

国土交通政策研究所 講演録

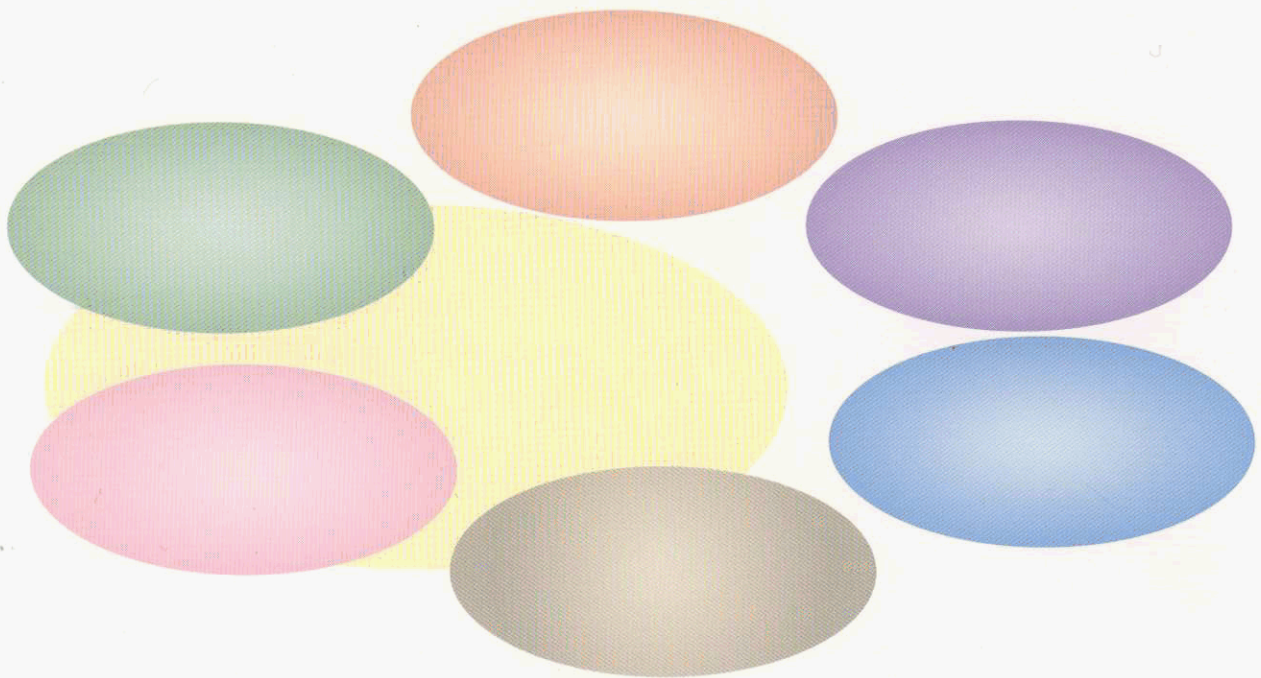
## 国際観光と地域振興

— 中国人観光客誘致促進の最前線 —

平成16年11月5日（金）

講師：株式会社ハーモニーランド

取締役営業統括部長 大石 健太郎氏



2005年1月

国土交通省 国土交通政策研究所

Policy Research Institute for Land,  
Infrastructure and Transport  
Ministry of Land, Infrastructure and Transport

国土交通政策研究所 講演録

「国際観光と地域振興 ―中国人観光客誘致促進の最前線―」

平成16年11月5日(金)

講師:株式会社ハーモニーランド

取締役営業統括部長 大石 健太郎

2005年1月

国土交通省 国土交通政策研究所

## はじめに

国土交通政策研究所は、国土交通分野での政策形成に幅広く寄与することを任務として、国土交通省の発足とともに設立された比較的新しいインハウスの研究機関です。研究テーマは、国土交通省の幅広い守備範囲を反映し多岐にわたっていますが、研究所職員によるみずからの研究に加えて、国土交通行政に関する有識者の方々の研究、あるいは活動の成果を内外に発信する場の提供を、その使命の一つとしています。

このような活動の一環として、昨年11月5日（金）に、株式会社ハーモニーランドの大石健太郎取締役営業部長をお招きし、「国際観光と地域振興－中国人観光客誘致促進の最前線－」と題してご講演いただきました。

大石先生は、大分県にありますテーマパーク「ハーモニーランド」で取締役営業統括部長を務められる傍ら、地域の観光振興、とりわけ観光地間の広域連携の強化が不可欠であるとのご認識に基づいて、九州各県のみならず、中部、東北など他の地域とも連携を呼びかけられ、外国人観光客誘致のさまざまな取り組みを進められておられます。

中でも、中国人の訪日につきましては、平成12年に団体観光旅行が解禁になった直後から豊富な人脈を生かされ、現地中国の行政当局、あるいは旅行関係業界とも密に意見交換を重ねられ、数多くの具体的な企画を実現してこられております。

本講演録は、大石先生ご本人からご講演頂いた内容を、同先生のご了解を得て収録したものです。当方からの講演会の講師依頼をご快諾頂き、また、講演会の前後を通じてご協力を賜りました大石先生に、ここに改めて深く感謝申し上げます次第であります。

言うまでもなく、観光は、今後、我が国の経済を支える一つの柱として、また、地域の振興とも密接に関連して、きわめて重要なテーマとなっています。そういう中で、大石先生の講演が皆様の今後の業務の一助となれば幸いです。

平成17年1月

国 土 交 通 省  
国土交通政策研究所  
生 亀 孝 志

## 目次

### 講演録

1. 九州におけるインバウンド誘致の歴史 .....	1
1.1 インバウンドの歴史は韓国から .....	1
1.2 台湾における「ハウステンボスブーム」と北海道へのシフト .....	3
1.3 香港でつくられた「九州ブーム」 .....	5
2. 中国人観光客の訪日旅行解禁 .....	7
2.1 広東へのアプローチ .....	7
2.2 中国人観光客が望むもの .....	10
3. ビジット・ジャパン・キャンペーンの開始 .....	11
3.1 上海という市場 .....	11
3.2 九州におけるV J C事業の展開 .....	14
3.3 修学旅行の誘致 .....	15
3.4 広東人の購買意欲 .....	16
4. 今後の展望 .....	17
4.1 インバウンドにおける地方の役割 .....	17
4.2 日本のライバルはどこか .....	20
4.3 結果の見えるインバウンド戦略を .....	22
5. 質疑応答 .....	25
○中国人の対日感情について .....	25
○人材育成について .....	26
○リピーターの獲得について .....	29
○中国側関係者との連携について .....	30
<b>講師略歴</b> .....	<b>33</b>
<b>講演会当日の様子（写真）</b> .....	<b>35</b>

# 講演録

## 【講演】

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました大石です。皆さんのお手元にきょうの表題が書いてあると思いますが、「中国からのインバウンド誘致についての最前線報告」となっております。何か戦争に行ってきた人間が戻ってきての報告みたいですが、こういう表題をつけましたのは、中国に対してインバウンド誘致を図るということは、これは実は敵前上陸なんだと思っています。敵前上陸といいますのは、我々民間は上陸用舟艇に乗って、小銃抱えて敵地に入っていくわけです。うまくいけば一番乗りの栄光を手にすることができるけれども、下手するとやられちゃう。これが民間の仕事なわけです。

じゃ、行政の人たちにどういう仕事をしてもらいたいかというと、上陸用舟艇に乗らなくてもいい。敵前上陸をやるときには、海上の戦艦から艦砲射撃というのをやるんです。艦砲射撃を敵陣にどんどん撃ち込む。それが行政に期待する仕事なんです。今まで見てきていると、敵のいないところに撃ち込んだりとか、下手すると、今、敵前上陸をしようとしている我々の上に艦砲射撃の弾が落ちてきたりとか、そういうことが往々にしてありました。

具体的には言いませんけれども、そういうことが往々にしてありまして、行政のやるべき仕事、それから民間がその後でどういうことをやっていかなきゃならないか。その区別をつけながら進めていきたいと思います。今、九州では各県の連携という形で「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を中心にしていろいろな事業を進めています。

最初の30分ぐらいで九州のインバウンド誘致の歴史ということをお話しをして、その後に2003年、2004年と「ビジット・ジャパン・キャンペーン」事業を九州ではどういう取り組みをしてきたのか、どういう成果を上げてきたのか、そういうことをお話しいたします。最後に、来年に向けて、どういうターゲットに対して、どういう戦略で中国からのインバウンドを誘致しようとしているのかということをお話しして締めたいと思っています。

## 1. 九州におけるインバウンド誘致の歴史

### 1.1 インバウンドの歴史は韓国から

まず、九州のインバウンド誘致の歴史というのを簡単にお話ししておきますと、九州のインバウンド誘致は、一番初めは韓国でございます。これは1980年代の後半に別府に杉乃井ホテル、皆さん名前ぐらいはご存じかもしれませんが、杉乃井ホテルという

のがありまして、杉乃井ホテルの当時の渡邊さんという社長さんが、これからは韓国だと。韓国人は温泉が好きだから、韓国に別府の温泉をアピールしようということで単独で韓国に営業に行くわけです。

88年のソウルオリンピックを経て韓国の海外旅行が自由化になりまして、韓国からものすごい勢いで海外に人が流れるわけです。日本にもいっぱい来ている。その中で、九州は地理的にはものすごく近いところなものですから、九州に非常にたくさんのお客様が見えられまして、ほとんどが杉乃井を目指して行くわけです。ですから、その当時で杉乃井ホテルというのは、韓国人たちにとって九州観光のブランドに成長しているわけございまして、IMF通貨危機で韓国経済が一時破綻する前に別府温泉に宿泊していた韓国人というのが大体6万人ぐらいでした。IMF通貨危機でその6万人が6,000人ぐらいまで減少するんですが、今度は韓国の経済の回復というのが非常に早くて、その後非常にハイテンポなスピードで回復して、昨年ぐらいですと、別府だけで11万5,000人ぐらい韓国から来ております。91年に先ほどご紹介いただいたハーモニーランドがオープンするわけですが、杉乃井さんが韓国のお客様をかなり入れているということで、6万人ぐらい入っているということだから、そのうち1割持ってくれば6,000人、2割持ってくれば1万人を超えるじゃないかということで韓国の営業を我々もスタートさせるわけです。

