

フ ロ グ ラ ム

第61回 九州運輸コロキアム

日 時 平成 29 年 10 月 6 日 (金) 13 : 30 ~ 15 : 30

会 場 ホテル セントコスモ 2階 楠

講 師 鹿児島県観光プロデューサー 古 木 圭 介 氏

テ ー マ 「観光 ~ 過去・現在・未来 ~」

主 催 公益財団法人 九州運輸振興センター

後 援 九州運輸局 西日本鉄道 (株) JR九州

スケジュール

- ◎開 会
13 : 30 主催者挨拶 (公財)九州運輸振興センター理事
九州運輸コロキアム等実行委員長
大 黒 伊勢夫
- 13 : 35 来 賓 挨 拶 九 州 運 輸 局
次 長 高 杉 典 弘 様
- ◎基調報告
13 : 40 テ ー マ 「観光 ~ 過去・現在・未来 ~」
講 師 鹿児島県観光プロデューサー 古 木 圭 介 氏
- ◎自由討論
15 : 10 自由討論
- ◎閉 会
15 : 30 閉 会

古木圭介 (こぎ けいすけ) 氏プロフィール

昭和 18 年 1 月生まれ 鹿児島県出身 昭和 42 年 3 月拓殖大学卒業

昭和 42 年 4 月 (株)グローバルユースビューロー入社 現在 非常勤取締役

平成 4 年 1 月~平成 4 年 6 月 南国興産(株)・知覧カントリークラブ 常務取締役

平成 4 年 7 月~平成 12 年 8 月 鹿児島サンロイヤルホテル 専務取締役総支配人

平成 21 年 7 月~平成 25 年 9 月 肥薩おれんじ鉄道(株) 代表取締役社長

平成 26 年 2 月~平成 29 年 9 月 九州旅客鉄道(株) 旅行事業本部担当部長

平成 26 年 4 月~ NPO法人鹿児島グルメ都市企画(屋台村) 理事長 現在に至る

平成 29 年 7 月~ 鹿児島県観光プロデューサー 現在に至る

第 61 回
九州運輸コロキウム
(2017 年 10 月 6 日開催)





鹿児島県の観光、過去・現在・未来

鹿児島県観光プロデューサー
古木圭介

日時 平成29年10月6日(金)
場所 ホテル セントコスモ

主催 (公財)九州運輸振興センター
主助 日本財団
後援 九州運輸局 西日本鉄道(株) JR九州

私の職歴

旅行会社からの出発

私は大学卒業後、地元の鹿児島に帰る兄が創業した旅行会社グロバルユースビューローで働くことになりました。

その後、本社を東京に移し、さらに大阪支店も開設し、私は鹿児島支社で地元の責任者として旅行業務に従事していました。

その間に、会社からの出向として、平成元年から四年半、知覧カントリークラブの造成工事から運営まで常務取締役として勤務しました。

ときはバブル期で会員権も高額で売ることができ一流と言われるコースが出来上がりました。

運営も順調に行き始めたので、私は自社の仕事に戻るつもりでしたが、地元の銀行の頭取から相談を持ち掛けられました。

ホテル再建

それは鹿児島市内に建つ第三セクターの鹿児島サンロイヤルホテルの再建事業の相談でした。

このホテルは昭和47年秋の鹿児島国体のときに建てられて、すでに20年を経過していました。

私はホテル経営の経験は全くありませんでしたが、持ち前の好奇心で、親会社の経営者である兄と弟に相談したところ、世話になっている銀行の頭取の要請もあるのでやってみたらどうかとの賛意をえたので、引き受けることにしました。

過去の決算書をみせてもらい驚きました。過去一度も黒字になったことがなく、累積赤字が20億円を超えていました。私の地位は専務取締役総支配人で、かなりの決裁権限があるので、過去世界各国のホテルに泊まり歩いた経験を基に計画を立てることにしました。(資料1・2)

