

グレートチャイナ時代の日本企業の ロジスティクス戦略

石井伸一 / 若菜高博



2001年11月のWTO（世界貿易機関）加盟を経て、中国ビジネスは新しいフェーズに突入した。自由化に向けた制度変革が2005年度に向けて進む一方、ロジスティクスインフラの整備も急速に進展している。

中国事業に成功している荷主企業は、トータルなロジスティクスコストの低減と短いリードタイムを保証するロジスティクス網の構築をKFS（成功の鍵）としている。加えて、自社による中国ロジスティクス網の構築を、国内市場戦略のテコとするケースも現れ始めた。一方、国際物流を取り扱う物流企業は、物流情報を一元的にシステム管理し、検品から船積みまでを一貫提供できることが、必須の競争条件になっている。また、物流事業者間のアライアンスによりバリューチェーンの拡張を目指す取り組みも始まった。

中国事業の成功の秘訣は、変化をいち早く読み取り、次の一手を先駆けて打つことである。今後は、製造拠点戦略、消費市場戦略、ロジスティクス戦略の三位一体で中国事業戦略を構築することが、競争優位の源泉になる。

2001年11月のWTO（世界貿易機関）加盟から1年半以上の期間を経て、中国ビジネスが新しいフェーズに突入しようとしている。中国は、沿海部を中心とした経済特区における安価な労働力に依存した製造・輸出拠点としての位置付けから、経済の自由化と所得の向上を背景とした消費市場の顕在化を経て、グローバル市場に対応した戦略拠点としての位置付けへと変貌を遂げつつある。そして、この新フェーズに直面するに当たり、ロジスティクスを起点とした新たな中国事業戦略の萌芽が見られる。

本稿では、中国におけるロジスティクスを概観した後、ロジスティクスに構造変化をもたらすメガトレンドを踏まえ、中国における新たなロジスティクス戦略を展望する。

中国における物流の現況と問題点

1 急増する貿易と貨物輸送

急激な経済成長とともに、中国の貿易額は急増している。2001年における貿易総額は5000億ドルを上回り、日中貿易も約900億ドルに達した。特に、日本と中国との貿易を見ても、原材料輸入のシェアが低下する一方、機械機器輸出入のシェアが増大しており、貿易品目の高度化と日中分業の深化が特徴的である（図1）。

貿易総額の増加は、実物面でモノの動きが増えていることをも意味している。道路・鉄道、水運、航空という陸海空3モードいずれにおいても、貨物輸送量が順調に増えている。特に、道路による貨物輸送（主にトラック輸送）と航空による貨物輸送の急増が注目に値

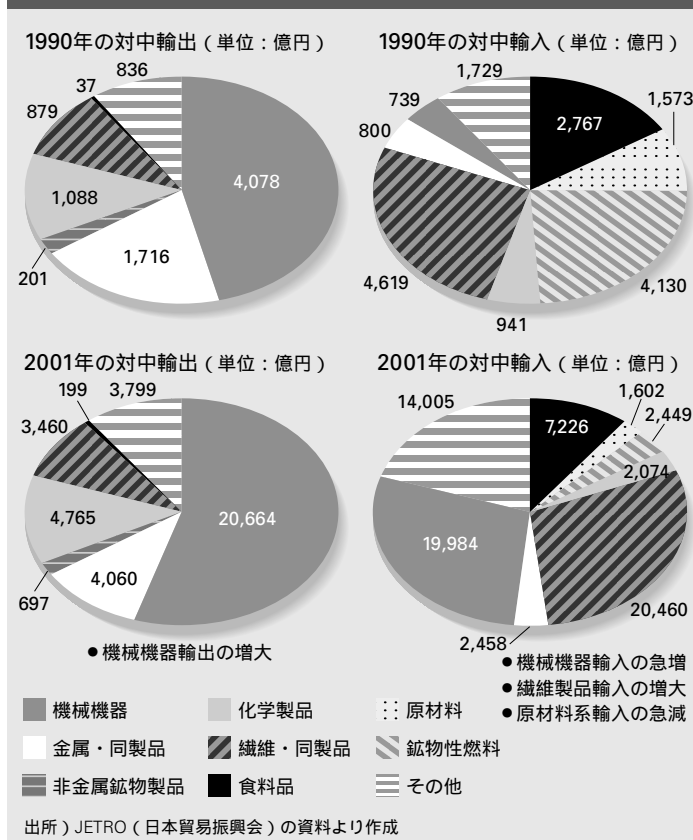
する。前者は近年の急速な高速道路インフラの整備を背景としていること、後者は高付加価値製品を中心とした航空貨物輸送が荷主に選択されていることを意味するからである。

2 日本企業が抱える3つの問題点

ビジネス環境としてはまだまだ途上国の面影も残す中国において、日本企業も多くの問題点を抱えてきた。物流面で日本企業が抱えている問題点は数多いが、以下の3点を特に指摘する企業が多い。

第1に、中国国内物流における物流サービスレベルの低さを指摘できる。製造・輸出拠点として進出した経緯から、国際物流に関しては一定のサービスレベルを享受できているものの、こと国内物流のサービスになると、欠品・欠損、遅配、稚拙な在庫管理など、多

