

# 中国の国内エクスプレス市場と 内外資系物流企業の競合状況

小島 末夫

## ●はじめに

中国は二〇一四年にアメリカを追い越して、遂に世界最大のエクスプレス（速達宅配）便市場となった。すなわち、後で述べるような「快通」（小口貨物や文書の速達業で、国内外におけるドア・ツー・ドアの国内・国際エクスプレスを指す）業務量の点で、中国は初めて世界第一位の座を獲得したのであった。

そうした背景には、インターネット通信販売（ネット通販）などによる商品購買の迅速な普及にもない、中国内外での小口急送貨物の取扱量が激増していることが挙げられる。中国では近年、国内個人消費の「ネットシフト」が急速に進み、なかでも電子商取引（EC）の急成長により、このEC関連商品の配送需要が国際部門（越境EC）のみならず、国内エクス

プレス事業でも急増傾向にある。しかも、EC物流は少量多頻度で、かつスピード輸送が何よりも求められている。

このため、ネット通販の取引が今や中国全体の物流拡大にとって重要なけん引役となっている。とくに広大な国土を持つ中国においては、小口貨物を航空宅配するニーズが一段と高まっており、同サービスの急速な発展を促しているのである。こうして中国内外のエクスプレス事業者は一樣に、急拡大の途上にある巨大な中国EC市場への対応をいずれも強く迫られており、まさに世界の耳目がここに集まっているといえよう。

本稿では以下、中国の主として国内エクスプレス市場をめぐる内資・外資系物流企業間の競合状況についてみていくことにする。

## ●小口貨物取扱業務の急成長

中国国家郵政局が毎年公布する統計資料によると、中国国内における小口急送貨物の取扱量がこれまで急増してきたことが大きな特徴として指摘できる。

実際、中国全体のエクスプレス市場（国内と国際の総計）規模については、二〇一四年に「快通」業務量が前年比五二%増の一三九億六〇〇万件に上り、初の年間一〇〇億件という大台乗せを実現することとなった。二〇一〇年以降、年平均伸び率が連続して五〇%を上回った結果、同業務量では前述した如く世界トップのアメリカを凌駕するまでに至った。業務収入の方は、同四二%増の二〇四五億四〇〇〇万元であった。また直近の二〇一五年をみると、量的には引き続き前年と比べ五割増に近い四八%増の二〇六億七〇〇

万件を記録し、金額的には同三五%増の二七六九億六〇〇〇万元（約五兆四〇〇〇億円）にも達している（表1）。しかし、業務収入の面では、総額および商品一件あたりの金額ともにアメリカと比べてなお相当の開きが存在するといわれる。

過去の実績推移を辿ってみると、中国の「快通」業務量は、年間数値が公に明らかとなった一九九〇年当初の三四三万件から、一〇年後の二〇〇〇年の一億一〇〇〇万件を経て、二〇一〇年時点では二億四〇〇〇万件へと顕著な増加を示している。この間、二〇〇六年段階の二億七〇〇〇万件から翌二〇〇七年には一挙に四・四倍の一三億件へと著しく増大している。これを勘案すれば、その辺がおおむね急成長の分岐点であったと判断されよう。さらに単月ごとの月間業務量に関しては、二〇一〇年八月に二億件を突破したあと、翌二〇一一年一二月に倍増の四億件、二〇一二年一月に六億件、二〇一三年九月に八億件へと短期間に急拡大し、同年一月には早くも一〇億件の水準に初めて到達している（参考文献①）。

つぎに主要都市別にみた小口貨

表1 中国における小口貨物取扱量（高）の推移

年	業務量 (億件、%)	国内エクスプレス			国際 エクスプレス	業務収入 (億元)
		国内エクスプレス		国際 エクスプレス		
		同一都市内	都市間			
2007	12.0 (100.0)	3.3 (27.5)	7.7 (64.2)	1.0 (8.3)	342.6	
2010	23.4 (100.0)	5.4 (23.1)	16.7 (71.4)	1.3 (5.6)	574.6	
2013	91.9 (100.0)	22.9 (24.9)	66.4 (72.3)	2.6 (2.8)	1,441.7	
2014	139.6 (100.0)	35.5 (25.4)	100.9 (72.3)	3.2 (2.3)	2,045.4	
2015	206.7 (100.0)	54.0 (26.1)	148.4 (71.8)	4.3 (2.1)	2,769.6	
2015/2007 倍率	17.2	16.3	19.3	4.3	8.1	

