



## CONTENTS

### Top Opinion

未来を考える

メトロ開発(株) 代表取締役社長 野焼 計史

1

### VOICE

分野は変わっても大切なこと

J R東日本エネルギー開発(株) 松岡 恭弘

2

### たすきリレー

スペイン巡礼紀行（その3）

（一社）計画・交通研究会 白木原 隆雄

3

### PF書店／私のインフラ巡礼／編集後記

5



※「今月の国際比較データ」は誌面の構成上、お休みとさせていただきます。申し訳ございません。

## Top Opinion

### 未来を考える

メトロ開発(株) 代表取締役社長 野焼 計史



未来を考えることは面白い。今から33年前の1991年、営団地下鉄（当時）創立50周年記念論文の募集があった。テーマは「21世紀に向けて営団は今後どうあるべきか」、入団7年目の私は25年先、2016年の日本社会、東京や営団地下鉄の将来がどうなっているかを具体的に予測して、そのために何をすべきか、何を变えるべきかを考えた。考えた25年先は今から8年前、自分の考えた未来を自分の目で確かめることが出来た。自分が考えた通りになったこともあったが、考えたほど進まなかったこと、さらには考えもしなかったことが遥かに多い。都市や鉄道に関して言うならば、「東京都心3区への業務機能の集中」「鉄道現業における女性の活躍」は考えた以上に進んだ。「容積率の割増しによる再開発事業者負担の駅改良、新設」は願望を込めて具体的に予測したが、まさかそのスキームが実現し、虎ノ門ヒルズ駅の建設に携わることになるとは。構想から計画、設計、工事、そしてオリンピック・パラリンピックまでの暫定開業、全体完成まで自ら関わることができたのは感無量だ。進まなかったことは、「第2臨海副都心の開発」、「外国人の運転士」、「週休3日制」、現在整備を始めた有楽町線延伸などはとっくの昔に完成していた。考えもしなかったのは、訪日外国人の急増、バリアフリー設備・ホームドア整備の進展、ICシステムの普及・発展、パンデミックによる輸送人員の大幅な減少もそう。最も先が見えていなかったことは2004年に東京メトロが発足、25年先の営団地下鉄がなかったことかもしれない。

未来を考えることは難しい。これから25年後の都市や鉄道はどうか。コロナ禍で働き方が変わり、東京メトロの輸送人員も依然としてコロナ前に戻らないが、長期的にみて新しい働き方は本当に定着するのだろうか。デジタル技術の進歩は都市の発展や鉄道の乗車システムにどんな影響を与えるのだろうか。外国人の運転士はいつ実現するだろうか。



### 私のインフラ巡礼



～長野堰用水円筒分水～

世界かんがい施設遺産に登録された円筒分水堰  
（J R東日本 谷澤 寛さん）

未来構想PFのホームページ  
（HP）をご覧ください。

会員はもちろん社会に大きく  
開かれた「参加型」HPです。

未来構想PF

検索

で検索してください。

トップページへのリンクは

[こちら](#)



いや、そもそも運転士という仕事はいつまであるだろうか。でも自己責任の意識が希薄な我が国で鉄道の自動運転はどこまで進むのだろうか。お客様は受け入れてくれるだろうか。

東京メトロ総合職の新入社員にはいつも伝えてきた。未来のこと、25年位先の社会をイメージしながら仕事をして欲しい、社会全体を俯瞰した広い視点で業務に当たって欲しいと。さて、彼らが見届ける未来、作り出す25年先はどうなっているか。

ちなみに冒頭の論文は最優秀賞を受賞、ご褒美は欧州2週間の地下鉄視察、壁が崩壊した直後のブランデンブルク門や東ベルリンの街並みが何とも懐かしい。

VOICE

分野は変わっても大切なこと

JR東日本エネルギー開発(株) 松岡 恭弘

昨年よりJR東日本エネルギー開発(株) (通称：JED) に出向しております松岡です。今回、未来構想PFの事務局局長兼JED副社長の大口さんからの直々のご指名をいただきましたので、あまり知られていない再生可能エネルギー事業の紹介をしたいと思います。

