

# 文字の世界の復活: 奥村社長の描く日本出版販売株式会社のビジョン

Interview – February 9, 2024

日本出版販売株式会社代表取締役社長の奥村景二氏が、進化する日本の出版事情に迫ります。デジタルシフトによる紙媒体の減少という課題を掘り下げながら、政府との連携、書店の革新、物流改革など、文芸文化を復活させるための革新的な戦略を紹介します。文房具の統合とグローバル展開の戦術については、パートナーシップとローカライゼーションを強調しています。最後に、奥村氏のビジョンは、従業員の幸福を会社の成長と成功の極めて重要な要素として優先しています。



日本出版販売株式会社代表取締役社長の奥村景二氏。

日本は人口の3分の1が65歳以上と高齢化が進んでいることが知られており、書店数の減少が大きな課題となっています。過去10年間で、4,000以上の書店が姿を消し、その傾向は今も続いています。現在のジレンマは、国内市場と世界市場がゆっくりと、しかし確実に縮小していることです。書籍・雑誌の卸売業を営む企業として、その中でどのように成長していくのか、また、事業を成長させるためにはどこまで海外に目を向ける必要があるでしょうか。

出版物の売上市場は1997年以降継続的に減少しており、特に過去10年間で大きく落ち込み、なかでも雑誌の落ち込みが大きくなっています。雑誌は伝統的に書店や卸売業者にとって主要な収益源であり、この分野の衰退は市場全体に大きな打撃を与えています。

雑誌の売上が減少した主な要因は、デジタルデバイスの普及です。2008年頃から、紙媒体の雑誌がさまざまなデバイスでデジタル版に取って代わられるようになり、世代を超えて顕著な変化が見られました。

このデジタルデバイスの普及は、コンテンツの消費方法の形を大きく変えました。かつては1つの印刷物に集約されていたものが、今ではオンラインで拡散された個々の記事を通じて断片的にアクセスされています。このデジタルシフトは印刷物に限ったことではありません。それは映画や音楽にも及び、ソーシャルメディアやストリーミングサービスを通じてコンテンツにアクセスし、体験する方法に変化しています。

オンライン書店の出現は、紙の本の愛好家の習慣やライフスタイルにゆっくりと浸透しています。今日では、これらのプラットフォームを通じてオンライン購読やデジタル読書を選択する個人が増えており、印刷出版物の衰退にさらに拍車をかけています。

人口の状況を見ると、伝統的に雑誌や書籍の実質的な消費者基盤である中間層は減少しています。この人口動態の変化と前述の要因が相まって、出版物の売上が継続的に減少しています。いつ底を打つかはわかりませんが、市場は1兆1200億円に縮小しています。

活字媒体、特に書籍市場の全般的な衰退は深刻な損失を表しており、国全体の文字文化の退化という、より大きな社会的傾向を反映しています。これは深刻な社会問題であり、国全体の知的成長と発展に影響を与えます。この課題に対処するには、市場を活性化させるための協調的な取り組みが必要です。

書籍や活字市場が引き続き繁栄し、経済全体の健全な一部であり続けるためには、社会のさまざまなプレーヤーを巻き込むことが不可欠です。ロビー活動を強化し、政府に働きかけ、市場を活性化させるための確固たる政策を打ち出すと、動きが出てきます。政府は、文芸出版市場が社会に強い足場を築くための環境を整える役割を果たさなければなりません。日本企業はロビー活動があまり得意でなかったですが、最近の取り組み強化は成果が上がり始めています。

政府や企業の関与にとどまらず、教育機関、学界、図書館を巻き込み、印刷物であれデジタルであれ、読書を習慣として、また日本のライフスタイルの大きな礎として強力に推進することが不可欠です。

