

I. 各論

本章では、コンテンツ産業を市場規模の大部分を占める出版、映画、アニメ、音楽、ゲームの 5 つの産業カテゴリに分け、業界構造、市場動向、国内事業者の動向、海外事業者の動向、産業の課題について整理した上で国内プレイヤーの打ち手について考察する。

1. 出版産業

(1) 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⁷・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、小学館と集英社を中心とする一ツ橋グループ⁸、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 3,000 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。

卸機能を担う取次の主要プレイヤーは、業界 1 位の日本出版販売（2020/3 期連結売上高 5,159 億円）と業界 2 位のトーハン（2020/3 期連結売上高 4,082 億円）であるが、その売上は業界 3 位の楽天ブックスネットワーク⁹（2020/3 期単体売上高 683 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 1,144 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（本社所在地：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 EC であり、日本での総売上高が約 1.7 兆円を超える 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。

⁷（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。

⁸「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、週刊ダイヤモンドなどのビジネス誌や青年コミック誌を発行

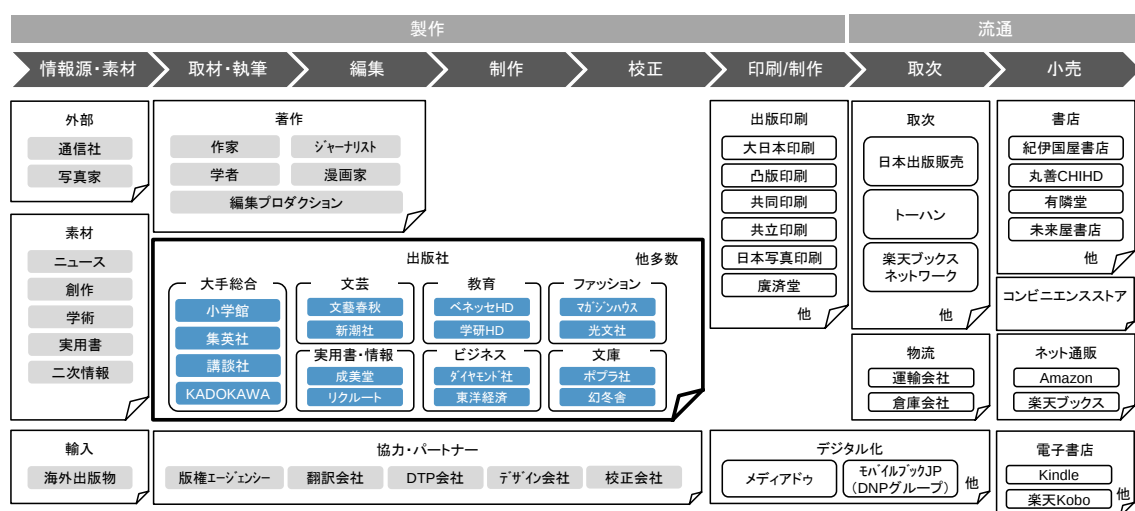
⁹ 楽天ブックスネットワークは、出版取次業界 3 番手の大阪屋栗田が 2018 年に楽天に買収されたことで社名を変更

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。電子取次業者の主要プレーヤーとしては電子コミックに強みを持つメディアドゥが存在しており、同社は2017年2月に同業で業界最大手の出版デジタル機構を買収したことで、圧倒的な最大手となった。そのほかに、大日本印刷グループのモバイルブックJP等が存在する。電子取次事業は通常の出版取次に比べると利幅が薄いビジネスモデルと言われており、それを補うために電子取次のみならず、電子書籍配信システムの提供も行っている。

電子書店は、Amazon が運営する Kindle 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。

【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

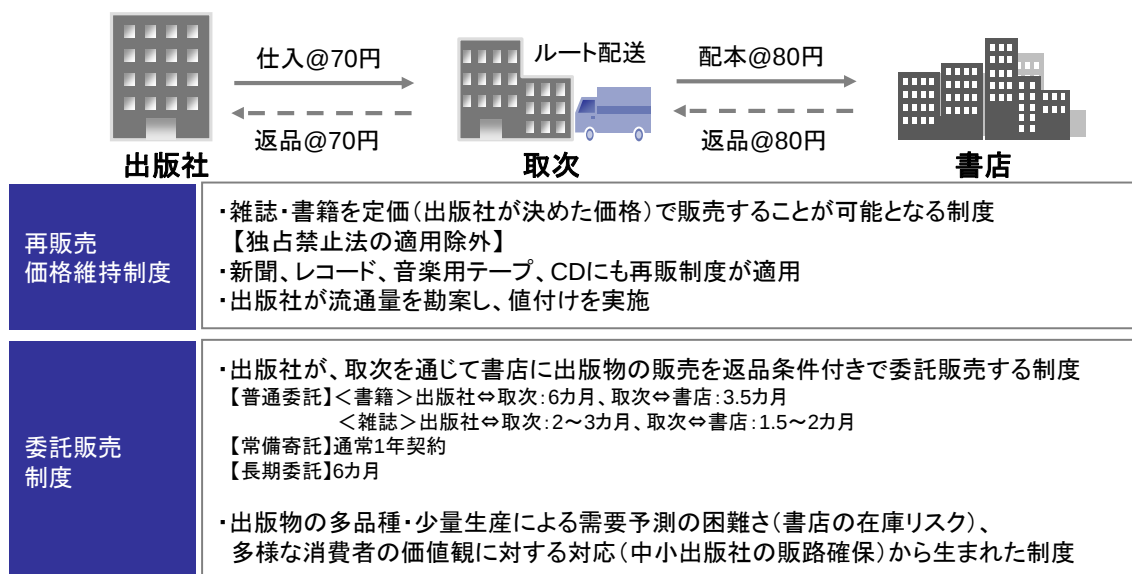
日本の出版流通における特徴として「再販売価格維持制度」と「委託販売制度」が挙げられる（【図表 2-1-2】）。「再販売価格維持制度」とは、出版社が書籍・雑誌の小売価格を決め、取次・書店等に定価販売を遵守させる制度である。書店は、価格変動が無いため最低利潤が保証される一方で、価格決定権が失われ、値引き販売による消費者誘引ができなくなる。一般的に、「再販売価格維持制度」は独占禁止法により禁止されているが、出版著作物の多様性の維持、文化・教養の普及の見地から、出版物は独占禁止法の適用除外とされている。

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¹⁰。

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、こうして全国どこでも一定の品揃えが確保され、同一の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。

¹⁰ 「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)各種資料より、みずほ銀行産業調査部作成

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、江戸時代から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」¹¹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¹²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して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。

¹¹ 「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。

¹² 「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。

また小部数発行による長期販売に適した書籍は、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¹³が上昇する要因となっている。

【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の多様化	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	「集排法(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) みずほ銀行産業調査部作成

Amazon による買切仕入の推進

国内 EC 大手の Amazon は 2019 年 1 月に返品率の改善を目的として、直接取引する出版社からの「買切仕入」を推進する方針を発表した。発表時点の返品率は既刊が 3%、新刊が 20%と既に業界ではかなり低い水準で推移している。買切制が中心になっていくと小売側が在庫リスクを負う形になるため出版社にとってはメリットが大きい。一方、既存の取次業者にとっては従来型の流通構造の変化に向けた対応が求められることになる。

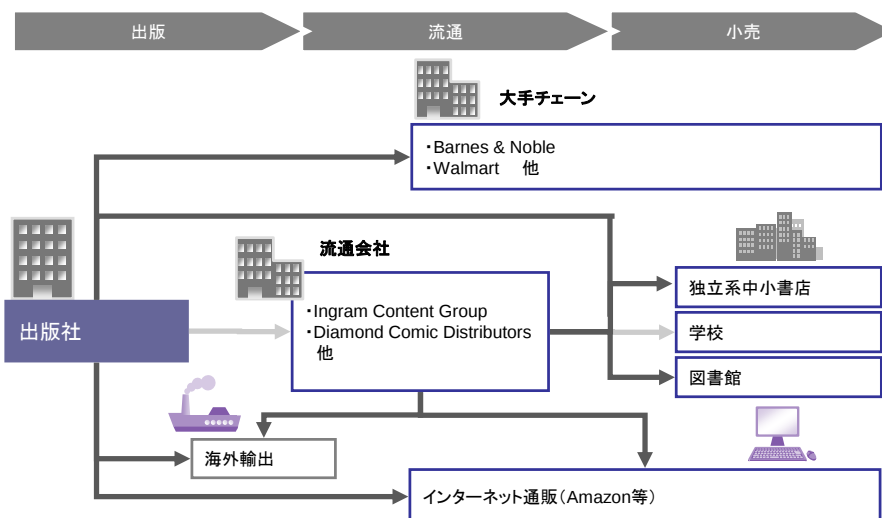
特殊な日本の出版流通構造に対して米国やその他の先進国の流通構造についても見てみたい。

