



2020 年度
中間決算報告

2020 年 11 月 20 日
日本出版販売株式会社

目次

1. 経営成績
 - 1-1. 経営成績
 - 1-2. 計算書類
 - ① 貸借対照表
 - ② 損益計算書
 - 1-3. 参考数値

2. 出版流通改革
 - 2-1. 2020年度上半期の取り組み
 - 2-2. NIPPAN Conference の実施
 - 2-3. 2020年度下半期以降の取り組み

3. 営業施策の概況
 - 3-1. お客様の変化に合わせた店頭施策
 - 3-2. 書店収益改善施策

4. 補足資料
 - 4-1. 商品別・商品売上高と返品率の推移
 - 4-2. 増減床／出店閉店の推移
 - 4-3. NIPPAN Conference の動画の要旨

1. 経営成績

ハイライト

- ・営業利益、経常利益、中間純利益はいずれも赤字。
- ・返品率改善、物流コスト削減に取り組むも、当期発生 of 運賃値上げ負担により赤字脱却はならず。

1-1. 経営成績

日本出版販売(株)は、2019年10月1日に持株会社体制へ移行し、日販グループホールディングス(株)に商号を変更しております。従来の日本出版販売(株)の事業の内、子会社管理および不動産管理以外のすべての事業を簡易吸収分割により、新設した完全子会社である日本出版販売(株)に承継しました。そのため、2019年度以前の経営成績はございません。

会計年度 2020年4月1日～2020年9月30日

単位：百万円・%

	2020年度	2019年度	前年差異	前年比
売上高	194,251	-	-	-
営業利益	▲112	-	-	-
経常利益	▲20	-	-	-
中間純利益	▲84	-	-	-

日販の2020年度上半期の売上高は194,251百万円となりました。

営業利益は、返品率改善と物流コスト削減に取り組みましたが、運賃値上げの負担が継続しており、112百万円の赤字となりました。営業外収益による経常利益押し上げはあるもののカバーには至らず、経常利益は20百万円の赤字となりました。

特別利益50百万円、固定資産除却損等の特別損失163百万円及び法人税等を加減した中間純利益は84百万円の赤字となりました。

※前年度との比較については、p.4～5の「1-3. 参考数値」をご参照ください。

1-2. 計算書類

① 貸借対照表

単位：百万円

資 産 の 部				負 債 の 部			
科 目	2020年度	2019年度	前年差異	科 目	2020年度	2019年度	前年差異
	金 額	金 額			金 額	金 額	
流 動 資 産	118,829	-	118,829	流 動 負 債	142,216	-	142,216
現金及び預金	24,023	-	24,023	支払手形	1,224	-	1,224
売掛金	78,556	-	78,556	電子記録債権	8,782	-	8,782
商品の売掛金	12,074	-	12,074	買掛金	117,867	-	117,867
その他の流動資産	5,751	-	5,751	未払法人税等	48	-	48
貸倒引当金	-1,576	-	-1,576	諸引当金	4,460	-	4,460
				その他の流動負債	9,833	-	9,833
固 定 資 産	46,190	-	46,190	固 定 負 債	4,431	-	4,431
有形固定資産	918	-	918	退職給付引当金	4,095	-	4,095
無形固定資産	1,585	-	1,585	その他の固定負債	336	-	336
投資その他の資産	43,709	-	43,709				
貸倒引当金	-23	-	-23	負 債 合 計	146,648	-	146,648
				純 資 産 の 部			
				株 主 資 本	17,357	-	17,357
				資 本 金	100	-	100
				資 本 剰 余 金	17,052	-	17,052
				利 益 剰 余 金	204	-	204
				評 価 ・ 換 算 差 額 等	1,014	-	1,014
				その他有価証券評価差額金	1,014	-	1,014
				純 資 産 合 計	18,371	-	18,371
資 産 合 計	165,020	-	165,020	負 債 及 び 純 資 産 合 計	165,020	-	165,020

