

## 「時代の変化を活かす経営と日本の対応」 鈴木和夫

第五コンプリント国際会議 一九八七年六月八日 於ウィーン

人間が将来に向かって予想をしたり予言を行ったりする場合は、過去の歴史や現在の状況をつぶさに調べて、それに基づいて推測を遅くして予測を構築するのが一般的であって、いつの世の予言者もそのようにしたのだらうと思います。

今日の私のテーマである「時代の変化に対して日本の印刷会社が、どのように対処してきたか、また、これらの変化を、新しい技術の効果的応用によって企業の優位性に向けてきたか、それでは、具体的に、われわれの凸版印刷株式会社はどのようなことをしたか」、そしてもっと重要なこと、すなわち、「今後はどうなるのだろうか?」という日本の印刷界の将来について、技術的に、あるいは、もっと広い意味での経営的立場において、予測を行うためには、やはり、同様の手法を使うことが手っ取り早いことになります。

さて、そこで現在の日本の印刷界について話をしようと思っ

「コンプリント (COMPRINT)」

Communication and Printの合成語。印刷を中心とするコミュニケーション産業の現状と将来を展望し、戦略的な政策を討議する国際会議。二〇〇二年の開催後、「世界印刷会議 (WPC) World Print Congress」に統合。

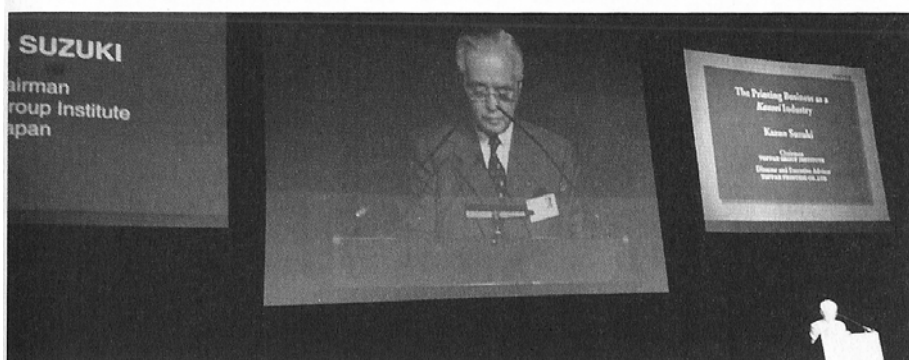
た途端に、その基盤である、明治以降の日本国の近代工業化のたどった足取りから話を始めなくてはならないことに気が付きました。時間の余裕があまりありませんので、ごく簡単にその話をすることにします。

先ほどから「The Pace of Change」という題のもとに講演があり「変化」について色々とお話がありました。私も話を進めるに当たって、われわれが今日問題としている「変化」とは何かを、もう少しはっきりとしておきたいと思います。

ここでの「変化」は狭義にはコミュニケーションメディアの変化と捉えています。文字の発明される数千年前のメディアは口伝であり（今でも口コミは立派なコミュニケーションメディアであるが）、縄に結び目を付けたり、絵や記号を壁に画いたり、そしてその記号から文字が生まれ、その文字が十三世紀から十五世紀にかけてドイツのグーテンベルクや中国の王禎等によって発明されたルネサンスの三大発明の一つと讃えられている素晴らしい活版印刷術は、情報の伝達、蓄積、検索の質と量と速度を飛躍的に高め、増やし、早めることによって、文明社会に大きな「変化」をもたらしたことは誰でも知っていることです。

文明、近代工業化社会を支えてきたし、現在も支えていると断言できます。情報のメディアは過去数千年の間にいくつかの大きな「変化」の波を被ったことが分かります。

活版印刷に始まる印刷技術という情報メディアは近代文明、



会議場は「カンヌの映画祭」が行われる会場で、入り口には赤い絨毯が敷かれていた

近代工業化社会を支えてきたし、現在も支えていると断言できません。情報メディアは過去数千年の間にいくつかの大きな「変化」の波を被ったことが分かります。

しかし、今口、問題にしているのは、五百年もの長い間、近代文明を支えてきた印刷メディアに強敵が現れるという、大きな「変化」にわれわれが直面しているということです。言うまでもなく、それは高度に発達した電子技術をふんだんに使った電気通信および光通信による Tele-communication Media の出現でありましょう。

もっと広い意味での「変化」とは、政治、経済、宗教などの時代的、世界的あるいは国家的な「変化」であることを見逃すことはできません。日本の近代工業化社会の発達は、まさにこれらの歴史的な変化の中に組み込まれたものであります。

