

# モビリティを失った人類はどこへ行くのか

日本航空 ダラス支店長 安部 博史  
聞き手・サザンメソジスト大学(SMU)准教授 武内 宏樹

## 羽田とダラスを結ぶ旅客機を利用した貨物専用便

武内 新型コロナウイルスの感染が世界中で広がり、いま航空業界は前例のない状況を迎えています。今日は日本航空(JAL)のダラス支店長である安部博史さんと「モビリティを失った人類はどこへ行くのか」というテーマで、アフターコロナの航空業界や、人や物が移動することの意味について幅広く議論していきたいと思います。

3月の終わりからJALの東京―ダラス線が羽田空港発着になりました。JALダラス線の羽田乗り入れは、我々DFW(ダラス・フォートワース)都市圏の住人にとっての悲願でした。ところが、今はコロナ禍の影響で運休や減便をせざるを得ない状況にあることが残念でなりません。

ちょうど羽田行きの初便が出た日は、早朝にダラス名物の雷雨に見舞われ、文字通り嵐のなかの船出となりました。今は厳しい事態が続いていますが、この路線には無限の可能性があると思います。まずは、羽田―ダラス線就航

いきました。

そしてご紹介にあつたように、今年の3月28日には東京―ダラス線を成田空港から羽田空港発着に変更しました。

この背景には、東京オリンピック・パラリンピック開催に合わせた羽田空港の国際線発着枠の拡大があります。羽田空港は国内線が豊富ですから、日本各地への乗り継ぎが非常に容易になりました。国際線へのネットワークもありませんからアジア諸国へ乗り継ぎする利便性も高く、ますますのご利用を期待しているという展開でした。

ところがご承知のように、新型コロナウイルス感染拡大の影響で状況は一変します。ダラス発羽田行の就航初便も最初は満席の予定でしたが、搭乗されるお客さまは70名ぐらいいままで減ってしまいました。3月末には米国から日本への入国規制も開始されることになり、満席だった予約もあつたという間にキャンセルが発生しました。私も長くJALに勤めています、今まで経験したことのないスピードでキャンセルが発生しているのを目のあたりにして、私自身も怖いと感じるほどでした。4月のロードファクターは12%まで落ち込むことになりました。そのため、たいへん申し訳なかったのですが、4月15日をもって羽田―ダラス線はいったん運休させていただくことになりました。

ただ、いざ運休すると、日米間で動いている物資や郵便物などが一時保管や荷捌きを行う施設である上屋に

おめでとうございます。

安部 ありがとうございます。

武内 最初に、羽田―ダラス線就航に至るこれまでの経緯についてご説明いただけますか？

安部 もともとは1999年3月に成田―ダラス線が開設されていたのですが、2001年の9・11同時多発テロの影響で休止になっていた路線でした。それが2015年11月30日に14年ぶりに再就航することになりました。

その最大の理由は、DFW国際空港が弊社の共同事業パートナーであるアメリカン航空の最大のハブ空港であるためです。日本やアジアから米国南東部、メキシコ中南部を往来するお客様がDFW空港のネットワークを活用していただけることには大きなメリットがあると考えました。DFW空港からは、アメリカン航空の1日最大900便のネットワークに接続できるわけです。実際に就航すると、7割から8割がダラスから先の目的地との間を往復される乗り継ぎのお客さまでした。

次の理由としては、ダラスを筆頭にテキサス州は今後かなり発展していくだろうという想定がなされているためです。テキサスの将来性に期待しての就航でしたが、実際に日系企業の進出も進みましたからこれは狙い通りと言えます。我々はロードファクターと呼んでいますが、有償座席利用率も90%弱に到達して順調に高収益路線に成長して

滞留してしまうことになりました。これを何とかするためにも、羽田―ダラス線も貨物専用便として再就航することになりました。弊社は貨物専用機を持っていませんので、旅客機の貨物スペースだけを利用した就航となっています。現在はこの貨物専用便が毎日就航しています(7月からは週2便の旅客便運航が再開)。弊社は他の路線でも国際線の旅客機を貨物専用便として利用していて、5月と6月はそれぞれ月1100便くらいを運航しています。

武内 旅客機の下は貨物スペースは乗客の荷物を入れるところだと思っていました、実は航空貨物を運ぶという意味でも大きな役割を果たしているんですね。JALの羽田―ダラス線以外でも日本と米国を結んでいる貨物便は運航されているのでしょうか。

