

中国における宅配便の発展と規制施策

Development of the Small Package Delivery Service and Regulations in China

根本 敏則 (一橋大学)、林 克彦 (流通経済大学)、中拂 諭 (一橋大学)

Toshinori NEMOTO (Hitotsubashi Univ.), Katsuhiko HAYASHI (Ryutsu Keizai Univ.),

Satoshi NAKAHARAI (Hitotsubashi Univ.)

要旨

近年、中国において宅配便市場が急速に成長している一方、サービス水準の低さに起因するクレームの件数も急増している。そのため中国政府は、宅配サービスを提供する企業に対して様々な規制や制度を設けている。本稿では、日本と中国の宅配便市場発展を振り返ることにより、その一般的な発展モデルを構築し、日本との比較において中国の発展プロセスの特徴を把握する。さらに現地調査により、中国でのオペレーションの実態を把握したうえで、宅配便市場の成長、サービス水準向上のために、様々な規制や制度がどう影響するかを考察する。

Abstract

The service level of Chinese small package delivery market has not grown enough, compared to its rapid market growth. The government, therefore, sets a number of regulations to deal with this situation. In this study, the authors constructed the market development model, comprehended the current operation of Chinese market through field work, and considered how the regulations affect the development of market and its service level.

1. はじめに

近年、中国において通信販売や電子商取引の取扱量が急増している。これに伴い、宅配便ビジネスの成長も期待されており、多くの企業が参入している。しかしながら、宅配便市場の急速な発展に伴い、サービス水準の低さなどに起因するクレーム件数も急増している。

本稿では、日本と中国における宅配便市場の発展を振り返ることにより、宅配便市場の発展を説明するモデルを構築し、日本との比較において中国の宅配便市場の発展プロセスの特徴を把握する。さらに、中国で特徴的なフランチャイズ方式の宅配便に焦点を当てた現地調査により、中国宅配便のオペレーションの実態を把握したうえで、宅配便市場の成長、宅配サービス水準の向上のために宅配便に関連した様々な規制や制度がどう影響する

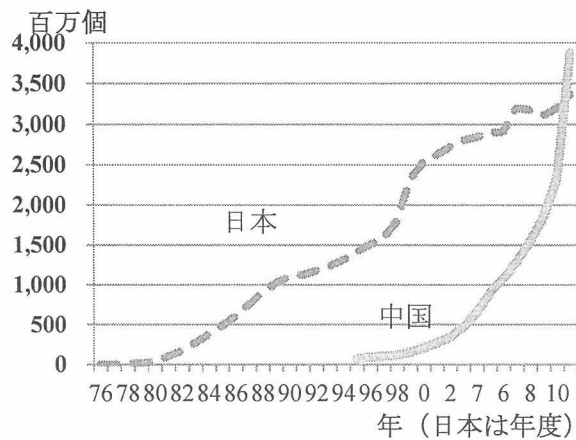
かを考察する。

2. 宅配便市場の発展モデル

本章では、日本の宅配便市場の発展過程を参考にしながら、中国の宅配便市場の急成長の要因を分析するためのモデル構築を試みる。

(1) 宅配便市場の発展段階

最近、中国の宅配便市場は急成長を続けている(図1)。宅配便の業務収入は、2011年には758億元、取扱量では38.7億個となり、日本の宅配便を上回るまでになった。国家として2015年までに業務量61億個、業務収入1,430億元を目標として掲げており、急速な勢いで市場が拡大することを見込んでいる。これまでの中国の宅配便市場は、誕生期を経て急速な成長期にあるといえよう。



