

## 調査報告

## 中国の国際配達市場と大手四社の現状

陳 怡\*

## I . はじめに

中国における総合的な配達業は、ある意味で30年程度の新興産業ともいえる。ここでいう配達業とは、個人または企業向けの貨物配達サービスのことで、「ドア・ツー・ドア (door to door)」や「テーブル・ツー・テーブル (table to table)」などがある。海運・陸運・空運企業が完全に独立した単一の輸送方式や伝統的な郵便サービスに比べて、配達業は鉄道、道路、飛行機、船舶などのあらゆる交通手段を効率的に利用し、貨物をもっと迅速かつ確実に目的地までタイムリーに配達するサービスを提供している。

中国における配達市場には、国際配達市場、国内(市外)配達市場、市内配達市場という三大市場があり、国営企業、民営企業、外資企業という三大競争主体がある。中国の配達業界紙である「国際商報」(2012年7月6日)の報道によると、中国には約8,000社の配達企業があり、そのうち有名な企業は20社程度であるが、FedEx と UPS を含む外資または合資会社はわずか7社である。そして、低価格市場の市内配達業には民営配達企業が90%以上集中しており、主に専門的な配達サービスを提供している。一方、国際配達は高価格市場のため、中国

の国営配達企業や外資企業のシェアが高い。本稿では中国の国際配達市場とその関連の大手四社の現状について考察することとする。

## II . 中国の国際配達市場の規模

2007年の郵政体制改革以来、中国の配達業は急速な成長を見せている。国家郵政総局が公表した郵政業界運営状況によると、全国規模の配達企業の業務量は、2008年に15.1億件、2009年に18.6億件で、業務収入は2008年に408.4億元、2009年に479億元と年々増加傾向にある。また、2011年には全国規模の配達企業の業務量が36.7億件(前年同期より57.0%増加)、業務収入が758億元(前年同期より31.9%増加)で、そのうち、国外と香港・マカオ・台湾向けの業務収入は184.7億元で、前年同期より3.3%増加した。

この背景には、国内外の配達と関係するEコマースの急速な成長も一役をなしている。Eコマースは現代の人々の生活と緊密に関係しており、配達の基本要素となっている。アジア太平洋地域の航空運輸市場の開放に伴い、DHL、FedEx、UPS、TNTの大手四社は、国際配達業のアジア太平洋運営センターを中国に移転したり、中国に航空ハブを設立したり、中国市場に

\*中国華僑大学工商管理学院副教授  
翻訳：黄 淑慎(長崎県立大学東アジア研究所特任職員)

対する投資を拡大してきた。現在、新興産業である中国の配達業はGDPの0.3%しか占めておらず、先進国の1%程度と差が大きい。これからみると、中国の配達業は大きな成長潜在力を持っていると言えよう。

また、国際配達業を営むには、物流ネットワークの構築、トラックや飛行機などの交通インフラの整備、ITシステムの構築など、大量の人的と物的な投資が必要である。中国航空運輸協会(2012年)は、FedExとUPSは千機以上の飛行機を有し、中国民間航空全体に匹敵する規模を持つと指摘している。配達業の低価格市場への参入障壁は比較的に低いことに対し、高価格市場である国際配達市場への進出は、投資規模が大きく、現在の大手四社と競争できる企業になることは極めて困難であると予想される。

### Ⅲ．中国国際配達業大手四社の現状

#### 1．DHLの現状

世界的配達業者・物流業界のリーダーであるDHLは中国経済と貿易を見込み、いち早く1986年に中国対外貿易運輸集団総会社と共同出資した中外運敦豪国際航空配達有限公司を設立し、国際配達市場に参入した。その後、DHLは2008年3月にアジア太平洋地域初の大規模オートメーションハブ(香港ハブの改築)を建設し、1時間に75,000通の書類と荷物を処理できるようにした。さらに、2010年には、上海に北アジアハブ(荷物仕分け能力は1時間2万通)を建設し、その運用によって香港と上海を結ぶ貨物便の飛行時間を2時間～3時間程度短縮した。

DHLの顧客価値革新戦略の特徴は、顧客ニーズ本位にある。この戦略が優先するのは、企業製品のコスト、利潤、及び競合他社との差別化などではなく、顧客の利益である。ここ数年、

中国配達物流市場におけるニーズがますます多様化、個性化してきている。アウトソーシングとサプライヤー在庫管理などのサービスが普及し、ドア・ツー・ドアの配達サービスに対するニーズが増え、配達と物流ソリューションに対するニーズも多様化になってきた。

