
個人では始めるための 書店開業テキスト

2020 年 3 月

NPO 法人 本の学校 編



はじめに

個人で小さな本屋をやってみたい――。

これは、そんな人のためにつくった本屋のテキストです。NPO法人本の学校は、マイスター制度のあるドイツの書籍業学校をモデルにスタートし、これまでさまざまな研修やセミナーを開催してきました。書店や図書館、出版社などで働く人々が集う場として活動が続けていますが、すでに働いている人だけでなく、新しく本屋をはじめたい人の手がかりになるようなものが必要ではないか、という思いからこのテキストを編みました。

かつて2万店あまりあった本屋の数は、年々減り続けています。郊外のショッピングセンターやターミナル駅にできるのは、資本金のあるチェーンの大きな店ばかり。地元の商店街や学校のそばにあった個人書店は、後継者がなく閉店するケースも少なくありません。実は、本屋は新規参入が難しい業態ともいわれているのです。

いっぽうでは、新しい発想や店構えによるユニークな「本屋」が話題になっています。出版や読者をめぐる環境が大きく変わるなか、地域の図書館や商店と連携したり、自主的な読書会を開いたりする店も増えてきました。そして、その多くが地道な手さぐりでそれぞれの「本屋」を続けています。大型店も必要ですが、小さくても個人で継続できる本屋の未来がもっとあってもいいはずです。

本屋をやってみたいと考える人の中には、新刊本だけでなく、古書や雑貨、カフェなどを組み合わせて自分らしい店をつくりたい人

もいれば、退職金を元手に若いころからの夢を実現したい人もいるでしょう。すでに書店勤務の経験があって、独立したいというプロの方もいるかもしれません。アイデアはあるけれど、具体的にどんな準備が必要なのか。資金はどのくらいいるのか、商品はどこから仕入れるのか。本だけで食べていくことは可能なのか、ほかの商売とジョイントするとしたら？

こうした疑問にこたえるため、私たちはさまざまな本屋にインタビューを行いました。自力で小さな店を構えた人、異業種から本屋に参入した人、親から受け継いだ店を思いきってリニューアルした人、個人の店どうしてシステムなどを共同開発している人、地元の人に支持されながらも閉店を決断した人など、経歴は多様です。このテキストでは、書店経営や出版業界の基本的なことからもちろん、そうした人たちの実践によるアドバイスを活かして、わかりやすく解説することをめざしました。

このテキストでは、「1000万円の資金で30坪程度の実店舗」をモデルとしていますが、店舗の有無などはケースバイケースですし、ここに書かれている通りのことをすべてやる必要はもちろんありません。自分のプランを実現するにはどのような手順が必要なのか、収支はどのくらいを見ておけばいいのか。そうしたことをシミュレーションするためのテキストとして、あるいは別のプランを加えるときのヒントや手びきとして、ご活用ください。

もくじ

第1章 本屋をはじめるにあたって	6
1 なぜ本屋なのか？	6
2 さまざまな本屋	10
3 どんな本屋にするか？	16
 第2章 出版産業のしくみと現状	 22
4 出版産業のしくみ	22
5 本屋を取り巻く現状	26
6 本が読者に届くまで	30
－コラム－海外の書店事情	36
7 書籍・雑誌の基礎知識	40
 第3章 本屋をつくる	 46
8 事業計画と資金計画	46
9 扱う商品を決める	56
－コラム－本屋ほど多様なジャンルを扱える小売店はない （ウィー東城店・佐藤友則さん）	61
10 仕入れ先を決める	64
－コラム－子どもの文化普及協会を活用する（451BOOKS）	70
－コラム－古書を扱うには	71
11 立地と物件を決める	72
12 店のレイアウトを考える	78
－コラム－往来堂の店内レイアウト	83
13 オープンまでに準備すること	84
14 必要な資格・押さえておきたい法律・税金	90
－コラム－小規模書店が増えている理由～変わる「街の本屋」	96

第4章 本屋をつづける	100
15 日々の業務	100
16 新刊情報の見つけ方	106
17 棚のつくり方	112
－コラム－往来堂の文脈棚（笈入建志さん）	119
18 外商	122
－コラム－新しい外商（アルトブックストア・西村史之さん）	128
19 イベントの活かし方	130
－コラム－カフェとイベントの組み合わせが最強 （ブックスキューブリック・大井実さん）	136
20 人を雇う・育てる	138
－コラム－アルバイト面接の実例	143
 第5章 本屋を経営する	 146
21 見るべき指標	146
－コラム－交差主義比率と貢献度比率の活用	153
22 ほかの書店との連携	156
23 改装やリニューアル	162
－コラム－リニューアルで蘇った長崎書店（長崎健一さん）	168
24 出店・閉店の目安	170
－コラム－なぜ本屋をやめたのか（パルナ書房・久野敦史さん）	178
25 地域に根ざした書店とは	182
－コラム－住民の求めで開業したブルックリンの書店	186
 おわりに	 188
ブックガイド	190
さくいん	194
本の学校について	198

1 / なぜ本屋なのか？

身近に「本」のある場所として

日本の本屋の特徴のひとつに、雑誌をたくさん売っていることが挙げられます。当たり前のように思われるかもしれませんが、定期的に刊行される雑誌は、一般には書籍より新聞に近いので、海外では直接購読かスタンド売りが主流です。ニューズウィークやエコノミストなど、外国の雑誌で薄いホチキスとじのものが目立つのも、こうした流通方式の違いによるのかもしれません。海外のブックストアが売っているのは文字通り book、すなわち「書籍」ということになります。いまでこそ日本のマンガが流通するようになりましたが、コミックも海外のブックストアにはほとんどありません。

日本の本屋が雑誌を売ようになったのには、いくつか歴史的経緯がありますが、この違いはそのまま私たちにとっての本屋の役割を、特徴づけていくことにもなりました。例えば、入口付近に雑誌が並べられている本屋なら、気軽に立ち寄れる雰囲気が生まれます。子どものときに、近所の本屋で、学習雑誌やマンガをたのしみに定期購読していたという人もいるでしょう。いろいろな出版物を流通できる前提があれば、ムックや関連商品などの開発も容易になります。

このように日本のごく一般的な「本屋さん」は、バリエーション豊かな出版物を提供する存在として、ごく身近なものでした。しかし後述するように、雑誌の購読者数が減少していることや、商圈の変化、少子化などの影響で、普遍的と思われた本屋のモデルは成立

しづらくなっています。とくに個人経営の本屋の場合、「なぜ、どのような店にするのか」というコンセプトがより強く求められるようになっていくのです。

リアル書店のリアルとは？

最近では、アマゾンなどのインターネット書店や、電子書籍があらわれたことで「リアル書店」ということばが生まれ、「リアル」の価値が見直される場面も増えてきました。ピンポイントで目的の商品を検索するのと比較して、じかに棚を眺めたり、本の手触りを確かめたりできる実店舗は、確かに便利で有効な存在です。しかし、いざ商売をするとなると、話はそれほど簡単ではありません。

例えば、頑張って店を出しても、見るのに使われるだけで、買うのは安い古書や電子版という、ショールームのような存在になってしまうこともあり得ます。書店はもともと飲食店などと比べて利益率が低く、商品の競争力が弱いので差別化しづらい業態です。それだけに、本屋の「リアル」は物理的にあることのよさにとどまらず、足を運んで時間を費やす価値のある経験を、本屋という形で創造するところから生み出す必要があります。

また見方を変えれば、インターネットによる通信やサイバー空間は、人々にとってすでに「リアル」な日常の一部です。とくに、スマートフォンのようなデバイスが情報やコミュニケーションの窓口として定着してからは、本屋はかつてのようなインフラというよりも、生活を構成するアプリケーションのひとつとして選択されているかもしれません。

ショールーム機能を逆手にとって、店頭でチェックした商品を消

費者のデータにためてもらい、買わなかったものをリマインドしたり、オンラインで買える電子書籍をあえて店頭に並べて一覧できるようにする、立ち読みしづらいコミックをデジタルで読めるようにするなど、デジタルとアナログの組み合わせで、人が本に関わる行動を支援することも可能です。

本の媒介者になること

アメリカのマーケティング学者ロー・オルダーソンは、流通の機能とは「財そのものではなく財の集合の状態を変化させることによって、消費者に接近する過程である」と説明しています。例えば本屋ならば、財である「本」の中身に関わることはできませんが、その集合の状態——つまり品揃えや見せ方、届け方ならどんなふうにも変化させることができます。本はそこに生まれただけでは、人の手に渡ることはありません。どんな場面、きっかけで本と人の出会いをつくるか。すなわち本という個々の財を、どのような意味をもつ集合として示していくのか。媒介者である本屋の仕事とは、そこに尽きるのではないのでしょうか。

洋服や雑貨のセレクトショップのように、一定の選択眼を基準に本を提供したり、ジャンルを特定するのもいいでしょう。同じセンスを共有する人が集まって話題にしてくれるかもしれません。反対に、あまり店主の個性を出しすぎないようにしたいのなら、とにかくサービスを徹底し、手間はかかっても返品が少ない受注品や、法人営業など外商の比率を思い切り上げるというやり方もあり得ます。

本は多品種少量で手間がかかるのですが、本来、付加価値の高い商材です。読者がそれを見つける間のインターフェイスを工夫すれ

ば、まったく違う意味を提供することができるのです。

誰のための本屋か

そこでもっとも大切なのは、いったい誰のための本屋なのかということです。いくら品揃えやアイデアに自信があっても、「私の店を見てください」ではひとりよがりの閉鎖的な空間になってしまいます。本を実際に買うのは誰なのか、届けようと思う相手は誰なのか。本屋をはじめるにあたっては、まずそれをできるだけ具体的に思い描くことから始めましょう。

商圈を把握するのはもちろんのこと、遠くからでもお客さんが訪ねてくるような店にしたいのか、限られた商圈を掘り下げるのかでサービスの内容は変わってきます。そして、その人たちにあなたの店で何をしてもらいたいのか、そのコンセプトや品揃えは継続可能なのか、何度も考えてみてください。

「本屋とは何か？」という問いに決まった答えはありません。誰のための、何のための本屋なのかを、自分なりの形でわかりやすく提示することからすべてははじまります。あとはその実現のために必要なことをしていくだけです。

2 / さまざまな本屋

さまざまな種類の本屋

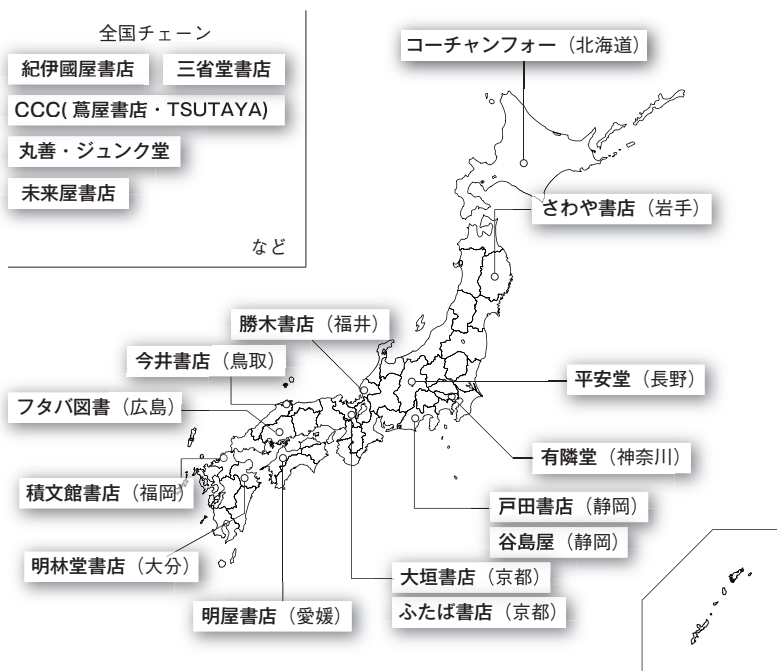
みなさんの生活のなかにはさまざまな本屋があるでしょう。駅や商業施設のなか、ロードサイドにある大きな書店、商店街のなかにある小さな書店、駅にある雑誌のスタンド、さらには古書店や、インターネット上にある書店など、「本屋」と呼ばれるものを挙げればきりがありません。

このテキストではおもに「個人が1000万円の資金で開業する30坪以下の実店舗」を想定していますが、まずは、どのような本屋があるのか、大まかに分類することにしましょう。

店の規模や形態による分類

お店の規模で本屋进行分类すると、大型店と小型店に分类することができます。1000坪を超える大型店の場合、その扱っている書籍の冊数は100万冊を超えるといわれています。逆に小さいお店では、10坪に満たない本屋もあります。日本ではこれまで小さい規模の書店が多かったのですが、最近は大規模化が進み、小さい書店の数は減る傾向にあります。書店業界ではお店の広さを坪数で示すことが多く（1坪＝約3.31㎡＝約2畳）、1坪あたりの書籍数は書棚の大きさや陳列方法によっても異なりますがおおよそ300～500冊と考えることができます。書店の在庫の規模を考える際の目安にしてください。

経営や形態という観点でいえば、「チェーン店」と、「個人店」や「独立系」の二つにわけることができます。「チェーン店」にはチェーン展開の規模によって紀伊國屋やジュンク堂など全国展開をするナショナルチェーンと、一定の地域のなかでチェーン展開するリージョナルチェーンにわけることができます。また、そのチェーン展開の方式として、直営のものとフランチャイズチェーン（FC）と呼ばれるものにわけることができます。フランチャイズとはチェーン展開をしている本部に開業希望者が加盟金や毎月一定の金額のロイヤリティなどを支払い、そのチェーンの看板・ブランドやビジネスのノウハウを提供してもらうビジネスのことをいいます。コンビ



▲おもな書店チェーン

ニエンスストアや飲食店などではこの方式が採用されているので、名前を聞いたことがある人も多いのではないのでしょうか。チェーン店ではない書店は個人経営であることが多いですが、このような書店のことを最近「独立系書店」と呼ぶこともあります。

立地による分類

立地で考えるとどうでしょうか。書店が多く存在する場所は、駅前や駅ビル、駅構内(「駅ナカ」)、商店街、郊外のロードサイド、ショッピングセンターや商業施設内、ビジネス街などです。後の項目でも説明しますが、本屋で扱う商品の中心となる本は定価販売が基本で、値引き販売による価格競争がありません。そのため、これまでは立地が重要だといわれていて、必然的に人が多く集まる場所に出店されてきました。また、商業施設では、集客力の高い書店を上の方の階に置くことによって、そこからの下の階にお客さんが向かうよう



▲ロードサイド店と商店街の中にある書店(イメージ)

に動線をつくる「シャワー効果」と呼ばれる作用を狙った出店も見られました。また、集客力のある書店に対して商業施設によっては賃料をほかのテナントに比べて安くしてくれるところもありました。しかし、近年では書店の経営が厳しく、商店街の衰退などもあり、「ロードサイドビジネス」と呼ばれる郊外の国道沿いに駐車場つきの大規模なお店を出店したり、いっぽうで賃料の安い住宅地や駅から距離のあるところ、本好きの集まる街に出店したりするという傾向も見られます。

販売する商品による分類

書店で販売する商品（商材）というと「本」なのは当たり前ですが、扱う本によって「新刊書店」と「古書店」に分類されます。通常、「書店」と呼ばれるものは「新刊書店」のことを指します。「新刊書店」は、「新刊」を扱う書店ですが、近々発行される「新刊」という意味ではなく、「古書」に対しての「新刊」、つまり古書ではない新品の本という意味です。また、従来古書店とは異なり、比較的新しく刊行された本を消費者から買い取り販売することをおもに行うブックオフなどのような「新古書店」という業態もあります。

扱う本に関していえば、あらゆる書籍・雑誌を扱う「総合書店」と、ある特定の書籍・雑誌に絞った「専門書店」という分類もあります。例えば絵本を専門に扱う本屋や、海外の本に強い本屋、人文書や美術書に強い本屋などです。総合書店でも特定の分野に強さを発揮してほかのお店と差別化を図っているところもあります。この本を読んでいるみなさんがつくるような比較的坪数の小さい書店では、何らかの分野に特化するという戦略をとることも考えられるでしょう。

本屋で扱う商品（商材）は、近年多岐にわたってきています。本以外に CD や DVD の販売やレンタルを行ったり、雑貨を販売したり、カフェを併設したりするのがその例です。本の利幅（マージン）が低い場合、それを補うために雑貨やカフェを取り入れる（マージンミックス）という考え方もありますが、そうではなく、本屋がいろいろな商品と組み合わせて売ることによって適していることの現れだともいえるでしょう。実際、最近ではアパレルショップや旅行代理店が本屋とコラボレーションしてお店のなかに本を買うことができるスペースをつくるような動きもあります。これらの新しいタイプの本屋やブックカフェでは古書やあまり流通されていないリトルプレス・ZINE と呼ばれる個人や団体が自ら制作する冊子を扱ったり、展示会やイベントなどを行ったりすることも多く、人が集まる「場」としても捉える向きもあります。なお、扱う商品について詳しくは「9. 扱う商品を決める」を参考にしてください。

また、「セレクト書店」と呼ばれる、比較的小規模で、こだわった選書をしたり、リトルプレスなどを扱ったりするなど、雑貨屋的な趣向を取り入れている書店も増えています。

本屋のさまざまな形態

この本を読んでいるみなさんも Amazon などのインターネット上に通販を展開する「インターネット書店」で本を買うことが増えてきているのではないのでしょうか。インターネット書店が台頭するにしたがって、それに対する実店舗による書店を「リアル書店」と呼ぶことも増えてきています。「インターネット書店が広がったために街の本屋がなくなってしまう」と言う人もいますが、買う書籍

をすでに決めている「目的買い」についてはインターネット書店で、これまで知らなかった新しい本に出合うにはリアル書店で、と使いわけている人も増えているようです。

インターネット書店が台頭してきた当初は両者をわけて考えることが多かったですが、実店舗をもつ書店チェーンがインターネット上で書籍を購入することができるサービスを提供したり、電子書籍を店舗で販売したりするなど、「ネット」と「リアル」の垣根がなくなってきているともいえます。また、古書店がインターネット上で商品を販売させたり、さらには実店舗をもたずインターネット上で古書を扱うことのみを行ったりしているケースもあります。

これまで見てきたように本屋はさまざまな観点で分類することができます。しかし、厳密に分類されるわけではなく、これらの要素が組み合わさって運営されています。もちろん、これ以外の分類方法もあるでしょう。いまある書店を参考にどのような本屋を開くのか、あるいはいままでにまったくなかった書店をつくるのか、考えてみましょう。

3 / どんな本屋にするか？

どのような本屋にするのか

前の項目（「2. さまざまな本屋」）では、どんな本屋があるのかを見てきました。この本を読んでいるみなさんは、好きな本屋やこんな本屋があったらよいという考えがあるのではないのでしょうか。この項目では、これからどんな本屋にしていくかを考えていく際に必要なことや、開業までの大まかな流れを見ていくことにします。

書店に限らずどんなお店でも、どのようなお店にするかということを考えることは重要です。まずは、この本で紹介する本屋の方々がどういう思いで本屋をはじめたのかを見ていくことにしましょう。

本屋をはじめた理由

（1）堀部篤史さん（誠光社）

啓文社一乗寺店で店長をしていた際、外への発信はあくまで本屋でしたが、規模を維持するために本よりも利益率のよい雑貨を増やさざるを得ませんでした。正直に言えば本屋としての立ち位置が揺らいでいて、それがストレスでした。僕が入ったころの一乗寺店はずっと規模が小さく、ほかのアルバイトスタッフもそれぞれ何らかの得意分野をもって商品を揃えていたので、経営的に大きくはありませんでしたが、面白い店でした。それはむしろ小規模だったからできたのです。退社を機に、改めて原点に戻って本や文化を発信したいという思いがあり、そのために規模を小さくして本の利幅を増

やすことで、本を中心にした店ができると考えました。

今後本は嗜好品になっていくと考えています。嗜好品は人が生きていくための必需品ではありませんが、嗜好品を扱っていて個人で営業している小規模なお店はなくなりません。本屋もそんなあり方を目指せばよいのだと思っています。

（文化通信 BB 2015 年 11 月 30 日号より）

（2）辻山良雄さん（Title）

独立したのは会社に対する不満があったわけではありません。外のイベントに出ることも自由にやらせてもらっていました。それが自分が店長をしていたお店がなくなるという話が聞こえてきたりして、もう少し違う生き方もあるのではないかと考えるようになったのです。ただ、ほかの書店や出版社に転職するのであれば同じことですし、やはり自分でやりたいという気持ちが強くなりました。

（文化通信 BB 2016 年 4 月 25 日より）

（3）大井実さん（ブックスキューブリック）

39 歳のときに開業しました。それまではイベントの仕事をやっていました。本屋をやろうと思った理由は三つあります。一つめは、イベントの仕事の関係でイタリアに 1 年ぐらい住むなかで「場」の重要性をすごく実感して、人が集う場をつくりたいと思ったから。

二つめは、子どものころから本屋が本当に大好きだったから。私の小さいころは大型書店がなく、小さな本屋で雑誌も書籍も文庫も買えるというような書店がほとんどで、そうしたコンパクトにまとまった街の本屋をやりたかった。三つめは、文化的な拠点をつくりたかったから。イタリアは小さな商店しかなく、そうした小さな店

の個性によって支えられている街がすばらしいと思い、自分も小さな商店をやろうと思った。そのときに出てきたのが本屋さんでした。

（４）柳下恭平さん（かもめブックス）

かもめブックスがある場所にはもともと長く文鳥堂書店という本屋さんがありました。ある時、そのお店が閉店することを知り、この場所から本屋がなくなるのはシンボリックなことだと考え、2日後にその物件を仮押さえしました。そこからどのような本屋にするかコンセプトを考えました。

そもそも、本屋が減ることは寂しいと思っていましたが、鷗来堂（柳下さんが経営している校閲会社）があり、自分も住んでいる街の本屋がなくなるというのはまったくリアリティが違いました。「自分ごと」だったのかもかもしれません。世の中で本を読まなくなっているのに、本をつくることに意味があるのか、その答えを出したかったというのがあります。

世界が100人の村だったとしたら、本屋さんに行くのは10人でしょう。残りの90人は本屋さんですら行かない。僕は床から天井まで本がある本屋は好きだけど、そもそも本屋さんに来ない人をどうやって本屋さんで足を運ばせるかを考えました。

かもめブックスは41坪ですが、本屋のスペースは19坪と最初に決めました。その町に住んでいる人がふらっと見て回るのは長くても15分程度。その時間で見切れる量を考えて19坪にしました。

（５）石堂智之さん（石堂書店）

2009年に家業の書店を継ぎました。それまでは本屋とまったく

関係ない仕事をしていました。最初は自分のお店には魅力がないと感じていて、どうしようかと思っていました。いろんな本屋さんの話を聞きたいと思い、本の学校の講座に参加しました。本屋だけではなく業界全体のことを考えていて、面白いと思いました。

出版は独特な業界だと思います。出版社と取次と書店、本来は違う会社なのにつながりがある。そこが面白い業界です。もともとまちづくりに興味があったのですが、いまは接客やお客さんと触れ合ってやる仕事に面白さを感じています。

（6）西村史之さん（アルトスブックストア）

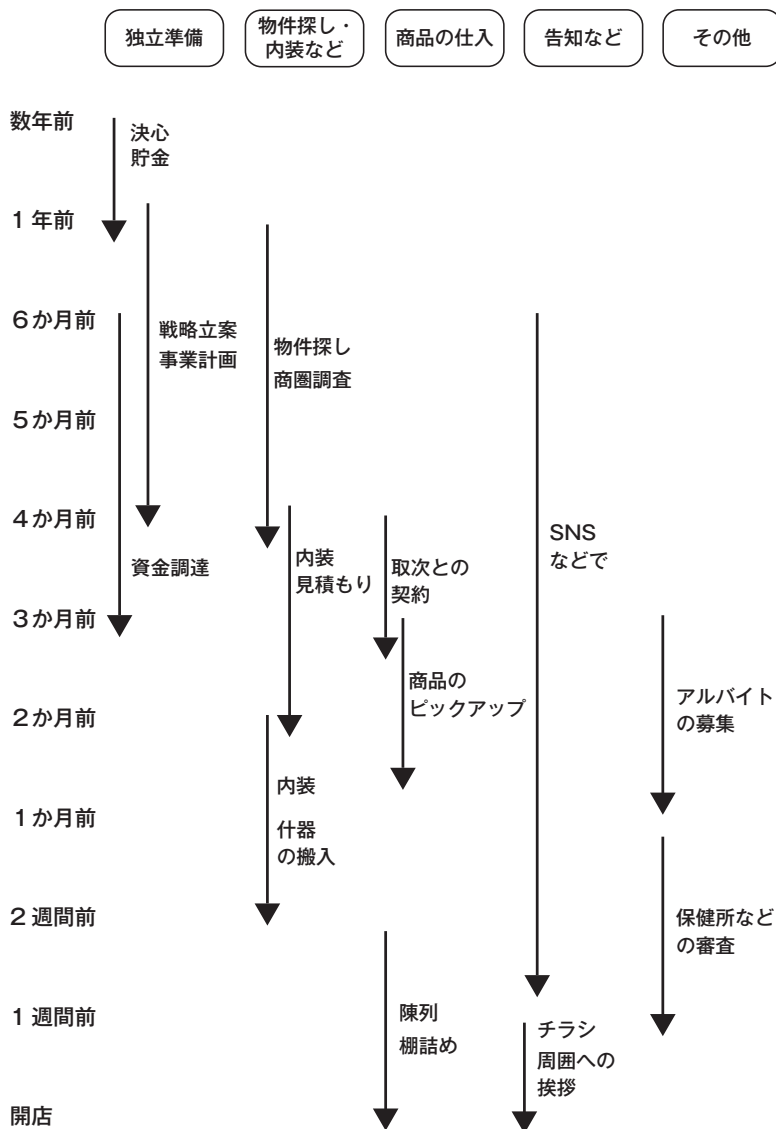
もともとは1966年に父が書店勤めを未経験のまま立ち上げた売り場が5～6坪の本屋でした。父が20年前に急に他界してしまい、当時私は、東京で勤め人をしていたのですが、急遽戻らないといけないことになりました。母親から仕事のことは教わったのですが、我流で本屋をはじめたといっても過言ではないと思います。行き着いたのがアルトスブックストアという衣食住を軸とした選書の本屋です。一般の本屋さんに比べると、提案型、イベント型の本屋です。うちの本というのは必要ではない、けれども生活のなかにこの本があると少なからず潤いのようなものが与えられる。そういったものをテーマに品揃えをしております。本の先にあるもの、本で終わるのではなくて、その先にあるものを含めて一緒に提案していきたい、お客さんをつなげていけることがしたいというような思いで、店内でいろいろなイベント、活動をしています。

本屋を開業するまで

次の章からは実際に本屋を開業し、続けていくために必要なことを見ていきますが、まずはおおまかにポイントをまとめてみることにしましょう。

次のページのチャートは開業するまでの流れをまとめたものです。本屋をはじめたいと思ってすぐにはじめられるわけではありません。運よく既存の本屋さんを引き継いで、簡単な内装のリニューアルする程度であれば、お金も時間もかかりませんが、そのようなケースはほほないといってよいでしょう。自宅を改装してお店をやるというケースもありますが、たいていの場合は物件を借りることになるでしょう。資金も手持ちのお金だけでは足りないでしょうから、何らかのかたちで借りる必要があります。また、お店を開きたい地域・場所が決まっていたとしても、理想通りの物件を見つけるのに時間がかかったり、物件が決まっても、内装の工事や、扱う商品の手配など、短く見積もっても開業まで半年はかかると考えたほうがよいでしょう。とくにカフェスペースなどを設けたいという場合は、必要な資格や工事もあります。

何からはじめるにもまず自分が本屋をやりたいと言うことを周囲に伝えることが大事です。ある書店開業者は、屋号と「書店開業準備中」という名刺をつくって、近所の人や、出版関係の人と会うたびに自分がこんな店をやりたいといっていたそうです。そこで出会った人とどこかで取り引きすることがあるかもしれませんし、別の人を紹介してくれるかもしれません。出版関係は流動性のある業界のため、そのようなつながりを大事にする業界ともいわれています。いろいろな人とつながっておくことも重要なことです。



