

報告 REPORT

令和5年度政経問題懇話会

「環境の変化に対応し、発想の転換で
いかに生き残っていけばいいのか？」
～コロナ禍等を教訓として～

株式会社フジドリームエアラインズ
桑野 洋一郎 空港業務部長

常任理事・医療政策部長 あらき ひろのぶ 荒木 啓伸

令和5年8月19日（土）、北海道医師会館9階理事会室にて、昨年度に引き続きWeb会議ツール「Zoom」を併用して政経問題懇話会を開催した。講師は、株式会社フジドリームエアラインズ取締役の桑野洋一郎空港業務部長にお願いし、「環境の変化に対応し、発想の転換でいかに生き残っていけばいいのか？～コロナ禍等を教訓として～」をテーマに貴重なご講演をいただいたので、そのあらましを以下に紹介する。



1. フジドリームエアラインズについて

フジドリームエアラインズ（以下、FDA）は2008年6月24日に設立し、2009年7月23日に就航開始。従業員は当時、航空会社を早期退職した方を多数雇用し、スタッフの確保に努めていた。現在、名古屋（小牧）空港・静岡空港・神戸空港を拠点に、エンブラエル社製のERJ170・ERJ175合わせて16機を保有し、「地方と地方を結ぶ交流の架け橋となり、それぞれの文化や経済の発展に貢献することにより、地域社会に信頼され、その成功を地域の人々と分かち合う会社を目指す」の経営理念のもと、2023年夏ダイヤ最大時で17空港・26路線・92便/日を運航している。当社が保有する機体は1機ごとに色が異なる「マルチカラー・コンセプト」で展開しており、1号機はドリームレッド、2号機はライトブルー、3号機はピンクとなっている。

2. 新型コロナウイルス感染症の発生・感染拡大とその対策

新型コロナウイルス感染症の発生・感染拡大によって緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発出され、航空需要が著しく減少した。特に1回目の緊急事態宣言発令時は運航率が一桁になるなど、これまでの常識では考えられない事態が起こり、先の見えない状況が長期間にわたって継続したため、社内でもこれまでの枠組みにとらわれない「FDAファン



《桑野 洋一郎講師》

づくり」や「需要創出」などを社員一丸となって行った。例えば、外出を自粛されている方々に向けて在宅でも楽しくリラックスして過ごせるよう在宅応援プロジェクトとして機内誌のプレゼントや塗り絵の紹介、新規需要の掘り起こしとして乗り放題プランやどこでも日帰りプラン、格納庫における機体見学と食のコラボレーションツアー、チャーター便を活用した日帰り旅行、セミオーダー遊覧チャーター、コックピットでの記念撮影など通常では難しい思い切った施策を実施した。しかし、業績はコロナ前まで回復することができず大幅な赤字が続いている。

3. 新たな時代での課題の解決

世界では戦争が勃発している地域があり、物価や人件費が高騰し続けている。日本では高齢化や深刻な労働人口不足、ダイバーシティの加速によって求められる需要の多様性、AIなどの台頭による単純業務の淘汰など新たな局面を迎えており、努力すればなんとかなる時代は終わったのではないかと感じている。その最も象徴的な出来事が「新型コロナウイルス感染症」の感染拡大と、これに伴う概念の変化である。

「混沌とした時代」に入ったともいえ、こうした時代を乗り越えていくために必要なのは、マインドリセット（意識改革）であり、キーワードは「柔軟な発想」と「目的の明確化」と考えている。このキーワードの基盤となるのが「全員の意識（ベクトル）を合わせること」。労働人口の多くがリモートワークになり、働き方や組織運営の手法が大きく変化することが迫られる中、信頼や思いやり、強い想いがあれば組織は混乱の中でも驚くほどのレジリエンス（回復力・再起力）を持つことができるはずである。

4. 北海道エアシステム（HAC）での経験

2015年4月、北海道エアシステムの代表取締役社長に就任したが、当時は毎年3億円程度の経常赤字が出ており、身売り等もあり、社員に覇気がなく、考え方がネガティブになるなど社内は暗澹とした雰囲気になっていた。この状況を改善するため、私は

