

公益財団法人ハイライフ研究所

連載インタビュー／都市の未来とライフスタイルの創造

第5回

電子書籍が巻き起こす新しい知のライフスタイル

インタビュー 小城武彦氏 (CHIグループ株式会社 代表取締役、株式会社トゥ・デイ
ファクト 代表取締役、丸善株式会社 代表取締役)



書店業界についての現状について

司会：創業 140 年を越える丸善さんは、書籍等を通じて「知」をお客様に提供するという大きな役割を果たされてきましたが、昨今、電子書籍等の動きもあり出版業界、書店業界は大きく変わろうとしています。どの様な状況であると思われますか。

小城：出版業界は 96 年をピークに、ずっと下がり続けて縮小が続いている状態です。書店数でみると街の小さな書店さんが、多いときで毎年 1000 件くらい廃業なさっていますし、書店の延べ床面積ですら減少に転じてしまっている状態で、大変危惧をしています。その

様な状況の中で現在、電子書籍ブームと言われていますが、体力が消耗しつつある業界に米国のアップルやグーグルなどのジャイアントが、これから本格的に日本の電子書籍市場に参入してくるので、業界として大きなテーマとして受け止めています。

司会：お話の中でリテールの書店数が減ってきているとのことですが、それはどのようなことが原因になっているのでしょうか。

小城：やはり、書店自体が大変収益性が悪い仕事になっておりまして、その中で、市場の活字消費量が、特に、“本”という媒体の売上が減ってきてしまうものですから、収益的にはしんどい状態が続く、廃業が続いていると理解しております。

司会：やはり、出版書店業界のビジネスモデルが、時代や市場環境に合わなくなってきたのでしょうか。

小城：ご存知のように委託販売制と言って、返品が自由であるという商慣行になっております。ややもすると、「売れ残っても返せばいいや」という安心感もありますので、書店からすると、お客様のニーズにあまり注力しなくても、そこそこ書店がやっていけた時代がありました。市場が拡大していた時代はそれで良かったんですが、高齢化が進み人口が減少する中で市場が縮小してくると、これまでのモデルではしんどくなると思います。

司会：小城社長から見ると、書店業界は市場拡大や競争力強化の余地は、まだあるのでしょうか。

小城：まだあると思います。まだまだやるべき事が残っていると思いますね。やはり、マーケティングがそれ程強くないので、お客さんの求めているものを把握する、品揃えを強化する、そして、まだ書店のIT化が進んでいけませんので、“IT武装”を強化するなどまだまだやる必要があると思います。

書店の新しい試み「松丸本舗」は、“知の迷宮”

司会：司会；09年に、書店の新しい業態として「松丸本舗」をオープンされましたが、その背景や狙いについてお聞かせ下さい。

小城：松丸本舗は、松岡正剛さんにプロデュースをお願いして作ったショップ・イン・ショップです。65坪という大変小さい書店ですが、丸善・丸の内本店4階の一角に作った、ある種の実験店舗なんです。これは従来の書店に於ける通常の並べ方や配列の仕方を変えて、「知の文脈」で本を並べ直してみようということで、並べる本も通常の新刊に加えて、神田神保町で売っているような古本も入っているし、洋書も入っています。さらに「日本の防衛政策」の横には「沈黙の艦隊」というコミックがあるというような、まあ、

自分の書棚に見える、少し変わった分類の並べ方をする書店を作ってみました。書棚自体も渦巻き状になっていまして、フラットな垂直の棚ではありません。ある種、「知の迷宮」が見えるようなそんな書店を作ってみました。

狙いは、ネットの時代、何でも検索で見つかる時代に、「リアルな場というのは、どのような働きがあるのだろうか」を1回チャレンジして探ってみようということです。つまり、欲しい本が既に頭の中で決まっていれば、検索をしてネット通販で買うのが一番便利だし早いですよね。但し、それだけでは、本の世界は広がりません。やはり、新しい本と偶然を持って出会う、驚きをもって出会う場というのは絶対に必要です。そのためには通常の分類で、想像がつくような本が並んでいるのではなくて、文脈で繋がっているけど、「こんな本があるんだ」ということが分かる売場が必要なのではないかと。

従って、あえて既存の分類の並べ方を完全に無視をして、全く「知の文脈」で本が並んでいる「知の空間」を作りました。ですので、欲しい本が決まっている方は、凄く大変です。但し、「あっ、こんな本があるのか、面白い、買ってみよう」という様に新しい本と出会うには、最適の場所だと我々は自負しています。是非、ご来店して見て下さい。

