

冷凍食品メーカーの加ト吉が中国シフトを進めている。九三年に山東省・青島に進出を果たして以来、現在までに計九カ所の生産拠点を立ち上げた。いずれの拠点も従業員一〇〇〇人超の大規模工場だ。生産品目はエビフライ、寿司ネタ、鶏唐揚げ、冷凍野菜など。ほぼ全量を日本に輸出している。出荷量は月間で四〇フィートコンテナ三五〇本分。日本における総売り上げの約三〇%を中国での生産で賄っている。

かつて同社は本社を置く香川県・観音寺市を中心に「フローズンタウン」と呼ぶ冷凍食品の企業城下町を形成する構想を掲げていた。ところが現在、この構想は文字通り「凍結」されている。既に一部では工場閉鎖も始まった。今後、日本で生産するのはコロッケやレトルトご飯など機械による自動化が可能な製品だけ。串差しや原料の皮むきなど手作業が必要な製品はすべて中国で生産する体制になる。

中国シフトの狙いはもちろんコストだ。同社の佐々木三郎常務は「中国の一番の魅力は日本の二五分の一から三〇分の一程度と言われる格安な人件費にある。日本の場合、そもそも工場で働く作業員を確保すること自体が難しいうえ、作業員の給与は勤続年数に応じて伸びていく。これに対して中国の労働力は豊富しかも二〇歳前後の作業員を入れ替わりで常に確保できるため、人件費を常に一定の水準に抑えることができる」と、そのメリットを説明する。

サプライチェーンが海外に伸びることでロジスティクス・コストの増大が懸念されるが、これについても実際にはデメリットはない。中国から日本の消費地まで製品をコンテナで輸送するコストと、それまで同社がトラックで四国から東京まで陸送していたコストはほとんど変わらない。

「日本はガソリン代、人件費、高速道路料金など輸

## 第1部

# 低コスト生産の落とし穴

## 本誌編集部

安い人件費を求めて中国に生産拠点を移すメーカーが相次いでいる。中国政府による経済自由化と物流インフラの整備が急速に進んだことで、日系企業の中国熱にも拍車がかかる一方だ。ところが、実際に進出した後になって、多くの企業がロジスティクスの課題に気付かされる。

送に掛かるコストがすべて高い。一方、中国はガソリン代が日本の三分の一。高速道路料金は基本的にはタダ。徴収される道路もあるが、どんなに走ってもその料金は日本円で数百円程度。中国のほうが圧倒的に輸送コストが安い」と佐々木常務。もともと同社の扱う冷凍食品は単価が低いに価格競争が厳しい。コスト競争力の高い中国に生産拠点を移していくのは、同社にとっていわば自然の流れだった。

ところが、実際に進出してみると思わぬ落とし穴に出くわした。加ト吉が中国に進出した当時、青島地区には冷蔵・冷凍品を満足に扱うことのできる定温物流業者は皆無だった。パンフレット上で定温物流サービスの提供を謳った現地物流企業はあっても、いずれもサービスの質は日本の業者には遠く及ばないお粗末なレベルでしかなかった。

コールドチェーンに必須となる保冷コンテナも絶対量が足りなかった。加ト吉の海外事業部で中国物流を担当する竹内伸氏は「地元の輸送業者に頼み込んで、何とか保冷コンテナを導入してもらった。しかし、輸送業者が保冷コンテナの扱い自体に慣れていないため、当初は商品がダメになるなど苦労した」という。中国の劣悪な物流品質は加ト吉にとって看過できない問題だった。佐々木常務は「当社は食品を扱う会社だけに製品の温度管理には細心の注意を払っている。安い労働力を使うことによって低価格での製品供給が可能になっても、品質が悪ければまったく意味がなくなってしまう」と嘆く。

結局、製品の品質確保のために、加ト吉は自ら中国本土に定温物流機能を持つことを余儀なくされた。日商岩井や兵食らとの共同出資で、青島に「青島港盛国際物流冷蔵有限公司」、煙台に「煙台港和国際物流冷蔵有限公司」を設立。山東省の主要一港に冷蔵・

