

第 2 部

近 20 年の歩み

自立への道

2005～2009年

■ 日本郵船の連結子会社に

当社が運航開始 20 周年を迎えた 2005（平成 17）年の 8 月 5 日、NYK が ANA の持ち株を買い取り、当社は NYK の連結子会社となった。その背景には、ANA が NYK との二元体制となっていた貨物事業運営体制を見直し、経営資源を集中させて効率的な事業展開を進めていくべきとの判断があった。また NYK 側としては、ANA との間に当社の機材計画や整備体制など、今後の事業展開に大きく影響する部分で考え方に違いが生じていた。

当時導入を開始していた B747-400F 型機について、ANA が改造機の導入を主張したこと、整備管理業務の ANA 委託化に伴い整備関連の出向者の多くが復籍することで、当社にとっての最適な整備体制を維持できなくなる状況にあった。

それらの背景を受け、NYK と ANA が当社の今後の運営体制に関して話し合った結果、ANA は 2009 年末までは運航・整備を支援する条件で当社の持ち株を手放すこととなり、当社は航空会社として完全自立を目指すことになった。

当社はこの自立化とビジョンの立案を目的に、全社組織として 11 の分科会を持つ「未来委員会」を 2005 年 7 月 15 日に編成し、2006 年 1 月 13 日と 14 日の集中討議合宿を



B747-400F 型機（機番 JA08KZ）



未来委員会の全体会議

経て、3月30日に「中長期経営計画（Phoenix Project 2006～2015年度）」を策定した。

この計画では、目指す経営ビジョンとしてGEC³（ジーイーシーキューブ：Global & Efficient Common Cargo Carrier）を掲げ、次の3つのフェーズの期間分けと6つの柱を示し、全社を挙げて自立化に動き出した。

[3つのフェーズ]

- フェーズ1：2006～2008年 収支構造を変革し、自立を前倒し達成する
- フェーズ2：2009～2011年 グローバル事業基盤を打ち立てる
- フェーズ3：2012～2015年 B747-8Fを順次導入し、22～30機の高規格フリートで規模の経済を実現し、更なる発展サイクルにつなぐ

[6つの柱]

- ①お客様のニーズ（競争力ある定期輸送サービスと不定期輸送サービスの提供）充足へのコミットメント
- ②収支構造の抜本的変革と新しい事業モデルの創造
- ③貨物専業航空会社として自立した運航・整備体制の確立と環境にやさしい高性能機材の導入
- ④安全運航と内部統制体制の構築と強化
- ⑤ネットワークの拡充と成長
- ⑥現場力と対応スピードの強化

2005年10月28日の臨時株主総会終了後の取締役会で、草刈隆郎（NYK会長）が会長に就任した。草刈会長は、未来委員会の合宿において以下のように自立する重要性を示した。

「NYKグループとして、NCAの位置づけは非常に重要である。日本の海運会社は事業の上下動をなるべく平準化する



草刈隆郎会長

努力が必要であり、NYKは5年前から収益構造の転換に取り組んできた。NCAはグループ戦略の航空輸送事業を担う重要なポジションにあり、グループの中で有効な役割を果たすことを期待している。ただし、現在の収支は危機的状況であり、速やかに現状を脱することが必要。できるだけ早くANA頼みから脱して、自立化を完結させなければならない。ANA以外でできることは、極力グローバルなソースから探してほしい。NYKとしてNCAの活躍を期待しているし、大切に育てなくてはならないと考えている」

2005年11月15日にはボーイング社で開発計画にあったB747 Advanced Freighter（後のB747-8F）を発注する経営判断が下され、当社はカーゴルックス航空（CLX）と共にローンチ・カスタマーとして参加することとなった。

■ トップの交代と自立のための人材育成

2007年3月23日の臨時株主総会終了後の取締役会にて、4月1日付で内山拓郎社長が副会長に就任し、代わって石田忠正（元NYK副社長）が社長に就任した。石田社長は、自立化途上の状況を踏まえ、次のように発信した。

「NCA独自の運航、整備、IT構築のための大量採用と訓練など自立化のための費用がかさんでおり、赤字脱却が課題である一方、すでに新鋭機（B747-8F）を発注しており、近く飛躍的な発展が期待できる。人材も重要なアセットであり、優秀で熱気に満ちた社員たちに手応えを感じている。個々人の力を引き出し、チーム全体のパワーとして結集させることが私の仕事である。現在は苦しいが、産みの苦しみは同時に創造のよろこびにもなる」

B747-200型機での営業運航と並行してB747-400型機を導入し、運航・整備・IT等の自立化を進めるのは困難を極めた。

当社の自立化達成の鍵は人材の確保であり、それを裏付ける社員数は2005年7月の784名から2007年4月には938名（NCA Japanを含む）へと拡大した。また、同期間



石田忠正社長

にANAからの出向者が110名復籍した。

一方、これまでANAへ業務を委託していたため、ほぼゼロからの立ち上げとなった整備部門は、要員の確保、整備委託管理体制の確立、1等航空整備士の養成、整備管理システム開発、部品管理体制の確立、ハンガー建設、規程類の準備などに取り組んだ。

運航部門では、運航乗務員の確保・養成、定期審査を自社で実施するための指定本邦航空運送事業者資格の取得を目指した。また、運航管理要員・運航技術要員の確保・養成、運航管理システム開発、オペレーションセンター開設、乗員訓練センター建設、フライトシミュレータの導入などに取り組んだ。

Phoenix Projectの活動として中堅リーダー層が中心となり、アクションプランを着実に進めた結果、以下のとおり自立化が進展した。

2007年1月 NCA Japan 開業（運送の自立）**1**

2007年3月 自営コンピュータセンター（@Tokyo）開所**2**

2007年7月 B747-400F 型機整備の自立**3**、整備システム（i-Macs）稼働



2007年1月1日NCA Japan社開業記念式



2007年3月12日コンピュータセンター開所式



2007年7月2日B747-400F整備自立引継ぎ式



2008年3月28日B747-200F JA8181退役式



2008年4月7日 i-Cargo稼働記念式



2008年10月1日乗員訓練センター竣工式

- 2007年10月 自社体制による B747-400F 型機の導入
- 2008年1月 整備ハンガー着工、乗務管理・運航技術体制の自立
- 2008年3月 B747-200F 型機の完全退役⁴、整備の完全自立、
運航管理業務体制の自立
- 2008年4月 貨物システム (i-Cargo) ⁵、運航システム (i-Sky) 稼働
- 2008年10月 成田乗員訓練センター供用開始⁶
- 2008年11月 IATA Operational Safety Audit (IOSA) 認証取得
- 2008年12月 自社フライトシミュレータによる訓練開始
- 2009年3月 整備検査認定事業場の認定取得
- 2009年6月 成田整備ハンガー供用開始
- 2009年9月 ANA からの転籍乗員が全員復籍 (乗員の自立)

Column 世界一のハンガーを目指して

航空会社として自立していくための目標に「成田空港における自社ハンガー建設」を掲げ、2009年4月30日に完成した。

建設にあたっては、プロジェクトリーダーだった野村専務の「世界一のハンガーをめざせ!」の号令のもと、設計・施工をハンガー建築実績のあった新日鉄エンジニアリングにより環境保全のための工夫が多数施されたハンガーとなった。

その中でも一番特徴的なのは、ポリカーボネ

イトを利用したライトウォールで、この実現により格納庫内へ自然光を効果的に取り入れることができ、昼間帯は照明点灯なしでの作業が可能となっている。その他、機体洗浄雨水利用、太陽熱温水システム、屋上緑化等も取り入れており、各所に環境への配慮が施されている。

これらの工夫が外部からも評価され、2010年6月4日に「日本航空技術協会奨励賞」、2011年5月13日に「第十七回千葉県建築文化賞」を受賞した。

■機材計画の進展

事業の根幹となる機材計画についても大きく変更していくこととなった。

B747-200型機は燃料費や運航変動費の割合が高く、かつ経年劣化による性能低下も著しかったため、早期退役を促進させ、B747-400型旅客機からの改造機導入計画は中止する判断を下した。

