

2011 年 3 月 14 日

Mizuho Industry Focus

Vol. 96

中国消費財物流の現状と展望 ～日系小売・物流事業者の中国戦略について～

藤野 裕司

03-5222-5148

yuuji.fujino@mizuho-cb.co.jp

吉岡 圭一

03-5252-5073

keiichi.yoshioka@mizuho-cb.co.jp

(調査協力) みずほコーポレート銀行 (中国) 有限公司

中国アドバイザー部 馮 蔚

wei.feng@mizuho-cb.com

〈要 旨〉

- 内需依存型の成長戦略が描き難い状況にある中、日系小売企業は大手を中心に成長の軸足を中国マーケットにシフトしつつあり、出店エリアを中国沿海部から、経済成長著しい内陸部に拡大する動きも見え始めている。一方、中国、特に内陸部においては、日本同様の物流ネットワークを構築出来ないため、多頻度・小口・定時配送を基盤とした日本型の小売業態は、現地でビジネスモデルの修正を余儀なくされることも多い。食品を中心とした商品の配送ネットワークを現地でどう構築するかという物流面の課題が、日系小売企業の中国における事業展開上の大きな障壁となっており、日系小売のビジネスモデルに理解のある日系物流企業の、内陸部も含めた消費財域内物流進出に対する期待が大きい。
- 一方で日系物流企業は、これまで主に沿海部の産業系物流において中国進出を既に果たしているが、一般消費財の域内物流となれば大きく事情は異なり、そこへの参入は容易ではない。低温物流など日系物流企業の優位性を活かせる分野もあるが、一度進出すれば撤退が難しい域内物流において、採算の確保は最低限必要な条件でもあり、日系小売企業など特定荷主だけで採算維持に必要な貨物量を確保することは難しい。しかしながら、日系物流企業にとっても中国における消費財の域内物流は魅力的なマーケットではあることは事実であり、多くの日系荷主が「モノを売る」ための中国進出に強い関心を示している現状を好機と捉え、物流企業として中長期的な視野に立ち知恵を絞れば道は開けるかもしれない。
- 日系小売が中国においてその強みとする高付加価値型のビジネスモデルを機を逃すことなく具現化するためには、日系物流企業と戦略的パートナーシップを組むことが方策として想定でき、実現すれば小売・物流双方に新たな成長が期待できる。その際に重要なのは、両者ともに薄利多売のビジネス特性を持つことから、当該企業同士の相互依存に留まることのない自律した中長期的な視野であり、両者ともに地場事業者と如何に関わっていくかが大きなテーマとなるであろう。
- 地域密着性の強い小売・物流事業において、日系企業が中国で事業展開するに当たっては、地域との共存共栄をベースに事業を展開していくことが求められる。中国進出を検討している日系小売・物流企業は、政府レベルでの政策的支援を活用することも重要と考える。

目 次

中国消費財物流の現状と展望

～日系小売・物流事業者の中国戦略について～

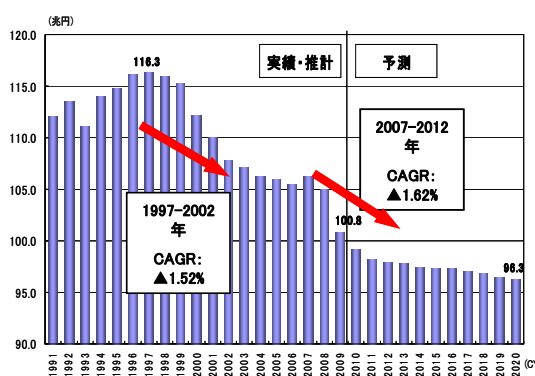
第1章. はじめに	2
第2章. 日系小売企業の中国進出について	5
第3章. 中国物流の現状と消費財物流	12
第4章. 日系小売・物流企業の中国展開の戦略方向性	27
第5章. 結びに代えて	37

第1章. はじめに

事業環境の変化に対応して、大手小売は中国、足許では内陸部への進出もみられる

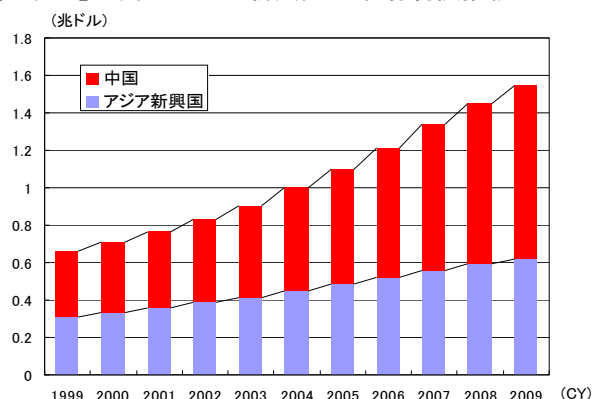
大手企業を中心にコスト削減への取り組みが進み、利益面においては改善傾向が見られる小売業界であるが、国内マーケットの見通しに目を転じると、人口減少や少子高齢化、消費の成熟化など、従来からの長期的な構造要因に加えて、リーマン・ショック以降の消費低迷からも未だ脱しきれておらず、将来に向け内需依存型の成長戦略が描き難い状況にある(【図表 1】)。このような状況下、大手企業各社がアジア、特に 13 億人を超える人口を抱えつつ、経済成長を背景に消費拡大を続ける中国消費市場(【図表 2】)での事業展開を、中期経営計画上の成長ドライバーに位置づける戦略の方向性は、自然な動きと捉えることが出来るだろう。これまで日系小売業の中国における出店エリアは上海市、北京市、広東省広州市など経済発展の進んだ沿海部の大都市が中心だったが、足許においては重慶市や四川省成都市など、内陸部¹の主要都市に進出するケースも見え始めている。

【図表 1】 国内小売市場規模の推移・見通し 【図表 2】 中国・アジア新興国の市場規模推移



(出所) 経済産業省「商業統計調査」「商業販売統計調査」をもとに、みずほコーポレート銀行産業調査部推計・予測

(注) 自動車、燃料小売額を除く。消費税引き上げの影響は含まず



(出所) Euromonitor International 資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 為替レート変動の影響を排除するため、米ドルと各国通貨の換算レートは各年とも 2009 年の水準に固定した

中国進出の検討に際して、現地物流面に関する日系小売企業の不安は大きい

一方で、中国進出の検討に際して、現地物流面に関する日系小売企業の不安は大きい。近年、中国では都市基盤への大規模投資が相次ぎ、道路交通網を中心に物流インフラの整備が急速に進んでいるものの、近代的な小売店舗の商品調達に必要なコールドチェーン(チルド物流や冷凍物流)が未確立といわれている。また都市部における交通規制や慢性的に発生する交通渋滞が、多頻度・小口・定時配送等をベースとした日系小売業のビジネスモデルの現地への移植を困難にしており、日系小売業が本来有している強みが活かされにくくなっている。さらに内陸部への進出に関しては、沿海部・内陸部間の幹線物流に弱みがあるともいわれている。

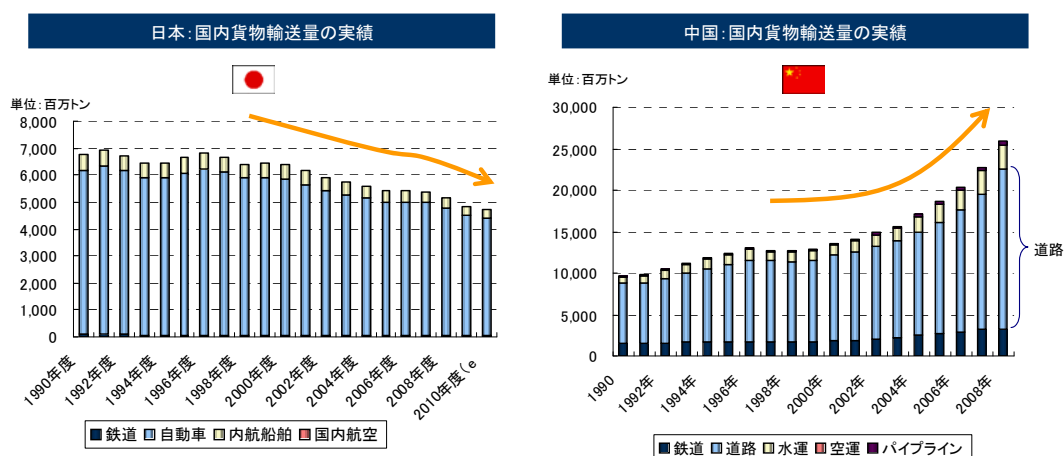
¹ 本稿では中国における内陸部を、西部の 12 の直轄市・省・自治区(重慶市、四川省、貴州省、雲南省、陝西省、甘粛省、青海省、内蒙古自治区、広西チワン族自治区、チベット自治区、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区)、中部 6 省(山西省、安徽省、江西省、河南省、湖北省、湖南省)、東北部 2 省(吉林省・黒竜江省)と定義する。

日本国内の貨物量が減少するなか、日系物流企業にとって中国は魅力的なマーケット

また日系の物流企業についても、中国は成長戦略を描く上で重要なマーケットである。日本国内における貨物輸送量は、リーマン・ショックといった一過性の要因のみならず、過去 10 年以上に亘り連続して減少しているのが実態である。これは、日系メーカーの海外シフトを主因とする産業空洞化や公共投資支出の縮小、人口減等といった構造的要因であり、今後中長期的にみても貨物量の増加が期待できない。

一方、中国は近年(特に WTO 加盟後)の経済成長に加え、リーマン・ショック後も政府による強力な内需刺激策からその勢いは衰えていない。世界の工場(「Factory China」)としてのみならず世界の市場(「Market China」)として存在感を高めてきた中国であるが、その広域かつ規模の大きい国内物流は、他に類を見ないスピードで拡大している(【図表 3】)。

【図表 3】 日本と中国の国内貨物量の推移



(出所) 国土交通省HP、日通総研各種資料、及び中国物流年鑑より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

中国消費財物流は日系物流企業にとって新たなビジネスチャンスとなる可能性も

特に食品を中心とした消費財の物流については、冷凍・チルド食品マーケットの拡大に伴い、コールドチェーン²の発展が見込まれる。現段階では、低温物流に必要な配送車や倉庫の整備に多額の投資がかかることや、ドライバーをはじめとする人員確保の問題が日系物流企業の参入障壁となっており、上海など一部の大都市に進出するにとどまっているが、低温物流は輸送途中の温度管理等の技術・ノウハウ面で日系の物流企業が強みを活かせる分野であり、今後、内陸部への展開も含め、日系の物流企業にとって新たなビジネスチャンスとなる可能性も十分に考えられる。

本稿は、中国の消費財物流の現状と課題について、沿海部、内陸部の日系・非日系の小売・物流事業者ヒアリング調査した内容とその内容から導かれるインプリケーションについて、レポートの形式でまとめたものである。第2章

² 低温度帯での温度管理が必要な生鮮食料品等の財を、冷凍・冷蔵・低温の状態が生産者から消費者まで流通させる仕組み

で、まず中国の消費マーケットと日系小売企業の中国進出の現状・課題について整理した上で、第3章で中国の消費財物流の問題点と日系物流企業の対応について紹介する。その上で、第4章において日系物流企業の中国消費財物流物における戦略の方向性、および物流の観点から見た日系小売企業の中国事業拡大に向けた展望について述べることに致したい。

【図表 4】 中国主要都市マップ



(出所) 中国まるごと大百科、<http://allchinainfo.com>

(注) 囲いは今回のヒアリング調査で訪問した都市

第2章. 日系小売企業の中国進出について

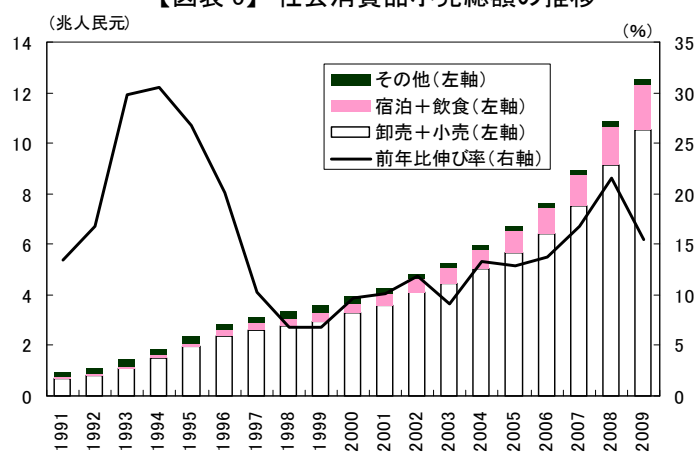
本章では、拡大を続ける中国の消費マーケットについて概観した上で、中国小売市場における日系小売企業の進出状況、ウォルマートやカルフルなど欧米系グローバル・プレーヤーと比較した際の日系小売企業の差別化要素について論じる。また日系小売企業が中国に進出する際の参入障壁となっている、現地における消費財物流の現状および課題についてまとめる。

(1) 中国の消費環境

中国の消費マーケットは、経済発展・所得増加を背景に、2桁の伸びを継続

1978年の経済開放以降、中国は持続的な経済成長を続けており、2008年秋の金融危機以降、先進国の消費マーケットが軒並み停滞する中でも、中国国内の消費マーケットは高い伸びを続けている。中国国内消費の指標のひとつである「社会消費品小売総額³」は、2009年、前年比15.5%増の12.5兆人民币(約168兆円⁴)と2004年から2桁の伸びを継続している(【図表5】)。

【図表5】 社会消費品小売総額の推移



(出所) 中国国家統計局「中国統計年鑑」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 前年比は、全要素合計額の前年比の値

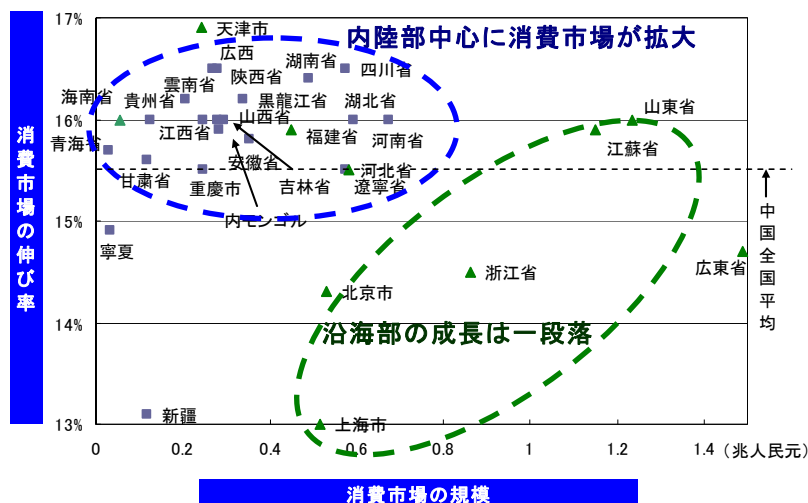
エリア別には、巨額の公共投資が投下されている内陸部において、伸びが顕著

中国における消費マーケットの規模・伸び率を地域別にまとめたのが【図表6】である。消費マーケットの規模については、これまで中国の経済成長を牽引してきた、上海市・北京市・広州市といった大都市を抱える沿海部が勝るが、足元のマーケットの成長性では内陸部各省の方が高い伸び率を示している。内陸部の高い成長性は、一昨年金融危機以降、中国政府が輸出依存型の経済成長から内需拡大型の経済成長に舵を切るべく、4兆人民币(約60兆円)といわれる公共投資をインフラ整備の遅れた内陸部中心に投下していることに起因しており、巨額の公共投資を起点とした所得の向上や生活環境の改善を通じて、内陸部の消費マーケットが刺激され、拡大していると推察される。

