

機関番号：13201

研究種目：若手研究 (A)

研究期間：2008 ~2011

課題番号：20683005

研究課題名 (和文) 中国における物流産業の高度化と企業のロジスティクスシステム構築

研究課題名 (英文) The development of the logistics industry and the formation of the corporate logistics system in China

研究代表者

李瑞雪 (LI, RRUIXUE)

富山大学・経済学部・准教授

研究者番号：20377237

研究成果の概要 (和文)：(1) 急成長する中国市場における有効なロジスティクス戦略の構成要素を解明した。(2) 中国物流産業の高度化の実態を基礎能力の増強、サービスの多様化、モード間競争、3PL業態への転換、グローバルサプライチェーンへの対応など複合的な視点から考察した。

研究成果の概要 (英文)：(1) The critical components of the logistics strategy for Chinese market, which has been rapidly growing, are basically identified in this study. (2) The development of Chinese logistics industry has been investigated from such perspectives as the reinforcement of the basic logistics capacity; the diversification of logistics service; competition between transportation modes; logistics service providers' conversion toward 3PL format; and accommodation to the global supply chain management in this study.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	2,400,000	720,000	3,120,000
2009 年度	2,000,000	600,000	2,600,000
2010 年度	2,100,000	630,000	2,730,000
2011 年度	1,700,000	510,000	2,210,000
年度			
総計	3,670,000	1,950,000	10,660,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：流通、物流、ロジスティクス、サプライチェーンマネジメント、中国物流産業

1. 研究開始当初の背景

多くの日本企業は中国を単なる低コストの生産基地のみならず、最重要な販売市場の一つと位置づけるようになってきている。そこで、中国市場で競争優位の確立を目指す日本企業は、いかに効率的かつ有効な物流・ロジスティクスシステムを構築していくという課題に遭遇する。「物流を制すれば中国市場を制する」と言われるほど、物流・ロジスティクスの重要性が中国日系企業の経営現場で注目されている。新興市場である中国で、日系企業はどのようにロジスティクス戦略を

立て、その戦略が如何なる要素から構成され、またどのような要因に影響されるのか、そして、ロジスティクス戦略が企業全体の競争戦略の中にどのように位置づけられるのかといった問題は筆者の一貫した問題意識である。

筆者は2002年から2003年にかけて、日本企業の日本国内におけるロジスティクスシステムの発展経路および特徴を把握したうえで、中国におけるロジスティクスシステム構築の実態について探索的な調査研究を行った。2005年度以降、科学研究補助費(若

手B、17730261、05～07年度)を受け、上記のパイロットスタディーの発見事実を踏まえながら中国日系企業のロジスティクス実態について体系的な調査研究を始めた。同時に、日系以外の企業と比較するために、欧米系や現地系企業のロジスティクス取り組みについても事例研究を行った。

こうした一連の調査研究を進める中で、申請者は外資系企業のロジスティクスシステムのあり方が物流産業の発展状況に大きく規定される一方で、外資系によるロジスティクスシステムを構築するための取り組みも物流産業の高度化を促進する重要な要因となっているという認識に至った。即ち、物流産業の基盤形成と外資系企業のロジスティクスシステム構築の間で相互影響・相互作用のダイナミズムが存在するというのである。

このダイナミズムの本質を検討するために、物流産業側からの視点を採り入れた研究に着手し、中国物流産業の構造、規模、企業類型、取引関係、サードパーティロジスティクス業態(3PL)への転換とそれに伴う技術学習のメカニズム、顧客企業のサプライチェーンマネジメント(SCM)への対応などの問題について初歩的な考察を行った。

2. 研究の目的

しかし、中国のような新興市場において、如何にして物流産業との相互影響・相互作用を鑑みながら、競争優位に寄与するロジスティクス戦略を立てるかという理論構築には、それまでの調査研究で至っていなかった。こうした課題を解決することを本研究計画の目的とした。

