の人手依存の状態と情報システムの不在は、効率向上を大きく阻害している⁵³⁾。

(5) 安全性、確実性、定時性といった物流品質の面において、多くの亜3PL型企業はまだ低い水準にあり、荷主企業の自社物流と比べて十分な優位性を示せないのが現状である。程の研究グループの調査によって、誤配率、遅配率、損傷率などの指標において、亜3PL企業が荷主企業の自社物流より劣っていることが明らかとなっている(程等：2002)。

このように、中国物流産業の最先端を走っているとされる亜3PL型企業の大半は、必ずしも荷主企業にとって魅力のある物流サービスを提供することができていない。一方、外資系を中心に、一部の先進的な物流企業も出てきたが、ほとんど料金設定が高く、需要拡大につながっていないのが現状である。

つまり、インフラの充実にもなって物流産業への参入が急増し、輸送や保管など

の基礎サービスについて膨大な供給能力が形成されつつある。一方で、一部の物流専門企業は近代化へ突き進んでいるにもかかわらず、物流産業は技術水準にしても、品質にしても、商品（物流サービス）開発能力にしても、全体としてまだ低い段階にある。こういった現状は、物流に関する社会的分業を促進する重要な要素がまだ発展途上の段階にあることを示している。

§ 4 . おわりに

以上、荷主企業への物流サービス提供という視点から、中国の物流産業と物流市場の構造的特徴を考察してきた。中国の物流産業は、長年にわたり経済発展と企業経営の制約条件となってきたが、1990年代以降のインフラ整備過程において各種物流専門企業が大量に出現することによって、輸送や保管など基礎的な物流サービスの供給能力を急速に高めてきた。こうした中で、まだ一部ではあるが先端技術を学習し近代化を進める現地系の物流専門企業が出てきたのである。また、海外から物流技術や管理ノウハウを持ちこんで進出した外資系物流専門企業も数多く存在するようになってきたのである。

しかし、物流産業の供給能力の拡大および近代化への努力が行われているにもかかわらず、物流市場は依然として小規模で未成熟な段階にとどまっている一方で、供給過剰と過当競争という様相さえが見られるようになっている。これは、荷主企業の過剰な自社物流依存と、物流専門企業の低質なサービス内容に原因を求めることができよう。北京物資学院物流研究センターの鄔躍研究グループ（2002）の調査によると、

1996年以降、華東地域のトラック運賃は低迷し、2000年の平均運賃は1996年の6割の水準まで下落してきたという。また、全国でトラック運送の4割近くの空車率⁵⁴⁾と営業倉庫スペースの3割近くの未利用率⁵⁵⁾といった断片的なデータからも、いかに供給過剰となっているかが窺えよう。

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

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

である。

李(2003)の調査結果によれば、在中国日系製造業企業は、親会社から物流技術やノウハウを移転するとともに、外部の物流現業能力を積極的に活用して、日本国内のそれと比べ圧縮する形で企業の物流システムを形成しつつある。その中で、日系物流専門企業と連携して外部の物流能力を活用し管理する傾向が顕著に現れている⁵⁶⁾。現地系の物流先進企業、例えば海璽(ハイアール)は、全社的物流統制と物流情報システム運用を自前で行う一方で、幹線輸送と末端配送はそれぞれ中鉄快運と中郵物流に一括委託することによって、極めて効果的かつ効率的な物流システムを構築してきた。また、P&Gが宝供物流を育成しながら高度な物流機能を実現できたことは、広く知られる事実である。これらの企業の成功は、例外なく中国の物流産業と物流市場の構造的な特徴を巧みに活用し、外部の現業アセットと内部所有の物流技術とを有機的に組み合わせた結果得られたものである。このことは、本稿で示唆したい最も重要な点である。

荷主企業にとって物流専門企業との協働関係を確立することは、物流戦略の成功のカギを握るといえよう。今後はさらに事例研究を重ねて、荷主企業がいかに物流専門企業を選別し、それらと協働・共進関係を築きながら自社の物流個性に適応できるような高度な企業物流システムを形成してきたのかを明らかにする必要があると考えている。

注

1) 中国交通運輸協会編『中国交通年鑑』2000年版、

中国交通年鑑社、pp.28-29。

2) 前掲『中国交通年鑑』2000年版、p.30。

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

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

5) 『中国物流年鑑2002』p.15。

6) その後の物流に関する以下のような主要著書は日本語文献に大きく依拠している。秦明森・王方智編1991『実用物流技術』中国物資出版社、王之泰1995『現代物流学』中国物資出版社、李振1996『物流学』中国鉄道出版社、崔介何編著1997『物流学概論』中国計画出版社、包健民編1997『物流現代化』上海交通大学出版社、張声書・佐伯弘治編1998『中国現代物流研究』中国物資出版社、宋華・胡左浩2000『現代物流与供應鏈管理』經濟管理出版社など。

