

第2部 各論：各コンテンツ産業の現状分析

第1部では、コンテンツ産業全体の現状、課題を踏まえ、今後の方向性として「メディア・コングロマリット化」とそれに伴う「一事業者による著作権の保有」、「資金調達手法の開発」の必要性を説明した。第2部では、各論として出版、映画、アニメーション、ゲームの各コンテンツ産業の現状、課題、方向性について、海外動向を踏まえながら詳細に述べていきたい。

第1章 出版産業

I. 業界構造

出版産業は少数の大手出版社と寡占化した2大取次が流通を支配

出版産業の基本的な業界構造は、書籍や雑誌を発行・販売する出版社、製造を担う印刷・製本会社、流通を担う取次会社、小売を担う書店で構成される(【図表 2-1-1】)。出版物の製作²¹・企画は、出版社自身もしくは外部の編集プロダクションや作家・漫画家等からの企画持込によって行われる。出版物の原稿は、取材担当者、作家や漫画家等の個人が中心となって執筆を行うが、原稿の整理・校正・編集等を行う編集者が出版物のクオリティ向上に重要な役割を担っている。編集者は出版社や編集プロダクションに属するほか、フリーランスの場合も多い。

出版社の主要プレイヤーは、書籍・雑誌を幅広く展開する「総合出版社」、文芸書を扱う「文芸出版社」、情報・教育関係を扱う「情報・教育出版社」に大別される。代表的な「総合出版社」は、小学館・集英社を中心とする一ツ橋グループ、講談社と光文社を中心とする音羽グループ、コングロマリット化を進める KADOKAWA である。「文芸出版社」では、明治・大正時代から続く新潮社、岩波書店、文藝春秋社など老舗出版社が存在し、「情報・教育出版社」では、ベネッセ HD、学研 HD、リクルートなどがある。日本には 3,500 社を超える出版社が存在するが、多くは従業員数が 10 人以下の中小零細企業であり、その所在は東京一極集中となっている。

卸機能を担う取次は、業界 1 位の日本出版販売(連結売上高 7,044 億円)と業界 2 位のトーハン(連結売上高 5,054 億円)であるが、その売上は業界 3 位の大阪屋(連結売上高 942 億円)を大きく引き離し、上位 2 社の寡占状態にある。

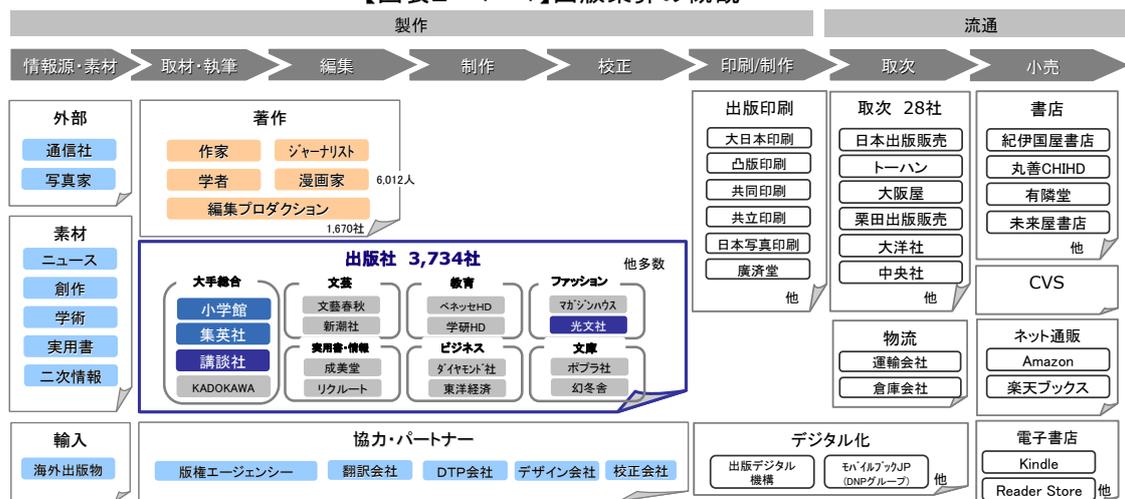
書店は、最大手として紀伊国屋書店(売上高 1,071 億円)、大日本印刷グループに属する丸善 CHI ホールディングス・文教堂やイオングループの未来屋書店等がある。その次に全国展開を行う売上 200~500 億円規模の書店として、独立系の有隣堂(神奈川県)やフタバ図書(広島県)、宮脇書店(香川県)等があり、そのほかの地方中小書店で構成されている。近年、急速に売上を伸ばしているのがインターネット通販であり、日本での総売上高が 7,400 億円を超える米 Amazon が、書籍・雑誌の売上についても実質的に日本最大となっているものと思われる。

²¹ (再掲)「製作」とは、作品を企画し、作品を完成させるための資金提供行為を指し、「制作」は、実際の作品を作業として完成させる行為を指す。著作権法第 16 条でも、「製作」と「制作」は区別して使われ、著作物の著作権は製作者が保有する。

インターネット配信も紙と同様の流通構造

出版コンテンツのインターネット配信においても紙の出版流通と同様に取次流通構造が形成されている。電子取次事業者として、凸版印刷から分社し設立されたビットウェイ、大日本印刷グループのモバイルブック JP 等が存在する。当初は、モバイル向けのコミック配信を中心に市場が形成されたが、2010年頃からスマートフォンや専用端末向けの電子書籍市場が立ち上がった。電子書店は、Kindle Store を運営する Amazon が最大シェアを有しているが、複数の事業者が乱立する状況にある。2013年10月には、電子書籍普及に向けた取り組みとして、政府系の出版デジタル機構²²がビットウェイを吸収・統合した。

【図表2-1-1】出版業界の概観



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

「再販売価格維持制度」・「委託販売制度」により、出版著作物の多様性を維持

日本の出版流通における特徴として「再販売価格維持制度」と「委託販売制度」が挙げられる(【図表 2-1-2】)。「再販売価格維持制度」とは、出版社が書籍・雑誌の小売価格を決め、取次・書店等に定価販売を遵守させる制度である。書店は、価格変動が無いため最低利潤が保証される一方で、価格決定権が失われ、値引き販売による消費者誘引ができなくなる。一般的に、「再販売価格維持制度」は独占禁止法により禁止されているが、出版著作物の多様性の維持、文化・教養の普及の見地から、出版業界では適用除外とされている。

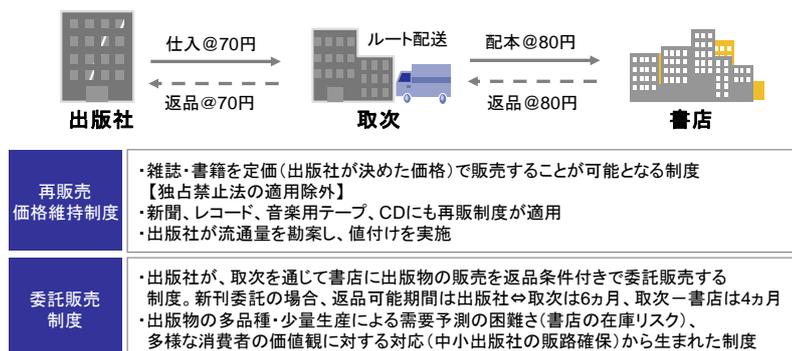
また、出版物を全国统一価格(定価)で販売し、値引きを禁じるのと引き換えに、売れ残りを出版元が引き取る「委託販売制度」が適用されている²³。

これらの制度は特に規模の小さな出版社や書店にメリットがある。具体的には、価格競争から開放されると同時に多様な出版物の流通や陳列が保障される。一方、消費者にとっては、こうして全国書店やコンビニで一定の品揃えが確保されることで、同一金額で書籍や雑誌を購入できるという高い利便性がある。

²² 「出版デジタル機構」とは、インプレスホールディングス、勁草書房、講談社、光文社、集英社、小学館、新潮社、筑摩書房、東京大学出版会、東京電機大学出版局、版元ドットコム、文藝春秋、平凡社、有斐閣等が発起人となり、2012年4月に設立された電子取次事業者。書籍や出版物の電子化、保存、配信、プロモーションまでを一貫して行う。半民半官の政府系投資ファンドである産業革新機構が150億円を出資し、最大株主となっている。

²³ 「委託販売制度」により書店は実売数に応じてマージンを得るが、売れ残った書籍や雑誌は決められた委託期間内であれば自由に返品ができる。

【図表2-1-2】再販売価格維持制度・委託販売制度の概要



(出所) 全国出版協会「出版指標年報」を基にみずほ銀行産業調査部作成

雑誌流通を中心
に発達した書籍・
雑誌の一元流通
体制が構築

このような特殊な制度は、明治時代からの大手雑誌出版社主導による流通体制の構築に遡ることができ、「再販売価格維持制度」は戦後、「委託販売制度」は明治時代に導入されている(【図表 2-1-3】)。