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

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を取り扱い、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 や小売業最大手の Walmart 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、出版社への電話注文等、直接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。

¹³ 「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指す。

【図表 2-1-4】米国書籍流通の構造



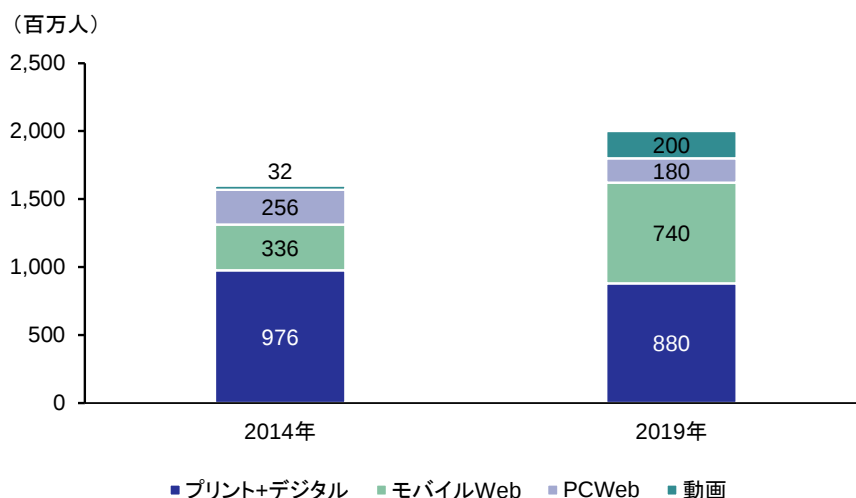
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

米国の雑誌流通の9割は定期購読。近年ではメディアミックス展開を重要視

一方雑誌流通は、定期購読が全体の9割以上を占めている。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い点が評価されている。

しかしながら、紙媒体(プリント版)の購読者数はデジタル版を含めても減少傾向にあり、MPA¹⁴は新たな指標となる「Magazine Media 360°」を導入し、プリント版だけではなく雑誌サイトの利用状況も集計することによって、総合的な読者数(オーディエンス)を定期的に公表することで雑誌の価値を訴求している(【図表 2-1-5】)。

【図表 2-1-5】米国雑誌関連メディアオーディエンス数



(出所) MPA, A Five-Year Review of Magazine Brand Vitality より、みずほ銀行産業調査部作成

¹⁴ MPA: the Association of Magazine Media (雑誌出版協会)の略称。米国の雑誌出版社からなる非営利団体

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

米国に続いて市場規模の大きいイギリス、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 2-1-6】）。欧州の大手出版社は、自社物流センターを備え、自社及び他の出版社の受注、配本を行うなど、出版社と書店の直取引や廃棄ロスを無くす取り組みを進めている。

日本の特徴としては、他国と違って電子書籍においては「再販売価格維持制度」が適用されていない点がある。電子書籍市場の今後の拡大次第では、大きな論点となる可能性が存在する。

【図表 2-1-6】各国出版流通の違い

国	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
		紙媒体	電子書籍			
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	地域ごと 中小チェーン
日本	同じ	○	×	○	大きい	大型化

(出所)各種資料より、みずほ銀行産業調査部作成

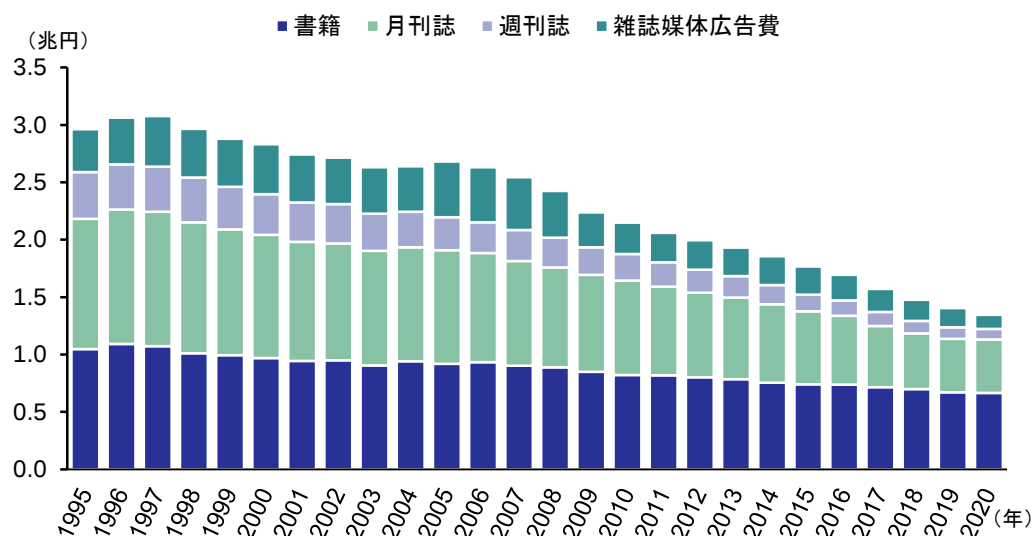
(2) 市場動向

国内の出版市場は減少が続き、ピーク時の63%の水準まで縮小

2020年の出版販売金額(雑誌媒体広告費除く)は、前年比▲1.0%の1兆2,236億円と16年連続で減少し、ピーク時(1996年)の約46%の水準まで落ち込んでいる(【図表 2-1-7】)。書籍は14年連続、雑誌は23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年水準の59.5%、雑誌は24.4%(月刊誌31.3%、週刊誌14.8%)と雑誌の落ち込みが大きい。特に週刊誌は6分の1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 2-1-8】)。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¹⁵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。

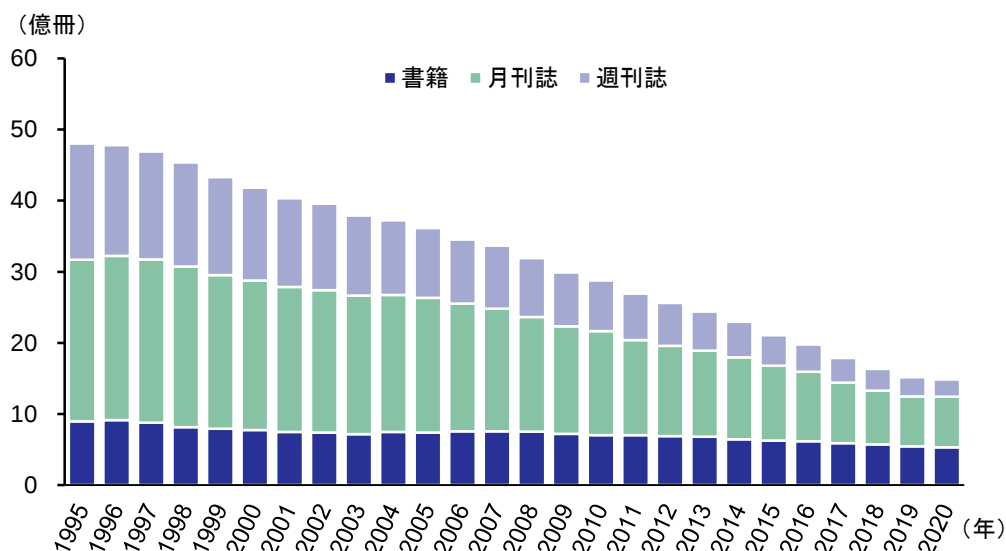
¹⁵ 「ムック本」とは雑誌と書籍を併せた出版物。ムック本のmookは雑誌(Magazine)の頭文字と書籍(book)のookから出来た言葉。基本的に書籍として扱われるため、返品期間が長い。近年はファッション誌、実用書、生活情報誌、旅行誌等多様なジャンルで出版されており、様々な付録を付けるケースが多い。