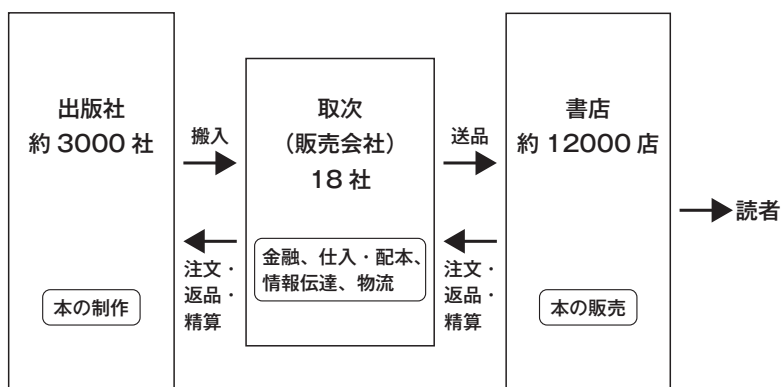
▲開業までの流れ

4 / 出版産業のしくみ

出版業界とは

出版業界といったとき、何を指すのでしょうか。一般には、メーカーにあたる出版社と流通を担う問屋（販売会社）の取次会社、小売店である新刊書店の“業界三者”を総称して、出版業界ないしは出版産業と呼称しています。流通の要となる取次は18社（日本出版取次協会加盟社、2020年3月31日現在）、取次と相互に取り引きしている出版社は3000社前後、書店は1万2000店弱になります。書籍も雑誌も区別なく、出版社から出荷され、取次を経由し、書店で販売されるという流れに乗っています（詳しい流通については「6. 本が読者に届くまで」を参照）。

これに加えて、コンビニエンスストアの店頭、文具店や雑貨店などの店先にあるスタンド、JRや私鉄の駅構内の売店などでも雑誌



▲本が読者に届くまでの業界三者

を中心に販売されています。さらに、取次が介在せず、出版社と書店が直に取り引きしたり、顧客に直接商品を届ける通販専門の出版社も少なからずあり、取次から商品を仕入れ、スタンド店など小規模な販売店に卸す二次取次という業態も存在します。販売ルートでみると“業界三者”にとどまらない産業的な広がりが 있습니다。

正確な統計はないものの、出版社、取次、書店など出版産業にかかわる従事者の総数は、20万人前後といわれています。

再販売価格維持制度（再販制度）

出版販売の根幹ともいえる取引制度があります。再販制度と委託販売制度です。

本来、メーカーの決めた販売価格を小売店に強制する再販売価格維持行為は、独占禁止法上、違法となります。しかし、出版物をはじめとする著作物は、独占禁止法の適用除外によって、例外的に定価販売が認められています。これを出版業界では「再販制」「再販制度」と呼んでいます。

独禁法の適用除外となった経緯は明らかではありませんが、全国津々浦々どこに住んでいても同一の価格で購入できることによって地域格差をなくし、また、値崩れを防ぐことで文化産業を保護するという立法目的があったと業界内では解釈されています。ほかの商品のように市場メカニズムによって出版物の価値が決まるものではない、国民の知る権利に資する制度であるという説明もなされています。一般に、再販行為は小売店どうしの競争を阻害するものですが、出版業界では、その多くが再販制を維持すべきとする立場を取っています。

ただ、出版物は自動的に定価販売されているわけではありません。出版社・取次・書店三者間の個々の契約にもとづいて運用するという前提になっています。したがって、出版社が新刊として市場に流す際、定価表示を外して頒価や希望小売価格など并表示し、販売価格を書店にゆだねることも自由です。これを「部分再販」と呼びます。

市場に流してから一定期間、販売価格を拘束し、時期が来れば自由価格にしたり、新刊として書店に並んでから一定期間、価格拘束を外し、それが過ぎてから定価販売に戻したりする売り方もあります。読者謝恩などの名目で時期を限って自由価格にすることも行われています。これらを「時限再販」と総称しています。

また、つくり過ぎやタイミングを逃したなどの理由で出版社の倉庫に眠っていた在庫について、価格拘束を解除し、専門の取次を通じて自由価格本として市場に流す場合もあります。その多くは、新刊書店以外の百貨店やスーパーなどで「バーゲンブック」として売られています。近年では、新刊書店でも自由価格本のコーナーを置くところも増えつつあります。これらの出版物にはバーゲンの頭文字からとった「B」というスタンプを押したり、小口（本の切断面）に赤線を引いたりして、定価販売の商品とは区別されています。

委託販売制度

委託販売制度も出版業界を理解するうえで重要な取引制度です。一定の期間内で条件を満たせば、書店で売れ残った出版物の返品（返本）を認める売り方のことです。

書籍の新刊点数は、年間8万点近くにもなります。書店に入荷のない日曜日を除くと、日々300点前後の新商品が発売されている

ことになります。これほどの新製品がある業界はほかにはないでしょう。ほとんどの書店では、これらの本すべてに目配せして仕入れるのは容易ではありません。それができたとしても、仕入れた商品すべてを書店が買い取ることになれば、売れ残りリスクを一方的に書店が負うことになり、その結果、売れ筋だけが店頭に並ぶことになってしまいかねません。出版社や取次は、書店の仕入れを補うために、書店の立地や客層、販売実績に応じて送品パターンをつくり、書店の発注なしに商品を届けるしくみを取り入れています。自ら発注していない商品を小売店がすべて買い取るということも一般にはあり得ません。

ベストセラー間違いなしという商品があるいっぽうで、何かのきっかけで評判となり火がつく商品もあります。新刊時、書店のリスクを減らして、まずは店頭に並ぶ機会をつくり、売れなければ取次や出版社に返せるというのは、合理的な制度といえます。

ただし、決済の流れは異なります。入荷した商品の多くはいったん書店が代金を支払い、その後、返品額を差し引いて精算することになります。その側面から、委託販売を「返品条件付売買」「返品条件付買切」と呼ぶこともあります。

再販制度と委託販売制度は、それぞれ別個の制度と見なされていますが、再販契約によって定価販売を義務づけられているため、書店が過剰に商品を抱えても値引きなどによる“在庫処分”はできません。二つの制度によって、売れ残っても出版社に返品できることから書店が安心して販売に取り組むことができ、値崩れを防いでいるという側面があります。

5 / 本屋を取り巻く現状

出版産業の現状

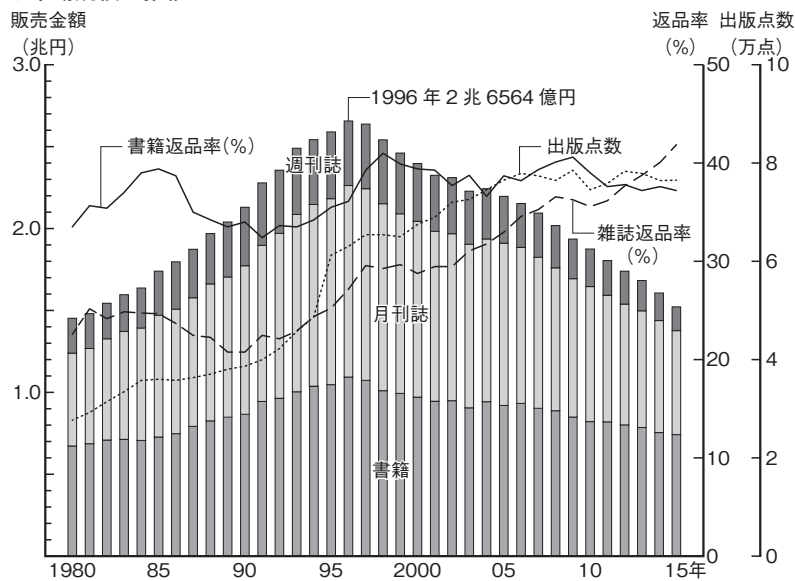
市場規模（書籍・雑誌販売額）は、出版科学研究所の推計では1兆3000億円ほどとされています。2兆6000億円に達した1996年の最盛期の販売額と比較すると3分の2ほどの規模に縮小し、今後も減少が続くとみられています。とりわけ雑誌の販売額の落ち込みは激しく、雑誌を主力にする出版社や雑誌の売上が半分以上を占めている比較的小規模の書店は、大きな打撃を受けています。20年ほど前には2万数千店あった書店数は、1万2000店弱に減ってしまいました。閉店・廃業した書店の多くは「街の本屋」といわれています。

ただ、出版科学研究所の推計には、近年、増えつつある取次を経由しない出版物は含まれていません。また、出版社は書籍・雑誌の売上のほか、電子書籍や広告、著作権ビジネスなどの収入があります。なかでも電子書籍は徐々に売上を伸ばし、1000億円規模になっています。活字離れといわれてはいるものの、紙から電子に移行している部分も考慮しなければなりません。小売書店では、文具や小物雑貨など書籍・雑誌以外の「第3商品」を扱っているところもあります。これらを加えると、産業規模はもう少し大きくなります。

業態ごとに売上高をみると、アマゾン、TSUTAYA、紀伊國屋書店など上位5社で4分の1ほどのシェアを占めるとみられ、残りの市場を多くの書店でわけ合っています。出版社の場合は、講談社、小学館、集英社など上位5社でやはり4分の1前後の市場を押さえ、

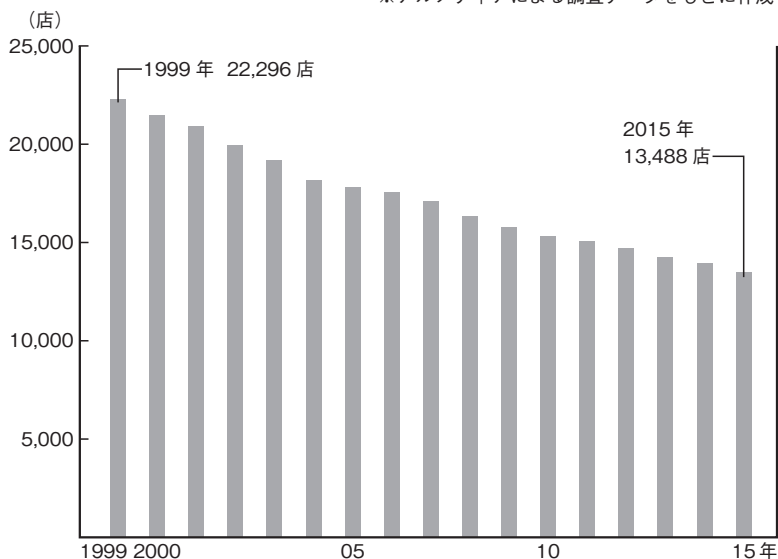
▼市場規模の推移

※出版科学研究所「2016年 出版指標年報」のデータをもとに作成



▼書店数の推移

※アルメディアによる調査データをもとに作成



さらに上位 50 社で 6 割前後を占めているとみられます。取次は日本出版販売（日販）、トーハン、楽天ブックスネットワーク（旧大阪屋栗田）の上位 3 社で 7 割から 8 割を占め、書店、出版社と比べて、集中の度合いが高いのが特徴です。日本の卸売業全体でみると、日販の売上高は 10 位以内に位置するほどの大企業となっています。

本屋をめぐる環境

これまで見てきたように、書店数は減少の一途をたどり、年に 300 店ぐらいつつ減っています。毎日、全国で 1 店舗が新規開業すると、そのいっぽうで 2 店舗が閉店するというようなサイクルです。閉店する書店の多くは小規模の街の本屋、新規開店するのは全国チェーンや比較的規模の大きい書店グループというのが定着しました。書店数は減っても大型化が進み、総売場面積は増加する一方となっています。かつては売場面積 100 坪でも大型書店と見なされていましたが、いまや 1000 坪、2000 坪の書店も珍しくありません。

2000 年代に入ってから、アマゾンが筆頭とするオンライン書店（インターネット書店）の伸長著しいものがあります。アマゾンジャパンは出版物の売上高を公表していませんが、リアル書店 1 位の TSUTAYA を大きく上回っているといわれています。

ブックオフに代表される「新古書店」も隆盛を誇ってきました。「価格破壊」を標榜し、比較的最近刊行された状態のよい古書を廉価で販売するビジネスモデルです。しかし、供給源となる新刊市場が縮減するのと歩を合わせるかのように、かげりがみられます。ただ、新刊書店よりも少ない自己資金で立ち上げられる古書店やブックカフェは、若い人を中心に開業が増えています。

新刊書店の側からも新たな動きが出ています。店内にイスを置いて座り読みを推奨したり、カフェを併設して読書の場を提供したり、ネット上で完結していた電子書籍の販売を店頭の端末でも手続きできるようにしたり、本業を支えるために出版物と親和性のある利益率の高い商品を積極的に扱ったり、といった試みです。また、出版社側からは、返品不可の買切（買い取り）を条件に、書店のマージン（粗利）を増やした刊行物を開発して販売意欲を高める工夫もなされ、一定程度成功しています。これらは「責任販売制」「新買切制」などと呼ばれています。

ここ数年の本屋をめぐる状況は新たな局面になってきているといえるかもしれません。2016年にはこれまで雑誌が書籍の売上を上回っていたのが、書籍に逆転されるという状況になりました。雑誌が売れない、というのはこれまでの「街の書店」にとっては死活問題です。また、流通をめぐる問題も深刻化していて、これまで雑誌の流通に乗っかるかたちで成り立っていた書籍の流通が今後成り立たなくなり、コストアップや発売日の制限などが出てくるかもしれません。

いっぽうでこの本で想定している個人で本屋を開業する動きも少しずつ増えてきています。本を置きたいという小売店も増えてきており、これまでの「本屋」のイメージにとらわれない戦略が求められ、新しくはじめる人にとってはチャンスにもなるかもしれません。

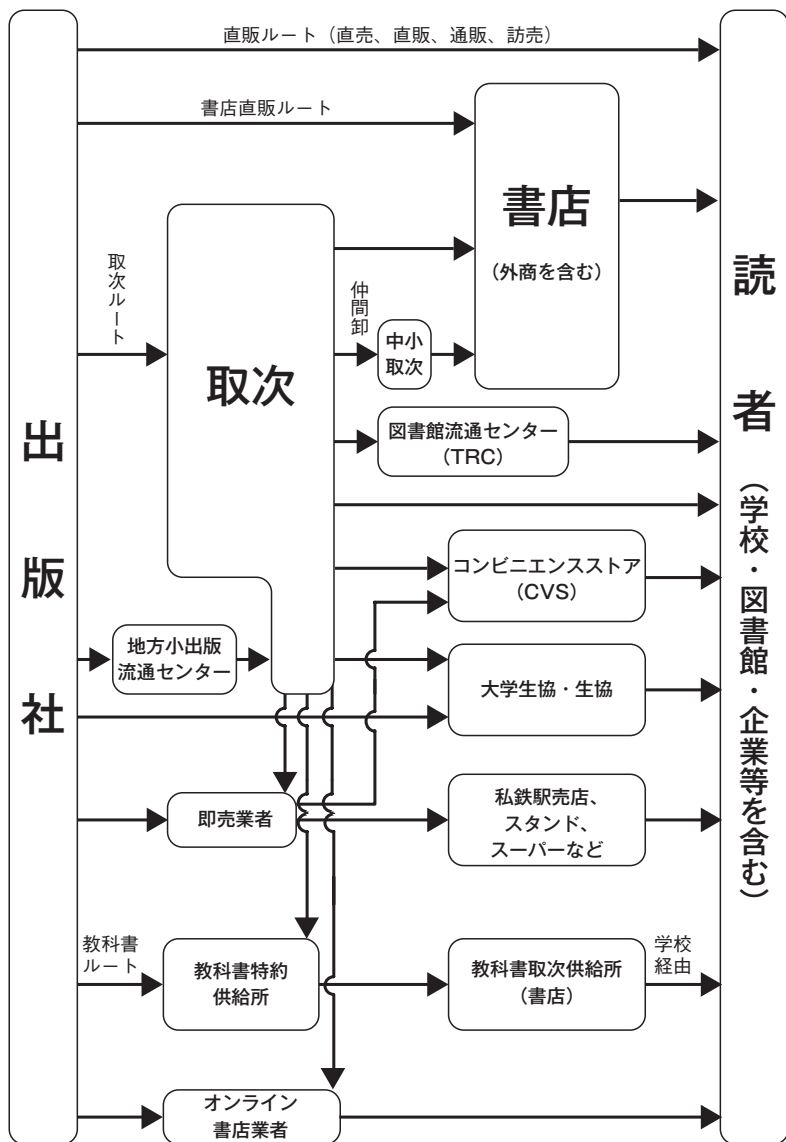
6 / 本が読者に届くまで

出版物の流通ルートの概要

出版物の6割から7割は、出版社から取次会社（販売会社）に出荷され、取次を経由して書店に届き、読者（消費者）の手に渡ります。出版業界ではこれを「通常ルート」と呼んでいます。取次からコンビニエンスストア（CVS）を経て読者に届く「CVSルート」を加えれば、9割近くの出版物が取次を介在して流通していると見られます。これらを合わせて「取次ルート」と呼びます。大量の書籍や雑誌を日々さばく取次ルートなくして、出版物の流通は成り立ち得ませんでした。

「4. 出版産業のしくみ」で説明したように、委託扱いの返品のできる商品は、書店で売れ残った場合、取次を経て出版社に戻され、状態のいいものは、書店から注文があれば再出荷されるという循環になります。販売期間の過ぎた再利用のできない定期刊行物は、書店が未販売だったことを証明するために切り取った表紙だけを返品したり、出版社に戻さず、取次が特殊な紙や包装用のビニール、ホチキス針などを分別する前処理をして古紙業者に引き渡したりするしくみもあります。

出版社が取引する取次会社は、1社のみとは限りません。通常は、大取次と呼ばれる日本出版販売（日販）、トーハン、楽天ブックスネットワークなどの大手とともに、ほかの総合取次や専門取次など複数を取引先にしています。取次1社だけの取り引きだったとしても、書店から注文があれば、取次どうして商品をやり繰りすること



▲本が読者に届くまでのルート

もあります。これを「仲間卸」といいます。

書店の場合は、通例、取引取次は1社となります。一定の物量、取引額に達しない小口取引を分散しても、書店・取次ともメリットが少ないからです。大手書店では、取引取次を書籍と雑誌でわけたり、店頭と外商を別にしたり、店舗ごとに変えたりして、使いわけをしていることはあります。

業界内では、どこの取次と取り引きしているかを説明するとき、「帳合（帖合）」という用語を使います。日販帳合と言えば、日本出版販売と取り引きしている書店を意味し、ダブル帳合と言えば通例、二大取次の日販・トーハン両社と取り引きしているという意味になります。書店が取引先の取次を変えた場合は、帳合変更と呼びます。取次との取引条件は一律ではなく、条件交渉の結果、別の取次に移り換えるということも珍しくはありません。

取次を中心にした流れ

取次だけでみても、さまざまな流れ、業態があります。創業間もない出版点数の少ない出版社などを中心に大手取次との間を取り持つ、いわば取次の取次ともいえる「地方小出版流通センター」、新聞社の刊行物の取り扱いからはじまった「即売」と呼ばれる新聞社系の取次、教科書や学習参考書を主力にする専門取次、取次から商品を仕入れ、地域のスタンド店に卸す「中取次」や、図書館向けに販売する図書館流通センター（TRC）、図書の共同購入に取り組む市民生協向けの販売会社など、多様な企業が存在しています。

取次が届ける先は、書店ばかりではありません。市民生協や大学生協は、一般にもなじみがあるかもしれません。ほかには、コン

ピュータ書・理工書などを扱う家電量販店、絵本や児童書を扱う玩具店、楽譜や音楽書を扱う楽器店など他業種とも取引しています。

いっぽう、取次を経ず、出版社が直接、書店と「直取引」することもあります。創業時から取次抜きに販売活動を展開する出版社も徐々に増えています。ネット書店のアマゾンが取次との取引を主流にしていますが、出版社との直取引も導入しています。紀伊國屋書店をはじめ、出版を専業としない企業・団体や個人が発行する自主流通本を多数受け入れている書店もあります。

読者から直接注文を受けつけ、直送する出版社も珍しくありません。雑誌の定期購読など読者に直接届ける通信販売（直販）は、従来から取り組まれています。書店が個々の顧客の通販の受付窓口になり、出版社が書店に手数料を支払うこともあります。

新刊・注文・返品の流れ

書店の立場から書籍を中心にした流通のしくみを個別に見ていきます。「4. 出版産業のしくみ」で触れたように、出版は日々大量の新商品が発売される独特の産業です。書籍の場合は、はじめて市場に投入される商品为新刊書、売れ行きがよく増刷（刷り増し）して市場に流される商品を既刊書と呼びわけています。

新刊書は、取次が書店の規模や客層、立地、売上高、返品率などを考慮して、配本先や配本冊数を決める「自動送品システム」によって入荷するのが大多数を占めています。日販は「パターン配本」、トーハンは「データ配本」と呼び、入荷部数を取次に任せている側面から「見計らい配本」ということもあります。出版社が書店ごとの配本パターンを決める場合もあり、「ランク別配本」と呼んだり、「指

定配本」と呼んだりしています。書店が新品を1点1点、仕入れるか仕入れないかを判断する手間を少なくするシステムです。その多くが初版4000、5000部という新刊書を1万店以上の書店に行き渡らせることはできません。売れそうな書店にターゲットを絞って配本するのは、出版社や取次にとっても必要な取り組みでした。ただ、取次や出版社の配本のしくみには、書店の意志があまり反映されていないという不満もあり、取り入れない小さな書店も出てきています。

出版社などから事前に新刊情報を得て、書店が個別の商品を発注することも日常的に行われています。出版社が返品を認めない「買切商品」であれば、書店が注文しなければ原則入荷しません。出版社は、多くの部数を仕入れてもらえるよう、営業部員が書店を訪問してセールスしたり、宣伝文句の入った注文用紙を郵送したり、FAXで送ったりするなど「事前注文」を働きかけています。

新刊の場合、書店への委託期間は通常4か月になります。この間に商品がさばけ、さら需要が見込めれば取次に「追加注文」して売り伸ばしをはかることになります。いっぽう、見計らい配本や指定配本を受けても、自店の客層や品揃えに合わなかったり、売れそうにないと判断すれば、直ちに返品するのが通例です。売場の大きさは限られているので、日々売れている部数以上に新刊を並べきるのが困難だからです。

加えて、先述のように、委託商品は、事実上「返品条件付買切」となっているため、納品即請求のかたちを取り、1か月分の商品代金を翌月末にまとめて取次に支払わなければなりません（月2回請求・支払いの書店もあります）。過剰に在庫を持ってしまうたら、いったんは支払いが発生するため、資金繰りの問題が出てきます。見切

りをつけた商品をはやめに返品するのは、月々の支払額を減らすためという事情もあるわけです。

これら精算の手続きを、業界内では「入帳」ないしは「返品入帳」と呼びます。取次によって入帳に数日から10日程度のタイムラグがあるため、月末近くの締め日をまたいでしまうと、翌月の精算に振り替えられることがあります。

新刊として発売後、売れ出している本や自店の特性に合わせて取り扱いたいと考えた本は、取次や出版社に注文を出して仕入れることになります。書店の意志で発注していることから、注文品は原則、返品のできない商品として扱われ、最終的には売り切ることが期待されています。しかし、売れ行きを見込んでも、思ったような結果を出せないことがあります。この場合、出版社の出荷窓口にご相談して返品を認めてもらうことはよく行われます。書店がフェアを企画して商品を集める際、売れ残りの返品を前提に出荷をお願いすることもあります。また、出版社があらかじめいつでも返品を受けつけると宣言している場合もあり、これをいつでも精算できるという意味で「フリー入帳」と呼んでいます。そのほか、さまざまな取引形態がありますが、これらのしくみは、「10. 仕入先を決める」で説明します。

【コラム】海外の書店事情

書店は「書籍」を売る店

書店は本を売っているお店。日本以外の国でもそのことに変わりはないが、売っている商品や店の雰囲気には違いがある。それは、それぞれの国の歴史や、出版業界の成り立ちなどによるものだが、日本でこれまでとは違った書店を考えるうえで、参考になることも多い。

本書のなかでも説明されているように、日本の書店数は90年代初頭の約2万3000店から、いまは約1万2000店弱とほぼ半減しているが、それでもなお、日本は書店が多い国である。

世界の超大国アメリカでは、チェーン書店と独立系書店を合わせても書店は5000店もないのではないかと（書籍の販売拠点としては、スーパーやディスカウントストアなども含まれるのでさらに多いが）。比較的小規模な独立系書店が多いといわれるドイツでも、オーストリア、スイスやベルギーなどのドイツ語圏を合わせても約5000店といわれている。

なぜ、日本に書店が多いのか。その理由の一つは、日本の書店が書籍と雑誌を両方販売しているためだ。海外旅行で欧米の書店に入ったことがあればお気づきかもしれないが、欧米をはじめとした多くの国で、書店は「書籍」を販売する店舗＝BookStoreであり、基本的に雑誌は販売していないか、扱っていたとしても限定的である。

例えば、2016年にニューヨークの独立系書店マクナリー・ジャクソン（McNally Jackson）を訪問したとき、店長が「いまは書籍以外の商材にも力を入れている」として挙げた商材に雑貨、文具などと並んで雑誌が入っていた。彼らにとって雑誌は本以外の商材「サイドライン」の一つなのである。

書籍で経営を成り立たせる書店

こうした海外の書店は、基本的に書籍の売り上げと利益で経営を支えている。日本の書店が回転率のよい雑誌（コミックも含む）に経営を依存しているのとは対照的だ。

そのため、日本に比べて書籍の価格が高額で、販売で書店が得るマージン（粗利益）の割合も多い。

ちなみに日本と同様に書籍の再販制度（価格拘束）があるドイツの書籍価格は、平均 14.55 ユーロ（1950 円）。文学書で 15.29 ユーロ（2049 円）以上、人文科学など専門的な書籍では 24 ～ 25 ユーロ（3216 ～ 3350 円）、理数系の学術専門書では 30 ユーロ（4020 円）を上回るという報告もある（書店未来研究会が 2010 年に実施した調査「ドイツ書籍市場」、為替レートは当時の平均値 1 ユーロ＝134 円）。

そして、書店が得る粗利益率は、日本の書店が販売価格の 20% 程度なのに対して、ドイツの書店は出版社から直接仕入れる場合は 40% 前後、取次から仕入れる場合でも 35% 前後になる（取次は出版社から大量に仕入れるので卸値は 50% 程度になる）。

再販制度がないアメリカでは、ベストセラーなどが大手ディスカунティストアやチェーン書店、オンライン書店などで 20% 程度の値引きで売られていることも多いが、一般的には書籍の価格は日本より高額で、書店の粗利益率もドイツと同様の水準だ。

事前注文で棚を構成

こうした国では、日本のような取次会社は存在しない。書籍を書店に流通させる卸業者（ホールセラーと呼ばれ、日本では取次と訳されることも多い）はあるものの、書店に新刊書を自動送品する日本の取次が行っ

ているような「配本」はない。書店に並んでいる書籍は、新刊も既刊もすべて書店が自ら注文した書籍だ。

そのため、こうした国の出版社は、新刊書籍を発売する前に書店への営業を行い、事前注文を取ったうえで印刷して書店に届ける。事前注文制をとっているため、日本では30～40%になる書籍返品率が一桁代から10数%程度に抑えられており、必然的に独自のセレクトで品揃えをしている中小書店が多い。

元気な独立系書店

海外でも全体的に書店の経営は厳しいようだ。多くの国でアマゾンをはじめとしたネット販売のシェアが高まり、その分、書店の市場が侵食されている。

とくにアメリカでは、かつて5000店以上あった独立系書店の団体ABA（American Booksellers Association）の加盟書店が、2010年頃には1400店に減少してしまった。

