

コンテンツ産業における後発企業のイノベーション創出

～角川書店の媒体探索による競争力強化～

学籍番号：35132475-3 氏名：松浦 直弥

ゼミ名称：イノベーションと価値創造研究（長内ゼミ）

主査：長内 厚 准教授 副査：吉川 智教 教授

概 要

本稿は、先行する大手出版社の優位性が高い出版業界においても、後発の出版社による非連続なイノベーションの創出と、それによる競争力強化が可能であることについて論じたものである。

総合出版社は、ジャンルの幅を広げることにより出版物の製品開発の生産性を高めてきた。日本の大手出版社(小学館・集英社・講談社など)は、社内に雑誌(男性誌・女性誌)・コミック・文芸などの幅広いジャンルの“紙の出版物”を作る編集部を持っていることが、このことを物語っている。一方、大手出版社の一角を占める株式会社KADOKAWA・DWANGO(旧・角川書店、以下角川書店と表記する)は、そのグループ傘下に、他の大手出版社と同様に幅広いジャンルの“紙の出版物”を作る編集部を抱えつつ、同時に、映画・アニメ・ゲーム・インターネットなど、コンテンツのパッケージとして幅広いジャンルの“メディア(媒体)”を持っている。

日本の出版業界は長引く出版不況から抜け出せずにいる。出版不況に直面して、従来の出版社がとってきた戦略が、市場環境の変化に対応できなくなっているのは明らかである。しかし、総合出版社にとって、“ジャンルの多様化”だけでなく、角川書店が獲得してきた“媒体の多様化”が、新たなイノベーションとして製品開発の効果を高めるのではないか、というのが本稿の仮説的な命題である。

この仮説を提示するために、March(1991)が組織学習の領域で提示した、二つの概念“知識の探索(Exploration)”と“知識の深化(Exploitation)”、またそれら二つの概念を両立する“両利きの経営/組織(ambidextrous organization)”のコンセプトを用いて、角川書店の事例研究を行い、総合出版社の戦略における“媒体の多様化”の可能性を論じた。

<目次>

1. はじめに
2. 先行研究と本稿の主張
 - 2.1 「深化(効果)と探索(効率)のジレンマ」が生じるイノベーションに関する研究
 - 2.2 「知識の探索(Exploration)」と「知識の深化(Exploitation)」に関する研究
 - 2.3 「知識の探索(Exploration)」と「知識の深化(Exploitation)」の両立
 - 2.4 出版社の戦略における探索と深化
 - 2.5 出版社が陥ったコンピテンシー・トラップ
3. 日本の出版社業界の概要
 - 3.1 日本の出版業界の業界構造
 - 3.2 日本の出版流通の特徴
 - 3.3 日本の出版業界の市場動向
4. ケース・スタディ 角川書店
 - 4.1 角川書店の歴史的経緯
 - 4.2 角川書店・3代の経営者とメディアミックス戦略の変化
 - 4.3 角川書店の“探索”的な“深化”獲得
5. ディスカッション
 - 5.1 深化から探索への変化
 - 5.2 媒体探索が持つ経営的意味
 - 5.3 角川書店がⅢ期・Ⅳ期で探索を促進できた理由
6. おわりに
 - 6.1 実務的インプリケーション
 - 6.2 本研究の限界と今後の課題

謝辞

参考文献

1. はじめに

本稿は、先行する大手出版社の優位性が高い出版業界においても、後発の出版社による非連続なイノベーションの創出と、それによる競争力強化が可能であることについて論じたものである。

出版業が他の製造業と比較して特にユニークな点を以下に四点挙げる。

まず、出版社が生産する出版物がコンテンツ商材であり、出版物一つ一つの効用が、タイトルによっても、それを消費する人によっても、それぞれ異なってくるという点である。この消費者のニーズが多義的で曖昧であるという、商材の効用の不確実性が、出版社の製品開発を難しくしている。

次に、究極的には出版物の価値とは、その内容の面白さであり、生産プロセスやそのパッケージ等では差が付きにくい、という点である。昨今、電子書籍などの新しい出版物のパッケージが生まれてきているが、1450年代にドイツのグーテンベルクによって活版印刷の技術が確立されてから現在に至るまで、出版物における紙の書籍というパッケージの優位性は変わっていない。出版社にとって、面白い内容の出版物を開発することが、他社との差別化につながる最大の要因であり、生産プロセスやパッケージなどの面では、大手出版社と中小出版社でコストの差こそあれ、技術的な差はほとんどないといっても過言ではないのである。

更に、内容(コンテンツ)を作るという作業の大部分を担うのは作家であり、編集者はあくまでもその創作を助けるという立場が一般的である。つまり、出版物の開発のプロセスは、作家の能力に大きなウエイトがかかっているとも言え、出版社は、他産業の製品開発との比較においてもコントロールできる範囲が相対的に小さいと言える。

また、出版物は当たり外れが大きな商材でもある。出版物はその費用構成から見ると、固定費率が高く、ヒット率が出版社の利益と相関する。一方、前述のコンテンツ商材の製品開発につきものの不確実性が高いという理由により、何がヒットにつながるか、予想することが非常に困難である。このため、出版各社はヒット作品につながる製品開発の成功率をいかにコントロールするかが経営の鍵となってくるのである。

日本の出版業界には大きく大別すると、学術書や医学書など特定のジャンルに特化した出版物を中心に出版する専門出版社と、複数のジャンルの出版物を一つの出版社内で出版する総合出版社の二つに分けることができる。

出版各社は、この出版物の製品開発の生産性を高めるために、特定のジャンルに特化して出版物のヒットの確率を高めるか、出版物のジャンルの幅を広げることにより投入する出版物の数を増やしてヒット数自体を担保する戦略をとってきた。飲料業界や製薬業界などで俗に言われる“千三つ(千の商品を開発して当たるのは三つぐらい)”というのは、出版業界でも同じことが言え、ヒットの数を確保するには、とにかく投入する出版物の数を増やしていくしかないのである。この特定のジャンルに特化する戦略を取った前者が専門出版社という出版業態となり、出版物のジャンルの幅を広げる戦略を取った後者が総合出版社という出版業態につながっているのである。

専門出版社は、扱うジャンルを絞ることにより、投下する資本を比較的小さくできる一方、総合出版社は、数多くのジャンルを維持するため、大きな資本が必要になってくる。日本の出版業界において、中小出版社のほとんどが専門出版社の形態をとり、大手出版社のほとんどが総合出版社の形態をとっているのはこのためである。

これまで述べたように、総合出版社は、ジャンルの幅を広げることにより出版物の製品開発の生産性を高めてきた。日本の大手出版社(小学館・集英社・講談社など)は、社内に雑誌(男性誌・女性誌)・コミック・文芸などの幅広いジャンルの“紙の出版物”を作る編集部を持っていることが、このことを物語っている。一方、大手出版社の一角を占める株式会社 KADOKAWA・DWANGO(旧・角川書店、以下角川書店と表記する)は、そのグループ傘下に、他の大手出版社と同様に幅広いジャンルの“紙の出版物”を作る編集部を抱えつつ、同時に、映画・アニメ・ゲーム・インターネットなど、コンテンツのパッケージとして幅広いジャンルの“メディア(媒体)”を持っている。

日本の出版業界は長引く出版不況から抜け出せずにいる。出版不況に直面して、従来の出版社がとってきた戦略が、市場環境の変化に対応できなくなっているのは明らかである。しかし、総合出版社にとって、“ジャンルの多様化”だけでなく、角川書店が獲得してきた“媒体の多様化”が、新たなイノベーションとして製品開発の効果を高めるのではないか、というのが本稿の仮説的な命題である。

この論文では、March(1991)が組織学習の領域で提示した、二つの概念“知識の探索(Exploration)”と“知識の深化(Exploitation)”、またそれら二つの概念を両立する“両利きの経営/組織(ambidextrous organization)”のコンセプトを用いて、角川書店の事例研究を行い、総合出版社の戦略における“媒体の多様化”の可能性を論ずる。

2. 先行研究と本稿の主張

2.1 「深化(効果)と探索(効率)のジレンマ」が生じるイノベーションに関する研究

日本の出版業界において、先行する大手総合出版社が行ってきたイノベーションは、出版物のジャンルの幅を広げる“ジャンルの多様化”である。これに対し、後発の角川書店が行った“媒体の多様化”は、それまでの技術や組織能力と非連続な変化をもたらすイノベーション、ということができる。

Abernathy and Clark(1985)やTushman and Anderson(1986)らの研究では、イノベーションには、従来の技術の改良を繰り返していく技術的連続性が高いタイプのイノベーション(漸進的なイノベーション)と、これまでの技術を破壊してまったく新しい技術体系を切り開く技術的連続性が低いタイプのイノベーション(非連続なイノベーション)があるとされてきた。

非連続なイノベーションが停滞し、それに代わって漸進的なイノベーションが増えるイノベーション・パターンの研究は、Abernathy(1978)が自動車産業の事例研究で見出して以来、Utterback(1994)など、それに続く研究によって繰り返し論じられてきた。Utterbackは、厚板ガラス産業のような素材型産業でもAbernathyが示した概念が見られることを提示し、Abernathy研究のモデルと諸概念の拡張を試みている。これら、Abernathyらが見出してきたイノベーション・パターンの研究では、開発活動と共に遂行される製造活動が、開発活動に影響を与え、非連続なイノベーションの発生を抑制すると論じている(「生産性のジレンマ」)。

それらの先行研究を受けて、生稲(2012)は、ゲームソフト産業を事例研究として取り上げることにより、非連続なイノベーションが停滞することを、製造工程が事実上ないに等しいソフトウェア産業でも現出することをつきとめた(「開發生産性のジレンマ」)。これは、Abernathyらが提示したイノベーション・パターンとイノベーションの制約要因に関して、Abernathy(1978)およびその後続研究の再検討と拡張の役割を果たしている。

生稲(2012)で取り上げたゲームソフト産業と、本研究が取り上げる出版業は、その製造工程において、「生産性のジレンマ」で論じられたような製造活動から開発活動への影響が低い点が共通している。しかし、ゲームソフト産業では、開発活動において企業の組織能力が関与する余地があり技術差別化が可能であることに対し、出版業は、開発活動において作家の果たす役割が大きく、出版社の組織能力が関与する割合が相対的に小さいため技術差別化が難しいと言える。

本研究では、出版業の一企業である角川書店の事例を記述、分析、解釈することを通して、生稲(2012)が明示したソフトウェア産業でのイノベーション・パターンの事例との対比を試みる。生稲(2012)の研究では、本来優位であるはずの大手ゲームメーカーが開發生産性のジレンマに陥ることが示されているが、大手総合出版社においても、同様のジレンマは発生していると思われる。一方、後発であった角川書店が、異なる媒体間でのコンテンツ利用の探索を行うことによって、開發生産性のジレンマを回避し、単なるコンテンツの深化以上の成果を得ている可能性があることを、本稿を通じて論じていきたい。

図表 2.1

	着目した業界	イノベーション・パターン
Aberbathy (1978)	自動車業界	製造活動が開発活動に影響を与え、非連続なイノベーションの発生を抑制する (生産性のジレンマ)
生稲 (2012)	ゲームソフト業界	製造工程が事実上無いに等しいゲームソフト業界でも非連続なイノベーションが抑制される (開發生産性のジレンマ)
本研究	出版業界	ゲームソフト業界よりも組織能力が関与する余地が少ない出版業界でも非連続なイノベーションが抑制される