【図表 2-1-7】 推定販売金額・媒体広告費推移



(出所) 出版科学研究所調べより、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-1-8】 推定販売部数・販売単価推移



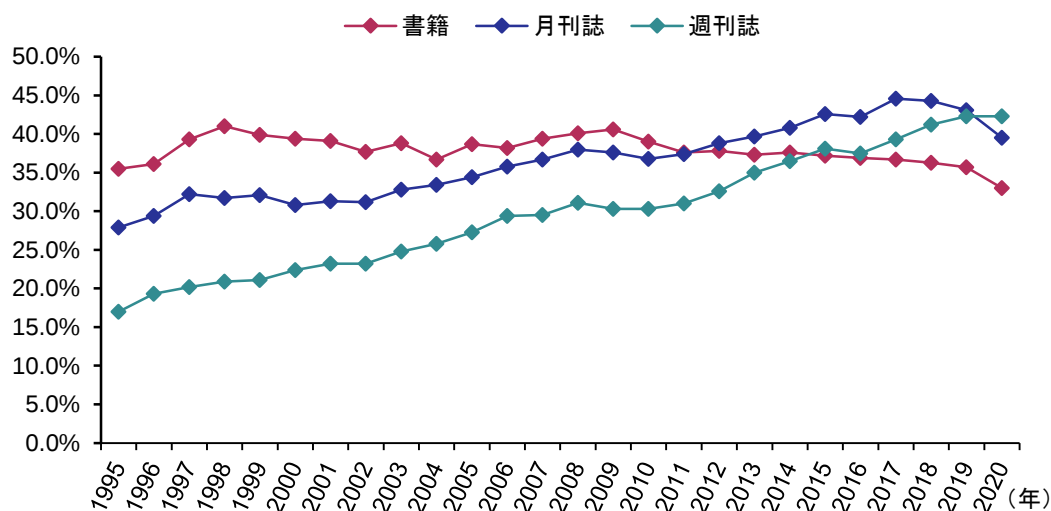
(出所) 出版科学研究所調べより、みずほ銀行産業調査部作成

「需要を超えた出版点数」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ったが、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(【図表 2-1-9】)。

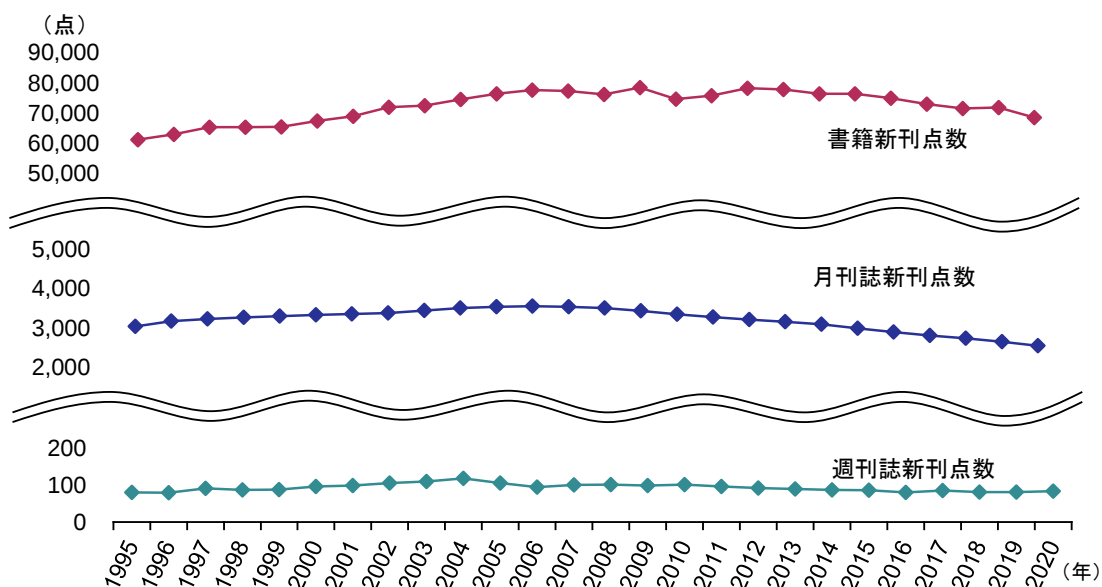
「需要を超えた出版点数」が起こる背景には、業界の特殊な構造がある。出版社は、書籍・雑誌とも需要が低下し、販売部数が減少しているにもかかわらず、「委託販売制度」のもと取次から返品される出版物の買取り資金を賄うために、毎月約 6,000 点もの新刊を発刊し、取次から入る販売代金を金繰りに当てており、この構造は常態化している(【図表 2-1-10】)。

【図表 2-1-9】返品率の推移



(出所) 出版科学研究所調べより、みずほ銀行産業調査部作成

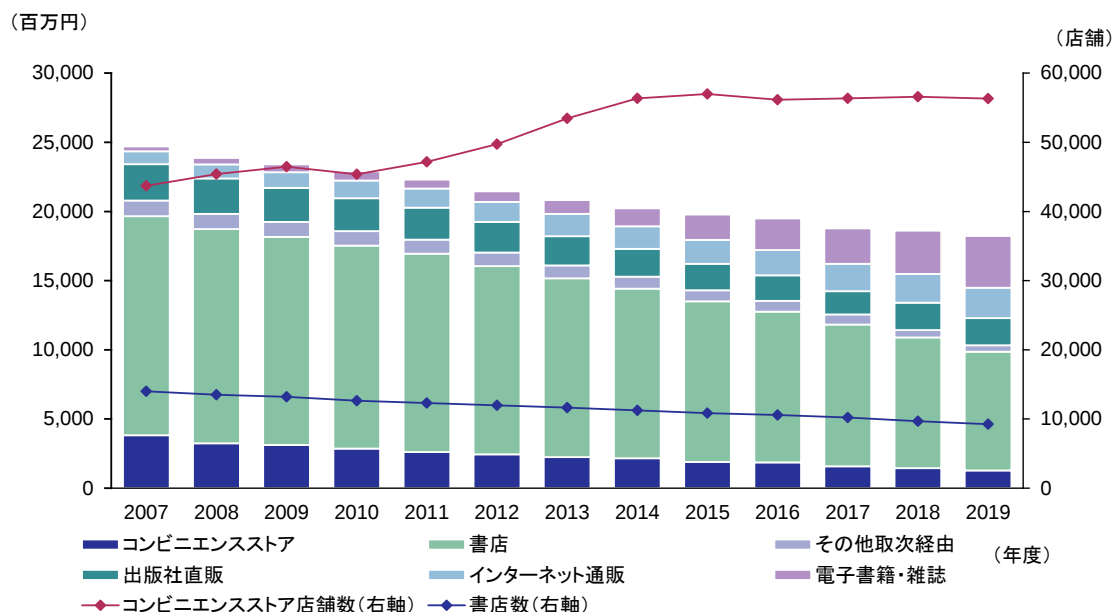
【図表 2-1-10】新刊点数の推移



(出所) 出版科学研究所調べより、みずほ銀行産業調査部作成

また「コンビニエンスストア向けの配本増加」の背景にも、委託販売制度に起因する特殊な業界構造がある。既述の通り、書籍・雑誌の販売自体は低下しているものの、コンビニエンスストアの出店が増えていることにより、コンビニエンスストアへの配本数自体は増え、返品率が高まる要因になっている（【図表 2-1-11】）。

【図表 2-1-11】流通別販売額推移及びコンビニエンスストア店舗数、書店数推移



（出所）「書店」「コンビニエンスストア」「その他取次経由」「出版社直販」「インターネット通販」「コンビニエンスストア店舗数」「書店数」は、日販 出版流通学院「出版物販売額の実態 2020」、「電子書籍・雑誌」は、インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書 2020」より、みずほ銀行産業調査部作成