図1 日中の貿易品目の推移



くの問題を抱えている。一部、外資の物流事業者が高レベルのサービスを提供しているが、それを利用するには相応のコストが必要であり、中国国内における製造コストに比べて、物流コストの負担感が大きい。

第2に、通関行政、免許認可などの行政コスト・リスクを指摘できる。例えば、物流事業においては、行政単位（州）ごとに発行する免許が必要であり、仮に免許を複数の州で持っていたとしても、州を超えた物流にはコストと時間が必要になる。その他、中央政府が様々な改革の方針を掲げたとしても、実際の地方政府レベルになると通達が十分でなく、裁量行政の余地が相当に大きいと言われる。

第3に、発展途上のインフラが物流面でボトルネックになっていることを指摘できる。中国のインフラ整備は、経済特区の集中する

沿海部を中心に急速に進展しているものの、内陸部の整備はまだまだ不十分な状況にある。トラック輸送の場合、内陸部ほど道路環境が悪く、例えば、上海から内陸部に輸送した場合、武漢まで3日、重慶まで7日、成都まで7日もかかっている（『流通設計21』2002年11月号）

中国のロジスティクスを巡るメгатレンド

1 WTO加盟が流通・物流にもたらしたインパクト

2001年に中国がWTOに加盟したことで、中国におけるビジネス環境が大きく変わりつつある。流通・物流面に係る主な制度面の変化は、表1の通りである。

これらの制度変化による、製造・貿易業、卸売業、小売業に対するインパクトとして、2005年までに貿易関連制度と市場アクセスの自由化が進むこと、フランチャイズやチェーンストア、独自の流通網の構築など、中国市場に合わせた外資企業のビジネスモデルが創発されること——が考えられる。これは、2005年を1つのメルクマールとした新たな中国事業戦略を加速させる必要があることを示唆している。

同時に、実物面での物流・ロジスティクス事業に対するインパクトとして、今まで問題として指摘されることの多かったサービスレベルが大きく向上する可能性が高いことがあげられる。陸送、海運を中心に規制が緩和され、急増するモノの流れに対応した物流サービスの発展と、それに係る内外物流事業者間の競争激化が予想される。

表1 WTO（世界貿易機関）加盟に伴う流通・物流面の制度変化

分野	制度の変化
製造・貿易業	●現地部品調達要求の撤廃 ●加盟後3年以内に貿易圏自由化 等
卸売業	●加盟後3年以内に地域制限、数量制限、出資制限の撤廃 等
小売業	●加盟後3年以内に地域制限、数量制限、出資制限の撤廃 ●加盟後3年以内にフランチャイズチェーン関連の制限を撤廃 等
貨物フォワーディング代理業	●加盟後4年以内に出資比率自由化（ただし、合併事業の最低資本金は100万ドルで、営業期間は20年以内） 等
鉄道輸送業	●加盟後6年以内に出資比率自由化
道路輸送業	●加盟後3年以内に出資比率自由化
荷役、通関、物流ターミナル	●出資比率49%以下
保管・倉庫業	●加盟後3年以内に出資比率自由化
梱包業	●加盟後3年以内に出資比率自由化
外航海上輸送	●出資比率49%以下
内航海上輸送	●外国船による越境（州）取引の自由化（ただし、外国開放港のみ）

出所）黄 磷 編著『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社、2002年などより作成

2 急速に進むインフラ整備

中国における消費市場の顕在化に伴い、日本の高度経済成長期に類似したロジスティクスインフラの整備が急速に進展している。

例えば、高速道路網の整備が急ピッチで進んでおり、2001年末時点で高速道路の総延長が1.9万キロメートルと、世界第2位の規模にまで達している（図2）。2002年末までには、沿海部の高速道路の南北縦断も実現したと言われており、政府の中長期整備計画によれば、2010年に総延長3.5万キロ、2020年には総延長5.5万キロに及ぶ高速道路網の建設が予定されている。

