

第3回社会工学科OB & OG懇話会

日時：2018年4月25日（水）19:00～20:30

場所：東京工業大学大岡山西9号館 W933 講義室

テーマ：「まちづくりをする鉄道会社での多様な仕事を体験して

～現場（顧客、従業員）と経営の“つなぎ役”としての役割～

講師：藤田浩明氏

（東京急行電鉄株式会社 法人営業・リゾート事業部 営業企画部企画課 課長）

皆様、本日はお忙しい中、お時間をいただきまして有難うございます。ただいまご紹介にあずかりました、東京急行電鉄株式会社の藤田と申します。今、ご紹介にもありましたとおり、アメリカンフットボールの監督も2000年からやっております、今年で19年目に入りました。長期にわたり大学にはお世話になっておりますし、東急という会社におり、このキャンパスの周辺でお仕事をさせていただいていることもございまして、今回縁あってこのような機会をいただき、講師役をお引き受けすることとなりました。私は社会工学科の



1993年の熊田研卒で、1995年に修士卒で、そこから東急に入社し、現在に至っております。その中で社会工学科出身者では一般的に経験されないような部署ばかり行っておりまして、そういったことをお話しするのよい機会になるのではないかとということで、あえてそのような点を中心にお話をさせていただきたいと思っております。それでは進めさせていただきます、よろしくお願ひします。

まちづくりをする鉄道会社の
多様な仕事を体験して
～“つなぎ役”としての役割～

藤田 浩明(93B)

目次

1. まちづくりが起源の鉄道会社「東急電鉄」
2. 1年間の全寮制研修と現場研修
3. 本社配属「主計課」の衝撃
～多様な事業を会計業務から知る～
4. 格付大幅下落期のファイナンス部門
5. 鉄道事業の運賃制度と技術職場での教育
6. パスモへの出向～合併企業で学んだこと～
7. 東急グループのつなぎ役～法人営業部門での今～

本日の簡単なアジェンダです。まちづくりが起源の鉄道会社である東急はどんな会社なのか、ということをお話させていただいて、それ以降、最初に入社してから

私が歩んできたいろいろな職場での経験、またその時期にどんなことを思ったかということをお話させていただきます。アジェンダでご覧いただいても、まちづくりとは関係ない内容と感じられるのではないかと思います。まずはそういった形のお話から進めていきます。

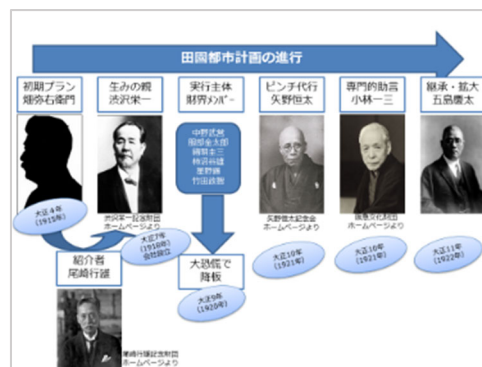
1. まちづくりが起源の鉄道会社「東急電鉄」

まずは、まちづくりが起源の鉄道会社「東急電鉄」についてです。私自身は全くまちづくり関係の部署に配属になっておりませんが、社工の皆さんにお集まりいただく機会なので、やはり会社がまちづくりに注力していることを説明させていただきたいのと、今年が節目にあたる年になるので、その辺りのご紹介を致します。

<p>【問題】2018年は「〇〇〇〇会社」の設立100周年です。</p>	<p>【答え】 「田園都市会社」設立100周年 (1918年9月2日設立:会社は現在の洗足駅前)</p>
<p>ヒント:東急電鉄は1922年9月2日設立(目黒蒲田電鉄) 東急のまちづくりに関係あり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■「日本資本主義の父」澁澤栄一氏により設立。 ■エベネザー・ハウードの田園都市構想を下敷きに緑豊かな住宅都市の開発を目的とした。 ■後に東京急行電鉄となる目黒蒲田電鉄の母体であり、東急グループの源流。 ■後の「東急多摩田園都市」のまちづくりに大きな影響。

2018年は、とある会社の設立100周年です、ということでクイズにさせていただいております。ちなみに、東急電鉄の前身である目黒蒲田電鉄は1922年9月2日の設立でございます。この会社は東急のまちづくりに関係があるのですが、ご存知の方はいらっしゃいますでしょうか。恐らく思い浮かばないと思います。

正解は、「田園都市株式会社」です。設立100周年ということで、1918年、今から100年前の9月2日設立で、当時の会社は現在の洗足駅前にございました。ここに少し概要が書いてあります。澁澤栄一氏が設立されまして、エベネザー・ハウードの田園都市構想を下地にして、緑豊かな住宅都市の開発を目的としました。その後、1922年に開通した目黒蒲田電鉄の母体となる会社で、東急グループの源流でございます。後の「東急多摩田園都市」のまちづくりに大きな影響を与えました。




これが実際の設立時の様子ですが、今お話しした澁澤栄一さんが1918年、大正7年に会社を設立されました。その後紆余曲折を経て、最終的に1922年、東急の創始者である五島慶太氏、当時の鉄道大臣を経験された方が継承・拡大していくということになります。阪急の創始者である小林一三氏が専門的な助言をされ、鉄道を引ながら街を開発していくというまちづくりを進めていくスタートを切りました。



