

出版業界における効率的なサプライチェーン マネジメントの研究

M1465329 渡 辺 由美子

出版業界において、様々な取引慣行が存在し、これらの取引慣行が書籍流通を非効率なものにしている。本研究の目的は、このような書籍流通の非効率性をどのように見直すのかについての検討である。

現在、出版市場では、1997年を境にして、書籍の売上は年々減り続けている。さらに、書籍の返品率は次第に悪化し、現在では40%を超えている。特に、新刊の返品率は70%まで達している。その一方、書籍の供給量は増え続けている。新刊の発行点数は年々増え続け、現在では1日200点あまりの新刊が発行されている。

このような現象を引き起こすのは、「再販売価格維持制度」、「委託販売制度」といった出版業界において普遍的に存在する取引慣行である。これらの取引慣行により出版業界には独特な構造が生まれた。書籍流通の非効率性はこれらの取引慣行にあると言える。しかし、本研究において注目したいのは、これらの取引慣行そのものではなく、これらの取引慣行に基づく業者間の関係である。書籍流通のサプライチェーンにおいて、業者間の関係は決してよいものとはいえない。不良在庫や販売の機会ロスという流通上のコストの問題を引き起こしている。実際に、業界関係者の間で、現在書籍流通のサプライチェーンには不満をもっている。しかし、書籍のサプライチェーンを見直すことができないのが現状である。

そこで、本研究では、新しい書籍のサプライチェーンの組み方を提言するために、次の2つのステップによって展開した。まずは、書籍の流通は「実需に基づかない仕組み」から流通の理想的な形態である「実需に基づく仕組み」への転換が、なぜうまく進まないのか。その原因を究明した。そして、その結果を踏まえて、出版業界における効率的なサプライチェーンマネジメントを実現するための仕組みを検討した。

まず、書籍のサプライチェーンが実需をベースにした仕組みに再編できないのは、業界関係者が再編に対して「連鎖倒産」発生を懸念しているためであった。この問題を解決して、再編を進めるためには、出版業界関係者の間で構造を再編しても流通活動の維持が達成されると期待を抱かせる状況が必要になる。

そして、出版業界における書籍の効率的なサプライチェーンマネジメントを構築するためには、川中である取次業者が情報の集約、情報処理を行って、生産と流通を同期化し、需給の調整をはかっていく役割を担う必要がある。

一般的には、需給の調整は、メーカーや末端の流通業者がリーダー役を勤めることが多い。「製販統合」というような形で展開し、情報をもとに生産を流通の同期化を実現している。なぜ、情報によって需給の調整をはかることができるのか。それは、環境の不確実性が増すと、高い情報処理能力をもつ企業がリーダーとなり、その情報処理能力が他者との対立を制御するパワー基盤となるからである。つまり、不確実性を吸収する情報処理能力を持つ組織がサプライチェーンの中では、リーダーとなり他のメンバーはその組織に依存せざるを得ないのである。

書籍のサプライチェーンでは、パワー基盤となる情報を扱えるのは、取次業者である。それは、川中が現在のサプライチェーンの中で情報の集約を行っているからである。それに加えて、取次業者では川上や川下のリスクを吸収する役目を果たしており、他のメンバーが果たしえない重要な役割を担っている。したがって取次機能を他者が代替するのは難しい。しかし、現在取次業者は、情報の集約という機能は果たしているが、その情報を不確実性に対処するために加工するという機能までは果たしていない。今後は、不確実性に対処する情報処理能力を備える必要がある。それは、「プロデューサー的な能力」である。消費意欲を喚起するように自らが需要を創造して、それに対処していく能力である。自らが生み出した情報をもとに、販売活動や生産活動を調整していかなければならない。具体的には、売り場で商品コンセプトをもとに商品を提案していく。さらに、消費者動向を把握して、商品企画の提案を行っていくのである。それには、販売や商品のノウハウが必要となる。このようにして、川上や川下の活動を調整していかなければならないのである。

展開方法としては、直営店での展開を進める方法を提案する。そして、直営店の成功事例をノウハウとしてフランチャイズでの展開を実施し、はやいうちに店舗展開を行い情報の精度が安定する環境を整える必要がある。また、直営店事業は既存のラインとは別に新規事業として展開していくことが重要である。このようなことを実現して、需要を喚起し、流通、生産がそれに答えることが可能となるようなシステムであれば、流通活動の維持という問題を解決することが可能である。それならば、書籍のサプライチェーンの再編が期待できるのである。