日本の出版流通は、江戸時代～明治時代初期まで書籍出版中心の少数販売であり、出版・卸・小売の複合体制であった。限られた読者層のみを対象とした出版発行で「注文買切制」²⁴が成り立っていた。その後、近代化で出版・卸・小売が分化する中で情報メディアとしての雑誌需要が高まり、雑誌出版社と新聞・雑誌取次を主体とする取次が台頭した。雑誌出版社は、需要拡大を背景に「委託販売制度」を導入し、雑誌を中心に取り扱う取次と連携して大量生産・大量販売体制を構築した。

そうした雑誌中心の流通構造を残したまま、戦時統制下において政府主導による出版物の強制統制が敷かれた。それまで書籍を専門に取り扱う取次と雑誌を中心に取り扱う取次で分かれていたものが強制的に再編・統合されて、日本出版配給が設立された。これにより、全国をカバーする書籍・雑誌の一元流通体制が構築された。また戦時中の用紙不足により、「委託販売制度」から「注文買切制」へ移行した。

戦後になると、集排法²⁵により日本出版配給は解体され、大手雑誌出版社出資による9社の取次が設立されたが、書籍・雑誌の一元流通体制は維持され、「委託販売制度」が復活した。また、「再販売価格維持制度」は文化産業としての出版物の保護を目的とすることから1953年に独占禁止法の適用除外とされたことで導入が進み、現在まで続いている。「再販売価格維持制度」の導入により、書籍・雑誌の多様性は確保されたが、一方、大量生産・大量販売により競争が激化した結果、小学館、集英社、講談社といった大手総合出版社と2大取次中心の産業構造が形成された。

また少数発行による長期販売が適した書籍は、定期的な大量発行が必要とされる雑誌流通体制に組み込まれたことで流通コストが下がり、結果として低価格化が進んだ。しかし、商品寿命の短い雑誌流通体制に組み込まれたことが、書籍の返品率²⁶が上昇する要因となっている。

²⁴ 「注文買切制」とは、書店が本を買い取る原則返品不可能な取引形態を言う。

²⁵ 「集排法(過度経済力集中排除法)」とは、第二次世界大戦直後の1947年12月18日に公布された法律。当時の連合国軍最高司令官総司令部(GHQ)の指示の下、財閥解体、巨大独占企業を分割するために設けられた。

²⁶ 「返品率」とは、「委託販売制度」において書店から取次に返品される割合をいう。

【図表2-1-3】出版流通構造の成り立ち

時代	江戸時代末期	明治時代	大正時代	昭和時代	
				戦前	戦後
流通形態	出版・卸・小売業の複合流通 入銀帳(見本帳)を利用した書店による注文制	出版・卸・小売業の分化 新聞・雑誌流通の「東京堂」「良明堂」等の大取次の登場	大取次は雑誌流通の元取次と書籍流通の専門取次に分化 教科書卸、直販等の流通ルートが多様化	政府による「東京堂」「北隆館」「東海堂」「大東会」の4大取次の再編 ⇒日本出版配給設立 全国をカバーする書籍・雑誌の総合流通体制化	「集配法(過度経済力集中排除法)」により日本出版配給が解体 ⇒1949年に東京4社、地方5社の新取次が創業
出版社動向	書籍出版中心	雑誌出版の発展	大手雑誌出版社の台頭	日本出版文化協会による企業整備により出版社数が3,000社→200社に	出版社数の増加と新刊点数の増加
主な創業出版社	—	有斐閣、新潮社、実業之日本社、講談社、婦人之友社、婦人画報社	ダイヤモンド社、岩波書店、主婦之友社、小学館、文藝春秋社、オーム社	集英社、主婦と生活社、旺文社、医学書院	角川書店、みすず書房
取引形態	注文買切制に近い取引	委託販売制度の成立	委託販売制度の発展	注文買切制への移行	委託販売制度の復活 再販価格維持制度の導入

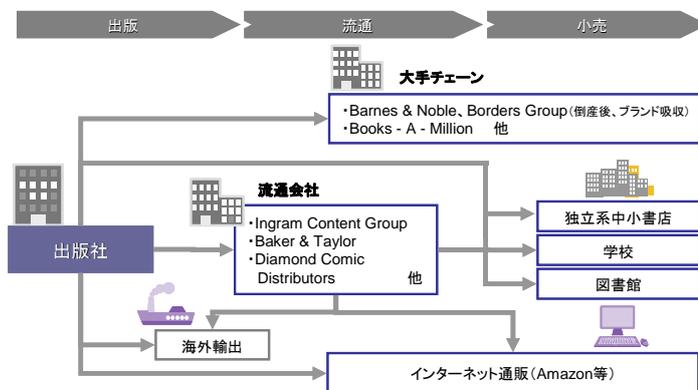
(出所) 出版メディアパル「出版産業の変遷と書籍出版流通」を基にみずほ銀行産業調査部作成

米国は書籍と雑誌の流通が異なっており、注文買切制、書店の大型化と専門的な独立系書店に二極化

特殊な日本の出版流通構造に対して米国やその他の先進国の流通構造はどうなっているのだろうか。

米国の出版流通構造は、日本と違い書籍と雑誌の流通経路が異なっている。書籍出版社は基本的に書籍のみ取り扱い、雑誌出版社は雑誌のみを取り扱う。書籍流通には「再販売価格維持制度」・「委託販売制度」がないため、「注文買切制」で出版社と書店が直取引を行っている。最大手インターネット通販のAmazon、書店チェーンであるBarnes & Nobleや業界2位のBooks - A - Million等が全国をカバーし、独自の物流システムを備え、出版社と直取引を行っている。また独立系中小書店は、流通最大手のIngram Content Groupやコミック中心の流通会社Diamond Comic Distributors等を利用して仕入れを行うと共に、出版社の電話注文等、直取引も積極的に行っている(【図表2-1-4】)。米国では大型書店チェーンとインターネット通販が大きな販売シェアを占めるが、独立系書店は専門ジャンルへの特化や地域コミュニティとの連携等で独自性を打ち出し、生き残りを図っている。

【図表2-1-4】米国書籍流通の構造

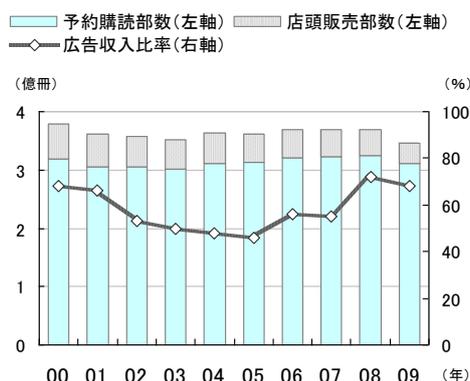


(出所) 出版メディアパル「出版産業の変遷と書籍出版流通」を基にみずほ銀行産業調査部作成

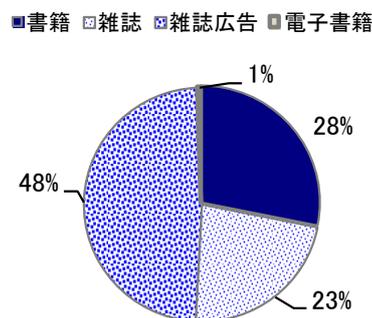
米国の雑誌流通の9割は定期購読、広告収入の割合が高い

一方雑誌流通は、定期購読が全体の9割を占め、販売部数は安定推移している。米国は国土が広く書店が少ないため、利便性が高い点や店頭販売よりも価格を安価に抑えている点から定期購読は国民に広く普及している。また定期購読の場合は、読者の年齢層や居住地といった読者情報の把握を行えるため、広告主から見て効果的なマーケティングが行えることから広告媒体としての価値が高く、雑誌売上に占める広告収入比率が高い(【図表 2-1-5】)。米国の出版市場約 4.2 兆円のうち、広告収入は 48%も占めている(【図表 2-1-6】)。

【図表2-1-5】米国雑誌販売部数、雑誌売上における広告収入比率推移



【図表2-1-6】米国出版市場の内訳 (2009年:総額4.2兆円)



(出所)【図表 2-1-5、6】とも、出版科学研究所「出版月報」を基にみずほ銀行産業調査部作成
(注)2013年12月30日時点の公示仲値 105.40 円/USドルにて換算

出版流通構造の違いにより、欧州は出版社が独自の物流センターを構築するなど、合理化が進む

米国に続いて市場の大きいイギリス、ドイツ、フランス等の欧州市場の出版流通構造は、「再販売価格維持制度」の有無、書店の寡占化状況や取次流通量等の点において日本及び米国と異なっている。一方、米国と共通している点は、書籍と雑誌の流通経路が異なっている点や、書籍出版は「注文買切制」が原則であり出版社主導の流通構造を有している点である(【図表 2-1-7】)。欧州の大手出版社は、自社物流センターを備え、自社及びほかの出版社の受注、配本を行うなど、出版社と書店の直取引や廃棄ロス無くす取り組みを進めている。

