



# JT-A(新・南西航空)の独立と沖縄の再生

## 「沖縄のつばさ」をアジアと日本の地方都市に

トリーニイ  
代表取締役

樋口 耕太郎



沖縄でリゾートホテルの経営に携わったことから、同地に骨をうずめることを決めた。現在会社更生中である日本航空の子会社、日本トランスオーシャン航空(JT-A、旧南西航空)の独立と今後の事業展開が沖縄の再生、ひいては日本の再生に大きな意味をもつことを確信し、会社のホームページ上で公開している(<http://www.trinitync.jp/updated/>)。沖縄での会社経営で発見したこと、そしてJT-Aの再生が沖縄と日本にとって重要と考える理由について語りたい。

### レストランの開かない窓

私と沖縄との縁は2004年、恩納村の老舗リゾート、サンマリーナホテルを取得し、経営を引き継いだのがきっかけである。

それ以前の15年間はニューヨークと東京で、証券化や投資などの不動産金融を専門としていた。90年代以降の不動産金融は国境、業界を超えて激しく変化した。私がとりまとめた案件も、ゼロから開発したものばかりだ。

識者を数多く訪ねて無数の質問を浴びせ、文献とデータを大量にあさり、運営のメカニズムを細かく理解し、現場の感触をつかみ、事業全体の立体像を把握して本質をとらえる。未体験市場に切り込んで、自分の比較優位と活路を見出す楽しい知的作業だ。このような作業を繰り返すうちに未知の事業への抵抗がなくなり、どの分野であっても力を尽くせばきっと本質をとらえることができるという確信が生まれてくる。

沖縄でも同じだった。サンマリーナホテルではじめの半年間は、熱血ベンチャーさながらの「攻めの経営」を行った。社員を鼓舞しながら信賞必罰で妥協をゆるさず、自分が先頭に立つてだれよりも長く激しく働く。世界の現場を経験してきた支配人でさえあまりの激務に吐くほどだったが、私は、それが社員への責任というものだ、と意に介さなかった。

最も象徴的だったのが、「レストランの窓事件」である。アトリウムに面しているレストランの窓を常時開放しよう明確な指示を出したのだが、常時開放状態になるまで4週間もかかった。私にとってこの事件はなかなかの衝撃で、窓を開放するという単純な作業が、組織においてなぜこれほどむずかしいのかと考え込んだ。

要に吹き込んだり、清掃後の塩素のにおいがしたり……。その割には窓を開けたときの開放感といつても知れている、という判断なのだ。つまり、窓が開放されない原因は「社員のお客さまに対する思いやり」だったわけである。

そのような事情を知らない私は実質的に、「お客さまへの思いやりよりも上司からの指示を優先するように」というメッセージを4週間にわたって発し続けていたことになる。これは明らかに破綻しており、自分がやるうとしていたことの何かが根本的に間違っているのではと思いついた。

これまでの経営常識と、自分の生き方に向き合わせるをえなくなったというわけである。

### 「私はいつまで働けるのでしょうか？」

社長に限らず、上司という立場はスポットライトの逆光を浴びて舞台に立つ役者のようなもので、部下の誠意にも、ゴマすりにも、哀れなぐらいに気がつかない。にもかかわらず、私は

自分が組織内で最も正確な情報を有し、最も優れた判断ができるという前提に立ち、社長である自分以外のすべてを変ええることで生産性をあげようとしていた。

それが間違っているというなら、上司と部下の関係を逆にしてみたらどうだろうと考え、直感に素直に従って、それを実行してみた。つまり、上司が部下に仕事を与えて管理するのではなく、逆に部下の仕事を上司が助けるという発想である。

実際に上司と部下の役割を逆転してみると、上司が部下のことをよく知らなければ「部下の役に立つ」という自分の仕事が行えないということに気がついた。そこで、私は「社長の仕事」を1・5カ月完全に停止し、パートを含む250名の全社員、さらには協力会社や出入り業者と一人最低30分の面接を行い、彼らの話を聞くことから始めた。

開口一番、「私はいつまで働けるのでしょうか？」と私に尋ねた勤続10年のパートの女性がいた。会社の都合で正社員になれ

ず、パートのまま60歳を超えていた。ホテルの近くに小さなアパートを買い、一人暮らしをしているが、車がないため、実質的にサンマリーナ以外で働くことはむずかしい。

世の中ほとんど経営者は、彼女を時給680円のパートタイマーとしか認識しないだろう。一方、彼女にとってのサンマリーナホテルは10年間、いつ職を失うかもしれないという最大の恐れの原因でもあったに違いない。

