

第2章 開業後10年

1. 飛び立つ翼（1985～1987年）

——乱気流を乗り越えて

苦難のスタート

1985(昭和60)年5月8日、東京 — サンフランシスコ — ニューヨーク線週6便の第1便が就航した。会社設立から7年、文字どおり難産の末のテイクオフであったが、無事に離陸したのもつかの間、たちまち乱気流に遭遇した。貨物需要の低迷である。

日本発着の航空貨物需要は、1984年の前半まで、2桁台の成長を続けていた。ところが、その後、伸び悩んだ。理由は、米国の景気後退である。ビデオ、パソコンなど、ハイテク製品を中心に伸び続けてきた米国内の消費は、景気のかげりとともに落ち込んだ。

しかし、当社に認可された路線は、不振の米国線が1路線のみであった。ましてや、ボーイング747Fの搭載能力およそ100トンを満載にできるほどの営業力は、スタート早々の当社にはなかった。就航第1便こそ、50トン弱の貨物を載せたものの、いささかさびしい状態が続いた。成田では5トン、10トン分の



1986年、堀社長は開業後初めての年頭挨拶で社員に対し、心構えとして『誠意、創意、熱意』のキーワードをあげた。その後、これを掲額にしてはとの意見に堀社長が墨書した。

貨物しか積み込めない日がしばしばであった。とりわけ復航便は厳しく、ヒヨコがワン・パレットだけという便もあった。

他社との差別化作戦

この厳しい状況打開のため、全社的な営業作戦を展開し、フォワーダー・セールス担当の営業1課、インターライン・セールスおよび荷主開発担当の営業2課、管理担当の営業3課の28名体制で需要の拡大に努めた。

そして、当社の売り込み作戦に知恵をしぼった。他社との差別化戦略である。ほとんどのフレーターが午後10時半頃に成田を出発するなかで、新参の当社に与えられた出発時間は午後8時50分であった。その約2時間の差を、セールス・ポイントとしてうまく利用した。米国西海岸であれば午後の早い時刻に到着し、同日通関、同日デリバリーが可能であった。「他社よりも早いデリバリー」をうたい文句に売り込んだ。事実、そのスピードを買ってくれる荷主はあった。あるテレビ局は、ニュース用のビデオテープを当社に託した。

また、貨物量が少ない分、一つひとつの貨物に対してきめ細かい対応ができる点を生かして、良質なサービスの提供をセールス・ポイントにした。ヒヨコや実験用ネズミなど、小動物輸送の依頼を数多く受けることができたのは、その成果である。この種のデリケートな動物は、航空輸送には細心の管理が求められるが、死亡率の低さなど確実な輸送によって顧客の信用をかちとった。現在でも、そのころに得た小動物輸送のノウハウが蓄積されており、



国内外の顧客向けに作成されたPR紙“NCA Today”

当時の顧客は、今日なお重要な得意先である。

安全性と定時性の追求

また、整備部門の健闘も見落とせない。航空会社本来の使命である安全性と定時性の確保は、顧客開拓にも不可欠である。機材の故障が多発し、定時性が損なわれれば、顧客の信用は失われてしまう。予備機をもたず2機のみでスタートした当社にとって、整備部門の使命は重かった。常時使用可能なハンガーなどの施設設備がなく、上屋横につくった事務所の一部を機材倉庫として利用し、部品や整備機材を保管した。主基地である成田での当社の便は夜の出発が多く、昼間のうちに整備を行うため、照明設備を必要としない。駐機場の一角に飛行機をとめての“青空整備”であった。しかし、全日空から出向の一流の腕をもつベテラン整備士で固められた整備陣の技術水準は、開業当初からかなり高かった。

とはいえ、世界を相手に勝負するには、高い信頼性や定時性を確保しなければならず、低コストによる高い水準の整備技術が求められるため、整備士の意識改革に取り組んだ。たとえば、ほとんどの航空会社が、技術情報のうち、最前線の現場に流すのは直接現業に必要な情報だけというなかであって、当社はすべての情報をスタッフと現業が共有し吸収することで、技術に磨きをかけた。意識改革の成果は、徐々にあらわれた。マニュアルに載っていない故障の対処法を独自に開発するなど、高品質で、効率のよい低コストの整



保管中の予備エンジン

備法を積極的に追求した。

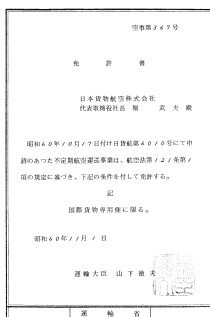
運航開始早々の新会社ではあったが、全日空中心の技術陣は、全日空に先立って国際線の定期便の運航という新使命達成の意欲に燃え、小規模であるがゆえの風通しのよさも手伝い、乗員、整備士、運航管理者の3部門の信頼関係が着実に、かつ早急に築き上げられた。そして、運航開始1年を待たず、高い就航率と定時発着率による信頼性を得ることができた。

事業基盤の確立を目指す

幸い、輸送量ははだいに伸び始めた。開業当初の1985(昭和60)年5月の輸送量は、月間700トンにすぎなかったが、6月1,600トン、7月1,900トンと3倍弱伸びた。事業は、軌道に乗りつつあったが、より強固な事業体制の構築に向けて、新たな布石が求められた。その筆頭が、米国内における輸送網の拡充である。

ニューヨーク、サンフランシスコを基点に、主要都市をカバーする接続輸送体制を整え、特にボストン、マイアミなど、戦略地点には専用トラック便を配備した。

10月15日、待望の3号機を受領した。2月に受領した2号機と同様、リース形態による導入である。これを踏まえ、新たに運輸省に「不定期航空運送事業」の免許を申請、免許は11月1日付で交付された。これによって、特定荷主を契約者とするチャーター便の運航に道が開かれた。日本発のチャーター便は、



「不定期航空運送事業」の免許書

主にコンピュータ機器を輸送し、米国発ではチェリーなどを輸送した。

さらに、集中する需要に対処するため、米国運輸省に臨時便4便の運航を申請したが、米国運輸省は、「日米暫定航空協定でNCAに認められているのは週6便の定期便だけ」として申請を却下した。これに対し日本側は、米国運輸省に「臨時便は互惠平等で認め合う」との日米合意に反すると強く抗議し、米国運輸省は11月14日、申請を認める決定を下した。ただ、この決定には、「現在の東行き市場における季節的貨物需要に鑑み、例外的措置として認める」という内容が含まれており、その後の臨時便運航はきわめて難しくなった。

これに先立つ8月31日、3回目の増資が行われた。設備資金および開業費に充当するため、新たに64億円を追加、資本金は3倍増の96億円となった。

「45・47体制」崩れる

1985(昭和60)年12月9日、運輸政策審議会航空部会(秋山竜部会長)は、航空3社の事業内容を定めてきた「航空憲法」、いわゆる「45・47体制」の廃止を内容とする中間答申を山下徳夫運輸大臣に提出した。

答申はまず、「45・47体制」は航空業界の育成という当初の使命を達成したとし、「今後は企業間の競争を促進し、利用者へのサービス向上、国際競争力の強化などを目ざすべき」との方向を打ち出した。そして、具体的政策課題として、以下の3点を明示した。すなわち、①国際線運航会社の複数化、②日本航空の完全民営化、③国内路線への参入規制の緩和、である。戦後の航空