³ 社会消費品小売総額には、小売販売額に加え、卸売販売額、飲食・宿泊サービス売上高などが統計上含まれる

⁴ 1 人民币＝13.48 円で換算

【図表 6】 2009 年の省別消費市場の規模(横軸)および伸び率(縦軸)



(出所) 中国国家统计局「2010 中国統計年鑑」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

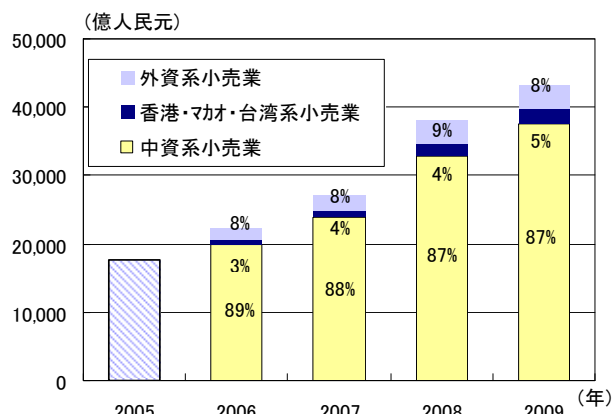
(注) ▲マークが沿海部の省、■マークが内陸部の省

(2) 中国の小売市場

マーケットは大きく伸長。全体としては中資系企業の構成比が高い

2009 年における中国の小売販売額⁵は前年比 14.1%増の 4 兆 3,331 億人民元(約 58 兆円)と、消費者の旺盛な消費意欲を背景に 2 ケタの伸びを続けている(【図表 7】)。中国の小売市場は、2004 年に外資企業による独資での企業設立が原則として認められたものの、2009 年時点で外資小売業(香港・マカオ・台湾系小売業は含まず)による小売販売額は全体の 8%と低く、中国国内の小売販売額の太宗(約 87%)が中国資本(中資系)の小売業者によるものである。

【図表 7】 小売販売額の推移



(出所) 中国国家统计局「中国統計年鑑」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) グラフ中の数値は全体に占める構成比。2007 年までは年末時点の従業員数が 60 人以上および年間販売額 500 万人民元以上の小売業者が対象。2008 年以降は年間販売額 500 万人民元以上の小売業者が対象。2005 年の内訳は統計の開示が無く不明

⁵ 統計上、年間販売額 500 万人民元以上の小売業者が対象

業態別にみると
量販店マーケット
では欧米系小売
企業が存在感

外資系(欧米系・日系)小売企業の中国への進出状況について主要業態(量販店、コンビニエンスストア(以下、CVS)、百貨店)別にみると、量販店(ハイパーマーケット⁶、スーパーマーケット等)については、ウォルマート、カルフルといった欧米のグローバルリテーラーが売上高の上位にランクインしている。一方で、大都市の立地面において地場系企業が優位性を確保している百貨店や、多店舗展開に必要な地域ネットワークにおいて地場系企業が強みを持つCVSについては、上位企業は中資系企業が太宗を占めている(【図表8】)。日系の総合小売企業は、日本におけるメジャーな小売業態である総合スーパー(以下、GMS)とCVSで主に進出しており、GMSについてはイオンが売上高24位、成都市のイトーヨーカ堂が同36位に、CVSについては、セブンイレブン、ファミリーマート、ローソンの3社が店舗数で20位台にランクインしている。

【図表8】2009年中国小売チェーンストアランキング(業態別)

①量販店

順位	企業名	グループ	外資	販売額 (億人民元)	対前年 伸び率(%)	店舗数
1	聯華超市股份	百聯集团		672	3.2	5,599
2	康成投資(中国)(大潤發)	潤泰	台湾	404	20.5	121
3	家樂福(中国)管理諮詢服務	カルフル	仏	366	8.2	156
4	華潤万家	華潤	香港	348	4	1,074
5	沃爾瑪(中国)投資	ウォルマート	米	340	22.2	175
6	蘇果超市	華潤	香港	332	9.5	1,852
7	農工商超市集团			267	0.2	3,331
8	物美控股集团			261	25.5	537
9	新一佳超市			172	-2	109
10	好又多管理諮詢服務(上海)	ウォルマート	米	165	0.6	104
12	TESCO(中国内地)	テスコ	英	133	15.7	79
24	永旺(中国)	イオン	日	86	11.7	21
36	成都伊藤洋華堂	セブン&アイ	日	35	21.9	3

②CVS

順位	企業名・店舗名	ブランド名	主要分布地域	店舗数
1	農工商超市集团	好德・可的	上海市	2,500
2	東莞市糖酒集团美宜佳便利店	美宜佳	東莞市	2,380
3	聯華快客便利超市	快客	上海市	1,980
4	蘇果便利店	蘇果便利	南京市	1,203
5	四川省互惠商業	互惠	四川省	1,200
6	天福(連鎖)便利店	天福	華南	1,100
7	東莞市星瀚商貿	上好	華南	1,059
8	山西省太原唐久超市	唐久便利	太原市	1,006
9	文峰大世界連鎖發展股份		江蘇省	937
10	利群便利連鎖發展	利群便利	青島市	855
21	7-Eleven便利店	7-11	広州、北京	400
22	全家便利店商店股份	ファミリーマート	上海市	359
24	羅森便利店	ローソン	上海市	240

③百貨店

順位	企業名	グループ	外資	販売額 (億人民元)	対前年 伸び率(%)	店舗数
1	大連大商集团	大商集团		705	12.8	160
2	山東省商業集团	銀座集团		256	37	206
3	文峰大世界連鎖發展股份			156	11.1	978
4	新世界百貨中国	新世界發展	香港	150	1.4	34
5	重慶商社新世紀百貨	重慶商社集团		138	32.1	115
6	長春欧亚集团股份			135	11	30
7	北京王府井百貨(集团)股份			133	10.6	19
8	百盛商業集团	Parkson	マレーシア	124	15.7	44
9	天虹商場股份			116	22.7	37
10	金鷹商貿集团			94	33.9	17

(出所)中国連鎖經營協會「中国連鎖經營年鑑」をもと
に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

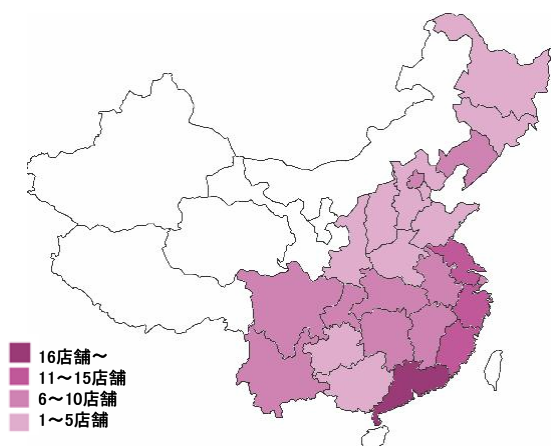
積極的な出店に
より、ウォルマ
ート、カルフルは
中国都市部の消
費者に広く浸透

主にハイパーマーケットで中国進出を進めている、ウォルマート、カルフルといった欧米系のグローバルリテーラーは、既に上海・北京・広州といった沿海部の主要都市への店舗展開を一巡しており、沿海部の都市はもとより、

⁶ ハイパーマーケットとは、簡素な倉庫型の大型店舗で食品、非食品、耐久財など多様な商品を販売する低価格小売業。1960年代から70年代に欧州に生まれ発展した。日本へは代表的企業であるカルフルが2000年に進出し、同業態の店舗を展開したが、品揃えに問題があったことなどから伸び悩み、2005年に全店舗をイオンGに売却して撤退した。

内陸部への進出を進めている(【図表 9、10】)。両社とも地方の有力者をパートナーとして店舗展開を進めたり、現地小売企業の M&A を積極的に進めることにより、年間数 10 店舗という急速な店舗数増加・営業エリアの拡大を実現しており、既に量販店マーケットでは相当のプレゼンスを確立している。事業拡大に伴って、欧米系小売の主力業態であるハイパーマーケットは、日常の買い物の場として中国の都市部の消費者に広く浸透している。

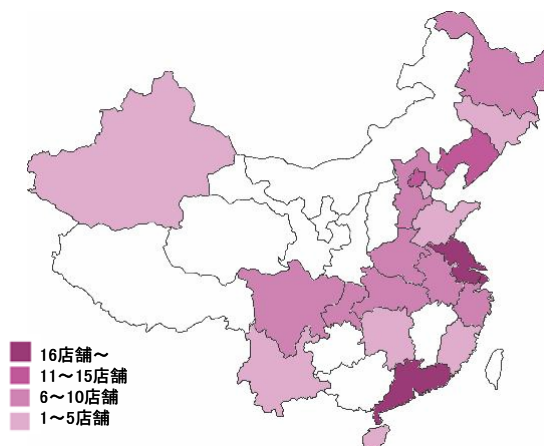
【図表 9】 ウォルマートの店舗展開



(出所) 同社 HP よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) スーパーセンター、メンバーシップホールセールクラブ、ネイバーフッドマーケット、CVS の店舗数(2010 年 11 月現在)

【図表 10】 カルフールの店舗展開



(出所) 同社 HP よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) ハイパーマーケット、ディスカウントストアの店舗数(2010 年 11 月現在)

日系小売企業は競争とワンランク上のサービス提供により差別化をはかる

一方、GMS や CVS で中国進出を進めている日系の大手小売企業は、大衆層を主要なターゲットとする欧米系のハイパーマーケットや地場系の CVS に対して、鮮度の高い生鮮食品や輸入食品、味にこだわった弁当・惣菜など付加価値の高い商品の豊富な品揃えや、レベルの高い接客、清潔で整理整頓された売場など、ワンランク上のサービスを中高所得者層に提供することにより、差別化をはかっている(【図表 11】)。

【図表 11】 中国における外資系量販店の比較

	日系量販店	欧米系量販店									
主な業態	総合スーパー (General Merchandise Store)	ハイパーマーケット (Hyper market)									
ターゲット	中間層 (年収US\$5,000～US\$15,000程度)	大衆層中心 現地中間層の台頭やハイパーマーケットの出店増加による競争激化により、近年は中間層もターゲットにしつつある									
商品構成	日本の総合スーパーと比較して、衣料品の売上構成が高く、食品が低い 【例：日系GMSの売上構成比】 <table border="1"> <tr> <td></td> <td>日本</td> <td>中国</td> </tr> <tr> <td>衣料品</td> <td>約20%</td> <td>約50%</td> </tr> <tr> <td>食料品</td> <td>約55%</td> <td>約30%</td> </tr> </table>		日本	中国	衣料品	約20%	約50%	食料品	約55%	約30%	食料品中心 ・ただし品揃えは価格重視一辺倒から、品質・鮮度・安全面を配慮したまでに幅を持たせつつある
	日本	中国									
衣料品	約20%	約50%									
食料品	約55%	約30%									
相互の強み	衣・食・住の品揃え、鮮度・味の追求(食料品)	食料品を中心とした価格強調型									

中国の沿海都市部では、2000年代前半までは、業態の違い、品揃えの違いで、日系総合スーパーと欧米系ハイパーマーケットの競争はそれほど発生せず

近年は、ハイパーマーケットの出店増加、品揃えの拡大により、競争度合が高まっている

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

こうした強みを背景に、山東省青島市のイオン、成都市のイトーヨーカ堂など、既に進出しているエリアでは日系のスーパーが地域 No.1 店舗として成功している事例もみられる。また物流面に関して、特に多頻度・小口・定時・低温配送により、弁当・惣菜類の充実度などで中資系 CVS と明確な差別化を実現している日系の CVS は、日本でのビジネスモデルを熟知している日系の物流企業と現地で組むことにより、優位性の維持をはかっている（【図表 12】）。

【図表 12】 日系小売業の差別化要素

日系GMS		日系CVS	
競合との差別化要素	対地場スーパー	対地場パハママ店	
	キレイな売場	行き届いた接客サービス	利用しやすさ(24時間、近所)
	高質な食品・衣料品	ワンストップ・ショッピング	必要なものが常時揃う
			ファーストフード、弁当
	対欧米系HM	対中資系CVS	
	高質な食品・衣料品	行き届いた接客サービス	ファーストフード、弁当
			必要なものが常時揃う

これまで上海などの主要都市で日系小売業の差別化要素を後方で支えてきたのは・・・

日系物流企業を中心とした先進的な物流企業	配送時の厳密な品質管理	多頻度小口定時配送
----------------------	-------------	-----------

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

広域展開の観点からは、日系小売企業は出遅れ感

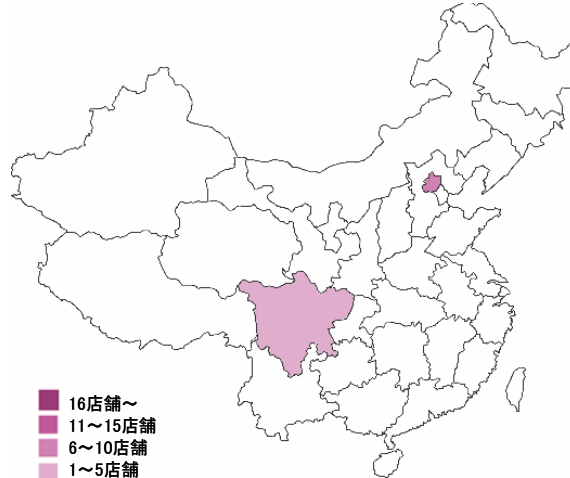
一方で、日系の GMS、CVS とも、①利用者層が中高所得者層中心、②付加価値の高い商品を豊富に揃えるためには、一定水準以上の物流・商品調達ネットワークの構築が前提となるなど、進出エリアが相応の消費レベル、都市基盤が確立している地域に制約されることもあり、事業拡大という観点では欧米系企業ほど広域な展開に至っていない（【図表 13、14】）。

【図表 13】 イオンの店舗展開



(出所) 同社 HP よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 総合スーパーの店舗数(2010 年 11 月現在)

【図表 14】 イトーヨーカ堂の店舗展開



(出所) 同社 HP よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 総合スーパーの店舗数(2010 年 11 月現在)

経済発展が続く
内陸部は、日系
小売企業の新た
な進出先として注
目される

中高所得者を主要顧客層とする日系小売企業にとって、経済発展を背景に引き続き消費拡大が見込まれる内陸部の主要都市が、新たな進出候補先として注目されている。2010年7月にローソンが重慶市に進出し、日系CVSとして内陸部へ初出店したのに続き、セブンイレブンも2011年春に成都市への出店を予定している。またイオンやイトーヨーカ堂といった量販店企業も内陸部でのショッピングセンター開発を目指しており、今後、日系の量販店・CVS企業とも、消費マーケットの拡大が見込まれる内陸部に進出する動きが進んでいくものと考えられる(【図表15】)。

