

[2023]令和5年11月19日(日) 日本経済新聞 特集記事

p.18 「My Story ANA ホールディングス社長 芝田浩二さん」 p.19 「The STYLE/Interview」

p.18 「My Story **ANA ホールディングス社長 芝田浩二さん**」

(写真内・右中段に自筆の言葉有り) **互尊**

(写真下の説明)

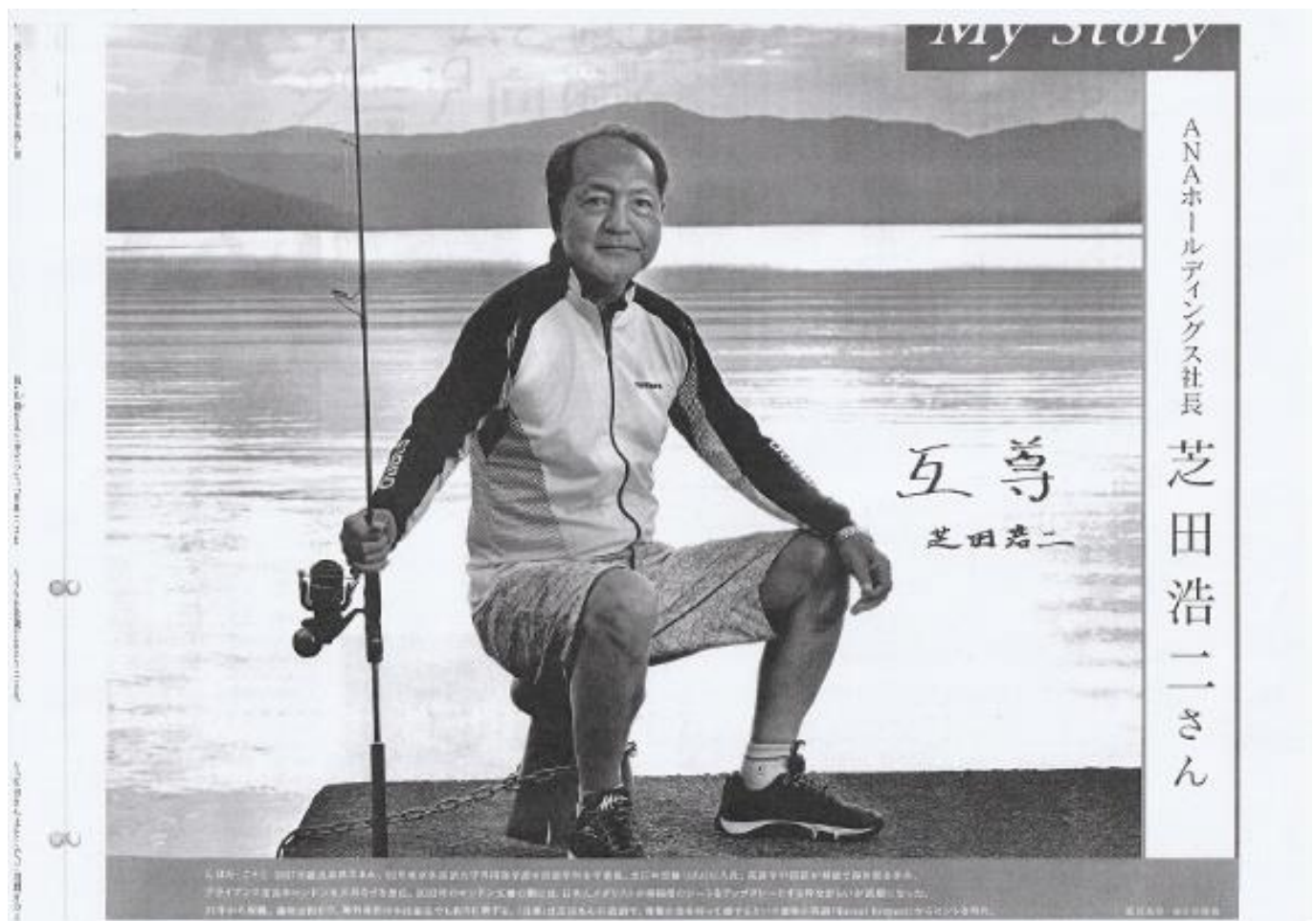
しばた・こうじ 1957年鹿児島県生まれ。

1982年東京外国語大学外国語学部中国語学科を卒業後、全日本空輸(ANA)に入社。英語や中国語が堪能で海外畑を歩み、アライアンス室長やロンドン支店長などを歴任。

2012年のロンドン五輪の際には、日本人メダリストの帰国便のシートをアップグレードする粋な計らいが話題になった。

2022年から現職。趣味は釣りで、海外赴任中や出張先でも釣りに興ずる。「**互尊**」は芝田さんの造語で、尊敬の念を持って接するという意味の英語「Mutual Respect」からヒントを得た。

