

講演――教材系編集部員の皆さまに期待するもの（2006年6月）

## 「教材系編集部員の皆さまに期待するもの」/レジュメ

――夢と危機感をバネに、業界のリーダーシップを！――

### 1) はじめに

- ・こんにちは、エディットの小林です。いつもお世話になっています。
- ・先日、メールをいただいて、編集部の若手社員のための研修会をやるので、1時間ばかり話してくれないかということでした。
- ・テーマは「プロダクションから見た教材系編集部員に期待するもの」でした。
- ・日ごろ、皆さんにはたいへんお世話になっていますので、私で良ければ、ということで、引き受けさせていただきました。
- ・しかし、「プロダクションから見た教材系編集部員に期待するもの」というテーマですと、私の答えはたった一言で終わってしまいます。
- ・「ぜひエディットにお仕事をよろしくお願いします」という一言です。
- ・それでは、身も蓋もありませんので、今回は「プロダクション」というよりも皆さんの先輩として、36年間、学習教材の業界の底辺、裏道、横道、坂道、路地裏を歩いてきた先輩として、少し話をさせていただこうと思います。
- ・きょうのテーマは「プロダクション」を「業界の先輩」に変えさせてください。
- ・サブタイトルとして、「夢と危機感をバネに業界のリーダーに！」という言葉をつけさせていただきました。
- ・内容は、私なりに考えた「教材編集者として知っておいてほしいテーマ・項目・仕事の姿勢などの」を中心に話を進めます。
- ・じつは3年前にも、教材系編集部の皆さんに同じような話をさせてもらいました。そのときの内容とほとんど同じです。
- ・多少、塾業界に特化した話を盛り込めればいいなと思っています。
- ・1時間という短い時間ですので、レジュメのすべてをお話できませんが、時間のあるかぎり、私なりの見方というか、考えていることをお話したいと思います。

### 2) 自己紹介

- ・私の経歴は、会社案内の「エディットの会社概要」を見てください。
- ・ひと言で言えば、7年サイクルで、勤めた教材会社が倒産し、名古屋→大阪→東京→京都→名古屋→東京と転々としました。勤めた出版社は3つ。3つとも倒産、解散、縮小の憂き目にあいました。
- ・そのため、通信教育教材、書店用教材、訪問販売用教材、学校直販教材、塾教材、教書教材、デジタル教材と、あらゆるジャンルの教材づくりに携わってきました。
- ・プロダクション稼業を始めて、16年になりますが、現在、お付き合いさせていただいている会社は50社を超えます。

## ●危機感(問題意識)をもちと――

### 3) 私たちを取り巻く状況で、分析しておきたいテーマ・事柄(現状分析)

- ① 少子化の定着は何を意味するか。
  - パイが少なくなるだけでなく、質的变化が起きる。
  - 量的変化→質的变化をもたらす。
  - 教材の需要を支えていた受験競争率の低下。大学、短大の定員割れ。だれでも大学へはいれる時代。
  - 受験熱の衰退→学校・親・子の学習意欲の減退→教材の需要減進む。
  - 子どもへの溺愛→個別指導型教材，大型教材が入り込む。「この子だけは大事」
- ② 長引く経済不況による影響
  - 教育費の削減。学習塾への通塾率の低下。
- ③ 学校週休2日制による学校現場と学校外教育の変容
  - 学習よりしつけ，ゆとり重視。
  - 学習環境（学校，塾，家庭，通信教育，ネット，個別指導，その他）の多様化。
- ④ 教育基本法，新学習指導要領の改訂とその基準の揺れはどんな影響があるか。
  - 教材づくりの難しさ，自由性，今年の教材の大幅な改訂・変更→出費かさむ。
- ⑤ 総合学習の動き（座学から実学へ）
  - ペーパー教材のニーズの減少。
  - 教材づくりの複雑化，教科横断的な教材。
- ⑥ 白表紙問題
  - 1年半かけて作ってきた教材づくりを半年でやらなくてはいけない。
  - 前代未聞の対策が必要。→この2年間の総括が必要。
- ⑦ 教科書会社，大手学習塾の教材部門への参入。
  - 教科書会社，大手学習塾が強力なライバルになる。ライバルの増加。
  - 教材出版社は不利。白表示が入らない。
- ⑧ 著作権問題
  - 国語だけでない。英語教材の引用文，イラスト・図版の著作権が厳しくなる。
  - 本作り，教材作りの難しさ，費用の増大。
- ⑨ 業界圧力団体としての日図協の現状
  - 白表紙問題，著作権問題で，力がなくなっている。存在感が薄くなっている。
- ⑩ 同業他社の動き
  - 伸びている会社，経営が厳しくなっている会社，格差が広がる。
  - 業界も格差社会。それぞれの理由と背景を知る。
- ⑪ その他