【図表2-1-7】各国出版流通の違い

	書籍と雑誌の流通経路	再販売価格維持制度	委託販売制度	取次流通量	書店の規模
米国	別	×	×	小さい	二極化 (大型/独立系)
イギリス	別	×	×	小さい	二極化 (大型/独立系)
フランス	別	○	×	小さい	二極化 (大型/独立系)
ドイツ	別	○	×	大きい(注)	地域毎 中小チェーン
日本	同じ	○	○	大きい	大型化

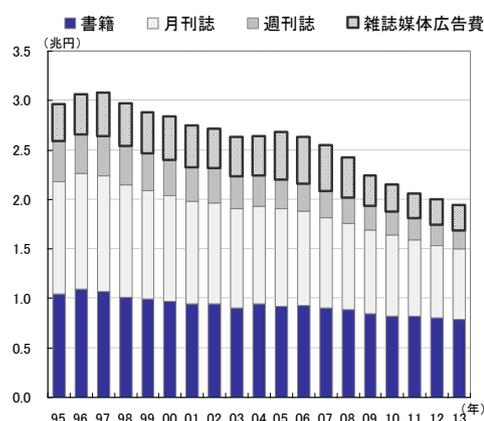
(出所)みずほ銀行産業調査部作成
(注)出版社独自の流通代行業者が存在する

II. 市場動向

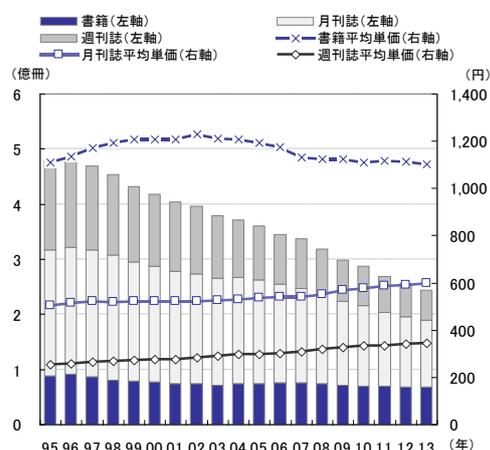
減少が続く出版市場、ピーク時の63%の水準まで縮小

2013年の出版販売金額(雑誌媒体広告費除く)は、前年比▲3.3%の1兆6,823億円と9年連続で減少し、ピーク時(1996年)の約63%の水準まで落ち込んでいる(【図表2-1-8】)。書籍は7年連続、雑誌は16年連続減少と下げ止まりの兆しが見えていない。販売部数を見ると、書籍は1995年水準から約75%、雑誌は45%(月刊誌53%、週刊誌33%)と雑誌の落ち込みが大きい。特に週刊誌は三分の一の水準に落ち込んでいるが、これは読者の「雑誌離れ」が急速に進んでいることを表している(【図表2-1-9】)。加えて、販売部数の落ち込みが、メディアとしての媒体価値の低下を招いており、広告収入も減少を続けている。こうした状況を受け、雑誌出版各社は消費者の興味を惹きやすいムック本²⁷や付録・ブランドグッズ付き女性ファッション誌を強化しているが、年々効果は薄まっており、市場回復に向けた対応策が見出せていない。

【図表2-1-8】推定販売金額・媒体広告費推移



【図表2-1-9】推定販売部数・販売単価推移



(出所)【図表2-1-8、9】とも、全国出版協会「出版指標年報」を基にみずほ銀行産業調査部作成

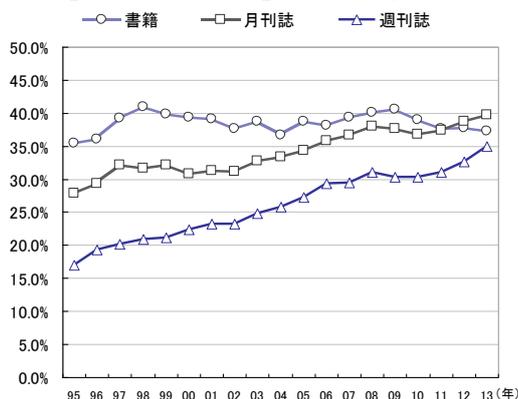
「需要を超えた出版点数配送」や「コンビニ向けの配本増加」から返品率が上昇

返品率は書籍・雑誌共に40%程度と高止まり状態にある(【図表2-1-10】)。返品率が年々上昇している要因として、「需要を超えた出版点数」と「コンビニエンスストア向けの配本増加」が挙げられる。

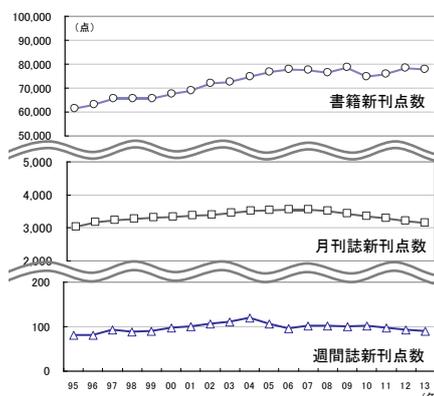
「需要を超えた出版点数」とは、書籍・雑誌とも需要が低下し、販売部数が減少しているにもかかわらず、「委託販売制度」のもと取次から返品される出版物の買取り資金を賄うために、毎月6,000～7,000点を超える新刊を発刊し、取次から入る販売代金を金繰りに当てる構造にあり、この構造は常態化している(【図表2-1-11】)。

²⁷ 「ムック本」とは雑誌と書籍を併せた出版物。ムック本のmookは雑誌(Magazine)の頭文字と書籍(book)のookから出来た言葉。基本的に書籍として扱われるため、返品期間が長い。近年はファッション誌、実用書、生活情報誌、旅行誌等多様なジャンルで出版されており、様々な付録を付けるケースが多い。

【図表2-1-10】返品率の推移



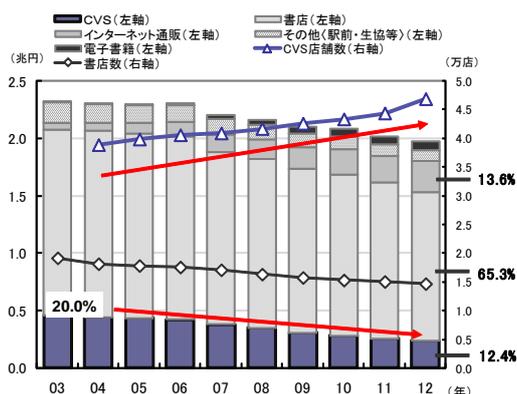
【図表2-1-11】新刊点数の推移



(出所)【図表 2-1-10、11】とも、全国出版協会「出版指標年報」を基にみずほ銀行産業調査部作成

一方、「コンビニエンスストア向けの配本増加」とは、書籍・雑誌とも需要が低下し、販売部数が減少しているにも関わらず、「委託販売制度」のもとコンビニエンスストアの出店増により(【図表 2-1-12】)、結果的に配本が増えてしまうことである。

【図表2-1-12】流通別販売額推移及び CVS 店舗数、書店数推移



(出所) 日本出版販売「出版販売額の実態」、富士経済「通販・e-コマースビジネスの実態と今後 2013-2014」、インターネットメディア総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書 2013」を基にみずほ銀行産業調査部作成
(注)「インターネット通販」には、カタログ/テレビ通販、インターネット/モバイル通販、小売拠点型通販市場が含まれる

書籍・雑誌等の需要が低下している要因として、読書を惹きつける魅力あるコンテンツが不足していることに加え、情報源としての出版物が、速報性や検索性に勝るインターネットメディアに代替されている点が挙げられる。また、近年のスマートフォンやタブレット端末の急速な普及により、メディア接触時間を奪われている。

コミック市場は 12 年連続で減少、コミック誌の低迷は将来のコンテンツ産業全体の課題に

出版物(中でもコミックや文庫本)は、映画やアニメの原作の題材として使われる事が多く、音楽、ゲームを含む多様なコンテンツ文化は出版物から生まれている。種類別で見た場合の出版市場の状況はどうであろうか。

2013年のコミック全体(コミックス、コミック誌)²⁸の販売金額は前年比▲2.6%の3,669億円と12年連続で減少している(【図表2-1-13】)。内訳を見ると、コミックスは、前年比+1.3%の2,231億円、コミック誌は、前年比▲8.1%の1,438億円となっている。

