

# 緑友

No. 47

1981年3月30日発行

題字 今井直一筆



## 第14回 全国印刷緑友会セミナー 開催



セミナー出席者による東京・三田「笹川記念館」ロビーでの記念撮影

● 第14回全国印刷緑友会セミナー

齊藤、高木、三国の各氏が講演

2月14日正午より、東京・三田の笹川記念館において「第14回全国印刷緑友会セミナー」が常任幹事会の主管により盛大に開かれた。過日、仙台で開催された第23回大会からはじまった今期も、このセミナーが最後の行事となり、全国から約200名の会員が参加した。セミナー講師には、商学、法学、文学博士の齊藤栄三郎氏、㈱明光商会代表の高木禮二氏、エッセイスト、タレントの三国一郎氏と多彩な顔ぶれを揃え、半日で三講というハードスケジュールにもかかわらず、長時間に及ぶ講演を聞いた。

開講式では、まず司会進行役の新村敏明常任幹事（千代田印刷人新世会）が開会宣言、竹田光宏氏（名古屋而立会）の音頭で出席者全員が綱領を唱和した。

次いで、飯田範夫会長が挨拶に立ち、主旨次のように語った。

「波乱の80年代の初年らしく、激動した55年から更に波風の立ちそうな新しい年に舞台は移ったが、この1年間に新たな展望は開くことなく、暗がりからの出口の明るさが見えた実感もないまま、視界には一面霧がたちこめ、混沌の度は更に深くなり、我々はこれからの時代を生き抜くために、従来にも増して厳しい試練を強いられることになるだろう。

破局を未然に防ぐには、何ものにも耐え得る体質と、的確な対応策を併せ持つことが必要であり、これからの困難な道を切り拓いてゆく上において我々が幅広い学習をしてこそ道も開いてゆくと思う。今セミナーが皆さんの思考信条に寄与すると共に、新しい展開への手がかりとなることを願っている」

その後講演に入り、まずはじめに齊藤栄三郎氏が「'81の景気動向と企業対策」と題して弁舌を奮った。つぎに、㈱明光商会代表取締役高木禮二氏が演題「私はこうして少数精鋭軍団をつくった」を講演した。最後に、「話す仕事・書く仕事」と題して三国一郎氏。

セミナー終了後、出席者全員が同会館の正面玄関前で記念撮影、その後パーティ会場に席を移し祝宴のもと会員一同の一層の飛躍を誓い合い、同日の日程を終了した。

## ● '81の景気動向 と企業対策

大変今景気が悪い。その原因の第1は昨年夏の寒かった。そのために農産物の被害が6300億円、したがって農村向けの品物がぜんぜん売れなかった。都合ではメガネ屋が大打撃。サングラスが売れないため見通しが真暗である。それから奥さんやお嬢さん方が陽よけどめクリームを使わずにすんだため、化粧品屋が大打撃。やはり、暑い時は暑く、寒い時は寒くないとダメということを感じる。

第2の原因は、住宅建設戸数が130万軒。日本で一番多く家が建ったのは昭和47年。この時は190万軒建った。ところが去年は130万軒。その原因は金利が上って住宅ローンを借りても返すみこみがない。家が建たないものだから、非常に打撃を受けたのは木材屋。木が変になったという。さらに、新建材がダメ、カワラがダメ。住宅というのは非常に大事な経済的影響を及ぼす。

第3の原因は、これが今回の特色である。アメリカの自動車輸入制限。今まで自動車と鉄で外貨を稼いでいた。ご承知のように我国の自動車の生産高は1000万台を越え世界一。そのうち52%が輸出で、アメリカ向けが240万台。アメリカは何でも世界一であった。しかしとうとう生産台数でも日本に負け、おひざもとをすっきり荒されたということである。1台の乗用車を作るのに20,000の部品が必要であり、その8割が下請けが作る。2割は親会社で作る。対米輸出が制限された結果は、下請けにも非常に悪い影響を及ぼす。以上3つが不況の原因である。

今年はどうなるか……明るい材料もある。その第1は円高である。ご承知のようになって1ドル360円であった。昭和46年12月変動相場制に変わって毎日変わるようになった。そして、今日あたりでは205円である。円高になるという

商学・法学・文学博士  
参議院議員

## 齊藤栄三郎



ことは、日本が海外から輸入するものは安く入るといことである。去年のお正月に 268 円、それが今年のお正月には 198 円になった。同じ 1 ドルのものを買うにも 70 円も安いわけである。これは日本経済にとってプラスである。

第 2 に今年の明るい材料は 3 月 10 日前後に公定歩合が下がることである。去年のお正月には 7% であった。現在 7.25%。さらに 3 月には 6.25% まで下がる予定である。

公定歩合が下があればなぜ皆様方にプラスかといえば、日本の企業経営は、自分の金が 2 割しかなくて 8 割は借入金にたよっている。2 割が自己資本、8 割が他人資本の借入金である。したがって経営者は銀行に、銀行は日本銀行へ。その日本銀行が銀行に貸している時の金利を公定歩合という。この公定歩合が下があれば金融機関が皆様方へお貸しする金利も下がるというわけ。これが明るい材料の第 2 である。