安部 米国から日本向けの貨物便は日系、米系ともに各社がやっています。我々のパートナーであるアメリカン航空



あべ ひろし：1966年生まれ。上智大学外国語学部卒、90年に日本航空株式会社入社後東京空港支店配属。大阪支店、ミラノ支店勤務などを経て、経営企画室事業計画グループマネージャー、(株)ジェイエア企画部長などを経て2015年9月より現職。

もそういう形で運航しています。ダラスから香港やソウルなど、日本だけではなくて他の地域にも運航しています。

### GVCはつながっていたほうが安定する

**武内** 貨物需要は、依然としてあるわけですね。

**安部** 我々は日本からは毎便20トン以上の貨物を輸送していますが、驚いたのは貨物の中身です。5月は中国からの医療物資がかなりのシェアを占めていて、その多くが医療用マスクでした。貨物の90%がマスクだった日もありました。中国のマスク外交は報道で取り上げられていましたが、私自身、現場でそれを見てよくわかりました。

6月になると、今度は急に自動車部品、機械部品、精密部品が中国や東南アジアから増えてきました。これは米国で工場が再稼働してきたことを意味しているのだと思います。ダラスから羽田へ向けては、同じように航空機部品、シリコン製品、自動車部品などが主だったところで、物流というのは双方向で動いていることが実感としてよくわかりました。コロナウイルスの蔓延はまだ収まっていない状況ですが、経済活動がまた動き出していることが貨物を見てもよくわかります。

**武内** いま米国は国策として中国との直行便の運航を取りやめています。気まぐれなドナルド・トランプ政権ですから今後の動きがどうなるかはわかりませんが、超党派で対が、中国や東南アジアにもたくさんあります。これがまさにグローバルバリューチェーン（GVC）です。そういう部品を南部に届けるためには、まず羽田に運んで、JALの旅客機を使った貨物便でダラスに持つてくるのが今は一番効率的な物流になっているんですね。

**安部** そうなりますね。毎日満載で来ていますから、やはりそれだけのニーズがあるんですね。

**武内** 米国政府が中国との直行便を止めているのはコロナの感染拡大とは違う理由がありそうですから、感染拡大が収まって中国への直行便が再開されるのはかなり遅くなる可能性があります。そうすると、今の羽田→ダラス線の貨物需要はしばらく続くかもしれないですね。

**安部** トランプ大統領が中国の航空会社の乗り入れを禁止するといった噂のようなニュースが流れたときには、その後には弊社のダラス便に中国向けの貨物予約が急に入り始めました。今まで取引していない会社からも入り始めたんです。米国も中国へ輸出している企業が数多く存在することが、そのときによくわかりました。

**武内** そういう意味では、米国はいま中国とのデカップリング（切り離し）を盛んに言っていますが、そんなことはできるわけないと私は思っています。こうした話を日本企業の方とすると納得いただけることが多いんですが、米国人のほうがピンときていない人が多い印象があります。



たけうち ひろき：1973年生まれ。カリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）博士課程修了、博士（政治学）。UCLA 政治学部講師、スタンフォード大学公共政策プログラム講師などを経て、2014年より現職。サザンメソジスト大学タワーセンター公共政策・国際情勢研究所サン・アンド・スター日本・東アジアプログラム部長を兼務。著書に『Tax Reform in Rural China: Revenue, Resistance, and Authoritarian Rule』（ケンブリッジ大学出版）など。

中批判が高まっている現状を鑑みると、米中間の直行便再開は遅れるかもしれません。そういう状況の下では、中国からの医療物資が北京や上海から羽田に運ばれてきて、それをJALの羽田→ダラス線に積み替えてダラスに到着する、そしてダラスから先はトラックでテキサスだけではなく南部諸州の病院に広く輸送されているわけですね。

**安部** おっしゃる通りです。

**武内** いま航空貨物で自動車部品がダラスへ輸送されているという話がありました。テキサス以外にも南部にはアラバマ州、ミシシッピ州、テネシー州、サウスカロライナ州などに外資系の大きな自動車工場があります。トヨタ自動車をはじめとした日系企業はもちろんですが、ドイツ系、韓国系などの自動車工場がたくさん進出しています。そういうところに部品を供給しているわけですね。部品を供給している企業は、もちろん日本にもたくさんあります

**安部** トランプ政権が当初NAFTA（北米自由貿易協定）廃止に言及した際も、この地域の産業構造が変わるのではとの指摘がありました。私もダラス支店はメキシコも管轄していますが、米国とメキシコを結ぶGVCはすでに深く根付いているという実感を持っています。

