

# 中国経済の発展と物流の高度化

## － 対内・対外戦略の融合－

潘

鵬\*

### The Development of Chinese Economy and Its Impact on the Sublime in Logistics Strategy

PAN Peng

#### Abstract

The Development of Chinese economy has generated the local income gap especially between the coastal zones and the inland districts. The one of the main reasons why this gap has grown year by year is not only the unequal distribution of the transport infrastructure but also the scarcity of the transport network. The purpose of this research paper is to find the future rational logistics policy which can be integrated with the development of Chinese Economy. This paper at first depicts the nationwide policy of hard and soft transport infrastructure building from the view point of external and internal logistics strategy. Then it analyzes the fusion of these two kinds of logistics strategy by means of intermodal transport system.

**キーワード**：戦略物流，サプライチェーンマネジメント，雁行型発展理論，高速鉄道，交通基盤，二重構造，共存共栄，複合一貫輸送

**Key words**：Logistics, Supply Chain Management, Flying Geese Theory, High Speed Railroad, Transport Infrastructure, Dual Structure, Prosperous Coexistence, Intermodal Transportation

#### 目次

- I. 問題の所在
- II. 対内的発展戦略
  - II-1. 中国における戦略物流の潮流
  - II-2. 雁行型経済における戦略物流の展開
- III. 対外的発展戦略
  - III-1. グローバル経済における国際交通ネットワークの構築
  - III-2. アームズレンゲス型 SCM の構築
- IV. 中国における複合一貫輸送展開の展望  
－ 対内・対外物流戦略の融合－
- V. 終りに

---

\* 大阪産業大学大学院経営・流通学研究科博士後期課程

## I. 問題の所在

中国沿海地域における高速な経済発展に伴い地価及び労働賃金の上昇などの問題が浮上してきた。そのため、今後、外資の誘引において、中国とASEANの競争時代に入ることが予想される。中国が競争優位を維持するためには、適切な交通ネットワークの構築が重要な要素となる。それゆえ、沿海地域の発展モデルを内陸地域へ押し進めるために、東部沿海部と内陸部を繋ぐ交通大動脈線の建設は重大な課題となる。内陸の開発は海・陸・空の三位一体の交通網の整備を促し、複合一貫輸送の優位性を創出することになるだろう。

本稿では、グローバル経済時代において、産業構造が変化しつつある中国経済の発展における戦略物流の展開およびその特徴に注目し、沿海部と内陸部の格差問題を解消するため、物流の対内的戦略と対外的戦略の考察をふまえて、両戦略を融合し、産業構造の高度化を促進する交通インフラ整備と複合一貫輸送システム構築の重要性和合理性を明らかにする。

## II. 対内的発展戦略

### II-1. 中国における戦略物流の潮流

現在、世界の潮流は市場経済化を促進するグローバリゼーションである。グローバル化が進むにつれ、人・物・金・情報が国境を越えて動く時代になり、国境のもつ意味は相対的に小さくなっている。その波に乗っている中国経済は、約30年の経済改革・開放を経て奇跡的な高成長を遂げている。

外資誘致など優遇政策の成功などの要素により、2010年の中国の国内総生産額（GDP）は世界第2位となった。中国経済の象徴として脚光を浴びる東部沿岸部の発展は全国経済を牽引してきた。潤沢で低廉な労働力、技術力の高いエンジニアの充実、そして無限の可能性を秘めた巨大な国内市場は、多くの企業にとって魅力的な存在である。

近年、「世界の工場」となった中国には、人民元高、土地使用料、賃金などの引き上げによって輸出生産拠点としての優位性がやや後退したと見られる。海外から資源や部品などを輸入し、加工された製品を再び海外へ輸出するのが中国ビジネスの基本形になっている一方、近年、中国国内市場の発達に伴い、国内の商品販売も急増している。こうして「世界の市場」に変身しつつある今日において、人口約13億の市場規模は外資系企業にとって魅力となっている。

その巨大市場の需要を取り込むための開発・生産・販売拠点として重みを増し、世界の

企業が中国への直接投資に強い関心をもっている。それゆえ、今後、全国規模での販売網及び輸送網の構築が重要な課題になる。2008年リーマンショック以来、景気減速は世界へ広がり、消費需要の減少に大きな影響を及ぼしている。中国の従来の輸出志向発展モデルでは経済の成長速度の減速を止められないとともに、労働コストの上昇、原材料の価格高騰、加工貿易の労働集約型産業への優遇政策の廃止などの影響で、投資環境もすでに悪化しつつある。中国政府は内需拡大のために産業構造全体の転換を指示したが、緩衝期を経過していない状態で、欧米など先進国による人民元の切り上げを求める動きのなか、厳しい時代を迎えつつある。産業構造の転換を促進するため、沿海部と中内陸部のメリット・機能を充分発揮しう。ロジスティクスを実現するため、沿海部と中内陸部全般の状況を十分把握し、全国展開できる交通基盤の構築、システムの再編、有効な政策を打ち出すことが不可欠である。

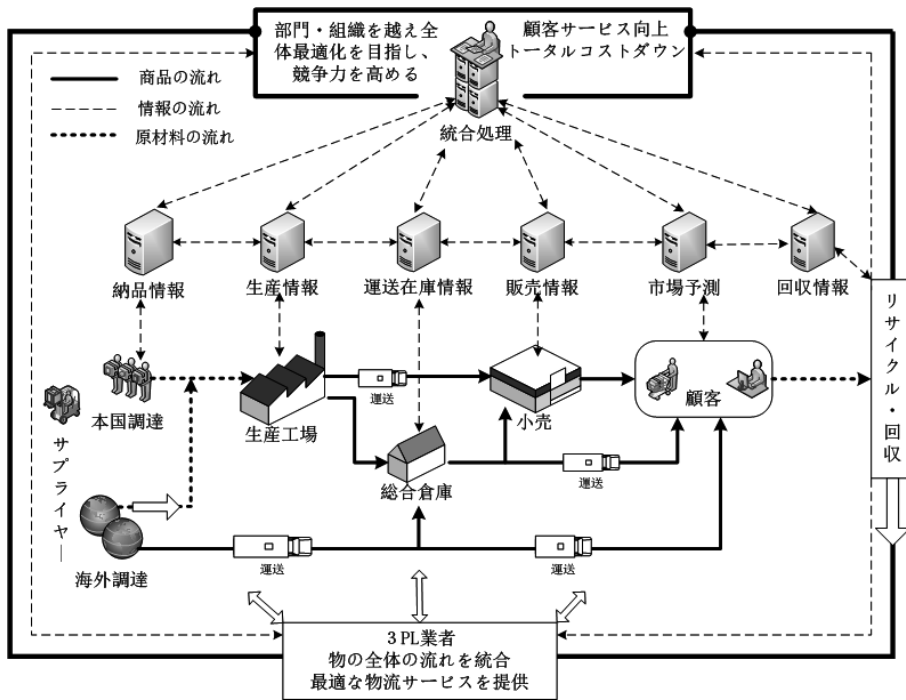
高付加価値の商品はコストがやや高い沿海部で生産し、一方、付加価値の低い商品はコストが安い中内陸部で生産する。ちなみに、沿海地域の南部において、産業の高度化を実現するため“転型”といわれる産業構造転換の取り組みが始まっている。モデルチェンジのレベルアップを促し、衰退する産業をその周辺あるいは中内陸の後発地域に移転する一方で、新しい産業を迎えるという「騰籠換鳥<sup>1)</sup>」という戦略を進めている。その企業活動に関わる動脈アクセスとしての交通インフラの建設及びソフトシステム両面の整備は不可欠である。

大量の外資系企業の中国進出につれ、外資系製造企業に対応できる質の高い物流を求める声が高まり、高質の物流サービスが提供されるようになってきている。これにより、近年は、とくに情報通信技術の進歩により、図表1が表すように、物流情報が共有されることになり、物の全体の流れ（調達物流、生産物流、販売物流、静脈物流）を最適にする物流の実現を可能にしている。これによって商品や原材料など諸活動を一つのシステムに統括し、コストダウン、リードタイムの短縮、無駄な在庫の削減及びサービスレベルのアップに繋がり、組織間の壁を乗り越え、情報共有・見える化による部門間の統合が可能となった。

中国では、昔の物流業者を「標局<sup>2)</sup>」といった。これは高賃金で荷主の委託を受け、異なる地域へ高級貨物を保護しながら運ぶ業者である。中華人民共和国建国後から改革开放政策開始前（1949-1978年）にかけて、中国は集権度の高い計画経済管理体制をしいており、国家全体の経済運営は厳格な計画管理の下に置かれていた。ほとんど自給自足の経

<sup>1)</sup> 籠の中の鳥を取り替える。付加価値の低い産業を淘汰する手法のひとつである。

<sup>2)</sup> 中国明の時代は交通不便、各地に強盗が氾濫の歴史背景において、安全保障を重視、ほぼ高級貨物を輸送会社のことを指す。荷主さんニーズによって輸送及びセキュリティサービスを提供する標局という業種である。



図表1. ロジスティクスにおける情報システムの応用  
出所：潘鵬 [2009], p. 29

済であり、インフラ施設に対する投資は少なかった。“物流”の概念はまだ中国には導入されておらず、現代物流の概念はなおさらのこと存在していなかった。

物資の調達・輸送・倉庫での保管・梱包・加工・配送など「物流」の各段階については、計画された方法で完全に管理され、企業は自主経営の余地がなかった。計画経済体制の下で構築された物流管理方式は社会のニーズに合わず、経済の発展を妨げた。生産規模が小さく、産業構造が単純で、インフラ設備が整備されておらず、物資の供給が欠乏状態にある経済発展段階にあっては、政府が当時の社会物資の供給状況を比較的簡単に把握でき、一定の範囲において過不足を調整し、社会の供給を相対的に安定した状態に保つことができた。しかし、その反面、業務が縦割りで、それぞれに独立した体制を作っているために、組織が重複している状態を招いていた。生産・流通・販売などの各プロセスが互いに関係がなく、社会で抱えている在庫量が多く、物資の回転速度がゆっくりで、必要資金も比較的多かった。資源の割り当てと供給体制の構築は行政区画にのっとって行われており、物流活動の主要目標は国家の指令による計画割り当て指標の確実な実行であり、物流の経済効果目標は二の次に追いやられていた。物流活動は商品の倉庫保管と輸送に限られていた。物流のプロセスは相互の関係がなく、システム化には程遠く、全体的な経済効果は低かつ

図表2. 中日米における戦略物流概念の潮流

	CSCMP	日本（宮下，JILS）	中国国家標準・物流術語
Logistics	顧客の要求に適應するために、製品、サービス、これらに関連する情報の、出発地点、消費地点間の往復のフローと保管を効率化し、適正化するよう、計画・実行・統制するサプライチェーン・マネジメントの一部である。	需要に対して調達、生産、販売、物流等の供給活動を同期化させるためのマネジメントであり、そのねらいは顧客満足の充足、無駄な在庫の削減や移動の極小化、供給コストの低減等を実現することにより、企業競争力を強化し、企業価値を高めることにある。それを達成するためには関連する企業間の連携が不可欠であり、サプライチェーンを通じたロジスティクスの展開が強く求められる。	部品及び情報の流れに関わるサービスを提供する過程である。部品は供給地から最終消費地まで実体的な流れの過程である。実際の需要に対して、運輸、貯蔵、荷役、運搬、包装、流通加工、配送、回収、情報処理など基本機能を有効な実施と結びつける。
SCM	調達と購買、組立加工とロジスティクス活動にかかわる計画と管理を含む。重要なことは、また、サプライヤー、中間業者、サードパーティプロバイダーと顧客であるチャネルパートナーとの協調と協働を含む。本質的には、SCMは、企業内、企業間の需要管理と供給管理を統合することである。	利潤の衝突する多数の原材料・部品供給者、製造業者、流通業者が、パートナーシップのコンセプトの下で、物流システムとそれを支える情報システムを駆使して、あたかも1企業のように管理されている組織体、あるいはこれと同様のコンセプトの下で成立する企業内の調達・生産・販売業務の総合的で、機能横断的組織をいう。	生産及び流通過程中、製品・サービスなど最終ユーザに提供するため、上流と下流まで共同で連鎖状の組織を構築する。その供給連鎖の全体活動を計画、統括、協調及びコントロールする。
3PL	特定企業のロジスティクス・オペレーションの全部または一部を請け負う形態である。	荷主企業からアウトソースされた最低2種類以上の物流業務を遂行するものから、荷主企業のロジスティクス・システムの構築を含めて、戦略的なアウトソースを請け負うものまで多様な機能を果たしているのである。	顧客の委託を受け、専項あるいは全面的な物流システムの設計及び運営の物流サービスモデルを提供する。

