

## 改めて考察する委託販売制度下の発注と返品 — 買い切り条件で検討すべき課題と方向性 —

会田政美（東洋経済新報社）

### 概要

日本の出版産業の低迷が続いている。委託販売制を採るメリットは数多いが、実際は同制度が始まってから程なくして悩みの種となる。現在も高い返品率が続くなか、改めて「返品」をとらえ直す過程でコンビニ業界の事例を取り上げる。一見、遠い世界のように思えるが、現実に出産産業が直面している課題と重なることが明らかになる。英国での事前注文に対する姿勢も合わせて、日本でも取り組むべき一つの方向性を示す。

**キーワード** コンビニエンスストア（コンビニ）、再販制度、出版産業、返品、流通

### 1. はじめに

出版産業の低迷が続いている。書籍と雑誌を合わせた総販売額は、1996年の2兆6564億円をピークに7年連続で減り続けた後、2004年にプラスに転じた。しかし、翌年からは再び減少の一途をたどり、凋落傾向に歯止めがかからない。2007年は2兆1000億円を割り込むに至り、2兆円の大台割れも現実味を帯びてきている。

はたして、出版産業は再浮上することが可能なのであろうか。「本が売れない」現状を打ち破る施策はないのであろうか。本稿では、コンビニ業界の発注と返品制、そして先行研究を基に、一定の取引条件下で出版産業が志向すべき方向性を考察する。

### 2. 返品の特長と課題

委託販売制を採っているメリットは数多い。学術書など、読者が限られるために発行部数が少ない書物であっても書店の棚に並べられることを可能にしており、国民の知識の維持・向上に寄与することにつながっている。しかし、それと表裏の関係にあるのが返品である。返品率は雑誌で30%強、書籍で40%弱という高水準が続いている。返品率が高いことは、業界三者にとって好ましいことではない。

一般に企業は、属する産業構造や特性を把握し、投機—延期戦略<sup>1</sup>を組み合わせたり使い分けたりすることで、企業行動の最適化を図ろうとする<sup>2</sup>。ほとんどの出版社は、委託販売を採っているという性格上、需要予測に基づく投機戦略を採るほかはない。しかし、的確な需要予測が困難なのは周知のことである。出版社はその代償として、倉敷料や断裁コストが生じる。また、取次にしても多額のコストを掛けて「不得意な」復路の業務をこ

なす必要が生じ、書店は人的・時間的なコストもかけて対応する必要が出てくる。返品率を下げることの重要性が見て取れよう。

返品を許容する委託販売は、1909年に始まった<sup>3</sup>。この「発明」は、それまで買い切りしかなかった取引を一変させた。出版産業の拡大につながった功績は大きい。しかしながら、1921年ごろにはすでに、「大取次店が現実の悩みとして返品の重圧を痛切に感じ初めた」と当時、四大取次の一つである北隆館の専務だった福田良太郎は自著に残している<sup>4</sup>。『昭和十四年版 雑誌年鑑』にも、「後に至つて雑誌経営の癌となつた『返品』」と記されている<sup>5</sup>ことから、生まれながらにして改善が求められていた課題だったといえよう。

### 3. コンビニ業界にみる発注と返品の影響

ここで、コンビニエンスストア（コンビニ）を例に取り、品ぞろえ機能を考えることにしたい。全国で1万店を超える最大手のセブン-イレブン・ジャパン。取り扱う出版物の売上高を見ると、「日本最大の書店」ともいえる存在である。同社の鈴木敏文CEOは、「発注は小売業の意志である。昨日は何個売れたから、今日はその売れた分だけ仕入れるという補充発注ならば誰にでもできるし、そこには商売としての意志など何もない」<sup>6</sup>と切り切る。

また、取引上の返品制について、経営学者の小川進は、弊害を次のように指摘する。

「返品制の依存は、バイヤーの商品選択や市場予測にスキをつくる。その結果、売場の一部に本来あるべきでない死に筋商品が置かれることになる。死に筋商品の存在は、それ自体が在庫としてロスが発生させると同時に売れ筋商品用のスペースを占拠し、売り逃しのロスも発生させる。さらに死に筋商品は川上に返品されるが、それに伴う作業もまた付加コストとなって流通企業にのしかかることになる」<sup>7</sup>

企画の多様性を担保し、多種多様の雑誌や書籍の陳列を可能にしているのが、委託販売制を敷いている出版産業の特色である。よって、これらの見解を出版産業に重ね合わせるのには異論が出るかもしれない。ただ、返品に対する課題は委託販売が始まってからわずか10年ほどで顕在化した歴史を持っており、加えて出版産業はこういった状況に近年、改めて直面していることを考え合わせれば、現実的な課題として見えてくるのではないか。

出せば必ずベストセラーを記録している「ハリー・ポッター」シリーズは、第4巻以降、基本的に買い切りになっている。続く、第5巻も同じ取引条件であったが、「書店のマーケティング能力や仕入れ能力、交渉能力の実態を露呈させることとなった」<sup>8</sup>。販売の機会ロスを避けるために、多くの書店が需要予測を多めに見積もって仕入れたはずだ。売れ残った分は返品もできず、かといって再販制度の下、値下げすることもできずに在庫として残ったことになる。

### 4. 英国の基本姿勢とわが国が志向すべき道

「ハリー・ポッター」を生んだ英国では、書籍の再販制度として定価本協定が1997年

まで存在していた。それまでは、日本と同じ再販商品でありながら、事前注文（書籍）での取引は日本とは異なる。古くから続く買い切りに対する基本姿勢を、少し長いが引用してみる。