【図表15】日系量販店・CVS企業の中国進出

進出年	企業・グループ名	進出先	業態
1987	イオン	香港	GMS等
	ユニー	香港	GMS等
1996	イオン	広州	GMS等
	ローソン	上海	CVS
1997	イトーヨーカ堂(7&i)	成都	GMS
1998	イオン	青島	GMS
	イトーヨーカ堂(7&i)	北京	GMS等
	平和堂	長沙	GMS(百貨店)
2002	イオン	深セン	GMS等
2004	セブンイレブン(7&i)	北京	CVS
	ファミリーマート	上海	CVS
2006	ファミリーマート	広州	CVS
2007	ファミリーマート	蘇州	CVS
2008	イオン	北京	GMS
2009	ミニストップ(イオン)	青島	CVS
2010	ローソン	重慶	CVS
2011(予)	セブンイレブン(7&i)	成都	CVS
	イズミヤ	蘇州	GMS(百貨店)
2012(予)	ユニー	上海	GMS等

(出所) 各社HPよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 進出年＝第1号店出店時として認識

網掛けは内陸部への出店、撤退済みの進出先は除いてある

日系小売企業に
とって、物流は中
国での事業拡大
をはかる上での
大きな不安材料

中国での事業拡大に関して、日系小売企業の大きな不安要素の1つが、食品を中心とした商品の配送ネットワークを現地でどう構築するか、という物流上の課題である。①インフラの未整備、②各種の規制・慣習、③物流のサービスレベルの低さを始め、中国では食品を始めとした消費財の物流に関する問題点は多い(【図表16】)。日本では当たり前に行われている、商品の共同配送、多頻度・小口・定時配送、一定の品質レベルにある低温配送等については、大都市の一部の物流企業を除くと対応は困難であるといわれており、多頻度・小口・定時配送を基盤とした日本型の小売業態は、多かれ少なかれ現地ではビジネスモデルの修正を余儀なくされている。

【図表 16】 中国における物流面の問題点と現地日系小売業への影響

【中国における物流面の問題点】

インフラ未整備

○交通インフラ未整備

- ・幹線物流網の未整備
- ・都市部における慢性的な渋滞

○配送拠点未整備

- ・冷蔵・冷凍庫の未整備
- ・冷蔵・冷凍車の普及の遅れ

規制・慣習

○都市交通規制による制約

- ・交通規制により、都市部への日中のトラック通行に制約
- ・交通規制により、幹線物流と市内配送を別の物流業者に委託しなければならず物流効率が低下

○代金回収の困難さ

- 商慣行として、メーカー配送が一般的
- ・メーカー毎に各小売店舗への配送を実施

物流のサービスレベル

○サービス向上に向けた意識の低さ

- ・定時配送・品質維持に対する物流業者の意識の低さ
- ・低温物流に関するルールが未整備

○配送・倉庫業務のオペレーション能力の低さ

- 事業者規模の零細性
- ・一気通貫の物流体制構築困難
- ・広域性のある地場物流企業が育っておらず、数多くの中小物流業者が特定地域で単一サービスを提供している

その他

- 内陸部ー沿海部の物流は、内陸部から沿海部に運ぶ物流量が少なく、配送の効率性が低い

【現地に進出している日系小売企業への影響】

同一水準の物流網を全国的に構築することが困難

多頻度小口配送・定時配送が困難

メーカー間の共同配送が困難

低温物流の対応が困難な地域が存在

納品リードタイムの長期化

店舗側の積み下ろしの作業負担大

荷物積み替えに伴うコスト増加

配送時、積載時における、商品の破損、不適切な温度管理による品質劣化、紛失・盗難

配送時のサービスレベル維持が困難

商品配送時の積載率の低下

- ・物流コスト増加
- ・計画的な商品調達
の阻害
- ・商品の品質低下
- ・欠品リスク増大

大量販売を背景とした
低価格戦略に強みを持つ
欧米系小売企業より、
ワンランク上のサービス
提供により差別化をはかる
日系小売企業に対してより
大きなダメージ

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

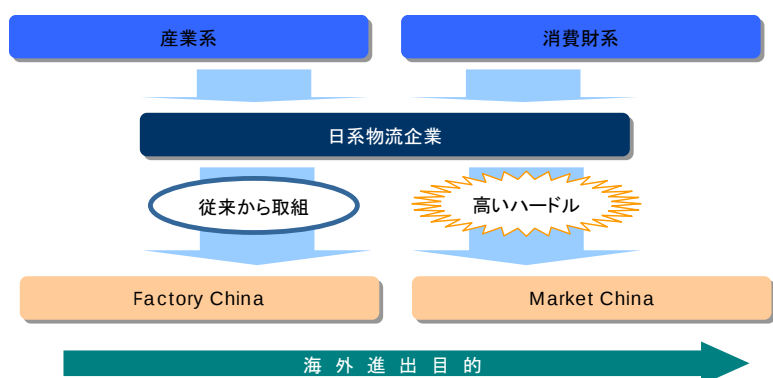
海外に出店済み、もしくは出店を予定している日系小売企業に対して「今後必要になること」をヒアリングした日本経済新聞社の調査(2010年7月9日付 日経MJ)では、「商品配送網の整備」が最も多い回答となっている。このことから、現地の物流に対して日系小売企業が不安に感じていることがわかる。特に中国の内陸部は将来性の高い消費マーケットである一方、コールドチェーンの構築はもとより、物流インフラの整備状況自体が非常に脆弱であるといわれている。日系の小売企業にとって、物流面で問題点が内陸部進出に対する参入障壁のひとつになっているのは間違い無いと思われる。

第3章. 中国物流の現状と消費財物流

消費財の域内物流は日系物流企業にとってハードルが高い物流分野

前章で述べたとおり、小売業をはじめとする日系荷主が「モノを売る」ことを目的として中国進出する際、日系物流企業に対する期待が大きいことは、物流企業としても認識しているが、物流企業にとって他国での域内物流への本格参入は容易ではない。これまで日系物流企業は、日系荷主と強固な信頼関係を構築し、主に産業系物流において、荷主（主に沿海部を中心とする生産拠点）の中国展開に呼応する形で、フォワーディング⁷や保税倉庫⁸、JIT輸送⁹やミルクラン¹⁰等、付加価値の高い物流（ロジスティクス）の担い手として中国進出を果たしてきた。しかしながら、一般消費財の域内物流となれば事情が大きく異なる。対象となる地域が広範になるうえ、安価な汎用品が多く特定の日系荷主だけでは利益確保が困難であり、また、その国にはその国の文化や商慣習に根差した独特な「物流」が歴史的に形成されており、そこへの参入は容易ではない（【図表 17】）。

【図表 17】 日系物流企業の取組む物流分野



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

関心高まる中国域内物流

広域化、多様化、複雑化する荷主企業のサプライチェーンの中で、グローバルベースでの「戦略的物流≒ロジスティクス」は企業競争力の根幹を成すテーマとして重要性が増しているが、そのことに加え、業種を問わず、最終消費地となった中国マーケットにおける輸送インフラや高度な域内物流に対する関心は高い。

消費財物流における日系荷主の日系物流企業への期待

前章で、日系小売事業者も中国進出意欲が高まる状況下、競争力ある日系ビジネスモデルを具現化する要素として「物流」というものが重要なテーマのひとつと見做されているということを述べた。綿密な温度管理や小口多頻度配送、肌理の細かい物流管理技術等、日本同様の高度な物流システムの構築の担い手として日系物流企業への期待も大きい。

⁷ 一般的に、国際輸送において輸出入される貨物の工程管理を行う業務。

⁸ 税関に対し輸入手続きが済んでいない外国貨物を保管する倉庫。

⁹ Just In Time 輸送。必要なものが必要な数だけ必要な場所へタイムリーに供給される物流システムのこと。

¹⁰ ひとつの車両で複数の発荷主のところを回って配送貨物を集荷してくる巡回集荷のこと。

日系物流企業にとっても取組みたい新分野

同時に日系物流企業としても、マザーマーケットである日本国内の物流市場が厳しさを増すなか、新たな成長分野を開拓し生き残りを模索する必要性に迫られている。この参入困難な新興国の消費財物流にどのように取組んでいくのか、戦略が問われるところであろう。

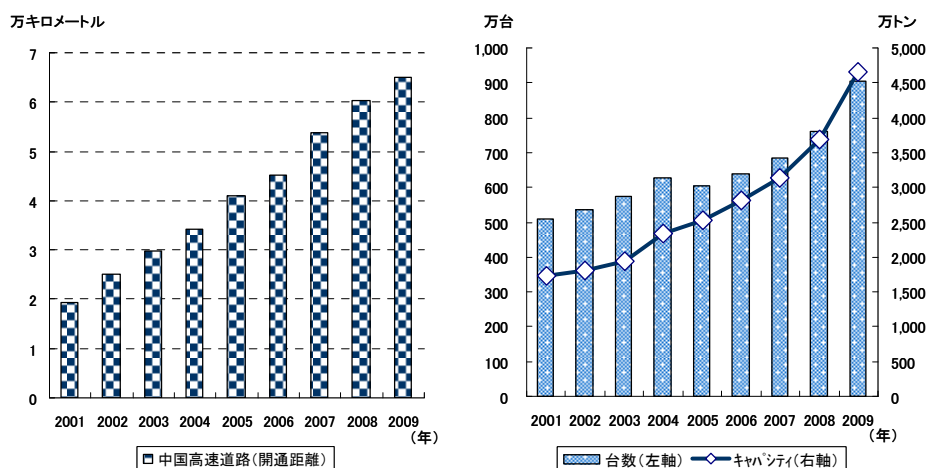
以下第3章においては、中国物流業界の特徴や地場物流企業の最近の変化を紹介し、その変化のなかで日系物流企業の取るべき戦略の方向性と、今取るべき現実的な戦術について、物流企業の観点から論じたい。

(1) 中国物流の現状

急速に進むインフラの整備と輸送能力の拡大

中国政府がかねてから推進してきた「西部大開発」やリーマン・ショック以降の多額の内需刺激策などにより、高速道路等のインフラは急速な整備されつつある。また、そのようなインフラ整備と急速な経済発展に伴う貨物の増加から、中国国内における輸送能力の拡大が著しい。（【図表 18】）。

【図表 18】 中国高速道路の整備と輸送能力の拡大



(出所) 中国物流年鑑よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

中国物流の「質」は高いレベルに達していない

「貨物量」の上では急速な勢いで拡大を続ける中国物流市場であるが、その「品質」部分は必ずしも高いレベルに達していない。広大な国土も要因のひとつと考えられるが、1979 年以前の計画経済による物流軽視という歴史的背景が大きく影響していると考えられる。

2001 年 WTO 加盟を契機に外資系企業が多く参入し市場競争原理が導入されたことによって、戦略的物流≡ロジスティクス概念や重要性が初めて認識された段階である。現在、中国において、ロジスティクスは『現代物流』として表現され単純な輸送機能とは区別されるが、その歴史は極めて浅く、本質的な理解浸透度は依然として低いといわざるを得ない。

中国物流の品質
には多くの課題
が存在

上記のような歴史的・社会的背景から、中国における輸送品質は先進諸国に比べて発展しているとは言えない状況であろう。特に物流サービスの能力・品質や貨物追跡能力(トレーサビリティ)、定時制といったソフト面の課題が指摘される。(【図表 19】)。

【図表 19】 中国物流のレベル

国名	LPI総合		通関の効率性		インフラの質		国際輸送手配 のコスト効率		サービスの 能力・品質		貨物追跡能力		定時制	
	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア
ドイツ	1	4.11	3	4.00	1	4.34	9	3.66	4	4.14	4	4.18	3	4.48
シンガポール	2	4.09	2	4.02	4	4.22	1	3.86	6	4.12	6	4.15	14	4.23
スウェーデン	3	4.08	5	3.88	10	4.03	2	3.83	2	4.22	3	4.22	11	4.32
オランダ	4	4.07	4	3.98	2	4.25	11	3.61	3	4.15	9	4.12	6	4.41
ルクセンブルク	5	3.98	1	4.04	9	4.06	7	3.67	21	3.67	19	3.92	1	4.58
スイス	6	3.97	12	3.73	6	4.17	25	3.32	1	4.32	1	4.27	15	4.20
日本	7	3.97	10	3.79	5	4.19	12	3.55	7	4.00	8	4.13	13	4.26
英国	8	3.95	11	3.74	16	3.95	8	3.66	9	3.92	7	4.13	8	4.37
...														
米国	15	3.86	15	3.68	7	4.15	36	3.21	11	3.92	5	4.17	16	4.19
...														
中国	27	3.49	32	3.16	27	3.54	27	3.31	29	3.49	30	3.55	36	3.91
...														

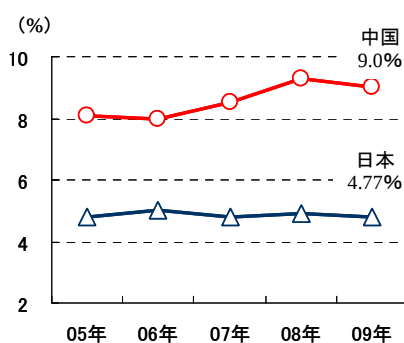
(出所) 世界銀行公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

高い物流コスト
と、その要因

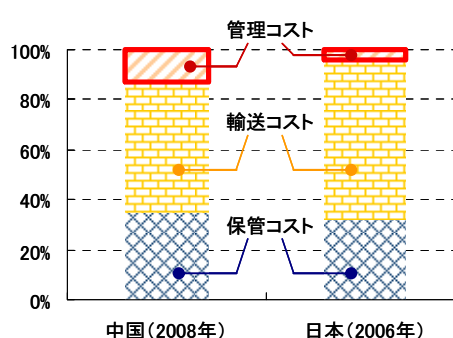
また、中国物流における課題の顕著なものとして、売上に占める物流コストの高さが指摘される。最終商品価格に占める物流コストの割合において、中国は日本やその他の先進国に比べて高い(【図表 20】)。

一般的に物流コストの高さが課題として認識される中国物流であるが、本質的に問題なのはその要因であろう。物流コストの構造でみると、中国においてはその管理コストの割合が高いことが窺える(【図表 21】)。

【図表 20】 売上に占める物流コスト割合



【図表 21】 物流コスト構造



(出所) JILS 等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

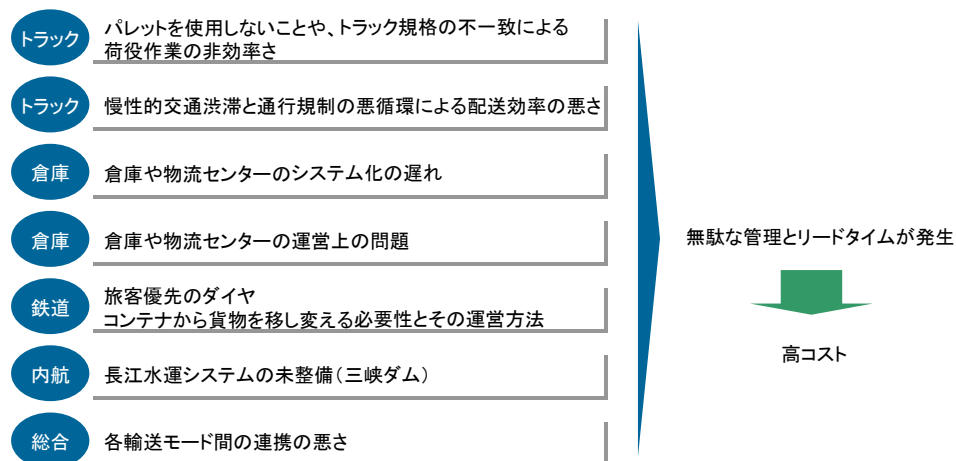
求められる物流
管理ノウハウの
高度化

これは、商品の「量」や「種類」が急速に増加するなかで、円滑な物流が体系的に構築できておらず、無駄な管理やリードタイムが発生することに起因しているものと思われる。荷役作業において、一般的にパレットを使用しないことやトラック規格の不一致による非効率さ、倉庫や物流センターにおけるシステム化の遅れや運営上の人的な問題が大きな要因と考えられる(【図表 22】)。

