



新世紀に向け選択と集中

1987〔昭和 62〕年～1996〔平成 8〕年



- ◆ 情報誌『パピルス』発刊（1987）
- ◆ 新日本整版創立（1991）
- ◆ 江古田工場撤収（1991）
- ◆ 創立 45 周年記念社員旅行（1991）
- ◆ 5 カ年計画スタート（1992）
- ◆ 製版部（5 階）にクリーンルーム誕生。ハイレベルな画像処理機器「スタジオ 9500C」設置（1993）
- ◆ EWS トータル画像システム導入（1993）
- ◆ 新日本印刷創立 50 周年（1996）
- ◆ 時刻表組版システム導入（1996）
- ◆ デジタルパイロットシステム導入（1996）

1986（昭和 61）年の日本経済は、前年 9 月以降の急激な円高による景気後退の中で、内需拡大、外需減少に推移し、こうした需要構造の変化は産業構造にも大きく影響を与えた。電機、機械、自動車では昭和 50 年以降では初めて減収になるなど円高貿易摩擦による輸出鈍化、海外生産による国内空洞化で企業は大幅に落ち込み、企業が成長を図るためには、自ら需要をつくり出す積極的な姿勢が求められることになった。

出版業界で深刻さを増したのは、40% 近くまでになった書籍の委託返品率。その対応として業界では、読書推進運動、出版社の生産抑制、取次の総量規制などを含む返品減少運動から、情報検索システム、物流問題、宅配便利用、郊外型書店進出など読者層の拡大策がとられた。

いっぽう、電子出版協会の設立により、CD による情報出版、出版カセットブックなど新しい形の出版ビジネスがスタートした。印刷生産システムの急速な革新を背景に多様化、短納期化にどう対応するか多くの課題を抱えることとなった。

スクリーン印刷を模索

大久保社長は 1987（昭和 62）年の年頭所感で「全社をあげ、営業体制の強化―営業力向上と営業・新事業分野の拡大を」と題し、営業強化策を示唆した。

「第一に営業部の強化を示唆。部長、幹部が率先して新規開拓し、また各部員の新規得意先訪問を積極的に行う。部長以下全営業部員が 1 日 1 件以上は、必ず

新規訪問を実施する。わが社には商品があり、これはどこでも対象になると販売にも力点を置いた。

第二にはCTS（コールドタイプシステム）の強化を示唆。CTS 事業部に専門の営業部員を配置すると同時に、事業部長以下幹部が得意先を訪問し、積極的に仕事を引き出す体制とする。そして受注したものを、責任を持って受注先へ訪問し、処理すること。

活版からCTS への受注の変化に対応し、CTS 事業部を設置して進めてきたが、この事業部の中に独自の営業体制を確立することが急務となってきた。活版の予想を超える急激な減少に対し、当面これをカバーできるものはCTS の拡大しか方策はなかった。

また、江古田の一部をスクリーン印刷会社に貸し、将来この会社を傘下に入れて育成していく考えであった。ここ数年は「新商品の開発」を経営の一つの柱にしてきたが、ここでいまひとつスクリーン印刷を大きな柱として営業を拡大したいとした。そのためには、営業部全員が積極的にスクリーン印刷を勉強し推進してもらいたい。まず、1 名をスクリーン印刷へ出向させ、技術習得に当たらせる。スクリーン印刷は、水と空気以外のなんにでも印刷が可能で、営業が活躍できる分野が非常に広範囲に拡大する。これによって、従来の印刷営業にもつなげていくことができ、相乗的に売上げが図れる。

いっぽう、今後の課題としては、産業変化の激しい時代に、これからの印刷がどう変わっていくかにあった。

電子出版、ニューメディア、エレクトロニクス・ライブラリー、データベース等々をあげている。日刊工



市ヶ谷本社・工場全景

業新聞でもデータベースの構築が始まっていた。出版部門などで新日本印刷が協力していく分野は大いにある。印刷もエレクトロニクス化するのは必至で、この情報処理分野での新しい仕事の積極的な開拓と、技術向上の必要である。

平版による商業印刷などは仕事の回転が早く、今後この方面の仕事が多くなると思われるが、新日本印刷の体制が現在のままでよいのかということが、今後の大きな課題である」。

国内では、円高で輸出関連をはじめ、第二次産業企業はほとんど減収減益となった。これまで景気の推進役だった自動



住友 miler TP26S 2C/2C 反転機

車、電機も大変な落ち込みであった。石炭、造船、鉄鋼などは人員過剰問題も抱え、大手企業でも存亡をかけた対応に迫られていた。そうしたことから、新規事業の展開が行われ、異業種の印刷分野への進出も例外ではなかった。

情報誌など新分野を検討

新日本印刷としても、情報化が進むなかで情報誌企画の検討や、江古田工場3階にソフト開発企業の誘致とコンピュータ営業分野への進出を計画していた。

1987（昭和62）年は、全般的には景気の拡大が見込まれたが、技術革新、情報化の一層の進展による消費者ニーズの多様化、競争の激化が増大する中で、新しいビジネスチャンスに目を向けるものの、経営資源の弱い中小企業には容易にそれをものにしない状況が続いた。

出版業界においては書籍がビジネス書、文芸書などが好調

で出版点数は減少しているものの実売金額は増えていた。これは新流通元年ともいわれる史上最大の書店出店ラッシュ、宅配システム、コンビニエンスストアの書店化、返品問題に対応した買切り制の導入など、流通面での変革のうねりと相まって、版元でのニューメディア時代における読者ニーズへの対応努力が奏功し、委託返品率の減少に大きく貢献したためである。

