

▼転ばぬ先の杖▲

出版界が一つの大きな曲り角に立っていることは、今では誰もが直感しております。とりわけ流通機構の面では、思いついた手術が必要となっていることが、その内面からも外部からも指摘されつつあるのです。それなのに、じっさいには、各当事者それぞれの立場からの苦衷だけが叫ばれ、当座の救急策だけにとらわれてしまっているのです。手術を避けて売薬で手当をしている状況であり、しかもそんな状況に流されているうちに、かんじんの病人は、「手遅れ」の状態にまで追いこまれつつあるともいえます。

このような状態を危機状況と呼ぶわけですが、困ったことに、危機が深まれば深まるほど、危機の自覚を遠ざけようとする気持になりがちなのが、私たち人間の弱さです。そのあげく、私たちの改革や対策のビジョンも体質的に衰萎するのです。一步か二歩の前進でさえ、青くさい理想論と考えられ、各当事者間の利害の調節だけを、現実的で具体的な処置と思ひこんでしまいがちです。

流通問題を考える

出版流通機構の危機をどう克服すべきか

—買切制と販売責任制の現代的な認識のために—



小宮山 量平

せい一步をふみだす連帯性の発見こそ、むしろ、ほんとうの現実的な対策だと私は思うのです。

▼出版市場の二つの商品▲

いわゆる高度成長下の流通革命という時代の流れに、受身に流されるのではなく、積極的に参加す

こうした弱点を克服するために、出版界は、出版界自身の責任において、まず思いついた自己診断をこころみ、転ばぬ先の杖としての試案や私案を、腹藏なく出しあい、今こそ共通の指標を打ち立てるべきではないでしょうか。当面の対立点の調節や妥協も大切でしょうが、共通の目標を日ざして、それぞれの出発点から、いっ

るための体質が、わが出版界にはそなわっているのでしょうか。自己診断は、そこからはじまるべきでしょう。このような、一見自明とも思える診断をつうじて、市場・流通論の原則の鏡に自分を映してみないと、私たちは、連帯のための共通語すら発見できないありさまなのです。

たとえば流通機構の改革と関係の深い「買切制」とか「販売責任制」という言葉ひとつにしても、なんと不確かなまま通用していることでしょうか。版元の考えるそれと、書店の考えるそれとは、まったくの違うことがあります。また、XにおけるPRの大型化につれて、読者の側の選択力の衰弱も目立っております。活字から活字への造りかえにすぎない全集ものとか、知識の用箋としての小項目事典などの氾濫は、この状況を反映しており、ブッククラブの登場もこの趨勢に加担する面をそなえておりましよう。

ともあれ、現在の出版市場は、二つの傾向の商品を流通させているのであり、危機の現われ方も、対策の在りようも、両者それぞれに異なるはずであります。分かりきったことのように、案外に無視されている問題が、この両者の相違によって生じているのです。

▼現実的な「買切制」▲

本来の出版物については、創造性の弱体化と選択性の衰弱という兆候が、何よりも根元的な危機状況として促進されているのです。この状況に歯止めをかけ、己の状況からの回復に力を借すことが、いま流通機構に要請されている最大の課題なのです。かんじんの「良い本」の創造源が枯渇して何の流通機構ぞや……でもいっべき状況が差し迫っています。また、選択眼の鍛練によって、仕入れ・販売の能力を向上させる職務上の体制づくりも、ずいぶん立ちおくれしてしまいました。もちろん、この状況からの立ち直りのためには、版元の反省こそが先行すべきであるのは云うまでもありません。

ずばり云って、この状況を回復するための版元・流通機構間の、なめが、「買切制」市場の確立なのだと思ひます。それは理想論であり、現実には幾段階かをを経て、ゆるやかに到達されるべきもの……という発想がいまや反って非現実なものとなりつつあるほどの現状だと、私は確信するのです。現行の正味制を土台としたままで、ただ一方的に流通機構の是正を望むような発想ならば、「買切制」は無限に遠い理想論でありましよう。しかし、印刷製本の値上りを趨勢として認め、流通機構の体質強化をわが身の問題と考え、しかも読者への不当なシワ寄せを避けて売れ行き低下を防ぎ……という諸要因を総合的・現実的に考慮して定価を決定する責任者は版元です。避け難い「買切制」への

第一歩は、新しい正味の設定による安定した市場の確保への歩みとして、まず版元側から踏み出されるべきでしょう。

紙幅の関係で符牒だけを記しますが、版元は、例えばブック・ストア向け書籍について70%、ブック・スタンドを含む全般的市場向け書籍を65%の出し正味としうる原価計算(返品のない)と定価設定を提示すべきでしょう。取次店は、この分野においては、5%内にマージンをおさえて、小売店の利幅を25%30%に確保するように機能すべきでしょう。小売店は、このマージンを有効に実現しうるよう仕入眼を向上し、安定した読者の確保のために、自己財産としての書棚在庫を基礎にしたブック・ストア(大型化または専門店化)と、時流に敏感に乗った効率のよいブック・スタンド(多店化)の経営に新風を起こすべきでしょう。業界三者の連带的な決意によって目標が立てられさえすれば、この分野での買切制の発足には、その時点から一年の準備期間で実現される状況にあると思うのです。

