

「お・も・て・な・し」を超えるホスピタリティの本質を考える

最大多数の最大幸福か、たった一人の幸せを考えることから始まるのか—フィランソピーやCSVのとりえ方を巡って、さまざまな意見が交差する。いわゆるホスピタリティ産業といわれる領域では、ホスピタリティを標榜する、否、むしろその言葉を超越しようとする、それぞれのプロとしての矜持がある。それらはフィランソピー精神にも通脈するという仮説のもと、学ぶ。

◆ 巻頭インタビュー

お客様目線から生まれる

日本一小さな航空会社の魅力

天草エアライン株式会社 代表取締役社長

吉村 孝司 氏

座席数39、たった1機の飛行機で天草と熊本、福岡、大阪・伊丹の3空港を1日10便定期運航する、日本一小さな航空会社、天草エアライン。

一時は経営の危機に陥るも、全社員の不断の努力で業績を回復し、2013年春には搭乗者数100万人を突破した。大型航空機にはない魅力と天草エアライン流のホスピタリティが話題を呼び、ファンも増えている。

あたたかなサービスの裏側での見えざる奮闘を、代表取締役社長吉村孝司氏に聞いた。

吉村 遠い天草までお越しいただき、ありがとうございます。あいにくの天気で、天草の海や普賢岳の景観を機上からご覧いただけなかったのは残念です。福岡便だと上空約2700メートルの低いところを飛びますから、晴れるときれいによく見えるんですよ。

—雨の海や景色もとてもきれいでした。ちょうどプロペラの横で、子イルカの「かい」くんを眺められる特上席でした。今回、天草エアラインに乗ると話したら、一人残らずうらやましがられました。天草エアラインは愛されていますね。

よしむら・たかし

1978年日本航空株式会社入社。84年大阪空港支店旅客部、97年大阪支店国際旅客部、2006年東京支店国内販売業務部長、08年日本航空鹿児島支店長。10年株式会社ジャルツアーズ代表取締役常務。12年鹿児島空港ビルディング株式会社取締役。14年6月日本航空グループを退職、天草エアライン株式会社代表取締役社長に就任。

<https://www.amx.co.jp/> (天草エアライン)

Facebook : 天草エアライン株式会社 AMAKUSA AIRLINES



吉村 それは大変光栄ですが、あまりに期待が大きすぎますね(笑)。弊社は一機しかありませんし、しかも39人乗り。従業員数も56名で、中小企業というより零細企業です。8名は、県から運航受託している熊本空港の防災ヘリの担当なので、天草の事務所にいるのは48名です。

―少数精鋭ですね。社長は自ら率先して、搭乗前の手荷物チェックや機体清掃もなさっています。

吉村 少人数で回していかないと持たないのです。1機39席で稼げるお金には限りがありますから。たまに出張で300数十席の大きな飛行機に乗ると、計算してしまいませんよ。片道分で弊社の1日10便分、しかも満席にしてこれと同じかと(笑)。ただ、大きな航空会社には大きな航空会社の使命があり、私たちにはそれは違った使命があると思っています。

―天草エアラインの使命をうかがえますか？ 県と市町、民間企業等が出資して第3セクター方式で設立されたということは、地域としてのミッションがまず大きいのでしょうか。

吉村 そうですね。就航することによる効果や役割がいくつかあります。まずは「時間短縮」です。今は「天草五橋」で陸とつながっていますが、もともと天草は島です。陸路では熊本市内まで車で2時間強。高速道路もなく、離島であって離島でないの、高速輸送は島民の足として必要です。飛行機だと熊本まで

20分、福岡まで35分ですから。それから「住民のライフライン」としての機能です。天草には他県から派遣されているお医者様が約30名いて、年間のべ約560回飛行機で通勤されますので、その足がなくなると医師の確保に支障がでます。災害時に道路網が寸断されたときの、代替輸送機関としても必要不可欠です。

