

第8章

欧米系インテグレーターの アジア市場戦略と対中国事業展開

小島 末夫

はじめに

国際航空運送協会（International Air Transport Association: IATA）が毎年公表している統計によると、航空会社別の貨物輸送実績上位のうち、国際貨物と国内貨物を合計した順位では、2000年代以降ほぼ一貫して航空貨物取扱量および航空貨物輸送量ともに第1、2位を独占してきたのが、米国のFedEx社（FedEx Corporation）とUPS社（United Parcel Service）の両社であった⁽¹⁾。たとえば、FedEx社1社の貨物取扱量はIATAに加盟している航空会社の上位50社の総量の約16%（2015年）と、世界全体の貨物取扱量のうちかなり大きな割合を占めているのがわかる。

この2社に加えて、ドイツポスト（Deutsche Post AG）傘下のDPDHL社（Deutsche Post DHL）を含めた3強が、いわゆる三大インテグレーターと呼ばれる欧米の国際総合物流大手企業である⁽²⁾。ちなみに、インテグレーター（Integrator）とは、「航空会社とフォワーダー両方の機能を併せ持つ輸送事業者」のことを指す（日通総合研究所編 2007, 31）。一般的に、航空貨物輸送では従来航空会社は空港から空港までの空の部分、それに対してフォワーダーは戸口から空港まで、または空港から戸口までの集荷や配達と、その

役割が明確に分担されてきた。しかし、1970年代後半に始まった米国の航空貨物業界での規制緩和により、フォワーダーのなかには自ら航空機を所有し、文書や小口の急送貨物などのエクスプレス商品を主体にドア・ツー・ドア型の宅配輸送サービスを1社単独で提供するような「統合型の物流業者」が出現することとなった。このような輸送業者こそ、既存の航空会社と区別してインテグレイティッドキャリア（Integrated Carrier）、あるいは単にインテグレーターといわれるものである。

国際航空貨物輸送に関しては、地域別ではアジア太平洋地域が目下、世界最大の市場であるとともに、今後とも伸びの顕著な同地域が世界の成長をリードしていくものと見込まれている。実際、日本の国土交通省は『2015年版交通政策白書』における「世界の航空貨物輸送量予測（2012～2032年）」のなかで、同地域の航空貨物輸送量は年平均5.9%の成長が予測されることに言及している。そのうち東アジア地域（中国、日本、韓国、台湾）はアジア市場全体の約7割を占めており、とりわけ世界で米国に次ぐ2番目の経済規模を有する中国の旺盛な貨物需要が大きな推進力を担うものとみられている。

そこで、本章では、欧米系インテグレーターの動きに焦点を当てる。欧米系インテグレーターにとって戦略上このように重要な位置づけにあるアジア地域、とくに中国への航空輸送網の拡張および拠点（ハブ）の構築のための取組みについて考察する。なかでも、アジア市場を開拓していくうえで欧米系インテグレーターの照準が、日本から台湾・フィリピン、さらに中国へと移行した過程をおもに説明する。

第1節 アジア地域で進む航空物流施設の拡充

欧米系インテグレーター各社は、ダイナミックな成長を続けるアジア地域において、従前から国際航空ネットワークの伸長を積極的に図りつつインフラ投資を増強することにより、急増する貨物輸送ニーズに対応できるような態勢を着々と整えてきた。そうしたなかで、アジア地域への事業参

入にあたり市場開拓の具体的なターゲットにまず選ばれた先が、米国＝アジア間の中継拠点として重要な地理的位置にある日本であった。周知のとおり、日本がアジア地域にあっていち早く高度経済成長を達成し、先進国の仲間入りをした唯一の国である点も、それを後押しする要因になった。こうして日本発着ないしは日本を経由する国際航空貨物市場には、アジア戦略の一環で欧米系インテグレーターの進出が盛んになっていくのである。

1. 太平洋路線乗入れをめぐる確執

DHL社は1972年6月、すでに設立されていた香港 DHL インターナショナル社 (Hong Kong DHL International) の日本支社として東京に事務所を開設し、日本に上陸した初のインテグレーターである。また1979年8月には、DHL ジャパン株式会社に改名し、日本法人として独立することで新たなスタートを切った。つまり、同社は競合他社に先駆けて日本への進出を果たすことになった。ただし、同社も自社一貫体制では高まる国内需要に十分応えきれなかったため、1982年3月からは阪急国内空輸と提携することで全国をカバーする体制が作りあげられた。

一方、米国で通常はExpress Delivery Service (EDS) 企業と呼ばれたFedEx社とUPS社が、日本を含めアジア地域に目を向け本格的に進出し始めたのは1980年代に入って以降のことである。米国が日本を重要視した要因には、当時はまだ今日と事情が大きく異なり米国発の航空機の飛行時間が現在よりも短かったため、日本以遠のアジア地域の国・地域へ飛行する際には日本への寄港を余儀なくされたことが挙げられる。

このうちFedEx社の日本での歩みについては、1984年1月、ヨーロッパとアジア地域に拠点を構えていた米国の国際宅配便会社であるジェルコ・エクスプレス・インターナショナル社 (Gelco Express International) を買収し、その日本支社をそっくり肩代わりする形で足がかりを築いたことに遡る。同年3月には東京丸の内に第1号のビジネス・サービス・センターを開設して、遂に日本進出を行ったのである。さらに同年8月には、日本法人のフェデラル・エクスプレス・ジャパン株式会社を創立し、航空機によ

るエクスプレス業務全般のサービスをスタートさせた。しかし、同社が日本での事業展開を始めた当初は、上記の DHL 社と同じ方式を採用し、既存の航空会社の定期便スペースを利用しての宅配サービスであった。

日本の国際航空貨物業界にとって、インテグレーター同士の競合が著しいこの時期における最大の関心事項は、日米航空協定⁽³⁾に基づく日米間の太平洋路線乗入れをめぐる動向であった。つまり、どの航空会社が同路線に乗り入れることができるか、まさに注目を集めていたのである。

そのような矢先、DHL 社は1986年4月、FedEx 社に対抗すべくライバルの UPS 社と合弁で小口貨物専門の航空会社を設立することで双方合意に達し、調印が行われた。両社の出資比率は50対50の折半で設立をみた新会社は、インターナショナル・パーセル・エクスプレス (International Parcel Express: IPX 社) と名づけられ、数社連合もあり得るとされた。同時に、太平洋路線への乗入れ申請についての新たな発表があわせてなされた。DHL 社は独自ですでに申請していたものの、単独申請よりも認可のおりる可能性が高い点をふまえて同合弁会社による再申請を行うという、申請のやり直しを表明した。ここに日本への乗入れ権獲得をめぐるのは、DHL 社・UPS 社連合対 FedEx 社の争いの様相を呈するようになった。最終的には、米国内でネットワークを張りめぐらした FedEx 社が同權益を勝ちとり、1988年6月には米国ポートランド＝成田国際空港 (以下、成田空港) 間で自社機 (DC-10型) の第1便を就航させたのであった (伊藤 1992, 54-56)。

FedEx 社はさらに、1988年12月には米国の貨物専門航空会社フライング・タイガー航空 (Flying Tiger Line: FTL 社)⁽⁴⁾の持ち株会社であるタイガーインターナショナル社 (Tiger International Inc.) の買収合意について発表し、翌1989年8月には同社を完全統合するに及んだ。FTL 社は当時世界最大の貨物専用路線を抱えていたことから、FedEx 社は FTL 社に与えられていたアジア・ヨーロッパ地域など21カ国 (ただし、中国を除く) への路線権を一挙に取得することとなった。日本に関していえば、同社はそれまで1日1便しか乗入れが認められていないような状態で、取扱貨物も小口貨物に限定されるなどの制約を受けていた。この FTL 社の買収によって、1日2便の乗入れと一般貨物の取扱いが認可されるようになった (石川 2004, 212)。こ

れを契機にして FedEx 社は、日本からアジア諸国への以遠権を手に入れたことになり、航空ネットワークを容易に広げたのである。また発着枠などの面でも、同社は広範な運航権益（便数）を保有する日米間貨物インカンパント・キャリア（Incumbent Carrier）⁽⁵⁾に格上げとなり、アジア太平洋市場での成長の基盤を固めた。

一方、太平洋路線への乗入れができなかった DHL 社はその後、外部からの資本参加受入れという新たな決断を下した。1990年5月、DHL インターナショナル社は日本航空（Japan Airlines）、ドイツのルフトハンザ航空（Deutsche Lufthansa: LH 社）、日商岩井（現・双日）の3社とのあいだで、同社への資本出資について合意をみたのである。そして同年12月には、資本金払い込み完了による正式な調印が行われた。当初の出資比率は、日本航空5%、LH 社5%、日商岩井2.5%で、残りの87.5%が DHL 社であった。パトリック・ルポ（Patrick Lupo）DHL 社会長（当時）は、「このたびの正式調印により、国際宅配便市場が年率30%の伸びを示している米国、ヨーロッパおよびアジアの3地域を結ぶ、世界初の国際貨物物流ネットワークが構築されることになる」とのコメントを発表していた（伊藤 1992, 58）。また1992年6月には、上記契約時の18カ月以内における最終資本参加というオプション条項に基づき、日本航空25%、LH 社25%、日商岩井7.5%へと各社の保有株式がいったんは引き上げられた。しかし、1999年から2002年のあいだに3社ともそれぞれ自社保有分のすべての株式を売却した。そうして最終的には、ドイツポストが DHL インターナショナル社の全株式を購入し、子会社として同傘下に収めるようになったのである。

他方、UPS 社に関しては、1986年10月にヤマト運輸（Yamato Transport）と業務提携する方法で日本市場に進出し、1990年12月には折半出資で両社合弁のヤマト・ユーピーエス株式会社を設立して、日本での営業を開始した。翌1991年以降では成田空港への自社機乗入れ⁽⁶⁾が始まり、日本での国際エクスプレス事業が拡大された。とはいえ、2000年4月になると経営立て直しのためリストラ策が断行され、3事業部門制が導入されてヤマト・ユーピーエスを継承会社とする3社に分割されるに至った。UPS 社はそのうち、国際宅配便を扱う専門会社のユーピーエス・ヤマト・エクスプレス株式会