行政の根幹をなしてきた「45・47体制」は、ここに完全に終止符が打たれた。

時を同じくして、海の向こうの米国でも、米航空最大手のユナイテッド航空が航空業界老舗のパンアメリカン航空の太平洋部門を買収し、世間を驚かせた。世界の航空業界は、まさに厳しい競争の時代に突入したのである。

増便をめぐる日米航空交渉

1986(昭和61)年1月、ユナイテッド航空のパンアメリカン航空差し替え問題に関して、日米航空協議が二度開催されたが、これを認めることは、日米航空協定上の不均衡を一層拡大させることになるとする日本側と、差し替えは協定上の当然の権利であるとする米国側の主張が対立したまま、物別れとなった。

その後、米国議会を中心に、日本報復を求める動きが出るなどの政治的圧力が強まり、日本側は政治的決着を図ることとし、日本政府はユナイテッド航空に対し、パンアメリカン航空の完全な権利の継承を認めた。ユナイテッド航空は、1986年2月11日よりパンアメリカン航空の太平洋部門の運航を開始した。

当社の週3便増便問題については、同年3月から4月にかけて、ワシントンで二度協議が開催されたが、米国側は見返りとして、①フォワード・チャーター、②通関手続きの簡素化、航空企業の営業上の障害の解決、③日欧間第6の貨物輸送^{*1}を要求したことから協議は難航し、何ら合意は得られなかった。

*1 第6の貨物輸送：航空権益の基本概念（国際航空における九つの自由）の一つ。第6の自由とは、自国経由相手国と第三国間の運輸権。

7月中旬、交渉が再開され、同月17日、日米航空交渉はようやく妥結をみた。この結果、当社は、1986年8月15日から2便、10月1日から1便の合計3便の増便が認められた。また、日本発のフォワード・チャーターを年間100便実験的に認めるほか、通関手続きの簡素化や航空機の運用の弾力化など、航空企業の営業上の障害の改善に努めることの二点についても、日米は合意をみた。この増便は、当社が所有するボーイング747F3機の効率的運用をもたらし、経営に大きく貢献した。

この1986年は、会社設立以来初めて、2名の新卒総合職を採用した年であった。

東南アジアへ進出、米国線も増便

日本企業がアジアへ生産拠点のシフトを始めるや、それは、しだいに荷動きにもあらわれ始めた。アジア発、日本向けおよび米国向けの貨物が急激に伸び、アジア路線は無視できない存在になった。当社が1986(昭和61)年に扱った貨物量は、日本発米国向け貨物が1万6,900トン、アジア発米国向けが9,100トン。翌1987年は、日本発米国向けが1万7,500トン、アジア発米国向けが1万4,600トンである。アジア発市場の成長ぶりは、この貨物量の増加のペースからもうかがえる。当社としての、米国以外への新規路線の進出計画の皮切りになったのが、1986年の東京—香港路線への進出である。

香港線は、当社の経営戦略上、不可欠の路線であった。成長著しいアジア

NCA Schedule			
TO USA		TO JAPAN	
NRT-SFO-JFK	NRT SFO JFK	JFK-SFO-NRT	JFK SFO NRT
KZ100	20:55*12:45 14:15*22:20	KZ101	01:00*03:55 06:00*09:50*
NRT-JFK	NRT (ANC) JFK	JFK-NRT	JFK (ANC) NRT
KZ114	20:30*08:55 09:55*20:25	KZ113	00:35*03:55 04:55*06:20*
TO HONG KONG		TO JAPAN	
NRT-HKG	NRT HKG	HKG-NRT	HKG NRT
KZ201	08:10*12:00	KZ202	13:50*16:20

NOTE: ALL TIMES SHOWN ARE LOCAL MEAN TIME

米国および香港路線のスケジュール表

マーケットへの中心拠点としての意味をもつからである。

1986年7月31日、当社は同路線の免許を運輸大臣に申請。8月8日、日英航空交渉で週2便の定期便が認められ、10月30日、香港線の第1便が就航した。

しかし、この香港線開設の裏には、いくつかの条件がつけられていた。たとえば、翌年10月までは、当社とキャセイ・パシフィック航空が商務協定を結び、2便のうちの0.5便が当社の枠で、残りの1.5便はキャセイの枠から借りる。また、今後増便する場合は、まずキャセイをはじめ当路線に就航している航空企業間で協議するという条件がつけられていた。これは、いわば英国流の独特の締めつけ方であった。米国のように、ダメなものはダメで、徹底的に反対するのとは明らかに違っていた。つまり、英国は、あっさりと認可するが、蓋を開けてみるとその内容はかなり辛口だったのである。実際、当社が増便を要請するたびに、キャセイが強く反対し、香港線の増便は思うように進まなかった。

さらに1986年9月4日、日本・シンガポール航空交渉で、当社のシンガポール乗り入れが合意された。かねてからシンガポールは、自由化政策を推進しており、当社の参入は問題なく合意に達した。

一方、同年7月の航空交渉により獲得した米国線週3便増の運航準備も着々と進められ、8月には、ニューヨーク直行便の運航開始に向けてアンカレッジに運航所を開設。10月2日、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。

開業3年目に単年度黒字

1986(昭和61)年10月からの米国線週3便増および香港線週2便の開設による営業規模の拡張にもかかわらず、1987年3月期は27億5,000万円の経常損失を計上し、依然として厳しい経営状況にあることに変わりはなかった。しかし、路線拡大に対する積極的な姿勢は崩さなかった。

同年7月、日本・オランダ航空交渉で、当社のオランダ乗り入れが認められた。これによって、北米、アジア、ヨーロッパの3大陸で路線権を獲得したことになる。


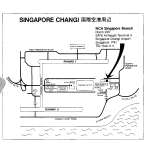
東南アジア2番目の路線である東京—シンガポール線は、1987年8月28日に免許を取得、10月5日に週1便の運航を開始した。そして、需要の増大に対応する供給量の増加を図るため、4号機の導入を決定するとともに、同年10月および11月の2回にわたって増資を行い、資本金を96億円から144億円とした。

一方、営業面では、米国発輸入貨物が活発になった。1987年4月、たばこ関税の撤廃に伴い、日本向け米国製たばこが増加した。また、マグロ、ウニなどの生鮮食料品も著しく増加し、米国路線の復航は年間2万7,800トン(前年比176%)の輸送重量を達成した。また、円高による燃料費、人件費の低下が収支に好影響を与え、1988年3月期には経常利益3億9,200万円を計上した。開業から3年目にして、初の黒字決算である。先行きに不安感が残っていた当社に、ようやく明るい光がさし始めた年であった。

NCA Information



成田—シンガポール線開設のお知らせ

NCAはたまた15日、成田—シンガポール線に就航いたします。
東アジアの貨物の中継地でも、また世界の商品のショウケースといわれるシンガポールを成田の日本橋通—定本堂正通止のターミナルビルに本拠地を設け、サービスも充実いたしました。お客様にも、より一層のご利用をお願ひ申し上げます。

