

出版流通改革レポート

NIPPAN Progress Report

Vol.02

2021.12.01

Topics

取引構造改革

- ①書籍粗利改善の取り組み
- ②オープンデータプラットフォームの取り組み
- ③業務DX
デジタル印刷技術を用いた取り組み

サプライチェーン改革

- ④ 配送コース再編の進捗

▼前回の発信内容はこちら

[出版流通改革レポート Vol.1 \(2021.09.01\)](#)



出版流通改革で目指す未来

－実現したい姿

当社が出版流通改革の先で実現したいのは、街に書店様と本があり続ける世界です。そのような世界を実現するために、書店様の経営の継続・出版社様の収益増加・取次の持続的な出版流通構築に向けた、「出版社様の業務/取次コストの縮減」「流通量の最適化」を目指します。

出版流通改革に取り組む理由は、本を愛する読者のみなさまや出版業界のためだけでなく、サステナブルな社会の実現のためでもあります。返品削減によるCO₂排出量の削減、ドライバーの労働環境改善など、ESGの観点で非常に大切なことです。

街に書店様と本があり続ける世界の実現、サステナブルな社会の実現、2つの側面から、業界のみなさまのご協力を仰ぎつつ、改革に取り組んでまいりたいと考えています。

－FY23ゴールステートメント

実現したい姿を具体化し、以下の通り、FY23ゴールステートメントとして決めました。

取引構造改革	書籍粗利改善	脱委託の販売体制で書店様マージン30%を実現します。 ↳書店様：取扱いシェア50%超 ↳出版社様：日販取扱いシェア70%超
	雑誌粗利改善	返品をゼロにして書店様マージン+2.5%を実現します。 ↳書店様：取扱いシェア50%超（月刊・旬刊・増刊） ↳出版社様：日販取扱いシェア70%超
	オープンデータプラットフォーム	出版業界の流通を最適化するマーケティングツールとして確立します。 ↳出版業界の流通基盤の最適化・業務の効率化
サプライチェーン改革	業務DX	出版業界のコスト削減を実現します。 ↳出版社様との仕入部数契約業務のデジタル化、需要予測の活用 三者の在庫がタイムリーに連携された商品供給サポートを実現します。 ↳出版社様とのネットワーク在庫連携、デジタル印刷の取り組みの普及
	コース再編・オープン化	全国への配送網の維持、ドライバーのコンプライアンス遵守を実現します。 ↳ドライバーの負荷軽減や環境問題に対して社会的責務を果たし、日常的に荷物の乗り入れ、取り込みができています

－KPIと現在の達成状況

FY23ゴールステートメント達成までのKPIと、現在の進捗が以下となります。

	テーマ	現在の状況	FY21	FY22	FY23
取引構造改革	書籍粗利改善 (MPD帳合含む)	・書店シェア 32.2% ・出版社シェア 33.1%	・書店シェア 40% ・出版社シェア 30%	・書店シェア 50% ・出版社シェア 40%	・書店シェア 70% ・出版社シェア 50% ・マージン 30%
	雑誌粗利改善 (MPD帳合含む)	・書店シェア 24.7% ・契約銘柄シェア 24.2%	・書店シェア 30% ・契約銘柄シェア 30%	・書店シェア 50% ・契約銘柄シェア 40%	・書店シェア 70% ・契約銘柄シェア 50% ・マージン +2.5%
	オープンデータ プラットフォーム	・新サービス (CANTERA) ローンチサポート	・新サービス (CANTERA) ローンチサポート	・新サービス (CANTERA) ローンチ	・利用出版社様/対象 データ、サービス拡大
	業務DX 仕入業務デジタル化 需要予測 ネットワーク在庫 デジタル印刷	・ネットワーク在庫/デジ タル印刷を一部出版社様 と取り組み開始	・仕入業務デジタル化/ 需要予測 計画策定 ・ネットワーク在庫/デジ タル印刷の効果検証	・仕入業務デジタル化/ 需要予測 実装 ・ネットワーク在庫/デジ タル印刷の稼働	・書店様、出版社様、 取次のコスト削減 ・商品供給サポート体制 構築
サプライ C改革	配送コース 再編	・納品先ヒアリング完了 ・12月に新ダイヤ策定 (首都圏先行エリア)	・都市部の分析完了 首都圏先行稼働 (4月～)	・全国の共同配送へ 対象拡大	・再編、オープン化により 持続可能な配送が実現
	配送の オープン化	・他業種7社と接触中	・先行事例を作り検証	・他業種とのオープン化 実現	

