

短編小説 「極東航空株式会社」

第1話

茨城空港 17:00 発マカオ経由クラルンプール行き極東航空 (FEA) 001 便 (200 席) の搭乗が開始された。乗客は、自宅でプリントしたバーコードが付いた搭乗券をチェックインの OCR リーダーにかざして無人搭乗口からタラップを登って次々に搭乗している。(コスト削減のために極東航空はボーディング・ブリッジを使っていない。) 単一クラス (全席 Y クラス) 座席指定のためか、満席にも拘わらずスムーズな搭乗が実施されている。旅客は、アナウンスで搭乗前のトイレの使用を励行されていた。昔では考えられないことだが 極東航空のような低コスト航空会社 (LCC) では、機内のトイレの数を最小にするためと、機体重量を軽くして燃料を節減するために搭乗前の空港トイレの使用励行が当たり前となっている。(極東航空は通常の客室仕様よりもトイレの数を 2 つ削減し、その分座席数を増やしている)

テレコンファレンスによるバーチャル会議が日常的となったとはいえ、東京の重要なクライアントとは少なくとも月に一度はリアルなフェースツーフェースのコンタクトを欠かすことができない高橋太郎は極東航空の常顧客だ。高橋は、クアラルンプール郊外で、ハイテク電気製品の製造工場を運営している。なにしろ運賃がネットワーク航空会社の半分の往復 4 万 7,500 円なので、都心より 90 分もかかる高速連絡バス (2,000 円) を使っても、彼はここ茨城空港からの極東航空を利用することにしている。チェックインは全てインターネットで行なえるし、荷物は宅配で事前に空港に送ることになっているので、遠隔地の空港にも拘わらずそんなに不便を感じていない。オンラインでチェックインから搭乗券のプリントまでが自宅のパソコンやモバイルで処理できるので、空港では極東航空の社員は殆ど見かけない。チェックイン・デスクも存在しないし、ここはこの航空会社にとっては無人空港なのだ。スケジュール変更などのイレギュラーには、全て高橋のモバイルに極東航空から直接通知されて来るので心配は不要だ。高橋は、寧ろ全く混雑しない定時性の優れているそしてマレーシアの入国審査が茨城で前もって行なえる (つまりクラルンプール到着は国内線旅客扱いとなる) このローカル空港に 今では愛着さえ感じるようになっている。

運賃半値を実現するために、極東航空は世界 LCC 航空会社が採用しているありとあらゆるローコストのビジネス モデルを採用している。このモデルでは、運賃の設定が予約率とリンクして値上がったり下がったりする方式を採用しているため、混雑している便は既存の航空会社並みの往復 10 万円もする場合があるが、平均すると半値の 5

万円程度となる。逆に閑散便では、往復 2,000 円の激安運賃を市場に出している。この運賃設定システムのお陰で、極東航空の座席搭乗率は 96.7%と何処の航空会社に比しても最高のレベルの搭乗率を誇っている。しかしこの運賃は払戻が利かない。従って乗り遅れたりしてノーショーした場合は、その航空券はタダの紙屑となってしまう。便出発 1 ヶ月以内の予約変更には 5,000 円の高い手数料がかかるので注意が必要だ。オーバーセールも実施しないので（ノーショーが存在しないのだから座席数以上の予約を取る必要がない）、航空会社による搭乗拒否のケースは一切発生しない。

1 年間で 10 区間搭乗すると 1 区間が無料になるポイント報奨プログラムがあるので、クアラルンプールと東京（茨城）をしょっちゅう往復する高橋みたいな常顧客にとっては、更に運賃が▲10%も安くなることになる。この報奨プログラムも、既存大手航空会社のマイレッジ システムを採用したのでは複雑なマイル計算などシステム負荷が大きくなってしまうので、搭乗した区間をベースにした単純な制度が取り入れられている。区間は距離に拘わらずどの区間でも 1 区間として累積される。そして、10 区間の搭乗が達成されると、ポイント プログラムの会員（年会費 2,000 円）に自動的に無料の 1 区間券が送付されて来る。

航空券は、fea.com でしか販売されない（つまり直販率が 100%）。そのために、旅行会社などの仲介業者に支払うコミッションなどの販売コストも発生しない仕組みになっている。宣伝費も一円も使っていない。何しろ茨城＝クアラルンプール往復 2,000 円の大バーゲンフェアが fea.com に時々掲載されるために、自社サイト自体の“視聴率”が極めて高く、敢えて宣伝費をかけて TV や新聞などの広告媒体を買うこともないのだ。先月の fea.com のユニークビジター数は、日本とクアラルンプールの航空旅客需要を大幅に上回る 200 万人を超えている。その内の半分以上がモバイルによるアクセスだ。

極東航空は、ソーシャル・ネットワーキングを重視している。自社サイトの激安特別バーゲンを継続して Facebook や Twitter の極東航空ページで流している。ソーシャル・メディアを無料の広告媒体として活用しているのだ。ソーシャル・メディアの活用は、自社ブランドの宣伝の他に顧客の苦情処理にも利用されている。極東航空に対するインターネット上の悪いコメントに対しては、直ぐさま fea.com の担当者がコンタクトしてバッドイメージのネット上の拡散を食い止めている。極東航空は、低運賃イコール低サービスのイメージの払拭に人一倍努力している。

第2話



極東航空 001 便は、茨城空港を 17:00 にキッカリ離陸した。機内はほぼ満席で、アジアの国の人達と日本人が丁度半々となっている。マカオ経由のこともあって日本人の賭博ツアー客も多く搭乗しているようだが、その他の多くはマカオから香港や中国へ旅行する旅行者達だ。広東省の珠海デルタ地区で工場を管理している、高橋のようなビジネスマン達も大勢乗っているようだ。香港とマカオと珠海を結ぶ約 100km の世界最長の港澳珠大橋が完成して以来、マカオと深圳の間は約 1 時間で行けるようになった。勿論クアラルンプール (KUL) に行く観光客も

沢山いる。KUL からペナンやタイのプーケットに行くビーチリゾート客が中心だが最近ではボルネオの島々を巡るツアーもハネムーン人気を集めている。マレーシアは、今やハワイを上回る日本人ツーリストの一大ビーチリゾート地となっているのだ。これ等のビーチ目的地には、KUL 空港をハブとして路線を展開している LCC のアジアエアーに乗り継いで行くことになる。極東航空はアジアエアーとも提携しているので、乗り継ぎ旅客は何の不自由も感じない。

乗客の半分のアジアの人達は、中国人とマレーシア人を中心に多くの国の人達が乗っている。そのほとんどは観光客だ。彼らは、日本の文化、服飾デザイン、漫画、秋葉原、ディズニーランド、温泉旅館、コスプレ、ショッピング、食事 (和食)、新幹線などの全てについて強い興味を抱いている。つい数年前までは日本への外人訪問者数は世界 28 位と下位にとどまっていたが、アジアの多くの国で誕生した新興中間所得層が訪れるようになってからは、日本は上位訪問先国の 10 指に入るまでに成長した。アジアの人口は、世界の人口 67 億人の 60% を占める 39 億人に上り、そこで新中間所得層が誕生しているのだ。この需要を狙って日本の地方の観光協会が着地型マーケティングを主要都市に展開して、インバウンド旅客誘致に努力し地方経済を活性化させている。

高橋の隣に座ったマレーシアの若いカップルは、アジアの都市の中で日本ほど魅力溢れたデスティネーションはないと興奮気味に語りかけて来た。彼らは、インターネットで今回の下呂温泉 1 泊と東京 3 泊の 4 泊 5 日の旅行を自分達で手配した。極東航空のサイト www.fea.com でフライトと共にホテルをダイナミック・パッケージングで出発の半年前に 1 人 1,750 リンギ (約 49,000 円) で事前購入したそうだ。予約する前には、アドバイザートリップのレビューサイトで十分な下調べを実施したので、何の不自由も感じなかったようだ。最初に KUL から極東航空で名古屋に飛び、下呂温泉で日本旅館に泊まって温泉旅行を体験し、そこから飛騨高山経由で黒部ダムの 360° 眺望を楽しんだ後、新幹線で東京に出て 3 泊したそうだ。秋葉原、銀座、原宿のショッピング、宮崎駿のジブリ美術館、ディズニーランド、築地の魚河岸などを観光している。日本のディズニーランドは、アトラクションの質と量でもって香港や上海のそれよりも、アジアの人達の間で未だに根強い人気を博している。これ等の観光手配の大半は、日本に着いてからモバイルによって着地型旅行を予約したそうだ。モバイルは、予約手配や観光情報の収集は勿論のこと、オーグメント・リアリティーのアプリケーションが見知らぬ異境の土地でも道案内をしてくれるので、ガイドブックを持参する必要は全くなくなった。彼らが日本で一番感心し印象に残ったのは、宿泊先の旅館やホテルのシャワトレだと言うのだから・・・これには高橋はビックリさせられてしまった。今度は、冬の北海道に行ってみたいと言う。彼らは未だ雪を見たことがないのだ。

第 3 話



001 便には、極東航空 CEO の薮野夏生が乗っていた。彼は、KUL で開催されるアジアエアーとの提携促進に関するインターライン協議に出席するためにこの便に搭乗した。薮野は、出張で自社の便に搭乗する度に自ら客室サービスの仕事に積極的に参加する。彼は、試験を受けて既に客室乗務員の資格を取っているのだ。3 名のアテンダントと一緒に狭い機内の廊下でカートを押して、機内食の販売から全てのサービスをこなすことができる。そして CEO であることを明かして、積極的に搭乗旅客との会話に努めるので、アップツーデートな顧客ニーズの把握では今では社内の誰

にも負けないほどの知識を有している。

社長自らサービスしてくれることに対して旅客から歓迎されることは勿論であるが、それよりも何よりも彼のこの行為は社員からも大変喜ばれている。 航空会社ほど異なる職種を抱えている産業は余り多くない。 パイロット、客室乗務員（キャビン・アテンダント）、整備員、空港サービス要員、予約発券係、セールスと第一線の現場の職種は多岐に亘っている。 藪野は、この異なる職能集団をまとめるために、社員の信頼と共感を得ることに努力しているのだ。 ささないことでは、社員全てをクルーと呼んで、パイロットやキャビン・アテンダントと地上で働く人達を呼び方からして区別していない。 そして、一寸聞いたら可笑しなことを言っていると非難されてしまうことにも頓着せず、平気で「お客様よりは社員が一番大切だ」と言って憚らない。 極東航空では、大切なお客様をサービスするためにカスタマー・サティスファクション（CS）よりは、エンプロイー・サティスファクション（CE）を重視しているのだ。 何か、世界の低コスト航空会社（LCC）には、型破りで自由奔放な CEO が多い。

無形な財を販売する航空会社などのサービス産業のクオリティーは、実際にサービスを生産するフロントラインの社員達の能力に左右されてしまう場合が多い。 つまり、紙の上でどんなに立派なサービス計画を立案しても、それを実行するフロントラインがそれを理解して実行してくれなければ何もならないのだ。 従って、この産業の経営者達にとって何よりも大切なことは、フロントラインの社員達をシッカリ把握して、彼らにサービス精神と士気を高揚させ、サービス技術を涵養させることが重要なのだ。 労使関係が緊張している多くの大手航空会社では、この肝心なことができていない。 極東航空には、組合は1つも存在しない。 そしてLCCにも拘わらず、この会社は常に旅客のサービス人気投票で上位にランクされている。 低コスト イコール 低品質では全くないのだ。



001 便の機内サービスは、全てが有料だ。 食事が必要な旅客は、オンラインで事前に機内食を予約しなければならない。 飲み物は水を含めてこれも全てが有料（1 ボトル 100 円から）だ。 枕と毛布のセットも 500 円の使用料がかかる。 およそ三分の二の旅客が機内食を購入している。

和食と洋食のチョイスが可能で、1 食 1,000 円する。 メニューの内容は、極東航空

のホームページに細かく掲載されている。オンライン予約をし忘れた旅客は、空港のチェックイン時にオーダーすることもできるが、この場合は便出発の45分前までで割増料金の200円が加算されてしまう。

この飛行機には機内エンターテイメントシステムは付いて無いが、Wi-Fiシステムが装備されている。殆どの旅客はモバイル携帯機器を持参しているので、Wi-Fiサービス(1,000円)を利用してインターネットに接続しTVや映画を楽しむことができるのだ。機内Wi-Fiシステムが導入されてからは、LCCの如くの航空会社にとっては高い機内エンターテイメントのシステムを購入する必要が無くなってしまった。そして新聞や雑誌のサービスも行っていない。高橋のような出張者は、会社のサーバーに接続してファイルをダウンロードし、事務所さながらのワーク環境を機内でも作り出している。

機内誌は、出版社に編集権を販売して副次収入を稼いでいる。機内持ち込み手荷物を収容するオーバーヘッドビンの開閉扉には広告が貼られている。極東航空は、他のLCCに倣ってここでも副次収入を稼いでいる。今では、機内食を含めたこれ等の副次収入は、全収入の23%にも達している。

3人のアテンダントは、KULを基地とする日本人とマレーシア人2人の編成だ。マカオまでの4時間のフライトの間に、機内食を配膳し機内販売を実施する。殆ど満員の195人の旅客が搭乗しているので、1人がサービスしなければならない旅客数は65人となる。今回は藪野が参加してくれているとはいえ忙しい。機内食はボックスランチ型として食後の食器を回収する必要を無くし、また全ての料金の支払いをクレジットカード決済のキャッシュレスとして作業負担を軽減する工夫が採用されている。大抵の旅客は、オンラインで事前購入したバウチャーを持参するので、クレジットカードの取り扱う手間も余り多くなならない。

設立時から働いている1期生の山田絵里子は、この仕事に愛着と生き甲斐を感じている。極東航空では、編成数も最低の3人と少なく絶えず満席に近いフライトの忙しい勤務となるけれども、そして他の大手航空会社と違って皆が憧れる有名デザイナー仕立ての格好良い制服も着られないが、(極東航空のユニフォームは、そこらの洋品店でも売っている真っ赤なポロシャツだ)、お客様に接することに喜びを感じる山田にとっては、この仕事が好きでたまらない。極東航空では、山田のようなサービス精神の旺盛なスタッフを採用しているので、ますます旅客の評判が上がることになる。