設立当初の沿革を表で整理しております。1922年に目黒蒲田電鉄が設立され、翌年に目蒲線が開通しました。ところが、その年に関東大震災がありました。実はこの関東大震災、田園都市株式会社が開発している洗足、大岡山、田園調布といったエリアには全く被害が無かったのです。そのために、このエリアの開発が社会的な存在感を高めることとなります。本学は、当時蔵前にありましたが、1924年に大岡山に移転してくることになり、その後1928年、目黒蒲田電鉄が田園都市会社を吸収して、東急として開発していく礎ができました。慶応大学もこの後に移ってきたので、学園都市を東横線沿線につくりながら、一方で多摩川エリアでは緑豊かな街づくりを進めていき、存在価値を高めていったという歴史があります。元々鉄道会社ではなく、まちづくりの会社が起源であるということをお伝えしたいと思います。

こちらに書いてありますが、順番としては同じ1918年に当時の用地買収を開始し、東京高等工業学校が蔵前と土地を交換し、本学がこちらに移動してきたという歴史がございます。実は、田園都市のまちづくり構想が、その後1960年代から半世紀にわたります、多摩田園都市の開発につながるということがございます。まちづくりが起源の会社ですので、鉄道路線の整備だけでなく、文化・商業施設や、生活インフラを備えた多機能都市としての都市の成熟を目指し、民鉄の中では相当幅広い会社数を持っております。それが良い面でも悪い面でも、この後お話しすることに影響してまいります。

<p>まちづくりが起源の鉄道会社・東急電鉄</p> <ul style="list-style-type: none"> ■「田園都市」のまちづくり構想が、その後1960年代から半世紀にわたる多摩田園都市の開発に繋がる ■鉄道路線の開発だけでなく、文化・商業施設や生活インフラを備えた多機能都市としての都市の成熟と、東急グループの拡大につながった <p>当社のまちづくりの源流である「田園都市会社100周年」を記念したプロモーションを計画</p> 	<p>洗足・大岡山・田園調布まちづくり100年シンポジウム (案) ～田園都市株式会社100年～</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日時 2018年9月2日(日) 午後 ・場所 東京工業大学 (大岡山西9号館・デジタル多目的ホール) ・参加者 280人 (対象：まちづくりに興味のある社会人、学生) ・概要 造澤栄一氏の描いた理想、その具体事例としての洗足、田園調布～多摩田園都市に至る街づくり、そして未来に向けたまちづくりを考えるシンポジウム ・主催：田園都市100シンポジウム実行委員会 (東急電鉄、東急不動産、東京都市大学、東京工業大学) ・共催：東京工業大学 ・後援：公益財団法人洗足栄一記念財団 ・概要 <ul style="list-style-type: none"> 挨拶：東急電鉄・高橋常務、東京工業大学副学長 1部 東京都市大学・浦井教授による講演 <ul style="list-style-type: none"> 2部 関係者パネルディスカッション (田園都市構想を未来のまちづくりに活かす) <ul style="list-style-type: none"> ・造澤栄一氏 (農学博士・NPO法人樹木環境ネットワーク協会専務理事・造澤栄一氏自叙) ・東京芸術大学：藤村隆至准教授 (予定) ・東京工業大学：奥田純子准教授 ・日本都市計画家協会：北海道大学小林英嗣名誉教授 (都市計画家協会会長) ・東急電鉄：都市創造本部 執行役員 運営事業部長 東浦亮典 ・コーディネーター：東京工業大学 中井稜裕教授
--	--

今年 100 周年ということで、ここにロゴマークを載せておりますが、このようなプロモーションを計画しています。

今日、中井研の方もいらしていると思いますが、9月2日、西9号館でシンポジウムを予定しております。中井先生にコーディネーターをお願いして、洗足・大岡山・田園調布まちづくり 100 年シンポジウムの計画をしておりますので、ぜひお時間、ご興味のある方はいらしてください。今後、詳しい内容が出来上がってまいりましたらまたご案内させていただきます。

2. 1年間の全寮制研修～現場研修とグループワーク～

それでは、イントロダクションを終了し、私自身が入社以来歩んできたところについてお話しします。東急では1年間、全寮制の研修をやることになっており、その後紹介と、その時に感じたことをお話しします。

<p>全寮制研修の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大卒総合職の新入社員は世田谷区にある「慎独寮(しんどくりょう)」で約1年全寮制生活を送る ・「慎独寮」は創始者の五島慶太が名づけた。 ・2代目の五島昇が現在の全寮制教育へと移行 ・同期入社仲間と2人部屋で共に過ごす経験はつながりを強める ・慎独寮での多彩な研修(木曜講座)は東急グループへの理解を深めると同時に、自ら考える力を育む 	<p>寮での研修～木曜講座～</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎週木曜日に行われる1年間の集合研修プログラムであり、グループワークがメインで個人研究も行う ・東急電鉄や東急グループの事業を深く知ることを目的とするグループワークでは、グループの事業の幅広さとすべての根底にある東急電鉄のDNAを感じることができる。 ・グループメンバーでの議論に加え、担当する先輩社員の見識に触れることは、より深く、実務に近い視点でのビジネスの理解につながる。 ・同期や先輩社員とは、将来にわたって何でも相談を合える深い関係性が育まれる。
---	--

