

〈講 演〉

日本経営学会第72回大会記念講演

21世紀をめざす北の翼「エア・ドゥ」

浜 田 輝 男



〈はまだ てるお〉

北海道国際航空（株）副社長

1941年4月1日横浜市生まれ。63年3月帯広畜産大学獣医学科卒業，63年4月台糖ファイザー（現ファイザー製薬（株）入社）東京営業所にて動物薬のプロパー，69年3月台糖ファイザー札幌畜産課長，71年3月台糖ファイザー退社，71年9月北海スターチェック（株）設立・代表取締役，96年11月北海道国際航空（株）代表取締役，97年4月北海道国際航空（株）代表取締役副社長，現在に至る。

皆さんこんにちは。ご紹介をいただきました北海道国際航空「エア・ドゥ」の浜田でございます。本日は全国からお集まりの経営学の先生方を前にお話をするということで、最近あちこちでいろいろ話をさせていただく機会があるのですが、本当に専門家の先生方を前にどういってお話をしようかなと大変に緊張しております。

学問的なお話は全然できないわけでありまして、一介の養鶏業者でございます私が、なぜこの航空会社なんていうことを言い出したのか、その辺のところと、それからご存じのように、北海道経済は現在、おそらく北海道が始まって以来というくらいの大変な状況でございます。そういうなかで、この「エア・ドゥ」のチャレンジというのがどんな意味をもっているのか、そんなことについて少しお話をさせていただければと思っております。

養鶏業と航空業界

いまご紹介がありましたように、私の本業というのは養鶏業、卵の生産でございます。

元来たいへん動物が好きで、生まれは横浜でございますけれども、高校を卒業しまして北海道へやってきました。横浜の京浜工業地帯のど真ん中に生まれましてから、昭和34年にはじめて北海道へやってきましたときに、この十勝の春といいますか、梅も桜もタンポポもとにかく一遍に咲く、しかもカラマツの芽吹きとシラカバの芽吹きというものがたいへん美しく、私はたいへん感動いたしました。私の生まれた横浜鶴見には、こんな春はないなど。それ以来、北海道が大好きになってしまいました。北海道に居ついているわけでございます。今回、北海道道民出資で航空会社をやるなんていうことを言い出したのも、原点はやはり北海道が大好きだという、そんなところなのかなと思っております。

いままでもう何十回となく、何で養鶏業者が、卵屋が飛行機会社なのだという話を多くのマスコミ関係者にも聞かれました。もう何十回となくその質問をされました。これはどうしてもつながってこない、なぜなのだというわけです。これは結論的に申し上げますと、私の本業とは全く関係ない

世界で言いだしたことであります。ただ、あまりに何度も聞かれるものですから、私の商売とあわせて二つばかりお話をしております。今日お集まりの先生方は、多分、卵の話だとか鶏の話というはお聞きになったことがないと思いますので、最初にその点のお話をさせていただきたいと思うのです。

実はご存じのように、卵というのは物価の優等生と言われております。生産者でありますわれわれは、もういいかげん劣等生になりたい、もう優等生なんぞはやめたいというのが本音でございますけれども、本当に戦後、値段が変わらないものの代表格でございます。卵の相場というものが立ちましたのが、今のように例えばMサイズ、Lサイズ、MSサイズというサイズ別の相場がスタートいたしましたのは、昭和29年でございます。もう40年以上前になるわけでございます。ちなみに昭和29年に相場がたちましたとき、その1年間の平均の卵の値段というのは、ちょうど1キロ、個数にしますと約16個ぐらいでございますが、約217円でございます。その後、30年代に入りまして180円とか200円とか、高い年ですと280円、300円という年があったり、安い年ですと170円とか180円という年があって、その生産状況によって値段はすごく大きく振れてきたわけでございます。ちなみに平成9年、去年ですが、年間平均ランクが204円でございます。そうしますと、40年以上たって、スタートのときより現実に13円ほど安いわけであります。

204円という去年の相場が、ではわれわれにとってどうであったかといいますと、まあ、そんなには儲からない。飛行機を買うなんていう話にはとてもならないわけあります。けれどもなんとか損はしないでそれなりに利益がだせるといえまじょうか。人件費ひとつ取りあげましても、私のはじ

めて就職しましたのは、昭和38年でございますが、その当時の初任給は、だいたい1万8000円から2万円ぐらいでございましたから、38年から考えても、もう給料というのは10倍くらいになっているわけでございます。いろんな経費が上がっているなかで、卵屋はむしろ40年前よりも相場が安いところでなんとか採算を合わせている。これは何かといいますと、やはり私はコストダウン競争だと思っております。

じつは私がこの業界に参入しまして今年で28年になりますが、仲間の数、同業者の数というのは、もうすでに20分の1ぐらいになってしまっているのではないかと思います。当時、年に一度、北海道で業者の集まり、総会をやりますと、少なくとも生産者というのは100人ぐらいは集まってきたわけあります。ところが最近総会をやりましても、生産者の数というのは7名とか8名でございます。本当に寂しい人数しか集まってきません。卵価の低迷期に、コストについてこれなかった業者がどんどん脱落していき、残った者が吸収合併をするとか規模拡大をして現在があるというのが実態であります。

そういう世界にずっと長い間生きてまいりました。私はやはり競争こそがコストを下げるのだというふうに思っております。それと同時に、このコストダウンの世界というのは、まさに終着駅がないなと思っております。今、日本のお金の単位では円の下、銭というの貨幣はないわけありますけれども、私どもの卵業界というのは、まさに何銭単位のコストダウンをやっております。

