

[論文]

## 中国物流の進展と我が国国際物流企業の経営行動

鷺 尾 紀 吉

〈目 次〉 はじめに

1. 日中貿易の現状と特徴
2. 日本の対中国輸送貨物の動向
3. 中国物流の取組み
4. 事例研究－三菱倉庫株式会社の中国展開を中心に
5. 結び

## はじめに

日中貿易は拡大の一途をたどり、日本にとって中国は輸出、輸入の両面において最大の貿易相手国であり、2010年には全世界における中国のシェアは20%を超えている。これに伴い、日本の対中国貨物取り扱いも増加し、国際複合輸送貨物取扱（JIFFA 加盟企業を対象）は全世界の4割強を占めている。

こうした状況に対して、日系企業は日中間物流、中国現地物流の効率化、円滑化、迅速化に取り組んでいるが、こうした物流を実際に、かつ具体的に実行するのは、国際物流企業である。

国際物流企業は出身母体あるいは活動形態等によって、いくつかに分類できるが、筆者はこれまで、『商経論叢』において、国際物流企業として倉庫業界に焦点を当てて、2010年に住友倉庫、2011年に三井倉庫の事例においてその物流活動の実態を明らかにしてきたが、今回、本論文で三菱倉庫の事例を取りあげる。これにより、日本の倉庫業界のビッグ3の事例研究が行われることとなる。

同じ倉庫業界であっても、各社の物流活動にはそれぞれの特徴があるが、本論文では、日中貿易の拡大、対中物流の増加という環境下において、日系企業の物流ニーズに対応し、どのような経営行動をとっているのか、三菱倉庫の事例によって明らかにする。

## 1. 日中貿易の現状と特徴

日本の世界貿易は概ね順調に推移してきたが、2008年

秋に発生したリーマンショックにより2009年には対前年比26%減と後退を余儀なくされ、対中貿易もその影響で一時的な減少がみられた。しかし、2010年には世界貿易、対中貿易とも回復し、総じて貿易取引は増加傾向にある。表1-1は、2005年から2010年までの世界と中国との貿易取引の推移を示したものであるが、この表により、最近における日本と世界および中国との貿易取引の現状と特徴を概説することとする。

2005年における日本の貿易総額は1兆1168億53百万ドル、対中貿易は1894億45百万ドルで、そのシェアは17.0%であった。輸出額をみると、総額5982億15百万ドルのうち、中国向け輸出額は803億40百万ドルであった。一方、輸入総額は5186億38百万ドルで、中国からの輸入額は1091億5百万ドルであった。

2006年における日本の貿易総額は1兆2265億84百万ドル、対中貿易は2113億68百万ドルで、対前年比11.6%増、シェアは17.2%であった。シェアは0.2ポイント増加している。輸出総額6472億90百万ドルのうち、中国向け輸出額は928億52百万ドルで、そのシェアは14.3%であった。一方、輸入総額は5792億94百万ドル、うち中国からの輸入額は1185億16百万ドルで、そのシェアは20.5%となっている。

2007年における日本の貿易総額は1兆3338億19百万ドル、対中貿易は2367億4百万ドルで、対前年比12.0%増、シェアも0.5ポイント増加し、17.7%となった。輸出総額7127億35百万ドル、うち中国向け輸出額は1090億60百万ドルと1千億ドル台を突破し、そのシェアは15.3%に上昇した。一方、輸入総額は6210億84百万ドルで、うち中

表1-1 日本の世界および中国との貿易取引の推移

(単位:百万ドル)

		2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
輸 出 額	世 界	598.215	647.290	712.735	775.918	580.787	767.025
	中 国	80.340	92.852	109.060	124.035	109.630	149.086
	構成比	13.4%	14.3%	15.3%	16.0%	18.9%	19.4%
輸 入 額	世 界	518.638	579.294	621.084	756.086	552.252	691.447
	中 国	109.105	118.516	127.644	142.337	122.545	152.801
	構成比	21.0%	20.5%	20.6%	18.8%	22.2%	22.1%
貿易総額	世 界	1,116.853	1,226.584	1,333.819	1,532.004	1,133.039	1,458.472
	中 国	189.445	211.368	236.704	266.372	232.175	301.887
	構成比	17.0%	17.2%	17.7%	17.4%	20.5%	20.7%

(資料出所) 日本貿易振興機構編『ジェトロ貿易投資白書』各年版によって作成

国からの輸入額は1276億44百万ドルで、そのシェアは20.6%であった。

2008年における日本の貿易総額は1兆5320億4百万ドル、対中貿易は2663億72百万ドルで、対前年比12.5%増、シェアは17.4%であった。輸出総額7759億18百万ドル、うち中国向け輸出額は1240億35百万ドルで、そのシェアは16.0%と前年よりも0.7ポイント上昇した。一方、輸入総額は7560億86百万ドルで、うち中国からの輸入額は1423億37百万ドルで、そのシェアは18.8%と対前年比1.8ポイント減少した。2008年は中国からの輸入額は対前年比11.5%増加したものの、世界との貿易額が対前年比21.7%増と中国からの輸入額をより多く上回ったために、中国のシェアが減少したものである。

2009年における日本の貿易総額は1兆1330億39百万ドルで、対前年比26.0%減、対中貿易は2321億75百万ドルで、これも同様に対前年比12.8%の減少であった。このような貿易取引の減少は、前述したように2008年秋に発生したリーマンショックによる景気後退局面の影響を受けたものであるが、対中貿易は世界全体の貿易総額の減少よりも減少幅が小さかったことから、対中貿易のシェアは20.5%と対前年比3.1ポイント上昇し、初めて20%台に達した。

輸出総額は5807億87百万ドル、うち中国向け輸出額は1096億30百万ドルで、そのシェアは18.9%と対前年比2.9ポイント上昇した。一方、輸入総額は5522億52百万ドルで、うち中国からの輸入は1225億45百万ドルで、そのシェアは3.4ポイント上昇し、22.2%となった。日本の輸出額、輸入額はいずれも減少したが、世界全体の輸出額、輸入額の減少がより激しかったため、中国向け輸出額、中国からの輸入額のシェアがいずれも上昇したのである。

