

未来^眼とうほく 第12回

人間に求められる広い世界観と公益の精神

東日本旅客鉄道（JR東日本）は、営業キロ数ではドイツ、アメリカ、イギリス、フランスそれぞれのトップの鉄道会社に比べ4分の1程度であるが、輸送人員や運輸収入ではそれらを上回る、世界最大の鉄道会社である。富田社長は、そうした鉄道事業を強化する一方、さらなる事業の多角化を進めるなどの改革を着実にやっている。今回の対談では、鉄道の果たすべき役割とその変化、新幹線ネットワークの拡大を中心とした地域活性化など、さまざまな観点からお話をうかがった。

東京駅は将来への希望の象徴

●町田 最近の御社を語る上でまず欠かせないのが、昨年10月に復原された東京駅の丸の内駅舎です。威風堂々たるレンガ駅舎は、まさに日本の貴重な文化遺産といえます。

●富田 東京駅が建てられたのは、今から99

年前の1914年です。当時は日露戦争が終わり、まさに日本が富国強兵、殖産興業の道を突き進んでいた頃で、司馬遼太郎の『坂の上の雲』という小説に描かれた時代です。横幅が335m、ドームの高さが45mと非常に巨大な造りで、まさに、“上り坂”にあった日本人の進取の気風や高揚感を表している建物だと思います。

●町田 そうした歴史ある建物を復原されたことには大きな狙いがあるのでしょうか。

●富田 今は、日本全体が一時の元気を失い、閉塞感や漠然とした不安感が全体に漂っている気がいたします。東京駅の復原がきっかけとなって、少しでも将来に対する期待感や躍動感が、日本の社会の中に浸透してくれれば大変ありがたいと思います。

●町田 観光資源としても期待されますね。

●富田 今でも多くの方々が遠くから来られて写真を撮ったり、南北のドームを見上げたりされています。大変うれしいことです。また、復原と同時に、ステーションホテルやステーションギャラリーなどもリニューアルしました。今後は、日本の首都・東京の顔として、また復興のシンボルとして、国内外の皆さまに愛される存在となればよいと考えています。

基本的な役割は「安全・安心・安定」

●町田 国鉄が分割民営化されて四半世紀が過ぎました。この間、御社の果たしてきた役割を振り返ってどのようにお感じですか。

●富田 私たちはこれまで、地域の交通インフラを預かってまいりました。交通インフラを預かるということは、地域の皆さんの生活や社会の安全・安心・安定を提供することです。それが私たちの、いつの時代も変わらぬ使命です。2年前の震災もあって、今、世の中の方々が一番求めているのは、自分のよって立つ生活の基盤が安全であること、安心であること、そしてしっかりと安定していることだと思います。そういう意味で、われわれ交通インフラを預かる企業の役割は、従来よりもさらに大きくなっていると思っています。

●町田 日本人が誇りと自信を持って前向きに生きるためにも、安全・安心・安定は不可欠だと思います。

●富田 同感ですね。まず、自分たちの土台や基盤がしっかりしているという自信を持つ必要があると思います。それがベースになって、次のステップに行けるのだらうと思っています。

●町田 日本人というにはある意味で、強い状況対応能力を持った民族だと思います。今の日本は非常に苦しい時期に差し掛かっています。現在の少子高齢化や産業の空洞化などを乗り越えても、次の時代には超高齢社会が訪れます。そうした中で、新しい産業構造や社会構造を築き上げていかなければなりません。

●富田 そうですね。われわれ鉄道会社は、しっかりとした生活の基盤を造り、地域の皆さまと連携していくことが第一の役割です。ただ、それだけでは不十分で、われわれはその先にある、鉄道の可能性を徹底的に追求しなければなりません。これは、日本全体についてもいえることではないでしょうか。日本人が、あるいは日本という社会が持っている素晴らしさや可能性というものを、もっとみんなが信じて、それに向かって前進していくような国づくり、社会づくりが必要だと強く感じています。

●町田 まったくその通りですね。

「なぜJRが本屋を？」と言われた

●町田 鉄道事業にとどまらず、ショッピングから飲食店まで、御社の生活サービス事業は凄まじい発展ぶりですね。これは、民営化の成果の一つではないでしょうか。

●富田 連結ベースですと、現在は約3分の1が鉄道事業以外の収入です。今では、「エキナカ」ビジネスや、「駅を中心とした街づくり」などを前面に出すことができるようになりましたが、事業がスタートした15年ほど前は、いろいろな苦労がありました。決して最初から順風満帆というわけではなかったのです。

●町田 それは意外ですね。例えばどういったことでご苦労されたのですか？

●富田 当初、周囲からは「なぜJR東日本が駅の中に本屋さんや花屋さんを開くのか？」と言われました。「駅周辺の商店街の仕事を奪うのか？」とも言われました。鉄道会社が駅の中でビジネスを行う必要はない、という声が圧倒的に大きかったのです。そこで私たちは、駅がにぎわい、その駅に来た方々が周辺の街に出ていくことによって、駅も栄え、街も栄える。すなわち、共存共栄の関係を築いて地域を発展させたいという気持ちで、根気強く周囲を説得いたしました。おかげさまで、時間はかかりましたが、だんだんと私たちの想いを理解していただけるようになりました。