② 損益計算書

単位：百万円・%

科 目	2020年度		2019年度		増 加 率	前年差異
	金 額	構 成 比	金 額	構 成 比		
売 上 高 合 計	194,251	100.0	-	-	-	194,251
売 上 高	198,290	-	-	-	-	198,290
その他売上高	1,299	-	-	-	-	1,299
売上割戻	5,338	-	-	-	-	5,338
売 上 原 価	175,204	90.2	-	-	-	175,204
売 上 総 利 益	19,047	9.8	-	-	-	19,047
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	19,159	9.9	-	-	-	19,159
販 売 費	10,728	-	-	-	-	10,728
一 般 管 理 費	8,430	-	-	-	-	8,430
営 業 利 益	-112	-0.1	-	-	-	-112
営 業 外 収 益	109	0.1	-	-	-	109
営 業 外 費 用	16	0.0	-	-	-	16
経 常 利 益	-20	-0.0	-	-	-	-20
特 別 利 益	50	0.0	-	-	-	50
特 別 損 失	163	0.1	-	-	-	163
税 引 前 中 間 純 利 益	-132	-0.1	-	-	-	-132
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	66	-	-	-	-	66
法 人 税 等 調 整 額	-115	-	-	-	-	-115
中 間 純 利 益	-84	-0.0	-	-	-	-84

1-3. 参考数値

参考数値として、管理会計ベースで、前年度比較を開示します。

<管理会計ベースでの2019年度実績の算出方法>

従来の日本出版販売株から取次事業のみを抽出し、現在の日本出版販売株に合わせています。

会計年度 2020年4月1日～2020年9月30日

単位：百万円・%

	2020年度	2019年度	前年差異	前年比
売上高	194,251	199,640	▲5,388	97.3
営業利益	▲112	▲191	78	-
経常利益	▲20	▲97	77	-
中間純利益	▲84	▲193	109	-

商品売上高の推移

単位：百万円・%

	2020年度	2019年度	前年差異	前年比
書籍	92,933	97,262	▲4,328	95.6
雑誌	53,095	62,408	▲9,312	85.1
コミックス	39,978	30,983	8,995	129.0
開発品	12,282	13,868	▲1,585	88.6
合計	198,290	204,522	▲6,231	97.0

返品率の推移

単位：%・pt

	2020年度	2019年度	前年差異
書籍	31.4	33.4	▲2.0
雑誌	46.8	47.5	▲0.6
コミックス	21.1	28.2	▲7.1
開発品	36.9	38.6	▲1.7
合計	35.1	38.1	▲3.1

売上高は194,251百万円と、前年比97.3%、▲5,388百万円の減収となりました。営業利益、経常利益、中間純利益はいずれも赤字幅を圧縮するも、前期に引き続き、赤字となりました。

商品別の売上高は、コミックスが8,995百万円の増収(29.0%増)の一方で、書籍が4,328百万円の減収(4.4%減)、雑誌が9,312百万円の減収(14.9%減)、開発品は1,585百万円の減収(11.4%減)となりました。

返品率は、書籍が31.4%(2.0pt減)、雑誌が46.8%(0.6pt減)、コミックスが21.1%(7.1pt減)、開発品が36.9%(1.7pt減)、合計で35.1%(3.1pt減)と大幅な改善となりました。この返品率は2004年以来の低水準となっています。

全体的な構造として、送品高が減少となるも、新型コロナウイルスの影響で巣ごもり需要が拡大し、店頭売上は、ビジネス書・学参・児童書・コミックスを中心に、既存店ベースでアップしました。その結果として、返品率は大幅な改善となりましたが、被切替による影響額が5,448百万円と大きく、それにより、当社の売上高は減収となりました。

返品率改善に加え、荷造費の削減(送品高7.46%減に対し、送品荷造費は7.77%減)等の物流コスト削減に取り組みましたが、当期の運賃値上げ影響は348百万円となり、依然として営業赤字が続いています。

2. 出版流通改革

当社は、業界の喫緊の課題である輸配送問題に端を発する出版流通崩壊の危機に対して、業界三者で同じ方向を向いて持続可能な流通モデルをともに構築していくという取り組みとして「出版流通改革」を掲げています。「出版流通改革」は、取次努力のコスト削減・サプライチェーン改革・取引構造改革の3つの大きな柱によって構成されるもので、これにより目指すのは、「業界三者のビジネスが成立し、かつ、紙の出版物を全国へ流通し続けられる状態」の実現です。

出版流通改革を推進していく中での、今期の位置付けは、改革に対する理解醸成のフェーズです。業界三者が一体となって、同じゴールに向かっていくために、ひとりでも多くの方に、改革の必要性とその方針をご理解いただく必要があります。