これは90年代に全米に大型店舗を展開したバーンズ＆ノーブル（Barnes&Noble）やボーダーズ（Borders）といった巨大チェーン書店や、ウォルマート（Walmart）やコストコ（Costco）といったディスカунストアの書籍販売拡大などの影響だった。

ほかの多くの国々でも、アメリカと同様に書籍市場でチェーン書店などのシェアが拡大し、中小書店が減少するという集中化が起きていた。

しかし、ここ数年、風向きが変わってきた。アメリカでは数年前からABAの加盟書店数は増加に転じ、いまや2200店舗（1700法人）にまで回復しているという。

実際にここ数年、アメリカやドイツで出会った独立系書店経営者たちからは、「大きな書店の時代は終わった」「小さな本屋はポジティブ」など、

前向きな発言ばかりが聞かれる。

実はこうした国々では、むしろ大手チェーン書店が苦境に陥っている。アメリカで売上規模第2位だったボーダーズは2011年に経営破綻、第1位のバーンズ&ノブールも、店舗数は全盛期の半数ほどに縮小している。ドイツの最大手書店タリアも、2016年に資本が売却された。

こうした傾向は、オンライン書店の拡大に起因するのではないと思われる。かつて大手チェーン書店は、大型店舗にあらゆるジャンルの本を並べ、同じパターンの店舗を各地に展開する「ドミナント展開」で店舗網を拡大させることに成功した。

しかし、あらゆる書籍を検索して購入できるオンライン書店が登場したことによって、「何でも揃っている」という店舗は価値が低下した。むしろ、規模が小さいが故に、店主や店員が顧客の志向を考えてジャンルを絞り込み、選んだ書籍を並べている小規模書店が、魅力的な空間になっているのではないと思われる。

アメリカやドイツでは、もともと書店がすべての商品を注文して仕入れていたことと、書籍が売れば書店の経営が成立する収益構造型であったことが、こうした業態の復活を支えているのであろう。



▲アメリカ・ニューヨークにある書店
(マクナリー・ジャクソン)

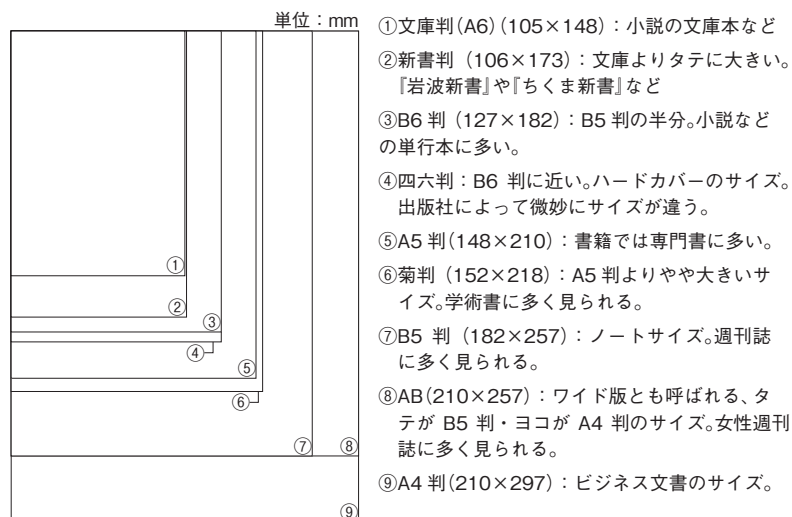


7 / 書籍・雑誌の基礎知識

「本」は書籍と雑誌に分類することができます。書籍と雑誌の中間の性格をもつムックや、マンガ（出版業界では「コミック」と呼ばれます）も流通上は書籍か雑誌のどちらかに分類されます。この項目では、おもに書籍や雑誌について基本的な知識を紹介します。

判型

本の大きさのことを判型といいます。日本の本は日本工業規格（JIS）で規定された寸法にしたがったものが多くつくられています。用紙にはA列とB列があり、A0、A1、A2・・・と数字が大きくなるにつれて大きさは半分になります。B列はA列の1.5倍の面積になっています（B4はA4の1.5倍）。

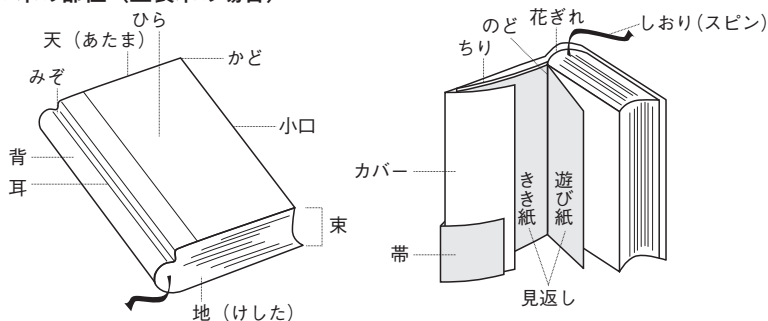


また、日本工業規格で規定されている寸法とは異なるサイズの本も多くつくられています。小説などに多く採用されている四六判、新書に採用されている新書判、学術書にみられる菊判、判型の大きな雑誌に採用されている AB 判（タテが B5 判、ヨコが A4 判）などがそれです。おおまかな大きさは把握しておきましょう。

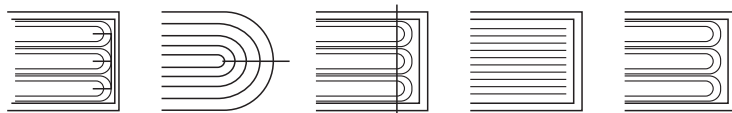
本の部位と製本

本の各部分には名称がつけられています。下の図を参照してください。製本には上製本と並製本があります。小説の単行本や学術書のような表紙に厚い紙を使った書籍の製本を「上製本」といい、ハードカバーとも呼ばれます。一方の「並製本」は、ハードカバーに比

▼本の部位（上製本の場合）



▼とじ方



糸かがりとじ

糸かがりにより本文をとしたあとに表紙をつける方法。上製本（ハードカバー）で用いられる。

中とじ

ページの中央に針金を折り曲げてとじる。週刊誌によく見られる。

平とじ

糸を重ねて、とじ代に表紙から針金を打ち込んでとめる。月刊誌によく見られる。

無線とじ

16 ページごとなどの折り（折丁）を重ね、折り目を裁断して切り口を接着剤で固める方法。

アジロとじ

折りによってつながっているものを裁断せずに接着剤で固める方法。文庫本によく見られる。

べると軽く、簡易的な製本で、表紙にやわらかい紙を使うことからソフトカバーとも呼ばれます。

書籍の分類とコード

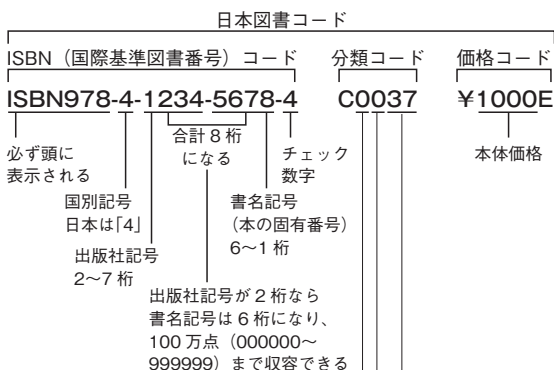
現在、全国に流通している新刊書籍は 100 万点近く（日本書籍出版協会ホームページ）にのぼります。本屋ではこれらの多くの本を読者が探しやすく並べる必要があります。

書籍のカバーなどには 2 段になったバーコードと ISBN から始まるアルファベットと数字が組み合わさった記号が印刷されています。これを「日本図書コード」といい、ISBN コードと、分類コード、価格コードの三つで構成されています。

ISBN（International Standard Book Number）は国際標準図書番号のことで、書籍を特定するためにつけられている世界共通の 13 桁の番号です。頭に「ISBN978」と表示され、そのあとに国別記号（日本は 4）、出版者番号、書名番号、チェック数字から構成されています。ISBN コードが 13 桁になったのは 2007 年からのことで、それ以前の本については 10 桁のものもあります。図書コードとしては、ISBN コードのあとに書籍の内容を示す分類記号（C + 4 桁の数字）と価格（¥のあとに本体価格 + E とつけられている）が記載されています。C コードは出版社がその本のジャンルを示したもので、陳列する際に参考になります。ちなみに、図書館では日本十進分類表（NDC）によって分類されています。

出版社は ISBN コードを取得し、ISBN コードをもとにバーコード（JAN コード）を作成します。JAN（Japan Article Number、日本共通商品番号）は国際的なバーコード規格の日本版で本に限らず

▼書籍コード



販売対象		発行形態		内容コード(3行目…大分類、4行目…中分類)											
(1桁目)		(2桁目)		中分類 大分類		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
コード	内容	コード	内容			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	一般	0	単行本	0	総記	総記	百科事典	年鑑雑誌		情報科学					
1	教養	1	文庫	1	哲学 心理学 宗教	哲学	心理(学)	倫理(学)		宗教	仏教	キリスト教			
2	実用	2	新書	2	歴史 地理	歴史 総記	日本 歴史	外国 歴史	伝記		地理	旅行			
3	専門	3	全集・ 双書	3	社会 科学	社会 科学 総記	政治 (含む 国防・ 軍事)	法律	経済 財政 統計	経営		社会	教育		民族 民俗
4	検定教科書 消費税 非課税品 その他	4	ムック・ カレンダー・ 日記・手帳・ その他	4	自然 科学	自然 科学 総記	数学	物理学	化学	天文 地学	生物学	医学 薬学			
5	婦人	5	辞典・ 事典	5	工学 工業	工学 工業 総記	土木	建築	機械	電気	電子 通信	海事	採鉱 冶金	その他 工業	
6	学参Ⅰ (小中学生対象)	6	図鑑	6	産業	産業 総記	農林 業	水産 業	商業		交通 通信業				
7	学参Ⅱ (高校生対象)	7	絵本	7	芸術 生活	芸術 総記	絵画 彫刻	写真 工芸	音楽 舞踊	演劇 映画	体育 スポーツ	諸芸 娯楽	家事	日記 手帳 カレンダー	コミ ック 劇画
8	児童 (中学生以下対象)	8	磁性媒体 など	8	語学	語学 総記	日本語	英米 語	ドイツ 語	フランス 語		外国 語			
9	雑誌扱い	9	コミックス	9	文学	文学 総記	日本文学 総記	日本文学 詩歌	日本文学 小説		日本文学 評論 随筆 その他		外国 文学 小説	外国 文学 その他	

さまざまな業界が使用しています。そのなかで出版流通については、日本図書コードの内容をもとにした書籍 JAN コードが取り入れられています。

📖 雑誌コード

書籍とは別に雑誌については「雑誌コード」という日本の独自規格の管理方法がとられています。一般に表 4 (裏表紙) の下段に「雑誌 00000-00/00」と 5 桁のコード (雑誌コード) と発売月などを示す 4 桁の数字で表されています。雑誌コードの 1 桁目は刊行形態を示していて、0 と 1 が月刊誌 (隔月、季刊も含む)、2 と 3 が週刊誌を表しています。また、この横に雑誌コードをもとに作成した 18 桁からなるバーコード (定期刊行物コード) も示されます。



書籍と雑誌の販売のポイント

書籍販売でまず押さえてなければならないことは、売れ筋商品の売り逃しをしないということです。詳しくは「17. 棚のつくり方」で触れますが、販売のピークが過ぎた死に筋商品を取り除き、売れ筋商品の品切れを防ぐよう、在庫管理をしっかりと行うというのがセオリーです。また、刊行されてすぐの話題性のあるベストセラーはどうしても小さい書店が大量に仕入れることは難しいため、既刊商品のなかで長く売れ続けているロングセラーの掘り起こしも重要です。ベストセラーやロングセラーも必ずしもメディアで取り上げられているそれと一致するわけではありません。そのお店独自のベストセラー、ロングセラーもあるはずです。

雑誌は週刊、隔週刊、月刊、季刊など一定の発行間隔のもとで定期的に刊行されています。また、ファッション誌などには明確に対象とする読者層を定めているものもあります。

最近の雑誌は特集や企画に割くページ数を増やす傾向があり、同じ雑誌でも号によって売上が大きく変わることがあります。表紙も目立つので、書籍と一緒に棚に並べてアイコン的に扱うこともあるようです。

雑誌はいかに、発売日にその雑誌を求めている人に届けるかということと、定期購読を集めるかということがポイントであるといわれています。雑誌の定期購読は定期的に本屋にお客さんが足を運ぶ誘因になるともいわれています。なお、雑誌の売り方については、日本雑誌協会が作成した冊子『これで雑誌が売れる！』が参考になります。

8 / 事業計画と資金計画

お店のコンセプトを考える

この項目からは、具体的に本屋を開業するまでに必要なことを順に見ていくことにします。

本屋をはじめるにあたって、まずはどのような店にするかを考える必要があります。どのような商品を扱うか(「9. 扱う商品を決める」参照)、どんな場所にするか(「11. 立地と物件を考える」参照)など決めるべきことはたくさんありますが、まずはざっくりとしたものでよいので、お店のコンセプトを考えましょう。

こういう本・雑誌を扱いたいというモノをコンセプトの中心にするケース、こういう人に来てほしいというお客さんを中心にするケース、こういう街にお店を出したいという場所から入るケースなどさまざまあるでしょう。ただ、あまりコンセプトを固めすぎてしまうと、実際に開業した際にそれに縛られて身動きが取れなくなってしまうこともあります。ある程度の軌道修正ができるようバランスを取ることも必要です。

その際に大事なのは、なぜ本屋をやりたいのかという動機を掘り下げることです。「3. どんな本屋にするか?」でも紹介したように、単に独立したかったからかもしれませんし、自分が訪れた書店での経験によるものかもしれません。そして動機を掘り下げながら、Why(なぜ開業するのか)、Who(自分一人でお店をやるのかどうか、どんなお客さんに来てほしいのか)、What(どんな商品を売るのか、どんなお店にするのか)、Where(どこでお店をやるのか)、When(い

つ開店するのか)、How (どうやって運営するのか、いくら稼ぐのか)、といった5W1Hを明確にしていくことも重要でしょう。また、コンセプトを考える際に、それがお店の名前(屋号)に落とし込めるとベストです。

どこに相談するか

これまで本屋を新たに開業する場合、書籍の流通を行う取次会社に相談することが大半でした。「6. 本が読者に届くまで」でも触れた通り、書籍の流通は大半が取次を経由して出版社から書店に届けられ、取次会社との取引をしないと本屋で扱う商品を調達することができなかったからです。加えて取次が新規開業のノウハウを蓄積していることも開業希望者にとって魅力的でした。

取次と契約する際、取次に預ける保証金(信認金)が大きな負担だといわれています。これは、新規に取次と取引を開始する際に、一定額(一般に月商見込み額の2~3か月分)を取次に預けるもので、取引店の倒産・閉店時のリスクを減らすために取次がとっている措置のことです。

しかし、近年は小規模の比較的月商の少ないお店にも対応するようになってきており、相対的に保証金が少なくなっているともいえます。かつてに比べて取次も開業希望者に対して門戸を開いている雰囲気があり、事業計画と資金計画が固まっていれば成約にいたるケースも増えてきているようです。また、そもそも取次を使わずに出版社と直に取引するケース、古書やリトルプレスなどを取り扱うことによって特徴を出そうとする店も増えてきています(詳しくは「10. 仕入れ先を決める」を参照)。

可能であれば、実際に開業したお店に行き、話を聞くべきでしょう。本屋で働いた経験がない場合は、一度どんなお店でもよいので修行してみるのもよいでしょう。これまで本書で見てきた業界の慣行にも触れ、また実際に本屋の店頭に立つことで、自分なりのやりたい本屋が見えてくるかもしれません。

個人経営か法人経営か

どういう形態で運営するかについても考えましょう。一番大きいのは税金面です。個人経営（個人事業主）の場合、売り上げに関しては所得税が課せられます。所得税は所得に応じて税率が高くなります。もっとも、そこまで大金を稼ぐわけではなければ個人事業主で十分という考えもありうるでしょう。いっぽう、法人の場合は、法人税が課せられます。税率がほぼ一定のため、従業員数や事業規模を拡大させたいという場合は法人化を目指すことも考えられます。一般に法人であると取引先や金融機関からの信用が高まりますが、設立に費用がかかったり、税務作業が増えたりします。それぞれのメリット・デメリットを比較しながら考えましょう。

開業資金はいくら必要か

お店を開業するにはお金が必要です。そして、開業のための資金だけでなく、運転資金も必要になります。好きな本を並べて売れたらそれでおしまい、というわけではなく、実際には本屋を「経営する」視点をもつことが必要です。

具体的にお店をイメージしていくと、いくらお金がかかるか、そ

▼チェックシート 開業までに必要な資金を計算してみよう

●物件にかかる費用

小計 _____ 円・①

・保証金／敷金・礼金 _____ 円

・不動産仲介手数料 _____ 円

・家賃(前払分) _____ 円

・その他 _____ 円

●内装工事費

小計 _____ 円・②

・デザイン設計費 _____ 円

・内外装費 _____ 円

・その他 _____ 円

●什器・備品費

小計 _____ 円・③

・本棚／平台 _____ 円

・レジ _____ 円

・電話・通信機器 _____ 円

・厨房機器(カフェの場合)
_____ 円

・食器・調理器具(カフェの場合)
_____ 円

●仕入れ費(初期在庫)

小計 _____ 円・④

・書籍・雑誌 _____ 円

・雑貨 _____ 円

・その他 _____ 円

●取次の保証金

_____ 円・⑤

●広告宣伝費

小計 _____ 円・⑥

・ロゴ・ショップカード
_____ 円

・ホームページ制作 _____ 円

・その他 _____ 円

●運転資金(1月あたり)

小計 _____ 円・⑦

・家賃 _____ 円

・人件費 _____ 円

・その他 _____ 円

●合計(①～⑥+⑦×6か月)＝

_____ 円

して、毎月いくらくらい稼ぐ必要があるかを考える必要があります。一般に単独の書店として成り立つには毎月の売上（月商）が300万円以上必要だとされています。本の利益率を2割とすると粗利は60万、そこから経費を差し引けば一人分の報酬がやっとでしょう。規模にもよりますが、本屋を開業するには500～1500万円の資金が必要になります。具体的にどのようなものにお金が必要か、前ページの表に具体的な金額を書きながら考えていきましょう。

おもな必要資金

（1）物件にかかる費用

開業資金でもっとも金額がかかるのが物件に関する費用です。購入して自己物件とするのか、賃借するのかをまず決める必要があります。保証金や敷金・礼金などでおおよそ2か月分の家賃が最低でも必要になります。まずは不動産を探すところからはじめましょう。

（2）内装工事費

業者を探すのは大変です。自分が好きだと感じるお店や建物を見たり、雑誌やホームページなどで資料を集めたりしておきましょう。実際に開業された方に紹介してもらうのもよいかもしれません。また、開業までの期間を短くするために、物件探しと並行して内装業者を探しておくといでしょう。取次会社の資料では1坪あたり15万円ほどかかるとされています。

（3）什器・備品費

書棚や平台などの什器は本屋にとってなくてはならないものです。

専門の業者に任せることもできますが、高額になってしまうこともあります（1坪あたり10～15万円）。ある書店開業者は、「今考えると高い金額になってしまった。もっと安く工夫する方法はあったと思う」と話していました。中古のものを購入したり、家具量販店などを活用すると金額を抑えることができます。また、レジや電話などをどうするか、カフェを併設する場合は、どういう食器や器具にするか考える必要があります。

（４）仕入れ費

商品としての本や雑貨を仕入れるだけでも相当な金額になります（1坪あたり30～50万円）。さまざまな取引条件があるので、取引先と相談するのもよいでしょう。

（５）広告宣伝費

お店を知ってもらうことは重要です。詳しくは「13. オープンまでに準備すること」でも紹介しますが、お店のホームページや、ロゴ、ショップカードやブックカバーなどが必要です。

（６）運転資金

毎月の運転資金もある程度確保しておく必要があります。固定費（家賃や仕入れのためのお金、返済額、人を雇う場合の給料）を見積もって、軌道に乗るまでのお金を用意しておきましょう。

事業計画書の作り方

銀行や取次と取引をするためには、「事業計画書」を作成する必

要があります。p.54～55に日本政策金融公庫の書類にもとづいて書き入れたサンプルを示しました。「事業計画書」については、起業についての本で詳しく述べられていることが多いのでここでは簡単なことにとどめますが、自分の思いや熱意だけでなく、扱う商品やサービス、必要な開業資金の金額や、その調達先、開業後の売上や経費など事業の見通しが具体的で、かつ出店する地域の事情にあった、妥当性のあるものであることが大事でしょう。

とくに、商圈を調査し、売上や来店客数を予測しておくことと、開業初期にどのようなものを売るのがイメージしておくこととよいでしょう。後述しますが、取次に初期在庫は任せるのか、それとも自分で選書しリストをつくっておくのかということも大きな違いです。

資金の調達方法

資金を調達するには大きく分けて、自分の貯金などでまかなう「自己資金」と、金融機関などから借り入れる「借入金」が考えられます。初期費用のすべてを自分の貯金で用意できれば理想なのですが、足りない場合は借りることになります。開業費用の回収にはある程度長いスパンで考える必要があります。そのため、できるだけ自己資金でまかない、決められた期間内に返済を迫られる融資による借入金は足りない分を補う程度、と考えたほうがよいでしょう。

多くの開業者が利用するのは日本政策金融公庫や、自治体の融資制度です。日本政策金融公庫は民間金融機関から資金を調達することが難しい中小企業や個人事業者に対して融資をすることを目的として設立された政府系金融機関です。新規開業者のための融資も行っていて、審査や面談を経てお金を借りることができます。とは

いえ、誰でもすぐにお金が借りられるわけではなく、「事業計画書」が必要になります。審査の際に見られるのは、その人の返済能力、つまり、きちんと事業を運営できるか、その計画は妥当か、もし返済できない場合でも回収できるかどうか（保証人）、です。アドバイスもしてもらえるので、まずは一度足を運んでみましょう。

いずれにしても、できるだけ自己資金でまかなうことが大事です。

さまざまな調達方法

自治体などが行っている融資制度も受けられるものがあれば、活用したいところです。ある書店では、リニューアルのための資金を銀行からはまったく借りられなかったものの、県の融資制度を利用して、低い金利で借りることができたそうです。起業支援やまちづくりにつながるものに対しては、融資だけでなく返済の必要のない助成金がある場合もあるようです。自治体によって条件や制度が異なるので、その地域の制度を調べ、商工会議所に相談するとよいでしょう。

また、クラウドファンディングという方法もあります。クラウドファンディングは、ネット上で自らの事業や計画をプレゼンし、それに賛同する個人から出資してもらうサービスです。一般的には設定した期日までに目標金額に達しないと成立しないため、いかに共感してもらうか、そして人を巻き込むかが求められます。また、出資者にお礼として商品やサービスを提供することになります。あるカフェではオープンの日に1日店員を体験できるサービスを提供したり、そのお店でのイベントへの招待券を提供していました。面白い企画を立てられれば、それ自体がお店の宣伝にもつながります。

創業計画書

[平成 年 月 日作成]

お名前

1 創業の動機（創業されるのは、どのような目的、動機からですか。）					
・〇〇駅周辺に書店が無く、地元で本を売る場所が無い。特に、郊外の書店に足を運べない老人や子供が気軽に立ち寄り本を手にとれる場所が必要と考えた。 ・〇〇市は「〇〇コンパクトシティ化」を掲げ、市役所の駅ビルへの移転を計画するなど、駅周辺エリアの活性化を推進しており、ビジネスチャンスが大きい。			公庫処理欄		
2 経営者の略歴等					
経営者の略歴	年 月	内 容	公庫処理欄		
	平成12年4月	株式会社〇×堂書店入社（業種：書籍等小売業）			
		書籍・文具の販売に6年間従事（うち4年間は店長を務める）			
		外商部に異動し、教科書等の販売に3年間従事			
	平成21年10月	株式会社△■出版入社（業種：出版社）			
		書籍の書店営業に4年間従事。首都圏・甲信越の書店を担当			
	現在、同社を退職して店舗設立準備中。				
過去の実業経験	<input checked="" type="checkbox"/> 事業を営んでいたことはない。 <input type="checkbox"/> 事業を営んでいたことがあり、現在もその事業を続けている。 <input type="checkbox"/> 事業を営んでいたことがあるが、既にその事業をやめている。 （⇒やめた時期： 年 月）				
取得資格	<input type="checkbox"/> 特になし <input checked="" type="checkbox"/> 有（一級販売士）				
3 取扱商品・サービス					
取扱商品のサービスの内容	① 書籍・雑誌等出版物（売上シェア 70 %）		公庫処理欄		
	店頭販売に加えて、市役所・学校・企業等への外商活動を行う。				
	② 文具・雑貨・知育玩具（売上シェア 20 %）				
	高級文具・輸入玩具などを取り揃え、競合店との差別化を図る。				
	③ イベント収入（売上シェア 10 %）				
	参加費有料のトークイベント、ワークショップなどを主催する。				
セールスポイント	・出版社での経験を活かして著者のトークイベントなどを積極的に開催。読書会も主催するなど地域の読書家が集う場所を目指す。				
4 取引先・取引関係等					
	取引先名（所在地等）	シェア	掛取引の割合	回収・支払の条件	公庫処理欄
販売先	一般個人（ ）	80 %	0 %	即金 日〆 日回収	
	市役所・学校・企業等（ ）	20 %	100 %	末日〆 翌月末 日回収	
	ほか 社	%	%	日〆 日回収	
仕入先	株式会社トーハン（東京都新宿区東五軒町）	70 %	100 %	末日〆 翌月末 日支払	
	口◆文具流通株式会社（ ）	10 %	100 %	末日〆 翌月末 日支払	
	ほか 10 社	10 %	100 %	末日〆 翌月末 日支払	
外注先	（ ）	%	%	日〆 日支払	
	ほか 社	%	%	日〆 日支払	
人件費の支払		末日〆	翌月20 日支払（ボーナスの支給月	月、	月）

▲事業計画書のイメージ（日本政策金融公庫の書類をもとに作成）

☆ この書類は、ご面談にかかる時間を短縮するために利用させていただきます。
 なお、本書類はお返しできませんので、あらかじめご了承ください。
 ☆ お手数ですが、可能な範囲でご記入いただき、借入申込書に添えてご提出ください。
 ☆ この書類に代えて、お客さまご自身が作成された計画書をご提出いただいても結構です。

5 従業員

常勤 役員の人数 (法人の方のみ)	1 人	従 業 員 数 (うち 家族)	1 人 (1 人)	パ ー ト ・ ア ル バ イ ト	5 人
----------------------	-----	--------------------	--------------	----------------------	-----

6 お借入の状況 (法人の場合、代表者の方のお借入れ (事業資金を除きます。))

お借入先名	お使いみち	お借入残高	年間返済額
なし	<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他	万円	万円
	<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他	万円	万円
	<input type="checkbox"/> 住宅 <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> 教育 <input type="checkbox"/> カード <input type="checkbox"/> その他	万円	万円

7 必要な資金と調達方法

必要な資金	金 額	調達の方法	金 額
店舗、工場、機械、備品、車両など (内訳)	万円	自己資金	500 万円
店舗内外装工事	200	親、兄弟、知人、友人等からの借入	200 万円
車両	150	(内訳・返済方法)	
その他備品	50	父親	
店舗敷金・保証金	100	元金2万円×100回	
仕入先保証金	200	日本政策金融公庫 国民生活事業	500 万円
		からの借入 元金6万円×84回 (年2.0%)	
		他の金融機関等からの借入	300 万円
		(内訳・返済方法)	
		〇〇信用金庫	
		元金5万円×60回 (年3.0%)	
商品仕入、経費支払資金など (内訳)	万円		
商品仕入	650		
諸経費支払	150		
合 計	1500 万円	合 計	1500 万円

8 事業の見通し (月平均)