一例を申し上げますと、たまたま私どもで普通の卵と別に、ビタミンEが20倍ぐらい入りまして非常においしい健康に良い卵でして、たまたま「黄味丸」という名前をつけた特殊な卵を売っております。これは10個で年間とにかく相場関係なしに350円ぐら

いで売っている卵でありますけれども、ほかの卵と識別するために卵の上のところにこんな小さな「黄味丸」というシールを貼ります。そのシールが実は1枚13銭するわけであります。ところが、1年分を印刷会社さんの暇なときに発注しますと、それを7銭でつくってくれる業者さんがおります。1個6銭のコストダウンになるわけでありまして、これをやるわけであります。たいへん本当にせこい世界でございますけれども、1個6銭といいましても数がございまずから、年間にしますとそれで1人ぐらいの人件費が出るといえましょうか、そんな世界でございます。もういい加減にコストダウンの余地がないのではないかというふうに思うわけですが、実は6ヶ月ぐらい何もしないでボウっとしていますとさらにそのうえに行く人が出てまいりまして、コストダウンにおくれをとるわけでありませう。もう絶えず世界に情報を張りめぐらしてインターネットでいろんな情報を集めたり、社長みずからヨーロッパ、アメリカ、そういうところへ視察に出かけたりしていろんな情報を集めてきて、とにかくやれるコストダウンは何でもやるというような世界でございます。そんなことがいま本当に卵が物価の優等生でいられる非常に大きな理由だというふうに思います。

そのような世界から、この35年間3社独占という規制のなかで縛られてきた航空業界を眺めますと、本当にもっともっとコストダウンの余地があるのではないかという、隣の芝生は青く見えるといいますが、そのような思いをずっとしているわけであります。

やはり新規参入がないということは、やはり変わらない。要するにやり方だとか経営の仕方というのは全く変わらない、そういうことがあるのかなと思います。

「強制換羽」

もう一つ、鶏の話をしていただきますと、実は鶏というのは生後120日、4ヶ月ぐらいしますと、ぼちぼち卵を産み始めます。190日から200日ぐらいでピークに差しかかるわけでございます。いまは品種改良もたいへん進みまして、95%から96%ぐらいまで産卵率が上がります。その190日、200日の96%ぐらいをピークにいたしまして、あと日齢が進むに従ってだんだん産卵率が下がっていくわけでございます。400日を越えますと、だいたい8割を割り込んできます。500日を越えますと6割台に落ち込んできますし、羽毛もかなりすり切れたり汚れてきますし、目つき、動作も年をとったなというような感じになってまいります。背骨も心もち曲がってきたかなという、そんな状況になるわけでございますが、ここで実は「キョウセイカンウ」というのをやります。どういう字を書くかといいますと、強制というのは物事を強制する、強く制するという字でございます。カンウというのは、交換の換に羽と書きます。つまり人工的に、強制的に毛変わりをさせるわけであります。

手法は何かといいますと、これは断餌でございます。餌を断つわけでありませう。水だけ与えましてまったく餌を断ちます。夏場ですとだいたい10日から2週間、冬場ですと1週間から10日ぐらい餌をまったく切るわけでありませう。はじめの体重がだいたい7割ぐらいまで落ちてまいります。余分な脂は全部ぬけまして、この薄汚れた羽毛というものが全部一度ぬけ落ちます。毎日観察をしておりますと、もうそろそろ生命存続の限界に近いなというその辺のところで、何羽かの鶏が脱落していきませうけれども、そういった限界に近いところで給餌を再開いたします。最初は20グラムとか30グラムとか少ない量から再開いたしまして

100グラム、110グラムの本食にもっていくわけですが、そうしますと、ぬけ落ちました後から真っ白な羽が生え替わってまいります。目つき、動作も何か本当にキリッとして、心もち曲がった背骨もピッと伸びてくるといいますか、本当にこれが同じ鳥だったのだろうかというぐらい甦るのです。

野生というのは、ある意味で生命存続の危機に直面しますと、本当に隅々の細胞だとか組織が生きなくてはいけないという、その危機感から甦ってくるといえますか、そういう生命の反発力みたいなものがあります。人間からはだんだんその野生がいま失われつつあるわけでありまして、でもまだ人間にもそういうところが残っているなということもあります。

皆さんもダイエットをやられると思います。ダイエットというのは、普段だいたい2,400カロリーぐらいで生活しているところを、1,200カロリーぐらいに落とすわけでありまして、2,400カロリーで生活していたのが、ある日突然1,200カロリーぐらいに落ちますと、体はやっぱりびっくりするわけでありまして。足りませんから、当然お腹のまわりの脂肪だとかあちこち余分なものをどんどん消化するのであります。ですからダイエットというのは、最初の5日とか1週間ぐらいで、人にもよりますけれども、3キロとか5キロぐらいは割と減るわけでありまして。ところが、その後、体重の減少が止まるのです。それを辛抱して続けておきますと、またさらに体重が下がります。1週間目ぐらいで体重の減るのが止まるのはなぜかといえますと、2,400ぐらいで生活していたのが1,200になる。最初はなかなか対応できないわけでありまして。ところが、もう1,200カロリーしか入ってこないというふうになりますと、体が1,200カロリーで生きていこうとするわけでありまして。したがって、体重がちょっと一時横ばいになるという時

