

---

---

出版社の競争優位に関する研究

指導教授 吉田 健二 教授

2010年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

企業家養成コース

小松 秀人

本研究は、1996年の出版販売額26,563億円をピークとして年々減少を続け、2009年には19,355億円と、2兆円を割り込むまでマイナス成長を続けている出版業界の中で、健全経営を続けている複数の事例研究を通じ、出版社の競争優位が何によってもたらされているのかを明らかにすることを目的としている

まず出版業界の概要をまとめ、先行研究を示した。出版社経営に関する先行研究は極めて少なかったが、以下に先行研究の一部を要約する。

青木（1970）は、自己資金内での初版出版、ベストセラーの保有、注文売上高重視の姿勢など、出版経営を安全に行うための重要な指摘を行っている。中町（2009）は、アンゾフの成長ベクトルの概念を用いた業界分析を試みている。山本（1978）は、出版社の経営が委託品と注文品のどちらに依存しているかにより、経営の健全度を判断できるとした。ロベール（1979）は、出版業者の成功には、ファスト・セラー型、ステディ・セラー型、ベスト・セラー型の3つのパターンがあるとした。塩澤（2010）は、ステディ・セラーをいかに多く作り出し、そこで得た経営的安定を基礎として、これという企画についてはベストセラーを狙っていくのが出版社経営において重要であると指摘している。石井昭男（明石書店代表取締役社長）は、出版経営者が常に心がけねばならない事として、自社の強い分野をさらに強めていくこと、メーカーであることの絶えざる自覚、ロングランに売れる本を1冊でも多く作ること、キャッシュ・フローを豊かにすること、の4点を指摘している。また、八木宏之（セントラル総合研究所代表取締役）は出版社倒産の大きな原因として運転資金不足を挙げ、その原因としてコスト過多とキャッシュ・フロー経営への未転換の2点を指摘した。

これら先行研究を踏まえ、幻冬舎、中央経済社、有斐閣、実業之日本社の4社を対象とした事例研究に取り組んだ。

幻冬舎の事例からは、編集者個人が著者やテレビ局、映画関係者等と強い信頼関係を結んでいるため競合他社からすれば模倣困難であり、そこに競争優位の源泉があると推察した。コストや在庫管理では、販管費の中で高い割合を占める人件費について、必要最低限の人員で運営し、一人あたり売上高1億円前後という高水準を維持している事が明らかとなった。

中央経済社の事例からは、専門書の執筆を担当する著者との広範なネットワーク及び著者となる研究者育成のシステムに競争優位の源泉を見出す事が出来た。コストや在庫の管理方法では、製造原価がよくコントロールされていることと、販管費まで含んだ全社的なコスト意識が利益確保に貢献していると思われる。

有斐閣の事例からは、「学術出版林業論」として確立された著者育成の仕組みに模倣困難な競争優位の源泉を見出した。コスト管理においては、印刷などの取引において協力関係が長期間継続されており、安定的な業績に貢献してきた。また、売上高、一人あたり売上高ともに安定的に推移している事から、堅実な経営が行われている事が分かった。

実業之日本社の事例からは、前例のない企画へのチャレンジにより出版分野を広げ、危機を乗り越えてきた歴史を見て取ることが出来た。それは出版物の企画に留まらず、例えば委託販売制度、読者層の一貫化構想、全国各地での講演会など、一見出版とは関係のない事業にも及んでいた。コストの管理では、年々減少する売上高に応じた適正規模の経営が実行され、かつ一人当たり売上高が7千万円以上の水準で維持されている。この事から人員調整による人件費のコントロールのみならず、生産性維持と適正規模の経営を模索している事も明らかとなった。

これら4社の事例を通じ、出版社経営においては以下に説明する要素があると、より強い競争優位を築くことが出来る可能性があることが分かった。まず著者との強い信頼関係を基礎として、その出版社ならではの強い分野を構築すること、さらにロングセラーを保有し、キャッシュ・フローを安定的に創出すること、費用面では社員の増員は慎重に判断し、一人あたり売上高を安定させることである。

最後に本研究は公開情報を基礎としているため、ここに限界が生じている。有斐閣と実業之日本社の事例では財務諸表が入手出来ず、経営分析は困難であった。経営分析を行った事例についても、どうすればロングセラーを生み出すことが出来るのか、といった点や具体的に一人あたり売上高を安定させる手段は何なのか、について追求が及ばなかった。また、本論文ではわずか4社の事例に言及しただけであり、他の好調な出版社には触れていない。これらも含めて、筆者の今後の研究課題としたい。