

(資料 8-1)

令和4年1月28日

## 博士學位論文審査結果報告書

論文題目： 中国における宅配市場の成長要因に関する研究  
-直営方式の市場競争力についての考察-

申請者： 馬 然 (バゼン)

学歴： 平成 26 年 4 月 大阪産業大学大学院研究科  
経営・流通学専攻博士前期課程入学  
平成 28 年 3 月 同上修了  
平成 28 年 4 月 同上経営・流通学専攻博士後期課程進学  
令和 4 年 3 月 同上研究指導認定見込み

学力確認： 平成 28 年 7 月 専門試験合格  
平成 29 年 7 月 日本語試験合格

審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授： 浜崎 章洋



審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授： 中村 徹



審査委員：大阪産業大学大学院経営・流通学研究科

教授： 原田 良雄



申請者氏名	馬 然 (バゼン)
<p style="text-align: center;">(論文内容の要旨)</p> <p>本論文は、中国における宅配便会社の経営方式を比較し、その市場競争力について研究したものである。電子商取引 (EC) の急拡大により、中国における宅配便の年間取扱個数は、2010年の約 23 億個から、2019年には約 635 億個というように、わずか 10 年の間に約 30 倍と急増している。急拡大する取扱個数に対応するため、中国の宅配便会社の多くは、特定地域の集配等の業務を登録している外部の宅配便会社に委託するフランチャイズ方式を採用している。一方で、自社でトラック、拠点、人員などに投資を行う直営方式の宅配便会社もある。本研究では、直営方式、フランチャイズ方式を比較し、品質やサービス、非常事態への対応などについて、アンケート調査やインタビュー調査を実施して、その強み弱みを分析している。</p> <p>宅配便のクレーム率は直営方式が圧倒的に低く、品質やサービスの点では直営方式が優れているが、宅配料金は高い傾向にある。物流拠点やトラックなどの投資の面では、外部資源を利用しているフランチャイズ方式は投資が少ないというメリットがある。一方、コロナ禍のような非常事態への対応は、直営方式が優れていることを説明している。</p> <p>単なる比較だけではなく、直営方式の会社はフランチャイズ方式のメリットを、フランチャイズ方式の会社は直営方式のメリットを取り入れ、今後の中国の宅配便会社は、直営方式とフランチャイズ方式を融合させたハイブリッド方式の採用が事業成長に有利であることを示唆している。</p> <p>本論文の構成は、次の通りである。</p> <p>第 I 章は序論であり、研究の背景と目的、研究の方法論、研究の枠組みについて説明している。中国における電子商取引の発展にともない、宅配便の取扱個数が急増している。中国の宅配便会社の多くは、急増する取扱量に対応するため、業務を他の物流会社に委託するフランチャイズ方式を導入している。一方、トラックや配送センター等に投資し自社で運営している直営方式と呼ばれる方法で運営している宅配便会社もある。</p> <p>本研究では、次の仮説を設定している。</p> <p>①直営方式の宅配便会社はフランチャイズ方式より業務の品質とサービスの展開などにおいて優れている。</p> <p>②直営方式の宅配便会社は緊急事態に対応することや、宅配便の市場シェアの</p>	

競争で優位である。

③急増する宅配便貨物量に対応するためには、投資が少ないフランチャイズ方式は拠点や車両等の確保に有利な点がある。

④以上のことから、今後の中国の宅配便会社は、直営方式とフランチャイズ方式を融合させたハイブリッド方式の採用が事業成長に有利である。

これらの仮説を検証するための方法論について、説明している。

第II章は先行研究の整理と、先行研究で不足している点の指摘である。不足を補うため、利用者へのアンケート調査、近年中国における宅配便に対する消費者の満足度の調査と分析、新型コロナウイルス感染症拡大時の中国の宅配便会社各社の対応や影響について公開情報を整理し、宅配便企業のインタビュー調査を行い、仮説の検証を補完するという。

第III章は、中国ECの発展状況について説明している。近年、中国のECは急速に発展している。それに伴い、さまざまな問題も発生している。この問題には、配送の遅れ、誤配、紛失など宅配便に関することも含まれていると指摘している。

第IV章は中国宅配便市場の基本状況について整理している。中国における宅配便の業務量は毎年50%以上増加している。宅配便業界全体のクレーム率は年々増加傾向にある。直営方式の宅配便会社のクレーム率は、フランチャイズ方式より10分の1から3分の1であるが、宅配便料金は直営方式のほうが高い。直営方式は品質やサービスの点では優れているが、設備や拠点、情報システムなどへの投資コストが高い点では劣勢にあると説明している。

