

# 経営も研究も 現場から

## 現地に足を運んで「声なき声」に耳を傾けよう。

●佐藤 茂雄 ・京阪電気鉄道株式会社 代表取締役 CEO

●楠見 晴重 ・学長

今年、開業100周年を迎える京阪電気鉄道の佐藤茂雄CEOは、中之島線の新規開業などを通じて、大阪の街づくりについても積極的に発言してきた。4月からは大阪商工会議所会頭に就任する予定で、関西復権に全力投球するという。関西大学の経営審議会委員も務める佐藤氏と楠見学長は、くしくも“水”にかかわりがあり、現地調査で“現場”を重視するという共通点があった。

### ◆「事業を通して社会貢献する」渋沢栄一に学ぶ

楠見 今年京阪電気鉄道の開業100周年ですね。おめでとうございます。

佐藤 ありがとうございます。京阪電気鉄道は“日本資本主義の父”といわれる渋沢栄一が1906(明治39)年に創立し、1910年4月15日、大阪・天満橋—京都・五条間(46.57km)で営業を開始しました。渋沢の起業哲学は、著書の『論語と算盤』に非常によく表れています。わが社の100周年について聞かれると、私が必ずお話しするのは、「100年たったからおめでたい」のではなく、「100年を機に、起業の精神に立ち返る」ということです。渋沢は孔子の『論語』を事業のバイブルとしました。後に続く私たちは『論語と算盤』をバイブルに、事業をやっつけていかなければならない。つまり論語は倫理道徳であり、ソロバンは事業。事業を通して社会貢献するということです。

楠見 渋沢栄一といえば、第一国立銀行や東京ガス、王子製紙、日本郵船、東京証券取引所、帝国ホテルなど、実に数百社の企業設立・経営にかかわり、日本赤十字社の設立など社会活動も行っているんですね。

佐藤 そうです。しかし三井、住友、安田などのような、自らの財閥を作らなかった。渋沢は個人の利益ではなく、多数社会の利益のために事業を起こすという発想の人です。私は、渋沢のそういった原点こそ、わが社のDNAと自覚しています。それを今一度、経営理念として掲げ、社会に問いかけていこうというわけです。

### ◆青春時代を“水”とともに過ごして

楠見 ところで、佐藤さんは鉄道マンになろうという志で入社されたのですか。

佐藤 いいえ。偶然というか、運命というか……。私は1965(昭和40)年入社で、時代は高度経済成長の真っただ中。大学時代は勉強もせず、ボート部一筋でした(笑)。合宿所が天津の石山にあり、朝夕練習があって、月曜日だけが休み。就職シーズンには御堂筋のビジネス街に行き、名だたる会社に飛び込んで、採用してほしいと。当時は、体育会系で元気がいい若者は試験なしでOK。あちこちの企業の内定を取り付けては喜んでいました。けれども、次を受ける度にお断りを入れるものですから、そのうち受けるところがなくなって、わが京阪電鉄へ。結果的には青春を謳歌した琵琶湖、淀川水系で仕事をしていますから、何かの縁だったのでしょうか。そういえば、学長は水の研究もなさっていますね。

楠見 私は地盤工学が専門です。学生時代はゼミの教授に、あちこちの現場の調査に連れて行かれました。地盤工学といっても幅広く、一般の方には分かりにくいと思うのですが、私の場合、道路や鉄道などの斜面の安定性、トンネルなど地下構造の安定性、それと地下水の維持・管理が主な研究テーマです。

例えば、京都府の城陽市や八幡市は、京都の府営水道の建設が遅れていて、政策的に自己水を確保する必要性から昭和40年代後半ごろに地下水を使うことになりました。八幡市は上水道の約50%を、城陽市は約80%を地下水でまかっています。地下水は自治体の境界とは関係なく地下にあります。どれくらい採っているのかという調査・研究が欠かせません。