7) 2001年4月に中国物流研究会、中国物資流通学会、中国物資流通協会の3団体が合併して設立された中国物流産業の業界団体である。中国語表記は「中国物流与採購聯合会」で、英語表記はCHINA FEDERATION OF LOGISTICS & PURCHASINGであり、CFLPと略称される。

8) 『中国物流年鑑2002』p.49。

9) この点について、『中国物流年鑑2002』p.37、國務院發展研究中心課題組「中国物流産業發展現狀

- 及前景」『中国経済時報』2001年5月9日付、CFLPと米コンサルタント会社の美智（Mercer）社と共同で発表した『中国第三方物流（3PL）市場調査報告』などの文献を参照されたい。
- 10) 計画経済時代には、消費財と産業財の流通はそれぞれ別々の行政管轄下に置かれており、「商業部門」および「物資部門」と称されていた。
- 11) 物流情報システムに関連する産業は、別稿を用意して検討する予定である。
- 12) 「新中国成立五十年交通発展成就」『中国交通年鑑』2000年版pp.27-40による。
- 13) 中国交通部総合企画司の発表した「交通投資概況」、「2001年公路水路交通行業発展統計公報」、「2002年公路水路交通行業発展統計公報」による。
- 14) 物流産業を基幹産業と明確に位置づけた都市は、深圳市、上海市、北京市、天津市、広州市、廈門市、武漢市、邯鄲市、蕪湖市、蘇州市である。（『中国物流年鑑2002』pp.30-31, pp.179-217を参照されたい。）
- 15) 江蘇省の14の総合物流団地は以下の通りである。南京・鎮江・揚州地域の 南京龍潭港総合物流団地、南京王家湾総合物流団地、南京空港物流団地、鎮江港総合物流団地、儀征石油化学物流団地。徐州・連雲港・塩城・宿州地域の 徐州淮海総合物流団地、連雲港港湾総合物流団地。蘇州・無錫・常州・南通・泰州地域の 蘇州唯亭総合物流団地、蘇州港総合物流団地、無錫錫北総合物流団地、江陰港総合物流団地、常州新区総合物流団地、南通港総合物流団地、泰州港総合物流団地。
- 16) 武漢市の3階層で9つの物流団地は以下の通りである。（一）物流基地（24時間以内に華中地域の中心都市に幹線輸送できる） 舵落口物流基地、陽邏物流基地、関山物流基地；（二）物流センター（武漢市内および郊外には6時間以内、武漢周辺の中小都市に12時間以内の納品リードタイム） 武漢万噸冷庫区冷凍冷蔵食品物流センター、昇官渡物流センター；（三）配送センター（1時間以内の配送距離） 武漢商貿配送センター、商儲配送センター、農資配送センター、物資配送センター。
- 17) 「2002年公路水路交通行業発展統計公報」中国交通省による。
- 18) 『中国交通年鑑』2002年版pp.35-38。
- 19) 中国の代表的な物流学者ら、たとえば陳家林、丁俊發、王之泰、吳清一などは中国ではすでに物流の量に対応できる物的条件（道路、港湾、倉庫）を有するに至ったとの見解を示している（陳2000「中国物流發展戰略与物流体制改革」インターネット・サイト『物流連盟網』掲載確認日：2003年5月7日<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/3-08-4.asp>、丁2002「物流經濟学与新的經濟增長点」『2002年中国國際物流論壇論集』、王2002「把物流企画放在物流發展的優先位置」インターネット・サイト『物流連盟網』掲載確認日：2003年5月7日<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-26.htm>、吳2003「中国物流發展及有關政策建議」インターネット・サイト『物流連盟網』掲載確認日：2003年5月7日<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-66.htm>、國務院發展研究中心2001「中国産業發展現狀及前景」『中国経済時報』2001年5月9日付。また、『中国交通年鑑』2000年版p.31。および2001年4月に交通省が発表した『公路、水路交通結構調整意見』p.7.において同様な認識が示されている）。
- 20) アメリカにおける1991年～2000年の物流コスト/GDPは、10.00%～10.90%の水準で維持された。また、日本では同期間の物流コスト/GDPは9.45%～10.59%の水準にある（（社）日本物流団体連合会2001『数字でみる物流2001』p.13）。もっとも、アメリカや日本などの先進国でも、1980年代以前に

