

# 「中国における3PL企業の台頭」《中》

## 国内市場と主要プレイヤーの分析

ジェラルド・チャウ プリティッシュ・コロンビア大学 助教授

チャールズ・グウェン・ワング 中国開発研究所 ロジスティクス・マネジメント・センター 主任

ロバート・ヤング・ジュン・ウィー チャイナ・マーチャンツ・ロジスティクス・グループ

チーフ・マーケティング・ディレクター

本論文は二〇〇三年一〇月に米CLM年次総会で発表された。前回は「中国のロジスティクスの現状と課題」と題した第一部を掲載し、中国の輸送モードや物流施設が抱える課題と、それへの官民の対応を解説した。今回は3PL事業の可能性について紹介する。(本誌編集部)

### 3PL業務への需要

中国の市場は巨大だ。しかし、その中に占める物流市場となると、いったいどれくらいの規模になるのだろうか。中国におけるロジスティクス・コストはGDP(国民総生産)の約二割と推定されている(前回八月号「中国のロジスティクスの現状と課題」参照)。

中国倉庫協会が二〇〇一年に行った市場調査によると、製造業のうち七一%が社内で調達物流を行っており、外注しているのは二一%ではない。完成品の輸送についても、外

注しているのは二一%で、四三%は社内で行い、三六%がその両方を使っている。

これが小売業者と卸売業者となると、ロジスティクス業務を外注しているのはわずか十三%の企業にとどまっている。それでも、二〇〇〇年から二〇〇一年にかけて外注している企業の比率は五ポイント増えているのだが、全体のごく一部ではない。

ロジスティクスに対する需要そのものは全体として、GDPの成長に比べ速いペースで増加している。ロジスティクス業務を外注したいとす

る企業の数も毎年一割程度は増えていくと推定されている。これは、中国のGDPの伸びである年率七・五%という成長率を上回る。中国はロジスティクスのインフラの整備を急ピッチで進めている。

### 外注化に関する現状調査

中国総合開発研究院(CDI)(The China Development Institute)は二〇〇三年に、中国でロジスティクスがどのようなパターンで外注化されているか、どんな特徴を持っているのかに関する調査を行った。回答の大半は、中国の大生産地域の代表と

も言える珠江デルタから寄せられたものだ。

珠江デルタ地域は、中国にいくつもある大規模な生産地域の代表格だ。ここでロジスティクス需要を調査するために荷主企業八七社への対面調査が行われた。広大な面積を持つ中国の多様さゆえに、これから引用する調査結果が、中国全体の動向を完全に網羅するには至っていない点には留意してほしい。調査結果の概要は以下の通りだ。

### ロジスティクスの外注内容

中国におけるロジスティクス業務

の外注率は、産業全体を見渡すと決して高くないのが現状だ。荷主の中では製造業者は外注率が一番高く、一六%の企業がロジスティクス業務のすべてを外部の業者に任せていると答えた。そして一八%は外部業者と社内部門の両方を使っていると回答している。

これが小売業者となると、わずか四%の企業だけがロジスティクス業務のすべてを外部の業者に任せていると回答。六%は外部業者と社内部門の両方を使っていると答えた。卸売業者の外注の状況については、現在のところ製造業者と小売業者の間に位置している。

外注される業務は、主に伝統的なロジスティクス・サービスである。最も多いのは、輸送(transportation)サービスで二七%、次が配送(distribution)サービス一五%、混載サービス十三%、IT(情報技術)十一%、倉庫業務十一%。次いでサブライチエーション・マネジメントの構築が一〇%で、梱包が七%、仕分けが六%。そして在庫管理も、わずかながら外注されている。

### 外注化を阻む壁

荷主がロジスティクス業務の外注化に二の足を踏む理由は、すでに社内物流部門を抱えているためだ。そう答えた企業が全体の二四%を占めた。

中国には「うまみのある仕事を見つけたときには決して他人と共有するな」という格言がある。3PL部門は利益につながると思われ、荷主はロジスティクス業務を外注するよりも社内にとどめておきたいと考えている。

また同調査によると、一七%の企業が期待通りの実力を持った3PL業者が見つからなかったと答え、一五%の企業が利用できる3PL業者がなかったと回答している。さらに、情報システムが不十分であるため3PL業者を使わなかったという企業も十三%あった。また十一%の企業は3PLサービスの料金は高すぎたと答え、八%の企業は3PL業者を信頼できないと答えている。

