

東日本旅客鉄道(株) 取締役会長

富田 哲郎氏



■プロフィール とみた・てつろう

1951年東京都生まれ。'74年東京大学法学部卒業後、日本国有鉄道(国鉄)に入社。'87年の国鉄の分割民営化により東日本旅客鉄道(株)(JR東日本)に入社。事業創造本部長、総合企画本部長などを経て、2012年代表取締役社長、'18年4月現職に就く。同年5月には経団連副会長にも就任。座右の銘は「くじけずおこらず」。

新たな名所として社会に力を与える東京駅

宗岡 今回はJR東日本の富田哲郎会長にご登場いただきまし
た。JR東日本には長年にわたり新日鉄住金のレール、鉄道車両
の車輪、台車、駆動装置に加え、駅舎の建築部材などさまざまな
鉄鋼製品を使っていたと思います。改めて御礼を申し上げます。
富田 こちらこそ大変お世話になってます。レールや車輪はま
さに鉄の塊で、新日鉄住金の製品なしではJR東日本の事業は成
り立ちません。

宗岡 新日鉄住金の本社は東京駅丸の内南口側にあります。私
自身も執務室の窓から見える東京駅の駅舎が大変身近な存在で
す。2003年に鉄骨煉瓦造りの建物が国の重要文化財に指定
されたあと、空襲で焼失し戦後に応急復旧されたままであった
3階とドーム部分が'07年から5年の歳月をかけて竣工当時のオ
リジナルの姿に「復原」されました。その際、官営八幡製鉄所の
鋼材を含め、建設当初の部材が最大限に活用されたと聞きまし
た。'17年には駅前広場も完成し、現在では、外国人観光客や新
婚カップルが記念写真の撮影をするなど東京の新名所になっ
ています。世界遺産に指定された八幡製鉄所の旧本事務所もそう
ですが、こうした歴史的建造物を通して、日本の近代化に挑ん
だ先人たちの熱い想いを若い世代の皆さんが学び取り、社会に
力を与えるひとつのモデルケースになっているように思います。
富田 東京駅が完成した1914年は、日清・日露戦争が終わり、
日本全体が意気軒昂(いきげんきょう)で元気な時代でした。当時の西洋建築の最先
端技術と日本の美的感覚を取り入れた和洋折衷のデザインは今見
ても斬新で、ユニークなレリーフなども含め、欧米列強に追いつ
くという気概を持った当時の人たちの心意気を感じさせてくれる
建物です。

宗岡 2022年には日本の鉄道開業(新橋―横浜間)150周年を
迎えます。先日、JR東日本の「鉄道博物館」を見学させていただき、
レールも機関車も人も技術もすべて輸入から始まった日本の鉄道
産業の挑戦の歴史と英知の蓄積に改めて感じ入りました。

究極の安全を追求し、
多彩なプロジェクトで
日本を元気にする



宗岡正二

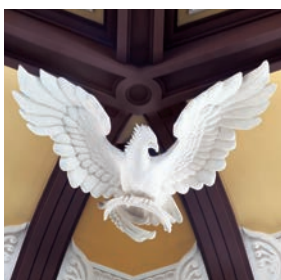
新日鉄住金(株) 代表取締役会長



1日1万2000本の列車で、年間65億人の人々を運ぶ世界最大の鉄道会社、東日本旅客鉄道(株)(JR東日本)。設立からの32年で安全への取り組みをベースに、鉄道の復権を成し遂げ、駅の商業化による魅力的な地域拠点と、東日本エリアの交流を活性化させるネットワークづくりを推進しています。今回の対談は、一連の取り組みを長年牽引されてきた富田哲郎会長をお招きし、移動手段だけではない鉄道の役割と今後の可能性を伺い、また同社と同様に、人々の社会生活を支える基幹産業である鉄鋼業へのエールをいただきました。



荘厳な横網の土俵入りをイメージしたといわれる、辰野金吾氏(※1)設計の東京駅丸の内駅舎
(画像提供: 東京ステーションシティ運営協議会)



干支の彫刻、勇猛な鷲、動輪などのレリーフがデザインされた丸の内南口のドーム天井
(画像提供: 東京ステーションシティ運営協議会)