コミック市場は鬼滅の刃の効果もあり大きく回復

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ことが多く、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とも言える。ここで、種類別で見た場合の出版産業の市場規模について見てみたい。

2020 年のコミック全体（コミックス、コミック誌）¹⁶の販売金額は前年比+13.4%の 2,706 億円と長年減少トレンドが続いていたが増加に転じた（【図表 2-1-12】）。内訳を見ると、コミックスは、前年比+24.9%の 2,079 億円と大きく健闘した一方で、コミック誌は、前年比▲13.2%の 627 億円となっており、コミック誌が市場全体を押し下げている。

2020 年にコミックスの市場規模が拡大したのは、「鬼滅の刃」（集英社）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、返品率は高止まりしている（【図表 2-1-13】）。

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

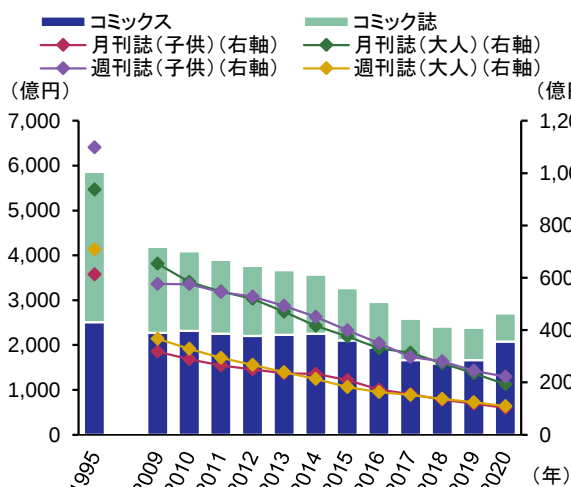
¹⁶ 「コミックス(Comics)」とは、雑誌連載や書き下ろしの漫画を一冊にまとめたもの。「コミック誌」とは、複数の連載漫画を掲載している雑誌のことであり、漫画雑誌とも言う。

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。

電子書籍市場は漫画村問題解決から急激に拡大し、書籍市場全体における存在感が高まる

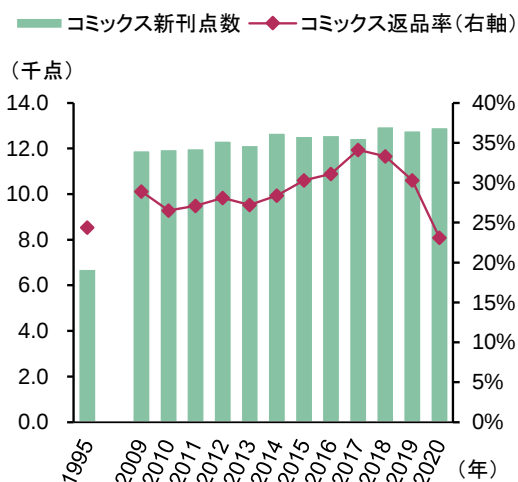
書籍市場において急激に存在感が増しているのが電子書籍市場である（【図表 2-1-14】）。市場規模は 2010 年の 656 億円から 2020 年には 5 倍を超える 4,002 億円まで拡大した。特に、2016 年 1 月に開設された海賊版漫画ビューアサイト「漫画村」が 2018 年 4 月に閉鎖されたことも追い風となり、高い成長率を維持している。この間に紙のコミックス市場は 1,704 億円の減少となったが、電子書籍市場を勘案すれば、コミックス市場は日本の出版市場で唯一成長しているジャンルと言えよう。

【図表 2-1-12】コミック市場の推移



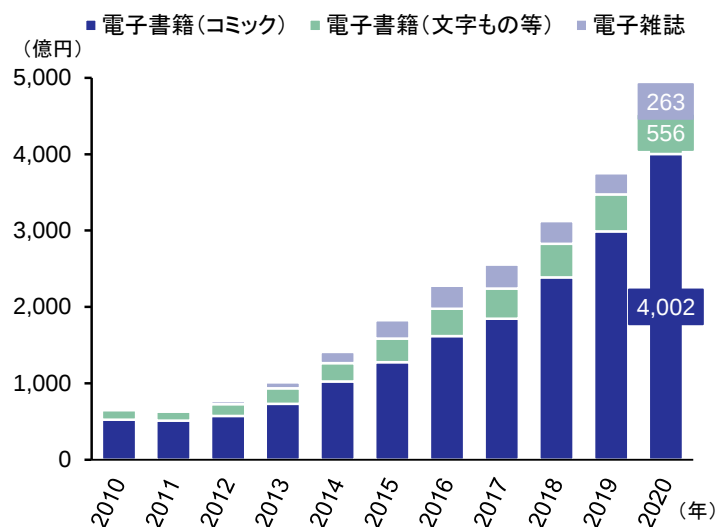
(出所) 出版科学研究所調べより、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-1-13】コミックス新刊点数・返品率の推移



(出所) 出版科学研究所調べより、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-1-14】電子書籍市場の推移

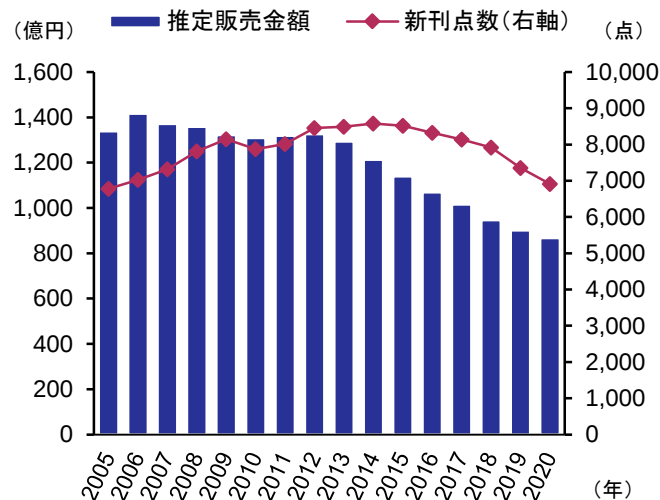


(出所) インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書 2021」より、みずほ銀行産業調査部作成

文庫本市場はスマートフォン
の普及により減少
トレンドに拍車

次に文庫本市場は、直近は 867 億円と新刊点数の落ち込みに連動する形で減少トレンドが続いている(【図表 2-1-15】)。文庫本は、単行本より廉価かつ携帯性に優れていることから従来はスキマ時間の活用ツールとしてのポジションを確立していたが、近年のスマートフォンと YouTube 等の動画配信サービスの普及により、人々のスキマ時間の過ごし方も変わり、相対的に文庫本のポジション(=需要)が低くなってしまっている。

【図表 2-1-15】 文庫本市場の推移



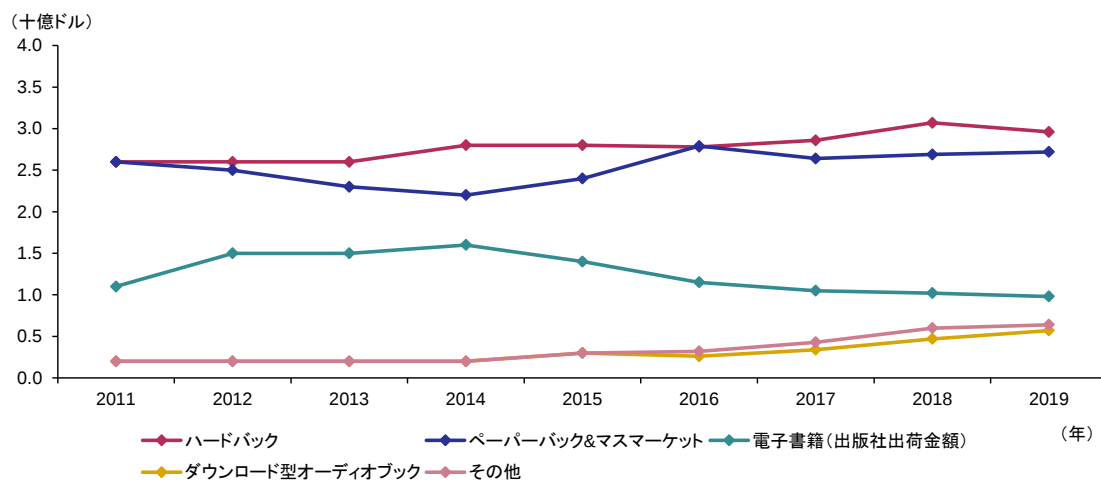
(出所) 出版科学研究所調べより、みずほ銀行産業調査部作成

米国では電子書籍
から紙への回
帰へ

ちなみに、米国書籍市場では、高価なハードブックと安価なペーパーバックが存在し、2014 年まで電子書籍はペーパーバックを代替する形で普及してきた(【図表 2-1-16】)。しかしながら、2015 年以降は再びペーパーバックが電子書籍から市場を取り戻す形で成長している。これは、2014 年より電子書籍の価格決定権が EC 大手の Amazon から大手出版社に移ったことが大きい。Amazon は積極的なマーケティング戦略の一環として電子書籍の大幅な値引きを行っていたが、2014 年以降は大手出版社と同社の間での交渉の結果、出版物の価格決定権が同社になくなったことから、このような施策が打ち出せなくなった。

