

# 貨物事業を第3の収益の柱に!



2008年4月1日よりリニューアルされたANA CARGOロゴデザインを塗装したボーイング767-300フレイター(旅客機改造型)

## Air Cargo

### 用語解説

- ※1 フレイター 貨物専用機
- ※2 エクスプレス 主に書類や小口貨物を短時間で輸送するサービス。運賃に「書類何キロまでいくら」等の料金導入や、時間確約などの付加価値サービスで迅速な輸送体系を構築している。
- ※3 インテグレーター 直訳は「統合された」の意。フォワーダー※業務に空港間の航空輸送を含めた一貫輸送を行う事業者。
- ※ フォワーダー 通関から混載仕立、集配、倉庫業務などの貨物運送を行う事業者。

『国内旅客事業』『国際旅客事業』に続き、成長著しいアジアのマーケットをベースに、新たなビジネスモデル(差別化戦略)の可能性を検証し、国際物流に進出していくANAの『貨物事業』。フレイター事業への本格進出決定から将来ビジョンについて野本明典 常務取締役 執行役員 貨物本部長にインタビューしました。

—なぜフレイター※1(冒頭のミニ用語解説参照)を導入し国際航空物流へ本格参入することとしたのですか?

**野本** これからの10年間で全世界の航空貨物需要は1,760万トンから3,550万トンへ倍増すると予想されています。この大きな伸びはアジア地域の驚異的な需要の拡大によるところが大きく、とりわけアジア域内のエクスプレス※2需要については52万トンから180万トンへと3倍以上の成長が見込まれています。

また、2010年には羽田、成田両空港の拡張が予定されており、急増する需要に対応して貨物便を増便できるチャンスが到来します。そこで、このタイミングで一気にフレイターネットワークを拡大し、アジアを中心にエクスプレスの市場にも

## Interview

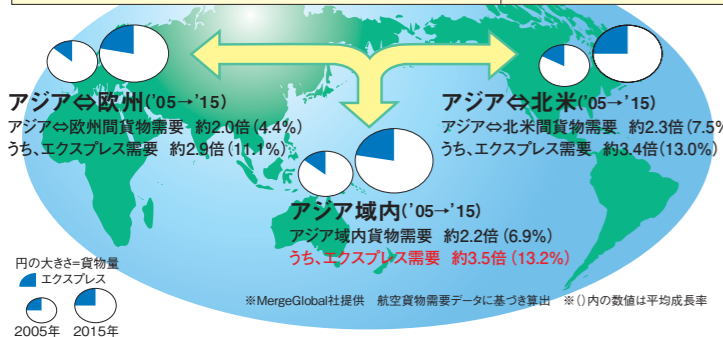
常務取締役執行役員  
貨物本部長

野本 明典 (ノモ アキノリ)

●Profile: 1951年1月生まれ。1973年4月ANA入社。営業本部営業部販売課長、成田空港支店客室部長、執行役員大阪支店長、取締役執行役員東京支店長、取締役執行役員貨物本部長を経て2007年4月より現職。

## 〈アジアを中心に高成長が見込まれる航空貨物需要〉

<p>■アジア域内貨物需要 (うち、アジア域内エクスプレス需要)</p> <p>380万トン⇔820万トン (05) (15)</p> <p>52万トン (05) 180万トン (15)</p>	<p>■アジア⇔欧米貨物需要</p> <p>710万トン⇔1,410万トン (05) (15)</p>
---	---



## ANA独自のビジネスモデル

### 収益基盤の確立

		2008	2009	2010	2011 (年度)	
戦略①	大型機の導入 グローバル・サービス提供	準備	導入	機数、ネットワークの拡大		
戦略②	沖縄ハブの構築 市場シェア奪取	体制構築		始動	事業規模の拡大	
戦略③	エクスプレス事業への進出 競争優位の実現	会社設立	販売開始 (「関空便」利用)	本格展開	対象マーケット拡大	
フレイター機材数 ※各年度末の機数 (リース機材含む)		ボーイング767型機	8	10	10	10
		大型機	2	2	4	4
		合計	10	12	14	14

●上図は現段階での計画であり、今後、変更になる可能性があります。

## ANA独自の強み

「旅客便ネットワーク」既存リソースの活用  
&  
「旅客機改造フレイター」低コスト運航体制

「3つの戦略+ANA独自の強み」の組み合わせが  
相乗効果を発揮

競合他社には模倣できない、  
高い競争力を有した事業モデルを確立

打って出ようと決意したわけです。

—近年日本発着貨物は伸び悩み、競争も激化していますが…。

**野本** 確かに航空貨物需要は景気の影響を受けやすく、近年日本発着貨物では伸び悩み傾向も見られます。しかし前述のように中長期的にはアジア全体ではまだまだ成長余力があります。ANAとしてはアジア～欧米間や、日本以外のアジア域内の流動も取り扱っていきたく考えています。

