

第1部

設立前から開業20年までの歩み

開業前史

■国際貨物専門航空会社の 設立を目指す

1960年代初頭、プロペラ機からジェット機へと航空機の主流が移り変わるにつれて、航空貨物輸送量は飛躍的に増加した。この時勢を受けて海運業界では、海上輸送と航空輸送を統合した総合輸送システムの確立を目指す動きが活発化し、国際貨物専門航空会社設立への関心を高めていった。

その後の高度経済成長に伴い航空貨物輸送の需要はますます高まり、新たな航空会社の設立が望まれたが、各企業の足並みがそろわず、計画はなかなか進展をみせなかった。それでも1978（昭和53）年5月、川崎汽船、日本通運、日本郵船（NYK）、大阪商船三井船舶、山下新日本汽船、全日本空輸（ANA）の6社が手を結び、「日本貨物航空株式会社」設立に向けた合意に至る。同年6月、日本通運を除く5社^{*}が運輸省に設立趣

^{*}日本通運は、申請中であった米国での混載免許取得を優先したため、発起人としての参加を見送った。

意書と要望書を提出、新会社設立準備を進めることとなったのである。

■日本貨物航空株式会社の設立

1978年7月から新会社の設立に向けた準備が具体的に進行。人事では、会長に菊地庄次郎（日本郵船会長）、社長に堀武夫（山下新日本汽船社長）、取締役には岡田貢助（川崎汽船社長）、永井典彦（大阪商船三井船舶社長）、安西正道（全日本空輸社長）と出資会社のトップを据え、資本金は2億円と決めた。

同年9月21日に設立総会が開かれ、27日に登記が完了、ここに日本貨物航空株式会社（NCA）が誕生する。11月



堀武夫社長



設立総会（東京・ホテルオークラ茜の間）

には定期航空運送事業免許申請書を運輸省に提出した。

しかしこの申請は、成田空港の燃料輸送問題や日米航空交渉の中断により保留されてしまった。その間も当社は、国際線の複数社体制推進に向けた世論喚起や関係各方面への働きかけ、1982年には国際航空貨物輸送に関するパンフレットの発行など、設立への機運を高めるべく行動を続けた。

1983年6月、運輸審議会の過程において公聴会が開かれ、申請者である当社と当社への免許交付に反対する日本航空（JAL）が意見を述べた。JALは供給過剰を主張したが、当社は今後伸び続ける需要と供給のバランス、旅客とは異なる国際貨物専門航空会社の必要性を訴えた。

前後して実施された運輸審議会の諮問を経て、運輸大臣に対する答申では当社の主張がおおむね認められ、1983年8

月13日、運輸大臣から日本貨物航空へ「定期航空運送事業」の免許が交付された。

1983年10月、本社事務所を霞が関ビルに開設した。新たに資本参加した昭和海運とジャパンラインによって払込資本金は8億円となる。運航開始に向けて、船会社と航空会社間の考え方の違いによる問題や国際定期便のノウハウ不足などを抱えながらも準備が進められ、米国での地上ハンドリングや整備のためにアメリカン航空と委託契約を結んだ。さらに1984年3月には32億円にまで資本金を増やした。

しかし、日米航空交渉は難航し、1985年4月に予定されていた初便就航は結果的に1か月延期されることとなった。

■初便就航までの道のり

1983年11月に日本政府は、当社を日米航空協定上の指定企業とする旨を米政府に通告。当社も1984年2月には米国への免許申請を実施したが、半年が経っても音沙汰なしという状況に陥った。

当時、米国から日本へ乗り入れ権のある企業は6社であったのに対し、日本から乗り入れる権利のある企業はJAL1社のみと航空権益の不均衡は明確だった

にもかかわらず、米国内企業からの強い反発等により免許が下りない可能性が浮上してしまう。実際、政府間による交渉は難航し、当初計画の初就航は流れる結果となった。国内外の拠点の開設や航空機を受領など、運航のための環境は整っていたが、これ以上開業が先送りすることになれば、収入が見込めず経費だけが