2010年における日本の貿易総額は1兆4584億72百万ドルで、対前年比28.7%増と一転して大幅な増加に転じた<sup>1)</sup>。対中貿易は3018億87百万ドルと初めて3千億ドル台に達し、対前年比30.0%増と世界全体の伸び率よりも高い数値を示し、そのシェアも対前年比0.2ポイント上昇し、20.7%になった。輸出総額は7670億25百万ドルで、うち中国向け輸出額は1490億86百万ドルで、シェアは対

前年比0.5ポイント上昇し、19.4%に達した。一方、輸入総額は6914億47百万ドルで、うち中国からの輸入は1528億1百万ドルで、そのシェアは対前年比わずかに減少し、22.1%にとどまった。

以上、2005年から2010年までの世界と中国との貿易取引の状況を概観したが、その特徴を以下のように指摘することができる。

①2002年に中国が日本の最大の輸入相手国となり、この年以降現在まで日本の最大の輸入相手国は中国となっている。一方、輸出額においては2008年までは米国が日本の最大の輸出相手国であったが、2009年の中国向け輸出額は1096億30百万ドルで、これは米国向け輸出額936億53百万ドルを17%上回り、日本の最大の輸出相手国は中国となった。つまり、2009年には輸出額、輸入額とも日本の最大の貿易相手国は中国となり、この状況は2010年に入っても変わっていない。むしろ、その差は拡大している。

②日本の対中貿易シェアは、2009年に一時的にわずかな減少がみられたが、2005年の17.0%から2009年には20.5%と初めて20%台に乗せ、さらに2010年は20.7%と、2005年比3.7ポイント上昇し、そのシェアが安定的に増加し、それを維持していることがうかがえる。

③対中貿易においては、近年、輸入額よりも輸出額が伸びていることがうかがえる。表1-1によれば、2010年/2005年比輸出額の伸びは85.6%増加しているのに対し、輸入額の伸びは2010年/2005年40.0%増にとどまっている。2005年以降においても、対中輸入額は伸びているが、輸出額の伸びに比べるとそれに及ばない状況である。これは、対中輸入額以上に、対中輸出額が伸びていると解することもできよう。

④対中輸出額の伸びが輸入額のそれよりも伸びていることから、中国との貿易収支は2005年には287億65百万ドル入超という貿易赤字であったものが、日本の最大輸出国が中国となった2009年には、貿易収支は129億15百万ドルの入超、2010年は37億15百万ドルの入超と貿易赤字は大幅に縮小した。今後このような状況が続くかどうか予測が難しいが、中国はGDPで日本を抜き世界第2位

1) 2010年は、世界的な需要回復の下で、IT関連製品の半導体等電子部品や半導体製造機器などの輸出が大きく伸びた。また、輸送機器も自動車、自動車部品とも大きく伸び、輸出総額に占めるシェアは初めて1割を超えた。この背景には、中国が2年連続で自動車生産台数、新規販売台数が世界トップとなるなど、自動車市場が活発を呈していることがあげられると指摘されている（ジェトロ編、2011、p.17）。

の経済大国となり、それによる旺盛な市場需要が見込まれることから、対中輸出の増加は今後とも図られるのではないかと考えられる。

## 2. 日本の対中国輸送貨物の動向

前述したように、日中貿易は2002年から中国が日本の最大の輸入相手国となり、また2009年には中国が輸出面においても米国を抜いて日本の最大の輸出相手国となり、この結果、2009年以降中国が輸出入両面において、日本の最大の貿易相手国となり、2009年においては世界貿易に占める日中貿易の比率は20%を超え、2010年に入ってもその比率を維持している。

このように、日中貿易は安定的に推移しており、それは日本の対中国との輸送貨物取扱の推移にもよくあらわれている。表2-1は、JIFFA（日本インターナショナル フレイト フォワードーズ協会）加盟国際物流企業の国際複合輸送における貨物取扱実績を示したものである。

この表によって、2008年度から2010年度の3カ年における各年度上期と下期の国際複合輸送貨物取扱の推移をみると、2008年度上期における輸出入合計の貨物は全世界で39百995千 R/T、うち中国は14百281千 R/T で、その比率は35.7%であった。日本から中国への輸出貨物は

全世界16百499千 R/T のうち、3 百46千 R/T で、その比率は18.5%であるが、中国から日本への輸入貨物は全世界23百460千 R/T のうち、11百235千 R/T で、その比率は47.9%となっており、輸入貨物の方が輸出貨物よりも圧倒的に多いことがうかがえる。この輸入貨物＞輸出貨物という状況はその後においても変わらず、むしろ後述するように、中国から日本への輸入貨物の割合は総じて高くなってきている。

2008年度上期以降の中国からの輸入貨物の推移をみると、2008年度下期はリーマンショックに端を発した世界経済危機による日本の貿易総額の減少の影響を受け、輸送貨物は9 百944千 R/T と、2008年度上期にくらべ11.5%縮小したが、全世界の貨物が減少したため、その比率は49.4%と2008年度上期にくらべ1.5ポイント上昇した。2009年度上期に入り、輸入貨物の取扱が回復し、11百729千 R/T と2008年度下期にくらべ18%増となり、その後2009年度下期、2010年度上期では輸入貨物は増加し、2010年度上期の輸入貨物は14百835千 R/T と全世界の56.5%と、過半数を超えることとなった。2010年度下期は13百850千 R/T と同下期を下回ることとなったが、それでも全世界のシェアは53.5%と過半数を維持している。

一方、日本から中国への輸出貨物取扱の状況を見ると、ここ3年間では、2008年度下期、2009年度上期において

表2-1 国際複合輸送貨物取扱の推移

(単位：千 R/T)

