

---

# 緑友

---

No. 56

1984年12月10日発行

題字 今井直一筆

## 長良川河畔に集う!! 277名(31グループ) 第27回全国印刷緑友会岐阜大会



●長良川河畔に集う全国印刷緑友会277名。



'84 GIFU

示そう緑友の英知・つかもう新たなる  
時代の流れ——報告号



## ■第27回全国印刷緑友会 岐阜大会を終えて

全国印刷緑友会 会長 竹田 光宏

全国印刷緑友会会員の皆様、年の瀬を迎えなにかと慌ただしく、お忙しい毎日のことと存じます。

さて、去る9月29日、30日に開催されました第27回岐阜大会には、全国各地より277名の会員の方々、ならびにオブザーバーとして、東京青年印刷人協議会の方々にもご出席戴き、盛大に且つ有意義ななか、無事終了することができました。紙面をお借りして全国の緑友の仲間である皆様に、そして1年余の間準備、運営にご尽力戴きました、ぎふ印刷翠陽クラブの皆様にお礼を申し上げる次第です。

本年の大会は「示そう緑友の英知、つかもう新たな時代の流れ」のテーマのもと、ジャーナリストの内藤国夫先生をお招きし、再建王と云われる坪内寿夫氏の経営哲学とその実践ぶりを、時代背景に照らしながらお聞きすることができました。

又、その夜の懇親会、そして翌日のグループディスカッション等、研鑽も相互の交流も好天に恵まれたなか、十二分に成果を上げ得たものと確信しております。

時代はニューメディアによる高度情報社会への移行と言われておりましたが、いよいよキャブテンシステムが東京でスタートし、又各地でも近々スタートすることが発表されております。これから数年の間は試行錯誤の繰り返しが行われながら、新しいシステムが定着してゆくものと思われまます。

私どもの印刷ならびに関連業界も、試行錯誤の時代に右に左にと大きく揺れ動くことかと存じます。このような時代であればこそ、今私ども青年に期待されるところが大きいかと思ひます。会員諸兄にお

かれては、この全国大会で学ばれたこと、又各地グループの方々との深められた交流の輪を更に拡げて戴き、その中から明日への指針を得て戴ければと存ずる次第です。

その意味におきまして、今大会で誠に素晴らしく、喜ばしいことがありました。それは長野青年印刷人緑友会と、京都青年印刷人月曜会の方々、相互に似た会でもあり、今後両グループの間での交流を深めて行きたいとのことから、姉妹提携に向かって大きく前進されたことです。このように遠隔の地のグループが手を結び、交流を深め、グループの、又、個のメリットを得て戴くことは、緑友として、大いに喜ぶべきことであり、心より祝福をしたいと存じます。又、第2、第3の姉妹グループが誕生されますことを願う次第です。

最後に、前述しましたように新時代へ具体的な動きが始め、試行錯誤の時代を迎えた今、各地では21世紀を担う青年に期待し、青年達の集りであるグループ作りが活発化しております。各地の緑友会のグループにおかれましては、今大会のテーマにありますように、時代認識を再確認し、その責任をより一層自覚願ひ、各グループの活性化を一層図って戴き、その地域でのグループのリーダーシップを、又意義ある活動を積極的にされますことを心より願ひする次第です。

会員各位には向寒の砌、ご自愛され、よき新年を迎えられ、2月2日(土)には、大阪セミナーでお会いできますことを楽しみにしております。





## 「第27回全国印刷緑友会 岐阜大会開催./」



くれない族はダメとあいさつする竹田会長

第27回全国印刷緑友会岐阜大会が9月29日、30日の両日にわたって鶴飼で有名な長良川河畔の岐阜グランドホテルで開催された。

今年の夏は全国的に記録的な酷暑となり、晴天続きで極端な少雨のため各都市で水不足が報じられ、ある地方の水道局の課長が水対策でノイローゼが高じ、自殺する程の騒ぎまでとなった。

全国の青年印刷人277名は、一部の会員は、前日28日に前夜祭で鶴飼いを楽しみ、旧交を暖めた後、29日昼すぎ金沢総会以来の再会に喜びがあった。今回は31グループとやや淋しい参加数ではあったが登録人員は277名と久しぶりの大動員となり、さしもの広い会場も若い熱気で一杯となった。