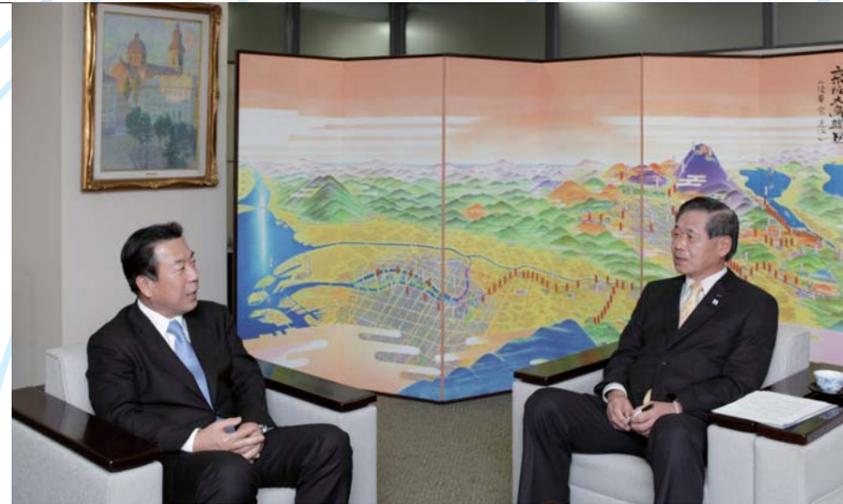
阪神淡路大震災の後、京都に同程度の震災があったらどうなるのかということが問題になりました。京都には重要な文化財や歴史遺産が多いですからね。そこで国と京都市が共同して活断層調査を行いました。その資料と他の調査資料を詳しく分析し、地下構造を精密に推測して計算していくと、京都盆地の地下には約211億トン、琵琶湖の水量に匹敵する地下水が蓄えられていることが分かりました。この研究は2002年にNHKスペシャルで放映され、大きな反響をいただきました。さらにこの研究を進展させて、地下水をコントロールする、安全でエコロジカルな都市づくりを研究中です。また、京都市伏見区の酒造組合と連携協定を結び、酒造りに使われる地下水の安全性なども調査しています。

■対談



経営トップの責任は、声なき声に耳を傾け、ときには会社の存続のために厳しい決断も下すこと。一方、経営を引き締めるだけでなく、社員が夢を持てる会社にする 것도重要です。

佐藤 茂雄(さとう しげたか)  
1941年神奈川県生まれ、大分県育ち。65年京都大学工学部卒業、京阪電気鉄道入社。広報課長、事業開発室部長、常務取締役などを経て、2001年代表取締役社長。07年から代表取締役 CEO。日本民営鉄道協会会長、大阪商工会議所副会頭を経て、10年4月から大阪商工会議所会頭に就任予定。文部科学省の学校法人運営調査委員会委員、関西大学経営審議会委員を務める。座右の銘は、明治時代の警視總監・川路利良が残した言葉、「声無き二聞キ 形無き二見ル」。



私が提唱しているのが「ハブ大学構想」です。首都圏が一つのハブだとすれば、関西圏にもたくさんの大学があり、世界に向けて発信する使命があります。



楠見 晴重(くすみ はるしげ)  
1953年大阪府生まれ。78年関西大学工学部土木工学科卒業、81年同大学院工学研究科博士課程後期課程中途退学。82年関西大学工学部助手。専任講師、助教授を経て、02年教授。07年環境都市工学部教授となり、同年4月から学部長に。09年理系出身者初の関西大学学長に就任。学校法人関西大学理事。社団法人日本私立大学連盟常務理事、土木学会フェロー会員、物理探査学会理事、岩の力学連合会副理事長ほか。共編著書に「地圏環境情報学 地下を診る最先端技術」など。

◆伝統文化を支えてきた京都盆地の地下水

佐藤 下鴨神社の新木直人宮司がおっしゃるには、下鴨さんの糺の森の下には、水のかたまりがあるそうです。以前、30メートルの井戸を掘ったら、噴水みたいに水柱が立ったそうです。