#### 4) 出版不況における出版界，教材出版社の動向

- ① 出版不況の内実
  - 「雑高書低」→「雑低書低」
  - さらに，出版界を支えたコミックス（漫画本）の落ち込み。
  - 売上げを確保するために，出版点数を増やす。
- ② どの出版社が利益を上げているか。
  - （出版社・教育関係会社の2004年の申告所得ランキングより）
  - 所得は年々下がっている。
- ③ 伸びている（利益を上げている）教材出版社
  - なぜ利益を上げているか→5)で分析。

## ④ 進む編集業務のアウトソーシング化

- 売上げを確保するために、出版点数を増やす。←●
- 出版社の経費部門の編集部のリストラ進行。お金をうむ営業、広告部はそのまま。
- S社：15人の編集部員で新刊459点を制作，N社：10人で225点を出版。
- 編集部の縮小，部員のリストラ→編集長だけしかいない会社増える。
- すべて外部編集プロダクションに委託。編集長は表紙しか見ない。
- 本のアウトソーシングではなく，編集部のアウトソーシングをする会社もある。

## 5) 知っておきたい教材のチャンネルとその大手出版社およびその動向

## ① どんな販売ルートがあるか。

教科書/学校直販教材/市販（書店）教材/通販教材/塾教材/家販教材/訪販教材/100円ショップ教材/コンビニ教材など。

## ② 教科書ルート：教学図書協会加盟社。→少子化で厳しい，少ないパイの取り合い，寡占化/生き残り/リストラ進行。

- 他チャンネルへの動き。模索中。
- 独特の教材づくり。教科書方式をそのまま教材づくり。

## ③ 学校直販ルート：日図協正式加盟会社を中心。教科書会社も参入。

- 少子化で厳しい，少ないパイの取り合い，寡占化/生き残り/リストラ進行。

→他チャンネルへの動き。模索中。

## ④ 市販ルート：多数。

- 書店本売れない。参考書や問題集を買いに来ない。
- 子どもたちは教材の選択眼がない。
- 取次大手の日教販のみ減収減益続く。
- 少子化で厳しい，少ないパイの取り合い，寡占化/生き残り/リストラ進行。
- 他チャンネルへの動き。模索中。
- 実態は販売の主力を他ルートへ移動。
- コンテンツビジネス。資産を活かす。企業ルート。旺文社。

## ⑤ 通販ルート：大手通信教育会社

- 個人情報保護法の施行で大きなリスクを背負う。
- 会員獲得活動→大幅な方向転換。
- 元気，増収増益，独自路線，企画力，機構改革，組織変更。

## ⑥ 塾ルート：教科書会社，学校直販会社も参入。

- 寡占化。かつてたくさんの教材会社が参入。いまは勝ち負けがはっきりしてきた。
- 勝ち組み5社。
- 新しい動き。オリジナル教材支援。アフター。コンテンツビジネス。

