

「“菜鳥”に関する実態調査」

報告書

2021年12月

桜葉コンサルティング株式会社

Sakuraba
Group

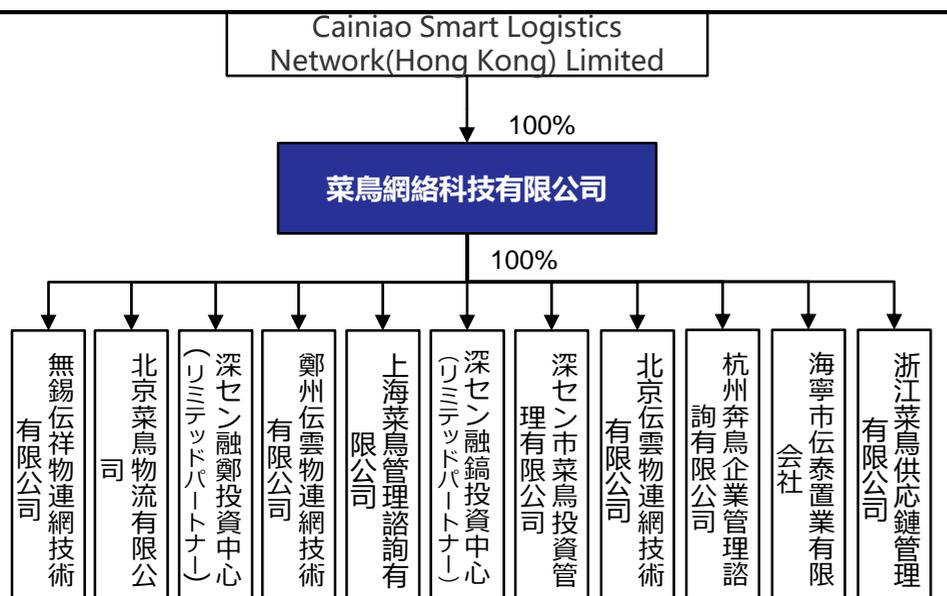
目次

■ 菜鳥ネットワークの会社概要	3
■ 菜鳥国内配送業務の流れ	4
■ 菜鳥海外配送業務の流れ	5
■ 菜鳥の強みの分析	6
■ アマゾンとの比較	8
■ 強みを支える技術とシナジー効果	9
■ 関連企業との連携の状況	10
■ 菜鳥とPhysical Internetに関する課題	11
■ 車両および配送業務の分担決定のアルゴリズム	12
■ 電子商取引業務における積載効率を高めるソリューション	13
■ 菜鳥の中期戦略	14
■ 日中越境電子商取引の潜在力	15
■ 菜鳥日本の基本運営モデル	16
■ 菜鳥日本の長期戦略	17
■ 「“菜鳥”に関する実態調査」データ出所	19

菜鳥網絡の会社概要

企業名称	菜鳥網絡科技有限公司（以下「菜鳥網絡」と称する）
URL	www.cainiao.com
企業形態	有限責任公司(台湾・香港・マカオ法人独資)
設立時間	2013-05-16
登記住所	深セン市前海深港合作区前湾一路1号A棟201室
経営住所	深セン市南山区粤海街道科苑南路3239号阿里雲ビルS 1号楼303室
法定代表者	万霖
資本金	1,000,000 万人民币元
経営範囲	インターネットソフトウェア、物聯網ネットワーク技術開発、技術コンサルティングと技術サービス、企業管理コンサルティング、投資コンサルティング、ブローカー情報コンサルティング。

