

〈博士学位請求論文〉

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－

A study about the growth of express delivery in China :
Consideration about the market competition power of the
direct management system

バ ゼン
馬 然
(16DC02)

2022 年 1 月 13 日

大阪産業大学大学院 経営・流通学研究科
経営・流通専攻 博士後期課程
浜崎章洋教授研究室

<博士学位請求論文>

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-

A study about the growth of express delivery in China :
Consideration about the market competition power of the
direct management system

バ ゼン
馬 然
(16DC02)

2022年1月13日

大阪産業大学 大学院 経営流通研究科

経営流通専攻 博士後期課程

浜崎 章洋 教授研究室

<論文の要旨>

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－

A study about the growth of express delivery in China : Consideration about the market competition power of the direct management system

氏名：馬 然

情報通信技術の発展によって生活はますます便利になってきている。特にインターネットの出現は私たちに大きな変化を与えた。商取引もインターネットを使った電子商取引（Electric Commerce, EC）が多く行われるようになった。ECの出現は取引方式の革新、特に流通モデルの変革を誘発した。ECの発展の過程で、物流は重要な役割を果たすと言われている。合理的な、滞りがない物流の体系なくして、ECの優位性は発揮しにくく、ECも有効な展開を得ることはできない。

中国ではインターネット販売が急激に成長し、話題の焦点になっている。11月11日が「独身の日」である中国では、多くのショッピングサイトがセールを行う。アリババの2019年11月11日、1日の取引額が2,684億元（約4兆4,800億円）となり、過去最高額としてギネスブックからも認定された。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。アリババは、2019年11月11日、1日だけで宅配送を13億個引き渡した。これはカナダ、イタリア、オーストラリアなどの通年の宅配送業務量を上回る。

このように巨大な宅配送の市場の中で、物流コストの負担はだんだん大きくなる。どのように合理的な物流モデルを運用して、物流コストを節約して、企業の中国市場での競争力を高めて、荷物の遅延、損害、紛失が嚴重な問題を解決することがすべての宅配送企業の課題である。

2019年12月以降、湖北省武漢市を中心に中国各地で新型コロナウイルス感染症が出現している。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。

本研究では中国宅配業界の現状を分析して、中国宅配の成長を中心として、中国宅配のクレーム率とトラブルについて、ECや宅配を利用している中国の一般消費者に対してアンケート調査を実施し、現状の宅配の満足度や不満、荷物の遅延損害紛失などの問題点や求められるサービスなどについて分析を行い、直営方式の優位性を明らかにする。さらに新型コロナウイルス感染症のような突発的な有事に際して、このような有事が中国宅配業界に与える影響と有事に備えた宅配業界の発展を論じるなかで直営方式の優位性を明示する。また、品質、サービスの展開、コロナ禍の緊急事態への対応は直営方式が優れているが、急増する宅配貨物量に対応するには投資が少ないフランチャイズ方式が拠点や車両等の確保に有利であることは否め

ない。よって、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明らかにする。

本研究の構成は、次のとおりである。第 I 章で本研究の背景と目的、研究の範囲と方法、研究の意義と新規性及び本研究の仮説について述べる。近年中国の EC を支えて、急速的に発展している中国の宅配便会社を研究の対象とする。中国宅配便業界の現状を分析して、顧客の満足度に関するアンケートを実施し、調査対象についての複数の項目についてクロスセクション分析を行い、項目相互の関係を検討する。また、コロナが蔓延している間、コロナが宅配便業界に与える影響と宅配便企業の対策を整理する。また、近年の宅配便業界の運営モデルと業界の発展について順豊速運天津支社の高層管理職にインタビューする。これにより、中国の宅配便の問題点及び直営方式とフランチャイズ方式の優劣を探求し、中国における宅配便の将来の発展に有利な運営モデルへの転換の可能性を検討する。

第 II 章で宅配便についての既存研究をまとめる。中国と日本における宅配便を扱った先行研究、およびビジネス誌を調査する。また、大手宅配便各社の有価証券報告書をはじめとする公開データおよび公的機関が明らかにしているデータなどを整理する。また、宅配便各社の公開データを分析する。EC と宅配便発展現状に関する研究により、中国における EC の急速な発展に伴い、宅配便業界も高速成長期に入るものと思われる。中国宅配便市場の発展を示す売上高、取扱件数、営業所数、車両数、従業員数などのデータ調査を行い、日本の宅配便の発展と比較する。政府は宅配便業界に関して一連の法律法規を制定しているが、宅配便の業界標準がまだまだ欠けていて、監督管理が不十分であると思われる。宅配便についての運営モデルに関する研究により、中国の宅配便会社は直営方式とフランチャイズ方式に二分され、市場の 70% 以上をフランチャイズ方式の会社が占めている。一方、直営方式の業務の処理能力は強く、配送効率は高く、末端物流に対するコントロール能力が強いというメリットが明らかになっている。フランチャイズ方式の会社は資本需要が少なく、急速に拡張できることがわかる。またフランチャイズ方式の宅配便会社を調査し、情報ネットワークの問い合わせセンターが設置されておらず、加盟店で新人に対する研修の施設と資料がほとんどないなどの現状を明らかにしている。宅配便についての品質とサービスに関する研究により、中国宅配便に対して、設備建設が遅れ、クレーム率が高い問題を抱えていることが明らかになった。特にクレーム率が高ければ、顧客の宅配便企業に対する信頼性を失ったままで中国宅配市場の拡大が見込めない恐れがある。一方で、荷物遅延の原因は会社設備建設の遅れと配達仕組の不完備であり、荷物紛失の原因は情報システムができていないことと配達仕組の不完備であり、荷物損害の原因は配達仕組の不完備とサービス内容の不充実またはドライバーの悪い取扱であることが明らかになった。新型コロナウイルス感染症時代の宅配便に関する研究により、コロナ期間中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、特に宅配便業界は積極的に対応した。非接触配送が普及され、宅配ボックスも急速に展開している。またコロナが直営方式宅配便業者に与えた影響はフランチャイズ方式宅配便業者より少ない。直営方式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ことが証された。先行研究の分析を通じて、2016 年以降の新たな発展形式を整理している研究、宅配便個数が急増してからの利用者のアンケート調査及びコロナ禍などの非常時の宅配便会社の業務遂行に関する研究などの空白部分を明らかにし、研究課題を提示する。

第Ⅲ章で中国 EC の現状について述べる。その際、EC の定義、沿革と特徴を説明して、中国 EC の発展現状と顕在化している問題を述べる。EC は中国の重要な社会経済を支える流通方式になり、国民経済と社会発展の中で重要な役割を果たしている。2019 年まで、中国のネットユーザーの規模はすでに 9 億人を超え、電子商取引額は 34.81 兆元に達した。また、EC の発展に伴い、アリペイという中国ネットビジネス、特にタオバオで商品を販売した際に使われる第三者保証決済アカウントも普及された。EC では、インターネットを通じて消費者はオンラインショッピング、オンライン決済を行い、顧客と企業は時間と空間を節約することになるが、制度的環境と支援システムが不健全であり、地域や業界において EC 発展のバランスが良くないことを明らかにする。

第Ⅳ章で中国宅配便の現状について述べる。2010 年から 2019 年まで中国における宅配便の市場業務量、中日宅配便件数の比較、宅配便業界の業務収入などを調査し、中国宅配便の業界規模と高速な成長率を明らかにする。また、直営方式とフランチャイズ方式の 2 つの主要ビジネスモデルを説明し、代表的な順豊、京東、EMS の状況を紹介します。各宅配便会社の運営モデル、クレーム率、送料及び情報システムなどを比較している。直営方式のクレーム率はフランチャイズ方式よりはるかに低く、直営方式の料金はフランチャイズ方式より高く、直営方式がフランチャイズ方式より新しいサービスを先に開発されているなどのことが分かる。これにより、直営方式はクレーム率、企業収入状況、情報システムなどの面で優位性であるが、価格（宅配送料）は高く、投資コストも多い点では劣勢にあることを明らかにする。現状分析に基づいて、直営方式とフランチャイズ方式の優劣をさらに検証するために、次に宅配便利用者に対する満足度のアンケート調査を実施して検証を行う。

第Ⅴ章で中国における宅配便に対するアンケート分析を行う。消費者の視点から中国宅配便業界と各会社に対する満足度などを調査する。宅配便を利用している中国の一般消費者に対してアンケート調査を実施し、現状の宅配便に対する満足度や不満、荷物の遅延、損害、紛失などの問題点や消費者が求められるサービスなどについて分析を行う。そして中国における宅配便業界全般また直営方式とフランチャイズ方式の事例会社を調査し、運営モデルの違いが宅配便のクレームに対する影響を分析する。本アンケートは 30 の質問項目を設けて回答を求め、中国の情報会社に依頼し、中国全国の都市で 600 人分のアンケートを実施し、実回収は 532 人分（回収率 88.7%）であった。回答者の属性を詳細に収集するとともに、利用している宅配便の価格、遅延、紛失、損害、接客態度、賠償、特殊サービスについて、回答者の満足度を調査する。そして送料込み、保険サービス、再配達なども設問する。最後は回答者がよく使う宅配会社を選んで、メリットとデメリットをまとめる。今回のアンケートの有効性分析は、Cronbach's alpha 係数検出法と Bartlett の検定により検出され、このアンケートは信頼性と適切性が高いと言える。中国の宅配便のサービスや品質に対する満足度はあまり高くなく、中国の宅配便は情報システムの検討が必要であり、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、中国で宅配便を使う人が一番気になる問題は荷物の安全性であるなどのことを明らかにする。

第Ⅵ章で新型コロナウイルス感染症が中国における宅配便業界と各会社に及ぼす影響について述べる。コロナが爆発する間に、宅配便の業務量、配送の流れ、作業員の再稼働、業界収入などを整理する。業務量の面では、人々は政府の呼びかけに応じ、外出を控え、ネットショッピングや料理の宅配などのサービスを利用している。2020 年 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%増とな

った。道路が閉鎖され、14日間の自主隔離が必要で、宅配便会社の作業員の再稼動が遅くなった。国家郵便局と各社季報のデータにより、直営方式の順豊、京東物流、中国郵政は正常な運営を維持し、業務の再稼動のスピードや業務処理量の多さなど優位性を持っていることを明らかにする。また、コロナという有事に際して、中国宅配便業界がとった行動について述べる。中でも非接触配送、宅配ボックス、菜鸟ステーションといった対応策をとり、「ラストマイル」の発展を促進することになった。そのなかで見出される課題を調査し、コロナが収束した後、中国宅配便の成長を展望する。

第VII章でインタビュー調査について述べる。アンケート調査とコロナの調査を通じて、直営方式の順豊は業務の品質、サービスの展開、緊急事態の対応などに優位性を持っていることを明らかにした。直営方式の順豊が強みを持っている原因を明らかにするために、順豊会社の管理職の職員にインタビューを行った。宅配便のクレーム率、配送の流れ、社員の育成、情報システムの開発、直営方式の企業優位、宅配便業界の今後の発展など、多面的にインタビューを行った。直営方式の長所を参考にして、宅配便業界全体に啓発し、宅配便業界の長期的な発展を促進したい。順豊は人材の育成を非常に重視しており、新社員の学歴と既存社員の学歴成長を重視し、社員に対する研修時間も業界平均をはるかに上回っている。また、順豊の三網システムは急速に建設され、物流ネットワークシステムは今後数年間で引き続き優位性を拡大すると見られる。また、順豊は企業イメージの確立を非常に重視しており、企業イメージと営業能力はまさに関連があると考え、服装や行為や用語規範がとてつもない。また、順豊は中国唯一の直営方式の民営宅配便企業として、業務量の急増に伴い、一部の末端配送と選別システムもアウトソーシングし、直営+フランチャイズのハイブリッド方式としては現在の宅配便発展の主要な形式であり、将来中国の宅配便市場の成長が日米のような安定期に移行した際には、直営方式が優れると考えている。

第八章で本研究の結論について述べる。具体的には、中国の宅配市場は2010年から毎年50%近くの増加率を維持し、さらに伸びて行くトレンドが見え、世界一の宅配便市場になると思われる。アンケート調査より、今日の中国の消費者は宅配便のサービスや品質に対して、やや不満を持っていることがわかる。遅延、損害、紛失については五分の四の人が不満足、トラブルとクレームが頻発しており、問題が発生した際の賠償も悪く、保険サービスは宅配便の品質の向上に有効であることが明らかになった。また、コロナ発生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、直営方式（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。直営方式では、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、疫病蔓延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。また、インタビュー調査により、順豊は社員の文化程度と専門資格の向上を重視し、安定したコストコントロールで、強力な物流ネットワークシステムと企業イメージを重視する直営方式による長所を持っている。急拡大した宅配便市場に対応するため、順豊も一部アウトソーシング方式を採用した。同じくフランチャイズ方式の会社は業務を中国でタイムリーに効果的に展開するため、本部から地域物流センターと営業所の管理を強化している。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。以上のことで、仮説①～④は検証されたと思われる。最後に、終章として、

本研究の学問上の貢献、実務上の貢献及び残される課題を記述する。

第I章から第八章までの分析より、中国におけるECと宅配便業界の市場規模や業界現状を調査し、中国宅配便は高速に成長していることを明らかにする。中国の一般消費者は宅配便のサービスや品質に対して、やや不満を持っていることがわかる。トラブルとクレームが頻発しており、賠償サービスも不十分である。順豊は直営方式で、荷物の遅延、破損、紛失、配送員の態度などの面ではフランチャイズ方式の企業より優れている。コロナが発生する間にも、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。また、ますます拡大している宅配便市場に対応するため、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を採用することになった。

中国における宅配便市場の将来を考え、先導する宅配便企業は更に市場を拡大し、企業規模の優位性が現れ、先頭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可能性がある。コロナの影響と資本の刺激を受けて、宅配便の差別化競争は加速し、最終的に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。それぞれ、筆者の視点から、中国における宅配便市場の動向と発展について、次のことを提言してみよう。

①「順豊—優位性の維持」

直営方式の順豊は、急速に発展している宅配便市場に積極的に対応し、一部フランチャイズ方式のアウトソーシング業務のサービス品質を保障し、良好な企業イメージと今まで蓄積した業界優位性を維持しなければならない。現時点の14%の市場シェアとして、大きな優位性とは言えない。既存の航空ネットワーク、物流ネットワークと情報ネットワークを利用して、できるだけ早く全国をカバーする必要がある。また、アウトソーシング業務の割合が増大するとともに、フランチャイズ方式の拠点と人員のサービス品質を保証し、良好な企業イメージを維持するため、アウトソーシング業務品質監督管理部門の設立が必要である。アウトソーシング業務品質監督管理部門設立の必要性について、インタビューした際に、筆者から順豊の管理者に提案し、その内容は上司に報告された。

②「フランチャイズ会社—問題点の解決」

フランチャイズ方式の各企業は現在の高いクレーム率の問題に対応する上で、自社の育成訓練体系を完備し、従業員の学歴と仕事の技能を高め、同時に企業管理を強化し、自社の業界競争力を高めるべきである。アンケート調査によると、中国で宅配便を使う人が一番気になる問題は荷物の安全性で、現状として遅延、損害、紛失については五分の四の人が不満足である。特に、フランチャイズのトラブルとクレームが頻発しており、企業成長を阻害する要因になりかねない。これで、フランチャイズ方式の会社は順豊がまとめた一部の経験を学び、人材募集と人材育成の面により多くの資金を投入し、企業の育成体制を完備し、高品質の人材を通じて、業務とサービスの品質を高め、クレーム率とトラブルを減らす目的を達成する。

③「アフターコロナ時代に直面する」

アフターコロナ時代の宅配便業界に対して、政府は宅配便企業を監督し、宅配便企業の疫病伝播の可能性を減らすべきである。また、各企業はラストマイルの開発に力を入れ、宅配ボックス、ドローン配送、無接触配送などの面で技術を更新し、時代の趨勢に順応するべきである。コロナはラストマイル課題の発展を促進した。例えば情報システムでは、消費者は飲食デリバリーの配送員の行動と具体的な位置を監視することができ、情報は毎分正確に更新される。宅配便は業務量が大きいため、

まだそこまではいかないが、各社が情報システムの開発を加速させることは、将来的にも可能だと思われる。同時に、京東はすでに一部の地域でドローンの配送を展開しており、宅配ボックスも全国で加速して配置されている。新技術の開発が絶えず行われ、宅配便業務が現在直面している問題は徐々に解決されるだろう。

目 次

I	はじめに	1
1	研究の背景と目的	1
2	研究の方法論	2
3	研究の意義と新規性	3
4	本論文の構成	3
5	本研究の枠組み	7
II	先行研究について	9
1	EC と宅配便発展現状に関する研究	9
2	宅配便についての運営モデルに関する研究	10
3	宅配便についての品質とサービスに関する研究	12
4	新型コロナウイルス感染症時代の宅配便に関する研究	13
5	小括	15
III	中国 EC の発展現状	16
1	EC の基本概念	16
1-1	EC の定義	16
1-2	EC の発展歴史	16
1-3	EC の特徴	16
2	中国 EC の発展現状	18
2-1	中国 EC の発展現状	18
2-2	中国 EC における問題	20
2-3	EC と物流の関係	21
IV	中国宅配便市場の基本状況	23
1	宅配便市場の規模	23
2	中国宅配便の代表会社	25
3	クレーム率について	27
4	送料についての比較	28
5	宅配便業界の収入について	29
6	情報システムについて	30
7	小括	32
V	アンケート調査について	33
1	アンケートの概要	33
2	サンプルの基本状況	33
3	アンケートの有効性分析	37
3-1	信頼度の検査	37
3-2	適切性の検査	38
4	アンケートの結果	38
2-1	満足度について	39
2-2	賠償サービスについて	40

2-3	再配達について	41
2-4	中国における宅配会社について	41
5	アンケートのまとめ	43
VI	新型コロナウイルス感染症が宅配便業界に与える影響	44
1	コロナが宅配便業界に与える影響	44
1-1	宅配便業務の需要は減るどころか増えている	44
1-2	道路が閉鎖され、配送が困難である	45
1-3	作業員の再稼働が遅い	45
1-4	宅配便業界の収入低下	47
2	中国宅配便業界がとったコロナに対する対応行動	48
2-1	国家の政策	48
2-2	中国宅配便業者の行動	50
3	コロナは中国「ラストマイル」の発展を促進する	52
3-1	非接触配送の発生	52
3-2	宅配ボックスが勢いを増している	53
3-3	菜鳥ステーションのモデル	54
3-4	ドローンとロボットの応用	55
VII	インタビュー調査について	56
1	インタビュー調査の概要	56
2	調査内容と整理	57
3	まとめ	63
VIII	結び	65

表 目 次

表Ⅳ-1 中国宅配便運営モデルの比較	26
表Ⅳ-2 中国宅配便のクレーム率	28
表Ⅳ-3 中国宅配便の料金表	28
表Ⅳ-4 中国宅配便の料金表(2kg の場合)	29
表Ⅳ-5 四社情報システム	30
表Ⅴ-1 サンプルの基本状況	34
表Ⅴ-2 サンプルの性別分布	34
表Ⅴ-3 遅延についての年齢分布	35
表Ⅴ-4 教育レベル分布	36
表Ⅴ-5 紛失と損害についての月收入分布	37
表Ⅴ-6 Cronbach's alpha の係数	38
表Ⅴ-7 Bartlett の検定について	38
表Ⅵ-1 コロナ期間宅配便会社の作業員の出勤率	46
表Ⅵ-2 コロナ期間中の主な宅配業者の再稼働時間	46
表Ⅵ-3 2020 年度 1-6 月の中国宅配便の収入、業務量と単価収入	47
表Ⅶ-1 順豊速運の沿革	56
表Ⅶ-2 2018 年順豊従業員の学歴について	58
表Ⅶ-3 順豊の訓練プロセスについて	59
表Ⅶ-4 2016年-2017年三社コストと比率	61
表Ⅶ-1 2017 年順豊の製品と収入比率	62
表Ⅶ-1 近年順豊アウトソーシングのコストとコストパフォーマンス	63

図 目 次

図Ⅰ-1 本研究の枠組み	8
図Ⅲ-1 2011~2019 年の中国 EC の市場規模	19
図Ⅳ-1 2010~2016 年の中国宅配便の市場規模	23
図Ⅳ-2 電子商取引額と宅配業務量の推移	24
図Ⅳ-3 中国宅配便の業務収入分布	24
図Ⅳ-4 中日宅配便件数の比較	25
図Ⅳ-5 中国宅配便会社の収入	29
図Ⅳ-6 順豊の QR 送り状	31
図Ⅴ-1 満足度調査	39
図Ⅴ-2 賠償サービスの調査	40
図Ⅴ-3 再配達の調査	41
図Ⅴ-4 宅配便会社の調査 1	42
図Ⅴ-5 宅配便会社の調査 2	42
図Ⅴ-6 一番解決してほしい問題	43
図Ⅵ-1 コロナ期間中の中国オンライン販売の売上高	44
図Ⅵ-2 中国トラック運輸コストの構成	48
図Ⅵ-3 中国の春節期間の生鮮 EC ユーザーの規模	49

図VI-4	4月8日までの航空物資の比率	50
図VI-5	2019年の中国国内貨物機数	51
図VI-6	2020年の春節期間中の宅配便業界のシェア	52
図VI-7	中国の宅配ボックスの市場規模	54

I はじめに

1 研究の背景と目的

情報通信技術の発展によって生活はますます便利になってきている。特にインターネットの出現は私たちに大きな変化を与えた。商取引もインターネットを使った電子商取引（Electric Commerce, EC）が多く行われるようになった。ECの出現は取引方式の革新、特に流通モデルの変革を誘発した。ECの発展の過程で、物流は重要な役割を果たすと言われている。合理的な、滞りがない物流の体系なくして、ECの優位性は発揮しにくく、ECも有効な展開を得ることはできない。

中国ではインターネット販売が急激に成長し、話題の焦点になっている。11月11日が「独身の日」である中国では、多くのショッピングサイトがセールを行う。アリババの2019年11月11日、1日の取引額が2,684億元（約4兆4,800億円）となり、過去最高額としてギネスブックからも認定された。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。アリババの2019年11月11日、1日の宅配便が13億個を引き渡した。これはカナダ、イタリア、オーストラリアなどの通年の宅配便業務量を上回る。

このように巨大な宅配便の市場の中で、物流コストの負担はだんだん大きくなる。どのように合理的な物流モデルを運用して、物流コストを節約して、企業の中国市場での競争力を高めて、荷物の遅延、損害、紛失などという重大な問題の解決を図ることがすべての宅配便企業の課題である。

2019年12月以降、湖北省武漢市を中心に中国各地で新型コロナウイルス感染症が出現している。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。

本研究では中国宅配便業界の現状を分析して、中国宅配便の成長を中心として、中国宅配便のクレーム率とトラブルについて、ECや宅配便を利用している中国の一般消費者に対してアンケート調査を実施し、現状の宅配便の満足度や不満、荷物の遅延損害紛失などの問題点や求められるサービスなどについて分析を行い、直営方式の優位性を明らかにする。さらに新型コロナウイルス感染症のような突発的な有事に際して、このような有事が中国宅配便業界に与える影響と有事に備えた宅配便業界の発展を論じるなかで直営方式の優位性を明示する。

また、品質、サービスの展開、コロナ禍の緊急事態への対応は直営方式が優れているが、急増する宅配便貨物量に対応するには投資が少ないフランチャイズ方式が拠点や車両等の確保に有利であることは否めない。よって、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明らかにする。

2 研究の方法論

本研究の対象は近年中国の EC を支えて、急速的に発展している中国の宅配便会社である。具体的には、中国で EC および宅配便が成長しはじめた 2010 年ごろ以降を研究の範囲としている。中国宅配便業界の基本現状を分析して、顧客の満足度を調査し、中国の宅配便の問題点を探求することである。

