

コロナ時代の中国宅配便業界の発展と変革

馬 然 (バゼン)[†]

Developments and transformation of the Chinese home delivery service industry during the Corona virus outbreak

Ma Ran

目 次

要旨

- I 中国宅配便の近年の発展現状
- II コロナが宅配便業界に与える影響
- III 中国宅配便業界がとったコロナに対する対応行動
- IV コロナは中国「ラストマイル」の発展を促進する
- V 結び

要 旨

2019年12月以降、湖北省武漢市を中心に中国各地でコロナが出現している。伝播速度が速く、広範囲に及ぶため、中国は都市閉鎖命令を出さざるを得なかった。人々は国の呼びかけにこたえて、外出を減らした。

物流業界、特に宅配業界も大きな影響を受けている。人手不足、輸送効率の低下、配送の安全など多くの問題がある。このような状況下で、宅配業界は多くの変革を迫られ、チャンスと挑戦に直面している。

Abstract

In December 2019, the Corona virus outbreak occurred throughout China with its epicenter in Wuhan City, Hubei Province. Due to its rapid and widespread incapacitation of social and economic infrastructures, China was forced to issue lockdowns in major urban centers. People responded to government restrictions and reduced their outings.

The logistics industry, especially the home delivery service industry, was greatly affected.

[†] 大阪産業大学経営・流通学研究科博士後期課程

草 稿 提 出 日 11月19日

最終原稿提出日 1月29日

Many problems arose, such as labor shortage, reduced transportation efficiency, and delivery safety. Under these circumstances, the delivery industry has undergone many changes to meet the challenges and in turn explore new opportunities.

キーワード：コロナ、宅配便市場、ラストマイル

Key words : corona outbreak, home delivery market, last mile

I 中国宅配便の近年の発展現状

1 ECは宅配便業界の発展を促進する

中国の宅配便業界は1980年代に形成され、中国郵政は宅配便サービスを提供し始め、1993年以降には越境貿易で第一次の繁栄が始まった。オンライン販売の好調に支えられ、宅配業界は2010年代に再び強力な成長の波を巻き起こした。

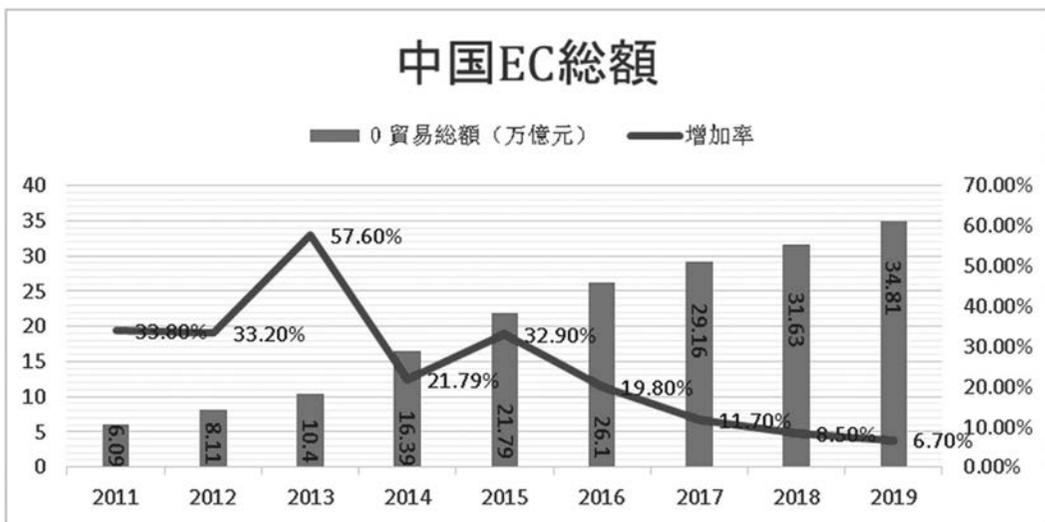


図 I - 1 2011~2019年中国 EC の市場規模

出典：国家郵便局より筆者作成。

上図に示すように、2019年、中国の電子商取引市場の規模は引き続き全世界をリードし¹、サービス能力と応用レベルは更に向上している。中国のネットユーザーの規模はすでに9億人を超え、インターネットの普及率は64.5%に達している。中国の電子商取引額は34.81兆元に達し、このうち、オンライン消費額は前年同期比16.5%増加し、10兆6,300

¹ アメリカの2019年電子商取引は約3.9兆円である

億元、実物商品のオンライン消費額は8兆5,200億元、社会消費品の小売総額に占める割合は20.7%に上昇した。電子商取引に関わる従業員数は5,125万6,500人である。

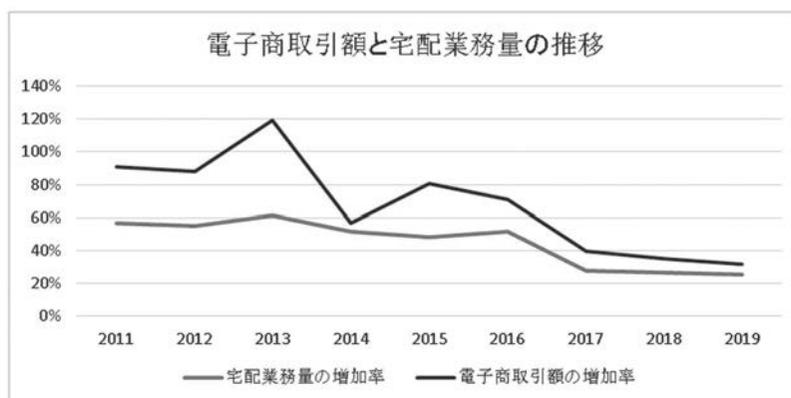


図 I - 2 電子商取引額と宅配業務量の推移

出典：国家郵便局より筆者作成。

オンライン販売は宅配サービスに対する需要を力強く増加させている。宅配会社のサイトの拡大とインフラのアップグレードによりオンライン販売業者がより多くのバイヤーに接触し、より良いショッピング体験を提供するため、宅配量の増加とオンライン販売の増加傾向はほぼ一致している（上図）。

中国郵便局のデータによると、2018年に交付された全ての宅配便の70%がオンライン販売に関連している。2019年11月1-11日の「双11購物節²」期間中、アリババのオンライン取引プラットフォームだけで2,684億元（384億ドル、前年同期比26%増）の売上高を達成し、13億個の宅配便を引き渡した。これはカナダ、イタリア、オーストラリアなどの通年の速達量を上回る。

2 中国宅配便の業務量について

宅配便市場の高速な発展および宅配便サービス能力の強化にともない、宅配便業界はEC市場の拡大を加速させ、かつ宅配便業界の雇用を拡大する等の面において重要な役割を果たしている。2019年の中国における宅配便の取扱量は635.2億件で、対前年比25%の増加であった。

図 I - 3 で示すように2010年から2019年にかけて、中国における宅配サービス企業の業務量はほぼ30倍以上の増加であり、2016年まで1年当たりの平均値が54%の増加であった。

