日本からアジア・パシフィックへ

ディビッド・スウィンバンクス NPG ネイチャー アジア・パシフィック 代表取締役社長、CEO

今から20年前、*Nature* 東京特派員の若きスコットランド人を中心にした3名のスタッフで立ち上げられたネイチャー・ジャパン株式会社。今では、50名の社員を抱えるまでになり、出版事業のターゲットは日本のみならず、アジア・パシフィック地域全体に広がった。その間、*Nature* 誌自体もその主力を印刷版から電子版へと移し、大きく変ぼうを遂げた。ディビッド・スウィンバンクスが設立からこれまでを回想する。

たった3人で立ち上げた新会社

1987年5月、ネイチャー・ジャパン株式会社（現在のNPGネイチャー アジア・パシフィック）を、私が中村康一（現専務取締役）、浅見りの子（現プロジェクト・マネージャー）とともに、市ヶ谷の小さいが3名の小所帯には十分な広さの事務所に設立したとき、まさか当社が今ほどの規模になるとは夢にも思っていなかった。現在、当社は日本から韓国、中国、香港、オーストラリア、インドに至るアジア・パシフィック地域を統括しており、社員数は50名を超え、総売上高は数十億円に達している。

新事務所へ、私は水道橋にあった株

式会社マクミラン出版（MSKK）社内の*Nature* ニュース特派員事務所から、また中村と浅見は、神保町にある日本出版貿易株式会社（JPT）から移ってきた。JPTは当時、*Nature* 誌の受注から配送・在庫管理・入金管理までの業務を一括代行していた（今もその一部を代行している）。私は、グラスゴーの生まれで、カナダのブリティッシュ・コロンビア大学で海洋地質学のPh.D.を取得し、東京大学海洋研究所で6年間のポストドク研究を行った後、1986年に二代目の*Nature* 東京特派員として採用されていた。初代東京特派員はアラン・アンダーソン（現フリーライター、元*New Scientist* 編集長）で、1984年春

に東京特派員事務所を開設していた。

特派員事務所にいた当時から私はすでに、*Nature* への論文掲載を希望したり投稿論文が受理されなかった理由の説明を求めたりする日本人研究者からの問い合わせに忙殺され始めていた。しかも当社を開設すると、そうした問い合わせも急増した。けれどもそれらのほとんどを中村と浅見がうまく処理してくれたので、ほんとうに助かったものだ。

私たちの会社は小さいながらも、それまでロンドンで印刷されていた*Nature* を日本で印刷・配布することを始めた。この印刷を請け負ってくれたのが欧文印刷株式会社で、この関係は現在まで20年

間続いている（そして、今後も続いてほしいと願っている）。

さらに私たちは、すでにあったNature法人購読のほかに、料金がその3分の1という安さですむ個人購読制度を新たに導入した。このとき、6か月間で個人購読者500人を目標にしたが、結果的にそれを超える数の購読者を獲得できた。そのおかげで、日本国内でのNatureの発行部数はおよそ2000部から2500部以上へと増加した。なお、日本での発行部数は現在、6000部を超えており、ほかに中国・韓国で合わせて2300部が発行されている。

日本の洋書業界では、個人購読が開始されると、取り扱っている法人購読の需要が減ってしまうのではないかという懸念があったようだ。しかし私は、個人購読価格の導入が読者の開拓に大いに寄与し、結果的に紀伊國屋や丸善、ユサコなど多くの書店に扱ってもらっている法人購読の増加にもつながったと考えている。

私たちに最初に訪れた大きなチャレンジの1つは、1988年1月に東京で開催した「Horizons in Molecular Biology」と

題する国際会議だった。この会議にはたいへん名誉なことに、当時の皇太子殿下ご夫妻（現在の天皇后両陛下）にご臨席いただくことができた。この国際会議の開催にあたって私に課せられたのは、経費の一部を賄うためスポンサーから約2500万円を集めることだった。そこでロンドンの本部と相談して、スポンサー各社から70万円の寄付を募ることにした。私は友人の寺岡義満氏（現株式会社メディカル・トリビュン）と東京大学の織田敏次教授（現東京大学名誉教授）に同行してもらい、65社を回って、そのうち35社からの後援を取りつけることができた。私はこのとき、自分の内なる商売への情熱とでもいうものに気づいたように思う。そしてまた、1社あたりの負担を70万円以上にすれば、依頼する企業数をもっと減らせること、つまり少ない労力で済むことにも気づいたのだった。

