

2006年度第8回物学研究会レポート

「雑誌と情報の理想のかたち」

齋藤和弘氏

(『VOGUE NIPPON』『GQJAPAN』の発行人、編集長)

2006年11月20日



BUTSURIKAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

11月の物学研究会は、『VOGUE NIPPON』、『GQ JAPAN』の発行人兼編集長である斎藤和弘さんを講師にお迎えしました。

今回は、斎藤編集長の雑誌作りの豊かな経験を通して、雑誌のブランディング、また情報発信メディアとしての雑誌が、企業や製品のブランディングにどのように関わり、影響力を発揮しているのかを語っていただきます。以下はそのサマリーです。。

「雑誌と情報の理想のかたち」

斎藤和弘氏

(『VOGUE NIPPON』『GQJAPAN』の発行人、編集長)



; 斎藤和弘氏

雑誌屋になるまで

私は自分のことを雑誌屋だと思っています。雑誌屋というのは編集だけではありません。基本的には編集とビジネスがあるのですが、私はほぼ30年間編集をやっています。今51歳で、日本の大手出版社では局長とか発行人に出世して編集現場から遠ざかりますが、私は現場に居ないとダメです。今日は30年におよぶ雑誌屋経験の中で、自分が今まで何を考えてきたか、そして今何をしているのかを話そうと思います。個人的な話にも触れますが、ご容赦ください。

私は1955年生れです。この年は戦後10年目、翌昭和31年の『経済白書』では「もはや戦後ではない」と謳われました。山形県山形市出身です。実家は今でも両親健在で、農業をやっています。300年くらい同じ場所、隣近所もほとんど変わっていません。私はこんな家の長男だったので、将来は農家の跡継ぎと決まっていました。そう言われ続けました。地元の小学校へ15分歩いて通っていましたが、その間に店は1軒しかありませんでした。豚肉も洗剤も売っており、今風に言えばコンビニ、要は萬屋さんでした。だから、思春期まで、お金を使ったことがありませんでした。

小学校を終わるときに、祖父は中学校までは行っていい、そして中学を終わるときには農業高校なら行っていいと言いました。けれども、私がなぜか頭がちょっとよかったので、普通高校に進学しました。そして17、8歳になり、ずっと心に秘めていたのは「この場所を出たい」ということだけでした。跡継ぎと言われ続け、近隣は一緒に、小学校も中学校も同級生は同じです。だから、そこから出たくて出たくてしょうがなかった。

そんな私にとって唯一、外に開かれた窓が映画と雑誌でした。映画は中学生になった頃から、身体が大きかったので大人の振りして名画座を観ていました。当時60年代後半から70年代の初めに観たのはアラン・ドロンの映画です。カトリーヌ・ドヌーブ、ジャン・ポール・ベルモンドもたくさん観ました。ジャン・ポール・ベルモンドは不細工とっていましたが、ずいぶん後になって格好良さが理解できました。カトリーヌ・ドヌーブは『シェルブールの雨傘』からですが、世の中にこんなにきれいな人がいるのかと思いました。

それから雑誌です。雑誌は文学少女だった母が講読していた『婦人公論』と『群像』です。自分が初めて買ったのは『朝日ジャーナル』で、中学生になってからずっと読んでいました。そうやって田舎で暮らし、ファッションには全く無縁な、自分が田舎者であるということだけを意識する生活をしていました。そして18になって、大学受験をすと言って東京に出てきて、そのまま住み着きました。大学に4年間いて、そのまま大学院に残るつもりでしたが、いろんな事情で結婚せざるを得なくなりまして・・・これも家に帰らないための方便でした。

そうやって1978年に、当時『世界大百科事典』を作っていた平凡社に就職し、百科事典の編集者になろうと考えました。理由は、百科事典の編集者は専門研究職だから、大学に戻れると思ったのです。ところが、『太陽』という雑誌の編集部配属になりました。これが私の雑誌人生の始まりです。『太陽』は廃刊になってしまいましたが、もし死ぬまでにもう1回好きに雑誌を作っていいと言われたら、『太陽』を作ります。