第 3 番目に明るい材料といえば、エネルギー転換のために設備投資がうごくことである。今日、エネルギーは石油に依存している。これを石炭に変えようということである。我国の石油は年間 2 億 8000 万 kℓ 使う。99.9% まで輸入で、この油が昭和 49 年 10 月に 1 バレル 2 ドル 50 セントであった。今は 40 ドルであるから丁度 16 倍に上がっている。しかも、今年 1 年間にまた 10 ドル上がって来年のお正月には 1 バレル 50 ドルになろうとしている。

誰がその値段を決めるのか。大体物の値段は需要と供給の関係があって決まるのが当前なのに、油はオペックという生産者の団体が決めてしまう。このオペックは今なきイランのパーレビ王が作ったもので加盟国 13 カ国。ここが油の値段を一方的に決め、しかもそれが通ってしまう。生産者が圧倒的に強い。だから消費者は

それについていかななくてはいけない。しかし油は 1 バレル 65 ドルぐらいまでいって頭うちになるだろうと思う。

油が 1 バレル 65 ドルまでいくと代替エネルギーといって、原子力、太陽熱、地熱開発などが油の変わりをする。まずその第 1 が石炭である。日本ではたった 2000 万トンしか掘れない。しかし、豪州では驚ろくなかれ 2200 億トン、今後 1100 年間掘れる。しかも 1 回シャベルを動かせば 50 トン掘れる。日本は 1 ヶ月働らいて 20 トンである。向こうは 1 回やるだけで 50 トンであるために、原価は 3 分の 1 である。日本の 9 つの電力会社がシドニーに事務所を開き豪州石炭を買いつけている理由もここにある。

石油から石炭、あるいはその他の代替エネルギーに変わるための設備投資が多くなる。設備投資が行なわれればそれだけ景気はよくなる。明るい材料である。

では、マイナスの面はあるのか、といえばこれがある。それは各国における日本の商品に対する輸入制限が厳しくなるだろうということである。アメリカでもヨーロッパでも、その他の国においても、世界的に広がってしまうのではないかと思う。この解決策としては、相手の国に工場を作ってそこで生産することになると思う。そしてある程度こちらからの輸出をおさえなくてはならない。鉄砲水のように輸出が増えたから、いたずらに相手国の感情を刺激する。

第 2 の要因は、動乱の様子でわかるように世界情勢は非常に緊迫している。レイガン大統領は就任後の TV で今日はまさに第 2 次世界大戦前と同じである、といった。たしかに世界は動揺しているが、私は戦争にはならないと思う。

※

儲かる企業の条件は、自己資本があるかないかである。皆様方がお使いになる金全体を称して総資本という。これを 2 つに分けると自己資本と他人資本になる。2 割が自己資本、8 割が他人資本である。他人資本でやっているから金利負担が重い。

事例を申し上げる。トヨタ自動車は資本金 660 億円、年間売上げ 3 兆円、借入金なし。全額自己資本である。ところが広島にある東洋工業、ロータリーエンジンという優れた技術を持ちながら借入金が 3000 億円もある。その金利の支払

いが1日1億円、その支払いができなくなった時に、ある銀行の管理下に置かれてしまった。だから技術が優秀であるかどうかということではなく、経営がうまいかどうかということである。

ではこの経営で大事なことは何かといえば、経営には3つのMが必要だといわれる。

第1のMは、マン

第2のMは、マネー

第3のMは、マテリアー、である。

マンは、労働力である。日本と同じように敗戦国であり、しかもすばらしい発展をとげたドイツがなぜ今悪いかといえば、労働力が不足し困っている。200万人の外国労働者を雇っているが、不景気になるとドイツ人自身が失業しているということで、この外国人労働者を解雇してしまう。そうすると熟練労働力が散乱してしまう。したがって今のドイツは非常に悪いわけである。

その点日本はどうしたかといえば、ロボットの使用に成功した。一方、アメリカはロボットの使用が遅れた。これが致命的な欠陥である。なぜ使用に遅れたか、労働組合が職能別である。日本の場合は企業内労働組合で、企業の中にある。それで労使懇談会を開いて、どうしたら生産性が上がるか、となれば機械化ということになり、実行される。アメリカは職能別であるから塗装労働組合とか溶接労働組合などとそれぞれ分れている。だからロボットを使おうかといえば、自分が失業することがわかるために使おうとしない。それとアメリカの場合、不景気になるとすぐにレイオフをやる。したがって、景気がよくなっても従業員は少しでも賃金の高いところへ移動する。昨日までできていた労働者がいないから行ってみると賃金の高いところへ変ってしまっている。だから2割ぐらいよけいに労働力をプールしておかないと仕事にならない。