—新たに航空貨物事業に本格参入するにあたり、業界の現況をどのようにとらえていますか。

**野本** アジアに展開する日系企業を対象にアンケート調査したところ、荷主の方は現状の航空貨物輸送に必ずしも満足していないことがわかりました。期待をかけるのは『ドア・

ツー・ドア』の一貫輸送。商品が今どこにあり、いつ到着するのか、逐次把握できるシステムが求められています。年間を通じた輸送コストの安定化と効率性の維持というニーズも強いようです。

国際航空貨物業界では最後発となるANAですが、先発グループを追走するのではなく、独自の戦略で時代に即したビジネスモデルを構築したいと考えています。

—具体的な戦略についておたずねします。

**野本** ANAが国際貨物事業を『第3の収益の柱』として育てていく上での戦略は3つあります。1つは、2009年度から大型機を導入して欧米路線に投入し、グローバルな顧客ニーズに応えていくこと、2つめは、これはまさしくANA独自のものですが、2009年秋を目途に沖縄に貨物輸送のハブ(拠点)を設け、よりきめ細かく、迅速で、かつ効率的な輸送の仕組みを構築すること、3つめは、



■ 沖縄ハブの優位性

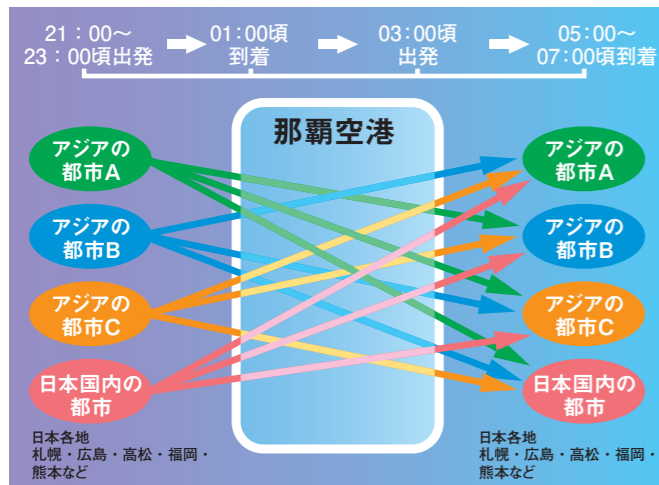


航空貨物のなかでも成長が著しいエクスプレス事業に進出し、『ドア・ツー・ドア』指向を強める顧客ニーズに対応していくことです。  
 — 沖縄に貨物のハブを開設する狙いは？

**野本** アジア域内のエクスプレス貨物流動は中国、台湾、韓国、日本で50%を占めますが、これら中国、台湾、韓国、日本の主要都市はほとんど沖縄から4時間圏内に入ります。経済成長が著しいアジアとの地理的関係と考えた場合、関西空港や成田空港より沖縄の方が適しているといえます。また、沖縄県や地元経済界の方々から全面的なご支援をいただいていることも重要なポイントです。

— 沖縄をハブとした運航はどのようなものになるのですか。

**野本** アジアや日本国内各地から深夜沖縄に到着した貨物を仕分けし、翌朝、未明にアジアや日本国内各地に向け、出発させます。深夜の時間を有効に使い、フライト時間も概ね



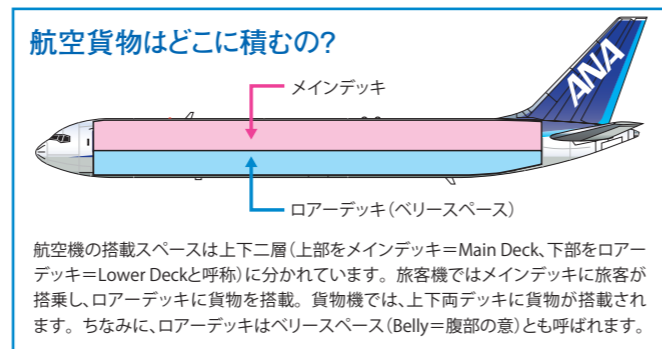
3~4時間以内に収まるので、機材運用の効率性が格段に向上します。また沖縄~国内各都市間に多数飛んでいるANAの旅客便も活用することで、貨物専門のエアラインにはない、よりきめ細かなネットワークができます。この計画は地元へ航空物流関連や流通加工業等の振興を促し、沖縄県の経済発展にも貢献できるものと考えております。

