

## 私の企業再生と地方創生

鹿児島県レクリエーション協会 会長/株グローバル 顧問 | 古木 圭介

私は昭和 42 年(1967)から旅行業に従事し、世界を回る機会が数多くあった。

その経験のもと地元鹿児島でいくつかの企業再建、企業立上げを要請され多くのことを体験し学んできたことは長い仕事人生で幸せだったと感謝している。

健康に恵まれたのは両親の家庭教育のお陰だろうし、私の身体を診てくれている主治医に感謝である。

また多くの方々と旅を通して信頼できる人脈に恵まれたことは大きな財産であった。その中で今回は 2 つの事例を紹介したい。

### 肥薩おれんじ鉄道物語

#### エピソード 1

2009 年 6 月から鹿児島県の要請を受けて私は第三セクターのローカル鉄道、肥薩おれんじ鉄道株式会社の社長に就任した。

ご存知のように日本国有鉄道(国鉄)は莫大な赤字を抱え 1987 年(昭和 62 年)に民営化された。

6 社の旅客鉄道会社と貨物会社の 7 社が株式会社として独立した経営をすることになった。

そこで問題になったのが赤字ローカル鉄道の存在だった。

J R 九州は鹿児島本線の八代駅から川内駅までを分離した。

2005 年、鹿児島県と熊本県は住民の利便性を守るため第三セクターとして肥薩おれんじ鉄道株式会社を発足させ赤字は基金から補填していた。

私は第二代目の社長として、火中の栗を拾

う役だと、周囲に揶揄されたが持ち前の好奇心で引き受けた。

実態は思っていたより酷かった。沿線にある 7 つの自治体では毎年 3,000 人の人口減少が続いていた。

社員の大半は J R 九州からの出向社員で技術者集団(運転士、保線技師)である。

鉄道素人の私は当初は戸惑ったが、収入を上げるため観光客誘致の活動方針を打ち出した。そこで生まれたのが「おれんじ食堂」と銘打ったレストランカーである。

折しも J R 九州が「ななつ星 in 九州」という高級観光列車を売り出し、観光列車ブームも起こっていた。



おれんじ食堂で料理を楽しむ当時の蒲島・熊本県知事

「おれんじ食堂」はメディアや海外セールスのお陰で売り出しと同時に半年間は予約で満席となった。「日本一、のろい特急列車」とうたい、116km の線路を 3 時間かけてゆっくり走り、美味しい料理と沿線の美しい景色を楽しんでもらった。

料金も 10 倍に設定。お陰で売り上げが初年度で 1 億 4 千万円積み上げることもできた。

## エピソード2

赤字会社の運営には合理化が必然である。

一般的には赤字会社が取り組むのは人員削減だと思うが、私は日ごろから会社には無駄な社員はいないと思っているので、別の合理化を考えていた。

会社発足当時は両県の取り決めで、本社は八代に置き、運輸部は出水に置くことになっていた。

八代の本社には総務部の数人がおり、100名近い社員は出水の運輸部で働いていた。

当然、社長や専務などは本社にいるが、多くの決裁事項は運輸部のものが多い。運輸部の部課長は書類をもって本社に来ることになるが、出水と八代の距離は約60kmも離れている。おれんじ鉄道の運行は1時間に1本なので車での移動が主になる。

そこで本社を出水駅に移すことで移動の無駄な時間やガソリン代などが節約できるので、熊本県の担当部長に話したところ反対だと言う。

理由は、会社の発足時に両県で合意した条件が本社は熊本県で運輸部は鹿児島県ということだ。

しかし会社の経営で最も大切なのは経費の節減であることは経営者でなくても分かること。

熊本県庁内の会議室で担当部署の部課長たちと私とが激論になった。

私の経営合理化に対して彼らは譲る気配は全くない。

要するに彼らは役人のメンツが失われると思っているらしい。

苦し紛れに発した言葉が「本社を出水に移せば、八代市の定住人口が減る」と、まるで小学生レベルの感情論で、ついに私も呆れてしまいその場を蹴って立ち去った。

そこで八代にいた営業部隊の全員を出水駅をリニューアルして移動させた。

運輸部と営業部は毎日の作業で密接な関係があるので私も出水駅の滞在時間を増や

し、八代本社にはあまり行かなくて済むようになった。

合理化はこのようにして進んだのである。

その後、熊本県のK部長（国交省から出向）とは良い関係とは言えない状況が続いたことはいうまでもない。

エリートと呼ばれる官僚にはこの手の秀才がいるのである。

ここに私の愛読書の一部に記されている文章を紹介しよう。

### 帝国陸軍の秀才たち：半藤一利氏の著書

#### 「ノモンハンの夏」(文藝春秋) より

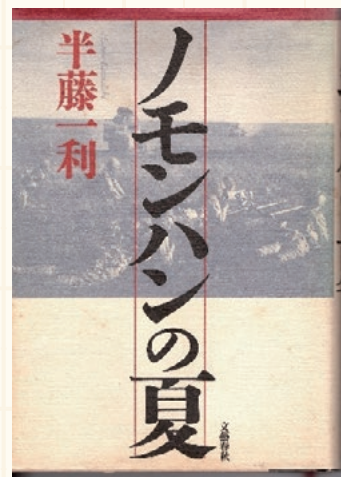
・(陸軍の秀才たちは) 生れつき器量をもっているわけではなく、幼年学校、士官学校、大学校と試験によって栄進してきた連中・・・