外注したいと答えた荷主企業は、その目的として以下の四つの点を挙げた。

ロジスティクスの資産を圧縮する……………二六%

顧客サービスの向上を図る……………二六%

在庫を削減する……………二四%

社内資源を本業へと集中する……………二四%

### 3PL業者の選定基準

中国で3PL業者を選定する段になると、製造業者は、小売業者や卸売業者とはやや異なる選定基準を使っている。製造業者が最も重視するのは3PL業者の過去の実績であり、次にコスト面を考える。

一方で小売業者や卸売業者は、まずコスト削減とサービスのネットワークに関心を示し、次に過去の実績を考える。また小売業者が自らの企業戦略を3PL業者と共有することを望んでいるのに対し、製造業者や卸売業者はこの点にはあまり関心を示していない。

3PL業者の選択肢としては、国内の事業者か、香港系や台湾系、あるいは外資系などの事業者の中から選ぶ。四六%の荷主企業は、中国の

地場の業者を選んでいると答え、香港系や外資とのジョイントベンチャー企業を選んだ荷主も何社があった。しかし、外資系のロジスティクス業者を選んだ企業はごくわずかだった。外資系の事業者は料金が高く、中国の行政府とのつながりが希薄であると思われるためだ。中国の企業は、行政とのつながりを大変重要視する。行政とのつながりなしには、ビジネスを円滑に行うことができないと信じているためだ。

3PL業者と本当の意味でのパートナーシップを結ぼうと思えば、通常、三年から五年の契約期間が必要といわれている。しかしCDEIの調査によると、多くの荷主が短期間の契約しか結んでおらず、しかも期間が終われば契約の更新はしない。三六%の契約がわずか一年で終わっており、また三六%は一回限りの契約だった。

これは依然として荷主と3PL業者の間に、真のパートナーシップが築かれていないことを示している。荷主は「ビジネス上の関係が続けば、それがパートナーシップに発達する

よようになる」という。しかし、多くの荷主企業は3PL業者をどのように使ったらいいのかという具体的な戦略を描けていない。その結果、必要ときに一回だけロジスティクス・サービスを購入している。中国の荷主企業は、3PL業者とのパートナーシップを確立するだけの人材や企業文化をまだ持ち合わせていない。

ITの活用に関しても、中国の製造業者はまだ発展途上にある。60%の製造業者は基本的なITシステムを持っていない。ただし残り40%は、以下に挙げるいずれかのアプリケーションを使っていた。

- MIS (経営情報システム) 9%
  - OA (オフィスオートメーション) 8%
  - ERP (企業資源計画) 7%
  - WMS (倉庫管理システム) 6%
  - VMI (ベンダー主導型在庫管理方式) 5%
  - MRP (資材所要量計画) 3%
  - MRP2 (製造資源計画) 1%
  - CRM (顧客関係管理) 1%
- ERPやWMS、CRMといった諸外国で一般的に使われているシステムは、中国ではまだ普及していない。

図1は、各物流業者を縦横二つの

基準で分類したものである。縦軸にはサービスの内容を置いてある。下段には輸送業務や倉庫業務などの従来からある業務を置いて、上段には荷主に代わって輸送業者や倉庫業者の宅配したり管理するといったサービスや、生産や販売計画に関わるサービスを配置。横軸には、サービス内容の多寡を置いた。

輸送や倉庫業務など単一サービスを提供する事業者は、左下の枠に入る。仮に倉庫業者が、輸送業務までを請け負うようになると、右下の枠に収まる。ロジスティクス業者が、荷主に代わって、輸送業者や倉庫業者の選定やサプライチェーン業務の代行を行うようになると、3PL業者の意味合いを帯びてきて左上の枠に収まる。

本日の3PL業者とは、右上の枠に収まる事業者を指し、サプライチェーンを設計・実行し、そして実行の際には下請け業者を束ねることによって多岐にわたるサービスを提供できるような事業者を指す。そういう事業者がサプライチェーンを管理すれば、日々の業務を遂行するのと

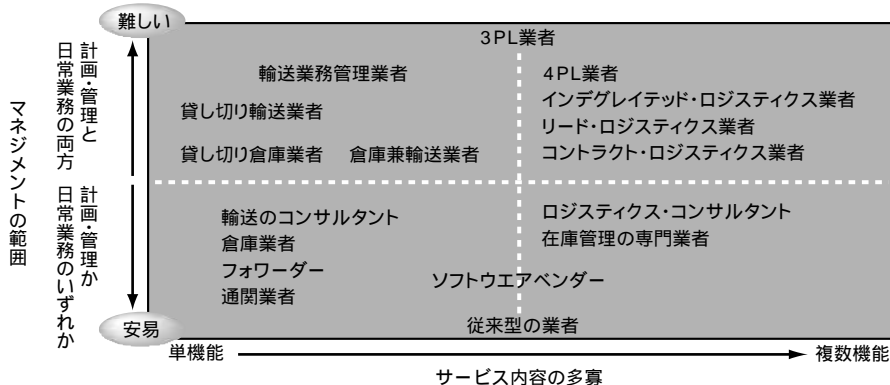
同じくらいに全体のマネジメントにおいて荷主に付加価値を提供することができるようになる。

