

出版産業における返品削減研究会（第2回）

議事要旨

日時：2025年12月17日（水曜日）15時～17時

場所：経済産業省別館7階ベツナナ

<議事要旨>

1. 事務局説明

- 第1回の課題整理について説明。

2. 委員からの発表「各社取組の具体事例、その効果と今後の方向性や課題について」

(全体について)

- 健全で持続可能な出版サプライチェーンを再構築するためにも、返品抑制が重要。返品削減による書店への利益分配も重要であるが、実現のためには出版社と書店が責任を持って仕入れと出荷を行う必要がある。返品を減らすことで利益が増える明確なインセンティブを設計し、利益構造と現場構造を一致させることで、サプライチェーン全体の行動変容を促進したい。

(データ連携について)

- RFIDタグは、現在、コミックス、文庫について貼付を進めており、新書にも展開する予定である。RFIDの普及により、売り場での商品の動きに関する新しいマーケティングデータが取得可能になる。これを活用し、読者拡大を目指して書店でRFIDデータと陳列場所を結びつけた売場作りの実証実験を行っている。実験店舗からは、防犯や効率的な販売、在庫偏在の解消に効果があるとの報告があり、将来的にはRFIDタグを用いたリアルタイムの売上や返品データを活用し、適正な新刊配本や迅速な商品補充を実現し、返品削減が期待される。
- 今後について、RFIDをデファクトスタンダードにし、データワークフローを整備することで、健全で持続可能な出版サプライチェーンを目指していきたい。
- RFIDの導入は書店で増加しているが、出版社は十数社にとどまり、主にコミックジャンルに限られている。このため、万引き対策にはなるものの、書店の棚卸し業務の効率化にはつながっていない。RFIDの導入により、売上分析やデータ統一、特定商品の正味向上、商品ごとの報奨設定などが可能になれば、小規模書店にとって重要なツールとなる。ただし、書店におけるランニングコストの考慮も必要である。政府には書店におけるRFID関連機器の導入と利用拡大に向けた支援をお願いしたい。
- これまでも書籍の値上げが行われてきている中、RFIDを導入することで書籍価格にさらにコスト転嫁しなければならない。書店だけでなく中小を含めた多くの出版社がRFIDを導入できるように、恒久的な支援でなく当初の1～3年に限ってでも良いので、出版社も含めた支援を検討できないか。
- 書店発注システムでの受注についてはほぼ全書誌で対応しており、紙やFAXよりも迅速な店着による商品展開が可能になっている。
- 新刊商品の事前発注システム導入前の2021年度と2024年度の返品率を比較すると、平均で3.5%改善している。書籍新刊における申し込み受付点数の割合は、2024年度は26%であったが、2025年10月には50%に上昇。書店の申し込みに基づく新刊配本とデジタル印刷による適時適量の追加送品で、返品率のさらなる改善が期待される。
- 取次では、手動発注の業務負荷を軽減するため、売上データや在庫データを活用した発注代行サービスも提供している。

- 現在、業界のデータがサイロ化しており、需給の解像度が不足していると考え。RFIDに加え、取次でもデータを統合し、業界共通の統合データベースを確立する必要があると考え。それによりトレーサビリティを確立し、需給の完全可視化を実現していく必要があると考え。
- 出版社の倉庫データや取次の失注データ、販売データなど、それぞれのデータを起点として、返品削減モデルと読者・書店のデマンドを起点とした返品ゼロモデルを展開していく。
- 新刊は事前受注を行い、書店に早期にリッチな情報を提供することで発注を促進する。その受注数を基に書店に納品し、需要連動型の仕入れを実現する。既刊については、統合データベースを活用し、AIを用いて書店に自動的に商品を補充する仕組みを構築することを検討している。そうして、受発注などの業務をシステム化し、書店員が魅力的な棚作りや顧客への提案、選書などの付加価値業務に集中できるようにする。

(製造・流通)