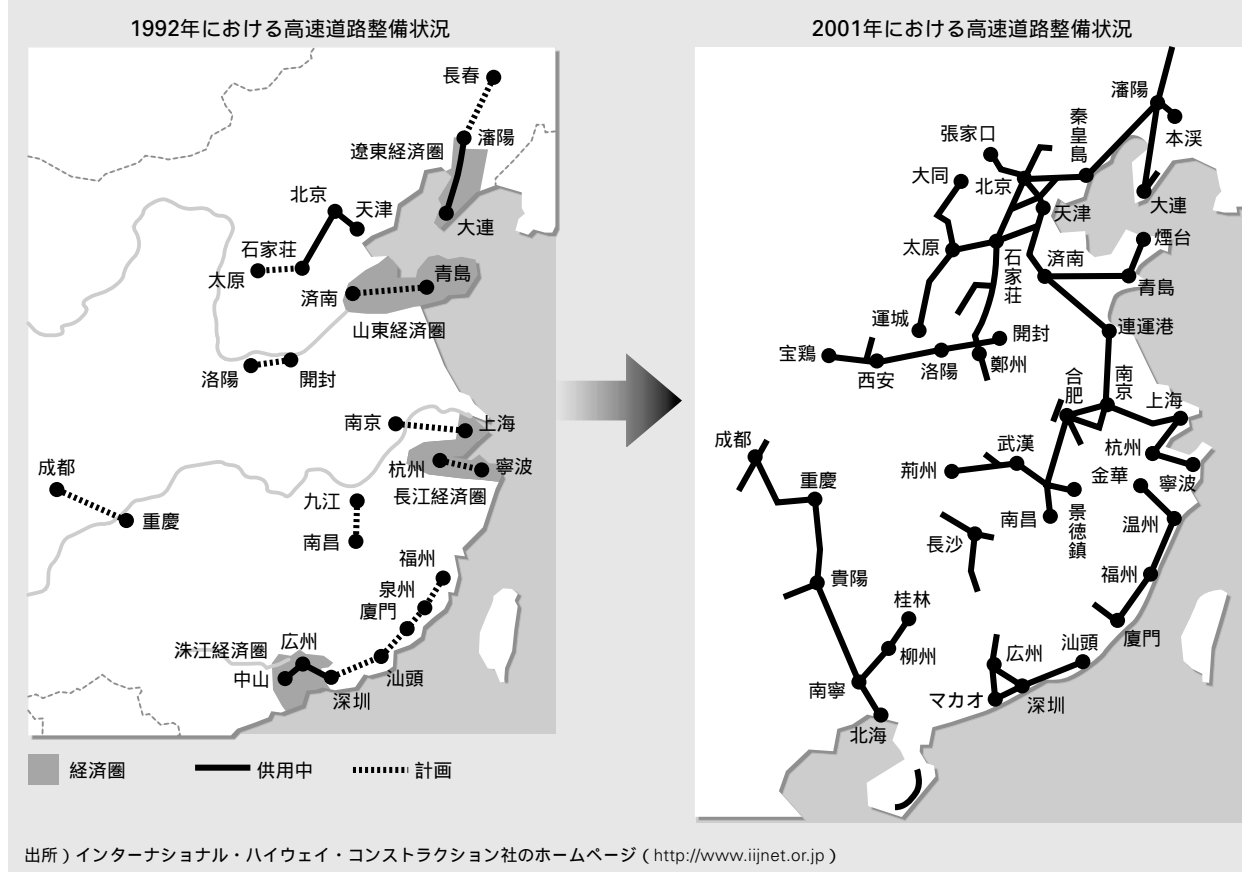
特に、近年の中国経済成長の核となっている上海デルタでは、モノの移動を支えるために、新空港の竣工や新しい港湾開発が急速に

進んでいる。

まず、浦東空港の開発計画においては、全体的な計画法案に大幅な修正が加えられており、3本の滑走路の建設を加速させ、2010年にはアジアのハブ空港としての位置を担う計画が進行している。投資総額1500億円近い浦東空港第2期工程はまもなく始動し、2004年には2本目の滑走路が完成する予定である。

また、港湾開発においては、現在も整備が進行中の外高橋地区のコンテナターミナルに加え、上海市の沖合30キロの位置にある大洋山・小洋山に新たな大水深コンテナターミナルの建築が計画されており、これが完成するとアジア随一のハブ港湾が実現することになる。実際に、上海港のコンテナ取扱量は、2001年に世界第5位となり、2002年には台湾

図2 高速道路網の進展



の高雄を抜き世界第4位に達した。

今後、2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博に向けて、社会資本としてのロジスティクスインフラの整備が一層進展するものと考えられる。

3 日本企業の進出目的の変化とロジスティクスへの注目

製造・輸出拠点としての中国の位置付けは、低付加価値製品のそれから高付加価値製品のそれへと高度化している。

1980年代から90年代にかけての日本企業の中国進出は、端的に言うと、安価な労働力に依拠した加工組み立て拠点を狙いとしていた。しかし、中国は昨今では、安価で豊富な労働力の供給に加え、生産技術の向上や、中国国内企業も含めたサポーティングインダストリーの底上げ、研究者の国際競争力レベルの向上などを背景に、モノ作り拠点としての位置付けを高度化させ、デジタルカメラ、自動車などの高付加価値製品の製造拠点へと変貌している。

具体的には、研究開発・設計拠点など、モノ作りにおける上流工程までも中国に移管したり、グローバルに比較しても遜色ないレベルの研究者・技術者の供給源として中国を位置付けたりする日本企業が多く見られる。一方で、高付加価値製品になるほど、中国国内における商品の在庫管理や輸送、すなわちロジスティクスが問題となっており、日本と同レベルの物流サービスがなかなか提供されないという問題に直面している。

同時に、消費市場としての中国の魅力も顕在化しており、中国市場への販売強化の動きが本格化し始めた。1人当たりGDP（国内

総生産）において、上海市の約4500ドル、北京市の約3200ドルを始めとして、沿海部を中心に所得が急上昇しており、そうした富裕層は消費意欲が高く、ブランド志向が強い。WTO加盟による貿易自由化で消費者の選択肢は増加し、内外企業の競争が激化する一方で、先進国と同様のモノ・サービスが売れる時代が到来している。

それを受けて、多くの日本企業がマーケティングやアフターサービス機能を含む販売会社を現地に設立し、中国市場攻略を開始している。しかし、中国市場戦略を本格化し、ビジネスエリアを拡大するほど、極めて広大な中国におけるロジスティクス網、マーケティング網の構築が困難になるというジレンマを抱えることになる。