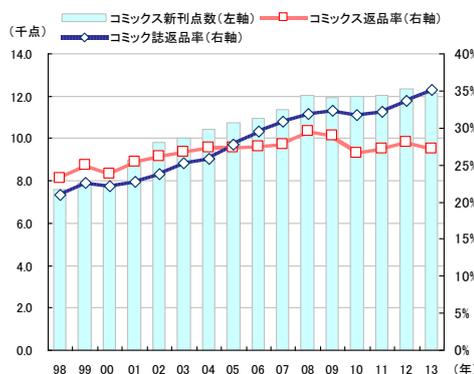
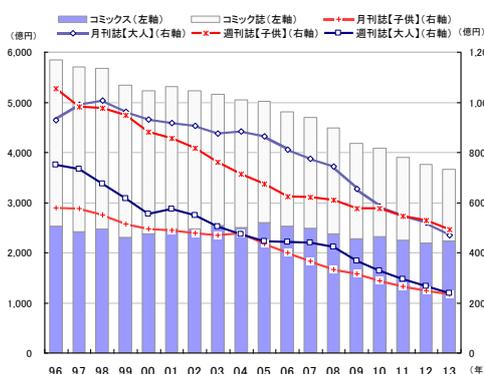
2013年にコミックスの市場規模が拡大したのは、「ONE PIECE」や「黒子のバスケ」(ともに集英社)といった定番人気作品に加え、「進撃の巨人」(講談社)のアニメ化成功によるものである。しかし、コミックスの新刊点数は10年間で2千点以上増加しており、返品率は増加傾向にある(【図表2-1-14】)。

コミック誌は、大人向け、子供向け共に減少幅が大きく、消費者のコミック誌離れが進んでいる。特に週刊少年マガジン、週刊少年サンデーは落ち込みが大きく、若年層のコミック誌離れが続いており、身近な娯楽を楽しむ方法としてコミック誌を読む習慣が失われつつあるといえる。

出版社にとってコミック誌は、有望な新人発掘・育成場所であり、コミックス販売に繋げる重要な宣伝媒体である。漫画家にとっては、自身の作品を発表する場であり、コミック誌の連載料が、コミックスが発売されるまでの重要な収入源である。また、コミックスは、文庫本等とともにあらゆるコンテンツビジネスの源泉となっている。コミックスの販売に繋げる上で重要なコミック誌の市場縮小は、将来のコンテンツ産業全体に大きな影響を与える可能性がある。

【図表2-1-13】コミックス・コミック誌市場の推移

【図表2-1-14】新刊点数、返品率の推移



(出所)【図表2-1-13、14】とも、全国出版協会「出版指標年報」を基にみずほ銀行産業調査部作成

文庫本市場は横ばい推移も読者層の広がりは見られず

次に文庫本市場は、少数のヒット作品の有無に影響される傾向が強いが、直近の市場規模は1,300億円前後で推移している(【図表2-1-15】)。新刊点数は年々増加する一方、市場規模は伸びておらず、読者層の広がりは見られない。コミックス同様、文庫本も映像化に伴う青田買いが常態化し、映像化した作品や映像化が決まった作品が本屋の棚を占有し、売れる本と売れない本の二極化が進んでいる。

²⁸ 「コミックス(Comics)」とは、雑誌連載や書き下ろしの漫画を一冊にまとめたもの。「コミック誌」とは、複数の連載漫画を掲載している雑誌の事であり、漫画雑誌とも言う。

【図表2-1-15】文庫本市場の推移



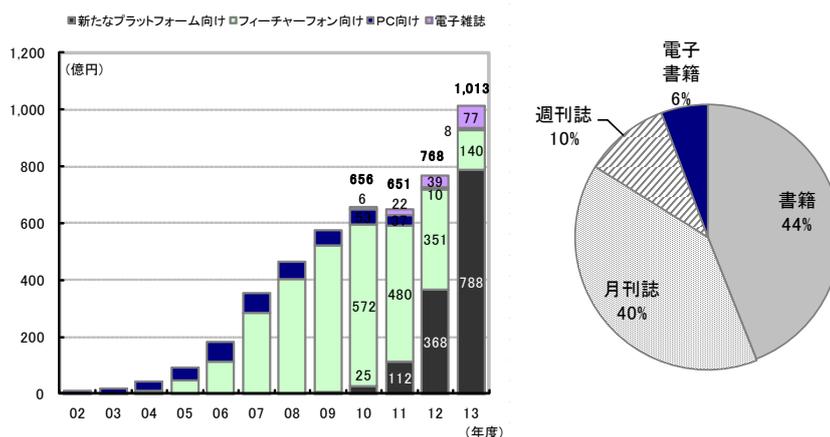
(出所) 全国出版協会「出版指標年報」を基にみずほ銀行産業調査部作成

成長が続く電子書籍市場も盛り上がり欠け、全体に占める割合は小さい

成長分野として期待されている電子書籍市場規模は、2013年に1,013億円(前年比+31.9%)と拡大傾向にあるが、出版市場全体に占めるシェアは約6%と小さく、市場回復を牽引する存在にはなっていない(【図表2-1-16】)。

2010年に“電子書籍元年”として成長が期待されたスマートフォンやタブレット向けの電子書籍売上は、従来のフィーチャーフォン向け電子書籍売上の減少を補うまで成長している。当初は出版社によって取り組み姿勢に差が見られたが、米AmazonのKindle Storeや米AppleのiBook等のスマートフォンやタブレット端末等のハードウェア連携に優位性を持つ外資系サービスの国内参入を機に、コミックを中心としたコンテンツやサービスの拡充が進んでいる。今後は、紙の落ち込みが大きいコミック以外のジャンルや電子雑誌等への広がりが重要になっている。

【図表2-1-16】国内電子書籍市場規模推移(左図)、市場シェア(右図)



(出所) インターネットメディア総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書 2014」、全国出版協会「出版指標年報」を基にみずほ銀行産業調査部作成

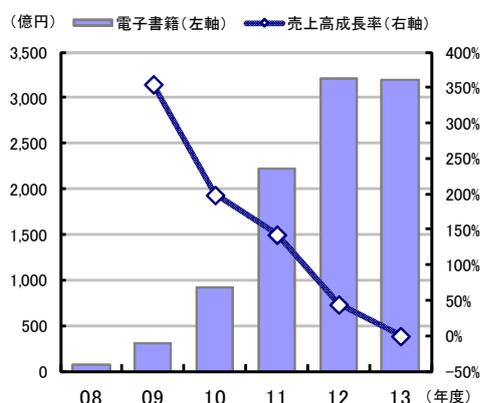
2014年3月14日には、紙の書籍だけに認めてきた「出版権²⁹」の対象を電子書籍にも広げる著作権法改正案が閣議決定された³⁰。「電子出版権」はインターネット上での違法電子書籍の流通に対し、出版社が差止請求を行うことができるよう制定されたものである。海賊版や違法コピー対策の充実により、出版社が電子書籍の取り組みを活発化し、市場拡大に繋がることが期待されている。

米国では電子書籍普及に頭打ち感、今後は利用者拡大に向けたサービスの拡充が必要

米国書籍市場では、高価なハードカバー本と安価なペーパーバックが存在し、電子書籍はペーパーバックを代替する形で普及している。2007年にAmazonがKindleを発売して以降、2013年の電子書籍売上高は約3,193億円と出版社の書籍出荷金額の約20%を占めるまで拡大しているが、電子書籍市場は前年度対比微減となっている(【図表 2-1-17】)。米国では電子書籍の普及に頭打ち感が見られ、今後は利用者拡大に向けたサービスの拡充が必要になっている。

電子書籍を普及させる新しい取組として、Amazonは、紙書籍購入者に電子書籍版を無料または低価格で提供する「Kindle MatchBook」という紙書籍のバンドル販売サービスや月額9.99ドルで60万冊を超える書籍と、数千点のオーディオブックが読み(聴き)放題になるサービス『Kindle Unlimited』を米国で開始するなどサービスの充実を進めている。

【図表2-1-17】米国出版社の電子書籍売上高推移
(出荷金額ベース)



(出所) インターネットメディア総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書 2014」を基にみずほ銀行産業調査部作成

(注1) 米国出版協会「AAP」加盟の出版社の出荷ベース(卸)金額。自己出版等は含まれない。

(注2) 米国出版社の一般書籍に占める電子書籍売上高の割合は、2011年度17%、2012年度22%、2013年度20%となっている

(注3) 2013年12月30日時点の公示仲値105.40円/USドルにて換算

²⁹ 「出版権」とは、著作権者が著作物を複製する権利を、期間を定めて第三者に独占的・排他的に取得させることができる権利。

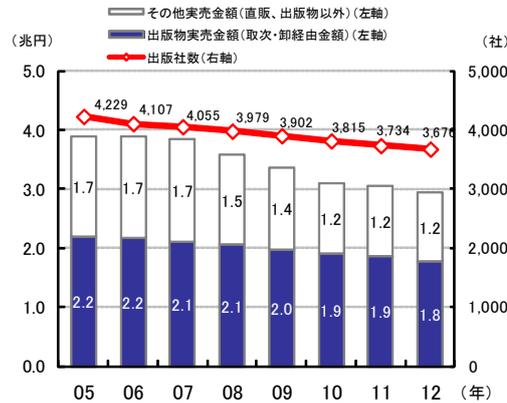
³⁰ 「電子書籍の出版権」を著作権者との契約に基づき設定された出版社は、著作権者から原稿の引渡しを受けてから6ヵ月以内に電子書籍を出版する義務を負う。一方、「電子書籍の出版権」を設定された出版社は、海賊版や違法コピーに対して差し止め請求訴訟を行うことができるようになる。

