

出版流通に見るサプライチェーン全体最適化への示唆

日野典明



CONTENTS

- I 出版流通業界の動向と課題
- II サプライチェーンの全体最適化を進める出版流通業界
- III 新しい流通過程の構築
- IV 新しい仕組みの誕生から成長までの軌跡
- V 出版流通における全体最適化からの示唆

要約

- 1 出版流通業界は再販制度（再販売価格維持制度）のもと、一般的には後進的な業界と理解されている面もある。しかし実際は、先進的な取り組みにより業界全体の底上げが図られていることはあまり知られていない。
- 2 書店のPOS（販売時点情報管理）データの公開と共有を起点に、書店、出版社、書籍卸が共通のデータベースで販売状況や在庫状況データを共有し、その後の生産計画（重版計画）や追加納品を計画的に行っている姿は、さながら米国のウォルマート・ストアーズの「リテールリンク（小売企業の持つ商品データをメーカーにオンラインで開示する仕組み）」のようである。
- 3 これにより、出版流通のサプライチェーン（供給連鎖）の最も川上にいる出版社は、書店からの追加発注に対して、実売実績や在庫状況を見ながら適切な重版計画を立案することが可能となり、在庫リスクの発生を抑制することができる。またPOSデータを公開している書店にとっても、適切な商品供給や最適な品揃えが実現され、機会損失を防げるというメリットがある。
- 4 このようなCPFR（協働による生産計画・需要予測および補充活動）の必要性は他業界でも認識されているが、出版流通で先行して具現化できた点は興味深い。その要諦は、業界全体で共有された「大志」とチャネルキャプテン（流通経路におけるリーダー）の存在、「所与の条件」を加味した適切なアプローチ方法の選択であった。

I 出版流通業界の動向と課題

1 年々縮小する出版市場

出版不況といわれている。市場は1996年をピークに逡減しており、その傾向が底を打つ気配は見えていない。全国出版協会・出版科学研究所の『2006 出版指標 年報』によると、書籍は1996年をピークに長期低落傾向が続いている。2002年および2004年は前年を上回ったが、ハリー・ポッターなどのヒット商品によってかさ上げされたことは否めない(図1)。

また、月刊誌や週刊誌などの雑誌も、1997年をピークに前年割れが続いている。雑誌は定期購読率が低下しており、発行部数が逡減傾向にある。

さらに若者人口の減少による購買層の減少や、フリーペーパーの台頭も販売額の減少に拍車をかけている。一方でコミックは興味深い動きを示しており、コミックス(単行本)の販売額が初めてコミック誌を上回った。コミックスは映画化やテレビ番組化されたメディアミックスの作品が売り伸ばしているが、反対にコミック誌は、前述の定期購読者離れによって、10年連続のマイナスとなっている(図2)。

2 構造的な問題を抱える出版業界

(1) 国民の活字離れが市場の底割れを駆動

このように出版市場は逡減傾向にあり、市場縮小への対策が業界の最重要課題になっている。市場縮小はさまざまな要因がからんでいるが、その一つとして生活者の「活字離れ」がある。若者を中心に、国民が活字自体を忌避する傾向にあることを危惧して、2005

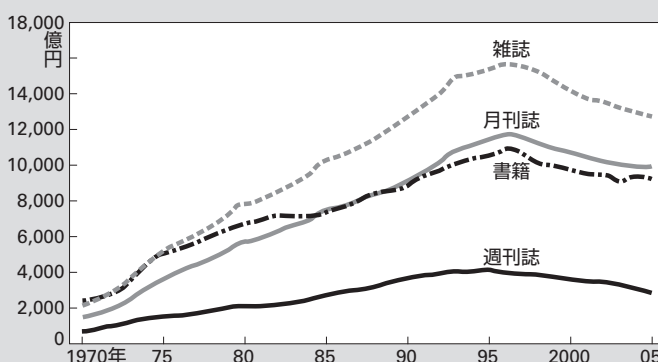
年7月に「文字・活字文化振興法」が成立している。このなかで、学校教育において読む力、書く力、言語に関する能力からなる「言語力」を十分に養うようにしなければいけないと規定している。そのため国や地方公共団体に対し、公立図書館の設置や司書の充実などの人的整備、大学図書館の開放、公開講座の開設など、図書館・教育機関の体制整備を求めている。

(2) オンライン書店の台頭

市場が逡減傾向にあるなか、同時に書店間の競争環境も厳しさを増しており、書店経営にとって二重のマイナス要素となっている。

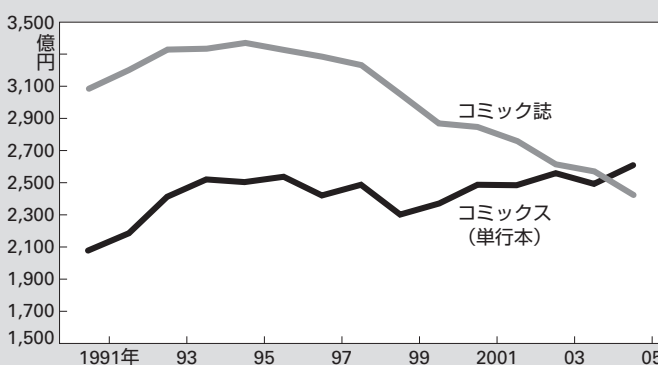
一方、前述の『2006 出版指標 年報』によると、インターネット経由で本が注文され、

図1 出版市場の全体推移



出所) 全国出版協会・出版科学研究所『2006 出版指標 年報』をもとに作成

図2 コミック市場の推移



出所) 全国出版協会・出版科学研究所『2006 出版指標 年報』をもとに作成

自宅に直接届けられるオンライン書店の2005年の総販売額は600億円強と見られ、これは書籍とコミックスの合計販売額の5%に相当する。

オンライン書店はIT（情報技術）を駆使して、簡易な手続きで購入できる「購入利便性」や、客別にお勧め本を案内する「検討利便性」の提供によって急成長している。また、購入金額が一定額以上なら送料を無料にしたり、コンビニエンスストアの店頭での受け取りを可能にするなど、さらなる利便性の向上を図っている。

伝統的な書店もオンライン書店の隆盛を看過することなく、自社在庫を利用したオンライン販売を始め、ネット商圈においても激しい競争が繰り広げられている。

（3）電子書籍・ケータイ書籍の勃興

伝統的な書店の立場から見て、オンライン書店の台頭は、脅威であるものの、対策を講じられるだけましかもしれない。近年、成長が著しく、書店にとって脅威となっているのが電子書籍・ケータイ書籍の勃興である。