# 中国人総経理の語る 中国的物流企業

青島港盛国際物流冷蔵有限公司 高祀武 総経理

私はもともと青島港を管理・運営する青島市青島港務局の出身です。青島港務局は当社の筆頭株主でもあります。そこから派遣されるかたちで現在、総経理を務めています。役員も港務局出身者が多い。

当然のことですが、市役所や青島港務局に顔が利きます。にもかかわらず、今回のコンテナターミナル移転問題では十分な力を発揮できていないので残念です。しかし、まだ諦めていません。何とか港内での用地を拡大できるように市役所に働き掛けていくつもりです。

話が前後しましたが、実は今、青島港ではコンテナターミナルの移転が大きな問題となっています。青島市は青島港から車で一時間ほど離れた「黄島」という場所に新しいコンテナターミナルを建設中です。ここ数年の輸出入量の急激な伸びで青島のターミナルは手狭になってしまった。ハード、ソフト面の充実した規模ターミナルを新たに建設することで、青島にさらに貨物呼び込もうという狙いです。コンテナで商売をしている我々にとってはたいへん喜ばしいことなのですが、このプロジェクトには厄介な面も多々あるのです。

新ターミナルの稼働は今年一〇月を予定しています。それまでに青島港に拠点を構えるコンテナ業者はすべて新ターミナルに移転しなければなりません。既存の業務をそのまま継続できるのであれば、移転には大賛成ですが、移転に伴い市政府から与えられたコンテナデポの用地は一五〇〇〇平方メートルにすぎませんでした。現在の用地の約半分。これでは仕事になりません。



市の決めた方針ですから文句は言えません。それに従うしかない。そもそも当社は青島港でビジネスを展開していくうえで条件が良すぎた。港内に三〇〇〇〇平方メートルのコンテナデポを確保できている企業は数える



上：冷凍倉庫、下：移転問題を抱える青島港

ほどです。そういう意味では今回の厳しい措置は平等といえは平等なんでしょう。

当社は移転に際して、とりあえず港外に新たに用地を取得することで、足りないスペースを補うつもりですが、しかし、従来に比べ利便性が落ちる点は否めません。

青島港の今年度のコンテナ取扱量は前年比二〇％増の三四〇万TEUを見込んでいます。既に上半期が終了した段階で一五四万TEUを確保しており、通期目標は達成される見通しです。当社のコンテナ取扱量も堅調で、今年六月の取扱量は八〇〇TEUと単月ベースで過去最高を記録しました。

営業収入が年率で一〇～一五％伸びるなど当社の業績も好調です。ただし、不安材料は山積んでいます。前述したターミナルの移転問題もそうですが、日本では今、中国産冷凍野菜の残留農薬が問題になっているでしょう？ その影響を受けて、全体の六分の一を占めるリーファーコンテナ（保冷コンテナ）の取扱量が落ち込んでしまつてはいないかと心配しています。（談）

## 企業概要

九五年設立。現在、従業員は約七〇人（アルバイト含まず）。主な事業は冷蔵・冷凍倉庫の運営と、青島港で輸出入されるコンテナ貨物（定温とドライ）の取扱。コンテナ取扱量は年間六万TEU（二〇〇万ト）に達している。青島港では集運、エバレッジリー（コンテナ）に次ぐ第四位。二〇〇一年度の営業収入は、九〇〇万円、内訳は倉庫事業が三六〇万円、コンテナ事業が一四四〇万円だった。営業収入は創業以来、年率一〇～一五％の伸びで推移している。

冷凍倉庫を建設した。「本来はコストを抑えるためにも物流を第三者に任せなかった。しかし当時はとても外部委託できるような環境にはなかった」と竹内氏は述懐する。

このうち青島港盛国際物流冷蔵には資本金六八〇〇万円のうち一四％を加ト吉が出資している。青島港にある同社の二階建ての冷凍・冷蔵倉庫は保管能力約三〇〇〇トン。この倉庫に世界各国から調達した水産品を集め、中国国内の各工場に供給している。近い将来、加ト吉は中国国内市場で冷凍食品の販売を開始する計画も持っており、その場合、同倉庫は生産品を一時保管する販売物流の拠点としても活用する予定だ。

