

折込チラシの流通における タイミング・コントローラー

中 道 一 心

はじめに

I 折込チラシを取り巻く環境

1. 広告に占める折込チラシの位置
2. 広告業における折込チラシ製作の担い手
3. 折込チラシの流通の担い手
4. 折込チラシの業種別・地域別・月別の出稿状況

II 折込チラシの流通

1. 福井新聞の概要
2. 折込チラシの流通：福井新聞折りこみセンターの例
3. 福井新聞折りこみセンターと新聞販売店の役割

III 折込チラシ流通におけるタイミング・コントローラー：折込センター おわりに

はじめに

わたしは素材生産企業から完成品企業へのサプライチェーンに介在し、材の流れ（流量と流速）を変換して、素材生産企業、完成品企業双方のコスト削減に寄与する比較的小規模な企業に焦点を当ててきた¹。それらの企業は材の流れの調整者としての独特の意義を持つことを指摘し、彼らのような企業をタイミング・コントローラーと呼んだ。前稿では、製紙企業を起点とする印刷企業へ流れる印刷用紙のサプライチェーンに存在する卸商（府県商）を具体的に紹介したうえで、材の流れの調整者としての彼らの役割を明確に位置づけ、サプライチェーンにおける彼らの意義を指摘した。その概略は以下のとおりである。

製紙企業は効率的な生産を目指して1か月サイクルの生産計画を組む一方で、印刷企業は販売機会の拡大（日々突発的に発注される印刷案件の獲得）を狙って、相当に生産計画の確定を延期（場合によっては印刷日の前日に確定）している。このように川上企業である製紙企業と川下企業である印刷企業との間には相当な相違があり、両者の間に生じている懸隔を架橋する役割を卸商は担っているのであった。

1 中道・岡本・加藤 [2017]、中道 [2018 b]、中道・岡本 [2018]、中道 [2019]、中道・岡本 [2019] を参照されたい。

卸商は印刷企業の即納要求に応えるため、1日に3~4便の配送体制を整えることによって、当日発注・当日納品をも可能としており、印刷企業のJIT的生産を支えていた。しかも、それは印刷企業が必要とする印刷用紙を、必要な量だけピッキングし、断裁するなど手間暇を伴う作業も併せて行っていた。こうした作業は代理店が行う大手印刷企業向け、卸商向けでも見られるが、中小印刷企業の卸商に対する発注は極めて小口であり、より煩雑な作業を卸商は請け負っていた。そして、卸商は印刷企業の突発的な発注に対して準備していることであり、印刷企業のJIT的生産を強力に支援しており、印刷企業は重要な資材である印刷用紙の調達をそれほど気にすることなく、本業の印刷物の製作に専念できるのであった。

これらの発見に加えて、卸商単独で印刷企業のJIT的生産を支援しているわけではないことも指摘した。自社倉庫の在庫を基盤として印刷企業の注文に対応している卸商であっても、代理店がなくては印刷企業の即納要求に応えることはできない。代理店に卸商在庫があったとしても、当該印刷用紙を代理店が即座に出荷できなければ、卸商の顧客である印刷企業の生産計画を実現できない。ましてや、卸商が事前に発注せず保有していない印刷用紙の注文の場合、卸商は対応する術を失ってしまうのであった。代理店が自らの裁量で見込発注した印刷用紙を卸商に融通することで、印刷企業のJIT的生産を実現しているのである。つまり、卸商は代理店の支援を受けることで顧客である印刷企業のJIT的生産を実現しているのである。したがって、中道 [2018 b] で指摘したように、代理店は直接販売する大手印刷企業に対するタイミング・コントローラーとしての役割に加えて、卸商を介した印刷用紙取引の場合であっても、代理店は卸商のタイミング・コントロール機能を補完する存在であるといえる。言い換えれば、卸商は代理店と協働することでタイミング・コントローラーとしての役割を完全に発揮することができているのであった。しかし、だからと言って、卸商の役割が代理店の役割よりも小さいわけではなく、卸商は製紙企業や代理店が担うことができない小口・即納要求に的確に応える存在として独特の役割を演じており、まさしくタイミング・コントローラーと呼べるアクターであることを明らかにした。

本稿では、対象を印刷企業の先にあるサプライチェーンに拡大する。印刷企業が受注する商品のなかには、製品やサービスを広告する目的で製作される折込チラシがある。広告主は自らの製品・サービスを訴求するためにチラシ印刷を印刷企業に依頼するが、狙った顧客にタイミングよく届けなければチラシの効果は著しく低下してしまう。特に、毎朝届く新聞に同梱される折込チラシは狙った日に宅配されなければ、チラシを配布する効果を得られない場合もある。さきに見たように印刷企業は印刷物（折込チラシ）の発注者（広告主）が非常にタイミングに拘る結果、注文に即応する体制を構築しなければならない。加えて、印刷企業や広告主の先に存在する新聞販売店にタイムリー

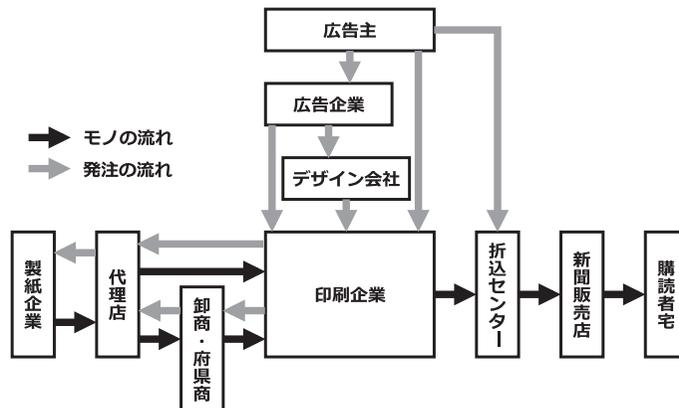
に折込チラシを届ける存在がいなければ、いくら印刷企業が JIT 生産を実現したとしても、ラストワンマイルの壁に突き当たってしまうのである。そこで登場するのが、新聞販売店に対して折込チラシをタイミングよく納品する役割を担っているのが「折込センター」なのである。本稿では、具体的な折込センターの事例分析に入る準備作業として、折込センターが材の流れの調整者として担っている役割を明らかにしたい。それでは、はじめに折込チラシを取り巻く環境を把握することからスタートし、折込チラシはどのようなサプライチェーンを経て新聞販売店を経てわれわれの手元に届いているのかを確認する。そのうえで、福井新聞折りこみセンターの例を参考に折込センター役割を明らかにし、折込センターがタイミング・コントロール機能を如何に発揮しているのか、なぜその役割が必要とされるのかを明示したい。

I 折込チラシを取り巻く環境

折込センターの役割をみるまえに、ここでは折込チラシを取り巻く環境について概観していこう。折込チラシは新聞に折り込まれるチラシ広告を指すが、その歴史は江戸時代にまで遡ることができる。元禄年間（1688～1704年）に商人たちの販売競争が始まり、顧客獲得のために木版で印刷されたチラシ広告「引札」が使用されるようになり、明治時代には「引札」が「広告」という広い意味で用いられるようになった。日本で初めて日刊紙が発行された2年後の1872年に東京日日新聞で「新聞附録」として「引札」が配布され、その後明治後期には「挿広告」と呼ばれるようになり、いまの新聞に折込まれる広告媒体となったのである²。

折込チラシは配達されるまでに、広告企業、デザイン会社、印刷企業、折込センター、

図表1 折込チラシの発注とモノの流れ



出所：筆者作成。

2 金融財政事情研究会編 [2020] 1003 頁を参照。

配送業、新聞販売店などの業種が関与しているため、広告主が各工程の業者に逐次個別に発注することは難しい。そこで多くの場合は広告企業が広告主から受注して新聞販売店への配送までの全工程を受け持ったり、印刷業者が広告制作から折込センターまでの配送を請け負い、そのあとは折込センターが新聞販売店に納品するなど、多くの業者が連携してタイムリーに折込チラシを届ける仕組みを構築しているのである(図表1)³。それでは、折込チラシを取り巻く環境を順にみることにしよう。

