

# 飛翔

—NCA20年の歩み—



# 飛翔

—NCA20年の歩み—

日本貨物航空株式会社





NCA





冬のアンカレッジを離陸する1号機（撮影 青木 勝）



成田へ帰着



レーシングカー取降し



貨物取降し開始



ボーイング777エンジン取降し



搭載を待つ貨物



タグ車による牽引



敬宮愛子内親王ご誕生を祝うタイ国からのソウ輸送協力



インディアナポリスにて



インディ・ジャパン レースカー輸送 (インディアナポリス)



ヘリコプターの搭載



インディ・ジャパン レースカー輸送 (インディアナポリス)



機体点検



エンジン整備



高所作業



機体ジャッキアップ



整備チーム



タイヤ交換



運航間整備



ブリーフィング



出国手続へ



雨中の滑走 (撮影 青木 勝)



出発前準備 (撮影 青木 勝)



黎明 (撮影 青木 勝)



本社受付



セールス会議



総務部



セールス会議



事業推進部



経理部



運送マネージャー会議



成田空港支店

ごあいさつ

## 成人企業として



1985年5月8日、NCAの1番機が成田空港からサンフランシスコ・ニューヨークへ向けて飛び立ちました。当時は定期便就航のための諸準備をはじめとして、NCAにとっては全てが初めての経験でありました。従って事業収支についても経験知がない中での手探りの状態で、開業1年目の予算は大赤字となり、当初2～3年は悲観的な見通ししか持てない状況にありました。しかし、そのような状況下にあっても、運航を開始した喜びと将来への希望から、社員の士気は最高に高まっていました。パートナー各社から派遣され、当社の礎を築いたスタッフが、NCAの将来像についてオープンに建設的な議論を重ねる毎日でした。

今日までに多くの困難な局面を経験しました。いくつかの危機に直面しながらも、それを乗り越えてきた歴史があります。現在も多くのリスクを伴う厳しい経営環境であることに変わりはありませんが、この20年の経験が貴重な財産となっています。一方で、NCAはパートナー会社からの人材面、財政面等の強力な支援をはじめ、行政面からのサポートなど多くの関係者の支援により現在に至ったことを忘れてはなりません。こうした支援を通じて、NCAは着実に「地力」をつけ成長してきました。開業後間もない頃に入社された新卒の社員も十分経験を重ね、今や会社の中核を担うようになりました。

これからは、成人した企業としてNCAが自立する時代です。今年から新型機B747-400Fも導入され、新しいステージが始まりました。これまでパートナー会社に支えられながら築いてきた基盤を十二分に生かし、自らの将来の成長シナリオを描き、成果を出していかなければなりません。これからの道を切り拓くにあたり、これまで以上に多くの困難に直面することでしょうが、皆で叡智を絞れば、必ず道は拓けます。更なる飛躍を図るためには皆で目標を共有して、しっかりと前を見据えて一步一步進んでいくことだと思います。

2005年6月

代表取締役会長 中町 義幸

## 発刊にあたって



当社は今年5月に運航開始20周年を迎えました。20周年記念行事の一環として、このたび運航開始20年史『飛翔—NCA20年の歩み—』が刊行の運びとなりました。当社におきましては、これまでに『NCA運航開始10年小史』を刊行しておりますが、その後10年の歳月を経て改めて先人の開拓した道を振り返るとともに、今後新たな時代を切り拓いていく一助とするため、この小史をまとめました。

日本貨物航空は、国際貨物専門航空会社という日本における新しい産業のパイオニアとして、フロンティアスピリットを持ってスタートしました。創業以来、「失うものは何も無い」の思いを胸に、チャレンジ精神で前へ突き進んでいきました。B747貨物専用機2機による週間6便の運航でスタートした当社も、現在では同12機により海外16都市へ週間56便を運航するまでに成長しました。この間大きな事故もなく無事に今日に至りました事は、当社の発展のために尽力された諸先輩、および関係各位のご支援とともに全役職員の努力の賜物であると深く感謝いたしております。

この20年の間に多くの経験を積み会社の基盤が形成されました。反面、いつの間にか創業期の積極的な精神が薄らぎ保守的になり、物事の決定に手間取っているのも事実です。

今日、物流における国際航空貨物の重要性は益々顕著になり、その将来性についても十分認識されるようになってきました。しかし他方では、多数の外国航空会社の積極的な設備投資や貨物航空自由化の進展等による国際競争の激化、燃油の高止まりなど外部環境は目まぐるしく変化しています。このような状況下で当社が国際競争に打ち克ち、更なる成長を目指すためには、変化に柔軟に対応し環境に左右されにくい企業体質作りが求められます。