かさみ経営危機に直面する事態であった。

日米交渉は1985年2月以降から進展が見られ、4月30日にようやく合意に至る。そして同年5月8日、ついに東京-サンフランシスコ-ニューヨークを結ぶ第1便が成田空港を飛び立った。



成田空港での初便行事

成長と試練の20年

1985～2005年

■黎明期の試練と経営改革

開業後は1986（昭和61）年10月からの米国線増便と香港線開設により営業規模を拡大したものの、当社は1987年3月期に27億5,000万円の経常損失を計上し、厳しい状況が続いた。しかし、路線拡大への積極的な姿勢は維持し、需要増加に対応するため4号機を導入するとともに増資を実施。その結果、米国発輸入貨物の活況と円高が追い風となり、1988年3月期、開業3年目にして経常利益3億9,200万円という初の単年度黒字を達成、その後も目覚ましい成果を上げた。乗員については、初便就航以来、すべてANAからの転籍乗員で運航していたが、1989（平成元）年5月からは米国トランスワールド航空（TWA）の派遣乗員も運航に加わるようになった。事業規模の拡大に伴い、分散していた本社機能を港区虎ノ門の新日鉱ビルに統合したのは1991年2月のことである。

ところが、1991年4月を境に経済は下降へと転じ、いわゆるバブル経済が崩

壊すると状況は一変。経済の低迷に伴い航空貨物の需要は減少し、1992年度の営業収益は前年比92%にまで落ち込み、経常損益は大幅な赤字となった。

開業以来の厳しい事業環境に対し、当社は不況期を企業体質強化の好機と捉え、1992年4月に「収支改善プロジェクト」を発足させて、低コスト体制への変革を目指した。管理可能費の一律削減、ノー残業デーの設定、予算と実績の対比公表など、具体的な対策が打ち出された。

同年6月、堀武夫社長は会長に就任、代わって仲田豊一郎副社長が社長に就いた。

1993年6月には、本社を城山JT森ビルに移転して事業所経費を削減。加え



仲田豊一郎社長

て、北米統括事務所とニューヨーク支店の統合による組織のスリム化、新たな提携先からの外国人乗員導入による乗員費の削減、整備部門における効率化、2号機のリース契約組み替えによる機材費削減、不採算路線の休止、そして関西国際空港開港後の事業展開に必要な7号機の保存整備など、多岐にわたるコスト削減策を実行した。また、同年10月には増資を行った。1994年度には、北米での人員削減、欧州におけるパリ営業所の閉鎖、国内における全社的な人員削減とANAとの協業化、国内運送業務の外注化などが実施された。

路線網の拡充と便あたりの貨物搭載量の向上策が奏功し、1995年3月期の輸送重量は前年比119%と大幅に増加。合理化による費用削減効果も寄与し、経常損失は大幅に改善した。

1995年6月、当社の基礎を築いた堀武夫会長が相談役に就任し、代わって当社設立に携わった根本二郎（NYK会長）が会長に就任した。

■経営構想を掲げ競争時代に挑む

就航10年を経過し輸送力を増強した当社は、航空貨物市場の成長とともに順調に売上を伸ばした。1997年のアジア通貨危機による一時的な影響はあったも

の、欧米向け貨物の堅調な推移が業績を下支えしたのである。

就航13年目の1997年7月、事業環境の変化を背景に、当社は全社員の意見を取り入れた中期経営構想「TO-BE21／翔べ21世紀に向けて」を策定し、「21世紀を迎えるに当たっての企業像」として次の3つを掲げた。

1. 安全運航の確保を大前提に、Customer Satisfactionを常に追求するキャリア
2. 航空貨物分野のリーダーとしてチャレンジし続けるキャリア
3. 社会的責任を果たし、社員が自ら誇れるキャリア