### 中国の3PL事業の現状

また中国においては、3PL業者も発展段階にある。多くは伝統的な輸送業者やインターネットをベースに発足した情報系の企業が、自ら3PL業者を名乗っており、それらの事業者のほとんどは、まだ図1の左下の枠に位置している。彼らの多くは輸送業務や倉庫業務、フォワーディング業務や通関業務など一つのサービスを提供しているにすぎない。サプライチェーンを設計したり、さまざまな機能を持つ複数の下請業者を束ねるロジスティクス業者は、現在の中国にはほんのわずかしが存在しない。

大手事業者が業界を仕切ってきた鉄道輸送部門を除けば、多くの輸送業者は保有する車両台数二、三台とといった弱小トラック業者である。九〇年代後半になって、ロジスティクスの重要性がクローズアップされると、車両を一台しか持たない一人親

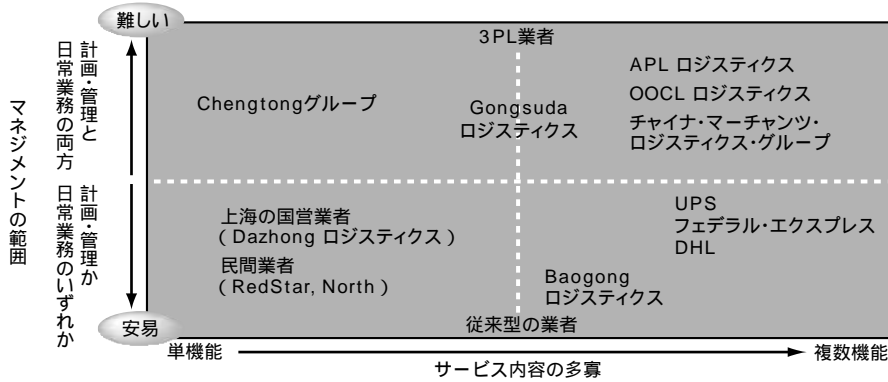
図1 ロジスティクス業者の分類基準



出典：プリティッシュ・コロンビア大学 輸送研究センター

方までもが、その社名に「ロジスティクス」とつければじめた。同じように、倉庫業者の多くが、サプライチェーン・マネジメント(SCM)が何であるのかもわからず、ま

図2 中国のロジスティクス業者の分布図



た全国ネットワークも持たず、地場のコネと免許だけを持っていてだけで3PLサービスを提供できると言い出した。つまり、実体よりも3PLという言葉ばかりが先行してきた

のである。それらの中小業者が本当の3PL業者に育った事例もいくつかはある。しかし、中国の3PL市場における現在の主力プレーヤーは、外資系のロジスティクス業者たちだ。海上貨物出身のAPLやマースク、航空貨物出身のUPSやフェデラル・エクスプレス、DHLなどがそこに含まれる。海外から中国に進出してこる小売業者は、ロジスティクスの分野においてそれまで中国国内に存在していた以上のサービスレベルを求めて市場に参入してくる。米ウォルマートや仏カルフル、独メトロなどの大企業がそつだ。中国には中国外運股分(シノトランス)や中国遠洋運輸総公司(COSCO)など大手の国営ロジスティクス業者や倉庫業者が存在する。倉庫業者の一例としては、中国誠通発展集団(Cheng Tong Group)があり、主要大都市や駅周辺に計三〇〇万平方メートルの倉庫スペースを持つている。ただし同社の施設の多くは一九五〇年代に作られたもので

あり、倉庫施設や情報設備をアップグレードしなければならないという問題に直面している。APLロジスティクスやダンザス、TNTやマースク・ロジスティクスのような外資系だけでなく、InchcapeやSt. Andraのような中国国内の事業者もジョイント・ベンチャーを立ち上げている。中国国内の業者が参加したジョイント・ベンチャーの例としてShenzhen St. Andraロジスティクスがあり、同社はシンガポールのSeabcorpロジスティクスとチャイナ・マーチャント・ロジスティクスの子会社であるShenzhen Shekou Industrial Zone Co.による事例である。日本の日立物流も深圳と上海で、地元業者とのジョイント・ベンチャーを立ち上げている。また、BaogongやJuchuanなどのIT系の企業も、3PLや4PL業者としてのサービスを提供している。