² 双11購物節：毎年11月11日アリババが主催する全民オンラインショッピングフェスティバル



図 I - 3 中国宅配便業務量の推移

出典：国家郵便局より筆者作成。

2017年は28%、2018年は27%、2019年は25%と、全国の宅配便の伸び率は2011～2016年の50%～60%を大きく下回る結果となった。中国経済の成長減速の影響で、中国の宅配便業界は高速成長期から安定成長期に移行しており、今後3～5年以内の速達増加率は15～25%で推移すると予測されている。

3 中国宅配便の運営モデル

中国の宅配便会社は、直営とフランチャイズの2つの主要ビジネスモデルで運営されている。順豊、中国邮政、京東を代表とする直営制会社の資産は巨大で、それらは完全に掌握する全速達過程チェーンの上で投資する必要があるため、収集、仕分け、輸送と送達などの過程を含む。これらの会社は、サービスセンターや車両を購入したり、レンタルしたりして、宅配チームを育成しなければならない。このようにすると、データアグリゲーションのためにトラフィックフローを最適化し、パケットロスを低減するために、パケットトレーサビリティをより良く実現することができる。直営制は、フェデックスやUPSなど、グローバルな競争相手の運営方式と類似している。

順豊は企業の顧客、ハイエンド電子商取引と価格感度の低い顧客にサービスを提供することに力を入れているが、中国邮政は政府機関と国有企業へのサービスに集中している。両社の主要顧客は安全性を重視しているが、顧客層に違いがあり、正面からの競争を避けている。順豊は、価格弾力性の低い良質なサービスを顧客に提供していることから、即時性と安全性を重視する顧客に強い定価能力を持たせている。一方中国邮政の定価能力は郵便と宅配業者に限定され、相対的に安定している。

表 I - 1 中国宅配便運営モデルの比較

	事例会社	運営モデル	収入とコスト	メリット	デメリット
直営	順豊、中国郵政、京東	宅配会社は荷物を受け取りから調達に至るまでの全体的な配達過程をコントロールし、センターと荷物を受け取るサービスセンターを含む完全なインフラネットワークを構築し、宅配チームと輸送手段を募集する	会社はすべての収入を得て、すべてのコストを負担する	重資産の直営方式で、会社の管理は更に高効率で、サービス品質の制御は更に良く、融資能力はさらに優れている	多額の資本を必要とし、拡張が遅い
フランチャイズ	他の宅配便会社(圓通、申通、百世など)	宅配会社は選別と運送過程だけを担当する。加盟業者はサービスステーションの建設と運営費用を負担する	会社は加盟店から情報費と運賃の振替を受け取り、仕分けと輸送過程で発生するコストを負担する	資本需要が少なく、急速に拡張できる	管理とサービスの品質が悪い、担保に適した資産が少ないため、融資能力がない

出典：筆者作成。

圓通、申通、中通、韻達と百世が主導するフランチャイズの重点は仕分けと輸送にある。このモデルは、特定の地域において、ライセンス提携加盟業者（主に契約業者）が納入を行うものである。一部の宅配便会社は加盟店の宅配便の仕分けを行うことを許可している。申通の権限はセンターの持有比率が最も高い。百世は軽資産のモードを極めて、それは賃貸の場所で選別して、加盟の商に頼って派件を受け取り、運送業務をアウトソーシングする。送信者がお金を払う通常の場合の下で、フランチャイズ会社はその仕分けと路線運送ネットワークを通じて受信者の加盟業者に1件の小包の運賃（費用は小包の重量、路線と付加価値サービスに基づいている）を受け取って、加えて派遣した加盟業者が受け取る費用を加える。多くのフランチャイズ会社は、オンライン販売と価格に敏感な個人顧客を含む、ローエンド市場で競争しなければならない。したがって、価格競争が激しくなるだろう。加盟店は価格の面で一定の裁量権を持っていることから価格競争が生じる。

図 I - 4 で示すように、中国宅配便業界のクレーム率は全般的に上昇する傾向にある。このうち、直営方式の順豊のクレーム率はその他の宅配便会社より遥かに低く、主な宅配便会社のクレーム率の10%~30%しかない。

月平均のクレーム率をもってサービスの質を表とすれば、順豊、京東などの直営制会社は、宅配チェーン全体を完全にコントロールすることにより、質の高いサービスを提供できるようになった。主要フランチャイズ会社（例えば韻達、中通と百世）は自己の分別と運送施設の占有率が比較的に低いため、物流のコントロールがあまり働かないことから、配送品質の低下を招いた。中国郵政は国有企業であり、非効率と技術投資不足のため、配送品質にも問題がある。

2016年1月における主な宅配企業のクレーム率の一覧						
単位：件有効なクレーム／百万件の宅配						
企業名	2016年1月におけるクレーム率	遅延クレーム率	紛失クレーム率	配達サービスのクレーム率	2015年1月におけるクレーム率	前年度比較
EMS	10.72	3.57	2.56	4.15	10.11	↑
順豊	3.1	1.38	0.54	0.92	2.27	↑
圆通速递	15.7	3.27	6.06	5.81	13.29	↑
申通快递	25.62	3.99	9.38	10.72	20.75	↑
韵达快运	26.82	8.56	9.48	8.15	31.42	↓
中通速递	15.24	2.93	5.69	5.88	13.13	↑

図 I - 4 中国宅配便会社のクレーム率

出典：国家郵便局より筆者作成。

4 中国の宅配便業界の収入状況について



図 I - 5 中国宅配便会社の収入

出典：国家郵便局より筆者作成。

2019年、宅配便事業の収入は7,497.8億元に達し、前年同期比24.2%増となった。宅配便事業収入は郵便事業収入比の77.8%。宅配便業が中国経済に与える重要性は、消費を助け、促進し、農業、製造業、物流、オンライン販売など多くの業種で雇用を創出することにある。宅配便業と直接関連するサービス、例えば倉庫と運送は2018年に国内総生産の約1%を占め、間接業はオンライン小売（実物商品のみ）の貢献は国内総生産の8%を占める。2018年には、宅配業者が直接・間接的に約600万人の従業員を雇用し、オンライン・小売を通じて直接4,800万人の従業員を雇用し、中国全体の就業者数の7%を占めた。農業、製造業、その他の産業でも雇用を創出している。オンライン上で販売されている商品のほ

とんどが輸入ではなく国内で生産されているからである。

表 I - 2 中国宅配便単価の比較

宅配便単価（2019年12月31日）	
企業	北京から上海までの1キログラムの宅配便価格（元）
順豊	23
中国邮政	21
韻達	17
申通	12
百世	12
圓通	15