Ⅲ. 国内事業者の動向

総売上高と出版社数は減少

日本の出版社の総売上高は約 3.0 兆円あり、2005 年対比で約 0.9 兆円の減収となっている(【図表 2-1-18】)。出版市場の縮小が続く中で、出版社総数は、毎年 80 社程度減少している。

【図表 2-1-18】出版社総売上高推移

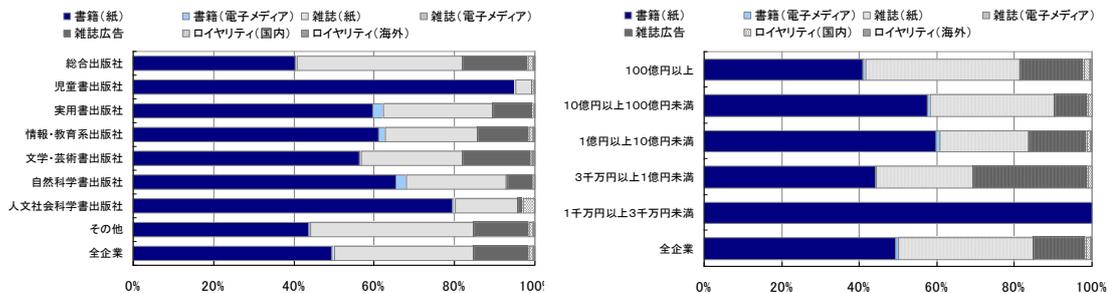


(出所) 電通総研「情報メディア白書」を基にみずほ銀行産業調査部作成
 (注) その他実売金額は、直販のほかにも出版物以外の商品他収入(広告収入、著作権収入、不動産収等)を含む

総合出版社や大手出版社は雑誌を中心とした構造

総合出版社の収入構成は、雑誌と雑誌広告のシェアが大きい。売上規模別に見た場合の売上 100 億円以上の出版社も同様の構成になっており、大手が近年の雑誌不振の影響を受けている事が推察される(【図表 2-1-19】)。また出版社の海外輸出は、現地出版社への委託販売によるライセンス収入を得る形が多いが、海外ロイヤリティ収入シェアは小さい。

【図表 2-1-19】出版社の出版業務収入構成 種類別(左図)・売上規模別(右図)



(出所) 経済産業省「平成 22 年特定サービス産業実態調査(常用雇用者 5 人以上の部)」を基にみずほ銀行産業調査部作成

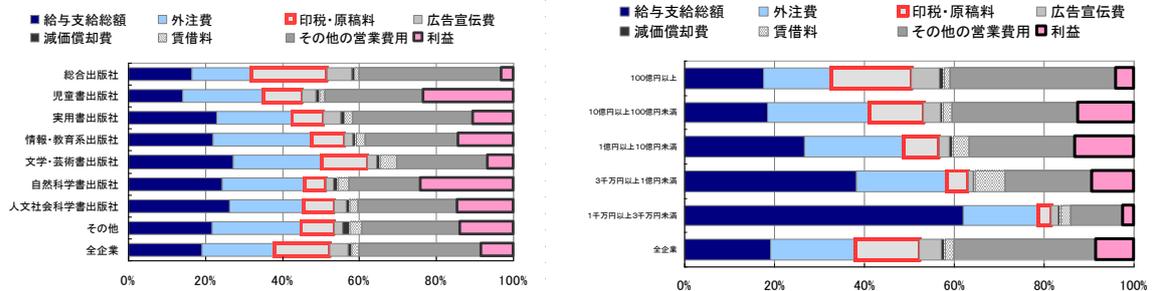
大手ほど発刊点数が多く、利益が出にくい構造に

費用構成を種類別、売上規模別に見ると、給与支給、外注費、印税・原稿料が主な費用項目である(【図表 2-1-20】)。総合出版社は、幅広いジャンルの出版物を扱い、発行点数が多くなるため、印税・原稿料の費用構成が大きく、専門出版社よりも利益が出にくい構造にあることが推察される。また売上規模別に見ても規模の大きい出版社ほど、印税・原稿料に加え、広告宣伝費やその他営業費³¹の割合が大きいため、利益が出にくい構造にあることが推察さ

³¹ 「その他営業費」の構成は、仕入高(紙代、インク代)、荷送発送費、保管費、支払手数料、広告手数料、旅費、交通費、消耗品費、交際費、修繕費、租税公課、寄付金、福利厚生費、諸会費、会議費、通信費、水道光熱費、派遣労務費、土地・建物以外の賃借料等となっている。

れる。大手は費用に見合った売上規模を確保するとともに、コスト効率を高める取組が重要となるものと思われる。

【図表2-1-20】出版社の売上高に占める費用の構成 種類別(左図)・売上



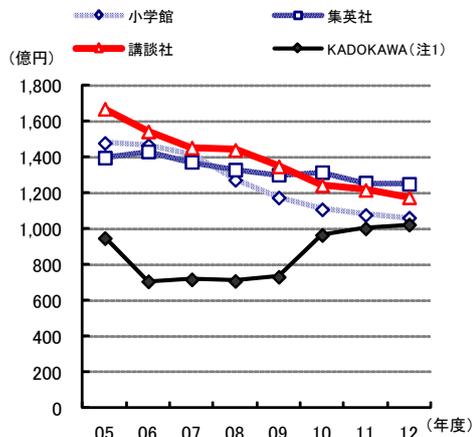
(出所) 経済産業省「平成 22 年特定サービス産業実態調査(常用雇用者 5 人以上の部)」を基にみずほ銀行産業調査部作成

大手総合出版社は売上減少、一方でコングロマリット化の KADOKAWA は成長

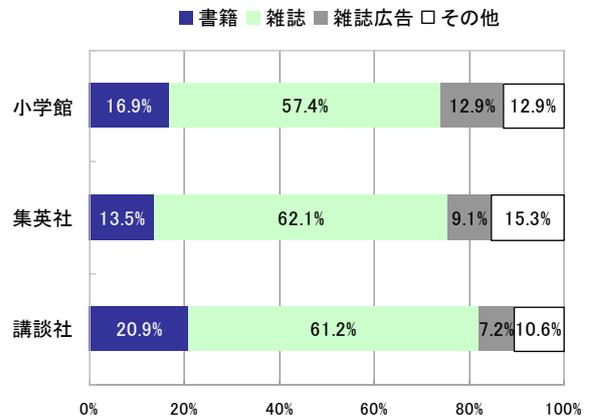
大手総合出版社 4 社の業績は、KADOKAWA を除き減収が続いている(【図表 2-1-21】)。小学館、集英社、講談社の減収要因は売上構成の約 6 割を占める雑誌の不振である(【図表 2-1-22】)。

2008 年に一ツ橋グループの集英社³²が、小学館グループのキャラクターライセンス事業を行う小学館プロダクションへ資本参加し、小学館集英社プロダクションを共同新設するという動きがあったが、そのほかで大きな動きは見られない。

【図表2-1-21】大手出版社 4 社の売上推移



【図表2-1-22】大手出版社 3 社の売上構成



(出所) 【図表 2-1-21、22】とも、電通総研「情報メディア白書」を基にみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 2010 年度までは出版事業、2011 年より書籍関連、雑誌、広告関連売上合計

(注 2) 小学館(13 年 2 月期決算)、集英社(13 年 5 月期決算)、講談社(12 年 11 月期決算)、KADOKAWA(13 年 3 月期決算)

³² 「一ツ橋グループ」とは、小学館と集英社を中核としたグループで、ビジネス誌を扱う「ダイヤモンド社」や青年コミック誌を発行する「白泉社」等が存在する。集英社は 1926 年に小学館の娯楽雑誌部門が独立して創業されたため、現在も小学館が筆頭株主となっている。

一方で、KADOKAWA は、積極的な M&A と組織再編を繰り返し、メディアミックス戦略に基づく他業種やインターネットメディアへの投資による事業多角化を進めており、2014 年 5 月には動画共有サービス niconico を運営するドワンゴとの経営統合を発表している(【図表 2-1-23】)。