大卒総合職の新入社員は、世田谷区にある「慎独寮」というところで約1年間、全寮制の生活を送ります。上野毛にあります。「慎独」という名前は創始者の五島慶太が名づけており、2代目五島昇が現在の全寮制教育に移行したと伺っております。同期入社の仲間と2人部屋で共に過ごすということで、非常に同期同士のつながりが強まります。今でも、私の同期が30人弱おりますが、色々な分野で活躍しており、何かと話をします。今、私はグループ各社をつなぐ役割をしているので、いろいろな意味でこの関係が役立っている状況

です。また、慎独寮での多彩な研修として「木曜講座」というのがあり、こちらにつきましてはグループワークが中心ですが、東急グループへの理解を深めると共に、自ら考える力を育むという目的でやっている研修です。

「木曜講座」は一年間の集合研修プログラムで、毎週木曜部にあります。個人研究もテーマとして入っています。東急グループの事業を深く知る機会として行われていますので、東急電鉄のまちづくりを起源とする DNA を感じ取りながら、グループの事業の幅広さを知る機会となります。担当する先輩社員がついており、その見識に触れることでより深いビジネスの理解につながります。

現場での研修

- 1年間で3か所の現場を経験(近年も2~3か所程度)
- 鉄道駅、車掌(一部は運転士の資格を取り数年勤務)、スポーツクラブ、ホテル、スーパー、外食、CATV、カード会社、近年では電力小売り等、東急電鉄直営の各事業ならびにグループ各社の現場に配属
- 各事業のお客さまの視点や、お客さまとの接し方、現場オペレーションの仕組み、働く従業員のマインド等、さまざまな事業の経験を通して本社配属後に活用できる現場の実態を学ぶことが出来る。
- 私は鉄道駅に半年、その後養成所で教育を受けて車掌として勤務し、最後は外食子会社の現場で勤務

現場での研修についてです。年によって、また人によって若干違いがありますが、おおよそ一年、概ね三箇所の現場を経験します。鉄道駅、車掌があり、一部の人は運転士の資格を取って数年勤務するという事で、先ほど司会をされた池野先輩も、そういったご経験のある方です。ちょうど去年入社した後輩は、東急ストア鷺沼店に行っておりました。その他、外食産業やケーブルテレビの会社、カード会社、近年では東急パワーサプライという電力会社もやっておられて、こういったところの営業もあります。東急電鉄直営の各事業、もしくはグループ各社の現場に配属になります。鉄道だけでなく、多様な生活に根ざした現場でお客さまと接する機会を得ますので、各事業をご利用になるお客さまの視点や、お客さまの接し方を学びます。事業によりお客さまの層は多少異なります。現場オペレーションの仕組みや、従業員のマインドを含め、様々な事業の経験を積んで本社配属後に活用できるよう、実態を学ぶ機会だと感じました。

私自身は菊名駅に半年勤務しておりました。その後、養成所で教育を受けて田園都市線の車掌として勤務し、最後は外食子会社の勤務としてケンタッキーフライドチキンの藤が丘店におりました。

現場経験での驚き

- お客様が多く、多様である(子供から老人、外国人まで)
- 取り扱う乗車券も多様(券種、相互直通先からの乗り越し)
- サービス運営⇒料金收受⇒納金までの業務を正確に行うノウハウ
- 指揮命令系統に則って動くチームワークの素晴らしさ
- 働く人々の勤勉さ
- お客様は東急線しか選べない、会社もお客さまを選べない公共サービスにおいて、お客さまに気持ちよくご利用いただくための接客サービス向上に力を入れることの大切さ

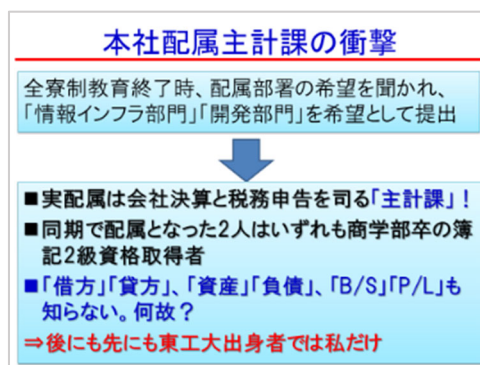
現場経験には驚くことがたくさんありました。いろいろなお客様と接する機会があります。特に鉄道駅に関しては、子供から老人、外国人まで多様なお客様がおり、沿線人口も多いということです。今はICカードがだいぶ普及しましたが、昔は回数券など、扱う乗車券もかなり多様でした。相互直通先からの乗り越しに関しては、当時菊名駅は日比谷線と相互直通していましたので、六本木から酔っ払ってきた人や、東武線などさらに先の方から来られる方もいました。

従業員の側では、サービス運営、料金收受、納金といったお金を会社に納めるところまでを正確に行うノウハウを学び、ダブルチェックが入るなどの管理がしっかりされていました。指揮命令系統に関しては現場ではしっかり従っており、チームワークが素晴らしいこと、そしてそれに使命感を持って働く方々の勤勉さに感心しました。鉄道という公共交通の特徴ですが、沿線にお住まいのお客様は基本的に東急線しか選べないですし、会社もお客さまを選べません。他のサービスでは料金設定などを含め、複数の選択肢があることが多い状況ですが、こと鉄道会社に限っては選択肢がありません。そういった状況の中で、お客様に気持ちよくご利用いただくため、接客サービスの向上に力を入れていた頃でした。ここで接客サービスを向上することの大切さを感じた次第でした。