この目的を達成するための研究方法について述べておこう。中国と日本における宅配便会社の先行研究、既存文献およびビジネス誌、宅配便各社の公開情報等を調査する。また、中国の EC の発展についての大手宅配便各社の有価証券報告書をはじめとする公開データおよび公的機関が明らかにしているデータなどを整理し分析する。

文献や公開データなど各種資料の収集を行い、現状を把握するとともに、既存研究の問題点や本研究の仮説を設定する。

- 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。
- 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。
- 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。

本研究で設定した仮説①を検証するために、EC や宅配便を利用している中国の消費者にアンケート調査を実施した。アンケート調査の具体的内容は次の通りである。

① アンケートテーマ

中国宅配業界の品質に対する満足度調査

② 調査方法と対象

中国の情報会社に依頼し、中国宅配便市場の消費者に対し、計画的に中国全国の都市で 500 人を抽選してアンケートを実施することにして、実際には 600 人分のアンケートを実施し、実回収は 532 人分（回収率 88.7%）であった。

③ 調査期間

2017 年 4 月 1 日～2017 年 6 月 30 日

④ 調査内容

回答者の属性を詳細に収集するとともに、利用している宅配便の価格、遅延、紛失、損害、接客態度、賠償、特殊サービスについて、回答者の満足度を調査する。そして送料込み、保険サービス、再配達なども設問する。最後は回答者がよく使う宅配会社を選んで、メリットとデメリットをまとめる。

また、新型コロナウイルス感染症拡大により中国の宅配便会社各社への影響を調査することにより、宅配便の業務量、配送の流れ、作業員の再稼働、業界収入などを整理する。直営方式の宅配便会社とフランチャイズ方式の会社は正常な運営を維持し、業務の再稼働のスピードや業務処理量の多さなどの面を比較して、仮説②の検証を補完している。

さらに、本研究で設定した仮説③と仮説④を検証するために、順豊会社の管理職の

職員にインタビューを行った。宅配便のクレーム率、配送の流れ、社員の育成、情報システムの開発、直営方式の企業優位、宅配便業界の今後の発展など、多面的にインタビューを行った。

3 研究の意義と新規性

本研究は中国の近年の EC 市場に対して、現状を分析する。また 2015 年から EC や宅配便個数が急増し、2015 年以降の宅配便の品質やサービスに関するアンケートを行った先行研究が少ない。本研究は EC や宅配便を利用している中国の一般消費者に対してアンケート調査を実施し、現状の宅配便の満足度や不満、荷物の遅延損害紛失などの問題点や消費者が求められるサービスなどを整理する。その問題点の原因の把握、中国の宅配便会社の今後の課題を提示する。また新型コロナウイルス感染症が拡大し、宅配便業界に大きな影響を与えた。コロナ禍の中で、中国宅配便会社が採用した戦略のなかで、直営方式やフランチャイズ方式を比較し、中国宅配便の営業モデルの優位性を明らかにする。また順豊の社員に、宅配便品質やサービス、コロナに対する対策などについて実施したインタビュー調査は本研究の新規性であると考えられる。中国宅配便企業は競争優位を得るために、自社の問題を解決しなければならない。改善を目的として直営方式とフランチャイズ方式を比較検討することで、宅配便業界の現状と将来の発展に有利な運営モデルの転換の可能性を考察する。

スーパーやコンビニ、飲食店チェーンでは、直営方式、フランチャイズ方式、あるいは直営+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。しかし、ヤマト運輸や佐川急便といった日本の宅配便会社は直営方式であり、中国の宅配便会社は直営方式かフランチャイズ方式のどちらかであった。本研究では、急増する宅配便個数に対応するため、あるいは宅配の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ハイブリッド方式を導入していることを明らかにした。

実務的な意義に関しては、筆者は直営+フランチャイズのハイブリッド方式を採用している順豊に、アウトソーシング業務の品質と効率を保障するため、アウトソーシング業務品質監督管理部門の設立を提案した。順豊は採用を検討すると表明した。

4 本論文の構成

本研究の構成は、次のとおりである。第 I 章で本研究の背景と目的、研究の範囲と方法、研究の意義と新規性及び本研究の仮説について述べる。近年中国の EC を支えて、急速的に発展している中国の宅配便会社を研究の対象とする。中国宅配便業界の現状を分析して、顧客の満足度に関するアンケートを実施し、調査対象についての複数の項目についてクロスセクション分析を行い、項目相互の関係を検討する。また、コロナが蔓延している間、コロナが宅配便業界に与える影響と宅配便企業の対策を整理する。また、近年の宅配便業界の運営モデルと業界の発展について順豊速運天津支社の高層管理職にインタビューする。これにより、中国の宅配便の問題点及び直営方式とフランチャイズ方式の優劣を探求し、中国における宅配便の将来の発展に有利な運営モデルへの転換の可能性を検討する。

第 II 章で宅配便についての既存研究をまとめる。中国と日本における宅配便を扱った先行研究、およびビジネス誌を調査する。また、大手宅配便各社の有価証券報告書をはじめとする公開データおよび公的機関が明らかにしているデータなどを整理す

る。また、宅配便各社の公開データを分析する。EC と宅配便発展現状に関する研究により、中国における EC の急速な発展に伴い、宅配便業界も高速成長期に入るものと思われる。中国宅配便市場の発展を示す売上高、取扱件数、営業所数、車両数、従業員数などのデータ調査を行い、日本の宅配便の発展と比較する。政府は宅配便業界に関して一連の法律法規を制定しているが、宅配便の業界標準がまだまだ欠けていて、監督管理が不十分であると思われる。宅配便についての運営モデルに関する研究により、中国の宅配便会社は直営とフランチャイズに二分され、市場の 70%以上をフランチャイズ方式の会社が占めている。一方、直営方式の業務の処理能力は強く、配送効率は高く、末端物流に対するコントロール能力が強いというメリットが明らかになっている。フランチャイズ方式の会社は資本需要が少なく、急速に拡張できることがわかる。またフランチャイズの宅配便会社を調査し、情報ネットワークの問い合わせセンターが設置されておらず、加盟店で新人に対する研修の施設と資料がほとんどないなどの現状を明らかにしている。宅配便についての品質とサービスに関する研究により、中国宅配便に対して、設備建設が遅れ、クレーム率が高い問題を抱えていることが明らかになった。特にクレーム率が高ければ、顧客の宅配便企業に対する信頼性を失ったままで中国宅配市場の拡大が見込めない恐れがある。一方で、荷物遅延の原因は会社設備建設の遅れと配達仕組の不完備であり、荷物紛失の原因は情報システムができていないことと配達仕組の不完備であり、荷物損害の原因は配達仕組の不完備とサービス内容の不充実またはドライバーの悪い取扱であることが明らかになった。新型コロナウイルス感染症時代の宅配便に関する研究により、コロナ期間中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、特に宅配便業界は積極的に対応した。非接触配送が普及され、宅配ボックスも急速に展開している。またコロナが直営制宅配便業者に与えた影響はフランチャイズ宅配便業者より少ない。直営方式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ことが証された。先行研究の分析を通じて、2016 年以降の新たな発展形式を整理している研究、宅配便個数が急増してからの利用者のアンケート調査及びコロナ禍などの非常時の宅配便会社の業務遂行に関する研究などの空白部分を明らかにし、研究課題を提示する。

第Ⅲ章で中国 EC の現状について述べる。その際、EC の定義、沿革と特徴を説明して、中国 EC の発展現状と顕在化している問題を述べる。EC は中国の重要な社会経済を支える流通方式になり、国民経済と社会発展の中で重要な役割を果たしている。2019 年まで、中国のネットユーザーの規模はすでに 9 億人を超え、電子商取引額は 34.81 兆元に達した。また、EC の発展に伴い、アリペイという中国ネットビジネス、特にタオバオで商品を販売した際に使われる第三者保証決済アカウントも普及された。EC では、インターネットを通じて消費者はオンラインショッピング、オンライン決済を行い、顧客と企業は時間と空間を節約することになるが、制度的環境と支援システムが不健全であり、地域や業界において EC 発展のバランスが良くないことを明らかにする。

第Ⅳ章で中国宅配便の現状について述べる。2010 年から 2019 年まで中国における宅配便の市場業務量、中日宅配便件数の比較、宅配便業界の業務収入などを調査し、中国宅配便の業界規模と高速な成長率を明らかにする。また、直営とフランチャイズの 2 つの主要ビジネスモデルを説明し、代表的な順豊、京東、EMS の状況を紹介し、各宅配便会社の運営モデル、クレーム率、送料及び情報システムなどを比較している。直営方式のクレーム率はフランチャイズ方式よりはるかに低く、直営方式の料金はフ

ランチャイズ方式より高く、直営方式がフランチャイズ方式より新しいサービスを先に開発されているなどのことが分かる。これにより、直営方式はクレーム率、企業収入状況、情報システムなどの面で優位性であるが、価格（宅配送料）は高く、投資コストも多い点では劣勢にあることを明らかにする。現状分析に基づいて、直営方式とフランチャイズ方式の優劣をさらに検証するために、次に宅配便利用者に対する満足度のアンケート調査を実施して検証を行う。

第V章で中国における宅配便に対するアンケート分析を行う。消費者の視点から中国宅配便業界と各会社に対する満足度などを調査する。宅配便を利用している中国の一般消費者に対してアンケート調査を実施し、現状の宅配便に対する満足度や不満、荷物の遅延、損害、紛失などの問題点や消費者が求められるサービスなどについて分析を行う。そして中国における宅配便業界全般また直営方式とフランチャイズ方式の事例会社を調査し、運営モデルの違いが宅配便のクレームに対する影響を分析する。本アンケートは30の質問項目を設けて回答を求め、中国の情報会社に依頼し、中国全国の都市で600人分のアンケートを実施し、実回収は532人分（回収率88.7%）であった。回答者の属性を詳細に収集するとともに、利用している宅配便の価格、遅延、紛失、損害、接客態度、賠償、特殊サービスについて、回答者の満足度を調査する。そして送料込み、保険サービス、再配達なども設問する。最後は回答者がよく使う宅配会社を選んで、メリットとデメリットをまとめる。今回のアンケートの有効性分析は、Cronbach's alpha 係数検出法と Bartlett の検定により検出され、このアンケートは信頼性と適切性が高いと言える。中国の宅配便のサービスや品質に対する満足度はあまり高くなく、中国の宅配便は情報システムの検討が必要であり、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、中国で宅配便を使う人が一番気になる問題は荷物の安全性であるなどのことを明らかにする。

第VI章で新型コロナウイルス感染症が中国における宅配便業界と各会社に及ぼす影響について述べる。コロナが爆発する間に、宅配便の業務量、配送の流れ、作業員の再稼働、業界収入などを整理する。業務量の面では、人々は政府の呼びかけに応じ、外出を控え、ネットショッピングや料理の宅配などのサービスを利用している。2020年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%増となった。道路が閉鎖され、14日間の自主隔離が必要で、宅配便会社の作業員の再稼働が遅くなった。国家郵便局と各社季報のデータにより、直営方式の順豊、京東物流、中国郵政は正常な運営を維持し、業務の再稼働のスピードや業務処理量の多さなど優位性を持っていることを明らかにする。また、コロナという有事に際して、中国宅配便業界がとった行動について述べる。中でも非接触配送、宅配ボックス、菜鳥ステーションといった対応策をとり、「ラストマイル」の発展を促進することになった。そのなかで見出される課題を調査し、コロナが収束した後、中国宅配便の成長を展望する。

第VII章でインタビュー調査について述べる。アンケート調査とコロナの調査を通じて、直営方式の順豊は業務の品質、サービスの展開、緊急事態の対応などに優位性を持っていることを明らかにした。直営方式の順豊が強みを持っている原因を明らかにするために、順豊会社の管理職の職員にインタビューを行った。宅配便のクレーム率、配送の流れ、社員の育成、情報システムの開発、直営方式の企業優位、宅配便業界の今後の発展など、多面的にインタビューを行った。直営方式の長所を参考にして、宅配便業界全体に啓発し、宅配便業界の長期的な発展を促進したい。順豊は人材の育成を非常に重視しており、新社員の学歴と既存社員の学歴成長を重視し、社員に対する研修時間も業界平均をはるかに上回っている。また、順豊の三網システムは急速に建

設され、物流ネットワークシステムは今後数年間で引き続き優位性を拡大すると見られる。また、順豊は企業イメージの確立を非常に重視しており、企業イメージと営業能力はまさに関連があると考え、服装や行為や用語規範がとても厳しい。また、順豊は中国唯一の直営方式の民営宅配便企業として、業務量の急増に伴い、一部の末端配送と選別システムもアウトソーシングし、直営＋フランチャイズのハイブリッド方式としては現在の宅配便発展の主要な形式であり、将来中国の宅配便市場の成長が日米のような安定期に移行した際には、直営方式が優れると考えている。

第Ⅷ章で本研究の結論について述べる。具体的には、中国の宅配市場は2010年から毎年50%近くの増加率を維持し、さらに伸びて行くトレンドが見え、世界一の宅配便市場になると思われる。アンケート調査より、今日の中国の消費者は宅配便のサービスや品質に対して、やや不満を持っていることがわかる。遅延、損害、紛失については五分の四の人が不満足、トラブルとクレームが頻発しており、問題が発生した際の賠償も悪く、保険サービスは宅配便の品質の向上に有効であることが明らかになった。また、コロナ発生は短期間で宅配事業に大きな衝撃を与えたにもかかわらず、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、速やかな再稼働を実現した。その中、直営方式（順豊、中国邮政、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。直営方式では、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、疫病蔓延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。また、インタビュー調査により、順豊は社員の文化程度と専門資格の向上を重視し、安定したコストコントロールで、強力な物流ネットワークシステムと企業イメージを重視する直営方式による長所を持っている。急拡大した宅配便市場に対応するため、順豊も一部アウトソーシング方式を採用した。同じくフランチャイズ方式の会社は業務を中国でタイムリーに効果的に展開するため、本部から地域物流センターと営業所の管理を強化している。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。以上のことで、仮説①～④は検証されたと思われる。最後に、終章として、本研究の学問上の貢献、実務上の貢献及び残される課題を記述する。

第Ⅰ章から第Ⅷ章までの分析より、中国におけるECと宅配便業界の市場規模や業界現状を調査し、中国宅配便は高速に成長していることを明らかにする。中国の一般消費者は宅配便のサービスや品質に対して、やや不満を持っていることがわかる。トラブルとクレームが頻発しており、賠償サービスも不十分である。順豊は直営方式で、荷物の遅延、破損、紛失、配送員の態度などの面ではフランチャイズ方式の企業より優れている。コロナが発生する間にも、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。また、ますます拡大している宅配便市場に対応するため、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を採用することになった。

中国における宅配便市場の将来を考え、先導する宅配便企業は更に市場を拡大し、企業規模の優位性が現れ、先頭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可能性がある。コロナの影響と資本の刺激を受けて、宅配便の差別化競争は加速し、最終的に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。それぞれ、筆者の視点から、中国における宅配便市場の動向と発展について、次のことを提言してみよう。

①「順豊－優位性の維持」

直営方式の順豊は、急速に発展している宅配便市場に積極的に対応し、一部フランチャイズ方式のアウトソーシング業務のサービス品質を保障し、良好な企業イメージと今まで蓄積した業界優位性を維持しなければならない。現時点の14%の市場シェアとして、大きな優位性とは言えない。既存の航空ネットワーク、物流ネットワークと情報ネットワークを利用して、できるだけ早く全国をカバーする必要がある。また、アウトソーシング業務の割合が増大するとともに、フランチャイズ方式の拠点と人員のサービス品質を保証し、良好な企業イメージを維持するため、アウトソーシング業務品質監督管理部門の設立が必要である。アウトソーシング業務品質監督管理部門設立の必要性について、インタビューした際に、筆者から順豊の管理者に提案し、その内容は上司に報告された。

②「フランチャイズ会社－問題点の解決」

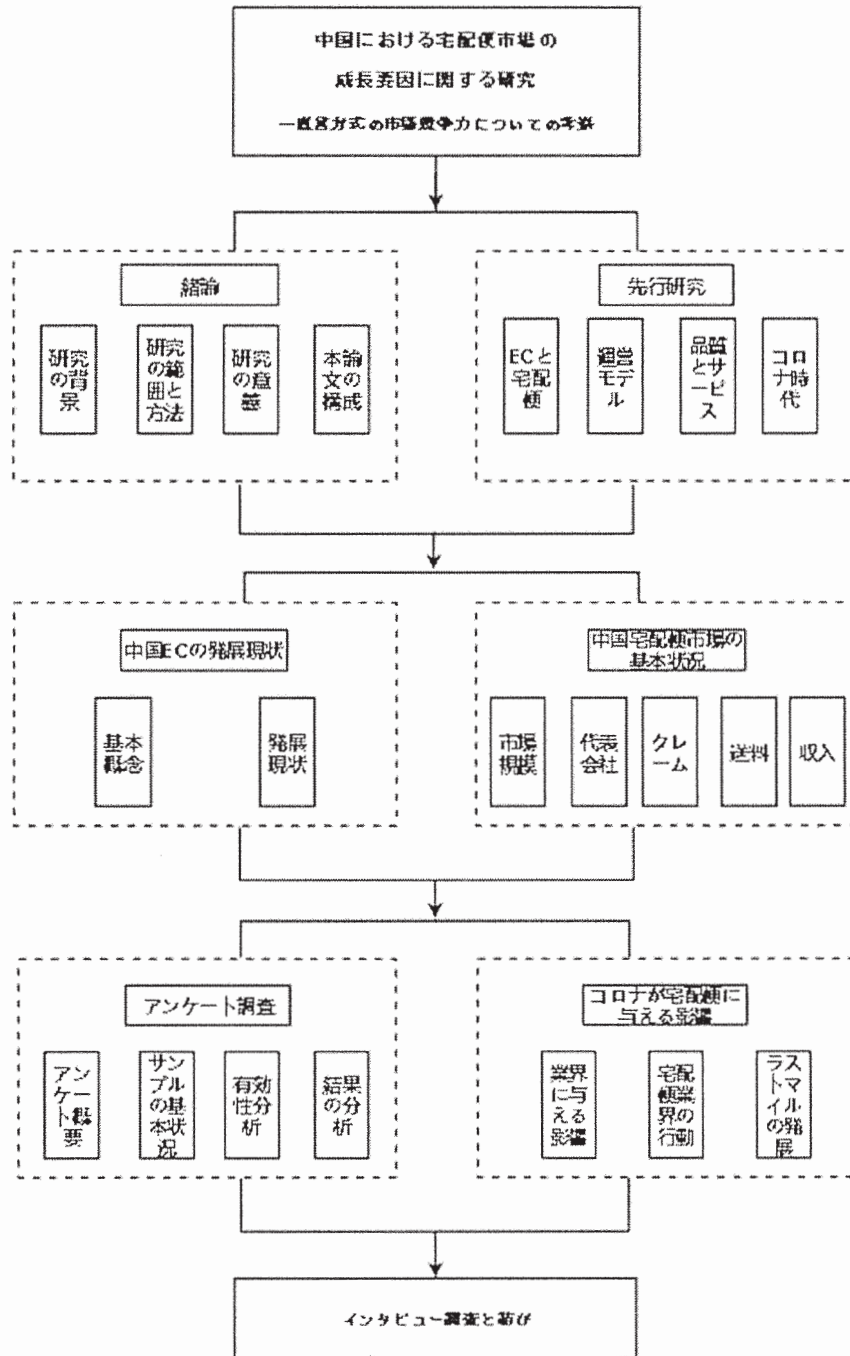
フランチャイズ方式の各企業は現在の高いクレーム率の問題に対応する上で、自社の育成訓練体系を完備し、従業員の学歴と仕事の技能を高め、同時に企業管理を強化し、自社の業界競争力を高めるべきである。アンケート調査によると、中国で宅配便を使う人が一番気になる問題は荷物の安全性で、現状として遅延、損害、紛失については五分の四の人が不満足である。特に、フランチャイズ方式のトラブルとクレームが頻発しており、企業成長を阻害する要因になりかねない。これで、フランチャイズ方式の会社は順豊がまとめた一部の経験を学び、人材募集と人材育成の面でより多くの資金を投入し、企業の育成体制を完備し、高品質の人材を通じて、業務とサービスの品質を高め、クレーム率とトラブルを減らす目的を達成する。

③「アフターコロナ時代に直面する」

アフターコロナ時代の宅配便業界に対して、政府は宅配便企業を監督し、宅配便企業の疫病伝播の可能性を減らすべきである。また、各企業はラストマイルの開発に力を入れ、宅配ボックス、ドローン配送、無接触配送などの面で技術を更新し、時代の趨勢に順応するべきである。コロナはラストマイル課題の発展を促進した。例えば情報システムでは、消費者は飲食デリバリーの配送員の行動と具体的な位置を監視することができ、情報は毎分正確に更新される。宅配便は業務量が大きいため、まだそこまではいかないが、各社が情報システムの開発を加速させることは、将来的にも可能だと思われる。同時に、京東はすでに一部の地域でドローンの配送を展開しており、宅配ボックスも全国で加速して配置されている。新技術の開発が絶えず行われ、宅配便業務が現在直面している問題は徐々に解決されるだろう。

5 本研究の枠組み

図 I - 1 本研究の枠組み



出典：筆者作成。

II 先行研究について

中国における宅配便に関する研究は、主に次の四つに分類できる。EC と宅配便発展現状に関する研究、宅配便についての運営モデルに関する研究、宅配便についての品質とサービスに関する研究、コロナ時代の宅配便に関する研究である。

1 EC と宅配便発展現状に関する研究

中国宅配市場報告研究組は毎年中国宅配業界の売上高、取扱件数、資本金、従業員数、車両数などの情報をまとめて、「年度中国宅配業界研究報告」を公布している。劉 (2006)は中国宅配便市場について考察を行い、予測を示している。この研究では消費者に対するアンケートを実施し、宅配便普及率、宅配便の利用目的、送り先比率などについて二国間の比較を行っている。謝 (2012)は中国における宅配便の将来性について研究を行い、中国に進出している日本宅配便会社の設備投資政策を検討した。

杉山 (2011) は電子商取引の現状を研究して、日本における B2B と B2C の市場規模と発展現状を考察している。商品分野、販売形態、金融、利用者の動向などの方面から、日本とアメリカの現状を比較して、日本の通信販売は携帯電話、インターネット、コンビニ決済、多様な宅配便メニューなどさまざまなサービスを展開している。しかし、通信料金の低減とともに、再販制度や既存流通網との関係を見直していく必要があるという提言を行っている。

根本 (2012) は中日宅配便市場の発展段階また宅配便取扱個数の推移をまとめ、中国宅配便市場の発展、宅配便ネットワークの拡大、サービス水準の低下などを考察した。日本と比較して、中国宅配便に対する事業規制、業務規制、都市の車両運行規制、宅配便の育成策を調査した。民営宅配便事業者が規模の拡大が必要とみられ、国家の規制が大きく影響して、今後競争の激化が予想されるという結論を出している。

孫 (2013)は中国の宅配便業界では地域差が出ており、業務は主に東部に集中しており、海外大手の宅配便会社が中国で業務を開始し、業界の市場競争を強めていると指摘する。海外大手企業の参入圧力で、中国の宅配便業界はいくつかの問題に直面し、解決策の検討を行っている。

問題点：

- ① 業界の収益力が低く、海外大手の宅配業者との格差がある。
- ② 良好な市場秩序が欠けていて、クレーム率が高い。
- ③ 技術と設備が立ち後れている。
- ④ 人員の資質が低く、流動性が高い。
- ⑤ ビジネスモデルの持続性は強くない。