	創業当初	軌道に乗った後 (年 月頃)	売上高、売上原価 (仕入高)、経費を計算された根拠をご記入ください。
売 上 高 ①	300 万円	450 万円	①売上高 店売250万円・外商20万円・イベント30万円
売 上 原 価 ② (仕 入 高)	218 万円	327 万円	↓ 店売250万円・外商150万円・イベント50万円
人件費 (注)	35 万円	45 万円	②売上原価 書籍78%・文具35%・イベント50%
家 賃	14 万円	14 万円	③経費 ・人件費は外商売上増によって増加
支 払 利 息	1 万円	1 万円	・家賃は固定家賃 (契約期間5年)
そ の 他	20 万円	30 万円	・支払利息は借入残高減少により漸減
合 計 ③	70 万円	90 万円	・その他経費は外商売上増によって増加 (車両経費など)
利 益 ① - ② - ③	12.2 万円	33.3 万円	(注) 個人営業の場合、事業主分は含みません。

ほか参考となる資料がございましたら、計画書に添えてご提出ください。

(日本政策金融公庫 国民生活事業)

9/ 扱う商品を決める

一口に「本」といっても、その種類はさまざまです。また本屋で売られている商品は、雑貨や文房具、日用品など本以外のものもたくさんあります。最近では雑貨を積極的に扱い、カフェを併設するなど、本とほかの商品のシナジー効果を生み出しながら、空間づくりをする本屋も増えています。

例えば、大阪のスタンダードブックストアや取次の楽天ブックスネットワークの子会社として設立されたリーディングスタイル株式会社などの店舗では、最初から本と雑貨、カフェを複合する前提で店舗設計がされており、独自の本屋空間を構成しています。

多種多様なものを扱える本屋。だからこそその商品選定は店の骨格を決めることであり、それは売上、利益計画、店舗運営に密接に関わってくるもののなのです。

「雑誌」と「書籍」

一般的にみなさんが手にしている「本」は大きく「雑誌」と「書籍」にわけられます。「雑誌」は週刊、月刊、季刊など、定期的に刊行される本のことを指します。流通上では雑誌コードというコード体系で分類されている本が雑誌となります。毎月同じ時期に新商品が入荷するため、雑誌中心の本屋はルーティンワークとして雑誌の入荷、返品作業を行うこととなります。雑誌は定期性があることから、リピーターを店に呼び込みやすく、長らく本屋の売上のペースラインをつくる役割を果たしていました。しかし、インターネッ

トなどのメディアの台頭により雑誌が扱う情報の即時性や希少性が相対的に低下したこともあり、現在、雑誌の売上高は急激に減少しています。

また、連続刊行のため、「〇〇地方特集」といった自分の店に合う特集号が出ていても、すぐに次号が発行され、商品も品切れになってしまうことが多く、定期的に扱いたい商品の確保には気を使わなければなりません。この問題を解決するため、一部の商品は「ムック (Mook)」と呼ばれる長期販売用の雑誌として刊行されることがあります。「ムック」は「magazine」と「Book」を組み合わせた造語で、雑誌のような形態でありながら返品期限がなく、改版されないなどの特徴があります。

書籍は一回性のあるものであり、種類も小説のような読み物から、参考書まで、多様に存在します。流通上は ISBN コードというコード体系で管理されている商品を指します。長く読み継がれる本も多く、100 年以上前の本が売れ続けていることも珍しくありません。そのため、取り扱える本の種類は膨大な数にのぼります。また新刊点数も多く、「4. 出版産業のしくみ」で年間の新刊点数は約 8 万点という話をしましたが、この 8 万点は書籍だけの刊行点数です。そこに過去に発行されている本が加わるため、書籍の総流通点数は膨大な数になります。一般的に本屋は「新刊」を中心に、刊行されてから時間の経っている「既刊」と呼ばれる商品を取捨選択することで、店の特徴を出しています。なかには「児童書専門店」など、極端にジャンルを絞って「〇〇専門店」として経営している本屋もあります。書籍は店の特徴を出しやすい反面、商品知識が問われるジャンルといえるでしょう。

そのほかの本で大きなウエイトを占めるものとして「漫画」があ

ります。「漫画」は、出版業界では「コミック」と呼ばれています。流通上で「コミック」に準ずる分類はなく、同じコミックのなかに雑誌扱い、書籍扱いの両方が存在します。しかし基本的な扱いは書籍に近く、一回性があり、同じ商品を長期的に販売することができます。

以上が新刊書店が扱う一般的な「本」の種類です。

古書、リトルプレスを扱う

しかしながらこれだけが「本」ではありません。例えば古書。新刊書店での古書の扱いは、「古書を新刊と偽って返品されるかもしれない」という問題があり、いままで敬遠されてきました。しかし近年では流通システムが電子化されたことにより、仕入れ以外の本を返品することは実質不可能になっています。もともと古書は新刊の書籍より利益率がよく、売れ行きに応じて値引きも可能という特性もあり、近年では積極的に古書を取り扱う本屋も増えてきました。古書の扱いには二つの方法があります。専門に扱っている流通業者から仕入れる場合と、自分で個人から買い取る場合です。流通業者を通す場合は、すでに選別された文庫本などの安価な本をまとめて仕入れることが多く、薄利多売で不特定多数のお客さんに向けて販売するのに向いています。自分で仕入れる場合は、警察署に申請して古物商許可証を交付してもらう必要があります。もちろん買い取りや値づけ金額も自分で決めなければなりません。反面、買取商品を選別できるため、ジャンルを絞った商品展開が可能です。古書好きのお客さんが常連になってくれる可能性も高くなるでしょう。

また、通常の新刊流通に乗っていない本を独自に仕入れる、とい

う方法もあります。これらの本は「リトルプレス」「ZINE」「ミニコミ」などとも呼ばれています。総じて個人あるいは小規模の団体がつくった本であり、流通も取次を経由していないことがほとんどです。そのため、仕入交渉から清算まで、制作者と直接やり取りをしながら決めていくことになります。仕入れや精算の手間はかかりますが、個人が情熱を傾けてつくった本も多く、装丁が凝っている、あるジャンルに極端に精通した情報が載っている、など個性的で魅力ある本も多くあります。商品のバリエーションを増やすとともに、品揃え次第ではその本目当てでお客さんが店に来てくれるなど、大型書店の品揃えに負けない、独自の魅力をもつことができます。最近では新刊の取次口座をもたず、直取引のリトルプレスのみで品揃えをする本屋も出てきています。

雑貨や文具を扱う

本以外の商品、ということでは昔から文具、雑貨が定番です。ノートは本と同じ紙製品。ペンは本屋の商品である手帳や参考書には必須、など、もともと本と親和性の高いものです。賞味期限がなく、食品のような温度管理の心配もいらず、本と売り場を共有する上で追加の設備投資もいりません。大抵の文具の利益率は本よりも高い、ということもあり本格的な売り場を導入する本屋も増えています。近年では取次も文具雑貨を多く扱っており、子供向けのキャラクター文具から、大人向けのハイクラス商品まで、多種多様な商品を簡単に扱うことができるようになってきました。また、大手書店チェーンの「丸善」は、輸入商社という創業時の商いを活かし、現在でも万年筆などの高級筆記具取扱店としても有名です。「丸善」

は大手産業の例ではありますが、ノベルティグッズとして、店のロゴを刻印して販売するなど、小規模小額投資で可能な売り場展開をしているケースもあります。

本屋という売り場の可能性

本屋はこれらの商品を組み合わせて店を構成していくのですが、最近ではさらに「バラエティストアとしての本屋の可能性」が見直され、今まででは考えられなかったようなさまざまな商品との併売が試されています。「本」を中心に「化粧品」「新聞」「文具、雑貨」「タバコ」「古本」、それ以外にも「カフェ」や「エステサロン」、地域の「印刷代行」、「印鑑製作」まで手がける広島庄原市の「ウィー東城店」。店長の佐藤友則さんは「本屋ほど多様なジャンルを扱える小売店はない。音楽も病気も美容の本もある。こんなに多様性のある小売店はほかになくて、だから本屋では何をやっても違和感がないんです。」と話しています。

本が売れないといわれるなかで、「本屋」という空間を活かして、本屋が扱う商品の幅はどんどん広がっています。思いもよらない商品が、自分の店だけのベストセラーになる日もくるかもしれません。本屋という偏見にとらわれず、あらゆるジャンルにアンテナを張っておくことが重要になってきています。

【コラム】本屋ほど多様なジャンルを扱える小売店はない (ウィー東城店・佐藤友則さん)

広島県庄原市東城町。人口8000人にも満たない地域にある本屋「ウィー東城店」が新しい本屋のかたちを体現するお店として注目を浴びている。本文でも取り上げたとおり、本以外に、化粧品やタバコ、さらにはエステや印刷代行、印鑑作成まで手がける。単に商材を広げるだけではないウィー東城店の佐藤友則さんに話を伺いました。

お客さんがすべて知っている

試行錯誤していくなかで、お客さんの声からしか生まれないということがわかったんです。お客さんが何をしてほしいかという本質を見ていくと、化粧品だけでなく、エステなどでリラックスしたいという希望があり、化粧品もものを売っているだけじゃないんだと。エステは粗利が高いですし、近隣にないんです。福山市や倉敷市まで行っているという話を聞いて、これは行けるぞ、と。妻はもともと美容師だったのですが、結婚してからはハサミを置いて化粧品の担当をしていました。元美容師ということを知っているお客さんから相談されるのです。そこでちょっとまじめに計算して、勝負をかけました。うまくいっていると思います。

コーヒーも投資です。やはりお客さんは「ギャップ」に驚かれるんですよ。コーヒーもいまやらないとほかのところの後追いになるかなと思って。100万円くらいの投資で早めに導入しました。

本のビジネスは3年で回収というのはほとんど無理だと思いますが、ビジネスで考えると3年が基本になります。3年で計算して、失敗しても5年。そのくらいで回収できる投資ができればと思っています。でもこのペースだと10年くらいかかりそうですね。

小売業を組み合わせる

最近何かと「屋」のつく商売がなくなってきているんじゃないかと思っています。街から自営業のお店が消えていっている。だから、0になったもの、あるいは1あるけれどもその役割を果たし切れていないもの。これをやるとすぐお客さんに喜ばれることに気づいたのです。それがわかって、お客さんが本当に喜ぶ地域の小売りに気がついた。エステも喫茶店も地域にない。ほかに、印鑑を彫る機械を買ったんです。機械は50万円くらいしたのですが、商品の粗利が8割くらいあるので元が取れる。それも地域に「はんこ屋さん」がなくなったからはじめたんです。美容室はあるのですが、エステはない。パンの販売も地域にないから、やり方を考えています。とにかくないもの、0を1にしていこう。

これは僕の結論なんですが、小売りでそれができるのは本屋しかない。僕が本屋の未来を明るくしている理由はこの一点につきます。本屋ほど多様なジャンルを扱える小売店はないですね。本を通じて音楽も病気も美容もある。こんなに多様性のある小売店はほかになくて、本屋で何をやっても違和感がない。いままで先人達が積み上げてくれた本屋に対する信用度。この信用と多様性は次世代に残るだろう、と。僕が東城店にいろいろな足し算をしていっても店に来ているお客さんはまったく違和感を持ってないと思うのです。これから本屋さんは付加価値の高い、しかも0になっていくものを1にしていこう。

それは地元に必要とされる「事」なんですね。僕は「物」を売っていてもダメだと思います。ほとんどの書店さんは、例えば「第三商材」という利益の出る「物」を探している。僕は「物」を追いかけたら意味がないと思っています。本当に地域に必要とされる「事」は何か。お客さんが答えをもっているんです。僕はずっとお客さんの話を聞いてきて、そ

れでわかってきた。お客さんの声を聞くだけで、お店のつくり方は全然違ってくるということを確信しました。地域のお客さんが欲しいということをやれば喜ばれるし、売れる。さらに0を1にすれば独占に近い状況になりますから。小さな街の本屋さんで生き残るならこういう多様性に応えることだと思います。応えるだけの多様性は全部整っているわけですから。

これから本屋さんをやりたいという人が出てきたときに、本にプラスできるサービスがあるとしたらそういうところだと思います。印鑑を彫る機械もそうです。当店はそういう意味で武器をつくっているわけです。ほかにも印刷や印鑑ではない武器をもっているところがあれば、お互いに依頼しあうこともできる。今はそういう時代だと思います。そういうコミュニティ、グループをつくれなにかと思っています。もし若い人がやりたいのであればそういう後方支援が僕たちの世代でできるといいと思います。そんなに簡単なことじゃないですけど、何かサポートができないかな、と。次の世代の本屋さんができるようにしていかないと。

人口1万人とか2万人とか、そういった地域に本屋さんがないとダメだと思うのです。毛細血管の先、自転車で行ける距離に本さんがなくなっているのです。昔のように戻らなくても、1万人に一軒は欲しい。僕はそこでがんばろうと思います。日本のなかでも、ほかより早く少子高齢化が進んでいる地域で、時代に先行している環境なので、僕が今やっている事があとあとになってほかの場所で「これはいいアイデアだ」と思ってもらえれば、もういうことはないですね。

ウィー東城店
住所：広島県庄原市東城町川東 1348-1
営業時間：10:00-21:00
定休日：元旦のみ

10 / 仕入れ先を決める

扱う商品を決めるのと並行して考えなければならないのは仕入れ先です。ここでは新刊の書籍を中心に、仕入れ先を決める際のポイントを考えていきます。簡単にいえば、取次を使うか、使わないかの二つの方法がありますが、どの程度の規模の本屋を開業し、どの程度の月商を求めるのか、そのなかで書籍や雑誌が占める割合はどのくらいか、など店の規模や扱う商品に応じて決めるようにしましょう。

仕入れ時の掛け率

すでに説明したように、出版物は委託販売を中心に流通しています。店頭陳列したあと、一定期間以内であれば取次や出版社に返品できるという制度です。ただし、書店に入荷した商品は、その時点で請求が立ち、たいていの場合は翌月末に請求額の全額を支払わなければなりません。売れ残りを返品したときに、はじめて支払額から返品額を差し引いて精算（「返品入帳」と呼びます）が行われます。

物販業では、販売価格を「上代」、問屋との取引価格（卸値）を「下代」と呼んでいます。出版業界では、商品のほとんどが「定価」で販売されているため、「正味」という用語を使います。出版社が取次に出荷するときの掛け値（掛け率）を「出版社出し正味」、取次が書店に卸すときの掛け値を「取次出し正味」と呼びます。

仮に定価 1000 円の商品であれば、出版社が取次に 680 円で出

荷し、取次が書店に780円で卸したとすれば、出版社出し正味68%、取次出し正味78%ということになります。書店が単に「正味」といえば、通常は取次出し正味を指します。掛け率78%といういい方もあります。見方を変えると、書店の正味が78%であれば、マージン（利幅・粗利益）は22%ということになります。

印刷・製本	約 15~30%
著者 (印税)	約 5~10%
出版社	約 20~30%
取次	約 2~8%
書店	約 15~25%

①: 出版社出し正味 ②: 取次出し正味

▲書籍のマージンの内訳

正味は、書籍の場合78%、雑誌の場合77%というのが一般的です。

ただし、出版社や銘柄によって異なることもあります。また、百科事典や文学全集、美術全集のような高額商品の場合は、販売部数に応じて別途、高額の報奨金を支払うことがあります。

📖 個々の出版物の取り扱い条件

出版物の取り扱い条件には、通常の委託だけでなく、「長期委託」「常備寄託」「買切」「^{のべかん}延勘（延べ勘定）」「注文」などさまざまあります。

長期委託は、通常の4か月間の委託期間を長めにして、その期間は返品を受けつける売り方です。出版社が長く店頭において販売を続けてほしい商品などが対象になります。書店側が長く売り続けたいので長期委託にしてほしいと頼む場合もあります。

常備寄託は、出版社がセット組みした在庫を書店が預かるかたち（出版社の出先在庫扱い）にして、売れば必ず書店は補充して全点を揃えておくという義務を負う売り方になります。店頭において

おく期間は1年となります。最初の商品については代金を支払う必要がなく、特定の出版社の売れ筋や定番的な商品で棚を埋められるという便利なくみです。

買切は、その名の通り、書店が買い取る返品不可の商品です。延勘は、請求を数か月据え置くという条件で入荷した商品です。入荷して即支払いが発生すると、全集や百科事典のような高額商品を扱ったり、季節商品などを一時的に大量に扱ったりするのは、ためらいがちになってしまいます。そのため、売れたあとに支払うかたちが採られているわけです。返品不可の場合もあれば、返品可としている場合もあります。また、イレギュラーではあるものの、大手書店の出店時に初期在庫を数年間の延勘にすることもあるといわれ

▼書籍と雑誌の取引条件

●書籍

種類	期間	概要
新刊委託	4 か月	委託期間内は返品可
長期委託	4 か月以上(12 か月程度)	売れ残れば返品後に精算。
常備寄託	1 年間	出版社の出先在庫。売れた商品は補充し、全点揃えておく義務がある。1 年後に全点を出版社に返却。
買切	即請求	返品不可。
延勘	一定期間支払い猶予	返品不可、返品可いずれの場合もあり。
注文	即請求	原則返品不可、フリー入帳の場合もあり。

●雑誌

種類	期間	返品期限	概要
普通委託	月刊誌	60 日	委託期間内返品可。
	週刊誌	45 日	委託期間内返品可。
	ムック	—	委託と買切が混在、フリー入帳の場合も
買切	即請求	即請求	返品不可。
注文	即請求	即請求	原則返品不可。

ています。

注文は、書店の意志で売れ行き良好品を補充したり、店頭でお客から取り寄せを頼まれて発注したりすることです。注文により入荷した商品は売り切ることが期待されていることから、返品不可となります。ただ、出版社と交渉して引き取ってもらうことも多々あります。なかには、いつでも返品を受けつける出版社もあります。これを「フリー入帳」を呼んでいます。雑誌扱いのムックは、いつでも返品を受けつける出版社が大半となります。

取次会社から仕入れる

書籍や雑誌の仕入れ先として一般的なのは取次会社です。「6. 本が読者に届くまで」で説明しましたが、取次会社とは出版社から仕入れた書籍や雑誌を本屋に流通させる販売会社のことです。その役割は書籍や雑誌を本屋に流通させるだけでなく、出版社にとっては販売代行であり、書店にとっては仕入れの代行や新刊情報の提供など多岐にわたります。取次会社には書籍・雑誌をまんべんなく取り扱う総合取次（いわゆる大取次）と、児童書や教育書、人文・社会科学書、コミックなど特定のジャンルに強い専門取次があります。

取次会社を使う場合、委託制度を使って仕入れることができ、返品することができる、などのメリットがあります。雑誌や書籍はアイテム数が多く、新刊の書籍や雑誌を中心とした一般的な「本屋」を営む場合、取次会社から仕入れないで行うということはほぼ無理といえるでしょう。

契約の際に、取次による「見計らい配本」を受けるかどうかということを考える必要があります。これは、規模や客層、立地などそ

の本屋の特性や、過去の販売実績などを加味して取次が出荷数を決めるもので、本屋側が注文しなくても取次から商品が送られてくるため、膨大な本のなかから一つひとつ注文する手間を省くことができたり、新刊情報の見落としを防ぐことができたりする反面、必要ないと思われる本が届いてしまうということもあります。

また、取次会社は店売と呼ばれる、店頭での書籍の販売を行っており、そこから仕入れるというケースもあります。かつては全国にある取次の支社で店売が行われていて、新刊の本を手に取りながら注文したり、そこで買いつけることができましたが、現在では限られています。また、東京の神田神保町には中小規模の専門取次が多くあり、「神田村」と呼ばれています。専門取次は、学参や医学書、人文・社会科学書などそれぞれが強いジャンルをもっており、専門性が高いだけでなく、小回りが利くことも強みです。「神田村」の店売は本屋であれば契約して卸値で仕入れることができます。

取次以外での本の仕入れ方

取次以外のルートでは出版社から直接本を仕入れるという方法（直取引）もあります。委託か買切か、正味はどのくらいかなど、出版社ごとに条件は違いますし、残念ながら直取引に応じてくれない出版社もあります。逆に、書店との直取引を中心に行っている出版社もあります。トランスビューという出版社はFAXなどを使って新刊情報を流し、本屋の担当者に部数を書き込んでもらって返信してもらおうとその分を速やかに出荷し、取次を通さない分、取次を通す本よりも書店の利益率が高くなるしくみを導入しています。また、見計らいによる委託配本をせず、書店からの自主的な注文に応

じて本を出荷する「注文出荷制」を掲げていて、この趣旨に賛同しているいくつかの出版社と共同でDMを出し、このDMに掲載されている出版社の本はまとめて注文をすることができるというしくみを導入しています。

それ以外にも本を仕入れる方法はいくつかあります。最近では、「子どもの文化普及協会」という保証金が不要で条件はすべて買切の代わりに、ほかの取次よりも低い掛け率で仕入れることができるルートを活用している本屋もあります。

出版物以外の商品の仕入れ

取次が提供する書籍、雑誌以外の商品は「第3商品」「開発商品」と呼ばれています。CDやDVD、文具、雑貨、電子辞書、レジ回りの小物商品などです。おおむね出版物よりも正味が低く、これらの商品を取り扱うことで利幅の少ない出版物を補い、利益率の向上への貢献が期待されます。しかし、単に利益率の向上というのではなく、そのお店にとって必要なものを見定めないと、中途半端なものになってしまいます。これらの商品の取引条件はさまざまです。定価商品ではないので、独自に値づけをすることもできます。

取次が扱っていない商品を扱う場合や、取次を使わずに本屋をやる場合は自分で仕入れ先を見つける必要があります。すでにこれを売りたいというものが決まっていればよいですが、そうではない場合、雑貨などの業界は展示会や見本市が行われるのでそれを見に行ったり、ハンドメイド系の雑貨の場合はクラフト市や蚤の市に行ったりして仕入れ先を探すという方法もあります。

【コラム】子どもの文化普及協会を活用する（451BOOKS）

451BOOKS は書店としてのベースは古本屋なのですが、古書組合に加入しているわけでもなく、新刊書店としても売れ筋を入れているわけではないので、「なんちゃって古本屋」、「なんちゃって新刊書店」です。

新刊本の仕入れはほとんど「子どもの文化普及協会」を使っています。もともとクレヨンハウスに勤めていた方に紹介してもらいました。取り引きをはじめたのは、10 年くらい前で、当時は扱う出版社は今の 3 分の 1 くらいでした。仕入の掛け率は 70 ～ 80% くらいです。

本を置きたいというニーズはとても多いと感じています。実は 451BOOKS の委託で本を置いているお店がいくつかあります。アノニマ・スタジオさんなど、直販に柔軟な出版社の本は仕入れることができるのですが、それ以外の出版社の本を扱うのは難しく、自分で本を仕入れられないので 451BOOKS に頼んできているんです。売るところを逃している気がしますよね。

【編集部注】子どもの文化普及協会は、子どもの本の専門店である東京・表参道にあるクレヨンハウスが行う取次会社。絵本や児童書を中心に買切で一定の金額の注文が必要ですが、取次よりも安い金額で仕入れることができ、かつ保証金が不要。扱っている出版社も増えており、従来の取次に代わる書籍の仕入れルートとして注目を浴びている。

<https://b2b.kfkyokai.co.jp/>

451BOOKS

住所：岡山県玉野市八浜町見石 1607-5

営業日：土曜、日曜、月曜、祝日の 12:00 ～ 18:00

URL：<https://www.451books.com/>

【コラム】古書を扱うには

これまで本書ではおもに新刊の本を仕入れることを前提で話を進めてきました。しかし、最近開業の多いブックカフェなどでは、古書を扱うケースも増えています。古書店の開き方については多くの本がありますので、ここでは簡単にポイントをまとめます。

古書を扱う最大のメリットは粗利が大きいということです。また、初期投資もあまりいらないという点もあります。

古書の仕入れには三つの方法があります。一つはお店でお客さんから買う方法。もう一つは古書市場で購入する方法です。最後はほかの古書店から買う方法です。最初の方法の場合は、古物商の許可をもらえばできますが、自分のお店に並べたいものをお客さんが持ってきてくれるというケースはあまり多くありません。

古書市場はその名の通り、古書が流通される市場のことです。東京では毎日競りが行われています。誰でも参加できるというわけではなく、古書組合などに加入する必要がありますし、加盟料なども必要ですが、まとまった量の仕入れが必要な場合は加盟を検討してもよいでしょう。

最後の他のお店から仕入れるのは「背取り」とも呼ばれますが、仕入れ値よりも高い値段で売れないと損してしまいますので、実際にいくらで売れるのかを考えながら仕入れる必要があります。

古書を扱う上でのもう一つのポイントは値付けをどうするかです。基本的には定価の3分の1から半分くらいが相場ですが、絶版のもので定価よりも高い値段で流通しているものもあるので、市場での価格を調べる必要もあります。「日本の古本屋」などインターネット上で古書の価格がわかるサイトもあります。古書については値段を日々変えることができますので、動きを見ながら価格を決めていきましょう。

1 / 立地と物件を決める

立地

出版業界では、書店の適地としての立地をおおむね次のように分類しています。駅前・駅ビル、商店街、郊外、ショッピングセンター（ＳＣ）内、ビジネス街——の五つです。住宅街の書店や、なかには農山村の小さな集落で営業している書店もありますが、これらは例外です。そのほかに、店舗をもたない外商専門の書店があります。

場所の特性によってそれぞれ客層や需要が異なり、相性のよい商品、売れにくい商品があります。どこに出店するかは、後々の店づくりに影響することになります。

一般には立地ごとに、次のような特徴があります。

駅前・駅ビルは人通りが多く、もっとも来店者の見込める立地です。通勤・通学、出張、観光、あるいはほかの買い物のついでなどで多様なお客が来店することから、幅広い品揃えが求められます。比較的規模の大きい老舗書店は、たいてい駅前の一等地で営業しています。

書店の経営状況の判断材料の一つに、１日に１坪あたりいくらの売り上げがあるかを見る「坪単価」という指標があります。通例、駅前・駅ビルは１万円前後、高い店になると数万円にもなります。ほかの立地では軒並み数千円台なので、駅前・駅ビルは拔群の立地といえます。反面、テナント（賃貸）店であれば入居時に高額の保証金を要し、月々の家賃もかさみ、自己物件であっても固定資産税などの負担が大きくなります。

営業時間は、駅ビル書店では独自に決めることはできませんが、単独店舗の駅前書店であれば始発から終電まで店を開けるなどフレキシブルな設定が可能です。

昔ながらの街の本屋の多くは、商店街で営業しています。週刊誌や月刊誌、文庫、コミックス（コミック単行本）など定期的に刊行され、店頭に並びやすいタイトルの購入先として、近隣の住民に利用されています。ほかの商品と比較して選んだり、長時間滞留して商品を探したりするという消費行動とは異なり、近所の店で日常的に反復購入される食料品や日用雑貨、タバコなどと同じ「最寄り品」的な買われ方が一般的です。ただ、近年、書店の閉店が陸続としているのは、その多くが最寄り品である雑誌の売れ行き減少の影響を受けた、商店街で営業する小規模の書店と見られています。

商店街で専門書のような「買回り品」（消費者がいくつかの小売店を回り、吟味して購入する商品）に近い出版物を販売するには一工夫が必要になるでしょう。そのいっぽうで、遠出のなかなかできない乳児・幼児を抱えた家族向けに、絵本や児童書の品揃えに重きを置くことで特徴を出している書店もあります。

商店街が衰退するのと並行して、国道や幹線道路沿いの郊外に出店したファミリーレストランや紳士服店、靴店などのチェーン店が隆盛を誇るようになりました。広めの駐車場を完備した、いわゆる「ロードサイドビジネス」です。書店も 1970 年代半ば以降、「郊外型書店」の数が増えていきました。その多くは、出版物だけではなく、ビデオ・CD・DVD のレンタルコーナーを置いたり、ゲームソフト・玩具などを併売したりする「複合型書店」という業態になっています。駐車場を備えることが必須で、店舗も一定以上の規模を要します。