B747-200型機の退役に当たっては単なる売却のみならず、提携先との強化を目的に提携先子会社への売却とリース契約を組み合わせる方法（ボルガ・ドニーパ航空／エア・ブリッジカーゴ航空との契約）、機材縮小に伴う生産力の補完を目的とした売却とチャーター契約を両立させる方法（サザン・エアとの契約）、他国の権益獲得を目的とした売却と事業提携を行う方法（ジェット8航空との取引）など、グローバルに事業展開を図るあらゆる方法を駆使して機材の処理に取り組んだ。

一方、B747-400型機は2005年度から2008年度までに計8機導入したが、自立化との同時作業であったことから、特に運航乗務員、整備士、運航・整備の技術要員の養成との並行作業では、関連部門において並々ならぬ努力がなされた。



エア・ブリッジカーゴ航空の機体



ジェット8航空の機体

■グローバル展開や営業面における展開

グローバルな事業基盤を築くため、次のような組織の確立にも取り組んだ。

2006年10月に、アジア地区営業・事業企画管理統括会社としてNCA Asia-Pacific Limited（本社香港）を設立し、また他社機材を活用したチャーター事業の

展開を目的に設立した NLV Limited（本社香港）を通じた香港－北米間のチャーターサービスを開始。

2006年9月には、日本での事業を担う中核会社として NCA Japan 株式会社（本志成田）を設立。営業と空港現場の一本化による、輸出・輸入両面での顧客サービスの向上と輸送品質の強化、エキスパートの育成等を目的に総勢 141 名で 2007 年 1 月に事業を開始した。

2007 年 3 月には、地域統括会社として NCA Americas Inc.（本社ニューヨーク）、Nippon Cargo Airlines Europe B.V.（本社アムステルダム）を設立した（2008 年 10 月 1 日に米州・アジア・欧州各地区の海外地域統括会社は、社内に各地域統括部新設にて発展的解消した）。

営業面では以下の展開を図った。

2005 年 9 月、中部国際空港から欧州への初の貨物便を開設。

2006 年 1 月にはロシアのボルガ・ドニーパ航空と中部ークラスノヤルスク間で共同運航を開始。同年 3 月からは欧州線に B747-400F を使用し、アンカレッジ経由から直行便へ切り換えた。また機材数縮小のため、同年 3 月末にクアラルンプール線、マニラ線、7 月にはソウル線、9 月にはロンドン線を順次休止した。さらに 10 月からは、NLV Limited を通じて香港から北米方面へのチャーターサービスを開始した。

2007 年 6 月、シンガポール貨物専門航空会社ジェット 8 航空と業務提携開始。同年 7 月にソウル線が再開され、9 月には北京線の自社運航を開始した。

2008 年 8 月にニューヨーク線と北京線を休止。翌 2009 年 1 月にはベルギー貨物専門航空会社カーゴ・ビー・エアラインズと戦略的提携を開始した（同年 7 月にカーゴ・ビー・エアラインズが破綻したため休止）。同年 5 月にニューヨーク線が再開されたものの、9 月にフランクフルト線が休止となった。

一方チャーター便は、2008 年度の運航実績が 8 便だったのに対し、マーケットでの



NLV として初便運航した B747-200F
(旧 JA8167)



2007年7月24日ソウル線就航式



2007年9月29日北京線初便就航式

認知度が向上したことで2009年度は24便運航することができた。

以上のように、機材の更新と2008年9月の米国のサブプライムローン問題による急激な需要減により、定期便の休止と再開が繰り返された。

■ 事務所の移転と増資

自立化の過程では、事務所の移転も重要事項として実施された。2006年1月末に、営業本部、経営企画部、事業推進部等がそれまで勤務していた汐留シティセンタービルから、成田空港貨物地区入口横にある貨物管理ビルの3階に移転した。この移転には、貨物ビジネスの原点に立ち返り、営業と運送が歩調を合わせた顧客目線のサービス提供に努めるという意図があった。この実現のため、社員の成田地区への生活基盤の移動に合わせて、周辺に借り上げ社宅や独身寮を確保するなど会社制度も整備された。

2006年9月までには全部門が汐留シティセンタービルから退去し、都内連絡事務所として御成門郵船ビル6階に新たな事務所を開設した。この取り組みによって家賃が抑えられ、コスト削減を図ることができた。

2006年8月と2007年9月には、事業拡大に伴う設備投資に耐える財務体力を強化するため、2回の増資を実施した。2007年9月時点の資本金は、505億7,400万円となった。

■ 燃油サーチャージにかけられた嫌疑

2006年2月、ニューヨーク支店は米国司法省より反トラスト法違反容疑に対する書類提出召喚状を受けた。嫌疑は2000年4月以降に世界中の航空会社が採用した燃油サーチャージに関するもので、ある欧州の航空会社が燃油サーチャージの談合に関し、訴訟対象から免除される権利を得るため米国司法省に申し出たこと（リニエンシー）がきっかけであった。

2000年当時、日本の運輸省は航空運賃や燃油サーチャージについては航空会社間で調整することとしており、独占禁止法からは除外されていた。しかし、米国・欧州においてはこの調整自体がカルテルと見なされ、世界の主要な航空会社が米国反トラスト法、EU競争法に違反しているとして違反金支払いと会社幹部の収監を命じられるという大事件となった。当社は米国反トラスト法、EU競争法、韓国競争法を専門とする弁護士を起用し、各国それぞれの当局と真摯に向き合ったが、次のような処分を受けた。

米国司法省とは司法取引によって、違反金4,500万米ドル（約45億円）の支払いと元役員5名への訴追の可能性により決着を図った。韓国の公正取引委員会による判決では、課徴金14億81万韓国ウォン（約1.5億円）の支払いで決着した。一方で、欧州委員会競争法当局による判決では、証拠不十分により課徴金支払いの対象外とされた。

この他、米国、オランダ、韓国では民事訴訟も受け、米国においては和解金として約40億円相当を支払った。2025年8月現在継続している訴訟もあり、当社のみならず国際航空貨物業界全体で訴訟関連費用の支払いや関係者による訴訟対応時間など膨大なダメージを被った。

事業の再構築と構造改革

2009～2012年

■ Phoenix Project 計画の見直し

当社の航空会社としての自立化は着実に進展したものの、事業については、荷況の不安定さ、燃料費高騰、供給過剰基調と自立化コストの影響等により、2005年度から2009年度まで5期連続して経常損失を計上することとなった。2007年度については、これまでで最大となる214億円の経常損失を計上した。

この危機的状況を乗り越えるため、絶えず中期経営計画 Phoenix Project を見直し（【表1】）、全社を挙げて課題に取り組んでいった。

最も大々的に計画を見直すことになったのは、2009年6月のPPDEである。2008年9月の米国における金融危機による世界同時不況は、国際航空貨物にも未曾有の需要低迷をもたらし、計画は次のとおり修正することとなった。

- 2011年度の収支均衡を必達目標とし、収支両面での緊急構造改革を断行する
- 当面の間は、自社の運航機材数を「8機」とする

【表1】 中期経営計画 Phoenix Project の更新一覧

発表年月	中期経営計画
2007年4月	Phoenix Project 改訂 (2.0)
2008年3月	Phoenix Project 08
2009年3月	Phoenix Project 09 - Emergency Plan
2009年6月	Phoenix Project "Declaration of Evolution" (PPDE)

■ トップの交代と構造改革推進

2010年3月26日の臨時株主総会終了後の取締役会にて、4月1日付で石田忠正社長が相談役に就任し、代わって大槻哲史専務（元NYK経営委員）が社長に就任した。大槻社長は、構造改革途上の状況を踏まえ、以下のメッセージを発信した。



大槻哲史社長

「安全・遵法を基本原則とし、『2011年度収支均衡』に向けた構造改革の施策全般を確実に実施、サービスの簡素化・軽量化による収益力の強化、コスト削減の徹底を図る。加えて、成長戦略を見据えた事業領域の拡大に向け、本格的なチャーター事業、航空機リース事業への対応に着手する」

この構造改革では「基盤事業」と「事業領域拡大」の2つを掲げ、経営企画部を「構造改革本部事務局」として全社を挙げて2009年度から取り組んだ結果、2010年度および2011年度は経常収支が黒字となった。

