

特集

中国 & インド の物流

解説

新興国市場のSCM攻略法

新興国市場の国内サプライチェーン構築には多くの困難がつきまとう。販売代理店任せでは市場の実態が見えない。直接コントロールしようとする物流が課題になる。しかも市場環境は凄まじい勢いで変化している。誰をパートナーに、役割とリスクをどう分担するのか。まさしくSCMが問われている。
(大矢昌浩)

P & Gと宝供物流の3PL

中国市場で米P & Gは現地資本の民間企業・宝供物流を3PLとして活用している。宝供物流の設立は一九九四年。創業間もない時代にP & Gに起用され、そのオペレーションを担うことで事業領域を拡大しサービス品質を磨いた。そこで得たノウハウを武器に、その後は欧米系荷主を次々に獲得。今では中国の代表的3PLとして認知されるに至っている。同社の他にも宅急送、遠成集団、佳吉快運、佳宇物流集団など、中国の有力民間物流企業のなかには、主要荷主に欧米系企業を抱えているところが多い。いずれも創業から一〇年足らずで急成長を遂げたベンチャー企業で、経営者も三〇代から四〇代と若い。

欧米系の荷主は、社内のロジスティクス担当マネジャーにも現地スタッフを積極的に登用する。彼らの目で現地の物流企業を選別してアウトソーシングを実施、パートナーとして鍛え上げるというアプローチをとっている。リスクは大きい。しかし成功すれば、コスト競争力と一定のサービスレベルを兼ね備えた国内サプライチェーンが出来上がる。

その効果は着実に現れている。事実、中国の日韓市場は現在、米P & Gの独壇場だ。主力のシャンプーでは五割以上のシェアを握っている。二番手が英蘭系のユニリーバ。日韓以外も、家電は韓国サムスン、携帯電話はフィンランドのノキア、自動車は独系など、いずれも日系以外のメーカーが牛耳っている。日系メーカーも重厚長大型産業や中間財などのB to B市場では成功を収めている。しかし一般消費者を対象とした最終市場は、他の外資系のはるか後塵を拝しているのが現状だ。

中国に匹敵する巨大市場として注目を集めるインド

でも同様だ。日雑と携帯電話はやはりP&Gとノキアの圧勝。家電はサムスンとLG。軽自動車のスズキとオートバイのヒーローホンダを除けば、日系メーカーは消費者市場でほとんど存在感がない。その原因として、及び腰の投資や現地化の遅れと並んで、ロジスティクス管理の方法論の欠如が指摘されている。

日系企業はこれまで、新興市場ではリスクを最小限に抑える方針を採ってきた。当初は型落ちの製品や廉価版を代理店経由で投入して様子見。市場が成長期に入り、現地企業との価格競争が激しくなると、高付加価値のニッチ商品に逃げる。これに伴い現地法人を設立して日本からスタッフを派遣。それまでの代理店任せを改め、直接管理に乗り出す、というやり方だ。

物流面でも気心の知れた日系物流企業や総合商社をパートナーに選ぶ。日本市場のロジスティクスをそのまま現地に持ち込み、高い品質のサービスレベルを実現する。それだけコストはかかる。それでも粗利の大きな高級品なら、割高な物流コストも吸収できる。購買力のある都市部に市場を限定し、しかも高級品だけを扱うニッチなマーケティング戦略には合致したロジスティクスだ。

しかし、エリアを内陸部まで広げ、フルラインの商品を揃えて市場全体をカバーするとすれば、勝手は違ってくる。サービスレベルだけでなく、コスト競争力が必要になる。日本から中国にスタッフを派遣すれば一人当たり年間一五〇〇万円以上の費用が発生する。決定的なコスト要因だ。

現在、日本通運や日新など、中国に強いと言われる日系物流企業はいずれも百人以上の日本人スタッフを中国本土に派遣している。「もっと現地の人間を幹部に登用して現地化を進めたいところだが、荷主がそれを許してくれない。少なくとも直接やりとりする



日本通運の佐谷浩
海外企画部中国担当次長

現地の有力民間物流企業	備考
嘉里大通物流有限公司	香港のkerry財閥が買収。85年創業
遠成集团有限公司	鉄道貨物輸送をベースに急成長
天津大田集团有限公司	FedExの集配で拡大。FedExが買収
安吉天地自動車物流有限公司	自動車物流専業。主要荷主は国内系メーカー
黒龍江省華宇物流集团有限公司	中長距離トラック輸送。TNTが買収交渉中
青島ハイアール物流有限责任公司	大手家電メーカー・ハイアールの物流子会社
浙江伝化物流基地有限公司	日雑メーカー・伝化集団の物流子会社
宝供物流企業集团有限公司	外資系向け3PL。94年創業
北京宅急送快運有限公司	北京・上海の集配。宅急便ヒントに95年創業
安得物流有限公司	家電物流中心。2000年創業

担当者には日本人スタッフを求めてくる。この状況が続く限り、我々も日本人出向者を減らすことはできない」と、中国物流の担当者は口をそろえる。

日本人の人件費をコストに含めれば中国国内の物流事業は赤字を免れない。それでもドル箱となっている国際間輸送や、日本国内の物流事業を維持する上で、中国物流は重要な困り込みの手段となっている。出向者のコストを日本側の本社負担にすることで無理矢理、帳尻を合わせているのが現状だ。

しかし荷主企業の要請が内陸部や流通の川下にまで広がれば、穴埋めも難しくなる。中国の国内物流で先行した三菱商事の物流インフラを事実上吸収、トラックを使った路線便事業に手を広げ、国内ネットワークの強化に動いている日通でさえ、その事業領域は今のところ工場の調達物流や拠点間の横持ち輸送に限られている。日通の佐谷浩海外企画部中国担当次長は「中国物流の料金相場は年々、タイトになる一方だ。今や現地価格で日本並みのサービスを当然のように要求される。もちろんコストに見合った料金が収受できるなら話は別だが、同じことを川下までやれと言われると厳しい」という。

マーケティングはロジスティクスの前提条件だ。マーケティング戦略の変更は当然、ロジスティクスの修正を強いる。しかも先進諸国と違って中国やインドなどの新興国では選択肢は限られている。現地の同業者と手を組み、相手先のサプライチェーンに相乗りすれば、投資を抑えることはできても、コントロールは失われる。取り分の確保にも不安が残る。3PLをパートナーにするにも、出来合いのソリューションなどない。荷主がリスクを負って新興国の環境に適応した3PLを育てる必要がある。しかし、日系荷主の多くがその事実をまだ正視できていない。

■