富田 日本で最初の鉄道が走ってからわずか20年ほどで国産化が相当進みました。当時の日本人の進取の気概は凄いですね。博物館では、日本の鉄道の歴史の紹介に加えて、鉄道の安全かつ安定した運行が、運転士・車掌・駅の窓口などお客様の目に触れるところばかりではなく、線路や電気設備の保守、駅のメンテナンス、自社所有の火力・水力発電所の操業などのチームワークで成り立っていることがわかるような工夫をしました。

※1 辰野金吾(1854~1919年)は建築家。工部大学校現在の東京大学工学部を卒業し、イギリスへの留学後、同大学教授、学長、建築学会会長を歴任。明治・大正という近代日本の黎明期に日本銀行本店など多くの著名建築物の設計を手がける。

事業の大前提 ゴールなき「究極の安全」への挑戦

宗岡 JR東日本はグループ経営ビジョン「変革2027」※2で「安全」を経営のトッププライオリティに位置づけて「究極の安全」を追求され、お客様や地域の皆様からの信頼をさらに高めていく決意を明記されています。

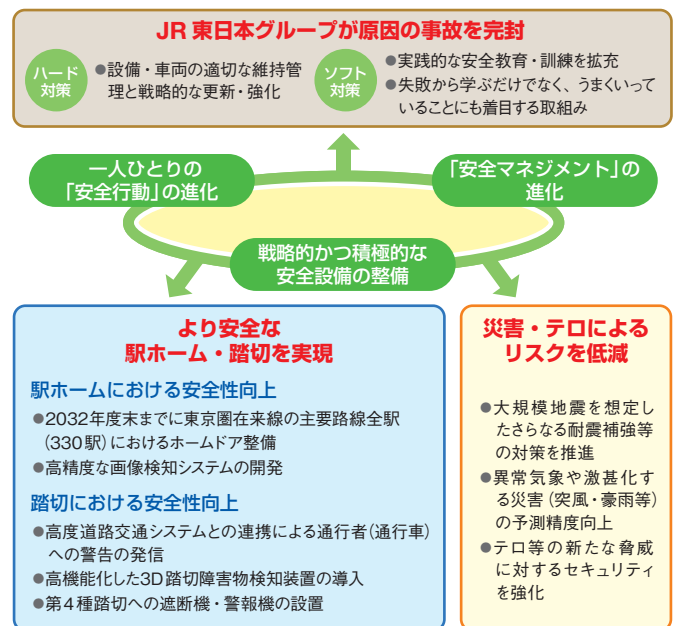
富田 人命を預かる責任ある立場として、過去の事故やトラブルの一つひとつの事象を検証し、それを教訓に二度と同じことを起こさない決意で臨んでいます。安全にゴールはなく、現状に満足せずに常に追求し続けなければなりません。トラブルのないとき、あるいは経営が順調なときに油断が生まれるので、各現場で日々戒めるよう徹底しています。

宗岡 社員の皆さんに対して、富田会長は日ごろどのようなお話をされるのですか。

富田 社長を務めた6年間、常に言ってきた一つ目は「凡事徹底」です。決められた当たり前のことを、気を抜かずに行い続けるのがプロだと。私たちは安全のプロでなければいけません。過去の痛ましい事故に伴う犠牲やご遺族の悲しみの蓄積のなかで現在の基本動作、確認動作があり、それを怠ると何が起きるのかを常に意識しながら基本動作を実行する。ただ漫然とやるのでは「凡事徹底」にはなりません。もう一つは「新事挑戦」です。隠れたリスクは何かをプロとして常に皆で考えていこうと言ってきました。そのリスクをいち早く察知するのは現場です。自分たちの日々の仕事のなかでリスクを感じ取り、それを解決して安全のレベルアップを図り続けることが重要です。「凡事徹底」と「新事挑戦」は鉄道の基本です。

宗岡 事故・トラブルを防ぎ、安全・安心につながる線路・車両・架線の検査・メンテナンス技術も進化していますね。一定周期で部品点検や交換などのメンテを行う従来の「タイム・ベースド・メンテナンス(TBM)」から、運行時にリア

JR東日本の「究極の安全」への取り組み



ルタイムで線路状態などをモニタリングする「コンディション・ベースド・メンテナンス(CBM)」に重点が移りつつあると伺っています。

新日鉄住金も設備トラブルの予防保全・予知技術のレベルアップは大きなテーマです。センサーなどを使って設備の異音、発熱、振動などの予兆をチェックする予防保全にも取り組んでいきますが、なかなかハードルの高い取り組みです。

