

緑友

No. 54

1984年3月31日発行

題字 今井直一筆

第17回 全国印刷緑友会セミナー開催



第17回全国印刷緑友会セミナーは、主管常任幹事会、協力東印工組港支部若竹会のもとに、厳寒で、雪がまだあちこちに残る東京で2月4日(土)に行われた。会場は、明治のおもかげを強く残した日本工業倶楽部。緑友グループ243名の参加を見、外に4グループのオブザーバ9名、報道関係者等を加えて250余名の賑やかなセミナーとなった。

若竹会の黒川正男君の司会により開講式となり、古賀健一君(福岡印刷若葉会)の開会宣言、国歌斉唱、竹内一博君(札幌青年印刷人の会)の綱領唱和のあと、昨年12月24日ご逝去になった全国緑友会の初代会長をされた市村道則氏のために冥福を祈り黙とうを全員でささげた。

竹田会長は挨拶に立ち、多数の参加に対する謝意をまず述べ、上向いてきたと言われる中で我が業界

の厳しい立場を強調した。変化に対応していくのが特に我々の使命である事から今回のセミナーに期待している事を述べ、協力を求め、セミナーとなった。

セミナー第1講は企業の成長と経営者の能力というテーマで、慶大商学部教授清水龍瑩氏によるもの。企業の成長に不可欠な条件などを豊富な調査結果などを織りまぜてお話いただいた。

第2講は、(株)龍角散社長藤井康男氏によってユーモアあふれる話題の中から未来へのノウハウ21世紀経営ということで特に新製品の開発、日本がここまで成長してきた秘密など多くの示唆に富んだ話をされた。

閉講後の懇親会では、広島大会以来の再会に、友情の輪を広げあった。(各講要旨は次頁以後のとおり。)

第17回 全国印刷緑友会セミナー開講式

会長あいさつ

全国印刷緑友会会長 竹田光宏君

北は北海道から南は沖縄の全国印刷緑友会の皆さま、ようこそ第17回東京セミナーにご参集を頂きました。厚く御礼申し上げます。

また本日は、社団法人日本青年会議所の印刷部会部会長、新里さんを始めといたしまして、大変多数のオブザーバーの方にお越しを頂いております。厚く御礼申し上げます。また、日ごろ私共全国印刷緑友会に対しまして、心暖かいご支援、ご協力を頂いております、業界紙の皆さま、やはり大変お忙しいところをお越し頂きました。日ごろのご支援を感謝申し上げますと共に、本日のご相席を心から歓迎申し上げます次第であります。

日本の景気は不況の底をつき、上向きになってきたといわれております。本年の政府の経済予測も、実質4.1%の伸びになるのではないかという話がございます。しかしまだ私共の実感と致しましては、上向きになるどころか、ますます悪くなっていくのではないだろうかというのが実感ではないだろうかと思っております。4.1%の成長率と申ししても、実質は政府関係は対前年比1%の伸びのようであります。あとは民間に頼るだけということだそうでございます。しかしこの民間も、特にこの春闘相場がどう動くかで相当変わってくるのではなからうか。

企業側から申しますと、賃金の伸びは前年比ゼロにしたいというのが本音であろうと思っております。しかし景気ということになりますと、それ相応に春闘相

場を上げて景気の回復に拍車をかけるということが必要になってこようかと思っております。つまり、相矛盾した状況の中にあるわけです。今後の景気予測というのは難しいのではないかと感じております。ましてや政府のほうは100兆を越す借金をかかえておりますので、政府関係のテコ入れというのは、あまり期待はできない。景気のほうも大きくは上昇をしない。そうなりますと、いかに我々が成長発展をしていくのか、個々が、それぞれの企業が、業界が努力をする以外にないということにならざるを得ないと思っております。

そういう中にありまして、社会が今の時代から新しい時代に移り変わろうとしております。非常に変化をきたしてきておるのは、ご存知の通りでありまして、その変化の中にあつて、いかに対応をしていくのか、これまた変化に対応するというのは、我々個々が、企業が、業界がそれに見合った変化をしなければならないということにならうかと思っております。

経営とは、変化に対応することであるといわれております。その対応の仕方を、本日は清水先生そして藤井先生のお話をお聞き頂きまして、変化の先取りをして頂きたいと存ずる次第でございます。きょう得られましたものを、ぜひ明日からそれぞれの企業で、そしてそれぞれのグループで実行に移して頂きまして、企業、業界の発展に寄与されませんことを切望する次第でございます。



全員で記念撮影

企業成長と経営者能力



慶応大学商学部教授 清水龍瑩氏

まず利潤の源泉というのは、一言でいって中にいる人間の創造性の発揮だと考えております。

トップの創造性というのは、戦略的な意思決定に発揮される。

技術者の、研究者の創造性というのは、新技術、新製品の開発に発揮される。

それから中間管理者の創造性というのは、どうやってやる気を起こさせるかというふうに発揮される。例えば、帰りに赤ちょうちんで一杯飲ませるのが、部下に一生懸命やる気を起こさせるのか、あるいは工程計画に参加させるのがいいのか、一定計画に参加させるのがいいのか、そういうところをいろいろ工夫してみる。こういうことが中間管理者の創造性です。

最後に、いちばん下にいるブルーカラーの人たちの創造性は、どういうところに発揮されるかといいますと、例えば今迄どりのやり方で削っていたら、歩留まりが80%だった。ところがバイトの切削角度を変えたら、歩留まりが90%になった。そうすると結局10%分は彼の創造性が発揮されたということです。

ですから、いい会社というのは、上から下までが全部が創造性を発揮している会社なんです。上だけが一生懸命になって、下は全然頭を使わないというのはだめなんです。

次に、みんなが創造性を発揮するには、どうしたらいいかという動機づけです。

非常に大事なことは、現在満たされている欲求より、1つ上の欲求対象を提示するということです。ブルーカラーの方でお金のない人には賃金を増やしてやろう。それからホワイトカラーで、将来出世したいというのは、やはり昇進のポジションが大事なんです。

次に企業経営の目的です。大学で経営学というのがあったときに、アメリカの経営学というのは何を目的としているか。アメリカでは、発行済みの株式の現在価値の最大化ということをしてしております。アメリカの本を見るとすべてこれです。一言でいい

ますと、株価を最高にするために企業経営が行なわれているわけです。これははっきりいって、株主の立場です。

日本は、配当率とか株価が大事だという経営者は1%に満たないんです。日本の企業経営の目的は何かといいますと、アメリカと非常に違っていて、企業の長期の維持、発展です。これは株主の立場になんか立っておりません。これは企業自体の立場に立っています。ここがアメリカと日本と、最も経営の考え方の違うところです。この考え方の違うところが、非常に大きな関係があるんです。

中小企業、中堅企業、大企業となっていく企業と、いつまでたっても中小企業というところと、どこが違うかという、いつまでたっても中小企業というのは、企業経営の目的を家産の維持としているところなんです。企業を長期維持、発展させなきゃならんというのが大きく発達しております。

現在の社会は組織社会なんです。財産の社会ではないんです。昔は財産のあるやつがえらばれた。現在は財産があっても大きな組織に入らないと、社会的機能とか、社会的地位とか、社会的所得が得られないんです。なぜみんなが大会社に入りたがるか、そこが違うわけです。

皆さんのところがこれから成長しようというときに、家産の維持、財産の維持なんて考えたら、だめなんです。株主の立場というのは、はっきりいって財産の維持なんです。企業自体を大きくするように考えないと、だめなんです。経営者の家の財産を維持するためにやっていたら、ばかばかしくてやれません。このことは非常に大事なところです。

次に、企業成長というのはどうやって行なわれるのかということをお話し致します。企業というのは、現在何を軸にして経営されているか、何が企業経営の軸になっているかということです。軸になるのは製品です。なぜ製品が企業経営の軸になっているかというと、企業外の環境は絶えず流動化している。現在は国際的な政治、経済、社会の変動、あるいは技術革新、あるいは消費構造の変化ということで流