そう感じた私は、まず彼女の恐れを取り除かねばと思い、最近72歳の嘱託社員を採用したことで、社員の最高年齢は74歳であること、そして「貴方が望まれる限り、いつまでも働いてください」と伝えた。その瞬間の表情の輝きは、いまでも忘れることができない。それ以降、彼女にとってホテルで働くというこの意味が根本的に変わり、遠くから歩いて来てもまるで別人のような仕事ぶりだった。

これをきっかけに、正社員のみならずパート社員にも生涯雇用を保障した。面接が進むにつ

れ、一人ひとりと向き合うたびに、250名それぞれの人生からそれぞれの恐れが消え、社員の表情が次々と輝き、会社全体がどんどん変っていった。あれほど楽しそうに働く社員の姿をみるのは、経営者として本当に感動的な経験であった。

一般的な経営者は社員に恐れを与えることでコントロールしようとするが、最も効果的なことは、むしろ恐れを取り除くことではないだろうか。すべての社員の話を聞き、彼らの「直訴」が会社にとっていかに慎ましいものか、そして、その大半がいかに容易に解決できるか、さらに、それがどれだけ長い間放置されていたかを知って、私のほうがショックを受けたほどだ。

以上の経験から、私は、経営者が社員に誠実な意識をもつだけで、彼らの人生にいかにか多大な貢献ができるかを知り、企業は人間関係そのものであり、思いやりによる良好な人間関係が企業価値を最大化するのだと確信した。そこで、企業理念を「いま、愛なら何をやるだろう

か？」と定め、正直で、人を愛せず、自分に嘘をつかない自然な人間関係を何よりも（仕事よりも）優先して、業務マニユアル、成果主義、収益主義、能力主義のいっさいを組織から消し去った。

時間と気持ちに余裕があつてこそ、人は人に対して優しくなれる。夫婦喧嘩を遅刻の理由として認め、仕事に期限を付すことをやめ、希望者がいないプロジェクトは延期した。仕事のルールは「心からしたいことか？」

「人の役に立つか？」だけ。人事考課は「どれだけ人間的に成長したか？」「どれだけ人の役に立ったか？」のみとし、売上げ、収益、顧客満足度などの成果指標と完全に切り離れた。

### 事業再生とは 心の再生である

個人の給与、賞与、考課などの人事情報を含むすべてをオープンにし、長年凍結されていた新卒採用を再開し、大量のパートを正社員登用し、社員の給与を「限界まで上げる」ことを経営の重要課題と定めた。

心から愛したサンマリナですべてを賭して試みた経営が、やがて世界に広まるイメージが心に浮かび、金融業界のトップを走ることに、「輝かしいキャリア」を積み上げることなど、いままでも重要だと思っていたいっさいのことに関心がなくなつてしまった。生涯の本拠と心に定めた沖縄で、事業再生を専業とするトリニティ株式会社を設立し、東京やニューヨークの現場に戻ることをやめた。

自分が信じた経営方針で事業再生を行うためには、自分自身が「人間的に成長し」「人の役に立つ」という条件を満たさなければならぬ。人の話に心から耳を傾けることがサンマリナの経営の原点であるならば、私もそこから始めるべきだと思つた。日中の仕事のほかに、1日平均5時間強、年間1500時間、利害のない人の話と人生に心を尽くして耳を傾ける「修行」を始めた。6年目の今年、それが1万時間に到達す

まもなく私が指示を出す必要がなくなり、私の労働時間は激減した。続いて幹部、中間管理職と順に「暇」になつてゆく。

また、人事考課を全面改訂・施行した月から、顧客のコメントや書き込みが激増し、顧客満足度が前代未聞の水準に上昇した。顧客による「大変満足、満足、普通、不満」の4段階評価の割合は、もともとサービスに定評があるといわれていたサンマリナでも長らく、おおよそ3・4・2・1の水準だった。それが一瞬で、6・3・1・0に定着したのだ。

一般に「大変満足」と答えた顧客の7割がリピートするといわれているため、この数値が倍増したことは経営的に大事件なのだ。売上高利益率5%のホテル事業で顧客のリピート率が5%増加すると、利益が倍増するほどのインパクトがある。