社（UYE）への出資比率を51%に引き上げ、マジョリティを握る形での再スタートとなった。さらには2004年3月末をもってヤマト運輸との合弁会社の運営が解消され、UPS社全額出資の日本法人ユーピーエス・ジャパン株式会社とすることで同年4月1日より営業を始め、日本でのエクスプレス・オペレーションを完全に自営化したのであった。こうしたUPS社の行動の裏には、双方のモットーとしている経営哲学がそもそも異なっており、ヤマト運輸側の国際エクスプレス便の集荷力に不満があったとも伝えられる。

このようにUPS社の日本市場に対する進出方式としては、最初は日本企業との戦略的提携により参入を果たしてきたものの、最後には合弁路線を捨てM&Aによる自前化の動きを強めている姿勢がうかがえる。なお、前述したIPX社については、UPS社がDHL社の株式持ち分（50%）を買い取ることにより、1988年1月からはUPS社の名称のもとで引き続き事業が展開されるようになった。

2. アジア路線の拡張と国際航空ネットワーク

世界を代表するインテグレーターが、急成長のアジア地域に揃って照準を合わせるなかで、1990年代に入っておもにめざした先は台湾とフィリピンであった。

UPS社は1988年7月に香港のアジアン・クーリエ・システム（Asian Courier Systems: ACS社）の買収を完了して、日本を除くアジア地域への足がかりをすでに得ていた。つぎに検討されたのが、アジアでの拠点（ハブ）を一体どこに設けたらよいかという点である。UPS社としては、東京からシンガポールまでの区域を即日で配達するために、それぞれの都市から4時間程度で輸送できるような空港が必要との認識であった。その際に最終段階まで対象として考慮された候補地は、香港、ソウル、成田、マカオ、マニラ、スービック湾、台北の7空港だったといわれる。そのなかで、最後まで残ったのが台北であった。すなわち、まず香港の空港は新空港移転前の香港啓徳空港であったために離発着回数に制限があったこと、香港を経由してほかの都市へ飛行する場合には香港から「第5の自由」（以下、以遠権）⁽⁷⁾の取得

が必要であり、その取得に時間がかかること、などの理由で断念された。ついで成田とソウルは、アジア北部に位置している空港であるため敬遠された。さらにマニラとマカオについては、工業と商業の発展が台北より遅れているだけでなく、マニラでは工業品輸出が台北より少ないこと、観光客中心の運営をしていたマカオでは当時は金融における輸出業務がなく、空港が小さくて周辺地域の開発に限度があること、などがマイナス要因となった。またスービック湾は国際線における旅客機の運航がなく、マニラはスービック湾から陸路で半日かかること、フィリピンは台風の影響を受けやすいことなどにより、選択肢からはずされた(池上 2008, 162-163)。

このような検討結果をふまえ、UPS社は1996年3月に台湾の交通部民用航空局と覚書を締結し、中正国際空港⁽⁸⁾で航空貨物の輸送業務を行うことにに関して合意に達した。同社はそこに4億ドルを投資して、24時間通関作業のできる全天候型施設を建設することにした。こうして同社の専用施設の運用は、1998年4月から開始された。この台北ハブの構築は、当時としてはまさに米国ケンタッキー州のルイビル空港にある同社のスーパーハブ「ワールドポート」のアジア版とも目されるものであった。しかも、1996年4月の日米航空交渉における貨物分野協議での基本合意(96MOU)を受けて、UPS社が関西国際空港(以下、関西空港)(1994年9月開港)を経由する「以遠権」付きの台湾航空路線を開設する権利を獲得したことが追い風となった。実際、同社の当時アジア太平洋地区支配人であったチャールス・アダムス(Charles Adams)は、「これはアジア太平洋地域の配送網を築くための骨格が完成したというに等しい」と述べている(『SPACE』1996年11月号, 6)。

これに対してFedEx社は、後述するように前年の1995年9月にはフィリピンのスービック湾をすでにハブ化していたが、1997年1月にUPS社と同様、台湾の交通部民用航空局との合意を経て同年8月から台北でも輸送業務を始動したのである。その背景には、台湾政府がFedEx社に中正国際空港のハブ利用について提案し好条件を示したこと、台湾の方がスービック湾よりも米国本土に800キロメートル以上近いために貨物搭載制限の心配がなかったこと、などの要因が強く働いたものとみられている(木下 1999, 62)。そのため台湾政府の法的整備も相まって、両インテグレーターは1998年以

降、自社で航空貨物輸送にかかわる業務を推進することができるようになった。

それでは、台湾の国際航空貨物輸送において両インテグレーターは、これまでどのような路線に貨物専用機（フレイター）をどれだけの便数運航してきたのであろうか。これに関する台湾の資料では、交通部民用航空局が毎年発行している『民航統計年報』（1995年創刊）を利用することにより、おおむね関連情報の入手が可能である。具体的には、この年報から航空会社別に国際貨物専用機で運行されている歴年の路線数（運航ルートも含め）と週便数および飛行距離などのデータを得ることができる。

表8-1は、台湾桃園国際空港（以下、台湾桃園空港）における FedEx 社と UPS 社両社の週便数（年間平均）の推移を歴年別に示したものである。参考までに、日本の成田・関西両空港におけるそれと比較対照するためあわせて列挙した。この表から明らかのように、両社とも総じて週便数の減少と路線数の漸減傾向が特徴として読みとれる。とりわけ、UPS 社の週便数の大幅減が顕著にみられる半面、FedEx 社の方は相対的に落ち込みの程度が緩やかなのが目立つ。そうした原因のひとつとしては、アジア NIES の一角を占めていた台湾の経済成長鈍化にともない、米国とアジア地域を結ぶ航

表8-1 FedEx と UPS 両社の台湾桃園・成田・関西各国際空港における週便数の推移

インテグレーター	国際空港	2000年	2005年	2007年	2010年	2013年	2014年
FedEx 社	台湾桃園	72便 (23路線)	50便 (17路線)	39便 (13路線)	40便 (12路線)	39便 (14路線)	45便 (8路線)
	成田	—	57便	56便	41便	40便	48便
	関西	27便	28便	—	38便	38便	51便
UPS 社	台湾桃園	37便 (16路線)	78便 (13路線)	39便 (11路線)	17便 (7路線)	30便 (9路線)	15便 (4路線)
	成田	—	25便	20便	20便	25便	20便
	関西	12便	23便	—	18便	18便	18便

（出所）台湾桃園：台湾交通部民用航空局（各年版）、成田：成田国際空港株式会社の提供データ、関西：新関西国際空港株式会社へのヒアリング資料（2015年6月30日）、より筆者作成。

（注）週便数については、台湾桃園が年間平均、成田が当該年の11月、関西が夏期ダイヤの便数を表わす。なお、関西の2005年値のみ2006年データ。

空貨物輸送における台湾の中継基地としての役割縮小が挙げられる。また、近年では成田・関西両空港への運航便数が、台湾のそれよりもむしろ上回ってきていることがわかる。ただ、そうしたなかで、UPS社は2014年5月に台湾桃園空港の「トランス・パシフィック・ハブ」を正式に開設したと改めて表明していることから、今後どのような貨物流動の変化が起きるのか注視すべき点である。

さらに、『民航統計年報』から FedEx 社と UPS 社 2 社のおもな台湾桃園空港運航ルート（便数の多い順）と週便数の詳細をまとめると、表8-2のようになる。これは、両社が台湾での航空輸送業務を本格的に始めた1998年以降のうち、とくに2000年と2005年に遡って比較したものである。まず FedEx 社は、フィリピンのスービック湾にアジア域内ハブを設置した5年後の2000年が、台北への就航頻度がピークの状態（週72便）にあった。そのうえ、台湾全体の国際航空貨物路線（140路線）のうち、同社だけで16%に当たる23路線が運航されており、なかでも台北＝スービック湾間の往復直行便の多さが際立っていた。それに対して UPS 社に関しては、台北ハブが稼働して約10年の2005年に至り、路線数は全13路線とそれほど多くないものの、台北発着の運航ピークを迎えていたことが理解される。とくに便数の面では、年途中で停止された路線も含めると、総便数（週78便、つまり1日当たり平均11便）の約8割近くが週10便以上を数える5つの路線（おもに台北＝アンカレッジ便）に集中していた点が特筆されよう。

つぎに、フィリピンへの進出をみる。まず、FedEx 社は1992年にアジア太平洋地域の統括本部をハワイから香港に移した後、海外展開にあたって1995年9月には上述したとおり、フィリピンのスービック湾にまずアジア太平洋地区ハブを開設した。加えて、そこを起点とする「フェデックス・アジアワン」(FedEx Asia One) という革新的な航空ネットワークを開発し、同サービスの運用が開始された。これは、スービック湾をハブにアジア地域の主要11都市⁽⁹⁾と自社航空機で結び、翌日配送サービスを提供するものであった。つまり、同社の本拠地である米国テネシー州メンフィスと同じようなハブ・アンド・スポークシステム (Hub and Spork System) に基づく取扱いが、アジア太平洋地域内でも始まったことを意味している。その後、