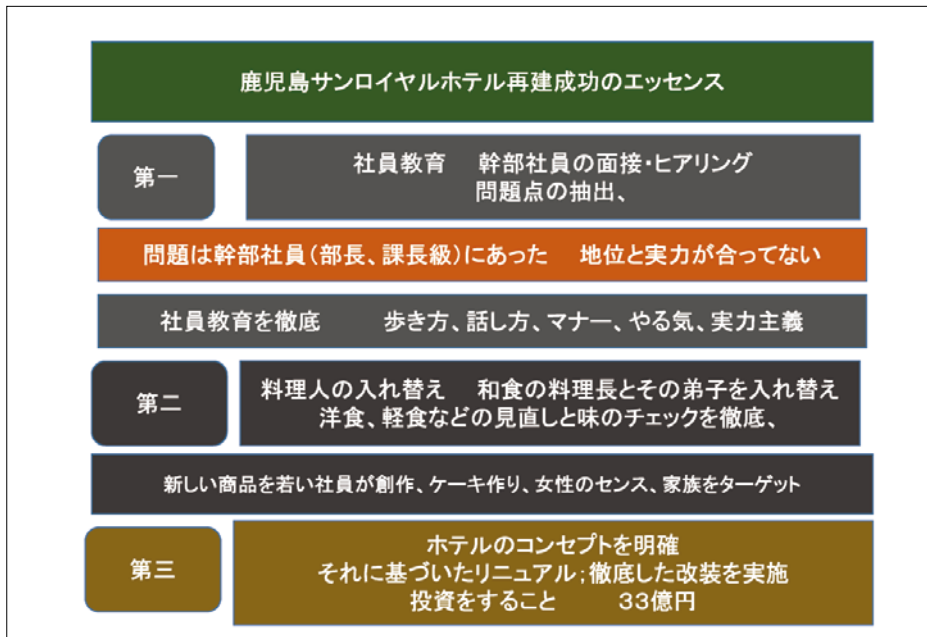
銀行の頭取からはまずは5億円融資するから、客室からリニューアルしてはどうか、とのアドバイスをもらいましたが、私は、社員教育に資金を投じることから始めました。東京から教育のプロチームを呼び、1ヶ月間、社員120名余りをいくつかのグループに分

け教育が始まりました。

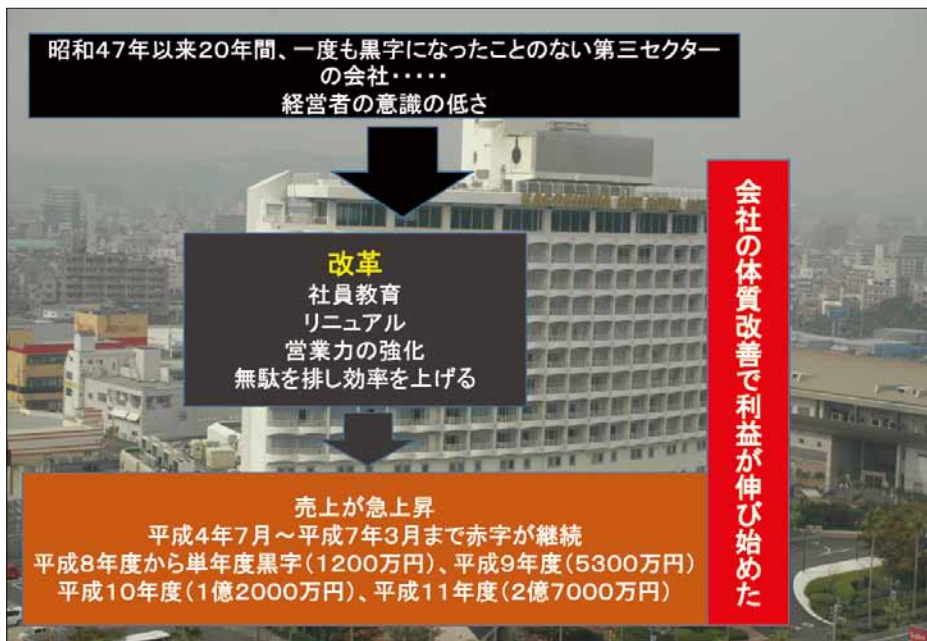
そもそも赤字の原因は何かというと、経営者、部課長級の無責任さから始まりました。一般社員は磨けば光るのですが、感覚がさび付いた上司たちはなかなか難しいことでした。それでも次第にお客様の評判が上向き始めました。特に大きな変化は、料理人の一新でした。