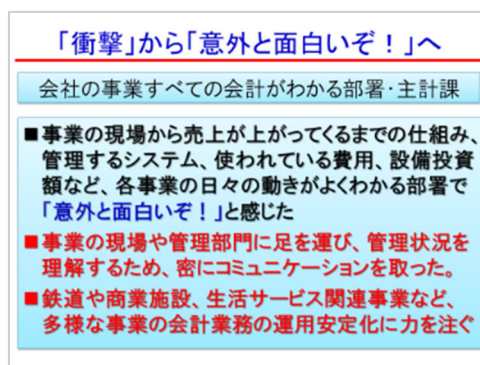
余談ですが、学生時代にディズニーランドでアルバイトをしたことがあり、エンターテインメントの企業は研修を深くやるのですが、テーマパークには遊ぼうという目的でこられるお客様向けの接客をします。お客様に提供するサービスの質もこのような鉄道駅の現場とは全く異なるものですが、限られた機会の中で困っているお客様にどのように丁寧に対応できるか、ということは共通のものがあり、今でもこれらの経験が財産になっております。

3. 本社配属「主計課」の衝撃～多様な事業を会計業務から知る～

続きまして、現場研修を経て私が配属になったのは、「主計課」という会社決算をする部署でございます。



ケンタッキーフライドチキンで勤務していた時に電話がかかってきて「主計課の配属である」と言われ、そのとき非常に驚きました。何をやる部署か分からないという状況でした。入社が「情報インフラを使ったまちづくり」でしたので、希望としてはその分野を志向していました。同期で主計課配属となった2人はいずれも慶応大学商学部で簿記2級の資格を取得しており、自分だけ経理的な事について何も知らないという状況でした。後にも先にも東工大出身者で配属になったのは私だけで、何故かなと不安を覚えながら配属先に向かった記憶があります。



ところが、配属されてみると新入社員でありながら会社の全ての会計が分かる部署で、意外と面白いところでした。事業の現場から売り上げ、経費、設備投資、いろいろな伝票が上がってきます。その上がってくる仕組み、事業を管理するシステム、実際に使われている費用の中身、設備投資になると億単位のものまであり、お金にまつわる様々な観点で各事業の日々の動きがよくわかり、面白いと感じました。

事業の現場、本社の管理部門に積極的に足を運び、密にコミュニケーションをとりました。また、鉄道だけでなく商業施設、生活サービス関連事業、当時は石油事業などにも行き、多様な事業の会計業務の運用を安定化に力を注ぎました。積極的に行えたと思っております。業務の量としては凄く多くて、当時はIT化も遅れていたもので、紙に埋もれて生活するような状況でした。

4. 格付大幅下落期のファイナンス部門

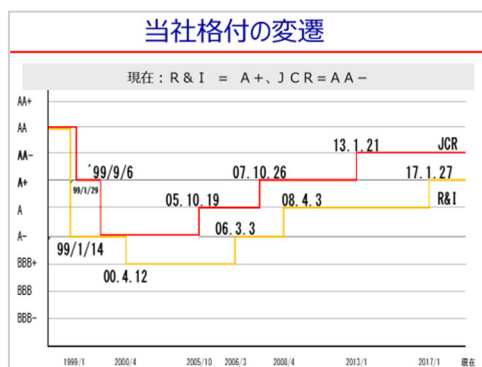
その後、財務部門に移ります。格付け大幅下落期のファイナンス部門です。先ほど申し上げたとおり、1995年に入社し、1年間現場研修をしたので主計課に配属になったのが1996年、そこから3年間経理部門に下り、1999年に財務に移ることになりました。ここで約7年半勤務するのですが、非常に大変な経験をしました。

【問題】何の数値でしょうか？	【回答】連結有利子負債残高
1999年度:約1兆5千億円 2016年度:約9,600億円	1999年度には株式上場子会社が14社あり、14社の合算では約3兆円
1999年度:14社 2016年度:6社	【回答】東急グループ上場会社数
	<現在の上市企業> 東京急行電鉄、東急レクリエーション、ながの東急百貨店、東急建設、世紀東急工業、東急不動産ホールディングス

またクイズです。何の数値でしょうか？1999年は約1兆5千億円、2016年度末で9600億円。1999年度は14社、2016年度は6社。

正解を申し上げますと、連結有利子負債残高です。連結決算ということで、子会社を含めた有利子負債、つまり借金の残高ということになります。当時は連結子会社ではない関連会社を含めて上場会社が14社あり、それらの合算で3兆円ありました。当時の毎年の稼ぎで大体15年以上営業利益を全て借金に充てないと返せないという、とてつもない有利子負債でした。東急グループの中核会社である東急電鉄はいろいろなステークホルダーから立て直しを要求され、格付けの下落につながりました。

また、その過程で上場会社を整理していくのですが、当時の上場会社は14社ありましたが、現在は6社です。東急電鉄と、109シネマズなどを運営する「東急レクリエーション」、東急百貨店は非上場の子会社になっていますが、その子会社である「ながの東急百貨店」は上場しております。そして関連会社のうち、「東急建設」「世紀東急工業」と言う建設系2社、「東急不動産ホールディングス」という、上場会社でも有力な会社をいくつか吸収した会社です。



