

## 70 年の歴史に刻まれた 新日本印刷の「変遷」

新日本印刷株式会社の「今後の有るべき姿」と「夢」を考えるにあたり、当社の 70 年の歴史には、大きく 6 つに「分類できる時期」があることに気づく。それは、奇しくも 6 人の歴代社長が「歩んだ道」であり「行ってきた施策」の反映でもある。

その内容の是非を問うのではなく、当社歴史の流れと当社のこれまでの「生き様」を良く理解した上で、しっかり今後の当社のあり方を見つめて行く必要があり、歴代社長の施策を顧みたい。

### 6 人の歴代社長が「歩んだ道」

#### ● 戦後の日本を支えた「創立期」

〔1946 年～ 1965 年〕

1946 年 7 月 18 日、新日本印刷株式会社は増田顕邦社長により創立された。

戦後間もない 1945 年 9 月 15 日に、日刊工業新聞の復刊を行った増田社長の「戦後日本」に貢献する大きな意思と決意による、新日本印刷株式会社の産声でもあった。

新日本印刷株式会社の礎となる、市ヶ谷工場・江古田工場を築くとともに、最新の機械設備を設置するなど、当社の大きな骨格を形成するとともに、戦後の日本を支えた「創立期」であったと言える。

増田社長が鬼籍に入る 1965 年までの 20 年間で、そ

の該当する期間であった。

その間、増田社長は日刊工業新聞社社長を兼務しており、その計り知れないパワーと人徳がしのばれるのである。

#### ● 会社の「成長期」

〔1965年～1989年〕

創始者増田前社長のあとには、大久保絢史社長が就任した。

時代は、1968年のいざなぎ景気・昭和元禄といわれた成長の恩恵に浴したり、かたや1973年のオイルショック、1977年の円高不況を経過後、1983年には戦後最長の不況からの回復、1987年のブラックマンデーの勃発、1989年の「バブルピーク」を経験するなど、好況・不況の波が交互に押し寄せる荒っぽい経済状況を繰り返していたのである。

大久保社長の24年の長期にわたる在任中に、市ヶ谷工場の新社屋完成、労働諸条件の確立を行うなど、当社創立30周年・40周年を歩んできた。

また、大久保社長も増田前社長同様に、1982年から1986年の4年間日刊工業新聞社の社長を兼務していた。

創立期の増田社長と成長期の大久保社長の両巨頭在任44年間は、名実ともに当社の一番輝きを放っていた時期とも言える。

#### ● 会社の「安定期から混沌期へ」

〔1989年～1996年〕

当社の成長期を文字通り牽引した大久保前社長のあ

とには、水野正光社長が就任した。

水野社長の在任した1989年から7年間は 歴史的にみても時代の大転換期でもあり、また多くの天変地異が発生した時期でもあった。

1990年は国内ではバブル崩壊の年であり、海外に目をむけると東西冷戦終結を受けて東西ドイツの統一があった。

1991年は湾岸戦争勃発に始まり、ソ連邦消滅宣言で年の瀬を迎えた。

1993年は、自民党過半数割れ・社会党議席減少のいわゆる55年体制の崩壊、田中角栄元首相の逝去など、1994年の村山富一内閣の発足も合わせて政治体制の大きな変化の始まりでもあった。

1995年には阪神・淡路大震災が発生し、当社も安定期から混沌期を迎えようとしていた。

水野社長は、内製化の向上・受注単価の改善・ミスの撲滅を掲げ、地道に会社経営にあたったが、1991年には江古田工場の撤収を行った。

印刷技術のデジタル化など、印刷会社の転換期に、将来の展望を切り開こうと高い志を持って経営にあたっていた矢先に、急逝した。

#### ● 会社の混沌期

〔1996年～2003年〕

水野前社長の急逝後、杉本幹夫社長が就任した。

杉本社長の実質スタートに当たる1997年は、出版・印刷業にとって大きな「潮の変わり目」の年でもあった。出版物の販売金額は1996年をピークに、1997年より、2004年を除き、前年割れが今日に至るまで続