富田 一部の電車にモニタリング装置を装備し、営業運行しながら軌道や線路・枕木の接合部の状況などの幅広い情報を収集しています。データを見て異常値や予兆を検知し、例えば巡回保全で線路異常を見つけた際にもあらかじめポイントが絞れば検査・修繕業務の精度向上と効率化につながりますし、次に起こりそうなことが予測できれば社員はより未来志向の創造的な仕事に集中できるようになります。結果として、人手不足への対応や、働き方改革にもつながります。現在は架線の保守でも同様の仕組みを整備し

鉄道の歴史と役割をわかりやすく紹介—— 鉄道博物館(埼玉県さいたま市)



イギリスから輸入した鉄道開業時の蒸気機関車(1871年製造)
(写真提供: 鉄道博物館)



鉄道史の解説に聞き入る宗岡会長

鉄道博物館では、車両などの歴史的な展示だけでなく、豊富な資料を用いて150年の歴史で鉄道が社会経済の発展にどのように貢献してきたかを紹介するコーナーや、鉄道の原理、車両がカーブを曲がる仕組みなどを学べるコーナーもある。さらに最高速320キロの「はやぶさ(E5系)」の運転を体験できるシミュレータもあり、歴史、科学技術、社会への影響など、幅広い視点から鉄道を深く知ることができる。

※2 「変革2027」…「鉄道を起点としたサービスの提供」から「ヒトを起点とした価値・サービスの創造」への転換を目指すJR東日本の新たな成長戦略。

ているところだ。

宗岡 新日鉄住金の安全管理は製鉄所で働く社員・協力会社の方々と構内施設・設備に特定されますが、JR東日本の場合は、社員だけでなく通勤・通学・旅行など年間65億人の乗客の命や安全を守らなければならず、責任の範囲の広さと重さは私たちの想像を絶する大きなものだと思います。今後も安全の取り組みや設備メンテナンスの豊富な実績を持つJR東日本と交流させていただき、諸策をご教授いただければうれしく思います。

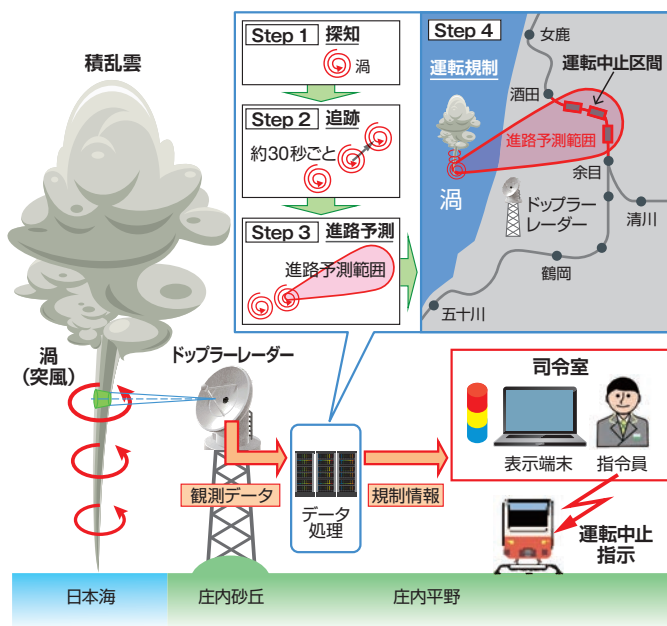
英知を結集し 自然災害への備えを強化する

宗岡 安全への取り組みでは自然災害への対応も重要です。2011年3月の東日本大震災の際、JR東日本では新幹線52本をはじめ多くの列車が運行中でしたが、多くの乗客・乗員がいりしなかで直接の被害による死傷者はゼロでした。幸運な部分もあったかもしれませんが、平素の備えがあったからこそ達成できたのだと思います。

富田 関東大震災でも大変な被害を受けた日本は、地震の巣のような場所に国土があります。1995年の阪神淡路大震災では、早朝で列車がまだ走行しておらず大惨事は免れましたが、山陽新幹線や在来線の高架橋が大きな被害を受けました。JR東日本では、この教訓から順次高架橋の補強を進め、現在ではJR東日本が持つ5万本超の柱の補強をほぼ完了しています。このような対策が奏功して、2004年の新潟県中越地震では、走行中の新幹線が脱線する事故が起きましたが、高架橋の倒壊といった大きな被害を未然に防止できました。**宗岡** 地震計など危険予知に関する新たなハード・ソフト技術も積極的に導入されていますね。

