

## 第4章 危機管理の時代

### 1. 米国同時多発テロ

#### 「9.11」—— 未曾有の大惨事

2001(平成13)年9月11日(火)、ニューヨークは雲ひとつない抜けるような青空の朝を迎えていた。日本のテレビでは夜10時のニュースワイド番組が始まろうとしていた。番組の冒頭、15分ほど前に発生したアメリカン航空11便がツインタワーの世界貿易センタービル北棟に衝突・炎上するというショッキングな映像がニューヨークから入ってきた。何が起こったのか理解する間もなく、続いてユナイテッド航空175便が、残る南棟に衝突するシーンが生中継され、まるで映画のワンシーンを見ているようであった。ツインタワーは、1時間半ほどで相次いで倒壊した。

ワシントンでも国防総省ペンタゴンにアメリカン航空77便が激突・炎上したとの情報が入った。旅客機はいずれもハイジャックされたもので、米国の政治・経済の中枢を標的にした同時多発テロであった。同日午前、ニューヨーク市は全市に対しテロ非常警報を発令し、同じく米軍は史上初めて国内外の部隊に「最高度警戒態勢」を命じた。また経済面では、米国内のすべての



在りし日のニューヨーク世界貿易センタービル

証券取引が停止された。

当社のニューヨーク支店では、社員の多くが通勤途中に車中のラジオで飛行機が建物に衝突したとの第一報に接したが、事故の大きさはわからず、小型飛行機がどこかの建物に落ちたくらいに考えていた。事務所では皆がテレビにくぎづけとなり、事の成り行きをかたずをのんで見守った。

運航部の窓からは、真っ青な空をバックにもうもうと黒煙を立ち上げる貿易センタービルを遠方にはっきりと確認することができた。真っ黒な煙は、風によって空港上空に流れてきた。2機目が衝突した際には、現地従業員は「このような事が起こるはずがない」と立ち尽くし、皆無言であった。

午後になると空港一帯は閉鎖となり、空港エリア内の各施設の前には警察官が立ち、通行止めのバリケードが設置され、当社の上屋へも外部からは立ち入れなくなった。マンハッタンでもすべての橋とトンネルが閉鎖され、人々は徒歩での往来を余儀なくされた。

貿易センタービルに2機目が激突すると、ワシントンにあるFAA(米連邦航空局)本部から全米の航空管制官に、米国上空を飛行するすべての航空機を最寄りの空港へ強制着陸させる緊急指令が出された。着陸の指示に従わない航空機はハイジャック機と見なすという判断であった。

その後、米国およびカナダの空港はすべて閉鎖され、かつて誰も経験したことのない事態となった。普段であればにぎやかに航空機が飛び交うニューヨーク支店上空も、異様な静寂に包まれた。事務所前の道路はほとんど車が

---

通らず、トラックは完全に姿を消した。通信面では、テロ発生直後からニューヨークの電話回線はいっぱいとなり、公共機関の緊急電話にも支障が生じる状態であった。

この異常事態に、空港当局の勧告もあり、ニューヨーク支店は午前で管理職を除き従業員を退社させ、北米他支店もそれぞれ午前中のうちに従業員を帰宅させた。JFK空港のあるロングアイランドではすべてのハイウェイが閉鎖され、道を探しながらの帰宅となった。空港閉鎖に伴い、午後には貨物の受託も停止した。各支店とも本社および米国他支店との連絡が必要な人を中心に数名のみが会社に残った。翌日、ニューヨーク支店は空港閉鎖のため自宅待機とした。

### 運航正常化までの長い3日間

テロ発生時、当社機は4機が日本と米国の間を、1機が米国内を飛行中であったが、3機は途中で成田に引き返した。しかし、成田からアンカレッジに向かったKZ116便は、すでに引き返すことが不可能な地点に達していたため、アラスカのフェアバンクスに、またサンフランシスコからアンカレッジに向かっていたKZ107便は、カナダのバンクーバーにそれぞれ強制着陸させられた。

116便では、管制から強制着陸の指示は出されたが理由を尋ねても何の説明もされず、同便の前後をアンカレッジに向けて飛行中の大韓航空機とアジアナ航空機もわけがわからず無線連絡を取り合い、混乱している様子が聞き取