出所：①中国国家標準、『物流術語・Logistics terms』（2006年修正版）、中国標準出版社；②宮下國生，[2002]，『日本物流業のグローバル競争』，千倉書房；③菊池康也，[2006]，『SCMの理論と戦略』，税務経理協会，p. 41；④日本ロジスティクス協会，[2006]，「ロジスティクスコンセプト」

た<sup>3)</sup>。

1979年6月、日本で開催された第3回国際物流会議に、中国物質経済学会が代表団を派遣し、帰国したメンバーの一人である王之泰<sup>4)</sup>は「物流浅談」という論文を発表し、体系的に物流という概念を紹介した。物流という言葉と輸送、保管、荷役といった諸活動を

<sup>3)</sup> 商務流通グループ流通・物流政策室（2006）『日中韓物流報告書（日中韓の流通及び物流に関する共同報告書）中国編』5月25日報道発表，p. 157

<sup>4)</sup> 1939年生まれ，北京物資学院教授，北京現代貫通物流研究所名誉所長，中国人民政治協商会議全国委員会委員。主要著作：『現代物流学』、『ABC分析在資財中の応用』、『物質管理学』など。

意味する近代的な概念を初めて中国国内に紹介した。これが物流という専門用語が使われた最初である。中国政府が公式に物流という専門用語を始めて使用したのは1992年の商業部（後の国内貿易部、現在の商務部）による通達「商品物流（配送）センター発展建設に関する意見」においてである。中国物流の研究に当たっては物流という概念が公式に使用されてまだ20年余りしかたっていない。日本より20年ほど遅れている。中国の物流業は先進国に比べて非常に立ち遅れている。産業としての中国の物流業は、まだスタートした段階にある。その一方で、物流サービスに対する需要は急速に高まってきている。

1953年から始まった政府の経済5ヶ年計画に基づき、運輸関連インフラの整備を積極的に推進している。中でも道路インフラに対しては重点的に投資を実施しており、広大な国土を有する中国の交通・輸送インフラは沿海部に集中していた。そして、西部の大開発や東北経済の振興により、道路網や航空輸送網が急速に整備され、その結果、道路延長キロ数は飛躍的に伸びているが、その整備水準は国土面積と比較すると依然として低く、地域間における整備格差は大きい。また自家物流の慣行が浸透していたため、中国企業の国内貨物輸送は、各企業の物流部門が主体的な役割を担っており、物流専門の事業者が発展していない。物流関連事業を手がける企業が保有する車輛、倉庫などのハード施設は高度化の面で遅れており、さらに、荷扱いの粗雑さや交通事故の多発などソフト面の遅れが目立つ。

図表2は中日米における戦略物流概念をまとめたものである。それぞれをみると、ロジスティクスの場合、日米は顧客満足を第一義として情報統合を重視し、全体物流活動の流れのトータルマネジメントを強調することで、その差はほとんどないと見られる。一方、中国の物流概念は1979年に日本から導入した後も進化している。ロジスティクス（現代物流）とは、川上から川下まで全体の物流活動の統合を強調し、情報技術を生かして、可視化物流システムの構築によって、スムーズに物が流れることが期待される。

SCMの場合は、日米ともパートナーとの協調を重視している。複数企業部門間・組織間の需給管理を部分最適から全体最適化へと経営戦略を整合化し、あたかも一つの企業のように進化と変革を昇華する。中国の概念も連鎖されたチェーンの構築とともに、各組織の活動を統合・協調し最終ユーザーにJITサービスを提供する。

3PLについては、中日米における概念の差がほぼないと見られる。契約ベースで荷主・顧客からアウトソースされた業務を一部・全部受託し、情報の共有、リスクの分担、物流業務の効率化、最適な物流システムを構築した上で付加価値を最大化する戦略的提携である。以上見たように、中国現代物流概念の認識は日米が主張する戦略物流理論を参考にした上で同じ方向へ展開していると見られる。

図表3. 中国現代物流の発展に促進政策・方針

年	部 門	政策・意見
2001	全国人民代表大会	『中国第10次5ヵ年計画』
	国家経済貿易委員会など中央6部署	『わが国現代物流発展に関する若干の意見』
	国家国内貿易局	『物流術語』
2004	国家発展改革委員会など9部署	『わが国現代物流業発展の促進に関する若干の意見』
	国務院	『中長期鉄道網計画』 『道路運送条例』
2006	全国人民代表大会	『中国第11次5ヵ年計画』
	交通部	『全国沿海港口布局規劃』
	国家標準化委員会など	GB/T 20523-2006 『企業物流コスト構成と計算』
	中国物質流通協会物流技術経済委員	『物流術語』 修訂版
2007	国家発展改革委員会	『サービス業の加速発展に関する若干意見』
		『総合交通網中長期発展計画』
		『糧食の現代物流発展計画』
	交通部	『全国内河航路と港湾布局の計画』
		『全国道路主枢布局規劃』
		『現代交通業の発展に促進若干の意見』 『道路貨物運送及びステーション・ヤード管理規定』
2008	国務院	『新中長期鉄道網計画』 修正・調整
		『中華人民共和国道路輸送管理条例』 修正版
		『中華人民共和国水路輸送管理条例』 修正版
	全国物流標準化技術委員会	『物流園区分類と基本要求』
	交通部	『我が国の流通領域の現代物流発展に関する指導意見』
交通部	『速達市場管理方法』	
2009	交通部	『中華人民共和国水路運輸サービス業管理規定』
	交通部など6部門	『農村郵政物流発展推進に関する意見』
	国家発展改革委員会	『物流産業の調整・振興計画』
	全国人民代表大会	『中国第12次5ヵ年計画』
2010	国家発展改革委員会	『農産物冷連物流発展計画』

出所：中国国務院，国家発展改革委員会，交通部などサイトなどを参考して筆者作成。

経済発展とともに、中国物流業の位置づけを強化するために、図表3に示されるように、政府機関は促進政策を次々に出している。まず2001年3月、全国人民代表大会第9期四回会議で採択された「中華人民共和国国民経済・社会発展に関する第10次5ヵ年計画要綱」<sup>5)</sup>は、現代物流を力強く発展させる新型サービス業務の一つとして列記している。これは物

<sup>5)</sup> 五ヵ年計画とは、中国政府が作成する5年ごとの行動計画のこと。その中では、政策、経済、産業、社会などあらゆる国策に関する5年間での目標が定められている。1953年に第1次5ヵ年計画がスタートし、2006～2010年が第11次5ヵ年計画の期間。

流の発展に関する内容が初めて五カ年計画に盛り込まれたということで注目される。同年3月に中国政府が初めて物流産業発展に関する政策指針である「わが国現代物流発展に関する若干意見」<sup>6)</sup>を公布した、その内容は物流の重要性、政府の支援策を述べ、物流産業について、各地方が市場を閉鎖している傾向が強いということから、こうした閉鎖、独占を打破していくこと、さらに物流インフラを建設するとともに、人材の育成の重要性を指摘している。WTO加盟後の物流産業の政策目標、政策法規、許認可を定めたほか、SCMや3PLの導入促進などもあげており、今後の中国物流のあり方を指し示している<sup>7)</sup>。同年、中国国家標準の「物流述語<sup>8)</sup>」を発表し、ロジスティクス、SCM及びTPL(Third Party Logistics)について明確な説明を行っている。物流活動の基本的な概念、作業、技術装備、管理などの技術用語を定義した。

2004年には、国家発展改革委員会など9つの部・委員会<sup>9)</sup>が「中国の現代物流業発展促進に関する意見」を発表した。その主な内容は次の通りである。①現代物流の発展に有利で良好な環境を作り上げる、②現実に合うような有効な措置をとり、ロジスティクス業の発展を促進する、③基礎的な業務を強化し、現代物流の発展の支えと保証を提供する、④現代物流業務に対する計画を強化し、管理を改善し、協力を強化する。要求に基づいて、国家発展改革委員会がけん引役となり、商務部など13の政府部門と中国物流採購連合会・中国交通輸送協会が「全国現代物流業務部門間連合会議」を立ち上げる見通しである。その主な機能はロジスティクス発展政策を提示すること、全国の現代物流発展計画と連携すること、展開中の重要な問題を研究・解決すること、ロジスティクス業の発展を主体的に推進することなどである。このことは中国が物流発展を推進する総合的な協力体制が中央政府側で形成され始めていることを象徴的に示している。

また、2006年3月14日、全人代は最新の「中国第11次5カ年計画」要綱より、「生産活動を支える」の物流業の発展を促進すべきと明確に位置づけている。①企業の物流のアウトソーシング、②物流専門企業の育成、③物流標準の制定、④物流インフラの再編・統合などの目標が明記された。また、物流配送については、「販売活動を支える物流業」を発展させるべき商業サービス業とされている。このことから、“量”から“質”への転換を目指していると考えられる。同年、交通部が制定した「全国沿海港口布局規劃」が公表され、

<sup>6)</sup> 中国の国家経済貿易委員会、鉄道部、交通部、情報産業部、対外貿易経済合作部、中国民用航空局の関係6省庁連名で公布した物流改革政策である。

<sup>7)</sup> 日通総合研究所、[2005]、『中国物流の基礎知識－ロジスティクスの実践に向けて』、大成出版社、p. 17

<sup>8)</sup> 中国物質流通協会物流技術経済委員会など、[2001]、「中国人民共和国国家標準物流術語」Logistics Terms, GB/T18354-2001, 国家質量監督検査総局

<sup>9)</sup> 国家経済貿易委員会、鉄道部、交通部、情報産業部、対外貿易経済協力部、中国民用航空総局など



全国沿海150余りの港湾を5つの港湾群に分けて、8つの運輸システムを構成させ、それぞれに中枢港を指定し、合理的に地域の発展を図ろうとしている<sup>10)</sup>。さらに、中国物質・流通協会物流技術経済委員会は2001年の「物流術語」修訂版を公表し、また、国家標準化委員会などから「企業物流コスト構成と計算」指標が出され、中国物流業の標準化がさらに推進された。

2007年、国家発展改革委員会（国発）は「サービス業の加速発展に関する若干意見」を發表し、製造業のサービスに向け全力発展し、運輸業を優先、物流の専門化・社会化サービス水準をアップし、3PL業を促進することを明確した。

同年、国発から「総合交通網中長期発展計画」、「糧食の現代物流発展計画」、他方、交通部は「現代交通業の発展に促進若干の意見」、「全国内河航路と港湾布局の計画」、「全国道路主軸布局規劃」を發布し、交通インフラネットワークの構築を合理的に企画し、また製造業向けのサービス提供、運送業の優先的発展、物流面の専門化、社会サービスの水準を高め、3PL業の発展を全面的に推進すると明記された。

2008年商務部は「我が国の流通領域の現代物流発展に関する指導意見」を出し、国務院は道路・水路輸送管理条例の修正版、標準化技術委員会は物流園區部類と基本要求的標準化意見、交通部は宅配便業の管理方法などを出し、物流の専門化、近代化を指示している。

同年、国務院は2003年に發布された「中長期鉄道網計画」をベースにして改定計画を公表した。2008年改定新計画では、2020年までに鉄道総営業距離を12万 km 以上、複線率を50%以上、電化率を60%以上に引き上げるとともに、幹線については旅客と貨物の分離を図るとされている。鉄道網整備の進展に併せて鉄道車両等のハードのみならず、ソフト面でも新たな中国鉄道黄金期へ向けて整備を進めている。同年、道路及び水路の輸送管理条例の修正版も出された。