【図表 2-1-23】KADOKAWA の売上推移及び動向

決算期	連結売上高	年	月	内容
02/3月期	1,019億円	2002年	7月	✓映画会社「大映」を買収
			11月	✓ゲーム雑誌、電撃文庫等を出版する「メディアワークス」を買収
03/3月期	888億円	2004年	3月	✓IT出版社「メディアリブス」を買収
04/3月期	916億円	2005年		
05/3月期	1,218億円	2006年		
06/3月期	1,503億円	2006年	4月	✓角川書店からウォーカー事業部と雑誌事業部を分割し、「角川クロスメディア」「角川ザテレビジョン」新設
			7月	✓商号を角川グループホールディングスに変更
07/3月期	1,499億円	2007年	1月	✓中核会社の角川書店を分社化、雑誌事業を角川マガジン、映像関連事業を角川ヘラルド映画に承継 ✓雑誌事業の統括会社として角川マガジングループを分割設立
08/3月期	1,508億円	2008年	4月	✓角川マガジングループを角川マーケティングに変更しクロスメディア事業子会社を譲渡
09/3月期	1,416億円	2009年	4月	✓ゲーム事業統括会社「角川ゲームス」を設立
			4月	✓ビジネス書、実用書、語学書を出版する「中経出版」を買収
10/3月期	1,359億円	2010年		
11/3月期	1,400億円	2011年	5月	✓ニコニコ動画を運営する「ドワンゴ」と資本提携
12/3月期	1,474億円	2012年	11月	✓リクルートから雑誌、書籍、ゲーム事業等を展開する「メディアファクトリー」を買収
			3月	✓エイベックス・グループHDから「ドワンゴ」株式を追加取得し、12.23%を保有する第2株主に
13/3月期	1,616億円	2013年	10月	✓連結子会社9社(角川書店、アスキーメディアワークス、角川マガジンス、メディアファクトリー、エンターブレイン、中経出版、富士見書房、角川学芸出版、角川プロダクション)を吸収合併し、社名を「KADOKAWA」に変更し、事業会社化
			12月	✓『はだしのゲン』を発行する「汐文社」を買収
14/3月期	1,511億円	2014年	4月	✓中堅ゲーム会社の「フロム・ソフトウェア」を買収
			5月	✓動画共有サービス『niconico』を運営する「ドワンゴ」との経営統合を発表

(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

IV. 海外事業者の動向

前述のように欧米諸国では、書籍と雑誌の流通が異なっており、書籍出版社と雑誌出版社も、異なっている事が多い。流通・プロモーション力を高め、コスト構造の効率化を図るため、出版社同士のグループや業界を越えた他業種との M&A が進められている。

海外大手書籍出版社の多くはコングロマリット企業の一部門に

海外大手書籍出版社として Simon & Schuster(米)、Harper Collins(英)、Penguin Random House(英)、Hachette Filipacchi Medias(仏)等が存在するが、多くはメディアグループや情報サービス企業の一部門となっている(【図表 2-1-24】)。またコミック出版社である Marvel Comics や DC Entertainment 等が保有する多くのコミックキャラクターは、Disney や Time Warner 等のメディア・コングロマリットが展開する映画・テレビ番組の原作となっており、重要な役割を担っている。

【図表2-1-24】主な海外大手書籍出版社

国	出版社	出版ジャンル	親会社・所有者	国	備考
アメリカ	Scholastic Corporation	教育関係図書、サービス	—	—	世界最大の教育関連書籍・サービスを展開するメディアグループ
	Marvel Comics	コミック	The Walt Disney Company	アメリカ	映画、放送、出版、音楽、ゲーム、テーマパーク事業を営む世界最大のメディア・コングロマリット
	Hyperion Books	児童書、書籍全般	—	—	—
	DC Entertainment	コミック	Time Warner	アメリカ	映画、出版、放送を中心としたアメリカを代表するメディア・コングロマリット
	Simon & Shuster	書籍全般	CBS Corporation	アメリカ	アメリカ三大ネットワークCBSやラジオ、テレビ番組制作を行うメディア・コングロマリット
イギリス	Harper Collins	書籍全般	News Corporations	アメリカ	アメリカの出版、新聞「The Wall Street Journal」、放送を中心としたメディア・コングロマリット
	Penguin Random House	書籍全般	Bertelsmann AG (53%) Pearson PLC (47%)	ドイツ イギリス	Pearson PLCは70を超える国で教育・ビジネス情報サービスを展開する国際メディア・教育企業
	Macmillan Publishers	書籍、学術雑誌	Georg von Holtzbrinck Publishing Group	ドイツ	国内外の複数の出版社を傘下に持つ出版グループ
ドイツ	Springer Science and Business Media	科学、技術、工学、医学等	—	—	科学技術、医学関連等複数のジャンルの世界最大の書籍・雑誌を発行する多国籍企業
フランス	Hachette Filipacchi Medias	書籍・雑誌全般	Lagardere SCA	—	出版事業に加え、航空・宇宙企業エアバスグループや通信会社等を傘下に持つコングロマリット
	Editions Gallimard	書籍、雑誌全般	—	—	フランスを代表する大手出版社の一つ。2012年にフランス大手出版社Group Flammarionを買収
イタリア	De Agostini S.p.A.	分冊百科の出版	—	—	パートワーク方式の分冊百科等を発行 世界33ヶ国に進出
スペイン	Grupo Planeta	新聞、雑誌	—	—	スペインの新聞「La Razon」やフランス大手出版社「Editis」等を所有するメディアグループ
スイス	Informa	学術本、ビジネス関連書籍	—	—	世界43ヶ国以上で教育・ビジネス関連の出版、トレーニングサービスを展開する多国籍企業
オランダ	Elsevier B.V	医学・科学技術、学術本	Reed Elsevier NV Plc	オランダ イギリス	世界200ヶ国以上で医学・科学技術、ビジネス関連等の専門情報提供サービスの多国籍企業

(出所) 各社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

海外大手雑誌出版社の多くは早期からグローバル展開と多メディア展開を積極化

雑誌出版社の大手は、多国籍企業グループを形成している場合が多い。過去の積極的な海外展開によりグローバルに拠点を保有し、ラジオやテレビ放送等の他メディアに積極的に進出しており、メディア・コングロマリットとなっている(【図表 2-1-25】)。

1888年設立のNational Geographic Societyは、主要雑誌「ナショナルジオグラフィック」で、タイタニック号発見やマチュピチュ発掘、北極探検等、歴史、自然、科学分野に関する多くの探検や研究の実績に基づいたクオリティの高い内容をレポートしており、同雑誌は世界32ヶ国の言語に翻訳されている。1968年にはチャンネル事業へ進出し、21th Foxと共同で設立した「ナショナルジオグラフィックチャンネル」は、143ヶ国以上で放送されるなど、世界的に認知度が高い。

【図表2-1-25】主な海外大手雑誌出版社

国	出版社	設立年	備考	親会社・所有者
アメリカ	Meredith Corporation	1902	女性向けを中心に新聞、雑誌、放送、ネット事業を所有するメディア・コングロマリット。売上高14.7億ドル、当期利益1.2億ドル	—
	Hearst Corporation	1887	雑誌、新聞、ビジネス出版、ケーブルテレビ、テレビ放送、ラジオ放送、インターネット等を多展開するメディア・コングロマリット	—
	Time Inc.	1989	米国最大の雑誌出版社で、21の雑誌と25のWebサイトを運営する。	2014/6にTime Warnerから分離・独立
	National Geographic Society	1888	世界で最も認知度の高い雑誌「ナショナルジオグラフィック」を展開。1963年にチャンネル事業に進出、自然、科学、地理、歴史等の幅広いジャンルの映像資産を保有	—
	Conde Nast	1909	米国を中心とした多国籍雑誌出版社。ニューヨークの他、ロンドン、ミラノ、パリ、マドリード、東京に拠点。女性向けファッション誌「VOGUE」が有名	Advance Publications
	Wenner Media	1967	音楽・ポップカルチャー中心の雑誌出版社。Rolling Stone誌のほか、ゴシップ誌US Weeklyを発行し、紙媒体の読者は420万人を抱える。	—
イギリス	IPC Media	1968	英国を代表する雑誌出版社。英国女性の3人に2人、男性の42%が当社の雑誌を読む。女性向け週刊誌「Now」やテレビ雑誌「What's on TV」等を出版する。	—
	Immediate Media Company	2011	Origin Publishing, Megicala, BBC Magazineの合併により設立。英国最大のメディア企業であり国内3位の出版社。58誌を発行し、高学歴層を中心に1百万人の定期購読者を保有	—
	John Brown Media	1985	英国の広告代理店。デパートのJohn LewisやVirginやEmirates等の航空会社が発行する雑誌やウェブサイトの編集を行う	—
ドイツ	Bauer Media Group	1875	米国、欧州、中国、ロシア等15ヶ国で300種類の雑誌を発行する雑誌、ラジオ、放送事業を行う多国籍メディア企業。音楽雑誌「Q」、サッカー雑誌「MATCH!」等	—
	Axel Springer	1946	雑誌、新聞、インターネット事業を行う欧州最大のメディア企業の一つ。世界6位の発行部数の新聞「Bild」、スポーツ誌「Sports Bild」等を発行	—
	Gruner + Jahr's	1965	30ヶ国で300以上の雑誌を展開する雑誌出版社。親会社は放送・番組制作を中心に書籍・雑誌出版、印刷サービスを行うメディア・コングロマリット	Bertelsmann
フランス	Hachette Filipacchi Medias	1826	親会社は、出版事業に加え、航空・宇宙企業エアバスグループや通信会社等を傘下に持つコングロマリット企業	Lagardere
イタリア	Arnoldo Mondadori Editore	1907	雑誌、書籍、ラジオ放送を展開するイタリア最大の総合出版社	—
フィンランド	Sanoma	1999	北欧諸国10ヶ国以上で欧州最大規模の出版グループ。雑誌、新聞、教育出版、オンラインゲーム等を展開	—
インド	Living Media	1975	インドを代表する出版社。雑誌、新聞、書籍、ラジオ、テレビ、インターネット等の事業を展開するメディア・コングロマリット	—
オーストラリア	Seven Media Group	1992	オーストラリア最大のメディア企業。雑誌出版社「Pacific Magazine」のほか、新聞、ラジオ、放送、インターネット事業を展開	—

