

第1章 開業前史

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

国際貨物専門航空会社への関心

プロペラ機時代の航空貨物といえば、旅客機の胴体下部の狭い貨物室に押しやられ、郵便物や緊急輸送を要する物品類に限られていた。文字どおり旅客輸送の片手間にすぎなかった。これが1955(昭和30)年までの航空輸送の姿である。しかし、1960年代初頭、ジェット機時代に入ると、状況は一変する。ダグラスDC8F、ボーイングB707Fなど、狭胴型30トン積みの貨物専用ジェット機があらわれ、航空貨物は飛躍的に増大する。日本発着航空貨物の荷動きは、1960年は6,200トンにすぎなかったが、5年後の1965年になると、3万5,400トンと6倍近く増えていた。

このように航空貨物が増大するなかで、海運業界は、1950年代後半頃から国際貨物専門航空会社の設立に強い関心を寄せ始める。国際貨物専門航空分野に進出することによって、海・空を結ぶ総合輸送システムの確立を目指していた。

私の履歴書

菊地 庄次郎

競争力強化

日本海運の将来を考へるうえで、四十七年の海員ストライキを見逃すわけにはいかない。戦後最大の海員ストはこの年の四月から七月にかけて九十二日間続き、この影響は大変深刻であった。ニクソンショックの前年末に円レートが三〇八円に切り上げられて日本海運の国際競争力が低下した直後であり、また海運市況の極端に悪い時でもあったので、組合要求をいれることが出ずしてストが引きいたのだった。

長期化しつれ船主側は足並みの乱れがあり、公共的な立場も考へて、船主側とてつても解決を図らねばならなかつた。

「仕組船認知論」を提唱

念願の航空貨物にも進出

論に加えて、日本人船員を準士団な案にもなるものも期待してゐる。と外国の船員とが同し船上で働く「混乗」を推進せよと主張した。また、日航川崎汽船、山下新日本汽船の海運本船の自動化と船員制度の近代化による乗組員の定員削減の思ひ切った削減案を提唱した。私は定員は四十七年への反響に立って、これを我が日本海運の将来に向かつて絶対必要な条件と考へて、これを唱へたのであった。

八月には東京・サンフランシスコ二都市間の貨物定期航空事業の免許を取得した。

この時の海運審は、船員制度の近代化へ向かつて第一歩を踏み出す段階に化へ向かっていた。主眼は四十九年度はなつたけれども、

未だ打ち切りとなつてゐた新造船への利子補給制度の復活に向いて、定員削減以外の私の提言とも取り組んでおこなつたのは残念である。豊城、日本船員の職權が狭まらなつたのを見るにつけ、あの時はきつと踏み切つておけば、との感を深くしている。

もっとも、現在、海運審が改められた海運政策の根本的見直し作業が進められる。航空機運航ノウハウについて全自空の協力を得て、いわば物の販換に好まれないものもある。

五、十年の間に

起るであらう事

願の風運に立つ

て、思ひ切つたも

るもの措置を

論議を尽くして提

想で四社に基本的な解もあつた。

その後、日航が酒蔵の態度を突いたら、結果として全自空と組んだクルーの計画の方がむづ先行し、運輸から免許には海運会社が一本化するこゝが前提条件だとの意向が示されたと及んで、現在の形に踏み切つたことと未だあつた。

幸い航空貨物需要の伸びは目覚ましい。昨年の全平線は前年比三〇％も増えている。日本航とも協調して、貨物の発展に寄りたいと思つた。

(日本郵船相談役)

「私たち海運業界から見れば、航空貨物輸送への進出は新しい領域への侵入というより、貨物を追いかけていくという自衛の行動である」と、国際貨物専門航空会社の設立に船会社の立場から尽力し、のちに当社の初代会長に就任した菊地庄次郎(元日本郵船会長)は、『私の履歴書』(「日本経済新聞」)のなかで回想している。

海運3社と日本航空による新会社構想

まず、1959(昭和34)年12月、日本郵船、旧大阪商船、旧三井船舶の3社が、日本航空の協力を前提に日本貨物航空株式会社設立の方針を固めた。3社は、日本航空との間で基本的な同意に達し、「適当時期の到来を待って新会社による国際航空貨物運送事業の運航を開始する」旨の確認書を交わした。

しかし、当時、米国にもまだ国際貨物専門航空会社は存在しなかった。したがって、国際貨物専門航空会社の設立は、時期尚早の感を否めなかった。現に、使用機材は、初期構想ではジェット機ではなかった。日本航空のジェット機への転換に伴って、旧式化したプロペラ機を貨物機に改造する計画であった。

また、当時の航空業界は、1952年の日本における民間航空再開以来、国際線1社(日本航空)および国内線2社(日本航空、全日本空輸)の枠のなかであり、海運業界の再編成(1964年)と軌を一にするかのように、航空業界においても不定期航空3社の統合と再編成が表面化しつつあった。しかしながら、国際線

については、日本航空法に基づき、「日本航空1社」の大きな壁が立ちはだかっていた。

1960年半ばになると、海運業界の国際貨物専門航空会社の設立構想は、一段と切実なものになる。運賃負担力のある“おいしい貨物”が海から空へ逃げ出したからである。

空へ舞い上がった商品の一つに、高度経済成長のなかで大量生産、大量輸出されたカラーテレビがある。1970年に579億円だったわが国のカラーテレビ輸出額は、1972年に1,000億円を超え、1977年には2,622億円にのぼった。同年の輸出台数は442万台、うち半数近い214万台が米国向けであった。

商品は高価格化するほど、輸送中の倉庫料・保険料・金利などの輸送コストに占める割合が高まる。その分、航空輸送による時間短縮のメリットが大きくなるわけである。オイルショックを経て“重厚長大”から“軽薄短小”への産業構造の転換は、その傾向を一層強めた。カラーテレビなどの電気製品の輸出は、まさにその端緒をなすものであった。

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

一方、航空業界においては1969(昭和44)年9月、米国の貨物専門航空会社であるフライングタイガーが、日本に乗り入れを開始。その使用機DC8Fは、従来のプロペラ機の搭載可能量を一挙に倍増し、1便当たり30トンの航空貨物を載せ太平洋を横断し始めた。そして1974年には、広胴型100トン積みの貨物

専用機B747Fが登場し、航空貨物の増加はさらに加速した。貨物はしだいに航空機に奪われ、海上輸送の領域が航空輸送によって侵食されていった。船会社は、ますます強い危機感を抱いた。いわば、B747Fの登場は、流通革命の始まりを目のあたりに見せつけるものであった。

運輸政策審議会は1970年10月、答申のなかで航空貨物輸送について取り上げた。日本をめぐる国際航空貨物輸送量が過去3年間、「28.9%という驚異的な年平均伸び率を示している」ことを指摘し、次のように記している。

「貨物専門航空については、急増する国際貨物輸送需要に対処しうる航空企業体制につき、有効な方策を今後早急に検討するとともに、貨物の処理体制を早急に確立する」。

これを受けるかのように同年11月、川崎汽船、山下新日本汽船^{*1}（現・商船三井）、全日本空輸の3社は、国際貨物専門航空参入に合意し、共同研究チームを発足させ、2年後の1972年11月、日本国際航空貨物輸送株式会社設立に合意した。