進捗報告：取引構造改革

取引構造改革 Topics

- ①書籍粗利改善の取り組み (PPIプレミアム実績・取り組み拡大状況)
- ②オープンデータプラットフォームの取り組み
- ③業務DX (デジタル印刷技術を用いた取り組み)

【PPIプレミアム取り組み社一覧】

★グループ書店3法人除く

	先行取り組み (2019年～)	2021年10月開始	2021年12月以降開始予定	合計
書店様	3法人 (グループ書店)	7法人	1法人	8法人 (★)
	積文館書店、リプロプラス、Y・Space (128店舗)	オー・エンターテイメント様、啓文社様、 三省堂書店様、真光書店様、八文字屋様、 ふたば書房様、文教堂グループホールディングス様 (47店舗)	文教堂グループホールディングス様 (店舗拡大)、 有隣堂様 ※11月末日時点 (69店舗)	116店舗 (★)
出版社様	11社	7社	8社	26社
	インプレス様、SBクリエイティブ様、翔泳社様、 新星出版社様、スターツ出版様、TAC様、 徳間書店様、童心社様、PHP研究所様、 平凡社様、ポプラ社様	KADOKAWA様、光文社様 サンクチュアリ・パブリッシング様、 世界文化社様、東洋経済新報社様、 扶桑社様、フレーベル館様	アルク様、講談社様、実業之日本社様、 集英社様、三笠書房様・フランス書院様ほか ※11月末日時点 (協議中の社を含む)	

【Topic ①-1】PPIプレミアム実績

ーグループ書店（3法人128店舗）×出版社様（18社）の実績

※グループ書店3法人除く

	先行取り組み（2019年～）	2021年10月開始	2021年12月以降開始予定	合計
書店様	3法人（グループ書店）	7法人	1法人	8法人（★）
	積文館書店、リプロプラス、Y・Space（128店舗）	オー・エンターテイメント様、啓文社様、三省堂書店様、真光書店様、八文字屋様、ふたば書房様、文教堂グループホールディングス様（47店舗）	文教堂グループホールディングス様（店舗拡大）、有隣堂様 ※11月末日時点（69店舗）	116店舗（★）
出版社様	11社	7社	8社	26社
	インプレス様、SBクリエイティブ様、翔泳社様、新星出版社様、スタート出版様、TAC様、徳間書店様、童心社様、PHP研究所様、平凡社様、ポプラ社様	KADOKAWA様、光文社様、サンクチュアリ・パブリッシング様、世界文化社様、東洋経済新報社様、扶桑社様、フレーベル館様	アルク様、講談社様、実業之日本社様、集英社様、三笠書房様・フランス書院様ほか ※11月末日時点（協議中の社を含む）	

グループ書店3法人128店舗と先行してお取り組みいただいている出版社様11社+10月より新たに取り組みを始めた7社の実績（2021年11月時点）は下表の通りです。

	POS前年比		返品率	
	実績	全国動向差	実績	全国動向差
グループ書店（3法人） × 出版社様（18社）	112.9%	10.9pt	22.4%	△8.9pt

ーお取引先書店様（7法人47店舗）×出版社様（10社）の実績

※グループ書店3法人除く

	先行取り組み（2019年～）	2021年10月開始	2021年12月以降開始予定	合計
書店様	3法人（グループ書店）	7法人	1法人	8法人（★）
	積文館書店、リプロプラス、Y・Space（128店舗）	オー・エンターテイメント様、啓文社様、三省堂書店様、真光書店様、八文字屋様、ふたば書房様、文教堂グループホールディングス様（47店舗）	文教堂グループホールディングス様（店舗拡大）、有隣堂様 ※11月末日時点（69店舗）	116店舗（★）
出版社様	11社（内、10社）	7社	8社	26社
	インプレス様、SBクリエイティブ様、翔泳社様、新星出版社様、スタート出版様、TAC様、徳間書店様、童心社様、PHP研究所様、平凡社様、ポプラ社様	KADOKAWA様、光文社様、サンクチュアリ・パブリッシング様、世界文化社様、東洋経済新報社様、扶桑社様、フレーベル館様	アルク様、講談社様、実業之日本社様、集英社様、三笠書房様・フランス書院様ほか ※11月末日時点（協議中の社を含む）	