電子書籍の価格はペーパーバックと同等か、より高額となるケースが多くなり、読者が紙媒体に回帰している。

【図表 2-1-16】 米国出版社の媒体別出荷金額推移



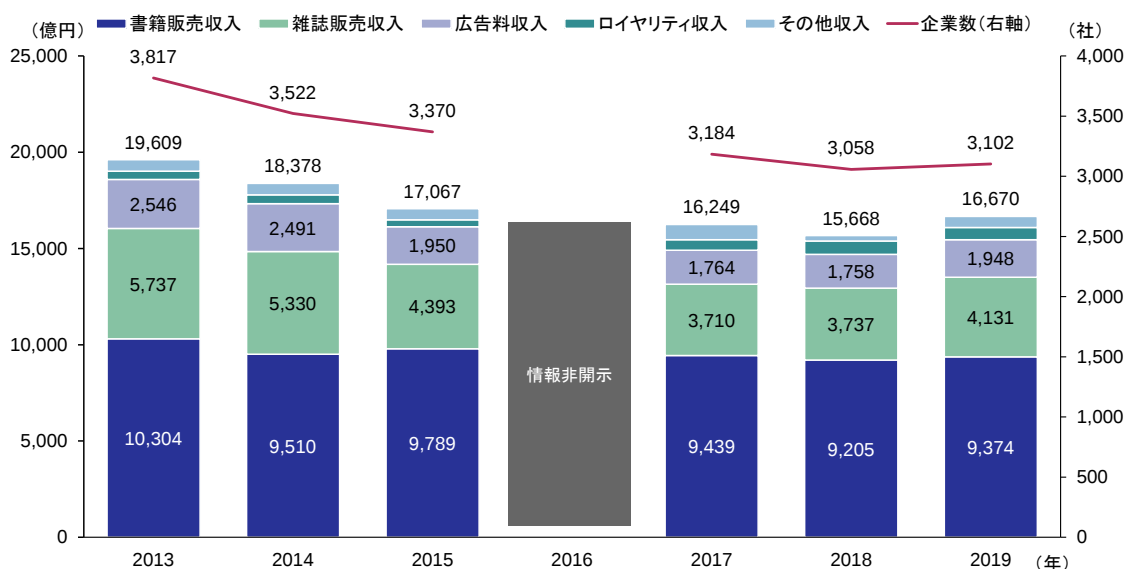
(出所) Association of American Publishers Website より、みずほ銀行産業調査部作成

(3) 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 1.6 兆円であり、直近 2019 年では増加に転じているが、2013 年と比べると 15%の減収となっている。中でも雑誌販売収入と広告料収入の減少は顕著であり、それぞれ、28%、23%の減少幅となっている(【図表 2-1-17】)。出版産業の市場規模縮小が続く中で、出版社総数も 2013 年と比べると 19%程度減少している。

【図表 2-1-17】 出版社総売上高推移



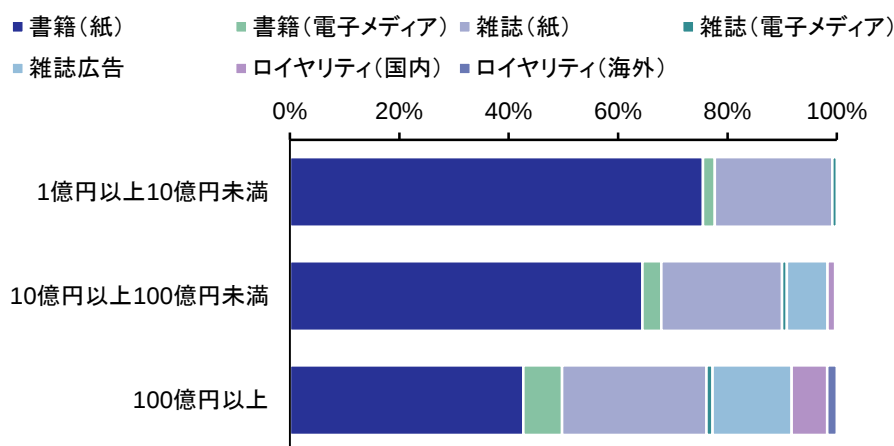
(出所) 経済産業省「特定サービス産業実態調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

大手になるほど事業変革が求められる状況に

出版社を売上規模別に細分化してみると、売上高 100 億円以上の大手出版社の収入構成は比較的雑誌と雑誌広告のシェアが大きく、雑誌不振の影響を強く受けていることが分かる(【図表 2-1-18】)。今後も雑誌不振のトレンドが

継続するとみられる中で、大手出版社は、時代の流れに合わせた事業変革が求められる。

【図表 2-1-18】出版社の出版業務収入構成 売上規模別(2019 年)



(出所)経済産業省「特定サービス産業実態調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

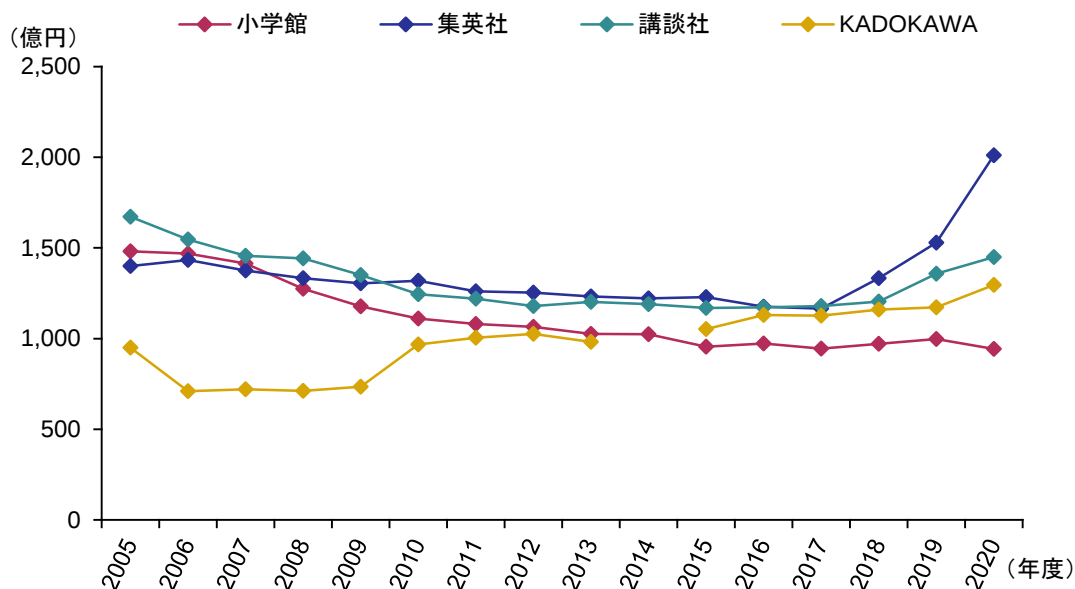
大手総合出版社
はデジタル戦略
が奏功し増収基
調に転換

ここで、大手総合出版社 4 社の取り組みについて見てみることにする。大手総合出版社 4 社の業績は、2010 年代前半は KADOKAWA を除き減収トレンドであったが、人気コミック作品の電子書籍展開を通じたデジタル戦略が奏功し、増収トレンドに転換している企業も見受けられる(【図表 2-1-19】)。小学館は 2016 年度から赤字続きであったが、デジタル売上高が業績をけん引し 2019 年度には再び黒字化を実現している。また講談社も進撃の巨人を中心とした人気コミックの電子書籍販売が好調である。他方集英社は、デジタル事業に加えて直近期では「鬼滅の刃」の単行本販売が好調であった要因も大きい。集英社の売上構成で特徴的なものとして版權事業が挙げられ、当社の主要作品のゲーム化、アニメ化等を通じて他社が得た収益の一部を版權利用料としてシェアするビジネスモデルは、当社の業績拡大に大きく貢献するセグメントとなっている(【図表 2-1-20】)。