日本の場合は労働基準法で1ヵ月前に予告をしなくてはならない。従業員も止める時は大体1ヵ月前に予告をする。これがために日本はよけいに人間をプールしておく必要がないわけである。日本の年功序列、終身雇用制が非常に幸いしていると思う。入る時は難しいが悪いことをしないかぎり働ける。だから愛社精神がある。そこに人情が通じている。アメリカの会社では愛社精神なんてみじんもない。ところが日

本であつたら、納期がせまったからどうか頑張ってくれ、といえ、朝早く出てきて夜遅くまでやってくれる。まったく愛社心のたまものである。

2番目はマネー。自己資本がアメリカでは6割、日本では2割。同じ業種で同じ規模の会社を日米で比較したら、アメリカの方が日本の2倍儲かっている。なぜそうなるかといえば、自己資本のあるかないかである。ですからこれから儲かる企業になるには自己資本を6割ぐらいまで増やす。これが大事である。ではどうすれば自己資本が増えるか、払込金、積立金、利益金の3つを合わせたもの。この自己資本を増やそうと思えば増資を行なう。だから増資が出来る環境であれば増資をした方がいい。借入金4割、自己資金は6割にするのがいい。

3番目のマテリアー。我国は年間6億トンの原材料を買ってこれを加工し6000万トンの商品輸出をしている。原材料が安く入るということは、日本にとって非常にプラスであると思わなければならない。日本には総合商社というものがあって世界のすみずみに人を出している。資源はないが総合商社がいて人材を豊富にかかえている。これは非常に強味だと思う。いずれにしても、原材料手当は、円高をみながら考える以外に道はないと思う。

円高はまだ続くだろう。180円ぐらいまでは行く。なぜ、そんな見通しをたてるか、といえば、世界のオイルダラーは2500億ドルといわれている。その2割が日本に来ている。なぜ日本にそんなに集まるのか、それは日本の治安がいいからである。金持ちというのは治安のいいところへ行く。それがスイスと日本になるわけ。日本の治安の良さは皆様方が海外旅行をされた時などよくわかると思う。治安の良さに合わせて、日本には魅力のある投資物件が多い。これだけの経済力を持ちながら株はわりあいに安い。それで株式投資をしたりする。こうしたことから、円はまだ上り180円ぐらい行くであろう。

※

今国会で法人税法が改正される。内容は今までの法人税は資本金1億円か年所得700万円以上は40%であつたが、これが42%となる。今度は700万を800万に変える。だから800万の所

得から1億以上の資本金の場合は42%になる。資本金1億以下、800万以下の法人は28%であったものが30%になる。表向きは42%であるが、これに地方税が加わるため実際の不担は51.5%になる。経営者としては、利益が出ると半分以上を税金としておさめ願うことになる。

来年57年は大型消費税が行なわれる予定。これは生産者が蔵出しをする時にだけ10%の税金をかける。54年に問題になった一般消費税は、輸入、生産、流通、各段階ごとに5%をかける予定でいたが、皆様方の反対で流れた。今度は、蔵出しの時1回だけ10%をかける。たとえば、皆様方がお使いになる印刷用紙を例にとれば、メーカーが出すときに1回だけ取る。これだと流通段階での人は反対をしない。流通のたびごとにとられたのでは面倒であるが、蔵出しの時1回だけだからわずらわしさが無い。この長所はあるが、しかし欠かんは物価が上がることである。税金分だけ値段を上げて買ってくれるだろうか、恐らく税金分だけまけろ、とのちょうしでねぎる人が出てくるだろう。トラブルがこわいところである。しかし、大蔵省としては57年度からやりたいとしている。

58年度になると、いよいよグリーンカードシステムが始まる。これはすべての人間にグリーンカードを交付する。それにはもらった人の名前と11ケタの納税番号が記入されている。なぜこれが問題になったかといえ、今の税法では皆さん方が都市銀行、地方銀行、相互銀行、信用金庫、相互組合などに預金をすると元金300万まで非課税である。銀行と郵便局の違いは郵便局の場合は名寄せをしない。銀行の場合は名寄せをする。名寄せというのは皆様方が数行の銀行に預金をしたとする。そうすると金融機関から税務所に通知が行く。だから財産が全部わかる。ところが郵便局に預金すればわからない。一番有利なのは郵便貯金であるとなって、現に東京山の手線各駅停車に郵便貯金をする人がある。そうしますと、1億9000万円まで税金がかからない。元来、郵便局というのは庶民の金を預るのが狙いであるのに、今は大金持ちの財産かくしに使われている。

そこで、大蔵省が俺の方の費用でグリーンカードを印刷するから郵政省が使ってもらいたい。58年1月1日から1年間で出し、実行は59年1

月から。これ以降に皆様方が郵便局に行かれる時は、このグリーンカードを提示する必要があるわけ。

現在の税金は、源泉分離選択課税である。これは、皆様方が預金した場合に利子の35%を税金として払う。それも20%を払っておいて、後は総合申告をするかどちらでも……。これを源泉分離選択課税という。今金持ちは35%で済ませるのが得である。59年からこの制度がなくなる。全部総合申告である。源泉35%納めてさらに総合申告であるから、多くの預金を持っている方は税金が重くなる。

