

Reform the 出版業界

～出版業界に最新技術～



経済新人会マーケティング研究部 2013年三田祭論文 出版班

班長 藤野仁也

班員 小林圭介 澤田有希 舘野公太郎 藤田颯人 松村優哉 茂呂真衣

やはり、紙の本はいいですね。

目次

1. はじめに	P2
2. アウトライン	P2
3. 環境分析	P3～P8
4. 目標設定	P9
5. 問題提起	P9～P11
6. 政策提言	P12～P17
7. 終わりに	P17
8. 参考文献	P18

1. はじめに

私の部屋には750冊の本がある。といっても、すべて「コミック」、つまり漫画である。もちろん、本は「コミック」だけでなく、活字本と呼ばれる「書籍」や毎週、毎月のように刊行される「雑誌」などさまざまな種類がある。書店に行けば膨大な量の本が陳列されており、毎日のように新刊が並べられている。

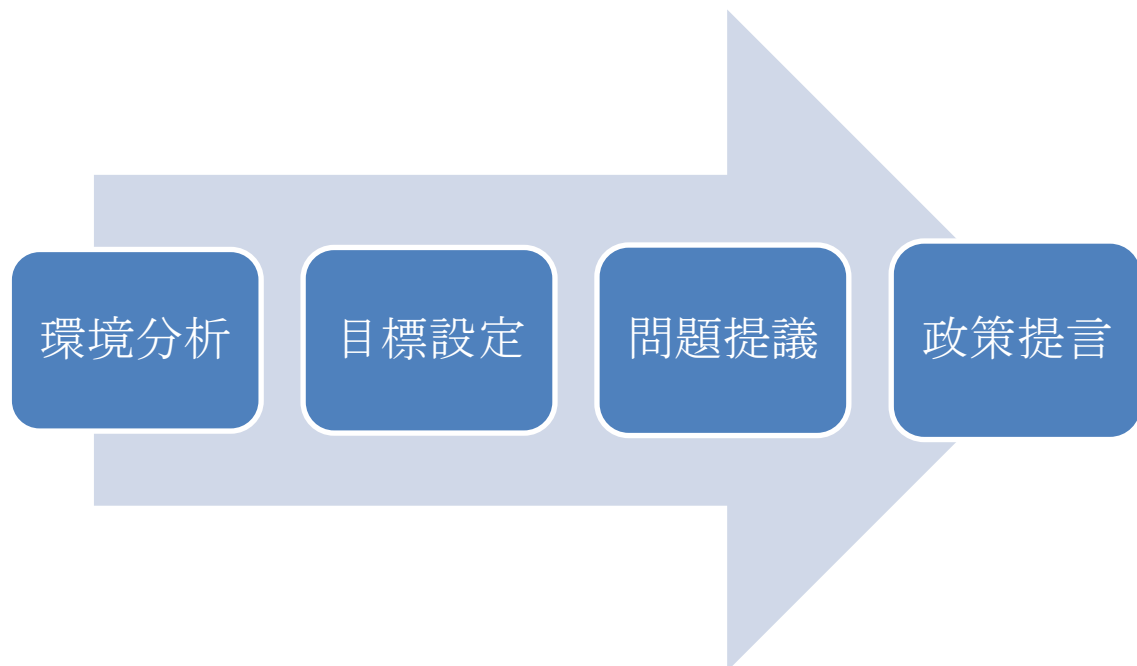
一方、ここ数年、iPadをはじめとするタブレット端末を目にする機会が増えた。タブレット端末は本の新しい形である「電子書籍」を読むことができ、タブレット端末の普及に伴い、電子書籍も普及している。

このように、種類や媒体など様々な面で多様化が進んでいる本であるが、そんな本を出版しているのが、私たちが今回対象とした「出版業界」である。

出版業界の規模はここ数年減少傾向であり、その原因として、若者の活字離れや紙媒体の本における在庫管理の難しさから生じる「返本率の増加」などが考えられる。今回私たちは特にこの「返本率の増加」に着目し、自社を設定せず、出版業界全体への政策提言を行おうと思う。