年度 仕向地 /仕出地		2008年度上期	2008年度下期	2009年度上期	2009年度下期	2010年度上期	2010年度下期
輸 出	全世界	16,499	12,004	12,052	14,195	15,460	16,146
	中 国	3,046	2,273	2,449	3,042	3,598	3,585
	香 港	1,228	917	952	1,217	1,122	1,052
	ASEAN	2,668	1,773	1,949	2,438	2,341	2,871
輸 入	全世界	23,460	20,140	21,423	21,943	26,275	25,998
	中 国	11,235	9,944	11,729	12,029	14,835	13,850
	香 港	2,886	2,716	2,354	2,394	3,516	2,467
	ASEAN	3,137	2,538	2,528	2,847	3,279	3,497
輸 出 入 計	全世界	39,995	32,144	33,475	36,138	41,735	42,144
	中 国	14,281	12,217	14,178	15,071	18,433	17,435
	香 港	4,114	3,633	3,306	3,611	3,516	3,519
	ASEAN	5,805	4,311	4,477	5,285	5,620	6,368

(備考) R/T は、Revenue Ton の略。運賃等の諸料金を計算する時に、貨物の容積と重量を比較し、どちらが大きい方を適用する容量のことを示す。

(資料出所) JIFFA ホームページ「国際複合輸送貨物取扱実績」(2011年12月11日検索)

はやや落ち込みがみられたが、2009年度上期には回復し、その後順調に増加してきていることがわかる。

全世界における日本の中国向け輸出貨物の比率の推移をみると、前述したように、2008年度上期は18.9%で、同下期は輸出貨物が2百273千 R/T と上期比25.4%減少した。しかし、全世界の輸出貨物がそれ以上の27.2%減少したため、全世界に占める中国向け輸出貨物の比率は18.9%と上期にくらべ0.4ポイント増加した。

2009年度上期においては、輸出貨物は2百449千 R/T と前年度上期7%増と伸び悩んだが、前年度下期と同様、全世界の輸出貨物が減少したため、その比率は20.3%に上昇した。2009年度下期に入ると、リーマンショック等による世界経済危機の影響による後退局面から回復し、下期の輸出貨物は3百42千 R/T と2008年度上期の水準まで回復し、他方全世界の輸出貨物の取扱がそれ程増加しなかったことから、日本の中国向け輸出貨物の比率は21.4%と初めて20%台に乗せた。2010年度に入っても、輸出貨物は順調に伸び、全世界に対する比率は2010年度上期23.3%、同下期22.2%と20%台を維持し、中国向け輸出貨物は安定した状態となっている。

このような輸入貨物および輸出貨物の取扱状況から、日中間の輸出入貨物はここ3年間増加傾向にあり、2008年度26百498千 R/T から2010年度35百868千 R/T へと、9百370千 R/T、35%の増加となっている。また、その比率も2008年度の36.7%から2010年度には42.8%と6.1ポイント上昇している。

以上のことから、日本と中国の間における国際複合輸送貨物については、以下のような特徴をあげることができる。

①中国からの輸入貨物はここ3年間増加傾向にあり、2010年度はその比率が54.9%と全世界の輸入貨物の過半数を超えるほどに大きな存在となっている。他方、中国への輸出貨物も輸入貨物にくらべると量的にはかなり少ないが、増加傾向にあり、2008年度の全世界における比率が18.7%から2010年度には22.7%へと、4.0ポイント上昇している。つまり日中間の輸送貨物は輸入、輸出とも増加傾向にあることがうかがえる。

②日本から中国への輸出貨物よりも、中国から日本へ

の輸入貨物の方が圧倒的に多い。2008年度における輸入貨物は輸出貨物の3.98倍と約4倍近く多い。また、2010年度における輸入貨物においても、輸出貨物に対して3.99倍とこれも4倍近く多くなっている。つまり、ここ3年間においては、日本からの輸出貨物は増加しているが、同時に中国からの輸入貨物も同様に増加しており、輸出貨物に対する輸入貨物の割合は約4倍となっている。輸入貨物の方が輸出貨物にくらべて圧倒的に多いことがわかる。

③以上の結果として、日本からみて輸出入輸送貨物取扱における中国の存在が極めて大きくなっていることがいえる。2008年度から2010年における日本の全世界における輸送貨物取扱は16%増であったが、中国との輸送貨物取扱は35%増と、全世界に対するよりも大幅な伸びを示している。表2-1は国際複合輸送貨物を対象としたものであることから、これをもって全貨物の動きを示すことはできないが、少なくとも国際物流面において日中間の輸送貨物の拡大傾向は読み取れるだろう。

### 3. 中国物流の取組み

先に述べたように、中国物流が拡大しており、これに伴って日系企業もさまざまな取り組みを行っている。その代表的な取組みとして、以下の点をあげることができる。

#### (1) トータル物流の実施

中国展開している日系企業、特に製造企業は現地に生産拠点、あるいは現地市場をねらった販売拠点を一体的に運営している。また、経済産業省が行っている基本調査「我が国企業の海外事業活動」によれば、2010年における日系製造企業の中国本土での現地調達率をみると、金額ベースで70.0%、現地販売率についても金額ベースで71.7%に達している。こうした傾向は年々高まっており<sup>2)</sup>、この結果、物流面においても、調達－生産－販売をトータルに管理して実施するようになっている。

すなわち、物流面においては、中国国内での事業拡大に伴って、効率的な出荷・配送、輸送リードタイムの短縮と納期の遵守、持続的な物流コストの削減、さらには

2) 2007年における現地調達率（金額ベース）は58.6%、現地販売率は同じく60.6%であったことから、3年間で現地調達率は19.5%、現地販売率は18.3%増加している。

取引先のニーズに応じたロジスティクスの遂行など一体的に取り組んでいる。

例えば、ある企業においては、「調達物流センター」を設けて、部品調達輸送の効率化と在庫管理の最適化に取り組んでいる。また他の企業においては、販売動向に適応した生産・物流体制を構築し、きめ細かい販売物流を実施するとともに、補修部品の適切な配送を行っている<sup>3)</sup>。

## (2) 保税倉庫における海外ストックオペレーション

保税倉庫とは、税関（中国では、海関という）の監督管理下にあつて税関の許可した保税貨物を専門に保管する倉庫である。保税倉庫に倉入れをすることができる貨物としては、(a)来料加工、進料加工<sup>4)</sup>により再輸出される原材料、(b)外国企業からの保管委託ならびに一時保管および中継貿易の貨物、(c)経済貿易担当部門の許可の下で委託販売やメンテナンスに使われる物品、(d)国際航路に就航する船舶に供給するための燃料、部品、(e)免税店用商品である。上記のうち、保税倉庫として海外ストックオペレーションで利用されるのが、外国企業の保管委託形態の貨物である。