この改革の中で苦渋の決断であったのが、一般管理費のスリム化を目的に全役職員にとって厳しい人事施策が2009年度末に実施されたことである。

- 給与、諸手当の一律カットと定期昇給の一時凍結
- 希望退職者の募集（15名が退職）
- 2011年度の新卒社員と中途社員の採用中止。また、継続雇用制度の中止

2010年5月1日、当社普通株式を全部取得条項付種類株式に変更したことに伴い、NYKの完全（100%）子会社となった。

基盤事業の改革としては、2011年5月にハブである成田空港における貨物取扱施設の南部貨物地区への集約・移転を完了させた。これによって、輸入貨物上屋の自社運営も開始し、



南部貨物地区上屋

輸出入一体の効率的な貨物ハンドリング体制が構築された。

また事業領域拡大の改革としては、不定期便（臨時便およびチャーター便）の展開を着実に進めた結果、2010年度はオフライン10都市（ジブチは初就航）へ60件以上、11年度は12都市（ウガンダは初就航）へ50件以上、12年度は17都市（ラオス、ハイチ、メキシコ、グアム、ブラジルは初就航）へ41件の不定期便を運航し、経験と実績を積み上げた。2011年2月には定期便の台北線を開設した。

2009年から2011年までの3年間で各部門の業務効率化が図られ、費用削減を中心に競争力のある収支構造に変革することに成功した。特に整備部門では2010年10月に連続式耐空証明を取得したことにより、テストフライトや整備控除に伴う費用を大幅に削減できるようになった。

また、2011年7月にオペレーションマネジメント部を新設して機能の集約も図り、貨物専門航空会社としての事業運営体制の礎を築いた。

一方で、金融危機は航空業界にも影響した。2010年1月にJALが会社更生法適用を申請し日本全体に衝撃が走った。2009年8月にはNYKとJALの航空貨物事業に関わる提携協議開始についての動きが見られたが、2010年3月には共同事業体構築の実現が困難となり協議終了となった。同年3月末に、JALは自社貨物専用機の運航も終了した。

■東日本大震災による影響

2011年3月11日14時46分、宮城県三陸沖を震源とする東日本大震災が発生。成田空港でも震度5強が観測され、旅客ターミナルの一部損壊は確認されたが、インフラ全般の著しい損壊は免れた。しかし、首都圏では交通機関が不通となり、その影響を受けて成田空港を離着陸する当社便を含む航空便が数日間にわたり大幅に乱れた。当社は14日に社長を本部長とする災害対策本部を立ち上げ、社員の安全確保と事業継続への対応を図った。この震災では、大津波により損壊した福島第一原子力発電所の事故による被害が大きく、計画停電に伴う交通機関の制限、放射性物質の情報による風評被害、

人体へのリスクなど多岐にわたる影響を及ぼした。当社では同年4月初旬まで対策本部にて適宜対策と対応を図ったことにより、一部運航便の乱れは生じたものの事業を継続することができた。この災害を教訓に、ハンガー用非常電源、災害用備品類、安否確認方法・規程・マニュアル類などを整えることとなった。

2011年7月にはJALのB747-400型機操縦資格保有の副操縦士を出向待遇で受け入れた。JALが経営再建に伴って保有する航空機を見直し、B747-400型機を2011年3月に退役させたことによる同社操縦士の技量を維持する目的と、当社の乗員計画の目的が合致したことにより実施した。これは2014年6月まで継続され、出向者はのべ32名となった。

事業基盤の進化と発展

2012～2015年

■中期経営計画の更新

2009年6月に策定した中期経営計画“PPDE”は構造改革本部を中心に、2010年度、2011年度とレビューを繰り返した。2012年3月末には事業基盤をさらに発展させ、成長目標とその具現化のための新中期経営計画「Phoenix Rising Plan-PRP（2012～2014年度）」を策定した。

2012年度はこのPRPに基づき走り始めたが、2011年後半から深刻化した欧州債務問題など市況低迷長期化への対応のために、計画遂行のスピードアップが必要となった。そこで2012年10月からPRPレビュープロジェクトを立ち上げ、12月に「PRP Dash」を策定し施策の加速化を図った。

PRP Dash で打ち出した主な施策

- 定期便事業における運航機材数とネットワークを最適化し、黒字化を図る
- 定期便事業以外を多様化し、かつ競争力を強化して新規マーケットへの進出を加速する
- 自社の運航規模に見合った組織体制に再編する
- 組織再編と業務効率化により創出されるリソースを、新規マーケットや売上拡大分野へ展開する

■B747-8F 初号機の導入

この間に当社にとって大きなイベントが訪れた。2012年7月25日、総力を挙げて導入準備を進めてきた、日本の航空会社にとって初めてとなるB747-8F初号機（機番：

JA13KZ) を米国シアトルにてボーイング社より受領し、同年8月から商業運航を開始した。

このB747-8F型機を受領するまでには長い道のりがあった。まだ開発計画中だったボーイング社に発注したのが2005年11月。ボーイング社ができたばかりのB747-8F型機を、工場がある米国ワシントン州エバレットのプレーンフィールド空港にて初飛行させ、成功したのが2010年3月15日。米国航空局 (FAA) による型式証明を取得したのが2011年8月20日。その後、エバレットにて当社パイロットがデモフライトを実施したのが同年11月中旬であった。

日本の航空局から操縦士および整備士の資格をB747-400型式と同一型式限定と認められたのが同年11月21日で、この承認により、B747-400型式の資格を持つ操縦士および整備士は差異訓練を受けるだけでB747-8F型機の資格を得ることができるようになった。

差異訓練の内容については、日本初の導入だったこともあり、就航までに航空局と相当な頻度で調整する必要があったが、同一型式であることによる導入準備、訓練、資格者の運用管理等の時間・コスト低減への効果は多大であった。最終的にボーイング社に対し日本の航空局がB747-8F型式証明書を交付したのが2012年6月27日で、同日に国土交通省から報道発表がなされた。



2012年7月25日シアトルでのB747-8F受領式



2012年7月28日成田に到着したB747-8F初号機

■計画の推進と「NCA 人財育成指針」の制定

2013年4月1日の取締役会で、坂本深専務 (元NYK 常務経営委員) が社長に就任

した。坂本社長は、中期経営計画（PRP Dash）途上の状況を踏まえ、以下メッセージを発信した。

「深刻な市況低迷の長期化が予想される状況下、この危機感を全社員と共有し対策を打つためにPRP Dashを昨年度中に取りまとめた。どのような環境にあっても、着実に前進し挑戦しなければ生き残ることはできない。そのためにも当社の持つすべての力を結集し手を尽くす覚悟で臨む必要がある」



坂本深社長

組織体制の再編については、まず生産部門の体制強化を図るために2013年4月1日付でオペレーション本部を新設し、その管下にオペレーションマネジメント、運航、整備の3グループを設け、統括責任を明確化した。また、2013年2月から5月にかけて、成田空港第2ターミナル駐車場ビルにあったGlobal Operations Center（GOC）を大幅に縮小し、自社施設である整備ハンガーと訓練センターへの移転を実施した。これはほぼ全部門に影響する移転であり、運航管理や乗員部門においては航空局による施設検査も要する大規模なものであった。

2014年2月1日には、全社的に組織のフラットかつシンプル化を図り、責任と権限の明確化を目的に本部制廃止という大規模改編を実施したことにより、PRP Dashの具現化がなされた。

また、GOC縮小に伴い長期にわたって賃借している成田空港第2ターミナル駐車場ビルのスペースを有効活用するため、2014年7月からカプセルホテル事業を開始した。ホテルの運営は業務提携契約により株式会社ナインアワーズに委託する形であった。

社員の能力を最大限に引き出し、グローバルな人材を育成するための環境整備を行うことを目的に、2011年度から管理本部を事務局として「新人事制度」の導入検討を開始した。新制度は、社員の職掌、人事資格、賃金・諸手当、人材育成プラン、シニア層の人事諸施策等を全面的に刷新するものであり、全社挙げてのプロジェクトを通じて検討を重ね、2014年4月1日に刷新された。これにより現在も適用されている「NCA人財育成指針」が完成した。

■ 厳しい環境下での運航

2012年度はアジア経済の長引く減速、燃油費の高止まりと航空貨物市場の低迷を受けて経常損失を計上、この厳しい環境に対応してネットワークの変更を迅速に実施した結果、2012年9月以降にフランクフルト・ハーン空港（HHN）およびダラス・フォートワース空港（DFW）へのトライアル寄航、2013年度上半期には定期寄航を開始。また、シカゴからフランクフルトへの大西洋定期路線を開設した。アジア線は北九州への定期便寄航を開始。2014年6月には低需要のソウル線を休止した。