(出所)『中国統計年鑑』2014年版、575ページおよび中国国家郵政局「2014年・2015年郵政行業運行情況」に基づき筆者作成。

物取扱量では、二〇一五年の場合、第一位の広州市（広東省）の一九億五〇〇〇万件を筆頭に、二位は上海市の一七億一〇〇〇万件、三位は北京市の一四億一〇〇〇万件、四位は深圳市（広東省）の一四億件となっている。そして第五位には、中国のネット通販最大手であるアリババ集団が本拠を置く杭州市（浙江省）が、一二億六〇〇〇万件で入った（参考文献②）。第一エリアに属するこれらトップ五

の大都市は年間一〇億件以上を取り扱い、他都市を大幅にリードしていることが分かる。

### ●都市間配送が発展を主導

小口貨物の取扱業務をさらに国内エクスプレスと国際エクスプレスに分けることで、中国の「快通」業務量と業務収入の内訳につき各年別に横並びで明らかにする。

まず直近の二〇一五年実績では、国内エクスプレスのなかで同一都市内が五四億件（全業務量の二六%）、四〇〇億八〇〇〇万元（業務総収入の一五%）であり、また都市間が一四八億四〇〇〇万件（同七二%）、一五二億九〇〇〇万元（同五五%）であった。それに対して、香港・マカオ・台湾を含む越境の国際エクスプレスは、それぞれ四億三〇〇〇万件（同二%）、三六九億六〇〇〇万元（同二三%）を数えた。このうち業務収入にあつては、その他の比率が一七%と比較的大きな割合を占めていることに注意を払う必要がある。

そうした関係を二〇〇七年と照らし合わせて両時点を比較検討してみると、表1に示したとおり、都市間の輸送業務量だけがその間

に七・六ポイントの上昇とシェアを大きく伸ばした以外は、同一都市内および国際エクスプレスのいずれもシェアの低下を余儀なくされている。とくに後者のシェアの落ち込み（八・三%→二・一%）が際立っている。またエクスプレス業界では、競争が一層激しさを増している現状を反映し、全般的に業務量の伸びに対して収入の方は必ずしもそれに追いついていない状況がうかがえる。

こうして業務量の点では、国内エクスプレスのうち都市間配送が今や全体の七割強を占めて圧倒的なシェアを誇り、小口貨物業務の発展を主導していることが読み取れる。その反面、越境の国際エクスプレス部分は相対的にシェアを急減させており、全体のわずか二%程度にとどまって伸び悩みがみられる。

### ●三三対決の構図に変化

ここで、中国の国内エクスプレス市場における競争激化の最新動向についてふれておく。従前は外資系企業（インテグレーター・欧米の国際総合物流大手企業）同士

が開始され、文字どおり三つ巴の激しい競争がこれまで繰り広げられてきた（参考文献③）。すなわち、

- 国有企業（中国邮政（EMS）、中铁快運、民航快運）
- 民営企業（順豊速運、宅急送、申通快運）
- 外資企業（UPS社、FedEx社、DHL社）

そのような状況を二〇〇七年頃の情報に基づき、前記の企業分類別に国内・国際エクスプレス業務に占める割合で比較対照したのが表2である。

これらからも明らかのように、中国の国際エクスプレス市場では、外資系企業（インテグレーター）が小口貨物取扱量の八〇%に上るシェアを占めて断トツの状態にあった。反対に中国の地場企業は、国有と民営企業の双方を合わせても二〇%にしかすぎなかった。その反面、国内エクスプレス市場では、都市間の貨物業務は国有企業が七〇%とおもに支配しており、労働集約的で利潤率も低い同一都市内のそれは民営企業が七五%と優勢な局面にあった。したがって、全体としてはエクスプレス市場がほぼ三分されていたことがうかがわれる。

表2 企業分類別国内・国際エクスプレス業務に占める割合比較

(単位：%)

