

京都大学経営管理大学院
グローバル・ロジスティクスと貿易（第8回）

航空会社の貨物事業戦略

2010年11月27日
ジュピタージャパン
(日本航空イターナショナル)
大迎 俊一



Copyright©Jupiter Japan Co., Ltd. All right reserved

1

まえがき

本日発表する内容は、JALの戦略紹介ではなく
邦人航空貨物業界の動向を考察したものです。

航空会社の貨物事業戦略

1. 需要構造の変化
2. 課題
3. 貨物事業戦略
4. Q&A

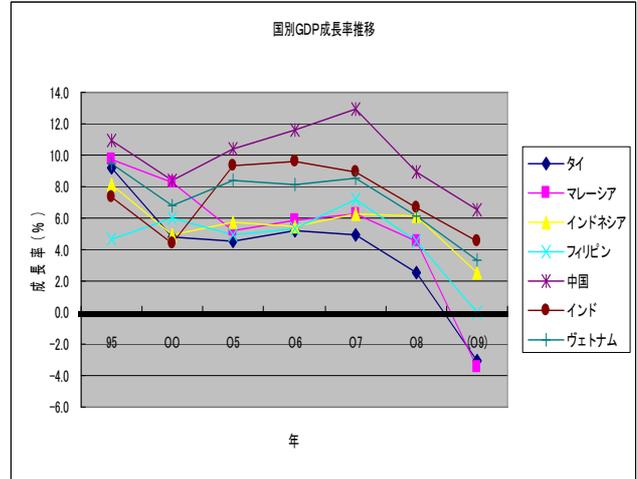
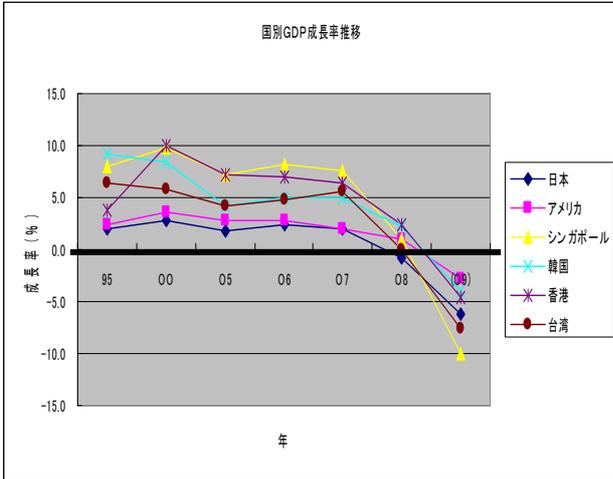
航空会社の貨物事業戦略

1. 需要構造の変化
 - ①GDP成長率推移
 - ②貿易金額動向
 - ③航空貨物需要動向
2. 課題
3. 貨物事業戦略
4. Q&A

1. 需要構造の変化

① GDP 成長率推移

- 08年を境に「日本・米国等主要国」がマイナス成長を記録。
- 一方「中国・インド・ヴェトナム等」は高成長率を維持。

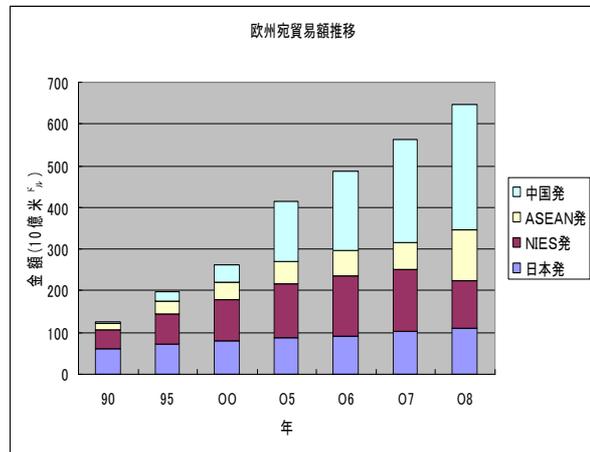
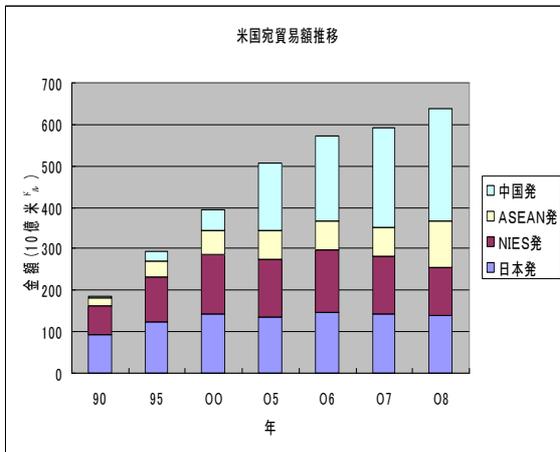


