

20191128_「出版産業」の変容とその未来

(司会)

司会進行を務めます、日本電子出版協会の下川と申します。今日は満員を予定しておりまして、140名になりますので、席をつめてお座りください。

遅れた方は後ろの席でお願いしたいと思います、前の方が結構まだ空いておりますので是非お座りください。

セッション開始

(司会)

それでは時間になりましたので始めさせていただきます。日本電子出版協会のセミナー、毎月2回ほど開催していますが、今回は「出版産業の変容とその未来」と題しまして新名様と堀様にお話を頂きます。実はこのお話、私は9月に一度聞いております。出版研究センターが月に数回、神保町でセミナーを開催していて、主催者の林さんは、電子出版協会の初代事務局長。そこでお二人が話をされるということで、30名ほどの会場が満員でした。

非常にインパクトのある話なので、電子出版協会でも企画させていただき、メールでのご案内1回だけで140名、満員になりました。毎セミナー、3回ご案内メールを出すのですが、1回で満員になったのは初めてです。

新名さんに、まず話していただきますが、とてもインパクトあります。堀さんが9月に紹介いただいた「フェルミ研究所」は、未だに時間があるとスマホで見て楽しんでいます。今日も多くの興味深い話題をご提供いただけたと思います。

最初は新名さんの話をさせて頂いて、休憩時間を取り、次に堀さん、最後にパネル形式でお二人に話をさせていただくという形でやりたいと思います。それでは新名様よろしくお願ひします。

新名さん

ただいまご紹介に預かりました。

新名と申します、よろしくお願ひいたします。

時間ももったいないので、私の略歴については、告知の方にもものすごく個人情報を下川さんが公開していただいたんでそちらをご覧くださいと思います。一つだけちょっと、このタイトルについてご説明をさせていただきます、今日はですね出版産業の未来、産業というところにちょっと重点を置かせていただきました。

下に出版は続くとなります。当然です、出版という行為はこれからも続いていきますけれど、産業がどうなるかという話をさせていただきます、それから私自身の紹介についてはですね、ここのところにちょっと、着目していただければと思います。

グループの中でいろんな会社をやらされてまして、肩書たくさんあるんですが、最近新たにですね、このジャイブ株式会社というのが加わりました。

従業員、まだ9人なんですが、出版社です。

少女漫画。ネクストFというですね、レーベルの少女漫画を出す、出版社をグループに迎え入れまして、今や出版社の社長としても皆さんと同じ目線でお話ができるかな、という風に思っております。

じゃあ、早速始めさせていただきますがちょっと、操作の都合上、座らせていただきます。

まずですね。

2025 予測

本日、私は2025年という年を区切ってですね、この出版業界の予測というのをいろいろここにご紹介させていただきます。

ここはですね、ちょっと長いのでざっと読み上げるだけに致します。資料は公開させて頂いておりますので、ご興味のおありの方は後でゆっくりご覧いただければと思います。

業界全体です。印刷媒体は重要性を失い。すいません、今日は大勢の印刷会社の皆さんがいらしてるのに、のっけからこういう話で恐縮なんです、書籍、雑誌、新聞の販売高はそれぞれ **2011** 年に比べて **25%**以上減少する。

それから、**2**番。店舗を持つ書店の売上高が激減する。**2011**年と比べると**31%**減る。なんでこんなに細かい数字の予測ができるかというのはちょっと後でお話をいたします。全体としてはしかし、ごくわずかながら成長できる。

それから、印刷本の売上減少は電子の有料コンテンツ売上の増加によって相殺される。これが、ごくわずかながら成長できるという根拠の一つです。

5番、有料コンテンツの提供者は、必ずしも出版社とは限らず、新規の提供者は既存出版社のマーケットシェアを奪う。今日、既存の出版社の方もたくさんいらっしやっているとありますが、現実には今起きつつあることの一つだと思います。

次にですね、同じ**2025**年の取次さんはどうなっているか。取次事業者は扱ひ量の激減に直面する。

2番はコスト面に加えて、書店数の減少と出版企業の統合により、取次事業者の再編が先鋭化する。

3番、配送面では、コストの軽減が見込まれる。

4番、出版物の販売高、書籍流通のコストを考慮して、手数料は大幅な見直しが必要となる。

色々反論もおありだと思いますがちょっと先へ行かせていただきます。

書店さん。

1番、販売量の減少により、空いた売り場面積を埋める新しい商品が必要になる。そのために店舗の新しいコンセプトを考える必要がある。

2番は教科書販売とそれに伴う決済業務は多くの書店から消滅し、減少した扱ひ量は、印刷物と電子メディアの双方を提供できる専門業者に集中する。

3番、専門書のほとんどは一般書店、専門書店、大学書店のいずれにおいても棚から姿を消す。

4番、大学など高等教育の教科書販売量は激減する。

5番、学生という顧客層は一般書店でも、専門書店でも減少する。

これが書店さんに関する**2025**年の予測です。

さらに出版社さん。

1番は印刷媒体は学術書や専門書で重要性を失うが、その他の分野では、比較的維持される。

2番、営業部門は新しい市場と制作環境を考慮して改革される。

3番、営業努力の中心は書店ではなくなる。

4番、取引条件は、効率と収益率から見て見直しが必要となる。

5番、教育書と学術専門書の領域では、電子メディアでの提供が必須となる。

6番、マルチメディアの有料コンテンツを検討し、制作、マーケティングのノウハウを構築しなければならない。

出版業界の主なプレイヤーさんについてはまあこういうような予測をしております。で、その他にはですね、ちょっとだけ、ここに予測を入れております。

業界団体さん。

業界団体さんについては、市場の縮小と出版企業の統合により、会員数と会費収入が減少する。

2番は売り上げが印刷から電子へと移行することにより業界団体は、残存する書籍市場のみを代表するのか。印刷のですね、紙の書籍市場のみを代表するのか、それとも、新規の参入者である、こういった電子の出版社を迎え入れるのか決断を迫られる。

業界のロビー活動についても、電子媒体においても著作権保護が確保され、価格拘束制度、消費税の軽減措置などが適用されるよう働きかけることが重要になると、こういう予測をしております。