動化している。

ところが、企業内の条件である人、物、金、例えば人を雇えば終身雇用制、物は、皆さんのところならば印刷機を入れてしまう、金は借入れ金、絶えず大型化、固定化してくるわけです。

片方は固定化する、片一方は流動化する、その接点になる製品がだめだったら、どんなに金があっても、どんなに経営者が優秀でもだめなんです。絶えずそれに合わせて変えていかなきゃいかん。例えばエレクトロニクスがいい、総合電気メーカーがいいといっても、いつまでたってもモノクロのテレビを作っているのはだめなんです。世の中の変化に対してモノクロ、カラーテレビ、VTR、通信機と変えていかないと、企業はだめになってしまう。

新製品、成長製品、安定製品、衰退製品と4つに分けてみておりますが、今こういう製品を意思決定するのがトップです。そしてこれを外部から支えるのを経営関係といっております。経営関係というのは、例えば銀行取引とか、下請とか、あるいは労働組合とかです。内部から支えるのは、企業内の組織と考えます。そしてこれ全体を支えるのを経営基盤と呼んでおります。トップとか製品というのは短期的に変えられない。しかし長期的に除々に変えられる。社長が古くなってくると、除々に変えていく。製品も除々に変えていく。そういうものを経営基盤と呼んでおります。

ある時点で新製品開発に成功をしたということになりますと、まず資金繰りがよくなる、財務がよくなります。そうすると、トップは自信を得ます。人間というのは、木や鉄と違って、寒い所に置いても、暖かい所に置いても同じ重さじゃないんです。暖かい所に置くと大きくなる。囲りにおだてられる、能力が出てくるわけです。製品戦略が積極化してきます。

それから銀行取引も、銀行というのは天気になれば傘を持ってきてくれるところ、雨になれば持っていったところですから、調子がよくなれば、いくらでも金を貸してくれます。

組織というのも、プロジェクトチームというのは高度成長時代によくいわれたんですが、私共がいろいろ調べたところ、ちっとも機能しない。なぜ機能しないかというと、大企業でプロジェクトチーム云々といっても、人数からいって2%ぐらいの人間しかそっちに行っていない。そんなところに行っていたら、昇進からはずれちゃうから、優秀な人は行かないわけです。ところが、プロジェクトチームを中心にして、新製品開発が成功をした、そうすると、そこに優秀な人が集まってくる。そこに情報が流れる。それを中心にして、企業全体が活性化してくる。

そして経営基盤も大きくなって、どんどん成長していく。これが無限に成長していけば、実際は問題はないわけですが、ある時、成長が止まってしまう。

アメリカの経営学の本を見ますと、成長が止まっちゃう最大の原因は、急成長をしてきますと資金がかかる、お金がなくなってだめになっちゃうというのが基本的な考え方です。日本はそうじゃないんです。調子がよければ、いくらでも貸してくれる、お金が問題じゃないんです。

成長の阻害要因は何かというと、資金じゃないんです。アメリカと違うんです。お金と違うんです。一言でいって、トップの老化現象です。具体的にどうかというと、現状肯定になることです。さらにもっと具体的にいうと、安定製品に力を入れることです。皆さんの会社でもそうだと思うんですが、利幅は少ないけれども、確実に売れるという製品、あるいは取引先があるかと思いますが、それに力が入るようになったら、経営者としておしまいだということです。

なぜだめかということ、人間には学習過程がある。例えば先ほど旋盤工の話をしましたけれども、現在1日に50本削れたとしますと、人間というのは慣れてくるから、必ず1年たてば60本削れるようになる。そうすれば、貸率からいって貸金は2割上がるでしょう。だから同じことをやっていないわけです。一般に学習過程があって、同じ仕事をやっていたらだめになる。またトップがこれでいいんだということになりますと、組織の硬直化を起してしまうわけです。企業外の環境は絶えず流動化しているわけです。それに対応していけなくなって、企業というのは成長が止まってしまう。

我々は社長について、4種類に分けております。創業者、二代目、生え抜き、天下りです。創業者のいるところは、どういう業種においても、どういう規模においても、どういう経済環境においても、最も業績がいいんです。なぜかということ、創業者というのは製品開発力があるわけです。だから創業をして、それだけになったんですが。

ところが創業者で一部上場になった大成功の会社でも、65才以上になるとだめだということです。年をとってくるとだめなんです。私は平均的なことをいっているんで、実際には75でも、もっと若い感じの人もいるし、50才ぐらいでだめなのもいますが、平均でいくと65才以上はだめなんだということです。

成功している中小企業の経営者と、だめなのと見てみますと、よくわかるのは、大学というのは22、3で卒業します。ところが不幸にもお父さんが倒れられちゃった、その息子が30才初めごろ、どうしても社長を引き継がなくなっちゃいけないといったところは、

業績がいいんです。幸か不幸か、お父さんが93まで生きていて元気だというのは大体だめです。若い人にバトンタッチしない。新しいことができなくなっちゃうんです。こういうふうにはトップの老化現象ということ、これが非常に企業の阻害要因であるということです。

経営者が大事だということをいっているわけですが、これから経営者の機能についてお話をしたいと思います。皆さんの大部分の人が経営者だと思いますが、経営者というのは、まず1番目に将来構想の構築、2番目に戦略的な意思決定、3番目が執行管理です。

まず、将来構想の構築というのはどういうことなのか。経営者というのは、いつも自分の会社の10年後、20年後はどうなるかという、10年後、20年後の姿を絶えず思い浮かべている必要がある。企業というのは、昼間からボーッと、鼻毛を抜いているようなのが2、3人いなければ、企業じゃございませぬ。売り上げが10億あろうが、20億あろうが、トラックで荷物がくると社長が飛んでいってそれを上げおろしをする、あるいは手形が落ちるかどうか、飛び回っている。これは経営者じゃなくて職人なんです。ボーッとしているといっても、朝から晩までボーッと、何にもやらなきゃだめですよ。しかし、1日に30分や1時間ボーッと、将来どうなるのか、考えられるような余裕のないところは企業じゃございませぬ。経営者というのは、絶えずそう



いうことを考えている必要がある。自分の会社が10年後、20年後どうなるのか、これを考えられないのは企業じゃないんです。

日本の経営者というのは、将来構想の構築が長いのか短いのか。日本の経営者というのは、アメリカと比べて非常に長期的です。なぜ長期的なのかというと、先ほど申しましたように、日本の経営というのは株価を対象としていない。例えばいま、競争上合理化のための設備投資をしなければならない。そのとき、銀行から金を借りて合理化の大きな設備投資をする。そうすると、支払い利息と減価償却費がかさむ。そうすると、利益が下がっちゃう。利益が下がると株価が下がる。アメリカの場合、株価が下がると首です。ところが日本の場合、利益が下がって株価が下がっても、経営者は首になりませぬ。ですから、思い切った投資ができるわけです。研究開発もそうです。

もう1つは、次の期の社長は現在の社長が決めます。ですから、現在の社長は自分と考え方が同じ人間を次の後継者に選ぶということをするので、そういう意味で非常に長期的になるんです。日本は将来構想が非常に長期的です。長期的に考えなくちゃいかんということです。

それから2番目に戦略的意思決定です。その1番目が貸し借りの論理の遂行、2番目が根回し、3番目が公式の決定です。

貸し借りの論理の遂行というのは、非常に大事なことです。絶えず社長が回りの役員に貸しをつくっている、そして役員が借りを感している雰囲気をつくる。これが一番大事なことです。ただし貸しをつくったときに、貸しをつくったぞという顔をしたらだめです。貸しというのは具体的にどういうことかという、フォーマルには、例えば社長だったら役員の上昇をバックアップしてやる。あるいは常務会での発言をバックアップしてやる。あるいはインフォーマルには、役員のお嬢さんの縁談を世話してやる。あるいは息子の就職を世話してやる。こういうことで絶えず貸しをつくっていく。貸しをつくっても、つくったぞという顔をしない。黙っている。これが貸し借りの理論なんです。これは非常に大事だと思っています。絶えず回りの人に貸しをつくっていくという努力をする必要があります。