1. 広告に占める折込チラシの位置

折込チラシは広告のなかのひとつの形態であるが、電通[2019]は日本の広告費をマスコミ4媒体広告費(新聞、雑誌、ラジオ、テレビメディア)、インターネット広告費、プロモーションメディア広告費(屋外、交通、折込み、DM、フリーペーパー・フリーマガジン、POP電話帳、展示・映像ほか)に分類している⁴。折込チラシは2007年に6,549億円(構成比9.3%)であったが2017年には4,170億円(同6.5%)まで縮小しているとはいえ、地上波テレビ、インターネット、新聞につぐ4番目に大きな広告媒体なのである(図表2)。他の広告媒体の台頭など折込チラシに割かれる広告費が縮小している要因は様々あるだろうが、日刊紙の発行部数が低下していることが大きく影響している。1990年代は5,000万部台で推移していたが、2017年には4,212万部にまで落ち込んでおり、1世帯当たり部数も0.75部まで減少し、日刊紙を購読しない世帯が珍しくなくなってきている(図表3)。

2. 広告業における折込チラシ製作の担い手

それでは広告業において折込チラシを製作する担い手をみていこう。図表4は「平成30年特定サービス産業実態調査報告書 広告編」のなかで「折込チラシ・ダイレクトメール事業者」に関する調査結果である。電通[2019]では別分類であったダイレクトメール事業者も同じカテゴリーに分類されているものの、折込チラシ事業者がどのような規模でビジネスを展開しているか概観することができる。資本金規模、従業者規模、年間売上高規模では、それぞれ「1,000万円以上5,000万円未満」(55.1%)、「4人以下」(42.5%)、「1億円以上10億円未満」(55.1%)が最多数である。しかし、逆に年間売上高合計の観点からみれば、従業者規模「10人~29人」(24.4%)が37.0%の年間売上高を計上し、年間売上高規模「10億円以上100億円」(10.9%)が44.3%の年間売上高を獲得している。各規模が大きい事業者は数が少ないにもかかわらず多額の売上を得てい

3 同上。

4 電通[2019]「2018年 日本の広告費」(<https://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2019023-0228.pdf>) 10頁を参照。テレビメディアは地上波テレビと衛星メディア関連に細分類されている。

図表2 日本の広告費の推移

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
新聞	9,462	8,276	6,739	6,396	5,990	6,242	6,170	6,057	5,679	5,431	5,147	
	13.5	12.4	11.4	10.9	10.5	10.6	10.3	9.8	9.2	8.6	8.1	
雑誌	4,585	4,078	3,034	2,733	2,542	2,551	2,499	2,500	2,443	2,223	2,023	
	6.5	6.1	5.1	4.7	4.5	4.3	4.2	4.1	4.0	3.5	3.2	
ラジオ	1,671	1,549	1,370	1,299	1,247	1,246	1,243	1,272	1,254	1,285	1,290	
	2.4	2.3	2.3	2.2	2.2	2.1	2.1	2.1	2.0	2.0	2.0	
地上波テレビ	19,981	19,092	17,139	17,321	17,237	17,757	17,913	18,347	18,088	18,374	18,178	
	28.5	28.5	28.9	29.6	30.2	30.1	30.0	29.8	29.3	29.2	28.4	
衛星メディア関連	603	676	709	784	891	1,013	1,110	1,217	1,235	1,283	1,300	
	0.9	1.0	1.2	1.3	1.6	1.7	1.9	2.0	2.0	2.0	2.0	
インターネット	6,003	6,983	7,069	7,747	8,062	8,680	9,381	10,519	11,594	13,100	15,094	
	8.6	10.4	11.9	13.3	14.1	14.7	15.7	17.1	18.8	20.8	23.6	
プロモーションメディア	屋外	4,041	3,709	3,218	3,095	2,885	2,995	3,071	3,171	3,188	3,194	3,208
		5.8	5.5	5.4	5.3	5.1	5.1	5.1	5.2	5.2	5.1	5.0
	交通	2,591	2,495	2,045	1,922	1,900	1,975	2,004	2,054	2,044	2,003	2,002
		3.7	3.7	3.5	3.3	3.3	3.4	3.4	3.3	3.3	3.2	3.1
	折込	6,549	6,156	5,444	5,279	5,061	5,165	5,103	4,920	4,687	4,450	4,170
		9.3	9.2	9.2	9.0	8.9	8.8	8.5	8.0	7.6	7.1	6.5
	DM	4,537	4,427	4,198	4,075	3,910	3,960	3,893	3,923	3,829	3,804	3,701
		6.5	6.6	7.1	7.0	6.8	6.7	6.5	6.4	6.2	6.0	5.8
	フリーペーパー フリーマガジン	3,684	3,545	2,881	2,640	2,550	2,367	2,289	2,316	2,303	2,267	2,136
		5.2	5.3	4.9	4.5	4.5	4.0	3.8	3.8	3.7	3.6	3.3
	POP	1,886	1,852	1,837	1,840	1,832	1,842	1,953	1,965	1,970	1,951	1,975
		2.7	2.8	3.1	3.1	3.2	3.1	3.3	3.2	3.2	3.1	3.1
	電話帳	1,014	892	764	662	583	514	453	417	334	320	294
		1.4	1.3	1.3	1.1	1.0	0.9	0.8	0.7	0.5	0.5	0.5
	展示・映像ほか	3,584	3,196	2,775	2,634	2,406	2,606	2,680	2,844	3,062	3,195	3,389
		5.1	4.8	4.7	4.5	4.2	4.4	4.5	4.6	5.0	5.1	5.3
	合計	27,886	26,272	23,162	22,147	21,127	21,424	21,446	21,610	21,417	21,184	20,875
		39.7	39.3	39.1	37.9	37.0	36.4	35.9	35.1	34.7	33.7	32.7

単位：各媒体の上段は広告費（億円）、下段は構成比（％）。

出所：電通メディアイノベーションラボ編 [2019] 188 ページ、図表 I -11-1 を借用。

図表3 日刊紙の発行部数（各年10月）

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017
1世帯当たり部数	1.24	1.22	1.29	1.25	1.26	1.19	1.13	1.04	0.92	0.86	0.83	0.80	0.78	0.75
セット	16,719	18,067	19,866	20,065	20,616	19,192	18,187	17,112	13,877	12,397	11,356	10,874	10,413	9,701
朝刊単独	17,187	20,242	24,271	26,038	29,268	31,645	33,703	33,928	34,259	33,552	32,980	32,366	31,889	31,488
夕刊単独	2,398	2,203	2,255	2,129	2,023	2,017	1,819	1,529	1,185	1,051	1,027	1,007	973	940
合計	36,304	40,512	46,392	48,232	51,907	52,854	53,709	52,569	49,321	47,000	45,363	44,247	43,275	42,129

