

第11章 エア・フレイト・フォワーダーの グローバル戦略について

神奈川大学経済学部講師

平田 義章

I はじめに

本章は、このたび日本大学経済学部産業経営研究所が行った「我国における航空貨物運送の実態調査」に際して、荷主、フォワーダー、航空会社の方々からいただいた貴重なご意見を参考にし、フォワーダーの観点からコメントを提示するものである。なお、本章は、第3章荷主用アンケートAの回答分析、第4章フォワーダー用アンケートBの回答分析、第5章の航空会社用アンケートCの回答分析のそれぞれのデータに基づき作成した。

まず、航空貨物市場をとりまく現状を概観する。

1 世界の航空貨物の見通し

国際ビジネスのグローバル化にともない、貿易貨物の輸送の迅速性が要求され、情報技術の開発により新たな市場が開発された。高価格商品、生鮮食品なども航空貨物輸送の需要を押し上げた。2001年のテロ事件により世界の航空貨物業界も大きな影響を受けたが、航空貨物は長期的に継続し伸張する予測である¹⁾。

「世界の航空貨物運送のニーズは今後どのように変化するか」（フォワーダーおよび荷主アンケートの問1、航空会社アンケート問6）の問に対し、フォワーダーの回答は、1. 一時的に停滞するとしても中・長期的には拡大する。2. 日本への輸入は継続的に拡大する。3. 日本からの輸出は今後とも減少する。の順位であり、荷主、航空会社の回答も同様の順位であった。

ちなみに、最近の世界各地域間の航空貨物の動きは表11-1の通りである。すなわち、世界の航空貨物の流れはアジアを起点としている。なお、各国の航空会社別の取扱い実績をみると日本は2位にランクされている（表11-2）。各国間の数量では、アメリカ発日本が1位であり、韓国発アメリカ向けの増が顕著である（表11-3）。

表11-1 世界の航空貨物の動き

(単位：百万FTK)

		2002	2001	2000	2002/2001	2001/2000
1	欧州—アジア	25,722	18,476	21,859	139	85
2	北米—アジア	24,390	15,563	17,729	157	88
3	北米—欧州	15,987	15,534	18,314	103	85
4	北米（国内）	15,528	13,096	14,128	119	93
5	アジア域内	10,211	6,089	6,810	168	89
	国際総合計	100,481	79,558	90,325	126	88
	国内総合計	19,289	16,601	17,931	116	93
	総合計	119,770	96,159	108,256	125	89

注：FTK - Freight Tonne-Kms.

出所：IATA Member's Major Traffic Flows Between Regions - 2000, 2001, 2002.

表11-2 国別航空会社別実績

(単位：百万TKM)

		2002	2001	2002/2001	2001/2000
1	アメリカ	123,283	125,540	98	93
2	日本	22,469	21,730	103	91
3	イギリス	20,022	20,041	100	92
4	ドイツ	19,156	18,032	106	97
5	中国*	16,200	13,802	117	119
6	フランス	15,592	15,207	102	97

注：*中国はホンコン、マカオを除く。

出所：ICAO Journal, Vol.58, No. 6, July/August 2003, p.12, No. 6, 2002, p. 22.

表11-3 各国間の取扱実績

(単位：トン)

	発国	着国	2002	2001	2002/2001
1	アメリカ	日本	230,501	232,311	-0.8%
2	ドイツ	アメリカ	217,740	217,317	0.2%
3	イギリス	アメリカ	169,422	171,366	-1.1%
4	アメリカ	イギリス	159,546	185,768	-14.1%
5	韓国	アメリカ	139,368	115,673	20.5%

出所：IATA Air Cargo Annual, No. 6, October 2003, p. 30.

Top 50 Country-to-Country Pairs.

2 航空貨物の地域別長期予想

ボーイング社の見通しを引用すると各地域別長期予想（年間平均）は次の通りである²⁾ —

- ・アジアからヨーロッパ 7.1%
- ・ヨーロッパからアジア 6.8%
- ・アジアから北米 7.4%
- ・北米からアジア 7.6%
- ・中国国内 10.3%

上記の通りアジアをベースとする航空貨物の長期予想は極めて順調に推移する見通しである。

なお、今回の動向調査の結果をみても、荷主、フォワーダー、航空会社とも、今後拡大が予想される航空貨物運送ルートとして、アジア／北米間、アジア／ヨーロッパ間、アジア域内を挙げている。

上記に関連しアンケートの「今後注目されると思われる市場はどこでしょうか」の問いに対し、フォワーダーの回答は、1. 中国市場、2. 東南アジア市場、3. 東欧市場の順位であった。荷主、航空会社の回答も同様の順位を示しており、わが国からみた当面の新市場は、中国、東南アジア、東欧である。

EUの拡大が実現し、ヨーロッパ地域経済のさらなる活性化が期待できる。英語圏であるインドも魅力のある市場といわれている。

3 国際エクスプレス

1970年の後半から始まったアメリカの輸送の規制改革と荷主のニーズにとまないエクスプレス市場はアメリカの市場で画期的な成長を遂げた。国際エクスプレスの分野も1991年以来年間平均20.9%の伸張を示してきたという。国際エクスプレスは、1991年には世界の国際航空貨物のうち3.7%であったものが、2001年には11.8%のシェアを占めるにいたっている。1990年代の初頭から半ばにかけては年間20%以上の伸びをみたが、1997年以降伸張率は17.0%に減速してきた³⁾。

しかしながら、国際エクスプレス部門は、国際ビジネスの拡大とともに、サービスの迅速性、定時性を武器として、今後とも継続的に伸張していくことが予想される。なお、サービスの担い手はUPS、FedEx、DHL、TNTなどのインテグレーターである。

4 エア・フレイト・フォワーダー

世界のエア・フレイト・フォワーダーの数は数千社以上と推定されるが、ヨーロッパの伝統的総合フレイト・フォワーダーなど上位を占めるメガ・フォワーダーが市場を寡占化する様相を呈している。インテグレーターに対抗するため各フォワーダーは特定の航空会社との連携を深めている。さらに、メガ・フォワーダーは、機材をチャーターし“インテグレートイド・フォワーダー”としてFedExやUPSなどのインテグレーターとの対抗をはかっている。