1988（昭和63）年の年頭で大久保社長は、「激しい変化に対応し、先を見通す能力を！」と所感を述べた。

「わが社も、印刷物を受注するだけでなく、印刷物を自らつくり出し、需要（市場）をも創造していかなければならない。すでに数年前から商品の開発、販売を進めてきているが、今般日刊工業新聞社グループの新情報研究センター（仮称）を軸に、管理職や経営者を対象にビジネス書、経営書、自然科学図書などの新刊案内・セミナーを主とした情報誌『パピルス』を企画し、すでに創刊号を発行した。『パピルス』発行も、いかに印刷物を増やすかという発想で始めたことである。

これを銀行や保険会社の営業マンの手で企業の管理職の人に直接手渡してもらう。この配布の仕方も新しい方法といえる。

いっぽう、銀行からも企業の総務、経理の部署以外の管理職にアプローチしていくときのツールに格好のものとして喜ばれている。

また、出版社にとっても安い費用で全国に出版物の宣伝ができる。そのうえ、本の注文もくるということで、営業としても得意先の良いサービスになる。新規

開拓のときには訪問の良いツールにもなる。

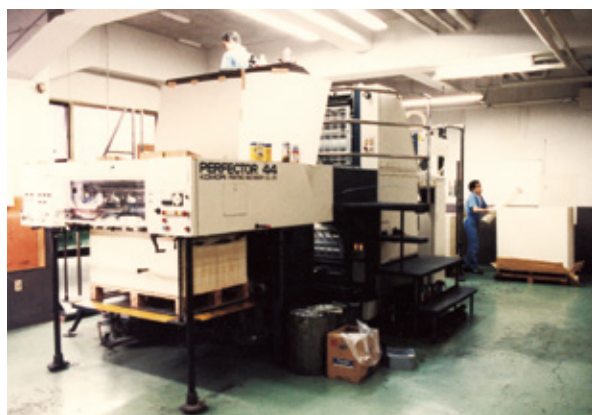
さらに、印刷物の受注や見込み客の紹介、出版編集の仕事などに社外から応援してもらう、新情報研究委員会の発足を考えている。このように、いわゆる『創造的研究開発』を日常の仕事のなかで進めていき、生産（売上）を高めていかななくてはならない」。

1988（昭和 63）年は、旺盛な個人消費に支えられて需要も拡大、好景気のうちに推移した。印刷業界においては、商業印刷、ビジネスフォームを中心に大きく伸び、電子化、ソフト化、カラー化、視覚化など多様化が進んだ。印刷以外のメディアもさらに多様化し、CD-ROM 辞典、ビデオカセット、VTR、光磁気ディスクなどが伸び、電子応用技術の進展は、今後従来型の印刷に大きな影響を与えられた。書籍、雑誌などページ物印刷を主体としてきた新日本印刷も将来の展望について真剣に検討する必要があった。

受注内容が活版から平版へ

1989（平成元）年の年頭に大久保社長は、「生きがいは創造にある―新しい意識の転換を」と題して所感を述べた。

「わが社の受注内容も活版から平版へ、さらに商業印刷物の増注などここへきて変化が一段と激しくなってきた。いまや活版の売上は全体の 30% を割ろうとしている。また他社の状況をみても、わが社のように、活版・平版の両方をやっているところはほとんどなくなっている。わが社としても平版主力への体制づくりのスピードを一段と早めなければならない。



PERFECTOR44 四六全判 B.B タイプ両面機

活版体制については相当思い切った対策を講ずる必要がある。外注先の会社と提携して活版専門の別会社をつくり、社外生産へ移行していくことなども一つの考え方として検討していきたい。

いっぽう、平版関係の増注に伴って社内の生産力をあげるために相応の設備投資をしていき、生産性、品質などの向上を図り得意先の要望に応えるようにしていかなければならない。すでにモノクロスキャナー、明室カメラなど設備したものもあるが、引き続き拡充していき、両面機、多色機などについても新年度には導入を考えている。

他の業界をみても本業以外のいわゆる異業種への進出が盛んに行われている。銀行が植物の栽培に乗り出したりする時勢である。わが社も多くの社員と設備を抱えているので、印刷関連の業績を上げる努力をすることは当然である」。



PS 版ガムコーター

1989（平成元）年は、個人消費の活況、設備投資増など、引き続き内需拡大により国内景況は好調に推移した。印刷大手もその反映で、商業印刷、ビジネスフォーム、プリペイド・カード、包装パッケージなどがとくに伸びた。印刷業界の設備投資も活発で、全国の中小企業で稼働している商業・出版用オフ輪が増加、トータルスキャナーも増加した。いっぽう、人手不足は印刷・製本業界でも深刻な様相を呈し、納品遅れが多発した。好景気のプラス影響と、逆に好況のひずみによるマイナス影響のどちらも大きく受けた。低価格、小ロット、短納期化が一層顕著になった印刷業界であった。

1990（平成2）年の大久保社長の年頭所感は、「今年こそわが社の大変革の年」という大きなテーマであった。

「何をどう変えていくかと言えば、わが社をもっと利益の上がる会社にしていく、ということである。「売上主義から利益主義へ」ということは、すでに昨年から

ら言っていることであるが、今年はその実績で証明できる年にしたい。

そのため、多くは活版の社内生産の廃止、有効な人的配置、機械設備の効率的な稼働等々の主要施策、日常的には、生産工程管理のこまかいチェック、選別受注、と一点一点について、きびしい差益追求がなされなければならない。

営業活動についても、商業印刷物の受注拡大にもっと意欲的に取り組まなくては、いつまでたってもページ物の印刷会社から脱皮できない。しかし、商業印刷物の拡大は既存の得意先、およびその延長線上での営業活動からだけでは望めない。

『バピルス』の活用などについても、せっかくの他社にはない営業ツールを生かしきれていない。営業もまた変革が必要になる。

本格的に商業印刷を拡大するにはもちろん現在の設備では不十分であることはわかっている。商業印刷物の受注量と相まって必要な設備は順次整備していくが、商業印刷では、品質（とくにカラー物）、納期、価格などについてのチェックはページ物とは比較にならないほど厳しいものがある」。