楠見 下鴨神社の辺りは地質学的にも、良質の地下水が採れるところ。もともと下鴨神社自体、平安京の水を守るために生まれた神社といわれ、葵祭は都の水をまつお祭りです。このように京都は、水にまつわる文化がたいへん豊かです。茶道、酒造、友禅、豆腐、和菓子、京料理もそうです。実は、平安時代は1~2メートル掘ったら地下水が出ていたので、そういう井戸の遺跡は1万カ所以上も残っています。

佐藤 大阪も水都といわれますが、今も掘れば水が出てくるのですか。谷町筋の新清水寺(大阪市天王寺区)には、舞台や天然の滝まであって、明らかに京都の清水寺をまねているようですが……。

楠見 上町台地の水は洪積層から出てくるもので、良い地下水です。京都の地下水も洪積層から出てくるもので、良質で、名水とうたわれるものが多いのです。一方、洪積層より新しい地層である沖積層から地下水を採り続けると、地盤沈下を起こします。大阪は沖積層が厚く、昭和30年代以降の高度経済成長期に地下水を採りすぎて、大きいところでは5メートルから6メートルもの地盤沈下を起こしました。そこで地下水採取規制ができて、一般には地下水を汲み上げることができなくなりました。一度沈下した地盤は決して回復しませんから。

◆厳しい経営改革と同時に夢を持てる会社に

佐藤 そういった地下水の調査は、どのように行われるのでしょうか。

楠見 基本的には現地調査、フィールドワークです。机上では

無理ですね。学生を連れていって、現位置の地質、地下水の状況を見せます。八幡市や城陽市では、上水道で直径30センチ、300メートルくらいの井戸を掘っています。この1本で、だいたい1日2000トンを取ることができます。水1トンは、4人家族が1日に使う量ですから、これで8000人分の水が確保できます。それを八幡市は8本、城陽市は15~16本持っています。

佐藤 そんなに汲み上げて、枯渇したり、地下に空洞ができてしまいませんか。

楠見 地下水を適正に汲み上げるために継続して調査をしています。地盤の状態や全体の水の量、どれくらいの水が入ってきて、どれくらいの水が出るか、などを計算します。要するに、水の収支ですね。それをシミュレーションして、使える水の量をはじき出します。京都市では明治から琵琶湖疏水の水を使っており、地下水に頼っていないのです。ただし、民間の井戸はたくさんあります。京都では、なぜ地下水採取の規制がないのかというと、酒造や京料理など伝統文化との深い結びつきがあるからです。私は、京都が1200年も都であり続けた理由の一つは、地下から豊かで良質な地下水を比較的簡単に採れるからだと考えています。

佐藤 現地で調査といえば、私の仕事も少し似通ったところがあります。厳しい時代だからこそ、責任者が現場に行かないといけません。社長に就任して特に心掛けたことは、現場に足を運び「声なき声」、そこにある「真実」を聴き取ること、感じ取ることでした。

楠見 社長になられた2001年は、バブル経済崩壊の後遺症がいろいろと問題になっていたところで、大変だったでしょう。しかし就任後の数年で、利益率を上げられたのは大きな功績ですね。

佐藤 かなり荒療治をしました。問題を先送りせず、不良債権を清算し、厳しい経営改革を行いました。ただ私は負の遺産を処理しただけで、これからが正念場だと思っています。経営トップの責任は、声なき声に耳を傾け、ときには会社の存続のために厳しい決断も下すこと。一方、経営を引き締めるだけでなく、社員が夢を持てる会社にする 것도重要です。そんな企画の一つが、大規模商業施設「くずはモール」の開発や、「駅のコンシェルジュ」の配置といった取り組みです。