(出所) 各社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

ここでは、2013年に経営統合により設立された Penguin Random House の親会社であるイギリスの Pearson (47%出資)とドイツの Bertelsmann (53%出資)の業績及び戦略を見ていくこととする。

(1) Penguin/Pearson

教育サービスを
中心に全世界で
事業を展開する
Pearson グループ

Pearson は、ロンドンに本社を置き、全世界で教育・ビジネス情報・消費者出版を展開する国際メディア・教育企業である(【図表 2-1-26】)。

1935年にイギリスで創業した Penguin Books は、一般読者層向けの高品質・低価格の出版物を武器に成長した。そして1960年代末、創業者のサー・アレン・レーンが亡くなった後、1970年に Pearson の傘下となった。書籍出版社として世界最大規模であり、米国・欧州を中心にインド、オーストラリア、中国、南アフリカ等、全世界に展開している。

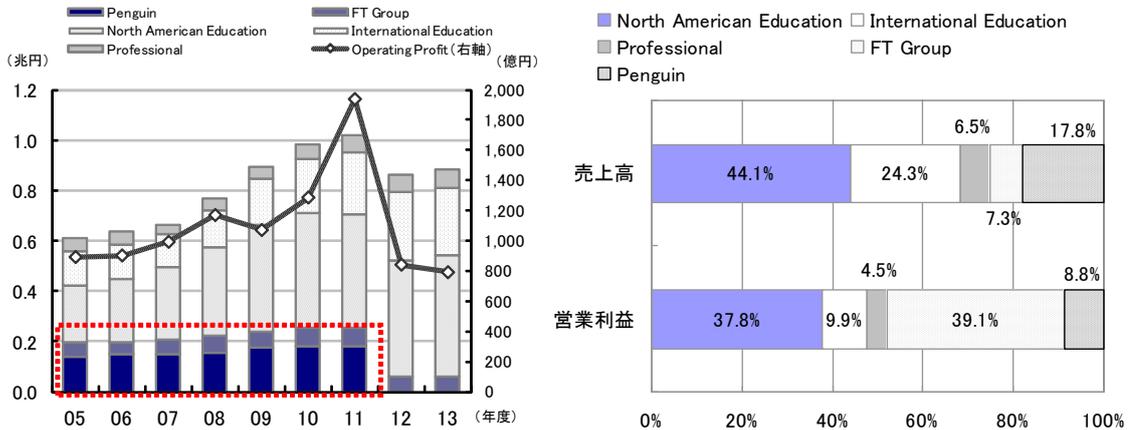
【図表2-1-26】統合前の Pearson グループの概要



(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

Pearson の 2013 年度連結売上高は約 8,806 億円(前年対比+2.2%)、営業利益は約 795 億円(前年比▲6.0%)となっている(【図表 2-1-27】)。統合前の Penguin の売上高は 1,815 億円とグローバルな M&A 展開によりブランドを拡充し、売上拡大を続けている。

【図表 2-1-27】Pearson の売上推移及び 2011 年度の売上・利益構成



(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 2013 年 12 月 30 時点の公示仲値 173.74 円/UK ボンドにて換算

(注 2) 売上高・利益構成は、Penguin と Random House の経営統合により Penguin が連結対象外となったため、2011 年度決算数値を使用

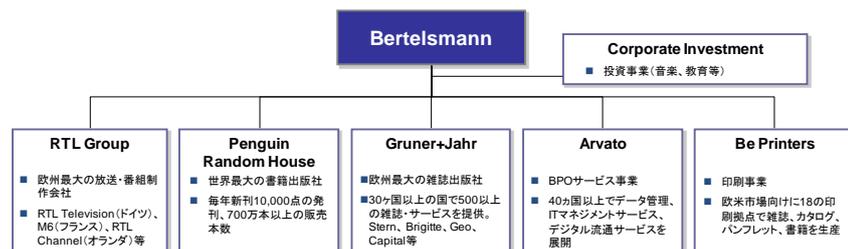
(2) Random House/Bertelsmann

Random House はドイツを代表するメディア・コングロマリット Bertelsmann の傘下、M&A により成長

Bertelsmann は、ドイツに本社を置くメディア・コングロマリットである(【図表 2-1-28】)。1835 年に創業、1960 年代に雑誌出版、1970 年代に映画事業等、積極的な M&A により事業を多角化し、現在では放送局、雑誌出版社、書籍出版社を保有する欧州最大のドイツを代表する企業である。

1925 年にアメリカで創業した Random House は、1947 年の American College Dictionary、1966 年の Random House Dictionary of English Language 等、辞典編集で高い実績を残し、アメリカを代表する出版社に成長した。1960 年に Alfred A.Knopf、1961 年に Pantheon Books を買収し、出版ブランドを拡充していたが、1965 年に大手メディアグループの RCA に買収された。1980 年に女性ファッション誌「VOGUE」を発行する CONDE NAST を有する Advance Publications の傘下に入った後も、1982 年に「Fawcett Books」、1983 年に「Villard Books」、1986 年に「Fodor's Travel Guides」、1988 年に「Crown Publishing Group」等次々と出版社を買収し、カナダやイギリス等、海外展開を積極化した。そして 1998 年から Bertelsmann の傘下となっている。

【図表 2-1-28】統合前の Bertelsmann グループの概要

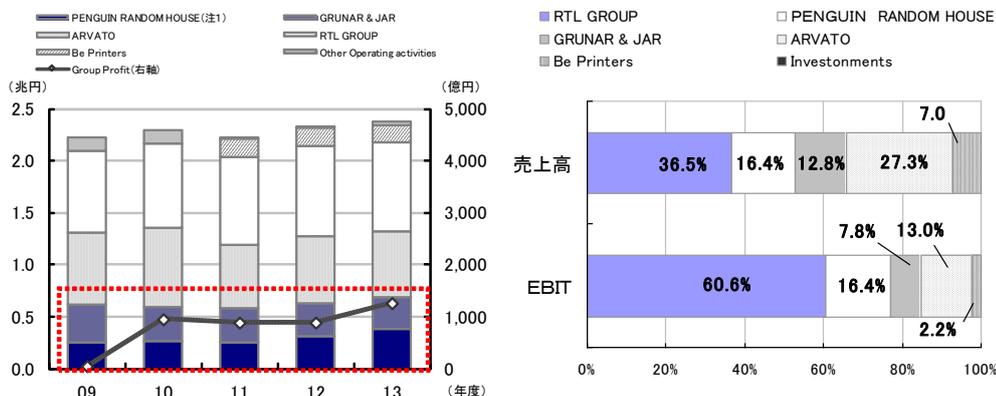


(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

出版部門は横ばいで推移

2013年度の連結売上高は約2.3兆円(前年比+1.7%)、グループ利益1,261億円(前年比+42.2%)となっている(【図表2-1-29】)。統合後のPenguin Random Houseの売上高は約3,850億円、雑誌出版のGRUNAR & JARは売上高約2,995億円と出版事業全体で売上高6,845億円となっている。

【図表2-1-29】Bertelsmannの売上推移及び2013年度の売上・利益構成



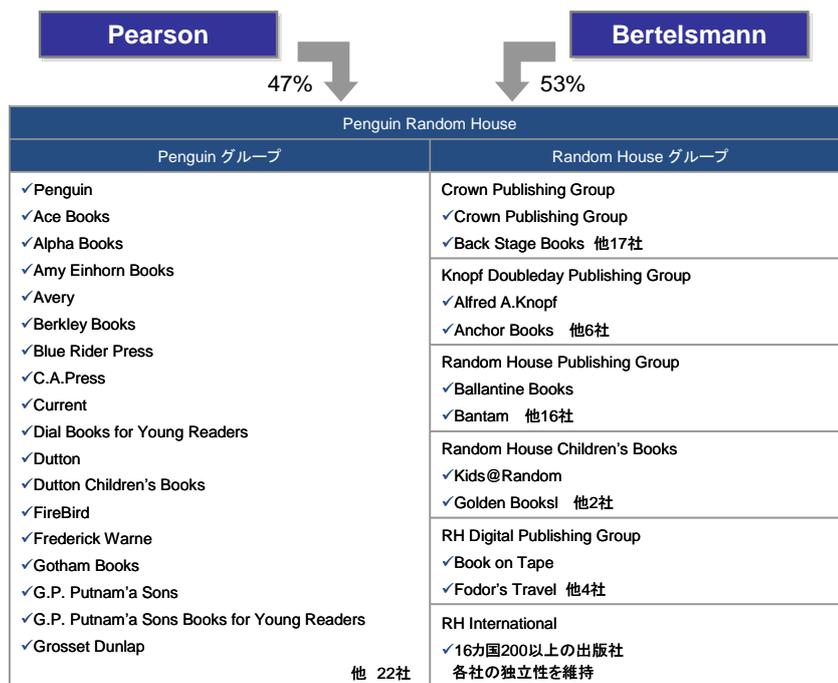
(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成
 (注1) 2011年度までは Random House のみの売上高
 (注2) 2013年12月30日時点の公示仲値 145.04円/ユーロにて換算