1990（平成2）年7月の定時株主総会において、水野正光専務取締役を代表取締役社長に、大久保純史社長は代表権を持った会長に就任した。

1990（平成2）年の年頭で大久保前社長は、「今年こそわが社の大変革の年」と大上段に構えたが、この年はその後、バブルピークといわれる1989（平成元）年の翌年であった。

この年を契機に、新日本印刷の拡大基調が終焉を迎え、転換期を迎えていくことになる。水野新社長は、矢継ぎ早に山積した諸課題の解決に打って出た。

1990（平成2）年は、バブル経済の破綻、湾岸戦争などで不透明感が濃くなり、設備投資が鈍化傾向を示すなど、人手不足と相まって後半は先行きの減速ないし停滞懸念から、好況感は急速に薄れた。印刷業界でも商業印刷部門では夏以降ははっきりと減速が現れ、とくにオフ輪は年間を通して低迷した。出版業界で書籍が、夏場以降の値上げ効果で売上増に貢献したものの、年後半からの返品率上昇と相殺される結果となった。いっぽう雑誌は、引き続き伸び「雑高書低」の1年であった。

内製化など3つの改善

1991（平成3）年の年頭に水野新社長は、「短期的な解決策の完全実施を」と題して、初の所信を述べた。

『わが社を本当により良い会社にするためには、短期的な解決策と、中・長期的な経営計画の二つに分けて考えるべきである。

まず短期的な解決策の達成によって、経営を黒字基調に体質改善する。そして中・長期計画によって、経営の安定基盤を確立し、業界のトップ水準を行くモデル工場づくりに向かって着実に前進する。

本年はまず短期的な解決策の完全実施と、江古田工場の有効利用についてメドをつけたいと思っている。短期的な解決策とは、簡単に言うと次の3項目である。

①外注の内製化によるコストダウン（外注管理を厳し

く見直すとともに、社内の生産性を向上する）

②受注単価改善の徹底

③商業印刷受注への積極的アプローチ

以上の3項目が改善されれば、経営は必ず黒字基調に移行すると確信している。

また中・長期計画のうち、特に設備の更新および増強については、将来のモデル工場を目指して、職場ごとに十分に討議し、問題点をさぐり、プランを練り上げてもらいたい。そしてその際必ず、工程管理や標準化などがしやすいという、工場管理の基本的な考え方を忘れないことが大切』。

株式会社新日本整版創立

1991（平成3）年2月21日に、株式会社新日本整版を創立した。デジタル化促進の一方で、まだまだ活版の需要が現存しており、市ヶ谷ビルの3階と2階の一部に、新会社が入居した。横組みの組版技術では、他社に比しても決して見劣りはしない、一流のものだという自信を持つ組版者ほか17名、キーパンチャー5名、キャスター3名の計25名の陣容あった。近年、原稿のデータベース化、フロッピー支給などでCTS化するものもあるが、まだ活版の方がやりやすいもの、CTSが困難なものなどが残っていて健闘した。

新日本印刷の製作担当取締役で新日本整版社長の赤塚茂夫氏は、会社発足に当たって「高品質、高単価、高能率、高収益、高賃金、この『5つの高』でいきましょう」と訴えた。



江古田工場



江古田工場撤収パーティー

江古田工場の撤収—45年の歴史に幕

1991（平成3）年8月1日、印刷業務の市ヶ谷集中と経営の合理化を図るため、新日本印刷の発祥の地であり45年の歴史を持つ、江古田工場を撤収した。この工場跡地は、新たに駐車場にかわることになる。

「水野社長だからできた決断であり、時代の流れにマッチした施設の活用」（大久保会長）との言葉が示すとおり、車社会の時代にあって駐車場需要が急増すると、時代を先取りした活用策であった。

生産管理部の発足—5年後のモデル工場の実現目指す

1991（平成3）年9月21日付けで「生産管理部」が発足・始動した。

目指すものは、①製造工場としての管理ノウハウを

構築することで組織的活動を前提とした新しい生産管理方法の必要性、②印刷会社の経営問題が、社会的・経済的環境の急激な変化から深刻化の度合いを増しており、企業の存亡をかけた組織や機能の再編成には新たな生産管理機能の開発と運用が必要、③企業にとっては高収益で強い経営体質を確保し、社員にとっては所得を増加させ豊かな生活を確保するための「生産管理部」の確立は今後の新日本印刷の浮沈のカギを握っている。“5年後のモデル工場の実現”を目指して、まずは生産管理面での近代化が大いに期待された。

1991（平成3）年は、秋口からバブルが破綻し景気が後退したと言われているが、生産活動はすでに年初より停滞を続け、4月以降景気は完全に後退局面になったとされる。つまり不況の1年であったと言える。

印刷業界もとくに商業印刷がその影響を受け、中でも首都圏の落ち込みが大きかった。出版業界は書籍・雑誌とも販売

金額が増加し近年にない伸びを示したが、その主要因は、オイルショック以来といわれる書籍の大幅な価格改定、雑誌の創刊ラッシュによるもので、発行部数、販売部数は各々減っていた。

5 ヶ年計画スタート

水野社長は、1992（平成4）年の年頭で「5 ヶ年計画達成に向って、カギは人材の育成と生産管理部」と題して、所感を述べた。

「前年の1991（平成3）年は、本当に課題の多い1年間であり、江古田工場の撤収と立体駐車場の建設、社内生産の増強による外注費の削減、受注単価改善の推進、活版部門の別会社化などをはじめとして、数年来の懸案課題の大部分を解決することができた。

また、設備投資もかつてないペースで積極的に実施し、製版・印刷・CTSに新設備を導入し、着実に生産性の向上をはかるとともに、職場環境の改善にも着手し、食堂や会議室の改装なども手がけてきた。

年末に導入した菊全の4色機と2色の反転機、そして1992（平成4）年中に導入されるスキャナーで、設備投資は一応の区切りがつくが、これからは設備更新委員会を中心に、都市型モデル工場完成をめざして第二次設備投資計画を検討していかなければならない」。