組織構造（2021年11月まで）



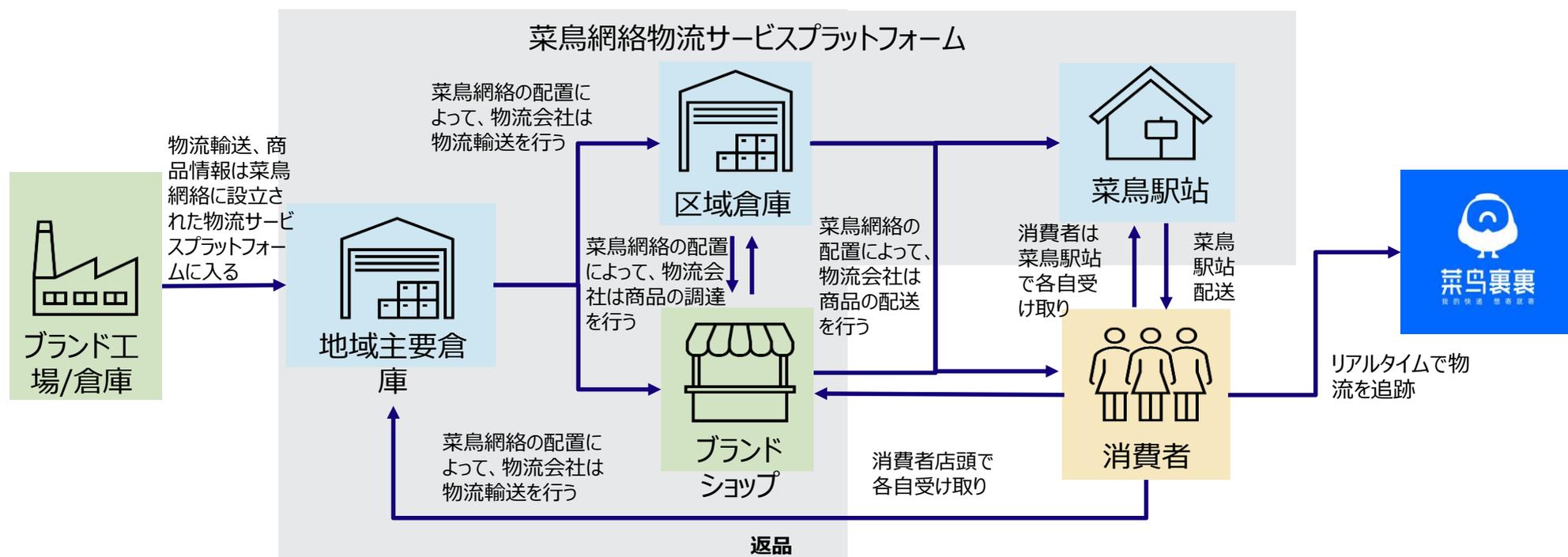
歴史

- 2013年 ▶ 菜鳥網絡科技有限公司が設立。
- 2014年 ▶ 菜鳥電子面単（Single electron surface）を正式にリリースし、物流の出荷効率率は30%以上スピードアップされる。
- 2015年 ▶ 中国初の物流クラウドプラットフォームを発表する。
▶ 菜鳥は宅配会社と提携してスマホによるデジタル注文を展開し、デジタル化のおかげでバックヤードの仕分けの効率が50%向上する。
- 2016年 ▶ 菜鳥は100億円の資金調達に成功、投資側はシンガポール政府投資公社、テマセク・ホールディングス、カザナ・ナショナル、春華資本などが含まれている。
- 2017年 ▶ アリババグループが菜鳥の株式を増やし、今後5年間で1,000億ドルを投入し、世界のスマート物流ネットワークを建設すると発表。
▶ eWTP最初の物流海外ハブはマレーシアに確定し、菜鳥はパートナーを連れて海外へ進出する。
- 2018年 ▶ アリババグループが中通の株を購入し、共同で業界のデジタル化のグレードアップを計画、
▶ 菜鳥と円通はスーパーロボットの仕分センターが円通杭州転送センターで正式稼働を発表。ピーク時には毎日50万個以上の小包を選別できる。
▶ 2018年Tmallダブル11の物流注文量は10億4,200万件に達し、菜鳥は1週間に11億個以上の小包を配送。これは2006年の中国の年間宅配業務量に相当する。
- 2019年 ▶ 「中欧班列」初の越境電子商取引専用線「菜鳥号」が正式に開通。「中欧班列」：中国とヨーロッパを結ぶ国際定期貨物列車
▶ ECのアプリ「菜鳥裏裏」の年間利用ユーザーが1億人を突破し、最大のオンライン郵送プラットフォームになったと発表する。
▶ アリババが233億元で菜鳥の株式を増やし、物流業のデジタル化を加速させる。
▶ Tmallダブル11当日の物流注文量は12.92億個に達し、菜鳥協同物流パートナーは1週間で18.8億個の小包を処理する。
- 2020年 ▶ 「菜鳥裏裏」は再び戦略アップグレードすると発表。今後1年間でサービスユーザーの倍増を狙う。
▶ 「菜鳥裏裏」は中国邮政速達物流と戦略的協力を行い、都市と農村で5万個の郵送拠点を共同で建設する。
- 2021年 ▶ アリババグループはすでに国内の主要物流速達会社三通一達（申通、円通、中通、韻達）の持ち株体制を構築した。

菜鸟国内配送業務の流れ

—国内は24時間以内の配送を目標

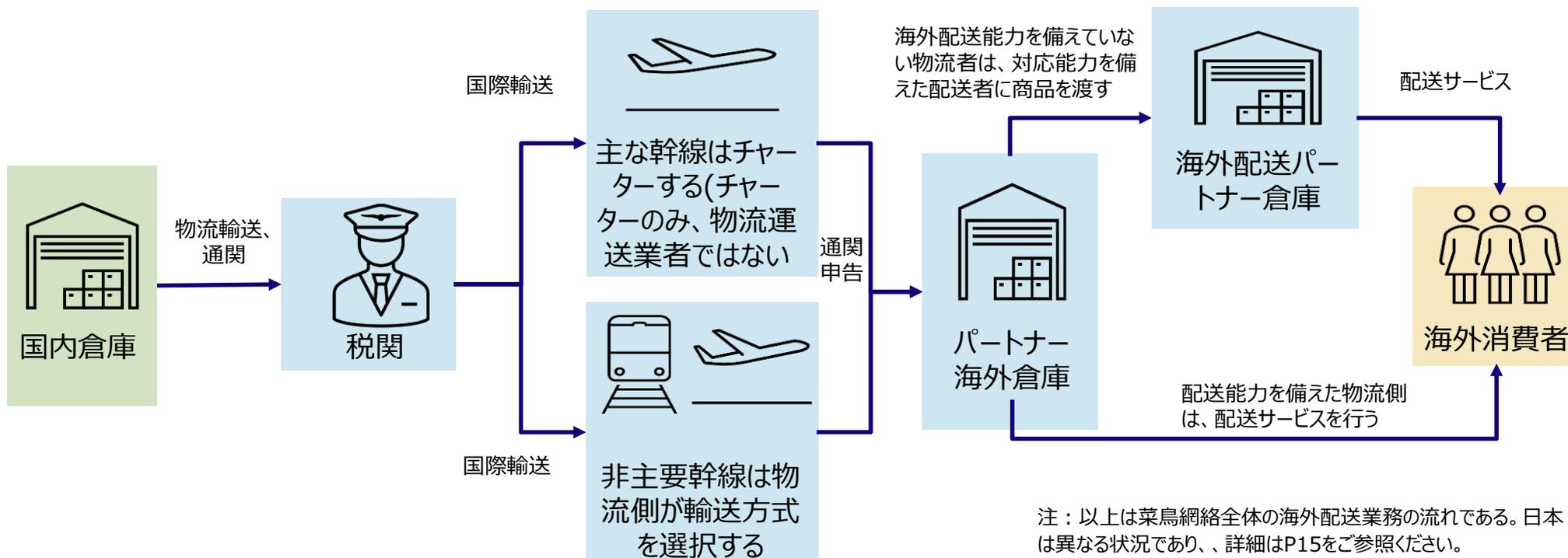
- 国内のいかなる地方のネットショッピングも24時間以内の配達実現が菜鸟創立時の目標。ただし現在まだ達成していない。
- 物流、配送はすべて提携物流会社が行う。菜鸟ネットワークは、主に物流サービスプラットフォームの提供、業者・宅配会社の販売予測、効率的な出荷、在庫管理などの物流管理指示を行う。
- 菜鸟ネットワークは、中国国内におけるFMCG、美妆化粧品、電気、インテリア、アパレルなどの業界の特徴に対して、サプライチェーンの違いを踏まえたサービスを提供している。アパレル業界のB2C小包配送サービスにおける、業務の流れは以下の通りである。
- 京東とは競争関係である。アリババと京東の共通点はいずれも電子商取引事業を主としているが、異なる方向を選択している。京東は大量の資金、人力、時間を費やし、各自の物流倉庫ネットワークを構築した。その一方で、菜鸟は最初から軽資産運営企業として、実際の物流配送に参加せず、デジタル化サービスだけに資源を集中した。2社のやり方にはそれぞれ優劣があり、異なる経営戦略を持っているといえよう。