新たに10月より、お取引先書店様7法人47店舗と出版社様10社で取り組みをスタートしております。実績（2021年11月時点）は下表の通りです。

	POS前年比		返品率	
	実績	全国動向差	実績	全国動向差
お取引先書店様（7法人） × 出版社様（10社）	96.2%	1.6pt	13.7%	△20.4pt

一売上向上のため、PPIプレミアムLABを「3者で販売手法の研究・実証ができる場」に

前述の通り、グループ書店での先行取り組みは売上拡大・返品削減ともに成果をあげることができました。

一方で、お取引先書店様との取り組み成果は、グループ書店と同水準には至りませんでした。ここで課題として挙げられたのは、売上の向上です。PPIプレミアムでは、「①新刊の売上率UP」「②高回転の既刊在庫シェアUP」「③書店様店頭での優先販売」を実施することで、売上拡大・返品削減を目指しています。その達成のために最も重要な“販売手法”を研究・実証すべく、日販の営業部門と仕入部門での週次確認会「PPI プレミアム LAB(ラボ)」を10月よりスタートしました。

LABでは「グループ書店事例」「他店舗成功事例」「出版社様からのアドバイス」など、店頭で商品を売り伸ばすためのノウハウを集結させ、それらが日販営業担当者、書店様にタイムリーに共有されています。その結果、店頭売上の向上、返品削減に効果が表れ始めています。例えば、真光書店様のパソコン関連の書籍売場においては、出版社様にも商品選定をご協力いただきながら、商品の面陳列を増やし、売場での見せ方を変えたことで、売上拡大・返品削減に成果が見られました。結果として、真光書店様と出版社様10社の取り組み実績は、売上前年比の取り組み前後比較(※)で+25.3pt、返品率は21.2% (全国動向差△12.7pt) となっています。

今後は、お取り組み出版社様・書店様もLABへお招きし、「3者で販売手法の研究・実証ができる場」として機能させていただきます。

※取り組み開始当初と11月末時点のPOS前年比の差

グループ書店での事例（仕掛け展開）

好調ジャンルかつ対象出版社で棚1本を使用した仕掛け販売を実施
同規模同立地店比較で、+165千円/月の売上を作ることができている



↑ スターツ出版様の展開事例

▶「スタート出版・一般文庫全銘柄」20年12月単月のPOS実績
対象店：インショップ・201~301坪の79店舗

単位：円	C店	同規模同立地店平均
売上金額	233,300	68,801

グループ書店では3者定例会の場で、仕掛け販売の概要を協議、決定。

次回の3者定例会で、書店様から展開状況（展開場所・写真など）をレポート。

レポートの中で好事例があれば、他の法人様や店舗へ水平展開。

という上記サイクルを実施することにより、売上に繋がる企画を生み出すことができている。

Copyright 2020 NIPPON SHUPPAN HANBAI INC.

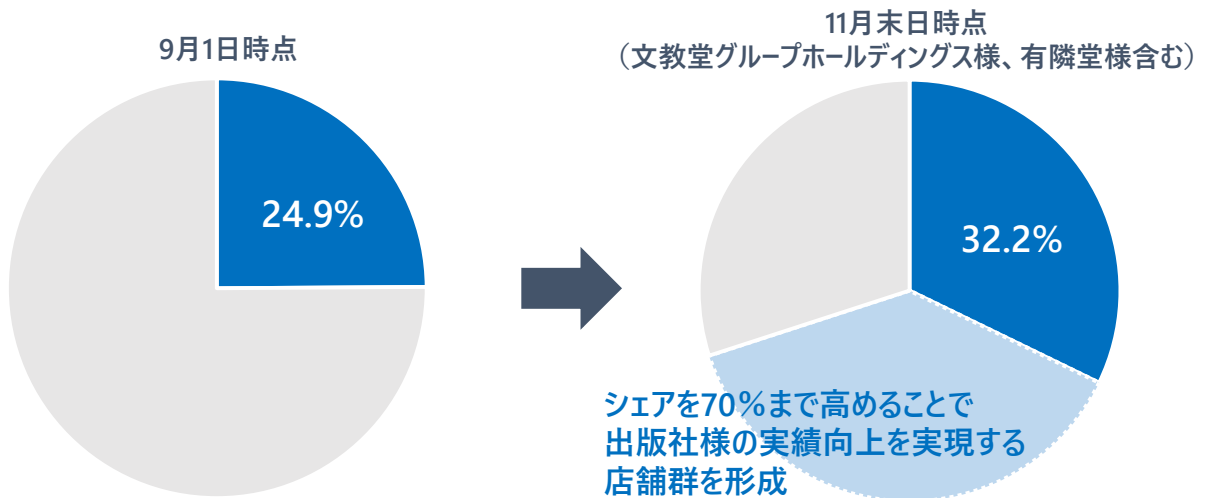
- ▶グループ書店で成果が出た事例を好事例集としてまとめ、LAB内で共有。
水平展開により、お取引先書店様との取り組みでも売上向上を図っていく。