具体的な中期経営目標としては、毎年30億円以上の経常利益の安定確保と1999年度の累積損失解消、コスト抑制による生産性の維持・向上、為替変動リスクを低減できる収支構造の構築を掲げた。

良好な業績に支えられ、「TO-BE21」初年度の1997年度は過去最高の経常利益を達成。1998年度には、日本経済の不況下でもコスト抑制に努め、構想より1年早く累積損失を解消するという成果を上げた。これは就航以来の悲願であり、当社にとって画期的な出来事であった。



伊地知尚社長

また、「人材育成プログラム」を策定し、少数精鋭で総合力を高める方針を示した。

そのような中、1999年6月に伊地知尚副社長が社長に就任。より一層の経営基盤の強化・拡充を目指した。

経済の回復もあって上向きつつあった当社の経営状況は、2001年度にはITバブル崩壊や米国同時多発テロの影響により需要が低迷して収支は大幅に悪化。これに対し、短期的な収支改善策を検討する「収支対策プロジェクト」を7月に発足させ、路線計画の見直しやコスト削減策を実行したが、依然として厳しい経営状況が続いた。

一方、2000年以降の石油価格は航空会社の自助努力の範囲を超える急激な上昇を伴ったため、当社は1997年のIATA（国際航空運送協会）での検討に基づく燃油サーチャージの導入を決定。基準価格からの大幅な上昇時にサーチャージを徴収する仕組みを2001年

5月から導入し、価格変動リスクの一部を顧客と分担する措置を講じた。

さらに2001年9月に発生した米国同時多発テロは、航空保安の概念そのものを根底から覆す出来事であった。当社はこれを受けて、2002年7月に航空保安・危機管理委員会を設置し、全社統一の緊急連絡網を構築するなど、危機管理体制を大幅に強化した。

■新中計「MAX07」と 企業理念の明文化

前述のように2001年度に大きな損失を計上したものの、翌年度以降は世界経済の回復や中国市場の急成長などの追い風を受けて輸送量と売上高が回復、利益を計上することができた。こうした状況を踏まえ当社は、2003年1月に中期経営計画「MAX 07」を策定した。これは、初めて企業理念を明文化し、「存在目的」と「コミットメント」を示すとともに、「2004年度の累積損失解消」と「2007年度の株主配当実現」という二大経営目標を掲げたものであった。さらに経営戦略として、収入の最大化、低コスト体制の推進、輸送品質の向上、新機種の円滑な導入・運用、チャレンジングな企業風土の醸成、危機管理体制の強化の6つを定め、それぞれの課題と推進体制を

示した。中でも「チャレンジングな企業風土の醸成」に対しては、人事制度全般にわたる改革を断行。社員の自律と自立を促し、能力発揮の機会を拡大することで企業競争力の強化を図った。「MAX07」初年度の2003年度には24億円を超える経常利益を達成し、累積損失を計画より1年早く解消した。

2003年6月、中町義幸（ANA 常務顧問）が会長に、また内山拓郎専務が社長に就任し舵取りを担うこととなった。

コスト競争力向上のため、2003年12月には「コスト適正化プロジェクト」を発足させ、部門横断的なワーキンググループを設置、コスト構造の見直しと削減策を検討した。2004年6月には、4年間で24億9,000万円のコスト削減を目指すアクションプランを策定、各部門が実行責任を負い、進捗状況を定期的に評価する体制が構築された。プロジェクト自体は2004年度で終了したが、こ



内山拓郎社長

の活動を通じてコストの適正化を継続的に推進する企業文化を醸成することも目標とされた。結果として2004年度は、輸送量、営業収益ともに過去最高を記録。しかし燃油価格の高騰により経常利益は低迷することとなった。