メキシコは全体の輸出額の3割強が自動車産業で、その約80%が北米向けです。日系企業もトヨタや日産自動車に代表されるように約1100社が進出していて、1万2千人ぐらいが駐在しています。投資の額を見れば、やはり山あり谷ありでしょうが、すでに巨大なシェアを取っているGVCを変えることは相当難しいのではないかと私自身は感じています。米中関係の行方がどうなるかはわかりませんが、同じようにすでに強い経済的な結びつきができてきているのが現状ではないでしょうか。

**武内** その通りですね。コロナ禍のような危機が訪れるとGVCの脆弱性が指摘されますが、実際はつながっていたほうが安定するものなんです。アジアではアフターコロナの経済回復を見据えてGVCのリカプリング（再結合）が始まっています。新たに結びつきを強めたGVCは経済再始動のエンジンになるものです。そのときに米国が中国とのデカップリングに拘泥してしまうと、アジア発の経済回復に米国だけが乗り遅れるということになるのではないかと危惧しています。そのあたりのことをまったく理解してい

ない人が米国の大統領であることは困ったものです。

## 「コロナ後の航空業界の見通しは？」

**武内** いま羽田―ダラス線は貨物需要がある状況ですが、当然ながら、JAL全体としては非常に厳しい事態に直面しています。短期的なものと同時に長期的な展望も含めて、この危機にどう対応し、どういう戦略を描いていこうか、その中でどうしようか？

**安部** コロナ危機への対応についてお話しする前に、事実関係の整理をしておきます。4月30日に出た2020年3月期の決算発表では、営業利益は1006億円の赤字でした。この数字は、期初の目標だった1700億円が1月31日に1400億円まで下振れして、そこからさらに下がった数字です。

コロナウイルス感染拡大によるお客さまの減少傾向は2月まではほぼ中国線に限られていましたが、3月になると国際線全体に広がっていきました。結果として、1―3月期はあつという間に195億円の赤字になってしまいました。2月末から3月末までの1カ月ちょっとの間で400億円下がったことになったわけです。もちろん、短期間にこれだけ下がったことは私自身も経験したことがありません。いま国内線は少しずつ回復基調にありますが、国際線はまったく思わしくない状況が続いています。現在は国際

線は、先ほど言いましたように、羽田空港の国際展開等を軸にした中期計画の策定では明るい未来が描かれる予定でした。訪日する外国人の数を見ても、2012年時点で1千万人に満たなかったんです。それが政府の観光立国をめざす国策もあって、2018年には3千万人を超えて2019年も増加が続いていました。しかしこれだけコロナの影響が甚大だと、正直なところ今はこれからの戦略を立てようもないのが現状です。私自身は、市場のニーズや経営環境変化を分析しながら将来の展望をしっかりと描いていきたいと思いますが、当然もがいていくことになるのだらうと覚悟しています。

**国際航空運送協会（IATA）**が5月13日に航空需要の予測を出しています。この基本的なシナリオで行くと、国内線は割と早い回復基調にあって、「2022年までには昨年レベルの需要水準を回復するだろう」という言い方をしています。ただし、国際線に関しては完全に回復するのは2024年と予測しています。こうなるとあまりにも遠い先の話になってしまいますから、非常に厳しくなります。

これでは航空会社のみならず、世界中の旅行業界全体が立ち行かなくなるレベルです。

このIATAの予測通りになるのであれば、先ほどの訪日外国人数のように数で勝負していく時代は終わりを迎えることになるのかもしれない。このあたりは国際線への

線の約9割、国内線の約7割が運休している状況です。

（注：6月時点のデータ）

**武内** 凄まじい落ち込み方ですね。

**安部** こうした危機的な状況の真つ只中にありますが、我々としては本社でもダラス支店のような現場レベルでもやることをやろうと努力しています。まずは航空会社として、コロナ危機においても安全運航を徹底することです。もちろん、貨物便であっても安全の確保という大前提を強く再認識しています。それに加えて、感染防止対策にも万全を期することを考えています。私ども社員が感染しないこと、お客さまにも感染させないことです。それが利用者の不安を取り除くことであって、公共交通機関としての使命を果たすことでもあります。