表8-2 FedEx 社と UPS 社のおもな台北運航ルートと週便数

	FedEx 社	UPS 社
2000年	・23路線（計15万5,473km）週72便 ①台北～香港～スービック（2,000km）週7便 ②メンフィス～アンカレッジ～ソウル～台北（1万2,971km）週7便 ③スービック＝台北（1,240km）週6便 ④台北～大阪～オークランド～サンフランシスコ（8,876km）週5便 ⑤台北～アンカレッジ～インディアナポリス（1万3,187km）週5便 ⑥台北＝スービック（1,240km）週5便 ⑦香港＝台北（907km）週5便	・16路線（計22万5,304km）週37便 ①アンカレッジ～関西～台北～関西～アンカレッジ（1万9,690km）週6便 ②アンカレッジ～東京～台北～東京～アンカレッジ（1万9,583km）週5便 ③香港～台北～シンガポール（4,376km）週5便 ④シンガポール～バンコク～台北～シンガポール（7,906km）週5便
2005年	・17路線（計11万1,179km）週50便 ①台北＝スービック湾（1,270km）週11便 ②東京～マニラ～台北（4,473km）週6便 ③スービック湾～香港～台北（2,024km）週5便 ④台北～大阪～オークランド～サンフランシスコ（1万888km）週5便 ⑤台北～アンカレッジ～インディアナポリス（1万2,788km）週5便	・13路線（計17万2,810km）週78便 ①台北～東京～アンカレッジ（7,700km）週15便（ただし、年途中で停止） ②台北～仁川～アンカレッジ（7,565km）週13便 ③台北～大阪～アンカレッジ（7,617km）週12便（ただし、年途中で停止） ④ルイビル～ケルン～クラーク～台北（1万7,790km）週11便 ⑤台北＝アンカレッジ（7,524km）週10便 ⑥台北～クラーク～アンカレッジ（9,614km）週5便 ⑦台北～ムンバイ～ケルン～アンカレッジ（2万515km）週5便

（出所） 交通部民用航空局編（2001, 34；2005, 47）より筆者作成。

（注） 一部に同一路線で飛行距離の差異がみられるものの原文のまま。台北とは台湾桃園空港を指す。

フェデックス・アジアワンには、中国の上海と北京のほか、バンコク、ジャカルタ、シドニーなどの都市も新たに加わり、2001年段階では合計19都市へと拡大された。スービック湾をアジア域内ハブとして確立できたのは、FedEx 社が運航に必要な権益を獲得できたためである。というのは、フェデックス・アジアワンの運用開始から約1カ月後、米国政府はフィリピン政府と新しい航空協定を締結した。締結された航空協定の内容には、フィリピン以遠の運航のために機材や乗員の変更を行う無制限の権利を米国企業に付与するとの条項が含まれていた（石川 2004, 224-225）。また、このよ

うな権益を入手できたもうひとつの背景には1990年代初頭に米国海軍がスービック基地を撤収したのにもなっており、フィリピン政府から同社が請われてその跡地を受け継ぎ進出したという経緯がある。

UPS 社の場合は、FedEx 社に遅れること7年の2002年4月にフィリピンへの進出を果たし、パンパンガにあった旧クラーク空軍基地（後のディオスグード・マカバガル国際空港）に新しいアジア域内ハブを開設した。同ハブはクラーク経済特区内に位置しており、通関手続きなどの面での便宜供与が期待され、アジア地域の主要都市から4時間圏内にあるという地の利に恵まれている点が評価された。旧クラーク空軍基地発着の貨物航空機が結ぶのは関西、成田のほか、北京、上海、仁川、香港、台湾桃園、シンガポールのチャンギ、インドのムンバイの9カ所であり、当初は週70便のフレイターが離発着していた。当時、UPS 社にとってアジア地域におけるハブ空港の役割分担は、新設された旧クラーク空軍基地はアジア全体をつなぐトランジット機能が主であり、先に述べた台北についてはそれと異なり、米国とアジアを結ぶアジア太平洋域内ルートの中継点として今後も運用していくとの紹介がなされていた（『SPACE』2002年6月号、10-11）。

そのほか DHL 社については、自社貨物機を多数保有してグローバル・ネットワークを構築している FedEx 社や UPS 社と異なり、ノンアセット型で傘下の航空会社やリース会社を利用するバーチャルネットワークを展開中である。実際、貨物航空会社との機材、乗員、整備、保険つきリース（Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance: ACMI）や定期チャーター便の活用、また貨物航空会社および旅客便航空会社のスペースブロックによって、世界最大の航空輸送キャパシティ（1日平均の輸送便数は国内・国際合計で約2380便）を確保しているという（『日刊 CARGO』2015年7月28日）。同社の国際航空輸送ネットワークに関しては、香港のキャセイパシフィック航空（国泰航空——Cathay Pacific Airways）との合弁航空会社であるエア・ホンコン（香港華民航空——Air Hongkong: AHK 社。出資比率は DHL40%）が香港から日本を含むアジア主要都市に就航しているほか、ドイツのルフトハンザ・カーゴ航空（Lufthansa Cargo）との折半出資の合弁航空会社であるエアロ・ロジック（Aero Logic: BOX 社）が中国および香港＝ヨーロッパ間を結び、また米国の

フレイター・キャリアであるポーラーエアカーゴ (Polar Air Cargo: PAC 社)⁽¹⁰⁾ が日本・中国・香港＝米国間の太平洋路線をおもに運航し、そのスペースをそれぞれ利用している (『荷主と輸送』2011年7月号, 34)。

こうして DHL 社は、世界の主要地域における輸送容量の強化・拡大に成功しており、他社に大きく依存する航空輸送体系にあるとはいえ、自社キャパシティの拡充ともあわせ、ピークシーズンなどでも柔軟なスペース展開を可能にしているのである。なお、同社の長距離国際ネットワークでは、基本的に米国籍の PAC 社と、ドイツ国籍でヨーロッパの航空会社として運航権益のある BOX 社が二本柱になっている。

3. マルチ・ハブの構築と拠点形成

一般的に、欧米系インテグレーターは、基本戦略としては市場規模をふまえつつ、世界全体を北米地域、ヨーロッパ地域、アジア太平洋地域という3つの地理的市場 (昨今では新興市場も追加) に大きく区分し、その対応に取り組んできている。世界中で国際航空輸送ネットワークを着実に拡張し、各地で拠点 (ハブ) 化への投資も積極的に実施してきた。

なかでも、その得意とするエクスプレス・サービス業界で市場規模の一番大きいアジア太平洋地域では、近年集荷拠点としての航空ハブの建設ラッシュが生まれている。インテグレーター同士の熾烈な競争が繰り広げられるなかで、同地域の物流インフラと輸送能力の向上に注力されており、自社ハブ施設の整備・増強が一段と進むような状況にある。こうして同地域では、マルチ・ハブ戦略のもと、ハブの用途をイントラアジア輸送とグローバル輸送に分けた取組みが加速しているのである (『日刊 CARGO』2014年4月9日)。複数の拠点化で高まる航空輸送の需要に対応していこうとの姿勢が如実に表れている。ここにアジア太平洋地域をシームレスに24時間態勢でつなぐような、力強いハブ・アンド・スポークシステムが形成されつつあるといえよう。

とりわけ、競合他社と同じくマルチ・ハブ化を進め顕著な動きをみせている例が FedEx 社である。同社では従来、創業当時から飛行機1機追加す

るにも、新拠点を1カ所オープンする場合にもオペレーションズ・リサーチ（Operations Research: OR）⁽¹¹⁾の手法を使ったシミュレーション分析を執拗なほど行ってきたとされる。そのグローバル戦略は、米国での一点集中ネットワークを世界規模で拡大することに特徴がみられる。つまり、アジアとヨーロッパ地域でそれぞれ巨大ハブを真ん中におき、周りに衛星的な拠点を展開するという考えである（伊倉 2011, 36-39）。この考え方にに基づき、全米ネットワークの仕組みとノウハウを適用できるような航空機による国際輸送ネットワークを構築することで、アジアやヨーロッパ地域と結び付けた巨大なハブ・アンド・スポークシステムができ上がったのである。それが、すでに述べたアジア地域におけるフェデックス・アジアワンであり、またヨーロッパ地域では1999年に導入されたフェデックス・ユーロワンにほかならない。

それでは、欧米系インテグレーターは具体的にマルチ・ハブをどのように構築してきたのであろうか。各社ごとに空港別の国際エクスプレスハブ形成とあわせ、その時代的变化との関連についても以下みていくことにする。

欧米系インテグレーターの世界主要地域における国際ハブ空港を一覧表にして示したのが表8-3である。そのうち、とくにアジア地域における既存ハブの稼働状況について、欧米系インテグレーターの取組みをもう少し詳細に捉えると次のようになる。

表8-3 欧米系インテグレーターの世界主要地域における国際ハブ空港

インテグレーター	地域	アジア太平洋		ヨーロッパ
		北米	地域ハブ	
DHL 社	シンシナティ	香港	上海 シンガポール バンコク	ライプチヒ
FedEx 社	メンフィス	広州	関西 シンガポール	パリ
UPS 社	ルイビル	上海	深圳 香港	ケルン／ボン

（出所） インテグレーター各社のウェブサイトなどより筆者作成。

最初に、DHL 社では2000年3月にキャセイパシフィック航空とアライアンスを結成し、それを契機にアジア地域の航空ハブをフィリピンのマニラから香港に移した。そして2002年10月に、香港空港当局とフランチャイズ契約を締結して新たなハブ建設に着手し、2004年8月には香港国際空港（以下、香港空港）内に当時としてアジア太平洋地域最大の「セントラル・アジアハブ」を開設し、物流施設の拡張計画（当初より5年前倒しで2008年9月に完了）も推進してきた。ついで2006年11月には、バンコクのスワンナプーム空港にインドシナ地域への玄関口の役割を果たすべく、「バンコク・ハブ」をオープンさせた。その後2012年7月には、中国の上海浦東国際空港（以下、上海浦東空港）で「北アジアハブ」を稼働させた。さらにシンガポールのチャンギ空港ではチャンギ航空貨物センター内に24時間稼働するハブ拠点として、新たに「南アジアハブ」の建設が着工されており、2016年11月には同施設が開設され、その運用が始められている。これに関して、同社のアジア太平洋地区 CEO であるジェリー・スー（Jerry Hsu）は、「南アジアハブはシンガポールおよびチャンギ空港の地域との接続性を背景に、我々のグローバルマルチ・ハブ戦略を強化する。上海、香港、バンコク、シンガポールというアジア太平洋地区での4つのハブは、DHL 社のエクスプレスゲートウェー域内70拠点以上と接続している。」とコメントしている。なお、DHL 社ではアジア太平洋地域で機材40機以上を投入し、1日当たり690便以上を運航しているという（『日刊 CARGO』2015年3月10日）。