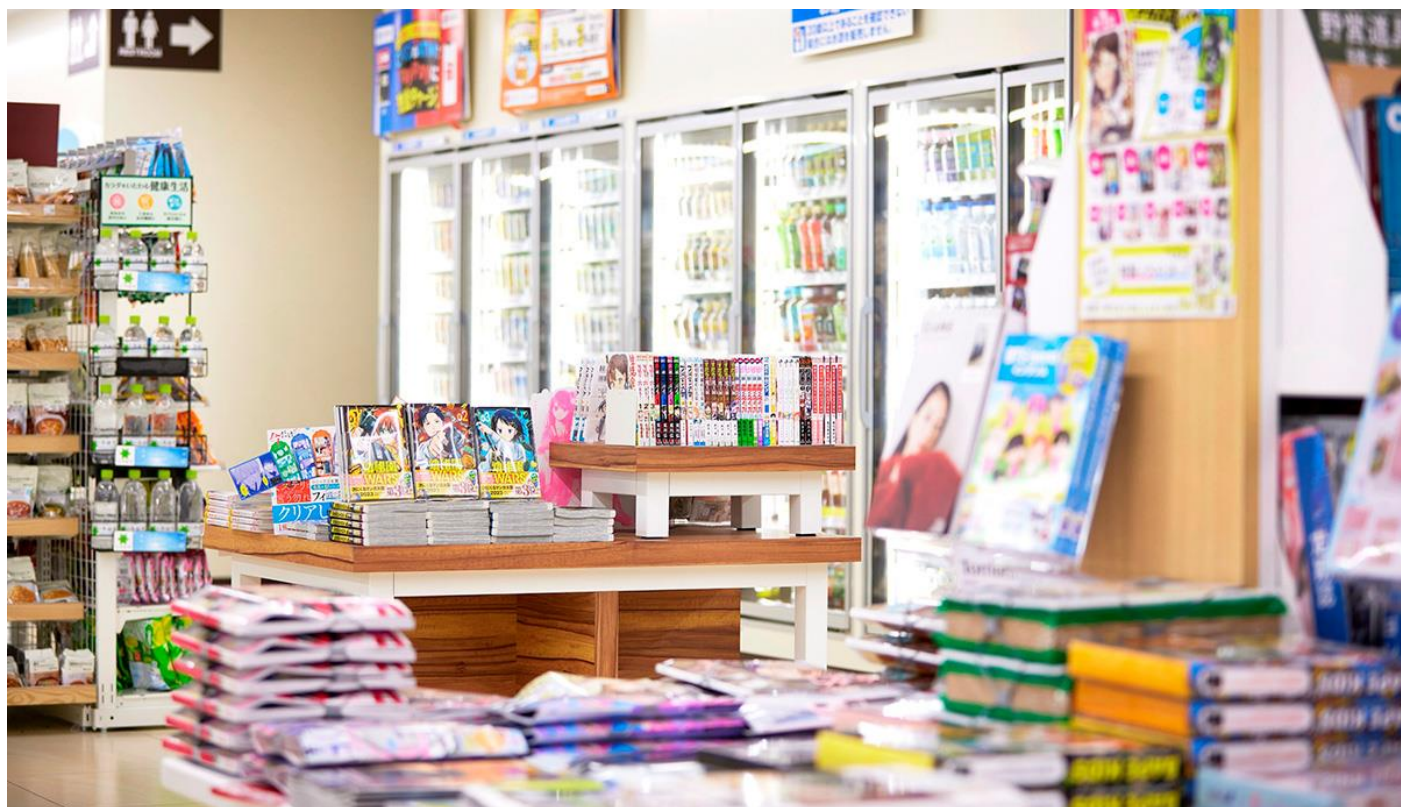
昨年春に韓国を訪問した際、書店、図書館、出版社が協力して読書文化の醸成・強化に大きく貢献していることに感銘を受けました。

全国の書店の数を見ると、特に地方では、非常に心配になります。1,740の市町村のうち、約25%の456の市町村に書店がありません。地元には書店がないことで、住民は本を購入し、文学の世界に関わり、活気に満ちた読書文化を共有する機会を奪われています。

当社は、読書文化の育成と普及に取り組んでいます。それぞれのエリアの独自ニーズを把握することが、私たちの第一歩です。地域によっては必ずしも従来の書店を必要としない場合もありますが、人々が本を入手できるアクセスしやすい場所を確保することが私たちの目標です。

コンビニエンスストアと連携して、書店とコンビニの一体型店舗の出店も行っています。その一例が、2024年春頃に富山県立山町の役場内にオープンする店舗です。立山町には書店が1軒もないので、これ为本との出会いを地域住民に提供していきます。

---



コンビニエンスストアに併設された書籍販売スペース

---

当社の無人またはセルフサービスの書店は、革新的なソリューションを提供します。広範囲な人的資源の必要性を減らすことで、これらの店舗は安定した収入源を提供します。このアプローチにより、書店の必要性はあるものの、書店を運営するためのインフラや能力が不足している自治体に対しても、同様の書店サービスを導入することができます。この取り組みは、書店を無条件に建てていく、というものではありません。むしろ、全国で書籍への広範なアクセスを確保するための機会とツールとして機能します。

---





無人書店 ほんたす (Photo by PIPS, courtesy of TANSEISHA Co., Ltd.)