郊外店を出店した書店関係者は、次のようにアドバイスします。
「こういう人に来てほしいというイメージをもつことが大事です。
郊外店だと、放っておくと暴走族のようなお客様がいっぱい来てしまうので、ヤンキー向けふうのクルマやバイクの雑誌は全部外しました。本好きのお客様に来ていただけるように、文芸書を集めるなどの工夫を凝らしました」

郊外店に限らず、立地に応じて（あるいは立地に反して）、来店してほしい客層をあらかじめ想定することが必要な場合もあるわけ
です。

ショッピングセンター（SC）は、有名チェーン・量販店などの核店舗（キーテナント）の集客力のもと、多様な小売店が併存している業態です。ほかの飲食店、物販店とともに専門店の一つとして入居するかたちになります。

かつては、書店の集客力に注目したスーパーや百貨店が、テナント料を優遇するなどして出店を勧誘することがよくありました。書店を最上階に置き、最初にお客を書店に吸い上げて、ここから下の階の売り場にお客を誘導する「シャワー効果」を期待してのことです。しかし、書店の集客力にかげりが見えていることから、新たに
出店する場合、デベロッパー（不動産開発業者）や施設のオーナーから有利な条件を引き出すことは困難になっています。ファミリー層を意識しつつ、単店として成り立つかどうか、見極めを要する立地といえます。

ビジネス街の書店は、平日と休日の来店客数に大きな差があります。年中無休の書店が一般的ななか、土曜・日曜を休店日にしている書店も珍しくはありません。営業日数が少ない分、平日の売上をどうつくるかが、書店維持の課題となります。売れ筋はビジネス書

や自己啓発書などが突出しています。

市場のトレンドを探るために、どのような本が出版され、売れているのか、毎日、書店に通うという企業経営者がいます。そういったお客を取り込み、支持される店づくりも面白いでしょう。外商活動によって近隣の大きな事業所と直接取引ができれば、安定的な売り上げも期待できます。

それぞれの立地における商圈（集客範囲）は異なります。一般に、商店街は商圈が狭いもののお客さんとの関係が濃く、郊外やSCは商圈が広いもののお客さんとの関係は希薄です。少数の忠誠心の強いお客さん向けの店にするのか、不特定多数の広範なお客向けのお店にするのかということも立地と大いに関係してきます。

このように、出店しようとしている場所とのミスマッチを避け、つくりたい書店のイメージと合った最適な場所を探してください。

物件

テナントとして入居するのか、土地・建物などの不動産を購入して自己物件とするのか、その選択は今後の経営に大きく影響してきます。

書店の粗利益率は20%前後と、ほかの小売業と比べて格段に少なく、地代・家賃の多寡によって純利益が大きく変動します。書店の地代・家賃は、売上高の3～5%というのが平均的な数字です。5%を超えれば、粗利の4分の1以上、労働分配率が粗利の半分だとすれば、人件費と地代・家賃だけで4分の3を占めることになってしまいます。

賃貸物件を選ぶとすれば、家賃の高い駅前・駅ビルのような好立

地に出店するのは容易なことではありません。前述のように、かつては書店の賃貸条件を優遇するデベロッパーもありましたが、このような条件を確保するのは、よほどのことでなければ困難な状況です。それでも、安定経営のためには、賃貸元とのテナント料や保証金の減額交渉は欠かせません。書店の利益構造を説明するとともに、書店が入居することで、家主にどのようなメリットがあるのか、説得材料を用意しておくことも必要でしょう。販売高によって家賃が決まる「売上歩合制賃料」の場合は、売上の5%以下が一つの目安になります。

ローンを組んで自己物件とする場合、月々の支払いが賃貸よりも大きくなることがあります。しかし、返済後は他店の家賃に相当する月々の負担がなくなり、利益率の向上が見込めます。ただ、出店後、近隣に大型書店が進出してきたり、人の流れが変わってしまうような商業施設ができたりと、周辺環境が激変して書店経営が成り立たない状況に追い込まれるようなことがあっても、移転しづらいというリスクがあります。

物件情報は、既存書店の場合、書店に出店してほしいデベロッパーなどからもたらされることが多々あります。また、書店側から、このような物件があれば出店したいと日常的にデベロッパーに働きかけ、最優先で情報を得られることもあります。店のファンになった利用客がこんな物件があると教えてくれ、その後、優良店に育ったという話も聞きます。取次も好条件の物件を方々に目配せし、取引書店につないでくれることがあります。

チェーン書店で10店以上の店舗開発に携わっていた人は「自分の経験では、行きたいところに行けたためしがない。話のあった物件を見に行って、どういうお客さんがいて、こういう客層ならこう

いうのが売れそうだなというイメージが湧いてくると、そこでがんばろうかと思うのですが、この地域で本屋をやりたいと思って物件を探してみたところで、条件の合うものが出てくるわけではありません。希望したところに出店するのはかなり難しい」と述懐していました。

次のような出店事例もあります。

「地方都市の郊外でしたが、周囲を歩いてみてもめぼしいものは何ありませんでした。たまたま近くにあったイタリアンレストランに入ったら、高くておいしい。流行っていたのです。こういう客層があるのだというイメージが掴めました。ここなら、面白い本に反応してくれるのではないかと思ったのです」

出版物の購買力の見極めに、このような周辺環境を加味して判断するのも熟練の技とっていいのかもしれません。

新しく書店をはじめる人にとって、不動産探しは困難な作業となります。希望の立地を見定め、地元の不動産業者に相談しつつ、街を歩いて好適な空き店舗を見つければ素早く行動しなければなりません。望んだ立地ではなかったとしても、店のイメージを修正して、出店を決断する場面もあるでしょう。

また、取引しようと考えている取次会社に物件情報の提供をお願いする方法があります。条件のいい、閉店した書店を居抜き（什器や内装などをそのまま次の入居者に無償で譲る物件）で借りられることもあるかもしれません。

12 / 店のレイアウトを考える

目的買いのお客さんがすぐに目指す出版物を見つけやすくしたり、何か面白そうな本はないかと店内を回遊するお客さんの動きを想定して棚をつくったりと、お店の「レイアウト」（棚や什器などの配置）と「導線」（お客さんの購入を誘導するために意図的に流れをつくる「動線」）をあらかじめ意識することは、とても大事なことです。立地や客層、売り場面積、あるいは販売主としてどのような品揃えを志向するのかによって、さまざまなパターンがあることから、ここでは一般論を記述します。

配置

基本的には、雑誌、単行本、文庫、新書、コミック、文具・雑貨、CD・DVDなどの商品形態別、文芸書、児童書、ビジネス書、専門書、ライフスタイル書などのジャンル別、または単行本であれば新刊書、既刊書、定番書ごとというように、これらのパターンを効果的に組み合わせて、店全体に「書棚」や「平台」、その他の什器・装飾物を配列することになります。また、お客さんを効率的にさばくために、レジの配置場所にも注意を払わなければなりません。

スーパーであれば、店舗の向かって右側に入口があり、レジまで反時計回りに回遊するようにお客さんを誘導しています。店内に入ってすぐのところには青果物を並べ、壁に沿って肉類、魚類の売り場があり、その先に乳製品やパン類を置くのが基本です。さらに、レジ近くには、廉価の菓子や小物類があります。

お客さんを反時計回りに誘導するのは、右利きの人が商品を手に取りやすくするため、乳製品をもっとも奥に置くのは、来店客がほぼ購入する商品なので、そこに移動するまでの間に別の商品を選んでもらう猶予をつくるため、レジ前に小物を置くのは衝動買いを誘うためというように、消費者心理にもとづく科学的な手法を取り入れています。

コンビニエンスストアでは、道路に面した窓側に雑誌棚を配置して店内の賑わいを演出し、入店を誘っていることは、よく知られていることです。立ち読み客であっても、外からよく見えるところに人がいることで、防犯にも役立っています。

書店の場合は、このようなお客さんの動きを分析してマーケティングにいかせる、科学的データの蓄積はあまりありません。多くの書店の出店に関わっている取次やチェーン書店であっても、経験則にもとづき立地、客層などに応じて商品の配置を決め、全体のレイアウトを考えているのが現状です。

ただ、経験則ではあっても、定石は踏まえたほうがいいでしょう。例えば次のような配置です。

- ・回転率のいい雑誌や新刊書は入口近くのもっとも目立つ平台で展開する。
- ・児童書売り場は店の奥に置いたり、棚で囲むようにしたりして、子連れでもほかのお客さんに気兼ねなく本を選べるようにする。
- ・同じ通路に小学生や中学生、高校生が混在しないよう、向き合う棚に学校種の異なる学習参考書は置かない。
- ・お薦めの本はお客さんの目線の高さの棚に配架する。子どもが気を惹きそうなカラフルな装丁のタイトルは、子どもが手に取りやすいように棚の下に配置する。

店舗開発に携わっていた人は「売上で見ると、やはりコミックスや文庫が売れ筋になります。文庫やコミックスを奥に置いてお客さまをなかに引っぱろうとしてみたのですが、うまくいきませんでした。基本的に、売れ行きのいいものは入口に近いほうがいい。その勢いで奥の売り場に向かってお客さまを引っぱったほうが全体の売り上げがよくなるという印象があります」と振り返ります。一般的な店舗で売れ筋ではない商品を目立つところに常駐させるのは、お客さんを選びすぎることになるとして、懐疑的でした。

ただ、「立地に合わせた強いジャンルをつくる」ために、「量販店内の店舗では、メインにしたいと考えた児童書を入力で全面展開し、児童書に強い書店だと印象づけたところ、これが店の売りになった」という事例もあったそうです。定石を踏まえつつ、その店に合ったレイアウトを見つけることが重要です。

その上で、さまざまな工夫を凝らすことになります。例えば、レジ脇の平台は新刊のベストセラーを置くのが定石ですが、あえて売りたい本だけを並べて店の個性をアピールしている書店、ジャンル別ではなく、もう少し大きな括りにしたり、独自の分類にしたりした「ゾーンわけ」により、島のように平台や棚を配置をする書店などがあります。可動式の棚や平台にして、レイアウトの変更を容易にするという試みも行われています。

同時に、万引きに遭わないための棚の配置も考えなければなりません。従業員が全体を見渡せるように、壁面以外の棚は人の身長よりも低め、例えば140センチメートル以下が理想とされています。レジに立ったとき、棚は横に配置するのではなく、通路が見えるように縦に配置して死角をなくしている書店や、なかにはレジの位置から全体が見通せるように棚を扇状に配置している書店もあります。

人の身長よりも高い棚を林立させる店づくりもありますが、その際にも通路を広く取ったり、店員が頻繁に行きかたり、お客が自然に万引きをためらうような、心理的対策を講じなければなりません。

導線

「導線・動線」づくりには、大きく二つの観点があります。陳列や配置を工夫することにより、お客さんの購買意欲や回遊性を高め、売上の向上を目指す「客動線」（小売業ではこの場合、「導線」と表記することが一般的です）、従業員の動きを最小にして業務上の効率を高めるための「作業動線」です。ここでは、お客さんへの働きかけ（誘導）という意味での「導線」について記述します。

書店の店舗は近年、ワンフロア展開によってレジを1か所だけに絞るか、複数階であってもレジを1階に置く集中レジ方式を取るのが時代の流れになっています。最少の人員で最大の効果を挙げる「ローコストオペレーション」を目的にするとともに、レジを一つにすることでお客さんの流れを断ち切ることなく、店内の動きをつくりやすいという面があるからです。

ある書店は、出店に際して、地上1階と地下1階の物件をみつけましたが、あえて地上1階のみの賃貸を家主と交渉しました。「2フロアは効率が悪い。階段があると導線がつかれない」と考えたからです。

入口とレジの関係も配慮しなければなりません。例えば、駅前書店には、次のような経験則があります。

「駅前店は、ほかの店よりも混雑します。しかし、お客さまがレ

ジ前で渋滞しているような店には、人が入りたいがらないものです。電車を降りたお客さまがどっと来店し、購入したらぱっと帰るという繰り返し。そのパターンに対応できることが大事になってきます。このような店は、入店したお客さまの導線（入店導線）とレジに並ぶ導線（レジ導線）をできるだけ分けたい。その導線が同じだったり、交わったりすると、勝手が悪くなります。レジは入口近くや中央のお客さまの出入りを確認できる視認性のいいところに置くのがいいと思います」（駅前書店の立ち上げに携わった書店員）

かつてはレジを店の最奥に設置する書店もありましたが、回遊性を重視すると、店内を一巡りした後で会計ができるよう出口近くに置くというのが一般的になりました。また、入口の間口を可能な限り、広く取ることも肝要だと書店員はアドバイスします。

前述のように、棚や平台をどのように配置するかは、導線をどうつくるかに関わってきます。

書店員として多くの店舗開発に関わってきた人は「いろいろ失敗もありました。これから書店をはじめようとする人にはかなり敷居が高いかもしれません」といいます。

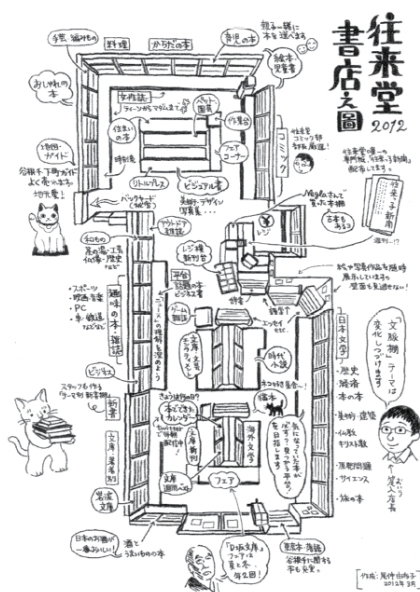
最初の店づくりは、繁盛している書店や手本にしたい書店を参考にしつつ、取次や書店の店舗立ち上げに関わったことのある設計事務所などと相談しながら、立地や売り場面積、客層などに応じて、導線を意識したレイアウトにするのが早道といえるかもしれません。

なお、この項目の内容は実際の棚づくりにも関連しますので、「17. 棚のつくり方」も併せて参考にしてください。

【コラム】往来堂の店内レイアウト

独自の店頭づくりに注目が集まり、メディアにも多数登場する千駄木・往来堂書店。「文脈棚」と呼ばれる棚づくりが有名ですが、それを可能にしているのも、何気ないようでいて、工夫された店内レイアウトにある。

往来堂はおよそ20坪。入ってすぐのところに長方形の棚が二つあり、フェアなどを行っている。壁づたいにある書棚は、目線の高さにハードカバーが並べられるくらいの棚差しの段があり、その上の段が雑誌が並べられるくらい高さ、さらに目線の高さより下には雑誌の面陳ができる段、そして、膝くらいの高さに平台がある。



同じ規模の書店では、入り口近くにレジがあり、その近くに雑誌を扱うことが多い。しかし、往来堂のレジは店内奥。女性向けの本や雑誌は店内奥にある。これは、目当てのものを探しに来たお客さんを店内奥に導くとともに、途中の書棚を見せようことによって、偶発の発見を狙うためだという。

◀往来堂の店内

往来堂書店

住所：東京都文京区千駄木 2-47-11

営業日：月～土 10:00～22:00、

日・祝 11:00～21:00（定休日なし）※年末年始を除く

URL：<http://www.ohraido.com/>

13 / オープンまでに準備すること

開店までのスケジュール

開業相談や市場調査などを終え、取次を使う場合、契約が済めば、2、3か月ほどで開店となります。取次との取引では、契約時、複数の連帯保証人を用意するよう求められるのが一般的です。前述したように、一定額の保証金（信認金）を預けることになります。3人の連帯保証人が必要だと取次に申し渡され、苦勞したという書店もあります。慌てて保証人を探すことにならないように、事前に当たりをつけておいたほうがいいでしょう。出版物は、独占禁止法の適用除外により、定価販売が容認されていますが、これも再販契約の締結が前提となっています。割引販売をしないことを約束する「再販売価格維持契約」も取次と取り結ぶことになります。

契約の際は、支払いサイト（決済期限）の確認も重要です。取次によっては、毎月15日と月末に代金の請求を行い、15日締め分は月末払い、月末締めは翌月15日払いとしているところがあります。いっぽう、比較的規模の大きい書店の場合は、月末締め、翌月末払いとなっているところが多いようです。月2回払いとなると、手持ち資金が少なくなり、資金繰りにも影響します。この点に留意して、取次とは支払いサイトを交渉してください。

その後、店舗のレイアウトを決定し、商品の発注、什器の設置、商品の搬入・配架、オープンという流れになります。

並行して、新規開店のチラシを用意したり、近所の商店や個人宅への挨拶回りをしたりします。

準備するもの・決めること

(1) レジ

これまでの新刊書店では取次が開発する POS を導入するのが一般的でした。POS レジとはコンビニなどにある、お客さんと金銭のやりとりをした時点での販売情報を管理するシステムが搭載されたレジのことです。取次の POS レジは、在庫管理だけでなく発注ができ（ある商品が売れた時点で補充の注文が取次にいく）、大規模なお店では便利ですが、この本で想定している個人で行う書店の場合は、コストの面から在庫管理の面から逆にデメリットが大きいいえます。スリップで1冊ずつ売上を確認する方法もありますが、売上を管理するには少し不便です。最近ではスマートレジと呼ばれる iPad などを使ってクラウド上で在庫管理ができ、かつバーコードで読み取ることができるサービスもあります。スイカやパスモといった電子マネーやクレジットカードを使うことができるサービスもありますので、自分がイメージしているお店の規模感とも照らし合わせながら考えるとよいでしょう。

(2) 定休日と営業時間

当たり前のことですが、定休日と営業時間は自分で決めることができます。ただし、定休日の設定については考慮しなければならないものがあります。それは雑誌です。雑誌は発売日に一番売れます。もし雑誌（とくに週刊誌）を扱いたいと思っている場合は、その発売日を定休日にすることは避けましょう。

書店の場合は、営業時間が長ければ長いほど売上が増えると思われるがちです。個人で古書店をはじめた人の話では、最初は無理をし

て長時間営業にして後で後悔したという話もありました。通常は昼前後から夜 21 ～ 22 時くらいまでというケースが多いですが、店内でイベントをやるかどうか、品出しや店内の清掃の時間も考慮に入れて設定しましょう。

（３）音楽

個人経営で店主以外にお客さんが誰もいないお店。一人で入ろうと思っている人にとっては敷居が高い、店主と二人っきりになると空気が重い、そう感じる人も多いといわれています。店内で音楽などの BGM を流すのはそのお店の雰囲気をつくるだけでなく、お客さんの緊張を緩和させる効果もあります。

しかし、個人のお店だからといって、自分のもっている CD を店内で流すと厳密に言えば著作権の侵害に当たり、日本音楽著作権協会（JASRAC）に使用料を払う必要があります。「店舗の面積 500 m²までは年間使用料 6000 円」と規定されています。使用料を払うか、USEN などと契約をするのかを検討してみるのもよいでしょう。

（４）ホームページや SNS

近年、ホームページはあって当たり前とされています。住所や地図、営業時間、店休日、電話番号・メールアドレス、代表者名など基本的な情報を明記するとともに、得意ジャンルや店主の思いなどを記述したり、店の外観や店内の棚の写真を載せるのもいいかもしれません。また、ツイッターやフェイスブックなどの SNS もあるとよいでしょう。1 日に 1 回更新し、その日のオススメの本などを書くともよいでしょう。

あなたがつくったお店を目指してやってくるお客さんはたいてい

の場合グーグルマップで場所を探します。グーグルマップには勝手にお店の情報が登録されるのではなく、自分で登録する必要があります。Google マイビジネスにお店の情報を登録するとグーグルマップにも登録されますので、忘れずに登録しましょう。登録は無料です。

（５）ロゴやショップカード

飲食店や雑貨屋などにあるお店の情報や地図、ホームページのURLなどを記載したカードをショップカードといいます。名刺代わりに作成しておくといよいでしょう。ホームページや後述するブックカバーにも関連しますが、お店のロゴがあると何かと便利です。周りにロゴのデザインができる人がいれば、お店のイメージなどを伝えてロゴをつくっておくといよいでしょう。

（６）袋とブックカバー

新刊書店で本を買うと「カバーをおかけしますか？」と聞かれることがあると思います。書店のサービスではありますが、カバーを集めている人もいるくらいブックカバーはショップカードと並んで本屋で重要なものです。また、お店のロゴが入った袋は何冊も本を買ってくれたお客さんが本を持って帰るのに便利だけでなく、お店の宣伝にもなります。

しかし、どちらもまとめて多くの数をつくっておかないと1枚あたりのコストが増えてしまいます。ロゴの入ったスタンプをつくり、クラフト紙やわら半紙に押すという方法や、いくつかの本屋で共通のものを使って一つあたりのコストを下げる方法をとっている本屋もあります。

EC サイト

そのお店のオリジナルグッズや古書、雑貨、あまり流通していない本を売るときに、ウェブショップ（EC サイト）があるとよいかもしれません。最近では無料で EC サイトをつくることのできるサービスが増えています。代表的なものを挙げると、

- ・ BASE (<https://thebase.in/>)
- ・ Store.jp (<https://stores.jp/>)
- ・ Yahoo! Shopping (<https://business-ec.yahoo.co.jp/shopping/>)

などがあります。決済などはサービス元が行ってくれる代わりに、自分の店で商品を発送し、運営元から手数料を引いた分のお金が支払われるしくみになっています。

見比べながら自分に適したものを選ぶとよいでしょう。いずれにしても、無数の EC サイトがあるので、自分のお店を選んでもらうためには認知度を高める必要があります。

お店を知ってもらうには

新規開店時、近隣の人々にお店の存在を知らせる宣伝活動は欠かせません。タウン誌や新聞の折り込みチラシなどがオーソドックスな取り組みですが、ネット上の宣伝も効果があります。ホームページや SNS、ブログなどで開店を告知するのもよいかもしれません。ブログを活用した例では、同時進行で物件探しから、内装前の店内の様子、壁のペンキ塗り、棚の制作、商品の陳列作業など現状報告をして期待感を高め、店のファンをつくり、開店当日、多くのお客さんが押し寄せたという書店もありました。

地方で開店したある書店では、思いがけない出会いによって、宣伝につながったという話がありました。東京でサラリーマン生活を送っていた人が土地勘のない地方都市に転居し、小さな書店を開業することにしました。周囲には大手書店や老舗書店があり、無謀な挑戦でしたが、一般的な品揃えとともに、その人が読み親しんだ人文書を重点的に揃えたいと考えました。知り合いがいなかったので、情報収集のつもりで、つてを頼りながら本読みとして知られる学校の先生や会社員などに会って相談したところ、これを聞きつけた新聞記者がユニークな書店が誕生すると記事にしてくれ、あっという間に、新規開店が知れ渡りました。地元の新聞やテレビなどのメディアにニュースとして取り上げられることは、店の存在を広く知ってもらうために非常に効果があります。

また、通行人というのは、興味がなければ、街にどんな店があるのか、あまり気にしていないものです。かなり人通りのある駅前書店が出入口の外、歩道で雑誌を並べて呼び込み販売をしたところ、客数が増えたという話がありました。現に営業している書店でさえ、存在を認識してもらえないことがあるのですから、新規書店であればなおさら存在を知ってもらえるよう、通行人に働きかけなければなりません。工夫の余地がありそうです。

出版物は、どこで購入しても、同じもの、同じ価格です。お客さんにとっては、どこで買っても目的を遂げることができます。あえて新規開業の店で購入してもらえるようにするには、何らかの理由が必要です。書店の立ち上げ時こそ、お客さんがこの店を利用したいと思える“理由”を明確にした宣伝をしっかりとやることが、お店のファンづくりにつながっていくものです。そのための“ストーリー”をぜひ考えてください。

14 / 必要な資格・押さえておきたい法律・税金

新刊本のみを扱う本屋であれば、「開業届」以外に開業に必要な資格や届け出はありません。しかし、古本を扱ったり、飲食を提供したりするなど、さまざまなサービスを提供する本屋にする場合、資格や届け出が必要になります。また、営業していく上では法律や税金関係の知識も必要になります。この項目では、それらのことを簡単に紹介することにします。ただ、いずれの届け出や資格も管轄する機関に事前に相談しておくともスムーズでしょう。

必要な届け出や資格

(1) 開業届

個人事業で開業する場合、税務署に「個人事業の開廃業等届出書」(いわゆる「開業届」)を届け出る必要があります。法人の場合は、「法人設立届出書」が必要です。どちらも開業後1か月以内に提出が必要です。個人で青色申告を行いたい場合、「所得税の青色申告承認申請書」を開業から2か月以内に提出する必要があります。また、従業員を雇用する場合は「給与支払事務所等の開設届出書」が必要です。これらの詳細は税務署で確認するとよいでしょう。

(2) 古物商許可

古書を扱う場合、必要になる資格が「古物商」です。管轄は警察署です。私物を売るではなく、買い取りなどを行ってそれを販売する場合、「古物商許可」が必要になります。また、実店舗をもたず

にネット上でのみ行う場合でも必要です。手続きをし、申請が通ると「古物商許可証」がもらえます。ここでいう古物とは古物営業法によると「一度使用された物品若しくは使用されない物品で使用のために取引されたもの又はこれらの物品に幾分の手入れをしたもの」のことをいい、13品目に分類されます。古物を扱うのに許可が必要なのは、盗まれたものが売買されないようにするためです。

そのお店の所在地を管轄する警察署が窓口になります。都道府県や地域によって、申請に必要な書類が若干異なることもあるようですので、事前に管轄の警察署に相談するとよいでしょう。また、開業時に必要な在庫を買い取りでまかなう場合、買い取りを行う時点で「古物商許可」の資格が必要になりますので、早めに手続きを取る必要があります。

（３）食品衛生責任者・食品営業許可

飲食を扱う場合、まずは最寄りの保健所に相談に行きましょう。お店を経営する人は「食品衛生責任者」の資格が必要となります。これは各都道府県が開催している講習（たいていの場合１日で終わります）に参加することで取得することができます。栄養士や調理師、製菓衛生師の資格をもっている人は新たに取得する必要はありません。なお、同時に二つ以上のお店の食品衛生責任者になることはできないので注意が必要です。

「飲食店営業許可」は、保健所に申請し、営業許可申請書に必要な事項を記載し、保健所による検査が行われ、基準に満たせば営業の許可が下りる流れになっています。図面の提出なども求められるので、内装工事をはじめる前に必ず保健所に行くようにしましょう。

また、扱う商品によって届け出や許可が必要なものもあります。

例えば、生地から焼いたパンを販売する場合は「菓子製造業」の許可が必要になります。また、深夜（深夜 12 時から日の出まで）に酒を提供する場合、「深夜における酒類提供飲食店営業営業開始届出書」を警察に届け出て、許可をもらう必要があります。どのようなものを提供したいか具体的にメニューを決め、保健所に相談しましょう。

（４）防火管理者

カフェなどを併設する場合、その収容人数が従業員も含めて 30 人を超える場合、店舗につき防火管理者を 1 人置く必要があります。管轄は消防署です。延床面積に応じて資格がわかれ、それぞれ講習が必要になります。これ以外にも「防火対象物使用届」などの届けが必要な場合もあります。最寄りの消防署に相談しておくといでしょう。

（５）従業員を雇う場合

従業員を雇う場合、いろいろな届け出が必要です。税務署には「給与支払事務所等の開設届出書」が必要です。また労災保険に関しては労働基準監督署に、雇用保険に関しては公共職業安定所に、社会保険については社会保険事務所に届け出が必要です。

（６）それ以外の資格

これまで紹介してきた以外にも、押さえておきたい資格があります。販売士は商工会議所が検定試験を行っている資格で、商品の販売に必要な知識や販売技術、仕入れや在庫管理、マーケティングなどが扱われています。出版界のなかでは、JPIC（一般財団法人出

版文化産業振興財団）が行っている「読書アドバイザー養成講座」を受講して「読書アドバイザー」を取得する人もいます。これらの資格は必須というわけではありませんが、自分のスキルを見つめ直すという意味で有用ではないでしょうか。

押さえておきたい法律

（１）不当景品類及び不当表示防止法（景品表示法）

景品表示法は過大な景品類の提供や虚偽・誇大な表示を規制し、不当表示や不当景品から消費者の利益を保護するための法律です。景表法とも呼ばれます。出版業界では、景表法に加え、景品類の提供に関して「出版物小売業における景品類の制限に関する公正競争規約」があり、提供できる景品などについて規定しています。

