

大し九州のシェア獲得へ

広告・広報に注力、デジタル環境を強化



城野 斉

城野印刷所 社長

表紙の人
Cover Story

じょうのひとし／熊本市中央区帯山出身、1974（昭和49）年5月9日生まれ、48歳。熊本高校－明治大学経済学部卒。99年㈱トスコを経て2004年㈱城野印刷所入社、07年取締役、09年常務取締役、11年取締役副社長、12年7月代表取締役社長に就任。趣味はバイク、キャンプ、釣り

事業領域拡

印刷業の㈱城野印刷所（益城町広崎、城野斉社長）は2022（令和4）年11月、大分市下郡の印刷業、三恵印刷㈱の全株式を取得して100%子会社化した。スケールメリットを生かしたコスト削減や事業領域の拡大で九州エリアのシェア拡大を狙う。一方、城野社長はデジタルの普及で加速した「紙離れ」の対応で新業態への参入を計画。「情報を発信するニーズは高まっている」として広告・広報分野に注力する。特にWEBやネットでの情報発信を強化する考えで、社内のデジタル環境構築に向けた投資にも積極的だ。印刷業にデジタルを導入することで活路を見いだす城野社長に話を聞いた。（1月10日取材、聞き手／本誌会長・松岡泰輔、文・構成／編集部・森口浩那）

大分市の印刷会社を子会社化 技術交流図り事業を拡大

122（令和4）年11月に三恵印刷㈱（高井道晴社長の全株式）を取得して100%子会社化した。まず、三恵印刷はどのような会社ですか。

城野 三恵印刷は70年以上の歴史を持つ大分市下郡の印刷会社です。資本金3840万円、従業員数約30人で21年度の売上高は約4億円です。業務内容は

チラシやパンフレット、看板WEBなど販促物の制作です。子会社化した経緯とメリットを生かした今後の事業展開は。

城野 もともと当社はM&Aの話数を数社から頂いており、仲介業者ともいくつか話を進めていました。その中で当社に合う企業として紹介されたのが、後

継者不足で譲渡先を探していた三恵印刷です。事業内容や取り組み、組むべき事柄、売り上げ規模などの状況を聞く中で、目指すべき方向や将来像が当社と近いと感じ、経常利益も黒字を出していたので直接お会いすることにしました。

実際に高井社長とお話しした

ところ、社員の年齢比率や業務課題など、三恵印刷の抱える問題が当社と非常に似ていることに気づきました。また、官公庁や自治体への提案実績を持つなど、当社にはない事業領域を展開しています。数字の面でも、2社で資材を注文すればコスト削減を図れるほか、外注していた仕事を互いの技術交流で補うことができればスケールメリットや事業領域の拡大に期待が持てます。一緒に九州エリアのシェア拡大を目指すパートナーと