大手フォワーダーは、航空貨物のみならず海運貨物のフレイト・フォワーディング、ロ

ジスティクスの分野へも3PL (Third Party Logistics Provider) あるいは4PL (Fourth Party Logistics Provider) として積極的なサービスの展開をはかっている。

航空貨物の分野では、フォワーダー／キャリアの連合軍とインテグレーターとの市場シェア拡大の争いが焦点となる。

II 求められるサービスの内容

1 航空貨物運送に求められるものは何か

まず、「フォワーダーにとって航空貨物運送に求められるものは何でしょうか」との問い（フォワーダーのアンケート問2）に対し、24社（77.4%）が「ロジスティクス・サービスの提供」、21社（67.7%）が「コストの低減」、17社（54.8%）が「安定的なスペースの提供」と答えている。

一方、同じ問い（荷主のアンケート問2）に対し、荷主は、305社（86.4%）が「コストの低減」、163社（46.2%）が「安定的なスペースの提供」、112社（31.7%）が「ロジスティクス・サービスの提供」となっている。

すなわち、フォワーダーとしては、新しいサービスの開発を指向するが、荷主は、現実的に、まず、コストの低減を要求している。

一方、航空会社の同様な設問（問7）に対する回答をみると、27社（71.1%）が「安定的なスペースの提供」、22社（57.9%）が「出発・到着時刻の定時性」、19社（50.0%）が「搭乗便の確約」を取りあげている。運賃の低減は5社（13.2%）であり、キャリアとして、スペースの提供とオペレーションの整備に重点をおいている。

2 わが国の主要空港を使用しないルートについてどう考えるか

フォワーダーの問4「アジア各国には、大型ハブ空港が整備・建設され、わが国の主要空港はハブ機能を失いつつあるといわれています。一方、わが国の地方空港からわが国の主要空港を経由しないで、他国のハブ空港経由で諸外国の仕向け地へ発送されるルートも開発されています。御社はフォワーダーとして、このわが国を経由しないルートについてどのようにお考えでしょうか。」に対する回答は、1. 航空輸送には迅速性と正確性が要求されるので、やはりわが国主要空港経由の直行ルートを使用するが15社（48.4%）。2. わが国の主要空港経由で輸送できるよう競争力のある運賃の設定に努力すべきであるが1. と同様15社（48.4%）。3. 合計輸送コストが低減されるのであれば、多少時間がかかっても積極的に他国経由のルートを使用するが5社（16.1%）であった。

同内容の荷主への問4に対する荷主の回答は、1. わが国の主要空港で競争力のある運賃の設定に努力すべきが199社（56.4%）、2. 迅速性と正確性が必要なので、わが国主要空港経由の直行ルートを使用するが143社（40.5%）、3. 輸送コストが低減されるのであれば、積極的に他国経由のルートを使用する、が116社（32.9%）であり、荷主は、フォワーダーに比べコストの低減により厳しい姿勢を示している。

同じ趣旨の航空会社への問11に対し、航空会社の回答は、1. 日本の地方空港を起点とする貨物量はさほど多くないので、地方空港への乗り入れは現実性に乏しい、が22社（57.9%）、2. 日本の主要空港経由の直行ルートを使用する方が確実、が15社（39.5%）、3. 総合輸送コストが低減されるのであれば、地方空港を起点とした他国のハブ空港経由のルートを使用する顧客が増える、が8社（21.1%）であった。航空会社はキャリアとして運行面から現実的な見方をしているといえる。

本件は、海運貨物の釜山港経由の場合と異なり、航空貨物にはあくまでも迅速性と定時性が要求される以上、また、地方空港の貨物取扱量がさほど大きくない現状では、わが国の主要空港経由の直行便が当面主体となるであろう。しかし、将来的には荷主のニーズに従い柔軟な対応が求められる。課題は、キャリアとフォワーダーがいかにして荷主のコスト低減への要求に対応していけるかにある。

3 セキュリティと輸送の効率化

フォワーダーの問7「安全管理がますます強化されています。フォワーダーとしてはどのように対処すべきでしょうか。」に対し、1. 過度の安全管理は貨物を滞留させ航空運送の迅速性を阻害する、が13社（41.9%）、2. X線検査機器などを積極的に導入し検査体制を強化すべきである、が9社（29.0%）、3. 旅客が主体であり、貨物については現状の管理体制でよい、が7社（22.6%）であった。荷主も同じ問に対して、同様の順位で回答している。

航空会社の同じ設問に対する答えは、1. がX線検査機器の導入、2. が貨物は現状の管理体制でよい、3. が過度の安全管理は航空運送の迅速性を阻害する、の順となっており、物流の効率化よりもキャリアとしての現実的な安全管理に重点がおかれている。

アメリカは、セキュリティ対策として、コンテナ貨物については外国の港で貨物が本船に積み込まれる24時間前に船積貨物のマニフェスト情報を米国税関に提出するという連邦規則（19CFR4,113,178）を発効させ現在実施している。航空貨物については、アメリカ到着4時間前（近距離は航空機が離陸次第）のマニフェスト情報の伝達が最終規則として提示され目下実施されている。

このマニフェスト情報の米国税関への事前報告は、海運、航空のみならず鉄道、トラックを含むすべての輸送に適用される。また、アメリカ発の貨物にも義務付けられる。さらに、カナダは一部実施しており、EUも同様なルールの実施を検討している。このマニフェストの事前提出ルールは、国際的なサプライチェーンの効率化を阻害するものとして、多くの反対意見が提示されてきたが、テロ活動に対する予防措置として、現在、継続実施されている。

今後は、リスク・マネジメントの導入など、輸送の迅速性を阻害しない現実的な方策を検討すべきである。ある荷主は、「税関は、信頼できるフォワーダー、荷主のデータを持っているので、必要に応じて（特定の）検査を強化すべきで、全ての貨物について管理体制強化の必要はないと考える。」と述べている。しかし、単なる日常業務化されたマニフェストの事前提出では意味がない。コンプライアンス体制の強化などを含めた現実的かつ効果