また、日本企業のグローバル化の進展およびグローバル最適生産の観点から、主に日米への製造・輸出拠点にとどまらず、アジアにおけるグローバルオペレーション拠点としての中国の位置付けも強化されている。日本、アジアなどから広く中間財を輸入し、最終製品をアジアに供給する。この際、中国国内におけるJIT（ジャスト・イン・タイム）体制だけでなく、グローバルな部品調達や製品供給を含めたグローバルSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）の構築が課題になるが、現状ではそれを実現している企業は極めて少ない。

したがって、これらの状況に鑑みると、生産・輸出拠点として高度化が進行するほど、また消費市場としての位置付けが高まるほど、さらにアジアにおけるグローバルオペレーション拠点としての位置付けが強化されるほど、ロジスティクスに関する課題が山積す

る現状を指摘することができる。

すなわち、急ピッチで進むインフラ整備を背景に、国際複合一貫輸送ニーズ、国内における高度な物流サービスのニーズなど、高度化する国内外のロジスティクスニーズが顕在化しており、今後は、製造拠点戦略、消費市場戦略、ロジスティクス戦略の三位一体で中国事業戦略を構築することが、競争優位の源泉になる。

4 ロジスティクスニーズの高度化

WTO加盟による市場アクセスの自由化、急速に進むインフラ整備、日本企業の進出目的の変化とロジスティクスへの注目——という3つのメガトレンドを受けて、中国におけるロジスティクスの方向性を以下のようにまとめることができる。

WTO加盟による市場アクセスの自由化により、

- 輸出および国内向け生産拠点の増強がさらに進むとともに、国際物流、国内物流、地域内物流が増加し、ロジスティクスが重層化する。
- 安価な労働力に依存した戦略から、国内・国際輸送、在庫負担、製品輸送のリードタイムをも含めた、トータルロジスティクスコストを勘案した販売・マーケティング戦略が再構築される契機となる。

また、急速に進むインフラ整備により、

- 陸海空を包含したドア・ツー・ドアの本格的な複合一貫輸送へのニーズが高まり、その実現に向けた物流事業者間の競争が激化する。
- 競争を通じて、日本における宅配便のような新たな物流サービスと、物流事業者

にとっての新たな市場機会が生まれる。

さらに、日本企業の進出目的の変化とロジスティクスへの注目により、

- 中国市場に深くコミットすることで市場のニーズを吸い上げるとともに（マーケットイン）、保守、修理、使用方法指導などのアフターサービスを含むトータルな顧客価値を提供するための拠点としてロジスティクス網が活用され始める。
- グローバルな製品供給拠点として、トータルロジスティクスコストの削減とグローバルSCMの構築が国際競争力確保の鍵になってくる。

ロジスティクスを起点とした 新たな中国事業戦略

急成長を続ける中国ビジネスについて取り上げる雑誌・書籍は数多くあるものの、こと中国の物流に関する問題点、ビジネスモデルに言及した情報はかなり限られている。

そこで、本章では、日本企業が中国のロジスティクス戦略をどのように考えているか、ロジスティクスが中国戦略のレバレッジポイント（テコの起点）足りうるかを、具体例を挙げて紹介し、ビジネスモデルを明らかにする。そして、これからの中国事業戦略には、製造拠点としての戦略、消費市場を攻略するための戦略に加え、ロジスティクス戦略が求められていることを示したい。

1 荷主企業の対応

（1）製造・輸出拠点戦略の鍵を握る

低コスト、短リードタイム

デルコンピュータのダイレクトモデル（直

販モデル)において、アジアへの製造・輸出拠点となってきたのはマレーシアのペナン島であった。しかし、市場への近接性、安価で優秀な労働力などに鑑み、主に日本向けに、2000年11月、福建省の廈門に第2の製造・輸出拠点を建設した。

工場稼働当初、廈門から日本への直行貨物便を確保できなかったため、陸路で廈門から深圳、香港に運び、香港から空輸するルートで日本市場に供給した。しかし、このルートでは、陸送の時間に加え、廈門、深圳で2度通関を行う必要があったことから、空路で運ぶ場合に比べ、4、5日リードタイムが増加してしまった。無在庫経営を標榜し、分刻みでSCMを管理するデルにとって、最大5日のリードタイムの増加は、彼らのダイレクトモデルを破綻させる恐れさえあった。

そこで、デルは中国政府に対して、新工場の1年間の生産計画、輸送量を提示し、廈門から日本への直行便就航を要請、その結果、2001年3月から、廈門空港から日本への直行便が増発されることになった。廈門から週6便(中部空港3便、関西空港3便)の直行貨物便を利用できるようになったため、リードタイムが大幅に短縮し、日本での注文から最短4日で納品可能になった(一般的に7日から10日を納品の目安としている)。しかも、廈門工場から日本の物流拠点まで、29のチェックポイントで製品の位置確認が可能になっている。

これらのロジスティクス網を構築することで、デルの日中間ダイレクトモデルが実現可能になった。パソコンのようなライフサイクルが極めて短い製品の場合、余剰在庫を抱えることや納品日数が長いことが、致命的な機

