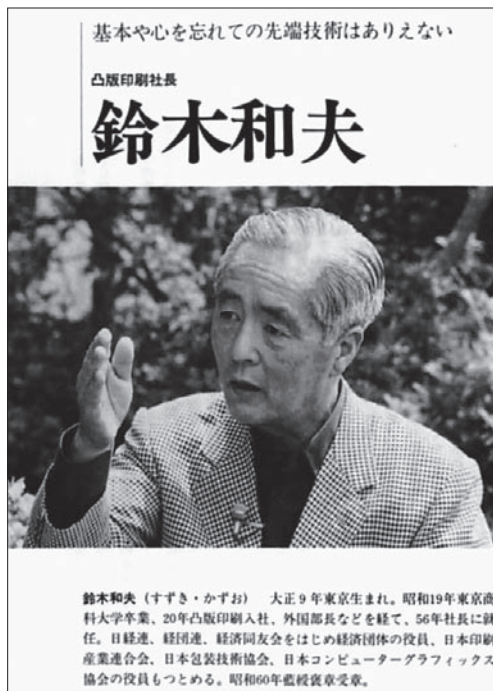


# 凸版印刷とともに六十年

鈴木和夫



NHK鈴木健二アナウンサーとの『お元気ですか』の対談  
昭和六十二（一九八七）年放映  
(NHK出版 鈴木健二『お元気ですか』より)

鈴木和夫略歴

大正九（一九二〇）年、東京生まれ。

東京府立四中、東京商大予科を経て昭和十七（一九四二）年学部へ。

在学中「学徒出陣」により海軍武山海兵団に入団。鹿児島航空隊、大井航空隊を経て、写真判読士官として洲崎航空隊で終戦。

昭和二十（一九四五）年凸版印刷入社。

昭和三十五（一九六〇）年初代外国部長。

昭和四十二（一九六七）年取締役、その後、常務取締役、専務取締役を経て、昭

和四十八（一九七三）年東京書籍社長。

昭和五十三（一九七八）年八月に凸版印刷の副社長。

昭和五十六（一九八一）年社長に就任。

平成三（一九九一）年会長。

平成五（一九九三）年取締役相談役。

平成十（一九九八）年から平成十六年まで特別相談役。

平成十八（二〇〇六）年凸版印刷を退職。

その間、(社)日本印刷産業連合会、印刷工業会、(財)ユネスコアジア文化センター、

(社)日本包装技術協会、(社)東京都障害者雇用促進協会、東京ロータリークラブ、如

水会評議員会（一橋大学同窓会）の会長、(社)日本経済団体連合会（現）常任理

事、(社)経済同友会幹事、東京商工会議所常議員及び労働委員長、国際ロータリー

第二五八〇地区ガバナー補佐、(財)教科書研究センター理事長などを歴任。

現東京ロータリークラブ会員、財界人文誌『ほほづゑ』世話人、(社)日本写真家協会理事等。

昭和六十（一九八五）年春藍綬褒章授章

## まえがきにかえて

この『凸版印刷とともに六十年』は、凸版印刷特別相談役、鈴木和夫氏が平成十八（二〇〇六）年六月に発行した個人出版『八十歳のラブレター 妻へ、子へそして後なる人たちへ』からの抜粋である。

著者は大正九（一九二〇）年東京生まれ。戦前の東京山の手で育ち、戦中は学徒出陣で海軍航空隊へ、戦後は経営者として経済復興を担った文化人経営者の自画像である。

書名は、八十歳の誕生日の折に、英文で妻に送ったラブレターのエピソードに基づく。

この個人出版は、エッセイ集『八十歳のラブレター』、写真集『旅の途上にて』、講演集『鈴木和夫講演録』の三分冊から成り立っている。

抜粋した部分は、『八十歳のラブレター』の第一章「私の歩いてきた道」の中から、鈴木氏が凸版印刷(株)に入社した昭和二十（一九四五）年から、社長を退任する平成三（一九九一）年までの約四十五年間、頁数で言えば、八十二頁から百五十四頁までである。

鈴木氏は社長を退任後、会長、相談役を歴任し、平成十八（二〇〇六）年に凸版印刷を退職した。

以下、掲載する部分以前の、いわゆる前史とも言える履歴を簡単に述べる。

大正九（一九二〇）年に東京市四谷区南寺町で生まれる。両親とともに中等学校の教員であったが、父親の董たかしは書家で古筆の研究家としても著名であった。

番町幼稚園では関東大震災、青山小学校では昭和天皇ご即位のご大典、その後仲ノ町小学校に転校するが、そこで白木屋デパートの火事を経験する。

東京府立四中（現戸山高校）、東京商大予科を経て昭和十七（一九四二）年学部（現一橋大学）に入学。ここで生涯の精神的支柱になるドイツの歴史家F・マイネッケの『近代史における国家理性の理念』に出会う。「国家は常に権力衝動に動かされるが、野放しにこの衝動に身をまかせれば、必ず破滅の悲運に見舞われることは、歴史の教えるところである」。鈴木は、これは国家だけのことでなく、経営者や個人の「生き様」にも通じるという。

昭和十八（一九四三）年十月、雨の神宮外苑「出陣学徒壮行会」の後、十二月横須賀第二海兵団に入団。

土浦航空隊、鹿児島航空隊、大井航空隊を経て、写真判読要員として洲ノ崎海軍練習航空隊で終戦。それまで帝国海軍には、写真判読という技術はなく、大日本帝国は情報不足、技術不足、知識不足の中で、まったく手探りで戦争をしていたのであった。

目次をクリックして下さい。  
指定のページがめくれます。

## 目次

まえがきにかへて	
昭和二十年暮れ凸版印刷へ入社	2
GHQ担当営業でスタート	6
朝鮮戦争終結で商業用(ポスター、パンフレットなど)印刷物に営業課長として進出	10
初代外国部長としてインドネシアのコーラン製造を受注	13
戦後の海外事業戦略に携わる	18
昭和48年教科書出版の東京書籍社長就任	30
昭和56年凸版印刷社長就任	36
社内報に書き初め「座右の銘」を掲載	39
変化の時代を生き抜くための基本理念を作成	50
エレクトロニクス化に対応「2・5次産業」の提唱	54
職場環境の整備に努める	59
行事・イベントの参加を通じ印刷の原点を考察	63
印刷関連の国際会議で印刷の将来像を模索	67
凸版創立90年、私の入社45年、社長10年で会長へ	72

## 昭和二十年暮れ凸版印刷へ入社

昭和二十（一九四五）年八月十五日の敗戦を、洲ノ崎海軍航空隊で迎え、八月の末には東京の父の家に戻った。

食糧難の時に、急に家族が二人増えたのである。校長を務めながら、原則として「闇」や「買い出し」をやらないので、自分の家の庭はもちろん、近所の焼け跡の空き地を借用して、薩摩芋、ジャガ芋、トマト、キュウリ、白菜から大根まで作っていた父としても、大変なお荷物になったに違いない。朝まだ暗いうちにボロの野良着で家の裏を歩いてきた父を、巡査が不審尋問をしたそうである。父は「私はこの家の者ですよ、ご不審ならどうぞ」と家に巡査を請じ入れようとして、お互いに大笑いになった。

私は軍隊から戻ったが、既に海軍に奉職中の、昭和十九（一九四四）年九月七日付の学士合格證書（卒業証書）が、留守宅の父あてに届いていた。結婚した身でもあり、家計のことも考えて就職することに決めた。

われわれの先輩たちは、銀行、金融、商社、海上輸送などのサービス系と鉄鋼、重工、造船、飛行機などの軍需産業系に勤めている人が多かった。しかし敗戦により、海外からの引き揚げや、事業の縮小などで、新人の採用をしている企業はまったくなかった。弱っていた時に、父が校長をしていた富士見高等女学校の生徒が勤労奉仕をしていた凸版印刷で、新人を採用するという話を父が聞いてきた。「これからの日本は、文化国家として生きていくのだから、文化を守る印刷はいい仕事だと思う」と父に勧められ、受験することにした。

入社試験には、海軍の第一種軍装を着ていった。もっともそれしかまともな洋服はなかったのだ。質問の中で、「海軍ではいくら給料をもらっていたか」と聞かれた。「八十五円いただいていました」と答えたら、「海軍は随分給料は安いのだね」と言われた。家に帰ってから「もし凸版印刷に入社できたら、百円はかたいよ」と家内に言った。幸いに入社が決まったけれど月給辞令には、まだ戦時給与統制のままの七十五円と書いてあった。

その頃、下谷の本社社屋が戦災で焼け、本社機構が音羽の講談社の部屋を拝借していた。十二月五日に本社が板橋工場の中に移転することとなり、その日から私は出社した。

初出勤三日後の十二月八日、戦後第一回のストライキが起きた。蜜柑箱を引っ繰り返してその上に乗り、拳を振り上げて「万国の労働者よ！ 団結せよ！」と怒鳴っている労働組合委員長の姿を、珍しいものを見るように見ていた。



凸版印刷入社の仲間（BC会）と現場研修中。板橋工場の前で

ストを宣告するたびに、給料が一挙に倍、倍となるので不思議やら有り難いやらであった。しかし物価の上昇もそれと追いかけて、決して生活は楽ではなかった。ちなみに初任給の辞令は七十五円であったが、最初のストライキのお陰（？）で、実額で百二十五円をいただき、家内に嘘をつかないで済んだ。

当時は、会社の入り口にタイム・カードが備えてあった。カードの色は社員が白で、準社員は青、そして工員のカードには赤の線が横に引いてあった。私は入社時から、毎朝白のカードを打っていた。

ある朝、周囲に異様な雰囲気を感じて顔を上げると、ちょっと強そうなのが四、五人で私を囲んでいる。別に危害を加えるような様子ではないが、「おい！ お前さんは昨日、今日、入った新米だろう。どうして白のカードを打っているんだ。俺たちは、社員になれて白いカードを打てるようになるまでに二十年から三十年かかっているのだ」と言う。そこで私はちょっと考えて「私の給料は百二十五円です。失礼ですが、あなた方は？」と聞いたら、途端にがらりと態度が変わった。「そうかい！ そうかい！」と急に仲良しになり、その後、随分親切に仕事を教えてもらった。おそらくその人たちの給料は、三百円から四百円くらいだったのだろう。

## GHQ担当営業でスタート

新米の私には、様々なことが待っていた。

入社から半年は、工場内での色々な部門実習に明け暮れた。現場実習の仕上げは、活版整版課であった。活字を原稿の文字に合わせて拾うことはやさしく見えるが、欧文の二十六文字とは違って、印刷の専門会社は、最低でも字を一万字くらいを用意している。その膨大なストックの中から一字一字拾うのである。