藤野仁也

2. アウトライン



3. 環境分析

出版業界の環境分析を行う。

まず、業界全体での書籍の売り上げをみていく。図1に示すのは出版物分類別売上推移である。

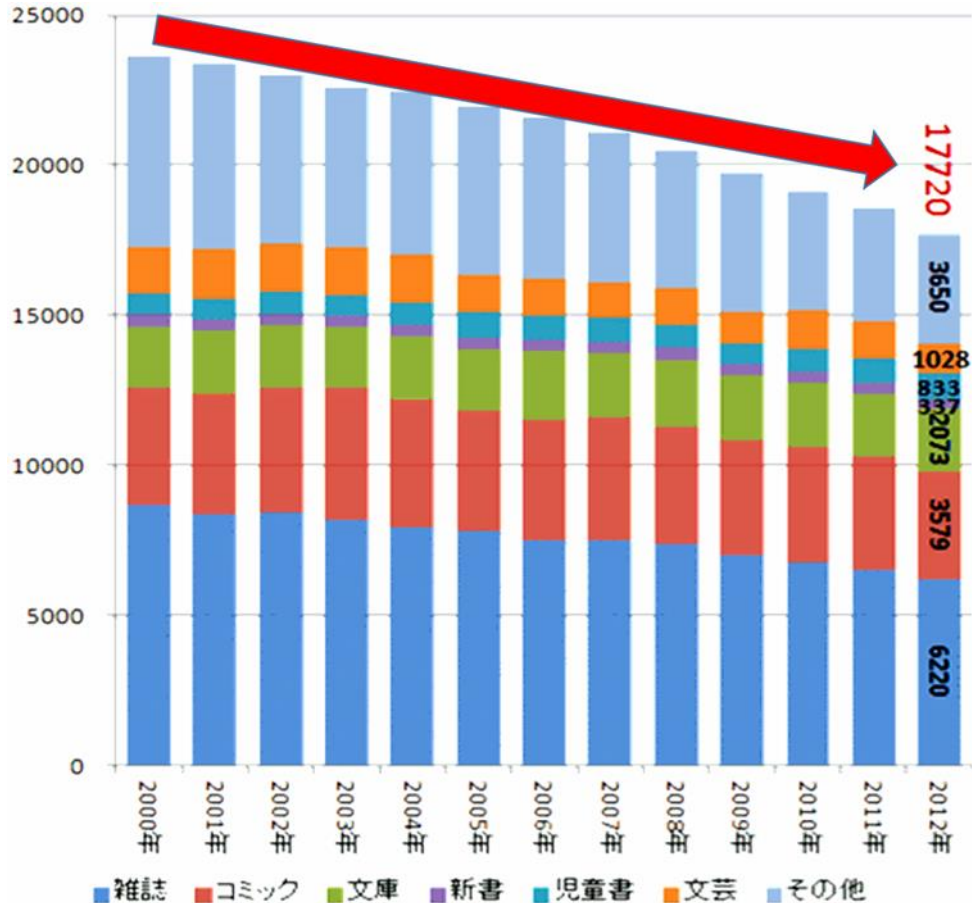


図1：出版物分類別売上推移(引用：Garbage news.com)

ここでの分類は雑誌、コミック、文庫、新書、児童書、文芸、その他であるが、このグラフから分かるのは「現在の出版業界では、ほぼすべての出版物の売り上げが年々減少傾向にある」ということである。出版物の売上が減少しているのは業界全体にとって好ましくないことである。出版物の売り上げが減少した理由としては一つに特定することができず、複数考えられる。例えば、不況感で出費を抑える傾向になったこと、古書販売の増加（BOOK OFF など）が挙げられる。しかし、仮にどれか一つを解決できても根本的解決につながるとは言えない。複数の要因が絡み合っているためだ。

なお、このグラフには電子書籍などのコンテンツは含まれていない。

次に、業界全体に対する各社のシェアについてみていきたい。図2に示すのは2013年上半期における出版業界でのシェアである。

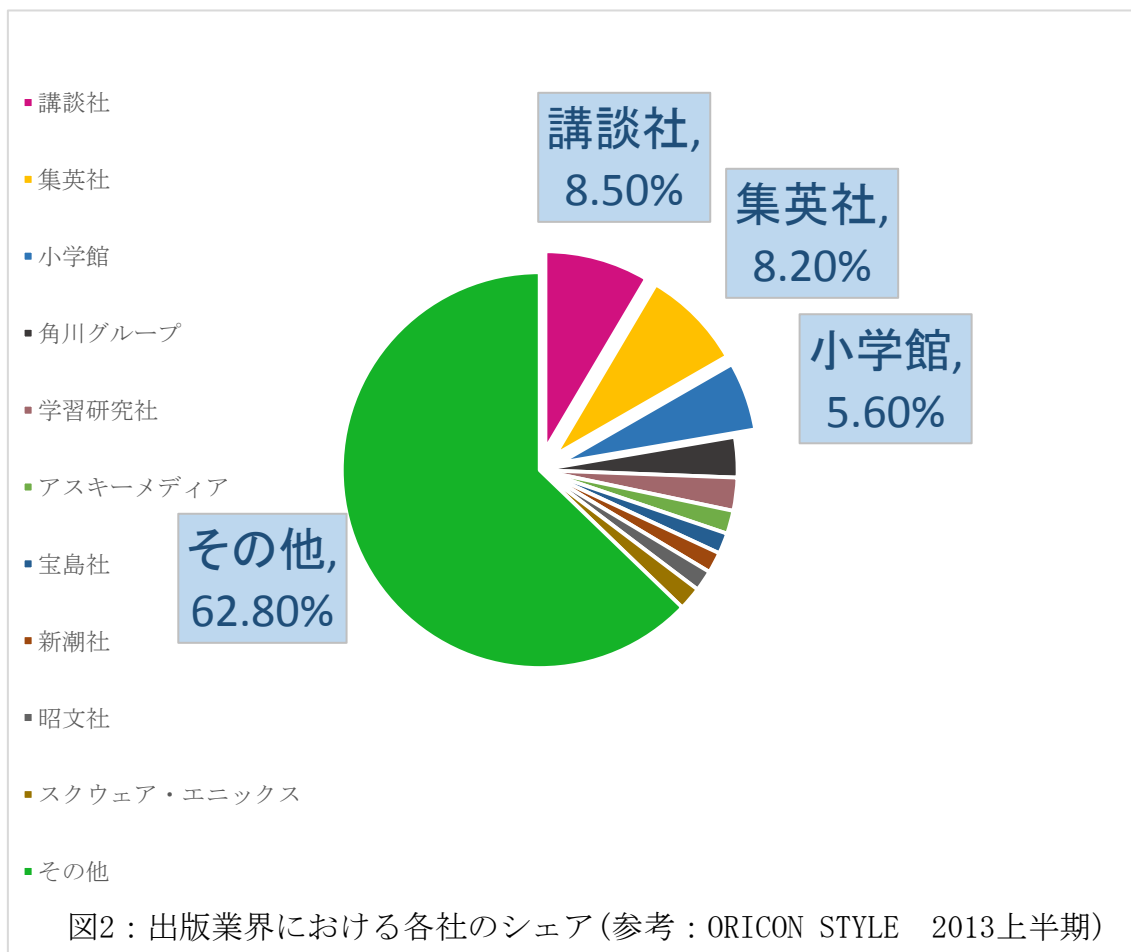


図2から分かるのは、出版業界においては大手三社の講談社、集英社、小学館だけで22.30%と全体の約4分の1を占め、残りは多数の中小規模出版社が占めているということである。