人材育成と同様にもう一つの最重要課題は、生産管理部の充実であった。前年8月に、永年の懸案であった生産管理部が発足し、着実に前進していた。オフコンの端末やパソコンの導入によって、生産状況の進捗管理や外注管理などで、かなりの成果を上げつつあった。

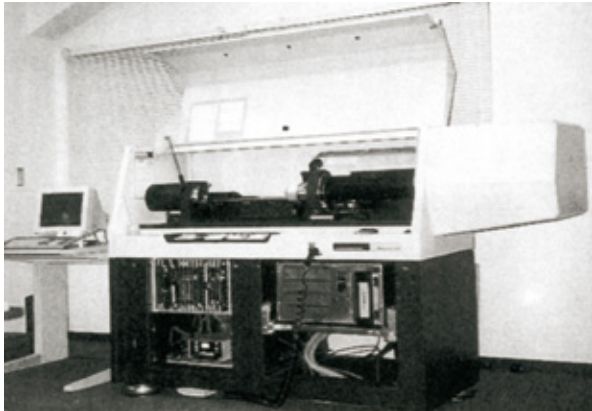


靖国通りから見た市ヶ谷本社・工場

1992（平成4）年は、バブルがはじけた平成3年よりさらに不況が深刻化した年であった。とくにGNPの半分以上を占めるといわれている個人消費が冷え込み、大きく落ち込んだことが今回の不況の特徴の一つであり長引かせている原因でもある。印刷業界においても不況の影響は大きく、印刷物の減産状況から売上はマイナス成長となった。

新日本印刷は幸い1992（平成4）年度は、前年からの経営の合理化、新鋭設備導入による社内生産の向上、江古田駐車場経営などによる営業外の収益の拡大によって、利益率の向上を計った効果で減収増益となった。

1993（平成5）年の年頭所感で水野社長は、次のよ



クリーンルームに設置されたマクナスキャン 636E (カラスキャナー)

うに述べた。

「①ミス・ロスの撲滅:わが社におけるミス・ロスの発生件数は誠に恥ずかしいくらいが多発ぶりである。これによって発生する損失金の総計は、生産管理部の集計金額の約3倍と考えられ、そして金額にとどまらず最終的には顧客まで失うという信用問題に発展する可能性がある。社員1人ひとりが“もう一度さらなる確認”という姿勢で日常業務に取り組めば、必ずミス・ロスは半減する。ぜひミス・ロス撲滅に徹底的に挑戦してもらいたい。

②経費の見直しと節減:すでに大多数の会社では厳しい経費の見直しに手をつけ、交際費の全廃や、中元・歳暮の中止、事務用品や光熱費の削減など想像以上の徹底ぶりである。わが社においては、まだまだ認識の甘い点が多々ある。営業をはじめとして、各部門とも経費削減に積極的に協力してもらいたい。

③全社員はプロ意識を持って:わが社の良いところの



クリーンルームに設置された LM-S45 (ライフワークステーション)

一つは家庭的なところだが、これがマイナス面にも作用して職場で仲よし集団となり、プロ意識が欠如している面が見られる。社員の大部分はベテランのはずだ。自分の仕事の分野はだれにも負けない、他社にも負けないというほどのプロ根性がなければならない。このプロ根性が技術の向上につながるのだ」。

製版部にクリーンルーム誕生

1993(平成5)年5月末に、市ヶ谷本社工場5階にクリーンルームが誕生した。

ハイレベルな画像処理機器「スタジオ 9500C」が設置され、同時に「LWIS45」ラインワークステーション、入力、カラスキャナーの移動を行い、各機器を光ファイバーでループ上につなぎ、高速通信を可能にしたもので「ギャランシステム」と呼んだ。

Column

情報誌ビジネス・パピルス創刊

1987（昭和 62）年，新日本編集企画内に「新情報研究センター」が新設され，新規事業として情報誌ビジネス・パピルスを発刊した。同誌に対して新日本編集企画の吉見秀作常務は，「何を読み，何を見，いかに考え，いかに学ぶべきかについて，経営者，中堅幹部に対して現在もっともフットライトを浴びている，最新の経営・技術情報を直接届けるのがわれわれの狙いである」と語っている。

配布方法も日本生命保険の 2 万部を筆頭に各有力都市銀

行，日刊工業新聞グループなどで創部数 4 万部以上にのぼり，全国配布となった。

ちなみに，情報誌『パピルス』の図書紹介ページがきっかけで，新日本印刷の得意先となり，現在にまで至る出版社もある。



1993（平成 5）年は，バブル崩壊による低迷に加えて，さらに円高や冷夏，豪雨などの異常気象が重なって景気は一段と深刻化した。

戦後最大・最長の構造不況は全業種・全企業を覆って，雇用不安が言われていた。

印刷業界も例外ではなく不振が続き，とくに商業印刷・事務用印刷は大きな打撃を受けていて，2 年連続のマイナス成長となった。

出版業界は，依然として「雑高書低」の傾向をより強めていた。

大ピンチに直面

1993（平成 5）年は本当に厳しい年で，まさに新日本印刷がはじまって以来のピンチに直面した。1994（平成 6）年の年頭所感で水野社長は，「営業力，管理力，技術力ともにわが社の弱点がすべてさらけだされ，同

業他社以上の業績ダウンとなってしまった」と述べた。

「1994（平成 6）も前年以上の不況が予想されるが，昨年と同じような対応では，わが社の将来はきわめて絶望的と言わざるをえない。では，どうやってこの危機を乗り切っていけば良いのか。幹部以下全社員が危機意識をはっきりと認識し，職場別の実態を正しく理解し，どうしたら同業他社並みの水準にもっていくことができるか，という計画性と，それを可能にする実行力こそが，問題解決のカギである。