- 実際に重版数が減少しており、オフセット印刷では在庫を抱える必要があるため、200部や300部の少部数でも対応可能なデジタル印刷機をさらに活用していく。これにより、必要なものがタイミングよく届くように製造面で工夫していく。
- 流通のDXとして、書店に発注システムとタブレットを提供し、発注を受けて満数を確約している。また、デジタル印刷機を活用し、100部からの小ロット印刷と7営業日未満の短納期重版を実現している。これまで3000万冊を製造しており、オフセットと同等の品質を確保している。印刷工場と倉庫を直結させ、適正な在庫を維持する製造サイクルを確立し、必要な時に適量を生産する体制を整えている。また、自社倉庫から書店に直送し、24時間から72時間の短納期を実現している。書店の在庫と連携し、自動追送も行っている。この短納期の仕組みを背景に、昨年からの新刊の事前申し込みを開始した。書店の販売実績に基づいて提案数を提示し、申し込みに基づいて製造数を決定することで、需給のミスマッチを根本的に解消することを目指している。
- デジタル印刷の推進における大きな壁は、出版社が一冊当たりの製造原価を重視しすぎることである。流通全体でロスを削減するためには、返品や廃棄ロスを含むトータルコストで評価する必要がある。また、デジタル印刷を推進するには、仕様やデータ形式の標準化が不可欠である。業界内でその動きが進んでいると聞いているが、これを進めることで、オフセットとデジタルを組み合わせたハイブリッド製造を業界全体で標準化する必要があると考えている。
- CO2の削減や物流費削減のため、デジタル印刷の業界横断の標準化に取り組んでいく。
- 新刊の受注開始を発売日の3カ月前に前倒しし、書店の希望を初版部数に反映させることで、刷る段階から適正部数を決定し、最終的に返品削減につなげている。
- 書店との関係を強化し、送品品質を向上させるため、自社では全国に担当者を配置し、書店のニーズを把握して新刊計画や販売促進に活用している。また、賛同する書店と店頭在庫自動補充スキームの契約を結び、適切な商品部数を届ける取り組みを進めている。

(小売り（書店）)

- 出版物の送品問題として、フェア品、見計らい品等の過剰納品が挙げられる。書店側では、返品可能という安心感から曖昧な発注が行われたり、欠品を恐れ、アニメ化情報等に基づく過剰な発注が行われたりすることが、過剰な在庫を生む原因となっている。これに対処するためには、書店員の発注教育や事前発注システムの活用、事前発注可能なアイテムの拡大が重要である。返品を減らすためには、見計らい配本をやめ、受発注システムを用いて過剰配本を減少させることが重要である。また、書店発注に対してスムーズでタイムリーな納品を行うことでチャンスロスをなくし、過剰発注を防ぐ

ことができる。さらに、発注精度を向上させるために、RFIDの普及が書店と出版の双方で重要である。

- お客様の求める商品の仕入れを強化し、客層に合った品揃えをすることで売上が向上する。さらに適正な在庫を維持することで返品率が減少し、利益率も向上する。効率的で高利益の運営には、適正な需要予測システムと、販売スキルと熱意を持つスタッフが必要である。このためには、販売データ分析や書誌検索を容易に活用できる環境整備が求められる。店長が情報を収集し、目利き力を持つ担当者が注文部数を決定し、店長がチェックして発注するプロセスを繰り返し、愚直に本を売る努力をすることで、持続可能な経営が実現できると考えている。
- 在庫リスクを取って買切りを行ってきたが、仕入れの約0.3%しか買い切れず、返品率ゼロでも粗利改善も限定的。買切りだけで粗利率を1%改善するには、現在の25倍の人件費が必要な試算で、現実的ではない。取次との取り組みでは、返品率が2008年の36%から25%程度に減少し、インセンティブ効果は約0.5%で大きなインパクトがあったが、返品率の抑制は25%程度が限界である。出版社の新刊全点指定や直送補充施策でも、返品率は27%から21%に低減したが、出版社1社の影響は限られている。これらの取り組みを合わせても年間で0.78%の改善にとどまり、個社努力では限界である。したがって、業界全体のインフラとしてRFIDを整備し、データドリブン経営を進めることが重要であると強く推進したい。
- 各社のマーケットイン施策により新刊配本の精度は向上しているが、地方書店にとっての深刻な課題は、メディア化や話題商品の供給におけるタイムラグ、突発的に売れる商品の補充の遅れである。首都圏で入荷した新刊が地方書店では数日遅れて入荷し、追加注文しても需要が高いほど入荷時期の確約ができない。この結果、入荷時にはブームが去っていることが多く、入荷した本が売れ残り返品される。返品の原因は商品が余っていることだけでなく、必要なタイミングで必要な場所に届かない在庫の偏りが大きな要因である。リードタイムの壁と入荷の不確実性を解消しない限り、この悪循環は続く。
- タイムラグのない流通への転換のためには、データに基づく直送モデルを業界全体の標準にする必要がある。RFIDによるインフラ整備は、理論在庫だけでなく実在庫を可視化し、都市部で滞留している在庫を即座に検知して地方へ循環させることでリードタイムを短縮できる。また、データを蓄積することで書店DXが加速する。また、独自の取組として書店協働を実施しており、これにより地方書店が潜在需要を可視化、出版社に確実な需要を提示することで、不確実性を排除し、責任を持って仕入れて売り切る体制を構築している。五年後のビジョンとして、「地方だから遅い」「地方にはない」という言葉が過去のものとなり、どこに住んでいても欲しい本がすぐ手に入る社会を目指す。文化的に豊かな環境を享受できることは地方創生にもつながると考える。