で、ここまでしてきた予測なんです、皆さんご覧になってですね、なんであんな細かい数字が言えるんだよ、とか。実態とちょっと違わないかということが色々あるかと思います。

で、実はここでちょっと種明かしをさせていただきます。

この**2025**年の予測というのはですね。実はドイツで行われたものなんです。

ドイツの図書流通連盟という業界団体があります。

ここには出版社、取次さん、書店さん、**3**者が全部集まった業界団体です。

ドイツ図書流通連盟が、**2011**年**6**月の本の日というのを記念して各分科会に分かれてですね、今のジャンルごとに討論会を行って、そこで出した報告でございます。

2025年の市場状況というのをですね、この三つの専門委員会が予測して作成したのが、今ご紹介した**2025**年の予測なんです。

もちろん一部はドイツと日本の事情が違いますので異なるところありますが、意外と8年前にされた予測にも関わらず今の日本の現状を非常に的確に当てる部分があるなあというのが、私の感想です。

業種別状況

こういったですね、出版産業の未来ってことを前提において、ここからは国内のお話をさせていただきたいと思います。

まずですね、業種別の経営状況というのですね、皆さんにこれちょっとご紹介させていただきたいと思います。

まず最初に取次さんの状況です。

ここに最新の、取次さんですね、年次の決算を書かせていただきました。

左から日販さん、トーハンさん、そして私ども、メディアドゥの数字をですね、横に並べて、ここにご紹介をさせていただきます。

日販さんとトーハンさんは連結と、取次としての単体の二つの決算の数字がございます。

簡単に見て頂きますと、例えば、日販さんの単体では売上高が**4,390**億円ありました。

これは**2018**年度の決算ですが。

それに対しまして、営業利益は**3億8,900**万円に留まられて、営業利益率は**0.1%**でした。

まあ、いろいろその後、出入りがありまして当期の純利益では**7億400**万。当期利益率は**0.2%**という数字が出ています。

一方でトーハンさんなんですが、トーハンさんの単体はですね、**3,971**億円の売上に対して、営業利益は**42億7200**万円。

営業利益率は**1.1%**と日販さんより良い数字を出しております。

当期純利益はまあ、ここに書いてある通りであまり変わりません。

ただですね、トーハンの所に単体で日販基準という枠を作ってみました。

これは私が勝手に作ったわけです。

これは何かと申しますと、実はトーハンさんと日販さんで、このPLですね、の数字にちょっと違いがありまして、それはどこかと言いますと、日販さんにおける売上割戻しというものと、トーハンさんにおける、この売上割引。この部分ですね、この部分の数字をどこに置くかというのがちょっと違っております。実態はこれほどどちらも書店さんに対するある種の報奨なんですね。で、日販さんはそれを全体の売上高が**4,500**億ある中から、この売上割戻しの部分**117**億を引いた残りを売上として計上されてる。

トーハンさんの場合は、それはここに入れずに、この営業外の費用のところとして、売上割引という形でここに**55億3,700**万円を計上されているんですね。

これを日販さんと同じように、売上高のところの売上割戻しのところに横に引っ張りますと。

実はトーハンさんの営業利益ではマイナスなんです。**12億6,400**万のマイナスが出ていたんですね。

それをまあ色々他の収益で補ってトータルでは当期純利益をわずかにプラスにしているというのが実はトーハンさんの収支です。

ついこの間のトーハンさんの今期上半期だったかな、収支が出てましたが、トーハンさん、残念ながら、営業利益でやはり赤字になっているという風な数字が出てました。まこのぐらい、今、取次さん、厳しいというのが見て取れるかと思います。

ちょっと横に、私ども電子の取次であるメディアドゥの収支を書いておきましたが、メディアドゥは昨年度ですね、売上はわずか**505**億ほどしかございませんでした。

でもお陰様で、営業利益の方は**14億6,800**万ありまして、営業利益率は**2.9%**を達成することができております。

まあ当期の方はちょっと色々、欠損落としましたんでこういう数字になってますが、今や電子のほうでしたらなんとか利益が確保できるという状況になってます。

他のですね諸外国なんか見ましても、例えばドイツでは**2019**年の**2**月、今年の**2**月にリブリに次ぐ独立系の大手の取次である **knv** が倒産したりしています。

5月にはアメリカの **Ingram** に並ぶ、二大取次の一つであったベイカー&テイラーが、もう今年いっぱいだったかな、で取次から撤退するということを表明したりしています。

世界的に見て、紙の取次はなかなか厳しい状況に今置かれています。

で、次に書店さんの経営状況をご覧に入れます。

書店経営状況

これの出所はですね、日販さんが毎年発表しています書店の経営実態に関する統計の資料から抜粋しております。

日販さんが日販帳合のですね、全国書店の調査の平均を出しております。

これを見ましても、PLを見ると、この2013年から最新の2018年まで見てですね、営業利益ですと1%の黒字を出した年は1年もない。

当期純利益で見ると過去の6年間、この6年間を全部通してみた時に黒字だった年は、たった2回しかない。

しかも、その黒字だった年というのは、営業利益率が0.3%程度しかない。

2018年に至っては、当期純利益で言うと、もう-0.7%になってしまっているという状況がありまして、今、書店さんの経営も大変厳しいなあ、というのが、これで見取れると思います。

一方でBSの方ですが、こちらですね、見てみますと一つ特徴的なことがありました。

2013年の短期借入金というのが、2018年、最新ではどう変化したかって言うのをここで見たんですけど、負債と純資産に占める割合が、2013年には短期借入は19.24%だったものが、2018年には42.95%と、この負債が純資産の中で占める割合が非常に大きくなっている。

一方で、その下にこのように書いてあります、長期借入金につきましては、2014年に36.71%だったものが逆に2018年には21.3%にへこんでいる、減っているという数字が見て取れました。

これはまあ、推測するにですね、どういう事かと申しますと、書店さんとしては6年前に比べて、運転資金として、短期借入をたくさん借りなきゃいけない状況になっている。一方で、例えば、新規の書店を出す、あるいはお客様に気持ち良くなるように棚とか什器を交換するとか、店内を改装してきれいにするための長期借入ができなくなっている、それが減ってしまっていると言うことを意味してるんだと思います。まあこの辺を見てもなかなか厳しいなあという感じがします。