出版流通改革のリミットは2年、2021年度までと考えています。今期はそのスタートとして、まずは理解醸成のため、出版輸配送の課題と事実をご説明しながら、お取引先のみなさまとともに、協議を進めております。

2-1. 2020年度上半期の取り組み

本来であれば、全てのお取引先と出版流通改革について対話をさせていただきたいところでしたが、新型コロナウイルス感染拡大のリスクを鑑みて多くの方との対話を避け、まずは、一部のお取引先との間でスタートさせていただきました。出版流通における問題を起きている事実として共有し、それに対する抜本的な解決策として、出版流通改革をご提示しました。

出版社様には、方針について総論賛成の意を示していただきながらも、流通コストの上昇という目下の課題に対する策である物流コストの一部負担については、様々なご意見をいただきました。今後の具体的な施策立案に活かしてまいります。

一方、書店様とは、方針に加えて、出版流通改革を構成する1つの柱である「サプライチェーン改革」の内容として、配送日数の削減や、業量平準化、リードタイムの緩和などのプランについて意見を交換し、多くの賛同のご意見をいただくことができました。

2-2. NIPPAN Conference の実施

例年5月に、主要お取引先に当社の方針や施策をご説明する「日販懇話会」を開催していましたが、今年度は、コロナ影響により延期となっていました。

そのような状況の中、出版流通改革を、ひとりでも多くの方にご説明し、改革に対するご理解をいただきたいという思いから、10月に「NIPPAN Conference 2020 -共に、『新しい地図』を描く-」を実施しました。リアル開催のイベントではなく、当社経営陣のプレゼン内容を動画として事前収録したものを、お取引先のみなさまにご覧いただいたものです。出版社様には、500名(180社)を超える方々にご視聴いただきました。そして現在、書店様(120社)にもご視聴いただいているところです。動画の内容については、上半期にいただいたご意見も取り入れつつ、3つのテーマで45分ほどの構成となっています。

- ① 新しい地図、新しい時計。(全体方針)
- ② 出版流通改革が目指す姿(出版流通改革の背景と内容)
- ③ お客様の変化に合わせた魅力ある書店へ(売上・収益改善施策)

※②の要旨を、巻末 p.12～15 にまとめております。ご参照ください。

そして、以下が、NIPPAN Conference を通し、出版社様・書店様から寄せられた、ご意見・ご感想の一部抜粋です。(お取引先のみなさまの総意ではございません)

○出版社様

- ・早期の業量平準化へ向け、もっと厳しいルールを出版社に対して課してもらってもいいと思う。
- ・業界のためには何かしなければならないと賛同するが、コストの再配分をどう行うかなど、具体案による。
- ・流通コストを正確に開示していただき、納得できる流通コストを示していただくことで、出版社側も無駄な送品をなくし、定価 UP 等に真剣に取り組めると思う。

○書店様

- ・発売日や配送頻度、時間帯などを見直すことは柔軟な考えであると共感している。
- ・休配日の増加は致し方ないと考えるが、売上にダイレクトに響くことが懸念される。土曜休配により前日金曜日の荷物量が増加することも懸念され、業量の平準化が必要。
- ・価格決定権は出版社にある。出版社には文化を守るという勇気をもって値上げしてもらいたい。

2-3. 2020 年度下半期以降の取り組み

上半期での対話と NIPPAN Conference を通し頂戴した賛否両論のご意見・ご感想をもとに、下半期はより一層、出版流通改革にご賛同いただけるよう、理解醸成に努めてまいります。

それと同時に、具体的な改革のマスタープランを策定し、2021 年 3 月には、その改革案について、お取引先へ順次ご説明することを目標にしております。そして、2021 年度には、改革案をアクションプランに落とし込み、それを実行するフェーズに移行してまいります。

今後、具体化を進めていく改革案の要素としては、「現在の運賃制度にとらわれない、持続可能な新しい運賃・取引制度」「雑誌発売日や配送時間帯等の業界ルールの緩和・撤廃」「協業範囲の拡大や他業種との共同配送など、他社との協調」などを検討しております。

「業界三者のビジネスが成立し、かつ、紙の出版物を全国へ流通し続けられる状態」を実現すべく、出版流通改革の完遂に向けて、引き続き、お取引先のみなさまとともに協議を進め、ご理解ご協力を求めてまいります。