上記の目的を踏まえて、以下のような大きな課題を設定した。第一に、日系企業はどのように物流産業の発展状況に適するロジスティクスシステムを構築し、そのシステムをどのようにサプライチェーン全体に広げていくのか、そして、どのように優れた物流専門業者を育成してそれらと良好なコラボレーションを築き上げるのか、さらに、欧米系や現地系企業と比較して如何なる特徴を有するのかを明らかにする。

第二に、経済発展のボトルネックとされた中国の物流事情は、近年の急速なインフラ整備により大きな改善が見られた。物流産業の高度化はインフラ整備に加えて、荷主企業に物流サービスを提供する各種物流専門企業の育成と進化が重要である。物流専門企業は日系などの外資系からの受託業務を遂行する過程でどのように物流技術やノウハウを吸収しながら高度な物流サービスの提供を低コストで実現するのか、また顧客のサプライチェーンマネジメントのニーズに対応しながら物流企業はどのように機能を進化さ

せるのか、そして、物流専門企業の進化は顧客企業のロジスティクスシステムの見直しに如何なる影響を与えるのか、といった問題を解明したい。

第三に、中国のような広域性と潜在性をもつ新興市場に進出した場合、激しい競争に勝ち抜くことに貢献できる外資系のロジスティクス戦略はどうあるべきか。国際経営戦略論の視点からこの問題を捉え、新興市場におけるロジスティクス戦略に関する理論の構築を試みる。

3. 研究の方法

本研究の遂行過程において、アンケート、フィールドリサーチ、グループインタビューなど多様なリサーチメソッドを併用しながら、着実に調査を進めてきた。一回アンケートと度重ねる現地調査を実施し、踏み込んだ聞き取りを行うと同時に、調査対象企業の現場に対する粘り強い観察を繰り返した。こうした調査で得たデータと情報をもとに、ケーススタディを中心に分析を進めた。

4. 研究成果

本研究の主な研究成果について、以下の2点をとりあげたい。

(1) 中国日系企業を対象に実施したアンケート調査と複数のケーススタディから得たデータをロジスティクス戦略のプランニング・アプローチに依拠して分析した結果、急成長する中国市場における有効なロジスティクス戦略の構成要素を解明した。即ち、異なるタイプのアセット型物流企業の併用、モード選択の混合戦略、現業委託の地理的分割と業務的統合、多様な要素技術の導入と開発によって、急拡大する生産販売を支え、競争優位の確立に寄与する有効なロジスティクスシステムを速やかに構築することが可能である。

また、統合的なロジスティクス・マネジメント組織の早期確立と高度なロジスティクス要素技術の移転は顧客サービス(アベイラビリティ、納品リードタイムなど)の向上に寄与するものの、物流コストの削減との相関関係が見られない。一方、ロジスティクスの“現地化”戦略(現地系物流企業の積極的な起用や現地での物流技術開発など)と拠点間シェアード・ロジスティクス・サービス戦略の実施はロジスティクス・オペレーション総コスト削減につながる事が明らかになった。

(2) 中国物流産業に関する包括的な調査研究から、高度化過程にある中国物流産業の構造的特徴を把握した。具体的には、物流企業形態の多様性、モード間競争の激化、産業の極度の分散化、料金競争の激化、自営転換の進展、急速な物流インフラ整備、基礎的物流

能力の増大などの特徴が見られる。

荷主企業のロジスティクス戦略のあり方に大きな影響を及ぼしているサード・パーティ・ロジスティクス（3PL）ビジネスの急成長に着目する研究では、中国物流企業の3PLへの業態転換とその転換過程の技術学習のメカニズムを解明した。即ち、物流企業は「ヒト」モード（キーパーソン）、「モノ」モード（物流情報システム）を介して技術ソースにアクセスする。そして、機能横断的な業務執行チームによって技術の吸収・整理・浸透を展開する。さらに技術実践の場として近代的物流センターを建設・運営して、限定的受託先の多元化戦略を展開することで、特定産業に適応する物流サービスの技術・ノウハウを蓄積していく。これらの行動の組み合わせで既存の物流産業内に3PL関連技術の蓄積が希薄であるにも関わらず、短期間で3PLビジネスに必要な技術の学習に成功した。

