

## 電子化によるコミック市場縮小と流通危機の顕在化

星野 渉\*

2017年の出版業界で大きなトピックとして注目を集めたのは、出版物輸送の危機が顕在化したことと、アマゾン・ジャパンが取次への「バックオーダー発注」を取りやめたことであった。そして、アマゾンの直接取引拡大と同様に、大手書店によって新たな取引方法・条件が提示されたことも今後の出版産業のあり方を考える上で重要な動きだといえる。

### 輸送の危機が顕在化

日本の出版物輸送は、明治・大正以来、雑誌配送網として整備されたため、現在は日曜祝日を除くとほぼ毎日動いている。この流通網を利用して書籍を配送することで、書籍は諸外国に比べて極めて低いコストで流通している。このことが、日本の書籍が他の国々と比較して低価格に抑えられている最大の要因である。

ただ、休みなく配送すると、書店が毎日、入荷作業を行わなければならない、休みが取りにくいことから、例年、出版物流を担う取次会社の団体「一般社団法人日本出版取次協会（取協）」と、雑誌発行社で構成する「一般社団法人日本雑誌協会（雑協）」が協議して、年間の土曜日のうち数日を休配日としている。

2016年も10月に取協が雑協に翌年度（2017年4月1日～2018年3月31日）の休配日を提案したのだが、例年はすぐに決まる休配日数の決定が、2017年2月までずれ込むという異例の事態になった。これは、取協がそれまでは年間4～5日で提案していた休配日を一挙に年間20日間に増やしたためだった。

取協側が休配日の大幅増加を求めた背景には、運送会社からの突き上げがあった。この20年ほどの間に出版物の配送業量が減少したことによって、トラックの積載率が低下し、ドライバーの人件費などのコストを吸収できなくなっているためだ。

大手取次各社によると、実際にこの5～6年で、輸送業者が採算の合わない地域を返上したり、出版物の輸送自体から撤退することが相次いでいるという。特に2016年には日本を代表する大手運送会社が、取次各社に対して出版物輸送からの撤退を表明。取次各社が運賃値上げによって食い止めるという事態が発生したことで物流危機の深刻さが顕在化した。

出版物輸送は雑誌をコンビニエンスストア（CVS）などに深夜から早朝にかけて配送する必要があるため深夜業務になり、安い人件費では人の確保もままならないという。

しかも、交代要員が手配しにくい中で日々配送することになれば、ドライバーが法定労働日数をオーバーして稼働しなければならない。こうした劣悪な労働環境を改善するため、取協は出版社に対して休配日の大幅増を求めざるを得なくなったのだ。

2017年の休配日は結局、年間13日となり、日曜休日を合わせると稼働日数が法定労働日数の280日に落ち着いた。

しかし、休配日の増加は輸送問題の根本的な解決にはならず、取協と雑協は2017年2月に合同で「発売日・輸送問題プロジェクトチーム」を立ち上げ、出版物輸送危機の抜本的解決に向けた検討を開始した。

### 雑誌減少で流通行き詰まる

出版物の輸送が危機的状況を迎えた最大の原因は、出版物の流通量、特に雑誌の流通量が激減したことにある。

出版科学研究所の調査によれば、雑誌の販売冊数はピークだった1995年に39億1060冊だったが、2016年には13億5990万冊とほぼ3分の1に減っている。これでは、雑誌の収益で支えられてきた配送網が維持できなくなるのは当然である。

しかも、取協の調査によると、書店やCVSといった雑誌の配送先は、2011年の5万9464軒が2016年には6万7542軒と増加している。もちろんこの間に書店は2020店減少しているのだが、CVSが1万98店増加したのだ。

全体の物量が減っている上に、1軒当たりの配送量が少ないCVSへの配送が増えれば、さらに輸送効率が悪くなる。

しかも、このところ宅配便をはじめとした輸送コストの値上げが社会的問題になっており、出版物の輸送は、出版業界特有の構造問題に、輸送業界のコスト増加という問題が追い打ちをかける形になっている。

### 物流問題は「書籍」の問題

いま、出版輸送問題は、雑協を中心に議論を行っていることからわかる通り、当面差し迫った問題として雑誌の配送をどのように維持するのかがテーマになっている。しかし、この問題はむしろ書籍の問題だといえる。