海外ストックオペレーションは、外国企業がまだ国際売買契約の締結先（販売先）が決まっていない段階で、販売用商品をあらかじめ中国国内の保税倉庫に保管しておき、売買契約が締結されたら、その都度、その販売先に対してインボイスを発行し、販売先との間で個別に代金決済と輸入通関を行って、中国国内に搬出するものである。つまり、本来ならば、売買契約の成立の都度、日本から輸出しなければならないのであるが、中国国内の保税倉庫で事前に在庫品として保管し、売買契約が成立したときに、その都度、輸入通関のみで販売先に配送できる仕組みである。これにより、販売先との受渡しのリードタイムの短縮と物流コストの削減が可能となる。

この保税倉庫の制度の下では、中国の保税倉庫への倉入れ通関時の通関処理においては、インボイス、船荷証券等のあて先は売買契約の相手方が決まっていないので、当該倉庫会社名で行うことになるが、倉庫会社における

寄託者は外国企業名となる（岩見、2006、pp. 121-122）。

すなわち、外国企業は保税区内の保税倉庫に「非居住者名義」で貨物を保管することができることになる<sup>5)</sup>。

## (3) バイヤーズ・コンソリデーション

バイヤーズ・コンソリデーション(Buyer's Consolidation)という言葉について、明確な定義はないが、一般に「特定の輸入者のために、その輸入者によって指定されたフレイト・フォワード（バイヤーズコンソリデーター）の海外倉庫で、その輸入者によって買い付けられたコンテナ単位に満たない小口貨物(LCL: Less than Container Load)を集荷し、その特定輸入者向けの専用コンテナ(FCL: Full Container Load)に詰め合わせて積載率を向上させて輸送させることで、物流コストの削減を図ろうとするシステム」(岩見・石原、2007、p. 197)であるといえる。

最近のバイヤーズ・コンソリデーションの例としては、上海外高橋物流園區での一時保管や流通加工を一体化させた形態がみられる。衣料品等消費財の日本に輸入する場合におけるその具体的な業務フローは以下のとおりである（同上書、pp. 198-199）。

①上海の市中倉庫で検針・検品した貨物を物流園區内において非所有者名義で仮置き（荷捌きのための一時保管）する。

②日本からの発注書に基づいてピッキング、店別仕分け等を行う。

③店別の配送用ラベル（運送業者のラベル）を各カートンに貼付する。

④バイヤーズ・コンソリデーションによって最寄り港まで輸送する。

⑤コンテナターミナルにおいて輸入通関後、クロスドッキングによって各店舗まで配送する。

上記の例は、小口単位で買い付けた商品を普通倉庫での検針・検品、物流園區での店別仕分け、効率的な輸送と全体を網羅した情報管理システムの下でバイヤーズ・コンソリデーションの実施、さらに日本国内でクロスド

3) 日系企業の部品調達の状況については、藤原（2011）がいくつかの事例で、その実態を紹介している。

4) 来料加工とは、原材料や部品を無償で支給され、指示された加工方法で加工・生産を行い、出来上がった製品を引き渡して加工賃を受け取る方式である。これに対して、進料加工とは、原材料を購入して加工し、その加工品（製品）を輸出して、その代金を受け取るという売買方式による加工である。

5) 非居住者名義で保管できる中国国内の主な場所は、保税区以外に、保税物流園區、輸出監管倉庫（輸出通関手続きを完了した貨物を保管する輸出保税専用倉庫）などがある。

ッキング方式を使った配送といった物流活動を有機的に組み合わせて全体最適のロジスティクスを構築しようとするものである。

#### 4. 事例研究－三菱倉庫株式会社の中国展開を中心に

日中間における輸出入の拡大による貨物量の増加、中国における生産活動の活発化による現地物流の増大、これらを背景とした日系企業の中国物流の積極的な取り組みという状況下において、それらを物流面で支える日系国際物流業者はどのように対応しているのか、本論文では三菱倉庫株式会社の事例を通じて検証することとする。

##### (1) 会社概要

商 号	三菱倉庫株式会社
本店所在地	東京都中央区新川1-28-38 東京ダイヤビルディング1号館
設立年月日	1887年4月15日
事業内容	倉庫事業、港湾運送事業、国際輸送事業、陸上運送事業、海上運送業、通関業、物流情報システムの開発・販売・運営管理業、輸送・荷役機器の売買・賃貸業等、不動産の売買・賃貸借・仲介・管理業、建設工事の請負・設計・監理業、駐車場業等
資本金/従業員	資本金22,393百万円、従業員数4,283名(連結)
営業収益	175,879百万円(連結)
経常利益	13,688百万円(連結)

(データは、2011年3月末現在)

同社は、1887年、三菱為替店(1880年3月開業)の倉庫業務を継承し、東京・深川に有限責任東京倉庫会社として創業し、1918年に三菱倉庫株式会社に商号を変更した。戦前においては、東京、大阪、神戸、門司、横浜、名古屋、福岡の主要拠点に支店を開設し、国内の事業体制を整備した。また、戦後においては、1949年に東京証券取引所に株式を上場し、1962年には東京・深川にコンピュータ・倉庫・住宅の複合賃貸ビルを建設し、コンピュータ用賃貸ビル事業を開始した。これを契機に1969年に不動産事業に本格進出し、コンピュータ専用ビル、オフィスビル、商業施設等の賃貸施設を建設するとともに、マンション分譲も手掛けることとなった。

近年では、横浜・ポートサイド地区に2006年に商業施設、2009年にオフィスビルを建設し、また2010年には富士電機(株)の物流子会社であった富士物流(株)を子会社化する

