

エア・ドゥの挑戦

「いま、北海道にとって明るい話題は？」と聞かれたら、あなたはどうか答えますか。「道民の翼、エア・ドゥが就航したこと」と答える人は少なくないでしょう。経済企画庁がこの6月に発表した『地域経済レポート'99』でも、景気が低迷しているなかがんばっている企業として、北海道からは北海道国際航空、エア・ドゥが取り上げら

れています。

北海道にとっての課題は、遠さ、広さの克服ともいえます。特に東京大都市圏とのコスト距離は、価格

北海道における 内発的発展への課題



の高さという点で大きな課題であり、遠さを克服するうえで大きな障害となってきました。北海道と同じ課題を持つ沖縄では、政府の全面的な支援策のなか、その措置が図られつつあります。

昨年12月20日の就航から9カ月——道民の悲願ともいえる新千歳～羽田間の航空運賃値下げは、エア・ドゥの就航によって、従来の6割程度の価格となりました。6月には大手3社が横並び料金を提示し、経営面ではエア・ドゥも苦戦を強いられましたが、消費者の立場から見れば、今までに考えられなかった大幅な運賃値下げの恩恵を受けたこととなります。北海道では「航空運賃を安く」という願いは、政府の政策ではなく、道民航空という内発的な、地域の手づくりの取り組みによって実現したのです。

もちろん、エア・ドゥが果たした役割は、安い航空運賃の実現だけではないはず。エア・ドゥの立役者ともいえる浜田副社長へのインタビューをもとに、いま一度、エア・ドゥの経験のなかから、北海道における内発的発展の取り組みに向けて、学ぶべき教訓を探ってみたいと思います。



●北海道国際航空株式会社 代表取締役副社長

浜田輝男

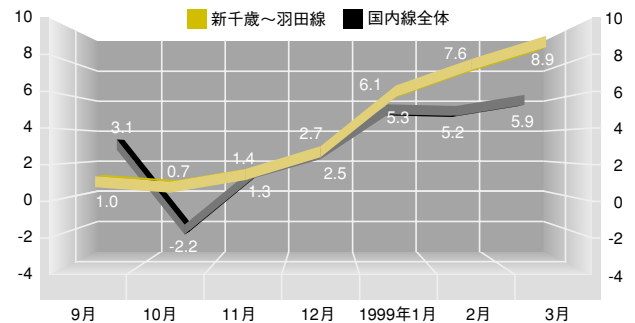
Teruo Hamada

✈️ 搭乗率100%を達成！

今年5月、新千歳～羽田間の旅客数が、エア・ドゥ参入後、国内線全体の伸び率を上回っていることが運輸省のまとめで明らかになりました。1月は6.1%の伸び率(国内平均5.3)、2月は7.6%(同5.2)、3月には8.9%(同5.9)と大幅な伸び率を示しています。参入前にエア・ドゥが掲げていた一つの戦略である“新規需要拡大”がはっきりと数字で証明されたのです。搭乗率も昨年12月が74.5%、1～3月も80%台、4、5月も60%台と、大手3社を上回り、順調に推移していました。ところが6月に入り、大手3社が特割を拡充し、エア・ドゥと同額の16,000円の運賃を打ち出したことで、搭乗率は50%を下回り、最下位に転落してしまいます。

エア・ドゥ就航後、もっとも辛かった局面がこの時期だったと浜田副社長は振り返ります。「こんなに反応がすぐ出てくるとは、正直思ってもいませんでしたから、ものすごく辛い時期でした。でもなぜ航空会社を立ち上げたかという、航空運賃を下げることだったということに気がついたのです。運賃を下げることで、交通アクセスの利便性を上げ、経済コスト意識を払拭すれば、北海道の自立と活性化につながると考えたことが、エア・ドゥの原点だった。ですから参入の動機という点で考えてみれば、これはシナリオ通り。もし我々が撤退したら、新千歳～羽田間の運賃はもとに戻ってしまうでしょう。存在し続ける、生き続けることが、エア・ドゥの使命です。どう生き続けるか、これは大変なことです。これからも立ち向かっていかなければなりません」。

7月16日(金)からは、オンシーズンとなり、大手3社の価格追従も息をひそめ、搭乗率95%以上を維持、7月31日(土)には、全便空席ゼロの100%を記



全国と北海道の旅客数の伸び率

録しました。民間のシンクタンクの推計によると、エア・ドゥの就航によってもたらされる道内の経済効果は214億3千万円、これに伴い、年間1,901人の就業者数が増えるとしています。また、新千歳～羽田間の旅客数は、年間で267,000人の増加が見込まれています(『日本経済新聞』1999年4月15日)。