そもそもコロナ感染拡大防止のために人の移動を減らす必要があるため、運航を極力避けてきました。それから、運航することで赤字が生じる状況であれば、運航を減らさなければなりません。そんな中で月間1100便の貨物便が飛んでいることは、唯一の救いになっています。こんな状況ですから、本社レベルでも現時点においては今年度の収入規模を見通せない状況になっています。今は費用や投資削減、資金調達について全社レベルで取り組んでいます。ダラス支店でも空港の着陸料や使用料の減額や猶予を依頼したりすることで、経費削減に努めています。

依存度によっても考え方にかなり違いは出てくるのだとは思いますが、まずは国内線主体に生き残り策を考えていかなければならないのかもしれない。

**武内** もともと航空会社にとって一番大事なことは安全の確保であることは間違いありません。それにJALのようなフルサービスキャリア（FSC）だと価格の前に快適性が求められるのだと思います。それに加えて、今は感染症対策が安全の確保に次いで二番目の優先事項として入ってきたというわけですね。

**安部** 全体の需要が減ったとしても、航空会社としてお客さまから選ばれなければならないと私は考えています。これからは品質にこだわって、マイレージやラウンジなどのサービスについても「ニュー・ノーマル」を意識した改善を行って提供することが求められます。今後はそれをアライアンス単位のネットワークでカバーしていくこともますます重要になっていくと思っています。単に安ければいいという価値観よりも、質や信頼がより重要になるのではないのでしょうか。

ポストコロナの時代は、衛生面でもしっかりとした取り組みをしなければ生き残れないという意識は広く共有されています。誰もがコロナウイルスに感染したくはないですからね。衛生に関しては、安かろう悪かろうという考え方は成立しないだろうと思っています。空港会社なども同じ

で、DFW空港でも最近では1時間に1度は手すりやカウンターを拭いています。過剰かなと思えるくらい清掃して除菌しているんです。

**武内** 航空需要がコロナ前の水準に戻るのには4年後の2024年ではないかという予測は、先日ダラス連邦準備銀行総裁のロバート・カプランさんも同じようなことを言っていました。航空会社が向こう4年間生き延びられれば、再び成長軌道に乗るということです。逆にいえば、4年間耐えることができるかどうかが航空会社の経営の分かれ目になるのではないのでしょうか。

日本にはJALとANA（全日本空輸）の二大航空会社がありますが、どちらも財務的には他国の航空会社に比べて健全な状況です。それに対して、アジアの航空業界を見渡すと、これから格安航空会社（LCC）は厳しい局面を迎えるのではないかと思えます。コロナ前はLCCにとっても勢いがありました。たとえば、韓国のLCCの路線をつぶさに見ていたら、聞いたこともないような韓国の地方都市と日本の地方都市を結ぶ路線を飛ばしているんです。そこに需要があったわけです。その一方で、韓国の航空業界はFSCのアシアナ航空の経営がコロナ前からかなり脆弱でした。コロナ危機でLCC各社も厳しい経営状況になっています。LCCが乱立気味だった韓国では、大韓航空以外は淘汰されるという可能性もあると思えます。タイのフ

増えて行くのではないのでしょうか。今後景気後退が長引けば、企業は経費の削減を考えます。感染予防の観点からも従業員を海外に行かせることを極力減らそうとするのであれば、以前のようなスタイルでの出張は減っていくと懸念しています。業務需要の減少は一時的なインパクトではない気がしています。

いま航空会社はFSC、それにLCC、そして地域ネットワークを支えているリージョナルジェットの三つに分類されています。このうちFSCは、主に国際線の業務出張で利用される高単価の運賃が最大の収益源になっています。なので、回復しないと一番痛いわけです。今後、回復が見込めない状況が続くのであれば、航空機の売却や返却、ダウンサイジングや路線の減少などの規模の縮小がなされるのかもしれない。それでもダメならば、国有化や統合、買収、最終的には破綻というステージまでいってしまいう航空会社が出てもおかしくありません。

**武内** 確かに、ビジネス客を囲い込んで、ファーストクラスやビジネスクラスの収益でエコノミークラスを安くするのが航空会社のビジネスモデルでした。結局、業務需要が戻らなければ、そのビジネスモデルも通用しなくなります。そこは私も心配をしているところです。いま安部さんがおっしゃったように、移動して、人と会って、景色を楽しみ、おいしいものに舌鼓を打つ——こうしたことは人生の喜び

ラック・キャリアであるタイ国際航空も5月に経営破綻に追い込まれましたし、アジアを中心に航空業界の再編もありそうな気がするんですが、その辺はどのように見えていますか。