日販さんの帳合に限られてはいるんですが売上高に占める商材のシェアというのもここに数字が出てましたのでご紹介させていただきます。

出版物については平均で62.3%がそれでもまだ書店ですから出版物を売っている。但しこれは前年比で5.3%減ってしまったと。

一方で文房具なんです、文具こちらは9.1%のシェアを取ってる。ただし前年からすると、6.5%増えている。

実は一つ手前の年の2017年にはですね、文房具のシェアは対前年比で見ると23%ぐらいかな、増えていたんです。

これが6.5%に減ったっていうことは、もう今や生き残っている書店さんは、ほぼほぼ文房具で稼ぐということをし始めて、それが、ほぼ行き渡りつつあって、それが、対前年比で伸びが少し落ちてきているというようなことなのかなという風に思います。一方で日販さん帳合にはTSUTAYAさんが入ってます。DVD。こちらのレンタル・セルのシェアが結構大きく、12.7%ありますが、それでも対前年ではもう8.8%減っているという状況です。

日販さんのこの統計は、営業利益率を三つに分けて、比較的黒字、営業利益率が3%以上、1%から3%未満、赤字で0%未満の書店さんと、三つに分類しての統計も出しているんです。

利益率の高い書店さんは書店の出版物シェアが44.5%と半分を切っていた。

一方で、赤字の書店さんは68%がまだ出版物を売っている、という数字でした。

要するに、書店さんの経営としては、出版物なんか売ってたら赤字になるということ、この数字が物語ってしまっている、というのが今の現状なんですね。

皆さん肌感で、実感として取次さん書店さんがなかなか厳しい状況にあるという風にお感じでしょうが、それがまあこういう形で数字でも証明されております。

じゃあ、出版社さんはどうかというところで。

大手出版社の決算

ここにですね、大手4大出版社と言われている小・集・講・KADOKAWAさんの、ザ一っと、2009年頃から2018年頃まで取ってみました。

KADOKAWAさんは上場企業なんで、かなりきめ細かく数字が出てくるんですが、その他の出版社さんはですね、売上とあの当期純利益くらいしか発表されていないもんですから、皆さんの数字を揃え

て、比較できるのがこの売上と当期純利益だったもので、ここにはですね、こういう数字を並べさせていただきました。

一つだけちょっと先に説明しておきますと、KADOKAWAさんのこの売上は、映像部門、それからドワンゴを中心としたネット事業部、こういうものも含まれております。

上場されている資料の中から紐解きますと出版の売り上げはここに出ておりますように、まあちょうど半分ぐらいの金額でした。

それでも大体、集英社さん、講談社さんの次ぐらいに来ているという感じでした。

これが4大出版社さんの状況です。で、この折れ線グラフの方がそれぞれの当期純利益になっております。

KADOKAWAさんが、2018年に大きく凹んでしまっているのはドワンゴの不調による欠損をここで一気に償却してしまったというのがあって、当期純利益は凹んでおりますが、セグメント別で営業利益を見ますと出版はまあまあ営業利益率を上げておられました。

これ見ていただくと、お分かりのように、そんなに率としては高くはないものの大手の出版社さんはまあしっかり稼いでる。

少なくとも、書店さんとか取次さんのように厳しい状況にはなくて、きちんとある程度の黒字は出している、と言うのが見て取れるかと思います。一方で、他の出版社さんはどうかということなんですが、これも残念ながらですね、数字がなかなか公開されておりませんで、色々ネットで拾って見たんですが、光文社さん、筑摩さん、ぶんか社さんの数字がたまたま拾えたものですから、ここに2018年、17年度ぐらいのですね、数字をここで書かせていただきました。光文社さんも売り上げは200億を超えていらして、当期利益では1億8,700万あった。

筑摩さんがちょっと大変でしたけれど、それでもまあ、赤字は1,000万以下であった。

ぶんか社さんも確かですね、売り上げは47億ぐらいだったかな、ぐらいで当期純利益は6.33億円、6億3,300万円あった。

そんなことないよ、とおっしゃる小さな出版社さんの方もいらっしゃるかもしれませんが、出版社さんはそれなりに稼いでいるという感じです。2017年度の出版社、231社の税引き後の利益率というのが平均3%あったというのが、矢野経済研究所さんの報告にもありました。こういう風にして見ると三つのプレイヤーの中で出版社は、まあぼちぼち稼いでいるなという感じが見て取れると思います。

こうした状況の中でついに、たまりかねた流通事業者側、取次さんと書店さんの側、特に取次さんの側からですね。

トーハン近藤社長がマーケットインを提唱

まずトーハンの近藤社長が、2019年の7月に文化通信さんのセミナーで非常に厳しいお話をされました。

マーケットインを大きく取り入れるべきだということを提唱されました。

これについてはどういうことかかっていまして、今の取次さん書店さんの苦境を救うためには出版社はマーケットインという考え方を大幅に取り入れて企画から販売までやってほしいと、もう、そうでないと我々はもうギリギリとこまで来ていますという事を語られました。

いろんなお話がありましたけれど、皆さん、出席された方も結構いらっしゃると思うんですが、一つ印象的だったのは、取次さんもしかりですが、取次さんから書店さんに本を運んでいらっしゃる運送事業者さん、運送事業者さん2社の社長がご出席されてですね、登壇されてお話をされておりました。こちらの苦境はですね、取次さん書店さんをさらに上回る状況だというのがよくわかりました。

トーハン近藤社長は、マーケットインということで、返品率を全体として下げてください。そのために、マーケットインの考え方を大胆に取り入れてください、という話をされたんですが、この運送事業者さんは、どうおっしゃったかと言うと、返品率を下げると実はそれは我々にとって非常に厳しいというお話をされました。今、運送事業者さんというのは、例えば取次さんから書店さんに100冊の本が送られると、そこででまず100冊分の運送料を手にとられます。そして、今書籍の返品率、37~8%、この数字に基づいて、書店さんから取次さんに38冊が返ってくるとすると、その38冊の運送料を運送事業者さんは受け取られる。