解決策：

- ① 北京や上海などの臨海部での宅配便事業の経験を活かして、中西部市場を開発する。
- ② 企業の経営管理能力を高め、製品の付加価値を高める。
- ③ 現代化情報技術を積極的に導入し、サービスの質と収益を向上させる。
- ④ 業界考査制度を拡充し、従業員の資質を高める。
- ⑤ ビジネスモデルが標準化直営化に移行する。

林 (2014) は 2014 年までの中国ネット通販利用者数、中日宅配便の件数、中国宅配便各事業者の取扱量と売上高、宅配便のクレーム率などをまとめている。中国大手

の会社としてアリババ、京東商城、順豊を分析対象としている。

日本交通政策研究会(2015)は4年間に渡る研究プロジェクトの成果とする『ネット通販時代の宅配便』を出版した。アメリカ、ヨーロッパ、日本、中国におけるネット通販とその配送サービスの特徴を明らかにするとともに、ネット通販のロジスティクシステムの概要やラストマイルで宅配便が果たす役割を議論している。

晏(2015)はECの急速な発展は宅配便業界の拡大を促すが、発展過程において以下のような問題が存在することを指摘している。

- ① 業界標準が欠けていて、監督管理が不十分である。
- ② 宅配便業界の人員の資質がまちまちで、研修の機会が少ない。
- ③ 宅配便の人員はサービスの意識が低く、サービス態度が悪い。
- ④ 消費者の賠償が難しい。

これらの問題に対して、政府が政策や法律を策定して、宅配業界が業界基準を定めて、宅配便企業が自らの競争力を高め、人材を養う必要があるという提言を行っている。

李(2015)は経済と貿易活動の急速な発展に伴い、航空便は宅配便物流の重要な構成部分を担っている。しかし、航空便は中国では発展途上にあり、宅配便業界の管理、中国郵便制度の改革、宅配便企業の国際競争力の向上、企業経営メカニズムと管理水準など一連の問題に直面している。このため、航空便業の発展戦略を改善し、新しい業務を開発し、お客様との関係を確立し、作業コスト法に適合する新しい会計制度を確立する必要があると結論づけている。

斉藤(2016)は日本における宅配便の急成長、宅配便ニーズの変化、寡占化する宅配便市場、輸送ネットワークの高度複合化などについて述べている。中でも、ラストマイルと再配達、ドライバーの不足、配送効率化、高齢者社会の宅配便などの問題について提言を行っている。

以上の先行研究から、中国におけるECの急速な発展に伴い、宅配便業界も高速成長期に入るものと思われる。中国宅配便市場の発展を示す売上高、取扱件数、営業所数、車両数、従業員数などのデータ調査を行い、日本の宅配便の発展と比較する。政府は宅配便業界に関して一連の法律法規を制定しているが、宅配便の業界標準がまだ欠けていて、監督管理が不十分であると思われる。この際、従来の先行研究を整理したが、2016年以降のデータをまとめ、新たな発展形式を整理している研究が不足している。

2 宅配便についての運営モデルに関する研究

劉(2012)は中国における宅配便企業の90%以上はフランチャイズ方式で、宅配便業務量の60%はフランチャイズで占められ、フランチャイズ方式の拡大速度と年成長率も直営方式より高いと指摘している。直営は宅配会社が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。フランチャイズでは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。フランチャイズの盲目的な拡大は、宅配便業界のサービスの向上を妨げ、フランチャイズ会社が直営方式に転換するのは難しくなる。将来、優れたプラットフォームがあれば、宅配便業界で共有するサービスと資源を開放し、業界の運営モデルの転換を加速し、サービスの質を向上させる方

法になる方針を提案している。

余(2014)は伝統的な宅配便の運営モデルを分析し、直営方式は資金を統一し、経営戦略を統一し、人事を統一的に管理し、良好なブランドイメージを維持し、業務の処理能力を強化し、配送効率が向上する長所を示している。またフランチャイズは企業発展の初期に、本部は加盟費を受け取って経営を授権することができ、迅速に市場を占有し、資金の投入は少なく、管理コストは低く、資金の流れは比較的柔軟であるという長所をもっていることを示し、宅配便会社を通じてスーパーやコンビニと提携する経営方式を提案する。直営+フランチャイズの多元化運営モデルが未来の発展方向であることを提言する。

謝(2016)は中国における宅配便会社の運営モデルを直営とフランチャイズに分け、直営モデルの順豊とフランチャイズの申通と圓通を対象として、電話によるヒアリング調査を実施した。クレーム、物流ネットワーク、情報ネットワーク、労働力などの六つの方面から三社を比較している。比較の結果として、直営は資本規模が大きく、荷物情報を集中管理する情報インフラと新人研修を行うための教育施設を保有し、接客態度が良く、荷物の取扱が丁寧で損害が少ない。フランチャイズは農村部においてサービスを展開しており、事業の拡大スピードが速いと指摘している。中国全土での宅配便サービスの展開に関して直営方式とフランチャイズ方式の改善策を提言している。

鄭(2016)は宅配便業界に関する一連の法律法規をまとめている。「中華人民共和國郵便法」「宅配便市場管理弁法」「宅配便業務経営許可管理弁法」「宅配便サービス」などの国家標準法規に基づき、速達経営主体の成立条件を定義する。そして法律面でのフランチャイズは知的財産権など経営資源の授権使用を中心とした契約関係であると指摘し、「宅配便市場管理弁法」の関連規定により、加盟者と被加盟者は契約を締結する必要がある。また國務院は「宅配便業の発展を促進するための若干意見」を発表し、宅配便業者の権利義務を規範化し、宅配便業界の長期的発展を促進する。フランチャイズ宅配便会社は情報開示義務、全ネットサービス義務と継続経営義務を守るべきであると提言している。

李(2018)は直営の優位は企業管理にあり、フランチャイズの優位は迅速に市場を占有することにあると指摘する。中国における宅配便業界はフランチャイズを主とする宅配便会社は直営モデルに転換しつつあり、直営+フランチャイズ共存の運営モデルは長く存在すると述べている。中国の第一、二線都市の成長空間はすでに小さくなり、第三線都市は開発が必要な市場である。フランチャイズ方式の宅配便会社は第三線都市で大きな優位性を持っている。フランチャイズ方式は宅配便会社が全土展開する際の発展過程である。直営+フランチャイズ共存の運営モデルは市場化の現象であり、将来は加盟者に対して罰金制度から精密化管理に変革することを、フランチャイズ制をとる宅配便会社は検討している。

張(2019)は中国唯一の直営制の宅配便企業順豊を例として、2016年前後の時価総額とフリーキャッシュフローを分析している。

- ①直営モデルは企業の経営活動に大量のキャッシュフローをもたらし、企業の対外拡張と投資活動の需要を満たし、企業の各支出を保障し、良好な循環発展を促す。従って、順豊に利益増値をもたらす。
- ②直営モデルの管理に基づいて、物流の各環節は効果的にコントロールできる。宅配便の運送速度が速く、安全性が高く、順豊の競争力が増加している。

③市場のパフォーマンスは良好で、利潤が高く、資本主義市場は順豊の発展に対してより楽観的で、上場過程はより順調である。

以上の先行研究から、日本の宅配便の現状と違って、中国の宅配便会社は直営とフランチャイズに二分される。中でも市場の70%以上をフランチャイズ方式の会社が占めている。一方、直営方式の業務の処理能力は強く、配送効率は高く、末端物流に対するコントロール能力が強いというメリットが明らかになっている。フランチャイズ方式の会社は資本需要が少なく、急速に拡張できることがわかる。またフランチャイズの宅配便会社を調査し、情報ネットワークの問い合わせセンターが設置されておらず、加盟店で新人に対する研修の施設と資料がほとんどないなどの現状を明らかにしている。しかし、中国における唯一の直営方式民営宅配便会社順豊に対する研究は充実していないと思われ、順豊を調査したり分析することが中国における宅配便業界の成長を促すと考えられる。

3 宅配便についての品質とサービスに関する研究

王(2012)はネット通販時代の消費者に対して、満足度低下の原因をまとめている。荷物の遅延、紛失、損害、賠償が難しく、接客態度が悪いことがあげられている。このため、企業の情報化を強化し、包装の科学化と監督強化、宅配便業界の賠償条例の制定、社員研修の強化、評価結果賞罰制度を実施することなどを提案している。

呉(2013)は順豊の既存の宅配便プロセスの現状をもとに、宅配便業務の操作における問題を詳しく分析している。QRコードと二次元バーコードを比較したうえで、順豊がQRコードを設計して順豊運送状におけるQRコードの実用的な応用を図っていることを紹介している。これにより順豊は宅配便業務の操作プロセスを簡略化し、情報処理時間を短縮し、業務処理効率を高め、顧客満足度を高めるための基礎を確立している。

渡部(2014)は中国において急成長を続けている宅配便及び通信販売の市場の現状をまとめ、宅配便ではEMSや順豊や4通1達が上位を占めていることを確認している。2013年中国郵政が明らかにしている宅配便に対するクレーム件数は急増している。そのうち、配達遅れが一位となっており、商品の損害や紛失と不足のような荷扱いの悪さに関するクレームの割合が減少している一方、配達と出荷サービスに関するトラブルといった対面サービスの悪さに関するクレームの割合が増加していることを明示している。中国における宅配便のサービス品質を研究して、中国宅配便各社のクレーム率と満足度のデータより、総合的な実力をランキングに現している。その結果は、満足度が高く高品質である企業は、総じてランキングが上位にあることが明らかにされている。

謝(2015)は宅配便市場の急速な成長に伴い、サービス品質の低下に起因するクレーム件数が急増し、その中80%がフランチャイズ方式で発生しているとまとめている。このため、フランチャイズ方式宅配便を対象に上海にある宅配便会社を現地調査し、問題発生の原因について分析を行っている。集荷から配送までの作業の流れ、作業の荷扱い及び荷物情報の管理、作業工程における問題などを調査し、フランチャイズ方式宅配便は遅延、損害、紛失、態度が悪いといった問題が発生していると結論づけている。また中国のフランチャイズ方式宅配便における本社と加盟店との契約と罰金制度を調査し、加盟店の研修実態としては2、3日先輩社員の仕事を新人ドライバーに見習いさせるだけで、体系的な座学や演習を行っていないことが明らかにされている。

翟（2016）は菜鳥ネットのサービス項目と発展現状をまとめている。特にラストマイルの問題に対して、菜鳥ネットはビッグデータとインテリジェント化手段を通じて、物流コストを低減し、全国4万個宅配ボックスと2万個の菜鳥ステーションで末端配送ネットワークを構築している。菜鳥ネットの問題点と改善策を提言している。

問題点：

- ① 物流人材が足りない。
- ② 倉庫保管サービス競争が激しい。
- ③ 企業間の信頼を築くことが難しく、管理が困難である。
- ④ 一部地域の物流コストが高すぎる。
- ⑤ 末端配送の安定性が悪い

改善策：

- ① 国内の人材を育成して、海外の人材を引きつける。
- ② 資金と技術的な優位を使って倉庫保管競争を助ける。
- ③ 農村のECを普及させ、農村の物流発展を促進する。
- ④ 賞罰制度と良性競争が末端配送を促進する。

嘉瀬（2020）は日本におけるネット通販の増加により宅配便取扱個数が急増し、不在による再配達に労働力不足を深刻化させる中、受取方法を多様化する等が求められていると指摘する。すでに、コンビニでの受取や自宅に宅配ボックスを設置する解決策が提言されてきているが、大きな改善に至っていない。「置き配」について既存の調査結果を整理し、新たに利用者への調査を実施している。結果として、導入への期待は高いが、盗難などのセキュリティに関する問題が将来の課題になると指摘している。

以上の先行研究から、中国宅配便に対して、設備建設が遅れ、クレーム率が高い問題を抱えていることが明らかになった。特にクレーム率が高ければ、顧客の宅配便企業に対する信頼性を失ったままで中国宅配市場の拡大が見込めない恐れがある。一方で、荷物遅延の原因は会社設備建設の遅れと配達仕組の不完備であり、荷物紛失の原因は情報システムができていないことと配達仕組の不完備であり、荷物損害の原因は配達仕組の不完備とサービス内容の不充実またはドライバーの悪い取扱であることが明らかになった。謝は、2014年に宅配便の現場でヒアリング調査を実施した。当時の中国宅配便貨物量は急増中ではあるが年間140億個である。筆者は、2017年に宅配便の利用者に対してアンケート調査を行って、2018年の宅配便貨物量が507億個として、市場規模は大きな変化が発生したと思われる。新しい問題を解決するために、中国宅配便のクレームの詳細を把握する研究が必要である。また消費者の方面から、満足点と不満足点を調査する研究はいまだ行われていない。

4 新型コロナウイルス感染症時代の宅配便に関する研究

劉（2020）は新型コロナウイルス感染症（以下、コロナと略記する）禍において、消費者の智能、柔軟性、少人化の倉庫保管サービスに対する要求がますます高くなっていると指摘する。すなわち、倉庫物流を変革し、新技術と新設備を運用し、高密度で多様な保管、智能ロボット、知能補助設備、AIの導入などである。全面的なデジタル化で倉庫保管の運営効率を向上させ、倉庫配送一体のデジタル化智能化ネットワークの実現を提言している。

朱（2020）はコロナが中国のEC及び物流業界に及ぼした影響をまとめ、改善策と意見を提言している。

- ① 非接触配送を実施する。
- ② ビッグデータ統合を推進する。
- ③ 農民を補助し、農作物の供給を保障する。
- ④ 物流企業の再稼働を組織する。
- ⑤ コロナの予防をしっかりとやる。
- ⑥ ラストマイルの課題を検討する

李（2020）はコロナで物流従業員、運送及び配送の各段階は大きな影響を受けたと述べている。疫病が発生したのは春節の最中で、多くの従業員が帰郷し、人手不足となる時期であった。こうした中で物流会社は消毒物資を購入し、従業員に対して消毒訓練を行ったため、物流効率を低下させ、物流コストを大幅に上昇させていると述べている。中国における物流方式に対し、買物方式やECプラットフォームの変化に対して、物流企業の対応をまとめている。その中で、非接触配送の普及、緊急物流システムの完備と発展、物流の智能化などを提言している。

彭（2020）はコロナで宅配便業界の順位に影響を与え、直営の順豊の市場シェアが上昇し、フランチャイズ方式の宅配便企業の回復が遅く、管理能力の低下などを原因として市場シェアが低下させている。中長期的には市場シェアは徐々に回復し、将来の宅配便業界の競争は激化すると結論づけている。

勞（2020）は宅配ボックスの発展の沿革、また2019年までの宅配ボックスの数量と普及率をまとめている。宅配便の業務量の急増、従業員不足、宅配便の末端配送が困難であることが宅配ボックスを普及させる理由となる。宅配ボックスについていくつかの既存の問題を指摘し、将来の発展のための提案を行っている。

問題点：

- ① 宅配ボックス関連法律や法規が不足している。
- ② 宅配ボックスは数量が少なく、発展がまだ完全ではない。
- ③ 宅配ボックスは都市に集中して、農村での発展は十分でない。
- ④ 宅配便サービスは相対的に単一である。

発展ための提案：

- ① 政府に宅配ボックスに関連する法律法規を制定するように提案する。
- ② 農村におけるECの発展を導き、宅配便ボックスの建設を加速させる。
- ③ 宅配ボックスの業務能力を高め、他の業務を開発する。

銭（2020）はコロナの影響で、2020年初頭において中国における宅配便業界の業務量と収入が減少したことを明示している。圓通、申通、韻達などのフランチャイズ宅配便企業の収入が大幅に減少し、順豊は直営宅配便企業の代表として、収入が逆に4割も伸びていることを明らかにして、直営モデルがリスクに対抗しやすい、人員が安定しやすい、配送効率が疫病蔓延する中での消費者の需要を満たし、高価格戦略による高利益がサービスの質を保障するなどの直営モデルの利点を示している。将来は差異化ブランド戦略、収益とコストのバランスを調整するなどを提言している。

以上の研究から、コロナ期間中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、特に宅配便業界は積極的に対応した。ユーザーが電話、APP内インスタントメッセージなどを利用して、商品の置かれる場所を指定することを配送員と相談し、配送員が到着したことを電話でユーザーに通知し、自ら受け取るという非接触配送が普及した。宅配ボックスは過去10年間で目立った展開はなかったが、コロナの発生にあわせて、政府、配送員と消費者が一致して宅配ボックスの必要性を認めたことから、今後、中国に高速普及すると見ら

れる。またコロナが直営制宅配便業者に与えた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ことが証された。しかしコロナ発生から一年ということで、コロナに関する宅配便のデータが少ないことから感染症と物流をテーマにした研究は極めて少ない。

5 小括

先行研究をまとめ、以下の結果が出ている。中国における EC の急速な発展に伴い、宅配便業界も高速成長期に入るものと思われる。日本の宅配便の現状と違って、中国の宅配便会社は直営方式とフランチャイズ方式に二分される。中でも市場の 70%以上をフランチャイズ方式の会社が占めている。一方、直営方式の業務の処理能力は強く、配送効率は高く、末端物流に対するコントロール能力が強いというメリットが明らかになっている。近年中国宅配便に対して、設備建設が遅れ、クレーム率が高い問題を抱えていることが明らかになった。また、新型コロナウイルス感染症禍において、消費者の智能、柔軟性、少人化の倉庫保管サービスに対する要求がますます高くなっていると指摘する。

これに対して、中国における宅配便についての研究はまだ不足があると思われる。

- ①近年中国における宅配便の業務量は年 50%の高速成長率を維持して、業界状況も急速な変化に直面している。2016 年以降のデータをまとめ、新たな発展形式を整理している研究が不足している。
- ②宅配便個数が急増してからの利用者のアンケート調査はない。また、高速成長期の宅配便に対し、利用者の満足度と不満、よく発生したトラブルと求められるサービスについての研究が足りない。
- ③コロナ禍などの非常時の宅配便会社の業務遂行に関する研究はない。また、コロナ発生から一年ということで、コロナに関する宅配便のデータが少ないことから感染症と物流をテーマにした研究は極めて少ない。
- ④2016 年以降、増加する宅配便個数に対応するための直営方式、フランチャイズ方式の各社に関する経営戦略の研究は少ない。

これらをふまえて、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、仮説の検証を補完している。

III 中国 EC の発展現状

1 EC の基本概念

(1) EC の定義¹

EC とは、情報ネットワーク技術を手段にし、商品の交換を中心にするビジネス活動である。インターネットにおいて電子取引の方式で取引をする活動と関連サービスの活動で、伝統的な商業活動の各部分の電子化、ネットワーク化、情報化である。

EC は通常、世界各地で広く行われる商業貿易活動の中で、インターネットの開放的なネット環境の下で、ブラウザ/サーバの応用方式に基づき、売り手と買い手が会わなくても様々な商業貿易活動を行ない、消費者のオンラインショッピング、企業間のオンライン取引とオンラインの電子決済及び各種のビジネス活動、取引活動、金融活動や関連する総合サービス活動を実現する商業運営モデルである。各国の政府、学者、企業界の人たちは、自分の地位及び EC に参加する仕方と程度の違いによって、EC を定義している。EC は²、B2B、B2C、C2C、B2M³、B2G、O2O などに分けられる。

(2) EC の歴史

生産の発展と消費構造の変化につれて、情報は次第に重要になる。そして、コンピュータの素早い完備と電子技術の発展は、生産や流通の情報化を促す役割を果たす。1960 年代末、西欧と北米の一部の大手企業は、電子方式でデータやフォームなどの情報の交換を行ない、貿易パートナー間でコンピュータを介してビジネス文書を伝達する。これが、いわゆる電子データ交換 (Electronic Data Interchange, EDI) である。

1980 年代、アメリカ合衆国防総省は、学者と研究員で組織し、共同で TCP/IP を開発した。TCP/IP は、開放式の通信の存在を認め、多種の操作システムに介在し、LAN から LAN、LAN から WAN までつながる拡張を認可した。このプロトコルを支持しないインターネット企業は、この開放式のプロトコルの恩恵をうけることができない。現在、いわゆるインターネットは、TCP/IP に基づき、それぞれの国家、部門、機構などのコンピュータネットワークを繋ぐデータ通信網である。

1990 年代に入り、インターネットに基づく EC は重視され、各国の政府や国際組織の推進によって、急速に発展してきた。1994 年、全世界の EC の売上高は 12 億ドルであった。1997 年には、倍増して 26 億ドルにも達した。1998 年の売上高は 500 億ドルであり、1997 年より 20 倍近く増えた。2001 年の売上高は 4,500 億ドルであった。世界貿易機関の統計によると、2010 年、3 分の 1 の国際貿易はインターネット貿易の形式で行われた⁴。

(3) EC の特徴

EC は、新型の商品流通方式であり、商品流通の一般的な性質以外に、伝統的な商

¹ 百度 <https://baike.baidu.com/item/%E7%94%B5%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8A%A1/98106?fr=aladdin> より。

² B2B(Business -to- Business) ; B2C(Business -to-Consumer) ; C2C(Consumer -to-Consumer) ; B2M(Business -to-Marketing) ; B2G(Business-to-Government) ; O2O(Online To Offline)。

³ B2M : マーケティング向けの電子商取引企業(電子商取引会社または電子商取引はその重要なマーケティングチャネルである会社)を指す。

⁴ 李晓东「电子商务全球发展历程」。

品流通と異なる特徴がある、具体的には次の8点である⁵。

- ① 仮想化。コンピュータインターネットを介した貿易において、取引の双方は、取引協議から、契約の締結、決済などを対面で行う必要がなく、すべてがコンピュータインターネットによって行われ、全体の取引が完全に仮想化される。売り手にとって、ネットワーク管理機構へドメイン名を申し込み、自分なりのホームページを制作し、製品の情報をまとめてサイトに置く。そして、バーチャルリアリティ、ネットチャットなどの新しい技術の発展によって、買い手は、自分のニーズにあった広告を選び、メッセージを売り手にフィードバックできる。情報のインタラクティブを通じ、電子契約を締結し、取引を完成して電子決済をする。全体の取引は、インターネットの仮想環境の中で行なわれる。
- ② 透明化。売り手と買い手の取引の商談から、契約の締結、及び代金の支払い、納品通知まで、全体の取引過程はインターネットで行なう。情報の伝達にあたっては、様々な情報の相互照合を保証し、偽物情報の流通を防止できる。例えば、典型的なEDI許可書⁶システムでは、発行部門と検証部門の通信、照合を強化するので、偽物の許可証を見逃すリスクは小さくなる。税関EDIは税金の還付をだまし取る行為などを防ぐことに役割を果たす。
- ③ 動態性。ECのネットワークは時間と空間の制限がなく、絶えず更新しているシステムであり、刻々と稼働している。ネット上の需給情報は絶えず更新され、商品と資金がネット上を絶えず流れている。このように商品、資金や情報が高速でネット上で流通することで、ECは従来のビジネスをしのぐ可能性を秘めている。ECは、伝統的なビジネスが比較できないほど強い競争力を持つ。
- ④ 社会性。ECの最終目標は商品のオンライン取引を実現することにある。しかし、これは非常に複雑なプロセスであり、様々な関連技術の応用や他のシステムの協同処理で取引過程の順調な完成を保証する以外に、多くの社会的な問題に抵触する。例えば、商品流通や資金の流通の変化、法制化、政府部門の支持と統一的な管理、公衆のネットショッピングへの情熱と認可などが挙げられる。これらの問題は、すべて社会に関連し、1つの企業あるいは1つの分野だけで解決できるものではなく、社会全体で取り組む努力が必要である。
- ⑤ 競争性。ECは、企業が自分の商品及び関連情報をインターネットを介して公開することを求める。したがってライバル企業は多くの情報を得ることができる。各企業の商品とサービスの機能、デザインは大同小異であり、商品もその企業の特徴を失い、価格も顧客を引きつけるものではない。こうして、企業間の競争がさらに激化する。
- ⑥ 素早さ。ECは、取引の時間を縮め、商品の流通のスピードを加速させる。インターネット上の企業にとって、指でマウスをクリックすれば、世界の向こうの情報が、光ファイバー、ケーブルや電話回線などを通じ、1秒間に地球を7回半回る速さで、スクリーンの前に伝えられる。
- ⑦ 利便性。ECでインターネットのブラウザを通じ、顧客は外に出なくても商品の具体的なサイズ、規格、価格や商品の実際の写真と性能の紹介を見ることが