―地域医療の支えや災害時対応など、まさに天草のライフラインなのです。

吉村 もちろん道路もフェリーもあります。東京あるいは首都圏、大阪からお客様を呼ぶには、飛行機だと時間がかかりセーブされます。遠距離のお客様を運んで、天草の経済振興や交流人口の増加にも、たいした規模ではないかもしれませんが、貢献しているのかなとは思いますが、天草の「地域振興、経済振興」も大事な役割です。昨年いろいろのマスコミが私ども取材してくださいまして、テレビ18番組で22億6000万円の宣伝効果があったと算出されました。



親子イルカ「みぞか号」。みぞかとは天草弁で「かわいい」の意。親イルカのみぞかに、子イルカのかいくん(右)とはるちゃん(左)が寄り添って飛ぶ。合わせると「快晴」

— 2000年の3月に就航して今年で15周年を迎えられましたが、2008年頃に経営の危機があったそうですね。

吉村 ロードファクター（有償座席利用率）は、最初は好調でしたが、2007年にとんと落ちて、リーマンショックの前後にぐくつときて、東日本大震災震災のあたりにまた落ちて。搭乗者数は2010年に底まで落ちましたが、ピーク時まではまだ戻っていません。今は搭乗率60%まで回復していますが、80%くらいはほしいです。好調時は、島内に火力発電所が建設されていて、そのビジネス需要も大きかったですね。

— 外的な要因もかなり影響してくるんですね。

吉村 人件費はほとんど変わらなくても、燃料費は毎年変動しますし、機材が経年化すれば整備費も増加します。「重整備」が入るとさらに高くなる。人間でいえば定期検診ではなく全身人間ドック級の整備です。

— 天草固有の課題もありますか？

吉村 全国の地方の問題ではありませんが、天草も毎年約13000人規模で人口が減っています。昔は20万人近くいたそうですが、今は約8万6000人。そこから毎年約13000人ずつ減っていくと20年で2万数千人減る計算です。このままだと、天草からのお客様は年々減っていくことが想定されます。ですから、我々も微力ではありますが、天草市などと協力して、お客様を増やしていく手を打たなければなりません。

— 具体的にどのように対応してこられたのでしょうか？

吉村 来年1月にATR社の新型機に切り替えます。48座席に増加しますし、整備費が大幅に下がります。県と3市町から補助を受けている整備費も減らせる想定はしています。あとは、国土交通省の「地方空港活性化プロジェクト」に天草―福岡便が採択され、全国8路線の1つとして国から3年間の助成も得て、

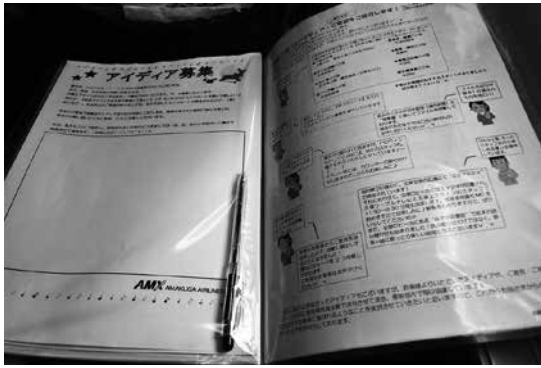
この路線のお客様を増やすための、

いろいろなキャンペーンやイベントなどを天草空港利用促進協議会とともに実施しています。また、今年4月から全路線でJALとのコードシェアが始まりました。これは結構伸びています。JALのタイムテーブルやホームページに天草便が出てくる。JALは世界につながっていますので、ネットワークの拡充という効果は非常に大きいのです。

背水の陣で鍛えられたお客様目線

— 御社には、他の航空会社では味わえないような、実にさまざまなサービスがあり、ホスピタリティにもあふれています。その源泉はどこにあるのでしょうか？

吉村 弊社は2008年度には債務超過寸前になりました。私はここに来てまだ1年ですが、社員は皆そういう環境のなか働いてきて、「自分たちで何でもやっついていかないと、会社自体がなくなる」という危機感が



