

Top Interview

取締役会長

根津嘉澄

Yoshizumi Nezu

真面目な社員と築き上げた 「最先端」という新たな資産

1997年に創立100年の節目を迎えた東武鉄道が、新たな100年に向けて歩み出した25年は、根津嘉澄会長の社長在任期間(1999～2023年)とほぼ重なる。この間、どのような出来事があり、何を変えようとしたのか。

トップが振り返る、東武グループの四半世紀。

(聞き手／『日経ビジネス』元編集長・寺山正一)
取材場所：東武ホテルレバント東京

——根津会長が東武鉄道の社長に就任する以前から、東武クレジットの不良債権問題に揺れていました。

東武クレジットは東武百貨店の系列会社で、百貨店顧客のショッピングやクレジットの取扱会社として設立されました。その後生じた問題は、東武グループにとって一番の重大事件でした。

1991年4月のことです。経理担当の常務に就任した私の部屋に、東武クレジットの社長(兼東武百貨店副社長)が来ましてね、「東武クレジットが融資している不動産会社への大規模な貸し付けが回収できそうにない。ただ、いずれ取り戻せるから安心してほしい」と説明を受けました。

「東武グループはおしまいだ」

——当時、銀行は不動産関連への直接融資が規制され、住宅金融専門会社を含むノンバンクが銀行から資金を借り、銀行が指定した不動産取引に融資をして利ざやを稼いでいました。

東武クレジットもバブル期に法人相手の不動産担保融資、いわゆるノンバンクとして事業を拡大したのですが、あまりにのめり込みすぎた。バブルがはじめて、気づくと借入金が膨大な金額に。その多くが焦げ付いていました。

これを認識して、「全部返すのはとても無理だ。東武グループはおしまいだ」と思った。それ以来、非常に苦しい年月を過ごしました。毎朝、起きて最初に思うのは、「今日はまだ、東武鉄道は残っている……」ということでした。——似た構図の問題が起きた企業の中には、会社整理に追い込まれた例も少なくありません。東武グループは再建できた。なぜでしょうか。

金融機関とよく話し合いをさせていただきました。

創業以来、利益を土地などの不動産をはじめとした資産としてコツコツとためてきましたが、この時ばかりは多くの方から、「今回は創業以来の利益を全部吐き出すつもりでかかったほうがいいよ」と言われました。「泥棒にとられたらと思ってやりなさい」と。

——処理の最終調整がまとまる1998年春までには「貸し手責任」という概念が広がっていて、銀行サイドも、融資先には事業で頑張ってもらって返済してもらわなければ、という意識があったと思います。

結果として回収不能となった借入金の一部は銀行と折半することになり、その対応方針が固まって以降、金融機関は全面的に応援してくれました。また、私の前任社

長の内田隆滋さんが、「これは俺の社長時代にケリをつける。お前の代には残さないからな」と言ってくれて、あの言葉は心強かったです。

「4つのお願い」の真意

——ただ、東武鉄道に対する金融市場の評価はシビアでした。1999年1月には社債の格付けが「投機的」に分類されるB格に転落。社長就任はその半年後の6月です。

社長就任時、グループの有利子負債が最大1兆2,829億円ありました。東武クレジットの処理負担もあり、その分が株価にも表れていて、同業他社より株価が安かった。——しかも、産業界が連結経営の時代に突入したタイミングでした。2000年3月期決算から新連結会計基準が適用されることとなります。

はい。一時期は40社程度まで絞り込んだ連結対象企業が、1999年度では162社に増え、このうち61社が赤字でした。年間10億円規模の赤字事業を次々と整理する一方、それまで感じていた課題認識を、経営方針として「4つのお願い」にまとめ、グループ会社の経営陣とも共有しました。「赤字を出さない」「本業に徹する」「グループ事業の再編に協力する」「グループ内の取引に競争原理を導入する」というシンプルな内容ですが、この4つは絶対に守るように伝えました。