私はこの編集部で徒弟制度の下、「編集者とは何か」を叩き込まれました。なにしろまだファックスがない時代です。筆者に原稿を頼むためには、まず手紙を書いて、それから電話を入れて、直接伺ってお話をしなさいと仕込まれました。今の雑誌編集者は、著者と1回も顔を合わせなくてもコミュニケーションがとれます。ところが当時は、それはダメと言われました。そのお陰で、名だたる人たちにお目にかかれました。

最初の編集長は海野弘さん。半年くらいつきました。そのときに新人だった私は『イギリス版ヴォーグの60年史』の写真集の編集を任せられ、『UK VOGUE60年史』を構成したのが出版人としての最初の仕事です。後に日本版の『ヴォーグ』をすることになり、“ああ、これは縁だったんだな”と思いました。

次についたのが嵐山光三郎さんで、「雑誌の編集者とは何か」を教わりました。めちゃくちゃな人ですけども、「雑誌は面白がらなければつまらない」という極めて当たり前のことを徹底してたたき込まれました。それはどんなテーマであっても、編集者が面白くないものはつまらないということです。当時、仏像や焼き物の特集を作られました。田舎出の22,3歳の若造にそんなもの興味があるわけがありません。でも、それではだめだ、面白がれ・・・と。鍛えられました。

当時の平凡社は大胆な会社で、編集者1人に50ページとか60ページの大特集を任せるんです。私はまだ23、4歳でしたが幾つか作りました。私は日本に5人といない日本の盆栽史を語れる1人だ

と、今でも誇れます。なぜなら、盆栽の特集のために、3カ月間くらい徹底して勉強したからです。当然本も読み、日本で有名な盆栽のある場所は全部行きました。最後には皇居に辿りつきました。皇居は日本最大の盆栽の置き場で、2メートルを超えるようなものもありました。ですから今でも盆栽についてはかなり詳しいです。

平凡社は当時、四番町の日本テレビ別館の横にあり、イタリアモダンの8階建てのとても美しい建築で、中に入るとイタリアから輸入した大理石が張ってありました。ロビーにある椅子はモダンファニチャー、新社員の私に支給されたデスクも艶消し黒塗りの机とイームズのチューリップチェアでした。これも実は後で気づいたことです。三宅一生さんの写真集も出していたし、亡くなられた田中一光さんとか多くのデザイン関係の人たちとも会いました。とてもデザインばい出版社だったので。当時はそんなにすごいと思いませんでしたが、非常にいい経験をさせていただきました。ところが私が入社して3年後に会社が潰れかけました。莫大な先行投資が必要な百科事典に頼った出版社は、成立しない時代になっていたのです。なので、私は退職して3、4カ月フリーランスを経て、平凡出版社から声を掛けていただき、再就職しました。

編集屋として雑誌ビジネスを学ぶ

平凡社では「編集者とは何か」を学びました。そして再就職した平凡出版社（現マジガンハウス）では「読者とは何か」を知りました。マガジンハウスは当時月刊『平凡』という芸能雑誌を作っていて、会議室に古い柱時計には「読者とともに」と書いてありました。一言でいうと芸能の会社、大衆文化（ポピュラリティー）を扱う出版社だったのです。『太陽』では博物館とか盆栽の取材をしていた私は、ある日突然『平凡パンチ』編集部配属され、風俗班みたいなところに入れられました。