また FedEx 社の場合は、アジア地域で近年、航空ハブの建設が相次いでいるのが目立つ。すなわち、フィリピンのスービック湾から移転された「アジア太平洋地区ハブ」が2009年2月に新しく中国の広州白雲国際空港（以下、広州白雲空港）で開業したのをはじめ、2012年10月にチャンギ空港で「南太平洋地区ハブ」を稼働させた。さらに、2014年4月には関西空港に「北太平洋地区ハブ」を開設したのであった。

一方、UPS 社は、アジア地域ではいち早く1988年に航空ハブを香港空港に設けているほか、上海浦東空港内に設立した大型ハブが2008年12月に開業し、2010年5月には深圳宝安国際空港（以下、深圳宝安空港）にアジア域内ハブを開設している。とくに国際ハブ空港の変遷を年代順に追ってみる

と、1996年の台湾桃園空港から2002年の旧クラーク空軍基地、そして2008年の上海浦東空港という順序で国際ハブが移ってきており、経済成長の重点移動とともに時代の経済変動を密接に反映して移転されてきたものであることがわかる。

こうした欧米系インテグレーターによる従前の航空ハブ設置の動きを、国際空港評議会（Airports Council International: ACI）が発表する世界の空港別貨物取扱量ランキングごとにみていくと、表8-4のとおり整理される。

これをよくみると、とくに2000年代後半に入ってから、各社がそれぞれ競い合いながら航空ハブをつぎつぎと開設し、アジア地域内の同体系が順次確立されてきた姿が浮かび上がる。そして、2014年の年間貨物取扱量が100万トンの大台を上回った空港（上位23位以内）のなかには、アジア地域から約半分の10空港がランクインしている。このうち、上位にランクされた香港空港と上海浦東空港には DHL 社と UPS 社が、またチャンギ空港には FedEx 社と DHL 社といった具合に、複数のインテグレーターが進出して航空貨物ハブの運用を行っている点を勘案すると、現地の国際航空貨物取扱量の増大に少なからぬ貢献をしていることが想定される。これは、2010年の上海浦東空港や広州白雲空港で順位が2005年より上昇していることから

表8-4 アジアの主要空港別世界貨物取扱量ランキングと航空ハブの設置状況

空港名	2005年		2010年		2014年		航空ハブ（設置年）
	順位	取扱量	順位	取扱量	順位	取扱量	
香港	2	343	1	417	1	442	・UPS社の香港ハブ（1988年） ・DHL社のセントラル・アジアハブ（2004年）
上海浦東	9	186	3	323	3	318	・UPS社の国際ハブ（2008年） ・DHL社の北アジアハブ（2012年）
チャンギ	10	185	11	184	13	188	・FedEx社の南太平洋地区ハブ（2012年） ・DHL社の南アジアハブ（2016年）
広州白雲	26	75	21	114	18	145	・FedEx社のアジア太平洋地区ハブ（2009年）
スワンナプーム	19	114	20	131	21	123	・DHL社のバンコク・ハブ（2006年）
深圳	—	—	25	81	25	96	・UPS社のアジア域内ハブ（2010年）
関西	22	87	26	76	31	75	・FedEx社の北太平洋地区ハブ（2014年）

（出所）ACI（各年版）より筆者作成。

明らかである。さらに、航空ハブの配置という観点からみれば、UPS 社の場合、中国と香港に偏っているのが他社と異なる点である。

いずれにせよ、世界の国際エクスプレス市場で圧倒的なシェアを保持しているのが、サービスの迅速性や定時性を武器とした欧米系インテグレーターである。事実、1990年代後半から今日に至るまで、その合計シェア（市場占有率）が世界の各主要地域で軒並み7割前後にも達しており、当該市場はまさに彼らの寡占状態にある。たとえば、アジア太平洋地域では、3強のシェアが2005年の65%から2013年の75%へと10ポイントも上昇した。企業別にその推移をみると、DHL 社が一貫して首位であり、シェア自体も同期間に11ポイントの増加をして際立っている。第2位はFedEx 社で、それにUPS 社が続いている。全体としては、DHL 社のシェアが大幅な増大傾向にあるのに対して、後塵を拝する FedEx 社と UPS 社の2社は、対照的にいずれもそのシェアがわずかな増減にとどまり、両社の合計でも DHL 社1社のそれに及ばないことが大きな特徴である（表8-5）。このように欧米系インテグレーターの活発なビジネス拡大にともない、世界の航空貨物輸送全体のなかで国際エクスプレス関連の取扱いシェアは、1992年時点で総量のわずか4.1%を占めるにすぎなかったものが、2001年の11.8%から2008年の13.4%

表8-5 国際エクスプレス市場におけるトップ4企業のアジア太平洋地域シェア推移

	2005年		2007年		2009年		2011年		2013年		2013/2005 ポイント増減
	会社名 (%)	会社名 (%)	会社名 (%)	会社名 (%)	会社名 (%)	会社名 (%)	会社名 (%)	会社名 (%)	会社名 (%)		
1位	DHL 社 33	DHL 社 34	DHL 社 34	DHL 社 40	DHL 社 44						11
2位	FedEx 社 22	FedEx 社 24	FedEx 社 21	FedEx 社 21	FedEx 社 20						-2
3位	UPS 社 10	UPS 社 12	EMS&Empost 社 17	EMS 社 14	UPS 社 11						1
4位	TNT 社 7	TNT 社 8	UPS 社 10	UPS 社 10	TNT 社 4						-3
合計		72		82		85		79			7

（出所）DPDHL 社『Annual Report』（各年版）より筆者作成。

（注）1）2005年の数値については、DPWN 社（Deutsche Post World Net）の『Annual Report』に基づく。

2）EMS（Express Mail Service）とは、国際スピード郵便のこと。万国郵便連合加盟の各国郵政庁（日本の場合は日本郵便で、中国では中国郵政集団）がサービスを提供している。

3）Empost社は、1997年5月にUAEのドバイで設立されたクーリエ・サービス会社である。

を経て2013年には17.0%まで上昇している。この間、発送1件当たりの平均重量も着実に伸びており、1992年時点の2.7キログラムから2013年の6.6キログラムへと増加した（Boeing 2014, 7）。

第2節 中国進出の加速と航空輸送網の整備

これまでみてきたように、航空貨物輸送の世界でも従前より競合の縮図が端的に表れているのが同需要の最も高いアジア地域、とりわけ中国市場であった。21世紀に入ると「世界の工場」として台頭した中国が、まさにその主戦場となったからである。この点に関連していえば、欧米系インテグレーターである DPDHL 社、FedEx 社、UPS 社の3社では、対アジア戦略の一環として、大体2000年代中頃までは日本への投資が一步先行する形であったが、それ以降は日本と入れ替わりむしろ中国への進出がますます顕著になった。実際、ドイツポストのクラウス・ツムヴィンケル会長（Klaus Zumwinkel——当時）が2007年2月に来日したおり、「日本は2005年まではアジア最大の市場だったが、2006年に中国が1位となりました。」（『経済界』2007年3月20日号、42）といみじくも語ったことに象徴される。

こうして、上記の欧米系インテグレーターは、おもに日中間と米中間、ならびに中国国内の物流急増を背景に、相互に競い合いながら主力の国際エクスプレス部門を軸にして今度は中国市場への攻勢を一段と強めるようになってきたのである。

1. 積極的な中国市場開拓と強まる競合

欧米系インテグレーター3社は、1980年代を迎えると早くも各社一斉に中国市場への参入をめざした。それは、おおむね1984年から1988年の出来事であった。各社の中国進出の歩みについて整理のうえまとめたのが表8-6である。

このうちトップを切った DHL 社に関しては、競合他社に先駆けて日本市

表8-6 欧米系インテグレーター中国進出の歩みと航空ハブの設置

インテグレーター	DPDHL 社	FedEx 社	UPS 社
1980年	シノトランス (中国外運) と代理店契約	1984年	シノトランス (中国外運) との合併会社設立
1986年	合併で「DHL シノトランス」を設立	1996年	米国からの直行便が中国乗り入れ
1996年	シノトランスと合併で金鷹国際貨運代理公司を設立	1999年	揚子江快運航空と独占的提携
2003年	シノトランスの株式5%取得	2001年	中国国内でエクスプレスサービスを開始
2004年	中国国内の宅配便市場に参入	2003年	中国との合併企業を独資化
2005年	香港空港にセントラル・アジアハブを新設	2005年	上海で中国初のUPS エクスプレスセンターを設置
2007年	上海=米国間の夜間直行便を就航	2006年	上海浦東空港内の大型ハブが稼働開始
2008年	中国との合併企業独資化で合意	2008年	上海浦東空港内に新しいアジア域内ハブを開設
2012年	香港空港のセントラル・アジアハブの拡張完了	2009年	大田集団の保有株式の買収完了
2012年	北アジアハブを上海浦東空港に開設	2009年	大田集団の保有株式の買収完了
		2009年	広州白雲空港のアジア太平洋地区ハブが稼働開始
空港名	上海浦東空港	上海浦東空港	上海浦東空港
敷地面積	8万8,000㎡	13万4,000㎡	10万5,000㎡
仕分能力	2万個 + 2万通 (毎時)	1万2,000個 (毎時)	1万7,000個 (毎時)
稼働年月	2012年6月	2017年早期予定	2008年12月
投資額	1億7,500万ドル	1億ドル以上	1億2,500万ドル
空港名	香港空港	広州白雲空港	深圳宝安空港
敷地面積	3万5,000㎡	8万2,000㎡	8万9,000㎡
仕分能力	3万5,000個 + 4万通 (毎時)	2万4,000個 (当初) (毎時)	1万8,000個 ~ 3万6,000個 (毎時)
稼働年月	2008年9月 (拡張)	2009年2月	2010年5月
投資額	3億1,000万ドル	4億5,000万ドル	1億8,000万ドル