市場変化に対応し、業界におけるリーダーシップを維持するため、DHLは多様な価値革新戦略を採用している。DHLは事業を加速化するため、作業能力を強化してネットワークを拡大すること、ITの応用を強化して貨物転送周期を短縮すること、新製品を生み出して集荷対応時間の延長や配達時間の短縮を実現することなどを掲げている。すなわち、情報技術を応用したDHLメール、DHL e-Track、DHLオンラインメール、DHLメッセージ追跡、DHLメッセージ速達など、一連の情報化サービスを提供し、時間と空間的距離を短縮した。

中国におけるDHLの最大の優位性は優れた提携先との関係である。最近DHLと中外運は提携契約を50年更新した。両者は合資会社の典型となり、DHLは資金、運営経験と技術を提供し、中外運は中国の実情に詳しく政府との付き合いもうまい。信頼しあう協力関係は両者の優位性を十分に活かしている。DHLは、提携あるいは契約方式を通して他社の資産を活かす運営方法を採用している。大規模な固定資産に対する投資を好まず、他人の優位性を吸収して活用するやり方をよく使う。たとえば、2004年に中国とアメリカが新たに「中米航空協定」を調印した後、中米間航空便を開設していないDHLは、中米国際配達市場に参入するため、アメリカの西北航空会社と提携し、毎週7便就航する西北航空の力を借りて、中米航空便市場における競争力を高めた経緯がある。しかし、DHLは、アメリカでの収益が低下し、2008年

一年間の損失額は15億米ドルにも達し、アメリカ国内市場から撤退した。

## 2 . FedEx の現状

FedEx は、2010年2月にアジア太平洋地域ハブをフィリピンから広州（白雲国際空港）に移転した。FedEx の運用初期に同ハブの荷物仕分け能力は2.4万通 / 1時間に達した。中国の発展研究委員会（Development Research Commission）と米国のキャンベル・ヒルエイビエーショングループ（Campbell - Hill Aviation Group）の共同研究によると、FedEx のアジア太平洋地域ハブが中国経済にもたらす直接的な経済効果は2010年までに110億米ドル、2020年までに630億米ドルに達すると推測している。FedEx は、中国で西洋式の広告を採用するとともに、アメリカ国内貨物輸送に応用した物流情報システムを国際輸送に活かし、ITシステムを駆使したハイコントロールな配達システムや正確な追跡サービスを導入することによって、荷物のオンライン追跡・検索を可能にした。すなわち、FedEx は、配達資料収集器 III 型 DIAD を配置し、ポイント・ツー・ポイント（point to point）及びドア・ツー・ドア（door to door）の単一配達モデルを実現したのである。

FedEx の中国進出は DHL より遅かったが、タイミングを見計らって中国における市場開拓に力を入れてきた。航空輸送網と600機余りの自社航空機を有する優位を活かして、空港間の貨物輸送の大手業者となった。また、トラック輸送システムを構築しているため、現時点で中国の220余りの都市にネットワークを広げ、4～5年以内に、さらに100都市を増加する予定である。FedEx の航空輸送網も次第に拡大され、アメリカとアジア間の巨大なネットワークを構築しており、全面にアジア市場に進出して

いる。FedEx は北京、上海と深圳空港に貨物機を設置しており、上海で中国最大の配達便処理センターを建設した。

## 3 . UPS の現状

UPS は、Feichi 社を買収したと同時に、Feichi 社と中国輸出入公司との合資会社天津範芸社を傘下に収めた。こうすることによって、UPS の物流業務の範囲と輸送網が大きく改善された。また、UPS はアメリカ第一国際銀行を買収し、UPS の金融部門を改善し資金フローにおける付加価値サービスを実現した。この動きはすぐ中国を含むほかの地域の事業に波及し、中国の小規模輸出業者は UPS との協力により、タイムリーな現金フローを獲得することが可能となった。

UPS は Alibaba 傘下の「グローバル速売通」と戦略的同盟関係を結んだ。「グローバル速売通」プラットフォームは UPS の運輸技術と連携し、顧客に荷物配達状況のオンライン管理と追跡がもたらすメリット（出荷シールの印刷や訪問集荷など）を実現した。UPS は物流プロセスを簡易化させる一方、世界範囲内のもっと多い取引先との協力可能性を中国の中小企業に提供した。

