



左上：「ななつ星 in 九州」玉名駅では地元名産品を乗客にPR
左下：沿線の子どもたちが手を振る 右：DXスイートAは最後尾の景色を楽しめる
写真提供：九州旅客鉄道（株）



怖かったんですが、全然壊れません。列車デザインの水戸岡鋭治先生が頼み込んで作ってもらったもので、素晴らしい存在感です。

地元のもてなしを前面に 非日常を創出、再訪促す

ななつ星の応募倍率は2013年、7.3倍から始まったんですが、ピークで22倍、今でも平均4〜5倍。お値段は、13年は3泊4日で普通のスイートがお1人38万円、一番高い部屋が55万円でしたが、一番高い部屋が最も倍率が高く、最高で200数倍になりました。

実は赤字ギリギリの値段設定だったんですが、これだけ人気があるならサービスを上げて値上げをしようと、部屋数を減らし、バーなども作り、クルーの数は変えずにお客さまの対応を手厚くすることにしました。今、一番高い部屋は170万円、お2人で340万円です。やはりこの部屋が1番人気があります。

公平に抽選していますので、私の名刺の連絡先に電話を頂いても駄目です（笑）。国会議員の方が私にいろいろ言ってくるんですが、「申し訳ございません。そういうことはやってません。王貞治さんも断りました」と言うと皆さん「あ、そうですか」と引き下がられます。絶対、誰に何と言われようと公平を貫いています。

好評を得ているとはいえ、実は教育したクルーもいっぱい失敗しています。アレルギー対応を間違つて食事を出したりとか。怒って途中で帰られたお客さまもおられます。当然これだけ高いお金を払っているから、ということですよ。

東京の方からすると、九州は素朴な景色と素朴な地元のおもてなしに魅力を感じ、九州の料理を特別すごいとは思わないようですが、合格点は頂いているようです。唯一、寿司職人が出す寿司は好き嫌いがありません。東京の方はやはりマグロの漬けなど、江戸前寿司。九州は素材で勝負のようなところがあります。

ななつ星は、世界一権威があるといわれるアメリカの旅行雑誌「コンデナスト・トラベラー」選出の「リーダーズ・チョイス・アワード」で3年連続トレン部門の最高位を受賞。他にもフランスの「ホスピタリティ・アワード」最優秀賞など多くの賞を頂き、私たちのもてなしが世界に認められたのだと思います。しかし、ずっと同じことをしていたらななつ星も廃れていきますので、毎年クルーたちと話をしつつ、コース変更などの刷新を図っています。

実はリピーターが多く、最高13回乗られた方が2組おられます。リピーターが多いのは、大変やりがいのあることです。東京のホテルニューオータニでは2年に1回「ななつ星同窓会」を行います。お料理代3万5000円、宿泊も完全自費で

ですが、300人以上が集まります。会った途端に皆さん、「わあ、久しぶりね！」。お互い、抱き合うんですよ。クルーとも、もう話が止まらない。やはり乗って記憶に残ることが、リピーターにつながります。

JR九州は、私もただで成長した会社ではありません。九州の皆さんと一緒に成長していくことが、九州全体のプラスにもなるし、私どものプラスになる。その思いで、今後もやっていきたいと思っています。（ホスト 行橋RC）

※九州運輸要覧（平成21年度）

SPEECH



九州旅客鉄道（株）代表取締役社長
執行役員
古宮 洋二

1962年福岡県生まれ。九州大学工学部卒業。85年日本国有鉄道（後のJR）に入社。99年小倉運転区長（現場管理者）。2001年運輸部企画課長（組合交渉）。02年新幹線開業準備室長（部分開業責任者）。06年運輸部長（車両開発）。10年営業部長（ななつ星in九州責任者）。12年総務部長。16年鉄道事業本部長。20年総合企画本部長を経て22年から現職。