物流企業のサービス高度化の実態を解明するために、国際物流の担い手の1つである保税區港灣物流企業を対象にケーススタディを行った。この研究では、保税區的港灣物流は荷主企業のニーズの変化に適応して、大きな機能転換を実現している点を突き止めた。即ち、これらの物流企業は従来の輸出入支援事業から荷主企業のグローバル・サプライチェーン・マネジメントのサポート事業へ転換し、グローバルサプライチェーンの連結者としての役割を果たすようになってきているということである。

輸送機関別のサービスの多様化と高度化に関する研究では、トラック輸送、鉄道貨物輸送、水運輸送のそれぞれの発展状況と荷主企業のロジスティクス戦略構築へのインパクトを調査分析した。例えば、長江水運システムの近代化と大規模な港灣整備をもたらすのは、国際海運コンテナのフィーダー輸送需要、地域間競争、経済波及効果への期待、政策担当者のモチベーションなどが主な要因である点を突き止めた。また、中国トラック輸送サービス取引の最重要なプラットフォームとしての「貨運市場」の実態の解明と、貨運市場における取引コストの発生メカニズムを理論的に分析した。その分析結果を踏まえながら貨運市場の高度化プロセスを演繹的に導出している。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計18件）

- ① 李瑞雪・劉陽、グローバルサプライチェーン連結者としての港灣物流企業—青島港保税區的物流企業のケースを中心

に—、日本港灣経済学会年報『港灣経済研究』第46号、pp.165-179、2008年3月、査読有

- ② 毛敏・李瑞雪、Logistical System Re-form: a Competitive Lever for Corporate Transformat ---Case Study of Changhong, a Chinese Home Appliances Enterprise---、日本物流学会誌、第16号、pp.271-278、2008年5月、査読無
- ③ 李瑞雪・毛敏、中国鉄道貨物輸送高度化への取り組み、流通設計21、2008年6月号、pp.95-99、2008年6月、査読無
- ④ 李瑞雪、蘇州総合保税區：内陸における国際物流ノードの整備事例、流通設計21、2008年5月号、pp.64-68、2008年5月、査読無
- ⑤ 李瑞雪、イトーヨーカ堂：中国内陸部に進出するイトーヨーカ堂のオペレーション、流通設計21、2008年4月号、pp.79-84、2008年4月、査読無
- ⑥ 李瑞雪、中国金型産業の市場連結メカニズムと金型企業の市場戦略、組織科学、42巻/3号、pp.68-81、2009年3月、査読有
- ⑦ 李瑞雪、トヨタの中国ロジスティクス戦略、ロジスティクス・ビジネス、NO.97、pp10-21 2009年4月、査読無
- ⑧ 李瑞雪・毛敏・張錦、An insight about logistics strategies and logistics systems of Japanese companies in China: based on results of a questionnaire survey、富山大学経済学部ワーキングペーパー NO.242、52頁、2009年5月、査読無
- ⑨ 李瑞雪、中国日系企業のロジスティクス実態調査、ロジスティクス・ビジネス、NO.103、pp.46-55、2009年10月、査読無
- ⑩ 李瑞雪・行本勢基、中国金型産業の発展と産業政策（後編）——産業政策のソフトな側面の検証を中心に——、富大経済論集、55巻3号、pp.145-163 2010年3月、査読無
- ⑪ 李瑞雪、インフラ整備と基礎能力増強にみる中国物流産業の高度化、富大経済論集、56巻1号、pp.111-135、2010年7月、査読無
- ⑫ 李瑞雪・李煜、農貿市場の進化にみる中国生鮮農産品流通システムの高度化——成都聚合農産品物流センターのケースを手掛かりに——、富大経済論集 56巻2号、pp.23-48、2010年7月、査読無
- ⑬ 李瑞雪・温兆康、中国の貨運市場に関する探索的研究：川陝貨運市場と大西南生鮮貨運市場のケースを中心に、富山大学経済学部ワーキングペーパー NO.257、