大手3社の純利益

1：講談社

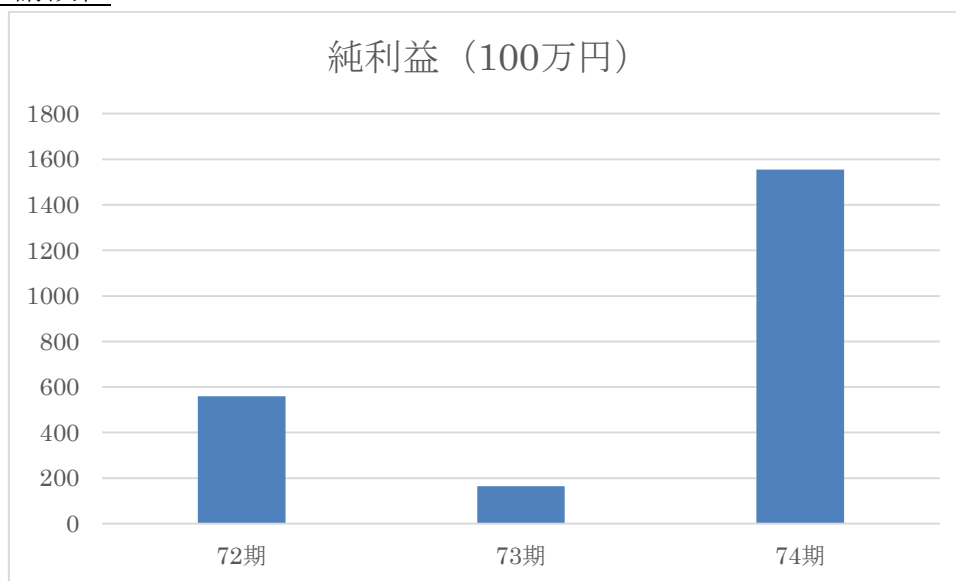


図3：過去3年間の講談社の純利益

講談社は、書籍では主に文庫本を、雑誌では「週刊少年マガジン」、「週刊現代」など、様々なジャンルのものを出版している。72期（H21.12.1～H22.11.30）から73期（H22.12.1～H23.11.30）にかけての減収の要因としては、書籍や雑誌などにおける売上の減少などがあげられる。一方、これが74期（H23.12.1～H24.11.30）に増加した要因としては、73期より営業外収支から売上として会計処理を変更した不動産事業によるものだと考えられる。H23年末に一部の不動産を売却していることなどにより不動産収入は前年比16.5%増加して30億2400万円となっており、これに広告収入の増加なども伴い、増益につながったと考えられる。これらから言えることとして、講談社は**本業である出版業においては苦戦しており、本業以外での収入によって利益を上げている**といえる。

2：集英社

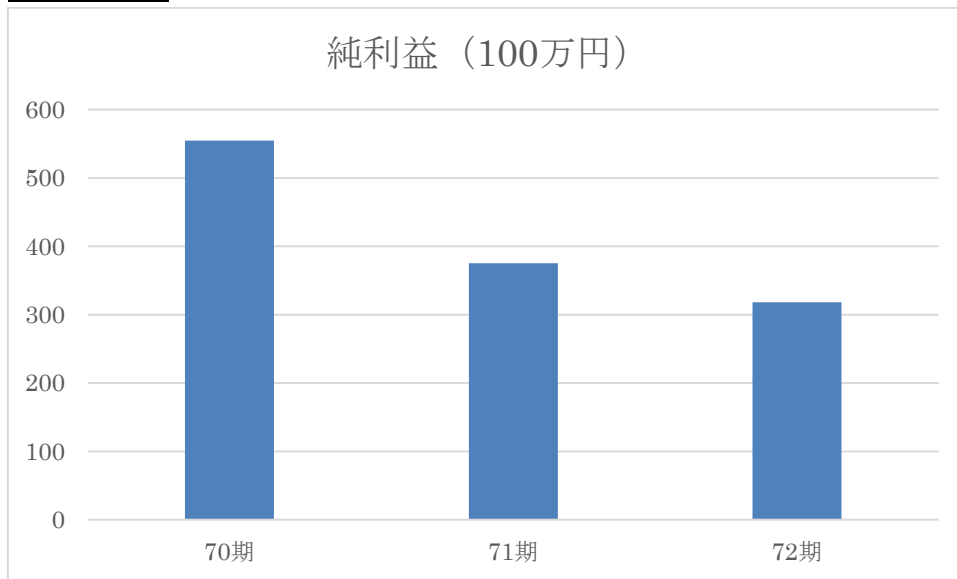


図4：集英社の純利益の推移

集英社は「週刊少年ジャンプ」とその掲載作品を中心とした出版物を発行している。集英社は70期（H22.6.1～H23.5.31）、71期（H23.6.1～H24.5.31）、72期（H24.6.1～H25.5.31）と、純利益が下がり続けている。この原因として考えられるのは、70期から落ち込み続けている書籍・雑誌の売上だと考えられる。とくに雑誌部門ではこの間に3冊の雑誌を創刊しているが、これらの売上はあまり伸びていないものと思われる。一方で物販やウェブ、版權などといった「その他」部門においては売り上げを伸ばしている。結論として、集英社も紙媒体での売上は低調であり、物販などといった出版部門以外で業績を上げているのが現状である。