和食の料理人の世界は昔から組合が強く、なかなか公募できない特殊な世界です。そこで、組合の会長と親しくなることから始め、私の願





資料 1



資料 2

を聞き入れてもらいました。すると料理長が変わった翌日から、お客様から「古木さん、料理が良くなったね」とのお言葉をいただいたのは驚きました。それからは、お客様の口コミで、日本料理のレスト

ランも売り上げがどんどん上昇していきました。社員教育、料理人の新採用の次は大改装、さらに宿泊営業も重要な戦

一流ホテルを目指すために、一流ホテルとの提携を考えました。働くホテルマンたちが一流のホテルに泊まった経験もないのに、上が口だけで「一流を目指せ」といっても無理

そこで父の知人であった東京の京王プラザホテルの社長にお会いして私の考えを聴いていただき恐れ多くも提携の申し出をしました。すると有難いことに提携を了承くださり、早速、わが社の社員たちは東京出張のたびに京王プラザホテルに宿泊して営業活動ができるようになったのです。それまでは経費節約というところで、安いビジネスホテルしか泊まれなかった社員たちは肌で一流を感じる体験ができるようになったのです。それはホテル再建で目には見えない大きな力となって会社の体質改善に貢献することになりました。

リニューアルも順調に進むと同時に、売り上げも面白いように上昇に転じていきました。結婚式の数も倍増しました。お料理の評判が良くなって、地元の会合や宴会なども増えていきました。

そして、就任して4年目にして、念願の単年度黒字を計上することができました。創業以来、25年目で初めての黒字です。わずか1200万円ほどの黒字でしたが、社員とともに

大喜びしました。それからは、毎年黒字幅が上昇を続け、着任して8年目には、2億7千万円という大幅黒字を計上しました。売上も8年間で160パーセントも上昇しました。

その間に33億円の投資をしました。そして社員の待遇改善もできていきました。

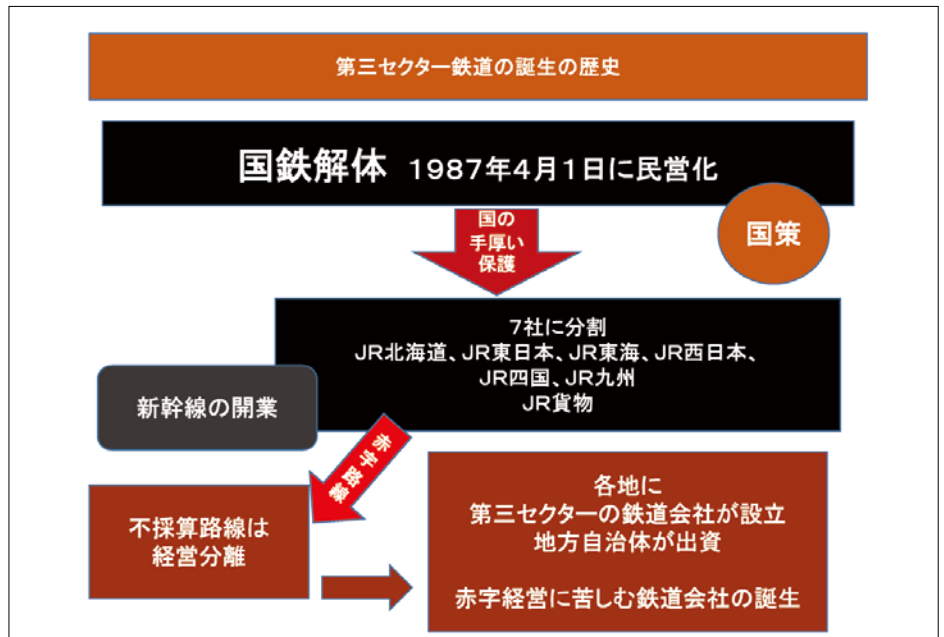
この8年間でやったことは「会社の体質改善」でした。社員を合理化の名のもとにリストラするのではなく「社員が一丸となって」働く場を作ることで、社員の生きがいができ、お客様にその思いが伝わったのだと思います。鹿児島の大きなホテルから宴会の表示を書き写しにくる他社にとっても気になる存在になったことは社員たちの誇りにもなっていきました。