司会：松丸本舗の展示の切り口として、松本清張さんや福原義春さんなどをテーマにして、本を並べていますが、それはお客様から見ると、どのような反応があるのでしょうか。

小城：松岡正剛さんのアイデアなのですが、狙いはですね、本というのは面白くて、買って読んだ後というのはよく分からないんですよ。例えば、皆さんが洋服のジャケットを買った後、「凄く似合いますよ」なんて言うことが出来ますが、本というのは買った後は、行方知れずになってしまうんですね。実は、本というのは、“読前”があり、“読中”があり、“読後”があり、その読後の姿を少し出してみようじゃないかということで、「この方は、こんな本を読まれています」というのを伝えようと考えたのです。そして、その方のご自宅におじゃまし、どんな本があるのかをスタッフがお聞きして再現しました。「あの方が発言されているのは、こんな事が背景になっている」、あるいは「あの方はこんな本を読まれているから深みがあるんだな」という事が分かるという意味では面白いのかなと思っています。

司会：プロデュースされた松岡正剛さんは、大変な読書家であり、本を通じたコミュニケーションに関して体験的なノウハウを持たれていると思いますが、その点はいかがでしょう。

小城：本と人との関わり方を多面的にお考えになっているので、それが表現されていると思いますね。まだまだ現状では一部だと思います。とはいいいながら、今後の書店のあり方

の一つを示したのは、大変大きな意味があったとっております。当然、丸善の社員も一緒に棚を作りますので、凄い刺激を受けるし、学びも大きいものがありました。ですので、書店員の教育という視点でも大きな意味があったと考えております。

求められる新たな「知」の検索文化

司会：現在では、書籍などのコンテンツを探す時に、検索が一般的になっていますが、それについてはどうお考えですか。

小城：検索は大変便利で、私も使わせてもらっておりますが、注意しなくてはいけないのは、我々は紙の本で教育を受け、紙の本を読みこなし続けて、「知の構造」をそれなりに体系化する能力を持っています。だからこそフラットな細分化された情報をダイレクトに取りに行っても、自分の中の「知の体系」に位置付けて、それを解釈することが出来るんですが、これが無くていきなり検索に行っても大丈夫かと、個人的には凄く心配をしています。

やはり、「知」というのは体系的、構造的に作られているものなので、十分にトレーニングした上で、検索文化を使いこなさなくてはいけないと思います。「知の体系」が全部抜けた時に、知的付加価値が、果たして出てくるのかというのが、凄く心配ですね。

司会：検索というと、これからは、人間関係（SGO）による情報マッチングが求められると思うのですが。

小城：本に関して、もしくは知に関して語る二次情報というか、流通はまだまだ少ないですよ。そこはネットが、まさに強い分野なので、そこはもっと広がっても良いと思います。

司会：ある意味では、レビューとか、レコメンデーションが、その働きをしていると思いますが。

小城：一般的なレコメンデーションというのは、後ろで統計処理が行われている訳ですよ。「この本を読まれた方の65%が、この本も買っています」と。従って、この本を買っていない方に、お薦めしたらこの本を買うんじゃないかということ推測して、レコメンデーションが飛んでいきます。これはこれで凄く便利なんです。しかし、気をつけなくてはいけないのは、これはあくまで統計処理なので、これにだけに依存していると「読書世界」が広がりません。要するに、似たような本のレコメンデーションが来るのです。不連続な「飛び地」（「飛び知」）が出来ない。これは「知」という観点からすると問題なんです。

それでは「飛び地」をどうやって作るのかというと、書店をぶらっと歩くことなんです。そして、「そうか、こんな本があるんだ」と。やっぱり人間の視界というのは凄く広いので、書店を歩くと本が視界に飛び込んできます。気になるタイトルを取って、「面白そうだな」と買ってみたいということが必要だと思っております。従って、検索とかりコメンテーションは、愛用しているし好きなのですが、それだけに依存する危険性を個人的には、大変強く心配をしております。

業界を大きく変える電子書籍は、「黒船来襲」というより「鉄砲伝来！」

司会：電子書籍の分野は、黒船来襲ということで、巨人アマゾンやアップルが先行し、大変注目を浴びておりますが、日本の書店業界及び出版業界に、どの様な影響を及ぼすとお考えですか。

小城：これは、「どうなるか」より、「どうするか」であると思っております。見方によっては、これで書店が無くなり、紙の本が駆逐されると言う方もおられます。我々はそうは思っていないし、そうしないつもりです。これは、ある版元の幹部がおっしゃっていたんですが、「“黒船”と言うのを止めないか、これは“鉄砲伝来”だ」、そして「この鉄砲を如何に上手く使い込むかという事が重要だ」と。従って、我々は、「これを鉄砲伝来だ」と考えております。