第3は、割引債、たとえば、ワリショー割引商工債券、ワリノー割引農林債券、ワリト割引東京銀行債券。今は税金は16%払えばいい。しかも無記名である。ところが59年から変わり、59年と60年は35%の税金、61年以降は40%である。しかし、今の16%がこんなに重くなってはたまらない。その割引債を発行した金融機関にあずける。たとえば、ワリショーなら商工中央金庫に、ワリトなら東京銀行へ預けなさい。そうすれば税金は20%でよろしいという。59年以降は、一番有利なのは割引債を金融機関にあずけてしまう。そうすれば20%ですむ。

いずれにしましても、グリーンカードによって年間1500億円の増税を予定している。しかし、グリーンカードの印刷費が1200億円。1500億の増税のためにこれだけのことをやる。

日本は資本主義の社会である。資本主義社会で生き残るには、優秀なる設備を持ち、労使の十分なる話し合いをして、生産性を向上した企業が勝つ。コストが安くでき競争力がある。資本主義はいい制度だと思う。アメリカのレーガンもイギリスのサッチャーも日本に学べという。おもはゆいことであるが、日本は世界からお手本にされている。どこを学ぶかといえ、私達は所得の2割を蓄積しそれがたまりたまって生産預金になり、そして国民は勤勉努力家である。私達は日本の良いところをこれからもますます伸ばし、そして国際社会の中で生きて行くことが望ましいと思うわけです。

※ ※ ※ ※



# 私はこうして少数精鋭軍団 をつくった

(株)明光商会 社長 高木禮二



## 明光商会の設立の経緯

現在当社は従業員数 120 名です。資本金 1 億 7 千万円。売り上げは昭和55年度 5 月末決算で 53 億、経常利益は 7 億 8 千万円です。比較的利益率の高い、効率のよい仕事をしていると思います。取扱い商品は MS シュレッダーが主流をなしており、これが売り上げの約 80% を占めています。これが現在の当社の概要です。

しかし私がなぜ、今、社長をやっているのか不思議でなりません。なぜ社長になってしまったのか—それを振り返りながら私の行ってきた事、考えている事をお話したいと思います。

私は学生の頃は劣等生でいつも先生に叱られてばかりいました。家庭へ帰っても不肖の子で鬼子として存在した。しかし私の父親は比較的エリートコースを歩いた人で私にも東大コースを歩かせようとしていました。私は勉強しようという意欲がありませんでしたからその期間は毎日毎日がいかに勉強から逃れようかという創意工夫の日々でした。私は本当に劣等生だった。

人間はその人間の性格に合った事件にしか遭遇しないとされます。私も劣等生であったがゆえに不幸なある事件に遭遇しました。そして全くの孤立無援になった。この事件を契機として私は大きな決意をしました。所詮、人生とは前進であり、建設であり、生産なのだ—これ以外を考えないで自分自身を創造していこうと決意したわけです。23 才の時でした。考え直してみるとその時に私は人間的な、精神的な誕生をしたのではないかと考えます。

しかし、いくら立派な決意をしたとしても社会は甘くありませんからいろいろな事を実際に行ない、また何万回も決意をし直しました。修理業、ナイロンクツ下の製造業、郵便ポストそ

れから宝石箱の製造販売—そして最後は赤貧洗うが如しの生活もしました。

その後の変遷を簡単に話します。私は当時まだ普及していないコピー機のセールスマンとなりました。そしてコピーの現像液の製造販売を思い付き、独立してそれを手がけることにしたのです。現像液の製造に多くの苦労があったのは言うまでもありません。なにしろその製造法はコピーメーカーの最高の企業機密だったのですから。メーカーに日参し苦心惨憺の末、製造法を取得しました。現像液の製造販売をしているうちに、しだいに感光紙、複写機、計算機あるいは机というように事務機器の取扱う分野が拡大していきました。一時期、事務機器のデパートのようになったこともあります。従業員もしだいに増えました。

しかし、ある日こういう事がありました。あるメーカーの社員が来て、当時私が乗っていた車を見て我社の社員に言ったのです。「これはお前の社長の車か。ずいぶん生意気だ。うちの部長よりよい車に乗っているではないか」—この言葉を聞いて私は考えました。販売店は永久にメーカーに隷属していなければいけないのかということです。そこで私はいつまでもメーカーの奴隷であってはならないと考えて自社製品であるシュレッダーを前面に打ち出す決心をしたのです。幹部にそのことを諮りましたら反対を受けました。十分に商売ができていたからです。しかし私はメーカーとして生まれ変わりがかったのです。それ以後もいろいろな苦心はありましたが、シュレッダー業界で当社の製品は 90% 以上のシェアを占めるようになり、会社の規模も当初話したように拡大し、現在にいたっています。