● JEDのご紹介

JEDでは、2015年に設立された現時点総勢70名弱の比較的新しい会社で、現在は太陽光、及び陸上風力発電事業の開発及び運営をメインに行っています。

事業開発には、「ファイナンス（銀行との折衝等）」「不動産（用地取得・地元調整等）」「法務・契約」「調達（風車等）」「設計・工事発注（関連許認可含む）」等幅広い知識がないとそもそも話になりません（今でもたまにわからない用語が飛び交います）。特にファイナンス用語を聞いているとエネルギー会社というよりも、銀行等金融機関に出向したみたいにも感じることがあります。

● プロジェクト（特に国内陸上風力）の特徴

再エネ（特に陸上風力プロジェクト）の特徴は主に3つあります。



写真 三種ウインドファーム風車の上 (左：筆者)

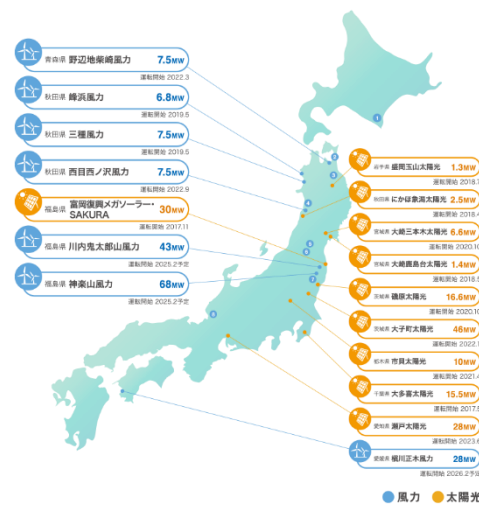


図 JED建設中及び運転開始発電所一覧

一つ目は、事業実施判断前の調査段階で投じる費用が多く、かつ不確実性が極めて高いということです。調査段階では「風況観測」「環境アセス」「調査設計」等に、多くの費用（数億円～十数億円）を投じて、事業実現の可能性を探ります。しかし、観測したら想定よりも風が弱い等による事業性の悪化や、周辺住民の反対等で事業検討を終了せざるを得ないプロジェクトもあります。

二つ目は、案件ごとに「プロジェクトファイナンス」を活用していることがほとんどであることです。「プロジェクトファイナンス」は、将来の売電収入を担保に、銀行からお金を借りて実施しますので、そもそもこのプロジェクトを実現するためのあらゆるリスクはできる限り排除することを求められます。そのため、特に工事契約は「設計施工の総価契約」を銀行から求められる等、あらゆる事柄が銀行のお伺いを立てながら進めなければならない、といった特徴があります。

三つ目は、国の政策や世間の動向により、政策の振れ幅が非常に大きいことです。このあたりは、鉄道事業150年の歴史の厚みとの違いをひしひしと感じます。このため、進めているプロジェクトのルールが毎年のように突然変わる（近年は規制強化一辺倒）ため、スケジュールや事業性等に多大な影響を与えています。（個人的には、国として再エネは推進したいのかどうか、よくわからず迷走し



ていると感じています。)

### ● 大切なこと（実はあまり建設プロジェクトマネジメントと変わらない!?)

再エネ開発における幅広い分野のプロジェクトマネジメントをするためには、**全体を俯瞰する能力と個々の専門分野に立脚した判断の能力の両輪が重要です**。広く（浅くでもよいので）すべて理解したうえ、ポイントやおかしなところの嗅覚は働かせること、また、専門分野（私ならば土木技術）に関しては、根拠をもって判断することが求められています。

また、前述の通り再エネは制約条件だらけなので、その**制約条件の緩和、もしくは回避する方法等のアイデア出しもとても大事です**。最近では、これらの制約条件を所与のものとしてしまう方が多いと感じます。自分の専門外の分野は素人発想でもよいので、「もっとよりよい方法はないか」等ポジティブなマインドセットは非常に大切だと思います。

あとは、ありきたりですが**仕事に対する「情熱」**です。JEDをはじめ、この業界は「今後再エネ業界で生きていく」という覚悟をもって飛び込んできている方が多いので、その「情熱」がないと周囲から信頼を得られません。（こう見ていくと、私が専門の建設プロジェクトマネジメントと、分野は違えど大切なことは変わりませんね。）

### ● 最後に

JEDは、組織含め未整備な部分も多く、経営課題も無数にあります。ただ、小さい会社だからこそ、「経営」が身近に感じられるメリットもあります。なかなか経営者の視点を体験できる機会は少ないため、私も「技術に立脚した目線」、で会社にどのように貢献できるか「情熱」をもってこれからも取り組んでいきたいと思えます。

