

[論文]

国際総合物流企業の中国物流マーケティング

鷺尾 紀吉

〈目次〉 はじめに

- 1 日本の中国投資と製造企業の中国展開
 - 1-1 最近の日本の中国投資の動向
 - 1-2 主要自動車メーカー・電機 IT メーカーの中国展開の状況

- 2 フレイトフォワードの形態と国際物流サービス
 - 2-1 フレイトフォワードの概念と形態
 - 2-2 国際複合輸送と国際フレイトフォワードの地位・役割

- 3 山九株式会社の中国展開と物流サービスの推進
 - 3-1 山九株式会社の概要と中国事業
 - 3-2 大連での事業活動—大連山九国際物流有限公司の概要と事業運営
 - 3-3 中国における今後の重点志向

- 4 中国物流マーケティングの展望—結びにかえて

はじめに

最近の日中関係は政治的緊張がみられ、経済面でその影響がないとはいえないものの、あまり大きくは反映されていない。今日において、多くの国がそうであるように、諸外国・地域との経済関係の強化なしには、一国の経済の維持・発展は期待できない状況である。日本はもちろん、中国もその例外ではない。特に日中は一衣帯水の隣国同士であり、日本にとっても、また中国にとっても重要な戦略的パートナーであることは共通の認識であろう。

現在、日本の大手企業の多くは中国国内に拠点を設け、中国国内で生産、販売、サービスの提供等の事業活動を展開しているが、上記のような両国の経済関係を踏まえれば、今後とも中国市場をターゲットにした日本の製造業等の中国展開は継続されていくものと考えられる。

そこで、本稿では、まず日本の主要製造企業の中国展開の状況を概観するが、ここではさまざまな物流ニーズが生じる。この物流ニーズに対応し、ドア・ツー・ドアの国際複合輸送を含めて一貫した物流サービスを提供する物流企業の1つの事業形態にフレイトフォワードがある。フレイトフォワードの概念を明らかにしながら、国際物流において荷主（顧客）である日系製造業等にもこのような一貫した物流サービスを提供しているのかを述べる。そして、荷主（顧客）の物流ニーズへの対応は、物流マーケティングであるととらえ、日本の代表的総合物流企業であり、フレイトフォワードの機能も兼ね備える山九株式会社における中国展開と中国での物流サービスの推進を取り上げ、中国物流マーケティングの具体的な展開を考察するものである。

1 日本の中国投資と製造企業の中国展開

1-1 最近の日本の中国投資の動向

最近3ヵ年における日本からの中国投資は、国際収支ベースでみると以下のようにになっている。

日本の中国直接投資は、日中間の政治的緊張がみられる中、ここ3年間は順調に拡大してきた。特に2011年は、対前年比74%と激増し、126億ドルに達した。この傾向は2011年に入っても続き、2011年の対前年比投資額は6.6%増、135億ドルと続伸した。この時期においては、

表1-1 日本の国・地域別直接投資

(単位：百万ドル)

	2010年	2011年	2012年
中国	7,252(12.6%)	12,649(11.6%)	122,355(11.0%)
アジア	22,131(38.7%)	39,492(36.3%)	33,477(27.4%)
世界	57,223(100.0%)	108,807(100.0%)	13,479(100.0%)

(備考) () は、構成比

(資料出所) ジェトロ編、2013、p. 32

日本の世界全体に対する直接投資額も拡大し、その一環として中国投資も増加したものととらえることができるが、近年、中国投資のリスクがささやかれる中で、この3年間では世界全体における中国投資の構成比は11%台から12%台を維持し、依然として中国への投資が安定した水準で推移していることがうかがえる。

これまでの日本の中国投資の業種を製造業でみると、輸送機械器具、電気機械器具、一般機械器具、化学・医薬、鉄・非鉄金属などが主要な業種となっており、なかでも自動車・同関連業種及び電機 IT・同関連業種は中国投資の代表的産業となっており、中国各地に製造、開発、組立等を行う拠点を設けている。そこで、以下において、自動車及び電機 IT 業界で主要なメーカーは中国で具体的にどのような事業展開を行っているのか、その状況を述べる（以下の説明は、21世紀中国総研編(2012)によっている）。

1-2 主要自動車メーカー・電機 IT メーカーの中国展開の状況

(1) 自動車メーカー

① トヨタ自動車

トヨタ自動車の中国事業は、第一汽車との合弁会社の設立が最初である。現在では、長春、天津、成都、広州に生産拠点を配置し、北京に統括会社及びローン並びに販売会社を設置している。また、2010年11月に、江蘇省常熟市に豊田汽車開発中心（中国）有限公司（独資）を開設し、中国における省エネ、新エネ車の調査・研究、中国向けエンジンの開発及び人材育成を主要業務としている。トヨタの2011年における世界全体の中国市場への販売シェアは、12.6%である。

② ホンダ（本田技研工業）

ホンダの中国展開は、1998年、広州汽車との合弁会社（本田汽車（中国）有限公司）の設立が第1号である。現

在、広州市に完成車製造、エンジン製造、金型・生産設備 R & Dを行う現地法人4社を設け、同地域が中国ホンダの主力生産・開発拠点となっているが、このほか、武漢市と仏山市にも生産拠点をもち、北京には統括機能と貿易を担う本田技研工業（中国）投資有限公司がある。ホンダからみて、中国市場の販売シェアは、2011年で22.2%と、米国、日本に次ぐ第3のマーケットとなっている。

③ 日産自動車

日産の中国事業におけるパートナーは、武漢市に本社を置く中国第3位の自動車集団である東風自動車である。日産は、現在、武漢市、鄭州市、湖北省十堰市および、襄樊市に生産拠点を置き、さらには2011年、広州市花都区に乗用車の中核工場となる第2工場が完成し、また、北京に政府機関渉外、中国事業の支援等を担う現地法人、上海に主に金融機能を担う現地法人も設立している。さらに、2014年には大連市に乗用車の生産拠点を設置する計画であり、中国事業を一層強化する方向にある。2011年における日産の中国市場販売シェアは、26.7%である。

(2) 電機 IT メーカー

① パナソニック

パナソニックの中国展開は、1987年、北京にカラーブラウン管工場を立ち上げて以来、今日まで、半導体などのデバイス部門、洗濯機、エアコンなどのアプライアンス部門、換気扇、照明などのエコソリューション部門、電池などのエネルギーと AVC ネットワークス部門など全事業で中国展開を行っている。地域的にみると、北京、天津、青島、済南などの華北地域、大連、瀋陽の東北地域、上海、蘇州、杭州などの華東地域、鄭州、西安、成都、重慶の内陸地域、広州、深圳、アモイ、福州などの華南地域と広範囲にわたっているが、主として沿海地域に主力工場がある。さらにパナソニックは中国での研究開発事業にも力を入れており、地域的にみると、大連はソフト開発、北京は環境・省エネ、天津は自動車用電子部品、蘇州はエアコン・冷蔵庫・照明、杭州は家電製品・住宅機器というように、中国全土に5カ所で主要事業部毎に研究開発拠点が設置されている。

