



# 物流ニュース

NO. 86

2011年5月

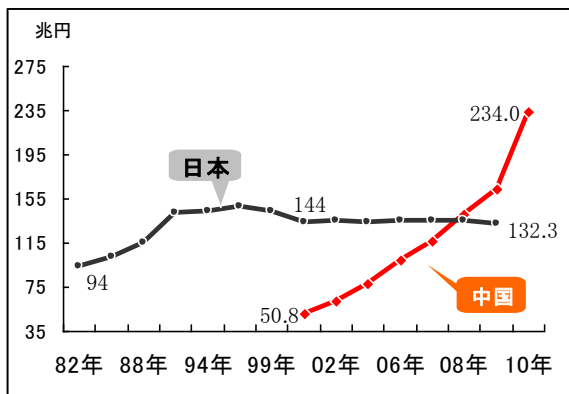
## 内需拡大が続く中国における日系物流企業の課題と動向

拡大する中国のマーケットに対する日系企業のアプローチが積極的な中で、物流の課題が浮き彫りになっている。日系荷主企業は自分のビジネスモデルに理解のある日系物流企業に対し、内陸部も含めた消費財域内物流について大きな期待を持っている。一方、日系物流は躊躇している。内陸部に行くほど、物流の分野には地域の商慣行や文化が根差し、参入のハードルが高いからだ。このため、現地物流企業との合弁による事業展開や提携は必然となってくる。いかに現地の有力なパートナー企業を選択し、管理していくかが、日系物流企業の中国における消費財物流成功の要となるといえよう。

### 1. 「モノを売る」日系荷主のニーズ

日本マーケットは人口減少や消費の成熟化など従来からの長期的構造要因に加え、2008年末アメリカに端を発した世界金融危機による消費低迷からいまだ脱しきれていないなかで、再び東日本大震災による大きな試練に直面し、国内需要重点型の成長戦略を描き難い

(図表1) 拡大する中国小売販売額



※1元=13円として試算

出所：中国統計局、経済産業省『商業統計』など

状況にある。一方、中国は、急速な経済成長を背景に消費の拡大が続いている。一衣帯水の隣国中国における日系企業ビジネスの軸足は、従来の生産工場という位置づけから、販売市場としてのアプローチへと変化している。現地工場製品の中国国内販売比率を引き上げ、海外からの製品の輸入増を図るなど、中国マーケットでの需要に対応する日系企業が増えている。そして、沿海地域の販売強化と共に中西部内陸地域の市場開拓を視野に入れるようになり、さらに既存路面店の販売チャンネルに加え、インターネット販売チャンネルの構築などにおいて、日系メーカー、流通業、小売業の

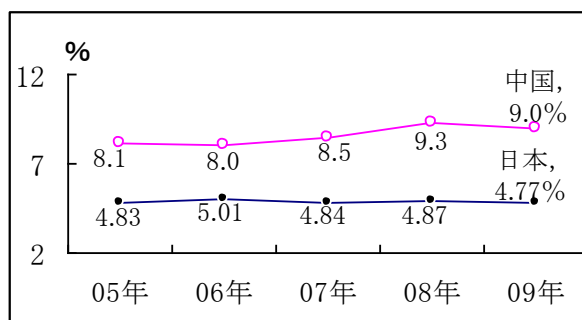
### 2. 中国国内販売物流の課題

アプローチは積極的である。こうした拡大する中国国内の消費需要が、物流の課題を浮き彫りにしている。

日系の自動車、電機メーカー等は、中国の広州、上海、天津などの沿海地域を中心に、VMIの仕組みやミルクラン集配などの物流システムを構築してきた。これにより、日本とほぼ同レベルの部材のJIT調達が可能となっている。一方、視点を製品の国内消費者販売に移した場合は、これと違った状況が見えてくる。流通分野の開放スピードが製造業より遅れ、いまだに規制や商慣行の影響が大きい。たとえば市内における交通の慢性的な渋滞、

トラック通行の規制、荷捌き施設の未整備等が都市内配達を非効率にしている。また、物流業者の90%以上は零細であるうえ、規制の影響から、一つの物流を完結するために、数社の物流企業を起用するといった現状に直面している。さらに倉庫オペレーションの問題、定時配送意識の薄さなど、中国国内販売物流の高度化が急務となっている。

(図表2) 日中間売上高物流コストの比較 (全産業)



出所：JILS『物流コスト報告書』、『全国重点企業物流統計調査報告』等から作成

中国の輸出入ビジネスにおける売上高物流コスト比率は、通常2～3%である。一方、国内物流の場合は、日本が4%～5%台で推移しているのに対して、中国は8%～9%である。単純な比較ではあるが、日中間における物流コストの格差は歴然としている。

特に多頻度・小口・定時配送を基盤とする日本荷主企業が、中国で日本と同様なビジネスモデルを構築しようとする場合は、こうした物流

事情が事業展開上の大きな障壁となっている。日系企業のビジネスモデルに理解のある日系物流企業の、内陸部も含めた消費財域内物流への進出に対する期待が大きくなっている。