ご予約・お問い合わせは

東京 03-530-0593	福岡 042-1111	LA X 010-21-0102
札幌 011-820-0300	JFK 718-21-9000	010-22-5137
東京 03-531-14-0255	1-02-02-0749	CHI 310-300-3342
東京 03-531-14-0255	1-02-02-0749	1-02-02-0749
東京 03-531-14-0255	1-02-02-0749	1-02-02-0749
東京 03-531-14-0255	1-02-02-0749	1-02-02-0749
東京 03-531-14-0255	1-02-02-0749	1-02-02-0749
東京 03-531-14-0255	1-02-02-0749	1-02-02-0749
東京 03-531-14-0255	1-02-02-0749	1-02-02-0749
東京 03-531-14-0255	1-02-02-0749	1-02-02-0749

シンガポール線開設案内書

2. 広がるネットワーク（1988～1990年）

——成長への階段

アムステルダム線を開設

1988（昭和63）年1月27日、当社はボーイング747Fの4号機を受領した。そして、翌2月16日、前年7月の日本・オランダ航空交渉での合意を踏まえ、KLMオランダ航空と商務協定を締結した。

欧州路線進出のための調査委員会を社内に設置したのは、1986年10月であった。当時、最初のヨーロッパ乗り入れ候補地として、ロンドン、フランクフルト、アムステルダムの3都市があがっていた。このうち、ロndonは、大陸への乗り入れが先決であるとの判断から、ターゲットからはずされた。アムステルダムは電気製品や電子機器の輸出、チューリップなどの切り花、生鮮食料品などの輸入需要が期待できるものの、あくまで次善の策という認識が強かった。第1候補地はフランクフルトであった。西ドイツ（当時）は、世界有数の工業生産力を有する欧州一の経済大国であり、貨物量の多さからいっても、それは妥当な選択と考えられた。

しかしながら、1987年3月の日独航空交渉で、西ドイツ側が、フランクフルト空港は貨物便の新規乗り入れを認めるだけの能力がないとの理由で難色を示し、代替案として首都のケルン（ボン）が提案された。ケルンは政治都市であり、貨物便を乗り入れるだけの魅力に乏しかった。そこで浮上したのが、



4号機の修祓式

アムステルダムであった。当社との共同運航に対するKLMオランダ航空の積極姿勢も考慮に入れ、アムステルダムを欧州のゲートウェイとして選択した。

1988年4月15日に東京 — アムステルダム線の免許を取得。5月1日、グランドハンドリング業務の委託契約、さらに6月1日にはドイツ、スイス、ルクセンブルクを除く欧州地区の総代理店業務契約をKLMオランダ航空との間で締結した。そして、KLMオランダ航空との共同運航により、6月7日、初の欧州路線となる東京 — アムステルダム線が週1便体制でスタートし、その後半年を待たず、11月4日には週2便に増便された。

バンコク線も開設、アジア3拠点体制を確立

東南アジア路線では、1988(昭和63)年7月6日、日本・タイ航空交渉で、当社のバンコク乗り入れが合意された。当社にとって、バンコクは、香港、シンガポールに続くアジアで3番目の乗り入れ拠点になる。その後、1989(平成元)年9月22日に東京 — シンガポール — バンコク線の免許を取得し、11月2日から週1便の運航を開始。さらに、1990年12月3日、週2便に増便した。

この間、社内体制の基盤固めも着々と進められた。1988年4月1日、総務部に人事課を配置したのを手始めに、7月1日には成田支店に運送部、8月1日には運航部のなかに米国トランスワールド航空(TWA)からの派遣乗員の受け入れ・運営のための組織として、FLIGHT OPERATIONS, NEW YORKをそれぞれ新設した。



1988年6月7日、東京 — アムステルダム線就航

1988年度決算は、営業収入が456億500万円(1989年度の計上方法変更以前の表記)、前年比116%という好業績で、経常利益5億1,000万円を計上した。

米国4大市場への進出

1989(昭和64)年は、年初から波乱の幕開けとなった。1月7日、昭和天皇が崩御。激動の昭和が終焉し、元号は「平成」に改められた。折しも、日本経済はピークを極めていた。日本中がバブルの饗宴の渦中にあったが、時代の歯車は、誰も気づかぬうちに逆転し始めていた。当社にとっても、1989年は一つの節目であった。

同年11月、東京で開かれた日米航空交渉によって、当社開業以来の念願であった新規の米国路線参入にようやく新しい道が開かれた。ちなみに、貨物専用便では、日本側は当社のほか、日本航空のシカゴ乗り入れ、米国側は新規企業1社の日米間1路線、既存企業1社による日本国内新規1地点乗り入れが合意された。

この合意に基づき、日本側が獲得した権益のうち当社に認められた路線は、東京—シカゴ線週4便、東京—ロサンゼルス線週3便である。そして、翌1990(平成2)年8月8日に東京—シカゴ線、同年10月11日に東京—ロサンゼルス線の免許をそれぞれ取得し、既存のニューヨーク、サンフランシスコと合わせて、米国4大航空貨物市場のすべてに乗り入れが完了した。

この日米航空交渉に先立つ1989年9月、当社は日本と韓国との合意に基づ

き、ソウルへの乗り入れが認められた。そして、翌1990年5月18日に東京－ソウル線の免許を取得し、6月13日に週1便の運航を開始した。韓国乗り入れは、先行3社に続き、当社が4社目である。

路線の拡大とともに、顧客のニーズにあわせて接続輸送網も拡大していった。1989年7月3日、アムステルダム－デュッセルドルフ間をトラック便で結ぶ「デュッセルドルフ・エクスプレス・サービス」を開始した。

一方、同年3月、当社、全日空、大阪空港事業、国際空港上屋との共同出資による関西航空貨物ターミナルサービス株式会社 (KACTAS) を設立した。1994年の関西国際空港開港に備え、輸入上屋内業務および輸出入ドキュメンテーションなどの事務所内業務について、KACTASとの緊密な共同協力体制のもと、当社としての関西国際空港の供用開始体制を整備した。

情報システムの構築

路線の拡大とともに、情報システム構築への取り組みが始まったのは、1989(平成元)年からである。貨物の予約・運送業務など一元的に管理する国際航空貨物情報システム (IRIS) を米国自動通関業務処理システム (ACS) に接続するためのソフト (ACI) 開発がそれである。米国税関は1988(昭和63)年以來、税関職員の削減によるコスト引き下げと、全米審査基準の統一によるチェック機能の強化のため、全米統一の通関システムを導入し、通関手続きの集中化と自動化を進めた。



ヨーロッパを走るNCAトラック便

ACSは、税関、通関業者、上屋業者、フォワーダー、キャリアを一元的に結ぶシステムで、これを利用すればペーパーレス通関ができるばかりか、貨物の到着前通関により、通関時間を大幅に短縮できるというメリットがある。

1992年4月、ニューヨーク支店で1989年に開発した米国通関用パソコンシステム(CATS)によるペーパーレス運用が認められた。その他の地区においては、同年5月より順次ACIのパイロットテストを開始した。1995年3月、サンフランシスコでペーパーレス運用が始まり、ロサンゼルス、シカゴについても、パイロットテストを行った。