雑誌配送に関しては、新聞輸送やCVSの流通を利用する案なども出ており、実験も行われるという。実際にはコストなどの課題が多く、そのまま解決に結びつくかどうかはわからないが、いずれにしても主に雑誌配送を維持するための代替案である。もし、これらの方法が上手くいったとしても、個別の書店に書籍を届ける手段にはなり得ない。

書籍は雑誌に混載されてきたため、他の国などに比べて流通コストが極めて安い。いわば、雑誌流通に便乗することで、安い費用で届けられてきたのである。

雑誌の市場縮小で、いままでのような出版流通が成立しなくなるのであれば、書籍の流通コストをこれまで通り低く抑えることは困難となり、書籍の価格を上げざるを得なくなる。そういう意味で、今回の流通問題は、むしろ書籍の流通・取引の構造が大きく変わることを意味しているのである。

### 書店の取引条件が変わる

流通上の要請とともに、書籍の取引条件を変えようとする動きが、小売側から本格化したのも

2017年の大きなトピックだった。

日本の書籍流通マージンは、取次が「8歩口銭」（定価の8%）といわれ、書店のマージンは22%前後に設定されていることが多い。これは、欧米など諸外国に比べると極めて低い率だ（ドイツは出版社から直接仕入で40%、取次経由で35%、アメリカは出版社から直接仕入で40～50%）。

このため古くから、書店によるマージンアップの要請は続けられてきた。特に書店の商業組合である日本書店商業組合連合会（日書連）の活動の柱として、かつては卸値の高い（高正味）出版社の書籍を売らない不買運動「書店スト」（1972年）なども行われたことがある。しかし、ここ数十年でアップした率は数%にとどまり、書店の経営を改善するどころか、雑誌市場縮小をはじめとした市場構造の変化に追いついていないのが実情である。

ところが、ここ1、2年でネット書店を含めたいくつかの大手書店は、まだ全体に占める割合は少ないとはいえ、書店のマージン40%を実現し始めている。

### アマゾンの「取次バックオーダー停止」

アマゾン・ジャパンは2017年4月下旬、出版社に対して同年6月末で「取次バックオーダー」を停止すると通知。このことが多くの出版社に衝撃を与え、業界内だけでなく一般日刊紙なども大きく報道したのでご存じの方も多いと思う。

ただ、「バックオーダー」という聞き慣れない言葉に、出版社にも「そもそもバックオーダーとは何か」と疑問を持つ人々が多かった。これを理解していただくため、まずアマゾンの発注方法を簡単に説明する。

アマゾンの発注方法は「カスケイド」と呼ばれている。これは「滝」を意味する言葉で、アマゾンからの注文が、取次など複数の仕入先（ベンダー）を上から順番に下りてくる様を表している。

例えば、アマゾンがA、B、Cのベンダー3社から仕入れるとすると、注文はまずAに流れ、Aが在庫している商品が出荷される。Aに在庫がない注文がBに流れ、そこでも在庫商品を出庫して残りがCに流れる。

最初に注文が流れてくるベンダーAは、注文があった商品を在庫している確率が高く、後になるほど在庫している確率が低い注文が来ることになる。アマゾンは各ベンダーの在庫ヒット率（引当率）、調達速度、条件などいくつもの指標を計測し、注文を流す順序を入れ替えることで、ベンダー間の競争を促しているのだ。

アマゾンの「バックオーダー」とは、各ベンダーに在庫がなく、最終的に残った注文を再びベンダーに流すことを指す。日本では取引している取次数社に在庫がなかった注文を、カスケイドの最上位（ファーストカスケイドと呼ぶ）の取次から再び流し、取次が出版社から調達する発注方法を指している。

### 「直接取引」を拡大

アマゾン・ジャパンがこの取次への「バックオーダー」を停止するにあたり、出版社などに説明した理由は、「バックオーダー」発注に対する調達率（引当率）が低いということだった。