菜鳥海外配送業務の流れ

— 海外は72時間以内の配送を目標

- 「72時間以内の海外への商品配送」は、菜鳥ネットワークが2017年に提案しており、現在実現に向けて推進中である。このプロジェクトは期に「**一帯一路**」戦略区域をめぐって展開され、クアラルンプール、ドバイ、モスクワ、リエージュなどの都市をカバーし、東南アジア、ロシアなどに物流のスピードアップをもたらす。ただし新型コロナウイルスの影響で、この計画の推進は順調ではない。
- 菜鳥ネットワークの海外配送サービスは、主に**アリババグループ傘下であるLazada、AliExpress、Tmall、タオバオなどの電子商取引プラットフォーム**を利用するネットショップに提供する。菜鳥は**物流統合ソリューションのようなプロバイダ**の役割(海外物流業務の方案设计とモニタリング、一部の国では物流輸送に参加する可能性がある)。国内の在宅集荷、出国通関、国際輸送、入国通関、および海外配送は主に物流パートナーが行う。**このうち一部の主要幹線では、菜鳥ネットワークがチャーターでの国際輸送によって、輸送効率を高める。**
- 現段階では、菜鳥ネットワークの海外配送可能な国は220カ国を超え、1日当たりの注文処理能力は200万件以上である。



注：以上は菜鳥ネットワーク全体の海外配送業務の流れである。日本は異なる状況であり、詳細はP15をご参照ください。

データの出处：菜鳥ネットワーク内部インタビュー及び公開情報収集

菜鳥の強みの分析（1）

強み	内容
アリババグループの電子商取引の物流を一手に扱い、スケールメリットが発揮できること	<ul style="list-style-type: none">➤ 菜鳥ネットワークは、アリババグループのタオバオ、Tmall等の電子商取引の物流業務を担っている物流企業である。2020年、アリババグループ全体での中国国内の電子商取引での取引総額は約6兆5,000億元（約118兆4400億円、1元=18円）に達した。また、年間荷物取扱数は約600億個となっている。菜鳥が急速に事業を拡大できた最も重要な原因は、アリババのECの物流オペレーション業務を一手に引き受けていたことにある。➤ ダブル11の荷物の量は、売上高は、2,684億元 = 約4.3兆円（天猫のみ；2019年）。セールでは2,000以上のブランドの1,000万種類を超える商品を扱う。ピーク時の注文数は1秒あたり54.4万件で、同社物流倉庫から2019年は11月11日だけで12.92億個の荷物を発送、18日までの1週間を含めると18.8億個を発送した。
大量の物流を管理する物流配送チェーン	<ul style="list-style-type: none">➤ 菜鳥は、中国スマート物流骨幹ネットワーク(China Smart Logistic Network、略称CSN)により、「eWTP（世界電子貿易プラットフォーム）」構想の提唱、さらにeWTPの大型物流拠点「eHub」の建設を進め、これまで海外の倉庫資源の拡充、海外の宅配企業との連携を通して、越境EC企業に効率的な物流サービスを提供した。➤ 菜鳥ネットワークと提携した物流企業はアリババグループのEC業務のサポートによるスケールメリットを発揮した大量で安定した注文を獲得できる。そのため、各物流企業は利幅が薄くても協力を求めてくる。➤ 大手物流企業（「申通快遞（STO Express）」、「圓通速遞（YTO Express）」、「中通快遞（ZTO Express）」、「百世快遞（BEST Express）」、「韻達快遞（YUNDA Express）」）などの会社と共同で「菜鳥ネットワーク科技有限公司」を設立してCSNプロジェクトを主導。越境EC企業向けには保税、ダイレクト便、倉庫・配送一体型などの総合的物流業務を提供する（以前は順豊EXPRESSも輸送に参加していたが、現在は参加していない。その原因は順豊EXPRESが菜鳥の指定する物流情報システムを使用しなかったため）。

菜鳥の強みの分析（2）

強み	内容
<p>大量の物流を管理する物流配送全産業チェーン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CSNの第1期建設は1,000億元を投入し、2013年から8-10年以内に、1日当たり300億元(年間約10兆元)のオンライン小売額を支えるスマート物流骨幹ネットワークを構築する計画を立てた。 ➤ 無人倉庫が設置され、ロボットが商品のピッキング、搬送、梱包などを行う物流作業の自動化を実現している。スマート梱包アルゴリズムに基づき、商品の外観やサインなどの情報をもとに、最適な箱を選択し、梱包する仕組みを持つ。具体的には、商品の大きさ、形を入力しておくことで、複数の商品を詰める時でも最適な大きさのダンボール箱を自動的に判断し、効率性を高めている。倉庫の保管ビジネスの主たるターゲットは中小企業であるが、この仕組みにより、中小事業者であっても大企業と同レベルの倉庫サービスを展開できる。
<p>農村部を含む中国全土・近隣国まで効率的に配送するネットワークを構築していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 物流配送業務の効率を向上させるため、菜鳥ネットワークは物流輸送、倉庫配送、端末拠点、越境業務と農村ネットワークの全物流チェーン産業を重視している。「菜鳥駅」は、ネット通販利用者の商品を預かるサービスを提供し、商品の受け取りに不便があるときや、プライバシー保護のために商品を預かって欲しい消費者向けのサービスとなる。これらのサービス実現に向け、菜鳥はパートナー企業の運送会社から成る「菜鳥連盟」を形成し、各会社に対し効率的な物流ソリューションを提供している。 ➤ 菜鳥では、独自にデータベースを構築し、目的地の住所を自社のデータベースから探索することで正確な配送先の特定が行え、同時に宅配員の効率的な配送ルートもコンピューターで算出可能になる。現在は建物の位置までを特定するデータベースが完成しており、今後は建物内のどこに目的の部屋があるかまで把握するデータベースの構築が行われる。 ➤ 農村への展開は、アリババグループが過去、蓄積してきた膨大なデータを活用し、「LST（零售通）」と呼ばれる中国地方都市・農村部の小規模小売店（パパママショップ）と日用消費財ブランドを繋ぐB2B流通プラットフォームが実現しており、その物流プラットフォームは「菜鳥」が提供している。

