

2019年4月

■中期経営計画『REBORN』について

株式会社トーハン  
代表取締役社長 近藤敏貴

今般、弊社では約20年ぶりの中期経営計画「REBORN」を策定しました。内容からすれば、実質的には弊社初の中期経営計画と申し上げてよいと思います。

出版マーケットの状況は一時の急減傾向を脱し小康状態にあります。楽観はできませんが、書店の魅力が改めて読者に評価されていると思います。

一方、物流・輸送環境はさらに厳しさを増し、弊社としても強い危機感を持っています。物流コスト上昇が取次の自助努力の範囲を超える中、非常に多くの出版社様に運賃のご協力を頂いたことに改めて心から感謝いたします。

しかしながら、物流コストの高騰が続いていく中で現状の高い返品率を放置しては、もはや出版のビジネスモデルが成立し得ません。大量返品・大量返品を見直し、時代の変化に合った新しい流通の形を構築する必要があります。

弊社は、全力でこの流通改革に取り組むべく「プロダクトアウトからマーケットインへの転換」を提唱してまいりました。

改革の方向性を表したのが、2019年度から始まる5ヵ年の中期経営計画「REBORN」です。その基本方針として「本業の復活」と「事業領域の拡大」の二つを掲げております。

「本業の復活」では、読者ニーズ・書店様からの注文を起点としたマーケットイン型流通への転換を目指します。それにより返品率を大きく改善し、そこから生まれる利益を業界全体で再配分する仕組みを構築します。出版物の刊行前情報を集約するプラットフォームの構築を進めるとともに、AIを活用した高精度の配本システムを開発し、2020年度にはAI配本を実験的に開始したいと考えています。加えてプリント・オン・デマンドや、商品の個品識別技術など、最新技術の研究も進めております。

また、流通改善の一環として、書籍新刊発送拠点を5月7日より和光センターに移管します。さらに本社ビルも耐震性を高めるため新築し、2021年2月の竣工を目指しています。

全ては全国の書店・読者に、必要な本を、必要な分だけ、必要な時に、確実に届けるためです。地域の知の拠点たる書店様が栄え、出版文化がより豊かなものになるよう、出版流通ネットワークの進化を図ることが弊社の使命と考えます。

(2枚目に続く)

「事業領域の拡大」とは、企業として新たな成長エンジンを獲得することであり、全国に等しく本を届ける「本業の復活」を強くアシストするために行います。すでに不動産事業、介護事業、フィットネス事業に取り組んでおり、今後も M&A や資本業務提携を模索していきます。

今後の 5 ヶ年間で「REBORN」という名の通りトーハンは生まれ変わる覚悟です。お取引先の皆様と強く連携し、出版流通のモデルチェンジを成し遂げる決意です。

「REBORN」の参考とするため、3月に若手社員たちとドイツ出版業界を視察しました。世界各国それぞれに出版流通モデルがある中で、弊社の考えるマーケットイン型流通に近い仕組みがドイツでは制度化されているからです。

我々が日本との違いをもっとも感じたのは、情報発信に対する意識でした。ドイツでは未刊・近刊商品の情報が発売日の半年以上前から整理され、書店や読者が容易にアクセスできます。出版社はネットを活用して積極的に発売前の情報を発信し、書店も豊富な情報を元にプロモーションを行い、発売前の予約獲得に力点を置いています。

日本でも未刊・近刊情報を活用し、需要予測と製作部数の決定に活かすことが、マーケットイン型流通のスタートになると思います。日独の違いをよく理解したうえで、日本に取り入れられる部分はどこかを考え、業界全体で議論を尽くして進めていきたいと思えます。

2019年9月に弊社は創立70周年を迎えますが、これもひとえに皆様のお力添えの賜物と深く感謝申し上げます。本年は特に記念行事は行いませんが、5年後の中期経営計画「REBORN」完遂の暁には、75周年の節目として皆様にそれをご報告したいと考えております。全力で取り組んでまいりますので、今後とも変らぬご支援ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

(2019年4月24日 全国トーハン会代表者総会より 近藤社長挨拶要旨)