富田 はい。新幹線の地震計については海岸沿いや線路脇などに約140カ所配備しています。東日本大震災の際は、海岸部の地震計が本格的な揺れが到来する前に震源からの最

ドップラーレーダーを活用した運転規制



富田 激しい雨で線路を支える盛土が崩れて起きた東北本線の脱線事故（1988年）を機に、各地の雨量データなどをオンラインで一元管理する防災情報システム「プレダス」※3を導入し、降雨状況の常時監視体制を構築しました。風に対しても、羽越本線で起きた突風による脱線事故（2005年）を受け、17年の冬から気象庁と連携して、突風が起きやすい日本海エリアの海岸線にドップラーレーダー（※4）を設

初の地震波（第1波のP波）を検知し、内陸を走る新幹線の電力を強制的にシャットダウンして、列車を減速ないし停車させる仕組みが作動することで、被害の最小化につながりました。今取り組んでいるのは、海底地震計の活用です。海底で地震をいち早く察知すれば対応もより早く行えます。

宗岡 こうしたハード対策の他に、ハザードマップの作成、避難場所の確保、避難演習の実施など、ソフト対策をも徹底されていますね。加えて、台風など風雨への対策も重要ではないでしょうか。

補強工事を終えた高架橋（新幹線）



※3 プレダス (PreDAS: Prevention of Disaster Alarm System)：線路沿線に設置された雨量計、水位計、風速計、地震計などの各種観測データをオンラインでリアルタイムに一元管理するためのシステム。

※4 ドップラーレーダー：ドップラー効果を利用して移動速度を測定するレーダー。気象では雲や降水粒子の落下速度や大気の動きを観測するのに用いる。



運転シミュレータ（E5系はやぶさのシミュレータ）

（写真提供：鉄道博物館）



置し、上空にできる突風の渦の大きさや動きを検知して運転を規制する仕組みの運用を開始しました。畏怖の心を持って、リスクを謙虚に恐れ、真摯に努力を積み重ねても、これで完璧というのはありません。鉄道にとって永遠の課題である自然災害への備えを今後も強化し続けていきます。

さまざまな施策で移動人口を増やし、地域振興にも貢献

宗岡 JR東日本では、鉄道事業から一歩踏み出して、ヒトを起点とする新たな価値とサービスの創造にも挑戦されていますが、32年前の会社設立当時とはどのようなご苦労があったのでしょうか。

富田 私は1974年国鉄に入社して13年間国鉄で過ごしましたが、その間、11回の運賃値上げと、'81年まで毎年

ストライキがあり、お客様も1割減りました。こうした状況の下で、巨額の債務の軽減や従業員の再就職など、国や関係先の多くの皆様から大変なご支援の下で国鉄が分割・民営化され、JR各社が生まれました。設立後のJR東日本の最初の使命は、国鉄時代のサービスレベル低下やストライキ、運賃値上げなどを通じて地に落ちた鉄道への信頼を回復することでした。絶好調だった当時の経済環境もあり、最初の5年間でお客様が20%増え、社員が笑顔になって士気やモラルも上がり、お客様第一、自主自立、地域密着という理念もその過程で定着しました。

宗岡 安全への投資を含めた新たな挑戦を可能にした背景として、民営化によって自らの経営の自主性を確保されたことが大きかったように思います。

富田 おっしゃるとおりで、運賃の値上げも企業の自由にならなかった国鉄法も一因ですが、モータリゼーション時代に対応した鉄道の高速化、サービス品質の向上などの投資が進まず、その結果お客様が減り、投資資金が稼げないという悪循環に陥っていました。

宗岡 鉄道の復権・再生に挑戦される過程で鉄道の役割も変わり、現在は単にお客様を運ぶだけでなく、街や地域を元気にする役割も担っていますね。

富田 街が元気になれば地域に新たなビジネスチャンスが生まれ、人の移動も活発になる。まず上野駅で駅を元気にする取り組みを始めました。当初は構内への店舗誘致に地元の反対もありましたが、駅に人が集まれば波及効果で周りの商店街も活性化。徐々にそうしたメリットをご理解いただき、いわゆる「エキナカビジネス」が軌道に乗りました。おかげさまで会社発足当初は約1割だった輸送サ―