まだまだ日々勉強中ですが前述の通り建設プロジェクトマネジメントと親和性は高いと思えますので、是非、興味のある方は松岡（matsuoka-y@jr-energy.co.jp）までご連絡をいただければと思います。

### たすきリレー

## スペイン巡礼紀行（その3）

連載  
全3回

（一社）計画・交通研究会 白木原 隆雄

### 5. 巡礼のその後

スペイン巡礼者は、巡礼を「Camino」（カミーノ）と呼ぶ。スペイン語で「道」を指す言葉だ。巡礼者同士は道ですれ違う時、「Buen Camino!」（ブエン・カミーノ）とあいさつするのがルールになっている。スペイン語で「よい巡礼を!」という意味だ。「The Camino begins when the Camino ends.」（巡礼が終わる時からもうひとつの巡礼が始まる）という格言がある。

最初のCaminoは人生に置きかえてもいいだろう。巡礼を終えると新しい人生が始まるという解釈は当たっている。巡礼のきっかけになった映画「サンジャックへの道」はそれを映像という形で示したものだと思っている。

自分の場合、具体的に何がどう変わったのかを整理してみたい。

外面的な変化は、体重も体脂肪率も落ちて健康体になった。当たり前だが、一ヶ月歩き続けると健康体になるのは間違いない。内面的な変化については、自分自身では特段大きな変化があったという実感はない。恩師の三番町のN先生は変わったという。

ただ、外国や外国人に対する違和感や抵抗感がかなり小さくなったのは間違いない。外国旅行のハードルが一気に下がった。

大きな変化といえば、歩くことへの抵抗感がほとんどなくなったことだ。2011年3月、東日本大震災が発生した時、都内から埼玉の自宅まで40kmを歩いて帰宅することを迷うことなく決断できた。

どこでも歩いて行くようになったことは、その後の生き方に大きな影響を及ぼしたと考えている。会議や講演会に参加する際、1時間く



巡礼初日 国境付近のピレネーの峠



らい早めに一つ手前の駅で下車して、「ついでのみちあるき」を繰り返すようになった。多くのまちあるきを重ねることで、そのまちの歴史や文化、成り立ちへの理解が深まったように感じる。

「The Camino begins when the Camino ends.」という格言には、巡礼を繰り返すという意味合いもあるようだ。巡礼仲間たちは例外なくスペイン巡礼を繰り返している。簡単にいうと、「カミーノは癖になる」ということだ。巡礼仲間のフランス人、スロバキア人はスペイン巡礼を繰り返した後、歩く道を変えてローマのサン・ピエトロ大聖堂、エルサレムの聖墳墓教会まで歩いている。サンティアゴ、ローマ、エルサレムはキリスト教の三大聖地であり、その巡礼は、あとにいくにしたがってハードルが高くなる。キリスト教徒でもある彼らの巡礼に対する思い入れの強さ、深さを思わざるを得ない。彼らにとって、スペイン巡礼は入門編という位置づけのように思える。

キリスト教徒ではない日本人の自分もきりの良い時期に再び巡礼を試そうと考えたが、まとまった時間が取れないままにほぼ14年が過ぎた。いまひとつモチベーションが上がらないのはなぜかという疑問が解決しないまま14年が過ぎた。

2012年から毎年5月の連休を利用して、単独行の欧州のまちあるきを繰り返すようになった。最近、この理由がようやく理解できた。自分のカミーノは、欧州のまちあるきに置き換わったと考えると妙に納得できた。

2019年で欧州のまちあるきを一通り終えることができた。歩いたまちを数えてみたら、100を超えていた。

以前は理解できなかったまちの文化や歴史がだんだん理解できるようになったのが嬉しい気がする。2020年春から新型コロナが流行し、欧州のまちあるきを断念せざるを得なくなった。2023年5月からコロナがインフルエンザと同じ扱いに変わり、この記事を書いている2024年2月にはインバウンド観光が復活し、以前の日本に戻った感じだ。今年の5月から欧州のまちあるきを再開しようと考えている。



ヴルタヴァ川とカレル橋（2014年プラハ）

## 6. エピローグ

2015年1月、帰りの電車の中吊りに思わず視線が釘づけになった。「本当の旅の発見は、新しい景色を見ることではなく、新しい視点を持つことにある」。読んだことはないが「失われた時を求めて」を書いたマルセル・プルーストの言葉だそう。なるほど、いわれてみると確かにその通りだ。