2009年「中国第12次5ヵ年計画」のなか、対外開放の方針を維持し、新たな領域を開拓すべきとの意見を反映した種々の施策を提案している。貿易に関しては、競争力ある現在の輸出力を保持すると同時に、付加価値の高い製品の輸出強化という方向性も示された。外資の積極的な導入策として、金融、物流、教育、医療、スポーツ等のサービス業の国際化を図ることを示された。同年に中国経済の低迷期脱出を牽引するため、中央政府は各地方当局に向けた十大<sup>11)</sup>重要産業の振興計画を打ち出した。その中に、物流業にとって画期

<sup>10)</sup> 潘鵬, [2010], 「中国環渤海経済圏における国際物流をめぐる港湾競争」, 『大阪産業大学経営論集』, 第12巻, 第1号, p. 111

<sup>11)</sup> 自動車, 鋼鉄, 繊維, 設備製造, 船舶, 電子情報, 石油化学, 軽工業, 非鉄金属, 物流業の10大重要産業の振興計画である。

的な「物流産業の調整・振興計画」<sup>12)</sup>が含まれた。また、それに関連して図表4に示すような関連する業務工程と具体的な内容が明示された。物流業は運輸、保管、貨物輸送代理、情報などの各産業と結びついたサービス産業で、関連分野が広く、従業員数も多く、生産や消費を促進する重大な役割を担っている。しかし、中国の現状は、現段階ではレベルが低く、国民経済発展の効率・利益の向上を大きく妨げている。したがって、先進国と肩を並べるレベルにまで引上げる必要がある。早急な取り組みが求められるものとして、以下の4点をあげることができる。①物流市場のニーズを積極的に拡大し、物流企业と生産企業、商業貿易企業との連携を促進し、物流サービスの社会化・専門化を推進する、②企業の再編合併を加速させ、高いサービス水準と強い国際競争力を備えた大型の現代型物流企业群を育成する、③エネルギー、鉱物、自動車、農産品、医薬品などの重点分野における物流産業の発展を促進し、国際物流や保税物流の発展を加速させる、④物流産業のインフラ建設を強化し、物流の標準化・情報化レベルを向上させる<sup>13)</sup>。

さらに、中国の現状を踏まえて計画の中に「物流業の地域別事業分布を最適化する」ことが重要な任務となっている。「9大物流区域」、「10大物流通道ルート」、全国的に地域事

図表4. 中国物流産業の調整・振興計画

『中国物流産業の調整・振興計画』 2009年—2011年		現代物流システムの構築	
九大物流区域分布		地域事業分布	
<b>物流区域</b>	<b>中心地</b>	<b>十大物流通道(ルート)</b>	<b>全国性物流結節点 21都市</b>
華北	北京, 天津	東北地区—関内地区	北京, 天津, 瀋陽, 大連, 青島, 濟南, 上海, 南京, 寧波, 杭州, アモイ, 広州, 深セン, 鄭州, 武漢, 重慶, 成都, 南寧, 西安, 蘭州, ウルムチ, 石炭, 輸出
東北	瀋陽, 大連	東部地区—南北地区	
山東半島	青島	中部地区—南北地区	
長江三角洲	上海, 南京, 寧波	東部沿海地区—西北地区	
東南沿海	アモイ	東部沿海地区—西南地区	
珠江三角洲	広州, 深セン	西北地区—西南地区	
中部	武漢, 鄭州	西南地区出海	
西北	西安, 蘭州, ウルムチ	長江—運河	
西南	重慶, 成都, 南寧	石炭	
		輸出入	
<b>重要な9つのプロジェクト</b>		<b>物流業の地域別事業分布を最適化する</b>	
①多様な方式による連携輸送・中継輸送設備		《総合交通網中長期発展規画》	
②物流パーク		《中長期鉄道網規画》	
③都市における配送システム		《国家高速道路網規画》	
④大口商品と農村における物流		《全国沿海港湾布局規画》	
⑤製造業と物流業との連携発展		《全国内河航道と港湾布局規画》	
⑥物流の標準・技術の普及		《全国民用空港布局規画》	
⑦物流の公共情報プラットフォーム		《複合一貫輸送の促進》	
⑧物流をめぐる科学技術の発展		物流の標準化, 情報化レベルを向上	
⑨緊急対応時の物流		海陸空交通網の構築	

出所:「2009中国行業年度報告系列—物流」, 「物流業の調整と振興計画的通知」, 国發 [2009] 第8号, 中国人民共和国中央人民政府国務院サイトなど参考して筆者作成。

<sup>12)</sup> 中国国家發展改革委員会, [2009] 8号, 国務院物流業の調整・振興計画の通知など参考

<sup>13)</sup> 中国人民網, [2009年2月], <http://j.people.com.cn/94476/6601593.html>

業分布をコントロールし、物流結節点21都市と区域性物流結節点17都市を指定している。計画は2009年中に物流企業の経営困難をほぼ改善し、2011年に、10%の成長率を実現するとしている。全国にわたって物流拠点・ルートを配置され、西部地域大開発をさらに推進し、東北地区の工業基地を全面的に振興し、中部地区の台頭を大いに促進し、東部地区が他よりも早く発展できるよう積極的に波及・後押しすることが地域全体発展戦略の目的である。

以上において明らかにした産業の近代化、経済社会・市場ニーズの変化に適確に対応する交通・物流施策、行政指針などを受けて、SCMに対応する高水準のサービスの提供がグローバル時代において物流会社に課せられたテーマとなっている。次節では、中国の産業構造の特徴を抽出し、対外・対内経済発展をささえるSCM型物流機能を備え、港湾、道路、鉄道など国際・国内の輸送にいたるハードインフラ・ソフトシステム両面における効率的なシステムの構築が必要である。

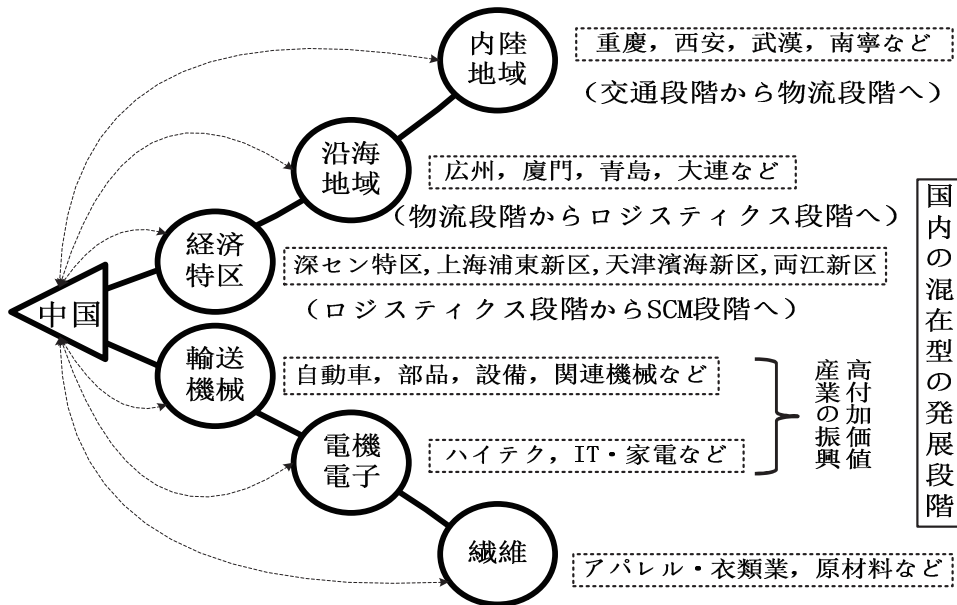
## II-2. 雁行型経済における戦略物流の展開

世界経済のグローバル化により、規制緩和、国境を越えた大競争時代の突入、消費者ニーズの多様化などにより、企業を取り巻く競争環境が大きく変化してきた。時代の変遷とともに、世界経済の潮流が変動し、グローバル規模の多国籍企業が急展開している。世界経済の中心はヨーロッパ、アメリカ、アジア3拠点になり、アジアにおいては、点から面となって連なる時代が来ている。日本・韓国だけではなく、NIES・ASEAN、さらに中国がそれを追い抜く勢いで伸びている多層的経済構造である。1935年に、日本発の雁行型経済発展形態理論<sup>14)</sup>は、先進国から製品の輸入、自国で生産、輸出の各段階を次々に経過し、またその変型（産業構造が多様化し高度化する）というパターンが後進国の行動を説明する。先頭はリーダー国で、後発国に追いかけられ、つぎつぎ入れ替える。産業発展の姿も順次的な雁行形態となって行く。一方、1966年に先進工業国として米国発のプロダクト・サイクル論<sup>15)</sup>は先進国の輸出、外国生産、逆輸入である。新製品は導入期→成長期→成熟期（標準化製品）→衰退期の四つの段階を経るパターンが一部先進国の行動を説明できると考えられる。

しかしながら、中国は発展途上国として、政策、歴史、地理的な問題によって地域経済格差問題が発生している。図表7が表す中国国内版の雁行経済発展形態によれば政策、産

<sup>14)</sup> 雁が、幾重ものの山型の列を成して、つぎつぎに飛んでいく。簡単に言えば、追いかけ理論である。（赤松要が1935年に提唱した日本発の雁行型経済発展論）flying geese theory。

<sup>15)</sup> Vernon, R. [1966] "International Investment and, International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Econ., pp. 190-207



図表7. 中国国内版の雁行経済発展形態

出所：宮下國生 [2002], 「日本物流業のグローバル競争」；小島清 [2003], 「雁行型経済発展論 [第1巻]」などを参考して筆者作成。

業構造、経済環境の変遷などの要素により、中国経済発展を牽引しているのは、先頭の国家級経済特区、その後が沿海地域の他地区、最後が中西部内陸地域である。現段階では、沿海部の南北経済格差などの問題によって先頭グループの中でも位置づけも変化している。地域でも経済中心地は東部沿海部の珠江デルタ深センから、長江デルタの上海浦東新区、環渤海デルタの天津濱海新区へ移行しており、三つの国家級経済特区が、政府から順次に国の経済エンジンに指名され、交替的に中国経済を牽引して行く姿が見られる。経済の原動力を生かし、地域間が助け合いながら東部沿海の他地域へ波及させ、最後は中西部内陸地域の経済発展を引っ張って行く。2010年に出された中国第十二次五年計画によって、中内陸部を振興するため、内陸部の重慶市に国家級経済開発区「両江新区」を設置した。内陸の新たな中国経済エンジンがまもなく誕生し、全国地域のバランス良く均衡的發展を促進し、すでに混在型発展段階を目指している。

中国の産業構造も経済発展の環境・レベルも若干異なった形態となり、その発展循環は新製品の導入段階（輸入）→輸出成長段階（加工貿易）→標準化製品の成熟段階（内需拡大）→先進製品の輸出+一般製品の逆輸入段階へ（対外FDIの拡大）という推移が見られるキャッチングアップ・プロダクトサイクル形態と見られる。沿海部では、高付加価値、知識・技術集約型に入れ替りつつある。世界最大の市場となる中国のシェアが拡大するに

従って、競争焦点も分散し、持続発展するため、従来の来料加工・輸出型貿易モデルで培ったノウハウを生かし、内陸への浸透を図られる時代に達している。淘汰した産業・部門の内陸への空間的移転とともに内陸部への立地の姿も見られる。その理由は次節で取り上げる。

内需拡大を背景にして、中国の現状を踏まえ、産業の高度化・補完性をもつ産業構造のイノベーションを行い、伝統の繊維・縫織など低付加価値製造業から、電機・電子、輸送機械など新たな産業の振興に集中し、成熟産業の移転先は内陸だけではなく海外あるいはアセアン、アフリカなどへの進出も考えられ、新たなステージへ進むべきである。