電子書籍・ケータイ書籍とは、インターネットや携帯電話網を介してパソコンやPDA（携帯情報端末）、携帯電話に配信されるデジ

タル書籍をいう。パソコンにおけるブロードバンド（高速大容量回線）の普及やネット利用の拡大、また高機能な携帯電話やPDAの登場、さらにパケット（デジタルデータの単位）料金の定額制の普及によって、2005年度の電子書籍の市場規模は約94億円と、前年度の約2倍に成長している（図3）。

従来、生活者のすきま時間は紙媒体の書籍や雑誌が埋めていたのだが、「超時空の利便性」という価値を提供する電子媒体は、伝統的な紙媒体市場の一角を占有する予兆を感じさせる。そればかりか、電子書籍・ケータイ書籍は、出版社と販売サイトからなる流通過程で、出版流通における「書籍卸・書店の中抜き構造」になっていることから、伝統的な出版流通構造を揺さぶることも想定される。

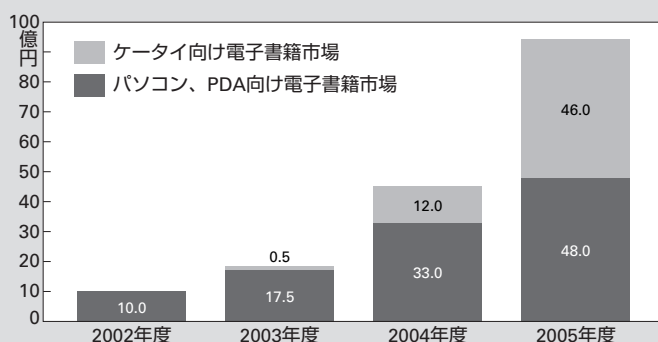
3 「市場創造」と「コスト抑制」が業界横断の共通課題

以上のように、逡巡傾向にある出版市場では、新しい価値を提供することでプレゼンスを増すオンライン書店や電子書籍・ケータイ書籍の台頭が、新しい競争構造を生み出している。

このような経営環境にあって、伝統的な出版流通業界のプレーヤーである出版社、書籍卸（書籍取次）、書店が力を入れようとしているのが、「市場創造」と「コスト抑制」による利益の拡大である。

市場創造とは、先に見たように市場が逡巡傾向にあることから、業界全体で底上げを図ることである。つまり、読者が読みたいと思う本の発刊や読書ニーズの喚起とともに、書店での適切な品揃えによる機会損失の防止が課題になってくる。

図3 電子書籍・ケータイ書籍の市場推移



注) PDA：携帯情報端末
出所) 『電子書籍ビジネス調査報告書2006』インプレスR&Dのもとに作成

また、コスト抑制とは、別の表現をすれば効率性の向上ともいえる。というのも、出版ビジネスは再販制度のもとで展開されており、返品とともに約4割という膨大な数の返品がある。返品は無益なコストを誘発しており、返品をいかに削減できるか、もしくは効率的に処理できるかという点が、出版社、書籍卸、書店の共通課題になっている。次にこのような機会損失の防止や返品削減と効率化について詳しく見ていく。

Ⅱ サプライチェーンの全体最適化を進める出版流通業界

1 「市場創造」と「コスト抑制」のジレンマ

前述のように、出版ビジネスは、再販制度のもとで展開されている。

あらためて述べると、再販制度とは「再販売価格維持制度」、すなわち出版社（メーカー）が個々の出版物の小売価格（定価）を決めて、書店（販売業者）で定価販売できる制度である（図4）。

一般的には独禁法の対象となりうるこの再

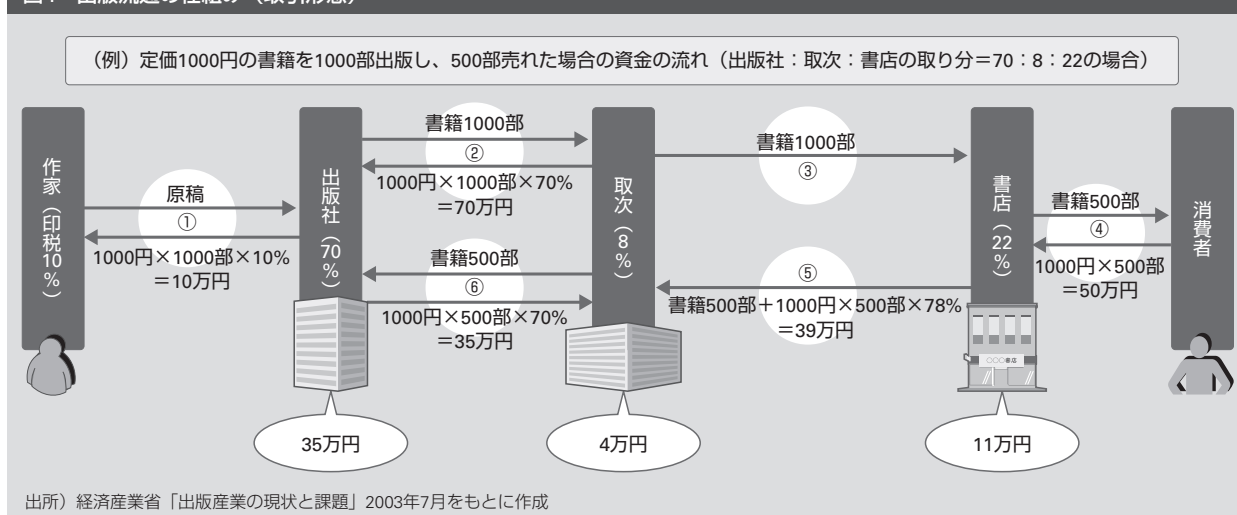
販制度が、出版ビジネスで例外的に認められている理由は、読者の不利益を回避するためである。具体的には、再販制度がなくなると出版物が安売りされ小売店の競争が激化すると、書店が仕入れる出版物はベストセラーに偏り、健全な文化の育成に支障をきたすと考えられているからである。