注：発行部数は朝夕刊セットを1部として計算。

単位：1世帯当たり部数は部、その他は千部。

出所：電通メディアイノベーションラボ編 [2019] 54 ページ、図表 I - 1-2 を借用。

ることがわかる。

つぎに、どの地域に折込チラシの担い手が多くいるのかをみていこう。図表5は都道府県ごとに事業者を分類し、各都道府県の年間売上高合計を示している。人口が集中し

図表4 折込チラシ・ダイレクトメール事業者の区分別構成比

区分	該当事業所数		年間売上高 (百万円)	
資本金規模別計				
500万円未満	656	18.7	20,082	1.9
500万円以上 1,000万円未満	160	4.6	5,109	0.5
1,000万円以上 5,000万円未満	1,934	55.1	429,103	41.5
5,000万円以上 1億円未満	428	12.2	410,509	39.7
1億円以上 10億円未満	236	6.7	99,704	9.6
10億円以上	58	1.7	69,950	6.8
資本金なし	37	1.1	573	0.1
従業者規模別計				
4人以下	1,492	42.5	70,863	6.8
5人～9人	890	25.4	109,569	10.6
10人～29人	856	24.4	383,138	37.0
30人～49人	122	3.5	116,552	11.3
50人～99人	102	2.9	113,401	11.0
100人以上	47	1.3	241,508	23.3
年間売上高規模別計				
1,000万円未満	147	4.2	209	0.0
1,000万円以上 3,000万円未満	235	6.7	1,896	0.2
3,000万円以上 1億円未満	771	22.0	16,500	1.6
1億円以上 10億円未満	1,934	55.1	231,016	22.3
10億円以上 100億円未満	382	10.9	448,016	43.3
100億円以上	40	1.1	337,393	32.6
合計	3,509	100	1,035,030	100

出所：経済産業省大臣官房調査統計グループ [2019] 「平成30年特定サービス産業実態調査報告書 広告編」を参照し、筆者作成。

図表5 都道府県別折込チラシ・ダイレクトメール業務の都道府県別年間売上高

	都道府県	年間売上高 (百万円)	
1	東京	286,993	27.7
2	大阪	138,526	13.4
3	愛知	83,195	8.0
4	北海道	52,706	5.1
5	福岡	49,547	4.8
6	宮城	44,113	4.3
7	兵庫	35,799	3.5
8	静岡	32,492	3.1
9	埼玉	23,190	2.2
10	茨城	22,611	2.2
	全国計	1,035,030	100

出所：図表4と同様。

図表6 主な折込広告会社の売上高・従業者数

企業名	本社	資本金	売上高	従業者数
読売 IS	東京	97,000	76,100,000	320
朝日オリコミ	東京	86,000	39,300,000	154
新広社	大阪	80,000	34,500,000	280
読宣	大阪	60,000	32,000,000	180
サンケイアイ	東京	100,000	30,000,000	100
朝日オリコミ大阪	大阪	80,000	25,600,000	144
オリコミサービス	東京	90,000	21,900,000	94
朝日オリコミ名古屋	名古屋	15,000	21,900,000	127

注：新広社のみ2016年度決算データ。

単位：千円。

出所：金融財政事情研究会編 [2020] 1009頁、図表8を参照し、筆者作成。

ている大都市圏の中核都府県が上位にあがっている。その一方で、人口が多い神奈川県(2位)、埼玉県(5位)、千葉県(6位)はそれぞれ12位、9位、15位であり、県を越えて東京都の事業者が受注を集めているものと推測できる。このことは主たる折込広告会社の売上高をみてもわかる(図表6)。東京に本社を置く大手折込広告会社が多数あり、これらの企業が先にもみたように相対的に多数の従業員を抱えてビジネスを展開す

図表7 新聞販売店数および従業者総数の推移

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
新聞販売所数（店）	22,141	20,865	19,261	18,836	18,367	18,022	17,609	17,145	16,731	16,378	15,802
従業者総数（人）	468,876	439,107	391,832	377,495	367,809	356,186	344,513	330,994	317,016	300,909	286,384
1店舗当たり従業者数（人）	21.2	21.0	20.3	20.0	20.0	19.8	19.6	19.3	18.9	18.4	18.1

出所：金融財政事情研究会編 [2020] 759 頁を参照し、筆者作成。

ることで近隣都市の需要を獲得していると考えられるのである。

3. 折込チラシの流通の担い手

つぎに折込チラシを流通させる担い手に目を移してみよう。さきに述べたように折込センターが決められた日に過不足なく折込チラシを配送し、それを新聞販売店がひとつひとつの新聞に折込チラシを折り込み、戸配することで広告主が狙ったターゲットに対して狙ったタイミングで折込チラシが届くのである。ここでは新聞販売店がどのような状況にあるのかみていこう。

新聞販売店は2000年には22,141店、従業者総数468,876人であったが、2018年は15,802店、286,384人と約20年間にそれぞれ28.6%、38.9%も減少している。新聞販売店は都市部では特定の新聞社の新聞のみを扱う専売店が主流であるが、新興住宅地や地方都市では特定の新聞社の系統に属しながら他紙も扱う複合店や、地域内のすべての新聞を扱う合売店が多い⁵。いずれの形態であっても、新聞販売店は新聞の配達、営業、集金、購読者の管理、およびその他付帯業務を行っている。折込チラシに直接関連する業務は配達であり、基本的に毎日朝夕に個別宅配する業務であり、事前に折込チラシを新聞に折り込む作業を行う必要があるため、早朝から勤務することになる。折込チラシの収入の多寡は管轄する戸数に影響を受けるため、新たな新聞購読者を獲得や既存の購読者の継続購読を進めるための営業活動も重要な活動になってくる。

4. 折込チラシの業種別・地域別・月別の出稿状況

最後に、どのような折込チラシが購読者に届けられているのかを確認しておこう。図表8は業種別に年間出稿枚数の推移を整理したものである。流通業からの出稿が半分程度を占めていることがわかる。次いでサービス業、不動産が多いが、折込広告は広告のなかでも地域を限定できるという特性を有しているため、スーパーや家電量販店などの流通業、外食やパチンコなどのサービス業、住宅売買の不動産業が販売促進のために折込チラシを用いているからである。このほかにも自宅から通える範囲から選択する学習

5 金融財政事情研究会編 [2020] 759 頁を参照。近年では、近隣の新聞販売店が廃業した結果、他紙から業務委託を受けて複合店になった店舗も少なくないようである。

6 同上 761-762 頁を参照。

図表8 業種別出稿状況の推移

	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
流通	2,665.4	45.7	2,777.7	46.7	2814.0	47.5	2,770.5	48.1	2,745.5	49.5	2,668.9	49.9	2,551.5	50.7	2,490.4	51.8
サービス	1,471.5	25.3	1,497.9	25.2	1439.4	24.3	1,376.1	23.9	1,311.8	23.6	1,248.1	23.3	1,146.0	22.8	1,073.0	22.3
教育・教養	376.4	6.5	386.4	6.5	397.4	6.7	377.7	6.6	380.8	6.9	354.2	6.6	323.2	6.4	300.9	6.3
金融・保険	101.9	1.7	93.7	1.6	87.2	1.5	80.1	1.4	71.7	1.3	69.2	1.3	65.6	1.3	67.0	1.4
不動産	607.7	10.4	592.8	10.0	566.4	9.6	522.0	9.1	459.7	8.3	423.8	7.9	378.0	7.5	338.8	7.0
メーカー	317.2	5.4	293.1	4.9	307.0	5.2	304.5	5.3	261.0	4.7	273.0	5.1	267.9	5.3	267.6	5.6
その他	287.0	4.9	308.1	5.2	313.1	5.3	323.4	5.6	317.0	5.7	312.2	5.8	299.5	6.0	273.2	5.7
合計	5,827.2	100.0	5,948.8	100.0	5,924.4	100.0	5,754.3	100.0	5,547.4	100.0	5,349.5	100.0	5,031.7	100.0	4,810.9	100.0

単位：各年左側は年間出稿枚数（枚）、右側は各業種の年間構成比（％）。

出所：日本新聞折込広告業協会〔各年版〕『全国版折込広告出稿統計データ』（<https://www.j-noa.jp/category/report5>）を参照し、筆者作成。

