**角川歴彦（KADOKAWA取締役会長）【佐藤優の頂上対決／我々はどう生き残るか】**

[ビジネス](https://www.dailyshincho.jp/bus/) 週刊新潮 2020年3月5日号掲載

[[](https://www.dailyshincho.jp/article/2020/03100555/?photo=1)](https://www.dailyshincho.jp/article/2020/03100555/?photo=1)

[角川歴彦氏（他の写真を見る）](https://www.dailyshincho.jp/article/2020/03100555/?photo=1)

　インターネットとデジタル技術は、出版界にも変革を迫る。株市を上場させたKADOKAWA は、その豊富な資本力を背景に、オフィス、印刷製本工場、ミュージアム、ホテルなどが立ち並ぶ「ところざわサクラタウン」を今夏、埼玉県にオープンさせる。いったいここから何が始まるのか。

　＊＊＊

**佐藤**デジタル技術の進化によって、出版界を取り巻く状況は一層厳しさを増しています。その中にあって、角川会長はいちはやくデジタル化に向き合い、正面から取り組んでこられた経営者です。

**角川**1990年代に大きな変化が始まったわけですが、最初はインターネットとデジタルが不可分に語られていましたよね。それからインターネットがもてはやされ、今はデジタル革命がすごいという話に変わってきた。技術もサービスも変化が速すぎて、全体が見えにくい。その中でコンテンツを受け取る人たちもどんどん変わってきました。

**佐藤**それは、出版社にとっての読者のことですよね。

**角川**僕は人と人とのコミュニケーションよりも人が創造するコンテンツの方が上位のレイヤー（階層）だと思っているのですが、SNSによってコミュニケーションがどんどん変わり、それを中心に物事が回り始めた。ニコニコ動画などが生まれ、コミュニケーションの変革はこのあたりで終わったかなと思っていたら、さらに進化している。

**佐藤**会長は、デジタル化によって「あらゆる産業は再定義される」と仰っています。出版はどのように再定義されますか。

**角川**もともとインターネットが生まれるまでは、出版物から知識を得る人がほとんどでした。だからその頃の出版社は「栄華の時代」です。ところがインターネットが普及して、出版物以外からも知識を得られることがはっきりした。たぶん最初に大きな影響を受けたのは百科事典じゃないでしょうか。

**佐藤**そうでしょうね。

**角川**僕ら出版人は、知識人が署名入りで書いた百科事典をずっと大切にしてきましたが、世の中の人たちはそうした思いを共有してくれなくなった。

**佐藤**若い人たちにとって、辞書、事典はネットの中にあるものです。

**角川**よく知識産業なんて言われましたが、そこに出版界はあぐらをかいていたわけです。そしてiPhoneが出てきて、その知識が質的に変わり始めた。「知識」から「情報」になったんです。僕らはまだ知識というのは紙に固定させるものだと思っていますが、情報は定着も固定もされない。

**佐藤**情報は流れていくだけです。

**角川**グーグルは、最初、世界中のあらゆる本を検索できるようにするんだ、と言っていたのに、途中からガラリと変わって「情報」の方に行ってしまった。それで検索の世界で覇権を握ることができたわけだから、企業としては正しかったのでしょうが。

**佐藤**ビッグデータを集めて、ビジネスにする方向ですね。

**角川**出版界も知識から情報へ、という洗礼を受けることになった。例えば、書籍が情報化していきました。書籍は知識の宝庫だったけれども、情報的な書籍を作らないと世の中のニーズに応えられない状況ができてしまった。その先陣を切ったのが新書ですよ。「2時間でわかる世界」などは、知識というより情報です。

**佐藤**確かに新書はそう言えますね。昔は総合雑誌に多くの読者がいた。総合雑誌には三つ読みたい記事があれば売れると言われていましたが、新書がそれに取って代わった。知りたいテーマがコンパクトにまとめてある。ただそこで怖いのは、情報化してくると、欲しい情報だけを探しにいくようになることです。そこが知識と違う。