（２）個人情報保護法

個人情報保護法は個人情報を扱う事業者などが守るべき義務を定め、個人情報を保護するための法律です。個人情報を取得する際には、利用目的を特定してそれを本人に伝えることが必要です。また、利用目的外に利用する際は本人の同意を得る必要があります、そして個人情報の漏洩を防ぐために安全管理措置を講じることなどが定められています。

お店独自でポイントカード（スタンプを押すだけの簡易なものではないもの）をつくったり、イベントなどをする際に集めたお客さんの情報（メールアドレスなど）をもとにお客さんにダイレクトメールなどを送ろうと考えていたり、インターネット上に通販サイトを設けたりする場合は注意が必要です。

（３）消費者契約法

消費者契約法は消費者問題を予防し、不当な契約から消費者を保護するために制定された法律です。売り手が契約内容などの重要事項について事実と異なることを告げたり、消費者に不利益になる事実を故意に告げなかったりして行った契約に対して、消費者から契約を取り消すことができることなどが定められています。

（４）その他の法律

そのほかにもいくつか知っておくとよい法律があります。特定商取引法は訪問販売など、消費者トラブルが生じやすい取引を対象に事業者が守るべきルールと、クーリングオフなど消費者を守るルールを定めています。お客さんが店舗に出向いて商品を購入する本屋の場合、クーリングオフの対象にはなりませんが、基本的なことは知っておくとよいでしょう。また、人を雇う場合には労働基準法や最低賃金法も重要です。概要は「20. 人を雇う・育てる」で扱います。

知っておくとよい税金関係の知識

事業で利益が出ると、それに対して納税する必要があります。個人事業の場合、毎年１月１日から１２月３１日までの１年間に生じた収入や費用を税務署に申告して納税する確定申告を行います。支払うことになる税金はおもに所得税、事業税、消費税、住民税です。

ここではおもに個人事業主が行うことの多い「青色申告」について説明します（制度については2019年3月現在）。青色申告は複式簿記にもとづいて帳簿を作成し、所得や所得税を計算し申告する

ものです。取引を細かく記録しなければなりません、控除額が多くなるなどのメリットがあります。新たに青色申告の申請をする人は、その年の3月15日までに「青色申告承認申請書」を納税地の所轄税務署長に提出する必要があります。

青色申告をすると、最高で65万円を控除することができたり（青色申告特別控除）、生計を一にしているその事業に専従している配偶者などの給与を経費に算入できたり（青色事業専従者給与）、損失額を3年間繰り越し、各年分の所得金額から控除することができる（純損失の繰越しと繰戻し）などの制度があります。

青色申告についてはその指南書や実際に提出書類を作成するためのソフト、アプリなどがありますので参考にするとよいでしょう。ただ、65万円控除といっても65万円が返還されるのではなく、あくまで利益を最大65万円マイナスして計算してその分税金が低くなる、ということなので注意が必要です。

また、個人事業主でも消費税の納税が必要になります。納税漏れによって追徴課税を受けるケースもありますので忘れないようにしましょう。消費税は最初の1年は納税免除、2年目は1年目の1～6月の売り上げが1000万円を超えない場合は免除になります。

法人の場合は法人税を中心に納税することになりますが、毎年税法が変化し、申告漏れや申告ミスによる追徴課税を防ぐためにも会計事務所や税理士に依頼するとよいでしょう。

【コラム】小規模書店が増えている理由～変わる「街の本屋」

しばらく独立系書店の新規開業がほとんどなかった日本の書店界だが、このところ小規模な書店を開く人々が現れている。彼らの多くは自分の店を表す言葉として「街の本屋」という表現を使っているが、その姿はいままでの「街の本屋」とは違う。

2012年に東京の下北沢に開店した「本屋 B&B」は、ブックコーディネーターの内沼晋太郎さんと、書店好きとしても知られる博報堂ケトルの嶋浩一郎さんが、これからの「街の書店」のモデルを提示すると宣言して共同で開設した。

新刊配本に頼らない絞り込んだ品揃えをし、棚などの什器も販売、ビールなど飲料を提供し、每晚イベントを開催するなど、お客さんにとっては来店動機となり、かつ自店にとっては収益源となる要素をいくつもつくり経営を持続できるよう試みている。

2015年11月には、京都の俵屋町で誠光社という20坪の書店が開業した。店主の堀部篤史さんは、それまで京都市内の恵文社一乗寺店とい



▲▶ B&Bの店内
(移転前のもの)



う、「個性派書店」として雑誌などに取り上げられる店で店長を務めていた人だが、あえて小規模な個人書店を開業した。

その理由として堀部さんは、それまで勤めていた店は規模が拡大するなかで経営のために人を増やし、雑貨などの扱いを増やすなど、「本」から離れていくことが彼にとってストレスだったこと、そしてその根本として「本」そのものの変化を挙げている。

その変化とは、ネットでの情報流通が当たり前になるなかで、「どうでも良い」情報は紙の本にする必要がなくなり、これからの本は「高価な嗜好品」になるという見通しだ。

そうした時代に本を中心にした店を経営していくために、堀部さんは大手取次を使わずに出版社から直接仕入れる方法を選択した。それにより、自分の目で選んだ出版物だけを棚に並べ、粗利益率を通常より多い30%程度にしている。

いっぽう、2016年1月に東京の荻窪で、やはり20坪ほどのカフェ併設の書店 Title がオープンした。こちらはリブロで長年、書店人として経験を積んできた辻山良雄さんがオーナーだ。



◀▲誠光社

辻山さんは、在籍していたリブロ池袋本店の閉店にともなって退社し、この店をオープンした。その動機から開設までの経緯、開設後1年間の実績などについては自著『本屋、はじめました』（苦楽堂）に詳しい。

辻山さんは堀部さんと違い、仕入れには取次（日本出版販売）を利用している。見計らい配本は利用せず、やはり店内の商品はすべて注文して揃えているとはいえ、取次を使うことで、雑誌やコミックス、ムックなどほぼあらゆる形態とジャンルの出版物を調達できる。

それは、辻山さんが「セレクトショップ」ではなく、近隣の人が日常的に利用できる最寄り書店を目指し、そのためにはある程度幅広い商品構成が必要だと考えているからだ。

そして、経営を維持するために小さなカフェスペースを設けて、コーヒーのほか、軽食やケーキ、ビールやワインなども出している。

ここに挙げた三つの店の試みは、それぞれ品揃えの考え方や経営の方法などが違っているが、いずれも小規模で、地域に根ざした店を目指す方向性は共通しており、それを程度の違いこそあれ「街の本屋」と表現している。しかし彼らの店は、かつての「街の本屋」とは随分と違って

▼▶本屋 Title



みえる。

これまで「街の本屋」というと、駅前か商店街に立地し、雑誌やコミック、児童書、文庫、実用書、文芸書など、量は少なくともフルラインナップで揃っている小規模書店だった。それは、最寄りの小売店として、近隣の住民の多様な需要を満たすためのモデルであった。

しかし、ネットであらゆる情報にアクセスできて、出版物も入手できる時代には、かつて「街の本屋」が担っていた「網羅性」という役割が薄れてきたといえるだろう。そのことが、町中から従来型の「少しずつ何でもある」万屋（よろずや）型の小規模書店が消えていっている理由の一つだ。

こうした傾向が進むいっぽうで、人々の生活圏に「書店」という空間が不要になったのかというと、そんなことはなさそうだ。

海外の書店を紹介したコラム（36 ページ）にもあるように、むしろ小規模だが未知の本と出合えたり、好きな本の話ができる書店人があるような身近な空間が求められる傾向は、世界中の各地でみられる。

そういう意味で、人々から求められる「街の本屋」の役割が変わりつつあるのであり、ここに挙げたような個人書店は、そういう時代のニーズを捉えているということもできそうだ。

本屋 B&B

住所：東京都世田谷区代田 2-36-15 BONUS TRACK 2F

URL：<http://bookandbeer.com/>

誠光社

住所：京都府京都市上京区中町通丸太町上ル俵屋町 437

URL：<http://www.seikosha-books.com/>

本屋 Title

住所：東京都杉並区桃井 1-5-2

URL：<http://www.title-books.com/>

15/ 日々の業務

本屋の日常業務

書店店頭の日常的な仕事は、入荷した商品の「検品」と「品出し」、棚や平台への「配置」、乱れた棚や平台の「整理」、取次から届く新刊リストや新聞・雑誌・テレビなどメディア関係の報道・パブリシティなどによる「情報収集」、自店向きの商品やフェア用の商品の「仕入れ」、ベストセラーや定番商品、売れ筋商品、常備寄託商品のなどの「補充発注」、店頭でお客さんから注文を受ける「客注」、返品期限が近づき売れ行きの終わった商品や過剰在庫、自店向きではない入荷商品などの「返品」、お客さんの購入した商品の「レジ打ち」、探し物の相談に乗ったり、発売日の問い合わせに応えたり、注文を受けつけたりなどの「接客」、定期購読誌や注文品などを近隣の商店や事業所、個人宅に届ける「配達」、日々の入金や出金などを管理する「経理」、書店全体を見る「経営」など、数え上げればきりがありません。加えて、フェアの企画を練って出版社や取次と交渉したり、商店会や同業者団体の集まりに出かけたり、万引き犯を捕まえて警察を呼んだり、イレギュラーな業務も多々あります。

入荷や返品の実務

日頃の業務で基本的でかつ重要なことは、入荷した本の検品と品出し、そして返品や発注などの業務です。本や雑誌は運送会社からダンボール箱などに詰めて送られてきます。取次を使っている場合

は、取次からまとめて送られてきます。出版社と直取引の場合は出版社ごとに届きます。まずは送品表通りに本が届いているか確認をしましょう。陳列、棚づくりのポイントについては「17. 棚のつくり方」にまとめました。注文については取次を使っている場合はオンラインで発注することができます。また、電話や FAX でもできます。出版社から注文表が届くことがあります。取次を使っている場合は、番線印と呼ばれる書店ごとの番号やコードの入ったゴム印を捺印します。

そのお店にない本をお客さんから注文を受けて発注する、「客注」への対応は小さい書店ではわかれるところですが。一切受けないというお店があるいっぽう、積極的なところもあります。注文してから本屋に届くまで 1 週間以上かかるケースがあり、キャンセルされて別の大きい書店やネット書店で購入されるのが客注に積極的なれない理由とされます。ただ、お客さんによっては急ぎではない場合もありますので、ケースバイケースで対応してはどうでしょうか。

返品する場合は、期間内の場合は取次所定の伝票をつけて送り返します。期間が過ぎた場合は、出版社の了解を得て、そのことがわかるように送ります（出版社了解品）。

接客のポイント

書店の場合、接客はレジで行うことが中心です。レジでは、POS レジを導入している書店であれば、バーコードを読み取るだけでなく、男女の別、年代などを登録したり、現金以外の支払い（例えば、クレジット、スイカなどの電子マネー、図書カード、クオカードなど）に対応したり、ポイントカードの利用に応じたり、慣れるには

相応の時間がかかります。

出版物は、基本的にどこで購入しても値段は変わりません。他店とどこで差をつけるかといえば、立地や店舗の規模、品揃えなどとともに、接客を通じたサービス面の満足度を高める必要があります。小売業には、接客の五大用語があります。(1) いらっしゃいませ、(2) かしこまりました、(3) 少々お待ちください、(4) お待たせしました、(5) ありがとうございますの五つです。書店業においても、接客時の対応がほかの小売業と大きく異なるわけではありません。

ただ、入店したお客さんすべてに「いらっしゃいませ」と声がけする書店ばかりではありません。あえてお客さんには声がけをせず、棚で会話することを作法にしている書店もあります。また、「こんにちは」「こんばんは」と声かけしているところもあります。それぞれの店に合ったやり方を決めるとよいでしょう。

棚のメンテナンス

POPで既刊書を露出させたり、平積みにして目立たせたり、日々入荷する新商品をプッシュしたり、その働きかけの結果、その一点一点をお客さんが購入することで書店は成り立っています。

日々の販売に取り組むにあたっては、どれだけ商品知識を蓄積したかが、勝負のわかれ目といってもいいでしょう。もとより、書店員がすべての本を読み込み、どのような内容かを把握することはとうてい無理な話です。あるベテラン書店員は、商品知識を増やすためには、次のような姿勢が肝要だと語ります。

「書店員としてのキャリアが何によって測れるかというと、どれだけ本に触ったかということです。商品に触る機会のないまま年月を

重ねるよりも、本に触ってどういうふうに使われているのか、買われていないのかを体感することによって商品知識が身についていくものです。その商品知識を一気に引き上げるには、棚替えこそが大事です。ジャンルを見直して置き場所を変えたり、棚そのものを別のところに移動してみたり。それによって売れ方が変わり、どういう商品なのかという気づきが得られる。実は、ほかの小売業では、書店以上に配置換えを頻繁にやっています。」

どんな本が売れているかを知るにはスリップを集めるという方法もあります。スリップは書籍に挟まっている二つ折りの長細い伝票のことで、短冊とも呼ばれます。かつてはこれを取次を送ることで、本の補充や出版社からの報奨金がもらえましたが、POS レジの普及とともにスリップを回収する必要性が低くなりました。ま

▼スリップの読み方

①

補充注文カード

③書店・取次店

注文数④

冊

⑥書籍 JAN コード

ISBN978-4-00000-000-0 C000 Y000E

書名	発行
⑤	
定価	本体 000 円 + 税

②

売上カード

ISBN978-4-00000-000-0 C000 Y000E

書名	発行
	著者
定価	
本体 000 円 + 税	

本にはさまれている 2 つ折りの紙はスリップ（短冊）と呼ばれ、①は補充注文票として、②は売上管理や出版社の販売報奨券として使われます。

- ①補充注文カード
- ③番線印と呼ばれる各販売会社が書店に対して割り当てるコード（番線）を押印する。
そして、④に注文数を記入すると注文票となる。
- ⑤タイトルや著者、定価が示されている。
- ⑥書籍 JAN コードと ISBN コードが示されている。

た、近年ではムックなどを中心にスリッパを廃止する出版社も増えてきています。

しかし、それでもスリッパを売れた順にまとめておくことによって、どのような本をお客さんが買ったか、どんな本と一緒に買っているかがわかります。スリッパの活用術については、久禮亮太さんの『スリッパの技法』（苦楽堂）が参考になります。

万引きを防ぐには

万引きは窃盗罪というれっきとした犯罪です。万引きをさせないためにどうするか、万引き犯を捕まえたときにどう対処するか、要点をまとめます。

書店を対象にした種々の調査によると、店舗ごとの万引きの現認件数は、年間 20 件前後、被害金額は 1 件あたり平均 5000 円、トータル 10 万円ほどというのが一般的なようです。しかし、棚卸しによって見つかる商品ロスはこの額を大きく上回り、大部分は万引き被害によるものだと見られています。仮に万引きロスが 1 % だとすれば、年商 1 億円の店で 100 万円もの被害となります。粗利益が 20% しかない書店にとって 1 % のロスは経営的にかなりの影響があります。100 万円の被害を穴埋めするには、500 万円の売上を要するのですから、ばかにできません。

万引きされやすい商品は、簡単に手に取りやすいコミック、文庫、成人向け図書などですが、プロの万引き犯ははじめから専門書や豪華本などの高額書を狙ってきます。

万引き対策は、まず第一に、万引きをさせない店づくりが肝要です。その基本は、死角をつくらないことです。

ある書店では、荷ほどきなどの作業を事務所やバックヤードでは行わず、常に店内で行うようにしています。従業員が目立つところで作業し、また、店内を行き来することで万引き犯を牽制するとともに、必ず売り場に居ることから、お客の問い合わせにも応えられ、一石二鳥だと話していました。棚の高さは、視界を遮らないように、目線の下、1.4メートル以下にするというのが定石です。入り口と出口をできるだけ少なくして、お客さんが必ずレジ前など従業員のいる場所を通るようにすることも大事です。打撃の大きい高額書は常に人のいるレジまわりに置くようにするのも大きな防衛策となります。

万引きを発見した際の対応は、各書店とも苦慮するところです。一般的には、万引きを確認しても、店外に出なければ捕まえないという対応をしているようです。挙動のおかしいお客さんには「何かお困りですか」などと声がけをして注目していることを知らせて万引きを断念させたり、カバンなどに入れるのを見たときは、ほかのお客さんにわからないよう穏やかに「事務所に来ていただけませんか」と声がけをするなどの対処を推奨する向きもあります。その場で返却させる、買い取らせる、学校や職場、さらに警察に通報するか否かなど、その後の対応は一貫させるよう、マニュアル化したり、従業員どうしで取り決めておいたりしてください。

なお、日本書店商業組合連合会（日書連）は、定期的に「万引実態調査報告書」をまとめています。

16 / 新刊情報の見つけ方

本屋に新刊はなぜ必要か？

本屋さんの店頭でよく「今日発売の新刊！」という宣伝を見かけることは多いのではないのでしょうか。人気作家の最新の小説が刊行されると、大型書店ではタワーのようにたくさん積まれる光景も見られます。本屋にとって、新刊は重要な商材であり、新刊をきちんと売るということは、本屋で本を売の場合にとっても重要なことのひとつです。

それでは、なぜ新刊が注目されるのでしょうか。この場合の新刊とは、「直近に発売された本」という意味で、古書に対しての新刊、つまり新品のものという意味ではありません。

本によって異なりますが、売れ行きを刊行日から追うと、テレビで取り上げられたり、ドラマ化や映画化されるといった事情がない限り、一番売れるタイミングは刊行してから1～2か月間です。

すでに、これまでも言及しましたが、書籍は、日用品や雑貨とは違い、一回きりという特性があり、同じ書籍を2度3度と買うというケースはほぼありません。店主がどうしても読んでほしいという名著や古典などを取り揃える小さな本屋も多いですが、そればかりだとお店に来るお客さんを考えずにただ並べたことになり、自分の本棚を他人に見せているに過ぎません。売れていればよいでしょうが、あまりに本の入れ替えが少ない場合、そのお店にある書籍は残りもの、すなわち売れていないものになってしまいます。かといって、売れたのと同じものを補充しているだけではお客さんに

とって、代わり映えのしない棚として見られてしまい、いずれは魅力がない店としてその本屋から足が遠のいてしまうでしょう。

そのため、お客さんに新鮮さを感じてもらうためにも、また、取り扱う書籍の「売れる旬」を逃さないためにも、これまでの本屋では新刊本の取り扱いが非常に重視されてきました。そして、その上で定番の書籍や自分たちの売りたいもので特徴を出すということをしていました。なぜお客さんは本屋に足を運ぶのか、そのことは絶えず意識する必要があります。

新刊情報をどこで手に入れるか

それでは、新刊が出るという情報をどこで手に入ればよいのでしょうか。取次による「配本」というしくみもありますが、ここでは自分で発注することを前提に話を進めることにします。新刊の数は膨大なので、1点1点を実物を読んで判断するのは難しいです。

新刊の情報が一番手に入るのは新聞です。大きくわけて広告と書評の二つがあります。新聞広告の効果が下がってきているとはいえ、書籍の広告は新聞に多く掲載されています。1面の下にはサンヤツと呼ばれる広告欄があります（本文3段分を8等分したのでそのように呼ばれます）。一つひとつのスペースが小さいので書名や著者名程度の情報しかありませんが、その時期にどのような本が新刊で出ているのかを知る情報源としては有効です。2面以降ではゼンゴ（5段分）やハンゴ（ゼンゴの半分）で大手や中堅の出版社はその月の新刊の告知をしています。全面広告はそこまで多くありませんが、大ヒットしているものや映画化が決まっているものを中心にたまに掲載されることがあります。

新聞では日曜日に書評や書籍に関して紙面が割かれます（一部土曜日の新聞もあります）。新刊のなかから注目すべきものを識者や記者、書評家が選んだものが掲載されます。書評については雑誌でも書評欄があり、また書評の専門誌（『読書人』と『図書新聞』）や、本についての情報が多く掲載されている雑誌（『本の雑誌』や『ダ・ヴィンチ』）などでも掲載されています。

取次や出版社からの情報

取次や出版社から得るのも確実です。取次を使って本を仕入れている場合、取次会社が発行している新刊案内を利用するのがよいでしょう。代表的なものは、トーハンが出している『トーハン週報』と、日販が出している『日販速報』です。網羅性があり便利ですが、タイトルと著者名のみで表紙の画像（書影）などの情報がない、というケースもあります。なお、図書館向けのため、一般の書店を対象としたものではありませんが、図書館に書籍を卸している図書館流通センター（TRC）が発行している『週刊新刊全点案内』は表紙のカラー画像や図書館コードなども掲載されており便利です。

次に、出版社から手に入れる場合を考えてみましょう。出版社のホームページも整備されていますので、たいていの出版社はその月に刊行される新刊情報を掲載しています。ただ、出版社ごとに定期的に情報をみる必要があるので、手間がかかってしまいます。とくに気になっている著者や出版社については定期的に新しい情報がないか確認するようにしましょう。また、出版社ではPR誌を出しているものもあり、その巻末などに近刊情報が掲載されています。

実績が出てきたり、出版社に対してお願いをすると、FAX など

で新刊案内や注文書を送ってもらうことができます。小さい書店には出版社の営業が訪れることはあまりないため、こちらから連絡してみましょう。注文書は、刊行時に指定した数の配本を受けるための A4 の紙が FAX などですて送られてくることがあります。おに店に FAX がない場合は、メールで FAX を受けられるサービスなどを活用してもよいかもしれません。また、書店向けのサイトを設けている出版社などではホームページ上に注文書のデータがアップされていることもあります。とはいえ、出版社によっては希望通りの数が入荷できないこともあります。

インターネットや SNS などを活用する

インターネットや SNS などを活用する方法もあります。

手っ取り早いのは、オンライン書店です。Amazon などでは早ければ刊行の 1 か月以上前から予約の受けつけを兼ねて情報が出ているケースがあります。また、出版社や著者の SNS をフォローしてこまめにチェックすることも重要です。最近は、出版社にしろ、著者にしろ、自身でプロモーションを積極的行うことが増えてきています。テレビではとくに、朝の情報番組や、王様のブランチ、金スマなどで取り上げられると大きく伸びるといわれています。また、新聞広告もかつてほどの効果がないといわれているものの、それでも反響は大きいものです。広告などについては、出版社によってはパブリシティ情報として SNS などて情報が出されることがありますのでチェックしておくといよいでしょう。

新刊情報については、先ほど紹介した TRC が毎日その日に届いた新刊情報をホームページ上で紹介しています。また、小規模の出

版社の共同のデータベースである版元ドットコムでは、普段大型書店ではあまり平積みされない硬派な本を出している出版社の情報が手に入ります。さらに小さい出版社や地方の出版社の本の場合は、地方・小出版流通センターが情報を配信しています。

本を紹介するサイトも増えています。HONZ で取り上げられる本は動く（＝売れる）といわれてますし、読書メーターやブックログなど読書コミュニティサイトも増えてきています。また、過去の書評をアーカイブする「ALL REVIEWS」などもあります。

書籍の情報（書誌情報）については、その一元化はなかなか進んでいないのですが、日本出版インフラセンター（JPO）が行っている近刊情報センターを使うという方法もあります。この JPO 近刊情報センターの書誌情報を使った、情報検索サイトもありますので、それを見ても手でしょう。

現在では 1 日に 200 点以上の新刊が刊行されており、この本で想定している「個人が開業する 30 坪以下の書店」では、必ずしも

サイト名	URL	概要
版元ドットコム	https://www.hanmoto.com/	書誌情報をより使いやすくするために活動している出版社による団体のサイト。新刊の情報や書評への掲載などを検索することができ便利。
TRC データ部 ログ	http://datablog.trc.co.jp/	「図書館の本屋さん」とも呼ばれる図書館流通センター（TRC）が前日に届いた新刊書籍の情報をまとめたもの
ダ・ヴィンチ ニュース	https://ddnavi.com/	本に関するニュースサイト
HONZ	https://honz.jp/	ノンフィクションを中心にした書評サイト

▲おもな新刊情報サイト

新刊ばかりを取り揃えるというわけではありませんが、ある程度、どんな新刊が発売されるのかを意識しておく必要はあるでしょう。

既刊本の発掘も重要

最後に、既刊本について話をしたいと思います。確かに新刊本を刊行日に仕入れることも大事ですが、大量に新刊本を展開している大型店と同じ土俵で勝負しても仕方ありませんので、お店に合った本を仕入れるために工夫することが重要です。

既刊の本については、ある程度刊行から時間が経ってくると、売れ行きも落ち着いてきますので、品切れや絶版になっていなければ、注文すればすぐに入荷することができます。その際、やはり実物を見ないと、ということもありますので、その場合は時間があるのであれば取次の店売や神田村に出向いたり、あるいは近く的大型書店に見に行ったりしてもよいのではないのでしょうか。

ある書店経営者は自分のお店のお客さんが好きな著者を見つけ、具体的にこの人だったら読むだろうかということを考えることが重要だといっています。大規模店では難しいですが、小さな本屋ではお客さんの顔を思い浮かべながら棚づくりをすることが可能です。

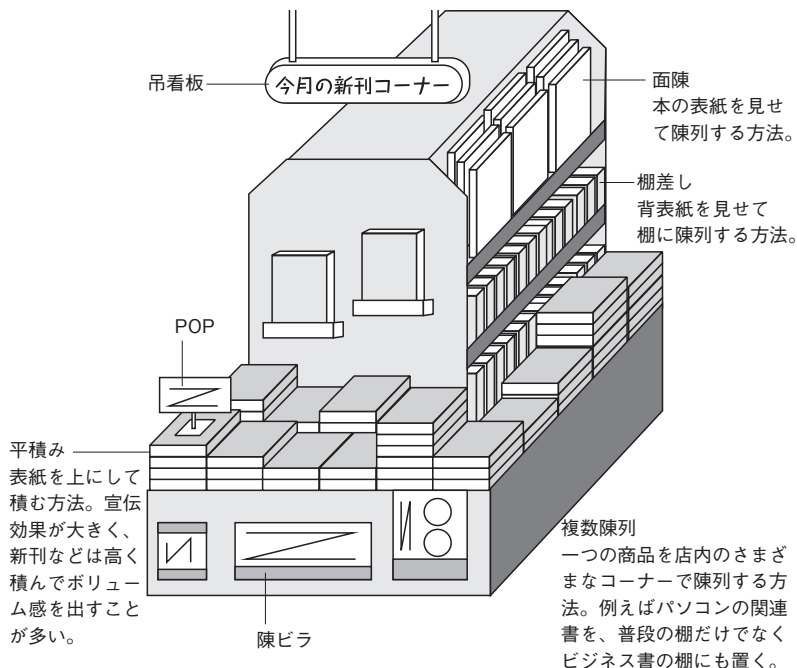
新刊・既刊を問わず、どんな本が自分のお店でヒットするかは、巷のランキングだけではわかりません。また、新刊だけを仕入れればよいというわけでもありません。どこに鉱脈があるかについては、「15. 日々の業務」で紹介したスリップなどから見つけることもできます。いずれにしても、「自分の店はどういうお客さんがついてるか」ということを絶えず意識することが重要です。

17/ 棚のつくり方

棚と平台

書店の陳列方法は、大きくわけて二つあります。棚と平台です。しかし、棚や平台にどう並べるかは一様ではありません。お客をうならせ、購買意欲を喚起できるか、そこが書店としての腕の見せどころです。

かつての文庫棚は、出版社別かつレーベル別に並べるのがふつうでした。これに一手間をかけて、出版社の枠を取り払い、著者別に



50音順に並び替えて陳列する書店が現れ、いまや全国の書店に波及し、どこでも見られる光景となりました。文芸書も、著者別の棚が増えています。

しかし、著者別の棚も陳腐化しつつあるようです。どこの書店に行っても同じ。棚の均質化、平準化が進んでしまいました。意外な発見や出会いが少なくなったという声も聞かれます。

