



出版クラブ会報
No.634



日本出版クラブ・出版梓会合同講演会

「本の街・神保町のランドマーク 三省堂書店の現在・未来」

株式会社三省堂書店 代表取締役社長

亀井 崇雄

2026年4月3日(金)午後3時より、出版クラブホールにて、三省堂書店・亀井崇雄社長による講演会が行われた。昨年に引き続き出版梓会との共同開催となり、多くの出版関係者が参集し、亀井社長が神田神保町本店のリニューアルオープンにかかる思いに耳を傾けた。その一部を載録する。

網羅性と遭遇可能性を 両掴みする空間

本日は、このような緊張する場にお呼びいただきまして誠にありがとうございます。

なぜ呼ばれたかというと、神田神保町本店をリニューアルオープンしたからだと認識していますので、こちらのお話をメインにいたします。

3月19日、神田神保町本店をオープンいたしました。たくさんのお祝い、エール、激励をいただきまして、お店は好調に推移しています。おかげさまで、目標の予算比をクリアしていますが、少しお客さまが来過ぎて困っているといった、うれしい悲鳴を上げています。そのため、いろいろな課題も浮き彫りになってきて、気付いたところを手直ししながら取り組んでいます。

2022年5月8日に前の本店を一時閉店しました。「いったん、しおりを挟みます。」というような懸垂幕を出して、こ

主な記事

- 第65回全出版人大会特集号
- ▽本の街・神保町のランドマーク 三省堂書店の現在・未来
- ▽大会声明・長寿者・永年勤続者芳名
- ▽第65回全出版人大会記念風呂敷・由緒書
- ▽〈出版歳時記〉「トラック新法」は千載一遇のチャンス

亀井 崇雄 一〇五
六〇九
十
十八

れが大きな反響を呼び、多くのメディアで取り上げていただきました。最終日は大勢のお客さまにお越しいただき、私も全く想像しないような熱狂、熱気に包まれた中で、硬派なお客さまには、「今と同じ三省堂をここにつくれ」というような方もいて、本当に熱いファンの方々に支えられたお店だったのだと思いました。それで、シャッターを閉めた瞬間に冷や汗がばつと出まして、このようなお客さま相手にとんでもない決断をしてしまった、お客さまのご期待に何とか添えるようにまた戻ってこようと決意をした次第です。約4年を経て、新しい建物は今年1月に竣工しました。地上13階建てで地下はありません。延床面積3794坪、5階から13階をオフィステナントにお貸しした上で、1階から3階が店舗で、4階に「THEジャンプショップ神保町」があります。通常の書店面積が600坪、あとは「神保町いちのいち」はじめ文具雑貨で30坪、カフェで45坪、イベントスペース13坪、お

おむね700坪です。前の本店

の総面積が1000坪に対して3割減という形でスタートしようとして2022年の閉店以降ずっと考えて計画を進めてきました。

書店は3フロアにジャンルを散りばめています。新店は、「歩けば、世界が広がる書店」という店舗デザインのコンセプトを決めました。この根本的な考えとなったのが、最初に掲げたスローガン「Entrance to the World」です。その言葉から店舗デザインを進めてきました。その時に、重要な要素が2つあると意識しまして、それが、「欲しい本が揃う網羅性」と「まだ見ぬ知と出会える遭遇可能性」でした。新しい本店は、網羅性と遭遇可能性を両掴みにする空間を目指すべきだと考えました。

「歩けば、世界がひろがる書店」のポイント

「歩けば、世界が広がる書店」の6つのポイントは、①全体を見渡せる一望性、②奥に引き込まれる吸引性、③身体を囲む親密性、④関心が隣にスライドする横滑性、⑤探したくなる冒険性、⑥ファンをつくる愛着性です。それぞれがどのような形で実現されたかを説明します。まず全体を見渡せる一望性、

奥に引き込まれる吸引力です。「知の渓谷」と呼んでいます。1階から入店するとまるで渓谷のように左右に広がる本棚の数々、店の奥に入って行きたい、ロフトに上ってみたい、棚の間に入ってみたいとお客さまに思っていたたく、そういう景色が見えるように、わざと外から店内が見えるように設計しました。最も特徴的な風景はロフトから見下ろすと1階の棚が全て目に入る。「世界の展望台」と呼んでいます。ロフトにはすでにたくさんのお客さまに上っていただいています。

関心が横にスライドする横滑性は、2階の「発見のさざ波」というところです。あえて棚の並びを45度ずらすして、通路を歩くと各ジャンルの棚の面が次々と変わって見えていく、そこからその棚に入っていく。あるいは目的の棚を見ていると、その隣の棚、あるいはその向こう側の棚まで目に入る。関心が隣にスライドしていきます。これは1階の「知の渓谷」も同じです。棚を見ていると、その上から次々と違うジャンルの棚が目に入る。このような工夫で、お客さまに次々と新しい本との遭遇をし

ていただきたいという狙いです。

奥に引き込まれる吸引力、関心がスライドする横滑性のもう1つのデザインの特徴が3階です。ここは棚が放射状に並んでいます。「みちびきの渦」と呼んでいます。ここも外周をぐるぐる回っていくと棚の面が次々と見える。そのような所に積極的に入っていただいて、探検をしていただきたいという狙いもあります。あとは、「没入キャンビン」と呼んでいるベンチですが、その棚の向こう側にも



「みちびきの渦」の中央から見た店内風景

その先の棚が見えるというようなどころから、関心を次々とジャンプさせていただきたい。

最もユニークだと考えている特徴は、「発見のさざ波」の中央部です。ここは独特な書棚の風景で、このような風景はなかなか他の書店さんでもないと思っています。各ジャンルの棚の入り口が折り重なっていて、どこに行こうかと迷っていたくのです。これは3階の「みちびきの渦」の中央と同じです。中央から見ると、各ジャンルの入り口が放射状に集結していて、お客さまの関心がどんどん広がっていきます。