3. 営業施策の概況

業界三者で同じ方向を向き、出版流通改革に取り組む一方で、読者と本のタッチポイントをつくるための取り組みを行ってまいります。時代のニーズに即応した企画・サービスによってトップラインを維持しつつ、マージンUPのための施策・アイテムの提案によって書店様の損益構造の改善を実現します。

3-1. お客様の変化に合わせた店頭施策

ハイライト

- ・コロナ禍でライフスタイルや消費行動に変化が起き、本のニーズが高まっている。
- ・特に、コミックス、ビジネス書の売上伸長が顕著。

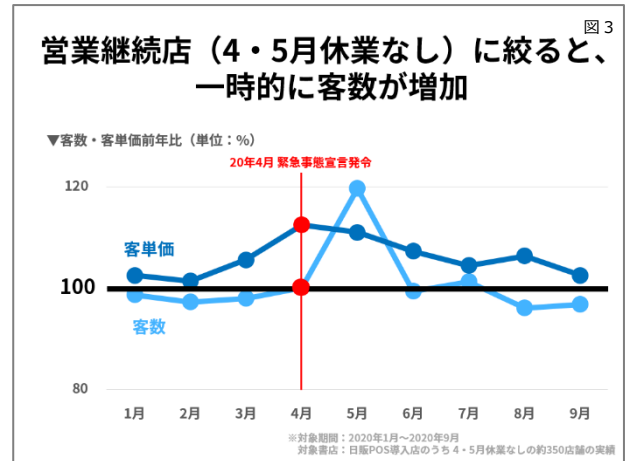
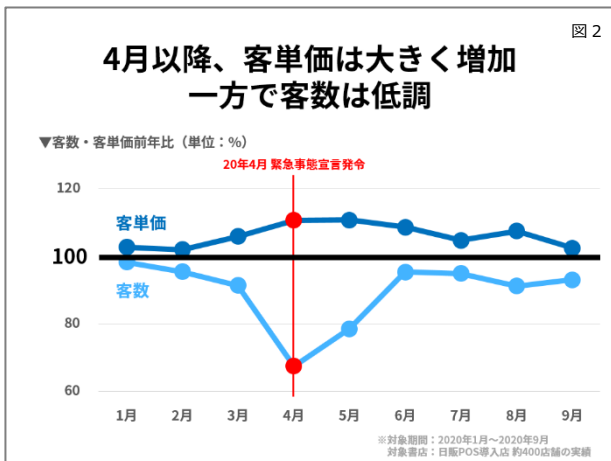
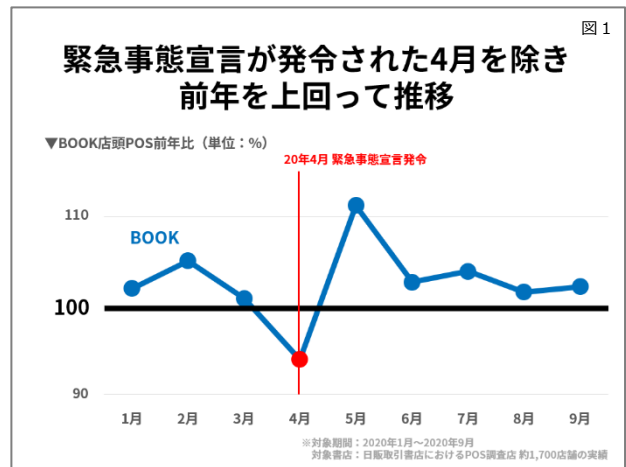
○店頭の動向

2020年4月～9月の店頭売上（対象店舗：日販取引書店におけるPOS調査店）は、対前年102.3%となりました。月毎に見てみると、緊急事態宣言が発令された4月を除き、すべての月で前年を超えています（図1）。

客数・客単価に分解してみると、4月以降、休業店の影響もあり、客数は前年を下回っていますが、客単価は大きく上回っています（図2）。一方、営業継続店のみで見た場合には、客数は一時的に増加しました（図3）。

コロナ禍の中で、お客様のライフスタイルや消費行動に変化が起き、本のニーズが高まったということがうかがえます。

日販では、コロナ禍で見えてきた変化に合わせて、施策を提案しております。



○コミックス施策「next move」

コミックスの店頭売上は、5月以降、「鬼滅の刃」の影響を除いても前年を上回っており、ライフスタイルの変化で生まれた時間に、コミックスを読む人が増えていると推察できます。