今我々が考えているのは、これを契機に、紙も含めて書籍コンテンツをもっとお客さんにお届けするにはどうしたら出来るのか、そしてリアルな書店は、どうしたらもっと元気になるのかなどに知恵を絞っています。この電子コンテンツ、つまり“鉄砲”をですね、上手く使い込んでいこうじゃないかというのが我々のスタンスですね。

司会：電子書籍の世界では、作家、出版社、取次、書店の関係や業務の流れが変わると思うのですが、いかがお考えですか。

小城：これはやってみなければ分かりませんが、まあ、インターネットの本質は中抜きなので机上で考えれば、書店もなくても良いかもしれないし、場合によっては出版社も無くても良いんじゃないかという意見も当然あると思います。ただ、活字の世界というのは、日本の文化と表裏一体で、それぞれのプロセスに様々なノウハウなり暗黙知が貯まっていて、それをITとかデジタルで本当にリプレイスできるだろうかということ、私は必ずしもそうは思いません。

従って、「どうなるか」と言うより、「どうするか」と申し上げたのは、我々業界の中にいる人間だからこそその知見を持っていますので、それを上手く使っていく形で、総体として、出版書籍産業を発展させていきたいというのが大きな狙いですね。

司会：電子出版が拡大すると、今まで出版とは関係ない個人や企業が参加する、つまり参入障壁が低くなると思うのですが、それについてはいかがでしょうか。

小城：確かに参入障壁は低くなると思います。それを「新規参入はけしからん」とか、「敵だ」、と思うのも行き過ぎで、要は、全体で活字消費が増えれば良いのです。我々は商売なので自分たちの収益は当然考えますが、業界全体で一步引いて考えれば、そういった新しいノウハウを持たれた方が入ってこられて、結果としてお客様が読まれる活字コンテンツが増えれば、それはそれでOKではないかと思っております。

電子書籍端末だけで本を読んだ感想

司会：電子書籍端末で本を読み込んでみた時の使用感や利便性などは、どの様なものなのでしょうか。

小城：実際に電子書籍を見てみるといろんな事に気付かされますね。私、実は、一昨年の大晦日から昨年の3月末まで、紙の本はいっさい読まずに、電子書籍端末だけでしか本を読まないという実験をしました。その時は、英語のコンテンツしかなかったので、英語のコンテンツを読んだり、自炊と言って買った本をばらしてスキャナーで取り込んで読みました。やはり、いろんな発見がありますね。

司会：具体的には、どの様な発見があったのでしょうか。

小城：私が使っていたのはアメリカ製の端末なので、やっぱりアメリカ人に合わせて作った端末なんです。アメリカ人は、車通勤の方が多くて、オーディオブックとして耳で聞かれています。従って通勤途中に本を読むことが想定されていません。ですので、電子書籍端末は、自宅のソファでゆっくり読まれたり、旅行に出られてプールサイドで読まれたりという事を想定して作られていると思いましたね。

日本では、通勤途中に本を読みますよね。朝、電車が混んでいる中では、持ちにくいし、読みにくいですね。そして、端末を落とすと壊れてしまうし、雨の日などはホームで端末が濡れるし、通勤途中は使いにくいというのが実感です。

さらに、自分で電子書籍を読んでハタと気付いたのは、ちょっと小難しい本になると自分が認識した以上に前のページに戻ります。小説はいいのですが、難しい本になると、さっきの論点とは違うなと思って読み返してみると、電子書籍端末というのはまだまだ戻りに

くいんですね。実は親指の表面というのは凄い能力を持っていて、この親指がページ数を覚えているので、戻ろうと思ったらぱらぱらと戻れます、このぱらぱらが、使えないんですよ。ですから、電子書籍端末は結構手間がかかります。まあ、これは、技術で改善すると思いますけど。

また、私の場合、小難しい本はラインをガンガン入れながら読んでしまうのですが、1回機能を立ち上げて、書き込みをするというのは面倒くさいので、それはやっぱり不便ですね。従って、難しい本は、まだまだ使いにくいなと思いました。

それと、紙の面白いところは、小説などでは文庫本で上・下というのがありますね、上を読み終わって下に入る時は、半分読み終えたと思うわけです。一冊の推理小説でもいいのですが、残り後5ミリくらいしかない、そろそろ犯人が出てくるのではないかと思いますよね、電子書籍端末というのはそれが無いんですよ。ワクワク感が無いんですよ。さっと終わるんです。一応機能はありますが、あの臨場感というのはないですね。

もちろん、良い面も当然あって、ベッドの中に入って読むのは最高ですね。また、電子書籍端末の中にたくさんコンテンツを入れて、長期休暇を取って旅行に行くときは、最高だろうと思いましたね。