円滑な輸送を阻害する交通事情や交通規制

また、主要都市については、慢性的な交通渋滞や多発する交通事故も効率の良い物流サービス提供の阻害要因として上げられる。加えて、多くの都市では、その交通渋滞を緩和するための措置として貨物車両に対し日中の市内進入規制やナンバープレート規制が設けられており、これも小口多頻度といった円滑な配送を妨げる阻害要因にもなっている。

【図表 22】 物流コスト割合が高い要因

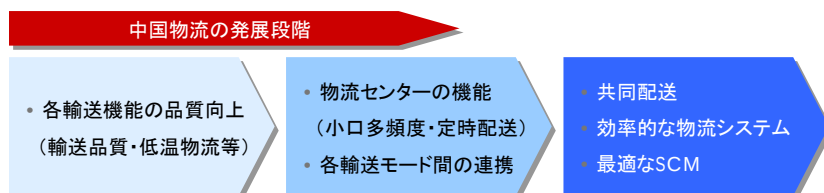


（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

本質的な 3PL 機能を果たす物流企業は少ない

このような非効率な物流は、メーカーによる「自家物流」の所謂プッシュ型が多いことも要因のひとつであろう。中国において本質的な 3PL¹¹機能としての役割を果たしている企業は、依然として少ない（【図表 23】）。

【図表 23】 中国物流の発展段階と今後



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

一部に高度な物流サービスを提供し得るプレーヤーも台頭

上記の通り、中国のロジスティクス『現代物流』は業界全体の平均値としては高いレベルにはないが、一部に高度な物流サービスを提供する企業も現れ、物流企業構造は確実に変化してきている。従来、国営企業が圧倒的な資金力とネットワーク力を梃子に存在感を示していたが、最近では一部の民営物流企業も高度な物流サービスを提供することで差別化を図り、急成長しはじめている状況であろう。

成長著しい民営物流企業の多くが、2000 年前後に設立された比較的若いベンチャー企業であるが、急拡大する中国物流市場において、外資系荷主企業の高度な物流ニーズに対応しながら、或いは外資系物流企業と提携することで、急速に取扱貨物量を拡大し、一定の資金力と全国ネットワ

¹¹ 荷主に対して物流改善を提案し、包括して物流業務を受託するサービス。利用運送事業者。

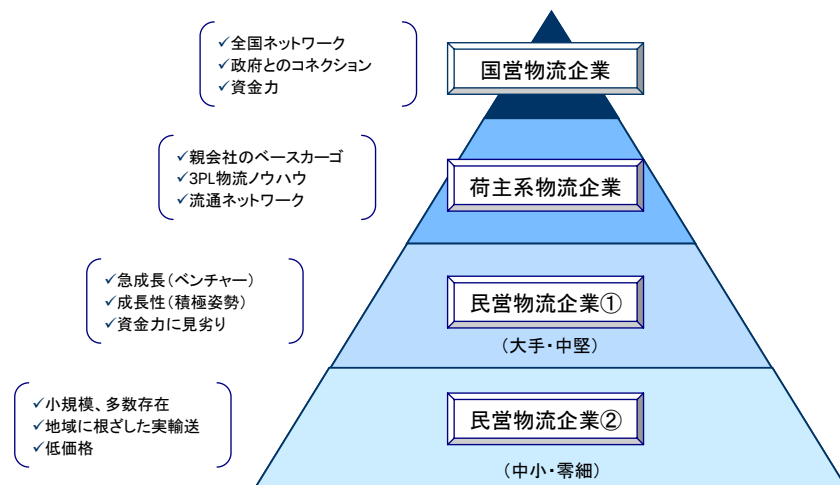
多様化する中国
物流企業の戦略中国物流企業は
より高い成長を
目指し外資との
アライアンスに前
向きな姿勢も

ークを有するまでに成長を遂げている企業も存在する(【図表 24】)。

筆者は国営企業や成長著しい大手民営物流企業を複数社訪問し、当該社が自身で認識する強みや今後の戦略展望についてディスカッションを実施したが、各社それぞれが特徴を有し、またその戦略も各社各様であった。基本的に自社車両を基軸として品質を担保し、物流密度の高い地域を中心に運営する企業、逆にコスト競争力を優先し備車へ切り替える一方で品質維持のため備車管理に工夫をし、その管理能力こそがコアコンピタンスだとする企業等、様々である。幹線や地域配送のバランス、倉庫等物流アセットの取得方針、低温物流への参入計画、荷主業種や事業ポートフォリオの運営方針、各輸送モード¹²の活用方針、ターゲット業種の多様化、地域戦略、コンプライアンス¹³への対応、通販・e-コマースへの取組・・・様々であった。

これら物流企業との面談で受けた共通した印象は、戦略が明確であり、次なるターゲットや戦略を明確に持っている点である。そして彼らの多くが、更なるサービスの高度化(物流管理の高度化)により差別化を図る必要性を感じており、その手段として日系を含む外資系の物流企業と何らかの提携をすることについて極めて前向きな姿勢であった点である。中国の物流業界への参入障壁は極めて低く、トラック 1 台でも起業できるため、価格競争以外に競争力を持たない多くの中小・零細物流企業が存在する。このような物流企業との価格競争環境は熾烈を極めており、混沌とする物流業界全体観のなかにあって、物流管理ノウハウといった不足する部分を補完しサービス面で差別化を図り、勝ち抜こうとする動きである。

【図表 24】 中国物流企業の構成



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹² 各種輸送機関(トラック、鉄道、船舶、航空等)

¹³ 法令遵守。物流企業にとっての「コンプライアンス」は様々な点が指摘されるが、ここではライセンスの取得や荷主企業との契約内容の遵守を指す。特に中国の低温物流においては、貨物の受渡し時点では厳密な温度管理が実施されていても、輸送中の管理が徹底されていないなど、モラルの問題として指摘される。

(2) 日系物流企業の取組課題

戦略の転換を迫られる日系物流企业

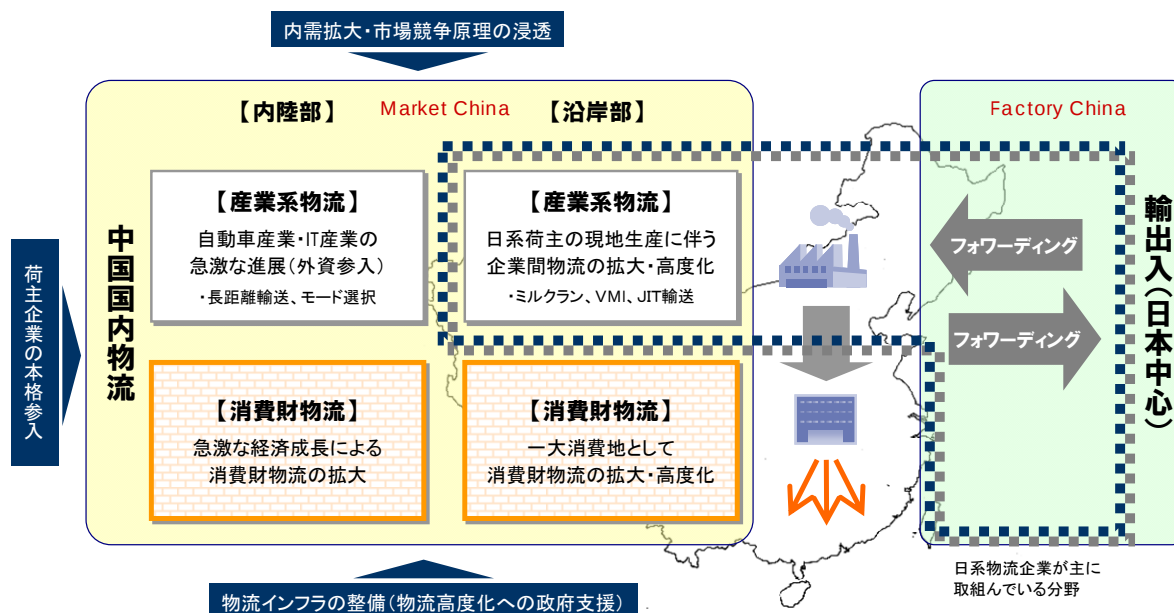
上記のような中国物流環境のなか、日系物流企业はどのような戦略を描けばいいのだろうか。

消費財物流における主要な荷主たる小売事業者にとって、その差別化を実現する大きな要因のひとつが物流であり、高度な物流網を構築するために日系物流企业への進出期待は大きい。食の安全安心への対応として低温物流技術やコンプラ意識、包装や商品パッケージを壊さない配送品質もさることながら、特に「豊富な品揃え」となれば、精度の高い物流管理や、返品・変更等、突発的な要望にも阿吽の呼吸で対応し得る柔軟性とビジネスモデルへの理解を兼ね備えたパートナーの存在が必要不可欠であろう。

日系荷主企業の物流戦略として、慎重に地場物流企業を選定し、時間を掛けて教育し育てる方策も否定しないが、多大な時間と労力を要するため、既に経験のある日系物流企业と協業したいというのが本音であろう。

一方で、日系物流企业にとってみれば新規領域に進出することとなり、特に消費財の域内物流となれば、日本とは異なる様々な弊害が存在する。従来とは違った戦略の転換が求められる(【図表 25】)。

【図表 25】 日系物流企業の戦略分野



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(3) 消費財物流における課題と戦略方向性

消費財の域内物流は外資系にとってハードルが高い物流分野

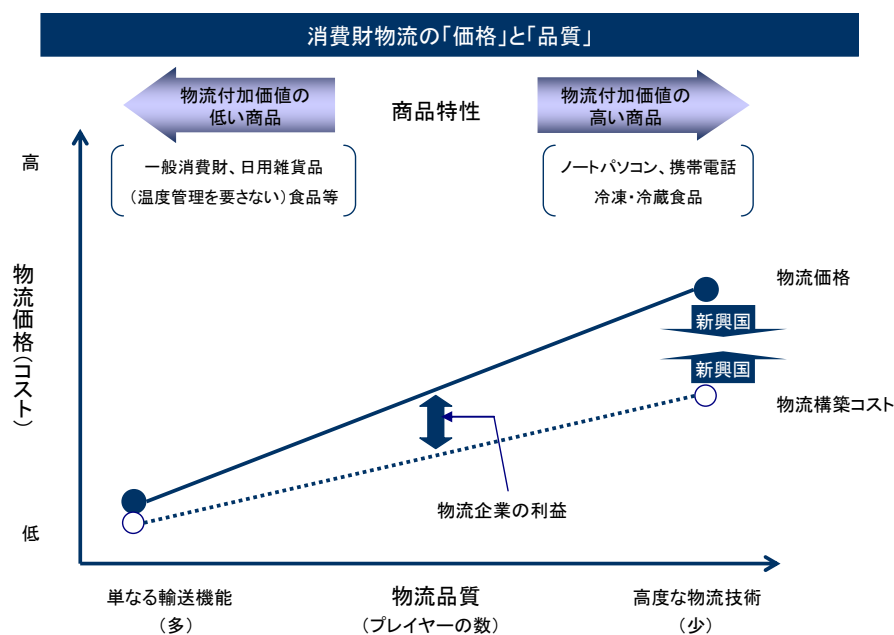
一般消費財の域内物流は、外資系の物流企業にとって最もハードルの高い分野のひとつであろう。もともと物流産業はサービス業であり、①その国にはその国の文化や商慣習に根差した独特な「物流」が歴史的に形成されていること、②物流（運輸業）への参入障壁は一般的に低く、各国共に中小・零細の地場物流企業が多く存在すること、③現地で実輸送機能を自前で構築するには倉庫や車両といったアセット、一定のドライバーを揃えることが必要であり初期投資がかかること、④一度構築すれば荷主ビジネスの継続性や現地従業員の雇用問題等から撤退が困難であること、⑤各種ライセンスの取得、更新、⑥事故等が付きものであること、等、属地的で排他的な性質が強い産業である。

一般消費財の物流は利益確保が困難

携帯電話、ノートパソコンといった個々の商品単価が高く、JIT 輸送のような特殊な物流を必要とする（或いは商品サイクルが短く販売戦略においてリードタイムの短縮や在庫管理等、物流の重要性が高い）商材であれば、物流の付加価値が顕在化しており、その付加価値に応じた高い物流コストを収受することも可能であろう。

しかしながら、一般消費財は個々の商品単価が低く最終商品価格で吸収可能な物流コストは限定的であり、物流付加価値も顕在化されにくいことから、物流企業が享受できる利幅は薄い（【図表 26】）。

【図表 26】 物流の価格と品質

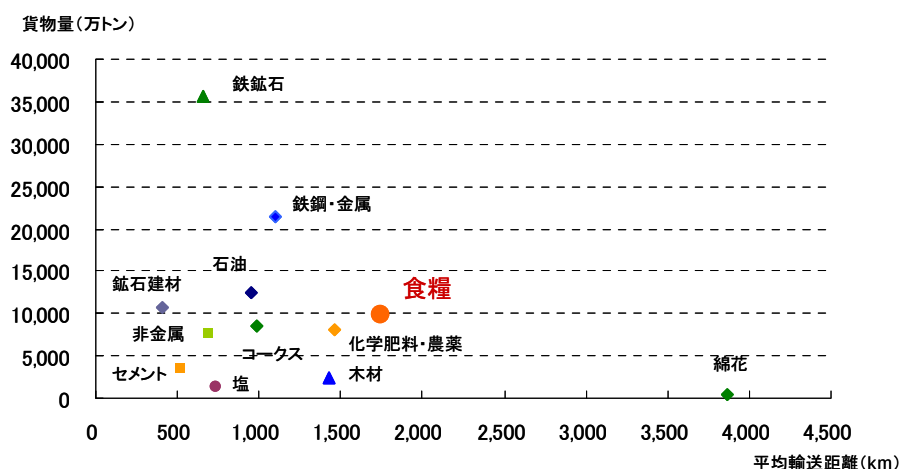


（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

消費財物流はその規模も大きく、無視できない物流分野

中国に参入する欧米系の物流企業も、当該分野にまで参入している企業は少ない。しかしながら、現在或いはこれからの中国において、需要の拡大が期待できる物流分野でもあり、且つ消費者ニーズの向上や小売の多店舗展開ニーズ等から求められる品質やノウハウも高まる物流分野であろう。加えて、こういった消費財を扱う日系荷主も中国への本格参入を検討しており、日系物流企業にとって新たなビジネスフィールドとなる可能性は無視できない(【図表 27】)。

【図表 27】 中国国内の品目別貨物輸送量と輸送距離(鉄道)