図表9 地域別に見た業種別出稿状況（2018年）

	全国	北海道	東北	北関東	首都圏	東海・甲信越	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄
流通	2,490.4	2,839.2	2,503.9	2,589.0	2,268.4	2,474.6	2,592.7	2,857.8	2,454.3	2,652.5	2,469.8	2,418.4	1,739.0
サービス業	1,073.0	1,267.8	1,089.2	970.9	1,065.8	1,228.8	846.3	1,276.0	983.5	971.2	798.8	948.4	983.0
教育・教養	300.9	229.0	174.4	208.4	398.3	201.4	147.0	318.3	352.7	257.0	210.0	192.2	162.0
金融・保険	67.0	58.6	56.5	80.3	57.4	74.3	49.3	86.8	69.6	58.0	33.8	66.5	9.0
不動産	338.8	248.8	165.6	249.6	423.8	239.4	217.0	377.4	403.3	329.7	189.5	223.6	194.0
メーカー	267.6	248.4	298.5	199.7	247.1	299.4	230.0	293.6	263.1	268.8	256.3	283.5	211.0
その他	273.2	159.8	198.8	270.9	372.1	220.8	164.0	301.9	281.2	237.8	145.0	150.1	101.0
合計	4,810.9	5,051.6	4,486.9	4,568.8	4,832.9	4,738.7	4,246.3	5,511.8	4,807.7	4,775.0	4,103.2	4,282.7	3,399.0

単位：枚。

出所：図表8と同様。

塾など教育・教養のカテゴリーも一定の存在感を示している。

この状況は地域別にみても大きな違いはない（図表9）。小さな違いを指摘すれば全国平均と同じように不動産からの出稿割合が高い北海道、北関東、首都圏、中部、近畿、中国と、不動産よりもメーカーからの出稿割合が高い東北、東海・甲信越、北陸、四国、九州、沖縄という違いがあるが、これは各地域での不動産取引の活発さに影響を受けていると考えられる（メーカーからの出稿が群を抜いて多いわけでもない）。そのような異同よりも注目しなければならないのは、出稿枚数が地域間で大きな差があることである。中部地方は最も年間出稿枚数が多く5,511.8枚であるのに対し、沖縄県は3,399.0枚と平均値4,810.9枚と比べても極端に少ないことがわかる。

各月の出稿状況の違いに視点を移してみよう。出稿枚数が多いのは順に3月、1月、12月であり、年度末および年末年始に全国的に増加しており、繁忙期と位置付けてよいだろう（沖縄は1月の出稿が低調である）。逆に、出稿枚数が少ないのは8月、5月、

7 新聞販売店の収益環境にも大きな影響を及ぼすだけでなく、折込センターのオペレーションに与える影響を検討しなければならないだろう。

図表 10 地域別に見た各月出稿状況（2018年）

	1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		合計					
	枚数	構成比(%)																												
北海道	419	8.3	404.4	8	518.6	10.3	449.2	8.9	401	7.9	431	8.5	418	8.3	384	7.6	346.8	6.9	422.8	8.4	435.8	8.6	421.4	8.3	435.8	8.6	421.4	8.3	5,052.00	8.3
東北	377.2	8.4	333.4	7.4	457.4	10.2	374.5	8.3	329.2	7.3	363.2	8.1	372.7	8.3	322.4	7.2	357.1	8	381.2	8.5	400.9	8.9	417.7	9.3	400.9	8.9	417.7	9.3	4,486.90	9.3
北関東	408.4	8.9	357.3	7.8	470.9	10.3	378.9	8.3	352.9	7.7	381.1	8.3	393.7	8.6	321.7	7	358.4	7.8	374.3	8.2	392.3	8.6	388.9	8.5	392.3	8.6	388.9	8.5	4,578.80	8.5
首都圏	434.3	9	385.8	8	507.3	10.5	391.3	8.1	368.7	7.6	406	8.4	404.8	8.4	330.5	6.8	385	8	391	8.1	414.2	8.6	414.1	8.6	414.2	8.6	414.1	8.6	4,833.00	8.6
東海・甲信越	432.7	9.1	372.3	7.9	476.5	10.1	379.1	8	362.3	7.6	407.2	8.6	399.4	8.4	338.6	7.1	369.1	7.8	374.7	7.9	409.2	8.6	417.6	8.8	409.2	8.6	417.6	8.8	4,738.70	8.8
北陸	368.3	8.7	326	7.7	442.7	10.4	344.3	8.1	326.7	7.7	347.3	8.2	355	8.4	313.7	7.4	332.7	7.8	339.3	8	367	8.6	383.3	9	367	8.6	383.3	9	4,246.30	9
中部	492.6	8.9	447.8	8.1	562.3	10.2	453.2	8.2	420	7.6	462.3	8.4	453	8.2	393.6	7.1	446.9	8.1	438.7	8	480	8.7	461.2	8.4	480	8.7	461.2	8.4	5,511.60	8.4
近畿	427.2	8.9	391.2	8.1	505.9	10.5	391.8	8.1	363.9	7.6	399.3	8.3	403.7	8.4	339.1	7.1	372.1	7.7	386.9	8	417	8.7	409.9	8.5	417	8.7	409.9	8.5	4,808.00	8.5
中国	407.8	8.5	375	7.9	478.2	10	394.2	8.3	371.3	7.8	403.7	8.5	387.8	8.1	343.2	7.2	370.3	7.8	401.3	8.4	426	8.9	416.2	8.7	426	8.9	416.2	8.7	4,775.00	8.7
四国	349.8	8.5	310.8	7.6	411.3	10	342	8.3	315.5	7.7	336.3	8.2	352.3	8.6	292.8	7.1	312.5	7.6	338.8	8.3	361	8.8	380.3	9.3	361	8.8	380.3	9.3	4,103.40	9.3
九州	382.7	8.9	333.1	7.8	432.6	10.1	350.3	8.2	330.3	7.7	353.6	8.3	356.9	8.3	301.6	7	324.6	7.6	352.5	8.2	380.1	8.9	384.4	9	380.1	8.9	384.4	9	4,282.70	9
沖縄	265	7.8	272	8	339	10	280	8.2	260	7.6	271	8	283	8.3	271	8	269	7.9	278	8.2	293	8.6	318	9.4	293	8.6	318	9.4	3,399.00	9.4
全国	427.4	8.9	383.2	8	496.6	10.3	393.5	8.2	366.9	7.6	402.3	8.4	401.5	8.3	339.5	7.1	377.1	7.8	389.5	8.1	417.9	8.7	415.5	8.6	417.9	8.7	415.5	8.6	4,810.90	8.6

単位：各月左側は月間出稿枚数（枚）、右側は各地域の月間構成比（％）。

出所：日本新聞折込広告業協会 [2018] [2019]『全国版月間折込広告出稿統計データ（各月）』（<https://www.j-noajp/category/report5>）を参照し、筆者作成。

