対談特集

出版業界の変革加速に向けて

2021年3月、(株)トーハンとメディアドゥは、資本業務提携を締結しました。出版業界の現在地と課題とは何か。電子・紙の垣根を越えて一層の市場拡大のためにどのように貢献していくのか。資本業務提携を主導した両社のキーマンで対談を実施しました。

出版業界に変革の時が来た

大西：現在、紙書籍の流通では、今までの日本ならではの出版流通の仕組みや考え方が機能しなくなってきているという実感があります。戦後から現在に至るまで紙書籍の流通は再販売価格維持制度(再販制度)*1と委託販売制度(委託制度)*2という枠組みの中で、プロダクト・アウト型流通を軸としてエコシステムを形成してきました。個人的には再販制度と委託制度は、柔軟な運用を拡大しながらも今後も必要だと思いますが、右肩上がりの時代が終わり、プロダクト・アウト型に偏った流通システムはすでに限界がきていると感じています。世の中のデジタル化やDXといった潮流が急速に進む現在の流れにも抜本的には対応しきれておらず、これまでの流通機能は言わば「制度疲労」とも言える状況にあると認識しています。

新名：日本の出版業界は長い間水平分業を基盤に動いてきましたよね。出版社は出版物をつくり、取次会社はそれを取次ぎ、書店は小売業として読者に売るというそれぞれの業務を各々が全うする形です。この仕組みの難しいところは、出版バリューチェーン上で問題や課題があったとしても、プレイヤー同士の認識や連携がスムーズにいかず、業界全体での分析や対応策を実施することが困難となっていることですね。

大西：特に厳しい状況に置かれているのがバリューチェーンの下流に位置する書店です。低い粗利率の中、出版物の販売量が大幅に縮小し、定価もあまり上がらず、人件費やキャッシュレス手数料等のコストだけは大きくなり、大半の書店は営業赤字となってしまっています。これ以上、文化の起点となる書店が消えてしまう事態は阻止しなければいけません。現在日本の出版業界は高い返品率に苦しんでいます。実に約40%の出版物が返品されています。欧米での返品率は5〜10%程度。この大きな違いに問題解決の糸口があると考えています。

新名：欧米の出版社は、物流工程や書店運営を担うなど、垂直統合のビジネスモデルを取っていますよね。そうすると流通や書店の現場で起きている問題も自分のこととして強く意識することができます。ただ、現在の日本の出版業界を見ると、近年ようやく水平分業型の体制からの変革が進み始めたばかりではないかと思います。

大西：我々は、出版流通の仕組みをマーケット・イン型に転換することにより、低すぎる書店の粗利率を欧米並みに引き上げたいと考えています。不必要な返品を抑える仕組みを構築し定着させることで、出版社の製作部数を適正化でき、無駄なコストをカットすることができる、その一部を書店に還元していただきたいという考えです。欧米では、プロダクト・アウト型ではなくこうしたマーケット・イン型の流通が主流です。書店が「この本を売ろう」と意思を持って仕入れ、そのデータに基づいて生産や送品を行う形態です。当社においても、2019年から中期経営計画「REBORN」を策定し、マーケット・イン型の出版流通への転換をテーマとした取り組みを積極的に推進しています。

新名：トーハンが大きく方向転換を打ち出されたことは、出版業界にも非常に刺激となっているように感じます。出版は、紙と電子で成り立っています。変革の時だからこそ、双方が一体となって課題を共有し、共通価値を見出しながら手段としてのDXを図っていく必要があると強く感じています。

日本の出版業界の現状や課題感、そしてこれから目指していくべき出版の姿については、トーハンやメディアドゥのみならず、業界全体の認識も合致しています。両社で互いに出版バリューチェーンの変革に向けて知恵とリソースを出し合うことで、日本の出版業界のDXを力強く牽引していく求心力になると自負しています。