企業分類	国内エクスプレス		国際エクスプレス
	同一都市内	都市間	
国有企業	20	70	20
民営企業	75	30	
外資企業	5		

(出所)『中国現代物流発展報告 2009年』338ページ。

ただ、近年においては先にも述べたとおり、最も伸びているのは都市間の小口貨物取扱であり、国内大都市を中心に新たな需要が喚起されつつある。こうしたなかで、

昨今(二〇一四年)では国内エクスプレス市場の主力に位置づけられ、とくに目覚ましい発展を遂げて躍進しているのが民営企業(業務量シェアは八六%)である。一方、国有企業に関しては同一三%で、外資系企業に至ってはわずかに同一%にすぎず苦戦を強いられていることが理解される(参考文献④)。

ところで、中国には現在、全国に約八〇〇〇社あまりの小口貨物を取り扱う物流企業が存在し、そ

のうち主要な「快通」ブランドは二〇社を超えるといわれる。具体例を挙げると、国有の中国郵政速通(六)や民営の順豊速運(四)、また申通快通(一)、圓通速通(二)、中通快通(三)、韻達速通(五)の通称「三通一達」に百世汇通(七)を加えた「四通一達」などがおもな大手企業である(注・企業名の後の数値は二〇一四年の業務量に基づく順位。参考文献④)。このなかで上位六社合計の「快通」業務量は、市場全体の実に八割前後にも達しており、高い集中度がみられる。

### ●インテグレーターも本格的に参入

中国側では長いあいだ、外資系企業に対して中国国内のエクスプレス業務には、とくに厳しい制限を設け臨んできた。このため、アメリカ系インテグレーター二社は、中国側との合弁企業の事業買収による国内ネットワークの取得にともない、その時点でようやく国内エクスプレス・サービスを実質的に開始するようになった。たとえば、UPS社は中国側パートナーの中国対外貿易運輸総公司(略称は中外運。シノトランス)から合

弁会社の株式を買い受けることで自営のネットワーク展開が可能となり、二〇〇六年一二月に中国国内でのエクスプレス・サービスを始動した。またFedEx社の方は同様な方法で、二〇〇七年六月から中国国内における翌日配送エクスプレス・サービスをスタートさせたのであった。

他方、それらに先行するドイツポストDHL社においては、中国側との合弁企業DHLシノトランス社を設立して以来一九九六年までの一〇年間に、中国市場向けのエクスプレス・サービスを次々と投入するなど、サービス面での差別化を図りつつ幅広いサービス網を構築してきた。二〇〇四年頃には、つまり前記のアメリカ系インテグレーター二社が中国の国内ネットワークを拡張しようと奔走していた際、DHLシノトランス社はすでに国内エクスプレス業務を営むライセンスを取得し、小包を主とする同営業が可能な状態にあった。

そのうえで二〇〇九年に入ると、DHLシノトランス社は上海全宜快通有限公司、北京中外運速通有限公司、香港金果快通有限公司など三社の株式一〇〇%を買い上げ、

企業再編後は「中外運全一」という新しい名称の会社のもとで国内エクスプレス業務を改めて再起動したのである。しかし、同社が中国国内のエクスプレス事業に積極的に乗り出したときには、同市場を取り巻く情勢が一変していた。同市場は現地地場企業(とくに民営宅配企業)の台頭を受けて、受注獲得をめぐる低価格競争という価格合戦のさなかに突入していたのである。こうして同社は遂に二〇一一年七月、前述した国内エクスプレス企業三社の全株式を深圳市友和道通実業有限公司に譲渡し、七年続いた中国での国内エクスプレス業務を断念してそこから撤退したのであった(参考文献③)。

だが、アメリカ系インテグレーター二社は逆に同事業へ本格的に参入しようと注力していた。なかでもUPS社は積極的であり、二〇一二年に第一弾として全国七都市での営業ライセンスを取得し、翌二〇一三年にはそれが一九都市へと拡大された。また国家郵政局は二〇一二年九月に至り、UPS社とFedEx社の中国法人に対してそれぞれ国内エクスプレス業務の営業許可を与えたのであった(参考文献⑤)。