3：小学館

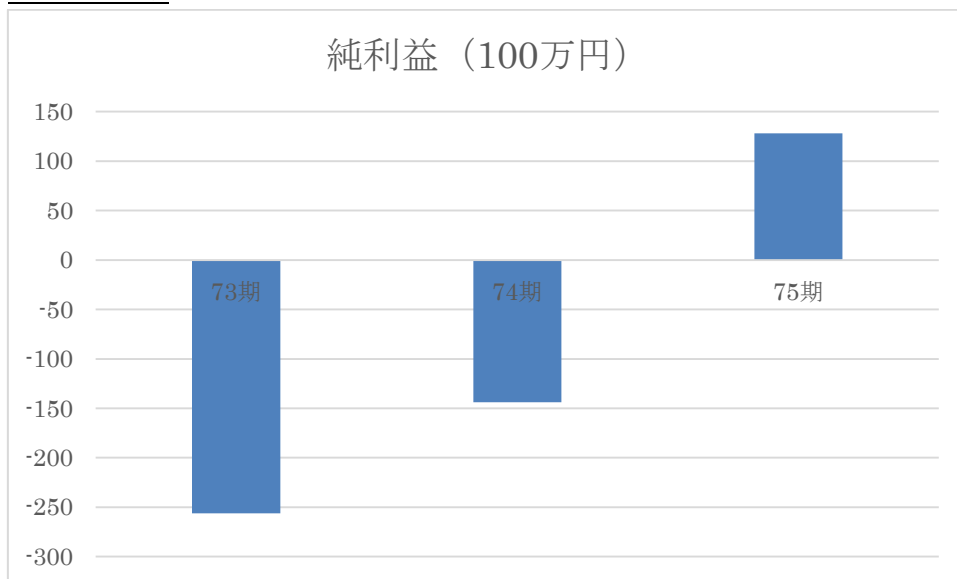


図5：小学館の純利益推移

小学館は様々なジャンルに書籍・雑誌を発刊しているが、中でも子供向けのものが他社と比較して多い。純利益は73期（H22.3.1～H23.2.28）の赤字から74期（H23.3.1～H24.2.29）、75期（H24.3.1～H25.2.28）と業績を伸ばして黒字に回復している。この要因としては、**広告費や「その他」部門における収益の伸び**などが考えられる。

以上、出版社大手三社の純利益をみてきた。出版業界全体としては、純利益自体が増加している企業があるとしても、いずれも書籍販売以外の利益であるため**書籍販売部門での純利益は減少傾向にある**と言える。

・出版業界の現状

機会

- ・物販等の「その他」部門の伸び
- ・電子書籍
- ・書店との直接取引
- ・ICタグの導入

脅威

- ・広告の収入減少
- ・返本率
- ・在庫管理の難しさ
- ・紙媒体における売上げの低下
- ・古書販売

出版業界の現状としては上記の物があげられる。

まず、機会から見ていく。まず、「その他」部門についてだが、「その他」のなかには物販、版權ビジネスなどといったものがある。この部門は大手3社や他の企業でも伸びている傾向が見られるため、企業がとるべき戦略の一つではないかと考える。第二に、電子書籍がある。電子書籍は紙媒体と違い、印刷等のコストがなく、書店などで販売する必要もないなど、様々なメリットがある。しかし、リーダーの乱立や「電子化権」という電子書籍の出版に関する契約、著作権法上の問題など、今後の予測が難しいという面もある。第三に書店との直接取引だが、現在、多くの書店と出版社の間では「委託販売」という形式がとられているが、これを「買い切り制」にすることで返本などの流通の無駄をなくそうというものである。最後に、ICタグについてだが、これに関しては後に詳しく述べることにする。

次に、脅威についてである。まず、広告収入の減少についてだが、これは紙媒体における売上の低下のなかでも雑誌の売上が落ち込んでいるために発生しているものである。また、先ほど述べた「委託販売制」のために返本率が高く、在庫管理が難しいということも挙げられる。また、BOOKOFFなどにおける古書販売が台頭してきたために新刊が売れなくなる可能性が出てくるため、出版社側にとっては懸念すべき点であるといえる。

4 目標設定

環境分析でみてきたとおり現在、出版物の売上が減少している。原因として、活字離れや少子高齢化による生産年齢人口の減少などがあげられ、やむをえない状況と言えなくもない。しかし売上額の減少より注目すべきなのは、出版社の出版物販売における純利益の減少である。もっと効率よく無駄のない販売ができれば純利益の減少を止めることができるのではないかと私たちは考えた。そこで、今回目標を