第4話



極東航空 001 便は、香港島の真上を飛んで澳門国際空港へのアプローチ ルートに乗った。着陸体制に入って高度を下げつつある機から眺める香港の夜景は、この日が雲一つない快晴であったためか、まさに百万ドルと言われている通りの実に見事なパノラマビューを見せてくれた。それに続く小さなエンクレーブに所狭しとカジノが林立するマカオの何時も少し悲しげな顔をしている不夜城も決して香港に劣らない。既に5年もこの便に乗務して見慣れている筈の山田でさえ、何回見てもこの夜景に見惚れてしまい どういう訳か感傷的な気分させられてしまう。開発が急速に進んでいるために景色そのものが変わり続けているのか、山田の女心が揺れているためか、見る度に違った顔で出迎えてくれる。機は茨城空港を離陸してから4時間50分でスケジュール通り20時50分キッカリに澳門国際空港のランウエー34に着陸した。

澳門国際空港は1995年11月に開港した未だ歴史が浅い空港だ。世界のサプライチェーンの一大製造拠点である珠江デルタ（Pearl River Delta の頭文字をとって PRD と呼ばれている）を空港のキャッチメント・エリア内に抱えているためと、香港と並んで中国各都市へのゲートウエーにもなっているために、澳門は過去数年間で年間500万人を取り扱う大空港に急成長した。マカオと香港と珠海を結ぶ「港澳珠大橋」や、香港と深圳を14分、広州とは48分で結ぶ弾丸列車「広深港高速鉄道」開通もこの空港のアクセスを飛躍的に改善した。今では17社が乗入れて、ここから中国8都市を含むアジアの20都市を結ぶ国際線網が展開されている。日本からは、茨城と関西空港が結ばれている。極東航空をはじめとするアジアの主要LCCの全ては、混雑してそして高い空港使用料の香港国際空港と広州白雲空港を嫌って、この空港に集中している。勿論1999年12月の中国返還により、特別行政区として再スタートしたマカオの復興がこの空港を活性化させた訳だが、なんと言っても急成長の真の立役者は乗入れを増加させたLCCたちだ。澳門のような安価な空港使用料を提供してLCC乗入れを誘致している空港は、航空業界ではLCCのネーミングと同じようにLCA（low cost airport）と呼んでいる。LCCとLCAは、切っても切れない相互依存の関係にある。つまりLCA空港でなければLCC航空会社は乗入れて来ないのだ。

茨城から乗務したクルーは、コックピットもキャビンもマカオ経由 KUL まで通しで乗務する。茨城から澳門までの飛行時間は 4 時間 50 分、澳門と KUL 間は 3 時間 45 分なので合計 8 時間 35 分が乗務時間となる。これに茨城の乗務前ブリーフィング 45 分と KUL 乗務後のディブブリーフィング 30 分と澳門ステア 30 分を加えると、勤務時間の合計はこのフライトだけで 10 時間 20 分となる。KUL 基地を出発して茨城までの往路のフライト乗務後空港近くのホテルに泊まり、翌日のフライトで KUL まで戻るのが山田たちの乗務パターンだ。この乗務パターンの翌日は 1 日の休日が貰える。KUL=茨城線の専属アテンダントの山田は、1 ヶ月に平均 9.4 回乗務するので月間の乗務時間は約 160 時間となり、大手のクルーよりもきついスケジュールをこなさなければならない。

澳門国際空港のステアタイムは 30 分と極めて短い。この間に燃料補給、ライン整備点検、貨物と手荷物の積み降ろしと搭載、水の補給、機内清掃、トイレ清掃を実施しなければならない。これ等の空港グランドハンドリング業務は、全てアジアエアに業務委託されている。機内食は、茨城で KUL までの分までを搭載しているので、ここではケイタラーとの契約を持っていない。機内清掃は、山田たちアテンダント 3 人の仕事だ。マカオまでの食べ終わった機内食の空き箱や紙コップなどのゴミを捨てて、マカオから搭乗して来る旅客の座席を整えなければならない。マカオまでの旅客が降機した後は、およそ 100 人程度の KUL までの旅客が機内に残っているので、機内清掃は旅客の間をぬって実施しなければならないので骨が折れる。しかし、山田にとっては、クリーニングの作業を行いながらステアオンボードの旅客との会話も楽しむ事が出来るので余り苦にならないようだ。

CEO の藪野は、KUL ステア中も忙しい。アジアエアの委託作業がシッカリ行なわれているかをチェックしなければならないからだ。澳門空港には、極東航空の派遣員として支店長の馬場智博ただ 1 人しか派遣されていない。馬場は、毎日茨城行きの 002 便と KUL 行きの 001 便の運航管理の実際と委託先のアジアエアとの契約管理を全て任されている。002 便とその折り返しの 001 便には、ここからトラックで中国 PRD へ輸送する空陸インターモーダル貨物が多い。馬場は、この航空貨物の販売まで手がけなければならない。馬場は、藪野を 001 便のランプ作業の実態からアジアエアの空港バックオフィスの運航管理部を急ぎ足で案内して回った。

馬場： 澳門のアジアエアの連中は仲々良くやってくれています。先月の定時性

も 89%を確保しました。 ご覧頂いたとおり作業もテキパキやってくれています。 彼らには全く不満を持っていません。

藪野： 君が頑張ってくれているお陰だよ。 機材も同じ A320 なのだしステーション時間も同じ 30 分なのだから、奴さんたちにとっては扱い易い筈だ。 君も十分認識していると思うが兎に角定時性維持は重要だ。 安全性の維持管理の次に重要だ。 遅れれば、それだけ各セクションで無駄な待機が増えてしまう。 それだけコストが余計にかかってしまうのだからね。

ここの委託品質については、KUL に行ったらエアアジアのトニーに会って飯を食う機会があるのでお礼を言っておくよ。

馬場： 社長のお陰で、定時性ボーナスが出るようになったので、社員たちは、委託先まで含めて張り切ってスケジュールのキープに励んでいますよ。 先月のここの定時性は、茨城について 2 位になりました。

藪野： 定時性、定時性、定時性だよ。

ところで、カジノの鯨たちは最近うるさいこと言って来ないかね？（鯨とは、マカオで大金を賭けるカジノの VIP 常連客で、こちらではホエールズと呼ばれている。）

馬場： 静かなものです。 それに鯨さんたちは、不景気のためか、最近余り見かけないようです。 J さんの F クラスに乗っているのか知りませんがね・・・。

藪野： マカオの賭博市場は、ラスベガスの収入を上回って世界一となったそうじゃないか。 まさかお前は、そんな所には通ってないだろうね。

馬場： とんでもない！ 勘弁して下さいよ。 こんなきつい仕事させておいて、そんな時間など割ける筈なんかないじゃないですか。 ここには賭博好きの中国人が年間 1,000 万人以上もやって来ているそうですよ。

第 5 話

001 便は、最終目的地の KUL に向けて^{マカオ}澳門国際空港を定時に離陸した。 タッタの 30 分の短いステータイムの間は何から何までのランプ作業を片付けた機は 21 時 20 分に離陸した。 澳門のランプ作業（空港の駐機エリアをランプと言っている）は、全てがアジアエアに委託されている。 澳門空港支店長の馬場の委託先管理の責任は重い。 茨城と KUL の両方を行き来する珠江デルタ工業団地発着の航空貨物も多く、001 便と 002 便のハンドリングは大げさに言えば秒単位の正確さを要求されるぐらいだ。

藪野が馬場に言っていた通り、極東航空の定時性は安全性に次ぐ 2 番目に優先順位が高い経営管理項目に指定されている。通常の航空会社の定時性は、編成されたダイアグラムの発着時刻の 15 分以内の遅延を定時と判定しているが、極東航空ではこれが 10 分以内と短く設定されている。やれ空港管制が・・・とか、やれ委託先が・・・、やれ何とかが・・・などと御託宣を並べた定時性悪化の責任回避などは全く許されない。唯一最優先の安全性維持の為に整備作業や天候不順などの外的自然条件だけが例外だ。

馬場をはじめ極東航空の空港支店長は、定時性管理のために愛知県豊田市のトヨタ自動車本社工場でジャストインタイムの研修を 1 ヶ月間受講しなければならない。トヨタは、他の自動車メーカーに先駆けてこの管理システムを導入して工場の無駄な部品在庫を一掃した。工場へ部品を搬入するトラックのスケジュールは、まるで航空会社のダイアグラム編成そのものだ。トラックの遅延は、即工場の生産ラインを止めてしまうリスクを孕んでいる。生産ラインを止めたりした下請業者には、即次期の厳しい契約更改交渉が待っている。馬場に納入部品に貼られたカンバンの実際を見せてくれた或る部品メーカーの社長は、「トヨタのラインを自分のところが止めるわけにはいきません」、「この前東名高速が通行不能となった時などは、社員総出でトラックから部品を降ろしてバイクで工場まで届けました」と言っていたことが今でも忘れられない。トヨタでも定時性維持は、それだけ重要なのだ。カンバン方式とも呼ばれているこの生産システムをマスターした馬場は、ここ澳門空港のローカルの事情に適合した独自のランプ作業方式を開発して、必要な作業を、決められた時間内でキチッと完了させる方法を嫌っというほど委託先に叩き込んでいる。

定時性の管理は馬場の年俸とリンクしている。当初は、整備と天候によるケースを除いて、全ての遅延 1 分毎に報酬がマイナスされる制度が導入されていた。しかし、この減点主義の制度では定時性の改善はおろか社員の動機付けにチットも貢献しなかった。藪野は、この制度を定時出発が実行される度に報酬をプラスさせる加点主義の「オンスケ・インセンティブ制度」(オンスケ=on schedule)に変更した。制度の変更後には見る見る定時性が改善した。勿論、遅延便は厳しく原因が追求されてその是正が求められるが報酬とはリンクされなくなった。このインセンティブ制度は、委託先にも適用されている。

定時性を管理する為には、当たり前のことではあるが、空港支店長は委託先管理の以

前に航空機の運航についての基本イロハの全てを網羅的に熟知していなければならない。日本の運航管理者の国家資格の取得は勿論、運航・整備・運送マニュアルの基本的事項をマスターする必要があるのだ。既存のネットワーク航空会社では、通常は分野毎にスペシャリストを配置している。この方法では、問題発生の際の対応力が強化されるメリットがある反面、配置人数が増加して実際の作業の全ては委託先に任されているのにも拘わらず身内のコストが増加してしまうと言うデメリットが発生する。更には分野毎に配置した人員が、出身母体の本社組織ばかりを向いて仕事をする傾向が強くなる。分野毎の利害を追求し全体最適を犠牲にして、その空港自体のまとまりを阻害するという問題を発生させてしまうのだ。極東航空の如くLCCは、コストを押さえる為に思い切って空港派遣員を支店長の1人だけにせざるを得ない。そしてタッタ1人の派遣員である支店長に空港管理の全権を任せている。これが却って幸いして、何でもこなせる馬場みたいなオールマイティーの人材育成に役立っている。

CEOの薮野は、ジェネラリストは極東航空には要らないと言っている。自身を“航空野郎”と呼んで会社の隅々までのミクロな問題に精通している薮野は、声高にペダンチックな知識と理屈ばかりを振りかざす管理志向タイプよりは、自由な創造性豊かな人材がこの航空会社には必要だと言っている。そして、現場を熟知した職能集団を育てることに努力している。CEO自らが採用試験にも立ち会って、面接試験でなんと馬鹿げたと思われるようなパントマイムの寸劇をやらせたりもしている。“何と馬鹿げた”と思ってしまった人材はこの会社には要らないのだ。極東航空のような革新的ビジネスモデルを追求しているLCCには、イノバティブな進取の気鋭に富んだ人材が要求されている。

特に客室乗務員の採用については、薮野は採用担当に厳しい注文をつけている。航空会社で顧客と接する時間が一番長いキャビン・アテンダントには、人と接することが大好きでサービス精神が旺盛で心が優しい人材を選びすぐって配置している。薮野は、外見よりは先ずその人のハートに注意しろと言っている。第一線のサービス実施部門の仕事の要員には、持って生まれた生来の向き不向きがあると言うのだ。どんなに聡明でどんなに見てくれが良くても全くサービスの仕事に適正がない“感じが悪い”人が存在すると言うのだ。

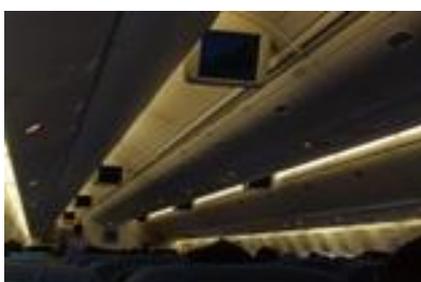
既存の航空会社では、接客の“形”ばかりに拘って客室乗務員を教育している会社が

案外多い。お辞儀は何度まで頭を下げろとか、絶えず笑顔を絶やすなとか、目線を合わせる為にしゃがめとか、化粧の方法をああしろだとかこうしろだとか口喧しく教育している。これではサイボーグになってしまう。藪野は形なんてナンセンスだと言って憚らない。サービス精神旺盛な心の優しい人達を採用することができれば、一から十までを教えなくとも彼らは自ら率先してグッドサービスを提供するというのだ。LCCのパイオニアと言われている米国のサウスウエスト航空が会社のマークをハート型にして、上場株のティッカーシンボルをLUVとしているのもこの理由に基づいているのだろう。この会社の創立者のハーブ・ケレハーは、藪野と同じ考えをしているようだ。いや、藪野が信奉するケレハーを真似ているのかもしれない。

既存の大手航空会社のアテンダントには、乗務前後の空港ロビーと乗務後の客室の通路を有名デザイナーブランドのファッションショーの舞台だと勘違いして闊歩している人達を良く見かける。この手合いには細かくああするな！こうするな！と教えなければならないだろう。LCCにはそんな時間とコストをかけている暇など存在しない。尤も極東航空のアテンダントのユニフォームは、そこらで市販しているポロシャツなので、モデル気取りの人達は決して就活して来ない。ポロのユニフォームは、心の優しいアテンダントを採用する為の道具にも使われている。そして大きなコストセーブにも役立っている。これこそまさに一石二鳥だ。