### 業務需要の落ち込みを懸念

**安部** 個人的には入国制限などが撤廃されれば、時間は必要でしょうが、観光需要は回復すると思います。観光は人間の根本的な欲求に根ざしているところがあります。誰もが休暇で息抜きをしたいですし、国際交流は人と人とが対面で触れ合うことでしか構築できないものです。ですから、いずれ需要は戻るのだと思います。LCCの経営がうまくいかなくなることがあるとすれば、それぞれの航空会社をどのような資金が支えているのかに影響されることになるのではないのでしょうか。

私がむしろ懸念しているのは、業務（ビジネス）需要のほうです。仕事においても、現地に足を運んで取引先と顔を合わせるものが信頼を得るためにも必要だと私は思います。けれども、今回の危機を契機にオンラインでのコミュニケーションが一気に浸透しつつあって、その有効性が世界中で理解された面があります。今日のインタビューもまさにオンライン会議システムを利用しているわけですが、場所が離れていてもオンラインで営業できると考える人は

ですから、それがなくても生きられるかもしれませんが、それなくして人間はなかなか生きる価値を見出せません。なので、観光需要は早晩戻ってくると思えますが、そういう人たちがかなり安い値段で移動できていたのはビジネス客が高めの値段を払ってビジネスクラスに乗っていたからです。

そこが戻ってこないとなると、観光需要にもマイナスの影響が出てしまうのではないのでしょうか。ウォーレン・ Buffett氏が率いる世界最大の投資持株会社「バークシャー・ハサウェイ」が、保有していた米国航空会社4社の株式をすべて売却したことが話題になりました。プライベートな需要は戻るかもしれないけど業務需要は戻らないから、航空会社のビジネスモデルは転換が求められるというところでしょう。航空業界にビジネスモデルの転換が必要なのであれば、今後はどういった方向性が望ましいのでしょうか。安部さんはどのようにお考えでしょうか。

**安部** お客様にとって利便性が高いサービスを突き詰めていくと、移動時間の短縮がより求められるようになるかもしれない。あまり乗り継ぎがたいへんなのは好まれないので、直行便がより重視されるのだと思います。

繰り返しになりますが、私は羽田―ダラス線は次の時代の航空業界を担う土壌があると考えています。日米のハブ空港間を運航していますから、ここから多くの都市へ乗り

継ぐことができます。また、この路線ではボーイング787という中型機で運航しているので、採算を取りやすくなっています。新しい飛行機にもきちんと投資を行うことで、ダウンサイジングをした燃費の良い小・中型機で機材を構成していくことは重要になってくると思います。

### 地方と地方を直接つなぐ

**武内** 787は革命的な飛行機ですね。かつては長距離を飛ぶためには航空燃料をたくさん載せる必要がありました。航空燃料は主翼に入っていますから、長距離を飛ぶ飛行機は主翼が大きくなければなりません。そうすると胴体も大きくする必要があって、それでできたのがボーイング747というジャンボ機ですね。787は炭素繊維を使って機体を軽くすることで燃費効率を上げて、少ない燃料で長距離を飛べるようになりました。その結果、主翼が小さい中型機も長距離路線に投入できるようになり、需要が比較的少ない長距離路線でも直行便を飛ばせるようになったことは画期的でした。今後もこの流れは加速するのでしょうか？

**安部** 今エアバスA350のような航続距離がより長い航空機や、A321XLRという787よりも小さくて中長距離を飛ばせる機種も出てきています。さらに言えば、速度を上げて時間を短縮させるための投資も必要なのだと思います。

年で、BAeジェットストリーム31という19人乗りのプロペラ機からスタートしました。2020年4月現在、26地点、36路線に1日220便が運航されています。JALの国内線の約3割は今ジェイエアで運航しています。

ジェイエア創設の狙いとしては、地方の活性化に尽力したいという想いがありました。地方活性化には交通インフラの整備が不可欠です。それを支えるのがフットワークが軽くて運航コストが低廉な航空会社だと私は思っています。私は企画部にいたので、いろいろな地方都市に出張で行く機会がありました。今でも覚えています。町の中心部をちょっと外れると商店街はシャッター街になってしまっていて、昼でも歩いている人が全然いないようなところが多かいです。急激な高齢化と若者人口の流出がここまで深刻なのかと、愕然とする思いがしました。