## 経験から得た教訓の数々

明光商会を創立してから今日にいたる過程の中で私はいろいろなことを経験し、多くのことを学びました。そのことをお話してみたいと思います。

私は人間の力は総合力だと思います。商売して利益を上げることは誰にでもできます。容易なことです。しかし人の上に立つということは商売がうまいということだけではできません。人間的にも、事業の面でも、知識の面でも、また包容力の面でも優れている一つまり生き方も考え方も優れている—そういう人にみんなが敬愛して付いてくるのだと思います。また、人間の一举一動、一言一句はすなわちその人間の持っている力であり、能力であり、思想であると考えます。ですから企業というものは社長の能力以上には絶対に伸びない。社長が成長しない限り絶対に伸びません。

上を見ればキリがなく、下を見てもキリがないものです。下を見れば誰も一時は安心できます。しかし人生とは常に上へ向ってチャレンジすべきものではないでしょうか。企業が活動すれば、その活動した分だけの結果しか出ません。人間は持っているだけの力しか出ないものです。修練を積み、訓練を繰り返し生きていく他はないと考えます。

今年当社では700名の応募者の中から22名を新入社員として採用しました。私は新しい従業員が入るごとに責任が重くなるのを感じます。それは入社した1人1人の従業員の生活を現在、未来と長く支えなければならぬからです。ですから、たとえ野生の王国においても自分でエサの取れる従業員を育成していきたい。そしてこれまでそのように育成してきたつもりです。

“獅子の子落とし”という諺がありますが、その通りにしてきたのです。明光商会の現在の従業員数は120名です。しかし私は約1200名の履歴書を持っています。付いていけなくて途中で去った人ももちろんいるわけです。どんな理由があるにせよ途中で社員が会社を辞めるということは経営者にとっては最も辛いものです。厳しく、激しくコマが廻っている時に弱いコマが入っていくと弾かれてしまう。私はそのような雰囲気企業の中に創造してきました。窓際族、あるいは肩たたき族などという言葉があります。

そのような人間ではなく、経験と知識があふれるような明光商会の社員を私は育成したい。勇敢な戦士を育成してきたつもりです。

過日、権威ある人から当社の営業部員、部長職は大企業のそれよりも優れているとの折り紙をいただきました。結果として私は当然だと思いました。これまで大手電機メーカーをはじめ53社がこのシュレッダー業界に進出しましたが、ことごとく中断もしくは撤退したという事実を見ればそれは明らかです。

しかし私はこれからが本当の戦いだと思っています。ではなぜこんなに強い軍団ができたのかというと、製品を売らなければ帰らないという私の根性が全社員に伝わっているからだと思っています。製品はいくらでも作れるものです。しかし販売することが難しい。安くて良い製品だったら営業マンは必要ありません。語弊があるかもしれませんが悪い商品をよくするのは営業マンの役割でもあるのです。どうしても買ってもらおうのだという意気込み、そして誠実に応対する態度が当社の社員にあります。これだけでも立派だと思うのです。

“御用商人”という言葉があります。現在、社員に密着した営業をやらせています。当社では一部、二部上場会社、諸官庁などを営業マンが廻っていますが、その通りに密着した営業を行っています。ですから他所からシュレッダーを買うとはいわない。“明光商会の誰々から買いたい”というように客から指命されます。このように圧倒的なシェアを確保できたということは社員の血と汗の結晶なのです。

現在、当社ではシュレッダーの他にMSラミネーターを商品として販売しています。これはカード時代の到来に応える製品です。年間約8億円の売り上げで60%のシェアを占めています。これも市场占有率を高めていきたいと考えています。203高地ではありませんが敵が陥落するまで私は戦います。目的は勝つことです。やはり優位に立たないといけない。ただし付加価値を付けるもの、あるいは特長のある商品でなければいけないのはいまでもありません。私は新しい分野で、新しい仕事を拡大したいと考えています。新しい時代には新しいニーズがあるはずですから当社では新しい製品の開発に力を注いでいます。開発によってさらに伸展があると考えているわけです。

# ● 話す仕事・書く仕事

エッセイスト・タレント 三国一郎



## 私と印刷

印刷の仕事に携わっている人の集まりという  
と何となく断われない気持ちになります。それは  
なぜかという私もかつて印刷に関係の深い勤  
め先を持っていたことがあるからです。

一つは戦争中のことです。大学に入ったのは  
太平洋戦争の始まった昭和16年でした。その年  
から繰り上げ卒業が始まり、私達も昭和19年3  
月に卒業するところを昭和18年9月に半年繰り  
上げで卒業しました。私達は卒業してから1月  
なり半月なり背広を着る期間がありました。し  
かし私達より少し若い者は学生服を着たまま兵  
隊に取られていきました。これが学徒出陣です。

軍隊に入ることに決まった時に私が考えたの  
は、就職というものをしてみようではないかと  
いうことです。ちょうど友達に出版社を経営し  
ている親戚があり、そこで使ってもらうことにな  
りました。その出版社は青木書店といいまし  
た。現在も青木書店という出版社がありますが  
そこではありません。