第6話

^{マカオ}澳門国際空港から搭乗した乗客は、ここで降機した乗客とほとんど同数であったため001便は^{マカオ}MFM＝KUL間もほぼ満席となった。



出発時刻が21時20分と遅いためか、マカオからの乗客のほとんどは機内食を注文していない。そして殆どが寝てしまうので、機内サービスには手がかからない。22時以降は、就寝する乗客が多いため機内Wi-Fiサービスの音声電話回線のスイッチも切られてしまう。山田と2人のアテンダントは、それでもゆっくり休んでいる暇など全く無い。彼らはジャンプシートに座ってフライトログの作成に余念がない。極東航空のアテンダントは、全員が乗務した便のログを提出しなければならないのだ。ログは、英語で書かなければならない。乗務

したての頃の山田は、チンプンカンプンなものしか書けなかった。しかし今ではサービスの実施の結果報告から、問題の指摘や業務改善提案など内容が濃い立派な報告書を書けるようになった。ログは、携帯している小型 PC に直接打ち込まれ、それが瞬時に関係セクションに配信されて品質管理の貴重なデータにされている。機内 Wi-Fi システムから VPN (バーチャル・プライベート・ネットワーク) 経由でインターネット送信されて KUL オペセン (オペレーションセンター) の客室総括マネジャーに報告されると同時に、このマネジャーの判断で一部の意見は社内のイントラネット上のソーシャル・ネットワーキング・システム (F-SNS と呼ばれている) にも掲載される。F-SNS は、今では社員間の情報交換の場として広く利用されている他、社長の藪野を含めた経営陣と社員間の重要なコミュニケーションの場にもなっている。そして、風通しの良い社風作り大きく貢献している。

F-SNS では、全社員が参加できる e-ラーニングが整備されている。ベテラン社員がボランティアで一連のカリキュラムを編成して、後輩達の指導に当たっているのだ。このカリキュラムは、「極東航空大学」と呼ばれている企業内大学に組み込まれている。そこでは運航、客室、整備、運送、営業、一般管理 (会計) の 6 学部が用意されている。受講実績に従って“単位”の取得が可能で、全単位を取得した社員には卒業証書が交付される。このバーチャル大学のお陰で、極東航空の社内教育部門は、パイロットとアテンダントのための訓練部の他には何処にも存在しない。山田は、客室学部の卒業生だ。そして卒業後の今ではこの学部の先生をしている他、客室と密接な関連があるセールスの勉強をするために営業学部の生徒にもなっている。

カリキュラムの一部へは社外からの参加も可能で、今では 1,000 人以上の社外“学生”が極東大学に入学している。卒業した人達は既に 450 人にも達している。目出度く卒業できた人達には、(社員も単位所得に苦勞しているくらいなので授業は結構難しい) 極東航空の何処でも乗れる無料往復航空券が 2 枚ペアで貰える。彼らは、大学で勉強した知識に基づいて、口コミで極東航空を知人や友人達や自分が属するコミュニティーに宣伝し回ってくれる貴重な社外宣伝員であり且つ PR マンだ。SNS で言う所の所謂フォロワーになってくれている。世間では良く「シンガポール航空のサービスは世界一だ」と言われている。しかし、マーケティング会社がこれを良く調べてみると、世界一だと言っている人達の実に 10 人の内の 5 人以上がシンガポール航空に一度も乗ったことが無い人達なのだそうだ。この 5 人以上の人達は、友人たちが「サービスが良い」と言うものだからそう信じてしまい、体にフィットしたアテンダ

ントのユニフォーム姿を大写した魅力的な広告写真を見てますますその気にさせられているだけなのだ。このことから見ても、以下にロコミがブランドの形成に威力を持っているかが良く分かる。極東航空は、E-SNS や極東大学を、バイラル（ロコミ）マーケティングにも巧みに利用している。

数年前に、山田はログを使ってアテンダントが乗務する際に携行する大型旅行鞆の廃止を提案した。001 便のような KUL 基地外に宿泊しなければならない勤務の場合は、今迄 乗務員は大きな旅行鞆を携行していた。極東航空の殆どの路線は、短距離路線が多く基地外の宿泊が必要となる乗務パターンは余り多く存在しない。KUL 基地から、その日の内に基地に戻るパターンがほとんどだ。しかし茨城線のような 1 泊を必要となる場合は、乗務員は大きな旅行鞆を携行していた。1 泊旅行のために大きな鞆を携行するアホな旅行者は何処にも居ない。それに、鞆はそれだけ空港の手荷物搭載係の仕事を増やしてしまうと同時に、航空機の重量を重くしてしまう、機体が重くなれば、即それだけ燃料消費を悪化させてしまうのだ。一寸聞くと「何をそんなに細かなことを！」と非難されてしまいそうだが、毎日反復されることを考えれば“塵も積もれば山となる”式にコストは膨れ上がってしまうことぐらい直ぐ分かる。極東航空のような低コスト航空会社では、コストカットを実行するためにミクロな管理が重要視されている。この山田の提案は、E-SNS に掲載され社内で大きな反響を呼んだ。ある社員からは、「最終目的地の空港手荷物受け取りターンテーブルの前で、お客様より先に手荷物を受け取るのは気が引ける」というコメントを寄せている。最終的に山田の提案が採用されて、今では離基地日数が複数日にまたがる勤務パターンの場合は、旅行鞆は廃止され機内に持ち込めるショルダーバッグに変更された。山田は、この提案で社長賞と 1 ヶ月分の賞与を貰っている。

丁度ログのインプットを終えた時に、この便と一緒に乗務したキャサリンが声をかけて来た。キャサリンは、入社まだ 1 年目の新人アテンダントだ。

キャサリン 絵里子、12 列の C の MFM からのお客がウインキングし続けてヒツコイたらありやしない。何とかしてくれない？

（キャサリンは、ボインのなかなかのマレーシア美人なので目をつけられたのだろう。）

山田 分かったわ。なるほど、あの H な顔をしたチョイ悪風のジジイね。任しておきなさい。では、キャサリンは後部担当に回って、あたしが前を受け持つから。

キャサリン 有り難う、助かるわ。 ったく、エロジジイなんだから、もう困ってしまう。

山田 キャサリン、駄目駄目、そんなことを言っではいけないわ。 お客様には色々なタイプの方がいらっしゃるのだから、いちいち怒っていたら仕事にならないわ。 だれにでも、公平にキッチンとサービスをしなければいけないわ。 だけど、媚びることだけは絶対にしてはいけないことよ。 訓練で習ったでしょ。 極東航空流のサービスを提供するのが私たちの使命なのだからね。

キャサリン 絵里子は、立派なアテンダントなのね。 絵里子だから言うけど、私は正直言ってまだ極東流のサービスって何だか良く分からない。

山田 それは無理も無いわ、訓練と実践では大きな違いがあるのだから・・・。 私みたいに経験を積めば分かってくるわよ。 今度ゆっくり教えてあげるから。 さあさあ、後1時間でKUL到着よ。 仕事！仕事！

第7話

高橋は、クアラルンプール郊外でハイテク電気製品の工場 Taku Electronic Sdn Bhd (TESB) を経営している。 そこでは、主に電子ジャーなどの電気調理器に使われている温度調節のソフト機器を製造している。 最近の性能が高度化した電子ジャーは、マイコンを内蔵してジャーの調理温度をいろいろな食材とレシピに自動的に対応させている。 そこでは微妙な温度調整は勿論のこと、そのための細かい時間管理が重要になって来るので、マイコン機器の善し悪しが 炊飯などの料理の味に即影響するのだ。 高橋の工場は、このマイコンを製造している。 TESB が製造する機器は、日本の炊飯器や冷蔵庫の所謂白物家電メーカーに納入している。 ソフトのプログラムは、各メーカーが設計する。 そして TESB は、その仕様書に従ってマイコン機器を製造し、それをマレーシアと中国の最終組立工場に納入する。 高橋の努力の甲斐もあって品質が抜群に良い TESB 製品は、今ではほぼ全ての日本の大手家電メーカーが採用している。 日本の炊飯器は、特に米飯を食べるアジアの消費者に人気があり、売上げは毎年うなぎ上りに増えている。 高橋の隣に座ったボルネオのクチンから来た若いカップルが、今回の旅行で 秋葉原で土産に買った電子ジャーにも、キット TESB のマイコン機器が使われているのだろう。

高橋は、発注者である日本のメーカーと、中国やマレーシアの最終組立工場との複雑なサプライチェーンの間の意思疎通をスムーズにする大事な役目を担っている。そのため日本の発注元と中国やマレーシアの工場を定期的に訪れている。今回の高橋の東京出張も、この役割を担った実践行動だ。インターネットが普及した現代では、三者の間は 毎日のメールやビデオ会議が駆使されて十分な意思疎通の体制が確立されている筈であるけれども、起こりがちな思い込みによる誤解を取り除くためには、定期的な日本の発注元と中国やマレーシアの組立工場間を回る高橋のフェイスツーフェイスの面談がマスト必要となるのだ。

事実、最先端技術を誇る航空機製造でさえも、コミュニケーションで失敗している。エアバス社のスーパージャンボ A380 型機（単一クラス 850 席）の製造では、ハンブルグ工場とツールズの最終組立工場間のコミュニケーションがうまく取れず 機内の配線（全長 550km に上る）を全てやり直さざるを得なくなった大きなトラブルが発生した。このミスも原因して A380 型機のデリバリーが 2 年以上も遅れてしまい、エアバス社は納期遅れで大きな違約金を支払わされている。

山田 高橋さま、そろそろ KUL 到着ですのでテーブルを たたんでお座席を元の位置までお戻し下さい。

高橋 ヤー 又お会いしたね。この前は、確か 2 週間前の茨城行き 002 便だったね。

山田 何時もご搭乗して下さいありがとうございます。KUL はご出張ですか？

高橋 僕は KUL の住人だよ。もうかれこれ 10 年も住んでいる。極東航空のクルーは全員が KUL ベースだと聞いたが、貴女も KUL 住人ですか？

山田 はい、KUL 住人です。でも私は未だ 3 年です。この会社ができた時の第 1 期のアテンダントなのです。

高橋 ホー、通りでマレーシア語まで話せるんだ。

山田 とんでもない、お客様との挨拶程度の言葉がヤットですわ。現地のアテンダントとの会話も全て英語ですし……。マレーシアは、英語が母国語みたいなので……。助かります。高橋さまは 10 年もいらっしゃると言葉には、ご不自由しない……。

高橋 うちの工場では、ボルネオや地方からの人達も多く採用しているので、言葉は少しはね。しかし僕も挨拶ことば程度ですよ。英国の植民地であったせいか 確かに英語はうまいね。この前キャメロン ハイランドに行ったら、英国植民地時代の茶葉の畑のプランテーションの名残を残した建物がま

だ残っていた。

山田 キャメロンって、KUL から北へ 160km ぐらい行ったイポーの近くの高原リゾート地ですね。

高橋 流石に KUL 住人だ。 良く知っているね。 ペナンとはまた違った昔の英国風情が味わえる所だよ。 でも最近では日本人の長期滞在者も増えている。 日本人向けのコンドミニアムの建設も盛んで、街のレストランや、喫茶店、インターネットカフェなどでは、多くの日本語の看板を見かける。

山田 私 一度 是非 行ってみたいわ。 フライトが多くて なかなかまとまった休みが取れないのです。

高橋 アジアエアーはイポーまで飛んでいないので・・・、車で行くとなると片道 4～5 時間はかかってしまう。 日帰りは、一寸無理かもかもしれないね。

着陸 10 分前を知らせるチャイムが ポーン、ポーンと 2 度鳴った。 主翼のフラップとランディングギアを引き出す音が、乗客に故障でもしたかと思わせるようなギーギーとした異音を立て続けにうるさく出して、コックピットの緊張を伝えて来た。 もう少し高橋と会話をしたかった山田は、未練がましく挨拶もそこそこに高橋の席を離れてジャンプシートに戻り、機内 PA の準備にかからなければならなかった。

キャサリン 絵里子も隅に置けないわね。 感じの良い若いハンサムガイじゃない。 胸キュンってわけ？ 結婚指輪してた？

山田 何を馬鹿なこと言っているの。 常顧客のお客様には、チャンと名前をお呼びして できるだけ会話するように習ったでしょ。 勘違いしないでよ キャサリン。

キャサリン ご馳走さま。 絵里子ったら名刺まで貰っちゃってー。

山田 お客様から名刺を差し出されたらお礼を言って受け取るように習っているでしょ・・・。 あら、高橋さんって TESB の社長さんだわ。

キャサリン 名刺は貰いなさいって・・・ね、だけど自分の名刺を出すのは個人の自由だって習ったわ。 絵里子って案外持てるんだ。 TESB って、空港の側のセレンバンに大きな工場があるわ。 新聞に上場を計画しているって載っていたわ。 絵里子も彼に名刺上げたの？

山田 キャサリン静かにして！ PA 始めるから。

第8話

茨城空港に在る極東航空本社の会議室では、月例の「事業計画担当者会議」が開かれていた。この会議は、2ヶ月前の事業計画（運航計画）を確認する重要な会議だ。航空会社ほど、多くの異なったセクションが存在する業界は無いと言われている。運航、客室、運航、整備、運送（整備）、営業と多岐に機能が分かれているので、これらのセクションで日々発生する事業運営上の問題を調整してシームレスなプロダクト（路線便数計画）を作り上げるのは骨が折れる仕事だ。

しかも、このプロダクトはやり直しが効かない。サービス・マーケティングで言う「生産と消費が同時に行なわれる目に見えない財」なのだ。工場で、設計図に従って目で見て触って組立てる、そして間違ったらやり直しが効く生産材とは本質的に異なっている。航空が生産するプロダクトは、リコールなどできない。そしてここでは、実際にサービスを生産する乗務員を始めとする生産部門の、第一線のラインで働く人達の、会社の計画に対する完璧と言えるほどの理解がマスト必要となるのだ。従って、計画立案部門と生産部門との相互の意思確認と、一体化した“まとまり”の醸成が極めて重要となる。社長の薮野が、パイロットもアテンダントも整備員もセールスマンも、社員全員を分け隔てなくクルーと呼んでいるのもこの考えに基づいている。

事業計画担当者会議（事担）は、生産部門をまとめるこの重要な役割を担っている。大きな会議室に生産部門の各セクションから2人が参加して来るので15人以上の大会議となる。これをまとめるのが企画部だ。企画部の次長 関口徹がこの会議を動かす。