【Topic ①-2】書籍粗利改善取り組み拡大状況

－書店様取り組みシェア

10月より7法人が取り組みを開始しました。また、有隣堂様からテスト店として7店舗での取り組みを開始することを表明いただいたことに加え、文教堂グループホールディングス様はこれまで20店舗で行っていた取り組みを全店（82店舗）に拡大します。上記を含めると、PPIプレミアム取り組み書店様は8法人116店舗（加えてグループ書店は3法人128店舗）、シェアはTSUTAYA様の7掛けスキームも含めると32.2%となります。

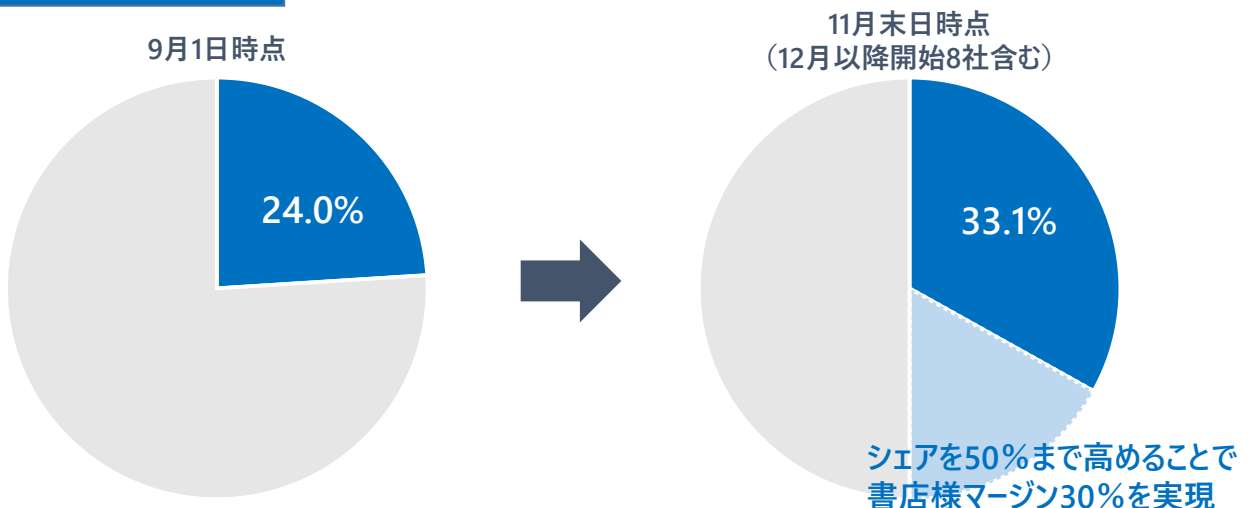
書店様 取り組みシェア



－出版社様取り組みシェア

新たにKADOKAWA様も加わり、10月より7社が取り組みを開始しました。また12月以降、8社の出版社様（アルク様、講談社様、実業之日本社様、集英社様、三笠書房様・フランス書院様ほか）とお取り組み開始に向け、協議を進めております。12月以降開始の出版社様も含めると、PPIプレミアム取り組み出版社様は26社、シェアはTSUTAYA様の7掛けスキームも含めると33.1%となります。

出版社様 取り組みシェア



【Topic ②】オープンデータプラットフォームの取り組み

－新サービス「CANTERA（カンテラ）」2022年春よりスタート

今後提供するオープンデータプラットフォームは、「流通量の最適化」「出版社様の業務/取次コストの縮減」を実現するための基盤となるもので、出版業界のマーケティングツールとして普及・標準化を目指しています。

このたび、かねてより弊社が提供してきた出版社向けマーケット情報開示システムであるオープンネットワーク「WIN」のサービスを、Catalyst・Data・Partners様（以下、カタリスト）が提供する書籍購買データ分析サービス「DB Watch」と一元化します。新サービス「CANTERA（カンテラ）」の提供開始は、カタリスト様より2022年春に予定されています。