大西：書店からも、デジタルを扱えないのかとの声を多くいただいています。電子書籍市場が拡大する中、書店においても必ずしも紙の本に頼らないビジネスモデルへの転換に力を入れる必要があると捉えています。ロールモデルとしているのがドイツの大手出版取次会社であるリブリ社です。同社は紙・デジタル双方の流通を展開し業界をリードしています。我々も同様にあらゆる出版バリューチェーンをデータ・デジタルに

株式会社トーハン
常務取締役
大西 良文 氏

×

株式会社メディアドゥ
取締役副社長 COO
新名 新

1990年東京出版販売(株)(現(株)トーハン)入社、台湾東販やEC事業部を経て、2012年執行役員、2016年取締役、2018年より常務取締役。経営戦略部門・グループ書店事業部門・関係会社を担当。

対談特集　出版業界の変革加速に向けて

より効率化、活性化し、統括的な事業展開を図りたいと考えています。

ただ、紙流通を扱う我々だけで目指すというのは現実的ではありません。デジタル面のノウハウやシステム構築、流通がメディアドゥとの業務提携で可能になることは非常に有り難いことです。

新名：例えばAmazonはWeb上の同じ場所で紙書籍と電子書籍の両方を販売し、読者の便宜を図っていますよね。我々もこのような姿を目指して、皆さんに豊かな読書体験を提供すべきではないでしょうか。当社はテクノロジーの力で出版業界に貢献する立場にあり、紙・電子双方の出版業界全体を視野に入れたDX、そして様々なジャンルを含めたコンテンツのデジタル化では貢献できると思っています。しかし、私たちのシステムやノウハウ・規模だけでは社会実装化が難しいのです。そこで、紙の出版流通事業に長く身を置かれ、3,000の出版社、5,000の書店との取引基盤があり、かつ全国に営業網を構えるトーハンと提携できることは、出版業界全体を巻き込んだ出版や流通のDXを加速させるにあたり非常にメリットがあるのです。

*1 出版社が書籍や雑誌の定価を決定し、小売書店等で定価販売ができる制度として独占禁止法で認められている制度
*2 出版社、販売会社（取次）、小売書店の三者での契約に基づき、定められた期間内において書店で売れ残ったものの返品が認められる出版物販売方法

紙と電子、それぞれのキープレイヤーが一丸となって変革に挑む

大西：特に我々に響いたのは、藤田社長の地域の書店に対する考え方です。書店が出版文化にとって非常に重要な役割を果たしており、何とか現状からの脱却、活性化を図らなければならないとおっしゃった際には、大きくうなずく思いでした。

また実際に、ステークホルダーの皆様からも好意的で期待感のある反応をいただいています。メディアドゥは若い会社であり、IT事業者としてのスピード感、そして企業理念をコアに強く情熱的に突き進んでいく姿が非常に印象的です。それであって柔軟に軌道修正を行い、新しいサービスを次々と生み出していく。全く印象の異なる御社との資本業務提携に、はじめは驚く声も聞こえましたが、コンテンツや流通においてデジタルという新たな選択肢ができたと既存のお取引先にも可能性を感じていただいています。

新名：今回資本業務提携という形を取ったのは、長期的かつ確実に、両社が保有する経営資源を相互に持ち寄って多角的なプロジェクトを推進していく、簡単には諦めない、という両社の経営陣の決意表明です。そこにあるのはまさにリスクと機会の共有、そして協創による価値創出です。

メディアドゥは電子書籍で出版業界に貢献してきました。今回、日本の紙出版流通を支えてきたトーハンと提携することにより、メディアドゥの業界内のポジションも変化したと捉えています。