大会実行ホストの岐阜翠陽クラブの会員が総出で迎える中、プログラム通りに大会の幕は切れて落とされた。

まず午後1時30分より岐阜の河野俊昭君の司会のもと、大会実行副委員長若山和正君の力強

い開会宣言、国歌斉唱、利根川政明君の綱領唱和、物故者への黙禱と続いた。

ここで初代の緑友会会長を勤められ、緑友会設立時に多大のご貢献をいただいた故市村道徳氏に対する哀悼の意を表した。

続いて今回大会委員長の岐阜印刷翠陽クラブ会長安藤公二君が歓迎の言葉を述べ、竹田会長のあいさつとなった。

ここで会長は、現代の流行語ともなっている“くれない族”を引用して、全国の緑友会が～してくれないとこぼす前に積極的に各地のグループが活動して業界のリーダーシップを取ってもらいたい旨の言葉を述べた。

次に岐阜県知事上松陽助殿（代理一平明商工労働部次長）、岐阜市長蒔田浩殿、県印工組理事長大鹿洪司殿、三氏の来賓の祝詞をいただき式典は無事終了した。

引き続き内藤国夫氏の講演となった。氏は東大卒業後、毎日新聞社の記者となり昭和55年7



◀会場狭しと参加した  
全国より277名



▲懇親会場での鏡割り。左より竹田会長、大鹿県工組理事長、  
中村前会長、安藤大会実行委員長



▲アトラクション「谷汲踊り」

リーのジャーナリストとして活躍中、来島どっくの社長で佐世保重工業の再建などで時の人となった坪内寿夫氏と懇意となり、坪内経営とは何かを世に知らせて来た人である。坪内経営の紹介として著書も多く、坪内氏本人よりも坪内氏のことをよく知った人として今回の講演の講師としてお迎えしたものである。

「100年前の企業ベスト100社の中で、現在そのまま名を連ねている企業が何社あるか」とか、「日本の金持ち上位1割目の人と貧乏下位より1割目の人との所得の差は約何倍か?」といった質問を会場に投げかけての講演開始となり、それぞれ0社、約3倍というショッキングな解答のあと、目まぐるしく変化している企業環境と、いかに日本が世界の中で特異な社会構造を持っているかという観点に坪内氏が急所を深く、するどく追及して経営を行なって成功しているかのいろいろなケースを披露して講演をされ参会の会員に深い感動を与えた。

記念講演のあと秋とは云えまだ汗ばむ程の長良川河畔で全員の記念撮影。一休みのあとお待ちかねの懇親会となった。

竹田会長挨拶、県工組大鹿理事長、中村守利前会長らを変えて鏡割り、中村前会長の乾杯と続き、郷土色豊かなけんらん豪華な「谷汲踊り」(県無形文化財)、ガラッと趣向を変えた若いギャルたちのレオタード姿が舞台狭しと踊りまくる「スクールメイツ・オン・ステージ」など多彩な出し物に会員も日頃の疲れ(?)も吹き飛んだ様子であった。

会員の中には、特に「スクールメイツ」の出演の時にはかぶりつきで席を陣取り、目尻を下げっぱなしといういたらくの人も多数いた様子である。

大会もムードが最高に盛り上がった所でお手々つないでの大団圓が出来、緑友会の元会長で地元の若山晃一先輩の万歳三唱でお開きとなり、翌日のグループディスカッションに英気を養う





▲グループディスカッション会場



▲アトラクション「スクールメイツ・オン・ステージ」



▲来年神戸大会のあいさつ

ため、日本一とその名も知られた金津園をひかえる岐阜の街々に散会した。

翌日30日はグループディスカッションが朝9時から開かれ、昨晚の疲れのため(?)か136名の参加となった。

テーマは・人材育成・TQCの進め方・パソコンと工程管理・21世紀の印刷とは……など8つの項目からテーブルごとに自由選択として、活発な意見交換が行われた。

特に前回から採用して好評だった「オフ・レコ」によるディスカッションだった為、企業秘密や、地元他社には打ちあけられない悩みなどが赤裸々に討論され、参会者の熱心な気持が2時間の時を忘れさせる程であった。

簡単な閉会式の中で次期28回の全国大会を神戸印刷若人会が引き受けてくれる事となり、大会旗の伝達、代表の和田君らのあいさつがあり、今大会の成功を成し遂げた岐阜翠陽クラブ安藤会長以下全員に参加者が心からの感謝の拍手を

おくり、その労をねぎらい次回での再会を約して閉会となった。

本当に岐阜の皆さんありがとうございました。





## 「今なぜ坪内経営が注目され、ブームをよんでいるのか。」



### 〈講師紹介〉

昭和12年兵庫県生まれ。東京大学法学部卒業。昭和55年まで毎日新聞社在籍。現在フリーのジャーナリストとして活躍中。  
著書に「坪内寿夫・経営とはこうするんや」、「ドキュメント東大紛争」、「幻想大国」、「愛すればこそ」、「公明党の素顔」など。