---

厳しい経営環境や物流費の高騰といった課題を解決し、書店が将来にわたって生き残れる環境を整えるために、「出版流通改革」を企画し、活動を活発化させました。この改革は、取引システムやサプライチェーンなど、いくつかの側面で機能します。この計画の主な取り組みと、これまでの成果についてもう少し詳しく教えていただけますか？

出版市場の衰退は、日常の習慣やライフスタイルとしての読書文化の減少と複雑に結びついています。その結果、書店を訪れる人が減り、書店の数だけでなく、書店を支える市場(当社を含む問屋、流通業者など)の減少にもつながっています。これらの主要企業の存在感の低下と収益源の減少は、市場全体の衰退の一因となっています。

この悪循環を断ち切り、市場に変革を起こすために、早急に取り組むべき2つの大きな課題を特定しました。第一に、倒産に直面している書店の重大な課題を認識し、書店の収益を増やすための道筋を探ることを目指しています。私たちは、書店の経営を強化して、ビジネスが運営されているだけでなく、繁栄していることを確実にすることに重点を置いています。第二に、我々は、深刻化する物流の問題、特に過去10年間の物流コストの大幅な上昇への対処に取り組んでいます。私たちの目標は、より持続可能で生産性の高い物流および取引構造を確立することです。

市場内のさまざまなステークホルダーとの協力により、サステナブルな書店を増やすソリューションの提供を目指しています。トラック配送コストの大幅な増加を認識し、物流構造の最適化と効率化に努めています。

従来の日本の出版物流通システムは、委託返品制度と再販価格維持制度の2つの特徴に依存しています。このシステムの中で変化を追求し、利益率を高めるための返品の縮小を目標としています。書店の一般的な利益率は22%から23%程度ですが、この利益率を30%に引き上げることを目標としています。過去3年間、この目標に向けて真摯に取り組んできた結果、27.6%まで改善させることができました。これは、弊社の施策に参画している書店の平均値を表しています。

また、10月より、紀伊國屋書店、TSUTAYA、日販グループ書店の約1,000店舗が連携し、書店主導の新たな出版流通改革にも取り組んでいます。

また、書店やコンビニエンスストアで販売する、万年筆やガラスペンのフォンテ、業務用事務用品を中心としたグリーンフルなどのオリジナルブランド商品も生産しています。最近では、2023年7月に知育玩具や文房具グッズの開発・販売を行う学研ステイフルを買収しました。この会社を統合することで、あなたの会社にどのような相乗効果がもたらされますか？特に海外での文房具事業を強化するために、より多くの企業を買収したいとお考えですか？

日本では、書店が本を売るだけでなく、文房具を売るという伝統が古くから根付いています。個人がペンやその他の文房具を購入するために書店に頻繁に訪れるこの文化的慣習は、半世紀以上深く根付いています。

約30年前、私たちは文房具事業の卸売・流通事業に着手しました。文房具卸事業の利益は当初は限定的でしたが、書店と文房具店の双方で拡大するニーズが高まると予見しました。これは数年前から当社の企業戦略に不可欠な要素となり、文具売場や商品の存在感を高めるための堅実な事業計画を綿密に策定するようになりました。

2018年には、文房具の卸売・販売会社である中三エス・ティを戦略的に買収しました。2022年には、中三エス・ティが主として担っていた文具のメーカー仕入機能を承継する形で、日販が文具一次卸会社となりました。これを契機にメーカーとの関係強化を図り、文具・雑貨商材のさらなる店頭展開を推し進めてきました。

これらのメーカーとのパートナーシップにより、書店への供給と在庫が可能になり、書店やスーパーマーケットにもリーチが広がりました。私たちは、このような取引を大幅に増やすことを真剣に考えています。時間はかかりますが、戦略的な動きです。文具・雑貨の拡充で書店という場をより知的好奇心を刺激する「場」に進化させ、集客力向上に寄与していきます。

そのことを念頭に置いて、私たちは Fonte、Greeful、Old Resta などのオリジナルブランドも立ち上げ、拡大しています。また、さまざまなイベントも開催しています。グループ会社の日販セグモが主催するある注目すべきイベントには、数日のうちに数万人の参加者が集まり、目覚ましい成功を収めました。これらのイベントは、直接的な影響だけでなく、消費者の間での当社のブランド認知度を高め、文具アイテムの存在感を高める貴重な機会となります。

お気に入りを組み合わせて  
“書く”をもっと楽しく  
#はじめての万年筆

# Fonte



日販オリジナル Fonte 万年筆





## 日販オリジナル Greeful 文具

私たちはこのイベントを「文具女子博」と名付け、文房具、女性、展示会を組み合わせました。ターゲットは老若男女問わないが、特に女性は文房具の重要な顧客であることを認識しています。そのためこのイベントは、文房具を深く愛する女性を特に対象とし、彼女たちのクリエイティブな可能性を認め、大切な消費者と見なしています。彼女らの創造性を活かすことは、市場を拡大するだけでなく、取引やビジネス全体を増やす絶好の機会となりました。