純利益を上げる

に設定する。

5 問題提起

純利益が低い原因はどこにあるのか？その原因の一つに返本率が高いことがあげられる。まず先に、出版業界の流通のしくみ、返本について説明する。

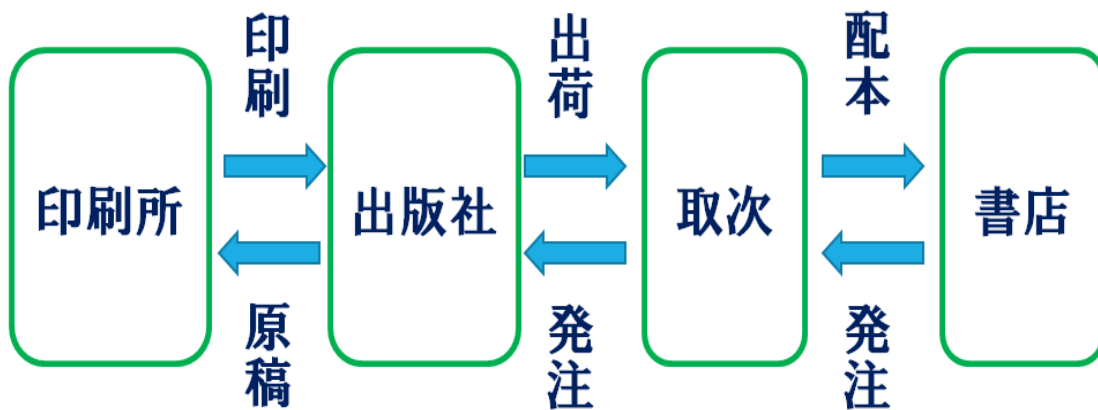


図6 出版業界流通システム

図6を見てわかるとおり、書籍は出版社から取次業者を通り全国書店へ納品される。取次業者は複数の出版社の書籍の納品を請け負う。これが出荷の仕組みである。反対に書店で売れ残った書籍が取次業者を通して出版社へと返されることを返本という。返本率は

「返品額÷仕入れ額×100」この計算式で求められる。

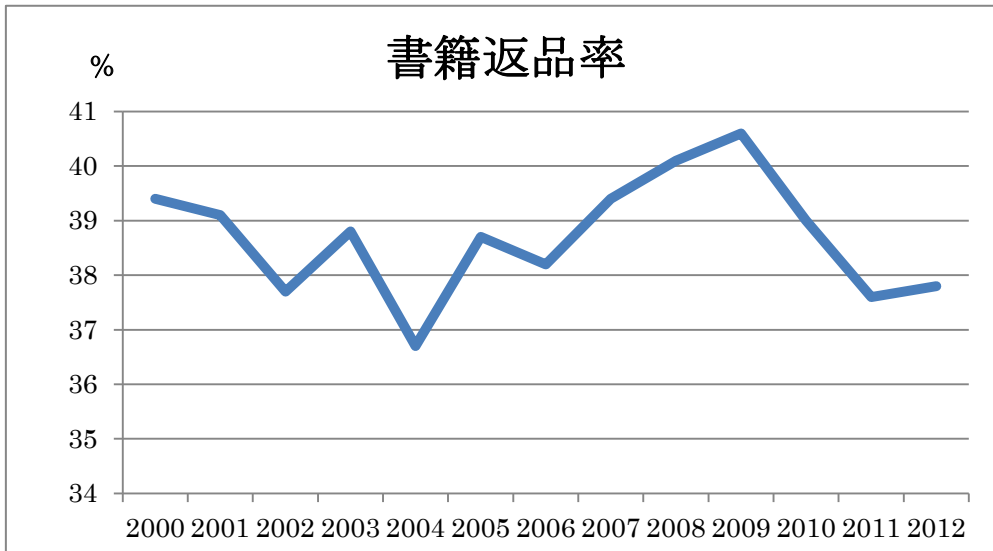


図7：書籍返本率の推移

図7より返本率は多少の変動はあるが39%前後の非常に高い値を推移していることがわかる。一般的な他商品に比べても高く、返品率の目標は、かつて雑誌20%以内、書籍30%以内であったことから高い値であることがわかる。返本率が高いとなにが問題なのか？簡単に言ってしまうと多くの無駄がでるため余計な経費が必要以上にかかってしまっている。分けてまとめると以下の3点を挙げることができる。