2.2 「知識の探索(Exploration)」と「知識の深化(Exploitation)」に関する研究

企業が永続的に発展していくためには、イノベーションは非常に重要であり、イノベーションをどのように起こせるのか、は古今の経営学者が研究を続けるテーマである。

経済学者のシュンペーターは、イノベーションの源泉を、既存の価値の新しい組合せと捉えている。イノベーションを生み出す一つの方法は、既に存在する知識と知識を組み合わせることであり、これを“新しい組合せ (New Combination)”と論じた (Schumpeter 1929)。

シュンペーターが述べたように、すでに存在している知と知を組み合わせることは、イノベーションを起こす方法の一つであり、この新しい組み合わせを起こしやすい組織作りに必要な能力として、組織学習の領域では、March (1991) が、二つの概念を提示している。

それらは、“知識の探索 (Exploration)”と“知識の深化 (Exploitation)”と言われている。前者は、企業が新しい知識を広げることであり、新しい技術や戦略・能力や組織形態の開発などの“新たな可能性の追求”を意図するものである。後者は、企業がすでに持っている知識を活用して深めることで、既存の技術や戦略などの拡張・ルーティン化・合理化などの、“過去に行った戦略の確実性を追求”するものである。

March (1991) によると、新しい知識の“探索”と、既存の知識の“深化”の適切なバランスを保持することが、企業の存続と成長の主たる要因であると述べている。つまり、企業が永続的に発展していくためには、“探索”と“深化”の概念を正しく理解し、両方のプロセスを適切にマネジメントすることが重要だと論じているのである。

March の理論によれば、“知識の探索”の目的は、頻繁に柔軟性を獲得することと組織が直面する問題を解決するための新たな知識や新たな手段を開発すること、つまり、結果として「効果」を求めることである。これは、企業の業績として認知されるまで

に多くの時間を要し、変動が大きく、不確実性が高い。一方、“知識の深化”の目的は、明確に定義された短期的な目標を達成することや改善であり、手段として「効率」を求めることである。こちらは、企業の業績としては比較的短時間で発現し、またその確実性が高い。

佐藤(2008)によれば、Levinthal and March(1993)は組織学習により“知識の深化”と“知識の探索”のどちらかが過剰になることを“学習の罠(traps of learning)”と呼んでいる。ここでは、“知識の深化”と“知識の探索”のどちらにもバランスは崩れうるとしており、深化が過剰になるメカニズムとして“成功の罠(success trap)”、探索が過剰になるメカニズムとして“失敗の罠(failure tarp)”を挙げている。

成功の罠とは、“知識の深化”が短期の成功を生み、それがさらに深化を重視させるというものである。失敗の罠は、成功の罠とは逆に、失敗が“知識の探索”を生み、それが失敗すると再び新たな探索を行うという悪循環に陥ることである。

Levinthal and March(1993)は、学習は経験によって引き起こされるが、“知識の深化”は“知識の探索”に比べて明確ですばやいフィードバックをもたらずと指摘している。これにより、組織がすばやく学習するほど探索への資源配分を削る傾向が生まれ、結果として“知識の深化”が過剰になる傾向のほうが強いと述べている(佐藤 2008)。

同じことは、成果が予測しやすいという点で、企業はややもすると“知識の深化”に偏りがちで“知識の探索”がおろそかになることを、March(1991)でも指摘している。

“知識の深化”への過度な傾倒は、老朽化したコンピタンスを改善し続けることにつながってしまう。つまり、特定の戦略が成功すると、継続してそれを繰り返す、同じコンピタンスを増大させていく。結果として、既存の戦略よりも潜在的に優れた代替戦略を採用することがどんどん難しくなる。これは、目の前の事業が上手くいくほど“知識の深化”を進めてしまい、“知識の探索”に注力しなくなって、企業のイノベーションが停滞するという問題を、企業が本質的に内包していることを指し示している。

クリステンセンもその著書『イノベーションのジレンマ』で「偉大な企業はすべてを正しく行うが故に失敗する」と述べ、短期的な収益を上げる“知識の深化”に注力することによって中長期的なイノベーションが停滞する、コンピテンシー・トラップ(Competency Trap)の問題を指摘している(Christensen 1997)。

日本の出版産業は、戦後、出版物のパッケージにおいて、活字が印刷されただけのハードカバーから、サイズが小さい文庫や写真が載った雑誌・画とセリフを組み合わせたコミックなど新たな形を生み出して成長してきた。出版物のパッケージの拡大は、そのコンテンツの多様化を促進し、それが出版産業の成長に貢献してきたと言える。しかし、産業が成熟化し、特定の出版社が大手化・総合出版社化しその業界内での地位を確立させていく過程において、既存事業に注力し、新規事業の停滞が見られるようになり、新しい出版物のパッケージが生み出されなくなってきている。つまり、出版産業内においても、本節で触れた先行研究が指摘している“知識の探索”に対する“知識の深化”が過剰になっていくメカニズムが発生していると考えられるのである。

2.3 「知識の探索(Exploration)」と「知識の深化(Exploitation)」の両立

前述のコンピテンシー・トラップを避けて、“知の探索”と“知の深化”をバランスよく追求する組織の形として、前出の March(1991)によって提示された概念が、「両利きの経営/組織(ambidextrous organization)」である。「両利きの経営/組織」とは、まるで右手と左手が上手に使える人のように、“知の探索”と“知の深化”の高度なバランスを取る経営・組織を指す概念である。

前節では、知識が過剰になる“成功の罠(success trap)”、探索が過剰になる“失敗の罠(failure tarp)”を紹介した。安藤・上野(2012)によれば、それら“学習の罠(traps of learning)”を回避して両利きの経営が可能になるのは、探索成果を生み出す学習サイクルと活用成果を生み出す学習サイクルが、構造的には切り離されている一方、組織価値やリスク低減の観点など何らかの形で緩やかに連結している二重ループが存在し、それらの学習サイクル間で資源をめぐる綱引きが行われている時に実現することができる」と説明している(Andriopoulos & Lewis, 2009; Christensen & Bower, 1996; He & Wong, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; 鈴木, 2012)。

この、“知の探索”と“知の深化”を両立する組織の試みとして、アメリカ・3M社の「15%ルール」が良く知られている。この「15%ルール」とは、従業員は自分の業務時間のうち、15%を通常業務にはとらわれない活動を行ってよいと組織として定め、日常業務の“知の深化”とは別に、“知の探索”に時間を使うことを保証されているのである。

このように、企業が持続的にイノベーションを起こすためには、“知の探索”と“知の深化”が必要であり、組織として、それらをバランスよく両立させるための経営が求められているのである。

後述するが、本研究において取り上げた角川書店の事例では、開発したコンテンツを既存の出版業で深化させつつ、同じコンテンツを複数の媒体で展開させることによりコンテンツ自体の価値を増大させ、探索を実現していると考えられるのである。

2.4 出版社の戦略における探索と深化

経済産業省が発表している平成 25 年特定サービス産業実態調査(確報)¹の出版業に分類される業種の統計では、出版社数全 3,817 社のうち、資本金 1 億円以上の出版社はわずか 53 社(全体の 1.4%)、従業員数が 10 人未満の会社は 2,734(全体の 72%)を占めている。このことは、日本の出版業界には、一部の大手出版社と圧倒的多数を占める中小出版社が存在していることを物語っている。

一般的に、大手出版社は自社内に数多くの編集部・レーベルを持ち、大衆向けの書籍を出版する総合出版社を志向する(小学館・集英社・講談社など)。一方、中小出版社は、自社の得意なジャンルに特化し、特定の読者に向けた書籍を出版する専門出版社を志向する傾向が強い(学術書や医学書専門の出版社など)。

¹ 経済産業省 平成 25 年特定サービス産業実態調査(確報)

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h25.html> (閲覧：2015 年 6 月 20 日)

かつて講談社で講談社現代新書編集長や取締役・顧問などを歴任した鷲尾賢也はその著書『編集者とはどのような仕事なのか』の中で以下のように述べている。

《前略》…日本の出版の優れているところは幅の広さがあることだ。学術的なものから劣悪なものまで、すべてが本と呼ばれ、書店に同じように並ぶ。欧米にはそれほど多様性や幅はない。…《中略》…書店も、出版社も、読者も、軟派から硬派まで無限に抱擁できるキャパシティが、日本の出版界にはあった。それが日本の公共性を作り、ひいては強さになっていたのではないか。

上記のように、日本の出版産業の大きな特徴の一つとして、大手から中小まで、数多くの出版社が同居し、バラエティに富んだ出版物を日本国民に提供しているのである。

出版物はその財としての消費者のニーズが多義的で曖昧であるという特徴から、製品開発に常に不確実性が高い。出版物の専門性が高くなればなるほど、編集者は特定の業界・知識に対して高度な専門性が求められる。同時に、専門性が高い出版物は、読者・販路が限られることから、販売部門で求められる専門性も高くなる。中小の出版社は特定の業界・ジャンルの出版物を扱うことにより、製品戦略をどんどん深化させていく傾向がみられる（深化の強化）。

一方、出版物の専門性が低くなればなるほど、期待される読者数は多くなるが、不特定多数への製品開発はヒットの確率を低下させる。そのため、大衆向けの書籍を出版する大手出版社は、タイトルやレーベル数を水平に展開することにより、ヒットの確率を上げ利益を得ようとする。大手出版社に総合出版社と呼ばれる、書籍も雑誌も漫画もあらゆるジャンルの書籍を出版する会社が多いのはこのためである。このため、大手の出版社は、探索的な製品戦略を強化させていく傾向がみられるのである（探索の強化）。

このような、大手出版社・中小出版社のそれぞれの製品戦略の強化が進んだ結果、双方の参入障壁が高まり、双方の棲み分けが進むことになる。日本の出版業界は世界でもユニークなバラエティに富んだ業界構造が誕生・発展してきたのである(出版業界内での深化志向・探索志向企業の共生)。

2.5 出版社が陥ったコンピテンシー・トラップ

戦後、“出版業界は不況知らず”とまで言われて順調に業績を伸ばしてきた日本の出版業界だが、1996年より市場の縮小が始まり、現在に至るまで市場規模の縮小がとどまらず先の見えない出版不況に陥っている。これは、IT技術の伸展により出現したインターネットやモバイルなどが、既存のメディアの消費構造を大きく変え、消費者の可処分余暇において大きな割合を占めるようになったことなどが外部要因として考えられる。出版社が今まで行ってきた、紙の書籍・雑誌による従来の価値創造と価値獲得の仕組みが大きく変わってしまったのである。

同時に、メディアそのものの形やコンテンツの製作技術が発展することで、コンテンツそのものの価値の変容も発生している。一例として、地図・辞書・レストランガ

イド・料理のレシピなどは、紙からインターネットへの置き換えが急激に進んでいる。消費者がお金を払ってまで買いたいと思わせる面白いコンテンツを、出版社側が提供できなくなっているという内部要因も考えられるのである。