のある対策が望まれる。

Ⅲ わが国のエア・フレイト・フォワーダーの展望

1 インテグレーターとの戦い

問8で「大手インテグレーターはM&Aなどによりサービスの多角化をはかり市場シェアを拡大しています。フォワーダーとしてはどうお考えでしょうか。」ときいている。確かに、FedExとUPSの2巨大インテグレーターは、ますますエア・エクスプレス事業の拡充をはかる一方、FedExはTower International、UPSはFritz Companiesと大手フォワーダー兼通関業者を買収した。さらに、FedExはトラック会社、UPSは銀行も買収するなど総合化を進めている。ドイツ・ポストもDanzasとDHLに加えAirborneを買収、エクスプレス部門のDHLを前面に立てている。オランダ郵便TNTのエクスプレス活動も活発であり、ロジスティクス部門の拡充も顕著である。

このような背景のもとで、フォワーダーの間8「大手インテグレーターはM&Aなどによりサービスの多角化をはかり市場シェアを拡大しています。フォワーダーとしてはどうお考えでしょうか。」に対する回答は、まず、17社（54.8%）が大手インテグレーターは今後ますます総合的なサービスを拡充していくと答えている。次に、12社（38.7%）がインテグレーターとフォワーダーはそれぞれの得意分野を生かして共存できる、さらに、9社（29.0%）が総合化が経営的に成功するか否かは今後の課題である、と述べている。インテグレーターは、ドア・ツウ・ドア輸送にシステム、機材を一体化した運行体制を構築しており、通常の一般貨物の取扱いには適していない。なお、両者の共存は難しいが4社（12.9%）、インテグレーターのコア・ビジネスはエクスプレスでありフォワーディング部門への参入は難しい、との回答が3社（9.7%）あった。

荷主の間8「国際的なサプライチェーンの効率化をはかりコストを削減するため、世界のフォワーダー、インテグレーターともITを駆使し、航空貨物の運送のみならずロジスティクス、海運の分野へもサービスを拡大しています。御社は荷主としてどのようなサービスを期待しますか。」に対する荷主のフォワーダーとインテグレーターのサービスに対するとらえ方は、1. フォワーダーは、従来のエア・フレイト・フォワーダーのサービスに加え、ロジスティクス、金融、海運、倉庫など総合的なサービスを提供することを期待するが237社（67.1%）、2. インテグレーターもフォワーディングを含めた競争力のある総合的なサービスを提供することを期待するが230社（65.2%）、3. 航空会社もフォワーディングを含めた総合サービスを開発すべきであるが133社（37.7%）の順位となっている。

すなわち、「荷主としては適正な競争があり、選択肢も多い方がよい。」という意見があり、「インテグレーターの登城でフォワーダーの存在意識が怪しくなっている。」という見方もある。

アメリカでインタビューしたあるアメリカの大手メーカーによると、インテグレーターは、書類と小口輸送のドア・ツウ・ドア輸送に施設、システム、機材を一体化した運行体

制を構築しており、通常の一般貨物の取扱には適していない。一方、フォワーダーは、特定荷主との連携のもとでパーソナルなサービスを展開しており、両者のサービスの特質は異なる。各荷主のロジスティクスの効率化が厳しく要請されている現状では、おおむね、フォワーダーが荷主の直接窓口となる、とのコメントを得た。

航空会社はフォワーダーをどうみているか。問23-1で、26社（68.4%）がフォワーダーは航空会社との連携で多角的なサービスを提供し、継続的に国際貨物のシェアを維持する、16社（42.1%）がフレイト・フォワーダーの荷主密着型のサービスは高く評価できる、7社（18.4%）はフレイト・フォワーダーの日本における取扱量は今後ますます増えると答えている。一方、10社（26.3%）が、海外フレイト・フォワーダーの日本への進出は、業界全体の競争力を高めるため、歓迎すべきである。と述べている。航空会社から、「近いうちに日本のフォワーダーは、邦人系数社を残し、その他はインテグレーターとの競争に敗れ、フォワーダー間の倉庫等再編が進む。」という意見がある。この意見は、インテグレーターは、航空部門、海運部門を問わず、ロジスティクスを含めた総合サービスを拡充し、多国籍荷主企業を攻略している。わが国のフォワーダーがわが国の荷主企業のみを対象としている限り、グローバル市場でインテグレーターとの競争に勝てないことを示唆している。

また、航空会社のある回答者は、「より多くのフォワーダーがサプライチェーン・サービスの分野に進出してきている。これは特に多国籍フォワーダーの場合顕著である。航空会社は、自身がすでにインテグレーターでない限り、このような役割を果たすことは不可能である。空港から空港への輸送に専念する以外に方法はない。」と述べている。これは、航空会社は、現実的に、世界のメガ・フォワーダーや巨大インテグレーターの活動をみており、航空会社としての危機感の表れであろう。

さらに、「インテグレーターについてお伺いします。」という問23-2で、航空会社は、インテグレーターの定時サービスを高く評価し（22社（57.9%））、インテグレーターの日本における貨物取扱量は今後ますます増えると予測している（16社（42.1%））。また、インテグレーターが提供しているサービスは、必ずしも、すべてドア・ツウ・ドアとあるとは限らない。大手は、空港から空港のサービスを他の航空会社と同様に提供している。フォワーダーは、他よりも安い運賃で、インテグレーターの提供する空港から空港のサービスを利用している。

航空会社の問24の「フレイト・フォワーダーと航空会社の連携サービスをインテグレーターのサービスと比較して、どのようにお考えですか。」に対しては、24社（63.2%）が、インテグレーターの提供する貨物のトレース、SCMサービスなどは、フレイト・フォワーダーのサービスに比較してはるかに進歩している感じがあるとし、同様24社（63.2%）が、インテグレーターは、エクスプレスのみならず一般混載貨物の分野にも進出しつつあるので、将来的にフォワーダーとの競争が強まるだろうとみている。しかし、8社（21.1%）は、インテグレーターの輸送スピードは速いが、フォワーダーと比較すると柔軟なサービスに欠けると答えている。

このように、インテグレーターの提供するサービスは多様化している。特に、大手のイ

ンテグレーターは最早単なるエクスプレス・キャリアではない。総合的な輸送とロジスティクス・プロバイダーへと変身している。

2 サービス品質の向上、魅力あるサービスの開発とシェアの拡大

フォワーダーは問9の「ますます激化する国際航空貨物市場で競争力を強化するため、フォワーダーはどのようにしてサービスの品質をたかめ、魅力あるサービスを提供すべきでしょうか。また、どのようにしてシェアの拡大をはかるべきでしょうか。」に対して、1. 社員教育を徹底し、フォワーダーとしての専門サービスをさらに高度化する、が21社（67.7%）、2. 18社（58.1%）が、情報技術の専門的な開発を推進する。次に、金融サービスなども含めたロジスティクス分野のサービスを積極的に開発する、が17社（54.8%）であった。一方、フォワーダー・チャーターのサービスを增強すると答えたフォワーダーは1社もいなかった。わが国のフォワーダーには、チャーターはリスクがあり儲からない、との意見があるようであるが、ヨーロッパの大手フォワーダーはチャーター分野にも積極的に進出している。わが国フォワーダーの当分野の開発が望まれる。

