

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

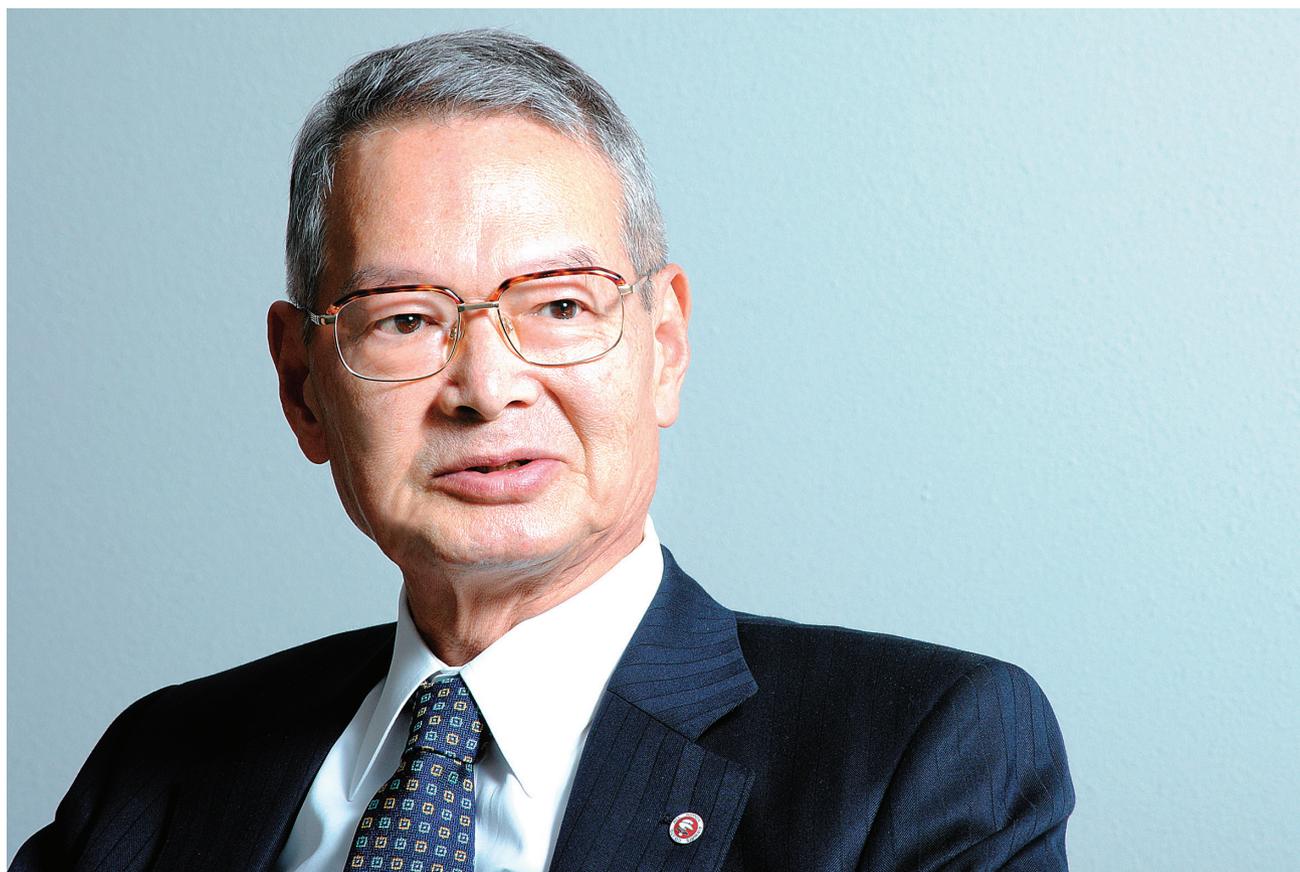
VOL. 15

## 全日本空輸 (ANA)

### 大橋洋治氏

取締役会長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



義を明らかにすれば、利益は後からついてくる  
厳しい時代だからこそ、明るく元気に立ち向かう

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Ohashi Yoichi\_1940年、中国東北部・ジャムス生まれ。終戦後内地に引き揚げ、岡山県高梁市で育つ。1964年、慶應義塾大学法学部卒業後、全日本空輸入社。人事、航務、営業、整備などの各部署を経て、取締役ニューヨーク支店長、常務取締役人事労本部長、代表取締役副社長を歴任。2001年には代表取締役社長に就任、2007年から現職。現在、日本経団連副会長も務める。

2011年、ボーイングとANAが共同開発した最新鋭機「787」が世界で初めて就航した。この導入を決断したのは、社長時代の大橋洋治氏だ。社長就任後に将来への危機感をもち、大胆なコスト削減の一方で、新型機種への投資を進めた。決断の根本にある、経営哲学に触れた。