他方、日本郵船と大阪商船三井船舶^{*2}（現・商船三井）による日本貨物航空株式会社設立構想は、日本航空の消極的な態度もあって、凍結されたままであった。日本郵船と大阪商船三井船舶の2社は1971年8月、新会社設立趣意書と要望書を運輸省に提示した。

*1 1989年6月、山下新日本汽船とジャパンラインが合併、ナビックスライン発足。1999年4月、ナビックスライン、商船三井と合併。

*2 1964年4月に大阪商船と三井船舶が合併し大阪商船三井船舶に、1999年4月に商船三井に商号変更。

2. 構想から19年の道のり

——グループの再編化

「国際貨物航空会社」の設立具体化へ

1973(昭和48)年8月、日本郵船、大阪商船三井船舶の2社グループは、再び連名で貨物航空会社設立趣意書と要望書を運輸省に提出した。

翌1974年2月、川崎汽船、山下新日本汽船、全日本空輸と、新たに参画した日本通運を加えた4社グループは、同じく連名で日本国際航空貨物輸送株式会社設立の趣意書、要望書を同省に提出した。その2か月後の4月、4社グループは霞が関のダイヤモンドビル9階の一室に航空会社設立連絡事務所を設け、経営のトップからなるトップ会のほか、部長・副部長クラスからなるミドル会、そしてワーキンググループをつくり、組織体制も整えた。航空会社設立連絡事務所には、4社から1名ずつ計4名のワーキンググループのメンバーが集まった。

スタッフは、会社設立後の免許申請に向けて、航空貨物の需要予測に基づいて事業計画の策定のほか、新会社の資本金、従業員数、具体的な運航計画、乗員計画などを煮詰めていった。海と空と陸の寄り合い所帯によるビジネス風土の違いを解消するためにも、スタッフは建設工事が進む成田空港や港湾のコンテナバースなどを見て回った。また、1971年から1975年までに、4社グループは北米調査団を4回派遣した。

2 グループの一本化

しかし、4社グループの国際貨物専門航空会社の構想も、機が熟さずなかなか進展しなかった。再び動き始めたのは1977(昭和52)年7月である。4社グループは、新たにワーキンググループのメンバーを選び、再び新会社設立趣意書の作成に取りかかった。そうこうするうち、翌8月、エポックメイキングな出来事が起こった。4社グループは、2社グループとの合体を図り、一本化する方針を固めたのである。

この大合同への一大転換の裏には、運輸省(当時)の「わが国に国際貨物航空会社が2社というのは無理がある。一本化すべきでないか」という判断があった。同年11月、4社のトップ会談で、設立趣意書および事業計画の最終案に合意する一方で、日本郵船、大阪商船三井船舶の2社グループとの接触を始めた。

2社グループは、肝心の日本航空の態度が煮え切らないため、いらいらしていた。日本航空は、「かりに国際貨物専門航空の新会社を設立するにしても、日本航空の貨物部門を補完する程度の規模が適当」と考えていた。したがって、海運業界全体の新会社設立を目指す船会社とは、折り合いが難しかった。

4社グループから参加を求められた2社グループは1977年12月、日本航空の意思を最終確認するため、トップ会談に臨むが、日本航空側は新会社設立に同意しなかった。これを境に、2社グループは、4社グループに急速に接近し、ついに合体する。この間、両グループの合体を中心的に進めたのが、当時の



4社共同でわが国初の国際航空貨物専門会社設立へ
 (『日本経済新聞』1977年12月2日付)

全日本空輸会長の若狭得治と日本郵船社長の菊地庄次郎であった。

「日本貨物航空」設立要望書提出

1978(昭和53)年5月、川崎汽船、日本通運、日本郵船、大阪商船三井船舶、山下新日本汽船、全日本空輸の6社は、日本貨物航空株式会社の設立に関して最終的合意に達した。

大同団結した6社は、ミドル会議を月2回のペースでもつとともに、ワーキンググループの会合も週2回のペースで開き、事業計画や出資比率の問題などについて具体的検討を開始した。

検討を重ねれば重ねるほど、海上貨物に比べて航空貨物のリスクな部分が明らかになった。船会社のように、運賃同盟があるわけではなく、発地国通貨ベースのため、海上輸送に比べ為替変動の影響が大きい。機材への投資負担にしても、コンテナ船と、ジャンボ機では価格の桁が違い、航空機への投資負担も軽くはない。しかし、事業計画では3年度目に単年度黒字を見込み、5年目から累積赤字の解消を目指すことにしたのである。

ここに、5月16日付のミドル会議での発言を書きとめた手書きのメモが残っている。旧2社グループとのすりあわせを主な焦点として、なまなましい議論が交わされていたことがわかる。

郵 船 趣意書はこれでよいと思うが、収支作業を並行的にやりたい。
1週間か10日でやれないか。



わが国初の国際航空貨物専門会社設立に合意
〔日本経済新聞〕1978年6月24日付)

- 全日空 支出のコストはかなり詰めてあるので、そう間違いはない。問題は収入をどう見るかだ。
- 川 汽 最悪でどうなるかだ。収入の見方をいくつか出してもよいのではないか。
- 商船三井 円、ドルの換算率はどうするのか。ドルベースで見る必要がある。
- 郵 船 円ベース、ドルベースの数字を見たい。会社設立が政府の認可を得た場合、事業開始までのリードタイムは16か月でできるか。
- 全日空 18か月は必要と思う。問題は機材の入手だ。全日本空輸で旅客用に押さえているB747をフレーターに切り換えることができる。
- 郵 船 DC8、B707は安いが、これを入手して2、3年やるのはどうか。
- 全日空 DC8、B707は、(昭和)56年1月から米国では騒音規制で使用できなくなる。エンジンの改装、交換でも非常に高くつくともみられている。
- 商船三井 機材は全日本空輸からリースすることになるのか。
- 全日空 新会社を買ってもよいが、その場合、かなりの投資になる。資本金をどの程度にするかなどを含めて検討した結果、リースとしたのがこれまでのいきさつだ。
- 郵 船 赤字の際の対応策はどうか。株主として債務保証の問題もある。
- 全日空 債務保証は6社が出資比率に応じて、ということになるろう。
-

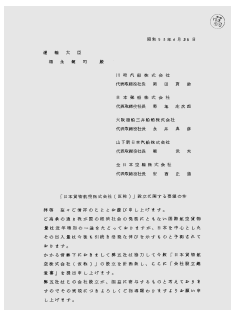
郵 船 新会社のシェアはイーブンか。

全 日 空 これは6社のトップマターで決めてもらうのがよい。

日 通 米国のCAB(民間航空委員会)が、フォワーダーに対してキャリアの株取得を制限している。米国日本通運のライセンス取得に関係してくる。当社は貨物専門会社の必要性を十分認めて参加している。大いに協力する。

川 汽 CABの問題は各社の弁護士の見方で多少異なるようだ。当社では、10%まではよいという話だが……。

翌6月、日本通運を除く5社は、連名で日本貨物航空株式会社設立趣意書、要望書を運輸省に提出した。最終的に日本通運が発起人を辞退したのは、メモにもあるように、当時申請中であった米国日本通運の混載免許への手続きに万全を期すためであった。