⁵ 「電子商務概論」、「中国電子商務報告」、「電子商務百度百科」より筆者が整理と説明する。

⁶ EDI許可書：「付加価値電信業務経営許可書—オンラインデータ処理と取引業務」は、公共通信網またはインターネットを通じてユーザーにオンラインデータ処理、物事処理と取引を提供する業務を指す。

できる。またマルチメディア技術によって商品の画像や動画デモンストレーションを見て、商品の声までも聞け、基本的には自らデパートに行ってショッピングする効果を得ることができる。

- ⑧ 低コスト。EC は、情報ネットワークを介して、情報の取得と交換にかかる時間を大幅に節約するとともに、不要な相談、会談などを減らし、取引の費用を節約する。現在、アメリカと世界各地ではすでに電子マネーの実験を展開していて、EC を実現した電子取引は完全に小切手や現金の取引に取って代わる。それと同時に、電子マネーを決済与信に利用することにより、ツールにして利用し、1日の取引コストは数十セントだけでいい。低コストと高度利便性の特徴は、多くの金融機関を引きつけて EC エリアに足を踏み入れさせる。EC の発展は、企業の無店舗営業を促し、大幅にコストを下げることになる。

EC が存在することにより、消費者はオンラインショッピング、オンライン決済を行い、取引当事者は時間と空間を節約し、取引効率を大幅に向上させた。商品情報が多様化する 21 世紀には、ネットのルートを通じて、現地の百貨店の商品情報を知り、また現場で買い物を楽しむことができる。

2 中国 EC の発展現状

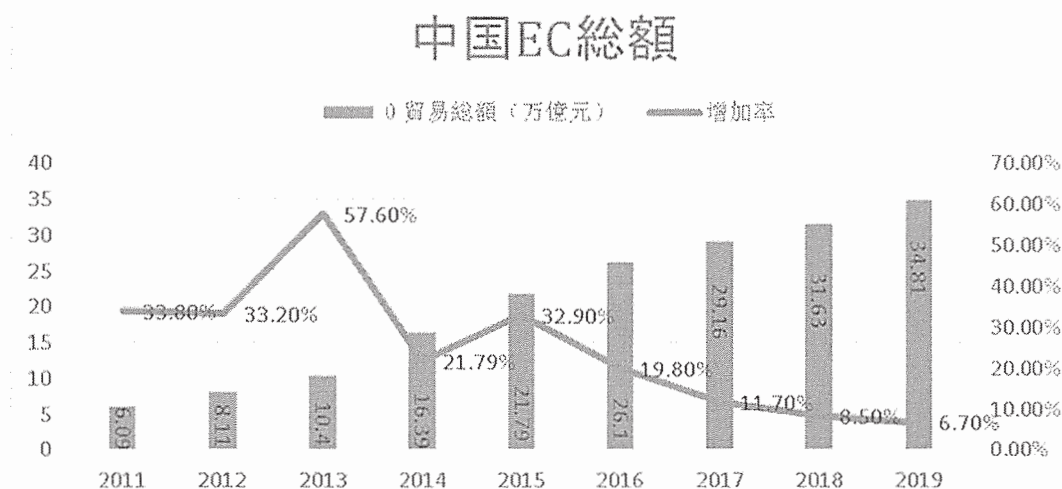
(1) 中国 EC の発展現状

近年、中国の EC は急速に発展し、態勢を維持し、その市場規模を絶えず拡大し、ネット上での消費層が急速に成長している。図 III-1 で示すように、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⁷、サービス能力は向上し、EC 関連サービス業の展開には目を見張るものがある。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 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⁸。

⁷ アメリカの 2019 年電子商取引は約 3.9 兆円である。

⁸ 中国電子商務研究センター（2020：9）より。

図Ⅲ-1 2011～2019年の中国ECの市場規模



出典：中国電子商務研究センター（2020：9）より筆者作成。

ECはすでに中国の重要な社会経済を支える流通方式になり、国民経済と社会発展の中で日々重要な役割を果たしている。発展状況から見れば、主に以下のいくつかの特徴がある。

現代サービス業の急速な発展を促進する。ECを応用したビジネスニーズは、絶えず拡大していて、取引サービス業、サポートサービス業及びECビジネスから派生するサービス業などの急速な発展を促進する。現在、中国で、非金融機関の第三者支払の営業許可証を取得した企業は、250社を上回っている。中国インターネットセンターの統計によると、2018年、中国の第三者のインターネット決済取引額は26兆5,238億元に達し、オンライン決済を使うユーザーの規模が6億3,000万人である。全国的な規模以上の宅配便企業では、約70%を超える業務量はECの配送ニーズに由来するものである⁹。

社会消費財の小売り総額の中で、ECの市場規模の占める割合は、2008年に初めて1%を突破し、2013年には8%を超えた。2017年、中国のオンラインショッピングのユーザーは5億3,000万人に達した。ECの商品の種類も図書やデジタル製品を中心に、実体市場に存在しているほとんどすべての商品まで拡大し、さらに実体の市場で実現しにくいゲームの装備など仮想商品まで拡大している。ECで発生した取引額のうち、約40%の消費がネットルート刺激を受けて起こった新規消費である。そして、3-4線都市¹⁰では、この数字は57%に達する。2008年～2012年にかけて、ECの創業により、1,000万あまりの雇用が創出され、2015年には、3,000万の雇用を見込んでいる¹¹。

次にアリペイという決済サービスを説明する。アリペイ（支付宝）とは、中国ネットビジネス、特にタオバオで商品を販売した際に使われる第三者保証決済アカウントである。日本のネット販売で使われる決済には、クレジットカード・銀行振り込み・

⁹ 「2018中国電子商務報告」より。

¹⁰ 3-4線都市：発展中の都市である。

¹¹ 聂林海（2014）「我国电子商务发展的特点和趋势」。

代金引換等が多く使われるが、中国でのネット販売ではこのアリペイによる決済が多く使われる。アリペイの仕組みは、商品を購入する際に、自分のアリペイを使い、アリペイに商品代金を預ける。タオバオ店舗は、アリペイに商品代金が支払われた事を確認すると、商品を出荷する。この時点では、タオバオ店舗には商品代金は支払われていない。その後、商品が届いた事を確認して、商品受取りをアリペイに伝える。そうするとアリペイに預けていた商品代金が、タオバオ店舗へ支払われる。2004年12月にアリペイがタオバオから独立して以来、その後多様な決済方法（アリペイウォレットなど）と決済チャネルを拡張し、2015年には、タオバオでのネットショッピングだけではなく、国民生活に密接するいろいろな場面で利用できるようになっている。

(2)中国 EC における問題

中国 EC の発展は、全体的には発展途上にあると言える。EC の規模と応用分野が拡張するにつれて、いくつかの問題に直面している。

① 制度的環境の改善の余地がある

EC は、その主体と経営モデルなどの特殊性のため、現行法規に基づいて、一部のルール違反や違法行為を判定したり、その行政管轄権を認定することが難しく、権利の侵害、偽物の販売や悪質な詐欺などの行為が頻発している。EC のような新しいビジネス活動を監督することに十分に対応できない。したがって EC のようなビジネスに対応しうる管理体制を構築する必要がある。

② 不健全な支援システム

中国の通信ネットワークは、帯域が足りなく、料金が高く、情報の安全性について危険が大きい。物流面では、保管と施設が足りなく、物流配送の情報化の程度が低い。社会の信用システムは整っておらず、クレジットサービス市場の発展が遅れている。ネット決済システムは改善を待たなければならない。EC 人材、特にハイレベルの人材は相対的に乏しい。EC 分野においてサービス能力と組織能力の強い業界組織がない。また、インターネットによって現れたプライバシーの保証、決済の安全性の問題なども重視すべきである。

③ EC 発展が地域や業界においてアンバランス

とくに、中国の中西部地区では EC の発展規律及び EC の役割に対して認識が不足しており、発展の駆動性にかける。また各地の発展プロセス状況において、沿海と内陸、東部と西部、及び業種間において EC の発展にアンバランスが出ている。

孫 (2013) は業務は主に東部に集中しており、海外大手の宅配便会社が中国で業務を開始し、業界の市場競争を強めていると指摘する。国内市場での競争が激しく、海外大手企業の圧力で、中国の宅配便業界はいくつかの問題と解決策の検討を行っている。孫は良好な市場秩序が欠けていて、クレーム率が高く、技術と設備が立ち後れていて、人員の資質が低く、流動性が高く、ビジネスモデルの持続性は強くないなどの問題点を提示している。その問題点に対して、①既存の発展機会と優勢をつかみ、中西部市場を開発する。②企業の経営管理能力を高め、製品の付加価値を高める。③現代化情報技術を積極的に導入し、サービスの質と収益を向上させる。④業界考査制度を拡充し、従業員 の 資 質 を 高 め る。これら四つの解決策を提言している。

晏 (2015) は EC の急速な発展は宅配便業界の拡大を促す。しかし、発展の中では①業界標準が欠けていて、監督管理が不十分である。②宅配便業界の人員の資質はさまざま、研修の機会が少ない。③宅配便の人員はサービス意識が低く、サービス態度が悪い。④消費者の賠償が難しいなどの問題点が存在していることを指摘してい

る。これらの問題に対して、政府は政策立案や法制整備を図るなかで法律を作って、業界基準を示して、宅配便企業が自らの競争力を高め、人材を育成できるようサポートする必要があると提言を行っている。

(3)EC と物流の関係

物流は、ユーザー（商品の購入者、需要側、次の工程、荷主など）の要求によって、物質的実体（商品、原材料、部品、半製品など）を供給地から需要地までの物理的な移動過程であり、輸送、包装、保管、荷役、流通加工、物流情報など一連の経済活動の過程である。商品は、様々な物流方式で供給から消費までの空間の移転を完成しなければならない。伝統的な取引の過程では、一般的な商流は必ず相応の物流活動を伴う。すなわち、顧客のニーズによって商品の実体を適切な方式とルートで、供給側から需要側に移動させる。EC では、情報の流れ、商流、資金の流れは、すべてインターネットを介して瞬時に実現できる。しかし、物流はインターネット上で実現できない。デジタル化できる製品、例えば、ソフトウェア、レコード、情報製品などは、直接ネットワークを通じて伝送できるが、大部分の製品やサービスは物流で配送しなければならない。顧客がインターネットを利用して商品の所有権の受け渡しの過程を完了するが、EC の活動はまだ終わっておらず、商品やサービスが本当に消費者に移転されてビジネス活動が終わる。どのようにして最も少ないコスト、正しい時間、正しい場所、正しい条件で、正しい商品を正しい顧客に届けるかが問題となる。したがって、効率的、合理的、かつ滞りのない物流システムが必要である。物流システムは、EC の完全な取引過程を完成する非常に重要な業務であり、全体の取引過程を実現する最終的な保証である。EC に対応する物流システムがなければ、EC の優位を有効に発揮することはできず、EC は大きく発展することはできない。

電子情報技術の発展、金融ネットワークシステムの改善、クレジットカードの基準の統一、情報セキュリティ体制などが改善するにつれて、支払手段、セキュリティ認証の問題は徐々に解決される。現段階において、EC の発展を制約しているのは、物流配送の問題である。第一に商品の配送コストが高すぎることである。EC 企業の配送は、卸売業者や小売業者だけでなく、直接に最終消費者に向けて行われている。EC は時間、地域の制限を受けないため、納品先が分散し小口の貨物になるため、規模的に集約した配送を形成しがたい。そのため、配送の任務は複雑で些細であり、コストが高い。配送料金が商品の売り値を上回ることもある。

第二に商品の保管費用が高い。EC は、店舗のコストを免除するにもかかわらず、商品の保管費用が大きな支出となっている。EC 企業は、物流業務を専門会社に委託したいと思っているが保管業が未発展であることから、EC 企業のニーズを満たすことができない。そのため EC 企業は、大量の労力や物資をかけて自社が精通しない物流業務を開拓せざるを得なく、EC 商品のコストを高めることになっている。

第三に配送ルートが整備されていない。EC の企業が商品を配送するルートは主に次のようである。

1つ目として、自ら配送ネットワークを構築し、配送チームを組織し、独立して配送業務を完成する。しかし、配送ネットワークの構築の投資はきわめて大きい。どの会社も自ら全体の配送ネットワークを組織・管理するのは、非常に難しく、しかも規模効果がなく、引き合わない。企業の規模が大きくない、配送量が小さいと、失敗する。

2つ目として、EC 企業は郵便局、鉄道、航空、民間の宅配会社、配給会社、販売

チェーン会社などの配送企業と配送協定を締結し、これらの専門の配送会社に配送を処理させる。ECの企業とこれらの独立した配送会社は、情報コミュニケーション、経営管理には一定の格差があり、配送の操作システムとECプラットフォームの食い違いが形成され、配送が遅れ、顧客には誤った商品を配達したり、配達を忘れてたり、或いは配達できないなど企業も顧客も満足しない現象が現れる。

3つ目として、オンラインでショッピングし、オフラインで近くの商店で決済を行って商品を受け取る形式である。この形式は、店の店舗コストを増やし、しかも「家に配達」を実現できないため、ECのサービスの質・内製化を下げることになり、普及しない。

一方、ECは現代物流の発展に新たな技術の基礎を作り出す。まず、ECから配送へのニーズの多様性と分散性によって、物流はさらに広い業務の範囲を広げる。前述の通り、物流はECの保障であり、それによってB2B、B2Cが一層便利になり、迅速になる。ECのニーズに応えるべく、物流は完全、より良いサービスを提供する必要がある。ECに協力してアフターサービスを完成し、より多くの付加価値サービスを提供する必要がある。ECの発展を支える物流は最先端の情報技術を導入することによってECのニーズに込えている。例えば、輸送経路のデザイン、進捗管理、貨物の配達、在庫制御プログラム、倉庫のレイアウトやデザインなどは物流の効率化に寄与している。また、情報技術とECの発展は、物流の情報化の実現を促進している。これは主に物流情報の収集のデータベース化とコード化、物流情報処理のコンピュータ化、転送の標準化とリアルタイム化、蓄積した物流情報のデジタル化などに現れる。

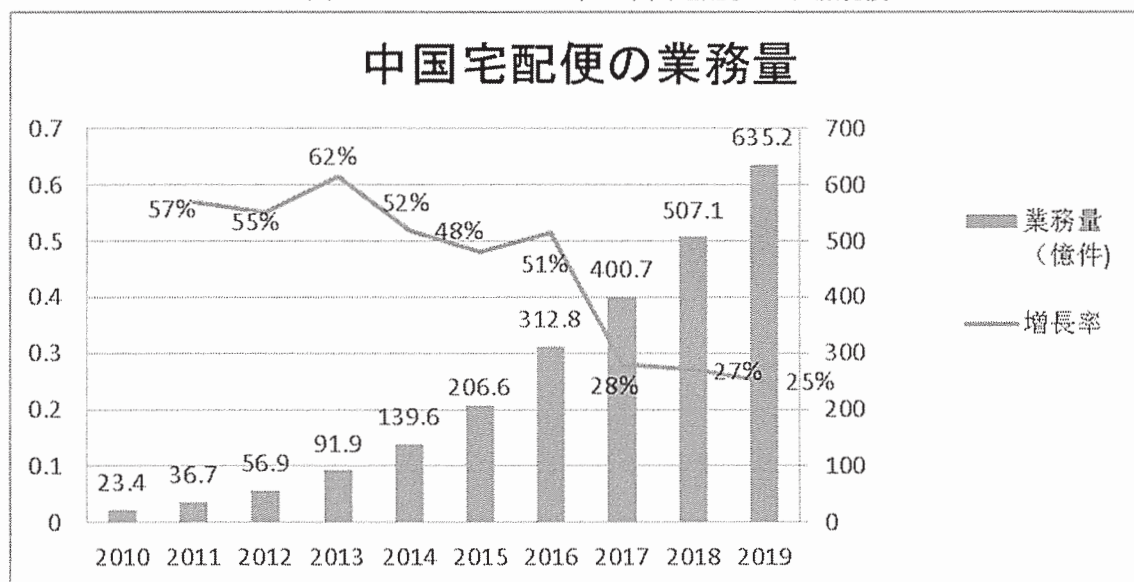
IV 中国宅配便市場の基本状況

1 宅配便市場の規模

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させる等の面において重要な役割を果たしている。中国電子商務研究センターのデータによると、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IV-1が示すように2010年から2016年にかけて、中国における宅配サービス企業の業務量は10倍以上の増加であり、1年当たり平均54%の増加である。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年以内の増加率は15～25%で推移すると予測されている¹²。

図IV-1 2010～2019年の中国宅配便の市場規模



出典：中国電子商務研究センター（2020：4）より筆者作成。

図IV-2が示すように、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。

2019年11月1-11日の「双11購物節¹³」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¹⁴。これはカナダ、イタリア、オーストラリアなどの通年の宅配便業務量を上回る。

¹² 惠誉研究所（2018：4）より。

¹³ 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。

¹⁴ アリババ2019年報より。

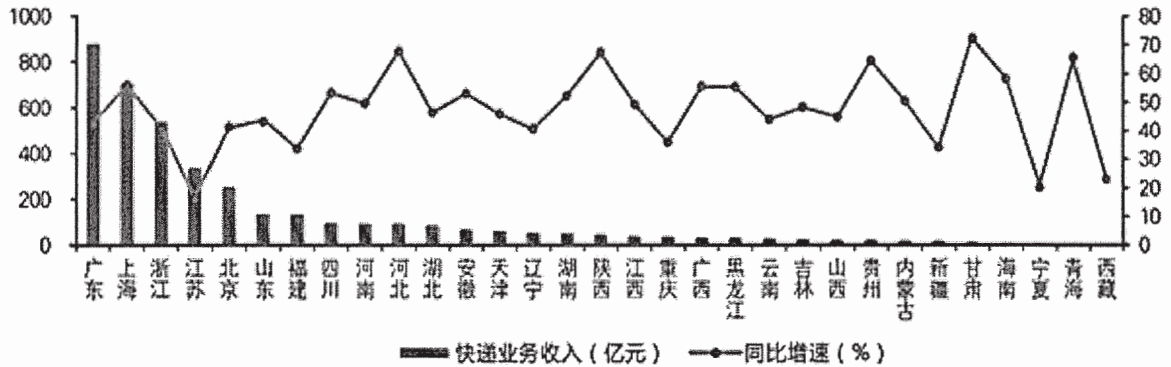
図IV-2 電子商取引額と宅配業務量の推移



出典：国家郵便局より筆者作成。

図IV-3 が示すように、中国における宅配便の業務量は主に長江デルタ、珠江デルタ、京津冀という3つの重点地域に集中しており、これらの3つの地域の宅配の合計業務量が全国の7割以上を占めている。中国における宅配便の地域格差は顕著である。業務収入から見ると、広東、浙江、江蘇、上海、北京という5つの省・市がともに200億元を超え、これら5省市で全国の70.7%を占めている。他の10以上の省・市は20億元未満であった。

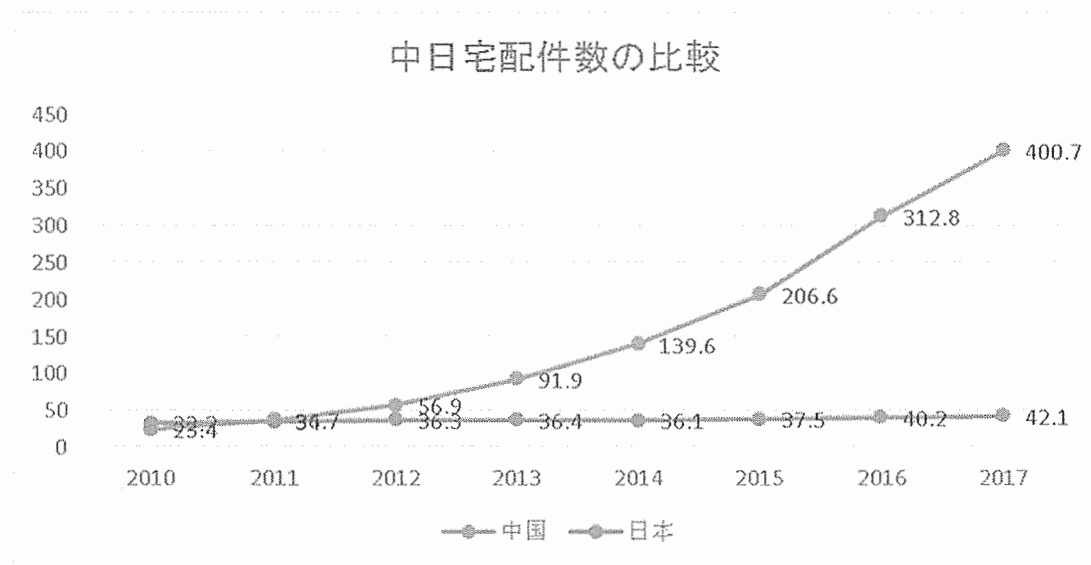
図IV-3 中国宅配便の業務収入分布



出典：中国電子商務研究センター（2017：4）より筆者作成。

図IV-4 は中国と日本の宅配便件数の経年比較を示している。日本は2010年から2017年にかけて、漸増傾向を示しているが、中国は急増傾向を示し、急速成長期に入っている。これにより、日本の宅配便業界は40年の発展を経て、すでに市場飽和期に入っており、中国は依然として高速発展の段階にある。

図IV-4 中日宅配便件数の比較



出典：両国の郵便局のデータより筆者作成。

2 中国宅配便の代表会社

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、収集、仕分け、輸送と送達などのすべての物流過程を掌握している。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、物流業務の過程を最適化し、作業のミスを低減し、貨物の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。

(1)直営方式

①EMS

中国郵便速達物流株式会社（EMS）は、中国邮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運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、営業拠点が4.5万個を超えている¹⁵。

中国郵便の強大な営業ネットワークの郵政を基盤にして、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。配達面では、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る。

中国唯一の国営宅配企業として、EMSは体制が不完全であるがゆえに効率の向上を制約しており、郵政の経営は市場観念の不足から、サービス水準の全体的な低下を招いた。EMSの市場シェアも1999年の90%以上から年々低下し、今日では約20%まで低下した。

¹⁵ EMSのHP：<http://www.ems.com.cn/>。

2015年4月、中国郵政は31個の省級の郵政会社を吸収合併した。合併後、中国郵政は31個の省級の郵政会社におけるそれぞれの全ての資産や負債、業務、人員、契約書及びその他のあらゆる権利及び義務を引き継ぎ、さらに中国の関連法規に基づき、引き続き経営を行う見込みである。これは郵政が「親子会社制」から「本子会社制改革」へ変革された一歩であり、中国郵政の市場化改革である。これにより、本社が子会社に対する掌握力を強化することになった。これにより、内部資源を適正に配置し、管理の一貫性を向上させ、基本的能力を向上させることによって、競争に向き合いつつある。