関口 それでは、時間となったので始めよう。この会議は、6月の計画の確認だ。今日は熊野が議長だ。三平やってみろ。習うよりは慣れるだ。ここに座れ。

（関口の下で働く主任の熊野三平は、突然の指名に度肝を抜かれた。自分みたいな平社員の一担当者が今迄やった事も無い議長だなんて・・・それも事担の・・・。関口から指名された途端に、唾が急に無くなり口の中がカラカラに乾くのを感じた。こうなったらしょうがない一か八かだ！ まな板の上の鯉だ。）

熊野 議長なんてやった事が無いので上手くやれるかどうか・・・、しかし関口さんからの業務命令なのでやってみます。 よろしくをお願いします。

(この会社では役職名で呼び合うことを禁止し、上司であっても全てサン付けで呼んでいる。フラットな組織を志向し、社員間のコミュニケーションを円滑にする努力がされているのだ。)

通常ですと、運航維持能力の確認から始めるのですが、本日は、9Mac135機（アジアエアーからのリース機）のメンテトラブル（整備障害）から入りたいと思います。資料の4ページを見て下さい。ゼブラ時間4日の15:00から当該機はショップに入っていますが、代替機の9Mac136が急遽名古屋にフェリーしたので、スケジュールはキープされています。従って、お客様はもとより、運送と営業には迷惑がかかっていません。整備から障害の状況とこの機のライン復帰スケジュールを説明して下さいますか。

(突然のペッペイの熊野の指名に戸惑い不満げな様子を見せた各生産部門の出席者であったが、スムーズな滑り出しに“ホー”と驚いた表情をお互いに見せ合い、そして会議は直ぐに何時もの雰囲気に戻って行った。会議の資料は自分がまとめていたので、内容は勿論問題が何処に有るのかについても誰よりも良く知っているという自負が熊野にはあった。)

会議は、およそ1時間弱で熊野の上出来の進行も手伝って全てを消化した。今回の事担では、9Mac135機のトラブルを除いて大きな問題は出て来なかった。名古屋の定時性の▲5%ポイントの悪化が指摘されたが、これは別途定時性会議で議論することとなった。

関口 熊野、ご苦労さん。良くやったね。これで今月の事担は終わりますが、今日はこの会議に出席している全員から、今日の会議の感想とか或は何時も仕事で感じている事などを1分間で手短かに喋って欲しい。会議は、出席して情報を得る事も重要だが、何も発言しないのは良くない。「沈黙は金なり、雄弁は銀なり」と言われているが、これは銀が金よりも価値が高い時代の諺で、つまり雄弁の方が好ましいと言っているという説も在るくらいだから、今日は雄

弁でやってくれ。かと言って、饒舌多弁は御法度だ。 それでは、右回りで営業の林さんから始めよう。

(関口は、高校を卒業して直ぐ就職したが、一念発起して猛勉強し東大に合格し奨学金を得て地球物理学を修めた秀才だ。 苦労人でもある。 彼の、「北回り北極線の開設が東西文化の交流にどのような影響を及ぼすか？」についての論文は、航空業界団体の最優秀賞を得ている。 温厚な性格と、他人の心の機微を思いやる姿勢が社内で多くの人達から厚い信望を得ている。 そんな性格だから、一寸見にはマゾヒスティックに感じられる彼のやり方だけでも、誰も文句や不平をこぼさない。 それどころか 皆は関口に感謝さえしている。)

(関口の 2 回目の突然の指名に会議室の雰囲気が一変した。 驚かされたのは、今度 は出席者達だ。 営業の林春彦の表情が見る見る緊張して行った。 営業は、ほとんど出る幕がないので、何時も黙って座って聞いているだけの気楽な会議出席者に終始している。 林は、とっさに 最近のオンライン予約の販売状況を喋ることにした。)

第9話



蕨野の朝は早い。 001 便で深夜 2 時 5 分に到着し、投宿したのが 3 時近くだったにも拘わらず 6 時には起床した。 KUL と日本の時差は 1 時間あるため、ここの 6 時は日本の 7 時になる。 定宿としているパンパシフィックホテルは、KLIA 国際空港と廊下が繋がって空港から直接歩いて行ける便利な場所に位置している。 いつも使っている最上階のスイートからは、アジア最大のこの空港を一望できる。 蕨野は、黒川紀章が設計したターミナル越しに離発着する航空機をここから見るのが大好きだ。

朝食を済ませた蕨野の所に、オプコの社長の田中利信が駆けつけて来た。 KUL には、マレーシア現法であるオプコ (opco=operation company) と呼ばれている極東航空のオペレーションを統括する Far East Airways Malaysia Sdn. Bhd. が在る。 田中は、その現法の社長だ。 事業計画や財務や人事などの間接部門は、全てトプコ (topco=top

company) と呼ばれている茨城の本社に集中している。この会社の登記は、日本企業の法人格を取得するために茨城本社の住所が使われている。

この会社では、オプコを含めた支店の社員が出張して来るトプコの幹部を機側まで出迎えに出ることなどの馬鹿げた無駄は許されていない。常顧客にさえ空港スタッフによる送迎サービスを実施していないのだから、空港の一目の付く所で社内の身内同士でベタベタすることなど御法度だ。空港は、航空会社にとって顧客が集まるホテルのロビーと等しいのだ。オプコの幹部に胡麻を擦る時間が有るくらいなら、本業に汗を出して励めということだ。であるから、田中が今回 蕨野と会うのはこれが初めてとなる。

「社長、お早うございます。良くお休みになられましたか？ ご到着が深夜だったのでタッタの3時間程度の睡眠ではお疲れでしょう？」

田中は、営業が長かったので如才ない。マレーシアに転勤して4年目になっているせいか、人懐っこいマレーシア人の気性にも大分感化されているようだ。

「オー 田中か。お早う。相変わらず元気良さそうじゃ無いか。」

蕨野の出張は、社長であるけれども1人で行動することが多い。今回も1人旅だ。オプコの四半期毎の全体会議に出席した後に、提携相手のアジアエアーのCEO トニーに会うのが目的だ。



「はい元気だけが取り柄の自分ですから……。これが昨日の運航日報、これが本日の社長のスケジュールです。定時性は85%、搭乗率は89%、イレギュラーなど特記事項はありませんでした。午前は空港でオペレーションの視察、午後は1時から4時まで会議、7時からマンダリン オリエンタルのパシフィカでトニーとの会食となっています。このレストランは、KUL では最高の魚料理を出す店で有名です。それから、昨日トニーから本日のミーティングを楽しみにしているとの電話を貰っています。」

「そうか、トニーからね。この前 彼に会ったのが2ヶ月前の東京だったからね。東

京では、連れてった銀座の寿司屋を痛く気に入ってくれたなー。 日本酒も2人で一升近く飲んだっけ。 今回は、重要な打ち合わせが有るので先方も気を遣ってくれているのだろう。」

「ところで トニーの新 LCC 空港建設計画は、政府の反対に遭ってどうやら頓挫しそうです。 昨日ここの新聞に出ていました。」

「やっぱり・・・か。 1万ヘクタール以上の世界第2位の広さを持つ KLIA の脇に LCC 専用空港を作ろうというのだから、そりゃー“二重投資”と批判されてしまうと思っていたが・・・やっぱり駄目か。 航空会社が、それも LCC が、自前の空港を造ろうというのだから、トニーの気宇壮大な考えには全く驚かされたのだが・・・。 しかし アジアエアーが将来必要としている空港容量のニーズは、これで空港公団側にも良く伝わったことだろう。」

「トニーの新空港計画は、地元のディベロッパーのアジア最大のテーマパークの建設と抱き合わせになっていたようですが、このパークの方はどうなるのでしょうかねー？」

「シンガポールの2つのカジノを含めた巨大複合リゾート施設が間もなくオープンする。 中国も香港ディズニーランドの拡張と上海ディズニーランドの建設を決めたようだね。 マカオも賭博中心からアジア新興中間所得層の家族旅行を狙った娯楽中心にすることを計画している。 ドバイの何でも世界一のデスティネーションが信用不安でふらついているが、なんとか乗り切って魅力溢れる目的地を完成して欲しいものだ。 マレーシアもインバウンド誘致のための大きな仕掛け作りを考えているのだろうが・・・。」

「新聞で“ドバイ、ムンバイ、グッドバイ”という冷やかしの冗談が乗っていましたが、冗談で終われば良いですが・・・。」

「何しろグレーターアジアは30億人以上の市場規模だからね。 各国はツーリズムを次の重要な産業と位置づけている。 マレーシアのゲンティングや豪州の PBL を始め米国のサンズ、ウイン、MGM ミラージュなどの世界の大手エンタメ企業が、アジアのメガリゾート開発とその運営に乗り出している。 アジアの大観光時代がやって来る

ぞ。 田中、潮目は俺たちの方に流れ出している。 アジアの曙だ。 俺たちの時代だぞ！ 俺は、アジアのサプライチェーンに次ぐ アジアの目的地を結ぶツーリズムのチェーンをこの極東航空で創りたいんだよ。」



「アジアエアーのトニーもそれを狙っているのですね。 機体に *Now Nobody Can't Fly* と朱書きしているのもその意気込みの現れですね。 タイとインドネシアにフランチャイズの航空会社を作ってそこに投資したと思ったら、今度はベトナムでもフランチャイズを立ち上げたようです。 中国とインドにもドンドン増便している。 フランチャイズは、これからも増えて行くのでしょうか？」

「ASEAN 10ヶ国の首都間のオープンスカイも未だ実現できていないので、フランチャイズ方式はこれからも続くだろう。 現状ではどうしても各国の閉鎖的な路線権益の壁が立ちふさがる。 この障害を回避する為には、今のところは、その国でフランチャイズを作る以外に方法は無いのだよ。 問題は、何時ごろこの規制が緩和されて、自由な運賃設定で飛びたい所に飛ばしたいだけ飛ばすことができるかだ。 そして国境間の M&A が、他産業と同じように航空にも自由に認められるかだ。 現在のシステムでは、自国機保護のための規制が余りにも多い。 安全性監視などの絶対的に必要なものを除いても、官僚による支配が強過ぎるのだよ。 空港のスロット配分などは、その良い例だ。 田中、何れにしても アジアエアーは、間もなく旅客数でアジア最大の航空会社にキットなるぞ。 ノースウエストを吸収合併した世界一のデルタ航空の1億6,000万人だって、何時かは抜くかもしれないぞ。」

ルルルル、ルルルル・・・薮野の携帯が鳴った。 トプコの企画部長 関口徹からの電話だ。

「社長、関口です。 メールで送った資料ご覧になって下さいましたか。 良かったら今資料に沿って説明しますから、PCのTV電話に切り替えて下さい。」

薮野が携行するPCは、イントラネット経由で関口のフィアルを共有することができるのだ。

第10話

アジアエアーCEOのトニーとの会食は、マンダリン オリエンタルの魚料理のパシフィカで予定通り7時に始まった。 藪野が着いた時は、既にトニーはレストランのカクテル ラウンジでドライマティニーを楽しんでいた。 彼は、このウオッカベースのエクストラドライが大好きだ。

「藪野さん、ようこそ KUL に。 お待ちしていましたよ。 ハウドゥーユウドゥー。」

「ハロー トニー、又お会いできて嬉しいよ。 ビジネスの調子はどう？ 最近ではフォミュラー 1 を買収するなど相変わらず元気が良いねー。」

「藪野さんは、直ぐもうビジネスの話なのだから・・・。 この前は東京でしたね。 銀座の寿司屋は美味しかった。 エビの踊りは、残酷で何時もギョットとされますが、ワンダフル、ワンダフルでした。 ここでは到底食べられない。 すだちと塩でたべるコリコリした歯ごたえの白身も抜群でしたよ。」



数ヶ月おきに KUL と東京で交互に行なわれているトニーと藪野のミーティングは、始まってからもうかれこれ3年にも及んでいる。 何十回に及ぶ会食は、誰も入れずに何時も2人きりだ。 アペリティフを2~3杯開けたらどうか、「テーブルが用意できた」と大きくスリットが開いた中国服をヒラヒラさせた長身のウエイトレスが知らせに来た。 案内されたレストランの端の人目のつかないテーブルからは、ペトロナス ツインタワーを中心とした KUL の夜景が良く展望できる。 照明を落としたディムライトの薄暗い室内からの眺めはなんとも奇麗で、まるで自分が空を自由に飛んでいるかのような錯覚さえ覚えさせてくれて快適な気分にしてくれる。

料理は、KUL 一番の魚料理の店と言われている評判通り頗る美味しかった。 豪州産白ワインのデヴィルス・レイヤー・シャルドネも料理に良くマッチした。 メインのロブスターにさしかかった頃から、話が今日の本題に移って行った。

「藪野さん、子会社の長距離 LCC アジアエア-Z を使って東京に乗入りたいと考えています。日本は、魅力のある目的地なので前々から乗入りたいと考えていた。」



Z は、来年初めに A330-300 型機 (2 クラス 380 席) を 3 機導入するが、この機材の内の 1 機の使用路線が未だ決まっていない。条件が合えば東京に乗入りたい。については藪野の協力が欲しいと言うのがトニーの話の要約だ。

「藪野さん、問題は 3 つあります。マレーシアに対する日本の査証の発行がよりスムーズになること、着陸料の値下げ、そして最後が極東航空との関係です。査証発行の規制緩和は、380 席を埋めるための需要を喚起するために必要です。何故韓国や台湾や香港などの一部の国や地域だけが、90 日以内の短期滞在に査証が免除されているのですか？何故マレーシアにそれが適用されていないのか？隣国のシンガポールだって 3 ヶ月以内の滞在には免除されている。日本とマレーシアの両国間は、マハティールのルックイースト以来 友好な関係が築かれているじゃないですか？」

「この問題は政治が絡みで複雑ですね。日本の観光庁は、最近インバウンド旅客数の目標を早めて 2013 年までに 1,500 万人を達成する計画だ。そしてその目標実現のための省庁間にまたがる会議を興している。観光庁に陳情してみましよう。その省庁間の会議で法務省をプッシュしてもらいましよう。政府だって Z の乗入れを歓迎する筈ですからね。トニー、着陸料は HND や NRT 以外は▲30%も安くなっているが…、勿論 これでは充分でないよね。」