(出所) 各社ウェブサイトおよびニュースリリースなどより筆者作成。

場への進出を果たしていたが、中国に対しても1980年時点ですでに進出していた。DHL社の中国市場への進出は改革開放路線に移行してまだ日も浅い1980年のことであり、中国の国営海運大手の一角を占めるシノトランス（Sinotrans——中国対外貿易運輸総公司。略称：中国外運）⁽¹²⁾と貨物輸送の代理店契約を結ぶことで初めて参入したのである。そして1986年12月に、そのシノトランスと折半出資で合弁会社「DHLシノトランス」を設立し、1988年からは国際エクスプレス会社として中国で最初に同サービス事業を開始したのであった。

ついで、FedEx社は日本法人の設立年である1984年に中国地場の運輸業者（シノトランスといわれている）との合弁事業の方式で参入し、中国での営業を開始した。また最後となったUPS社の場合も、1988年10月には他社と同様、結局はシノトランスと合弁契約を締結することによって対中進出を図ったのである。

これらの欧米系インテグレーターがいずれもシノトランスと契約を結んだのは、当時の中国は依然として外資導入の厳しい規制下にあり、何よりもまずは相手先企業を選定したうえで合弁契約を結び、国内のネットワーク作りから始めなければならなかったためである。このため、世界に冠たる欧米系インテグレーターといえども、当初は一様に中国の地元企業との合弁事業からのスタートを余儀なくされたのであった。

しかしながら、中国のWTO加盟（2001年12月）にともない、中国政府の規制緩和策に沿って出資規制枠が撤廃されることになった。2006年3月末には物流業の外資に対する全面開放政策として、「物流領域の外資導入をさらに行う業務に関する通知」が公布された。これにより外資系物流企業、とりわけ欧米系インテグレーターは、従来からの国際エクスプレス事業参画に加えて、中国での100%外国資本金企業（独資企業）の会社設立も認可されるようになり、中国のエクスプレス市場にも大きな変化がもたらされた（日通総合研究所編 2008, 256）。また2004年7月に締結された米中航空協定により、FedEx社とUPS社の両社に対しては、中国国内での航空貨物ハブの建設が条件つきながら認められた。

このような情勢変化を受け、物流大手はいずれも2000年代半ばから中国

側の持ち株を買い戻すことで独資事業への転換を図ろうとしたのであった。たとえば、UPS社は2006年12月にシノトランスとの合弁企業を1億ドルで買収することになり、同社は中国GDPのほぼ8割を占める諸地域を結ぶネットワークを一気に獲得した。またFedEx社は、1999年11月に民営の天津大田航空代理公司（のち2002年に大田集団——Da Tian W. Group、と改称）と対等で設立した合弁企業を、2006年1月に中国側の保有株式50%および同グループのもつ中国国内エクスプレス・ネットワークを4億ドルで買収することに合意し、翌2007年にはFedEx社の100%子会社に移行したのである。一方、DHL社は対照的にシノトランスとの合弁事業を維持するのみならず、2003年2月には香港に上場するシノトランスの株式5%を5800万ドルで取得してシノトランス最大の外国株主となったほか、50年の長期にわたる協力関係を結ぶなど、むしろ同社との強力なパートナーシップ体制をつくりあげた。しかし、DHL社はシノトランスと合弁で1996年5月に設立した金鷹国際貨運代理公司の中国側株式50%を買い取り、2007年12月には完全独資の企業にした。その結果、DHL社は中国国内における航空貨物輸送のライセンスを外国企業としては初めて獲得したのである。

つづいて、欧米系インテグレーターは中国市場への航空機乗入れを実現させた。その動きをみると、FedEx社は1995年に6750万ドルの代価を支払い米国エバグリーン・インターナショナル航空（Evergreen International Airlines: EIA社）⁽¹³⁾を買収することで合意、翌1996年3月には同社から米中間の貨物便運航権益を取得した。EIA社は当時、米中間に直行便を飛ばす唯一の貨物航空会社であった。その結果、FedEx社が自社機による定期便を中国（北京・上海）に就航させた初の欧米系インテグレーターとなった（李2015, 96）。

ついで、UPS社は2000年11月に米国運輸省からFedEx社、ノースウエスト航空（Northwest Airlines: NWA社）、ユナイテッド航空（United Airlines: UA社）に続き中国市場への乗入れが認められるに至った。そしてUPS社は翌2001年4月には米国＝北京間の直行貨物便第1便を中国側と共同で就航させ、さらに2005年4月に同社では初めて中国への直行便の権益を獲得した（銭・呉2008, 45, 95）。

とくに、これら米国の FedEx 社と UPS 社の 2 社については、2004年 7月の米中航空協定により、米国運輸省が米中間の航空便の増強につながる新規乗入れ会社と貨物便新規枠の配分を表8-7のように公表した。すなわち、DHL 社と提携関係にある PAC 社の米中航空路線への新規乗入れが認められるとともに、2004年と2005年両年における貨物便の追加配分枠が FedEx 社と UPS 社の 2 社に対しては週12便と他の航空会社に比べ多めに割り当てられるに至った。

当該航空協定では、旅客・貨物ともに米中間の輸送枠が大幅に拡大し、米中間の航空便数は、向こう 6 年後の2010年までに現行の週54便（うち貨物便は20便）から週249便（うち貨物便は131便）へと約 5 倍増にすることになった。また、相手国内のゲートウェイ地点で大型機から中小型機へ機材を変更⁽¹⁴⁾して相手国内の別地点を含む遠地点へ輸送することや、先にも触れたように貨物ハブ地点を相手国内に一定条件（週72便以上の運用）のもとに設立すること（2007年以降）なども認められた。これに加えて、2007年 5月にワシントンで開催された第 2 回米中戦略経済対話（US-China Strategic Economic Dialogue——通称、SED）では、2011年までに中国航空貨物市場への米国のアクセスを実質的に完全自由化することが取り決められたのであった。

他方、DHL 社の場合は、最初の段階では NWA 社との協力関係をテコに

表8-7 米中航空交渉に基づき米国運輸省が公表した新規乗入れ会社と貨物便新規枠の配分
（単位：便数/週）

航空会社	2004年 7月 現行権益	2004年以降		2005年 3月25日 以降利用可能		追加 配分枠	2005年 3月 時点合計	2006年 3月 時点合計
		各社申請	配分枠	各社申請	配分枠			
FedEx 社	11	12	6	6	6	12	23	26
UPS 社	6	6	6	6	6	12	18	21
NWA 社	3	5	3	5	3	6	9	12
PAC 社	0	6	6	3	3	9	9	12
合 計	20	29	21	20	18	39	59	71

（出所） 辻本博圭（2005）「伸びる航空貨物と中国展開」航政研シリーズ No.448に一部加筆のうえ筆者作成。

（注） 2004年の米中航空交渉では、中国系航空会社からの米国路線増便要求は出ていなかった模様である。

2001年7月以来、その貨物子会社であるノースウエスト・エアラインズ・カーゴ（Northwest Airlines Cargo: NWA カーゴ社）のシンシナティ線貨物便のスペースを活用して米中間の輸送能力を強化することに注力した。その後においては、PAC社の株式取得による業務提携で、米国＝中国を含むアジア太平洋地域間の輸送力を向上させ、国際航空ネットワークの拡充を図った。また中国に対しても自社機ではなく、もっぱら提携関係にあるAHK社の保有する航空機を主力とする方針が採用されてきたのである。

2. 上海浦東国際空港の航空ハブ強化

欧米系インテグレーターの中国展開をみると、自社のグローバルな航空ネットワークを最大限に効率よく運用するため、中国国内の集配ネットワークとうまく連結させるべく、次のステップとして航空ハブの建設に向け乗り出した。前節でも述べたように、各社が競い合って中国の主要空港に新たな拠点（ハブ）をつぎつぎと構築してきているのである（表8-6参照）。

FedEx社の場合、中国側との3年にもわたる交渉の末、2006年1月に新ハブの着工にこぎつけた。そして、懸案だったアジア太平洋地区ハブのスービック湾から広州白雲空港への移転が完了し、始動したのは2009年2月のことであった。当初は移転先として香港空港を考えていたようであるが、同地の航空権益を思うように取得できなかったのみならず、香港空港はキャセイパシフィック航空の本拠地であるために、同社への保護を目的とした厳しい規制が存在する、などの理由で見送られたという（2015年10月10日、米国メンフィスでのFedEx社員に対するヒアリング）。新ハブへの移転を契機に、従前のスービック湾を起点とするフェデックス・アジアワンも広州市を中心とする中国発着のものになった。

また、欧米系インテグレーター各社が中国の堅調な貨物需要を見据えて中国路線への投入を加速させており、貨物便ではその拠点として上海浦東空港にますます集中してきていることが特徴に挙げられる。それを証明するかのように、今や同空港が中国発着荷動きの核心的な存在になっているとの戦略的観点から、そこでの新たな航空ハブ構築が際立っているのでは

る。

上海浦東空港は、中国建国50周年を迎えた1999年10月に開港し、今日では週800便余りの航空機が発着し、滑走路4本を擁している。うち第3滑走路は2008年3月に、第4滑走路は2014年末に完成して2015年3月よりそれぞれ供用を開始している。目下、第3期の拡張工事が2015年11月から着工され、4年後に完工の予定である。2015年における上海浦東空港の航空貨物取扱量全体（国内貨物、国際貨物の合計）は327.4万トンであって中国最大の実績に加えて、世界でも香港、米国のメンフィスの両空港に次ぐ第3位である（速報値）。また上海浦東空港は開港以来、欧米系インテグレーターを含む外国の航空会社にとって中国市場への参入を果たすうえでの橋頭堡であった。たとえば、外国の航空会社は2003年から2009年の期間において、同空港の国際航空貨物取扱量のなかで一貫して平均60%以上の割合を占め、そのうち2006年には76.5%と最大の割合となった（『中国物流年鑑』2010、251）。