ある日、デスクがスポーツ新聞の小さい記事を持って来て、「斎藤君、これ取材して来て」と。「歌舞伎町にレンタルルームが出来た」という他愛もない題材でしたが、私はちゃんと取材して原稿を仕上げました。デスクはぺらっぺらっと読み進んでいって、「斎藤君、これ事実でしょ？」と聞いてきました。「もちろんです」と答えると、彼は間髪入れず「読者がほしいのは事実じゃないんだよね」ですよ。これには大カルチャーショックでした。なにしろお寺や盆栽を取材していた私に「突然新宿の風俗の原稿を書け」ですからね。でもお陰でポピュラリティーがわかったんです。

事実をいくら書いてもダメ。嘘はマズイですが、雑誌に求められているのは「ストーリー」なのです。新聞と雑誌の決定的な違いは、新聞は百ある情報の中から80捨てて20に整理する、雑誌はひとつの情報を20に膨らませることなのです。アプローチが逆です。新聞にはストーリーは必要ないし、雑誌はストーリーが無いと人を惹きつけないし、成立しません。雑誌には表紙から表4の裏まで起承転結をつけることができ、読み手の気分によって後にも先にも飛ばすこともできるのです。情報だけならウェブのほうが全然速いし量も多いのです。

『平凡パンチ』で徹底してポピュラリティーを学んだ後、『ブルータス』に行きました。80年代後半、バブルで行け行けどんどの時代です。この時期、日本の男性誌も行け行けどんどの時代でした。私もニューヨーク取材で1000万円の現金を持って行きました。1月ほどの滞在中、経費もギャラもすべて現金払い。当時先輩にとんでもないヤツと当時から評判でだった現『ソトコト』編集長の小黒さ

んがいました。伝説となっている象を買った領収書の話は事実です。申し上げたいのは、実は80年代は男性誌の黄金時代でした。それは経済が成長し続けて、今日よりも明日が良くなると信じることができたからです。こういう時代、男性誌は調子がいいんです。

そもそも日本のメンズスイタルマガジンは、1950年代のアメリカの『エスクワイア』や『GQ』がひな型です。当時のアメリカは第2次大戦後、経済が成長し、中産階級化が進んでいました。20世紀の男性誌は男のあるべき姿を示すのが基本的な哲学であり、『ブルータス』も同じです。その頃、『ブルータス』のアイコンはアーネスト・ヘミングウェイで、彼の生き方や生き様が男のあるべき姿とイコールでした。

ところがバブルが崩壊して91年、2年になると一気にだめになります。不景気になって、明日の方が今日よりいいとだれも思えなくなった時代に、「男はこうあるべき」と言っても無駄です。いや、もっと以前から実はムダだったのかもしれませんが、男性誌側はそれをずっと言い続けたのです。逆に女性誌で考えてみてください。「こうあるべき」という女性誌は売れません。これが女性誌と男性誌の決定的な考え方の違いです。

90年代半ばの前3年くらい、私は窓際にいました。この時期作ったのが、最初の頃の『カーサ・ブルータス』や『ガリバー』という旅行雑誌の姉妹編的なガイドブック。これはハワイ、ニューヨーク、香港、イタリアと1年間に4冊作って、全部で30万部くらい売れました。しかしこの窓際時代に雑誌ビジネスの基本を学びました。日本の編集者は基本的にビジネス感覚はゼロですが、窓際だと広告集めから経費まで自分1人でコントロールしました。だから編集以外、こうしたらこうなるかということがよくわかりました。

ところが1996年、会社は何を思ったのか、私に『ブルータス』の編集長をやれと言ってきました。とっさに、「窓際の私に言ってくるんだから、『ブルータス』は廃刊だな」と、思いました。「だったらいいや！」と思い切った編集方針の変更をしました。簡単に言うと、男性誌をやめて女性誌にしたのです。「男はこうあるべきだ」を一切やめて、「世の中は今こうなっているよ」という話しかない雑誌。今はワインだよとか、今世の中は有名建築家がマンションを建ててくれるらしいよとか、そういう話しかしていません。当然読者は女性が増えました。