1980年前後、棚づくりのニューウェーブがありました。とりわけ有名なのが、かつてあったリブロ池袋店の「今泉棚」と呼ばれる陳列方法です。同店にいた今泉正光氏が人文書などを中心に、ジャンル横断型の陳列を展開し、お客さんの評判を呼び、次々と堅い本が売れていきました。ところが、書店の現場はさまざまな業務が増え、棚づくりに割く時間は少なくなりました。

それでも、本はただ1冊としてあるのではなく、その隣にある本、そして棚全体としてのつながり（文脈）を考え、全体として魅力ある棚をつくろうとする意欲的な書店員が現れ続けています。お客さんがこの本を買えば、次はこの本につながる、そしてこう広がっていくという経験をベースに、さらにお客さんに新たな提案をしていくという棚づくりです。これを「文脈棚」と呼ぶようになりました。とりわけ東京・千駄木の往来堂書店は、文脈の妙を表現した書店として知られています。また、農業にたとえて「棚を耕す」と表現する書店人もいます。テーマ買い、衝動買い、あるいはまとめ買いを誘うために、棚に手を入れれば手を入れただけ、果実を得られるというのです。

平台や棚のつくり方に、これという正解はありません。誰かが画期的方法を提示できるわけでもありません。さまざまな試行錯誤を経て、棚づくりが行われているのです。

陳列棚・陳列台の種類

書店の棚そのものはどこも同じかといえば、そんなことはありません。既製品を組み合わせて並べているところもあれば、売り場のかたちに合わせたオーダーメイドの棚、あえて日曜大工的に自作した棚と、バラエティに富んでいます。壁面は直立棚が一般的であるものの、下のほうが斜めになっている傾斜棚もあり、絵本塔のような回転棚や柱をぐるりと取り巻く棚などもあります。材質も多様です。

高さもいろいろ。かつては天井まで届く棚があり、お客さんは足下の踏み台を使って頭上の本を出し入れしていました。小さな店舗にぎっしりと商品を埋め尽くすのが、街の本屋のスタイルでした。しかし、高いところにある商品がデットストック化してしまう店も多く、焼けた背表紙の本が並んでいて、一目見て「ショタレ（返品できないまま棚に残ってしまった不良在庫）」だとわかってしまう棚もあります。

現在では、売り場面積が拡大するとともに、棚の高さは低くなる傾向にあるようです。これは、お客さんが本を手に取りやすくするとともに、死角を少なくして万引を防ぐためという理由もありました。

書棚の奥行きと高さは 20 センチが標準です。一般的な書籍の形態である四六判、B 6 版、A 5 版に対応する大きさです。そのほか、小さめの文庫本に対応する棚、絵本や美術書など大きめの書籍に合わせた棚などがあり、また、イレギュラーの大きさの書籍にも対応できるように、可動式になっている棚もあります。

平台は表紙を見せるように平積みした商品の陳列場所となってい

ます。棚とは離して単独のスペースにしたり、棚の下部にずらりと並べたりします。児童書売り場で読み聞かせの会を開いている書店のなかには、子どもは集まれるように、フェア台として使っている平台をそのときだけは移動できるよう、可動式にしているところもあります。

陳列の方法

たいていの書店では、もっとも目立つ場所に平台を置き、新刊書や売れ筋書などの表紙を見せて数冊、ときには10冊以上を重ねて並べています。書棚の下にも平台があります。平台を見れば、いま何がベストセラーになっていて、何がロングセラー化しているのかがわかります。さらには、その店や担当者がプッシュしている本や大型企画ものなどがあり、その書店の個性が一目瞭然となります。平台は、いわば書店の顔といってもいい場所です。出版社や取次がセット組みした商品をまとめて並べたり、書店独自に選書してブックフェアを開催したりするのにも使われています。

書棚では、背表紙を見せる「棚差し」が基本です。なかには表紙が見えるように並べる「面出し（面陳）」にしている本もあります。棚差しになっている本は、平台で並べるほどではない新刊書や一定数の需要があるロングセラー、なくてはならない定番書、とりあえず置いてみた本などさまざまです。たいていは、文芸書、ビジネス書、実用書、ノンフィクション、人文・社会科学書、理工書、児童書というようにジャンル別になっています。

近年は、オシャレ系の衣食住に関わるタイトルを集めて「ライフスタイル棚」をつくるのが一つのトレンドになっています。ジャン

ルごとの棚に仕分けする前に、「今週入荷した本」とか「話題の新刊」といった案内板を掲げてコーナーをつくっている書店も珍しくはありません。

駅構内に小さな売り場ながら繁盛している書店がありました。坪単価 10 万円近いという超優良店です。入れ替わり立ち替わりお客さんが入店し、店長は時間があれば棚に触り続けていました。常に動き続ける棚なので、棚が完成したと思えるのは閉店してからだと話していたのが印象的でした。この店の特徴は、文庫棚を二重にしていること。棚の奥を階段状にしてかさ上げし、前も後ろも文庫本の背表紙が見えるようにしました。好立地である反面、テナント料が高く、できるだけ効率的に商品を大量の本を並べようとした結果です。売れている書店であれば、このような芸当も可能です。

平台でもさまざまな売り方がなされています。書籍を積む際、なるべく均一の高さにして商品が豊富にあるように見せているところもあれば、高さをデコボコにして売れているように演出しているところもあります。均等な高さにするため、底のほうには書籍の表紙と同じ大きさに切った発泡スチロールを置いてかさを調整したり、はじめから階段のような段差のついた平台にしていたりするなど、見えないところで工夫を凝らしている書店もあります。

本には本籍と現住所があるというのは、元往来堂書店店長の安藤哲也氏の考えです。社会科学やビジネスなど、所定の棚に置いてある本でも、社会情勢や時事などの話題に応じて、平台などに現住所を移すのです。例えば、ある人物に注目が集まっているとき、さまざまなジャンルに散らばっている作品を集めて 1 か所で見せたりします。結果、既刊書の売れ行きが増すという効果が望めます。

棚づくりの一般的な原則

ここからは棚づくりに関わる一般的な経験則を列記します。

棚と棚の間隔には、とくに気を配る必要があります。間隔が1メートルに満たない、7～80センチの通路では、お客さんの行き来が大変です。棚の下部には、売れたときに棚に補充するためのストック場所になっている書店がありますが、引き出しを開ければ通路の役目も果たせません。書店の大型化が進んでいる現状では、120センチ以上の間隔にするのが通例です。

出入り口付近に女性誌の棚を置くのは、お客さんが入店しやすい雰囲気をつくるためという面があります。女性誌の奥に置いていた雑誌が売れなくなったため、女性誌と男性誌の棚を入れ替えたところ、女性客が減り、全体の売れ行きに影響が出たという書店がありました。

ほかの棚でも意図的に男女のお客さんをわけるような棚構成にするのも一般的です。実用書であれば、料理、出産、育児、美容、占い、手芸などを一括りにして、そこから離して競馬、麻雀、囲碁、将棋、ゴルフといったジャンルを集め、その中間には園芸や健康、旅行、冠婚葬祭のような中性的な商品を並べるというかたちです。ダイエット本を男性客の横では買いにくいもの。ギャンブル本を女性客がいるところで堂々と買える男性もあまりいません。お客さんの心理に対する配慮です。

書店のお客さんは徐々に高齢化し、郊外の書店では時代小説を集めた棚が人気を集めています。それに応じて、棚の配置でも高齢者に対する配慮が必要になってきました。同じ実用書の棚でも、高齢者向けは目線の高さに集め、若い人に向けたタイトルは上部や下部

に置くようにすると、それだけで売れ行きがよくなったという例があります。美術書や自己啓発書なども同様の対応が必要でしょう。

衝動買いを誘うために威力を発揮するのが宣伝文句を書いた小さな広告、いわゆる POP 広告です。平台に並べた書籍に「100 万部突破!」とか「店長が泣いた」といった、売れているという事実やお勧めポイント、うんちく、あるいはお客さんの声などの煽り文句を掲げ、お客さんの気を惹き、手にとってもらうための取り組みです。出版社が用意することもあれば、それぞれの書店が手書きやパソコンでつくったりします。

なかには、書店のつくった POP が評判となり、それを出版社が大量に印刷して、全国の書店に配布して利用されることもあります。店内中、こういった POP が飾られている書店もあれば、まったく POP を使わない書店もあります。

習志野市の昭和堂書店が終息しつつあった新潮文庫『白い犬とワルツを』に独自 POP をつけたところ、大きな話題となり、ミリオンセラーになったというのはよく知られています。しかし、書店発の POP で売れ行きに火がつくのはかなり幸運なことのようです。

むしろ POP は動きはじめた本の売り伸ばしに効果があるといわれています。マスコミなどで話題になり、「これがあの本か」とお客さんに認識してもらい、衝動買いをしてもらうのに効き目があるということです。

【コラム】往来堂の文脈棚（笈入建志さん）

文脈棚とは

文脈棚とは、何らかの文脈に関連する本を、従来の書店や図書館での分類法にとらわれず一つの棚に並べ、ひとまとまりの本でテーマやジャンルを表現し、お客さんに興味をもってもらうことを目的とした棚のことです。スペースの小さな書店では、従来の分類に沿った売場をつくるとしても、相対的に客数が少ないと思われるジャンルについては省かざるを得ず、結果として品揃えがメジャーなもの、一般的な物に限られがちです。例えば文芸書（小説など）の棚は存在しても、哲学や社会学などの棚は20坪の書店のなかには設置されることが多くなります。そのことが本を多く購入するお客さんにとってより「町の本屋にはロクな本がない」と感じられる原因となっているのです。それを打破する方法として、文脈棚は機能しています。

文脈棚の例

往来堂にも文芸書の棚はありますが、哲学や社会学の棚はありません。しかし、哲学書や社会学の本は置いています。それはある文脈に沿って、その文脈に含めたかたちで棚に配されるのです。例えば『冥土めぐり』（鹿島田真希著、河出書房新社）という文芸書があります。この本の重要なモチーフは母と娘の関係。その文芸作品の隣に哲学者が現代の家族について考察した本を置く、あるいは自宅での介護の問題や、認知症の老人についての現場からの報告の成果を置くのです。棚一段にそのような「文脈」をもたせて本を配置して、テーマ名をつける。この場合は「現代の母子関係からみる家族」でしょうか。ジャンルを細かく分類し、それに

沿って本の側から棚を構成するのではなく、誰もが抱える家族という問題に沿って本を探し、一緒に陳列するのです。

そのとき、小説であるとか、学術書であるとか、マンガであるとか、単行本ハードカバーであるとか、新書版であるとか、刊行されたばかりの新刊であるとかないとか、そういった従来の書店で採用されている本の分類法はとりません。ここで、ある本をその本の隣に置くかどうかを決める基準は、読者目線であることに注意が必要です。

巨大書店の弊害の克服

さらに文脈棚は巨大書店の弊害も克服できます。上に出したような文脈に含まれる本は、2000坪の巨大な書店に行けばほぼ確実に在庫してある本です。しかし、それぞれの本は内容的に関連しているにもかかわらず店内では離れた場所に置かれていることが多い。それは、従来の書店で採用されている本の分類では別々のグループに含まれているからです。巨大な店でそれらの本を一度に見て、つながりを感じることはほぼ不可能です。それは、商品を整理整頓することを目的とした書店側の論理によっているから。つまり読者目線で「編集」された棚ではなく、書店側の都合による「管理」された棚、というわけです。

文脈を構成するにはそのテーマとなり社会事象に関心がなくてはならないうえ、含める本についてもある程度の理解が必要になります。これは書店員には辛い。書店の現場の業務量は、日々生産され配本されてくる新刊の処理だけで限界に近い。文脈棚から上がる売上だけで店が維持できると判断できなければ、そのほかの日常業務を優先することは経営的に見て間違っていない。従来の分類で整理された本のなかから目的の本へたどり着く方法と、キーワードによって直接目的の本の置き場所まで行く方法だけでなく、それ以外の本の選び方を突き詰め、本選びや

書店空間の楽しみ方の新しい提案をすることが、もっと本が読まれるために必要であると考えています。

独善的にならないために

しかし、読者目線が独善に陥る危険性もあります。テーマ設定を行いどのような文脈をつくるか決める際にも厳密なマーケティングを行ったわけではないし、品揃えの偏りという点も否めない。大規模書店はほぼすべての本を揃え、どんな嗜好をもった人にも対応できるのが理想です。いっぽう、スペースに制限のある書店では当然すべての本を置くことはできないし、すべての顧客に満足してもらうことは原理的に不可能です。結果として「ある顧客層」を選ぶことになります。大切なのは有意義な選び方ができているかどうか。顧客層の選定の段階で行う判断を裏づけるのは、日々の販売実績です。その時一冊の本の適不適を判断する厳密な基準が存在するわけではなく、それぞれのタイプの本がそれまでどの程度売れてきたのかといった大まかな経験が頼りです。本は「置いてみないとわからない」部分が多く、そのような無駄はある程度までは必要不可欠です。お客さんにとっても、もともとの自分の興味や関心に関係のない本は無駄ともいえますが、むしろ書店は、そのような無駄が突如意味をもって輝きだす可能性に期待して訪れる場所であるべきではないでしょうか。

往来堂書店

住所：東京都文京区千駄木 2-47-11

営業日：月～土 10:00 - 22:00

日・祝 11:00 - 21:00 (定休日なし) ※年末年始を除く

URL：<http://www.ohraido.com/>

18 / 外商

外商とは

個人宅や企業・団体、学校、図書館などに直接出向いて購入を働きかけることを「外商」と呼びます。「外売」「外売り」「外販」という言い方もあります。

10坪、20坪と小振りな売り場で、店内にはさほどお客さんもないのに、なぜか成り立っている書店があります。このような書店はたいてい、地元の小中高校の教科書を一手に引き受けていたり、市役所や町役場、図書館、企業、幼稚園、保育園などの外商に積極的に取り組んでいたりするものです。大学教員や大学図書館向けの外商が得意な書店もあります。店売とは別に外商部を置き、安定的な売上を確保している書店も少なくはありません。なかには、病院や美術館、博物館、企業内の売店やスタンドに商品を卸している書店もあります。

学校や役所、図書館

教科書販売は、ある意味、既得権益となっているので、新規書店が参入するのはかなり困難です。既存の取引書店が閉店したときなどが参入の機会となります。小中学生向けのドリルや参考書などは、教材の販売会社との競争があります。近年は、新たな業者が敷地内に立ち入ることを制限する学校もあり、新規書店には学校との取引のハードルが高くなっている傾向もみられます。

役所などとの取引も、既存の取引書店に新たに割り込むのはなかなか難しいです。図書館も同様です。いわゆる「官公需（官公庁との取引）」は、再販制に拘束されず、競争入札によって値引き価格で納入する場合があることに留意する必要があります。なかには15%引き以上で落札するという例も見られます。日本図書館協会は書店に配慮して「定価納入」を訴えたことがあるものの、実際にはあまり広がりを見せていません。

公立図書館との取引では、書店や地元書店で構成する事業協同組合などが窓口になりつつも、実態的にはTRC（図書館流通センター）などの専門業者が装備や納入などの実務を取り仕切り、書店はTRCから数%の仲介手数料（のれん代）の支払いを受けている場合が少なからずあります。

学校図書館向けの外商活動でもっともポピュラーなのが、児童書をおもに刊行する出版社が実施している「学校巡回販売」との連携です。これについては後述します。

民間相手の配達による外商も厳しくなっています。雑誌の配達先として一定の需要があった病院や美容院、銀行などは購入を手控えるようになってきました。小口の配達先ばかりだと、手間だけがかかり、赤字になってしまうと、思い切って配達をやめ、店頭販売のみに絞ったという書店の話も聞きます。一部の書店は外商で潤い、その他大勢の書店は外商から徐々に手を引いているというのが、いまの流れのようです。

しかし、書店が減っていることが、逆に商機となっている面も見逃せません。ある街の書店は、近所の書店が次々と閉店していくなか、複数の書店から配達先を引き継いでほしいと頼まれ、売上を伸ばしました。配達地域が広がったものの、バイクを飛ばしても、せ

いぜい 10 分か 20 分ぐらいの距離なので、苦もないと言っています。ただ、あまりに配達先を広げると、ガソリン代ばかりがかさむというジレンマを抱えている書店もあります。

外商の実務

教科書や大口の学校や企業・団体を相手にするには“参入障壁”があるものの、待ちの店頭とは異なり、定期購読誌を配達をしながら、企画商品を積極的に仕掛けて注文を取ったり、いままで縁のなかった顧客を新規開拓をしたり、やればやっただけのリターンがあるのが外商です。注文品なので、ほとんど返品がなく、効率的な販売による利益率のアップも望めそうです。

取引は基本的に売り掛けとなります。学校の場合、学期末や年度末にまとめて支払うなど取引先の都合によって、さまざまなパターンがありますが、取次への支払いサイトにできるだけ近づけ、月末締め、翌月払いなど短期の回収を目指したいものです。細かい話になりますが、銀行振り込みにしてもらえば、領収証を発行する必要がなく、収入印紙代の節約になるとともに、集金の手間も省けます。

店頭で外商（売り掛け）扱いにしてほしいと頼まれる場合もあります。どう対応するかも決めておかなければなりません。

外商を“売り”にする

東京都内で営業するある書店は、近所の高校や銀行、美容院などに声をかけて、雑誌の定期購読を勧誘し、細々と配達を続けてきました。ところが、毎号購入するのは大変なので、1号おきにしてほ

しいといった要望を受けるようになります。銀行や美容院なら、たまたまやってきたお客さんが待合室で読むだけだったので、間引いてもさほど影響がないと考えたようです。それでも一定の需要があったので対応しました。

ウェブサイトには「配達をします」と書きました。店の仕事が忙しく買いに来る時間のない商店、外出が大変な高齢者や体の不自由な方などの自宅に届けるので、どうぞご利用くださいとうたいました。チラシもつくり、近所の家々に投げ込みました。

その結果、潜在的需要を喚起し、美容院や理容店、歯科医院、個人宅など多くの新規顧客を集めることになります。なかには、近所の書店が閉店したため、インターネットで外商をしている書店を探していたマンガ喫茶の業者がこの書店にたどり着き、毎月30万円分の雑誌を購入してくれることにもなりました。返品率は10%ほどにとどまっているそうです。

店頭では、お客さんが来ようが来まいが、必ず誰かはいなければなりません。しかし、商店や病院であれば営業時間内に届けに行けばよく、個人宅も在宅率の高い高齢者が多いので何度も出直すことはないそうです。時間を有効に使えるのも、外商の利点です。

店主は「接しているのは限られたお客さまになりますが、その分、お客さまの趣味・嗜好がよくわかっているので、好みの新刊が出れば、出版社のカタログを持って行ってお勧めしています。ある本を買ってくだされば、次はこの本がいいだろうと提案し、次々と購入いただいています」と話しています。店頭で不特定多数のお客さんとつきあうのと、決まったお客さんを相手にするのでは、売り方は異なるものの、方法論は似通ったところがあるといえそうです。

巡回販売

小中学校の図書館向け市場は、出版社主導によってほかの顧客向けとは異なる特徴的な販売方法が確立しています。「図書館巡回販売」という売り方です。

図書館巡回販売は出版社で構成するグループが学校図書館向けに販促活動をしたい地域の書店を募り、グループが見本になる書籍をトラックに積んで書店とともに学校図書館を訪問（同行販売）します。そして、その場で予約を取って、書店経由で納入するというしくみです。学校図書館だけでなく、幼稚園や保育園、学習塾なども販売先になることがあります。

書店は出版社などが用意したカタログを学校の教諭や司書に事前に渡します。もちろん学校側は巡回訪問を受けなくてもカタログだけをみて書店に注文することもできます。図書館巡回に参加した書店には通常のマージンのほかに、出版社が数%の報奨金（バックマージン）を用意しているのが通例です。

図書館巡回グループの最大手は「児童図書十社の会」とよばれるグループで、ポプラ社、偕成社、岩崎書店、金の星社など児童書の老舗出版社が参加しています。ほかにはLグループ、クリーンブックス、NCR（自然と子どもたちを結ぶ会）、岩福巡回、CBLなど大小さまざまなグループがあります。

児童書に限らず、地域の歴史を掘り起こした高額の写真集や大部の美術全集、文学全集なども外商に向く商品です。大型企画の場合、仕入れ正味（掛け率）が低く設定されていたり、高率の売上報奨（バックマージン）が支払われることもあります。場合によっては、マージンが4割を超すこともあります。このような商品や、ときにベス

トセラー書などのチラシを企業や個人などの顧客に配付するという取り組みもよく行われています（「職域販売」という呼び方があります）。高額の商品や売れ筋商品を積極的に取り上げて外貨活動を展開することもぜひ考えてみてください。

もちろん顧客の企業や自宅に出向くだけでなく、店頭で一声かけるだけでも購入に結びつくことがあります

学校だけを相手にすると、一般に季節変動が大きくなります。1月から3月は学習参考書の販売が主になり、新学期になると辞書・辞典が動き、ほかの時期は手透きとなるのが通例です。ほとんどの書店は、繁忙期だけアルバイトやパートを雇用したり、倉庫を借りたりして乗り切っています。ただ、一時的な展開になってしまい、書店としての蓄積につながらないことも多々あります。

しかし、ある書店は、年間を通じて計画的に販売活動を展開し、すべてを社員で対応しています。参考書などの一括採用だけでなく、日常的に学校に出向き、教員個人から注文を受けたり、夏休みや秋の読書週間向けに課題図書や推奨図書のチラシと代金袋を学校で配ってもらって子どもたちから注文を集めたり、教員グループの研究会に出向いて出張販売をしたりと、途切れることなく営業活動を行っています。工夫次第で販路が広がります。

【コラム】新しい外商（アルトスブックストア・西村史之さん）

アルトスブックストアは1966年に父が創業した西村書店を2005年にリニューアルして衣食住を軸とした選書の本屋です。一般の本屋さんにと比べると、どちらかというと提案型の書店です。

ウチの近所に高級スーパーがあるんです。そこに本を納品させてもらえることになったときに、先方と打ち合わせをして、従来のスーパーに置いてあるようなラインナップにはしない、という話になりました。その頃の料理本はまだ実用的なものが多くて、きれいな写真を使ったり、デザイン重視の本はほとんど出ていなかったんです。そんななかでも、文化出版局とかNHK出版は少しオシャレな料理本も出していたんです。そこで、そういった出版社の本にしぼった形で、料理本、生活本、いまでいう「ライフスタイル本」を展開したらものすごく売れたんですよ。設置した翌日にスーパーまで見に行くと、棚がガラガラになっていたんですよ。それは面白かったですね。自分の選書したもので、お客さんの反応が見られる。もちろん大型店には置いてある本なんですけど、多くの本の中では埋もれてしまって、お客さんも気づかないんですよ。でもすごく小さなコーナーでまとめて置けば、魅力的に映る。それだったら、このスタイルを広げて、店舗で展開したらどうだろうと思ったんです。スーパーにシフトしてよかったのは、そこにシフトしたおかげで「アルトスブックストア」に改装するヒントが貰えたところですね。

外商については、学校とスーパーの二つです。外商の売上は毎年ムラがありますが、だいたい店売6：外商4くらいの割合ですね。学校については、ターゲットは高校以上です。予算は年齢が上の学校になればなるほどあるからです、最初のきっかけは、店のお客さん。たまたまある高校の司書さんがお客さんでいらっしゃっていて、その方の紹介から広

げていきました。こちらから電話をかけてアポイントメントをとって訪問する。そのときにもう本も持っていきます。ウチはこういうスタイルでこういう本を紹介しています、と。そこで気に入ってもらえれば次回も持っていく。だいたい最初の交渉で次につながるかわかりますね。そうやって徐々にパイプを太くしていきました。いまは地元の短大がメインになりつつあります。高校で大変なのは、司書さんが異動してしまった時。また一から関係をつく直さなければいけない。それにあまりに納品先が多いと、営業も回りきれないのである程度絞ってやっています。

スーパーは近隣に4店舗展開しているんですが、本棚で評価されている部分もあるようです。高い写真集が売れたりもするんですよ。スーパーの委託はずっとやっているスタイルなんでもおもしろいといえば面白いですけど。もうちょっと数字も上げていてかないと。

最近では依頼を受けることも増えてきています。ただ本だけだとやっぱり厳しいですから、オリジナルのブックスタンドと合わせたりとか、レイアウトも含めてトータルで提案することが多いですね。本ってなかなか、お金を使う先としては、優先度が高くないですからね。ちょっとずつ、地道に提案して信頼を築いていくしかないです。本って、しっかり置くと空間がしまるんですよ。そういう例は、いくつも見てきたような気がしますね。違う商品と本を置くことによって、商品に説得力がでる、というか。そういうことをいままでずっとやっていたんですけど、これからやっていきたいのは逆ですね。本のあるところに、何をもってくるか、ということも考えています。

アルトスブックストア

住所：島根県松江市南田町 7-21

営業日：11:00～19:00、不定休

URL：<http://artosbookstore.com/>

19/ イベントの活かし方

本屋でイベントをやる意義

本屋で行われるイベントが増えています。昔から著者によるサイン会やトークショーがよく行われていましたが、最近ではさまざまなイベントが本屋で行われています。なぜ本屋でイベントを行うのでしょうか。

一つは、「9. 扱う商品を決める」でも触れたとおり、本が扱う内容が多岐にわたるため、それに関連したイベントとの親和性も高いということが挙げられます。

また、イベントがあることによって、その本屋に足を運ぶきっかけが増えるという点もあります。かつては雑誌などを買いに定期的に足を運ぶ人が多くいました。しかし、雑誌の低迷とともに、そもそも定期的に本屋に足を運ぶ人が減ってきているので、本屋に足を運ぶきっかけや、「そこに本屋がある」ことを知ってもらうきっかけとしてイベントを行うことが増えています。

大きな書店がホールやイベントスペースをつくることも増えていますが、小さな書店でも、東京・下北沢にある B&B は「毎日イベントを行う」という方針のもと、毎日著者などを招いたさまざまなトークショーが行われています。また、東京・池袋にある天狼院書店では、旅行や写真、さらにはマーケティングなどの部活動やゼミなどが定期的に開かれています。

いかにお客さんに定期的に店に通ってもらうか、ということを考えた結果ともいえるでしょう。

さまざまなイベント

それでは、具体的にどのようなイベントを行うことができるのでしょうか。

(1) トークイベント

一番多くみられるのはトークイベントでしょう。刊行された本の著者を招いてトークイベントを行い、終了後にサイン会を行うという流れが一般的ですが、複数人による対談にするケースも増えています。著者をどうやって呼ぶか、などハードルも高いですが、実現すればやりがいのあるイベントです。

(2) 読書会やワークショップ

読書会を行う小さな本屋も増えています。あらかじめ読む本を指定して、事前に参加者に読んできてもらったうえでお話をするケースや、輪読形式、テーマを決めて本をもち寄ってもらうケースなどさまざまなやり方があります。

その本屋のある地域で活動している人などを呼んでワークショップを行う書店も増えています。カルチャー講座的なものが考えられますが、絵本などの読み聞かせなどもこの一例です。最近では、子ども向けの読み聞かせではなく、大人を対象にした絵本のイベントも増えてきています。

(3) フェア

展示やフェアも立派なイベントです。原画展や作品にまつわるアイテムなどを展示し、関連する書籍を販売することが多く行われて

います。また、最近は実店舗をもたずに選書などの活動をしているグループもありますので、期間限定でそういうグループとコラボしてみても面白いのではないのでしょうか。熊本にある長崎書店が行った「La! Bunko (ラ・ブンコ)」というフェアは熊本在住や熊本にゆかりのある著名人 100 名におすすめの文庫本を紹介してもらい、販売しようというものでした。特製の冊子やしおり、カバーなどを作成していましたが、ここまで大規模にしなくても、地元の人に選書してもらうだけでも地元とつながるきっかけにもなり、面白いのではないのでしょうか。