注: 日本の 1976~80 年度数値はヤマト運輸取扱分のみ 出所: 中国物流和採購連合会 (2011)、国土交通省、ヤマト運輸

図1 中国及び日本の宅配便取扱個数の推移

ここで、日本の宅配便事業の初期発展段階を振り返ると、中田等 (1994) は誕生期 (1976~1981 年)、発展期 (1982~1989 年)、安定成長期 (1990 年~以降) に分類している。誕生期には、宅急便の成功を目の当たりにし、多くの宅配便事業者が参入した。発展期には、厳格な事業規制のもとで、各事業者は様々な工夫を凝らし激しい競争を繰り広げることにより、宅配便事業は急速に発展した。その後、貨物自動車運送事業法の施行により、本格的な規制緩和の時代を迎え、宅配便事業では上位企業への集中が進むとともに取扱個数の伸びが発展期と比べ落ち着きをみせる安定成長期に移行した。

このような日本の宅配便市場の発展段階初期の動向には、中国のこれまでの宅配便市場の動向と合致するものも多く、宅配便市場の発展パターンのモデルを描けそうである。このモデルによって、中国と日本の宅配便事業の類似性ととも差異を分析することが可能になる。

(2) 宅配便事業

宅配便市場の供給側である宅配便事業者は、ネットワーク拡大とサービス水準向上による

需要喚起を行った。ヤマト運輸についてみると、ネットワークが小さくエリアカバー率が3%程度であった1975年度は3万個程度の取り扱いであったが、エリアカバー率が10%に広がった翌1976年度には取扱個数が約50倍の170万個にまで達した。さらに、エリアカバー率が50%を超えた1982年度には約7,300万個の宅急便を取り扱い、100%に達した1997年度には7億5,000万個とさらに10倍になった。ネットワーク拡大が、宅配便の需要を喚起することにつながった。

日本と中国においては、それぞれすでに全国への配送ネットワークが構築されている郵便局や中国郵政が民間企業に先立ち小口配送を行っていた。民間企業が全国へのネットワークを新たに整備するには相応の費用がかかるため、参入は容易ではない(齊藤(2002))。とはいえ、国営企業による独占状態ではサービス水準がなかなか向上しないため、民間企業がより良いサービスを提供する機会がそこに生じ、新規参入が起こる。ここに競争状態が生まれ、サービス水準が向上していくことにより、多くの利用者を獲得し、さらなるネットワークの拡大が可能となる。

このようなネットワークの拡大においては、各地に自社で拠点を設置して拡大する直営方式と既存の物流企業とフランチャイズ契約を結ぶことにより拡大するフランチャイズ方式が存在する。日本では、参入規制が厳しい時代に、苦勞してネットワークを拡大した直営方式の優位性が定着した。広大な国土の中国では、なおもフランチャイズ方式の企業が主体となっているが、最近では直営方式の事業者がサービス水準の高さを武器に、急速に市場シェアを高めている。

なお、サービス高度化の競争の中で、配送ネットワーク、情報システムなどの大規模な投資を行える事業者が競争上優位となり、寡占化が進んだ。根本等(2012)では、宅配便市

場において、ネットワークサイズの経済性が生じることが論じられている。これは、ネットワークの規模を拡大することにより、新たにネットワークを利用可能となる地域が増加するため荷物の取扱量が増加し、取扱い荷物1個当たりの平均費用が低減するという経済性である。このような経済性が存在するため、宅配便市場においては、ネットワークサイズを十分に拡大するための費用を支出することができる事業者への寡占化が進むと考えられる。実際、最近の中国でも、ネットワークや情報化投資が急増しており、大手企業の市場集中度が高まっている。

(3) 消費者、企業

宅配便市場の需要面についてみると、日本では中元、歳暮等の贈答品や都会で暮らす子供への仕送り品など、もっぱら CtoC から始まった。贈り物に気持ちをこめる日本的な気配りの文化は、輸送中の荷物の破損、汚れを許さず、送り主の心を贈るサービスを要求した。さらに安定成長期に移行し、消費者は便利で迅速なサービスを求めるようになった。