日本の出版業界は、大手出版社・中小出版社がそれぞれ製品開発において、深化志向と探索志向による戦略の違いはあるものの、製品開発の生産性(ヒット率)を上げることにより、価値獲得を行ってきた。しかし、双方の戦略は同時に、媒体としての“紙”に特化してしまったことにより、硬直化が発生し、IT技術の伸展などによる出版業界の外部環境の変化に対応が出来なくなっているのではないだろうか。

3. 日本の出版社業界の概要

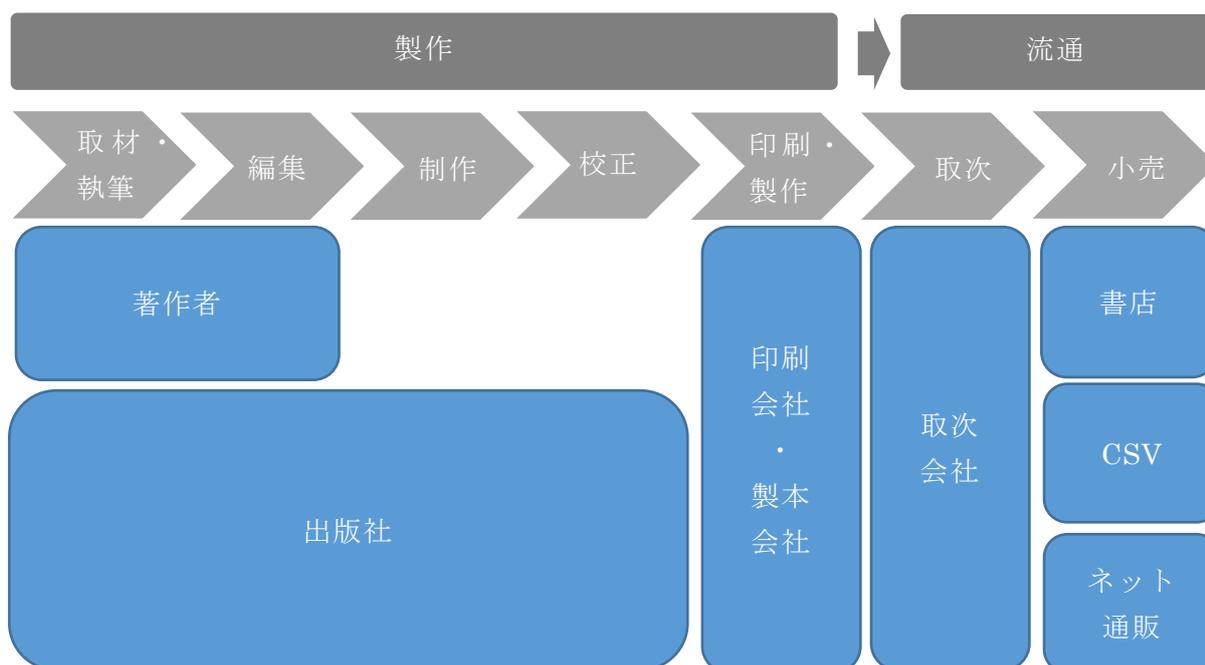
3.1 日本の出版業界の業界構造

この章では、角川書店の事例研究に先立ち、出版業界の特徴を整理・理解するために日本の出版社の業界構造について述べたい。

出版業界は、書籍や雑誌を発行・販売する出版社、製造を請け負う印刷・製本会社、流通を担う取次会社、小売りを担う書店で構成されている。

出版物の製作・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・漫画家などクリエイターからの企画持ち込みによって行われる。狭義の出版社とは、編集(企画)からマーケティング・宣伝活動や、コンテンツを活用した広告集稿活動・ライセンス事業展開などまでがその担当領域で、コンテンツの供給源たるクリエイターから受け取ったコンテンツに付加価値を付けて製作(印刷)工程に受け渡すのが出版社の役割である。紙ベースの出版物の場合、製作工程は外部の印刷会社や製本会社が受け持ち、流通は取次から書店を通じて消費者に運ばれる(図表 3.1)。

図表 3.1 出版業界の概観



(出所：みずほ銀行産業調査部『みずほ産業調査 2014年9月10日 コンテンツ産業の展望』p. 25より筆者作成)

主な日本の出版社として、一ツ橋グループの中心企業である小学館・集英社、音羽グループを形成する講談社・光文社、2014年10月にIT企業であるドワンゴと合併を果たしメディアコングロマリットを目指すKADOKAWAなどがある。これらの出版社は、書籍・雑誌を幅広く展開する「総合出版社」に分類される。それ以外では、明治・大

正時代から続く伝統をもつ岩波書店・新潮社・文藝春秋などの、主に文芸書を扱う「文芸出版社」、リクルート・ベネッセホールディングス・学研ホールディングスなどの情報・教育関係を扱う「情報・教育出版社」、日経 BP・ダイヤモンド社・東洋経済新報社などの主に経済系出版物を扱う「経済出版社」ほかに大別される。

日本の出版社数は全体で 3,676 社(出版年鑑 2013)であり、ピークであった 1997 年の 4,612 社よりその数を大きく減らしている。出版社の多くは従業員数が 10 人以下の零細企業であり、そのほとんどが東京に集中している。

流通機能を担う取次会社は、業界 1 位の日本出版販売(2013 年度連結売上高 6,819 億円)²と第 2 位のトーハン(同連結売上高 5,034 億円)³の 2 社がほぼ寡占状態であり(上位 2 社で業界の約 7 割の売上)、業界 3 位である大阪屋(同売上高 766 億円)⁴を大きく引き離している。出版取次会社の業界団体である一般社団法人日本出版取次協会のホームページによると、会員社数は 25 社(2014 年 4 月 1 日現在)となっている⁵。

小売では、近年日本で売上が急速に伸ばしたインターネット通販最大手のアメリカ・Amazon(2013 年度の日本の総売上約 7,400 億円)⁶が、日本市場における書籍・雑誌の売上についても、実質的に日本最大となっていると思われる。リアル書店では、紀伊国屋書店(2014 年 8 月期・年商 1,067 億円)⁷が最大手となっており、それに続くグループとして、イオングループの中核企業である未来屋書店(2013 年度売上高 507 億円)⁸や、大日本印刷グループに属するジュンク堂書店(2014 年 1 月期売上高 503 億円・2015 年 2 月に丸善書店に吸収合併され解散)⁹などがある。日本の書店数は 2014 年では全体で 13,943 店¹⁰となっているが、ほとんどが中小書店である。

3.2 日本の出版流通の特徴

この節では日本の出版流通における大きな特徴である、「再販売価格維持制度」と「返品条件付き売買(委託販売)」について述べたい。

² 日本出版販売 第 66 期損益計算書

http://www.nippan.co.jp/wp-content/uploads/2014/06/66_renketsu_soneki.pdf (閲覧：2014 年 12 月 31 日)

³ トーハン 平成 24 年度決算概況 http://www.tohan.jp/whatsnew/news/post_281/ (閲覧：2014 年 12 月 31 日)

⁴ 大阪屋 会社概要 <http://www.osakaya.co.jp/about> (閲覧：2014 年 12 月 31 日)

⁵ 一般社団法人日本出版取次協会 沿革と現状 <http://www.torikyo.jp/gaiyo/enkaku.html> (閲覧：2014 年 12 月 30 日)

⁶ 「アマゾン、日本売上高 20%増の 7400 億円 13 年」『日経新聞』2014 年 2 月 1 日

⁷ 紀伊国屋書店 会社概要 <http://www.kinokuniya.co.jp/c/company/> (閲覧：2014 年 12 月 31 日)

⁸ 未来屋書店 会社概要 <http://www.miraiyashoten.co.jp/corporate/> (閲覧：2014 年 12 月 31 日)

⁹ MARUZEN & JUNKDO ネットストア ジュンク堂書店 会社案内 http://www.junkudo.co.jp/mj/user_data/about/junkudo.php (閲覧：2014 年 12 月 31 日)

¹⁰ 「日本の書店 1 万 3000 店台に、アルメディア調査」『文化通信』2014 年 5 月 16 日

(1)再販売価格維持制度

再販売価格維持制度とは、一般社団法人日本書籍出版協会のホームページ¹¹によると「出版社が書籍・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」と説明している。通常、独占禁止法によりメーカーから小売業者の再販売価格の拘束は禁止されている(独占禁止法第2条第9項「不公正な取引方法」)が、1953年の独占禁止法の改正により、出版物などの著作物再販制度が認められるようになった。

日本の出版業界においては、それ以前から業者間協定のかたちで定価販売の慣行がほぼ確立していた。出版業界における定価表示は、1915年岩波書店が同社の出版物の奥付に「本店の出版物はすべて定価販売御実行被下度候」と印刷された注意書きを付したことに始まるとされる。

日本書籍出版協会は、出版物に再販制度が必要な理由として、

- ① 個々の出版物が他にとってかわることのできない内容を持ち
- ② 種類がきわめて多く(現在流通している書籍は約60万点)
- ③ 新刊発行点数も膨大(新刊書籍だけで、年間約65,000点)

などの一般商品と著しく異なる特性を持つ出版物を、読者に届けるための最良の方法であるとしている。この制度により、書店は価格変動が無いため最低利益が保証される一方、価格決定権が失われ、値引き販売による消費者誘導ができなくなっている。同協会は再販売価格維持制度を、安価な出版物を全国どこでも同一定価で読者が購入できるシステムであると同時に、多くの出版社が多様な出版物を安く提供し続けるために必要な制度というスタンスを取っている。

2001年に、公正取引委員会により競争政策の観点から再販売価格維持制度の廃止が検討されたが、国民的な合意が得られていないとの判断により、当面継続されることとなった。¹²

(2)返品条件付き売買(委託販売)

再販売価格維持制度と並び、日本の出版業界の特徴である返品条件付き売買は、出版社が取次や書店に対して出版物の販売を委託し、書店は一定の期間内であれば返品できる制度である。

日本雑誌協会発行の『日本書籍出版協会50年史』によると、返品条件付き売買の起源は1908年に版元の大蔵館が導入した、それまでの前金制、買切注文制が主体の取引であった書籍販売において初めて返品を認める取引(委託販売)であったとされる。雑誌においては実業之日本社が1909年『婦人世界』新年号から導入し、成功したことが始まりとされる。以来、この制度は日本の出版業界に定着して今日に至っている。

小売から出版社への返品を認めるこの制度においては、出版社が自社の作った出版物(書籍・雑誌)の売れ残り品に対して最終的な責任を負うこととなる。そのメリットとしては、書店がリスクを負うことなく注文できるようになるため、読者が限られるよ

¹¹ 一般社団法人日本書籍出版協会 再販制度 <http://www.jbpa.or.jp/resale/#q1> (閲覧：2014年12月31日)

¹² 公正取引委員会 著作物再販制度の取扱いについて http://www.jftc.go.jp/hourei_files/chosakuken.pdf (閲覧：2014年12月31日)

うな書物であっても書店店頭に並びやすくなることであり、これにより、出版物の多様性が担保され、国民の知識の維持・向上に寄与するとされる。

しかし、この制度の表裏の関係にあるのが返品の問題である。書店が注文のリスクを負わないため安易な発注につながり、返品率の増加の原因ともされている。出版科学研究所が発表した 2013 年出版物の返品率は、書籍が 37.5%、雑誌は 38.8%であり¹³、40%近い返品率が常態となっていることがうかがえる。