一流とは豪華な設備だけではないことが、お客様にも社員たちにも分かった再建計画成功の結果でした。

第三セクター・肥薩おれんじ鉄道の

運営

ホテルの再建を終え、自分の会社



資料3



資料4

であり、最も楽しい旅行会社に戻りました。すると今度は鹿児島県交通政策課の課長（国交省からの出向）から連絡があり、九州旅客鉄道（JR九州）が九州新幹線部分開業と同時に切り離れた旧鹿児島本線の一部、川内―八代間を走る第三セク

ター鉄道会社「肥薩おれんじ鉄道」の社長を引き受けてくれ、との要請を受けました。（資料3・4）

開業後5年が経過しており、今度の社長の交代を行うとのことで、私に要請がきたのです。年齢も60半ばを過ぎ、黒字化の見込みは全くなさそ

うなローカル鉄道の経営者は、しんどい仕事であることはだれの目にも明らかです。友人たちからは「火中の栗を拾うようなことは止める」という助言が数多く寄せられました。そこでまた私は兄弟に相談しまし



スビューローではすでに非常勤役員になっており、身軽にはなっていました。今からは自由を謳歌して、好きな山登りや旅をしようと思っていた矢先でしたが、兄弟曰く、知事からの要請でもあり、地域貢献の機会でもあるので「生きがいとして」引き受けらどうかとの意見が返ってきました。半年間、考えた後、最後のご奉公と思いい、当時の鹿児島県知事・伊藤さんにお会いしました。高校の後輩にあたる伊藤知事から「先

輩お願いします」と言われ、後輩に言われてはノーとは言えないのが性格で「イエス」と言いました。

平成21年6月から熊本県八代市の本社に鹿児島から毎日通う生活がはじまりました。九州新幹線のおかげで通勤時間は一時間あまりで、慣れると苦にならなくなりました。

就任して驚くことの連続でした。まず社員98名のうち80名以上がJR九州からの出向で、プロパー社員はわずか10名あまり。社員の大半は運転士と工務などの技術系ばかり。本社には総務担当者が数人いるだけでした。こんな会社は今まではじめてでした。普通の株式会社には当然いる営業社員が一人もいないのです。

さらにJR九州との出向の条件は、会社発足後10年と鹿児島県・熊本県との協定できまっています。しかしこの5年間でプロパー社員の採用はゼロ。あと5年でJR九州からの出向支援は切れてしまうことは分かっているのに何故この会社の責任者や行政は行動を起こさなかったのか、第三セクターの無責

任さを物語っています。行政の「問題の先送り」が平気で行われている典型的な例だと痛感しました。

早速、挨拶にJR九州の本社を訪れ、当時の青柳専務に、5年後の出向の件について尋ねたところ「出向社員は引き揚げます」と言われました。協定に従えば当然の答えだと思えます。

そこで5年後は崖であることを踏まえ、社内でプロパー社員採用計画を立案しました。早速翌年度、新規採用計画を実施しました。6年目に初めての新社員募集となり、マスコミも取り上げてくれました。

最初は5名の採用となり、教育はJR九州の研修施設に全面的にお願いしました。これは大変ありがたいことで、1年後、初めて若いプロパーの運転士が生まれたときは、我が子が合格したような嬉しさでした。それから毎年、新規採用が続いています。

そしてこの努力が認められJR九州との協定は、さらに10年延期してもらえらることとなりました。

もう一つは稼げる鉄道をつくることでした。就任後、営業部を開設しました。おかしな話ですが会社に営業部門がないというのは誠に信じられませんでした。役所主導の第三セクターは「武士の商法」そのものだと思います。私は過去ホテル時代から共に苦労した男性を説得し、営業のトップに添え戦略をねることにしました。彼の営業力と行動力、分析能力はかなり高く、次々に新しい営業展開が出てきました。

私は常日頃おれんじ鉄道の目玉を考えており、それは交流人口（観光客）を呼び込めるものだと思います。企業の発展は根本的には人脈によつてきまると思います。この会社の経営も多くの素晴らしい方々との出会いで発展していきました。

第1は一緒にいたらく社員たちとの出会いです。次に社長としての「夢」を持ち、それを目標に落とし、さらに具体的な提案にしていきました。そこで生まれたのが観光列車を走らせることでした。

資金が全くない鉄道会社で、銀行



資料 5



資料 6

借り入れもできないなかで、出会ったのが環境省のK事務次官でした。彼と話しているうちに協力の接点が見つかり、走るレストラン「おれんじ食堂」の実現に向かって動くことになったのです。環境省の支援80