社員の人数に比較して売上はどうか，現場の 1 人当たりの生産性はどうか，利益率はどうかなど，チェックすべき点は多くある。そして各部ごとの縦割りの仕事のやり方にこだわらず，社全体の業績向上のために，忙しい部門の応援体制を積極的に実施するなど，柔軟な対応も必要になってくる。

営業は得意先のニーズに対応できる組織的な活動や，新規開拓の充実でいかに売上を伸ばすかが焦点で



小森リスロン LTHRONE II 40 反転2色機

あるし、現場は低価格、短納期、高品質を目指して営業を支援する以外方法はない」。

バブル崩壊からはじまった平成不況は、5年目に入っても一向に抜け出す先が見えず、過去に何度か経験した不況とは、全く体質の異なったものとなっていた。

1994（平成6）年は、戦後最大・最長の平成不況が、猛暑と減税になかば助けられ、一時的に回復に向かったとの観測があったものの、年初からの阪神・淡路大震災、地下鉄サリン事件などの社会不安の連続、円高、株安、金融不安等々マイナス要因が重なり国内総生産（GDP）も前年に引き続いて1%未満の伸びにとどまった。バブル崩壊による売上減少、急騰する円相場に伴う生産の海外シフトなどリストラや空洞化が全産業に顕著になっていた。各企業は過当競争による価格破壊に見舞われながら、固定費軽減を主とした減量化を進め、減収増益の道を必死に模索してきた1年といえる。

高品質な商品の提供

1995（平成7）年の年頭所感で水野社長は、「大日本印刷をはじめとした大手のダンピング合戦や、軽印刷業者の進出により、少ない仕事をうばいあう実状は、まことに厳しいものがある。全社員が営業部を支援しようという気持ちで、積極的な精報提供をお願いするとともに、営業マンを困らせない質の良い仕事をするをお願いしたい。

高品質、短納期、低単価という得意先のニーズは、今後ますます厳しくなってくる。残念ながらこの中でわが社が一番問題となっているのは高品質ということ。ミス撲滅の問題を含めて、各部とも精度の高い印刷を目指して、さらなる研究と勉強が必要だ。今までと同じレベルでは、従来からの古いお得意さんもだんだんに離れてしまう。固定概念にとらわれず常に新しい技術を研究して、高品質な商品を提供することこそが大切なのである」と述べた。

1996（平成8）年は年明け早々の株価高、円安などで、3年連続のゼロ成長が続いた日本経済にも、どうやら浮揚力がついてきたようではあるが、印刷業界、とりわけページ物が主体の業界は、前年以上に厳しい状況が続くものと予想されていた。

1995（平成7）年は、急激な円高や価格低下が企業心理を慎重にさせるため、景況感は依然として「足踏み状態」であることを鮮明にした。いっぽう雇用情勢は一段と深刻さを増し、輸出依存型や労働集約型産業では雇用水準の維持が極



TQC 委員会



TQC 掲示

めて難しくなり、残業・パートの削減、一時帰休、高年齢者の早期退職などの雇用調整の深刻さを浮き彫りにした。

中小印刷業においては、売上ダウンの中、印刷価格の下落や顧客に転嫁しにくい用紙値上げなど、環境悪化の影響を受け苦境に立たされている。また、DTPによる製版製作環境の急速な変化も影響したためか、製版会社は3年連続の減少を続けており、この傾向は年々加速化していくことはもはや止められない状況にあった。印刷業は、もはや付加価値が出てくるのはプリプレスしかなく、昨今のデジタルシステムへの投資が異常に進んだ。

1995年10月に各部から選出された、新システム研究委員会から「デジタル対応による一貫生産システム」の答申が出され、常任委員会も答申を尊重して、新日本印刷向きでシンプルな具体案の作成が急がれていた。

TQC 委員会発足

1996（平成8）5月1日、それまでの品質管理研究会を発展的に改組してTQC（トータル・クォリティ・コントロール＝総合的品質管理）委員会が発足した。委員長含め15名の精鋭が集められた。委員会の目的は、次の通りである。

①ミス・ロスをなくし、安定した高品質の印刷物を得意先に提供することにより、印刷文化（とくに出版・学術・専門分野）の向上を推進し、得意先と社会の高い信頼を勝ち取る。

②高品質を実現・維持・保証する上で、外部環境に左右されない強い企業体質構築を図っていく。そのための全社的運動展開に推進力的役割を果たす。

③上記①②を推進していくために、日進月歩の技術革新に対しても積極的に対応する。必要に応じて他の



「水と空気以外なら何でも刷れる」 スクリーン印刷

1987（昭和 62）年，江古田工場の 2 階と 3 階の一部にスクリーン印刷の千石プロセスを入居させた。スクリーン印刷とは孔版印刷の一種で，版にインクをつけて印刷するのではなく，版自体に穴をあけそこからインクを擦りつける印刷方式のこと。かつてのガリ版（謄写版）や「プリントごっこ」と同種。印刷に不要な箇所を乳剤で固めた絹のスクリーンの枠内にインクをのせ，スキージと呼ばれるゴムのヘラでスクリーンの上面を押し付けながら移動させる。

スクリーンに絹を使うため，最初はシルクスクリーン印刷といわれていたが，現在では絹は使わず，ナイロン・テトロンなどの繊維，あるいはステンレスの針金などで織ったスクリーンを利用する。紙はもとより，ガラス・プラスチック・合成樹脂・金属・布などほとんどの素材に印刷ができ，印刷面は平面ばかりでなく，ビンやコップのような円筒形・円錐形，さらには曲面にも印刷できるのが大きな特徴。T シャツやウインドブレーカーなどにも印刷を行ったが，見当合わせに苦労したそうである。

委員会とも協力する。

具体的な活動の詳細は以下の通り。

- ①アクションシートの収集と分析を速やかに行い，再発防止に努める。（傾向と対策）
- ②事故発生時に該当関係者より直接「聞き取り調査」を行う。（随時速やかに）
- ③事故分析を十分行い，「事例集」をまとめ，各職場に提示する。（月単位）
- ④全社的 5S 運動を推進していく。（事故予防の最大の保証）
- ⑤QC サークルを再構築し，日常的に共同行動を展開する。