青木書店ではドイツ文学の翻訳書を出版して  
いました。小さな出版社で社長を含めて4人し  
かいません。そこで私のする仕事といえば外廻  
りです。印刷、製本、それから先生方の所とよ  
く廻りました。原稿を先生方からいただいて、  
それが印刷の工程に乗り、製本されて本になる。  
そこで今度は商品として書籍の流通機構に乗る  
というところをいわばインサイドから見るとい  
う経験を積んだわけです。

もっとも、経験を積んだというと立派ですが  
わずか3ヶ月くらいしか勤めませんでした。そ  
れから兵隊になったわけです。しかし私はその  
仕事が非常に楽しかったですし、その当時のこ  
とが後世プラスになったと思っています。

終戦となり軍隊から帰ってきたものの、東京  
は焼野原となり、両親がいた名古屋の家も焼け  
ていました。一時名古屋に帰りましたがまた東  
京に出てきました。ある日のこと青木書店の社  
長さんから「もう一度出版をやりたいと思  
っている。手伝ってくれないか」という依頼を  
受けました。私は涙が出るほど嬉しかった。し  
かし、その後、預金封鎖など経済変動があって  
青木さんの出版計画は水泡に帰してしまいま  
した。普通でしたらそれで私などは放り出されて  
も文句は言えないわけですが青木さんは友達が  
経営している印刷会社兼出版社を紹介してくれ  
ました。そこでは「劇場」という演劇雑誌を出  
そうとしていたのです。社長が編集長で私が唯  
1人の編集員となりました。まず社長に言われ  
たことは「印刷のことを覚えろ」ということで  
す。最初それを聞いて私は首をひねったもので  
す。しかしそこで曲りなりにも印刷の現場をみ  
たということは大変な勉強になりました。工場  
を見て印刷とはどういう実態のものか分りまし  
た。地道な仕事ではあるけれども、そこで働い  
ている人は一定のリズムに乗って、しかも独特  
の気風がありました。多少無愛想でしたが愛す  
べき人物が多かったということを今でも覚えて  
います。それと同時に労働環境としてはよくな  
いと感じました。

その会社には2年ほど勤めました。社長とケ  
ンカをして辞めたのです。それで路頭に迷って  
いろいろな事があり現在にいたっているとい  
うわけです。ただ私を救ってくれた人が1人いて  
それは劇作家の飯沢匡さんです。飯沢さんの紹  
介で朝日ビールが発行するPR雑誌「ほろにが  
通信」の編集をすることになったのです。この  
雑誌はB5判、全グラビアのPR誌でした。こ  
こで私は写真植字とグラビア印刷という新しい



印刷の知識を得ました。戦争中に経験した活版印刷、製本の知識にもう一つ新しい段階の知識を得たわけです。

その後、雑誌の制作システムが変更され大部分を出入り業者の大手印刷会社に任せることになりました。編集した原稿を渡せばそれで雑誌が完成して届けられる。確かに楽になったのですがつまらなくなりました。物が完成していく過程を目で見るという楽しみがなくなってしまったわけです。また制作システムの変更により多くの問題が起り、その收拾にあたらなければいけなくなりました。ですから私の友達には教授や博士になっている者もいますが、彼らの知らない事を経験したという誇りがあります。また業者の方といろいろ接触して印刷を好きになったということはやはり大きなプラスだと思います。今でも活字の仕事をしたいと思うことがあります。

### 私と放送

放送の仕事は昭和27年ですからかなり長くなってきました。表題に「話す仕事、書く仕事」とありますが、私は本当は話す仕事はしていません。原則は話すことではなく聞くことなのです。ところが聞くということは、聞くという形で話すことですから広い意味から話すことが私の仕事になっていると思うのです。

今、NHKラジオで月曜日の夜9時半から放送している「人物春秋」という番組の聞き手として出ています。この番組はいろいろな人物を主題にして、しかるべきゲストに語っていただくという内容のものです。その相手を私が勤めるわけです。私が質問してゲストが答える—その答えの内容を聴取者が聞いて人物像が大きく浮かび上がってくれば私の仕事は成功といえます。聞いていてサッパリ分らなければ失敗なのです。今年の1月には「明治の文豪」というテーマで坪内逍遙については松本清張さんに、森鷗外については小堀桂一郎さんに各々出席していただいて話をうかがいました。

私は聞くのが商売ですから質問してジッと聞いているわけです。まぜ返したり口をはさむことはしないようにしています。ただ私はいろいろな方に話をうかがって感じることは、書くように話し、話すように書くという人は少ないと



いうことです。話をうかがっていると—これは経験によるのでしょうが—私の頭の中に話が活字となり本となって出てきます。そうするとどんどん字になる人とそうでない人がいます。話のある部分をこちら側で消しゴムを出して消さなければいけないこともあるわけです。それは自分でその場で消すわけにはいきませんから後でプロデューサーがカットします。中には誤植だらけのゲラを見ているような話をする人もあり、後の訂正が大変です。そうではなくて訂正用の赤エンピツも定規もハサミも必要としない人は少ないのです。