文具女子博は多くの文房具ファンを集めた

---

かつて当社の仕入先の1つであった学研ステイフルは、当社のネットワークのキープレイヤーになりました。数年前、学研ホールディングスの代表取締役社長である宮原氏を社外取締役に迎えました。彼との関係性のなかで徐々に学研グループとのパートナーシップを強化してきました。学研ステイフルは、知育玩具・文具のメーカーであり、文房具市場での存在感の高まりを補完しました。書店のネットワークを活用し、知育玩具や文房具などの商品のアクセシビリティを高めるために協力しました。この戦略的提携は、私たちが着実に発展させ、成長させることに専念しているビジネスです。私たちの目標は、学研ステイフルの強み、特に知育玩具や文房具の開発における専門知識と、日販のマーケティングおよび販売能力を融合させることです。

---





## 学研ステイフルのニューブロック

---

**今後、海外展開をどこで進めていきたいでしょうか?また、M&A、合併事業、または新しい子会社の設立などどのような戦略をとっていきたいでしょうか?**

歴史的に見ると、日本の出版社は国内に目を向けることが圧倒的に多く、業界全体の売上の99%以上を占める国内市場に目を向けてきました。しかし、国内市場が縮小し始めると、企業は海外での機会を模索する必要性が浮上しました。

1970年代に設立された日販IPSは、当初、日本の書籍や雑誌をアジア市場に輸出することを専門としていました。最近では、著作権許諾や他メディアなど、さまざまな売り方を考えて視野を広げる出版社が増えています。現在は、日本の出版社が展開する国際ビジネスを様々な側面から支援しています。

台湾法人は、書籍の輸入・卸売業者として、国境を越えた書籍の流通を促進しています。一方、北京法人では、翻訳、編集など、出版活動全般を行っています。

アジア市場は日本の文化を尊重していますが、日本製品は米国やヨーロッパの市場ではまだニッチです。そのため、現在はこれらの地域に重点を置いています。

アニメの人気はマンガの認知度を高めており、マンガ商品が欧米市場で勢いを増す絶好の機会となっています。

拡大の方法は、まだ最善の方法を見つけようとしているため、まだ検討の余地があります。M&Aを採用したり、独自のオフィスを設立したりする可能性があります。一步一步進めていく必要があります。

**ビジネスモデルにおいて、パートナーシップはどのような役割を果たしていますか?海外展開のために、どのようなパートナーシップをお探しですか?**

鍵となるのはローカライゼーションです。本は本質的に言語と結びついており、多様な文化や市場に導入される際に、翻訳という共通の障壁に直面します。

マンガを英語、フランス語、その他の言語にローカライズするための最良の方法を決定するには、パートナーシップが重要です。私たちのパートナーシップの鍵は、特定の市場に合わせて日本製品をうまくローカライズすることです。

**米国や欧州の出版社が日本に製品を輸出する際に選ばれるパートナーになるにあたり、競争上の優位性は何だと思えますか?**

TSUTAYA は現在、特に中国市場への輸出を目指しています。アジア市場では流通・物流チャンネルが確立されていないため、現地企業とのパートナーシップや流通チャンネルの確立など、この機会を捉えることを目指しています。中国でのプレゼンスは、アジア市場へのさらなる拡大を促進するための戦略的位置付けと言えます。

日本の大手出版社は、海外で独自の流通チャンネルを持っていますが、小規模または知名度の低い出版社には、そのような確立されたチャンネルがないことがよくあります。私たちは、あらゆる規模の出版社の流通チャンネルを創出し、商品の国際的な流通をサポートし、より包括的で多様なグローバルな文学環境を育む上で極めて重要な役割を果たすことを思い描いています。

私たちは、米国および欧州市場への拡大において、パートナーシップとネットワーク開発が不可欠であると考えています。これは、私たちが楽しみにしている大きなビジネスチャンスです。

**もし、社長任期の最終日に2回目のインタビューをするとしたら、その間に会社で達成したい個人的な目標や野心はありますか?**

私にはたくさんの目標と夢があります。そのなかであえて一つ挙げるとするならば、従業員の生活を豊かにし幸福度を高めることです。会社の成長には従業員のがんばりが不可欠ですので、そのために彼らが安心して暮らせて、豊かになることが大切な目標の一つです。