この浦東空港エリア内には、旅客・貨物便で利用されている東地区と、貨物便が集約されている西地区という、おもにふたつの貨物ターミナルが配置されている。駐機スポット数についてみると、東地区の12スポット（うち最新鋭貨物機 B747-8F 型対応は6スポット）に対し、西地区では38スポット（同8スポット）を数え、西地区の方が圧倒的なスポット数であり、貨物便の利便性も高いといわれる（『日刊 CARGO』2015年4月27日）。

第3滑走路に面した西地区貨物ターミナル（2010年9月に運用を開始した上海浦東空港総合保税区内に立地）には、欧米系インテグレーターすべてが入居しており、UPS社が2008年12月に大型国際ハブを、ついでDPDHL社が2012年6月に北アジアハブをそれぞれ開設し、稼働し始めている。さらに、FedEx社は米国以外で最大となる施設「上海インターナショナル・エクスプレス・アンド・カーゴハブ」の整備を進めており、2017年早期の稼働を予定している。規模は13.4万平方メートルと、広州のアジア太平洋地区ハブ（8.2万平方メートル）を大きく超える。投資額は1億ドル以上と見込まれ、今後20年にわたる市場の成長などにも十分対応できるような施設とする計画である（『日刊 CARGO』2014年4月9日）。これが完工すれば、近い将来上海浦東空港は世界でも類がない欧米系インテグレーターが揃って貨物ハブを構え

るという稀有な空港となる（『上海空港』第16期 2013, 94）。同空港はまさに欧米系インテグレーターの一大拠点ともなりつつあるといえよう。

しかしながら、上海浦東空港をはじめ、北京首都国際空港、広州白雲空港など中国の主要な空港はすべて混雑空港であり、発着枠の不足が指摘されている。つまり、発着枠が軒並み満杯近い状態にあることから、たとえ各空港への離発着権を取得できたとしても、スロット（発着枠）を十分に確保できるかどうか、実際のビジネス拡大には大きなカギを握っている。しかも、スロット配分の責任部署が中央政府の中国民用航空局か地方管理局かで曖昧なままになっているケースが多く、分配のルールやプロセスも不明確だといわれる。このことは、中国における航空運輸行政の問題点のひとつでもある。さらに、航空ハブを開設すると確かにトランジット貨物の機能は認められるにせよ、輸出入の貨物通関を決める権限は地元の税関にあるため、中国民用航空局との話し合いで調整を続けているだけでは迅速に通関処理ができないというジレンマが残る。その意味でも、各社が厳しい競争条件のもとで、どのようにマルチ・ハブ戦略と絡め中国市場への浸透を図っていくのか、今後の対応が試されている。

3. 日中間における航空貨物輸送

エクスプレス商品をはじめとする航空貨物の荷動きや輸送会社の動向を把握するうえで重要なのは、欧米系インテグレーターがこれまで対アジア・中国航空輸送ネットワークをどう整備し、かつ拡張してきたかを知ることである。そのための手掛かりを与えてくれるひとつが、貨物便路線の延伸や直行便の便数拡大などを示すフライトスケジュールである。

しかし、インテグレーターの航空輸送ネットワークを分析する際に遭遇する最も困難な問題は、データ収集の制約にあるといっても過言ではない。一般的にはそうした場合によく利用される資料が、OAG (Official Airline Guide) Cargo として毎月発行されている『Cargo Guide Worldwide』である。同誌上では月ごとに、どこの航空会社が A 空港から B 空港へ週何便（曜日と発着時刻を含む）飛んでいるかといった基本情報が掲載されている。しか

しながら、このフライトスケジュール表のデータベースには、FedEx 社や UPS 社など欧米系インテグレーターのフライト情報が一切記載されていない。それは企業の方針として、以前からそうしたデータに対しては完全に非公開扱いとしているためである。

そこで上記のような状況にかんがみ、日本の二大空港である成田空港と関西空港の運営会社から提供を受けた欧米系インテグレーターの動向も含む「航空機運航実績」に依拠し、日中間の運航路線に限定してその運用状況を調べた。表8-8は欧米系インテグレーター各社の両空港発着便のおもな対中国路線（上海、深圳、広州、北京）を洗い出し、その貨物専用便フライトスケジュールを整理したものである。これは、両空港での2014年11、12月現在の週間スケジュール（計画ベース）を基に作成したものである。もとより欧米系インテグレーターは、そのフライトスケジュールを変更したりすることも多く、また取扱い貨物が自社機を飛ばすほど集まらないような場合には既存の航空会社の定期便に搭載させるなど、臨機応変に対応しているといわれる。とはいえ、それを概観することによって少なくとも当該時点での各社の重点志向を把握するのは可能である。

そのため、ここでは FedEx 社や UPS 社などに絞って、その流れを理解するために、表8-8から日中間の主要な路線方向を週便数の多い順（ほぼデイリーフライト相当の週6便以上）に抜き出したのが、表8-9である。あわせて、過去10年間の変化を把握するために、成田空港での2005年11月および2010年11月の2時点と比較した。

こうした貨物便の動きから明らかになった点は、2014年11月における FedEx 社の運航路線では上海浦東空港発、関西空港着の便が週12便、また成田空港発、上海浦東空港着の便が同じく週12便と最多であり、いずれも国際ハブのある広州路線を上回っていたことがわかる。それについて、広州白雲空港発、成田空港着の便が週10便⁽¹⁵⁾と比較的多かったことである。また2005年以降を時系列的に捉えると、成田空港発、上海浦東空港着の便と2009年2月の広州ハブ設置後では広州白雲空港＝成田空港往復便が目立っている。これに対して UPS 社の場合は、成田および関西の両空港とも上海浦東と深圳宝安の両空港のあいだで到着便、出発便いずれも週6便とほぼ毎日1便

表8-8 欧米系インテグレーターによる日本（成田・関西）＝中国間

空港	航空会社	到着便						
		便名	出発地	機材	運航曜日(出発時)	出発時刻	到着時刻	
成田	FedEx 社	FX12	パリ＝上海	B777F	・月・		700	
		FX60	上海	B777F MD11	・・火水木金・ ・月・		750 830	
		FX5060	上海＝関西	B777F	・	土	1045	
		FX5608	広州	MD11 MD11 B777F	・月・ ・・火水木金・ ・	土	700 735 850	
		FX5040	パリ＝広州	MD11 B777F	・	水木・ ・	金・	905 910
		FX5774	マニラ＝広州	B777F	日		1200	
		関西		FX60	上海 上海＝成田 上海＝成田	MD11 B777F MD11	日 ・・火水木金・ ・月・	
FX5240	仁川＝上海			MD11	・・火		625	
FX5060	上海			B777F	・	土	720	
FX28	上海			B777F	・・火水木金・		2345	
FX5230	メンフィス＝深圳			B777F	・	水木金土	040	
FX6208	パリ＝広州			B777F	日		305	
FX5778	メンフィス＝広州 広州			B777F MD11	・月・ ・	水木金・	705 745	
FX5758	ロサンゼルス＝広州			B777F	・	火	745	
FX5040	パリ＝広州			B777F	・	土	830	
成田	UPS 社			5 X109	上海	B767F	・・火水木金・ ・ 日	1625 1625 1805
		5 X119	深圳	B767F	・月・ ・・火水木金・	220 330	700 810	
		5 X105	上海	B767F	・月火水木金・	1900	2210	
関西		5 X127	深圳	B767F	・	土	—	745
成田	PAC 社	PO212	上海	B744F	・・火水木金・ ・	425 500	800 835	
		PO232	上海	B763F	日		550	920
		PO935	仁川＝深圳	B744F	日		140	625

(出所) 成田国際空港と関西国際空港の航空機運航実績に関するデータ(両空港運営会社提供)およびJPサンキュウグローバルロジスティクス(株)「国際線時刻表(FUJI AIRWAYS GUIDE)」2014年12月号より筆者作成。

(注) 1) 成田国際空港は2014年11月2日(日)～8日(土)、関西国際空港は2014年12月1～31日の週間スケジュール。ただし、本スケジュールは計画ベース。
2) DHL社はPAC社に出資するとともに、親会社であるAAWW社とのあいだで戦略

のフライトスケジュール

(2014年11, 12月現在)

出発便						備考
出発時刻	到着時刻	運航曜日(出発時)	機材	路線	便名	
1205		日	B777F	上海	FX87	北京経由 成田=北京=上海
1430		. 月	B777F	上海	FX15	
1600		. . 火				
1700		. . . 水木金 .				
1800	 土				
1615		. . . 水木金 .	B777F	上海	FX31	
1700	 土	MD11	上海	FX85	
1700		日	B777F	広州	FX5157	成田=広州=バンコク
2200		. 月 . 水木 . .	MD11	広州	FX5153	
2200		. . 火 . . 金土	B777F			
2225		日	B777F	広州	FX157	成田=上海=広州
1100	 土	B777F	深圳	FX5154	仁川経由 成田=仁川=深圳
0110		. . . 水木金土	B777F	上海	FX90&FX96	関西=上海=メンフィス
1750		. . 火				
0115		. . 火	B777F	上海	FX199	
1245		. . 火	MD11	北京	FX19	関西=北京=仁川
1310		. . . 水木金 .				同上
1405	 土				同上
1555	 土	B777F	広州	FX5192	
2235		. . . 水木金 .	MD11	広州	FX5199	関西=広州
2235		. 月	B777F	広州	FX5199	関西=広州=フランクフルト
2235		. . 火	MD11	広州	FX5199	関西=広州=バンコク
700	930	. . 火	B767F	上海	5 X128	
1120	1350	. . . 水木金 .	B767F	上海	5 X108	
1150	1420 土				
1250	1520	日				
2140	—	. 月 土	B767F	深圳	5 X118	
2145	0155+1	. . 火水木金 .				
1255	1420 土	B747F	上海	5 X80	
1420	1555	日 . 火水木金 .	B767F	上海	5 X104	
1915	0155+1	. 月 土	B767F	深圳	5 X117	成田経由
1925	—	. . 火水木金 .				関西=成田=深圳
1900	— 金 .	B744F	上海	PO963	成田=深圳=上海
2135	2335	日	B744F	上海	PO958	
2140	0225+1	. . 火水木 . .	B744F	上海	PO211	成田=名古屋=上海
2145	0225+1	. 月				同上
2205	0240+1 金 .				同上
2205	0005+1 土	B744F	上海	PO213	