「引当率」については、アマゾン・ジャパンと取次の間に認識のずれもあり、一概に断定するこ

とはできないが、アマゾン・ジャパンは出版社などへの通知のなかで「引当率の悪化により、弊社の4月（2017年）初旬の欠品率が大きく増加し、弊社の4月初旬の売上は大幅に毀損する結果となりました」と説明し、このことを理由にして実際、7月から取次への「バックオーダー」を取りやめた。

このことによって、取次が在庫していない商品については、利用者がアマゾンに注文しても調達することができず、そのことが何度か重なれば、その本はアマゾンのサイトでは購入できない「カート落ち」という状態になる可能性が高まった。

そして、アマゾン・ジャパンは出版社に対して、「カート落ち」を防ぐために、取次を通さずに直接取引するように呼びかけたのだ。

最近では多くの著者がアマゾンでの自著の売れ行きを気にしているため（というよりネット書店のおかげで初めて著者がリアルタイムで売れ行きをみられるようになった）、自著がアマゾンで「カート落ち」していると出版社に著者からクレームが入るケースが多い。そのため出版社としては、「カート落ち」に神経質にならざるを得ないのである。

アマゾン・ジャパンが直接取引に応じた出版社とどのような契約を結んでいるのかは明らかにされていないが、小規模事業者向けにサイト上で登録できる直接取引のサービス「e 託販売サービス」では、出版社の利益率が60%と明示されている（「取次バックオーダー」停止に伴い一時期65%を提示）。

ということは、アマゾン・ジャパンは直接取引で40%程度のマージンを得ていると想定できる。大手出版社には今回の「取次バックオーダー停止」によって直接取引を開始した社はほとんどないようだが、中小出版社にはそれなりに直接取引を始めた社がある。売上全体に対するシェアは少ないとはいえ、既にアマゾン・ジャパンはマージン40%を実現しているのだ。

また、アマゾン・ジャパンは「取次バックオーダー停止」を行うにあたって、出版社が直接取引を始めやすくするために、出版社が物流業務を委託している出版倉庫業者との間で電子受発注（EDI）を開始。こうした倉庫業者がアマゾン・ジャパンの物流拠点に商品を納入する流通体制を整備している。

2017年6月末の時点で大手の倉庫業者4社との間でEDIと納品便を整備し、出版社への説明会でこうした倉庫業者の利用を呼びかけ、その後も他の倉庫業者とEDI、納品便を開始している。アマゾン・ジャパンはこのような投資も行いながら、出版社との直接取引をさらに推進していく体制を整えている。

### 紀伊國屋書店の買切・直仕入

粗利益率の拡大を実現しつつあるのはアマゾンだけではない。日本のリアル書店を代表する紀伊國屋書店も、出版社から直接取引で仕入れる「買切・直仕入」を拡大している。対象商品や出版社、取引条件などはほとんど公表されていないが、一部の出版社が業界紙で明らかにしたところによると、やはり書店マージンは40%前後だという。

この仕入方法は、紀伊國屋書店が単品ごとに出版社と交渉し、特定の商品を返品しない条件で直接仕入れている。

2015年9月に村上春樹『職業としての小説家』（スイッチ・パブリッシング）の初版の90%（9



万部)をこの方法で仕入れて大きな話題になったが、その後も対象アイテムを増やし、2016年には約100点、2017年には約200点の書籍をこの方法で仕入れた。

対象にしている出版社は人文・社会科学系を中心とした比較的規模の小さな出版社が多く、仕入れ部数もそれほど大きいわけではないので、同書店の売上高全体からするとまだ一部に過ぎないようだが、同書店の高井昌史代表取締役会長兼社長は、将来的にこの仕入方法を同書店の売り上げの2割程度(約200億円)に拡大すると発言している。

そして、2017年10月5日には大手出版社の文藝春秋が池波正太郎「鬼平犯科帳」誕生50周年記念企画『蘇る鬼平犯科帳』を、買切・直仕入れの同書店専売商品として、初版1万部で刊行した。大手出版社としては初のケースであった。

さらに、同書店のほかにも、年間の書籍・雑誌売上が1300億円を超えるというTSUTAYAも、2017年に入って、売れ行き良好書について返品しない代わりに、通常より多い報奨金を提供するよう出版社に要請している。