データ：ジェットロ(09年度はIMF見通し)

1. 需要構造の変化

② 貿易金額動向

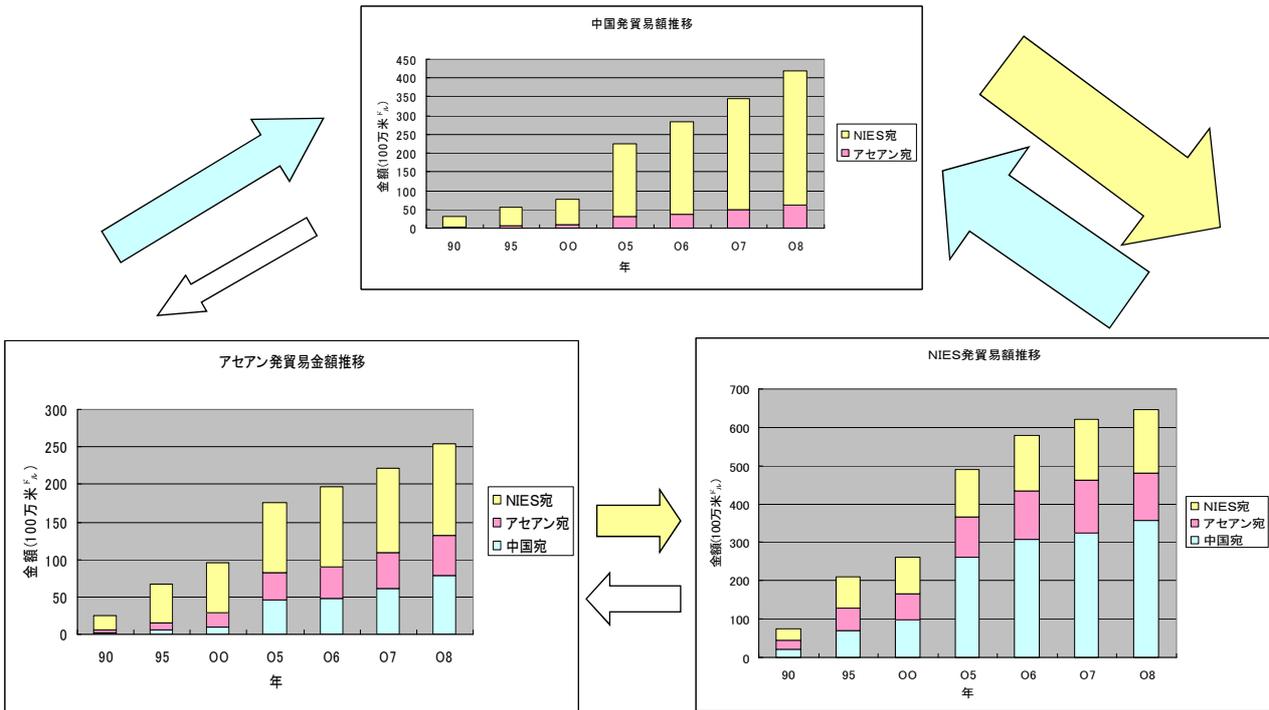
- 日本から世界2大消費地である米国・欧州への輸出金額は横ばい。
- 一方、中国からの輸出金額は大幅に増加。