出典：各社ホームページより筆者作成。

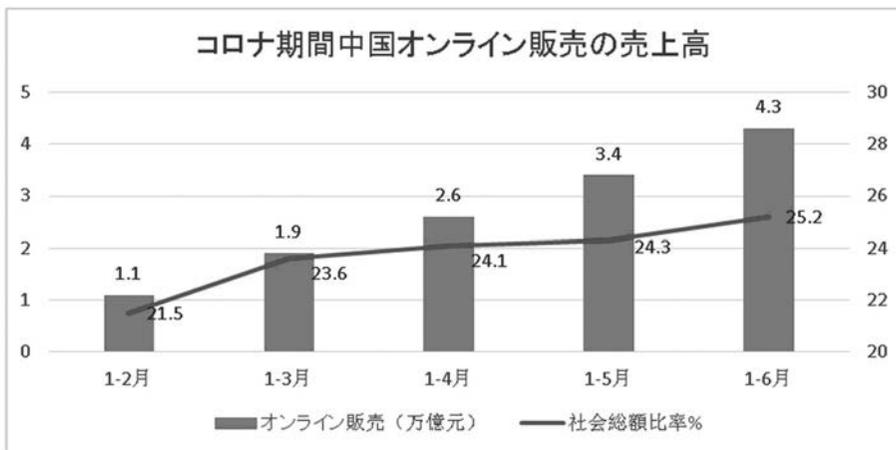
直営制宅配会社は、すべてのフローに含まれる収入確認方法を採用しており、適度でユニークな業務戦略と市場地位を持っているため、単品収入が高い。順豊は価格にあまり敏感ではない会社の顧客にサービスを提供することに専念しており、貴重で通常は高価な航空便を必要とするオンライン上の小売り商品を多く取り扱っている。中国邮政は、グローバル郵便システムのキーメンバーとしての優位性により、政府関連組織あるいは企業へのサービス提供において独占的な地位を占めており、国際宅配においても主導的な地位を占めている。フランチャイズの宅配会社は、主にオンライン上での小売を請け負う小包で、通常は大量の小物である。競争の激化は加盟店の価格を下げさせ、これらの加盟店に対する宅配便会社の定価能力を制限した。

単品の運送価格が高いため、主要直営制会社の宅配便収入の市場シェアは宅配便業務量のシェアより高い。フランチャイズ会社は大量の荷物を送ることに重点を置いている。競争が激しいため、これらの会社の単品価格は安い。2019年の順豊の宅配便収入のシェアは14%で最も多く、宅配業務量のシェアは8%だった。中国邮政の宅配便収入のシェアは8%で、7%の業務量のシェアを上回っている。これに対して、圓通、申通、中通、韻達と百世のフランチャイズ会社の総宅配便収入のシェアは33%で、総宅配便業務量のシェアは73%である。その他の宅配便会社の総宅配便収入のシェアは42%、宅配便業務量のシェアは16%である。30~100kgの大きな包みにこだわっているため、単価が高いからである。外資系企業の宅配便収入シェアが宅配便業務量シェアを上回っているのは、単価の高い国際宅配便市場で優位に立っているからである。

Ⅱ コロナが宅配便業界に与える影響

1 宅配便業務の需要は減るところか増えている

コロナが爆発的に蔓延している間、人々は政府の呼びかけに応じ、外出を控え、人々が集まる場所に行くことを慎んでいる。そのため、宅配やデリバリーの需要は次第に上昇して、ますます多くの人々はネットショッピングや料理の宅配などのサービスを刊用している。こうした状況は宅配や宅配電子商取引プラットフォームの急速な発展を促し、その知名度を高めることになった。



図Ⅱ-1 コロナ期間中の中国オンライン販売の売上高

出典：国家郵便局により筆者作成。

オンライン商品の販売は2桁成長を続けている。消費促進政策と「618³」ショッピングフェスティバルの相乗効果により、オンラインショッピングの成長率は引き続き加速している。上半期、全国の実物商品のネット販売額は前年同期比14.3%増加し、伸び率は1-5月より2.8ポイント増加した。実物商品のネット販売額が社会消費品の小売総額に占める割合は25.2%で、前年同期比で5.6ポイント増加した。一方、小売販売は回復速度が遅く、百貨店や専門店の商品小売販売額は前年同期比それぞれ23.6%、14.4%減となった。

オフラインでの小売業の不振、オンラインでの小売需要の急増により、宅配便の業務量が大量に増加し、コロナ状況下で宅配便の運営に重大な困難をもたらした。国家郵政局のデータによると、6月の全国の宅配便の業務量は74億7,000万件に達し、前年同期比36.8%増、業務収入は797億元に達し、前年同期比23.9%増となった。このうち、6月1～18日、

³ 618：毎年6月18日京東が主催する全民オンラインショッピングフェスティバル

全国の宅配便業務量は前年同期比48.7%増の46億8,000万件を達成し、宅配便業務量は1日平均2億6,000万件に迫った。

2 道路が閉鎖され、配送が困難である

湖北省は全国のコロナ被害の中心であり、特に武漢市である。1月24日に湖北省が重大突発公共衛生事件の一級反応を宣言した後、仙桃、随州、孝感などは次々と都市を閉鎖し、同時にコミュニティに対して閉鎖管理を行い、その期間は2ヶ月に達した。中国の他の地域と都市も、ある程度の自粛期間に入った。道路は政府が全国の基幹道路に対してある程度の統制と検疫を行い、貨物運送を主とする中国の宅配業者の運営に困難な時間を与えた。同城配送に比べ、異城配送は困難であった。通常、熟練している配達員は一日あたり2-300件を処理するが、コロナ渦において100件にも満たない。

短期間内に消費者の旅行需要を抑制し、企業利益に大きな影響を与えている。コロナが蔓延するなかで、政府による全国交通管制の強化に伴い、住民の移動意欲は低下し、500本を超える列車の運行停止や変更、各航空会社の輸送力投入は70%近く削減された。全体的に見ると、春節連休期間中の全国民間航空及び鉄道旅客輸送量は前年同期に比べて大幅に減少し、減少幅は70%を超えた。この際、鉄道や旅客機を用いて貨物を腹倉で運ぶ幹線輸送も不可能となった。

3 作業員の再稼動が遅い

一方、コロナの影響を受け、多くの地域で一時的な交通規制措置がとられ、バス、タクシーなどの運行が中止され、労働者が公共交通機関を通じて企業に戻ることが困難となり、労働者の業務再稼動が困難となっている。一方、春節後コロナの拡散状況が明確でないため、再稼動に慎重にならざるをえなく、内務省庁は企業の再稼動の承認申請に対して厳しくなった。会社は再稼動許可を得ることができず、再稼動証明を労働者に渡せない。再稼動する前には、14日間の自主隔離が必要で、すぐ自分の仕事に戻れない。この状況下において、宅配便が宅配ターミナルに着いた後、配達に出る人員がいない。

表Ⅱ-1で示すように、2月1日～8日の期間に、フランチャイズ宅配便会社の生産能力は正常レベルの5%～10%にすぎなかった。政府は2月3日から企業の秩序回復を推進することを求めていたため、フランチャイズ宅配便会社の作業員の出勤率は2月3日当日に明らかに向上し、2月3日～9日の期間、作業員の出勤率は毎日1.5%ずつ増加した。

