

■社勢を盤石にした35万部

三十五万部突破、普及率六〇%—昭和四十七年八月、全社、全販売店が待望していた部数目標が達成され今日の日報社勢を盤石にした第一歩だった。

前年の一月、長岡支社長から販売局長に栄転された河内巽氏とは私が警察官、河内氏が一線記者以来の交遊があり、うまく気が合ったことも幸いした。

河内氏から「オレの在任中に三十五万部を実現したい。会長にゲタを預ける。販売店をまとめてくれ。私は会社側の援護射撃の先頭に立つ」と二人の間で「一年以内完遂」が暗黙の約束事となった。

以来、日報会役員会がある都度「今月是一万部、来月は二万部」と月間増紙目標を幹部店主に指示したが、佐渡や上越の過疎地店は「むちゃだ、砂上の楼閣は築けない」など反発もされた。

しかし、新聞店経営の合理化、店力の増強こそが飛躍の布石—という私と河内氏の考えが店主に浸透し、同年八月十八日、九州・別府温泉の臨時総会で三十五万部達成の美酒に酔った感激は終生忘れ得ない。

なお、この年はくしくも専売制実施二十周年であった。

(前日報会会長・藤崎貞護)

三、業務体質強化への歩み

四十万部で盤石の体制

新潟日報は昭和五十五年八月、発行部数四十万部を超えた。

普及率六二・一五%。地域的なばらつきはあるにしても十軒に六軒、下越地方に限って言えば十軒に七軒を新潟日報が獲得、盤石の体制を築いた。高速時代の幕開けを前にしての快挙であった。

新潟日報の発行部数は創刊二十周年の昭和三十七年(一九六二年)に二十万部、二十五年周年二十五万部、三十年周年を前にした四十五年(一九七〇年)に三十万部、そして三十年周年には三十五万部と、記念の年を迎えるごとに順調に伸び続けた。下越の有力販売店で組織する三十万会はこの時点で五十万会と名を変えた。ただこの成果は、普及率が低かったことや大幅な世帯増に助けられた面もなくはなかった。しかもそれは、五十年代に入ると陰りが見られるようになる。増紙目標も当然スローダウンし、昭和五十年にまず掲げたのは「アタック三十八万部運動」であった。

景気の停滞は続き、年間八千から一万あった世帯増が五千台に落ちるといふ厳しい状況下での運動ではあったが、それでも予定通り五十二年八月には見事に達成し、新たに「四十万部増紙運動」がスタートした。五十三年六月であった。この運動は第一次日本海作戦・怒涛(どとう)、第二次信濃川作戦・激流、第三次新幹線作戦・栄光と名付けられて着々と進められ、五十五年八月にはついに四十万一千四百部を記録した。四十八年の石油ショックがきっかけになっての用紙大幅削減と減ページ、諸資材値上げ、それに伴う購読料の大

■特大社報「許すな読売」
昭和五十五年一月、特大の「社報臨時号」が発行された。

「緊迫する販売戦線
許すな！読売の暴挙

全社あげて局面打開」の見出しで当時の販売局長・大野梓（前常務取締役）の文章が第一面を埋めている。大野の証言。

「わが社は公正競争規約を固く守っていたのに、読売は大型拡材を使って猛烈な攻勢を仕掛けてきた。私の危機感は一瞬に達し、まづ社員に実態を知ってもらいたかった。しかしこの年、元旦号が四十万部を超す印刷部数を記録したのは幸이었다」



社報

臨時
過当競争

緊迫する販売戦線!!

読売新聞は、昭和五十五年一月、特大の「社報臨時号」を発行した。その第一面に、当時の販売局長・大野梓（前常務取締役）の文章が掲載された。大野の証言によると、読売新聞は、公正競争規約を固く守っていたのに、読売は大型拡材を使って猛烈な攻勢を仕掛けてきた。大野の危機感は一瞬に達し、まづ社員に実態を知ってもらいたかった。しかしこの年、元旦号が四十万部を超す印刷部数を記録したのは幸이었다。

許すな、読売の暴挙 全社あげて局面打開

大野梓
販売局長
大野

幅アップ、東京紙の大型拡材攻勢……といった悪条件を跳ね返し、その名の通り怒涛も激流も乗り越えてついに達成した栄光の記録であった。

跳ね返した拡材攻勢

快挙達成の前には、前記のようにさまざまな試練が横たわっていた。とりわけ大きかったのは、五十四年九月から始まった読売系を中心とする東京紙の大型拡材攻勢であった。それは、県内新聞販売史上例がないといわれるほどのものであった。