●町田 私は秋田の出身ですので、上野駅には特別な感情を持っています。「エキナカ」ビジネスを手がけられたのは、その上野駅がスタートだとうかがいました。

●富田 その通りです。当時、改札脇の一番良い場所にあった駅長室をわざわざ奥に移設し、駅を再開発してそこを店舗スペースにしました。周辺の自治体の方々、商店街の方々、地域の方々のご理解があって初めて達成できたことですし、その橋渡しで多くのご苦労をされた先輩方もたくさんいますので、感謝しなければいけないと思っています。

観光は自分を再発見すること

●町田 鉄道の大きな魅力の一つである「観光」についてお話をうかがいたいと思います。今年の10月から12月にかけて、秋田でデスティネーションキャンペーン（DC）が実施されます。来年は山形での実施も予定されています。これまでも、秋田、山形両県では何度かDCが実施されてきましたが、DCは地域の観光開発に直接貢献してきたと思います。秋田では、官民共同による観光キャンペーン推進協議会を設立するなど大変張り切っております。

●富田 当社は交通インフラ企業で、ネットワークをベースにしている企業です。誤解を恐れずに言えば、私は東京など大都市が元気なだけでは意味がないと考えています。もちろん大都市も重要ですが、地方の地



富田 哲郎（とみた・てつろう）

1951年東京都生まれ。東京大学法学部卒業後、1974年に日本国有鉄道入社。1987年4月の国鉄分割民営化により東日本旅客鉄道株式会社入社。人事部人事課長、常務取締役（ITビジネス部長を兼務）、代表取締役副社長（事業創造本部長を兼務）、代表取締役副社長（総合企画本部長を兼務）などを経て、民営化から25年後にあたる2012年4月に代表取締役社長に就任。座右の銘は「くじけずおこらず」。



町田 睿（まちだ・さとる）

1938年秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、富士銀行に入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、1994年荘内銀行取締役副頭取、95年取締役頭取、2008年取締役会議長を歴任。09年10月よりフィデア・ホールディングス取締役会議長、北都銀行取締役会長、11年6月より荘内銀行取締役相談役、12年4月より東北公益文科大学学長、同年6月よりフィデア総合研究所理事長をそれぞれ務める。



昨年10月に完成した東京駅丸の内駅舎保存復原 画像提供：JR東日本

以上に広域的な交流が可能になるでしょう。それによって新しい雇用が生まれるなど、地域が元気になればいいと思います。

●町田 新幹線の発展で、人々の行動スタイルや生活パターンも変わってくるのではないのでしょうか。

●富田 そう思います。例えば今後、首都圏で仕事をされていた方々が、第二の人生を地方で暮らすということが珍しくはなくなると予想しています。そこへ、週末を利用して首都圏に住む子どもや孫が遊びに来る。あるいは逆に、地方から子どもや孫に会いに行く。

新幹線が発展すれば、そうした動きも増えるかと思えます。

●町田 平成11年に山形新幹線が新庄まで延伸したことによって、新庄と東京との時間距離が大幅に短くなりました。また、新庄が50km以上離れた山形への通勤圏にもなりました。それだけ広域化したということです。これは、地域全体の活性化にもつながりますので、新幹線効果というのは非常に大きいと実感しております。

●富田 そうおっしゃっていただけるとありがたいです。

●町田 東北では人口減少が顕著です。ゆえに、新幹線を中心に交通インフラが拡充整備されることで広域化が図られれば、人口減少による地域経済の落ち込みをある程度解消できるのではないかと思います。

●富田 これからは、定住人口の増減だけを考えてはいけな時代になるのではないのでしょうか。新幹線などの交通機関の発展によって新しいライフスタイルを提案できれば、交流人口が増え、結果として定住人口の減少をカバーできると考えられます。そうした発想が、今後ますます求められるのだと思います。

●町田 今後も新幹線の延伸等発展に期待したいと思います。

地方は農業とエネルギーを見直すべき

●町田 交通の発展に加え、東京一極集中から脱却して東北が再び活性化するためには、基幹産業である農業をもう一度見直す必要があると思います。その意味でも、北都銀行が中心になって設立した「あきた食彩プロデュース」に御社が率先してご出資いただいたのは大変ありがたいことで、心強い限りです。

●富田 農業は、地方が栄えるための重要なポイント

域それぞれが、私たちのレーゾンデトル（存在理由）であり活躍の場なので、地域をどうしたら盛り立てていけるのか、元気にしていけるのか、全社を挙げて知恵を出していかなければなりません。その大きな柱の一つが観光だと思っています。

●町田 観光というと物見遊山的にとらえられる傾向がありますが、本来は、見ず知らずの土地へ行って、見ず知らずの人々と会って、そこに息づいている生活や文化を知ること、これがまさに観光だと思っています。