最初の会社拡大は広告セールスで

最初に会社の規模が拡大したのは、1988年に英国から、広告セールスのためにフィル・ハミル（現英国農薬会社勤務）が入

社したときだった。中村と私は最初、ロンドンとの話し合いで、広告セールスには新たに1人加える必要はなく、広告代理店との提携でなんとかできると主張した。しかし、それは大きな間違いだったことがのちに判明する。ハミルの入社する前には200万～300万円だった広告収入が、現在では数億円にもなっているのだから。忘れられないのは、スカッシュでアキレス腱を切ったハミルが1988年夏の猛暑の中を、松葉杖をついてよろよろ歩きながらクライアントをまわり、最初の広告契約を取ってくれたことだ。松葉杖がクライアントの同情を買って、契約がスムーズにいったのかもしれない…。

もう1つの大きな転機は1992年のことだった。株式会社ニコンなど数社の後援と、私たちのよき友人であった通産省の梅原克彦氏（現仙台市長）の尽力により当時の通産省の後援を得ることができ、その年の1月に東京で「Nanotechnology: Science at the atomic scale」と題する国際会議を開催したのである（p.20参照）。この会議は、Natureへの論文掲載や購読を日本の物理学者や化学者の方々に理解

してもらったための、5年がかりの活動の集大成だった。おかげで、この会議は大成を収めることができた。

1992年4月には*Nature*初の姉妹誌として*Nature Genetics*が創刊され、続いて6冊の生命科学系専門誌が次々と創刊されていったため、当社のマーケティング部門はそれらの販売も担当するようになった。その後、2002年以降は、*Nature Materials*、*Nature Chemical Biology*、*Nature Physics*、*Nature Nanotechnology*、そして*Nature Photonics*といった物理学系の姉妹誌が続々と創刊されたが、日本でも、皆さまのおかげで順調に軌道に乗ることができた。2008年には*Nature Geoscience*の創刊が予定されている。

サイトライセンス・ビジネスへの挑戦

次の大変動は1994年に訪れた。リチャード・ネイサン（現マクミラン本社ディレクター）が初めての専任マーケティングマネージャーとしてやってきたのだ。彼は5年近い在職中、私たちに大きな影響を及ぼし、それは今もお残っている。その内容をすべて知るにはwww.newnathan.comをご覧ください。このウェブサイトはネイサンが1999年にニューヨークに異動した際、私たちが彼のために作ったものだ。

1990年代以降には、ほかに数名の社員が重要な働きをしてくれた。1996年に米山ケイト（現セールス・ディレクター）が二代目の広告マネージャーとして加わり、特にオンライン部門でのセールスをこれま

でなく高めてくれた。1997年には三枝麻子（現国連勤務）が私の代わりに東京特派員として入社し、そのおかげで私は、編集の枠を超えたさまざまな仕事をこなすことができた。その三枝の代わりに、2000年にはディビッド・シラノスキーが四代目の東京特派員として着任した。

1998年、オックスフォード大学で神経物理学を研究していたティモ・ハネイ（現NPGウェブパブリッシング・ディレクター）が加わった。彼は独学でウェブサイトの作成法と運営法を勉強して、アクセス数が多いのに、まだ適切な設備がなくて、クラッシュのおそれのあった当社の日本語ウェブサイト www.naturejpn.com（1996年4月に開設）を改良してくれたのだ。

Nature、印刷版と電子版の橋渡し

中村康一 NPG ネイチャー アジア・パシフィック専務取締役

今から54年前の1953年4月、日本の新聞にJ・D・ワトソンとF・H・C・クリックによる論文「DNAの2重らせん構造」が*Nature*に発表されたとの記事が掲載された。この記事を目にした当時の新進気鋭の日本の生物学者たちは、*Nature*の到着を一日千秋の思いで待ちわびたという。当時は*Nature*に限らず、外国雑誌の配送は船便だった。今ではインターネットで瞬時にダウンロードできるのに、*Nature*がロンドン郊外の印刷工場を出てから日本の図書館に配達されるまで、およそ3か月を要したとのことだ。