期があります。これもひとつは、やはり環境になんとか順応していこうという野生の部分がまだ人間にもあるのかなというふうに思うわけでありまして。

私どもにとって、要するに鶏というのは、いってみれば生産の機械でございますが、その償却費を軽減するために強制換羽というのをやるわけでありまして。例えば、1羽の鶏から20キロ生産するのか30キロ生産するのかによって、それは1羽当たりの、1キロ当たりの償却費というのがだいぶ違うわけでございます。そういうことから強制換羽というのを始めたわけでございますが、ある日、私は鶏舎に入りましてずっとこの強制換羽をかけた鶏を見ていまして、突然、これは何か似ていないかなと思ったわけでありまして。自分たちがいま一生懸命取り組んでいるリストラとかりエンジニアリングだとか、そういうこととすごくよく似ていないかなというふうに思ったわけでありまして。そうか、変わるという場合、5%だとか10%の経費削減なんていう生易しい世界ではなかなか変わらないのかなと。企業を生命存続の危機に追い込むなんてことは、なかなかリスクが多くてできないことではあります。相当のことをやらないとやはり本当の意味で組織だとか細胞だとか、そんなものは甦ってこないのかなと、鶏の強制換羽から逆に教えられたりするわけでありまして。

そんな視点でとらえますと、まさにいま行政も政治の世界も、それからわれわれの企業経営も、あるいは社会のひとつの仕組みそのものも、何か世紀末を前にして強制換羽みたいなことを、やらないとなかなか変わってこないのかなと、そんなことを感じるわけでありまして。そういう変わるという世界でものを考えますと、やはり本当にこの35年間、行政によるひとつの規制のなかに守られてまったく新規参入がなかった、

そういう構造のなかで結局やはり高コスト構造になってしまった。その負担というものをこれからわれわれがずっとまた負っていかねばいけないということは、これは大変なことだなど、そんな思いをずっとしてきたわけでありませう。

異業種交流

実は、この北海道国際航空を創ろうという話をしたきっかけといいますのは、ご存じのようにいま全国で非常に盛んでございます中小企業の異業種交流会であります。北海道にもたくさん異業種交流会がございまして、私もいくつかの異業種交流会に参加させていただいております。どこの異業種交流会に行きましても、共通テーマといいますか、必ずテーマになるのが北海道の21世紀の自立。あるいは産業の活性化というのは、本当にどこの異業種交流へいつでも議論されるところでございます。もう10年以上になります。総論はたくさん北海道でも出てまいりました。例えば、北海道の場合には農業、畜産、水産といった食糧をベースにした産業、これをやはりこれからも伸ばしていくべきだとか、あるいは豊かな観光資源を活用してもっともっと観光ビジネスに力を入れるべきだとか、あるいはハイテクの誘致だとかリサイクル、環境ビジネスだとか、いろんなことがずっと言われてきました。ただ、総論はたくさんあるわけでありませうけれども、それはわかった。じゃ、具体的に何をやるんだということになりますと、ほとんど各論が出てこないというのが実態でございました。私は、そんな議論になりますと、10年来、もう本当に馬鹿の一つ覚えのように、やはり航空運賃が安くなればということはずっと言っていました。

地方の活性化と交通アクセス

なぜ航空運賃を安くしなければだめなんだという話をしてきたかといいますと、地域の活性化だとか地方の活性化だとか盛んに言われますが、地域の活性化だとか地方の活性化ということを実際に突き詰めてまいりますと、最終的にやはりその土地へのアクセスの善し悪し、それが私はすごく重要なことなのではないかと思うからであります。

ふるさと創生資金というのが、竹下さんが総理大臣のときに全国の市町村に配られました。北海道もいま、地方に行きますと、村営だとか町営の温泉が結構あちこちにできました。最近はどうも掘っても、ボーリング技術がすごく良くなりましたので、温泉が出ます。それで、地方にたくさんそんな温泉施設ができました。土日にそういう施設を訪ね歩くということも楽しいのですけれども、結局何かといいますと、そういう施設ができてその土地へ行くその交通の利便性といいますか、行きやすいところか行きにくいところかということが、ある意味でもものすごく重要なことではないかなというふうにはずっと思っていました。ですから、アクセスの善し悪しというのは、地域にとってはものすごく大事なことではないかと思っております。

そういうことで、北海道の自立だとか活性化を考えますと、やはり北海道と首都圏、あるいは北海道と全国主要都市とのアクセスというものが、やはりものすごく大事なのではないかなと思うわけでありませう。

ご存じのように、いま北海道も新幹線のお話もありますし、高速道路のお話もございませう。ただ、いまの財政状況でいきますと、本当に北海道まで新幹線が来るのはいつなのだろう、高速道路が本州なみに整備

されるというのは一体いつのことになるのだろうと思うわけでありませぬ。多分、採算ベースを考えますと非常にこれは大変なことではないのかな、多分私どもが元気でいられる間には、北海道には新幹線というのは来ないのではないかなと思うわけでありませぬ。21世紀もたぶん、北海道と首都圏あるいは北海道と全国主要都市との行き来というものは、航空機ではないだろうかというふうに思ひます。

現在でも北海道と本州との間の行き来というものは、82%が航空機利用でございます。JRで来られる方、あるいはマイカーで津軽海峡を渡ってこられる方、これは18%でございます、もう圧倒的に航空機利用が多いわけでありませぬ。

今、千歳から飛行機に乗ってしまいますと、風向きがいいと1時間5分とか10分、風向きが悪くとも1時間20分ぐらいで東京・羽田に着いてしまいます。実際、飛行機に乗っている時間というのは本当に1時間20分ぐらいでありませぬ、この1時間10分とか20分というのは、たぶん東京のサラリーマンで条件の良い方の通勤時間ではないのかなと思ひます。ですから、時間的にはもう北海道はハンディではございませぬ。何が問題かといひますと、やはり往復しますと通常運賃で、今おかげさまで新規参入効果といひますか、随分いろんなサービスが出てまいりましたけれども、通常運賃でいきますと2万5,000円でございますから、往復5万円ということになります。このたった900キロ、時間にしまして1時間10分とかいうこの距離の往復運賃が5万円という、この経済的な距離が、やはり北海道の21世紀にとって大変大きな障害ではないだろうかということでありませぬ。