次に根回しです。絶えず普段から貸しをつくって、具体的に根回しを致します。根回しはオープンなもの、クローズのものとあります。社長は朝食会とか昼食会とか言ってみる。日本というのは、社長が言ったときに、面と向かってだめだというふうな人はいないんです。そういう場合は、社長が何か言うと役員はいやな顔をするんです。そうすると

社長は、これはまずいかなと思ってちょっと引っ込める。これがオープンな根回しです。

これができないケースがあるんです。例えば、いまこのマイクロホンを作っている会社があると致します。こんな付加価値が低いのはだめだ、ネクタイにつけただけでいいものを作りたい。ところがこれをやめると、これをずっとやっていた事業部長がショックを受けるわけです。いままでおれがやってきたことがだめになって、自分は窓際にやられちゃうという心配をするので、新しい案によってインパクトを受ける人を、東京でいえば赤坂あたりに呼んで一杯飲ませながら言っていく。こういうのがクローズの根回しです。

こういうふうに十分に根回しをしておいて、公式の意思決定は、提出をしたら一発で通す。一ぺんケチのついたやつは、あとで修正をしても、執行段階でうまくいかないんです。こういうことによって、日本の経営というのは非常にうまくいっているわけです。

日本の経営の最大の特長は、多数の人を参画させながら、しかも革新的で敏速な意思決定ができる。多数の人を参画するということが、革新的とか敏速ということは、相矛盾するんです。みんなでやれば平均的な答えしか出ないんです。これはだめなんです。そうかといって、1人でやったら、あとでみんながよくやってくれない。多数の人を参画させながら、しかも革新的で敏速な意思決定をするにはどうしたらいいかということ、こういう方法をとるわけです。いい会社というのは、非常にうまくやっております。これができないと、企業というのは革新的で敏速な意思決定ができない。役員もいっしょに参画をしたんだから、あとは権限の委譲だけです。社長はここまででいいんです。あとはお任せ、あとは経理部長に任せる。あとまでぐずぐず言っているのはだめなんです。

こういうことをやるためには、どういう能力が必要なのか、経営者能力のまとめです。まず将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理の3つに必要な共通なもの、例えば情報収集力、情報がなければ戦略的な意思決定も、将来構想も立てられない。なるべく多く情報を集めることが経営者は大事です。ただし、情報の有機的な関連性がわからなくちゃいけない。それはどういうことかということ、「風が吹けば桶屋がもうかる」的な知識です。印刷業界だって、印刷のことだけを考えていたらだめなんです。絶えず情報の関連性を知らなければいけない。

ある印刷会社の社長が来まして、うちはこういうふうに暑くなるとものすごくもうかるというわけです。日本人は教養がなくてうさぎ小屋に住んでいる。

こう暑くなると家にいられないから汽車に乗る。汽車に乗ると買うものがないから週刊誌を買う。そうすると、週刊誌をやっている会社がものすごく売れる。選挙のときにもうかるというふうな、単純な関連はだめなんです。もっと遠い間接的なところからわからなくちゃいけない。

そういう情報を集めるにはどうしたらいいのかというと、まず経営者は問題意識を明確にすること。問題意識がないと、情報があってもうまく把握できないわけです。私は社長に会ったときに、最後に「おたくの会社の問題点は何ですか」と聞きます。そのときに、いろいろあつて一言では答えられないというのは、大体トップとして無能です。企業というのは、問題はたくさんあるんです。これを2、3に絞れないような頭が散漫な人は、ほんとの戦略的な意思決定はうまくできないんです。何しろ問題を絞り込む、問題意識を明確にする。そうすると、情報がはっきりとれるわけです。

その次に、内在化された記憶の拡大、更新、これはどういうことかということ、我々は毎日情報を見ているわけです。あれを取捨選択しなければならぬ。そのときにどうするかということ、我々は机の引き出しに入っているような、すぐ出てくる知識を動員して、取捨選択をしているわけです。これが固くなっちゃうと、取捨選択が片寄っちゃうわけです。絶えず拡大、更新しなければならぬ。

次に健康です。42%の人が、健康が社長の条件だといっているんです。ここで間違えてはいけないのは、これは社長の必要条件であつて、十分条件ではないということです。ただし、社長というのは、大体みんな丈夫です。

次に、将来構想を立てるためにどういうことが必要か。まず野心です。野心というのは、身分不相応な望みです。人間というのは、絶えず身分不相応な望みを持ってなくちゃいかんというわけです。社長さんは将来構想を立てるときに、業界第1位になるんだという野心で立てているのか、企業の弱み、強みを分析して、その延長線で立てるのかというふうなことです。弱み、強み云々というのは、アメリカの経営戦略の中心的なやり方です。ところが日本では野心で立てるほうが業績がいいんです。特に大企業の場合は、野心がなくてはだめなんです。要するに、これでいいんだと思つてはいけない。

次に洞察力というのが必要です。洞察力というのは、物の本質を見るということです。物の本質といってもよくわからないんですが、TDKの社長に会ったときに、洞察力というのはどういうふうにお考えですかと聞いたんです。それはもうかるか、もうからないか、いいか悪いか、こう考えるとだめだ、

自然か不自然か考えろということです。

例えば、鉄鋼のメーカーはいま非常に不況になっております。いま鉄冷えて、世界景気が悪いからだめなんだといってあります。よく考えてみますと、鉄鋼というのは、鉄鉱石も石炭も全部外国から輸入しているわけです。だから日本でやるよりも現地でやったほうが安いんです。石油化学もそうです。アラビアでやったほうが安くできるわけです。

皆さんのところの印刷業界というのは、だいぶいいんです。これはあたりまえなんで、皆さんのところはソフト業界みたいなもので、世の中が変わればすぐ変わっちゃうという体質を持っている。だから、こういう自然の流れというのを見ていなくちゃいけない。自然か不自然かで考えなければいけない。

戦略的な意思決定にはどういう能力が必要か。まず貸しをつくる癖です。相手の気持ちがわからなければ貸しができない。先ほど役員のお嬢さんの縁談の世話をすれば貸しになるといったんですが、役員のお嬢さんが22、3で、すごい美人のときに縁談を世話したって、うるさいなんていわれて、全然貸しにならない。ところが役員のお嬢さんが27、8になって、や、まずいといったときに世話をすれば、絶対貸しになるわけです。そういうことがわかんなくちゃいけない。

私はよく慶応の学生に、頭がよくて体が丈夫で家がよかったら、大体いい社長になれないと思えてっております。これは人の気持ちがわからないんです。

それから決断力です。アルプス電気の片岡社長というのは、難しいことを考えるから決断力がなくなっちゃう、行こうか戻ろうか、とどまろうか、この3つしかない。これを要するにクローズアップして考えれば時間はくわない。速く即断するには、どうしてもこういうことをしなければならぬといっております。

もう1つ、勤というのは、繰り返しと自信があるとききます。皆さんのお子さんが、あるいは弟さんあたり、数学のできない人がいたら、どうしたらいいのか。私共がやるような数学というのは、あれは勤なんです。勤をつけるにはどうしたらいいか、うちの息子はよく勉強するんだけどできないというのは、勤がないんです。自信がないんです。そういう場合は難しい問題をやめて、やさしい問題をたくさん解かせるんです。そうすると、自信がついてくるんです。

ところが、勤と分析力とどっちが大事かということと3年後の売り上げ予測をするときに、社長さんは勤を重視しますか、客観的な資料を重視しますかと聞くと、はっきり分かれるんです。エレクトロニクス

とか、外食産業では勤が大事なんです。製造業は計数感覚というか、分析力がないといけない。これはどういうことかということ、エレクトロニクスとか外食産業とか、どんどん伸びているところは、速く意思決定をしなければいけない。万一失敗をしても、あとで取り返しがつきます、利益が大きいから。ところが、酒屋さんみたいに利益が低くて低迷しているところは、1回失敗をしたら、あとはガタガタといっちゃうから、こういう場合は細かくやらなければいけない。非常に違います。それは業界にもよります。