② 日立製作所

日立製作所の中国事業は、1981年に福州市に合弁会社「福建日立電機有限公司」を設立したのが、始まりである。1980年代以降、日立の中国事業は家電・エレクトロ

ニクス、さらにはエレベータなどの電力・工業設備分野を拡充し、2004年には自動車システム・素材分野に参入し、2005年、北京市に中国本社としての日立（中国）有限公司とR&Dセンターとしての日立（中国）研究開発有限公司を設立した。現在、日立はグループ全体として、中国に141社を展開し、電力・工業設備、エレベータ、エスカレータ、都市交通、情報システム、建設・資源開発、自動車・自動車システム素材、情報電子、デジタル家電部品・素材、医療など広範囲な分野で中国ビジネスを行っている。

③ 東芝

東芝の中国展開（直接投資）の第1号は、1991年、大連市における東芝大連有限公司（独資）の設立である。この工場は、日本及び第3国への輸出生産拠点としての役割を担うものであった。その後、1990年代半ばからは、中国国内販売のための投資が行われ、瀋陽と上海にエレベータ生産、大連にカラーテレビ生産、杭州にパソコン生産のための現地法人が設立された。2000年に入ると、北京市に東芝（中国）研究開発中心が設立され、中国でのR & D強化に取り組んでいる。また、現地企業等との提携も積極的で、2010年には惠州市に TCL と合弁で東芝視頻產品（中国）有限公司を設立し、TCL のネットワークを活用して、東芝ブランド商品の販売強化を図っている。

このような日系メーカーの中国展開は日中間、中国国内及び中国発着の物流を必要とし、このような物流ニーズに対しては、海運業、各種輸送業、倉庫業又は自社の物流子会社等物流専門企業を活用して行うことがほとんどであるが、このような物流専門企業の中で、特に国際物流の分野において大きな役割を担っているのが、フレイトフォワードという物流企業形態である。そこで、次章においては、フレイトフォワードはどのような事業形態で、どのような国際物流サービスを提供して、多様な物流ニーズに対応しているのか述べることにする。

2 フレイトフォワードの形態と国際物流サービス

2-1 フレイトフォワードの概念と形態

(1) フレイトフォワードの概念

売主と買主の間で物品売買契約が成立した場合においては、売主である荷主が買主に物品を移転する義務があ

り、売主が当該物品を買主に引き渡すことを合意したときには、売主が荷主として運送業務を担うことになる。しかし、売主が直接に運送業務を担うのではなく、運送を専門とする運送業者の提供する物流サービスを利用して運送業者に荷主の運送業務を委託することが多く行われており、この場合、実際の運送は運送業者が担うことになる。

日本の法律では、貨物を運送する事業者を大きく2つに分けている。1つは、自ら輸送手段（船舶、航空機等）をもって貨物を運送する実運送事業者であり、今1つは、実運送事業者の行う運送を利用して行う貨物を運送する貨物利用運送事業者である。

貨物利用運送事業者は、さらに第1種と第2種に分けており、第1種貨物利用運送事業者は、第2種貨物利用運送事業以外の貨物利用運送業を行う事業者で、集配は行わない。第2種貨物利用運送事業者は、利用運送及びこれに先行又は後続するトラック集配により、荷主に対し一貫運送サービスを実施する運送事業者で、国内におけるトラック集配と国際輸送を組み合わせた利用運送サービスを提供する。いずれの利用運送事業者も荷主の需要に応じて、実運送事業者が行う運送を利用して、荷主から運賃を収受し、自ら荷主の貨物運送を行い、荷主に対して直接に運送責任を負うものである。

このような利用運送事業者をフレイトフォワード（Freight Forwarder）、特に国際物流を担う第2種貨物利用運送事業者を国際フレイトフォワード（International Freight Forwarder）と呼ばれることが多い。フレイトフォワードの明確な定義はないが、今日においては、フレイトフォワードは利用運送又は運送取扱という事業だけでなく、特に国際フレイトフォワードは後述するように、国際複合輸送、コンソリデーション、保税保管、流通加工、船荷証券発行、通関業務、物流コンサルティング等物流・ロジスティクスのあらゆる分野において幅広いサービスを提供している。

フレイトフォワードは、一般的に、大きく①陸運フォワード、②NVOCC（外航海運フォワード）、③内航海運フォワード、④航空フォワードの4つの形態に分けられるが、国際物流の点からみると、NVOCCと航空フォワードが中心となる。

(2) NVOCC（外航海運フォワード）

NVOCCとは、Non-Vessel-Operating Common Carrierの頭文字をとった略称で、1984年米国海事法（The Shipping Act of 1984）で認められた外航海運利用運送事業者（外航海運フォワード）のことである。この立法化により、NVOCCが初めて法的地位を得ることとなった。同法第3条17項では、NVOCCを以下のように定義している。即ち、NVOCCとは、「海上運送を行う船舶を運航せず、Ocean Common Carrier（船会社）との関係においては、Shipper（荷送人）となるCommon Carrier（公共運送人）」のことである（日本フレイトフォワードズ協会編、2011a、p.4）。

その後、1998年に米国改正海事法（Ocean Shipping Reform Act）が成立し、1999年5月1日から施行されているが、同法施行細則512.2では、NVOCCの業務として以下のものを例示している（同上書、p.5）。

- ① 船会社から運送サービスの購入と当該サービスの他社への再販
- ② 港から港への輸送又は複合運送に係る諸料金の支払い
- ③ 荷主と海上貨物輸送契約の締結
- ④ 船荷証券又はその他の運送書類の発行
- ⑤ 通し運送の内陸輸送手配と内陸運賃・料金の支払い
- ⑥ Ocean Freight Forwarder（海上貨物フォワード）に対する適法な報酬の支払い
- ⑦ コンテナのリース
- ⑧ 出発地又は目的地における代理人との契約締結

また、NVOCCは、2005年1月に米国海事委員会（Federal Maritime Commission：FMC）²⁾において、荷

1) FIATA（世界のフォワード・物流業界を代表する非政府組織）が制定した「フレイトフォワード業務に関する約款」第2条第1項では、フレイトフォワードの業務を次のように定義している。即ち、「フレイトフォワード業務とは、物品の運送、混載、保管、荷役、包装、配送及びこれらに関する付帯業務及び助言業務のすべてをいう。同サービスには、税関手続や納税手続のために申告すること、物品の付保、物品に関連しての支払の取り立て、書類の入手業務を含むが、これに限定されるものではない。」と示している（日本フレイトフォワードズ協会編、2011a、p.2）。

2) FMCは海事法による運航行為を統制・管理している政府機関で、米国の港およびその港を経由して手配される輸送が法律に基づいて行われるよう監視しており、NVOCCのほか、船会社もその対象となる。

主とのサービスコントラクト (Service Contract) が正式に認められた。NVOCC のサービスコントラクトは、NVOCC Service Arrangements (NSA) と定義されているが、これにより NVOCC の営業力が強化され、荷主にとっても魅力度が一層高まったといえよう。

NVOCCは、米国における外航海運利用運送事業を行うに当たって必要となる免許であるが、日本の多くの国際物流企業、とりわけ対米輸送に係る国際フレイトフォワードナーは、米国での NVCC の免許 (営業登録) を取得することによって、NVOCC 業務に参入している。

(3) 航空フォワードナー

航空貨物輸送を担う事業者は、大きく①航空運送事業者、②利用航空運送事業者 (航空フォワードナー)、③航空運送代理店、④航空運送取扱業者に分けることができる。航空運送事業者 (航空会社) は、他人の需要に応じて、航空機を用いて有償で貨物を輸送する、いわゆる実運送事業者である。今日、航空会社の航空路線が拡大し、寄航地も増加しており、かつ荷主からの貨物が混載であるのが大部分であることから、集荷業務を伴う国際輸送 (混載貨物輸送) については、利用航空運送事業者、つまり航空フォワードナーの輸送サービスに委ねられているのが実情である。