——グループ各社に収益力強化と自立を求めたわけですね。この頃、東武ブランドの基盤となる強みはどこにあると考えていたのでしょうか。

当時は目の前のことへの対応に精いっぱい、意識をする余裕はなかったですね。最近つくづく思うのは、東武グループの人たちは本当に真面目で、言ったことを一生懸命にやってくれる。それが最大の強みじゃないかと思います。——明るい未来を描けるようになってきたのはいつ頃からですか。

3年目ぐらいですね。連結決算の体制が整い、東武クレジットの問題もだいぶ片がついていました。みんな頑張ってくれて、赤字企業も大きく減りつつありました。

安全文化の創造を目指す

——「東武グループ再構築プラン」を発表したのも就任3年目の2002年でしたね。スローガンは、「人の集う東武

沿線、信頼される東武グループ」でした。

鉄道会社の最大の強みは沿線を持っている点に尽きます。沿線であれば、ほぼ100%の方が「東武」の名前をご存じです。沿線を大事にし、そこで商売の深掘りをしていくことが、鉄道会社の王道ではないでしょうか。

——しかしながらその再構築プランが軌道に乗ってきた2005年の3月に、伊勢崎線竹ノ塚駅構内で踏切事故が起きています。その年の2月に新タワー事業への立候補を表明した直後の出来事でした。

事故により亡くなられた方と負傷された方、そのご家族の皆様に対しましては、言葉では言い尽くせぬほどの責任を痛感しています。ご利用のお客様並びに沿線の皆様をはじめ、関係する多くの皆様にもご心配とご迷惑をおかけしました。

今後、二度と同じ過ちを繰り返さないよう、安全の確保に万全を尽くすとお約束し、総力を挙げて竹ノ塚駅付近の高架化に取り組みました。おかげさまで関係者の皆様のご理解とご協力をいただき、驚くほど早く工事を進めることができました。連続立体交差事業としてはかつてない速さで事業が進んだと思います。

——この時の対応で、経営と現場の距離感も大きく変わったそうですね。

「現業と本社の意見交換会」を4つの地区別に何回も実施しました。私も全地区の意見交換会に出席し、現業長たちの要望を聞きました。

どこに問題があるのかを一番分かっているのは現場です。安全関連の設備だけでなく、インシデントという、幸い事故には至らなかったものの事故が発生する恐れがあった事象の水平展開や、異常時の要員手配の拡充など、ソフト・ハードの両面で幅広い要望が出ました。それらを一覧表にまとめ、すべてに対応していきました。全項目に対応できたことで、現場の社員の安全への意識と本



社に対する信頼がさらに高まっていくのを実感しました。

東京スカイツリー事業の因数分解

——安全へのたゆまぬ努力と並行して、地元への投資をし続け、地域の発展に貢献してきたことは、沿線をはじめ多くの皆さんの信頼の源泉となっています。東京スカイツリーがその代表でしょう。

そうですね。東京スカイツリーは非常にうまくいきました。——表情が緩みましたね。

おかげさまで大成功でしたから。でも、最初に「新タワーをやる」と言った時、誰一人として賛成してくれませんでした。借入金が多く残っており心配されたのでしょうか。結果的には新株予約権付社債(転換社債=CB)の発行や公募増資によって資金を調達し、銀行団からは協調融資もしていただきました。

——最初に反対した人の目には、東京スカイツリーが単なる電波塔に見えていたのかもしれない。

「本当に電波塔の経営なんてできるの?」と問われる度に、私は「できる」と答えていました。東武グループが得意な、不動産業と観光業をあわせ持つ事業だと考えたからです。放送各社などからアンテナの設置料をいただく業務は不動産賃貸業。不動産は第2の本業ともいえる分野です。展望フロアは観光客を集めます。観光も戦前から事業を手掛けていた得意分野です。

——勝算があったということですね。

そもそも誘致に乗り出した最大の目的は、浅草に人を呼び戻すことでした。プロジェクト名は「Rising East Project」。東京の東にあたる浅草、そして日本の東にあたる東京、ひいては世界の東にあたる日本を活性化しよう。それこそ江戸時代は遊ぶ場所といえば浅草でした。しかしながら東京の発展に伴い、東京の中心が西に徐々に動いていきました。日光への観光でも、新宿など西側からはJRで東京駅に向かって新幹線を利用するお客様が増え、浅草から向かっていただけない状況でした。

