

真剣に現状を受け止めて、 逃げずに前に進むしかない

新聞社や出版社の取引実績が、500社を超える東伸社。

日本初の業界新聞の宅配で創業し、現在は電子新聞の配信サービスにまで仕事の幅を広げている。

山本正男社長が見据える、中小企業経営の未来とは？

山本社長 東伸社に入ったのは、20歳のときアルバイトで雇われたのがきっかけでした。

——アルバイトから社長ですか。ご親族が経営されていた？

山本社長 いいえ。2代目は創業者の親族でしたが、3代目からは親族外……つまり他人ですね。私は5代目になります。

新潟県から夜間の大学に通うために上京して、いわゆる苦学生でした

から衣食住が付くという理由で新聞配達の仕事を探しました。ほかの販売店は朝刊と夕刊の配達がありましたが、東伸社は朝刊の配達のみだったので決め手です（笑）。

——そのまま就職したのですか？

山本社長 新聞配達が主業務でしたから、たくさんの学生が働いていました。当時は学生運動が盛んで、会社と労働組合の間でいざこざが絶えず、会社をたたむか、それとも存続

するか決断が必要となったとき、4代目から会社を続けるために力を貸してほしいと言われました。

新潟県人の気質で頼まれると嫌とは言えなくて……、役員としてスタートしたのが26歳。学生たちと年齢が近いことが幸いして、苦労しましたが

なんとかかまどめました。その後4代目の経営がうまくいかず、30歳のときに社長を交代することになったのです。——就任当時は配達業一本ですか？

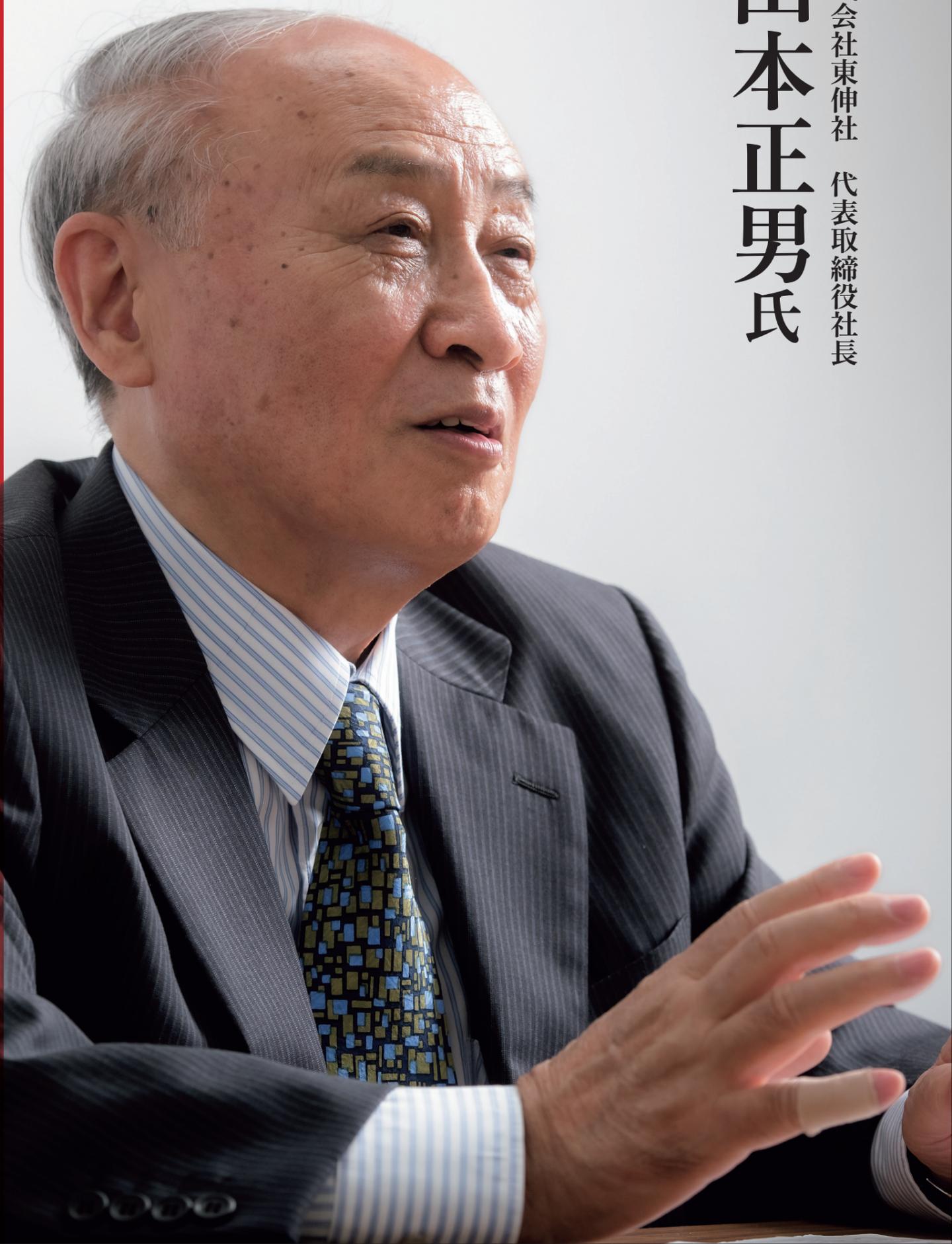
山本社長 そうです。しかも、一般紙の扱いはなく、業界紙や専門紙の配達だけでした。そこから、今日の発送や印刷、ITと事業を拡大できたのは、一言でいうとお客さまのニーズに答えてきたからです。