マーケット・イン型流通実現のカギは「情報」

新名：デジタル化、DXの波は、これまでの出版概念を変えつつあります。従来の出版では産業として成立するために紙への印刷が必須であり、それなりにコストがかかっていました。出版という名の通り、印刷するための版が重要で、組版や紙の選択、製本・装丁など産業における出版社の役割は欠かせないものでした。それぞれの出版社が見出した一握りの才能ある著作者が生み出す作品だけが紙書籍の形となり、読者にアプローチすることができたのです。しかし現在では、デジタルとフィジカルの融合が進み、出版社を通さずに個人の作品・著作物をWeb上で配布するなど、創作から出版に至るコストが大きく下がってきています。結果として出版のマネタイズにおいて重要なことは版の制作ではなく、配布、流通になってきました。ではデジタル化社会で流通するために必要なことは何かというと、Web上でのマーケティングや顧客の購買履歴などのデータ、そしてそのためのメタデータ、書誌情報の整備なのです。

大西：そうですね。データ整備の重要性を示す事例として、先のリブリ社があるドイツでは約半年から1年前に新刊の情報が出てくるため、販売促進の方法や部数などについて出版社と取次会社、書店が話し合う段階があります。現在、メディアドゥが開発を進める出版ERPシステムや、それを強化・発展させる可能性を秘めたFirebrand事業、書店などが出版前の書籍ゲラ（校正刷り）を確認できるNetGalleyといったサービスを紙流通にも有効に活用したいと考えています。

> メディアドゥとの提携により実現できる事業の可能性は、多方面に広がっていきます。
>
> **大西 良文 氏**

> 両社の提携が、日本の出版業界のDXを力強く牽引していく求心力になると自負しています。
>
> **新名 新**

紙コンテンツとデジタルコンテンツ両方が楽しめる世界

新名：協働で進めるビジネスの一つとしてNFTという新しいテクノロジーの活用があります。これは、ブロックチェーン技術により、フィジカルな紙書籍のみで感じることができた所有の概念をデジタルコンテンツにおいても実現するものです。もちろん2次流通も可能です。従来の紙出版物にデジタルコンテンツを加えNFT商品とすることで、出版物の価値を高めます。これを求めて多くのお客さんが書店に訪れる、さらにはより多くの対価を支払ってくださる、という世界を実現したいと考えています。大きな可能性を秘めてはいるものの、バーチャルで実体が見えないことから普及が足踏みしているNFTにとって、実体のある紙出版物とリアルな街の書店や読者は大変魅力的です。

大西：書店は未知の本と出会うことができる心地よい空間です。店内の書棚や平台を見て知的好奇心を刺激され、実際に本を手に取り、読みたい本と出会う、もしその場でスマートフォンを使って簡単に電子書籍を購入することができれば非常に便利です。そういったビジネスモデルをこれから一緒に構築したいと考えています。特に目的買いが少ない文字ものの電子書籍には向いていると思います。このような新たな体験を普及させていくためには、きっかけとなるキラーコンテンツが必要です。それが新名さんのおっしゃったNFTを用いた「デジタル特典」です。このデジタル特典は自分自身が楽しむだけではなく、現在メディアドゥで準備を進めているマーケットプレイスでユーザー間での売買が可能になるなどデジタルコンテンツの所有感やそれを通じたコミュニケーションを可能にします。まずはこのデジタル特典によって、安全・安心かつ手軽にNFTを体感していただきたいのです。

出版文化と出版流通の末永い発展を目指して

大西：メディアドゥとの提携により実現できる事業の可能性は、現在進行形の事業だけではなく多方面に広がっていきます。これからさらに結束して関係性を深めていきたいと考えています。我々が目指すマーケット・イン型流通モデルは、メディアドゥとの連携により必ず実現できると確信しています。出版流通の維持、そして日本文化の要としての出版文化の継続に向けて、このご縁を大切に、出版業界全体の発展に資する事業成果を出していきたいと考えています。

新名：今回の資本業務提携の締結は、紙とデジタルが同様のコンテンツとして扱われる世界の実現に大きく近付くものだと思います。これは既存の出版のあり方やコンテンツの楽しみ方の変革に向けた大きな一歩です。我々の提携が「出版業界の歴史における転換点だった」とのちに言われる時代が必ず来ると考えていますので、ステークホルダーの皆様にも是非ご期待いただければと思います。