こうした背景のなか、「鬼滅の刃」に続く次なるヒット作を売場から育てる企画として「next move」を推進しています。今まさに読者が増えている作品を、アイライン展開で訴求する企画です。



○ビジネス書施策「非接触型の立ち読みコーナー」

ビジネス書も、5月以降、店頭売上が好調です。テレワークが浸透し、在宅時間を活用した自学自習にビジネス書が活用されていると分析しています。

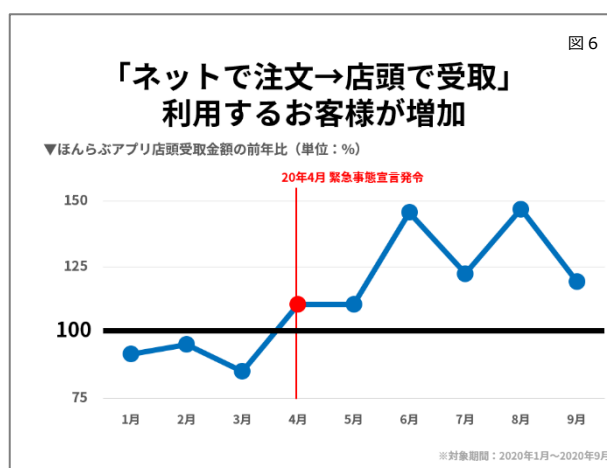
この傾向を受け、日販が実施するビジネス書の名著フェア「ビジネスセレクション」と、(株)フライヤーが運営する「本の要約サービス flier (フライヤー)」をコラボレーションさせた新たな読書体験「非接触型の立ち読みコーナー」を展開しています。作品に付けた POP に記載されている QR コードを読み取ることで、「flier」に掲載されている同書の要約を閲覧することができます。非接触を求める世の中のニーズに合致した取り組みということで、複数のメディアに取り上げられるなど、話題を呼んでいます。



○インターネット注文&店頭受取ツール「ほんらぶアプリ」

お客様の「買い方」の変化に合わせたツールが「ほんらぶアプリ」です。緊急事態宣言が発令された4月以降、ほしい本をインターネットで注文し、お客様自身の都合に合わせて店頭で受け取るという利用シーンが増えています。

「ほんらぶアプリ」は、店頭の在庫がわかり、お取り寄せもできるツールです。「お店での滞在時間は減らしたい」というニーズに応えられるサービスとして、今後も導入拡大を図ります。



3-2. 書店収益改善施策

ハイライト

- ・マーケットインの推進、マージンの改善につながる施策を拡大。
- ・利益創出のため、文具雑貨や日販 PB 商品をご提案。

○アドバンス MD／近刊予約

アドバンス MD（書店様の店頭在庫の申し込み）については、初版 2 万部以上の銘柄の 3 割に対応しており、近刊予約（お客様の発売前予約）については、全新刊の 8 割が予約可能となっています。今後も、出版社様のご協力のもとで拡大している JPRO の銘柄情報を通じて「発売前の本を書店で注文出来る」状態をスタンダードにしていきます。

○ReB ∞ T

過去のヒット作の掘り起しを図る施策「ReB ∞ T」は、前期より取り組みを開始し、2020 年 9 月時点で、延べ 168 タイトルまで拡大しています。取り組みの前後で、約 3 倍も売上を伸ばした銘柄もあります。今後も、マージン 30%以上の企画としてタイトルを拡大していきます。

○PPI プレミアム

マージンを高める新しい取引が「PPI プレミアム」です。前期は、(株)ポプラ社と日販グループ書店でトライアルを実施した結果、取り組み対象の児童書ジャンルで、返品率を約 6pt 削減し、マージン率を 5pt 以上改善しました。今期は 4 社で取り組んでおりましたが、10 月から新たに 5 社が加わり、現在合計 9 社との取り組みとなりました。今後も取り組みを拡大していく方針です。

○文具雑貨・日販 PB 商品

書店様の利益を創出することのできる文具雑貨や日販 PB 商品を提案しています。レジ袋の有料化に対しては、オリジナルデザインでつくれるエコバッグの販売をスタートしました。レジ袋が有料化した 7 月以降、特に売上好調で、累計出荷枚数は 40 万枚となりました。