ただし、中国国内のコールドチェーンについては国際輸送以上に課題が山積している。佐々木常務は「まず中国には中間流通機能がない。さらに小売店の冷蔵保管も怪しい。末端の温度管理の指導や、配送を当社自身で手掛ける必要が出てくるかも知れない」と危惧している。

## 中国進出の物流リスク

昨年十二月、中国はWTO（国際貿易機関）に加盟した。これによって今後数年以内に、貿易制限や国内販売制限など、現地の外資系企業に課せられている各種の事業規制が撤廃されることになった。急ピッチで経済成長とインフラ整備が進み、政治的にも安定した現在の中国は、世界で最も活気のある国の一つに挙げられる。

農村部に膨大な数の労働人口を抱えているため、他の東南アジア諸国で起こったような、経済成長に伴う極端な人件費の高騰も見られない。少なくとも今後、北京オリンピックの開催される二〇〇八年までは、現

在の成長がそのまま持続すると目されている。

日系企業による中国進出には、ますます拍車がかかっている。特に最近では日本の基幹産業ともいえる電機・電子メーカーや自動車メーカーなどの動きが目立つ。もともと日本メーカーの中国シフトはアパレル製品や雑貨など、付加価値の低い成熟商品から始まった。中国の労働力を使って大量生産した商品を日本に輸入し、低価格を武器に大量販売を図るというユニーク口型のモデルだ。

それが今やハイテクから自動車に至るまで、あらゆる分野に広がった。企業城下町を擁する大手メーカーが日本の工場を閉鎖し、中国に大規模工場を建設する。日本の産業空洞化がまた一歩進行する。そんなユースが連日のように新聞紙上を賑わしている。

しかし、ロジスティクスの裏付けを欠いた安易な中国進出には大きなリスクが潜んでいる。確かに中国の人件費は安い。物流サービスの単価も低い。数十キロ先まで真っ直ぐ延びる高速道路、大型のガントリークレーンが建ち並ぶ港湾施設。物流インフラの面でも既に中国は日本を凌駕しているようにさえ見える。しかし実際には、まだかなりの問題を抱えている。

ソニーは今年、中国に移管したデジタルビデオカメラの生産を改めて日本に戻した。同社は九三年に上海に合弁の現地法人を設立し、デジタルカメラの組立工程を移した。デジタルカメラの大部分は日本から供給することになるが、事前の計算ではそれでもペイするはずだった。ところが実際には中国の通関で部品調達や製品出荷が頻繁に滞る。結局、その分だけ在庫を多く持たざるを得なかった。

デジタルカメラもまたパソコンと同様、「生鮮品」と呼ばれるほど製品ライフサイクルが短くなっている。在庫を抱えるリスクは大きい。「在庫の陳腐化や値引きまで

2000年11月に稼働したデルの廈門工場



デルコンピュータ日本法人の  
新良清オペレーション本部長

含めた中国生産のトータルコストを検討した結果、日本国内で作ったほうが有利と判断した。結局、中国で作って競争力を発揮できる商品は、部品を現地調達できる製品だけに限られる」と同社の担当者はいう。

## デルは輸送力の確保に奔走

デルコンピュータも中国進出に際してロジスティクスの課題に直面した。同社は二〇〇〇年十一月、廈門（アモイ）に新工場を建設。この工場から日本に向けてデスクトップ型パソコンとノート型パソコンを供給するというプロジェクトを進めてきたが、そこで思わぬ壁にぶつかった。工場から約八〇〇メートルの距離にある廈門空港から日本への直行貨物便を思惑通りに確保できなかったためである。

デルは代替案として廈門から深圳、さらに香港を経由して日本に出荷するという物流ルートを検討した。廈門から深圳経由で香港に陸送し、香港から直行便で日本まで運ぶというものだ。ところが、このやり方には問題が多過ぎた。