杉乃井の渡邊社長にどういうわけか非常にかわいがってもらいまして、韓国と一緒に来いということで一緒に行ったりするんですが、そのときには杉乃井さんというのは完全にブランドになっていますから、お会いするのが前交通大臣とか、偉い人ばかり会うわけです。偉い人ばかり会うと、こっちは商売にならないわけです。そのために、1回は一緒に行きましたけれども、二度目からは地道に営業活動しようということで韓国での営業活動を始めて、多少入ってくるようになりました。

多少入ってくるようになったんですが、その当時の韓国のお客様というのは、大体中高年、簡単にいうとじいさん、ばあさん。私どものところというのは、大体キティちゃんのテーマパークだということになっていますから、じいさん、ばあさんが入ってくると、「あ、子どもの行くところだ」。それでまず拒絶反応が出てきて、次にアトラクション、乗り物、これは乗らないわけです。見ない、乗らない、飲まない、食わない、買わないと言ってお金を全く使わないんですよ。お金を全く使わないから、何千人か誘致はしたんですが、入場料金というのは小学校の修学旅行並みの料金で誘致したものですから売り上げも上がらない。これ以上頑張っても余り評判もよくなりませんということで、韓国の営業と

というのは私の中でも一時全くやめようと考え、休止することにいたしまして、もう1回韓国の営業を始めたのは2000年になってからです。

今では大体1万七、八千人、韓国から私どものところへ来ておりますけれども、1991～1992年ごろの韓国のお客様と、今うちに入ってくる韓国のお客様というのはジェネレーションがかなり変わってきた。じいさん、ばあさんももちろんいますけれども、かなり若い方、そういう方も入ってくるようになって、もう1回我々のほうも何とか数字として組み立てていくことができました。

## 1.2 台湾における「ハウステンボスブーム」と北海道へのシフト

ただ、92年ごろは、もう韓国はだめだということであきらめておりまして、その92年にハウステンボスがオープンいたします。ハウステンボスがオープンいたしまして、92年の後半から台湾でものすごい宣伝攻勢をかけます。

これはテレビとか新聞とか雑誌とか、ものすごい金額を使って「ハウステンボスにいらっしやい」というキャンペーンをやりまして、すぐにハウステンボスに行こうというブームが台湾で起こります。92年から96年まで台湾から九州に入ったお客様というのはものすごい勢いで伸びていきまして、96年、これが台湾から九州に入った観光団体のピークなんです、大体25万人ぐらい台湾から入っているわけです。25万人入って、25万人ハウステンボスに泊まっている。

我々もハウステンボスとはコミュニケーションがとれていたものですから、ハウステンボスがそういうような形でどんどん向こうでキャンペーンを張ってお客様を呼ぼうとしているという情報が入ってきます。韓国では余りうまくいってなかったけれども、台湾は何か頑張ろうということで、92年の後半、93年の初めぐらいから台湾への営業を我々もスタートいたしました。

このときに実は致命的な失敗をいたしまして、その致命的な失敗というのは、台湾の場合には、私どもも担当者をつけて台湾で頑張ってお客さんを呼ぼうとしたんですが、その担当者のほうから「ハウステンボスと同じやり方で営業していきたい」と言ってきました。何となく「ああ、いいね」と言いたくなるじゃないですか。ハウステンボスがどんどんお客さんを伸ばしている中で、それと同じやり方で営業する。同じやり方というのは、実はホールセラー、総代理店制をハウステンボスは台湾に敷いているわけです。台湾の台北、それから高雄のほうで大体3社、4社を総代理店にして、そこからどんどん集客



していくという形をとっていました。

ハウステンボスと同じやり方をしたいということで、僕も台湾の事情というのは余りよく知らなくて、でもハウステンボスと同じやり方なら大丈夫だろうということで「いいよ」と言って始めたんですが、実はそれが大失敗いたしました。ハーモニーランドが台湾でホールセラーをつくって営業をやると言ったら、台湾の旅行会社から総スカンを食らいました、「じゃ、総代理店とだけ営業すればいいじゃないか。うちは知らないよ」ということになる。何でそうなったかという、ハウステンボスはもう既にそれだけの営業攻勢をかけていましたので、台湾ではブランドになっていまして、総代理店を通さないとハウステンボスの中のホテルに宿泊できない。ハウステンボスの中のホテルに宿泊できないと、何のために九州に行ってハウステンボスに行ったかわからない。そのぐらいのブランド力をハウステンボスはわずか数年のうちにつくりました。

そこら辺の分析を何もせずに、ハウステンボスと同じやり方ならうまくいこうと言って始めて、実は向こうで総スカンを食らって、96年当時、ハウステンボスに25万人ぐらいの台湾人のお客さんが泊まっていたときに、ハーモニーランドには3,000人ぐらいしか来ませんでした。この失敗が最終的に中国での営業の原動力になってくるわけですが、1回向こうの旅行会社からはじかれると、なかなか回復できない。

ハーモニーランドが台湾でようやく数字が伸び始めたというのは、1999年からになります。これは1999年に我々の営業努力というよりも、台湾でキティちゃんブームというのがマクドナルドを中心にしてわっと広がったというのがうちに来るきっかけになったということで、全く営業努力と関係ない部分で数字は伸びてくる時期はありましたが、一番九州が台湾の九州ブームで我が世の春を謳歌していたときに、我々だけは一人蚊帳の外に置かれていたということになるんです。

そのために台湾の状況については、私は非常に冷静に分析できるんですけども、95年に台湾でハウステンボスへの送客がピークになる前の年、95年に北海道が台湾で「雪キャンペーン」というのを始めます。暑いところの人たちが冬の北海道に来るとすばらしい純白の景色が見られます。向こうの南の人って雪にあこがれますから、そういうキャンペーンをやって、台湾の旅行会社はちょっと北海道に軸足を移し始めます。北海道は、その次の年に96年のピークのときには、今度は花キャンペーンといって北海道の自然はすばらしいですよという。その前の年は、冬はすばらしいですよということだったんですが、1年たったら、いつ来てもすばらしい北海道ですよというキャンペーンになって、さらに

台湾の旅行会社は北海道に軸足をもっともっと傾け始めます。

その当時、台湾からの九州観光は、96年がピークで、97年、98年と徐々に落ち始めます。数字が徐々に落ち始めて、落ち始めたときに、九州の観光関係者が皆さん一様に言ったのは、「大石さん、2年たてば戻ってくるから」。何の根拠もないんですよ。2年たてば戻ってくる。それだけ九州の観光資源は日本のほかの地域の観光資源よりもすぐれているという幻想を持っていたんです。一遍に二十何万人もずっと来たものですから、九州はよそよりもすぐれているんだという幻想を持ったんですが、実は九州の観光資源がすぐれていたんで九州にいっぱい来たのではなくて、台湾の九州ブームというのは、イコールハウステンボスブームであったんだということが、その当時九州の観光関係者で分析した人というのはだれもいないんです。九州はすぐれているから、北海道へ行っても、東北へ行っても、どこへ行っても、そこら辺の観光地を見れば、やっぱり九州はすばらしいねと言って2年たったらきっと九州に戻ってきてくれるだろう。

ところが、2年たっても3年たっても4年たっても戻ってこなくて、当初25万人いた台湾からのピーク時の観光客というのは、今は年間6万人ぐらいまで落ち込んでしまいました。台湾から九州に来る観光客だけが減って、25万人のうちの19万人は北海道へ行ったり、よそに行ったりということで台湾から日本に入るお客様の数というのは変わっていません。九州だけが落ちていったという歴史をたどります。

### 1.3 香港でつくられた「九州ブーム」

95年の後半ぐらいから、何も営業をしていなかった香港からの団体が入り始めます。これは95年に500人ぐらい香港からの団体が、これは私どものところだけの話ですけども、500人ぐらい入ってきた。何も営業してなくて500人ぐらい入ってきたので、もしかしたら香港は我々にとって市場になるかもしれない、大きなマーケットに育つかもれないということを先ず考えた。それから台湾では、人に任せて、自分も全然知らないのに、「ハウステンボスと同じやり方をとりたい」と言われたときに「いいよ」と簡単に答えてしまった。その結果がほんとうに大きな敗北につながったということで、香港は自分の目で見て、向こうの人間と肌で接して香港のマーケットというのをつかもうということで、96年から私は香港に入り始めます。

当時、香港には大体日本へのツアーを扱っている旅行社というのが8社ぐらいありまして、今そのうちほんとうにやっているのは4社か5社ですが、当時8社ぐらいありました。

その8社の人たちと昼飯食って、夕飯食って、昼飯食って、夕飯食って、あるときには朝のおかゆを食って、とにかく一緒に食事しながらどういう人なのか探ろうということと、全部の会社を訪ねて行って、どのような仕事をしているのか見ようということで5日間ぐらい香港にいて、そうやって時間を過ごしました。

その中で一番カルチャーショックを受けたのが、皆さんも名前を聞いたことがあるかもしれませんが、香港にエバーグロスという、漢字でいうと「東瀛遊」、日本旅行という意味なんですが、エバーグロスという旅行会社があります。今のエバーグロスというのは、日本線の50%を握っていますし、社員が450人ぐらいいますから、香港では一番大きな旅行会社まで成長したんですが、当時はエバーグロスの会社というのは、香港のチムサチュイという街の裏通りから入ったようなところの2階にあって、よくよく尋ねていかないとわからないようなところにありました。

その2階にツアーの申し込みの、6人ぐらい座れるカウンターがあるんです。そのカウンターで日本への旅行の申し込みをする人たちが、カウンターに座っている人、順番を待つ人が表通りまで五、六十メートルの列をつくってずらっと並んでいるんです。そのパワーがものすごく、僕はカルチャーショック受け、一目ぼれしたみたいなものですけども、「あっ、この会社とつき合おう」ということで、香港でエバーグロスと付き合い始めます。

その当時、香港ではパッケージツアーという会社のほうが強くて、九州の観光関係者もみんなパッケージさんとおつき合いをされていて、九州でエバーグロスとつき合うということを行ったのは僕だけだったんですけども、結果的にエバーグロスがどんどん伸びていって、どんどん日本に集客してくる。

96年になりますと、95年の500人が3,000人になります。97年になると、この3,000人が9,000人になります。98年になると、この9,000人が3万人になります。だから幾何級数的な勢いで香港の団体というのはぐうっと伸びていきます。