また、わざと愚問を発することがあります。話が一本調子になることを避けるためにもありますし、話をリピートさせるためにもあります。放送を途中から聞いても分るようにするためです。

ゲストが話し過ぎるといのもすこし困るのですが、コントロールしないで自由に話せるようにリラックスさせないと駄目なのです。リラックスして語る雰囲気にするというのも私の仕事です。

先ほど、書くように話し、話すように書く人は少ないと申しましたが、数少ない1人が作家の杉本苑子さんです。この人は吉川英治さんの弟子だけあって減り張りがあります。いろいろな人物について—幕末の異色の剣客、あるいは滝沢馬琴、世阿弥などについても話をうかがいましたがとにかく減り張りがある—しかもラジオであるにもかかわらずジェスチャーまで加えるのです。

そういう話を聞いているとやはり書くことが話すことであり、話すことが書くことであると実感しますし、自分の仕事—つまり話す、書くその人を相手に聞くという醍醐味を感じます。

## 第23回印刷緑友大会を終えて

### 刷親会の連帯意識を高め 全国印刷緑友の仲間との 交流に感謝

第23回印刷緑友大会が昨年8月七夕まつりの最中に仙台で行われ、全国各地から緑友の仲間が多数参加下さいました。大会を主管した我々としてはそれまでの冷夏を吹き飛ばすかのような晴天と共に最大の喜びでした。

仙台まで東北新幹線が開通したらそれを記念して大会をやろうと心の準備をして来た仙台刷親会でしたが、諸般の事情でその開通が大幅に遅れ（最近になってやっと57年春の暫定開業が決まったようです）その構想を撤回して大会の主管をお引受けしました。しかし、での最大の悩みは折角仙台に来ていたゞく遠来の会員の皆さんに仙台の最大の行事である七夕まつりを観ていたゞこう、それが皆さんをお迎えしての仙台人の心意気だとは思ひながらも準備計画の中で民族大移動といわれるこの時期に足の確保が出来るのだろうかという点でした。しかしこの心配も大会に参加する全国緑友の情熱で解決していたゞき、200名を越す参加者を迎えそれに地元仙台刷親会会員も全員でもって参加しようという呼びかけに事業所の協力もあって最高の雰囲気の中で大会の開会を迎えることができ改めて感謝申上げる次第です。

大会の内容については別刷記念誌をご覧いただくとして「星祭りの中で、より一層の飛躍と連帯を」をキャッチフレーズにかゝげた我々は先づ大会前日に緑友のOBといわれる方々を在仙のOBメンバーが中心となって一夜市村さん



仙台刷親会  
会長  
佐藤 好孝

を始めなつかしい方々と歓談の場を設けこもごもの思い出話に花を咲かせたりしました。そして大会の記念講演では初めての女性（大部トウの立った…失礼！）による講師を選び女性からみた職業人の家庭との関り合いを話していたゞいたのです。そして夜の懇親会では心からの歓迎の気持ちを表して雰囲気盛り上げようと努力しました。パーティ後の七夕まつり見物や夜の街でのお楽しみなど、後になってもお礼を云われたりする度に面映ゆい一面と本当にお世話をしてくださったなあと思い返す次第です。

大会は二日目の分科会やオブションツアーの松島観光、有志による三日目のゴルフ大会でその全日程を終了したのですが、何れにも予想以上のご参加をいたゞき、誠に有難うございました。

大会後の実行委員による反省会や、座談会などでも大会の成功を確信しそれに満足感を覚え、これからの刷親会の連帯意識がより高まり、全国印刷緑友の仲間との交流がより一層深まることへの期待が感じられました。

大会実行委員会は記念誌の配布をもってその使命を全て終了しましたが、改めてご協力をいただいた全国緑友の皆さん、我々に全面的にご後援を賜りました各位にお礼を申し上げると共に、9月の新潟大会での再会を楽しみにペンを置かせていたゞきます。

## 第24回 全国印刷緑友会 新潟大会〈案内〉

### ●新潟へのおさそい

緑友のみなさん――

全国印刷緑友会第24回大会は、日本海側の拠点都市〈新潟〉で開催されます。〈新潟〉は、日本一の長江信濃川の河口に位置し、人口約45万、名実ともに日本海側最大の都市であります。

東京へ100分をめざす上越新幹線の開通を目前に控え、さらに新しい飛躍が期待されるほか、ハバロフスクやソウルなどと国際空路で結ばれ近年は国際都市としての機能も築き上げられつつあります。また、豊富な水と肥沃な平野に恵まれた〈越後路〉は「米どころ」「酒どころ」それに「美人どころ」でも有名です。