会損失を生む。国内大手メーカーもその点は強く認識してきており、トータルロジスティクスコストとリードタイムを意識した生産・物流体制を再編しようとしている。

例えばNECは、ノートパソコンの生産に関して、中国のOEM(相手先ブランドによる生産)企業から仕掛品を調達し、最終工程を日本で行っている。その場合、日中間で分業を行うことにより、日本の需要動向を見て迅速に生産調整をすることが難しくなる上、物流リードタイムも長くなる。そのため、現在、新しいSCMの導入により、納品のリードタイムを13日から6日間に短縮するプロジェクトが進行しているというが、日中間を跨ぐSCMの構築が課題になるはずだ。

また、富士通の場合、パソコン生産をすべて日本国内で行っている。それは、国内で生産した方が、迅速な生産調整ができる上、物流も早く有利であることを論拠としている。実際に、国内流通面において、福島と島根の工場から販売店への直送に切り替えることで、工場での滞留日数を6日から3日に短縮するなど、リードタイム短縮に係る取り組みを強化している(『日経デジタル・エンジニアリング』2002年12月号)

これらに鑑みると、デルの中国ビジネスモデルから導けるインプリケーション(示唆)としては、中国を製造・輸出拠点として捉える場合にも、単純な生産コストの多寡が競争優位を決めるのではなく、在庫・輸送コストなどトータルなロジスティクスコストの低減と短いリードタイムを保証するロジスティクス網の構築がKFS(成功の鍵)になっているということだ。

(2) ロジスティクスをテコにした 消費市場攻略

1984年に天津に生産拠点を開設したキヤノンは、その後、珠海、大連、蘇州、深圳などにも相次いで生産拠点を開設するなど、日本企業の中国進出の先駆的存在であった。しかも、近年では、レーザービームプリンター、デジタルカラー複合複写機、デジタルカメラなど、高付加価値製品の製造拠点へとシフトしてきている。

一方、中国消費市場の顕在化に対する取り組みも始まっている。2002年にキヤノン中国で生産している製品の国内販売を開始する一方、2005年までに15の販売・サービス拠点の新設を計画している。

しかし、キヤノンが中国市場攻略を本格化する際、問題になるのはロジスティクスである。同社は、中国国内の物流のすべてを1社に任せるニーズを持っていたが、条件を満たすようなパートナーが見当たらず、中国で新しい工場が立ち上がるごとに物流事業者による企画提案を受けてきたのが実情であった(『LOGI・BIZ』2002年8月号)。

そこで、課題克服と機会獲得を両面から進めるために、ロジスティクスを起点にした中国戦略の再構築が進行中である。キヤノンは三菱商事グループと提携して、自社製品のみを取り扱う中国ロジスティクス網の構築を開始した。配送拠点や物流管理システムなどに約200億円を投じ、全国約40ヵ所を目処に自前の倉庫・配送センターを建設する。2005年までに、中国のどこにでも受注後3日以内に製品を届けられる体制を築くことを目指している。

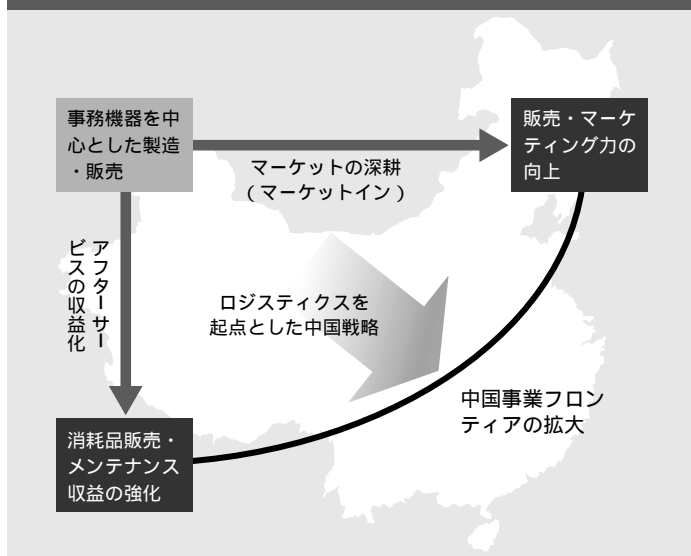
情報機器事業のビジネスモデルでは、消耗

品の交換や、保守・運用が大きな「収益源」となっている。中国においても、同様のビジネスモデルで成功を収めるためには、複写機用トナーなどの消耗品を素早く届けたり、修理・補修に即時に応じられたりする体制を整備することが必要不可欠になる。日本で成功しているビジネスモデルを、中国に移植する試みが始まったと言える。

一般的に、日本企業が、広大な中国全土に自社物流網を構築するというのは、非常に大きなリスクがあり、キヤノンにおいても投資が初期の見込みを大きく上回る可能性が高い。このため、三洋電機とハイアール(海爾)、松下電器産業とTCLのように、中国企業とのアライアンスを、ロジスティクス戦略の基本とする企業が多いのも事実である。

一方、キヤノンのように、中国で自社によるロジスティクス網構築のリスクを負うことで、市場の情報を汲み上げることができ、販売・マーケティング力の向上が期待できる。また、消耗品販売・メンテナンス収益の獲得というアフターサービスの収益化による事業領域の拡大も見込める。この場合、ロジステ