『『予約注文』すなわち発行前に出された注文について、書籍販売業者により（圏点，原文ママ）低廉な正味を認めるということはしきたりとなっており，それは出版業者および著者の立場から見ても，よいしきたりである。この割安の引きは『予約条件』として知られている。この段階において本の注文をする書籍販売業者は，まだためされていない冒険事業にその資本を投下しているという点では，ある程度まで出版業者の負担する危険をいっしょに分担しているわけであるが，しかしこれと同様に重要なことは，かれらが発行当日に自分の店でその本がすぐに入手できる（そして多分陳列される）条件を確保しているということである。このことは特別に報償を出す上にもっともな，正当な理由となるものであるから，ほとんどすべての出版業者は特に有利な予約条件を認めているわけである」<sup>9</sup>。

ほとんどの出版社は，返品リスクが避けられない状況の中で本を出し続けている。このリスクの一部を書店が事前注文で負うリスクの対価として，マージンアップで応える明確な理由がそこにある。英国のこの基本姿勢は，日本でも検討されるべき課題であろう。

今年の夏には，同シリーズ第7巻が発売される。今回も5%分の返品が許容されるとはいえ，取引条件は買い切り。最終巻となるため，同シリーズでの試行錯誤はもうできない。

出版産業が再浮上するために，出版社，取次，書店の業界三者はいま何をすべきか——。再販制度下でも検討できる課題が，英国の事例から読み取れることは論を待たないであろう。かなりさかのぼるが，公正取引委員会から委嘱を受けていた「政府規制等と競争政策に関する研究会」の下部組織「再販問題検討小委員会」が1995年7月に公表した「再販適用除外が認められる著作物の取扱いについて」でも，「出版社が自主的な判断により値引きを可能とする部分再販，時限再販の実施を図ろうとする場合に，その出版社に対して圧力が加えられる等の行為があれば，公正取引委員会は，このような行為に対して厳正に対処すべきである」<sup>10</sup>と再販制度の弾力的運用を求めており，こうした施策を後押ししている。

返品可能な委託販売制のメリットは生かしていく一方，返品を受けない取引を出版社が意図するのであれば，書店の在庫リスクに応える施策を志向することが再生への「きっかけ」につながるはずである。

## 5. おわりに

本稿では，凋落傾向が続く出版産業が検討すべき方向性の一つを示した。再浮上するための取り組みは，もちろんこれがすべてではない。買い切りを取引条件とする場合，時限再販として一定期間以降の扱いは書店の裁量に任せることも考えられる。その場合は，ドイツやフランスの取り扱いを研究対象とする必要がある<sup>11</sup>が，今回は紙幅の関係もあり

そこまでは言及できていない。今後の課題としたい。

(本稿は、2005年度に修了した明治大学大学院経営学研究科博士前期課程での学術的研究に基づくものであり、筆者が所属するいかなる組織の見解を代表するものではない)

## 注

- 1 「投機」は需要を予測して行う見込み生産。スケールメリットを生かした生産が可能である反面、在庫リスクを持つ。「延期」は受注による生産。在庫リスクは回避できる反面、生産コストは高くなる。前者は、Bucklin, L. P.が提唱した概念であり(石原 [2000], pp.32-33)、後者はAlderson, Wroeが提唱した概念だとされる(Bucklin [1965], p.26)。
- 2 Bucklin [1965], pp.26-31.
- 3 実業之日本社が『婦人世界』で始めたのが委託販売の始まり。塩澤 [1998], pp.38-39.
- 4 福田 [1940], p.339.
- 5 日本讀書新聞社編 [1939], p.179.
- 6 セブン-イレブン・ジャパン [2003], p.215.
- 7 小川 [2000], p.20.
- 8 永江 [2004], p.59.
- 9 Unwin [1950], 共訳: 布川・美作 [1958], p.203. 同書第7版(Unwin [1960], 共訳: 布川・美作 [1970], p.220)では、翻訳に若干の修正がある。
- 10 公正取引委員会事務局 [1991], pp.184-185.
- 11 書籍における欧米の動向については、会田 [2006], pp.16-21および会田 [2005], pp.212-214.

## 参考文献

- ・会田政美 [2006], 「出版産業に求められる持続的な成長戦略—返品率引き下げから考察する出版再生—」『明治大学大学院経営学研究科博士前期課程修士論文』明治大学大学院。
- ・会田政美 [2005], 「出版産業における『責任販売制の意義』—返品率引き下げの視点から考察する出版流通—」『経営学研究論集 第23号』明治大学大学院。
- ・石原武政 [2000], 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- ・小川進 [2000], 『ダイヤモンド・チェーン経営』日本経済新聞社。
- ・公正取引委員会事務局 [1991], 『独占禁止法適用除外制度の現状と改善の方向』大蔵省印刷局。
- ・塩澤実信 [1998], 『出版社を読む—生彩を放つ出版人たち』新風舎。
- ・セブン-イレブン・ジャパン [2003], 『終りなきイノベーション 1991-2003』セブン-イレブン・ジャパン。
- ・永江朗 [2004], 『『ハリボタ』倒産もありうる? 書店買い切り制の明暗』『エコノミスト』11月23日号。
- ・日本讀書新聞社編 [1939], 『昭和十四年版 雑誌年鑑』日本讀書新聞社。
- ・福田良太郎 [1940], 『北隆館五十年を語る』北隆館。
- ・Bucklin, L. P. [1965], "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, February, pp.20-31.
- ・Unwin, Stanley [1960], *THE TRUTH ABOUT PUBLISHING* 7th edition, George Allen & Unwin, London, 布川角左衛門・美作太郎共訳 [1970], 『出版概論 (改訂新版)』栗田出版会。
- ・Unwin, Stanley [1950], *THE TRUTH ABOUT PUBLISHING* 6th edition, George Allen & Unwin, London, 布川角左衛門・美作太郎共訳 [1958], 『出版概論—出版業についての真実—』栗田書店。