いており、まさに出版・印刷業界の「冬の到来」時代であったと言える。

また、1997 年は東海興業・ヤオハンジャパン（いずれも上場ゼネコン・上場スーパー初の倒産）の会社更生法の適用申請・三洋証券の会社更生法適用申請・北海道拓殖銀行が初の都銀経営破綻・山一証券が自主廃業申請などが相次ぎ、金融システム不安が拡大し、日本の経済成長に大きな「ブレーキ」がかけられた節目の年でもあった。

1998 年には、大蔵省が銀行の不良債権総額が 76 兆円（貸出総額の 12.6%）と発表し、バブル崩壊の厳しい爪痕を知ることとなった。同年に日本長期銀行・日本債券信用銀行が債務超過で一時国有化されたり、1999 年・2000 年には幸福銀行、東京相和銀行、第一火災海上（戦後初の損保破綻）、千代田生命（生保の更生特例法適用申請第一号）の経営破綻が続いた。

1998 年から 2004 年位まで、国内総生産 GDP は、前年割れが続き、いわゆるデフレ不況に日本全体が沈むこととなった。

まさに杉本社長の在任期間は、デフレ不況との戦いと言っても過言ではない時代だった。杉本社長は全社員に結束を呼びかけ、当社の「進むべき道」を示したり、2002 年には新三カ年計画をスタートさせるなど、相応の手を打ったが、厳しさは増幅し、当社の混沌期と言える時代であった。

## ● 会社の混沌期

### 〔2003 年～2011 年〕

当社の混沌期にかじ取りを行った杉本前社長から後

事を託されたのは、望月節男社長であった。

杉本前社長在任の最晩年 2003 年には、海外ではイラク戦争勃発や、国内でも日経平均株価終値がバブル崩壊後最安値の 7,607 円 88 銭になるなど、国内外の不安定状況は続いていた。

望月社長は会長となった杉本前社長と力を合わせ、2006 年に当社設立 60 周年を迎えるにあたり、「新日本印刷ルネッサンス 100 計画」を策定し実行に移した。

ルネッサンス 100 計画とは、創業の地である市ヶ谷の本社・工場を売却し、その資金で過去の累積負債をクリアするとともに、新本社取得（新宿区山吹町）・新工場（戸田）建設を行うもので、加えて創業の地に一部売却せずに保有した土地に新ビルを建設する計画のことであった。

当社の 100 年を展望したもので、望月社長は 2006 年の年頭所感で「創立 60 周年を迎えるにあたり、より一層の飛躍の年に!」、2007 年の年頭所感で「新しい道への一歩『第二の創業』のスタート」と題して、社内報で高らかに計画を発信した。

2007 年に本社移転、戸田工場竣工が行われ、2010 年には市ヶ谷賃貸ビルが完成した。

しかしながら、当社の乾坤一擲のルネッサンス 100 計画は、厳しい現実直面することになった。

2007 年のサブプライムショックに端を発し、2008 年のリーマンショック以降の内外経済は停滞し、出版・印刷業界に与える影響は深刻なものがあつた。2011 年の東日本大震災がさらに、その傷を深めたのである。

ルネッサンス 100 計画が策定された 2006 年から、望月社長が退任した 2011 年までの 5 年間は、1990 年

のバブル崩壊後の最も経済情勢の厳しい時代に合致しており、2009年には日経平均株価は7,054円98銭となり、まさにバブル崩壊後の最安値をさらに更新した経済環境や、加えて、2011年に発生した東日本大震災の計り知れない被害状況は、当社経営に大きな負荷をもたらせたと言える。

いわば、この時期は当社のみならず、多くの中小零細企業が経営混迷期であった。

## ● 会社の「再生・新生」期

〔2011年～〕

当社の厳しい時代を切り盛りした望月前社長は、経営を渡部明浩社長に託すことになった。

東日本大震災の傷のいえない状況下、また、出版・印刷業界は、電子書籍化の進展や景気低迷の影響を受けた定期刊行物・新刊本の低迷などにより、厳しさはさらに、倍加してきているといって過言でない環境下での、船出でもあった。

渡部社長は就任にあたり、1. 組織の継続（会社継続のための「利益体質」の具現化：黒字化すること）2. クリエイト、チェンジ（経営組織の作り変え、生まれ変わる：スリム化・効率化）3. チャレンジ（印刷関連の新規事業・ビジネスモデルの模索、法令遵守の社風構築）を標榜し、全社一丸となって「利益の出せる経営体質」の構築を新たに唱えたのである。