---

れた。いずれにしても大事件が起きたことだけは容易に想像できた。フェアバンクスに着陸したものの、空港は旅客機の乗客への対応で大混乱していて、最終的に116便の乗員および出張者である乗客が降機したのは到着から8時間近くたってからであった。

フェアバンクスおよびバンクーバーには当社機体の飛行前点検を行えるスタッフがおらず、確認要員を送り込む必要が生じた。要員派遣は、通常であれば旅客便による短時間での移動となるが、空港閉鎖の異常事態下、フェアバンクスへはアンカレッジからタクシーを雇い、休みなしの運転で整備士2名が急行。さらにバンクーバーへは、サンフランシスコから整備および運送スタッフ各1名が駆けつけた。

日頃乗員の送迎を委託している会社のワンボックスカーと運転手2名を雇い、1,300kmの道のりをほとんど休みなしで17時間走り続けた。バンクーバーでは、当社機は貨物上屋の前に駐機していたが、厳戒態勢下でこの航空会社も乗員以外機体に近づくことは許されなかった。当地で何の契約ももたない当社は、当初何もできない状態であった。

そうしたなか、ANAも2機が同地にダイバートさせられた関係でロサンゼルスとシアトルから5~6名の応援部隊が送り込まれ、スターアライアンスメンバーのエアカナダの事務所を借りて対応にあたっていた。当社では、ANAとともに事務所を使用させてもらうとともに、運航再開に備えてエアカナダに対し一刻も早くシップサイドに行けるよう交渉を開始した。

---

同社と空港当局との間のタライ回しが続き、一向に許可が下りないなか、現地での対応を一任された2名のスタッフが粘り強く交渉を続けた末に、やっとのことでランプ内への臨時パスを発行してもらうことができた。駐機場所が貨物上屋の前であったことが、他社の旅客機よりも早くシップサイドに辿りつけ、他社に先んじてバンクーバーを飛び立てる結果につながった。

日本では11日深夜の国土交通省の指示に基づき、航空保安対策3基準（「保安対策基準」、「航空機爆破防止対策基準（受託手荷物等）」、「航空機爆破防止対策基準（航空貨物等）」）<sup>\*1</sup>すべてにおいて初めて最高警戒度であるフェーズEを全社に発動し、周知徹底がなされた。即日、すべての航空運送状に安全確認状を添付することが義務づけられた。これまで国賓などの来日の際に「厳戒レベル」のフェーズⅡを発動することはあっても、最高度「非常レベル」のフェーズEを発動したことはかつてなかった。15日の深夜になって、貨物専用機に積み込む航空貨物および郵便物に対してのみ「航空機爆破防止対策基準（航空貨物等）」が1段階下げられフェーズⅡとなったものの、あとの二つの基準についてはフェーズEの警戒が続いた。

成田では普段でも手狭になっているところに、戻ってきた便の貨物、アジアから米国・ヨーロッパ向けに上がってきた貨物であふれかえり、13日には米国・ヨーロッパ向けの貨物は受託停止とした。

米国での空港再開にあたっては、各空港当局とも単独では判断はできず、FAAの指示を待つ状態にあった。FAAの指示を出すべき担当官が、事故発生

---

\*1 2005年4月1日、新航空保安対策基準が施行され、フェーズⅠ・Ⅱ・Eに代わりフェーズEを恒久化したレベルⅠ（フェーズE相当）・Ⅱ・Ⅲが新たに規定された。

以来の不眠不休から疲労が重なり12日夕刻には帰宅したため、新たな指示が出されるのは13日以降に持ち越しとなった。

また、各航空会社の運航再開にあたっては、それぞれの担当PSI (FAA検査官：Principal Security Inspector)からの事前承認を得ることが求められた。当社担当のPSIはロサンゼルス駐在であったが、普段は接触がなく、当初はPSIとは何なのか、当社のPSIがどこにいるのかもわからないような状態であった。混乱のなかでの対応であったため、FAAから航空会社に対して発出されるさまざまな指示は旅客便を対象としたものがほとんどであり、貨物専用機はどう対応すればよいのか判断に戸惑うことも再々であった。一人のPSIが多くの航空会社を担当し混乱していることから、当社が確認をとろうにもなかなか接触できず、多くの時間と労力を要した。