✈️ 熱き思いがエア・ドゥをテイク・オフさせた

エア・ドゥ設立のきっかけは、多くのマスコミで取り上げられているので、ご存知の方も多いでしょう。'96年6月に導入された幅運賃制度に期待を寄せていた浜田副社長は、「導入後の新料金が、3社間で300円程度の差しかなく、いずれも価格は従来とほとんど変わらない。しかも往復割引制度がなくなり、実質的には5,000円程度の値上がりになっていた」ことに怒りを覚え、地元紙に投稿します。この時点ではほとんど反響がなかったのですが、7月に行われた北海道未来会議で「道民を中心に投資して航空会社を設立しよう。札幌～東京間の運賃を半額にすれば、北海道は活気づく」と声をあげたことで、一気に動きが加速します。経済紙にこのことが取り上げられ大きな反響を呼び、浜田副社長が参加する異業種交流会や勉強会でも、他の出席者から

賛同の声が集まります。また行政改革委員会の規制緩和小委員会でも論点公開のなかで、航空事業の実質的な参入規制を批判する声があがっており、羽田空港の新規発着枠を新規参入企業に配分するように要請するなどの追い風も吹き始めます。

そして'96年11月14日、本格的な調査研究を行うための企画会社として、道内異業種交流等による29名が発起人となり、北海道国際航空(株)が設立されます。発起人には大学の先生もいれば、お医者さんもある、弁護士もいるし、印刷会社さんもあると、本当に多彩な顔触れです。しかし、北海道経済界の中核といわれる企業からは個人も含めて、その名は見当たりません。「このプロジェクト自体が今までの常識では考えられないことですからね。総論的には理解できる、おもしろい、元気が出る、という反応でした。でもいざ実現性や具体性を考えてみると、絶対にできないと言う人が、100人中100人でした。経済界の主流におられる方々は、北海道経済を引っ張ってこられた方ですから、きっと私たちのような人間が集まってやるというのは、信じがたいことだ

ったのではないのでしょうか。何を考えているのだ、という反応でしたよ。正直、今でもエア・ドゥの取り組みは、もっと道内経済界とコミュニケーションをとって、コンセンサスを得て進めるべきだったという声もあります。そうすれば、もっといろんな協力が得られたらと…。でも、もしかすると、そうしていたら、エア・ドゥはいまだにテイク・オフしていないかもしれません。私たちのプロジェクトは本当に草の根的なところから始まって、まったく違う業種の人間が、無名の連中が集まってやってきました。みんなで何とかやっていこうという思いでここまでできたのです。だからこそエア・ドゥは飛び立てたし、今までとは全然違うやり方でやってきたのです。でもこれからの北海道を考えたとき、21世紀はたぶん、そんな時代なのかと思います。地域に住む人が必要だと思うことを、自分たちで声をあげて、自分たちでそれを実現していく。上から下りてくるのではなくて、下からの発想で物事を立ち上げていく。その方がお金だって効果的に、大切に使えると思います。もちろん、どんなやり方にも両面が

設立から就航まで

- | | |
|---|---|
| 1996.11.14 道内の異業種交流会メンバー等の29名が発起人となり、設立（資本金1,430万円） | 1998. 1.27 北海道知事12億円融資方針表明 |
| 1996.11.28 羽田空港発着枠の配分基準の考え方を審議会に提出 | 1998. 3. 6 日本航空と技術支援に関する業務委託契約を締結 |
| 1996.12.14 登別市議会より初の自治体支援決議を受ける | 1998. 3.16 客室乗務員一般募集開始 |
| 1997. 1.17 羽田空港発着枠の審議会に出席 | 1998. 3.26 一般応募増資後、資本金27億9,530万円に増資 |
| 1997. 4. 1 東京事業所を羽田整備場内に開設 | 1998. 3.31 客室乗務員一般募集締め切り、全応募者数2,670人 |
| 1997. 5.14 元ヴァージン・アトランティック航空日本支社長の中村晃氏が代表取締役社長に迎える | 1998. 6. 1 客室乗務員入社式 |
| 1997. 6. 5 資本金を2億1,680万円に増資 | 1998. 6. 5 運輸省に定期航空運送事業の路線免許を申請、受理される |
| 1997. 7. 4 北海道議会より支援決議を受ける | 1998. 6.24 第1号機羽田空港に到着 |
| 1997. 7.24 『北海道国際航空支援持株会』発足 | 1998. 6.26 第6次増資により、資本金34億6,680万円となる |
| 1997. 8. 7 愛称を募集し、『エア・ドゥ』に決定 | 1998. 7.30 第3次割当増資により資本金35億7,680万円となる |
| 1997. 9.26 北海道内の165町村から支援決議を受ける | 1998. 7.31 代表取締役社長に中溪正樹氏が、代表取締役会長に中村晃氏が就任 |
| 1997.10.20 資本金を8億6,680万円に増資 | 1998.10.26 運輸省より定期航空運送事業の路線免許を交付される |
| 1997.10.31 日本航空と業務委託に関する覚書を交わす | 1998.11.20 予約受け付け開始 |
| 1997.12.15 資本金を13億6,630万円に増資 | 1998.12.20 札幌～東京線第1便就航 |