当社では創業以来、安全運航の維持・向上にたゆまぬ努力を続けてきた。しかし、2003年10月、国土交通省認定の機体損傷事故が発生したことは痛恨の極みであった。成田空港を離陸した貨物便が、速度超過により機体尾部を滑走路に接触させたもので、乗員に負傷はなかったものの、事故調査の結果、離陸データの誤認と複数運航乗務員による確認不足が原因と推定された。この事故を教訓に、当社は離陸・着陸時のデータ確認手順を強化するとともに、安全に関する基本操作の徹底を改めて周知し、再発防止に努めたのである。

輸送品質向上を目指し、客観的な評価基準の導入を検討した当社は、国際航空貨物業界の品質向上を目指すIATAのInterest Group, Cargo 2000 (C2K)の活動に注目した。C2Kへは2002年8月より正式加盟に向けた検討を開始し、同年12月には「Cargo 2000プロジェクト室」を設置した。2003年6月には、成田、サンフランシスコ、ニューヨークの3基地でC2K認証を取得。

2005年3月までに他の主要基地でも認証を取得した。C2K基準に基づいた輸送品質計測の結果、当社のスコアはおおむね平均以上であったものの、改善点も明らかになり、これらの解決に取り組むことで、スコアは短期間でトップクラスに向上した。

■米国線での成長

1985年5月のスタート時、輸送量は月間700トンであったが、7月には1,900トンに伸長し、事業は軌道に乗り始めた。そこから当社は、さらなる事業体制の構築を目指し、米国内の輸送網を拡充していく。同年10月には3号機を受領し、11月には運輸省から「不定期航空運送事業」の免許を取得。特定荷主を契約者とするチャーター便の運航を開始した。

1985年、ユナイテッド航空（UAL）がパンアメリカン航空（PAA）の太平洋部門を買収した際に、米国は日米航空協定上でもUALがPAAの地位を継承すると主張してきた。これに対し日本政府が協定上の不均衡拡大を懸念し、1986年1月の協議は物別れに終わった。しかし米国の圧力により日本側は政治的決着を図り、同年2月にはUALによるPAAの運航が開始された。

その後、当社の増便について協議が行われたものの合意に至らず、1986年7月に交渉が再開されて最終的に妥結。これにより8月から2便、10月から1便の合計3便の増便が認められた。この運航準備のため、同年8月アンカレッジに運航所を開設、10月からは週3便のアンカレッジ経由東京－ニューヨーク線の運航を開始した。

1989年11月の日米航空交渉で、新規の米国線参入への道が開かれ、1991年4月には主要4都市（サンフランシスコ、ニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルス）を網羅した。

1995年9月、需要の低迷により待機していた7号機が投入され、ついに7機フル稼働体制が実現。さらに同年11月、当社は関西発の路線網を拡充する。

1997年5月には東京および大阪とアンカレッジを結ぶ路線の免許を取得し、アンカレッジでの貨物搭載や積み替えが可能に。同年6月、関西と米国西海岸を結ぶルートを確認した。



シカゴ線就航セレモニー

■インカンベントへの飛躍

当社にとって最も重要な米国線は、1995年時点で週12便に成長したものの、それでもなお当時の日米航空協定は日本側に不利なもので、路線数や以遠権に制限がある中での運航であった。1996年3月の交渉で当社は、日本国内の地点が無制限となり、米国内3地点の追加、週18便の増便といった権利を獲得した（日米の貨物便に関する合意：96MOU）。さらに1998年1月の合意（98MOU）で、「インカンベント・キャリア（路線・便数に制限のない先発企業）」への仲間入りを果たし、事業拡大に向けて大きく前進できる条件を得た。そして、1998年2月にポートランド線の免許を取得し、翌3月運航を開始した。

■成長するアジア市場での展開

日本企業のアジアへの生産拠点のシフトを背景にアジア発の貨物量が急増する中、当社は成長著しいアジア市場への進出を企図し、1986年10月に週2便の東京－香港線を開設。これがアジアにおける拠点戦略の第一歩となった。