「日本貨物航空株式会社 (仮称)」
設立に関する要望書

3. 国際線1社体制崩壊前夜

——免許取得に向かって

日本貨物航空株式会社の設立と免許申請

1978(昭和53)年7月、日本通運を除く5社は、東京・霞が関ビルの全日本空輸の一室を借りて実際の会社づくりの具体的作業を始めた。まず、人事では会長に菊地庄次郎(当時・日本郵船会長)、社長に堀武夫(当時・山下新日本汽船社長)、取締役役に岡田貢助(当時・川崎汽船社長)、永井典彦(当時・大阪商船三井船舶社長)、安西正道(当時・全日本空輸社長)と出資会社のトップが全員参加するとともに、財界の全面的なバックアップを仰ぐため、監査役に正宗猪早夫(当時・日本興業銀行<現・みずほフィナンシャルグループ>会長)、杉浦敏介(当時・日本長期信用銀行<現・新生銀行>会長)の両氏を迎えた。

資本金は5社同額で、各社4,000万円の計2億円と決められた。海運会社は、投資額が5,000万円を超えると、運輸省の事前承認が必要であるため、4,000万円が妥当であると考えられた。また、当時から船会社と関係が深かった日本開発銀行へ説明に赴いたところ、投資額4,000万円で了解が得られたという。払込銀行は5社がそれぞれの取引銀行を希望したため、計18行に及んだ。

1978年9月21日、「日本貨物航空株式会社」設立総会を開き、6日後の27日、登記が完了し、日本貨物航空株式会社は正式に発足した。当時の英文社名はNippon Air Cargo Lines(略称NAC)であった。同年11月、定期航空運送事業



菊地庄次郎会長



堀武夫社長

免許申請書を運輸省に提出したが、この申請書は、運輸省航空局にとどめおかれていた。申請書が保留された理由は、二つあった。一つは、成田空港向け燃料輸送パイプラインの建設問題である。新東京国際空港は同年5月、開港にこぎつけたものの、千葉港埠頭と空港を結ぶ全長44kmの本格パイプラインの建設が反対運動などで宙に浮き、燃料輸送は暫定的に国鉄(現・JR)の貨物輸送に頼らざるを得なかった。しかし、当然、その方法での燃料輸送量には限界があった。

もう一つの難題は、日米航空交渉の中断であった。1952年締結、1953年発効の日米航空協定は、発着地点・輸送力・以遠権など、戦後の米軍占領下の航空権益が米国側にそっくり引き継がれていた。その結果、著しく不平等な内容であったため、その是正に向かって日米航空交渉が1976年10月から続けられていた。しかし、日米双方の主張には隔たりが大きく、1978年3月、ワシントンで開かれた第6回交渉で、ついに決裂。以後、1980年9月に非公式交渉が再開されるまでの2年半の間、交渉は中断したままの状態になっていた。NACの免許申請は、いわばそこに投げ出された新たな火種であった。

もっとも、この間、NACは活動を停止していたわけではない。1978年11月の免許申請直後から、世論を喚起する努力を続け、荷主のニーズに十分にこたえるには複数社体制が不可欠との認識の浸透に努めた。経団連、日本荷主協会航空貨物委員会などで懇談会を開くとともに、政界、報道関係各社に対しても説明を行った。若狭得治や菊地庄次郎らが中心になって、広い人脈を



設立総会(東京・ホテルオークラ茜の間、1978年9月21日)

生かしながら、精力的に日本貨物航空への支援を説いて回った。

また、1982年には「国際航空貨物輸送に専門会社の参入を——利用者利便の向上を求めて」と題するパンフレットを発行し、航空貨物需要の伸び、積取比率の低迷、供給力の不足などの分析を通じて、国際線1社体制からの脱皮と貨物専門航空の必要性を繰り返し訴えた。

この間、1981年12月に昭和海運^{*1}(現・日本郵船)、翌1982年1月にはジャパンライン^{*2}(現・商船三井)が相次いで新会社への参加の意向を表明し、海運6社体制への準備が整った。

運輸省のヒアリング始まる

1982(昭和57)年に入ると、運輸省の態度に大きな変化が生じた。1980年から続いていた同省航空局監理部監督課の担当者によるNACのワーキンググループに対するヒアリングが本格化したのである。「45・47体制^{*3}」の見直しにもつながる大仕事に運輸省が手をつけた背景には、何よりも国際線の1社体制に対する見直し気運のほか、航空貨物需要の著しい伸びがあった。

当時の『運輸白書』によれば、1967年から1981年にかけての15年間の日本発着航空貨物量の年平均伸び率は18.3%で、同貨物量は1980年53万トン、1985年108万トン、1990(平成2)年200万トンに達すると予測していた。二度のオイルショックを受けた1973年から1981年までの8年間に、わが国の海上貨物の年平均伸び率がマイナス0.2%であったのに比べると、著しい伸びである。

*1 1998年10月、昭和海運、日本郵船と合併。

*2 7ページの*1を参照。

*3 「45・47体制」：「日本の航空企業の運営体制については、1970(昭和45)年の閣議了解および1972(昭和47)年の運輸大臣の指導により、航空会社の過当競争を排して、その共存共栄を図るとの観点に立って、航空企業の事業分野(日本航空：国際線および国内幹線、全日本空輸：国内線<幹線およびローカル線>、日本エアシステム<当時の東亜国内航空>：国内ローカル線)が定められ、以来十数年間にわたり、このいわゆる「45・47体制」の枠組みの下で事業活動が行われていた。しかし、1985年12月の閣議了解により同体制は廃止され、国際線については、すべての航空会社の参入を認めるとともに、国内線については、ダブル・トリプルトラック化の基準を定め、競争促進施策を推進した。」(『運輸省50年史』)

運輸省でのヒアリングは、翌1983年3月まで約10か月続いた。事業計画の細部にわたって、一つひとつ議論しながら煮詰める作業の連続であった。航空会社と船会社の集荷体制はどう違って、船会社のノウハウをどう引き出して使うのか。機材計画は、運航整備計画は……など。資料を徹夜で用意し、翌日また運輸省に説明に赴くという具合であった。

とりわけ、問題になったのは乗員構成である。当時、フライングタイガーが3名編成（機長、副操縦士、航空機関士）なのに対し、日本航空は5、6名編成で運航していた。それを、新参のNACが3名編成とはどういうことかと、厳しく問われた。これに対して、3名でなければ国際貨物専門航空会社は利益が出ないことを数字で示すとともに、乗員は全日本空輸からの有資格者の移籍を中心に対応する、整備作業は全日本空輸からの出向者（すべて有資格者）の支援のもとで体制づくりを行う、などのルールをつくり、安全管理に万全を期すことを説明した。

この長いヒアリングのあと、1978年11月に提出した免許申請の数字を更新し、内容を差し換えた申請書を作成、再提出した。

いよいよ運輸審議会へ諮問

ヒアリングの開始とほぼ同じ時期に、運輸大臣の私的諮問機関である航空政策懇談会に対し、「国際航空貨物の現状と将来」というテーマの諮問がなされ、同懇談会は1983（昭和58）年3月末、答申をまとめた。答申によれば、航