ロサンゼルスにおいてPSIから運航再開の口頭承認を得たのは、現地時間で14日(金)の朝であった。KZ116便と107便がそれぞれフェアバンクスおよびバンクーバーから飛び立った時には、同日の午後1時を回っていた。3日ぶりの運航再開であった。この間、米国線14便ヨーロッパ線11便の合計25便が運休となった。

### セキュリティーチャージの導入

米国同時多発テロの後、戦争やテロの危険性はますます高まり、9月25日には再保険料が大幅に引き上げられ、世界中の損害保険会社が各国の民間航空



あふれる貨物（「日本経済新聞」2001年9月14日付）

会社に対し保険料の引き上げを通告。航空保険は、戦争・テロ行為による第三者賠償責任保険の保険支払限度額が20億ドルから10億ドルに半減する一方で、保険料は10倍近くにも跳ね上がった。

米国では民間の航空保険料の急騰を受け、連邦政府がただちに民間機のテロ発生リスクを肩代わりする「航空戦時保険制度」を米航空会社の国内便に拡大適用した。また、EUでも早速に航空保険料問題を非公式財務理事会で取り上げるなど、急ぎ航空会社の救済策の検討に入った。

一方、当社では日本発貨物の場合、航空運送状1件当たり500円の航空保険特別料金を設定し、2001(平成13)年11月1日から翌年7月31日まで徴収するなど顧客に協力を仰いだ。海外基地でも、種々の保安措置に対するコストの一部回収のためセキュリティーチャージを導入した。また、わが国においても、国内航空会社12社で組織する定期航空協会を通じて政府に緊急支援を求める要望書を提出し、戦争・テロ行為による第三者賠償責任保険について従来の20億ドルを限度額とする保険商品が市場で提供されるまでの間、緊急措置として現在の市場における限度額との差額を補償するように求めた。その結果、2003年12月までの間、政府による差額補償が実施された。

さらに、国土交通省が米国同時多発テロ事件の影響を受けている航空会社に対してテロ関連緊急支援策を発表。日本政策投資銀行より「緊急対応等支援制度」を適用し緊急融資が実施され、当社も2001年度および2002年度に設備資金の一部について同制度による新規調達を行った。



航空保険料の急騰（「日本経済新聞」2001年9月22日付）

## 2. 危機管理への対応

西暦2000(平成12)年を迎えるころから、これまで以上に危機管理を強く意識せざるを得ない時代へと変わっていった。西暦2000年問題、同時多発テロ、SARS、イラク戦争と世界を巻き込んだ問題や、米国北東部大停電など、次々と危機対応を求められる事象が発生した。それに伴い、さまざまな保安強化策が行われるようになった。

### 西暦2000年問題

「西暦2000年問題」とは、年号を下2桁で管理しているコンピュータが西暦2000年を1900年と誤認することにより、処理を続行できなくなる問題である。コンピュータシステムが麻痺することによる社会的混乱を回避すべく、西暦2000年問題(通称：Y2K<sup>\*1</sup>)には世界規模でその対策が講じられた。その範囲は、電気・ガス・水道・公共交通機関といったライフラインに始まり、コンピュータが使用されているすべての産業に及んだ。

当社でも、1999(平成11)年に霞が関の本社に西暦2000年問題事務局(総務部総務課<現・総務チーム>、情報通信課<現・IT推進チーム>)を設置した。

西暦2000年問題の発生を想定して、当社の核となる業務を継続し、コンピュータシステムの迅速な復旧を行うことで自社の受ける損失および第三者に

---

\*1 「K」は「キロメートル」などと同じ「キロ」の意味で、2000年(YEAR2000)=2千年(Y2K)という連想からこのような略称が定着した。



与える影響を最小限に抑えることを目的として、各部室店所でそれぞれ危機管理計画を策定、問題発生を想定したリスク・シナリオに基づく模擬演習を実施して本番に備えた。情報通信課を中心に西暦2000年問題を引き起こす可能性があるシステムを徹底的に洗い出し、一つひとつ慎重に修正プログラムの適用を実施した。また、万が一システムが停止した場合を想定して業務継続のための対応手順も事前に整理した。