西鉄バスさんも、最近は運転手不足で便数を減らしています。実は国鉄時代、私たちの先輩が「駅の中にはバスを入れな」と言い張るようなところがあったんです。宮崎では、駅から数百メートルの所に「駅前」というバス停があったりします。

しかし今やバスは、鉄道だなんて言っていたら、ローカルエリアでは交通業界は倒れてしまいます。何でも一緒にやりましょうと、例えば日豊本線の下曽根駅（北九州市）周辺から小倉へ向かうエリアでは、JR九州と西鉄バス共同で乗り継ぎの接続を図り、バスには鉄道の、鉄道にはバスの時刻表を掲示しています。

佐土原駅（宮崎市）では、バスも駅前に入ってもらい、スマホで使えるバス・鉄道共通の切符も発行。戸畑駅（北九州市）は「みどりの窓口」の横に西鉄バスの切符売り場があります。2次交通が弱い私たちにあって、電車にもバスにも乗ってもらうことがお客さまの便利につながり、相乗効果で公共交通に乗ってもらうチャンスになります。昔のモデルを反省しながら、こうした交通の連携を考えた駅の改編を進めています。

地域と連携した多彩な取り組み

地域と連携した取り組みについてご紹介します。「駅長おすめのJR九州ウォーキング」は、駅を中心に参加者に

集まってもらい、途中で地元の方々のおもてなしを受けつつ、10キロ程度のコースを歩くというものです。1999年からの累計参加者数が約225万人。一度に最多で1000人以上が参加します。

4年続けている「九州観光まちづくりAWARD」は、九州内で頑張られている方を発掘し、東京で表彰。旅行雑誌『Discover Japan』さんと協力し、全国に発信しています。小国杉の保存に取り組み製材所の方や、200年途切れていた白杵焼を復活させた方など、私財をなげうってまで自分たちで何かをやる、伝統を守ろうという人ばかりで、本当にすごい人たちがいるなど感動しました。こういう人たちにスポットライトを当てることも私たちのまちづくりの一つ、という思いで行っています。

「駅長対抗ご当地総選挙」は駅長が地元の食堂などを回って推薦した自慢の一品から投票で優勝を争うもので、1年目のテーマは「丼」、2年目は「麺」。市報に載せてくれたり、市長がテレビに出演して候補の店を宣伝したりしてくれるなど、地元では非常に盛り上がりつつあります。

無人駅の再活用も進めています。国鉄の駅は昔から大きなものがたくさんあります。築100年以上の駅もあり、補修費も大変ですし、もうつぶそうかという駅です。しかし、保守を担当する当社の建築部隊が「これ、やっぱりいい建物なんで残そうよ」と。そして残すだけでな

く、地元の方々に使っていただこうと、日替わりで地元のレストランが食事を出す駅（福岡県の南久留米駅）や、コミュニティースペースとカフェを併設した駅（熊本県の荒尾駅）などを開業。夕方に子連れのお母さんが車で来て「パンください」という風景が日常になっています。

JR九州の得意技・観光列車の魅力とは

さて、私どもの得意技、観光列車です。D&S列車を各地で走らせています。各列車には地元のレストランに入ってもらい、地元食材を使った弁当やオリジナルの飲み物を提供。非日常「わくわくするとき」の創出を目指しています。

博多―別府まで久大本線を通る特急「かんばち号」「いちろく号」「ゆふいんの森」は大好評です。週5日間で九州を一周する「36ふらす3」は各地方の食と、

途中停車駅での地元のおもてなしで「走る九州」を体現。座席タイプと個室タイプがありますが、どちらかというと個室が人気で、特に2人用個室が半年先までほぼ完売。平均乗車率65〜70%で、6割が九州外の方です。旅行雑誌などに載るとドンと予約数上がる。九州外から九州に来ていただくという面では、非常に当たったのかなと思っています。

日本初のクルーズトレイン「ななつ星in九州」のお客さまに、アンケートで一番感動した点を伺うと、「地元の方々のおもてなし」の答えが一番多いです。沿線を手を振ってくれたり、停車駅で特別な体験を提供してくれたり、ということがやはり一番記憶に残るんですね。