その他の意見では、「フォワーダーは、特に自らの得意とする輸送分野に加えて、商流の機能を強化する必要があると思う。そのために、IT、ファイナンスの分野を強化すべきと思う。」また、「海外ネットワークの拡充に努める。」、さらに、「競争する上で必ずでてくるものが料金であり、この問題を避けて通れない、ただ、日本は基本的に高コストのため、これを何とかしなければ困難である。」という切実な問題が提起されている。

3 わが国のエア・フレイト・フォワーダーの戦略

フォワーダーの問10で、「世界の巨大インテグレーター、ヨーロッパの郵便事業者なども、他企業の買収を含めた拡大戦略を展開し、市場シェアの拡大をはかっています。また、ヨーロッパ大陸の大手総合フレイト・フォワーダーならびにイギリスのロジスティクス会社も順調に業績を伸ばしています。そのような背景のもとで、わが国のエア・フレイト・フォワーダーはどのような戦略の展開をはかるべきでしょうか。」に対し、回答総数31社のうち大手を含め22社（71.0%）が、まずは、着実に日系荷主のニーズに対応できるよう航空貨物のみならず海運貨物、ロジスティクスを含めた総合的なサービスの拡充に努めるべきである、と答えている。9社（29.0%）は、文化の相違もあり、欧米の大手輸送業者が展開しているようなM&Aによるシェアの拡大作戦は現実的ではない、エア・フレイト・フォワーダーとして本来の業務の開発・特化に専念すべきが4社（12.9%）。海外企業を買収し、積極的にグローバル市場に進出すべきと回答したのが3社（9.7%）のみであった。

(1) 外資系を含めたフォワーダーからのその他意見を抽出すると以下の通りである。

- ・ネットワーク、機動力、資金および施設の拡充が今後ますます必要な時代となろう。このため、現在多数ある企業（航空関係）の大統合をはかるのが良いのでは。
- ・コア・ビジネスの強化とともに、SCMのなかで展開するサードパーティ・ロジスティクス・サービスの提案、ロジスティクス戦略の提案等。

- ・積極展開すべきと思うが、現実的には文化の相違が大きく困難だと思う。

(2) 一方、荷主に対しては、問10で、「ヨーロッパの総合フレイト・フォワーダー、郵便事業者、アメリカの大手インテグレーターは、企業買収などにより積極的に企業規模の拡大とサービスの多角化をはかっています。御社はわが国のフォワーダーに対して何を期待しますか。」ときいている。

当問に対し荷主は、回答総数353社のうち253社（71.7%）が、「外国企業の買収を含め積極的に現地化を推進し、荷主企業のグローバルな活動に対応できるよう海外ネットワークの拡大とサービスの多様化をはかるべきである。」と答えている。「必ずしも外国化する必要はない。日本の荷主企業に日本語で荷主の要望に即応する所謂日本的なサービスを提供すれば良い。」は58社（16.4%）、「特定の荷主、地域に特化し専門的なサービスを提供すればよい。」は32社（9.1%）にすぎない。すなわち、わが国の多くの荷主は、わが国のフォワーダーが荷主企業のグローバルな活動に対応できるよう積極的に現地化を推進し、海外ネットワークを拡大することを要望している。

なお、上記の問10に関して荷主からその他の欄に記載された代表的なコメントを以下に記載する。

- ・選択肢1) の外国企業の買収を含め積極的に現地化を推進し、荷主企業のグローバルな活動に対応できるよう海外ネットワークの拡大とサービスの多様化をはかるべきである、と選択肢3) の特定の荷主、地域に特化し専門的なサービスを提供すればよい、のどちらかを選択すべきと考える。特に1) については、UPS-Fritz、ドイツポスト-DHL等の巨大ネットワークを有する物流会社が市場参入してくるわけで、日本勢の出方に関心がある。
- ・外国企業の買収などは資金調達能力などの問題があって、日本のフォワーダーもそれができるのは数社に限られていると考える。現地化する必要はあるが、現地のエージェントも含めた全世界に機能するネットワークを構築して欲しい。
- ・独自路線ではなく、外国とのアライアンスで双方向きなネット拡大がベスト。
- ・何も日本の企業でなくても良い。本質的に中身の濃いサービスを提供できる企業であれば、どこであろうとかまわない。日本人なので日本語でと考えるだろうが、日本語ができなくともサービスがそれ以上のものを持っているのであれば、そこを使いたい。
- ・荷主企業がグローバルに展開するので、フォワーダーもそれに合わせてグローバル化せざるをえない。
- ・わが国のフォワーダーは力がないので、航空会社（スペース）に対しても、発言力が乏しい。真に荷主へのサービスについて考えて欲しい。
- ・日系企業だけを相手にしては拡大は望めない。
- ・選択肢1) の「外国企業の買収を含め積極的に現地化を推進し、荷主企業のグローバルな活動に対応できるよう海外ネットワークの拡充とサービスの多様化をはかるべき」、に近いが、買収の必要性までは求めない。
- ・日系企業以外の仕事もできるようになって欲しい。