空貨物は経済の合理性から競争原理の導入になじむ分野であり、中長期的にみれば年平均9%から11%の成長が期待できるとされていた。

したがって、差し換え申請書が提出されれば、運輸大臣から運輸省運輸審議会にすぐにも免許の可否について諮問がなされる情勢にあった。利害関係人からの異議申し立てがあれば、審議の過程で公聴会が開催されるが、型どおりのセレモニーであることも多く、通例からすれば、諮問すなわち免許交付を意味する。

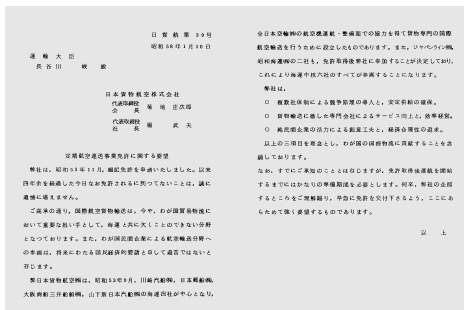
だが、このときは違っていた。新規参入に反対する日本航空側が公聴会に持ち込むことは目に見えており、しかもその行方はまだまだ予断を許さなかった。

1983年1月、「定期航空運送事業免許に関する要望書」を運輸省に提出したのに続いて、同年4月、差し換え申請書を提出した。このときの申請書に、次のような一節がある。

「弊社は、日米間の荷動き量推移を米国商務省統計等により分析し、あわせて将来の需要予測を行った結果、昭和56年度より昭和65年度まで各年平均伸び率として9.3%程度が期待出来る見通しであります——」。

日米間の航空貨物の荷動きは本来、運輸省航空局の出入国航空貨物統計で知ることができる。ところが、航空局が方面別輸出入統計を発表し始めたのは、1979年4月からのため、それ以前の統計の入手は不可能であった。やむを得ず、米国の統計に基づきわが国の運輸省に申請を行うという皮肉な事態

定期航空運送事業免許に関する要望書



となった。

4月末、運輸審議会への諮問と前後して、堀社長は運輸省航空局長からの要請で、新規参入問題について、高木養根日本航空社長と話し合いをもった。お互いの主張が平行線のままで、話し合いは二度、三度に及んだが、日本航空側は、あくまで反対した。

公聴会は、それから1か月あまりのちの6月9日に開かれた。

日航、公聴会を要求
日本貨物航空の参入問題

**共倒れの恐れ強調
対立ますます深刻化**

【東京12日付】日本航空は、日本貨物航空（JAL）の参入問題について、運輸省の諮問に反対する立場を堅持する。同社は、JALの参入が、両社の競争力を低下させ、最終的に共倒れの恐れがあるとして、公聴会の開催を強く要求している。

同社は、JALの参入が、両社の競争力を低下させ、最終的に共倒れの恐れがあるとして、公聴会の開催を強く要求している。また、同社は、JALの参入が、両社の競争力を低下させ、最終的に共倒れの恐れがあるとして、公聴会の開催を強く要求している。

日本航空、公聴会開催を要求
〔日本経済新聞〕1983年5月12日付

4. 供給過剰論をめぐる攻防

——公聴会から免許交付まで

公聴会の開催へ

公聴会では、7名の運輸審議委員を前に、申請者の日本貨物航空と利害関係人の日本航空が陳述を行ったあと、9名の一般公述人が免許申請に賛成または反対の意見を述べた。一般公述人は賛成派4名、反対派は5名で次のような顔ぶれであった(公述順)。

山下 勇	三井造船代表取締役会長……賛成
杉浦英男	本田技研工業代表取締役会長……反対
寺尾一郎	(社)日本荷主協会副会長・日本機械輸出組合理事長……賛成
北村茂男	オリンパス光学工業代表取締役社長……反対
佐々木敏	日本商工会議所専務理事……賛成
稲山嘉寛	団体役員……反対
大石泰彦	東京大学名誉教授・立正大学経済学部教授……反対
稲葉秀三	(財)産業研究所理事長……賛成
林 修三	弁護士・駒澤大学法学部教授……条件付反対

このうち、経済団体連合会会長、日本荷主協会会長で、日本航空の相談役でもある稲山嘉寛が、日本航空側の公述人として登場することが明らかにされたとき、NACは、相談役という会社の部内者が公述人になることは適当で



両巨頭の対立 (「毎日新聞」1983年6月3日付)

ない、と異議を申し立てた。しかし、運輸審議会は財界の大御所として社外的色彩が強いとの理由で認める判定を下した。

これに対してNACは、日本商工会議所会頭の永野重雄を押し立てた。「日本貨物航空の事業免許めぐり両巨頭が対立」「ついに財界を二分」などの見出しが新聞の紙面をにぎわした。

免許問題で財界の意見がこれほど錯綜するのは、初めてといってよかった。NACの新規参入は、ユーザー団体である日本荷主協会をはじめ広範囲のコンセンサスを得ていたが、日本航空1社主義の壁は何層にも入り組んだ壁であった。経団連副会長の山下、日本荷主協会副会長の寺尾は賛成派である。事態のこのような複雑さから、稲山は「団体役員」として一般公述人名簿に載り、当日は関成一経団連専務理事が公述書を代読した。一方、永野については、結局、佐々木敏日本商工会議所専務理事が代役として立った。

こうして、1983(昭和58)年6月9日午前10時に公聴会は始まった。会場は、運輸省10階大会議室である。

「私は、日本貨物航空株式会社の堀武夫でございます」。

公述書を読み上げる堀社長の第一声が響いた。堀社長は、会社の概要を皮切りに、設立までの経緯、設立趣旨、資金、事業計画、収支見積りなどを述べた。そして、NACの営業開始によって太平洋線航空貨物市場が「著しい供給過剰になることはない」と、肝心の部分について、確信に満ちた声で説明を始めた。



公述する堀社長
〔読売新聞〕1983年6月10日付

「弊社は、日米間航空貨物総需要を過去の実績をもとに、日本の国民総生産等との相関により、昭和60年度(弊社の事業開始予定年度)には21万6,000トンに達するものと予測いたしました。この輸送量の伸びに対応するためには輸送力も年々増加していく必要があり、弊社の事業開始予定年度(昭和60年度)においては年間約33万3,000トンの供給量が必要となるものと予測されます。これに対し、同年度の弊社供給量は年間約4万7,000トンであり、必要全供給量の14%程度に過ぎず、著しく供給過剰になることはありません。ちなみに、太平洋線貨物専用機の昭和56年までの過去5か年間の平均利用率は約65%であり、とくに最近では日本航空72.8%、フライングタイガー75.2%、全社合計利用率70.4%と非常に高い輸送実績を示しており、この傾向は今後とも継続されるものと確信いたします」。

これに対して、日本航空側は、膨大な反論資料を用意していた。

「申請者が参入を予定している昭和60年度には、供給が約74万トン、需要が34万トンになると予測されるので、需給倍率が2.2倍、余剰輸送力は、約40万トンにまで拡大するものとみられる。申請者が供給量約4万7,000トンをもって参入すると、需給倍率は2.3倍、余剰輸送力は約45万トンにものぼり、太平洋線航空貨物市場はさらに著しい供給過剰の状態となる」。