的パートナーシップ契約を締結済み(2006年10月)。

- 3) PAC社は成田・中部国際空港への定期便があるものの、関西国際空港には未就航。
- 4) 時刻はすべて現地時間で、+1は翌日着を表わす。
- 5) FedEx社の到着便における出発空港の出発時刻、出発便における到着空港の到着時刻は不明。

表8-9 欧米系インテグレーターのおもな日中間運航路線と週便数の推移

(単位：便数/週)

インテグレーター	到着・出発便	路線区間	2005年11月	2010年11月	2014年11月
FedEx 社	到着便	上海→関西	—	—	12
		広州→成田	0	8	10
		上海→成田	6	9	7
		広州→関西	—	—	7
	出発便	成田→上海	9	9	12
		成田→広州	0	8	8
		関西→上海	—	—	6
		関西→広州	—	—	6
UPS 社	到着便	上海→成田	6	6	6
	出発便	成田→上海	6	6	6
		関西→上海	—	6	6
		成田→深圳	3	6	6
		関西→深圳	—	6	6

(出所) 成田国際空港株式会社および新関西国際空港株式会社より提供された航空機運航実績に関するデータを基に筆者作成。

が運航されている状況にある。その傾向は、過去10年来ほとんど変わっていないことがうかがえる。

一方、DHL 社と提携関係にある PAC 社については、表8-8に示したように、日本からの中国路線では上海浦東空港発、成田空港着の便が月曜日を除く週6便、逆に成田空港発、上海浦東空港着の便が週8便⁽¹⁶⁾それぞれ運航されている。さらに、韓国の仁川国際空港から深圳宝安空港を経由して成田空港に向かう貨物便が日曜日に週1便だけ飛んでいる状況にあった。

いずれにせよ、米国＝アジア路線では今日、同区間（とくに米国＝中国間）の輸送力が一気に拡大している半面、米国＝成田間のシェアが縮小傾向にあるといわれる。従来は成田空港が積替え拠点としての地位を維持していたものの、韓国や中国での積替え増加、米国からアジア（中国）への直行便増加などの要因により、貨物取扱いの割合が低下してきたことが背景として指摘される（『日刊 CARGO』2015年11月19日）。したがって、インテグレーター各社による米中間の貨物直行便の動きを少しでも捕捉することで、そ

の実態解明に近づけていくことが求められている。

おわりに

本章では欧米系インテグレーターに焦点を当て、今後も顕著な伸びが見込まれるアジア市場に対する3社の戦略と進出過程について明らかにした。加えて、アジア地域のなかでも貨物需要のとくに高い中国への航空輸送網の拡張および拠点（ハブ）の構築に向けた取組みと事業展開に関して考察した。とくに、上海浦東空港が今や中国発着荷動きの重要な存在になっているとの戦略的観点から、欧米系インテグレーターのすべてが上海浦東空港に貨物ハブを構えるか、または構えようとし、まさに欧米系インテグレーターの一大拠点となりつつあることを指摘した。

とはいえ、中国経済の減速傾向が一段と鮮明になるなかで、中国を取り巻くアジア周辺地域の状況や世界情勢が大きく変わろうとしている。たとえば、2015年10月に加盟12カ国からなる環太平洋経済連携協定（Trans-Pacific Partnership: TPP）が参加国で合意し、同年12月末にはASEAN経済共同体（ASEAN Economic Community: AEC）を柱とするASEAN共同体が正式に発足した。その一方で、中国が推し進める「一带一路」構想は、アジアインフラ投資銀行（Asian Infrastructure Investment Bank: AIIB）の正式開業（2016年1月）とともに具体的に動き始めている。いずれも、アジア地域の航空貨物輸送市場の今後の動向に多大な影響をもたらす要因であろう。

こうした新たな広域経済圏の本格始動のもとで、欧米系インテグレーターがその強固な国際航空貨物輸送ネットワークを生かしながら、活発な域内貿易や第三国経由での3国間貿易などアジア地域で広がる大きな商機をつかむために、さらなる事業展開をどう推進していくのかが問われているところである。また、中国市場をめぐるのは、ネット通販など電子商取引（Electronic Commerce: EC）の急成長にとまない国内エクスプレス事業にも本格的に参入しつつある。これらの点は今後に残された課題として改めて考察することにしたい。

〔注〕

- (1) 2015年の航空貨物輸送実績のうち、航空貨物取扱量に関しては第1位のFedEx社が708.7万トン、第2位のUPS社が448.2万トンで前年までと順位が変わらないものの、航空貨物輸送量では、アラブ首長国連邦（United Arab Emirates: UAE）のエミレーツ航空（Emirates）がFedEx社に次ぐ第2位となり、UPS社は前年同様、第3位であった。国際貨物にかぎってみると、エミレーツ航空が航空貨物輸送量および航空貨物取扱量ともに2012年から2015年は、首位を維持している。
- (2) 三大インテグレーターの会社概要と発展過程および各社のもつ強みと特徴の詳細に関しては、小島（2015、2-6）および271ページのコラムを参照。DPDHL社はもともとはDHL社であったが、2002年12月にドイツポストが子会社化し、2009年3月にDPDHL社に社名変更した。本章ではDHL社とDPDHL社を使い分ける。また本章では、これら三大インテグレーターを欧米系インテグレーターとして議論する。
- (3) 日本の航空輸送が戦後開始されて間もない1952年8月、日本にとって初めてとなる日米航空協定が締結され、翌1953年9月に発効した。米軍占領下で結ばれた当該協定により、米国側は東京国際空港（羽田空港）乗入れ3社（ノースウエスト航空、パンナム航空、フライング・タイガー航空）と無制限の以遠権を入手するなど、日本側の運航権益とのあいだに重大な不平等の内容が長いこと存在してきた。
- (4) 1945年6月に米国初の航空貨物輸送および契約輸送会社として発足した。1969年9月に米国内から太平洋を越えて初めて日本へ乗り入れ、「Route#163」と呼ばれる環太平洋ルートの貨物専用便を運航し始めたのを皮切りに、韓国、香港、台湾、フィリピンなども路線網を拡大した。1980年10月に大西洋路線のシーボード・ワールド航空（Seaboard World Airline: SBW社）を買収したことで、世界最大の貨物専門航空会社にまで成長した。
- (5) 日米航空協定において日米間、および以遠区間の路線や便数を企業の自由意思で設定できる航空会社（先発企業）のことをいう。かつて日米間太平洋路線において先行進出したことによる既得優遇権益をもつ米国と日本のエアラインを指す（『SPACE』2014年3月号、6）。
- (6) 日米航空交渉での1989年暫定合意（89MOU: Memorandum of Understanding）により、日本側（日本航空）のシカゴ貨物便乗入れが認められるのと引き換えに、米国側は後発企業であるUPS社の日本参入などの権益を獲得した。
- (7) IATAで認められた運輸権のひとつであり、「第三国の領域に向かう貨客を他国の領域で積み込み、または第三国の領域からの貨客を他国の領域で下す自由」（坂本・三好 1999, 26）を指す。通常は「以遠権」とも呼ばれ、たとえば、米国から香港を経由して第三国に輸送することである。
- (8) 1979年2月の開港当時は中正国際空港と呼ばれていたが、2006年9月に台湾桃園国際空港へと名称が変更された。
- (9) 主要11都市とは、東京、大阪、ソウル、台北、高雄、香港、マニラ、セブ、クアラルンプール、ベナン、シンガポールである。
- (10) DPDHL社のエクスプレス部門であるDHLエクスプレス社は、太平洋横断ルートの航空戦略の一環として、2006年10月に米国のアトラス・エア・ワールドワイド・

ホールディングス (Atlas Air Worldwide HD: AAWW 社) 傘下のポーラーエアカーゴ・ワールドワイド (Polar Air Cargo Worldwide: PACW 社) の株式49%を1億5000万ドルで取得した。あわせて世界の航空貨物市場において、PACの航空機使用に関する長期保証 (20年間) を得る戦略的パートナーシップ契約も締結済みである (『CARGO』2007年8月号, 42-46)。

- (11) 日本工業規格 (JIS) オペレーションズ・リサーチ用語 (Z8121-1967) では、「科学的方法および用具を体系の運営方策に関する問題に適用して方策の決定者に問題の解を提供する技術」と定義され、「運営研究」という訳語を当てている。
- (12) シノトランスは、中国のフォワーダー最大手としておもに国際フォワーダー業務を行っており、中国最大級の物流企業でもある。2009年3月にシノトランスとそれまで武漢 (湖北省) に本社があった中国長江航運 (集団) 総公司及が合併し、中国外運長航集团有限公司 (Sinotrans & CSC Group) となっていた。しかし、2015年末に実施された大型国有企業同士の企業再編により、招商局集団 (China Merchants Group) が同グループを完全子会社化した。
- (13) 1975年に設立された貨物航空会社で、米国オレゴン州マクミンヴィルが本拠地であった。2013年12月には連邦倒産法第7章に基づき破産申請した。
- (14) この動きはチェンジ・オブ・ゲートと呼ばれる。
- (15) うち3便はバリ空港から広州白雲空港を経由して成田空港に向かう便、また1便はマニラ空港から広州白雲空港を経由して成田空港に向かう便である。
- (16) うち5便は名古屋空港を経由する便、また1便は深圳宝安空港を経由する便である。

〔参考文献〕

<日本語文献>

- 伊倉義郎 2011. 「絶対マジに OR, FedEx と UPS の仁義なき戦い」 (連載 エデルマンの勇者たち) <3> 『オペレーションズ・リサーチ: 経営の科学』56(11) 11月 666-669.
- 池上寛 2008. 「増加する台湾の航空貨物輸送—製造業の国際化・政府の役割・航空会社の戦略—」佐藤幸人編『台湾の企業と産業』アジア経済研究所 135-170.
- 石川実令 2004. 「フェデックス社の国際ネットワーク戦略—ハブ・アンド・スポーク・システムの国際展開を中心に—」中央大学商学研究会『商学論纂』45(5・6) 6月 195-228.
- 2005. 「エア・エクスプレス・ロジスティクスに関する一考察—インテグレーターによる3PLの展開を中心に—」中央大学商学研究会『商学論纂』46(6) 8月 109-148.
- 2007. 「インテグレーターとグローバル・ロジスティクス・システム—戦略展開と寡占体制—」『運輸と経済』67(12) 12月 42-51.
- 石坂正男 2009. 「インテグレーターの対中進出と中国事業展開」『中国現代物流の発展動向と課題』国際貿易投資研究所 135-158.

