

現地企業もパートナー候補に浮上

ソニーは現在、中国国内の物流プラットフォーム構築に取り組んでいる。ライバルの松下電器産業は二〇〇三年度に約四七〇〇億円だった中国の国内販売を二〇〇六年度には一兆円にする計画だ。これに対してソニーも、二〇〇三年度の二〇〇〇億円強という販売額を今後二年間で一気に巻き返そうと狙っている。その裏付けとなるのが中国全土を網羅する販売物流のネットワークだ。

ただしメーカーが中国で自ら物流資産を所有しようというわけではない。そのため「中国ではパートナーの選定が最大のポイントになる。誰と組んで、それをどうソニー流に鍛え上げるのか。それをできずに丸投げするのであれば、我々のような物流担当者を中国に置く意味もない」と、ソニー中国の中山忠久物流本部総経理はいう。

これまでソニーは中国の国内物流では三菱商事をメインのパートナーとしてきた。三菱商事はソニーの要請に応じて九六年に上海に約二万平方メートルの大型物流センターを建設。そのオペレーションはもろろん、中国全土への配送まで各地の物流企業を組織することでコントロールしてきた。

「三菱商事は良くやってきている。商社マン特有の腰の軽さがあり、料金的にもマーケットに合わせる努力をしてくれる」と中山総経理は評価する。しかし、そろそろ地元物流企業も使えるようになってきたのではないかと考えている。とりあえず、現地資本の大手宅配会社「宅急送」を一部の配送で利用してみるつもりだ。

現在、上海だけでも六〇〇〇社近くの集配業者があると言われる。そのうち一〇社程度は全国ネットワークを

実録！中国物流

特集

第1部

国内市場が新たな主戦場に

中国政府が外資系企業に国内市場を開放した。日系企業各社はいずれも強気の販売計画を立てている。その裏付けとなる国内の物流ネットワーク構築も佳境に入った。そこでは従来の輸出入物流とは全く異なるマネジメントが求められている。これに合わせて物流市場の競争も新たなフェーズに入っている。(大矢昌浩)

構築している。政府系企業と並んで、宅急送や大田集団といった民間の物流ベンチャーもそこに含まれる。こうした現地系企業は数年前まで輸送品質の点で外資系荷主の利用には耐えないとされていた。しかし最近では評価が変わってきた。しかも料金は日系を始めとした外資系物流企業に比べて三割近く安い。

実はソニーは既に一部の業務で地元の物流企業も使っている。昨年、上海・外高橋の保税倉庫に関して、ライセンス取得や施設の確保から通関処理、庫内オペレーションに至るまで、一括して上海市政府系の上海実業外高橋連合発展国際物流に任せられた。これが予想した以上に上手く回っている。

地元政府系だけに役人には顔が利く。同社の取り回しで、通関業務を一定期間分まとめて集中処理する、いわゆる「後通関」や、時間のかかる空港ターミナル内での通関を避け、直接保税倉庫内に運びこんで通関処理するといった工夫をしたことで、それまでは輸入した製品を出荷するのに三日程度かかっていたものが翌日になった。

「とりわけ保税倉庫での通関処理は外資系企業にはなかなか認めてもらえないものだ」と聞いている。税関からも当社だけに認めたとの説明を受けた」と中山総経理。今後は彼らのアドバイスを受けながら、増値税(日本の消費税に似た税金で基本税率は現在一七%)の還付をすくに受けられるなどのメリットのある物流園區を、輸出用に利用することも検討しているという。

同様にキヤノンも、これまで中国国内では日系を始めとした外資系物流企業をパートナーとしてきたが、今後は現地の有力物流企業も選択肢として考えていく方針だ。当面、中国では毎年物流コンペを開催してパートナーの見直しを継続的に行っていく。

輸入した商品を国内市場で販売する権利、いわゆる貿易権を、二〇〇四年末までに外資系企業に開放するといつ中国政府の公約を受けて、キヤノン中国は二〇〇二年五月に中国国内における直接販売を開始した。これに先立つ半年前に同社の大石弘美物流部総経理は国内物流ネットワーク構築の命を受けて北京に赴任した。

それまで中国の国内市場には香港系の販売代理店を通じて商品を供給していたため、物流ネットワークは全く白紙の状態だった。ただし目標とするサービスレベルだけは経営層からはつきりと指示されていた。注文から二日以内の中国全土への配送だ。二日という数字に明確な根拠があったわけではない。「広い中国で全国翌日配送は無理というだけ。とにかくスピードを上げるといふ指示だった」と大石総経理はいう。

世界的には「トップシェアを誇るキヤノンだが、中国国内の複写機市場では出遅れた格好になっている。中国の複写機市場は日系メーカーがほぼ独占している。しかし、そのシェアは日本市場では二番手グループのシャープ、ミノルタ、東芝テックが中国市場では先行し、国内で「御三家」とされるキヤノン、リコー、富士ゼロックスは下位に置かれていた。

今のところ中国国内の市場規模は全体でも二五〇〇億円程度と、グローバルベースで見れば、それほど大きな重みはない。しかし年率三〇%のペースで市場は拡大を続けており、将来的には一兆円市場にまで成長するのは必至と目されている。そのためキヤノンも手遅れにならないうちにシェアを握っておこうという計画を立てた。

それだけに物流ネットワークには他社と差別化できるだけの高いサービスレベルが求められた。もちろんコストはかかる。それでも商品単価が高いため同社の



大田集団はフェデックスの中国国内における集配も手掛けている。写真左は大田集団の王樹生董事長、右はフェデックスのフレデリック・スマith会長



キヤノン中国の大石弘美
物流部総経理



ソニー中国の中山忠久
物流本部総経理

対売上高物流コスト比率は中国であつても一%程度に過ぎない。物流で差別化することで販売力が向上するのであれば多少のコストアップは吸収できる。注文してすぐに届くことが分れば、ディーラー側の在庫の持ち過ぎも予防できる。つまり短いリードタイムには中間在庫を減らすという狙いもある。

確実性を重視して最初の物流パートナーは従来からつき合いのあつた日系物流企業を中心に選ぶことにした。日本では日通がキヤノンの物流の約八割を担っている。中国物流でも日通は日系最大手とされる。当然、パートナー候補の一つにあがった。しかし調べてみると当時、日通を始め中国に強いと言われる日系物流企業でも実績があるのは輸出入物流ばかりで、国内物流の経験はどこも乏しかった。唯一、三菱商事だけが、ソニーを主要荷主として国内物流に関するハードを自社で持ち、オペレーションまで手掛けていた。

中国全土を平均一・七日で配送

三菱商事と二年間の包括的なアウトソーシング契約を結ぶことにした。そのサービスには概ね満足できた。「当初三〇都市で始まった配送先が事業の拡大によって、あつという間に二〇〇都市・約七〇〇ディーラーにまで広がった。相当に無理をかけていたはずだがよく対応してくれた。トラブルらしいトラブルもなかった」と大石総経理はいう。しかし二年契約が切れる二〇〇四年七月に改めて九社に声をかけ、コンペを実施することにした。

理由の一つは、リードタイムの点で目標に達していなかったからだ。配送に三日以上かかってしまうエリアが、まだかなり残っていた。「今のところ当社が必要とするリードタイムを全国規模でクリアできる物流企業は中国には存在しない。管理の手間はかかるが当