



# NCA 40年の歩み

日本貨物航空株式会社

**NCA**  
Nippon Cargo Airlines



# NCA 40年の歩み

日本貨物航空株式会社



# NCA企業理念

---

私たちは  
航空貨物輸送を通じて国際交流を支え、  
世界の社会、経済、文化の発展に貢献します。

1. 全役職員の強い意志で、安全運航を確保します。
2. 常にお客様の満足を念頭に、  
世界最高水準の輸送品質をめざし挑戦し続けます。
3. 企業市民として社会のルールを守るとともに、  
環境保全や社会貢献を通じ、より良い地球社会を実現します。

誠意・創意・熱意をもって私たちの使命を果たします。

熱意 創意 誠意

\*堀武夫初代社長揮毫

# NCA安全理念

---

安全は経営の基盤であり  
社会への責務です

私たちは相互に信頼し合い  
組織的に連携して安全を高めます

私たちは常に知識および技能を高め  
一人ひとりの誠実かつ責任ある行動で安全を支えます

# NCAの翼 B747-8F

---

B747-8FはNCAがローンチ・カスタマーとして2012年から導入している。  
現在8機が運航中。





**Nippon Cargo**

# NCAの翼 B747-8F



B747-8F



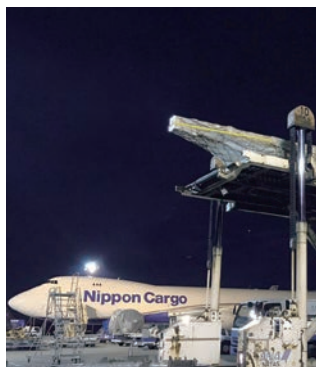
B747-8FにはGEenx-2Bエンジンを装備した



メインデッキ内部



ノーズカーゴドアを開けた状態



ノーズカーゴドアからの搭降載



コックピット



サイドカーゴドアからの搭降載



雪上をタキシングするB747-8F

# NCAライン整備ハンガー

航空機のライン整備を行う施設として、成田国際空港内に2009年4月に完成した。  
自然光を取り入れるなど、各所に環境に配慮した設備を取り入れている。



ゴンドラクレーン



ノーズスタンド



ノーズスタンドとゴンドラクレーン



自然光によって明るい格納庫内

# 成田乗員訓練センター

実機と同じ操縦室にCG映像を使用した模擬飛行装置（フルフライトシミュレータ＝FFS）を中心に乗員の訓練施設として2008年10月に完成した。



FFS搬入時の様子



B747-8FのFFS外観



B747-8FのFFS内部



上空から見た訓練センター

# NCAを支えた翼 I B747-400F

B747-400Fは、2005年6月に1号機を受領してから2019年2月の完全退役まで全8機がNCA機として活躍した。



B747-400F



環境負荷の低いペイントシステムを導入した「NCAグリーンフレイター」(2009年5月運航開始)



メインデッキ内部



サイドカーゴドアからメインデッキローダーによる搭降載



ハンガーに入庫するB747-400F



ノーズカーゴドアを開けた状態

# NCAを支えた翼Ⅱ B747-200F

---

1984年に受領し、1985年5月の当社の初便で運航したB747-200Fは  
事業の拡大とともに11機を導入。 2008年3月に全機が退役した。



B747-200F



B747-200Fの尾翼



コックピット

# NCAこの20年のトピックス

---



2008年3月、  
グローバルオペレーションセンター(GOC)開設



2008年5月、  
創立30周年にあわせて成田乗員訓練センターが竣工



B747-8FとB747-400F(奥の1機)の駐機  
(2014年撮影)



2015年5月、  
運航開始30周年を記念してボディペイントを実施



2015年9月「OB/OG会」発足。  
2023年に「社友会」へ名称変更  
(2025年11月撮影)



2025年8月、成田でNCAのANAグループ歓迎式典開催

# 変革の時代を切り拓く NCAスピリット

2025年5月、日本貨物航空は就航40周年を迎えました。40周年の記念行事の一環として社史を刊行する運びとなりました。これまでに『飛翔 - NCA 20年の歩み-』と題した20年史を刊行しましたが、その後の20年の歩みを振り返り、今後の礎として記録を残したいと思います。

この20年間は決して平坦な道のりではありませんでした。運航、整備の自立化、B747-8Fの導入、グローバルな事業体制の構築、適正な事業規模の追求、事業・業務改善命令を受け航空会社としての体制の再構築、財務体質の改善など、多くの課題に直面し、それらを乗り越えてきました。

また、外部環境も厳しく変化しました。リーマンショック、コロナ禍によるパンデミック、米国の関税政策によるグローバルサプライチェーンの変容、世界各地での紛争や戦争の継続などに見舞われ、不確実性の時代と言われるこの状況はこれからも続くでしょう。

しかし、私たちはこれらの環境に適応し、変化を受け入れながら事業を継続し、航空貨物輸送を通じて社会に貢献し、使命を果たしてきました。これまでの経験と、先人や社員の努力と叡智により、変化に対応しつつ環境に左右されない強い企業体質を築いてきたことには自信を持っています。