当社格付けの変遷ということで、R&I、JCRという日本系の格付け機関があります。1999年1月から2000年4月で、AAという上位にあったところが、1年余りで5ランクほど落ちています。5ランクダウンとはほとんど会社が潰れるような状態です。普通これだけ短期間に落ちると言うことはなく、これからどうなっていくのだろうか？という状況になったことを記憶しております。

それから建て直しをしていく中で、ちょうど1999年に私は主計課財務課に異動し、2006年8月までおりました。格付けの回復を見届けて鉄道事業部に異動することになったという状況で、現在ではR&IがA+、JCRがAA-という位置になっております。図のカーブが低くなっている辺りで、私たちが色々な取り組みをしたということです。

企業の主な資金調達手段の特徴

借入金	金融機関が事業により顧客から集めたお金の中から、一定の返済、利払条件を付した貸付してもらうことで調達。 (間接調達)	<p><投資家へのリターン> 償還期限での元本返済 一定期間での金利支払</p> <p>⇒元利払の確実性、期限までのキャッシュフローの安定性を期待 ⇒会社の債務返済能力は、格付機関により格付として評価</p>
社債	社債や株式の新規発行時に証券会社が投資家に市場で決定された条件によって販売することで、資金を調達する。 (直接調達)	<p><投資家へのリターン> 利益剰余金からの期間配当金 株式の市場売却</p> <p>⇒毎年の利益と将来の利益水準の向上を期待。 ⇒株式市場が格付として評価</p>
株式		

さて、格付けとは何でしょう？会社の資金調達の方法には色々あるのですが、格付けというのは簡単に言いますと、債務の返済能力を測る指標です。それを外部の格付け機関が評価しています。一般的な格付けは、長期資金を返済する能力がどれだけあるかということですが、それ以外の資金調達手段としては、ここに記載してあるとおり、銀行や生命保険会社などから借りる借入金があります。これは金融機関が運用する立場で当社に資金を貸し付け、当社は利息を払って調達する形式です。次に、社債を発行して、市場で投資家を買ってもらうことで資金を調達する方法、それから返済義務の無い株式を発行することで資金を調達する、直接調達と言う方法があります。私は財務部でこれらの方法を使って資金を調達するセクションで働いていました。投資家のリターンという点でこれらは異なり、負債調達は基本的には元本と金利の支払をしながら、いつかは返済するという内容で

す。その返済能力の評価が、先ほどの格付けの基準となります。

株式に関しては、株式の配当金や、株価の上昇による市場での売却により投資家は利益を得ています。毎年の事業の利益は投資家の判断で、短期的に上がればいいという方もいれば、毎年安定して配当金を出してほしいという考えの方もいます。ただ、元本の返済については、会社は義務を負っていません。株式の価値は株式市場で株価として評価されることになっております。株価が低くなると、買取りリスクにさらされることとなります。

なぜ、経営計画や決算を発表するのか？

IR (Investors Relations)とは？
広く投資家やステークホルダーに対し、企業活動全般の理解を深めてもらうことを目的とした活動のことをいう。

<当社の主なIR活動>
中期経営計画の発表時や決算発表時などに、機関投資家やアナリスト向けの『投資家向け説明会』を開催 (HPでも資料開示)

東京証券取引所への上場企業として、投資家および市場関係者へ経営状況を説明し、経営内容への理解を求めるとともに、保有を検討する投資家へは、投資先としての当社の魅力をアピールしていくことで、市場での評価を高めていく必要がある。

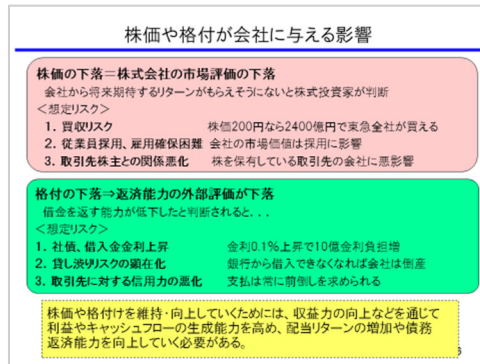
24

2000年に格付けが大幅に下がってから、東急でもグループがそれぞれ上場の会社としてバラバラに経営していたのを、ガバナンスを効かせてしっかり投資家に向き合って中期経営計画を立てて、決算発表でも広く投資家に向けて企業活動全般に理解を深めてもらうという取り組みをしました。今では全ての民鉄が一般的に行っていることですが、当時民鉄の中で積極的にやっていかざるを得なくなった東急が、先陣を切ってこのような活動を積極化しました。格付けによって資金調達できるかどうかの条件が変わってきますので、私は格付け機関に対応する窓口として、その内容説明などの役割を担っておりました。

会社のステークホルダーとは？

- 顧客 (当社商品サービスの利用者:個人と法人)
- 取引先 (仕入先、協業先 (同業他社等))
- 株主 (当社の株式を保有し、株主総会で議決権を保有)
- 債権者 (当社の負債による資金調達先)
- 従業員 (事業を支える人達、会社人的資産)
- 経営者