UPS は、2008年12月に浦東空港に上海国際ハブを建設し、荷物仕分け能力を1.7万通 / 1時間に強化した。2009年に UPS は深圳空港と提携し、泛亜航空ハブを深圳に移転し、3.6万通 / 1時間の荷物処理を実現した。UPS は1億円で中外運が所持している株を買い取り、中外運との協力関係を断ち切り、中国23主要都市の国際配達業務を直接に管理する経営戦略に転換した。M&A 戦略によって現在 UPS は中外運が構築した中国国内のチャネルをコントロールし、数十年にも及ぶ中外運との協力は中国市場

におけるUPSの経験値をアップさせた。

ここ数年、中国におけるUPSの業務量の増加率は35%以上を維持している。現時点で、深圳、青島、廈門、東莞、杭州、天津、石家荘、成都など20か所余りの都市で事務所を設けている。UPSのグローバル情報網は専用の衛星と50万マイルの通信ネットワークを有しており、世界中の1,300の配送点と随時に接続でき、顧客はネットを通じて荷物の所在地と状態を検索することができる。オンラインによる荷物配達状況の追跡は完全に公開されているため、顧客の信頼度が高い。UPSはアジア・太平洋地域の4大ハブとして2007年に浦東国際空港ハブ（上海）を建設した。UPSの高価格政策は迅速かつ安全なサービスが売りものであるが、中国の消費者はサービスより価格志向のため、高価格政策を採用しているUPSの戦略は不利である。UPSの現地化プロセスも比較的に遅いため、変化の激しい中国市場に対応できない状況である。

#### 4. TNTの現状

TNTは、2005年6月に上海に中国本部を開設して以来、中国の1000都市に配達サービスを提供している。これに加えてボーイング747-400ERF型貨物機を2機導入し、中国とヨーロッパの定期便サービスを提供している。かつてTNTは中国の「総合直接配達サービス（IDE）」を提供したことがあり、このサービスは大量の高付加価値貨物の吸収に貢献した。その後、TNTは直接郵送、配達と物流の三大業務を整合し、自動車物流の発展に力を入れてきた。

TNTは、他の大手三社の中国で大型ハブを建設する戦略と違い、小規模の集荷所を数多く設置し、迅速な空運・陸運による総合戦略に力

を入れている。この戦略に基づき、シンガポール、上海と北京に続き、香港もTNTアジア太平洋地域の小型ハブを設置するほか、ボーイング747-400ERF直航貨物機を導入した。専属貨物機が配置されたことで、珠江デルタにおけるTNTのネットワークは効率的になり、中国市場における欧州業務のリーダーシップをとっている。

TNTは、陸運ネットワークの構築を重視する戦略から中国の華宇物流を買収し、中国最大の貨物・荷物輸送ネットワークを傘下に収め、中国での配達ネットワークを完備した。TNTは、中国市場への参入が遅れたが、この陸運ネットワークの優位性は大きな潜在力を持っていると言えよう。他方、TNTは2009年11月に中国で特許経営加盟店を開設することとなり、イギリスに次ぎ、TNTが物流特許経営を展開することになった。特許加盟店方式はTNTのサービスネットワークを広げることになっている。また、TNTは特殊配達業務分野での経験が多いことから、貴重品、デジタル商品、危険品、壊れ物、医療製品などの輸送に競争力を持っている。

#### IV. 結びにかえて

中国の国際配達市場は、先進国の大手企業の参入によって大きく変貌してきた。国内配達業と異なり、グローバルな次元からすでにインフラ整備ができてきている世界的な大手企業の活動は、中国の経済発展にも大きく寄与したと言えよう。グローバルな大手四社の現状を分析した結果、以下のことが言える。

第一に、中国の国際配達業が大手業者に独占されている局面は短期間内に変えられないであろう。中国においてDHL、FedEx、UPS、TNT

をはじめとする国際配達大手企業はその技術の優位性と経験により、現在、中国国際配達業務市場の80%のシェアを占めている。中国国内の配達企業は国際配達業務分野でこれらの大手企業と競争することは困難である。

第二に、配達サービスの品質とイノベーション能力の向上は国際配達業において重要な成功要素である。中国国際配達市場における多国籍企業である大手四社の戦略と展開は多様であるが、次の4つの点にまとめられる。ネットワークの構築、先端的な情報技術を活かした業務能力の確保、多国籍企業の特徴を生かしたサプライチェーンソリューションの完備、関連子会社を活用した運営・管理・コントロールモデルの採用である。

今後も中国の国際配達市場においては、DHL、FedEx、UPS、TNTの大手企業が激しい競争を繰り広げると予想されるが、グローバルな視点に立ち、顧客のニーズを正確に把握し、迅速に対応して、サービスイノベーションを絶えず行うことが必要であろう。