当社では今年から新型機B747-400Fの導入を開始しましたが、機材ひとつとってみても大きな転換期に差し掛かっているといえます。これまでやってきた事を漫然と繰り返していても、更なる成長はありません。当社の経営の基本である安全運航を最優先とした上で、創業の精神に立ち返り、リスクを取ってでも挑戦していく気概を持ち、積極的に意見を出し合いましょう。当社の成長を通してこれまで以上に社会に貢献することが、我々に与えられた使命といえましょう。

2005年6月

代表取締役社長 内山 拓郎

# 目次

口 絵

ごあいさつ

設立の経緯 .....2

## 第1章 開業前史 .....3

1. 開かれた空を目指して——海から空へ、  
新しい貨物輸送時代の幕開け .....3  
国際貨物専門航空会社への関心 .....3  
海運3社と日本航空による新会社構想 .....5  
海運2社と全日本空輸の新しい動き——「日本国際航空貨物輸送」設立構想 .....6
2. 構想から19年の道のり——グループの再編化 .....8  
「国際貨物航空会社」の設立具体化へ .....8  
2グループの一本化 .....9  
「日本貨物航空」設立要望書提出 .....10
3. 国際線1社体制崩壊前夜——免許取得に向かって .....13  
日本貨物航空株式会社の設立と免許申請 .....13  
運輸省のヒアリング始まる .....15  
いよいよ運輸審議会へ諮問 .....16
4. 供給過剰論をめぐる攻防——公聴会から免許交付まで .....19  
公聴会の開催へ .....19  
迫りに満ちた最終陳述 .....22  
ついに免許交付される .....25
5. 待望の第1便、はばたく——日米航空交渉という暗礁 .....27  
開業への体制づくり、資本金も32億円に増資 .....27  
運航開始への新しい障害—日米航空交渉 .....29  
国際線複数社体制へ .....33  
第1便は5月8日、積み荷は50トン .....36

### コラム

機体デザイン .....38

## 第2章 開業後10年 .....41

1. 飛び立つ翼(1985~1987年)——乱気流を乗り越えて .....41  
苦難のスタート .....41

他社との差別化作戦	42
安全性と定時性の追求	43
事業基盤の確立を目指す	44
「45・47体制」崩れる	45
増便をめぐる日米航空交渉	46
東南アジアへ進出、米国線も増便	47
開業3年目に単年度黒字	49
2. 広がるネットワーク(1988~1990年)——成長への階段	50
アムステルダム線を開設	50
バンコク線も開設、アジア3拠点体制を確立	51
米国4大市場への進出	52
情報システムの構築	53
外国人乗員の採用	54
組織改革の促進	55
3. 21世紀の主角を目指して(1991~1994年)——新たな挑戦の始まり	57
ますます広がる路線網	57
ミラノ線の開設	58
新上屋への展開	59
新貨物情報システムの開発	60
運送品質向上への取り組み	61
搭載管理業務の効率化	62
開業以来の危機	62
仲田豊一郎社長の就任	64
新しい時代を目指して	65
新規ソース外国人乗員の導入	66
関西国際空港への寄航開始	67
根本二郎会長の就任	68

#### コラム

「創業うら話—NCA」—堀相談役『航空と文化』への寄稿文	70
「貨物航空設立に命がけだった菊地さん」—若狭相談役インタビュー	76

### 第3章 先発企業グループへの道 79

1. 航空交渉	79
日米関係—インカンベント・キャリアへ	79
日中関係—日中市場の成長とともに	82
その他のアジア地域—マニラへの進出	83
欧州地域—ロンドン、フランクフルトへ	84
2. 路線網の変遷	85
7号機・8号機の投入と路線網の拡大	85

日米貨物インカンベント企業化 .....	86
9号機・10号機の導入とさらなる路線網拡大 .....	87
未曾有の貨物需要低迷とポートランド線の休止 .....	88
成田B'滑走路供用開始と11号機の投入 .....	89
累積損失の解消と新たなる挑戦 .....	90
<b>3. 変化する市場への対応 .....</b>	<b>93</b>
この10年の輸送実績 .....	93
(1)日本発貨物市場の変動 .....	93
(2)成田空港の物流変化 .....	94
(3)日本発商材 .....	94
(4)季節物商品 .....	95
(5)生体輸送 .....	96
(6)イベント関連貨輸送 .....	96
(7)欧米発市場の競争激化 .....	97
ワルソーシステムの改定 .....	97
規制緩和 .....	98
ANAとの協業 .....	99
(1)営業・運送 .....	99
(2)運航・整備 .....	100
(3)ANA貨物専用機B767F .....	100
(4)エーエヌエー・ロジスティクスサービス(株)への資本参加 .....	101
コードシェア、アライアンス .....	101
<b>4. 施設展開 .....</b>	<b>104</b>
上屋の展開 .....	104
事務所の展開 .....	108
(1)国内事業所 .....	108
(2)アジア地区事業所 .....	109
(3)欧州地区事業所 .....	111
<b>5. IT化の推進 .....</b>	<b>113</b>
地球規模でのIT革命 .....	113
OAシステムの完備 .....	114
オンライン化の実現 .....	114
フライト多様化への対応 .....	115
「貨物情報処理システム」の再構築 .....	116
顧客の高度情報サービス要望への対応 .....	117
“管理”から“推進”そして“ITリーダー”へ .....	119
<b>6. 輸送品質の向上 .....</b>	<b>121</b>
営業力強化に向けたeWG展開と組織の見直し .....	121
新商品“PRIO”開発 .....	123