(※おそらく撮影地) 鹿児島県・加計呂麻島



19 TheSTYLE / Interview

My Charge

元気の源は奄美の黒糖焼酎



奄美大島と大島海峡を隔て南西に浮かぶ加計呂麻島。芝田さんが生まれたのは「加計呂麻ブルー」と呼ばれる美しい海に囲まれた島だった。「道路が赤土から舗装されたくらいで、昔から全く変わっていない」。ホテルもスーパーもない。

英語の教員をしていた父と国語を教えていた母の間に生まれた。当時は電気が夜しか通わず、子どもたちは公民館や校庭でメンコやビー玉、ソフトボールなどで遊んでいた。釣りは子どもの頃からの趣味。自宅のそばでボラやクロダイを釣って遊んだ。

20年以上の海外畑での業務歴で、ANAでも中国通で知られる芝田さん。初めて海外を意識したのは小学生の時だった。眼前に広がる薩川湾は戦時中は日本海軍の軍港でもあり、台風を避けて外国船もよく停泊していた。

「あの船に乗ったら外国に行けるんだよ」母親からそう言われた芝田さんは1時間近くかけ、祖父から譲り受けた手こぎ船で外国船に向かう。「外国船の乗員からすれば、未開の地の子供がボートでやってきた。乗員は面白がり外国語で何かを言っていたようだった」

社内外の友人との絆も深める



ANAホールディングス社長の芝田浩二さんは入社以来、全日本空輸(ANA)の国際化を支えてきた。足元では新型コロナウイルスという逆風を耐え、業績も回復基調を描く。世界を股にかける芝田さんの推進力を探ると、離島で過ごした幼少期の経験と決意があった。

まだ見ぬ世界を目指して

ANAホールディングス社長の芝田浩二さんは入社以来、全日本空輸(ANA)の国際化を支えてきた。足元では新型コロナウイルスという逆風を耐え、業績も回復基調を描く。世界を股にかける芝田さんの推進力を探ると、離島で過ごした幼少期の経験と決意があった。

芝田さんは、幼少期から海外志向の強い人だった。母の言葉で、外国船に乗りたいという夢を抱き、手こぎ船で外国船に向かい、乗員と交流した経験が、彼の世界志向の原点となった。

ANAに入社後、芝田さんは海外出張を繰り返す中で、世界を股にかけることの楽しさや、困難を乗り越えることの意義を痛感した。特に、新型コロナウイルスの影響で海外出張が制限された時期には、世界を股にかけることの重要性を改めて実感した。

芝田さんは、ANAの国際化を支えるために、海外の人々と交流し、互いの文化や価値観を理解し、信頼関係を築くことを重視している。その結果、ANAの国際化は大きく進み、業績も回復基調を描いている。

芝田さんは、ANAの国際化を支えるために、海外の人々と交流し、互いの文化や価値観を理解し、信頼関係を築くことを重視している。その結果、ANAの国際化は大きく進み、業績も回復基調を描いている。

ANA ホールディングス社長の芝田浩二さんは入社以来、全日本空輸（ANA）の国際化を支えてきた。足元では新型コロナウイルスという逆風を耐え、業績も回復基調を描く。世界を股にかける芝田さんの推進力を探ると、離島で過ごした幼少期の経験と決意があった。

奄美大島と大島海峡を隔て南西に浮かぶ加計呂麻島。芝田さんが生まれたのは「加計呂麻ブルー」と呼ばれる美しい海に囲まれた島だった。「道路が赤土から舗装されたくらいで、昔から全く変わっていない」。ホテルもスーパーもない。