需給関係の見方がここまで食い違う理由は、一つには需要に関し、NACは日米貿易貨物のみを対象として伸び率を年9.3%と見積もったのに対し、日本航空側は日米貿易貨物のほか東南アジアの日本継越および通過貨物も対象に

公述書付属資料目次

需		要	
資料 1	…… 弊社の概況	資料 15	…… 日米貿易貨物
1	…… 設立の経緯	1	…… 設立の経緯
(4)	…… 株 主 簿	2	…… (4) …… 株 主 簿
5	…… 関係会社(日本郵船(株)昭和60年分)	2	…… 関係会社(日本郵船(株)昭和60年分)
6	…… 与米米商が結成する国際航空貨物	2	…… 与米米商が結成する国際航空貨物
7	…… 日本郵船(株)と日本郵船(株)と日本郵船(株)との関係	2	…… 日本郵船(株)と日本郵船(株)と日本郵船(株)との関係
7	…… 日本郵船(株)と日本郵船(株)との関係	2	…… 日本郵船(株)と日本郵船(株)との関係
8	…… 海に航する航空貨物 …… 10の経路	2	…… 海に航する航空貨物 …… 10の経路
9	…… 航空輸送に付する輸送量の減少の状況	3	…… 航空輸送に付する輸送量の減少の状況
10	…… 日本郵船(株)と日本郵船(株)との関係	3	…… 日本郵船(株)と日本郵船(株)との関係
11	…… 国際航空貨物の今後の需要見込み	3	…… 国際航空貨物の今後の需要見込み
12	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	4	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
13	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	4	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
14	…… 日本郵船(株)と日本郵船(株)との関係	7	…… 日本郵船(株)と日本郵船(株)との関係
15	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	9	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
16	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	9	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
17	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	10	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
18	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
19	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
20	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
21	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
22	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
23	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
24	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
25	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
26	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
27	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
28	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
29	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
30	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)
31	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)	11	…… 航空貨物取扱量の推移(昭和56年度～昭和60年度)

加えているものの、伸び率を6.9%と低く見積もったためであった。もう一つには供給に関し、旅客機のベリースペースに対する考え方、計算方法が両社において大きく異なっていたからであった。

迫りに満ちた最終陳述

1時間の昼休みのあと、9名による一般公述が始まった。日本航空側のメインスピーカーは7番目に公述した大石泰彦東京大学名誉教授であった。同教授は需要の伸びを日本航空予測よりさらに低く見積もり、「太平洋線航空貨物の今後の伸び率は年4.2%から5.5%であり、このような低成長下で新規参入を認めると著しい供給過剰となり、破滅的な競争状態が生ずる」と論じた。

一般公述を終えた時点で、日本航空側の“供給過剰論”がその場のムードを支配しつつあった。免許交付は当面延期になるとの観測も流れたほどであった。実際、堀社長はこのとき、ある運審委員から「出ておる資料の厚さから判断して、あなたの方が見劣りする。旗揚げするつもりなら、もう少しがんばってもらわないと」とこっそり耳打ちされたという。

日程はこのあと、申請者・利害関係人の相互質問、運審委員による両者への質問、そして申請者側に認められた最終陳述へと続いた。

午後5時40分、400字詰め原稿用紙にして13～14枚の最終陳述の原稿を手にも、堀社長はマイクの前に座った。公聴会の1週間ほど前、「おれは明日休む」といって、堀社長は丸一日、学士会館にこもった。最終陳述の原稿を書いた

めである。そして、自ら筆を執った苦心の原稿を読み始めた。

最終陳述は、まず、供給量に旅客機のベリースペースを含める日本航空側の予測手法を「供給過剰を印象づけるための名目供給量を用いた数字の魔術」として退けた。太平洋線においては、貨物専用機のほとんどが夜間の出発であるのに対し、旅客機の出発は午後3時から7時半の時間帯に集中している。これは、貨物は夜間に移動するという特性からくる荷主のニーズと旅客のニーズが異なることを意味する。このため、日米間の輸送シェアは貨物専用機が80%を占め、旅客機は20%に低迷している。最終陳述はこの点を「物流と人流の法則は同一ではありません。人流に付属するスペースが、物流に適合するには限界があります」と簡潔に言い切った。そして、次のように展開した。

「弊社が、免許申請した昭和53年9月以降、57年までの4年間、日本航空の機材投入、供給量増加は毎年続き、年率約13%の伸び率で、専用機の供給量を増やしております。もし、日本航空のいう如く、2度の石油危機で需要の伸び率が激減し、著しい供給過剰の状態が生じたというのであれば、なぜ、このようなハイペースの供給量の追加が行われたのでありましょうか。

また、弊社が免許申請をした昭和53年には、日本航空のB747F型貨物専用機は2機に過ぎませんでしたが、57年には7機に増強されております。ベリースペースと専用機の均質性を説くのであれば、なぜ、専用機の投入を行う前に、ベリーの利用率の向上を目ざさないのでしょうか。誠に理解に

苦しむところであります。

これらのことは、明らかに専用機による貨物市場が新しく育ちつつあり、その市場には供給過剰がないことを如実に物語っておると思います。もし既存業者が自ら毎年、供給量を追加して、そのいうところの供給過剰状態を押し進めながら、新規参入の余地なしというのであれば、『新規参入』の機会は永久にあり得ないこととなります。(中略) 輸送サービスが、ストックのきかない生産物であることは、航空はもとより海運業も同様であります。海運業においては、太平洋の日米航路に邦船6社が、定期船を運航しております。競争と協調を交えながら、市場秩序を維持してきたことについては、長年の経験を持っております。したがって『2社体制即過当競争』という理論には賛同し難いのであります」。

20分足らずの陳述の最後に、堀社長は再び海運の経験に立ちながら、国際貨物専門航空会社の誕生が時代の趨勢であることを訴えた。

「私は、海運の過去の発展の経緯からみて、長期的には貨客分離の時代が、必ずくると思います。海運には、客船兼営の時代あり、貨客船時代あり、貨物船も大型船、専用船、コンテナ船と、早いテンポで変わってきています。(中略) 荷物のロットが大きくなれば、やがて、旅客機のベリーに積む小荷物と、専用機に積む大型コンテナに、物流は分化してゆくものと思います。(中略) 技術革新、産業構造の変化、生活水準の向上、物流方式の改革等により、時間価値のウェイトが益々高まり、それによって、国際航空

貨物輸送は、中長期的には、サーフェス・トランスポートティションよりも、高い伸び率で必ず発展するものと、私は、確信するものであります。

陳述が終わったとき、誰もが「これで決まった」と思った。

ついに免許交付される

予定にはなかったが、運審から発言の機会を与えられ、菊地庄次郎会長が立った。菊地会長は、かねてからの持論だった“空貨クリーム論”を展開した。「船会社が構造不況に陥った原因の一端は、船の主要貨物であるテレビ、ビデオ等が航空輸送にシフトしてしまったことにある」ということをクリームパンにたとえた。