このような取り組みが可能となった背景としては、出版社があらゆるコンテンツ作品の元となる原作を保有していることと、出版社の多くがデジタル化の障壁となる書店等のオフライン資産を持っていないことが大きい。これにより、デジタル化が進展する時代においても、コンテンツホルダーであることが競争優位性を構築する上で重要であることが証明された。

出版市場が縮小する中でも出版社の再編事例はあまり多くない。2008 年に一ツ橋グループの集英社が、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。これは、出版社の多くが、健全な財務体質かつ非上場企業であることが大きな要因として考えられる。

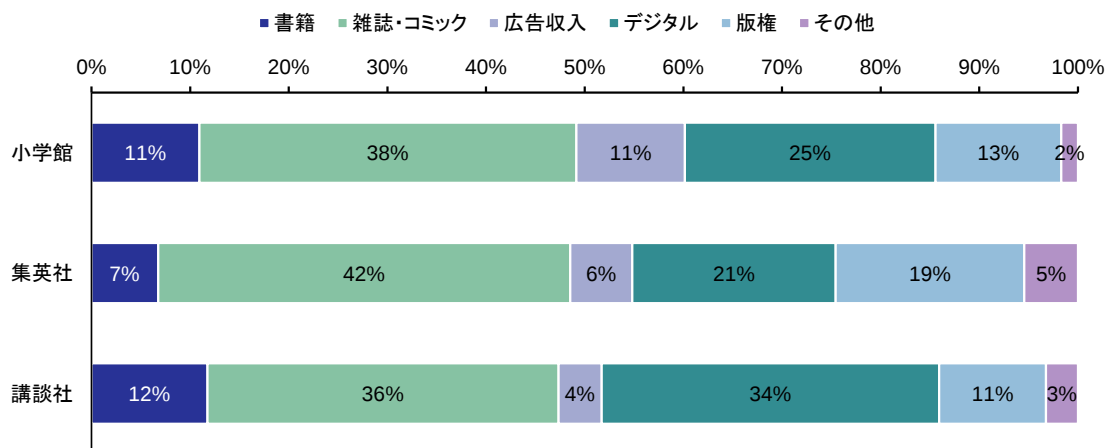
【図表 2-1-19】 大手出版社 4 社の売り上げ推移



(注) KADOKAWA は売上高の内、出版事業の売上のみ

(出所) 新文化 HP より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-1-20】 大手出版社の売上高構成

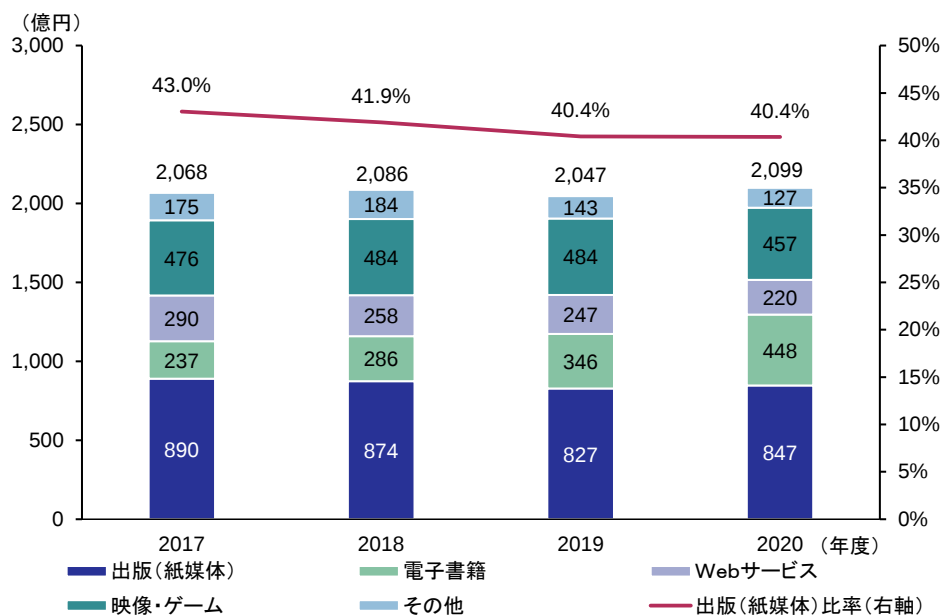


(注) 小学館:2020/2 期、集英社:2020/5 期、講談社:2019/11 期

(出所) 文化通信社「The Bunka News」より、みずほ銀行産業調査部作成

そのような中、KADOKAWA は積極的な M&A と組織再編を繰り返してきた。メディアミックス戦略に基づき、事業の多角化を進めており、2014 年 5 月には動画共有サービスニコニコ動画を運営するドワンゴとの経営統合を実施した。以降、電子書籍ビジネスや非出版事業にも注力しており、直近では紙媒体の出版売上の比率は 40%前後まで低下している(【図表 2-1-21】)。

【図表 2-1-21】 KADOKAWA の売上高推移



(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

集英社や KADOKAWA が展開するプラットフォームビジネス

出版業界でも、ユーザー獲得の観点と原作確保の観点の両面でプラットフォームビジネスの重要性が高まっている。中でも、集英社と KADOKAWA は、自社の有力コンテンツやブランド力を武器にして、うまくプラットフォームビジネスを展開している。

集英社は、「少年ジャンプ+」、「ゼブブラック」等のコミックアプリを展開しており、過去のヒット作品や選りすぐりのオリジナル作品を当該アプリ限定で展開している。他方で、KADOKAWA はコミックではなくライトノベルを起点としたプラットフォームビジネスを展開しており、同社の展開する電子書籍アプリ「BOOK☆WALKER」では、過去のライトノベル作品が読み放題になるサブスク型のサービスを提供している。いずれのケースでも、自社コンテンツを活かしたプラットフォームにより、ユーザーの維持・獲得に繋げている。

事業者とクリエイターが Win-Win になるプラットフォームを展開

また、集英社の「ジャンプルーキー！」では、誰でも自分の描いたコミック作品を容易に投稿することが可能となっていることに加え、ヒットした作品は「少年ジャンプ+」へのデビューが実現する等のインセンティブが与えられ、プラットフォームに投稿者が集まる工夫がなされている。同様に、KADOKAWA も、「カクヨム」という小説の投稿プラットフォームを展開しており、誰でも小説が投稿できる環境を整備し、原作確保の間口を広げている。

どちらも、読み手からの人気が高まれば紙媒体での書籍化やアニメ化等が実現するような仕組みになっており、事業者側からすれば、すでに読者から一定の評価を得たコンテンツを展開することによってヒット率を高めるテストマーケティングとしての機能を有す。テストマーケティング機能によって出版社側は需要を超える紙媒体書籍の供給による返品率の悪化への対応が可能となる一方で、クリエイター側からすれば、大手出版社のクリエイターとしてデビューするチャンスが得られる仕組みであり、デジタル時代における Win-Win のプラットフォームと言えよう。

(4) 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、異なっていることが多い。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

主な海外出版社として米国書籍出版ビッグファイブと言われる、Penguin Random House、Harper Collins、Simon & Schuster、Macmillan Publisher、Hachette Book Group 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 2-1-22】）。またコミック出版社である Marvel Worldwide や DC Comics 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 2-1-22】主な海外大手書籍出版社