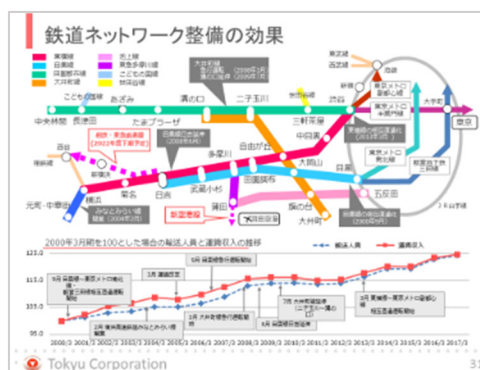
会社のステークホルダーは、株主や債権者のみでなく、当然お客様、事業をするうえで重要な取引先、従業員、経営者がいます。取引先には、例えば工事関係、ゼネコン、また鉄道の場合は相互直通運転をしているので、相互直通運転先の鉄道会社も含まれます。これらのステークホルダーを繋いでいく役割を担っていく必要があり、IRとは全ての関係者に説明するための機会です。



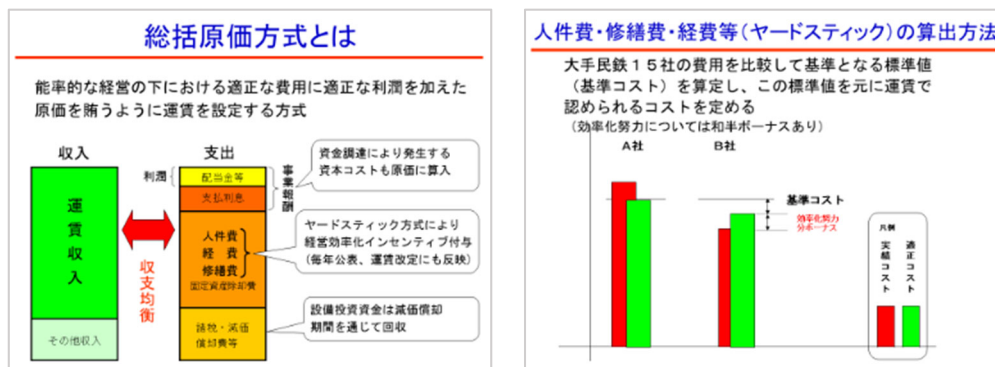
株価や格付けが会社に与える影響を鉄道の現場に向けて説明し、コスト意識を上げるなどの目的で作成した資料ですが、株価が下落すると株式会社の市場評価の下落につながります。信用力が低下すると会社の経営が難しくなってくるので、そうならないようにと行うことです。

5. 鉄道事業の運賃制度と技術職場での教育

鉄道事業の運賃制度と技術職場での教育ということで、その後 2006 年 8 月に私は鉄道事業本部に移り、主に鉄道事業の設備投資計画、運賃改定、鉄道事業本部の意思決定に係る業務に携わっていました。



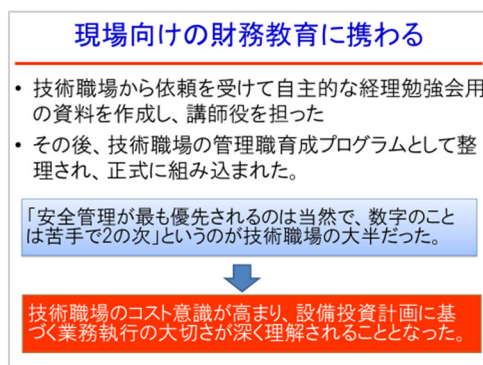
鉄道ネットワーク整備の効果ですが、下のグレーで囲まれている部分が近年整備を進めてきたところですが。2012年7月にパスモという会社に出向になるまでの間、鉄道事業部には6年ほどいました。混雑緩和と利便性を高めるという目的でやってきておりますが、実際に沿線をご利用になる方はお分かりの通り、それ以上にお客様が増えてしまい、今はご迷惑をお掛けしています。混雑緩和についてもっと考えていかななくてはならないので、東工大の先生方にもご協力をいただいたりしながら、取り組みを進めています。



鉄道の運賃は総括原価方式というやり方で、一部の路線では他の鉄道との競合がありますが、基本的にはエリアで独占であるため、能率的な経営で適正な費用、適正な利潤を得て、収支を均衡させています。配当金や利息を払う元となる事業報酬が大体1割ほどです。「ヤードスティック方式により」と書かれているのは、毎年大手私鉄は関東と関西で分けて公表されるのですが、その結果いろいろな費目ごとに分けて、例えば工事部門とか電気部門、運転部門、駅部門とか、項目ごとに分かれて比較されます。そうした中で、ヤードスティック方式で平均化し、飛び出たところは算入できない仕組みになっております。したがって、同業他社より効率化を進めなければ、会社として利益を得られない構造になっています。一方、設備に関わる資金は全て算入できる仕組みになっており、設備投資をしっかりと行っていくことが求められています。

