印刷技術で世の中を豊かに

LEADERS 経営者に聞く

大日本印刷社長
北島 義斉氏　61

大日本印刷（DNP）は2026年に創業150年を迎える。印刷技術をもとに事業の多角化を進めた「第二の創業」を経て、現在は「第三の創業」に取り組んでいる。北島義斉社長に聞いた。

書店支援 日本の出版文化を守る

我々の祖業は出版印刷で、印刷会社として始まりました。戦後、会社が潰れそうになった1951年に「再建5か年計画」を立て、そこから今のように印刷技術をもとに多様な製品を作るようになったわけです。

海外では、大日本印刷より「DNP」の方が有名になっていますが、我々としては、印刷技術で世の中を豊かにしていくということを忘れないために社名に「印刷」を残したいと思っています。

＜日本では紙の出版物の販売額が96年をピークに減少傾向にある＞

返本率が高い、書店さんの利益率が低いといった問題は一気に解決しませんが、我々としては、日本の出版文化をなんとしても守りたい。

どうしていけば読者の手元に本を届けていけるのかを考える中で、この春に営業と製造の両部門が一体となって効率的に業務にあたる「DNP出版プロダクツ」という子会社を作りました。例えば、絶版となった本をオンデマンド（注文対応）型で少部数から復刊する仕組みを構築するなど、新しい出版流通を創出する取り組みを通じて書店さんを支援していきたいと考えています。出版文化を大切にして、これからもやっていきたいと思っています。

事業の多角化 継続的発展に必要

＜祖父の北島織衛氏、父の北島義俊氏は、ともに大日本印刷の社長、会長を務めた。子どもの頃から本に囲まれて育った＞

自宅には図書館にあるような移動式の書架が10台くらいあり、尋常じゃない数の本がありました。私も本を読むのが大好きで、小中高の時は毎日、本を読んでいました。

印刷工場の近くに住んでいたこともあり、（本を印刷する）輪転機を見に行ったこともあります。そうした環境で育ってきましたから、大日本印刷のことは常に意識をしていたと思います。

＜最初の就職先は富士銀行（現みずほ銀行）。支店や調査部などでの勤務の後、大日本印刷に入った＞

調査部では女性活躍や企業メセナ活動に関するリポートを作成したり、日本経済の先行きを予測したりしていました。その経験は今でも役立っています。今にして思えば、世の中を俯瞰的に眺めるのに、銀行というのは良い業界だったと思います。

こっち（大日本印刷）に来たのは95年です。我々の出版関連の売り上げはまだ伸びている時代だったんですが、どこかの時点で減ることはわかっていましたので、社内では、その時に何をするか。どのような事業領域を伸ばしていくべきなのか。そういう議論をしていましたね。

＜印刷で培った技術を起点に事業の多角化を進め、現在扱っている製品は、食品・飲料などの包装材や建材、ICカード、電子部材、情報セキュリティーなど実に多彩だ＞

リチウムイオン電池の外装材の「バッテリーパウチ」は、2019年にノーベル化学賞を受賞した吉野彰先生からのお話をきっかけに、長い時間をかけて開発したもので、世界トップシェア（占有率）です。

なぜそんな製品もやっているのかというと、実はそれも印刷技術に関係があり、印刷の原版を作るのに必要な加工技術や、インキを紙やフィルムに塗布する技術が生かされています。テレビ画面に自分の姿が映り込まないようにする反射防止フィルムも、そうした技術の応用です。

今、エレクトロニクス分野の業績がいいのですが、だめだった時は他の分野で補った時期もあります。事業分野をある程度分散しておくのは、継続的な発展のためには絶対必要だと思っています。

我々の印刷技術を応用して、外部の知恵も入れながら開発をしていけば、新しいものがたくさん出てくると思っています。インターネット上の仮想空間のメタバース、製薬などの医療、ヘルスケア、そういう新しい分野もどんどん増やしています。

「黒子」の意識改革 積極的開発へ

＜18年に社長に就任した。戦後、事業の多角化を進めた「第二の創業」の次のステージとして「第三の創業」を掲げ、社員の意識改革を進めている＞

もともと印刷業というのは出版社など得意先から言われたものを作る受注型の産業で、取引先の「黒子」に徹する意識が根付いていました。

包装材や電子部材なども得意先から「こういうものを作れないか」と言われて研究開発し、製品を提供してきました。会社名が表に出るのは出版物の奥付くらいで、表に出ないことが業界の美徳だったわけです。

今、「第三の創業」として我々が取り組んでいるのは、この「黒子」の意識を変えることです。

いつも言っているのは、得意先から言われたものを作るだけじゃなくて、自分たちから世の中で何が必要かを見ていこうということです。オールDNPでいろいろな事業をやっている人たちがいろいろな知恵を持ち寄ると、新しいものがたくさんできるでしょう。印刷業界はあらゆる業界の人たちと取引がありますから、取引先や研究所、大学のノウハウをミックスして新しいものを開発する下地もたくさんあります。

挑戦するネタはいくつでもあるし、そのための人事制度として社外での副業の一部容認や、一定期間、他部門で経験を積む「社内留学制度」、他部門への異動をアピールできる「社内フリーエージェント（FA）制度」など、たくさん作ってあります。それらを活用して自分たちがやりたいことにチャレンジしてほしいと思っていますし、そうすることで会社として発展できると思っています。

我々の事業でも、花が開いているもの、シェアや利益率が高い製品はいくつもありますが、それらを作り上げるまでに、10年、20年かかっているものがほとんどです。

社員には少しぐらい失敗してもいいから何か新しいことに挑戦してほしいというメッセージをいろいろな場面で言っています。上司には部下の挑戦を止めないでほしいと伝えてきました。こうした取り組みで、社員の意識は少しずつ変わってきたと感じています。

創業時の社訓「文明の業を営む」には「印刷を通して文明の発展に貢献する」という思いが込められています。これからも印刷技術を応用、発展させ、世の中を豊かにする製品を届けていきたいと考えています。

聞き手・浅子崇　写真・鈴木竜二

きたじま・よしなり　1984年東京都生まれ。87年慶応大経済学部卒、富士銀行（現みずほ銀行）入行。95年大日本印刷入社。取締役、副社長などを経て、2018年6月より現職。

■愛用品のカメラ　中学生の頃から写真が好きで、高校では写真部に入った。長年、キヤノン製の一眼レフカメラの名機として知られる「A－1」を愛用してきた。それを知ったキヤノンの御手洗冨士夫会長兼社長CEO（最高経営責任者）から20年ほど前にデジタル一眼レフカメラ「EOS－1D Mark Ⅱ」を贈られた。「Y.KITAJIMA」の名前の刻印入りで大切にしている。

NUMBERS
150年

大日本印刷は、1876年創業の秀英舎と1907年創業の日清印刷が35年に合併して誕生した。2026年は前身の一つ秀英舎の創業から150年となる。この間、多くの本を印刷し、国民的辞典の「広辞苑」（岩波書店）は1955年の第1版から担当。書体にも大日本印刷オリジナルの「秀英体」が使われている。

※注目の企業トップらに聞く「LEADERS（リーダーズ）」は第1、第3、第5火曜日に掲載します。