航空フォワードナーは、荷主から受託した貨物を航空会社の行う輸送 (航空機を用いた輸送) を利用して有償で貨物輸送する事業者である。混載貨物を取り扱うことから、混載業者 (Consolidator) とも呼ばれる。航空フォワードナーは、航空会社が実施する「重量逓減制」の単位当たりの貨物運賃の賃率を利用して、荷主から航空会社の運賃より低い運賃でその輸送を引き受け、これらをまとめてさらに低い運賃の大口貨物に仕立てて、自らが荷主となって航空会社に対して輸送を委託し、荷主からの「収益運賃」と航空会社への「支払運賃」との差額を得ることになる。

大手航空フォワードナーは、国内だけでなく海外の航空輸送も手がけ、混載業務、貨物代理店業務、輸出入通関業務、クーリエ・スモールパッケージ (Courier Small Package) 業務、陸上運送業務、保管業務、さらには自社又は関連会社の海外ネットワークを活用したグローバルな航空輸送を含めて、国内外の航空貨物輸送に係るすべての物流サービスを1社で行っているところが多くみられる。

このような国際航空貨物輸送を担う航空フォワードナーは国際航空フォワードナーと呼ばれるが、荷主が、例えば日本国内—国際間—現地国内のすべての範囲に跨る一貫輸送及びその関連業務に係る物流ニーズがある場合でも、1社の国際航空フォワードナーに委ねることができ、荷主にとって極めて利便性が高い。また、国際航空フォワードナーが荷主に対して直接に輸送責任を負うことから、トラブルが発生した場合でも、国際航空フォワードナーにその対応を求めればよいということになる。

2-2 国際複合輸送と国際フレイトフォワードナーの地位・役割

(1) 国際複合輸送の概念と輸送形態・ルート

国際複合輸送について法制上の明確な定義はなく、国際複合一貫輸送又は単に複合輸送とも呼ばれることもある。

国際連合貿易開発会議 (UNCTAD) / 国際商業会議所 (ICC) 「複合運送書類に関する規則」 (1991年6月11日採択、1992年1月1日発効) によれば、①複合運送契約とは、2つ以上の異なる輸送手段を用いた単一の物品運送契約である、②複合運送事業者 (Multinational Transport Operator) とは、複合運送契約を締結し、運送人としてその履行に責任をもつ事業者である、③運送人 (Carrier) とは、複合運送人であるか否かを問わず、運送の全部又は一部につき現実に履行するもの、又は履行を引き受ける事業者である、と定義している。

これによれば、国際複合輸送の要件は、①国境を越えた2国間の輸送であること、②複数の異なる輸送手段・形態を用いた輸送であること、③1つの運送契約によって行われる輸送であること、の3つということになる。

国際複合輸送を例示すれば、ある国の荷受地から他の国の荷渡地まで国境を越えて、船舶+航空機又はトラック+鉄道+船舶というように複数の輸送手段・形態を組み合わせて、単一の船荷証券 (通し船荷証券) ですべての輸送範囲を1社で責任をもって、一貫輸送をすることとなる。

国際複合輸送の形態には、大きく①海上輸送と航空輸送を結びつけた Sea & Air 輸送、②航空輸送と陸上輸送を結びつけた Air & Land 輸送、③海上、陸上及び航空を結びつけた Sea-Land-Air 輸送などがあり、またこれらの輸送形態を利用して、世界各国を結ぶ国際複合輸送

ルートが開発されている。日本の国際複合輸送の状況を見ると、国際複合輸送を担う国際フレイトフォワードナーは、これまで国際貿易の活発化、日本企業の海外生産（生産拠点の海外移転）の増加、さらには JIT（Just In Time）輸送やドア・ツー・ドア（Door-to-Door）サービスへの高まり等により、多様な複合輸送ルートを作りだしてきた。現在、欧州向けルート、北米向けルート、アジア向けルートを中心に、全世界をカバーするルートが開発されている。

(2) 国際フレイトフォワードナーの地位と役割

国際複合輸送は、前述したとおり、1つの運送契約で貨物を輸送するものであるが、この国際複合輸送を国際フレイトフォワードナーが担う場合は、当該運送契約は荷主と国際フレイトフォワードナーの間で締結される。

国際フレイトフォワードナーは、実運送事業者の行う運送を利用して荷主の貨物を運送するのであるが、荷主に対しては運送人の立場となり、実運送事業者に対しては荷主としての地位を占めることになる。

国際フレイトフォワードナーは、荷主に対して直接に輸送責任を負うものであるが、この場合、荷主に対して通し船荷証券（Through B/L）を発行する。通し船荷証券は、通常、貨物が1つの運送契約の下に複数の運送事業者によって輸送される場合、荷主と運送契約を結んだ最初の運送人（ここでは、国際フレイトフォワードナーを意味する）が発行した全区間通しの運送証券である。これは、「複合運送証券」(Multimodal Transport B/L) と呼ばれる。国際フレイトフォワードナーは、この複合運送証券に基づいて、その記載内容に示した国際複合輸送を担う責任を負うことになる³⁾。

(3) 3PL 業者としての国際フレイトフォワードナー

現在、日本のメーカー等の荷主は、本業である中核事業に徹し、それ以外の部分については外部組織を活用（いわゆるアウトソーシング）するという傾向が強みられる。特に、国際物流については、多様な輸送手段を用いて行い、かつ通関業務、外国機関（税関等）との交渉など専門的知識が必要であるとともに、極めて複雑な手続きが求められる。そこで、このような国際物流につい

ては、一括して専門の国際物流業者に委託することが多い。これを3PL（Third Party Logistics）と呼んでいる。

3PL を担う物流業者は、大きくアセット(Asset)系業者とノンアセット（Non-Asset）系業者に分けて説明されることがある。アセット系業者は物流施設、輸送機材などのハードな施設・設備を保有する海運・空運業者、大手運送業者、倉庫会社等を母体とする企業が多く、一方、ノンアセット系業者はアセット系業者と異なり、物流施設、輸送機材を保有しないフレイトフォワードナー、ブローカー等の企業を母体とする企業が多いといわれる。

これによれば、フレイトフォワードナーはノンアセット系業者の母体に分類されるが、フレイトフォワードナーはもともと、いわゆる利用運送事業を担うものであり、物流における1つの事業形態であり、従ってアセット系業者であっても、フレイトフォワードナーという機能を担うのである。例えば、多くの総合物流企業は、運送のための輸送手段（トラック等）や保管のための倉庫等アセットをもち、自ら運送しながら、国際輸送については、海運会社の船舶輸送又は空運会社の航空輸送を利用して貨物を運送するという事業を行っている。この場合、自ら実運送事業を行うとともに、国際輸送については利用運送事業を担って総合物流事業を行っているのである。すなわち、このような国際総合物流企業は独自の物流施設や輸送手段をもって物流事業を行う企業であり、かつフレイトフォワードナーとしての機能も兼ね備えている総合的な物流企業であるといえる。現在、大手国際総合物流企業は、このようなフレイトフォワードナーとしての機能をもち、かつその事業活動を含めた国内外の物流事業を行っている。