文字の校正係は、文章を上から下に読んでしまっっては、本当の文字校正はできない。ベテランは「下から逆さまに見る（読むのではない）のだ」と教えてもらったが、さすがに下から上に校正をしている人はいなかった。今にして思うと、どうも新米をからかっただけなのかもしれない。しかしその工場現場での実習は、私にとって、かけがえない貴重な経験であった。

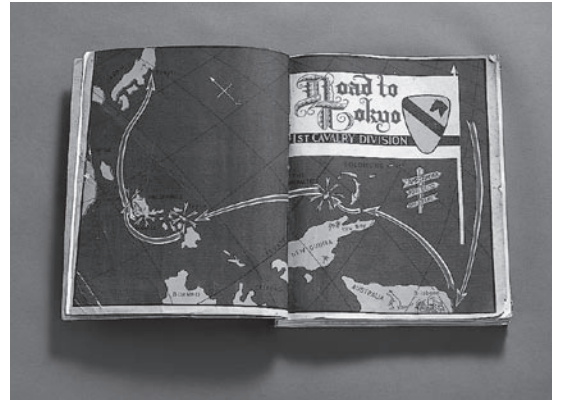
実習期間の終了後、営業部渉外課に配属になった。当時の進駐軍、すなわちGHQ (General Headquarters 連合国最高司令官総司令部) やその他の外国人相手の営業係である。貫禄ある二世の

通訳の女性がいたり、中にはGI (Government Issue 官給品＝兵隊さん) と調子を合わせて「適当に仕事をする」先輩もいた。

そのGHQの監督官は、いつも大声で怒鳴る太った男だった。私は彼の手先になって、作業の流れに沿って工場中を走り回った。随分無理と思われることを、強行せざるを得ないことも少なくなかった。新米の私の言うことは、従来のしきたりを外れてもいただろうし、知識も不足でトンチンカンなこともあっただろう。あいつは無理難題を押しつける「進駐軍の狗」だ、と決めつけられて辛い目に遭ったこともある。

しかし工場の現場と、社内に用意してあったGHQ出張事務所との間を、夢中で走り回っているうちに、「横文字で怒鳴られるのは大変だろう、あのデブの無理じゃしょうがねえやな」と、今まで一番強硬で、難攻不落と想っていた職長からも、そんな声が聞かれるようになった。「鈴木の仕事」なら多少の無理は聞いてやるか、といったシンパの人たちを持ったのだ。実習中にできた人間関係は大いに役立った。

この時の経験は私に二つのものを教えてくれた。その一つは外に向かったもので、難攻不落の得意先に入りがかなうためのノウハウは、手練手管ではなく、わが社のモットーである「誠意、熱意、創意」の三意主義であるというもの。これを正攻法であると確信し、得意先に通い続けることによって成功した経験が多々ある。しかも、その三意の中でも、時代が進むにつれて、「創意」が非常



アメリカ陸軍アメリカ第一騎兵師団戦史



アメリカ陸軍 pacific STARS AND STRIPES

に大切になってきたのを感じた。

もう一つは、内に向かったのものである。元来機械いじりが好きな私は、文系としては技術に強い方だが、昭和二十(一九四五)年に入社以来、営業畑のみを歩いてきた。しかし社長時代に「どうしてそんなに現場のことや、技術のことに強いのですか?」としばしば聞かれたことがある。これはこの時代に、現場の人たちに誠意をもって接したお陰で、親切な人たちに囲まれながら、仕事を教えて

もらったためであると感謝している。

戦後間もなくの日本の社会は、戦時中の極端な言論、報道規制から突然に解放されはしたものの、いまだに発信される情報は極めて少なく、人々は情報に飢えており、情報を求めて食物を漁るに等しい状態であった。その上、その情報を伝達するメディアである印刷物を刷るための用紙が不足しており、所々穴の開いた統制外の仙花紙(粗悪な洋紙)を入手するのが、出版会社の資材部員の腕の見せどころであったのだ。出版各社や印刷業界では、配給・統制の中で、紙集めに狂奔していた。雑誌でも書籍でも出版できれば、必ず売れる時代であった。

一方その頃に、米軍のトラックで板橋工場に運ばれてくるアメリカ製の印刷用紙は、これが紙かと思うほどの素晴らしいパリパリした代物で、それを見た途端に、日本はどうしてこんな物資の豊かな国と竹槍戦法で戦ったのだろうかと思った。



## 朝鮮戦争終結で商業用(ポスター、パンフレットなど)印刷物に営業課長として進出

ドッジ・ライン(アメリカの銀行家ドッジが日本経済再建について出した指示)の強行で、さしもの戦後のインフレが終焉に向かったことと、千円札の発行との相乗効果で、日銀券の発券枚数が激減した。その結果、紙幣の印刷が内閣印刷局だけで間に合うようになり、民間印刷会社への発注がなくなった。

凸版印刷は、売上高の三十八パーセントを占めていた紙幣印刷受注がなくなり、大きな打撃を被った。しかし、ちょうどその年の昭和二十五(一九五〇)年に、朝鮮戦争が勃発した。国連軍から、当時の金で六百億円以上の戦費が、実需である物資調達の対価として、日本の産業界に支払われた。不況に苦しんでいた日本経済は、急に活況を呈してきた。印刷物の需要も急上昇し、凸版印刷も間もなく、紙幣受注の売上高減少を補うことができた。

GHQからは、おびただしい数量の朝鮮半島の軍用地図の注文があり、窓口の私の仕事も忙しくなった。

朝鮮戦争が終結したのは、昭和二十八(一九五三)年七月。その時私はすでに、GHQの担当から、News Week誌その他の、外国の民間関連の受け持ちになっていた。

当時の様子を思い出してみよう。アメリカから空輸されたNews Week誌のネガフィルムが羽田に到着すると、日本支社の原稿運搬係から、板橋工場で待機している私の所に電話がかかってくる。毎週のことであるが、飛行機の到着時間が大変不安定であり、しかも必ず夜八時過ぎになるので、作業員には自宅で待機してもらっていた。当時は工員の自宅には電話などなかったので、羽田到着の知らせを受けると直ちに、私を含めて二、三人が、自転車で各家庭を回って「原稿到着」を知らせるのである。

原稿が工場に到着するや否や、工場は戦場のように忙しくなり、機械は唸り出し、人はあちこち走り回り、配送用トラックが走り回る。

冬は大変だった。暖房もままならない広い工場内で、フィルム到着を待つ時には、紙の断截屑の山の中で仮眠をとった。羽毛蒲団の原理と同じで、柔らかくて暖かい。……ともあれ、これが現在の週刊誌製造システムのはしりである。

朝鮮戦争終結の煽りを受け、やや経済が低迷したが、間もなく勢いを盛り返し、官民協力して復興に頑張った。「日本株式会社」と悪口を言われ、「エコノミック・アニマル」と悪評を被りながらも、とにかく日本国民、政・官・民総出で経済の復興に頑張ったのだ。今でこそ、その姿勢については

「鉄の三角同盟」といった批判があるにしても、当時、世界はまだそれほど厳しい眼で、日本を睨んではいなかった。

「商業印刷」という名の印刷物が、われわれの前に出現したのは、ちょうど朝鮮戦争の終わった直後の、昭和二十八（一九五三）年から三十（一九五五）年前後のことである。カタログ、チラシ、パンフレット、ポスター、カレンダーといった企業の宣伝活動を中心とするものである。

それまでの凸版印刷は証券、出版、包装という三本柱で会社の大鉄傘を支えていた。そこへ山田社長「商業印刷をやれ！」の鶴の一声で、当時板橋工場の営業内勤業務の副課長をしていた私に、白羽の矢が立った。間もなく、本社工場の営業課長として商業印刷を担当することとなった。昭和三十（一九五五）年の一月のことである。

商業印刷の滑り出しは素晴らしかった。当時の凸版印刷の技術力をフルに活用するような営業活動さえすれば、受注はどんどん拡大した。「今日は何かご注文はありませんか？」という御用聞きスタイルではなく、サンプルをかき集め、手造りの見本を持ち、相手の好みを調べ、持てるノウハウを引っ掛けて面談に臨み、仕事の売り込みをするのである。

この時の思想が「受身型から提案型へ」という現在の企業姿勢の発端であり、その五、六年後に、グラフィック・デザインを中心とする川上型営業展開のための、トッパンアイディアセンターを、銀座三原橋という都心に設ける契機となった。

## 初代外国部長としてインドネシアのコーラン製造を受注

昭和三十五（一九六〇）年、凸版印刷に外国部が設けられ、私が初代の外国部長を拝命した。

最初の仕事は、賠償金によるインドネシアのコーランの製造であった。インドネシアの宗教省と凸版印刷の幹部との間で、イスラム教の教典であるコーランを五百万部調達するという話し合いは既にできていたが、賠償の手続きはもちろん、値段も見本も作業手順も、何もかも一切決まっていなかった。

見本を造り、見積もりをして驚いた。六億四千八百万円という数字になった。わが社において一枚の受注伝票で、この金額を上回った伝票を発行した者は、平成の今日に至るまでいないそうである。

ところで見積もりができて、賠償使節団に認めてもらわねばならない。しかし使節団は、賠償金支払い、ダムや発電所、港湾、道路、学校といった施設でないと認めないという。私は団長に直接談判をして、五百万部のコーランは、インドネシアの人たちの心の糧として、いかに重要な価値を持っているかを何回も説明した。宗教省の役人は早く仕事にかかれとせつつくし、宗教大臣ワヒブ・ワハブも来日、一時はどうなることかと心配した。十一カ月近くかかったが、やっと賠償金での支払い



聖典「コーラン」は、B5判約五百五十頁で製造部数五百万部、インドネシア政府の宗教省の要請により受注し、日本の賠償金から支払を受けた

が認められ、インドネシア大使館で調印式が行われた。

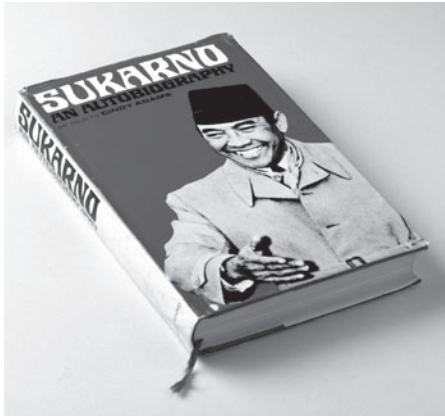
アラビア語の校正ができないので、インドネシアから四人のハジ（メッカへの巡礼を済ませた僧侶で白のトッピーを被っている）が校正のためにやってきた。

ある時、四人の内の一人が歯を痛めたので、医者に連れていった。すると他の三人がやって来て、歯医者で彼のために支払ったのと同じ額をわれわれにくださいと言う。そうでないと不公平だと真面目に言うのである。この「不公平論」には、さすがにびっくりした。コーランの教えに従った行為とすることであるが。