1980年代初頭、NPGでは日本向けに航空貨物便による一括輸送を導入し、日本到着後、都内の配送センターから国内郵便で再発送するシステムに切り替えた。これにより、配送時間はおよそ2週間に短縮されたのだ。その後、1987年にネイチャー・ジャパン株式会社が設立され、同年7月から、す

でに現地印刷を行っていた米国に次いで、日本でも印刷が開始された。そして、日本の購読者に雑誌が届く時間は欧米とほぼ同時になり、現在では毎週木曜日発行の*Nature*は、翌金曜日に印刷工場から出荷されている。

当初はロンドンから航空便で成田空港に到着した印刷用フィルムを、バイク便が埼玉県坂戸市の欧文印刷株式会社（現欧文印刷）の工場まで夜間に運んでいた。それがインターネットのおかげで、ロンドンのプロダクション・サイトにアップロードされた印刷データを東京でダウンロードし、直接印刷工程にもち込む方式に変わったのが2002年7月である。

このように、外国雑誌の配送はアナログからデジタルへ大きく変遷し、2001年秋からは電子ジャーナル・サイトライセンスという印刷版とは別の新しい購読方式がスタートした。こ

の方式のめざましい発展はアントワーン・ブーケのコラム（右ページ）にあるとおりである。

現在、世界の科学雑誌は電子化の一途をたどっている。なかには印刷版の発行をストップした雑誌もある。それでは、*Nature*はどのような方向に進んでいくのだろうか。*Nature*編集部の物理分野編集主任カール・ジーマリスは今春、宮崎大学におけるセミナーでの質問にこう答えた。「*Nature*印刷版は今後、徐々に雑誌化の傾向が強まるであろう」。

ますます論文が長大になり、付属データも大きくなって、印刷版には収めきれなくなるのではないだろうか。もし、毎号100ページあまりの*Nature*が500ページになったら、毎週電車の中でページをめくって楽しんでいる読者には、はなはだ迷惑な話である。*Nature*印刷版は、ニュースや論説、投書、書評、最新研究の概説、論文アブスト

ラクトなどが中心となり、論文全文はウェブ上に掲載され、必要なものをダウンロードするという傾向が強まるのではないかなというのだ。

いかに電子化が進もうとも、印刷版はいつまでも雑誌として存在してほしい。科学者は、必要な論文だけをダウンロードして読むだけでよいのだろうか。政治、経済、医療、戦争など、科学がかかわらないものはないといっても過言ではないだろう。論文掲載だけではなく科学ジャーナリズムを標榜する、*Nature*のような雑誌がいつまでも生き続けることを願っている。

そして、2000年は私と家族にとって忘れられない年となった。私はNPG（ネイチャー・パブリッシング・グループ、2000年設立）のパブリッシング・ディレクターとしてロンドンへ異動になったのだ。NPGの世界全域の広告業務を担当し、また、物理科学の出版プログラムを発足させたが、遠くからネイチャー・ジャパンをずっと見守り続けていた。その頃は、もう二度と日本で仕事をすることはないだろうと思っていた。

2001年からはアントワーン・ブーケ（現代表取締役副社長）がネイチャー・ジャパンの代表となり、5年間で当社をこれまでにない規模にまで拡大してくれた。特に大きな貢献は、新たにオンライン

購読のサイトライセンス・ビジネスを展開したことと、あまり組織化されていなかったベンチャービジネスをより現実的な企業へと変ぼうさせたことだ。当社がステップアップできるのは、ブーケの業績があればこそといえる。

新たな境地を切り開く

2004年にリチャード・ネイサンが報告したNPGのアジア戦略の展望では、アジアにおいて科学が急速に進歩しているため、編集、マーケティング、広告営業といった出版ビジネス全体の基盤をアジアにおいて確立させる必要があると結論づけていた。その目標達成のため、私は2005年夏に思いがけなく日本への帰