フォワーダーとのグローバル契約	123
運送品質の向上	124
CARGO2000	127

## 第4章 危機管理の時代

1. 米国同時多発テロ	130
「9.11」—未曾有の大惨事	130
運航正常化までの長い3日間	132
セキュリティチャージの導入	135
2. 危機管理への対応	137
西暦2000年問題	137
危機管理体制の強化	139
SARS	139
米国北東部大停電	140
北米税関による貨物情報事前申告ルール	142
TSAによる運航乗務員および旅客の事前申告ルールなど	144
石油価格と燃油サーチャージ	146
機体損傷事故	149

中口絵

## 第5章 競争力のある会社へ

1. 歩むべき道	153
中期経営構想（1997～2000年度）	153
伊地知尚社長の就任	157
収支対策プロジェクト（2001年度）	158
中期経営計画“MAX07”（2003～2007年度）	159
内山拓郎社長の就任	163
コスト適正化プロジェクト（2004年度）	163
2. 組織・制度の変遷	165
3. 安全運航へのたゆまぬ努力と体制づくり	169
運航品質	169
(1) 運航乗務員体制	169
(2) 地上支援体制	170
(3) 新技術関連	172
機体整備	173
(1) 貨物改造機の導入	173

(2)経年機への対応 .....	173
(3)過去10年の整備体制の変遷 .....	174
(4)整備部門の組織・機能の変遷 .....	175
(5)航空機整備のアウトソーシング .....	176
4. 新機種とともに .....	178
5. これからの10年に向けて .....	181

## 資料編

歴代の役員 .....	184
従業員数の推移 .....	192
組織図 .....	193
資本金の推移、主要株主、業種別株式保有状況 .....	198
収支の推移 .....	199
輸送実績の推移 .....	200
運航実績の推移 .....	201
路線ネットワーク .....	202
路線展開 .....	204
年表 .....	205
編集後記 .....	229
主要参考文献／写真提供 .....	231
タイトル「飛翔—NCA20年の歩み—」について .....	232

## 凡 例

1. 本文は原則として常用漢字、現代かなづかいを用いた。
2. 引用文は原則として原文どおりの表現としたが、すべて横書きに改めた。
3. 人名は、歴史的記述の通例に従って敬称を省略した。ただし、肩書き・役職名をもって敬称に代えた場合もある。
4. 企業名は、設立時など必要と思われる場合に限り「株式会社」や「株」を付記し、再出以降は原則として略称を用いた。なお、航空会社についてはIATAの2レターコードあるいはICAOの3レターコードを用いたものもある。
5. 外来語および外国の地名の表記は慣行に従い、慣用されている略称・略号はそのまま用いた。なお、空港についてはIATAの3レターコードを用いたものもある。
6. 年号は西暦を用い、各小見出しの最初に和暦を併記することを原則とした。
7. 数字はアラビア数字を原則とし、適宜、億・万の補助単位を用いるとともに、3桁ごとに「,」を挿入した。
8. 日本貨物航空自体を指す場合は、引用文を除き原則として「当社」とした。

## 航空会社と略号 (五十音順)

航空会社名	IATA コード (2レター)	ICAO コード (3レター)
日本貨物航空	KZ	NCA
アジアナ航空	OZ	AAR
アメリカン航空	AA	AAL
アリタリア航空	AZ	AZA
アンセット・オーストラリア航空	AN	AAA
ヴァージン・アトランティック航空	VS	VIR
エア・カナダ	AC	ACA
エア・リンガス	EI	EIN
英国航空	BA	BAW
エバ航空	BR	EVA
エミレイツ航空	EK	UAE
エル・アル・イスラエル航空	LY	ELY
カーゴラックス航空	CV	CLX
カンタス航空	QF	QFA
キャセイパシフィック航空	CX	CPA
KLMオランダ航空	KL	KLM
コンチネンタル・ミクロネシア航空	CS	CMI
シンガポール航空	SQ	SIA
全日本空輸	NH	ANA
大韓航空	KE	KAL
タイ国際航空	TG	THA
タカ航空	TA	TAI
中華航空	CI	CAL
中国国際航空公司 (CA)	CA	CCA
中国東方航空公司	MU	CES
デルタ航空	DL	DAL
トランス・ワールド航空	TW	TWA
日本エアシステム	JD	JAS
日本航空	JL	JAL
ノースウエスト航空	NW	NWA
フィリピン航空	PR	PAL
フェデラルエクスプレス	FX	FDX
ポーラー・エア・カーゴ	PO	PAC
マレーシア航空	MH	MAS
南アフリカ航空	SA	SAA
ユナイテッド航空	UA	UAL
ユナイテッド・パーセル・サービス	5X	UPS
ラン・チリ航空	LA	LAN
ルフトハンザ・ドイツ航空	LH	DLH