「海運業界はクリームパンを糧としてきたが、おいしいクリームがどんどん空に逃げてしまう。海運の斜陽化は産業構造の転換に伴う構造的なもので、対策が急務だ。私ども(日本郵船)は、かつて客船・貨客船を運航し、貨客兼営の時代があった。しかし、当社のコストはどうしても旅客に引っぱられ、貨物船のみを運航する会社と比較して割高であった。旅客をやめて貨物のみを輸送するようになってからも、そのコストを下げるのに非常に苦労があった。私の長年の経験から考えても、いずれ航空も、貨物専門会社の必要性が認識され、貨物と旅客は分離するだろう——」。

万感をこめた菊地会長の発言が、ダメ押しの一打となった。

運審の審議は4月26日の諮問から数えて、計21回に及んだ。公聴会ののち、

NACと日本航空がそれぞれ、より詳細な反論資料を携えて運審に説明に赴く
 聴問会が6月21日、23日に開かれた。そして8月11日、運輸審議会から長谷川
 峻運輸大臣に対し答申がなされた。

答申は「現在の状態は著しく供給過剰とは認められない」としたものの、
 太平洋線における航空貨物需要の伸び率を日本航空予測値に近い「年率7%」
 と予測し、またNACが市場参入する1985(昭和60)年度には貨物専用便の利用
 率は「56%程度に下がる」と推定した。そのうえで、答申は次のよう
 に述べた。

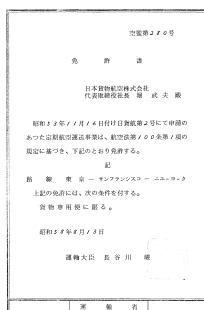
「しかし、このような需給関係になるか、又はそのような事態になることが
 確実に予測されるときは、各航空企業間に自ら供給調整作用が働き、一方需
 要は年々増加していくので、2~3年の内にはほぼ元の需給バランスに回復す
 るものと予想されます」。

つまり、需給のアンバランスが著しいものでないかぎり、企業間の自律調
 整作用によって市場秩序の混乱は防がれるとした点で、この答申はNACの立
 論をほぼ全面的に受け入れたものといえることができる。

1983年8月13日、「定期航空運送事業」の免許が、長谷川運輸大臣から堀社
 長へ手渡された。1977年の大同団結以来、まさに6年目のことであった。



免許交付（左から長谷川運輸大臣、菊地
 会長、堀社長）



「定期航空運送事業」免許書

5. 待望の第1便、はばたく

——日米航空交渉という暗礁

開業への体制づくり、資本金も32億円に増資

開業を間近にひかえて、NACは1983(昭和58)年10月、本社事務所を霞が関ビル27階に開設した。役員13名、課長10名、女子従業員3名、計26名のスタートであった。

ジャパンライン、昭和海運の資本参加に伴って、払込資本金は8億円に増資され、英文社名は現在のNippon Cargo Airlines(略称NCA)に改められた。1984年3月までにさらに2回の増資が行われ、資本金32億円、株主は銀行23行、損保9社、生保7社、フォワーダー19社、商社8社を加えた計73社になった。

事業計画はできていたが、B747Fを現実の空に舞い上がらせるための準備はすべてこれからであった。たとえば、米国内の寄港地をどこにするかを決めなければならなかったが、当時のスタッフは、第1候補地であったニューヨークに空港が27もあることさえ知らなかった。サーベイチームが生まれ、1983年11月に現地へ飛び、情報収集を行った。

ニューヨークでは、スチュアート空港当局が送迎ヘリコプターまで用意して熱心に勧誘してきた。調査してみると同空港からニューヨーク周辺へのデリバリーは1割程度にすぎず、その先を陸送に頼らざるを得ないことがわかった。荷主のニーズはドア・ツー・ドア輸送にあり、当社はその一部分である



本社事務所を開設した霞が関ビル

空を受け持つ。米国内の物流ネットワークと手を結び、独自のサービス網を構築するためには、JFK空港でなければならないという結論に落ち着いた。

米国での地上ハンドリングや整備をどこに任せるかも大きな問題であった。国際定期線を飛んでいない全日本空輸にノウハウがなかったからである。運送、運航、整備の各部分が合同調査を行って、1984年10月にはアメリカン航空と委託契約を結んだ。

ハンドリング委託に際しては、飛行機、作業員、そして貨物自体のセキュリティ、セーフティーを厳しく指導した。ビニールシートのかけ方まで、こと細かにマニュアルに落とし込んだ。

この間、少数精鋭をモットーとしたスリムな組織で、つねに顔を突き合わせながら仕事を進めたことは、船会社と航空会社とが同じ皮膚感覚を共有するのに役立った。数字の扱いは、空貨の100トンと、海貨の100トンとではまるで単位の感覚が違った。たとえば、機体のペイントは、全体を塗ると塗料の重さが300キロになり、満載時にはその分積み荷の調整が必要となる。1983年12月、機体のデザインをコンペにかけるに際し、船会社出身の総務課長は全日本空輸出身の企画課長、運送課長にそう教えられ、塗装面積を極力小さくしたデザインを代理店に要請した。

ところが、同じ全日本空輸から出向していた整備課は、ペイントしなければ機体は錆びて空気抵抗が増大し、錆びを防ぐには機体を磨く人手と経費がかさむと主張した。社長も課長も一緒になって議論した末、機体は全体を白



ビニールシートかけ作業

くペイントすることに決まった。

また、全日本空輸サイドではこのころ、より深刻な問題が持ち上がっていた。乗員編成と転籍をめぐる労使問題である。

国際競争力の高い貨物専門会社を立ち上げるためには、ノースウエスト、ライジングタイガーなどごく少数の航空会社に限られていたシングル編成を採用し、乗員の生産性を高めることが、当初から考えられていた。具体的にいうと、B747-200F型機を2機、機長、副操縦士、航空機関士各1名のミニマムクルーで東京—サンフランシスコ—ニューヨークを週6往復する。そのための必要最少人員は、機長17名、副操縦士13名、航空機関士16名、計46名である。1回のフライトがサンフランシスコ2～3泊、ニューヨーク1～2泊、サンフランシスコ1～2泊で計7～8日間といったフライトパターンも、全日本空輸の乗員組合に提示された。

これに対して、乗員組合は、これでは時差で体調を崩しかねないと反論した。転籍問題もからみ、ようやく組合側と合意したのは、就航予定日を目前に控えた1985年3月下旬のことであった。

運航開始への新しい障害——日米航空交渉

この労使問題以上に大もめにもめたのが、日米航空交渉である。なにしろこのため、1985(昭和60)年4月1日の初便就航予定が1か月も遅れたほどであった。

話はさかのぼる。1983年11月、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国政府に通告した。当社が米国CAB(民間航空委員会)に免許申請を行ったのは翌1984年2月末であった。国内での免許問題が解決されたあと、もう一つの免許問題で設立以来の存亡の危機に追い込まれることになるとは、この時点では誰一人予想していなかった。