また不定期便の運航を着実に進めた結果、2013年度はオフライン19都市へ46便、14年度は18都市へ36便実施した。2013年7月には国内区間のエアラインチャーター便を東京－那覇間にて開始した。

この期間、保有する航空機材も大きく変化した。

2013年1月B747-8F型機番JA12KZ（2号機）、同年11月JA11KZ（3号機）、JA14KZ（4号機）、2014年1月JA15KZ（5号機）、同年10月JA18KZ（6号機）、同年11月JA16KZ（7号機）、2015年1月JA17KZ（8号機）の順番でボーイング社より受領した。

一方で、需給調整並びに順次受領した8F型機の最大活用および収支改善を目的に、2013年4月B747-400F型機1機を非稼働（米国アリゾナ州マラナ空港に駐機）とした。

2014年度には400F3機を他の航空会社へリースし、第4四半期には自社運航の400Fは計5機体制となった。これにより400Fと8Fの2機種、計13機体制で、8Fを優先的に長距離路線に投入し、高効率な機材運用により顧客サービスの維持・向上を図った。



2013年5月11日北九州空港定期便就航式

B747-8Fが新しい機種であることによるトラブルも発生した。2013年5月23日、JA13KZがニューヨークからアンカレッジに向け航行中、下部後方貨物室にて火災発生メッセージが表示されたため、カナダのホワイトホース空港（YXY）に緊急着陸する事案が発生した。この現象は出発地の天候（霧・雨）が影響し、貨物室内の湿気による霧が複数の煙感知器を誤作動させることによるもので、その後感知器を改修することとなった。



ホワイトホース空港に緊急着陸したJA13KZ

信頼回復への挑戦と 安全運航体制の再構築

2015～2019年

■ 中期安全推進計画と新中期経営計画

当社は2015年3月末に、「2015～2018年度中期安全推進計画・中期経営計画」を発表した。経営計画は安全推進計画を踏まえて策定され、以下を重点施策とした。

「黒字体質を確立し、今後の競争を勝ち抜ける企業になる」ことをゴールとし、①「現業における競争力の強化」と、②「将来を見据えた新規事業のスタディー」を進める。これらと並行し、③「人材育成と組織・システムの効率化」を図る。

この経営計画では、景気変動などで収支が大きく振れても利益を確保できる体質となることを見据え、その土台を「8F×8機（コア）を前提とした最強の組織」と位置付けた。コア以外の機材は、機材費を大幅に圧縮して競争力を高め、利益の極大化に寄与させることを目標とした。

この計画に基づき、機材計画が次のように大きく動いた。

- | | |
|----------|---|
| 2015年8月 | ボーイング社に対しB747-8F 4機（11-14号機）の発注契約を解除 |
| 2016年10月 | アトラス航空（GTI）にB747-400F（日本登録番号：JA07KZ）をオペレーティングリースし、同機材を利用してアトラス航空が当社に航空機運航サービスを提供する契約（ATSA）を締結 |
| 2017年3月 | ボーイング社に対してB747-8F 2機（9-10号機）の発注契約を解除 |
| 2017年7月 | アトラス航空にB747-400F（日本登録番号：JA04KZ）をオペレーティングリースしATSAを締結 |

2015年度からは8機体制となった8Fを優先的に長距離路線に投入し高効率な機材運

用による収入の最大化と充実した顧客サービスの維持・向上を図った。北米線では2017年度に自社運航便を減便した代わりに、アトラス航空との共同運航により顧客の利便性確保に努めた。さらに需要に応じてアトラス航空機を利用してエアラインチャーター便を積極的に運航し、繁忙期における需要増大に対応するとともに、需要減退にも柔軟に対応した。



アトラス航空にリースしたB747-400Fの機体

一方、不定期便の運航は着実に増強し、2015年度はオフライン11都市へ25便、16年度は17都市へ50便、17年度は12都市へ29便実施した。2017年1月には採算性の悪い北九州への寄航を休止した。

2016年1月末には減資が実施された。目的は事業規模に比して過大となっていた資本金と資本準備金の額を減少させ、欠損の一部を補填し、柔軟な資本政策の実現を目指すことであった。これにより資本金は505億7,400万円から100億円となった。

■業務効率化とワークスタイルの変革

業務効率化は前中期経営計画 Phoenix Rising Plan 時から全社的に継続して取り組んできた。2014年度には総務部を事務局とする「業務効率化ワーキンググループ」活動を通じて改善案を143件選出し、各部門・部署にて改善を図る段取りを進めた。一方で、改善を図るには全社的影響度が大きく、ワークスタイルそのものの見直しが必要との判断から、



改装後のハンガー食堂

2015年6月には「ワークスタイル変革推進プロジェクト」を立ち上げ活動を引き継いだ。ここで導かれた検討内容に従い、次のように変革を図った。

2016年8月 日本地区営業部が東京事務所（御成門郵船ビル9階）へ移転

2017年2月 ハンガー食堂の改装、講堂間仕切りレイアウトの変更

2017年9月 ハンガー3階に部門別フリーアドレスを導入

2019年4月 テレワーク（在宅勤務）制度の導入開始

■頻発するトラブルと整備体制の立て直し

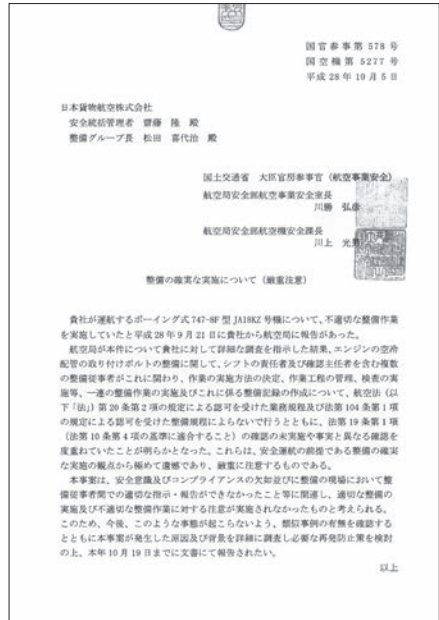
2016年10月5日に国土交通省から整備の確実な実施に関する「厳重注意」を受けた。

これは、同年9月21日に当社から同省へJA18KZにおいて不適切な整備作業があったと報告したことに端を発している。この事案は、エンジンの空冷配管の取り付けボルトの整備に関して、シフト責任者を含む複数の整備従事者が、定められている規程類に準拠せずに、一連の整備作業および作業記録をくりかえしていたことによるものであった。

本事案により、安全意識およびコンプライアンスが欠如していることと、整備現場における整備従事者間での適切な指

示・報告ができていないことへの再発防止策の検討が求められた。また、この事案の発覚によって類似事例の有無について徹底的な調査も求められ、航空局からも約3か月間にわたり随時監査を受けた。この問題に対処するため全社で検討した結果、以下8つの再発防止策を具体的な項目に落とし込み、対応を図っていった。

- 整備士としての基本事項の再確認と徹底
- 整備グループ技術チームの相談窓口の設置
- 整備チームシフト運営体制の見直し



平成28年10月5日付厳重注意文書

- 整備責任者の不具合工程管理チェックリストの作成、運用
- 安全統括管理者による安全意識の向上活動
- 整備グループの意識改善活動
- 全社員に向けた安全教育の実施
- 全社員に向けたコンプライアンス教育の実施

2017年度には、次のような重大な機体トラブルが続発した。

4月11日、B747-8F JA13KZがハンガー大扉へ尾翼を接触させ破損。修復のため、成田ハンガーへボーイング社のAOGチームを呼び対応した。修復完了は6月4日であった。

10月12日、B747-8F JA18KZがロサンゼルス国際空港(LAX)にてAPU Generatorからの火災を感知したため、重大インシデントと認定された。ボーイング社のAOGチームにより修復され、完了したのは12月8日であった。

2018年2月17日、B747-8F JA11KZがニューヨーク・ケネディ国際空港(JFK)到着経路において高度を逸脱し、重大インシデントと認定された。本件は機体に損傷はなかったが、航空局の確認の結果、3月5日にリリースされた。

3月29日、B747-8F JA18KZが香港国際空港(HKG)到着時に第3エンジンの火災警報が点灯し、重大インシデントと認定された。損傷したエンジンはHKG委託先整備工場で修復され、5月9日にリリースされた。