一日（土日を除く）も欠かさず始発の地下鉄で出社して冬は雪かきをし、経営情報や自身の考え方、ポジティブなことをメールマガジンで発信するなど「一緒に素晴らしい会社にしていこう！」という働きかけや行動を意識して見せるようにした。その結果、少しずつ社員の意識が変わっていき、お客様が目に見えて増えてきたが、当時は多くの民間企業が鉄道での移動を基本としている行政の出張規定に準じていたため、搭乗率を上げることは簡単ではなかった。そんな中、2016年8月に北海道を直撃した台風により、函館・釧路方面のJRと高速道路が不通になり、HACの利用者が増えた。函館・釧路方面は新千歳空港・丘珠空港共に運航しており、丘珠空港の利便性や飛行機の快適性を実感した人が多く、JRや高速道路が再開した後もHACの搭乗率は高位のまま継続するようになった。また、2018年9月6日に発生した胆振東部地震の時も非常用電源を使用することで全便運航することができたほか、東京消防庁や青森県などのヘリコプター約20機が丘珠空港を拠点に活動していたため、HACと丘珠空港の信頼性が向上したと感じた。社員がベクトルを合わせて柔軟に対応した結果、2017年以降、経常黒字を達成し、コロナ禍でも安定的な経営を継続している。

5. アフターコロナにおける航空業界の環境変化

新型コロナウイルス感染症の影響によってリモート会議等が浸透し、ビジネス需要の回復が遅れている。ビジネス目的での利用者は時間を重視しており、搭乗時間の変更が可能な航空チケットを購入することが多く、ビジネス目的での利用者が減ると運賃単価が低下するため、航空会社にとって収入低下の要素となる。また、燃料費の高騰によって1年当たり7億円程度のコストも増加した。コロナ禍の運休によって多くの離職者が発生したが、運航再開後においても人員が戻らず、特にグランドハンドリング(地上支援作業) 人員や保安要員などの人材不足が続いており、外国航空会社の復便を受託対応するのが困難な状況となっている。この他にもコロナ禍の運休時に減免されていた燃料税や着陸料などの減免幅が縮小されたこと、中長期的な環境対策への投資負担が必要なことなどさらなる負担増が想定され、具体的な対策が必要である。

6. フジドリームエアラインズの取り組み

コロナ禍による収入減やコスト増に対して具体的な対策や様々な取り組みが必要となっている。例えば、一度開設した路線であってもニュートラルな観点で路線を見つめ直し、必要に応じて改廃を進めて高収益路線への資源を投入するなど路線の適正化が必要である。また、当社を含め国内の4社が就航しているリージョナル航空(航空交通需要の少ない小都市間の小型旅客機による航空運送)の最大の課題

である平日・冬季の低需要対策や保有している航空機の今後のあり方の検討など柔軟な発想で固定概念を打破することも必要である。北海道には新千歳空港のほかに札幌都市圏に丘珠空港があり、セカンド空港としての機能が期待できることからリージョナル航空にとって大きな需要が見込め、当社にとっても残された最後の大きなフロンティアであると考えている。丘珠空港の滑走路は延長されることが決定しており、滑走路延長後は当社が保有している機体であれば、重量制限等の制約を受けることなく冬期間を除いて通年運航することができるため、新規路線の開拓に取り組んでいきたいと考えているが、丘珠空港の認知度や発着枠、除雪能力などが課題となっている。

当社はもともと「お客さまに優しいエアライン」を標榜しており、国土交通大臣賞を受賞したエレベーター付きステップ車の独自開発や上体固定補助ベルト・チャイルドシートの貸し出し、看護師付き添い紹介サービスなどを実施している。この取り組みをSNSなどで知った方々(特に障がいをお持ちの方や高齢者)の搭乗がコロナを契機に増えた印象がある。

