



聞き手：

全印工連常務理事

関野里美氏

(セントラル印刷株式会社 代表取締役)

株式会社モリサワ

代表取締役社長

森澤彰彦氏

# 文字とともに 100 年を刻む

# 挑戦と変化に挑み続け、

# 未来をつくる

株式会社モリサワの創業者、森澤信夫氏らによって、世界で初めて邦文写真植字機を発明されてから今年で100年になる。この間、技術革新により同社が扱う製品やサービスは大きな変貌を遂げた。人間にとって普遍的な“文字”を中核に据え、時代の要請とともに事業のカタチを変えてきたからこそ、100年という時を刻むことができたのだろう。「文字を通じて社会に貢献する」という社是を土台に変化にチャレンジし続ける同社 代表取締役社長の森澤彰彦氏に話を伺った。

### 邦文写真植字機の発明から “文字、中心の事業体へ”

**関野** モリサワさんは時代の変化の流れをつかみ、はっきりと立ち位置を作り上げて価値を生み出してこられました。私たちは受注体質から抜け出さなければいけないし、価値を生み出す必要があるのですが、時代の変化に沿ってどう価値を作り出してきたのか、今日はそのエッセンスを頂きたいと思います。

邦文写真植字機（写植機）の発明から100周年を迎えるという長い歴史の中で、森澤社長が子供のころに感じた「モリサワ」という会社のイメージはどのようなものでしたか。

**森澤** 私の父（故・森澤公雄氏）が兵庫県明石市で、手動写植機に使われる文字盤製造部門のモリサワ文研という会社を経営しており、その隣で育ちました。自然と子供

の頃から文字に興味を持つことができ、当用漢字の辞書を楽しんでいるうちに、小学校に上がるぐらいには辞書の漢字をだいたい読めるようになっていましたね。

**関野** それはすごいですね！ 幼い頃には現場にも行かれたのですか。

**森澤** 現場には入らなかったのですが、創業者で手動の邦文写植機を発明した祖父（故・森澤信夫氏）が家の中で実験するのを見ていました。機械屋の性なのでしょう。四六時中、頭の中がそればかりのようでした。

**関野** お父様も同じような方？

**森澤** いいえ。父は機械屋ではなかったもので、どちらかというと文字のデザインと文字盤の改良に力を入れていました。

**関野** おじい様が写植機を発明し、お父様が文字を作り、その土台があって今の時代へと進んできたのですね。

**森澤** 祖父は作家の星新一さんのお父様が経営してい

た星製菓の印刷部で働いていました。外遊から帰ってきた星製菓の当時の星社長から、「組み立ててみる」と活版高速輪転機的设计図と完成写真を渡された祖父は、印刷機を組み上げてしまったそうです。それから印刷部門を任されたのですが、ひと文字ずつ活字を拾う文選工の重労働を合理化してなんとか楽にできないか、と考えてタイプライターとカメラを合体させたような写植機を作りました。星製菓には祖父の13歳年上で、石井茂吉さんという高級技師の方がいらっしゃいました。のちに写研を創業する方です。祖父が石井さんに写植機のこと色々相談したところ、「すごいアイデアだ。権利を守るために特許を取った方が良い」とアドバイスを受け、1924年に二人の名前で特許を申請しました。それが今から100年前のことです。

**関野** すごいストーリーですね。そうしたお話はおじい様から直接お聞きしたのですか？

**森澤** そうです。祖父は100歳まで生きましたので、子供の頃からはもちろん、会社に入ってから昔話を良く聞きました。創業者と一緒に住んでいたというのと、家の隣が会社で文字を作っていたのがやっぱり大きいんじゃないですかね。

**関野** 100歳まで生きられたおじい様、すごいですね。小さい頃、ご実家のお仕事は何屋さんだと思っていましたか。

**森澤** 全くわかりませんでした(笑)。「モリサワ」という銘板が貼られている機械があって、そこにはめ込む文字盤があって・・・機械に触ったら怒られますし。実は今も何屋さんか難しいのですよ。一般の方たちに「文字を作っています」というと「はあ?」と言われるからね。

**関野** その「文字」を通じて社会に貢献する、という社是をお持ちですよね。

**森澤** 「文字を通じて社会に貢献する」というのはモリサワが法人化した時に、当時社長だった森澤嘉昭現相談役が考えました。モリサワの将来を予測していたのかというぐらい、今、私たちが目指しているところにぴったりと当てはまるんですよね。写植機ではなく文字ですから。