(その他)

- 出版業界を持続可能なものにするためには、適正価格の話は避けて通れない。物価高騰の中で、出版業界の自助努力では吸収困難な水準まで来ているが、日本の出版価格は国際水準ではかなり低いと聞いており、コスト上昇分を吸収し、持続可能にするためには出版物の価格適正化は不可欠であると考えている。この適正価格は出版社や書店だけでなく、著者や作家、クリエイターの還元にも直結する話である。彼らの創作活動を支えることで、多様な出版文化を守り、最終的には読者の利益にもつながると考えている。
- 中小書店は現段階では1.2%から1.5%のインターチェンジフィーがかかっている。郵便や水道料金が0.56%、コンビニ・スーパーは0.85%を踏まえるとキャッシュレス手数料については周知の徹底だけでなく、もう少し検討の余地があるのではないかと思う。

- 6月に成立した貨物自動車運送事業法の一部改正、通称トラック新法により、運賃に対する適正原価の導入が2028年に開始される。現在、返品運賃は主に書店が負担しており、その合計は約103億円だが、トラック新法に基づく適正原価を考慮すると205億円と試算され、約倍増する。送品運賃も同様に増加するため、取次会社や書店の負担が限界を超える。この運賃負担の増加を抑えるためには、顧客ニーズを基点とした出版流通への転換が急務である。また、サプライチェーン全体のコストを賄う価格設定と、関係主体間でのコスト負担・利益配分が適正に行える仕組みが必要である。再販売価格維持制度は文化水準を維持するために優れた制度だが、流通段階や書店の販売段階で価格転嫁が困難である。出版社による政府が定める適正原価を踏まえた価格設定がなければサプライチェーンの維持が難しくなる。これらの問題は民間の努力だけでは限界があり、国からの政策的支援、資金面やガイドラインの策定が必要である。

(意見交換・コメント)

- 適正価格にすることは非常に大事である。値上げしても売上が落ちない本と、値上げすると急激に売上が落ちる本といった、価格弾力性が異なる種類の本が存在すると思う。データを蓄積すれば、どの本が値上げに耐えられるか、どの本が難しいかが分かるようになる。こうしたデータの蓄積は業界にとって大きなプラスになると考えられる。
- 他業種のメーカーがサプライチェーンマネジメントを導入することと同様なことが起きている。書店は出版社の販売も読者の本の好みもロングテールであり、極めて難しいサプライチェーンマネジメントの課題に今から取り組むことになる。
- 以前液晶ディスプレイでも同様のことが起きていた。例えばたまごっちの人气が高まった際、液晶ディスプレイの需要が急増した。殺到する発注に対し供給は限られるため、それを見越し、発注側は実際の需要より多めに発注を行うことで、実際より需要が膨れて見える、「ファントムデマンド」や「ファントム需要」が発生した。これに対処するためにサプライチェーンマネジメントが発展してきた。しかし、本の市場は多品種多様であり、需要予測が難しい。現在、この需給の一致を大規模に実現することが求められており、成功すれば大きな効率化が期待できると感じている。サプライチェーンの最適化が進むことで、出版業界全体の流通が改善される可能性がある。
- より多くの書店、出版社が参加するほど、データの量が増え、質が上がっていくので、その結果として予測の精度が向上する。これはネットワーク外部性があると言える。ある種公共財的な側面があり、ある段階までは経産省のようなところが旗を振ってサポートしていく価値がある、そういう変革である。
- データの標準化、共通化は検討課題である。