- 和泉貴志 2007. 「日本市場への攻勢を強める国際巨大物流 DHL の思惑」『経済界』42 (6) 3月 42-43.
- 伊藤洋子 1992. 『DHLの世界戦略』ダイヤモンド社.
- 井上昭憲 2007. 「DHL エクスプレス in USA—加速するネットワーク整備 航空・ハブ施設へ大型投資」『CARGO』24(12) 8月 38-55.
- 2015. 「国際エクスプレスの行方①~⑩」『日刊 CARGO』4月13~24日.
- 2015. 「医薬・危険品・越境 EC 対応 東方航空物流・上海浦東新上屋」『日刊 CARGO』4月27日.
- 2015. 「UPS 特集 第1回—第5回<ONE UPS>~100年企業の視線~」『日刊 CARGO』6月29日~7月3日.
- 井上昭憲・岩橋真通 2007. 「UPS100周年<100ドル>から世界の物流会社へ」『CARGO』24(13) 9月 53-65.
- 岩橋真通・稲垣健 2006. 「FedEx 開業33年, 年商300億ドル企業へ/進化するハブ・アンド・スポーク」『CARGO』23(16) 12月 10-26.
- 岩橋真通・井上昭憲 2008. 「動き出す08年国際物流業界—インテグレーター, 日本に積極投資 邦人3社が国際エクスプレス会社」『CARGO』25(2) 2月 8-22.
- 木下達雄 1999. 『国際航空貨物運送の理論と実際』同文館出版.
- 2004. 「航空貨物商品と市場の展望—航空貨物商品の多様化とこれからの市場に備えて—」小林晃編『産業経営動向調査報告書 第28号』日本大学経済学部産業経営研究所 331-353.
- 国土交通省 2015. 『交通政策白書』国土交通省.
- 小島末夫 2015. 「三大インテグレーターの航空輸送ネットワークとアジア展開」池上寛編『アジアの空港と航空物流』アジア経済研究所 1-16.
- 坂本昭雄・三好晋 1999. 『新国際航空法』有信堂高文社.
- 塩見英治 2006. 『米国防空政策の研究—規制政策と規制緩和の展開—』文真堂.
- JP サンキュウグローバルロジスティクス 各月号. 「FUJI AIRWAYS GUIDE 国際線時刻表」フジインコーポレーテッド.
- 高橋望 1999. 『米国防空規制緩和をめぐる諸議論の展開』白桃書房.
- 辻本博圭 2005. 「伸びる航空貨物と中国展開」航政研シリーズ No. 448 航空政策研究会.
- 日通総合研究所編 2007. 『ロジスティクス用語辞典』日本経済新聞出版社.
- 2008. 『実務担当者のための最新中国物流』大成出版社.
- ロバート・A・シガフォーズ 1986. 上之郷利昭訳『空飛ぶ宅配便 フェデラル・エクスプレス—世界の物流革命をリードする燃える集団』TBS ブリタニカ (Robert A. Sigafoos, Absolutely Positively Overnight: Wall Street's darling inside and up close, Memphis: St. Luke's Press, 1983).

<中国語文献>

- 国家發展和改革委員会経済運行調節局・南開大学現代物流研究中心編 2009. 『中国現代物流發展報告』北京 中国物資出版社.

- 交通部民用航空局編 各年版。『民航統計年報』台北 交通部民用航空局。
- 李芒巍 2015。『快遞來了：順豐速運与中国快通行業30年（全新省級版）』北京 中国鉄道出版社。
- 牛魚龍主編 2006。『美国物流經典案例』重慶 重慶大学出版社。
- 錢睿・吳婷婷訳 2008。『変中求勝 UPS 百年成功之道』北京 機械工業出版社（Mike Brewster, Frederick Dalzell. 2007. *Driving Change: The UPS Approach to Business*. New York: Hyperion）。
- 呉念祖主編 2013。「全球航空貨運三巨頭齊聚上海浦東國際機場」『上海空港』16 5月 94。
- 2013。『機場建設管理的理念，組織和方法』上海 上海科学技術出版社。
- 張安明・許宏量・張惠民等 2005。『中国航空貨運』北京 航空工業出版社。
- 中国物流与採購連合会編 各年版。『中国物流年鑑』北京 中国財富出版社。
- 中国物流与採購連合会・中国物流学会編 各年版。『中国物流發展報告』北京 中国財富出版社。

< 英語文献 >

- ACI (Airports Council International). 2015. *World Airport Traffic Report*. Geneva: ACI.
- Air Cargo Management Group. 2005. *International Air Freight and Express Industry Performance Analysis*. Seattle: Air Cargo Management Group.
- Boeing World Air Cargo Forecast Team. 2015. “World Air Cargo Forecast 2014–2015.” Seattle: The Boeing Company. (<http://www.boeing.com/commercial/market/cargo-forecast>).
- Bowen Jr., John T. 2012. “A spatial analysis of FedEx and UPS: hubs, spokes, and network structure.” *Journal of Transport Geography* 24: 419–431.
- Cosmas, Alex and Bastien Martini. 2007. *UPS and FedEx Air Hubs: Comparing Louisville and Memphis Cargo Hub Operations*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Deutsche Post DHL. 各年版。 *Annual Report*.
- Flying Tiger Line Inc. n.d. “Flying Tigers 1945–1989—A legend in air cargo.” Flying Tiger Line Inc.
- IATA (International Air Transport Association). 各年版。 *World Air Transport Statistics*. Montreal: IATA.

< 雑誌・新聞 >

- 『CARGO』 2006。「DHLのネットワーク—全世界でエアハブ施設の整備推進」23(8) 5月 16–19。
- 『SPACE』 1996。「世界制覇めざすインテグレーター UPSの素顔」26(11) 11月 6–10。
- 2002。「UPS Yamato Express クラーク・ハブ稼働でアジア戦略網を完成」32(6) 6月 10–12。
- 2014。「大競合時代を迎えたアメリカ航空業界」44(3) 3月 4–11。
- 2015。「激増する越境EC物流に航空業界も力こぶ」45(5) 5月 4–11。

- 『日刊 CARGO』 2014. 「国際エクスプレスハブ 世界で能力増強計画進む」 4月9日.
—— 2015. 「DHL エクスプレス 星港で大型ハブ投資」 3月10日.
—— 2015. 「DHL エクスプレス 大型機で世界の輸送力強化」 7月28日.
—— 2015. 「米オープンスカイ政策で講演」 11月19日.
『荷主と輸送』 2011. 「DHL Express のアジア戦略」 38(4) 7月 33-35.

(コラム⑧) 欧米系三大インテグレーターの概要

FedEx社は1971年6月に設立され、1973年4月から小口の急送貨物サービスを開始した。創業者は元海兵隊員のフレデリック・スミス (Frederick W. Smith)、現会長・社長兼最高経営責任者 (Chief Executive Officer: CEO) である。業界初となるハブ・アンド・スポークシステムを航空輸送分野に導入した人物でもある。持ち株会社としてのFedEx Corporationがグループの親会社であり、従業員30万人以上を抱え、本社の所在地は米国テネシー州メンフィスにある。なお、このハブ・アンド・スポークシステムとは、拠点(ハブ)となる空港・港湾から放射状の路線(スポーク)を展開させ、拠点間を基幹航路で大量輸送するネットワークを構築、ハブで貨物の積替えを行う輸送方式のことである。(日通総合研究所編(2007)『ロジスティクス用語辞典』日経文庫1126, 139 日本経済新聞出版社)。

UPS社は、1907年8月に当時19歳のジェームス・ケーシー (James E. Casey) が米国ワシントン州シアトルでメッセンジャー・サービス会社 (American Messenger Co.) を立ち上げたのが始まりである。1980年代まではおもに全米を対象としたトラックによる陸上の小口貨物配送をしていたが、同年代から航空輸送のサービスも始め、同年代半ばから国際航空輸送部門にも参入した。40万人を超える従業員を擁し、本社は米国ジョージア州アトランタである。

DHL社はもともと米国発祥の会社であり、ダルシー (Adrian Dalsey)、ヒルブロン (Larry Hillblom)、リン (Robert Lynn) という3人の起業家たちによって1969年9月に創立された。同社の由来は3人の頭文字をとって名づけられ、書類などのクーリエ貨物を輸送する会社であるDHL Worldwide Expressとして誕生した。その後、2002年12月にはドイツポスト社 (Deutsche Post AG) が同社を完全子会社化した。全従業員は48万人であり、本社の所在地はドイツのボンにある。

(小島 末夫)