宅配便事業者は、電話一本で集荷し翌日に届ける便利で迅速なサービスを競い合った。さらに、消費者向けサービス事業者として、丁寧かつ確実な荷扱だけでなく言葉遣い、態度、礼儀作法に至るまで従業員教育を徹底するようになった。やがて、消費者の多様なニーズを掘り起こす形で宅配便サービスが高度化し始めた。その例としては、ゴルフやスキーの流行に対応したゴルフ宅配便やスキー宅配便、生鮮品や冷凍品に対するクール便等、多くの派生サービスが挙げられる。

1980年代に入ると、宅配便は BtoB に留まらず、産地直送便や通信販売（通販）の宅配チャンネルとして BtoC での利用が広まるようになった。なかでも通販は、新聞、雑誌、カタログ等の紙メディアに留まらず、近年はテレビ、ラジオ等のマスメディアやインターネ

ットを利用した通販へ急拡大した。

さらに、多頻度小口化が進む企業物流でも、宅配便の利用が拡大するようになった。BtoB の分野では、当初書類や補修用部品を緊急輸送するためなどに宅配便が利用された。やがて、商品サンプルや電機部品、電子部品など、高付加価値小型物品の輸送需要が拡大していった。商業貨物向けの特別積合せ輸送と比べ、もともと消費者向けの宅配便は集配頻度が高く輸送時間も短いため、宅配便として取扱可能な貨物は運賃負担力の高いものから宅配便に切り替わっていった。

CtoC から始まり BtoC、BtoB へと拡大していった日本の宅配便市場と比べ、中国ではテレビ通販やネット通販の配送手段として BtoC の分野で宅配便需要が激増した点に特徴がみられる。中国では贈答品の習慣が日本ほど広まっていないため、CtoC 分野の需要は限られている。最近の急速な経済発展に伴う所得増と消費ブームに対応した通販の普及が、民営宅配便事業者急増の大きな要因である。このため、BtoC を対象にした民営事業者の宅配便ネットワークは、特定大都市を対象とした配達網が中心であり、全国レベルのドアツードア輸送網を持つ事業者はごく限られている。

(4) 政府

宅配便のサービス水準を向上させる要素として、利用者からのクレームと行政による規制強化・緩和を挙げることもできる。サービス水準が低いとき、宅配業者のサービス水準は利用者からのクレームに対応することにより徐々に高まっていく。加えて、行政主体が介入して、宅配便事業が満たすべきサービス水準を規定する形で業務規制を強化することにより、ある程度のサービス水準を保つように努めるケースもある。日本では、1984年告示標準宅配便運送約款により、配送期日、遅延損害、損害賠償、引受荷物制限等が示され

た。後述の中国の「快递業務操作指導規範」（以下、「指導規範」）では、より詳細で厳格な内容が定められている。

事業規制も大きな影響を及ぼす。日本では、既存の規制ゆえに利用者の潜在的需要に対応することが困難なケースも存在し、それに伴い規制が緩和された。物流二法による規制緩和は宅配便のネットワーク拡大や運賃設定に大きな影響を与えた。中国では、トラック輸送事業に対する規制は緩く、膨大な零細トラック事業者が特定都市内で集配サービスを提供してきた。これらをフランチャイズ化することにより、全国輸送サービスを提供する事業者があるが、その運営に対しては「作業規範」により厳しい指導が行なわれようとしている。

国営企業に対する政府のスタンスも大きく影響する。日本では、郵政民営化によって郵便事業会社が誕生し、日本通運のペリカン便を統合したゆうパックは第3位の宅配便となった。一方、計画経済の比重が高い中国では、宅配事業に対する国家の関わりは日本と比べ極めて大きい。