新聞販売は四十五年の公正取引委員会告示「新聞業における景品類提供の禁止に関する公正競争規約」改正等によって、景品類を提供してはならないことになっている。とはいっても各地に過当競争による弊害が目立つことから五十二年七月、新聞協会加盟各社が一致して「販売正常化に関する共同宣言」を発表、こうした事態を一掃するため公正競争規約を再確認して無料配布、値引き、景品付き販売などの不正な販売方法を根絶することを広く読者に訴えた。

しかし、高度成長の四十年代には世帯数の増加もあって全国紙、地方紙ともそれなりに『住み分ける』ことができたものの、一転して低成長時代に入った五十年代は世帯の分化も少なく、小さなパイの分捕り合いをせざるを得なくなった。加えて読売、朝日による覇権争いである。「地方を地方紙が独占することは、地方にとって不幸なことである」とまで口にし、有力地方紙の上昇機運にブレーキを掛けるべく『仁義なき戦い』が展開されたのであった。

そのころの県内での販売部数はABCレポートによると、新潟日報三十八万二千、読売新聞十一万九千、朝日新聞八万八千、毎日新聞六万八千といったところであったが、拡材戦に火をつけたのは読売系であった。五十四年九月に新潟市小針でセールスマンが絵皿時

■これが発行部数です

「本日の発行部数〇〇〇部」という掲示板はいやでも目に入る。本社正面と生産棟フロントに掲示されたのが昭和六十二年七月二十四日から。これを発案したのは当時販売部長代理 現本社販売局次長兼販売部長・小野塚三郎である。「読売新聞の大攻勢をかわし、残紙を整理しながら四十五万部の大目標を立てたとき、まず社員の関心、そして外来者に社の正常販売の姿勢と、実売数を知ってもらうことが一番ではないか、と思いつきで提案したものだ」という。平成元年八月、目標を上回る454,151の数字が並んだとき、立ち会った販売部員のだからともなく拍手が起こった。それは夢にまで見た数字だったからだ。



正常販売の姿勢を社内外に——と掲示された「本日の発行部数」ボード。平成元年夏、まず45万部の大台をクリアした

計を使って購読勧誘したことが発見されたのに始まって、電卓、デジタル置き時計、ヘルスメーター、ビールやしょうゆのギフト券のばらまきなど、拡材戦は同市内全域に拡大された。当然のことながら朝日、毎日も防衛上拡材を持ち込み、住宅地の小路にはセールスマンが横行して読者の苦情も増え、過熱ぶりは全国的にも有名になるほどであった。

新聞公正取引協議会県支部協議会では違反発見の当初からこの問題を取り上げて中止を要請、了承を得はしたものの依然としてやまず、ついには一時停止命令まで出したがその命令書が受取人不明で返ってくる始末。そればかりか、読売側では日報の積み紙と無代紙が排除されない限り対抗上やめられないと主張、この現地検証も行われた。もちろん、いずれも有代読者であった。ただ、新潟日報販売店の中にも熱意のあまり拡張に際して見本紙を使用する場面も一部にはあり、営業とはいえ公正競争規約を完全に守っていなかったのは事実である。ともかく、五十七年まで続いたこの状況の中で、新潟日報は読者向けの正常化を訴えるチラシ配布、同様の社告、読者の苦情をまとめた記事の掲載などで対抗したが、増紙に大きくブレーキが掛けられたことは否めず、力の対決を求める販売店主も少なくなかった。この事態に際しては労働組合も正常化ニュースを発行、街頭で配布したり新聞労連や地連にも働き掛けたりするなど、正常化への積極的な取り組みをみせた。

実配部数主義への決断

こうした中で新潟日報は五十六年四月、正常販売を厳守して実配部数を堅持する政策を打ち出した。当時はまだ部数についてそれほどどうるさく目を向けられることもなかったし、事実ABC考査でも5%の予備紙は黙認の形であった。新潟日報も東京紙の大型拡材に対抗、品物よりも実際に新聞を見てもらって読者を増やそうと、日を限ってではあったが見本紙は配っていた。五十五年六月の購読料改定を挟む六カ月間の予備紙率は4・三四%であった。もちろん東京紙の場合は

■四十五万部と3C運動

発行部数四十五万部は、目標より半年早く平成元年八月に達成されたが、その意味するところは、単に発行部数が伸びたというだけではない。

本社は五十八年、まず「3C理念」を販売政策の第一義に掲げた。クリーン、クリア、クリエートの3つのCである。さらに残紙整理で店の信頼を得たことも大きな要因になった。また販売戦略の一つに、県下を十八ブロックに分けブロックごとの対抗運動で競い合ったことも効果的だった。

ある業界紙は「四十五万部の意義は単に数だけでなく、正常化と近代化の3C運動を充実させたことにある」と書いた。

(前販売局長・金沢栄二)