当時、日本への乗り入れ権をもつ米国指定企業はパンアメリカン、ノースウエスト、ユナイテッド、コンチネンタル・マイクロネシア、トランスワールド、ライニングタイガーの6社で、トランスワールドを除く5社が運航していた。一方、米国への乗り入れは日本航空1社であり、互惠平等の原則に立てば、米国のライニングタイガーに相当する当社の乗り入れは旧協定の枠内で許可されるのが当然と考えられた。現に、当時の米国大使館の見解も「問題なく免許が下りるだろう」ということだったという。したがって、交渉マターではないと判断されたため、1983年12月ホノルル、翌1984年3月東京で行われた日米航空交渉で、日本政府はこの問題にふれようとしなかった。

同年6月、当社は早期許可を求める要望書を米国政府当局に提出。さらに8月、日本政府が外交文書による申し入れを行った。また、堀社長はじめ当社のメンバーは、数回、米国大使館に赴き、マンズフィールド駐日大使に陳情した。

しかし、米国政府当局からはなしのつぶてで、免許問題は進展をみないまま、申請から半年が過ぎた。

1984年9月、サンディエゴで行われた日米航空交渉の席上、免許問題の審議促進を強く要請した日本側に対し、CABのマッキノン委員長は「慎重に審議したい」と答えるにとどまった。

理由は米国航空企業数社の反対によるものだが、なかでも急先鋒は、ドル箱の太平洋線を固守しようとするフライングタイガーであった。同社がCABに提出した異議申立書によれば、当社は海運中核6社と有力フォロワー19社、さらには都市銀行23行が出資する「日本株式会社の企業であり、株主構成が米国独占禁止法に抵触する」と記されていた。同社顧問のフォード元大統領を強力な援軍として、激しいロビイスト活動を繰り返していた。

12月、米国通商代表部(USTR)ブロック代表が国際貿易委員会(ITC)スターン委員長に宛てた1通の書簡がある。ブロック書簡は、当社の米市場への参入が日米間の通商問題に密接にかかわっていることを強調し、当社の株主構成および当社の株主でもある海運会社が、葉たばこ輸入や日本車輸出で米船を排除しているとして調査を要請している。それを受けて、ITCによる公聴会は翌年4月に開催されたが、当社にとって何ら問題とならない裁定が下された模様である。

12月19日から同月21日にかけて、日米航空非公式協議がワシントンで開かれた。その席で日本側は、日米間の航空権益の不均衡を説明し、機会の均等が図られるべきだと主張するとともに、日本貨物航空は現行協定上の要件を充足しており、かつ、米国企業が5社参入しているなかで、日本側の2社目の



難航する営業開始時期（「毎日新聞」1984年12月15日付）

指定航空企業である現状からも、当然早急に免許されるべきだと述べた。米国側は、現行協定がマルチプルレジグネーション(多数指定)となっており、一方の国が指定した企業は無条件で参入が認められるべきにもかかわらず、日本側がユナイテッド航空などの無条件参入を認めないので、日本貨物航空の参入に際しては、所要の調整を必要とすると述べた。議論は噛み合わず、NCA問題は翌1985年2月以降の本交渉の場に持ち越すとの米国側の主張により、非公式協議は物別れに終わった。

12月21日夜、ワシントンのホテルの一室に、ソファにもたれ、がっくりと肩を落とした堀社長の姿があった。堀社長は第1号機のデリバリーのため渡米した足でワシントンを訪れ、NCA問題をめぐって日本政府が申し入れた緊急非公式協議にオブザーバーとして出席していた。これ以後、当社の免許問題は折からの日米貿易摩擦がからみ、翌1985年4月1日就航に暗雲が立ち込めることとなる。

日本国内では、「日米航空交渉はスジを通せ」「政府は貨物航空免許の責任を果たせ」などと新聞各紙が社説で問題を取り上げ、「もしNCAの運航が計画どおり来年4月に実現できず、実害が発生するようなことがあれば、日本側もそれに見合う対抗措置を講ぜざるを得ない」などと述べ、にわかに緊迫した空気が流れた。

実際、この間にも、当社は開業準備を着々と進めていた。1984年7月には成田支店のほか、ニューヨーク支店、サンフランシスコ支店、大阪営業所、10



1号機受領セレモニー(シアトル・ボーイングエバレット工場、1984年12月17日)

月には名古屋営業所と、原木事務所、12月にはマンハッタン事務所を相次いで開設。IATA（国際航空運送協会）加盟後の11月には、東南アジアで最大の路線網をもつキャセイ航空とインターライン（接続輸送）契約の交渉にも入っていた。

12月に受領した1号機が慣熟フライトを終え、当社の関係者が見守るなか、成田空港に初着陸したのは、1985年1月31日であった。2月には2号機のデリバリーを受け、営業面に続き運航面でも開業準備が整いつつあった。かりにも、4月1日就航が不可能になれば、収入はゼロのままでも費用は毎月10億円必要とされるので、開業が3か月以上ずれこめば債務が資本金を超過する、いわゆる債務超過の経営危機に陥ることは明白であった。

国際線複数社体制へ

1985（昭和60）年1月、運輸省は、当社乗り入れが早急に認められない場合、ライニングタイガーの日本乗り入れ便数削減など、米国航空5社に対し報復措置を講ずる方針を固めた。日本側が制裁措置をとることになれば、むろん初めてのケースとなるだけに、ニューヨークタイムズなど米有力紙はこの東京発の外電を大きく報じた。一方、米国国務省は翌2月、日本が報復措置をとれば、対抗措置をとると警告した。しかし、米国側には、アジア各地の米軍基地への軍事物資輸送をライニングタイガーに委ね、有事には兵員輸送にも徴用してきたお家の事情があった。それらの事情も勘案して、米国政府も妥結



1号機（JA8167）成田空港に到着

の方向に歩み寄ったと考えられた。

2月下旬、東京での日米航空交渉で進展がみられた。席上まとまった暫定協定案は、1952年の協定締結以来の大きな改定であり、同時に「45・47体制」の崩壊にもつながる画期的な内容であった。ポイントは、次の三点である。

1. NCAの4月1日乗り入れを実現する。
2. 日本—ミクロネシア(グアム、サイパン)線の機種と便数の制限を廃止し、新たに大阪、福岡空港をミクロネシア線に開放する。同路線には、日本側も複数社が就航する。
3. 1986年4月1日から旅客については、日米間に新たにそれぞれ3路線を開設し、新規参入を認め、各路線とも日米各1社が就航する。

日米間の不均衡を是正しつつ当社の乗り入れを認めさせるには、ポイント(発着地点)数で均衡を図るのではなく、ライン(路線)とラインを交換する、ゲートウェイ方式による拡大均衡策しかない。この場合、新規参入をコントロールすることによって不平等是正を進めよう、というのが日本側の最終的判断であった。この改定案とは別に、トランスワールドの乗り入れ権取り消し、および双方の既存航空会社の路線凍結が了解事項とされた。

当社と全日本空輸はこの改定案を歓迎した。とりわけ、国際定期線進出を悲願とする全日本空輸にとって、日米間の特定路線が複数社とされたことは、日本航空1社体制の厚い壁に突然、大きな突破口が貫通したようなものであった。