それからもう1つは、規模にもよります。中小企業というのは、何が成長要因で成長をしているのかよくわからない。平均値が意味がない。バラバラなんです。その中でただ1つ共通なのは、経営者の計数感覚なんです。もう少し具体的にいうと、経営者が損益分岐点をどのぐらいよく知っているか。これは非常に大事です。経営者が損益分岐点がわからないようではだめなんです。だから勤といいますが、も急成長しているところ、あるいは大きなところはいいけれども、ちっちゃいところで低成長をしているところは分析能力、計数感覚を大事にして頂きたいと考えております。

最後に執行管理です。執行管理にはいろいろありますが、1つだけ、人をほめる能力です。何しろ人はほめなくちゃいけない。私の友だちで犬の調教師がいるんですが、犬はどうやって調教するんだといったら、悪い犬はムチでたたくけれども、いい犬はおだてるんだそうです。人間でもそうらしいんで、おだてられたら裸で山椒の木に登るといぐらいで、何だっって一生懸命やっちゃう。人をほめるにはどうしたらいいか。まずライバル意識をなくすことです。社長が役員とライバル意識があったら、人はほめられません。ライバル意識を捨てるにはどうしたらいいかということ、高い視点と広い視野を持つことです。高い視点と広い視野を持てば、社長と役員とは情報の量が圧倒的に違います。極端に言えば、10倍ぐらい違います。だから、違うんだと思えばいいわけです。自分の家を屋根の上から見ているのが社長、下から見ているのが部長なんです。絶えず経営者は屋根の上から、物干し台の上に乗ったつもりで見えていなくてはだめなんです。だからライバル意識なんかいらぬ。絶えず相手をほめていく。

以上で経営能力が終わるわけです。経営者というのは、能力があったらどういうことをやるのか。まず経営戦略を立てていくわけですが、その中で大事なのは、経営目標をどういう形で考えていくかということです。これは経営戦略を立てるときの中心的な考え方なんです。いつもコスト低減といって

いる会社は常に業績が悪いんです。もちろん苦しいからコスト低減をいうんですが、それをやっていると、ますます姑息になってだめになってしまいます。新製品開発を最重視するところが一番いいんです。なぜこれを最重視するとよくなるのかというと、将来売り上げが伸びるといっただけじゃないんです。能力開発に結びつくんです。新しいことをやれば、新製品開発をやれば、製造工程や販売チャネルで発想の転換を要求される。だからどうしても頭を使う。そうすると能力が増大する。能力が増大すると、また新製品開発ができる。こういうレスプロカルな関係で創造性が発揮されて企業が伸びる。

ほんとに苦しくてコスト低減をいうんだったら、20~30%のコスト低減をいうわけです。そうすれば、いままでの製造工程や何か、全部考え直さなくちゃいけないから、これと同じ効果がある。

新製品開発をいっている会社は、景気が悪いときもいいときも、常に業績がいいんです。ですから、新製品をやらなくちゃいかんのだとごさいます。

次に製品戦略の考え方です。製品というのは、普通は市場と技術の2つの面から考えます。技術というのは2つの面がありまして、技術の中には製品機能の技術なんです。できあがった製品がよければいいわけです。皆さんのところでも、きれいにできあがれば、製造工程がやや弱でもかまわない、といったような感じです。

新製品をやるためには、経営撤退をする必要があります。皆さんが経営学を昔習ったとすると、収益が限界費用よりも上回る間は、それを作ったほうが最大の利益が得られる。これは経済学で状況が静態的なときです。現在みたいに動態的なときはだめなんです。もう1つ具体的なことばでいいますと、現在わずかにもうかっている製品がある。しかしもうかっている製品でも、もっともうかるオポチュニティーがあれば、それを積極的にやめる必要があります。企業には人、物、金が有限ですから、やめる必要がある。経営撤退が大事なんです。ほんとは、新製品開発をやるよりも経営撤退が大事です。

皆さんのところで、こういうのはやめていこう、ところが、これだけ利益が少しでもあるから、これをやっていきたい。いつまでもやっていたら、そこへ人も入る、お金もかかる、時間もかかる。思い切ってやめなければだめなんです。やめるときに一番大事なのは、人間の信頼関係を維持しながらやめるということです。物理的にやめちゃうのはできるんです。

例えば、このマイクロホンを作っていたところで、これは付加価値が低いから、もっと付加価値の高い

ものにするために、これをやめちゃう。工場で物理的にやめるんだったらいいんです。ところがこれをやっていた事業部長は、自分がいままでやっていたのが全部パーになってしまいます。そういうときは、事業部長を新製品の開発部長にするなり、何なりやるんです。

日本というのは、終身雇用制度と同じように、終身取引制度みたいな、非常に古い商慣習があります。もし固定費がかかるとか、くだらないことでやめちゃうと、相手の競争企業にチャンネルが移っちゃうわけです。ですから、必ず人間の信頼関係を進めながらやらなければいけない。

そうしないと、例えば企業の中で事業部長をやめさせてやったとしますと、その人はもちろんモラルダウンをしますが、周りの連中が、うちの会社の社長は、だめになればああいうふうは無惨に切っちゃうんだと、みんながモラルダウンをしちゃうんです。

要するに、撤退するという事は、新製品開発の裏側で非常に大事なんです、人間の信頼関係を維持しながら撤退するという事です。

最後に、新製品開発とトップの姿勢です。これは一言でいって、トップが積極的に参画することです。

要するに、任せてはいけないということです。なぜトップが参画するといいいのかというと、まず危険負担が大きくなる。それから広い視野が持てるということです。

例えばアパレルで、デザイナーに任せれば、あんまり奇抜なものを作って失敗したら、自分が首になっちゃうから、わりあい安全なものをやる。思い切ったことができない。経営者が参画すれば、失敗したっておれの責任だからといって、思い切ったことができる。こういう必要があるわけです。

私の友だちで、小西六の常務をやっていた男がいるんですが、今から5年ほど前にジャスピコンニカが出たときのいきさつですが、自動焦点距離のメカを製造部の技術屋が考え出した。これは世界で最も新しい、写真で初めての技術だから、最も高級なカメラにつけるべきだといっていた。常務会でいろいろ検討したら、最高級のカメラというのはカメラマニアが使うんだ。カメラマニアというのは、自分で焦点を合わせて、自分で絞りを合わせなければいけない。逆にいちばん安いカメラにつけたら、爆発的に売れた。要するに製造部員のいう、いい品物だったら売れるだろうという発想はだめなんです。広い視野がないんです。広い視野で考えて、いちばん安いところにつけたら、いちばん売れた。

もう1つの例は、厚木ナイロンでサポーター型のパンティーストッキングを作ったわけです。まずドイツとフランスで売って広告をする。雑誌に出る。

そうすると、「アンアン」とか「ノンノン」とか雑誌がそれを引用する。そうすると日本の若者がワーワーいう。アメリカとイギリスでやる。そうすると英文の雑誌を見てワーワーいう。最後に日本でやったら売れた。

よければ売れるという単純な形でなくて、もっと広い視野でものを考えるというのが、トップの積極的参画の重要性です。

皆さんのところの印刷業で、新しいことをやるには技術屋さんに任せて、何とか頼むよではだめです。自ら参画しなければだめです。

新製品開発の方向はどうしたらいいのか。まず答えからいっちゃうと、マクロ的によいところはだめ、個性的なところがいいというわけです。

今から4、5年前、日本は衣食住のうち衣と食は足りた。これから住だとワーワーいわれた。各会社がみんな多角化で住宅産業に出ていった。競争が激しくなってだめになっちゃったんです。ちっとももうからない。

教育産業というのがあります。ジャーナリズムは教育産業というのは大量生産、大量販売になじまない。だからだめなんだ。まして塾や何かは、現在の教育体系をゆがめるからいけないんだとって、あんまり出ていかなかった。そうしたら、そこは非常に業績がいいんです。要するにみんながいいといいたときは、すでにだめなんです。

皆さんのところで新しい印刷の方向を考える場合どうしたらいいのか。個性的な方向を見出すには、一言でいって、経済現象を見ていたらすでにおそいんです。その前にある社会現象、先行する社会現象を注目する必要がある。経営者というのは、絶えず将来構想を考えなければいけない。