当社は2018年3月に、ANAと戦略的業務提携契約を締結した。提携の主旨は、両社の経営資源を通じて生産性を向上させ、顧客サービスの利便性を追求することであったが、この中に当社の整備体制の強化も含まれていた。この契約を足掛かりにANAからの整備関連社員の出向受け入れを開始し、体制強化に向けた協力を得ていくこととなった。

■安全運航に向け役員人事の変更

2018年3月2日の取締役会にて、4月1日付で大鹿仁史専務（NYK 常務経営委員）が社長に就任した。大鹿社長は、以下のメッセージを発信した。

「当社は2016年10月の嚴重注意以降、機材トラブルや各種の不運な事象などが重なり、以前と比べて大幅に定時性・輸送品質が低下するという事態に陥りました。今回のつまずきは、急速な成長を遂げた中で、一つの成長痛と捉えたいと思います。生産部門に限らず、すべての部門で成長痛を乗り越え、顧客ニーズに応えられる持続可能な会社となるために何をすべきかを見つめ直す良い機会だと思います。そのためには常に高い意識を持ってアンテナを張り、学び、そして独りよがりにならないよう人の意見を聞き、皆で議論する。機材にしても人材にしても、自社の経営資源だけに縛られるのではなく、これを上手く外部資源で補完し将来の成長につなげていきたいと思います。こうした真の自立化に向けて役員・社員が一丸となって一步一步着実に進んでいきましょう。安全は当社経営の基盤であり、社会への責務です。これからもさらなる安全文化の定着を図り、安全運航へのためまぬ努力を続けていきましょう」



大鹿仁史社長

■事業・業務改善命令と社内体制の立て直し

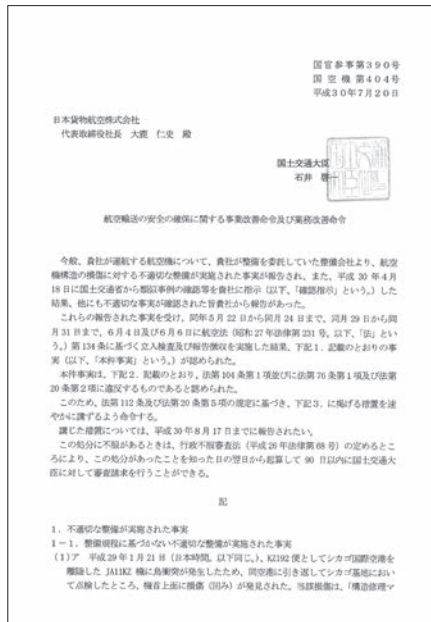
2018年5月18日、過去に実施された機体損傷修理事案2件が国土交通省により「航空事故」に認定される事象が発生した。これは本来、修理内容を「大修理」と区分すべきところを「小修理」と誤って判断したことによるものであった。この認定に伴い、5月22日より国土交通省の立ち入り検査を受けることとなった。

ここから過去の整備作業内容の調査をしたところ、上記2件の他、複数の不適切な整備事象が見つかった。この発見に伴い、安全運航最優先の観点から、航空機の健全性

が確認できるまで、日本時間6月16日の成田空港出発便より順次運航を停止し、17日成田空港到着便を以てすべての運航を停止する判断を下した。これにより、自社運航機材がすべて成田空港に駐機する事態となった。整備部門にて航空機の健全性確認作業を昼夜にわたり実施した結果、1機目JA18KZの健全性が7月4日に確認され、翌日から東京－上海間にて運航を再開した。

8機すべての健全性の確認が完了したのは10月末であり、それまでは1機ごとに運航を再開させていく必要があった。

この一連の不適切な整備の発覚により、2018年7月20日、国土交通大臣から「航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令および業務改善命令」を受けた。この命令に対し、当社は8月17日に報告書を提出した。



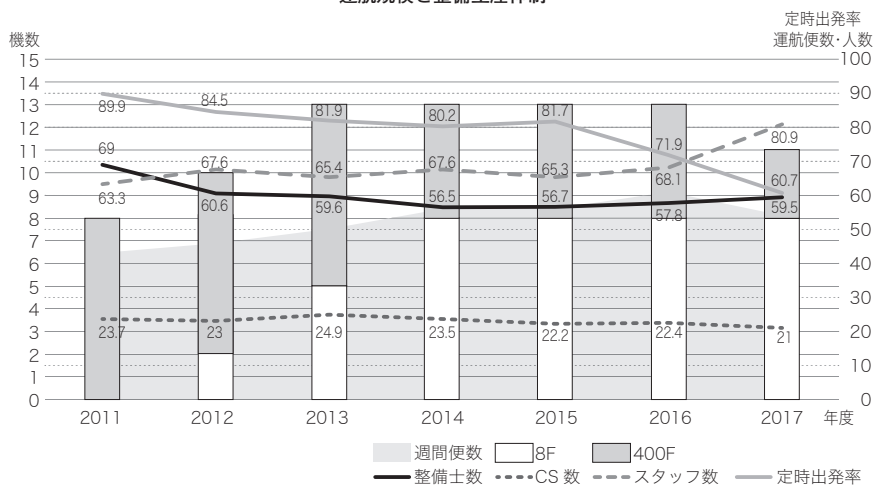
平成30年7月20日付改善命令文書

国土交通省に提出した報告書記載の事態発生の背景（抜粋）

2007年7月の自社整備体制確立以降、747-400Fのみを自社整備体制により運航していたが、2012年よりローンチ・カスタマーとして新型式機747-8Fを順次導入し、現在は747-400F 3機、747-8F 8機、計11機を運航している。

運航便数が最多である2016年の運航機数は13機であり、単機種8機を運航していた2011年に比べると運航機数は約1.6倍かつ2機種体制となり、運航便数も約1.4倍となっている。一方、整備部門の人員体制については、新入社員採用の一時中断と他社への人材流出による減員を、経験者の中途採用で補おうとしたが、LCCの台頭等により整備士の労働市場が枯渇してきたため、整備士数及びCS（確認主任者）数はほぼ横ばい、整備間接人員についても微増に留まっている。かかる状況について、整備部門の企画機能が十分に発揮されなかったこと等を背景に、経営がその点について課題として十分に認識しなかったため、2014年以降、徐々に運航規模と整備生産体制の間に不整合が生じていった。

運航規模と整備生産体制



そのような体制において運航便を維持していたが、特に2016年度以降は定時出発率が著しく低下したため、整備部門においては運航阻害の増加に伴う不具合対応をはじめ、サテライト基地への支援対応、空港運用時間に起因した大幅遅延によるダイヤ調整等に追われることとなった。また、運航阻害要因への対応、委託先不具合への対応を含む委託管理業務の増加、更に新型式機導入に伴う業務処理量の増加、製造品質に起因した不具合への対応等が相まって、整備

現業部門および整備間接部門ともに、各人にかかる負担が大きくなっていった。

また、2007年に自社整備体制を確立した際、急遽構築した規定や仕組みに対する継続的な改善が十分に進められず、規定と実運用の乖離が広がっていった。

このため、規定・基準に適合しない実態に対して整備現業部門からの問合せ・発信に整備間接部門やマネジメント層が応えられず、整備現業部門を整備間接部門やマネジメント層が組織的にサポートすることが十分にできなかったことも相まって、整備現業部門からの信頼が低下し、今般の事象のように整備現業部門の独自の判断・解釈を行う環境が醸成された。

そのような環境において、整備現業では過去の経験や知識を有する経験者の権威が高まり、先輩へのアサーションや意見が言えない組織風土が醸成され、指示に従わざるを得ない過度な権威勾配が存在したため、確認主任者の責任・権限を適切に行使できない状態が形成され、2016年10月には嚴重注意処分を受ける事象が発生するに至った。

その後も定時出発率が低下する中、全社的に顧客の信頼回復及びオペレーション部門の業務安定化を目的として、2016年度後半より定期便の一部減便、2017年度より予備機を含めた稼働控除機数の増加や、航空機・エンジンメーカーとの大幅遅延の削減に向けた改善策に関する定例的協議等、オペレーションの安定化に向けた取り組みを強化している最中であったものの、2016年10月の嚴重注意処分以降も、整備現業部門をサポートすることが十分にできない状況を改善することができず、今般の事業改善命令及び業務改善命令に至る事象の発生に至った。