莫大な広告費用をかけてブランドを育てたり、グレイドアップのために大改装したり、サービス教育に多大な時間とコストをかけたが、高給でカリスマシエフを引き抜いたり、数々のキ

この「修業」の初期のころ、私の日記によると06年4月7日、日本トランスオーシャン航空（JTA）の役員の方とお話をしていたとき、サンマリナで実践した経営をJTAに適用し、新・南西航空として再出発することが、ポスト資本主義社会への答えだという強烈なインスピレーションを受けた。JTAの経営受託を行う前提でトリニティの定款を修正し、事業計画をまとめた。

航空事業は資本集約的で減価償却が激しく、ますます厳しい国際競争にさらされながら大量の従業員を抱え、チームワークのよし悪しが生産性に直結する典型的な労働集約サービス業である。資本の力に頼らないほど、人の力を生かすほど、強くなるのが航空事業経営の本質だ。ホテル経営と同様、人間関係を優先することが、企業価値を著しく高める業態である。

### アジアと国内地方都市を結ぶ

JTAは、かつて南西航空と

キャンペーンを行ったり。突き詰めると、ホテル運営のすべては顧客からの評価を高めるためにある。しかし、人間関係に真正面から向き合うことでそれが実現するのであれば、追加資本を必要とせず、事業リスクも少ない。

2カ月後には売上げが予算を大幅に上回り始めた。デジタル情報社会では口コミが広がりやすい。広告宣伝がほとんど不要となり、社員の心の変化が売上げに与えるインパクトとスピードは想像を超えた。顧客から多くの感動的なフィードバックを受けた代理店からは、「サンマリナはいったい何をしたのでですか？」という問合せが相次ぎ、ホテルの変化に感動した地元のおジイは手塩にかけたブーゲンビレアの盆栽、自称100万円をホテルに何鉢も持ち込んでくれた。

沖縄ではつきりしたことは、事業再生は心の再生であるということだ。いくら優れた「ビジネス」を組み立てても、目に見える合理性を追求しても、人の心が変らなければ事業は再生し

呼ばれた沖縄の航空会社である（93年に現在の社名）。現在は日本航空インターナショナル（日航）の70・1%子会社となつている。67年の創業以来、致死事故はゼロ。ボーイング737を15機保有し、09年の売上げ470億円、総資産300億円、資本金45億円、従業員数825名。本土13都市に就航し、国内線全体におけるシェア3%、沖縄―本土線9・1%、沖縄県内路線65%を占める日本3位の航空会社である。

JTAが今後果たすべき役割は、東アジアの主要都市と日本の地方都市へ積極的に就航（内陸展開）し、東アジアと日本地方都市のアクセスを大幅に改善し、東アジアからのインバウンド観光需要、地方からのアウトバウンド観光・ビジネス需要を創出することである。こうしたJTAの展開は、地方経済の活性化に直接寄与するのみならず、地方空港の事業採算に苦しんでいる自治体からも大いに歓迎されるはずだ。

成長著しい東アジアから日本へのインバウンド観光需要の取

ない。心から好きな仕事をするとき、人は自分に正直に生きられる。あまりに嘘だらけになつてしまった社会で、正直な人間関係が顧客にとって何よりも意味ある体験となり、結果として顧客満足度が上がり、口コミが広がり、顧客の離反率が減少し、顧客層が高まり、運営コストが下がり、生産性が回復し、事業が再生した。これが経営イノベーションの本質である。

10年以上実質的に赤字経営だったサンマリナホテルは、価格と売上げを伸ばしながら、わずか1年足らずで経常利益1・3億円、営業キャッシュフロー2・3億円の超高収益会社へと変容した。

### 日本トランスオーシャン航空（JTA）

事業再生が成功し（すぎ）た結果、30億円で取得したサンマリナホテルはわずか2年後に倍の価格で売却された。私はホテルの売却に反対したために解任され、お陰でというべきか、おそらく生涯で初めて自分が本心にやりたいことは何か、どう

り込みは、国をあげての重要課題でありながら、国内線羽田、国際線成田の棲み分けが海外から国内地方都市へのアクセスを困難にしている。その結果、海外旅行客の58%が東京に集中するなど、海外からのアクセスの悪さがインバウンド観光のボトルネックになつている。