90年代は日本の女性誌が最も発展していた時代です。ここ数年の間に創刊15年前後という雑誌がたくさんあると思いますが、それは全部90年代前半に創刊された雑誌です。

なぜ90年初頭創刊の女性誌がこんなにうまくいったのか。90年代は「失われた10年」と言われていますが、ラグジュアリーブランドにとっては最もよかった10年なのです。なぜ女性たちはそんなに買ってくれたのでしょうか。いろんな説がありますが、私の独断で申し上げると、日本では自分の人生や自分の欲望を決断するのは男と女のどちらがうまいか、ということです。答えは圧倒的に女性です。最近は何ですが、私の年代あるいは今30代後半から上の年代の男性は、生まれたときから何の決断もせずに生きてこれたんです。普通に生まれてくると、高校を出て就職する、あるいは大学を出て就職する。そして結婚して、家を買う。それが制度的に当たり前だとみんな思い込んでいます。だからそれをします。

では女性はどうか。高校までは来ました。けれどもここから先は大選択です。4年制の大学を選ぶことは、ある意味で結婚も就職も諦めることでした。高校を出て就職して結婚したら退職です。短大に行っても、就職して2、3年したらやはり結婚して退職です。選べない、それが私の世代の

日本女性でした。それでも敢えて選択した女性はいました。私の同級生でも7、8人女性がいましたが、普通に就職できたのは1人だけ。多分当時4年生卒の女性を採ってくれたのはNHK、朝日新聞、東京銀行などに限られ、就職できてもお茶汲み人生が待っていました。女性にとって4年制大学への進学、その中で結婚すること、子ども産んで育てながら働くことすべてが大決断。決断しないと自分の人生が始まらなかった。それが1986年に男女雇用均等法が施行され、日本女性は初めて自分で企業を選べるようになった。だからこそ90年代、日本女性は非常に元気になったと思います。

彼女たちは子どもの頃から選択に迫られます。消費とは選ぶ行為。ですから選ぶ行為に慣れ経済力も付けた女性たちは、90年代になると女性誌から得たファッションや美容、旅行などの膨大な情報を実践に移し出します。こうした女性たちが100万人単位の塊でいたはずです。彼女たちが多分90年代の女性誌文化を圧倒的に華やかさせたと思っています。

私はこの流れに乗って、『ブルータス』、『カーサ・ブルータス』の編集長をやりました。『カーサ・ブルータス』は仰々しい意図があったわけではありません。東アジアの国々の経済が成長していけば、衣、食、住の順番で発展していくことは日本を振り返れば分かります。日本では70年代後半から80年代にビギとかニコルとか、東京デザイナーズブームがありました。ラフォーレ原宿のバーゲン三重に人が並んだ時代。バブルの最後から90年代前半はレストランやシェフがブランドになりました。次に来るのは住しかないだらうと勝手に思って、創刊したらそこそこ当たりました。なぜそこそこかという先発展が薄いからです。私は創刊の頃『カーサ・ブルータス』は家庭雑誌と位置づけていました。『家庭画報』ではない「カーサ」をどう表現するかずっと考えていました。けれども、最近建築デザインの専門誌になってきています。

雑誌屋としてブランディングを実践する

さて、雑誌のブランドの話に移りたいと思います。

雑誌というメディアは、当たり前ですがブランディングに向いています。理由は簡単です。1990年代以降、世界中の雑誌がそうだと思いますが、「マス・メディア」と呼べる雑誌が無くなりました。この場合の「マス」は数の多さではなく、「不特定多数」という意味です。現在、不特定多数を相手にした雑誌は基本的に成立しません。雑誌はターゲットが明確でないと成立しない「ターゲット・メディア」であり、読者はセグメントされています。セグメントされた読者と雑誌はある共犯関係を持ち、密なコミュニケーションを成立させます。別の言い方をすると、今、新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、ウェブという5大メディアがありますが、この中で最もブランディングできるのは雑誌です。なぜなら唯一雑誌だけがお金を出してほしい情報を買うメディアであり、だからこそブランディングに適しているのです。お金を出すという行為のパワーでは雑誌以上のものではありません。例えば、私は『ヴォーグ』という雑誌を作っています。今月買ってもらったとしても、来月はわかりません。毎月買ってもらうためには、ブランディングしていくしかないのです。