### 3. 消費財物流に躊躇する日系物流企業

内陸部を含めた消費財の域内物流は、日系物流企業にとって最もハードルの高い分野の一つであるといえよう。これには主に以下の原因が挙げられる。

- ① 対象となる地域が広範になること。ネットワークについて現地で実輸送機能を自前で構築するには、倉庫や車両といったアセット、一定のドライバーを揃えることが必要であり、初期投資がかかる。経営リソースの投下にはより大きな決断が必要とされる。
- ② 一般消費財は個々の商品単価が低く、最終商品価格で吸収可能な物流コストは限定的であること。物流企業が享受できる利幅は薄い。また、採算維持には、一定以上の貨物量を確保することが必要であり、特定の日系荷主だけでは利益確保が困難である。
- ③ 物流付加価値が顕在化されにくいこと。一方、各種ライセンスの取得、更新手続きが煩雑である。

以上の要因から、消費財物流分野への参入には日系物流企業は躊躇している。

しかしながら、多くの日系荷主が「モノを売る」ための中国進出に強い関心を示している現状にあり、中国に於ける消費財の域内物流が魅力的なマーケットではあることは事実である。日系物流企業の中国事業には、中長期的な視野に立った経営戦略が求められる。

### 4. 日系物流企業の取組動向と今後の方向

中国ビジネスを持続的に成長させるため、日系物流企業は、多くの経営課題を抱えながらも、その内需物流を取り込もうとする試行錯誤が行われている。主に以下のような取組動向がみられる。

#### ①メーカーの製品販売物流への参入

主に工場物流センター、地域の配送センターの運営を請け負い、メーカーの工場倉庫から地域配送センターへの幹線輸送業務を中心としている。一方、それぞれ地域の配送は、地元の業者に委託することが多いのが現状である。

## ②小売店配送物流への参入

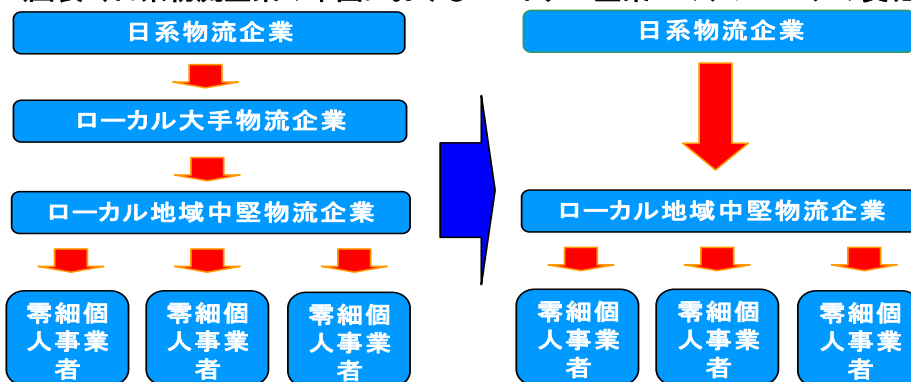
例えば、日立物流は中国内陸中部地域の河南省コンビニエンスストア向け商品配送業務を開始している。

## ③日本から中国向けの輸出精密機械の一貫物流

現地生産指向の増大に伴い、日本から中国向け生産ラインのシフトが今後数年間に亘ってさらに増加すると見込まれる。特に、付加価値製品を生産する精密機械の中国向け輸出の一貫物流需要が高まる。こうしたニーズに応え、例えば日本通運の建設重機事業部はシャープの液晶パネル生産ライン（G6）の中国南京向けの一貫物流を実施し、解体搬出から据付搬入まで、精密設備の日中間ドア to ドア高度一貫物流の仕組みを構築、さらに一層の商品開発を続けている。

中国国内物流は、内陸部にいくほど、その地域の文化や商慣行に根差した独特の「物流」が歴史的に形成されていることから、日系物流企業にとっては参入のハードルが高い。例えば物流事故発生時の対応などにおいては労務問題が大きな課題となり、これをスムーズに解決するためには地元管理官庁への窓口になれる中国系企業の力が不可欠である。こうした視点を含み、消費材の内陸物流について現地企業との合弁による事業展開や提携を視野に入れる日系物流企業が増加している。そのような動きは必然であるともいえよう。いかに現地の有力なパートナー企業を選択し、管理していくかが、成功の要となる。特に、沿岸地域に比べ内陸部では、現状物流品質に信頼のおけるパートナーは限られている。

**(図表3)日系物流企業の中国におけるパートナー企業へのアプローチの変化**



日系物流企業の中には、現地物流パートナーとの提携について、大手企業ではなく、地域ごとの優良中堅企業を対象とする例が出ている。地域中堅物流企業は日系

物流企業の企業文化を受け入れやすく、またコスト的にも大手より優位にあるからである。

今後、日系物流企業は、現地物流企業と連携しながら、物流のサービスの対象を、日系荷主企業に限らず、ローカル荷主企業に広げていき、消費財物流分野に於けるプレゼンスを高めることが必要である。これによって、今後進出してくる日系企業を呼び込み、より大きな成長を遂げられるような経営戦術が求められよう。

### KEY WORD

**VMI (Vendor Managed inventory)** : ベンダーに所有権がある部品を、セットメーカーのジャスト・イン・タイム (JIT) 納入要求に対応できるように、セットメーカーの隣接場所に在庫する物流機能である。ベンダーはセットメーカーの需要状態を把握して必要に応じて在庫を補充する必要があり、情報把握が重要なポイントになる

**ミルクラン集配** : ひとつの車両で複数の箇所を回って配送貨物を集荷してくる巡回集荷のことである。