「CANTERA」は、オープンネットワーク「WIN」と「DB Watch」のサービス一元化により、出版業界の流通・販売データや全国のTSUTAYA様の購買データをもとに、商品、購買者属性、エリア、期間など、様々な切り口で購買状況の分析を行い、統計データとして把握できるサービスとなります。これにより日販は、書店様店頭での需要と供給が一致した状態の実現と、出版社様・書店様、双方向からの新規顧客の掘り起こしによる書店様の売上増の実現を目指します。

【Topic ③】デジタル印刷技術を用いた取り組み

－PHP研究所様との取り組みで受注出荷率に大幅な改善効果

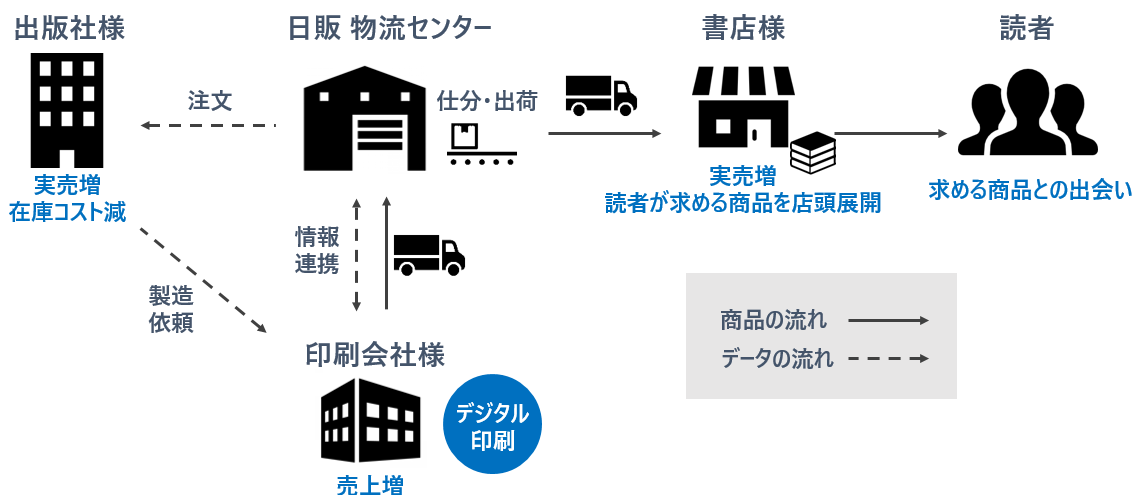
店頭の欠品防止によるさらなる売上拡大のため、商品供給体制強化の一環として、デジタル印刷技術を用いた取り組みを行っています。そのなかで、大日本印刷様のデジタル印刷技術（POD）を用い、PHP研究所様と、重版対象となる商品や出版社様の在庫なし商品を対象とした注文送品の取り組みを2021年5月より開始しました。

これにより、オフセット重版の基準に満たなかった出版社様の在庫なし商品が、小ロット・短納期で製造・供給ができるようになりました。結果として、特に新刊発売後の追加送品において効果を発揮し、書店様の実売増に寄与する成果を生み出すことができています。今後は、受注出荷率・出荷冊数のアップだけでなく、出荷リードタイム短縮や店頭での売上率の改善というテーマについても継続して取り組むことで、出版社様在庫の適正化と同時に、読者が求める商品を書店様店頭にいつでも供給できる体制を実現してまいります。