順豊は強力な管理の直営モデルに基づいて、春節とコロナの期間中に高い業務量レベルを維持できた。調査及び表Ⅱ-1のデータによると、順豊の春節7日間の休暇期間中の業

表Ⅱ-1 コロナ期間宅配便会社の作業員の出勤率

コロナ期間宅配便会社の作業員の出勤率		
日期	通达	順豊
2月1日	5%	50%
2月2日	5%	53%
2月3日	10%	56%
2月4日	12%	59%
2月5日	13%	62%
2月6日	15%	65%
2月7日	16%	68%
2月8日	18%	71%
2月9日	19%	74%
2月10日	21%	77%
2月11日	25%	75%
2月12日	29%	78%
2月13日	33%	81%
2月14日	37%	84%
2月15日	41%	87%
2月16日	45%	90%
2月17日	49%	93%
2月18日	52%	96%
2月19日	55%	99%
2月20日	58%	100%
2月21日	61%	100%
2月22日	64%	100%
2月23日	67%	100%
2月24日	70%	100%
2月25日	73%	100%
2月26日	76%	100%
2月27日	79%	100%
2月28日	82%	100%
2月29日	85%	100%

出典：国家郵便局より筆者作成。

表Ⅱ-2 コロナ期間中の主な宅配業者の再稼働時間

コロナ期間主な宅配業者の営業時間	
会社	再稼働日
中国郵政	営業を続ける
順豊	営業を続ける
京東	営業を続ける
圓通	1月28日
中通	2月10日
韻達	2月10日
百世	2月10日

出典：国家郵便局と各社季報より筆者作成。

務量のレベルは通常のレベルの約1/2である。2月2日から、順豊作業員の出勤率は毎日安定的に3%増加し、2月20日まで、順豊はほぼ完全な復帰を実現した。

直営制宅配便業者に与える影響はフランチャイズ宅配便業者より少ない。直営モデルによる効率的な管理により、順豊、京東物流、中国郵政は特殊な状況においても正常に運営することができた。今回のコロナの影響で、ほとんどのフランチャイズの宅配便会社は2月10日（表Ⅱ-2に示す）に正式に正常な運営を回復したが、順豊、京東物流、中国郵政は正常な運営を維持し、疫病の予防物資、消費者生活必需品の運送のために安定的な物流配送サービスを提供している。

4 宅配便業界の収入低下

コロナの期間、cdc⁴物資の調達のため（マスク、手袋、消毒液、スプレー器具、小包を貼った消毒表示）、運送ネットワークの通行効率が低下し、臨時労働力の調達にともない、可変運営コストが増加し、業務量の低下は同時に分別センター及び運送生産能力の低下を引きおこした。こうして、変動コストと固定コストがコントロールできなく、ひいては宅配便企業の大半が利益が減少した。

図Ⅱ-2 2020年度1-6月の中国宅配便の収入、業務量と単価収入

企業	順豊	圓通	韻達	申通
業務収入 (億元) / 同比增加率	672.31 41.13%	116.74 -3.38%	132.87 -6.97%	88.64 -8.86%
業務量 (億) / 同比增加率	36.56 81.35%	49.36 29.83%	56.29 29.88%	35.18 16.84%
平均単価収入 (元) / 同比增加率	18.39 -22.18%	2.37 -25.47%	2.36 -28.48%	2.52 -21.98%

出典：各社ホームページより筆者作成。

上に示したように、順豊は直営モデルの特性を生かし、コロナ期間中も営業を停止せず、50%以上の配送効率を維持している。この期間の大きなシェアを先取りした上で、単価の設定が高く、利益率が全体のフランチャイズ宅配便業者より大きく、宅配の受取りは前年比41.1%増加した。他のフランチャイズ宅配便業者は操業停止、道路閉鎖などで業務量が大幅に下がったが、シェアを奪うためには単価を下げざるを得ず、全体の利益は下がった。

⁴ cdc：米国の感染症対策総合研究所

中通を例にとると、2020年第2四半期の業務量は46億件で、越境業務の影響を差し引いた後、中通の宅配便の一票収入は1.29円で前年同期比20.9%減、一票コストは0.92円で前年同期比14.0%減となった。業務量は同47.9%増加し、輸送コスト、分散センター運営コスト、資材コストは同17.7%、31.5%、28.1%増加し、1件当たりの純利益が大幅に低下した。単票の粗利益は0.27元に過ぎず、依然として下落している。中通は業界の中でコスト優位性を持つ企業で、他の同業の粗利益は更に低く、上半期には、1票当たり収入が2.36円、1票当たりコストが2.18円、1票当たり粗利益が0.18円であった。コロナが収束する中、事業の再稼働以来、宅配業界の「価格戦」は止まらず、市場シェアに影響を及ぼしている。

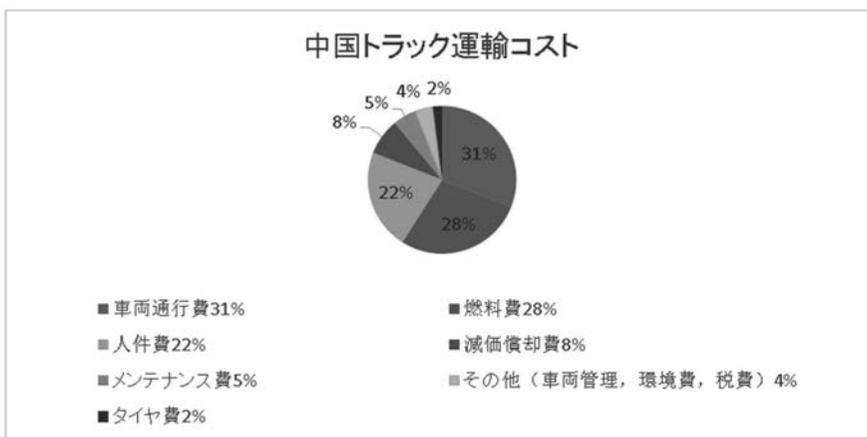
Ⅲ 中国宅配便業界がとったコロナに対する対応行動

1 国家の政策

物流は経済活動の正常な運営に不可欠な要素の一つである。そのため、再稼働、再生産にあたり、物流が先行する必要がある。物流企業の早期復帰と感染防止物資の輸送サービスの提供を推進するため、国務院は最近連続的に多数の物流関連政策を打ち出した。

コロナの予防と制御の全面的な展開を保証し、コロナ期間の物流運送業界のコスト圧力を緩和するため、2月15日交通運輸部は2月17日からコロナの予防・制御が終わるまで、全国で有料道路の車両通行料を徴収しないことを正式に発表した。期限は2020年6月30日までである。