なぜ、今坪内寿夫さんが注目されているのか。はじめに日本経済がどういう環境におかれているかについてお話し、そのうえで、こういう状況下だからこそ、坪内さんが非常に注目を浴びているのだというお話をしたいと思います。

### 日本経済の変化と特徴

はじめに日本経済がおかれた状況を把握するため一つ考えてみてください。我々日本人の所得格差はいったいどれくらいでしょうか。国民の所得を平均し、上から1割目の人をお金持ちの代表、下から1割目の人を貧乏人の代表とし、貧乏人とお金持ちの人を比較した場合、年間の所得格差はおよそ3倍です。10年前には4倍でした。10年間に3倍に縮まったのです。こんなに所得格差のない国は世界のうちでも日本だけです。日本は経済的にもすく民主化されました。いいかえれば購買力のある人がいかに大勢いるか、アメリカに行っても、東南アジアに行っても考えられないことです。赤ちゃんを含めて、日本人皆が購買力を持っている。このことが日本のものすごい強さになっているのです。

どう強いかと申しますと、まずメーカーが作ったものを日本の中でどんどん売る。皆がどんどん買う。売れるから量産ができコストダウンが図れる。コストダウンしたところで輸出する。海外の商品と競争して打ち負かすこともできるようになったのです。

昔、日本は資源がなく人間ばかりが多い、それがハンディであり、マイナスだと思われていました。ところがマイナスだと思われていたことがいくつもプラスに転じているのです。

永い間、日本は極東の島国にあって資源がなくて大変なハンディだと思われてきました。今日本が世

界一安い鉄鋼を作っているのです。韓国が日本よりもっと安いですが、質が非常に悪いので、従って日本が世界一です。アメリカが鉄鋼関係の資料を作る時、それぞれの鉄鋼の1番安く作れるのはどれかを計算するのに、すべて日本のデータを使っています。このことはわずか30年前のことであり、日本のこの30年間の変化のすさまじさ、分岐点は1960年にありました。

時計にしてもカメラにしても、諸外国を圧倒せん減する程に日本は安く作っているのです。

自動車にしてもそうです。先日、アメリカを取材旅行していて、ほとんどの人からホンダ、ホンダ、ホンダの車をいつかセカンドカーとして欲しいとすごいラブコールでした。アメリカから帰国したその日に私は前日株がいくらかも知らずにホンダの株を買いました。ジャーナリストとしての勘を試したかったからです。アメリカでこれだけラブコールがあるから、いずれきっと値上がりするに違いないと思いました。お蔭様でがっばり儲けさせてもらいました。勘が当たったわけです。

### 企業の移り変りを知る事が大事だ

毎年、今年儲けた企業100社、つまり優良企業100社というのを日経新聞が発表しています。もう100年間続いておりますが、この100年間、ベスト100社に名をとどめ続けている会社はいくつあるかと思いでしょ。0です。一昨年あたりまでは王子製紙ただ1社でした。その王子製紙もこの2、3年ベスト100社に名を連ねなくなりました。100年間に比較的出続けてきたのに王子製紙、カネボウ、小野田セメントがありますが、すでにベスト100社から外れています。日本の企業がいかに競争の激しい波にもまれている





かを示しています。安泰ではいられないわけです。

味の素という会社が、グルタミン酸ソーダだけの売上げが会社全体の売上げのどのくらいを占めているかといいますと、調味料全体で25パーセントで、グルタミン酸ソーダは2割を切っています。ということは味の素の会社がグルタミン酸ソーダだけにこだわっていたとしたら、今の企業規模の5分の1に落ちこんでいたということです。いろいろに手を出していたから今日の味の素の繁栄があるのです。

日本という国はどんな商品を作ってもすぐに成熟してしまうのです。成熟するということはライバルメーカーが同じたぐいのものを作って、それを競争で安売り乱売します。昔は創業者利益を得ることができましたが、今やどんな商品をどれだけ工夫して作ってもすぐに追いつかれて、うま味がなくなるのです。そういう意味で経営者にとって非常にきびしい環境にあるわけです。

新しい物新しい物に進出していかざるを得ない。市場が成熟するから、今、現状維持ではだめであり、すぐに落ちこむことになるのです。それほどに厳しい経済環境下におかれているわけです。