- ① 良好書の仕入れに支障が出るため取次、出版社の信用がなくなる
- ② 返品にかかる手間、人件費がかかる
- ③ 返品運賃がかかる

ここで書籍の新刊点数を見ていく

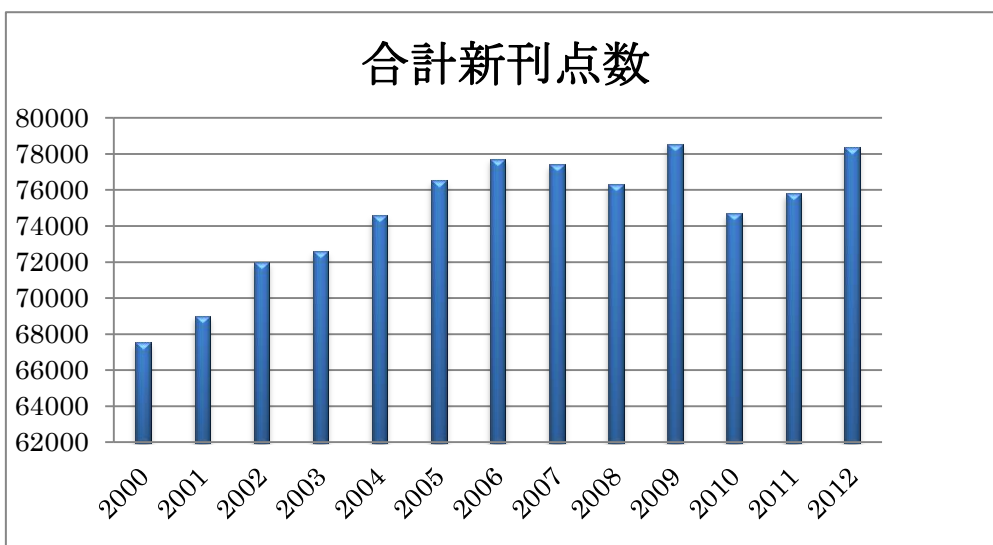


図8：書籍の合計新刊点数の推移

合計新刊点数とは仕入扱い新刊点数と注文扱い新刊点数を足し合わせたものである。図8を見てわかるとおり合計新刊点数はおおむね上昇傾向にある。ここで疑問に思うことがある。書籍の売上は年々減少しているにもかかわらずなぜ新刊書籍の数は増加しているのか？現在、売上が伸び悩む出版社では多様化する顧客のニーズに対応するため細かい分野まで幅広く書籍を出版し売上の増加を狙っている。悪く言えば、低迷する出版業界は「数うちゃ当たる」というスタンスで書籍を発行している。だが、このように新刊書籍を増やすことは返本率を高めるリスクも同時に大きくしている。ターゲットが狭い分売上の予想をつけにくい。また、出版物全般に言えることだが、出版社が顧客のニーズを把握出来ていないため、正確な売上見込みが出来ず、大量印刷、大量出荷を行い書店から大量に返本される。その結果、出版社は大量の在庫を抱えている現状があるのだと考えた。そこで私たちは出版社が顧客の需要を正確に把握できていないことが問題であると考えた。さきほど説明したとおり、出版物の流通の仕組みはほとんどが書店と出版社の直接取引ではなく取次業者を介して行われている。現在この3者間で、正確な顧客情報の交換がおこなわれていない。そこで私たちは流通システムを改善すべきだと考えた。具体的には、つぎの政策提言で説明する。

以上をまとめると、問題提起は以下のようなになる

問題 返本率が高い



原因 顧客の需要を正確に把握できていない



解決策 流通システムの改善

6 政策提言

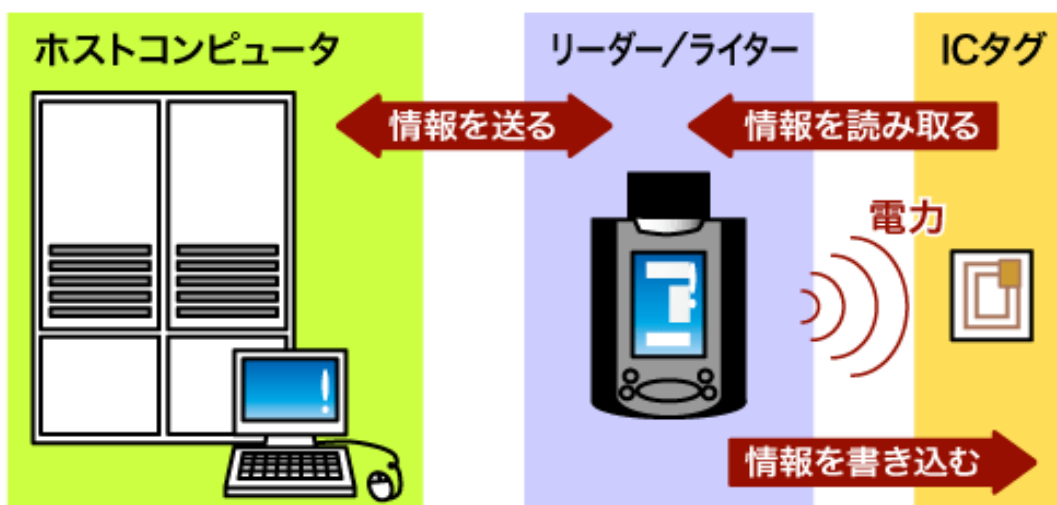
以上の問題提起を踏まえた私たちの政策提言は「**出版業界における IC タグの導入**」である。出荷される書籍に IC タグをつけて書店に並べるのである。まず IC タグとは何かについて説明する。

IC タグとは IC チップと小型のアンテナで構成された、バーコードのように様々な情報を記憶させられるもの及び技術のことである。IC タグはシールラベルなどに加工が可能であり、読み取りには無線を用いたリーダーを使用する。次に従来のバーコードより優れている点を以下に箇条書きで挙げる。

- ・透過可能であるため、IC タグとリーダーの間に障害物がある場合でも読み取りできること。
- ・複数のタグを一度で読み取りが可能であること。
- ・バーコードよりも扱える情報量が多いこと。
- ・情報の消去や追加、書き換えが可能であること。
- ・読み取り時に直接タグに触れないため、タグそのものの劣化が防がれ比較的長期間使用可能であること。

以上の点から従来のバーコードよりも**正確に効率的に需要を把握し供給の過不足をなくすことができる**といえる。供給の過不足がなくなることはつまり返本率の低下を意味する。

