

## 名古屋鉄道 高崎 裕樹新社長インタビュー



高崎 裕樹 (たかさき・ひろき)

1960年7月生まれ、岐阜県出身。1983年早大卒後、名古屋鉄道入社。2012年取締役、15年常務取締役、不動産事業本部長。18年専務取締役。21年6月から現職。

## 「非常事態は変革のチャンス」

名古屋鉄道社長に6月、高崎裕樹氏が就任した。新型コロナウイルスの感染拡大が経営に影響を落とす中、6年ぶりのトップ交代。不動産事業を長く支えてきた高崎氏はその経験を生かして交通事業を基盤に私鉄の雄、名鉄グループの再生に舵を切った。荒海に乗り出した船長、高崎社長に独自の航海術を語ってもらった。(聞き手・塚本隆編集長、中原道文編集顧問)

——6年ぶりの社長交代です。就任の感想をお聞かせください。

**高崎裕樹社長 (以下、高崎)** コロナの感染拡大の状況が予想以上に長期化しており、深刻な状態の中で、当社グループも全体的に大きな影響を受けていて、業績悪化はこれまでにないほどです。これをどう回復させていくか、難しい場面での就任、いわば非常事態時での登板になりました。私で務まるのかという思いもありましたが、元々、前向きな性格なものですから、ここは次の時代につながる成長を図るための絶好の機会だと思っています。グループ全体で新しいことや変革すべきことにどんどんチャレンジしていきたいと考えています。

——不動産事業本部長などのキャリアをどう生かしますか。

**高崎** グループ全体を捉えた時に、鉄道をはじめとする交通事業が安定収益基盤として非常に重要な役割を担っていることはこれまでも、これからも変わりません。まずここを再生させていくことが大事です。不動産事業については、交通事業をベースにして成り立っており、一層発展させていく分野です。この不動産事業は、他の私鉄と比べてみても、まだまだ弱いと考えています。成長の基軸として力強く大きく伸ばしていくことによって、多様なグループ事業を展開させていく。こういう絵姿を描いています。大木をイメージしていただくと、基盤となる「根」の部分が交通事

業で、その上に成長の基軸として、木を太くたくましくしていく「幹」となるのが不動産事業です。それによって「枝」が広がり繁茂する、あるいは「花」が咲く、「果実」が実るなど、さまざまなグループ事業が展開されていくというのが全体像という訳です。

——2021年3月期連結は16年ぶりの赤字でした。理由と主要な対策をどのように考えていますか。

**高崎** 赤字の理由はコロナ禍です。地域経済の活気とインバウンドで長く安定的、順調に業績を伸ばしてきましたが、コロナ禍で人の移動が制限されるなど、人が集まることがいけない、ということになりました。私たちの事業の大半は人が動いて、集まることで成り立っています。それがだめとなると、需要がなくなってしまふ。鉄道事業をはじめ交通事業は固定費が高いので、収益のおよそ3割が減少すると、当然赤字になります。その他、ホテルやレジャー、百貨店など流通も同様で、赤字幅が大きくなってしまいました。一方で、トラックや海運を担う運送事業、ドクターヘリや調査測量を担う航空事業、不動産事業は比較的堅調で、下支えになって赤字を軽減する効果はありました。

本来、安定基盤である交通事業が厳しい状況にあるので、これをどう再生していくかが課題であり、交通事業の固定費を削減するため、DX(デジタルトランスフォーメーション)による業務効率化を推進します。ホテルやレジャー事業は人員の再配置、統廃合などメスを入れて当面、しのいでいくつもりです。

今後、ワクチン接種が進んでいくと、業種によってばらつきはあるものの、秋口ぐらいからは少しずつ明るい材料が出てくると思っています。それに合わせ増収策を展開できるよう今から準備をしています。今期もおそらく上半期は厳しいですが、秋以降に頑張り、何としても黒字化を図りたいと考えています。

——レジャー、観光などの再生はどうでしょうか。

**高崎** 近場への旅行から必ず需要は戻ってき

ますが、インバウンドは遅れて戻るとみえています。大人数の会合や旅行は難しいと感じていますが、小規模単位化するなどニーズは変化するでしょう。今後はこうした需要の変化を取り込めるような形で事業を進めていきたいですね。

——2023年度に営業利益350億円を目標に掲げています。

**高崎** はい。コロナ前に目標としていた500億円の70%です。2022、23年にかけて、戻りきらない事業を別の業種で支えていかなければなりません。回復に時間がかかる業種もあるため、全体の収益構成を見直し、不動産事業など、コロナの影響が小さい、成長が見込める業種の収益を大きくすることが大事です。

——新社長として社員に訓示された内容は。

**高崎** まず、コロナ禍であっても我々の企業体は、地域の生活を支える公共インフラとして大きな役割を担っている。社会的な意義の高い仕事をやっていることを再認識して自信、誇りをもって前向きに明るく、元気に仕事をやっていこうと、言い続けています。

——事業の具体的な展望を聞かせてください。まずは名古屋駅前再開発ですが、2030年度に完成しますか。

**高崎** 30年は全体の完成時期ではありません。行政が進めているターミナルスクエアの整備方針との整合性を図れるよう、我々は駅機能を整備していきたいと考えています。駅前開発の全体像については手順などを含めて、現在検討しているところです。

## 名古屋駅前開発、施設はコロナ後を見据えて

——駅ビルは街づくりの核です。延期でコンセプトなどが変わる可能性はありますか。

**高崎** 理念は変わりません。名古屋駅前開発は、交通施設整備とまちづくりの起点、名古屋の玄関口となる上物整備の2つの役割があります。交通アクセスの利便性向上や地域交通の拠点形成は社会的要請を受けてのことであり、しっかりと応えていきたい。