12月31日は、国内外各店所にシステム作動確認要員を配置する西暦2000年問題対応特別体制で臨んだ。2000年へのカウントダウンは異様な緊張感に包まれ、日本より1時間早いオーストラリアからの衛星中継を見ながらその時を待った。そして迎えた2000年1月1日、まず電気・水道などのライフラインが正常に機能していることを確認、引き続きチェックリストに基づき、当社システムの動作確認に入った。10分、30分、60分……一つひとつシステムの正常動作が確認されていき、わずか2時間ほどの間に国内事業所のシステムにおおむね問題のないことが確認された。

日本時間の夕刻から欧州、米州も順次その時を迎えたが、国内事業所と同様に大きな問題は発生しなかった。特別体制は1月4日まで続いたが、全社あげての万全の準備が奏功し、西暦2000年を迎えても当社に大きな影響を与えるようなコンピュータシステムの問題は発生しなかった。

また、西暦2000年は4年に一度の閏年にもあたり、万全を期するため2月29日から3月1日にかけても同様に特別体制で臨んだ。

---

### 危機管理体制の強化

2001(平成13)年9月11日に発生した米国同時多発テロは、民間航空における危機管理の考え方を劇的に変化させる惨事となった。米国では連邦政府内に国土安全保障省が誕生し、それまでは個別の省庁が縦割りで対応してきた危機管理行政を、独立した行政機関に権限を付与し、集中的に管理させることで、国家を標的としたテロ行為に国家が一元的に対抗するという新しい考え方を示した。

当社でも航空保安・危機管理を一元的に取り扱う組織として、2002年7月に航空保安・危機管理委員会(事務局：総務部総務チーム)を設置した。その記念すべき第1回の委員会は同年8月に開催され、「フライトデッキセキュリティに対する米国航空法(14CFR PART 129)改正」について審議を行った。第2回は同年9月に開催され、それまで社内に存在しなかった全社統一の緊急連絡通報体制の構築にかかわる議案を承認、このほか、イラク危機、SARS、鳥インフルエンザ、米国TSA(TRANSPORTATION SECURITY ADMINISTRATION：米国国土安全保障省運輸保安局)要請の貨物専門航空会社向けの航空保安手順への対応など、2年で合計7回の委員会が開催され、広範囲にわたる危機管理方針を審議・承認した。

### SARS

中国広東省で2002(平成14)年11月頃から発生したとされる重症急性呼吸器

---

症候群 (SARS) は、38度以上の急な発熱、筋肉痛および咳などの症状を呈するが、抗生物質などが効かず、急速に重症化して呼吸困難に陥り死に至る。感染から発症までの潜伏期間は2~7日程度とされている。

翌年の3月になると、1週間ほどの間に中国以外にもベトナム、インドネシア、フィリピンなどの東アジアやカナダなどでも次々と発生した。航空旅客経由で世界に拡大するおそれが出てきたとして、世界保健機関 (WHO) では、3月15日に航空会社などに注意を呼びかけるための異例の「緊急旅行勧告」を発表し、4月2日には香港および中国広東省への渡航延期勧告にまで発展した。

当社でも航空保安危機管理委員会を開催し、機内へのマスクおよび除菌用ティッシュの搭載、伝播地域からの日本到着便のアップパーデッキ消毒などの対応策を実施した。

## 米国北東部大停電

2003 (平成15) 年8月14日午後4時過ぎ、米国北東部およびカナダの8州が突然の大停電に遭遇した。

原因は、オハイオ州クリーブランド郊外の送電線の異常と伝えられている。夕方の帰宅時間を迎えたところで、マンハッタンでは地下鉄が止まり、信号は停止し、トンネルは閉鎖となり、人々は徒歩での帰宅を余儀なくされた。気温が30度を超えるなか、エアコンも止まるなど大混乱となった。通信面では、固定電話は使えたものの携帯電話はつながらず、公衆電話には長蛇の列