再販制度は今後も維持されるはずであることから、前述の市場創造とコスト抑制は、この制度のもとで実現していくことになる。

市場創造の最もわかりやすい例として、まず機会損失について考えてみよう。

書店にすべての本が並んでいれば、機会損失は防止できる。返品は原則自由だから、スペースの問題を別にすれば、書店はとりあえずすべての商品を常備しておきたいと思う。しかし、出版社からすれば、返品されてきた商品の最後の廃棄リスクを負うのは自分たちなので、販売につながらない製品はつくりたくない。そこで出版社は、これくらいなら売れるだろうと予測し、ぎりぎりの部数で初版を生産し、全国の書店に配本する。しかし、もともとぎりぎりのため、配本した時点で出版社に余剰在庫はほとんどなく、書店から追

図4 出版流通の仕組み（取引形態）



加発注がきても納品ができない状況になる。

当然、書店からは、「出版社は追加注文しても納品してこない」と不満が出るが、納品するにも出版社には在庫がない。その結果、書店、出版社ともに機会損失となってしまう。

それならば、あらかじめ多めにつくっておけばいいではないかとなるのだが、すると、過剰在庫や廃棄リスクにつながるので出版社は回避したい——という堂々巡りになる。

このように、市場創造のために在庫を増やせばコストは増加することになり、市場創造とコスト抑制とは背反関係にある。

2 ジレンマの折衷案である 重版の巧拙

このようなジレンマをできるだけ回避するため、出版社はオンデマンドで、すなわち初版からスタートして、売れ行きに応じて重版、つまり追加生産することで需要に対応している。

しかし、いくらオンデマンドとはいえ、個々の客からの注文に応じ、少部数をリアルタイムで重版していったのではコストに見合わず、ある程度のボリュームにならないと追加生産には踏み切れない。したがって、出版社にとっては重版に踏み切るか否かの判断やそのタイミング、すなわち追加生産量の巧拙が非常に重要となる。需要の積み上がりを待ちすぎると、商品の旬を逃がしてしまう。

一見、このような重版の仕組みでうまく回っていきそうだが、まだ落とし穴がある。「需要に応じて」と表現してきたが、そもそも出版社は「需要」を正しく把握することができないのである。

出版業界では有名な話だが、たとえばある

人気タレントの写真集が爆発的な売れ行きとなり、出版社には書店から多くの追加発注が舞い込んだ。出版社は追加発注に基づいて追加生産、追加納品した。しかし、書店からの追加発注は実需と乖離したもので、しばらくすると書店から膨大な商品が返品され、最終的に、出版社は利益を上げるどころか赤字になってしまった。

他の商材ならば、追加発注に基づいて追加納品すれば「商取引」は完結するのだが、再販制度に付随する返品条件付き取引制度での商取引は、返品が終わってから完結する。

ちなみに、このような返品事象に基づく無益なコスト誘発は再販制度固有のものではなく、現実には他の商材でも発生しており、返品をいかに撲滅していくかは、業界を問わず大きな課題となっている。

Ⅲ 新しい流通過程の構築

このように、出版流通過程には、廃棄ロスや返品コストといった無益で不要なコストが内在している。市場が右肩上がり、少々のコストは目をつぶることができた時代にはこうしたコストは看過できたが、前述のように、ぎりぎりのところで利益を捻出している現在の状況からすると、これは無視できないコスト構造と認識される。逆の見方をすれば、これら無益で不要なコストを解消できれば、利益を創出できる新しい金鉱になると考えられるようになってきた。

そこで、出版流通業界全体でサプライチェーンの全体最適化が取り組まれるようになった。その姿や仕組みは、米国ウォルマート・ストアーズの「リテールリンク」システム

(小売企業の持つ商品データをメーカーにオンラインで開示する仕組み) のようである。

出版流通業界における全体最適化の取り組みは緒についた段階であるが、すでに経済効果も観測されるようになっており、今後同様の取り組みを予定している他業界への示唆となるであろう。以下では、サプライチェーンの全体最適化の推進役となった中間流通(書籍卸) 2社を取り上げ、出版流通業界の流通構造革新を紹介する。

1 日販における「トリプルウィンプロジェクト」

日本出版販売(日販)は、書籍や雑誌、教科書などの取次販売が主たる事業内容で、書籍卸や出版取次(以下、取次)と呼ばれる業態であり、売上高6782億円(2006年3月末)を誇る。

日販では、「www.project(トリプルウィンプロジェクト)」と称する先駆的な取り組みを進めている。これは、書店、出版社、取

次の業界三者が情報を共有・活用できる独自のオープンネットワークを構築し、欲しい本を、欲しいときに、必要な数だけ書店に届けられるようにしようという仕組みである。これによって書店、出版社、日販の経営効率を改善し、三者の共存共栄を志向している。

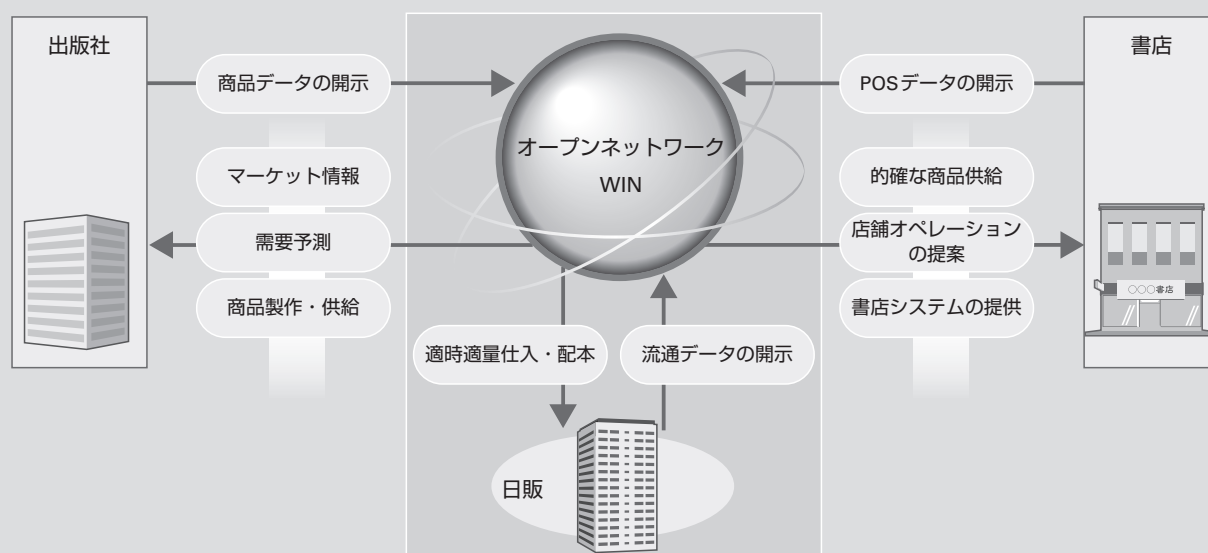
トリプルウィンプロジェクトの中核に位置づけられるのが「オープンネットワークWIN(以下WIN)」である。このWINのネットワークには、書店からのリアルタイムのPOS(販売時点情報管理)データ、日販からの送品・返品などの流通データ、出版社からの重版・新刊の予定などが送られ、随時開示される。