それを支える基盤である物流の視角から見ると、内陸・中部地域は交通段階から物流段階に向かっている。一方、沿海地域には、すでに、明確に物流段階に到達し、ロジスティクス段階に向かっている。その中、国家級経済開発区としては中部地域、西部地域より飛躍的に発展しており、すでにロジスティクス段階に来ている。さらにSCM段階への進化も見られる。2001年にWTOに加盟以来、中国の各産業分野に関する政策は徐々に緩和されて、海外からの対内直接投資の受け入れの拡大によって、製品生産に必要な原材料・部品を本国から輸入し、現地で調達できるようになった。そして、現地の製造業のノウハウもアップしつつあり、従来の繊維から電機、ハイテク、輸送機械など先進技術を含む製品の開発・生産も出来るようになった。国内において、地域経済発展の順序及び産業構造の転換などプロセス変化を見るように、すでに、中国国内版の雁行型経済発展形態<sup>16)</sup>モデルがすでに形成されているように思われる。

多国籍企業における海外直接投資、技術移転などの活動により、中国は世界の工場に躍進したこそ、21世紀の世界経済はアメリカ、EU、アジア三極構造となっている。中国市場において、市場原理尊重の下で、情報通信技術の革新による国境を越えて情報共有化が可能となり、調達、生産、販売、物流、回収などの活動を同期にコントロールできるロジスティクス理念が重要である。物流の視点から顧客に対応し複雑な需要に対する最適な供給活動が求められている。企業を取り巻く競争環境が大きく変化してきたので、個々の企業の競争戦略では限界があり、第三利潤源としてのロジスティクス段階を昇華しSCMに依存しなければならない状態になっている。

<sup>16)</sup> 中国経済内部の発展は、雁の一群が飛ぶ様子のような、先頭役は80年代深セン特区から、その後90年代最初の上海浦東新区となり、現在天津濱海新区である。今後、潜在力が高い内陸の重慶など後続地域と見られる。一方、産業発展の重心は繊維－電気製品－輸送機械にシフトのプロセスも言える。

### Ⅲ. 対外的発展戦略

#### Ⅲ-1. グローバル経済における国際交通ネットワークの構築

中国経済発展の高成長に対して、1988年に鄧小平氏から提出された二つの大局<sup>17)</sup>は戦略構想の重要な一環である。その後、1992年の南巡講話<sup>18)</sup>を契機にして、社会主義市場経済の路線が確定した。経済の改革・開放をきっかけに、さらに2001年WTOへの加盟に加え、外資の導入ブームとともに内資系企業も大きく成長できた。その姿は輸入が先行し、次いで国内生産が増大し、最後に輸出が増えるという経緯をたどりながら、先進国を追いかける。世界中の多国籍企業から委託生産を引き受けることによって、少しずつ生産領域と市場範囲を拡大し、徐々に技術レベルも向上させていく経緯である。

約30年続いた経済の急成長を経て、GDPで測定した中国の経済力(GDP)は2005年にイギリスとフランス、2007年にドイツを越え、ついに2010年第3四半期に、米国に次ぐ世界第2位の規模となった。しかし、一人当たりの年間所得はわずか4,310ドルで<sup>19)</sup>、アメリカや日本には遥かに及ばないので、経済力が大きいだけで満足してはいけない。

その主な原因は、加工貿易業が盛んで輸出型製造業の生産量と金額が毎年増加しつつ、まさに世界工場となっている一方、中国製造加工業の実態は、グローバル産業チェーンの末端にあり、コア技術が欠乏し、付加価値が非常に低い。さらに、高エネルギーの消費は、深刻な汚染問題を生じさせることとなり、低水準産業の重複建設は生産能力の過剰に繋がる。そして発展の遅れた内陸地域、もちろん沿海地域のなかでも総合的な産業集積度がまた低いので、チェーンの機能もまだ充分発揮していないなど問題が存在していると考えられる。

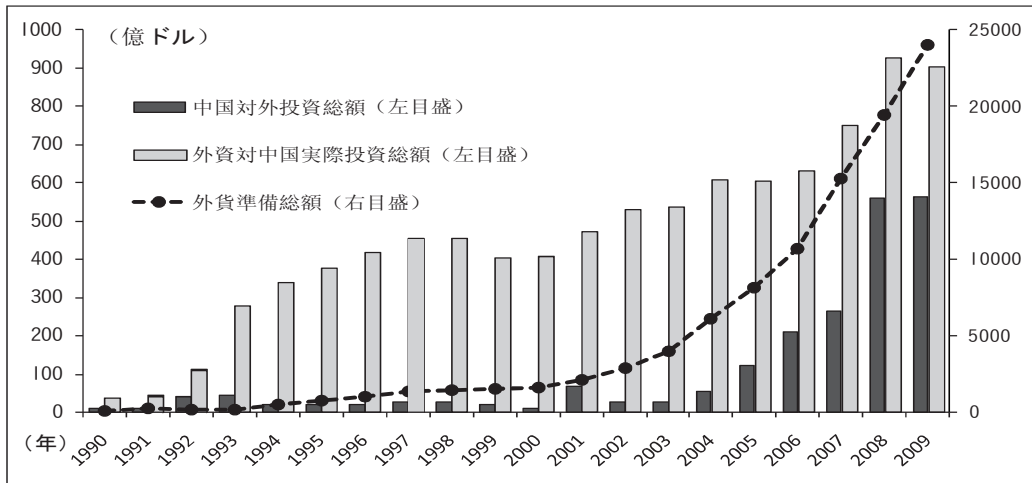
国土が広い中国には発展順序があるため、東部沿海部と内陸部の大きな経済格差はさらに拡大しつつ、経済力で言えば沿海部は“先進国”で、内陸部は“発展途上国”の姿と見られ、すでに中国経済の二重構造を形成している。経済力にしたがって沿海部と比べて内陸地域の交通ハードとソフトの整備状況も大幅に遅れている。それらの問題は直接投資の障壁となり、乗り越えて行けば、経済持続発展の可能性が大きいと考えられる。

経済の過熱、通貨の膨張を防ぐため、また、世界金融危機の背景において、中国産業構

<sup>17)</sup> 一つ大局は先に沿海地区を発展させ、その間西部は大局に心を配り；二つ大局は先に発展した沿海地区は西部開発を支援するという戦略構想である。

<sup>18)</sup> 1992年に武漢、深セン、珠海、上海を視察し、改革開放の堅持と経済成長の加速を呼びかけた講話である。

<sup>19)</sup> 一人当たりのGDPは28,737元(2011年6月の為替)中国統計年鑑2009を参考により30個省市データから算出。



図表5. 中国対外投資及び外資对中国投資の推移

出所：①中国対外投資：1990-2001年のデータはUNCTAD World Investment Report；2002-2009年データは中国商務部の中国対外直接投資統計公報を参考；②外資对中国投資：中国統計年鑑各年版，「2009年国民経済と社会発展統計公報」などを参考；③外貨準備高：中国国家外貨管理局，中国人民銀行，「中国金融年間1993」など参考をして筆者作成。

造の調整・転換・再編に対応政策を求めた時期となってきた。2009年に出された中国の十大産業調整振興計画<sup>20)</sup>は固定投資と消費の拡大計画に比べ、今回は経済振興のため産業の再編と振興が主な目的となる。重点業種における構造の最適化・高度化は積極的に推し進められている。十大産業調整振興計画と結合し、新技術，新材料，新設備の使用を奨励するとともに、生産能力の過剰問題の拡大を防止できる。分散から集中へ、戦略的に新興産業の育成と発展を強化し、生産性・品質の向上など中国の経済・産業の発展に寄与し、ハイテク，サービス業，省エネ・環境に資する技術・設備を有したプロジェクトを奨励する一方、技術水準が低く，経済的・環境的に好ましくなく，国家の保護が必要な分野が制限する輸出志向と内需志向の共存共栄モデルの構築を求める。

今後，国際分業・地域分業を改善し，従来の労働集約型，高汚染産業から技術集約，高効率産業へのモデルチェンジ，内需の拡大を背景にし，中国の現状を踏まえて，産業構造の多様化，高度化，補完性をもつ新たなパターンへイノベーションを行うべきである。2007年版「外商投資産業指導目録」<sup>21)</sup>を結合して，今後の外資投資企画及び発展に大きな

<sup>20)</sup> 2009年1月14-2月25日，國務院が出された①軽工業，②自動車産業，③船舶産業，④有色金属業，⑤設備製造業，⑥繊維産業，⑦物流産業，⑧電子情報産業，⑨石油化学産業，⑩鉄鋼産業の十大振興計画である。

<sup>21)</sup> 2007年10月31日公布，「外商投資産業指導目録」改正版，国家發展改革委員会，商務部令第57号，新目録の奨励類は351項目と，旧目録の257項目から93項目と大幅に増加し，制限類は87項目，禁止類は40

影響を与える。一方、中西部・内陸の振興ため、先進産業を促進しながら、沿岸部では奨励されない業種でも内陸部では奨励対象になる受け皿を設けている<sup>22)</sup>。

中国経済の二重構造の解消、グローバル多国籍企業と自主ブランドを育て、輸出競争力を向上させ、全体発展に対してバランスの取れた経済発展モデルを構築するため、2010年10月に中国の第12次5カ年計画（2011～15年）が指示するように、対外開放水準の向上として「貿易は輸出重視から輸出と輸入を同等に重視へ、投資は中国への外資導入重視から外資導入と対外投資を同等に重視へ、量重視から質と量重視へ」という転換が掲げられ、中国企業の海外進出を加速し、各種所有制企業の対外投資を積極的に後押しするという方針が示された。企業の海外進出は、量的拡大はもとより質的向上へ、そして、発展途上国から新興国、さらに先進国へ進出する流れである。図表5に示すように外資導入が対内直接投資の拡大で、裾野産業が発展したため、輸入製品から国内産への切り替えが進展しつつ、貿易黒字が毎年伸長するようになり、国家外貨準備高も急増し、2010年9月末まで過去最高を更新して2兆6,483億ドルとなった<sup>23)</sup>。政府は対外直接投資に必要な資金を提供できるようになった。

「海外進出」戦略の実施を加速するために、2004年7月商務部と外交部が共同で「対外投資国別産業指導目録一」を発表し、その後2005年10月に「対外投資国別産業指導目録二」、2007年1月には商務部・外交部・国家発展改革委員会が「対外投資国別産業指導目録三」を公布し、三つの目録によって、中国と経済的な友好国、主要貿易相手・戦略的なパートナー国・地域が中国対外投資奨励の分野などで総合的に交渉する相手として全部で127カ国（地域）を選定されている<sup>24)</sup>。さらに、投資分野を選ぶ際、農・林・牧・漁業、採鉱業、製造業、サービス業及び他の新興産業など細かく分け、産業別の分布状況の合理化と海外での戦略性のない投資と内部における競争を防ぐためにも役立つ。企業の対外直接投資を促進・指導するため、商務部は2009年「対外投資管理弁法」を公布した。国外で企業を設立する際の申請手続きが簡素化されるとともに、審査期間も短縮される。

---

項目で、旧目録よりそれぞれ9項目、5項目増加した。①奨励・促進目録：環境保護・資源節約産業；中西部地域への進出；交通運輸業；サービス業；金融業・文化娯楽業（メディア）制限の緩和。②制限目録：重要鉱物資源、伝統的な製造業；輸出志向産業；不動産業。注：中国商務部、日本貿易振興機構サイトなど参照。

<sup>22)</sup> 「中西部地区外商投資優勢産業目録」修正版（2008）、国家発展と改革委員会・商務部令（第4号）を参考。

<sup>23)</sup> 「統計データ及び報告」、中国国家外貨管理局サイト <http://www.safe.gov.cn/>

<sup>24)</sup> 商務部・外交部・国家発展と改革委員会、2004-2007にかけて3回に亘って「対外年別産業指導目録」（対外投資ガイドライン）を発表した。商合発〔2007〕29号。[http://www.sdpc.gov.cn/zcfb/zcfbtz/2007tongzhi/t20070227\\_118707.htm](http://www.sdpc.gov.cn/zcfb/zcfbtz/2007tongzhi/t20070227_118707.htm)