②順豊

順豊エクスプレスは1993年3月26日に広東省順徳市で設立され、資本金が1億元である。1996年、顧客数を徐々に増加させ、国内経済の発展とともに、順豊は営業拠点をさらに広東省以外の都市まで拡大させた。2006年初頭までに、順豊の宅配サービス網は既に中国国内における20数個の省及び直轄市、101個の地級市、そして香港にまで及んでおり、中国の宅配業界の民族ブランドの1つとなった。順豊の公式サイトで公表されたデータによると、2014年12月までに、順豊には約34万人の従業員、約1万6,000台の運送車両と18台の自営全貨物機のほかに、中国国内と海外に分布する1万2,000ヶ所を超える営業所がある¹⁶。

(2)フランチャイズ方式

フランチャイズ方式によって中国全国土へと営業エリアを広げている宅配便企業がある。また、登録されている宅配便会社のほとんどは零細規模で、特定地域における集配を行っている。それらの零細宅配便会社の多くは、フランチャイジーから集荷配送などを受託するフランチャイザーである。大手のフランチャイザーとしては「四通一達」とよばれる、申通、圓通、中通、汇通、韻達の5社を使うことができる。

表IV-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て、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

¹⁶ 順豊 HP : <http://www.sf-express.com/cn/sc/>。

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。

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っている。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。

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。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、低価格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。

3 クレーム率について

中国で宅配便を取り扱っている主なプレーヤーは中国郵便(EMS)と民間の物流会社約10社程度である。中国郵便は国営、直営方式は順豊、それ以外はフランチャイズ方式である。京東も直営方式であるが、自社のネット通販の貨物のみを取扱っているため、個人の宅配便は受付ていない。

順豊は中国で唯一の直営方式を持つ民営宅配便会社である。自営業モデルにより、順豊は完全な品質制御システムを構築し、上層から下層まで統一的な管理を行い始めた。

表IV-2が示すように、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も遥かに低く、主な宅配便会社のクレーム率の10%~30%にすぎない。

表IV-2 中国宅配便のクレーム率

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	↑
顺丰	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	↑

出典：中国郵政局のホームページより筆者作成。

中国における EC 第二位の京東商城は、自社の物流システムを構築し始めた。その一環として、2009年、京東は2,000万元を投資し京東速達という物流会社を設立した。2010年、京東速達は宅配便事業の営業許可を獲得し、京東の子会社とし、全面的に京東の物流および宅配便の業務を担っている。中国宅配便の高いクレーム率が、EC企業である京東商城に自社物流を構築させた原因のひとつと考えられる。

4 送料についての比較

次に宅配便の送料について説明する。中国の宅配便の送料は、表IV-3で示すように配達するエリアと貨物の重量で計算される。重量については1kg(0.5kg)までの基本料金と、1kg(0.5kg)を越える場合は1kg(0.5kg)あたりの加算料金で計算する（括弧内はEMSの場合）。

表IV-3 中国宅配便の料金表

		顺丰	圆通	EMS
广东省内	1KGまで	12元	8元	12元(0.5KG)
	1KG以上	2元/KG	2元/KG	8元/0.5KG
江苏、浙江、上海、北京、福建	1KGまで	23元	8元	15元(0.5KG)
	1KG以上	13元/KG	4元/KG	12元/0.5KG
天津、重庆、安徽、广西、贵州、海南、河北、河南、湖北、湖南、江西、山东、山西、陕西、四川、云南	1KGまで	23元	10元	15元(0.5KG)
	1KG以上	14元/KG	5元/KG	12元/0.5KG
甘肃、黑龙江、吉林、辽宁、内蒙古、宁夏、青海、西藏、新疆	1KGまで	23元	13元	20元(0.5KG)
	1KG以上	18元/KG	7元/KG	8元/0.5KG
香港、澳门、台湾	1KGまで	30元	25元	30元(0.5KG)
	1KG以上	20元/KG	25元/KG	20元/0.5KG

出典：各社のホームページより筆者作成。

この表は、直営方式の順豊、フランチャイズ方式の圆通、国営のEMSの広東省内、広東省から中国における一線省(都市)、二線省(都市)、配達不便な省(都市)、また香港、澳門、台湾についてまとめたものである。少しわかりにくいいため、表IV-4では、荷物が2kgの場合の料金を算定し比較している。

表IV-4 中国宅配便の料金表(2kgの場合)

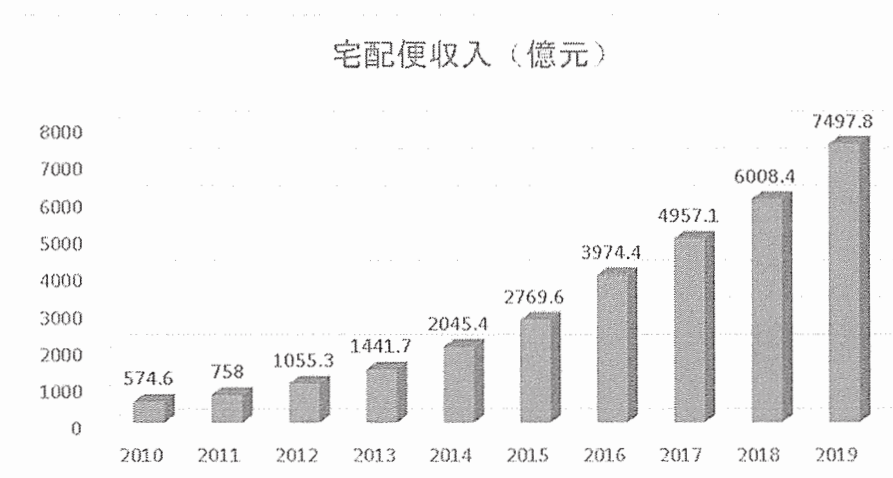
2kgの場合	順豊	圆通	EMS
广东省内	14元	10元	36元
江苏、浙江、上海、北京、福建	36元	12元	41元
天津、重庆、安徽、广西、贵州、海南、河北、河南、湖北、湖南、江西、山东、山西、陕西、四川、云南	37元	15元	41元
甘肃、黑龙江、吉林、辽宁、内蒙古、宁夏、青海、西藏、新疆	41元	20元	74元
香港、澳門、台湾	50元	50元	90元

出典：各社のホームページより筆者作成。

表IV-4が示すように、直営方式の順豊の送料は、フランチャイズ方式の圆通の送料の二倍から三倍になっている。EMSの送料は最も高いこともあり、都市部ではEMSを利用する人は少ないと思われる。しかし、EMSは全国に営業所を設立してユニバーサルサービスを提供しているため、不便な地域へ配達する場合にはEMSを利用するが多い。

5 宅配便業界の収入について

図IV-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%である。宅配便業が中国経済に与える重要性は、消費を促進し、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）の貢献により国内総生産の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。

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、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。

主要直営制会社が取扱う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。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。

6 情報システムについて

筆者は2014年に中国宅配便荷物に紛失というクレームが多い原因を追究するために四社の情報システム構築を比較した。下表は四社情報のシステム構築の比較である。

表IV-5 四社の情報システム

	順豊	圓通	ヤマト	佐川
荷物の追跡	○	×	○	○
QRコードの活用	×	×	○	○
ご不在連絡書	×	×	○	○

出典：筆者作成。

表IV-5で示すように、2014年までに中国の宅配便企業の中で、直営方式の順豊は荷物の追跡ができ、フランチャイズの圓通はまだできない。どちらの会社もQRコードと不在連絡票のサービスを利用していないことを明らかにした。

その後、順豊は2017年6月に全く新しいQRコードの送り状を製作した。これは中国の宅配便業界で初めてである。新しいQRコードの送り状は、以前の送り状に比べて、多くの長所を持っている：

- ①手書きで書く必要がなく、オンライン操作がより簡単である。
- ②受取人の情報を記憶し、再度記入する必要がない。
- ③住所のスマート記入をサポートし、連絡先の名前、電話、住所をコピーして貼り付けた後、自動的に関連情報に一致する。
- ④受取双方の情報の安全を保護し、第三者が二次元コードをスキャンするとルート情報が見られ、運送状の詳細は取得できない。

図IV-6 順豊のQR送り状



厂家确认：	色标: PANTONE 186C	品名: 扫码运单 尺寸: 127mm(W)x220mm(H) 相关部门审批:
	100% 10% 色标: Black 100 100% 30%	

出典：順豊のホームページより作成。

以上のことから、荷物追跡の業務展開、新型QRコード送り状の普及など、順豊は中国唯一の直営方式の宅配便会社として、情報システム関連の新しい業務開発と普及のスピードは業界の他の企業をリードしていることが明らかである。

7 小括

中国における宅配便の業務量は毎年 50%以上増加し、業務範囲の拡大が速く、業務規模と日本の業務量の比較から、中国の宅配便業界はすでに高速発展期にあり、特に 2015 年以降、毎年増加する業務量は巨大で、これによって市場への影響も急速に変化していることがわかる。

直営方式とフランチャイズ方式の会社は、市場の急速な発展に直面して、異なる長所と欠点を示した。

- ①宅配便業界全体のクレーム率は年々上昇傾向にある。直営方式のクレーム率はフランチャイズ方式よりはるかに低く、フランチャイズ方式の約 10 分の 1 から 3 分の 1 である。
- ②直営方式の料金はフランチャイズ方式より高く、フランチャイズ方式の約 2~3 倍である。不便な地域では EMS しか選択できず、料金は高いことがわかる。
- ③直営方式は、拠点整備やトラック、人材に投資コストがかかるが、日々の業務運営コストはいく、品質が高いため宅配送料が高いこともあり利益率が高い。
- ④情報システムにおける荷物追跡や QR コードの運用などの新しいサービスについては、直営方式がフランチャイズ方式より先に開発されている。直営方式の会社は新しいサービスを展開するのが速い。

以上のことにより、直営方式はクレーム率、企業収入状況、情報システムなどの面で優位性があるが、価格（宅配送料）は高く、投資コストも多い点では劣勢にある。直営方式とフランチャイズ方式の優劣をさらに検証するために、第 V 章で宅配便利用者に対する満足度のアンケート調査を実施して検証を行う。

V アンケート調査について

1 アンケートの概要

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させる等の面において重要な役割を果たしている。2016年の中国における宅配便の取扱量は312.8億件で、前年と比較すると、51%の増加であった。この中国宅配便業界の急速な発展に伴い、宅配便業界に関するクレームも急激に増加している。中国郵政局の「中国宅配便状況報告書」によると、近年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。中国における宅配便のクレームは主に遅延、紛失、損害、賠償、接客態度、その他のサービスに関するものを含め、宅配便業務を使っている消費者に対する満足度に大きな影響を与えている。

中国における宅配便業界の市場は2011年から高速発展期に入っているが、2016年までの宅配に対する消費者の満足度を調査した研究はない。本研究は30の質問項目を設けて回答を求め、現在の中国宅配便業界の満足度とクレームに関する問題点について考察するためのデータ収集を行った。

本研究は宅配便を利用している中国の一般消費者に対してアンケート調査を実施し、現状の宅配便に対する満足度や不満、荷物の遅延損害紛失などの問題点や求められるサービスなどについて分析を試みる。そして中国における宅配便業界全般また直営モデルとフランチャイズモデルの事例会社を調査し、運営モデルと宅配便のクレームとの関係について考察したいと考える。

アンケートの調査概要は次の通りである。

⑤ アンケートテーマ

中国宅配業界の品質に対する満足度調査

⑥ 調査方法と対象

中国の情報会社に依頼し、中国宅配便市場の消費者に対し、計画的に中国全国の都市で500人を抽選してアンケートを実施することにして、実際には600人分のアンケートを実施し、実回収は532人分（回収率88.7%）であった。

⑦ 調査期間

2017年4月1日～2017年6月30日

⑧ 調査内容

回答者の属性を詳細に収集するとともに、利用している宅配便の価格、遅延、紛失、損害、接客態度、賠償、特殊サービスについて、回答者の満足度を調査する。そして送料込み、保険サービス、再配達なども設問する。最後は回答者がよく使う宅配会社を選んで、メリットとデメリットをまとめる。

調査票は参考資料として巻末に添付している。

2 サンプルの基礎情報

表V-1 サンプルの基本状況

項目		人数	比率
性別	男性	246	46.24%
	女性	286	53.76%
年齢	18歳以下	2	0.38%
	19～25	59	11.09%
	26～35	314	59.02%
	36～45	117	21.99%
	46歳以上	40	7.52%
教育レベル	中学・高校以下	2	0.38%
	高校	16	3.01%
	労働/技術学位	53	9.96%
	学部/学士	425	79.89%
	マスター/学士以上	36	6.77%
平均月収 (学生の平均月額生活費)	2,000元以下	21	3.95%
	2,000～5,000元	122	22.93%
	5,000～10,000元	288	54.14%
	10,000～20,000元	87	16.35%
	2万元以上	14	2.63%

出典：アンケートより筆者作成。

①サンプルの性別分布

アンケートのサンプルでは、女性286人が53.76%を占め、男性246人が46.24%を占め、性別分布が合理的で、性別の数の違いは大きくない。

表V-2 サンプルの性別分布

項目		値段	遅延	損害と紛失	接客態度	賠償	
性別	男	満足	6	2	2	16	20
		やや満足	163	48	39	190	119
		やや不満	72	182	128	37	98
		不満	5	14	77	3	9
	女	満足	11	3	2	22	18
		やや満足	212	61	48	231	125
		やや不満	61	204	145	31	130
		不満	2	18	91	2	13

出典：アンケートより筆者作成。

表V-2が示すように、すべての項目の男女の割合はほぼ一致している。宅配便の価格設定、遅延、紛失、損害、接客態度の満足度については、性別による差はあまり明確でないことが分かる。

② サンプルの年齢分布

アンケートのサンプルでは、18歳以下の2人が0.38%を占め、19～25歳の59人が11.09%を占め、26～35歳の314人が59.02%を占め、36～45歳の117人が21.99%を占め、46歳以上の40人が7.52%を占めている。回答者の年齢は26～35歳と36～45歳の431人で、合計81.01%を占め、中国宅配便サービスの利用者は26～45歳に集中していることを示している。

表V-3 遅延についての年齢分布

遅延	満足	やや満足	やや不満	不満
18歳以下	0	1	1	0
18～25歳	1	11	37	10
26～35歳	2	57	237	18
36～45歳	2	29	83	3
46歳以上	0	11	28	1

出典：アンケートより筆者作成。

表V-3が示すように、宅配便の遅延について、19歳～25歳の回答者の不満率は他の年齢より遥かに高い。18歳～25歳の若者は宅配便の遅延の問題をもっとも重視するということである。他の問題については年齢層ごとの比率が大体同じである。

③ サンプルの教育レベル分布

表V-4が示すように、アンケートのサンプルでは、大学院以上の学歴は36人で6.7%を占め、学士学歴は425人で79.89%を占め、専門学校は53人で9.96%を占め、高校及び以下の学歴は18人で3.39%を占めている。回答者は若者と中年が多いだけでなく、多くの回答者が高等教育を受けていることがわかる。

表V-4 教育レベル分布

項目		値段	遅延	損害と紛失	接客態度	賠償	
教育レベル	大学院以上	満足	1	0	0	2	2
		やや満足	25	5	5	25	17
		やや不満	9	29	18	8	13
		不満	1	2	13	1	4
	学士	満足	14	4	2	28	15
		やや満足	301	80	73	342	182
		やや不満	104	316	217	51	198
		不満	6	25	133	4	30
	専門学校	満足	2	1	1	6	4
		やや満足	35	17	7	41	19
		やや不満	16	31	29	6	26
		不満	0	4	16	0	4
	高校及び以下	満足	0	0	1	0	1
		やや満足	14	7	2	1	10
		やや不満	4	10	9	1	7
		不満	0	1	6	0	0

出典：アンケートより筆者作成。

表V-4が示すように、宅配便の価格設定については、高校及びそれ以下と専門学校の不満は学士及びそれ以上の学歴よりやや高く、宅配便の遅延、紛失、破損、接客態度については、学士以上の人の不満は専門学校と高校及びそれ以下よりやや高い。これらの数字は学歴が高い人たちは宅配便の安全性とサービス品質に敏感で、学歴が低い人たちは宅配便の価格設定にもっとも敏感であることを示している。

④ サンプルの月収入の分布

表V-1が示すように、アンケート調査のサンプルの中で、月収2000元以下の21人は3.95%を占め、月収2000～5000の122人は22.93%を占め、月収5000～10000元の288人は54.14%を占め、月収10000～20000元の87人は16.35%を占め、月収20000元以上の14人は2.63%を占めている。

表V-5 紛失と損害についての月收入分布

紛失と損害	満足	やや満足	やや不満	不満
2000元以下	0	2	12	7
2000-5000元	3	19	70	30
5000-10000元	1	54	146	87
10000-20000元	0	11	35	41
20000元以上	0	1	10	3

出典：アンケートより筆者作成。

表V-5が示すように、宅配便の紛失と損害に対して、月収10000元以上の人は10000元以下の人より不満をもっていることを示している。高収入の人たちは宅配便の安全性にもっとも敏感であることを示している。

3 アンケートの有効性分析

(1) 信頼度の検査

Cronbach's alpha 係数とは性格検査の質問項目のように、ある特性に対して複数の質問項目を設け、回答の合計値（尺度得点）を特性尺度として用いるときに、各質問項目（変数）が全体として同じ概念や対象を測定したかどうか（内的整合性）を評価する信頼係数である。0から1までの値をとり、1に近いほど信頼性が高いと言える。

m は質問の項目数、 σ_i^2 は各質問項目の分散、 σ_x^2 は各質問項目を合計した尺度得点の分散としたとき、下式からアルファ係数が求められる。

$$\alpha = \frac{m}{m-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

今回のアンケートの結果は、Cronbach's alpha 係数検出法により検出される。0.8以上であれば、このテストの信頼性は非常に良く、係数が0.7以上で許容される。0.6以上であれば、このテストは修正すべきであるが、それでも価値がある。0.6以下のテストでは再設計が必要である。

今回のCronbach's alphaの係数は0.858で、0.8より大きく、今回のアンケートのデータは信頼性が高いことを示している。各問題のCronbach's alpha係数はすべて0.7より大きいので、このアンケート及び各設問はすべて適正であると言える。

表V-6 Cronbach's alpha の係数

サンプル	項目	Cronbach's alpha 係数
532	16	0.858

出典：アンケートより筆者作成。

(2) 適切性の検査

KMO と MSA KMO とは、Kaiser-Meyer-Olkin が提唱した因子分析全体についてのサンプリング適切性基準であり、MSA とは Measures of Sampling Adequacy の頭語で、それぞれの変数についての個別のサンプリング適切性基準である。データセットの中に、十分な数の因子が存在するかどうかを示す指標値である。技術的には、変数間の相関係数の偏相関係数に対する比を計算する。もし偏相関係数が生の相関係数と同じような値なら、それらの変数は互いに分散をあまり共有していないことを意味する。KMO の範囲は 0.0 から 1.0 で、0.5 以上が望ましい。また、MSA が 0.5 未満の変数は、その変数がどの因子グループにも属していないことを示すので、因子分析から除くべきである。

表V-7 Bartlett の検定について

KMO 値		0.853
Bartlett の検定	近似カイ二乗検定	2746.199
	自由度	120
	顕著性	.000

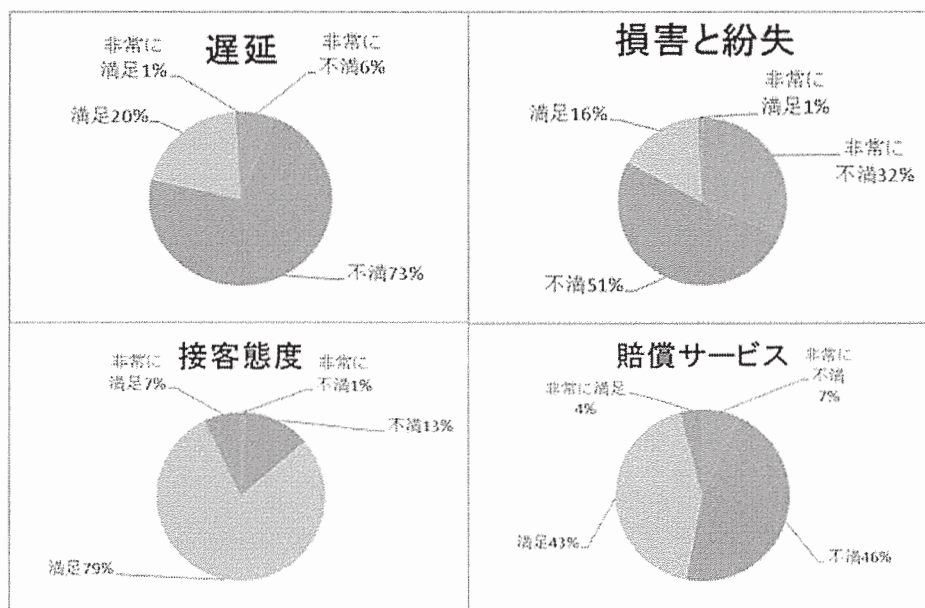
出典：アンケートより筆者作成。

上記の表に示すように、今回のアンケート調査の各指標の KMO 係数は 0.853 で、0.7 を大きく上回っている。そのため、本アンケートの適切性は非常に良い。

4 アンケートの結果

(1)満足度について

図V-1 満足度調査



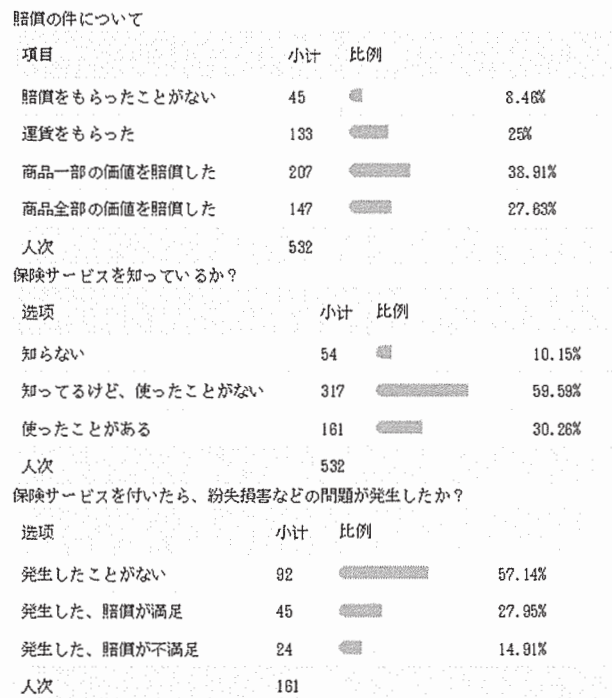
出典：アンケートより筆者作成。

図V-1が示すように、遅延については532人のうち、6%（32）が「非常に不満」、73%（386）が不満で、合計は79%である。損害と紛失については32%（168）が「非常に不満」、51%（273）が「不満」と回答し、合計は83%である。接客態度については14%（73）だけが「不満」と回答している。賠償サービスについては53%が「不満」と回答している。

この結果から、中国の宅配便においては遅延、損害、紛失という問題について回答者の五分之四が不満足と回答しており、トラブルとクレームが頻発し、非常に深刻な問題になっていると思われる。賠償サービスについても不満を持つ回答者が多い。現状のままでは、顧客が宅配便会社のサービスを信頼できず、宅配便市場の成長を阻害する要因になりかねない。