香港と並行して、同年10月にはシンガポール乗り入れが合意され、1987年10月から週1便の東京－シンガポール

線が運航、新たな路線網が拡大した。

1988年7月、日本とタイの航空交渉でバンコク乗り入れが合意され、1989年11月に東京－シンガポール－バンコク線の運航を週1便で開始。1989年9月には、日本と韓国との合意に基づき、ソウルへの乗り入れも認められた。そして、1990年6月、週1便で東京－ソウル線の運航を開始した。

また1991年4月に「国内貨物不定期航空運送事業」の許可を取得し、東京－札幌間でチャーター輸送を実施した。

成長を続けるアジア市場に対応するため、1994年4月には東京－シンガポール－香港線を開設、シンガポール線を増便し週6便化した。また、関西国際空港への乗り入れ免許を取得し、同年9月より関西国際空港寄航便を開設、関西地区での営業強化を図った。さらに、10月にはアジア5番目の路線となるクアラルンプール線の運航を開始した。

1996年10月には、マニラ線を開設



関空線就航セレモニー

し、新拠点マニラへの就航を果たす。1998年10月には、大阪－上海－東京線を開設し、経済発展を続ける中国への第一歩を踏み出した。さらに1999年5月、東京－ソウル－大阪線を開設、ソウルと大阪を結んだ。

2000年以降もアジア各地への路線を拡大し、2004年には6地点、週23便にまで伸張。当社はアジア市場の成長を捉え、着実に路線網を拡充したのであった。

■ 欧州線への挑戦

欧州線進出のため、社内に調査委員会を設置したのは1986年10月のことであった。1987年7月のオランダ・アムステルダム乗り入れ合意を受け、1988年2月、KLMオランダ航空（KLM）と商務協定を締結。アムステルダムを欧州のゲートウェイに選択した。

1988年1月に4号機を受領したことで欧州線進出に向けた動きを加速させ、同年6月、KLMと共同運航による東京－アムステルダム線が、週1便体制でスタートを切った。さらに1991年4月には東京－アムステルダム線を週3便に増やし、10月にはKLMとの共同運送で週1便の名古屋－アムステルダム線を開設、中部経済圏への足掛かりを築

いた。

1992年6月の日伊航空協議によりミラノへの乗り入れが実現し、11月には東京－ミラノ線の免許を取得。12月にはアリタリア航空（AZA）と商務協定を締結し、欧州における第二の拠点とする。そして、1993年1月には東京－ミラノ線の運航を週1便で開始し、欧州での営業体制を一層強化した。

1998年9月には欧州3都市目となるロンドン線を開設。フランクフルト線については当時大阪発着の権益しか使用できなかったため、2000年9月に関空発着便で運航を開始、これにより欧州は4地点に拡大した。

■ 世界を結ぶネットワーク

1997年9月に8号機が稼働、1999年6月には9号機が事業計画に投入され、冬ダイヤより9機フル稼働体制と



ミラノ線就航セレモニー

なり、基本ダイヤは週43便へと増加した。2001年2月には10号機を受領し、同年3月より10機フル稼働体制として、夏ダイヤからは基本ダイヤが週48便となった。

この間に制度変更があり、2000年2月から新規路線開設が免許制から事業許可制へと変わった。

機材増強と路線網拡大を進めてきた当社であったが、2001年、IT不況による未曾有の需要低迷に直面する。収支の悪化に対応するため、9月より基本ダイヤを週46便に減便。また同月に起きた米国同時多発テロは、当社の米国・欧州便の欠航や目的地変更を余儀なくさせ、航空貨物に対するセキュリティーチェックの強化は需要低迷に拍車をかけた。