身体を囲む親密性では、本店はあえて建物の中央に柱がない構造にしています。その関係で壁側に柱がぽこぽこと出ている。その柱を活かし、壁にしきりを設けてひだ状にすることで、本に囲まれるようなスペースが生まれました。そこで自分の好きな本にとっぴり集中して、選書にじっくり集中していただく、そのような「探求の洞窟」という地形も造りました。探したくなる冒険性、ファンをつくる愛着性では、各ジャンルの棚にも仕掛けをしています。棚の一部に赤い棚があり、これを「スターブック」と名付けまして、そのジャンルの書店一押しの一冊を置いています。これが店内10カ所に隠れてい

て、それを探してくださいとお客さまにもご案内しています。それらを見つけるゲーム性を持ったような棚の表現をしています。それから、「ヒーローブック」というジャンルプレートとの役割をしている棚もあります。

そのジャンルで何を読んでもいいのかわからないというお客さまに、「まずこれを読んでみたらどうですか」と提案しています。そして、各ジャンルのいわゆるエンド台といわれる所は、あえて本を1〜4冊と面陳にしています。「ルーキーブック」と呼んでいます。その棚の中で最も旬な新刊で、このような部分をのぞくだけでも、今の潮流が分かるようにという狙いです。

最後に、ファンをつくる愛着性では、いわゆるイベントスペースです。通常の売り場をそのままイベントができる場所にしています。本にも囲まれながらもイベントもしやすい場で、これを「つながりの広場」と呼んでいます。本を読んだ後の追体験もここでしていただきたい。「欲しい本が揃う網羅性」、「未だ見ぬ知と出会える遭遇可能性」といわれる本の在庫量とお客さまの体験かをどのような比率で振り分けるかをいろいろと悩んだのですが、さまざまなチュニニングをした上で議論の末にたどり着いたのが現在の神田神保町本店の姿となっています。



オープン前の三省堂書店
神田神保町本店店内を
ドローン撮影した動画

活動の指針となる フィロソフィー

次に、具体的にその書店の身はどうするのかというソフト面です。現在の三省堂書店の活動の指針となったフィロソフィーを、この店舗コンセプトを考える上で決めました。それが「Entrance to the World」です。本を通じてさまざまな世界へ誘う入り口としての役割、神田神保町1丁目1番地、本の町神保町の文字通りの玄関口の役割として、われわれが考える書店としての在り方の全体のコンセプトに決めました。

従業員がこの言葉を非常に気に入って、前面に押し出しながらか動いていくべきではないかといった意見が多く、これをベースにいろいろと考えていきました。それが書店は世界の入り口である、新たな世界観を開拓する読者を増やすことこそ書店の使命であるということですから、単に本を売るだけではない、



ロフト上から見下ろす1階店内

体験により世界観が広がる読者を増やす、顧客起点のモデルへ転換すること、これを全社の意識改革につなげていくことになりました。

まず考えるに当たり、出版業界の課題です。市場の縮小、書店が次々と減少していく、あるいは内面的な部分では返品率が高い、粗利率が低いといった話、ベストセラーが出ないとなかなか売上が上がらないところ、新刊点数が多いことなどが挙げられます。

最も課題となっているのはネット通販とどのように競争していくのか、あるいは取次さんが直面している流通の負荷の問題。

それらの問題のさらに根本を突き詰めていくと、本質的な課題は読書人口が減少している、読書頻度が下がっている、あるいは1冊を読み終わる時間がどんどん長くなっている、若年層の読書習慣が弱まっている、つまり需要母数が縮小している、ここが全ての問題の根本なのではないでしょうか。

ライフタイムバリュー 視点の導入

では、必要となっている読書人口を増やすとはどのようなことなのか。単純に本を売るだけではない。読書人口増加とは、

1年に1冊も読まない層を減らすこと、若年層の読書習慣を形成すること、ライト層をミドル層へ引き上げること。つまり習慣の形成による

ライフタイムバリューを上げることを目指すモデルが必要で、これが問題の解決方法だと、私たちは考えています。

従来の書店の

財務モデルですが、われわれが得る利益は、客数×客単価×粗利率1経費です。ここで問題なのが、客数が減少している、客単価は若干のプラスで粗利率はほぼ固定で、つまりこのままでいくと、客数が減ると即座に利益が削られる構造です。これは毎年新刊の出来次第でハラハラドキドキする、いわゆる単年度売上依存型モデルです。

そこで採り入れたいのが、ライフタイムバリューという視点です。1人の顧客が生涯にもたらす粗利総額、書店で言えば1人のお客さまの年間購買額×粗利率×継続年数です。お客さまを次々と増やして利益を生んでいく継続し習慣という指標を採り入れて考えることがライフタイムバリューの視点です。

目指す構造モデルは、「読書習慣拡大型」です。読者数が増える、来店頻度が増える、購買ジャンルが拡張する、ロングセラーが伸びると、それがすなわち利益になって安定化につながるといところで、お客さまとの関係性で生涯価値、ライフタイムバリューを上げるモデルを目指すが重要だと考えておられます。

その戦略をどのようにして展開していくのか。

読書人口増加をライフタイムバリューで再定義すると、読書人口増加とは、一度きりの購入

者を増やすことではなく、正しくは「読書習慣層を増やすこと」です。つまり年1冊買う層を年5冊買う層へ、あるいは全く来ないお客さまを月1回でも来てもらえる層へとお客さまを育てていく。この移行が利益を生みだします。

ライフタイムバリューモデルになると、財務構造がどのように変わるのか。客数減少の耐性が上がります。優良なお客さま、習慣層が増えると売上が安定します。そして在庫の価値が変わります。新刊依存ではなくロングセラーも回るようになりまます。そして、投資判断が変わります。イベントやキャンペーンは、販促費としてお客さまへのサービスだと捉えがちですが、これが顧客資産形成投資になることで、将来の投資としてますます活発になるという発想の転換につながっていく。