これからは紙と電子コンテンツのハイブリッド

司会：となると、紙と電子コンテンツの“いいとこ取り”というのがありますね。

小城：そうです。使った実感で申しますと、紙とデジタルと使い分けがあると思います。紙も得意な分野があるし、デジタルも得意な分野があるので、オール・オア・ナッシングではないかと。だから“ハイブリッドだ”と思いましたね。我々はハイブリットと言っています、紙とデジタルのハイブリット、リアルな店舗とネット流通のハイブリット、我々はこれを狙っていますし、これはいけるなと思っています。

司会：そのハイブリット構想について、もう少し詳しく聞かせて下さい。

小城：日本は、本屋が多い国で、現在、書店が15,500店あります、アメリカは日本の25倍面積が広いのですが、9,700店です。人口で割ってみると日本は約8,000人に一店で、アメリカは32,000人に一店しかありません。それくらい書店の身近さが違うんですよ。従って、わざわざ車に乗って出かけていけないと本屋がないという環境の国と、日本みたいに、少なくとも都市圏であれば、通勤通学途中にたくさん本屋がある国とでは違うと思います。アメリカのように、それだけ書店の数が少なければ、それは通販が便利だろうし、

日本の場合は書店が直ぐ近くにあるので、そうすると散歩がてら寄れますし、アメリカの書店とは違う役割だろうなと思っています。

だからこそ書店とネットのハイブリッドがあり得ると思っています。

司会：小城さんは、C H I グループ株式会社のCEOとして新しい出版流通、書籍業界の新しいビジネスモデル作りをされていますが、それについて伺いたいのですが。

小城：C H I グループは、丸善と図書館流通センターが一緒になって作った持株会社で、ジュンク堂書店と学術書籍の雄松堂が今年（'11年）の2月に加わりました。

「C H I」という名前は、「知」を意味します。「知」にこだわり、「知」は社会の礎であるという価値観を持ち、「知の流通と生成」に革新をもたらす集団になろうと始めた企業グループです。そう言った意味では、電子と紙、ネット流通とリアルな書店流通というものをハイブリッドに行う戦略母体は、丸善というよりはC H I グループが主体となって、ハイブリッド戦略を進めていこうと考えております。

ハイブリッド型書店戦略を推進するために「2 D f a c t o」を設立

司会：リアルとネットの新しい業態の書店を開設するとのことですが、その狙いと具体的にはどのような事業展開を考えていますか。

小城：一番の大きな狙いは、お客さんの読書生活を全てカバーし、いつでも何処でも、「読みたい本に必ず出会える」、「読みたい本を読みたい形で読める」というお客さん本位のサービスを提供することです。そのため、昨年（'10年）12月に、ドコモと大日本印刷（DNP）、そしてC H I グループが参画して、共同事業会社の株式会社トゥ・ディファクトを設立しました。まず、電子書籍販売サービス『h o n t o（ホント）』を利用して、スマートフォン等向けに電子書籍を提供していきます。そして2011年度中に、リアル書店（丸善、ジュンク堂、文教堂）、そしてまた電子書籍販売サービス（h o n t o）とインターネット通信販売（b k 1）を連携させたハイブリッド型総合書店を構築して、紙と電子、リアルとバーチャルという二次元のハイブリッド・サービスの統合化を図り、お客さんの利便性を向上させたいと考えています。

例えば、お客様のリアルとネットの購買履歴を一緒にして、それをベースにお客様ID番号を共通化して、共通のポイントサービスやリコメンデーション、電子書棚機能などを提供します。さらに、2011年度中には、複数の端末で同じ電子書籍を読むことができる「マルチデバイス1コンテンツ」などの機能も提供したと考えております。

司会：リアルとネット書店のハイブリッド型サービスに対するお客様のニーズはいかがでしょうか。

小城：実は、ネットユーザーを対象に調査をしたところ、ネットだけでしか本を買わない人は数%で、半数以上の方が、書店とネットの両方併用でした。お客さんは、本の買い方を使い分けています。従って、ネットだけでしか履歴をお預かりしていないと、本屋で買った本までもリコメンデーションされるので、「その本は、持っているのに」ということになってしまいます。私共としては、お客さんがお持ちの書籍コンテンツ全体が、反映されたサービスにしていきたいと思っております。

司会：これから、人口減少社会になると出版書籍市場も縮小すると思われそうですが、いかがお考えですか。

小城：人口の縮小以上に縮小しているのは、他の媒体に負けているからですよ。時間消費の観点で見ても、活字を読む時間は減っているどころか、昔より、活字を読む時間は増えています。現在は、本やTV、ブログ、You Tube、Twitterなどを読んだり見たりする時間の争奪戦なのです。その中で、本が負けているということです。ですから、それを「なんとせないかん」ということです。

