

私の経営（60・3・16）

佐伯 勇（大12文乙）

こうして同窓会に出席し、皆さんとご歓談させていただきましたと、昔を思い出し大変なつかしく、うれしい感じがします。かつての高等学校で教育を受けた私たちの世代には、人間的な余裕と申しますか、いわく言い難いある種の精神的な豊かさがあつたような気がします。皆さんも同じような体験をされた方が多いのではないかと思います。この京都のまちは自称秀才の私たちを持ちあげ、とても大事にしてくれたものです。まさに甘やかされ、大事にされて育つた、それだけに「社会に期待されている」という自覚が知らず知らず身にについてゆき、そうした興奮を担って勉強をし、友と酒をくみかわし、気心を許して語りあつたりして、将来の社会のリーダーとしての気概と自覚が培われていった、そんな気がしてなりません。こうした環境でしたから自分の長所をのびし、持味を生かすには恰好の道場だったと思います。私の今日あるのも丈夫な体に育ててくれた愛媛の郷里、知・情・意を培ってくれたこの三高時代のおかげと、いつも感謝

しています。広く各界でご活躍されている同窓会の皆さんの前でお話させていただくのは初めてのことですが、何分にも宇野さんのご依頼でありましたので、皆さんのご参考の一端にでもなればと思い、あえて罷り出た次第です。

演題は自由とのことですが、私は大学を出て近鉄へ入社して以来六十年ほどの間、ヨソのメシを食べたことはありませんので、どうしても話は近鉄にかかわる体験的な経営談議が中心になってきます。そこで、本日は私の体験を思い起しながら、平素私なりに考えております経営信条とか事業のフィロソフィーともいふべきものをお話しし、何らかのご参考に供したいと存じます。

私が大正十五年、近鉄の前身である大阪電気軌道、通称大軌電車に入社しました時は、線路の総延長七十八キロぐらいの今では想像もつかない小さな会社でした。最初の一年は臨時雇で、月給も正直言って安かった。そして、何年もの間、月給が上がらなかったことを覚えています。でも給料は別にするとやっぱり住めば都で、会社へ入ってみると仕事の環境は必ずしも悪くはありませんでした。ところで、入社して間もないある日、奈良の三笠山にのぼって遠く奈良盆地を走っている電車を眺めちよつと捨てがたい光景だなと見とれているうちに、ふと私と同郷の森律子の方が頭に浮びました。関東大震災で帝劇が焼け、翌年再建されて落成記念のこけら落とし公演があったのですが、帝劇第一期生だった森律子が「私たちの帝劇は見事に再建されました。この家に生れ落ちた私たちにとって、これにまさる喜びはありません」と挨拶したことに非常な感銘

を受けたことを思い出したのです。そうだ、ともかくこの会社に入社したことは新しい屋根の下に生れたということだ。私の第一の故郷は愛媛だが、第二の故郷はこの会社だ。この会社と運命をともしようと飄然と悟るところがあったのであります。それから近鉄で半世紀以上働きつづけることになった訳です。そこで私は若い人たちにも第二の故郷に生れたのだという縁をまず受けいれ、素直にこれに順応して腰を落ちつけて頑張るといふ信念で会社と苦楽をともししてほしいと話すことにしています。

そもそも近鉄は関西五私鉄のなかでは南海、阪神、阪急、京阪のあとでいちばんあとから出来たのです。設立当初は奈良電気軌道、直きに大阪電気軌道となり、それから名前もだいたい変わっています。次から次へと合併に合併を重ねて大きくなり、今では大阪、奈良、京都、伊勢志摩、吉野、名古屋を結び、近畿・東海二府四県にまたがる五百九十五キロほどの私鉄界最大の鉄道網を形づくっています。これはコマースナルでなく事実ですが、線路の規模が私鉄では日本一、鉄道収入も日本一ということ。毎日の旅客が約二百万人、ラッシュ時には一台の車両に大体定員の一・八倍、つまり三百人ぐらい乗っていただくことが多く、混雑していて申し訳ない気持ちがあります。これだけ運べる車両が千七百両ほどありまして、地球の周りを十六周、およそ六十万キロ走っている計算になつとるんです。つまり、一日に地球を十六周する車両で二百万人の人を運んでるというのが現実です。これはかなり大変なことで、こうした大勢のお客様を安全に