それはともかく、仕事は順調に進んだ。板橋と大阪の両工場の活版輪転機に、インドネシアの国旗、メラ・プチ（赤・白）の小旗を掲げて、精神込めて作業に従事した。

コーランの完成を契機に、戦後中断していたわが社とインドネシアとの関係が急速に回復した。スカルノ大統領が来日された折には、板橋工場まで足を運ばれ、山田社長の先導で隈なく工場を見学された。戦時中に軍の管理下にあった凸版印刷では、ジャカルタを始めバンドン、スラバヤ、マランの各地で女性三人を含む約六十名が仕事をしていた。戦後引き揚げてきた人たちは皆、インドネシアに好意を抱いていて、再び接触が始まったことを喜んでくれた。

外国部長としての私の気持ちは、敗戦により壊滅状態にあったわが印刷業界が、アメリカから大量



香港凸版で印刷・製本した『スカルノ自伝』

東アジアで忘れてはならないのは、お隣の大国、中国である。戦争中の不幸な出来事は、なにも中国に限ったことではない。しかし過去の歴史に照らししても、将来を考えても、中国とのお付き合いは、アジアの平和にとって最も大切であることは疑う余地がない。中国の印刷界からは、現在までに既に五十名以上の研修生を、東京と香港でお預かりしている。十二億の人民の中で、たった五十名が何の役に立つのか？と考えると、少し寂しくなるが、二十一世紀のアジアの中の日本のことを考えると、あらためて、新しい考えのもとに、頑張っ続けていければと思っている。



板橋工場聖典「コーラン」印刷開始式典

生産技術と製版技術を、ヨーロッパ諸国からは印刷の基本技術と製本技術の面で大変にお世話になったからには、今度は日本の番として、東南アジア諸国に、技術的なお返しをするのが当然の義務ではないかということであった。従ってインドネシアの他にホンコン、シンガポール、マレーシアなどから数名の私費留学生を預かった。彼らは工場の人たちと仲良しになった。

四十数年以上も経った今では、現地で立派な印刷人として自営している人、あるいは、わが社の現地法人の役員になっている者もいる。

草の根外交の一役を「心のつながり」を通じて行うことの大切さを、身をもって体験している。

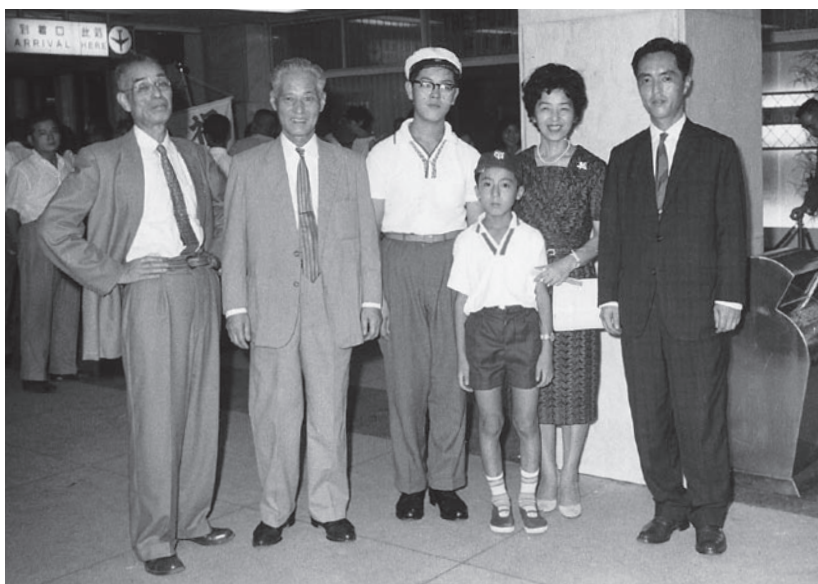
## 戦後の海外事業戦略に携わる

—アジア—

凸版印刷の海外事業の始まりは、昭和十四（一九三九）年、当時の満州国の新京に新大陸印刷を創立したことにさかのぼる。一方、南方では、オランダ領インドネシア政府の直轄であったジャカルタのコルフ工場の経営を、昭和十八（一九四三）年に日本軍から委嘱された。六十数名が日本から派遣され、紙幣などの高級印刷に携わっていたが、それらのいずれも敗戦と共に消滅してしまった。

昭和三十五（一九六〇）年に初代の外国部長に任命された私は、海外戦略については、マニユアルなしのゼロからの出発であった。そんな状況の中で、わが社の海外事業開始の引き金になったのは、インドネシアのコーランの受注と、アジア十七カ国の新聞社の日曜版付録であるアジア・マガジンの創刊に協力したことであった。

昭和三十七（一九六二）年に、現地を知るために仕事の打ち合わせを兼ねて、私は初の海外の旅に上った。香港、マニラ、シンガポール、ジャカルタ、クアラルンプールの各都市を訪問した。戦時



初の海外出張の際、羽田に見送りに来てくれた家族。義父の三池法性も加わって

中、海軍の練習機で千五百メートルくらいの上空を数回飛んだ経験しかなかった私にとって、六千〜七千メートル上空から見た地上は箱庭のように美しく映った。

南のどの国も、輝く太陽、青い空、碧い海で温かく私を迎えてくれているようであった。経済的にはこれからの国々ではあるが、人々は明るく、そして指導的立場にある人の多くは、欧米で教育を受けていて国際感覚を備えていた。私は初めての東南アジア諸国の旅ですっかり南の国の虜になった。

さらに東南アジア地域の経済発展に伴う市場の拡大に期待を寄せると共に、わが国からの技術移転を通して、その地域の人たちと「仲良し」になることの必要性を痛感した。

そこで山田三郎社長に進言して、香港に現地の大手新聞者のオーナーである胡仙女史

との折半合弁の印刷工場を造ることになった。胡女史とはアジア・マガジンを通して親しくなった。昭和三十八（一九六三）年のことである。その後、凸版印刷の全額出資となり、香港島から新界の元朗地区に移った。

今日では地元の香港はもちろん、豪州、欧米の出版市場に販路を持つ、世界的技術レベルの印刷会社に育ち、数百名の従業員が誇りを抱いて働いている。さらに、分工場の建設の必要に迫られ、平成五（一九九三）年に中国本土の深圳に新会社を設立、現在千名を超える人たちが元氣良く働いている。

昭和四十二（一九六七）年の春、私は外国部長のまま取締役を選任された。その年の秋に山田社長が病没され、澤村嘉一社長になったが、海外戦略は前社長の遺志を踏襲して積極的に進めることとなった。そこで現地法人の印刷会社を、シンガポールで昭和四十三（一九六八）年から、ジャカルタでは昭和四十八（一九七三）年から稼働させて、それぞれ多数の技術研修員を受け入れた。また現地への技術移転もスムーズに行われ、それぞれの地域の経済発展にいささか寄与していると自負している。

ジャカルタは、戦時中、多くの先輩が現地の人たちと仲良く仕事をした土地だ。懐かしい思い出を抱いている人が、凸版印刷にも現地ジャカルタにもたくさんいることを知っていた。また、コラン

の仕事やスカルノ大統領の仕事を通して新しい友人もできたので、私はどうしてもジャカルタに、工場を造りたかった。

インドネシアの明るく人懐っこい人たちと、一億五千万人という人口。そして広大な土地と豊かな自然は、素晴らしい経済発展の可能性を秘めていると思った。

当時のジャカルタの印刷業界では、パッケージのための特殊印刷は、量的にも不足し、技術水準も低かった。そこでまず軟包装の製造を手がけることとした。外資は七十パーセント以下という規制が当時あり、現地の投資家探しから始まった。

政府の許可を取って工場建設にたどり着くのに一年以上の歳月を要した。

#### — ニューヨークの思い出 —

昭和三十五（一九六〇）年に外国部長に任命された時から、香港凸版を始めとするアジア政策を進める一方で、私の頭の中には常に、アメリカの膨大なマーケットが映っていた。幾つかのアメリカの出版社とビジネスレターでのアプローチから、見積もりの提出、校正刷りによるサンプル提出、そして年に二、三回の出張訪問などを一人でコツコツと重ねていた。その間に、出版社の幹部に人脈もでき、出版社のクリスマス商戦に欠かせない、美術本や写真本の受注に成功した。

当社の技術は世界一流のレベルであったが、値段はC I F（運賃・保険料込み渡し）Cost, Insurance and Freight)でも三割は安かったようだ。問題は「時間」、すなわち納期であった。

そこで、ある程度納期に余裕と幅のある美術本や写真集に狙いをつけたのが成功であった。それでも時間は非常に大切な要素で、一日でも縮めることが受注の成否を左右するものであった。

私は、アメリカの有力な出版社が数多くあるニューヨークに、営業所を開設することを決心した。山田社長の了承も得て、マンハッタン四十二番街のビルの一室に、アメリカにおける戦後初の事業活動の足場をつくった。昭和三十九（一九六四）年六月のことで、香港凸版設立より一年後のことである。

事務所開設準備のために、初代の所長予定者を伴って、約一カ月ニューヨークに滞在した。

この機会を利用して、自動車の運転免許を取得しようと思立った。申し込み後二週間で、マニュアルを読み学科試験を受けた。幸い合格してその日から仮免許となった。隣に免許を持った指導員との同乗であれば、道路上を運転して構わないという。さすが車社会の国だと思った。

それから毎朝毎夕、マンハッタンを教習用の車で走って、帰国の前日にテストを受けた。実地試験の滑り出しは上々であった。途中で狭い路に入ってブレーキ・ターンをして折り返した。右側に車が一台止まっていた。その車を左に避け、そのまま真っ直ぐに走ってしまった。マンハッタンで「左側通行」をしてしまったわけである。

後日「重大過失」というコメントつきの不合格通知が送られてきた。以来、運転免許には挑戦していない。

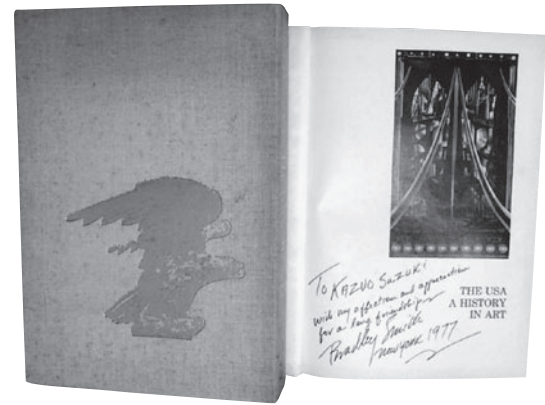
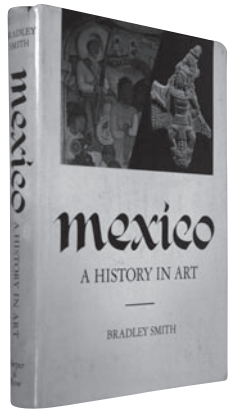
営業所の開設準備は順調に進んだ。現地スタッフを一人雇い、電話機、見本棚、デスクなどそろえると、小さいながらオフィスらしくなった。