子供の頃から目隠しされたまま成績と履歴によってそこまできた人物でしかない。

人間的にとくにすぐれているわけではない。

秀才とは常に主観的にものをみる人びとである。

プライドを傷つけられることを許さない。



・保身、昇進、功名、勲章の数を誇る。

・当時も今も変わらぬ日本のエリート（秀才）たちの実態が垣間見える。

現場を知らない秀才たちは時々国を危める発言や行動をとることがある。

この本は私にとって「失敗の本質」（ダイヤモンド社）とならんで経営にも役立った経営戦略や人材育成の参考書である。



### エピソード3

おれんじ鉄道沿線はあまり観光地としての認識のないところである。

鹿児島県の観光地としての定番は「指宿」「霧島」「桜島」と県民は決まって自慢するものだ。

しかし私は社長として沿線を歩き回っているなかで多くの観光資源を発見した。

第一は鉄道マニアにとって鹿児島本線は魅力あるところとなっていることが分った。

カメラを構えた鉄ちゃんたちは列車がカーブを曲がってくるところで青い東シナ海を背景に写真におさめるのだ。

そこで毎年発行するカレンダーの沿線地図に撮影スポットを明記してさらに多くの鉄道ファンに広めた。

更にいくつかの駅周辺を整備して下車してもらうようにした。



お薦めは薩摩高城駅である。周辺の雑木を社員で伐採し、海に向かって200mほど歩くと素晴らしい海と小さな島、そして遠くに甕島が見えている。

ここに1時間いても飽きない景色と風と波の音に癒される。これこそ新しい観光資源になる。

その後、薩摩川内市は若い人のためにハート形の中に小さいベルを付けたモニュメントを制作し、写真スポットになるオブジェを設置してくれたのでこれが評判にもなり今では若者たちの人気スポットとなっている。

熊本県側で気に入っているスポットは佐敷

城跡である。

ちょっとしたトレッキングを楽しみながら城跡を訪ねると海と街と山が一望である。毎年、秋にはこの城跡で町主催の薪能が開催され一流の能と狂言が松明のかがり火の下で開催される文化的イベントは魅力的であった。

定番の観光地に加えこのようなまだまだ未知の観光資源が沢山眠っている。

食文化も豊富だ。水俣市はスイーツの店が多い。

蜂楽饅頭の元祖は水俣だといわれる。私も水俣駅に降り立つとよく買ったものだ。

日奈久のちくわ、薩摩川内市の鶏肉店には美味しい唐揚げがある。阿久根漁協の経営する市場食堂「ぶえんかん」はいつも混みあっている。

食べるものは観光客にとっては欠かせない魅力である。

観光資源は地元の方がもっと自慢しネットで広げていくと車やローカル線で訪ねてくるようになるだろう。最近ではインバウンドの個人旅行者が目につくようになった。

### 知覧カントリークラブ

平成元年、知覧峠にはほぼ近い広大な土地にゴルフ場を建設することになった。

経営母体は南国交通や南国殖産のグループ企業である。株主には全日空、大手金融機関なども名を連ねていた。

時あたかもバブル経済絶好期であった。

私は南国グループの役員から依頼を受けて平成元年1月にこの大きなプロジェクトの責任者として就任することになった。

ゴルフは大好きだったが、ゴルフ場の建設と言う土木事業からクラブハウス建設、そして会員権販売と運営まで全般を請け負う手ごわい仕事であった。

私は45歳になっていた。

この土地はもともと南国殖産などが所有し

茶畑や養鶏所を運営していたらしいが、知覧町（当時）の要請でゴルフ場を造ることになった。

18 ホールの一流のチャンピオンコースを目指すという高いビジョンがあった。

当時は全国でゴルフ場建設ラッシュで会員権も関東では1億円を超えるものも出始めていた。まさにバブル経済の象徴的なのがゴルフ会員権である。

大手ゼネコン数社のベンチャーで造成が始まった。

設計者は美しいコースを造らせればナンバーワンと言われた小林光昭先生だった。

私が常務取締役として就任した時はすでに設計図も建設会社も決まっていた。

造成が始まる前に私はこの予定地を歩いてみた。

するとこの土地のほぼ真ん中に九電の鉄塔が8本建っているではないか。

一流コースには全く相応しくない人工的な建造物で、しかも高さは30mを超える巨大な鉄塔である。

当初、設計者の小林先生は会社に対して、この鉄塔の撤去を要請したらしい。

しかし担当者が九電鹿児島支店と折衝の結果、撤去には4億5千万円の経費が掛かると言われ会社は鉄塔撤去を諦め、設計者は泣く泣く鉄塔を入れた設計図を書き上げたとのことだった。