合わせて138冊分の運送料を受け取ってるんですね。

で、ここにいらっしゃる方の中にはご存じない方もいらっしゃるからお伝えしますと、返品品の運送料は書店さんが負担されます。

それでこの 138 冊の送料を運送事業者さんが受け取られるんですが、もしこれを返品率を下げるためにマーケットインの考え方を導入するとどうなるか。

まず出版社、取次、この両者はですね、送品を減らします。今まで 100 冊送っていた送品を、マーケットインのデータに基づいて、例えば 80 冊に減らします。返品を減らすために。

そうすると平均返品率が 38%あったものが、例えば 30%に改善されたとしますと、返品は 24 冊になります。80 冊の 3 割ですから。

そうすると、行きに 80 冊、帰りに 24 冊の 104 冊が運送事業者さんが運ぶ本の数になります。

138 冊を運んでいた運送事業者さんは 104 冊しか運べなくなる。

そうすると手取りが減ってしまう、これが運送事業者さんが、返品、返品と簡単に言ってくれるなどという理由なんです。

単価をあげてもらわなければ、運送業者さんがもう切羽詰まった状況で、もう出版運送からは手を引かざるを得なくなるということをおっしゃっていました。

事実、四国の香川県と高知県では、実際に現地の運送事業者さんがもう撤退したいというお話があって、撤退されると困るので、ではいくらだったら運んで下さいますか、という見積もりを取られたそうです。

そうしましたら、その見積金額が、今の宅配便の業者さんより高かった。

で結果的に、今、四国の香川県と高知県の一部では、宅配便が皆さんの出版社の本を配送してる、配本している、という状況があるそうです、当然ですがこのコストは高いです。

そういうの全部、今、取次さんがかぶっている。

こういう現象が日本中に広がっていったら本当に、取次さんはやっていけなくなる。

というような話がこの近藤社長のセミナーではございました。

そんな中で今、具体的にどんなことが起きているのかというのを、ちょっとここにご紹介します。

一つは、直接取引、買取というのが、今、非常に広がりつつあります。

すでに、紀伊国屋さんは数年前からこれを始められてかなりの数で行われてます。

それから、TSUTAYA さんがですね、ちょっと数字をご紹介しますと

昨年ですね、2018 年の下半期に、傘下にある徳間書店さんで実験をされたそうです。

全量の買い切りというのを、直接取引でやってみた。

この下半期、対前年比で徳間書店さんの、返品率は 9%改善した。売上に至っては、34%増えた。

という話がありました。

まあ TUTAYA さんはこれに意を強くしてこれから直接買取というのを推進していきたいというお話もありました。

また近藤社長のセミナーの中ではですね、トーハンさんですら、直営書店については、こういったですね、買取、卸の正味を下げた買取と。

返品を抑えると言うことをやっていくという風に明言されていらっしやいました。

それから、次はですね、書店の副業の話です。

さっきもちょっと申し上げましたが、雑貨を販売するカフェを併設する、もうこんなの当たり前になってます。

書店さんこれなしには生き延びられないという状況です。

しかしですね、先ほどの書店さんの経営状況をちょっと思い出して頂きたいんですが。

このじゃあ、例えば地方に 100 坪の坪数の書店さんがあります。

この社長さんが全部を出版販売だけではもうやっていけないので一部を雑貨の販売とかカフェを作って別の収入の道を探そうとされたとします。

しかし、時すでに遅しで、もうその書店さんの経営は非常に厳しい状況になっている。

じゃあ雑貨を販売するために雑貨を仕入れる資金、あるいはカフェを併設するために、店内をカフェに改装する資金はどこから手に入れるんでしょう。

もう、短期借入がかさんで運転資金で厳しくなっている書店さんがこういうことをやりますから、地方の信託銀行さんに、お金をさらに貸してください。長期借入をお願いします。と言うことを言ってもなかなか地方の金融機関さんは首を縦に振ってくれないという状況がすでに始まっているわけです。

でこれをどうするか。実はですね、大手取次さん、こないだの 30 人の会場では実名出しましたけど、まあ今日は一応人数多いんで伏せさせていただきますけれど、某大手の取次さんの営業がですね、わかりました、と。

100 坪のうちの 30 坪を、じゃカフェと雑貨売り場にしましょうと。

店長さん、この御社の書店の中の在庫で価格単価が高くて動きの悪いもの。当然ですけど、そういうのって専門書とか学術書になりますよね。そういう本ですね、見繕って 30 坪分の返品リストを作ってください。で、これ返品しましょうと。そしたら、その返品で得た資金で、雑貨をうちから仕入れてください。カフェに改装して、その改装したカフェをどう運営するかというのも、うちが紹介します、という営業をしてるんだそうなんです。最初はこういう話はあるところから聞きまして、本当かいなと思ったんですが、たまたまその直後に、メディアドゥの途中入社試験を受けに、面接を受けに来た、その某大手取次の若い人がいたんですね。その面接の時に、あなたの会社で、こういうことをやってるって聞いたんだけど本当？って聞きましたら、その彼がたまたま書店営業の男だったんですが。はい、僕もやりました、と答えました。実際やっているんですね。で、けしからんと言うかどうかはちょっと別問題です。取次さんも書店さんももうそこまで追い詰められてるわけですから、それじゃ出版社さん側からすれば何考えてんだって言いたくもなりますけれど、もうそこまで切羽詰まってる。ということの、これは証左だと思いました。またあの、これも名前言っちゃうといろいろ差し障りがあるんですけど、まあたまたまうちの社にですね、ついこの間まで某大手の書店チェーンのですね、跡取り息子がおりました。彼が色々私のところに相談に来るんですね。出版社出身ということで、で、彼がその自分のチェーン書店の苦境を脱するためにどうするか、っていうことを相談してくる中に実は大量返品したいんだ、と。しかし、おまえさんところでもう雑貨も売ってるじゃないの、他の商材も結構扱ってるじゃないの。で、空いたスペースどうするんだよと聞いたら。いや、面陳にしたい。全部、面陳にして一点あたりの回転率をあげて行きたいんです、と。そういうことをやったら出版社さんってどう思うでしょうか、っていう相談をされたりしました。事程左様にですね、本当に、出版社と書店さんというのは結構、追い詰められてるんだなあというのが、ひしひしと感ぜられる今日この頃でございます。とはいいい上ですね、出版で本当にマーケットインだねなきやだめなの、と。