本当に1時間10分、だから運賃のことを言わなければじゅうぶん北海道には通勤できる、千歳の近くに住んでいひますと、例え

ば朝出かけていって夕方帰ってくるというようにもじゅうぶん、この運賃のことさえ文句言わなければできるとありませぬ、これが本当に国際価格なみになれば、これは北海道というものは随分変わってくるのではないかなというふうに思ひます。

ニュージーランドという国が大変な規制緩和をやりませぬ。これは聞いた話で本当かどうかわかりませぬが、運輸省の職員3,000人ぐらいおられたようですが、60人に減らしたとかいうことで、全部民営にして徹底的な行政改革と規制緩和をやりませぬ。航空会社もいろんなものが立ち上がりました。運賃が半額になりました。観光客が3倍に増えたという、そんな話もございませぬ。

ニュージーランドというのは、本当にもう地球儀を見ますと、地球の外れでございませぬけれども、北海道というものはまさにアジアとヨーロッパ、あるいはアメリカ、欧米とつながりちょうど中間点ぐらいにあるわけでありませぬ。地球儀上はものすごく良いところに位置しているわけでありませぬ、たぶん運賃が安くなりましたら、もっともっとたくさんの方に北海道にきていただけるでしょうし、我々もしょっちゅう東京へいろんなビジネスで出かけられるのかなというふうに思ひます。

今、私ども出かけていくときには、結構、東京という出張は構えるわけでありませぬ、本当に一つ仕事ができ明日すぐに行こうということにはなりません。だいたい手帳を見まして今月は二十日に東京へ行く。ですから、その二十日の日に東京の用事というのを三つ、四つ、五つとためるわけでありませぬ。四つか五つ仕事ができたら一度行ってくるかというような形で出かけていく。最初の1個か2個はビジネスチャンスをしてほとんど商売にならない、そういうこともあるわけでありませぬ。これが2万5,000円とか3万円で行き来できるようになります

と、よし明日行ってこよう、明日日帰りで行ってこようと、そんなことにもなると思っています。また、梅雨時に東京の方が、カラッと晴れた北海道へ行ってゴルフでも2日ぐらいやってくるか、ついでにススキノで飲んでくるか。おそらくそういうことも全部入れても、東京でゴルフをやるよりも安いかもかもしれません。そんな形でたくさんの方が北海道へ多分やってくるだろう。やはり人が動けば必ずお金も動きますし、企業もいろいろ動くのではないか、こんなふうに思って、そんなことを言い出しました。

千歳のハブ空港化

それからもう一つ、実は千歳空港の国際ハブ空港化ということがございます。ご存じのように今、2本の滑走路は自衛隊が使っておりますが、1カ所に4本の滑走路があるのは、全国の飛行場のなかで千歳だけあります。造ったコストも大変に安い飛行場でありまして、大変に立派なターミナルビルがありますが、ターミナルビルと滑走路2本で私が聞いた話では、1,600億円くらいできているそうです。ちなみに関西国際空港は滑走路1本ですが、1兆5,000億円かかっております。今、浸食が激しくまた地盤沈下で大変だといわれておりますから、これからのメンテナンス費用も大変かかるであろうと思われれます。そういうことからいきますと、造ったコストからいきますと千歳というのは関空の着陸料の20分の1でもいいのかなと思います。関空が100万円だとしますと千歳は5万円とか10万円くらい、ヒースローやサンフランシスコなみでもいいのではないかと。そのような可能性もあるわけです。(滑走路が)4本もある、しかも土地はありますから、1,000メートルくらいはまだ延ばせる。もちろん、これは地域住民の方々といろいろなお話をしなければ

なりません。後背地はたくさん土地がありますから、いろんな企業が来てもそれを受け入れられるだけの余地はあるわけがあります。

なぜ、千歳がハブ空港かということがあります。もうその声を上げて久しいのですが、なかなかそうならないわけがあります。今、何が起きているかといいますと、日本の地方空港からみんなソウルへ飛ぶわけがあります。ソウルへ飛んで、そこでヨーロッパ便とかアメリカ便、あるいはアジア便に乗り換えるというのが最近ものすごく多くなってまいりました。

先日、私の友人がシンガポールから帰ってまいりました。通常、シンガポールからといいますと、シンガポールから成田に帰って、成田で通関をして、リムジンバスで羽田に移って、羽田から札幌へ戻ってくるという帰り方が普通なわけです。なぜ、羽田に移るかといいますと、成田というのはもう国際便で目いっぱいでございますから、国内便が入れない。ですから大変に国内のアクセスが悪い。本当に中途半端な空港なわけです。ところが最近では、シンガポールからソウルへ飛ぶわけです。ソウルで札幌便にパッと乗りかえて帰ってくる。このほうがはるかに安くて便利だというわけで、そういう帰り方をする方もおられます。もうそういう出かけ方をする方がどんどん多くなっています。

このままですと、おそらく日本には1個もハブ空港ができないで、何兆円もお金を使っても1カ所もハブ空港ができないで、全部ソウルあたりにもっていかれる。ソウルはもうその辺のことをちゃんと念頭において、ジンセンというところに4,000メートルの滑走路を4本なんていうばかりかい飛行場を造っています。今、上海も始めていますし、香港はもう開港いたしました。クアラルンプールもすごい飛行場をいま造って