今期の書店店頭の売上動向は、本は学びや娯楽、あるいは癒しや勇気など、新型コロナウイルスで苦境に立つ人々のあらゆる希求に応える「生活必需品」であるということを示した結果と言えます。

今後も当社は、本を必要するお客様ひとりひとりにお応えしていけるよう、時代や社会の状況に合わせながら、本とのタッチポイントをつくるための取り組みを行ってまいります。

4. 補足資料

4-1. 商品別・商品売上高と返品率の推移

商品売上高の推移

単位：百万円

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
書籍	109,371	107,880	102,259	97,262	92,933
雑誌	81,504	75,541	67,768	62,408	53,095
コミックス	37,196	33,117	32,340	30,983	39,978
開発品	15,185	13,993	13,265	13,868	12,282
合計	243,258	230,533	215,633	204,522	198,290

返品率の推移

単位：%

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
書籍	33.7	33.8	34.6	33.4	31.4
雑誌	44.3	45.9	46.2	47.5	46.8
コミックス	29.3	33.8	30.4	28.2	21.1
開発品	39.8	45.5	41.4	38.6	36.9
合計	37.4	39.0	38.6	38.1	35.1

4-2. 増減床／出店閉店の推移

単位：坪

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
増床坪数	9,928	10,200	6,341	4,079	5,894
減床坪数	9,736	11,042	11,227	12,328	23,830
差引坪数	192	▲842	▲4,886	▲8,249	▲17,936

単位：店

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
新規出店数	121	83	57	88	72
閉店数	119	152	135	143	121
差引店数	2	▲69	▲78	▲55	▲49

4-3. NIPPAN Conference の動画の要旨

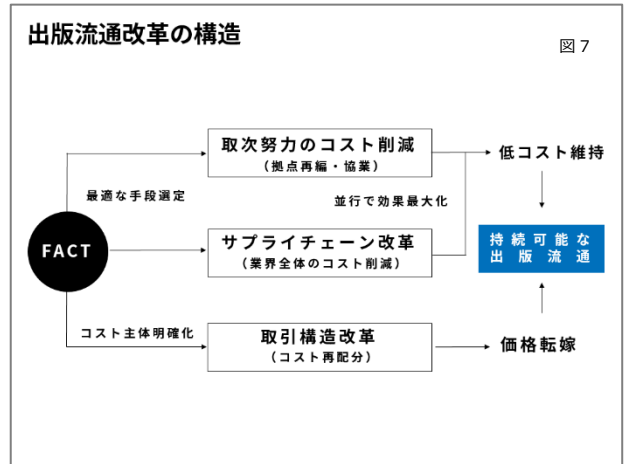
出版流通改革は、ファクトの明確化という前提のもと、取次努力のコスト削減、サプライチェーン改革、取引構造改革の3つの大きな柱によって構成されています。

まずはファクトの明確化の第一歩として、出版流通が持つ課題や問題の構造を提示することで、改革の必要性を業界全体の共通認識とします。

その上で、取次努力のコスト削減と業界全体のコスト削減としてのサプライチェーン改革を両輪で推進します。これらを同時並行で進めることで、その効果を最大化し、低コストでの流通を維持させます。

加えて、取引構造改革として、作業内容や配送ルートなど、何にどれくらいコストがかかっているのかを細分化して見える化させることで、より公平なコスト配分へと変えていきます。また、このコストを吸収するためには、上昇分を価格に転嫁するというのも一つの手段であると考えます。