「▲30%引きと言ってもそれは NRT との比較です。国際水準からはかけ離れている。NRT との比較で言うならば、少なくとも▲50%以上の値引きが欲しい。運賃は、最低片道 9,000 円を考えているだからね。勿論この運賃を適用する座席は 50 席程度となるので、平均運賃は 25,000 円ぐらいを考えている。この運賃設定を可能にするには、着陸料の▲50%以上の値引きが不可欠となる。」

「空港当局には 大幅に値引きして価格競争力を付けないと海外の飛行場との競争に負けてしまうと言っているのだが……。彼らは、ソウルの仁川空港や上海の浦東

空港などと競争しているというイメージを全く持っていない。着陸料を下げても乗入れ航空会社を増加させれば、収入が増加して投下資本 ROI の回収も早まるという簡単なロジックが通用しないのだよ。我々の間では、運賃を下げれば旅客が増加するという当たり前のロジックがね。兎に角 諦めずに交渉を継続しましょう。」

「路線開設の準備があるので、3月就航の6ヶ月前の遅くとも9月頃には目処を付けたいと考えています。藪野さん よろしくお願ひします。それに、日本発の需要を摘み取るための仕掛けも必要の様ですね。日本市場は、オンライン直販一辺倒では上手く行かないとアドバイスしてくれる人達が多い。この当たりも調べないと・・・。」

「330席を埋めるとなると、マレーシア発と日本発の両方の需要のコンビネーションが必要となる。そして日本発の需要については、多分 流通に助けて貰わないと駄目だろうね。極東のA320(200席)の全便マカオ経由便とは訳が違う。ところで 空港の話が出たが、トニー、新空港を建設する話は諦めたの？」

「はい 断念せざるを得ませんでした。政府は、最初はバックアップしてくれたのですが・・・。話せば長い話になります。ここだけの話ですが、政府のアップアーマティブ・アクション(差別是正主義)が絡んでいる。藪野さん、自分はインド系なので、この国ではマイナーなのです。中国系(26%)とインド系(8%)のマレー人が興した成功事業は、国有化の対象となっているくらいなのですから・・・。“出る杭は打たれる”の諺通りの話なのです。この話は自分と貴方の間 限りとして下さい。トニーがこんなことを言っているなんて知れ渡ったらエライことです。」

「トニー、当方にとっての一番大きな問題は、最後の極東航空との利害のコンフリクトの問題だ。提携先の子会社Zが自分たちの競争相手になってしまうなんて・・・。」

「勿論、極東航空を困らせるようなことはしない。両者にとってウインウインの関係になるような解決策を考えましょう。いっそのこともっと提携を強化できないのかというのが自分の考えです。」

「と言うと、株の持ち合いなどの資本提携を考えている・・・？ しかし これには、日本の外資規制の関係で一定の限度がある・・・。」

「エクイティー・スワップ協定も考えられる方策ですね。しかし、それよりも、まず JAL と ANA が米国の運輸省に申請した競争法適用除外 (ATI) などはどうだろうか？マレーシアと日本の間は、米政府は関係ないアジア内の路線の話なのだが、ATI と同じようなコラボレーションが Z と極東間で持てたら・・・これはキット両者にとってウインウインの関係になる。」

「トニーの所は、既にタイとインドネシアにフランチャイズを持っている。そしてベトナムにもフランチャイズを創る話が進んでいる。このアライアンスに、東アジアの極東がより密接に関われば、アジア全域にネットワークを張る一大航空会社が出現するのに等しい話となる。」

「藪野さん、その通り、この巨大なアジア市場を早く押さえる必要があるのですよ。航空会社のネットワークは大きい方がより良いに決まっている。ビッグ イズ ビューティフルなのですよね。藪野さん、よろしかったら早速この提携強化策を検討するための両者の戦略ワーキンググループを設置しましょうよ。」

「トニー 了解です。このプロジェクトのコードネームは、今日の美味しかったレストランの名前をとって“パシフィカ”としよう。」

第 11 話



山田絵里子は、乗務のないオフの日に KUL の中心街まで出てショッピングを楽しむことが多い。何時もは、同僚のキャサリンたちを誘って繰り出すのだが、今日は何故か一人でブラッと街に出てみた。空港に車を置いて、そこから KLIA エクスプレスに乗れば 30 分ほどで KUL 中央駅に到着できる。料金は往復 70 リンギ (1,900 円) と手頃で、ダイヤも 30 分毎と大変便利が良い。山田は、街に出る時は何時もこの方法を利用している。寒い東京から帰ったばかりなので、ここの熱帯雨林の気候の 30℃を超える暑さがきつい。“今まで、そんなに暑いなんて感じたことなんか無かったのに・・・” “最近はととても暑く感じるわ・・・”

特急列車は混んでいた。中東からの便が到着したのだろう。サウジやクエートに

出稼ぎに出ているメイド達の、ラマダンの里帰り（日本の蕪入り）の団体と鉢合わせてしまったのだ。中東では、教職などの一部を除いて女性の就労が禁止されているので、アジアのイスラム諸国からの女性の出稼ぎ労働者が多い。列車にドヤドヤ乗り込んで来た彼女達のグループは、一様に皆がトランクの荷物に加えて3リットルの水の入ったポリタンクを持っている。ザムザムと呼ばれているメッカの水を土産に持ち帰っているのだ。狭い列車の室内は、それらの荷物でますますごゴッタ返した。

運良く窓際座席を確保した山田は、混雑した車内の喧騒から一人離れて車窓から後ろに流れ飛んで行く外の景色を眺めていた。そして、マレーシアの異国の地に住んで仕事している今の自分の、捉えどころの無い孤独を感じていた。“何故マレーシアなんかに来てしまったのかしら・・・”別に回答など見つける必要も無いのだけでもボンヤリと自問自答している彼女を、スピードに乗った列車の心地の良い振動がますます堂々巡りさせているようだ。“これって、ホームシックなのかしら・・・”“それとも3年間の海外女一人暮らしの所為なのかしら・・・”来月の4月で丁度30になる山田は、オフの日の一人で居る時間に最近良くこんな風に感傷的になる。



ショッピングセンターやオープンカフェが並ぶアラルンプール随一の繁華街ブキッピントンエリアは、マレーシアの流行の発信地でもある。一流ブランド店と地元っ子で賑わうローカルブランドの店がひしめき合っている。周辺にはレストランも多く、ショッピングには最適な場所で老若男女の様々な人たちの人気スポットだ。山田は、ここでお手頃な値段のカジュアルな洋服や化粧品やアクセサリーを買うことが多い。

ブキッピントンを一巡りしてもめぼしい買い物にありつけなかった山田は、ペトロナスツインタワーの伊勢丹へ行ってみた。週央のウィークデーだということにとっても混雑している。日本人の買い物客も多く見かける。彼らの多くは、ここに長期滞在している団塊の世代の年金生活者たちだ。60を過ぎているというのに、彼ら夫婦はそんな歳を微塵も感じさせない。元気がすこぶる良い。マレーシアは、日本人が希望する長期滞在国のNo.1にリストされている。安い物価（ゴルフのプレー代は高くても5,000円以下だ）、良好な治安、英語が通じる、KULの高い医療水準（メディカル・ツーリズムの目的地としても有名だ）、豊富な日本食材、日本から近いことなど

がNo.1の理由なのだろう。ここは、スッカリ山田のホームシックを癒してくれる。

すると、山田の背後から 何処かで聞き覚えのある男の声がした。

「山田さん、山田さんじゃないですか。 高橋です。 ほら、昨日のフライトでお世話になった・・・」

振り向いて見ると、001 便の乗客だった高橋太郎の笑顔がそこにあった。 機内で見ただよりも遥かに大きな体躯の持ち主だ。 気が付かなかったけれども、マレーシアの日照りで顔は真っ黒に陽焼けして、身長は 1メートル80 以上は優にありそうだ。 ひと目見る限りは、すっかり現地に溶け込んで、まるっ切りマレー人そのものになっている。

「ヤッパリ、山田さんだ。 こんな所でまたお会いできるなんて光栄です。 嬉しいな」

高橋は、素直に山田との再会を喜んだ。 山田には それがシッカリ伝わった。

「あら！ 高橋さま。 驚きましたわ、私こそ驚きましたわ 本当に。 この前は、ご搭乗ありがとうございました」

何を喋って良いのか 直ぐに思い浮かばず、山田の口からは、不本意ながらも咄嗟にアテンダントの職業意識丸出しの言葉が出た。 “私、この人に好意を覚えている見たいだわ” “普段着みたいなこんな格好じゃなくて、着るものを替えて来れば良かった” “あたし 下着は何を付けて来たっけ・・・ ッタク、絵里子ったら”

「嫌だなあー、山田さんここは飛行機の機内でないのですよ・・・“ご搭乗ありがとうございました”は無いですよ。 ところで 今日、お休みですか？」

「はい、今日から2日連続のオフなのです。 高橋さまは？」

「貧乏暇無しで、東京出張帰りの翌日も、ほらこの通りお得意様回りに精を出しているって訳です。 今から5時まで、ここのツインタワーの20階で、もう1社とのアポが入っている」

「お忙しくていらっしゃるのね」

「そうそう、山田さん、このアポが終わったら 良かったら食事に付き合ってくださいませんか？ 僕は 6 時頃には自由になる。 それまでショッピングで時間を潰せませんか？ 美味しいニュニャ料理（中華とマレーがミックスされたマラッカ本場の料理）の店を見つけたのでご馳走しますよ」

山田は、どうせ、この辺りの日本食材屋で出来合いをテークアウトして、自宅で一人寂しく夕食と思っていたのでこの突然の誘いが嬉しかった。

「私、ニュニャ大好き。 喜んで ご一緒させていただきますわ」

第 12 話



高橋とは、6 時にペトロナスの 1 階ロビーで待ち合わせることにした。 山田絵里子は、それまでの一時間ショッピングでこの辺りをぶらつくことにした。 一目で分かる日本企業の現地駐在員の奥様族の集団が、何回も 異様に高揚した気分を辺りに振りまいて通り過ぎて行く。 買い物、ゴルフ、ハイティー、エステ、スパと“転勤している今がチャンスだ” とばかりに動き回っている。 自分とは異なる世界に生きている人達だ。 日本では体験できないメイド付きの生活を必死でむさぼっている。 日本に帰ったならば、キット話百倍にした自慢話を皆にするのだろう。

夜行便の多いきつい勤務に追われている自分には、ちょっとばかり羨ましいと思うこともあるけれども、彼女達にはどうしても違和感を覚えてしまう。（あんにはしゃいで・・・うるさいくらいだわ・・・、良いご身分なこと・・・、世代が違うのだからかしら・・・） 航空会社のアテンダントの仕事は、時間に追われている。 次の勤務割が何時も気になる仕事だ。 病気などして勤務に穴を開ければ、仲間の誰かが代わりに飛ばなければならなくなる。 当然 勤務割は送り送りで変更となり、大勢の仲間に迷惑をかけてしまうことになる。 だから、絵里子は健康管理には人一倍気を使っている。 眠れる時に眠り、食べられる時に食べておく。 そして適度の運動が

必要だ。生活のリズムをキープすることが重要なのだ。（そういえば、最近は運動不足のようだわ・・・、ビリーのブーツキャンプのビデオを買ったのに・・・、体重も少し太ったようだわ・・・）

「山田さーん、ここ、ここ」 高橋は、時間通りに待ち合わせ場所に来た。



高橋が連れて行ってくれたニュニャ料理の店は、ペトロナスの直ぐ近くの歩いて行ける デートには全くそぐわない雰囲気、何の変哲も無いここで暮らす人たちの息づかいが感じられる庶民的な店だった。マレーと中国料理を一緒にした家庭料理なので、そうなるのだろう。マレーシア風のナシゴレンやバミゴレンもメニューに載っている。マレー系、中国系、インド系の人達が混じった国なので、食文化もミングルされる。しかし、中国系はチャイニーズの店に、マレー系はマレーの店に、インド系はインドの店へと、人種によって行く店がなんとなく分かれている。しかし絵里子は、気取った西洋料理の脂っこい料理を出す店よりも、むしろ自分の舌に合う現地のこのような店が好きだ。

「山田さん、こんな店にお誘いして済みません。でもこの料理が お口に合うと思って・・・。まさか屋台って訳には行かないし・・・。お酒はお好きですか？ この唯一の欠点は、酒を出さないことです」
マレー料理の店は、イスラムの戒律を守って酒を売らない。高橋は、一所懸命言い訳を言った。

「山田さんは偉いなー。女性にも拘わらず 1人で海外に雄飛して仕事に就いている。正に飛んでいる女ですね。たくましいものだ。アテンダントって、格好良い職業とされて若い子のあこがれの職場だけど結構きつい仕事なのでしょ？」

「外で見るのと、中に入って実際に仕事するのとでは大違いですわ。スケジュールはきついし、ナイト便も多いし、体にこたえますわ。中には、変なイヤラシイお客様もいらっしゃるし。この前なんか私のことを“空中女中！”なんて呼ぶんですもの・・・まったく嫌になってしまう時も往々ですわ。」

「3K とは行かないまでも、大変なお仕事ですね。 マニキュアや髪型まで注意されるそうじゃないですか？」

「極東航空は割と自由なのです。 うるさいことはほとんど言われません。 もっともポロシャツが制服ですので、化粧をシッカリすると却ってチグハグになってしまう。 自然に自分らしさを出してサービスするのが一番良いと言われていています。 中東の或る航空会社なんかは、まだ“女”を全面に出している。 15分毎に口紅をつけること、制服着用時には白かベージュの体にフィットした下着を着けること、体重を制限すること等など・・・厳しい規則が沢山あるって聞いていますわ。 とっくの昔に差別に繋がるとして禁止されている体重測定まで実施しているって聞きましたわ。 未だに女性のアテンダントを“客寄せパンダ”にしか扱わない会社なんて、わたし嫌だわ」

「でも、給与が良いって聞きましたよ」

「嫌になっちゃう。 皆さんそう仰るの。 チットも給与なんか良くありませんわ。 マレーシアの物価にリンクした給与ですもの・・・日本よりも遥かに悪い。 それにローコストキャリア (LCC) と言われているくらいですから、給与は日本の大手の航空会社の半分ぐらいですわ。 制服、ストッキング、靴など、それに洗濯代まで全てが自己負担です。 わたし、極東航空の持株会と利益配分制度がなければ、この会社に就職しなかったかもしれない・・・」