輸送することが一番大切な訳です。だから施設を整備したうえで、係の人間にもやかましいくらい注意を繰り返していますが、それだけ最善を尽しても事故が起らないという保証は何もありません。トラックが勝手に飛び込んできて大変な事故になることもありうる訳です。ともかく、私はそれぞれの職務の人に仕事を預けている。ですから、その時にできることは祈ることだけであります。この事故防止の問題にせよ、人が何か目標をもってなしとげようと思えば、人智をこえた原理を否定してかかることはできません。この原理を信じることによって、万物に対して感謝の念が生じ、あらゆる物事に謙虚であろうとする気持が生れてくるのであり、一生懸命努力すれば、その目にみえない力も味方してくれるのではないかと思うのです。

ただ一生懸命やったからといって、物事は旨くゆくこともあれば、一朝一夕には旨くゆかないこともあるでしょう。だが、旨くいったからといって安心してはならない。その時こそ旧に倍する強い意欲をもって前進してゆかねばならないと思います。だから縁あって会社に勤めたものは、それぞれのポストで全力を尽し昨日より今日、今日より明日、明日よりあさってと常により良きものに向って前進するということが、私の心情であります。そこで私は昔から大学の一節にある「日々新又日新」、中国語でリリーシン・ユリーシンという言葉を座右の銘にしています。この言葉の意味は一步一步着実にレベルアップすることが、大切ということで、そのためには、かくありたいと意欲することが経営者として最も大事だということを、いつも頭の中にたた

きこんでいる次第です。

ところで私が戦前・戦中に仕えた社長で種田さんという方がおられました。この人は鉄道省の出身で鉄道の種田か種田の鉄道かと言われた偉い人でした。その人が私に鉄道事業に対する見識というか、鉄道マンの考え方を教えてくれたのです。まず国鉄をリードせよということを書われましてね、当時国鉄は一万キロ以上あったので、これはえらいことを言う人やな、と書いてひどく感心したのですが、そういうことから始まって、この人から色々なことを私は勉強したので。鉄道というものは何が一番大切かということも教えてもらい、成程と思ったのですが、それから私も色々考えまして、国鉄の真似をしていたのではリードできない、何か社会に新しいより良いサービスを提供しなければいかんということをも自分にも言い聞かせ、自分もそうするが、部下の人達にもやかましくそう言った訳です。

終戦直後のことですが、汽車も電車も混雑して男でもなかなか乗れなかった時代に私は日本で初めて座席指定の電車をつくりました。どんなに混雑していてもお母さんが子供をつれてお伊勢参りもできるという訳なのですが、当初これが反対をうけた。通勤客を放っておいて何事かということでしたが、その時私はすし詰めの電車を走らすことが電車会社の本質ではない。それでは快適な輸送とは言えんぞ、やっぱり座って新聞を読みながら行けるのが電車や、そういうことを従業員も社会もみな知らないので、国鉄といわず私鉄といわず、これが当り前と思っている。輸送

サービスの目標はかくあるべきだ、と言ってこの座席指定電車を実現したのです。

進駐軍に呼ばれてこれは非常にグッドニュースだということで進駐軍の新聞をはじめ国内の新聞にも取上げられ評判となりました。こんな風にして快適な輸送には当時から力を入れなくてはいかんと言っていたのです。今でも通勤電車は混んでいて相当精力を消耗されているようですが、沿線人口の伸びや旅客の増加に対応して着実に輸送力をふやしておりまして、昔はラッシュに定員の二・五倍ぐらい運んでいたものが、今では一・八倍ぐらいに混み具合も以前よりは楽になってきていると思います。これからでもできる限りの努力はつづけるつもりです。また、コンピュータによる特急券予約制度、これも早くできました。時期的には国鉄とあまりかわらないと思いますが、国鉄が四十万ビットの時、こちらは六十万ビット、七秒で座席が出てきました。それから今では当り前になりましたが、おしほりサービス、シートラジオ、列車電話、冷房車など、いろいろ世間のやらんことを初めてやりました。昭和二、三十年代のことです。そういう訳で私には人がやったことを真似するよりも、とにかく自分で考えてやることに興味をもっているのです。それから二階電車をこれも日本で初めて作りました。ビスタカーと言っておりますが、これは私がアメリカへ出張した時にバーリング鉄道にあった二階建車両に乗って思い付いたものです。一九四九年のことですから、古い話です。バーリング鉄道では、長時間乗って下で退屈した人が二階へ行って休憩するために二階建電車を作ったそうですが、私の方の二階電車が違ふところは、そ