その成果として、2009年に出された「中国対外直接投資統計公報」は中国の対外直接投資の現状と方向性を表している。世界的に直接投資の流れが復調しない中、中国企業の海外進出は一層際立つ情勢にあり、資源獲得だけでなく、国際的な競争力を持つハイレベル多国籍企業の育成が望まれる。公報によると、中国の企業は積極的に国際的な投資と協力に参加している。2009年末まで、対外直接投資は177ヶ国、地域において対外投資企業数は1.3万社に達し、直接投資累計額（ストック）は2,457億ドルに達し、前年比33.6%増加し、海外企業の総資産は1兆ドルを超えた。図表5が示すように対外直接投資総額は前年比の1.1%増の565.3億ドルであった。その中に、金融系<sup>25)</sup>は87.3億ドル（15.5%）、非金融系<sup>26)</sup>向けは前年比14.2%増加し、478.0億ドル（84.5%）である。世界直接投資ランキングの第五位となっている。

図表6が表す2009年対外直接投資・地域別分布では、CEPA<sup>27)</sup>を締結した香港向けが356億ドル、全体の63%を占め、主にリース・商務サービス業と卸・小売業で、3年連続で第1位の対外投資のゲートウェイとなっている。次いでケイマン諸島向けが前年比3.5倍の53.7億ドル、オーストラリアが24.4億ドル、ルクセンブルグが22.7億ドル、バージン諸島が16.1億ドルと続いている。そして、地域間で経済連携協定を結び、自由貿易化・投資権益保護などの法整備が図られた諸国・地域へ、中国の所得水準と近く、中国製品が受け入れられやすいアジア圏のASEAN、インド、モンゴル、パキスタンなど新興国・途上国向けの投資も拡大している。

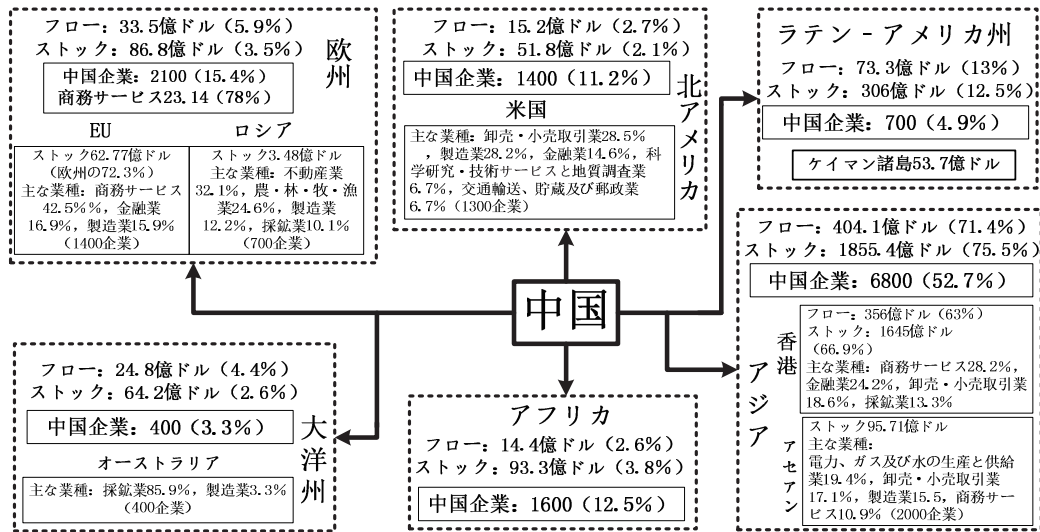
産業別では、世界景気後退の悪影響で、リース・商務サービスは前年比5.5%減の204.7億ドル、全体の約36%を占め、トップを維持している。金融業は前年比37.9%減少、87.3億ドルとなった。一方、採掘業は133.4億ドルに達し、石油、天然ガス等のエネルギー資源、鉄鋼石や銅等の鉱物資源の開発、企業買収等に伴い前年比2.3倍に増加し、不動産業は9.38億ドル、前年比3倍となった。製造業も前年比26.9%増加して22億ドルに達した。公企業の対外直接投資は382億ドルで、全体の67.6%を占め、一方、民間企業の方は3.45億ドルで、わずか0.6%を占めているにすぎない。

2009年の特徴は、アジアやアフリカ向けの投資が比較的早く伸びたことと異なり、欧州や北米、中南米向けの投資が2009年に急増し欧州向けは前年比2.8倍増の33.53億ドル、北

<sup>25)</sup> 金融類：境内投資者から境外の金融業に直接投資を指す。2009年金融業の投資中に銀行業の投資は76.9億ドル、88.1%を占めている。

<sup>26)</sup> 非金融類：境内投資者から境外の非金融業に直接投資を指す。境外企業の売上げ総収入は4,420億ドル、対前年-17.3%；境内投資者は境外企業を通じて輸出入総額1636億ドルを達し、その中、輸出は505億ドル、対前年+59.8%となる。

<sup>27)</sup> CEPAとは、経済貿易緊密化協定（Closer Economic Partnership Arrangement）の略であり、香港と中国本土との間で締結された、経済交流を活性化するための協定のこと。



図表6. 2009年中国对外直接投資の地域別の主な投資分野分布図

出所：①中国人民共和国商務部，国家統計局，国家外貨管理局『2009年度对外直接投資統計公報』などを参考して筆者作成。②主な業種の占める割合はストックの金額である。

アメリカ向けは前年比は3.2倍増の15.22億ドル，ラテンアメリカ州向けは前年比は1倍増の73.3億ドルであった。政府・多国籍企業による海外進出投資累計（ストック）総額を見ると，アジアの投資額は全体の75.5%（1,855.4億ドル）を占め，ラテンアメリカ州は12.5%（12.5億ドル）を占め，アフリカが3.8%（93.3億ドル），欧州が3.5%（86.8億ドル），大洋州が2.6%（64.2億ドル），北アメリカが2.1%（51.8億ドル）を占めている。アジア・発展途上国は中国の海外投資企業が最も集中する地域と見られ，先進国への投資が少ないことが明らかになった。地域分布の不均衡，そして先進国の製造業への投資の割合が低い段階にあり，先端技術の源泉とブランドの獲得が不十分である。

### Ⅲ-2. アームズレングス型 SCM の構築

世界は一つのビッグマーケットとなっている時代において，顧客満足と低コストオペレーションを実現しようとする時，個々の企業の競争戦略では限界があり，サプライチェーンへ範囲を拡大して，サービスの向上及びトータルコストの削減など競争戦略が必要となった。それらに対応するため，企業の競争力を強化し，企業価値を高める経営管理手法としてサプライチェーンマネジメント（SCM）という手法が誕生した。SCM という用語を最初に使ったのは1980年代米国の経営学者オリバーとウェーバー（1982）<sup>28)</sup> が発表した

<sup>28)</sup> Oliver, R. K. and Webber, M. D., "Supply-chain Management: Logistics Catches up with Strat-y", M. Christopher(ed.), Logistics: the Strategic Issues, Chapman & Hall, 1982.

論文であると言われる。しかし、その時ロジスティクスとSCM概念の違いが明確でなかった。簡単に言えば、SCMは拡大されたロジスティクスと考え、企業内、企業間の需要管理と供給管理を統合し、チェーンの成員がより多くの利益を得られる関係を構築する。綿密な需要予測、販売予測などを行うために徹底した情報共有を求められる。

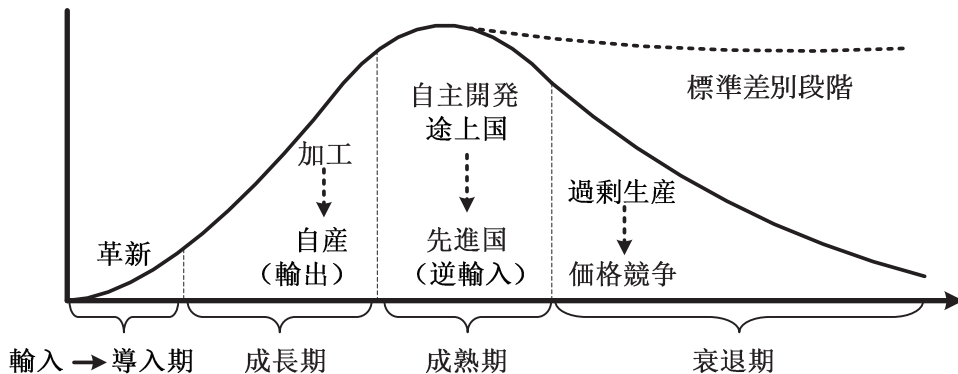
多国籍企業の受入国として、中国は外資系主導パターンであり、当時安い労働力、優遇税策をもつ沿海地域に立地し、原材料・部品などを持ち込んで加工して再び輸出する一般的な輸出加工貿易産業の形態であった一方、世界的な金融危機、元高、労働賃金と土地使用料の上昇などの問題によって、競争優位が危なくなった。しかし中国を論じる場合、南北、沿海部と中西内陸部の格差問題を考慮すべきである。国内と国際交通ルートと繋がる沿海部都市において、産業構造の革新を行い、標準化された一般商品の内陸地域への生産移転を迫っており、そして内需拡大の振興政策のもとで、中西部内陸で生産したものは沿海部まで持ち込み、さらに外国へ輸出するため、企業内の機能の連携のみならず、商品の原材料の調達から、顧客への製品配送に至るまでのプロセスに関わる企業間の連携が不可欠である。企業間の競争が世界規模で行われるようになった今日、グローバルなビジネス展開を行おうとする企業自身が物流網を構築することはできない。物流網の整備コストなどは企業にとって困難であり、システム全体のコントロールとコア・コンピタンスに集中し、顧客満足と低コストオペレーションを実現するために、物流業務はすべて専門の物流会社(3PL)と契約を結んで委託するケースが増えつつある。

中国市場を一層開拓することが、企業の成長戦略の重要な要素と見られている。同時に中国ビジネスの成功の鍵を握るのは競争力のある戦略物流の構築であると言われていることから、外資系の大手物流企業も積極的な事業展開を見せている。外資系物流企業の中国市場参入は、規制緩和の進展とともに段階を追って進んできた。進出に際しては、先に進出した荷主である外資系製造業・流通業の要望を受けて進出したケースが多い。言い方を変えると、民族系物流企業が外資系製造業・流通業の物流要求に対応できなかったことが背景にあるが、外資系物流企業も当初その活動を制限されており、不十分な部分は民族系物流企業に委託するしかないという状況が続いた。WTO加盟を経て9年目の現在、規制緩和がほぼ浸透した。外資系企業を一方の主役として買収、合併、提携など様々な形態で業界再編が進むことが予想できる。国土の広い中国では、外資系企業にしてもすべて自前のネットワークを構築しようとするコストがかかりすぎるのがネックとなる。よって末端の物流については民族系物流企業と提携しなければならない<sup>29)</sup>。民族系企業はその

<sup>29)</sup> 今井健一・丁可編(2007)『中国高度化の潮流－産業と企業の変革』アジア経済研究所 第8章「物流業の発展」, p. 259

チャンス把握住しながら、先進ノウハウを吸収し、活かせれば、飛躍的な発展が期待できるだろう。

宮下（2002）によると、外国に進出した多国籍企業のロジスティクス戦略には、大きく分けて、先進国の「販売重視型戦略」と発展途上国の「調達重視戦略」の二つのタイプがある<sup>30)</sup>。中国における輸出専門企業にとっては現地の販売ルートを開拓するため、上述の二つの戦略を同時に推進することが重要であると思われる。その際、地域の発展順序、さらに歴史、政策、産業構造、地理的などの要因に加えて、地域間の経済・交通インフラの格差を考慮しなければならない。外需に依存しすぎ、内需が足りなく、偏向した産業構造は内陸経済の発展を阻害する要因であると考えられる。



図表8. 中国のプロダクト・サイクル構造

出所：宮下國生，[2011]，『日本経済のロジスティクス革新力』など参考して筆者作成。

Vernon が主張した標準化の段階から、Casson はさらに標準差別化と単純標準化の二つに分類し、現在のグローバルな企業展開に相応している。世界経済の景気低迷を背景にして、より高品質・より高付加価値であって、しかも、より低コスト・低価格である製品を供給することによって、大きな国際競争力を発揮できる。20世紀から発展途上国への進出ブームが始まり、その主な対象地域はアジアのNISE、ASEAN、中国であった。

