

第2回

「非営利出版のサステナビリティとは—OUP に学ぶ」

## OUP の事業を支えるオペレーション部の取組み

この講演では、世界の学術出版が直面している課題のいくつかをさらに詳細に取り上げ、これらの課題に対処する上でオペレーション部門がどのように事業を支援できるかを検証する。市場では、競争上の優位性が規模に左右される傾向が次第に高まっている。こうした市場では、出版プログラムを支えるにあたって、コスト効率が高く競争力があると同時に、品質、普及、母体機関へのサポートという学術的使命と完全に一致する方法を見出すことが重要である。

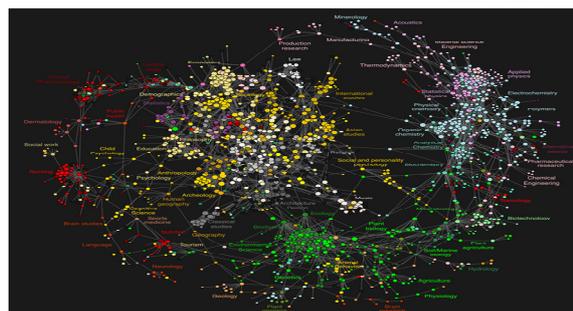
### パム・サザーランド

オックスフォード大学出版局、オックスフォード・ジャーナル、オペレーション部ディレクター

学術出版市場は、多くの重要な課題に直面しています。最初に、そのいくつかを説明させていただきます。もっとも注目されているのが、グローバル規模の不況をもたらす潜在的な影響です。経済危機は、欧米、特に米国において深刻な影響をもたらしています。この不況は、図書館とその財政に2つの影響をもたらしています。ひとつは、州政府の予算が大幅に不足し、他の政府機関やサービスと同様に、公立の大学や図書館の予算が徹底的に削減されていることです。もうひとつは、金利の引き下げに伴い、各大学の基金の投資収益が減少していることです。特に私立大学は大きな打撃を受けています。学術出版はグローバル市場向けのコンテンツを制作しなければならないため、現在の不況は、学術出版の収益の将来に不透明性をもたらしています。多くの図書館の予算が据え置かれたり削減されたりしている現在、図書館の購読リストに確実に残ることができるのは、もっとも有力なコンテンツだけです。

コンテンツがオンラインで公開されるようになった 1990 年代半ば以降、学術出版の営業のビジネスモデルは劇的に変化しました。まず、学術出版社は、支出を相殺する新たな収益が得られない中で、オンライン環境の整備に新たな投資を余儀なくされました。次に、オンラインコンテンツが新しい方法で利用、理解されるようにするため、電子メールによるアラートサービス、ペイ・パー・ビューサービス、補足データなど多数の技術を提供しなければなりません。Web2.0 のツールが開発され、オンラインコンテンツとユーザー間のインタラクションが発展したため、学術研究や出版のプロセス全体が変化する可能性があります。

#### 科学の地図

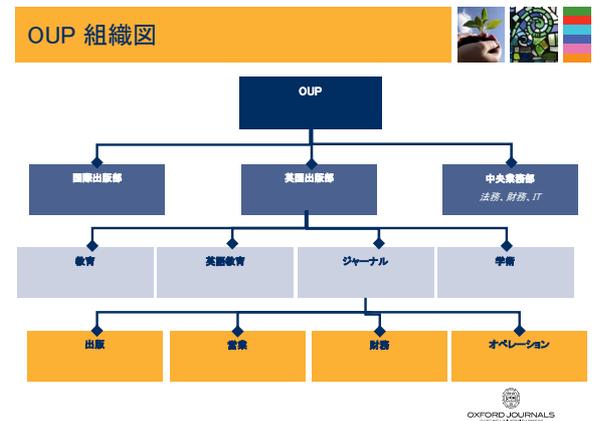


たとえば、ロスアラモス国立研究所が作成したこの「科学の地図」は、科学者がオンラインで情報を検索した際に残された軌跡を表しています。このデータを活用して、研究者のオンラインでの行動を説明するモデル、および、その行動と科学界におけるイノベーションの発生との関係を把握することができ、今まで不可能だった方法で、発見のモデルを調査することができます。

市場に参入した新しいプレイヤーによって、画期的なビジネスモデルも開発されてきました。出版される研究資料の供給は増加し続ける一方、これらを購入するための公的予算が追いつかないという状況に対応するため、新たな「著者負担」型のビジネスモデルが誕生しました。出版コストの負担が図書館から研究予算へと移行される一方、公開された研究資料を、消費者が無料で閲覧できるようになります。

学術出版の購読契約モデルに代わるもうひとつのモデルは、学術コンテンツを無料で提供する機関や分野ごとのレポジトリの設立です。こうしたモデルは、普及を最大化するという大学出版の学術目的と合致していますが、誰が出版コストを負担するかという問題は解消されません。

最後に、大学出版局は、規模の不十分さがもたらす多くの課題に直面しています。図書館では、商業出版社の「ビッグディール」に費やされる予算の割合が拡大しているため、定期購読料に充当できる残りの予算は限られています。そのため、大学出版局は、大規模なコンテンツを出版することなく、コンソーシアムの収入を確保する必要に迫られています。競争力を強化するためには、最新技術やスキルへの投資が欠かせません。しかし、必要とされる投資額は、多くの小規模な学術出版社の能力を上回っています。一般に、多くの大学出版局は、その規模のため、競合する大手商業出版社のように規模の経済を活用することができません。これが、大学出版局のコスト削減能力に影響を及ぼしています。コスト構造を縮小することができれば、もっと容易に利益を上げることができ、少なくとも財政的に自立できるはずで、あるいは、学術コンテンツの価格を引き下げたり、コンテンツの無償供与を必要とする人々にもっと多くのコンテンツを提供したりするために、コスト削減分を活用することができるでしょう。