私は会社から一流のゴルフ場を目指すとのコンセプトを何度も聞かされていたのでこの鉄塔撤去を諦めることはできなかった。

そこで私は九電との再度の折衝を始めた。

南国殖産の幹部で防衛大学を出て大阪の民間企業で電力事業を経験し、その後南国殖産に就職した高校の同級生U君に相談し、九電との交渉に多くのヒントをもらい福岡の本社の役員も訪ね、鹿児島支社長との直接交渉を粘り強く続けた結果、1億5千万円まで撤去経費が下がったのである。

そこで役員会に諮り撤去することが決

まった。

小林先生に告げると、不快な顔をされ「当初、俺が提案したじゃないか！」言われたが、内心は喜んでおられることが見て取れた。

そこで一部設計変更となり、九電は鉄塔を周辺の山の上に移設する工事に取り掛かった。

しかも親切に新しい鉄塔の色までこちらの希望を聞き入れてくれたことで、この人工的構築物は緑色に塗られ山と同化してゴルフ場から目立たぬ存在になった。

誠にありがたい事だったと関係者に心から感謝した。

高額な会員権を売するためには私の心中では鉄塔撤去は必須条件でもあった。

足掛け3年にわたる工事は順調に進み、平成3年5月3日に無事オープンすることができた。知覧カントリークラブは当時大きな話題を呼び会員権の希望者が殺到した。

キャディは名称をコースパル（コースの友の意）と呼び、35歳以下の女性であった。キャディ募集には苦勞したが、通勤用に全員に軽自動車を提供することで多くの若い女性たちが応募してくれた。さらにプロのゴルファーや社員教育のプロを呼び数か月にわたり教育を徹底した。

ロビーにはピアノを置き、プレー後に会員がくつろげる場の演出をした。

カントリークラブとは英国や米国では会員が家族や友人を伴ってゴルフプレーだけでなく食事をし、お茶を楽しむ場として活用されている。





私も何度か海外で友人たちに誘われてカントリークラブでの夕食を愉しんだ経験がある。最も伝統ある英国のセントアンドリュース・オールドコースも参考になった。

そこで、知覧カントリークラブでも夕方のイベントを企画した。

会員は2階のレストランで家族や友人を招いて夕食を取り、その後、1階のロビーで演奏を楽しむ企画である。

演奏会には地元の小学生や家族、住民、近くの障害者授産施設の生徒なども招きソフトドリンクでもてなして演奏を楽しんでもらった。

さらにコースパルと呼ばれる若い女性たちはそれぞれ私服に着替えて参加してもらった。

ゴルフ場の建設に当たっては地元の理解が大きかったし、運営に当たってはスタッフの努力と協力が不可欠なので毎月1回開催を企画した。

会員家族にも、地元の方々にも、社員にも喜ばれたことは言うまでもない。

しかしある時、会社の上司役員から電話がかかってきた。

「古木君、あのイベントは毎回十数万円の経費が掛かっている。中止をしてほしい」とのことだった。

当然、私は反論し、カントリークラブとしての意味も説明したが理解してもらえなかった。

私は最後のセリフとして「専務（電話の相手）は一度もこの企画に顔を出さずにただ経費節減だけを言われるのはおかしいですよ！」と激しく訴えた。

でも通じる相手ではなかった。この演奏会は数回で終わってしまった。

私と会社側の企業経営文化の違いだと思いやむなく諦めたことを30年余りたった今でも悔しい思いが心に残っている。

クラブハウスはプレーヤーが帰るとただの箱モノであることが空しい。

夕暮のゴルフ場は緑が輝き、赤い夕陽が差し込んで何とも言えない景観を醸し出してい

るが、この至福の光景をみる人は誰もいないのである。

ゴルフ場がカントリークラブと言われることを理解している日本人は少数である。

もっと活用できるのに、とプレーの後にいつも感じている。

この事業で多くのことを学んだ。日本の異常な経済がバブルを生み不動産投資やゴルフ会員権が高騰し、最後はバブル経済の破綻を招いた。



友人と知覧CCでゴルフを楽しむ。  
10番ホール、池とクラブハウス

いま日本の経済は異常とも思える円安で経済的な潤いをもたらしているが、今後の不安材料は山ほど抱えていることも確かだろう。

中でも輸入に依存する食糧安全保障、防衛問題、災害復旧の遅れ、物価高騰による貧富の格差など数えるときりがない。

初めての女性首相が誕生した。大きく変わることはないだろうが小さな期待はしたいと思っている。

現在、私は自分の健康を確かめるのに大好きな山登りを続けている。

霧島連山にはトレーニングを兼ねて登るが韓国岳（1,700 m）にどのくらいの時間がかかるかで体力の衰えを測っている。

私たちの健康はお医者様がたの献身的な仕事で守られていることは言うまでもない。