など、同社のグループ全体の事業強化、拡大を図っている。

海外事業においては、1970年に米国カリフォルニア州に倉庫会社を設立したのを契機に、1984年にはシンガポールに運送取扱会社を設立し、アジアでの事業展開の第一歩を踏み出した。その後、1985年に香港、1988年にタイ、1993年にインドネシア、1998年にマレーシアに運送取扱会社または倉庫会社を設立し、アジアでの事業展開を拡大していった。また、欧州には1995年にオランダに運送取扱会社、2001年にドイツ支店、2007年にミラノ支店を開設している。中国には、前述したように1985年に香港に現地法人を設立し、その後後述するように中国拠点を整備、拡大していった。

このように、同社は現在、海外では、米国、欧州、中国(香港を含む)、アジアの各国・地域に現地法人を設置、運営するとともに、世界各地に幅広く代理店を設け、広範囲な海外ネットワークを形成している(図4-1)。

同社は、今日では、倉庫業を中核として港湾運送事業、陸上運送事業および国際物流事業を総合的、一貫的に運営し、またビル賃貸業を中心とした不動産事業を併営している。同社の事業概要は以下のとおりである。

##### [物流事業]

###### (倉庫事業)

常温保管の普通倉庫のほか、医薬品、生鮮食品、加工食品などを保管する定温倉庫、冷蔵倉庫を保有している。また、医薬品メーカーの物流業務の受託のため、医薬品配送センターを設け、薬事法などに関するノウハウによる高品質なサービスを提供している。

###### (港湾事業)

港湾において、貨物の船舶への積込または船舶からの取卸のほか、はしけによる運送、上屋その他荷捌場への搬入、搬出、保管等を一貫して、あるいは個別に行っている。また、ターミナルでは同社独自のITシステムを駆使して安全かつ効率的なサービスを提供している。

###### (陸上運送事業)

全国を網羅する幹線輸送網と各地に張り巡らされた独自の集配網を利用して、貨物自動車による貨物の運送、利用運送または運送取次の事業を行っている。

###### (国際物流)

国際間に輸送システムを整備し、各種輸送手段の有機的結合を図り、荷主の委託を受けて国際間の物品輸送の



図4-1 三菱倉庫の海外ネットワーク



(資料出所) 社内資料

取扱を行う事業であり、国際一貫輸送、航空貨物輸送、海外現地国内物流など国内外一体の物流事業を行っている。

(その他物流事業)

トランクルームの運営、物流情報システムの開発および船舶登録業務等を行っている。

[不動産事業]

ビル等の賃貸・管理のほか、駐車場・ショッピングセンターの管理・運営、各種建築工事の設計・請負、さらにはマンション分譲を中心とする不動産販売等の事業を行っている。

(2) 中国における事業展開

同社の中国展開は、1979年に中国の改革・開放政策が決定された後の1980年に、中国対外貿易運輸公司（シノトランス）との間で相互代理店契約を締結したことから始まる。1985年には、香港に香港現地法人（現 三菱倉庫（香港）有限公司）を設立し、中国展開の足がかりを築いた。1996年には上海菱華倉儲服務有限公司を上海浦東新区に設立した。この会社は三菱倉庫34%、三菱商事

34%、その他33%（シンガポール、中国の企業）の出資（現在は三菱倉庫85%、三菱商事15%それぞれの出資による100%日本側資本の外資企業）により、倉庫業を主体にした業務を行うために設立されたものである。同年には、日中合弁で上海浦菱儲運有限公司（現：上海日通浦菱物流有限公司）が設立されている。

その後、2000年に入り、2001年に北京環捷物流有限公司、2004年に上海菱運国際貨物有限公司をそれぞれ設立した。上海菱運国際貨物有限公司は中国でフォワーディングを行うために日中合弁で設立されたものであるが、これによって同社としては中国におけるフォワーディングを行うためのネットワークづくりの第一歩を踏み出すこととなった。その翌年の2005年には CEPA を利用して<sup>6)</sup>、菱陽国際貨運代理（深圳）有限公司を三菱倉庫（香港）有限公司の100%出資子会社として設立し、航空貨物フォワーディング等の業務を行うこととなった。その後においては、上海菱華倉儲服務有限公司は2005年に陸運業に進出するとともに、2010年には青島分公司を開設し、また上海菱運国際貨物有限公司は2007年に蘇州分公

6) CEPA とは、中国と香港（マカオ）の間で締結された Closer Economic Partnership Agreement の略称で、2004年1月から施行されている。中国語では、「内地与香港（澳門）關於 建立更緊密經貿關係的按排」と呼んでいる。その内容は大きく分けると、①香港（マカオ）の指定商品についてゼロ関税を適用する、②サービス部門について、WTO の合意に先行して市場を開放する、の2点である。



司、北京分公司、2010年に青島分公司、2011年に大連分公司、南通分公司および杭州分公司をそれぞれ開設している。現時点における同社の中国拠点は図4-2に示す通りである。