詳細は明らかにされていないが、販売状況をPOS(販売時点管理)データで検証し、返品に一定のペナルティーを科すことで実現しようとしているといわれる。

### 書籍で食べられるアメリカの書店

これまでみてきた3社に共通しているのは、書籍の取引条件(書店マージン率)を改善しようとしていることと、それを返品しないことで実現しようとしている点である。

アマゾンでは基本的に利用者からの発注に基づいて商品を調達しているため、もともと返品が発生しにくい。そして、紀伊國屋書店は出版社との直接取引で買切を約束し、取次経由で仕入れているTSUTAYAは返品ペナルティーという方法を提案している。

これらの動きは、それほど大きくなってはいるわけではないが、ネットも含めた日本を代表する書店が、長年、多くの書店が望んできた粗利益率改善、しかも40%程度の高率を実現しつつあるという点は注目に値する。「とても無理だ」と思われていたことが、現実になっているのである。

冒頭の物流問題で指摘した今後避けられないであろう価格の上昇と、書店の粗利益率拡大によって、どのような展望が描けるのか。もともと書籍だけで経営を成り立たせてきたアメリカの書店を例にみてみたい。

2017年6月に文化通信社が実施した「第7回海外視察ツアー」で、ニューヨークの書店「グリーンライツ・ブックストア」を訪問した。2009年に創業した約50坪の書店だが、3度目の訪問となった今回、初めて客単価と購入客数を聞くことができた。

客単価は28ドル(約3000円)、購入客数は平日が170人程度、土日が300人程度。週7日営業だというので計算してみると、年間の売上高は2億2000万円ほどになる。日本で50坪の書店としてはかなり繁盛しているといえるだろう。

しかし注目すべきは粗利益である。同店が書籍の販売で得るマージン率は、直接取引の場合(同店の仕入に占める直接取引のシェアは約90%)、大手出版社で52%、中小出版社でも40%程度だという。これを平均45%と仮定しても、年間の粗利益額は1億円近くになる。粗利益率20%程度の日本で考えれば、売上高5億円に相当する。この規模でこれだけの売上高は日本の書店では考えられない。

同書店は創業から6年で初期の借入れ3000~4000万円を返済し、2015年11月には新規店を出店した。従業員はマネージャー9人と常勤10人、パートタイム12人の31人。30~40代に見える女性経営者に独立系書店の展望を訪ねると、「とても楽観しています」という答えが返ってきた。

### 日本にも現れる書籍店

日本でも最近創業した個人書店が、新聞や雑誌でよく取り上げられている。それぞれ出自も、ビジネスモデルも違うが、意外と定着しつつある店がある。

こうした店の一つ、東京都杉並区荻窪で創業したTitleは、2018年1月で開店から2年を迎えたが、今のところ当初想定通りに、少ないながらも利益を計上しているという。

Titleはほとんどの商品を大手取次の日本出版販売から仕入れているが、取次が自動的に新刊書籍を送ってくる「配本」は受けていない。店内にある本はすべて店主である辻山良雄さんが選んで仕入れている。

同店があるのはJR荻窪駅から結構距離がある街道沿いで、一見の客が多く入ってくるような立地ではない。辻山さんによると、当初想定したよりも客数は少なく、客単価が高いため、売上はほぼ見込み通りだという。

前を通行する人は思ったより入ってこないが、わざわざ遠くから来店する人が多く、そういう人は辻山さんが作る店の雰囲気や、品揃えに共感しているので、購入する冊数も多く客単価は高くなるというわけだ。

結果として、しっかりと書籍を揃えてお客を呼び寄せているという点では、日本に従来多かった雑誌やコミックスといった高回転率の商材で経営を維持する中小書店というよりは、粗利益に違いはあるが「グリーンライト・ブックストア」に近いモデルだといえるだろう。

もし、日本でアメリカ並みの書籍価格と書店の粗利益率があれば、たぶんベテラン書店人の辻山さんも、将来を「とても楽観しています」といえるのではないかと思わされる。そういう意味で、大手書店が書籍の粗利益率の改善を実現し始めたことは、多くの書店にとってチャンスだといえる。