「黒字化」は、社内外に多くのアゲインストの風が吹き、実績として黒字化を実現することは極めて難しい事であった。内にあっては、ルネッサンス100計画遂行のために、市ヶ谷旧本社売却・山吹町新本社移転・

戸田工場建設・市ヶ谷賃貸ビル建設等もあり、営業力・製作力の低下を招いていた。

外ではリーマンショック・東日本大震災の印刷業界への多大な負の影響が大きくなっていた。

渡部社長は、この環境下、まず営業の立て直し策として、1. 日刊工業新聞社と紐帯強化、2. 新規取引先の開拓、新規事業の模索を行うとともに、3. コスト削減（赤字受注の見直し・内製化の促進）や人材登用・育成による社内活性化、コンプライアンスの充実（社内規定整備、プライバシーマークの取得、企業存続のための施策：保険の充実、借入金圧縮）等、最新の企業経営に必要な施策を矢継ぎ早に導入していった。

特筆すべきは、社長自ら先頭に立ち、当社のビジネスモデルともいうべき、大型の企業広報誌の創刊受注に成功するとともに、「編集から印刷までの一貫生産」を陣頭指揮して営業立て直しに、貢献をしたことである。

加えて、時代の要請である「多品種・少量生産」に対応するために、POD（オンデマンド印刷機）導入や、電子書籍対応力強化や人員稼働・収益機会確保の観点より発送・配送対応に至るまで、そして商業印刷・競争入札への対応力強化のため、プロジェクトチーム・新規事業室を発足させて、きめ細かに稼ぎを追及する社内体制を確実に築いてきた。

堅実かつ地道に行ってきた施策の成果もあり、平成20年4月期から続いていた4期連続営業赤字は、平成24年4月期から黒字決算の新たなスタートとなり、以降4年連続黒字決算をキープしている。渡部社長の標榜した「組織の継続：黒字化」は現実のものとなっ

---

たのである。

取引先・金融機関・社員に多くの安心感を与えた2011年からのこの5年間は、会社の「再生・新生」期ということができる。

### 「今後の有るべき姿」と「夢」

当社は、平成28年7月18日に創立70周年を迎えた。多くの歴史的荒波を受け、かつ社長・諸先輩の手さばきのおかげで、会社もこの記念日を大過なく、迎えたことになる。

会社の規模は、売上高でみると現在の売上高は、60周年の平成19年当時の約6割となっており、従業員数も現在は、ピークの昭和46・47年当時約400名の15%程度と大きく変化している。

それぞれの時代に、紆余曲折はあっても、適切な諸施策を行い、会社存続の大切な「継承」は維持されてきているのである。

70周年を迎え、改めて、当社の「今後のあるべき姿」が何なのかを考えると、上述の会社「再生・新生」期を舵取りしている渡部現社長の施策が思い浮かぶのである。

当社は、印刷業という「厳しい産業」の十字架から

は逃れられないという前提で考えると、1. 黒字の継続、2. そのために会社をスリムにし、効率運営を行い、3. そのためにチャレンジする 以上の3つの企業理念を維持し、その方策として当社の強みを発揮し、「企画・編集から印刷、発送・配送までの一貫生産」を売りにし、愚直かつ地道に企業活動に徹することに尽きる。

当社は「企画・編集から印刷、発送・配送までの一貫生産」を売りとするが、当社がさらに、100周年を展望するならば、当社の顧客満足度が維持されているのか、取引先からの評価は常に水準以上のものをキープしているのかを、自問自答し続けることが必要とされている。

従業員各自が、己の実力を認識し、取引先の高い要求を確実にこなす強い意思と努力が有って、「事は成す」と考えるべきである。

各人は高い意思を持ち、確実に顧客認知度の高い企業を目指すならば、当社は十分、規模の大小にかかわらず生き残る企業となる。

ともに70周年を迎えた、取引先・社員の皆さんと、今度は100周年をお祝いできることを今後の「うれしい夢」として共有していきたい。

〔新日本印刷 70 年史編集委員会〕