私が1960年に大学を卒業して実社会に入った時は、ちょうど日本にモーターレーションが始まりかかっていた時です。

### 坪内寿夫さんとの出会い

週刊文春が笑顔の暴君という4、5回の連載ものを書いていましたが、坪内さんほど誤解されやすい人はいません。それがかえっておもしろくて私はひかれます。

坪内さんに会ったのも実は毎日新聞時代、彼が佐世保重工の再建を引き受けるかどうか非常に彼の態度が注目されていた時でした。その時文芸春秋からの依頼で会いにいったのです。とにかく忙しい人ですから、アポイントメントがとれなくて仕方ないから現地をつかまえるか、最悪の場合は松山から東京へ上京してくる飛行機の中で機中インタビューしてやろうと、文芸春秋の記者と奥道後のホテルへ行きました。2時頃120キログラムの巨体をヌーと現わし「なんじゃい」といって出て来られました。私はそこで坪内さんに「あなたにとってお金とは何ですか」という質問から始めました。質問をどんどんするうちにこういうところがワンマン経営者のおもしろさなのか秘書を呼んで「きょうのこの後のスケジュールを全部キャンセルしよう。わしゃこの内藤先生とおつき合いをする」と言って何と2時から始まったインタビューは延々、11時まで続きました。持って

いったテーブルでは足らず買い足して質問を続けました。11時過ぎたら私の方がぐったりして坪内さんの顔をみるのもいやになるくらいでした。とにかく、ものすごい人でした。

2回目にお会いしたのは坪内さんが入院された病院でした。佐世保重工の労使紛争で「四国のさる」「悪徳の乗っ取り屋」、「会社つぶし」とさんざん悪評を書かれ、佐世保労愛会という同盟所属のおとなしい組合が延べ590時間のストをうって、坪内さんもそのストレスがこうじて糖尿病になりました。松山病院の院長室を借り切るとじこもり、報道人に会わなかったのですが、私の事は覚えていてくださったようで私1人会えたわけです。

彼は約束したことは絶対に守る人ですし、部下たちにも約束を守らない者には厳しく、しかも大勢の人の前で救いようのない叱り方をします。坪内さんは「人を叱るのは、私がおのれを期待しているから叱るのだ、何の遠慮がいるものか、わしに怒られたら喜ばなければいけない」という哲学を持っている人です。

彼はちょうど昭和23年シベリアの抑留生活から引き上げてきています。戦前満州鉄道に奥さんも連れて行って奥さんにも商売させていたといいますから、商才はその頃からあったのでしょうか、引き上げてすぐは年齢がいつているので就職できず、たまたま父親が芝居小屋を経営していたので、そのお金で映画館を一つつくり、そこから彼の事業が始まりました。彼は寝ている時でも考えていると言いますが、人のやらないこと、人との競争に勝つことを猛烈に考えます。

どうしたらお客さんが喜ぶか、お客さんに喜ばれることによってどうしたらお客が増えるか、それによって隣の映画館よりも勝つか一生懸命考え抜き、そこで思いついたヒントを実際に行動に移しているのです。思いついたら直ちに行動するこれがまた彼のすごいところですが、「わしゃ1たす1は2でなく、3にも4にもなると思う。1本の映画を上映するにも、組み合わせによってお客さんの入るような上映をしたい。今は松竹なら松竹の映画しか上映できない。実験的に松竹とか大映とか、その時によってうちがやってみたいフィルムを売ってくれんか。よそより倍高く買ってもいいよ」坪内さんは説得を始めると相手が首を縦に振るまで座り込んでしまいます。こうして日本で初めて2本立興業を始めたのが昭和24年です。1たす1は3にはなると思ったけれど5や6にもなった。石炭箱にお札を足で踏んづけて入れ、リヤカーに乗せて家へ運んだそうです。



お客が入って入って、お金が入って入って当然よその映画館がどんどんつぶれるわけで、それを坪内さんはどんどん買って行きました。昭和28年には労務倒産してペンペン草の生えていた来島どっくを引き受けたのですが、それまでの間に映画館を四国で35、6経営するようになり、パチンコ屋もやり始め、四国一現金を動かせる経営者になりました。

### 私のみた坪内人物像

一般の経営者を見ていていつも非常に不満に思うことですが、人間の使い方を間違えています。やるべきことをやらずに、やってはならないことをする経営者が多いですね。下から見て、これはだめだという幹部ばかりを投じて、この人に幹部になって欲しいという良い人間を幹部にしない。窓際族にしてい。人事というのは下から見た人物像と上の人から見た人物像が一致するのが良い人事だと思います。往々にして下から見ると上から見る目は違います。そしてつくづく思うことに、幹部や経営者は甘い言葉に弱く、うるさい厳しい声には結局うとましくなる。本当はそれが反対でなければいけない。