還を果たし、その年の秋には商号をネイチャー・ジャパンからNPG ネイチャーアジア・パシフィックへと改めた。

それから1年半の間に、当社の社員数は倍増し、香港やメルボルン、ニューデリーでの業務も開始した。当社の新スタッフをここでひとりひとり紹介するのはとても無理だが、有能な人々の力を借りて、当社は新たな境地を切り開こうとしている。

最後に、この20年にわたって私どもを支援してくださった日本や中国、韓国の多くの皆さま、そして新たに交流の生まれたオーストラリアやインドの皆さまに、心よりお礼を申し上げます。さて、これから先の20年間には、どのような物語が生まれるのだろうか。■

アジアの電子化時代にNPGも参画

アントワーン・ブーケ NPG ネイチャー アジア・パシフィック代表取締役副社長

NPGに入社した2001年3月の初日は、私自身の職歴の中でも最長の1日として、いつまでも忘れられないことだろう。その長さは実に36時間にも及んだ。私は東京で、アジア・パシフィック地域の発行人として採用されたが、1日目は米国シアトルで開催された米国物理学会の年次総会への渡航に費やされてしまった。この学会開催を機に、NPGは初めての物理科学ウェブサイト「The Physics Portal」を立ち上げようとしていたのだ。9時間もかけて空を旅した後、時差のせいで私は、NPGのブースでまたもや丸1日過ごすはめになった。そして、そこで私は初めて将来の同僚たちに出会ったのだ。

あの頃はNPGの大きな変化の時代だった。2000年に図書館関係への無料サービスとしてwww.nature.comを立ち上げた後、NPGはちょうど、現在当社のビジネスの基軸となっているサイトライセンス・ビジ

ネス部門（SLBU）の試験段階に入ろうとしていた。もちろん当時は「部門」とまではいかず、まだマーケティング・スタッフが営業を行い、印刷版の当社ジャーナルをたくさん購入してくれていた図書館に、革新的で新しいオンライン製品を売り込みに行ったのだ。中村康一と私は、この新製品を2001年11月に日本で初めて販売し、2003年に水木元太が入社するまで、2人だけでこのビジネスを務めた。現在は、水木のほかに4名が加わっている。

www.nature.comのサイトライセンス販売によって、NPGは図書館コンソーシアムの世界に初めて足を踏み入れることになった。当社がコンソーシアムに近づこうとした最初の出版社の1つであることを、いったい何度痛感したことか！ 当社の印刷刊行物をそれまで一度も購入したことのない図書館が、電子化した情報資源を買ってくれる

ようにするためには、新しい考え方が必要だった。これはまた、技術的問題や法的問題といった新しく動きの速い世界をもち込むことでもあった。私たちが達成した大きな成果の1つは、現在までの6年という時の試練にも耐えうる購買モデルを作り出したことだと思う。現在、当社では、日本やオーストラリア、韓国、中国、台湾、香港にある10の主要な図書館コンソーシアムと契約しており、シンガポールやマレーシア、タイでも重要な取引があり、ほぼ600のクライアントを抱えている。現在、電子版の売上高は印刷版を超えており、アジアにおけるNPGの販売収益のおよそ半分を占める。

私がNPGに入ってから6年、当社は予想をはるかに超えた成長を遂げた。最もよい思い出としては、サイトライセンスの販売以外に、2003年に英国大使館との共催で東京において開催したDNA50周年記念フォーラ

ムや、2004年に中国で開催した会議「China Voices」といった計画の準備に私自身も加わったイベントが挙げられる。現在、新しい挑戦課題がいくつかもち上がっている。2006年からは、メルボルンオフィス の ニック・キャンベルをリーダーとしてアジア・パシフィック地域で最高の学会誌を出版しようという計画に着手しており、同年、本格的な医療コミュニケーション部門としてマクミラン・メディカル・コミュニケーションズ（MMC）を開設した。私の経験したあの長い最初の1日は、いくつかの興味深い時代に確実につながっていたのである。■