**関野** 文字は伝達ツールとしてなくならないですよ。

**森澤** ガラケーだった時代に、買収した米国企業の技術を使って、ほとんどの日本メーカーの携帯電話にモリサワのアウトラインフォントが採用されましたが、スマートフォンの時代になってガラケーといわれる携帯電話が縮小していきました。でも、今もその技術は使われていますよ。例えば、テレビやブルーレイレコーダーには電子番組表

が付いていますよね。あれには二カ国語放送だったら四角に“二”と書いた特殊な外字が必要です。JIS規格ではなく、放送業界専用のアウトライン化された ARIB という外字です。TV チューナーが付いたガラケーに採用されていたものが、今は様々なデバイスに採用されています。

## アドビとの業務提携へ ターニングポイントの DTP 時代

**関野** 森澤社長はいつ、どういう経緯でモリサワさんに入社されたのですか？

**森澤** その当時、写植機メーカーとしてのモリサワを脅かすようなワープロや電子組版機などが出てきて、変革期というか、モリサワが激動の時代に入るところでした。その変化を見た方が良いということで、1986年に大学を卒業してすぐに入社することになったのです。



入社した年の12月、まだ研修中の時に役員会に呼ばれました。そこで「アメリカのベンチャーとビジネスすることになったから、アメリカに行ってこい」という辞令が出ました。その時は、えっ! という感じでしたよ。翌年に渡米して行った会社がアドビ(当時アドビシステムズ)でした。

ようやく電算写植機からレーザー出力機に出力できるようになったときに、アドビは小さな Macintosh を使って PageMaker というソフトウェアでページネーションして、スキャナで画像を取り込んで、いとも簡単にレイアウトをやっているわけですね。それが非常に衝撃的でした。しかもプリントボタンを押せばネットワーク化されたレーザープリンタで、比較的きれいなゲラが出てくる。

**関野** 入社されてから、だいぶ早い時期に危機感を持たれる体験があったのですね。

**森澤** 逆に印刷やプリプレスのことを知らなかったから良かったと思うんです。入社2年目の素人の目には何もかも新鮮でした。その後、日本も本格的な DTP 時代に入り、電算写植機が本格化したのが1980年からなので、その寿命は20年強でした。

**関野** 今振り返ると結構短かったのですね。

**森澤** イノベーションのジレンマという言葉があります。トップを走っている企業はどうしても新しい技術をキャッチアップしようとしませんよね。自分たちの技術の高度化に傾注した末に、顧客の要望を超える機能をつけてニーズとかけ離れてしまうことが起こりがちです。

**関野** メディアの主力だった印刷を扱う私たちにとっても耳の痛い話です。

**森澤** 今の相談役(森澤嘉昭氏)は、社長だった時に手動写植機から手を引きました。電算写植機へと向かう中でラインタイプと組んで、その出力機に我々のソフトウェアとフォントを載せて販売するという道を選び、さらに DTP の時代も早い段階からアドビと組んで新しい技術を取り入れていきました。欧米の企業の DTP とは何かを目当たりにして、日本もやがてそうなるだろうという予測のもとにです。

**関野** 20年先を見越しての方針転換だったのですね。

**森澤** ただ、それは結果論であって、相談役も「まさか DTP がここまでになるとは思っていなかった」と言っていました(笑)。

**関野** きっのご謙遜でしょう。それで帰国したあとは?

**森澤** アメリカから戻ってきて、お客様や印刷組合に DTP について説明して歩くのですが、印刷も製版も知らないし、印刷会社の方たちに「モリサワさんは所詮、写植機メーカーでしょう」と言われるわけです。それで東京の印刷会社さんで3ヵ月ぐらい研修に入って、写植から製

版、刷版、印刷、断裁、製本の工程を見せて頂いて勉強しました。最後に自分で1ページ作ろうかということになって、スキャナで画像を分解して集版し、PS 版に焼き付けるところまで作業させて頂いたところ、そこまでの工程で生じたフィルムがもの凄い枚数になってしまいました。それを見た時に、イメージセッターならば4枚で済むのにと。かかったコストを聞いた時に、絶対に DTP の時代が来ると確信しました。

## フォントのサブスク戦略 顧客が価値を認めるか

**関野** 印刷業界は長らく価格での競争を繰り広げてきました。それではダメなので、全印工連では価値の協創をしていこうという方針を立てています。しかしながら、その道のりは険しいと思います。大変失礼かもしれませんが、モリサワさんの「MORISAWA PASSPORT」(※現在、サービスはクラウド型の「Morisawa Fonts」に移行中)の更新の時には、「またお金がかかるんだ」と思っていました。どうやってその価値を認めてもらっているのですか?