現在の社会現象の中で先行しているものは何かというと、若者の軽薄性と母親のめちゃくちゃ性だと私は考えております。例えば若者の軽薄性というのは、ウォークマンというのがありますね。あれは格好いいと思っているんです。テレビウォッチというのがありますね。要するに若者というのはそういう感じで動いているわけです。理屈じゃないんです。

経団連の稲山さんは、現在は買うものはなくなった。物は豊富だ。がまん哲学だといってありますが、あれは年寄りです。若者はもっとくだらんものを何でも買うんです。

酒屋さんの調査で、売れる要因、売れない要因というのは何かというと、ピンの形なんです。若者は白いテーブルの上に青い一升ピンではナウくないんです。ボトル型でなければいけないんです。こういうところがわかんなくちゃいけない。これを若者の軽薄性といっちはいけないんです。やはりひとつの

方向として、そういうふうになっているんだということなんです。

もう1つ、母親の減茶苦茶性というのはどういうことかということ、私は母親二番論というんですが、女の人というのは成績の順序がつかないんです。ただし1番は卒業のときに総代で免状をもらうからわかっちゃう。気の弱い母親というのはいないから、みんな2番だというわけです。子供ができないと、私は2番だった、だけどあなたの血統が悪いから、子供ができないんだ、あんたみたいな大人に子供がなると大変だから、私は徹底的に教育するんだということやするわけです。小学校や中学校時代は、母親が夢中になれば何とかなるわけです。

ところが、高校の2、3年になると、いくら気が強くたって、血統が出てきちゃうわけです。大学を受けるころになると、成績が上がらない。そうすると母親は正気に返りまして、ばかばかしい、私は今まで何のためにやってきたのかということで、スイミングクラブとかテニスクラブに入っちゃうわけです。だからカルチャーセンターというのは、ものすごく伸びているわけです。

塾もカルチャーセンターも教育産業でしょう。かくのごとく伸びるんだということがよくわかったでしょう。

こういうように、絶えず経済より先行する社会現象に注目しないと、新しい製品の方向がわからない。絶えずこれを見て頂きたい。そしてやっていく場合は、必ず少しやってみる。これから非常にインパクトを与えるのは人工衛星と光ファイバーと大型コンピュータだと思うんですが、そういうのはちょっとやってみる。そうすると、問題点や何かはわかって、新しい方向がわかるというわけです。要するに先行する社会現象を絶えず社長は見ている。経済現象なんか見ていたらおそいということなんです。

最後にまとめてみますと、きょうの話はどういうことかということ、まず全従業員が創造性を発揮するようにすること。そのためには、企業の目的を長期の維持発展を考える、これが第1点です。

第2点は、絶えず新製品の開発を考える、これによって能力開発が出てくるんだということなんです。

そうするためには、第3点は、社長は絶えず将来構想を立て、敏速な意思決定をする。そのためには、野心を持つこと、それから問題意識を持つこと、あるいは貸しを絶えずつくっていくという努力が必要であるということ。

第4番目は、新製品開発にトップが参画をする。そのために絶えず方向づけとして、社長は先行する社会現象に注目をする。経済現象を見ていたらおそすぎるんだということでございます。

21世紀型経営 未来へのノウハウ

榊龍角散 社長 藤井康男氏



龍角散というのは、200年以上経っている、古い会社でございまして、老舗というんだと思いますが、皆さんの中にも二代、三代のおうちがあると思うんですけども、老舗というのは非常にやりにくいんです。あんまり変わったことをやると、つぶれるんじゃないかとか、気が変になったんじゃないかとか、信用をなくしちゃうんです。世間様がさすがだ、伝統があると信用してくださっているような踊りを踊らなくちゃいけない。変わったことができない。だけど変わったことをやらないでいると、やはり確実につぶれます。

どうすればいいのか。わかんないようにやるという手があるわけです。「仁丹」という大変古いブランドがありますが、あの仁丹のマークを皆さんご存知だと思うんですが、海軍大将の帽子をかぶっている。私を知っているだけで、あれは3回ぐらい書き直されているんです。つまり、見えないようなところで、時代に遅れないように少しずつ直す。こういう苦勞をみんなやっていたらしゃいます。気がつかないということは、我々がだまされているわけです。だれかが、老舗の経営というのはお濠に浮かんでいる白鳥みたいなもので、静かに眠っているように見えるけれども、水中カメラで写してみますと、しょっちゅう水かきを動かしまして、つり合いをとっていないとひっくり返っちゃう、うまいことをおっしゃるものだと思います。

私が社長になったのは20年前です。ずいぶん時間がはやくたつもので、よく会社をつぶさなかったと思うんです。会社というのは、できてから10年間で8割つぶれちゃうそうですから、20年もったということは、生存率4%なんでちょっとひやっとするような感じだと思うんです。33で社長になりましたから、やっぱりいろんなことをやりたいわけです。親父や爺さんとぶつかるわけです。散々苦勞をしたあげく、新しいことはやってもいいけれども、なるべく母屋に傷をつけないようにということで、別会社をたくさん作りまして、ずいぶんやったわけです。

半分ぐらいうまくいかなかったんですけども、半分ぐらい何とか格好がついて、その中の1つがヤトロンという会社なんです。ヤトロンのほうは、たぶん皆さん知らないで使っていると思うんです。

病院へおいでになりますと血液を採ります。血液の成分を今日の進んだ技術で調べますと、今では200以上の病気が判定できます。ガンなんかの早期発見はこれが一番いいわけですが、まだなかなか決定的方法ができないわけです。臨床試薬といいます。この技術を作る、日本で最初の会社としてスタートしたのがヤトロンであります。今お話をした老舗とはちょうど正反対で、最先端の技術を全部集約したような会社でございまして、おちおち寝ていられないような忙しい会社でございまして。この研究所に私は最近入り浸って仕事をしているわけです。

皆さんちょっと誤解があるんじゃないかと思うんですが、ガンの薬がいつできるかという質問をよく受けるんですが、我々専門家にいわせると、ガンの薬は今あるだけで十分なんです。これ以上いらぬ。問題は早く発見することなんです。早期に発見をしますと、今のガンは90%以上治ります。早く見つけることが勝負ですから、一生懸命やるわけです。

日本で今、不気味な勢いですい臓のガンが増えておる。食生活だろうと思うんですが、すい臓のガンを早く見つけてほしいというのが、現場の医学からの痛切な要望でありまして、我々も一生懸命やっておるわけで、いいところまでいっておるんです。

1つ、大変困ったことがあるんです。例えばすい臓ガンの試薬を作ろうと思うと2年かかる、大車輪でやって。お金が5億ぐらいかかる。5億お金をかけて2年かかってできて万才といったときに、もしかすると、日本からすい臓ガンが減っているかもしれない。消えてなくなっているかもしれない。5億かけて2年かかったのがパーですから、間違いなく会社がつぶれる。我々の場合には5年先にどういう病気が多いか、10年先はどういう病気が日本人の主

流になるか当てないと、会社がつぶれちゃうわけです。

皆さんお医者さんに行くでしょう。脈を見てもらって、聴診器で診察されてきたと思っているでしょう。あれは違うんです。本当のところは、部屋に入ってお医者さんのところに歩いていくまでに勝負がついている。大体お医者さんが光を背にしてすわっていて、前の人のカルテを見るふりをして、横目で皆さんの顔を見ているんです。そして8割方見当をつけます。そしてすわったら、あとは確認するだけです。なぜかという、口をきいちゃいますと、先入観が入っちゃうんです。痛みをオーバーに訴える人もいれば、がまん強い人は言いませんから、そういうことで狂いが生ずる。まず口をきく前に見てとるという事が「医学の常識」として一番大事なんです。

医者で一番難しいのは獣医と小児科です。獣医というのは、相手が口をききません。小児科は口をきかないだけじゃなくて、お母さんが間違っただけをわめかたてます。その間違っただけをかいぐって本当のことを当てなければいけないから、大変な技術がある。この技術を何とというかというと、「望診」というんです。これは漢方のことばで、目で見ただけで大体の見当をつける。