外国人乗員の採用

外国人乗員による運航を開始したのも、1989(平成元)年からである。運航および整備部門の業務については、当社設立の経緯および創業の精神に鑑み、「誠意と責任のある態度をもってこれを引き受ける」という全日空との協力体制に基づき、当社の運航便は1985(昭和60)年の就航以来、すべて全日空からの転籍乗員で実施されていた。しかし、全日空の国際線運航開始と積極的な路線拡大で同社の乗員が不足し、転籍乗員の一部が復籍することとなった。また今後、当社も路線拡大、事業計画を展開するため、外国人乗員導入の方針を固め、全日空の支援のもと、1988年に米国トランスワールド航空(TWA)との間で乗員派遣の契約を締結し、ただちに乗員の採用および訓練を開始した。

しかし、派遣された乗員がすぐに乗務できるというわけではなかった。いくら優秀な現役外国人乗員でも、東京での座学、シミュレーター訓練、実運航便での路線慣熟訓練と、それぞれの訓練過程に設定されている運輸省の試験および実地審査に合格しなければならなかったのである。合格できなければ日本の航空会社の乗員とは認められず、当然、当社での乗務は不可能となる。したがって、6か月間の厳しい訓練に耐えうる乗員を見抜くため、TWAからの派遣乗員の採用については、かなり骨の折れる仕事であった。1989年5月、TWAの派遣乗員による運航が開始された。

ちなみに、外国人乗員第1次採用者数は12セットクルー(36名)であり、乗務開始までの派遣費支払額は7億円に達した。

組織改革の促進

新規路線の開設、増便によるハイペースの事業規模の拡大に対応するため、1990(平成2)年5月25日、北米統括事務所(Vice President North America Office)を開設。北米における会社代表業務をはじめ、営業・経理・運送・収入管理の各業務の統括および航空交渉関連業務を集約した。

引き続き6月には、本社の営業および経理部門の強化を目指した組織改革を行った。営業部門については、新たに営業本部を設置し、その下に営業1部と営業2部を新設。営業1部には予約課、輸出課、輸入開発課の3課、営業2部にはダイヤ関連業務、インターライン契約、他の航空会社との業務提携などを

担当する業務1課、運賃・料金の申請やIATA関係業務、広告・宣伝を担当する業務2課、そして収入管理課の3課をそれぞれ設けた。一方、経理部は業務量の増加と多様化に対応して、会計課と財務課の2機能に分課した。

また、運送部門でも効率的な業務の遂行と業務の拡大に伴う合理化を図るため、1990年11月に当社、全日空、新東京空港事業との共同出資によるエアカーゴ・ターミナルサービス株式会社 (ACTS) を設立した。翌1991年4月1日には営業を開始し、輸出入ドキュメンテーション、コンピュータ入力、輸入カスタマーサービスなどの事務所内業務を全面的に委託する体制を整えた。

なお、1990年には、貨物専門の航空会社でなければできない初めての公的役割を果たした。当時、混乱のさなかにあった中東地域に対する日本政府の貢献策の一環として、救急車10台と救急車用の通信システムを提供することになり、この輸送を当社のフレーターが引き受け、11月5日、バンコク経由でリヤドにチャーター便の運航を行った。

以上のような業務の拡大に伴い、社内体制を整備するため、1990年度には、当社としては創立以来最大の社員採用を行った。新卒の総合職18名、一般職12名に加え、中途採用の総合職20名、一般職3名の計53名を採用。年度末の社員数は一挙に631名となった。

また、1990年12月には、会社設立後初めての社内報「TO-BE」を創刊。経営方針や社内外の実情を掲載するとともに、社員の意見交換の場などを設け、社員の情報の共有化を図った。



社内報「TO-BE」

3. 21世紀の主角を目指して（1991～1994年）

——新たな挑戦の始まり

ますます広がる路線網

当社は、依然としてハイペースで路線を拡大した。1991（平成3）年2月12日、東京 — シカゴ — ニューヨーク線の週3便運航の開始を皮切りに、3月7日、同路線を週4便に増便。次いで4月2日には東京 — サンフランシスコ — ロサンゼルス線の週3便運航を開始し、名実ともに北米4大市場への路線網を確立した。

欧州路線にも力を入れた。同年4月3日、東京 — アムステルダム線を週2便から3便に増便。10月11日、名古屋 — アムステルダム線をKLMオランダ航空との共同運送で開始し、週1便とはいえ、中部経済圏への進出を果たした。

また、同年7月14日にパリ営業所を開設。11月1日、アムステルダム — パリ間を結ぶ「シャルル・ド・ゴール・エクスプレス・サービス」を開始するなど、欧州域内の営業体制を強化した。

一方、アジア地区では、4月5日に東京 — シンガポール — バンコク線を週2便から3便に増便。12月3日に東京 — ソウル線を週1便から2便へと増便した。

また、4月18日に「国内貨物不定期航空運送事業」の許可を受け、4月22日に東京 — 札幌間でチャーター輸送を実施した。

このような事業規模拡充に伴う組織の拡大により、1991年2月12日、東京千代田区の霞が関ビルと新霞が関ビルの2か所に分散していた本社機能を統合し、

港区虎ノ門の新日鉱ビルに本社を移転した。

路線を拡大する一方、海外での営業体制強化に伴って、海外の現地採用社員は、1991年には155名を数えるまでになった。そして、1993年8月30日、初の英語版社内報「NCA NEWS」を創刊し、海外支店の現地採用社員にも社内情報の伝達が可能となった。

ミラノ線の開設

重要な経営基盤となる路線拡大は、引き続き行われた。1992(平成4)年4月3日、東京—シンガポール—バンコク線を週4便に増便した。さらに、6月10日、日本とイタリアの航空協議で当社のミラノへの乗り入れが可能となった。11月20日、東京—ミラノ線の免許を取得し、12月7日にアリタリア航空と商務協定を締結した。当社は、アムステルダムに続いてヨーロッパに2番目の拠点を確保したことになる。そして、1993年1月22日、東京—ミラノ線の週1便運航を開始し、欧州での営業体制を強化した。

このほか1992年には、二つのチャーター便を実施した。一つは、3月13日の沖縄—成田間で運航された切り花チャーター便である。お彼岸用切り花の需要に備え、首都圏向けの小菊約70トンを空輸した。国内チャーター便は、前年4月の東京—札幌間に続き、これが2回目であった。もう一つは、5月31日の成田—モスクワ間での旧ソ連に対する緊急医療物資のチャーター便である。

また、開業時から始めていた国際郵便物の輸送に続いて、1990年からは米



1993年1月22日、東京—ミラノ線就航

国の軍事郵便物も受託するようになった。これは、当社に寄せられる信頼のあかしである。日本発と外国発を含めた総取扱郵便量は、路線網の拡充とともに年々増え続け、1992年には2,540トンと初めて2,000トンの大台に乗った。さらに、通信販売が増えたこともあって、1993年2,980トン、1994年3,150トンと増加した。

新上屋への展開

1991(平成3)年は、運送部門でも大きな動きがあった。まず、4月のロサンゼルス線就航を控えて、1月28日にロサンゼルス空港内の事務所および上屋を移転した。アメリカン航空から借りていた事務所および上屋を立ち退き、ハンガーワン・ビルディングの一角に事務所面積650㎡、上屋面積930㎡を、隣接のノース・ビルディングの一角に上屋面積1,900㎡を手当てした。