- 22 頁、2011 年 1 月、査読無
- ⑭ 李瑞雪・温兆康、中国の貨運市場の高度化に関する探索的調査研究：伝化物流の「陸港モデル」に着目して、富山大学経済学部ワーキングペーパー NO.263、23 頁、2011 年 4 月、査読無
- ⑮ 李瑞雪・行本勢基、中国日系自動車メーカーのロジスティクス戦略：高度成長期の市場でどのようにロジスティクス体制を構築すべきか、国際ビジネス研究第 3 巻第 1 号、33-48、2011 年 4 月、査読有
- ⑯ 李瑞雪、長江水運システムの近代化と上中流港湾整備戦略、東アジアへの視点第 22 巻第 1 号、27-40、2011 年 6 月、査読有
- ⑰ 李瑞雪、成都市“貨運市場”実態ルポ、ロジスティクス・ビジネス第 127 号、2011 年 10 月
- ⑱ 李瑞雪、“陸港モデル”のイノベーション、ロジスティクス・ビジネス第 127 号、2011 年 10 月

〔学会発表〕(計 9 件)

- ① 李瑞雪、中国日系自動車企業のロジスティクス戦略の多様性に関する一考察：トヨタ、日産、ホンダの 3 社を比較して、日本物流学会第 27 回全国大会 (於 一橋大学)、2010 年 9 月 4 日
- ② 行本勢基・洞口治夫・李瑞雪、Creating New Parts Procurement Strategy by Japanese Automobile Manufacturers: Development Process of Milk-run and Cross-dock for JIT Production System、The 3rd International Conference on Transportation and Logistics (T-LOG 2010) (於 九州大学)、2010 年 9 月 7 日
- ③ 李瑞雪・行本勢基、中国日系自動車メーカーのロジスティクス戦略：高度成長期の市場でどのようにロジスティクス体制を構築すべきか国際ビジネス研究学会第 17 回全国大会 (於 北海道大学)、2010 年 10 月 24 日
- ④ 李瑞雪、日本自動車企業在华物流戦略和物流運営、中国物流学会 2010 年次大会 (於 中国南京)、2010 年 11 月 14 日
- ⑤ 李瑞雪、Logistics Strategy of Japanese Automotive Manufacturers in China: Building Logistics Systems for Rapidly Growing Markets、2011 International Conference on the Economic Relationships Between Japan, China, and Korea in conjunction with 10th Northeast Asian Academic Network、2011 年 8 月 23 日 (於 富山大学)
- ⑥ 李瑞雪・行本勢基、Logistics Strategy of

Japanese Automotive Manufacturers in China: Building Logistics Systems for Rapidly Growing Markets、2011 Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference、2011 年 12 月 1 日 (於 台湾台北市)

- ⑦ 李瑞雪、中国「貨運市場」の高度化プロセス：取引コスト理論に基づく一考察、日本物流学会第 28 回全国大会、2011 年 8 月 23 日 (於 産業能率大学)
- ⑧ 李瑞雪、Innovation and Development of the Chinese Freight Market: an Empirical Study Using the Transaction Cost Theory、中国物流学会 2011 年度全国大会、2011 年 11 月 12 日 (於 中国長沙市)
- ⑨ 李瑞雪・行本勢基、Diversity of Logistics Strategy in Chinese Market: based on the cases of Japanese Automotive Manufacturers、Kyoto University & Hosei University Joint International Workshop (Boundary of the Firm and Collective Knowledge Management: Reprogramming Business Institutions for Open Innovation、2012 年 1 月 7 日 (於 京都大学))

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

○出願状況 (計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況 (計◇件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

李瑞雪 (LI, RUIXUE)

富山大学・経済学部・准教授

研究者番号：20377237

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：