(2)賠償サービスについて

図 V-2 賠償サービスの調査



出典：アンケートより筆者作成。

宅配便のトラブルに対する賠償サービスについて説明する。図 V-2 で示しているのは賠償サービスについての調査結果である。《宅配便市場の管理方法》第 20 条宅配便サービス過程で、宅配便が遅延、紛失、損害の場合、ユーザーとの契約によって宅配便会社は、法律に基づいて弁償する必要がある。その際、保険サービスを付けている場合は、それに基づいて弁償が行われる。保険サービスを付けていない場合には《中華人民共和国郵送法》、《中華人民共和国の契約法》などの法律の規定にしたがって弁償が行われる。法律に関連していて弁償を定める。《中華人民共和国郵送法》第 47 条は次のように弁償を定めている。

- ①保険サービスを付けている場合、紛失あるいは全損で壊した物は、全額を弁償する。一部を損壊した場合は、損害に応じて弁償する。
- ②保険サービスを付けていない場合、紛失あるいは損壊した物には、弁償はなく、賠償は最大でも宅配運賃の 3 倍までである。

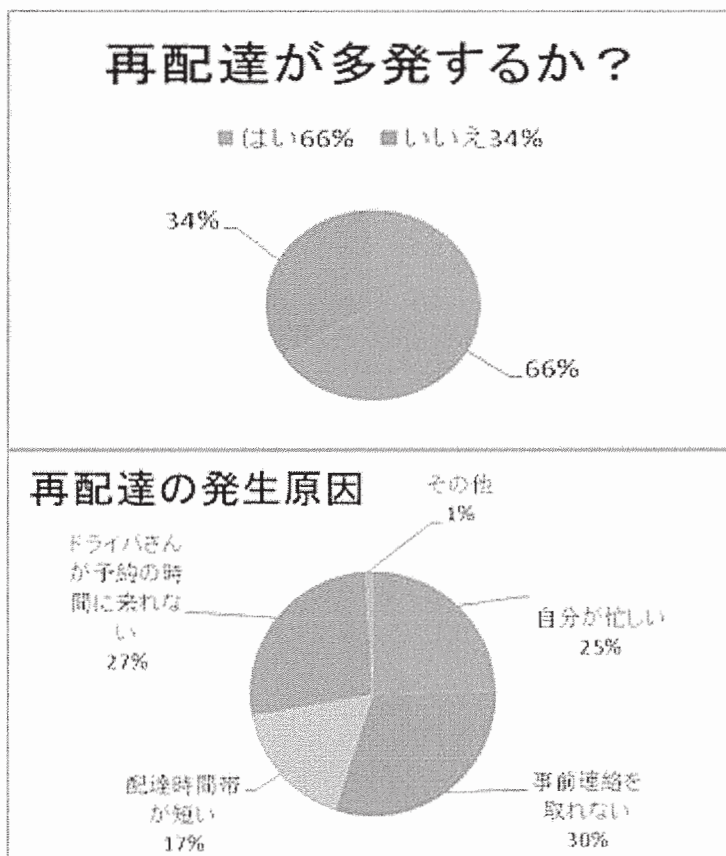
物品が損害あるいは紛失した場合に、賠償をもらったことがないと回答した人が 8%、運賃だけもらったと回答した人が 25%であった。合計 33%の回答者は物品に対する賠償が行われていないことから、宅配便会社が《中華人民共和国郵送法》を守っていないことが分かる。

保険サービスについては、10% (54 人) が「知らない」、約 60% (317 人) が「知ってるが使ったことがない」、30% (161 人) が「使ったことがある」と回答している。保険サービスを使った 161 人の中でクレームが「発生したことがない」が 57% (92 人)、「発生したが賠償が満足だった」人が 28% (45 人) である。以上の結果より、中国における宅配便の賠償サービスは良くないことが示された。保険サービスの普及

率が低いことから、中国における宅配便を使う人の保険意識がまだ足りないと思われる。また保険サービスを使う場合、トラブルが発生しても保険によって対処されることから、80%以上が保険サービスの効用を明らかにしている。

(3)再配達について

図V-3 再配達の調査



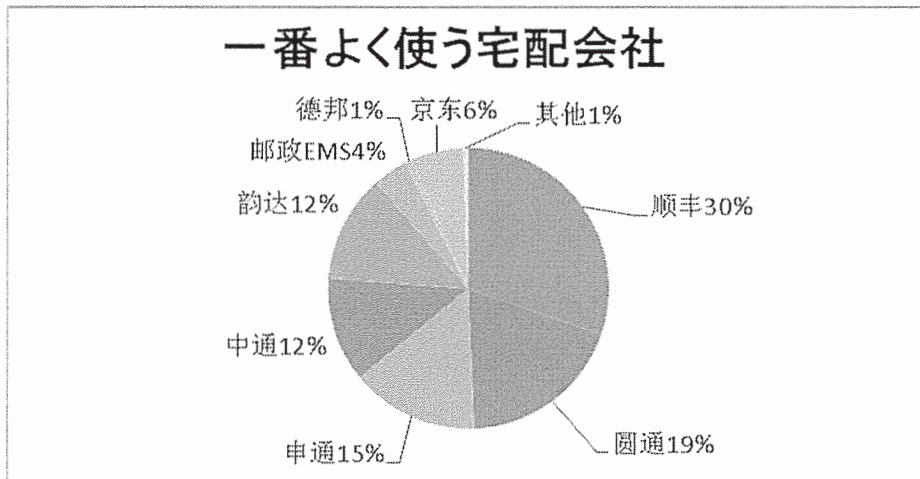
出典：アンケートより筆者作成。

図V-3が示すように、66%（350人）は再配達が多発することを認めている。その原因は「事前連絡が取れない」が30%（324人）、「ドライバーが予約の時間に来れない」が27%（286人）、「自分が忙しい」が25%（261人）、「配達時間帯が短い」が17%（183人）である。「その他」の1%（3人）はドライバーの誤配送である。

日本ではEC市場の拡大に伴い宅配便の取扱件数が増加するとともに、受取人の不在等による再配達が約20%と増加している。この問題を解決するため、日本の宅配会社は「不在連絡票」という情報サービスを開発した。「不在連絡票」に記載されている配送ドライバーの電話番号に連絡するか、または問い合わせ番号を使って、インターネットで再配達の申し込みをする。こうして日本の宅配会社は顧客の満足度を高めるとともに再配達を減らすため、無料で「時間指定サービス」を提供している。午前中、12～14時、14～16時、16～18時、18～20時、20～21時など具体的な時間帯を指定でき、配達の成功率は高い。しかし、中国では「不在連絡票」と「時間指定サービス」がまだ充実していない。

(4)中国における宅配会社について

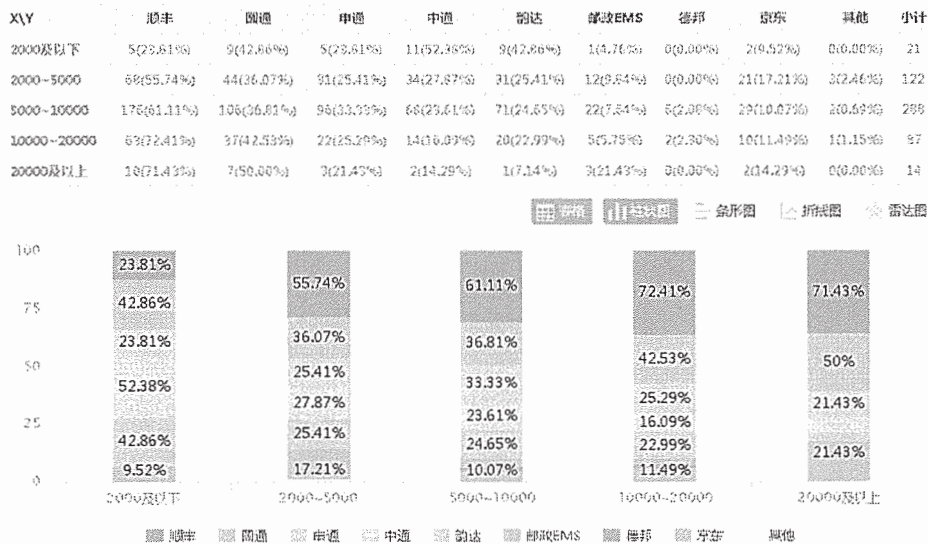
図V-4 宅配便会社の調査(1)



出典：アンケートより筆者作成。

図V-4が示すように、一番よく使う宅配便会社について、30%の人が「顺丰」を選択している。第三章で前述したように、顺丰が中国で唯一の直営方式を持つ民营宅配便会社である。顺丰の送料はフランチャイズ方式の宅配会社より約1.5倍高いが、クレーム率は10分の1で、多様なサービスも展開している。今日の中国における顧客が一番気になる問題は価格ではなく、荷物の安全性であると思われる。

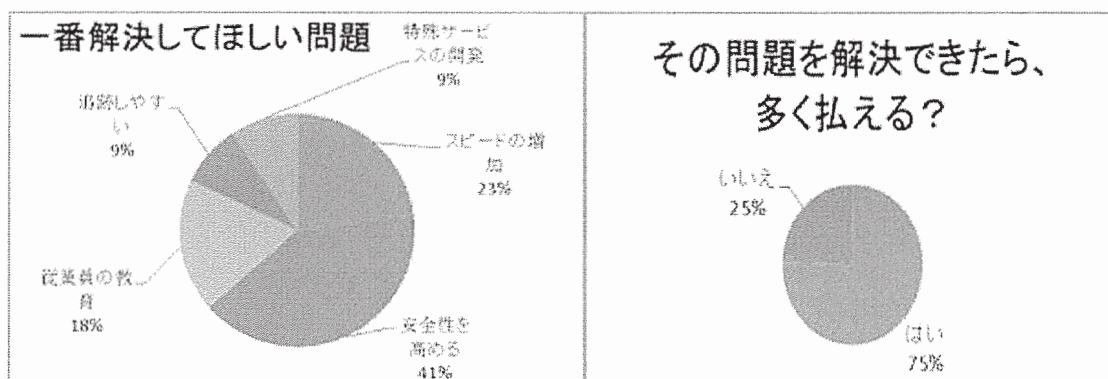
図V-5 宅配便会社の調査(2)



出典：アンケートより筆者作成。

図V-5は顧客の収入と宅配会社の関係である。月收入2,000元（日本で月10万円相当）以下の人は送料が高い顺丰を使うことが少ない。75%以上は送料が安いフランチャイズ方式の宅配便会社を使っている。月收入2,000～5,000元（日本で月20万円相当）の層については、半分以上が顺丰をよく使っている。所得階層が上がるにしたがって宅配価格よりも荷物が安心して届くことを求めていることが分かる。このように、所得階層の高い人ほど顺丰を使う比率が上昇している。

図V-6 一番解決してほしい問題について



出典：アンケートより筆者作成。

図V-6は中国における宅配便業界に対し、顧客が最も解決してほしいと考えている問題を示している。一番目は荷物の安全性である。約40%が安全性を高めることを求めている。すなわち荷物の紛失、損害を減らしたいということである。そして、75%の人は宅配便をめぐる問題を解決するため、送料が高くなってもかまわないと回答している。二番目の問題は速達性で、中国独身の日また年末時に荷物の量が激増し、遅延が多発することから、顧客は気になると思われる。

5 アンケートのまとめ

アンケート調査の結果を整理すると、以下のようになる。

- ①中国の宅配便のサービスや品質に対する満足度はあまり高くない。
- ②問題が発生した際の賠償は良くない。保険サービスは宅配便の品質の向上に効果がある。
- ③中国の宅配便でも、日本と同じように再配達の問題があり、情報システムの検討が必要である。
- ④順豊は中国宅配便業界の市場シェアNO. 1である。所得の高い消費者は、特にサービス・品質が高い順豊の宅配便を利用している。
- ⑤今日の中国で宅配便を使う人が一番気になる問題は荷物の安全性である。この問題を解決するため、高い値段にも関わらず、配達品質とサービスが良い順豊が選択されている。

中国宅配便は潜在需要が高く、中国宅配市場が非常に魅力的な市場であるということが明らかになったが、消費者が遅延、損害、紛失、賠償などの方面に対して、不満を持っていることを示すことができた。特にクレーム率が高ければ、顧客の宅配便企業に対する信頼性が失われ、このままでは中国宅配市場の拡大が見込めない恐れがある。一方でサービス（保険サービス、再配達、荷物の追跡）が不十分なので、トラブルも多発すると考えられる。問題を解決するために、中国宅配便のクレームの詳細を把握することが必要である。

VI 新型コロナウイルス感染症が宅配便業界に与える影響

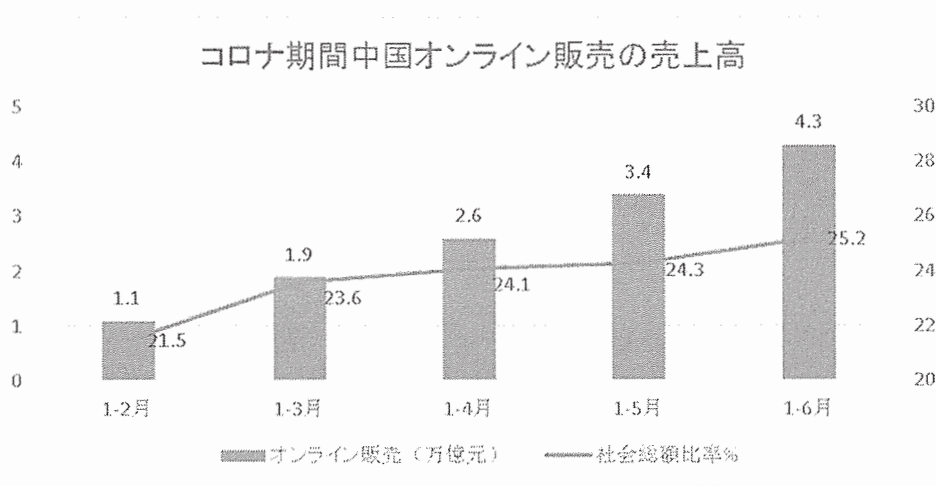
2019年12月以降、湖北省武漢市を中心に中国各地で新型コロナウイルス感染症（以下、コロナと表記）が出現している。伝播速度が速く、広範囲に及ぶため、中国は都市閉鎖命令を出さざるを得なかった。人々は国の呼びかけにこたえて、外出を減らした。物流業界、特に宅配業界も大きな影響を受けている。人手不足、輸送効率の低下、配送の安全など多くの問題がある。このような状況下で、宅配業界は多くの変革を迫られ、チャンスと挑戦に直面している。

1 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どころか増えている

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利用している。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VI-1 コロナ期間中の中国オンライン販売の売上高



出典：中国電子商務研究センター（2020：9）より筆者作成。

図VI-1が示すように、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「618¹⁷」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。2020年上半期、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%減、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

¹⁷ 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。

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。2020年8月に国家郵政局が公布したデータによると、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日～18日、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。2020年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。感染防止のため、他の省、市（日本の県に相当）への配送は制限され困難であった。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、コロナ禍において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¹⁸。

(3)作業員の再稼働が遅い

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、労働者の業務再稼働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、再稼働に慎重にならざるをえなく、内務省庁は企業の再稼働の承認申請に対して厳しくなった。会社は再稼働許可を得ることができず、再稼働証明を労働者に渡せない。再稼働する前には、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。

¹⁸ 2020年上半期鉄道報告書より。

表VI-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	通達	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VI-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
中国邮政	営業を続ける
順豊	営業を続ける
京東	営業を続ける
圆通	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。

表VI-2 が示すように、2020年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。

順豊は強力な管理システムに対応する直営方式に基づいて、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。宅配便各社のホームページに掲載された告知の調査、及び表VI-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務量のレベルは通常のレベルの約半分である。2020年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。

コロナが直営方式の宅配便業者に与えた影響はフランチャイズ方式の宅配便業者より小さい。直営方式による効率的な管理により、順豊、京東物流、中国邮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方式の宅配便会社は2月10日(表VI-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、中国邮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、CDC¹⁹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伴い、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起こした。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なり、多くの宅配便企業の利益が減少した。

表VI-3 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	圆通	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。

表VI-3が示すように、順豊は直営方式の特性を生かし、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。

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

¹⁹ CDC：米国の感染症対策総合研究所。

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 元、1 票当たりコストが 2.18 元、1 票当たり粗利益が 0.18 元であった。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。

2 中国宅配便業界がとったコロナに対する対応行動

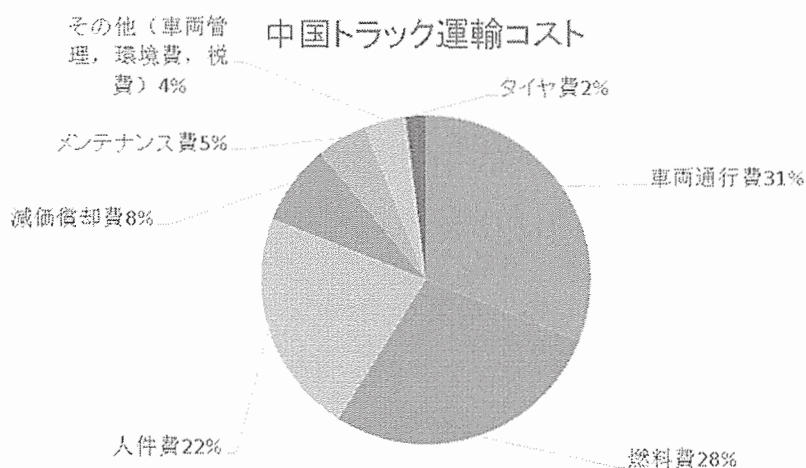
(1) 国家の政策

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VI-2 中国トラック運輸コストの構成



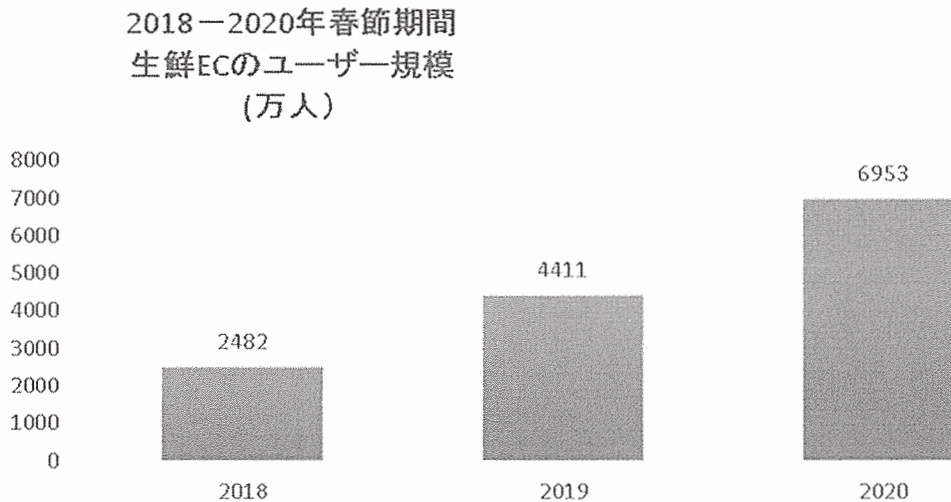
出典：中国道路貨物市場研究報告書（2018）より筆者作成。

「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下落した。

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、都市閉鎖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るが、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つかんでいる。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、図VI-3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VI-3 中国の春節期間の生鮮ECユーザーの規模



出典：網経社（2021：3）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、必ず低温物流体系を採用する。そして低温物流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EC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盤施設群をもとに、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。

こうしてコロナの流行下にあっても、政府政策の支持とコロナの流行の下では、生

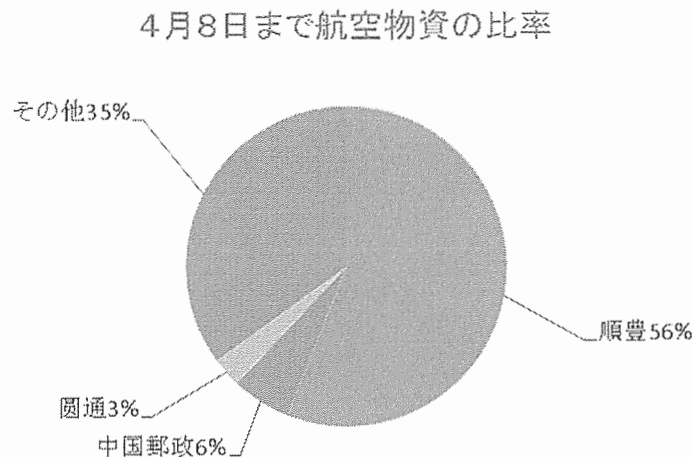
鮮業界の早期発展を促すことになる。時代の変化に従って、人々の消費の観念も変化している。これを発展のチャンスとして捉え、生鮮業界及び宅配便業界にとっては全体的な飛躍を実現する絶好の機会とも言える。

(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²⁰。

図VI-4 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。

図VI-4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。

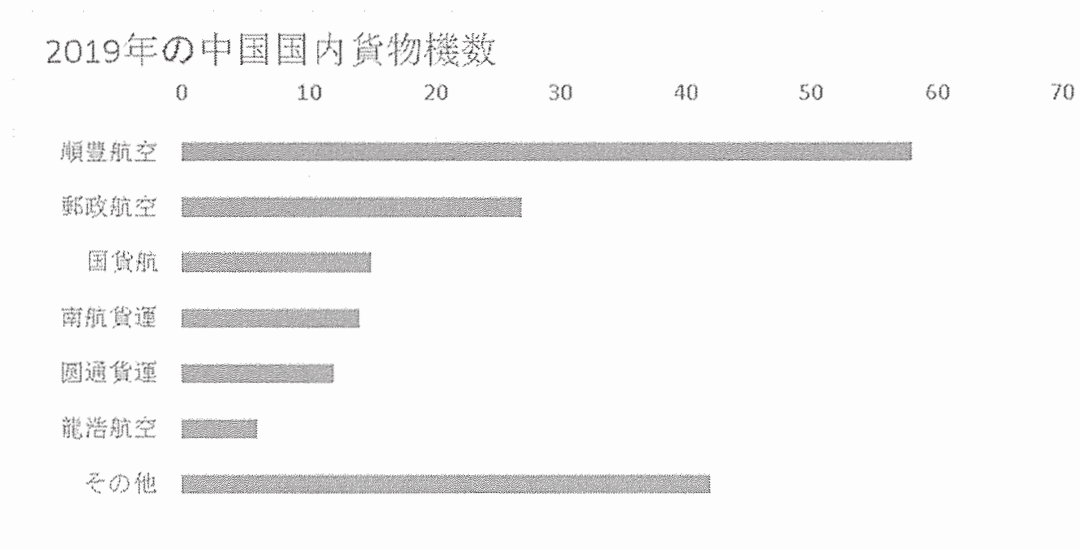
中国の宅配サービスは航空資源に対する依存度がきわめて高く、省間及び地域を超えた宅配運送は主に航空輸送を利用して時間的要請を実現させるのである。世界の四大宅配会社²¹はすべて自社の航空機を持ち、その保有数は数百機を超えている。

²⁰ 中国民航網のデータより。

²¹ 国際四大宅配会社：DHL、UPS、FEDEX、TNT。

2003年、SARS コロナウイルス²²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VI-5）、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。