2018年8月17日

『航空輸送の安全の確保に関する事業改善命令及び業務改善命令に対するご報告』より

これはオペレーション全体に関わる全社的な課題として、社内対応における問題点や因果関係などを社外の第三者（法律事務所）を加えた体制で徹底検証し、同様事例の再発の防止と今後の会社全体の組織風土改革につなげることを目的に、2018年7月27日に「調査委員会」を設置し、2019年1月31日に調査結果の報告書が提出された。報告書には以下の再発防止策が提言された。

- 構造整備に関する知識や経験の不足の解消
- 人員不足の解消
- コミュニケーションルールの明確化およびコミュニケーションの円滑化
- マニュアルの不備解消
- 整備グループ間接部門の強化
- マニュアル遵守意識の徹底
- 整備記録システムおよび整備記録ルールの改善

- 全社的なコンプライアンス意識の向上
- 整備チームの管理・監督体制の強化
- 現場の問題を把握し、改善に結び付けることができる仕組みの構築
- 全社的なリスクマネジメント体制の構築
- 会社への帰属意識や一体感の醸成
- 今後の事業運営における十分な準備や検討

航空局と社内の調査委員会からの指摘を受け、全役職員が一丸となり、改善措置策を全 69 項目に整理して大改革に取り組み、2019 年 6 月 19 日には国土交通省へ実施状況を報告した。この中には、航空機の健全性を確保するために当局から求められた全機単年式耐空証明（連続式耐空証明の取り消し）への対応、また業務負荷軽減を図るために、自社運航機種を B747-8F に統一（B747-400F は退役）することなど、事業に大きく影響する項目も含まれていた。

この問題に伴う経済的損失も大きく、2018 年度は経常損失▲ 162 億円、2019 年度も▲ 157 億円となった。運航停止により、アムステルダム・スキポール空港（SPL）の一部離着陸枠の損失や、空港関連業務委託先への損失補填など様々なダメージを伴った。当然ながら顧客からの信用にも大きく影響し、また一から信用を取り戻していく必要が生じた。

この改善措置に対処すべく、機材計画・ネットワークも変動した。

B747-400F 型 3 機（JA05/06/08KZ）の商業運航は、2018 年 10 月末日で終了し、その後 B747-400F 型機を事業機材から除外するよう関連規程類の改定をした上で、2019 年 2 月に事業計画変更を申請し完全退役させた。この退役した 3 機は 2018 年 12



米国ビクタービル空港に駐機された JA06KZ と JA08KZ



2019年1月30日 B747-400F 退役イベント（成田ハンガーにて）

月にアトラス航空ヘリースし、併せて当社と航空機運航サービス契約を締結した。

ネットワークについては、関西、台北、サンフランシスコ、ニューヨーク、ダラス・フォートワース、フランクフルト・ハーン寄航便を休止した。一方で、サンフランシスコ、ニューヨーク、ダラス・フォートワース、台北については、アトラス航空との共同運航によりサービスを維持した。

2018年10月には香港現地法人 Plus Logistics Solutions Limited を設立。日本を経由しない三国間輸送ビジネスの拡大と、航空会社では実現が困難な運航・輸送を具現化すべくビジネス活動を開始した。同社はその後、NCA からアトラス航空などヘリースし、航空機運航サービス提携を行った B747-400F を活用した航空貨物スペースブローカーとしての事業により、香港・米国、中国・欧州などの三国間輸送ビジネスを着実に拡大させていくこととなる。

この事業環境の激変により、2019年度以降の見通しが立たなくなるとともに運航停止、行政処分への対応も必須であったため、次期中計は2019年度中に2020年度を初年度として策定することとなった。

改善命令への措置については、2020年3月に国土交通省へ最終報告を提出し、同月には航空機の「連続式耐空証明」の取得が認められた。ここから B747-8F 全機の連続式耐空証明の再取得に全社を挙げて取り組んだ結果、2021年1月に全機「連続式」を復活することができた。改善命令を受けてから2年半という長い道のりであった。

Column 行政処分の重み

2018年7月に受けた行政処分については、そのインパクトは自社のみならず、親会社である NYK にも大きく影響した。原因分析にあたっては、当社の調査委員会とは別に、NYK 内藤社長を委員長とする「NYK 調査委員会」も立ち上がり、当社マネジメント層への意識調査などが調査内容に取り上げられ、当社の経営体制を抜本的に追及されることとなった。

2019年1月には、NYK 調査委員会の副委員長も務められた、NYK 田澤取締役が当社の

会長として選任された。

この行政処分をきっかけに、親会社からも経営体制とガバナンスの強化が改めて問われ、内部統制強化のために法律事務所も交えた経営層の勉強会や決裁システム・規程類の根本的な見直しを継続して実施していくこととなる。

そして、この行政処分の重みが、その後に訪れる、株式を譲渡することとなる判断にも影響したと言えよう。

パンデミックとの闘い、 そして未来への礎 2019～2023年

■2023年度までの中期経営計画の策定

「2020～2023年度中期経営計画」が2020年3月にまとめられた。

この計画では、生産体制が十分に整わない中で規模を拡大し行政処分を受けたことを念頭に、次の骨子を掲げた。

- 成長のための準備期間と位置づけ、生産能力とマーケティング・営業力を増強するため、「人を育成していく」ことを宣言する。
- 安全を最優先とし、品質とも両立させた自社運航体制を中核とするオペレーターとしてのポジションを維持する。
- 自社運航機材の最大活用と他社運航機材や提携を活用して事業規模を拡大する。

■未曾有のパンデミックへの対応

新たな中計を掲げて動き出した一方で、世界は2019年末に発生した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）で深刻な危機に直面し始めていた。

2020年3月には社員にも感染者が発生し、感染拡大防止対策として在宅勤務による出社人数の制限などの周知と感染者発生時の社内対応手順が出された。4月には政府から首都圏地域に対して初めての緊急事態宣言が発令された。このタイミングで運航乗務員への感染リスクを最小化するため、業務上立ち入りが必要な者を除き、機体のアップパーデッキへの立ち入りを禁止した。欧州でも深刻な感染拡大を受け、2020年3月から

4月にかけて運航を一時休止する事態となった。

COVID-19との闘いは収束までに長い時間を要し、原則在宅勤務とする就労方針とアップーデッキへの立ち入り



パンデミック時の特別対応。写真左から上海空港作業員の防護服、上海空港での機体消毒作業、上屋内での消毒作業

禁止を解除できたのは2022年11月であった。

中国ではCOVID-19に対していわゆる「ゼロコロナ」を実現すべく政府が動いたこともあり、上海支店はその対応に追われた。2020年1月末の旧正月以降は市内事務所への入居は市当局の許可が必要になるなどした。3月からは、他国からの入国者に対し、感染状況の確認を目的として政府指定施設で14日間隔離する制度が開始された。しかし、防疫対応を強化したものの感染の拡大が収まらなかったため、2021年8月に上海空港当局から防疫体制強化（隔離、消毒、防護着用物条件等）の指示が出された。この指示により空港の制限区域内で従事する者が不足したため、当社も上海線を減便せざるを得なかった。ここまで厳しく感染拡大防止措置を執ったにもかかわらず感染者が増加したため、上海市ではついに2022年4月からロックダウンに踏み切った。

住民の外出が一切禁止されるという厳しい措置により、事実上すべての便は運航停止状態となった。この事態の中、4月はわずか4往復を運航するのが精一杯となり、続く5月は、1日から25日まで1便も運航ができない完全運休を余儀なくされた。長い運休期間を経て、運航を再開できたのは5月26日であった。その後も空港従事者の復帰など正常化には時間を要し、当社便が完全運航に戻ったのは7月初旬であった。

国際航空貨物市場は、COVID-19による国際旅客便の大幅減便・運休による供給ペースの急減で、貨物便の高需要状態が生じた。

それに応じるべく、感染予防対策を徹底しつつ確実な定期便と可能な限りの臨時便の運航を実施し、物流インフラとしての責務を全うした。一方、チャーター便については、COVID-19によりモータースポーツなどの国際的イベントが中止となったため限定的な対応となったが、アトラス航空の運航によるサンフランシスコ、ポートランド向け