たった四艘のアメリカのペリー提督の率いる黒船の来航（一八五三年）に端を発した日本国の開国、それに続く明治維新（一八六八年）以来わずかに百十年ほどの年月、すなわち第一次、第二次石油危機といわれた一九七三〜一九七八年頃までの、世界的には極めて短い期間の出来事であります。

そのわずかな年数の間に、世界の片隅にあって、固く門戸を閉ざし、世界の歴史の中ではまったく目立たぬ存在であった日本国が、なぜ経済大国として、ある面では羨望の的となり、一面では経済摩擦という事実を通して世界中の矚目をかうほどの影響力のある国になったか？という事実をいかに判断したらよいのでしょうか。

そこには何の秘密もマジックもあつたわけではありません。このことは大変に重要なことであり、今日の私の話の骨子となる所です。

明治時代にさかのぼつての話はあまりにも昔のことになりますので、私たちの記憶に新しい第二次世界大戦に負けて灰塵に帰した日本が、いかにして立ち上がり復興して、今日のような経済繁栄を見るに至ったか、その基盤となったものは何であったかを探ってみたいと思います。

まず考えられることは、先進諸外国、すなわち、米国を含む西欧諸国に何としても素

早く追い付けという国民的コンセンサスというか国民的願望が「日本株式会社」とまで評されるかたちで政、官、民一体の努力をした

国民の教育水準が高く、殊に製造業に於けるブルーカラーといわれる人たちのレベルが高く、また、労働意欲が極めて旺盛であった

企業経営者と企業内労働組合員すなわち従業員とが、企業の繁栄は従業員の雇用の安定と福祉につながると信じて、一つの目的に向かって協力を惜しまなかった

その結果として、

企業も組合も、新しいもの、すなわち「変化」に対して極めて抵抗感がなく、むしろ積極的に立ち向かう姿勢をとった

技術的には基礎的研究が不十分で発明・開発力には欠けていたが、他人の真似は上手で、その上、応用力には素晴らしい能力を発揮した

簡単に言えば 新しいものに飛びつき、他人の真似を上手にして、夜も寝ずに働いてきた 結果であると思います。

このことは、日本の印刷界にも全く同じことが言えましょう。技術のキャッチアップのために日夜の努力をし、主に基礎的技術をヨーロッパ諸国に学び、マスプロダクション技術をアメリ

かに教えてもらったのです。

現在でもその心構えは少しも変わってはいません。世界のどこかに優れたものがあれば、意欲的に取り入れています。例えばレイアウトスキナーなどはその一例でしょう。また活版からオフセットへ、あるいはグラビアへのソフトも、企業の経営者の決断があれば、技術者やワーカーの職場移動は比較的容易に行われてきました。

責任はもちろん経営者が負うわけですが、賃金体系が年功序列型で職種別技能給でなかったことも、そのような弾力性を助けたものと思います。

さてここで、われわれの凸版印刷が、どうして精密電子機械の部品であるカラーテレビ用のブラウン管のシャドウマスクを製造するに至ったかの経過を、日本の印刷界の「変化」への取り組み方の一例として述べてみます。

それは二十年ほど前のことです。

前々社長の山田二郎太氏が親しい友人であった当時の製糖業界の雄であり、政界においても大蔵大臣の経験のある藤山愛一郎氏とゴルフをしていた時に、「黒糖を白糖にするための遠心分離器のフィルターに良質のものが無いので、君の所の腐食やメッキの技術で何とかならないだろうか？」と声をかけられ、早

速工場に研究を命じたことが始まりで、製版、印刷業としての基本技術である写真、腐食そしてメッキ技術を発展させて、とうとう精粉用フィルターからシャドウマスクの製造を事業化するに至ったわけです。

しかし、そのためには、工場のブルーカラーの技能者の新しいものに取り組み意欲と経営者の判断だけでは、そのような結果は生まれてきません。そこには戦後に入社してきた大学出身の技術者が大活躍をしたことは当然のことです。

しかし、ここで、ちょっと皆さん方には奇妙に思われるであろうことをお話します。

戦後われわれの凸版印刷は数多くの大学出身の技術者を採用しましたが、当時はそのほとんどが応用化学出の学生でした。

その人たちが大きな時代の「変化」に応じて、電気や機械や応用物理などの専門外の研究や仕事に励んだということなのです。

そのことは過去の事実として厳然と存在していますが、経営という立場からして果たしてそれで良かったのかどうか？ もっとそれぞれの専門技術者を中途採用してまでも、新しい「変化」に対応すべきであったかどうかという疑問が残ります。