考えていた通り、得意先からは大変喜ばれた。今までの隔靴搔痒の感のある連絡に較べれば、電話一本ですぐに顔を合わせることができると受注は急増した。製造工場は日本にあるのだから、納期が大幅に短縮するわけではないが、「呼べば応える」距離にいたることの強さを実感した。

ここで今でも私の心の底にある、印象的な話題を一つ。営業所ができて間もない頃の話である。私はニューヨークに出張するたびに、大出版社の社長のアポイントを取っては、所長を連れて訪問していた。

ある時世界的に有名な出版社を訪れ、写真集のご注文をいただいた。その上その出版社の社長とは個人的にも親しいお付き合いをいただいた。ある日「週末にクイーンズにある私の家に、水泳パンツを持って遊びに来なさい。昼食をご馳走する」と誘われた。せっかくの話であり、その言葉に甘えて所長と二人で訪問した。

「食事の前にプールで泳ごう」と、奥様を交えて家庭プールで泳ぐという、日本では考えられない接



アメリカの出版社からの上製本注文のはしり

待を受けた。

翌年再びニューヨークに出張した折、お礼を兼ねて同社を訪ねてみた。受付で社長名を言ったら、「彼はいない」と素っ気ない返事。いつならお会いできるかと聞いたたら、「地中海のモナコに行ってもう戻らない」と言う。

天地が引っ繰り返るほど驚いたが、ストック・オブションなどという言葉を、まったく知らなかった私は、何か虚しさを感じた。以来、その社長とは文通もしていない。

その思い出深い写真集とは『MEXICO A HISTORY IN ART』で、アメリカの大出版社とらうのは「Harper & Row」社である。

話は前後するが、来日した外国人と国内でやった様々な印刷・造本の仕事に触れてみる。

ある時山田社長から外国部長をしていた私に、「文藝春秋の池島社長から、印刷に詳しく英語のできる者を寄こしてもらいたいとの電話があったので、すぐに訪問するよう

に」との命令があった。

早速、池島社長を訪ねた。そこで私は驚いた。そこにいた外国からの来客は、かの有名な映画「王様と私」のユル・ブリンナーにそっくりのボールド・ヘッド（禿頭）であった。そして池島社長も同じ、さらに山田社長も同じという三人のボールド・ヘッドの有名人に私は囲まれることになった。

外国からのお客様というのはブラッドレー・スミスといい、カメラマン兼編集者で、出版社ジェミニナイの社長までを一人でこなす精力的人物であった。そこでの話し合いに従って、全智全霊を傾けて完成したのが、『美と日本人の歴史』である。

この本は、凸版印刷の感性豊かな多くの人たちの努力で、素晴らしい書物となり、関係者はもちろん大勢の方々から称賛を浴びた。題字に関しては、無報酬で書家の父、鈴木梅溪に書いてもらった。

それがきっかけとなって盟友となったブラッドレー・スミス氏からは、アメリカで出版する多くの書物の製版や印刷を、凸版印刷に振り向けてもらった。

他にも、美術本専門出版社社長ハリー・エープラムス氏の知遇を得て、たくさんの美術本のご注文をいただいた。これらの豪華本の多くは、アメリカ社会では、クリスマスのプレゼントとして贈られる。

このような事情を経て、ニューヨーク事務所開設、現地法人の営業会社設立、現地工場の建設へと確実に歩んでいった。



## —シンガポール—

アメリカで活動の場を求め、どうすれば市場を広げていけるのかと知恵を絞っていた頃の昭和四十一年（一九六六）年に、シドニーの出版社から、絵本製造の引き合いが本社の外国部に届いた。ニューヨークでのわが社の活動を伝え知った、オーストラリアの有名出版社からであった。

見積書を提出したところ、早速絵本シリーズ四タイトルの大量注文があった。オーストラリアからの初めての仕事ということで、皆小躍りして喜んだ。

しかし、あらためてその見積書を詳細に点検したら、用紙代が半分しか見積もられていない。責任者の私は、どうしようかと一晩考えた。熟慮の結果、「私の過ち」として、相手出版社の社長に手紙を書くことにした。その内容は、間違いを率直に説明してお詫びをするともに、今回のご注文はその値段で頂戴するが、次回からは、ぜひ訂正した値段でご注文をいただきたいというお願いであった。しかしその絵本の注文に対しては、用紙代は半額であったが手を抜かず、誠意を込めて製造し、納期通りに納入した。

早速相手出版社の社長から、製品と納期に満足した旨手紙が送られてきた。その上、値段は今回を含めて、これからの注文も訂正された見積もりの値段でよいと書いてあった。部員全員そろって万歳を唱えた。そして、何よりも「誠意」が通じたことがこの上もなくうれしかった。



ジェミナイ社出版『美と日本人の歴史』。父鈴木董（号梅溪）が題字と中扉を書いてくれた



完成したシンガポール工場

その後、その絵本の仕事は継続し、年間に百万冊を見込む、期待以上の大量注文となった。そうなると今度は納期が気になりだし、その上訂正された値段であっても、必ずしもコストの点で満足するものではなかった。特別に現地により近いところに専門製造部門を創設するなどの何か工夫をする必要を感じた。当時のオーストラリアは、人口は二千万人程度であったが、子供に与える絵本は、一年に四、五冊と、絵本王国であることが分かった。

その頃シンガポールでは、旧宗主国であるイギリスの出版社からの注文も、ぼつぼつ増えてきていた。さらに当時の政府が軽工業の工場の進出を歓迎し、優遇措置を採っていたので、シンガポールに思い切った工場を造ることを決断した。現地の開発局の応援も得ることができて、昭和四十三（一九六八）年にジュロン工場地帯に新会社を設立、工場を完成することができた。次いで昭和四十五（一九七〇）年には、シドニーに営業所を設けることとなった。これでオーストラリアの仕事も、東京まで持つてくる必要がなくなったのである。

見積もりの間違いから端を発し、工場建設やら営業事務所の開設と

いうことになった不思議といえば不思議なストーリーである。

その後、シンガポール工場の得意先は、オーストラリアはもちろんのこと、ロンドンの大出版社を始めヨーロッパ各地に広がり、アメリカの市場にも名前が売れるようになった。しかし二十世紀も終わりになると、主にオーストラリアや東ヨーロッパなどの印刷会社が、技術的にも、価格的にも競争力を持つようになった。そのことが原因で、シンガポール工場といえども「距離」すなわち「スピード」のハンディが、再び大きくクローズアップされてきたのである。

ちょうどそれに拍車をかけるようなことが起こった。われわれの工場のあるジュロン地区が大再開発を行うために、シンガポール政府の要請で、立ち退きを求められたのである。時代の大きな変化を考慮すると、この際、デジタル情報事業への転換をすべしとの判断から、昭和四十三（一九六八）年から長年現地のスタッフと仲良く働いてきた印刷工場を、平成十一（一九九九）年三月に閉鎖した。

閉鎖後の、もぬけの殻になったジュロン工場を見た時、生みの親であり育ての親であった私としては、一抹の寂しさを感じなかったと言えは嘘である。

その時に思ったことは、三十年の長きにわたるシンガポール工場の貴重な歴史を、次世代の発展のために、どのように生かしていくのかを、真剣に考えねばならないということであった。

## 昭和48年教科書出版の東京書籍社長就任

昭和四十八（一九七三）年の暮れ、私は凸版印刷の専務取締役であったが、突然、澤村社長から呼び出しがあり、「東京書籍の社長をやってもらいたい」という話であった。私はなんの躊躇もなく即座にお引き受けした。そして、その年の十二月八日に東京書籍の社長として赴任した。この日はかつて大東亜戦争の始まった日であり、さらに言うならば、私が凸版印刷に入社した年の、戦後第一回のストライキも十二月八日であった。私にとって、何か変わったことの始まる因縁の日なのかもしれない。

東京書籍は、凸版印刷の関連会社で、初等・中等教科書発行会社の最大手である。三十年近くも印刷一本槍で過ごしてきた私にとっては、出版社というのは常に私の得意先であった。その日から立場が逆転したこととなり、相当に緊張した。

赴任して私の最初の挨拶は、「公私の別と、人事の公平を誓う」ということだった。出版社の経営に門外漢の私は心配していたが、変化の時代には、案外その門外漢が役に立つことが分かった。なぜ



東京書籍・東書文庫収蔵の戦前の教科書

なら従来の経緯を知らないが故に、まったく新しい発想ができるのである。永い年月、教科書の編集・営業に携わってきた人たちにとって、新しいことに対しては、「大丈夫かな！」という「心配」と「怖さ」があるものである。そこで私は、膝を交えて納得してもらうまで話し合った。それらの新しい試みは、仲間の役員や幹部社員の大変な努力もあって、おおむね成功したと思っている。

教科書発行事業に関しては、徹底的に「基本」を守ることに専念した。一方、新規事業である学習参考書の発行、一般書籍出版事業への参入、ニューメディア・ソフトの研究、家庭学習との連繋などの事業には、それぞれ専門家を養成する気持ちを込めて、思い切った先行投資をした。

一般書籍出版事業への参入の原点は、中村元先生の『佛教語大辞典』の出版であった。この企画は與賀田前社長の英断で、私が社長に就任した時には既に組版は進行していた。何部刷るか、いかに販売するかは、新任社長の初仕事であった。

従来教科書の発行のみを永年やってきた人たちも、街の本屋さんの店先を回ったり、出版配給会社の専門家の意見を聞いたりした。大方の声は、三千部からせいぜい五千部であった。私はその内容と中村先生の斯界の権威からして、思い切って二万部を売る計画を立て、押し切った。

結果は大成成功であった。一方で、ニューメディア研究の必要を感じとり、社員を海外に出張させて勉強させるなど、視野を広げ、経験を積ませたのである。



東京書籍の一般書籍出版第一号『佛教語大辞典』

当時、日本の初等・中等教育が、戦後の日本経済の驚くほどの復興に大きく寄与していると、アメリカからの評価が高かった。日本人の勤勉さ、特に高卒者の知識レベルの高さが底辺にあったことが大いに貢献した。

具体的には、技術系の大卒者が菜葉服を着て、工場現場の人たちと共に苦勞し、教育し、励ましたことが決定的な好結果をもたらした。教科書会社は、その日本の発展の軌跡をたどってきた。