- ・選択肢1) と2) の「必ずしも外国化する必要はない。日本の荷主企業に日本語で荷主の要望に即応する所謂日本的なサービスを提供すれば良い。」の選択は矛盾しているが、日本人的マインドでサービスをしてもらいながら、企業のグローバル化にしたがってネットワークを拡大してもらいたい。
- ・海外ネットワークが多い業者は、情報が早く伝わるので、ドンドン買収しグローバル化を進めるべき。
- ・必ずしも外国化する必要はない。しかし、日本語で～については賛同しかねる。
- ・アメリカ、アジア、ヨーロッパの主要地域（日本企業が進出している地域）においては、外国企業の買収を含め、現地化を推進し、各現地に日本語で対応できるスタッフを配置することが望ましい。
- ・日本のフォワーダーは、日本発および日本向貨物はとれるが、三国間出荷はほとんどスペースがとれないのが欠点である。
- ・海外ネットワーク拡大とサービスの多様化が必要。ただし、外国企業の買収等による現地化は特に必要なし。ネットワークのなかで十分な情報サービスの提供ができれば。
- ・矛盾するようだが、選択肢1) の規模（海外ネットワークの拡大とサービスの多様化）は必要。だが、米系大手のインテグレーター（米国内）で度々起こる貨物紛失や抜き取りは許されるレベルではなく、日本的な精密さを求めたい。
- ・荷主に提案できるような広範囲な知識と見識をもったフォワーダーを期待する。
- ・日系フォワーダーでグローバルに活動している会社は、全く無い。せいぜい大手がアジアで活躍しているに過ぎない。日本の税体系、法体系ではグローバルは困難。
- ・荷主から見た理想は、航空、海上を含め書類から大口貨物までの“ワン・ストップ・ショッピング”だが、法人企業の欠点（特に大手フォワーダー）は組織が縦割化しており、柔軟なサービスに欠ける。いわゆる時代追従型で新しい提案もない。
- ・選択肢1) について外国企業の買収というのは慎重に対応すべきと考えるが、おおむね賛成。
- ・外国系のお話を聴くと、主流は定型・定量サイクルの物流を主体にパッケージされていることが多く、「淀みなく流せる」のが基本のようであるが、「淀みなく流れる」構造を実現している企業は、特定の優良企業に限られているのではないかと考えられる。日本企業の多くが海外で変則的な物流を余儀なくされている現状をみるに、整流化運営できる可能性は日本のフォワーダーにあると期待している。

上記の各回答からみられるように、わが国のフォワーダーは全般的に海外基盤の拡充とグローバル化への対応には必ずしも積極的ではないように感じられる。一方、荷主は自社のビジネスのグローバルな展開にともないわが国フォワーダーの海外におけるサービスの拡充を望んでいる。

4 わが国の国際競争力の強化に向けての対応

フォワーダーと荷主の間11、航空会社の間27で「航空会社、インテグレーター、フォワーダー、郵便事業者間のM&Aやアライアンスなどにより国際運送の市場は大きく変貌してい

ます。わが国の国際競争力を強化するため、わが国の航空運送に携わる航空会社、フォワーダーを含め関係事業者がどのように対応すべきか、また、わが国の行政がどのような施策を実施すべきか、忌憚のないご意見をおきかせください。」と述べ、わが国の国際競争力の強化に向けての各位の率直な意見の提示を求めた。下記にフォワーダーに焦点をあて代表的な意見を抽出した。

(1) フォワーダー

- ・アジアの荷主は、クリスマスシーズンや、路線が混めば高い運賃を払うことは当たり前だが、日本の荷主は低い価値を求め、フォワーダー、航空会社も容認した。結果、よりイールドの良い貨物を求め、航空会社は日本以外の発地の貨物を意欲的に取り込み、日本はアジアのマーケットからおいていかれている。それぞれが、本質を考え直さなければ、日本の航空貨物業界は、このまま後退するのではないだろうか。
- ・わが国の行政には期待していない。国としての戦略があるのか。アジアのリーダーで今も尚、すわりつづけていると考えているのか。すべてにおいて後手後手の対応では業者として期待できるものはない。
- ・行政に対しては、思い切った規制緩和が必要である。例えばコ・ロード（共同積荷）等が自由にできる環境、フォワーダーチャーターやスプリットチャーター等も規制を緩和すれば、業界の活性化につながり、荷主にも利便をもたらすことになる。
- ・従来、運輸行政はあっても「航空行政」は、旅客偏重でなかったかといえる。空港は国の施策にとり戦略的に大きな存在だ。空港の機能の中で何を重視し、優先的に考えるかをしっかりと見極めてほしい。インテグレーターの担当官庁部署も必要かと思う。インテグレーターがフォワーダーと同じ土俵に上がることはおかしい。
- ・全体的にグランド・デザインが欠如している。単なるレート/kgの世界から付加価値をつけた輸送形態に変革をする必要がある。そのためには、①荷主の本当のニーズを理解する。②ITとファイナンスの統合化からの価値創造（輸送における）。③自前主義からの輸送形態でなく、最適な各々の輸送システムの組み合わせ。④ベンチマーキングの利用。⑤自由化政策の推進。
- ・①世界を相手にするビジネスのため、輸送に係るインフラの最重点整備。②コストが非常に高いため、これを安価にすること。③空港の施設、設備、上屋の設備状況、面積、建て方が、海外に比較して大人と子供である。これらの充実を早急にはかる。④日本発の航空運賃が異常に高いので、これを改める、⑤航空に対する国家予算・政策が非常に粗末であり、場あたりの対応しかしていない。これを本腰を入れてもっと研究しての対応を希望、⑥今後日本からの輸出は主として航空機での輸送となろう。これから判断するに一県一空港のような無駄なことはしないこと。国民の税金を湯水のように使われては困る。世界に名だたる空港は一つでよいのでは?そのためには資金投入が必要であろう。
- ・グローバル化に対応するため、積極的に海外に出て事業展開すべき。すでにIATAレート、国交省届出公示レートは形骸化している。形だけの規制は撤廃し、自由競