— 自ら進出するエクスプレス事業の概要についておたずねします。

**野本** 2008年4月1日に新会社『(株)オールエクスプレス』を設立しました。7月1日より本格始動し、まず日本から香港・上海向けの商品を販売開始。沖縄開業までは関空をベースとして、路線ならびに就航都市の拡大を順次進めていきます。メインターゲットは企業間物流。沖縄ハブ完成後はアジア各地に本格展開していく予定です。

— エクスプレスの将来性をどのように予測されますか。

**野本** アジアは欧米と比べ格段に成長の余地があると思います。航空貨物全体に占めるエクスプレス系の需要は世界全体で15~20%です。欧米では30~40%近くがエクスプレスとなっていますが、一方当面ANAがターゲットとしているアジア各国では数%程度とまだまだ未成熟。逆に言えば、潜在需要が非常に大きいわけです。半導体、液晶、パソコン部品などのハイテク商品関連のパーツ、デジカメや精密機器等の完成品電気製品、さらに自動車部品、医療品、生鮮品など、時間価値の高いエクスプレスの需要はまだあると思います。



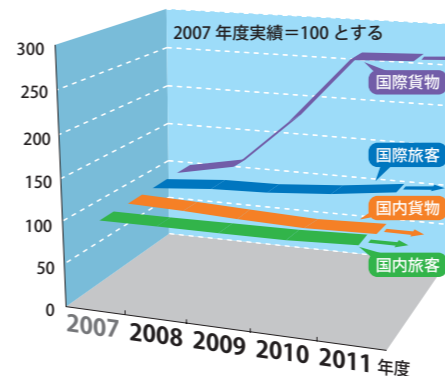
2007年12月18日に日本通運(株)、(株)近鉄エクスプレスと共同で発表した国際エクスプレス事業会社設立の合意に基づき、2008年4月1日上記2社に加え、商船三井ロジスティクス(株)、郵船航空サービス(株)と共同で『株式会社オールエクスプレス』(ブランド名はアレックス)を設立。



— 激化する競争に打ち勝つ秘策はありますか？

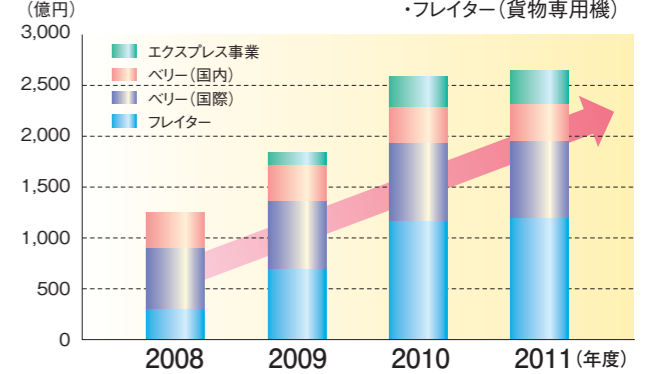
**野本** 欧米系のインテグレーター※3もアジアの将来性に目をつけ香港、広州等に貨物基地を展開していますが、ANAは沖縄をベースとしてアジア域内に競争力のあるネットワークを築きます。旅客系エアラインとしてのANAの強み、すなわちANAが保有する200機を超える旅客機のベリー(旅客機の客室下部)を有効活用し旅客便ネットワークでフレイターのネットワークを補完していきます。フレイターを飛ばすほどの

■ 事業別収入の見通し  
 貨物事業が事業成長の牽引役



需要のない目的地、あるいは時間帯においてネットワークが補えるわけです。また、過大なコスト負担なく確実にフレイターを増機していくため、ANAが保有している旅客機からの改造機投入を計画し

■ 貨物事業収入の推移(計画)



■ 中期貨物事業戦略の着実な遂行

中期貨物事業 目標

- 事業規模の拡大(収入ベース 約2倍)
- フレイター事業 収益基盤の確立(営業利益率の改善)

ています。新造機に比べ初期投資額が抑えられるほか、旅客機の更新を促すことにもなります。

— 今後の収入見通しについてお聞かせください。

**野本** 貨物事業収入は、現在は国内・国際ともベリー輸送が中心で、フレイター機の収入はおおよそ200億円ですが、2011年度には1,200億円をめざしています。また方面別では、現在の中国65%、その他のアジア20%、欧米(現在は米国のみ)15%が、2011年度には50%、25%、25%とバランスのとれたものになると考えています。

— 激化する競争下での船出に不安はありませんか？

**野本** ANAは昔から、積極的に挑戦する企業です。国際線旅客事業も苦しみはしましたが、今では軌道に乗っています。貨物事業についても後発というハンディはありますが、新たなANAブランドが生まれると確信しています。他社には模倣できない戦略で、新たなビジネスモデルにチャレンジしていきたいと思っています。

— ありがとうございました。