オックスフォード大学出版局は、世界中に個別の出版局を設けており、そのひとつひとつが出版社として機能し、独自のオペレーション部門を持っています。各地の出版局は、法務、税金、財務に関する問題に関しては、英国からサポートを受けています。英国の出版局には、英語教育、教育、学術、ジャーナルの4つの出版部門があり、各部門は独自の組織構成を行っています。ジャーナル部門では、オペレーション部が、顧客サービス、製作、IT の3つの主要業務をとりまとめています。これらの業務は、「コスト効

率、顧客重視、オックスフォード・ジャーナルと同等の高い品質」を目標に掲げて、運営されています。

包括的な目標を実現できる最高の業務を行うため、オペレーション部の機能のマネジメントには、コスト、プロセス、スタッフ、サプライヤー、リスク、環境、データ、イノベーションおよび顧客に関するマネジメントが含まれています。

オペレーション部の機能は、多くの点で、大学出版局が直面しているさまざまな課題への対処に役立ちます。この数年間、オックスフォード・ジャーナルのオペレーション部は、サプライヤーとの関係合理化や規模の経済の強化などによって、売上原価率を 15%引き下げること成功しています。形態やワークフロー、フォーマットの標準化によって、サプライヤーが、より競争力のある価格を提供できるようになり、業務が迅速化されました。

品質管理



「顧客サービスと品質プロセスに対する上級経営陣のコミットメントは、非常に顕著である。経営チームは、顧客からのフィードバックの処理と共に、組織の内外におけるパフォーマンスの報告と監視を、特に重視している。」

©監査報告 2009年5月

- ジャーナルのオペレーション部はISO9001:2008の認証を取得
- ISO9001:2008は、世界的に認識された独立監査による品質管理基準である
- この認証を取得するため、オペレーション部は、顧客の満足をもたらす、顧客や他の人々からのフィードバックに対応して改善を続けるプロセスを、実証した
- 顧客グループには、著者、読者、図書館員、編集者が含まれる

取引の自動化や標準化によって、品質が向上し、人的ミスが排除され、採択から出版までの時間は大幅に短縮されました。また、品質管理に関する ISO9001:2008 の認証を受けるために、私たちは、顧客からのフィードバックを体系的に収集、分析し、否定的なフィードバックをその再発防止に活用するために継続的な改良プログラムを実施することを、義務付けられています。

オペレーション部は、新しいビジネスモデルや新製品の特性をサポートすることによって、イノベーションを支援することもできます。また、オンライン上の試行においても力を発揮します。技術開発は、私たちが困惑するほど多様な開発の可能性を提供することがありますが、Web2.0 の出現によって、こうした開発の多くは、優れた構成の標準ベースのプラットフォームで、比較的低コストで実行できるようになります。そのため、出版社は、将来の技術発展を十分に理解して、適応することが可能になるでしょう。複数の

小規模で安価な試みを行うほうがコスト効率は高く、単一の出版機能やプラットフォームへの多額の投資より負担が少なくてすみます。

オックスフォード・ジャーナルは、オンライン出版に多くの標準技術を活用しています。標準技術は、出版社の規模にかかわらず経済的に健全な投資であり、コンテンツの発見やアクセス、普及、統合、再利用を促します。



オックスフォード・ジャーナルのウェブサイトは、オックスフォード・ジャーナルの職員が内部で作成し管理している総合ページと、ハイワイヤー・プレスがホストするコンテンツページで構成されています。ハイワイヤー・プレスは、コンテンツのホスティング・プラットフォームであり、スタンフォード大学の機関です。現在、科学分野でもっとも頻りに引用されるジャーナル上位 200 タイトルのうち、71 タイトルをホストしています。このパートナーシップは、オックスフォード・ジャーナルの戦略の目玉であり、そのコンテンツを広範囲に普及させることができます。これは、提携なくしては実現不可能なことでした。ハイワイヤーがプラットフォームの将来のあり方を決定するにあたって、オックスフォード・ジャーナルは積極的にハイワイヤーを支援しています。そし

て、その引き換えに、ハイワイヤーや、ハイワイヤーがホストするその他の出版社や団体の技術知識を入手しています。各出版社や団体が実施した試みを共有し検討することで、エビデンスに基づく技術開発へのアプローチできるというメリットがもたらされます。以下のスライドには、すべてのオックスフォード・ジャーナルが保有する標準機能の一部が紹介されています。そのほかに、特定の分野やジャーナルを対象とした特別な機能もあります。また、非常に特殊なニーズに対応するため、適宜、オックスフォード・ジャーナルやハイワイヤーのスタッフが、特殊な開発を行うこともあります。



ハイワイヤーは、オンラインコンテンツ開発における最先端のプラットフォームであり続けることを表明しています。現在、オックスフォード・ジャーナルは、すべてのコンテンツを、「ハイワイヤー2.0」という新しいプラットフォームに移行中です。この移行により、急速に変化するテクノロジーにオンラインサービスを対応させることができ、オックスフォード・ジャーナルは、実験試行やブランド確立、今後のビジネスモデル整備などの機会を活用する上で、安定したポジションを確保することができるのです。

紹介



パム・サザーランド

過去 20 年間にわたって出版業界に勤務し、財務、企画、プログラム管理、IT、そしてオペレーション部門に携わってきた。政治学の学位、オックスフォードの MBA、公認管理会計士の資格を持つ。この7年間はオックスフォード・ジャーナル(オックスフォード大学出版局の一部門)に勤務し、最初はジャーナル IT 部門長、その後ジャーナル IT 部ディレクターに就任した。現在は、オペレーション部ディレクターとして製作、顧客サービス、IT を管理している。