このような二つの特殊な制度は、明治時代からの大手出版社主導による流通体制の構築に遡ることができる。

返品条件付き売買(委託販売)制度は上述のように、明治時代に導入され、近代化の流れの中で情報媒体としての雑誌需要が高まるにつれて、大手雑誌出版社が取次と連携して大量生産・大量販売体制を構築することを助けた。実業之日本社の返品条件付き売買の導入とその後について、昭和期の出版人で日本出版学会の理事を務めた鈴木敏夫氏の著書『出版：好不況下興亡の一世紀』では次のように書いている。

《前略》…『婦人世界』の部数を飛躍的に伸ばしたのは、実際は経営者の増田義一の手腕だったというべきでしょう。創刊三年目の明治四二(一九〇九)年新年号から彼は他社にさきがけて『婦人世界』を“オール委託・返品無制限自由制度”としたのでした。いまはごく一部の限られた版元以外、この販売システムは普通になってしまいましたが、当時は雑誌も買切制だったのです。

この増田の大英断は、取次ぎ方面の杞憂をけとばし、小売店を大いに活気づけました。危険負担の心配なしに、いくらでも雑誌を仕入れられる！

「これによって発行部数は激増し、間もなく二五万部(最高三万部)という、当時としては驚異的な数に達した」とは『実業之日本社七十年史』の記述ですが、自信を得た彼はつづげざまに同社発行の全雑誌を返品自由とし、ついに“実業之日本社時代”といわれるまでに社業を伸長させました。

従来の買切制を固執しようとした博文館は、その消極政策がたたって次第に影がうすくなり、また博文館を王座から追った実業之日本社もやがて自らが創案した委託制を、『キング』(大正一四年刊)を皮切りに、より大規模に行い、本格的な大量生産、大量販売を強行した講談社によって後塵を拝せられることになるのですが、実業之日本社が大正前期の出版界の王座を確保しえたのは、明らかに増田の積極策によるものでした。

このようにして広がった出版業界の返品条件付き売買制度は、第二次世界大戦時の戦時統制下において一時的に政府主導による出版物の強制統制によって中断したが¹⁴、戦後、大手雑誌出版社の出資によって9社の取次が設立された際に、復活することと

¹³ 「2013年書籍・雑誌推定販売金額、前年比3.3%減の1兆6823億円に」『新文化』2014年1月24日

¹⁴ 政府は国策取次会社として日本出版配給株式会社を設立、全国の取次を強制的に解散させ一元配給させた。戦時中の用紙不足により注文買切制に移行。

なった。

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、前述のように 1953 年に独占禁止法の適用除外とされて導入が進み、この結果、戦後の日本の出版業界において書籍・雑誌の多様性は確保されることとなった。しかし、同時に、各出版社が書籍・雑誌の大量生産・大量販売を行った結果、競争が激化することとなり、これら一連のプロセスを経て、小学館・集英社・講談社といった資本力に優れた大手総合出版社とトーハン・日本出版販売の二大取次を中心とした産業構造が形成されることとなった。

「再販売価格維持制度」と「返品条件付き売買(委託販売)」は、日本において、出版物の多様性の担保に大きく貢献したが、同時に、大手総合出版社と二大取次を中心とした産業構造を固定化させた。このことは、出版業界における市場競争を制約し、出版業界での革新的なイノベーションが起こりにくい原因となった。

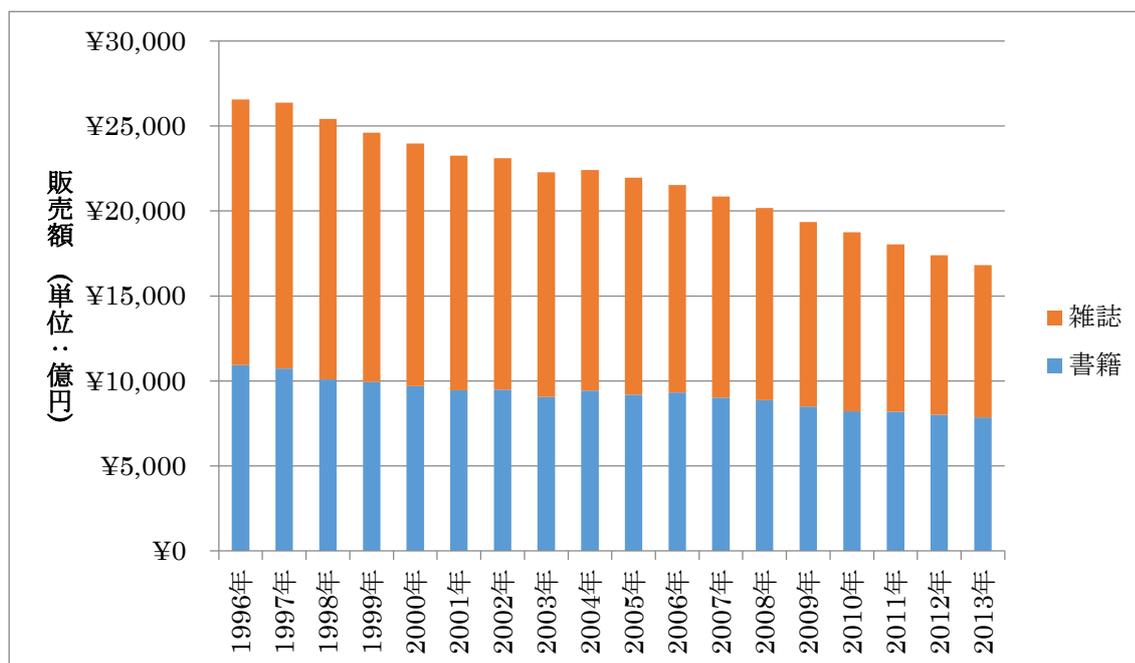
3.3 日本の出版業界の市場動向

日本での出版販売金額は、戦後、高度成長期を経て一貫して高い伸びを続け、1989 年に出版販売金額が 2 兆円を超えてから、長く「2 兆円産業」と言われてきた。オイルショック下でも成長を維持し、バブル経済崩壊後も伸び続け、1996 年に 2 兆 6,564 億円(書籍：10,931 億円、雑誌：15,633 億円)までに達した。日本の出版産業の黄金期を支えたのは、マンガと雑誌、それに数多くの書籍のベストセラー群であった。

しかし、2013 年の日本の出版販売金額は前年比-3.3%の 1 兆 6,823 億円と 9 年連続で減少している(書籍：7,851 億円、雑誌：8,972 億円)。これは、ピークであった 1996 年の 2 兆 6,564 億円から比べると約 63%の水準まで落ち込んでいることになる。2009 年にはついに 2 兆円を割って、「2 兆円産業」の時代は終わりを告げた。

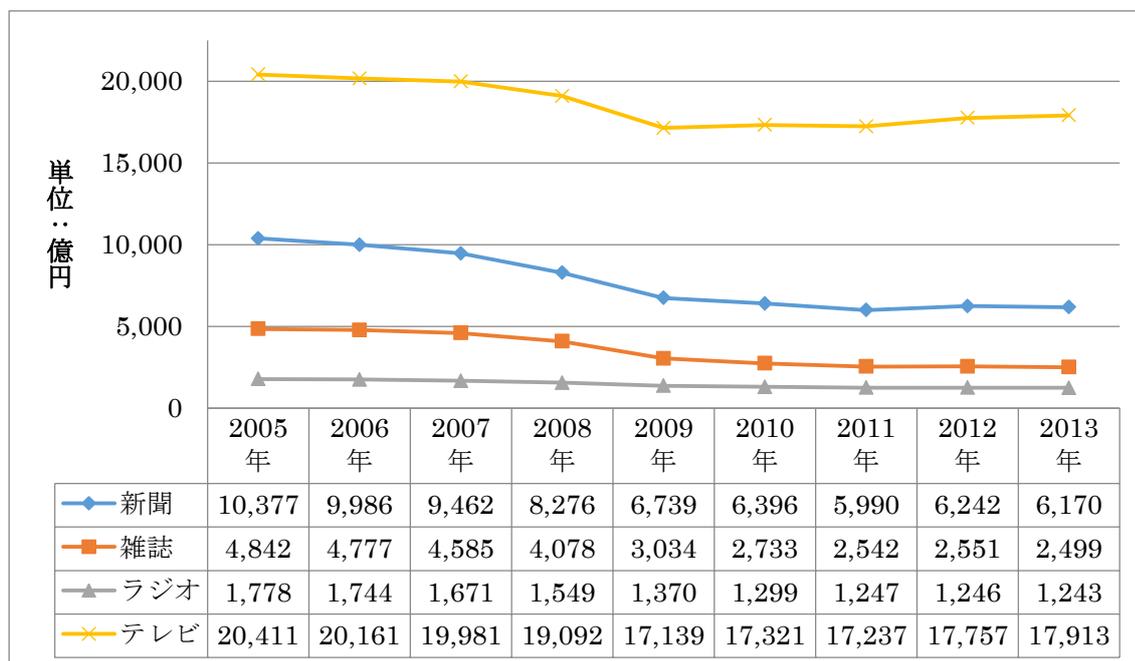
出版物の形態ごとでは、ピーク時からの下落率をみると、書籍の 28%減に対し、雑誌は 42%減となっている。特に、雑誌の場合、1998 年から一度も前年を超えることなく、一直線に落ち続けている(図表 3.2)。加えて、雑誌販売部数の落ち込みが、メディアとしての媒体価値の低下を招いており、広告収入も減少を続けている(図表 3.3)。マスメディア四媒体(新聞・ラジオ・雑誌・テレビ)の中でも、雑誌の広告収入の落ち込みが一番激しくなっている(図表 3.4)。雑誌が書籍と明らかに違うのは、広告収入を得られることである。雑誌は、定期刊行物であるので、部数と広告収入が安定すれば比較的確実に稼げるビジネスモデルといえる。しかし、リーマンショック以後の広告の落ち込みが激しく、雑誌を主としてきた出版社の業績に大きな影響を与えているのである。

図表 3.2 出版販売額の推移



(出所：公益社団法人『2014年版 出版指標年報』より筆者作成)

図表 3.3 マスコミ四媒体広告費推移



(出所：電通『2013 日本の広告費』より筆者作成)