◆大学生が地域活性の担い手になる

楠見 佐藤さんには、関西大学の経営審議会委員をお願いしています。また、文部科学省の学校法人運営調査委員会委員とし

て、全国各地の大学を訪問していらっしゃるそうですね。ずばり、今の大学生に何が欠けているとお思いますか。

佐藤 最近、「この国は大丈夫か」という危機感を持つようになり、文科省の委員をお引き受けしたり、沿線の大学に行ってお話をさせてもらっています。主な話のネタは福沢諭吉の『学問のすゝめ』です。福沢の教えで言うと、まず人望ですね。あいつに任せておけば大丈夫という人望のある人になるために、学生時代にしっかり学んでほしい。コミュニケーション能力を磨き、明るい顔で、ものごとに前向きに挑戦してほしいですね。最近の若者と接してみてもいまいけないと思うことは、すぐに否定語を使うことで、「やってみます」と言わずに「できません」と言う。一方、こちらが質問すると意外に素直ですし、話をしている最中、私語が少ないのはどう理解すればよいのか、よくわかりません。

楠見 確かに学生は素直でまじめなのですが、コミュニケーション能力の低下は、目を覆うばかりです。携帯メールやゲームに慣れているせいか、自分のことを説明するのに、ワンセンテンスしか言えない。活字離れもひどく、新聞も本も読まない学生が多いというデータを見て愕然としました。

佐藤 一方、頑張っているなど感じる場所もあるんですよ。例えば、岡山県のある大学では、地元の商店街と協力して地域文化の掘り起こしをやっています。非常に頼もしく、将来性を感じました。

楠見 大学生が地域活性の担い手になる、良い例ですね。実は関西大学でも、同様の取り組みをしています。兵庫県の丹波市は人口7万人くらいで、過疎化、高齢化がどんどん進んでいます。そこで、関西大学の学生が活性化とふるさとづくりを一緒にやっています。先ほどの「現場重視」にも通じますが、学生にとってはフィールドワークになり、農山村の暮らしの体験学習ができますし、お年寄りとのコミュニケーションから多くを学びます。最近の学生は都会の子が多く、ふるさとがない。かわり続けることが大事で、卒業して結婚しても、子どもを連れて丹波へ帰りたり……そういうことを目指しています。

佐藤 それはいいですね。この度の開業100周年記念事業でも、関西大学(政策創造学部・深井ゼミ)の学生たちが、ひらかたパークのバラ園に目をつけ、手づくりの結婚式を提案してくれました。これは「ひら婚♪」として実現することになり、反響も上々です。こういうプロデュースは、若い人にしかできない発想で、たいへんありがたい。

◆「ハブ大学構想」と「考動力」で世界へ

楠見 最後に、関西大学に対して忌憚のないご意見をいただければ。

佐藤 非常に勢いがある大学だと思っています。「学の実化」という教育理念が根付いており、改革をどんどんやって、ブランド力もある。フィギュアスケートやアメリカンフットボールも強い。新キャンパスに新学部、大学院、初・中・高等部も開校する。われわれ経営者も、関西大学に学ばなければと思うくらいです。

楠見 外からそういう評価をいただき、ありがたく思います。少子化にもかかわらず、幸い、受験生はたくさん来てくれますが、改革はまだまだ。大学のグローバル化が求められるなか、私はアジアをターゲットにしていかなければいけないと考えています。そこで私が提唱しているのが「ハブ大学構想」です。首都圏が一つのハブだとすれば、関西圏にもたくさんの大学があり、世界に向けて発信する使命があります。とりわけ関西大学はアジアとの結びつきが強い大阪にあり、近くに京都や奈良がひかえ、高松塚があり、大阪城があり……日本の歴史や伝統を伝える最重要地域にあって、留学生は東アジア地域から約500人も来ています。そういうなか、関西大学が学生に発信している言葉が「考動力」、つまり自ら考え行動し、世界を切り拓け、ということです。「考動力あふれる関大人」に、世界で活躍してほしいと考えています。

さて、佐藤さんは4月から大阪商工会議所の会頭に就任されます。関西の学生たちが希望を持って、社会に飛び立てるように、関西を大いに盛り上げていただきたいと願っております。

佐藤 若者が生き生きと自分を成長させることができる企業を、経済を、社会を、沢村栄一や福沢諭吉に学びつつ、ともに作り上げていきましょう。

楠見 本日はどうもありがとうございました。