図表8が示すのは中国型のプロダクト・サイクル構造図であり、時代をリードする花形産業でさえ永遠に繁栄するのではなく、次第に時代遅れになり、次の時代に新たな花形産業が出現するというプロセスで成長してきた。以前から新製品の導入ルートは、最初先進国から輸入の手段として導入され、その商品の販売拡大より現地で生産可能となり、優れた環境・社会基盤インフラなどの整備により、現地での調達も徐々に実現し、コストの削

<sup>30)</sup> 宮下國生，[2002]，『日本物流業のグローバル競争』，千倉書房，p. 57

減も大幅に出来た。その標準化された商品の普及により中国本土の工場も生産ができるようになるので、過剰生産の現象が発生し、価格引下げの競争により利益を得られなくなったケースが増えている。新商品・新技術のイノベーションを行い標準差別段階あるいは自主開発で、高品質・高付加価値・高機能な差別化商品に注力しなければならなくなる。中国事情を勘案すると、世界の各経済先進国の標準化製品は中国の沿海部に導入される一方、中西内陸地域が受け皿として大きな潜在力を持っている。

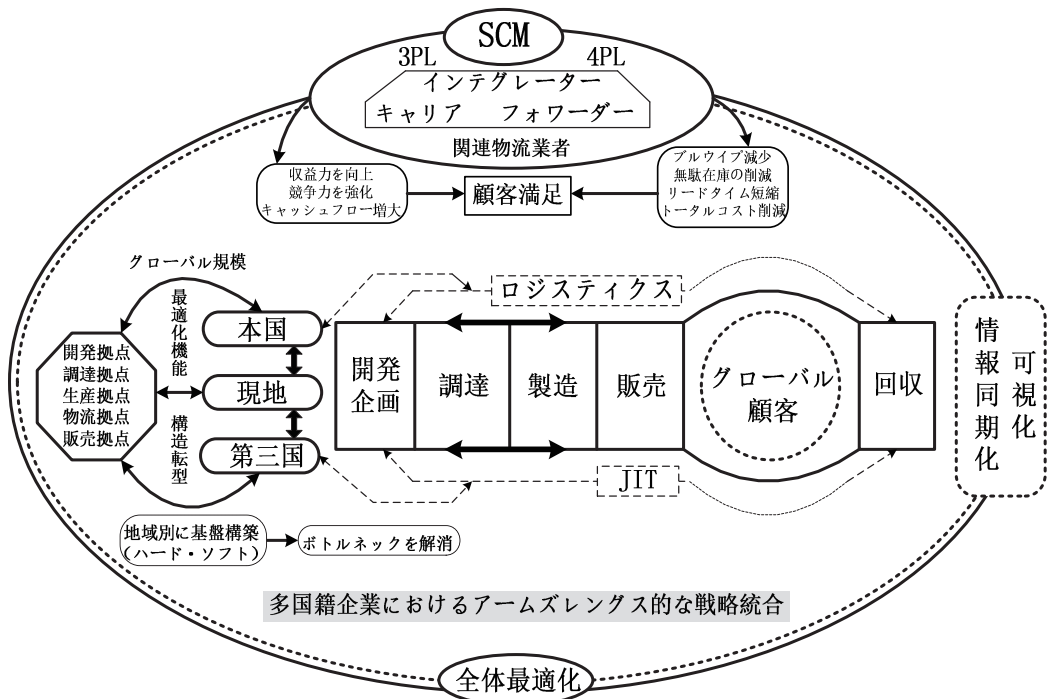
沿海部の外資・内資企業は内需販売を拡大し、生産コストを削減するため、ASEANに移転するより、中西部内陸地域への進出が有利である。内陸に立地した産業に販売先が内陸部に限定しないで、交通のボトルネック問題の解消により、東部沿海部での販売、海外までスムーズに流通できる交通ルートあるいは汎中国、汎アジア、汎世界レベルの総合物流ネットワークの構築及びコントロールするノウハウが不可欠となる。21世紀の先進産業として、物流業は現在中国で「まだ開拓されていない大陸」と考えられている。国内の輸送網の合理的な整備、それらを駆使する現代物流理論<sup>31)</sup>の浸透が必要である。なぜここでSCMを提唱したのか。現在、国際的な視角から見ると、世界経済の発展をリードしている地域といえば、欧米からはじまり、日本を経て、アジアの中国となっている。中国において、外資系企業の進出と中国企業の海外投資・進出により、JITサービスの提供、効率的な物流を支える輸送体系の整備が不可欠である。

図表9が示すのは、グローバル経済におけるSCMの理想構造モデルである。以前世界各国の投資先として、世界最大の消費市場となる中国において、東部沿海の市場だけではなく、内陸部も含め全国展開への企業戦略を考えざるを得ない。その場合、大きな格差をかかえる複雑な中国市場に向けて、開発・調達・生産・販売・物流拠点の移動によりそれぞれ最適化機能をコントロールすることが必要となる。

多国籍企業の戦略としては、業務展開における本国→現地→第三国への多層段階的な変化を支える調達物流・生産物流・販売物流・静脈物流など一体のロジスティクスという第三の利潤源のパワーこそ、収益力の向上、キャッシュフローの増大、リードタイム短縮、トータルコスト削減などにより顧客満足に必要な戦略である。さらに、第三国、地球規模へ販売と輸送ルートを展開する場合、相応しいパートナーとの連携及び情報の同期化、多国籍企業におけるアームズレングスの戦略統合の全体最適化に対してSCMモデルが欠かせない。

SCMの理想構造モデルについては、激変する経営環境を背景にし、外資系企業の誘致

<sup>31)</sup> 戦略物流のことを指す。中国には、ロジスティクス、SCMなど現代的な先進理論と過去の伝統物流と区別するため、現代物流という言葉が使われている。



図表9. グローバル化におけるSCMモデルの構造

出所：筆者作成。

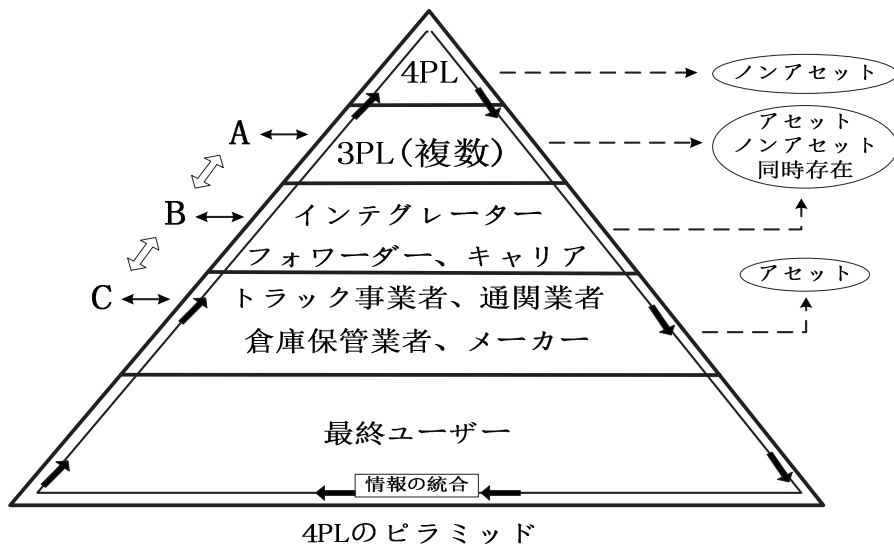
を促しながら、自国企業のグローバルな展開も十分考えられる。その不可欠な要素である水（沿海港湾，内河川）・陸（高速鉄道，都市と農村の一般道路と高速道路）・空（区域空港群）の総合的な輸送ネットワークを整備し，都市部の大動脈のような幹線から農村部の毛細血管部まで浸透することである。内陸部の未整備の交通網と沿海部交通インフラの整合などのボトルネックの解消次第，サプライチェーン上の商品と情報の流れを統合することによって，競争優位性の最大化，顧客満足度を飛躍的に向上させ，経済発展に大きく寄与できる。

産業の充実化・高度化を高める一方，過去の輸送会社が仕出地から仕向地まで単一の輸送手段から，複数の手段を使った輸送方式となり，集荷量と集荷方式の違いによってキャリアとフォワーダー業が出現した。さらに，SCMの進展などによって物流の高度化が望まれるようになり，選択と集中を指向する荷主企業が増加し，企業の流通機能全般を一括して請け負うアウトソーシングサービスを提供できる3PL業が登場した。

中国の場合は，高度経済成長の脚光を浴びた裏面には，いくつかの問題が存在している。そのトータルアウトソーシング機能を持った専門的物流企業の中国での発展はまだ始まったばかりなので，荷主企業は中小の複数の3PL業者と契約するケースが多く，業務が分けら

れる。荷主企業にとって、メリットは請け負う業務が増えるため、競争が促進でき、良いサービスを提供できる企業が勝ち抜ける。デメリットは全般の業務の流れを統合できない。全体最適化ができなく、部分のコスト削減ができるけれど、トータルコストの削減効果がない。これを背景にし、全体統合志向の4PL<sup>32)</sup>（フォースパーティ・ロジスティクス）業者が出現した。4PLは複数の物流会社を統括し荷主へのすべての情報の窓口になっている。従来の3PLなどアウトソーシングと決定的に異なるのは、サービスの提供範囲をサプライチェーン全体としているところである。

近年、大手3PLが物流事業者を超える運営上の責任を負うことになるため、4PLへ進化する傾向も見られる。図表10が表すように、4PL業者は情報ネットワークで資源を統合して、コンサルティングサービスを提供し、完全にノンアセットである。3PLの場合はアセットとノンアセットの業者が両方存在している。日本と中国はアセットのケースが多かった。欧米のインテグレーターは（A+B+C）の全般業務を行うケースもある。アセットとノンアセットのどちらが良いかはさして重要ではない。大事なことはすぐれたアイデアとビジネスモデル、どのようにしてプロセスの改善が行われるか、それにより収益性を維持できるかという点である。



図表10. 4PLのピラミッド

出所：注①インテグレーターは（A+B+C）の全般業務を行うケースもある。  
注②潘鵬，（2009），「天津濱海新区における戦略物流の展開」，p. 35

<sup>32)</sup>「4PL」とは、包括的なサプライチェーンソリューションの構築、統合、運営を行う。フォースパーティ・インテグレーター（Forth Party Integrator）は伝統的なサードパーティ・ロジスティクス事業者を超える運営上の責任を負うことになる。4PLは、従来の3PLとは異なり、機能面での統合を行うこととなる。Accenture社によりLLP（Lead Logistics Provider）とも呼ばれている。

国土面積が広い中国では、南部・中部・北部をつなぎ、調達拠点と生産拠点が空間的に離れ、複雑かつ広範囲のネットワークを構築し、運用するのが簡単ではなかった。2007年7月16日にトヨタ自動車は中国第一汽車集团公司、広州汽車集団股フエン有限公司と、天津市経済技術開発区に物流管理会社「同方環球（天津）物流有限会社<sup>33)</sup>」（Tong Fang Global Logistics Co. LTD 以下、TFGL）という4PL 会社を設立した。

トヨタ自動車は長春、天津、広州、四川などの生産拠点や消費地を従来の合弁会社の枠を超えて結び、広い国土で最適な物流方式にチャレンジしている。トラック運輸会社、フレイト・フォワード、通関業者、3PL など複数会社を総括的かつ効果的に管理・運営する総合的な手配者としてサプライチェーンソリューションの構築、統合、運営を行う。中継地混載（中継地点で品揃え・混載輸送）と大量一括直接物流（大量出荷・着地拠点のドックで納入ロット分割）、中国国内におけるクロスドックとミルクラン調達を組み合わせている。納品車両の積載効率が向上し、車両台数も効率よく運営することができるため、排出ガスや消費エネルギーを大きく削減できる。現在、一汽トヨタは天津、長春、成都に三つの生産団地がある、場所としては中国の北部及び西内陸地域である、その広汽トヨタが中国の南部にある、この配送ネットワークできれば、満載されたトヨタのトラックは北（長春、天津）から、中部（四川）、南（広州）まで、部品と完成車を運んで行って、帰路は南で生産した完成車と部品を持ち帰れることになる。共同配送が出来て、積載率が高くなり、トヨタ流の仕組みで物流コストが大幅に削減できる。