---

ができた。市民の情報源は、カーラジオが頼りとなった。ニューヨーク州では、市全域に非常事態を宣言。ニューヨーク市は、街中の交差点に警察官を配置した。

ニューヨーク支店では、当社のみならず周辺の施設および信号機までもが停電となっていることから、ある程度の規模であろうことは想像できたが、テレビが見られず、電話はたちどころに利用が集中して、きわめてかかりにくい状態となり、状況の把握に難渋した。一時は、停電とテロとの関係が懸念された。情報機器端末用の予備電源装置(UPS)は5分で終了となって情報機器の機能は停止し、またSITA回線も停止した。停電から30分ほどしてシカゴ支店からの電話が通じ、ようやく停電の規模やテロではないことの確認がとれた。停電に伴いセキュリティーシステムや防犯カメラは機能しなくなり、支店では急遽上屋の各扉にガードマンを配備した。

停電発生の時点で、同日深夜にニューヨーク到着予定のKZ166便は、すでにアンカレッジを出発してシカゴに向かっていた。ニューヨーク支店では、停電回復の見込みがたたないなかでのハンドリングは危険であることから、成田の運航統轄室に同便のシカゴ止めを要請した。その結果、シカゴではオペレーションマニュアルにのっとり乗員の休養時間9時間を確保したうえで、同地折り返し便に変更した。

一夜明けて、JFK空港は一応運航機能を維持してはいるものの、多くの便が欠航や他空港に目的地を変更するなどして、離発着はまばらな状況にあっ

---

た。ニューヨーク支店では、同時多発テロでの経験から、必要最小限のスタッフの出勤にとどめ、全スタッフへは緊急連絡網による連絡体制をとった。支店で通常使用しているデジタル回線の電話は完全に機能停止状態にあったが、倉庫から引っ張り出してきた旧式のアナログ回線（直通）の電話だけが通話可能な状態にあり、外部との通信を維持するうえで大いに役立った。

午前10時頃にはニューヨーク市内では徐々に復旧したものの、JFK周辺は午後に入っても回復の見込みがたたず、この日のニューヨーク便も前日同様シカゴ—ニューヨーク間を運休し、シカゴ折り返し便での運航とした。最終的にJFK空港地区の電力が回復したのは、停電から28時間後の15日の夜8時であった。

#### 北米税関による貨物情報事前申告ルール

2001(平成13)年9月11日に米国ニューヨークで発生した同時多発テロを契機に、米国政府は保安強化の観点から米国税関、入国管理、国境警備を一つの組織に集約してU.S. DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITYを設立し、その下部組織としてCBP(Bureau of Customs and Border Protection)を配置し、入国(人)、輸入(物)に関し水際でチェックする強固な体制をつくりあげた。

2003年7月にCBPはAdvanced Electric Presentation of Cargo Information(貨物情報事前申告ルール)修正案を公表した。米国向け貨物(日本、欧州発アンカレ

---

ッジ<ANC>経由貨物を含む)を搭載する航空機が米国の最初の目的地(ANCを含む)に到着する4時間前までに、MAWB(Master Air Waybill)、HAWB(House Air Waybill)、便名、キャリアコード(KZなど)、搭載貨物Origin Point、搭載貨物仕向地、到着予定日、貨物個数、貨物重量、品名、荷主の名前および住所、荷受人の名前および住所などを電子情報で事前申告するというもので、情報に不備がある場合は罰則を科するという厳しいものであった。

これらに航空会社に対応するためには、相当な準備と労力が必要であると判断されたため、当社ははじめ日本政府、IATAなどは、時間制限の短縮、HAWB申告やANC経由欧州便への適用対象除外等を意見としてCBPに提出した。しかし2003年12月5日に最終案が発表され、関係諸団体の意見はほとんど反映されずに、いわゆる4時間ルールが法制化され、航空会社、フレートフォワードーは、システム改修やハンドリングにおける業務量の増大に直面した。

本ルールは、2004年3月4日から適用となっていたが、CBPの事前準備が整わないという理由でいったん延期され、米国東岸では同年8月13日、米国中西部は同年10月13日、米国西岸は同年12月13日から適用すると公表され、各航空会社はその対応に追われた。最終的にフレートフォワードーの多くが、HAWB情報を航空会社に提供し、航空会社がCBPの必要とする情報すべてを電子申告するという形態が大半を占めることとなった。