震災のとき、東京電力に対して公共料金のあり方が問われましたが、鉄道に関しては国土交通省の厳しい目があり、単年度の収支のみで運賃を設定するのではなく、運賃改定前3年間の数字を見た上で原価を定め、改定後も3年間状況をチェックされています。また運賃改定がなくても毎年計画したとおりに設備投資ができているか、利用者にきちんとサービス提供されているか、ということを厳しく監査されています。東京電力が槍玉に挙げられましたが、鉄道会社はそういうことは無く、適正な運賃ということが概ね認められました。一部の路線に関してはかなり運賃が高いところもありますが、そういうところは設備投資にお金がかかっているためそのような設定になっています。設備投資にお金がかかるということは、借金をしないとやっていけないので、利息も多く、投資回収に時間がかかります。

ヤードスティックの算出方法につきましては、先ほど説明したので省略させていただきます。



鉄道事業に在る間、現場向けの財務会計教育に、主計・財務での経験を活かして携わりました。当時は運賃改定があること、より一層色々なサービスにしっかり取り組まないといけない、投資計画もしっかりやらなくてはならない、ということが事業部門内で言及されていました。このため技術系の職場から自主的な経理勉強会の講師役の依頼を受け、資料を作成して、講師役として現場を回りました。その後、技術系の職場でも経営を知った上で自分たちのコスト管理をしていくことは大事だということで、「技術アカデミー」と名前を変えて、正式に私がそのカリキュラムの講師に組み込まれました。技術は優れているが数字は二の次、という方が多いのは鉄道に限らず、技術系の職場では一般的なことかもしれない。会社の経営が傾いていたので、技術部門も一丸となって経営への理解を深めるための取り組みとなりました。

6. (株)パスモへの出向～合併企業で学んだこと～

続きまして、(株)パスモに出向することになりました。パスモとはどのような会社か、ということを含め後ほど説明いたします。

パスモは民鉄の合併企業です。PASMO など交通系 IC 乗車券の特徴として、紛失しても再発行できるということがあります。このお陰で皆さんが買われる定期がほとんど 6 ヶ月になりました。職場が変わったりしない限りは、失くすリスクがなくなるのです。東急はこの春から 1 年定期を民鉄で初めて発売することになるので、ぜひ大学生の方はご利用下さい。

PASMO は 2007 年 3 月にサービス・インして以降、順調に発売枚数を増やし、現在では流通枚数が 3000 万枚ほどで、右肩上がりです。これに先行して JR の Suica がありますが、Suica は大体この倍ですから、PASMO と Suica を合わせるとおよそ 1 億枚。日本の人口分くらい発行されています。

PASMO を取扱う事業者数は鉄道事業者で 27 社あり、バス事業者は鉄道事業者の 3 倍くらいあります。PASMO 1 枚で行けるところがかなり広がっています。

顧客側は非常に便利になりましたが、事業者側はどうか。事業者間における清算の仕組みが非常に効率化しました。それまでは、例えば東急線から東京メトロなど連絡定期を買えば、会社ごとに清算しておりました。合弁会社のパスモ社をつくり、皆さんが大半の乗車機会にICカードを使うようになったことで、連絡運賃がパスモ社に全部集まるようになりました。お金のやり取りが一本化したことで、オペレーションが充実しました。事業者側にとってはこれが大きな効果になっています。

(株)パスモは大手鉄道 11 社、バス 19 社の出資により設立しています。PASMO 協議会は、株式会社パスモの社外取締役のような機能を持っています。PASMO カード自体はパスモ社が発行しています。PASMO カード購入時はお客様にデポジット 500 円をご負担いただいておりますが、カードを買い取っているのではなく、株式会社パスモからのレンタル代金となっております。この方式は Suica も同じです。最近、iPhone に Suica をのせられる仕組みができ、デポジットが不要になったので、iPhone をお使いの方はそちらに流れてしまうのではないかと心配があります。

関東 IC カード相互利用協議会を通じて全国で相互利用できるような仕組みを作っており、その中で同じ交通系 IC 乗車券を使う他の会社と、機器やプログラムなどの各種課題に共通して取り組むための情報交換等を行っています。一方で、全体で一体となってこれらを整備していく必要があるため、調整に時間がかかることがデメリットになっています。

PASMOになって何が変わった？

- お客さまはICカード1枚で大半の鉄道バスが利用でき、電子マネーとしても利用できる利便性を享受した。
- 各社は連絡運賃の精算を各社毎に行う必要がなくなり、すべて(株)パスモを通じた1社の精算でほとんど済むようになった。
- IC運賃収受のプログラムは一体で切り替えるため、プログラム変更を要する施策は事業者全体の合議制のもと、一体で取り組むこととなった

株式会社パスモに 2012 年 7 月から 3 年間出向しておりました。社員数が 80 名程度でおよそ半分がプロパー社員、それ以外の方は大手民鉄会社から、およそ 3 名ずつの出向社員で、私もその一人でした。

パスモになって何が変わったか、ということをもとめてありますが、先ほど説明した内容を整理してあります。

合併企業での価値ある経験

- 経営計画・財務担当課長として事業計画策定、推進、会議体運営等を担った。
- 合併プロジェクトが共通目標を達成していくため、各社の合意形成を得るための議案策定と説明、複雑なスキームを理解してもらうための教育等を行った。
- パスモ社のプロパー社員、同業他社の部下はそれぞれ社風が異なる。各社の人事制度とパスモ社としての組織・個人の目標設定、成長を促すための課題設定と進捗管理は大変良い経験となった。