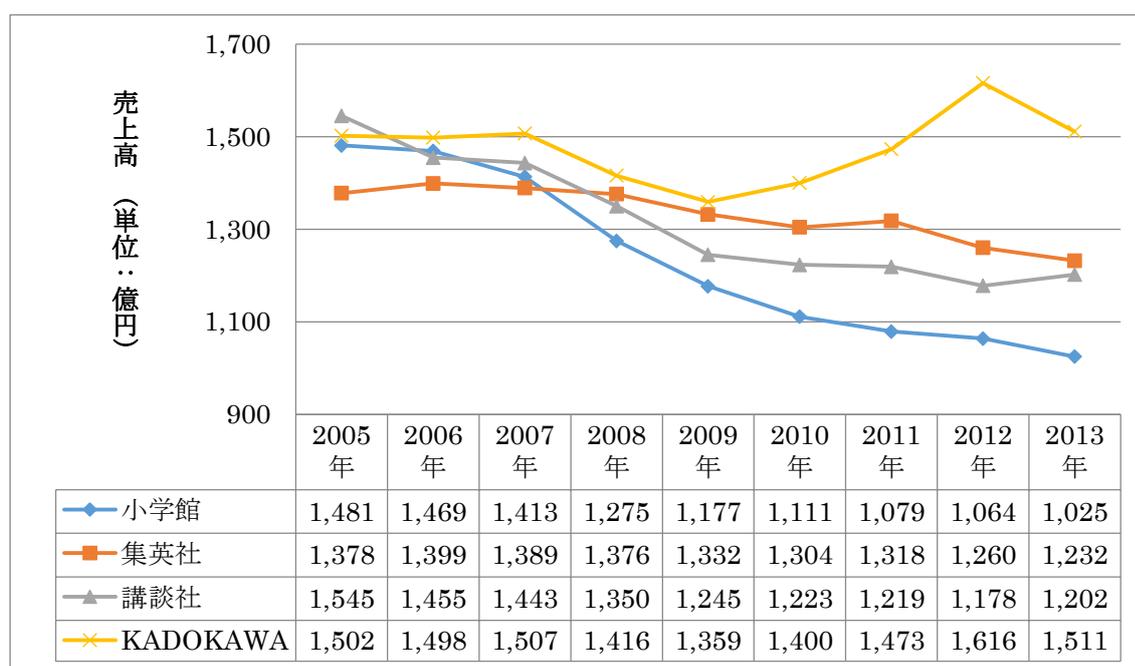
図表 3.4 マスコミ四媒体広告費変化率

広告費	2005年	2013年	変化率
新聞	10,377 億円	6,170 億円	59.4%
雑誌	4,842 億円	2,499 億円	51.6%
ラジオ	1,778 億円	1,243 億円	69.9%
テレビ	20,411 億円	17,913 億円	87.7%

(出所：電通『2013 日本の広告費』より筆者作成)

大手総合出版社4社の2005年～2013年の業績を見てみると、KADOKAWAを除き減収が続いている(図表3.5)。小学館・集英社・講談社の減収要因は雑誌の不振であり、マンガが好調な集英社でさえも売上高の下落に歯止めがかからない状況である。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10月には“ニコニコ動画”や音楽配信などのサービスで知られるドワンゴと合併を果たしている。

図表 3.5 大手総合出版4社の売上推移



(出所：新文化 Shinbunka ONLINE と KADOKAWA ホームページ IR 情報より筆者作成)

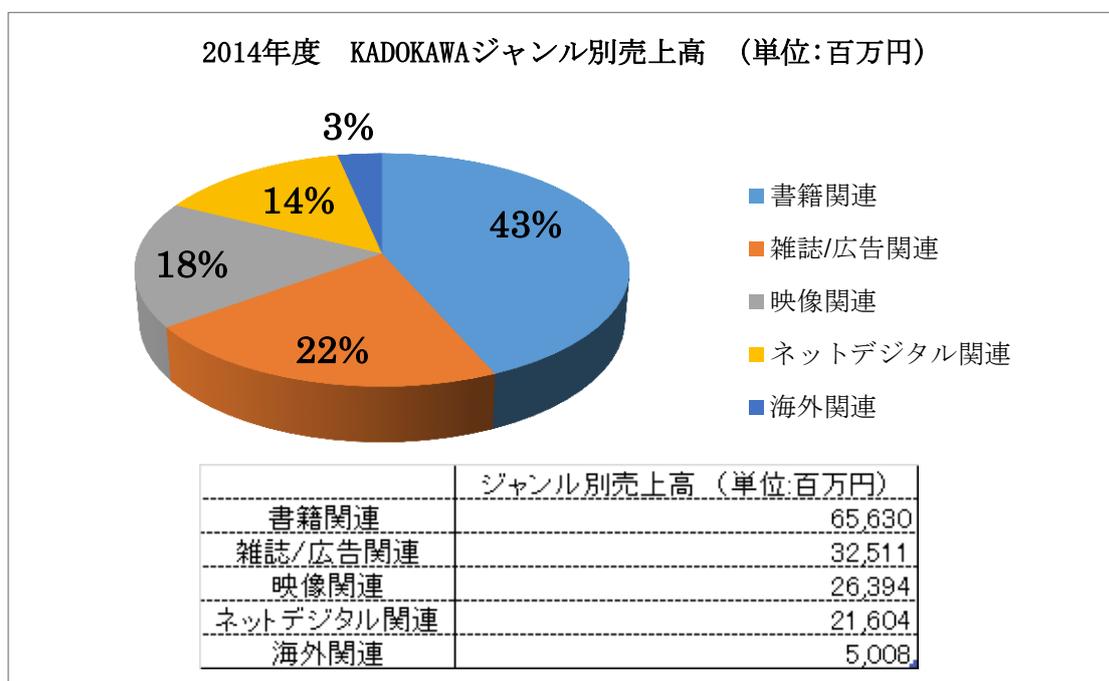
4. ケース・スタディ 角川書店

事例として取り上げる企業は、総合出版社の一つである角川書店であり、本章で取り上げたケースのデータは、主に書籍・一般誌・新聞・インターネット等の記事など、二次データにより得た。

角川書店を選んだ理由は、第一に、日本の大手総合出版社の多くがほぼ戦前から続く老舗企業であることに対して、角川書店が出版業界では後発の戦後創業という位置づけにありながら、現在ではその規模から大手総合出版社の一角を占めるまでになったという点である。第二に、他の出版社でも見られる傾向だが、創業者一族による経営が続き、大きな力を持った経営者によるトップダウンによって経営戦略を決めてきたという点である。第三に、創業から現在に至る3人の経営者が、それぞれ異なる経営戦略を採用しており、その比較が容易な点である。ここでは、角川書店の歴代社長3人を通して、角川の行った経営戦略のプロセスの変化を取り上げる。

以下に KADOKAWA・DWANGO に統合前の、株式会社 KADOKAWA 単体の 2014 年 3 月期のジャンル別売上高を、KADOKAWA のホームページ・IR 情報から引用する。

図表 4.1



(出所:KADOKAWA ホームページ IR 情報より筆者作成)

このデータから伺えるように、角川書店の売上における出版の割合は六割強であり、三割以上を出版以外から稼ぎ出している。つまり、角川書店は、出版部門で育成され

たコンテンツをコアとし、映像やネットデジタルなど、紙以外の媒体での展開を得意としている点が、従来の出版社と大きく異なっているのである。

4.1 角川書店の歴史的経緯

現在、日本で出版活動を行っている大手出版社は、ほとんどが戦前に誕生しているが、角川書店は戦後派出版社として成長を遂げており、しかも、非上場の出版社が多い中、1998年に東証二部上場を果たした非常にユニークな存在である（現在は東証一部上場）。角川書店は、教師であり国文学者でもあった初代社長・角川源義が起こした国文学を中心とした文芸出版社としてスタートしている。父である源義の後を継ぎ、2代目社長となった角川春樹は、自社が発行する小説を原作に映画を製作、大規模な宣伝で映画と書籍の相乗効果を狙うメディアミックス、いわゆる“角川商法”で角川書店を大きく成長させた。だが、上場前の1993年には当時の角川春樹社長が麻薬取締法違反容疑で逮捕・起訴され、経営が揺らぐ事態に追い込まれた。この時、社長に就いたのが、兄の春樹氏と対立し会社を離れていた角川歴彦氏だった。その後、歴彦社長の下で、得意とするメディアミックスを更に進化させ、他の総合出版社とは一線を画した出版社として現在に至っている。

角川書店の歴史的経緯は、創業からの「国史・国文を中心とする文芸書籍の時代」、2代目角川春樹社長の「文庫と映画のメディアミックスの時代」、その後の春樹と弟である角川歴彦が二人三脚で作りに上げた「雑誌とオタクカルチャーの時代」、そして3代目歴彦社長のそれまでの出版事業の基盤の上にコミック、映画、ゲームを充実させた「メガ・ソフトウェア・パブリッシャーの時代」というように分類できる。

なお、角川書店は2014年10月にIT企業のドワンゴと合併を果たし、現在は株式会社KADOKAWA・DWANGOとなっており、2015年10月には商号をカドカワ株式会社に変更予定である。

(1) 角川書店の創業・文芸書籍の時代

角川書店は、中学教員であり国文学者であった富山県出身の角川源義によって1945年に創業された出版社をその源流とする。源義は、戦後日本の再出発とともに戦後の日本文化再建を志すという理念の下、角川書店を創業した。出版第一号は歌人・佐藤佐太郎の「歌集歩道」であった。

その後、1949年に角川文庫を創刊、第1回配本はドストエフスキーの「罪と罰」。1952年に雑誌「俳句」創刊、同年「昭和文学全集」（全60巻）がベストセラーとなり、「全集」ブームの引き金となった。

当時、文庫を取り扱う出版社は岩波書店と新潮社くらいであり、講談社や集英社・中央公論などはまだ参入していなかった。当初は、老舗でもある岩波書店・新潮社に対して、新興出版社でもあった角川書店の参入は成功を危ぶまれていたが、結果として文庫への参入は成功を収めることになる。文庫市場は、角川書店が参入したことにより活況を呈し、他出版社の参入が続き、第二次文庫ブームを引き起こす。この文庫市場を早期に押さえたことが、角川書店の後の規模拡大に大きく貢献した。

源義は当時、最も権威のあった出版社である岩波書店を、理想の出版社とイメージしていたようである。¹⁵順調に業績を伸ばした角川書店は、1954年には株式会社に改組、文芸出版社としての地歩を確立した。

以降、初代社長・角川源義の下、「角川国語辞典」「角川漢和辞典」を刊行して辞典に参入(1956年)、高校国語教科書「国語(総合)」発刊して教科書に参入(1957年)など、国史・国文を中心とした中堅出版社としてその地位を築き上げていった。

後に角川書店のお家芸となるメディアミックスの先駆けは、1971年に刊行を始めた「日本探訪」シリーズである。1970年から1978年までに放送されたNHKの同名番組を書籍したもので、当時営業部長であった源義の次男・歴彦が企画した。この作品は後に文庫化され、発行部数は単行本・文庫合計で600万部に達している。¹⁶

(2) 文庫と映画のメディアミックスの時代

角川書店が出版社として大きく飛躍するのは、1975年に源義死去を受けて2代目社長となった源義の長男・角川春樹の時代からである。

春樹は入社後、国文学などの角川がそれまで得意としていた路線から、一般大衆路線へと会社の方針を大きく転換させる。春樹は、社長就任の翌年の1976年に角川春樹事務所を設立し、角川映画第一作目となる「犬神家の一族」を同年に公開している。この映画公開により、角川文庫の横溝正史作品の販売が1800万部を突破し、以降、角川文庫を原作としたエンタテインメント映画を次々と製作していくのである。1979年には角川レコードを設立、音楽・芸能産業へも乗り出した。自社発行の文庫本を、自社で映画化にするという、当時としては画期的なメディアミックスは、“角川商法”としてその後の角川書店の経営戦略に大きな影響を与えた。

