

## J R東海の葛西氏、代表権返上

経済ジャーナリスト

### 財界ご意見番、今後は…

八雲豊彦

#### 代表権返上緊急記者会見

J R東海の名誉会長、葛西敬之氏（77）が代表権を返上した。安倍政権に最も近い財界人といわれ、リニア中央新幹線のため巨額な公的融資をたぐり寄せた豪腕ぶりに今後、政財界に強い影響力を残すとみられる。

名古屋駅の上にあるJ RセントラルタワーのJ R東海本社で2018年1月11日にあつた緊急記者会見。「次期社長人事か」。J R東海はリニア新幹線関連工事をめぐり東京地検特捜部が2016年12月8日に偽計業務妨害容疑で大林組本社など大手ゼネコンを強制捜査していただけに、談合疑惑に絡む首脳人事と報道陣は色めき立った。

会見に臨んだ柘植康英社長（64）は代表権を持ったまま会長になり、

後任社長に金子慎副社長が昇任することを発表する一方、葛西氏が代表権のない相談役になることを明らかにした。質問は談合疑惑との関係に集中したが、柘植社長は「関係はございません」といらだちを隠さなかった。談合疑惑では、葛西氏の代表権返上との関連も想像されたが、会見場に葛西名誉会長の姿はなく、柘植社長は本人の意見を聞いて「私が最終的に決めた」と明かした。

田町では、安倍政権との近さがはやしたてられた。このため、談合疑惑で、公的融資の決定という便宜供与の見返りにゼネコンから談合によって捻出される不正な資金が政権筋に流れたという構図が想起されたようだ。

持ち経営をリードしていた。そこで、談合疑惑に背中を押され、その後の捜査の進展を前提に代表権を返上したという観測が浮上したのだろう。しかし、次期社長の金子副社長は、リニア新幹線計画を統括していたのに昇格したことで、この見方は払拭できそう。J R東海関係者によると、葛西氏の代表権返上は、旧国鉄から民営化後のJ R東海の基盤を固めたという自負のもとに本人も納得したという。

今回の人事に談合疑惑と絡めて大きな関心が集まったのは、翻れば葛西氏の存在の大きさを示唆している。葛西氏は安倍総理に最も多く会っている財界人として知られる。リニア新幹線では、2016年11月にリニア新幹線の工費6兆円の半額3兆円を鉄道建設運輸施設整備支援機構が融資することが決まったが、永

新幹線品川駅新設、海外への新幹線の売り込みなどJ R東海の経営を積極化。会社全体を利益の最大化に方向転換させた功労者だった。また、国鉄民営化を現場で主導した「改革3人組」の一人でもあり、J R西日本の井出正敬氏（82）やJ R東日本の松田昌士氏（82）の改革仲間が、それぞれの会社の会長を経て取締役を退任しても、葛西氏だけが代表権を

葛西氏は東大法学部を卒業し旧国鉄に入社。労務系を中心に職員局次長から1988年にJ R東海常務取締役総企画本部長に転じた。旧国鉄は、政治家の票集めのため不採算路線の新設を続けたことが凋落の要因となったが、国労をはじめとした様々で強力な労組による賃上げ、待遇改善、ストライキも一因



だった。職員局は労使問題や社員の処遇を扱う部署で、葛西氏は労務対策のエキスパートとして民営化前後に複雑な組合間の力関係をかいぐぐり、労使関係を整理してきた。労務倒産寸前の憂うべき状況に強い憤りをもって、井出氏や松田氏とともに歯に衣着せぬ言動で強烈な改革路線を訴えたことでも知られる。

当時、旧国鉄で民営化を取り仕

切っていたのは経営計画室。JR東日本に最大の収益源である首都圏の国鉄路線を引き継がせ経営資源を集中し、全国のJRの本社機能を持たせようとしていた。このため、民営化で、経営計画室審議役の松田、井手両氏が東日本と、規模的に続く西日本にわかれ、最もリスクを抱えた労務対策に奔走した葛西氏は、兵庫県生まれで都立西高卒の東京育ちでもあるのにJR東海になった。

発足当初、JR東海は、ドル箱の東海道新幹線を営業し、経営的には他のJRに比べ優位と思われた。しかし、経営計画室は民営化にあたり全国の新幹線設備を新幹線保有機構に持たせて営業利益をJR各社に再分配する方式を取り入れた。JR東海がドル箱を独占するのではなく東北新幹線などを走らせるJR東日本を東海道新幹線で支援する構造でもあった。

JR東海では、東海道新幹線を持つのに営業重視は取締役総合企画本部長として入社した葛西氏の課題だった。仕えたのは初代社長の須田寛氏。洋画家の須田国太郎の長男で旧国鉄常務理事として民営化して

も分割には反対姿勢だった。分割派とは一線を画したトップだったが、葛西氏は代表権を持った副社長となった翌年の1991年、新幹線鉄道保有機構からの東海道新幹線の買収を実現させるなど積極的な営業施策を展開。その翌年は東海道新幹線の「のぞみ」の運行開始で営業重視から「名古屋飛ばし」も発案して旧国鉄時代と変わらぬ大胆な計画を打ち出した。「名古屋飛ばし」の際には、須田氏が東海財界との粘り強い対話で関係を修復したが、JR東海関係者は「須田氏は葛西氏の積極策にいわれるがままだった」という。

須田氏の後を受け1995年に社長となった葛西氏は満を持したかのよう1997年に山梨リニア実験線を独自資金で完成させ、リニア新幹線を具体化。会長を経て2014年4月に名誉会長として代表権を保持しながら、リニア新幹線の金策の先頭に立ち、水面下で安倍政権と交渉。JR東海は2016年11月に6兆円近くと試算される建設費の半分以上となる3兆円を鉄道建設・運輸施設整備支援機構に、約3兆円の借り入れを申請した。機構は政府

機関で事実上の政府による財政投融资で、安倍政権に近い葛西氏の力業ともいわれている。

## 葛西色でリニア新幹線

JR東海で葛西氏の後、社長を引き継いだのは、松本正之氏、山田佳臣氏と旧国鉄で職員局を中心にキャリアを磨いたエリートだった。過激派も潜入した厳しい労務対策に苦勞した仲間内で後継がリニアをはじめとした葛西氏の大胆な施策を忠実に具現化させてきた。リニア新幹線のほか、従来の新幹線の海外展開も政治と絡む事業で、引き続き葛西氏が主導するとみられる。柘植社長と次期社長の金子副社長は入社以来、ほとんどの部署を引き継いできた総務畑中心のエリートで、このコンビが自らの路線を踏襲するとみて代表権を返上したとみられる。政治に翻弄された旧国鉄で鍛えられた葛西氏。代表権を返したからといってJR東海に「葛西色」が褪せるとは考えられず、今度は政治を利用しながら、リニアや新幹線輸出など国策に関連する事業に腰を据えて再び腕力を発揮しそうだ。