図VI-5 2019年の中国国内貨物機数



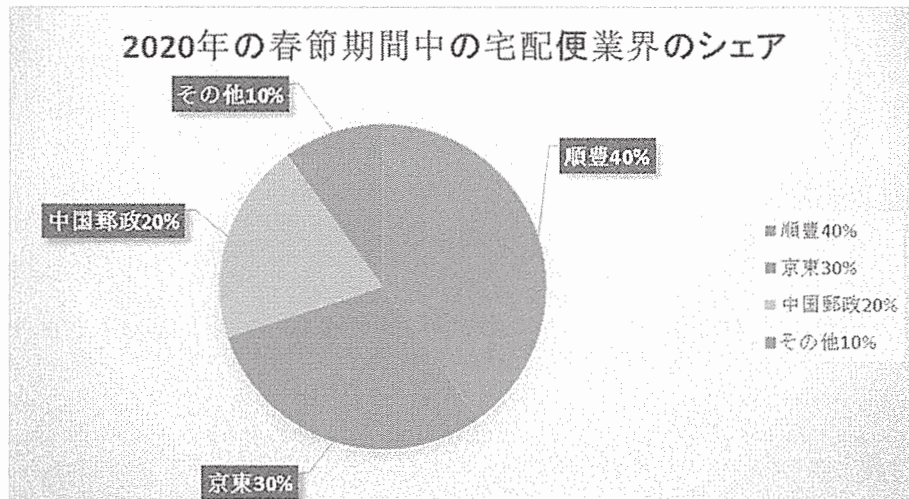
出典：民航局と順豊年報より筆者作成。

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運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4.5万個を超えている。

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、市場シェアは従来からの6%前後から20%に向上し（図VI-6）、宅配業界の操作規範の強化、疫病物資の輸送などにも重要な役割を果たしている。

²² 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VI-6 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。

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、医療機関へ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。圓通の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²³。

3 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、急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2020年1月26日に「非接触配送」を開始し、全国のデリ

²³ 圓通のホームページより。

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²⁴。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。宅配便業界は1月28日に業界初の「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示した。

末端物流サービスの革新的なモデルとして、「非接触配送」は通常の手対面商品配送方式を変更し、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2020年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注力した。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遞易²⁵を買収した。2018年には順豊が中集e駅²⁶を買収した。図VI-7が示すように、2019年末までに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²⁷。

²⁴ 美团が発表した「無接触配送報告書」より。

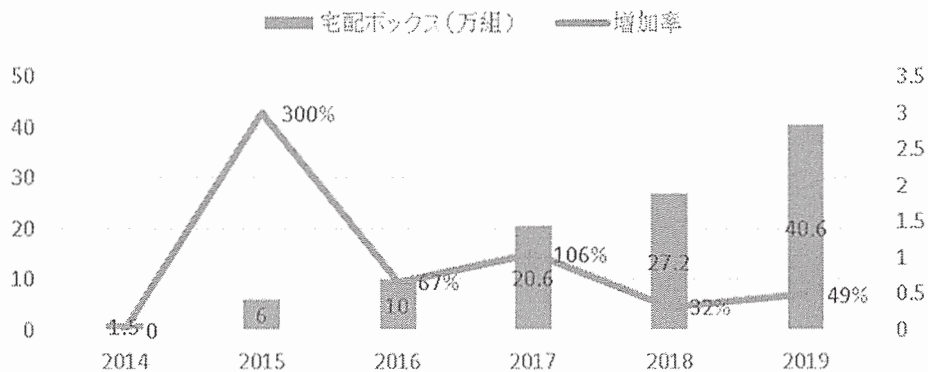
²⁵ 中郵速遞易：中国郵政が運営する宅配ボックスのブランドである。

²⁶ 中集e駅：順豊傘下の宅配ボックスのブランドである。

²⁷ 「2020年中国宅配ボックス發展現狀研究報告書」より。

図VI-7 中国の宅配ボックスの市場規模

近年中国宅配ボックスの市場規模



出典：国家統計局より筆者作成。

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年間の投入と運用費は計10万元前後である²⁸。また、ユーザーは宅配ボックスを利用するためにお金を支払うことも望まない。これらの問題があるが、宅配ボックス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) 宅配便の代理受取りサービス「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をする多くの人々に小包の代理受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、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、「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。ステーションでは、宅配便の荷物の制約が少なく、大きい荷物や小さい荷物、あるいは一部の冷凍冷蔵の荷物など、通常

²⁸ 興業証券研究報告書（2019）より。

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鳥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、菜鳥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考えられる。

(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。2020年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²⁹。

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」配送の難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、小売による即時配送の需要は急速に増加し続けているが、一方では中国は人口高齢化の問題を抱え、末端物流の人的資源は日増しに不足し、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、菜鳥、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。

²⁹ 京東のホームページが公布するデータより。

VII インタビュー調査について

1 インタビュー調査の概要

(1) 調査対象：順豊速運

順豊速運は1993年3月26日に広東省順徳市で設立され、資本金が1億元である。1996年、顧客数が徐々に増加し、国内経済の発展とともに、順豊は営業拠点をさらに広東省以外の都市まで拡大させた。2006年初頭までに、順豊の宅配サービス網は既に中国国内における20数個の省及び直轄市、101個の地級市、そして香港まで及んでおり、中国の宅配業界の民族ブランドの1つとなった。

表VII-1 順豊速運の沿革

1993～1999	業務拡張期
1999～2002	業務整理期
2002～2009	高度成長期
2009～今	先行競争期

出典：順豊ホームページより筆者作成。

順豊速運の沿革は表VII-1で示すように、業務拡張、業務整理、高速発展、先行競争の四つの発展段階に分けられる。①業務拡張期では、1993年に順豊速運は広東で登録された。最初は迅速に市場を占有するために、利潤を放棄して、低価格の策略を取って業務を展開した。優秀な業績を得て、EMS及び他の宅配便会社の市場シェアを奪うことに成功した。資金不足のため、同時に技術と管理の不足に直面して、順豊は他の民営宅配便企業と同じ拡張モード、すなわちフランチャイズ方式を選択した。本社は各営業所に対して実際のコントロール権がなく、支社は毎年一定の加盟費用を上納するだけである。このようなよく使われる運営モデルは順豊を迅速に拡大させ、一定の市場シェアを占有した。②業務整理期では、1999～2002年に順豊はフランチャイズ方式が企業の発展に不利であることを発見した。一部の地域の加盟業者は企業の管理モードを認識せず、本部の管理にも従わない。業務展開においてもサービス品質を重視しないで、業務量の増加だけを重視して、会社に多くのマイナスの影響をもたらした。順豊は運営モデルの欠点を意識して、1999年から企業買収を通じて徐々に権利を回収し、2002年に順豊はフランチャイズ方式から正式に直営方式に転換し、自身の製品の位置づけを明確にした。③高度成長期では、2003年に新型肺炎が中国で大規模に爆発した。多くの人は通勤や通学に出かけることが減少し、日常の買い物に対する需要を満たすには他の方法しか求められなかった。宅配便の出現は人民のために極めて大きい利便性を提供して、順豊はこのチャンスを捉えて、自社の航空専用機のチームも構築した。この期間に、順豊の業務量の年間成長率は約50%となり、そして業務拠点を全国をカバーし始めた。④2009年から今日まで、順豊は絶えず自社の航空輸送機の規模を拡大して、航空便を通じて優位に立ち、自社の宅配便業務を時効性と安全性の面で他社より強みを発揮した。2012年から、国際運送、EC関連サービス、金融など多様な業務に参入し始めた。

順豊は直営方式の運営モデルを採用している。国際的にはUPS、FedExなどはこの

モデルを採用しており、他の企業が採用しているフランチャイズ方式に比べて、直営方式は輸送ネットワークに全体のコントロールが効くことを特長とする。中国では直営方式を採用している宅配便企業は順豊と EMS であるが、EMS は上場されておらず、有効な公布データが不足しており、国有企業に属し、経営と管理が多方面にわたる。このため、今回のインタビューは順豊を対象とした。

(2) 調査する形態について

今回のインタビューでは、順豊速運天津支社の高層管理職(順豊で 12 年間勤務)に対して、近年の宅配便業界の運営モデルと業界の発展について質問し、インタビュー内容とインタビュー対象者の回答を記録し、整理した。インタビューの中で順豊のデータは訪問先企業から提供いただき、他社のデータは国家郵便局、中国速達協会、知網及び各会社の公式サイトでの公開データから入手したものである。

今回のインタビューは 50 分間で行われた。インタビュー前にインタビュー対象者の同意を得て、記録を行った。訪問先企業からの情報流出を避けるため、今回はインタビュー対象者の個人情報を明らかにしない。また、すべての公開データは 2018 年及びそれ以前に限定し、すべての関連資料は学術研究に使用されている。また、新型コロナウイルス感染症発生以降の関連内容はデータの更新が全面的ではないため、今回のインタビューには記録しない。

2 調査内容と整理

(1) 「国家郵便局の 2017～2018 年の宅配便サービスのクレームの整理によると、順豊の遅延、損害、紛失などのクレーム率は他の宅配便会社より低い。宅配便の安全性の保障について、順豊は何かいい措置があるのか？」

宅配便企業にとって、物品の適時安全な配達是最も重要な目標である。もし荷物が運送中に紛失したり、損害を受けたり、長い時間を経てお客様の手に届くなら、お客様の不満やトラブルを引き起こし、企業に悪い社会的影響を与え、企業の長期的な発展を阻止することになる。宅配便業界で一般的に存在する遅延、損害、紛失などの問題の原因について、順豊は以下のようにまとめている。

- ①荷物は集荷から拠点、地区配送センター、拠点、お客様までの一連の過程において、従業員の窃盗、あるいは道路放置時に窃盗されることである。
- ②荷物を投げる、蹴るなど乱暴な運搬方法と輸送車（飛行機）の中の荷物は衝突によって損傷する。
- ③操作の流れが不慣れなため、時間を過ぎて拠点に戻り、または地域配送センターに到着する。
- ④一回目の配送が失敗して、再配達のために遅延する。

以上のいくつかのトラブルを総合的に見てみると、主に配送員や荷役業者の間違った操作である。そのため、順豊は従業員育成の面で多くの改革と工夫をした。

表Ⅶ-2 2018年順豊従業員の学歴について

学歴	人数	比率
専門学校及び以上の学歴	54,036 人	39.9%
高校及び以下の学歴	81,258 人	60.1%
合計	135,294 人	

出典：インタビュー調査より筆者作成。

順豊は長年の人材募集と育成の過程で、短大及びそれ以上の学歴の従業員が、業務を間違える確率が低いことを発見した。社員自身の成長の可能性が高く、継続的な学習と訓練を通じて、管理職や中高層の可能性が高くなり、企業に対して多く貢献することが分かった。そのため、順豊は訓練計画を策定し、標準体系を構築するため、「順豊大学」を設立し、会社全体の研修計画、研究、標準化と協調を行っている。同時に人材育成基地の機能を備え、会社の教育資源と研修プラットフォームの建設と人材育成プロジェクトの設計、実施に専念している。社員はMBA、社会人大学、国家開放大学などを選んで在職学歴の向上を行うことができる。学歴認証を取得した社員は、順豊の「外派研修申請プロセス」の教育費清算規定に従い、一定の割合の清算を行い、社員の再教育負担を軽減することができる。在職社員は学歴教育と技能認証に参加することを奨励され、社員の満足度と帰属感を高めることになった。2018年までに、順豊大学は学歴の上昇人数を累計して約500人を超え、総支持金額は約400万元である。同時に専門学校や大学での募集活動を積極的に行い、学生の社会進出を促進し、一人一人の条件に対して個性的に職種とトレーニングプランを制定する。表Ⅶ-2で示しているように、2018年まで順豊の従業員は135,294人で、専門学校及びそれ以上の学歴が39.9%を占め、宅配便業界の10%~15%の平均値を遥かに上回っている。

また、順豊は地域ごとに専門的な地域教育センターを設立し、新入社員の育成に使っている。配達員と荷役員に対して、順豊は非常に細かい訓練プロセスがある。

表Ⅶ-3 順豊の訓練プロセスについて

	配達員	荷役員
基本講座 (5～6日程度)	イメージ規範：髪の変更、服装の着方とチェック、飾り物やタトゥー、笑顔など	操作の流れ：台車、パレットなどの使い方、荷物を運ぶ、降ろす、積むなど、荷物の仕分けとピッキング、梱包、情報の記入など
	行動規範：工作中的立ち方、歩き方、宅配便の受け渡しなどの動作姿勢	
	用語規範：同僚や顧客に対する丁寧な言葉、電話のマナー、挨拶と謝る言葉、音の大きさなど	ルール：工作中的の居眠り、殴り合い、携帯電話、喫煙など
	業務の流れ：荷物の検査、禁止物の識別すること、荷物の情報の記入、車内荷物の固定など	自己保護意識：火災防止、盗難防止、地震対応など
仮演習 (1～2日程度)	教育センターで様々な状況を模擬して、情報入力システムの訓練など	教育センターで操作を模擬する
研修 (2週程度)	先輩と一緒に配送し、操作規範と流れを熟知する	先輩と一緒に仕事し、現場の状況を熟知し、操作規範と流れを練習する
テストの有無	ある	ある

出典：インタビュー調査より筆者作成。

表Ⅶ-3 が示すように、順豊は地域教育センターで新入社員に研修を行い、一人当たりの平均時間は約3週間で、業界の3日間から1週間の平均値をはるかに上回っている。また、順豊は知識管理プラットフォーム KMS (Knowledge Management System) を設立した。順豊が運営及び発展の過程で蓄積した多くの方案、企画、成果、経験などの知識を分類して保存し、順豊の知識資源庫を形成している。従業員は随時、関連資料を見て二次学習を行うことができる。このように、従業員の学歴と自身の修養を重視し、入社教育と研修制度を充実させ、従業員の間違った操作を大幅に減少させ、業務の正常な運転と顧客の満足度を保障した。

(2)「アンケート調査の中で、多くの調査対象者は順豊の優位性はスピードが速いことにあると思っている、この方面で順豊は何かいい戦略があるのか？」

宅配便業界の基本的な要求は一番短い時間でお客さんに荷物を届けることである。順豊は2002年直営方式に転換してから、国内外に通じている膨大な物流ネットワークを構築した。全貨物機や一般の旅客機やドローン配送で構成された空輸「天網」を含む。営業サービスネットワーク、中継拠点、陸路運送ネットワーク、カスタマーサービスコールネットワーク、ラストマイルネットワークを主に構成する「地網」、及び各種のビッグデータ、ブロックチェーン³⁰、マシンラーニング³¹及び音声/画像/コン

³⁰ 暗号技術を使ってリンクされたブロックと呼ばれるレコードの増大するリストである。

コンピュータビジョン AI 識別、インテリジェント物流地図などで構成される「情報ネットワーク」、「天網+地網+情報ネットワーク」の三網合一という物流戦略である。直営ネットワークは国内外をカバーしており、国内の同業者の中でネットワーク制御力が最も強く、安定性が最も高く、最もユニークで希少な総合物流ネットワークシステムである。

「天網」では、順豊速運の航空路線は合計 2,134 本で、2018 年のフライト総数は 153.2 万回で、日平均は約 4,196 便で、43 の国内主要都市（香港・マカオ・台湾を含む）とシンガポール、ニューヨークなど 11 の国際サイトをカバーしている。順豊の 2018 年の航空出荷量は合計で約 123.8 万トン、一日に 3,391 トン余り出荷している。その中、国内の累計出荷量は全国国内線の総貨物郵便輸送量の約 23%を占めている。順豊の 2018 年通年の航空輸送貨物量は 8 億個で、会社の総宅配便業務の約 21.5%を占めている。鄂州民用空港は 2021 年内に運行を開始する予定で、国内唯一の貨物輸送専用ターミナル空港となる。順豊はこの空港を中心に全国をカバーし、全世界に通じる航路ネットワークを全面的に構築する。このプロジェクトは将来的に製品の時効を上げ、お客様の満足度を向上させることに対して良好な支持を形成すると予想される。

「地網」では、順豊速運は干線の車両が合計で約 3.5 万台、終端集派車両が合計で 7.6 万台（オートバイと電気自動車を除く）、陸運路線を開通したのは合計で 9.7 万本を超えている。高速鉄道の路線は 82 条、普通電車の路線は 127 条、陸運網は全国をカバーしている。高速鉄道の超速達サービスはすでに 48 都市をカバーしている。順豊の 2018 年通年の陸路運送宅配便業務量は 30 億個で、会社の総宅配便業務完成量の 77.3%を占めて、鉄道などのその他の運送方式で業務を完成した 5 千万個は会社の総業務完成量の 1.2%を占めている。また、順豊速運は全国に 1.56 万個の直営拠点を持ち、170 個の大型倉庫があり、面積は 177.6 万㎡である。業務は全国の 100 余りの重点都市をカバーし、全国をカバーする倉庫保管サービスネットワークを形成して、宅配便業務の高効率、高品質的な倉庫保管サービスを提供している。

「情報ネットワーク」では、順豊速運は自らインテリジェントのプラットフォームを開発して、顧客にすべての流れを監視するシステムを提供し、ビッグデータ分析とクラウド計算³²を利用して、販売予測、前倒し出荷、データ分析などの情報サービスを提供している。

(3) 「順豊はずっと高価格戦略を採用している、単価は各フランチャイズの宅配便会社より高い。さらに、近年の順豊の営業収入の比率は市場シェアの比率より高く、順豊の現在の収益力はフランチャイズ会社より高いということを説明できるのか？」

企業の営業収入と収入成長率は、企業の経営実態を多方面に反映させることができる。順豊はここ数年ずっと収益状態が良好であって、年の成長率は 20%ぐらいを維持して、経営状況は良いと見られる。表面的には順豊の定価が高く、営業利益の伸び率が伸びているが、上記のように会社は直営方式を採用し、人材育成や物流ネットワークの構築、人員の給与や企業内部管理などに多くの資本金を投入しているので、純利

³¹ 経験からの学習により自動で改善するコンピューターアルゴリズムもしくはその研究領域で、人工知能の一種であるとみなされている。

³² クラウドを使うと、世界中のユーザに、環境構築などの負担をかけない方法で、すみやかに計算サービスを提供することである。

益の面ではフランチャイズ方式の宅配便会社より低い。順豊は数年来、安定発展を主な目標として、営業利益の安定を保証すると同時に、企業資本も絶えず拡張している。フランチャイズ方式の宅配便会社に対して優勢であることを明らかにした。

表VII-4 2016年-2017年三社コストと比率(単位:万元)

	人件費			運送コスト		
	2016年	2017年	増長率	2016年	2017年	増長率
順豊	944,313	1,007,303	6.67%	739,693	823,792	11.37%
	20.44%	17.73%		16.02%	14.50%	
申通	51,335	62,982	22.69%	153,712	222,880	45.00%
	6.48%	6.1%		19.41%	21.59%	
圓通	562,869	691,962	22.93%	407,274	473,434	16.24%
	38.72%	39.63%		28.02%	26.84%	

出典：インタビュー調査より筆者作成。

表VII-4に示すように³³、順豊、申通、圓通三社は2016年から2017年までの人件費と運送コストを比較する。数字の上から順豊の人件費と運送コストは遥かにフランチャイズ方式の2社より高く、営業規模の上で順豊が絶対的な優位を持つと見ることができる。人件費比率から見れば、順豊は直営方式の関係で、フランチャイズ方式の申通より高い。圓通の人件費比率が一番高い理由は、圓通がコスト計算の際にアウトソーシングのコストを計上していて、ここでは比較できない。運送コスト比率から見ると、順豊は明らかに他の2社より低く、順豊は運送コストをうまくコントロールしていると見られる。三社は2016年から2017年までの人件費と輸送コストの伸び率について、外部要因の影響（市場不安、原材料価格の高騰、人件費の上昇、インフレなど）を受けて、順豊は直営モードの強い企業コントロール力を発揮し、コストの増加を低く且つ安定した水準に抑えた。フランチャイズ方式の2社のコストは年々増加率が高く、特に2017年の運送コストの伸び幅は45%に達し、企業のコントロール能力が弱いことを説明している。

(4)「宅配便業界の競争はますます激しくなっている。順豊は今も市場シェアのリーダーとして、市場競争力を高めて、市場の優位を占有するために何かいい措置があるのか？」

順豊は企業イメージと製品開発に非常に注意している。企業イメージは顧客がブランドの総合性に対して持つ認識である。顧客は良いイメージの企業に対して、より多くの内在的な好感度を生み出し、業界の信用を獲得した。宅配便企業の企業イメージは、会社の無形資産だけではなく、市場における位置を決める重要な要素である。

順豊のドライバー研修は入社時から始まる。入社研修時から、順豊のイメージ規範、行動規範や用語規範を徹底的に教育される。順豊のドライバーは統一された制服を着用する。制服の統一は、企業ブランドイメージの統一、ドライバーの行動規範、顧客

³³ インタビューの対象者は順豊がコストに対するコントロール能力が比較的強く、大幅な変化はないと教えてくれ、順豊の一部の営業収入とコストのデータを提供してくれる。フランチャイズ会社のデータは自分で調べて、比較と分析を行った。

への安心感など大きな効果がある。インタビュー調査によると、直営方式を導入する前のフランチャイズ方式の時代は、ドライバーの制服着用が徹底できなかったとのことであった。

直営方式に改革後は、企業イメージを厳格に管理し、最終的に消費者の支持を得た。

順豊は製品とサービスの開発と改善に力を入れている。業務範囲の拡大に伴い、現在の製品は時効便、経済便、同町便、国際便、冷運、嵩物や重量物の貨物などの面に及んでいる。営業収入が最高を占める商品は、順豊の最高品質サービスを楽しむ時効便で、即日達、特に快速などのサービスが含まれている。経済便の速度は時効便に次ぐもので、一般的な電子商取引の注文や、大量に速達性を望む顧客は経済便を選択する。また、冷運、国際便、同町便、嵩物や重量物の貨物などの製品があまり多くないが、利潤率は時効と経済を上回っていて、毎年使う人が増えている。多様な商品を開発し、多様なニーズを満たすことが、商品の市場競争力を高めるために努力しているということである。

表Ⅶ-5 2017年順豊の製品と収入比率(単位:万元)

	金額	営業収入比率
時効便	4,668,117	65.50%
経済便	1,462,108	20.79%
速運	440,209	6.18%
冷運	229,548	3.22%
国際便	204,318	2.87%
同町便	36,557	0.51%
その他	66,407	0.93%

出典：インタビュー調査より筆者作成。

(5)「どのように宅配便会社の直営方式とフランチャイズ方式を評価して、宅配便業界の未来の発展について、どんな見方があるのか？」

近年、国内の速達市場の競争が激化していて、人件費、原材料、研究開発コストが絶えず上昇している。このようにして宅配便業界の収入が業務規模より低い伸びになり、一部の企業では赤字になることもある。運営コストを節約するために、順豊は直営方式の会社であるが、一部の選別された配送業務を会社の社員に委託しなければならない。このようにかつての従業員が順豊のアウトソーシング加盟業者になり、順豊がパートナー制度と呼ぶ体制をとっている。伝統的なフランチャイズ会社の加盟制度と違って、順豊のパートナー制度の下では、加盟業者自身は宅配便業界の基本的な素養を備えていて、順豊の管理と品質要求にも熟知していて、多くの研修や監督コストを削減することができる、企業イメージも影響を受けない。

表Ⅶ-6 近年順豊アウトソーシングのコストとコストパフォーマンス(単位:万円)

	2014	2015	2016	2017
アウトソーシングのコスト	340,013	790,945	2,085,664	2,792,098
コストパフォーマンス	7.75%	15.02%	40.18%	49.14%

出典：インタビュー調査より筆者作成。

表Ⅶ-6 に示すように、順豊の2014年のアウトソーシングのコストは340,013万円で、総コストの7.75%を占めていたが、2017年までにこの割合は49.14%に上昇した。2014年以降、中国における宅配便業界は電子商取引の影響を受け、爆発的な成長の段階に入り、毎年の宅配便業務の総量は50%から60%ぐらい伸びているからである。このような状況では、順豊の人材育成、設備建設、ネットワーク構築など一連の資源が追いつかない。特に、遠隔地や農村部では、短期間でアウトソーシング業務を行わざるを得ない。そのため、直営方式とフランチャイズ方式はそれぞれの優位性を持っていて、市場の変化に完全に対応できる制度はない。