1. 需要構造の変化

②貿易金額動向

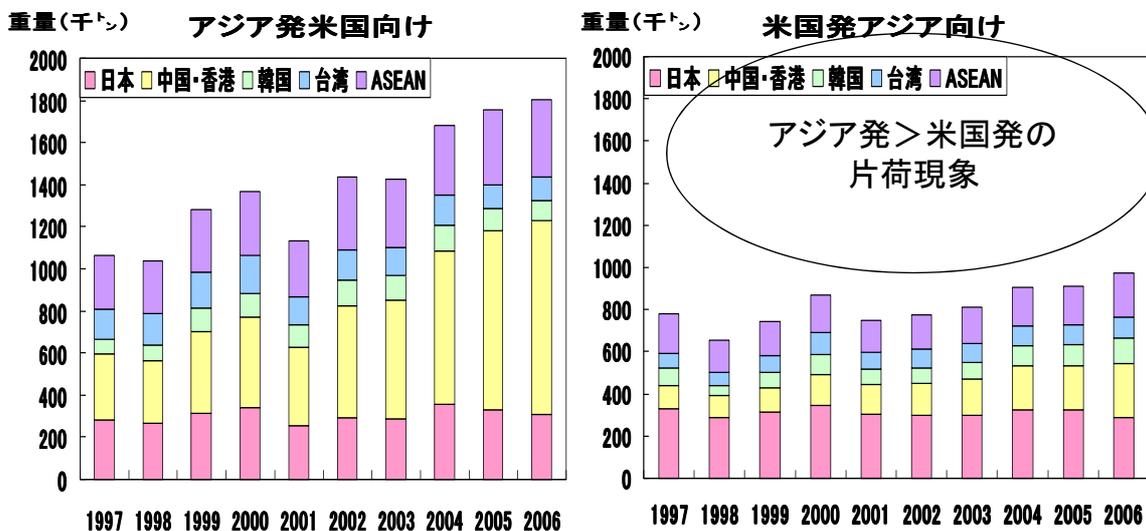
→ 中国とNIES、アセアン間の貿易額は増加。



1. 需要構造の変化

③航空貨物需要動向(米国発着)

→ 日本発米国宛需要は横ばい、一方、中国・香港発は好調。
米国発需要は低迷したまま。



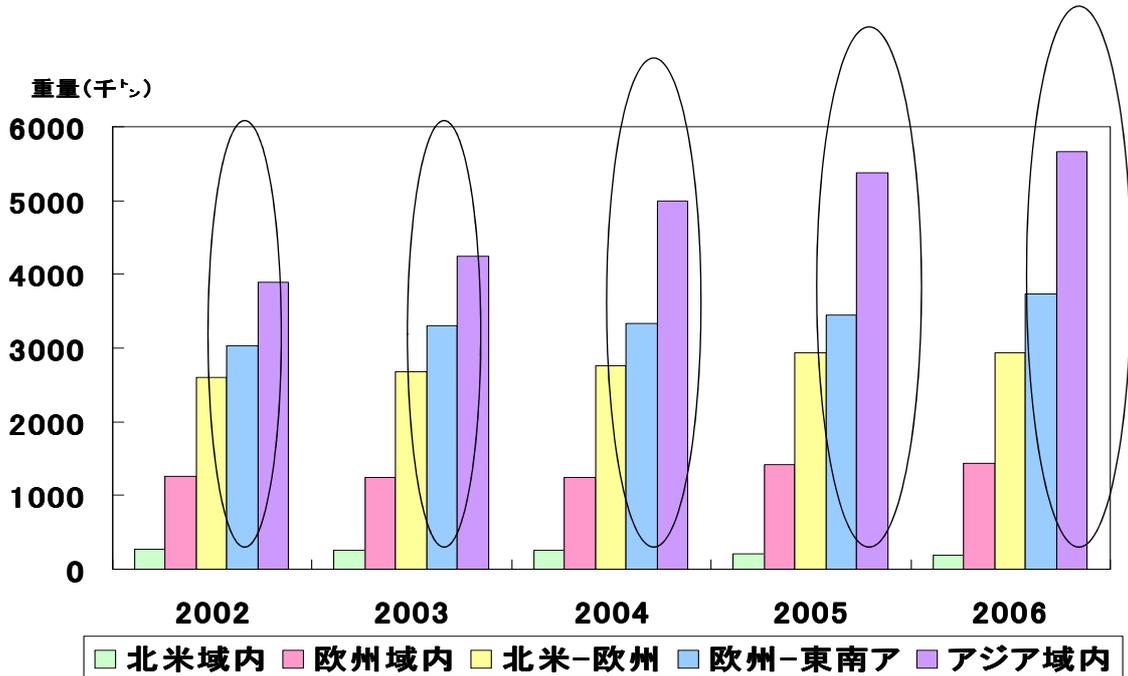
アジア発米国向けの航空貨物需要は年率6.0%、米国発アジア向けの航空貨物需要は年率2.5%で成長米国発向けで成長。中でも、中国・香港発は年率12.8%で成長