今日、3PL として国際フレイトフォワードナーの果たすべき役割は極めて大きい。とりわけ、今日においてはグローバルなシームレス（継ぎ目のない）サプライチェーンの構築が必要となっており、国際フレイトフォワードナーはこの部門における戦略的パートナーとしての役割が求められており、かつ実践している。

国際フレイトフォワードナーはグローバル市場での事業展開を行っているが、なかでも、第1章で述べたように、

3) 国際複合輸送を担う国際フレイトフォワードナーの責任には、ユニフォームシステムとネットワークシステムがある。ユニフォームシステムは、全運送区間を通じて同一責任とするものであり、一方、ネットワークシステムは損害発生場所が明瞭なときには、当該区間について存在する既存の責任原則を適用し、事故の発生場所が特定できない場合は、別に定める責任原則が適用されるというものである。先進国ではネットワークシステムを採用している。

日本は中国との経済的結びつきが強く、中国での事業展開は大きな割合を占めている。そこで、次章において、中国展開に強みを持ち、日本の代表的な国際総合物流企業であり、またフレイトフォワードャーとしても優れた機能を有している山九株式会社の事例を取り上げ、中国における事業展開と物流サービス提供の状況を述べることにする。

3 山九株式会社の中国展開と物流サービスの推進

山九株式会社は、物流事業と機工事業を柱にして、国内はもとより海外にネットワークを形成し、わが国有数の総合物流・ロジスティクス企業として発展している。中国展開については、早くから中国展開に取り組み、中国事業に強みをもつ代表的企業でもある。そこで、中国事業の推進体制、中国物流をカバーする拠点ネットワーク、顧客のニーズに適した物流サービス事業の推進、大連における事業体制と活動状況、さらには今後の中国展開の取組み等について紹介し、本事例を通じて中国マーケティングの深化の状況を概観する。

3-1 山九株式会社の概要と中国事業

会社名	山九株式会社
設立	大正7年(1918年)10月1日
本社所在地	東京都中央区勝どき6丁目5番23号
資本金	286億19百万円
売上高	3,161億14百万円(連結4,016億8百万円)
従業員数	10,056名(連結27,947名)
事業所	国内支店39/国内会社44 海外現地法人38/駐在員事務所1

(2013年3月末現在)

(1) 山九及び山九グループの物流事業の特徴と国内外の拠点

山九株式会社(以下、同社という。)は、大正7年(1918年)10月1日設立以来、わが国有数の物流企業として発展してきた。同社及び同社グループは、プラント・エンジニアリング、ロジスティクス、オペレーション・サポートを有機的に結びつけた、世界でも類を見ないビジネスモデルを構築し、プラントの企画段階から、設計・建設・重量物輸送・据付・試運転までのトータルなサポートが可能となる体制を整備している。このよう

なトータルなサポートを実現するために、顧客に対し、操業支援としての設備の据付・メンテナンス、及び、調達・生産・販売に関連する物流の全てをカバーする活動を行っている。

同社は、国内では北海道から九州まで全国39支店、関連会社44社を設け、また海外では、世界を北米、南米、欧州、中東、東アジア、東南アジアの6地域に分け、それぞれの地域に現地拠点を設け、現在、全世界に現地法人38社(子会社を含む)、駐在員事務所1カ所を設置している。地域的には、アジア地域に現地法人を重点的に配置した拠点ネットワークを形成している。

(2) 中国物流の拠点づくり

同社の中国拠点展開としては、1979年の中国の経済開放政策開始後の1981年、北京駐在事務所開設を始まりとしている。山九東源が香港を中継とする中国物流の対応を始めたのは'80年代に入ってからであり、それ以前は、香港でのプラント輸送・据付対応、香港地場物流、及び、香港を中継とする国際物流の対応であり、中国を対象とした物流サービスの展開は行っていなかった。その後、北京、上海、広州に駐在員事務所を開設し、1986年には天津天山国際貨運有限公司を設立した。これは、物流マーケットが対外開放される以前、天津港の港湾力の強化政策の下、特例として、中国本土における国際物流分野で初めて会社設立が許可された日中合弁物流会社である。

中国では1992年、社会主義市場経済を加速させる為に、物流マーケットが外資に合弁形態という限定付きで開放され、1993年、同社は日系企業が多く立地している大連に大九国際流通有限公司、香港の対岸にある深圳に深圳深九国際物流有限公司を設立し、中国事業展開の基礎固めを行った。それ以降、1996年に広州、青島、南京の各都市に、また1998年北京に、それぞれ現地法人を設立し、中国事業展開が本格化していった。2004年には、機工事業部門の上海山九設備安装工程有限公司を設立し、同社の海外事業展開の特徴であり、かつ強みでもある機工事業の中国での強化を図った。さらに、2007年には深圳に現地法人である山九東源物流(深圳)有限公司を開設した。

このように、同社は中国での拠点ネットワーク網を整備し、2013年6月現在、現地法人8社、子会社5社、支店12支店、事務所14か所、関連会社(検品会社)4社を擁する中国物流展開におけるわが国有数の国際物流会社

となっている。同社の中国拠点の配置は、大きく華北・東北地域、華東地域、華南地域に分けられるが、現地法人・支店の配置は以下のとおりである。

中国がWTOに加盟する前は、物流事業の外資政策が合弁形態という限定がついており、進出先の地域毎で有力な現地パートナーを探し合弁会社を設立、地域毎の需要対応を優先とした合弁会社単位の自主経営体制であったが、現法間の連携体制については異なる中方パートナーとのコンセンサスがなかなかとれなかったという問題も抱えていた。しかし、中国が2001年にWTOに加盟し、物流事業が全面開放となり、独資形態による進出と支店形態による拠点展開が可能となったことから、同社は、各現法の資本のメジャー化、あるいは独資化を進めている。また、生産・貿易・流通事業での複数の現地法人を有するグループ企業では、統括法に基づき、統括会社の設立が可能となり、ガバナンス体制が構築されつつある

が、同社においては現行の統括法では、統括会社の設立出資金の要件のハードルが高いことから、当統括法によらない他の方法での中国国内6物流現法のガバナンス体制の構築を模索している。

(3) 中国における事業推進体制と中国における中核事業

同社は、本社中国事業部のもとで、中国地域を華北・東北エリア（北京山九、青島山九、大連山九）、華東エリア（上海山九、江蘇山九）、華南エリア（香港山九、広州山九）の3つの地域に分けて、現地法人の事業運営を統括するとともに、中国事業企画推進部において、上海、広州、天津、瀋陽での駐在員体制の戦略推進グループ、関連営業対応の開発グループ、企画管理グループの3つのグループを組織し、現地法人の事業活動をサポートするとともに、現地法人間の横の連携強化の機能を果たしている。

同社は、顧客の生産の中国へのシフトに伴う関連設備

図3-1 山九グループの中国展開



(資料出所) 山九社内資料

機械の一貫輸送（物流＋機工／日本での解体・現地据付・試運転）をトリガーとし、工場稼動後に発生する原材料調達輸送・製品供給輸送をネットワークとIT技術を活かし常例作業として獲得するというビジネスモデルを展開しており、以下のような4大事業で中国物流をサポートしている。