図表 11 業種別に見た各月出稿状況（2018年）

	1月		2月		3月		4月		5月		6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		合計						
	枚数	構成比(%)																													
流通	208.2	8.4	176.8	7.1	246.1	9.9	204.0	8.2	191.9	7.7	203.3	8.2	197.6	7.9	184.2	7.4	190.8	7.7	207.2	8.3	223.5	9.0	256.8	10.3	223.5	9.0	256.8	10.3	2,490.4	10.3	
サービス業	94.2	8.8	81.8	7.6	103.1	9.6	93.7	8.7	87.7	8.2	88.6	8.3	91.7	8.5	81.7	7.6	90.7	8.5	88.7	8.3	91.3	8.5	79.8	7.4	91.3	8.5	79.8	7.4	1,073.0	7.4	
教育・教養	30.4	10.1	42.3	14.1	51.8	17.2	18.5	6.1	14.3	4.8	32.6	10.8	32.9	10.9	8.5	2.8	13.5	4.5	13.9	4.6	24.0	8.0	18.2	6.0	24.0	8.0	18.2	6.0	300.9	6.0	
金融・保険	6.3	9.2	9.7	14.2	10.1	14.8	5.3	7.8	4.8	7.0	5.1	7.5	4.9	7.2	3.2	4.7	5.2	7.6	4.3	6.3	4.7	6.9	4.6	6.7	4.6	6.9	4.6	6.7	4.6	68.2	4.6
不動産	36.6	10.8	28.3	8.4	34.8	10.3	29.4	8.7	25.7	7.6	29.0	8.6	25.8	7.6	24.1	7.1	33.2	9.8	26.5	7.8	28.0	8.3	17.5	5.2	28.0	8.3	17.5	5.2	338.9	5.2	
メーカー	28.4	10.6	22.8	8.5	24.3	9.1	20.2	7.5	21.5	8.0	22.5	8.4	24.8	9.3	17.8	6.7	18.4	6.9	25.2	9.4	23.1	8.6	18.6	7.0	23.1	8.6	18.6	7.0	267.6	7.0	
その他	23.3	8.5	22.4	8.2	26.5	9.7	22.6	8.3	21.1	7.7	21.1	7.7	23.9	8.7	20.0	7.3	25.4	9.3	23.8	8.7	23.4	8.6	19.8	7.2	23.4	8.6	19.8	7.2	273.3	7.2	
合計	427.4	8.9	384.1	8.0	496.7	10.3	393.7	8.2	367.0	7.6	402.2	8.4	401.6	8.3	339.5	7.1	377.2	7.8	389.6	8.1	418.0	8.7	415.3	8.6	418.0	8.7	415.3	8.6	4,812.3	8.6	

単位：各月左側は月間出稿枚数（枚）、右側は各業種の月間構成比（％）。

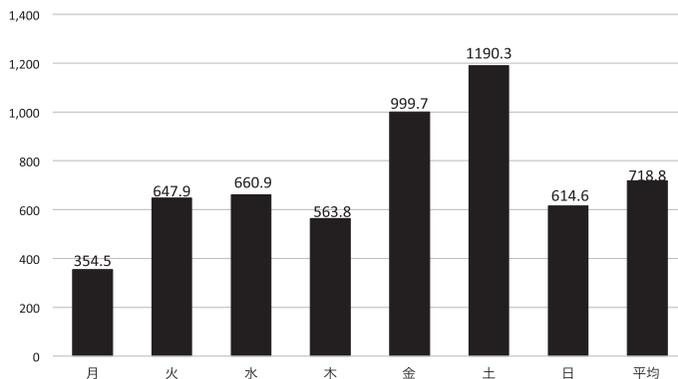
出所：図表 10 と同様。

9月であり閑散期とみてよいだろう（首都圏は特に低調であるのに対し、沖縄県は他月と同程度）。これらの月は長期休暇の存在や祝日が多いため在宅する購読者が相対的に少なくなり、折込チラシが持つタイムリーに訴求する力を発揮できないため折込チラシの出稿が低調になっていると考えられる。

さらにこれを各月の出稿状況を業種別にみると大きな違いに気付くことができる（図表11）。最大の出稿枚数を誇る流通業は歳末商戦（12月：構成比10.3%）、年度末（3月：同9.9%）に少し出稿枚数が増えるが、一年を通してコンスタントに出稿がなされている（サービス業も同様）。一方、教育・教養、金融は月によって出稿枚数が大きく上下する。教育・教養は新学年前（1～3月）、夏休み前（6～7月）に年間構成比10%を超えるが、それ以外の月は大きく出稿枚数が落ち込んでいる（8月：同2.8%）。金融・保険も年度末（2～3月）は年間構成比14%台にまで出稿枚数が伸びている。このように広告主が扱う製品・サービスにシーズナルな需要の波が存在する場合、タイムリーな広告媒体である折込チラシの出稿枚数は同じように大きな波を描くのである。

出稿枚数は曜日によっても変動する（図表12）。1世帯当たりの各曜日の平均年間配布枚数は718.8枚（1日当たり13.82枚）であるが、土曜日が最も多く1190.3枚（同22.89枚）であり、平均値の1.66倍も多く配布されている⁸。一方、月曜日は354.5枚（同6.82枚）であり、平均値の0.49倍であり半分以下である。ある折込広告企業の内部資料によれば、出稿枚数の多いスーパー（流通）は土曜日と火曜日の構成比が20%を超えており、パチンコ（サービス業）も土曜日の構成比が20%弱である。その一方で、塾・予備校（教育・教養）は月曜日が40%超であり、火曜日も30%強となっており、

図表12 1世帯当たりの曜日別折込広告年間平均配布枚数（2017年）



出所：電通メディアイノベーションラボ [2019]『情報メディア白書 2019』196頁，図表I-11-28を参照し，筆者作成。

8 土曜日に固めて出稿している業種として、90%弱の紳士服（流通）、80%弱の戸建て・不動産仲介（ともに不動産）、70%台の家電（流通）、企画住宅（不動産）が挙げられる（ある折込広告企業の内部資料を参照）。

業種ごとに出稿曜日に違いがあるのである。

以上のように、折込チラシを取り巻く環境について、①広告全体に占める位置、②制作の担い手、③流通の担い手（折込センターについては後述）、④業種別・地域別・月別の出稿状況を確認してきた。折込チラシが広告費全体に占める割合は低下しているもののそれ相応の存在感をいまだに示している。そして、広告主がターゲットとする顧客のもとに折込チラシが配達されるまでには、制作の担い手である広告業、デザイン事務所、印刷所とともに、流通の担い手である折込センター、配送業、新聞販売店など多様な業種が関与していることがわかった。加えて、折込チラシは日本全国で毎日、新聞購読者に届けられ、多種多様な業種の広告媒体として広告主が訴求したいターゲット層や地域に、広告主がアピールしたい月や曜日に沿ってタイムリーに配送されているのであった。それでは、次節では苦瀬・岡村 [2015] が描いた福井新聞折りこみセンターのオペレーションを紹介することで、折込センターがどのような業務を担っているのかを理解していこう。

II 折込チラシの流通

苦瀬・岡村は『みんなの知らない ロジスティクスの仕組み－暮らしと経済を支える物流の知恵』白桃書房、2015年の第3章「あわせる（流通加工・包装・荷役）」において、折込チラシがどのようなプロセスを経て新聞販売店で折り込まれるかの一連の流れについて、福井新聞（実際の担い手は福井新聞折りこみセンター）へのインタビュー調査をもとに極めて明快に示している。本節では、苦瀬・岡村 [2015] の事例を紹介することで折込チラシの流通が如何に行われているかを理解しよう⁹。

1. 福井新聞の概要

福井県の普及率（朝刊世帯普及率）は65.9%と高いため、人口は全国43位の767,742人（2018年）と少ないけれど、福井新聞の朝刊販売部数は19.3万部をキープすることができている（図表13）。さらに福井新聞は閲読者率、主読紙率においても、それぞれ61.0%（4位）、72.1%（4位）と高く、全国紙に侵食されていない（図表14・図表15）。以下では、福井新聞が掲げる「朝6時までに、全世帯に配り終える」という目標がどのように達成されているのかについてみていこう。