それから中国政府は二〇一四年九月、「国内の宅配市場を外資にも開放し、内外資の公平な秩序ある競争を促進すること」を正式に決定した。ここに、国内のエクスプレス業務に関わる小包宅配市場が開放され、中国のエクスプレス市場が国内・国際を問わず、名実ともに全面的な開放段階をようやく迎えたのである。

### ●菜鳥VS豊巢の両陣営に二極化

中国の国内エクスプレス事業分野において、民営物流企業のうちとりわけ速達宅配業に依拠しつつ急成長を遂げてきたのが民営宅配企業であった。近年における爆発的な業務量の急増が突出しており、その発展には本当に目を見張るものがある。そうした状況のもとで、小口急送貨物の顧客ニーズをいち早く取り込もうと、競合企業同士の協業による「快通」物流プラットフォームが新たに立ち上げられており、今日ではおもに二大陣営に分かれての対抗という形で激しい競争が展開されている。

このような動きにまず先鞭をつけたのが、ネット直販企業のアリババ集団であった。二〇一三年五

月、同集団は銀泰百貨集団と協力して、多数のエクスプレス企業(順豊速運と「三通一達」を含む)や関連の金融機関などの連合により、菜鳥網絡(ネットワーク)科技有限责任公司を創設した。物流の最適化を目指して互いの利点を活かしながらECと物流を統合し、「中国智能物流骨幹網」(China Smart Logistic Network)を形成するこ

とで、新しい物流プロジェクトが開始したのである。加えて、その二年後の二〇一五年五月末に初の菜鳥江湖大会が開催される直前、同集団は雲鋒基金と組んで、同ネット参加主要企業のひとつ圓通速通に対して戦略的投資を実施するとの表明を行ったのであった。

そうした矢先、中国の宅配業界で今や売上高・利益ともにナンバーワンの、菜鳥網絡のメンバーにも名を連ねていた順豊速運(一九九三年に広東省順徳で創業)が、二〇一五年六月、ライバルである「三通一達」のうち圓通速通のみを除く三社に普洛斯を入れた諸企業との共同で、正式に深圳市豊巢科技有限公司を設立した。これは、菜鳥網絡への主要参加企業がほぼ揃ってそれに反旗を翻すかのような行動であった。そして、

エクスプレス配送用に二四時間セーフサービスの開放型プラットフォーム(Smart Hive Box)を別途作り上げたのである。

これら両陣営の確執は依然として続いており、二〇一六年三月末、今度は菜鳥網絡側が動いて「四通一達」および天天快通といった六大エクスプレス企業などを改めて抱き込む形で、新たに菜鳥聯盟を結成したのである。当初は当日渡し、翌日渡しなどのエクスプレス・サービスの提供していくという。

このため、今後の台風の目となりそうで、それらからまったく目を離せないのが順豊速運の動向である。同社は、中国国内にすでに強固なサービス・ネットワークを独自に構築しているばかりか、目下、二八機の自社貨物機を保有し海外展開をも積極的に推し進めており、総合物流企業に向かって転換を図りつつある。また、中国湖北省鄂州市における中国初の貨物専用空港の建設計画にも参画し、同空港を貨物ハブとして活用する意向とも伝えられる。

いずれにせよ、中国の厳しい国内エクスプレス業界で合従連衡をともないながら勝ち抜いていくためには、各社の特性を活かした良

品質のサービス提供が何よりも肝要で、他社との差別化および利便性をどこまで訴えていけるか、それが問われているといえよう。最終的には結局、「最後の「マイル」を含む国内配送網のさらなる拡充こそが今後の発展のカギを握るものとみられる。

(こ)しま すえお/国士館大学21世紀アジア学部教授)

#### 《参考文献》

- ① デロイトトーマツ/中国国家郵政局発展研究中心「中国快通行業発展報告二〇一四」二〇一四年五月。
- ② 中国国家郵政局「二〇一五年郵政行業運行情況」二〇一六年一月。
- ③ 李生巍『快通来了——順豊速運与中国快通行業三十年(全新昇級版)』中国鉄道出版社、二〇一五年。
- ④ 中国物流与採購聯合会編『中国物流年鑑二〇一五(上册)』中国財富出版社、二〇一五年。
- ⑤ 『中国快通年鑑(二〇一三年卷)』人民交通出版社、二〇一四年。