アマゾンとの比較

比較	菜鳥（中国国内市場）	アマゾン（世界市場）
位置付け	高効率的なスマートサプライチェーン管理プラットフォーム	ECプラットフォーム
物流サービス対象	主にアリババグループ傘下のタオバオ、Tmall、LazadaなどのECプラットフォームにサービスを提供する	自営ECプラットフォームにサービスを提供する
物流/配送に参加するか	参加しない	参加
物流サービス主な収益モデル	物流配送のデジタル化管理にのみ参加し、商品の販売、ピックアップ、物流、配送などには参加しない（菜鳥自社倉庫では、菜鳥従業員がピックアップを行う）。宅配便の電子請求書ごとに料金を徴収する。	2007年から第三者売手アウトソーシング物流サービス Fulfillment by Amazon(FBA)を提供する。つまり、アマゾンは自分のプラットフォームを第三者の売手に開放し、売手の在庫をアマゾンの世界物流ネットワークに組み入れる。売手にピックアップ、包装、端末配送のサービスを提供し、アマゾンはサービス費用を徴収する。
物流サービス料徴収対象	パートナー物流会社	プラットフォーム売手
倉庫所有権	自己所有/リース	自己所有/リース
幹線物流	空輸・陸運を主とする	空輸、陸運、海運
端末配送ネットワーク	パートナー物流会社の配達員が担当する	主にアマゾン自社配達員が担当する。一部の地域（貨物の少ない地域）は現地パートナーが担当する
物流側にパートナーの有無	有り。現在中国国内業務は主に申通、中通、円通と韻達	なし

強みを支える技術とシナジー効果

- 2013年の設立以来、菜鸟網絡は主に自身の「数智科学技術（デジタルインテリジェンステクノロジー）」面での優位性に基づき、オープンデータによる物流プラットフォームを構築している。具体内容としては菜鸟電子麵单（バーコード付き伝票）の普及、菜鸟指数の発表、菜鸟駅舎の敷設、海外ネットワークの構築などを含む。

※ 菜鸟指数：「菜鸟快遞指数」の略称。菜鸟網絡が物流事業者に対して行うサービス関連指標の総合評価システムである。
5つの主要部分（ブランド認知、物流時間効率、配送サービス、ユーザー評価、荷物追跡）と、それぞれ17のサブ指標で構成されている。

- 菜鸟網絡総裁補佐官の熊偉氏によると、菜鸟網絡は業界のデジタルインテリジェント化、協同化を推進する面での努力しているが、菜鸟は高いレベルのデジタル化に加えて、この背後にある核心的なキーワードは、技術そのものではなく“シナジー効果”（協同）だと指摘している。多くの技術はさらに向上しなければならないが、その中の“シナジー効果”によるメカニズムとモデルが、ここ数年、中国全体の物流業界、特にその中の速達宅配が急速に発展してきた重要な原因である。業者が注文を獲得、注文を仕分け、ルートの配置、ラストワンマイルの配送のインテリジェント化も、その中のいくつかのインテリジェント化の応用も、じつはこれらの背後にあるもっとも重要なキーワードは“シナジー効果”である。このような社会的な大シナジーが発揮されてこそ、いくつかの優れた技術がより十分と機能し、より広範な応用を得ることができる。物流の各段階のコストを大きく下げ、物流が電子商取引と、よりよく二輪駆動され、より効率的な物流サービスレベルとより優れた物流サービスのパフォーマンスを提供することで、電子商取引の発展を劇的に促進することができる。電子商取引の発展は、またより大きなエネルギーをもたらし、物流業界の規模化と高いレベルの大衆化をスピーディーに実現させていくことになる。

- ※ ここでいう“シナジー効果”とは、革新的デジタル技術や大衆心理、社会変化などが有機的に結びついて一体となり、大きなエネルギーとなって同じ進化発展のベクトルに向かって効果を発揮することである。

参照サイト：菜鸟网络熊伟：数智化创造全球物流奇迹「デジタル化が世界物流の奇跡を創造する」
(https://www.sohu.com/a/362510463_649545)

菜鸟電子麵单



関連企業との連携の状況

関連企業の連携目的

- 菜鳥ネットワークはアリババグループのブランドとして、設立目的はタオバオ、Tmallなどのグループ内の電子商取引プラットフォームを支援し、国内の消費者向け商品の配送効率を高めることだった。
- 菜鳥ネットワークは**開放的で相互協力的な**態度を持っており、国内伝統的な物流業界の物流、配送業務の一環に直接参加しておらず、営業の重点はインターネット上の運営操作である。

関連企業との連携の実態

中国国内：

菜鳥ネットワークと国内物流会社の提携は主に2つのパターンに分けられる：

- **資本投資**:アリババグループ(菜鳥ネットワーク親会社Cainiao Smart Logistics Network(Hong Kong)Limitedの主要株主)が国内の主要物流会社に投資する、現在入株されている大型物流会社には申通、円通、韻達などが含まれている。
- **合併会社の設立**：資本投資の他、菜鳥ネットワークは提携先に子会社浙江駅前ネットワーク科技有限公司の株式を所有することを要求する。当該合併会社は社区とキャンパス向けの専門物流サービスサイトである菜鳥駅前を構築し、宅配配送の最後の100メートルインフラとして、国内の商品配送の効率を高めた。
- アリババグループは資金面での投資、協力を通じて、三通一達を主とする国内の主要物流会社と、共栄同化の協力モデルを達成した。
- 菜鳥と提携した国内物流会社にとって、菜鳥ネットワークが建設した生態圏に参加することにより、**効率的なデータ共有プラットフォームに加えて5万以上の菜鳥駅前を使用でき、物流配送の効率を明らかに向上させ**、他社のプラットフォームよりも高い投資収益率を持つことができる。

海外：

- 菜鳥と海外物流会社の提携は、現在主に業務協力の面にある。投資利益に関する提携はまだ行われていない。
- 主な理由として海外配送業務は中国国内配送業務に比べて少ない(国内業務量が長年にわたって海外業務量の10倍程度である)。一方で、海外の異なる地域の政策・ビジネス環境の違いにより、中国国内で成功した菜鳥駅前モデルの複製は難しい。

また、提携物流会社にとって、菜鳥ネットワークがオンライン共有プラットフォームの開発、運営を担当しているため競合する地域がコントロールされており、物流パートナーの市場シェアを奪われることはない。同時に、アリババグループはタオバオ、Tmallを通じて物流会社に巨大な業務量をもたらすことができる。物流企業とアリババグループが長期的な協力関係を維持しており、アリババグループがの物流業界内での発言権がますます大きくなっている。

菜鳥とPhysical Internetに関する課題

- Physical Internet概念が中国国内物流業界に進出したのはおおよそ2016年以降、現段階では、中国国内物流業界にはPhysical Internetに対する専門的な中国語翻訳がない。
- 結果から見ると、菜鳥網絡が構築したCSNはある程度モジュール化、ユニット化、標準化、インテリジェント化などの革新物流理念を通じて、インテリジェント、高効率物流ネットワークを構築して物流コストを下げる取り組みであり、これはPhysical Internetの定義に合致している。しかし、インタビューと調査研究によると、**菜鳥網絡がCSNを構築する戦略思想は、IoT(モノのインターネット、Internet of things)の観点重視されている**。IoTはモノがインターネットのように、インテリジェントな繋がりをより重視し、Physical Internetの概念と一定の違いがある。
- 2018年、菜鳥網絡はIoT戦略の全面的にスタートを発表し、「人、車、貨物、倉庫、店」を繋げる。人工知能、アルゴリズムなどの技術を重ね、デジタル化物流をインテリジェント化物流に変え、業界全体にコストを下げ、効率を高めることを目指している。**2018-2020年菜鳥網絡のIoT戦略における主な成績は以下の通りである。**