福岡県うきは市の線路沿いにある山春保育所では、開業時から13年、毎週火曜に通るななつ星に、園児が出てきて手を振ってくれていました。園児不足で昨年休園してしまいましたが、お客さまは一番感動されます。実は乗客にお願いして、列車の窓からも「いつもありがとう」の文字を出します。相互に手を振り合うことが、感動を呼ぶんですね。

一番高いDXスイートAは1両の半分を占有でき、最後尾の車窓を2人だけで楽しめます。各客室には人間国宝・十四代酒井田柿右衛門さん（故人）に破格で造っていただいた洗面鉢があります。

当時の柿右衛門さんの言葉を覚えています。「有田焼は金持ちの前にしか出な



駅長対抗ご当地総選挙で。中津駅長が地域と連携しご当地麺をPR
写真提供：九州旅客鉄道（株）

上げ、人件費や災害復旧費などを考慮し、ようやくルールを変え、運賃を改定しました。ほぼ想定した収入増につながり、実は今年度、初めて鉄道収入が黒字になりました。

それでも、九州での鉄道事業は非常に苦しい。福岡地区は黒字、ソニックも中津ぐらいまでは黒字ですが、それ以外はほぼ全て赤字です。ローカル線は本当に大変で、一番乗客が減っている路線はJR発足からの38年間で8割減です。平均で約6〜7割減。乗客の約9割は高校生で、定期券も8割ほど割引しているのです。当然、収入としては全く上がらない。

そこで鉄道以外のことを積極的に行っているという、JR発足当時「余剰人員」

と呼ばれた社員たちがアイスクリームやうどんの店などを展開したのですが、実はそれがどんどん成長し、今やグループ会社の一つとして独立。九州のケンタッキーフライドチキンやミスタードーナツは、このグループ会社が運営しています。全国のケンタッキーフライドチキン約1300店舗のうち約100店舗を同社が運営、今や中国・関西・四国地区も担い、約15年前は70〜80億円だった売上げが今、200億円を超えています。

駅ビルテナント収入は87年の19億円から300億円超に。九州内外に建設するホテルの客室数は92年の90室から4000室超となりました。分譲マンションも好調で、25年には1万戸超、売り上げは350億円です。直近では福岡で工事中のマンション、最上階10億円、330平米3LDKの物件があつという間に売れました。

JR九州発足時に1200億円だった連結営業収益は、今は4500億円と約4倍に。運輸サービス（鉄道事業）の売り上げが約3割、鉄道以外が約7割です。ちなみにJR東日本やJR西日本は、鉄道が6割強。東海道新幹線を持つJR東海は8割を超えます。つまり、JR九州だけが、全国のJRの中で圧倒的に鉄道事業による利益の割合が低い。

当然、鉄道事業も効率化を図ってきました。日豊本線は、乗客の少ない昼間は全て3両編成のワンマン列車、一部は自動

運転です。博多の香椎線も全て自動運転。停車位置の正確さは人間より自動運転の方がピッタリで、これは九州中に広がっていきたい。というのも、最近では、人身事故などに遭う可能性のある運転手に、社員が手を挙げようとしていないですね。

経営安定基金を抱えた赤字会社だが、鉄道以外の事業を増やすことで2016年に上場できた。それがJR九州です。

今や電車もバスも協力 利便性向上で活性化を

「九州の元気を、世界へ」。今年度、刷新したJR九州グループの経営理念です。実は、約2年前に販売したインバウンド専用のフリーパス利用者の出身国数を調べたら、当時で90、今で103の国と地域。「こんなに多くの国から？」と私もびっくりしました。また、地元の方々と一緒にいろいろなことをやり、一緒に成長していくという一心で私たちはここまで成長できたので、九州を訪れる方に一緒に「九州の元気」を届けていこう、そしてその元気を日本のその他のエリアや外国に持って帰っていただこう、という思いで、経営理念としました。