1 年後の社内誌「しんいん」で活動を振り返る特集号を組むなど，新日本印刷にとって，かつてない TQC 活動が根づきつつあった。

水野社長死去

水野正光社長は，1996（平成 8）年 8 月 30 日，胸部・腹部大動脈瘤破裂のため入院先の病院で死去した。享年 67 歳であった。

現職社長の死去とあって，9 月 6 日に直ちに役員会が開かれ，代表取締役社長には専務の杉本幹夫氏が就任した。

デジタルパイロットシステムを導入

同年 8 月に，待望久しかったデジタルパイロットシステムを 6 階 CTS 職場の隣（生産管理部を縮小）に設置した。まさに印刷業界はデジタル化へ大きく動き出している最中であった。

システム導入に際して、生産技術コンサルタント、M.S.E. 事務所代表の村松礼二氏の「今後の印刷ビジネスへの対応」と題した講演を催した。講演第1部「印刷企業の現状と動向」では、①印刷の市場は大きく変容しようとしている、②売上は伸びても利益は大きく減少、③印刷「見積単価」は「世間相場」が基準となっていて「製造原価」が反映されていない、④印刷物製造工程の知識とコストの把握が大事、⑤値引きの対象は「製造原価」の掴みにくい「前工程」にあり、⑥市場競争の中心は「東京」で地方からの参入が増加と指摘。同第2部「プリプレス・システムの経営的意味」では、①コンピュータ・トゥ・プレート（CTP）からコンピュータ・トゥ・プレスへ、②「プロセス・カット」による工程の「統合化」と「廃止」が進む、③コストダウンによる利益の確保が求められている、④現状のままでは45歳以上の人件費では赤字になるのが実態、⑤原料（パルプ）不足による用紙の値上げは避

けられない、⑥21世紀に向けて「マルチ・メディア」化が進み、紙への印刷は減少する、⑦印刷業界変動のキーワードは「デジタル」化への転換。同第3部「印刷営業が理解すべきプリプレス・システム」では、①旧来の電算写植システムと現状の「売価」では採算は取れない、②採算に合う組版ソフトの開発は専門メーカーの責任、③電算写植システムをDTP組版システムが凌駕するのは時間の問題、④歴史ある組版の「ノウハウ」を若いオペレータに継承するのは組版技術者の役割、⑤組版「ノウハウ」の継承は今のうちに、⑥印刷生産システムの多様化と料金体系の確立が必要、⑦機能別「システム」を使い分けて利益を確保していくのは営業の責務、⑧「デジタル化」対応に向けてのネットワークづくり、等々と伝統的な「活版印刷」からオフ化に移行した会社が、21世紀へのデジタル化・マルチメディア化に向けて、何をすべきか示す内容であった。

41・50周年

1987〔昭和 62〕年～1996〔平成 8〕年

	当社の歩み	国・内外の動きなど
1987 昭和 62 年	1・15 大久保社長「全社をあげ、営業体制の強化へー営業力向上と営業・新事業分野の拡大を」と題し、社内誌で年頭所感	2・22 公定歩合 0.5% 引き下げ、史上最低の 2.5% に G7、為替レート安定化で合意（ルー プル合意） 3・27 米政府、日本が日米半導体協定に違反として対日制裁措置発表 4・1 国鉄分割・民営化、JR グループ 11 法人と国鉄清算事業団が発足 4・23 経済審議会、新前川レポート提出 5・15 通産省、ココム違反の東芝機械に対し共産国への 1 年間輸出禁止処分 6・8 第 13 回サミット、ベネチアで開催 7・1 生産者米価、31 年ぶりに引き下げ 10・12 利根川 進、ノーベル医学生理学賞受賞決定 10・19 ニューヨーク株式市場、508ドルの大暴落（下落率 22.6%、ブラックマンデー） 11・6 竹下 登内閣成立
1988 昭和 63 年	1・20 大久保社長「激しい変化に対応し、先を見通す能力を！」と題し、社内誌で年頭所感 全日本印刷工業連合会の掲げる「第三次構造改善計画」（新時代を生き抜業界計画）を社内誌で紹介 3・10 パピルス発行	2・2 ガット理事会、日本に農産物輸入自由化勧告 3・13 青函トンネル（53.85 キロ、世界最長）開業 4・1 「マル優」制度を廃止 4・10 瀬戸大橋（児島～坂出ルート）開通 4・14 アフガン和平協定調印 6・19 牛肉・オレンジ輸入自由化の日米交渉決着（3 年後の自由化約束） 11・8 米大統領選、共和党ブッシュ候補が当選 12・24 消費税法案、参議院で成立
1989 昭和 64 年 平成元年	1・25 大久保社長「生きがいは創造にあるー新しい知識の転換を」と題し、社内誌で年頭所感	1・7 昭和天皇崩御 明仁皇太子殿下、皇位を継承 1・8 年号を「平成」と改元 3・25 新日鉄釜石の高炉、130 年の歴史に幕 4・1 消費税がスタート、税率 3% の価格乗せ 6・2 宇野宗佑内閣が成立 6・4 中国で天安門事件、民主化要求の天安門広場占拠の学生らを人民解放軍の装甲車・戦車で制圧 7・23 第 15 回参議院選挙、自民過半数を割る 8・9 海部俊樹内閣成立 9・4 日米構造協議（SII）開始 9・27 ソニー、米コロンビア・ピクチャーを 34 億ドルで買収

印刷の歴史	
20 世紀	1967 写植による新聞が発表される（朝日新聞社・日本経済新聞社） 日本印刷技術協会（JAGAT）設立、社団法人格の許可交付 1969 電算写植機（富士通 FACOM、写研サプトン-A）開発 1970 3M 社のダイレクトにオフセット版を作製できるカメラプロセッサを公開 電算写植機国内導入 鉛公害の懸念から、コールドタイプ化進む 凸版印刷、CTS を日本で初めて実用化 JAGAT、技能検定試験の実施（平版・凸版・活字製版・刷版） 1971 初の電算写植協同組合、営業開始