技術センターの設立

- 2018年、菜鳥網絡は北京にIoTを中心に研究する技術センターを設立し、当時約1,000人の技術者が現地で勤めていた。
- アリババグループ技術革新の重要な一部として、北京技術センターの設立目標はIoT技術ですべての物流要素を繋がり、人工知能で物流効率を向上させ、物流業のデジタル化とグレードアップを推進する技術エンジンを構築し、知能物流の中堅ネットワークを建設する（つまり菜鳥網絡が作ったCSNである）。

「未来園区」を創る

- 2018年11月、江蘇省無錫市にある中国初のIoT未来園区が正式に利用開始され、同年のTmall「ダブル11」活動にサービスを提供した。
- 団地内には700台近くのロボットが配置され、当時中国最大のロボット知能倉庫となった。
- IoT技術で作られた無錫未来団地は、菜鳥菜鳥網絡のエッジコンピューティング、人工知能などの核心技術を加え、デジタル物流団地を構築したことに相当する。従来の人工作業のモードをリアルタイムオンラインと自動化作業モードに変えた。園区全体の運営効率は伝統的な人工を主とする園区に比べて約20%向上した。

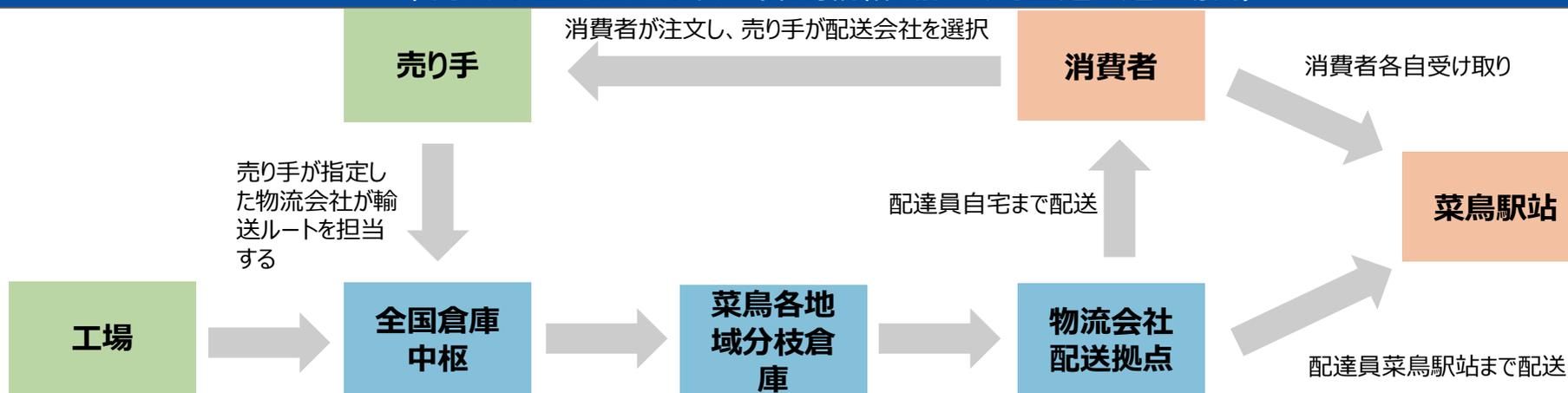
IoT仕分けセンターの利用開始

- 2019年1月、菜鳥網絡は江蘇省南京市にある初のIoT仕分けセンターを利用開始された。
- 該当仕分けセンターの面積は約2,000㎡で、無人仕分け倉庫における自動化流水ライン管理、AGVロボットおよびアームなどの新技術、350台以上の小物選別ロボットを組み合わせ合わせて作業し、毎日の貨物の選別能力は約50万点達する。
- 倉庫内では、ロボット技術は90%以上のスーパー類小包を仕分けことができ、人力仕分けの効率より130%向上する。さらに、約60箇所の周辺配送拠点に分類・配送することができ、配送効率を向上させる。

車両および配送業務の分担決定のアルゴリズム

- 菜鳥ネットワークトラックの輸送能力、倉庫の貯蔵状態、商品の販売状態などの要素に基づいて、トラックの使用ロジックを設計する。
- 現段階では、菜鳥ネットワークすでに600万本以上の専門輸送ルートを計画し、パートナー会社(三通一達を主とする)傘下の23万台の輸送車両を手配し、物流ネットワーク全体の輸送網を構築した。
- 菜鳥ネットワークは、製品分野（業界）ごとの特徴に対応して、異なるマルチレベル倉庫を設置した。菜鳥ネットワーク輸送に関与するすべての車両は、菜鳥ネットワークのスケジューリングに従い、責任範囲内(指定された時間、路線、貨物輸送量)の輸送幹線任務に参加すればよい。全ての物流・配送業務を特定の物流事業者集中させない。
- 菜鳥ネットワークが消費者がタオバオ、Tmallで注文した後、三通一達が菜鳥に対して各注文に対する輸送案を提案。菜鳥ネットワークは、三通一達の提案を売り手に対し提示し、売り手が選択・確定する。輸送貨物を追跡できなくなることを避けるため、輸送案では同じ物流会社の車隊しか貨物の輸送に参加できない。菜鳥ネットワークは物流時間、路線、貨物輸送量に基づいて、CSNを構築し、三通一達のトラック輸送方案は基本的に菜鳥ネットワークの方案を使用している。国内消費者が注文後、どの物流会社を選択するか、すべて売り手が物流時効、コストパフォーマンスなどの要素に基づいて確定する。（三通一達は輸送ルートによって、料金、物流時間が異なる。菜鳥ネットワークは物流側を指定しないが、菜鳥CSNを使用する三通一達は競争優位性を備えている）。ダブル11などの大型販促期間は物流の時効性を確保するため、物流会社は自らトラック便を増やし、菜鳥ネットワークは、アリババグループの販売予測に基づいて、消費者に近い地域の倉庫で商品を事前に準備し、配送効率を高める。