います。日本は1本ですから。もうとにかく飛行場は滑走路1本ではどうしようもない。千歳には4本あるわけです。

地球儀を見ていただきますと、ヨーロッパに行く飛行機というのはだいたい北海道を右手に見て飛んでまいりますし、アメリカに行く飛行機というのは、だいたい北海道を左手に見ていくわけです。われわれ北海道民は、今までどうやっていたかといういいますと、ヨーロッパに出かける場合、ちょうど午後の便で千歳から成田へ直接行きませんから羽田に行きまして、重いカバンをもってリムジンで成田へ移動します。便のつなぎが悪いと前泊させられて、翌日の朝の便でヨーロッパへ出かけていくというようなことになります。1,000キロ戻るわけでありまして。また1,000キロ戻って北海道の近くを飛んでいくという、往復2,000キロも損をする。しかも、ロンドン7泊8日12万円ぐらいのツアー、これが朝食付きであります。それに、札幌・東京間の往復に4万2000円だとか、前泊代が1万なんぼとられたりというような、本当にばかげたことをやっているわけでありまして。そういうことから考えますと、千歳というのは北の玄関口として、ハブ空港としての可能性は大変なものがあるわけです。なぜソウルなのかと考えますと、結局は安くて便利だからソウルへ行くという話であります。ですから、国内運賃を安くするということは、そういう可能性も出てくるのではないのかと思います。

「できるわけないよ」

千歳がハブ化しますと、これはまた北海道にとって大変なインパクトがあることであります。この二つの話を実は異業種交流会の後の3分間、そのときは3分間ではなくて10分間ぐらい話したと思うのですが、

そんなことでたまたましゃべってしまったというのが、本当にこの航空会社のきっかけでございます。この話は総論的には大変受けまして、多くの方が面白い話だというふうに言ってくれました。ただ、2人ぐらいの友達からは、「話は面白い。だけど、できるわけないよ」と言われました。言った私も本当にできるわけないと思っていました。それは二つ理由がございまして、一つは、35年間3社でもってやらせていた運輸省が、新規参入なんか絶対に許可するわけがないというふうに思っていました。それが一つです。

それから、航空会社というのはおそらく何百億、何千億というお金が必要だろうと思っていました。私自身もできないと思っていました。でも何人かの友達から、「おまえ、話はものすごく面白いけれども、できるわけないよ。いい病院紹介してやるから、明日、頭のなかを見てこい」と、本当に何人かの友達から言われました。ほとんど最初は間違い扱いでございました。経済界へ行きまして、「そんな金なんか集まるわけないよ。5,000万円集まればいいところでないの。1億も集まらないんじゃないの」と言われました。今、第7次の増資が終わりまして、35億7,000万円というお金が集まりました。本当に、何と言いますか、今までの常識から考えますとあり得ないことがやはり起きたというような感じが今しております。

従来、北海道というのは、こういう話というのはだいたい三段階消滅といいまして、三つのステップを踏んでだいたい話で終わるというのが常識でございました。その三段階というのは何かといえますと、最初はまず「面白い話だね」という形で、総論段階ではみんなが寄り集まって面白がります。それから第二段階になりますと、「できたらいいね」という話になります。最後は、「誰

かやってくれたらいいね」で終わるとい
のが、今までのほとんど北海道のパター
ンでございました。たぶん私も、「誰かやっ
てくれたらいいね」でこの話は終わるのだろ
うというふうに思っておりました。

運輸省が方針大転換

ところが、やはり時代といえますか、一
つの時の流れといえますか、幅運賃制とい
うのが一昨年(1996年)6月からスタート
したわけでありまして。しかしあれは正直い
って物の見事に失敗したわけでありまして。
たぶん運輸省が意図したのは、やはり少し
緩やかな競争を、先ほど競争を起こすとは
コストを下げるというふうに私は申し上げ
ましたけれども、やはり競争させないとこ
れはやはりコストは下がらないぞというこ
とで、上下25%の幅で自由に運賃を決めて
もいいと、そういう制度がスタートしまし
た。ところが、供給というものはもう運輸
省ががちり押さえて、どの便何便、どの
会社はどこの路線は何便という形で、例え
ばお客さんの動向によって勝手に便数は増
やせないわけでありまして。供給がきちと
制限されて増えない、ただ需要は毎年何%
か増えていくという構造のなかで、例えば
25%の幅で運賃を決めていいよと言われた
ら、これは経営者の判断としては、絶対、
上限で決めなければ経営者失格であります。
当然なるべくして幅運賃というのは高値で
張りついた。往復割引もなくなって、実質
的には値上げになってしまったということ
ではないかと思えます。

そんななかで、やはりこれは何か新規参
入というものを促して、競争を少し持ち込
まなければいけないというご判断があつた
のかどうかわかりませんが、一昨年の9月
25日でございました。日経新聞の朝刊第
1面に羽田に新Cという沖合展開で新

しい滑走路ができることになりました。40
離発着、羽田の離発着枠が増えることにな
りました。この増加する離発着枠を利用し
て新規参入を促したいと、今は次官でござ
いますが、当時の航空局長の談話が載りま
した。私、その日の朝、玄関に新聞を取り
に行きまして、その見出しを見たとき、正
直いってこれは何かの間違いだろうとい
うぐらいびっくりいたしました。その記事
をその日のうちに北海道新聞さんが追いか
けてきて、局長にインタビューをしまして、
翌日のまた1面トップでございましたけれ
ども、北海道新聞で記事が載りました。そ
のなかで、本気になって新規参入を促した
い、新規参入の航空会社は、お金がないだ
ろうから、航空機は自分で買わなくともよ
い、リース市場から借りてくればよい、と
いうのです。