図3 キヤノンのロジスティクス起点の中国戦略



イクスがコストセンターからプロフィットセンターに生まれ変わる可能性がある点に注目する必要がある（前ページの図3）。

（3）グローバル戦略拠点化と

グローバルSCMに係る課題

1998年に広州汽車との合併会社「広州ホンダ」を設立し、99年3月からアコードの現地生産を開始したホンダは、外資系の自動車メーカーの中では後発組であった。しかし、同社の場合、政府の規制や生産コストの高さにより、当初から中国市場向け生産に特化していた点が、他の日本企業と異なっていた。

中国国内後発組であること、国内市場に特化していたことから、周到な国内市場戦略が用意された。その核となったのが、マーケティングとアフターサービスをテコにした中国市場戦略である。

第1に、富裕層をターゲットにした上級仕様車を投入するというマーケティング戦略を採った。シビックのような大衆車でなく、敢えて上級仕様のアコードを投入した。

第2に、中国初のメーカー独自の販売・サービス店網となった「四位一体」の販売サービスネットワーク（販売特約店）戦略を採った。「四位一体」とは、販売、サービス、アフターパーツ、顧客情報の管理と市場

情報のフィードバック——を一体として執り行うことである。これらを提供することで、より高い顧客満足を実現することができた。

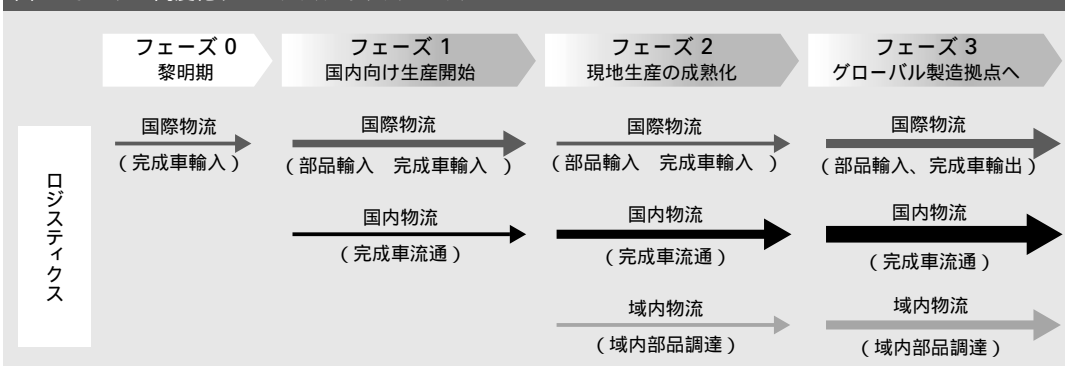
この2つの戦略が功を奏して、後発組にもかかわらず、非常に好調な販売成績を収め（2001年の中国国内販売実績6位）、中国進出で最も成功している企業の1つに数えられている。

好調な国内販売を受け、2002年当初122店だった国内販売特約店を、2003年末までに200店に拡充する計画が進行している。150%を超える販売店網の急増とマーケットエリアの拡大に対し、国内の完成車輸送が今後の課題になってくる。

また、調達・生産面でも、日本の部品メカ - 数十社が広州に進出したことや、現地企業の成長により、現地部品調達率は60%に達している。現在では実現していないと言われる、域内のJIT生産および物流網の構築が次のステップになる。

加えて、グローバル最適生産の観点から、広州汽車、東風汽車と2004年を目処に新たな輸出専用の合併工場を立ち上げ、小型車を生産し、全量欧州・アジア地域に輸出することになっている。その際には、完成車の国際輸送だけでなく、多地域間にわたる需要動向を把握し、最小の在庫と機会損失を担保できる

図4 ホンダの高度化するロジスティクスニーズ



ようなグローバルSCMの構築が求められる。

このように、中国市場においてさらに成長し、グローバル戦略拠点としての位置付けが強まるほど、地域内物流、広範な国内物流、国際物流のそれぞれが重層化、高度化する（図4）。そして、これらロジスティクスのローコストオペレーションとグローバルSCMの構築が、中国をグローバル戦略拠点として捉えたときのKFSとなる可能性が高い。