以上のような宅配便事業の発展をモデルとして図2のように記述することができよう。

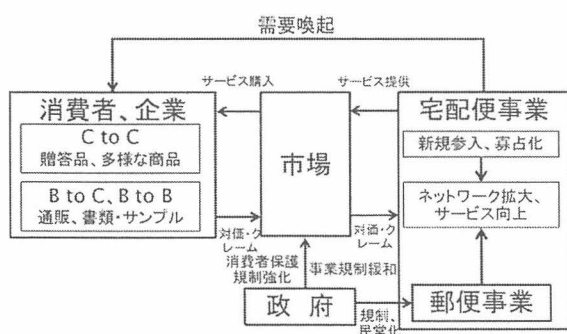


図2 宅配便市場発展モデル

3. 中国の宅配便市場の発展

本章では、前章で提示した宅配便市場発展モデルに基づき、中国宅配便市場の需給両面

の発展過程をより詳細に述べる。なお、政府の役割については、5章で取りまとめる。

(1) 参入事業者

宅配便に相当する「快递」に参入する企業は増加を続けており、快递業務経営許可を有する企業は、2011年末で約7,500社に達した。その大部分は、零細規模で特定都市内で集配を行う事業者である。企業や消費者から直接輸送サービスを受託する事業者は限られ、ほとんどはフランチャイジーとして集荷・配達や輸送などの活動をフランチャイザーから受託している。激しい競争を繰り広げており、運賃の優位性は高いものの、輸送品質の低さが問題となっている。

従来、全国規模のネットワークを有する事業者は、国営の中国邮政速递物流股份有限公司（郵政EMS）と中鉄快運に限られていた。しかし、民営事業者のなかでも、各地の事業者をフランチャイザーとして組織化したり、直営方式により、全国にネットワークを拡大するものも出現している。

(2) ネットワーク拡大

各事業者の業務形態はおもに直営方式とフランチャイズ方式の二つに分類することができる（表1）。直営方式では郵政EMSと順豊速運公司（順豊）の2社が大きなシェアを取っており、それぞれ中国各地に支社を持っている。

一方、フランチャイズ方式では4通1達と呼ばれる申通快递有限公司（申通）、上海圓通速递有限公司（園通）、上海中通吉速递服务有限公司（中通）、杭州百世网络技术有限公司（匯通）、上海韻達貨運有限公司（韻達）の5社が多く、民間宅配業者とフランチャイズ契約を結び、自社ブランドで中国全土をカバーする宅配業務を行っている。

(3) 通販需要への対応

近年、中国国内経済の急速な拡大に伴い、国民の生活様式も大きく変化してきている。

表1 中国宅配便主要各社拠点数

企業名	郵政 EMS	順豊	申通	園通	中通	匯通	韵達
拠点数	45,000 (世界)	4,000	5,000	5,000	4,000	5,000	10,000
経営形態	直営	直営	フランチャイズ	フランチャイズ	フランチャイズ	フランチャイズ	フランチャイズ

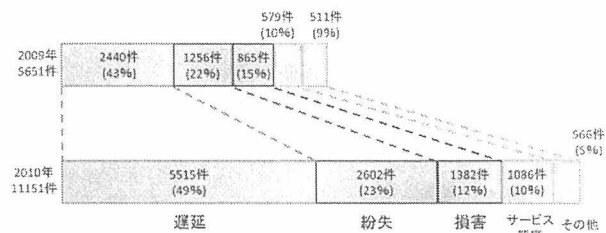
出所：各社ホームページより作成

その変化がみられる一つの分野は通販市場である。テレビショッピングやカタログ通販などの利用者も多くいるが、とりわけネットショッピング利用者が急増している。そのため、宅配便市場においても、その取扱量の中でネットショッピングに関わる宅配便の占める割合が大きくなっている。2010年には、ネットショッピングに関わる宅配便が取扱量ベースでは42%、売上高ベースでは35%を占めている。とりわけ、フランチャイズ方式の宅配業者の業務に対するネットショッピングに関わる宅配便の占める割合が高く、申通と園通の業務比率の65%以上はネットショッピングに関係するものである。

多くの場合、通販荷物の配送料は一般荷物の配送料より安くなっており、宅配事業者にとって、通販荷物と一般荷物とを比較すると、1個当たりの荷物から得られる利益は小さくなる。とはいえ、通販荷物の場合は、一か所の倉庫から大量に荷物を発送するケースが多く、集荷に関わるコストが大きく減少するというメリットもある。とりわけ中国においては、ネットショッピングでの値引き競争が激化しており、配送料無料のサービスが主流となりつつある。そのような中で、通販荷物を扱うことにより利益を生み出し続けるためには、荷物の取扱量を十分に確保することが不可欠となる。それゆえ、今後も宅配事業者の寡占化が進むと考えられる。