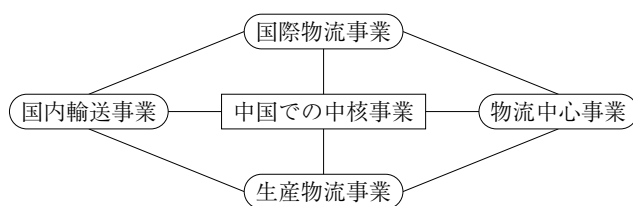
国際物流事業は、日本・第3国から中国、及び、中国から日本・第3国間の国際物流である。国際フォワーディング（海上輸送、航空輸送、代理通関業（輸出入権を有する企業の委託を受けて、当該企業の通関業務の代理・代行））、重量物一貫輸送、国際 Door-To-Door サービスを行っている。

国内輸送事業は、中国国内における現地輸送事業である。同社の中国主要都市における現地法人・支店、提携会社のネットワークを活用し、自社保有車輛、或いは、外注車輛起用により中国国内全国配送を行っている。国内輸送に当たっては、GPS・デジタコグラフの導入、運行ルート管理を行うと共に、提携会社による協力輸送には、自社輸送と同じような管理体制を敷いている。

物流センター事業は、現地に設置している物流センターの運営事業である。同社は、遼寧省（大連）、吉林省（長春）、北京市（北京）、天津市（天津）、山東省（青島）、上海市（上海）、江蘇省（江蘇、無錫、南京）、湖北省（武漢）、四川省（成都）、広東省（仏山、広州、黄埔、南沙、珠海、深圳）、香港の各地域の主要都市に高機能物流センター（一般倉庫：230,942m²、保税倉庫：41,007m²、合計271,949m²）を自社運営し、保管、物流加工、在庫管理、その他の付帯作業等一元的で高品質な物流サービスを展開している。

生産工程管理などの構内対応型の物流事業である。既に家電メーカー、化学メーカー等複数の現地工場で多くの作業実績を有している。

図3-2 中国における4大事業



(4) 中国物流の具体的内容

① 設備一貫輸送（機工＋物流）

同社の物流活動の特長は物流だけでなく、物流と機工が一体化したサービスを提供していることである。同社では、豊富な経験で培ったノウハウを利用し、陸上、海上、航空のすべての輸送モードを駆使して重量物を含む設備輸送の一貫対応と、工場での据付工事まで対応する一貫責任体制を構築している。そこでは、石油、鉄鋼、重電の重工業から軽工業迄広範な製造業界の需要に即応し、日本国内での設備の解体から、機器据付、配管・配線等の設備周辺工事、試運転まで対応し、現場を知り尽くしたプロジェクトマネジャーがコントロール、設計、据付までを最適、最善の施工体制を整え、品質、納期、コスト、安全に優れた作業を提供している。

② 機工・メンテナンス作業

同社は、中国国内において機工専門の現地法人・上海山九設備安装工程有限責任公司（上海市に本社のほか、広州市、大連市に支店がある）を設置している。ここでは、顧客のニーズに合わせて、プラント建設作業、特殊重量作業、専用機材による特殊作業、精密芯出し、配管品質管理、試運転、負荷運転実施等の機工作業を実施している。

③ 国際物流

同社では、原材料・部品調達においては日本・アジアから中国生産拠点へ、製品供給においては中国生産拠点から日本・北米へ、などといった Door To Door の国際複合輸送サービスを展開している。また、自社混載体制については、日本からは、東アジア（中国）、東南アジア間を結ぶ混載サービスを実施しているが、中国からは、正に、ネットワークの充実を図るべく、自社混載化対応路線の増強に入ろうとしているところである。この物流サービスは、山九グループ自社ネットワークをフルに活用したサービスで、日本人スタッフによる現地フォロー体制を完備して、小口貨物を安全、確実、低コスト、そしてスピーディーに配送し、顧客の経済活動のボーダレス化、グローバル化を支え、生産・販売の JIT (Just In Time) を実現している。

④ 日本郵便（ジャパンプスト：JP）との協業による物流サービス

同社は、日本郵便との協業により、日本国内の集荷・配送では日本郵便のゆうパック、また日本空港・港湾と

中国主要都市（大連・北京・青島・上海・広州・香港）の荷主間の一貫輸送では山九の海上及び航空複合輸送サービスを連動させたカートン単位の Door To Door サービスを展開している。クーリエサービスが簡易通関であるがために抱えていた外貨決済問題を日本・海外ともに業務通関への起用転換して解消させたことが当サービスの売りとなっている。

⑤ 保稅物流

保稅物流とは、保稅特殊監管区域（保稅区・物流園區・物流中心・保稅港区・綜合保稅区の保稅エリア）に海外荷主としての非居住者資産貨物を保稅状態で、入荷、在庫保管、流通加工、出荷等に対応することである。同社では、中国における保稅物流は以下のものが行われている。

（ア）部品ストック

複数ユーザーへの小口出荷を保稅特殊監管区域（保稅エリア）向けに集約出荷し、海外サプライヤーの非居住者資産として保稅保管、海外サプライヤーからの出荷オーダーを受け、区外一般区（非保稅エリア）ユーザーへ輸入通関、納入する。

（イ）バイヤーズコンソリデーション

区外一般区から買い付け調達した中国産品を輸出通関後、海外バイヤーの非居住者資産として保稅特殊監管区域で保管・流通加工し、必要な時に、必要な数量をピッキングし、第3国向けに出荷する。

（ウ）所有權移轉

中国産品の保稅特殊監管区域経由で所有權移轉に対応。中国産品は保稅特殊エリアへの搬出（輸出通関）で海外荷主の非居住者資産となり、更に、Off-Shoreでの海外荷主間の売買に伴い、所有權が移轉され、中国国内への販売で当該産品を区外一般区への搬出（輸入通関）となる当区経由の物流を確立する。

（エ）部品センター

日本又は第3国の複数ベンダーからの小口調達部品を、当保稅エリアにて日本本社資産として保稅保管し、中国工場の製造需要に合わせて配送する。これにより、リードタイムの削減、物流コストダウン、及び、中国工場内での保稅保管リスクの軽減が図れる。

（オ）製品センター

中国工場の製造品を当保稅エリアにて日本本社資産として保稅保管し、日本本社の出荷オーダーに応じ、中国

国内向け、日本又は第3国向けに仕分け発送する。

（カ）第3国産品集約

第3国産品を日本本社資産として保稅保管、流通加工した後、日本本社の出荷オーダーに応じて、日本又は第3国向けに発送する。

⑥ 化学品物流

同社が日本国内で業務関係のある顧客の大手化学メーカーの生産ラインが上海、南通、蘇州、寧波、広州、中山等華東・華南及びその周辺地域に集中立地されている。同社は、これらのラインが必要とする原材料の調達物流、及び製造製品の供給物流を、日本国内での化学品物流対応のノウハウを活かし、域内・域外での輸配送作業（トラック、鉄道、内航船の利用）、工場構内・構外での倉庫（入出庫、保管、包装等の流通加工）、輸出入関連作業・国際輸送作業等、工場の構内物流から構外物流まで一貫した物流業務を行っている。

⑦ 構内物流

同社は、これまでに、家電・建材・化成品の顧客の現地工場において、原材料の荷受、保管・在庫管理、製造ラインへの払い出し、及び、製品の包装（化成品では輸送容器への充填）、荷渡出荷作業等の構内物流を実施してきている。この構内物流は、製造に関連する構内での物流業務を引き受けし、製造顧客には製造に専念してもらうことで、生産性向上に貢献、顧客のコアコンピタンスである生産・販売への人材・資本の集中投下を支援している。また、物流診断等のコンサルティングを実施し、最適な物流。生産システムを提案し、さらなる競争力の強化が図れるよう支援している。

