

top interview

鉄道事業を中心に社会的責任を果たしていきます

鉄道の目的は日本中の方々の生活を豊かにすることです

野中：大塚さんが社長になられた時、これはやるぞといったいくつかの熱い思いがあったと思いますが、そもそも鉄道事業の社会的な目的とは何でしょうか。

大塚：鉄道事業の目的、これはまさに利用していただく日本中の方々の生活を豊かにすることです。鉄道会社の本質は、お客さまにいかに楽しい思いをしていただくか。言い換えるといろいろなところでお客さま一人ひとりと関わりをもち、お客さまの声にきちんと応えていくこと。それに尽きると考えています。2年前にインターネットでお客さまの声を何うしくみをつくりましたが、いただくご意見のなかには、我々にとって厳しいものもあります。単なる苦情としてとらえず、貴重な生の声をビジネスのヒントとして受けとめ、マーケティングの一環として業務の改善につなげています。鉄道会社にとってお客さまはとて身近な存在です。すぐに反応をいただけるお客さまからの声は、私たちの仕事の励みとなっています。



東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長
大塚 陸毅

環境問題をポジティブにとらえ次につなげる

野中：21世紀になり、企業の環境問題への対応は社会的責任として注目されていますが、JR東日本グループとしてどういう対応をされていますか。
大塚：鉄道は車や飛行機より環境負荷の小さい乗り物ですが、総量で見れば電力を大量に消費するなど、さまざまな環境負荷を与えています。そのため、CO₂の削減、廃棄物の削減やリサイクル率の向上、騒音低減や植樹活動など、各方面での取り組みを進めています。数値目標も定めており、例えば、地球温暖化につながるCO₂の排出量については、2005年度末には1990年度比で20%を削減することをめざしています。最近では、気動車の環境負荷を低減させるひとつの試みとしてNE(ニューエネルギー)トレインを

開発しました。現在は走行試験段階ですが、これはディーゼルエンジンで発電機を回し、その電力で走るハイブリッド車両で、余った電気はバッテリーに充電できます。これにより通常の気動車に比べエネルギー消費を2割減らすことが可能です。環境はコストがかかるだけという声もある。けれども環境問題の解決に向けて技術開発にチャレンジすることは、技術力の向上にもつながり企業にとって大きなメリットがあります。開発努力の過程を通じ環境との共生の思想を根付かせることで、技術陣営が自信と誇りをもち、新たな意欲にもつながっています。環境問題ひとつをとっても、ポジティブに受けとめることが次につながるはず。働く人が夢をもち、お客さま、地域の皆さまが待ち望む鉄道の実現をめざしていきたいと考えています。また、鉄道をより多くの方にご利用いただくことは、環境に優しい鉄道の特性を活かすことになり、社会全体で環境負荷を減らすことにもつながります。そのためには、安全で時間に正確であるという鉄道の使命を十分に果たすとともに、多様なニーズに対応できる便利で快適なサービスを提供して、鉄道の魅力をさらに高めていきたいと考えています。

信頼される企業となるために

野中：現在、顧客、株主のみならず、たくさんのステークホルダー(関わりあいのある方々)がいらっしゃると思いますが、鉄道会社として皆さまとの関係をどのようにとらえていらっしゃるでしょうか。
大塚：グループ中期経営構想の「ニューフロンティア21」では、お客さまの満足度向上、社会との調和、社員のやりがい、そして株主の皆さまの期待へお応えすることを掲げています。これらはステークホルダーとの関係で、その全てが大事です。企業の信頼は90年代以降、大きく傷つきました。信頼の得られない組織が生き残ることはもはや考えられない。信頼を得るためには健全な経営が必要で、さらに次のステップにつながる効率化や業務の見直しなどは、順調な時こそ考えて実



行してきました。また企業には、自主性、自立性も必要です。福澤諭吉が『学問のすゝめ』で語っていることばに「一身の独立なくして一国の独立なし」があります。これは今の日本企業全ての組織に当てはまること。企業内でも一人ひとりが独立していないと、みんながもたれあい、よい経営を実現することは難しい。企業も国に頼るようだと、国さえもだめになってしまう。自主、自立を貫きながら、あの企業なら安心して信頼できると、全てのステークホルダーの皆さまから認められるよう努力していきたいと考えています。

日本の鉄道システムを世界に広めたい

野中：近い将来、ぜひこれは実現してみたいなど思っているビジョンは何ですか。
大塚：日本の鉄道システムを全世界に広めたいですね。これまでヨーロッパでは鉄道斜陽論が活発でしたが、技術進歩により鉄道の高速化と安全の両立も可能になってきています。21世紀には、間違いなく



ジャーナリスト
野中 ともよ

鉄道は復権しますよ。ヨーロッパでは環境問題がきっかけとなりましたが、これからヨーロッパだけでなくアジアでも、ますます鉄道の重要性は高まる。鉄道は、線路を敷いて電線を引いてレールの上を走るだけでなく、本当は大変複雑なシステムから成り立っているのです。運行、制御、メンテ

ランス、販売、情報通信、この全てが同時にうまく機能しなければならない。特に新幹線はそのシステムがしっかりしているからこそ、高速でありながら安全な運行ができています。1分1秒たりとも遅らせないという日本人の伝統的な思想があり、それぞれの部署にいる人が、自分の仕事を完璧にこなすことで、このシステムを可能にしています。だからこそ日本では鉄道事故が少ない。日本の鉄道システムはその意味でも世界一だと思っています。

未来へ向けて責任を果たしていきたい

野中：最後に、次世代を担う子どもたちのために、20~30年先の社会をどのようにかたちづいていきたいとお考えですか。
大塚：まず、子どもたちのために美しい自然を残してあげたい。そしてその子どもたちが夢を描くことのできる社会をつくってあげたいと考えています。でも同時に、教えるべきことはきちんと教えていかなければならないとも感じています。JR東日本では鉄道少年団の活動に力を入れ、小学生などの子どもたちに鉄道施設の見学会や駅清掃活動に参加してもらうことを通じて、社会人として身に付けるべきエチケットを教えています。自由は責任を伴うもの、そのことをきちんと教えたい。そのためには我々大人がお手本となるよう、企業活動を通じて、社会に対する責任をきちんと果たしている姿を見せ続けることが大切だと思っています。

野中：本日はとても楽しいお話をお聞きすることができました。今後の大塚さんのご活躍、JR東日本グループのサステナブル(持続可能)な社会に向けた取り組みからますます目が離せませんね。