この反対は何かというと、我々がやっているように、血液の中のコレステロールが何ミリとか測ったりする、算術でもって「算診」というんです。こんなことばはないと思います。私がこしらえたんです。この2つが相まって医学の診断ができる。

「望」というのは、いってみればアナログなんです。「算診」というのはデジタルなんです。デジタルの部分は年々機械化されまして、皆さんが病院においでになって、中央検査室をのぞくと、ものすごくでっかい機械があって、血が1ccぐらい吸い込まれますと、カチャカチャと動いて自動的に30項目ぐらいのデータを打ち出してくる。それを別のコンピューターに入れてスイッチを押しますと、この人は2週間で死ぬとか、出てくるわけです。(笑)

そういうのができちゃうと、医者はいらないんじゃないかという意見があるんですが、そうじゃないんです。例えば、ある臨床データがぴったり同じ人が2人いた。両方ともガンだから、手術をしなくてはいけないといって手術をする。片方は見事手術に耐えて治るのに、片方は死んじゃう。

皆さんの囲りでも、ぶったたいも死なないうなしょうぶな人が、そういうのに限ってコロッと死ぬんです。今年あたり、特に50がらみの人が死んでいる。反対に、しょっちゅうあつちが痛い、かぜをひいた、腹を下したと、いつ死んでもおかしくないのが、ハッと気がつくとも90ぐらいになっている。人

間の常なんです。生命力というのは、最後までわからないんじゃないかと思うんです。そういうことがわかってないと、診断はできない。

皆さんに1つ忠告をしておきますが、ホームドクターがいますか。何かちょっとおかしいと、すぐ電話をかけて、お願いしますというお医者さんがいるかいなか、これが大変違うんです。特にご老人と子供がいる場合には、体をよく知っているお医者さんがいるかいなかで、命が助かるかどうかです。その人は多少ヤブでもいいんです。ドテでもいいんです。ヤブっていうのは少し向こうが見えるけれども、ドテというのは全く見えない。(笑)ドテでもヤブでも、仮にも医者であれば、普段いじくっている体のことは知っていますから。

「望」というのは、皆さんも知らない間にやっていらしゃる。例えば印刷屋さんだったら、紙なんか見ただけでわかる。八百屋さんを10年も20年もやった人は、カボチャを見ただけで中味がわかる。篤農家といわれる人は、田んぼの横を歩いただけで作柄がわかる。山師は木を見ただけでこの山は何万石と当てる。この能力というのはすばらしい能力で、人間しかできない。今はコンピューターでどんどんいろいろなことを片づけますが、現在使われている二進法記憶内臓式のコンピューターはいくら進歩してもアナログは苦手なようにできておまして、全部デジタル型なんです。ですから今のコンピューターにアナログの仕事させようと思うと、デジタル変



換というやっかいなことをやらなければいけない。ですからこれからコンピューターが進めば進むほど、デジタルの仕事は機械にやらせて、人間はアナログをやるようになると思います。21世紀というのは、人間がアナログの能力を高めていかないと、生き残れないということになるわけです。

針がある時計をアナログ時計、数字がカチャカチャ動くのがデジタルです。「デジッ」というのは「刻む」という意味があるんです。だから不連続の量です。アナログというのは連続している量です。すべり台がアナログで階段がデジタルです。ちょっと乱暴な言い方で、数学者が聞いたら気絶するかもしれない。もう1つ、アナログというのは、「似たもの」という語源があるんです。類推ということがあります。大まかな量を瞬間的に見分けるときにはアナログのほうが向いているんです。そして細かい端数を見なければいけないときはデジタルです。

数字にものすごく詳しい人は、アナログの勘は弱いんです。経営というのは、コンピューターがあるし、経理のベテランがどんどん計算してくれる。そういう数字というのは、ちゃんと信頼していいわけだ。ところが上のほうにいる人間というのは、それじゃいけないんです。それが大まかにどっちを向いているのか、バツと見るために絶対アナログが必要なんです。私流に申し上げると、アナログの能力の高い人は、そういうことが自然にできるのです。仕事するとき全部デジタルにするというのは反対で、アナログとデジタルを上手に使い分けるのがよろしいかと思うんです。

学校で教える勉強というのは、どういうわけかデジタル型なんです。記憶して、それを引き出して計算する。ところがアナログの能力というのは、反対側にあるんです。デジタルがあんまり進んでくると、アナログがだめになっちゃうんです。アナログとデジタルで右と左の脳がつばり合っていますから。だけどデジタルも大事です。計算ができなければ、ことをしゃべれなければ、相手に伝えられない。アナログだけですごい人間というのは、あんまり役に立たないです。

皆さんにお話しをしておきたいのは、科学技術の進歩というのは、ついに人間の社会常識や宗教的な感覚や愛情や、そういうものさえも革命的に変える時代になってきたということです。21世紀は何が起るかわからないです。そういうときに、順応できなければだめです。この10年を考えたって、日本人の常識というのはガラッと変わってきた。

1930年の日本人の平均寿命が40才です。1980年に女性ですけれども、80を突破しようとしたでしょう。2倍です。半世紀です。2分の1世紀、50年の間に

人間の寿命が2倍になったなんていう、とんでもない事件は、人類の歴史のどこをひっくり返したって出てこないです。我々は人類が最初に経験する、高齢化現象のまん中にいるんです。来世紀に何が影響するといったって、資源エネルギーの不足とか、公害とか、いろいろあるけれども、これ以上に大きなエレクトを持ったものはないと思います。今、65才以上の人が9人に1人、西暦2000年になりますと、4人に1人になるわけです。65才1人を養う生産人口が今日7.5人ですが、これが西暦2000年に2人になる。1930年に日本というのは、100才以上のお年寄りが2人しかいなかった。今1600人です。

私共が昭和37年にヤトロンを作ったときに、最初に売り出したのが肝臓の試薬なんです。当時の日本人の肝臓病の死亡率は、去年あたりと比べますと、100分の1に下がっちゃったです。これは間違いなく肝臓の試薬が発売されて、悪くなる前にバツと治療をするためです。だから、人口爆発に我々は多少責任があるわけです。

1600人を調べてみますと、この中に寝たきりはほとんどいないんです。ほとんど現役です。すごいものです。この中で一番長生きなのは、ご承知の泉重千代さんというお爺さんで、ギネスブックに載りました。戸籍がわかっている中で、世界で一番最長老でございます。118才と8ヶ月です。まだピンピンしています。毎晩焼酎を飲んでいます。

人間というやつは、1つははっきり見分けられるのは、色気としゃれ気がある間は、当分がんばるものなんです。だけど若い人でも、入院患者なんか見舞いに行くと、色気もしゃれ気もなくなったら、お迎えが近いと思わなくちゃいけない。これほど確かなことはないです。生物学的にいつ繁殖とか生殖、異性に興味を持つというのは、生命力が余ってなければ出てこないんです。皆さんの中で、おれは天下の助平だと思って悩んでいた人は、長生きのパスポートを持っていると思って、きょうからがんばってください。



スウェーデンという国を見ると、1930年にすでに60才の平均寿命だったんです。今日本と並んでいます。スウェーデンといたら、かつて日本がうらやましがった超福祉国家です。医療制度が進んでいるし、老人が大変高い年金をもらって悠々と暮らせる。町中きれいで、どろぼうも犯罪も全然ない理想国スウェーデンとあって、日本人がうらやましがって、何年したら日本はスウェーデンになれるかという議論が、今から20年ぐらい前にありました。

今行ったら、そんな国はありゃしない。ウブサラもストックホルムも、あのきれいだった町は今よごれほうだいで、どろぼうがいなかった町が、今新聞を見ると毎日麻薬、強盗、殺人の連続で、ゴースタウンになっちゃった。

どうしてかという、国中が全部年寄りになっちゃった。若手の労働力がいないと、近代都市は保てない。そうするとヨーロッパでは、スペインとかイタリアとか、人が余っているところから外国人労働者を連れてくる。ヨーロッパのレストランに行くと、ウェイターは大体イタリア人です。そういう渡り者の中には、麻薬中毒とか犯罪常習者がいるわけです。そういうことをやった国は、みんな社会が荒廃しちゃう。これはスウェーデン、デンマーク、ノルウェーだけじゃないんです。今先進工業国は全部同じです。