時代と共にニーズも変わりますが、絶えずお客さまが喜ぶことを考えて黒子になってそれを実現してきたわけです。

例えば、配達料金はお客さまから

株式会社東伸社 代表取締役社長

山本正男氏



すれば、安いに越したことはないです。すよね。1カ所に届けるのであれば、1部よりもまとめて数社の新聞を届けば安く配達できて、しかも効率もいい。そのために、さまざまな場所に顔を出して営業し、お客さまを集めました。

社員を見る目を養ってきた

——最近のニーズは？

山本社長 デジタル化ですね。それこそ電子版の配信は1〜2社では高くついて難しいのですが、東伸社が配信を行うならぜひ乗りたいたいというお客さまが複数社あつて、2012年に電子新聞の配信サービス NewSpeed を始めました。

紙や電子といった媒体にかかわらず、たくさんお客さまが集まれば安くサービスを提供できるという理論で、商売をしてきたわけです。

電子版は配達員や印刷工だけでは実現できない事業ですから、システムエンジニアを雇いはじめて、いまはITにも強い会社になりました。

アナログとデジタル化の 両輪で経営しないと、 生き残れない

おかげさまで緊急事態宣言の発令後も、すぐにテレワークに移行できました。

しかし、今後デジタルだけに注力すればいいのかというと、そんなことはないでしょう。顧客サービスをすべてデジタルに変えて、失敗した会社もあります。これからは、アナログとデジタル化の両輪で経営しな

いと、生き残れないと考えています。最近面白いのが、去年から石垣島や宮古島といった限られた地域で配られている地方紙が、電子版を始めたこと。

離島の場合、台風が来れば新聞は配達できませんが、電子版なら届くし、配達員が早起しなくても朝5時になれば配信できるというメリットがあります。ほかにも例えば、上京した人でも電子版だったら郷土の新聞をタイムリーに読めますよね。こういったニーズもあると思います。

——ニーズに応え続けるには、人や設備への投資が必須ですね。

山本社長 社長になってから、最も苦労したのが資金繰りです。特に設備は、最初におカネが出て、その回収に早くても1、2年かかる。定期的に大きな設備投資もしますから、事業が順調でも資金繰りにはいままも頭を悩ませますね。