「通過する駅」から「集う駅」へをキャッチフレーズとするJR東日本「ステーションルネッサンス」の出発点となった上野駅（2002年に大規模改修）



ビス以外の事業は売上の約3分の1を占めるようになり、2027年には4割程度に増やしていく計画です。

宗岡 人の移動を促す新たなネットワークも生まれています。既存の鉄道網を大きく変えることなく、路線間の接続ルートの新設や貨物線などの活用で利便性を高めてこれられました。

富田 最初に取り組んだ湘南新宿ラインは、乗り換えなく横浜方面と渋谷・新宿、そして大宮方面まで直通で移動できる利便性により、お客様が増え、人口減の時代でも鉄道のお客様を増やせると確信したプロジェクトです。

宗岡 〃定住人口〃が減っても、往来する〃移動人口〃は増やせるということですね。15年には北陸新幹線が金沢まで開業し、首都圏と北陸との人の移動が1.8倍になったと伺っています。



富田 金沢はインバウンド需要を含めて本当に賑わっています。また、帰りに飛騨高山、白川郷へ南下するなど、新たな観光ルートもでき、地方経済の活性化に寄与しています。国としても現在約3000万人／年のインバウンドを2020年には4000万人／年にする目標を掲げるなかで、東京・名古屋・京都・大阪というゴールデンルートだけでなく、東北、上信越、北陸にもお客様を一層お招きするために、今後も各地域の方々と一緒に情報発信していきたいと思っています。

宗岡 鉄道の移動人口を増やすアイデアとして、「大人の休日倶楽部」のようにアクティブシニア世代の鉄道旅行需要を喚起するような取り組みや、移動自体を楽しむリゾート列車も導入されておられます。17年5月に運行を開始した究極のクルーズトレイン「トランススイート四季島」は、震災で被災した東北地方の地域振興策の検討から出た

アイデアとのことですが、その車両を拝見し、ハード・ソフト両面でのこだわりと徹底した造り込みに驚きました。

富田 非日常空間を味わう豪華な旅を提供する狙いで運行を開始し、大変好評です。高額所得者の方々だけでなく、退職記念、結婚記念といった皆さんの思い出に残る特別な日にご利用いただいております。また、行く先々の停車駅では、早朝から多くの地元の方々に歓迎いただいたり、新たな観光資源の発掘にもつながったりするなど、まちおこしにも貢献させていただいています。

こういった民営化以降の努力によって財務・経営状況が健全化し、新たな設備・安全投資に積極的に取り組める好循環となったことが、より安全で安定した鉄道事業につながっているのだと思っています。



クルーズトレイン「トランススイート四季島」

世界を視野に、 街づくりと事業のグローバル化に挑む

宗岡 鉄道インフラを基盤とする街づくりでは、総合デベロッパーとして、羽田空港へのアクセスも良く、将来的にはリニア新幹線への接続も計画されている品川新駅（高輪ゲートウェイ駅）周辺の再開発事業（グローバルゲートウェイ品川（※5））にも取り組まれています。新国立競技場を設計された隈研吾氏デザインの新駅は木と鉄のハイブリッド構造で、新日鉄住金グループ会社の製品もご利用いただいています。

富田 かつてブルートレインが眠る場所と言われた品川車両基地エリアに、高層ビルを含み計7棟建設する予定ですが、今までにはない、日本を世界に紹介する新たなゲートウェイにしたいと考えています。街と駅の一体化をコンセプトとする新駅を、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催前にまず完成させる予定です。

宗岡 楽しみです。また近年は鉄道事業の海外展開にも積極的です。インドネシアへの車両輸出とメンテナンスなどの技術支援や、タイでのトータルメンテナンス事業、イギリスでも鉄道運行事業を展開されています。ハードウェアへの評価に加え、安全で正確な鉄道オペレーションのノウハウが認められた証ですね。インド北西部で計画されている高速鉄道プロジェクトでは、日本の新幹線技術の本格的な輸出が注目を集めています。