浅草に人を呼び戻し、東京の中心を東に戻すには、年間約3,000万人の参拝客がいる浅草寺に匹敵する求心力のある施設が、もう1つ必要だと考えていました。貨物ヤードの跡地が空いていた当社にこの話がきた時、誘致しよう。開業から12年たった現在、「東京スカイツリータウン」全体で、年間約4,000万人の来場者があります。

——これまで何った内容は、いずれも24年間に及ぶ社長

“鉄道会社の最大の強みは沿線を持っていること 沿線を大事にすることが何よりも大切です”



在任の前半から中盤にかけての出来事でした。後半は、良い風も吹いていたのではないですか。

鉄道会社ならではのチャレンジとしては、2017年から、日光・鬼怒川エリアでSL(蒸気機関車)を走らせています。この企画、実は3回却下しました。当社がSLの運転を全廃してから半世紀近く経過していましたから、運転に必要な設備もノウハウも残っていなかった。当然、収支も厳しいだろうと思っていました。ところが、部下が何度もやらせてくださいとプランを上げてきた。社員がやりたがっているからと。実際に、現場の社員が自ら手を挙げ、プロジェクトに携わりたいと意思表示してくれたのです。——「赤字を出すな」が鉄則であるものの、財務的に一段落していたでしょうし、真面目な社員がそこまで言うのなら許せざるを得ないですね。実際の収支はどうでしたか。

私のところに持ってくると赤字になっている(笑)。関連収入や、宣伝効果もありますし、『鉄道産業文化遺産の保存と活用』や『地域の観光活力創出』との観点からも、東武があつた場所でやることに意義がある、そんな空気になってきました。だから良かったのだと思います。

——2020年には「ザ・リッツ・カールトン日光」が開業しています。東武グループのホテルの跡地でしたね。

奥日光は季節変動が大きく、成功しているリゾートホテルが少ない地域です。跡地は手を付けなくておこうという考えもありました。「コートヤード・マリOTT銀座東武ホテル」でのビジネスパートナーであったマリOTT社から、当地でのホテル事業について、「非常に良い場所

だから、ぜひやりたい」との話をいただきました。これを機にマリOTT社を含む複数の外資系ホテル会社から事業提案をいただき、最終的にマリOTT社の推す「ザ・リッツ・カールトン」を誘致することにしたのです。

——インバウンドを含め、富裕層を呼び込む武器になっていますよね。

大変好評で、コロナ禍の2020年の開業でしたが、翌年度から営業キャッシュフローで黒字が出ています。

社外評価で知った、自社の変化

——これからを担う世代へのメッセージはありますか。

私が入社した頃の東武鉄道は、「大きくて伝統があるけども、古い会社」というイメージでした。ところが最近、採用の最終面接で、ほとんどの学生が「東武は同業で最先端を行っていて、積極的に新しいことをやる。そこに魅力を感じた」と志望理由を話すのです。

——その評価をどう感じますか。

うれしいです。東京スカイツリー開業が転機になりましたね。どんどん新しいことに挑戦していますから。

——創業からの100年間で積み上げた資産を吐き出さざるを得なかった1990年代。そこからの25年で、東京スカイツリーなどの新たな資産を築き上げ、先進性が評価されるグループになりました。制度やインフラをつくり替えてきた日本の時代状況と重なる部分は多いものの、東武鉄道ほどブランド力や企業価値を高めた企業も珍しいです。

基本的には、「4つのお願い」と「安全・安心を最優先した上で、利益を出す」。これを言い続け、それに真面目な社員たちが応えてくれた結果です。今では、会社の雰囲気が変わり、黙っていても彼らがしっかりやってくれるようになりました。安心して見ていられるようになったからこそ、次世代へバトンを渡すことにしたのです。

新しいことにも真面目に一生懸命取り組めば、必ずや花は開きます。125年の長い歴史の中で育まれたその良き文化を若い世代に託しつつ、これからの東武グループの発展を楽しみに見守っていきたいですね。