Source: 米国商務省資料

1. 需要構造の変化

③航空貨物需要動向(地域間)

→ 中国を中心とした「アジア域内需要」が大躍進。



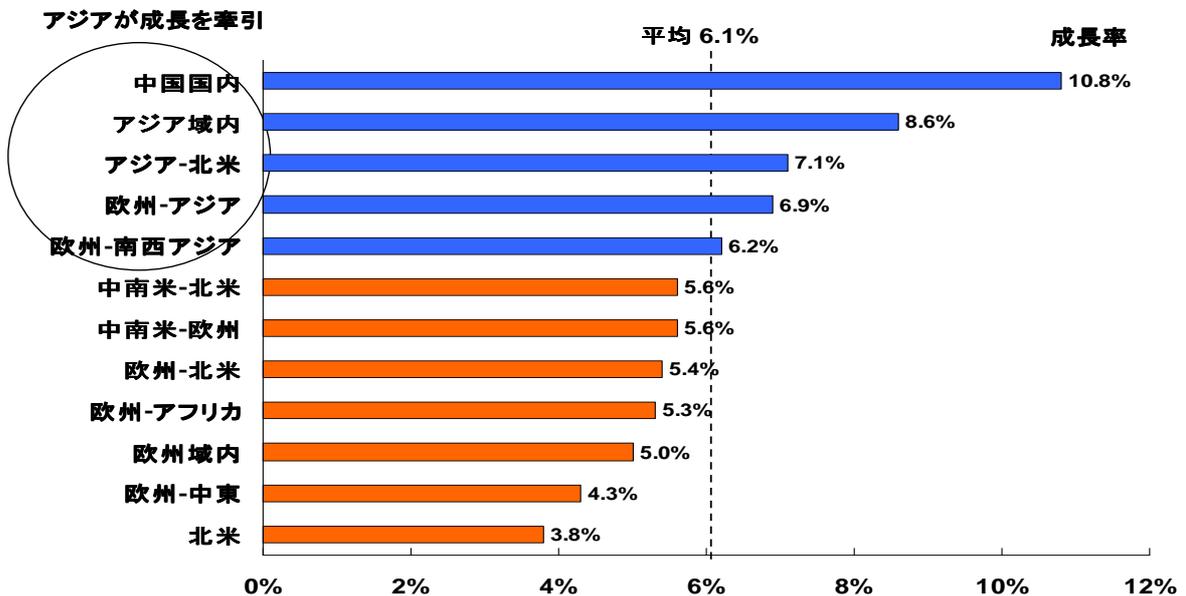
Source: IATA資料

Copyright©Jupiter Japan Co., Ltd. All right reserved

1. 需要構造の変化

③航空貨物需要動向(予測)

→ 今後最も需要の伸びが期待できるのは「中国国内・アジア域内」。



Source: Boeing社資料

Copyright©Jupiter Japan Co., Ltd. All right reserved

各国経済成長率、貿易動向、並びに航空貨物需要動向を見れば、
中国を核とした**世界の工場(生産拠点)**として、或いは
欧米・日本に続く**一大消費地**としてのアジア域内貿易が活発になり、