ではブランディングされた雑誌とは実際どんなものか。私は『ヴォーグ』を作りながら、同時にブランディングしています。昔『ブルータス』である程度ブランディングできていましたが、『ヴォーグ』ほどではありません。『ヴォーグ』の方が歴史もあるしインターナショナルだからではありません。雑誌のブランディングで一番大切な何かがあるのです。

非常に簡単なモデルを作ります。経済学の教室で聞く理想的なケーススタディみたいなことをやります。

例えば・・・の話です。

私が発行人で、200ページで定価500円の月刊誌を作りました。定価は日本で再販維持価格制度があるから成立する話です。これは法律的に守らなければならないので、定価制度というのは日本の出版業界が守られている1つの理由です。では、私は発行人として、500円の雑誌を1冊売ると手元にいくら入るか。「 $500円 \times 0.7 = 350$ 」で350円です。3割は取次と書店のマージンです。500円の月刊誌を10万部印刷して完売したと仮定します。 $350円 \times 10万部 = 3500万円$ ですから、私の手元には毎月3500万円入り、年間に4億くらいの売上が見込めます。

ではコスト。紙、印刷代がかかります。日本ではページ当たり紙・印刷代は「部数 \times 1万円」で、10万部刷りますと1ページ当たり10万円がかかります。500円の本は200ページですから、「 $10万円 \times 200P = 2000万円$ 」となり、既に2000万円使ってしまいました。

次に編集費。日本のライフスタイル誌、ファッション誌は大体ページ当たり15万円です。200ページのうち100ページが編集ページだとしましょう。（ $15万円 \times 100P = 1500万円$ ）。印刷と編集費ですでに3500万円。なんとこの時点でプラス・マイナス0です。

経費はまだあります。固定費です。まず人件費は、200ページの月刊誌を作るので、スタッフを10人、年間1人当たり保険料なども考えて1200万円かかるとして年間1億2000万、月に直すと1000万円。加えてオフィスのレンタル料や通信費、安くても月500万円とします。既にこれだけで毎月1500万円赤字になります。10万部刷って完売する。稀に見る名編集長ですよ。でも毎月1500万円の赤字が出てしまう。年間では1億8000万円の赤字になります。こんな商売はだれもしません。ところが日本の雑誌の構造はこうなのです。ですから販売売上だけでは最初から成立しません。成立させるのは非常に困難です。

で、重要なのが編集ページでない残りの100ページです。広告ページと呼びますが、これをいくらでどれだけ売れるかということです。仮に100ページ分広告が入ったとします。日本の雑誌の平均的な広告の1ページの単価を100万円とします。（ $100万円 \times 100P = 1億円$ ）。そうすると毎月8500万円の黒字。年間10億円の黒字が出る。という構造がここで初めて生まれるわけです。

さて、今雑誌のビジネスモデルで一番問題になるのは広告のページ数と単価です。ここから先がブランディングの別れ道です。いっぱい広告ページがほしいと思った人はブランディングできません。高い広告料金がほしいと思った人はブランディングできます。簡単な例え話をしましょう。ここに同じような4種類の黒い皮製の名刺入れがあります。ブランドは、エルメス、プラダ、コーチ、サマンサタバサだとします。一番高いのはもちろんエルメス、多分サマンサタバサの5倍くらいだと思います。だからエルメスはブランドです。同じものの中で、最も価値が高いものがブランドになるのです。