パーセントと両県の支援で、平成23年3月に観光列車が走り始めました。(資料5・6) 無から有を生じめるような仕事でしたが、この実現には熊本県に財務省から出向していた地域政策局長S氏の支援も大きいも

のでした。さらに優れた営業部長の行動力で、販売開始と同時に半年先の予約まで満席状態となり嬉しいスタートができました。売り上げも1億4千万円の積み上げができました。社員

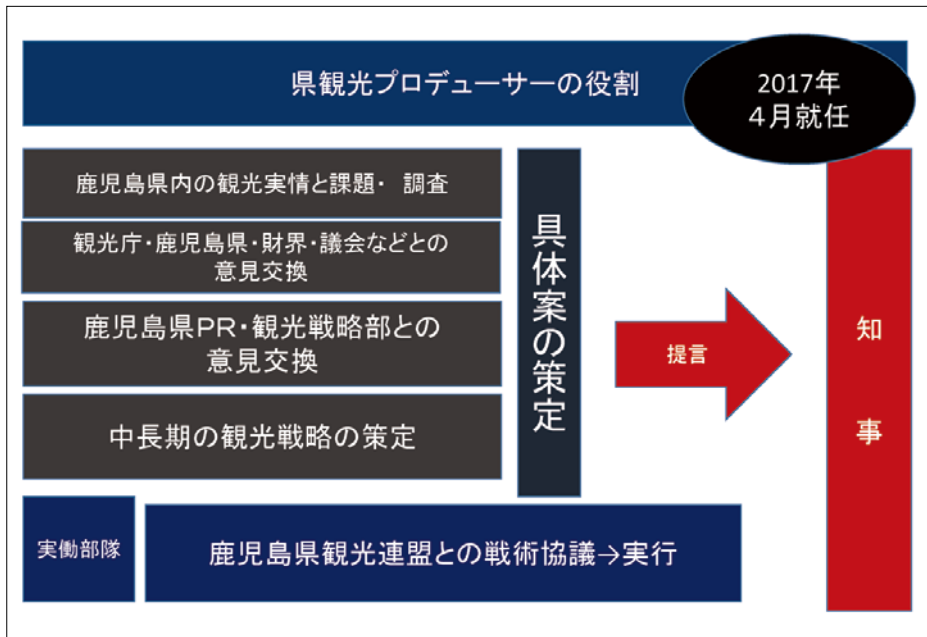
が一丸となって取り組んだ再建計画の第一歩でした。JR九州の絶大な協力も忘れてはならないと思いますし、男気で格安のデザイン、製作を受けてくださった水戸岡鋭治先生には頭が下がる思いでした。

営業活動は国内にとどまらず、韓国、台湾、香港へと拡がりインバウンドの時流にいち早くのることもできました。

企業の経営や再建には、まず大きな夢を描き、社員とともにその夢に向かって歩き始めることが大切です。夢の実現のためには明確な目標がでています。そのためにはしっかりとしたベースキャンプを作ることが肝心です。ベースキャンプには、資金、人材、技術などをそろえて目標に向かうことだと実感しました。

鹿児島県観光プロデューサー

平成29年2月、鹿児島県観光課から電話があり、知事が2人で話したいとのことでした。知事とは面識がないわけでもないのですが、理由は分からないままお会いする



資料7

ことにしました。
要件は観光プロデューサーにならなければならないことでした。これは前知事が10年ほど前に作った制度で、3代目就任の要請でした。70を過ぎて今更と思いましたが、

考える時間をもらうことにして引き上げました。
そこで、また兄弟たちに相談しました。結果は「やったらどうなの」という前向きな返事が返ってきました。私たち兄弟は仕事のこと、人

して観光プロデューサーを引き受ける返事をしに県庁に出向きました。そもそも、観光プロデューサーは何をするのか調べてみましたが、県の観光政策を立案するお手伝い、提言をすることだと言ったことが分かりました。(資料7) いままで数々の経験をしてきたことを観光産業に活かせるチャンスだと感じました。鹿児島県の発展にすこしでも役立つことは仕事人生を飾るのにふさわしいのかもしれない。

その年の4月2日、知事室で辞令をもらいました。所属は新知事が新たに設置した「PR・観光戦略部」の所属で、そこから更に出向して「鹿児島県観光連盟」にデスクを置くことになりました。