その場合に、一方、会社の歴史が古いだけに、長年の企業内にある労働慣習や労働環境、すなわち終身雇用型とか年功序列型を中心とする企業内組合員である従業員と企業経営者との問

題、あるいは中間管理職層の問題などが、うまく解決できたかどうかという疑問も残ります。

さて、それでは現在から近未来の問題に話を移しましょう。

言うまでもなく日本の産業界は近代工業化社会から高度情報化社会へと大きく、しかも足早に「変化」しようとしています。その「変化」の中で、われわれは果たして従来のようなやり方で良いのだろうか？ という猛反省を含めて大きな問題に直面しています。

社会の情報化の波はスピードを増して押し寄せています。情報メディアには、どんどんコンピューター技術やコミュニケーション技術が取り入れられ、そのネットワーク化が急速に進んでいます。

従来、われわれ日本の印刷会社にとって大きな頭痛の種であった一万字以上に及ぶ文字のインプット、それも、同じ発音で全く違った意味を持つ文字がたくさんあり、また、それらの組み合わせがあるという日本語のインプットが、十年ほど前から実用化された日本語ワードプロセッサの発達と普及によって、暗雲を一度に払うように解決されつつあることは、日本社会の情報化の足取りを急速に速めることになりました。

最近のワードプロセッサは日本語を表音文字である仮名文

字だけで、二行も三行もインプットしてから適当な文章の区切りの所でキーを押すと、文章の前後の関係を判断して、漢字と仮名交じりの文章にしてデジタル入力してくれるのです。しかも今では一台わずかに六〇七万円（四百〇四五十USドル）で手に入るような世の中になっています。

そのワードプロセッサで入力されたフロッピー・ディスクをわれわれ印刷専門会社の持つコンピューター組版システムとドッキングさせることによって、文字組版インプットだけでなく、画像、図形、写真などを組み合わせたデータベースの構築すら、ハード面では可能になってきました。

ここで、あえてハード面ではと言いましたのは、まだまだどういうことにそれが役立つのか、ソフトの面ではこれからのニーズの掘り起こしと研究に待つところが大きいと思うからです。

文字のデジタル化ができた現在、印刷業者としては、画像の圧縮とその復元の技術の開発を急いで、送信時間とコストの低減に向けて努力を集中しなければならぬと思っています。

工場の生産機械もコンピューターによるNC制御が行われ、インキの量もプリセットされ、印刷物のデリバリーもロボットを借りるし、員数もセンサーで正確に行うというコンピューターリゼーションによって、生産工場の中で働く人数が激減し

てゆくことは日に見えています。一方では、コンピューターソフト要員はここ四〇五年の内に日本全国で六十万人も不足するであろうという予測もあるようで、日本の印刷界においても同様のことが言えるのではないのでしょうか。

まずまず基礎研究、開発研究そして応用研究といったソフトウェアに関する要員に対する要望が増えて、一方ではもっとソフトなアイデア、デザインといった人間の心に関するソフトウェア、むしろヒューマンウェアと呼んだら分かりやすいと思われるものが大切な時代を迎えつつあるようです。

第二次世界大戦後から約四十年間、日本の社会が過ごしてきた生き方は、近代工業化社会においては一応は成功したかに見えますが、もはや、その生き方を続けることはできないと、日本の識者は誰でも感じています。より国際的、世界的視野に立つて歩み出さねばならないことも知っています。

ただ、それならいかにしたら良いのか、その方法を模索しているというのが本音であります。

私は印刷会社の経営についても、全く同じであると思っています。ハードウェアすなわち工場内の生産機械を直接稼働させる要員の数はどんどん減ってゆき、それとは反対にソフトウェアを扱うむしろサービス的な仕事に携わる要員の数を増やさなくては

はなりません。

私は二次産業であった表面加工・処理業である印刷業も、サービス業である三次産業的な分野をどんどん取り込むことによつて、これは私の造語ですか、二・五次産業化を急がねばなりません。

もちろん、このような傾向は、日本の印刷界の中ではすでに一九六〇年頃から、ぼつぼつ芽ばえはじめていて、フォトスタジオを設けたり、アートディレクターやグラフィックデザイナーを社内に雇つて、積極的にポスターやカタログなどのデザインの売り込みを通じて印刷物の受注につなげるといった方法です。

それが現在では紙器や軟包装の構造デザインはおろか素材の開発、包装機械の設計・販売、リースによる機械の貸与といった仕事から、ごく最近では得意先メーカーが販売を計画する新商品である菓子食品、飲料などの開発の手伝いまでするようになりました。