ロサンゼルスに続いて、2月4日にはシカゴのオヘア空港に自社上屋が竣工した。新上屋はハミルトン・パートナー社から20年契約で借り受けたもので、上屋面積は9,300㎡、事務所面積が2,100㎡、合計1万1,400㎡のスペースであった。ロサンゼルスでもシカゴでも、貨物量が増えるにしたがって、アメリカン航空から借りていた上屋が手狭になった。輸送品質や定時出発率を確保するためにも、貨物の動きを自在にコントロールできる自前の専用上屋の所有に対する要望が強くなるのは当然といえよう。そして、借りものとはいえ自社上屋の完成は、その悩みの解消に明るさを与えた。



医療支援のためモスクワへチャーター便

また、自社上屋の確保を機に、ハンドリング契約の見直しも行き、運送品質の一層の向上を目指してハンドリングの質の安定を図った。

1994年9月19日、ニューヨーク・ケネディ空港の北側貨物地区に総工費42億円をかけた自社専用上屋が竣工した。敷地面積約6万500㎡、上屋面積約1万1,700㎡、事務所面積約3,790㎡であった。年間取扱可能重量は約10万トンで、最新鋭の貨物搬送設備を備えている。これまでに蓄積したノウハウを集大成し、21世紀の貨物ニーズに対応するのに十分な機能を整えた上屋となった。

このJFK上屋建設は、当社に多くの学習効果をもたらした。土地賃貸借契約、免税債発行による資金調達、上屋建設・搬送設備業者の選定、旧建物解体撤去・敷地整備にかかわる環境公害対策など、多くのことを学んだ。

新貨物情報システムの開発

1991(平成3)年、新貨物情報システム「COBRA」の開発計画がスタートした。「COBRA」の開発は、事業規模の拡大と競争力の強化に対して事業基盤の整備を図るため、貨物業務の合理化と営業活動の強化・支援を目的とした。「COBRA」を導入すれば、業務の標準化、自動化により作業の省力化と品質の向上が可能になる。さらに、顧客への情報サービスの向上、実績集計の多様化によるマーケティング機能の充実およびスペース管理機能の強化による収益性の確保も見込まれた。

システム開発のためには、税関、航空会社、フォワーダー、代理店、CASS



(上) ニューヨーク支店上屋
(下) ニューヨーク支店上屋開所式

(Cargo Account Settlement System)などの外部システムとの情報伝達・交換の見直しを含め、新たな貨物情報システムの構築が必要であり、約2年間の調査・検討を重ねたのち、開発計画を立てた。そして、1993年にフェーズⅠ、1995年にフェーズⅡの稼働開始を目標として「COBRA」の開発が始まり、予定どおり1993年12月にはフェーズⅠが稼働した。

また、1991年12月に新経理情報システム「エスカルゴ」が稼働した。このシステムは、経理業務の省力化・効率化および決算日程の短縮を目的に、1989年より開発が進められていたもので、「エスカルゴ」の導入により、伝票起票業務の省力化等が実現されるとともに、経理データの管理および分析が容易となり、迅速な決算処理が可能になった。

運送品質向上への取り組み

輸送サービスの向上と安全の徹底も、経営上の大きな課題であった。このため、1991(平成3)年3月、第1回目の「運送キャンペーン」が全社的に企画された。スローガンは、“GO BACK TO THE BASICS”である。各基地において、キャンペーン期間の1か月間は、点検表に基づく日常業務の点検を徹底して行い、また、その結果を本社運送部が評価し、反省する機会とした。委託会社とのコミュニケーションを深めることにより、意識改革が進められるなどの成果をあげ、「NCAの高品質サービス」を社内外的に定着させる契機となった。



「エスカルゴ」稼働開始のテープカット（左からEd川取締役、板野常務、江上常務、三井銀ソフトウェアサービス森山専務、1991年12月）

引き続き1992年2月には第2回目のキャンペーン“WE LOVE CARGO”を、1993年2月に第3回目“LOCK AROUND THE CLOCK”、1994年2月に第4回目“PLAY SAFE, FLY SAFE”、そして1995年3月に第5回目“NO 3D”（NO DAMAGE, NO DELAY, NO DISCREPANCY）を実施した。このような高品質の輸送サービスの追求は、トップレベルの運航の確実性と相まって、当社の体質となっていった。

搭載管理業務の効率化

航空会社としての課題の一つである利用率を向上させるために、初便就航当初より運航部が手作業で行っていた搭載管理業務に、自社開発ソフトによるパソコンを導入した。それが、「NEWS-I」と呼ばれるロードプランニングプログラムで、1988（昭和63）年に導入された。そして、バージョンアップした「NEWS-II」の運用を1991（平成3）年から開始した。

この搭載管理業務は、受託から搭載までの一連の運送業務と密接に連携していることに加え、「NEWS-II」などのシステム開発により業務の標準化が図られたことから、業務効率の改善および運送品質の向上を目指して、1992年に運航部から運送部へ業務を移管した。

開業以来の危機

1991（平成3）年4月を転機とする急速な日本経済の下降は、いわゆるバブル経済の崩壊であって、1986（昭和61）年11月以来53か月間続いた「平成景気」

から戦後最大の「複合不況」への転換点であった。1991年上期までは衰えをみせなかった航空貨物の需要も、下期からは輸出入ともに急激な変化をみせ、特に高単価の輸出貨物は急激に減少し、上期の経常利益11億円に対し、下期は10億円の赤字と、収支は大きく反転した。1992年後半に入り、米国経済に回復の兆しが見え始めたとはいえ、欧州諸国の経済は依然として停滞を続けており、わが国の経済も景気の後退、内需の不振と世界同時不況の真ただなかへと落ち込んでいった。

この内外の景気動向は、国際航空貨物にも即座に影響を与え、大幅な需要の減少による競争激化と運賃単価の低下、そして円高の進行による外貨収入の目減りにより、1992年度の営業収益は、前年比92%の428億8,500万円に落ち込む一方、6号機の導入(1991年11月)による固定費の増加と相まって、経常損益は79億1,300万円の記録的な大幅赤字となった。

日本経済は1993年、再び円高危機に直面した。前年12月に1ドル=120円台で推移していた為替レートは、半年後の1993年6月には107円台にまで急騰。8月には一時100円台にまで跳ね上がった。日本企業は長期不況と円高のダブルパンチを受けて、軒並み業績が悪化、消費は冷え切り、景気が回復する兆しさえうかがえない状況であった。

円高を背景にした日本への輸入貨物量の増加傾向が続き、北米向け東南アジア発貨物量も順調に伸びた。しかし、日本発貨物については、輸送量では増加したものの競争激化による運賃単価の低下が収入に影響を与え、1993年

度の営業収益は、前年比95%の406億7,600万円にとどまった。

仲田豊一郎社長の就任

1978(昭和53)年9月の会社設立以来13年余にわたり社長を務め、当社の基礎を築いた堀武夫社長は、1992(平成4)年6月30日の第14期定時株主総会終了後の取締役会において取締役会長に、また小野晋会長は取締役相談役に就任した。代わって、仲田豊一郎副社長が取締役社長に就任した。