団体でつながって外国に行くときは、有名な場所しか歩かないからいいけれども、1人で行ってよく日本人が事故にあうのは、安全と平和がただだと思っているからです。冗談じゃない。ニューヨークというのは、東京と同じサイズの1200万都市だけど、3年前の統計を見てみたら、1年間に殺人事件が人口10万人あたり980件起きているんです。東京を調べてみたら、たった4.2件です。比較にならないです。だから今世界で一番豊かな国は日本だ、一番住みやすい国は日本だと同時に、女の人が夜暗くなって、1人で歩ける国は日本だけみたいです。

去年私はシンキョウウイグル自治区のシルクロードを歩いてきたんですけど、中国もだめです。あまりにもセックスを抑圧したものですから、性犯罪が激増しているんです。共産圏しかり、発展途上国しかりです。だから我々は誠に恵まれている。

ですけども、この数字を見ていると、そんな日もあまり長く続かないわけです。スウェーデンの2倍で年をとっていますから。3年ほど前に日本がラオス、カンボジアの難民を引き受けなくて、世界から非難を受けましたけれども、このまままいりますと、西暦2000年の声を聞く前に、わが国の政府のほうからお願いをして、韓国の孤児とか、ベトナム、ラオス、カンボジアの難民に来てもらわないと、ど

うにもならない数字です。しかし、日本は一億以上で一民族、一人種、一国家という国で、歴史上かつて存在をしたことがないわけですから、外国人に対しては抵抗力は弱いわけです。私だって日本人の一人だから、孫子の代まで、とにかく女の子が一人で歩ける国にしておいてあげたいと思いますけれども、このままいったらあぶないわけです。そのぐらい、今や我々の知らない間に世界の高齢化は進んでいる。我々だけが例外ではあり得ないわけです。

それでは、どうすればいいかということになるわけですが、いろいろ調べてみると、あんまり悲観しないでも、あるやり方をすればいいでしょう。ぶみなんです。ヨーロッパのご老人の食生活を日本人と比べてみたら、えらい違うんです。大体北欧は油っこいものを食います。食ってみるとうまいけれども、大変なカロリーです。大変高カロリーの食事を三度三度食わされて、仕事はしないでいいんです。

WHOの公表データによりますと、1960年代の日本人の食事は人類の理想の食事だという一項目があるんです。お米というのは、おそらく将来の地球の食糧危機を救う最も有望な穀物だそうです。そして水田稲作というのは、農業の中で最も進んでいる。お米はあらゆる穀物の中で、収穫率が最大で栄養価が最大なんです。お米は、一時日本人はずいぶん悪者扱いしたね。米の飯をたくさん食って腹一杯にするには、からいおかずがほしくなる。塩のせいだったんです。お米こそはもっと食わなければいけません。給食もお米になってきた。日本人はお米をもう少し大事にしないとばちが当たる。米を中心にした米食性雑食、魚、野菜、なかんずく海草です。世界の優秀食品のリストのトップを10年間降りないのは豆腐なんです。大豆タンパクというのはすばらしいんです。

死亡率のトップだった脳溢血がすべり落ちて、ガンが上がってきた。そのガンが、日本人の場合昔は男が胃ガン、女は子宮ガンと相場が決まっていたのに、最近胃ガンと子宮ガンが激減しまして、男は腸のガンが増えてきた。なかんずくすい臓ガンが増えてきた。女性は乳ガンが増えてきた。ヨーロッパ、アメリカタイプなんです。

日本人は腸が長いでしょう。お米と野菜を食って消化して、5000年かけて腸長になってきたんです。このことは、体がしょうぶな証拠なんです。日本の女性の典型的なスタイルは、なで肩、ハト胸、腸長出尻、大根足なんです。これでなきや着物が似合わない。男は腸長でふんどしが似合う、袴が似合う。腸の長さが大体アメリカ人より2割方長いんです。つまり食生活のせいなんです。

そういう腸が肉を食ったらどうなるか。アメリカ

人より早くガン化します。だから皆さんアメリカタイプのガンがこわかったら、もう一回日本の食生活を洗い直して、日本の食事から塩と砂糖を取ったら理想ですよ。塩を減らすことは、砂糖を減らすんです。砂糖を減らすんだったら、塩を減らすことです。すきやきを思い出せばいいんです。最初から水だけにすると、ものの味が出てくる。そういったやり方をやっているほうがいいということです。

2番目は、お米を作ってきたところに重大な原因がある。水田稲作こそQCそのものなんです。水田稲作というのは、世界の農業で一番めんどくさくて、進んでいる農業だそうなんです。収穫率が一番いいだけじゃなくて、難しいんだ。お天気とにらめっこの、芸術みたいな農業なんです。キャリアが必要なんです。もっとはっきりいえば、昔のことをよく知っている年寄りがいないと、うまくいかないんです。だから日本人の社会というのは、年寄りを非常に大事にしたというより、こき使ってきた。

つまり、山あり谷あり川ありで、ローカルの気象がみんな違う。やっぱりお米作りに命をかけて、天気を見破ることに命をかけてきた百姓だったら当たるわけだ。ところが狩猟民族と放牧民族には、この要素がないんです。移動しますから。年寄りというのはやっかいな荷物なんです。だからヨーロッパというのは、基本的に年寄りをじゃま扱いする文化なんです。だからうしろめたいから、福祉、福祉と騒ぐ、日本は年寄り中心にプログラムを組んできたんですから、今さら福祉なんていうことはないんです。

特に最近の欧米型福祉は、お金で解決しようとする。お金で解決するということは、福祉にならないんです。年寄りというのは、長生きさせたかったら、こき使えばいいんです。大事にしたら早く死んじゃう。日本という国は、年寄りが重要な役割りをしている。だから、日本の年寄りはほけていられないんです。しかも粗食に耐えて労働しますから、日本のお年寄りは死ぬまで頭がはっきりしています。うまく生きただったら、水田稲作時代に帰る必要はないけれども、そういった老人文化というものを、我々がもう一回復活しなくちゃいかん。年寄りの文化というのは、悪いものじゃないんです。

善悪にかかわらず、古今未曾有のできごとが起こったとき、若い者に判断ができないときに、問答無用で、年とった古いことを知っている人を集めて相談させる。この民族の力を持っているのは日本だけです。これは水田稲作に絶対関係がある。そういう文化があったからこそ、QCの花が開いた。

水田稲作のときに一番こわいのが村八分なんです。本人が死刑になっても家族は村がめんどくさくみ。だけど、お前のところはあしたから村八分だと言う

と、農作業からはずされちゃうんです。村八分になって適用されるのは、葬式と火事だけです。だから日本人の一番こわいことは、集団からはずされること。だから「赤信号、みんなで渡ればこわくない」になっちゃったんです。

これが高度成長の大変なエネルギーです。外国から見たら、こんな不気味なものはありませんよ。同じことをやるのが高度成長の原因だったとすれば、これからのアナログ型の時代ということになると、ちょっと話がかわってくるんじゃないかという気がするんです。少なくともリーダーシップをお持ちの皆さん方は、ちょっと考えてほしいと思うんです。私はそういった形で日本人が努力をすれば、ほけない年寄りばかりになれば、スウェーデンの二の舞いにならないですむと思います。

一つの予感なんですけど、おそらく日本だけが高齢化現象をうまく切り抜けて、世界のモデルになるような気がするんです。日本がそのソフトウェアを輸出して——自動車やカメラやテレビのようなハードじゃなくて、ソフトだったらうらまれませんからね——今度は世界から感謝されるようになりたい。

私のところの研究所は、老人の病気が扱わないんです。若い人の病気なんか、やったってしょうがない、ほかかやるから。これ以上生かしたって意味がないからね、今度は死に方の研究です。シルバー産業というんでしょうか。そのへんのことをお考えになるということがよろしいんじゃないでしょうか。