争として方がよい。

- ・地方空港（神戸など）を拡大せず、既存の空港に集中すべき。国にとってもフォワーダーにとっても投資資金が分散し、効率が悪くなる。
- ・着陸料金が非常に高額であるため、結果としてエアに係る顧客負担が嵩んでいるのが現状である。
- ・規制緩和の推進および優遇税制の推進が第一。業種間格差がなくなり、競争はますます厳しくなると思われるが、国も積極的にインフラの整備を行い（資金援助を含めて）企業の競争力に資するようお願いしたい。
- ・諸外国と同じレベルのコスト削減（物流全体の費用）。各法律の見直し、関係省庁傘下の特殊法人の民営化を積極的に行い、コストを下げた上で、24時間体制の物流体制を構築する。
- ・わが国のフォワーダーとしては、各社が独自性のある商品、サービスの開発を実施し、その特性をアピールすることが肝要かと思われる。そのためには、行政レベルでの規制緩和が同時になされることが各種サービスの展開を可能にするといえる。
- ・空港／港湾の整備、規制の撤廃、空港／港湾へのアクセスの改善、ロジスティクス・サービスの強化、情報技術の高度化、空港内整備。
- ・増加する貨物を効率的に輸送するためには、機材の大型化・搭載能力の拡大が不可欠。航空輸送産業の将来を見据えた大型輸送機の開発を期待する。
- ・空港整備のグランドデザインの確立。フォワーダーの空港外施設の展開により自助努力を行ってきたが、空港公団による施設の拡充も、抜本的な解決には至っていない。行政がさらにイニシアティブを発揮し、ユーザーの利便性を見据え、将来の空港ビジョン・ハブ空港化を推進すべきである。
- ・フォワーダーのあり方 今後グローバル化の進展により、荷主は、よりグローバル規模での部材の調達、製品の製造、供給するシステムを構築し、全体最適としてSCMを追及していく。こうした荷主に対して、フォワーダーは荷主のニーズにマッチした商品企画力・開発力の醸成がキーポイントになる。すでに、フォワーダーはアウトソーシングに象徴される企業の黒子に徹するだけでなく、新規のサービスの開発に努め、自らマーケット需要を喚起することで、市場をリードしていく必要がある。

(2) 航空会社

エアラインと荷主、そしてフォワーダーのトライアングルを透明感のあるシステムにしないとエアラインの業績はますます悪化する。さらに米系エアラインのマーケットへの参入は賛成であり、フォワーダーの理解が必要。現在のインテグレーターの強力化は、フォワーダー自身が育てた結果であり、料金・利益のみ追求せず、日本の業界について深く考慮してほしい。エアライン、特に外国エアラインは目先の利益のみ追求しているので、こちらの整備も不可能に近いと思われる。

(3) 荷主

- マクロ的な視点としては、わが国の行政、すなわち国土交通省が各物流業界を束ね、国際物流事業の強化育成に取り組む必要がある。理由①ドイツポストのDHL買収やUPSのFritz買収等のからみで、すでに一民間企業レベルで競うマーケットが形成されつつある。②日本の民間企業は長期にわたる不況により、体力が弱体化しつつあり限界がある。ミクロ的な視点としては、わが国はヤマト宅急便、佐川の宅配便という木目細かい輸送サービスが確立されている。この部分のサービスにつき、FedEx, DHL, UPS, TNT等大手クーリエは苦手にしており、これは日本以外の国にもあてはまることと認識している。単なるアイデアだが、このロジスティクスの両端における強みを武器に市場への新規食い込みを旨とするのはどうか。
- M&A, アライアンスは賛成であり、自社にない分は他社へという利用はすべきであり、グループや資本先を越えた関係強化が今後の企業力が良いものは良いといえる企業が生き残る。
- 取扱品目はよりハイリスクなものへとシフトしつつある。そのような状況においては輸出先のレギュレーションに照らし合わせた、よりの確なやりとり（バトンタッチ）が求められる。反面、現状においては現地サイドの受け入れ態勢、提携方法が限界でスムーズな対応が整っていないケースが多々見受けられる。そういった意味でフォワーダーに求められるのはグローバル化（アライアンス, M&A）ではないだろうか。
- わが国航空代理店、フォワーダーに対して外資に対応できる知的、行動的積極性を求める。特に国内輸送を専門にしていた業者が世のグローバルという題目に流れるあまり、国際輸送に活路を求めるあまり、業者数は急増したもののサービスの向上につながらなかった過去がある。求められるところ、知的優位性あつてのサービス向上であり、拡大である。行政が打って出る前に基盤となる業者の育成が必要かと思う。
- わが国の航空運送に携わる航空会社、フォワーダーも合併、アライアンスを通じ、規模を大きくすると同時にコスト低減を図り、国際競争力を高めるべきである。運送のプロをもっと育成すべきである。国際法を良く知った人間,あるいは運送を改善するアイデアを提供できる人間,提案型のビジネスを展開できるプロが運送会社には少ないのではないか。
- 海外の競争相手がドンドン日本に進出してきているが、日本の企業と地の利を生かした戦略で競合し、生き残りをはかっていくべきであり、資本主義である以上、強い所が勝つのは、日本の企業であるのか、海外なのであるのかそれは結果である。我々利用者にとって有利な企業が良いに越したことはない。
- 航空会社、フォワーダー、通関業者の一体化をはかり、航空貨物の迅速性をさらに高める施策を各社は考えるべきと思われる。また、行政面では、空港のさらなるオープン化、通関の年中無休化等航空貨物が急ぎの荷物であるという認識に立ったサービスを考慮していただきたい。
- 従来からの国内輸送、倉庫業、フォワーダー、航空会社間に存在する垣根を取り除き、自由に参加、参入できるインテグレートされた制度、システムを早急に構築すべきであ

る。実際には現在までこうしたバリアーにより業界自体が甘んじてきたとの感を強くするものであり、極めて閉鎖的的一面を持つ業界である故、かかるグローバリゼーション、IT化のなかでどこまでやれるか懸念される。故に、ここに新規参入（航空会社の参入も含め）を可能ならしめる施策の実施により自由な競争を可能とする環境整備がまず必要。最終ユーザーが多様化された国際市場において、有利に事業展開ができるよう、関係事業者の発奮を願うや切なり。