初代社長が掲げた「誠意、創意、熱意」という行動の原点は、私たちの歩みを支える重要な指針です。これからも価値観を共有し、未来に向けてこの指針は大切にしたいと考えます。

2025年8月からANAグループの一員となりました。ANAの盤石な航空会社としての基盤を活用し、貨物航空会社として培った叡智を最大限に発揮し、

「世界を支える、リーディング カーゴ・エアライン」  
を目指して、グループの貨物事業を担っていきます。  
更に、国益に資する事業としての発展を期待して  
います。

変革の時代を切り拓く中で、この小史が未来の礎  
となることを切に願っています。経営の基本である  
安全運航を堅持し、第三の創業に向けて変化を受け  
入れ、挑戦を続けましょう。NCAのスピリットや  
DNAをしっかりと継承し、持続的な発展を導いて  
ください。

刊行にあたり、創業以来わが社に関わり支えてい  
ただいた株主、社員、お客様、関係当局、パートナー  
会社などすべてのステークホルダーの皆様から心から  
感謝を申し上げます。先人たちが築いた日本貨物航  
空の歴史をこれからも守りつつ、新たな世界を共に  
切り拓き、我々に託されている使命をこれからも果  
たしていきましょう。

代表取締役社長

本間啓之



口絵	NCA 企業理念 .....	2
	NCA 安全理念 .....	3
発刊あいさつ .....		14

## 第1部 設立前から開業20年までの歩み

---

1章 開業前史 .....	22
■ 国際貨物専門航空会社の設立を目指す	
■ 日本貨物航空株式会社の設立	
■ 初便就航までの道のり	
2章 成長と試練の20年 1985～2005年 .....	25
■ 黎明期の試練と経営改革	
■ 経営構想を掲げ競争時代に挑む	
■ 新中計「MAX07」と企業理念の明文化	
■ 米国線での成長	
■ インカンベントへの飛躍	
■ 成長するアジア市場での展開	
■ 欧州線への挑戦	
■ 世界を結ぶネットワーク	
■ 戦略的アライアンス	
■ 新時代に向けた次世代機の導入	

## 第2部 近20年の歩み

---

1章 自立への道 2005～2009年……………	36
■日本郵船の連結子会社に	
■トップの交代と自立のための人材育成	
■機材計画の進展	
■グローバル展開や営業面における展開	
■事務所の移転と増資	
■燃油サーチャージにかけられた嫌疑	
<b>Column</b> 世界一のハンガーを目指して……………	40
2章 事業の再構築と構造改革 2009～2012年…	45
■Phoenix Project 計画の見直し	
■トップの交代と構造改革推進	
■東日本大震災による影響	
3章 事業基盤の進化と発展 2012～2015年……	49
■中期経営計画の更新	
■B747-8F 初号機の導入	
■計画の推進と「NCA 人材育成指針」の制定	
■厳しい環境下での運航	

4 章	信頼回復への挑戦と安全運航体制の再構築	
	2015～2019年……………	54
	■ 中期安全推進計画と新中期経営計画	
	■ 業務効率化とワークスタイルの変革	
	■ 頻発するトラブルと整備体制の立て直し	
	■ 安全運航に向け役員人事の変更	
	■ 事業・業務改善命令と社内体制の立て直し	
	<b>Column</b> 行政処分の重み……………	63
5 章	パンデミックとの闘い、	
	そして未来への礎 2019～2023年……………	64
	■ 2023年度までの中期経営計画の策定	
	■ 未曾有のパンデミックへの対応	
	■ 人材育成に全社を挙げて取り組む	
	■ 国土交通省から嚴重注意を受ける	
	<b>Column</b> 模擬飛行装置（FFS）の輸送……………	68
6 章	「第三の創業」へ 2023～2025年……………	71
	■ ANA ホールディングスの傘下へ	
	■ 「第三の創業」に向けたトップ交代と運航状況の回復	
	■ 目指すべきビジョンの策定	

## 資料編

---

役員任期一覧	78
資本金と株主数の推移	84
収支の推移	85
輸送実績・運航実績の推移	86
路線ネットワーク	88
路線展開	88
組織の変遷	90
従業員数の推移	97
年表	98
編集後記	110
主な参考文献	111

---

## 凡例

- 本書は日本貨物航空株式会社（NCA）の運航開始からの40年史であるが、主な対象期間は2005（平成17）年から2025（令和7）年8月までとした。ただし資料編など、一部はその限りではない。また、1978（昭和53）年の当社設立前から2005年の運航開始20年までは、2005年7月に発行した『飛翔 -NCA20年の歩み-』より要約し、第1部とした。
  - 地名、組織、肩書、役職等は原則として記載時点とした。
  - 会社名は、設立時など必要と思われる場合に限り「株式会社」などの法人格を記し、再出以降は原則として略称を用いた。なお、再出以降は3レターコードを用いたものもある。
  - 外来語および海外の会社名の表記は、慣用されている略称・略号を原則とした。
-