また、当社では定期便のほかにチャーター便も運航しており、定期便の約5%の売り上げがある。日本国内の空港97港のうち、66港でチャーター便を運航した実績があり、夏の北海道や冬の沖縄、利尻や八丈島などの離島へのチャーターが人気である。コロナ禍で新たに発見・開拓した遊覧飛行を含め、当社独自のハイブリッド型商品(定期便と遊覧の組合せや旅行会社2社以上による販売等)の展開や生鮮品輸送(空飛ぶフードプロジェクト)のさらなる展開を検討しており、やる前からできない理由を考えないようにしている。

7. 航空業界の課題

コロナ禍による航空需要激減の中、雇用調整助成金等により雇用の維持はできていたものの、将来不安等による自主退職によって人材不足が加速した。さらに、脆弱な業界のイメージが定着したため、若者等から敬遠され、コロナ前と比べて作業員数は約1~2割減少し、外国航空会社の復便希望に空港での応需ができない状況が続いている。人材確保緊急対策として国は地方空港等の国際線早期復便に向けた体制整備を目的とした「地方空港等受入環境整備事業費補助金」などの支援を行っているが、航空業界は今後、協業等の抜本的な改善に向けた取り組みが急務となっている。

他社の事例になるが、人員不足対策として予約から目的地到着までの手続きなどを利用者がスマートフォンなどのモバイルデバイスで行えるサービスを導入し、利用者が自身でできることを行うことで人と接触しないことになり、カウンターや自動チェックイン機を減らすことが可能となっている。この他

にも保安検査場の旅客通過確認機（ピット端末）や搭乗ゲート改札機、地上作業機材（トーイングカー＝牽引車）などをライバル会社と共同利用するケースが増えており、対応力の強化やコスト削減につながっている。

燃料を大量に使用する航空会社ではカーボンニュートラルに向けた取り組みも重要である。当社ではユーグレナ社製のバイオジェット燃料（使用済み食用油と微細藻類）を使用したチャーター便を運航しており、今後はこのような燃料を活用することが急務となっている。この他にも機内サービス品の脱プラスチック化として2022年4月からマドラーは木製、ストローはバイオマスを使用している。空港もカーボンニュートラル化に向けて動き出しており、太陽光パネルの設置や冷房供給機材の電気化など航空業界全体で取り組みを進めている。

8. まとめ

新型コロナウイルス感染症の影響が大きく残り、観光業界や航空業界は混沌とした状況の中、手探りでもがいている。戦争や物価高騰といった想定外の要因も拍車をかけており、これまでの常識が通用しない困難な時代になりつつあると感じている。これまでの概念にとらわれず、当社の「地域と地域を直接結び地方創生に貢献する」という極めて社会的価値と意義のある目的の達成に向けて、全員一丸とな

ってベクトルを合わせて取り組んでいけば、必ずその道は開けてくるはずである。日本人が世界に誇れるのは「チーム力」であり、個々の主張は諸外国人に比べて小さいかもしれないが、共通目的を持ったときに協力し、乗り越えていくスピード感は世界一だと思っている。組織やマインドに柔軟性を持つこと、目的を共通言語とすることで必ずこの混沌とした時代を乗り切っていけると信じている。最後に私が仕事や人生を実り多きものにしていくために常に意識している心構えを紹介して終わりにしたい。

- ① 常に明るく前向きであること。
- ② 協調性を持ち、肯定的であること。
- ③ 優しく思いやりの気持ちを持つこと。
- ④ まじめに正直に努力すること。
- ⑤ 常に謙虚であること。
- ⑥ 利己的ではなく他人の立場で考えること。
- ⑦ 感謝の気持ちを持っていること。



航空業界はコロナ禍で多大な影響を受けたが、その中におけるFDAの取り組みはどれも興味深いものであった。また、コロナ禍にかかわらず、航空業界が抱える課題とその対策、さらには桑野氏の一貫した真摯な姿勢は我々にとっても大きな教訓となった。質疑応答も活発に行われ、大変示唆に富んだ有意義な懇話会となった。