出版はプロダクトアウトではだめなのか？

出版でやっぱりプロダクトアウトがその精神だったんじゃないの、という考えがあると思います。私も元編集者ですから、ついこの間まで本当に何言っただと、編集者と著者が新しい価値観を見出してそれを本の形にし、それを読者に提供して、どうだ我々が提示する新しい価値観は、という勝負をするのが出版だっという風にならずと私も思っていましたし、今でも思っています。おそらく、出版人の多くの方はそういう風にお考えだと思います。けどまあ、近藤社長がおっしゃるように、マーケットインという考え方、これからそれを無視することもできないなという中でですね。一つ、ご紹介したいのが実は Amazon なんですね。

Amazon の事例

Amazon で出版社を持っています。アマゾン・パブリッシング。ただし、アマゾン・パブリッシングとは、一つの会社ではありませんで、その中に 16 のインプリント、ようするにレーベルですね、としての出版社を抱えています。この 16 のインプリントの中にはですね、ここに書いてあるように、平野啓一郎さんの翻訳、要するに、日本の純文学の翻訳を出してくれる Amazon Crossing っていう出版社から、普通の一般書、ロマンスに特化した出版社、児童書、コミック、それから Kindle ダイレクトパブリッシングの作家を扱ったりする出版社までいろいろ抱えています。この Amazon Crossing で平野啓一郎さんの翻訳というのは、コルクの佐渡島さんからご依頼があって、私どものメディアドゥ・インターナショナルがこの Amazon Crossing との間を仲介して実現した企画なんです。Amazon は世界各国の英語に翻訳されていない優れた文学を英語圏に紹介するというミッションの出版社を持ってるんです。

それが、**Amazon Crossing** なんですね。こういうこともやっています。最近彼らの出版社、一般書の出版社ではクーンツとか、それから講談社で日本では出ている検視官シリーズのパトリシア・コーンウェルと言ったベストセラー作家も次々と獲得しています。アメリカでは基本的に一人の小説家、文芸作家は一つの出版社から本を出します。ですから、このクーンツもパトリシア・コーンウェルも他の出版社、例えばランダムハウスとかそういうところから出していたのをアマゾンの出版社に鞍替えをしたと。で、クーンツのインタビューというのがあるとこに出てましたけれど、これを見ると、なぜ **Amazon** に鞍替えしたのか。**Amazon** が提案してきた、マーケティングのプランが最も優れていたからだという風にクーンツは答えていました。こういった形でですね、**Amazon** は自分達が持っているマーケットインの、そのビッグデータの力というのをを使ってプロダクトアウトの方にじわじわと触手を伸ばしてきていると。でプロダクトアウトとマーケットインを融合させた出版社になろうという風に。まあどこまで意識しているかわかりませんが考えてるのかもしれない。

同様に、**Amazon** 書店ってのは皆さんご存知だと思いますけれど、リアル店舗も出し始めています。ここなんかはもう、私は一つ思っているのは彼ら、やっぱりビッグデータというマーケットインの力を活かして紙の書店さんというのはどうやったら成り立ちうるか、っていうのをなんか実験してるんじゃないかという気がしてなりません。既存の出版業界というものがですね、社会的存在でいられたっていうのは、やっぱりプロダクトアウトという力があつたからだと思いますし、そこには当然ですけど、社会と向き合う、社会性というのが、出版社にあつたからに他ならないという風に思います。これまで、**Amazon** というのはそういうものとは無縁の、ただのマーケットイン型の、お金儲けを目指している会社だという風に、こうずーっとアメリカの出版社、出版業界は捉えてきたわけですけど、実際にそれとは違う動きも今や **Amazon** の中でじわじわと出てきているという感じがいたします。

アルファポリスのプロダクトアウトとマーケットイン

もうひとつですね、マーケットインとプロダクトアウトの両方を考えている出版社さんをご紹介したいと思います。今日のみえていないかもしれませんがアルファポリスさんという出版社です。こちらは従業員 **63** 名ぐらいでやってらっしゃる、まあ中規模ぐらいの会社で、売り上げはざっくり **50** 億ぐらいの会社なんですけど目を見張るべきはその営業利益率です。この黄色いところが営業利益率なんですけど、だいたい **25%** 以上ずーっと確保してきてる、と。ちなみにご参考までに、講談社さんとか **KADOKAWA** さんの営業利益率っていうのが公開されているので、出しておきました。インプレスも公開されてるんで出してききましたけど、**2%** ないんですね、どこも。それに比べて **25%** 以上ですよ。すごいですよね。どうやってこれを出しているか。この会社さんはですね。ご自分でもサイトを持ってらっしゃって投稿を受け付けてらっしゃいます。それから「小説家になろう」といったところで作家さんを探されています。で、彼らはまずそういう投稿サイトあるいは自社サイトですね、その作品の人気度合いというのを見ます。そこでの人気度合いが高まって行って、ある一定の数を変えていく。まあこれがマーケットインですね。そうしますとこの会社ではちゃんと編集者がおりまして、その編集者がですね、その作家さんにコンタクトを取る。で、あなたはこれだけの人気を博しているんだから、ぜひ、プロの作家になるって事をお考えになったらどうですか。いうことを編集者が連絡を取って、で是非というお話になった場合には編集者がその作家さんのところへ飛んで行って。そこから先は既存の出版社の編集者さんと同じ作業をします。作家さんが書いたものに編集が意見をし、それにまた修正を入れ、てなことをやって、ある種プロダクトアウトの形をとっていく。そして紙の本、そしてデジタルで世に問うています。ここに出てますように、**2019** 年の決算期の数字を見ますと、アルファポリスさんは紙の本とそれから、電子の本の売り上げがほぼイコールです。ちょうど **50** 対 **50** ぐらいになってます。実はですね、アルファポリスさんはこの緑色のところが、紙の本の販売の実績なんですけど、取次として二次取次を利用して、ほぼすべての紙の本の流通させていらっしゃいます。一方ですね、電子書籍は私ども、メディアドゥが **100%** を取り次がせていただいています。