**角川**その通りです。

**佐藤**例えば、韓国はとんでもない国だという内容の本がどんどん出るようになる。それで新書にヘイト本が増えてきた。

**角川**佐藤さんからは私的な勉強会で、ヘイト本を出すようになったら出版社はダメになると言われて、そうした傾向のものを一冊出したとたん、叱られました。

**佐藤**ヘイト本を出すことの良し悪しよりも、出すことによって何が起きるかが問題です。要は危機管理ができているかどうか、です。

**角川**そうですね。ただそうした本が突然生まれてきたわけではない。情報化という不馴れな状況がそこにある。

**佐藤**よくわかります。それに出版社は、知識のコンテンツとして、自分たちでは絶対に賛同しないものを出版しなければならないこともある。角川文庫があえてチャレンジしているのは、ヒトラーの『わが闘争』ですよね。結局、ヒトラーが何を考えていたかは、角川文庫版以外で知ることができない。

**角川**刊行した当時、西ドイツ大使館から抗議がありましたね。なぜあんなものを文庫にするんだって。

**佐藤**一方で、角川文庫にはここでしか読めないベーシックなコンテンツもたくさんあります。猪木正道氏の『共産主義の系譜』とか、宇野弘蔵氏の『経済学』とか。こうした本は短期の採算ベースでは決してプラスにならないでしょうが、長期では損益分岐点を超えると思います。

**角川**昔、「白帯」と言っていたカテゴリーですね。今は角川ソフィア文庫が継承しています。

**佐藤**それとソフィア文庫の『仏教の思想』全12巻。仏教を体系的に知るのに、これを超える書籍はないわけです。こうした知識のコンテンツを出し続けていくのは、やはり会長の思いがないと成立しない。

**角川**もちろん商業ベースでは、できないものもあります。それでも長い視点で、出しておかなきゃいけないものは、角川文化振興財団で出しているんですよ。「短歌」や「俳句」などもそうです。

**佐藤**いま財団と、私が教えている沖縄の名桜大学が提携して、「琉球文学大全」を作るプロジェクトを進めています。これも商業ベースでは成り立たない。ただ、いま琉球語ができる人がどんどん減っていますから、この数年を逃したらまとめられないんです。これは22世紀、23世紀の日本に残しておかなければならない本です。これを引き受けてくださったのは角川さんだけで、大変感謝しています。

### 読み手が書き手に

**佐藤**そうした文化的な出版を含めて、いま、かなりの点数の本を出していますよね。

**角川**年間5千点を出すようにしています。

**佐藤**5千点を新刊で、ですか。

**角川**そうです。これはもう4～5年続けていますね。

**佐藤**紙の本ですか。

**角川**そうです。売れる本を出せと言っていると、どんどん点数が減っていくんです。けれども5千点出せと言うと、編集者は出すことに意味があると考えるようになり、さまざまな本が出るようになります。文芸のセクションだと、年に800点くらい出ていますね。

**佐藤**そんなに書き手がいますか。

**角川**5千点のうち千点くらいが、本を読むけれども自分でも本を作りたい人たちの本、つまりはUGC（User Generated Contents＝受容者が作るコンテンツ）です。

**佐藤**主に小説ですか。

**角川**ライトノベルという分野がありますね。小学館や集英社、講談社がコミックを開拓してきたように、ライトノベルはKADOKAWAが開拓しました。初めは皆さん、これは何の本だろうと思ったはずですが、いまは各社が取り組むようになっている。まあ、従来の仕組みの中で本のデザインだけアニメっぽくして、ライトノベルと言っているところもあります。ただ、もうそういう段階は終わって、別の次元になっている。

**佐藤**どういうことですか。

**角川**「小説家になろう」というサイトがあって、そこにライトノベルなどの膨大な投稿があるんです。そうしたところから、読み手だった人が書き手になっている。

**佐藤**それは面白いですね。

**角川**グーテンベルクが印刷術を発明する前、例えば、古代ギリシャ時代に本は写本しかありませんでした。だから読み手は書き手だった。それが時代が下るにつれ、書き手と読み手に分かれていきますが、いまデジタルによって、再び読み手が書き手になる時代がやってきた。だから出版社としては、IT技術を使って読み手が書き手になるような環境を作らないと生き残れないと思うんですよ。

### 紙はIPの塊

**佐藤**そのサイトでは、出版はしていないんですか。

**角川**していません。自分たちは広告で収益を上げていて、書き手は出版社に紹介してくれる。だからいま出版社が押し寄せていますが、その先にも重要なことがある。

**佐藤**作品の質ですか。

**角川**そうです。書き手が読み手であり、読み手が書き手であるという中で、やっぱり編集者が介在して質を良くしないと本にならないんですよ。僕も時々読みますが、正直なところ、質がまだまだの作品が多い。ただ、人（キャラクター）が描けていないけれども、アイデアはいいという創作希望の人がいっぱいいるんですよ。だから、ここはもう少し人物を書き込めとか、シーンを作れとか、そういうアドバイスをすれば、どんどん良くなる。