(1) 参加者それぞれにもたらされる

トリプルウィンプロジェクトの効果

前述のように、従来は出版社が書店にある在庫を把握することができず、重版すなわち追加生産すべきか否かの判断が困難であった。しかし、このWINによって消費者がま

図5 日販における「www.project(トリプルウィンプロジェクト)」の全体像



注) POS: 販売時点情報管理
出所) 日本出版販売の資料をもとに作成

だ購入していない流通在庫を正確に把握できるように、重版のリスクを抑えることに成功している。

このように出版社にとってのメリットは明確だが、書店にメリットがなければ書店はデータ開示に協力する理由がない。

書籍や雑誌は年間約8万アイテムも発刊されるので、すべての商品をスペースに限りのある店舗に並べることはできない。書店にとっては、WIN上に開示されている全国の売れ筋情報を参考にする事で、今後のアソートメント（品揃え）最適化を図っていくことができる。このようにWINには、書店にとっても、適切な品揃えを実現できるというメリットがある（前ページの図5）。

（2）SCM銘柄による機動的なアソートメント改善

ただし、WINはあくまで流通在庫や返品・返品、それに新刊・重版のスケジュールを把握できる仕組みでしかない。既刊の書籍や雑誌は出版社にも在庫がないことから、書店がWINに参加したとしても、アソートメント

最適化のメリットをリアルタイムで享受することはできない。つまり、今欲しい商品をすぐに調達し、アソートメント最適化を機動的に実現できるわけではないのである。

そこで、機動的なアソートメント改善に対応するため、システム面の整備だけでなく、従来の商取引慣行とは異なった新しい取引形態を始めている。メーカー、卸（取次）、書店がいわゆる「コミットメント取引」を契約し、互いにリスクをとりながら流通在庫を用意し、売れる商品を売れる書店に機動的に供給する取り組みである。

このコミットメント取引とは、日販と出版社との間でSCM（サプライチェーン・マネジメント）基本契約を締結し、その契約に基づき、一部の書籍に「SCM銘柄」を設定する。SCM基本契約に基づき、日販から出版社へSCM分として出荷依頼したものに対しては、出版社は2週間以内に満数出荷することをコミットメント（約束）する。一方、これは委託期間内での返品率が基準値をオーバーしたら日販は出版社にペナルティを支払うという契約であり、実際に日販がペナルティを支払うケースも発生している。

このようなWINやSCM基本契約などから構成されるトリプルウィンプログジェクトは2003年にスタートしたばかりだが、すでに書店売り上げの向上や返品率の低減という効果をもたらしている（表1）。

2 トーハンにおける「桶川計画」

トーハンは、書籍や雑誌、教科書などの取次販売が主たる事業内容で、書籍卸や書籍取次と呼ばれる業態であり、売上高6550億円（2006年3月末）を誇る。

表1 日販の「トリプルウィンプログジェクト」の効果

書店分類	店頭売り上げ（前年比）		返品率	
	書籍	雑誌	書籍	雑誌
www.参加書店	105.5%	101.4%	36.8%	30.1%
非参加書店	100.7%	97.0%	41.7%	34.2%
差分（効果）	+4.8ポイント	+4.4ポイント	-4.9ポイント	-4.1ポイント

書店分類	店舗当たり売り上げ冊数（／SCM対応期間）		返品率	
	書籍	コミック	書籍	コミック
SCM参加書店	30.8冊	36.2冊	3.7%	5.6%
非参加書店	27.5冊	28.2冊	11.0%	8.1%
差分（効果）	+3.3冊	+8.0冊	-7.3ポイント	-2.5ポイント

注）SCM：サプライチェーン・マネジメント、www.：WINネットワーク
出所）日本出版販売の資料

トーハンでは、従来の出版流通業界の仕組みを根本から改革する取り組みを、埼玉県桶川市にある流通センターを改革の核にした「桶川計画」という構想のなかで進めている。

読者ニーズは多様化・多面化が進み、70万点にものぼる膨大なアイテムが市場に流通し、多品種少量型傾向が強まっている。出版点数が増えるほどに「欲しい本が探せない」「手に入らない」という読者の不満が高まり、その一方で、書店の店頭でも新刊の増加によって商品サイクルが短期化し、在庫管理が十分に機能せず、需要と供給のギャップを拡大させるという悪循環を招いている。

需給ギャップを埋めるためには市場の需要動向の把握が不可欠であり、出版社、取次、書店の三者が販売動向や在庫状況のデータをリアルタイムで共有するインフラ構築は長年の課題であった。

桶川計画とは、流通のネックをSCMの手法で解消し、情報と物流の同期化によって多様化したニーズ変化に敏速に対応、読者を起点とした需要創造型の新しい流通サービスの確立を目指し、また、10年超にわたってトーハンが推進してきたSCM構想を具体的に結実させ、本を通して活字文化を未来永劫発展させていくことを目的に、日本の出版流通システムを抜本的に改革し、新たな業界インフラを構築する壮大なプロジェクトでもある。

(1)「桶川計画」における「SCMデータセンター」

桶川計画の対象範囲は広く、物流施設の最新鋭化というハード面での改革だけでなく、売れ筋商品に素早く対応する「仕入」や店頭

で実売につなげる「営業」といったソフト面の改革が両輪となっている。

具体的には桶川計画は以下の3つの要素から構成される。

- ①最新鋭の送品・返品センター「SCM流通センター」の建設
- ②出版社との協働センター「出版QRセンター」の設立
- ③取引先出版社、書店がインターネットの環境で自由に利用できる業界インフラ「SCMデータセンター」の構築

特に本稿で扱うサプライチェーンの全体最適化にかかわるのがSCMデータセンターである。SCMデータセンターは、取引先書店と出版社をネットワークでつなぎ、データの共有化、オープン化を図る。70万アイテムの商品が、いつどこに送品されたか、いつどこで何冊売れたのか、返品がどうなったのかの時系列で銘柄別、書店別、送品条件別にデータベースへ記録される。

