

沖縄が  
南西航空を  
「買い戻す」べき  
これだけの理由

はじめに

耳の痛い話

本土復帰から40年  
沖縄は、  
補助金とコンクリートで  
「本土並み」を  
目指してきた

「本土並み」とは

質よりも量を優先し、  
平均を目指す、  
という戦略である

そして、沖縄は  
望む通りのものを  
手に入れた

# 質の低い、平均的な 観光地である



沖縄観光は  
急速に衰退しつつある  
という事実

質の低下

単価の下落

利益率の急低下

利益を確保するために  
人件費が大幅に削られ、

沖縄のホテル産業では  
手取り給与12万が当たり前

さらに、

事業が「成功」すると転売

投資簿価が上がり、  
従業員の負担が増す

従業員は、自分と仲間の  
職と報酬を減らすために  
働かされている

自分の墓を掘るような  
キャリア

質が低下した  
観光地は  
必ず衰退する

滞在日数の短期化

消費単価の減少

沖縄本島観光の衰退

これらの大問題に  
どう対処するか？

南西航空

沖縄が、  
日航から、JTA株式の  
51%超を取得

復活:

「南西航空」の社名

オレンジ色の機体

新・筆頭株主は  
「県民の会社」、

那覇空港ビルディング(株)

しかしながら、

第三セクターの組織に  
事業再生は  
不可能である

那覇空港ビルディング(株)は  
100%安定株主に徹する

資金を出さない代わりに  
配当も永遠に受け取らない

JTA株式会社を  
永遠に売却しない

経営には一切口を出さない  
役員も送らない

沖縄県政・その他外郭  
団体などからの  
天下りもなし

その代わりに、  
南西航空の経営の一切は  
ガラス張りに

# 1. 南西航空の戦略

JTAの実力を

著しく過小評価しているのは

当のJTAと沖縄自身である

システムがない  
営業ルートがない  
機体が老朽化  
人材がいない……

できない理由をよく聞く

断言するが、  
事業再生は容易である

競争戦略の本質とは  
「いかに競争しないか」  
を突き詰めること

価格で勝負  
しようとした瞬間、

あなたは既に  
負けている

LCC(格安航空)は  
答えではない

沖縄のホスピタリティは  
最大の武器

飾らない社内文化と  
チームワークで  
顧客との人間関係を  
再構築

関連会社を吸収合併し  
地上職の待遇を  
真っ先に改善

自らが変われば  
顧客は必ず戻ってくる

売上高利益率5%

5%の顧客が戻れば、  
利益が倍増する  
という意味

那覇を本拠とする  
戦略優位性

チェックイン、  
運航、パイロット

全て自社で対応可能

世界で最も安全な  
自前の整備

効率の高い  
—機種 (B737) 体制

まだまだ寡占が続く  
国内航空運賃と  
高い利益率

本土主要都市に就航

既に充実している  
国内ネットワーク

沖縄県内路線における  
高いシェア（65%）

売上400億円

50～60億円の経常利益  
を生む力が既にある

決して上場しない  
永遠の未公開会社

10年後：

売上 2,000億円

経常利益 300億円

従業員数 2,000人

雇用創出 10,000人

利益を事業と地域へ  
永遠に再投資

## 2. 那覇空港国際ハブ戦略

那覇空港をハブとして

日本の地方都市と  
東アジア主要都市に就航

日本の地方都市と  
東アジアのアクセスが  
大幅に改善される

「那覇に行けば、  
海外に繋がる」

「日本に行くなら、  
まず那覇に飛ぶ」

日本の地方都市に  
インバウンド観光客を  
送る切り札

日本全国から  
沖縄が感謝される

# 3. 沖縄の地域戦略

来域者数とその質を  
圧倒的に向上する

沖縄をエリアで売る

既に、沖縄観光客の  
約半数は離島

国際ハブ展開の収益で  
域内運賃を大胆に下げる

「アイランド・ホッピング」  
という観光スタイル

# 沖縄観光のアキレス腱

平均滞在日数  
消費単価

向上の切り札に

そしてもちろん、

県民の足、離島便の  
利便性が格段に上昇

本島・離島間  
格差解消の切り札

# 赤字が続く 離島船舶事業

黒字化の鍵は  
海ではなく、空にある

# 4. 季節平準の経済効果

季節変動の高い  
沖縄経済は、

顧客の多様化・平準化が  
高い経済効果を生む

沖縄観光客  
以外の需要を  
取り込むことの  
メリットは、  
非常に大きい

高単価ビジネス客

海外旅行ストップオーバー

インバウンド観光客

# 5. 国際線拡充の経済効果

空港で長時間滞在

土産物など消費の増加

食材などの裾野産業

南西航空の社員増加は  
もちろんのこと、

裾野の広い分野で  
質の高い雇用が  
大量に生まれる

# 拡張計画中の那覇空港 国際線ターミナル

大量の増床面積を埋める  
事業プランは、  
南西航空以外にない

簡単なことしか  
うまくいかない

資金調達は  
最も容易な部分

JAL稲盛会長は「合意」

JALと沖縄県、  
二者が合意すれば  
明日にでも実現する

最大の問題は、  
当の沖縄とJTAが  
JTAは日航なしで  
存続できないと  
固く信じていること

それは事実ではない

沖縄と日本の  
次世代社会を担う  
切り札

「オレンジの翼」を  
再び沖縄に



TRINITY INC.