頭が老化をしないためには、どうしたらいいかというと、簡単にいえばアナログ的思考をすればいいんです。証拠があるんです。職業別の寿命を調べますと、アナログ型の職業というのはやたら長生きで、しかも年をとってからのほうが、かえっていい仕事をするんです。例えば文学とか、音楽とか、彫刻とか、絵とか。どういう訳だか、デジタル的能力ははたを境にどんどん落ちるんです。逆にアナログ的能力は、どんどん上がるんです。これは望診ですからね、経験ですからね。ほけていなければ、上がりっぱなしに上がる。

皆さんもご趣味のときに、なるべくデジタルの趣味はおやめになって、アナログのご趣味をなさるとご自分の老化も防げる。お年寄りもアナログの楽しみをさせることです。要するに、勝ち負けと数字をはずせばいいんです。どうも困ったことに、日本人のホビー、レジャーが、調べるとソフトウェアのくせに、実際は全部デジタルになっちゃう。デジタル型の頭を使っている人は早死にで早ぼけです。ご自分のご趣味がアナログの方は、長生きしています。

日本の教育は、幼稚園から大学に至るまで、超デジタル教育ですからね。少しアナログを考えすぎて

もちょうどいいんです。そのアナログということの
言いかえた意味が、実は右脳なんです。最近右脳革命
が少しおさまってきましたけれども、あれだけ受け
た理由というのは、やっぱり日本がデジタル化社会
で、その弊害が出てきたということに気がついて
いる人たちが増えてきているんでしょうね。

ときどきデジタルがわからなくなったら、デジ
タルのメガネを捨てて、アナログで経済情勢や、業界
や、世界を見てみることにしようと思います。皆さんも
何かわからなくなったときは、今いったような手を
やってみることが必要だと思うんです。

私は去年、シルクロードに行ってきました。シル
クロードというところは、大変なところなんです。
1万年も前から人の往来があった。ヨーロッパの文
明というのは、いってみればデジタルです。科学技
術はヨーロッパでしょう。ヨーロッパに比べてア
ジアはどうかというと、ヨーロッパのキリスト教の元
祖、イエス、キリストですらアジア人ですからね。
東洋はアナログ系なんです。

デジタルだけのヨーロッパ文明だったら、とうに
滅びています、戦争をやって。ヨーロッパにキリス
ト教がなければ、文明がないといわれたくらいです
から。アナログだけの東洋だったら、全部ベストで
死んでいます、医学が進歩しませんから。生き残れ
たのは、あのシルクロードを進むにつれて、絹と東
洋のアナログがヨーロッパに旅をしたんです。西洋
のデジタルがそのお返しで来たんです。あれはアナ
ログとデジタルの交流の道だったということです。
これが地球をして、これだけのその巨大な文明を作
らせた大きな原因だと思うんです。

しかもすばらしいのは、それだけの文化交流のル
ートの終点が日本なんです。その証拠は、正倉院に
あるわけです。正倉院御物の中に二十数点ある、世
界で1つしかないものは、全部シルクロードなんです。

日本の最初の文献である「古事記」というのは、
実は漢文で書かれています。つまり中国のことをば
借りなければ書けなかった、日本に字がなかったか
ら。太安麻呂は天才でしたね。あの中に2ヶ所だけ
漢文じゃないところがあるんです。人の名前と歌こ
とば、これは当て字でやっちゃった。今日の仮名の
原因が太安麻呂にあるんです。仮名は音を表わす表
音文字、漢字は意味を表わす表意文字です。アナ
ログとデジタルです。アナログとデジタルを両方ま
ぜて使っているのは、今日のところ世界で日本だけ
です。日本語というのは、あらゆる国語の中で一番
はやく、正確に読める。我々は書けない字が読める
じゃないですか。こんな変なことはないですよ。大
変便利です。しかもどんどん変わってきている。だ

から我々の未来に希望を持つことの1つは、まこと
に恵まれた国だということです。

最近の文化人類学でいえば、地球上で人間が住む
のに最もいい場所を選ぶとしたら、この4つの島だ
そうです。四季があって、いつでもお米ができて、
花が咲く。そこに我々が一族、一人種、一国家と
して長い間営んだ文化というものが、世界で価値を
問われようとしている。このへんが一番正念場じゃ
ないかと思うんです。

ですから私は、衰えたヨーロッパや、今や停滞し
ているアメリカに対して経済侵略をするばかりで、
無事にすむわけはないです。少しは我々もアナログ
的な形成をやりまして、日本の良さをわかってもら
う、共存共栄みたいな形でやっていかないと、やっ
ていけない。それこそアナログ思想のエッセンスじ
ゃないかと思うんです。

特に皆さんは、これからの高齢化時代に若くて元
気であろうと思えば、やっぱりアナログ思考とい
うのは、個人的にみても大事なことでございます。



トピックス

沖縄若潮会へ桜の苗木寄贈植樹完了す。

一昨年(2021年)の総会で、神戸印刷若人会から沖縄の若潮会に桜の苗木を送ろうという提案をされ、緑友会として苗木送ろうと決議されました。

1月22日那覇市の中央公園に植樹が無事終了したということでお礼と共にご報告がありましたのでお知らせします。

第4回 全国印刷緑友会常任幹事会開催される

★今年度第4回の全国印刷緑友会の常任幹事会が昭和59年3月31日、東京八重洲富士屋ホテルにおいてPM1:30～7:30の間行なわれました。

● 議 題

- 1) 金沢総会内容及び進行の件
 - ① 進行スケジュールと役割分担について
 - ② 登録数について
 - ③ グループディスカッションの内容について
 - ④ 懇親会の内容について
 - ⑤ その他
- 2) 昭和58年度事業経過報告内容の件
- 3) 昭和58年度決算報告内容の件
- 4) 昭和59年度事業計画案の件
- 5) 昭和59年度予算案の件
- 6) 第27回岐阜大会の件
 - ① 大会テーマについて
 - ② 運営・スケジュールについて
 - ③ 記念講演について
 - ④ グループディスカッションについて
 - ⑤ 前夜祭について
 - ⑥ その他
- 7) 第28回大会候補地内定の件
- 8) 第17回東京セミナー反省の件
- 9) 第28回茨城総会確認の件
- 10) その他

未加入グループ情報

私たち緑友と同じようなグループで、まだ全国印刷緑友会に未加入のグループが12団体もあることがこの度の常任幹事会で情報交換されました。

積極的に加入促進をすすめていくことになっていきます。12団体は以下のとおり。

イ. 長崎青年印刷人会

ロ. 富山県青雫会

ハ. 千葉県青年印刷人懇談会

ニ. 秋田印刷懇話会

ホ. 高知県印刷組合青年会

ヘ. 八戸刷親会

ト. YMP (沼津市)

チ. 同友会 (浜松市)

リ. 同友会 (浜松市)

ヌ. 奈良県印刷工業組合青年部 (準備中)

ル. 静岡県藤枝市 (支部青年部)

オ. 群馬県前橋市 (工組青年部)

● 編 集 後 記 ●

記録的な〇〇……このや、オーバーな表現には私達もへきへきですが、今年の冬の厳しかったこと、長かったこと——実に記録的な寒さと申し上げても緑友の諸兄には反対される方も居られないでしょう。北に位置しているとは云え九州の福岡でも、今冬記録的な雪に見まわれた日の多かったことは、私の記憶にもありません。皆さんお元気ですかーッ。

遅ればせながら北陸、東北、北海道など特に冬の厳しかった地区の諸兄にお見舞を申し上げます。

さて全国緑友会セミナー報告号としてNo.54の「緑友」をお届けします。

今回のセミナーは、ちょっと聞いたただけとただおもしろい軽い漫談調だったのですが、編集の際に、

テープを何度も聞いている中に、ゾットするような内容の濃さにびっくりしています。そのエッセンスを盛り込めたかどうかは、諸兄の読後感におまかせすることにします。

いよいよ5月12・13は金沢での総会が待っています。又金沢でおあいしましょう。

——福岡・印刷若葉会 古賀 記

全国印刷緑友会機関誌「緑友」第54号

〒466 名古屋市昭和区白金1-11-10
竹田印刷㈱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)