教科書に関して世間の批判が厳しかったが、批判する側に、確たる「理念」があったのかどうか。マスコミ報道に何の疑問を持たずに、意見を左右していたこともあったのではないかと、反省を込めて考えてみる必要があるように思えた。

国により認められた、唯一の、学校における学習教材が教科書である。内容についても、国の検定を経てきたものである以上は、国が責任を持つべきで、義務教育教科書の無償制度も、そのような教科書制度の中で考えられたのである。それ故に、問題を個別に取り上げるのではなく、日本の初等・中等教育の今後の在り方と共に、「未来を視野に入れての人造り」、「日本の世界におけるプレゼンス」を踏まえて、生涯一貫教育の中で論ずる必要がある。

すなわち、国民のコンセンサスを得た教育理念の下で、学ぶ教科の質と量、教師と父兄と生徒の関係、そして教室や教育方法、教科書を含む教材の在り方などを、総合的に、大局的に判断すべき問題である。

現代社会は、簡単には想像できない、複雑な要因が絡み合って成り立っている。外交問題一つとっても、歴史認識や、経済力のバランス、地理上の動かすことのできない位置関係などなど、情報化社会になればなるほど、問題が複雑に絡み合ってくる。

「批判」は進歩にとって大切であるが、責任を持たない軽々しい批判は、さらに事を複雑にする。

## 昭和56年凸版印刷社長就任

昭和五十六（一九八一）年前任の澤村社長の急逝に伴う、私の凸版印刷の社長就任に際して、マスコミの人たちに、「向こう六カ月間、インタビューや原稿依頼などの取材は一切ご勘弁を」とお願いした。

実は、その三年前に東京書籍の社長のままで、凸版印刷の副社長兼務の命を受けた時は、私の性格に向いている「補佐役」に徹しようと心に決めていた。まさか自分自身が社長になるなど夢にも考えていなかった。それだけに心の整理には、半年は必要であろうと思ったからである。マスコミの人たちはしっかりとそれを守ってくれた。今でもそれには感謝をしている。約束の半年が終了した日に早速マスコミの方々が取材に来たのは驚いたが丁寧に対応した。

三十五、六年間も印刷とその関連産業で働いてきたのに、正直言って「印刷産業とは何をするために、この世に存在しているのか」という問題を、それまで本気で考えたことがなかった。なんたることかと、お叱りを受けるのは当然かもしれない。

先輩の教えるままに、真面目に、一生懸命与えられた仕事を続けてきただけではないかという「反省」と、社長職として自らの仕事の本質を知らなくて務まるはずはないという「思い」から、この疑問がわいてきたのである。もちろん、東京書籍の社長を拝命した時も、「出版とは何ぞや」という自問自答を経験したが、このたびは規模と幅の点で当時とは桁が違っていた。

少し横道にそれるが、専務、副社長時代に、私が社長に言った言葉をその時思い出していた。「社長と他の重役とでは、雲泥の差がありますね。株主総会でも社長の一人舞台で、副社長、専務といっても並び大名に過ぎません。社長に直言してくれる人は少ないだろうし、孤独で大変でしょうね」と。無礼なことを申し上げたものだ。ところが自分が社長になった途端に、そのことを痛感したのである。

一般に社長の心がけとして言われていることは、人事は公平に、下位上達意見にスピーディーで果敢な対応を、公私混同の排除、発想の転換による確たる企業理念の確立を……と枚挙にいとまがない。しかし、自分の仕事の本質をわきまえないで「企業理念」など有り得ないと痛感したのである。

私はその時、齢六十であった。健康に留意して、三期六年くらいで、次に譲りたいものとひそかに心に決めた。社長として第一に手がけたのは、社内に出没している、私が「インヴィジブル・ゴースト」と呼んでいる「伝統固執」、「組織疲労と硬直化」の排除であった。そのために、得意先回りの合間を見ては、北は北海道から南は沖縄までの全国の事業所を隈なく訪れて、課長クラスの人を中心に

膝を交えて懇談した。

企業の日常活動の成果は、課長クラスの双肩にかかっている。そのためには、課長クラスの考え方の硬直化をまず柔らげる必要があると思った。次いで工場に行って各部署を回り、働いている従業員の様子を見た。

その時に私は「印刷とは何ぞや」という話をした。課長たちは今更何事かといった表情をする。私はあらかじめ凸版印刷の事業内容は、「発信された情報を、文字や画像などの記号を使って、一旦『版に固定』し、それと同じものを大量に複製する技術により、情報伝達のメディアを製造し、提供する事業」であり、事業理念としては「文化に根ざした情報・生活産業」であると説明をした。

ドイツのグーテンベルクが、五百五十年前に活版印刷術を発明するまでは、情報の伝達は口頭か筆写によるしかなく、不正確で伝達の範囲も狭く限定されていた。従って情報や知識、宗教や文化といったものが少数の選ばれた人たちの独占するところであった。

しかし印刷術の発明により、情報は堰を切った水のように大衆の中に流れ込んだ。そういう話を踏まえながら「皆さんは、印刷という現代文化・文明を支える大きな仕事をしているのだから、自分の仕事に誇りと自信を持ちなさい」と説いて回った。課長たちの目の色が変わっていくのが私には肌で感じられた。

## 社内報に書き初め「座右の銘」を掲載

社長就任二年目の、昭和五十八（一九八三）年正月の社内報「トッパンニュース」の巻頭に、書き初めを載せることにした。

文章はその年のスローガンというか、行動規範ともいえる短句で、主に中国の古典から引用した。昭和二十七（一九五二）年に印刷業界が日本印刷工業会を設立して、業界の発展に寄与べくスタートした。「印刷あり文化あり」という標語は、日本印刷工業会が、第一回印刷文化展を開催したときに採用された。その折の会長は、わが社の山田三郎太社長であった。その標語は今でも、印刷にかかわる人たちの精神的バックボーンになっている。

ところが、私が社長を務めるようになった一九八〇年代の初頭あたりから、技術の世界に急激かつ大きな変化が起こった。それはアナログ技術からデジタル技術への変化である。しかしその変化は、技術の世界にとどまらず、広く一般の社会生活に急速に影響を及ぼし始めていたことに、ある種の危機感を覚えていた。そこで私は、この「印刷あり文化あり」という精神的バックボーンの上に、「基本に徹し先端を走ろう」という行動指針を社内に表示することになった。

「基本に徹し先端を走ろう」は、「印刷あり文化あり」と同様に、印刷人の「心」である。毎年の書き初めは中国の古典から引用していたが、その背景というか基底部分には、この二つのスローガンがあった。この書き初めは、私自身毎年新鮮な気持ちで仕事に取り組みたい、役員や社員にも同じように取り組んでもらいたいと、願って続けていたのである。そして少しずつ目先を変え、私が社長を退いた年の平成三（一九九一）年の正月まで続いた。

■昭和五十八（一九八三）年

学而不思則罔  
思而不学則殆

癸亥元旦 鈴木和夫

学んで思わざれば則ち罔し

思いて学ばざれば則ち殆し

孔子 論語 為政第二

様々な知識をやみくもに詰め込んでも、それを整理する主体的な思索を欠いていけば、せつかくの学習も雑然とした知識の集積に終わり、何が重要なのか分からなくなる。つまりは、暗く物が見えな

一方、自分の思索を過信してそればかりに頼るのもまた禁物である。先人によって獲得され、蓄積された学問の成果は、自己の思索の基礎として、尊敬しなければならぬ。

「学ぶ」ことと「思う」ことが共に不可欠であることは、学問研究の本質をついた至言である。

この言葉は、学問研究の本質に限ったことでなく、企業の経営にとっても然りである。

■昭和五十九（一九八四）年

天生我材必有用

甲子元旦 和夫

天我が材を生ず、必用有り 杜甫 将進酒



天が私という一個の人材をこの世に生み出したのは、きっと何かの役に立てようとしたからである。人生に対する温かいまなざし。それに応えて努力すれば必ず成果がある。その自信と誇りを忘れてはならない。

フェデリコ・フェリーニ監督のイタリア映画『道』に、綱渡り芸人の青年が、頭の弱い主人公ジェルソミーナを優しくいたわる場面がある。

「どんなものでも何かの役に立つんだ。例えばこの小石だって役に立っている。空の星だってそうだ。君もそうなんだ」。

■昭和六十（一九八五）年

## 吾道一以貫之

乙丑元旦 鈴木和夫

吾が道は一つ 以って之を貫く 孔子 論語 里仁第四

この言葉を、ただ文字通りに解釈すれば、私は自分が信ずる道を、ひたすら歩んでいる、という意味に解される。それはそれでいいと思う。

この孔子の言葉は、何人かの弟子の集まりで発せられた言葉で、その一つとは、すなわち孔子の信ずる一本の筋の通った道の意味し、それは、「人の為に謀りて忠ならざるか」、「己の欲せざる所を人に施すことなかれ」である。この両者を一体のものとして考えるならば、「誠実に満ちた思いやりのところ」であり、「忠」「恕」一体である。

私は、日常の仕事や生活において、他人の成功をねたんで邪魔をしたりしないで、自分の信じる道を忠実に、自信と誇りを持って歩みなさいと、言うつもりであった。

■昭和六十一（一九八六）年

## 有志事竟成

丙寅元旦 鈴木和夫

志有れば、事、ついに成る 後漢書

やり抜こうという固い意志を持っている者は、どんな困難があっても最後には成功する。類語には、「一念天に通ず」、「精神一倒何事か成らざらん」などがある。

■昭和六十二（一九八七）年

無遠慮必  
有近憂

丁卯元旦 鈴木和夫

遠慮無ければ、必ず近憂有り 孔子 論語

目先に捉われて遠い先のことまでよく考えないで行動すると、必ず、近い将来に心配事が起こってくる。

戦略のない戦術は、個々には素晴らしいものであっても、究極にはバラバラになって、全体を成功

に導かない。技術の世界でも、労務の世界でも、財務の世界でも、そのことは大切である。

■昭和六十三（一九八八）年

知之者不如好之者  
好之者不如樂之者

戊辰元旦 鈴木和夫

之を知る者は、之を好む者に如かず  
之を好む者は、之を樂しむ者に如かず 孔子 論語 雍也第六

これは孔子が、「知る者」「好む者」「樂しむ者」のランク付けを行ったもの。「知る」行為は、対象となることを単に知識として理解することで、自己と対象との間に明瞭な距離がある。「好む」とは感情のレベルで対象に接近しているので、自己と対象との密着度は、「知る」よ