**森澤** 材料メーカーさんにヒントを得たんですよ。材料メーカーから消耗品ビジネスは需要予測が立てやすいと聞いたのです。私たちは機械メーカーなので、毎月毎月が勝負です。材料は一度採用されると、去年このお客様がこのぐらい使っていたからと今年の需要が読めます。それを聞いた時に、あつ!と思いました。うちは決算月が近くなるとキャンペーンと言って割引を乱発して売るわけです。お客様もその頃になれば安く買えると分かっているから、余計にひどくなっていく。うちも需要予測ができて、安定して収益が上げられればと、年間契約で色々なフォントを使って頂ける形態を考え、大きく方向を転換しました。

**関野** 先日、モリサワさんのサイトに載っている『モリサワフォントができるまで』の動画を拝見した時に、フォントを作るのって、大変なんだということを知りました。これってむしろ安くない? みたいに思えてきたのです。これだけのサービスが使えて、しかも毎年アップデートされていて、使わせて頂いてありがとうございますと言いたいぐらいです。私たちもお客様にそう思われたいですし、価値を認識してもらうことが重要なのだと感じました。

**森澤** お客様からは「フォントって高い」と昔から言われてきました。電算写植機の出力装置用で1書体400万円



という時代もありましたし、それが2千書体以上も入って月額6万4千円ぐらいですからね。

**関野** そうそう。その動画を見ると、本当に失礼しました! っとなります(笑)。

**森澤** 印刷業界以外から「文字ってどう作るのですか?」というお問合せを多く頂いていることが動画を制作した大きな動機です。印刷業界は当然、私たちのメインのお客様ですが、当社は自治体や学校、一般企業にもフォントを販売しています。営業担当者がそうしたお客様と話をすると「フォントってWindowsに入っているやつですよ。それ以外に必要なんですか? そもそもフォントって買うんですか?」と聞かれるケースが少なくありません。「文字は買うもの」という文化がないんですよ。

**関野** そうしたお客様の対象となるフォントはやはりUD(ユニバーサルデザイン)フォントですか?

**森澤** そうですね、UDフォントが主力になります。印刷を下さいといっても買って頂くのが難しいのと同じで、単純にフォントを使って下さいというビジネスが難しい領域です。そのような中でも当社のUDフォントは、第三者機関と共同でロービジョンやデジタルデバイスにおける可視性・可読性の比較研究を実施して、読みやすさ、判別のしやすさに関するエビデンスを取得しています。私たちが培ってきた組版の技術を活かして、伝わるようなレイアウトとともに提案しに行っています。

**関野** UDフォントの需要が高まっていて、私たちの業界でも力を入れていきたいのですが、どうすればお客様にご採用頂けるかが悩ましいところです。伝えたいだけではなく、伝わり方をきちんと考える必要がありますよ、というポイントを説明されているのですね。

**森澤** モリサワ1社で日本全国の企業や自治体に対し、こうした展開をやり遂げることはできません。この辺で、印刷会社の方々とフォントの良い見せ方について連携できればと考えています。

**関野** フォントって文字として読むだけではなくて、目に入ってきたイメージが体に染み込むというか。

**森澤** 英語の表現はうまいなと思います。「font」とはデジタル化された書体です。でも、書体は英語で「typeface」と言うんですよ。文字の顔です。

**関野** なるほど。文字の顔なんですね。

**森澤** だから、優しいようなフォント、怖そうなフォント、真面目そうなフォント、華やかなフォントと、場面ごとに使い分けができるのです。



**関野** 本当に……。ロゴをぱっと見て感覚的に何の会社か想像できることがあります。

**森澤** しかし、普段からフォントの使い分けに慣れていない方の場合、目的やイメージに合わせたフォントを選ぶのに苦労するという声も聞きます。当社からは、フォントの持つ表情をうまく活かして、効果的な使い方をすれば、情報が相手に伝わりやすくなることをお知らせするようにしています。

**関野** まさに伝わりやすさや使い方にフォントの価値があるんだと思います。

## フォントがなくなる危機感 だからこそその「+α」のビジネスを

**関野** モリサワさんのフォントは印刷に限らず、ゲームやサインージ、電化製品などあらゆる場面で必要とされていますね。

**森澤** フォントを中心に、グローバルカンパニーと言われる企業とのビジネスも生まれています。フォントが使われるシーンがそれだけ広いこともありますが、用途や利用環境によってさまざまな仕様が求められることに対して、当社はそれぞれのニーズに合うように提供させていただいているので、お声がけいただいているという感じです。