台湾のお客様が九州に入ってきたときに伸びた要因というのは、これはハウステンボスの宣伝攻勢、ハウステンボスブームという日本で仕掛けたブームが全体の原因の90%ぐらい占めているわけです。これに対して、香港から九州にこれだけ幾何級数的な勢いで伸びていった原因というのは、実は96年の終わり、97年の初めぐらいからこのエバーグロスが自分の会社の新聞広告、香港に大体4紙か5紙ぐらいのメインの新聞があるんですが、大体旅行社というのは毎日新聞に自社の旅行の募集広告を出すんです。ここに九州に

対して集客しようということで、漢字7文字のキャッチフレーズを毎日のように出し始めるんです。その7文字ってどういう字かという、「潮流興去玩九州」、「今、九州に行くのがファッションだ」という、そういう広告というかキャッチフレーズをエバークロスが自社の広告に毎日載せるんです。

毎日載せると、読んだ人は、「ああ、九州に行くのはファッションなんだ」というふうにも思っちゃって、どんどん九州に行くきっかけがそこでできるようになる。そうすると、エバークロスがどんどん九州に送り始めると、香港でエバークロスに対抗する旅行社が幾つもあるんですが、おいしいところをエバークロスばかりに取られちゃたまらんということで、その会社もどんどん九州に送るようになります。これは永安旅遊とか、モーニングスターとか、パッケージツアーとか、康泰ツアーとか、そういうところがどんどん九州への送客を始めます。

ですから、さっき言った「潮流興去玩九州」というのは、これは我々も香港からお客様を入れるために努力はしてはいましたけれども、ただ、努力では追いつかない部分というのが必ずあるんですが、これは香港の旅行会社が、「今、九州に行くのはファッションだ」という、はっきり言えばでっち上げのブームを香港でつくってくれた。

しかし、香港の人口が1億もいれば、3万人が最後30万人ぐらいまで増えるんですが、何と言ったって660万人しか人口いないんです。98年をピークとして、それから香港のツアーの数字というのはどんどん落ち始めて、今、大体3分の1ぐらいの数字に落ちついてしまっている。

でも、香港から日本に来る人たちという数は減っていないんです。その人たちが去年は和歌山県を中心にしてもものすごい勢いで入っている。その前は東北を中心にしているということで、デスティネーションを変えながら、日本への送客の数というパイは変わっていません。九州のシェアだけがどんどん低くなっていったというのがこれまでの歴史でございます。

## 2. 中国人観光客の訪日旅行解禁

### 2.1 広東へのアプローチ

香港の営業がうまくいって、98年がピークで3万人ぐらい来る時代になって、香港にいと、まだその当時は全く解禁の話も出ていなかったのですが、すぐそばに深圳という町があるんです。いずれは中国も解禁になるだろうというのは、これはどなたもそう思っ

ていらっしやっしたし、時の趨勢といいますか、必ず解禁になるだろう。いつ解禁になるのかだけがわからないという、そういう時代でしたので、当時、私は北京にも上海にも行ったことがありませんでした。

98年に香港に営業に行ったときに、深圳までちょっと足を延ばしてみようと思い、自分としては非常にどきどきしながら行ったんですが、何と40分なんです。香港から深圳まで各駅停車の電車に乗って40分。省都である広州まではノンストップの特急で1時間半ぐらいの距離なんです。当時はまだ深圳の駅の周辺には浮浪者がたくさんいましたけれども、ただ、深圳の駅からちょっと離れると、それはものすごい近代的な都市になっていて、そのときにもう中国が解禁になったときに広東省を攻めようという私の中での意思はできていたんです。広東省を攻めようというのは、そういう体験と、もう一つは、香港がうまくいった。香港というのは、皆さんご存じのように広東語なんです。広東省は当たり前ですけども、広東語です。だから同じ広東語文化圏であり、広東語経済圏というところならば、僕らの香港での営業の体験、香港での営業のノウハウ、広東省だけは生かせるのではないかと思いました。

もう一つは、ハローキティブームというのは、海外で一番初めにブームが起きたのが香港なんです。香港には日本の情報がリアルタイムで入ってきて、何といたって40分の距離で深圳があって、1時間半の距離で広州があるというわけですから、あっという間に広東省には香港の情報が流れる。その当時は流れるはずだと思っていましたけれども、香港の旅行博に行って、香港の旅行博で大体中国ブースというのは半分ぐらいあるんです。全体の半分ぐらいが中国各省のブースになっていて、そこの各省のブースの人たちに、キティちゃんのマスコットを持っていくんです。キティちゃんのマスコットを持って行って、そこにいる人に「これ知ってるか」「おう、キティ猫」と言うと、「はい、プレゼント」ってあげてくるんですね。全くわからなかった人が1人だけいた。それは内モンゴル自治区の人だったということなんですけれども、ほかはみんな知っていた。みんな知っていたということは、こういうような素材を媒体にして、中国人に対して切り込んでいくことは可能だろうということを98年当時思いました。

そこから私は、98年から実は中国営業というのをスタートさせるわけです。中国営業をスタートさせて、さっきも申し上げたように、広東省を一番のターゲットにしよう。ただ、一番のターゲットにしようと言っても、どういう切り口で攻めていったらいいかということが最初わかりません。それで中国のいろいろな資料を調べます。旅行社の数とか、

旅行社の名前とか。そういう中で、広東省中国国際旅行社というのがあるんですが、その広東省中国国際旅行社の副総経理があるとき福岡に来まして、当時、シーアイティーエス・ジャパンの福岡支店長という人が私は仲よかったものですから、その人が紹介してくれて一緒に食事します。別府に来てもらって一緒に食事をしました。

その人とのつき合いというのが一番初めに始まりまして、それまでは中国の旅行会社のネットワークがどうなっているのかというのはよくわからなかったんですが、その人とつき合いを始めて、その人からまた紹介される。その紹介された人がまた紹介してくれる。そういうふうな形でいろいろな人に会うようになって、気がついたら、広東省の中でネットワークがものすごく張りめぐらすことができ、その後、そういうネットワークが、北京とか、大連とか、江蘇省、浙江省とか、そういうところにもどんどん広がっていくんですが、中国というのは13億も人口がいて、旅行会社の数もものすごく多いんです。

中国の国家旅遊局が、海外旅行の取り扱いを行う会社として中国全土で528社、広東省だけで99社を認めているんですが、結局、528社、その人たちも実は非常に狭いネットワークの中でつながっているということがやっとわかってきました。学閥でつながっていたり、郷里が同じということにつながっていたり、我々と一緒です。吉林省出身者でつながっているネットワークがあったりとか、大学の先輩後輩でつながっているネットワークがあったり、非常に狭いネットワークの中で中国の旅行のシステムを動かしているということが今になりますと非常にはっきりとわかってきて、今でしたら、どこをつければどのような反応があらわれるか、どのような実績が期待できるかということも大体わかってきました。わかってきて、中国から団体が入り始めます。

九州に中国からの一番初めの団体というのは、2000年9月の解禁でその9月末に東京から長崎に入ってきた団体なんですが、これは長崎県のご招待という形で長崎県に入ってきます。ただ、長崎県が終わったら、そのまま帰っちゃったものですから、長崎県だけに入ってきた。でもそれが九州に一番初めに入ってきた団体であるという形です。

我々のところに初めて入ってきましたのは2001年の旧正月、これが上海から入ってくるのが一番初めなんですが、上海の中国国際旅行社の社員、家族、その人たちが大体80人ぐらい入ってきました。実はこの団体というのは、福岡と熊本と長崎を結ぶということで当初は企画されていた団体なんですが、この情報を聞いて、上海の中国国際旅行社に電話で、「大分に来なきゃだめじゃないか」と言って、大分に持ってきたというのが一番初めのものでした。

## 2.2 中国人観光客が望むもの

2001年7月に広東からの初めての団体が入ります。広東から初めての団体が入ったときに、これは深圳からの団体なのですが、私が別府のホテルにお迎えに行きます。ガイドがついていますから、ちょうど別府が3日目だったんですが、そのガイドに「どうだ、九州の印象は。評判は」と言ったら、「大石さん、食事のクリームが多い」「どういう夕飯食べてるの?」「バイキングなんだ」「何食べたいの?」「野菜が食べたい」と言うんです。「野菜はバイキングだって出るだろう」と言ったら、「知ってるじゃないか。中国人は生野菜を食べないんだ。あしたのハローキティは、お昼はどんなご飯ですか」と言うので、ちよんどうちよんバイキングだったんです、そのとき。「バイキングだ」と言ったら、「バイキングですか」と言ってほんとうに悲しそうな顔をするんです。

「じゃ、どんな物を出せばいいんだ」と言ったら、「キャベツ炒めが食べたい」と言うんです。それで僕はすぐに会社に電話して、ちょっとベーコンでも入れて、キャベツ炒めをつくって大皿いっぱい盛って、その団体が来るときに出してくれということを指示して、いよいよその団体がうちに入ってきてレストランに入りました。何と大皿いっぱいのキャベツ炒め、4皿おかわりしました。

その団体が深圳に戻ります。深圳の旅行社から連絡が入りまして、日本で一番おいしいレストランはハローキティだったと。そんなばかなことあるわけないんですが、ただ、向こうが食べたい食べたいと思っているものをタイミングよく出すと、そういう望外な評価まで得られるということなんです。

これには後日談がありまして、僕は持っている情報というのは全部ディスクローズすることになっています。自分の中にとめておかない。今、いろいろな人が中国通だとか、韓国通だとか、香港通だとか、いろいろな人がいますけれども、秘密にする人が結構いるんです。いろいろなことを聞くと、「あ、これはちょっと秘密だから」。秘密にすべき情報なんてほとんどないんです。中国の場合もほとんどない。僕は自分の持っている情報はすべてディスクローズして、同じ情報の中で仕事をやりましょうという形でやっています。ただし、人間関係だけは幾ら情報を開示したってつくりようがありませんから、それが僕の財産になっているということなんです、全部ディスクローズするということで、この野菜炒めの件もいろいろな人に話ししました。

8月終わりに深圳から同じガイドがまた団体を連れてきました。僕は同じように別府のホテルに行って、やっぱり3日目です。「どうだった?」。そうしたら向こうが、「大石さん、