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

- において物流コストが15%以上の水準にあった。その後、物流産業の効率化が進むにつれ、物流コストのGDPに占める比率が徐々に低下してきたことは事実である。
- 21)「儲運公司」とは、「儲蔵運輸公司」の略で、保管輸送会社という意味であるが、しかし実質的にほとんど倉庫業のみを営むものが大半であった。
- 22) 1993年4月に旧中国商業儲運総公司(旧商業省所属)を改組して設立された。中国で物流と冠する企業の第一号とされる。
- 23) 『中国物流年鑑2002』p.117
- 24) 大出一晴の調査によれば、「五定列車」は定時貨物輸送サービスとして高く評価された。しかしながら、上海などの沿海港湾から内陸への貨物は比較的運行されているが、内陸 内陸あるいは内陸 港湾といったルートは貨物量の集荷が難しく、スケジュール上は存在するものの運行していないダイヤも存在する模様である。ただし、運行さえすればスケジュール通り走行しているという評価が多いという(大出一晴(2002)「近年の中国国内輸送の進展」『MHジャーナル』229号, 日本MH協会)。
- 25) この用語は日本語に直訳すれば、「速達」にあたるが、実際のサービス内容から考えると、むしろ「特積み」に近い。
- 26) 18社のテスト企業は以下の通りである。浙江杭州長運集团公司、遼寧北方快速貨運集團有限責任公司、北京零担運輸公司、江蘇常州市飛龍快件運輸有限公司、四川綿陽市公路運輸服務站、広東威盛交通實業有限公司、天津市大畢莊貨運站、江西道路快運有限責任公司、安徽合肥汽車運輸總公司、河北省快速貨運有限公司、広西南寧汽車運輸總公司、福建省汽車運輸總公司、上海大衆交通集團股份有限公司、山東省快速貨運有限公司、吉林省運集團快貨運輸公司、黒龍江省龍運貨運代理股份有限公司。
- 27)「貨物タクシー」は、中国語で「貨運出租車」と言い、一般タクシーと同じように電話予約もできるし、街で手を挙げて拾うこともできる。料金水準は上海の例を言えば、5キロまで300円前後、5キロを越えた分1キロ当たり30円位で、一般タクシーよりやや高い程度である。家電や家具などの宅配や企業の臨時配送などに使われる例が多かったが、最近、大手メーカーや問屋との長期契約に基づく市内配送が増える傾向にあるという。上海ではすでに1万台以上の「貨物タクシー」トラックが運行されている。
- 28) これの記述は、『中国物流年鑑2002』pp.115-117、『中国交通年鑑』2001年版p.130と2002年版p.124に依拠する。
- 29) これら企業の母体はそれぞれ、中海集團、中遠集團、中外運集團、鉄道省、中国物資儲運總公司、中国集裝箱運輸集團(中国コンテナ運輸)、上海商業儲運公司、交通省、国家郵政總局である。
- 30) 『中国物流年鑑2002』p.38
- 31) 個人経営のトラック業者は、中国で「運輸个体戸」と呼ばれる。日本では所有トラックが5台に満たないと営業できないといった規制があるが、中国ではこのような規制はないため、比較的に参加しやすい業種とされる。
- 32) 宝供という社名は、P&G社(中国語の表記:「宝潔」)の商品を供給するという意味から来たという。
- 33)「劉武和的宝供」(『中国国際物流』2003年第3期)。宝供社に関する他の記述の多くも、同記事に依拠する。
- 34) 『21世紀經濟報道』2002年4月29日付。
- 35) 1999年、大田はFedExと「大田連邦速達有限責任公司」という合併企業を設立した。それまでは大田はFedExのパートナーとして、中国主要都市で速達業務を請け負っていた。
- 36) 大田社に関する記述の多くは、『中国物流年鑑