(出所) 中国統計年鑑 2010 よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

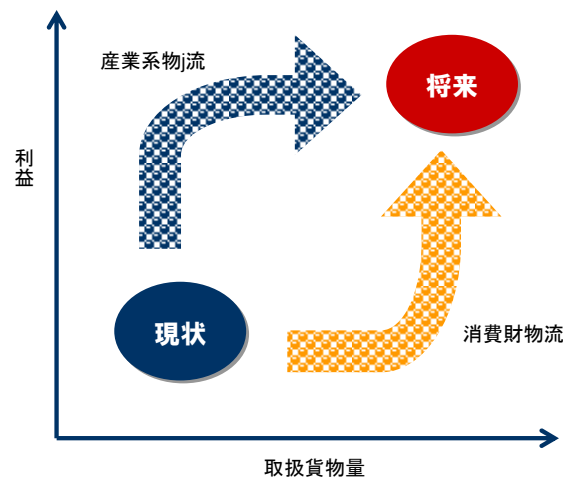
上述の通り、当該分野はその国や地域に根差した物流が存在し、地場物流企業が根を張る分野であるが、昨今の環境変化から、日系物流企業の品質管理や小口多頻度配送といった強みを活かせる分野でもあり、日系物流企業にとってビジネスチャンスとなり得る可能性もあると考える。

消費財物流攻略のトレースラインは「量」から「質」

日系物流企業にとって最も望ましい状況は、大口の日系荷主とうまくパートナーシップを組み中長期的に一定の貨物量が見込めるなかで、採算を確保し続けることである。しかしながら現実的には、特に一般消費財の場合は、利幅が薄く物流密度の勝負であり、物流企業にとって特定の荷主だけでは貨物量が少なすぎ、採算ラインに乗らないのが通常であろう。

物流企業にとって、この拡大する消費財物流市場に本格参入するためには、特定荷主に限定することなく不特定多数の荷主から「貨物量」を獲得し、効率化を進める中で利益を捻出するスキームを構築する必要がある。産業系物流であれば、高度な生産工程に適合した品質の高い物流を提供することで一定の利幅は確保することができ、その経験値に基づき荷主を獲得していくような戦略が描ける可能性はあるが、消費財物流については、高度な物流品質による差別化が困難であり、「量」を取ることによって品質を高め利益を出していくトレースラインを描くよりほかない(【図表 28】)

【図表 28】消費財物流におけるトレースライン(イメージ)



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

将来的に「量」を獲得するためには、先行して進出する荷主と協働歩調を取ることも重要

しかしながら、進出当初から一挙に取扱い貨物量を増やすことは当該物流分野において、現実的には困難であろう。物流企業としてこの将来の市場展望を如何に取り込んでくか、中長期的且つしたたかな戦略を描き、それに立脚した経営判断が求められよう。

現実的に日系の小売や食品メーカーが、同地域に一斉に進出するといった可能性は低い。そのような非現実的な状況を期待し待っているのではなく、当初は小さくても進出する荷主と協働歩調で進出し、基盤を作ったうえで将来的に貨物量を獲得する戦略が必要であると考えます。

地場企業のリソースを活用するののひとつの手段

前述の通り、物流は初期投資が嵩む装置産業である。不透明な将来に対し大きな経営リソースを投下し準備をするほどの余裕が無いのも事実である。であれば、地場物流企業と連携しながらその輸送インフラやリソースを活用する形で進出し、徐々に消費財物流やその業界に馴染みながら当該地域でプレゼンスを高め、後から進出する日系荷主を呼び込むことでより大きく成長してくような、戦術が求められよう。

消費財物流(特に日系が強みを活かせると思われる食品のコールドチェーン)の現状について、沿海部と内陸部に分け、地場企業との連携可能性等、その進出の可能性についてみていくこととしたい。

(4) 沿海部におけるコールドチェーンの現状と日系企業の可能性(上海・北京)

沿海部における
コールドチェーン
の発展度合い

沿海部(上海、北京)におけるコールドチェーンは急速に発展しており、綿密な温度管理といった高品質な低温物流を提供し得る企業も既に存在する。2000 年前後の頃までは低温物流に対する社会的ニーズも低い状況であったが、2008 年毒ミルク事件¹⁴等をきっかけに「食」の安全安心に対する意識の高まりから、急速に拡大している。

一般的に沿海都市部においては、①共働き世帯が多いことや電子レンジの普及等から加工食品に対するニーズが拡大していること(消費者ニーズ)、②それに伴って、食品メーカーや小売メーカーの商品品質に対する意識が高まっていることや、コンビニ多店舗展開の普及(荷主ニーズ)、③食物の大量廃棄問題やエコ需要といった政府の問題意識の高まり(政府ニーズ)、等各関係者のベクトルが一致しており、質の高いコールドチェーン構築への取組は急速に高まっている状況といえる。

コンビニへの小口多頻度配送についても、既に1日2便体制(一部の事業者では1日3便体制)が確立されており、一定のレベルの高い物流が既に機能し運営されている。

日系の技術提供
を受けて、一定の
サービスレベル
に達する企業も

市場のニーズの拡大を捉え、一部の低温物流企業も発展を遂げている。既に一定レベルのサービスレベルを有する物流企業は存在し、現在も急速に拡大中である。沿海部の有力な低温物流企業は、日系と提携関係にある企業や過去に技術供与を受けた企業もあり、日系企業の技術の高さや品質の良さに対する認知度が高い。

低温物流の特徴
から国営企業に
優位性あり

低温物流の世界は、①冷蔵倉庫の土地や配送車両といった巨額の初期投資費用がかかること、②商品に適合する温度管理ノウハウが必要であること、③一定レベルの品質を担保する教育された人員の確保等、一般的に参入障壁は高い物流分野である。現在の中国においては土地価格の高騰や人件費の高騰から、ますます新規の参入障壁は高く、従来から土地を保有し多くの人員を抱える「国営企業」の優位性が残る分野であろう。

民営物流企業もドライバー¹⁵の競争激化からより付加価値が高く参入障壁の高い低温物流の世界に参入を試みる企業も存在するが、現時点においては国営の優位性がリードしている状況であろう。しかしながら、高度なサービスで差別化を図る一部の民営物流企業は、ヘッドハンティング等でそのノウハウを蓄えつつあり、今後、中長期的な視野で考えた場合、そのプレイヤーマップは大きく変化する可能性も秘めている。

¹⁴ 有害物質メラミンが混入した粉ミルクを飲んだ乳幼児が相次いで腎臓結石になり、中国で社会問題化した事件。

¹⁵ 液体貨物などの非乾貨物以外の通常貨物。温度管理等特殊な物流技術が必要としない一般的な貨物。

沿海部のコールドチェーンは今後大いに発展する可能性が高いが、課題も多い

上記のように沿海部において、社会的ニーズは更に高まり、今後も市場は拡大するものと思われる。商品が多様化しサプライチェーンが複雑化すれば、自家物流も限界に来るであろう。この自家物流のアウトソースも今後進行する方向にあると予想され、そういった物流を取り込むことが出来る物流企業がますます発展する可能性がある。

このように更なる発展が期待される低温物流市場であるが、これを現実のものにするためには、一連のサプライチェーン全体に関わる各プレイヤーのモラルと意識の向上が欠かせない。特に冷凍(チルド)製品等は、厳密な温度管理等、一見しただけでは配送段階での管理レベルが確認できない商品が多数存在する。本質的なコールドチェーン発展のためには、商品の製造から販売に至る全てのプレイヤー全体でのモラルとコンプライアンス意識の向上が求められ、それに応じた利益分配が求められよう。

荷主と物流企業が一体となって円滑な物流システムを構築することや、ルール of 明確化が求められる

物流のみをみた場合にも様々な課題が残されている。企業として経営判断したことが、実際のオペレーションに活かされるよう従業員教育やチェック体制の強化、また配送トラックの規格や物流システムの統一もスムーズな貨物の受け渡しを実現するために求められる課題であろう。特に消費財物流の世界においては、小口多頻度で定時配送することが重要な要素となるが、現在は小売への搬入に際し、荷物の積み下ろしやそのチェック体制に問題があり、多くの無駄な時間を要する。貨物管理を誰がいつどのように実施するか等、責任の所在を明確にした、円滑な物流システムの構築やルールの制定、明確化も課題のひとつであろう(【図表 29】)。

【図表 29】 沿海部コールドチェーン

項 目	現 状
市場ニーズ	市場のニーズは顕在化しつつあり、市場の規模も急速に拡大中 【消費者のニーズ】 ・都市化、共働き、電子レンジ普及等による加工食品へのニーズ拡大 ・食の安全に関する諸事件をきっかけとして、食の安全・品質に関する意識が高まってきていること 【荷主のニーズ】 ・外資系のハイパーマーケットやコンビニの進出(多店舗展開) ・急速な消費の拡大から、自家物流に限界が生じ始めていること(物流専門業者が受け皿として成長) 【政府のニーズ】 ・政府のコールドチェーン確立に対する問題意識 ・大量廃棄問題等、政府のEco需要
低温物流の発展度合	一定程度のサービスレベルを持った物流企業は存在し、現在も急速に拡大中(荷主の要求水準も急速に上昇) 高度なサービスも存在するが、品質と価格の双方で競争力ある企業は限定的
品質・小口多頻度・定時配送	コンビニ文化も根付いてきており、1日2便配達も普及(メーカーによっては1日3便も) 恒常的な交通渋滞、市内交通規制が足枷
冷蔵倉庫	既存倉庫の全量が正確に把握できない 旧式の倉庫は多くあると予想されるものの、急速に発達する高度な物流ニーズに応え得る倉庫(含む冷蔵冷凍)は不足しているものと推察(建設中物件多数)
プレイヤー	初期コストが高く、土地の高騰、人件費の高騰、人材確保、ライセンス等の面では国営企業が優位か 高度な物流サービスを提供する民営物流企業も成長(一部企業はヘッドハンティングも盛んに実施) 民営はサービスレベルで対抗するも価格面で厳しい状況であり、現状では国営が有利な状況
制度	北京五輪、上海万博等で急速にインフラ整備されるも、交通渋滞や事故は大きな課題 低温物流に関する詳細な法整備や交通規制等、課題多数

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

地場物流企業の状況や物流環境の変化を見極めることが出来れば、日系物流企業の参入余地は残されている

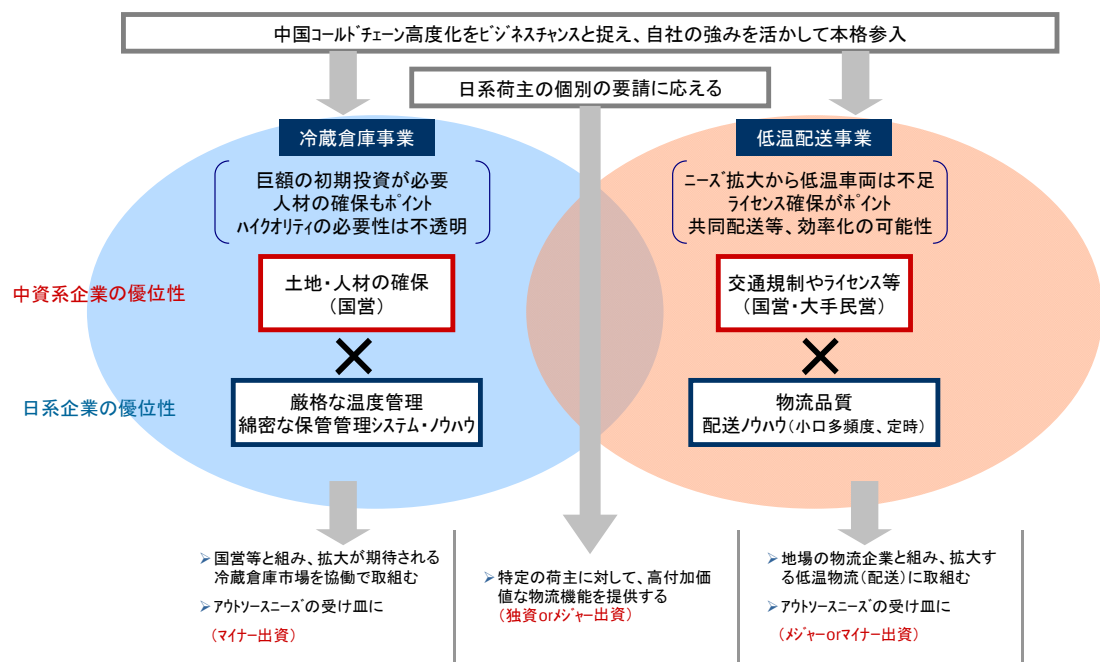
沿海部の低温物流において高度な品質を提供できる企業も既に存在するものの、全体的なレベルは日本ほど高くなく日系物流企業の参入余地は十分にあるものとする。日本における「質の高さ」を落とすことなく、この強みを最大限に活かすことを競争力としたうえで、現地の流通や物流環境に合った参入によって、新たな市場を拡大する可能性はある。

例えば冷蔵倉庫は、その活用用途も若干異なる。中国国土の広さから、農作物の出荷期をずらすことに活用されるような日本のストック型倉庫よりも、産地から店頭までの物流のなかで、品質を落とすことなく、定時に誤配なく配送できるスルー型倉庫に付加価値があるかもしれない。

但し、当該分野に独資で参入することは極めて困難であろう。土地や人件費の高騰、ライセンス、従業員の確保の問題等、仮に参入できたとしても価格面で既存事業者と太刀打ちできない公算が高い。余程の高級品で需要も大きい商材を長期間単独で取り扱えるのであれば、その選択肢も有り得るだろうが、現実的には、中資系と日系の優位性が活かせるようなWIN-WINのアライアンスを模索することが有効であるとする。

沿海部の地場低温物流事業者のなかには、更なる需要拡大と自家物流からのアウトソースニーズ拡大の見込みから、その受け皿となるべく自らの物流品質向上や管理体制高度化のため日系とのアライアンスに対し前向きな姿勢を示す企業が複数社存在する。当該分野における環境認識と戦略の方向性が一致すれば、両者のアライアンスにより成長できる可能性は十分にあるものと思われる（【図表 30】）。

【図表 30】 日系物流企業の低温物流参入の可能性(沿海部)



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(5) 内陸部におけるコールドチェーンの現状と日系企業の可能性(武漢・重慶・成都)

内陸部におけるコールドチェーンは初期段階であるが、発展のスピードは早い

内陸部における物流システムは、沿海部に比べれば全般的に見劣りし、特に低温物流においては初期段階と言わざるを得ない。地域内の小口多頻度配送についても、1日1便が主体であり、高度化の余地はかなり残されているものと思われる。物流事業者の数は相応に存在するものの、全体的に規模が小さく、個人経営等の場合は24時間対応できないために高度な低温物流は限定的といえよう。各都市の倉庫全体のキャパシティは正確な数字が把握できないが、品質の劣る旧式の倉庫であれば十分に存在するものの、厳密な温度管理が可能な倉庫や大型でハイスペックな倉庫は不足しているものと予想される。

沿海部と繋ぐロングドライブ

また、内陸部都市におけるテーマとして、沿海部との長距離輸送を如何に結ぶかという問題が存在する。これはトラック、鉄道、水運(河川)、空輸、等の様々なモードが存在し、それぞれ特徴を有する。各輸送モードのなかで現在最も活用されているのは「トラック」であり、最もコストが安く、温度管理やスピードにも優れている。交通インフラの急速な整備から、上海⇄成都間でも48時間で結ぶことができ、時間的なロスは想像以上に少ない。