り遙かに強い。「楽しむ」とは心の底から打ち込むことで、主体の自己は対象と完全に一つのものになる。

この言葉は、学問の世界を指しているようだが、いかなる世界にも通じる言葉である。そして私の大変に好きな言葉であり、自宅と事務所の両方の壁に掛けてある。

■昭和六十四（一九八九）年

當原其初心  
己巳元旦 鈴木和夫

當にその初心を原ぬべし 洪自誠 菜根譚

まずは「初心」に帰るべし。そこから、じっくりと考えてみよう。

私のスローガンの一つは「基本に徹し先端を走ろう」である。

■平成二（一九九〇）年

敬事而信  
庚午元旦 鈴木和夫

事を敬みて信 孔子 論語 学而第一

出来事に対処するに当たっては、冷静に直視した上で判断をし、決して色眼鏡で見ることのないように。その上で、信念を持って対処すべきである。まやかしいものであると判断した場合には、勇敢に排除すべきである。

■平成三（一九九一）年

# 且要自信 莫向外覓

辛未元旦 鈴木和夫

且しほくは自ら信ずるを要す

外もとに向いて覓めるなかれ

臨濟録（鎮州臨濟慧照禪師語録）

しばらくは、自ら信ずることを尊重すべきである。そして、キョロキョロと外ばかり見て何かないかなと、探したりするな。まずは自信と誇りを持て。しかし、過信は禁物。この辺は、なかなか難しいが、そこで人間の価値が分かるのである。

ここに掲げた漢文は、凸版印刷社内報の正月号に、新年の挨拶と共に掲載した私の「書き初め」である。いずれも、漢詩、漢文名言から借用した。その年の社長としての私の座右の銘でもあり、役員や社員にも、その気持ちを伝えたいと思ったからである。

全体を通して言わんとすることは、自分の仕事を基本から十分に理解すること、そして、自信と誇りを持つて事に当たることが大切である、そうすれば、自ずと自分の将来も見えてくる、ということに尽きるようである。

平成三（一九九一）年に社長を退いたので、辛未元旦の正月号で終わっている。

## 参考文献

『漢詩漢文名言辞典』東京書籍 鈴木修次編著

『故事ことわざ辞典』あすところ出版 他

## 変化の時代を生き抜くための基本理念を作成

私が凸版印刷の社長として、経営全般の責任を預かっていた時の経営理念には、「基本に徹し 先端を走ろう」の精神が底流に流れていた。基本を徹底的に追求していけば、自然と先端が見えてくる。その上に立って、「印刷は、文化に根ざした情報・生活産業として、人類社会に貢献する」との印刷の存在意義・存在理由を確認している。

基本に徹し  
先端を走ろう

私の言った「拡印刷」、「二・五次産業」、「プリントロニクス」、「ワンソース・マルチメディア」などの様々なキーワードやスローガンに類する言葉は、すべて企業理念に基づいた経営の方針、姿勢を

示すものなのである。そのような考え方が、役員、従業員のそれぞれの立場や役割にマッチして具体的な行動計画として打ち立てられてこそ、企業は前進し得るのである。

最近ではインターネットなどの新しい技術を通して、国際化が急速にクローズ・アップされている。そのようなアナログからデジタルへの技術革新は、印刷にも多大の影響を及ぼし、例えば製版は人工衛星を使って「世界を駆け巡る時代」となり、必然的にISO (International Standardization Organization 国際標準化機構) による標準化問題も不可欠のこととして台頭してきた。

企業として最も望ましいことは、無意味な過当競争を排除することである、と私は思う。

ダンピングによる強引な力づくの引っ張り合い競争などは、最も下劣なものだ。それは知恵がなく、力だけしか持たない者のやることか、あるいは、自分さえ良ければ他はどうでもよいというエゴイスティックな者のやることである。いずれにしろ、市場の大切さを考えない暴力である。市場を破壊に陥れ、共倒れになる。

他社に真似のできない、独特の技術開発やマーケティング手法により、価格競争を排除できれば一番良い。遅かれ早かれいずれ他社はそれを追いかけてくるが、常にその先を走ることができればさらに良い。世界的印刷会社であるアメリカのR・R・ダネリー社では、そのような方針を貫くことをモットーとしていると会長兼社長のウォルター氏も言っていた。

しかし、それは理想であって現実の行動においては難しい。



社員全員に配布した『変化する時代を生きる』。わが社のこれからの生き方の参考を示した

カラーテレビのブラウン管に使われるシャドー・マスクやトリニトロン・グリッドの製造を再開するときの決断は、私の経験の中で、その理想に向けて頑張った数少ないものと今でも思っている。社長になって間もなく、わが社がシャドー・マスクの製造をやめているのに気が付いた。というのも私が東京書籍の社長に赴任する前の専務時代には、確か、製造していた記憶があったからである。早速、技術の幹部を召集してシャドー・マスク製造「再開」という社長命令を発した。その時私は次のように言った。

「民生用のシャドー・マスクは、既に先行の同業者があり、価格競争の様相を呈しているので、無理な市場参入はしたくない。産業用の高精細シャドー・マスクは、まだどこも手がけたばかりで技術開発競争の段階だから、難しいけれども高精細からやってみてほしい」。

私の考えは効を奏した。大切な既存の市場を破壊することなく、業界の秩序もまずまず保ちながら、各々がそれぞれの特徴を持った技術力を発揮して、マーケットの要望にお応えできたと思っている。この精神は、これ以降大きく発展することになる、液晶カラー・ディスプレイ装置用のマスクの製造にも生かされた。

私の言う「基本に徹し先端を走る」の「基本」とは、広い意味での「要素技術」を意味する。

例えば、ここで言うシャドー・マスクも元をたただせば、印刷職人たちの従来からの写真技術、腐食技術、鍍金技術などなじみの深い要素技術なのである。

そういう「基本」技術を確立していたが故に、「先端」のシャドー・マスク技術の市場に参入すること、恐怖どころか興味と自信すらあったのである。

## 「エレクトロニクス化に対応」2・5次産業」の提唱

私が社長時代に唱えた「二・五次産業」という言葉を、一時マスコミが喧伝したことがある。

これは単に、二次産業と三次産業を足して二で割ったものではない。

当時既に、印刷技術の世界は、アナログ+デジタル、紙とインク+電子映像メディアというように、新しい方向に発展しつつあった。当然、産業構造も大きく変貌した。当社も単なる受注・二次加工産業ではなく、三次産業的なソフト・サービス業的な部分を組み合わせ、総合し、複合せながら、それらのシステマティックな動きを、経営の根幹に据えた事業運営が求められていた。

それを私は「二・五次産業」と呼んだのである。

自動車に例えれば、後輪は駆動輪で、基本の二次産業に当たり、物を造るといふ本来の仕事をする部門。前輪は、物をどうやって造るのかという方向をガイドするもので、それはマーケティングや研究開発といったソフト・サービスの大部分の活躍の場であると考えた。

従って、二・五次とは二次と三次の真ん中ではなく、二・一次もあるわけ、二・七次もあるわけ、それは仕事にソフト・サービスの絡み方の多い少ないによるといふのが私の主張であった。

もう一つ、私は「プリントロニクス」という新語を造った。これは正直に言えば自作ではない。三菱総研の牧野昇さんの講演を聴いた時、これからの商売には、お尻に「トロニクス」を付けなさいとの話があった。

頭の中で色々と策を巡らせていた時だけに、早速「いただき！」ということ、**「プリンティング」**の後に「トロニクス」を付けて、「**プリントロニクス**」という造語にしたのである。

この講演を聴いたのは、昭和五十九（一九八四）年の中頃であった。当社の正規なスローガンとしては、翌昭和六十（一九八五）年の社内向け年頭挨拶で打ち出した。

牧野さんはその後、あちこちの講演で「凸版印刷の鈴木社長はプリントロニクスと言っている」と話されて、宣伝これ努めていただいた。しかし、私は牧野さんにいまだにロイヤリティを払っていないのが心に引っかかっている。

いずれにせよ、「二・五次産業」といい、「プリントロニクス」といい、**経済・社会構造がアナログからデジタルへの、大きくそしてスピーディな変化の中で、印刷産業が果たすべき、いや印刷業がこれからの世界で生き抜いていくための、存在理由と存在意義を表した言葉のつもりであった。**

しかし現在ともなると、このスローガンはもはや既に過去のものとなっているとも思えるし、基本的にはいまだ的は外れてはいないのではないか、とも考えている。

だいぶ前のことになるが、東京ロータリー・クラブの例会に、一人の英国人ロータリアンがロンド

ンからメイクアップに見えた。彼は私を目ざとく見つけて、「あなたの講演で、大変に印象深かった言葉は『PRINTRONIX（プリントロニクス）』という言葉だった」と話しかけられ、本当にびっくりした。

昭和六十二（一九八七）年に第五回世界印刷・情報会議（COMPRINT（Communication and Print））が、ウィーンで催された。その会議の中で話した私の造語が、何年もの年月を経ているのに、その時まだロンドンで命脈を保っていたとは。

実はこの二つの造語は一つのことを言っている。

印刷業は、従来は「ご用聞き受注産業」に徹していた。得意先を足しげく訪問して「本日はご注文はありませんか」と。

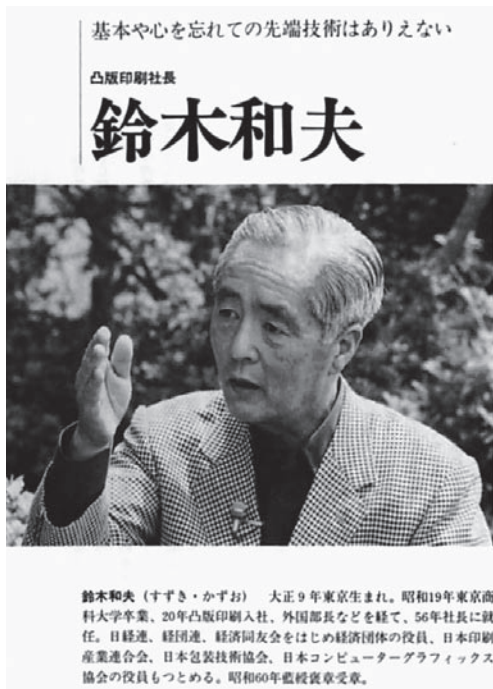
しかし現在、そのような営業姿勢では得意先の満足度は零点に近い。役に立たなくなったということを表している。「二・五次産業」と「プリントロニクス」によって、得意先に対しては積極的な企画提案型営業活動が、さらに市場に対しては徹底した需要創造型の営業活動が必須であることを表している。

そして社長が先頭に立って、工場も研究所も、その他あらゆる部署が、この経営スタイルに溶け込まなければ、将来は危ぶまれるという私の社長としての叫び声なのであった。

NHKの『鈴木健二 お元気ですか』から対談の申し込みがあったのは、ちょうどその日の夕方に、先に述べたウィーンで開催される世界印刷・情報会議のスピーカーとして、成田国際空港から出発する予定の日であった。急遽、出発を次の便に変更してもらい、家のすぐ近くの西郷山公園で、「健康と人生」について楽しく語り合った。