本ルールの導入は、データの入力に関する料金設定問題にも及び、当社も、空港でのHAWB情報のマニュアルによる入力負担を避けるために、書面による

---

データ提供の場合の料金を高目に設定し、CCSJ (Cargo Community System Japan) 経由やWeb-Site経由での電子データによる提供が増えるような料金設定を行い、工夫を凝らした。また、アジア発日本経由米国向け貨物情報、欧州発A N C 経由日本向け貨物については、HAWB情報のマニュアル入力が大半を占めたことから、入力業務のみならず、情報入手のために業界を巻き込んだ調整に要した時間は多大であった。

### **TSAによる運航乗務員および旅客の事前申告ルールなど**

2003(平成15)年は、米国によるイラク先制攻撃、SARS、鳥インフルエンザ、自衛隊のイラク派兵に伴うテロへの警戒体制の発動など、まさに危機管理にかかわる課題への対応に追われた一年であった。そのような年の瀬の12月29日、米国大使館から送信された数枚のFAXが、当社に新たなる航空保安対策を要求してきた。非米国籍の航空会社を対象としたEA (Emergency Amendment) の発布である。

その内容は、米国に乗り入れている非米国籍の航空会社に対し、米国行き  
の便出発24時間前までに乗員・乗客の特定情報(乗員・乗客の氏名、生年月日、  
出生地、パスポート番号および発行国名)をFAXまたはe-mailで事前にTSA  
宛て送信させるというものであった。航空保安・危機管理委員会の事務局(総  
務部総務チーム)では、年末のわずかな時間を利用して本通達の概要および法  
令遵守の方針を取りまとめ、差し当たり対応が必要な年末年始の米国便の乗

---

員・乗客にかかわる特定情報の送信を実施した。年始早々には第7回航空保安・危機管理委員会を開催し、その概要および対応方針の社内説明を行った。

2004年3月30日には本件にかかわる新たなEAが発表され、従来の特定情報に加え、①乗員免許番号および免許発行国名、②機内における地位身分(HEAD-HEADING CREWなど)に関する情報をUN/EDIFACT規格(行政、商業および運輸に関する電子データ交換のための国連規則集で、国際的に合意された規格)のデータでAPIS(Advanced Passenger Information System=米国土安全保障省 税関・国境警備局CBPのシステム)宛てに電子送信する要件が新たに追加された。

当面の課題としてEA発表から14日以内に乗員・乗客(貨物添乗員を含む)の特定情報をマスター・クルー・リストと呼ばれるTSA指定のフォームにすべてリストしてAPIS宛てに電子送信する要件を満足しなければならない。マスター・クルー・リストに記載のない人物の米国入国を認めないとする要件が新たに追加されたためである。乗員の特定情報の収集は本社運航部運航企画チームに、乗員を除く社員の情報については人事チームに、その他については各管轄部門にそれぞれ取りまとめを依頼、関係各部の協力により、当社のマスター・クルー・リストをまとめあげてAPIS送信を実施。TSA指定の期限に間に合わせることができた。

なお、以前は米国行きの便に限られていた情報送信対象便が、“to,from,within or overflying the United States”の便にまで拡大され、さらにEA発表から180

---



日以内のシステム改修が義務づけられる(国連規格の問題でその後改修期限が延期された)など、当該EAは当社にとって非常に厳しい内容のものとなった。

## 石油価格と燃油サーチャージ

航空会社のなかでも旅客部門をもたない当社は、費用の面で一般の航空会社に比べ人件費の割合が小さい一方で、燃料費が最も大きな割合を占めている。激しく変動する国際石油市場に連動している燃料費は、絶えず会社の損益に大きな影響を与えている。