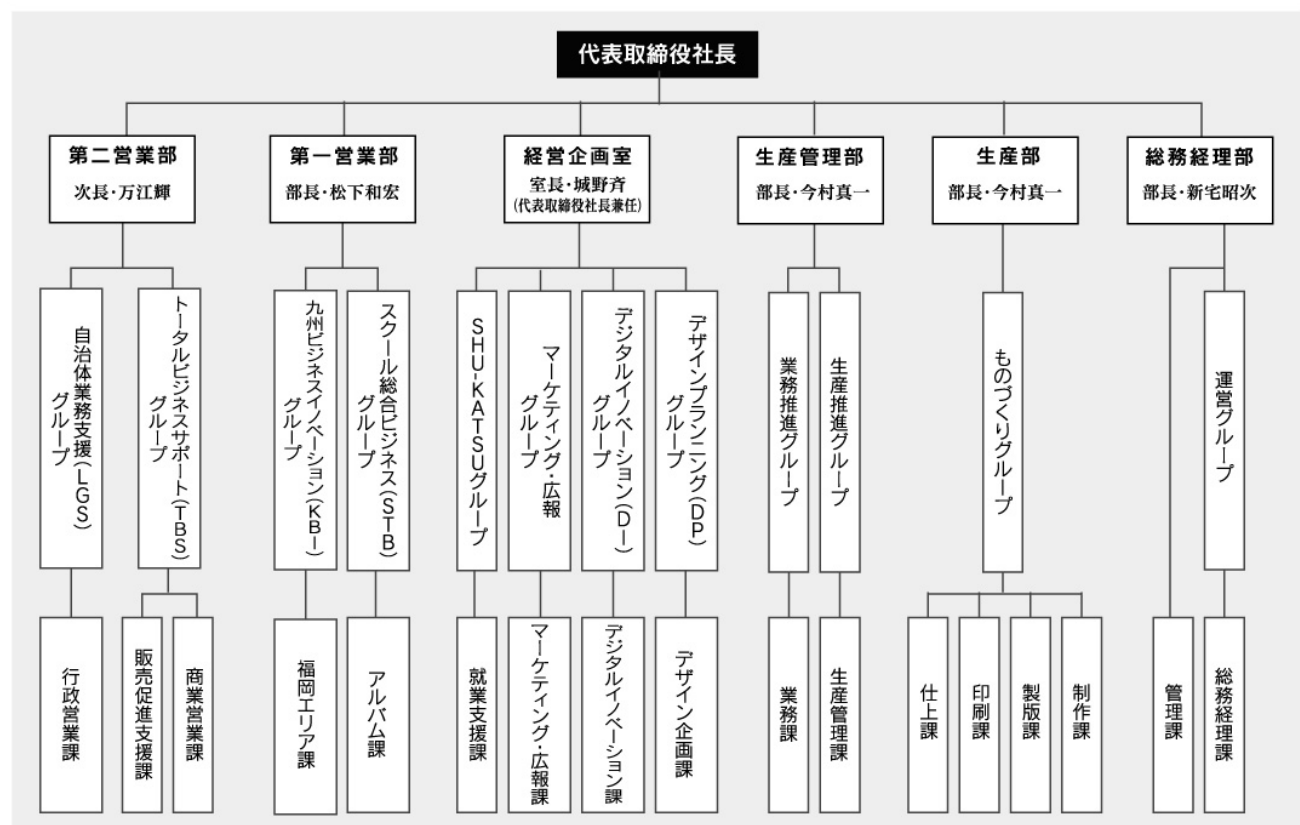
▲22（令和4）年11月、城野社長は三恵印刷の高井道晴社長（写真左）と同社の全株式を取得する契約を交わした

して非常に魅力的でしたので、子会社化する決断をしました。

事業の柱の一つ卒業アルバム

城野印刷所が持つ強みや特徴は、写真やカラーを鮮明に印刷するイメージがありますが。

城野 ありがとうございます。当社は創業した1916（大正5）年から卒業アルバムや卒業文集の作成に携わっていたので製本や本の加工を得意とし、記念誌や町勢要覧など製作する本の受注量を増やして事業を拡



大してきました。その後、日本でチラシやパンフレットを大量印刷できる輸送機が登場し、印刷の供給が一気に増えたので、他社と差別化を図るために印刷の質と色の再現も当社の強みにしてきました。



▲卒業アルバムの受注が多いのも特徴の一つ。創業から107年にわたって製作を続けている

テレビ会議システムを導入

ーデジタル化に向けた取り組みはどういった状況にありますか。
城野 当社は、今までお客さまのところに直接出向き、紙の資料をもとに打ち合わせをしていました。このやり取りを少しずつオンライン化するため、その仕組み作りを進めています。また、社員同士の会議やミーティングも紙の資料を使用していたので、テレビ会議ができるシ

ステム「オフィス365」を導入し、パソコン画面上に資料を表示しながら打ち合わせやミーティングができる環境を整備しました。外回りが多い営業部にはノートパソコンを支給し、社外から参加できる体制も整えました。
ー徐々に紙離れをしていくことになるのでしょうか。
城野 当社は紙の扱いが多いので、紙離れへの対応は考えて

いく必要があると思います。特に、現在は新聞や本を見る人たちは減少し、その一方で若者を中心にスマートフォンが普及しています。もちろん紙でなければならぬ媒体もありますが、タイムリーな情報はネットが中心になっていくので、こうした時代に沿った業態を私たちも考えていかなければと思います。率先してデジタルを取り入れているというのが実情です。