例えば、携帯コミックなどは、時間シェア争奪戦の中で、くさびを打ち込み新しい市場を創り上げた訳ですよ。従って、我々が、どれだけくさびを打てるか、つまり良いコンテンツやサービスをどれだけ提供できるのかが問われているのです。

携帯からスマートフォンへの移行も結構早いと聞いていますし、スマートフォンの方が、いろいろな意味で見やすく読みやすいので、大いに期待をしています。

紙と電子で、便利に変わる読書スタイルとコンテンツ

司会：スマートフォンや電子書籍端末で紙と電子のコンテンツが読めるとなると、生活者の読書スタイルはかなり変わると思いますが、その点についてはいかがですか。

小城：変わりますね、私は、使い方だと思っています。私もスマートフォンで電子書籍を読むようになりましたが、細切れの時間というのは読みやすいんですよね。先ほど話した大きめの端末は、カバンの中から出す必要がありますが、スマートフォンはポケットに入っていますので直ぐに読めます。例えば、急に時間が空いた時などに、新しいコンテンツをダウンロードすれば直ぐ読めるし、活字消費は必ず伸びると思います。

それと、私自身の悩みでもあるのですが、日本の家屋は狭いので皆さん、本の置き場に困ると思うんですよね。折角読んだ本を、引っ越しをする時など、泣く泣く処分するような

ことがあります。そういう時には、電子で持って行くということができます。また、紙とデジタルを併用しながらも、最終的にはこれは紙で持つておこうと、これはデジタルがあればいいや、あるいは、これはデジタルもいらないという様に選択肢が増えて利便性が高くなると思います。

司会：購入データなどが利用できると、版元さんや作家さんにもマーケティング的なアドバイスが出来ると思うのですが。

小城：実際に、売上データが取れるので、版元さんからして見れば、お客さんが何処で買われてもそのデータがお預かりできます。従って、この様なプロモーションをしました、実際売上はどうだったのか、電子はこうでした、紙はこうでした、両方買われた方が何%いますということが分かるので、それをマーケティングデータとして版元さんにフィードバックすることによって、次のアイディアに結びつけることが出来ると思います。恐らく、版元さんには極めて良い包括的なデータが提供できますので、マーケティング活動は、かなりサポート出来ると思いますね。この様なことは、この業界では、まだまだ出来ていません。

また、書店というのは、プルマーケティングなんです。プッシュマーケティング、あるいは来店誘導が出来るようになれば、本を売り切る力が向上すると思いますね。

司会：マーケティングデータが活用できれば、ユニークなコンテンツも開発されると思いますが、具体的に考えておられますか。

小城：アイディアはいっぱいあります。それは、これからの提案活動ですね。例えば、これは、版元さんや著者の先生の許諾や協力が必要になりますが、紙と電子の両方を買われた方には、エピローグを長くしたり、チャプターもひとつ増やすことも可能です。ですから、紙と電子を、単に使い分けというだけでなく、例えば、アドオンのコンテンツなども考えられますね。

司会：紙と電子のハイブリッドモデルは、お客さんにとっては便利になりそうですが、価格の問題についてはいかがですか

小城：紙の本は、再販対象なので、価格は維持されますが、電子書籍は対象外です。電子書籍の価格付けは、自由になると思います。従って、それを同じ価格にするのがいいのか、もう少し安くするのが良いのかは、今のところ分かりません。この点については試行錯誤が続くと思います。

例えば、紙を買われた方は電子を安くするとか、電子版にはプラスアルファが付いているとか、要は、紙をそのままデジタルにするのが、電子書籍ではありません。なんとなく皆

さん、そういう前提をお持ちになっていますが、本来そうじゃなくて、プラスアルファがあってもいいんですよ。例えば、新しい情報が入ったら、追加できるという電子なりの付加価値が付いたものが出てきますし、その場合は価格が高くても良いと思います。なんとなく紙は高く、電子は安く当たり前というものではないと考えます。

我々からすると市場全体を大きくしたいので、こちら側が価格を安くするというのは、結局、売上が減って望むところではありません。折角ですから、様々な付加価値の高いコンテンツを版元さんに提案していきたいと思います。

ハイブリッド戦略のもう一つの狙いは、「返本率の低下」

司会：ハイブリッド戦略というのは、ビジネス的には他にどのような狙いがあるのでしょうか。

小城：本の流通の合理化です。現在、返本率は40%もあり、これは、地球環境的にも看過できない問題なので、やはりマーケティング手法を導入した流通体制に変革をしていき、返本率を下げたいと思っています。