欧米大手出版社はM&Aにより規模の経済を追求、ブランド拡充とグローバル展開を積極化

PenguinとRandom HouseはM&Aを繰り返し、グループで複数のブランド(インプリントとも言う)を保有し、グローバルに事業を展開している(【図表2-1-30】)。

両社の統合により、売上高約3,850億円の世界最大の書籍出版社が誕生した。コスト削減やグローバルでの流通強化による経営合理化に加え、書店や電子書店との価格交渉力強化が統合の目的である。

【図表2-1-30】Penguin Random Houseの保有ブランド



(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

日本と欧米の出版社では企業規模やグローバル展開力の差が大きい。「再販売価格維持制度」や「委託販売制度」がないことから、欧米の出版社は、流通との条件交渉や値下げ競争の中で規模の経済追求による経営合理化を進めていることがわかる。

V. 出版産業の課題

大手取次による一元流通体制への業界の依存が課題

出版流通の現状、構造、国内外事業者の動向を踏まえると、出版産業の最大の課題は、『再販売価格維持制度』『委託販売制度』の機能不全である（【図表 2-1-31】）。出版業界は「再販売価格維持制度」「委託販売制度」により構築された流通体制の利便性に長年安住したことで、IT 投資や合理化が遅れ、出版不況の中でコスト削減等の保守的な対応に追われている。

出版社は、取次に流通を依存し、直接消費者のニーズや需要が把握できておらず、話題性が高いテーマに出版内容が偏りがちである。流行の移ろいは早く、結果として返品率が高くなり、出版社は返品分の金繰りのため、新刊点数を増やすという自転車操業に陥っている。また、大手出版社は、取次からの卸値の優遇や支払いサイトの短縮等有利な取引条件を得る一方で、交渉力の弱い中小出版社の倒産・廃業が相次いでいる。

取次は、大規模書店への優先配本により返品率改善を図り、同時に物流強化等を図っているが、結果的に中小書店向けのきめ細やかな配送が行えていない。一方、大手出版社との取引交渉の中で需要以上の配送を請け負うため、地道な返品率改善効果が相殺されている。

書店は、画一的な取次の配本パターンにより店舗の個性が埋没しているほか、「再販売価格維持制度」「委託販売制度」により、マーケティングが必要ないため、在庫管理や販売等の店舗マネジメント力が不足している。

結果的に「再販売価格維持制度」「委託販売制度」は、最大の導入理由である中小出版社や書店を守り、多様な出版文化を育成するという目標と乖離する結果を生み出しており、出版業界全体を巻き込んだ地盤沈下を引き起こす要因となっている。さらにインターネットメディアの台頭や近年のスマートフォンやタブレット端末普及は、多コンテンツ間での娯楽、可処分時間の奪い合いを引き起こしており、出版産業の事業環境は悪化するばかりである。こうした状況の中で出版業界に残された時間は多く無い。

【図表 2-1-31】出版流通業界の課題



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

特殊な流通構造
が電子書籍発展
への足かせに

また成長が期待されている電子書籍市場においても、日本の特殊な流通構造が、成長を阻害する要因になっている。大手出版社と中小出版社の取り組み姿勢に差が出ている要因の一つに電子書籍の制作・販売時のコスト負担が挙げられる。紙の書籍では、著者印税の計算方式が「発行部数×定価×印税率」であるのに対し、電子書籍は「実売部数×実売価格×印税率」となっている。前者は、初版発行時に印税計算が完了するのに対し、後者は売上実績に基づく都度印税計算を行う必要があるため、社内の管理コストが増加する。また異なる複数の端末へのアフターフォローのコスト負担も発生する。中小出版社にとっては、コスト増に加え、紙の書籍への販売減少に繋がる懸念から慎重にならざるを得ない状況になっている。

VI. 出版産業の今後の方向性について

委託販売制と注
文買切制の併用
が必要

出版産業の『再販売価格維持制度』・『委託販売制度』の機能不全による課題解決に向けて出版業界が取り組むべき方向性は何であろうか。

一つめの解決策として、「柔軟な取引体制の構築」が挙げられる。「委託販売制度」と「注文買切制」の併用や「時限再販制度³³」の導入などが考えられる。「再販売価格維持制度」・「委託販売制度」を前提とした流通構造の中で同制度を大きく変更させるのは、出版業界全体が疲弊した現在の状況下では難しい。現実的には、少しずつ「注文買切制」を導入し、出版社は良質のコンテンツを作り、責任を持って営業やプロモーションを行い、取次は卸機能を強化し、出版社、書店への情報提供や返品率抑制に向けた適切な配本を行い、書店は仕入れた出版物を責任持って売り切るという当たり前の努力を業界全体で地道に行っていくことが必要である。

「柔軟な取引体制の構築」として、既に日販による「総量規制³⁴」や大型書店の自社物流センターの構築、出版社との直取引等の事例があるが、資金繰りの厳しい中小出版社や中小書店にとって負担が重く、進んでいない。中小出版社が直取引を行い易く、中小書店が地域に根ざした特色ある書店作りができる流通体制を構築し、事業者の責任の中で「委託販売制度」と「注文買切制」を併用していくことが大きな方向感であろう。

出版社はコンテ
ンツ力や流通強
化に向けた取り
組みが必要

二つめの解決策としては、各レイヤーの「事業者再編による経営合理化」が挙げられる(【図表 2-1-32】)。

出版社は、「出版社同士の再編」によりコンテンツ力を拡充し、取次や書店との交渉力強化を図ることができる。マーケティング、プロモーション、販売力の強化についても期待できよう。また、経営合理化による規模の拡大は、結果的に他業種展開や海外展開等に必要な体力を捻出することに繋がる。

取次には、「取次同士の再編」により、中小書店にきめ細やかな配本を行う第三極の構築が期待される。また、川下の書店をグループ化すれば、販売・在庫管理の一元化によるコスト削減を図ることもできる。

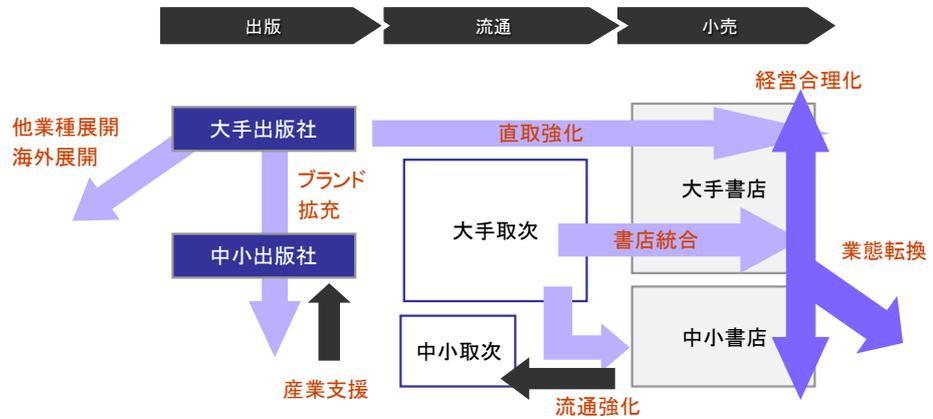
³³ 「時限再販制度」とは、一定の期間が経過した商品について再販契約の対象から外す制度を言う。

³⁴ 「総量規制」とは、仕入数を店頭の売上状況に合わせ、返品率を抑制するために仕入総量の調整を行う取り組みであり、2010年1月に日本出版販売により行われた。

書店は、「書店同士の再編」により、出版社や取次との交渉力強化を図ることができ、さらに川上の取次との経営統合により、流通強化が期待できる。

出版業界内での生き残りをかけた事業者再編を加速することで、「再販売価格維持制度」、「委託販売制度」に依存しない事業体制を構築していくことが求められよう。一方で中小出版社の淘汰が進むことで、日本の多様な出版文化が損なわれる可能性も出てくる。今後は文化的側面から政府による商業主義にそぐわない文化・芸術に類する出版物の保護や支援も必要になってくるであろう。日本のコンテンツビジネスの源泉である多様な出版文化が、日本のコンテンツ産業の“強み”である。厳しい業界環境の中であるが、日本の出版業界は守りに入るのではなく、攻めの姿勢で積極的な事業展開を行い、日本の出版文化の発展につながることを期待したい。

【図表2-1-32】レイヤー層による戦略の方向性



(出所)みずほ銀行産業調査部作成