⑧ 自動車部品物流

現在、中国には長春、天津、鄭州、南京、武漢、成都、重慶、九江、長沙、福州、広州等広範囲に外資系及び中国系自動車メーカーが立地し、そこでは部品の調達、納品等あらゆる部門での部品物流のニーズが生じている。自動車部品物流においては、厳密な定時運行、運行トレース、コスト管理といった運行管理技術と品質保障が要求され、これに対応するため、同社は、自動車部品チームを組織し、各地で対応できる拠点を整備するとともに、各種物流サービスメニューを拡充し、さらに自動車部品物流に精通した輸送、倉庫、フォワーディング経験者を育成し、以下のような物流サービスを提供している。

(i) 部品調達物流

国内部品調達においては、ウイング車を利用した域内ミルクラン（例：天津地区、上海周辺地区、広州周辺地区）、遠距離ミルクラン（例：華東→天津・広州、大連→天津）、ミルクランと定期便輸送サービスの組合せ、国際部品調達においては、一貫複合輸送輸、保税區機能活用の保税ストック・JIT 配送でサービスを行っている。

(ii) 部品納品物流

短距離輸送での納入のほか、内航船、鉄道、陸上等各輸送モードを組合せた長距離輸送による納入、カーメーカーへの24時間納品対応とする門前倉庫を構えた JIT 配送を行っている。

(iii) 補給品物流

補修部品の在庫・ピッキング・供給のための倉庫管理を徹底化し、全国各地の修理センターへ国内クーリエサービスを起用した小口配送を行っている。

⑨ 消費財物流

消費財物流のために、上海、広州、北京、天津、南京

等で地域ストックポイントを展開している。具体的には、工場からストックポイントへの輸送、倉庫保管（在庫倉庫管理システムで対応）、域内配送等を行っている。なお、工場からストックポイントへの輸送は、数量により車立て輸送か、あるいは混載輸送となるが、LOT 出荷が主体であり、車建て対応が多い。

また、日系流通業者・問屋を対象とする食品・日用雑貨等の消費財の配送センター&店舗配送事業も展開している。例えば、広州店舗配送では、華南物流センター（順徳）が広州地区、仏山地区、中山地区、珠海地区、江門地区、東莞地区、深圳地区等の200もの納入店舗をカバーする曜日（時間）指定の店舗配送を実施している。

3-2 大連での事業活動—大連山九国際物流有限公司の概要と事業運営

(1) 大連の立地環境

大連市は、日本と歴史的に関係が深く、距離的にも近いこと、経済面での結びつきも強かった。特に、大連市

図3-3 大連山九国際物流有限公司の位置図



が中央政府から1984年に経済技術開発区に指定されて以来、大連市は日本企業に対し積極的な投資を呼びかけるとともに、受け入れのための社会経済インフラを整備してきた。日本企業は、当時、アジア・中国との国際分業を進めていく必要性に迫られていたことから、大連市の外資導入政策の推進に適応する形で、1980年代後半から90年代にかけて、日本企業の大連展開が活発化し、電気、金属、事務機器、繊維、食料等製造業を中心に、大手日本企業が大連に現地生産拠点を設けるようになり、日本も日本企業の大連展開を後押しするため、経済技術開発区内に官民一体による中国で初めての日本工業団地を造成し、大連における日系企業の拠点設置のためのインフラを整備してきた。

このような大連での日系企業の立地展開に合わせて、同社は、1993年4月、経済技術開発区に隣接する保税区内に現地法人大連山九国際物流有限公司（以下、大連山九という。）を設立し、日系企業の効率的で高品質を要求する物流ニーズに対応することとなった。

大連山九が立地する保税区内は、大型貨物船が接岸できる大窯湾港から約14km、大連空港から約50kmに位置し、かつ多くの日系企業が立地する経済技術開発区に隣接していることから、地理的にみて、物流活動としての環境は良好であると思われる。

(2) 大連山九の事業活動

大連山九は、設立当初は、中国の外資導入政策の関係もあり、中国企業との合弁形態であったが、2013年4月に親会社である山九本社が全額出資する完全子会社である独資形態となっている。

大連山九の組織は、総経理のもとで、副総経理が貨運部（輸出入業務/検疫・通関代行業務/NVOCC業務）、倉庫部（倉庫業務(保税/非保税)、運輸部（国内ドレー・トラック輸送/コンテナヤード作業）の3つの事業部門を統括し、管理部門は総務経理部長が総務部と経理部を管理している。この他に、企画部長が配置されている。現在、日本人3名が山九から派遣され、現地社員106名と合わせて、109名で運営している。大連山九の主要事業は、海上・陸上・航空貨物取扱業、通関代理業、倉庫業（流通加工）、作業請負、工事請負、修理保全、物流コンサルティングというように、日中間国際物流の他に中国国内物流を含めた総合物流を担っている。

大連山九の物流システムは充実しており、税関 EDI 通

図3-4 大連山九国際物流有限公司の外観



(資料出所) 大連山九社内資料

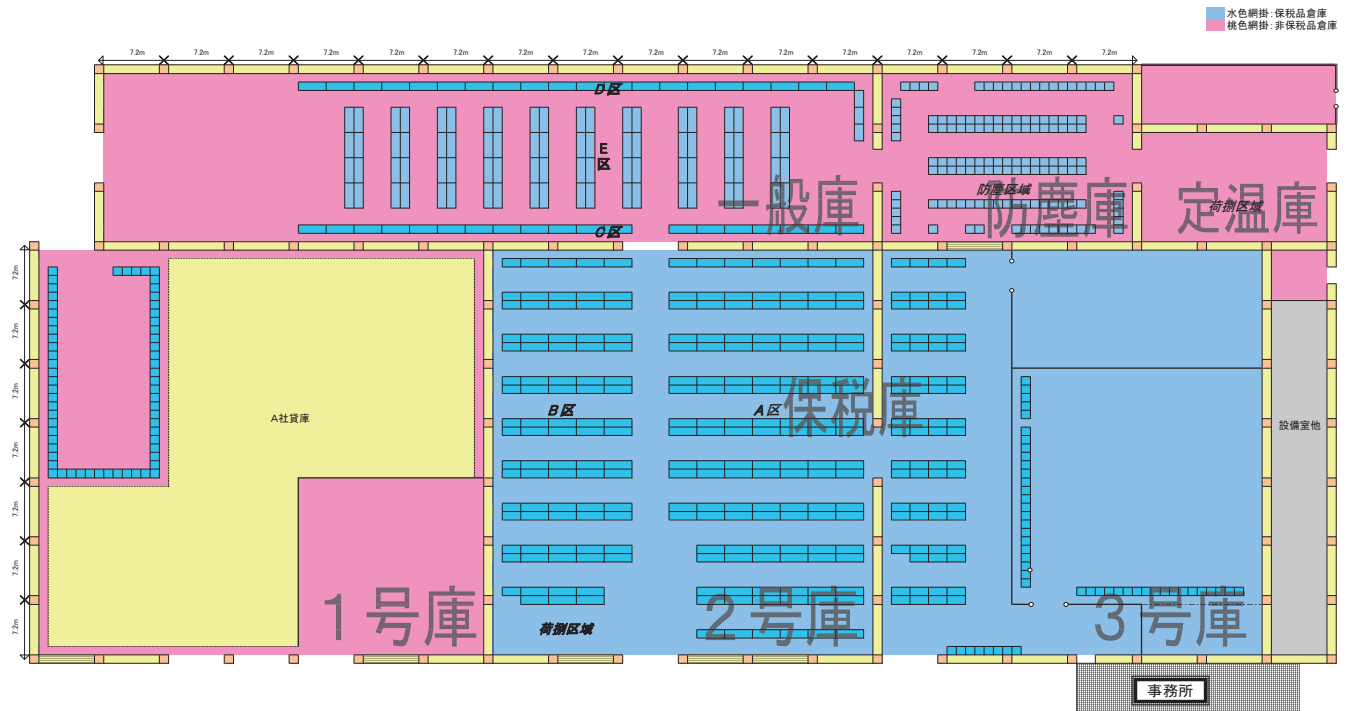
関システム(H2000)（社内での申告手続きが可能）、EDI SANCS(OFFS)（Web 上での貨物動静把握が可能）、EDI SANCS(IPS)（全世界の山九倉庫に在庫する貨物の一元管理が可能）等物流業務の遂行に必要な一連の物流システムを構築している。また、フォワーダー関係のすべての許認可を保有し、25名の通関士を擁して、顧客が取得すべき免許申請から取得にいたるまでのコンサルティングにも対応できるようになっている。この他、全国輸送免許を保有しているため、大連を拠点として、全土に自社オペレーションによって輸送が可能である。さらに、梱包/据付部門においては、日本の JIS 規格で梱包作業を実施し、日本におけると同じような高品質の物流水準が確保されるようになっている。