富田 日・印両国首相肝いりの案件として、インド最大の都市ムンバイとアーメダバードを結ぶ距離約500キロの高速鉄道のうち研修施設の一部が17年9月に着工しています。JR東日本の役割は技術基準の提供と設計／入札図書作成／入札支援の業務であり、実際の建設は工事を受注したゼネコンやメーカーが行い、開業後の運営はインドの高速鉄道公社が行います。鉄道は運行オペレーションやメンテナンスが大変重要ですので、JR東日本の社員が現地に赴き、人

材育成や教育の支援もぜひ行っていきたいと思っています。

宗岡 ご苦労も多いと思いますが、同国の発展に寄与する大変意義のあるプロジェクトですね。新日鉄住金も高速鉄道沿線地域にある鉄鋼メーカーを、アルセロール・ミタル社と共同で買収し、上工程から下工程までの一貫製鉄所の運営にかかわろうとしています。おっしゃるとおり現地の人材育成は今後の大きな課題です。

新しい躍動感を創造し、 共に社会インフラを支え続ける

宗岡 話は変わりますが、人間形成や会社の一体感醸成につながるスポーツについてお話を伺いたいと思います。JR東日本は前身の国鉄時代から社会人野球の強豪チームです。都市対抗野球大会では、内外野スタンドを埋め尽くしたJR東日本の応援団が大変な迫力で、その一体感、一致団結感ほどの企業も真似できません。

富田 鉄道はチームワークが大切な仕事なので、団体スポーツは社風として合っているのだと思いますね。「頑張れ!」という気持ちで、大きな声で社歌と一緒に歌う機会は社員に帰属意識を持つてもらい貴重な経験になります。駅伝にも力を入れているところです。

宗岡 2015年には女子柔道部を創設され、私が会長を務めていた全日本柔道連盟にも年間スポンサーとしてご支援いただくなど、日本女子柔道界のさらなる発展に向けても重要な役割を担っていただいています。

富田 私は、宗岡会長のご支援もいただいて立ち上げた柔道部の顧問も務めています。先日、講道館杯の63キロ級では土井雅子選手が優勝しました。本社に所属している女子柔道部員は、社内でも大変人気があります。

宗岡 スポーツだけでなく、近年は職場でも女性が活躍するようになりました。かつて3K職場と言われ、典型的な男の職場だった新日鉄住金の製鉄所も、最近は操業・整備に

※5 品川駅周辺再開発事業…85万平方メートルにも及ぶエリアにオフィス・住宅・ホテル・学校・文化施設・公園・商業・カンファレンス・コンベンションといったワンストップ型の街をつくる総合的な都市再生プロジェクト。



「グローバルゲートウェイ品川」のイメージ（新駅歩行者広場）



従事する新人社員の約2割を女性が占めるようになりしました。検査工程では女性の感性が活かされたり、女性がいる現場は整理・整頓が行き届いたりするなど、安全で健康な職場づくりにも効果的です。

富田 JR東日本全体で見ると女性社員はまだ1割ですが、最近は新人社員の3割が女性です。女性の運転士も増え、山手線では車掌の約半分が女性だと思っています。乗客の皆さんも、女性社員から言われる方が指示に従っていただけれるようです。エキナカビジネスが好調なのも女性の力が大きいですね。

宗岡 最後に、サプライヤーとしての新日鉄住金への期待や、JR東日本と同様に日本のインフラを支える基幹産業としての鉄鋼業へエールをいただければうれしく思います。

富田 新日鉄住金が長年にわたり日本の骨格を支えてこられたという歴史と、今後の日本のインフラを支える企業としての存在感にいつも敬服しています。経済社会が大きな転換期を迎えるなかで、過去からの歴史を持つ企業が新しい躍動感をいかに創造していくかが重要です。ある意味でJR東日本と同じ立場にある新日鉄住金と共に、新しい日本をつくる原動力になっていけたらと思います。引き続きよろしく願います。

宗岡 こちらこそよろしく願います。本日はJR東日本の究極の安全の実現に向けた取り組みをはじめ、さまざまな挑戦のお話を伺い感銘を受けました。今後もご指導いただきながら共に歩んでいきたいと思えます。本日はお忙しいなかお時間をいただきありがとうございます。

(この対談は2018年11月13日に新日鉄住金南平台公邸で開催されました)

インドにおける両社のプロジェクト

エッサー・スチール社
ハジラ製鉄所



走行するパープルライン車両(タイ・バンコク)