仲田社長は、1985年の初便就航から7年余の間に目をみはるような発展を支えてきた人々に感謝の念を捧げるとともに、社員に対し以下のメッセージを発信した。

「今年に入ってから国内経済の後退が顕著となって来ました。NCAにとっては、日本を中心とした国際航空貨物需要が減少するという会社発足以来の厳しい状況に直面しています。現在のNCAの力を冷静に評価すれば、過去の遺産に安住することは許されず、更に多くのものを積上げ、新たなものを加えないかぎり激化していく国際競争の中で生き残ることはできません。今回初めて経験する不況は、NCAにとっては将来の発展のための試練でもあります。先人の経験を謙虚に学びとりつつ、柔軟な思考で試行錯誤を重ね、来るべき飛躍の足場を堅めていきたいと思えます」として社員一人ひとりに対し、バイタリティと知恵と工夫による一層の努力を促した。



小野晋会長



仲田豊一郎社長

新しい時代を目指して

開業以来の厳しい事業環境に直面したが、この不況期を好機として企業体質の強化に取り組み、低コスト体制への変革を目指した。

1992(平成4)年4月、「収支改善プロジェクト」に取り組んだ。このプロジェクトは、現行の組織運営、営業、生産、各業務および運営体制について収支改善の点から問題点を洗い出し、社長に報告するというもので、拡大部長会とその下部組織である作業部会において2か月にわたって検討作業が続けられた。

その結果、管理可能費の一律10%の削減をはじめ、残業費のカット、ノー残業デーの設定、予算と実績の対比を公表するなどの具体策を打ち出した。さらに、アクションプランを策定するにあたって、販売手法、マーケティング機能、管理体制、経費、組織・人員構成、組織の活性化、協業化、規程類の見直しなどについて、具体的課題をあげた。

1993年には、6月に本社を城山JT森ビルに移転し、事業所経費の削減を図り、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を実施した。さらに、新規ソース外国人乗員導入による乗員費を削減。整備部門では便数の少ない基地に駐在整備士を配置せず、整備士を搭乗させ当該基地に派遣することにより、整備作業の効率化を図った。この搭乗整備は、6月に東京—ソウル線より開始された。

また、2号機のリース契約の組み替えによる機材費の削減を行い、路線収支



本社が移転した城山JT森ビル

改善のため、7月1日、KLMオランダ航空との共同運送の名古屋—アムステルダム線を休止した。12月に受領した関西国際空港開港後の事業展開に必要な7号機は、需要動向を考えて、保存整備を行い不稼働とした。

この年、1993年10月には、7号機購入資金の一部およびその他設備資金への充当を目的とした増資を行い、資本金を144億円から216億円に増額した。

低コスト体制への施策は、1994年度においても引き続き実行された。

北米では、現地社員の希望退職の募集、駐在員の削減、北米運航部組織を支店に統合して組織を縮小し、大幅な人員削減を行った。欧州では、6月にパリ営業所を廃止した。国内では、全社的人員削減を実施するとともに、全日空との協業化、国内運送業務の外注化に取り組んだ。

新規ソース外国人乗員の導入

1989(平成元)年以降、外国人乗員はTWAから一元的に派遣を受けていたが、同社が今後ボーイング747型機の乗員の養成をしない計画であることなどを踏まえ、より安定的かつ有利なコストで乗員を確保していくため、1994年からTWA乗員の一部を新たな外国人乗員ソースに切り替えることにした。今回は、乗員ソースを1社だけに特定せず幅広く求め、かつ有利なコストとするため、乗員派遣会社と契約し、操縦士はアイルランド国営航空エア・リングスのグループであるパークアビエーションから、航空機関士はオーストラリアのアンセット航空グループのノードストレスから派遣を受けることにし



フライト・シミュレーターによる乗員採用試験

た。1993年10月から、両社と共同で乗員採用業務を開始し、1994年1月末より訓練に入った。

乗員採用については、面接およびフライト・シミュレーターを使用した採用試験をニューヨーク、ロンドン、ヨハネスブルグで実施し、13セットの39名の乗員を採用したが、その出身航空会社は多岐にわたり、英国航空、ヴァージンアトランティック航空、エア・リングス、エア・カナダ、南アフリカ航空などの現役乗員を採用することができた。

この新規ソース外国人乗員は、1994年11月からセットクルーによる乗務を開始したが、当該乗員ソース導入により削減される費用は、1995年度では年間2億円以上にのぼった。

関西国際空港への寄航開始

高度成長を続けるアジア市場に対応するため、アジア輸送ネットワークの緊密化を図った。

1994(平成6)年4月8日に東京—シンガポール—香港線を開設。4月9日に東京—シンガポール—バンコク線を週5便に増便し、シンガポール線を週6便化した。また、8月5日に東京—大阪、大阪—シンガポール、バンコク、香港線の免許を取得。9月6日に東京—シンガポール—バンコク—大阪—東京線を週3便、東京—大阪—シンガポール—バンコク—大阪—東京線を週1便でそれぞれ運航を開始。関西国際空港寄航により、路線網拡充、輸



1994年9月、関西国際空港開港時のフライヤー

送力の増強を目指し、関西での営業強化を図った。そして、10月31日にアジアで5番目の路線となる東京—クアラルンプール線の週2便の運航を開始した。

航空貨物市場は、アジア、アメリカが成長を維持し、日本、欧州も回復基調に転換し、路線網の拡充と便当たりの貨物搭載量の向上策により、輸送重量は前年比119%の19万1,200トンに達した。この結果、1995年3月期の経常損失は、合理化による費用削減効果も寄与し、1億100万円と大幅な収支改善となった。

根本二郎会長の就任

1995(平成7)年6月30日の第17期定時株主総会終了後の取締役会で堀武夫会長は取締役相談役に就任し、小野晋相談役は退任した。代わって根本二郎が取締役会長に就任した。根本会長は、1978(昭和53)年に大同団結した6社によるミドル会議に参加し、中心メンバーとして、運輸省へ提出する当社設立趣意書および要望書の作成にあっていた。

根本会長は、日本経済新聞「私の履歴書」のなかで以下のように述べている。

「郵船が航空貨物業に進出を考えたのは50年代後半で、当時の浅尾社長の悲願でもあった。これは菊地さん、小野さんと継承されていき、私は事務局を担当した。(中略)NCAの創立は78年9月で、私は(郵船の)企画部長として担当した。事業免許が出たのは83年8月で一番機は85年5月に飛び立った。



根本二郎会長

(中略)先覚者たちの『立志』で始まり、30年の年月を経て実現したその軌跡を回顧すると、物流戦略の総合化と技術革新への情熱を身に染みて感じる」。

創業うら話——NCA

堀 武夫

本文は、財団法人日本航空協会より堀相談役に、「日本貨物航空の設立」について同協会季刊誌『航空と文化』の連載記事「歴史の証言」への寄稿依頼があり、2004(平成16)年新春号に「創業うら話—NCA」と題して相談役自ら筆を執ったものである(2004年1月1日発行)。

早いもので、日本貨物航空(NCA)が開業してから18年になる。会社設立から国内免許を取るのに5年、米国の免許に2年かかると云う難産であった。編集者の要請によって、そのうら話を書くことにした。

実は、私が航空事業に関与することは全く考えても見なかった。ところが、予想もしないきっかけで頭を突っ込むことと相成った。

私が退官したのは1970年6月であったが、それから間もない或る日、反田汽船の反田邦治社長が突然やって来られた。「何事ですか。」と問うと、「実は今里さんから、海運界がやろうとしている貨物航空の案件は、一向に進まないではないか。誰か、あれをプロモートする人間はいないか。」と云うご下問があったと言うのである。「そこで、私は堀さんの名を挙げて、この人は