まず、廈門と深圳で二度通関を切らなければならなかった。とりわけ深圳は華南地区の玄関口として、数多くの企業が進出している地域。その税関は混雑が激しく、通関が切れるまでかなりの時間を要することである。通関待ちのトラックが数百台で常に列をなしている。そのため「通関処理が一日で終わらないことも珍しくなかった。税関が休みをとる土日を挟んだりすると、三、四日掛かることもあった」と新良清オペレーション本部長は説明する。

受注生産による「無在庫経営」をコスト競争力の源泉とするデルにとって、通関に掛かるリードタイムの長さは致命的だった。顧客に対するサービスレベルの問題だけでなく、分刻みでコントロールしている同

社のオペレーションにも直接影響する。例えば、通関がいつ終了するかわからないと、荷受けしてモニターなどをセッティングする日本側の物流センターにどれだけ作業員を配置すればいいかが決まらない。

結局、既存のマレーシア工場からの出荷と同等のリードタイムを実現するためには、廈門から直接日本に供給するしか選択肢がなかった。そこでデルは中国政府に対し、新工場の一年間の生産計画などを提示して「廈門からこれだけの量を出荷する予定だが、何とか直行便を出してもらうことはできないだろうか」（新良本部長）と改めて打診した。

中国政府から正式に直行便を運航するという回答を得たのは昨年三月。既に工場稼働から四カ月余りが経過していた。実際に廈門から日本への製品の直接出荷を始めたのは、さらに二カ月後の昨年五月だった。現在、デルでは廈門へ日本の週六便（名古屋三便、関西三便）を利用している。コンシューマー向け製品であれば、注文から最短で四日、遅くても一週間以内で納品できているという。

しかし当時は「本当に直行便が飛ぶのかどうか、正式な回答をもらっても不安だった。昨年五月七日に中国東方航空が日本向けの貨物直行便を初めて飛ばした。それを確認して三日後の五月一〇日に当社は新工場からの日本向け製品出荷を開始した」と新良本部長は振り返る。

### 3PLへの期待

キャノンは一九八四年という極めて早い時期に天津に生産拠点を構えた中国進出の先駆者だ。その後も九〇年代に入ると珠海、大連、深圳などに相次いで拠点を立ち上げている。しかし、中国で生産しているのはファクスやプリンターなど比較的、付加価値の低



キャノンは中国シフトを進めつつある  
上：珠海工場のトラックヤード  
下：大連工場の生産ライン

いコンシューマー（一般消費者）向け製品に絞ってきた。中級クラス以上の複写機など高額製品については、いまだ日本や欧米などで生産を続けている。

日本国内の人材活用と付加価値の高い部品開発力にコア・コンピタンスを置く同社は、他社以上に中国ビジネスの経験を持ちながらも、これまで全面的な中国シフトに対しては慎重派だった。しかし同社の田原哲郎映像事務機事業本部副事業本部長は「当社も価格競争力を維持するため、今後は高額製品についても中国シフトに取り組んでいくつもりだ」という。

実際、中国の技術力はもの凄いスピードで進歩している。香港を中心とした華南地区や上海を中心とした華東地区では日系や欧米系の部品メーカーがほぼ出揃った。キャノンといえども組み立てに必要な部品のほとんどを現地で調達できるはずだ。田原副事業本部長は「いずれ中国で生産できないという製品はなくなるだろう。しかし、ロジスティクスレベルアップが進んでいない点がかかる」と指摘する。

中国のロジスティクスを熟知した3PLに、その課題を解決してもらいたいと期待している。もともと同社は国内チャネルを担うキャノン販売ともども日本通運を物流のパートナーとしてきた。中国でも日通がメインの委託先となっているが、事業部によっては日通以外の物流業者を利用しているケースも少なくない。

同社ロジスティクス本部の高橋良夫ロジスティクス企画部長は「本来であればオペレーションは全て一社に任せるのが理想だ。しかし、現段階では条件を満たすようなパートナーが見当たらない。中国で新しい工場を立ち上げるたびに物流コンペを開いている」という。荷主と歩調を合わせて、日本の物流会社もまた中国シフトを加速させている。しかし、現状ではまだ荷主の期待に十分応えられてはいないようだ。