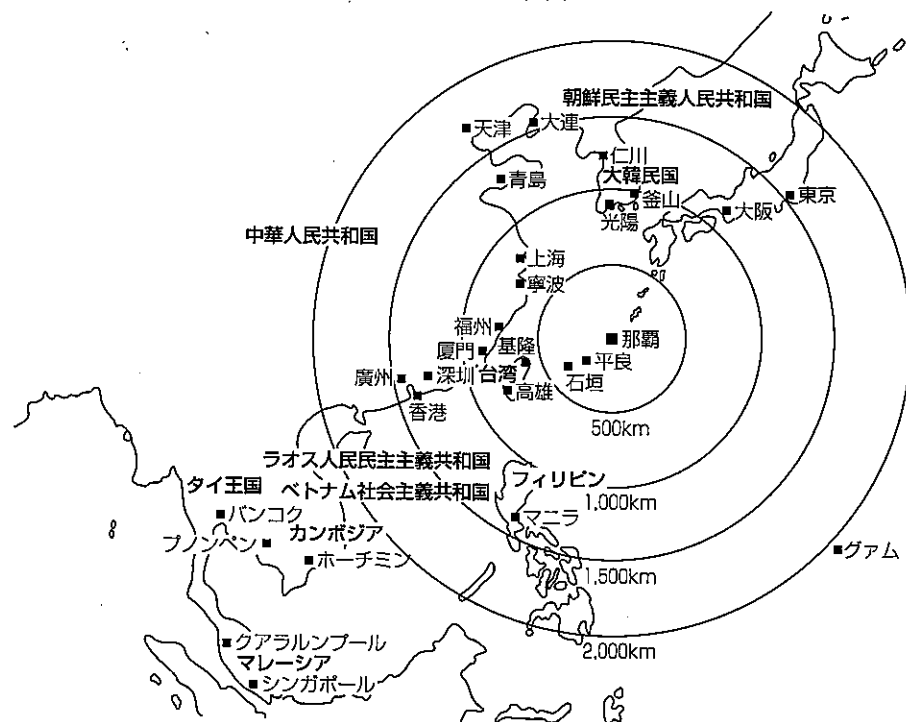
また、地方在住の日本国民にとって、海外渡航（アウトバウンド）は著しく手間がかかる。JTAと那覇空港を利用することで負担が大幅に軽減されれば、地方企業の海外事業展開や、地方在住者の海外旅行需要が喚起される。

### 那覇空港を 東アジアのハブに

過去10年間、国際ハブ機能を整備してこなかった東アジアの主要国は日本と北朝鮮のみである。ソウル仁川、上海浦東などから日本の地方空港への就航が増加しており、日本の空港はハブ機能を奪われようとしている。

世界的に航空産業は成長分野だが、日本の国内市場が縮小傾

〔図表〕 沖縄の位置



向にある以上、競争力のある国際事業を展開しなければ成長シナリオを描くことは不可能であり、日本国内に国際ハブ空港を育てなければ日本の航空産業そのものが衰退する。成田、羽田、新千歳、関空、中部、福岡が総力をあげて国際ハブ機能を分担する必要があるが、なかでも那覇空港ほどの潜在力を有する空港は存在しない。

那覇空港は都市部にアクセスがよく、24時間発着可能で、さらなる拡張計画が進んでいる。内閣府・国交省・沖縄県が中心となって、3000級級の第二滑走路拡張計画が設計・工段階の一手前まで進められている。那覇空港ビルディング国際線ターミナルの拡張整備計画も進行中。10年3月には、米軍が独占してきた沖縄本島上空の航空管制権が65年ぶりに日本へ返還された。現在年間2・2万回（全体の約2割）発着を行う航空自衛隊の移転、米軍基地整理縮小に伴う民間空域の拡大など、将来的にも大幅な機能拡張余地がある。

那覇空港の国内ネットワーク

は、すでに相当充実している。那覇空港から日本国内の各都市へ実に29路線（ただし9路線は離島便）が就航しており、羽田48路線、伊丹32路線に次ぐ3位である。一方、内陸展開の観点から他空港の状況を見ると、成田に国内線拡張の余裕は存在せず、羽田が有望であることは間違いないが、世界一高いといわれる着陸料に加え、成田との線引きによって今年10月に予定される第四滑走路供用開始後も需要に完全に対応しきれないと予想される。新千歳はアジアへのハブとして地理的に不適切。関空・中部は都市部からのアクセスが不便で、国内線の利便性が低い。福岡はよい候補の一つだが、東アジアへのハブとしては地理的に日本の中心に近すぎず、皮肉なことに、仁川・浦東が日本のハブとして有望だが、そもそも日本でないことに加えて、羽田など日本主要都市への接続が弱いという決定的な弱みがある。