さらに、「読書接点の多層化モデル」では、1人の習慣化したお客さまから複数収益ラインを持つ構造へ発展させる。ネット事業も使っていたり、イベントにも参加していたり、コワーキングの場所などを使っていたり、あるいは学校・図書館・企業向け選書という外商のサービスにつながっていったりと、本が単なる売商品ではなく、本顧客接点という形で商売の幅も広がるよう

にするのが多層化モデルです。そのようなところにまで発展させたいと考えてサービスを設計しています。

人に焦点を当てた 商売へ

新刊の出来で売上が乱高下する不安定な体質、今日は何を売るかということ意識する体質ではないけません。優良顧客のお客さまを多く抱えて売上を安定化させる。売上が足りなければ、お客さまにわざわざ来ていただいて積極的に活用してもらうことで売上をコントロールする体質、今日はどれだけ顧客を増やすかといった点に考えがシフトするように従業員の意識改革を現在進めている段階です。

まだスタートを切ったばかりで、徐々に切り替えて行動してくれる社員が増えていますが、新刊を追いかける棚づくりを主体に動いている社員がまだ多いのが実情です。これから徐々に切り替わるように、社員に指導をしています。

「三省堂書店めくる塾」を少しご説明しておきます。書店は好奇心が集まる場所、私たち三省堂書店はその原点に立ち戻り、新しい取り組みを始めました。それは書店にしかできない学び場をつくることで、著者が講師

となり、本には書ききれなかったことを語り尽くし、時には答えのない問題について読者と一緒に考える、そういう学びの場をつくりました。リアルとネット、ハイブリッドなイベント運営をこれからやっていきます。このサービスは、お客さまから頂いた参加料を出版社さま、著者さまとシェアするサービスです。この中で、ご興味をお持ちでしたら、ぜひお問い合わせください。

そして、「つながる本棚」というウェブメディアも作りました。書籍、本棚を介して読者一人一人の興味関心をつなぎ、新たな発見や学びの機会を提供することを目指していきます。こういう棚に対してご協賛いただけるような企業さまを募集しています。その企業さまの取り組みや書籍といったところをプロモーションするようなPR棚というサービスも始めています。

また、書店だけではない神保町周辺のさまざまな企業さんとのコラボレーションでイベントもおこないます。われわれが神保町へ戻ってきました、より活発にやっていきたいと思っています。

それと、神保町の取り組みとして、ポッドキャスト「神保町で会いましょう」です。昨年11月から配信しています。ポッドキャスト界では第一人者である編集者の水野太貴さんが、神保

町1丁目1番地でゲストと待ち合わせをして、神保町の魅力あるいは本の魅力を語り合いながら町ぶらをする番組になっています。これが好評で、リアルイベントを開催すると、お客さまが殺到するほどの人気です。ポッドキャストを通じて町の良さ、本の良さを伝えながらも、リアルに町に来ていただく方を増やすような取り組みをしています。

このように書店はもちろんのこと、町ぐるみでいろいろとやりながら読者の体験をサポートしていくところへ商売の意識を大きく変えていく。物を売っていく商売から、人に焦点を当てた商売へと転換していきたいと考えています。

出版業界の反撃の狼煙を

最終的には、やはりこれしなければいけないと私は強く意識しています。本を読む人を増やしたい。本を読む、本と言えば、これ以上ない場所、神田神保町から全国へ広がるような活動、出版業界の反撃の狼煙をあげる活動を、ぜひ今日お集まりの皆さま、業界の皆さまと取り組んでいきたいのです。

社員には、0冊を1冊へ、普段読まない層を取り入れれば業

界は明るい未来しかないと言っています。それがヒット作になりベストセラー、ロングセラーになる。そのような新しいお客さまを取り入れないと、次の世代に書店業をバトンタッチできない。やはり業界として必ず取り組まなくてはならないと思っています。

やはり現実是非常に厳しいですよ。もう皆さまにはおなじみの調査です。文化庁令和5年度のデータですが、国語に関する世論調査で、「本を読まない」と答えた方が62・6%でした。業界として非常に衝撃で、そのような厳しい現実に直面しています。

最大の脅威がスマートフォンだというのは言わずもがなです。可処分時間とお金の奪い合いに本がどうしても勝てない。スマホは大量の情報を瞬時に得られる優秀なツールではありますけれども、付き合い方を間違えると知の衰退を招きかねない、そのような警鐘を鳴らしている書籍はたくさん出ています。いわゆる小さな画面の上の表示の奪い合いというところで、短期的な拡散力の競争が主流になっているのが現在の状況ではないでしょうか。

ただ、この短期的な拡散力の競争市場の弊害は、われわれへの逆風以外の何物でもありません。インパクトのある箇所だけ

を切り取り、視点や感情、思考操作、短期間で消費するようなコンテンツになり記憶に残りづらい。そのようなコンテンツをお客さまは一生懸命に指を動かしながら追っています。それにより集中力や忍耐力、思考力が低下し短絡的思考の形成につながる。時間がかかり、考える作業が必要な、われわれが提供している読書、本にはマイナスの要素でしかないと重く捉えています。

書店をやっているいろいろな話を聞きます。いわゆる本と距離を長く置いていた人、そもそも本を読んでいない人からは「書店に行くんだけど、何を読んでいいかわからない。いったい本があるんだけど、選び方がかんなくって結局帰っちゃうんだよ」。また、「本の良さって何ですか」とメディアの方からしばしば質問を受けて、その度に私は絶句することがあります。それから、本の読み方が分からなくて、「本って、どこで泣けばいいんですか」「など、全く文脈がないような人たちがいる。先ほどの調査ですと国民の62%がそのような状態なのかもしれません。

このような人たちを放っておきますか？ 残りの38%の人たちだけを相手にして商売をやっていくのですか？ 私は62%の方々に伸びしろがあると捉えた

いのです。

大学生に向けて読書の啓蒙授業

それで、私はこのような人たちがおそらくたくさんいるであろう大学に行って話をする機会を頂きました。「脳を刺激する読書の誘い」というタイトルにしましたけれども、2025年12月、母校である明治学院大学に「キャリアデザイン」という授業があるのですが、そこで「皆、本を読んでみようよ」という話をしています。実はもう3年連続でやっています。