9 以下、福井折りこみセンターのオペレーションに関しては、断りがない限り苦瀬・岡村 [2015] 86-96頁を参照している。

図表13 主なブロック紙・地方紙の売上高・販売部数・普及率

区分	紙名	主な発行地域	売上高	朝刊販売部数	普及率
ブロック紙	北海道新聞	北海道	480.8	98.5	35.5
	中日新聞	愛知県ほか	1298.4	231.2	45.2
	東京新聞	東京都ほか		45.7	3.0
	西日本新聞	福岡県ほか	225.3	61.3	20.3
地方紙	デーリー東北	青森県	42.2	10.2	16.5
	岩手日報	岩手県	91.6	19.4	37.0
	秋田魁新報	秋田県	－	22.7	53.3
	河北新報	宮城県	－	44.3	43.9
	上毛新聞	群馬県	79.7	30.0	35.7
	新潟日報	新潟県	－	43.2	48.2
	北日本新聞	富山県	107.9	23.1	55.1
	北國・富山新聞	石川県	－	34.6	62.6
	福井新聞	福井県	79.2	19.3	65.9
	信濃毎日新聞	長野県	－	47.1	54.2
	岐阜新聞	岐阜県	－	16.2	19.8
	京都新聞	京都府	157.7	43.3	29.9
	神戸新聞	兵庫県	－	49.6	19.6
	山陽新聞	岡山県	－	37.1	43.3
	中国新聞	広島県	－	60.7	42.2
	愛媛新聞	愛媛県	－	23.2	35.5
	高知新聞	高知県	99.3	17.0	48.2
熊本日日新聞	熊本県	158.6	27.8	35.8	
宮崎日日新聞	宮崎県	73.1	20.4	38.9	

注：普及率は主な発行都道府県での朝刊世帯普及率。

単位：売上高は億円（2018年度）、朝刊販売部数は万部、普及率は％（2018年上期）。

出所：電通メディアイノベーションラボ [2019] 『情報メディア白書 2019』60頁、図表 I-1-23 を参照し、筆者作成。

図表14 地方紙の閲読者率（2017年10月）

閲読者率	社数	順位	紙名	閲読者率
10% 未満	28	1	高知新聞	69.8
10% 以上 20% 未満	5	2	徳島新聞	69.1
20% 以上 30% 未満	4	3	日本海新聞	63.9
30% 以上 40% 未満	6	4	福井新聞	61.0
40% 以上 50% 未満	10	5	山陰中央新報	59.8
50% 以上 60% 未満	14	6	信濃毎日新聞	59.6
60% 以上 70% 未満	4	7	南日本新聞	58.6
		8	山梨日日新聞	57.0
		9	秋田魁新報	56.6
		10	中日新聞	56.4

注：各紙、閲読者率が最も高い都道府県の数値を採用。

出所：電通メディアイノベーションラボ [2019] 『情報メディア白書 2019』60頁、図表 I-1-24 を参照し、筆者作成。

図表 15 地方紙の主読紙率（2017年10月）

主読紙率	社数	順位	紙名	構成比
10% 未満	30	1	高知新聞	77.3
10% 以上 20% 未満	3	2	徳島新聞	75.7
20% 以上 30% 未満	4	3	日本海新聞	72.9
30% 以上 40% 未満	4	4	福井新聞	72.1
40% 以上 50% 未満	6	5	山陰中央新報	68.8
50% 以上 60% 未満	10	6	中日新聞	67.6
60% 以上 70% 未満	10	7	信濃毎日新聞	65.7
		8	南日本新聞	64.1
		9	北日本新聞	63.8
		9	山梨日日新聞	63.8

注：各紙、主読紙として読まれている割合の最も高い都道府県の数値を採用。
出所：電通メディアアイノベーションラボ [2019] 『情報メディア白書 2019』
60 頁、図表 I-1-25 を参照し、筆者作成。

図表 16 新聞発送の1日の流れ

日	時刻	業務内容		
		福井新聞折りこみセンター	新聞販売店	福井新聞社
D-2	14:00～15:00 15:00～ ～17:00	翌々日のチラシ到着 仕分け作業開始 仕分け作業終了 (残りは翌朝に作業)		
D-1	9:00～10:00 10:00～ ～13:00 13:00～	翌日のチラシの仕分け終了 翌日のチラシを新聞販売店 に配送開始 配送トラック帰社	翌日のチラシ到着 チラシのセット化開始	
D	0:00～ ～2:00 3:00～ 4:00～ 4:00～6:00		新聞到着 チラシ折込 購読者宅に宅配	最終版の印刷開始 印刷終了 最終版の発送開始

出所：苦瀬・岡村 [2015] 87 頁、図表 3-4 を参照し、筆者作成。

2. 折込チラシの流通：福井新聞折りこみセンターの例

新聞配達は、新聞を作成する「新聞社」、新聞に入れる折り込みチラシを広告主から受け取って取りまとめる「折込センター」、新聞と折り込みチラシを一セットにまとめたものを購読者世帯に配る「新聞販売店」という3種類のプレイヤーが連携して新聞が配達されている。新聞配達は、毎日同じようなスケジュールで作業が進んでいる（図表 16）。ここでは新聞を届け終わった朝6時以降の「新聞社」「折込センター」「新聞販売店」の3つの視点から、どのように連携して読者に新聞を届けているのかその一連のオペレーションをみよう。

一から配達された折込チラシをセットして、朝6時までに購読者宅に届ける作業を経て、福井新聞の購読者が折込チラシを目にすることになるのである。

福井新聞折りこみセンターから配達される折込チラシは新聞販売店によっても異なるが、平均して1日10件程度である。チラシの種類は、食品・スーパー関連（20～23%）、ホームセンター・百貨店・電器店（10%）、健康食品や美容品の通販商品（8%）、医療・医薬品（6～7%）、車（5%）である。広告主が購読者層やエリアを想定しながら地域を限定して折込チラシを配布する地域を選別している。週末に近づくとも新築物件や自動車展示場の折込チラシの挟み込みなどが増え、先にみたように時期や曜日によってもチラシの傾向はガラリと変わるのである。

D-1日の朝10時過ぎに新聞販売店に翌日分（D日分）の折込チラシを届けに行った折込みセンターのトラックはD-1日13時ごとには折込センターに帰着できるように配達計画を組んでいる。折込センターは折込チラシをエリア別に部数を分け、それを88カ所ある新聞販売店に届けている。折込センターでは、D-2日昼過ぎからD-2日15時までのあいだに、D日の新聞に挟む折込チラシが広告主（多くはい印刷企業）から届くので、部数ごとに仕分ける作業を開始する。福井新聞折りこみセンターではD-2日15時をD日に配送する折込チラシを広告主から受け取る最終締め切り時間としている。折込センターのスタッフは届いた折込チラシの束を、各新聞販売店の配送リストに基づいて手作業で仕分けし、明朝（D-1日朝）トラックで届けられるようにエリア別、配達順に保管する。こうしてD-2日17時の終業時間まで、午後は仕分け・保管作業に徹している。D日に各家庭に届ける折込チラシの枚数が多く、就業時間までに終わらない場合は翌朝（D-1日朝）、新聞販売店に折込チラシを持って行く時間（午前10時）までに作業をする。

では、実際にどのように仕分けするのだろうか。印刷企業から届く折込チラシは、1束2,000部単位で入荷している。1枚のコピー用紙に「チラシ配布日」「配布する新聞販売店」「部数」「発信元となる会社名と簡単な広告の内容」の情報が書かれており、この情報どおりに折込チラシをセットし、束にして新聞販売店に納品している。折込チラシの部数は最小50部単位であり、スタッフは手作業で数えているが彼らは親指の感覚で枚数を数えて仕分けをしている。スタッフが2,000枚のチラシの束を半分にして、1,000枚ずつの束を2つ作っていくが、親指の感覚は数枚のチラシの厚さを見分け、きれいに1,000枚にすることができるようである。¹⁰

D-1日13時までに折込センターから新聞販売店に折込チラシが届くと、新聞販売店

10 例えば、3,000部を1束にする場合、2,000部の束1つと、1,000部の束を作る。1束（2,000部）になっている折込チラシを目分量で2つに分け、2つ並べた時の高さを親指の感覚で1,000部にするようである（苦瀬・岡村 [2015] 91頁を参照）。