2 物流企業の対応

（1）バイヤーズコンソリデーションによるロジスティクスコスト削減

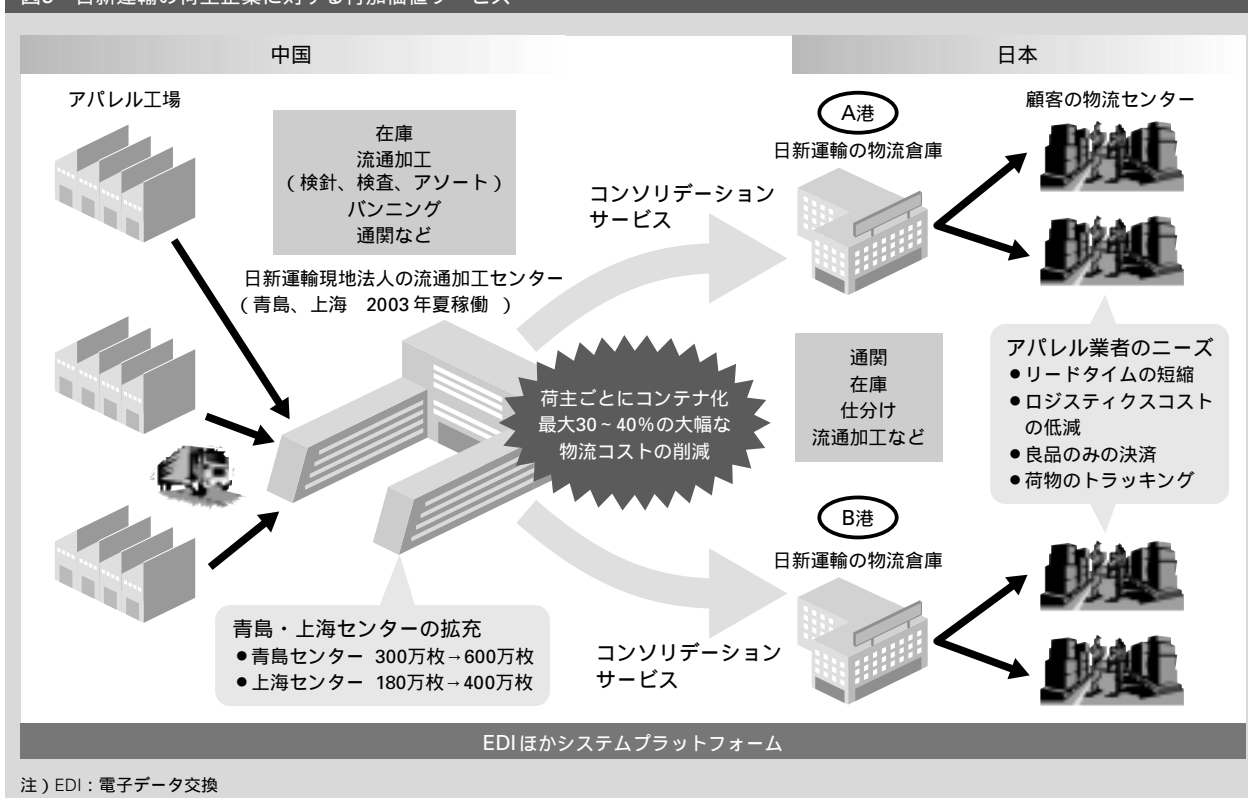
1974年に香港に進出した日新運輸は、日本の物流企業の中で、中国進出の草分け的存在であり、日中間の物流を長い間担ってきた。一方、これまで見てきたように、荷主企業における中国の位置付けは強化されており、物

流サービスに求められるニーズも年々高度化している。端的に言えば、日本におけるそれと同レベルの物流サービスと、ロジスティクスコストの低減が求められている。

そうした中で、日新運輸が昨今強化しているのがアパレル企業向けのバイヤーズコンソリデーション、すなわち、買い主に代行して現地の複数の売り主からの輸入商品を取りまとめ、コンテナに仕立てるサービスである。

日新運輸の場合、中国政府から物流に関するすべての正式認可を受けており、工場出荷から日本向け船積みまでのあらゆる過程を速やかに処理できることを強みとしている。中国の現地アパレル工場から、上海と青島の流通加工センターに製品を集め、センター内で在庫管理、検針、検査、アソート（ある単位にまとめられた製品を、サイズ、色別などに分類し、指定された荷型に収める作業）、パ

図5 日新運輸の荷主企業に対する付加価値サービス



ンニング（コンテナなどへの積み込み荷役）、通関までを一貫して行って、日本の最寄港へと輸送している（前ページの図5）。

こうした作業を中国にシフトすることで、リードタイムの短縮、ロジスティクスコストの削減、良品のみの決済が可能になる。小口貨物では日本の荷主ごとにコンテナ化しており、ロジスティクスコストの大幅な削減に成功したケースもあるという。

日新運輸の取り組みに見られるように、物流企業が納期管理、荷物のトラッキング（追跡管理）など、日中間の情報を一元的にシステム管理し、検品から船積みまでの付加的なサービスを一貫して荷主企業に提供できることが、国際物流を取り扱う物流企業にとっての必須な競争条件になりつつある。