しかしながら、この沿海部と内陸部を結ぶ幹線のトラック輸送は、地場の中小零細企業が犇ぐ競争激しいエリアでもあり、物流企業として新たに参入するには極めてハードルが高い。また貨物量が限定的であり、往路の貨物があっても復路は確保しづらく、トータル積載率の問題から一般的に大手物流企業は取り組みづらい事業エリアとなっている。但し、こういった幹線輸送であっても、トラックダメージを最小限に抑え得る軽い商材をメインとして双方向の荷主を獲得しながら、温度管理等高付加価値な輸送を、高い積載率で行っている有力な地場物流企業も存在する。

高度な低温物流サービスを提供し得る物流プレイヤーは限定的

中国内陸部とは言っても主要都市は既に高層ビルが立ち並び、高級ブランドショップも数多く連ねている。欧米系外食チェーンもいたるところに見られるが、ケンタッキーフライドチキンといった既に現地で多店舗展開している外食チェーンは、現地の有力な地場物流企業を戦略パートナーとして捉え、共存・共栄を図っている。逆に言えば、地場の一部の有力な低温物流企業は、そのような進出してくる外資系荷主の域内物流を独占的に担う形(荷主とパートナーシップを組む形)で、急速に成長しており、また高度化しつつある。

但し、このような事業者は全体観から言えばごく一部に過ぎず、高度な低温配送網を備え持つ企業や、荷主のサプライチェーン全体を提案できるような高度な物流企業は依然として少ない状況であろう。

急速に発展しており、魅力的なマーケット

内陸部における物流市場は、現時点においてはレベルが低いものの非常に早いスピードで発展しているのも現実である。現在、急速に行われているインフラ整備や所得水準の向上が中長期的に継続し、外資系荷主の参入が拡大すれば、物流企業にとっても非常に大きく魅力的なマーケットであろう。

係る状況下、各内陸主要都市における外資系企業の招致姿勢は非常に積極的である。拡大する中国国内物流の物流ハブ機能としての地位を確保すべく、外資系物流企業や投資ファンド等の物流不動産投資に対して積極的な姿勢が見受けられる。このような地方政府の姿勢が継続的に行われ、且つ物流に係る法整備が浸透すれば、内陸都市における物流高度化も加速するであろう(【図表 31】)。

【図表 31】 内陸部コールドチェーン

項 目		現 状
市場ニース		所得・生活水準の向上、ニースの多様化、外資系外食チェーン等の進出から急速に拡大
低温物流の発展度合		10年前まで極めて旧式だったが、特に2007年以降、急速に発展中(外資系荷主の進出)
沿岸部との長距離輸送	陸送(トラック)	スピード○、温度管理○、コスト○ 成都⇄上海48時間輸送可能 総合的に利便性高く優位性があるが、自営業者も多く存在しており、競争環境が激しい
	陸送(鉄道)	スピード×、温度管理○、コスト○ コンテナが動かないリスクがあり、コントロールが困難
	空輸	スピード◎、温度管理×、コスト×
	水運	スピード×、温度管理○、コスト○
地域配送		全般的にレベルが低い、今後発展するポテンシャルは高い(冷凍車両数は日・欧米の1/10程度とも)、1日1便殆どが自営業者であり、24時間対応等に限界
冷蔵倉庫		キャパシティの全体像は未知数だが、温度管理品質の高い倉庫は圧倒的に不足している様子 低収益ながら、安定的な収益源 2007年から物流企業の設備投資が急増(原資は地場企業の自己資金もあるが、米国からの投資も増えている状況) 米国の投資ファンド、米国の低温物流企業が中心
プレーヤー		企業数は多いが、品質の高い低温物流企業は少ない 欧米系荷主(外食等)とビジネスパートナーとして組み、成長するケースも
制度		低温物流のルール(基準)や制度が整いつつある状況 内陸都市も交通規制が存在し、市内乗入れには「許可証」が必要

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

日系物流企業の参入余地

前述のとおり、地域配送や倉庫保管の部分においては今後の発展余地は大きく、このような分野で現地企業と協働し WIN-WIN の関係を模索することは有効と考える。特に小口多頻度輸送や低温物流は日系物流企業野の強みが活かせる分野であろうと思われる。

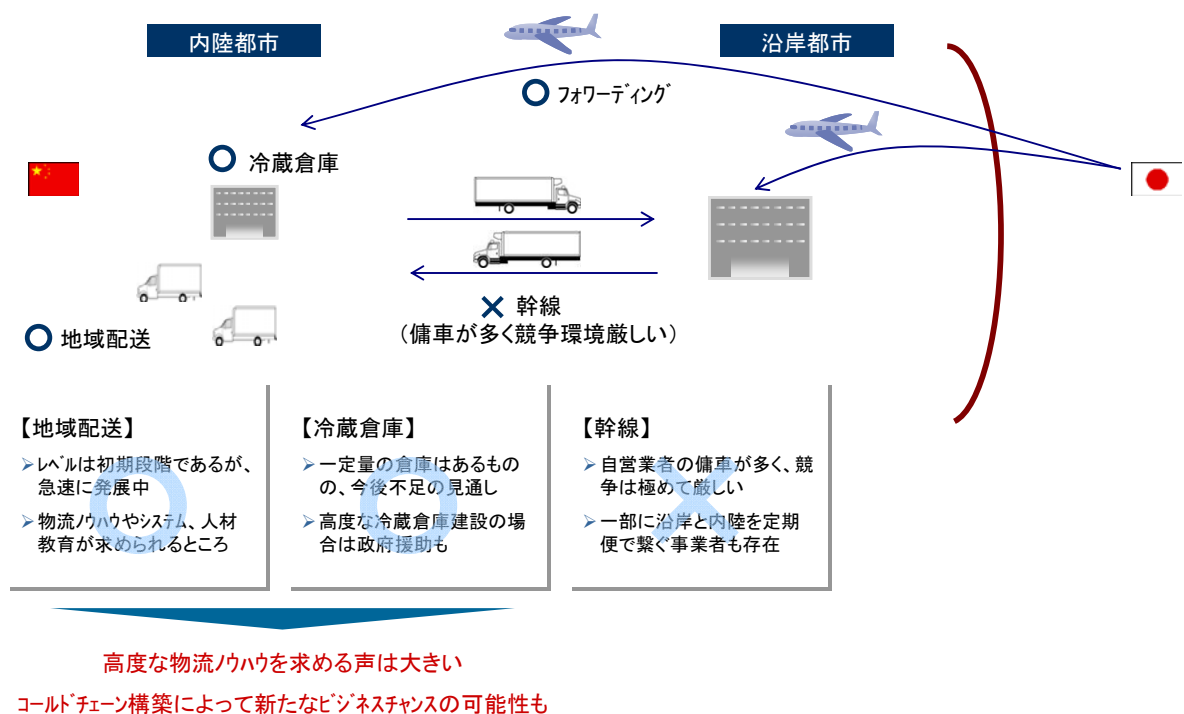
地場企業とのアライアンスと、強みを活かせるターゲットを絞った戦略

物流企業にとって、このような内陸都市への参入の大きな関心事項は、如何に多くの貨物量を確保できるか、ということであろう。内陸都市に一斉に日系荷主が進出し大量の貨物が増えることは現実的ではないが、こういった地域こそ、日系物流企業が地場企業と協働することで小さく進出しプレゼンスを高め、将来的に貨物量の拡大を狙えるチャンスがあるものと思われる。

欧米系の投資ファンド等も、当該地域の急速な経済発展から物流業界のポテンシャルに関心を示しているようであり、そういった動きに日系も注視し、中長期的な視野に立ち戦略立案する必要があるだろう。

また、高級食材等へのニーズも高まりつつある。そのような高級商材を扱う日系メーカーとの繋がりを活かし、フォワーディング企業が地場企業と組むといった可能性も期待できよう。内陸部においても高級食材や輸入品に対する市場が拡大し、この分野の貨物が大きく伸びる可能性を秘めており、日系物流企業が参入するきっかけに成り得る可能性は十分に考えられる（【図表 32】）。

【図表 32】 日系物流企業の可能性



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

第4章. 日系小売・物流企業の中国展開の戦略方向性

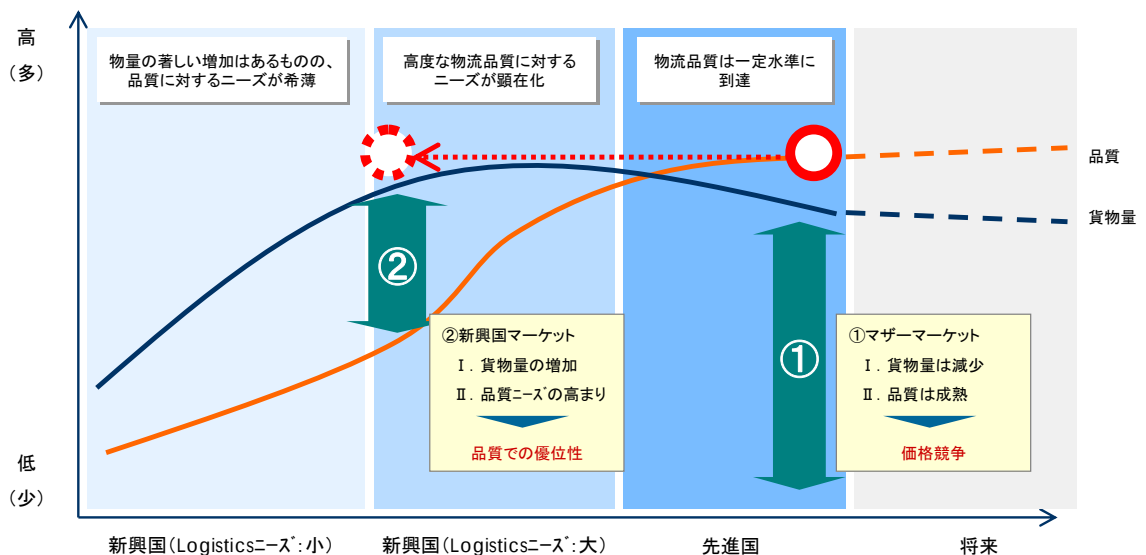
(1) 日系物流企業に対するインプリケーション

日系物流企業にとって、新興国市場の域内物流は、魅力的なマーケットではあるが...

物流企業にとって最大の生命線は「貨物量」である。自国の経済が成熟期に達し国内貨物量の増加が鈍化するなか、先進国の物流レベルは既に一定水準に達し、更なる品質向上が取扱貨物の増加に直結しない状況にある。

貨物の確保に向けて残された差別化要素が「効率化」や「価格面」に陥っている母国市場（下図①）よりも、自国で培った「高い品質」が競争力の要素として機能する新興国市場（下図②）へ参入することが「取扱貨物量」を増加し得る最も有効な方策であることは、各社共通した認識であろう（【図表 33】）。

【図表 33】 経済発展度合の地域別貨物量と物流品質（イメージ）



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

消費財域内物流で採算確保するには量が必要であるが、物流企業が先行し不確実な将来に備えるほど余裕はない

一方で、一定の量が見込める頃には、物流企業の参入余地が限定的に

しかしながら、一般的に消費財域内物流の特徴として、①排他的な属地的産業であること(歴史的な商慣習と密接に繋がっていること)、②参入障壁が低く、各国に多くの地場中小・零細・個人事業者が存在すること、③品質に対する付加価値が認知されづらく価格が折り合わない、といった難しさがあり外資系にとってハードルが高い。将来的な物量増加が見込めるマーケットであっても、多くの経営リソースを使ってアセット(倉庫、トラック、ドライバー)を確保し不確実な将来に備えるようなことはリスクが高すぎ、物流企業にとって当該分野への進出は慎重に成らざるを得ない。

特に中国の内陸部において、一定のまとまった貨物量がなければビジネスとして採算確保できないのも事実だが、進出当初からそこに固執しすぎては、いつまでたっても本格参入は果たせず、成長の芽すら失ってしまうのも、また事実であろう。一方で、当該地域で貨物量が採算確保できる水準に達するころには、荷主各社は物流ネットワークを既に形成しているはずであり、日系物

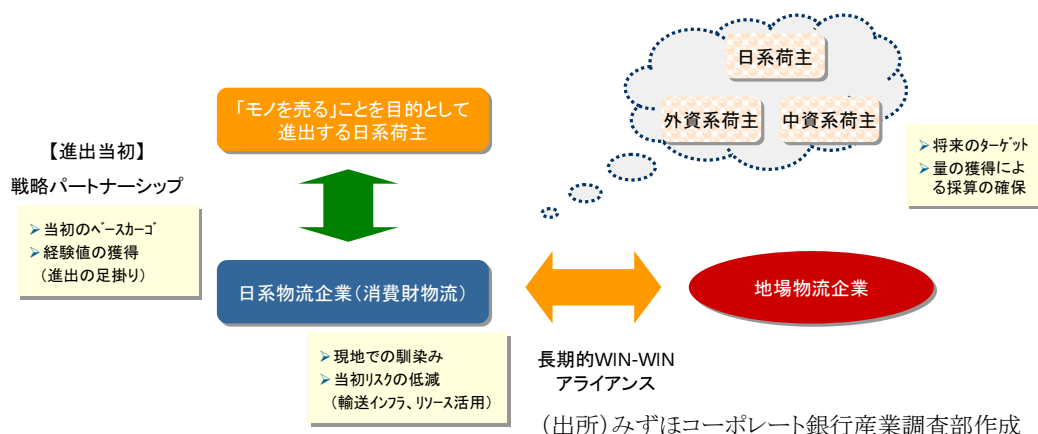
流企業は出番すらないことが予想され、その進出するタイミングの見極めが難しい。

地場物流企業の
現状を知ること
と、物流企業とし
ての主体性が重
要な鍵

上記のような壁を乗り越えるためには、物流企業の戦略として特定荷主からの要請に如何に対応するかではなく、荷主の戦略パートナーとして主体的にマーケットを捉え、大きな視野、或いは中長期的な立場に立った経営判断がより一層求められる。物流企業にとって特定荷主からの要請が当初進出の動機となることは否定しないが、その特定荷主に依存し過ぎていては、現地でビジネスは拡大せず、採算も取れない。特定荷主からの要請に対して『既存貨物の防衛的観点から仕方なく(赤字覚悟で)取組む』という姿勢ではなく、有望な市場であれば、日系荷主からの進出要請を好機と捉え、特定荷主との戦略パートナーシップを足掛りとして活用し、将来的に不特定多数の荷主を視野に入れつつ自律的に取組むことが必要であろう。

その際に重要なのは現地のインフラや物流事情に加え、地場物流業界の構造変化、主要な地場企業のレベルや戦略の方向性を掴んでおくことである。その上で、自社が中長期的にターゲットとする地域、物流分野・貨物業種を明確に定め、その戦略に合った戦術を取る必要があろう。また、初期投資を限定的に抑える意味でも地場企業の輸送インフラやリソースを活用するためのアライアンスは有効であると思われる。こういった、物流企業としての強い主体性がその後の持続的な成長を左右すると思われる。