これらのデータは対前年比、地域別、カテゴリ別、銘柄別など、さまざまな角度から分析され、ASP（Webサーバー上でページを動的に生成する仕組み）方式によるシステムを利用して出版社、トーハン、書店がリアルタイムで活用できるようになっている。生産者から消費者までの一連の動向をリアルタイムに一元管理することで、より迅速で正確な生産・調達調整、需要予測を可能にする仕組みである（次ページの図6）。

(2)「SCMデータセンター」の狙いと今後

SCMデータセンターの稼動によって、書店は他店との比較による売り逃しアイテムの発掘や欠本補充の自動化、地域や書店の特性

に応じた棚管理や適正配本というメリットを享受できる。

一方、出版社においては、在庫削減や売れ行き情報の整備による販売チャンスの拡大、客注品・買い切り品の優先的配本、商品が読者に届いたかどうかの追跡（トレーサビリティ）といったメリットを享受できる。

つまり、業界の三者がリアルタイムに情報を共有することで、市場の需要と供給を同期させ、在庫の過不足や重複作業および輸送・配送コストといった流通上のロスを解消し、同時に販売機会を増やすことで業界利益の最大化を図るのである。

こうした流通の効率化と実績の可視化だけでも、出版流通にとって相当な便益がもたらされるわけだが、今後、「過去だけでなく未来」、つまり需要を予測し、より効率的な流通の実現を志向して、大学との共同研究によ

るソリューション開発やソリューションの特許も申請しており、SCMのさらなる高度化を視野に入れて進化している。

3 ICタグを利用した在庫識別の新しい取り組み

（１）「過剰送本・過剰返品」をICタグで解消する

前述のように、出版業界では書籍卸が中心になって、サプライチェーンの全体最適化が進められている。日販やトーハンの事例以外にも、業界全体での実証実験として製造段階でICタグ（電子荷札）を埋め込むことも始まっている。

出版流通は高い返品率が不要なコストを誘発していることは先に述べた。これを解消するために、在庫の可視化のコラボレーションが書籍卸を中心として進められているが、在

図6 トーハンの「SCMデータセンター」の全体像

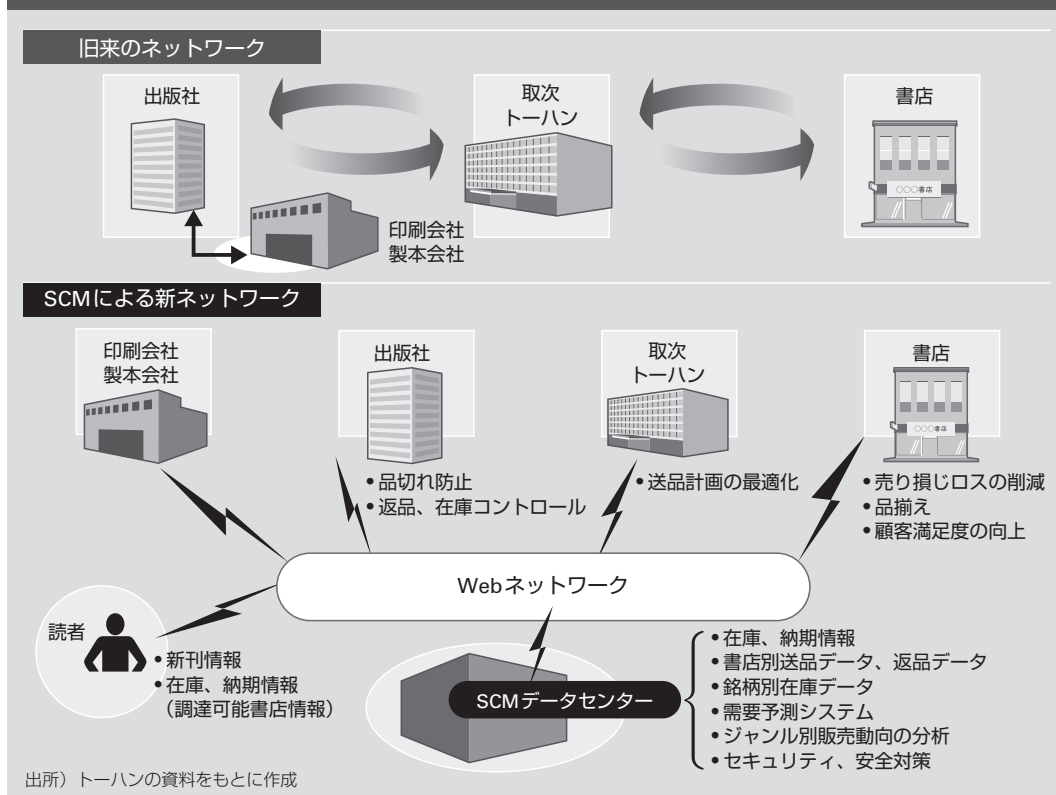
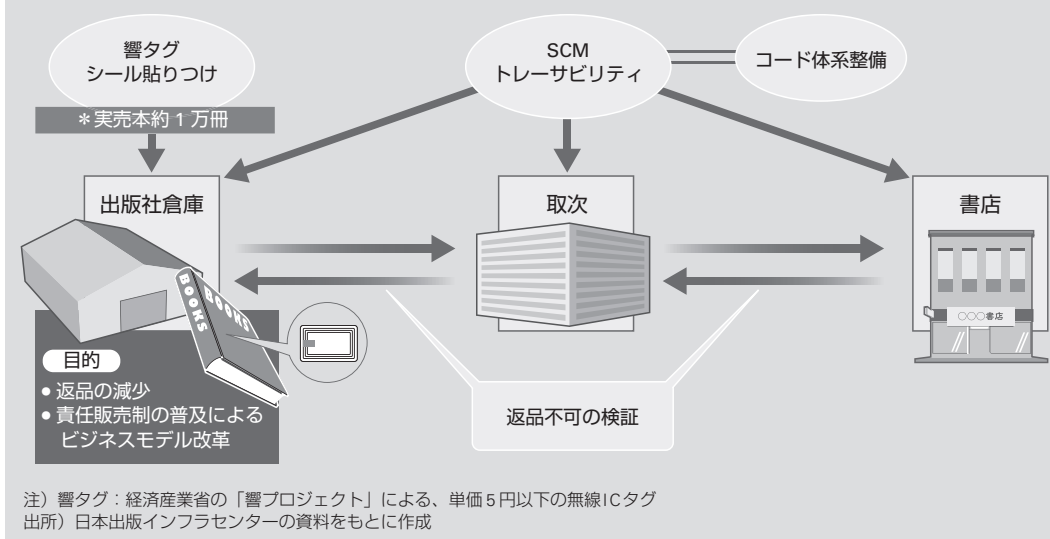