坪内さんは人の4倍、5倍働け、でも月給は世間並みでよろしいと説きます。とにかく坪内グループに、年収1千万円を越す人はいません。その辺は実際にしたたかなもので、年収1千万円の月給の人が1千百万円になったら税金がどれだけ増えて手取りはどれだけ収入増だけにしかならないか表がつくってあるのです。だから年収1千万円あったら十分食べていける、あとは会社に預金して、会社をよくせよ。もし不況にあっても絶対にわしはあんたらを飢えさせんというわけです。坪内さんがなぜ見返りなしで、人をこき使えるのか観察してみてもわかったことは、坪内グループは、会社であると同時に坪内経営教室であり、経営教室に無料で入れられて、いるようなものである。だから給料が増えなくてもつまり見返りなしでもみんな坪内さんについて行くのだと謎が解けた思いがするのです。

### 坪内経営とは「競争に勝つ」

経営者としての坪内さんの特徴を、一言でいうならば、「競争に勝て」で競争のないのを嫌います。坪内さんは独占企業はあかん、競争がないといけないことを非常に強く信じて行動する人です。

では競争するのに彼は、具体的に何をどのようにするのかというと、間接費を減らすことを第一にし

ます。減らせるだけ減らします。生産部門には惜しみなく金を投じますが、しかし利益の上がらないところには、1円、2円を惜しむのです。その1番いい例が守衛無用論です。

それから坪内さんは「女でできることを男がやる必要はない。機械でできることを人間がやる必要はない」と言います。

それから坪内グループには総務課もなければ専用車もありません。坪内さん自身も車歴20年ぐらいの古いベンツでそれも取り引き先の銀行の頭取がとくに償却年数ゼロになった只の車を5、6万円で買ったものです。坪内グループにも社長専用車は1台もありません。そして私が佐世保重工へ取材に行った時、つくづく感心したことがあります。「倒産するという会社に秘書は3人も要らん」といって坪内さんは2人を配置変えました。

もう一つ、坪内さんはグループ企業、あるいは系列企業のメリットを非常に発揮させるといえるか、重視します。坪内グループの系列には料理屋、八百屋、魚屋、カラオケバーからキャバレーから、何から何まであらゆる店があります。毎月1回、日曜日をつぶして全国から5、600人の部課長を集め、会議をしますが、その時に出るお茶からミカンから、弁当の米1粒1粒に至るまで、すべて坪内グループの系列企業で取り扱っているものばかりです。

坪内企業グループの奥道後ゴルフクラブも彼らしいところ。日本でもただ一つ、坪内さん個人で所有しているところで、メンバーはおりません。各ホールはめっちゃめっちゃに金をかけていて、日本全国から集めた木を植え、1本1千万円というのもあります。さるすべりとか梅とか季節に行ったら、それはすばらしいゴルフ場です。平日はお客を10組、祭日でも2、30組しかとらず、キャディも30人限りです。ゴルフ場を一度見るだけで坪内式合理化がどんなものかわかります。ゴルフ場で儲けようという気は彼には全くありません。造船メーカーのオーナーであり、一番大切な船を注文してくれる船屋さん、また船屋さんにとって大切な荷主さんまでを坪内さんは大切に、ゴルフ場もそういうお客さんをあくまでも喜ばせるためのものです。

坪内さんの合理主義は儲ける気はないが、しかし損をするのも坪内さんの企業家精神が許さない。

坪内さんは人使いがうまい。うまい人使いは人間を忙しくさせる。坪内さんの根本的発想に、「人間は放つといたらだめになる、なまけよる」があり、必ず1年に1回は社員教育をどんな幹部といえども2、3日はさせます。坪内さんは断じてNo.2の存在





を認めません。No.2と目される副社長以下をしごきにしがきます。

佐世保重工を引き受けた当初は多少の遠慮もありましたが、そのうちに、1ヵ月1回の部課長会議に、東大造船科卒のそうそうたる部課長たちが大勢揃うのですが、その人たちに非常に素朴な質問をします。すぐに答が返らないと坪内さんのすごい怒りが爆発します。取締役は担当の部長に、担当の部長は担当の課長に、担当の課長は係長にどうなっているか尋ねるからです。

そうすると「ここは国会でないぞ。国会なら役人が大臣の答弁を補足するようについて来てもしようがない。わしらは真剣勝負なんや、わしの質問に答えられんようならこれから来るな、旅費がもったいない」と言って佐世保重工の幹部を叱りつけます。そこで佐世保重工を引き受けたメリットとは聞くと「大手とはいかにだめかということがわかった」と彼はこともなげに言います。