当社は、4月1日の初便就航予定を目前にして、開業準備に余念がなかった。堀社長は、次のように社員に号令をかけた。

「これまでは、政府間交渉の推移を見るため、開業準備の進行に一時ストップをかけてきたが、本日をもってその遮断機を上げる。4月1日に向けて今日からスタートせよ」。

当社は3月初旬、デルタ航空など米国航空企業数社とインターライン契約の交渉を開始、また中断していたキャセイ航空との契約交渉も再開した。一方、米国内での営業活動を拡げるため、シカゴ、ロサンゼルス各営業所に営業所員を配置、国内では混載貨物の獲得に動いた。主基地となる成田には3月に運航、整備部門も霞が関ビルの本社から成田空港に移転し、すでに配置済みの第1貨物ビル内の成田支店事務所とあわせ、営業・運送・運航・整備の各部門の施設体制が整った。

3月中旬、最終的妥結をと期待をかけたワシントンでの日米航空交渉は、米国側がフェデラル・エクスプレスの日本乗り入れを新たに要求したことによって、またも中断、日本側代表が帰国する最悪の事態に陥った。フェデラル・エクスプレスは、飛行機とトラックを保有し、集配を自社で行うドア・ツー・ドア・キャリアであった。

大詰めの3月28日、ワシントンで再開された交渉で、日本側は先の暫定合意案の新規3路線開設の一つに数えるとの条件付きで、フェデラル・エクスプレスの乗り入れを認める譲歩案を提示した。現地時間31日(日曜日)の午後9時

初便就航スケジュール表

KZ102		TOKYO	SAN FRANCISCO	NEW YORK
出発	20:50	12:50	14:20	22:25
到着	20:50	13:50	15:20	23:25
KZ101				
KZ101		NEW YORK	SAN FRANCISCO	TOKYO
出発	00:40	03:30	06:00	09:35
到着	01:40	04:30	07:00	09:35

過ぎには、事務レベルで基本合意に達し、文書作成も一部を残して完了した。

しかし、サインには至らず、当社は4月1日午前7時30分、初便就航をついに断念せざるを得なかった。30日には4組、12名の乗員を交代要員として米国に派遣済みであったが、同日、帰国を指示する。当社にとって、ようやく陸地が見えた途端、大きな横波を受け、暗礁に乗り上げるかたちとなった。

第1便は5月8日、積み荷は50トン

わが国の大幅貿易黒字が、「ジャパニーズ・プロブレム」と呼ばれたのはこのころである。当社の存立基盤ともいえる貿易の拡大が、逆に当社を瀬戸際まで追い詰めるという歴史の皮肉も味わった。5月初旬にボン・サミットを控え、日本政府の対外経済政策発表などを経て、事態はようやく好転の兆しをみせた。

4月29日、休日を返上して東京で開催された日米交渉は翌30日夜、ついに妥結した。30日に入ってから、太平洋線の既得権益にこだわるノースウエストが「ノー」を言い出すなど、調印のその瞬間まで、何が起きるか予測のつかない交渉であった。

待望の第1便はパーソナルコンピュータ、電気製品、機器部品、繊維など約50トン積み、ゴールデンウィーク明けの5月8日午後8時49分、社員の見守るなか、成田空港を飛び立った。

太平洋上の天候はよく、平均50ノットの追い風に乗った効率のよいフライ



日米航空交渉合意により初便就航を5月8日に決定
〔日本経済新聞〕1985年5月1日付

トであった。サンフランシスコ到着は現地時間午後1時50分。空港では空港長の歓迎スピーチや花束贈呈など初便就航セレモニーが催され、盛大な祝福を受けた。

1985年5月8日、NCA運航開始、初便行事（成田空港）

（左から村上IAFA代表、和田東京税関成田支署長、桑野郵政省郵便局次長、堀当社社長、山下運輸大臣、松井運輸次官、秋富新東京国際空港公団総裁）



機体デザイン

当社の機体デザインは、運航開始の前年、1984(昭和59)年6月に発表された。コンペ応募作品のなかから、最終的に当時在籍の社員の投票により会社のロゴと機体のデザインが決定された。当時のプレスリリースは、次のように紹介している。

日本貨物航空の機体デザインきまる

“海と空が いま ひとつに”

白いボディに流れるブルーライン

NCAボーイング 747-200F

昭和59年6月13日

わが国初の国際貨物専門の航空会社である日本貨物航空株式会社(略称NCA、本社・東京、社長・堀武夫)は、来年4月のサンフランシスコ、ニューヨークへの初就航を目指して、現在その準備を進めておりますが、このほど当社の顔ともいべきジャンボ貨物専用機「ボーイング 747-200F」の機体デザインを決定しました。

デザインコンセプトについて

当社は、外航海運中核6社(川崎汽船、日本郵船、大阪商船三井船舶、山下新日本汽船、昭和海運、ジャパンライン)と全日本空輸が参加、海・空の貨物輸送の豊富な経験と知識を新会社の経営に生かし、広く日本の国際物流の発展に貢献することを基本的な経営方針としています。

機体デザインの開発コンセプトでは、以上のような当社の設立趣旨をベー

スに、新会社の目標イメージを「日本を代表する国際貨物航空のスペシャリスト」とし、

☆信頼できる ————— <安 全>

☆行動的な ————— <迅 速>

☆親近感のある ————— <親 切>

の3つの柱を立てました。

機体デザインについて

上記のコンセプトに基づき具体化された機体デザインの中心テーマとその特色は、機体中央下部から尾翼にかけて流れるようにデザインされたカラーバンドです。

上部の太く濃いブルーラインは海をイメージした「NCAオーシャン・ブルー」、下部の細く明るいブルーラインを、空をイメージした「NCAスカイ・ブルー」とそれぞれ命名しています。これは当社の設立企業である海運中核6社と全日空の伝統と協調ある発展をシンボライズするものです。

中央の白い線は、世界の空と海の間で正確に、しかも迅速に飛行する当社機の空に描く航跡をシンボライズしたもので、「NCAホワイト・シュプール」と命名しました。

また尾翼には、カラーバンドの角度に合わせて当社の英文略称ロゴ「NCA」を新しくデザインして配しました。

機体前部には、「NCAジェット・ライン」を水平に鋭角的に配し、機体全体のバランスと、イメージの統一的な表現をはかりました。この水平カラーバンドの上部に、略称ロゴ「NCA」に合わせた英文社名「Nippon Cargo Airlines」の表示を行っています。

デザイナーについて

当社のイメージに即した、国際的でしかも個性的な機体デザインの開発は、

ニューヨークで多方面に活躍中の日本人デザイナー、キョー・タカハシ氏が担当しました。

<キョー・タカハシ氏の略歴>

1952年 東京美術学校(現・芸大)工芸科図案部卒業

1963年 渡米、アート・センター・カレッジ・オブ・デザイン(ロサンゼルス)
でアド・イラストレーション専攻

1965年 J・ウォルター・トンプソン本社アート・ディレクターを経て、
現在フリー。ニューヨーク在住。ニューヨークイラストレーターズ
会員。

おわりに

当社は、この機体デザインで表現しました「国際的」で「活動的」、「信頼感」のもてる近代的システムの貨物航空専門会社として、広く各界をはじめすべてのお客様にご満足いただける企業となるべく、一所懸命努力を重ねていく所存です。今後ともよろしくお願いいたします。



プレスリリースで発表された機体デザイン