当時国内線、特に地方路線は不採算路線ばかりになっていました。極端に言えば、東京を筆頭に五大都市だけが発展して、それらの都市を結ぶ路線だけで利益を上げていくモデルが固定されつつありました。けれども、それでは航空会社にとっても未来がまったくないわけです。地方が元気になることを本気で応援しようと思えば、大事な公共インフラを中長期的に育成していくことこそが、地方創生の芯になるべきだとずっと考えてきました。

**武内** エンブラエルは私も大好きな飛行機です。特に95人

います。利便性を追求し、やはり速く移動できることは、航空会社には求められ続けることになるのだと思います。**武内** いま直行便がより重視されるかもしれないというお話がありました。日本の国内線だと大体の路線が羽田に集中していて、どこへ行くにも羽田で乗り換えるのが主になっています。けれども、都市と都市を直接結ぶ需要がこれからは増えるかもしれませんね。

私は毎年6月から7月にかけて、サザンメソジスト大学(SMU)のサマープログラムを関西学院大学で行っているのですが、関西に滞在しています。父の菩提寺が宮崎県の延岡にあるので、毎年お墓参りのためにJALの大阪(伊丹)―宮崎線に乗ります。この路線は伊丹空港をベースにリージョナルジェットで国内線を運航するジェイエアによって運航されています。安部さんは、ダラス支店にいらっしゃる前はジェイエアで企画部長をなさっていました。私は、ジェイエアはともおもしろい航空会社だと思っっているんです。今後その役割が改めて見直されてくるのではないかと考えています。ご紹介いただけますでしょうか。

**安部** ジェイエアはJALが100%出資しているグループ航空会社で、伊丹空港をベースに地方のネットワークを担っています。JAL便名で76人乗りと95人乗りのエンブラエル32機を運航しています。私自身ダラスに来る前の2015年まで約4年半勤務していました。創立は1996

乗りのエンブラエル190は、機体は小さいのに、中に入るとスペースが広いように感じられて、とても快適です。ジェイエアのビジネスモデルは、アフターコロナのニュー・ノーマルに合っていると思うんです。先ほどオンライン会議の話が出ましたが、オンラインで大概のことができれば何でもかんでも東京にオフィスを置いておく必要はありません。地方に本社を移してもいいし、本社に準ずるようなかなり大きな支社を置くという発想も出てきやすくなるのではないのでしょうか。コロナ禍の影響で、日本の悪名高いハンコ文化も変わるうと思っています。印鑑をもらうためだけに東京へ出張するようなことはもう止めようというのが主流になると思います。

MIT(マサチューセッツ工科大学)メディアラボのデータサイエンティストであるアレックス・ペントランド氏が書いた『社会物理学』(Social Physics)という本があります。この本で特におもしろいと思ったのは組織が最大限のパフォーマンスを発揮するためには、個人個人の能力よりも個人をつなぐネットワークのほうが大事だと結論付けている点です。このことは企業のような組織だけではなく、国の経済についても言えると思うんです。それぞれの都市や地域が点として活性化することも必要ですが、日本経済全体の活性化のためには、個々の都市や地域をつなぐネットワークのほうがより大事になるのではないのでしょうか。

ハブ&スポークですべて一回東京に集めるのではなくて、地方と地方を直接つなぐ発想が必要になるわけです。そういう意味では地方と地方をエンブラエルのような小さな飛行機で直接結ぶジェイエアには、地方の公共インフラの核として日本経済を支える柱になる可能性を感じます。

### 東日本大震災後のJALグループの奮闘

**武内** いま航空業界は前代未聞の事態に直面していますが、2011年3月11日に起こった東日本大震災も未曾有の危機でした。安部さんは当時、東北に臨時便を飛ばすための陣頭指揮を取っていたそうですが、そのときの経験をお話しいただけますか？

**安部** 3月11日は、私は伊丹のオフィスにいました。金曜日でしたから午後3時の会議を終えたら東京に戻る予定でしたが、そのときに地震が発生します。三陸沖が震源地だという情報はすぐに入りましたが、真っ先に心配したのはダイヤ上、仙台空港に駐機中の飛行機があることでした。すぐに調べてみると、機体整備のために約2時間遅れで出発していたために、まだ仙台空港に向かつて飛行中でした。そのとき、「着陸できない。これから伊丹に引き返す」と受信がありました。仙台空港に津波が押し寄せてきたのはその受信のすぐ後で、これにはゾッとしました。それから、仙台空港の近くに翌朝の便のクルーが泊まっています。