就職支援サイトを開設

ー新業態として就職支援サイトも開設していますね。

城野 はい。21(令和3)年10月に「SHUKATSUくまもと」を開設し、現在は名称を変更して「就活応援くまもと」として運営しています。同サイトは就職を希望する学生が求人企業を探すと、従来手法ではなく、求人企業が学生に声を掛けるというスカウト型の採用活動で学生と企業の仲介をしています。学生が登録した学校、学部、希望職種、希望する働き方、自己PRを見て登録企業や団体は気になる学生にサイトを通じて面談を申し込むことができます。



▲ユーチューブやインスタグラムなどのSNSは県内大学に在学している学生が運営。企業代表者インタビューでも協力して動画を制作している

23年3月期売上高は12億円見込む 物価高騰が影響し経常利益は赤字に

ー次に業績についてお聞きします。23年3月期決算の見通しはいかがですか。

城野 売上高は約12億円を見込んでいます。前期が12億円弱ですので、前期比から微増になりそうです。しかし、経常利益は厳しく、赤字になると見えています。やはり、物価高騰による材料費の値上げの影響が大きいく、対応が間に合っていないのが現状です。

ー売り上げに占める商品の構成は。

城野 卒業アルバムが7割、一般商業印刷が2割、お客さま

力ができるだけ発信し、学生の選択肢の中に「地元で働くこと」を視野に入れていけるようにと考えています。

地元企業として熊本を活性化、発展させるために、これからの未来を担う若者の学びを応援し、地元に残すことで魅力ある県づくりに寄与できればと思っています。

ー印刷の注文は県外からもあるのですか。
城野 あります。一般商業印刷は福岡から注文を受けることが多いです。また、卒業アルバムは九州各県からはもちろん、全国32県から受注をしています。1番多いのは小・中学校ですが、今後のターゲットとして



▲本誌会長・松岡のインタビューに答える城野社長。益城町広崎の本社にて

狙いたいのは、生徒数が多い高校です。商圏も拡大していきたくと、西から西を狙っています。現在も関西から東も受注しています。WEB中心の取引を展開していくことになると考えています。

―社員数と役員構成は。

城野 23（令和5）年1月時点の社員数は130人です。役員構成は、取締役が城野（ひかり）と深田裕史、監査役に城野博子が就いています。城野は私の叔父にあたり、現在は非常勤です。深田取締役も非常勤ですが、もともと総務・経理を担当していたため、経営アドバイザーの役割を担っています。

情報発信を強化

―社員確保に向けて何か取り組みはされていますか。

城野 まずは、多くの方に当社を知ってもらわなければならないため、広報関係にも力を入れていきます。また、22（令和4）年12月から「J・O・N・O



▲22（令和4）年12月、県立御船高校（廣瀬光昭校長、写真右）に「J・O・NOTE（ジェイオーノート）」を贈呈。今後は県内の高校3年生を対象に約1万5千部を配布していく

TE（ジェイオーノート）」を県内の各高校に贈呈しています。県内企業と高校生をつなぐ目的から企業の協賛を得て製作したのですが、その取り組みを当社が知っているのを知ってほしいと思い、ノートに当社の名称を記載し、高校生に覚えてもらう工夫をしました。

さらに、定年を5年延長して65歳まで働ける定年延長制度や、男性育休の制度の設置など、福利厚生を充実させています。それを随時、当社を紹介している就職サイトに記載することで、当社の情報発信を強化して

トによる情報発信には力を入れています。

―広告・広報で市場を開拓する場合、東京や福岡などの大都市圏に赴く必要があるのでは。

城野 そこは、取って熊本と比べています。大都市圏と比べると熊本の市場には、まだ開拓する余地はあると見ています。熊本はハード面で非常に魅力的なものを持っているため、当社がPR面をお手伝いすることで、熊本を盛り上げることができればと考えています。また、半導体受託製造企業最大の台湾積体電路製造（TSMC）の進出により、そういった需要はますます増えていくと思われ

―今後、設備投資していく計画は。

城野 基本的にデジタル関連の投資を進めていきます。デジタル環境を整備することの第一弾として、社員にノートパソコンを支給し、社内ネットワーク環境を整えました。今後はマーケティングを強化していきたいと考えていますので、ハード、ソフトの両方で投資する機会が多くなると