- ・日系フォワーダーは名前ばかりで実はただの看板だけのことが多い。現地業者とのアライアンスにより、人件費等を圧縮し、コスト削減に努めるべき。全世界レベルでのアライアンスを期待する。
- ・まず、国内の企業により日本連合を作り、その後海外のインテグレーターも傘下にするくらいの国際競争力のある企業を作ってもらいたい。
- ・フォワーダーの数が多すぎるので、合併し規模を拡大し国際競争力をつけるべきである。
- ・航空会社・フォワーダー 場合によっては双方の一本化した物流サービスの構築、フォワーダーによっては、特殊な業務への特化や強みを生かした戦略への変更も生じると思われる。
- ・フォワーダーは2～3社で量産効果を狙う（3～5社で十分競争原理は働く）。
- ・航空会社やフォワーダーグループを作り、またはM&Aでの統一や系列化は、我々利用者から見れば程度の問題である。多くの航空会社、フォワーダーは、一握りのグループに集約が進んだ場合、既存各社の良い点（料金が安く作業品質が高い所）やそうでない所が、利用する側でコントロールしづらくなる。ところが一方で、業務を依頼する我々としては、発注先がしぼり込めるので、業者の使い分けというに日常業務の煩わしさからは開放されることとなる。
- ・グローバル企業になって欲しい。日本の物流業者（キャリア）で、外国企業間の物流（運輸）をとれる企業はない。国際的なコンペで、日本発着や三国間であっても日本企業の貨物しか獲得できないのではなく、本当の意味でのグローバル企業に登場して欲しい。物流のなかでも、航空分野が一番可能性があると信じる。
- ・航空会社、インテグレーター、フォワーダーなどの各企業が、その専門に特化する時代は終わっていると思う。各企業がサービスの拡大に努力することは必要だが、行政側もその変化に対応することを望む。特に行政は、IT化も含め民間企業より遅れている感じがある。また、ITについては、荷主、フォワーダー、航空会社、行政が一つに情報管理できる仕組みを期待する。
- ・日本を起点として物流を組み立てる発想は、時代遅れになっている。海外で利益を出せる体制作りがますます肝要になっており、最終的に個々の企業がグループとして繁栄すればよいと思う。競争力強化の施策は基本的に荷主が何を望んで、我々が何ができるかにより一概にはいえないが、ハード面とソフト面を組み合わせた総合力を強化するしかない。行政に対する要望としては、各種規制の撤廃、特に外国になくて日本にのみ存在するものは、早く撤廃すべき。インフラの整備は国の力によるべき所だが、今は競争する前から勝負に負けている状態である。わが国が今後アジアの中心になって発展すると

いうことは、航空貨物の分野では、非常に困難と思われる。

- ・コスト競争力をつける（低コスト化）。フォワーダーの統合（大規模化）により海外拠点の強化。フォワーダーの専用機保有。空港での低温設備の完備（大型冷蔵、冷凍施設）。新しい（顧客の求める）輸送手段の開発、提案。
- ・複合一貫輸送ならびに3PL, 4PL業者を期待する。
- ・物流子会社の存在がオープンなマーケットへの参入を阻害している。
- ・日本の国際競争力を強化するためには、航空運送関係事業者が外資も含む事業者との提携により、国際ネットワークの強化が不可欠である。今後、航空会社、フォワーダー等は航空運送のみに固執するのではなく、ドア・ツウ・ドア、一連のサプライチェーンを総合的に管理できるサービスを提供するべきである。さらに、行政の施策としては、日本国内ではなく、アジア地域のネットワーク作りを行い、アジアとしてのインフラ整備が必要であると思われる。
- ・荷主、航空会社、フォワーダー等の垣根を越えた情報開示のもとで、安全かつスピーディに低コストで輸送ができるように対応すべきである。行政においては、規制緩和をより一層進め、また、法定価格を引下げる等して、民間企業が国際競争を強固に築けるべく、協力すべきである。
- ・フォワーダー各社が世界市場へマーケットを拡大すべく支店・営業所を増やし“グローバル展開”を競い合う。大手日系フォワーダーが米国企業のSCM事業を取り組むべく入札に参加。結果は地元フォワーダーに決まる。この地場フォワーダーは、日本市場の物流については日本へ投資せず、大手日系フォワーダーに下請けさせた。このように無駄な投資をなくし、提携、協業を日本フォワーダーも見習い競争力ある価格、サービスが必要。
- ・まず第一に現在の航空運送における国内費用項目が多岐にわたり、料金が高すぎる。コスト計算をする上でもドア・ツウ・ドアのレートを積極的に売り出した方が、荷主にとっても歓迎される。カーゴ・フレイターは夜間発着でも支障がないとおもわれる生鮮食料品、緊急貨物等に対応すべきである。航空会社でも独自の子会社を設立してインテグレーター、フォワーダー業界への参入を検討したり一部実行しているが、あくまでもキャリアはキャリアに徹するべきである。特にインテグレーターとフォワーダーの業際が取り扱われようとしているが、やはり各々の特色を出して専門特化すべきと考える。荷主にとっては、航空輸送を利用する上で、時間厳守、安全性、コスト競争力が最大のターニングポイントである。
- ・将来的にフォワーディングは航空会社が行うべき。現状のようなルーティン業務が主たるフォワーダーは不安と考える。
- ・海外ネットワークの拡大とサービスの多様化がこれから絶対に必要。行政はそれをしやすいようにヘルプすること。
- ・規制緩和ではなくDeregulation = 規制撤廃が必要。日本の郵便局が宅急便のヤマトとNo. 1のフォワーダーの日通を買収することもないと思うが、規制がなければ日本の企業は独自にサービスの展開ができるのでは。

- ・完全自由化。ヤマト、UPSというようなグループ化が進むことは歓迎。Nippon Expressは自らCoreになりアジアの航空貨物ネットワークを完成させるぐらいの積極性が欲しい。
- ・わが国の国際競争力を強化するために、航空運送コストの低減および荷主の要望に沿ったサービスが出来るような体制を強化すべきである。
- ・航空会社、インテグレーター、フォワーダー等の変革も必要だが、税関の近代化も急務であると思う。税関が24時間対応しなければ航空会社等が変革しても意味がなくなってしまう。
- ・トータル・ソリューションおよびカスタマー・サティスファクションがキーワードとなり、国際競争力のあるトータル・サービスを提供するための施策が必要。例えば、24時間サービス、コストダウン（手数料、空港使用料等）。
- ・輸送業界、特に航空業界は未だ政府の厚い保護を受けているように思われる。

IV まとめ

今回の航空貨物運送の実態調査に際して、荷主、フォワーダーおよび航空会社の関係各位から極めて多くの建設的な忌憚のないご意見を頂戴した。紙面の制約もあり、僭越ながら抽出させていただいたが、原文のまま記載させていただいた。より良い航空運送の実現のための貴重な意見として関係する各位の参考にしていただきたい。

わが国のフレイト・フォワーダーの国際市場への進出は1960年代にさかのぼる。日系荷主企業の海外進出にともないわが国のフォワーダーもアメリカ、ヨーロッパやアジアに拠点を設置し輸出入のフォワーディング、製品の在庫・配送、航空貨物の混載などを中心として業務展開をはかってきた。ほとんどが日系荷主あるいは日本に関連するビジネスであった。

その後、日系荷主企業のビジネスの拡大にともない、わが国のフォワーダーも取扱いを増やしたが、あくまでも、基本的には、日本ビジネスの枠の中での成長であり、真の国際市場でシェアを拡大したわけではない。