講義の前に学生に毎回必ず聞くのです。「皆さん、本を読む習慣はありますか」と。「0冊の人」と聞くと、ほとんどの学生さんが手を挙げる。さらに質問をします。「本を読んでみたいですか」と聞くと、同じ数だけ手が挙がります。

講義の内容は、物事を体系的に考えることの重要性や断片的なスマホの情報だけで考えることの危うさ、本がネットの情報より優れているところ、本と向き合う心構え、本を選ぶ・読むコツ、本を読むメリット、つまり読書の基本中の基本だけを話す講義です。

そうすると、私が思った以上に良い反響が返ってきます。学

生さんから、最後に感想が送られてくるのですが、いくつか紹介すると、「スマホで電子書籍を読んでいても、通知や他のアプリが気になって、どうしても集中できません。本日のお話を聞いて、本の一番の良さは本に没頭できる点なのかなと思いました」、「中学生の時や高校生の時に読書することが大事だと言われてはいたけど、何で大事なのかまで考えたことはなかったです。今回の講義を聞いて、文字という限られた情報の中から自分で考えを持ちながら読書をするのが大事だと思いました」という学生さんがいらっしやいます。

「物事をつながりやまとまりで考える力の不足があるという指摘は、今の社会を表していると感じた。効率や要約ばかりを求めがちな自分の読書観を反省した。定型文を暗記するのではなく、状況に応じて考え、臨機応変に話せる力こそがこれから社会で求められる能力だと感じた。AIが社会や仕事の在り方を大きく変えていく時代だからこそ、人間にしかできない力を磨くことがますます重要になると感じた」という感想をくれた学生もいます。やって良かったと私自身もうれしい体験となりました。

それで感じたことは、案外きちんと耳を傾けてくれている。

「読書というものは良いものだというのは分かっているんだけど」という感触は持っているけれども、本の選び方が分からない、時間が作れないなど、いろいろと問題があって、読みたい気持ちはあるのだけれども、そこにたどりつけない方が大半なのかと思います。

そのような人たちの背中を押してあげることが業界としてできないのか。基本からきちんと教えること、本を紹介するのはなく、もう少し根本を教えることで新たなお客さまをつくれるのではないかと感じた次第です。

実態を把握し、得た知見の業界共有を

最後に提言です。本を読まない人に向けたマーケティング戦略というのを業界横断で本格的に考えませんか。本を紹介する、読書、本の読み方などが書いてある本はたくさん世の中に出ていて、出版物で世の中に訴えることは、当たり前のようになっているのですが、そもそも本との接点がない人に、われわれの思いはつながっていないのです。いろいろなキャンペーンや施策がある。でも、やはり本を読む人は集まるけれども、本を読まない人の行動を喚起することま

ではできない。

ただ、本を読まない人もたまにふらっと書店には来る。時間つぶしや、あらゆる世代、性別のお客さまが共通で滞在できる場所というのが書店でもある。そのようなお客さまに向けて何かできることはないのか。これは業界的にさらに取り組んでやっていかないと、みるみる業界がシユリンクしていきます。積極的にそのような方々に接触し、実態を把握して、得た知見を業界で共有していきませんか。読書をしていない人の人口比率を業界のKPIにして、業界皆で取り組んでいく。もう誰かにお任せではなく、皆一人一人ができることを、1社でもできることを考えて行動に移してゆきましょう。いろいろ試せるのが、書店の店頭だと思っておりますので、積極的に実験として



書店を使っていたかと思えます。

いろいろと生意気なことも言ってしまったかもしれませんが、書店が持続可能な業種になるためにと熱心に考えている中で、私が考えていること、会社で動いていることを披露しました。ただ、最後に重いお話ししなければいけないと思っています。あえて最後の締めくくりにお話しすることにしました。

それは書店の喫緊の課題についてです。弊社は最盛期には40店舗ほど店舗があったのですが、今はもう20店舗ほどに規模を縮小しています。コスト削減、不採算店舗の閉店など切り詰めても下げ止まらない売上と膨らんでいくコストに追い詰められ、さらに追加の施策もこれからはみるみる手が尽きていく実態になっています。年に約5%ずつ上がる最低賃金やクレジット手数料、それに加えて今後怖いのは銀行の金利の上昇です。そういうものが追い打ちをかけてきます。また、取次さんの厳しい状況も相まって、今の本の価格、粗利構造では書店も取次も事業を長く継続できなくなっています。この状況を打破するために、価格決定権をお持ちである出版社の皆さまにご英断していただきたいと思います。どうか業界三位一体で持続できるような価格設定や粗利

率へ改定をご検討いただけないでしょうか。

神田神保町本店を開業した達成感にふける間もなく、この先の厳しいかじ取りを考えると、私の胃はまだぴりぴりした状態が続いています。生意気にも読者を増やそうと申し上げましたけれども、これは即効性のある戦術ではなく、あくまで長期的な戦略です。しかし長く戦っていく力も、次々と削ってどんどん衰えていく状況の中で、この先も書店を維持するのは困難です。ますます事業を縮小せざるを得ない。

神田神保町本店の開業で多くのお客さまの笑顔を見ることができました。想定した以上のお客さまにご来店いただいていますし、周辺の新刊書店、古書店の売上も上がっているといつたうれしいお話も聞いています。やはり本がもたらす偉大なる力は、今も人々に求められている、これははつきりと痛感しています。ただ、書店が持続可能な業種になるには、お客さまのご愛顧も、それから出版社の皆さまのご支援も不可欠です。