車両スケジューリングロジック（菜鳥ネットワークに加入する三通一達の場合）



売り手が指定した物流会社が輸送ルートを担当する

物流会社は当該ルートの車両運送を担当する

物流会社は当該ルートの車両運送を担当する

データの出所：菜鳥ネットワーク内部インタビュー及び公開情報収集

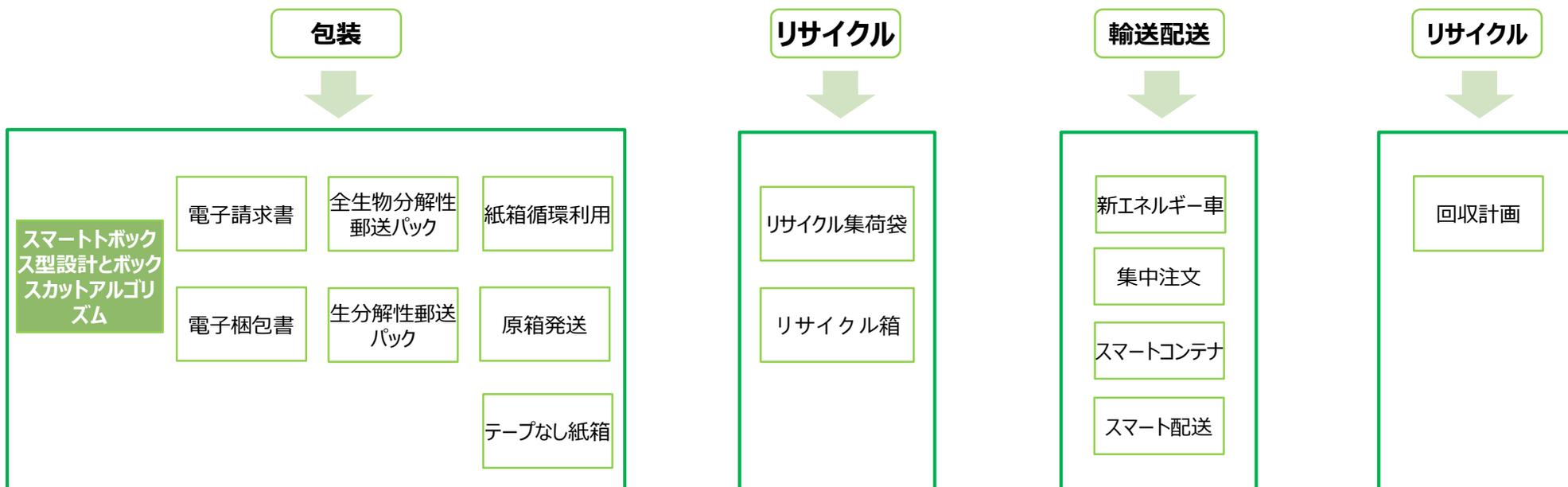
電子商取引業務における積載効率を高めるソリューション

- 2017年、菜鳥ネットワークと円通、中通、申通、韻達、百世、天天6社は提案書を発表し、中国国内**グリーン物流行動**に全面的な展開を唱える。新型材料の研究開発と資源の回収とリサイクルなどの方式を通じて環境保護事業を推進する。
- 2021年11月まで、菜鳥ネットワークは既に電子請求書、生物分解性郵送パック、循環箱、回収計画、スマートボックス型設計とボックスカットアルゴリズムなどのグリーン物流方案を実行する。
- そのうち、**2018年、菜鳥自主研究開発したスマートボックス型設計とボックスカットアルゴリズム**は輸送車両の積載効率を著しく向上させることができる。

スマートボックス型設計とボックスカットアルゴリズム

- 売り手はタオバオ、TmallなどのECプラットフォームので**商品の長さ、幅、高さ、注文数履歴を入力すれば、システムは自動的に最適なサイズの箱型を薦める**。新しい注文がある場合、商品の体積によって、自動的に箱と一致し、梱包順序と配置スタイルの参考を提供する。スマートボックス型設計とボックスカットアルゴリズムの利用によって、売り手や宅配会社が包材を節約し、トラックの積載効率を向上させる。
- スマートボックス型設計とボックスカットアルゴリズムを通じて、**15%の包材使用を減らせ、倉庫とトラックの積載効率を明らかに向上させる**。
- 2021年ダブル11期間中、菜鳥倉庫内で「ダイエット」した小包は約2億5000万個である。

菜鳥包裹全リンクグリーン化プロセス指示(使用は強制ではない)



菜鳥の中期戦略

■2017年に、同社の2018-2022年の発展戦略を示す「第2次5年計画」を発表した。

■「第2次5年計画」は菜鳥の中期戦略と見なすことができ、CSNの整備の加速に向け、主に「一横二縦」とデジタル化のアップグレードに取り組む。菜鳥ネットワークの長期戦略は、成熟したCSNに頼り、最初の目標を完成し、「国内は24時間以内、海外は72時間以内の配達」を実現する。

中期戦略		長期戦略
一横	<ul style="list-style-type: none"> 一横：菜鳥ネットワークは物流業界のデジタル化アップグレードエンジンを作りたいと望んでいる。IoT技術は現段階では最も菜鳥ネットワークに注目されている。 菜鳥ネットワークは技術の研究開発、アップグレードは高コスト、リターンサイクルの長い事業だと考えている。しかし、菜鳥ネットワークは物流産業全体のリーダーとしての必須任務である。 	国内は24時間以内、海外は72時間以内の配達を実現
二縦	二縦： <ul style="list-style-type: none"> アリババはECに活用できる端末のサプライチェーン機能をマッチングしている。菜鳥ネットワークのようなサプライチェーンは知名度の高い・大手ブランドにサービスを提供するだけでなく、急速に成長している中・小ブランドの助力にもなると考えている。 グローバル化のサプライチェーン能力を構築し、商品が全世界に届くことを実現する。中期戦略の主な方向は中国政府の「一帯一路」戦略沿線国家をめぐって展開される。 	
デジタル化のアップグレード	主にCSNを土台にし、デジタル化技術のアップグレードを行う： <ul style="list-style-type: none"> モデルの革新について、菜鳥は中国の主要宅配会社と共に菜鳥駅舎を建設し、自社クラウドプラットフォームサービスシステムに頼り、消費者に自宅まで届く便利な配送サービスを提供する。同時に配送企業の配送コストを節約できる。 サービス革新について、菜鳥裏裏プラットフォームの登場は、配達員の輸送情報を共有し、「平均1時間以内に自宅集荷できる」という新しい郵送基準を求めている。 技術革新について、IoT戦略はより高いコストパフォーマンスのデジタル化ソリューションを提供している。菜鳥が電子発注による小包デジタル化のコスト削減事例を参考にし、今後数年、菜鳥ネットワークは物流団地、倉庫保管、輸送、転送、配達などに、より多くの物流IoT技術革新を投入する。 	