合併企業に行って経験させていただいたことは、財務と鉄道の経験があることで、経営計画・財務担当課長としてパスモのプロジェクト・事業計画策定や意思決定のサポートをする役割を担いました。鉄道・バスのあだけの社局が共通プロジェクトを達成していくため、各社の合意形成を得るために議案を策定し、その内容の調整役を担いました。また複雑な事業スキームを理解してもらうための基本教育に取り組みました。社内の人的リソースにつきましては、プロパー社員と同業他社の部下では育った文化が異なっております。そのような状況の中で、組織や個人の成長を促すための課題設定・進捗管理をすることは非常によい経験となりました。各社の昇進制度に則って何人かの部下の昇進のための推薦書を書く、ということもしていましたので、なかなかハードではありました。

7. 東急グループのつなぎ役～法人営業部門での今～



パスモから復帰し、配属となったのが現在の部署です。東急グループの法人営業ソリューションは、この4月から「法人営業・リゾート事業部」と組織の名前が変わっており、現在はその総括部門の課長をしております。従来は東急グループ各社の商品を、法人のお客様や沿線企業・学校、その従業員のお客様向けに東急グループのサービスを提供していましたが、その後東急百貨店の法人外商部門といういわゆる“御用聞き商売”の機能を一部統合し、直接仕入れをしていくようなサービスを提供しております。東急グループのサービスだけでは賅えないような部分もご提供できるようなソリューション営業を始めました。我々も単独で法人のお客様向けに営業し、当然グループ各社も単独の営業をしている

状況ですが、とあるきっかけで連携して営業した方がよい、ということになり、グループ一体となった営業スタイルを体現していくためのグループのつなぎ役という役割を担っています。

法人外商部門でやっていることを並べてあります。普通、什器・備品については何社か検討し、コンペで1社に決定しますが、当社は色々な会社との繋がりがあるので、そういったところをまとめてコンビネーションで提案したり、調整役を担ったりするサービスをしています。

東急グループの周年ソリューションは、東急エージェンシーという広告会社を通じてスローガンやロゴ開発をしています。告知活動は駅構内や売店を利用してプロモーションなどができます。また企業からの協賛を得てイベントプロモーションなどもしております。



また、リゾート事業に関しては、大枠としてゴルフ事業、タイムシェアリゾート事業、観光農園事業という3つの事業をっております。

ゴルフに関しては東急電鉄のゴルフ場以外に東急不動産のゴルフ場の営業もやっておりますが、ここには東急電鉄のゴルフ場のみ記載しております。



タイムシェアリゾートに関しては、当初は週単位で販売していましたが、いまは海外で一般的な商品と同じようにポイント制に置き換え、好きな時期に色々なところに滞在いただけるリゾートサービスを行っています。17箇所の直営施設をご用意しており、京都、

熱海、山中湖などの施設運営を直近では行いました。



観光農園事業に関しましては、宮古島で農園をやっており、ゴルフ場、ホテルの間にあるのですが、観光農園と生産農場をやっております。東京農業大学さんと連携してヤマモモ作りも行っており、最近では焼酎を発売しました。東急ストアでも売っておりますので、ご興味のある方はご購入いただければと思います。

東工大生と社工に向けて

- 技術系の方や現場職場に財務や経営の視点をわかりやすく伝える役割と、経営に営業や現場の状況をわかりやすく伝える役割を常に担ってきました。
- 偏差値の高い人との会話だけでコミュニケーションレベルを高めても企業の技術職場を動かすことは出来ない。
- 幅広いカリキュラムと課外活動の中でコミュニケーションレベルを高めること、広く情報のアンテナを張ることで新しい技術や考え方を自分に取込むことで、まちづくりや企業で活躍してほしい。
- 幅広い分野をつなぐ役割は、広い分野をテーマとして扱う社工が最も得意とすべきことだと思います。

最後にまとめになりますが、こうして振り返ると、私は「つなぐ」役割を色々やってきました。財務や鉄道、パソモ社での経験の中で、技術の現場には財務や経営の仕組みや視点をわかりやすく伝える役割、経営側には現場の状況を伝える役割を担ってきました。偏差値の高い人との会話だけでコミュニケーションレベルを深めても、企業の技術職場を動かすことはできないです。実際に技術の現場を動かせる、マネジメント力のある人はそういう人ばかりではないですが、技術のレベルに於いては極めて優秀です。そういった方たちに内容をより深く理解してもらい、現場を動かしていく、あるいは高い技術力や技術に関する知識を埋もれさせないようにするためには、幅広い層とのコミュニケーション力が求められます。東工大も現在リベラルアーツに力を入れ始めていますが、社工に関しては学内においては比較的そういう素養のある方の集まりだと思っていますので、敢えて申し上げます。大学のカリキュラムが今充実してきている中で、私はアメフト部の監督をしています。そのような課外活動の中でコミュニケーションレベルを高めていくことは非常に大事です。社会工学科は社会をテーマにしています。広い分野をテーマとして扱う

社工は、社会における様々な分野をつなぐ役割が得意なのではないかと思っています。技術だけでなく、広く情報のアンテナを張ることで新しい技術や考え方を自分に取り込み、まちづくりや企業で活躍できると思っています。研究活動をされている方々に関しては、研究もそのような視点で取り組むとよいのではないかと経験上思います。

私の話は以上とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。