鈴木健二さんの質問に対して、私は次のように答えている。

鈴木（健） 先ほどのお話のような、戦後の激しい労働に携わって、今日を築かれてきたという



基本や心を忘れての先端技術はありえない

凸版印刷社長

鈴木和夫

鈴木和夫（すずき・かずお） 大正9年東京生まれ、昭和19年東京商科大学卒業、20年凸版印刷入社、外国部長などを経て、56年社長に就任。日経連、経団連、経済同友会をはじめ経済団体の役員、日本印刷産業連合会、日本包装技術協会、日本コンピューターグラフィックス協会の役員もつとめる。昭和60年藍綬褒章受章。

NHK鈴木健二アナウンサーとの『お元気ですか』の対談





家の近くの西郷山公園にての収録風景

と、そこに何かご自身の健康哲学みたいなものが生まれませんか。

**鈴木(和)** 健康哲学というほどのものではないのですが、れども、実は私は指輪をはめています。結婚後三十年たつて、二人の子供も就職し、嫁をもらうという時代になったし、仕事も何とか大過なく続けてきました。そこで家内と相談して、結婚三十周年はどうしようかと言ったときに、ぱっと思いついて、「指輪をつくろう」ということになったのです。この指輪には、「健全な精神は健康な肉体に宿る」という言葉がラテン語で彫ってあります。「MENS SANA IN CORPORE SANO」という文字です。なぜこんなことをやったかといいますと、家内ともども、ここまで健康で、仕事もやれた感謝の気持ちを常に抱いていたという、当たり前の発想からです。それで現在までずうっと指にはめています。

(NHK出版 鈴木健二『お元気ですか』より)

## 職場環境の整備に努める

ある新聞社の若い記者が、気軽に「三Kの代表である印刷業が……」という記事を書いていた。そこで彼に会った時「印刷業が三Kの代表みたいなことを、マスコミの人たちは言うが、本当に自分の目で確かめてそう思っているのか」と聞いてみた。

もちろん、三Kとは、キタナイ、キケン、キツイの頭文字である。昭和六十三(一九八八)年頃の話である。

私は彼に次のように言った。キタナイに関しては、うちの工場を見てくれないか。精密電子部品のクリーンルームでは、作業員は白衣を着、エア・シャワーを浴びて作業にかかる。また食品用包装用品の製造では、虫一匹も飛んでない。一般印刷の工場の床も舐めたように光っている。

キケンに関しては、無災害が何万時間も続いている。この頃は街中をぼやぼや歩いていると、暴走車にひかれたり、頭上から看板が落ちてくるといったケースが少なくない。その方がよほど危険ではないか。

ただし、キツイということに関しては、目下大わらわで改善中である。時間短縮については、週四

十時間をクリアし、事務職や研究職には、コア・タイムのないフレックス・タイム制を導入するなど、頑張っている。マスクミはむしろ、印刷業がそのように懸命な努力をしていることに、頑張れと声援を送ってもらいたいものだ。

しかし、私は自分の経験から、次のような反省を心に抱いている。

最近の、学校から職場にやってくる若者たちの労働価値観の変化や、仕事内容のハードからソフトへという変化が急激である。われわれ使用者側は、そのような「変化」を徹底的に究明して、それに対応する適切な労働環境作りを、怠ってはいなかったかということである。

労働によって得られる付加価値の尊さ、立派な価値を生み出す誇りと喜び、それを持つことの大切さなどを、新しく社会人となった若者たちに、誰に遠慮することなく、堂々と徹底的に説く必要があったのではないか。

もっともそのことは、幼稚園、小学校に始まる初等・中等教育から、さらに家庭教育から始めなければならぬ。ここにも国民的コンセンサスによる国の教育に関する「国家理性の理念」の確立が急務であると思っている。

印刷会社の三Kの話はさておいて、私はその頃、日本商工会議所、東京商工会議所の労働委員長を仰せつかっていて、気になることがあった。

よくテレビなどの報道で女性がブルドーザーを操作したり、高い鉄塔の上で作業をしている場面が映し出された。初めの頃は「職場の花」といった存在で、珍しいのと興味とが入り交じった報道であったが、そのうちに従来女性に向かないと決め込んでいた仕事にも、労働環境の整備次第では女性の職場となり得ることを報じていた。

頭脳労働、肉体労働を問わず、働きたい女性に環境を整備して働く職場を広げることは、時流に沿ったことであると思う。しかし、夫婦が設ける子供の数が一・三人を割る状態を、どのように考えたらよいのだろうか。

かつてのフランスがそのような状態になった時、国家の将来が危ぶまれたが、現在では二・五人に回復しているとの話も聞いている。

日本の将来を背負う立派な子供を生み育て、なおかつ、働く意欲と希望をかなえて、職場進出が可能になるための環境整備まで踏み込まなければ、本物の議論にはならない。社長時代に、責任者としての私が果たしてそこまでやれたか、大いに反省すべき事柄であると思っている。

高齢者の問題にも同じことが言える。若年労働力が不足したので、慌てて高齢者を使えというのもおかしな話である。確かに昔に比べ、肉体的にも精神的にも老化の年齢は高くなっている。

五十五歳の定年は六十歳に移行した。六十歳を超えても元気で、もっと働きたいと希望する人もたくさんおられるので、更に定年年齢を引き上げること、働く環境の整備や雇用形態の工夫と仕事の

内容によっては可能だろう。

しかし女性や高齢者の労働力に、大きな付加価値の創出を期待するのであれば、もう少し、中・長期的な展望に基づいた議論をつめて、国民のコンセンサスをまとめていく必要があると思う。

一方で、労働付加価値を、最も効率良く発揮しなければならぬ青壮年者雇用確保のため、新しい社会構造、組織構造はどんな姿なのかの、はっきりとした絵が描けていないことが、目下の最重要関心事であるべきであろう。

## 行事・イベントの参加を通じ印刷の原点を考察

私は、印刷の基本・原点を見つめる努力の一環として印刷にかかわる各種の行事・イベントにも積極的に参加した。

「原点」を見つめるために、写真術誕生百五十周年記念行事に参加した。平成二（一九九〇）年は、イギリスのタルボットとフランスのダゲールによって、写真技術が発明されて百五十周年に当たり、世界各地でそれを記念して様々なイベントが催された。日本では日本写真家協会が主催して、昭和三十五（一九六〇）年から昭和五十四（一九七九）年にいたる二十年間に活躍した、世界の写真家五十四人を顕彰した。

この二十年間は写真の技術とその表現が急速に発展して、芸術的にも社会的にも力を発揮した時代である。

私はその精神に大いに共感を覚え、凸版印刷として全面的に事業を支援した。

内外の関係者を招待して、感謝と表彰の祝賀パーティーを催し、さらにその記念のために収集した写真二百七十点の写真集（講談社刊）の制作に協力。そしてそれらの写真を「トッパン・コレクション



「日本のポスター 100」東京展会場風景

ン」として新しくできた東京都写真美術館に寄贈した。

また、ニューヨークで開催されたICP (The International Center of Photography 国際写真センター) の平成二(一九九〇)年度の年間表彰式で、写真界に多大な貢献をしたという理由で、顕彰された。

写真技術が、印刷界に導入されたのは百年ほど前のことではあるが、写真技術なくして、今日の印刷技術の基礎の確立と、その発展は見られなかったことに思いを至らせて、写真百五十年事業に協賛を行ったのである。

もう一つ「基本」に関することとして、戦後の昭和二十(一九四五)年から昭和十五(一九八〇)年までの三十五年の間

で、芸術性に優れている日本のポスター百点を、デザイン界を代表する方々の協力を得て選定し、原寸大の複製を作製、さらにその画集(講談社刊)を作成した。そして日本を始め、世界の有名美術館、美術研究所、芸術・印刷・写真専門学校などに寄贈した。

複製作業に関しては、わが凸版印刷の技術の粋を結集して行ったが、既にデザイン原画が喪失して、印刷物しか残っていないものもあり、並大抵の苦労ではなかった。グラフィックデザインと印刷とは、手を携えて歩んできた。複製したこれらの資料は、印刷界、デザイン界の両方にとって、後世に残るヒットであったと自負している。さらに引き続き「世界のポスター100」と銘打って同様の企画を行い、大変に好評であった。

「先端」として社会にアピールした企画は、平成二(一九九〇)年大阪で開催された国際花と緑の博覧会の会場で、開会から閉会まで、半年にわたって毎日配布した「ハイビジョン・グラフ」である。これは「ソフト・ウェアのパビリオン」とも言うべき、先端企画ものとして大変な好評を博した。

ハイビジョン・カメラによる取材から、デジタル方式による文字・画像の編集、割り付け、製版、電送そして印刷、配布まで、一貫してわが凸版印刷のみで行った。今や文字、画像、写真などの情報が、製版され印刷用情報に転換されて、人工衛星や光ファイバー・ケーブルによって世界を駆け巡る時代である。

私は、急速な「技術のデジタル化」に伴う印刷業界の地図の塗り替えが、世界を舞台に行われる可

能力が出てきたように思い、この企画を相当の無理を覚悟で推進したが、幸い無事半年続けられてホッとした。

昔は十年一昔と言ったが、今は一年、一月はおろか、一日すら一昔と感ずるほどのスピードで世の中が変化している。インターネット、イントラネットと目まぐるしい毎日である。花博の頃には、先端技術として大見得を切った「ハイビジョン・グラフ」も、現在は新たな装いで再出発している。日本の技術がグローバル・スタンダードになるかどうか、紙一重の戦いであった。

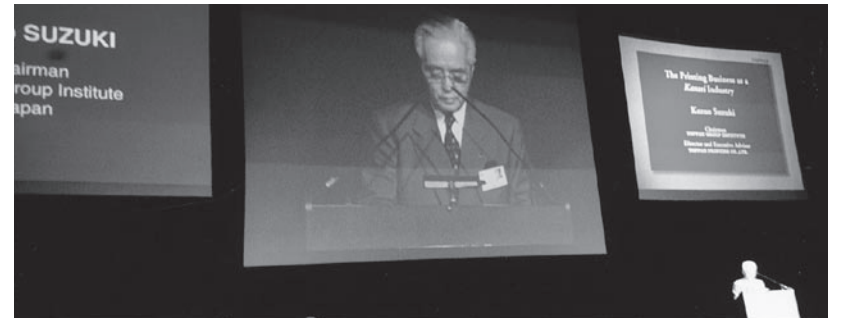
## 印刷関連の国際会議で印刷の将来像を模索

世界の印刷界には、印刷業者が中心となって定期的に開催している国際会議が二つある。その一つはCOMPRINT (Communication and Print) で、もう一つはWPC (World Printing Congress 世界印刷会議) という。