極東航空株は、継続した増益基調の好決算の計上で、一本調子で値を上げている。 社員は、利益配分と持株会の株価の上昇で、給与とボーナス以外にも大きな収入を得ているのだ。 これが社員のやる気を引き出す大きな原動力となっている。

高橋は、熱っぽく自分の電子部品の工場の話をした。 日本の電気製品の製造工場が、安いアジアの労賃を求めて海外にアウトソーシングされていること。 そして日本のPC 関連の生産の90%、オーディオ機器の70%以上が、中国やマレーシアなどのアジアの国々にシフトしていることなどを説明した。

「山田さんには、興味が無いでしょう。 チットも面白くないでしょう。 無粋な話ばかりして申し訳ありません。」

高橋は、ここの自分の仕事を通じて、アジアのサプライチェーンが大きくなって行くダイナミズムを肌で感じている。

「極東航空だって、うちの製品を運んでいるのですよ。 KUL とコタキナバルの工場と、中国の深圳工場と日本の顧客の間でうちの貨物を運んでもらっている。」

「それじゃ、高橋さまは、うちの大お得意さまとなる訳ね」

「その通り。 山田さん、僕はアジアが大好きなの。 この仕事が自分にピッタリ合っているって感じている。 この会社を興す前に、数年間日本の大手電機メーカーのニューヨーク駐在を経験しましたが、西と東はいろんな面で融合が難しいって思っているのです。 僕は日曜大工が趣味ですが、日本の大工道具って全てが手前に引く力を利用しているでしょ。 鋸も鉋も手前に引く時に切ったり削ったりするように作られている。 それに反して、西欧の大工道具は全て押す力を利用している。 つまりプッシュです。 プルではないのですよ。 自己表現の技術を磨いて何時もプッシュプッシュだ。 それと日本の鉋や鑿の刃は、鋼と軟鉄を合わせて作られている。 刃先を堅い鋼にして、刃の胴は軟鉄を用いている。 つまり砥石で研ぎ易くしている合理的な設計となっている。 西欧のものは、全てが鋼で作られているので日本の砥石で研ぐのは困難だ。 機械式のグラインダー必要になる。 ハードなんですよ、奴らは。 なんとも言えない柔らかさや柔軟性に欠ける。」

「おもしろーい。 東と西の話 すごく面白いわ

「日本人は、福沢諭吉の“脱亜入欧”と 第二次大戦の敗戦で、西欧に対する変な劣等感を持ってしまった……。 この意識を捨て去らないと駄目だ。 これからはアジア、アジアですよ。 山田さん、一杯付き合ってくださいね。 マンダリンのバーに行きましょう。 僕そこのメンバーなの。 貴女いけるんでしょ」

第 13 話

KUL 出張から帰った藪野は、直ぐに臨時の経営会議を招集した。 極東の経営会議は、一般の企業の取締役会に相当する。 極東航空の役員は、タッタの 3 人しかいない。 CEO の藪野、CFO の関根和夫、COO の安部恒久の 3 人だけだ。 専務や常務などの役付取締役制度も存在しない。 唯一藪野が社内では社長と呼ばれている。 日本の大手航空会社が、運航、整備、運送、営業など職能集団の長（本部長と呼ばれている）を役員にしているのとは異なり、ここでは米国流の C レベルの制度が採用されている。

職種の代表者による構成は、各役員がどうしても所属する集団の利益代表となってしまふ。会社全体の経営最適化を困難とさせがちだ。この会社では、経営の問題を役員に集中させ、実際のオペレーションである業務執行を部長職以下に任せている。取締役と執行役員を分けている制度に似ている。経営会議には、3人の役員に加えて関口徹と島田邦夫の2人の企画部長が参加する。



藪野は、KULでアジアエアーのトニーと話し合った両社の提携強化計画「パシフィカ」を披露した。アジアエアーの子会社のZが、KUL=東京線を開設する計画を有していること、そして極東のマカオ（MFM）経由4路線との提携をしたがっていることを説明した。

「アジアエアーが東京線を始めるなんて、こりゃ喧嘩を売られたようなものですな。まるで裏切り行為だ。うちの茨城線はどうなってしまふんですか！」
CFOの関根は思わず気色ばんだ。

「それも、380席のA330-300を使うって言うんだから。そんな大きな座席を埋める自信があるんだろうか・・・」

安部も渋い顔で頷いた。

「A320を4機もリースして、整備やMFMとKULの空港ハンドリングなど全てをアウトソースしていることをまさか忘れた訳じゃあるまい・・・。こんなことでは提携強化どころより提携解消ですな。パシフィカなんて何だか分からん名前を付けて・・・まさか社長 コミットなどしなかったでしょうな」

2人の役員の“とんでもない”とばかりの反対意見の繰り返しを我慢して黙って聞いていた藪野は、おもむろに

「僕も茨城線へのインパクトが心配だ。うちのKUL直行旅客は、壊滅的な影響を受けるかもしれない。しかしだ・・・、大手が太平洋路線で米企業とアライアンスを組んで“米競争法の適用除外”（ATI = Anti-Trust Immunity）を申請している。つまりだ、これと同じようにZの東京線とうちの路線を一緒にして、恰もバーチャルな同一航空会社として運航するようなインウインの提携強化ができないものかなー。

うちの損は相手に半分負担してもらおう。そして相手の得は、うちが半分頂くという
ような……。この損得を合わせれば、もっと得になるというような……。Z
は、来年はじめに導入する A330×3 機の内 1 機の投入路線で困っている。僕らが
反対しても、単独でも東京に乗入れるだろう。そうなれば……。悲惨な結果にな
らないか？ オペレーションのソースを全て向こうに託している僕らの立場は決して
強くない。島田、きみはどういう考えだ？」



「Z によるインパクトがどのくらいになるのか？ という話ですが、MFM 発着旅客への
影響は当たり前ですが皆無です。この収入が、貨物を含めて全体の 60%強を構成し
ているので、KUL 直行需要は残りの 40%程度となります。Z は週 3 便ですのでこの
全てが影響を受ける訳ではない。しかし、最終的には必ず毎日便にする……。と考
えた方が良く。釈迦に説法ですが、毎日便にしないと運営効率を高められないので
すから。ダイヤは、KUL 発 22:50 で茨城には 07:10 着、帰路便は茨城発 11:30 発 KUL
着 17:50 を考えている。従って、うちの便とは正に 12 時間ほどのインターバルが保
たれる。ビジネス旅客にとっては、朝便と夜便の 2 便体制がとれるので、このダイ
ヤは喜ばれるのではないのでしょうか。ご承知のようにアジア経済の繁栄で、今では
ビジネス旅客が全需要の半数近くを占め、収入ベースでも 60%になっている。この
朝夜 2 便体制はむしろうちにとっても副次的なプラス効果が生まれるかもしれませ
ん。茨城で 07:10 から 11:30 まで 4 時間 20 分もステータスするけれども、随分もったいない話
ですね。稼働が、それだけ低下してしまう。

問題は、観光旅客です。ゴソッと持ってかれる。関根さんが仰ったとおり 380 席
は大き過ぎる。28 席のビジネスクラスをモット増やして 355 席の Y クラスをでき
るだけ減らしたほうが良い。けれども、この機材の他の投入路線との関係でそれ

きない話でしょう……。この大きな座席を埋めるためには、日本とマレーシアの両方の流通の協力が不可欠でしょう。オンライン直販に反発している流通を、困ったから助けてくれっていう身勝手な話が相手に通じるか……」

「良く分からんな。いろいろ言っているが、君はこの提携強化に賛成と言っているのか、反対と言っているのか 一体どっちなんだ」

社内で“瞬間湯沸かし器”とあだ名がついている安部は、直ぐにでも白黒を付けたがる。

「賛成とか反対とか などとは言っていません。営業担当の自分としては、先ず冷静にインパクトを推定し、そしてそのインパクトを補填するマーケティングの施策が一体何処にありその実現の確率がどの位あるのかを、ファクトに基づいて演繹的に整理したい……」

「分かった分かった、島田には営業のその辺を帰納的に……オット演繹的に整理してもらおうとしてだ……、ATI について関口の意見はどうだ」と藪野が割って入った。

第 14 話

社長から促された関口は、競争法適用除外 (ATI) について説明した。東京 KUL 線は、米競争法の適用が及ばないので日本の規則が適用となるが、太平洋線に於ける大手の ATI に準拠して判断されるだろう、日本乗り入れを増やしたいマレーシアとの関係については特に問題は発生しないだろうと説明した。

「ATI が承認されれば、スケジュールの調整、ロイヤルティー・プログラムの相互交換、航空機材や空港施設の共有などに加えて、運賃の共同設定が可能になる。現在の提携を更に進めて、日本に於ける販売は全て極東が担当し、KUL に於ける販売は全てアジアエアーに一任してしまうことだってできるようになる」

「なるほど、極東とアジアエアーが恰も同一会社として運営出来ることになる……」

「社長、その通りです。他産業では当たり前のように実施されている国境を跨ぐ M&A が、何故か航空には許されていないので、それに替わる ATI なるものが出て来たのです。米国は、相手国へオープンスカイの承認、つまり米国機の自由な乗入れを認め

させるために、相手国の航空会社に競争法適用除外という“飴玉”を与えている。つまり、オープンスカイにより市場を自由化したにも拘らず、その一方で競争を阻害する虞のあるATIを承認する・・・などという自己撞着に陥っている」

「まだまだ航空は遅れていると言えるね。世界に300社ほどの多くの航空会社が存在すること自体が異常だよ。そのほとんどが、赤字だというじゃないか。国際航空運送協会（IATA）に加盟している230社は、昨年▲100億ドル（1兆円）の損失を計上した。国威発揚でナショナルフラッグを保有するというアナクロニズムの考えを持っている国がまだまだ多い・・・」

「今回のアジアエアーとの提携強化は、先方が新たに開設するKUL=茨城線（A330型機380席）とのコードシェアは勿論、運賃の共同設定などATIが許す協業関係全てを採用すべきだと思います。大手と我々のATIの承認条件が異なることなどは考えられないのだから、当局の許認可の問題は発生しないと思われれます。従って、コードシェアは、極東航空のマカオ経由便全便とアジアエアーのKUL=茨城線を対象とした収入のプールを行うのが良いのではないですか」



荻野と関口のヤリトリを聞いていた関根は慎重だ。

「ATIを取得して収入もプールし生産資源も共有化して恰も同一会社として運航するという理屈は、関口が説明した通り理解できる。しかし、先方と当方の供給が、相手が大型機の380席でこっちが小型機の179席と倍以上の大きな開きがある中で、実際には理屈通りに双方が満足行く結果となるのだろうか？」

島田も同じ考えだ。

「収入プールすると言っても、その方式が問題だ。先方が得すればこっちが損をするゼロサムの関係をどう乗り越えて、双方がウインウインの関係が構築できるのか……。当然の事ながら、これが難しい。提携強化の話の以前に 380 席が問題だ。この座席を埋められるのだろうか。埋められるとしても、採算に乗る旅客イールドを確保できるのだろうか？ 東京 KUL 間は、A320 や B737 の小型機では直航出来ないので、A330 が必要となるのは分かるのだが……。380 席はなんと言っても大き過ぎる……」

「アジアエアーのトニーは、現在の運賃を半額にすれば運賃弾性値を 1 として需要が倍増すると言っている。そして、KUL 発着の路線でこれが既に実証されているようだ。彼は、KUL で東京便に接続する ASEAN 諸国と豪州からのスポーク便を接続する H&S 運営を実施するので、摘み取りには自信を持っているようだった」

関根は、まだ懐疑的だ。

「社長、確かにアジアエアーの一部路線では需要が激増したようですが、それはバス旅客で飛行機に乗った事が無い人達が空にシフトしたのでしょ。東京＝KUL 線などの大手間でも競争が激しいアジアの主要路線で、果たして やって行けるのだろうか？」

藪野は、1 時間以上も続いた会議を締めくくった。

「それでは、こういうことにしよう。関口と島田は、本件の FS を纏めてくれ。特に A330 の 380 席が問題となるので収入見通しが重要となる。島田にはマーケティングの面を、関口には提携によるコスト面を含む総合的シナジーの分析を頼む。先方は、なるべく早い時期に両社の WG の協議を始めたいと言っている。2 週間かそこらで結果を教えてくれ。これで異論はないか」

結論が出ないまでも、取り敢えず会議の終了にホッとした表情を見せた皆を尻目に 藪野は更に続けた。

「僕は、この検討が東京＝茨城線を中心とする短期的な路線収支の検討にとどまらないと思っている。アジアエアーの茨城乗入れは、茨城空港を活性化するだろう。これにより、首都第 3 空港としての位置づけがますます強化される。ここを基地とする我々にとっても極めて大きなメリットが存在するはずだ。そして、マカオや KUL

の南方への展開にとどまらず、将来はここから北はハバロフスクやウラジオストック、中国の東北三省、そして北朝鮮や韓国をカバーする、これから開ける環日本海経済圏に路線網を張りたいと考えている。この地域には、豊かな天然資源と約3億人の人口が集中している。我々は、全方位の路線網を構築するのだ。関口も島田も、そのくらいの気概をもってこの検討に臨んで欲しい。極東には、誰にも負けないネットワークを展開するという・・・」