1) 車両通行費の減免



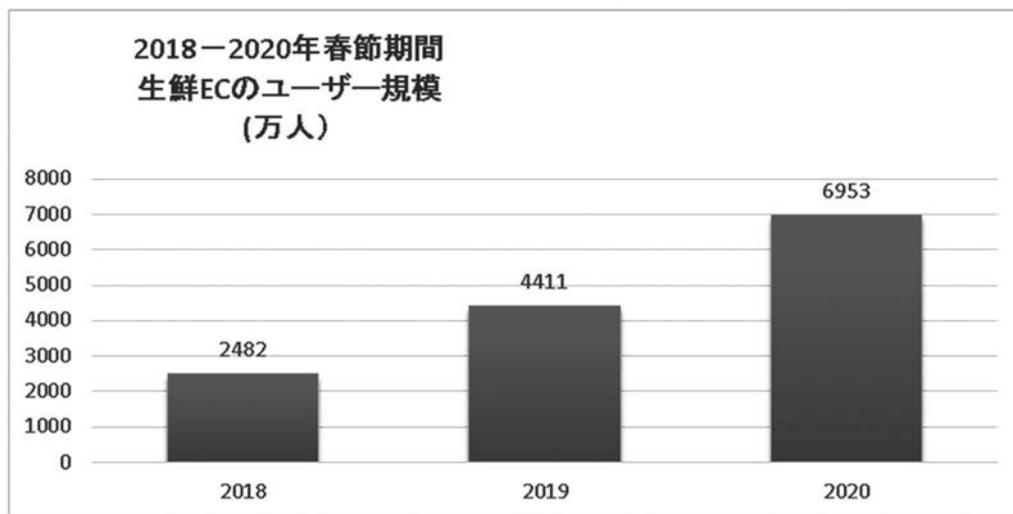
図Ⅲ－1 中国トラック運輸コストの構成

出典：中国道路貨物市場研究報告書より筆者作成。

「中国道路貨物運送市場研究報告書」によると、中国の貨物陸運運送コストの中で、道路橋費が最も高く、運送コストの約31%であり、人件費と燃料費より高い。そのため、今回の道路の無料通行は運送会社と基地局のコスト圧力を大幅に緩和し、運送会社と個人運転手の再生産を促進し、運送の供給は著しく増加し、運送市場価格は更に反落した。

2) コールドチェーンについてインフラの建設

コロナの蔓延により、閉鎖都市の措置を取らざるを得なかったが、この措置は多くの業界に重大な影響を与えた。飲食業のように、春節期間中は飲食業の収入が最も良い時期であったが、全国の飲食店が正常に営業を始めることができず、すでに購入していた大量の食材が売れなくなった。しかし、一部の業界はチャンスを掴んでいる。例えば生鮮業界がコロナ期間で脚光を浴びた。人々は自宅で自粛しているため、生鮮業界の毎日の取引量が高騰している。これは一企業だけではなく、生鮮業界全体の注文量が引き続き上昇している。生鮮プラットフォームのユーザー規模が大きく増加しており、下図のデータによると、春節明けの30日間、生鮮業界のアクティブユーザー規模は7,000万人に達している。



図Ⅲ-2 中国の春節期間の生鮮 EC ユーザーの規模

出典：網経社により筆者作成。

生鮮食品にとって、仕入れ、入庫、出荷という全ての業務は必ず賞味期限内に終えなければならない。これらの業務は生鮮食品の生産、生鮮食品を輸送車によって冷蔵室へと運び込み、冷蔵室によって鮮度を保存し、消費者から注文を受け、注文の区域化処理をし、在庫商品を出荷し、商品が消費者の手元に届くという7つの手順を経る。生産、貯蔵運送、

販売、消費前の各業務においては最初から最後まで規定された低温環境の下で、必ず低温物通体系を採用する。そして低温物通体系のコストは一般的な物流と比較すると、数倍も高くなる。これこそが全ての生鮮食品を経営する電子ビジネス業者の最大の難題である。そのため、中国発展改革委員会は2020年3月16日、「国家の中堅コールドチェーン物流基地建設事業の通知」を提出した。国家レベルの中堅コールドチェーン物流のインフラ構築ネットワークを目標に、物流資源とコールドチェーンを統合し、現存コールドチェーン物流基地施設群をもとに、国の基幹コールドチェーン物流基地を建設する。また、2020年7月7日、国家発展改革委員会は「2020年の国家基幹コールドチェーン物流基地建設の完了に関する通知」を発行し、2020年の17の国家基幹コールドチェーン物流基地建設リストを公表した。

政府政策の支持とコロナの流行の下では、生鮮業界の今後の早い発展に有力な促進作用を提供する。時代の進歩に従って、人々の消費の観念も変化している。これを発展のチャンスとして捉え、生鮮業界及び宅配便業界の全体的な飛躍を実現するための挑戦である。

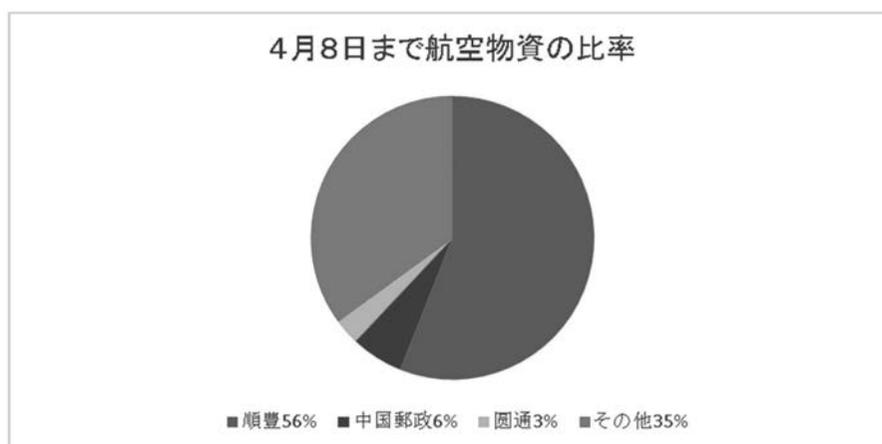
2 中国宅配便業者の行動

宅配便業はサービス業の先導的な業界であり、2020年コロナの間、最初に生産が再開された業界の一つであり、農業、製造業、医薬業と電子商取引のネットショッピング業などの多数の業界のインフラであり、サポートを保障する。国内でのコロナがまだ影響を及ぼしている3月の宅配便業界はすでに全面的な復帰に近づき、コロナに対抗するための一連の行動を展開している。

今回のコロナが重なった春節の時期には、大部分の地上交通ネットワークは通行できなくなり、フランチャイズ宅配便企業が休暇休業する中、直営企業は正常な営業及び高いレベルの業務量を維持していた。疫病の拡大に伴い、国内外から武漢への防疫物資の輸送需要が急増し、順豊の子会社である順豊航空は高効率の全民航システムの下、人身安全線を守り、暗号化路線、輸送力をアップグレードすることにより各種の防疫物資の高効率の輸送を保障している。1月24日から4月8日まで、順豊航空は国内・国際便12,819便を運航し、累計輸送貨物は24万5,000トンを超えた。

図Ⅲ-3が示すように、順豊航空はコロナ発生期間中において中国国内の主要航空便の中で最も運航回数が多い航空会社である。1月24日から4月8日まで、順豊航空は国内疫病の予防と制御の第一線の医療防疫と生活物資の輸送のため、累計で290便、6,874トンの貨物を輸送した。