英語の教員をしていた父と国語を教えていた母の間に生まれた。当時は電気が夜しか通わず、子どもたちは公民館や校庭でメンコやビー玉、ソフトボールなどで遊んでいた。釣りは子どもの頃からの趣味。自宅のそばでボラやクロダイを釣って遊んだ。

20年以上の海外畑での業務歴で、ANAでも中国通で知られる芝田さん。初めて海外を意識したのは小学生の時だった。眼前に広がる薩川湾は戦時中は日本海軍の軍港でもあり、台風を避けて外国船もよく停泊していた。

「あの船に乗ったら外国に行けるんだよ」母親からそう言われた芝田さんは1時間近くかけ、祖父から譲り受けた手こぎ船で外国船に向かう。「外国船の乗員からすれば、未開の地の子供がボートでやってきた。乗員は面白がり外国語で何かを言っていたようだった」

ANAの代表番号に連絡 思いを伝え内定勝ち取る

小学5年生から父の仕事の都合で奄美大島に移った。まるっきり世界が変わった。「車が通る音を聞くのが新鮮だった」。ANA入社後に東京やロンドンなど世界の大都市を股に掛けることになる

が、一番驚いたのは奄美大島の中心地・名瀬（なぜ）を見た時だった。「世界にはまだ大きな町がある」。加計呂麻島という原風景を胸に抱えながらも、新たな場所に踏み出すことを決意する。

子供のころから漢文の学習を通じて親しみをもち、1972 年の日中共同声明で国交が正常化されて未知の中国の玄関が開かれたことが影響し、東京外国語大学中国語科に入学する。空手部に所属し、部活動中心の大学生活を送るも、当時の部長だった中国語科の恩師にかけられた言葉が転機になった。「大学で法学や経済を学んで社会に出ても専門家だとは思われない。でも東京外大の中国語科卒だと中国語がペラペラと思われるのではないかな」

ある日、大学のキャンパスを歩いていると、掲示板にあった外務省の在外公館派遣員の募集が偶然目に留まった。赴任先に中国があり「試験さえ受ければ中国に行ける。これはラッキーということで受験した」。大学を2年間休学し、派遣員として北京の日本大使館で働くことになった。

大使館で働く日本人のコミュニティーがまさに日本の縮図だと気付く。「外交官やメディアが何をするのか、銀行や商社とは何か。中国でよく分かった」と振り返る。そのなかで「人と人を結ぶ。交流の促進という意味で航空業界は面白そうだ」と感じた。

そんな時に偶然チャーター便で訪中していた ANA の客室乗務員を北京の空港で見かけた。まるで鹿児島空港にいるような錯覚に陥った。芝田さんにとって「鹿児島空港といえば ANA」。ANA を意識するようになる。

当時は航空会社の事業領域を定めた「45・47 体制」のもと、ANA は国内幹線とローカル線しか就航が許されず、国際定期便はまだ飛んでいない。中国にオフィスすら無いような時代だった。

大使館での仕事を終え帰国すると、北京に事務所のある日系企業から多くの誘いがあった。だが、芝田さんが選んだのは、ANA の代表電話に連絡することだった。「電話口で『もう募集は締め切りました』と言われた」。それでも「話を聞いて損は無いですよ」と訴え続けると、熱意が通じ本社に呼ばれた。

そこで自分の経歴とともに、「これからの ANA は国際線だ」と当時の国際部長らに訴えた。「あいつは生意気だと言う反対派もいたと思った」が、数日後に内定の連絡が届く。

コロナ禍での社長就任 最悪期を乗り越え前へ

入社2年目に国際部に異動し、国際定期便の就航や国際線の拡大に従事した。その後も海外ホテルの展開や国際ネットワークづくりを担った。「提携を担うアライアンス室長時代もそうだが、会社では社長以外はずっとやりたいことをやらせてもらった」と笑う。

思い出深いのは 86 年の国際定期便の就航だ。当時、ワシントンにオフィスを置く計画だったが「工事が遅れているから様子を見てこい」と指令を受け現地に飛んだ。現地に着くと誰も工事をしていない。工事を請け負う現地の会社へ聞くとオーダーが来ていないという。芝田さんはそこで、ご用聞きのような役回りを引き受ける。

「電話線をつなぐのが自分たちの仕事。電話機を用意するのは自分たちではない」という地元業者に代わり、電話帳で調べて自ら電話機を調達。オフィス用のコーヒーマーカーを用意しようと電話帳で調べ、業者に発注した際には、「分からないので適当に答えたらトラック1台分の豆がオフィスに届いた」こともあったと笑う。全ては人と人を結ぶという思いがあった。