昭和四十六(一九七一)年のある日、わが社に一通の案内状が舞い込んだ。カラーテレビなどの映像ニューメディアの出現に直面して、世界中の印刷業界は、将来に向けて大きな危機感を抱いていた頃である。そこで欧米諸国の印刷、報道関係者が一堂に会して、話し合う企画が持ち上がった。それが第一回のCOMPRINTで、ジュネーブで催された。講師として演壇に立ったわが社の仲間と共に私は、一聴衆として参加した。

会議では、印刷業の抱くニューメディアに対する危機感と、印刷業自身の将来像について活発な討論が行われた。

新しい電子メディアの出現は、技術の革新による情報社会の到来としてとらえ、むしろ情報関連マ



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

ーケットが拡大され、工夫次第では印刷物が色々なメディア・ミックスの中で十分に共存し得る、という結論でめでたく閉会した。そして四年に一回、会議を開催しようという決議されて今日に及んでいる。第一回の会議にアジア地区から出席したのは、日本からの参加者、すなわち聴衆の私と仲間の講師の、わが凸版印刷からのわずかに二名だけであった。

昭和六十二（一九八七）年ウィーンで開催された、第五回の会議では、私がキーノート・スピーカーを務めた。そこで「時代の変化を生かす経営と日本の対応」と題して講演した。日本の印刷界がデジタル技術をただの製造ツールとして取り入れるだけでなく、新しい電子メディアを従来の印刷物とメディア・ミックスすることにこそ将来があると考えて努力していると話し、「プリントロニクス（PRINTRONIX）」という造語を紹介した。

さらに、平成六（一九九四）年カンヌで開催された第七回会議では、共同議長を務め「感性産業としての印刷業」というテーマで講演を行った。日本から八十名という大デレゲーションが参加した。

第一回の参加者二名とのあまりにも大きな格差に、われながら感無量であった。

デカルトの「精神と物質」の徹底した二元論と、機械論的自然観が底流に強く流れているヨーロッパ合理主義を信奉する人たちは、急激で広範囲なデジタル革命による社会構造の変化の中で、ある意味での行き詰まりを感じていた矢先のことであつたらしく、驚いたことに、私の講演が終わった時に、大勢の人が演台に上がってきて握手を求めた。その中の一人の紳士から、この秋にボストンでAGFAが国際会議を予定しており、ぜひ、今日の話の趣旨で講演をしてもらいたいと申し入れがあつた。

そこでそのご依頼に答えて、私はアグファ・テクノエキスポ・ボストンで「技術の素人化と専門家の役割」と題して話した。

熟練職人の持つ固有で芸術性の高い、感性豊かなアナログ技術が、最後の決め手になるということを中心に話をして、驚くほどの喝采を受けた。後ほど送られてきた報告書に「KANSEI―感性」と日本語そのまま記されていたのには、また驚いた。

一方のWPCは、アジアの開発途上国から声が上がリ、昭和五十三（一九七八）年にシンガポールで第一回の会議を開いた。こちらも四年ごとに集まることになっていた。

この会議は、当初技術問題に重点が置かれていたが、この頃範囲も広がり、討論内容もCOMP



第四回WPCリオデジャネイロ大会。日本からは八十名という大勢の参加を得ることができて、面目を施し開催国ブラジルから、大変に感謝された

INTとあまり違いがなくなってきた。平成元（一九八九）年に、第四回WPCがリオデジャネイロで開催されて、七百余名が集まった。私はその時、共同議長として「印刷業界の団体としての責任」と題して講演をした。個々の印刷企業では難しい技術の標準化、インキや機械の標準化が討議の中心となった。今日の地球規模のコミュニケーション、グローバル化、インターネット時代などをあたかも予想していたかのような、熱の込められた会議であった。この会議はその後、平成十七（二〇〇五）年一月の南アフリカ共和国での開催時からCOMPRI NTを統合し、現在に至っている。

日本の印刷界は、日本語という言葉が世界に通用しないという先入観から、国内に閉じ込められている傾向があったが、多くの国際会議を経験することで、世界に目を開くようになったことは喜ばしい。

**T**he human issues precipitated by rapid transition to a digital environment were the dominant theme in Kazuo Suzuki's presentation. Mr Suzuki is Chairman of the Toppan Group Institute, having spent 47 years with Toppan Printing. He joined Toppan in 1945 and "sees the human condition through the prism of the printing industry." His concern is with the amateurisation of printing technology, and the role of the expert in a digital environment. The advent of digital technology and multimedia ten years ago were the greatest innovation since Gutenberg. Multimedia is now threatening the printing process, however, and depending on how we use it, could threaten the human condition in turn.

Gutenberg started the flowering of printing. Previously books were works of art to be stored and treasured, but not used for everyday use. Before the invention of movable type, culture, technology and learning were the exclusive province of the upper echelons of society. Because of Gutenberg, the bible became an item of use for common people. Movable type provided access to art and knowledge, and consequently to greater happiness for a greater spectrum of humanity. During the 500 years since its invention, we have developed the means to provide huge amounts of print quickly, cheaply and to many people. We are now an information-based culture, adapting new technology such as photography to our needs.

In the past, the analogue world was the basis of human society. It was a time of natural harmony, spiritual awareness, in balance with logic and rationality. In the mid-twentieth century, money, possessions, technology and materials started controlling people. There was a loss of balance between the material and natural spheres, leading to environmental problems, pollution, and people forced into the chaos of unemployment. By its nature, digital technology speeds up and aggravates this imbalance and chaos. Japanese culture has the concept of Kansei, which is about balance in the human interface, and the sensitivity and harmony of the senses. Kansei is part of all things though, not just the human persona. Market success goes to those who create products which affect human Kansei. Kansei can be a means of unifying culture and technology. In Asian culture, Kansei and technology are mutually interdependent.

The potential for change of digital technology is equivalent to Gutenberg's impact. Digital technology allows us to surpass human possibility to create virtual realities, more efficiently and creatively. Like movable type, it improves the human condition, but the analogue-to-digital revolution is happening so fast and so comprehensively that its effect is to destabilize. Graphic artists, printers and publishers are experts who should combat the trend towards amateurisation. They should make their skills known, "polish their Kansei" and make clear their contribution. Digital tools still need creators and conductors of technology to come up with something worthwhile. Although digital technology can achieve 80% of perfection in production processes, creative experts are needed to add the final 20%. We should strive to achieve perfection through professional authority. Professionals have the power and authority to create works of art and make them items of everyday use. Analogue methods give expression to developed sensibility, and can be compared to strategic weapons. Digital methods are ferociously efficient and productive, more of a tactical tool. The pre-press, printing and publishing communities need to harness both to avoid sowing the seeds of discontent.

**"His concern is with the amateurisation of printing technology, and the role of the expert in a digital environment."**

**感性**

アグファ・テクノエキスポ・ボストンの記録報告パンフレットの表紙

## 凸版創立90年、私の入社45年、社長10年で会長へ

私が凸版印刷の社長になったのは、まったく運命の巡り合わせであった。

決してなろうと思っていたものではないし、果たして私が最適者であったかどうかも分からない。ただ、社長に選任されたからには、悔いを残すことのないように、全力投球をしたことは事実である。

社長に就任した昭和五十六（一九八一）年からの十年間は、世界が激しく動き、特に会社の舵取りは、

一歩誤れば取り返しのつかないような時期であった。

昭和六十（一九八五）年の春、荣誉ある藍綬褒章を受章した。父も教育功労者として藍綬褒章をいただいていたが、既に昭和四十八（一九七三）年一月にこの世を去っていて、知らせるすべはなかった。しかし健在であった母は、大変に喜んでくれた。その母も、その年の十一月に他界した。最後にいくらか親孝行ができたかと思



藍綬褒章授章を記念しておくばりした粟津潔作『藍鳥』

う。おそらく母は天上で、父にそれを報告してくれているだろう。

私は、常日頃バランスを大切にしている。なぜならば、世の中は色々と複雑に絡み合っていて、自分の努力だけで物事がうまく運べるものではない。しかし最後には、バランスが物を言うかと確信している。

私は社長就任以来、そのために相当な時間と努力を傾けた。その甲斐があったのか、社内の様々な面でバランスが取れ出したのが見えるようになった。それぞれが自分のやるべきことをしっかりと認識して行動計画を立て、それを着実に実行していくにつれ、営業、技術、工場、総務、経理などの職種間でも、また出版・商業印刷、包装、精密部品製造などの品種間でも、全体にバランスが取れ良い結果が出るようになった。そこで、社長就任時に考えたよりは遅れたが、この際タイミングを見て後進に道を譲ることを心に決めたのである。

平成二（一九九〇）年は、明治三十三（一九〇〇）年に創立したわが社の創立九十周年に当たった。私は昭和二十（一九四五）年の入社で、ちょうど会社の歴史の半分、四十五年勤務したことになる。また、大正九（一九二〇）年生まれの際は古稀を迎え、社長歴も十年という区切りに達した。

会社は、若返りによるバイタリティに新しい期待をかける体制が整った、と私は判断した。業界活動としては、教科書研究センターの理事長を除いて、印刷業界、包装業界関係の仕事はすべて、平成三（一九九一）年六月までには任期満了となる。その面でも、責任の一端を果たすことができたと思



ったので、その年の六月末に開催された株主総会終了後の、取締役会で社長を辞し、会長に退くことを決めた。

わが社は三月決算のため、四月から新事業年度に入る。一般の従業員は新しい組織・人事の下、四月からの新しい事業年度に向けて、勢い良くスタートを切って飛び出す。それなのに役員だけが、六月末の総会後の取締役会まで人事が決まらない。

これではまことに仕事やりにくいだろうとかねてから思っていたので、思い切って二月末の取締役会で、社長交替を中心にした役員人事の大綱を内定した。それが三月一日の新聞に公表された。途端にマスコミの人たちから、四カ月前に社長人事の内定を発表するのは異例だ、鈴木は病気か、何か他に不都合なことがあるのか、理由は何だ、といった問い合わせが相次ぎ、広報部は、一時機能が停止した状態になった。

新体制になるので、役員も従業員も、新事業年度のスタートは一斉にした方がよい、というのが私の単純な発想であった。新社長も、新事業年度から全責任を持てるよう、社長としての構想を練り、組織改革、人事異動もやるべきであると思ったからである。

私が社長に就任した時は、前社長の急逝を受けてのことで、心の整理ができるまで、半年間マスコミの人たちに取材をご遠慮願ってご迷惑をかけたが、会長になる時は、異例の早さで発表し、マスコミの人たちをお騒がせしたのは、まことに不本意なことであった。