角川文庫と角川映画の連動による成功の代表的なヒット作品としては、森村誠一「人間の証明」(1977年映画化)、「悪魔が来たりて笛を吹く」「蘇る金狼」「戦国自衛隊」(すべて1979年映画化)などが挙げられる。「野生の証明」(1978年映画化)でデビューした薬師丸ひろ子は一躍人気女優となり、「セーラー服と機関銃」(1981年映画化)・「探偵物語」(1983年映画化)などの角川映画に次々と起用されヒット作を連発することとなった。薬師丸ひろ子を含む原田知世・渡辺典子は、みな1980年代に角川映画の看板女優としてデビューし、一躍トップアイドルとなって“角川三人娘”と呼ばれた。

また、1981年には新レーベルである新書版ノベルシリーズ「カドカワノベルズ」をスタートさせ、それまでの文庫に加えて、出版物を映画・テレビ・CM・音楽・タレントをメディアミックスして展開する手法を更に加速させた。

(3) 雑誌とオタクカルチャーの時代

1980年代に入ると、角川書店は雑誌にも参入する。1982年に株式会社ザテレビジョンを設立、当時角川映画のスターであった薬師丸ひろ子らを表紙に起用したテレビ情

¹⁵ 鎗田清太郎(1995年)『角川源義の時代』p.314「私の目標としているのは、岩波書店であって、『あやかりたいと望んでいるのは岩波茂雄さんである』」と言ったと言う。

¹⁶ 「こころの玉手箱 KADOKAWA会長 角川歴彦(3) 「日本史探訪」シリーズ」『日経新聞』2014年10月22日

報誌「週刊ザテレビジョン」を創刊した。同ジャンルの雑誌として、「週刊 TV ガイド」が既に存在していたが、赤川次郎や西村京太郎などの連載や、角川映画の情報を掲載し、後発ながらも同誌と肩を並べるほどまで成長するのである。

「週刊ザテレビジョン」の創刊以降、1983年にはゲーム情報誌「コンプティーク」を創刊、1985年アニメ情報誌「New type」など、各メディア対応の情報誌を次々と世に送り出す。1990年には角川書店初のタウン情報誌として「東京ウォーカー」を創刊している。このウォーカー誌はその後、1994年に「関西ウォーカー」創刊を皮切りに「横浜ウォーカー」「東海ウォーカー」など、各地方版ウォーカー誌として派生展開させている。

これら雑誌への参入と同時期の1988年に、「スニーカー文庫」(角川文庫・青帯より名称変更)、「富士見ファンタジア文庫」(発行元は角川子会社の株式会社富士見書房)など、アニメ・ゲーム等、いわゆるオタクカルチャーを意識した出版レーベルをスタートさせている。前述の「コンプティーク」や「New type」などの情報誌を通じて蓄積した情報やコンテンツを、これらの文庫レーベルで作品化したり、逆に「スニーカー文庫」「富士見ファンタジア文庫」発の作品のアニメ化・ゲーム化を推し進めたりした。

角川書店は、1970年代後半から1980年にかけて行った文庫と映画のメディアミックスで獲得した手法を、今度は雑誌・文庫とアニメ・ゲームで新たなメディアミックスとして展開したのである。

(4) メガコンテンツ・プロバイダーの時代

1993年に角川春樹がコカイン密輸事件により麻薬取締法違反等で逮捕、角川書店社長を辞任した。その後、春樹と経営路線の対立で角川書店を離れていた弟の角川歴彦が復帰、1993年10月に角川書店の社長に就任する。春樹の逮捕により、角川書店は混乱するが、歴彦の指導のもと、社内体制の整備、資本と経営の分離など経営基盤の強化が図られた。

歴彦社長の下、角川書店は1998年には東京証券取引所第二部に上場を果たす。出版社の上場は、教育系の出版社を除くと「出版を核にしたコンテンツ事業者の上場は初めて」であった。¹⁷この株式上場は、経営の透明性を高め、雑誌、書籍を基盤としたコンテンツの他メディア展開で、映画会社や商社など異業種との提携戦略を進めて相乗効果を狙うためのものであった。

その後、歴彦は、新角川書店“メガ・ソフトウェア・パブリッシャー”を標榜し、インターネット・デジタルコンテンツ、ブロードバンドなどのIT事業にも積極的に乗り出す。出版部門で作られたコンテンツをコアに、インターネットなどデジタルメディアへのコンテンツ展開を新戦略の柱として、コンテンツ・プロバイダーとしての角川書店のあり方を大きく変えたのである。

2008年1月には、世界最大の動画共有サイト「You Tube」との提携を発表。ユーザーが許可なくYou Tubeにアップロードした角川グループのコンテンツを、You Tube

¹⁷ 「東証2部上場、角川書店社長会見――3年後の売上高、1000億円めざす」『日経新聞』1998年11月27日

の協力によって自ら管理し、これらコンテンツの二次利用から収益を上げるビジネスモデルの構築を目指した。

M&A を活発に行っているのも、昨今の角川書店の大きな特徴の一つである。2009 年にビジネス書・実用書・語学書などを得意とした中堅出版社である中経出版を、2012 年にリクルートから雑誌・書籍・ゲーム事業を展開するメディアファクトリーの株を取得して子会社化している。2013 年には連結子会社 9 社(角川書店、アスキーメディアワークス、角川マガジズ、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 に変更した。更に、2013 年 12 月に児童向け書籍を手掛けている汐文社を、2014 年 4 月に中堅ゲーム会社のフロム・ソフトウェアを買収し、KADOKAWA グループへ編入している。

2014 年 10 月にはニコニコ動画などのサービスで知られる IT 企業の株式会社ドワンゴと合併した。これは、角川書店がもつアニメや映画などの映像コンテンツの配信の強化を狙ったものである。そして、引き続き現在も出版を軸に映画、テレビ、ゲームなどでコンテンツの多メディア展開を加速させている。

図表 4.2 角川の歴史的経緯



4.2 角川書店・3代の経営者とメディアミックス戦略の変化

前節では、角川書店の歴史的経緯を追ったが、本節では、角川書店が行ったメディアミックスの変遷について角川書店の3人の経営者の特徴と絡めて整理したい。

(1) 創業者・角川源義

富山県の鮮魚商の三男として生まれた源義は、國學院大學卒業後、城北中学の教師を経て1945年に角川書店を起業する。国文学者であり、折口信夫門下生でもあった源義は、終生、岩波書店を手本とし、国文学と近代小説という「教養」を届ける出版社を目指した。源義が志向したのは、辞書や文学全集・教科書の出版社であり、この時代の角川文庫は岩波文庫のライバルとして古典や近代文学を中心としていた。

源義がどのような出版社像を目指していたかを傍証する資料として、角川文庫創刊に際し、源義が記した「角川文庫発刊に際して」を以下に掲載する。

角川文庫発刊に際して¹⁸ 角川源義

第二次世界大戦の敗北は、軍事力の敗北であった以上に、私たち若い文化力の敗退であった。私たちの文化が戦争に対して如何に無力であり、単なるあだ花に過ぎなかったかを、私たちは身を以て体感し痛感した。西洋近代文化の摂取によって、明治以後八十年の歳月は決して短すぎたとは言えない。にもかかわらず、近代文化の伝統を確立し、自由な批判と柔軟な良識に富む文化層として自らを形成することに私たちは失敗して来た。そしてこれは、各層への文化の普及滲透を任務とする出版人の責任でもあった。

一九四五年以来、私たちは再び振出に戻り、第一歩から踏み出すことを余儀なくされた。これは大きな不幸ではあるが、反面、これまでの混沌・未熟・歪曲の中にあった我が国の文化に秩序と確たる基礎を齎すためには絶好の機会でもある。角川書店は、このような祖国の文化的危機にあたり、微力をも試みず再建の礎石たるべき抱負と決意をもって出発したが、ここに創立以来の念願を果たすべく角川文庫を発刊する。これまで刊行されたあらゆる全集叢書文庫類の長所と短所とを検討し、古今東西の不朽の典籍を、良心的編集のものと、廉価に、そして書架にふさわしい美本として、多くのひとびとに提供しようとする。しかし私たちは徒に百科全書的な知識のジレットを作ることを目的とせず、あくまでも祖国の文化に秩序と再建への道を示し、この文庫を角川書店の栄ある事業として、今後永久に継続発展せしめ、学芸と教養との殿堂として大成せんことを期したい。多くの読書子の愛情ある忠言と支持とによって、この希望と抱負とを完遂せしめられんことを願う。

一九四五年五月三日

¹⁸角川書店「グループ理念・角川文庫発刊に際して」 KADOKAWA dwango
Homepage (<http://ir.kadokawa.co.jp/company/idea.php>) (2016年6月現在)

上記の角川文庫発刊の辞からは、角川文庫という特定の刊行ラインの創設ではあるものの、源義が角川書店の社会的使命というものをどのように捉えていたかということが伺える。源義は、「学芸と教養との殿堂」としての角川書店を志向し、出版社としての角川書店の構造や行動を規定したのである。

(2) 2代目・角川春樹

初代・源義の長男で、國學院大學卒業後の1965年に角川書店入社、1975年に源義逝去の後を受けて弱冠33歳で社長に就任。当時、年商約98億円の中小出版社であった角川書店を、15年間で3倍(1989年3月期売上高310億円)に成長させた。

春樹は、角川書店のオーナー社長という経営者の顔以外に、宗教家・俳人・冒険家・映画プロデューサーなどの顔も持っていた。

宗教家としては、1978年に北軽井沢に明日香宮(あすかのみや)神社を建立し、自らこの大宮司となった。ご神体はアリゾナに落ちた隕石とし、自らが開祖となって既存の宗教ではない新しい宗教を開いている。俳人としても有名であり、1983年に句集「信長の首」で俳人協会新人賞を受賞。その後、俳人の世界では最も権威があるとされる飯田蛇笏賞を1990年に受賞している。また、「野生号」と名付けたヨットを持つ冒険家であり、数多くの映画のプロデュース、監督を行った。

1965年に角川書店に入社すると、名作・古典の出版に尽力する学究肌の父・源義に対抗し、敢えてエンタテインメント路線を打ち出した。1968年にエリック・シーガル原作の「ラブストーリー」(邦題:「ある愛の詩」)に出会った29歳の春樹(当時、角川書店常務)は、「父につぶされるに決まっている」と編集会議にも出さずに版權を買い取ってしまったという。¹⁹ところが、映画「ある愛の詩」は空前のヒットとなり、角川書店に大きな利益をもたらすことになる。この成功が、春樹の角川書店後継者としての地位の確立に繋がったのである。

源義が亡くなった75年に古典・国文学のレーベルであった角川文庫で「横溝正史フェア」を行い、翌年に角川映画『犬神家の一族』を公開して角川のイメージを一転させる。それ以降、春樹は、既存の映画会社がしり込みするような大作映画をどんどん世に送り出すのである。春樹が行った手法は、文庫のコンテンツを映画化することにより、大衆宣伝を行い、書店に消費者を誘導して文庫の販売を伸ばした。角川文庫のイメージはこれにより「教養」から「大衆娯楽」に変わったのである。春樹が目指したのは「大衆文化」の出版社であり、その意味では当時、大きな売り上げを持っていた講談社や文藝春秋のような出版社を志向したとも言えるのである。