中国の宅配サービスは航空資源に対する依存度がきわめて高く、省間及び地域を超えた



図Ⅲ－3 4月8日までの航空物資の比率

出典：国家統計局と中国民航網より筆者作成。

宅配運送は主に航空輸送を利用して時間的要請を実現させるのである。世界の四大宅配会社⁵はすべて自社の航空機を持ち、その保有数は数百機を超えている。

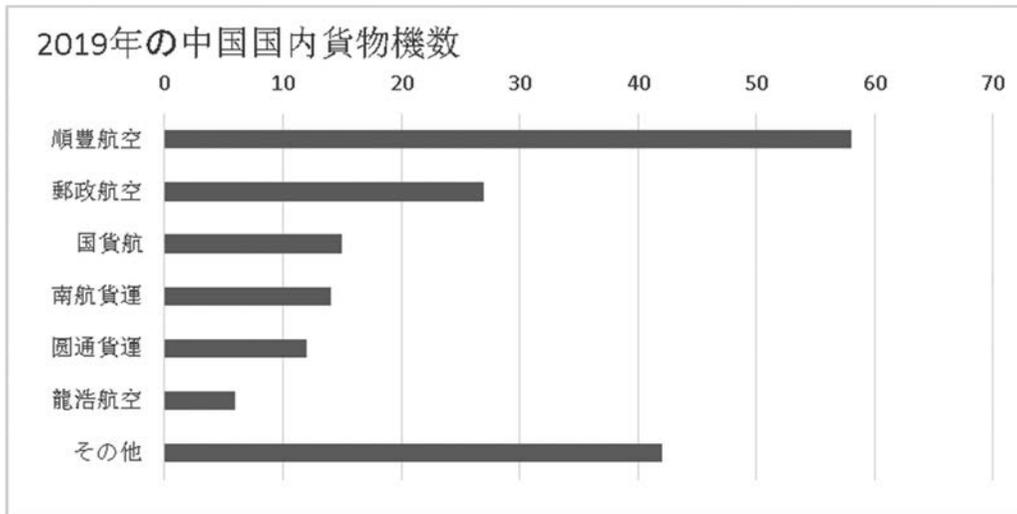
2003年、SARS コロナウイルス⁶の影響を受け、航空の運賃が大きく低下した際に、順豊は勢いに乗じて揚子江快運航空と契約し、国内初の全て貨物専用機を利用する民営宅配会社となった。これにより、順豊はサービスの速達性の面において圧倒的な優位を獲得した。2019年末の時点で、中国本土の貨物機の総数は174機に達し（図Ⅲ－4）、貨物機を運営する航空会社は13社となる。各社の保有機数についてみれば、順豊が58機と最も多い。毎年およそ50%増加している。急増する貨物量にしたがって形成される規模の優位は専用機の導入によって増加するコストを相殺する。このような良好な循環は、さらに順豊が速度面における優位を固め、中国で最速で最高のサービス品質を持つ物流会社となった。

中国郵便速達物流株式会社は、中国郵政グループ株式会社の直属の独資会社であり、主に国際・国内EMS エクスプレス業務を経営する中国における宅配サービスの最初のサプライヤーである。EMSの経営範囲は中国全国における31個の省、自治区、直轄市及び1,875個の地級以上の県・市に及んでおり、営業拠点は45万個を超えている。

今回のコロナの間、中国郵便の強大な営業ネットを利用する郵政において、EMSはその営業ネットの範囲を全国における各郷鎮まで、さらに広大な農村地域まで拡大した。配達においては、四方八方に通じている郵政ネットがきわめて重要な役割を果たしていた。春節期間中、市場シェアは従来の6%前後から20%に向上し（図Ⅲ－5）、宅配業界の操

⁵ 国際四大宅配会社：DHL, UPS, FEDEX, TNT

⁶ 2003年に発生した重症急性呼吸器症候群の病原体として同定されたコロナウイルスである



図Ⅲ－４ 2019年の中国国内貨物機数

出典：民航局と順豊年報より筆者作成。



図Ⅲ－５ 2020年の春節期間中の宅配便業界のシェア

出典：国家統計局より筆者作成。

作規範の強化、疫病物資の輸送などにも重要な役割を果たしている。

今回の疫病防疫期間中に、圓通は防疫物資の支援、無給資金の助成、従業員への保険の贈与、審査方法の調整、応急手当の管理などの5つの措置を速やかに発表し、さらに全ネットフランチャイズ業者の経営圧迫を軽減し、人員と生産の安全を確保し、正常な運営とサービスの質を保障した。コロナ発生後、圓通は直ちに対応し、フランチャイズ宅配便業者の中で一番早く営業を再開した。また、杭州市紅十字会にマスクなど疫病防止のための救援物

資を寄贈し、その中には会社が国外から調達した最初の6,000枚の隔離服、5,000枚のN95マスク、国内から調達した10万枚の医療用マスクなどが含まれている。圓通は上海の各政府に、医療機関の寄付の医療用マスク、隔離服などの救護物資を30万件近く送った。圓通国内の陸運ネットワークはすでに湖北省の疫病防止現場にマスク、防護服、ゴーグル、消毒液などの各種救援物資を数百トン輸送している。

IV コロナは中国「ラストマイル」の発展を促進する

コロナは武漢で突然発生し、迅速に全国に波及した。その際、在宅隔離はウイルスの伝播を遮断する有効な方法であった。集中的な接触のリスクを回避するため、多くの人々がこれまでオフライン店舗で果物や野菜、肉、牛乳などの生活必需品を購入していた。しかし、コロナが蔓延するようになると、人々は携帯電話で注文し、家に配達を依頼するようになった。こうして、直接生鮮電子商取引の注文が急増するようになり、従来型のスーパーのオンライン業務も急速に増加し、「ラストマイル」の物流圧力が高まっている。急増する配送サービスの需要を満たすと同時に、配送中の交差感染を防止するため、末端物流サービス企業、特に宅配業界は積極的に対応した。

1 非接触配送の発生

直接接触を減らし、ユーザーと配送員の健康安全を守るため、オンラインフードのデリバリー業者「美团」は1月26日に「非接触配送」を提出し、全国のデリバリー業務をカバーした。新しい物流サービスモデルとして、「非接触配送」とは、ユーザーが注文時に注文準備、電話、APP内インスタントメッセージなどを利用して、商品の置かれている場所を指定することを配送員と協議し、配送員が到着したことを電話でユーザーに通知し、自ら受け取ることである。「非接触配送」がユーザーの間で人気を集めている。美团が発表した「無接触配送報告書」によると、1月26日から2月8日までの期間中、「無接触配送」を採用した注文は全体の80%以上を占め、テイクアウトごとにサービスを利用するユーザーは66%に達した。美团に続いて、天猫スーパーマーケット、箱馬、京東、蘇寧を含むデリバリープラットフォーム、生鮮電子商取引、宅配便物流などの企業が迅速に「非接触配送」サービスを開始した。1月28日には業界初の「非接触配送サービス仕様」を発表した。3月10日、由美团が発足し、中国貿易促進会商業業界委員会が設立され、複数の業界協会と研究機関が参加して起草した「非接触配送サービス規範」団体標準が正式に発表・実施された。この基準は7項目から構成される用語定義、サービスフロー、異常状況の処置、サービス