(3) 保有施設

大連山九は、敷地面積43,000㎡に事務所・倉庫等の施設を設置し、倉庫は敷地内に自社保税区倉庫10,600㎡（うち防塵倉庫630㎡、常温倉庫210㎡）、大窯湾保税港区に借倉庫2,350㎡を有し（保税港区内での倉庫賃貸は終了しており、現在はスポットベースでの外注起用で対応している）、コンテナヤードは30,000㎡となっている。保税倉庫の在庫は税関とオンライン管理し、また安全対策としてセコムを24台設置している。保税区内倉庫は、保税貨物だけでなく、非保税貨物も保管可能である（大窯湾保税港区倉庫は保税貨物のみ保管）。

主な機材としては、コンテナ輸送車両15台、トラック9台（10t平トラック1台、5t箱車3台、5tウイング車3台、4.5t箱車）、連絡車両14台、フォークリフト8台、リーチスタッカー1台を保有し、保税輸送、入出庫作業、荷役等の用に供している。

図3-5 倉庫の配置図



(資料出所) 大連山九社内資料

(4) 現在の運営状況と今後の方向

筆者は、2013年9月に現地調査のため大連山九を訪問したが、この時には、大連山九は電機メーカー、樹脂メーカー等からの原材料（日系商社からの海外在庫という形態もある）、各種包装資材、住宅用樹脂配管、ベアリング等の生産財の保管が多くみられた。在庫の80%強は日系企業で、残りが中国物流企業からの依頼となっている。これら中国物流企業からの倉庫保管は、自社倉庫をもっていないということである。

日本企業の大連展開においては、かつては、日系企業は日本と地理的に近く、かつ大連でのコスト面の優位を利用して、大連で加工・生産し、それを日本へもち帰るといった輸出加工型の生産システムを形成するとともに、中国市場への販売もねらっていた。しかし、現在では、東北三省への日系企業の投資は他の沿海地域に比べあまり伸びておらず、従って市場もそれほど小さくなく、また人件費も毎年アップするなど、この面でのコスト優位の利点はほとんどなくなっている。しかも、最近の円安傾向により、日系企業の日本への輸出は相当厳しくなっており、このようなことから大連に立地している日系企

業の経営は総じて苦しい状況になっているという。日系企業のこのような経営状況を反映して、日系企業からの受注はあまり増加しておらず、受注があっても単価の面で厳しい状況である。

大連山九としては、このような経営環境に対処しつつ、事業拡大を図るために、今年、瀋陽市に分公司を設立した。これは、中国・東北地域の物流市場の確保を行うための先行投資と位置づけている。瀋陽市は、遼寧省の省都であり、東北地域の物資が集散する交通の要衝であることから、中国国内で必要とされる貨物の輸送、保管等中国国内現地物流を受注しようとするものである。

また、中国企業の中でも、成長している業績良好な企業は物流面においても、効率的で高品質な物流サービスを求めることが多くなっており、ここに日系物流業の受注増加の余地がある。大連山九としては、日系企業からの物流受注が伸び悩んでいることから、今後、中国現地企業からも物流受注の拡大を図りたいとしている。

3-3 中国における今後の重点志向

同社は、「経営戦略・中長期計画」において、中国に対

しては、成長著しい中国での事業展開を加速化するとともに、大型物流センターの建設を推進するという経営方針をとり、今後とも中国事業に注力し、強化していくこととしている。現在、中国事業においては、以下のような重点志向をもって展開を図ることにしている。

(1) 鉄道輸送を利用した物流業務の拡大

中国政府は、現在、鉄道輸送を重視し、その整備・強化を図っている。従来、鉄道輸送は旅客輸送と貨物輸送が同一線路で対応していることで、過度な輸送負担となっていたが、旅客輸送と貨物輸送の分離化政策に基づき、旅客輸送の対応を新設・拡充の高速鉄道（新幹線）へシフトさせることで、主要在来線での貨物輸送の対応力を増強させようとしている。

また、鉄道コンテナ化を推進しており、このため鉄道ターミナルの整備・増設、コンテナ対応車両の増産、コンテナ列車（五定列車、専用列車）の編成、ダブルスタックトレインの投入を行っている。さらに、Sea & Rail 一貫サービス網の整備・充実、New China-Land-Bridge（新たな中国大陸橋）の推進等一貫輸送サービスの強化を進めている。

New China-Land-Bridge は、中国～欧州・ロシア・中央アジアの貿易促進のための新たな国際通商・物流ルートとして、国家プロジェクトの名の下に強力に推進されており、それぞれの国・地域で国際コンテナ専用の直行列車（ブロックトレイン）を編成して国際輸送するものである。

同社としては、このような中国政府による鉄道輸送網の整備、鉄道輸送力の増強等の取組みにあわせて、New China-Land-Bridge の鉄道輸送サービスを利用した中国～欧州・ロシア・中央アジア間の Door To Door の新たな商品化、Sea & Rail に対しては、中国内陸部と日本・東南アジア間の混載事業の展開、五定列車サービス活用による国内遠距離間輸送のトラック輸送から鉄道輸送への切り替え（モーダルシフト）及び定期混載便（沿海部～内陸部間）の推進、専用列車編成による LOT 輸送の新たな対応などを行うこととしている。専用列車編成は、資源財の遠距離 LOT 輸送、あるいは複数荷主のコンソーシアムによる自動車部品・家電・雑貨等の遠距離輸送に対応しようとするものであり、ほとんどが内貨対応となる。

(2) 保税物流の強化

中国は1990年に上海外高橋に保税区分第1号が設置されて以来、保税区分制度の拡大を図り、2000年に輸出加工区、2003年に保税物流園区、2005年に保税物流中心をそれぞれ設置してきた。また、2005年には、沿海部において保税港区、2007年に入って内陸部に総合保税区分が設けられ、保税区分の種類増加と機能の拡充が行われてきた。