今日の講演が業界の明日に貢献できるように祈念しまして終わらせていただきます。今日はどうもありがとうございました。

第65回全出版人大会を開催します

大会 声明

長 寿 者

三十一名

小林 茂 夫

近代セールス社 元取締役

小宮 正 実

帝国書院 元代表取締役常務

齋 藤 直 美

近代セールス社 元取締役

下 中 美 都

平凡社 代表取締役会長

鈴木 美香子

医学書院 監査役

関 根 眞 一

実教出版 元取締役

高 橋 良 昌

開隆堂出版 元取締役

武 長 義 雄

実教出版 監査役

津 田 俊 二

光村図書出版 前代表取締役副社長

戸 田 利吉郎

少年画報社 取締役会長

永 田 昇

少年画報社 元取締役

平 野 篤

大垣書店 元取締役

深 田 健 治

日本書店商業組合連合会 副会長

福 地 健

近代セールス社 元代表取締役社長

安 部 賢 司

近代セールス社 元専務取締役

安 西 達 也

東洋経済新報社 元監査役

市 原 市 夫

近代セールス社 元専務取締役

井 上 晴 雄

光文社 元監査役

今 泉 朗

開隆堂出版 元執行役員

上 原 寿 明

世界思想社教学社 代表取締役社長

遠 藤 俊 三

東洋経済新報社 元取締役

大 庭 良 弘

実教出版 元専務取締役

岡 本 英 夫

近代セールス社 元専務取締役

折敷出 慎 治

光文社 元取締役

加 藤 哲 朗

日本出版販売 元専務取締役

日本カルチャーを取り巻く世界の空気は、明らかに変わりました。

その先鞭をつけたのは、言うまでもなく漫画です。物語の力、キャラクターの魅力、そしてそこに描かれる唯一無二の世界観が、国境を越え、世代を越え、多くの読者に受け入れられてきました。その流れは、音楽、映画、アート、ファッションへと広がり、いま「Japan」という言葉は、独自のカルチャーとしての信頼を伴って語られるようになっていきます。

そして今、村上春樹氏だけでなく、王谷晶氏、川上未映子氏、村田沙耶香氏、柚木麻子氏をはじめ、多くの日本の作家の作品が言葉の壁を超えて世界で語られることは、決して特別な出来事ではなくなりました。日本の出版カルチャーが生み出す熱量は、客観的に見ても、いま、これ以上ない高まりを見せていると言つてよいでしょう。

直視すべき国内の課題と「海外」という選択肢

一方で、国内に目を転じれば、私たちは厳しい現実と直面しています。若い世代の本離れ、書店の減少、資材と物流経費の高騰。私たちが向き合うべき課題は、決して少なくありません。

世界からの大きな評価と、国内での構造的な課題。このギャップを埋めるためには、各問題に真摯に向き合っていくことはもちろん大切ですが、作り手だけでなく書店、流通、制作、全てを含めた日本の出版業界全体が、海外に目を向けてみることも、一つの転換点になるのではないのでしょうか？

出版が生み出すコンテンツの力

経済産業省のデータによれば、日本の「コンテンツ産業」の海外売上は、この10年間で約3倍に成長、2023年には約5・8兆円に達し、すでに鉄鋼や半導体の輸出額を超えました。政府はこれを「基幹産業」と位置づけ、2033年までに、最大の輸出産業である自動車産業に匹敵する「20兆円規模」へ引き上げるという高い目標を掲げています。

資源を持たない国にとって、言葉や物語、キャラクターといった、いわば「無から価値を生み、育て、多角的に展開できる可能性秘めたコンテンツ」は、新しい時代を開く最も重要な資源です。出版は、その源流にあります。漫画、小説、ノンフィクション、雑誌。それらは今、映像や舞台、グッズ、体験型イベントへと広がる、あらゆるエンタテインメントの出発点となっています。

書店の再生 英米にみる「3つのC」

国内では、書店の減少が嘆かれる一方で、海外では驚くべき逆転現象も起きています。例えばアメリカ

藤川 広

大日本図書 前取締役社長

本川 幸史

トーハン 元取締役

本波 幸雄

近代セールス社 元専務取締役

矢澤 哲夫

少年画報社 元取締役

湯地 修治

光村教育図書 代表取締役社長

渡瀬 昌彦

講談社 元常務取締役

〈氏名五十音順・敬称略〉

永年勤続者

二三七名

秋田書店 小山佳奈子 星

川聖弥 松岡秀和 中村顕

一家の光協会 滝本匡志

土田隆平 和田周 古宮蘭

医学書院 大谷悠也 前田

健次 加藤寛之 番匠遼介

長谷川潤次 金子哲平 金

澤瑠 木元孝英 医歯薬出

版 神崎亮太 オーム社

高野智史 水野史 開隆堂

出版 熊谷綾 大隅紗矢子

廣瀬剛士 学研ホールディ

ングス 小宮美佐江 住吉

悦子 田平由央 三島孝雄

湯本敏樹 阿部武志 飯塚

曉子 荻野恵美子 曾田夏

野 清水博之 河出書房新

社 中山喬介 新屋敷朋子

教育芸術社 遠藤佑介 本

間亮 金の星社 武藤美根

子 金融財政事情研究会

伊藤雄介 小谷真樹 菅谷

良義 若宮卓也 吉村仁君

佼成出版社 土屋武夫 小

カでは、長らく「書店はオンラインに駆逐される」と言われてきましたが、近年は独立系書店を中心に店舗数が増加しています。全米の独立系書店による団体、A B Aの報告によれば、会員数は右肩上がり、2024年だけでも300店舗以上の独立系書店が新たにオープンしました。

なぜ、彼らは成功したのか。ハーバード・ビジネス・スクールのライアン・ラファエリ准教授は、この成功を「3つのC」という言葉で説明しています。

一つ目は、Curation(キュレーション)。アルゴリズムによる推奨ではなく、信頼できる書店員の「目利き」による選書が、改めて評価されています。二つ目は、Community(コミュニティ)。書店が単に本を売る場ではなく、地域の文化拠点(サードプレイス)としての役割を強めています。三つ目は、Convening(コンビニング…集いの場)。デジタル疲れを感じる人々にとって、紙の本の感触や共通の趣味を持つ人との交流は、代替できない価値となっています。