わが社の場合では、グラフィックの面ではトッパンアイデアセンター（TEIC）であり、パッケージの分野であればトッパンパッケージングセンター（TPC）であります。その他、商品別に多くの「センター」を持っています。精密電子機械部品の領域ではIC（集積回路）やLSI（大規模集積回路）のた

めのフォトマスクの設計までも手がけるようになりました。

しかし、ここで大きな問題につきあたっています。それは資金や設備の問題もさることながら、最大問題は人間、すなわち、従業員の質の問題です。

従来は時代の「変化」に対しては、経営者の決断と熱心な技術者や工場現場のブルーカラー従業員の「臨機応変的対応」で、それなりの成果を上げてきたことは、先ほど述べた通りです。

しかし、いよいよ、日本の産業界はそのような対応では一歩も前進できないような大きな壁にぶつかっていると、私は考えています。なぜならば、従来の人的対応は主にハードウェア間のシフトであり、むしろ精神的な対応とでもいえますが、心の持ちようで多少の訓練を経れば割合に容易に解決できたものですが、今日「変化」はそれとは根本的に異なっているからです。ハードウェア間のシフトではなくて、二次産業的仕事から三次産業的仕事へのシフトだからです。

技術の向でも他人の真似の時代は過ぎ去りました。しかし、基礎的研究に力を注ぐ割合が少なかったのに、急に、研究所から大発見、大発明が飛び出すわけではありません。

その上、四十パーセントを超える急激な円の高騰による為替の変動は、これも大きな「変化」であり、「ソフト化を急ぐ」と

いう命題と「円高対応」という命題、それに「国際協力」という命題によって、目下の日本社会は単なる構造変化ではなく、根本を揺るがす「地殻変動」に見舞われているのです。

日本の印刷界も全く同じ状態です。これをわれわれは、第一義的には「労働の質のミスマッチ」の問題と捉えています。全体の雇用を維持しつつ積極的にこの「地殻変動」に立ち向かって行こうと決意を固めているところです。

人間の問題にまず集約するとすれば、企業内で再教育をすることが目下の急務となっています。もちろん、性に合う、合わないという適、不適があつて、何割かの脱落者が出ることは仕方のないことでしょう。

企業としても、今まで稼いできた蓄積を、すっかり空にしても、ここでじつくりと、世界の中で他の国々と仲良く生きて行く方法を考えて、「地殻変動による変化」に対して国の、そして企業の再構築のための投資をしなければなりません。

印刷界における一つの例をあげますと、日本全国にはオフセットの四色輪転機が五百台ほど設備されていますが、そのおおよそ三十パーセントは仕事がなくて止まっているという話です。一方では、コピーの仕事は急増して、印刷の仕事に代わりつつあり、コスト的に見合うカラー・コピーが出現すれば、印刷界

にとっては大変な驚異であることは言うを待ちません。

印刷業者もこれに対抗できる商品を開発するか、「コピーの仕事」を自分のものにするかの選択を迫られることになりましょう。さらに、コンピューターとコミュニケーションシステムの発達とネットワーク化は、先ほどから度々述べているように、「情報メディア」の変化に拍車をかけており、それらに対する再構築のための投資も必要であります。

私は色々例をあげながら、日本の印刷界の過去から現在への歴史、そして、現在から近い将来に向けての問題点を説明しました。テーマが大きく、また社会的事情の異なる国々の方に、わずか三十分で分かってもらうことは不可能に近いと思いますので、ここらで話を締めくくりたいと思います。

私は今、印刷会社の経営者の一人として、近代工業化社会の頂点に立ち、目前に追っている高度情報化社会に向かって、ハードウェアの追及から、ソフトウェアの取り込み、すなわち、二・五次産業化を急ぐに当たって、ただがむしやりに、手あたり次第に先を急ぐのではなく、印刷企業並びに印刷業に携わる人たちが、古くはグーテンベルグの時代から培ってきた、「印刷は文化の担い手」という誇りを忘れてはならないと思います。

さらに、情報伝達、蓄積、検索メディアとして五百年にわたって築き上げた、文字、図形、色彩などの人間の感覚、言い換えれば心に関するノウハウを、従来の「紙」を使った印刷メデ

イアと、これからのコンピューターとコミュニケーションネットワークという新しいメディアとを上手に結びつけつつ、人間の精神を大切に、文化の香り高い仕事を目指すことによって、ハードウェア十ソフトウェア十ヒューマンウェアという新しい生き方を見い出していきたいと考えています。

そうすれば、国際間の協調も自ずと容易になるような気がします。

ありがとうございました。

(写真は鈴木和夫著「八十歳のラブレター」より)