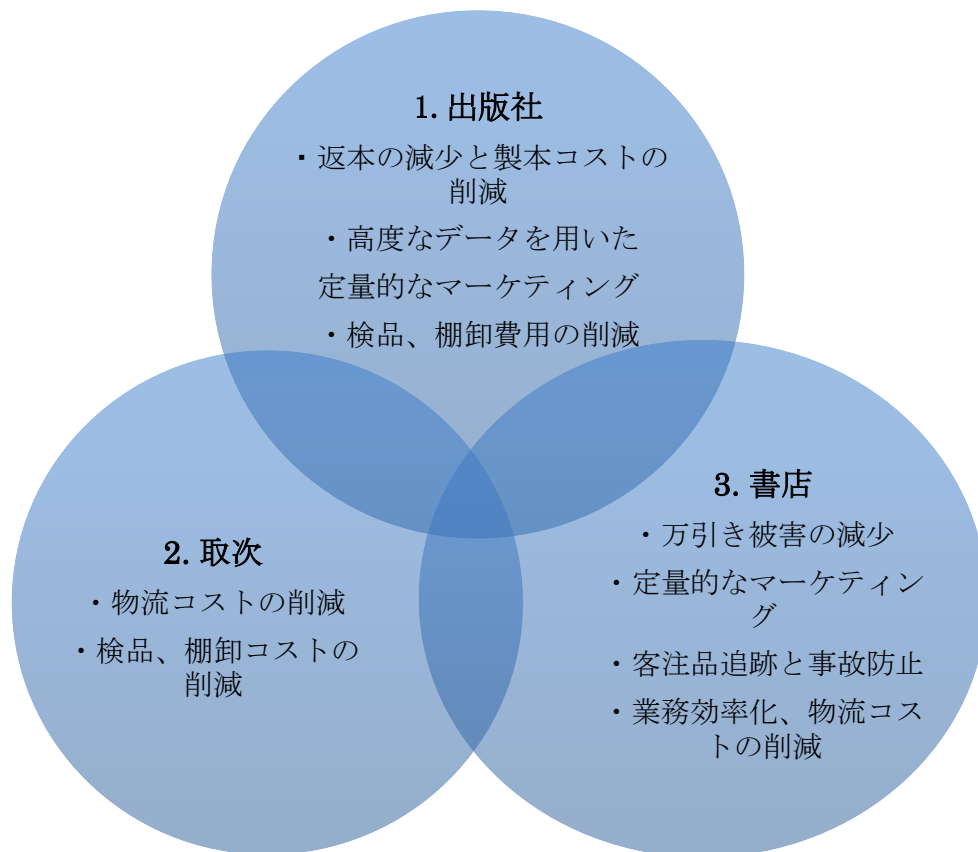
以下に IC タグ読み取りの仕組みを説明しておく。まず情報を IC タグに書き込む。そして無線リーダーによってタグに書き込まれた情報を読み取る。読み取られた情報はホストコンピュータに送信され、管理される。



(図9、『IC タグ辞典』 http://www.icfan.com/010ic/ic_3.html より引用)

・ICタグのメリット

ここでは IC タグを出版業界に導入するにあたって、出版社、書店、取次の3つにどのようなメリットがあるのか項目ごとに説明したい。



1. 出版社

IC タグの導入によって得られた情報をもとに、的確な冊数だけを製本、書店に配架することができるので返本の減少と製本コストの削減が見込める。また、IC タグは書き込み可能なデータ量が多いので定量的なマーケティングが可能となる。ここでいう定量的なマーケティングとは、IC タグの高度なデータをもとに書店に随時必要な冊数だけを無駄なく配本することを意味している。

さらに、検品、棚卸費用の削減の理由は IC タグによってどの本がどれだけ売れたかということがわかるので検品、棚卸する必要があまりなくなるからである。

2. 取次

検品、棚卸コストの削減に関しては上記に示したと通りである。ここでは物流コストの削減について説明したい。先の流通の流れにあったように最終的に書店に配本する取次にとって、無駄なく本を配本できるようになることは物流コストの削減に繋がる。

3. 書店

まず、万引き被害の減少について説明したい。多くの方が TSUTAYA の書店などで本に防犯タグがついているのを目にしたことがあると思う。IC タグはこの防犯タグの役割も兼ねているため、万引き被害の減少に繋がる。書店は万引き対策のために防犯カメラや警備員などを設置しなければならないので、そのコストを削減できることは IC タグ導入の一つのメリットと成りうる。客注品追跡とは Amazon などの大手通販会社を実施していることだが、注文した商品が今どこにあるのかということが容易にできることである。これらにより書店は販売や棚卸などの業務をより効率的にできる。

IC タグ導入によって出版社、取次、書店のそれぞれにメリットをもたらすことができる、win-win の関係にあるといえる。

・なぜ現在 IC タグが普及していないのか

先に IC タグのメリットについて説明したが、ここで大きな疑問が生じるはずだ。**これほどメリットがある IC タグをなぜ今まで出版業界は導入が進んでいなかったのか、**という疑問だ。ここではその理由について説明したい。

1. 電波法による規制

IC タグは通信距離も長く出版社にかぎらず物流業界も利用可能生が高いことは知っていたが、国内ではこの周波数帯を携帯電話など他の用途に利用していたため IC タグは普及しにくい、という問題があった。しかし、2006 年 1 月に電波法が改正されようやく IC タグが国内でも広く使えるようになった。(引用 RFID について <http://special.nikkeibp.co.jp/as/techdna/voll/>)

2. コスト面での問題

IC タグは以下の表にあるように、シール形状のもので100～300円、樹脂加工・カード型のもので250～600円と高額であることがわかる。また、IC タグを実際に読み取るリーダ・ライターが据え置き型で20万～50万、ハンディ型で25～60万、ラベル印刷付きで100万以上とこれも高額であることがわかり、IC タグ導入は非常にコストがかかることがわかる。

	ICタグ		リーダ、ライター		
	シール形状	樹脂加工・カード	据え置き型	ハンディ型	ラベル印刷付き
価格	100～300円	250～600円	20～50万円	25～60万円	100万円～

(表1 http://www.dts.co.jp/section/solution/rfid/detail_07/07.html)

以上のことから IC タグの導入には障壁があったため現在広く普及していないことがわかる。

そこで我々は **響タグ** の導入を提案する。



響タグとは、日立製作所が経済産業省の委託を受けて開発を進めていた「**響プロジェクト**」で生まれた IC タグである。上記でも述べたように今まで IC タグは値段が高価で

あったが、この響タグは月に1億個生産することができれば、1つ当たり**5円**というとても安価な値段でできる。月に1億個生産するという仮定だが、ITproによると出版業界以外にも自衛隊や電子・電機業界にも需要が存在しており、十分想定できる仮定であると考ええる。