航空機というのは大変高いものでござい
まして、ジャンボの新造機で150億ぐらいし
ます。今回、私どもが導入しましたボーイ
ング767-300という286人乗りでござ
いますが、これでもだいたい100億ぐらい
するわけでありまして、ちょこっと立ち上
がった航空会社がそうそう買えるものでは
ないわけでありまして、リース市場から
借りてくればよい。

それから、それを運転しますパイロット
でございまして、これもご存じのように日
本のパイロットさんは、非常に高いわけ
であります。定年間近のキャプテンでは、
5,000万円を超えているという方がおら
れるとか、45歳平均2,500万円とか、
3,000万円というような、そんな話も
ございまして。それでもまだ足りないとい
うことで、乗員組合がときどきストライ
キをやるわけでありまして、人間の欲望
というのは際限がないものだなと。ちな
みに、新幹線の、これはもう新幹線とい
うのは航空機以上にたいへん多くの方
を運んでおるわけでありまして。人

身事故もほとんどないわけではありますが、この新幹線の運転手さんの給料というのは、成り立ての運転手さんから定年間近の方までいろいろでございますが、750万円とか800万円とかと聞いておりますから、飛行機は高いなど。

外国人のパイロットでよい、日本の免許を持っておれば外国人のパイロットでもよいと。ところが、最近は外国人のパイロットも確かに日本に比べますと安いのですけれども、けっこう高くなってまいりました。けっこう足元を見られますし、家族そろってビジネスクラスで年2回は長期休暇をとって国に帰るとか、その経費をもつとか、住宅もけっこうなものを提供しなければいけません。学校、子供さんの送り迎えだとか、なかには電話料も全部会社で持てと。ヨーロッパだとかアイルランドあたりから来たパイロットさんの家族が毎晩自分のふるさとへ電話されますと、これは国際電話が安くなったとはいいいながら、けっこうな経費でございますので、そんなことも全部入れますとけっこう高いものになってきたかなと。それでもまだ少し安いのかなというふうに思います。パイロットは外国人でもよい。

問題は、安全整備でございますが、1機、2機の航空会社が整備工場なんか持っておりますら、とてもこれは勘定に合いません。従いまして、今までその部分がたいへん大きなネックになって、新規参入というものがほとんど不可能だったわけでございますけれども、これは既存3社、あるいは航空局、運輸省の認可した工場であればアウトソーシングでいいよという話が出てまいりました。

それから、四つ目は、新規の航空会社は、まさに今それと悪戦苦闘しているわけでありましてけれども、たぶん小型トラックに1杯ぐらい書類をつくらなければいけない。例

えば、運航マニュアルというのがございまして、エアクラフト・オペレーション・マニュアル、AOMというこんなのがおそらく100冊ぐらいとか、整備マニュアルにしましてもこんなのが100冊ぐらいとか、これは膨大な書類があるわけでありまして、そういう準備にかかるだろうから、(発着枠の)配分は二、三年待ってやってもいいというような、本当に至れり尽くせりの新規参入大歓迎だよというような大方針転換が35年ぶりにございました。そのあたりからこれはちょっとやれるのかなというような話が出てまいりました。

北海道国際航空のスタート

本当に北海道の中小、中堅の企業経営者のなかから、こんな500万道民の本当に望んでいるこのプロジェクトを今までどおり話だけに終わらせてしまうのかと。何とか一つ準備会社ぐらいつくって、みんなで真剣に世界の航空会社の情報を集める、ベンチャービジネスで立ち上がった航空会社というのは世界にたくさんあるわけでありまして、そういういろいろな事例を集めよう、情報を集めよう、それから事業計画も真剣につくってみよう、運輸省とも一生懸命いろんな話をしてみようというようなことで、7月にこの話を言い出したわけでございます。11月15日に30名の発起人の方々にお一人50万円ずつ出していただきまして、北海道国際航空という本当に1,500万円の会社でございますので、航空会社といえるかどうかたいへん心許ないスタートでございましたけれども、1,500万円でこの航空会社がスタートいたしました。

その後、第7次まで4倍、4倍で増資をしてきたわけでありまして、第7次が終わりまして、現在、資本金が35億7,000万円になりました。本当に拓銀の倒産というなか

で、お金を集めるという面では、北海道百年の歴史のなかで、私はやはり一番たいへんなときにやったのかなというふうに思っております。ただ、これだけのやはりお金が集まったということは、たいへん多くの道民の方々が、今株主数で約2,400名、その他に北海道国際航空持ち株支援会という5万円から参加していただけるシステムがございまして、そのシステムに約1,400名ぐらいの方がおられます。今おそらく1,400名というのは前の数字でございまして、先般8月9日でございましたか、サンデー・プロジェクトという日曜日のちょうど10時からの番組で、北海道の今の不況とすりあわせるような形で、「翼をください。エア・ドゥの挑戦」という形で、約20分間ぐらいだったと思いますが、この「エア・ドゥ」のチャレンジについて特集を全国放映していただきました。電話番号を出したわけでも何でもございせんけれども、本当に全国から2,000件以上の電話、ファクスがございました。「北海道頑張れよ」、なかには「私もぜひ一つ出資をしたい」、あるいは「持株会に参加したい」というような方々がたくさんおられまして、今日現在360名ぐらいの方が出資あるいは持株会という形ですすでに送金をしていただいたというような実績がございまして、本当にありがたいことだなというふうに思っております。

そんな多くの方々から大変ありがたいご支援をいただきながらやってきたわけでございます。しかし、私はほんとうに飛行機なんてまったく無縁の人間でございますから、専門家でも何でもありません。当初ほんとうに私をはじめとしまして、そういう全くの素人集団でございまして、何をどこから手をつけていいのか、あるいは運輸省へ行きますとも我々のレベルが全然なっていないわけですから、なかなか会話にならない。もう去年の3月くらいに、