## ⑦ 家販ルート：たいえん厳しい。かつては一世を風靡したチャンネル。

- 2社で合作してリスクを減らす。
- 今後はどうするか。大きな課題。

## ⑧ 訪販ルート：淘汰されたあとの上昇傾向あり。

→物売りからの脱皮。「教材+指導」「教育」を売る。

→家庭教師派遣，教室展開。再販(代理店販売)から直販へ。

⑨ その他→100円ショップ，コンビニなど。

## ●夢を持とう-----

### 6) 利益を上げている教材系出版社から学ぶこと

① 売り上げ，利益内容，従業員数，平均年齢，戦略(会社ポリシー)，編集者の姿勢，その他を分析。

→自社の問題点や今後の戦略をあきらかにする。→企画作りに役立てる。

② 利益を上げている教材系出版社

→株式上場会社は，会社情報，経営内容がオープンになっている。

③ 各社の傾向と特長

→A社を徹底分析。

・出版界トップ，利益最高，その中身は？

・ここ3年間の下降を盛り返した理由は？

→B社，C社，D社について……各自，インターネットで調査。

④ 私が見た各社の特長

- ・A社 : 明確な経営戦略，大事にする独自性・他社との差別化，豊富なデータベース，データ分析力，緻密な企画力，資金力，アメリカ的な合理経営，社員の積極性，若さ。マーケティング重視。
- ・B社 : 明確なターゲットの絞り込み，大事にする独自性・他社との差別化，豊富なデータベース，データ分析力，内製の重視，マーケティング力。
- ・C社 : 完全営業主体型，仕入れ販売から売れる物を自社商品化，営業トークから商品作り，単品主義，直販型訪販，うまい企業イメージ作り。家庭教師派遣，教室展開。
- ・D社 : 自塾で全点採用(それだけで採算合う)→シュミレーション(内容検証)，他の塾ルートへ販売，進学塾に絞ったターゲット，当たる2番手狙い(四谷大塚バージョン)。
- ・E社 : 販売代理店との共存共栄。営業力。支社・営業所・代理店のネットワーク。若さ。コンテンツビジネス。
- ・F社 : 出版社からの脱皮。他社教材も販売。「ご用聞き」(マーケティング)の徹底。大手学習塾からの編集受注。コンテンツビジネス。経費の節減・合理化。編集業務の徹底外注化。組版・印刷のグループ化と中国進出。

⑤ 各社の編プロの使い方

- ・A社 : 企画・仕様・規格・金額の明確化，スケジュール管理の徹底，1日の変更も厳しい。システム化された作業流れ。執筆資料・編集資料を豊富に提示。社員の移動激しい。
- ・B社 : ベネッセに近い。原稿のコンペ。原稿1問1問のフィードバックの徹底。膨大な企画資料，執筆資料を提供。
- ・C社 : 教材の種類は少ない。営業トークから企画作り。新規ものはプロダク

ションの企画力・編集力に期待・依存。編集部員の移動激しい。

- ・ D社 : 校正部が独立。原稿作りから委託。一緒に教材作り。パートナー関係。
- ・ E社 : コンテンツ提供による経費節減と編集制作のスピード化。年間発注量の提案。DTP組版の一元化と海外生産。

## 7) 編集プロダクションの実態と動向

- ① 二極化する編プロ
  - 伸びている会社と衰退していく会社。
  - 若手中心の会社と高齢化した会社。
  - デジタル化に対応した会社とアナログ主体の会社。
- ② 下請けからパートナーへ→教材分野を除き、企画提案型、パートナー型が増える。
- ③ 唯一の編プロ団体----日本編集制作会社協会→同封資料を参考。
- ④ ジャンル・組織形態・系列・仕事内容→省略。
- ⑤ プロダクションの生きる道→専門性の発揮。
- ⑥ これからの編プロのあり方
  - 出版社のアウトソーシングの追い風を受ける。正常な形ではない。
  - SOHOとの連携。
  - ネットワーク型のプロ集団をめざす。