●富田 観光というのは自分自身を再発見する行動であり、自分自身の枠を広げていく効果があるのではないのでしょうか。地域の方々と一緒になって新しい素材を掘り起こす、あるいは新しい魅力を作り出していく。そうして地域が元気になっていくことは、私たちJR東日本も元気にしていけるということであり、非常にやりがいのある仕事である一方、大きな期待に応える重い責任があると認識しています。

●町田 社長のご趣味はドライブだとうかがいました。観光に関していえば、バスやレンタカーなど、駅からの2次交通も重要な役割を担っていると思います。

●富田 そうですね。鉄道には鉄道の、車には車の良さがあります。議長がご指摘の2次交通との接続についても、上手く知恵を出し合っていけば、より広域的な観光流動が期待されると思います。

新幹線に期待される交流人口の増加

●町田 広域という観点からいいますと、平成27年度には、新幹線が青森から函館まで延伸される予定です。東北と北海道が新幹線で結ばれるわけですが、とりわけ北東北と北海道は一つのエリアとしての結びつきが強くなると思います。

●富田 そうですね。経済的にも観光の面でも今まで

の一つだと思います。私たちもチャンスがあれば農業経営にも参入してみたいと考えておりましたが、なかなか踏み出せずにいました。そんな折、第1次産業の6次化を目指す「あきた食彩プロデュース」は大変魅力あるプロジェクトだと思いましたので参画させていただきました。

●町田 あきた食彩プロデュースが最近開発、販売した「青豆のドラジェ」はいかがでしたか。大粒で香りの良い県産枝豆「あきた香り五葉」をホワイトチョコレートでコーティングして仕上げた商品です。噛んだ瞬間に豆の香りが広がる自信作です。

●富田 甘くておいしい素敵なお菓子で、ヒットするのではないかと思います。4月から秋田駅ビルのトピコと、ホテルメトロポリタン秋田で販売を開始しております。これからも、私たちの持つネットワークを積極的に活用して、秋田の「食」を売り出していきたいと思っています。

●町田 ありがとうございます。それともう一つ、2年前の不幸な震災で、自然エネルギーを見直す機運が生まれました。これも豊かな自然に恵まれた東北の再生にとって大きなチャンスだと考えています。

●富田 私もそう思います。風力や太陽光、地熱発電など、自然エネルギーの活用についても、地方再生、地域活性化の一つの材料として、これから考えていきたいテーマです。私たちは、地域に活力があってこそ存続し得る企業です。微力ではありますが、自然エネルギーを含む様々な分野について、社員みんなで知恵を出し合っていきたいと思っています。

●町田 風力に関していえば、固定価格買取制度ができて、秋田でも地元の事業者が参入する動きが顕著になってきました。これをどのようにして地場産業化して、秋田および東北再生につなげていくかが今後大事な課題になると考えています。その際には、ぜひまた御社のお力をお借りできれば幸いに思います。

広い世界観と公益の精神が必要

●町田 今日のグローバル化に御社はどのように対応しておられますか。

●富田 鉄道というのは、どちらかといえば国内完結で、あまり海外との関わりを持たなくても仕事ができる世界でした。しかしこれからは、それではいけないと思います。長い歴史の中で先輩方が築き上げた、鉄道に関する日本の素晴らしい技術や経験をもっと海外へ向けて発信し貢献すべきだし、海外からも優れた技



今年3月にデビューしたE6系車両「スーパーこまち」 写真提供：JR東日本

術を吸収し成長し続けなければなりません。社員たちにも、これからは今まで以上に広い世界観を持って、どんどん会社の外に向かって、国内外に飛び出していこう奮い立たせ、新しい活躍の場を作っていきたいと思っています。そして、海外へ進出するといういわゆる地理的な意味でのグローバル化に加え、鉄道の世界に目を向けるという意味での「内なるグローバル化」も進めていきます。ともすれば内向きになりやすく世界を狭くしてしまうことのある鉄道の仕事ですが、「エキナカ」や「観光」など、鉄道以外の世界に視野を広げていくことはとても大切だと思っています。

●町田 御社は人気就職先ランキングも年々上昇し、直近では理系学生男子のトップという実績でした。私が学長を務める東北公益文科大学の卒業生からも御社に就職して大いに喜んでます。

●富田 当たり前のことですが、人間は一人では生きていけません。ですから、世の中のため、公け（パブリック）とか公益のために自分の力を注いでいく、貢献をしていくという精神は絶対に必要です。そういう仕事ができる会社として当社を選んでくれているのだとしたら、大変うれしいことです。

●町田 おっしゃる通りですね。

●富田 さらにいえば、若い学生の皆さんには、チャレンジ精神と好奇心を忘れずにずっと持ち続けてほしいと思います。私は会社を預かる者として、社員に対して、多くの挑戦の場を提供できるような職場、会社にしていかなければならないといつも思っています。与えられた一つひとつの仕事を大切にしつつ、チャレンジし続けられる環境の整備に努めます。

●町田 社長のおっしゃる通り、広い世界観と公益の精神、そしてチャレンジする心は、これからの日本人が共通して持たなければいけない心構えだと思います。本日は貴重なお話をありがとうございました。