現在の発展段階において政府が主張する走出去<sup>34)</sup>の政策により、中国企業は海外進出及び大型国際 M&A を行いつつある。千載一遇のチャンスとはいえ、未経験の初心者にとって全世界規模なロジスティクス活動の運営は簡単ではない。自社物流の常識を破り、キャリア、ファワード、インテグレーターへ、さらに3PL と4PL 専門業への業務委託が今後の趨勢とみられる。

中国におけるロジスティクスの発展は先進国に比べ大幅におくれ、まだ初期段階にある。経済の急成長に伴い、国内市場も急速に拡大している。“世界の工場”としての地位に加え、“世界の市場”としての存在感も強まりつつある。今後、潜在性が高く、事業展開の将来性があると想定される中国市場を対象にして、物流面における品質の維持・向上とトータルコスト削減を同時に実現することが必要である。ロジスティクスを加速させることにより、社会資源の有効配置、経済構造改革、投資環境の改善、総合的な国力の増強、

<sup>33)</sup> 振華物流集団 総裁助理、黄力求氏に対する現地ヒヤリング調査より（2008年9月24日）。トヨタ自動車の下請け業者として、振華物流集団の子会社「日郵振華物流（天津）有限公司」はトヨタの物流業務を担当している。

<sup>34)</sup> 中国企業の海外進出、資本流出の促進を意味する。



企業競争力の向上、経済運営の品質、効率の向上など、持続的な経済発展戦略の実現及び経済成長において、非常に重要な意味がある<sup>35)</sup>。今後、中国現地物流企業と日米の大手外資系物流企業における激しい競争によって、中国国内に止まらず、グローバル事業展開戦略へ広域化し、全体最適化を図るトータルロジスティクスサービスの提供を主流としたモデルが求められるのではないだろうか。

#### IV. 中国における複合一貫輸送展開の展望

##### －対内・対外物流戦略の融合－

中国の対外開放は、地域性開放を主軸として実施され、東部沿海地域を戦略重点とし、段階とレベルを分け漸進的に推し進められた。世界市場を結びつけ、激しい国際市場で競争力を取り入れることにより、市場の形成と発展を促進している。

中国は多様な発展段階にある複数の地域から構成されている。社会市場経済の進展に伴い国内統一市場はすでに形成され、地域間での競い合いのなかで地域保護主義の台頭あるいは諸侯経済の現象が現れている。中国のような大国において、発展の方向性を考える上で全国的にバランス良く発展するため、複数の中心地の設置が必要である。

工業生産の歴史を辿れば、1880年の産業革命を端緒して欧米から日本さらにアジアNIES、中国へと波及してきた。生産と消費が空間的相互作用して、労働賃金、集積環境、輸送費用などの要因が立地を決定する。低賃金の労働供給地のポジションは、労働費用の節約の観点から、立地の決定を左右し、工場規模の拡大、供給サプライヤーが空間的に近接することにより輸送コストを縮減し、また技術労働者などの諸要因及び各種条件は産業集積地の形成に影響を与える<sup>36)</sup>。地域間経済連携機能を強化できるという特徴をもつ経済グローバル化の趨勢が続くことにより、多国籍企業がその生産活動を極めて細分化し、地球規模で最も適した地域で拠点を構え、国際的な産業移転を進めている。消費地での生産から、消費地にかかわらず最適地で生産するという世界分業体制が構築されている。多国籍企業を中心とする国境を越えた経済活動が活発化した中国各地域が独自に工業化を進めたため産業立地が分散化している。沿海部に珠江、長江、環渤海など幾つかの産業集積地が形成されている。

近年、政府の発展戦略転換が、地域不均衡発展戦略から地域均衡発展戦略へと変化し、地域開発のあり方が問われるようになった。今後の発展が沿海部の経済先進地域から内陸

<sup>35)</sup> 日通総合研究所 [2004] 『中国物流の基礎知識』, p. 228

<sup>36)</sup> 鈴木洋太郎 [1994] 『多国籍企業の立地と世界経済』, 大明堂 pp. 16

部の後進地域と中間に位置する地域へと波及するだけでなく、内陸部においても新たな中心地の発展モデルが不可欠となる。

中国経済改革・開放における土地・税金の優遇政策、低賃金化の加工業などを誘因として、世界各先進国の資本ならびに技術移転が進むことにより、東部沿海地域はすでに世界の工場として中国経済発展を大きく牽引してきた。従来、中国で安い労働力を生かし生産した商品を世界に売るというコンセプトにより、設備、原材料、半製品など大量な国際貨物の流れが発生し、したがって、交通輸送業が大きな発展を遂げ、中国の国際物流にも大きなインパクトを与えている。現在、中国は経済成長国となったことにより、次第に消費大国としての地位を高め、広範な地域にわたる多品種の商品・配送サービスの需要を拡大し、新たな世界物流センターに変わりつつある。

80年代以来、世界経済の成長とグローバルな生産一体化、投資・貿易の自由化、多国籍企業の合併、買収ブームにともない、商品、生産要素、情報、サービスなども国境を越えた流動が増加し、各国・地域の経済的な相互依存度も日増しに高まっている。特に、90年代以後、国際貿易の飛躍的発展を反映した結果である世界のコンテナ活動の地域分担率はアジアへ集中する顕著な増長トレンドを示している。2010年の世界経済が回復する中、中国の全国コンテナ取扱総量は1.45億 TEU に達し、対前年比18.85%増の力強い高成長率を維持し、引き続き世界トップを走っている。上海、深セン、広州、青島、天津港など中国勢がコンテナ貨物取扱個数のランキングの上位に続々と躍進しており、その中上海港のコンテナ取扱量は2907万 TEU、初めて世界一のコンテナ港となった。

中国運送の場合は、一般の運送手段として、水路（海・河川）、道路（一般・高速）、鉄道、航空、パイプラインに区分されているが、国際的な貨物はほぼ海上輸送部門が担当している。多種多様な貨物を大規模に送る事ができる海上輸送の利点と迅速に貨物を運べる航空輸送の利点が一緒になったシーアンドエア複合一貫輸送方法は比較的早くて運賃も比較的安い特徴をもっている。一方、中国は広大な国土を持つが、東部地域の沿岸部しかないため、交通の重要な結節点が東部沿海部に集中している。海外から輸送されてきた貨物はまず沿岸部の港湾を中継し、保税倉庫に入れ、周辺の加工工場、生産メーカーへ届くことが一般的である。しかし、経済のグローバル化と市場経済が進めば進むほど、地域間経済格差が拡大し、政府の優遇政策及び外国 FDI の恩恵を受けていた東部沿海部に対し中内陸部発展の遅れを見ると、二重経済構造が並存している状態が見られ、その産業構造も雁行発展形態の姿と見られる。

また、沿岸部の産業集積における環境汚染や、エネルギー不足、政策上の優位性が徐々になくなるにつれ、土地、原材料と労働コストの上昇のほかに、熟練者の雇用も難しくなっ

た。これら諸問題が相互に重なりあい、大きな可能性が潜んでいる中内陸地域への移転を促し、中内陸地域を振興するため、沿海部から淘汰された産業を受け皿として新たな産業集積地として注目されつつある。その沿海部と内陸部両方あるいは都市と農村に対して、経済発展の規模に対応する交通インフラ動脈線の貫通あるいは起爆剤として南北を繋ぐ交通大動脈線の構築と浸透が必要である。都市間、地域間、国内間、国際的な国際分業システムの構築及び物流ネットワークを作り上げ、ドアツドアかつJIT配送サービスの提供が重要である。さらに、顧客ニーズがますます高度化・多様化するなかにあって物流会社あるいはNVOCC（非船舶運航業者、利用運送人）の輸送サービスの均質化が求められている。

1966年に現代の物流における最大のイノベーションといわれるコンテナリゼーションがはじまった。コンテナは輸送容器を媒体として、異種な交通手段が相互に有機的に結合できるようになり、その効果を最も高めるのはコンテナのドア・ツー・ドアサービスである<sup>37)</sup>。そのメリットは、輸送手配・トラブル処理の利便性、輸送時間と運賃の節約、貨物量に対して積み替えの最小化、標準化された交通手段相互の交換性があり、追跡情報も可能である。コンテナの利便性を発揮し空間的に離れる発地から着地まで一貫した二つ以上・多モードの配送方式で最適なルート及びトータルコストを考え、各々の特徴を活かしながら、総合的な合理化をはかるための輸送システムとして複合一貫輸送の概念が注目されている。当初の国際的複合輸送は、ほとんどキャリア主導で海上コンテナ輸送を主軸としたシステムで、その後物流サービスの高度化に伴い、低コストの海上輸送及び迅速な航空輸送という相互の特性を結合したSea & Airという仕組みの国際複合輸送が著しく発展してきた。一方、各運送区間、船舶、鉄道、トラック各輸送モードを適宜結合させるノウハウを持つ、いわゆる全運送空間の一貫運送責任を負う複合運送人のNVOCCが登場した。船社系、商社系、独立系など様々なタイプが存在しており、新たな市場を開拓するため、総合物流業者の顔も持っている。

この複合輸送システムは、比較的輸送距離の長い欧州や中南米向けの輸送ルートで多く利用されている<sup>38)</sup>。一方、北米向けルート、さらにアフリカ、アジアなどの地域では、それぞれ地理的・機能的特徴によって、港湾で中継したコンテナを積替し鉄道・トラックなどが利用される海陸一貫輸送という場合が多いと見られる。Sea & Airに比べて他の輸送容器（Unit Load Device）へ積換える必要がないという利便性を持っている。

世界の主な港湾を見ると、トランシップ機能を維持するのに限界があり、すでにロジス

<sup>37)</sup> 高村忠也 [1969] 『国際海上コンテナ輸送をめぐる12章』、成山堂書店、P.7

<sup>38)</sup> 織田政夫 [1992]、『国際複合輸送の実務』、海文堂、p.59

ティクス・コンセプトを自らの経営において昇華し、他の物流業との競争・補完の面から、融合したグローバルなネットワーク構築競争に挑んでいる<sup>39)</sup>。背後地にある世界経済を牽引する力をもつ中国の経済規模が重要である。今後、中内陸部の大開発が進めば、内陸仕出・仕向の貨物の場合ほどの輸送ルート・輸送モードを選択するののかという問題が極めて重要である。港湾は陸上・海上を含む部門だけではなく、産業立地、国際貿易、保税エリアの一体化区域を設けて、背後地の経済発展に良い影響を与える。だからこそ、沿岸港湾もその戦略的場所、合流点、結節点、純粋な地域積替ハブ港機能を向上させ、港湾の背後地から貨物を生み出せる特徴を生かせるため、製造業・流通業のロジスティクス戦略の構築に対応し、さらにSCM機能サービスを支える輸送システムの構築を迫っている。

近年、伝統的な船社と航空会社といった運送手段を保有しているキャリアのほか、運送手段を持たない利用運送人であるフォワーダー業がサービスの拡充を図っている。外国から海上コンテナを中国沿海港湾へ輸送し、そこで中継してから鉄道、トラック、内航水運に接続し、中国内陸地域まで多手段輸送方式を利用し一貫輸送を行う。各輸送業者、貿易業者、保険業者など広い分野にまたがって、輸送全区間について一つの運送契約を結んで、運送中に事故が発生したならば、それに対して全責任を負う<sup>40)</sup>。キャリアとフォワーダー機能の両方を兼ね備えている貨物の集配を含め幹線輸送を自ら一貫で行うインテグレーターと呼ばれる新たな総合物流業者も現れた。世界で輸送・物流企業の買収や売却を繰り返し、各地へ物流ネットワークを拡大し、国際エクスプレス、ロジスティクスなどの事業を多角化している独 DHL、米 UPS、米 FedEx、蘭 TET が世界四大インテグレーターを形成する。