似たようなものを見比べてもその違いは気づきにくいものだ。日本と欧州のまちの違いを比較すると、確かに新しい視点、切り口や引出しができてきたような気がする。対象の違いを自分なりに分析するといろいろな事が見えてくると感じるようになった。どちらがより優れているといった優劣はつけないようにしている。それぞれに良い、意味があると思うようになった。どんな時でも「寛容」の精神を忘れないよう心掛けるようになった。



電車の中吊り（2015年）



トラヴェ川と塩倉庫（2017年リュウベック）

プルーストの向こうを張るわけではないが、自分流の旅の定義はこんな感じだ。

「旅とは、違いを発見し、体感し、考察して、その違いを楽しむ事だ。そして、その違いがつながりを紡ぎ出す。」

そのような考え方に行きついたきっかけが、スペイン巡礼だったと思っている。（了）



PF 書店



本の題名をクリックすると、出版社の書籍紹介HPにリンクします！

### ① 自動運転レベル4 (樋笠堯士 著 学芸出版社)

レベル4まで到達しつつある車の自動運転。交通図書賞の受賞作である『自動運転レベル4』を読み、自動運転について国際動向、技術、法律、倫理、社会的な重要性など多岐の視点から学んだ。やはり倫理面が大きな課題であろうか。トロッコ問題のような状況に遭遇した時に自動運転はどう判断するのか。技術大国ドイツではそのような判断をプログラムには求めないという。自動運転を実験導入している茨城県境町のコミュニティバス。低速運転や路上駐車への減少など様々な取り組みや効果があり、一度乗ってみたいものである。

### ② 商店街の復権 (広井良典 著 筑摩書房)

シャッター商店街。特に地方都市を訪れるとよく目にする光景である。そうした商店街や中心市街地の持つ新たな意味や価値に注目して、これからの時代における商店街や中心市街地の在り方や再生に向けたステップを提案しているのが『商店街の復権』である。自分が訪問したことのあるドイツの街などは人口数万人規模の街でも市街地が賑わっている。人々がゆったりとした時間を過ごせるコミュニティ空間としての「ウォークアブル・シティ (=歩いて楽しめる街)」をどのように目指すべきか、考えさせられる一冊である。

### ③ 東京都同情塔 (九段理江 著 新潮社)

シンパシータワーキー改め『東京都同情塔』。言わずと知れた九段理江の芥川賞受賞作である。本来は図書館で借りて読むところであるが、時流に乗り遅れまいと、久々に書店で購入して読んだ。表題の塔は、新宿御苑にそびえ立つ美しい巨大刑務所。犯罪者は不幸な境遇で同情されるべき人々と再定義され、そこで快適な生活を送る。作者が表明したように生成AIの無機質な文章をうまく織り交ぜながら、軽快にストーリーが展開される。幻となったザハ・ハテイド設計の国立競技場に対する多大なリスクが感じ取れる。



私のインフラ巡礼



### 「長野堰用水円筒分水」 (群馬県高崎市)



2月号の木戸さんをマネして、私も職場近く(徒歩10分)の身近なインフラをご紹介します。今回訪れたのは高崎市の長野堰用水円筒分水です。この地域は台地上の地形のため水利に乏しく、干ばつのたびに激しい水争いが起きていました。が、堰長比がそのまま分流比となるこの円筒分水堰が設置されてからは、その公平性が誰の目にも明らかたため、争いも「丸く」おさまったそうです。

この円筒分水堰を含む長野堰用水は、古くから灌漑農業の発展に貢献してきた施設です。2016年(平成28年)、この歴史的・社会的価値が評価され、世界かんがい施設遺産に登録されました。

(JR東日本 谷澤 寛さん)

### 編集後記

この時期は花粉症との闘いです。例年に比べ、鼻水や目のかゆみといった症状は軽かったものの、コンビニで購入するティッシュの値段を見ると、円安や政界情勢の不安定化による物価高を感じます。2024年は少しでも景気が上向き、物価高が沈静化することを願います。(TE)

プラットフォーム通信では、メンバーの皆様の投稿をお待ちしています。

連絡先：未来構想 PF 事務局 大口

電話：03-4334-8157

メール：[info@miraikoso.or.jp](mailto:info@miraikoso.or.jp)

〒100-6005 東京都千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビル 5F-28