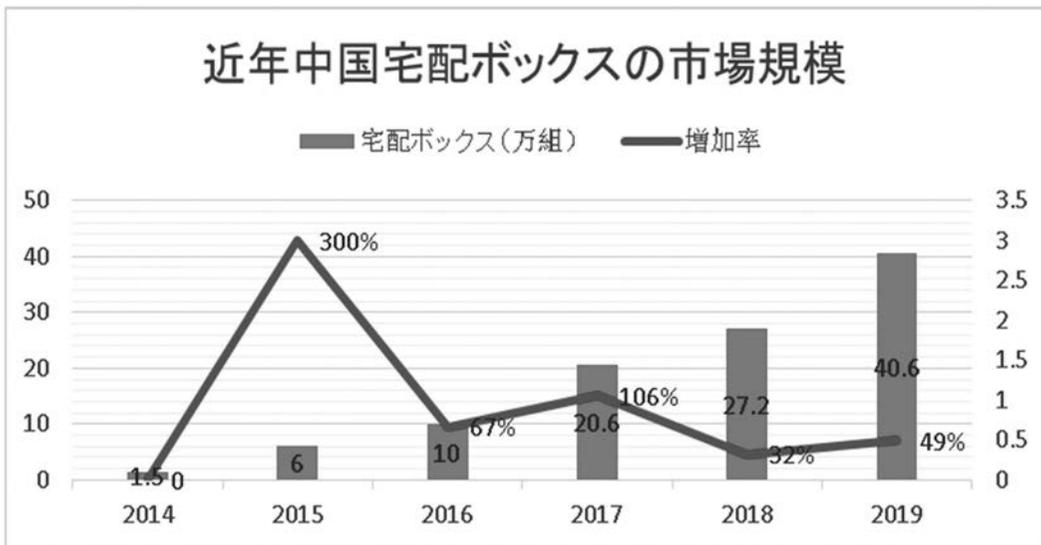
品質の制御とサービスの要求などの詳細な規則が制定され、電子商取引プラットフォーム、配送及び飲食企業が正確に遵守できる「非接触配送」サービスモデルを提供した。

末端物流サービスの革新的なモデルとして、「非接触配送」は通常の対面で商品を配送する方式を変更し、コロナという特定の時期に物流サービスに対するユーザーの安全な需要を満たした。もしユーザーが習慣化すれば、流行が収束した後も「非接触配送」モードを選択し続ける可能性がある。

2 宅配ボックスが勢いを増している

商務部と国家衛生健康委員会は2月6日、『小売・飲食企業はコロナ期間中にサービス防止マニュアルを運営する』を発行し、デリバリーサービス員は非接触配送サービス基準に基づき、配送過程中的対面と顧客との接触を避けることを求めた。疫病の下で、非接触配送が一般化する中で、宅配ボックスの需要も大幅に増加し、転機を迎えている。

2010年中国郵政局がはじめて宅配ボックスを運用した。2010年から2013年にかけて、京東蘇寧などの企業は宅配ボックスの開発と投入に関与した。2015年に順豊聯合韻達中通申通が豊巢宅配ボックスを設立した。2017年に中国郵政聯合阿里巴巴集団が中郵速通易⁷を買収した。2018年には順豊が中集e 駅⁸を買収した。図IV-1が示すように、2019年末ま



図IV-1 中国の宅配ボックスの市場規模

出典：国家統計局より筆者作成。

⁷ 中郵速通易：中国郵政が運営する宅配ボックスのブランド

⁸ 中集e 駅：順豊傘下の宅配ボックスのブランド

で中国では宅配ボックスが40万6千組配置された。2018年に比べ、13万4,000組増加し、増加率は約50%となった。宅配ボックスの配達率は10%を超えた。2019年の中国の宅配業務累計は635.2億件となり、対前年比25.3%増加し、2020年には740億件を超えると予測されている。

現在、宅配ボックスは赤字状態である。主な原因は、設備の製造と設置、運営とメンテナンス、敷地の賃貸料などのコストを含め、宅配ボックスの大量設置にかかるコストが高いことである。業界関係者の計算によると、1台あたりの宅配ボックスの1年間の投入と運搬費は計10万元前後である。また、宅配ボックス会社の収益モデルは不明瞭で、電子商取引、広告などの業務は依然として探索中である。また、ユーザーは宅配便を利用するためにお金を支払うことも望まない。しかし、これらの問題があるが、宅配ボックスの市場規模の拡大を防ぐことはできず、関連企業は依然として積極的に配置しており、高級オフィスビルや大きなコミュニティの宅配ボックスの位置を争っているため、賃貸料が値上がりし、企業の経営コストも高くなっている。コロナの影響により、「非接触配送」が一般化しつつあり、政府、宅配便業者、作業員、ユーザーもこれを支持する中で、宅配ボックスの市場規模は拡大し、関連企業の発展を促している。宅配ボックスの課題がますます一般化する中で、関連サービスの標準化は早急に解決すべき課題である。

3 菜鳥ステーションのモデル

菜鳥ステーションはアリババ傘下のコミュニティと校園キャンパスに向けた物流サービスプラットフォームである。菜鳥の物流五大戦略方向の一つとして、ネットショッピングの多くの人々に小包の代理受け取りサービスを提供し、消費者にラストマイルの多元化サービスを提供することに力を入れている。アリババが公布するデータによると、現在端末配送ネットワークの構築において、4万以上のまなびやステーションが中国都市端末ネットワークを形成している。加盟のパートナーと連携してステーションを建設し、高校の小型スーパー、コンビニチェーンなどを通じて、社会化協同並進、全国主要都市の公共サービスネットワークの末端を形成し、末端生活総合物流サービスを提供し、近くに散在している全国のラストマイルの宅配物流ネットワークを形成する。

菜鳥ステーションは宅配便資源、コンビニとその他の社会資源を統合し、開放、共有、社会化のインフラプラットフォームを構築し、物流資源の統合と集約化発展を実現し、多元化の「ラストマイル」サービスの解決案を提供する。このモデルの利点は、顧客の時間選択の自由度が高く、再配達を極力少なくすることである。ステーションは宅配便の形態に対する要求が少なく、通常の宅配便はすべて代理で受け取ることができる。ステーショ

ンの大部分は加盟方式で運営され、投資コストが低く、企業規模と影響力の急速な拡張に有利である。このモデルは加盟店に対して菜鸟ステーションの管理が行き届かず、サービスの質の管理と企業の持続可能な発展を保障することができないという欠点をもっている。ほとんどのステーションは近代的な物流設備が不足し、一部のステーションでは棚もなく、宅配便も乱雑に配置されている。また、一部のステーションでは、高価値商品や非協力者の宅配を代行して受け取らず、資源統合と集積のメリットを生かすことができない。そのため、菜鸟ステーションの経営モデルと管理方式を最適化し、宅配便業務の品質を向上させてこそ、ステーションの収益力を向上させ、中国の宅配便業界のラストマイルの課題を解決することができると思われる。

4 ドローンとロボットの応用

コロナ発生以降、配送の安全性を高め、緊急物資の即時到着を保障するため、ドローン、無人車、配送ロボットがコロナ地域などで使用されている。2月6日、京東物流配送ロボットは医療と生活物資を京東物流仁和駅から武漢第九病院に配送し、武漢市で無人配送を初めて完了した。病院内では、複数の会社からの配送ロボットが医療用品や食事などの物資の配送を行っている。武漢、十堰、贛州、温州、ハルビンなどの都市の重点地区では、順豊がドローンを使った空中緊急輸送路を構築し、3月15日までに3,000回以上の飛行を行い、防護服、手袋、食品、薬品など11トン以上の物資を輸送した。