います。

―ただ、昔からある印刷業界のイメージを払しょくするのは難しいのでは。

城野 そうですね。労働環境が悪いというイメージは現在も残っていると思います。しかし、実際に印刷会社の仕事を知らな

印刷会社の供給過多がさらに深刻化

―印刷業界の動向をどう見えていますか。

城野 印刷会社の供給過多が続いていると思います。これまで、印刷会社は需要の増加に合わせて数が増え、事業規模を拡大してきましたが、バブル期にあたる1990年代に入ってから供給が追い付き、バブル崩壊後の景気後退と共に供給過多になりました。この時点ではまだ市場は残っていましたが、2000年代にスマートフォンが普及したことで紙の需要が減少し、供給過多の状況は顕在化しました。さらに、2020（令和2）年から新型コロナウイルスが感染拡大したことで、デジタルトランスフォーメーション（DX）や情報の電子媒体が一

い人は多いと思うので、しっかりと情報を伝えることで認知度を上げていきたいと考えています。また、当社の場合は「情報を伝える」を軸に新業態を展開していく考えで、印刷業以外の取り組みも積極的に発信していきたいと思っています。

―アルバム製本や鮮やかなカラー印刷など、城野印刷所の技術を生かして事業を開拓する考えは。

城野 熊本だけでは売り上げ規模が小さすぎるため、市場を全国に広げる必要があります。そのため、WEBを使つての営業方法をとっていくことになると思います。ただ、一朝一夕にはいかないでしょうね。

―人口減少や少子化、メディア媒体の移り変わりで市場規模は年々縮小すると見られますが、どのようにカバーしていきますか。

生産機械は省力化、省スキル化に向かうと思います。もともと印刷業は職人の世界で一人前になるためには10年から15年必要とされてきましたが、これでは時代の変化に対応できません。

復興後、熊本の依頼で写真集製作

2カ月で販売部数は10万部超

―ところで、益城町で震度7を観測した熊本地震から今年で7年目を迎えました。城野印刷所も甚大な被害を受けたと聞きました。復旧までの道のりを振り返ると。

城野 事業を継続できるのか、不安とプレッシャーを感じたことを覚えています。2度の震度7の揺れで旧本社工場を支える柱の約8割が何かしらの損傷を受けて傾き、中には基礎部分と柱を固定するアンカーが切れて数十センチ移動したのもありました。建物が倒壊する心配もありました。建物が倒壊するとはありませんでしたが、国が定める基準よりも躯体が歪（ゆが）んだのが決め手となり、建設業者の立ち入り検査の結果は

「全壊」となりました。

人。人の目と手と経験に頼った設備構成ではなく、デジタルを活用し、操作が容易で省力化できる機械を導入することで、1人当たりの生産性を向上し、多くの仕事を受けられるようにしたいと考えています。

被災した当時、私は建物の被害状況を確認できるまで社員に自宅待機するよう指示を出すのが精一杯でした。しかし、営業スタッフは出社して被害状況の把握に努め、お客さまに現状を説明し、仕事の調整に奔走してくれました。また、立ち入り検査の時は部署関係なく約30人の社員が自主的に集まり、一緒に検査に立ち会ってくれました。地震で会社の鍵が壊れて施錠できなくなったので修理が完了するまでの間、見張り番を進んで申し出てくれた社員もいました。こうした社員の献身的な頑張りや支援を受け、私も社員の生活を守らなければと早期復

本社工場南側にあった駐車場に建設し、完成後に旧本社工場から印刷機や輸転機などの大型機械を1機ずつ、約3カ月かけて新本社工場に搬入したので、フル稼働できたのは8月からです。搬入作業を終えた後は旧本社工場を解体し、新たに駐車場を整備しました。