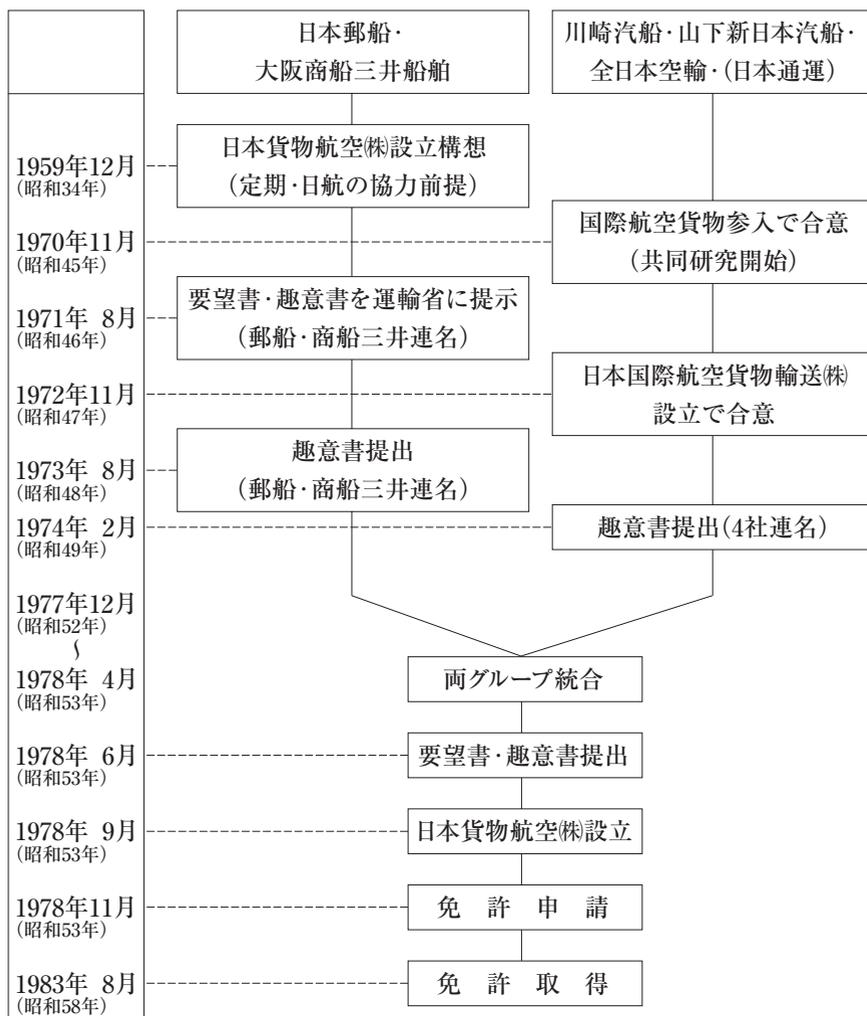
## 当社使用空港

都市名	使用空港	空港コード (IATAコード)
東京	成田国際空港	NRT
大阪	関西国際空港	KIX
名古屋	中部国際空港	NGO
アンカレッジ	アンカレッジ国際空港	ANC
サンフランシスコ	サンフランシスコ国際空港	SFO
ロサンゼルス	ロサンゼルス国際空港	LAX
シカゴ	シカゴ・オヘア国際空港	ORD
ニューヨーク	ニューヨーク・ケネディ国際空港	JFK
ロンドン	ロンドン・スタンステッド国際空港	STN
アムステルダム	アムステルダム・スキポール国際空港	SPL
フランクフルト	フランクフルト国際空港	FRA
ミラノ	ミラノ・マルペンサ国際空港	MPX
バンコク	バンコク国際空港	BKK
クアラルンプール	クアラルンプール・セパン国際空港	KUL
シンガポール	シンガポール・チャンギ国際空港	SIN
香港	香港国際空港	HKG
マニラ	ニノイアキノ国際空港	MNL
上海	上海浦東国際空港	PVG
ソウル	仁川国際空港	ICN



# 20年の歩み

## 設立の経緯



公聴会（1983年6月9日）公述書付属資料をもとに作成。