市場における競争は企業間で行われるものから、調達、生産、販売など構造の変化により、物流構造が一変し、サプライチェーン間での競争へと進化している。中国市場において、欧米のインテグレーターはすでに80年代に進出している<sup>41)</sup>。WTO加盟時の公約に従い、外資系物流業に対する規制は2005年12月から緩和され、全面開放を許可された。中国国内のネットワークの構築がさらに細分化し、合弁・合併などの方式から独資に変わりつつあり、独自の戦略を展開し、ますますサプライチェーンがグローバル化する中で、荷主の多様化戦略ニーズにも対応する新たな競争優位性の構築が重要である。

最も歴史的に先行する鉱物、穀物、石油など原材料志向型生産企業の形態は伝統的な多国籍企業である。製品ライフサイクルにしたがって製造技術が標準化されるに従い、主要

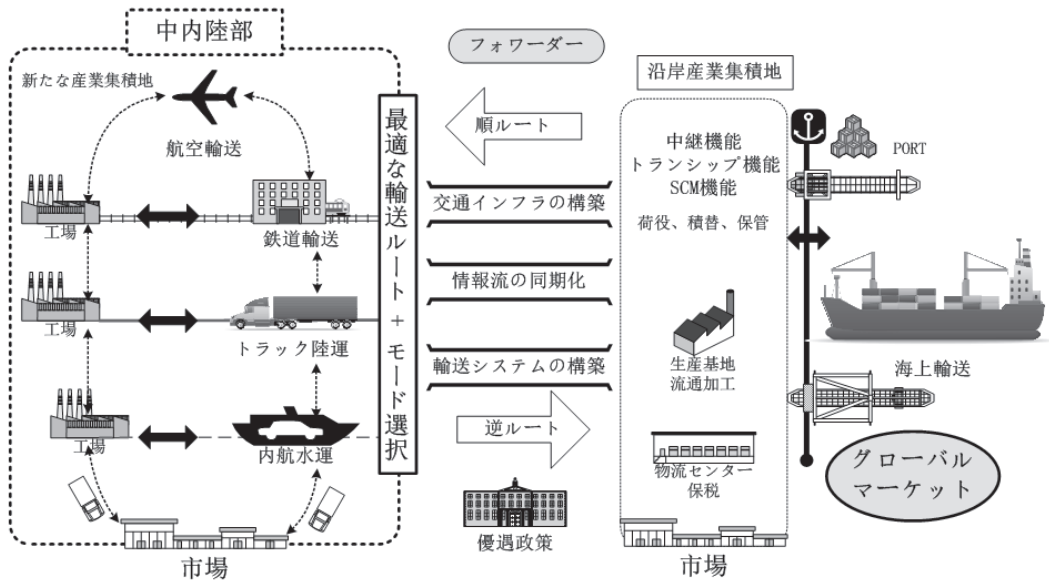
<sup>39)</sup> 宮下國生 [2003]、「港湾経営のロジスティック分析」、国民経済雑誌、p. 19

<sup>40)</sup> 高村忠也 [1993]『陸海空協同一貫輸送－その特性と実際－』、成山堂書店、p. 8

<sup>41)</sup> ドイツポスト (1986年)、米国のフェデックス (1988年)、UPS (1984年)、オランダの TNT (1988年)  
<http://www.dir.co.jp/publicity/column/060331.html>

コストである賃金の低下を求め、国際競争に勝ち残されない段階に来ているので、途上国へ進出する状況が生まれることになる。近年、ヴァーノンの多国籍企業のライフサイクル・モデルのような、新製品が次第に普及品となる過程で、中心地域ではコスト高となるため競争力を失う。近年、中国への生産拠点シフトが急展開し、グローバルな経営戦略の一環あるいは現地市場を確保するため、その中でも従来の東部沿海部の経済開発区から、周辺さらに中西部内陸部への展開が多くなり、労賃の安い地域へと拡散して行くトレンドが見られる。それで、内陸部への原材料・部品など貨物の輸送及び内陸部から完成した商品・原材料の輸送が急増すると考えられる。

したがって、中国の地理と国情に応じて、海上輸送と鉄道またはトラックを組み合わせ、海陸複合一貫輸送サービスを行う必要がある。図表11が示すような、輸入の順ルートは沿海港湾が出入拠点のゲートウェーとして、そのハブ&スポーク機能を発揮し、海上貨物を揚陸し製造・加工メーカーなど経済特区、産業集積地へ、その生産活動後に市場へ流れていく。さらに、その支線と繋がっている内航河川輸送、鉄道やトラック輸送ルートを経由して東部沿海部及び周辺の背後地まで留まるだけでなく、最適な輸送ルート・モードを選択し、さらに立地の優位性を高めつつある中西部内陸部へ拡大し、点から線、線から面のネットワークへと広がる。そこで産業立地の優位性を最大限発揮でき、JITなど高度化サービスを提供出来る輸送ネットワークを構築する理由である。その全部を備えている天時（沿海部経済特区と同等な優遇政策）、地利（交通結節点・ネットワークの完備）、人和（安価



図表11. 中国におけるグローバルな国際複合一貫輸送連鎖図

出所：筆者作成。

的充足な労働力)の競争力で外内資企業投資の第二ブームを起こさせ、内陸経済発展・市場振興の原動力となる。実現できれば、その輸送の逆ルートで、原材料・品物の輸出も最適な手段・ルートを的確に選択し、迅速に効率的にスピーディーかつ低コストの輸送サービスを実現し、大循環できるグローバルなSCMネットワーク網と結ばれる。

理想と現実のギャップから改善策を生み出す。現在中国の課題といえば、マクロ面では、複合一貫輸送、戦略物流に関わる促進発展政策の実施、基礎インフラ整備の革新と改善、情報通信技術の高度化と普及である。ミクロ面では、物流管理部門・輸送モード間の統合、荷主と物流企業間の契約をめぐるサービス水準の協働・協調などいくつかのボトルネック問題が課題となっている。とりわけ中国全土にわたる複合一貫輸送の発展を阻害している中国のローカルルール問題が解消されれば、持続的経済発展へと繋がる道が開かれると考えられる。

## V. 終りに

市場経済体制に移行して、グローバル経済を巻き込んで成長している中国物流市場において、伝統な物流機能をもつ国営キャリア・物流会社、大手メーカーから独立した物流会社、民営専門物流会社、外資系合弁・独資物流専門会社・フォワーダーの三種類の物流業が行動している。現在、土地使用費、人件費など諸コスト上昇や、雇用条件が悪化しつつある。沿岸部から内陸部へネットワークを構築し、拠点を移転するとともに事業を拡大している。将来の需要ニーズ、経済社会の発展や企業物流サービスの質の向上に対応して、資源と製品の円滑なモビリティを確保するため、合理的な交通政策が欠かせない状況が生まれている。

政府は必要な基盤を提供し、企業は市場を構築して、官民が一体となって、その力を集結して地域経済の発展に取り組んでいる。現在、沿海部に幾つかの経済・交通拠点が構築されたが、その経済の波及効果には限界があるために、内陸部に自らのハブ&スポーク機能を備え、さらに対内・対外に対応する交通拠点の構築が必要となる。

海外直接投資が本格化し、地球規模で事業展開する時代において、一国経済モデルの枠組みを超え、さらに産業構造の特徴を踏まえて、この東部沿海部と中西内陸部、都市と農村をつなげる物流問題に対応して、地域関係者の連携・協働あるいは行政主導による官民パートナーシップの形成は不可欠である。安全・確実、環境負荷の少ない、グローバル・サプライチェーンを支える効率的な物流体系を整えたため物流施策の改善、ハードインフラが最大限に効果を発揮するアライアンスの取り組みが重要である。顧客の切実な要望に応

えて複数企業が複合一貫共同配送システムを構築することが、物流コスト削減にとどまらず、交通渋滞の緩和にも役立つのである。

現在、内陸部産業はクラスター形成期段階であり、投資促進政策、企業間・産業間の重要な連携と補完性機能がますます注目されている。交通インフラ問題を克服して、道路、鉄道、航空、海運など異なる部門の制度、法規諸体制の不備を整合・改善し、接続輸送システム機能を向上して、海外から沿海地域へさらに内陸地域に至る合理的な複合一貫輸送サービスを提供することが、今後の中国経済の発展にとって肝要である。

## 引用文献

今井昭夫，[2009]，『国際海上コンテナ輸送概論』，東海大学出版会。

今井健一・丁可編，[2007]，『中国高度化の潮流－産業と企業の変革』，アジア経済研究所 第8章「物流業の発展」。

織田政夫，[1992]，『国際複合輸送の実務』，海文堂。

菊池康也，[2006]，『SCMの理論と戦略』，税務経理協会。

小島清，[2003]，『雁行型経済発展論（第1巻）日本経済・アジア経済・世界経済』，文眞堂。

小島清，[2004]，『雁行型経済発展論（第2巻）アジアと世界の新秩序』，文眞堂。

鈴木洋太郎，[1994]，『多国籍企業の立地と世界経済』，大明堂。

高村忠也，[1969]，『国際海上コンテナ輸送をめぐる12章』，成山堂書店。

高村忠也，[1993]，『陸海空協同一貫輸送－その特性と実際－』，成山堂書店。

中国国家発改委経済運行局 南開大学現代物流研究中心，[2009]，『中国現代物流発展報告 2009』，中国物資出版社。

中国物質流通協会物流技術経済委員会など，[2001]，「中国人民共和国国家標準物流術語」 Logistics Terms, GB/T18354-2001, 国家質量監督檢驗疫総局。

中国国家標準，[2006]，「物流術語」，中国物流標準化技術委員会。

中国商務流通グループ流通・物流政策室，[2006]，「日中韓物流報告書（日中韓の流通及び物流に関する共同報告書）中国編」。

中国交通部，[2007]，「国家道路輸送中布局計画」，「全国内河航道と港口布局計画」。

中国商務部・外交部・国家発展と改革委員会，[2007]，「対外年別産業指導目録」。

中国国家発展改革委員会，商務部57号，[2007]，「外商投資産業指導目録」改正版。

中国国務院，[2008]，「全国民用空港布局計画」。

中国国家発展と改革委員会・商務部第4号，[2008]，「中西部地区外商投資優勢産業目録」修正版。

中国国家統計局，[2009]，「新中国60年統計資料彙編（1949-2008）」，中国統計出版社。

中国国家発展改革委員会，[2009]，「国務院物流業の調整・振興計画」。

中国国商務部，国家統計局，国家外貨管理局，「2009年度対外直接投資統計公報」。

中国鉄道部，[2009]，「中国鉄道業年度報告」。

- 中国国家發展改革委員会, [2009] 8号, 「国務院物流業の調整・振興計画」。
- 日通総合研究所, [2004], 『中国物流の基礎知識－ロジスティクスの実践に向けて』, 大成出版社。
- 宮下國生, [2002], 『日本物流業のグローバル競争』, 千倉書房。
- 宮下國生, [2011], 『日本経済のロジスティクス革新力』, 千倉書房。
- 宮下國生, [2003], 「港湾経営のロジスティック分析」, 『国民経済雑誌』。
- 潘鵬, [2010], 「中国沿海地域における国際物流の革新展開に関する実証分析－中国経済発展の潮流を踏まえて」, 『大阪産業大学経営論集』, 第11巻, 第2号。
- 潘鵬, [2010], 「中国環渤海経済圏における国際物流をめぐる港湾競争」, 『大阪産業大学経営論集』, 第12巻, 第1号。

#### サイトホームページ

(ウェブサイトの引用については、本文の脚注を参照のこと、ここでは、データに関するサイトのみを掲載する)

CEIC [http://www.ceicdata.com/google/CEIC\\_Japan.html](http://www.ceicdata.com/google/CEIC_Japan.html) [2010年9月].

中国国家统计局 <http://www.stats.gov.cn> [2010年5月].

中華人民共和国交通運輸部網 <http://www.moc.gov.cn> [2010年3月].

中国鉄道部網 [http://www.china-mor.gov.cn/tlwjs/tlwgh\\_5.html](http://www.china-mor.gov.cn/tlwjs/tlwgh_5.html) [2010年2月].

中国国家外貨管理局 [http://www.safe.gov.cn/model\\_safe/index.html](http://www.safe.gov.cn/model_safe/index.html) [2010年8月].

中国民用航空局 <http://www.caac.gov.cn> [2010年3月].

中国政府網 <http://www.gov.cn> [2010年4月].