『航空と文化』2004年新春号

目下浪人中ですと申し上げておきました。」と云う報告であった。今里広記さんは日本精工の社長を長らくやっておられ、当時財界の官房長官と云われた実力者であった。今里さんと反田さんは、長崎出身でつつうの間柄であった。間もなくして今里さんから呼び出しがかかって、柳橋の料亭でお目にかかった。私は今里さんとは初対面であった。同席者は反田さん。その席では仕事の話は一切なく、専ら芸能に終始した。

当時、私は海運中核六社の一つ、山下新日本汽船の山下三郎さんの強い要請により、二年後にその方に進むことに内々決まっていたので、この話しには正直なところ当惑した。

海運界の先覚者の中には、早くから高速物流に目を向けた人がいて、日本航空の松尾社長との間に話し合いが行われていた。59年12月に、日本郵船、大阪商船、三井船舶の3社が貨物航空会社設立の方針を固め、日本航空との間で基本的な合意に達していたが、「適当時期の到来を待って運航を開始する。」との確認書を交すに止まった。いわゆる時期尚早と云うことで、明らかに日航は消極的であって、前に進みそうには見えなかった。

時あたかも航空機のジェット化、大型化の時代を迎え、69年9月にフライングタイガー(FT)が日本に乘入れてきた。私は、かねてFTの一方的な乗入れを座視すべきではないと思っていたので、日本も貨物航空会社を誰かが立ち上げることを期待していた。

そこで、私は当時航空審議会委員の秋山龍大先輩に密かに意見を聞いてみた。「堀君、それは海運大手全体の動きにでもならないと難しいだろうな。」と云うことであった。まだ護送船団ムードの中での話である。

私は、山下三郎氏に何も話さないで航空の件に頭を突っ込むわけにはいかないと思い、山下さんに話すと、「我社も参加したい。」とのこと。これは他の船社にも波及すると思った。そこで、私は郵船の菊地社長に面会して、「他の船社が参加したいと言ったら、受入れますか。」と単刀直入に聞いて見た。答えは、即座に「NO」であった。

そこで、私は別の第二グループを作るしかないと考えた。恐らく、二つの貨物航空会社は認められる筈がないから、結局は一本化を求められるだろうと密かに心の中で読んでいた。山下さんは親友の川崎汽船の服部社長を誘い、私は全日空の若狭さんに話し、後発の第二グループは立ち所に形成され、73年2月に会社設立準備委員会を設置した。後発の第二グループのこの素早い動きを見て、先発の郵船・商船三井の二社は急遽貨物航空会社設立の要望書を73年8月に運輸大臣に提出した。

私は、第一グループに対抗するためには、フォワーダー大手の日通に参加を願い補強した方が有利と考えて、当時副社長の広瀬さんに話を持ち掛けた。日通の当時の社長は沢村さんであったが、大賛成と云うことであった。後に、会社設立発起人から日通が離脱した理由は、フォワーダーがキャリアの株を一定数以上持つことは米国の規則に反するとの米国弁護士のアドバイスによるものであった。

斯くて、二つのグループが並立して運輸大臣に願書を出したわけだが、行政当局の意向は、果たして二社に免許を出すわけにはいかないと云う。そこで一本化の交渉が始まった。ここが一つの山場であった。

どうしても、ここは若狭さんの出番であった。菊地・若狭会談の結果に皆が注目した。菊地さんの立場としては、日航との従来いきさつがあり、かつ、菊地さん自身日航の社外役員でもあったので、日航の朝田社長とじっくり話し合った後に結論を出すことになった。

ところが、菊地・朝田会談は、相当激しいやりとりがあったようだが、決裂に終わった。菊地さんは、日航に貨物航空会社を進める考えがないのであれば、日航との話を打ち切るとして、日航の社外取締役も返上することとなった。

斯くして、菊地・若狭会談により二つのグループの一本化が実現することとなり、78年9月21日にめでたく日本貨物航空株式会社の創立総会を開催することとなった。

NCAが事業免許申請書を運輸大臣に提出したのは、78年11月16日であった。大臣は福永健司氏であった。それから5年間に大臣は4人も替わった。その度毎に菊地・若狭・堀の3名で免許促進の陳情に通ったが、一向に進捗しなかった。つくづく、長年の国際線一社体制の壁の厚さを痛感させられた。

この間、NCAは世論喚起のため、報道関係・政界・経済界・荷主団体等に対し幾度も説明の機会を持った。また個人的にも菊地庄次郎・若狭得治両氏は、広い人脈を生かしながら精力的にNCAへの支援を説いて廻った。

82年に入ると、行政の側にも、いわゆる「45・47」体制見直しの機運が出て来て、航空政策懇談会に対し「国際航空貨物の現状と将来」と云う諮問がなされ、83年3月末に答申が出された。漸く、運輸審議会が免許諮問の手続き段階に入った。通例では、異議がなければ、諮問即免許の手続きとなる。ところが、日航は新規参入には強い反対の意向を示した。行政当局は、なるべくスムーズに事を進めるために、日航とNCAの事前の話し合いを求めた。そこで、日航の高木社長と私との会談を行うこととなった。当局は、立会人として日通の広瀬眞一さんを指名した。会場は日航ホテルの一室。話はいつまでたっても平行線。広瀬さんは終始沈黙のままであった。当局にこの顛末を報告すると、一回だけでは駄目と云うので、もう一度高木・堀会談を行った。この時は、立会人なしであった。やっぱり決裂であった。高木社長は、最後に「法律の許す範囲内で最後まで反対します。」と言い残して会場を去った。

斯くて、公聴会の開催となった。公聴会には、利害関係人のほかに一般公述人数名が賛否の意見を述べることになっている。この公述人の選定に当たって、日航側は一般公述人の一人として経団連会長の稲山さんを出してきた。稲山さんは、当時日航の相談役をしておられたので、私は審議会に異議を申し立てた。審議会は、稲山さんは相談役としてではなく、財界の一員として意見を述べられるのであるから、差し支えないとの判定であった。そこで、NCA側は対抗上日商会頭の永野重雄さんに公述人をお願いして、快諾を得た。

マスコミは、「財界二分」と云って面白がったが、本番では双方とも結局代理人が出席して代読するに止まった。公聴会の締めくくり最終陳述と云う機会が私に与えられ、自ら筆を執った全文を読み上げた。日航の主張の重点は過当競争になると云うことであつたので、主にその点について反論した。

このような経過を経て、正式の国内免許は、83年8月13日に長谷川峻運輸大臣から手渡された。後は、日本政府がNCAを協定上の指定企業とする旨を通告すれば、当然米国CABが免許を出すものと信じていた。ところが、そう簡単には行かないことが分かつた。米側で、先ずNCAの参入を阻止しようとしたのは、FTであつた。NCAが日本の国内免許を取つた日に、一番先に祝電を打つて来たのはFTのウォルフ社長であつたから、俄かに信じられなかつた。後日彼が表敬のため来社した際に、そのことをとがめたところ、アメリカでは自社の不利になる事には全て反対しなければ背任になるのだと云う。これがアメリカ流かと思ひ知らされた。