何でだろうか」と言うんですね。「食事のクリームか?」と言ったら、「いや、そうじゃないけど、何でだろう。どこへ行っても野菜炒めを食わされる。」と言うんです。ここは非常に重要なポイントがありまして、九州の観光関係者の人は、皆さん中国のお客様が来たときに、どうやったら喜んでもらえるのか。どうやったら日本のいい印象を持ってもらえるのか。それをほんとうに一生懸命考えているというか、そうしたいと思っているんです。だからこういうことをやったら喜んだぞと言うと、「そうか、野菜炒めか」と言ってみんな野菜炒めになっちゃったという。

もう一つは、情報が余りにも少な過ぎることなんです。だからいかに情報をいっぱいいろいろな人に出していくことによって、日本のサービスのインバウンドのサービスのクオリティーを向上させることができる。皆さんがお笑いになったように、聞いたときには僕も大笑いしました。もう長崎でも、熊本、阿蘇でもどこへ行っても野菜炒めがメインディッシュで出てくると言うんです。熊本に行けば、馬刺しも食いたいだろうし、ところがメインディッシュにみんな野菜炒めが出てくる。でも、僕らは大笑いをしましたけれども、ほんとうに一生懸命やりたいんだという気持ちを持たれているということはよくわかりました。ただ、中国側が何を望んでいるのか。望んでいることに対して、我々としては当然こたえられるものとこたえられないものがあります。無理なものもあります。ただ、できるものについては、100%以上の力で受け入れ態勢をつくっていかうということを、今、いろいろなホテルさんとか、バスもそうですけれども、そういう方たちにお話をして、今ようやく九州ではそういう態勢ができつつあります。お見送りするときに、どういうような形でお見送りすればいいのかとか、その団体が着いたときに、どういう一番初めの受け入れの仕方をすれば皆さんに喜んでもらえるとか、そういうこともほぼ同じような質で各宿泊施設が取り組んでいただけるようになりました。そういう時期がちょうどあって、ようやくビジット・ジャパン・キャンペーン初年度ということになってくるわけです。

### 3. ビジット・ジャパン・キャンペーンの開始

#### 3.1 上海という市場

このビジット・ジャパン・キャンペーン(VJC)というのは2002年9月ごろに新聞に掲載されまして、当時は、新聞によると、各都道府県がいろいろな案を出して、そこと一緒に国のほうでいろいろやっていくんだというようなことが書いてありました。ビジット・ジャパン・キャンペーン自体は我々にとってよかったなということですが、ただ、



行政同士でやるんじゃ、おれたちにとっては関係ないなということを思っていました。

ところが、それが2002年11月ぐらいに九州運輸局の、きょうあそこに座っていらっしやる当時の河田部長が「ビジット・ジャパンで大石さんも案を出したらどうですか」ということを言っていたで、「あれは行政が案を出すんじゃないんですか」と言ったら、「いやいや、民間の方が出していただいて結構ですから」ということで、それならということで案を出しました。ただし、当時はまだ解禁2年目です。広東省を一生懸命やっている人間というのは日本の中でもほとんどいませんでした。当時は、今でもそうかもしれませんが、ほとんど上海ばかりでした。

九州の人たちも上海詣で、ある時期には毎週、下手すると毎日のように、何々県観光の夕べというのが上海で行われる時期がありました。結局、上海というのは経済の中心のところですし、上海と航空路線も各地に、今、既に十数路線飛んでいるという状況ですから、各県が上海に重点を置くという気持ちもわかりますけれども、実は上海からは全く客が出てこないという。上海線をお持ちの自治体の方がいらっしやれば、腹の中で「そうだろう」と言っていただければ結構なんですけど、ほんとうに客は出てこないんです。

これには上海のいろいろな問題があって、V J Cからちょっと横道にそれますが、上海の何が悪いのかとこの前聞かれて、上海の3つのマイナスということをし上げました。これは正しいかどうかわかりませんが別にメモをとる必要はないんですけれども、一つは、外務省の方がいらっしやったらごめんなさい。上海領事館の問題がある。北京は非常にスムーズに流れるようになったけれども、上海の領事館はまだ非常に扱いが厳しい。これが一つの問題です。ただ、その問題というのは、時間がたてば、北京のように非常にスムーズに流れるようになると思います。これはまさに今の問題であって、将来の問題ではない。

もう一つの問題というのは上海の旅行会社の問題。中国の旅行会社というのは基本的に国営企業というところから出発しています。これが広東省あたりの生き馬の目を抜くような商売の町になってくると、役人臭さといいますか、そういったところは全くなくなってくるんですが、上海の旅行会社はまだ国営企業の臭みというのをかなり持っていて、驚くのは営業のやり方が電話なんです。「何々さん、どうもどうも、お元気ですか。今度日本へのツアーやるんですが、どうですか、来ませんか。そうですか。またよろしく願います」。ガチャン。こういうのを御用聞きというんですよね。この程度の営業で営業マンが外に出歩かない。上海の旅行会社全部とは言いませんけれども、かなりそういった国営企業

の臭みというか、マイナス点を持っている。でも、今の中国というのは変化がものすごく激しくなっていますから、これも今の問題であって、将来には我々と同じようなビジネスのやり方によって変わってくるのではないかと思います。将来にはおそらくこういった問題はなくなるだろう。

じゃ、3つ目の問題は何かというと、上海人かたぎだというんですね。じゃ、上海人かたぎってどういうものかということ、石橋をたたいて渡らない。100%もうかると思わないと動かない。上海の人を評して中国のほかの人たちがこう言っている。

もう一つ、上海人を評した言葉があります。中国の田舎の人が北京に行くと、自分の地位の余りの低さに愕然とするというんです。政治の都ですから。広東省の広州に行くと、自分の財布の余りの軽さに茫然とするというんですね。上海に行くと、田舎者だとばかにされるといいます。だから上海人というのは、そんなことを言うと、上海の人に怒られますけれども、上海人って商売の相手としては今のところ向かないと僕は思っています。そのために上海はほとんど重視せずに、今営業もやっていますし、ビジット・ジャパン・キャンペーンもやっています。

そうすると、じゃ、上海線、どうするんだと。路線がいっぱい、上海と何とか空港の路線があるのに、とにかく日本からの一方通行でお客さんが向こうに行って、向こうから来ないんじゃないかどうしようもない、ということを皆さん心配していると思います。九州で上海線を持っている皆さんは、その心配をものすごく持っていますし、路線の維持のために税金を毎年何千万円もつぎ込んでも、それはそのまま無駄になっちゃうんじゃないかと思っています。

その人たちに言っているのは、上海で重要なのは浦東空港だと。何で重要かということ、上海の後ろにある江蘇省、浙江省、ここが上海をゲートウエーとして本格的に日本に送客するようになったら、そのとき上海の重みというのは一番大きくなるんです。だから上海からの集客を考えてはいけません。上海の後ろにある江蘇省、浙江省、ここからの集客をすることによって上海を追い詰めていくんだと。上海を囲い込んで、上海だけが九州にお客さんを持ってきていないんじゃないか、おくれるぞということをするようにしようという戦略で、今、やってはいるんですけども、実際にスタートしたばかりですから、私の思惑どおりにいくかどうかはまだわかりません。上海についてはそういう形の戦略でやっています。

### 3.2 九州におけるV J C事業の展開

2003年にV J Cが始まるんですが、この2003年のV J Cというのは、九州運輸局さんに4案件、中国案件として提案しました。一つは、広東省1,000人送客キャンペーンと言って、なぜ1,000人かという、語呂がいいからだという怒られますけれども、とにかくそれまで300人ぐらいしか入ってきていませんから、まず、4けたの大台に乗せようというのが2003年の目標でした。

それともう一つが地方空港活性化、このために九州で一番便数の少ない佐賀空港に中国からチャーター便を入れようということでした。

次が、どうしても九州というのは東京とセットにしないと、その当時売れないという時代でしたので、これを何とかしたい。東京とセットにすると、九州は東京との距離が最も遠いところなんです。九州の人たちというのは、中国と九州が地理的に最も近いから、九州にお客さんが来てくれるはずだとみんな思っているんですが、それは大変な間違いでして、地理的な優位性というのは、今、優位性になりません。といいますのは、皆さん、東京を目指して中国から来ますので、地方というのは東京を起点にした距離が近いか遠いかで優位性が決まってきます。だから地理的優位性があると思っていたのが、東京との距離でいくと、九州が一番遠いところなんです。そのためになかなか九州にはお客さんが来ない。

そうすると、いつまでも東京に従属するような活動はしたくないということがありましたので、東京にかかわるところはどこかということを考えました。そして、首都ということではいけば、ソウルだっていいじゃないかということで、今度はソウルを調べ始めるんです。ソウルに2002年当時で14万人ぐらい中国から観光ビザでお客さんが入ってきているんですが、そのうちの12万人ぐらいが北京を経由して入ってきている。九州の場合には広東が中心なんです、ソウルというところは北京を中心にして動いている。じゃ、北京に対して韓国・九州ツアーを仕掛けようということ思い立ちました。そこで、これは2003年1月に北京に行って、大手の旅行会社を全部回って同じ話を40分ずつやって、その中で一番乗ってくれたところが韓国・九州ツアーのパートナーになりました。

今のところまだ全体では180人ぐらいしか韓国・九州ツアーとしては来ていません。これがどのくらい発展性があるのかということも、今は多少私自身が疑問に思っていますけれども、ただ、このツアーをつくる時には、2カ国周遊という東アジアを一つの観光のコンプレックスにしたいという壮大な夢がありまして、そのスタートラインをこの韓国・

九州ツアーという位置づけで行ったんですけれども、来年まで継続するかどうかというのは、今年の結果がどの程度の数字になるか、それによって決めていこうと思っています。

### 3.3 修学旅行の誘致

4番目が修学旅行の誘致というのをやるんです。この修学旅行といいますのは、九州はそれまでは北京からの修学旅行は来ていました。2000年に37人の修学旅行が九州に入ってきて、2001年に70人ぐらいになって、2002年に140人ぐらいまで修学旅行が増えてきます。ところが、2003年はSARSの結果、結局、北京からの修学旅行は全滅してしまいました。このVJC事業でSARS後に広東省をターゲットにしようということで、広州と深圳の教育関係者を九州に招待することにしました。