益々「**アジア発着並びに域内物流**」の成長が見込める。

航空会社の貨物事業戦略

1. 需要構造の変化
2. 課題
 - ①経営の自由度
 - ②事業構造上の課題
 - ③コスト構造
3. 貨物事業戦略
4. Q&A

【航空会社の3つの課題】

①経営の自由度

- 権益ビジネス
- 経済性と公共性の両立

②事業構造上の課題

- 固定費の割合が高い
- Low Flexibility

③コスト構造

- 公租公課（着陸料金/航行援助料金/航空機燃料税等）
- 燃油費

航空会社の3つの課題

①経営の自由度



— 権益ビジネス（政府の認可、事業権益/航空権益）

航空法(S27年7月15日制定)

- 「この法律は...輸送の安全を確保...公共の福祉を増進することを目的(第一条)」
- 「航空機登録(第3条)、技能証明(第22条)、事業許可(第100条)、運賃/料金(第105条)、運航計画(第107条2)」を、国土交通大臣に許可・届出が必要。

— 経済性と公共性の両立（路線採算と公的使命）

- 「各路線の採算」と「公共交通機関としての使命」を達成するための政官財(政治家・地方自治体・国交省・経済団体等)との調整。
- 「各路線の採算」と「邦人(日本)航空会社の権益(混雑空港の発着枠、路線便数)維持とのバランス。

〈参考〉 航空権益とは…？

1944年シカゴ会議で「空の自由(権益)を5つに分類・定義した。

①第1の自由(領空通過)

②第2の自由(技術的着陸)

〈二国間交渉〉

③第3の自由(自国から相手国への輸送)

④第4の自由(相手国から自国への輸送)

⑤第5の自由(以遠権)

〈オープンスカイ協定〉

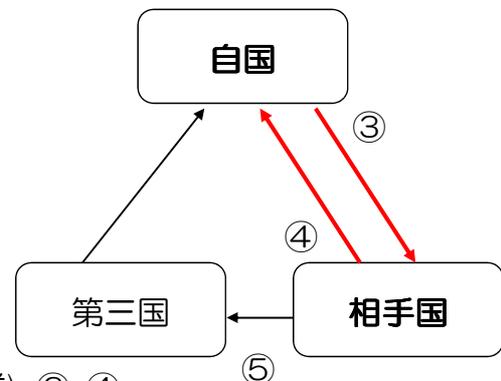
⑥第6の自由(自国をハブとする3国間輸送)=③+④

〈EU域内〉

⑦第7の自由(相手国と第三国間の輸送)

⑧第8の自由(同一国内地点間輸送を、自国からの延長)

⑨第9の自由(相手国内の国内地点間輸送)



航空会社の3つの課題

②事業構造上の課題

〈2009年3月期JAL連結決算より〉

—固定費の割合が高い

- 航空機減価償却/機材賃借料金(1785億円、営業費用の10%)
- 整備費 (1166億円、同 7%)

—Low Flexibility

- 航空機調達、乗員養成に時間がかかる (2~3年)
- 事業計画変更(例 国内運休等)は、6ヶ月前に。(航空法107条)