1990
平成 2 年

当社の歩み

- 1・20 大久保社長「今年こそわが社の大変革の年」と題し、社内誌で年頭所感

国・内外の動きなど

- 10・31 三菱地所、米ロックフェラーグループ株式会社 51% を 8 億ドルで取得
11・6 アジア太平洋経済協力会談 (APEC) 発足
11・9 東ドイツで「ベルリンの壁」事実上撤去
11・21 総評が解散、日本労働組合連合会 (連合) 発足
12・29 東証株価、3 万 8,915 円の史上最高値を記録

1991
平成 3 年

- 1・15 水野社長「短期的な解決策の完全実施を」と題し、社内誌で年頭所感。「外注の内製化によるコストダウン (外注管理をキビしく見直すとともに、社内の生産性を向上する)」「受注単価改善の徹底」「商業印刷受注へ積極的アプローチ」の 3 項目の改善を訴える
2・21 新日本整版創立
8・1 江古田工場撤収
9・7 創立 45 周年記念社員旅行実施 (1 泊 2 日・箱根)

- 2・28 第 2 次海部俊樹内閣成立
4・1 金融機関、大蔵省通達により、不動産融資の総量規制実施
三井、太陽神戸銀行が合併、「太陽神戸三井銀行」に
7・9 第 16 回サミット、ヒューストンで開催
7・30 富士通、英コンピューターメーカー・ICL を 7 億ポンドで買収
8・2 イラク軍、クウェートに侵攻
8・4 ブッシュ米大統領、海部首相にイラク制裁への同調要請 (8・29 海部首相、中東支援策発表)
10・1 東証株価 2 万円割る (バブル崩壊)
10・3 東西ドイツが統一
11・13 協和・埼玉銀行、合併 (91 年 4 月) 発表
11・26 松下電器産業、米 MCA 社を 61 億ドルで買収
12・25 中国共産党 13 期 7 中全会、鄧小平の改革・開放路線を確認

- 1・17 湾岸戦争始まる (2・27 米ブッシュ大統領、「勝利宣言」)
1・24 政府、湾岸支援に 90 億ドル (約 2,000 億円) の追加資金協力
4・1 牛肉・オレンジの輸入自由化開始
5・15 育児休業法公布
6・11 日米半導体交渉が決着、対日制裁解除
7・1 ワルシャワ条約機構解体
7・15 第 17 回サミット、ロンドンで開催
8・25 ソ連共産党解散
宇宙開発事業団、放送衛星 (ゆり 3 号 b) の打ち上げに成功
9・24 経済企画庁、景気拡大続き 9 月に過去最長の (いざなぎ景気) を超えたと発表
11・5 宮沢喜一内閣成立

- 印刷インキの PCB 問題
1972 CTS 実用化
1973 大日本スクリーン、カラーレスキャナー「スキャングラフ SG-701」開発
1974 CRT 利用の電子色校正装置開発
1975 朝日新聞社、「ネルソンシステム」本格実用化へ
キヤノン、レーザービームプリンター LBP-4000 開発
1976 東レが水なし平版を開発、発表
マイコン搭載の万能型写真植字機出揃う
1977 カラーコントロール可能なスキャナーが完成
1979 サイエントフィック・テクノロジーーズ社、サイテックス (Scitex) に社名変更。世界初のカラーレスキャナーシステム「レス

1992
平成 4 年

当社の歩み

- 1・15 水野社長「五ヵ年計画達成に向けて一カギは人材の育成と生産管理部」と題し、社内誌で年頭所感
- 5・1 五ヵ年計画スタート

1993
平成 5 年

- 1・15 水野社長「三大重要課題（ミス・ロスの撲滅、経費の見直しと節減、全社員はプロ意識を持て）を達成しよう」と題し、社内誌の年頭所感で訴える
- 1・21 (株) 日刊工業新聞社から製版部への出向者が社員に
- 5・― 製版部（5 階）にクリーンルーム誕生。ハイレベルな画像処理機器「スタジオ 9500C」設置
- 7・― EWS トータル画像システム導入

国・内外の動きなど

- 12・11 欧州共同体（EU）首脳会議（マーストリヒト）、'99 年までに単一通貨統合で合意（欧州連合＝EU 創設）
- 12・26 ソ連最高会議、ソ連邦消滅を宣言（12・30 独立国家共同体〈CIS〉として活動開始）
- 1・31 大店法改正施行、規制緩和で出店競争加速
- 2・1 初の米口首脳会談（キャンプデービッド）
- 3・17 公示地価、17 年ぶりに下落
- 5・22 ダイエー、リクルートを傘下に
- 7・1 日本初のミニ新幹線・山形新幹線〈つばさ〉開業
- 7・8 十条製紙と山陽国策パルプ、合併（'93 年 4 月 1 日）発表
- 8・24 中国・韓国国交樹立
- 9・12 日本人初の宇宙飛行士・毛利 衛、米スペースシャトル（エンデバー）に搭乗
- 10・23 天皇・皇后両陛下、中国初訪問
- 11・3 米大統領選、クリントン民主党候補が当選
ソニー創業者の井深 大、産業人初の文化勲章授章
- 12・11 宮沢喜一改造内閣成立
- 12・18 金 泳三、韓国大統領に当選（32 年ぶりの文民大統領）