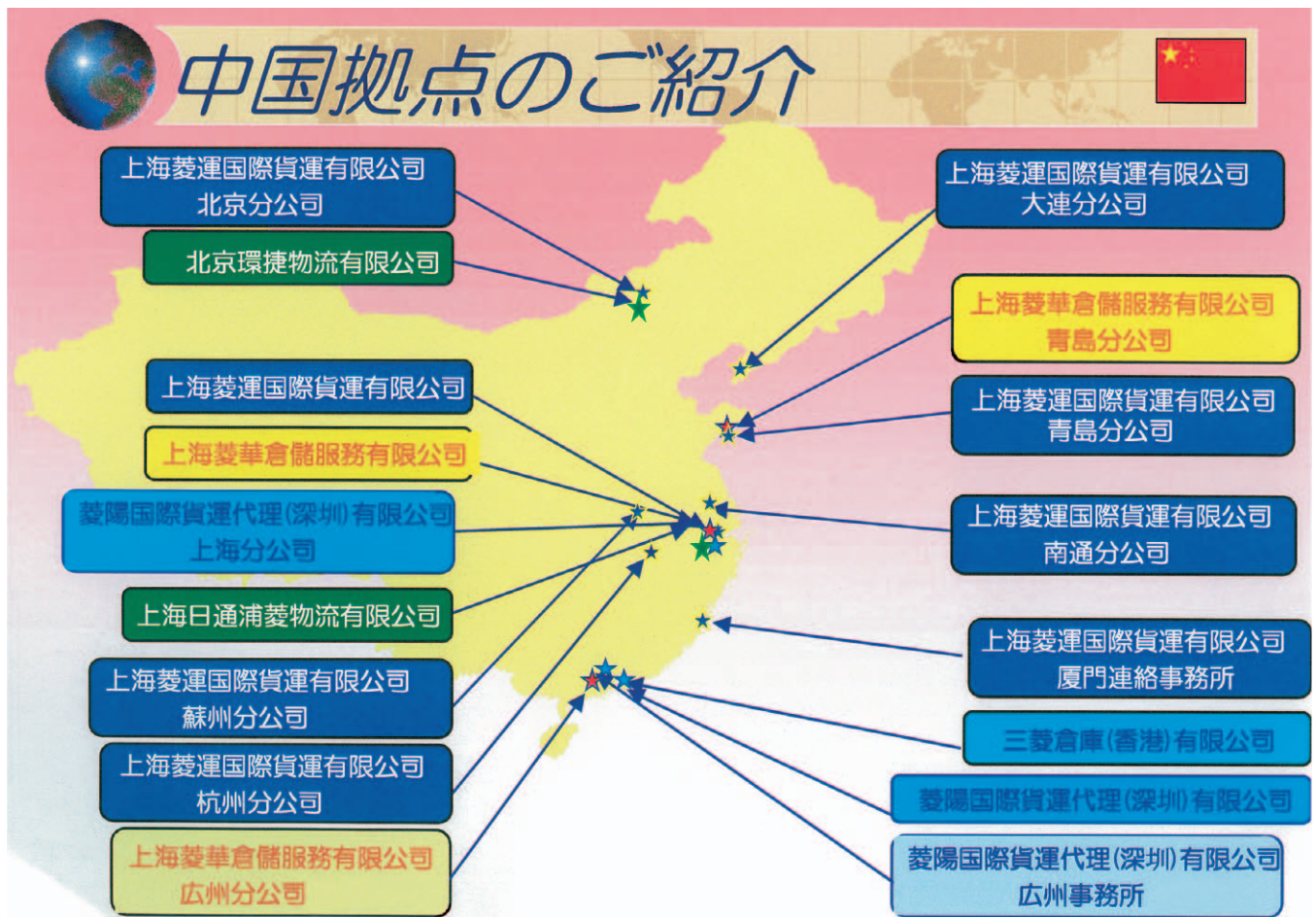
このように、同社はもともとの専門分野である倉庫業のノウハウを活かして、中国で倉庫業を営むための拠点づくりを行ったが、その後、倉庫業に限らず、国際輸送、フォワーディング、国内貨物運送等を行うための現地法人づくりを行い、現在では、日中間国際輸送、倉庫業、中国内輸送をはじめ、フォワーディング、流通加工、在庫管理、通関業務等、その業務範囲を広げ、さらに近年中国各地での拠点を拡大し、中国国内をほぼ全土カバーする総合的な物流活動を行っている。以下、同社の中国現地法人の事業内容を概説する。

[上海菱華倉儲服務有限公司]

同公司は、三菱倉庫として中国本土に戦後初めて日本側100%出資で設立されたものである。上海市浦東新区張江高科技園区科苑路に張江倉庫30,000m<sup>2</sup>（3階建18,000m<sup>2</sup>と平屋建12,000m<sup>2</sup>）を運営している（図4-3）。倉庫内には2,350m<sup>2</sup>の低温施設（25℃、20℃、5℃）があり、主に医薬品、化粧品等の保管に用いられている。この張江倉庫は低温倉庫施設だけでなく、非常用自家発電装置、倉庫内監視カメラ設備を付設し、倉庫施設として万全な体制をとっている。

このほかに、合慶倉庫（16,200m<sup>2</sup>）、関行倉庫（9,650m<sup>2</sup>）、唐鎮倉庫（6,000m<sup>2</sup>）等、上海地区で合計約78,000m<sup>2</sup>（2011年12月現在）を有しており（図4-4）、いずれもひさし設備による全天候型荷役対応の倉庫であり、倉庫内監視カメラ設備も備えられている。取扱貨物は日系企業からは家電製品、情報機器、自動車部品等が量的

図4-2 三菱倉庫の中国現地法人の拠点



(資料出所) 三菱倉庫社内資料



図4－3 張江倉庫の外観図



(資料出所) 三菱倉庫社内資料

図4－4 上海菱華倉儲服務有限公司の上海内倉庫配置図



(資料出所) 三菱倉庫社内資料

には比較的多いが、欧米系企業からの医薬品も多くある。また、青島市に分社をもっており、青島市保税區東京路にひさし設備による全天候型荷役対応の倉庫（平屋建15,300m<sup>2</sup>）をもっている。

同公司は、倉庫業だけでなく、2005年に運輸免許を取得し、自社車両8台（10トンウイング車4台、5トンウイング車1台、2トン箱車パワーゲート付3台）を所有し、中国全土をカバー可能な工場向けJIT（Just in Time）配送をはじめ幅広い運送を行っている。

さらに、パーツセンター業務、輸出センター業務なども行っており、同公司は倉庫業を中心に、運輸業、荷主メーカーの部品管理、輸出業務等幅広い物流・ロジスティクス活動を遂行している。

[上海菱運国際貨物有限公司]

同公司は、2004年に日中合弁で設立され、①輸出入貨物の国際貨運代理業、②国内海上輸送および国内トラック輸送貨物の国内貨運代理業（倉庫保管、混載、積替、通関、検査検疫、輸送、保険代行等を含む）、③物流に関するコンサルティング等の業務を行っている。

本社は上海市南京路にあるが、2007年に蘇州分公司、北京分公司、2010年に青島分公司、大連事務所、さらに2011年に南通事務所、杭州事務所、厦門事務所を開設するとともに、大連事務所を分公司に格上げした。倉庫業のみならず、フォワーディング部門においても中国内のネットワークを拡大、充実しつつあることがうかがえる。