そのときはまだ九州オンリーでの自信というのがなかったものですから、今まで北京でやってきたコースを多少アレンジして、東京1泊、九州3泊、九州から関西へのフェリー1泊、関西1泊という6泊7日のコースで視察ツアーをやりました。このときに、広東省の連中に依頼したのは、教育局のトップないしはそのトップに近い人をぜひ団長で連れてきてください。もう一つは、学校の校長先生を中心に連れてきてください。3番目が旅行会社の添乗員は旅行会社の営業のトップがやってください。ただ単に添乗員じゃないんだと。このツアーを連れてきたら、この参加者の中から九州に必ず修学旅行を持ってくるという、そのための営業活動をツアーの間じゅうやってくれということをお願いしました。「先生、九州いいでしょう。やりましょうよ」というのをとにかくずっと言っていけということなんです。

これが11月10日前に深圳が始まりまして、深圳の教育局の副局長が団長になって来ました。九州から関西に行く船、これは門司から大阪までの船なんです、その船会社に頼んで会議室を1室借りまして、九州の印象というのを副局長を中心に話をしてもらいました。そのときに教育局の副局長が「九州よかったね。大丈夫だよ、九州は」と言ってくれたんです。それを境に九州への修学旅行というのがあたかも公然の、もう前から決まったようにスタートしました。視察招待の事業をやったのが11月10日前後で、深圳から実際に修学旅行が九州に入ってきたのが翌年の1月28日です。2カ月と20日、それで修学旅行が九州に入ってきた。それが156人、2番目の佐賀空港チャーターとして入ってきたということです。

そこで思いましたのは、中国は決定のスピードが速い。日本の中で修学旅行を誘致しよ

うとすると、大体2年かかると言われているんです。国内の、例えば愛媛県の学校の修学旅行を、今まで広島に行っていたのを何とか大分に持ってこようとする、2年後の修学旅行を誘致するのが最短なんです。ところが、中国は2カ月先の修学旅行の誘致さえ可能であることがわかった。このやり方が一番かどうかは別にして、いいと思って、実は今年度事業につきましても同じやり方で修学旅行の招聘事業をやっている、その白眉になるのが来週14日スタートする大連からの修学旅行視察団です。これは12人招待の中で、大連市教育局書記というのが局長の下だというんですけれども、その書記の方が団長で、あと9名が校長先生、2人が大連の中国国際旅行社なんです、社長が来るんです。社長にこの前電話して言いました。「あなたの使命はわかっていますね。『先生、九州いいでしょう。九州やりましょう』。毎日言うんですよ」。こういう形でやって、おそらく来年の2月に大連からは3校、修学旅行が九州に入ってくるだろうと思っています。

### 3.4 広東人の購買意欲

そういう形で、2003年度のVJC事業というのは、その4つを中心にやりました。先ほどの佐賀空港チャーターというのは、2003年10月1日、国慶節に深圳から佐賀空港におりたんですが、これは深圳で3番目の不動産会社、百仕達という不動産会社があるんですが、この高級マンション、百仕達8号の契約者、その中から抽選で九州ツアーをプレゼントする。即金で、日本円で千五百万円払ったそうです。だからお客様はみんな金持ちだということですね。その方たちが156人、九州におりてきて、九州4泊5日のツアーをやって、また深圳に帰っていった。

これもVJC事業の一環ですから、来るときにアンケートをしています。来るときのアンケートというのは、「あなたは九州のどういうところに期待しますか」とか、「あなたは九州でどういうものを食べたいですか」とか、そういう項目、はっきり言えばありきたりの項目の間に「あなたは幾ら持って出てきましたか」というのが入れてあるんです。帰りの飛行機のアンケートでは、「あなたは何を見て感動しましたか」とか、「何がおいしかったですか」、3番目ぐらいに、「あなたは九州で幾ら使いましたか」というのを入れてあるんです。

来るときのアンケートでは、1人大体20万円から30万円持ってきた、という回答。帰るときの、「あなたは幾ら使いましたか」というアンケートでは、最高が1人が500万円以上、18人で3,600万円。ですから、全部でおそらく5,000万円以上をお土産

だけに使って帰った。最後に、当然佐賀イン・アウトですから佐賀空港にみんな戻ってきます。佐賀空港の売店というのは、きっと日本で一番小さい空港売店だと思うんですが、佐賀空港の売店でどういうアクションを起こすのかというのが、実は興味がありました。といいますのは、香港の団体というのは、帰りに福岡空港に到着して、ポケットの中に1,000円あると、売店で1,000円分買って帰るんです。500円あると、500円のキーホルダー1個買って帰るんです。ということは、日本円はすっからかんに落として帰るのが香港人のやり方なので、同じ広東語文化圏だから、きっと深圳の連中も余った金は佐賀空港の売店で使うんじゃないかと考えたわけです。果たせるかな、佐賀空港始まって以来の売り上げになったらしいです。

お菓子の箱物がありますね、平積みになっている箱物。5,000円余った。「幾つ買える？」と言うんですって。「6つだ」と答えると、「わかった」といって買っていく。売店から何もなくなっただけです。中にはこんなもの、彼ら食べるのかというようなものまで全部買って帰った。佐賀県から言われたのは、「次にこういう団体はいつ来ていただけますか」。それはどこの空港でもほしいですよ。5,000万円も落としてくれるような団体が来てくれるということは。

そういうことをやって、それぞれに成果は上がったんですが、2003年のVJC事業というのは、今お話ししたように、みんなワン・バイ・ワンなんです。このところを攻めれば、きっとこういう結果は出るだろうけれど、それを有機的に関連づけて戦略まで結びつけるという作業はまだできていませんでした。それは僕らのほうも中国のマーケットに対しての認識の深度というのも浅かったですし、中国の旅行会社とのネットワークも今よりはまだ薄いものでした。

## 4. 今後の展望

### 4.1 インバウンドにおける地方の役割

2004年、今年度のVJC事業で当初は8案件提案して、この中にはチャーターも全部含めると、全部で20案件ぐらいを今一緒に動かしながら九州への誘致事業というのをやっています。地方空港活性化の佐賀空港チャーターというのは、2004年度になりますと、佐賀空港活性化ではなくて、地方空港への中国団体の誘致というふうに変ってきてまして、これが大分空港であったり、熊本空港であったり、長崎空港であったり、鹿児島空港であったり、さらには山口の宇部空港であったり、この前の10月1日には名古屋空

港のチャーターもやりました。来年の2月の旧正月には仙台空港のツーウェーチャーターというのも企画しています。

結局、地方空港活性化キャンペーンという名前でやりながら、最終的にどういうことを目指しているのかというと、東京以外にもいっぱいいいところがありますよということを中国人にどうしても理解させたい。常に東京中心でないとツアーが組めないと思っているのは大間違いだと。今度の名古屋チャーターというのは、名古屋空港イン・アウトなんです。もちろん東京へ行きます。東京へ行きますが、富士山を見たついでにちょっと東京へ寄ろうということで東京1泊なんです。東京1泊、富士山1泊、静岡県1泊、愛知県1泊という形で東京中心でないツアー、そういうものを動かしていこうと思っています。

だから来年の旧正月の仙台チャーターも同じような形になると思いますけれども、そういう形で、地方にもいいところがいっぱいあるんだと伝えていきたい。最終的には、僕のほうは、東京の呪縛から脱却するためには九州完結型、九州に来て九州から帰るという九州完結型ツアーを柱にしていかないと、どうしても東京に引きずられるといたしますか、東京の呪縛といたしますか、そういうものから抜け切れない。これは東京と対決するんじゃなくて、東京は首都ですからみんな行くんです。これを否定することはできないんです。ただ、地方にもいいところがある。東京とは違った観光資源がいっぱいあるというのを幾らしゃべるよりも、とにかく向こうに来させて、見せて、しかも、その人たちが向こうに帰って、口コミで「九州はよかったよ」とか、「どどこはよかったよ」というふうな宣伝をしてもらったほうが絶対にプラスになるだろうと思っています。

だから東京のシェアには地方は絶対かなわないんです。僕らが目指しているのは、中国から日本に入る団体客、その中の10%をまず九州に入れようということで目指していますので、何も東京に入る観光客をみんなこっちへ連れてきてしまおうとか、そんなことは思っていません。ただ、今のシェアというのは余りにも低過ぎる。九州に入ってくるのは3%ぐらいです。これだけ頑張っても3%です。東京が95%、首都というのはそれだけ魅力があるということです。それはしようがないんですけれども、ただ、各地域が中国団体10%から15%のシェアを確保できるような形にだんだんしていくことによって、日本全体のボトムを上げていくというのが非常に重要なことだと思っています。

今回、2004年度の事業の中で、さっきの修学旅行につきましては、これは来年度事業の布石ということで考えながらずっとやってきたんですけれども、修学旅行は招聘事業を4カ所からやります。今年度事業として、広州、深圳、上海、大連、この4カ所から招

聘事業をやります。それから来年の2月を目標に、今申し上げた広州、深圳、上海、大連、北京、ここから約1,000人の修学旅行生を九州に入れるということを目標にやっております。ほぼその目標は達成できそうなところにきました。

結局、修学旅行はまだ始まったばかりですし、1,000人呼んできたとしても、あの広い中国の中でたった1,000人です。そのたった1,000人を、これからどれだけ伸ばしていくかということが来年の一番大きなテーマになってきますので、来年は修学旅行で九州に5,000人持ってくるぞ、という計画を立てております。5,000人持ってくるというときに、一番大変な作業は、何だと思いませんか。宿泊施設の手配じゃないんです。バスの手配でもないんです。一番大変なのは学校交流の手配なんです。

日本から修学旅行に中国へ行きますよね。そうすると、必ず学校交流をやります。北京に月壇中学という日本語科のある中学校がありまして、この月壇中学が1年間に日本からの修学旅行を何校受けているかというところ120校受けているんです。月壇中学は、日本からの修学旅行を120校受けています。

日本から修学旅行に行くときには、教育的な観点から学校交流をどうしてもやらなきゃならない。中国から日本に来て学校交流をやりたいというと、途端に日本の教育現場というのがしり込みしちゃってなかなか決まらなかったんです。深圳から初めての修学旅行が来たときにも、学校に交渉に行ったのは私ですし、それは杵築市の杵築高校というところですけども、そこで校長先生にお願いしてやっていただいたんですが、個別の善意にすぎている限りは、学校交流の広がりというのは絶対期待できません。やはりこれはシステムにしていけないと期待できないということで、今、九州各県がようやくその動きになってきて僕も安心しているんですが、国際交流指定校制度をつくってほしい。各県で3校から5校、国際交流の指定校をつくってほしいということをお願いしています。