一体どうしたものかなということではほとんど困っていたわけではあります、やはり人間の思いというのは通じるものであります。日本航空の1期生と申しますか、大卒の1期生でございました中村さんという方にめぐり会ったのであります。この方は日本航空の海外支店を主として立ち上げたり、あるいは後にバージン航空というイギリスのベンチャービジネスで有名なりチャード・ブランソンという男がつくった航空会社でございまして、これがロンドンー東京間をやりたい、日本に支社をつくって日本に乗り入れをしたいという、そんな時期に彼に誘われて初代のバージンの日本支社長をやった人でございます。私がお会いしたときには、ちょうどパラオの国営航空の立ち上げをやっておりまして、これもほぼ見通しがつくという段階でお会いいたしました。

バージンというのはご存じのように、いま乗ってみたい航空会社ナンバーワンです。しかし当初ベンチャーで立ち上がって航空会社がスタートして、日本に乗り入れるというときには、そんな立ち上がったばかりの航空会社がロンドンー東京なんていう長距離をやる、しかも世界に冠たるBAとかカルフトハンザだとかエールフランスだとかKLMがやっている路線に参入するというのは、まさにクレージーだ、絶対にうまく行かないというふうに言われたそうであります。今ほんとうに、何年か連続で、乗ってみたい航空会社ナンバーワンであります。非常にユニークなサービス、それから座席もワンランクうへの座席を提供するというような、そんなサービスで非常に人気が高い航空会社でございまして。

私たち、この「エア・ドゥ」というのはやはり決して今までにない、今までと同じ航空会社をつくるのなら何も意味がない、やはり新しいものをつくっていきたいという、そんな思いがございました。何かそう

いう新しいチャレンジという面で、お会いしたときにぜひ中村さんに社長をお願いしようということをお願いをいたしました。パラオに2回ほど電話をいたしまして、最後によくお引き受けをしていただいたときに、私もこれでほんとうに本業に戻れるということで全身から力が抜けるような思いをしたわけでございます。しかし電話の向こうで一言、中村さんが一言、「一つだけ条件があります」と言ったわけでありました。「何でしょうか」と聞きましたら、「離陸するまで何とか2人3脚で一緒にやってもらうというのが条件です」と言われてしまいました。社長が決まった時点で私がまたやめられなかったという、現在そのままこんな形でやっているというのが現状であります。

エア・ドゥ・スピリッツ

いろいろお話をさせていただきました。私は正直言って、ほんとうに金儲けだとか、このことで一旗あげようとかいうようなことで、この航空会社を始めたわけではありません。ほんとうに北海道の自立だとか経済・産業の活性化ということを、本当に名もない中小企業の経営者が集まったところでみんなでいろんな議論をしていた。結局アクセスだよなという話になって、やはり82%の方が航空機だ。たぶん、21世紀はもっともっと航空機依存度というのは高くなるだろう。だけど、1時間かそこらで、それはもうハンディではないけれども、やはり往復して5万円というのは絶対ハンディキャップだよなというような、そんな議論から、道民出資で航空会社をつくって、最初はコスト構造のいい外国の航空会社と提携をして飛んだらどうだというような話でございました。本当に多くの方々に賛同、支援いただいてやってまいりました。バブルの最盛期でしたら、お金を集めるのはも

っと簡単だったかもしれません。本当に拓銀の倒産というなかで、大変な時期にこの航空会社はスタートしたわけでありました。バブルの最盛期だったらお金は簡単に集まったかもしれない。だけどこんな思いというのは集まらなかったのではないのかなというふうに、やはり私は思っております。

本当にいま北海道が大変だという、何かやはりこのどん底からはい上がっていかなくてはいけないという、そんな思いが北海道の多くの方々にあって、一つの何とかいいますか、元気を出す、あるいは北海道がやる気を出す結集軸として多くの方のご参加をいただけたのかなというふうに思っております。

普通、企業を始めるというときには、誰かとんでもないお金持ちがいるとか、やはり核になる資本があってスタートするのだというふうに思います。それからこんな専門的な仕事を始めるときには、たぶん航空産業というものに対してものすごく熟知した方、すべてを知り尽くしたという方ではないにしても、この業界というものをある程度わかった人何名かがいてスタートするのかなというふうに思います。本当にこの会社というのは異例でございまして、お金はまったくありませんでした。それから、人もまったく素人の集まりで、その思いみたく感動して、私もぜひ参加させてくれ、という形で専門家が集まってきたということでありました。そういうことからいいますと、やはり社会的に認知される事業というのは、必ずどんな場面でも金と人というのは集まってくるのかなと、こんなふうにも思っております。

2年間この仕事をやってまいりまして、運賃を安くする、あるいは千歳をハブ空港化する、そのことが北海道の活性化だとか自立にもものすごく大きなインパクトになるのだというふうに思っております。

た。ところがもう一つ、いま私どもこの「エア・ドゥ」には大変な役回りがあるのかなというふうに思っております。それは何かという申しますと、ご存じのように北海道というのは、本格的な開発が始まりまして130年でございます。わずか本当に130年しか経っていないわけでありまして。そう考えますと、世界の開発事例のなかで、私は北海道というのは特筆される一つの成功例のかなというふうに思います。それだけ、かつて公共事業費の最大15%、現在も10%のお金が北海道に注ぎ込まれていろんなインフラの整備というのがなされてきたわけでありまして。けれどもたぶん130年前、私は130年前この土地で生きていたわけではないから見ていたわけではありませんけれども、本州からこの北海道にやってきた方々、何人かの方は故郷で食いつぶされて、北海道で一旗あげて故郷に錦を飾ろうということが入ってきた方も多いかもかもしれませんけれども、多くの方がやはりこの土地に限りない夢とロマンを描いて、何とか頑張ってみようということやってきたのではないかなと思うわけです。そういう気概といいますか、開拓者魂といいますか、フロンティア・スピリッツというものが、この土地にはたぶん溢れていたのだらうと思います。

