

◆平成 21 年度 第 7 回(通算第 12 回) 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2009 年 12 月 18 日 (金)

場所：すずかけホール

ハード社会からソフト社会へ…会社経営を通じて考えたこと

平松 一郎 (1949 機械) 京浜急行電鉄株式会社 元社長, 会長, 現相談役

朝のラッシュ時には、上り電車はギューギューのすし詰め、下りはガラガラという光景をよく目にする。鉄道マンとしてはこれはなるべく避けたい。そこで昔は沿線に大学を作ったそうだ。そういえば本学の両キャンパスともに沿線で、東急から土地の提供を受けている。大岡山キャンパスにいたっては、東急が最初に提示した案では今の 2 倍ほどの広さで洗足池の近くまで含まれていたそうだ。「そんなに広い土地は不要です」と今の面積になったようだが、今から思えば惜しいことをしたものだ。「つつまじやかに、しかし自分の役割はしっかり果たす」という蔵前 (東工大) 精神の現れだったのかもしれない。

鉄道と大学の関係といえば、こんな話も思い出した。米国留学中に聞いた話だ。私がポストドク時代を過ごしたテネシー州のバンダービルト大学は南部の鉄道王が、スタンフォード大学は西部の鉄道王がそれぞれ寄附した大学で、両大学とも免罪符的な側面も多少はあったらしいというのだ。鉄道を敷くための用地買収でヒドイこともした (?) ので、その罪滅ぼしに大学を寄附したらいいと言われると妙に納得するところがあった。

蔵前工業会は 2003 年までは自前の「蔵前工業会館」という建物を持っていた。新橋駅前にあり大変便利だった。ここで結婚式を挙げた卒業生も多い。バブルの頃にこの会館を建て替えることになった。立派な会館が完成した時にはバブル期を過ぎており、テナントが思うように集まらず、数十億円の返済の目処が立たない。この蔵前工業会館の会長を一時期務めたのが平松さんで、会館経営に苦労された。最終的には主力銀行と話し合い、負債ごと建物を処分して貰ったのだ。蔵前側は建物を失うことになったが莫大な負債も建物と一緒に処理してもらい、若干の剰余金まで得られ、最悪の財政破綻という事態に陥らずに済んだ。それまでに蔵前工業会が蓄えていた財産も手元に残ったので、それらの資金をもとにして大学と共同出資の形で新しく建てたのが大岡山駅前の TTF (Tokyo Tech Front, 東工大蔵前会館) だ。新橋で問題が起きていた頃にその処理で奮闘しておられたのが現神奈川県支部長の関口さんだった。今回の「蔵前ゼミ」での講演を引き受けてもらえた

のもこの縁だ。同窓生の絆の強さ・ありがたさを思った。「新橋マリビル」が旧蔵前工業会館ともいわれるのはこのようないきさつからだ。

平松さんはとても 83 歳とは思えなかった。2 年前に京浜急行の相談役になった後も、週に何回かは会社に顔を出しているそうだ。横浜駅前の再開発にも道筋をつけたいと意欲的だった。若さを保つ秘訣は社会とのかかわりを持ち続けることらしい。平松さんは機械学科卒にも関わらず経理部長を経て社長になるという一見異色の経歴の持ち主だが、話を聞いてみると納得できた。それより「どうして?」と思ったのは、平松さんが京急に入社した時には東工大卒が 3 名いたが今はゼロになってしまったという点だ。平松 (東工大) - 京急, 五島 (東工大) - 東急という図式をもう少し東工大生に浸透させてもいいのではないだろうか。

平松さんの話を聞いて交通関連企業の業務の多彩さに驚いた。鉄道・バスは容易に想像できるが、土地・不動産を扱う開発事業、ホテル・飲食・惣菜等の都市生活事業のほか建設、セキュリティまでをカバーしているそうだ。まさしく表題のように「ハード社会からソフト社会へ」と変わりつつある時代とともに変身しているのだ。就職を考える際に参考になろう。平松さんが最初に配属されたのが自動車部門。作業服を着てバスの下にもぐり込んでの実習からのスタートだった。運行管理や車両管理も手掛けたが、時代は個人モータリゼーション全盛へと向かいつつあり苦労の連続だった。自動車部門での 20 年近い努力が認められ、より中枢部の仕事 (企画部) を任されるようになる。ゴルフ場を造ったり、「大船」を中心とする街づくり・地域開発を進めたりという経験を通して (i) 企業総体としてはマクロな視点で動いているが、個々の事業はミクロな取り組みゆえ、どのような企画でもソロバンをはじく必要があること、(ii) そのためには経理の勉強も必要であること、そして (iii) 企画は企業のブレーンであることなど企業人として重要なことを学び身に付けた。このような平松さんから見ると、維持費を手当てしないまま街路樹を植え、予算がないからと放置する役所のやり方が理解できないそうだ。それで心配になったのが大学の建物だ。法人化前は建物や大型設備には

維持費が付いていたが、法人化後は維持費がついたという話はほとんど聞かない。本学の監事だった西村さんがこの点を心配して警鐘を鳴らしておられた。マクロとミクロの例えとして「一年(マクロ)の計は元旦(ミクロ)にあり」を挙げられたのも分かりやすかった。先(macro)を読んで一手(micro)を打つ将棋や囲碁の心が経営の心でもあるようだ。寝ても覚めても実験計画を練っている私たち理系人は、実は企画名人なのではとも思った。研究室で実験に没頭していても(ミクロ)、中途半端でさえなければ、マクロな視点は育っているのかも知れない。