半導体製造装置や、コロンビア・ボゴタ発の切り花などのチャーター便を実施し、着実に貨物専用機オペレーターとしての実績を積み上げた。

また、需要に伴い2020年9月にはニューヨーク、10月にはダラス・フォートワース、2021年11月には台北への自社運航を再開した。

2020年10月にはASL航空ベルギー(TAY)へB747-400F 2機をリースして提携を開始し、欧州を拠点とする事業規模拡大を図った。

2021年3月には成田空港においてIATAの医薬品輸送の品質認証制度であるCEIV Pharma認証を取得し、当社のハブ空港としてのハンドリング品質を高めた。また、COVID-19のワクチンを安全・確実に輸送できるよう「ワクチンタスクフォース」を立ち上げ、社内関係部門が横断的に課題解決を図り、従来よりも多くの物量を輸送できる体制を整えた。

一方で、2022年3月にはロシアのウクライナ侵攻を受けて8往復便を急遽運休したが、その後ロシア上空を回避するアンカレッジ経由にルート変更し、運航便維持に努めた。

COVID-19による国際線旅客便の減便・運休と、緊急輸送需要による当社収益への影響は大きかった。この間の経常利益は、2020年度330億円、21年度740億円、22年度621億円となり、就航以来の記録を更新する収益を計上するに至った。



2021年11月3日台北線就航再開を歓迎する社員



CEIV Pharma 認証書

■人材育成に全社を挙げて取り組む

この時期には人材の育成面についての取り組みが進んだ。2020年5月には以下を目的としたオペレーション部門の組織改編が実施された。

- オペレーション部門間（運航・整備・運送）の横断的な機能強化
- 空港現場に対する支援体制の強化
- オペレーション統括機能の強化（運航統制および運航管理組織の一体化）

2020年度、2021年度には精力的に中途採用も展開し、生産力の増加を図るとともに各部門において教育・訓練の強化を図った。オペレーション部門内では独自に管理職・リーダー研修を実施。2020年9月には技術系総合職新卒者向けインターンシッププログラムを開催した。運航管理者の採用・養成の強化により、2021年7月には増員が図られた。

操縦士要員の養成については、年度の路便計画に合わせて乗員計画を策定し、採用から養成が進められたが、ここでもCOVID-19の影響を受け、養成計画の遅延が生じた。

B747-400Fの退役に合わせ、2018年11月にB747-8F仕様の模擬飛行装置（Full Flight Simulator）を導入する決定をしたが、COVID-19により計画に大幅な狂いが生じた。この装置はカナダのCAE社で製造され、同国より装置を輸送し技術者を呼ぶ必要があったが、COVID-19により度重なる予定変更を余儀なくされ、国土交通省の認定書を取得できたのは2021年6月で、供用を開始したのは8月であった。この時点で、ようやく操縦士養成の制約から解放されるようになった。また、航空局が操縦士の疲労管理に関する考え方を導入するため、新たな乗務割基準を定めた通達を出したことに伴い、2021年11月に運航乗務員就業規則を改定した。

2020年3月には一等航空整備士養成体系を見直し、従来よりも計画的かつ効率的な体制



B747-8F仕様の模擬飛行装置

となった。2021年8月からは8F仕様の模擬飛行装置導入により、航空局の実地試験を受けられるようになった。この成果として、2021年度には6名が一等航空整備士実地試験に合格した。

2018年の改善命令を受け、広く社員の意見を集めて経営に反映させることを目的に、2019年11月から中堅社員を中心とした中計検討会活動を実施した。ここで以下の提言が出され、具体的な活動が展開されていくこととなった。

- 知る機会、学ぶ機会、育てる機会の創出
- 中堅、若手主導のプロジェクトによる、挑戦する機会の創出、企画力・提案力の強化
- 部門を超えた交流する機会の創出、信頼関係構築、組織運営力の強化
- 各種プロジェクト、会議体運営を通じた育成力、マネジメント力、チーム力の強化

2021年3月、従来は人育成指針のプログラムであった「NCAアカデミー」を、職場から選出されたプロジェクトメンバーが主体的に活動する内容に刷新し、新たな教育プログラムとして第1回が開催された。その後メンバー更新を重ねながら活動を継続し、その内容は社内のポータルサイトで共有されている。

2021年5月、PR動画制作プロジェクトを設置した。総務部を事務局に、職場から選出されたメンバーがリーダーなどを担うことで、その過程で学び・成長しながら

Column 模擬飛行装置 (FFS) の輸送

自社で運航乗務員の訓練・審査を実施するため、当社の成田乗員訓練センターにはカナダ・モントリオールにあるCAE社製のFFSを導入している。2008年にB747-400F型FFSを設置、さらに2021年にはB747-8F型FFSとの供用を開始した。

大型装置のFFSは航空機では輸送できないため、モントリオールからカナダ・バンクーバーまで陸送、バンクーバーから鹿島港（東京港で積み替え）まで船便、鹿島港から訓練センターまで特車申請トラック、という大がかりな輸送

を伴う。

既存のB747-400F型FFSは約4週間の輸送期間であったところ、B747-8F型FFS導入にあたっては、タイミングがCOVID-19の流行時期と重なり、設置に必要なCAE社技術者のビザが発給されないなど、パンデミックに起因する多くの難題調整を抱えながらの進行となった。その結果、装置はモントリオールを出発してから訓練センターに到着するまでに約7か月という長期間を要する難産となった。



PR動画「Proud of NCA」の一場面

2022年1月にPR動画「Proud of NCA」を完成させた。

2022年9月にはJAXAの表面摩擦抵抗低減コーティング技術導入の検討を進める「JAXAプロジェクト」と、会社公式のSNS開設を検討する「SNSプロジェクト」を立ち上げ、以前のプロジェクト同様に組織横断的な活動を通じて着実に成果物を発表していった。

安全推進室では、NCA安全理念・安全行動指針を浸透させるための教育、イベントを継続して実施してきた。「安全講演会・Safety College」は航空業界に関する専門的な知識、情報を得られる場として実施。社内で感謝を伝え合う「サンクスカード」は、コミュニケーション活性化のためのツールとして運用。「安全表彰」は、“褒める文化”を醸成するため、自薦または他薦で社内から集めた情報を基に、月間と年間で受賞者を取りまとめて全社へ発信している。これらの取り組みを通じて、当社の経営基盤であり、社会への責務である「安全」に対するためまぬ活動を実施している。

2023年1月には航空局の要件に合わせ、NCA Japanによる航空危険物教育訓練の事業化を開始した。この要件では、従来の画一的な知識付与方式ではなく、能力に基づく教育訓練（CBTA: Competency Based Training and Assessment）方式が求められるため、NCA JapanがIATAのCBTA Provider認定資格を取得して開始するに至った。これによりNCAグループ内のみならず、社外に対しても危険物教育訓練サービスを提供できるようになった。

なお2021年5月、「東京事務所」として入居していた御成門郵船ビルの契約満了に伴い、同事務所が住友浜松町ビル2階に



CBTAの年間優秀プロバイダーに付与されるロゴ

転居した。これを機にセキュリティを強化して、WEB 会議環境などを整え、働き方改革の深化を意識した事務所とした。

■ 国土交通省から嚴重注意を受ける

2021 年 2 月 1 日、B747-8F JA13KZ が成田空港への着陸時にバウンドして機体の姿勢が不安定になったため復行したが、機体後部下面が滑走路に接触し、損傷した。本件は国土交通省により事故認定を受け、運輸安全委員会が調査を実施、2023 年 7 月 21 日に報告書が発表された。

2022 年 12 月 23 日には、国土交通省から嚴重注意を受けた。嚴重注意の内容は「不適切な整備作業の実施」であり、航空法に基づき認可を受けた規程への違反であった。

この問題には意図的な隠蔽、捏造行為が発見されたことから、改めて従業員の心の健康、心理的安全性の強化等の必要性を取り上げ、再発防止策に組み入れた。国土交通省には 2023 年 1 月 16 日に改善措置報告書を提出。それまでも 2018 年の事業・業務改善命令への是正処置の取り組みを実施してきたが、また根本から安全文化への取り組みを実施しなければ定着しないことを認識させられた事象であった。