どこのどなたであるのかきちんと確認したわけではありませんが、踏み倒すことはいくらでも可能でしたが、そういう方は一人もいらっしゃいませんでした。

もちろん弊社にはルールや規則がありますが、サービスに関しては客室でも空港でも営業でもマニュアルというものはないんです。現場では毎日様々なことが起こりますから、イレギュラーな場面にも遭遇します。その際お客さまに「サービスがいいな」と思っていただけかどうかは、マニュアルではなくて、社員一人ひとりの心とチームワークにかかっています。そのベースとなるものはJALの哲学です。簡単に言ってしまうえば、人間として何が正しいかを判断する能力、そして相手を思いやる心、感謝を大切に「おもてなし」の精神につながってくると思っています。会社にとっては社員が一番の財産で、それが強みにつながると思っています。

**武内** JALでは「人材」を「人財」と書きますが、「おもてなし」の精神を体現する人財の育成こそを重視されているわけですね。

**安部** 東日本大震災直後の話に戻りますが、山形空港が開いた5日後には花巻空港も開きました。偶然ですが、当時どちらもJALグループしか就航していない空港でした。地方空港ですから普段は限られた運航しかされていません。

た。彼らを無事救出することができたときは、当時の山村毅社長と抱き合って心底喜んだ記憶があります。

震災直後は東北のすべての空港が閉鎖になりましたが、現地の状況を確認すると、山形空港だけは滑走路とターミナルにも異常がなくて、翌朝再開できそうだという情報が入りました。そして翌朝までに航空機と乗員を確保して、発着枠の確保も進めました。こうして翌日午前11時には現地にいるお客さまのための救援機を運航することができました。過去の大きな震災のときもそうでしたが、鉄道も高速道路もすぐに利用できないようなときには、航空の足は貴重なインフラとして大事な役割を果たすことになりました。

実はそのとき、山形空港にはまだ電気が来ていなくて、チェックインシステムが作動していなかったのです。予約や発券の情報をまったくシステムで見られない状況でした。着の身着のまま空港に逃げ着いた人もいたので、航空券や現金を持っていないお客さまも当然たくさんいました。けれども、後日回収できるかできないかは別にして、伊丹空港到着後に申し出ていただくことにして、そのときは航空券のないお客さまにも全員お乗りいただきました。

**武内** 官僚主義的なマニュアル重視の接客では、こうした判断はできないですよ。ね。「料金後払い」の額は相当な額だったと思うのですが、運賃は回収できたのですか。

**安部** 全員のお客さまが料金を支払ってくださいました。

でしたが、あのときは本当に貴重なインフラでしたから、弊社はこの二つの空港を使ってできる限り臨時便を運航する計画をつくりました。多くのお客さまが山形空港や花巻空港まで行けば何とかなると思っただけでした。それから、お客さまの期待に応えなければならぬという使命がありました。慌ただしい日々が続きましたが、社内の気持ちは一つだったと思います。

毎日のように状況が変わるなかで、とにかく現地の体制を調整して機材と乗員練りのパターンをつなげていくことに迫られました。社内は本当に連日大混乱で、深夜まで残業が続きました。毎日、調整を行って運航する便を発表するのですが、しばらくは10分で満席になってしまう状況でした。結局、震災後のJALグループの東北での臨時便は半年間で約3000便に達しました。そのうちの1900便以上が、ジェイエアの便でした。

JALグループは「お客さまに最高のサービスを提供し、社会の進歩発展に貢献する」という企業理念を掲げています。社員一人ひとりがその意味を理解して、地域とのつながりをととても大切にしています。日頃からお客様の視点に立って、少しでも喜んでいただけることはないのか、あるいは社会や地域のためにできることはないのか———それを考えることができる人財を育成していくことがコロナ危機以後も重要であることは間違いないだろうと思います。

## 「ニューノーマル」でコミュニケーションの重要性は増す

武内 JALからは、今年はコロナ禍の影響で残念ながら中止となってしまいましたが、SMUが関西学院大学で毎年夏に開講しているSMU-in-Japan Summer International Studies Programにも多大なご支援をいただいております。このプログラムの意義についてお話ししたときに、安部さんが「米国をはじめ世界中に日本ファンの『人財』を育てることが大事だ」とおっしゃったことがありました。安部 ダラスでは、よく企業市民という言葉が使われますよね。我々はこの街に拠点を置いて生活して商売をさせていただいていますから、まずはダラスがより良い地域になるようにできる限り貢献したいと考えています。それと同時に、日本のことをよく知ってほしいという思いがあるんです。私自身もテキサスでは様々な日米交流イベントに携わる機会をいただきました。フェスティバルなどに参加すると本当に毎回感動します。ダラスにも日本の文化に関心を持っている若い人がたくさんいます。その一方で、日本、中国、韓国の区別すらつかない人もたくさんいます。やっぱり文化交流の大切さを痛感しています。相手の国の文化や価値観を共有できない国や人同士では、やはり些細なことでも誤解が生じやすいところがありますからね。大きな視点で言えば、相互理解こそが経済成長にも結び

