

Nagoya Railroad Co.,Ltd.
TAKASAKI Hiroki

TOP
interview

トップと語る

十六フィナンシャルグループ

設立5周年記念
特別対談

第1弾

本年10月1日、十六フィナンシャルグループは設立5周年を迎えました。
これを記念した特別企画として、中部圏の交通インフラを支える基幹企業である
名古屋鉄道株式会社の本社をお訪ねし、高崎社長との特別対談を行いました。

名古屋鉄道株式会社

代表取締役社長 高崎 裕樹氏

◎聞き手/十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

我々は「この地域から逃げられない企業」であり、地域の発展と共に成長していく会社です。安全・安心という強固な基盤の上に「ワクワクと驚き」を重ね、「名鉄があって本当に良かった」と言っていただけの企業であり続けたいです。

創業から130年を超える歴史を刻む名鉄グループ。鉄道、バスをはじめとした交通インフラと不動産・観光まで広がる多角的な事業展開で中部圏を支える基幹企業だ。社会の公器としての使命を果たしながら、いかに持続的な成長を成し遂げるのか。「自前主義」のDNAを継承し、地域へ「ワクワクと驚き」を届け続ける高崎 裕樹社長の経営哲学と、グループの未来図に迫る。

名古屋鉄道株式会社 代表取締役社長

高崎 裕樹 氏

◎聞き手

十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

今回は名古屋鉄道株式会社の本社をお訪ねし、代表取締役社長 高崎 裕樹氏からお話を伺いました。

自然災害に向き合うインフラ企業の 使命と「自前主義」のDNA



十六総合研究所
代表取締役社長 澤田 大輔

—— 今日の未明にこの地域でも震度3の地震がありました。昨今は自然災害が多発していますが、インフラ企業を牽引されるお立場として、災害に対する危機感は一層強いのでしょうか。

●高崎社長(以下、敬称略)：やはり職業柄、地震などの報せには常にドキッとさせられます。我々は地域社会の根幹を成すインフラを預かっています。近年は地震だけでなく、台風や局地的な大雨といったリスクが目に見えて高まっており、いつ何が起こるか分からない厳しさを痛感しています。

—— 貴社は有事の初動対応の迅速さに加え、鉄道の「保線技術」でも業界トップクラスとの定評がありますね。

●高崎：ありがとうございます。日頃の地道な訓練の賜物です。宮城県や能登半島など、被災地で路線バスを運行している会社との関係が強いため、支援などを通じて得られた現場からのリアルな情報が、グループ全体の防災対策にしっかりと生かされています。最大の特徴は、保線技術やノウハウを直接自分たちの手で着実に蓄積している点です。業界全体を見渡せば、コスト削減を優先して外部委託に切り替える流れがあるのも事実ですが、当社は社内にプロフェッショナルを抱え、自分たちの手でインフラを守り抜く体制を貫いています。

—— 人手不足やコスト高が叫ばれるなか、外部委託に頼らず技術を社内で保持することは、経営的には大きな覚悟が必要だと思います。

●高崎：かつては人件費を低く抑えられたからこそ、自前主義が定着してきたという側面もあります。しかし、「生命線であるインフラは自分たちの手で責任を持って守り抜く」という思いが伝統を繋ぎ、名鉄独自のDNAとして根付いているのです。また、経営的な観点から見ても、人手不足が深刻化する今、外部委託に頼り切るとは将来的なコスト高騰のリスクをはらみます。できる限り自社で完結させる体制を貫くことこそが、お客さまの安全に直結する最も確実な道だと信じています。



日本初の前面展望車両、名鉄7000系「パノラマカー」は名鉄のシンボルとして長年親しまれた



地域の足として人々の生活を支える名鉄バス



名古屋鉄道株式会社
代表取締役社長 高崎 裕樹氏

世界でも稀有な「フルライン」の 交通インフラで地域経済圏を支える

—— 貴社の事業領域の広さには改めて驚かされます。日本トップクラスの規模を誇る鉄道事業はもとより、愛知県・岐阜県を中心に広大なエリアで事業を展開されていますね。

●高崎：大手私鉄16社の中でも「交通事業のウェイトが高く、事業展開エリアが地域の経済圏とほぼ一致している」という企業はなかなかありません。中部圏の経済規模の大きさと面積の広大さを考えれば、我々の立ち位置は極めて特殊です。鉄道を中心にバス、タクシーに加え、船舶、カーシェアリング、シェアサイクル、駐車場などの移動に関する多様な地域交通サービスを「フ