手づくりの機内誌「イルカの空中散歩」は177号を重ねる。天草の旬の食情報や就航先の観光情報をCAが綴る。乗客からアイデアを募り、その返答も掲載

植えつけられている。私の前任者の奥島透前社長は、「こんな50人くらいのところ、みんなが見えない、みんなから見えないというのはおかしい」と、社長室の壁を打ち破ったんですね。今も社長室はありません。ここにいると、社内の問題、お客様とのトラブル、仲間のこと、いろんな話が聞こえてくるんですよ。コミュニケーションが非常に緊密で、ずっと入っついていきます。客室部も運送部も乗員部も、みんなここにいますから、すべてが交流できてしまう。これも自由な発想が出てくるもう一つの理由かもしれないですね。切羽詰まったという以上にね。これ、ご覧になったと思いますがー。

ー手づくりの機内誌ですね。機内で熟読しました。どのページからも社員の皆さんの顔が見えて、情報のみならず、御社自体をととても身近に感じました。

吉村 毎号すべて自分たちで書いています。CA（客室乗務員）は記者兼カメラマン。基本的には天草中心ですが、福岡や伊丹で観光や食の

情報を仕入れて書くこともありです。機長の紹介なども、載せようと思ったらみんなすぐに「やるうー」という感じですよ。大きな会社だと稟議を回して…となりますが、フットワークの軽さは、小さな会社のこところかもしれません。

ー会社内のコミュニケーションの良さが、お客様とのコミュニケーションにも表れているように思います。こんなにワクワクして終始あたたかい対応で気持ちいいフライトは初めてでした。

吉村 「お客様あつての会社」ということは常に言っています。今年も経営方針に位置づけました。言わずとも、みんな身に沁みてわかっていきます。実際お客様がいなければ、この会社は立ちゆかない。だから、「感謝の気持ち」と「お客様目線で考える」ということは、絶対に忘れてはいけないと言っています。

そういうベースを社員全員が持っていますので、お客さんが喜んで何をしたらいいんだろうと常に考えます。今年はみんなでアイディ

Aを出し合う「サービス・収入向上プロジェクトチーム」をつくりました。楽しい企画で天草エアラインを盛り上げるチーム「ANSB」も立ち上がりました。AKBじゃないですよ、「天草エアラインばな」とかするばい」プロジェクト（笑）

ーそれいいですね（笑）。これがアイデア募集ボックスですか。

吉村 強制ではないですし、もちろんボツもありますが、今年実現したいこともいっぱいありますね。雨の日にお客様に使っていただく傘を暗い紺黒から明るいレインボーカラーにするアイデアなど。「あなたのちょっととしたアイデアが明日の会社をつくる」というわけです。

うちのような会社はお客様が喜んでくれるようなことを、常に、走り続けながらやらないと。やらなくなった途端に終わっちゃうよと、みんなを叱咤激励しています。でも、まじめに考えすぎてもダメよと。お酒を飲みながらとか、お風呂に入っているときでもいいんです。自分にとって「いいよね」と思うことは、



「サービス・収入向上プロジェクト」のアイデア募集ボックス

意外とお客様も喜んでくれるかもしれないから、まずはアイデアを出してみればいいんだよ。

—客の側からいえば「この1回のフライトが最初で最後」かもしれないわけで、であれば気持ちよく乗れたほうがうれしいですね。

吉村 そうですね、一期一会ではないですが、社員みんながそれを知っていると思います。まだ社長になる前に天草エアラインに乗った時に、大手航空会社とはずいぶん目線が違うなと思ったんですね。CAが座って目線を合わせて話しかけるところなどは、やっぱり違うなあと感じました。手前味噌ではないですが、指示されているわけではなくて、自然とそうなっている。「親しみやすい」という言葉で片づけてはいけない大事なことだと思っています。そういう航空会社を目指しているといっても過言ではありません。三陸鉄道にも共通するかもしれないですね、ほっこりするというのがいいんだらうなと感じますね。

ものを不思議と感じました。窓の外に見えるイルカちゃんや景色を撮り続けていたら、前後の座席の方も同じで、「やっぱり撮りたくないですよね！」と心の中で会話していました(笑)。