▼出版界総資本の効率

しかし、印刷産業商品Xとでもいべき書籍およびカセットなどの出版業界新商品については、前記のような「買切制」とは根本的に違った発想と対策が必要なのだと思います。今や、その強大化された普及性は一つの壁にぶつかっています。そのPRRの大型化も、原価計算の枠を超えつつあります。しかも、この分野の過渡的な沈滞が、業界全体の総売上上昇の期待を裏切り、それが取次店をも書店をも苦慮させるほどのひずみとなつていくのです。また、この分野の大型目玉商品の企画性の貧困がもたらす市場沈滞のシワよせが、本来の出版物へハネ返ってきている側面も無視できないでしょう。にもかかわらず、いや、それだからこそ、流通機構の危機からの脱出と活気の回復の主題は、当面、あげてこの分野での生産性と企画性の前進にかかわっているのです。何といたっても、市場の経済的主流は、ここにあるのです。定価別正味制などの問題よりは、はるかに根本的な問題が、この主流の動向のうちにひそんでいるというべきでしょう。

ここでも符牒の列記によって、ご明察を願わねばなりません。いわゆる高度成長下の日本経済の中で、他の多くの産業部門では、各単位の産業部門ごとに、あたかも一企業として一体化した総資本の回転を効率化・高度化するかのような運営体制が進んでおります。鉄鋼・造船・自動車・繊維……と、すべては、その体制づくりによって国際競争を耐えぬく体質を強化しております。おくれはせながら、出版界も、この趨勢にそつての体質向上を迫られているのです。中小資本群から成る産業ではありますが、その総生産高においては、けつして小産業ではないところに、出版界の特性があります。この特性に立脚し、しかもなお単位産業総資本回転型の主体を模索しなければならぬし、総資本回転の効率を向上しなければならぬわけ、その困難に当面している状況を如実に指し示しているのが、今回の取引合理化と正味問題をめぐる苦渋の実状でありましょう。そこで出版界を単位資本と見立てた上で、その現代性が問われているのは、主として次の四点でしょう。

▼販売責任制の前提条件

紙幅の関係で、私の問題意識の一端を前記(C)の問題についてのみ記さしていただきます。たとえば私たちは、流通機構にたえば私たちは、流通機構に向かつて、折りあるごとに「販売責任制」を説きます。しかし、私たちに販売責任を主張する資格があるのかどうか、その反省の方が、目下の根本問題でしょう。前記の「買切制」の問題と異なり、「販売責任制」を主張するために、販売責任制の貫徹した市場を構成するに足るだけの新製品の造出が、継続的に保障されなければなりません。自動車が不断にモデルチェンジし、ソニーやナショナルが相次いで新製品を開発している状況と原則は、出版界にも求められるのです。販売責任制を確立するためには、その商品が、新型であり大型(金額的に)であるばかりでなく、何よりも完成商品でなければなりません。

ところが、わが出版界の資本力を以てしては、新型であり大型である商品は、つねに未完成品でした。最初の何巻かの配本体制をとった上で、PRRの支援によって予約をとりつけ、報奨制によって続刊の部数低下を食いとめる……という繰返されている企画の在りようは、市場から見れば、未完成品の販売なのです。こうした企画販売によって責任販売制を確立しようというのは、今では、時代の趨勢に逆行することとなりましょう。全50巻なり全100巻なりの大企画を、積年にわたる配本によって販売し、完成のあかつきにセット販売するという企画力と資本力は、わが出版界にも数多く見られます。しかし、新企画商品を一挙に大型で完成した上で何十万セットを一斉販売するとなると、わが業界はいささか力不足であり、その点で新主体の造成が課題となりましょう。現に、ライフ・タイムやグロリア・インタナショナルの市場開発活動は、強大な主体の造成を踏まえて全世界的に活発化しているのです。私たちは、手を拱いて眺めているべきでしょうか?

▼立ちおくれは許されない

おそらく不死身のわが出版業界の衆智を寄せあう条件さえ整えられれば、中小資本群による構成は、反って特別の有効性を発揮する側面もあります。企画A・B・C・Dごとに、企業集団を結成し、適切なコントロール・センターの領導のもとに、各独立資本の任意参加による統一企画によって、一部門一独占商品の一連完成は実現可能でしょう。そのような完成商品の流れにそつて、最低35%以上の流通機構マージンを土台に、販売責任制市場の基軸が確立される——これが、現代市場の基本動向と考えるべきでしょう。

取次店が数多くのセールスマン集団としての販売機構へと体質向上し、書店がライブラリー・センターとしての特約店機能を帯びる方向は、すでにのびきならず要請されていると思うのです。しかも、このような展望が、余りにも机上の空論だと思われるならば、それは、わが出版界が好んで立ちおくれに甘んずることに連なるといわねばなりません。なぜなら、外国資本は、すでにその活動を展開しておりますし、将来にわたる市場調査をも深めています。一方、わが国の新聞業界は、新大型完成商品の特約店ルート販売のコースをきりひらきつつあります。これらの動向から立ちおくれたならば、わが流通機構は、やがて、出版外の商品でも雑多に取り入れて総売上げの向上を維持する以外に活路はなくなるかも知れません。

——では、このような動向に見合う70年代の企画は?海外市場開拓の可能性は?……それを申しあげないことには、私たちのビジョンを十分に描くことはできないのですが、改めて機会を得て、詳論したいと思ひます。(理論社社長)