日本の可能性と、これからの連帯

日本でも、こうした再生の息吹はすでに現れています。海外10カ国47店舗に拠点を広げ、日本の出版文化を「体験」と共に輸出し続けている紀伊國屋書店の姿は、私たちの進むべき道を照らしています。また、開業のハードルを大胆に下げること、開始一年で全国に50以上の新しい本屋を生み出した「H O N Y A L(ホンヤル)」。『本と過ごす豊かな体験』を再定義し、新しい読者層を開拓している「文喫(ぶんきつ)」。

視点を変えれば、私たちが右肩上がりに転じるチャンスは、決して少なくありません。出版社はもちろん、書店、取次、印刷など出版に関わるすべての関係者が、日本の優れたコンテンツを海外に輸出するとともに、海外の成功例をヒントに立場や役割の違いを超えて知恵を出し合い、連携していくことが欠かせないのではないのでしょうか。

守るべきものは守りながら、変えるべき構造は、少しずつでも確実に変えていく。国内の基盤を大切に守りながら、同時に世界という広大な市場にチャレンジし、その肥沃な果実が、さらに国内の出版マーケットを活性化させる。本日、この全出版人大会が、そうした「好循環」を作り出すための、確かな節目となることを願っています。

本日、皆さまへお配りした記念品は、世界的なアーティストの村上隆さんが歌川広重の世界を現代に甦らせた作品をモチーフにした風呂敷です。伝統的な日本の文化を、世界中で愛される現代のアートとして甦らせた村上さんのように、私たちの出版文化もまた、より広く、より深く、世界へと広がっていくと信じています。

日本の出版文化が持つ力をもう一度信じ、次の時代へつなぐ。その第一歩を、今日、ここから共に踏み出しましょう。

2026年5月7日

倉憲治	講談社	鈴木一司	弘	袖岡大樹	岩本美未	幸治	大野桂子	中央社	き	河口徹	板橋学	南江	
笠井俊純	益本和典	大久	数研出版	福田敦司	宮崎	高橋浩平	東京書籍	橋谷	堂	藤本圭佑	菊池安里		
保恭介	須田淑子	斎藤梓	ひかり	村木真理子	関口	なほ子	石田聖子	多賀雅	肥沼由季	山岸利安	上條		
上田径	桂田剛司	伊東陽	聡志	佐々木慎哉	片村健	史	井上聡子	菊地恵子	恵太	日教販	今野聡	鎌	
平	森田康	水野圭	吾	藤原美美	世界文化ホ	澤田文美	玉置陽一	浜本	田篤子	川口裕平	日本加		
直文	小松崎潤	外岡知司	ールディングス	永井雅司		孝之	山田一紀	吉本哲専	除出版	藤本博之	渡邊真		
子	常松静香	匂坂多恵子	金杉光二	中里靖	北野智	菊地智彦	清遠和弘	殿岡	弓	日本実業出版社	佐々		
遠藤郁恵	佐々木美佳	光	子	石井洋子	川口真哉	貴子	東京創元社	小松原	木真由美	日本出版販売			
文社	佐藤拓真	関口崇紀	宮本珠希	末永瑛美	第一	睦美	杉山治郎	東京大学	麻井朗	宮崎聡	田村浩樹		
樋口健	水澤薫	弘文堂	学習社	基夕城	嶋田ひと	出版会	木村素明	中野弘	藤澤友康	小野雄一	永井		
保科博子	三省堂	小野寺	み	堀田久美	第三文明社	喜	東京法令出版	佐藤晃	和彦	諸星智範	佐藤学		
肅	加賀谷雅人	小俣光代	佐藤喬則	大修館書店		童心社	中山佳織	トーハ	日本文教出版	川崎淳輝			
八木優子	吉田陽一	中迫	木村信之	ダイヤモンド社		ン	外村英二	佐藤大輔	高橋空也	日本文芸社	片		
佑治	産労総合研究所	比	横田大樹	高橋書店	戸	平戸崇	袴田昌彦	越智基	岡優美	ひかりのくに	久		
留間敏江	実教出版	東田	谷健蔵	栗田さやか	田中	博	真砂野洋	坂口裕史	住啓司	長瀬道子	久好悠		
亜沙美	青木千紗	藤田剛	敦	淡交社	磯田渉	花下	富田恭一	竹林克巳	小菅	介	古内貴之	榊弘樹	福
丹治広樹	藤井悠二	斎藤	智秀	大前砂代里	チャイ	満	同文館出版	大関温子	音館書店	保延智子	北園		
沙帆里	主婦と生活社	伊	ルド本社	中島学	大塚裕	東洋経済新報社	伊藤大輔		洋平	宇井麻由美	岩下未		
達祐樹	主婦の友社	長友	一郎	島貫健治	新井田暁	又吉龍吾	図書文化社	佐	来	町田春生	双葉社	武	
薫	新興出版社啓林館	秋	矢口誠	安達真理江	小寺	藤聖也	岩堀麻紀子	伊藤	居由恵	酒井正浩	山内邦		
山幸亮	山崎弘貴	吉崎一	由佳里	久保三千代	長谷	宏幸	永岡書店	柳田みさ	也	三宅里枝	文英堂	石	