（２）戦略的アライアンスによるトータル

ロジスティクスソリューション提供

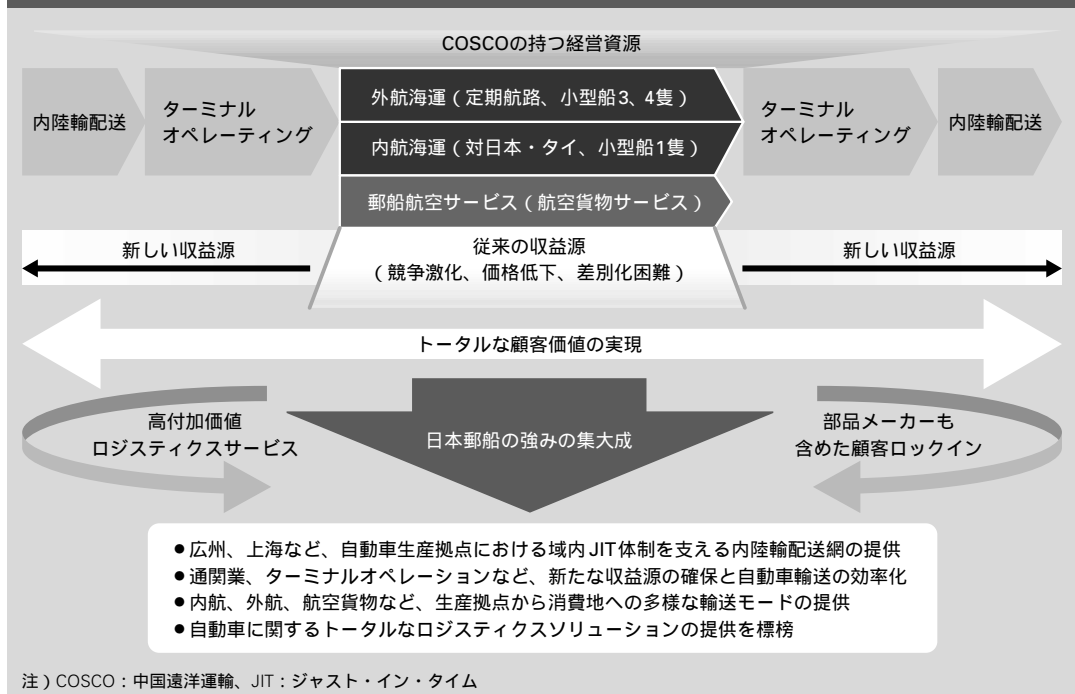
日本郵船は、従来の海運業にとどまらず、

急成長が見込める中国物流事業に対して、グループ企業の総力を挙げるだけでなく、戦略的アライアンスを展開している。幅広い荷主の獲得とトータルなバリューチェーン（価値連鎖）マネジメントとを志向する戦略を採っている。

具体的には、2002年4月に中国最大の国営海運グループCOSCO（中国遠洋運輸）と物流事業で提携し、日本郵船の物流現地法人2社（上海、香港）の輸送網と、COSCO物流子会社の陸上輸送網（300ヵ所の拠点網、約1200台のトラック）や、鉄道定期輸送ルート（計36ルート）、長江や黄河流域の内航などを相互に活用できるようになった。

日本郵船は、このようなCOSCOのネットワークを活用することによって、域内、国内、国際に重層化する荷主企業のロジスティクスニーズに対し、中国国内JIT輸送から内外複合一貫輸送に至るトータルなロジスティクスソリューションを提供することが可能な体制

図6 日本郵船の荷主企業に対する物流バリューチェーンマネジメント



を整えた。

加えて、さらなる物流ニーズが増加すると考えられる自動車輸送事業に、集中的な投資を行っている。COSCOと自動車輸送合併事業会社を設立し（2002年10月）、国内、国際完成車輸送ニーズに対応だけでなく、自動車関連部品の大陸内物流サービスも視野に入れている。

自動車の海上輸送については、当面1000台積みの小型自動車専用船3、4隻を使って、上海、天津などの中国沿岸都市間に定期航路を開設し、内航海上輸送を手がける。内陸輸送も、日本郵船の現地法人のNYKロジスティック中国が担う。今後増加が見込める完成車の外航事業については、当面1隻の小型自動車専用船を投入して、日本やタイなどからの完成車の輸入に活用する。将来的には、中国から海外への輸出に船をシフトさせていく計画である。

さらに、2002年11月に上海港（外高橋）の自動車専用船ターミナル建設事業への参画を、世界で初めて決めた。主に、自動車を自走により積み下ろしするRORO（ロールオン・ロールオフ）荷役、保税倉庫、物流配送業務などを行う。2003年6月に開業の予定であり、上海起点の自動車輸送拠点を確保すると同時に、ターミナル事業での収益拡大も意図している。

このように、戦略的アライアンスとバリューチェーンの拡張を目指すことで、内航、外航、航空貨物など、生産拠点から消費地への多様な輸送モードを提供し、トータルな顧客価値を実現するとともに、中国物流に関する新たな収益源を確保する取り組みが始まっている（図6）。

ロジスティクス戦略の展望

中国の経済成長の速度はわれわれが想像する以上に速い。先を競って進出し、中国市場で一定の地位を確立できたとしても、市場は構造的に変化する。成功の秘訣は、こうした変化をいち早く読み取り、次の一手を他社に先駆けて打つことである。そのためには、調達、生産、流通、消費とこれらをつなぐ物流情報を押さえ、変化を経営者が数字で捉え、判断する仕組みを構築することが重要である。しかも、スピードが必要な中国では、個々にカスタマイズしたロジスティクスサービスよりも、パッケージ（規格型、すなわちハブ・アンド・スポーク型のネットワークシステムを有し、定期的に貨物を流す仕組み）サービスが優れており、柔軟でもある。

こうした点にいち早く気づき、意識している在中国欧米企業は、グローバルスタンダードに基づくITロジスティクスソリューション、すなわちUN/EDIFACT（電子データ交換の国際標準）や、XML（拡張可能なマーク付け言語）をベースとしたEDI（電子データ交換）プラットフォームなどに力を入れ、当局に対して、積極的に売り込んできた。今こそ、日本企業の対応が求められている。

著者

石井伸一（いしいしんいち）

社会基盤コンサルティング部戦略ロジスティクスコンサルティング室長、博士（工学）

専門はロジスティクス、物流経済

若菜高博（わかなたかひろ）

社会基盤コンサルティング部戦略ロジスティクスコンサルティング室

専門は国際貿易、国際物流、アジア経済