**関野** 人口が減少していく日本で、あらゆる企業が今後、国内で事業領域を広げるのは難しくなります。日本語を使う人口も増える要素がない中で、モリサワさんが海外市場に向かう理由は何ですか?

**森澤** 海外市場というと当社の場合、2つの方向性があります。1つは、国内のグローバルカンパニーと共に海外

市場へ出ていくパターンです。これにおいては、どれだけの言語を提供できるかが求められてきます。いくら国内市場でナンバーワンであっても、ワンストップで多言語を提供できなければニーズに応えることはできないので、現在、モリサワでは150を超える言語のフォントを提供しています。

2つ目は、非アジア圏のグローバルカンパニーのアジア市場への展開をサポートするパターンです。2022年に台湾の Arphic Types を子会社化したことで、日本語・中国語を中心としたアジア圏のフォントのワンストップでの提供が、より強化されたといえます。

**関野** 様々な領域に事業を展開されていますけれども、これからどのような事業、ビジネスの転換を考えていますか？

**森澤** 自分たちの置かれている環境や、テクノロジーの変化には結構敏感ですね。フォントの提供形態がインストール型の MORISAWA PASSPORT からクラウド型の Morisawa Fonts に移行しましたが、その中に AI の技術を盛り込もうとしています。お客様にとってのベストな情報、トレンド情報を提供できるプラットフォームとして、サゼッションができるサービスを目指しています。一方で、生成 AI などテクノロジーの発展やデザインを取り巻く環境の変化には敏感に対応していく必要があると感じていると同時に、危機感もあります。

**関野** 生成 AI によってフォントを買うという時代ではなくなる可能性があるかと・・・。

**森澤** あり得ることです。それはフォントの価値が変わるということであり、そうなればフォント単体でのビジネスが難しくなります。ですから、「フォント+α」をいかに作っていただけるかが、私たちの次の大きな課題です。

**関野** そんな先の課題を見据えているのですね。全印工連でも昨年、2050年に印刷業界がどのようになっているのか、SF プロトタイプを用いて将来の姿を想像しました。ワクワクするような将来像を描いて、バックキャストिंगしていきましょうという提言です。森澤社長は、次代を担う社員さんに対して将来に対する危機感を話したりするのですか。

**森澤** 社長に就任して最初に話したのが「今ここにある危機」でした。今、フォントメーカーとしてトップを走っているかもしれないけれど、技術が変わると分からないよ、というメッセージです。

**関野** 変わるためにはチャレンジすることが必要です。一方で取り組んだことを続けることに価値があると思いが

ちなのですが、ダメならやめる決断も必要ですよ。モリサワさんは結構、チャレンジされていますよね。

**森澤** 失敗も当然多いです。ダメだったらやめて、他の方法を考えることにしています。新しいことへのチャレンジは、収益が上がっているうちしかできないんですよ。儲かったからといって、食べて、飲んで、遊んでしまうと手元に何も残りませんから。

**関野** AI など技術の進展が激しいですが、これから目指すところは？

**森澤** 国内のマーケットの拡大と、海外市場でのプレゼンスの向上ですね。そうは言っても、良く社内と言うんですけど、「マザーマーケットは印刷だぞ」と。モリサワは印刷業界のニーズに応じてきたことによって鍛えられ、次の展開が可能になりました。多メディア展開もその一つです。そうした次のマーケットに対して、印刷会社の方たちと Web フォントなどの提案を一緒にできればと考えています。

**関野** 私たちはまだまだ多メディア展開の勉強が足りないので、お手伝いいただけると心強いですね。

**森澤** 皆さんが気づいていないだけで、印刷業って大きなポテンシャルを持っていると思うんですよ。それは正確に、間違いなく、伝えやすく情報を加工できるという点です。その経験値は、紙だろうが、デジタルメディアであろうが求められる価値です。どんどん新しいメディアを取り込めると思うのです。

**関野** お客様も「印刷会社」という名刺を出すと、紙の印刷しかやっていないと思われる方が多いので、ウェブサイトも作れますよという「そうなんだ」というリアクションが返ってきます。そこをひっくり返していかないと。自治体や学校などデザインに困っている市場に対して UD フォントや Web フォントを使ってモリサワさんと一緒にビジネスができれば良いですね。

今日は、モリサワさんが技術革新の荒波の中で、“文字”という普遍的な価値を通じて、様々なことにチャレンジし続けてきたことが分かりました。時代の変化を機敏に察知して未来を想像し、新しい製品やサービスを提供されているところは、全印工連が示したバックキャストिंगの考え方にも共通するものだと感じます。その根底にあるお客様のニーズを絶えず意識していくところに受注体質からの脱却のヒントが隠されている気がします。貴重なお話をありがとうございました。