ルライン」で展開・提供しています。地域経済圏と同一スケールでこれほどの交通網を構築・維持している企業は、世界的に見ても非常に稀な存在ではないでしょうか。活動領域が広いからこそ、いざという時に多岐にわたるネットワークをどう維持・復旧させるか、その判断と優先順位づけが重要になります。「今はあちらの復旧をしているのでこちらは待ってほしい」という言い訳は公共交通機関には通用しません。自社グループの裁量の下で迅速にリソースを投入し、復旧や維持にあたることができるダイナミズムこそが、名鉄グループの強みです。

持続可能な公共交通の最適解を見出す

—— 貴社の株主総会に何度か出席させていただきましたが「(伝統的なカラーである)赤い電車をもっと多くしてほしい」「『でんしゃまつり』を年に2回やってほしい」など熱烈なファンからの声が印象的でした。多くの方から愛されている企業であることを再認識される一方で、広見線のように公共性と採算性との間で難しい判断を迫られる場面も多いのではないのでしょうか。

●高崎：名鉄ファンは我々にとって力強い応援団であり、かけがえのない財産です。我々は「この地域から逃げられない企業」であり、地域の発展と共に成長していく会社です。ただ民間企

業である以上、事業の採算性を無視し続けるわけにはいきません。時に苦渋の決断を伴うこともあります。安易に廃止するのではなく、地域の皆さまの思いに寄り添い丁寧な対話を重ねています。

我々には「フルライン」で交通ネットワークを展開している強みがありますので、鉄道の特性が生かしきれない部分は別の交通手段へ切り替える。あるいは鉄道を残すのであれば、その持続可能な形を地域の方々と共に模索し最適解を見出していく。それが我々の果たすべき役割だと考えています。

—— 知立駅や東岡崎駅、神宮前駅などの再開発に加え、名鉄岐阜駅周辺でも高架化事業や商業施設「イクト」のリニューアルが進められていますね。

●高崎：岐阜のプロジェクトに関しては、名鉄岐阜駅から岐南駅間での「開かずの踏切」の解消など、行政と緊密に連携しながら進めています。将来的には交通事情も劇的に改善されるはずで、長期的・広域的な視点でインフラを再構築していく時期に来ているのだと思います。高架化

事業やトランジットモール化構想など多くの要素が複雑に絡み合うなかで、将来構想との整合性を取りながら計画を練る必要があります。名鉄岐阜駅の「イクト」に関しては、現時点では既存施設のリニューアルが最善だと考えました。

故郷・岐阜への熱い思いと、 観光ポテンシャル

—— 岐阜市内で名鉄グループが運営する「岐阜城楽市」の最寄りのバス停の乗降客数が大幅に増えたそうですね。

●高崎：「岐阜城楽市」のプロジェクトは、岐阜公園のPark-PFI(公募設置管理制度)事業として「絶対に自らの手で担いたい」との強い思いで手を挙げた肝いりの事業です。「ぎふ金華山ロープウェー」と一体となってエリア全体の魅力を底上げし、周辺の川原町や伊奈波地区への波及効果を生み出すことを狙っています。バス停の移設や名称変更など緻密な工夫もしました。



周辺地域への波及



対談風景

名古屋鉄道株式会社 代表取締役社長
高崎 裕樹氏(右)、
十六総合研究所 代表取締役社長
澤田 大輔(左)