効果の出た指標	実績
受注出荷率（※1）	+17pt
出荷冊数（※2）	160%

※1 取り組み開始後6ヶ月間の実績を前年同月と比較
 ※2 2021年10月単月の前年比

<ネットワーク在庫・PODの実現イメージ>



進捗報告：サプライチェーン改革

サプライチェーン改革 Topics

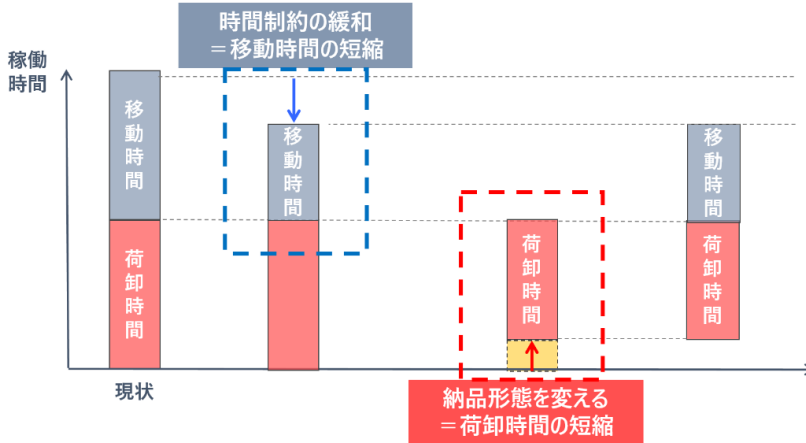
④ 配送コース再編の進捗

【Topic ④】配送コース再編の進捗

－首都圏配送エリアの分析結果

サプライチェーン改革で目指すのは、全国への配送網の維持です。そのため、現地配送の効率を向上させることを目的に、配送コースの再編に取り組んでいます。コース再編の先行エリアとして、物量の多い首都圏の一部配送エリア（12社16拠点）の272コース、7,775軒のシミュレーション分析を実施しました。その結果、そのうちの253コースにおいては、1日あたりのトラック走行距離が18,370km、トラック稼働時間が1,260時間、積載率が29%となり、稼働時間の長さや積載率の低さが明らかとなりました。加えて、トラック稼働時間の約50%を荷卸時間が占めており、トラックの稼働時間短縮・配送コース最適化には、移動時間だけでなく、荷卸時間の短縮へのアプローチも必要であることが分かりました。

以上の分析結果から、①納品時間の制約を緩和し移動時間を減らす②納品形態を変えることで荷卸時間を減らす③空いた余積やトラックに他商材を取り込む（オープン化）の3つの方向性で改革に取り組みます。



－首都圏配送エリアにおける納品時間指定の緩和の効果

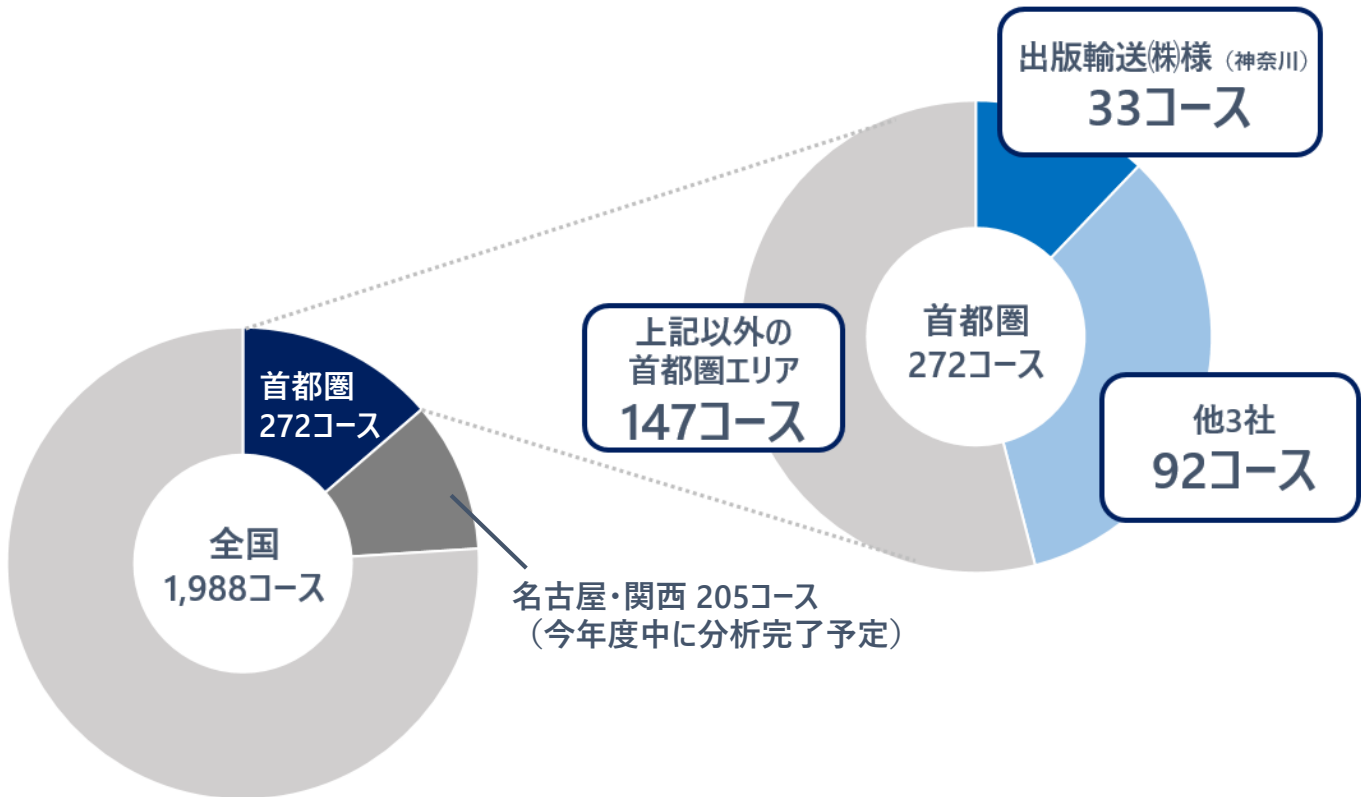
仮に納品時間指定の制約をすべて外し、書店様・コンビニエンスストア様を同じトラックの配送にまとめて、最も効率的な配送を実現したとすると、トラックの走行距離と稼働時間で約3割、積載率で10%以上の改善が見込めることが分かりました。また、トラックの走行距離を削減することは、環境負荷低減の観点からも有効であり、稼働時間の短縮はトラックドライバーの労働環境改善としてコンプライアンス面での効果も見込まれます。