吉村 まあ狭いですから、一体感ありますね(笑)。弊社は、大手航空会社で実施しているオーデオサービスも、飲み物サービスもないのですが、伊丹線だけは少し長いので、機内サービスのハンデを克服するために天草エアラインらしいものを考えます。天草に貢献できたらと、元の「みかんちゃん」というジュースや、「イルカのたまご」という餅アイス、あとは10・11月くらいになるとポンカンサービスもやっています。「乗ってみたい」というお客さんがどんどん増えて、「また乗ってみたい」となっていくかと思う。「もーいいいや」ではダメなんですね。

—「また乗りたい」プラス、「人にこの体験を話したい」という気持ちになりました。SNSもだいぶ普及していますし、「写真を見せたい」「多

くの人の人に伝えたい」もありそうですね。実際、「みぞか号」の機体の写真をたくさんの人に見せたいと思いました。

吉村 そういつていただくと私も光栄ですし、そういうお客様をどんどん増やしていきたい。やっぱり、わざわざ天草まで来て…というお客様はそんなに大勢はいないです。日本のいたるところに、いい場所がいっぱいありますからね。どんだから這い上がって、いろんな制約もあるなか、「お客様が離れたらこの会社はない。自分たちでやっていかないと」とみんながしっかり意識しているからこそ、相手にしっかりと伝わるのだと思います。

—それが天草エアライン流のホスピタリティの源なのですね。今後、10万人達成とあわせて思い描く夢がありますか？

吉村 天草という素材はいいので、それをいかしていく。来年の世界遺産登録を控えた「長崎の教会群とキリスト教関連遺産」の構成資産に「天



ソリの代わりにみぞか号に乗って世界の公認サンタクロースが天草に集合
(2015.9/12-14 第3回世界サンタクロース会議 in 天草)



年に1度の「空の日フェスタ in 天草空港」でみぞか号と綱引き

草の崎津集落」も入っていますし、そういう面での期待もあります。SNSなども駆使して「情報発信」にも力を入れたと思います。大きな夢としては、お客様がどんどん増えて1機だけでは対応できない状況が発生し、2機目が必要…そういう夢がありますよね。

「何度も乗りたい」と言われるような航空会社を目指して

「耐えて耐えての時間を重ねてこられました。来年はいよいよ新機体も導入されます。」

吉村 私の目標は10万人に近いお客さんを運んで、県や市の負担をできる限り少なくして、お客様を増やすことで天草にお金が落ちて地域が潤う。そういうことです。「いいサーブिस、ホスピタリティ」と言っていただけでも、中身はまだ弱いですが、経営体質の強化をはかって、そこから始まる。経営陣の仕事ですね。社員は皆一生懸命がんばっているから、僕ら経営陣は収入を

増やす方法を考え、1円でも多く利益をあげていくことに努めていかなければならぬと思っています。

「ハンドもあるとは思いますが、「1機」でがんばる姿は、日本人の判官びいきではないですが、がんばってと応援したくなります。」

吉村 田舎の小さな飛行機会社ですが、お客様に何度も乗ってみたいと言われるような会社を目指してがんばります。天草にはおいしいものがたくさんありますし、観光ポイントも多くありますので、ぜひ時間をつくって、もう一度訪ねていただけたらと思います。

「ATR機の新しい「みぞか号」も楽しみに、必ずまた天草に戻ってまいります。本日はお忙しいなか、ありがとうございました。」

インタビュー 編集担当 若林 朋子
【2015年9月16日 天草空港 天草エアライン株式会社事務所にて】



【取材後記】

取材を申し込むと「業績の回復等は前社長や社員の尽力あつてのこと。自分だけの成果のように書かれるのであれば辞退したい」と吉村社長。帰りの便では、社員の皆さんとともに手荷物検査に動んでおられた。事務所に伺うと往路便のCAの方に「先ほどはありがとうございました」と声をかけていただいた。機内で乗客としっかり目を合わせるアナウンサーが印象的だった。他者を思いやるホスピタリティの心は、身に着けるものではなく、日々培われ、環境のなかで自然と醸成されていくものなのだろう。日本一小さな航空会社には、その大きな器が備わっていた。