たった3年前には、メディアドゥの売上ってこれだけしかなかったんですね。それが3年でこの紙の売上と同じところまで成長して。

皆さんもお分かりと思いますが、やっぱり売上の比率がですね、電子の比率が高まると収益率、利益率は高まります。

紙を買わなくていいとか、印刷をしなくていい、それから、製本しなくていい、もちろんそういうことはあります。

ただそれだけじゃありません。

一番大きいのは何かというのは、実は私は、KADOKAWA時代ですね、部下の諸君によく行っていたんですが、印税なんです。

どうしても紙の出版物の場合、実売数1万部を取ろうとしたら平均すると14,000部ぐらい作らないといけないですね。

で、ご承知のように、日本では刷り部数印税ですから、14,000部分のご印税は著者に払わなきゃいけないんですね。

しかし、電子書籍は実売印税ですから、売れた数だけご印税をお支払いすれば済む、そうすると売れなかった分の無駄な印税の支払いってのがなくなるんですね。

それが実は紙とか印刷とか制作原価の削減よりも大きな削減の要因になっていました。

まあ、それが著者の皆さんにとって良いことかどうかってのは、またちょっと別物ですがそういうのは現実です。

アルファポリスさんもこういう形で非常に、営業利益率。今の出版では望めない画期的な営業利益率を出してらっしゃいます。

さて、じゃあですね、出版社さんってこれからどうしていったらいいんですか、いうお話をしないとやっぱりいけないと思いますんで、私なりに考えてることをちょっとここで書かせていただきました。

直接取引とか、買取というのがこれから広がっていくという場合に、これにどう向き合っていくか。

出版社は何をすればよいか？

絶対うちは応じないのも一つの方法論なんです。

返品を下げっていく、そして、営業利益率、利益を確保していくために、出版社としてはどうしてもある程度、こういうものを念頭に置かなきゃいけないと思います。その場合にはやはり何が何でも販促期間を確保する必要があると思います。できれば最短でも2-3ヶ月は欲しいと思います。

欧米ではこれは6ヶ月が普通です。ご承知のように欧米では委託制度はなく買い取り制ですので年に2回カタログを作ってそしてそれを書店さんに提示して、書店さんから注文を集める、これが勝負です。

そのためにはもう6ヶ月前には、見本が出来上がっている、そしてカバーデザインももちろん出来上がっている。それを買おうかなと思っている書店の方がその見本が読めるようになっている、こういう状況を作り出すことがどうしても必要になってきます。

日本ではまだそこまで委託制ですのでいきませんが、こういった直接取引とか買取とかっていうことが進展していくとそれが必要になっていくかと思えます。そのためにはやはり著者と編集者のみなさんの意識改革がなんとしてでも必要になると思えます。プロダクトアウトとマーケットインのバランスというのを著者と編集者に考えていただく。

それからそういうことのために。今までとにかく原稿を間に合わせればなんとかなるんだらうと。締め切りギリギリでやっていたというような仕事のやり方を変えて、きちんと販促期間を含めた締め切りのギリギリというのを設定していただく。

これは絶対必要になると思えます。そして当然ですけどその2-3ヶ月間の間で何をするのか、事前のマーケティングです。

特に、Webを利用したマーケティング。あるいはプリントオンデマンドを利用したマーケティングというのを是非考えていただければと思います。ここに、NetGalleyなどって書いてきました、これは手前味噌です。

この資料の最後のページにNetGalleyのウェブサイトのURLが載っておりますので。今これについてはどういうサービスかっていうのは詳しくは申し上げませんが、紙の本をWeb上で販促するサービスです。

是非ご検討いただければと思います、すでにここにいらしてる出版社さん、大手の皆さんも含めて**50社以上**のご利用をいただいております、常時**120-130冊**の本がこのサービスを利用して頂いております。

それから、書誌情報の充実ですね。今、**JPO**さんを中心に、**JPRO**というですね、書誌情報を充実させていく動きを一所懸命、業界団体さんの方でやっています。この間のトーハンの近藤社長のセミナーでも、これからトーハンさんは新刊情報を出すにあたって、この**JPRO**に掲載されている情報をもとにしていくということを宣言されています。是非ですね出版社の皆さんはこの**2-3ヶ月**前には書誌情報がある程度固めて、これをきちんと自社で管理した上で**JPRO**さんに提供していくとこういうことをですね、心がけていただきたいと思います。

ドイツ、フランスの出版業界ではですね、こうした書誌情報を非常に充実した形で集約している、ここに名前をだしている会社さんがいくつかありますが、私も色々話を聞いてきましたけれど、本当に充実しています。

業界が書店さんも、取次さんも、図書館さんもみんなこの書誌情報を使っている。ここに集約されているのでそれを利用することでみんなが潤っているという状況がありました、これを考えていきたいと。

それから、アクセシビリティ。今後ですね、これがものすごく重要になってきます。

実はたまたまなんですけど昨日、慶應義塾大学の日本インターネットの父と言われる村井純先生と、ちょっと電話会議でお話をしたんですが、この時に、村井先生もアクセシビリティのことを力説されています。今、世界ではこのアクセシビリティに関する法律が、個人情報保護と同様の勢いでどんどん厳しくなりつつあります。

出版社さんはこれへの対応を今から考えていかないと将来大変な負担を負うことになると思います。まあ、日本でも**2016年**に障害者差別解消法というのが制定されていますが、まだあの厳しい罰則ありません。でも世界の動きを見ていますと、これがどんどん厳しい罰則化がされていく。個人情報保護法でヨーロッパの罰則が大変厳しくなって、今それに対応するために業界がてんやわんやしている。そうゆうようなことがですね、このアクセシビリティで今後起こりえます。これはどういうものかという情報を収集されて、それに対応していくには最低限何をしたらいいのか、ということ業界全体でやっていきたいという風に考えております。

それから先ほどの書店減少にどう対応するかですが、大変申し訳ないんですがこれは、おそらく大手の出版社さんを除くと、たぶんここにお集まりの皆さん、大日本印刷さんとか凸版印刷さんとかいらっしますから、こちらは別ですけども、通常の出版社さんの規模で、じゃあこれを、取次さんをなんとかしてあげようとか、書店チェーンを買収してなんとかしてあげよう、とかってのは無理だと思います。これはもう書店さんが先ほどのようにですね自ら今一所懸命努力されています。数字的には、書店自体の当期純利益率は悪くなっていますが営業利益率は実はちょっと改善しています。本業の方では少し改善しているところがありますので、その努力に任せて、今ここまでで残念ながら淘汰されてしまった書店さんについてはもう諦めるしかないのかな、という状況です。