	現状	再編後見込み	差異
1日あたりのトラック走行距離	18,370km	12,403km	△32%
トラック稼働時間	1,260時間	965時間	△23%
積載率	29%	41%	+12%

ー首都圏配送エリアで先行実施へ

12月には、神奈川県のパブリッシング(株)様の配送エリアにて、33コースで新ダイヤグラムを組み、2022年4月にはコース再編を開始します。また、首都圏エリアの運送会社様他3社の92コースについても、2022年度前半に向けてのコース再編へ動いており、当初の計画通りに進捗しています。加えて、上記以外の首都圏エリア147コースは2022年度中の再編を目標としております。

これらの実績をもとに、名古屋・関西エリアなど対象を全国に広げた場合の課題についても具体的な検討を進め、コース再編のさらなる拡大に取り組んでいきます。



ーコース再編に対するお取引先様の声など

コース再編に向けたヒアリングによる運送会社様の声

- 「昔からの納品時間指定のために、配送ルートにのせることができず、別便で配送している店舗がある」
- 「スーパー、ドラッグストアの朝の納品時間指定が厳しい」
- 「館の納品時間指定が厳しい。荷卸までの待ち時間も長い。置き場所を決めていただくと効率化できる」
- 「コンビニエンスストアは店員によって置き場所が違う店舗があり、時間を要するため納品方法を改善していただきたい」
- 「他商材を配送するためにも、書店・コンビニエンスストアの納品時間指定の緩和が必要」
- 「納品の時間、方法を効率化できれば、日中空いている車の活用など、運送会社としての工夫ができる」

首都圏コース再編における制約緩和への書店様の声

- 「納品の時間制約の緩和と形態を変えることは理解したので、現場で確認・相談しながら進めていただきたい」
- 「納品時間の指定は特にないので、開店準備前であれば、いつ納品いただいても結構」
- 「荷量が多くはないので、営業時間中であればいつでも納品は可能」
- 「館に確認を行い、現状の朝時間帯だけでなく、閉店後の時間帯での納品も可能だし、店舗としても対応する」
- 「館が納品可能としている時間帯での調整であれば、店舗として協力する」
- 「閉店後の夜間は、商品を納品できるBOX等を設置する形で対応できる」

首都圏コース再編における制約緩和の実例

- ・店舗と細部にわたり確認する中で、認識していた時間とは別に納品できる時間帯（朝だけではなく閉店後の時間や夜間など）があることがわかり、コース編成において自由度が得られた。
- ・館のような納品時間の制約がある場合でも、現状の納品時間の前後に多少なりとも納品可能な時間帯がある店舗を確認することができた。
- ・搬入口が閉鎖している夜間、商品を納品できるBOX等の設置を了解いただくことで、時間制約のない納品が可能となる店舗があった。