- since 1960 -

大切なあのひとへ、本との出会いを。

図書カードNEXTは「本屋さんへの招待状」です。

日本図書普及株式会社



大会役員

〈大会会長〉

野間 省伸

〈大会副会長〉

小野寺 優 宮原 博昭

〈大会委員長〉

鉄尾 周一

〈大会委員〉

飯窪 成幸 生駒 大竜

石崎 孟 石田 哲哉

伊住公一朗 市村 友一

今村 正樹 上野 徹

江草 貞治 江草 忠敬

及川 清 相賀 昌宏

〈大会顧問〉

池田 和博 鈴木 博

瀬田 章弘 野沢 徹

磨 秀晴 吉田 直樹

横川 裕史

渡辺能理夫 渡部 正嗣

矢部 敬一 山本 憲央

村川 忍 矢幡 秀治

牧瀬 充典 堀内 丸恵

廣野 真一 南條 光章

成瀬 雅人 南條 光章

鈴木 勤 富樫 建

坂本 政謙 佐藤 隆信

近藤 敏貴 斎藤 健司

岡本 功 金原 優

金丸 徳雄 鳥山 公夫

大坪 嘉春 大橋 一弘

久保徹 大森将吾 鈴木智

之 林美英 木戸勇輔 林

利紗 マガジンハウスⅡ真

田奈奈 矢野一斗 丸善出

版Ⅱ田中世津子 水越真一

光村図書出版Ⅱ矢野有実子

吉田史 藤田達也 今溝協

田淳 田中奈苗 文藝春秋

Ⅱ片岡侑子 別府響 山本

直樹 大前ちひろ 山際綾

子 工藤宏路 國領寛行

芳文社Ⅱ土居航洋 ポプラ

社Ⅱ落石潔昭 武井知美

谷野麻佑子 濱口信久 大

荒木崇文 戸田佐恵 能勢

健司 緑書房Ⅱ木村望 明

治図書出版Ⅱ林知里 藤田

亜美 腰塚沙織 楽天ブツ

クスネットワークⅡ新牛込

理沙 山本沙知 外池由衣

〈社名五十音順・敬称略〉

主催 日本出版クラブ

協賛

日本書籍出版協会

日本雑誌協会

教科書協会

出版梓会

自然科学書協会

読書推進運動協議会

日本出版取次協会

日本書店商業組合連合会

印刷工業会

東京都印刷工業組合

東京都製本工業組合

日本製紙連合会

文化産業信用組合

大会次第

第一部 式典

大会会長挨拶

野間 省伸

大会委員長挨拶及び

大会声明朗読

鉄尾 周一

文化庁長官の祝辞

伊藤 学司 殿

国立国会図書館長の祝辞

倉田 敬子 殿

長寿者祝賀の辞及び

寿詞・記念品贈呈

飯窪 成幸

長寿者代表の謝辞

下中 美都 殿

永年勤続者表彰の辞及び

表彰状・記念品贈呈

小野寺 優

永年勤続者代表の謝辞

川口 裕平 殿

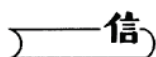
講演 林 真理子 殿

第二部 懇親パーティー

乾杯 池田 和博

我が国唯一の 出版関連産業専門金融機関

本の香りのする街には、ぶんしんがある。



文化産業信用組合

<https://www.bunka-shinyo.co.jp/>

預金・借入、事業承継など ご相談はお気軽にご連絡ください： 本店 / 千代田区神田神保町1-101 ☎3292-2711

第65回全出版人大会記念風呂敷 アートワークは村上隆氏

記念品に寄せて。

この度、手土産に誂えましたのは、アーティスト・村上隆氏が歌川広重の視界を現代に甦らせた作品『Hiroshige's 100 Famous Views of Edo: Japonisme Reconsidered』（広重名所江戸百景：ジャポニスム再考）をあしらった風呂敷です。

モチーフは『名所江戸百景』の一篇、「水道橋駿河台」。目を凝らしてご覧いただければ、身をくねらせて江戸の空に泳ぐ鯉のぼりの傍ら、短冊の影に隠れるように村上氏本人が顔を覗かせていることが見て取れると思います。また、当時の浮世絵の版元である「魚栄（魚屋栄吉）」の印のすぐ下には、村上氏自らの印が並んでいます。

江戸の職人たちが作り上げた文化が、現代の感性と融合し、再び世界を夢中にさせている。この事実は、私たち出版界にとっても一つの可能性を示唆しているかもしれない。

『名所江戸百景』が時代を超えて愛され続けるように、皆様と共に、価値ある物語を次代へ送り出し続けたい——。この風呂敷が皆様との良き縁を「結ぶ」一助になることを願っております。



TAKASHI MURAKAMI
Hiroshige's 100 Famous Views of Edo: Japonisme Reconsidered



TAKASHI MURAKAMI
Hiroshige's 100 Famous Views of Edo: Japonisme Reconsidered
Shodo Bridge and Sengoku 1000-1000 (1000 Famous Views of Edo) Ltd. All Rights Reserved. 本誌「出版クラブだより」に掲載された作品は、村上隆氏の著作権に帰属します。複製・転載はご遠慮ください。



二〇二六年五月七日 第六十五回全出版人大会 委員長 鉄尾周一

出版企業年金基金への加入のご案内

出版企業年金基金では、基金に加入していない出版社さまなどに、加入の募集を行っています。

当基金は出版関連企業（出版社、取次会社、書店等）を中心にするすべての厚生年金加入事業所を加入対象とした確定給付型の企業年金で、現在600社を超える出版社などが加入しており、今年で前身の出版厚生年金基金の設立（1986年）から40周年、現基金に移行してから10周年を迎えます。

加入すると、会社さまは退職金を平準化して外部積立とすることができ、拠出した掛金は全額損金扱いとなる税制優遇があります。

また、加入者（従業員）さまは掛金を負担することなく老後や退職時に掛金の総額に運用収益（年2.5%相当）を加算した額を年金や一時金として受けることができ、さらに、在職中には慶弔金が受けられる制度も備わっています。