【図表 34】 日系荷主との戦略的パートナー関係と物流企業としての自律性



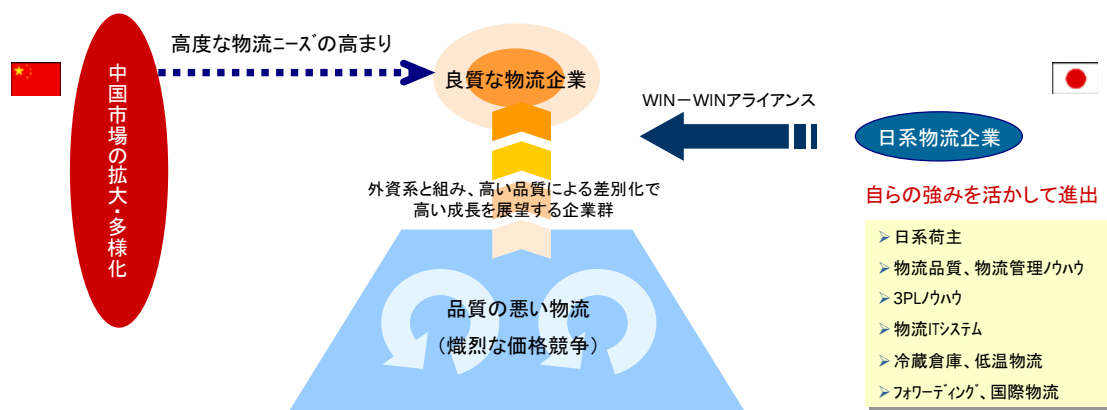
日系物流企業の
強みを活かす機
能補完型アライ
アンスの模索

日系物流企業の本質的な強みは、荷主との強い信頼関係にある。それを実現たらしめるものは、定時配送(JIT、ミル克蘭)を可能にする「高い物流管理ノウハウ」であり、トレーサビリティを可能にする「IT技術」であり、小口多頻度でも誤配が発生しない木目の細かい「配送品質」であり、「低温物流の温度管理技術」等であろう。

今、中国においては急速な内需拡大による貨物増加と高度化ニーズの顕在化から、物流の産業構造が大きく変化し始めている。従来市場シェアを占めていた国営に加え、サービス力のある民営が台頭するなか、古くから多くの中小・零細・個人事業者が存在する。この中で、一部の国営や大手民営は、①物流管理ノウハウや、②物流IT技術、③小口多頻度、低温物流や定時配

送、といった高品質な物流が差別化要因と認識しており、ノウハウを有する外資系企業とのアライアンスに関心を示している。このような中国の環境変化を踏まえれば、日系物流企業は消費財の中国域内物流に本質的な強みを活かせる可能性があり、当該分野が属地性が強い分野という観点からも、地場企業と機能補完型(WIN-WIN)の関係を構築する戦略が有効であろう。

【図表 35】アライアンスの可能性



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

中国の物流企業
構造は混沌とし
た状況

中国の物流企業構造はまさに混沌としている。元来より自家物流が主体の世界において、今や世界のマーケットとして注目され、企業の競争も激しく急速に本質的な「ロジスティクス」の必要性が認識されつつある。特に、物流企業構造も大手に収斂される方向に向かうのか、或いは分散する方向に向かうのか・・・まさに過渡期と言えるかもしれない。現在の中国物流において、覇者はいない。多くのメジャープレイヤーがそのポテンシャルが高い中国物流でしのぎを削っている状況である。

日系消費財荷主
の競争力要素と
して、日系物流企
業に対する期待
は大きい

「モノを売る」ことを目的として海外進出する日系荷主が増加するなか、その物流に対する要求が、コストや単純な輸送機能を重視するレベルであれば、荷主自身で比較的良質な地場物流企業を直接選定し、時間とコストを掛けて物流網を形成することも可能であろう。しかしながら、日系荷主の中国ビジネスの差別化要素として、商品品質や多様な品揃えを重視し、且つ多店舗展開を図るのであれば、その物流は一気に複雑化し高度な物流技術やノウハウや柔軟性が求められる。荷主がこのようなビジネスモデルを進出初期段階から形成するには、当該ビジネスモデルへの深い理解を有する物流パートナーが必要不可欠であり、日系物流企業はその第一候補となり得るであろう。

小さく出て、大きく
育てる

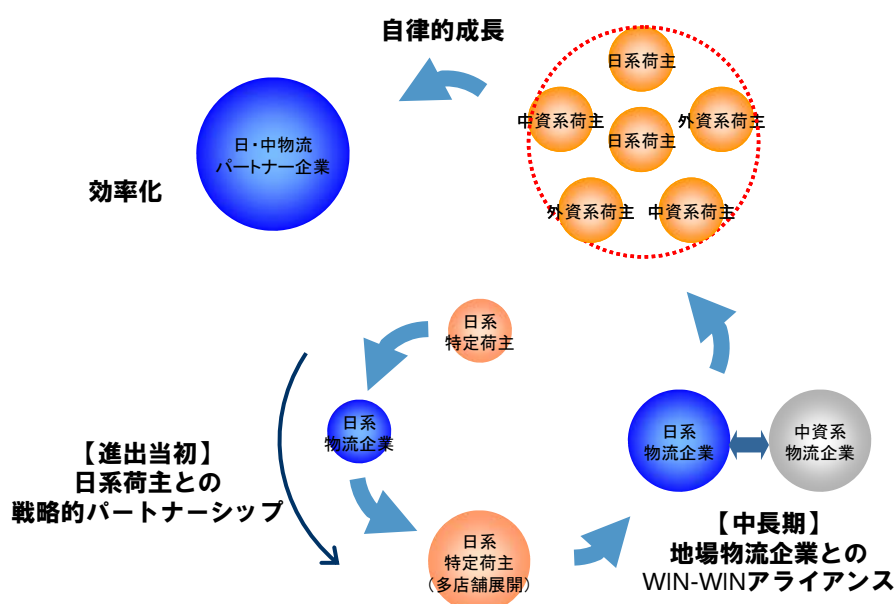
物流企業としては、特定日系荷主の戦略パートナーとしての位置付けを獲得するためにも、当初は、地場物流企業とアライアンスを組み輸送インフラやリソースを活用することで「小さくても進出」し、その後、中資系荷主やその他荷主の貨物を獲得し現地でのビジネスを拡大させるといった、「小さく出て、大きく育てる」といった戦略が有効だと思われる。日系物流企業としては、特

定荷主の中国本格進出を、自らの中国消費財域内物流進出の好機と捉えるものの、価格競争の激しい市場でもあり、特定荷主とだけではWIN-WINの長期的関係は持続できない公算が高い。特定荷主に依存し過ぎることなく、必要な部分は地場物流企業のリソースを活用しながら、将来の自律的成長の基盤作りができれば理想的である。

採算確保が可能
な新たな市場
の創造

そういった動きができた物流企業は、いち早く現地に馴染み当該地におけるプレゼンスを高め更なる効率化についてリード役として促進できる可能性があるであろう。そこで日系の消費財荷主にとって使い勝手の良い物流を構築することが出来れば、他の日系荷主の本格参入を促すことができ、そういった貨物を獲得し物流密度を高めることで更なる効率化といった工夫の余地も生まれ、回りまわって物流企業として採算確保が可能な新たな市場を創造することもできるであろう（【図表 36】）。

【図表 36】 日系物流企業の中国域内戦略への取組展望



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

今こそ日系物流
企業の積極性が
問われる時期

この機会を逃せば、遅かれ早かれ地場物流企業は成長し、日系のビジネスチャンスはますます小さくならう。日系企業が多数進出する中国において、その機会を逃せば、更なる国への展開も危ぶまれる。昨今の大きな環境の変化を認識し、新たな市場に挑戦し学ぶことで、次なるステップも開け、結果的に持続的に成長できる企業へステップアップできるであろう。ノウハウを吸収されることを極度に嫌い、結果として国内市場に留まっていたら、日本国内において多少の物流品質の向上や効率化は図れたとしても、大いなる価格競争に埋没し、持続的成長は困難とならう。日系物流企業の積極性が問われる時期である。

(2) 日系小売企業に対するインプリケーション

日系小売企業にとって、中国の物流は現地競合企業との差別化に対するハードル

中国への進出、店舗展開にあたって、日系総合小売企業は、低価格戦略で強みを持つ欧米系HMや中資系 CVS などとの競合店舗に対して、鮮度の高い生鮮食品や、味にこだわった弁当・惣菜など付加価値の高い商品の品揃えや、清潔で整理整頓された売場など、ワンランク上のサービスを消費者に提供することにより、差別化を図ってきた。前章で見た通り、中国の物流においてはコールドチェーンの整備の遅れや大都市におけるトラックの通行規制、さらには混載配送が浸透していない¹⁶ことによる物流コストの高止まりなど、様々な問題点が存在し、バラエティ豊かな商品の品揃え、欠品の削減などきめ細やかな売場作りを進める日系小売企業にとって、ライバル店舗との差別化に向けてひとつのハードルとなっている。

沿海部中心に進出済の日系小売企業は、日系物流企業と組んで、物流上の問題点に対応

こうした物流面の課題に対し、これまで沿海部中心に店舗展開を進めてきた日系の小売企業は、主に現地に進出している日系物流企業をビジネスパートナーとして、あるときは事業モデルを現地化し、あるときは時間をかけてでも日本式の事業モデルを移植することにより取り組みを進めてきた。具体的には、①コールドチェーンの整備の遅れ、物流レベルの低さによる配送・保管時の商品劣化リスクに対しては、納品時における検品を厳格化することにより、②都市部への日中のトラック進入規制に対しては、配送時刻の夜間シフトや配送頻度を削減するなど現地化をはかることにより、③高い物流コストに対しては、物流センターの設立による共同配送の実施によるコスト削減により対応してきた。こうした取り組みを進めるにあたっては、配送・保管に関するサービス水準が高く、多頻度・小口・定時配送をはじめとしたきめ細かな日本式の配送サービスについて理解のある日系物流企業と組むことが適当であったといえる。

【図表 37】 日系小売業からみた中国での物流面のパートナー

項目	沿海部		内陸部	
	日系物流企業	中資系物流企業	日系物流企業	中資系物流企業
設備 (冷蔵・冷凍倉庫)	○	○	△	△
オペレーション水準	○	△	△	△
日系小売のビジネス モデルに対する理解度	○	×	×	×
トラブル時の対応	○	×	×	×
配送ネットワーク	△	○	○	○
価格(フィー水準)	×	○	○	○

多頻度小口配送など、よりきめ細かい配送が求められるCVS、中国に初進出するGMSは日系物流企業と組むことが望ましい

既に中国で経験を積んでいるGMSは、中資系物流企業を活用することにより、物流コストの引き下げをはかる選択肢もある

消費財の物流に関しては、日系物流企業の内陸部進出は遅れており、共同進出が望ましい

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹⁶ 日本では中堅以上のスーパー・CVSであれば、専用の物流センターを持ち、センターで荷受した各消費財メーカーの商品を混載して店舗まで配送するのが一般的である。一方、中国では消費財メーカーもしくは地域ごとに存在するメーカーの代理商毎に各店舗まで直接配送することが一般的なため、物流効率が低く、商品の積み下ろし作業も煩雑となるため、物流コストアップの一要因となっている。

日系小売企業は量販店に加え、CVS も中国内陸部への進出を開始

成都市のイトーヨーカ堂や湖南省長沙市の平和堂など、日系量販店業の中国内陸部進出の事例はこれまでも存在したが、足許では日系 CVS も成長余地の大きい内陸部マーケットを取り込むべく、重慶市や成都市など内陸部主要都市での事業展開を計画・開始している。内陸部の物流環境は、沿海部と比較するとコールドチェーンの整備状況等、相当の遅れがみられるものの、都市インフラの整備や地場有力物流企業のレベルアップ、内陸部の経済発展に伴うトータル積載率の改善など、徐々に日系小売企業が進出できる環境が整いつつある。

中国内陸部への進出に際しても、日系物流企業との連携が望ましい

既に中国進出を果たし、中資系物流企業の活用方法に長けている一部の日系 GMS 事業者を除くと、日系小売企業(特に CVS 企業)の内陸部進出においては、沿海部と同様に日系物流企業をビジネスパートナーとして事業展開し、生鮮食品の鮮度の高さ、付加価値の高い商品の豊富な品揃えなど、日系小売企業の強みを発揮していくことが望ましいと考えられる。現時点では、中国内陸部で本格的に消費財物流に取り組んでいる日系物流企業が少ないため、日系小売企業にとっては、内陸部への進出に合わせて日系物流企業が同時に進出するのが望ましい。日系小売企業の内陸部進出に関しては、日系物流企業と緩やかなビジネス・パートナーシップを結ぶことにより、日系小売企業は日系物流企業の高い物流技術を享受するとともに、日系物流企業は日系小売企業という安定的な荷主をベースとして現地で事業拡大をはかり、少なくとも双方が現地の商売に馴染むまでは、相互のリソースを活用しながら事業基盤の構築をはかることが最も望ましいだろう。

中国内陸部での事業拡大には、日系同士の連携のみでなく、地場企業のリソース活用が重要

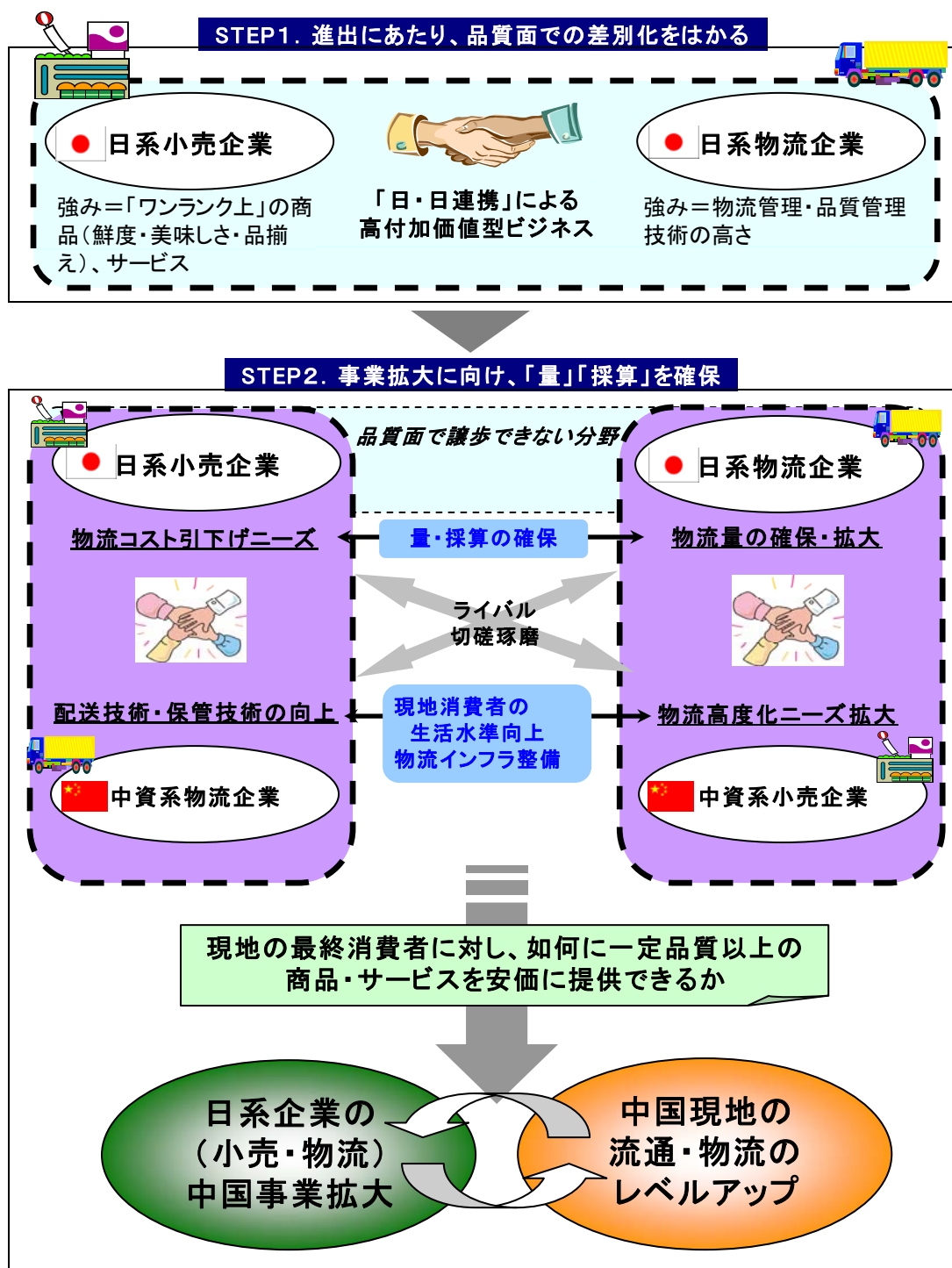
中国内陸部で一定の事業基盤を構築した後についてみると、日系の特定荷主のみならず中資系小売企業の需要取込みが必要な日系物流企業と同様に、日系小売企業にとっても、物流フィーが日系物流企業に比べて低い中資系物流企業を活用していく(場合によっては物流高度化への指導・啓発を含む)ことが、現地での事業拡大、同業者との競合上の観点から求められるだろう。「小売」「物流」とも薄利多売、かつ地域共存型のビジネスであることが背景にあり、需要「量」の拡大やコストの削減に向けて、日系企業同士の相互依存にとどまらず、地場事業者のリソースをどのように自社のビジネスに取り込んでいくかが重要となる(【図表 38】)。