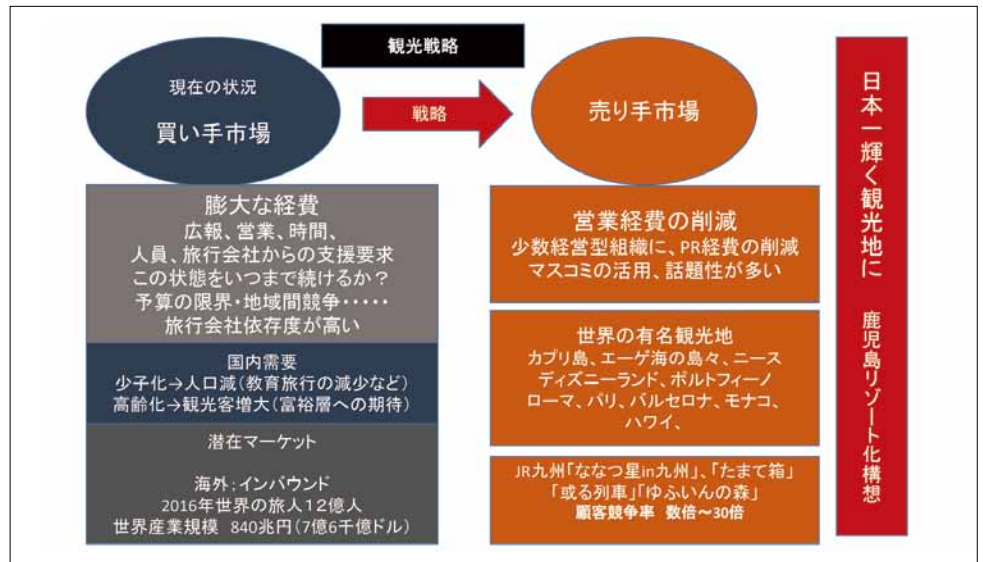
私は前任者とは違い、知事が本気で取り組んでほしい観光政策の提言をすることになりました。前任のN氏も旅行会社出身の優れたプロデューサーであったことは間違いありません。特に人財育成教育などの活動には実績があり大きな仕事をしていたものと認識していま

す。私はこれから10年先の鹿児島県のありかたについて提言していくつもりです。
まずは鹿児島県の観光の現状を把握することです。国内の旅行者の伸びは鈍化しつつあります。これは少子化に伴い、人口減少が各地で起こり始めていることが1つの理由です。そこでこれからは伸びない国内需要を補完するため、インバウンドに力を置く必要があります。インバウンドは鹿児島においても鹿児島空港と香港、上海、ソウル、台北の四路線が好調で、さらにLCCの就航により訪日外国人は急増を続けています。しかし、市場は国内都道府県との競争が益々熾烈になり、特にアジア諸国でのプロモーションの経費は増大しています。つまりこれは「買い手市場」を開拓していることになり、このままでは、どんどん予算が増えることになりそうです。

そこで私が知事に提言したのは、鹿児島観光の未来戦略として「鹿児島一流リゾート構想」です。(資料8)これは「売り手市場」をつくる

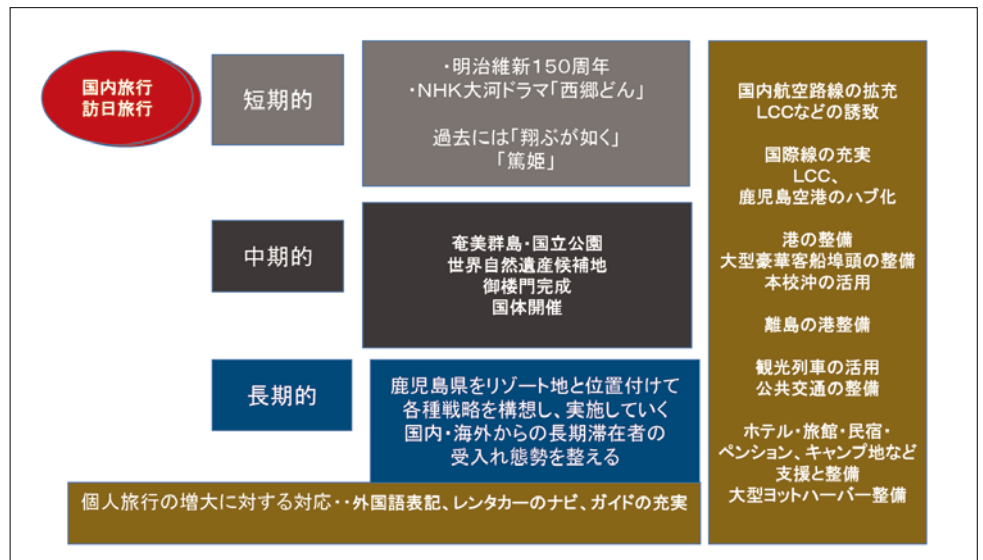
家族のことも相談し合っただけ合うことにしてきましたので、常に判断はそれからということにしていきます。今までも背中を押さられ、前向きな人生を歩むことができたのは、この兄弟たちのおかげと感謝しています。
知事と面会して十日ほど