**佐藤**書籍は編集者次第のところがあります。

**角川**一流の作家には、編集者はどうしても遠慮してしまうでしょう。

**佐藤**どうぞどうぞ、という感じでしょうね。

**角川**でも新人には、付箋をつけてここ、こうしましょうと、いろいろ注文をつけられます。昔、私の姉（ノンフィクション作家の故・辺見じゅん氏）がよくこぼしていました。新潮社と文藝春秋では、付箋のつけ方が違うって。新潮社の付箋は、著者が嫌になるような書き込みで、文藝春秋は激励するような書き込みがある（笑）。

**佐藤**新潮社と文藝春秋だから細かく書いてくるのであって、さほどコメントしない会社もあります。

**角川**そうです。それ以外の会社はあまりやらない。だからそうした出版社が「小説家になろう」に駆け込んでいっても、収拾がつかなくなるだけです。

**佐藤**小説だけでなく、インターネットの投稿を編集者が見つけて、作品に発展させることもあります。若者に編集者が助言を重ねるうちに腕が上がって有名なノンフィクション賞を取った例もあります。

**角川**アメリカの出版社はどこもUGCを無視しました。その代わりにUGCをやってきたのが、アマゾンです。大手出版社がアマゾンには本を出さず揉めた経緯もありますから、その影響もあります。アマゾンがアメリカで成功したのは、UGCを独占していることが大きい。一方、日本ではUGCを出版各社がやっていますから、そこのところでアマゾンは存在感がない。だから意外にアマゾンはその力を日本では発揮できていないんですよ。

**佐藤**やっぱりコンテンツ作りをしているところは強い。

**角川**紙はIP（知的財産）の塊です。原典であるテキスト本から、実写にしたり、アニメにしたり、あるいは漫画にしたり、どんどん広げていける。今まで出版社は作品を多方面に展開することを怠ってきたし、作家も要求してきませんでした。でもいまライトノベルの作家は、自分から漫画にしてほしいとか、アニメにしてほしいって言ってきますよ。

**佐藤**それは角川書店がメディアミックスとして前からやってきたことですね。

**角川**ええ、兄（春樹氏）の時代から事業化してきて、さらに次のレベルへ積極的に取り組んでいます。3月に公開される「Fukushima 50」もそうです。原作は、かつて新潮社におられた門田隆将さんの『死の淵を見た男　吉田昌郎と福島第一原発』です。いまの映画はディズニーを中心にあまりにも娯楽的なものが多いのですが、出版社がやるからには、こうした社会派の作品にも取り組まなくてはいけない。弊社は、2000年頃に高杉良原作の『金融腐蝕列島』、2010年頃に山崎豊子原作『[沈まぬ太陽](https://amzn.to/3cn0gn4)』、そして2020年はこの作品ですから、10年ごとに社会派映画を撮っていることになります。これは原発賛成、反対ということではなく、原発とは何なのかや自然の脅威を考えさせる作品で、出版社ならではのこだわりもある。そこを是非とも見て感じとっていただきたいです。

### 所沢への拠点拡大

**佐藤**KADOKAWAには今年さらに大きなイベントがあります。埼玉県所沢市東所沢の約4万平方メートルの土地に約400億円かけて「ところざわサクラタウン」という複合施設を建設し、7月にオープンする。そこにはオフィスや印刷工場、図書館、イベントホール、ホテル、神社まで作っています。これが大きな注目を集めている。

**角川**敷地の7割ほどが、グループの印刷製本工場と倉庫で、その上にもう一層、ワンフロア3千坪のオフィスを設けます。千～1500人くらいが働けるスペースがあります。残りの3割は「ジャパンパビリオン」と「角川武蔵野ミュージアム」で、後者は図書館、博物館、美術館の3館一体型の施設です。建物は隈研吾さんがデザインし、館長は松岡正剛さんにお願いしました。