司会：その返本率の改善は重要な話なので、もう少し詳しく聞かせて下さい。

小城：日本の場合は、委託販売制なので、返品が自由に出来るというのがベースにあります。つまり、書店の現場からすると、別に売れ残しても機会ロスさえしなければ問題がないのです。従って、仕入れた本を売り切らなくてもかまわないというのが、書店の特徴なんです。つまり、マーケティングをしなければいけないという現場的なニーズが、生まれなかったんですよ。

ただこれは功罪両面あります。委託販売制がないと、折角作った書籍や雑誌が書店に並んでいるのかというと、現実には並ばないわけです。つまりお客様のニーズが仮にあった時に、店頭になかったら売れないということです。だからこれまでは、売れ残りの返品リスクを出版社、版元が全部取るから書店に並べてくれということだったんです。書店はリスクがフリーなんです。リスクを取らないからこそ、利益も低いのですが。

これからは、返本率をどう下げていくかが、業界的にも大きなテーマです。出版社自身も、責任販売制というのですが、このタイトルを買い取ってくれば、これだけの条件にしますと、じゃ、書店は何部買い取りましょう、但し、返品は出来ません、というように仕入れ条件が、ガラッと変わる取引形態が始まってきており、業界としても大きく変わってきています。

ハイブリッド型書店戦略の今後の展開

司会：ハイブリッド戦略の将来的な展開については、いかがお考えですか。

小城：このハイブリッドモデルは、日本独自で世界初のモデルです。従って、チャレンジブルです。お客様に喜ばれる、売上も上がる、収益も上がる、市場も拡大したということの実績をしっかりと創らないといけないと思っております。

まず、2 D f a c t o では、紙の書籍や雑誌を電子化して、スマートフォン向けに配信します。当面の目標として電子書籍のタイトル10万点を品揃えし、ラインナップを拡充していきます。

日本人は、通勤通学途中や移動中に本を読む習慣が根付いているので、かなり期待が持てます。

司会：このハイブリッド型サービスは、いつ頃から始まりますか。

小城：年内には始めたいと思っております。このシステムは、ネット上の配信だけではなく、通販だったり、店舗との連動が必要となるのでかなり大規模な開発になりますね。

司会：このハイブリッド型のプラットフォームは、クローズ型のモデルですか、あるいはオープン型のモデルとして考えていますか。

小城：オープン型にしようと考えております。どの様な出版コンテンツでも利用できるプラットフォームです。我々が作ったプラットフォームは、他の書店さんにもご希望があれば提供します。

グローバル戦略について

司会：話は変わりますが、日本語の場合、グローバル化の点では大きな壁がありますが、日本の書籍文化を、翻訳も含めてグローバルに普及させるというのはいかがですか。

小城：日本のコンテンツを海外に出すことは既に行っていますが、確かにそんなに多くはないですね。村上春樹さんとか有名な作家さんは英語化されたりしていますが、ただ、電子というのは国境の壁を低くします。我々の場合は、学術系コンテンツ、専門的なコンテンツにウエイトが移りますが、日本の研究者の間で生まれている専門書系のコンテンツが多くありますので、それを英語や中国語などに翻訳し、電子で配信していく事はやっていきたいですね。

司会：日本は巨大なアジアマーケットに近接していますが、丸善さんのアジアマーケットへの取り組みはいかがですか。

小城：実は、中国の方正集団という企業と業務提携しています。そして具体的な作業の詰めに入っていますが、日本のコンテンツを翻訳して中国市場に出す方針になっておりまして、今準備をしています。

司会：中国となると著作権の問題が大きいと思うのですが。

小城：そこが一番心配なところですね。ですから、どの様な著作権マネジメントが行われるのかを押さえて上で、そこはかなり慎重にいかなければいけないなと思っております。市場は大変大きいので、かつ、お客さんのニーズもあるので、そこは是非取り組んでいきたいと思っております。

司会：ハイブリッド型モデルの海外への展開はお考えですか。

小城：具体的な予定はありません。まず、日本で成功させてからですね。とはいえ、将来的には、海外への展開はあると思います。そこそこの密度で書店がある国には向いているのではなかと思いますね。