今後の中国における宅配便業界の市場について、直営方式の会社は配置を加速するために、引き続きアウトソーシングのシェアを拡大している。フランチャイズ会社は急速に拡大していると同時に、会社の内部も統一管理の能力を強化している。直営＋フランチャイズの混合モデルは未来の中国の宅配便業界が市場の急速な発展に直面することを予測して選択したものである。しかし、中国の宅配便業務量が緩やかになり、宅配便企業が資本金、人員、車両、設備、インフラなどの経営資源を充実させるなかで、直営方式の下で醸成される強力な管理、コストのコントロール、良好な企業イメージは市場競争力の源泉になる。

3 まとめ

インタビューの対象者は一連の中国宅配便業界及び順豊企業に関する質問に答え、インタビュー過程と回答内容について記録と整理を行い、整理した内容から以下の結論を得た。

- ①順豊は人材の育成を非常に重視しており、人材は企業の持続的なキーポイントであると考えている。そのため、特に整った社員研修体制を構築し、新入社員が早く上手に仕事を進めることを保障する。同時に大学での募集を増やして、専門学校以上の学歴を有する人材の比率を高めて、既存の従業員に学歴と専門資格を高めるよう奨励して、各業務の需要を満足させている。
- ②順豊の三網システムは急速に建設されている。天網は他の会社に対して順豊の最大の優位であり、自社のハイエンドの製品のスピードを保障している。陸運ネットとビッグデータ分析によるスマート情報ネットワークに連携して、順豊の物流ネットワークシステムは今後数年間で引き続き優位性を拡大すると見られる。
- ③順豊は企業イメージの確立を非常に重視しており、企業イメージと営業能力はまさに関連があると考えている。順豊の主な取引先は個人の取引先である。よって、宅

配便の配送過程は企業イメージを宣伝する重要な方法である。そのため、順豊は配達員に対して、服装や行為や用語規範がとても厳しい。これは入社研修に反映されている。

- ④順豊は中国唯一の直営方式の民営宅配便企業である。しかし、業務量の急増に伴い、一部の末端配送と選別システムもアウトソーシングしている。フランチャイズ方式のアウトソーシングと違って、順豊の加盟業者の多くは、元順豊の社員である。したがって、順豊の教育を受け、業務経験を持っているため、順豊は管理とコントロールが簡単である。順豊は直営+フランチャイズのハイブリッド方式としては現在の宅配便発展の主要な形式であり、長期的には直営方式が優れると考えている。

VIII 結び

中国の宅配市場は2010年から毎年50%近くの増加率を維持し、さらに伸びて行くトレンドが見え、世界一の宅配便市場になると思われる。中国の宅配会社は10社ぐらいあり、激しく競争していることがわかる。この中で順豊以外の宅配会社は全てフランチャイズ方式によるビジネスモデルである。日本では、ヤマト運輸も佐川急便も直営方式のビジネスモデルを採用している。中国宅配会社のクレーム率が示すところによると、順豊のクレーム率はその他の宅配会社より遥かに低く、やはり直営方式により、完全な品質制御システムを構築し、上層から下層まで統一した管理ができる。社員の研修制度及び保障制度も完備できる。アンケートの結果の分析より、順豊は中国宅配便業界の市場シェアNO. 1であり、消費者の給料の増加によって、順豊を使う比率がどんどん増えていることがわかる。よって、中国におけるフランチャイズ方式の宅配便会社は、企業のコントロールを強化した方が中国宅配便業界の成長を促進すると考えられる。

アンケート調査より、今日の中国の消費者は宅配便のサービスや品質に対して、やや不満を持っていることがわかる。問題が発生した際の賠償が良くない。保険サービスは宅配便の品質の向上に有効であることが明らかになった。中国における宅配便業界は遅延、損害、紛失については五分の四の人が不満足、トラブルとクレームが頻発しており、非常に深刻な問題になっていると思われる。賠償サービスも不十分である。このままでは、顧客が宅配便会社のサービスを信頼できず、宅配便市場の成長を阻害する要因になりかねない。また、順豊は唯一の直営方式の民営企業として、荷物の遅延、破損、紛失、配送員の態度などの面ではフランチャイズ方式の企業より優れている。順豊の価格は競合他社より高いが、顧客の使用頻度と選択順位は依然として第一位である。高収入の人たちは宅配便価格に敏感ではなく、ほとんど全部順豊を選択する。低収入層は価格設定に敏感で、商品の状況によって選択し、順豊の使用率は高収入層より低い。

日本ではEC市場の拡大に伴い宅配便の取扱件数が増加するとともに、受取人の不在等による再配達率が約20%と増加している。この問題を解決するため、日本の宅配会社は「不在連絡票」という情報サービスを開発してきた。「不在連絡票」に記載されている配送ドライバーの電話番号に連絡するか、または問い合わせ番号を使って、インターネットで再配達の手続きをする。しかし、中国の宅配会社の配達の流れは日本と異なる。中国では地域が広く、インフラの整備、情報システムの構築が不十分で、また一部の人は具体的な住所がなく（寮に住んでいる学生）など様々な原因により、「不在連絡票」と「時間指定サービス」は短い時間で充実できないと思われる。よって再配達を減らすため、中国宅配便の事前連絡システムが重要な役割を担っている。しかし、ドライバーが受取人電話をかけても、受取人に用事があるため宅配荷物を受け取ることができない可能性がある。よって中国の宅配会社は、配達前の配送先に連絡する方式を電話から新しい方式に変える必要がある。例えばスマートフォンのアプリケーションを開発し、アプリのメッセージで伝えること、また学校などの集中型住宅に宅配ボックスを設置する方法が考えられる。

コロナ発生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、速やかな再稼働を実現した。

その中、直営方式（順豊、中国邮政、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。直営方式では、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、疫病蔓延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。フランチャイズ方式との比較において、直営方式の宅配会社が突発する事象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、菜鳥ステーション、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、宅配便の差別化競争は加速し、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、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。

インタビュー調査により、順豊は社員の文化程度と専門資格の向上を重視し、安定したコストコントロールで、強力な物流ネットワークシステムと企業イメージを重視する直営方式による長所を持っている。急拡大した宅配便市場に対応するため、順豊も一部アウトソーシング方式を採用した。同じくフランチャイズ方式の会社は業務を中国でタイムリーに効果的に展開するため、本部から地域物流センターと営業所の管理を強化している。現在の直営+フランチャイズを融合させたハイブリッド方式の主要な運営モデルを形成している。2016年以前は前年比50%増で成長していた中国の宅配便市場は、2018年以降は前年比30%増で推移している。急増する宅配便個数に対応するため、一部アウトソーシング方式を採用している順豊であるが、中国の宅配便市場の成長が日米のような安定期に移行した際には、現状アウトソーシングしている部分を直営化したいと考えているという。

近年中国における宅配便の業務量は年50%の高速成長率を維持して、業界状況も急速な変化に直面している。先行研究では、2016年以降のデータをまとめ、新たな発展形式を整理している研究が不足し、増加する宅配便個数に対応するための直営方式、フランチャイズ方式の各社に関する経営戦略の研究は少ない。また、宅配便個数が急増してからの利用者のアンケート調査はなく、高速成長期の宅配便に対し、利用者の

満足度と不満、よく発生したトラブルと求められるサービスについての研究が足りない。また、新型コロナウイルス発生以降、感染症による宅配便への影響をテーマにした研究は極めて少ない。

これらの問題に対し、利用者へのアンケート調査により、宅配便個数急増後の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を行った。また、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、宅配便会社のインタビュー調査を行い、仮説の検証を補完している。

本研究の仮説は、次の4点である。

- 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。
- 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。
- 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。

本研究の仮説の検証結果について説明する。アンケート調査によると、中国宅配便市場における消費者満足度の面から、直営方式の宅配便サービスの質はフランチャイズ方式より高い。また、情報システムや製品の種類などの開発に関する筆者の調査によれば、直営方式会社はフランチャイズ方式の企業よりも優れていることが分かった。よって、仮説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が優れている」を検証することができた。

新型コロナウイルス感染症が爆発した間に、直営方式の宅配便会社は強力な管理システムに対応する直営方式に基づいて、高い業務量レベルを維持できた。また、完全に制御できるロジスティクスネットワークを確立し、スピードの優位性を確保し、製品イメージと顧客ポジショニングに重点を置き、顧客満足度を重視し、直営方式の宅配便会社が市場シェアを獲得できるようにした。仮説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」を検証することができた。

順豊企業のインタビュー調査を通じて、急速に拡大している宅配便市場に対応するため、直営方式の順豊はフランチャイズ方式の運営モデルを参考にし、末端物流の拠点、配送員、車両などの面で、一部はアウトソーシングのフランチャイズ方式を採用したことが分かった。仮説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」を検証することができた。

以上のことから、直営方式の宅配便会社は、品質やサービス、緊急事態の対応などの点で、フランチャイズ方式の宅配便会社より優位であることが明らかになった。しかし、ECの急激な拡大による宅配便取扱量の急増に対応するために直営方式の順豊が市場の変化に適応し、事業拡大のスピードを確保するために、プロセスの一部をアウトソーシングするなど、フランチャイズ方式を採用していることがインタビュー調査で明らかになった。また、フランチャイズ方式の宅配便会社が、大規模配送センターや幹線輸送の一部に直営方式を導入していることが先行研究から明らかになった。これで、仮説④「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」を検証することができた。

中国における宅配便市場の将来を考え、先導する宅配便企業は更に市場を拡大し、企業規模の優位性が現れ、先頭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可能性がある。コロナの影響と資本の刺激を受けて、宅配便の差別化競争は加速し、最終的に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。

それぞれ、筆者の視点から、中国における宅配便市場の動向と発展について、次のことを提言してみよう。

①「順豊—優位性の維持」

直営方式の順豊は、急速に発展している宅配便市場に積極的に対応し、一部フランチャイズ方式のアウトソーシング業務のサービス品質を保障し、良好な企業イメージと今まで蓄積した業界優位性を維持しなければならない。現時点の14%の市場シェアとして、大きな優位性とは言えない。既存の航空ネットワーク、物流ネットワークと情報ネットワークを利用して、できるだけ早く全国をカバーする必要がある。また、アウトソーシング業務の割合が増大するとともに、フランチャイズ方式の拠点と人員のサービス品質を保証し、良好な企業イメージを維持するため、アウトソーシング業務品質監督管理部門の設立が必要である。アウトソーシング業務品質監督管理部門設立の必要性について、インタビューした際に、筆者から順豊の管理者に提案し、その内容は上司に報告された。

②「フランチャイズ会社—問題点の解決」

フランチャイズ方式の各企業は現在の高いクレーム率の問題に対応する上で、自社の育成訓練体系を完備し、従業員の学歴と仕事の技能を高め、同時に企業管理を強化し、自社の業界競争力を高めるべきである。アンケート調査によると、中国で宅配便を使う人が一番気になる問題は荷物の安全性で、現状として遅延、損害、紛失については五分の四の人が不満足である。特に、フランチャイズのトラブルとクレームが頻発しており、企業成長を阻害する要因になりかねない。これで、フランチャイズ方式の会社は順豊がまとめた一部の経験を学び、人材募集と人材育成の面でより多くの資金を投入し、企業の育成体制を完備し、高品質の人材を通じて、業務とサービスの品質を高め、クレーム率とトラブルを減らす目的を達成する。

③「アフターコロナ時代に直面する」

アフターコロナ時代の宅配便業界に対して、政府は宅配便企業を監督し、宅配便企業の疫病伝播の可能性を減らすべきである。また、各企業はラストマイルの開発に力を入れ、宅配ボックス、ドローン配送、無接触配送などの面で技術を更新し、時代の趨勢に順応するべきである。コロナはラストマイル課題の発展を促進した。例えば情報システムでは、消費者は飲食デリバリーの配送員の行動と具体的な位置を監視することができ、情報は毎分正確に更新される。宅配便は業務量が大きいため、まだそこまではいかないが、各社が情報システムの開発を加速させることは、将来的にも可能だと思われる。同時に、京東はすでに一部の地域でドローンの配送を展開しており、宅配ボックスも全国で加速して配置されている。新技術の開発が絶えず行われ、宅配便業務が現在直面している問題は徐々に解決されるだろう。

本研究の不足については、新型コロナウイルス感染症のため、フランチャイズ方式の宅配便会社に対するインタビュー調査が行われていない。また、同時に、順豊華北物

流仕分けセンターに行って現地調査を行うことができなかった。将来の研究については、コロナによる市場変化に関連して、宅配便業界の市場動向を注視している。中国消費者を満足させるため、宅配便の品質の向上とサービス開発に注目して、フランチャイズ方式の会社にインタビュー調査を行い、直営方式の運営モデルの導入とどのように考えしているのか、明らかにしたい。

参考文献

- 晏军, 刘辉 (2015) 「我国快递行业发展现状及优化策略研究」 研究与讨论 2015.06。
- 汪楠 (2004) 「電子商務概論」 東北大学出版社。
- 王帆顾、华明 (2012) 「网络时代提升快递业顾客满意度的措施」 宜春学院学报 2012 年 9 月第 34 卷第 9 期。
- 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, p19。
- 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 pp46-57。
- 王谊 (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 pp47-49。
- 尹力 (2014) 「电商企业自建物流体系面临的问题与优化策略」 『对外经贸实务』 3 月 24 日 pp89—92 对外经贸实务社。
- 大矢昌浩、「ネット通販が物流産業を規定する」、LOGI-BIZ,10月号,pp.14-23,2011。
- 嘉瀬英昭、鈴木邦成 (2020) 「宅配便における「置き配」の効果とリスクに関する調査及び考察」 日本物流学会誌第 28 号。
- 根本敏則、林克彦、中拂諭 (2012) 「中国における宅配便の発展と規制施策」 日本物流学会誌第 21 号。
- 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 p59。
- 吴少艾 (2013) 「顺丰快递单 QR 码的设计与实现」。
- 吴晓波 周兵 (2014) 「商戰：電商時代」 湖北教育出版社。
- 齐藤実(2007) 「宅配便の秘密」 御茶の水書房。
- 齐藤実 (2016) 「物流ビジネス最前線」。
- 謝英博 (2011) 「中国における宅配便の将来性に関する研究」。
- 謝英博 (2015) 「中国のフランチャイズ方式を対象とした現地調査に基づく問題点の把握と原因分析に関する研究」 日本物流学会誌第 22 号。
- 謝英博 (2016) 「中国全土をカバーするための宅配便の運営形態に関する研究」 日本物流学会誌第 23 号。
- 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 pp47。
- 聂林海 (2014) 「我国电子商务发展的特点和趋势」 中国流通经济 2014. 6。
- 饶欣 朱润齐 (2014) 「中国邮政快递发展现状分析」 『物流管理』 第 40 期 pp26—27 科技出版社。
- 杉山博史 (2001) 「電子商取引の現状」 郵政研究所月報 2001. 2。
- 钱春红 (2020) 「疫情背景下快递直营模式研究」 学术 2020.12.035。
- 孙李波 (2013) 「国际快递巨头压力下的中国快递行业现状及发展对策」 商业流通 2013.19.015。
- 田前雄一(1985) 「ヤマト運輸と佐川急便大躍進の秘密」 青年書館。
- 翟孟月 朱瑾 (2016) 「菜鸟网络发展现状、问题及对策研究」 研究与讨论 2015.05.015。
- 卓文祺、卢少平 (2015) 「“菜鸟网络” 供应链体系初探」 『物流技術』 第 34 卷 3 月刊 pp208—211。

- 中国快递市場報告研究組(2010)「2010年中国快運業快遞業界研究報告」、中国經濟出版社。
- 中国物流協會(2014)「中国物流发展报告 2013-2014」 中国财富出版社。
- 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」
『物流技術』 第34卷11月刊 pp48—52。
- 张瑜(2019)「直营模式对快递行企业价值的影响研究」。
- 都築幹彦(2013)「どん底から生まれた宅急便」 日本經濟新聞出版社。
- 郑佳宁(2016)「我国快递行业发展的潘多拉之盒」河南社会科学 2016年3月第24卷第3期。
- 林克彦、根本敏則(2014)「ネット通販時代の宅配便」。
- 浜崎章洋(2014)「通販物流—ビジネス成功への必要条件」 海事プレス社。
- 庞彪(2020)「快递物流“最后100米”新动向」 『行业』 2020年第6月 pp24。
- 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 pp7-11。
- 余子鹤 张诚(2014)「中国快递业经营模式比较研究」中国市场 2014年第19期。
- 余利娥(2012)「EMS与民營快遞企業的比較分析」 『赤峰学院學報』 第28卷第9期(下) pp68—70。
- 李浩南(2020)「新冠病毒疫情对物流的影响」 『学术』 2020年第11卷 pp38。
- 李慧琳(2020)「快递业价格血战」 『商业观察』 2020年第9月 pp15。
- 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 pp169。
- 李相林 张金鹏(2015)「航空快递业在我国的发展现状及策略研究」产业经济 2015年第11期。
- 李彦峰(2018)「更新迭代的加盟制」特别策划 2018.09.01。
- 劉愛二(2006)「中国における宅配便市場の考察と予測：日本における宅配便市場と比較して」上智經濟論集 p68。
- 刘海波 王伟东(2012)「转变经营模式 快递企业提升服务质量的突破口」现代企业。
- 刘沈艳 黄红红 夏喻(2014)「京东商城电子商务与物流整合运作模式探讨」 『物流科技』 2014年第3期 pp121—145 《物流科技》杂志编辑部
- 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 pp46。
- 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 pp23。
- 渡部大輔、張寒石(2014)「中国における宅配便の輸送環境の評価に関する研究」。
- 国家统计局ホームページ (<http://www.stats.gov.cn/>) (檢索日：2017年5月26日)。
- 百度電子商務
(<https://baike.baidu.com/item/%E7%94%B5%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8A%A1/98106?fr=aladdin>) (檢索日：2016年8月26日)。
- 国家邮政局关于四月消费者申诉情况的报告
(http://news.xinhuanet.com/politics/2015-05/15/c_127805461.htm) (檢索日：2017年7月1日)。
- 中国電子商務報告
(http://dzsws.mofcom.gov.cn/article/zt_dzshwbj/subjectjj/200604/20060401964037.shtml) (檢索日：2016年8月28日)。

京東ホームページ

(http://www.jd.com/?cu=true&utm_source=baidu-pinzhuan&utm_medium=cpc&utm_campaign=t_288551095_baidupinzhuan&utm_term=0f3d30c8dba7459bb52f2eb5eba8ac7d_0_09eb2b3b43474f65ac78c68d347ff108) (検索日：2017年3月1日)。

顺丰ホームページ (<http://www.sf-express.com/cn/sc/>) (検索日：2017年3月27日)。

ヤマト運出ホームページ (<http://www.kuronekoyamato.co.jp/top.html>) (検索日：2017年6月25日)。

佐川急便ホームページ (<http://www.sagawa-exp.co.jp/>) (検索日：2017年6月25日)。

国土交通省ホームページ (<http://www.mlit.go.jp/>) (検索日：2017年8月25日)。

参考資料

中国における宅配便サービス品質の満足度調査（翻訳）

1.あなたの性別[シングルチョイス]

男

女

2.あなたの年齢[シングルチョイス]

18 年以下

19～25

26～35

36～45

46 以上

3.あなたの教育レベル[シングルチョイス]

中学・高校以下

高校

労働/技術学位

学部/学士号

マスター/学士号

博士/学士号

4.あなたの平均月収（学生の平均月額生活費）[シングルチョイス]

2,000 元以下

2,000～5,000 元

5,000～10,000 元

10,000～20,000 元

2 万元以上

5.あなたが今いる都市[空白の質問]

6.あなたの職業[空白の質問]

7.宅配便のご利用頻度[シングルチョイス]

週 2～3 回

週 1 回

月 2～3 回

月 1 回

2～3 ヶ月 1 回

宅配便はほとんど使わず

8.あなたが最も頻繁に宅配便サービスを使用する地域[シングルチョイス]

同市内

国内

中国 (新疆、チベット、香港、マカオ)

国際

9.現在、宅配業界に満足していますか?[シングルチョイス]

非常に不満

不満

満足

非常に満足

10.現在の価格設定に満足していますか?[シングルチョイス]

非常に不満

不満

- 満足
- 非常に満足

11.宅配便の遅延に満足していますか?[シングルチョイス]

- 非常に不満
- 不満
- 満足
- 非常に満足

12.宅配便の損害と紛失に満足していますか?[シングルチョイス]

- 非常に不満
- 不満
- 満足
- 非常に満足

13.ドライバーの接客態度に満足していますか?[シングルチョイス]

- 非常に不満
- 不満
- 満足
- 非常に満足

14.賠償の取扱いに満足していますか?[シングルチョイス]

- 非常に不満
- 不満
- 満足
- 非常に満足

15.送料込の商品を購入したことがありますか?[シングルチョイス]

- 是

否

16.送料込の商品を購入する際、遅延、紛失、損害などが発生していませんか。[シングルチョイス]

是

否

17.宅配便の質の低下は送料込に関連していることを考えるか。[シングルチョイス]

是

否

18.クレームが発生する際、賠償の件について[シングルチョイス]

賠償をもらったことがなかった

運賃を賠償した

商品一部の価値を賠償した

商品全部の価値を賠償した

19.保険サービスを知っていますか。[シングルチョイス]

知りません

はい、使用されません。

使用しています

20.保険サービスを付いたら、損害紛失などの問題について[シングルチョイス]

発生したことがない

問題が発生し、完全な請求が得られた

問題があってクレームが物足りない

21.どのくらいの物の値は、保険に加入しますか[シングルチョイス]

保険に加入しないことを選択

0～500 元

500～1,000 元

1,000～2,000 元

2,000 元以上

22. 宅配便を受け取る前に、二回また多回で配達に遭遇したことがありますか?[シングルチョイス]

是

否

23. あなたは、二回また多回で配達する理由の 2 項目[複数選択]

自分が忙しい

事前連絡なし

納期期間が短すぎる

宅配便は、任命された時間に到着しませんでした

他 _____ *

24. 家族、友人、同僚の代わりに宅配便を受け付けていますか?[シングルチョイス]

是

否

25. 宅配業者を集めて他人を助けている時に、宅配業者が自分の身元を確認した時間のほとんどが[シングルチョイス]

はい、ドライバーと電話通信して、受取することができます

はい、私は宅配便の情報やアイテムの個人情報を提供する必要があります

いいえ、任意の情報を提供する必要はありません

26. 宅配便で最も頻繁に使用する会社名 (2 つの項目を選択)[複数選択]

- 顺丰
- 圆通
- 申通
- 中通
- 韵达
- 邮政 EMS
- 德邦
- 京东
- 其他 _____ *

27.最初に選ばれた会社の評価は[行列尺度の問題]

	非常に不満	不満	満足	非常に満足	そのような問題なし
配送速度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
安全性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
接客態度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
クレームと賠償	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
お問い合わせサービス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
価格設定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
宅配便の追跡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
特別サービス(コール ドチェーン、壊れや	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

すい貨物輸送)

28.選択した第2の会社の評価は[行列尺度の問題]

	非常に不満	不満	満足	非常に満足	そのような問題なし
配送速度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
安全性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
接客態度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
クレームと賠償	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
お問い合わせサービス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
価格設定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
宅配便の追跡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
特別サービス (コール ドチェーン、壊れやす い貨物輸送)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29.あなたは、宅配業界の将来の発展は、最も早急に問題を改善するために必要だと思ふ (選択2項目[複数選択])

- 配送速度の向上
- 安全性の向上
- 従業員の教育
- 追跡しやすい

□サービスの開発

30.上記の質問の選択を改善したいと思ったら、適切な送料より多くを使いたいと思う[シングルチョイス]

○是

○否