ための戦略です。限られた予算をい
つまでも拡大していくことはできま
せん。そのためには恵まれた鹿児島
の資源を大いに活かす政策立案が必
要です。中長期的な政策をたてるこ
とです。(資料9)



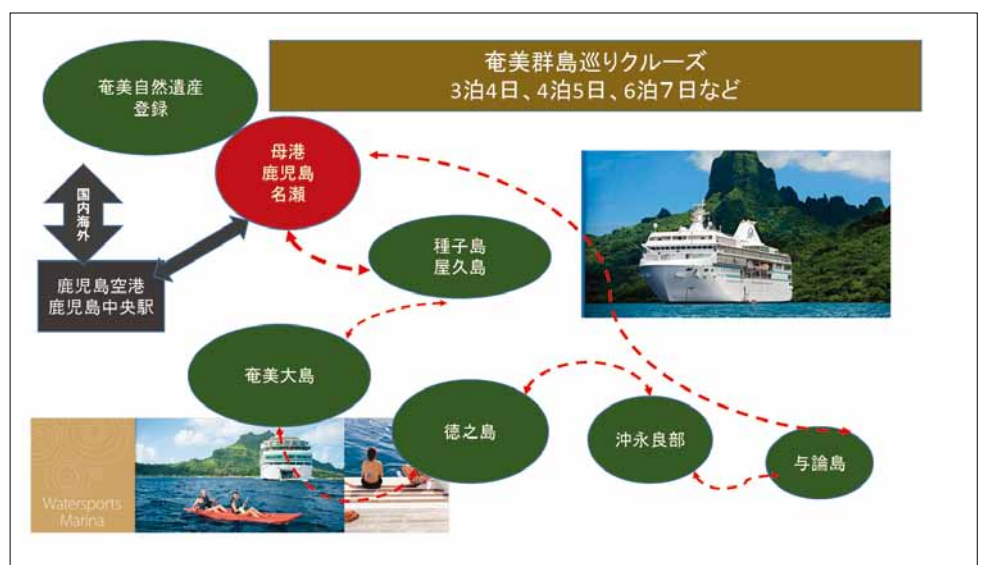
資料8

例として、奄美群島が世界自然遺
産に予定されているので、奄美群島
をめぐる観光船の定期就航化、錦江
湾と桜島を活かした湾内クルーズ、
海辺の素晴らしいレストランなどで
す。(資料10)



資料9

日本にはまだまだ多くの訪日外
国人が期待されています。クルー
ズ船もその1つでしょう。昨年は
108回、鹿児島島の港に寄港しま
した。クルーズ船は益々大型化し
てきています。



資料10

では鹿児島に来る、内外の観光客
はどんなことに魅力を感じるの
でしょうか。コンセプトは「ウェルネ
ス(健康や癒し)」だと思えます。
自然景観、食文化、温泉など資源は
無尽蔵だと思います。(資料11) 鹿

鹿児島県観光のキーワード

環境	文化	健康
屋久島・奄美群島をはじめとする大自然 霧島山系の活用 桜島・錦江湾の活用 薩摩半島・大隅半島の再点検 北薩の魅力を発掘	国際霧島音楽祭の推進 各地のお祭り・文化 スポーツ推進 指宿なのはなマラソン 鹿児島マラソン プロチームのキャンプ 特に鹿児島ユナイテッド支援	温泉活用 メディカルツーリズム ヘルスツーリズム トレッキング(オルレ) ロングトレイル 登山 ダイビング・フィッシング ヨット、カヌー、シーカヤック