経営理念を再定義し、全社員が共有化して元気になる丸善

司会：07年に丸善に入られ、現在は丸善を元気にするために経営者としてご活躍されていますが、丸善に入られた時には、最初にどの様なことに留意されましたか。

小城：丸善は古い会社でして、実は日本で初めての株式会社で、福沢諭吉の弟子が作った会社です。福沢諭吉は、あまり商売が得意じゃなかったらしくて、「自分は慶應義塾で学問を教えるから忙しい、従っておまえが商売をしなさい」と言われたのが、丸善の創業者の早失仕有的（はやしゆうてき）という人です。そして創業以来、日本人のために、「知」を輸入し続けている歴史を背負った素晴らしい会社なので、「自分たちの行っている仕事の意味を、もう一回、思い起こそう」ということを皆さんと話をしました。

司会：その時に、企業理念創りについて、かなりこだわったとのことですが。

小城：経営理念を創る目的なのですが、日本の会社、特に丸善のように古い会社というのは、ちょっと油断するとみんな内向きになって、村社会になってしまうんですよ。要するに、同じ時間を長く共有しているので、意思疎通というのは、極めて効率的に行われていて、極端に言えば言葉を発しなくてもだいたい分かるという“あうんの呼吸”だらけなんですね。そういうところは、あまりにもチームワークが良すぎるが故に、内向きになり、世間に背を向けて、市場での競争より仲間同士の幸せ感を求めてしまう癖が大変強いんです。これをどう直すかが、課題だったのです。

それには、方法論が二つあって、ひとつは外資系的、アメリカ的に完全成果連動の給料体系にして、「出来ないヤツはボーナスがゼロ」などとお金で解決する、あるいはドラスティックに人事異動発令をしてしまうような方法論があります。しかし、あんまり成果連動をやり過ぎてしまうと、自分の隣に座っている人がライバルになり、本来持っている良いところも壊れてしまいます。そこでチームワークを良くしながら、どの様にマーケット・オリエンティッドにしていくかを考えた時のもう一つの方法論が、実は、「経営理念」なのです。

我々は、同じ思いで仕事をしており、経営理念はそのチームワークの力を外へ、そしてお客さんに向かって使おうと、みんなが思うための“仕掛け”なんです。当然、成果連動の人事制度もやりますが、あまりそれだけに頼ってしまうと、日本本来の良い部分が消えてしまう恐れがあるので、「まずは経営理念をしっかりと共有していく」とご理解いただければと思います。

司会：企業理念は、見直されて新しく創られたのでしょうか。

小城：新しく創ったというか、実は、既に従業員の頭の中にあるんですよ。僕は、それを再構築、再定義と言って、現在の観点での言葉に直してただけです。

まず行ったことは、全従業員に手書きアンケートを配りました。「丸善に入った理由」、「丸善に入って一番嬉しかったこと」、そして「丸善という言葉を他の言葉で言い換えて下さい」という3つの質問をお願いしたところ、3000位返ってきました。それを全数読んで、それを元に、経営陣と議論をし、そのアンケートの中に入っている言葉をピックアップして整理すると見えてくるんですね。

司会：全社員参加で創られたとなると、“自分たちが創った企業理念”という認識を社員の方々は持たれたのでしょうか。

小城：そうだと思います。アンケートを見て僕が驚いたのは、かなり似ているんですね。皆さん殆ど同じことを言っているの、歴史のある会社というのは凄いなと思いました。当然、言葉遣いは違いますが、内容は殆ど同じです。それを整理して言葉を並べると、うちの経営理念になります。従って、自分の書いた言葉が、だいたい何処かに入っているの、**「ああこれは自分が書いたヤツに近いな」とか、「私が使った言葉じゃないか」という様に見えると思います。それが実は、経営理念と従業員の距離を縮めるための一番大事なポイントで、自分の会社ならでは、そして丸善らしい言葉を使わないと意味がないので、従って、うちは、社名を隠してもぱっと見て分かる理念の言葉を創りました。**

司会：現在、社員の方々が共有している理念は、どの様な言葉ですか。

小城：「知を鎧(とも)す、丸善」、これが丸善のミッションです。「知を鎧す」ということは、完全に共有されていますね。「自分の仕事は、誰にどの様な知を鎧しているのか」ということを考えよう。その前提として、「自分自身の知が鎧っているのか、それを考えよう」ということをかなり繰り返しているのです、そこはかなりシェアがされていると思います。

小城さんのワークスタイルとライフスタイル

司会：小城さんは、通産省に入省され、その後CCCに移られ、さらに再生機構でカネボウの再生に取り組みました。周りから見ていると勇気ある行動という印象ですが、その動機はどの様なところでしょうか。

小城：国も狭く資源もないこの国は、産業しかないと思って通産省に入ったのですが、仕事をしている内に、産業と言っても「基本は人間だ」ということになって、「産業界の人材の力というのが、日本が世界に誇るべき資源だ」と思って仕事をしてきました。