出版社	親会社	概要
米国書籍出版ビッグファイブ		
Penguin Random House	Bertelsmann	2013年に英Pearson傘下にあるPenguin Groupと、ドイツのメディア・コングロマリットBertelsmann傘下のRandom Houseの合併により設立
Harper Collins Publishers	News Corporation	英 William Collins, Sons and Co Ltd. と米Harper & Row が共に米News Corporationに買収され、それらが合併して誕生
Simon & Schuster	CBS Viacom	複数の出版ブランドからなる総合出版社。2006年にメディア・コングロマリットのCBS Viacomの傘下に
Macmillan Publishers	Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck	英国を代表する出版社。独立系だったが、1995年にはネイチャーなどの学術出版を手がける雑誌出版社Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinckの傘下に
Hachette Book Group	Lagardere SCA	フランスのメディア・コングロマリットLagardere傘下のHachette LinreがTime WarnerからTime Warner Book Groupを買収した際に設立。2013年にはディズニー傘下の米国出版社Hyperion Booksを買収
米国コミックス大手		
Marvel Worldwide	The Walt Disney Company	米国最大のコミック出版社。スパイダーマンやキャプテンアメリカ等のスーパーヒーローコミックが主要タイトル。2009年にThe Walt Disney Companyが買収
DC Comics	AT&T	米国2番手のコミック出版社。スーパーマンやバットマン等のスーパーヒーローコミックが主要タイトル。2009年にWarner Brosが買収

(出所) 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。

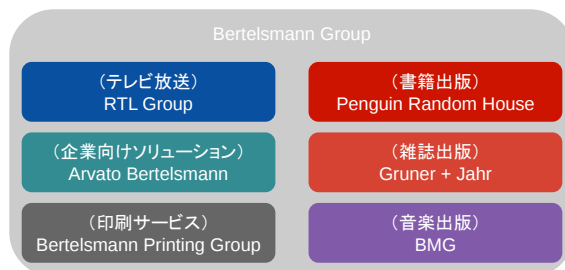
書籍出版分野におけるシェア拡大を目指す Bertelsmann

ドイツに本社を置く Bertelsmann は、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メディア・コングロマリットである（【図表 2-1-23】）。

また、Bertelsmann の書籍出版事業の前身となる Random House は、1925 年にアメリカで創業し、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 2-1-23】 Bertelsmann の主要事業ポートフォリオ

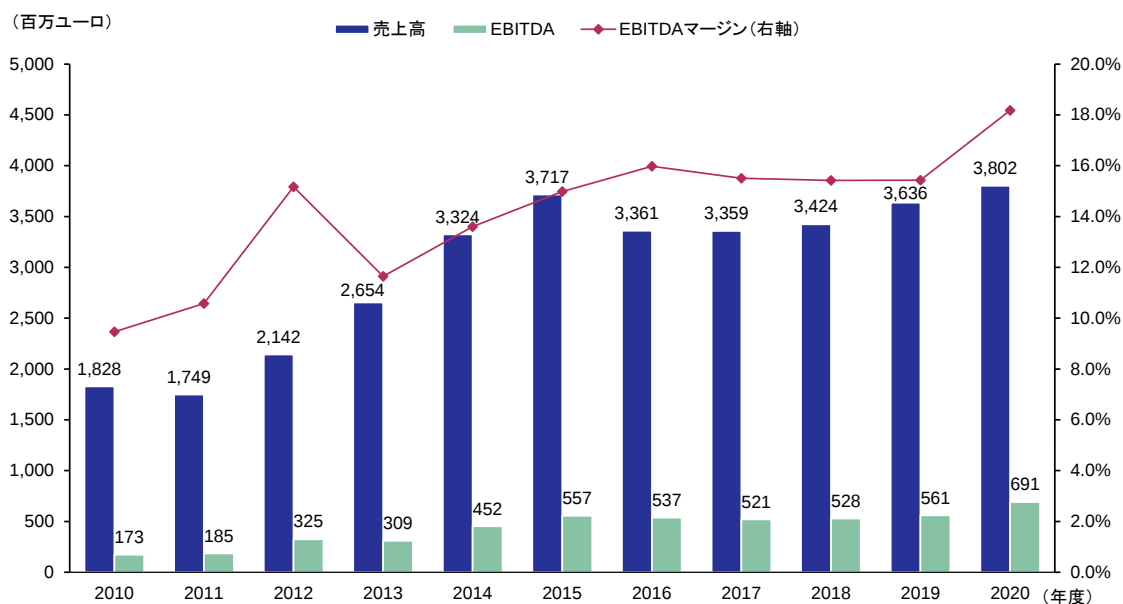


(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

背景にはデジタル化の進展とプラットフォームとの競争

2013 年には Pearson より Penguin の株式を取得し、Penguin Random House として事業を開始しているが、この背景には、デジタル化の進展とそれに伴うプラットフォームとの競争激化がある。当時、米国では書籍販売チャネルの書店から EC へのシフト、書籍の電子化が同時に進んでおり、EC プラットフォーマーである Amazon の存在感は書籍出版業界で次第に高まっていた。加えて米国には日本と異なり「再販売価格維持制度」が存在しないことから、流通側である Amazon の書籍販売に係る価格交渉力が強くなっていた。このような状況下、書籍出版の大手の統合を通じて、コンテンツ力を武器にしたプラットフォームに対する対抗策が講じられた。その結果、現時点でも書籍出版社側が一定の交渉力を維持できており、統合後は高い利益率を維持している(【図表 2-1-24】)。

【図表 2-1-24】 Bertelsmann の Penguin Random House セグメント業績の推移



(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

米書籍市場の 3 分の 1 を占める巨大出版社が誕生する可能性

2020 年 11 月、米メディア大手の Viacom CBS は、傘下の米出版 3 位 Simon & Schuster を、米最大手の Penguin Random House に売却することで合意したと発表している。Viacom CBS はインターネット動画配信ビジネスにおけるコンテンツ強化が主軸の戦略となっており、出版事業はノンコアであると整理した。

当該合併が承認された場合、業界 1 位と 3 位の合併で米国における書籍出版のシェアは 3 分の 1 を超えると言われており、Amazon を中心とした流通側に対する出版社側の交渉力が更に高まることが期待される。

(5) 日本の出版産業の課題

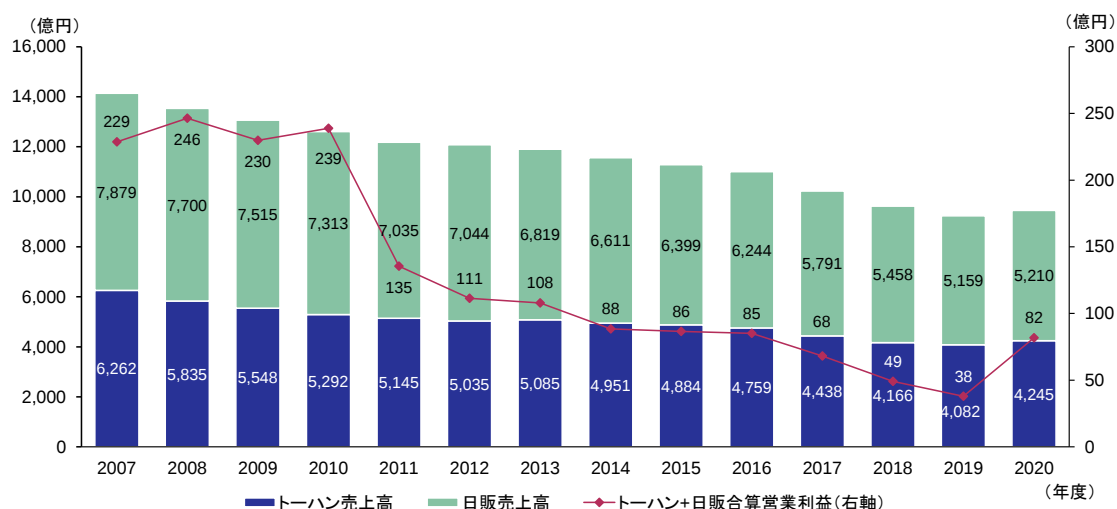
出版流通の現状、構造、国内外事業者の動向を踏まえると、出版産業において特に取次業者・書店の抱える課題は深刻である。