効果も狙う、新たな拠点「岐阜城楽市」

岐阜公園と金華山の山頂を結ぶ「ぎふ金華山ロープウェー」

地域にワクワクと驚きを届ける
「名鉄×WAO!」のキービジュアル

私自身、岐阜の出身ですので、実は子供たちから「なぜ親父はそんなに岐阜が大好きなんだ」と呆れられるほど、地元に対する思い入れが強いんです(笑)。

—— 岐阜県にはまだまだ観光のポテンシャルがあるとお考えですか。

●高崎：大いにあると確信しています。観光に関しては計り知れない伸びしろがあります。飛騨高山エリアを重点地域と位置づけ、「新穂高ロープウェイ」なども展開していますが、岐阜県の自然や歴史、文化には「圧倒的な非日常」を味わえる要素が山のように眠っています。外から訪れる人にとって非常に魅力的なため、高山や白川郷など一部の観光地ではオーバーツーリズムの解消が課題となっており、丁寧な手直しが必要だと感じています。自分たちが「日常」だと思いついて見過ごしているものにしっかりと磨きをかけ、高付加価値化・高単価化していく。特別な体験としてパッケージ化することで、ビジネスとしても地域としても大きく飛躍できるはずです。また、大規模開発だけでなく、街中などで既存の資源をうまく再生し、コンパクトシティとして活性化していく手法にも大きな可能性を感じています。

—— 岐阜でLRT(次世代型路面電車)の導入構想

が議論されています。かつては、美濃町線の「モ600形」や特急「北アルプス」など、特徴的な車両やその運行ノウハウをお持ちでした。

●高崎：モ600形や特急北アルプスは、異なるインフラを跨いで走る非常にユニークな車両でした。我々は鉄道だけでなく、豊橋鉄道の路面電車のような軌道の運行ノウハウも保有しています。今後、地域において新たな交通インフラを整備するという決断が下されるのであれば、我々が蓄積してきた知見やノウハウは大きな力になれると考えています。

社会の公器としての決断と「名鉄×WAO!」(メイテツワオ!)のビジョン

—— 上場企業として株主還元の圧力が高まる一方で、莫大な設備投資や名古屋駅前の再開発など大きな社会課題にも向き合わねばなりません。トップとしてどのような判断軸をお持ちでしょうか。

●高崎：日々悩みながらの決断です。株式市場からの声に応える努力は当然必要ですが、我々は「社会の公器」です。利益のすべてを短期的な還元に向け振り向けることは許されません。従業員、地域社会、株主の皆さまなど、あらゆるステークホルダーへいかにバランスよく果実を配分するか、その調和を意識しています。

—— 名古屋駅地区の再開発についても、温かい応援の声が寄せられているそうですね。

●高崎：ご心配をおかけしていますが、「頑張れよ」という温かいお言葉を数多くいただき胸が熱くなります。一企業の力には限界がありますから、行政やJRさんなどとも連携し、長期的な時間軸の中でこれからの時代にふさわしい「まちの新しい絵姿」を描き出したいと考えています。あらゆる選択肢をテーブルに載せて、検討を進めているところです。

—— 経営ビジョンスローガン「名鉄×WAO!」に込めた思いをお聞かせください。

●高崎：我々の事業の根底にあるのは安全・安心です。これは今後も決して揺るぎません。安全・安心という強固な基盤の上に「ワクワクと驚き」を重ねていこう、というのが「名鉄×WAO!」に込めた思いです。地域の皆さまから「この街に名鉄があって本当に良かった」と言っていただける企業であり続けたいです。そのために、従来の枠に囚われない挑戦を次々と仕掛けていきます。