図7 ICタグを活用した返品削減の取り組み



庫の可視化だけでは返品率を削減することはできない。というのも、書店が出版社に「買い切り扱い」で追加注文した商品は、原則返品が不可能であるにもかかわらず、通常の「委託扱い」の商品に紛れ込ませて返品してしまうという、ルール無視の行為が発生しているからである。商品自体は、買い切り扱いでも委託扱いでも同じ商品だから区別ができず、最終的に出版社で返品総量を集計してみると、想定以上に多いということになる。

当然、書店にも言い分がある。注文しても希望冊数が入荷しないことがあり、商品確保のために多めに注文する場合があるからである。ただし、こうした発注が業界を「過剰送本・過剰返品」にし、サプライチェーン全体を高コスト体質にしている。このような事象を回避するには、買い切り扱いなのか委託扱いなのかを一品ずつ識別するしかない。ICタグによる個品管理に注目が集まるのはこのためである。

(2) 製造段階からICタグを埋め込む

経済産業省では「電子タグ実証実験」を推進しており、出版流通業界でも日本出版インフラセンターを中心に電子タグ（ICタグと同じ）を活用した実験が進められている。

この実証実験では、製造段階で表紙にICタグが埋め込まれ、ここにID識別情報が書き込まれて製品化される。タグを後づけで添付するのではなく、商品に埋め込んで販売するのは他業界も含めて世界初の試みという（図7）。

製造段階から個々の商品にICタグを埋め込むことにより、その後の商流工程も含めて個品管理できるようになる。投資面での改善が進めば今後は実用化されていくだろう。ICタグによって商品一品ごとのトレーサビリティが実現されれば、書店の過剰発注もなくなり、書店が自らの責任で注文して送品を受け、販売するという「責任販売制」が具現化される。これにより返品が減少するとともに、出版社と書店の信頼関係も増すことで、

確実な配本による販売機会損失の削減も同時に実現できると期待されている。

Ⅳ 新しい仕組みの誕生から 成長までの軌跡

日販とトーハンによるサプライチェーンの全体最適化の取り組みに話を戻す。

前述のように両社が中心になって、新しい業界プラットフォームを提供し、サプライチェーン全体最適化を先導している。本稿で注目するのは、そのような壮大な取り組みがいかんして現出できたかという点である。というのも、データ共有によるサプライチェーン全体最適化の概念自体は、他業界でも認識されているものの、なかなか実現されていないからである。この点で出版流通業界は先行しており、われわれが学ぶべき点は、構想ではなく「実際に現出できている」ということである。

「企画倒れ」はよく聞く話だが、出版流通業界ではどのようにして現出に至ることができたのだろうか。

1 流通を科学したトーハンの 出版SCMの高度化

前述のように、保守的で、革新とは無縁と誤解されがちな出版流通業界において、先進的なサプライチェーン全体最適化の取り組みが進んでいる。

たとえばトーハンでは、設備全体をコンピュータで統括的に制御・管理することで類似製品の混合生産、生産内容の変更などが可能な生産システムFMS（Flexible Manufacturing System）の思想のもと、あるべき姿の

現出を進めてきた。

出版流通は約4割もの商品が返品される業界であり、その現実を苦々しくも甘受してきた歴史がある。そこで1984年に、トーハンと書店間をオンライン化し、出版情報の高度な流通、活用を目指し、効率的な受発注業務を実現する「東販TONETS（東販総合オンライン・ネットワーク・システム）」を稼働させ、流通の高度化がスタートした（東販とは東京出版販売の愛称。トーハンの旧社名）。この東販TONETS以来、トーハンは常にSCMの高度化を意識して、科学的な観点から各種の取り組みを進めてきた。

その後のITの進化に伴って、より効率化された流通システムを構築していけるはずであり、それによって業界全体、ひいては日本文化の保護に寄与できるという信念を持って、出版SCMの高度化に向けた取り組みを続けてきた。

強い信念を持った「ぶれないリーダーの存在」と、資本を活用した慎重かつ大胆なシステム化を強力に推し進めてきた点が、成功のポイントであったといえるだろう。

2 日販における出版SCMの 進化の軌跡

一方の日販では演繹的アプローチではなく、現場発の問題・課題を改善するための個々の取り組みの積み上げで現在に至っている。大上段に構えたスタートではなく、帰納法的な進化過程を経ることで、大局的なあるべき姿に至った点は興味深い。

前述のトリプルウィンプロジェクトやオープンネットワークWINは、最初から想定されていたものではなく、2000年ごろに草の根

活動のように始まった「書店店舗支援」の自主研究から発展して今日の姿に至っている。その研究は「書籍卸は書店に本や雑誌を流すだけで、書店に十分な貢献ができていないのでは」という問題意識が契機になっている。そこで、「店舗サポートプロジェクト」を立ち上げ、効果的な店舗支援とはどういうものかを探るところから、活動がスタートした。

まず注目したのが、書店における「売れるモノの確保、売れないモノの排除」である。他業界では当たり前の「売れ筋確保・死に筋排除」である。実際に書店を見るとわかるように、棚には商品がぎっしりと、所狭しと陳列されている。一方で、新商品は年間8万アイテムも出てくるわけだから、適切な売り場をつくることは難しい命題である。

(1) 本が持つ特異な商品特性

他業界、たとえばコンビニエンスストアや食品スーパーなら、自社のPOSデータを見ながら売れ筋・死に筋を判断していけばよいのだが、書籍と食品や雑貨の商品特性は大きく異なる。

食品や雑貨も商品の種類は多いものの、類似商品である程度代替ができる商材であり、小売りは全メーカーの全商品を売り場に並べる必要はない。

ところが、書籍は個々の商品が唯一無二であり、他の商品で代替することはできない。しかも、年間8万アイテムもの膨大な数の新刊書が発売されるため、スペースに限りのある書店に全商品を並べることは不可能である。したがって、各書店で販売される書籍は新商品の一部でしかなく、POSデータを見ても、自店の棚にない商品が売れ筋として認識

されることはありえない。

また、書店は再販制度に基づく返品条件付き取引のもとでビジネスを行っているので、不稼働品は返品すれば損はせず、在庫管理を徹底する情報投資の意味をあまり感じない。結局のところ、多くの書店ではこれまで、在庫を可視化するためのITインフラを用意していなかった。