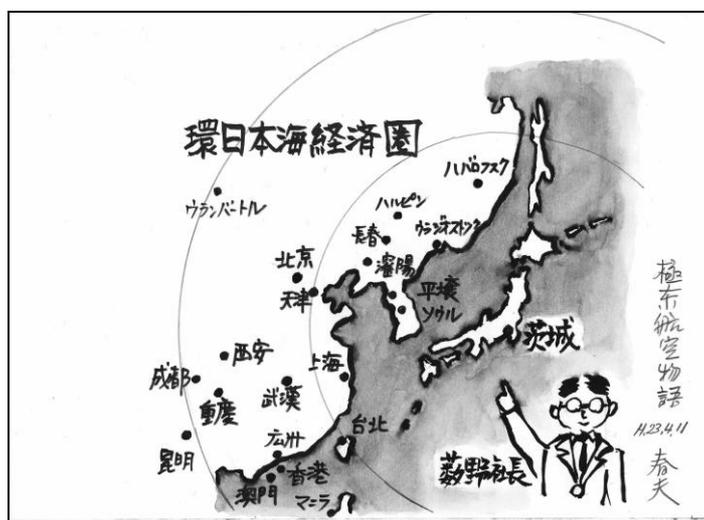
第15話

社長の薮野夏生は、ライダーだ。彼の愛車は、川崎重工業社製のW1だ。或る航空会社のグレートキャプテンと畏敬されたパイロットが持っていた車だ。

W1は、モーターサイクルの愛好家であれば誰でも知っている“ダブワン”と呼ばれているビンテージバイクだ。特徴あるクランクケースの形が英字のWに似て、そしてこの型式の最初の車なのでダブワンと命名されたのだろう。薮野のW1は、1973年製の排気量624ccのツインキャブ仕様だ。英国風デザインのネイキッドのこの車は、乾燥重量が180kgある。空冷の直列2気筒OHVバーチカルエンジンを搭載したボデューは、今では全く見られなくなったワイヤースポークの車輪とマッチして、小気味が良いほどのセクシーな外観を見せてくれる。前後の車輪の長いフェンダーはクロームメッキの鉄製だ。オイルと燃料タンクの色はエンジがかかった控え目な赤だ。燃料タンクの側面には、ライダーの足を保護するための緩衝材である分厚いゴム製のパッドとKAWASAKIの真鍮製のエンブレムが付いている。勿論セルなど付いていない。キック式なので、真冬のエンジン始動には微妙なチョークの合わせが必要になるなど骨が折れる厄介な代物だ。驚いたことには、スロットルグリップにはネジが付いていて、走行中にこのネジを締めてスロットルを固定することさえできるようになっている。

薮野のバイク歴は、原付自転車の免許を取った高校2年生の16歳になった時から始まった。三菱重工業社製のシルバーピジョンが、彼の最初のバイクとの出会いだ。乗り回すだけでは飽き足らなくなった薮野は、無謀にもメカニクの知識も何も無しにこの原チャリの全てを分解してしまった。エンジンを分解してピストン、コンロッド、クランクシャフトなどを取り出した時は、何故か異様に気分が高揚したことを今

でも克明に覚えている。 逆ネジ（左ネジ）の存在を知らなかったり、ショッキングドライバーが無いので錆び付いて動かなくなったプラスネジの頭を潰してしまったりで、分解と言うよりは半分壊してしまっただと言った方が正しいのかもしれない。



そんな訳で、再び組立てることができない。 壊してしまったり、無くしてしまったりした部品を調達しなければならなくなった。 純正部品の販売店を職業別電話帳で探して(インターネットなんて存在しない時代だ)、そこに足しげく通うようになった。 16歳の藪野は、部品を求めてやって来る常連のバイク屋の店員たちに混じって、同じ様に行動する自分が誇らしくもあり嬉しくもあった。 店の親父はとても親切だった。 シリンダーヘッドにガasketを取り付ける際のボルトの締め付けトルクの加減や、ピストンを傷つけないようにリングを装着する方法だとかを こと細かく教えてくれた。 パーツリストの存在も、この親父が教えてくれた。 このリストを見ると、何千と有る全てのパーツが細かく図示されているので組み立て方法が一目瞭然で分かる。 そして、新しい部品を供給しパーツリストと睨めっこしてヤットのことで組み上げた4サイクル単気筒50ccエンジンが、何と一発のキックで見事に動いたのだ。 この経験が藪野をバイクに病み付きにさせた。 バイクの楽しみは、「乗って」、「磨いて」、そして「壊す(分解する)」3つだということを知ったのだ。

チャリンコライダーからバイクのライダーに成長した藪野は、極東航空に就職した後にこのW1を手に入れた。 藪野は、この愛車を駆って良く週末に箱根にツーリングに出掛けたものだ。 夜明けとともに鎌倉の家を出て、134号線で大磯に出て、そこから西湘バイパスで小田原を経て湯本に行き、国道1号線で芦ノ湖まで登る片道55km

を一気に走る。 丁度箱根駅伝の4区から6区のコースだ。 早朝（夏至の6月中旬では4時30頃が日の出となる）なので、何時もはギッシリと渋滞してしまう国道が嘘のように空いている。 西湘バイパスを通る頃は、辺りが明るくなって相模湾が右に一望できる。 ヘッドライトを消すのもこの辺りだ。 中位の大きさの石がゴロゴロしている浜がほぼ一直線に小田原まで続く。 打ち寄せる波が螺旋状にグルグルと渦巻いて、白い泡を波打ち際に散らかしながら まるでバイクと並走してくれているようだ。 たっぷりとO₂含んだ空気が全身を包んで心地良く、仕事や何やかで溜まった1週間分のストレスを全て洗い流してくれる。 沖合に見えるのは釣り船だろう。 釣り場を求めて何艘もが、黄色や薄茶のспанカーを張って群れている。 どこかの美術館で見た、印象派の絵に良く似た光景だ。 あの船にも、多分自分と同じように早起きした太公望のウイークエンダーたちが沢山乗っているのだろう。 ヒラメかシマアジか？ それともイサキか真鯛？ 一体何が釣れるのだろうか？

早川のインーチェンジを右に折れて箱根方面に走る。 湯本からは九十九折りの上りの坂道が続く。 バイクのコーナリングにはテクニックが要る。 特に上りの坂道のヘアピンカーブでは、減速し過ぎてエンジンの回転数を下げ過ぎると、トルクが低下してエンストを起こし転倒してしまう。 さりとて減速しないと、バンク角が充分に取れずに対向車線にはみ出してしまう。 そして日の出間もない時間では、海岸ではすっかり明るくしてくれた太陽光が山で遮られて、辺りはまた薄暮に逆戻りする。 道路の周囲の見通しは暗くて良く効かない。 緊張の連続が続く。 ここでは“人馬一体”となった、細心の注意を払った運転が必要となる。 体重移動を伴って車体を左右にバンクさせなければならない。 何回もこの山道を経験している薮野は、W1のエンジン音でもってトルクの大小を判断できるようになった。 愛車と会話ができるのだ。 一度ワイフを後ろに乗せてタンデム走行を試みた時などは、怖がったワイフがカーブの度にバンクする方向と反対側に立ち上がろうとするので、人馬一体となれずに往生したことがある。

宮の下を右に曲がって小涌谷を経て国道1号線の最高標高864m通過し暫く走るともう直ぐ芦ノ湖だ。 丁度家を出て40分でここに着く。 車を駐めてメットを脱いで、誰も居ない遊覧船の船着き場の自動販売機でホットコーヒーを1缶買う。 遊覧船はまるでアグリーな海賊船の形をしている。 よりにもよって、周囲の景観なんて全く無視した こんなデザインに何故したのだろうか・・・？ 湖面は、出たばかりの太陽に照らされてゆらゆらと靄をたなびかせている。 夜半に冷えた水面が太陽で暖められ

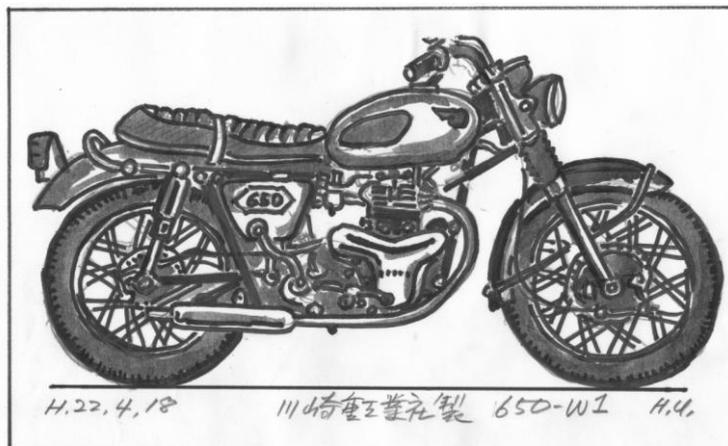
て靄が出るのだと、地元の人に教えてもらったことがある。 天気が良ければ湖畔のベンチからは富士山が直ぐ目の前に見える。 北斎の赤富士が、8 合目辺りから上で雪が赤を覆って白く輝いている。 右手は海拔 1,357m の駒ヶ岳だ。 いつも坊主頭の駒ヶ岳は、まるでお椀を伏せたような格好をしている。 洋画壇の重鎮で文化勲章も取った中川一政が好んでこの山を描いている。 真鶴の美術館で見る中川の駒ヶ岳は、本物よりもズート力強く生き活きとしている。 時刻は 6 時だ。 そろそろ家に帰らないと・・・、家族と久しぶりの一緒の朝食に遅れてしまう・・・。 今から帰れば 7 時前には家に着けるだろう・・・。

第 16 話

帰路は、元箱根温泉から湖畔沿いに南に出て恩賜公園（この名は嫌いだ）と箱根の関所跡を右に見る（人権なんていう言葉すらなかった時代に、多くの可哀想な出女が理不尽な取り調べを受けたのだろう）。 反対側の左側は杉並木の旧東海道だ。 箱根関所南を左折、大観山（標高 1,011m）のドライブインを通過してターンパイクに入り山を下る。 ターンパイクの道は、その昔、豊臣秀吉が小田原攻めに向かう際に通過したとされている。 そのため、この道の付近の尾根は“関白道”とも呼ばれている。 現在の道は、カーブもきつくない見通しの良い舗装道路だ。 この有料道路は、豪州のインフラファンド マッコリーが所有している。 このファンドは、世界の至る所の有料道路や飛行場までを買い漁っていると聞いたことがある。

下り始めると、右手には航空路監視レーダー局のアンテナが見える。 これはHAKONE ASSRのレーダーで、サイトから半径200海里（約370km）～250海里（約450km）の範囲の空域にある航空機の位置を探知できる長距離レーダーだ。 今度は、そこまで行ってみることにしよう。 道路は、一車線だが幅が広く良く整備されている。 下り坂がズート小田原まで続くので、ブレーキの頻繁な使用は禁物だ。 ドラムブレーキが焼き付いてしまうからだ。 そう言えば、ブレーキシューのライニングには石綿が使われていたっけ。 分解時にはドラムに溜まった糟を吸わないように注意することにしよう。 ギアをシフトダウンさせてエンジンブレーキを使う。 シフトダウンする度にタコメーターの回転数を指す赤い針が大急ぎで振れて、キャブトンのエキパイからドドドドという高回転のエンジン音が辺りに響く。 キャブトンとは、とっくの昔に潰れてしまった単車メーカーの「Come And Buy To Osaka Nakagawa」のアクロニム「CABTON」から取った商品名だ。 何とも痛快な命名じゃないか。 W1の独特のエン

ジン音は、周囲の鳥や狸や狐や そして虫たちには少々迷惑な音だろうが、ここをひっきりなしに通過するバイクや自動車が出す音には、もうすっかり慣れっこになってしまっているのだろう。



虫と言えばユープケッチャを思い出す。メタファーの大家 安部公房が書いた自分が排便した糞をだけ喰って時計周りに回る半永久的に生きる奇妙な虫だ。自分だけの世界で生きることが出来る夢の虫で、作者の理想の象徴として描かれているらしい。「方舟さくら丸」ではないのだから、ここには存在しないに決まっている。でも、この虫はどんな体形をしているのだろうか？ 気にかかる。ゴキブリみたいな、まるでポマードを塗りたくったようなテカテカした扁平体なのか？ それとも芋虫のように丸っこい胴長の体形をしているのだろうか？ 安部公房のことだから、キット想像を絶するようなシュールな、気持ちの悪い虫なのだろう。そうに決まっている。

往路に通って来た 1 号線の上りとは違って、ここは偶に相模湾が見えたりして、ゆったりとした快適なツーリングを楽しませてくれる。坂が急な下りのカーブには、ブレーキが焼き付いて効かなくなった車のための、柔らかそうな泥を敷き詰めた登りの逆勾配をつけた避難路が必ずと言って良いほど用意されている。これを使った車なんてあるのだろうか？ 使わざるを得ない嵌めになっても、こんなものでは決して助からないのではなかろうか。有料道路の最後の部分の 小田原の板橋や入生田の人家や別荘群が眼下に見える かなり急勾配の長い一直線の下り坂が、藪野は特に好きだ。小さく見える家々では、朝食の準備で忙しいのかもしれない。それとも週末なので寝坊を決め込んでいるのだろうか。どんな人達が、一体どんなことを考えながら生きているのだろうか……。

山をすっかり下って海岸沿いの西湘バイパスを通る頃には、東京方面から朝一番でせつせと駆けつけて来るバイクの一团とすれ違う。ライダーたちは、すれ違いながら片手で軽く挙手をする。勿論、同じように答礼する。江ノ島の水族館辺りでは、金魚のウンコみたいな長い隊列を組んだハーレー・ダビッドソンの一团とすれ違う。中には側車を付けている車が数台いる。皆、短いツバをつけた同じ黒っぽい色のメットを被っている。これから自分が通ったルートを通って芦ノ湖まで行くのだろう。メットを被っている所為もあるのだろうか、彼らは皆 似たような顔をしている。ハーレーは、昔、米国大陸でロングツーリングする際に、多発する故障に備えて複数の車で走らなければならなかった。お互いに壊れた部品を補給し合って最寄りの修理工場まで走るためだ。今では、日本製部品が多く使われているので故障が激減したそうだ。ある人なんかは「ハーレーは、あれは日本製ですよ」と、アメリカの人が聞いたら激怒するようなことを平気で言っている。だから、群れて走る必要なんて無くなってしまったのに……。どうして彼等は隊列を組みたがるのだろうか？ 集団で行動して、ハーレーをこれ見よがしに見せびらかしている？ ひがみに聞こえてしまうかもしれない……。彼らには、ユープケッチャの生き方などキット理解できないだろう。待て待て、そう言う自分だって「純粹理性批判」を知らないじゃないか。

稲村ヶ崎の公園前には、新田義貞が投げ入れた剣でも探しているのだろうか、登山帽や野球帽を被った未だ未だ元気一杯の前期高齢者と見られる10数人の一团が、スニーカーを履いて皆同じような装いをして戯れている。まるで「ほうき隊」そのものじゃないか。彼らの名誉のために断っておかなければならないが、彼らは決して女子中学生など追いかけないし不良少年グループの「ルート猪鍋」などとは悶着を引き起こさない。

稲村を左に折れて、自宅には思った通りの7時ちょっと前に帰ることができた。これから朝食にしよう。藪野は、早起きして箱根までツーリングして何だか凄く得した気分になっていた……。愛車W1は、オイルが少し焦げた匂いを出している。そういえば最近オイルの汚れがひどいようだ。オーバーホールが必要なタイミングなのかしら……。