使命は「安全を最優先し、お客さま視点で考え、安心で快適な毎日と、わくわくするときをつくる」。鉄道だけでなく、経営するホテルやレストランなどの安全を最優先する。そして結婚記念日やお子

さんの受験合格時など、特別な日にレストランを利用いただいたり、観光列車に乗っていただいたりするなど、「わくわくする」非日常をつくっていこう、と。

地域の元気はJR九州グループの元気です。駅周辺人口、交流人口を拡大し、九州の経済の活性化につなげることが、当社グループの目指すまちづくりです。

小倉と各県庁所在地（佐賀県以外）に建てている駅ビル・アミューズメントスタンプを含む従業員は約2万人。定住人口を増やすには雇用が必要です。例えば長崎が今、人口が減っていますが、やはり三菱重工さんの大型造船事業からの撤退が大きい。働く所がなくなったら、人口はどんどん減っていきます。

宮崎駅には2020年、熊本駅には21年に駅ビルをオープンしました。熊本は台湾のTSMC（半導体受託製造企業）の工場もあって好調ですが、宮崎は5年たった今年度、初めて黒字になりそうなくらい。駅ビルも投資がものすごくかかりますので、単に大きなものを造ればいいということではなく、街の規模、商圏に合わせた器を造る必要があります。

宮崎は県も地元の方も歓迎してくれ、駅ビルへの買い物客の鉄道運賃の補助など、協力を頂いています。特に車社会の地域なので、実は売り上げの多くは駐車場なのですが、鉄道も利用してもらっためのフォローをしてきています。

また、バスとの連携を図っています。



沿線地域住民の「おもてなし」が大好評の「ななつ星 in 九州」 写真提供：九州旅客鉄道（株）

含め60%、関西では50%といわれます。要は、九州で鉄道はもうからない。1番の競争相手はマイカー、2番はバス。九州は高速バスが日本一盛んな場所です。

背景には高速道路の延伸があります。87年のJR発足の時の高速道路は、博多から北九州、熊本まではつながっていましたが、鹿児島、宮崎、大分、長崎は一般道のみで、鉄道の優位性もある程度はありました。その後、九州自動車道、長崎自動車道などが全線開通すると、高速バスとマイカーが急伸。JR九州は96年の1304億円をピークに、毎年数十億円規模で鉄道収入が減っていきました。

しかし、2004年に九州新幹線の新八代（熊本）―鹿児島中央が開業。福岡―鹿児島間で主流だった飛行機利用者が新幹線に移り、収入が100億円増。11年3月12日、博多まで全線開業すると、さらに大きく収入が伸びました。

ちなみに当時、私は営業部長として開業イベントを全て取り仕切る責任者だったんですが、前日に東日本大震災が発生。イベントを全て中止にしたという記憶もありません。

やはり、新幹線は非常に強いなと思います。今、定期券で九州新幹線利用の方が約4500人います。博多―熊本で約7000〜8000人。定期代は今、1ヵ月約14万円ですが、昔は特急で1時間半かかったところが最速32分ですので、完全に通勤圏内。昔は単身赴任が多かった

のが、速いし座れるということで、定期券利用者が大変増えていきます。新幹線開通により、九州の時間地図がぐっと縮小された。特に鹿児島県エリアでは当時、「生活が変わった」と言われました。

その後16年の熊本地震、そして20年の新型コロナウイルスで鉄道収入は半減。一時、新幹線も特急ソニックも乗客は1両に数人しかおらず、これは本当につぶれるなと思いました。しかし、24年、収入的にはコロナ禍前にほぼ戻りました。

駅ビル、ホテル、飲食など 鉄道以外の事業が成長

とはいえ、小倉（福岡）から大分・宮崎を経由し鹿児島までを結ぶ日豊本線などは伸び悩んでいます。コロナ禍前に比べ、特急ソニックの乗客は約9割。やはり東側が弱く、小倉・大分・大分・宮崎、宮崎―鹿児島など県境の移動が減っています。一方、博多―熊本は非常に好調でコロナ禍前より乗客は増えており、東西で差が出てきています。