また、同時に、この映画化の成功により、角川書店の媒体の多様化の一步として、小説に加えて映画が加わったことが特筆すべき出来事だと言える。しかし、春樹の限界は、映画にシフトしたところで媒体の探索を止めてしまったことで、角川書店が媒体の多様性を獲得するのは次の歴彦の時代になってからのことである。

¹⁹ 「シリーズ人 「神の声が体感できる」角川春樹・角川書店社長」『NIKKEI BUSINESS』1990年12月3日号

(3)3代目・角川歴彦

源義の次男である歴彦は、少年時代にプロ棋士を目指して日本将棋連盟「名人の卵の会」(奨励会初等科)に入り、高柳敏夫の門下になる。しかし源義の命令で退会。早稲田大学高等学院から早大第一政経学部に進み、1966年の大学卒業と同時に角川書店に入社する。1975年に専務、1992年に副社長に昇格した。兄の春樹が編集畑を歩んだのに対して、歴彦は営業担当役員として腕を振るった。この間、角川書店の営業部門を担当したが、コンピュータ雑誌の「コンプティーク」、アニメ雑誌の「ニュータイプ」、テレビ情報誌の「ザテレビジョン」、タウン情報誌の「東京ウォーカー」などを育てた。兄である社長の春樹が書籍・映画部門に注力し、弟である歴彦が雑誌部門で収益を上げていたのである。ゲーム分野の子会社である角川メディアオフィスの社長も務めていたが、1992年に経営路線の対立で兄の春樹に副社長を辞任させられる。その後、ゲーム雑誌やマンガ・ライトノベルなど若者向けコンテンツを得意とする出版社・メディアワークスを創業するが、春樹がコカイン密輸事件で角川書店社長を解任されると、1993年に角川書店の社長に就任した。

歴彦が行ったメディアミックスの手法は、角川の持つコンテンツをアニメ化・ゲーム化させて、特定のファン(オタク)を囲い込んでいくことである。また、タウン情報誌のデジタル化や、You Tube との提携(2008年)、ダウンゴとの合併なども行っている。歴彦は、「大衆娯楽」の出版社を「オタクとサブカルチャー」+「デジタル」の出版社に変えたのである。

歴彦が進めた戦略により、角川書店は、コンテンツのパッケージ(媒体)としてこれまで持っていた紙の出版物と映画に加えて、アニメやゲーム・インターネットなどを獲得している。これら媒体の探索によって獲得した多様化こそが、非連続のイノベーションなのである。

5. ディスカッション

本稿は、角川書店の創業から現在に至る事業展開の歴史的経緯について、“知識の探索(Exploration)”と“知識の深化(Exploitation)”、またそれら二つの概念を両立する“両利きの経営/組織(ambidextrous organization)”のコンセプトを援用し、歴史的記述に焦点をあてた定性分析を行った。非常に限られた情報に基づく事例研究に過ぎないが、以下にこの研究から得られた発見をまとめる。

角川書店の初代社長・源義から、2代・春樹を経て、3代・歴彦に至る現在までの歴史は、角川書店が起業から文芸出版社(専門出版社)を経て、総合出版社に成長していく変化の歴史でもある。この変化の過程で、角川書店は、出版社としての製品開発能力を、特定のジャンル(文芸)から幅広いジャンルへと、深化から探索志向へシフトさせていく。

先行研究を元にした本稿の主張として、出版社は、中小出版社から大手出版社へ成長していく過程で製品ラインナップを専門分野から総合出版へシフトさせ、それに伴い製品開発能力を深化から探索へ変化させると考えられる。

通常、この製品開発能力の変化の流れは、文芸出版物から雑誌や、漫画などのあくまでも紙の出版物のジャンルの多様化、といった流れを取る。現在、集英社・小学館・講談社のような大手出版社の製品ラインナップが、書籍・漫画・雑誌など、非常に似通った構成になっているのは、こうした動きの証左であろう。

しかし、現在の角川書店は、他の大手出版社と同様に雑誌や漫画などの製品ラインナップに加えて、映画・アニメ・ゲーム・デジタルコンテンツ配信など、紙だけにとどまらない幅広い媒体のラインナップを獲得している。

5.1 深化から探索への変化

本節では、角川書店の出版社としての製品開発能力のシフトを、社長の交代に合わせて検証し、なぜ、他の大手出版社と違った製品ラインナップを獲得する能力を持つに至ったかを考察したい。

(1) 源義の時代(I期)

源義の創業以来、文芸中心の出版社として拡大してきた角川書店は、文芸系の出版物の製品開発能力を深化させてきたといえる。その結果が、後発参入にもかかわらず、文庫市場での成功に結びついていると思われる。

源義は、角川文庫を、先行していた岩波文庫・新潮文庫と伍する文庫として「純文学路線」を掲げ、角川文庫を角川書店の製品ラインの柱として育て上げた。角川書店が文庫に参入したことにより、第二次文庫ブームが起こり、文庫市場が活性化した(第一次文庫ブームは岩波文庫や新潮文庫が世の中に出た1927年とされる)。その後、「昭和文学全集」(全60巻)を発行、こちらも大ベストセラーとなり、全集ブームを巻き起

こしている。つまり、源義時代の角川書店は、創業時から得意としていた文芸路線をさらに深める、製品開発において深化志向が強い出版社であったといえる。

(2) 春樹の時代(Ⅱ期)

しかし、1971年に講談社が文庫に参入すると、中公文庫・文春文庫・集英社・ハヤカワ文庫など、現在も刊行が続く文庫が続々と文庫市場に参入してきた(第三次文庫ブーム)。父・源義の逝去を受けて1975年に角川書店の2代目社長となっていた春樹は、この状況を乗り切るため、角川文庫を「大衆路線」に大きく変更させる。

ここで春樹が角川文庫を売るためにとった戦略が、自社小説を原作に映画を製作し、大規模な宣伝で映画と書籍の相乗効果を狙うメディアミックス戦略、いわゆる“角川商法”なのである。この角川商法の成功により角川書店は出版社として躍進することとなるのであるが、製品ラインナップは従来からのハードカバー・角川文庫に加えてカドカワノベルズをスタートさせたただけであった。これは、もともと角川書店が得意とした文芸路線のジャンル内で、「純文学路線」から「大衆路線」に方向性を変化させたただけであったとも言える。つまり、製品開発の大きな流れとしては源義の時代(Ⅰ期)と同じく文芸路線をさらに深める、深化志向が強い出版社であった。しかし、角川書店がこの時期に媒体の多様化の一種として小説と映画を獲得したことは、コンテンツの質の変化だけではなく、後に続くⅢ期への橋渡しとなる。

(3) 春樹と歴彦の時代(Ⅲ期)

角川書店の製品ラインナップに最初の変化が現れたのは、1982年の雑誌「ザテレビジョン」の創刊である。当初、角川文庫を大きく売り伸ばすための戦略であった“角川商法”だが、角川映画の看板スターとなっていた薬師丸ひろ子の人気を利用する形で、雑誌にも参入を果たすのである。当時の「ザテレビジョン」は、角川文庫の人気作家でもあった赤川次郎や西村京太郎の連載を掲載するなど、祖業である文芸出版の側方支援的な色合いも持っていた(深化志向)。

その後の角川書店は、春樹社長と弟の歴彦専務が二人三脚となり、1983年ゲームソフト情報雑誌「コンプティーク」、1985年アニメ情報誌「New type」、同年少女コミック誌「ASUKA」、1987年「ビデオで一た」「CDデータ」、1990年エリア情報誌「東京ウォーカー」と、雑誌・コミックを矢継ぎ早に創刊していくのである(探索志向)。これら雑誌群の実質的な立ち上げをおこなったのは、1975年に専務となり雑誌部門の責任者でもあった歴彦であった。

この時期は、角川書店が総合出版社へ脱皮すべく、製品ラインナップの探索を繰り返している時期とみなすことができ、出版社としての製品開発に探索性が強まっていく過程であった。また、この時期は、既存事業である書籍事業から収益を上げつつ、新規事業である雑誌事業の立ち上げを行ったという点では、両利きの経営が成立していた時期とも言える。実際、経営利益が数十億円しかなかった当時の角川書店で、「ザテレビジョン」の累積赤字はピーク時で14億8000万円、「東京ウォーカー」も14億

円近くまで膨れ上がっていた。²⁰しかし、これらの雑誌は後に黒字化し、角川書店を支える重要なコンテンツとなっていくのである。

(4) 歴彦の時代(Ⅳ期)

1993年に春樹がコカイン密輸による麻薬取締法違反として逮捕されると、当時、兄である春樹と対立して社外に去っていた歴彦が角川書店の社長として就任する。社長逮捕により、社業は混乱し、停滞するが、歴彦の指導力によって徐々に業績を回復させていく。

歴彦は、社内体制の整備、資本と経営の分離など経営基盤の強化を行い、1998年に東証2部へ株式を上場させた。その後、デジタル化社会の到来を踏まえ、歴彦が掲げた戦略が、「メガ・ソフトウェア・パブリッシャー」である。これは、角川書店が得意とする、「小説」「コミック」「映画・ドラマ」「ゲーム」「都市情報やテレビ番組のガイド情報」という5つのコンテンツをデジタル化し、多くの媒体で発信することであった。また、この戦略に基づく素早い業態転換を実現するために、1社単独での事業展開にこだわらず、異業種企業との幅広いパートナーシップも模索した。既存の紙以外の媒体を模索する点や、異業種とのパートナーシップの模索など、歴彦は角川書店をⅢ期とは違う形の探索志向の組織へと導いている。

Ⅲ期の雑誌への探索的活動は、それまで書籍で培った能力の効率的な活用による拡張のプロセスととらえると、このメガ・コンテンツ・パブリッシャーの思考は、雑誌で培った能力の効率的な活用による拡張のプロセスとも言うことができよう。一連の流れで捉えれば、Ⅳ期の探索は、Ⅲ期の探索の延長線上にあるとも言える。

5.2 媒体探索が持つ経営的意味

先行研究として取り上げた、Abernathy(1978)は製造活動と開発活動の間に発生する生産性のジレンマを指摘し、生稲(2012)はその先行研究を発展させて、製造工程が事実上ないに等しいソフトウェア産業でも開發生産性のジレンマが発生することを指摘した。Abernathyは自動車産業、生稲はゲームソフト産業の事例を取り上げて、大手企業が陥りやすい畏としてのジレンマを説明している。また、佐藤(2008)は、組織がすばやく学習すればするほど探索への資源配分が削られて深化が過剰になる傾向が強いと指摘している。

これらを総合すると、大手総合出版社は、出版物のジャンルを多様化することによって、ヒット数を確保し、製品開発の生産性を高めようとしてきたが、結果として、紙の媒体内での深化にとどまってしまい、さらにその深化を過剰に行うことによって、Abernathyや生稲が指摘するような探索と深化のジレンマに陥ってしまっていると言えるのである。当初、製品開発の生産性を高めるために行った出版物のジャンルの多様化が、ある時点から紙の媒体内での深化に変わり、結果として製品開発の生産性を低下させてしまう、パラドキシカルな現象が発生してしまったのだ。