―新本社工場の概要は。

城野 新本社工場は延べ床面積約7500㎡の鉄骨造り2階建てです。1階は製版、印刷、製本などの印刷機能を集約し、出荷ピロティと倉庫を整備しました。旧本社工場の時は機械を導入したら空いた場所に設置するといった状態で生産ラインの動線を作れていませんでしたが、新本社工場に機械を移設する際にラインを組み立て直し、効率的に作業できる体制を構築しました。2階は1階で作業する生産部以外をワンフロアに集め、部署が異なる社員の顔や仕事が見える環境をつくりました。情報を共有しやすくする目的で実施しましたが、社員同士が部署の垣根を超えてコミュニケーションを図るようになり、部署間のわだかまりも減ったと



▲地震の揺れで旧本社工場内の輸転機や印刷機は土台から外れ、印刷に支障が出るなどの被害が発生した

旧する決意を固めました。
2度目の立ち入り検査で柱や梁を補強する鉄骨プレースの強度と、地盤にひびや歪(ゆが)みがないかを調べてもらった結果、補修する必要があるが震度2、3の揺れで建物が倒壊する恐れはなく、当面の間は使用できると判定を受けました。ひとまず、建物の安全を確認できたので建物内に入って復旧作業に取り掛かり、4月末には製版から印刷までの生産ラインを整備し、5月には震災前とほぼ変わ

らない受注量を生産できるまでに回復しました。
震災後に初めて受注した「特別報道写真集 平成28年熊本地震」(発行11社)熊本日日新聞社の印刷、製本は特に思い入れがありますね。以前からお付き合いがあった熊日のグループ会社、熊日出版の担当者の方に事業再開の報告をしたところ、「地震を経験し、立ち上がった印刷会社にお願ひすることに意義がある。是非、この写真集を城野印刷所で印刷、製本してほしい」とお願ひされたのがきっかけです。県内にある印刷会社の中で一番被害が大きかった当社が地震の記録を残し、第1版の5月23日から2カ月間で約10万部を超えるベストセラーを出版できたことは本当に感慨深いです。

―16(平成28)年9月に「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業(グループ補助金)」の申請第1号になりましたが、かなり早い段階から準備を進めていたのですか。

城野 そうです。当時、取締役役に就いていた役員が東日本大震災の経験者で、情報や申請方法をよく知っていました。グル



▲生後1カ月の城野社長。母・博子さんに抱かれて

帯山出身、熊高ではラグビー一筋 父の勧めで明大経済学部を受験

―最後に城野社長のプロフィールをお聞きます。1974(昭和49)年5月9日生まれ、48歳ですね。出身は熊本市のどちらですか。

城野 帯山です。生まれた時からそこに実家があり、今も近くに住んでいます。小さい頃は女の子と間違われることが多かったです。お調子者で、調子に乗ると、余計なことばかりする子どもでした。



▲1976(昭和51)年、博子さんと父・敏(さとし)さんと共に宇城市三角町太田尾の海水浴場で。当時3歳

―帯山中学校の出身ですか。

城野 はい。卒業後は熊本高校に進学しました。最初の頃は成績もよかったです。ラグビー部に入ってから練習に打



▲修学旅行で訪れた旅館で帯山中学校の同級生たちと。後列左から2人が本人

%に縮小しました。総事業費は約20億円で、グループ補助金のほか県のグループ補助金等無利子貸付制度を活用しました。

―ラグビー部ではレギュラーでしたか。

城野 高校3年生の春まではレギュラーでしたが腕を怪我し、それ以降はレギュラーに入ることができませんでした。ただ、練習や試合には参加していたので、私たちの代で全国大会に出場し、大阪府の東大阪花園ラグビー場に行けた時はうれしかったですね。

―16(平成28)年9月に「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業(グループ補助金)」の申請第1号になりましたが、かなり早い段階から準備を進めていたのですか。

城野 そうです。当時、取締役役に就いていた役員が東日本大震災の経験者で、情報や申請方法をよく知っていました。グル

―16(平成28)年9月に「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業(グループ補助金)」の申請第1号になりましたが、かなり早い段階から準備を進めていたのですか。