行政が3PL事業を後押し中国で手掛けられている3PL業務は地域ごとに異なっている。例えば、経済発展の目覚ましい上海では、四つのタイプの3PL業者が存在する。第一のグループは外資系の企業群でAPLやOOCL、UPSやフェデラル・エクスプレス、DHLなどだ。第二のグループは小売業者や卸売業者にサービスを提供している国営ロジスティクス業者だ。EuasianやDazhongロジスティクスなどが該当する。第三のグループは、中国全土でサービスを提供しているチャイナ・マーチャント・ロジスティクスやCina Shipping、中国外運股分(シノトランス)やBaogongなどである。そして第四のグループとしては、HongxingロジスティクスやBeitongロジスティクスなど地場の3PL業者がある。こつした企業の多くは、3PL業者として発展中の事業者であり、徐々に本当の3PL業者、4PL業者に発展している途上にある。いくつかの中国の事業者はすでに3PLの名にふさわしい実力を持っているが、多くの事業者は従来通りの方法で業務を行っており、これから3PL業者となりつつあるというのが現状だ。

上海ではロジスティクス市場の発展を促すことを目的として、政府が製造業者にロジスティクス業務を外注するよう働きかけている。また国営企業には外注を命令することもある。一例としては、上海汽車工業(Shanghai Auto)が政府に従ったかたちで、ロジスティクス業務をTNTに外注している。

政府はまた、3PL業者同士や荷主同士のM&Aも後押ししている。米ウォルマートのような巨大な流通外資に対抗するために、上海では大手百貨店同士だった「Lianhua」とEJiaoが合併して中国トップの小売業者兼卸売業者が誕生した。ほかに小売業者や3PL業者同士のM&Aの事例は枚挙に暇がない。

### 中国におけるビジネス文化

中国で3PLビジネスに参入しようとしたら、同国のビジネス文化について十分に考慮する必要がある。こうした側面をしっかりおさえておけば、割合と容易にビジネスを行うことができるようになるはずだ。

この国に「つまみのある仕事を見

つけたときには決して他人と共有するな」という格言があり、こうした考え方が、荷主がロジスティクス業務を外注したがる合理的理由の一つであることは前述した通りだ。ロジスティクス業務を外部業者に委託することは、荷主にとって利益を分け与えているのと同様に与えられているのである。

もう一つのポイントは、取引先との関係には属人的な要素が強く働くということである。ある荷主がロジスティクス業者の担当者と良好な人間関係を築いていて、その担当者が別のロジスティクス会社に移ったとすると、それに合わせて荷主は、たとえサービスの質が落ちるのであっても外注先を変えることがある。

また荷主が3PL業務を必要とするときに最も重要な要素は、どれだけロジスティクス・コストを削減できるかだ。何よりもまずコストに関心を寄せる。コスト削減の数値が明確になった後で、はじめてサービスの質や3PL業者の実績や評判を考慮するようになる。

ビジネスを効率的に運営するため

に必要な情報が、中国ではしばしば欠落している。企業は市場調査やデータの収集に多くの関心を払おうとはしない。企業が日々の業務を遂行する基盤は、多くは彼らがこれまで独自に蓄えてきた考え方であり、これが戦略的な企業戦略を欠くことにつながる。3PL業者との契約の多くも短期的なものとなり、荷主と3PL業者が一緒になって戦略を練るという段階にまでには発展しない。

さらに現在の中国ではITがほとんど普及していない。3PL業者の方でもITシステムの利用が進んでいないし、製造業者もまたITシステムを積極的に活用しているとは言い難い状況にある。

繰り返しになるが、中国でビジネスを行おうとしたら、人とのつながりや人間関係が非常に重要になる。中国では企業の管理職といえども比較的、安い給与しか手にしていないにもかかわらず重い責任を負わされている。企業が予算を組むとき、管理職は何百万ドルという単位で利益を上げることが求められるのにも関わらず、その給与はわずか数千ドル

に過ぎないのである。

外資系3PL業者の進出は、中国のロジスティクス市場におけるサービス内容に大きな変化をもたらした。彼らは、厳しい要求を突きつけてくる海外での荷主との取引から作り上げられたサービスと業務哲学を中国に持ち込んだ。