これより先、長いマラソン交渉となつていた日米航空交渉が、85年2月の段階に入つて大きく前進し、①NCAの当年4月1日の乗入れを認め ②旅客についても新たに三路線を開設し新規参入を認め、各路線とも日米各一社の参入を認めることとなつた。この時点で、日航一社体制の厚い壁に大きな突破口が開かれることとなつた。全日空の国際線参入も、これで可能になつた。

喜んでいたのも東の間、3月中旬に至つて、フェデラル・エクスプレス（FedEx）が新たに日本乗入れを要求してストップをかけてきた。言わば、NCAを人質に取ろうと云う作戦である。これで、NCAの4月1日運航開始が、突如暗礁に乗り上げることになつた。既に、地上員・乗員を配置済みであつたが、先の見通しが全くつかなかつたので、一旦引上げることとした。若し、このまま就航が延ばされると月10億円の損失となり、当時32億円の資本金を三ヶ月で食いつぶすこととなる。この時が一番苦しい時期で、ここが最後の山場であつた。

この間、私は米大使館にマンズフィールド大使を何度も訪ねて窮状を訴え

た。一方、若狭さんは、アメリカの有力ロビイストにも協力を求めた。また当時の安倍晋太郎外務大臣には、新聞記者出身で全日空顧問の吉田文平さんの手引きで、何度もお願いに参上した。秘書官は、現自民党幹事長の安倍晋三さんであった。その頃、経済摩擦打開のため、安倍外務大臣の訪米があった。その際、シュルツ国务長官との朝食会談の席上で、会談の半分以上の時間を使ってNCA問題の打開を懇請された経緯があった。私は、そのことを後で同席した人から聞かされ、感激しました。

斯くて、難航した日米航空交渉が4月30日夜遅く漸く妥結した。翌日、私は先ず日本精工に今里広記社長を訪ね、NCAの米国乗入れが決着したことを報告した。今里さんは早速秘書にブランデーを持って来させ、二人で乾杯したことが未だに忘れられない。

NCAの第一便は、予定より約一ヶ月遅れたが、85年5月8日に成田を離陸した。私達は感激しながら見送った。

残念なのは、立役者の一人菊地庄次郎さんが、これを見ることなく亡くなったことである。



1985年5月8日、第一便を見送る
堀社長(左)と山下運輸大臣

「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—

若狭相談役が、1997(平成9)年に「日本海事新聞」の求めに応じた —若狭得治全日空名誉会長ロングインタビュー「いまだから話せる 海運・空運60年」— のなかで、同年5月8日付同紙において当社について語っているのでその一部を掲載する。

—— 貨物航空会社の免許取得までは大変でしたでしょう。

実は、菊地さんと随分、代議士に頼んで歩きました。菊地さんが亡くなる前日(84年8月31日死去)、「午後4時ごろ来てほしい」と言われて会いに行った。僕と堀君が午後4時に行って、5時ごろから意識がなくなり、次の日に亡くなられたから、僕が意識のあるうちにお会いした最後の人間なんです。

菊地さんから「会いたい」と言われても、いま大した問題がないからと、いかげんな気持ちで出かけたところが、「私はあと何時間生きられるのかわからない。そのつもりで聞いてくれ」と、まさに遺言ですよ。それは「貨物航空の私の後は小野君(日本郵船社長、現・相談役)にやらせてくれ。それから、海事国際協力センターのほうも」と本当に真剣に言うんですよ。



若狭得治相談役

この話は小野さんから以前に同じようなことを聞いたが、そのときは「ああそうですか、そういう時がくれば考えますよ」と答え、あまり気にならなかった。そうしたら、菊地さんが小野さんに「お前、本当に若狭さんのところに行ってきたのか」と怒られたそうです。それで「俺が直接言う」ということになって呼ばれたんですよ。

それで「自分はあと何時間も命がない」と、すごいんですよ。もう驚いちゃってね。見舞いに行ったら、菊地さんの奥さんが玄関に迎えに来られて、一緒に二階に行くときに、奥さまに「病気というやつはね、病人が絶対に自分は治るんだ、治ってみせるといふ気持ちを持つことと、看病する人が何がなんでも治ってもらわなくてはという気持ちになったら、必ず治るもんですよ」と言いながら、病室に入ったんですよ。

そうしたら、とてもそういう状態じゃなかった。ものすごいきつい口調で「自分の後は彼にやらせてくれ」とおっしゃったんで、「わかりました。あなたのおっしゃる通りにします」といって帰ってきた。

次の日亡くなられて葬儀に行ったら、奥さまが僕に「あなたのおっしゃたようにならなかったじゃありませんか」と、えらく怒られたほどですよ。

貨物航空の免許を早くもらおうと思って、前から非常に親しくしていただいた永野重雄さん(日本商工会議所会頭)に「何とか免許を下さい」と頼みにいった。そうしたら「よしやってやろう」と。永野さんという方は後で体を悪くして日商会頭は五島昇さんに代わったが、その時に「まだいろいろ問題があるかもしれないから、私は顧問で残るから何でも言ってくれ」と、わざわざ私のところに電話をかけてくれた。僕は「それほどまでも気を配っているから、病気になるんでは」と、その時は思いましたよ。

政治家の中では、亡くなった安倍晋太郎さんが非常に理解がありました。長谷川峻さんが運輸大臣のときに免許がおりたわけです。長谷川さんの親分筋の安倍晋太郎さんが理解がありましたから。

—— 運輸大臣から免許されたのは83年8月でしたね。

その間ね、菊地さんとあちこち回って、ずいぶんいろいろなことをやって
いたんですよ。貨物航空の第一便が飛ぶ時（注：会社設立から6年8か月後の
85年5月8日）にはもう菊地さんは亡くなっていましたが、奥さんが菊地さん
の写真を持ってきて、一番機を見せていました。そのときは何とも言えない
気持ちだった。菊地さんは本当によくやったですよ。

日本郵船も海運大手が悲願としていた海から空への参入が日夜の日本貨物航空（略称NCA）の米国乗り入れで実現した。一番機の就航を祝って成田空港には百人余の關係者が詰めかけたが、その中に船長NCA社長に招かれて前NCA会長の故菊地庄次郎氏夫人、文字さんの姿があった。菊地氏は日本郵船の部長時代からNCA設立に執念を燃やし、五十二年に設立された後、NCA会長として全力投じていた。しかし、この日を待たずに昨年八月末急逝、晴れの舞台に生きて立つことはできなかったが、文子夫人はハンドバッグに遺影をしのべてきた。

「主人は最後までNCAのことを気にかけていた」と我が事のように心配していた。その新聞記事を見ては

日本郵船も海運大手が悲願としていた海から空への参入が日夜の日本貨物航空（略称NCA）の米国乗り入れで実現した。一番機の就航を祝って成田空港には百人余の關係者が詰めかけたが、その中に船長NCA社長に招かれて前NCA会長の故菊地庄次郎氏夫人、文字さんの姿があった。菊地氏は日本郵船の部長時代からNCA設立に執念を燃やし、五十二年に設立された後、NCA会長として全力投じていた。しかし、この日を待たずに昨年八月末急逝、晴れの舞台に生きて立つことはできなかったが、文子夫人はハンドバッグに遺影をしのべてきた。

悲願のNCA1番機を見送る記事
（「日経産業新聞」1985年5月11日付）