**佐藤**古代アレクサンドリアのムセイオンですね。知の殿堂ができる。

**角川**そこに松岡さんが選んだ2万8千点の本が入ります。そして、なぜこの本を選んだかを書いてもらうという、ちょっと考えられない試みもしている。

**佐藤**そうした手作りの部分は、会社に基礎体力がないとできないことです。

**角川**本選びの基準は、やっぱり「文庫」刊行の精神ですね。古今東西の優れた本を集めるという「文庫」の考え方が根底になければいけない。各社から数多く「文庫判」の本は出ていますが、やっぱり「文庫本」は新潮、岩波、角川の3社ですよ。文庫の精神がなければ、ただの廉価版になってしまう。

**佐藤**何が入るのか楽しみです。

**角川**先日、所沢市の皆さんにアンケートを取ったら、一番関心があるのは図書館でした。

**佐藤**貸し出しもするのですか。

**角川**しません。一日そこにいて読んでいただく。貸し出すとなると、返さない人も出てきたり、本の管理で司書がクタクタになってしまうんですよ。

**佐藤**有料ですか。

**角川**はい。公立図書館には図書館法があって、無料にしなければなりません。これはマッカーサーが作った法律なんですね。日本が太平洋戦争のような無謀なことをしたのは知的水準が低いからで、だから本を読ませろと、無料で貸し出す図書館法を作った。それがいま聖域となって、おかしな方向に行って軌道修正がきかない状態です。それに一石を投じたいとも思っています。

**佐藤**いまの公立図書館は、利用者本位を盾に、ベストセラーを何冊も入れて、無料貸本屋と化していますからね。利用者が読みたいものだけを集めるとどうなるか。その究極の形が、東京拘置所の官本です。そこにあるのは、半分が犯罪小説で、4分の1がヤクザのしきたりなどヤクザ関連本、残りがエロ小説です。利用者本位だと、それに限りなく近い状況が生まれてくる。でもやっぱり図書館は啓蒙的役割を担っていかないといけませんよ。

**角川**ええ。と同時に所沢で、電子図書館化しようとも思っています。ここから国会図書館にもアクセスしていくし、世界各国の図書館にも繋がっていく。ここにいながら、世界中の本を読めるようにします。

**佐藤**国会図書館のPDFによる電子化はあまり質がよくないですよ。

**角川**電子化するのは、注文に応じて必要なだけ本を作る「プリント・オン・デマンド」を本格的にやりたいからです。自社の本はもう3万冊以上がデジタル化されています。サクラタウンの印刷製本工場は、プリント・オン・デマンドに対応した仕様になっています。

**佐藤**それなら読者の要望にすぐ応えられるし、少部数印刷もできる。これから書店や、出版社と書店を繋ぐ取次がどうなっていくかわかりませんから、出版社が読者の動向を直接、把握できるようにしておくことは重要です。

**角川**中小の書店が次々に潰れ、本がいつまで全国隅々まで届くのかわからなくなってきました。その問題が顕在化したのが昨年です。僕は、余力のあるうちは取次店が書店を買って支えてほしいと思っていますが、取次の力が強まるため、反対する出版社も多い。出版社が書店を支えることが必要なのかもしれません。これからは、書店がうまくいかなくなるケース、取次がうまくいかなくなるケース、そして出版社がうまくいかなくなるケースの三つを想定して動いていかなければならない。

**佐藤**出版界の未来については、どんな見通しを持っていますか。

**角川**どこの業界もデジタル化が進むと、寡占化していきます。映画なら東宝を中心に松竹、東映しか残らないでしょう。出版社も同じで、デジタルの技術を持って、電子書籍を自力で出していける体力のあるところに集中していきます。

**佐藤**資本規模に依ってくる。

**角川**幸いKADOKAWAは早い時期に株式公開できました。だから今の変化を乗り切る資本力はある。

**佐藤**サクラタウンは、変化を乗り切るための一つの布石ですね。

**角川**僕たちが何かを起こすわけではないんです。ただ状況が変わった時のための準備をしているとは言える。例えば、いま出版は取次を通しています。いまは取次店が配本するという単線の上で走っているけれども、複々線にしておきたい。そうでないと、出版社はいざという時に読者に本を届けられませんから。サクラタウンはそうした準備の一つなんです。

角川歴彦（かどかわつぐひこ ）　KADOKAWA取締役会長  
1943年東京生まれ。早稲田大学第一政治経済学部卒。66年角川書店入社。ライトノベル路線を定着させる。92年メディアワークスを設立して同社から離れるが、翌年復帰して社長に就任。98年株式公開（東証2部、のち1部）。2014年ドワンゴと経営統合。組織再編を繰り返し、19年に持ち株会社KADOKAWAが発足、会長となる。