原油価格は、メジャーズ(大手国際石油会社)の時代、OPEC(石油輸出国機構)が価格決定権をもつ時代、さらに二度のオイルショック(1973年10月～1974年8月、1978年10月～1982年4月)を経て、売主による支配の及ばない価格決定方式へと変わっていった。1986(昭和61)年には、OPECの盟主サウジアラビアが自国の生産シェアを防衛するため需給調整役を放棄し、価格は暴落した。1980年代後半以降は、スポット原油市場、NYMEXなどの先物市場が急速に発達し、市場での裁定を通じて価格が決定される時代に入った。当社が営業を開始したのは、そのような変革の時代であった。

その後、原油価格は湾岸危機(1990年8月～1991年2月)の際の高騰を除いては、1990年代半ばまでは1バレル10～20ドル(ドバイ原油)の範囲でおおむね安定して推移した。再び激しく動き出したのは、1990年代後半からである。1996(平成8)年から翌年にかけて、欧米での記録的な寒波やイラクの原油輸



機体への給油

出再開の不透明さに加え、米国石油会社の在庫削減策によりスポット市場が逼迫し、WTI原油で1バレル25ドルを超える水準まで急騰する場面も現出した。当時、設備過剰による収益悪化に苦しんでいた米国の精製業者が、在庫を最小に抑えることによりコストの削減を図ったために供給の弾力性が失われ、その後、厳冬や精油所の事故などで過敏に価格が上昇する素地をつくった。

1997年7月にアジアで通貨危機が発生すると、今度は原油の需要が大きく落ち込み、ドバイ原油が1バレル10ドルを割り込むまでに下落した。価格低迷に危機感をもった産油国は何度も協調減産を試みるが足並みが揃わない状態が続いた。1999年2月に、1986年の価格暴落以降12年ぶりの安値をつけるに及んで、産油国は再び危機感を強め、同年3月にOPECと非OPEC産油国で日産合計210万バレルの大幅な追加減産に合意した。この後、産油国がおおむね合意にのっとり減産を果たすと、価格は一転して上昇に転じ、2000年秋には30ドルを超えるに至った。

2000年以降の石油価格の急激な上昇は、航空会社の自助努力の範囲を超えるものとなり、折からのITバブル崩壊に伴う荷動きの落ち込みと相まって、2001年度決算は厳しいものとなった。当社では、1997年にIATAで検討された考え方をベースに、燃油サーチャージの導入を検討、平常時の価格から大幅に高騰した場合にサーチャージを徴収することとした。

基準価格を、1995年度から5年間のシンガポールケロシンの平均値1バレル23.20ドルとし、20営業日連続で基準価格を30%以上上回った場合に日本発貨

---

物1kgに対し12円のサーチャージを適用した。同時に、サーチャージの解除は、同基準値を20営業日連続で下回った場合とした。燃油サーチャージは、IATA協定外の航空会社個別運賃であり、日本での導入は国際航空貨物運賃制度上エボックメーカーリングな出来事であった。初めての燃油サーチャージの適用は、2001年5月16日から同年12月31日までの期間であった。同年9月に米国同時多発テロが勃発すると、経済活動の一時的鈍化から価格が低迷しサーチャージは解除された。

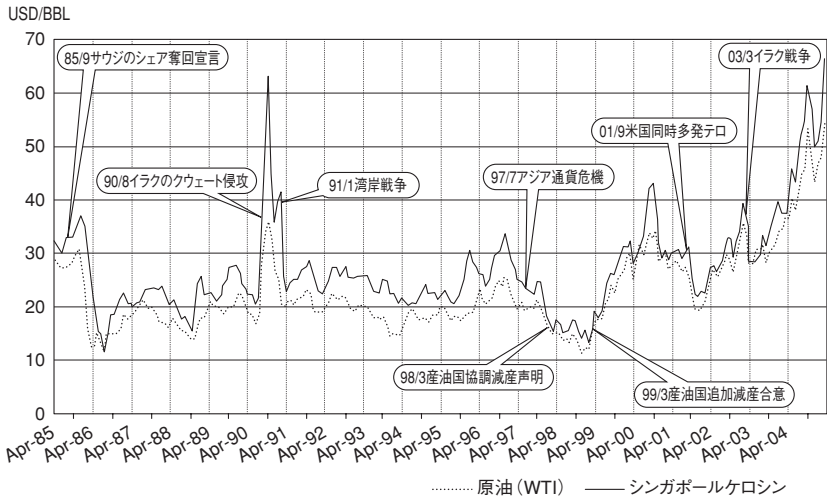
しかし、翌2002年3月以降、米国を中心とする世界経済の回復とともに価格は反転し、中東情勢、その他産油国の内政問題やOPEC生産枠の増減などの不安定要因に市場は過敏に反応して上昇を続けた。特に2003年のイラク戦争終結以降の高騰は異常なものとなった。2004年10月には初めてWTI原油が1バレル50ドルを超え、シンガポールケロシンも1990年のイラクのクウェート侵攻時以来14年ぶりに1バレル60ドルを超えるに至った。