**東京集中、本土依存からの脱却**

国際ハブ空港が機能するためには、その地を本拠とする航空会社が不可欠である。JTAは独立してこの役割を果たすべきだ。

東京一極集中経済は、「ドル箱路線・羽田の発着枠」収益」という事業構造を航空業にもたらした。収益源の羽田発着枠を獲得するために不採算路線を維持するなど有形無形の制約がかかり、大手航空会社はレガシー・コスト（負の遺産）に苦しんでいるが、依然として羽田の発着枠が事業の屋台骨を支える現実が、戦略転換を困難にしている。

JTAの内陸展開は羽田の増枠を必ずしも必要としない。日航傘下でレガシー・コストを背負いながら、国際競争を戦うことは非合理的である。

97年と02年、沖縄は過去二度にわたって格安航空会社の設立を計画し、頓挫した経緯がある。JTAの内陸展開は、中距離国際線が重要路線になるためにサービスを切り詰めるだけでは成り立たず、国際ハブ那覇空港を拠点とした戦略が不可欠である。

ある。また、大手エアラインと対抗するのではなく不足を補い合う事業戦略をとること、市場を破壊するのではなく創造すること、株式上場や資本集約的な「拡大のための拡大」を行わないこと、そしてなによりも、人を生かし、生産性を高めてコスト競争力を生み出し、不用意に人件費を削らないことである。

真のコスト競争力は費用削減によってではなく、生産性を高めることによって生まれる。低価格だけで国際競争を戦うべきではないし、その必要もない。JTA独自の経営バランスを実現すればいい。

最大の制約は、当のJTAと沖縄県が日航なしでは存続できないと固く信じ込んでいることだ。現実には、日航グループの傘から一歩踏み出すほうがはるかに発展する可能性が高いだけでなく、内陸展開によって取り込んだオプシズン需要を積極的に日航へ送客するなど、日航の再生を助けることにもなると思う。

沖縄経済にとっても、波及効果に合わせて県民総所得の4分

の1を稼ぎ出す観光産業、東アジアの中心に位置する地理的優位性（図表）を勘案すると、観光客の97%を本土に依存する現在の内向き構造を脱して東アジア経済圏と直接つながり、アジアのゲートウェイとして東アジア経済と日本経済を結び役割を果たす以外に、経済的に自立する道筋はおそらく存在しない。

夏の国内観光需要に偏重する沖縄経済は、季節平準化および顧客の多様化が限界利益率の高い収入に直結する産業構造を有しているため、国内外の富裕層やビジネス顧客など多様な高単価需要が生まれるJTAの内陸展開は、沖縄経済への寄与度が高くとくに高い。加えて、国際ハブ機能の大幅な拡充は、旅客滞在時間の拡大、食材や資材の調達、土産物産業など裾野の広い波及効果がある。

補助金と基地経済によって立つ現在の沖縄経済に持続性がないことは明らかだ。沖縄振興特別措置法の期限切れ、基地の返還、グローバル社会の荒波によって基本構造が変化する前に、長年の経済的、精神的な依存を

断ち、真の自立へと踏み出さなければならぬ。南西航空の社名を復活し、オレンジのつばさをふたたび沖縄の空に飛ばすことがその第一歩になる。

だれもが認める豊かな地域性と共同体社会、東アジアへの地理的優位性、都市圏で返還される広大な基地跡地、観光に最適な文化的多様性と自然環境、長年の振興開発で備わった社会インフラ、人間関係を何よりも優先する経営、そして新・南西航空。周回遅れでトップを走る沖縄こそ、次世代の日本を生かすカギを握っている。私は沖縄のつばさが切り開く次世代社会の実現に、残りの生涯のすべてを捧げようと思う。

ひぐち こうたろう  
89年筑波大学比較文化学類卒、野村証券入社。93年米国野村証券。97年ニューヨーク大学経営学修士課程修了。01年レーサムリサーチ。04年ランドオーションホテル社長兼サンマリナーホテル社長。06年トリニティ設立。沖縄経済同友会常任幹事。内閣府・沖縄県主催「金融人財育成講座」講師。