(4) サービス水準の確保

宅配便の取扱量が増加するに伴い、消費者からのクレーム件数も増加している(図3)。クレームの多くは指定時間の遅延に起因するもの、または荷物の紛失に起因するものが多い。これらはいずれも増加傾向にあり、その背景には、競争の激化に伴う価格低下によって引き起こされるサービス水準の低下、フランチャイズ方式による業務形態における教育徹底の難しさ、あるいは、消費者の求めるサービス水準の向上があると考えられる。



出所：中国物流年鑑 2011

図3 宅配便クレーム件数の内訳

4. フランチャイズ方式宅配便の実態調査

(1) 調査対象の概要

中国宅配便の発展過程で最大の特徴となっているフランチャイズ型宅配便事業者の運営実態の現状を把握するため、2011年8月に最大規模のネット通販市場である上海市内の大手宅配便事業者を訪問しインタビュー調査と視察を行った。訪問先は、フランチャイジーの市内集配デポ、フランチャイジー間積替え施設、都市間ターミナルの3カ所である。集配デポと積替え施設は外環高速(S20)内側に位置し、都市間ターミナルは国家高速道路(G15)と虹橋空港付近に位置している。

調査したフランチャイズ方式では、フランチャイザーが全国規模の輸送システムを構築し、幹線輸送(一部アウトソーシング)と都市間ターミナルの運営等を行い、フランチャイジーが契約地域の集配と営業を行っている。収入配分は、上海市内発着5kg以下の貨物で

フランチャイザーのターミナルを経由する場合、集荷フランチャイジーが 5.2 元、フランチャイザーが伝票代 1.5 元、ターミナル使用料 0.3 元、配達フランチャイジーが 1 元である。営業のインセンティブを高めるため、集荷に厚く配分しているが、加盟フランチャイジー全社のやる気を確保し全体のシステムを維持、拡大できるように設定することが重要とのことであった。また、サービス水準を維持するため、フランチャイジーを含めた従業員教育を実施している。



図4 調査対象施設の立地

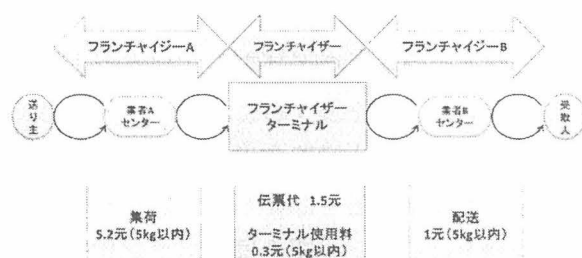


図5 責任範囲と運賃配分

(2) 集配体制

フランチャイジーの市内集配デポでは、トラック進入規制と自転車規制のため、電動バイクを用いて集配を行っている。積載量が限られるため、荷物を集配員のショルダーバッグに詰め込んだり、バイクの荷台にむき出しのまま括り付けて輸送しており、荷物の保護が十分でない。また、センターにおける荷物の仕分け作業は床に直置きで手作業で行われ

ており、荷物が汚れたり段ボールの角が丸まったりしていた。

送り状にはバーコードが印刷されており、デポでハンディターミナルで読み取っている。ハンディターミナル台数が配達員分だけ用意されていないため、一部貨物しか集配時の情報入力を行っていない。このため、貨物追跡は基本的にデポまでで、集配時点まで管理できる貨物は一部の重要貨物のみである。