筆者は2011年8月に大連分公司を訪問した。大連分公司は2010年に事務所として開設されたが、2011年に分公司となった。大連は東北三省の拠点として発展しているが、国内輸送の拠点は瀋陽であることから、大連は東北三省における中国側出入口としてとらえ、諸外国からの貨物の中国側輸入拠点として重要な国際物流拠点として活用できるという。現在、フォワーディング、中国国内輸送等が主な業務であるが、中国国内輸送は大連港を活用した内航海運輸送であることから、業務量としてはフォワーディングの方が多いという。取扱貨物は工業用品、例えば家電製品、事務機器等が多い。今後は、中国国内のネットワークの1拠点として積極的に活用していくという。

[三菱倉庫（香港）有限公司]

同公司は、1984年に設立された香港現地法人を現社名に変更したものである。国際輸送業務（海上、航空）、内

陸輸送業務（トラック、内航バージ、鉄道）、輸出入通関・香港保税手続、その他関連業務（荷役、据付、バイヤーズ・コンソリデーション等）のフォワーディングを行っている。CEPA 該当企業証明書を香港政庁から入手済みであり、また2007年には香港に隣接する深圳地区に子会社（菱陽国際貨運代理（深圳）有限公司）を設立して、保税施設を設置、運営し、国際複合一貫輸送を実施している。

[菱陽国際貨運代理（深圳）有限公司]

同公司は、前述したように三菱倉庫（香港）有限公司の100%出資の子会社で、CEPA を利用し深圳市福田区に設立されたものである。国際貨運代理業（輸出入貨物フォワーディング等）、航空貨物貨運代理業務、保税倉庫業（輸出貨物バイヤーズコンソリデーション等）の業務を行っている。上海にも分公司をもっており、香港法人と一体的に運営されている。現在は、主として航空貨物を取り扱っている。

[上海日通浦菱物流有限公司]

同公司は、日中合弁で1996年に設立され、上海市浦東新区張江高科技園区内に立地している。中国全国規模での国内トラック運送（上海ー北京、成都、広州等）、小口市内配送、中国国内各種利用運送（鉄道、航空、海運等）、国内貨物倉庫保管、中国全国21都市（北京、広州、成都、瀋陽等）の拠点（分公司、事務所）での配送センター業務等を行っている。主要取扱貨物は電気製品、事務機器、生活雑貨等が多い。

[北京環捷物流有限公司]

同公司は、2001年6月日中合弁で設立され、北京市通州区の北京華通物流園区内に立地している。2003年に自社倉庫（鉄骨鉄板平屋建、約15,000m<sup>2</sup>）が完成し、倉庫業、コンテナ貨物積み出し作業、流通加工業、国内貨物運送業等を行っている。

以上、三菱倉庫の中国現地法人の概要をみてきたが、同社は中国の一大経済拠点である上海市を中心に、倉庫業およびフォワーディング、現地輸送等を行う現地法人を設立し、日中間および中国国内のネットワークを形成している。今後は、このような中国国内のネットワークを活用して、①四川省をはじめとした内陸部との物流強化、②中国発海外向け物流（第三国向け物流）、③ASEAN との結びつきを目指した華南物流の展開、というような方向で中国物流を強化したいとしている。

### (3) 中期経営計画と事業展開

同社は、2010年4月から3カ年の新たな中期経営計画を策定している。この経営計画は、今日新たなグローバルな時代を迎え経済の多極化が進み、国内外一体のロジスティクスが求められていることから、これに対応するとともに、ビル賃貸を中心とする不動産事業を拡充すること等により、グループ全体の持続的な成長を図ることを目指すものである。その基本方針は以下の4つである。

- ① グローバル化に対応した国内外一体化のロジスティクス事業の拡充
- ② 経営安定の観点から不動産事業の拡充
- ③ サービスの品質の追求
- ④ コンプライアンス、地域環境対応および防災対策の徹底

このような基本方針の下で、同社は以下に示すような基本戦略を具体化している。

#### (a) 物流事業の事業基盤の強化

顧客・取引先から信頼を得ている高品質の在庫・出入庫管理に基づく配送センター業務や高効率のコンテナターミナル業務を拡充し、国内の事業基盤の強化を図る。

#### (b) 国内外一体となったロジスティクスサービスの拡充

グローバルに拠点間のビジネス・パイプラインをつなげ、国内外一体となったロジスティクスサービスの体制を拡充し、成長が望める中国その他のアジア地域に重点を置き、物流事業の海外展開を加速する。

#### (c) ビル賃貸を中心とする不動産事業の拡充

ビル賃貸を中心とする不動産事業を拡充するため、所有施設の機能の維持・向上やプロパティ・マネジメントの強化を図り、所有地の再開発を計画的に進めるほか、新規の資産取得を含めた新たな戦略を検討する。

#### (d) 地球環境対応の強化

地球環境対応は企業の社会的責任だけでなく、物流、不動産の両事業の拡充のビジネス・チャンスにとらえ、地球環境対応に優れたサービスの創出等による競争力の強化を図る。

#### (e) 経営基盤の強化

コンプライアンスの徹底を図り、危険管理体制を強化する。また、専門性と国際性を有する人材の育成を進めるとともに、ITの活用等によりサービス品質の向上を追求する。このようにして、グループ会社が担う機能を強化して、グループの総合力を高める。

上記に掲げた基本戦略に基づいて、同社は具体的な事業を着実に取り組んでおり、以下にはそのうちの3つの事業を取り上げることとする。

#### ① 国内外での治験薬の物流業務の拡充

同社は、約30年にわたり国内外の製薬会社から医薬品の保管・配送等の物流業務を担ってきたが、今後、そのノウハウを活かし治験薬の物流部門の業務拡大を進めることとしている。

従来、治験薬の物流については製薬会社が自ら行っていたが、2008年(平成20年)の規制緩和により、製薬会社が行っていた医療機関への治験薬配送を物流会社が受託できるようになったことから、同社は長年の医薬品の取扱いで培ってきた高品質なサービスを活かした治験薬の物流業務を開始することとなった。

今日、製薬事業のグローバル化が進んでおり、複数の国では新薬を早期に販売するため、各国の医療機関で同時に治験を実施する国際共同治験が増加している。同社は、国内だけでなく、海外においても治験物流に取組んでおり、現地の有力な物流業者との業務提携により、アジアを中心に国際間治験物流の拡大を図ることとしている。