ただ幸いなことに、購入した機械が使えず無駄になったという経験はありません。その理由は、担当になっ

た社員が徹夜になろうが、機械を使いこなせるまで面倒を見てくれたからです。

私の仕事は、お客さまのニーズを実現する設備を見つけて導入するまで。機械の操作は、社員の仕事と役割を明確に分けています。

——機械は苦手、という人もいます。いますか？

山本社長 たくさんいる社員のなかで、適材適所を見極めていきます。アルバイトで入社した頃から、ずっと社員を見る目を養ってきました。それしか私に武器はありません。

最後には「君にこの機械は頼むよ」と懇願しますから、「しょうがない、社長の期待に応えよう」と頑張ってくれるのだと思います。

しっかりと成果を出してくれたら、待遇面でこちらも応えています。

また、社員教育という点では、講演会やセミナーに参加したければ、さらばしコンサルティング主催のものも含めて、どんどん受講して学んでほしいと伝えています。



高速モノクロデジタル印刷システム／1時間に2,500枚（両面）印刷できる。通常の倍のスピードになる。



高速オフセット8色印刷機／LEDでインクを乾かすことで、インクの乾燥待ちを必要とせず、短納期を実現。



フィルムラッピングマシン／11種類まで同封できる



配達の区割りごとに、送付物を分配する

先端技術か、オンリーワンか

——どのくらいの種類の業界紙や専門紙を扱っているのですか？

山本社長 お取引先が500社あって、そのうち新聞を出しているのが350社です。業界の数だけ新聞は存在するといっても過言ではない。メガネや化粧品の新聞もあるのですよ。こういった物凄いの新聞や雑誌を毎日発送するノウハウを持っていて、同じことができる会社はそんなに見当たりません。

——新型コロナウイルスもあり、今後、会社経営はどうなっていくでしょうか？

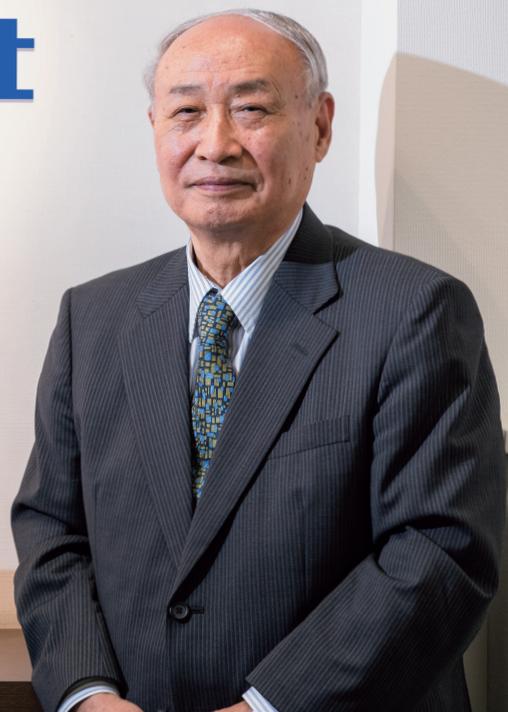
山本社長 これから会社経営は、より難しくなっていくと思います。テクノロジーの進歩だけでも大変だったのに、パンデミックもあり、ましてや中小企業の場合、大企業のように蓄えがあるわけではない。

よりよき方向に進むためには、よく勉強しないとけません。

そんななかで、経営者がすべきは、まず真剣に現状を受け止めて、逃げて前に進むこと。私も必要があれば、頭を下げたり、個人の資金を注ぎ込んだり、どんな苦労があっても乗り越えるという覚悟を持って経営してきました。

そしてよりよき方向に進むためには、よく勉強しないとけません。道を間違えると取り返しがつかない。1年前に成功したという理由で方向を決めても、その判断が次に通じるかわからない時代です。「これからはAIやビッグデータだ」という話も聞くけれど、中小企業にどこまで使いこなせるかは疑問です。投資をして、先端技術の専門部隊をつくるのか、それとも得意分野を伸ばしてオンリーワンの会社をつくるのか。今後、活躍していく企業はこの二つのどちらかになっていくのではないのでしょうか。

株式会社 東伸社



株式会社東伸社 【本社】東京都江東区森下 3-12-5 丸八倉庫 高橋 2 号倉庫 【TEL】 03-5638-0250 【創業】 1951 年 5 月 【資本金】 5,000 万円 【従業員数】 約 130 人 【事業内容】 専門紙・業界紙の電子配信システムサービス／専門紙や業界紙の制作、印刷、発送、配達／新聞、雑誌、DM の大量発送 【グループ会社】 株式会社東伸企画 きらぼし銀行 東京みらい営業部会員