が慌ただしくなる。新聞販売店ではわたしたちがよく目にするような新聞に挟み込まれている折込チラシのセットを作っていく。新聞販売店では折込チラシをセットする時間を短縮するために機械（丁合機）を使っている。1段のスペースに1種類の折込チラシを入れ（最大20種類の折込チラシのセット化が可能）、機械が自動的に1枚ずつ取り出して、スピーディーに折込チラシのセットを作ることが可能である。10件程度の折込チラシを1,000世帯分セットしようとするれば約1時間完了できる。新聞販売店はこの準備ができれば、翌日（D日）配達する新聞が来るのを待つだけとなる。

新聞販売店が「当日の新聞配達に備えるのみ」という状態になると、福井新聞社が朝刊を印刷するのみである。朝6時までに購読者宅に配るためには、配達する当日午前0～4時までが新聞社の追い込み時間となる。D日午前0時から1時ごろには、下刷りを出し、何度か校正作業を重ね、新聞の最終版の編集作業を終える。編集長がOKを出したら、本格的に印刷作業に入る。新聞や雑誌などの高速印刷に使う輪転機は、新聞8ページ分を一度に印刷でき、福井新聞では朝刊の製作時には輪転機を5台稼働させ、福井新聞社の基準ページ数である40ページ分を印刷していく。印刷スピードは1時間に最大15万部。約2時間で朝刊分を刷り上げるよう計画し、作業を進めている。

輪転機で印刷が終わった新聞は、紙面の姿、形の体裁をチェックし、部数計測器を使ってまとめていく（作業効率を考え1束80部で約12kg）。配送先、部数が揃った新聞はトラックバスまでベルトコンベアーで運ばれ、トラックに積み込まれる。福井新聞では新聞の出荷はトラック事業者4社に依頼しており、4tトラック26台（26ルート）を使って新聞販売店に配送している。おおよそトラック1台当たり8,000部（100束）¹¹積み込まれている。

新聞販売店に新聞が届くと、すでに1部ずつセットしてある折込チラシと新聞を1つにまとめて、購読者宅に配達していく。予定では朝4時ごろに新聞社から新聞が届くというスケジュールであるが、早く届いたときにはその時間に準じて購読者宅にも早く届けている。新聞販売店の配送ルートの最後に設定された購読者宅でも朝の6時までには宅配している。

新聞販売店では朝刊を配り終わったあとも3～4時間後のD日10時までには、D+1日宅配分の折込チラシ（折込センターがD-1日夕方までに仕分けを完了されていた折込チラシ）が届けられる。新聞販売店はD日付の朝刊が届いてから折込チラシを挟み込み、配達が終わったら、翌日（D+1日）の折込チラシが到着して、またその折込チラシをセットしているのである。朝刊の配達が終わって一息ついたころには、翌日の仕事がスタートする時間なのである。

11 東京や各地方で販売される新聞については、鉄道輸送や航空貨物便を駆使して輸送している（苦瀬・岡村 [2015] 95頁）。

3. 福井新聞折りこみセンターと新聞販売店の役割

前項のようなプロセスを経て、福井新聞に折り込まれるチラシは購読者宅に届けられているのであった。この事例を通じて苦瀬・岡村 [2015] は新聞と折込チラシの流通における特徴を、①新聞にチラシを折り込む作業（広告収入と読者獲得のための販売促進効果）、②購読者に対する宅配時間の厳守とに分けて意味付けている。①においては、折込チラシは印刷されてから新聞に挟み込まれるまでに新聞販売店ごと数を揃えたり、新聞に折り込む作業がなされ流通加工機能のうち販売促進加工（商品や製品を直接変化させないが、組み合わせたり詰め合わせたり、貼付したりすること）を折込センターや新聞販売店が行っている¹²。

②においては、新聞社はできるだけ最新の情報を記事にしたいという要望を持つため締め切り直前まで記事を変えていくので新聞の印刷工場から新聞販売店に発送する時間は遅れ気味になる。しかし、毎朝新聞が届くのを待っている購読者がいるので決められた時刻（福井新聞では午前6時）までに宅配することが何とか間に合うようなタイミングで新聞販売店に到着させることもある。一方、折込チラシは毎日折込センターで購読者宅に届けられる前々日（D-2）に指定された枚数のチラシを取り出し、販売店別に発送できるよう仕分け、前日に配送している。このことは新聞と折込チラシの配送に時間差をつけていると評価することができる。そして、両者に時間差があるからこそ新聞販売店は折込チラシのセットを前日（D-1日）に前もって完了させることができ、当日はひとつひとつの新聞に折り込む作業さえすれば配達できるのであり、時間差配送が時間厳守を支えているのである¹³。

Ⅲ 折込チラシの流通におけるタイミング・コントローラー： 折込センター

前節で確認したように折込チラシの流通において、折込センターは広告主の狙ったタイミング（月日）に、ターゲットとする地域に折込チラシを届けるために重要な役割を演じていた。この節では彼らが演じている役割をタイミング・コントローラーの文脈において紐解いてみたい。

図表1を思い出してみよう。繰り返しになるが、広告主は製品・サービスの販売促進のため、ひとつのプロモーションの手段として折込チラシを用いる。折込チラシを用いれば、広告主はターゲットとする顧客層が多く住んでいるであろうエリアにある新聞販売店を選び、その販売店に折込チラシを新聞に折り込ませることによってきめ細やかな

12 苦瀬・岡村 [2015] 97頁を参照。

13 同 98頁を参照。

広告宣伝ができる。折込チラシという印刷物の製作には、広告企業、デザイン会社を媒介させるかどうかは広告主の判断によるが、いずれにせよ最終的には印刷企業がその印刷物の生産を行う。印刷物である折込チラシの製作にはそれなりに日数が必要であるが、印刷企業は印刷物の発注者が即納要求を持っていることを理解しているとともに、印刷企業に印刷用紙を納品する卸商も印刷企業の受注に合わせてすぐに印刷に取り掛かれるように、印刷用紙を即座に納品する体制を構築しており、このことが卸商をタイミング・コントローラーと呼ぶ所以であった(中道 [2018 a] [2019])。

本稿でみてきた折込センターは、折込日(配送日)の数日前(福井新聞折りこみセンターの場合は2日前の15時)までに広告主から折込チラシが届けられれば、その数日後(同2日後の早朝)には広告することを実現しているのである。

ところで、折込センターは毎日広告主から納品されている折込チラシを毎日全て仕分けして、翌日に新聞販売店に配送しているわけではない。広告主はできる限り折込日の直近まで折込チラシの内容を精査しなければならない場合もあれば、あらかじめこの時期にはこんな商品・サービスを訴求しようとして決定している場合もある。特に、流通業やサービス業の大型チェーンの折込チラシであれば、かなり事前にプロモーションの案が固まっており、折込チラシの印刷も一括して行われていることもある(印刷企業も段取り替えを嫌うため可能な場合はロット生産を志向する)。そのような場合には、折込センターには折込日に先行して折込チラシが広告主から届けられることもしばしばである。そして、広告主は事前に計画していたプロモーションの成否(販売状況)に合わせて当該チラシを、いつ、どこに、何回投入するかを改めて判断しなければならないケースもある。

例えば、数に限りのある商品を販売する場合(一般的な商品に加えてマンション販売も含む)、売れ行きが好調で在庫を切らしそうなきには折込チラシの投入が過度な需要を掻き立てることにもつながり、顧客が抱いた購入意欲を失望させる可能性もあり、折込チラシの投入にブレーキをかけなければならない。逆に、売れ行きが芳しくなければ、追加で(異なる内容の)折込チラシを印刷し、事前の計画を大幅に修正することもある。このように広告主の事情に合わせて、折込センターは折込チラシを一定期間管理する必要に迫られるのであり、折込チラシの取り扱い件数が多ければ多いほど、その在庫管理にかかる手間は煩雑になってくる。加えて、広告主が契約時と異なる折込日を指定(修正)した場合、指定された折込日に新聞販売店が新聞に挟み込めるよう仕分け作業と配送の日程調整を行わなければならないのである。