これに非常に反応がよろしかったのが鹿児島県さんでした。鹿児島県さんはほんとうに、二、三年前の鹿児島県を考えると信じられないぐらいの非常に熱心な対応をしてくれまして、この前の修学旅行の視察も鹿児島県に対する評価はものすごく高かったです。何で国際交流指定校制度をつくらなきゃならないかというところ、5,000人来るとということは、大体80校ぐらい来ると考えておいたほうがいいんです。この80校が、1年通して平均的に来てくれれば問題ないんですが、おそらく夏休みとか旧正月とかに集中するだろう。今度の旧正月についても5都市から大体10校、修学旅行が来ると思っています。10校来るとということは、各県最低1校は国際交流の受け入れをやってくださいねということにな



るんです。それにこたえられるかどうか。うちはそれはやらなくてもすばらしい自然があるからとか、すばらしい観光地があるからと言ったって、それは通りません。

一番重要なのは、国際交流、学校交流、この受け皿づくり。さらに産業観光に代表されるような教育的な視察場所があるかどうか。この前入ってきた観光関係者に視察してもらったのは水俣でした。水俣病の施設を視察してもらったり、それからリサイクルの工場を視察してもらったり、そういうものを彼らのほうとしては求めています。もちろん観光するのも大事ですけども、そういうところを一番初めに押さえた上でという形になってきますので、今そういうようなことで九州では国際交流の受け皿は、とりあえず5,000人ぐらいまでの修学旅行が来た場合には何とかなるだろうというぐらいの受け皿は大体でき上がりました。

ただ、これが1万人来るようになったら、とても手に負えないので、この次は山口県とか、広島県とか、そういうところにもご協力を依頼して、だんだん九州を中心に瀬戸内圏の中での修学旅行の受け入れ態勢というのを整えていかなきゃならないと思いますが、とりあえず今そういう動きになっています。

## 4.2 日本のライバルはどこか

こういったいろいろな誘致活動をやっている中で、いろいろな方とお話ししたり、いろいろな県の方とお話ししていく中でいつも思うことがあります。日本は中国に近い。さっきの話と一緒に。九州は中国に近い。必ず来る、どっと来ると、皆さんそう思っています。それも間違いではないんですけども、日本にはいろいろなライバルがいるということを知ってほしい。ライバルというのは九州にとっての北海道とか、そういう国内でのライバルではなくて、日本という国に対するライバルというのが今かなりいるということ、この1年間ぐらい、特にこの半年ぐらいのいろいろな活動の中で非常に思い知らされることがいっぱいありました。

一つは、先ほど申し上げた修学旅行。実は今年は北京から夏休みに200人の修学旅行を九州に呼ぶ予定にしていました。これが実は全部なくなりました。今年の7月15日に深圳から150人乗りの飛行機を長崎と宮崎に1機ずつ同時におろして、修学旅行を宮崎イン・長崎アウト、長崎イン・宮崎アウトというコースで運ぶようにしようとしていました。300人決定だということが僕のところには報告で入ってきていました。

5月になったら、ちょっと雲行きがおかしくなって、結局入ってきた修学旅行は、30

0人ではなくて60人だけでした。じゃ、300人のうちの240人は修学旅行に行かなかったのかというと、みんな行ったんです。日本以外でどこへ行ったと思いますか。北京もそうなんです。北京の200人も修学旅行、日本に来る予定、九州に来る予定をやめて別のところへ行ったんです。それは全部ヨーロッパに取られたんです。ヨーロッパの29カ国が全部解禁になって、ヨーロッパは脅威になるよという話は皆さん聞いたことがあると思いますが、脅威になるんじゃないなくて、実際にもう脅威になってしまっている。

実は今年の9月4日に深圳で名古屋チャーターと九州チャーターの説明会を、五洲賓館という、深圳市の迎賓館と呼ばれているホテルでやりました。これは江沢民が香港の返還のときに深圳に来るといって、江沢民を1泊させるためにつくった巨大なホテルなんです。実際は、深圳に泊まらずに香港に泊まって、このホテルは使わなかったというのはおもしろいですけどね。それが深圳の迎賓館として今使われているんですが、その迎賓館で深圳のお客様を700人——700人というのは深圳の中でも驚異的な数字なんです、700人の顧客を集めて名古屋チャーターと九州チャーターの説明会をやって、名古屋チャーターはその場で満席になったんです。それはすごいねということなんです、やっている最中に僕のところへ入ってきた報告が、深圳に世界で一番大きいゴルフ場があるんです。180ホールのゴルフ場というのが世界で一番大きくて、それが深圳にあるんですが、その180ホールのゴルフ場のホテルに広東省の主要な旅行社のトップをみんな集めて、1泊ゴルフ、パーティー、そういう催し物をやったのがドイツ、フランス、ベルギー、オランダの4カ国連合の部隊なんです。300人ぐらい招待したと言っていました。かかった金が数千万だということです。名古屋チャーターと九州チャーターの説明会でかかった金が120万円で、ちょっとかけ過ぎなのかなと思ったんですけども、彼らは数千万かけてそういうことを国家観光局の共同体でやっているんです。

だから中国には僕らのような民間の先兵部隊は入っていないんです。ヨーロッパというだけで魅力がある。そのヨーロッパというだけで魅力がある中で、さらに4カ国連合、5カ国連合部隊というのがどっど行って囲い込んで、おそらく補助とか、そういうものも出していると思うんですけども、そういうアプローチをしている。ヨーロッパが脅威ですよ、というのがお題目ではなくて、実際に日本を脅かしている、すぐそばでそういう活動をしているということを頭の片隅に置いてほしい。今まで、大体観光のライバルなんていうのは、そんなに広い意味でみんな考えていないんです。だから九州で言ったら、ライバルは、狭い範囲でいくと、それこそ大阪だ東京だと、インバウンドのレベルでいうと、北

海道だということになる。東京をライバルと言うにはおこがましいということで、大体九州では北海道がライバルだということになっているんですが、もう世界レベルでいうと、国内でどこがライバルだとかと言っている時代じゃない。

「ハローキティです」と言うと、みんな知っています。「どこにありますか」と聞かれて、「大分県」と言うと、一瞬空白があって、その後、「どこだ」と聞かれるんです。「九州だ」と言うと、旅行会社の中で3分の1ぐらいは知っています。ということは、中国から呼んでこようということは、僕らみたいな施設が「うちに来てください」という営業をやっていたらだめだということなんです。僕らは大分県に来てくださいじゃないんです。僕らは九州に来てくださいという営業からスタートさせたんですが、今のヨーロッパとか、東南アジアとか、韓国もかなり中国にいろいろなキャンペーンをやってアプローチをやっています。

そういう状況を見るにつけ、最終的には、僕らの営業というのは、やっぱり「日本に来てください」という営業を強烈に押し進めていかない限りだめで、最終的に「日本に来てください」で来てくれた人たちを、今度は九州に持ってくれば良いということを考えています。今まで仕事をやっている中で、会社のためとかいうことは常に考えながらやってきたんですが、このVJCをやるようになって、自分でいうと何となく恥ずかしいんですが、お国のためにやっているという、何となく自分の意識がそういうふうになってきています。

#### 4.3 結果の見えるインバウンド戦略を

最後に一番の好例をいいますと、実は11月7日から広東省九州温泉交流事業というのが開かれます。

広東省って温泉がわくんです。珠海というところがあって、この珠海市というのは熱海市と姉妹都市になっていて、一番温泉がわく。広東省旅遊局も温泉を観光資源として育てたいという意識が非常にありまして、実は2001年に、僕は旅遊局から頼まれて、広東省から旅遊局の団体を日本温泉考察団ということで、九州から北海道までいろいろな温泉を2週間かけて回るというのをやりました。

そのときに九州で泊まったのは嬉野温泉と別府温泉だけなんですけれども、一番評判がよかったのは嬉野温泉と登別温泉でした。中国というのは、5,000年の歴史と言いながら温泉文化が育たなかったという非常に不思議な場所なんですけれども、日本の温泉文化を吸収しながら自国の温泉をレベルアップしようということをやっています。中国人は基

本的に温泉大好きで、日本に温泉がいっぱいあるというのは彼らは知っているんです。どこにでも温泉があるというのは知っているんですが、温泉こそ九州が一番だということを目でずっとささやき続け、すり込み続けるために、広東省九州温泉交流事業というのを企画しました。九州温泉考察団という公式訪問団、これは招待しますけれども、その後ろに100人の市民温泉交流団というのを一緒に飛行機に乗せてきて、熊本県の菊池温泉というところで交流をします。ここで温泉のシンポジウムをします。きのう連絡が入って、僕もまだ見ていないので見るのを楽しみにしているんですが、菊池温泉というのは山のほうから入ってくるほうと平野のほうから入ってくるほうと2通り、市役所に行く非常に広い通りがあって、その広い通りの入り口に当然「熱烈歓迎」の看板は立ててあるんですが、そこから菊池市の市役所まで日章旗と五星紅旗の旗の波がずうっとつながっているそうです。きっと感動するだろうと思います。「九州の人は私たちがこんなに温かく迎えてくれた。九州こそすばらしい温泉のあるところだ」と彼らにすり込んでしまえば、温泉と言ったら九州に来るという考えです。

これは九州を東北に変えれば、すぐ東北になっちゃうんですけどね。僕の戦略というのは全部そういう形をつくってありますから、九州だけにしか通用しないというものはないです。

V J Cは来年、3年目に入りますけれども、中国からの団体誘致というのは、まだ緒についたばかりだと思います。ただ、結果を求められる時期に入っていることも間違いありません。僕らがやらなければならないことというのは、実績を出して、それを行政の方たちに提示していくということだと思っています。九州ってまとまりが悪いということできると有名な場所で、「九州は一つ」という言葉と、「九州は一つ一つ」という言葉と並列で語られます。その中でも、「九州は一つ一つ」のほうが多いんじゃないかというイメージで僕も今までやってきたんですが、今年度のV J C事業については、これは九州各県の皆さんがびっくりしているんですが、全部連携事業の中に入りました。