²⁰ 「フォーカスひと メガ・ソフトウェア・パブリッシャーを目指す角川歴彦氏」『NIKKEI BUSINESS』2000年1月10日号

しかし、本研究で取り上げた角川書店は、媒体の探索という、価値次元を変える探索の能力を獲得したことにより、先行する多くの大手総合出版社が陥ったこのジレンマを回避しているのである。

また、媒体の探索は、ジレンマの回避だけでない効果ももたらしている。媒体の探索は、一度開発したコンテンツのn次利用につながり、コンテンツの利用効率が非常に高い。大手総合出版社はコンテンツを数多く持つことで生産性を上げようとしているが、コンテンツの数だけ開発コストがかかることになり、角川書店の取った媒体の探索に比べると効率が悪いと言える。一方、角川書店は、一度開発したコンテンツの媒体を変えることによりそれぞれの媒体で収益化し、さらにそれら媒体間で相互の露出が増えることにより、宣伝効果などのプラスアルファの価値も獲得していることが考えられる。

以上、Abernathy が自動車産業の事例で示したジレンマと、生稲がゲームソフト産業の事例で示したジレンマに対し、本稿が出版産業で示したジレンマに関する議論をまとめたものが下記の図である。

図表 5.1

	対象	視点	開発プロセス	生産プロセス		価値次元の変換プロセス
Abernathy	自動車産業	既存企業	探索	深化		-
生稲	ゲームソフト産業	既存企業	-	商品企画	プラットフォーム開発	-
				探索	深化	
本研究	出版産業 (大手出版社)	既存企業	-	コンテンツ開発	紙での媒体開発	-
				探索	深化	
	角川書店	後発企業	-	コンテンツ開発	紙での媒体開発	紙以外での媒体開発
				探索	深化	探索

(筆者作成)

5.3 角川書店がⅢ期・Ⅳ期で探索を促進できた理由

角川書店が、Ⅲ期・Ⅳ期で探索を促進できたのは、多分に取り扱う商材がコンテンツ商材であったことが関係していると思われる。コンテンツはあくまでも内容であり、究極的には媒体を選ばない。この媒体を選ばない、共通利用可能なコンテンツを一貫して生産し続けたことが、Ⅲ期・Ⅳ期での事業展開の探索の前提となった。

また、角川書店は大手3社(講談社・小学館・集英社)に比べ、戦後の出版業界の復興期において業界内での地位が相対的に低く、取次などの流通での影響力が小さかった。その上、戦前から、書籍・雑誌などのラインナップを揃えていた他社と比べて国文学に特化した出版社であったため、先行する大手出版社に比べて雑誌・コミックへの参入が遅れた。事実、角川書店がコミックに進出した頃には、有名な作家はすべて先行する大手出版社に押さえられており、二番手の作家や新人などしか集められなかったと思われる。このことが、環境制約となり、紙以外の媒体への探索を発生させた動機になったとも考えられる。先行する大手出版社と伍するために、紙の市場だけでなく、コンテンツを核として複数の媒体の“合わせ技”でコンテンツの価値を高める戦略をとったのである。

更に、角川書店は、創業から上場まで、一貫してオーナー家である角川一族が強い権力を持ち続けた。上場後も、角川歴彦が個人筆頭株主となっており、依然として強い影響力を持っている。オーナーであった、春樹・歴彦の二代にわたる社長が、不確実性が高い探索的な活動に対して、支援的な態度を変えなかったことが、両利きの経営を成立させたとも考えられる。同時に、2代・春樹は父親である初代・源義の路線を否定し、成功を収め、また兄・春樹によって角川書店から追放されていた3代・歴彦は、兄の逮捕によって角川書店の社長の座へ就くことになった。この肉親間での葛藤・相克が、過剰な効率化が進む知識の蓄積を“適度に”妨げていたのではないだろうか。

6. おわりに

本稿では、先行する大手出版社が優位な出版業界において、後発の出版社が、非連続のイノベーションを創出し、それによる競争力強化を実現したメカニズムを、“知識の探索(Exploration)”と“知識の深化(Exploitation)”という概念を援用し、角川書店の事例の定性分析を行った。

6.1 実務的インプリケーション

日本の出版業界は長い出版不況に苦しんでおり、本来、優位にあるはずの大手総合出版社でさえも軒並みその売上を落とし続けて、有効な対策を行えないでいる。出版不況の要因は複合的でさまざまだが、その一つとして、本稿で援用した“知識の探索(Exploration)”と“知識の深化(Exploitation)”のコンセプトを援用すると、大手出版社が製品開発において過剰な深化によるジレンマ(コンピテンシー・トラップ)に陥っているということが言える。

もともと、大手出版社は、製品開発の生産性を上げるために探索的に多くの出版物のジャンルの多様化を獲得したのであるが、その能力を繰り返し使っているうちに、紙での出版物に縛られることになり、結果として、紙の出版物の範囲でコンピタンスを改善し続ける過剰な深化に陥っているのだ。クリステンセンがその著書『イノベーションのジレンマ』で述べているように、「偉大な企業はすべてを正しく行うが故に失敗する」のである。

一方、本稿でとりあげた角川書店は、探索の価値次元の軸をずらすことによって、新たな価値を獲得している。大手出版社にとって、媒体を多様化させることは、あくまでも本業である紙の出版物の補完である、という意識が強いが、角川書店は、出版物も含めコンテンツにとって適切な媒体を選び、それを複合させることで価値の増大を達成している。大手出版社は、コンテンツを作っているといえども、あくまでも紙での出版を前提にしてしまっているため、角川書店のような思い切った媒体の探索が行えないのだ。本稿でとりあげた Abernathy(1978)や生稲(2012)が指摘するような企業内で発生するジレンマに大手総合出版社が陥る中、角川書店はそれをうまく回避していると言える。

これからの出版産業は、紙の市場はどんどん縮小していくことが予想される。角川書店は、媒体の多様性を持つことによって、出版不況下でも紙の出版マーケット以外へ積極的に進出を狙い、収益の拡大を図っている。これらのことより、コンピテンシー・トラップに苦しむ大手総合出版社にとって必要なことは、出版業本来の面白いコンテンツを作り続けるということは大前提として、そのコンテンツを届ける媒体として、紙だけに囚われることなく柔軟に媒体を選択していくことの重要性が示唆された。

6.2 本研究の限界と今後の課題

本研究では、出版業界において後発の出版社であった角川書店が、“媒体の多様化”という非連続なイノベーションを起こして競争力を強化する事例を示した。しかし、本

稿で取り上げた角川書店の事例は、あくまでも出版業界内の一社の成功事例に基づいた戦略に過ぎず、他のコンテンツ産業でこの戦略が成立する条件までは提示できていない。また、事例研究として、角川書店歴代の経営者と彼らの採った戦略を分析対象の中心としているが、市場環境や競合企業との関係性など、その他の要因の存在可能性の余地までは踏み込めていない。

日本で出版不況が叫ばれ始めてから15年近く経過しているが一向に解決の気配を見せない。しかし、出版業界の構造や出版社の戦略などをアカデミックな視点から研究するような書籍は数少なく、同じく学術的な論文においても出版業界を取り上げた研究は非常に数が少ない。研究が少ない理由としては、そもそも市場規模という点だけから見れば他産業と比べて「矮小」とも言える出版産業に多くの研究者の目が向きにくかったこと、企業規模で見れば中小企業の集まりで、ほとんどが非上場企業の集まりである出版業界が、学術研究に対して満足させられるようなデータを提供できていないことなどが考えられる。本稿において、角川書店の事例研究を通して出版社の戦略について経営学的な考察を行ったことは一定の意義があったが、出版業の経営学的な理解をより深めるためにも、他の事例分析が必要である。

謝辞

本論文を執筆するにあたって、ご支援いただいた数多くの方に感謝申し上げます。特に、ゼミナールの担当教員である早稲田大学ビジネススクールの長内准教授から最終的な論文の執筆に至るまで、並々ならぬご指導を頂きました。また、副査をご担当いただいた同・吉川教授、招聘講師でご教授いただきました筑波大学システム情報系社会工学域・生稲准教授、にも大きなご支援を頂きました。最後に、ともに切磋琢磨していくことができた早稲田大学ビジネススクール長内ゼミナールの 2014 年度修了の同期と 2015 年度のゼミの皆さま、またそれ以外のゼミの諸先輩方にも多大な感謝の意を表したいと思います。多くの方々のサポートがなければ、本論文は完成しなかったと考えております。

参考文献

- Abernathy, W. J. (1978) "The Productivity Dilemma: Roadblock to innovation in the automobile industry" Baltimore, MD, Johns Hopkins University Press
- Abernathy, W. J. and Clark, K. B. (1985) "Innovation: Mapping the winds of creative destruction" *Research Policy*, 14, 3-22
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009) "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation." *Organization Science*, 20(4):696-717.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996) "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms." *Strategic Management Journal*, 17(3):197-218.
- He, Z., & Wong, P. (2004) "Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis." *Organization Science*, 15(4):481-494.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006) "Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration." *Journal of Management*, 32(5):646-672
- Schumpeter, J. A. (1929) "Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, Zeite, neue arbeitete Auflage" München und Leipzig, Verlag von Duncker & Humboldt.
(J. A. シュンペーター著 塩野谷裕一他訳 (1977)「経済発展の理論 (上)(下)」岩波書店)
- March, J. G. (1991) "Exploration & Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*, 2(1):71-87
- Christensen, C. M. (1997). 『The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail』. Boston, MA, Harvard Business School Press.
(クレイトン・クリステンセン著 玉田俊平太監修 (2000)『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
- Tushman, M. L. and Anderson P. (1986) "Technological discontinuities and organizational environments," *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 439-465
- Utterback, J. M. (1994) "Mastering the dynamics of innovation" Boston, MA, Harvard Business School Press.
(ジェームズ・M. アッターバック著 大津正和・小川進監訳 (1988)『イノベーション・ダイナミクス—事例から学ぶ技術戦略』有斐閣)
- 生稲史彦(2012)『開發生産性のディレンマ—デジタル化時代のイノベーション・パターン』有斐閣
- 安藤史江・上野正樹 (2013)「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム—焼津水産化学工業株式会社の事例から—」『赤門マネジメント・レビュー12巻6号』
- 角川書店創立五十周年記念出版編纂委員会(1995)『角川書店と私』角川書店
- 佐藤秀典 (2008)「Marchの組織学主観と学習の近視眼—近視眼が問題なのか?」『赤門マネジメント・レビュー7巻6号』
- 鈴木修 (2012)「「探索」と「活用」のバランスの実現に関する考察:携帯電話端末の開発を題材に」『組織科学 45巻4号』
- 鈴木敏夫(1972)『出版 好不況下 興亡の一世紀』出版ニュース社 新訂増補版
- 出版年鑑編集部編 (2013)『出版年鑑 2013』出版ニュース社
- 日本雑誌協会・日本書籍教会編 (2007)『日本雑誌協会・日本書籍協会 50年史』日本雑誌協会・日本書籍教会.
- みずほ銀行産業調査部 (2014)『みずほ産業調査 2014年9月10日 コンテンツ産業の展望』

鎗田清太郎（1995）『角川源義の時代』 角川書店

鷺尾賢也（2014）『新板 編集者とはどのような仕事なのか』 トランスビュー