これら3つの打ち手によって持続可能な出版流通を目指すのが出版流通改革です。

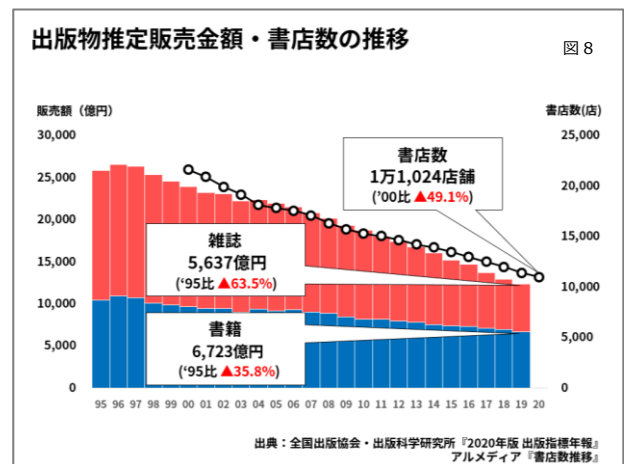


<出版流通の現況>

○雑誌の売上減少と市場の縮小

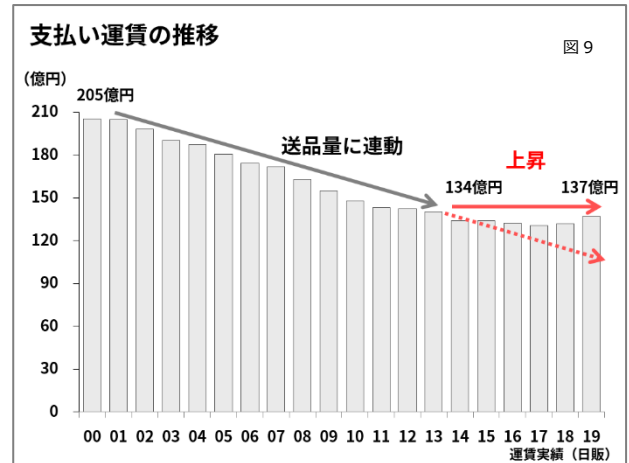
今、出版業界では、雑誌の売上減少が大きな打撃となって、取次会社は赤字に転落しています。雑誌の利益によって書籍を支えるという構造が成り立たなくなっているということです。

さらに市場の縮小により、流通効率が悪化し、本を全国へ届け続けることが難しくなっています。流通量が減少し、書店数も減っているため、1店舗あたりの荷物が小さくなり、効率が悪くなっているということです。



○支払い運賃の推移に見る流通効率の悪化

流通効率を表すものとして 1 冊あたり運賃を見てみると、2014 年と 2019 年の比較で、約 1.5 倍に高騰しています。その結果として、図 9 の通り、支払い運賃は送品量に連動することなく上昇しています。



○運賃問題の背景

①日本全体の物流課題

コンビニエンスストア (CVS) や EC の定着・拡大による輸送の小口化・多頻度化が起きた一方で、少子高齢化による労働力不足が進行しています。増えていく流通のニーズに供給側の人員が足りておらず、需要と供給のバランスが崩壊しているということです。

また、コンプライアンス問題の是正のため、働き方改革の要請が強まりました。ドライバーの労働環境は非常に厳しく、そのことが労働力不足をより深刻化させていると言えます。このような状況から、近年では、国土交通省と厚生労働省が連携して、長時間労働の是正や、賃金アップなど、ドライバーの処遇改善を輸送業界に求めています。

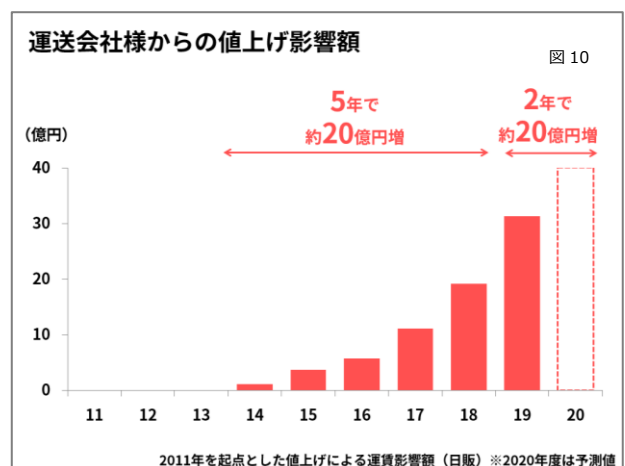
これらのことから、結果として、運賃の高騰につながっているということです。

②出版流通特有の課題

運賃が高騰しているとは言え、出版流通の運賃は宅配便 BtoB と比較して、まだ安いというのが現状です。当社の試算によれば、宅配便 BtoB のボリュームディスカウントを 30%引きとして勘案してみても、出版流通の運賃はその 3 分の 1 程度です。

そして、この安価な出版流通を下支えしてくださっているのが、運送会社様です。しかし昨今は、先述の通り、ドライバーの処遇改善という社会全体の動きと、市場縮小による流通効率の悪化が相まった結果、荷主へ運賃の値上げ要請をせざるを得ない状態に陥っています。