坪内さんは3、4、3の原則を思いつきます。人間でも10人いた時、上の3人はよく働く、真ん中の4人は普通に働く、下の3人は働かない。坪内さんは普通の企業は下の3人を放っとくからいけないのだと言いはず。坪内さんは大胆に下の3人に、だめ男のレッテルを張ります。中には怒って辞めてしまう人もいますが、そのだめな人間を坪内さんはとことん再教育します。10人でやっていた仕事は、残りの7人でやらせる。するとみんなやる気になる。足を引っぱる者がいなくなるので普通にやっていた人がもっと働き、よく働いていた人がさらにやる気を出して働くので10人いた時より、7人に減した方が仕事の成果が上がる。再教育した3人は別の部門に回す。これの繰り返しです。

坪内さんのもうひとつの理論に、つぶれる企業とつぶれない企業は0対100ではない。80の力と100の力の差だと言います。80の力しかない企業は不況の時に倒れる。100の力があるところは不況の時すぐに2割のコストダウンをはかれば不況の波を乗り越えられる。不況とは高校野球の甲子園大会のようなものだというのが彼の理論です。不況は企業が伸びるチャンスなのだから恐れることはない。不況に備えておけば、不況だから弱る企業に勝てるよい機会なので坪内さんは2割退却理論を構築していくわけです。要するに倒産していく企業と自分の企業を見てみたら、うちは100の力に比べてよそは80の力しか出せないからつぶれるのだということです。

もうひとつ坪内さんがすごいのは、部下に目標を与えることです。見ようによれば「鬼のような経営

者」「厳しいノルマ」と受けとれると思います。ところが坪内さんのしごきに耐えた人は目標のない世界は考えられないと言います。そして坪内さんは一つ一つハードルを高めていきます。

### 坪内さんの存在と意義

週刊現代の依頼で坪内さんと土光さんとを会わせてことがあるのですが私はその時、土光さんに「坪内さんのような人を行革のどこかで使ったらどうですか」と言いましたら、「坪内さんは存在することで意味がある。手伝ってもらわなくても坪内さんは存在し、倒産した会社を次々再建していってくれるその事を世間に教えているだけで、十分行革に役立っている」と、さすが土光さんはいいところを見ていたと思いました。

もう一つ坪内さんの人事ですばらしいと見ているところは、課長にしたら必ず別の会社の社長にもさせます。来島どっくの課長にしたら、来島グループにも八百屋から魚屋からキャバレーから何でもありますので、そのどこかの社長を兼務させるわけです。給料は同じです。管理職になったら経営を覚えて、一つぐらい会社を経営してみよという坪内さんの発想のすごいところ。だから佐世保重工を引き受けた時も平社員だった人が、今や坪内グループから3人抜擢されて取締役になっています。その人たちも課長になった時、直ぐにやらされたことは佐世保重工の関連企業の経営者になったことです。経営者になり、商売とはどうするんやと体で勉強する。社長としてその会社の業績を上げなければならないから課長でいながら、社長になって勉強するわけです。すばらしい人の用い方だと思います。

私は職業柄、松下幸之助さん、土光敏夫さん、守田昭夫さん、本田宗一郎さん、亡くなられた大屋晋三さん、永野重雄さんとみんなお会いしています。それぞれに立派な人です。だけど坪内さんほど引かれる人間はいません。何人かの作家が坪内さんを小説のテーマとして書いています。物書きをひきつける矛盾したものをもっています。坪内さんはものすごくケチで、ものすごく気前がよくて、ものすごく短気で、ものすごく我慢強くて、ものすごく大物で、それでいて小物で、誤解されることを少しも恐れなくて、それでいて私のような人間に会うと、私がいやだというぐらい私と接触を求めて、世間に正しく坪内像が伝わるように一生懸命になります。

— 終 —



## 全日本印刷工業組合連合会主催 第一回全国青年印刷人連絡会 開かれる。

於 大阪 昭和59年10月13日

10月12日から14日まで、大阪で繰り広げられました第25回印刷文化典行事の一環として、全国印刷工業会連合会傘下の若年印刷人代表およそ164名が全国から集まり13日、大阪ロイヤルホテルNCB会館で全国青年印刷人連絡会(野村議長)が催されました。この行事は昨年、東京都印刷工業組合の呼掛けで試みられたものですが、その時の好評さが今回の全印工連主催によって正式に第一回目というスタートをもたらしたものです。そのため、昨年より質量共に大きく上回る熱のある討論が展開されるものとなりました。