その後、30代半ばを超えたくらいからか、大企業に入った友人達が、だんだん元気がなくなっていく姿を目にするようになり、これっていかんなど。「唯一誇るべき資源となる人材に元気がなくなるというのは、どうなっているのだ」と強い問題意識を持っていた時に、通産省のベンチャー育成担当に定期人事異動で着任しました。そこで起業家の方と初めてお会いするんですね。すると、むちゃくちゃ元気で、「昨日も寝てません」という感じで、仕事に前向きに取り組んでおり、これって凄いなと思ったんですよ。このパワーを日本国内に広げられたら日本はもっと良くなるなと思って、ベンチャー支援策を行いました、これがなかなか上手くいきません。

それは何故なのだろうと考えている内に、要は、自分でやったことがなかったという“致命的欠陥”に気付くんですね。リスクを負ったことがない役人が、リスクを担っている人、リスクだらけの人を応援するというのは、実におこがましいじゃないかと反省をしまして、それで、これは修行せにゃいかんと思って、TSUTAYAに修行に行ったということですね。TSUTAYAでは、7年間くらい修行させていただいて、多くのことを学び、様々な仕事もさせてもらいました。

そこで、これまで日本を支えてきた企業でたまたま今元気のない企業が、何とかもう一度元気になるのを手伝いたいと再生機構に移り、カネボウ再生に参画しました。従って、やっていることはあまり変わらなくて、この国の人材がどうやったら生き生きと働くことが

できるのかを自分なりに考え、行動しようと思っており、僕の中では一貫通貫できております。

司会：話は変わりますが、小城さんは、様々な仕事行いながらも、自分自身も元気にする、また感性を高めるために、ユニークな趣味やライフスタイルを実践されているとのことですが。

小城：私は、変わった所、いわゆる秘境といわれる所に行くのが好きなんです。東京の暮らしとは、全く真逆な暮らしをしている土地を訪れ、そこでコミュニケーションを行い、「これだけ違った環境でも相通じるところがあるのだ」という事を発見することが、とても嬉しいですね。

それと、東京の暮らしは如何に異常かということですね。その異常さを分かりながら暮らすのも大事ななと思って、まあ、人間の暮らしの原点を見に行くということです。そのような暮らしは、我々の基準からすれば極めて原始的なのですが、じゃ、どっちが幸せかというそれは分からないんですよ。何故かという、彼らの表情は明らかに生き生きしているし、目は光っているし、笑顔がキレイなんです。まあ、仕事の心配をしていますが、こういう暮らしをしていけるんだからと思うと、ここら辺の力がふっと抜けたりするんで、これは僕にとっては、とても大きなプラスですね。

司会：なるほど、“人間が幸せになる小城式モデル”のお話をお伺いしました。ありがとうございました。

司会：縄文コミュニケーション（株）

福田 博

取材日 平成22年12月10日

平成23年2月24日

● 小城 武彦 (おぎ・たけひこ)氏 プロフィール

<現在> CHIグループ株式会社代表取締役

株式会社トゥ・ディファクト代表取締役社長

丸善株式会社代表取締役 ほか

<履歴>

- '84年 東京大学法学部卒業、通商産業省（現経済産業省）入省
- '91年 プリンストン大学ウッドローウィルソン大学院卒（国際関係論専攻）
- '97年 同省を退官し、ベンチャー企業で修行すべく TSUTAYA を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（株）（CCC）入社
- '99年 同社取締役
- '00年 （株）ツタヤ・オンライン代表取締役社長（'03年6月まで兼務）
- '01年 CCC 常務取締役
- '02年 CCC 代表取締役常務
- '04年 6月 CCC 退社
7月 （株）産業再生機構入社 マネージングディレクター
11月 カネボウ（株）（現クラシエ）代表執行役社長に就任
- '06年 6月 （株）産業再生機構退社
- '07年 1月 丸善（株）顧問
- '07年 4月 丸善（株）代表取締役社長就任【現任】
- '10年 2月 丸善（株）と（株）図書館流通センターを経営統合し、持株会社のCHIグループ（株）を設立、同社代表取締役社長に就任【現任】
12月 大日本印刷（株）、（株）NTTドコモ、CHIグループ（株）の出資による共同事業会社（株）トゥ・ディファクトを設立し、代表取締役社長に就任【現任】

<座右の銘> 「知行合一」

<趣味> 辺境の地への旅行

<再生> 小城式事業再生は、企業理念の再構築から入り、時間をかけて全社員と対話をしながら行う。約4ヶ月かけて再構成された丸善ミッションは「知を^{とも}鑑す、丸善」。全国行脚し、全社員と話し込んだ。