これまで価格高騰の理由とされてきた米国の低在庫、産油国の余剰生産能力の減少、投機資金の石油市場への流入のほかに、新たに中国・インドなどの急速な石油需要の拡大が価格上昇の大きな要因として加わった。特に中国は、1990年代前半までは自国で必要な石油をすべて自前で賄えたものが、急速な経済発展に伴い日本を抜いて世界第2位の石油消費国になるとともに、輸入が劇的に拡大し、産油国の余剰生産能力に大きな影響を及ぼした。

この一連の価格高騰により、当社では2002年10月16日から再びサーチャー

---

図4-1 原油 (WTI) とシンガポールケロシン



ジを発動したが、予想を大きく超える高騰が続いており、以後数度の追加のサーチャージを設定するのやむなきに至っている。

### 機体損傷事故

航空会社にとって、安全運航がすべてに優先するのは当然のことである。運航開始から日夜安全運航の維持向上に努め、大きな事故もなく20年を迎えられたのは幸いであった。

しかしながら、2003(平成15)年10月、当社では初めてとなる国土交通省よ

り事故と認定される機体損傷事故が発生した。幸いにも当事故では機体の一部を損傷した以外には搭乗していた4名の運航乗務員に負傷もなく、また、ほかに被害を及ぼすこともなかったが、まさに痛恨の極みであった。

2003年10月22日(水)、KZ062便(機材ボーイング747-200F、登録番号JA8191)は、21時56分アンカレッジに向け成田空港を離陸し、旋回を開始したところ、失速警報装置であるスティックシェーカーが断続的に作動した。機体を安定させた後、飛行速度の再確認を行うと、適正な速度を大きく下回る速度で飛行していたことが判明した。この状況から離陸時に胴体尾部を滑走路に接触させた可能性があると考えられたため、成田空港への引き返しを決定し、22時49分に成田に着陸した。成田到着後の点検で、胴体後下部に離陸の際に滑走路に接触させたと思われる擦過痕が認められた。

その後、航空局検査官による状況確認の結果、航空機事故扱いとなったため、本事例は航空事故調査委員会に委ねられた。事故調査官による調査が重ねられ、2004年7月30日に事故調査報告書が発表された。これによると、事故原因は、離陸の際に適正な速度より遅い速度でローテーション(離陸のために機体を引き起こすこと)を開始したため、機体が浮揚するのが遅れ、胴体後下部を滑走路面に接触して損傷したことによるものと推定された。

またその要因として、出発にあたり航空機関士が離陸データカードを作成する際に、実際の離陸重量より軽い重量に対応する離陸速度および機体姿勢を読み取ってデータカードを作成したことに加え、機長、副操縦士および訓

---

練中の副操縦士が、データの誤りを発見できずに離陸を開始したことによるものと推定された。

いずれの運航乗務員も十分な訓練と飛行経験を有していたが、当該便は出発が遅れており、出発準備を急いでいる状況下では、このような事態に陥ることもあるという、いわゆる典型的なヒューマンエラーとされるものである。定期便の運航において定時性を確保することは重要な要素ではあるが、それにもまして優先しなければならないのは、安全運航の確保であることは言うまでもない。

これを機に、当社では業務上のエラーを防止するため、複数の運航乗務員により離陸データの内容を確認する手順を、また着陸についても同様の手順を設定するとともに、いかなる状況下にあっても安全上必要な基本操作を確実に励行するよう周知徹底するとともに、今般の事例を広く紹介し、注意を喚起するなど安全運航の徹底に努めた。