図 10 は、運送会社様からの値上げによる支払い運賃への影響額を、2011 年を起点として累積したものです。2014 年からの 5 年間で約 20 億円、影響額が増加しており、2019 年からの 2 年間で、さらに 20 億円増加する見込みとなっています。



<出版流通改革の内容>

○取次努力のコスト削減

①雑誌送品拠点の統合

当社はこれまで、経済の成長に合わせて流通センターを設立し、設備投資を行ってまいりました。しかしながら、出版物の流通量は1995年を境に減少しており、中でも、週刊誌を中心とした雑誌の減少幅は、特に大きくなっています、このため、現在の流通量に見合った適切な体制にリサイズする必要がありますがありました。

仕分工程の見直しによる作業効率向上に加え、製本会社様ならびに運送会社様の協力を得て、搬入や出荷時間の調整を行うことで、これまで週刊誌の送品業務をメインに行ってきた入谷営業所を閉鎖して、雑誌の送品拠点を3か所から2か所としました。

週刊誌の送品業務については、書店向けの送品をねりま流通センターに、CVS向けの送品をCVS営業所に統合しました。拠点統合に伴う移管作業は、10月から順次実行し、10月31日をもって完了しております。

②(株)トーハンとの雑誌返品協業

取次各社との協業については、(株)トーハンとの間で合意した雑誌返品業務の物流拠点統合を実施しております。

トーハン東京ロジスティックスセンターで行っていた雑誌返品業務を、日販グループの出版共同流通株式会社蓮田センターにて実施するもので、円滑な移行を図るため、蓮田センターで作業するトーハンの業量を段階的に増加させていきます。

11月16日より、まずは1回目（業量25%）の移管を開始しました。以降、2021年1月に2回目（業量50%）、2月に3回目（業量100%）を実施する予定です。

今後、書籍返品業務、書籍新刊送品業務、雑誌送品業務についても、引き続き協業の検討を進め、物流作業の効率化を通じて、将来に向けて持続可能な出版流通網の再構築を目指してまいります。

○サプライチェーン改革

サプライチェーン改革の目的は、将来にわたり出版物を全国に届け続けるためのベース、すなわち様々なインフラ、ルール、慣習といったものを立て直すことです。

サプライチェーン改革を進める上での重要な観点は、①ルールを変える、②パートナーを広げるの2つです。

①ルールを変える

まず、配送日数を減らして週休2日（週5日以内稼働）を実現するという事です。それと同時に、1日の荷物の量のバラつきを均していくことも行います。合わせて、荷物の到着時間に幅を持たせて余裕のある配送を可能にし、コストを削減していきます。

休配日の設定については、1992年に初めて2日設定されて以来、今年度は27日となり

ました。来年度はさらに 5 日増え、32 日となります。コスト削減だけでなく、コンプライアンスの観点でも非常に重要なことです。

②パートナーを広げる

パートナーを広げるということでは、CVS のチェーン便との共同配送に取り組んでいます。2019 年から、北海道においてセコマグループと実施していますが、出版業界の特徴的なルールもあり、北海道全域の流通効率改善には課題を残しています。引き続き、チャレンジしてまいります。

○取引構造改革

取引構造改革により目指すのは、コストを公平に配分するということです。そのためにまず当社の為すべきことは、何にどれくらいの流通コストがかかっているのかという実態を明らかにし、それをお取引先のみなさまにご理解いただくことです。その上ではじめて、公平なコスト配分へと話を進めていきます。

公平なコスト配分とは、その都度業界三者が交渉ごとを行うのではなく、みなが共通認識として持った実態に基づき、新たな仕組みやルールをつくり、それによってコスト配分を行うということです。

今後、様々な形でコストの高騰局面が訪れる可能性があります。定価の設定プロセスに、その高騰分を組み入れていただくことも選択肢の 1 つと考えます。

図 11 は、1 冊の本を流通した場合に発生する売上とコストの関係です。

1 冊の定価すなわち売上よりも、業界三者のコストの合計が上回ってしまっている商品もあります。このコストを賄うために、どのようにトップラインを上げていくかということが、出版流通をビジネスとして成立させる上での課題です。

運送会社様からの運賃値上げ要請は、取次のマージンでは抱えきれない水準に来ています。一般的に、コストの上昇はメーカーが価格に転嫁をして解決をしていくものです。全てのプレイヤー、全点数、全冊数に、納得あるコスト配分がされている状態を目指してまいります。