現地流通・物流のレベル向上への貢献を通じ、更なるビジネス拡大へ

高度な技術、高付加価値なサービスの現地へのシフトという視点からみると、日系の小売企業・物流企業は、地場事業者との接点拡大を通じて、現地の消費者・荷主に対して高付加価値の商品・サービスをより多く、より安価に提供することが可能となる。現地事業者との連携により、内陸部でのビジネスが拡大し、地場事業者との連携を通じた現地流通・物流のレベル向上への貢献が、さらに中国内陸部でのビジネスビジネス拡大に反映されるといった構図が、日系小売企業、日系物流企業にとって望ましい方向性であろう。

【図表 38】メイン仮説: 物流面から見た日系小売業の中国進出モデル

- ・ 中国沿海都市部など、既に日系消費財物流企業が現地に進出しているケース
- ・ 中国内陸部等において、日系小売企業とともに日系消費財物流企業が現地に進出するケース



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

日系物流企業が
内陸部に進出し
ない場合

一方、消費財物流に関して内陸部に本格進出している日系物流企業は未だ非常に少ない。日系小売企業にとっては最良のビジネスパートナー候補である日系物流企業が自社と共に内陸部に進出して欲しいところだが、前章の通り、日系物流企業にとっても内陸部進出へのハードルは高いため、実際には日系物流企業の共同進出が期待できないケースもあり得よう。このようなケースでは、日系小売企業は中国内陸部進出のタイミングを逸失しない観点から、まず進出当初は「内陸部への進出」を優先するために、物流に関しては現地有力企業を活用し、付加価値の高い「日本型」のビジネスモデルの構築を後回しにすることも有力な選択肢となる。この場合、進出先でのドミナント確立後、つまり「物流量」が確保された段階で、日系小売企業は改めて日系物流企業に内陸部への進出を打診し、配送センター設立など物流ネットワークを再構築するタイミングで、日系物流企業とビジネスパートナーシップを結び、より付加価値の高い本格的な「日本型」ビジネスモデルの構築を目指すことが中長期的な観点から望ましい方向感と思われる。

これは日系小売企業から見たタイミングを逸しないための止むを得ない選択である一方、日系物流企業から見れば、現地物流企業の成長に伴い自らの進出が遅きに失することによるリスクをはらんでいる。日系物流企業としても、日系小売企業の状況をよく考えた上で、既に述べてきた通りタイミングを逃さない内陸部進出を検討すべきである。

現地物流企業の
活用は労力もか
かるが、他社に
先駆けてドミナ
ントを構築できる
メリットは大

進出当初の現地物流企業の選定にあたっては、内陸部の物流企業間のサービス水準の差は沿海部に比べ大きいため、より慎重に進める必要がある。また、内陸部への事業展開にあたっては、現地物流企業が対応できるところまで業務のスペックを落とす必要や、将来的に日本式のきめ細やかな配送に対応してもらうために、時間をかけて現地物流企業を指導・啓発する必要も場合によって生じることとなるだろう。所得水準の向上により消費マーケットが拡大している内陸部であるが、例えば陝西省西安市などの大都市であってもCVS 自体が無いことに象徴されるように（重慶市も2010年に進出したローソン以外、CVS は存在しない）、現地消費者が小売店舗に求めるレベルは、日本と比べると未だ低い。同業者との競合も沿海部の大都市ほど厳しくないため、日本と比較してレベルダウンした店舗であっても十分勝機はあるものと思われる。阿吽の呼吸で対応し得る日系物流企業（もしくは日系卸企業）に、配送・保管業務を全面的に任せられない分、日系小売企業にとっては相当の労力、気力とコストが必要となるものの、未だ「ブルー・オーシャン」としての色合いが強い内陸部の都市に他社に先駆けてドミナントを構築出来る意義は大きい。

(3) 日系卸売企業に対するインプリケーション

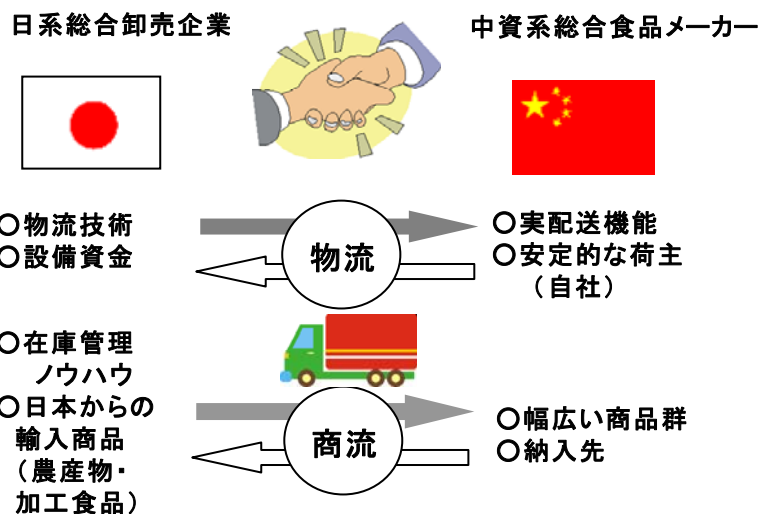
日系卸売企業は中国沿海部進出を開始しているが、内陸部進出はハードル高い

消費財の流通に関して、日本では総合的に食品を取り扱う卸売企業が物流機能を担当するケースも多いが、中国においては零細規模の卸売業者が太宗で、広域をカバーできる卸売企業が存在しないため、上海市・北京市等一部の大都市を除くと、高度な物流機能を卸売企業に期待できない。歴史的な背景から中国では食品メーカーの力が強く、中間流通の役割を「メーカーの地域販社的な色彩の強い」代理商が請け負っているため、流通における卸売業者の役割は限定的であり、特に内陸部については、日本と違ってフルラインの総合食品卸売企業は存在しない。近年では、総合商社系の食品卸売企業を中心に日系の大手卸売企業が沿海部を中心に中国に進出しており、日系小売企業への商品供給・配送を始めとして中国消費財マーケットの開拓を開始している。沿海部については日系小売企業の進出の動きに合わせ、日系食品卸売企業の事業拡大が期待できるが、内陸部への日系卸売企業の進出に関しては、特に内陸部において根強い、メーカー主導型の中国の商流を変えていくことは、相当の困難と時間を要するものと思われる。

中資系食品メーカーとの提携などを契機に、内陸部に進出するチャンス

日系卸売企業の立場で見ると、内陸部の消費マーケットは魅力があるものの、現時点においては日系小売企業と共同で中国内陸部に進出しても、現地食品メーカーとの取引が確保できず、また当初は商品を生供給する店舗数も少ないため、採算確保に必要な「量」が調達・供給ともに確保出来ないリスクが高い。日系卸売企業の中国内陸部への進出に関しては、例えば①中資系総合食品メーカーとのアライアンスにより、合弁で物流企業を設立し、まず取扱商品と荷主を確保する、②地場物流企業の提携・買収により、まず物流事業で日系小売企業と内陸部に共同進出し、日系小売企業が現地で一定のドミナントを構築し、商流を拡大した後に卸売事業に参入するなど、段階を踏むことも必要となるだろう。

【図表 39】 日系卸売企業と中資系食品メーカーの提携イメージ



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(4) 日本政府による政策的支援の活用

民間レベルで解決できない課題には、政府レベルの政策的支援活用も選択肢に

日系小売・物流事業者が中国で事業展開するに当たっては、今まで述べてきたビジネス上の課題に加え、中国政府の方針や中国特有の制度に起因する課題も多々存在している。中には民間レベルで解決できない課題もあるため、時には政府レベルでの政策的支援を活用することも一考に値する。その点、政府では、中国における流通・物流分野の課題解決のために、政府間対話を設置するなどの取組がなされている。

日中物流政策対話について

日中経済の緊密化に伴う、物流の重要性の更なる高まりを受け、日本政府の呼びかけにより、日中間の政策対話のチャンネルが2010年に設置され、同年6月に初会合が行われた。中国経済の成長に伴い生じる広範な物流上の課題に対し、政府間対話を通じて継続的な協議が行われることは、日系企業の中国市場における経済活動の円滑化に大きく寄与することになる。日中両政府による政策対話を通じて意見交換が行われることにより、今後、建設的な物流上の課題の解決に向けた取組みが期待される。

日中流通対話について

また2010年8月、中国商務部との間で、経験の共有や課題解決への協力を目的とした政府間対話の設置に合意し、2011年3月末には第1回日中流通対話が実施される見込みである。民間レベルで解決できない課題が発生した場合には、政府間対話という場を持つ経済産業省と課題共有を図ることも重要になる。また、政府間対話のみならず、官民対話の場も設置されとのことであり、中国政府や地方政府、中国流通業とのパイプ作りの場として活用できる可能性もある。

第5章. 結びに代えて

中国内陸部の開拓は、日系小売企業・物流企業双方にとって、大きな意味合い

以上、本稿では中国の消費財物流に関する現状・課題と、日系小売企業及び日系物流企業の中国(特に内陸部)市場開拓における戦略について論じてきたが、典型的な内需型・属地型産業である小売業・物流業において日系各社が中国事業を国内事業に次ぐ「第二の柱」としての収益規模レベルまで拡大させていくのは決して容易ではなく、少なくとも参入時から当面事業採算が厳しい状況に置かれることを覚悟する必要があるだろう。しかし、ともに国内市場が成熟化し、新たなマーケットを獲得する必要性に迫られている日系小売・物流企業にとって、マーケットの潜在力が大きく、かつ競争環境も比較的厳しく無い中国内陸部市場を開拓することには大きな意味がある。

内陸部進出のタイミングを逸しないためにも、スピーディーな意思決定が望まれる

中国に進出する日系小売・物流企業が、中国現地のライバル企業と伍していくためには、互いのビジネスモデルを理解し、信頼関係を築き易い日系企業同士が連携し、強みとする高付加価値型のビジネスモデルを日本から出来るだけスムーズに移植することが有力な選択肢であることについては疑いが無い。その一方、組むべき日系パートナーが居ない、または現時点において進出候補エリアに満足すべき需要量が無いことを理由に、内陸部など新たなマーケットへの進出を躊躇することにより、進出のタイミングを逸し、肥沃なマーケットにドミナントを構築するための挑戦権を失うのは回避されなければならない。場合によっては、スピーディーな意思決定と事業展開を優先するため、まず進出当初は地場企業の活用等を検討することも必要とみられる。また日系小売・物流企業の進出後に関しては、日系同士の「狭い」相互依存のみでは、現地での事業拡大はおぼつかないだろう。相互の進出を自らの好機と捉え、共同進出した後は、日系同士の取引をベースとしつつも、夫々が現地リソースを活用しつつ事業拡大していくのが、双方が現地で成功するための策と考える。

進出先と共存共栄の関係を築く上で、政府レベルでの政策的支援も活用

地域密着性の強い小売・物流事業において、日系企業が中国で事業展開するに当たっては、一方的にマーケットを取に行くのではなく、中国の流通・物流のレベルアップへの貢献や地域との共存共栄をベースとして取り組み、地場企業との WIN-WIN の関係構築等により、更なる事業拡大につなげていくことが理想的である。現在、政府が中国における流通・物流分野の課題解決に向け、日中政府間対話を設置するなどの取組を進めている。今後、中国進出を検討している日系小売・物流企業は、政府レベルでの政策的支援を活用することも求められるだろう。

<引用・参考文献>

1. 新聞・雑誌

- 日本経済新聞(日本経済新聞社)
- 日経産業新聞(日本経済新聞社)
- 日経 MJ(日本経済新聞社)
- 日刊 CARGO(海事プレス社)
- 国際商業出版「激流」
- 商業界「販売革新」
- ダイヤモンド・フリードマン社「Chain Store Age」
- ライノス・パブリケーションズ社「LOGI-BIZ」

2. 書籍

- 「発展する中国の流通」 白桃書房 矢作敏行・関根孝・鍾淑玲・畢滔滔著
- 「小売国際化プロセス」有斐閣 矢作敏行著
- 「中国における卸売業界の現状と将来性 2008」 富士経済
- 「実務担当者のための最新中国物流」 大成出版社 日通総合研究所
- 「食品企業のグローバル戦略」 ぎょうせい 新井ゆたか編著

3. ホームページ、リリース資料等

- 「小売業の国際展開に関する調査報告書」 経済産業省
- 「中国コールドチェーン実態調査報告書」 財団法人食品産業センター、社団法人日本冷凍食品協会
- 「日本企業の中国進出及び中国における物流展開に関するケーススタディ調査」 国土交通省
- 「食品と物流－低温技術と包装技術－」 日本貿易振興機構(Jetro)
- 「『中国「新興」地域の事業環境と日系企業のビジネスチャンスとリスク』報告書」 日本貿易振興機構(Jetro)
- 「みずほレポート 2009 年 5 月 25 日発行 中国内陸部市場に挑む日系企業」みずほ総合研究所
- 「特集 チルド食品の流通拡大へ繋げる消費者までの道」ウェネバービジネスオンライン

他、小売・物流各社、関連業界のホームページ、決算発表資料、プレスリリース等

©2011 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

MIZUHO

Channel to Discovery