書店がこのチャンスをつかむために必要なことは、「返品しないこと」である。さらに、出版社と交渉して好条件を引き出すために、共同仕入れや協業化といった工夫も必要になるだろう。

ちなみに、前記のアメリカや、やはり元気な小規模書店が多いドイツでは、それぞれ取次会社が中小書店の共同仕入れをサポートしたり、直接取引の物流を受託するなど大きな役割を果たしている。

雑誌市場が急激に縮小し、いままでの仕組みの限界が物流問題として顕在化している日本の出版業界で、書店の将来を考えるためには、それぐらい大きな方向転換が必要な時期に来ているといえるだろう。

### 電子化の影響

日本で電子書籍元年といわれた2010年から7年あまりが経過したが、電子書籍の市場はコミックを中心に拡大を続けている。

インプレスグループのインプレス総合研究所の『電子書籍ビジネス調査報告書2016』によると、

2016年度（2016年4月1日～2017年3月31日）の国内電子書籍・電子雑誌市場は2278億円で、前年比24.7%増となった。

内訳は、コミックと文字コンテンツを含む電子書籍市場が1976億円で、前年比24.7%増加。最も大きいコミックの売り上げは1617億円で、成長率は同26.6%増、文字コンテンツは356億円、同16.5%増。一方、電子雑誌の市場は302億円、伸び率は同24.7%増。コミックが電子出版全体の7割以上を占めている。

電子出版市場全体の伸び率は2012年が同18.0%増、2013年が同31.9%増、2014年が同39.3%、2015年が同29.4%増となっており、市場規模が拡大するのに伴って、伸び率自体は鈍化したが、インプレス総合研究所は調査報告書の中で、市場は今後も拡大基調が続くとし、2021年度には2016年度の1.6倍に当たる3120億円程度になると推定している。

出版科学研究所の『出版月報』によると2016年1～12月の紙のコミック単行本とコミック雑誌を足した市場（以降、紙の書籍・雑誌・コミックは冊子版、電子書籍は電子版と表現する）は2963億円で前年比9.3%減（前年は8.4%減）だった。

このうちコミック雑誌の売り上げは1016億円、同12.9%減（同11.2%減）、コミック単行本は1947億円、同7.4%減（同6.8%減）と、いずれも前年に比べて減少幅が広がった。

特にコミック雑誌は、1995年の販売金額3357億円をピークに縮小し続け、2017年は1000億円台を割り込む勢いだ。一方この間も微減もしくは横ばいを保ってきたコミック単行本も、2015年から大きなマイナスを記録し始めている。

これに電子版コミックの売上を加えると総額は4580億円で0.8%増となる。前年より電子コミックの伸びが加速したことで、紙の落ち込みをなんとか補った形だ。

コミック市場全体に対する電子版の占有率は35.3%と3割を超え、前年の28.1%より大きく広がった。ちなみに、電子コミックの大部分がコミック単行本の電子版であることを考えると、コミック単行本と電子版を合わせた冊子版+電子版の単行本市場に占める電子版の占有率は45.4%と4割を超えている。

### 紙から電子へのシフトが進むマンガ

コミックにおける紙と電子の動向を、大手出版社の業績から見てみると、こうした出版社の収益構造が大きく転換していることがわかる。

コミックを多く刊行する大手出版社である講談社が発表した第78期（2015年12月1日～2016年11月30日）の決算によると、総売上高は1173億8800万円、前期比0.4%増。このうち書籍が173億6700万円、同1.1%減、雑誌が171億200万円、同2.0%増、そして紙のコミックの売り上げは456億6500万円で前期比10.6%減少した。

一方でデジタルやライツなどの事業収入は283億5300万円、同29.7%増加。このうち電子コミックを中心とした「デジタル」の売上高は175億円、同44.5%増と前年の40.8%増よりさらに大きく拡大。初めて「デジタル」の売り上げが紙の書籍、雑誌を上回った。

そして、「デジタル」の内訳はコミックと文字ものの割合が9対1と、圧倒的に電子コミックが占める比率が高い。電子コミックの売り上げは、金額的に紙コミックの25%程度を占めるようになっており、こうした増減の傾向が続くとしたら、コミック分野では数年のうちに紙とデジタルが