あります。でも私は、下から声をあげることで、これから北海道が変わっていくことを信じたい。今でも思うのですが、このプロジェクトは誰かが野心があって始めたとか、そういう類のものではないのです。自立とか活性化とか、そんなみんなの思いだけで立ち上がったものなのです。この思いを受け止めて、もっと北海道全体で支援してほしいという気持ちもあります。でも残念ながら、まだそういう風土ができていないのかもしれない。誰かがやるのを失敗しないかどうか見ているような…。最初はほとんど頭がおかしいと思われていましたから、仲間からも『いい病院があるから紹介してやるよ』なんて言われていました。でも若手の経営者たちが、本当にがんばってくれたのを見れば、本気になってやっていこう、みんなで力を合わせてやっていこうと、思えるはずです。そうすれば北海道全体の経済も、また経済界も変わっていくのではないかと思います。そして、思いを実現するために、多くの経済人が積極的に参加できるような、そんな気運ができていくのではないかと思います。もちろん、いままでは多くの経済界の方々からたくさんの協力をいただいています。でも、中小企業家たちが寄せる熱き思いを肌で感じてしまうと…。いや、そんなことを望んではいけないのかもしれないのですが…」。

エア・ドゥには道内だけでなく、全国の中小企業家たちから多くの声援が寄せられています。東京や埼玉では「私たちはエア・ドゥを応援しています」と書かれたステッカーやシールを作成、神奈川・厚木でものぼりが街のなかに20本も立てられ、訪れた浜田副社長を歓迎したといます。道内でも長靴メーカーがエア・ドゥ長靴を製造・販売したり、ビルのオーナーが看板を無償で設置するなど、エア・ドゥの声援の輪は、道内、そして全国にまで広がっています。もしここでエア・ドゥが倒れてしまえば

「あんなにがんばっているエア・ドゥをサポートできないなんて、北海道はどうなっているんだ」と、拓銀破綻時以上の非難の声が寄せられるかもしれません。

退路を断って、一步前に入る勇気を

企画会社設立後、羽田空港発着枠の審議会への出席、東京事業所開設、そして中村晃氏を代表取締役社長に迎えるなど、エア・ドゥは着々と夢の実現に向けて走り出します。さらには登別市議会から初の自治体支援決議、北海道議会からの支援決議も受けるなど、行政側の支援も少しずつ広がってきました。

「行政も最初は、話はわかるが本当にできるのかという思いだったでしょう。でも、最終的には、道内で180ほどの自治体から支援を受けました。みんなで実現しようという気運がだんだん盛り上がってきたような気がします」。

しかし、新しい取り組みは常にリスクを背負うもの。浜田副社長は1号機を決めるときが一番苦しかったと言います。「行くか、戻るか、このプロジェクトの大きな瀬戸際でした。とにかく飛行機がないと、運航マニュアルも整備マニュアルもその後の作業が前に進まない。でも運航免許はまだ提出していないし、受理もされていない。認可が下りるかどうかもわからないし、認可が下りても飛べるかどうかわからない。大きなハードルを乗り越える前に1機100億円もする飛行機の決断をしなければならぬのですからね。仮に株主が1,000人以下、資本金が5億円以下だったら『どうしても運輸省の壁が破れない』と土下座をして撤退するという道があったのかもしれない。ところが、株主は1,000人を超えていたし、資本金も10億円を超えていました。こう

なったら、もう後戻りはできない。とにかく退路を断った。引き返す道はないのだから、とにかく飛ばさなければどうにもこうにもならないのです」。

拓銀が破綻した'97年12月、浜田副社長は「目の前が真っ暗になった」と言います。ところが、拓銀が破綻したいま、エア・ドゥまで歩みを止めたら北海道の未来はないと、減額にはなるが出資したいとか、社員に呼びかけて資金を集めてくれた企業などが現れ、結果的には、拓銀破綻が危機感を演出するような形で、この難関を乗り越えます。