雑誌も同じです。真っ白い1ページをいくらで売っているのか。50万円、100万円、150万円？一番高いものがブランドなんです。非常にわかりやすいです。だからページ単価を下げたらブランド価値が下がったと思っていいです。広告ページが減ればビジネス的にはマイナスですが、ブランド価値を下げたことではない。ブランドにとって問題なのは単価が下がることです。だから、去年はこの月に100ページしか入れなかったけど、今年120ページ入れたぞと自慢する人がいたとします。問題は増えた分の20ページをいくらで入れたのか、です。増えた分を100万円ではなく101万円に入れたら

OK。しかし増えた分の20ページを95万円に入れるのだったらやめておいたほうがいい。ブランドビジネスの基本は「武士は食わねば高楊枝」・・・これは絶対です。なぜならばブランドビジネスとは短期の話ではなく、長いスパンで考えないとどうにもなりません。だから、単価をどうやって増やすかが、実は雑誌のブランドビジネスでは一番の勝負です。ここになぜ差がつくかということです。

ではページ単価を上げるためにはどうするか。上げるための作業です。一番わかりやすいのは「メイク・ディファレンス」。つまりこのプロダクトがほかと違いますよということを見せることです。ブランドで一番大事なのは「違い」、並んだら終わりです。別の言葉で言ったら、コンペティターを作ったら終わりです。「ヴォーグさんのコンペティターは？」と聞かれて、『エル・ジャポン』と言った瞬間に終わりです。コンテンツプロダクトはあくまでも絶対的に違うというものを作らないといけないのです。そこに意味があり、100万円をつける意味がある。それが雑誌のブランドビジネスの基本です。

雑誌以外の普通のビジネスをやっていたら、こんなことは極めて当たり前のことだと思います。また、そうしない限りブランドビジネスは絶対成立しないはずです。ところが日本では雑誌のビジネスをやっている人たちはそこが理解できない。なぜならばずっと売上至上主義でできたから。単価よりも広告ページを増やすことを第一に考えてきた。しかしそれは、ブランドビジネスとは全然違うことだと思っています。

ですから私は非常にクリアです。あなた方が年間何ページ出してくれたいくらいにしますというのが自動的にわかります。たくさん出してくれるところは安くするのは、当たり前の話です。当然総量と単価を計算してやっています。これを貫くためには、組織も変えなければだめです。日本の大方の出版社は編集部と広告部が別々です。広告部の担当者はクライアント担当だったりしますから、同じクライアントの担当をいくつかの雑誌に分けたりしなければいけなくなったりします。これはだめです。ブランディングをするためには例えば『ヴォーグ』なら『ヴォーグ』だけの専任でなければなりません。

最後に雑誌の未来ですが、ストーリーがあってエンタテインメントさえ出来ていれば、雑誌がなくなることはないと思っています。それは現状でどんなに頑張ってもネット上ではこれを作ることは無理だろうと思っているからです。紙であること、質感があること、めくる行為、あるいは表紙から表4までのあのコンパクトさみたいなことは、多分今の雑誌というものが作り上げた1つの形で、ここは非常に強いのではないかと思っています。以上

講師プロフィール

斎藤和弘（さいとう・かずひろ）

1955年山形市生れ。

1978年、東京大学文学部卒業後、平凡社入社『太陽』編集部配属。

1981年、平凡出版（現マガジンハウス）に入社『平凡パンチ』『ポパイ』編集部配属。

その後、91年『ブルータス』編集長、98年『カーサ・ブルータス』編集長（兼務）する。

01年には、ファッション月刊誌『VOGUE NIPPON（ヴォーグ ニッポン）』の発行元コンデナスト・パブリケーションズ・ジャパンの社長に就任。

現在、『VOGUE NIPPON』発行人兼編集長、総合男性誌「GQ JAPAN」発行人兼編集。

2006年度第8回物学研究会レポート
「雑誌と情報の理想のかたち」

齋藤和弘氏

(『VOGUE NIPPON』『GQJAPAN』の発行人、編集長)

写真・図版提供

; 物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。