全印工連・松島会長の「21世紀は君達の時代だ」と題する基調講演に始まり、10名ずつ16グループに分かれてバズセッション、終わって懇親会で親睦を深めました。

全印工連傘下の若手青年印刷人といいますが、我が緑友会メンバーと重複しているメンバーも多く、緑友行事で慣らした経験を活かし、バズセッションでは緑友会員のリードする姿が目につきました。また、来賓として招かれた竹田会長は「お互いの組織の在り方を尊重しあい若手同士、手を携えて進んでいきたい」と挨拶を贈りました。

開会是一時半、大阪府印刷工業組合・住野理事長が歓迎の挨拶。大印工19支部の内、二世会が在るのが8支部、秋頃には加えて2支部が結成の動きを見せており、次代を担う若手印刷人の奮起に期待が寄せられました。

これを受け、主催者を代表して全印工連全国青年印刷人連絡協議会議長・野村氏が、同行事を開催するに至った経過報告をすると共に、全国青年印刷人連絡協議会という「まだ聞きなれない組織名ですが、正式に全印工連主催の連絡会開催となりますと、開催準備とか予算の問題がありまして、そのための委員会を“全青協”と思って頂ければよいと思います。ですから、正式な役員構成はまだ流動的」とできてホヤホヤの組織現状が報告されました。

そして、来賓として招かれた全国緑友会竹田会長が立って「2～3年前に連絡会の組織作りの動きがあった時、各県工組独自の二世グループづくりが始まったのではないかと…そうしたら既組織との間に、緑友会との間に摩擦が生ずるのではないかと」というかつて抱いた危惧を表明した上で「全印工連の方からも全国青年印刷人緑友会の活動と独自の在り方をご理解頂き、互いの組織を尊重しあって若手同士、手を携えていけるものと思います」と、緑友会も協力的関係を持つことを示しました。そして、「時代変革の大きなウネリの中で我々青年印刷人は、各地域のリーダーとして行動の原点に立ち、21世紀に向けて印刷業全体を伸ばして行く責任を持っています。お互いの傷をなめ合うのではなく、悩み・問題点をぶつけあった上での行動が要求されてきます。協力できる処は協力して進んでいきたい」と挨拶を贈りました。



次に全印工連・松島会長の「21世紀は君達の時代だ」と題する基調講演に3分。「高齢化する日本社会で、生産人口をみますと昭和生まれの人がその殆どを占めつつある現在、印刷業界もその中であって今から組合執行部に若手が入り込み発言する道を開いていかなければなりません」と、連絡会がその人材養成の役目を果たしていることが述べられました。そして一部で全印工連傘下に若手経営陣を包括して行くのではないかと、という危惧に対しては「決して皆さんを全部組合に引張り込もうという考えは持っておりません。ただ、次代を担うべき若手経営陣の皆さんが21世紀に向けての夢を語りあい、組合活動にもその中から、1990年ころには中心的役割を担い実務にタッチしていく人材の登場を期待しているわけです」と語られました。更に、その時代に向けて通産省から「官公庁と印刷業界との受け口は一つでなければいけない」という意向があることを紹介して今、印刷業界内部に存在する種々な組合を一本化して「印刷業界全体の法人化と国際化が要求される時代に入っている」とも示唆され、

言する道を開いていかなければなりません」と、連絡会がその人材養成の役目を果たしていることが述べられました。そして一部で全印工連傘下に若手経営陣を包括して行くのではないかと、という危惧に対しては「決して皆さんを全部組合に引張り込もうという考えは持っておりません。ただ、次代を担うべき若手経営陣の皆さんが21世紀に向けての夢を語りあい、組合活動にもその中から、1990年ころには中心的役割を担い実務にタッチしていく人材の登場を期待しているわけです」と語られました。更に、その時代に向けて通産省から「官公庁と印刷業界との受け口は一つでなければいけない」という意向があることを紹介して今、印刷業界内部に存在する種々な組合を一本化して「印刷業界全体の法人化と国際化が要求される時代に入っている」とも示唆され、





ニューメディアの実用段階に入っている現在、全国組織の利点は「全国同業者のネットワークをいかに運用するか」という問題意識が披露されました。と同時に松島会長個人の考え方も部分的に述べられましたが、今回は若手の問題意識とアイデアを発露させる場、これからのバズセッションに対する期待が表わされて基調報告は締め括られました。