次に平松さんが指揮を執ることになったのが経理部だが、企画を経験したことが大いに役立った。なぜか。企業が銀行側と交渉する時に、交渉相手である銀行側が一番知りたいのは、その企業の未来だからだ。企画部時代に独習していたバランスシートの見方等は、関連事業や子会社の様子を把握するのに役立っただけでなく、金融機関との付き合いの際に力を発揮したそうだ。本学でも1年次の全学科目でバランスシートの読み方ぐらいは教えた方がいいのではないかという提案を教育企画室に上げて1年近くなるが、残念ながら実現していない(この点は、本ゼミ第一回目の増田さんの話でも強調された)。

平松さんが経理部での経験を振り返って私たちに伝えたいことは、標準化を目指せということだ。特殊な部品は在庫になりやすい。特殊なボルトを2本交換するために10本入り1箱を仕入れると8本は在庫として残ってしまう。共通部品にしておけばそんなことにはならない。車の運転席や運転パネルの

仕様が統一されれば安全運転にも貢献するというわけだ。テンキーやエレベーターの階ボタンの並び方が違っているために一瞬とまどった経験をお持ちだろう。私事だが、ポストクを終えて米国から帰国し、その足で妻の実家に行くのに、電車を乗り継ぎ、最後にタクシーに乗った時の経験を思い出した。交差点で「危ない！」と声をあげて運転手さんにビックリされたのだ。米国とは左右が逆で、左折時に反対車線に入ったと勘違いしたのだ。私は米国に行ってから初めて運転免許を取ったのであちらでは問題なかったが、日本で運転していた人は、夜遅くなってまわりに車がない時は、うっかりすると逆走しそうになると言っていた。

最近気になる問題として平松さんが上げたのは、技術者のタコ壺化によって集団をうまくコントロールするリーダー役が生まれにくくなりつつある傾向と、COP15 (the 15th Conference of the Parties to the UN Framework Convention on Climate Change) に代表される環境との調和だ。東工大には工学的アプローチでこの問題解決にリーダーシップを発揮してほしいとのことだった。少子化も、お客さんが確実に減るので気になることのようなのだ。大学も例外ではなく、すでに影響が出始めているが、対処療法に追われ根本的な解決策は見いだせていない。

友人を多く持ったことが平松さんの一番の財産だったらしい。問題ごとに聞ける人がいるのは「鬼に金棒」だろう。そういう意味で日が暮れたら「ノミ(飲み)ニケーション」もいいでしょうとのことだった。アルコールに弱い私には使えない手で残念だ。

平成 21 年度蔵前ゼミを終えるにあたって、後輩に期待すること

関口 光晴 (1966 経営, 1971 博士) 蔵前工業会神奈川県支部長

本年度最後のゼミを終えるに際しての結びの挨拶。相撲でいえば「結びの一番」で来場所が待ち遠しくなるような挨拶だった。蔵前ゼミの基調となるメッセージ“君達の将来は？ 就職はゴールではない”を復唱しつつ、社会に出てからが本番で、先ほどの平松先輩の話の参考を地道な努力を続けてほしいとのことだった。本ゼミを通して一番学んでほしいのは、先輩たちに共通する変化に対する対応力だそうだ。関口さんいわく：「平松さんが京急に入った頃は、SONY はあまり知られていなかったが、カネボウ(鐘紡)は大会社だった。今はどうだろう。韓国のSAMSUNG は存在だにできなかった。もう少し遡って、日本がものづくりの大切さに気付いて本学の前身である東京職工学校を作った 1881 年といえば、エジソンが電灯会社を作ったり、ハワイがまだ王国

として存在しておりカラカウア国王が来日して天皇家との縁組みを望んだりした年でもあった」そうだ。先日廃止となったオリエント急行が開業したのが 1883 年というから、時代の変化の激しさがよくわかる。

関東大震災の後、本学が蔵前の地から大岡山に移転したこと、法令が改正されてそれまで大学といえは総合大学のみが認められていたが、単科大学も作ってよかったのを受けて本学が大学に昇格したこと(この時のいきさつについては通算第 6 回の印象記を参照)などが紹介され、東工大といえは理工系では 3 指に入るゆえ、誇りを持って頑張りたいと激励された。

グローバル競争といわれるが、「競争」を“競い争う”というのではなく、“競い合う”と解釈してほしいとのことだった。競い合っているうちは仲間で お互いに成長できるが、争うとなると敵対して消耗しポジティブな結果につながらない。仲間を増やし自分を伸ばすためには競い合いが一番だそうだ。もうひとつ、頼りにされるとうれしいのが先輩だそうだ。この心理を活用しない手はない。覚えておこう。

最後に、耳寄りな話もあった。関口さん達が 現在 経営している会社があり 人材を求めているそうだ。「職探しに困ったら声をかけてみて下さい」とのことだった。関口さんの名刺には **Soliton** と記されていたが、他にも高齢者向けのコスメティックスを扱っている会社も紹介できるとのこと。先輩を頼るべきか頼らざるべきか などと悩む必要はない。「先輩は頼るためにある」が関口さんの持論だ。

(生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久)