では響タグを出版業界に実際に導入した場合、具体的にどのぐらいのコストがかかるのかを計算してみたいと思う。そのためには、まず日本全国の書店にどれぐらいの本が並べられているかを考える必要がある。2011年度の全国の実店舗数は書店マスター管理センター集計によると

$$11206 \text{ 店 (2011年度)} \quad \textcircled{1}$$

ここでいう実店舗数とは、書籍や雑誌を並べて販売している店舗のことを指していて、インターネット上の書店や取次店などのように、消費者が実際に手に取って買うことができない店舗数は除いた数である。次に全国の書店の平均売り場面積と、単位面積あたりにどれぐらいの本が並べられているかを考える。書店マスター管理センター集計によると、平均売り場面積が**49坪**、1坪当たりの平均陳列冊数が**500冊**である。以上より、全国の書店に並べられている本の合計は

$$11,206 \times 49 \times 500 = 274,547,000 \text{ 冊} \quad \textcircled{2}$$

では全国に並べられている本の冊数がわかったので、ICタグとその情報を読み取るリーダーの値段から、最初に述べたコストを試算してみる。

$$\text{響タグの価格が1つ} \text{ **5円** } \quad \textcircled{3}$$

$$\text{据え置き型リーダーの価格が1台} \text{ **20万円** (ITproより)} \quad \textcircled{4}$$

響タグを本1冊につき1つ、据え置き型リーダーを書店1店舗に月1台置くと仮定するとそれぞれの書店にICタグとリーダーを配布した場合の費用 = ② × ③ + ① × ④

$$\begin{aligned} &= 274,547,000 \times 5 + 11,206 \times 200,000 \\ &= \text{**3,586,935,000円**} \end{aligned}$$

前にも述べているがICタグを導入することで、利益アップの妨げとなっていた高い返本率を下げることをできると考えている。上記で試算した費用は、現状の返本率をどれくらい下げることができれば回収が可能で、かつ利益上昇につながるのか。『本は自分の出版社からだす。プラス：発行人は「あなた」です。』によると、1%返本率を下げると**8億円の利益**が生まれるというように書かれている。ここから計算してみると

$3,586,935,000 \div 800,000,000 = 4.48366875 \dots \approx \text{**4.5\%}**$
つまり**4.5%**返本率を下げることに成功すれば費用の回収は可能であり、かつさらにさげることで利益の上昇につながるということである。しかし、読者の方はおそらくこのようにおもうのではないだろうか。**4.5%**返本率を下げることは実際に実現できる

のかと。ここで取次会社大手のトーハンの事例を挙げたいと思う。以下日経MJ 2010年9月24日9面の抜粋である。

トーハンが昨年7月、コミック対象に導入した新しい配本制度「MVPサプライ」。POS(販売時点情報管理)データを活用し、個店ごとの販売予測を緻密にはじき出し、店頭在庫を切らさないように適時、追加配本を実施するという仕組みだ。MVPに参加した書店では09年度の通算の返品率が16・9%となり、制度に参加しなかった書店の返品率を13・6ポイントも下回ったという。

ここで述べられているPOSデータというものは、ICタグと同様に、販売予測を正確にはじき出すという目的において使われており、ICタグの導入はこのためのデータをより効率的に集めることができるというメリットがある。トーハンはPOSデータの利用によって13・6%返本率を下げたという事実から、我々の試算した4・5%という数字は実現可能性が高いと考えることができる。

また、響タグの導入で紙の売上カードを廃止することができるので今までかかっていた1冊あたり3円のコストが削減できる。こうした事情から比較的容易にコスト回収、そして利益の増加が見込めるのではないかと我々は考えた次第である。

7 おわりに

ここまで読んでくださった方々、ありがとうございました。

「はじめに」で述べた高い返本率を下げるために、ICタグを用い従来よりも細かい売上データを出版社・取次業者・書店で共有することで、利益を上げるという政策提言でした。

私たちが対象とした出版業界は幅がとても広く、政策提言するにあたって、環境分析や目標設定を何度もやり直すという状況でしたが、悩んだときにお互いで意見を出し合い、また、政策提言をより建設的にするためにさまざまな情報を集めてくれたらなどここまで頑張ってくれた副班長の茂呂 真衣さんをはじめとする班員の小林 圭介君、澤田 有希さん、舘野 公太郎君、藤田 颯人君、松村 優哉君、本当にありがとうございました。皆の活躍でこの論文はできました。そのどれもが、この論文に生きています。

やはり、紙の本はいいですね。

藤野仁也

8 参考文献

- ・ 全国の書店数の推移

<http://www.1book.co.jp/004780.html>

- ・ I C タグに関して

http://www.nii.ac.jp/userdata/shimin/documents/H19/070802_3rdlec.pdf

- ・ 書籍の流通に関して

<http://www.kojinshoten.com/ryutsu.html>

- ・ 出版社の決算の概要

<http://www.shinbunka.co.jp/kessan/kessan-2013.htm>

<http://www.asahi.com/digital/mediareport/TKY200910060268.html>

<http://blogos.com/article/33107/>

- ・ I C タグ導入に関してのメリット

http://d.hatena.ne.jp/kongou_ae/20080330/1206882272

- ・ 新刊書籍発行数の推移

<http://www.shuppan.jp/attachments/article/455/2012%E7%94%A3%E6%A5%AD%E7%8A%B6%E6%B3%811-4.pdf>

- ・ 返本率の推移

<http://dreamofebook.cocolog-nifty.com/blog/2010/07/post-19f6.html>

- ・ 響タグ関連

http://www.meti.go.jp/policy/tech_evaluation/c00/C0000000H19/080409_hibiki/hibiki-re3.pdf

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Rfid/20060323/233118/>