の二階も料金をもらったことです。ここらが乗客の多いのと少ないのとの違いです。アメリカでは下だけ乗ったら上はガランとしている。こんなところがアメリカとちよつと違いますけれども、そういう二階電車、ビスタカーをやっております。当社の線路は名古屋——大阪間とか京都——伊勢間は二百キロ近くあり、まあ長距離の部類ですから、こうした区間に二階電車を走らせ、今申し上げましたようなわが国では初めての色々なサービスをやつて、鉄道というものはサービス産業であり、安全・迅速・快適な輸送サービスに徹することが近鉄のよいイメージを形づくってくれるし、また社会公共に尽す本来の使命だと思つてゐるのです。

最近では社会へサービスするという意識はサービス産業全般に浸透してきていますが、そのサービスをするということは本質的に、常により良いものへ向つてサービスをすることではなければならぬということを経営のものにも言い又、私自身もそれを考えてやつてきているようなわけでございます。ところで、良いサービスをということですが、世の中は常に変化してやまないものであります、絶えず変化に応じてものを考えてゆかねばなりません。アルヴィン・トフラー氏というアメリカのジャーナリストはかつて世界的に評判となつた「第三の波」という本のなかで、社会は量産指向から多様化の方向へ動いている。しかも非常に早いスピードで変化がおこつてゆく。この考える余裕を与えない速さ、しかも意志決定は迅速を求められる事態に対応できる能力が、必要とされる時代になってきてゐるといつています。またトフラー氏は、心理学によると、

ゆっくりとした変化にしか慣れていなかった人が、急に激しい変化に直面しつづけると、適応力や判断力を失ってしまい、環境不適応症ともいべき病気にかかってしまう、とも言っています。そして、このことからトフラ―氏は企業は急な変化に直面しても、たじろがないだけの適応力を身につけることが、経営の新しい要素だと結論づけているのです。私もかねがね思っているのですが、人間の変化への適応力には限界があるとはいえ、環境の急変にひるんで手をこまねくことなく、リスクを恐れず、新しい分野を開拓していく環境適応力が今後一層大切になってゆくと考えていますので、このトフラ―氏の言には共感を覚えます。不況下にあっても急成長している企業もあれば、万策つきてつぶれる企業もある。何故こういう結果になるかといえば、社会が絶えず変化していることが見えていないことに原因があるのだと思います。例えば物離れという現象です。私たちの若い時代にはもう腹をみたすことで精一杯でした。戦後社会が安定するにしろがって、人々はものを揃えることに豊かさを感じるようになりました。しかし、現在では物の面では満ち足りた生活をしているので、こんどは物を売ろうといったってそうは買わない。いい物でないと言われないし、それならいい物なら買おうかというところでもない。自分の好みにあわすということ、世の中は個性化と多様化の時代になっています。これを成熟社会というのでしょうか。

このような状態になりますと、企業サイドの予測どおりに消費者が仲々動かなくなってくる訳

ですから、宣伝の効果も落ちてきてマスメールに以前ほどの力はみられません。そして日常生活では安さを求めるかと思ふと、例えば家具を買うとか旅行などには大金を投じたりして、いわば消費の二極分離ともいふべき現象がおこっています。この現象は豊かな社会とはいえ限りある収入をいかに上手に配分して使つてゆくか、その判断が生活の満足感につながつてゆくのだと国民の多くが考えているからでしょう。最近のこうした趨勢にかんがみますと、今後多くの人は生活内容の充実を図る際、自分の個性化をますます志向するようになり、そのために世情一般の生活形態にあわせるよりも、むしろ自分の好みの満足により多くの時間とカネと能力をつぎこむようになるかと予測されるのであります。こうした傾向について「物の充足から心の充足への移行」と最近言われますが、さらに、心の充足の背景には、余暇時間がふえたことと平均寿命が伸びたことがあげられるでしょう。最近特に主婦の余暇活動が盛んになっていることが、話題になつていくようですが、今子供の数が一・七人に低下してきており、子育ての時間も昔よりずっと短くなつてきています。下の子の小学校入学が平均三十五、六歳頃だそうです。だから三十代半ばからおよそ四十年ぐらひは余暇時間が得られるようになった訳であります。勿論、電気製品などによる家事の省力化とか、保育所、そう菜配達業、或いは宅配便とか色々な手続の代行業など、さまざまなことを、いわば主婦の身替りサービスをみなやってくれる。従つて暇がある。三十五、六歳になつて子供が手離れしたら、主婦はすることがないから、稽古に行く、あるいは勉強する。