連携事業の中に入ったというのは、結局、一緒にやっていると結果が出てくるという、期待があるからだろうと思います。何人持ってきましたということ具体的な数字として、当然各県の観光課の方たちも上に報告しなきゃならないわけです。税金使って何人うちの県に入ったんだというときに、「これだけ入りました」「そうか、よくやったね」と言われるような、そういう実績が期待できるだろうということで一緒にやるようになりました。

おそらく来年は、さらにこの形が強固になって、ようやく九州が一つでまとまりを持って

るような時代になりつつあります。ですから、九州以外の方にとっては、九州は来年さらに手強い相手にはなってくると思います。ただ、僕らにとっては、九州に入れることも大事ですけれども、中部に入れることも大事ですし、東北に入れることも大事ですし、北海道に入れることも大事です。日本に入れるというために、僕らは九州に別に固執しません。できるだけお手伝いしながら、国全体としての集客活動というところまで持っていくのが一番重要なことだと思っていますので、九州から参りまして、九州についていろいろなお話をいたしましたけれども、九州だけのことを思ってやっているわけではありません。

富山県の方からメールをいただいて、富山に僕は行ったことはないんですが、富山大好きです。一生懸命一緒にやろうという意識を持っていただいている方は全部仲間だと思っていますので、きょうお聞きになった皆さんの中で、うちのところと一緒にやろうよということがありましたら、ぜひ連絡してください。私の持っている情報は、冒頭申し上げたように全部出します。同じ情報の中で、ぜひ手を携えて中国からのインバウンド誘致で実績を上げていきたいと思っていますので、よろしくお願ひします。

ちょうど1時間半たちました。どうもありがとうございました。(拍手)

## 5. 質疑応答

### ○中国人の対日感情について

【会場】 九州の実際の誘致の話、ありがとうございました。私も6月まで九州におりました。それで一つお伺いしたいんですけれども、アジア杯のサッカーのとき、非常に反日感情が強かったというのがありますけれども、誘致を実際にされていて、中国人の反日感情をお感じになられたとか、そういうところが邪魔になったとか、そういうことがあればお聞かせいただければと思います。

【大石】 重慶でのサッカーで見るような反日感情は中国の国内では報道されていませんから中国の一般の人たちはあまり知りません。今、私どものつき合っているところというのは非常に開けたところです。特に広東省、広州、深圳、中心の珠江デルタ、それから上海、大連、北京もそうですけれども、開けたところの人たちというのは情報が幾らでも入ってくる。特に中国というのはインターネットが非常に発達していますので情報がいっぱい入ってきますから、彼らは今までの統制されたような、国からの情報だけじゃなくて、いろいろな情報を持っているということと、若い人になればなるほど日本に対しての悪感情というのは、持っている人もいるんでしょうけれども、僕の知る限りでは持っていません。ほとんど持っていない。

逆に日本については、先進国日本という意識が非常に強いですから、先進国日本に行きたい、先進国日本のエッセンスを見たいという、そういう意識が非常に強いです。深圳あたりは、年寄りについても、ツアーに参加される方というのは大体お金持ちの方が多いですけれども、その方たちについても悪感情を持っていたというよりも、日本人がこんなに優しい人だとは思わなかったとか、日本人がこんなに温かく私たちを迎えてくれるとは思わなかったというのが、帰った後のアンケートの中に出てくるんですね。

逆に、我々が中国人は日本人に対して非常に反日感情を持っているんじゃないかという、そういうおそれを抱いていると同様に、中国の人たちも日本に来たときに、日本人は日中戦争だとかいろいろなことがあって自分たちのことを白い目で見るとかいうような意識もあるんです。ところが、それが日本に行ってみて、いろいろなところで優しくしてくれた、温かく迎えてくれたという、日本人っていい人が多いんだという。結局、今、反日感情は全くないかと言えば、そんなことはないでしょうし、反日教育というのが実際に行われているということも聞いていますけれども、ある程度の年齢の人たちという

のはそこら辺の問題はないということと、やはり日本に来て、日本に対していい印象を持って帰すというのが僕らにとっては一番大事な仕事だと思っていますから、そのとき、50人持ってくることも大事ですけども、この50人が向こうに帰って、「日本っていいところだったよ」と言うと、その次にはその50人が200人になって帰ってきてくれるかもしれない。

今、VJCは2010年に1,000万人呼ばなきゃならないということで言っていますが、僕も、僕は1,000万人呼ばなきゃならないんだったら、そのうちの300万人以上は中国人だろうということを思っています。300万人中国人を呼ぶためには、日本っていいところだったという、そういう口コミをずっと中国の中に浸透させていくということが、結果的には反日感情もなくなって、みんな仲よくしようねということにつながってくると思っていますので、そういう意識でやっております。

## ○人材育成について

【会場】 台湾とか韓国といういわば成熟したマーケットと違って、中国はこれからのマーケットだと思っています。その中で大石さんのご活躍というのは、まさに井戸を掘った方というものではないかと思っています。

私、名古屋でビジット・ジャパンをやらせていただいた中で一番感じましたのは、自治体との関連、通り一遍のキャンペーンというのはできます。できますけれども、実際の効果を見たときに、今でもVJCの評価というのをやっていて、やはり大石さんのようにきちっと目に見える形にして、数をちゃんと集めてきて満足をいただくということをやっているかなきゃいけないなと思っているわけですが、そこで直面いたしますのは、中部地方の方がいらしたら申しわけないんですけども、中部地方にも大石さんがほしいということでもあります。ある意味で大石さんに分身の術を使っただいて、もう1人の大石さんをつくっていただければ一番いいんですけども、逆にいいますと、先駆的に先行的に入っただけような方をどういう形で励ましてあげて、おこがましい言い方をすれば、人材育成していくということを考えなきゃいけないわけなんですけれども、その点につきまして、ちょっとご示唆をいただければありがたいと思っています。

【大石】 実は僕は早稲田大学の第一文学部で第二外国語が中国語で、しゃべれるかというとしゃべれないんです。読むほうは大体できますけど。ところが、中国人が僕を紹介すると、「大石さんは、あの早稲田大学で中国語の優秀な成績をおさめた」と紹介するんで

す。そうすると、「何で大石さんは中国語でしゃべらないんですか」と言われるんですね。なぜかといえば、ちょっと中国語をしゃべると、向こうが中国語をばあっと言ってきたときに、生半可な理解しかしてなくて、「オーケーオーケー」なんて言うと、後で大変なことになっちゃう。あえて日本語の土俵で仕事をやっているんだということにしているんですけれども、何を言いたいかという、中国語ができるできないというのも余り関係ないんです。

中国人との付き合いの中で一番重要なのは、僕がいつも中国の旅行社、それから旅遊局、行政の方たちに言うのは3つだけありまして、「うそをつかない。約束を守る。悪いことをしない」。メモを別にとらなくていいんです。人間の社会生活において当たり前のことなんですけれども、「うそをつかない。約束を守る。悪いことをしない」というので、それを言うと、中国の旅行社の連中が、「ええっ」と驚くんですね。よっぽどこの人たちは日本の悪い人とつき合ってきたのかなという気もするんですけれども、誠意を持ってつき合うと、彼らはこたえる。今、僕のやっているV J C事業が何でこんなに広がりをもって中国の中でも集客の実を上げているかという、結局、彼らがこうしてほしい。こうなればいい。こういうハードルをクリアしてくれれば、もっと集客ができる。そういうことをどんどん言ってくるわけです。

もちろん不可能なものはありますけれども、それ以外のものは全部とりあえず僕はチャレンジします。それが運輸局さんをお願いするときがあったり、各県さんをお願いするときがあったり、観光関係のサプライヤーの方たちをお願いすることがあったり、いろいろな方をお願いしますが、とりあえず全部チャレンジします。そのチャレンジの中で、こういうような形のものになったよというのを彼らに言うと、中国人というのは受けた恩は忘れない。孫子の代になっても返す。受けた恨みも忘れない。孫子の代でも恨み通すというのがありますけれども、とにかく彼らが一番こうしてほしいということをおこなってあげることによって、そこで僕との信頼関係が今までつくられてきました。

逆に僕のほうでこういうようなアプローチをしたいということをして、彼らが僕の想像している範囲を超えて次のステップまで行った例もあります。北京からのゴルフツアーを今やっているんです。北京は11月からゴルフ場が凍ってできなくなります。温かい南九州にゴルフに来てくださいというキャンペーンをやろうということで、僕は北京の旅行社に「ただ単に招待するというだけじゃだめだから、北京で一番大きな雑誌、マスコミと組んでやりたいので、ちょっとそのフレームを全部つくってくれ」と言って向こうへ投げ



たんです。そうしたら、ゴルフマガジンの社長を紹介してくれて、あと北京晩報の運動部のトップを紹介してくれて、それから上海衛視という中国で一番大きなケーブルテレビのトップを紹介してくれました。今年の7月に北京に行ってその方たちと会って、大体こういう形でやりましょうねというのは決めたんですが、その事業を、9月23日からやって終わらして、11月に第1回目のツアーが30人、これが入ってきます。

それからゴルフマガジンには8ページの南九州ゴルフ場特集というのがこの11月号に掲載しました。それから上海衛視が30分のテレビ番組を2回やってくれて、九州は結構いいゴルフ場があるなということをお客さんにわかってもらいました。結局そこまでのものを積み上げていくためには、地道な信頼関係を築くためのお付き合いですよ。僕がぼっと中国とつき合うということで今のネットワークができたわけじゃありません。ここに行くまでにいろいろなことがあって、僕が助けたこともありますし、当然助けられたこともあります。いろいろな事例の中で中国の旅行会社の関係者と深くつき合うようになりましたが、特に深圳では、日本人でただ一人と言っていましたけれども、深圳市の旅行業発展に多大な貢献をしたということで、深圳の旅遊協会から荣誉证书というのをもらっているんです。日本にそれほど大きな数の団体が入ってくる前なんです、そういう証書をもったというのは、日本というマーケットに対して深圳の旅行会社の目を開かせてくれたということで渡すんだということをお客さんに言っていました。