このような状況のなか、店舗サポートプロジェクトは「売れるモノの確保、売れないモノの排除」をゴールとして研究をスタートしたものの、それを科学的に推進できるデータがそもそもないという壁に、早速突き当たる。

(2) 手作業分析によって単品管理の効果を証明

そこで、プロジェクトチームは店頭在庫の一覧を手作業で作成し、全国販売動向（ランキング）と照合して、個々の商品が売れ筋なのか死に筋なのか判別することを試みた。そしてその分析結果をもとに書店にアソートメントの改善を提案、実践してもらい、その結果、売り上げが向上することを確認した。

このような成果をもとに、書店に対し売れ筋・死に筋を管理することの有用性を説き、少しずつ理解を得ることで書店ビジネスの情報化が始まった。

たとえば死に筋を排除するにしても、前述のように出版物は個々の商品が唯一無二で、膨大なアイテム数の商品があり、それらを継続してリフレッシュしていくことは至難の業である。そもそも商品が店舗のどこにあるかを縦横無尽に探索し、そのなかから死に筋だけを抜き取るようなことをしていたのでは、

コストばかりかさんで非現実的である。

そこで専用のハンディターミナルを開発し、書籍のバーコードを読み取れば、その場でその商品が死に筋かどうかを判別でき、効率的な抜き取り作業ができるようにした。

このように死に筋を現場で判別し、抜き取ることで、限られたスペースでも新商品を並べる棚が確保できるようになり、あとは売れ筋商品を陳列すればいいということになる。

しかしそこでさらに次の壁に突き当たった。分析に基づいて商品を発注しても、そもそも商品が書店に入っていないのである。理由は前述のとおりで、出版社は書店からの納品依頼を額面どおりには受け取っていない。出版社は、書店は自分に在庫があるにもかかわらず、先に商品を押さえるために発注しているのではと勘ぐっていたからである。

(3) データの共有化が始動し、 コラボレーションが幕開け

そこで書籍卸である日販が中心となって、書店の販売データを出版社に開示しようという試みに発展していった。それが先に紹介した出版社、書店、書籍卸がデータを共有する「オープンネットワークWIN」である。

出版社には納品実績があるから、各書店の実売状況さえ把握できれば、納品と実売の差分から理論在庫が割り出せる。このデータをうまく利用すれば、重版（追加生産）の精度を高められるとともに、実売状況をもとに、書店別の配本精度の向上による機会損失の削減や、返品減少を実現できるようになった。

これは書店にとってもメリットがあり、重版の優先的な割り当てや新刊本での割り当て増による機会損失の削減ができることにつな

がっている。

また既刊本については、最適なアソートメントが機動的に実現できるように、出版社、書店、書籍卸が互いにリスクを取り合い、コミットメント取引契約を結ぶことで安易な返品を禁止するSCM銘柄の取り組みへ発展し、流通サプライチェーン全体のコスト削減の取り組みに広がっていった。

V 出版流通における全体最適化 からの示唆

中間流通であるトーハンと日販を参考事例に、出版流通業界におけるサプライチェーン全体最適化の取り組み内容や経緯を見てきた。最後に、われわれが出版流通業界の先行事例から学ぶべき示唆をまとめてみたい。

1 商品マスター同期化プロジェクト (GDS) との比較

ここまでの内容から、本稿の事例は、日本では経済産業省が中心となって進めているGDS（Global Data Synchronization：商品情報同期化システム）の取り組みに似ていると感じられるかもしれない。GDSとは世界中のデータプール（商品情報に関する情報を標準フォーマットで取得、保守、交換できるリポジトリ（貯蔵所）のこと）を、インターネットによってリアルタイムに共有化する仕組みで、メーカーや卸売業、小売業の商品マスターの整備を効率化しようという世界的な取り組みである。

似たような取り組みは実は出版流通業界にもある。「ISBN」（International Standard Book Number：国際標準図書番号）やISBN

の基本部分に読者対象、発行形態、内容を示す分類コードと本体価格を加えた「日本図書コード」というコード体系である。したがって、出版流通業界ではすでに世界的なルールに則って、商品マスターの同期化では先行しているのだが、今回紹介した先進事例は商品マスターの同期化の先を行っている。通常ならば知られたくない内部情報（売り上げや在庫情報）を公開しているという点で他業界より先に進んでいるのである。

他業界でも、たとえば食品小売業界では一部の企業で同様のCPFR（協働による生産計画・需要予測および補充活動）に向けた取り組みが始まっており、小売業者が開設した情報プラットフォームで、自社の販売データなどをメーカーや卸といった取引先に開示している。メーカーや卸は、そのデータに基づいてその後の生産計画や納品計画を立案し、コスト削減や新商品開発を実現することで小売業者も便益を享受するという取り組みである。

しかし、そのようなコラボレーションによる共生と成長の考え方に参加する企業の裾野は、なかなか広がっていないのが実状である。他業界で進んでいないことが、なぜ出版流通業界で先行できたのだろうか。

2 業界の「大志」の共有

前述のように、出版流通業界は業界全体の地盤沈下に強い危機感を持ってきた。この危機感を皆で共有し、業界全体で現状を打破していこうという考え方が自然に芽生えてきた。

そうした経済的な側面だけでなく、業界固有の価値観として、日本の文化を守らなければ

いけないという「大志」が共有されている点も強力な推進エンジンとなった。業界の底上げを図らなければ、日本の文化が荒廃してしまうという問題意識が、大志の前に小志を捨て、業界の協調を加速させたのである。

ひるがえって、他業界で同様の大志が共有されているかは疑問である。共有の前に、そもそも大志とは何なのかが定義されていない。過去、流通業では、たとえば「価格の決定権を消費者に取り戻す」「日本の物価を半分にして国民生活の向上に寄与する」といった使命感や大志が謳われていた。しかしその結果は、「小売 vs 卸 vs メーカー」という対立構造を招き、それが脈々と続いている。

大志を無理に創出することは本末転倒であり、経済合理性の観点から企業経営をすることも是である。弱肉強食を経て業界が変革し、最適な姿に収斂していくことも否定しない。一方で、国民生活に直結する流通業では経済合理性以外の存在意義がないとは考えにくい。各業界の地盤沈下が、国民生活にどのような不具合を誘発するか、あらためて業界全体で明確化することは有意であろう。