- 1・1 欧州共同体（EC）、統合市場を実現
- 1・29 王子製紙・神崎製紙、10 月めどに合併と発表
- 2・4 日銀、公定者告を 0.75% 下げ 2.5% に（過去最低水準に並ぶ）
- 3・27 江 沢民、中国国家主席に就任（3・29 社会主義市場経済への転換を明記した憲法修正案を採択）
- 5・15 J リーグ発足
- 7・18 第 40 回総選挙、自民党過半数割れ・社会党議席減少（55 年体制崩壊）
- 8・9 細川護熙連立内閣成立（自民党、38 年ぶりに政権離脱）
- 8・17 円高、東京外為市場で 1 ドル＝100 円台に突入（戦後最高、100 円 40 銭）
- 8・18 国税庁、地価の大幅下落（路線価平均 18.1%）公表
- 9・30 コメが空前の不作、緊急輸入 100 万トン以上に
- 11・11 小野田・秩父セメント、'94 年 10 月 1 日合併を発表
- 11・17 米下院、北米自由貿易協定（NAFTA）承認（'94 年 1 月 1 日発効）
- 12・16 田中角栄元首相が逝去

- ポンスシステム（Response System）発表。その技術はパッケージや建材、地図などのカラー印刷分野へと広がる
- 1980 組版に変わり、「文字情報処理」の新語普及
新聞に CTS 方式導入
- 1981 国産レイアウトスキャナーシステム発売
国産ドットジェネレータ式カラーレスキャナー発売
- 1982 アドビシステムズ社設立、ポストスクリプトを発表
- 1984 富士フイルム、国産モノクロ専用スキャナー FUJI MONOCHRO SCANNER SCANART30 発売
アップルコンピュータ社、マッキントッシュを発表
- 1985 ダイレクト方式のカラー製版システムが世界で初めて開発される。どんな素材にも対応できる量産ホログラム開発
アルダス社が DTP（ダイレクトパブリッシング）を提唱。初のレイアウトソフト「ページメーカー」を発表

1994
平成 6 年

当社の歩み

- 1・15 水野社長「きびしさを乗り越えて会社の将来展望を切り開こう」と題し、社内誌に年頭所感
- 11・29 「職場実行計画推進会議」開催

1995
平成 7 年

- 1・14 共栄会・管理者研究会共催、第 1 回勉強会「印刷技術の動向と今後の展望」(講師 日本印刷技術協会常務理事・竹原 悟)
- 1・20 水野社長「展望ある企業体質の構築を」と題し、社内誌で年頭所感
- 8・25 「職場実行計画推進会議」開催
- 11・18～19 「管理者研究会」開催
- 平成 7 年度「印刷技術セミナー」。「印刷技術技能向上訓練」(全員総連主催・東京都後援)、「短期技能講習会」(中野高等職業専門学校主催) 研修

1996
平成 8 年

- 2・15 水野社長「生産性の高い新システムの構築を」と題し、社内誌で年頭所感
社内誌「しんいん」を MAC デジタルパイロットシステムで製作
- 2・16 時刻表組版システム導入
- 3・16 社内セミナー「歴史に学ぶ人間学」(「三国志より」)
- 5・15～24 中災防主催「第 6 回洋上セミナー」参加
- 7・— デジタルパイロットシステム導入
- 8・8 「新システム事前セミナー」で(株)TooへCTS事業部より3名研修
- 8・30 代表取締役社長・水野正光死去(享年 67 歳)

国・内外の動きなど

- 12・24 三菱化成と三菱油化、'94 年 10 月 1 日合併発表
- 2・4 初の純国産大型ロケット「H2」打ち上げ成功
- 3・10 住友・大阪セメント、10 月 1 日合併を発表
- 4・15 ウルグアイ・ラウンドが最終決着(世界貿易機関(WTO)設立で合意)
- 4・28 羽田 孜内閣成立
- 5・6 英仏間の海峡トンネル開通(全長 50.5 キロ)
- 6・10 中国、核実験実施(10・7 再実施)
- 6・22 ニューヨーク外為市場、初めて 1 ドル = 100 円を突破
- 6・30 村山富市内閣成立
- 7・1 製造物責任(PL)法公布('95・7・1 施行)
円、東京外為市場で初の 96 円台
- 9・4 関西国際空港が開港
- 1・1 世界貿易機関(WTO)発足
- 1・17 阪神・淡路大震災発生
- 3・20 地下鉄サリン事件発生
- 3・26 英ペアリングス銀行破綻
- 4・19 円、東京外為市場で 1 ドル = 79.75 円の史上最高値記録
- 6・5 育児・介護休業法公布
- 8・8 村山富市改造内閣成立
- 11・23 米マイクロソフト、Windows95 の日本語版発売
- 12・8 高速増殖原型炉「もんじゅ」でナトリウム漏洩事故発生
- 1・11 橋本龍太郎内閣成立
- 3・29 新王子・本州製紙合併調印(10・1 王子製紙発足)
- 4・1 東京ビッグサイトがオープン
東京三菱銀行発足
- 7・5 世界初のクローン羊「ドリー」、スコットランドで生まれる
- 9・28 民主党結成大会、代表に鳩山由紀夫・菅 直人選出
- 10・20 第 41 回総選挙(初の小選挙区比例代表並立制)
- 11・5 クリントン、米大統領に再選
- 11・7 第 2 次橋本龍太郎内閣成立
- 11・21 阪和銀行が破綻
- 12・12 韓国、経済協力機構(OECD)に加盟
- 12・20 スティーブ・ジョブズ、アップルに復帰

アップル社がポストスクリプト搭載のレーザーライタースを発売
ライノタイプ社がイメージセッターにポストスクリプトを搭載
ページメーカーを搭載したマッキントッシュ、ポストスクリプトを搭載したプリンタの登場によりパーソナルコンピュータ(PC)上での組版と校正が可能に。出版の迅速化とコストダウンが進む
社団法人日本印刷産業連合会設立

1986 アップル社、漢字 Talk 発表

1987 アドビ社、イラストレータを発売

フォーク社、フォークエクスプレスを発売

モリサワ、レーザーイメージセッター「ライノトニック 300E/500E」発売

コニカ、印画紙方式ケミカルブルーフ Konsensus 発売