20年前のタイムスリップから、そろそろ現在に戻ることにしよう……。

第 17 話

極東航空本社の朝は早い。 経営会議は朝 8 時半から始まった。 会議の出席者は、何時もの通り CEO, CFO, COO と企画部の部長 2 人の合計 5 人だ。 皆自動販売機で缶コーヒーやミネラルウォーターを買って持ち込んで来る。 極東では、来客にもお茶など出さないしきたりになっている。

議題は アジアエアーとの提携だ。

企画部の関口と島田の 2 人の部長が、2 週間前の会議で命じられた この提携の FS の検討結果を報告することになっている。

関口は、需要予測した結果、座席搭乗率が 50%~55%程度となり損益分岐点である 63%を大きく下回ることになるかと報告した。 この検討は、新たに茨城線を開設するアジアエアー Z の A330 週 3 便 (週間 1,140 席) の、東京と KUL 間の総供給に対するシェアを用いて、同区間の日本人外人別の総需要を割り出したと説明した。 検討の前提となる旅客収入単価は、現在の極東航空のものを使用しているため、同一路線の競合他社の FSA (Full-Service Airline) よりも およそ▲50%安いレベルとなっている。従って、低運賃導入による競争力向上の効果は、既にこの FS に取り込まれていることになるかと説明した。

島田は、旅客収入の詳細について報告した。 現在の自社 Web サイト fea.com によるオンライン直販だけでは 380 席の座席を埋めることは到底 難しいと思われるので、どうしても流通に毎便 100 席程度を販売して貰う必要があること、そしてそのための卸価格は旅客キロ当たり 3 円 50 銭程度を提示する必要があると説明した。 東京=KUL の大圏区間距離は 2,917 海里=5,400 キロとなるので、3 円 50 銭だと旅客 1 人当りの収入は片道 18,900 円となる。 これは、この試算に使われた平均収入単価の 6 円 48 銭 (1 人当たり片道 35,000 円) の▲46%引きとなると説明した。

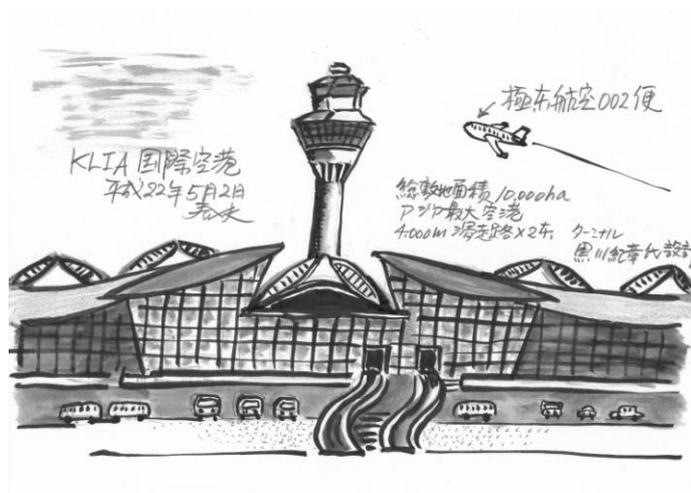
コストはどう算定したのか? 特に燃油単価の予測はどうしたのか? 何故流通に卸す価格が平均の半値に近いレートにまで下がってしまうのか? 貨物収入は計上したのか? 既存便 001/002 便に対する減収インパクトの発生は? 等々のどちらかと言えば技術的な細かな質問が 1 時間ほど続いた。 CFO 関根と COO 安部は、予想した

通りの検討結果だと言わんばかりの満足した顔を見せ合った。 藪野がおもむろに発言した。

「関口も島田もご苦労さんだった。 2週間の短い間に良くこれだけ詰めてくれた。 君たちの検討結果によると、この提携は利益を産まないと言うことが結論のようだ・・・。」

「しかし、1つだけ気になることがある。 関口と島田に一寸失礼な話になるが容赦して聞いて欲しい。 このFSは、技術的には優れていると思う。 流石に極東の関口と島田だ。 だが、僕には 戦略的視点が少し欠けているような気がする。」

「既存の市場や競争環境を所与のものとして考え過ぎていないだろうか？ つまり、新しい市場を自ら想像するダイナミックな意気込みがここには感じられない。 A330の380席を導入して、新たな需要を創造するという戦略が 残念ながら何処にも見られないのだよ」



「極東の既存便は、およそ半値の運賃で多くのお客様にご利用頂いている。 僕らは、誰よりも安い運賃で、勿論競合他社からも旅客を頂戴したが、多くの新たな需要も作り出したじゃないか。 そして座席搭乗率は、ほぼ満席の80%以上を超えている。 僕は、今度のZのA330 380席だって、既存市場の需要を奪い合うだけではなくて 新規の需要を創り出すと考えている。 世界最大の人口を誇るアジアの空は、そんなに小さなものじゃない。 まだまだ大いに発展する」

「関口と島田の検討だと、損益分岐の63%と試算結果の50%~55%の乖離は、10%ポイント

ト程度だ。これは毎便 38 席じゃないか。つまりあと +10%程度の旅客を摘み取り増せばブレークイーブンだ」

藪野の話を一瞬と聞いていた CFO の関根は、さっきの顔つきを一変させた。(確かに社長の言う通りだ。この FS には戦略的視点が欠けている)

「社長の環日本経済圏路線網構想までとは行かなくても良いが、この FS にはダイナミズムが少し欠けているようだ。社長が仰る通り、あと +38 人で採算点に達するのだから、戦略的な考えの導入如何によっては・・・この提携は GO となる可能性なしとしないかもしれない。極東の既存便は、マカオ経由であることもあるが満杯の状況なので、確かに低運賃による需要創造力はまだまだ存在する。それが毎便 +38 人になるかどうかだが・・・」

COO の安部は、運航ダイヤ上の問題点を指摘した。

「A330 が茨城でロングステイをするダイヤが組まれている。朝の 7 時 10 分に茨城に着いて、11 時 30 分発まで 4 時間 20 分も駐機する。この間に一山何処かに飛ばせないだろうか？ 4 時間一寸だと中途半端な時間なので、韓国か国内線の地点となるだろうが・・・ソウルも釜山も既に韓国の LCC が参入しているし、国内線の場合はカポタージュの問題があるので即実現可能とは決して思わない。が、一寸検討してみてもどうだろうか？ これが実現すれば、航空機の稼働時間が増加して、その分機材固定費の単位コストを引き下げることになるじゃないか。つまり追加 1 山でトントンの路線収支が達成できれば“御の字”だと言う考えだ。それに、KUL ハブをもう少し積極的に考えられないだろうか？ つまり KUL に於けるアジアエアーのネットワークとの接続だ。乗り継ぎ時間が短く設定できれば、KUL 以遠地点への接続旅客を摘み取ることができるのではないだろうか・・・。勿論接続サービスなどはコストを最低限に切り詰める LCC のビジネスモデルには存在しない考えだ。しかし、これについても検討してみてもどうだろうか。」

丁度 9 時半を回った時点で、藪野がこの会議の結論を出した。

「それでは、こう言うことにしよう。今日の議論を踏まえて、この FS にもう少し戦略的面からの検討を加えてみることにしよう。つまりあと +35 名以上の新規需要の創造だ。そして安部 COO のダイヤ上の工夫も検討してみようじゃないか。この追加の検討と併行して、アジアエアーに連絡して第 1 回の会議開催の段取りを付けてくれ。先方は、両社の WG を早く設定したいと言っている。WG の極東側責任者は関

口がやってくれ。今日のFSの結果を先方と擦り合せると同時に、日本とマレーシアの両方に於ける流通との協力関係樹立についても良く話し合っただけだ。関根 CFOにはこのパシフィカ プロジェクトの総括をお願いする。ディスカッション エンズだ」

第 18 話

オペレーションセンター（通称“オペセン”）の玄関ホールは、普通の会社のエントランスと違って数倍の広さがある。運航の乱れなどを含むどんなスケジュールのイレギュラリティーにも対応ができるようになっている。数年前、大雪により空港が3日連続で閉鎖された時などは、空港に溢れた旅客の一部をここに収容して寝袋を提供し炊き出しサービスを実施した。ここは、ケータリング サービスはもとより、報道システムへの対応など、それらの用途に応じた必要な機能が全て備わっている。築地の聖路加病院が1995年のサリン事件の時に病院ロビーを救急医療（ER）センターに使用しことを真似ている。聖路加では、日野原重明先生がどんな状況下でも病院の使命をフルに発揮できるように そう設計された。

イレギュラー対応以外にもこのロビーは使われる。ここは、四半期決算発表後に開催される社内パーティーの場所なのだ。この社内パーティーは「車座」通称“*KURUMA*”と呼ばれている。出欠は各自本人の自由意思に任されているのだが、茨城本社はもとより八重洲の東京支店、茨城ステーション中のKUL 基地乗務員など大勢の社員が出席する。機内食を納入している茨城フィラトキッチン（IFK）が、次の四半期の機内食の献立案をビュッフェの食事と飲み物として用意する。そのこともありパーティーは、機内食の販売料金と同じ1人1,000円の有料だ。300人は出席しているだろうか、制服姿のパイロットやアテンダント、カバーロールを着た整備員、空港グランドスタッフ、それにネクタイを締めた本社の間接部門と営業の社員が詰めかけて来る。毎回出席しているのも、彼らは職種が異なってもお互いに名前を呼び合う仲になっている。ここはアットホームな和やかな“いい感じ”の家族的雰囲気が醸し出されている。

藪野をはじめ幹部全員は、本社に居る限りは必ずこれに出席する。*KURUMA*は、藪野の決算発表から始まる。社員に対して社長自ら決算発表を行なう会社など何処にも存在しないだろうが、極東ではこれが当たり前となっている。藪野の説明は、まさに「要を得て簡にまとめる」の譬え通りで極めて分かり易い。そして毎回必ず自分

の経営方針を社員と共に再確認するのを忘れなかった。(藪野の話は、収録されて社内のイントラネットにアップされている。)

極東の第1四半期決算は、この戦後最大の不況の中にも拘わらず増収増益を達成した。これは社員の努力の賜物だと、藪野は先ず最初に この *KRUMA* に出席した社員に心から礼を述べた。

藪野が説明した第1四半期決算の概要は以下の通りだ。

- (1) 不景気になって旅客がますます格安運賃志向になっている。特に法人需要までが極東を使い始めたことが増収(+7%)に繋がった。
- (2) 原油単価がバレル 80 ドルを超えた。燃油費が+10%増加したがこの増過分は、手荷物や予約変更手数料などの付帯収入の増収で何とか相殺できた。
- (3) その結果、5四半期振りに +12%増益決算とすることができた。景気が底を打って上向きに転じているようだ。(IATAの3月のアジア太平洋地区の輸送実績は旅客/RPKが前年同月比 +12.6%増、貨物/FTKが +34.1%増加した。)
- (4) 定時性は90%と、前期よりも▲2.5%ポイント、前年同期よりも▲0.8%低下した。天候不順が悪化の原因だ。定時性1位は茨城空港支店だ。
- (5) 営業活動からのキャッシュ・フローは27億円の純増となった。現金および同等物は240億円に増加した。前期同様営業収入の2ヶ月分を超えているので、流動性については全く問題ない。
- (6) 利益の1%の1,250万円がプロフィットシェアで社員に配分された。(ここで会場からは大きな拍手が沸き上がった。)しかし、定時性改善インセンティブの支給が今四半期はゼロとなった。
- (7) 通期見通しでは、原油価格をバレル90ドル~95ドルの前提として前期並みの利益を計上できるだろう。従って、今期並みの5円配当ができるだろう。(ここでも会場から大きな拍手が上がった。ほとんどの社員が持株会の会員なのだ。)



その上で、藪野は皆に次のことを訴えることを忘れなかった。

- 座席搭乗率が 80%を超えている極東は、顧客の摘み取りを増加して（つまり搭乗率を高めて）増収する余地が少ない。従って、今後も増益を継続するためには今まで以上のコスト削減が必要となる。皆でコスト削減の知恵を出して欲しい。
- 機内エンターテインメントシステムの無い極東は、早期に全機に機内無線 WI-FI システムを導入する。このサービス導入で、付帯収入の一層の増収をはかりたい。
- 地方空港のオープンスカイが進展しているなど競争環境が激変している。そろそろ事業のレビューが必要になっている。そのために関根 CFO を長とする戦略経営会議を興した。2ヶ月以内に結論を出したい。（藪野にはパシフィカ計画のことが念頭にある。）
- インターネットの時代だ。極東もこのお陰で、流通経費を最低限に押さえた自社直販 Web サイト販売が可能になった。インターネットは、今までサプライヤーが独占して来た情報を お客様に対してほとんど“見える化”してしまった。お客様とサプライヤーの間の情報の偏在と言う問題が無くなったのだ。
- 今やお客様は、ヒョットすると君たちよりも情報を持っているかもしれない。この新しく強くなったお客様の対応には、我々も一層の情報収集とその整理が必要だ。月並みであるが「普段の努力」、「日々研鑽」が求められている。
- 生産を起点とする“プロダクトアウト”から、顧客の視点やニーズに基づいたサービスを提供する“マーケティングアウト”に市場は大きく変わっているのだから、我々も自己改革を迫られているということだ。
- 極東航空大学の卒業生が今期も 4 人誕生した。仕事も忙しいかもしれないが、何

とか時間を見つけて単位を取って欲しい。

- そして、我々の事業の原点である 安全第一と定時性確保に努力して欲しい。

藪野の説明は15分で終わった。それからがパーティータイムだ。4月に入社した25人が壇上に呼び出された。それぞれの自己紹介が終わると、「茨城極東 JAZZ BAND」の演奏が始まった。このバンドは、プロ顔負けの空港スタッフのバンドで、ボーカルは営業の林 春彦だ。秋山順子の「愛のままで・・・」が流れるや大喝采が湧いた。会場は一気に騒がしい乗り乗りの熱気溢れる場に化して行った。一通りの行事が終わると、さも忙しそうにコソコソと会場を後にするような輩は、役員を含めてこの会社には1人も存在しない。皆パーティーを心から楽しんでいるようだ。

(Vo12 に続く)

(H. U.)