保税港区は、「保税区分+輸出加工区+保税物流園区（保税物流中心）」の機能を持ち合わせており、保税港区に同一税関の監督管理の下、保税加工施設、保税物流施設、及び、港湾施設が併設されており、保税機能と港湾機能が一体化されている。また総合保税区分は、内陸型保税港区としての機能（輸出加工区+保税物流中心）を有している。現在、台湾・香港系の大手 OEM・EMS メーカー（輸外型）が傘下系列の部品メーカーを巻き込んで沿海部から内陸部へ生産拠点をシフトする動きをもっており、これら企業が総合保税区分に立地した場合には、企業城下町的な発展が期待できる。

このような保税区分の設立と関連施設の設置の動きに合わせて、同社は、保税港区、総合保税区分に拠点を設け、保税 SP@CFS 事業の展開を進めることとしている。これは、保税区域内の同一保税倉庫施設で、保税物流事業（保税保管）+日本・第3国間との海上混載の CFS 事業を行うものである。また、新たなグローバル SCM の対応として、保税特殊監督区域機能を活用し、海外荷主の非居住者資産としての保税物流対応、及び、中継貿易貨物としての国際物流対応を図ることとしている。

(3) 消費財物流の取組み強化と拡充

中国国内での消費財の需要は急増しており、沿海部生産拠点から内陸部への消費財の物流が拡大している。また生産様式の変化に伴い、冷蔵・冷凍食品の需要が増加しているが、それに対応する設備、システム（ノウハウ）が欠如している状況である。

同社は、既に特定地域での消費財ストックポイントの設置、店舗配送事業を展開し、また日系大手流通業者の商品配送センター事業を行っているところであるが、今後は、顧客の他地区への事業の横展開に伴った流通センター事業（保管、店舗別アソート・配送）、及び、大手流通業者で対応している冷蔵・冷凍食品物流事業への取組みを強化・拡大したいとしている。

4 中国物流マーケティングの展望－結びにかえて

第1章で述べたように、日本の中国投資はここ数年順調な推移を示しているが、日中貿易は2012年9月の尖閣国有化が直ちに反映し、減少傾向が続いている。ジェトロ編（2013、pp.16-17）によれば、日本の中国向け輸出は、2012年第4四半期338億34百万ドル、2013年第1四半期296億77百万ドルで、対前年同期比それぞれ17.1%減、18.9%減といずれも相当の減少率となっている。また、中国から日本への輸入については、2012年第4四半期499億97百万ドル、対前年同期比1.1%減、2013年第1四半期428億32百万ドル、同5.91%減となり、輸出入とも減少した。

また、貨物の動きについても、日本から中国向け輸出貨物は尖閣国有化以降減少していることがうかがえる。JIFFA（国際フレイトフォワードーズ協会）によれば（同協会ホームページ「実績統計」）、中国から日本向け輸入貨物（国際複合輸送貨物）は平成24年下期（24年10月－25年3月）、対前年同期比4.0%増加したものの、日本から中国向け輸出貨物（国際複合輸送貨物）は平成24年下期、対前年同期比7.1%減となり、日本の輸出貨物輸送の減少が著しい。

このような尖閣国有化後の日中間貿易、輸送貨物量の動向からみて、尖閣国有化にかかわる日中間対立の早期解決の見通しはほとんどないとして、日中経済関係の将来を危惧する見方が強い。

確かに、2012年9月の尖閣国有化に端を発した両国の尖閣領有化にかかわる対立は、日中間の重大な政治的課題であり、また将来においてもそうであろう。しかし、このような政治的対立、緊張関係は以前からもみられ、日中関係は、いわゆる「政冷経熱」といわれてきた。つまり、日中関係は政治的には冷たい関係にあるが、経済面では両国間の経済活動は活発で、熱い関係にあるというものである。

日本の中国投資は、かつてのように中国向け一直線のような形で進む動きはみられず、実際に中国以外の他の国又は中国から他の国（例えば、ASEAN）への事業拠点の移転等という現象がみられる。いずれも中国でのコスト面での優位性の低下、中国経済への不安、環境汚染、格差拡大、民族間の対立等諸問題にかかわるチャイナ・

リスクに対応する動きである。

しかし、このようなリスクは中国だけに限られたものではなく、他の国においても多かれ少なかれ存在する。今や、中国は日本を抜いてGDP世界第2位を占める経済大国であり、かつ人口は日本の10倍以上あり、約13億人が住んでいる。労働コストが上昇したとしても、労働生産人口は日本と比較すれば豊富にあり、また人口の多さは一国の消費量の大きさを示し、このことから、依然として中国は世界の工場であり、世界の消費地でもある。しかも、現地事情を見聞する限り、中国政府（中国共産党）の反日活動と一般の中国人民の日本又は日本企業に対する感情は必ずしも一致しないことがうかがえる。

このような環境からみれば、前述のチャイナ・リスクはあるにしても、日本からの投資は予想もしない事態が生じない限り、今後大幅に減少することは考えられず、かつ、日本からすれば日本国内市場が拡大しない、むしろ一部の分野において減少していくことも予想されるので、世界の消費地である中国を今後とも視野に入れて国際事業の展開を図っていかないと、企業の維持・存続ができないという現実的事情もある。このようなことから、今後とも日本の製造業を中心に中国展開が継続すると考えられる。

日本からこのような製造業を中心に今後とも中国投資が行われ、また日系企業の中国現地事業（生産及び販売活動等）が活発化することによって、これら企業の物流ニーズが高まり、これに的確に対応する物流活動が日系物流企業に求められることになる。日系物流企業としては、従来の物流サービスの改善を含めた新しい物流サービスを開発し、それを顧客に的確に提供する物流マーケティングが必要となる。このような物流対応が日系物流企業の存続と発展の必要的要件であろう。この点で、本稿で取り上げた山九株式会社中国物流サービスの展開は大いに参考となる。

謝辞

本論文中の山九株式会社の事例執筆に当たり、本社においてはロジスティクス・ソリューション事業本部 中国事業部 中国事業企画推進部 戦略営業担当部長 日比浩二様には、同社の概要、中国展開の状況、各種事業活動等を説明して下さり、貴重な資料もいただきました。また、大連現地調査においては、大連山九国際物流有限公司 董事 総

経理 池永雅昭様、副総経理 井土 圭様には現場を案内して下さるとともに、現地での活動内容等について細かく説明していただき、関連資料もたまわりました。これにより、現地での事業活動の状況、実態を把握することができました。さらに上記の方々には原稿のチェックなどのご指導もいただきました。ここに記して厚くお礼申し上げます。

参考文献

ジェトロ編（2013）『ジェトロ世界貿易投資報告 2013年版』日本貿易振興機構。
鈴木 暁編（2013）『国際物流の理論と実務（五訂版）』成山堂書店。
21世紀中国総研編（2012）『一目でわかる 中国進出企業地図』蒼蒼社。

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。

日本国際ナショナルフレイトフォワーダーズ協会編（2011a）『国際複合輸送業務の手引き（第7版）』日本国際ナショナルフレイトフォワーダーズ協会。

日本国際ナショナルフレイトフォワーダーズ協会編（2011b）『フォワーディング業務の入門手引書（第3版）』日本国際ナショナルフレイトフォワーダーズ協会。

鷺尾紀吉（2006）『国際流通論—理論と政策』創成社。

汪 正仁（2012）『ビジュアルで学ぶ国際物流のすべて（上巻）（下巻）』天同堂。

山九社内資料。

大連山九社内資料。