日中越境電子商取引の潜在力

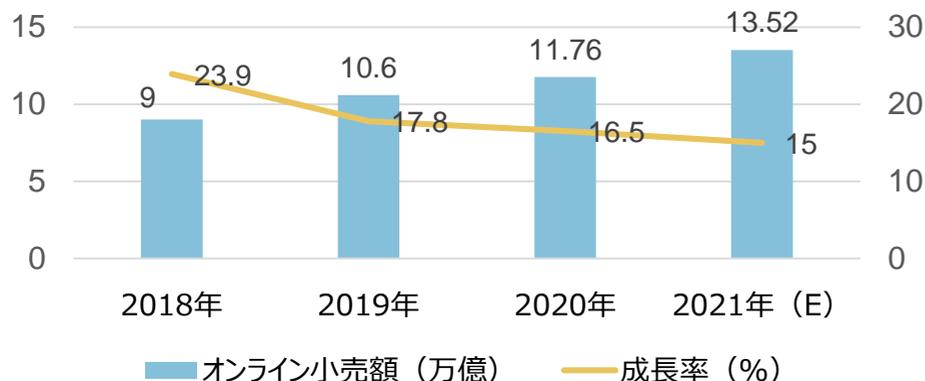
拡大する中国でのEC市場

■中国物流産業の急速な発展は、国内の電子商取引の急速な普及に由来している。初期はB2C、C2Cモード(主なプラットフォームはタオバオ、Tmall、京東、唯品会などを含む)を主とする。現在人気があるチャネルは、LIVE配信型のネット販売(タオバオ、TIKTOKなどを活用)である。中国国家统计局が発表したデータによると、**2019年の国内オンライン小売額は10兆元を突破し、2020年には11.76兆元に達し、2020年の国家社会消費品小売総額の約30%(2020年の社会消費品小売総額は39.19兆元)を占める。**

■オンライン小売額の変化は、主に現地の人口基数、経済発展状況、ショッピングの好みなどに依存する。人口の基本データ、経済発展状況(GDP)から見ると、**中国と日本は2018年以來、比較的安定した状態にあり、電子商取引の規模を発展させるのに有利である。**

■2020年、**中国の越境EC小売輸入規模は1000億元を突破した。**新たに越境EC総合試験区46カ所が追加され、越境EC総合試験区(越境ECの管理モデルや情報システムの整備などの先行試験エリア。輸出貨物への増徴税と消費税を免除するなどの優遇政策を適用)は105カ所に拡大した。中国は越境EC輸入市場への依存が高まっている。

中国2018-2021 (E) オンライン小売額の変化



日中越境ECの見通しが明るい

■菜鳥ネットワークは日本からの輸入、日本での電子商取引に基づく輸出をともに重視している。日本を「製品供給地」としてだけでなく「製品販売地」としても扱いたいと考えている。**2016年から日本で事業展開されており、現在、菜鳥ネットワークが現地で運営機関を開設している。**菜鳥ネットワークは日中間の国際連絡ルートに注目するだけでなく、**トラック輸送、倉庫管理、配送などの業務にも参加する。**

■経済産業省の2018年の推計によると、**2018年の越境EC市場規模は前年度より25.9%増、1兆6339億円に達する見込み。**2021年までに毎年20%前後の成長率を維持するという。

■菜鳥ネットワーク内部スタッフのインタビューによると、2020年の日本の商品の電子商取引業務の発展は順調である。最も人気のある商品は**電子製品、キッチン小型家電と家庭内装製品である。**

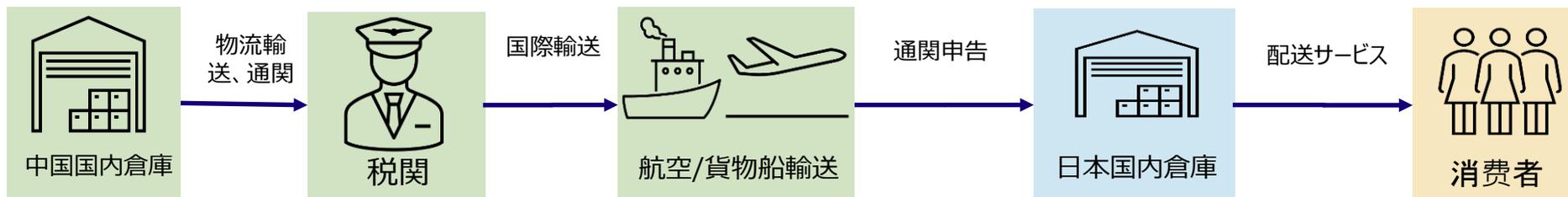
中国-日本人口規模



データの出所：菜鳥ネットワーク内部インタビュー及び公開情報収集

菜鳥日本の基本運営モデル

- 2016年時点の中国から日本市場への電子商取引の規模が小さかったため、菜鳥ネットワークはまず日本商品が中国への輸送に注目し、高い輸送コスト問題の解決を目指した。当時は主に日本通運と提携していた。日本通運はTmallで扱う日本商品について海外倉庫と幹線輸送サービスを提供する。菜鳥ネットワークが提携する。中国国内物流会社は貨物の通関と国内配送サービスを行う。日本通運と提携することで、日中越境輸送費を30%以上下げた。2021年、菜鳥ネットワークは日本SGグループと提携協定を締結した。SGグループの役割は日本通運と同じく、日本ECが中国税関までの日本国内物流輸送を行う。
- 菜鳥ネットワークの計画の中では、日中間の輸送に対応するためには、**少なくとも中国側1社、日本側1社の計2社の物流会社が配送に参加する必要があり、国内エリアの物流輸送にそれぞれ対応する必要がある。**（少数の注文はEMS、UPSなどのパートナーに日中両方の物流を依頼するが、物流問題を解決することにはならない。
- **ECにおける日本製品の中国輸出に関する**菜鳥ネットワークの物流フローの設計によると、まず菜鳥ネットワークの自社倉庫または日本パートナーの現地倉庫に輸送する。（日本現地の電子商取引の要求によって、事前に商品を菜鳥の自有倉庫でストックすることができ、このように全体の物流輸送効率を速めることが可能）。日本現地の物流パートナー会社は商品を倉庫までの輸送、保管(自社倉庫であれば)、通関、国際輸送を行う。商品が中国税関に到着後、菜鳥ネットワークの中国国内物流パートナーが通関後の保管、輸送、配送を行う。
- **中国EC輸出商品に関して**、菜鳥ネットワークの流れ設計によると、まず菜鳥ネットワークの中国国内パートナー（三通一達を主とする）が宅配集荷後、指定された越境港または空港まで輸送する(港は上海、寧波などを主とする)。商品が通関する前にすべての物流情報は、菜鳥物流クラウドプラットフォームで共有される。日本の通関手続き完了後に、日本パートナーが菜鳥ネットワーク日本での自社倉庫または第三者の現地倉庫に輸送する。後続の配送サービスは現在主に第三者物流会社が行う。