なっており、ほしいと願っています。

安部さんから分断という言葉が出ましたが、いま米国では黒人に対する人種差別をはじめとして分断の影響が吹き出してきています。これは今に始まったことではなくて、米国の分断は常に問題であり続けてきました。けれども、曲がりなりにも歴代の大統領は分断を修復しようとしてきました。トランプ氏のように、大統領自らが分断を煽るようなことはありませんでした。トランプ氏が分断を煽るのは、そのほうが大統領再選の確率が高くなると思っただけからです。これは「利他」の精神とは対極にある行動です。選挙で勝つには有効な戦略なのかもしれませんが、結果として社会の分断がさらに進んで、いま米国の市民社会が壊れつつあると危惧しています。やはり市民社会の基本は、人と人とのつながり、すなわちネットワークです。人と人とのつながりがなくなったときに、相手のことを思いやって自分に向けることができるか考えるという「おもてなし」の精神を実践することができそうです。

しかし、コロナの時代では人と人との密なコミュニケーションをなるべく避けなければなりません。そこが難しいところですが、新しい関係を築くためには実際に会ってみたいとわからないところがあります。オンラインでのコミュニケーションは、既存のネットワークを維持するには有効ですが、新しいネットワークの構築には不向きです。ネッ

つくり、さらには世界の融和にもつながっていくというのが私の信条です。心配しているのはコロナ危機の影響で、景気が落ち込むのではないかと指摘されていることです。不景気になると、社会に分断を生みやすいところがあります。感染防止のために人と人との交流をなるべく減らすことが求められてはいますが、やはり人と人との国際交流や草の根の活動を縮小させないことが大事だろうと思います。まさにここが正念場だと私は感じています。

武内 関学でのSMU-in-Japan Programでは、SMUの学生たちはJALを利用して日本に行きます。米国の大学生は旅慣れていないので不手際が多く、JALのサポートにはたいへん感謝しています。JALに乗って日本に行くようにしているのは、「World Changers Shaped Here」というモットーを掲げるSMUの学生たちに、JALの哲学が詰まった「おもてなし」の精神を体験してほしいからです。日本では「グローバル教育」をめぐる議論が花盛りですが、世界で一番グローバル教育が必要なのは米国の大学生だと私はいつも言っているんです。関学のスクールモットーは「Mastery for Service」(奉仕のための練達)です。それはまさしく、人間として何が正しいかを判断し、相手をお願いしたり、感謝を大切にして謙虚な気持ちで人と接するということです。将来を担う学生たちには、SMUと関学とJALが共有している哲学を身につけた「人財」に

トワークの質を上げるには、オンラインだけでは限界があります。経済にしても企業にしても、大事なのは個々人の能力よりも人と人をつなぐネットワークです。そのためにも、早くコロナが終息してくれることを願うばかりです。モビリティを失った人類の行き着く先はネットワークの縮小再生産です。逆に、コロナ終息後の「ニュー・ニュー・ノーマル」では、オンラインを活用しながら、モビリティの高い「人財」がネットワークの拡大再生産のために飛行機に乗って移動する需要は格段に増えるのではないかと思っています。(終)

## 『嘘』の政治史

生真面目な社会の不真面目な政治 五百旗頭 薫著



政治に嘘はつきものであるが、嘘にもさまざまな種類がある。本書では、「必死の嘘」「横着な嘘」「誘いの嘘」など政治にまつまわらざるさまざまな嘘が登場する。中でも政党政治と嘘の関係についての言及が興味深い。野党が生き延びて発展するためには嘘が求められることがあ

る。第三部「野党 存続の条件」では、その構図を犬養毅と安達謙蔵を軸に近代の政党政治の歴史を展望することで辿っていく。「フェイクニュース」が世界中を駆け巡り、実際の政治に強い影響を持ち得る今こそ「必要な嘘」「有害な嘘」を見分けるリテラシーが求められているのではないか。中公選書(本体1500+税)

新刊紹介