3 業界の大志とチャネルキャプテンの存在

このような大志が改革の基盤にあるのが重要だが、それだけでは改革実現の十分条件にはならない。革新が進んだ背景には、サプライチェーンにおいてガリバーが存在し、そのガリバーが先進的な取り組みの音頭を取って推進していくことが必要条件だろう。新しい取り組みの必要性や有用性を全員が理解していたとしても、中心になって全員を牽引し、形にしてくれる者がいなければ何もまとまら

ない。

また、改革を望む当人がどんなに旗を振っても、まわりがついてこなければ進まず、旗を振る者はそれだけの影響力を有している必要がある。つまり、サプライチェーンを変革するチャネルキャプテン（流通経路におけるリーダー）の存在なくして、新しい流通像は形づくられないのである。

出版流通における書籍卸の日販とトーハンのそれぞれのシェアは40%前後で、両社を合計すると約80%になる寡占状態である。したがって、両社はチャネルキャプテンとなりうるプレゼンスを出版流通業界で確立している。

このように、チャネルキャプテンが音頭を取ることで新しい業界プラットフォームが形成されてきたのであり、他業界においても、チャネルキャプテンによるサプライチェーンの高度化が求められよう。

4 トップダウンアプローチと ボトムアップアプローチ

新しいサプライチェーンの創生契機は、共通の価値観や問題意識とチャネルキャプテンの存在によって用意された。始動はできたものの、失敗しては意味がないので、次に問題

となるのはどのように進めていけば成功するかという点であろう。

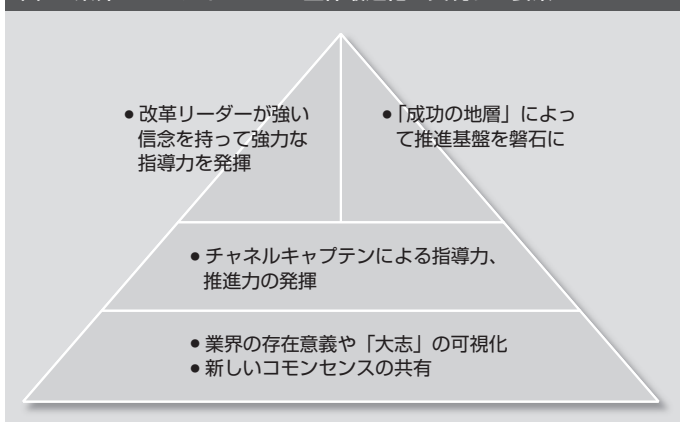
前述のように、日販およびトーハンは着実に成功の道を歩んでいるように見える。ここで興味深いのは、両社は同様の志向を持ちつつも、おのおののアプローチ方法が異なる点である。片方が成功し、片方が頓挫しているわけではなく、異なるアプローチ方法でも両社ともに成功している。だからといって、推進方法は特に留意点とならないというわけではない。

トーハンのケースでは、トップダウンのアプローチ、つまりあるべき姿をゴールとして、そこにたどり着くために必要な施策を計画的に推進してきた。このケースでは、改革リーダーが強い信念を持って強力な指導力を発揮し、時間をかけた綿密な計画により改革を推し進めたことが現在の成功に至った理由である。その背景には、他業界の先行事例なども研究しながら、流通を科学する姿勢を貫いていた点が大きな成功要因としてある。

一方、日販のケースではボトムアップのアプローチ、つまり最初から大きく事を構えるのではなく、現場での小さな成功を積み重ね続けることによって周囲の理解を醸成し、それにより息切れすることなく改革を継続できた。つまり幾重もの「成功の地層」によって基盤を磐石にし、より高次元の取り組みへステップアップできたのだろう。ボトムアップのアプローチのみで事を進めてしまうと、往々にして大局観を見失い、本質から逸脱した小粒な改革像に帰着してしまいがちだが、広い視野を持ち、目の前の果実を着実に摘んでいた点が日販の成功の要諦であろう。

業界を問わない話だが、高尚なあるべき姿

図8 業界のサプライチェーン全体最適化を実現する要素



から入り、その後の活動が続かず、期待した効果が得られない、または中止してしまう失敗のケースは多々ある。過去の出版流通においても「須坂構想」と呼ばれる取り組みがあり、長野県須坂市に一大書籍物流センターをつくることが企画されたことがある。1996年に土地を手当てした須坂市を筆頭株主に、第三セクターの「JBC（ジャパンプックセンター）」が設立されるに至った。しかしその後は計画された資金が集まらず、2002年にJBCは解散してしまった。

日販とトーハンのケースから学ぶべきことは、トップダウンかボトムアップかを単独で議論することは意味がなく、スタート時点における「所与の条件」（リーダーシップや大局観の有無、周囲の理解の醸成度合い）によって、適切な進め方があるということである（図8）。

5 今後期待される流通業の産業化

以上のように、出版流通業界では、サプライチェーンを一気通貫した全体最適化の取り組みが先行している。ベースにある思想は、「競争すべき点は競争し、協調すべき点は協調する」というめりはりの付いた考え方である。

業界全体が成長を続けてきた時代には、互いに切磋琢磨し、「見えざる手」によって適者生存、消費者利得の最大化が図られてきた。しかし、市場全体の成長が鈍化し、供給者間の同質化が過当競争を招くようになった時代では、消耗戦の様相を呈してくる。消費

者利得とは離れた本質的ではない部分での競争は無為であり、消耗戦の余波や無益なコストを消費者に転化するようでは本末転倒である。

サプライチェーンの全体最適化を実現し、各プレーヤーが共に利益を享受するためには、まずはサプライチェーンに携わるおのおのが、業界の存在意義や大志、新しいコンセンサス（常識や価値観）を可視化し共有することが肝要であろう。そして、コンセンサスを基盤として、チャネルキャプテンによる指導力・推進力の発揮が必要になる。

チャネルキャプテンには誰もがなれるわけではなく、プレゼンスの源泉が必要である。「購買力、ネットワーク力、資金力」が今後のチャネルキャプテンのプレゼンスにつながるであろう。そして、実際の推進に当たっては、所与の条件を見極めた適切なアプローチ方法をとっていくことが成功の要諦であることを、出版流通業界での先行事例がわれわれに示してくれている。

取材協力

- 1 株式会社トーハン 専務取締役トーハン桶川
SCMセンター長 池田 禮様
- 2 日本出版販売株式会社 www.推進部係長
田中宏樹様

著者

日野典明（ひののりあき）
流通ITイノベーション推進部上級コンサルタント
専門は流通分野の事業戦略、業務改革、システム戦略