こうした3PL業者は、高いレベルのサービスを提供することが当然と思っているし、事業者同士の激しい競争や、荷主から常に業務内容を査定されることにも慣れている。外資系3PL業者の多くは、日々の業務内容の細かい査定を、基本的なマネジメントの手法であり、また業務の改善に欠かせない手法とみなしている。こうした事業者の業務レベルは中国企業の考えをはるかに上回るものだった。

そして、より重要な変化は外資系大手小売業者の中国市場への参入だった。中国のサプライヤーが流通外資のサプライチェーンに組み込まれた結果、そのサプライヤーと取引のある地域のロジスティクス業者までもが従来以上のサービスを求められる

# フレームワークス 最新情報

**プロモーションキャラクターとして「サンダーバード」を起用**  
イギリス製SF人形劇「サンダーバード」をプロモーションキャラクターとして使用することを発表[2004.08.05]

## 弊社代表取締役社長、田中純夫の セミナー動画を配信

ロジスティクスSCMフェア  
(ロジスティクス・パートナー主催)  
出展時セミナー、動画配信  
(<http://www.l-partner.co.jp/>)  
10月末まで配信予定  
[2004.08.03]

## 青山商事株式会社様の 導入事例紹介追加

弊社の製品やサービスをご利用いただいている企業様をご紹介[2004.07.21]

6ページの広告を併せてご覧下さい。  
導入事例の紹介や最新情報、プレゼントのお知らせがあります。

## 株式会社フレームワークス

<http://www.frame-wx.com>  
お問い合わせはcontact@frame-wx.comまで

本社：〒422-8067 静岡県静岡市南町14-25 エスパティオ7F  
TEL: 054-286-5411 FAX: 054-286-5540  
東京本部：〒101-0063 東京都千代田区神田浜路町2-21 浜路町MHビル2F  
TEL: 03-5297-3155 FAX: 03-5297-3157  
大阪支店：〒532-0011 大阪府淀川区西中島5-12-8 新大阪口スビル303  
TEL: 06-6390-7333 FAX: 06-6390-7328

るようになった。

中国の荷主企業は、企業マネジメントのレベルにおいてまだ初期の段階にあるようだ。荷主が業務を外注する際に公開コンペを行う例も増えてきたが、コンペを通じて契約を結ぶときにも、依然として人とのつながりが重要な要素として残っている。ウォルマートを筆頭とする外資系流通業者が中国に参入してきてから、中国の小売業者もロジスティクスやサプライチェーン・マネジメントの重要性に気がついたが、その変化は現状ではゆっくりとしたペースではない。

### 3PLの可能性のまとめ

結論として、中国のロジスティク

ス産業は発展途上にある。その水準が上がるると同時にコストは下がってきた。しかし、ロジスティクス業者間の業務提携が少ないことや、全国を網羅してサービスを提供できる事業者の数が少ないことから、効率的なロジスティクスによって生み出されるはずの結果にはまだたどり着いていない。そこにたどり着くための重要なステップとして、荷主とロジスティクス業者間のパートナーシップが必要だ。

中国のロジスティクス市場には、海外の投資会社が資金を投じようとする多くのチャンスが存在している。インフラ面では、ハブ機能を持つ施設や道路、空港などの面で今後の改善が求められている。こうした状況

下で3PLサービスへのニーズが高まっている理由は、中国の高い経済成長率のためだけではない。消費者の要求が高まってきたこと、3PL業者のレベルが上がってきたことが大きい。

これは特に小売業界に当てはまる。中国の小売業界では現在、参入してきた外資系の有力企業が、サプライチェーンの最適化を中国国内の小売業者との差別化要因としている。同じことは今後、製造業でも起こるであろう。

ITがあまり活用されていないという現実は今後、3PL業者が荷主企業のIT戦略において重要な位置を占める可能性があることを示唆している。また、国営企業を中心とな

ったM&Aが増えていけば、ロジスティクスに関するコンサルタント業務や啓蒙・教育といったことも、さらに重要になってくる。二〇〇八年の北京五輪や、二〇一〇年の上海エキスポなどの国際的な行事の動きが本格化すれば、ロジスティクス・サービスに関する要求も今まで以上に高くなるはずだ。

外資系のロジスティクス業者が、中国に参入して成功を収めようと考えたのなら、中国のビジネスにおける文化と、地方企業の発展の現状を理解する必要がある。国際的なベスト・プラクティスを中国に当てはめることが、外資系の3PL業者が中国で成功するカギとなる。

(以降、次号に続く)