さらには働きに出る人もある。まあそのように外へ出たがる人が多くなりました。そこへもってきて女性がなかなかよく勉強して、ペーパーテストをすれば男性より女性の方がよくできるかもしれない、というような状況になってきましたから、これがいいか悪いかは別にして、女性が亭主の従属物でないという意識が強くなってきているようです。

そんなことからして、けい古ごと、ボランティア活動、スポーツ、観劇、展覧会や展示会、食べ歩き、旅行などに主婦のウェイトが大変大きくなってきているとのことです。最近の主婦の体力は昔にくらべると非常に高くなっており、十年以上若返っているとの政府調査結果があるときいています。こうした主婦層の外出志向は体力の向上と大いに関係があるような気がします。今申し上げましたことを要約しますと、これからの余暇利用の性格は文化的な活動そして学習や教養を高めたい、健康を維持し体力増進に努めたいという「文化と健康志向」と特徴づけることができると思います。実際のところ、健康産業の隆盛は大変なもので、テニススクール、スイミングスクール、ヘルスクラブ、ゴルフ、ジョギング、美容体操など老いも若きもスポーツオンパレードといった感じですが。現に大阪でも東京でもホテルが経営する会員制のヘルスクラブなんかの話をききますと、入会金百万円以上であっても押すな押すなの状況で、会員になっても時間待ちという現象もあるそうです。

一方、文化志向についてですが、家庭の主婦だけでなく、八十年代は文化の時代ともいわれて

おりますように、より高い精神的、文化的なものを求める傾向が高まってきているようです。つまり、生涯を通じて何かを学び、自己の向上をめざしたいという国民の気持は、特に年をとるにつれて大変根強いものがあるといえるでしょう。最近の傾向では教室に坐って講義をきくということのほか、手づくりの趣味などのように自分の手足を使った創作活動を通じて趣味や教養の巾をひろげたいという人もふえてきています。そこで企業としても、こうした国民のライフスタイルの変化に伴う需要にあわせてゆくため企業サイドとしても大きな変革に迫られている訳です。企業も消費者の感覚と同じレベルで知恵を出し、人生の充実につながるようなサービスの提供、施設の整備をすることが大切だと思います。

健康志向につきましては、鉄道や観光事業が本来備えている大きな特徴ですから、ここでは割愛させていただくとして、近鉄の文化事業との係りについて少し申し上げますと、それは大軌電車といった戦前からのもので、もうかれこれ半世紀近くになります。ご存知のように近鉄電車は奈良大和路、伊勢志摩といった古文化財と歴史的風土の真只中を走っており、沿線は歴史の宝庫といっても過言ではありません。当社はこうした文化遺産のおかげを大変こうむっている訳で、古文化の保存と普及にいささかでもお役に立ちたいと戦前から努めてきています。昭和十四年頃と記憶していますが、色々専門家を招きまして沿線の伝統文化に関する編さん室をつくり、大和路叢書を出したり、古文化の鑑賞研究を目的とした近畿文化会をつくり、現地見学会を定期

的に月二回ぐらい開くようになりました。

そして戦後、混乱の最中である昭和二十一年に東洋古美術の逸品を保存しておかなければというので、大和文華館を財団として発足させ、すべて美術史学者として有名な矢代幸雄先生に収集品の選択をお委せすることにしたのです。その矢代先生が名刺に判押しして品名や金額を書いてこられるのですが、私はいつも黙ってそれに決裁印を捺した。何やらの何やらと書いてあるが、それが尾形光淋の書いたものといわれても、訳がわかりません。でも権威ある先生がこれは国宝クラスだといわれたりするので、もう盲判といってもいいのですが、ポンと判を押しました。そんなことで点数にして二千点ぐらい、この規模の美術館としては多いとはいえないかも知れませんが、質は非常にすぐれているそうです。昭和三十五年に開館して今年の秋で丁度二十五周年になりますので、記念事業をやるうというので、コンピュータを入れて、美術研究を行うことにしました。膨大な量の美術品情報をストックしたり検索も手軽にできるようにするし、美術画像を分析すれば落款や印章の重ね合せなどで真偽がわかるそうです。これは日本ではまだ殆んどやってないシステムだそうです。

こういう風にして古文化財の顕彰活動をやっている訳ですが、この古文化財の顕彰で思い出すのは、昭和三十四年にヨーロッパへ行ったときのことでした。ローマでみたのですが、戦前ムツソリーニが政権をとっていた頃、そのムツソリーニが昔ローマ軍ががい旋に使い、ゲートルが遊ん