今連絡会のメイン行事であるバズセッションは昨年の時間不足という反省にたつて、午後3時から2時間ミッチリ。1グループおよそ10名ずつ16グループに分かれて3室に分散しました。テーマは一応、全青協・石川副議長から次の5つが与えられましたが、各グループ毎に入りやすいテーマから自由に討論が重ねられました。テーマ①21世紀にむけて「印刷業」の在り方をいかに考えるか ②コンピュータを駆使した新しい機器の出現に対してどういう知識を持つべきか ③若い労働力を得るための方法は、そして印刷業界の在り方をどう考えるか ④大企業有利な時代から小人数経営の有利な時代になっていると思うが、その中で全国組織のメリットを活かした運営はどのようにあるべきか ⑤青年印刷人のあるべき姿をどう考えるか。

各テーブルから出た意見をまとめてみますと、①仕事はハード・ソフトのどちらか一方に偏ることなく、得意先にたいしても両方から接していかなければならない ②ニューメディアとかコンピュータとかは、活字や耳による知識だけでなく実際は自ら手に触れて初めて分かるもの ③若手人材の確保は、奇麗(清潔)なイメージを持つ印刷会社づくりと、社員のコミュニケーションの深まりが必要。その時、女性社員の配置と活用が大事だという経験事例の報告は興味を持たされました。④全国組織である以上、その会員会社が協力しあえば大手と同じ動きも出来るはず。全国の仲間を支店と見た仕事の交流とネットワーク化の方向に進みたい ⑤各社とも地域性と規模差を持っていること、究極は自社に合ったメニューを持つことが大切 ⑥従来の「印刷」というはんちゅうにとらわれず、もっと広い視野を持つべき時代。その根底には経営者自らがもっと勉強して、議論を戦わせながら率先した行動を起こすべきである。」

午後6時、第2部の懇親会場に移動、日本青年会

議所印刷部会・土屋部会長も合流して長時間のバズセッションで疲れた頭と喉元をアルコールで潤して和やかな歓談の一時をすごしました。

来年の全国青年印刷人連絡会開催地は福岡となりますが、その点の連絡がまだ、十分になされているとはいえ、会場にいた福岡の緑友仲間でもある今井勝彦君は「実は私、次回担当が福岡になっていると今初めて聞きまして…どうしようかと思っているところなんです。福岡文化典の時は青年層独自での企画物も考えていたものですから…」と、連絡の不備をチョット指摘していました。確かに、西日本地区での全国青年印刷人緑友会の固まりは2・3年の間に着実に進んでおり、次期文化典と同じくした独自企画案もその延長線にあるものと思われます。全印工連の若手経営陣と我が緑友会組織は若手同士相手を携えて進むべきでしょうし、次回開催が予定される福岡の仲間に暖かい支援が必要と思われる。

山口ー大阪青年印刷人クラブー記





## 第18回 全国印刷緑友会セミナーご案内

と き／昭和60年2月2日(土)

と ころ／大阪コクサイホテル

登録費／15,000円

### 講 師

サントリー(株)社長 佐 治 敬 三氏(予定)  
上新電機(株)社長 浄 弘 博 光氏

### PROGRAM 2月2日(土)

12:00~13:00	受 付
13:00~13:15	開 講 式
	開 会 宣 言
	綱 領 唱 和
	会 長 あ い さ つ
13:15~15:15	第 1 講
15:30~17:30	第 2 講
17:30~17:50	記 念 撮 影
18:00~19:30	懇 親 会

主催・全国印刷緑友会

主管・常任幹事会(大阪青年印刷人クラブ)

### 編 集 後 記

そのうち、そのうちと思っている内に、12月の声を聞いてこりゃいかんと始めたのが5日から。まったく私の怠慢によるもので発行が遅れましたのも誰のせいでもありません。

大会に出席できなかった会員に、坪内経営の何かをお知らせしたかったため、内藤さんの講演内容のエッセンスを載せました。身につまされる事が多い講演で、坪内経営のすごさを再認識させられました。

このあとがきの最後を「よいお年をお迎え下さい。またセミナーでお会いしましょう」と結ぶつもりでしたが、会員諸氏の手が届くころには年が変っているかも知れませんが、あらためて「あけましておめでとうございます」もつけ加えさせていただきます。

古賀 記

### 全国印刷緑友会機関誌

#### 「緑友」第56号

〒866 名古屋市昭和区白金  
1-11-10  
竹田印刷(株)内  
TEL 052-871-6351

発行人  
竹田光宏(名古屋而立会)  
編集人  
古賀健一(福岡印刷若葉会)