もつと多かつたはずで、それらは手付かずのまま古紙業者に渡っていた。

実配政策、「紙切り」について当時社内には「正常化のお先棒を担ぐ必要はない」とする慎重論、どうにか死守してきたセット十万部の大台割れと減収を気遣う反対論などもちろんあった。しかし、予備紙の多さは販売店の増紙意欲を減退させており、実配部数主義こそ新しい販売の在り方であるとして、あえて踏み切った。大きな決断であった。

当然収入には響いた。前年同月比三百部を切るという思い切った調整は、実配政策を支持した平山専務自らも「あのときは二年間に二億円の損をした」と述懐しているほどである。もちろん、手数料の見直し、統合版部数の着実な伸びがあり、一方で目標を低く抑えて実配部数を伸ばすという差引勘定による予備紙率の漸減方式をとったため、総体的な部数減、収入減はどうか避けることができた。そして三年、予備紙率は一・九三%にまで減った。たまたま購読料改定直後という時期をとらえたことも幸いしたとはいえ、難しい問題を見事にクリアしたのであった。

新潟日報の紙切り、実配部数主義への移行は全国的に評価され、初めは信用しなかった各社の販売担当も、正常化への姿勢を理解するようになった。これによって拡材が姿を消したわけではないにしても、少なくとも大型、多量化することはなくなったとされる。それにも増して大きかったのは、販売店との信頼関係が深まり、増紙意欲の向上につながったことである。「二億円の損失」は決して無駄ではなかった。

「3C」運動の展開

「紙切り」はしかし、新しい問題を生んだ。販売店には、発行本社の「押し付け」部数をこなせばすんでいたそれまでの「寄り掛かり」の姿勢を許さなくなつた。販売店は経営者として自分で目標を立て、それに向けて作業を進めていかなければならなくなつた。販売近代化への一歩である。「これからどう

■「I」か「N」か「F」か
 「IBM、NEC、富士通の三メーカーとも現NECのN4510システムの問題はほぼクリアされている」と、二年半にわたった近代化委員会のうち、最も注目されていた「電算・技術検討部会」は平成元年八月、討議結果を三論併記の形で会社に答申、これを受けて会社は日本IBM社製「JPS-N」を選定、三年秋から「ナイス・システム」と名付けて稼働させたが、当時部会と実行チームの幹事を務めた現制作局長・田中陽一郎は「実は期間の大半をメーカー選定をめぐって激論を戦わせた。結果は三論併記の形になったが、中身はIBM志向の強いものだった」と打ち明けてくれた。

またチームリーダーで当時制作局長 現局長・斎藤博は「IBMは価格で三割ほど高かったが、今後の社勢の伸張と、大面編集の速さ、端末の機器が別メーカーとジョイントできるという特性が決め手になった」と証言する。

したらいいのか」「押し付け時代が懐かしい」といった販売店の弱音が聞かれるようになった。そこで新潟日報は五十八年秋から、販売店主の意識改革のための本格的な教育研修を開始した。泊まり込みの、朝早くから夜遅くまでの缶詰研修である。「晩酌なしの夕食など初めてだ」という店主がいれば、夜半にこっそり帰宅して朝刊の代配をすませてくる店主もいるなどさまざまであったが、研修は真剣そのものであった。

これと併せて進めたのが「3C運動」であった。3Cとはクリーン(clean) 正常販売、クリア(clear) 目標突破、クリエイト(create) 創造、の頭文字をとったものである。この理念を核とするクリーンな販売姿勢は、東京紙の拡材攻勢の中で完全正常販売の道を歩んできた日報販売陣の苦しみの中から生まれた。とりわけクリア面では「ステップアップ」と呼ぶ具体的な運動を実施した。三つのランクに分かれて普及率の向上を競うものであった。ここでは毎月の数字が明らかに、順位もはっきりしてくる。店主の意識転換が物を言うとなればうかうかしてはいられない。また一方ではそれに対抗してさらに意欲を燃やす店主も現れるようになった。

こうして「3C運動」は専売店で徐々に定着していったが、複合・合売店までには及んでいなかった。しかし六十一年三月、全国に先駆けて単独購読料改定に踏み切ったのを機に「マニュアル冊子』のぞまれる販売人』を作成、配布するなどによって、実配主義を基調とする新しい販売政策は合売店を含む全販売店へ徹底されることとなった。

ハイ！日報に手が伸びる

創刊三十五周年を前にした五十一年秋、新潟日報は読者からイメージを高めるための標語を募った。一カ月余りの間に寄せられた標語は、北海道や九州などからのものも含めて四千十一点にも上った。社員の推薦を求めるなどして決めた次の標語は、その後新潟日報のPRに大きな役割を果たして