だという有名なアッピア街道をずーっと石だたみにしてローマ時代さながらにこの街道を復元したそうですが、ことほど左様にイタリアは自国の古文化財の保存には力を入れているのです。これは大変参考になりました。寒い北欧から南国のイタリアを訪れた人にローマの遺跡からボンペイの遺跡まで大変よく保存された状態で皆見せている。私はなるほどこういうことは大事なことだと感心したのですが、考えてみますとわが国でも奈良は日本の文化発祥の地であり、日本人の心のふるさとともいわれているところです。そして私たちの現在の家庭生活の源流を培ったところでもあります。そして私たちの祖先のすぐれた学問や信仰が、壮大な建築となり、あるいは優美な彫刻となって遠く千数百年の昔の姿が、今に伝えられています。この長い歴史からみれば、当社の文化活動なんかはまだ四十数年であり、歴史のほんのひとこまに過ぎないかも知れませんが、文化財の保存と啓蒙活動にはこれからも大いに力を入れてゆきたい考えです。

ところで、こうした文化活動も社会経済の発展に貢献したいという当社グループ事業の重要な役割を担っているのですが、このあたりで何故近鉄がサービス産業のコングロマリットといわれるくらい総合経営をすすめたのか、電鉄の総合経営についてふれてみたいと思います。今では皆さんも大方お察しになっていると思いますが、鉄道事業はもともと余りもうかる仕事ではありません。昭和十年頃を基準にしますと、消費者物価の上昇が一六〇〇倍であるのに対し、私鉄運賃は七三〇倍ぐらいに過ぎません。つまり運賃というものは物価にくらべ、低く抑えられているし、

他方、安全、迅速、快適な輸送サービスをつづけるためには、年々多額の設備投資が必要です。しかし、一方ではあくまで私企業であり、企業の発展を図るための内部留保や株主に対するフェアリターンも不可欠です。こうしたジレンマが私鉄企業には内在している。そこで企業努力による需要の絶えざる開発を図ることは勿論、鉄道の長期的な発展の基盤を確立するための多角経営に踏みきらねばならなかった必然性があったといえるでしょう。

私が近鉄の専務に就任したのは、昭和二十二年のことでしたが、まずバス、百貨店、遊園地など戦前から手がけていた事業の再建をすすめることにしました。その傍ら、昭和二十三年にはノースウェスト航空の貨客取扱代理店業務を開始し、以後日本航空など世界の主要航空会社と順次代理店契約を結んで、経営規模を拡大してゆきました。この事業が旅行の多様化と観光事業の急速な発展につれて拡大した国内の旅行あつ旋事業と統合し、これが旅行エージェントとして第二位の近畿日本ツーリストとなりました。それから、戦後の荒廃から新しい国土を築きあげるべく、その一つとしての「住」の問題に着目しました。沿線において理想的な住宅づくりと計画的なまちづくりを行ない、地域社会の発展と快適な暮らしの場を提供したい。そして近鉄を利用してもらいたいと考えた訳です。そのような心づもりから、当時一面の草っ原であった学園前で住宅経営をはじめることになりました。この住宅地は通産大臣から民間初のモデル住宅地として表彰され、今日では以前と見違えるくらいの大住宅地に様変わりしています。

近鉄の総合経営について世間ではよく話題になるようですが、私は単に金もつけのためだけにやっている訳ではありません。利益のためだけなら、他にもっと歩のよい事業があると思います。が、私にすれば鉄道を中核にしてより良いサービスを社会に提供したいという信念を貫いているつもりです。ですから、バス、タクシー、トラック、ドライブウェイ、レンタカー、海運など、こと交通に関する限りすべて総合経営し、それぞれの交通機関の特色を生かし、相互補完的な交通網を形づくってゆきました。勿論、施設なども極力共用しまして利用者の方々の利便を図ることに留意したのであります。交通網も地域的に広くなり、種類も多岐にわたるようになりますと、先にふれました旅行あつ旋サービスに始まって、駅には売店、ターミナルには百貨店、沿線の住宅地にはストア、都市や観光地にホテル、さらに旅館、遊園地、ゴルフ場などを設けて沿線の魅力を高め、それにより交通需要を絶えずふやしてゆくというパターンの定着をみたのであります。一方、何しろ電車を走らせるのですから、新しい車両をつくるしつかりとしたメーカーを傘下に入れておく、土木建築請負もいる。自動車のディーラー、宣伝広告も必要だという具合に、次第に総合経営の輪郭を拡げてゆかざるを得ません。また自然発生的にも鉄道というものは交通立地を活用して機能的に関連事業を拡げてゆくのが有利な素質をもっています。ですから、鉄道だけに着目するのではなく、その外延部をみることで、ひとつの大きな総合経営の構えができあがってくるのであります。