集荷された荷物は、小型トラックやバン型乗用車を用いて、上海周辺の貨物は市内の積替施設へ、それ以外の貨物は都市間ターミナルへ夕方以降輸送される。

(3) フランチャイジー間積替施設

上海市内の貨物は、フランチャイジー間の積替施設で積み替えられる。視察した施設は、高速道路高架下の駐車場であり、とくに積替用の施設はなく、ドライバーが各自手作業で方面別に仕分けて荷物を交換していた。オープンスペースの駐車場で荷物を地面に直置きしており、盗難や荷物紛失、汚損等が懸念された。伝票の仕分けや交換、情報入力も、事務室ではなく駐車場で行っていた。荷物を持ち込む車の多くは、バン型乗用車であり、私服の個人事業者も多く見受けられた。

(4) 都市間ターミナル

フランチャイジーの都市間ターミナルは、高速道路近くに整備された上海青虹物流園に居している。ターミナルは、高床式でトラック荷台からパレットとハンドフォークを利用して荷役が行なわれている。手荷役で仕分け作業が行なわれていたが、ベルトコンベアと仕分け装置を導入する計画があるという。

トラックへの荷物積載は、構内仕分け用パレットから卸して荷台に満載になるように積み込む。積載率を優先し荷台に柵が設けてないため、天井まで積載した貨物によって下の荷物にダメージが及ぶことが懸念される状態であった。

5. 宅配便に対する規制

日本の宅配便市場が成長する過程では、当時の厳格な運輸規制が事業者の創意工夫やネットワーク拡大努力を阻害する要因となった。その一方、乱立する宅配便事業者のなかには、貨物事故や遅配、留守宅近所への貨物預け等の問題を起こすものもあり、宅配便標準約款等による消費者保護規定が宅配便の品質を確保するうえで貢献することもあった。急成長期の中国では、宅配便サービスを維持しつつ健全な競争を確保するうえで、宅配便に対する規制制度の役割が高まっている。

(1) 事業規制

宅配便は、「快通市場管理方法」（2008年）により、「高速で引受、発送、輸送、配達される、個別包装された、宛名住所を備えている書状と小包等の物品であり、受領署名を得る郵送サービス」と規定されている。なお、「改正郵送法」（2009年）によれば、一定範囲以下の重量・料金の郵便サービスは郵政に留保されており、快通企業は取り扱えない。快通業務を提供するには、許可が必要である。主な要件は登録資本に関し、①省、直轄市及び自治区内に限定されるものは50万元、②省、直轄市及び自治区を超えるものは100万元、③国際快速配達業務を申請するものは200万元以上が規定されている。申請は①の場合は当該地の、②と③については国务院の郵政管理機構・部門に行う。

(2) 業務規制

2011年8月11日に中国国家郵政局により配布された「快通業務操作指導規範」では、集荷、仕分け、幹線輸送、配送の各段階において満たすべき業務レベルが規定されている。

例えば、集荷に関しては第9条で「エクスプレス企業は受注後、2時間以内に集荷し、集荷後は3時間以内にその営業場所に運ぶ」、「集荷時に、すでに受領した荷物を無人の保

管場所に放置することを厳禁する」とされており、第11条では「荷物の受付には目視検査制度を樹立かつ試行しなければならない」とあり、爆発物等の保安対策を行うことも義務付けられている。

仕分け段階においては「仕分け場所に持ち込まれた荷物は、持ち込まれた当日に仕分けしなければならない」（第21条）とされている。加えて、幹線輸送においては「二人常務で輸送業務にあたるべき」（第26条）とされており、配達業務に関しては第28条で「毎日15時以前に配達拠点に到着した荷物は当日初回配達しなければならない」、第29条では「配達前に、配達員は受取人に電話連絡し、住所を確認し配達時間を予約しなければならない」、第30条では「配達員が受取人に荷物を手渡す時に、配達員は受取人に面前で検査受領することを告知しなければならない」など、細かな方針が示されている。

このような各業務レベルにおける細かな規制は、前述のとおり、クレーム件数の多さに対応するものであると考えられる。中国における宅配便市場の発展を見てみると、地元の小規模な物流業者とのフランチャイズ契約を結ぶことにより、早急にネットワークを拡大してきたため、サービスレベルを一定に保つことが難しくなっている。前章の現地調査にみられるように、「作業規範」に規定された作業手順の順守は極めて困難な状況にある。