人材育成というのは簡単にできることじゃないんですけど、できるだけ向こうのいろいろな人とのコミュニケーションルートというのをつくって、あとはその方のキャラクターといいますかね、信頼関係を築くことが重要だと思います。僕は中国のいろいろなところを全部回っているわけじゃないんですが、そのかわり中国のいろいろなところの連中は全部知り合いです。それはみんな友だちの友だちは皆友だちだということ、全部ドミノ倒しみたいな形で僕のことをわっと知れ渡った。ある一人の人のハウポニューは、私にとってもハウポニューだということになって、今のネットワークができてきたということなんです。僕のやり方と同じやり方をとる場合もあると思いますし、別な切り口でやる場合もあると思いますけれども、ただ、一番重要なのは中国が好きかどうかということだろうと思います。嫌いな人間はだめですよ。嫌いだけど、客が欲しいからちょっと中国人と仲よくしようというのはだめです。中国が好きかどうか。

もう一つは、日本のためにやるんだという意識がないと。あと10年もしたら自分のためにやるということでもいいと思いますけれども、今のところはお国のためにやるという意

識を持たないとだめだと思います。

## 〇リピーターの獲得について

【会場】 中国の話をする前に、台湾と韓国と香港からの九州の旅行社のお話をされていらっしやいまして、何年をピークとしてのブームがあって、という話をされていたかと思います。やはり廃りがあるのは当然と言えば当然かと思うんですけども、そこで教えていただきたいんですが、リピーターを獲得するという点において、今の状態をどのようにお考えになっているのかということと、今後の対策、中国はまだ始まったばかりですけども、今後10年、あるいは15年先を考えたときのリピーターの獲得ということについての対策についてお考えを教えてください。

【大石】 韓国は、九州というのは彼らにとっては非常に重要なデスティネーションになっていて、今、九州に20万近い韓国人が入ってきています。ただ、韓国というのは非常に成熟した市場ですから、これからも右肩上がり続けるかということ、それは続けていくのは無理だろうと思います。そうすると、いかに今の水準を維持していくかということが重要なポイントになってくるんですが、今の韓国人の嗜好でいうと、温泉と自然、これが一番のポイントになっていますので、そこをどれだけクローズアップしてやっていけるかということだと思います。

台湾と香港については、特に台湾の場合には、九州は彼らにとって古い観光地です。手あかのついた観光地であるというイメージが非常に強くなってしまいました。ちょうど日本に「るぶ」みたいな旅行の雑誌がありますけれども、台湾の「TO' GO」といったような雑誌で九州は取り上げられなくなったんです。九州というと古い観光地、「ああ、もう行ったことがある。もういいや」という観光地になっちゃった。

台湾の市場にもう1回九州をアピールするためには何かできないとだめだと思います。非常に後ろ向きの話になって申し訳ないんですが、新しいものができて、新しい切り口でやっていかない限りは難しいというふうには思います。それはハウステンボスに頼り過ぎたということもありますが、どんなすばらしい施設でも、1回行って100%感動すると、2回目の感動って50%なんです。3回目に行くと20%ぐらいしか感動しないんです。ところが、自然というのは、いつ行っても100%感動させてくれるんです。だから北海道が強いのは、あそこには施設がなくて、自然を売り物にしたから北海道は非常に強かったと僕は思っているんです。九州は施設を売り物にして施設のブームに乗った形でやって

いたがために、その施設のブームが終わったときに、それにかわるものをさっと提供することができなかった。北海道にかわる自然というのは、阿蘇山の雄大な自然というのは僕らが見てもすばらしいと思うんですが、それをさっとハウステンボスから平行移動させるだけの知恵を持たなかったというのが九州の失敗だとは思いますが。

中国については、まだ何もわからない状態の中でやっていますので、基本的に中国で体験できないもの、それが非常に重要なんですね。温泉の場合にはスッポンポンで入るのがいいのか、水着で入るのがいいのか。まだその議論がいろいろなところから出てくる時代ですけれども、少なくとも阿蘇みたいな自然はなかなか体験できません。特に我々がターゲットにしているエリアというのはみんな都会ですから、都会の人たちにとっては阿蘇とか、北海道の自然というのは非常に魅力があると思います。あとは温泉。その2つをメインにして中国に対しては訴えかけていくんですけども、台湾、香港の場合と同様、我々が根本的に重要な位置づけにしているのは受け入れ態勢なんです。

結局、台湾、香港でもそうだったんですが、海外からのお客様が九州にものすごく入ってきたときに、受け入れのサービスというのをかなりおろそかにした部分があるんです。九州は客が来るんだという非常におごった認識を持っていたところもかなりあって、それがしっぺ返しのように今の数字になっているんですが、今、日本で一番重要なのは評判です。人数よりも評判が一番重要なので、この評判が韓国よりもいい、東南アジアよりもいい。最後はヨーロッパよりも日本のほうが温かく迎えてくれたとか、そういう評判をいかにつくっていくか。だから安売りもやらないほうがいい。安売りやってひどいところに行くと、日本はつまらないところだったという評判が実際に出ているんです。東京ツアーの評判って、今、中国で悪いんです。

「きょうは東京の閑静なホテルにご案内します。」、と言って、どこへ連れていくと思います。牛久沼あたりのホテルなんです。あるいは、成田4泊ツアーってあるんです。成田4泊。毎日東京へ行って成田へ戻ってくる。最後に行くところがなくなるんです。そういうツアーがあって、評判が悪いんです。だから今我々にとって一番大事なのは、これは中国だけに限ったことじゃないんですが、評判というのをもっともっと我々は大切にしていけないと、後で後悔をするということだと思えます。

## ○中国側関係者との連携について

【会場】 先ほどの質問にありましたように、大石さんがあと100人ぐらいおられた

ら、V J Cの1,000万人も軽く達成できるのではないかという気がするんですが、なかなか大石さんが100人も、1,000人もいらっしやらないわけで、人的資源に今のV J Cはかなり負っているところが多いなという私は印象を受けたんですね。つまりかなり言い方が変ですけども、労働集約的にV J Cを進めているような気がするんです。それで大石さんみたいな方がたくさんいてくだされば、それは機能していくんでしょうけれども、現実なかなかそうはいかないので、今後、頑張っって個人の非常な能力を前に出してインバウンド政策を進めていくということが、果たして、今後マーケットがもう少し大きくなってきたときにやり切れるのかという私は懸念を抱いているんです。営業力より、トータル組織力とか、マーケティング力というものに、今後切りかえていきませんか、将来の大きいマーケットはとれないのではないかなという、そういう懸念がするんです。

先ほどヨーロッパに修学旅行をごっそり取られちゃった、ゴルフ場を借り切ってやったというのを聞いて、なるほどと思いました。先方さんは、多分かなり組織力と金銭力とマーケティング力でやっているんだと思います。これは一つの例ですけども、私は基本的にマーケットを広げていくには発地マーケット側に行かないとなかなか難しいんじゃないかと思うんです。先ほど総代理店をつくらうとして総スキャンに遭ったというお話をされていましたが、どうでしょう。大石さんのほう、今後の政策なんですけれども、このまま非常にフル回転でやっていらっしやるおつもりか。それとも今後はちょっとやり方を変えて、例えば現地にオフィスを出すとか、もう1回やってみるとか、どういうふうにお考えでしょう。個人的な部分でもいいですし、国としての考えでもんいいんですが、ちょっとお聞かせください。

【大石】 営業力というよりも、来年度以降については、V J Cも含めて一番重要なのは、どのような戦略のもとでやっていくのかということだろうと思います。来年度の戦略をまたここで話ししているとうんと長くなるものですから割愛せざるを得ませんが、もう一つは、中国から誘致するというときに、日本人の視点をとるのか、それとも中国人の視点をとるのか、ということです。中国のマーケットの状況が一番わかっているのは中国人なんです。

今、どんどん新しい解禁地域が増えてきます。増えてくるときに、僕らがどんどん新しい解禁地域に行く。江蘇省が、例えば今度新しく解禁されたとして、江蘇省の主要な都市というのは南京と蘇州と無錫と常州というところなんです。そこに行って営業する。今度は別のところで、例えば浙江省なら、今度は杭州という別のところに行って営業する。こ

うなると、体が幾らあっても足りないんです。

そうすると、中国人の視点で営業活動を推進するためには、我々のパートナーとなる中国側の組織をつくらなきゃならないんです。その組織づくりを今やっていて、これはさっき100%、何でも情報公開すると言いましたけれども、これはちょっと堪忍してくれということで、これについては、来年の3月ぐらいをめどに、一応山東省から広東省にかけてまでの間を全部、中国側の視点で営業できるだけの部隊を中国人の旅行社を中心にしてつくってしまおうと考えています。詳しくは、喉元まで出かかっている、もうしゃべりたい、しゃべりたいと言っているんですけども、ちょっと堪忍してもらいます。そういうような形をとらない限り、結局、我々が幾らやったら体力勝負なんです。効率をよくするためというよりも、成果を中心にして考えて、中国人にも汗を流してもらおう、ということと一緒に考えていかないと、戦い済んで日が暮れて、まだまだなかなか勝てないなというところで終わりそうなので、とにかく僕らのほうとしては、今そういうような組織づくりをやっています。

一つだけ具体的な例で言えば、僕は2年前から、広東省でいくと、珠江デルタというのがあるんですが、珠江デルタで旅行社連合というのをつくってきました。これは初めに12社で連合をつくって、今31社になっている連合があります。この連合というのは、別に資本関係があるわけでもなくて、緩やかな連合として、こういう企画商品を31社と一緒に頑張って売ろうねという連合なんです。その連合の目的というのは、1社が1人連れてきたって、30社いれば30人だから団体が組めるよね、というのが一番初めのところなんです、今、その限界というのが見えてきていて、その限界をクリアするために、今度は逆に今の31社を8社に減らして、8社に資本関係を持たせよう、そこでアウトバウンドの新しく集約した組織をつくっちゃおうということをやっています。これがうまくいけば、また皆さんに情報公開できると思いますけれども、そういう動きをしていかないと、ドンキホーテじゃないものですから、とにかく突撃というだけじゃ周りの敵しか倒せないもので、そこら辺までやっています。(拍手)

—— 講演会終了 ——

## 講師略歴

講師:大石 健太郎(おおいし けんたろう)氏 略歴

【現職】

(株)ハーモニーランド取締役営業統括部長

兼務：九州テーマパーク等振興協議会副会長、大分県観光施設連絡協議会理事

【経歴】

昭和50年 (株)サンリオ入社

昭和63年 同社文化施設開発部課長

昭和63年 (株)ハーモニーランド取締役

平成3年 (株)ハーモニーランド取締役営業統括部長

現在に至る

講演会当日の様子(写真)