出版社さんとしては、その分をですね、電子書籍だとか、プリントオンデマンドとか、小ロット重版だとか、オーディオブックといった他のコンテンツを、その下にも書いてありますけど**IP**、知財を利用する、徹底活用する方に舵を切られた方が良いと思います。

今更、書店さんが苦しむとか取次さんが大変だということをおっしゃって、そういうことに手を付けないというのは、逆に自らが自らの未来を閉ざすことになってしまうだろうという風に思います。厳しいですけど、今の日本の水平分業の大勢の中ではそれぞれの、書店さんは書店さん、取次さんは取次さん、出版社さんは出版社さんで生き残りの道を図っていくしかないというふうに考えます。

もう本当に皮肉なんですけど、もし紙書籍を維持するとなると、最後に残ってしまうのが確実なのは**Amazon**さんかもしれません。

私も最近出版社を始めてですね。しみじみと、わかったんですが、著者さんが、作家さんがですね、**Amazon**で品切れになってるから何とかしろって言うてくるんです。

自分のご近所の書店さんにはもう問いません、作家さんですら。

そうすると出版社としては、**Amazon**で品切れを起こさないための品揃えとか、その在庫を維持せざるを得なくなるという状況が今起きていますけども、これももう、だんだんしょうがないという感じになっております。

海外の形態別出版社収益構造

実態として、海外のアメリカの出版社の利益がどこに依存してるかっていうのを、ちょっと 2013 年と 2017 年の 4 年間の変化でご紹介するんですけど。

アメリカはですね、まだそうは言いながらも、意外と紙の書籍、この緑のところ、ここまでが紙の書籍です、比率がそんなには変わっておりません。

一方で電子、電子の方はむしろ少し減った感があります。比率としては、オーディオブックというのが非常に大きな勢いで伸びてきています。

このオーディオブックの伸びが電子の減少を補っているというのがアメリカの構造です。ただし電子書籍についてはちょっと注意が必要で、これはここに小さい字で書いてありますが 3 割 4 割を占めると言われているセルフパブリッシングのデータが入っていません。これは American Association of Publishers だったかな、アメリカの出版社協会のデータでして、いま電子書籍のシェアの 3 割 4 割を占めると言われているセルフパブリッシングのデータが入っていません。セルフパブリッシングを入れると実は、電子書籍のシェアはあまり減っていません。

ただ、このアメリカの全米出版社協会に所属している既存出版社の中ではシェアが落ちてるということです。ここでちょっとオーディオブックのことを紹介しようとしてデータを出しておきました。ここに英国や中国でオーディオブックが今どういう風に扱われているかというデータをご紹介します。皆さんに注意喚起したいんですが日本では車通勤じゃないからアメリカのようにオーディオブックは盛んにならないよというのが、私も含めた 5 年前 10 年前の出版業界の多数派の意見でした。

しかし現状、オーディオブックってアメリカでは 57% が家で聞かれているそうです。で、今紹介した通勤途中の車の中とかそういうのはたった 32% なんだそうです。オーディオブックってのは家で聞かれてるのが America の現状だそうです。

POD 成長に関するデータ

他にですね、ちょっとご紹介したいのは、POD、プリントオンデマンド、というかまあ、デジタルプリンティングと言った方がいいかもしれません、をご紹介しますと思います。

これは Amazon さんを散々口説いて引っ張り出したデータなんですが、実数は公開してくれませんが、Amazon のプリントオンデマンドのビジネスが 2012 年から 2018 年にかけてどれくらいこの成長してきたかというデータです。

着実に取引の出版社数は増えています。で、タイトル数も 2017 年から 2018 年の伸びはちょっと鈍っていますが、着実に増えています。

じゃあ売上はどうかというと、それも実数は教えてくれませんが、伸び率は教えてくれました。それがこのデータです。2012 年から 2018 年にかけてですね、売上はこのようにしっかり伸びてきております。

販売単価については、最初割と高めだったんですが、ある時期にぐっと低くなって今は少し横ばい状況になっています。

右側に、この Amazon のデータと違う、私どもメディアドゥでやっています PUBRID っていうビジネスのデジタルプリンティングを利用した小ロット重版の紹介をさせていただいております。

こちらがどれくらい伸びたかという数字なんですが、受注の件数でいいますと、2019 年の 7 月時点では 2017 年に比べて、約 2 年前くらいに比べてですね、6.3 倍まで増えました。平均の受注の部数はだいたい 150 部くらいです。最小 20 部から最大 1500 部まで私どもの方に注文いただいております。

版權については A5 版が主流なんですが B6 から A4 までをカバーできるようになっております。納品先としては、あ、ジャンルについてご紹介しようかな、ジャンルとしては実用書が 55%、専門書が 23%、資格教育系の本が 13% という風になっております。

納品先はですね今現状は講演セミナーなどで配布される著者向けというのが 67% で一番多くなっています。そのほかには出版社さんが EC サイトで販売するとか、在庫の補填にしたいということで 25% くらいを占めていらっしゃいます。倉庫において書店流通に使うための小ロット重版というのはまだ 8% に留まっています。

うちではそんなサービスもやっています。こちらはデジタルプリンティングの実例紹介ということで、小学館さんの、たしか創業 95 周年規格の『運慶大全』というご本を紹介させていただきます。これは結構大判の本です。重いです。392 ページもあってなんと定価は 6 万 4800 円。すごい本です。

しかしこれ実はインクジェットプリンターです。デジタルプリンティングでこれは製作されています。で、これ大分前に聞いたデータなんで今はもっと伸びてらっしゃると思いますが、私がこれを相賀専務からうかがったときに **1,000** 部以上売っていたそうです。

1,000 部で **6 万 4,800** 円ですから、**1,000** 円の本が **64,800** 部売れたのと同じですからね。

これはもう大ベストセラーですよ。で、一番下のところに最小は **50** 部から重版可能だという風にかがいました。これでこつこつと営業していけば割とこういうのがビジネスになりますね。

これはあの、デジタルプリンティングのメーカーさんから聞いた話なんです。今、デジタルプリンター、印刷機械、デジタルプリンティングの印刷機械はですね技術革新の途上であって年々品質が、クオリティが良くなっています。