それに、おけさの島〈佐渡〉の旅情と日本海の新鮮な味覚は、みなさんの〈新潟の旅〉を忘れ得ないものにしてくれるでしょう。

主管をお引受する「新潟県印刷新世会」では、60余名のメンバーが、1年後に緑友のみなさんを心からお迎えし、緑友の歴史の1ページに残るすばらしい新潟大会をめざして、すでにその準備を精力的に進めております。

私たちのまち〈新潟〉で緑友の友情がいつそう深められることになれば、ホスト・グループとしてこれ以上の喜びはありません。

来年の秋は、ぜひ〈新潟〉へおいでください。

新潟県印刷新世会

会 長 澁 谷 義 徳

第24回全国印刷緑友会新潟大会

実行委員長 渡 辺 慶 一 郎

### ●大会プログラム

●と き／昭和56年9月4日(金)～9月5日(土)

●ところ／オークラホテル新潟

●会 費／28,000円(一泊朝食とも・予定)

9/4(金) 登録受付……………11:00～12:00  
大会式典……………12:00～13:00  
記念講演……………13:00～14:30  
記念撮影……………14:30～15:00  
分 科 会……………15:00～17:00  
閉 会 式……………17:00～18:00  
懇親パーティ…………18:00～19:30  
9/5(土) 朝 食……………7:30～8:30  
(解散)

観光・ゴルフスケジュール

記念ゴルフ・コンペ(オプション)

9/3(木) フォレスト・ゴルフクラブ

佐渡観光の旅(オプション)

9/5(土) 9:00出発  
大佐渡スカイライン、佐渡金山、  
尖閣湾、七浦海岸観光

9/6(日) 12:00新潟着



## ごあいさつ

全国印刷緑友会 会長

飯 田 範 夫

例年になく、厳しかった冬も終り、春の息吹きが感じられる頃となり、緑友の皆様にもそれぞれご活躍のことかと存じます。

全国印刷緑友会第23期の事業も、昨年の仙台大会につづき、この春の第14回東京セミナーをもって全ての行事を終了し、5月の久留米総会を待つのみとなりましたが、これまでの各行事、ホストグループの方々をはじめ、全国緑友のご協力に厚く感謝を申し上げます。

我々をとりまく環境は様々に、そしていつの時代にも厳しさを増しながら、変化をしていますが、次の新しい時代を模索中の現在、より確かな未来への思考を確立するため、全国各地の仲間との絆・連帯の中から、時代に対応出来る

思考をより深めるとともに、互いの知力培養の場として、これからも緑友会を大いに活用されることを願い、緑友会前進のための心の輪の広がりを、更にひろげていただきますことを心から念願しています。

私の会長としての任期も、久留米総会で終わりますが、任期中大過なく会運営が出来ましたのも、緑友のご支援ご協力の賜と各位の温かな友情に感謝しながら、自分なりに努力はしたつもりが、果して多くの緑友の満足をいただけたものであったか、いま大いに反省している次第です。いたらぬ私を盛りたてて下さった皆様に心からお礼を申し上げます。

なお、この度の久留米総会は役員改選の重要な総会でもあり、新会長・新役員の下に歩む第24期は、これからの緑友会の指標を決する年でもあろうかと思うものです。どうか全国各グループの代表各位のご参集をお願いいたしご挨拶とします。

## 第24回 全国印刷緑友会 総会・ご案内

於 久留米市

全国印刷緑友会・総会は5月16日午後1時より、福岡県久留米市・久留米グランドホテルで開催されます。

当日は、事業計画、予算を決定したあと役員改選を行ない、次期総会開催地を決定します。総会終了後には、記念講演会（陸上自衛隊幹部候補学校校長・中村氏）と懇親会が行なわれ、8時に解散、とのスケジュールです。

### 第24回全国印刷緑友会総会日程

#### 総会内訳

- ・登録受付 (13:00)
- ・開会宣言 (14:00)
- ・国歌斉唱 ・綱領唱和 ・来賓紹介
- ・参加グループ紹介 ・歓迎のことば
- ・会長あいさつ ・来賓祝辞 ・祝電披露
- ・総会議事

#### (議案審議)

- 第1号議案 昭和55年度(23期)事業報告
- 第2号議案 昭和55年度(23期)決算報告
- 第3号議案 昭和55年度(23期)監査報告
- 第4号議案 役員改選

新会長あいさつ

前会長退任あいさつ

- 第5号議案 昭和56年度(24期)事業計画
- 第6号議案 昭和56年度(24期)予算計画
- 第7号議案 規約改正の件
- 第8号議案 次期総会開催地決定の件
- 第9号議案 その他

- ・記念撮影 (15:30)
- ・記念講演(陸上自衛隊幹部候補学校校長)  
演題「自衛隊の幹部教育について」中村董正氏
- ・懇親会開宴 (18:00)
- ・終 宴 (20:00)

#### 全国印刷緑友会機関誌

東京都杉並区和田1-29-11 (株)日本印刷技術協会内  
発行人=飯田範夫 編集人=浅井隆宣  
(名古屋而立会)