私がかつてアメリカの有力なコングロマリットの経営者が「今日の製品は明日の部品である」といったことをきき感銘をうけたことがあります。目先の戦果・利益だけでなく、長期的視野から、あるいはスケールをさらに一回り大きくすればどうなるか、さらには普通の人より一段高いところに立つてもものをみればどうか、という発想がいつも肝要だと思っております。こうした視点からいつも社会の来し方、行く末をみているのですが、先ほど申し上げましたように社会の変化に伴う需要をとらえてゆくため、企業サイドとしても大きな変革に迫られていると言えるでしょう。勿論、企業は一ペンには変えることはできませんが、徐々に変化してゆかねばなりません。消費者の感覚と同じレベルで、ニーズを誘うような知恵を出す不断の努力が大切なのです。ここに「日日新」の企業家精神を必要とするゆえんがあると存じます。つまり日々新たに小さな変化に対応して自分自身も変化させてゆく、この積み重ねが大切です。この点がむづかしいところで、相当の修練をつみ、多くの経験を経ないとなかなかうまくゆくものではありません。極端に言えば、変化というものは、全く同じ形でやってくるということはないのだから、それをどう判断し、どのように行動するかは、ケース・バイ・ケースでやるしか方法がありません。情報さえ多ければ、それですぐれた経営ができるというものではなく、そこに経験や修練の重要さが出てくるのであります。こうして生み出されたものが、「勘」というものでしょうか。決断の段階ではこの「勘」がどうしても必要になってくるのであります。それに現在のように激烈な競争社

会になってきますと、改めて攻めて攻めまわるといふ突撃精神が強調されすぎて、余裕とかゆとりといった面が軽視されがちです。私は競争の激しい時代ほど余裕をもつことが大切だと考えています。これには二つの意味があると思います。

その一つは背伸びしきってはならないということです。人も企業もいかなる場合でも常に二分か二分の余裕を残して、何か不測の事態がおきたときに、ぐっと踏んばることが必要です。調子よく経営していたのに、ちょっととした手違いから俄かに経営が行きづまったという話をよく耳にしますが、これは背のびしきったためであろうと思われまゝ。百の力をもっている人は二十を残していたら八十でつまづいても、踏み止まることが出来る訳です。またチャンスをつかむテクニクも生れてくるのであり、臨機応変の妙手が浮んでくるのだと思います。

もう一つは、次の一手を考える余裕をもつということです。現在のよように心の充足の社会は物の充足より目移りが激しい訳で、今当っているからといって、決して安心できないのが現実であり、いつも次の一手を考えてゆかねばならない時代であると申せましよう。ですから将来を見越して、すぐには役に立たない部門も育ててゆくことが必要であります。つまり環境が変わって、それまでの技術やノウハウが役に立たなくなってきたときがきたとしても、それまで目立たなかった部門が企業を支え発展させる原動力となることが応々にしてあるからです。

最近、事業の成長、成熟、衰退のライフサイクルは、その事業を放っておいたら三十年位だと

いわれたりしますが、事業が順調なときほど前途はバラ色にみえるもので、変化の前兆をつかんでもリスクの大きな新しい事業にのり出そうという発想は、生まれにくいかも知れません。しかし、未来の姿を正確に予測しにくい波乱含みの現代こそ、見方をかえれば企業にとりニュービジネスの機会に富んだ時代であると申せましょう。ですから、社会の底流の変化をしっかりと見定め、心に余裕をもって、たとえ目先の業績へのマイナスを覚悟しても、将来への布石を着実にこなしてゆくことが、トップたるものの大きな使命だと考えております。環境の変化には必ず前兆があるので、色々シミュレーションを想定しておくことが大切です。「策に三策なかるべからず」とは、時代を超越して味うべき言葉だと思っています。

以上、私の平素思っております経営の所感について、色々お話させていただきましたが、経営者の心の持ち方はこれが全部でなく、その一部にすぎません。また私自身、他にも勉強せねばならないこと、修養を積まねばならないことは沢山あると思います。しかし、日々に新たる精神で努力をつくせばそれらのことは自然に会得できる筈だと考えておりますので、宜しくご鞭撻賜わりますようお願い申し上げます。

(近畿日本鉄道株式会社取締役名譽会長)