「第三の創業」へ

2023～2025年

■ANAホールディングスの傘下へ

2022年4月に大鹿社長から中期経営計画策定を前倒し（開始年度を2023年度に）するとのメッセージが出された。これは予想していなかったコロナ禍等によって事業環境が激変し、新たな中計策定を急ぐ必要があると判断したためである。その後経営企画部を事務局として検討を開始し、2023年3月には原案がまとめられたが、同月7日、親会社であるNYKより、NCAの株式をANAホールディングス株式会社（ANAHD）へ譲渡するとの発表があったため、あくまで中期経営計画（案）（2023～2027年）として共有された。

この案には、4つの重点取り組み事項がまとめられた。

①「成長への事業戦略」

ネットワーク拡充による営業力強化

フレイター独自の商品力強化

機動力を生かした柔軟な営業・マーケティング戦略

中長期安定型ビジネスの展開

PLUS ビジネスモデルの強化

②「事業拡大の裏づけとなる運航・運送品質」

就航率と稼働時間を両立する運航品質

フレイターの強みを生かす運送品質

③「持続的成長のための自立した生産体制の確立」

強いオペレーション体制の実現

デジタル活用の推進

成田新貨物地区への準備検討

④「経営基盤の強化」

安全管理体制の整備・強化

人材確保・育成の継続

組織力の強化

ESG 経営の深化

この中計策定の過程では次期機材の検討も並行して進められ、2022年6月に常務会で以下の方針が決定された。

- 2030年代初頭にB747-8F後継機を導入する
- B747-8F後継機導入のリスクを可能な限り小さくするため、B777Fを2026～2027年に計4機導入する具体的な検討を行う

しかしながら、この方針も株主の異動の発表に合わせて棚上げされた。

株式譲渡についてはNYKの長澤仁志社長（当時）から次のように説明があった。

「当社が所有するNCA株式のすべてをANAHDに譲渡する基本合意書を締結した。実は2022年秋頃から本件について本格的な協議をANAHDと進めており、今後は6月中に最終合意書の締結、10月1日に株式譲渡の完了を目指している。

当社は長年にわたり経営に携わってきたので、株式の譲渡については大いに悩んだが、当社グループ内に留まったままではNCAが日本で唯一の貨物専門航空会社として競争力を維持し事業を成長させていくことが非常に難しくなると考えた。また、NCAおよびNCAで働く役職員の皆さんにとってもこの選択の方が今後の事業拡大の可能性が広がり、より明るい未来を期待できるものと考えた。

皆さんにとって親会社が変わる形となり、不安もあるかもしれないが、今後もANAHDとは引き続き細部にわたり協議を継続していくので、大きな進展がみられたタイミングで、改めて情報発信をしていくようにする」

2023年7月10日に、NYKとANAHDとの間で、NCAをANAHDの完全子会社にすることを目的とした株式交換契約に関する最終合意書が締結された。これにより

NYK 保有の当社株式が ANAHD の株式を対価として ANAHD に譲渡されることとなった。この時点では事業移管取引のクロージング（株式交換の効力発生日）は 2023 年 10 月 1 日を予定していたが、その後各国・地域の競争法当局による審査の完了等に時間を要し、株式交換の効力発生日が幾度も繰り延べとなる中、完了するまでは NYK の子会社として事業を営んだ。

■「第三の創業」に向けたトップ交代と運航状況の回復

2023（令和 5）年 7 月 10 日の取締役会にて、本間啓之専務が当社初の生え抜きの社長として 7 月 15 日付で社長に就任することが決定した。本間社長は、以下のメッセージを発信した。

「NYK と ANAHD の航空貨物事業移管契約締結は我が社にとって大きな変革です。規模の拡大による競争力の強化、市況変動に対する耐性強化、航空会社の要である整備・運航能力のさらなる盤石化など、将来の持続的成長と発展につながるものと信じています。我が社の貨物専門航空会社としての高品質なサービス、知識・経験、人財が評価され、本契約締結に至ったことは事実です。我が社にとって大きなチャレンジですがチャンスでもあります。この変革にも対応すべく、まずは我が社が今まで培ってきた企業価値を毀損しないよう、安全運航を第一に皆さんの職責を全うするようお願いします。そしてこれから新しい環境下で我が社の成長・発展の戦略を考える準備期間に入りますので、皆さんの協力をお願いします。私は皆さんの期待、希望、不安などすべての気持ちをしっかりと受け止めて我が社の代表として将来への道筋をつけることを役割として担い、皆さんと一緒に取り組んでいきます」



本間啓之社長

2023 年度上期になると、航空業界では国際旅客便数が COVID-19 以前の水準に戻り、航空貨物の需給も緩み、重量単価は下落傾向にあった。一方で、下期には中国を生産拠点とする中国系 e コマースプラットフォーム会社の躍進により、個人消費物が

国際貨物として欧米を中心に大量に出荷されるようになった。また、イスラエルとパレスチナの紛争による海上貨物の紅海航路回避に伴う航空貨物へのシフトなどもあり、それらの需要を的確に取り込んだ。

モータースポーツイベントも再開し、それに伴うチャーター便でデリー（インド）、ロンボク（インドネシア）、アバロン（オーストラリア）などへも提携するアトラス航空と共に運航した。

2023年9月には、運航の効率化を図るため、欧州復航便の飛行ルートをアンカレッジ経由から南回りの直行便に見直した。

2023年12月、オフラインチャーター便のノウハウの共有・活用と計画・実行段階での組織間連携の強化を目的として、オペレーション推進部内に「チャーターサポート室」が新設された。

2024年1月には、貨物基幹システム「iCargo」のバージョンアップが完了した。このバージョンアップでは、次世代の人材育成も考慮し、各業務部門の中堅・若手社員からなる社内横断的プロジェクトを2022年7月から立ち上げ完成させた。

2024年度には旅客輸送、貨物輸送ともに需要が増加したことを受け、マーケット需要に応じた効果的な配便や、臨時便・チャーター便の柔軟な運航により収益の最大化を図った結果、純利益226億円を計上するに至った。この結果、財務面において債務超過、さらには累積損失が解消された。

■ 目指すべきビジョンの策定

NYKとANAHDの航空貨物事業移管は大きな変革となる中、当社が中長期的に目指すべき将来の姿・目標となるビジョンを明確にするため、経営企画部を事務局に2024年1月から全社的なタウンミーティングや役員による討議を行い、5月に以下のビジョンを作り上げた。

「世界を支える、“リーディング カーゴ・エアライン”」

- 世界のお客様に選ばれる
- 人々の暮らし、文化を支える
- 航空貨物業界をリードする
- 世界をリードする
- 航空事業×貨物事業＝カーゴ・エアライン
- 貨物便×旅客便ネットワーク＝コンビネーションキャリア

2025年3月には、就航40周年という節目を迎えるに当たり、「2025年度経営計画～第三の創業～」を発表した。この発表時点では事業移管取引のクロージング前であったため、当社独自案としてまとめた。この中で2025年度の経営目標6項目を掲げ、その実行計画を設定した。

①安全の堅持

世界基準の安全管理により、安全安心なリーディングカーゴ・エアラインを実現

②高い輸送品質を提供し、お客様満足を追求する

NCAらしさを磨き続け、運航品質・運送品質・カスタマーサービスの3つを向上することで輸送品質を高め、お客様満足につなげる

③収支計画の達成

2024年度レベルの売上規模・利益を達成。財務の健全性を維持し、将来の成長投資の原資を積み上げる

④経営基盤の強化

人材組織の強化。ESGの強化

⑤第三の創業とANAグループシ

ナジー創出



2025年度経営計画書

NCA と ANA は最良の補完関係。相互理解、共感・共鳴し、シナジー創出で競争力を強化、企業価値を高める

⑥中期経営計画策定（2026 年度～）

長期経営目標：

- ・グローバル Top5 の“コンビネーション・カーゴ・エアライン”へ
- ・国内・国際旅客に比肩する売上、利益を達成し、“コア事業”へ

40 年の歴史を歩んできた当社にとって、2025 年度はまさしく歴史的な転換点となった。当社は先述の経営計画を掲げ、先を見据えた成長し続けるカーゴ・エアラインを目指していたところ、2025 年 8 月 1 日に当社の株主が NYK から ANAHD へと変わり、新たな事業フェーズへと移行した。

当社はまさに「変革の時」を迎えることになったのである。ANA グループの一員という新たな環境を、未来を創造するための挑戦の舞台と捉え、社会を支える貨物航空会社として、日本貨物航空の挑戦は、新たなステージで続くことになる。



2025年8月4日成田ハンガーにおけるANAグループへの歓迎式典