城野 そうです。当時、取締役役に就いていた役員が東日本大震災の経験者で、情報や申請方法をよく知っていました。グル

18年8月、新本社工場稼働

―いつ完成したのですか。

城野 18(平成30)年6月に完成しました。益城町広崎の旧



▲18(平成30)年6月に完成した城野印刷所(益城町広崎)の本社・工場

「大学はどちらに。」
城野 明治大学経済学部です。父・敏(さとし)が同じ明治大学経営学部の出身だったこともあり、私が物心つく頃には進学を勧められていました。他にも東京の私立を受験しましたが、明治大学に合格することができたので、そのまま入学を決めました。



▲熊高の同級生たちと。前列右が城野社長

「大学時代もラグビーをしましたか。」
城野 はい、先輩に誘われて半年間だけラグビーを続けました。ただ、大学のラグビー部は全国レベルの強さを誇っていたので入部する勇気を持てず、10以上あるラグビー同好会の中で2番目に強いところに入りました。それでも練習に付いていけず、途中で退会。その後はマージャンにはまり、学生生活の大半をアルバイトとマージャンに打ち込みました(笑)。



▲熊高時代はラグビー部に所属。写真中央が本人

04年、城野印刷所に入社 「『城野』であることに泣いたことも…」

「城野印刷所に戻る予定はなかったのですか。」

城野 私のことか跡を継ぐ予定だったので、戻る考えは持っていないませんでした。そもそも、当時は父が社長に就く話もありませんでした。諸事情により父の社長就任が決まり、その時に「帰ってこい」と声を掛けられたので、2004(平成16)年にトスコを退職して城野印刷所に入社しました。

「城野印刷所に入社してから思い出に残っていることは。」

城野 思い出ではないのですが、これまで跡を継ぐ意識を持たずに過ごしていたため、しばらくは「城野である」というプレッシャーをとても感じていました。入社した当時で創業90年を迎えており、父も世間には名前がよく知られている人だったこともあり、城野という名前の重みを目の当たりにして泣いたこともあります。

また、入社して衝撃を受けた

ことは社員の原価に対する意識が希薄だったことです。システムエンジニアとして働いていた時はプロジェクトが終わるまでに掛かった費用と売り上げを計算し、利益を見るのが当たり前で、儲けを判断している現状を見て、何とか改善しなければという意識をずっと持っていました。

熊本地震が発生した時もかなり打撃を受けました。震災が起きた2016(平成28)年は当社が創業してから100周年を迎えた年でした。記念式典の開催を決め、招待客リストを作成しようとしていた矢先に地震が起きたので、開催を断念せざるを得ない状況になりました。

趣味のバイクで道の駅巡り

「趣味は何ですか。」

城野 40歳を過ぎて乗り始めたバイクですね。無心になって走るのが好きで、九州各県にあ

城野 コンビニの店員と雀荘のボーイをしていました。他にも短い期間ではありましたが、まだ体力は残っていたので清掃車に乗りゴミを回収する仕事もしていました。

システムエンジニアに

「卒業後、99(平成11)年に

る道の駅をすべてバイクで巡ったこともありです。キャンプや釣りも好きです。私は人に気を遣うのも気を遣われるのも苦手なため、基本的に1人で打ち込めるものを趣味にしています。

「ご結婚は。」

城野 実は今年6月にします。友人の紹介を通して出会いました。彼女も道の駅巡りが趣味で、私がバイクで九州の道の駅をすべて巡った話をしていた



▲叔母・久美子さんによって撮影された家族写真。前列左から城野社長、伯母・恵さん、伯父・橋夫さん、敏さん。後列左から叔父・照さん、母・博子さん

(株)トスコに入社されています。どんな会社ですか。

城野 システム開発の会社です。本社は岡山にあります。当時、東京と神奈川に支社があったので、私は東京採用で入社しました。そこで6年間、システムエンジニアとして勤務していました。

「一緒に行く流れになり、そこで意気投合したのがお付き合いを始めたきっかけでした。」

「おめでとうございます。結婚を控えたお気持ちちは。」

城野 楽しみと不安の両方があります。これまで自分のプライベートを家族以外に見せたことがないので、知られる怖さがあります(笑)。

「本日はありがとうございます。」



▲バイク歴は6年目の城野社長。22(令和4)年10月に阿蘇で開催された「PEACE RIDE(ピースライド)」でも愛車を走らせた



▲趣味の釣りで行った天草でタチウオを釣り上げた城野社長