当基金では、今後、基金に加入していない出版社さまなどにご案内文書を順次送付させていただきますこととしており、この機会に、ぜひご検討いただければ幸いです。

— お問い合わせ —

出版企業年金基金

業務部 新田、河野、渋川

☎ 03・5259・9111

Mail: gyomu@syupan-kin.or.jp

この世界にあたりまえにあるものって、
いつの間にあたりまえになったんだっけ？

あたり
あたり
できる
まえを
まえに
か？

150th
Anniversary

大日本印刷

未来のあたりまえをつくる。

DNP

駆けろ、 森とともに。



森からはじまる循環をつくる。

王子の“今”がわかる！
王子グループコミュニケーションフィールド
「OJI TODAY」



王子ホールディングス

木とともに 未来を拓く

日本製紙グループは、

「木とともに未来を拓く総合バイオマス企業」として、

「持続可能な森林資源の循環」「技術力で多種多様に利用する

木質資源の循環」「積極的な製品リサイクル」からなる

「3つの循環」をビジネスモデルとして事業を展開しています。

これまでの事業活動により蓄積されたあらゆる経営資源を最大限に活用し、

この「3つの循環」を、大きく、早く回していくことで、

「日本製紙グループの持続的成長」と

「木質資源を最大活用した循環型社会の構築」をともに創出します。



イノベーションも、サステナビリティも 支える、TOMOWEL。

企業のヘルスケア事業を
支援し健康な社会をめざす



盗撮防止機能のある
ユニフォームの素材を開発



従業員のエンゲージメントを
高める教育コンテンツの開発



紙のラミネートチューブやパッケージを
開発してサーキュラーエコノミーに貢献



「こんな未来を支える取り組み」紹介中



TOMOWEL | 共同印刷株式会社

〒112-8501 東京都文京区小石川 4-14-12 <https://www.kyodoprinting.co.jp/>

心が動く、を すべての瞬間に。

広告をつくることは、新しい幸せのかたちを提示すること。

そう信じて私たちはいつの時代も、生活者の胸が躍る明日を描いてきました。

いまこの前向きな突破力が、広告のみならず、あらゆる場面で求められています。

未来を拓く事業の創造から、愛される商品の開発、心地よい購入体験の設計まで。

企業のバリューチェーンのすべてに、心が動く瞬間をデザインする。

生活者の喜びの総量を、企業成長力の源泉に変えていく。

それが博報堂の目指す「生活者価値デザイン」です。

時代はいつだって、一人ひとりの心から動き出す。

創造性とテクノロジーを駆使して、私たちはその信念を現実化していきます。

博報堂は、生活者価値デザイン・カンパニーへ

Hakuhodo

<https://www.hakuhodo.co.jp/>

TOPPAN

世界を、**彩**り豊かに

ものづくりのDNAで、コミュニケーションをカタチづくる

TOPPAN クロレ株式会社

〒114-0001 東京都北区東十条3-10-36

TEL 03 (5843) 9700

URL <https://www.toppan-colorer.co.jp/>

世界を
良くするため
の約束。

INNOVATING TO IMPACT

dentsu

出版 歳時記

▽「トラック新法」が出版業界に衝撃を与えている。

同法が施行されると、取次の配送料金が現在の倍に跳ね上がるという試算もあり、出版流通自体が成り立たなくなると懸念されるからだ。

▽この法律は、深刻なトラックドライバー不足を解消するため、ドライバーの労働条件改善などを目的に「適正原価を下回る運賃・料金の禁止」「ドライバー待遇改善の義務化」などを定める「貨物自動車運送事業法」改正法だ。物流業界全体でみれば必要な措置だが、もともと低かった出版配送料金が「適正原価」を大幅に下回ると予想されることから問題になっている。

「トラック新法」は千載一遇のチャンス

次を中心にしたさまざまな施策が実施されてきたが、根本的な解決には至っていない。

▽そこに追い打ちをかけたのが「トラック新法」だと言える。国内で採れているうちに、突然、浦賀沖に現れた黒船のようだ。黒船の来航は、江戸300年の太平を破り、幕府政権の崩壊、新政府の樹立を経て、日本の社会を根本から変えた。

▽そもそも出版流通は、大量の雑誌配送のおかげで、ほぼ毎日、全国に出版物を届ける世界でも類をみない流通網を成り立たせてきた。しかも、

物流業界では首都圏から地方に届ける商品は少ないため、出版物は下りのトラックを空で走らせないために、運送会社にとってありがたい商品だった。

▽この雑誌の販売量が激減したこと、出版流通は危機に陥った。問題を解決するため、返品のパナルティー契約や、書店が事前に配本数を調整する仕組み、書籍運賃の協力金など、取

次を中心にしたさまざまな施策が実施されてきたが、根本的な解決には至っていない。

▽そこに追い打ちをかけたのが「トラック新法」だと言える。国内で採れているうちに、突然、浦賀沖に現れた黒船のようだ。黒船の来航は、江戸300年の太平を破り、幕府政権の崩壊、新政府の樹立を経て、日本の社会を根本から変えた。

▽ある時期、大手取次が示した「見計らい配本」をやめるという方針が多くの出版社の反発を招いてとん挫したことがあった。皆が何もせずに手をこまねいていたわけではなく、かなり以前から向かうべき方向は見えており、そのための試みも行われてきた。むしろ業界全体がその動きにブレーキをかけてきたと言つてよい。急激な変化を望まない人間の性であろう。

▽そういう意味で、「トラック新法」は、出版流通を変えるための千載一遇のチャンスととらえるべきだろう。明治維新は単なる「黒船」による外患だけではなく、国内で変化を求める必然性が高まっていたからなし得た改革だった。出版業界も改革の必要性は明らかで、その向かうべき方向も見えている。この機会を捉えて、これからの業界100年の計を立てる時である。（本）

出版クラブ維持員動静

▽代表者変更

主婦と生活社 高納勝寿 → 柏原達也

▽住所変更

暮しの手帖社 〒102-0083 東京都千代田区麹町2-6-7スタ

ービルディング3F

春陽堂書店 〒153-0061 東京都目黒区中目黒1-11-12手塚ビル7-4

▽退会

光文書院、TOPPANホールディングス、霞ヶ関書房、宙出版

出版平和堂

第58回 出版功労者

顕彰会

10月2日（金）正午より

於：出版平和堂 箱根

出版クラブは皆さまの「クラブ」です。
お気軽にご利用頂ければと存じます。
出版イベントや各種会議・セミナー等
益々のご利用をお待ち申し上げます。

出版クラブホール・会議室

PUBLISHERS CLUB HALL

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-32

出版クラブビル

TEL 03-5577-1511/FAX 03-5577-1772

<https://shuppan-club-hall.jp/>

神保町駅（東京メトロ半蔵門線・都営新宿線・三田線）
A5 出口より徒歩2分