#### ② ベトナムでの事業強化

同社は、ベトナム・ホーチミン市に現地企業 Indo Trans Logistics Corporation (ITL) と合併で、現地法人MLC-ITL Logistics Company Limited (出資比率：同社51%、ITL 49%) を設立し、2011年(平成23年)7月1日から営業を開始している。

ベトナムは、チャイナ+ワン、あるいはASEANの新興国として、近年目覚ましい経済発展を遂げ、日本との貿易取引も増加し、日系企業も製造業を中心に事業展開が行われており、物流需要のさらなる拡大が見込まれている。ベトナム現地法人は、ITLグループが保有する物流インフラやネットワークを利用して、倉庫、陸上運送、輸出入貨物取扱などのロジスティクスサービスを提供することとしている。また、この現地法人を活用して、ベトナムを起点とした中国、ラオス、カンボジアなどとの物流ネットワークの構築を積極的に進め、今後、中国とアジア諸国を中心とした国内外一体のロジスティクス事業の展開・拡大を図ることとしている。

### ③ 日本航空(株)および Jupiter との業務提携

同社は、2011年(平成23年)7月29日、日本航空(株)および Jupiter Global Limited (Jupiter) との間で物流事業の拡充を図るため、3社間業務提携を行うこととなった。

この業務提携に基づき、同社、日本航空(株)および Jupiter の3社は、提携による相乗効果を早期に創出するため、それぞれのノウハウ、人材、機材、施設等を相互利用することなどにより、営業力の強化、業務の効率化を進めることとしている。同社は、Jupiter の有するネットワークおよびノウハウを活用して、中国およびアジア諸国における航空貨物フォワーダー業務について物流事業の拡大を推進することとしている。

以上、同社の事業内容、中国における事業展開、さらに新たな経営計画の樹立と事業展開を述べ、同社の物流事業等の取組みを検証してきたが、同社は、倉庫業の先駆けとして、創業以来120年余の事業実績を有し、今日では倉庫業を中核に、物流事業、不動産事業等を広範囲に展開し、まさにわが国総合物流・ロジスティクス業界のリーディングカンパニーとしての役割を果たしていることが分かる。

## 5. 結び

本論文は、日中貿易の現状と特徴、日本の対中国輸送貨物取扱の動向、中国物流の増大に対応した日系企業の取組み、さらにはこのような中国物流の増大を物流活動面から支える国際物流企業の事例として三菱倉庫をとり上げ、中国拠点の配置と物流活動、物流拠点のネットワークの形成等を通じて、実際にどのような経営行動をとって対応しているのか、明らかにしてきた。

本論文中ですでに述べたように、日中貿易は拡大傾向にあり、それに伴って日本の対中貨物も増加しており、R/T ベースで2010年においては、対中国国際複合輸送貨物取扱は全世界の42.8%を占めるまでに至っている。

中国展開を行っている日系企業は、このような中国物流の拡大に伴い、調達－生産－販売にかかわる活動をトータルに一体的管理した物流の実施、保税倉庫の海外ストックオペレーションの活用、さらにはバイヤーズ・コンソリデーションによる全体最適なロジスティクスの構築等に取り組んでいるところである。

このような日系企業の中国物流を実際面でサポートし、

それを受託して具体的に物流活動を実行するのが、国際物流企業である。国際物流企業は出身母体、あるいは活動形態等により、陸運系、船社系、鉄道輸送系、倉庫系、商社系、メーカー系等に分かれるが、本論文では倉庫会社であり、倉庫業界のリーディングカンパニーである三菱倉庫の事例を取り上げた。

三菱倉庫は、中国においては上海を中核拠点として、倉庫業をはじめ、国際輸送、国内現地物流、フォワーディング、流通加工、在庫管理、通関業務等を行っている。さらに近年、中国各地に拠点を拡大し、中国国内をほぼ全土カバーする総合的な物流活動を実施し、日系企業をはじめ、他の外資系企業、中国現地企業の物流ニーズに対応した経営行動を行っていることを事例を通じて明らかにした。

日本は、かつてはアジアにおいて圧倒的な経済力を有していたが、2011年には GDP は中国に抜かれ、中国の GDP は米国に次いで世界第2位、日本は第3位に後退した。今日では、国ベースでみると、中国と日本の2つの国がアジア地域において、経済面で大きなプレゼンスを占めているといえる。

以上のようなアジアでの経済動向をみると、日本企業の中国展開に伴って、日中間の経済関係は一層緊密化してくると予想され、従って国際物流の研究においても、中国物流は今後とも引き続き大きな、かつ重要なテーマであると考ええる。

### [謝辞]

本論文中、三菱倉庫株式会社の事例執筆に当たり、本社においては同社国際輸送事業部 副部長 藤倉正夫様、同中国・アジアチームマネジャー 金子健二様、また中国現地調査においては上海菱運国際貨運有限公司 副総経理 曾我宏司様、同業務部 松原由明様、同大連分公司 久田朋史様の方々には聞き取り調査にご協力をいただくとともに、貴重な資料をたまわり、さらに原稿のチェックもしていただきました。ここに記して感謝を申し上げる次第です。

### 参考文献

- 岩見辰彦(2006)『中国税関実務マニュアル(改訂版)』成山堂書店。  
 岩見辰彦・石原伸志(2007)『日中貿易物流のABC』成山

堂書店。

加藤書久(2004)『新訂 倉庫業の ABC』成山堂書店。

経済産業省編(2010)「第40回 我が国企業の海外事業活動」経済産業省。

ジェトロ編(2011)『ジェトロ世界貿易投資報告2011年版』日本貿易振興機構。

日通総合研究所編(2008)『実務担当者のための最新中国

物流』大成出版社。

藤原弘(2011)『アジアにおける企業経営の秘訣』リブロ。  
三井倉庫株式会社「有価証券報告書」、「事業報告書」、  
「社内資料」。

鷲尾紀吉(2010)「日中間国際物流および現地物流の形態と展開」『中央学院大学商経論叢』 第24巻第2号。