「異端」を恐れぬ精神と「植木鉢の理論」が拓く若手の未来

—— 「異端を恐れるな」と若手に向けた力強いメッセージを発信されていらっしゃいましたね。

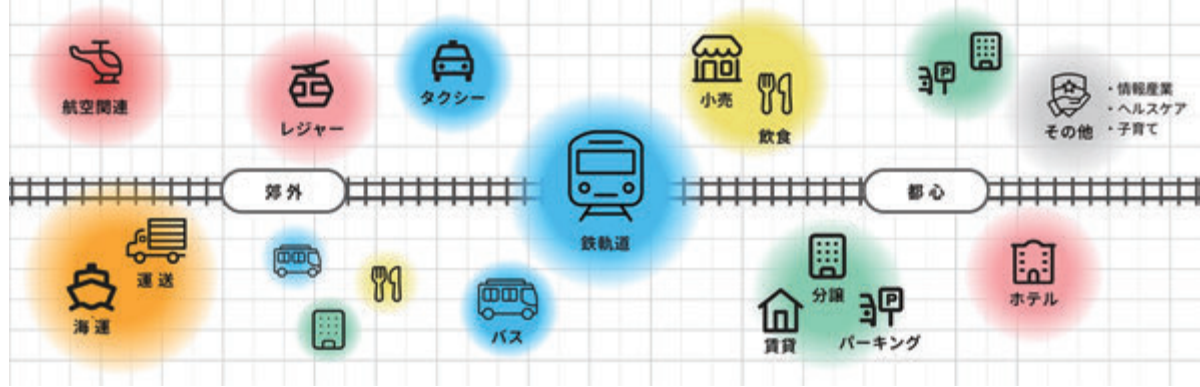


多様な世界の文化やグルメと触れ合える「リトルワールド」

●高崎：私自身の歩んできた道もまさに「異端」でした。若手時代には中国料理店やリトルワールドといった現場へ出向し、下積みも長く経験しています。当社には総合職が若いうちに現場の最前線に放り込まれ、揉まれながら育てられる伝統がありました。あの経験こそが今の自分を形作っており、「あんな異端の人間でも社長になれるんだ」と身をもって示すことで若手へのエールになればという思いを込めました。

今の若い人たちは「早く専門性を高めて、その分野で通用する人間になりたい」と焦る傾向が見受けられます。しかし、社会人生活は長いのですから、若いうちから焦る必要はありません。専門性なんてものは10年も打ち込めば自然と身につきます。それよりも一見無駄に思えることや泥臭い現場も含めて多様な経験を重ねてほしいですね。私自身の経験から着想を得て「植木鉢の理論」と名付けているのですが、小さな植木鉢のまま大きな木を育てようとしても、少し風が吹けばすぐに倒れてしまいます。まずはどんな経験も肯定的に捉えて自分の「植木鉢(器)」を大きくしてほしい。前向きに受け止めて器を大きくしておけば、後になって大きく成長できるのです。

—— グループ内に多彩な事業領域を持つ貴社では、若手に多くの挑戦や経験の場を提供できますね。



●高崎：その通りで、経験する場はいくらでもあります。だからこそ失敗を恐れず「自分はこれがやりたい」とチャレンジしてもらいたいですね。経営トップの失敗は重いですが、若いうちの失敗なんてたかが知れたものです。どんどん挑戦して失敗の経験を積み重ねることが、大きな財産になります。そのためにも「失敗しても責めず、挑戦を称える」組織風土にもっと変えていく必要があります。私自身が先頭に立って発信し続けていきます。グループの「経験の場」を活用し、自ら手を挙げて挑む若者が次々と生まれる会社になりたいですね。

—— インフラを守り抜く使命感から若手育成に係る哲学に至るまで、多岐にわたる貴重なお話を誠にありがとうございました。

(対談日:2026年8月10日)

* 取材後記 *

「この地域から逃げられない」——高崎社長の一見ネガティブなこの言葉には、何が起きてもこの地域のインフラを守り続けるという、重い責任と覚悟が宿っていた。短期的な利益追求や効率化に流されず、技術を社内に蓄積し着実に守り抜く自前主義の姿勢や、採算性と公共性の狭間で調和を見出す決断。そこには、地域の安全と未来を第一に掲げる揺るぎない経営哲学がある。

そんな高崎社長がこれからの時代を担う若者に求めるのは、「早期の専門性獲得」に走る小器用さではない。「異端」を恐れず、泥臭い現場や失敗の中から自らの器(植木鉢)を広げていく果敢な挑戦だ。

強固な「安全・安心」という線路を敷き、社員や地域と共にどんな「ワクワクと驚き(WAO!)」を乗せて駆け抜けていくのか。覚悟と寛容さを併せ持つリーダーのもと、名鉄グループが切り拓く未来から目が離せない。

会社概要

- 本社／愛知県名古屋市中村区名駅四丁目8番26号
- 創業／1894年
- 事業内容／鉄軌道事業や開発事業を中心に、グループ会社と連携し多種多様な事業を展開

【沿革】 1894年に愛知馬車鉄道として創業。その後、名古屋電気鉄道の流れを汲む名岐鉄道と愛知電気鉄道などの統合を経て1935年に現在の名古屋鉄道となり、愛知・岐阜を網羅する大手私鉄の基礎を確立した。現在は鉄道を中核にバス、タクシー、フェリー等の交通インフラから不動産、レジャー事業まで多角展開し、経営ビジョンスローガン「名鉄×WAO!」のもと地域と共に歩み続けている。



本社にて