その後の100年というのは、実は北海道というのは、全部北海道の大きなプロジェクトは、霞ヶ関で考えたり、道で考えたり、あるいは大企業が考えたりで、お金がつかってきました。ですから、どちらかというところあまり自己主張しないで、言われたことをそのままやっていたらいいという、そういう安泰な100年間をやってきました。ですから、いま本当に私自身が感じるのですけれども、ほかの府県に比べて北海道は、むしろ開拓者魂だとかフロンティア・スピリッツというのが少し希薄な土地になってしまったのではないのかなというふうに思いま

す。それがやはりいま北海道の一番の問題点ではないのかなと、こんなふうに思うわけでありまして。

いま元気のない北海道、明るさのない北海道、本当に毎月、毎月大変な企業が倒産してまいります。年内にうっかりすると1,000件を超えるのではないかなというような話まであるわけでありまして、大変な状況で開業以来ずっとお金集めをやって企業回りをしてきました私などは、本当にそのことを肌身で感じているわけでありまして。そんな意味で何か一つ、21世紀にこの北海道が元気を出していく一つの結集軸といえますか、きっかけになればこれはいいのかなというふうに思っております。たぶんこの「エア・ドゥ」が離陸をいたしますと、飛行機が飛んだのだから、こんなこともできるんじゃないか、あるいはこんなチャレンジもできるんじゃないかという、やはりそんな次のプロジェクトが私は北海道にも出てくるのではないのかなというふうに思います。また、運輸省を相手にして、何とかこの規制緩和のなかでといいますか、規制緩和といいながらなかなか実態は本当に大変なことでございますけれども、そういうなかで新しい航空会社がスタートするということは、やはり全国にもいろんな意味で、いい意味での刺激になっていくのかな、こんなふうに思っております。そんな意味で、これは何としてでも離陸をさせなければいけないというふうに思っております。

DOの意味

「エア・ドゥ」というのは、DOというのは行動するとか、そういう新しいことにチャレンジをしてみず第一歩を踏み出すというようなそんな意味がございます。もう一つはHOKKAIDOのDOでございます。そんなことで、これは全国からニックネームを

公募いたしましたして決めさせてもらった名前でございますけれども、まさに北海道が、いま行動を起こさなければいけない、そんな時期ではないかなというふうに思っております。

そろそろ時間でございますので、今日は本当に日本経営学会なんていうところで最後にこんなお願いをしてしまっているのかなと、そんな思いがございますけれども、今日は一つご勘弁いただいて、三つ最後にお願いがございます。

一つは、12月の20日に初フライトを予定していま準備を進めております。もうすでに飛行機は来ておりますし、パイロットの訓練、乗員の訓練も進んでおります。運輸審議会にも今かかっておりますので、10月末ぐらいには何とか免許もいただけるのかなと。運行開始は12月20日ぐらいを予定しておりますして、何とかクリスマスプレゼントに間に合わせたいというふうに思っております。運行開始いたしましたら、皆さん、北海道へおいでいただくときには、ぜひ「エア・ドゥ」に乗っていただきたいということがまずお願いでございます。

採算分岐点までまいりますと、本当にあと5席、10席の勝負でございます。ほんとうにあと10席余分に埋めさせていただきますと、たった札幌—東京間3往復でございますけれども、年間で3億6,000万円違うのであります。燃料代が余分にかかるわけはありません。飛行機のリース料が余分にかかるわけでも着陸料が余分にかかるわけでもありません。ほんとうに最後は5席、10席でございます。これはいかに空席を埋めるかということがほんとうに大事なことでありまして、皆さんに愛して乗っていただければ、そのぶん必ず運賃が下がるといふ、そういうことになりますので。本当に時刻表が朝、昼、晩という使いづらい航空会社でございます。本当にそういう面では

3往復しかさせていただけないわけでありますから、使いづらい航空会社でございますが、ぜひ何とかスケジュールをやりくりして、北海道へお見えになるときには「エア・ドゥ」をご利用していただきたいというのが第一のお願いでございます。

それから、二つ目は、5万円から北海道国際航空支援持株会という、5万円から45万円まで、その持ち株会にご参加いただくという制度がございます。ぜひ一つご参加いただければというふうに思っております。

三つ目は、さらにもうちょっと余裕のある方は50万円から正規の株主という、北海道の夢とロマンを何とか買っていただくという、そういう道もございますので、三つ目はぜひ正規の株主になっていただく方がございましたら、また応援をいただきたいというふうに思っております。

最後はとんでもない、学会でこんな話をするというのは、私が最初で最後ではないかと思っておりますが、そんなことでお願いになってしまいましたけれども。もう一歩のところまで来ております。本当に最初は気遣い扱いでございましたけれども、物事というのは、何かやはり本当に多くの方の支援をいただくようなこういうプロジェクトというのは、必ず実現できるのだなというような、そんな意味でいま思っております。どうかもう一歩のところまで来ておりますので、ぜひ一つ全国の方にこの「エア・ドゥ」のことをお話しいただきまして、何とか皆さんからまた宣伝をいただければ大変ありがたいと思っております。

今日はこのような機会をつくっていただきましてたいへん有り難うございました。失礼いたしました。

*本稿は1998年9月10日に札幌大学において開催された日本経営学会第72回全国大会の記念講演録である。