## 8) 教材系編集プロダクションの種類と動向

- ① 下請け型とパートナー型→下請け型が多い。今後はパートナー型が期待される。
- ② 単教科型と5（9）教科型
  - 二極化進む。単教科型は下請け型、5（9）教科型はパートナー型に！
  - 版元の編集力、姿勢により変わる。
- ③ 執筆編集オンリー型とパッケージ型
  - パッケージ型とは執筆からデザイン・DTP制作・データ納品まで、製品に近い状態まで受注するタイプのプロダクション。
  - 下請け型・単教科型が執筆編集オンリー型、パートナー型・5（9）教科型はパッケージ型が多い。
- ④ 職人型とマネジメント型→③に準ずる。
- ⑤ 今日の動向
  - 中学改訂後の仕事激減による「冬の時代」
  - スタッフの流動化が激しい。
  - 一流の編プロのみ生き残れる時代
  - 我慢して次期教科書改定期を待っている会社は生き残れない。
  - 脱準拠(学校直販)教材の仕事：入試教材、県版テスト、塾テストもの、高校教材、企画教材（市販・通販・塾・訪販・小学英語・小中・中高一貫もの）を編集制作。
  - 資格本・一般書、他ジャンル物への進出。
  - 教材編集のノウハウを生かした書店本が期待されている。

## 9) 編集プロダクションとどう付き合うか。

- ① 優秀な編集者には2タイプ。
  - 自分自身が優秀な能力を持った編集者であるか、または、そうでなくても優秀な編プロをたくさん知っている編集者であるかどうかの2タイプ

- ② 良質な編プロをできるだけ多く抱え込む。  
→編プロとのコミュニケーションが大事。  
→自分なりの編プロ論を持つ。
- ③ それぞれの編プロの特長を理解しておく。  
→情報収集，先輩に聞く。自分で体得する。
- ④ 編プロスタッフ一人ひとりの能力・レベルをつかむ。  
→社長より実務を行う編集スタッフが大事。  
→編プロの編集スタッフとのコミュニケーションが大事。  
→編プロは一流の社員を抱え続けることが仕事。しかし企業規模からして難しい。  
→社員の移動，退職，流動化が激しい。
- ⑤ いざとなったら，無理を聞いてくれる編プロが何社あるか。  
→編プロも人間。心があり，義理・人情を大切にしている。
- ⑥ 日ごろの信頼関係をどう作っていくか。  
→同志的關係。定期的なコミュニケーション。  
→継続的な仕事の発注ができるか。  
→パートナー的な付き合い。

#### 10) 編プロから見た版元編集者への期待

- ① 編集総合力があるかどうか。  
→まず集者としての基礎知識，制作・DTP・印刷・製本・加工等の本作りの知識。  
→とくにDTPの知識は各社バラバラ。
- ② 前向きな姿勢があるかどうか。  
→パートナー的な付き合いができる。生き方に粋を感じる。
- ③ 仕事（依頼）内容の明確化  
→何を，どこまで，どのようにして，いつまでに仕上げるか。料金はいくらか。
- ④ 計画的な仕事の発注と納期の余裕が欲しい。  
→盆前に依頼し，盆後に納品？ 年の暮れに依頼し，正月明けに納品？  
→単納期仕事はミスのもと。
- ⑤ 編プロの長所・得意分野，スタッフの時間的余裕を理解してくれているかどうか。  
→情報収集，体得，適材適所，依頼時の編プロの受注状況を理解。
- ⑥ 企画作り，規格作りへの参画。  
→編プロの上層部はベテランが多い。いろいろなノウハウを持っている。
- ⑦ その他

#### 11) 教材編集者に必要な能力とその育成法

- ① 教科力/編集力/校正力/企画力/情報収集力/コミュニケーション能力/マーケティング（取材）力/ネットワーク（人脈）力/DTP・印刷・製本等の本作りの知識/デザイン・レイアウトのセンス/デジタル（パソコン）力/出版業界・教材業界・教育業界等の知識/学校現場の動向理解/その他多数の業界紙の読み込み等。
- ② とくにコミュニケーション能力とマーケティング（取材）力が課題。
- ③ それらをどう育て，いかに磨いていくか。  
→夢と危機感を持って。  
→バイタリティ，行動力，前向きの姿勢。