逆転する可能性すらある。

ここ3年ほど、大手出版社における紙のコミックの減収と、デジタル分野の伸長をみていると、コミック分野では紙からデジタルへのシフトが起きているとみてはほぼ間違いない。

出版科学研究所の調査によると、2017年1～10月のコミックス（コミック単行本）販売額は毎月マイナスとなり、前年同月比で2桁のマイナスとなった月が6カ月あった。これほどコミックスの市場が急速に縮小していることについて、大手取次の役員が上半期の中間決算発表の記者会見で「この半期で最も衝撃的だったのがコミックスの落ち込みだった」と発言した。

これまでは、コミック作品のテレビドラマやアニメがヒットすると、視聴者がその作品の過去の巻も購入することで、冊子版コミックの大きな売り上げに結びついていたが、最近はその広がりがみられなくなりつつあるといわれる。

コミックスの電子版は、1990年代後半から2000年代にかけてのいわゆる「ガラケイ」向けケータイコミックの時代に、多くの出版社にとって収益事業になっていた。

しかも、ケータイコミック時代は、市場規模が400～500億円に達しても、その影響で冊子版コミックス市場が縮小することは全くなかった。コンテンツを紙から電子に転用することで、紙の市場に電子の市場がプラスされるという、出版社にとっては有り難い状況であった。

このため、コミックを出す出版社の多くは、早い段階から電子化を積極的に進め、大手出版社、中堅出版社などでは人気作品を含めて、新刊は当然として、既刊も含めてほぼすべてのコミックスの電子化が完了している。

このように出版社が積極的に電子化を進めたことで、新刊は紙と電子の同時発売（サイマル出版）が一般的になり、多くの過去作品も電子化を完了している。このため、既刊のコミック単行本が紙ではなく、電子で購入されることが増えている。

実際に、出版社や書店などの関係者からは、店頭で紙版の「既刊の売れ行きが悪い」という話をよく聞くようになった。

### 電子化で広がるコミック市場

一方で、コミックの電子配信が拡大することで、かつてコミックを読んでいた大人が過去の作品を改めて読み直したり、話題になっている作品を、対象の性別・年齢にかかわらず多くの読者が読んだり、紙版だと数十巻に及ぶ作品を、保存スペースの心配をせずに読むことができるなど、コミックは新たな読者層を獲得している。また、電子版がきっかけになって紙版の売り上げが伸びるというケースも出ている。

出版科学研究所は「紙&電子コミック市場2016」（『出版月報』2017年2月号）の中で具体的な例として講談社の『食料人類』や『生贄投票』などをあげている。両作品は講談社がコミックや小説の投稿サイト「エブリスタ」と共同で運営しているウェブコミック誌『eヤングマガジン』に連載された作品で、ウェブ上ではほぼ無料で読むことができるのにもかかわらず、『食料人類』は初版1万5000部だった紙版の1巻がネット広告によって20万部を突破したという。

紙版の少年、青年誌では掲載しにくい「エロ」「グロ」系の作品や、通常大きな売れ行きが見込めない社会的な内容の作品が、ネットに掲載されて拡散することで、紙版の需要を押し上げるという効果も現れている。



### 深まる流通危機と書店の収益改善の動き

ただ、こうした相乗効果がある反面、テレビドラマなどを見て原作に手を出すような比較的ライトな読者は、紙版を買わずに電子版を購入する傾向が強くなっており、市場全体を見ると、現在のところ、電子版の影響は紙版の販売にとってプラス面よりマイナス面が大きく現れているようだ。

前半でみてきたように、この20年あまりで日本の出版流通を支えてきた雑誌の市場が縮小し、そのことが出版流通の危機を招いている。コミックは雑誌と同様に流通面から見ると効率の良い、収益性の高い商材であることから、電子化の影響で冊子版の市場が急速に縮小すれば、さらに出版流通の危機に拍車をかけることになる。

電子化の影響が雑誌、そしてコミックスに及んできたことで、雑誌に依存した流通体制が崩れようとしており、そうした中で書店サイドからは書籍の収益性を改善しようとする動きが出てきているのである。