(3) 大都市の車両運行規制

中国における別の特徴的な規制として、車両に関する規制も挙げることができる。

例えば、上海市では日中に商用貨物自動車が入環状路の内側を走行するためには、通行許可証の取得、もしくは特例的に通行が認められている「BH」で始まるナンバー（以下、「BHナンバー」という）を保有する車両を利用する必要がある。そのため、当該地域への配送を貨物自動車で行う場合は、通行許可

証もしくはBHナンバーを保有している事業者に委託する必要がある。このような規制が行われているために、一つの事業者によって集荷から配送に至る輸送を完結することは難しい状況である。

また、広州市においては、市の中心部においてバイク車両の通行規制が行われている。宅配事業者にとってバイクは集配における重要な車両であるが、この規制のため、当該地域においてはさらなる工夫が求められている。

(4) 宅配便の育成策

第12次5カ年計画(2010~2015年)で、中国国家郵政局は1日2,000万個、主要都市間72時間内配達率90%という目標を掲げている。宅配便事業については、全国規模での集約化再編、産業近代化、消費者権利確立、中国EMSの株式公開を挙げている。

「指導規範」は産業近代化と消費者権利確立に対応して策定されたものである。また2012年に郵政EMSの新規株式公開が行われており、政府持株比率が63%に低下した。

6. まとめと展望

以上、宅配便市場発展モデルに基づいて、中国の宅配便市場の発展と宅配便規制の変化をみてきた。日本の初期の発展経緯と類似する点もあるものの、以下のように極めて特殊な側面があることがわかった。

供給側からみると、広大な国土をネットワーク化するうえでフランチャイズ型が多く採用されているが、サービス水準の面で限界が生じている。サービス水準の面からは、直営型が高く評価されているが、民営事業者では資金・人材の制約が大きく、今後集約化による規模の拡大が必要とみられる。一方、需要面では、BtoCの通販が主要顧客であり、通販需要急拡大とともに宅配便へのクレームが急増しており、対策が求められている。

規制制度面では、事業参入は比較的容易で

あるものの、サービス水準の確保と消費者保護が重要な政策目標とされ、業務指導が強化されている。また、大都市の車両運行規制や国家の育成策が宅配便に大きく影響するなど、中国独自の制度もみられる。

世界第2位の宅配便市場となった中国では、しばらく急成長期が続くと見込まれる。今後、フランチャイズ方式の事業者はサービス水準を改善できるのか、直営方式の事業者はネットワークを独力で拡大できるのか、一方、中国政府は計画通り宅配便市場を育成できるのか、その動向に興味は尽きない。また、日本や欧米の宅配便事業者は、中国市場に本格的に参入し始めており、サービス面はもとより、価格面でも競争の激化が予想される。

なお本稿では、フランチャイズ方式の宅配便に焦点を絞ったため、他の主要事業者である直営方式の事業者や日本・欧米の宅配便事業者については触れなかった。これらの事業者の実態把握と分析は、今後の課題としたい。

参考文献

- (1) ヤマト運輸(1991)『ヤマト運輸70年史：1919-1990』。
- (2) 齊藤実(2002)『宅配便の秘密』御茶の水書房。
- (3) 谷口、根本(2001)『シティロジスティクス』森北出版株式会社。
- (4) 中国国家郵政局(2011)「快通業務操作指導規範」。
- (5) 中国物流和採購連合会(2011)「中国物流年鑑2011」、中国物資出版社。
- (6) 根本、橋本、石原、林、齋藤、高野、佐々木、小坂、大島、傅、中拂、宮武(2012)「宅配便ビジネスにおけるネットワーク構築方法に関する研究」、公益社団法人日本交通政策研究会。
- (7) 中田、小澤、安住、宮尾、梅村(1994)「宅配便市場の分析に関する調査研究報告書」。