新型コロナウイルス禍真ただ中の2022年に ANAHD の社長に就任する。肝が据わっていて、コロナ禍での戦略、そしてグローバルな視点を有している点などを評価された。コロナ禍で従業員の出向や離職も増え、事業の縮小も余儀なくされたが、最悪期を乗り越えて回復を果たしつつある。「日々頑張ってくれている社員にも感謝している」。ようやくスタート地点に立ち、飛び立つ準備が整った。

通っていた加計呂麻島の薩川小学校は今年の児童数がわずか2人。今年度での休校がきまった。9月、最後の運動会には島内外から100人近くの人が駆けつけた。閉会式で校歌が流れるなか、芝田さんが思わず涙ぐんだ一節がある。

「世界の友と手を取りて平和の郷をきずきつつ 七つの洋（うみ）に船出せん」。海外を夢見た少年は、世界の空へ再び羽ばたく。逸見純也 井上昭義撮影

My Charge

元気の源は奄美の黒糖焼酎

ANA ホールディングスの社長として激務をこなす傍ら、“健康の秘訣”として飲み続けているのが好物の黒糖焼酎だ。120歳まで生きたとされる泉重千代さんにあやかっ、地元奄美の黒糖焼酎ををたしなむ。泉さんは長寿の秘訣として毎日、晩酌に焼酎に水を加え、温めたものを飲んでいたという。芝田さんも毎晩とはいかないまでも、飲むときは専らお湯割りが多い。

月に1回のペースで楽しむ趣味の釣りにも、黒糖焼酎のお湯割りは欠かせない。「釣りの楽しさは釣果よりも海の風に吹かれること」という。体が冷える夜釣りには魔法瓶にお湯を用意し、お湯割りで体を温めながら釣り糸を垂らす。自分でセッティングしたしかけにイメージ通りに魚が食いつく時が最も心が踊る。

社内外の友人との絆も深める

黒糖焼酎の中でも、よく飲むのは奄美大島酒造（鹿児島県龍郷町）の「浜千鳥乃詩 原酒」と喜界島酒造（鹿児島県喜界町）の「三年寝太蔵」という（写真上）。「日本酒だとすぐに酔ってしまうが、黒糖焼酎だと不思議と酔いが回らない」。都内の飲食店でも奄美の黒糖焼酎をボトルキープし、社内外の友人に振る舞っている。



写真の拡大：http://matsumoto.news.coocan.jp/z_photo/231119_nikkei_kokutou-shouchuu.jpg

地元への愛着は強く、今も鹿児島県で開かれるイベントに参加することが多い。2022年には加計呂麻島がある鹿児島県瀬戸内町の「せとうち創生プロモーター」に就任。生まれ育った加計呂麻島は「自分のルーツで、島に行くとはっとする」と話す。

小学4年生まで通っていた地元の薩川小学校で開かれる運動会に、毎年カメラを持って参加する。現在の愛機はニコンの「Z8」（写真下）。レンズをのぞく顔は、誰よりも真剣だった。

運動会の参加者はほとんどが集落の顔なじみだ。運動会後に公民館で開かれる「反省会」では、お酒を片手に地元の人たちと昔話に花を咲かせていた。撮影するのは風景よりも人物が多く、撮影した写真を友人らに送ることもあるという。

運動会には芝田さんの幼なじみが今も島内外から集まる。以前は撮影した写真をフォトブックにして、鹿児島県始良市に移り住んだ芝田さんの父親にも渡していた。生前、父親は島の人の変化を確かめてうれしそうに眺めていたという。「1年に1回の運動会の記録は、親孝行にもなっていたのかな」

（※注記：元の記事は、新聞の見開き2ページのカラー印刷です。一般的なコピー機で最大のA3版でコピーをしても半ページしか入りません。P.18は上半ページにダイナミックにビッグな写真が1枚、P.19は下半ページ過ぎまで記事が続いているので、↑上のコピーでは記事が途切れてしまいましたが、文章は漏らさず再現しています。両ページとも、写真及び記事より下部分は広告だったと思いますので、芝田氏に関する内容はほぼ漏れ無く網羅できたと思っています。）