25年4月、29年ぶりに運賃改定をさせていただきました。実はそれまで、鉄道事業で赤字が3年続かないと運賃が改定できないというルールがありました。赤字が3年続くって、経営者としては失格ですね。経費を削減し黒字にしようと思ったらするほど運賃改定はできない状況はおかしいと、JRグループ各社で声を

SPEECH

2026年2月28日 第2700地区・第1グループ I M特別講演要旨

古宮洋二
Yoji Furumiya

九州旅客鉄道(株)代表取締役社長執行役員

J R 九州のまちづくり

九州の皆さんは鉄道に乗らないので、鉄道事業は非常に苦しい。ローカル線はJ R 発足からの38年間で、乗客が8割減のところもあります。売り上げは鉄道業が約3割、鉄道以外が7割です。地域の元気はJ R 九州グループの元気。九州の皆さんと一緒に成長していくことが、九州全体のプラスにもなるし、私どものプラスになる。その思いで、さまざまな地域の活性化に取り組んでいます。

鉄道が使われない九州 新幹線で国鉄の赤字解消

今日のI Mのテーマは「奉仕は続くよどこまでも」ですが、創設38年になるJ R 九州の合言葉は「住んでよし、訪れてよし、働いてよし」。人が集まることの全てがまちづくり、との思いで行ってきた取り組みについて話したいと思います。

私は高校までここ福岡県行橋市で育ち、1985年、当時の日本国有鉄道(国鉄)に入社しました。「民営化するけど分割はしない」と言われましたが、直後に分割民営化方針が出て、研修中にいきなり「分割する」と。当時の分割反対派の偉い人たちがある日、急にいなくなったのを目の当たりにしました。

当時最大の労働組合・国鉄労働組合(国労)が分割民営化に反対しており、現場では管理者に唾を吐いたり蹴飛ばしたりが日常茶飯事で、「俺、こんなところ入って大丈夫かな」と。国鉄最後の2年、本当に殺伐としていました。その後、私たちは一度国鉄をクビになり、J R 九州に採用されたということになっています。

当時、国鉄は膨大な赤字を抱えていました。64年の東京オリンピック時、世界中の銀行などから借金して東海道新幹線を作り、そこから赤字になったという歴史があります。新幹線が博多まで開業した75年は、組合のストライキが絶頂

期。1週間ストを行うこともあり、国鉄は世の中の人から見放されていきました。

年々、運賃を値上げするも赤字は膨らみ、毎年1兆円の赤字を垂れ流していたといわれています。分割民営化した87年時点で37兆円。うち12兆円をJ R が引き継ぎ、残りの25兆円を国にお願いしたことで赤字を清算、J R が発足しました。

九州地区も、86年頃の数字を見ると年間1000億円の赤字が記録されています。2万5000人いた社員は、J R 九州発足時に1万5000人に。毎年想定される280億円の赤字を補うために、国からの「経営安定基金」3877億円の運用で利益を確保するという経営スキームで始まった会社です。

その後赤字は減り、100億円を切りましたが、「鉄道以外の事業を進めていかないと会社が継続しない。何でもやろう」と、ビアガーデンなどを経営。私も夜、今じゃ完全なサービス残業ですが、手伝に行ったりしていました。

J R 九州がなぜ大赤字だったか。九州の皆さんは鉄道に乗らないんですよ。九州の輸送機関のシェアを調べた2009年のデータによると、乗用車が76%。バスは12%。九州にはバス車両約2000両を持ち、日本一のバス会社といわれる西鉄バスさんがあるんですが、それでもその他のバス会社を含め12%。そして鉄道がJ R と民間鉄道を合わせて11%です。

関東で鉄道のシェアは私鉄や地下鉄を