「どうせやるなら明るく」  
言葉に込めた思いとは

——社長就任は2001年のことですが、大変な時期でしたね。

これからというときに、9.11同時多発テロがあり、その余波を受け、世界の航空業界は深刻な不況に見舞われました。輪をかけるようにアジアではSARS（重症急性呼吸器症候群）が流行し、アジア便の需要が冷え込みます。ほかの航空会社と共に、政府系の日本政策投資銀行から無利子融資も受けました。国内では日本航空と日本エアシステムの経営統合（2002年10月）や、東海道新幹線・品川駅の開業（2003年10月）などがあり、新しい競争の時代が幕を開けたという感がありました。

そこで生き残るためには思い切っ

たコスト削減しないと、300億円のコスト削減を提案したわけです。そのうち人件費で200億円を削減しようとしたのですから、組合との交渉も困難を極めました。

——コスト削減を提案したとき、「どうせやるなら明るくいストラ、明るいコストカット」ということを提唱されたと聞いています。真意はどんなものだったのでしょうか？

業績が悪化している状況では、コストカットはやむを得ない。しかし、どうせやるのなら、みんなで顔を上げてやっていきましょうと言ったのです。当時は体重が82キロもありましてね。自分では真顔のつもりでも、福々しく見える。それを活用して、明るく振る舞うよう心がけました（笑）。労働組合には怒られましたが、厳しい時代だからこそ、暗くなっ

——社員全員と直接対話する機会ももったとか。

経営者は社員に向けて、よく話をすることが大切です。こちらは同じ話を繰り返していても、聞く相手の社員たちは別の人たちなのだから、根気よく何度でも話をする。ただし、一方通行はよくない。社員の話を聴くことも欠かせません。

社長在任期間のうち、この「ダイレクターーク」で3年間は私一人で全国を回り、各地で対話集会を開きました。その後は役員が総出でやり

ましたけれども。その規模は、小さなところでは5～6名から、多いときは100名ぐらい。対話を続けていくと、最初は後ろ向きな意見を言っていた人も、二度目には前向きな提案をしてくれるようになりました。経営危機を脱するためのアイデアも、この対話からどんどん生まれました。

たとえば、キャビンアテンダントが「愛用のアロマテラピーの芳香剤をいつも機内に持ち込んでいるが、その香りがお客さまに好評なんです」と言う。それはいいと思って、すぐにそのアイデアを採用しました。会社の予算で機内に芳香剤を置きましょうと。お客さまに喜ばれることならなんでもしましょう。それが社員の笑顔や元気にもつながり、再び巡ってお客さまの笑顔につながっていきます。

——今のエピソードを聞いていても、従業員の自発的な「こうしたい」という気持ちを後押しする会社だなと感じます。

何事も率先してやることは大切です。花王の元会長、常盤文克さんの『知の経営』という本のなかに「明・暗・黙」という言葉が出てきます。「明」の知は、文章や数値に表すことができます。「暗」の知は言葉で言い表すのは難しい阿吽の呼吸のようなもの。「黙」の知は、ただ黙ってそこにある知と言いましょか、無意識のうちに体现される態度や行動のようなものです。

全日本空輸

■本社所在地／東京都港区 ■設立／1952年 ■従業員数／3万2731人（2011年3月末現在、連結） ■売上高／1兆3576億円（2011年3月期、連結）

これを航空会社のサービスに当てはめると、「明」や「暗」のうちはまだ、人に言われてやるという段階。本当は、人に言われなくても自然に、無意識に態度に表れるようなものでないといけない。お客さまにコールされてから、ご用を伺うというのではなく、お客さまの表情を見て、何かお困りのことを察知して、言われる前に動く。英語の「サービス」ではなく、日本語の「おもてなし」の心です。おもてなしはサービスを超えたもの。人の心の奥底に備わっているものだろうと思います。

あらゆる部署の社員が、そういうことが自然にできるようになれば、これは他社には真似のできない企業としての強みになると思います。

### 新型機787を共同開発 エアラインの意思を反映

——コスト削減を進めると同時に、機材（航空機）の更新にも取り組みましたね。

航空会社は固定費の大きな装置産

業でもあり、平均すると約20年で1回転のペースですべての機材を更新していきます。全体で200機を保有して、1年に10機ずつ更新していくとなれば、年間1000億円以上かかる。金融機関からの資金調達が必要ですが、より有利な条件での調達には、財務体質の改善が欠かせません。

2001年の秋頃だったでしょうか、機材の現状と次世代機の検討を始めました。当時のANAはボーイングの747が主流。いわゆる「ジャンボ機」です。しかも「クラシック」と呼ばれる旧型の機材が多数を占めていました。