2. 課題

航空会社の3つの課題

③コスト構造

<2009年3月期JAL連結決算より>

一人件費

- ・JALグループ(48,700名)の内、16,100名削減実施。

一公租公課（着陸料金/航行援助料金等 他国との比較）

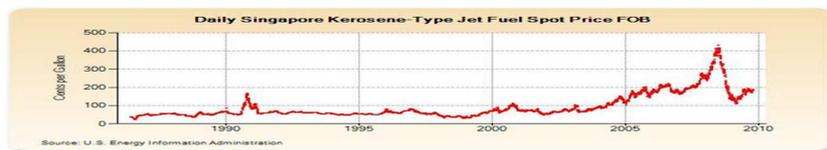
- ・運航施設利用費(着陸料金等) 1230億円（営業費用の7%）

「空港整備特別会計(空整特会)=5280億円<09年度予算>」の一部

- ・税金（航空機燃料税/固定資産税）約500億円（営業費用の3%）

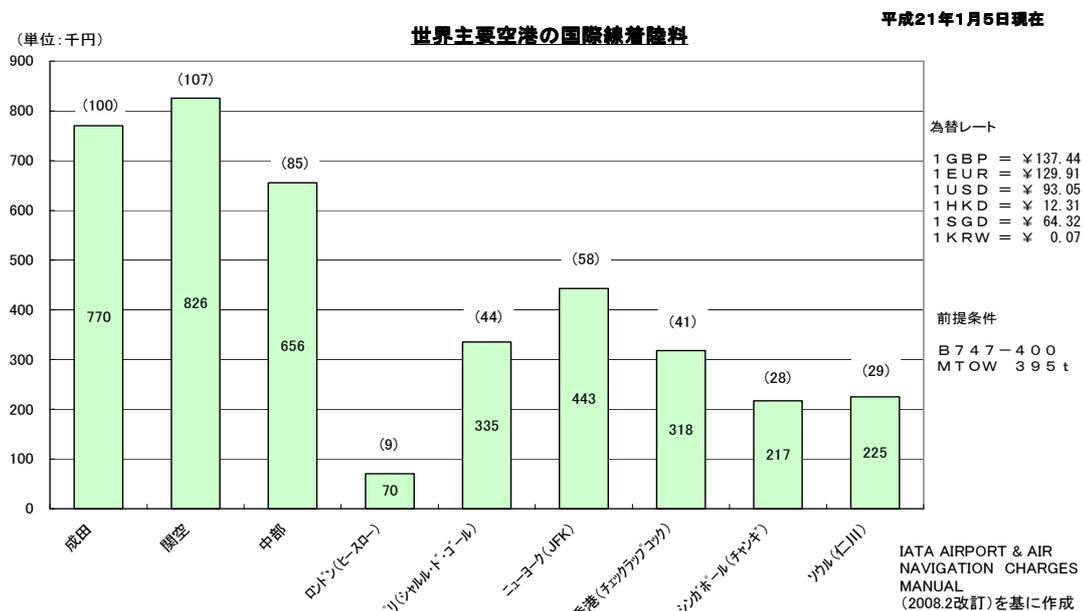
一燃油費

- ・燃油費 (5091億円、総費用の29%)



2. 課題

<参考> 「空港使用料」 = 「着陸料」 + 「航行援助施設利用料」 + 「保安料」



〈参考〉 首都圏空港を除き大規模な空港整備がほぼ一巡していることから、空港整備等の財源充当を目的とした「航空機燃料税」の役割は終了しており、また、当該制度は諸外国では極めて稀な制度であり、同制度のある米国においても20分の1程度の負担。

◆航空機燃料税の有無

米国	英国	ドイツ	フランス	オーストラリア	韓国	タイ	シンガポール
あり	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし

◆諸外国との負担比較



米国の約20倍以上。
著しく負担が大きい。

※例：羽田－新千歳 約22万円（B767-300型機）として算出
※為替レート 1.00USD = 94.43円（2010年4月1日時点）

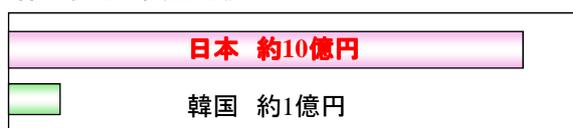
〈参考〉 航空機に固定資産税がかかることも国際的に極めて稀な制度

◆航空機への固定資産税制の有無

米国 (一部の州※)	英国	ドイツ	フランス	オーストラリア	韓国	タイ	シンガポール
あり	なし	なし	なし	なし	あり	なし	なし

※ジョージア州、アリゾナ州等

◆諸外国との負担比較



韓国の約10倍であり、
著しく負担が大きい。

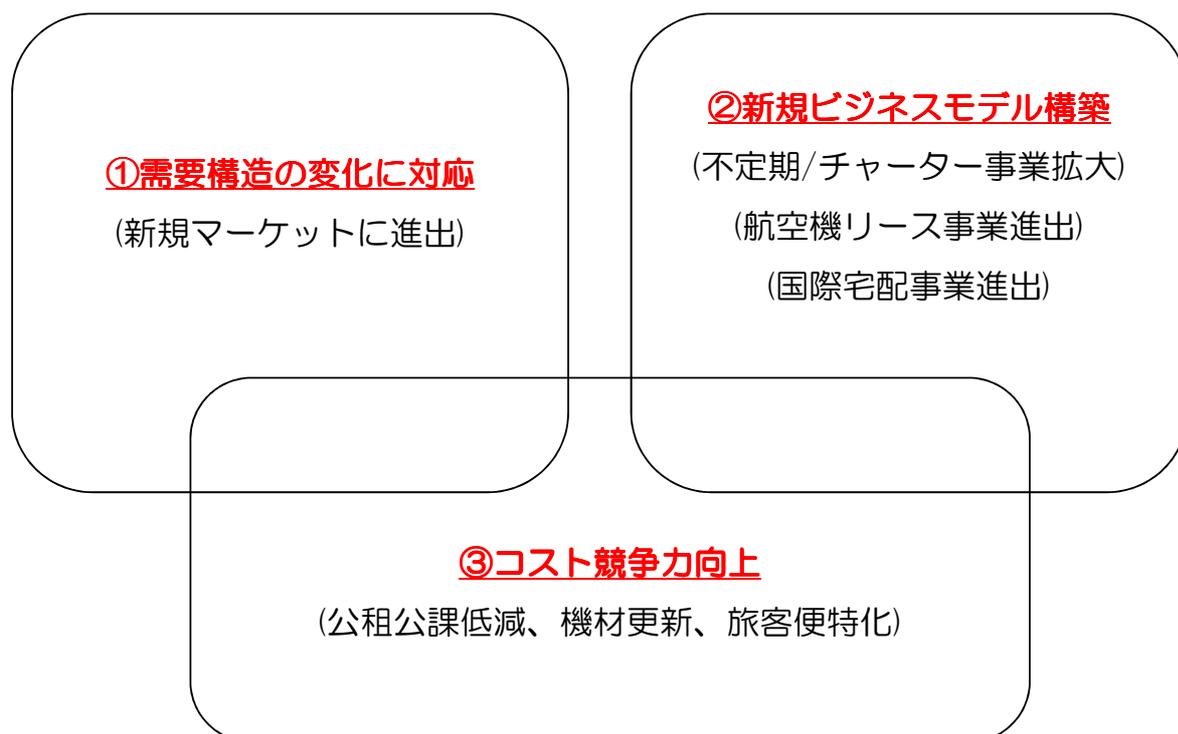
※ 国内線用大型機（取得価額250億円）の導入後10年間の累計納税額

航空会社の貨物事業戦略

1. 需要構造の変化
2. 課題
3. 貨物事業戦略
 - ① 需要構造の変化に対応
 - ② 新規ビジネスモデル構築
 - ③ コスト競争力向上
4. Q&A

3. 貨物事業戦略

〈邦人航空会社の勝ち抜くための3つのポイント〉



①需要構造の変化に対応

(新規マーケットに進出)



現行の「日本発着マーケット」に加え、インド/中国を含んだ「アジア域内マーケット進出のためのネットワーク構築」へ。

〈クリアすべき課題〉

- 新規航空権益取得
- 航空権益取得までは、有力パートナーとの共同ネットワークづくり



日本発着需要

+

アジア発着需要

②新規ビジネスモデル構築

(不定期/チャーター事業拡大)

－「SPOT需要」に対応するために、より顧客ニーズに合った便の運航をタイムリーに実施。

(航空機リース事業進出)

－「より長期的契約が見込めるビジネス」に経営資源(機材)を投入。

(国際宅配事業進出)

－「BRICs(中国・インド等)を核に、さらなる成長が見込めるビジネス」へ進出。



③コスト競争力向上

(公租公課低減、機材更新)