将来の需要拡大を見込んで開設されたポートランド線は、IT不況による関連企業の撤退・縮小により需要が低迷。



8号機の修破式

2002年3月に会社設立以来初めて就航路線が休止となる。また、新たに導入された11号機は稼働できず、保存整備される事態となった。

2002年4月、成田空港暫定平行滑走路（暫定B滑走路）が供用開始となる。滑走路が短いためジャンボフレーターは発着できないものの、当社はこれを機にユニテッドパーセルサービス（UPS）とのコードシェアを拡大し、A滑走路の発着枠を活用して上海線を増便する。貨物需要も回復基調となり、同年10月、11号機の稼働を開始。冬ダイヤから上海線、フランクフルト線を増便する。また10月から12月初旬にかけては、米国港湾封鎖に伴う特需に対応し、米国線臨時便を運航、顧客の緊急輸送ニーズに応えた。11号機の投入は収支改善に大きく貢献し、2002年度は黒字に転換する。

2000年代に入ると、米国向け需要の中心は東海岸から中西部へとシフトする。この変化に対応するため、2003年の冬ダイヤからシカゴ折り返し便を設定し、シカゴ線を週10便体制とした。アジア線も中国経済の成長に伴い、香港線、上海線を増便した。2005年2月、当社は中部国際空港に就航し、新たな成長への道を歩み始めた。

2005年2月、日本国内では貨物チャー

ター便の利用条件が緩和され、フォワードチャーターやフォワード複数社によるスプリットチャーターが解禁されるなど、柔軟な輸送形態が可能になった。

■戦略的アライアンス

ANAとは当社設立以来、営業・運送、運航・整備など多岐にわたる分野で協体制度を推進し、コスト最適化を図ってきた。コードシェアや優先搭載商品の共同開発、システム共同開発など、具体的な成果も生まれている。ANAの貨物専用機B767-300Fでは、ソウル線や香港線などでコードシェアを実施した。また、ANAが設立した物流会社エーエヌエー・ロジスティクスサービス(ALS)に資本参加し、共同で事業運営を行うなど、協業関係は一層深化した。

機材数や路線網に限りがある当社にとって、他社とのアライアンスは重要な戦略であった。1988年6月のKLMとのコードシェアを皮切りに、欧州・米国・アジアの航空会社との連携を拡大し、2005年4月時点でANA、KLM、AZA、UPS、フェデラルエクスプレス(FDX)、中国国際航空(CCA)とコードシェアを含むアライアンス関係を構築している。



B767-300Fの受領式(シアトル)
胴体右側にNCA社名

■新時代に向けた次世代機の導入

当社は、1984年のB747-200F初号機導入以来、新造機と旅客機からの改造機を合わせて11機体制へと拡大した。2005年3月時点での機種構成は、B747-200Fが6機、B747-200B(SF)が4機、B747SR-100(SF)が1機であった。これらの機材はB747シリーズのクラシックタイプに分類され、経年化に伴う整備コストの増加や稼働率低下、新機種と比較した際の運航性能の陳腐化、ANAにおける同型式機の全面退役に伴う運航・整備体制の効率性低下、環境規制への対応といった理由から、機齢の高い



当社初号機 B747-200F

機材から順次更新する必要に迫られていた。

こうした背景を踏まえ、2003年3月に「新機種選定・導入委員会」を設置し、新機種の選定と導入に関する検討を開始した。その結果、既存機と同等以上の搭載・航続能力を有し、運航上の経済性に優れ、日本－欧州線の直行化を可能にすること。さらにANAとの効率的な生産

体制構築に寄与し、かつ財務体力を考慮した投資額を必要最小限に抑えられる機材として、B747-400F（新造機）を2005年度に2機、2006年度に2機導入、さらにB747-400SF（旅客機からの改造機）を2007年度から2009年度にかけて4機導入（ほかにオプション発注4機）することを決定した。



B747-400F

この20年間、当社は市場の荒波を乗り越え、法制度や規制の変化に適応し、相次ぐ危機への対応を通じて強靱な組織へと変貌を遂げた。同時に、経営戦略の見直し、組織・制度改革、そしてIT化と施設展開を着実に進めることで、事業

基盤を強化し、来たるべき競争の時代に向けた足固めを行ったのである。次代機の導入は、その集大成ともいえる取り組みであり、新たな時代への翼となるものであった。