どんな機材を選定していくかは、航空会社の存続にかかわること。だから私は、「他社が導入しているからそれに倣う」のではなく、他社と違う、独自機材をもつ必要性を感じていました。機材選定は、エアラインの意思を反映するものでなければならぬ。だから787の、ボーイングとの共同開発に踏み切ったのです。——「787」は機体の主要部を炭素繊維複合材に置き換えることで軽量

化し、同型機に比べて燃費効率を2割程度高めているそうですね。機内の湿度や気圧のコントロールもきめ細かくできるので、長距離フライトでも乗客が疲れにくいと聞きます。

20%の燃費改善といっても、国際線の10時間のフライトでその効率を挙げるのは大変なことです。運用ノウハウを積み上げていかなければなりません。

ANAが最初の就航ということで、いろいろなテストを重ねました。最新型の飛行機はITシステムで制御される面が多く、細かな不具合は実際に飛ばしてみないとなかなかわからないもの。安全に直結しそうな重大問題でなくても、細かい不具合をすべて洗い出し、修正していくことを、航空会社自身がやらないといけません。

技術的な問題は透明性を高め、ボーイングともしっかり情報共有したい。そうすることが、これから787を導入していくほかの航空会社のためにも、ひいては世界の航空業界全体のためにもなります。問題点をつ



ボーイングと共同開発し、ANAが世界で初めての就航させた787。炭素繊維複合材などを導入し、低燃費を実現している。

幕末期の陽明学者、山田方谷。財政再建、特産品の開発、人材育成など幅広く手がけ、備中松山藩の藩政改革を成功させた。



写真提供：特別史跡旧閑谷学校顕彰保存会

ぶしながら、徐々に導入を進めていけば、効率的な運用ができるようになり、会社の経営に与えるプラスも大きくなっていくと考えています。——最近、LCC（格安航空会社）との競争も激化しており、ANAも「ピーチ・アビエーション」や「エアアジア・ジャパン」に出資していますね。LCCでは利益とサービス品質のバランスが難しそうですね。

よくそう言われるけれども、安全を第一義に考えて、おもてなしの心でたゆまぬ経営努力を重ねていけば、いずれ利益はついてきます。そう思わなければ、誰もLCCなんてやりませんよ。むしろANAの従来のノウハウとは別のものも求められてくるので、実際の運用は別会社に任せています。LCCでは、これまでほとんど飛行機を利用したことがないようなお客さまを開拓できていると聞いています。

「義を明らかに、利を計らず」  
山田方谷の言葉の意味

——ところで、経営を考えるうえで、幕末期の陽明学者・山田方谷<sup>ほうこく</sup>をよく参照されるとか。

山田方谷は私の郷里、岡山県高梁市の偉人です。ただ、具体的にどんな業績を残した人なのかは知りませんでした。わずか3年間で10万両もの借金を返し、さらに10万両を蓄財し、幕末の混乱期に藩の財政を立て直したことなど、その思想と業績をしっかりと勉強するようになったのは社長になってからです。

——方谷の何に惹かれるのですか。

私が深く共感を覚えた方谷の言葉



に「義を明らかにして利を計らず」というのがあります。正しい理念をもって経営に当たれば、利益はいずれついてくる、ということだと理解しています。

ANAにおける「義」とは何かといえば、それは航空会社としてお客さまの命をお預かりしているということ、その安全と安心を保障すること、その安全と安心を保証することに尽きると思います。安心と安全に関する情報は常にお客さまに対して公開し、決して短期的な利益を追求するあまりに、輸送の安全をおろそかにするような経営をしてはいけません。

「利を計らず」というのは、決して利益を出さなくてもいいということではありません。義があつて初めて利益が生まれる。その順番が大切なのです。企業経営で最も悪いのは、「義もなく、かつ利もない」という状態ですね。これは最悪です。そういう企業は一刻も早く市場から退場すべきだと思いますよ。

AFTER INTERVIEW

直接対話でつないだ  
社員たちの、おもてなしの心

「おもてなしの心は人の奥底に備わっている」と大橋氏はおっしゃいます。そもそも、航空業の仕事はいろいろな職種の社員が調和して動くことで、オペレーションが成り立っています。全日空の個々の社員が無意識のうちにとる行動が、全体として高いレベルのおもてなしを体現していく。大橋氏は3年間かけて、多くの社員と直接対話することで、一人ひとりのおもてなしの心を引き出し、つないでいったのでしょう。経営者と全社員の努力が調和した接遇は、マニュアルやノウハウに頼っていては到底真似できません。それは世界に誇れるサービスを越えたサービスであり、日本の企業が世界で生き残っていける、1つの道筋だと確信します。（本誌編集長）