— 「燃費効率のいい**航空機材**への更新」

燃油コストが現行レベル(USD100前後)を前提に、需要規模にマッチしたより燃油効率のいい機材へ。

— 「**公租公課**(着陸料金等)の低減」

諸外国並みの料金体系導入、並びに税体系に向けた関係当局への働きかけ。

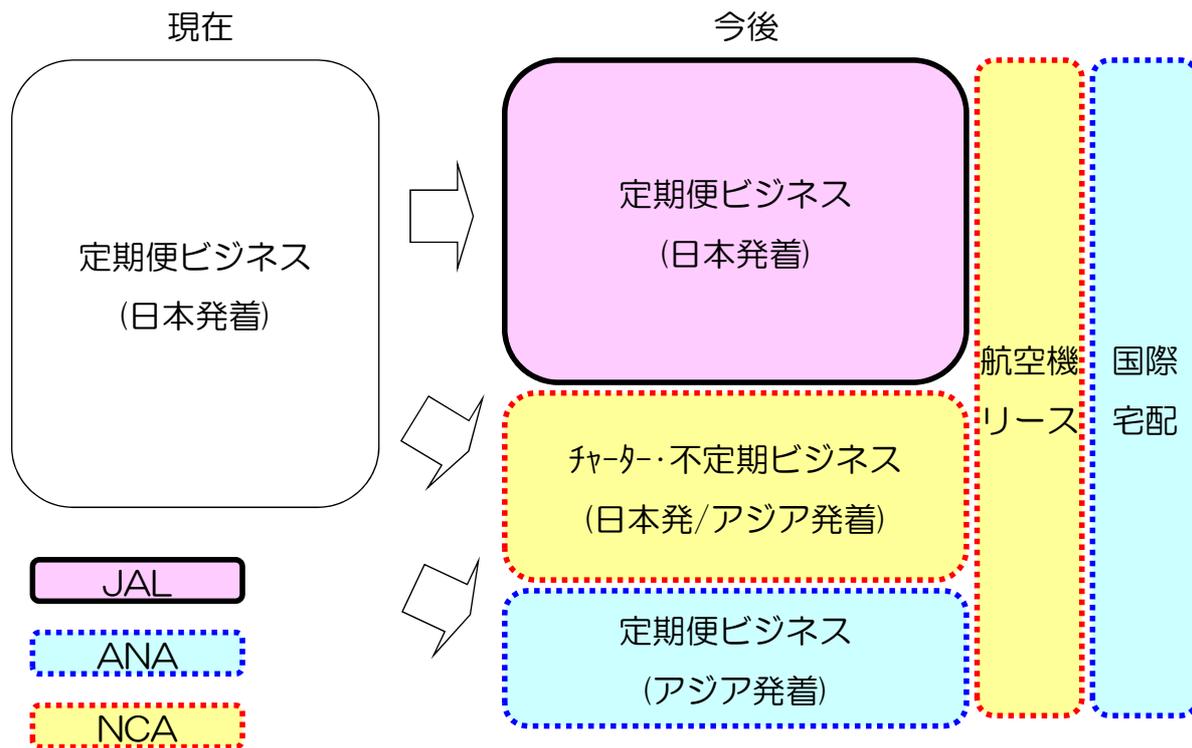
— 「**旅客便ベリ**ー(下部貨物室)に**特化**」したビジネスモデル構築へ。

3. 貨物事業戦略

787-8 (旅客機のみ計画)		767-300F 貨物機	777-300F 貨物機	747-400F 貨物機	747-8F 貨物機
最大搭載重量(ト)		53	103	113	140
スペース(m ³) 〈座席数〉	〈210程度〉	438 〈218〉	653 〈300〉	779 〈416〉	858 〈450〉
航続距離(km)		6,025 成田 = シンガポール	9,045 成田 = サンフランシスコ ロサンゼルス = ロンドン	8,230 成田 = シドニー ニューヨーク = フランクフルト	8,130 ホンコン = ニューヨーク シンガポール = ロンドン
〈旅客便〉	14,000	11,065	11,135	14,204	14,815
最大離陸重量(ト)	220	187	347	397	442
全長(m)	57	55	63.7	70.6	76.3
翼幅(m)	60	47.5	64.8	64.4	68.5
エンジン	双発(2)	双発(2)	双発(2)	4発	4発
燃費効率	40?	50	60	100	77
		JAL/ANA	邦人航空会社所有せず	JAL/NCA	NCAオーダー済

3. 貨物事業戦略

〈事業展開イメージ図〉



4. Q & A

ご静聴ありがとうございます。

ご質問・ご意見を承ります。