- 2002』pp.456-459に依拠する。
- 37) 外資系トラック運送業者のうち、半数以上は香港系で、香港と大陸の陸運を担っている。日系と米系はそれぞれ70社余あるという。
- 38) 現在、外資系物流企業はまだほとんど合弁の形をとっているが、WTO加盟を受けて2005年12月から資本比率に関する制限が撤廃され、外資系の進出はさらに加速されると思われる。
- 39) これらの外資系物流企業に関する記述は、各社のホームページにおける記載に依拠している。
- 40) DHLの中国側パートナーは中外運集団で、佐川急便の中国側パートナーは上海大衆交通集団と保利集団である。
- 41) 一方、丁俊発は2001年の物流市場規模が1,900億元に達したとの見解を示した(丁俊発2002「中国発展現代物流業的政策取向」インターネット・サイト『物流連盟網』掲載確認日:2003年5月12日、<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2003-4-16.htm>)。また、Mercer社の推計によれば、2003年の中国物流市場の規模は2730億元となる(『21世紀経済報道』2002年4月30日付)。そうであるとしても、物流市場の規模はGDPの2%程度に過ぎないのである。
- 42) アメリカの例をとってみると、1980年の物流市場規模は460億米ドルでGDPの15.7%を占めたのに対して、1999年同市場規模は921億米ドルに拡大したにもかかわらず、GDPに占める比率は9.9%に下がったのである(米State of Logistics Report)。
- 43) 『中国物流年鑑2002』p.159, p.238。
- 44) 突き詰めて見てみると、企業が自社物流に拘ることはそもそも、かつて社会的物流能力が欠乏していたことに起因するのである。特に計画経済時代に、限られた物流能力が優先的に重要物資の計画輸送と計画保管に割り当てられ、一般企業の商業輸送や商業保管に残された余力は極めて少なかった。そのため、大小を問わずほとんどの企業は
- 自社内に物流手段を確保すべく、自己完結型の体制をとらざるを得なかった。その結果、大抵の企業は相当の物流アセットを内部に抱えるようになったのである。
- 45) 『中国物流年鑑2002』p.315、前掲の『中国第三方物流(3PL)市場調査報告』で、近代的物流専門企業の提供するサービスの買い手について、こうした調査結果をまとめている。
- 46) 『LOGI-BIZ』第2巻5号(2002年8月)p.16。
- 47) 中国倉庫業協会の調査によれば、自社用のトラックの空車率は平均37%に達し、また自社用倉庫の稼働率は50%を下回っているという(『中国物流年鑑2002』p.159)。
- 48) 前掲『中国第三方物流(3PL)市場調査報告』による。
- 49) 『中国物流年鑑2002』p.31。
- 50) 『21世紀経済報道』2002年4月30日付。
- 51) 中国郵政総局傘下の中国郵政物流有限公司は、201ヶ所の配達センターと6.7万ヶ所の営業拠点、総延長340万キロに及ぶ郵便ルートを有する巨大なネットワークを武器に、荷主企業の配送業務を包括的に引き受けるなど、積極的に物流市場に参入している。すでにデル・コンピュータ、ヒューレット・パッカート、ハイアール、中国普天などの大手メーカーから全国範囲の配送業務を請け負っているという(『中国物流年鑑2002』p.32, pp.105-108)。
- 52) 前掲『中国第三方物流(3PL)市場調査報告』による。
- 53) 『中国物流年鑑2002』p.38。
- 54) 『中国物流年鑑2002』p.238。
- 55) 『中国物流年鑑2002』p.118。
- 56) 2002年末の時点で、中国に進出した日系物流企業は約100社で、そのうち日本通運、山九、日新の3社は日系荷主企業の間で、中国物流の「御三家」と称され、高く評価されている。その他に、近鉄エクスプレス、遠州物流なども積極的に事業展開

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

している。

引用・参考文献

日本語文献

大出一晴，1996「中国の物流事情と日系進出企業の物流課題」『季刊輸送展望』96夏号。

唐沢豊，1989『物流概論』有斐閣。

斎藤実・矢野裕児・林克彦，2003『現代企業のロジスティクス』中央経済社。

武城正長，2001「第8章 現代物流の担い手たち」『現代物流概論』（国領英雄編著）成山堂書店。

中田信哉，1998『「物流問題」とは何か』『運輸と経済』58巻2号（2月）。

中田信哉・湯浅和夫・橋本雅隆・長峰太郎，2003『現代物流システム論』有斐閣。

邊威，1994「中国の国内貨物輸送の動向と課題」『流通経済大学大学院論集』第2号。

宮下国生，2002『日本物流業のグローバル競争』千倉書房。

森田稔，1976「物流業者からみた物流問題」『現代の物的流通』（第2版）林周二・中西睦編，日本経済新聞社。

翁心剛，1999「中国経済における道路貨物輸送事業の展開と課題」『流通経済大学大学院経済学研究科論集』第7号。

中国語文献

王佐，2003「論物流産業的研究 兼論物流企業の界定」インターネット・サイト『物流連盟網』<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-26.htm> 掲載確認日：2003年5月7日。

王之泰，2002「把物流企画放在物流發展の優先位置」インターネット・サイト『物流連盟網』<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-46.htm> 掲載確認日：2003年5月7日。

鄒躍・李彦萍・張涵・曹国正，2002「華東地区物流

的現状与分析」インターネット・サイト『物流連盟網』<http://www.chinawuliu.com.cn/papers/content/2103-1-51.htm> 掲載確認日：2003年10月6日。

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

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

沈紹基，2002「倉儲物流」『中国物流年鑑2002』，中国物流与採購聯合会，中国物資出版社。

中国交通運輸協會，『中国交通年鑑』各年版，中国交通出版社。

中国物流与採購聯合会，2002『中国物流年鑑2002』中国物資出版社。

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

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

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

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

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