第V章は、宅配便の利用者に対するアンケート調査を実施し、分析している。アンケートは500名以上から回答を得た。その結果は、中国の宅配便のサービスや品質に対する満足度は高くない、所得の高い消費者はサービスや品質が高い直営方式の順豊を利用している、利用者が一番気にしているのは荷物の安全性である、よって順豊が選択されていると示唆している。

第VI章は、新型コロナウイルス感染症が宅配便業界に与えた影響を整理している。道路の封鎖、公共交通機関の規制などにより、多くの宅配便会社では業務の稼働が遅れていたが、直営方式の順豊は、このような状況下でもいち早く業務を再開したことを明らかにした。コロナ禍といった特殊な状況下では、効率的かつ統率的な管理ができる直営方式が、業務遂行に有利であることがわかった。自然災害やパンデミックなど、今後も非常事態が起こるであろう。その際に、宅配便業界では、直営方式が事業継続の面で優れているという指摘は、安全保障や災害支援対応の点で有用といえよう。

第VII章は、順豊の社員へのインタビュー調査をまとめたものである。同社のクレーム率が低い理由は、人材募集と育成の点であるという。専門学校以上の

学歴の高い社員はミスが少ないことから、そういった人材を採用し、また、社内教育も同業他社よりも長く実施していることが明らかになった。宅配便の品質やサービスを向上させるためには、設備や情報システムへの投資だけでなく、人材の教育や育成の重要性を指摘している点は実用性が高い。

業務量の急増に伴い、直営方式の順豊は、一部の末端配送等についてアウトソーシングを始めた。ただし、フランチャイズ方式のアウトソーシングと異なり、順豊の加盟業者は、元順豊の社員であるという。順豊は、直営+フランチャイズのハイブリッド方式を始めていることが明らかになった。また、アウトソーシングの割合が増えても、品質やサービスを保証し、良好な企業イメージを維持するために、アウトソーシング業務品質監督管理部門の設立の必要性を筆者から順豊の管理者に提案がなされた。

第Ⅷ章は結びである。先行研究、公開情報、アンケート調査、インタビュー調査等から、第Ⅰ章の仮説を検証している。宅配便の品質やサービス、また、コロナ禍の緊急事態への対応は、直営方式の企業が有利である。一方で、急増する宅配便貨物量に対応するためには、投資が少ないフランチャイズ方式は拠点や車両等の確保に有利な点がある。これらから、今後の中国の宅配便会社は、直営方式とフランチャイズ方式を融合させたハイブリッド方式の採用が事業成長に有利であることを示唆している。

申請者氏名	馬 然 (バゼン)
<p style="text-align: center;">(論文審査結果の要旨)</p> <p>本論文は、中国における宅配便会社の経営方式を比較し、その市場競争力について議論するために、アンケート調査、インタビュー調査等を用いて検証した結果をまとめたものであり、得られた結果は次のとおりである。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>① 直営方式の宅配便会社はフランチャイズ方式より業務の品質とサービスの展開などにおいて優れている。</li><li>② 直営方式の宅配便会社は緊急事態に対応することや、宅配便の市場シェアの競争で優位である。</li><li>③ 急増する宅配便貨物量に対応するためには、投資が少ないフランチャイズ方式は拠点や車両等の確保に有利な点がある。</li><li>④ 以上のことから、今後の中国の宅配便会社は、直営方式とフランチャイズ方式を融合させたハイブリッド方式の採用が事業成長に有利である。</li></ol> <p>本研究の特徴としては、次の点があげられる。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・宅配便の取扱個数の急拡大が一段落した2017年にアンケート調査を行った。利用者が一番気にしているのは荷物の安全性であり、所得の高い消費者はサービスや品質が高い直営方式の順豊を利用している。</li><li>・新型コロナウイルス感染症が拡大し、多くの宅配便会社では業務の稼働が遅れていたなかで、直営方式の順豊は、このような状況下でもいち早く業務を再開したことを明らかにした。</li><li>・小売業や飲食店チェーンでは、直営方式、フランチャイズ方式、直営＋フランチャイズのハイブリッド方式が導入されて久しい。日本の宅配便会社は直営方式、中国の宅配便会社は直営方式かフランチャイズ方式を採用していた。本研究では、急増する宅配便個数に対応するため、あるいは品質やサービスを向上されるために、中国の宅配便会社が、直営方式とフランチャイズ方式の双方の利点を活かしたハイブリッド方式を導入していることを明らかにした。</li></ul> <p>(審査委員会の所見)</p> <p>本研究論文は、学術上、實際上寄与するところが少なくない。また、経営・流通学研究科が博士学位論文に求める8項目を満たしている。よって、本論文は博士(経営学)の学位論文として価値あるものと認める。</p>	