市場の需要から見て、ドローン配送の最も主要な目的は「ラストマイル」配送の課題を解決することにある。電子商取引による宅配便サービス及びデリバリー、新小売による即時配送の需要は急速に増加し続け、中国の人口高齢化の問題を抱え、末端物流の人的資源は日に日に不足し、人的コストは年々上昇し、長期的に見れば、ドローン配送は将来巨大な市場空間になるだろう。そのため、京東、菜鸟、蘇寧、順豊などの企業は無人配送設備の開発と応用テストに積極的に投資し、一部のプロジェクトは一定の区域内ではすでに実用化の運営段階に入った。

コロナの発生は無人配送サービスを刺激し、関連物流設備の開発と整備は国の政策として推奨され、関連企業の投資を増加させている。中国のインフラ建設関連が急速に発展するに伴って、特に5G ネットの構築は無人配送に技術保障を提供する。しかし、無人配送は依然として多くの課題に直面しており、市場の需要は不足しており、大規模な商業運営にはまだ時間がかかると思われる。

V 結び

コロナの突発は短期間で宅配事業に大きな衝撃を与えた。この期間に宅配業は2020年第1四半期に生産規模において大きな打撃を受けたにもかかわらず、コロナが収束した後、マクロ経済の調整を通じて、次第に消費者需要が回復し、宅配便の規模も急速に回復し、速やかな再稼動を実現した。

その中、直営モデル（順豊、中国郵政、京東）はコロナ発生に対して強いリスク耐性を持っていた。直営モードでは、配達員は本部で統一的に管理され、人員は比較的安定しており、各地の状況を総合的に統一的に調整することができるため、疫病期間中は正常に運営でき、防疫業務に対して更に迅速に対応できた。フランチャイズとの比較において、直営モードの宅配会社が突発する事変の中で従業員を安定的に運用することについて柔軟性があることを証明した。

中国の宅配便業界の中で貨物専用機を最も多く所有する順豊は、コロナ発生期間中に道路が閉鎖された状況下で、航空物流の巨大な優位性を発揮した。中国の宅配便企業の上半期の物流収入の中で、順豊は唯一前年同期比で増加した企業であり、しかも上昇率が4割に達し、コロナ期間中の宅配便業界の先導者となった。

市場需要の面では、コロナ収束後の宅配便は新たな増加期を迎え、コロナ期間中の消費者のオンライン消費への依存が増加したことから、宅配便の需要は例年より高い増加率を維持した。ラストマイルの課題に関連する宅配便末端の投函方式は、宅配ボックス、菜鸟ステーション、ドローン配送などの非接触式の投函方式が発展する機会を得て、浸透率は向上している。供給面では、国家は多くの政策を打ち出し、コールドチェーン物流、航空物流などの方面のインフラ建設を推進した。こうして、宅配便、即時配達、サプライチェーン、コールドチェーン、医薬などの多元業務の発展モデルが加速した。宅配便サービスなどの供給チェーン事業はかつてない発展のチャンスを迎えている。

事業と先導する宅配業者は更に市場を拡大し、企業規模の優位性が現れ、先頭企業ではない企業は統合されたり清算されたりする発展危機に直面する。二三線企業の撤退に伴い、成長の鈍い企業の競争が本格化し、5～6社の企業が激しく競争する寡占市場になる見通しだ。コロナの影響と資本の刺激を受けて、宅配便分野の整合を加速する。最終的に産業協力とアップグレードを実現するプラットフォームになる。キャッシュフローに余裕があり、資産負債管理が健全で、特に融資能力の高い企業は、次の業種統合でトップを占め、市場統合を細分化することで、業種の集中度を高める。中国の宅配業界は、アメリカや日本のような成熟期に一步近づくことになるだろう。

参考文献

- 冯定根 (2020) 「也谈新型肺炎疫情对我国物流业的影响」 『现代物流报』 2020年第2月。
- 国家邮政局 (2019) 「2018-2019快递业研究报告」。
- 国家邮政局发展研究中心 (2020) 「2020年快递行业发展五大趋势」 『物流技术与应用』 2020年第7期 p.59.
- 劳印 (2020) 「新冠疫情下快递柜行业发展的问题分析及对策建议」 『统计科学与实践』 2020年第4期 p.23.
- 李浩南 (2020) 「新冠病毒疫情对物流的影响」 『学术』 2020年第11卷 p.38.
- 李慧琳 (2020) 「快递业价格血战」 『商业观察』 2020年第9月 p.15.
- 李亚东 (2020) 「快递“最后一公里”配送模式改进研究」 『创新管理』 2020年第19期 p.169.
- 刘晓利 (2020) 「后疫情下的仓储业发展认知」 『特别策划』 2020年第8月 p.46.
- 庞彪 (2020) 「快递物流“最后100米”新动向」 『行业』 2020年第6月 p.24.
- 彭彬 (2020) 「新冠肺炎疫情对邮政快递行业的影响及对策探析」 『邮政研究』 第36卷7月刊 p.7-11.
- 王柏谊 (2016) 「电商物流“最后一公里”的发展对策研究——以菜鸟驿站为例」 『吉林工程技术师范学院学报』 2016年1月刊 p.47-49.
- 王艺 (2020) 「“逆飞背后” 顺丰航空疫情应对回顾与展望」 『业界百色』 5月 p.19.
- 王勇 (2020) 「疫情中企业现金持有的市场竞争效应分析」 『主题』 2020年第3期 p.46-57.
- 张会云、尚鑫 (2015) 「快递业“最后一公里”配送模式分析——以菜鸟驿站和丰巢为例」 『物流技术』 第34卷11月刊 p.48-52.
- 朱家宝 (2020) 「浅析新冠肺炎疫情对电商及物流行业的影响以及应对措施」 『电子商务』 2020年第25卷 p.47.
- 卓文祺、卢少平 (2015) 「“菜鸟网络”供应链体系初探」 『物流技术』 第34卷3月刊 p.208-211.
- <http://www.stats.gov.cn/> (国家统计局ホームページ 検索日: 2020年5月26日)。
- http://news.xinhuanet.com/politics/2015-05/15/c_127805461.htm (国家邮政局关于四月消费者申诉情况的报告 检索日: 2020年7月1日)。
- http://www.jd.com/?cu=true&utm_source=baidu-pinzhuan&utm_medium=cpc&utm_campaign=t_288551095_baidupinzhuan&utm_term=0f3d30c8dba7459bb52f2eb5eba8ac7d_09eb2b3b43474f65ac78c68d347ff108 (京東ホームページ 检索日: 2020年3月1日)。
- <http://www.sf-express.com/cn/sc/> (顺丰ホームページ 检索日: 2020年3月27日)。
- <http://www.kuronekoyamato.co.jp/top.html> (ヤマト運出ホームページ 检索日: 2020年6月25日)。
- <http://www.sagawa-exp.co.jp/> (佐川急便ホームページ 检索日: 2020年6月25日)。
- <http://www.mlit.go.jp/> (国土交通省ホームページ 检索日: 2020年8月25日)。