「何か見えない力に押されて、ここまで来たような気がします。私はいつもどうすればできるのかを考えてきました。できない理由を並べたら、いくつだってあげられます。でも、できない理由を言っていたらいつまでたっても、前に進まない。一歩前が出る勇気があれば、できないことはないのです」。

✚ エア・ドゥの未来

しかし、精神論だけでは、企業経営として成り立たないという事実があることも確か。この6月の搭乗率の低下がそれを立証しています。

地域政策、航空政策に詳しい九州大学経済学部の山 朗助教授はエア・ドゥに対してこんなコメントを寄せてくれました。「エア・ドゥやスカイマークエアラインズの取り組みによって航空運賃が下がったことへの評価は高いと思います。地方から中央にお金が出ていくなかで、航空運賃はケタはずれに大きいので、これを地方に還元するシステムは重要です。しかし、この秋からが本当の勝負。大手3社の動向を見極めながらという難しさもあるでしょう。極端なことを言うと、価格を下げるだけであれば、どこの航空会社でもいいという側面があります。“道民の翼”にこだわるのであれば、運航時間設定

の課題があります。現在の時間帯では、道民があまり利用しやすい時間とは言えません。九州では佐賀空港が同じようなジレンマに陥っています。東京の人は日帰り可能なのに、佐賀の人は日帰りができない。結局、利便性の高い福岡空港を使うという現実があります。この課題は2機目導入で解消されるのではと期待しています。また新千歳空港の役割を考えると、ハブ&スポークとして成長してほしいという願いがあります。そのためには羽田や成田に飛んでいない地方空港からお客さんを新千歳に集めてきて、そこから国際線につないでゆく役目が必要です。いま北にはスポークの役割がないので、その役割をエア・ドゥに果たしてほしい。現段階では国際線に限られているし、地方空港路線では、採算が厳しい面もあります。また整備をどうするかという問題も残っています。理想どおりにはいかないかもしれませんが、これから求められることは価格を下げることにほかに、ネットワークを広げることではないでしょうか。今後の新千歳空港の役割を充分考えて、ネットワークの確立を視野に入れた展開をめざしてほしいと思います」。

「6月の搭乗率低下はよい教訓になった」という浜田副社長も、課題への対応はもちろんですが、未来への夢は常に胸に秘めているようです。「今後は、まずエア・ドゥ・クラブの会員を増やすと同時に、



九州大学経済学部
山 朗助教授

さまざまな会員特典を設けて、顧客の獲得に努めていきます。大手3社は代理店対応が中心ですが、我々はその先のユーザーへのアプローチが可能なので、顧客づくり、ファンづくりで地固めをしていこうと思います。忘れてならないのは、エア・ドゥの軸足は常に北海道であることです。例えば北海道から直接アジアへ情報発信できるように、近距離の国際便が飛ばせればと、大きな夢を持っています。もちろんそのためには全国の地方空港から新千歳に安い運賃で人を集めてくるという役割があります。当社は本当に辛い会社です。だって、いつもこれでいいという到着点がないのですから」。けれども、現状に甘んじることは歩みを止めることと同じ。「内発的な産業形成のプロセスには最終的なゴールはなく、絶えず新たなイノベーションが生み出されることが求められる」（『内発的な産業形成に関する調査研究』NIRAレポート）のです。

エア・ドゥは、全国的に「元気・勇気・やる気」の出る取り組みとして、依然高い注目を浴びています。しかし、この熱意も長く続くものではありません。長期的視点で考えると、大手3社との厳しい競争原理のなかでエア・ドゥの経営を支えていくのは、地元である、この北海道でしかあり得ないのです。

エア・ドゥという企業を、市場経済のなかの一民間企業と考えるのか、それとも地域として北海道宿願のコスト距離克服の引き金になった企業と考えるのか。そして道内経済界、行政との連携によって、この取り組みをどのように政策的な取り組みに発展させていくのか。これは北海道民一人ひとりが考える課題といえるでしょう。

北海道の地域づくりとは何か——。たったひとつの飛行機が、それを考えるきっかけを作ってくれたのではないのでしょうか。

<エア・ドゥ・クラブ会員募集中>

エア・ドゥ・クラブ会員になると札幌～東京間の往復航空券を毎月抽選で10名にプレゼント中。初年度は会費も無料。今後は、このほかにも飲食店割引など、会員特典を検討中です。お問い合わせは (011) 271-0383 エア・ドゥ・クラブ事務局まで。



PROFILE プロフィール

浜田 輝男 (はまだ てるお)

1941年横浜生まれ。帯広畜産大学卒業。製薬会社を経て、71年に北海スターチェック(株)を設立。97年に北海道国際航空(株)代表取締役副社長に就任。