菜鳥日本の長期戦略-1

- 日本国内での物流は、短期間で物流情報の高度共有、菜鳥駅舎の大量配置、複数の物流企業の統一配置をできないため、効率的な物流配送ネットワークを構築できない。**そのため、菜鳥ネットワークは日本の物流会社との提携モデルをある程度調整する必要がある。**
- 菜鳥ネットワークは日本の横浜、神戸、東京などの都市に倉庫が設置されている。中国国内の状況と似ており、菜鳥ネットワークの「持たざる物流」への投入はさらに増えるだろう。しかし、現地物流会社との相性、緊密さ、及びライバルアマゾンの業務モデルを考慮すると、菜鳥ネットワークは中国大陸地域とは異なる革新的な措置をとるだろう。例えば：徐々に直接配送サービスを行うなど。14日以内の配達を実現する

課題	問題	対応策	日本側の企業への期待	長期戦略（3-5年）
運航問題	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 菜鳥ネットワークが設置した6カ所のeHub拠点(杭州、クアラルンプール、ドバイ、モスクワ、リエージュ、香港に位置する)と異なり、中国と日本間の物流輸送は、鉄道を利用できず、輸送効率が低い。 ➢ そのため、一部の空輸できない大型・危険品・輸送費予算の低い商品については、水上輸送するしかない。現状でほとんどの水上輸送は、18-22日ほどかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 船便の運送会社については、菜鳥ネットワークの名義で、まとめて運送会社と定期的大量運輸協定を結び、貨物が時間通りに荷積みできることを確保する。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 日本が中国に輸出する流れの中で、現地の物流会社が時間通りに、数量通りに商品を港の倉庫に配送することを望んでいる。あるいは、大手売り手が菜鳥の指定倉庫で事前に商品を用意し、フライトを逃すことによる大きな延期を避ける。 ➢ 菜鳥ネットワークは、大手日本物流企業と提携することを通じて、日本物流企業に商品の受取段階におけるノウハウを提供し、日本側の実際の物流は日本企業が請負うことを望んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ アリババは電子ECプラットフォームの大型売り手に、菜鳥の越境倉庫で直接貨物を用意することを提案し、運輸スケジュールの契約を結んだ貨物船を通じて輸送を行う。物流サイクル全体で14日以内の配達を実現する。

菜鳥日本の長期戦略-2

課題	問題	対応策	日本側の企業への期待	長期戦略（3-5年）
配送/受取サービスの品質と効率	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 日本市場では、主なライバルであるアマゾンが自社配達員から直接商品の配送/受取を行う。 ➢ 菜鳥ネットワークは日本で長期的に第三者（物流パートナー）との提携モデルによって、アマゾンのサービスの品質と効率に対抗したいと考えている。（中国国内における菜鳥ネットワークと三通一達の密接な関係と異なり、日本パートナーの積極性、情報の共有の程度は高くない）。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 2019年から、配送/受取サービスのさらなる最適化を検討し始めた。 ➢ インタビューによると、2020年に菜鳥ネットワークは日本で倉庫運営、配送運営の人材を募集し、現地の配送/受取チームを組んだが、コロナウィルスの影響で効果は著しくない。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 物流パートナーと配送/受取側で、菜鳥裏裏のようなプラットフォームを共同で構築し、バイヤー/売り手、菜鳥ネットワークとリアルタイムで情報を共有できることを望んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ より多くの菜鳥ネットワークの従業員や施設（菜鳥駅のようなサービス、現在はまだ計画中）が、商品の集荷から自宅配送までに参加する。 ➢ また、菜鳥ネットワークの内部では、物流の管理度を高めるために、配送/受取のスケジューリングに参加する計画がある（日本パートナーの物流流れは比較的に煩雑で、時効性は比較的に悪い）。配送/受取の実行はアウトソーシングを採用する。
コロナウィルスの影響	<ul style="list-style-type: none"> ➢ コロナ禍では、2020年から、日中間の航空・水上輸送、及び通関、配送に遅延などの影響をもたらした。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 菜鳥ネットワークはコロナ禍で、多くの突発的な状況があり、日中の物流効率が低いと考えられているが、日本市場を理解し、配置する機会でもある。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 菜鳥ネットワークは日本で徐々に革新的なプロジェクトを展開しながら、日本物流パートナーと日本の物流需要に合致する合弁会社を創立することを期待している。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 菜鳥ネットワークはコロナウィルスが日中物流に与える影響は少なくとも1-2年続くと考えている。この間は菜鳥ネットワーク主に日本国内の倉庫、物流面でのソフト・ハードウェアのアップグレード、配置作業に注力する。

「“菜鳥”に関する実態調査」データ出所

「“菜鳥”に関する実態調査」データの出所

○デプスインタビュー調査：

今回の調査のインタビュー対象者は合計7人。対象企業名および所属部門は以下の通り：

- ・菜鳥網絡科技有限公司 研究開発部：2人 菜鳥地網：1人 海外企画部：2人
- ・浙江驛站網絡科技有限公司 企画部：1人
- ・円通速递有限公司 倉庫運輸部：1人
- ・中華人民共和国個人情報保護法の規定により、インタビュー対象の所属部門は提供可能ですが、ポジションの情報を提供出来かねます。ご了承ください。

○公開情報収集：

レポート内容は各種情報を入手した後、整理分析した成果です。全ての情報源を整理することはレポートを作成するより複雑なため、情報の入手方法のみご提供します：

- ・windデータベース (<https://www.wind.com.cn/>)
世界40以上の取引所のリアルタイム相場、中国および世界40以上の国と地域をカバーするデータベース。
- ・工商、税務、統計などの国家部門データベース(調査可能なデータベース)。
- ・Web入手。自社開発のウェブクローラープログラムでキーワードを検索し、キーワードに基づいて今回の調査における情報統合を行う。