出版社は、読者の期待に応える形でデジタルシフトに注力し、Amazon を中心とした EC 事業者との直接取引の開始や複数の電子書籍プラットフォームへの配信等を通じ、適切な媒体でコンテンツを提供する仕組みを構築してきた。

上流の大手出版社はデジタルシフトに成功したが、取次業者や書店等のオフラインプレーヤーには大きな課題が残る

他方取次業者は、EC 及び電子書籍の普及による紙媒体出版物の減少および物流コストの上昇により、採算性の悪化が継続しており、大手 2 社の日販とトーハン出版共同流通に委託する形で書籍返品業務・書籍新刊送品業務・雑誌送品業務を順次移管する等の合理化を進めている。2020 年はコロナ禍での「鬼滅の刃」の大ヒットに伴いコミック市場が一時的に回復したという特殊要因によって業績は改善したが、今のビジネスモデルや産業構造のままでは、中長期的な市場の縮小は免れられない(【図表 2-1-25】)。

【図表 2-1-25】日販およびトーハンの業績推移



(出所) 各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

書店は、取次業者と同様に EC 化率の高まりと電子書籍の普及に頭を悩ませている。また、書店は取次業者における画一的な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点も課題である。書店自体は統廃合により書店数の減少や大型化が進んではいるが、この構造的な問題の解決には至っていない。

電子書籍市場の
拡大とEC化率の
上昇が業界構造
を崩壊させるリス
クも

電子書籍は前述したように、「再販売価格維持制度」の対象外であり、小売側が価格を決定することが可能であるが、現時点では出版社側が大きな交渉力を持っている。これは、出版点数が多いことに加えて、足下では紙媒体及び書店を通じた書籍の流通がいまだ大部分を占めていることに起因している。しかしながら、電子書籍市場の拡大とEC化率の進展が同時に起こった場合、米国のように、ECおよび電子書籍の双方を担うプラットフォームの存在感が急激に高まることによって上記のパワーバランスが崩れるリスクがある。その結果、プラットフォーム側が価格をコントロールできるようになると、実質的に「再販売価格維持制度」、「委託販売制度」が機能なくなり、日系プレーヤーにとってはネガティブな方向に業界構造が変化する懸念があることにも留意が必要である。

(6) 日本における出版産業プレーヤーの打ち手

前述した課題を解決していくためには、出版、取次、書店それぞれで異なる打ち手が必要になってくる(【図表 2-1-26】)。

上流の出版社は、
コンテンツの価値
を高め、EC・オン
ラインプラットフ
ォーマーへ対抗

出版社は大手を中心にEC化やデジタル化の流れを巧みにとらえ、足下では業績を改善させている。これを実現可能にした要因は、コアとなるコンテンツを自社で蓄積していたことにほかならない。コンテンツを自社内に抱えていれば、ECシフトやデジタルシフト等の流通構造の大きな変化の中においても、本質的なコンテンツの価値は変わらず、読者はしっかりと対価を支払うためである。加えて、「再販売価格維持制度」によりコンテンツの価値が維持されやすい点も大きい。

しかしながら、電子書籍も展開する大手EC事業者やプラットフォームが存在感を徐々に高めてきている。出版社によるコンテンツ供給力の弱まりや、交渉力の低下が進むと電子書籍の価格決定権がECプラットフォームに渡ってしまうリスクもあり、引き続き出版社がコンテンツホルダーとしての価値を発揮し続けるためには、デジタルに対応したコンテンツ発信の場の提供等を通じてコンテンツ供給量(新規発刊点数)の維持と同時にテストマーケティングによる返品率の改善にも力を入れていく必要がある。

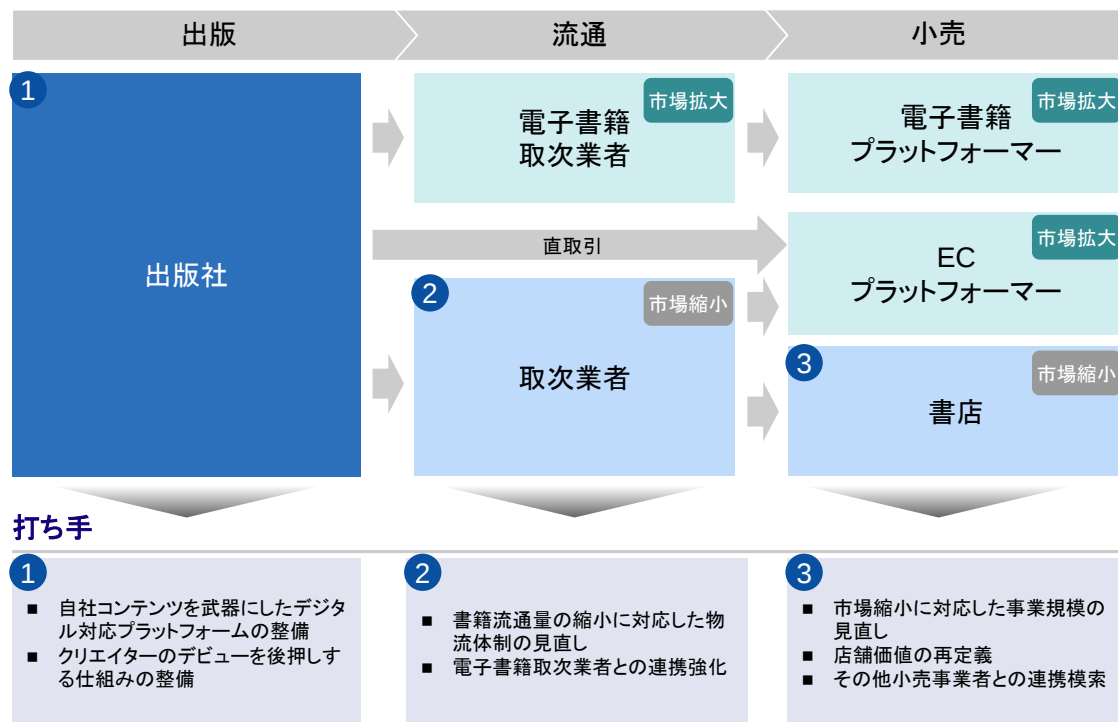
EC化の流れは
不可逆であり、取
次業者・書店はこ
れらの潮流を踏
まえた打ち手が
重要に

今後も、書籍の紙媒体から電子書籍へのシフトや販売チャネルのオンライン化が進んでいくことは想像に難くない。リアル店舗での書籍販売が減少していくトレンドは今後も継続していくと考えられる。そのような環境下で取次業者が生き残るためには、書籍流通量の縮小に応じた物流効率の改善のほか、電子書籍取次業者との連携強化も有力な打ち手と考えられる。紙媒体と電子書籍どちらの取次業務においても出版社が仕入先となる構造は同じである。そのため、取次業者は窓口機能を一元化しつつ、電子書籍プラットフォーム向けにも、書店向けにもシームレスに書籍を届けるためのソリューションを充実させることができれば、トップライン(売上高)の確保と利益率の向上が可能となる。

書店については、市場縮小に対応した事業規模の見直しが不可避であるが、店舗の価値を見直し、来店顧客に対して単なる書籍購入の場だけではなく、様々な付加価値を提供することが可能なマルチ型店舗を展開できれば事業拡大の糸口も見えてくるだろう。例えば、書籍を発見するための「体験」や著者と触れ合うためのイベントの誘致のほか、書籍購入を第一目的としない来店顧客を呼び込むために商品カテゴリの幅を広げるといった取り組みが想定さ

れる。ただし、そのためには書店以外の既存の小売事業者やサービス事業者との経営統合等の従来より踏み込んだ戦略オプションを検討する必要がある。

【図表 2-1-26】出版産業プレイヤーの打ち手



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

[アンケートにご協力をお願いします](#)



みずほ産業調査 69 2022 No.1

2022 年 3 月 24 日発行

©2022 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。