1990年代に入りEUの統合などに起因するグローバリゼーションの急速な進展とともに国境と文化を超えたビジネスの展開が活発化し、競争市場で有利な市場シェアを確保するため企業の買収、統合が急速に実施された。輸送の市場でも例外ではなく、ドイツポストによるヨーロッパの伝統的なフォワーダーDanzas、アメリカのNo.1エアフレイト・フォワーダーAEI、大手エクスプレスのDHL、Airborneの買収は顕著な例である。その他、ヨーロッパの大手フレイト・フォワーダーKuehne & Nagelは、アメリカの大手倉庫系3PL、USCOを買収しアメリカの市場で勢力を拡大した。イギリスのロジスティクス会社Exel Logisticsとヨーロッパのトップエアフレイト・フォワーダーMSASが合併、Exelとなり、このExelは最近イギリスの大手ロジスティクスグループのTibbett & Brittenを買収し、さらにグローバル市場でシェアを拡大した。

アメリカの巨大インテグレーターも前述のようにM&A作戦を展開しており、世界の輸送

とロジスティクスの市場では極めて急激な変革が進行している。世界市場で寡占化が進行し、おそらく20社程度が上位の座を占めるであろうといわれている。

いま、世界の航空貨物フォワーディングのビジネスは、単なる航空貨物の混載と通関の取扱いから大きく変貌し、海運、陸上輸送、倉庫・配送を含めた多角的なサービスが展開され、荷主のロジスティクスの効率化とサプライチェーン・マネジメントの最適化が追求されている。

IATAの2003年度のトップ25フォワーダーの実績をみると、トップ10にはわが国から2社、10位以下には5社が入っている。しかしながら、海外のコンサルタントの意見をきくと、「日本のフォワーダーには大会社が多い、しかし、顧客はすべて日本の荷主である。彼らの世界戦略は明確ではない」という。

今回のアンケートの回答に記載された荷主の要望をみても、わが国の荷主は、わが国のフォワーダーに必ずしも日本的なサービスを要求しているわけではない。サービスの内容により複数のフォワーダーを使用するとしているが、彼らを使用するフォワーダーは、必ずしもわが国のフォワーダーであるとは限らない。荷主の要求に対応できるフォワーダーであれば良い。インテグレーターであれ、航空会社であれ、荷主のニーズに対応できる者であれば良いという。

競争が激化する国際市場のなかで、自らの経営戦略を策定し、サービスの拡大を求めると否かは企業自体が決定する。早いスピードで進展するグローバル市場で、すでに多くのビジネス・モデルが形成されている。方向を決定するのは企業の経営者である。何もしない経営者は企業を衰退に導く。

他国のフォワーダーと比較した場合、多くのアンケートの回答者からも端的な指摘を受けているように、わが国のフォワーダーは、変化する国際市場で、積極的な経営戦略的アプローチに欠けているように感じられる。あくまでも日本の市場をベースとした利益確保を主眼とした経営方針のように見受けられる。

わが国の荷主企業は、グローバル市場で果敢な活動を展開しているが、わが国のフォワーダーの提供するサービスは、日本の荷主のみならず海外の荷主企業から評価されているのであろうか。「国際的なビッドで、日本発着や三国間であっても日系企業の貨物しか獲得できないのではなく、本当の意味でグローバル企業に登城して欲しい。物流の中でも、航空分野が一番可能性があると感じる。」という荷主の声がある。また、航空会社からは、「現在のインテグレーターの強力化は、フォワーダー自身が育てた結果であり、料金・利益のみ追求せず、日本の業界について深く考慮して欲しい。」とのコメントもある。

わが国の行政の過保護がわが国フォワーダーの競争力を弱めたと言えるかもしれない。一方、わが国キャリアの保護のため行われているフォワーダー・チャーターなどに見られる行政の規制は、わが国フォワーダーの営業上の可能性を縮めるものである。ヨーロッパのフォワーダーは積極的にチャーター・サービスを行っている。

現在、行政は、わが国の国際競争力強化の必要性を十分認識しており、現実的な諸施策の実行を推進している。それらの実現については、受益者である荷主、運営者であるフォワーダーおよび航空会社による推進のための支援が必要である。単なる行政批判ではなく、

わが国の国益のため、国際競争力向上のための実態に即した検討が必要である。

今回の動向調査には多くの外資系企業にも参加いただき貴重なご意見をいただいた。ありがたく感謝する次第である。

わが国の荷主が要望するわが国のフォワーダーの海外基盤の拡充は、フォワーダー自身が決定する経営判断である。自力拡大と他社の買収によるシェア拡大の趨勢をみると欧米企業の場合M&Aによる拡大の比率が多い。わが国のフォワーダーは、外国企業の買収は、文化と言葉の違いもありマネジメントが容易ではないという。はたしてそうであろうか。

長引く不況のなかで、わが国のフォワーダーの活動は、以前に比べ必ずしも活発ではないように見受けられる。荷主の意向を受け新しい可能性を追求するためには、グローバル市場を見すえた経営戦略の策定が必要である。海外基盤の確立のための新たな発想が求められる。

注 1) Boeing, World Air Cargo Forecast, 2002/2003, pp.4-5.

ボーイング社の予測によると、世界の航空による貨物輸送は今後20年間に年間6.4%伸びるといふ（航空貨物は郵便より伸びが早い、航空貨物のみの場合には2021年までに年間6.5%の伸張）。世界の輸送は、2001年の1,404億RTK（有償トンキロ）から2021年には3倍以上の4,835億RTKとなる。国際市場は国内市場の伸張を超え、2021年末までにはRTK合計の84.0%を占める。航空貨物の最大の成長市場はアジア関連市場であろう。

注 2) 「同上」, p. 58, pp.64-65, p89.

注 3) 「同上」, p. 3.

なお、ボーイング社の予測によると、1975年にアメリカの市場で3.2%のシェアを占めていた国内エクスプレス部門は、現在アメリカの国内航空市場の60.5%を占めるに至っている。

アメリカ国内でエクスプレス・サービスが急速に拡大した理由は、FedExがエクスプレス・サービスの提供を始める以前は、郵便、UPS 以外に書類や小口パッケージを扱うサービスがなく、定時サービスなど期待できなかったことによる。