折込センターが担っている役割はタイミング・コントローラーの役割そのものといえる。改めてタイミング・コントローラーの定義を示すならば、「ある製品の生産における素材から製品に至るモノの流れのなかで、ある素材企業と完成品企業の間位置

し、その素材の流量と流速を変換する機構」である。まさしく折込センターは広告主の指示によって納品された折込チラシを新聞販売店ごとに仕分けすることによってロットを変更し、広告主が広告を打とうとするタイミングに合わせて新聞販売店に発送することでサイクルを自在に操っている。もっとも折込センターが扱う折込チラシの流量と流速を決定するのは、広告主である。広告主は当該チラシが広告効果を発揮すると考えたタイミング次第で、折込日を修正するからである。しかしここで大事なことは、タイミングを指示するのは広告主ではあるが、その指示を的確に実現するのはタイミング・コントローラーである折込センターであり、彼らが実際に流量と流速を変換している。彼らの存在がなければ、折込チラシにおいて円滑な広告宣伝活動を実現できないのである。

ところで、タイミング・コントローラーは、材の流れを調整する機能（タイミング・コントロール機能）が単体の企業に分離・独立したもので、その多くは中小企業、零細企業であった¹⁴。ただし、タイミング・コントロール機能が素材を生産する企業から、あるいは完成品企業から未分離なものもあり、タイミング・コントロール機能とタイミング・コントローラーの動態は多様といってよい。本稿で分析してきた広告主の発案を起点とする印刷企業、折込センター、新聞販売店、購読者宅へと至るサプライチェーンは、これまでわたしたちが想定してきた素材企業を起点とする完成品企業へのサプライチェーンとは異なるものであるが、折込センターはタイミング・コントロール機能を持ち、印刷企業からも新聞販売店からも分離独立した存在である。

わたしたちはタイミング・コントローラーが生成する理由を、①完成品企業が使用する当該素材の仕様が多岐にわたる、②完成品企業が使用する当該素材の数量が多量である、③完成品企業が当該素材を在庫として保有することを避けたい何らかの理由がある、④素材を生産する企業の生産技術がロット生産であり、できるだけ大きなロットを志向するといったものに求めてきた。そのうえで、タイミング・コントローラーが生起する重要なポイントがある。それは、(A) 素材を生産する企業の大ロット生産によるコスト削減額と、(B) 完成品企業の JIT 納入によるコスト削減額の総計が、(C) タイミング・コントローラーを介在させることによるコスト上昇額を上回るとき、つまり $A+B>C$ のとき、タイミング・コントローラーは生起すると考えてきた（中道・岡本 [2019]）。折込センターは専門的な加工を行う訳でもなく、サプライチェーンにそもそも存在していた商業者でもない。福井新聞折りこみセンターのケースは福井新聞（地方紙）と関連する企業であるが、川上企業（広告主や印刷企業）や新聞店（川下企業）か

14 タイミング・コントロール機能を有する業種、企業、現場は数多くあるだろう。例えば、製品が保管される「倉庫」を運営する倉庫業（加藤 [2010] [2011] [2013]）や、化粧品やエアコンを販売する小売現場では、単なる販売業務に留まらず、エンドユーザーの実態に即して加工・小分け・設置されている（善本・藤岡 [2014]）などである。

ら独立した企業ではない。折込センターのようなタイミング・コントローラーの役割を演ずるプレイヤーの存在は、これまでの論理展開の再検討を要請するものであるかもしれないのである。

おわりに

本稿では、折込チラシの流通過程に存在する折込センターに注目して、彼らが担っている役割を福井新聞折りこみセンターの例に基づいて整理した。これまで発見してきたサプライチェーンに存在するタイミング・コントローラーと同様に折込センターはタイミング・コントロール機能を有していた。折込センターの役割は川上にいる印刷企業のJIT生産とある程度のロット生産を支えるとともに、川下の新聞販売店が購読者宅へのJIT納品も支えている。さらに、広告主が扱う製品・サービスの販売動向に応じてターゲットとする層に、タイミングよく広告を打つことをも実現していた。このように折込センターはこれまで明らかにしてきたタイミング・コントローラーが担っていた機能(川上企業と川下企業の個別最適とサプライチェーン全体の最適化の同時実現)をまさしく負っている。しかしその一方で、折込センターはサプライチェーンに従来から存在していた商業者・商社ではなく、川上企業(広告主や印刷企業)と川下企業(新聞販売店)から分離独立したものでもなく、さらには加工を伴う専門業者でもない。なぜ、折込センターがタイミング・コントローラーとして分離独立するに至ったのか、その生起要因を改めて問わなければならないだろう。次稿では、複数の折込センター事例研究を行うことで、折込チラシの流通におけるタイミング・コントローラーとしての折込センターの実像に迫ることとしたい。

付記

本研究は科学技術研究費補助金 基盤研究(B)「サプライチェーンにおけるタイミングコントローラー：市場適応方法の比較研究(15H03382)」(研究代表者：岡本博公)および科学技術研究費補助金 基盤研究(B)「グローバル市場に適応するためのエンジニアリングおよびサプライチェーンに関する研究(17H02568)」(研究代表者：富野貴弘)の助成を受けた研究成果の一部である。

参考文献

- 相原茂明 [2016]『印刷企業のための新入社員読本』日本印刷新聞社。
- 岡本博公 [2018]「コイルセンターと自動車用薄板：タイミング・コントローラー試論」『同志社商学』第69巻第5号。
- 加藤康 [2010]「サプライチェーンにおける倉庫の発展」『京都経済短期大学論集』18巻1号。
- 加藤康 [2011]「食品サプライチェーンと倉庫」『京都経済短期大学論集』18巻3号。
- 加藤康 [2013]「家電サプライチェーンと倉庫業」『同志社商学』64巻5号。
- 加藤康 [2017]「厚板サプライチェーンと倉庫」『京都経済短期大学論集』第24巻第3号。
- 経済産業省大臣官房調査統計グループ [2019]「平成30年特定サービス産業実態調査報告書 広告編」

(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h30.html>)。

苦瀬博仁・岡村真理 [2015] 『みんなの知らない ロジスティクスの仕組み－暮らしと経済を支える物流の知恵』白桃書房。

経済調査会 [2016] 『積算資料 印刷料金 2016年版』経済調査会。

金融財政事情研究会編 [2020] 『【第14次】業種別審査事典 第10巻』きんざい。

電通メディアイノベーションラボ [2019] 『情報メディア白書2019』ダイヤモンド社。

中道一心 [2018 a] 「印刷用紙取引におけるタイミング・コントローラー」『同志社商学』第69巻第5号。

中道一心 [2018 b] 「代理店と印刷用紙－タイミング・コントローラー試論－」『同志社商学』第69巻第6号。

中道一心 [2019] 「卸商と印刷用紙－タイミング・コントローラー試論－」『同志社商学』第70巻第6号。

中道一心・岡本博公 [2018] 「鉄筋工事業企業と建設用棒鋼－タイミング・コントローラー試論－」『同志社商学』第70巻第3号。

中道一心・岡本博公 [2019] 「タイミング・コントローラーの産業間比較」『産業学会研究年報』第34号。

中道一心・岡本博公・加藤康 [2017] 「タイミング・コントローラー試論－造船用厚板－」『同志社商学』第69巻第3号。

善本哲夫・藤岡章子 [2014] 「製造業におけるシステム設計の延期－B to Cのサービス業務」『社会科学』43巻4号。