進捗サマリー

テーマ		9月1日	12月1日	FY21
取引構造改革	書籍粗利改善 (MPD帳合含む)	<ul style="list-style-type: none"> 書店シェア 24.9% 出版社シェア 24.0% 	<ul style="list-style-type: none"> 書店シェア 32.2% 出版社シェア 33.1% 	<ul style="list-style-type: none"> 書店シェア 40% 出版社シェア 30%
	雑誌粗利改善 (MPD帳合含む)	<ul style="list-style-type: none"> 書店シェア 23.6% 契約銘柄シェア 24.1% 	<ul style="list-style-type: none"> 書店シェア 24.7% 契約銘柄シェア 24.2% 	<ul style="list-style-type: none"> 書店シェア 30% 契約銘柄シェア 30%
	オープンデータプラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> パートナー企業と協力体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> 新サービス (CANTERA) ローンチサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 新サービス (CANTERA) ローンチサポート
	業務DX 仕入業務デジタル化 需要予測 ネットワーク在庫 デジタル印刷	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク在庫/デジタル印刷を一部出版社様と取り組み開始 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク在庫/デジタル印刷を一部出版社様と取り組み開始 	<ul style="list-style-type: none"> 仕入業務デジタル化/需要予測 計画策定 ネットワーク在庫/デジタル印刷の効果検証
サプライC改革	配送コース再編	<ul style="list-style-type: none"> 研究、協議を実施 先行エリアの設定 	<ul style="list-style-type: none"> 納品先ヒアリング完了 12月に新ダイヤ策定 (首都圏先行エリア) 	<ul style="list-style-type: none"> 都市部の分析完了 首都圏先行稼働
	配送のオープン化	<ul style="list-style-type: none"> 検討、調査を継続 	<ul style="list-style-type: none"> 他業種7社と接触中 	<ul style="list-style-type: none"> 先行事例を作り検証

用語集

カテゴリ	語句	意味
取引構造改革	PPIプレミアム	日販が取り組む低返品・高利幅スキームの名称。売上拡大・低返品・コスト削減により得られたプロフィットを書店様に還元することで、取り組み書店様の書籍マージン30%を実現する。日販は書店様へのプロフィット還元に関与し、責任を持つリスクを負って、目標達成に向けてスキームの舵取りを行う。
取引構造改革	PPIプレミアム LAB	PPIプレミアムの取り組みにおける日販の営業部門と仕入部門での週次確認会の名称。売上拡大・返品削減を実現するために、販売手法の研究・実証を行う。
取引構造改革	オープンデータ プラットフォーム	「流通量の最適化」「出版社様の業務/取次コストの縮減」を実現するための基盤となるもので、出版業界のマーケティングツールとして普及・標準化を目指す。
取引構造改革	TSUTAYA様 7掛けスキーム	CCC様・MPDが返品リスクを負う代わりに、返品減少による出版社様のコスト減の一部をシェアいただく契約。返品リスクを負うCCC様・MPDが取り組み書店様の発注を代行することにより返品減少を進め、プロフィットをシェアし、取り組み書店様、取り組み出版社様の実質マージンを30%とするスキーム。
取引構造改革	オープンネット ワーク「WIN」	出版社様向けに売上推移・市場在庫などのマーケット情報を開示するシステム。約3,500書店の返品・売上データを参照することができる。
取引構造改革	業務DX	業務プロセスの効率化の他、店頭への最適な商品供給体制を構築するため、ネットワーク在庫（出版社様倉庫との在庫データ連携）やデジタル印刷技術の活用に取り組む。
取引構造改革	ネットワーク在庫	ネットワーク上で出版社様・書店様・取次の3社の在庫をリアルタイムに連携すること。お客様の注文にタイムリーにお応えできる状態の実現を目指す。
取引構造改革	受注出荷率	日販の物流センターにおいて、書店様からの注文冊数に対して出荷できた冊数の割合。
取引構造改革	出荷リードタイム 納品リードタイム	書店様から受けた注文に対して、出荷（日販から出荷される）や納品（書店様に店着する）までにかかった日数。
サプライチェーン 改革	配送コース再編	現地配送の効率の悪さを改善し、出版配送を持続可能な形にするため、運送会社様にご協力を仰ぎながら、最も効率が良くなる配送コースへと組み替える取り組み。
サプライチェーン 改革	配送オープン化	本以外の商材の取り込みや他業種配送への乗り入れを行うことで、運送会社様の運行効率を向上させようとする取り組み。

日販は今後も、定期的に出版流通改革レポートを発信予定です。
この先の未来にも、街に書店様と本があり続ける世界をつくるため、
出版流通改革へのご理解ご協力のほど、何卒宜しくお願い申し上げます。

日本出版販売株式会社 社長室広報課 吉野
TEL.03-3233-3829 FAX.03-3233-6045
E-mail:press@nippan.co.jp