→詳しくは今回省略。

## 12) これからの教材づくりのあり方のポイント

- ① 旧のヒット教材の分析：チャート式/自由自在/ポピー/トレペ/学習と科学など。
- ② 最近のヒット教材：陰山メソッド/検定外教科書/向山洋一方式/脳を鍛える本など。
- ③ 学校等の現場や教師へのマーケティングがもっとも重要→そこから企画作り。
- ④ 「教材+指導」、システム教材，詰め込み型からの脱却。
- ⑤ 利益を上げている教材系出版社の動向と分析。
- ⑥ オンデマンド教材，個別対応教材の開発。
- ⑦ 採算が合う教材の作り方と売り方を考える。
- ⑧ 過去の資産の活用----データベースの構築とその活用。
- ⑨ 売り方，使い方から教材の企画を考える。
- ⑩ 1日1枚など，「使いやすさ」を大事にする。
- ⑪ 脱詰め込み教材，グリコのおまけ型教材など，「興味づけ」を大事にする。
- ⑫ 自分の作った教材で実際に授業を試してみる。  
----B堂のH氏，シュミレーションする。
- ⑬ ワンソース・マルチメディア型教材，E-Learning，ネット教材の開発。
- ⑭ その他

## 13) 自立した編集者をめざすには----

- ① 会社を選んだのではなく，職業を選んだはず----という考え方。
- ② 肩書きで仕事をしない。→自分自身を認めてもらう嬉しさ。
- ③ いつも理想の編集者像を描く。→できるだけ身近に自分の目標を見つける。  
→編集者としての理想モデル・師を発見しよう。社内にも社外にも。  
「我以外皆我が師なり」--大切な姿勢。
- ④ 会社からは給料以外にもたくさんいただけるものがある。  
→会社の人脈・ノウハウを大いに利用しよう。  
→上司をうまく使う人が伸びる。
- ⑤ 視野を広く，行動力をバネに，いつも前向きに。

### 《参考》

ある編プロ社長の編集人材観：1人採用するのに500万円を使う。

- ① 論理性--本質をつかむ力があるかどうか。
- ② 場の空気をつかむことができるかどうか---コミュニケーション力。
- ③ ストレス----締め切り，ノルマに強いかどうか。
- ④ やる気があるかどうか----動機づけがしっかりしているか。
- ⑤ 素直に人の話が聞けるかどうか。
- ⑥ 健康で体力があるかどうか。
- ⑦ 編集の基礎知識があるかどうか----これはやっているうちに自然に身に付く。

## 14) 教材編集者の実務的な課題。

- ① 白表紙問題----情報の収集を急ぐ。
- ② 企画と規格を早く決定する。
- ③ 先行できる仕事を見つけ，早めにスタートする。

- 準拠にとられないオリジナル教材作りなど。
- ④ ワーク，テスト，ドリル等準拠教材はモデルになる完全版の制作を先行させる。
  - ⑤ 原稿執筆のスピードアップをいかに計るか。
    - 問題のデータベース化と会社資産の活用。
    - 執筆者・プロダクションの早期大量確保。
  - ⑥ 原稿整理のデジタル化を計る。
    - 組版工程のスピードアップ。
  - ⑦ 組版のスピードアップ化とDTPの今後の動向を知る。
    - XMLを利用した自動組版，大量迅速安価な組版体制を検討する。
  - ⑧ デジタル技術のフル活用を図る。
  - ⑨ 印刷・製本のスピードアップ化----CTPの活用。
  - ⑩ その他

#### 15) 私から見た御社の特徴

略

#### 16) まとめ

- ・「すべてにバイタリティを」 ----土光敏夫
- ・「思いに思い，考えに考え続ける」 ----福武哲彦
- ・「思いつく，思いやる，思い切る」

(2006/06/22/小林哲夫)