資料 11

2017年7月
鹿児島市
天文館
午後8時30分

シャッター通りと化す

寂しい夜の天文館
アーケード街

資料 12

午後8時以降の商店街の活用

天文館の夜の賑わいを演出

観光客がウインドーショッピングを楽しみながら散歩する楽しい街を演出する

各店舗は、シャッターでなくガラス張りのウインドーに改装。23時まではライトで美しいウインドーを演出

行政の支援

- ウインドーの改装費一部補助
- 20時～23時の電気代の補助または負担
- 治安の確保
警察官の巡回
- 年に1度
ショウウインドーのコンテスト開催

夜の観光
昼間の観光
食事、睡眠

資料 13

鹿児島に来て、身も心も健康になって帰ってもらおう。そして長期滞在をしてもらうことでしょう。また国際線の航空路線拡充も大切なことです。平成30年1月からは、週に32便もの国際線が飛んできます。

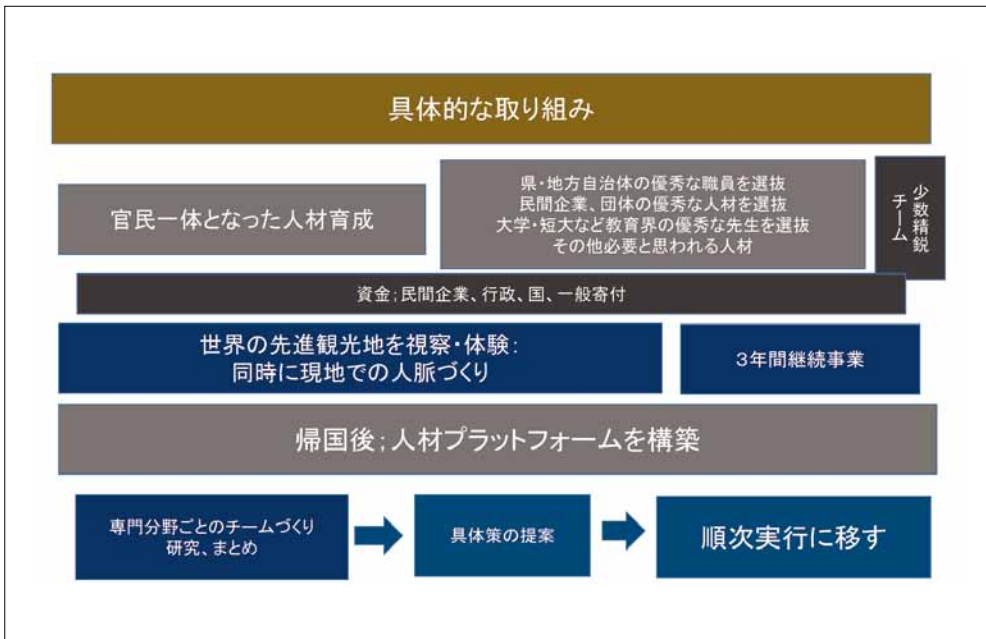
しかし課題も数多く見られます。歩いて楽しい街づくりができていないと思います。特に夜の楽しみ方はまだまだです。夜8時を過ぎると鹿児島市の繁華街・天文館の一部はゴーストタウンのような寂しい状態

になります。シャッター通りとなってしまうのです。(資料12・13) また観光地は鹿児島市に限らず、大隅半島なども資源の宝庫だと思います。大隅のシンボルは「雄川の滝」であり、また歩く旅、サイクリ

ングの旅などにも向いていると思います。(資料14) 他にも鹿児島県の課題として取り上げるとすれば、世界に完たる一流ホテルがないことでしょう。地元の老舗ホテルはありますが、世界に発



資料 14



資料 15

信力をもったホテルも同時に必要です。コンベンションなどを開くには今のままでは不十分です。それらの課題を解決するキーワードは、

- ・国際化への対応
 - ・情報化への対応
- そしてもっと大切なのが、「人材の育成」です。(資料15) この人材育成こそが、薩摩藩の幕末・明治維

新に学ぶべきことだと思えます。このたびはこのような機会をいただき有難うございました。