特にこういう **4** 色以上のカラーですね、カラーの印刷については非常に良くなっていて、もうそろそろオフセットを超えると。オフセットを超えて良くなるという風に伺いました。

最後でもないんですが、これからの出版社に必要なものというのはですね、ちょっと出版社のアセットの側で考えてみたんですが、やはりこれからはデジタルテクノロジーだとか **Web** マーケティングに対する知見、あるいはそれを理解した人材、そういった方をですね社内に抱えるというのが必要になってくると思います。

特に大手の出版社さんについてはもうこれは必須です。すでにそういう動きは始まっています。

私の古巣である **KADOKAWA** さんなんか見てますと、楽天でデジタルマーケティングやってたとか、**kobo** で電子出版の技術のエンジニアの仕事をやっていただとか、そういう方達がどんどん入ってきています。

集英社さんには **Apple** 出身のデジタルマーケティングに長けた方が入ってきたり、もうそういう時代にどんどんなっています。

ただし、中小の出版社さんにとってそういう人材を抱えろといわれても、集英社さんが **Apple** から引き抜くにあたっていくらの人件費をお支払いになったかわかりませんが、けっこう出さないと来ないと思います。それは中小の出版社さんには難しいと思います。

だから是非我々とお取引いただいて、我々が持っているそういう知見をですね、利用していただければという風に思っております。

それから次は資本とか資金なんですね。海外の大手出版社ってのは非常に寡占率が高いです。アメリカのビッグ **5**、フランスのビッグ **5**、どちらもそれぞれの市場の **80%** を大手出版社で占めています。

しかし日本では小・集・講・**KADOKAWA** さん併せて実はシェアの **28.7%** しかないんですね。

もちろんここには光文社さんとか祥伝社さんとか、その他あの一橋さんの子会社が入っていませんので、それを入れればもうちょっと大きくなると思いますが、とはいえこの **8** 割には圧倒的に遠いです。

これがどういうことかといいますと、アメリカとかフランスでは、**5** 社が集まって話をして、これ問題だよとか、統制価格なんかしなきゃいけないよね、軽減税率についてロビー活動しないとだめだよとか、といった話をするときにすぐ話が纏まるんです。で、動ける。

寡占することがいいことかどうかは別にして。

現実に、例えばこれが **GAF**A. **Amazon**、**Google**、**Apple**、フェイスブック、に対抗したりする時に力を発揮しているのは、フランスの実例なんか見てるとまあ事実ではあります。

で最後にちょっと書かせていただいたんですが、まあ大胆な企業再編、企業統合、これがこれからの出版社には、やはりどうしても必要になると思います。

私どもが、ジャイブっていう会社を始めて、私は社長をやっていますけれども、これは何を指しているかと言うと、一つはですね、ここに書いてあります。出版社にとって、非競争領域と見ていいんじゃないかという場面、法務の機能。それから経理のシステム、総務だったり。例えば紙の共同仕入れだったり。印刷会社に対する単価交渉だったり。あるいは我々が一番、力を発揮しているのは多分ですが **Amazon** に対する料率交渉です。私よく自慢するんですが、**Amazon** の **Kindle** で、一年に一回 **Amazon** が出版社別の売上順位を出します。当然、トップの **4** 位は小学館さん、集英社さん、講談社さん、**KADOKAWA** さんです。

でも実はですね、あの上に隠れ一位がいるんです。**Amazon** の取引先というくくりで見ますと。

それどこかと言うと。我々なんです。メディアドゥなんです。メディアドゥは **Amazon** との単独取引で、実はシェア **No1** なんです。

残念ながら、新潮さん、文春さん、我々を **Amazon** では使っていないので、それでも、**No1** なんです。これだけ集まりますとですね、**Amazon** も無下にはできないんです。

ですから今、Amazon が提供している、ある販促のサービスがありますが、この販促サービスというのは、今の大手 4 社さんと我々メディアドゥにのみ提供されています。だから、こういう纏まり方というのはたぶん重要だと思うんですね、これから。ジャイブの話に戻りますが、この非競争領域っていうのはできるだけ一つの所でやって、これを皆さんでシェアして共同で利用していただく。だけど出版社としてのプロダクトアウトの重要な根幹である編集、もしくは営業についてはやはり競い合うべきだと思います。そうした方がいいと。ですから、今ジャイブという会社ではインプリントとしてネクストという編集部を宙出版さんからのご依頼もあって事業譲渡していただきましたが、ネクストという名前はこれからも残します。もし今後そういうようなお話を頂いたらその辺を踏まえて、きちんと、これまでの伝統ある社名だったり、著者とのお付き合いだったり、そういう出版社としての力は活かし、そこに所属される編集、営業の皆さんの矜持も持ち続けたまま、こういった一つのまとまりとして、外部に対して対抗できるような形の企業体を作っていきたいというふうには考えて、このような、まだ最初の段階で従業員 9 人しかいいませんが、夢は大きく描いております。以上が今日の私のお話の中心です。

ESG と SDGs を無視した日本出版業界

最後にですね、ここに ESG と SDGs という言葉を書きました。企業経営でですね、一般の企業で、この、EGS、Environment、Social、Governance、これを重要視しない、大事にしない企業は駄目だという話とか、Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標を重視すべきだと言われていました。まあ、ここにちょっと皮肉まじりに書きましたけれど、出版業界って、これに非常に相反することをやっています、社会性がなきゃいけないはずの出版社が、産業としてはこれに大変相反することをやっています。バーバリーという会社が、大量に商品を破棄したと、年間 42 億円の商品を破棄したということで社会から糾弾を受けました。でもこれ、バーバリーにとっては売り上げのたった 1% だったんですね。翻って、日本の出版社って、出版業界って一体年間どのぐらいの本、雑誌を破棄してるんでしょう。これを考えると、もしこういう視点で見たら、産業としての出版って非常に反社会的になってしまいますので、こういうことも今後は考えていかなきゃいけないと思っています。まあ、これはちょっと蛇足ですが、こういうことを書かせていただきました。ちょっと長くなりましたが、私の発表はこれで終わりでございます、どうもご清聴ありがとうございました。