(4) その他のイベント

ほかにも、本にまつわるイベントとしてブック交換や、ビブリオバトルなどのアクティビティがあります。ブック交換は、決められたテーマに合った本を持参して、自己紹介をかねた本の紹介をした後は、本の交換をするという、ブックトークイベントです。ビブリオバトルは発表参加者が読んで面白いと思った本を持って集まり、順番に一人5分間で本を紹介し、どの本が面白かったかを投票する、知的書評合戦とも呼ばれるものです。いずれも、公式サイトがあり、ガイドラインなどに沿っていれば自由に行うことができます。それ以外にも、本を使って遊ぶ試みが増えてきていますので、自分なりのイベントを考えるのも面白いのではないのでしょうか。

- ・ブック交換 (<http://bukubuku.net/>)

- ・ビブリオバトル (<http://www.bibliobattle.jp/>)

以上、さまざまなイベントを紹介してきましたが、これらの共通点は「場」としての本屋の機能を最大限活用することと、本には単に読むだけではなく、さまざまな魅力があるということです。

イベントを行う際の注意点

イベントをする際の注意点を紹介します。さまざまな準備がありますが、少なくともイベント単体で赤字を出さないように注意しましょう。著者などを呼びたい場合は、出版社に相談するなどしてもよいかもしれません。その際、ギャラなどについてはあらかじめきちんと相談しておく必要があります。

集客につなげ、これまでその本屋に訪れたことがない人に来てもらうためには、SNS やチケットアプリを活用することも考えられます。Peatix やパスマーケットなどチケットアプリ、こくちーずなどのサービスを使うと情報拡散にもつながり便利です。直前にキャンセルが出ることは仕方ありませんので、ある程度余裕をもって集客することが必要です。

ただし、イベントで収益を出すのは難しいのも事実です。ある書店の店主は、イベントの参加者は喜んでくれるし、著者などの本を買ってくれることもあるが、そこからほかの本の購買につなげるのが難しい、とのことでした。いずれにしても、赤字を出さないようにしつつ、やっている本人が楽しめるかどうかも大事になります。

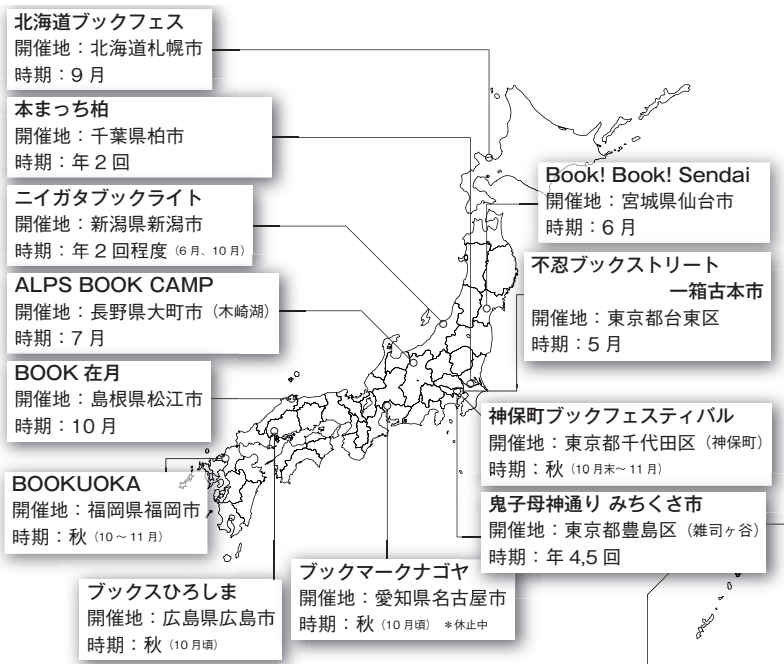
また、そもそもイベントをできるような店の構造かどうかということも重要です。店内でイベントをする場合、移動しやすい什器にする、どのくらいのキャパシティにしたいか、スクリーンなどを使う場合にコンセントなどの配置や導線は大丈夫か、など店内のレイアウトを考える際にあらかじめ考慮しておく必要があります。また、イベント中は営業を止めてしまうのか、それともイベント中でも通常の本を買いに来るお客さんを受け入れるのかも重要な判断です。

📖 増える本にまつわるイベント

一書店でできることではないケースもありますが、いくつかの書店や出版社などが協力して行う本に関するイベントが増えています。分類すると、

- ・出版社が中心で本の販売やトークショーなどが行われるもの
- ・書店街など地域が中心となってお祭りの行的に行われるもの
- ・クリエイターなど作り手が中心となった即売会的なもの

などに分けられます。主催も書店が中心となる場合、出版社が中心となる場合などさまざまです。



▲おもな本のイベント

左ページの地図で触れているようなイベントの多くは、ビブリオバトルや一箱古本市、著者などのトークショー、出版社による即売会や、いくつかの書店で共同でフェアなどが行われます。本を販売する場合は、オリジナルグッズを作成して、ある金額以上購入した場合にそのグッズをプレゼントしたりするケースもあります。

屋外の場合は天候のリスクがありますが、いっぽうで会場を借りる場合は、会場費との兼ね合いが問題になります。出版社が出店する場合は、出店料を負担してもらったり、協賛企業を募ったりする必要があります。クラウドファンディングを行うケースもあるようですが、あくまでイベントのなかで収支が合うようにする努力はするべきでしょう。

イベントを行う際は「続ける」という視点が重要です。確かに一度行くと続けるのは大変ですし、同じ会場を毎年借りられるのかという問題はあります。しかし、お客さんの立場からすれば毎年どの時期にどこで行われるかというのはやんわりとしか覚えていないものです。時期や場所が変わることで足を運ばなくなってしまうケースもあるようですので、続けると同時に、いつ行うか、ほかのイベントとバッティングしないかも考えておく必要があります。

何年も続くイベントになると運営側の年齢も上がってきて、続けるのが苦しくなったという話も聞きます。適度に世代交代を図る必要もあるかもしれません。

【コラム】カフェとイベントの組み合わせが最強 (ブックスキューブリック・大井実さん)

イベントをやる理由

今は情報が多い時代なので、お店というのは忘れられてしまいがちです。忘れられないようにするための努力という意味でイベントを打っています。本を並べて置くだけだとなかなか届かない。それがイベントをやるとメディアでも取り上げてもらいやすくなるし、思い出してもらいきっかけづくりができる。本屋にイベントや雑貨を組み合わせるのはすごくいいと思う。コーヒー1杯飲みに行くほうが気楽に行けるし、体験は忘れない。思い出してもらって、それが習慣化するという強い流れを生み出すには有効な組み合わせです。

飲食店もそうなのですが、私自身結構気にいって毎週行っていたのにフッと気がつくと行っていないということがよくあります。それはおいしくなくなったから行かないということではなくて、単に忘れてしまったり、生活習慣からちょっと外れてしまっているというだけ。小売店というのは忘れられない努力を必死でしないといけない。そういう意味でイベントはスマートな忘れられないやり方だと思います。

カフェの併設

ブックスキューブリックは2008年から箱崎に2店目の店舗をもちました。前職がイベント屋だったので、イベントができる場所がほしいと思っていた。そこで、1階が書店で、2階にカフェを併設して、夜はそこでイベントをやっています。軽い気持ちでカフェをはじめたんですが、最初は非常に苦労しました。カフェの経営は大変です。カフェは流行らないとそれはそれで問題だけれども、流行ったら流行ったでこんな

忙しい店はやっていられませんか何人もスタッフが辞めました。自分にカフェの経験がなかったので、3～4年は苦勞したけれども、ようやくカフェ経験者が入って落ち着いて、食洗機も入れてこなせるようになってきました。

本屋で本のインスタライブを

潜在的な本好きとか本に関心の高い人をいかにあぶり出して、そういう人たちを目に見えるかたちにつないでいけるかということがやり尽くされていないのではないかなと思うんです。そのためにカフェをやって、イベントをやって地域をつないでいくような活動をやりたいと思った。カフェでやるイベントに関しては非常に手ごたえを感じています。イベントができる場を持つと思ってカフェをはじめたけれど、カフェの持っている機能はすごいと実感しています。トークショーもできるし音楽会もできる、今度は地域で何かをやりたいという人にどんどん開放していこうと思っているけれど、やはり本屋でカフェとイベントという組み合わせは最強ではないかなと思っています。

こういう本屋が各地にできれば、そこを作家さんがつないでトークショーをツアーのように回ったりできるのではないかな。出版業界もレコード業界と同じように新刊を出したら全国を巡り、トークショーとサイン会で演歌歌手のように地道にインスタライブで本を売るというやり方ももっと出てきてもいいのではないかな。そういうようなブック＆カフェが各地にできて、ネットワークをつないでいきたいと思います。

ブックスキューブリック（箱崎店）
住所：福岡市東区箱崎1丁目5-14 ベルニード箱崎
営業日：10:30～20:00
定休日：毎週月曜日（祝日の場合営業）
URL：<http://bookskubrick.jp/>

20/ 人を雇う・育てる

求人のおし方

小規模の書店であれば、日常の業務を一人でこなせないこともないでしょう。しかし、書店は、朝に店を開き、夜に店を閉じるまで、基本的に休業時間を取ることはありません。レジ対応のために店頭には人のいる状態でなければなりません。食事をとったり、配達に出かけたりするには、少なくとも不在時の業務を補うための人員が必要になります。

家族経営の書店であれば、父母やパートナー、中学生や高校生の子どもなどに店番を任せることもできますが、そのような環境にならない場合は、パートやアルバイト、あるいは社員の手当てを考えることとなります。また、事業を拡大していくつもりであれば、安定的に店舗を運営するために、積極的に正社員を雇い、育てていくことも考えなければなりません。

雇用保険や社会保険などの手続き、労働基準法の順守など労働条件や雇用一般に関わる法的な知識などは、専門の書籍などでも確認してください。ここでは小規模書店のパート・アルバイトの採用と日常業務に関わる書店特有の留意点をみていきます。

賃金

賃金は最低賃金法で最低限度が定められ、雇用にあたっては最低賃金額以上の賃金を支払わなければなりません。最低賃金には都道

府県ごとに決められている地域別最低賃金と業種ごとに決められている特定最低賃金の2種類があります。書店は地域別最低賃金に従うことになります。2019年現在の地域別最低賃金は、最高額が東京の1013円、最低額が沖縄などの790円、全国の加重平均額が901円となっています。

東京にほど近い首都圏のある書店では、地域最低賃金に多少の上積みをしてアルバイトの募集をしていました。しかし、近隣の小売店のアルバイト料の相場はこれよりも高く、望むような人が応募してきません。店長は管理部門に「これでは人が来ない」と掛け合い、東京の系列店の時給に揃えました。地域の相場並みとまではいえなかったものの、求人環境は改善したそうです。

書店の粗利益率は20%強、人件費率は平均で10%前後。粗利の半分は人件費に充てられています。粗利益率が30%から40%にもなる一般の小売業と同額の賃金を保証することは並大抵のことではありません。しかし、近隣の相場から大きく外れれば、人は集まらなくなります。前述の書店のように、立地する地域だけでなく、東京の相場も見なければなりません。最低賃金と同額では希望する人材が見つからない可能性が高いと考えましょう。

募集方法

よい人材を採用できるかどうかは、賃金だけで決まるものでもありません。ある書店は求人情報誌に募集広告を出しました。最近の情報誌はネットと連動し、ネット経由での応募が増えていたそうです。しかし、メールで応募があり、返信しても返事が来ない、電話をかけても出ないということが頻繁になったそうです。エントリー

が容易になり、すでに仕事が決まっていた場合や、その気がなかったのに応募したところには、返事をしないようです。

ある書店では、基本的に店内に貼り紙をして募集をかけています。経験的には、ネットで問い合わせをしてくる人よりも、電話をしてくる人のほうが働きたいという気持ちの強い人が多いようです。ただ、賃金が低いこともあり、求人を出しても、基本的にはこちらが人を選べるほど応募はないと思ってよいようです。求人にかける時間ありません。電話がきたら、その場で条件を話し、先方の希望を聞くことが大事です。とくに、来てほしい日に仕事ができるかどうか、その日が大丈夫であっても扶養の範囲内なのかそうではないのか、掛け持ちの仕事をもっているかどうかなどの確認は必要です。

面接

面接時に、伝えるべきこと、聞くべきこと、言ってはならないことなどの具体例は後述のコラムに別記しました。では、実際に採用を決めるときには、何をもって判断すればいいのでしょうか。書店主の一人はこう話します。

「接客業なので、はきはきしているとか、明るいか、人となりを見て判断しています。フルタイムの人は、早番も遅番も土日も対応できるかどうか重要です。書店経験者は求めています。その店その店で仕事のやり方もレジのシステムもまったく違います。商品知識があろうがなかろうが、新しい環境に合わせて働けるかどうか大事です。既存の従業員との調和も考えます。いま働いているスタッフとあまりに年齢がかけ離れていると、いろいろ気を遣う。どんなにベテランでもお断りすることはあります」

また、こちらが従業員を選択するだけでなく、求職者も勤務先を選択しています。日常的に店を利用しているお客さんでもあるかもしれません。“ブラック書店”というような評判が立ちかねない、乱暴な対応は決してしないでください。

採用時の手続き

ある書店ではアルバイトとして採用を決めた人に次のような書類の提出を求めています。実情に合わせて、必要書類を取捨選択してください。

- ・誓約書・身元保証書
- ・給与所得者の扶養控除等（異動）申告書
- ・個人情報の取扱いに関する同意書
- ・学生証のコピー（有効期限の記載されている欄のコピーも）
- ・給与振込みを希望する銀行の口座番号（通帳の表紙コピー）

また、採用した人には雇入通知書を交付するか、労働契約書（雇用契約書）を手交するかしなければなりません。書類に明記しなければならない雇用条件等は法律によって決められています。書式のひな形は行政の労働関連の窓口（例えば、東京では東京都労働相談情報センター）や厚生労働省のサイトから入手できます。

退職と引き継ぎ

期間を決めた契約であれば、従業員にはその期間、働く義務があります。しかし、本人の病気、家族の介護など「やむを得ない事由」が生じたときには、契約期間内であっても退職を認めざるを得ませ

ん。期間の定めのない雇用であれば、法的には従業員の申し出のみで雇用関係は終了します（民法では退職の申し出から2週間経過後に自動的に終了）。いっぽう、解雇には、厳格な条件があります（整理解雇の四要件など）。詳しくは行政機関や弁護士に尋ねるか、労働法関連の書籍などを参考にしてください。

学生バイトであればたいしては卒業までの期間限定となります。この場合は、事前に退職時期がわかっているの、引き継ぎをしつつ、並行して新たな人材を求めることになります。取次で経営指導を担当する社員は「まじめに働いていた学生バイトであれば、その学生が卒業などで仕事を離れるときに、後輩を紹介してもらうのがより確実かもしれません」とアドバイスしています。

パートであれば、子どもや配偶者の都合などで仕事ができなくなるなど急な退職もあります。この場合は、次のパートが決まるまで、既存の従業員の助けを借りて店長・店主が急場をしのぐしかありません。

ある店長は「よく仕事のできる人が抜けてしまうと痛手は大きい。でも、常に従業員と密にミーティングをしていれば、自分が引き継ぐことができます。日ごろからお互いの信頼関係を保っておくことが大事です」と語っていました。

退職の原因には、従業員どうしの人間関係の問題であることもよくあるようです。

「いじめのようなことがあったりして、退職者が続出した経験があります。いじめの原因になっている人の姿勢を変えないと、人が育ちません」（ある書店の店長）

経営者や店長は職場内の雰囲気気に気を配らなくてはならないのは、言うまでもありません。

【コラム】 アルバイト面接の実例

ある書店のマニュアルから、アルバイト希望者を面接する際、先方に伝えるべきことと、採用側が留意すべきことをやり取りのかたちでアレンジしました。具体的な労働条件や○印の部分は、それぞれの店の条件に読み換えるなど、実情に合わせて活用してください。

（１）時給

時給○○円で、○日締め、○日払いです。休憩時間は時給の対象にしません。最初の契約期間は○か月です。その後、１年ごとに契約を更新します。都合により更新しない場合もあるので、あらかじめご了承ください。賃金の支払いは銀行振り込みにしています。交通費は全額支給します（あるいは「○○円を限度に支給します」「支給はありません」）。（そのほか、昇給のタイミング、職務手当の有無、時間外割増の説明など）

（２）雇用期間とシフト

長期パート・アルバイトの場合：○時から○時（実働○時間、休憩○時間）などいくつかシフトがあります。厚生年金・健康保険・雇用保険の対象とし、週４日２４時間以上の勤務になります。試用期間は○か月としています。

学生の短期アルバイトの場合：学業優先でかまいません。（厚生年金・健康保険・雇用保険の対象にならない）週２０時間まで、１日４時間、休憩なしの勤務を原則にしています。前月の２０日までに、翌月のシフト表に出勤可能な日を自己申告してもらいます。

（３）確認事項

月々、稼ごたい金額はありますか？ 扶養の範囲を超えてもいいですか。繁忙時には、土日もしフトに入ることは可能ですか。年末年始やゴールデンウィーク、お盆も通常通り営業しますが、勤務は可能ですか。

採用の際、誓約書を提出していただきます。保証人になってもらえる人はいますか。

仕事は、初日からレジに入ってもらいます。○か月ほどレジ接客を経験していただいた後は、簡単な商品の管理の手伝いをしてもらいます。

勤続期間は長期でお願いできますか。もしほかの都合があるとすれば、いつぐらいまで働けますか。採用が決まれば、何日から勤務が可能ですか。

服装は華美にならないよう、靴は動きやすいものを履くよう、お願いしています。エプロンは支給します。更衣室がないので、そのまま仕事に就ける格好での出勤をお願いすることになります。

（４）雑談を交えた聞き取り

いままでのアルバイト経験を教えてください。どんな仕事をしたいと考えていますか。ほかにも書店がありますが、なぜ当店で働きたいと思ったのですか。書店は、重たい荷物を運んだり、立ち仕事が続いたりします。体力勝負であることは知っていますか（ただし、直接、健康状態を聞いてはいけません。法律違反になります）。

（５）注意点

職業安定法では、採用時に下記の１～３のような職業差別につながりかねない事項を聞いてはならないと定めています。違反すれば罰金が科される事項もあります。

１．本人に責任のない事項の把握

- ・本籍・出生地（「戸籍謄本・抄本」や本籍の記載された「住民票」の提出）
- ・家族（職業、続柄、健康、地位、学歴、収入、資産など）
- ・住宅状況（間取り、部屋数、住宅の種類、近郊の施設など）
- ・生活環境・家庭環境

2. 本来自由であるべき事項（思想信条）の把握

- ・宗教や支持政党
- ・人生観、生活信条
- ・尊敬する人物
- ・思想に関すること
- ・労働組合（加入状況など）、学生運動などに関すること
- ・購読新聞・雑誌・愛読書などに関すること

（本にかかわる仕事だからといって、気軽に聞いてはいけません）

3. 採用選考の方法（やってはならないこと）

- ・身元調査などの実施
- ・合理的・客観的に必要性が認められない健康診断

上記以外に、セクシャルハラスメントとみなされる質問もあります。結婚の予定、恋人の有無、出産したら会社を辞めるのか否か、なども聞いてはなりません。

（6）締めくくり

採用、不採用の決定までに○日ほどお時間いただけますか。○日後の○日○時までには採用・不採用をご連絡します。連絡先はどちらがよろしいですか。

採用、不採用にかかわらず履歴書の返却はいたしません、よろしいでしょうか。不採用の場合は、ほかに利用することなく、責任をもって廃棄します。返却を希望でしたら返送もします。

21 / 見るべき指標

経営的な視点の必要性

書店の利益構造は、大手であっても中小であっても基本的に変わりません。書籍・雑誌のほとんどは定価販売で、そのマージン（粗利益）もほぼ同じだからです。しかも、その粗利は20数%とほかの小売業と比べて少なく、人件費や地代家賃などの固定費の比率が高いことから、収益に大きな差が出にくい業種ともいえます。そのため利益率の高い出版物以外の商品やカフェなどのサービスを複合することで粗利を増やそうとする書店も少なくはありません。

とはいえ、日次、月次、年次の売上高の推移はもちろん、粗利益率、ロス率、営業利益率、労働分配率など、経営上、意識すべき数字があります。

書店経営の状況を分析している取次の担当者は「経営者として最低限、決算書を構成する基本財務三表『損益計算書（PL）』『貸借対照表（BS）』『キャッシュフロー計算書（CF）』の読み方を理解する必要があります。そのうえで、取次が調査している書店の経営データから自分の店の位置を把握し、改善点を見つけるために活用してみてはいかがでしょうか」と提案します。

取次会社は、取引書店から決算書などの提供を受け、規模別、立地別など細かく書店経営の現状を分析した年度版の冊子を発行しています。日販の『書店経営指標』、トーハンの『書店経営の実態』などです。日書連も不定期に「全国書店経営実態調査」を実施しています。これらのデータから、規模や立地の似かよった書店の平均

値と比較すれば、問題点や課題が見つかるはずです。いずれの冊子も一般に頒布されています。

この項では、書店としておもにどのような指標に着目して経営を見ていくか、書店経営者や取次の社員などに聞いた話を解説します。

▼貸借対照表（BS）と損益計算書（PL）

資産 現金や土地などの 財産	負債 借金など
	純資産 自分のお金

貸借対照表…「資産」「負債」「純資産」のグループに属する勘定科目の残高を一覧にまとめた表のこと。左右の金額は一致する。

費用 使ったお金	収益 得たお金
利益 もうけ	

損益計算書…一定期間（たいていは1年）にどのくらいもうけたかを「収益」と「費用」の金額でまとめた表のこと。

▼売上高と5つの利益

売上高	—— 本屋の場合は本の売値
①売上総利益（粗利益）	売上原価 —— 本屋の場合は仕入値
②営業利益	販売費及び一般管理費（人件費や水道光熱費、賃貸料）
③経常利益	—— 営業外費用－営業外収益
④税引前 当期純利益	—— 特別損失－特別収益
⑤	—— 当期純利益
	—— 法人税等（法人税、住民税、事業税）

なお、日販のデータは収益構造の異なる複合型書店の割合が高いことから、専門店や小規模店のデータに厚いトーハンのデータを主にしました。

書店の財務諸表の読み方

書店の営業利益は平均でも1%前後しかありません。これに、後から入ってくる取次の入金報奨、出版社の販売手数料など（営業外利益として計上）が加わって、なんとかやりくりしているような状況であることがわかります。

トーハンの担当者によると、これらの財務諸表のうち書店としてとくに注目すべき数値は「売上総利益（粗利益）」を筆頭に、「販売

項目名		比率
売上高		100.0(%)
売上原価		76.02
売上総利益(粗利益)		23.98
販売費及び一般管理費	販売費	0.66
	人件費	11.33
	水道光熱費	0.93
	賃借料	4.32
	減価償却費	0.84
	その他	4.78
	合計	22.86
営業利益		1.12
経常利益		1.53
税引前当期純利益		1.33
法人税等		0.31
当期純利益		1.02

▲健全企業の百分比損益計算書(「平成29年度版書店経営の実態」をもとに作成)

費及び一般管理費」のうちの人件費と地代家賃に相当する費用、これらの数字から導き出される労働分配率や商品回転率などとしています。また、トーハンの統計では経常利益率0%以上の「健全企業」と0%未満の「欠損企業」（日販は、経常利益率3%以上、1%以上3%未満、0%以上1%未満、0%未満）と分類しています。このうち健全企業の客数、客単価、社員とパート・アルバイトの比率などと自店の状況を比較し、健全企業の数字を標準に、目標値とするようアドバイスしています。

では、具体的にどのような観点で数字を見ればいいのでしょうか。
注目すべきは、何といても「売上総利益（粗利益）」です。

青果店のような生鮮食品を販売している小売店は、売れ残りロスが出るのは当たり前です。ロスを減らすために、閉店前の値引き販売も行われています。しかし、定価販売で、かつ利益率の低い書店の場合は、そうはいきません。ロスを減らし、しっかりと商品を管理することがもっとも重要になってきます。

書店で生じるロスには、例えば返品漏れによる不良在庫化、万引き被害、内引き被害（従業員による万引き）などがあります。ショタレ（不良在庫）によるロスも、買切商品に注意し、過剰な仕入れを抑え、しっかり返品期限を守ることで、免れることができます。

これでもなお利益率が低い場合は、利益率の高い商品を販売したり、サービスを提供している複合店の数値を参考に、新たな商材を探したりすることも考える必要があるかもしれません。

人件費率は平均で11%を超えています。ほかの小売業でも同程度かそれ以上を人件費に割いています。書店の場合、アルバイトの時給はほかの小売店よりも低めなので、人件費を抑えようとしても、

低賃金では必要な人材を集められなくなってしまうというジレンマを抱えています。トーハンが調査した書店では、社員一人の労働時間に換算したパート・アルバイトの比率が平均で60%ほど、多いところで80%とのこと。すでに、パート・アルバイトに頼っていることから、どんなに人件費を減らしても人件費率は10%台がせいぜいと見えています。

「そうとう人数を減らしている書店では9%、まれに8%台のところもあります。売り場が100坪ある書店では、割り切ってバックヤードに一人、レジに二人というところもありました。ただ、万引きなど別のところでロスが発生しているのかもしれない」

人件費を削ってもほかのロスや経費が増えたのでは意味がありません。むしろ商品管理を徹底して返品率を下げれば、返品作業の手間が減り、販売面の強化に労力を振り向けることができます。そのうえ、返品率が下がれば、返品運賃の負担も少なくなり、粗利益率の向上に貢献するという効果を生むこともできます。

粗利益に対する人件費の割合を労働分配率といいます。平均は50%弱です。人件費が変わらなくても粗利益率が下がれば、労働分配率は上がり、50%を超える書店もあります。粗利益を上げつつ、労働分配率を50%以下にすることが書店経営の健全化には必要条件となります。

賃借料、修繕費、自動車代、水道光熱費、リース代、減価償却費を総計した設備管理費（地代家賃に相当）は、平均すると6～7%ほどです（自己物件であれば賃借料はなく、テナントであれば賃借料の割合は高まります）。平均値よりも、賃借料が高ければ家主との減額交渉を検討したり、光熱費が高ければ照明が明るすぎたりし

ないかという見直しをしたり、といった判断の材料となります。

商品回転率は、売上高（売価）を商品の原価（損益計算書の売上高〔売価〕を貸借対照表の商品〔原価〕）で除して算出します。在庫が適正かどうかを判断するための指標です。回転率が高いほど、投下した資本が有効に利用されていることがわかります。ただし、回転率が高くとも、商品が少なすぎるために販売機会を逃している可能性も考慮しなければなりません。例えば、単品で見ると、毎月入荷してくる仕入れ原価が800円、売価が1000円の月刊誌が常に売り切れているならば、回転率は15となります。しかし、実際にはもう少し需要があったのに、売り逃しが生じているかもしれないということです。

▼さまざまな指標

$$\text{粗利益率} = \text{粗利益} \div \text{売上高}$$

売上高に対して、どのくらいの粗利（＝売上総利益）が生み出されたか。高いほどよい。

$$\text{営業利益率} = \text{営業利益} \div \text{売上高}$$

売上高に対して、どのくらいの営業利益があるか。高いほどよい。粗利益率と比較することも。

$$\text{自己資本比率} = \text{自己資本} \div \text{総資産額}$$

会社の健全性を示す比率。高いほどよい。

$$\text{労働分配率} = \text{人件費} \div \text{粗利益}$$

利益をどのくらい人件費に割いているか。高いと人件費が経営を圧迫していることを意味する。

$$\text{商品回転率} = \text{売上高} \div \text{原価}$$

1年間にどのくらい在庫が売れているか。在庫の効率性を示す。高いほどよい。

「回転率は、商品入れ替えの効果など、前年との比較をするための指標です。大きな書店であればジャンルごとの回転率を見る必要がありますが、自分で棚を見渡すことのできる30坪ぐらいの規模の書店なら、細かく分析するよりも、まずは全体の回転率を見るのがいいのではないかと思います」

その発展型として、ジャンルごとの回転率と粗利益から算出した交差主義比率とこれに売上構成比率を加味した貢献度比率という指標も経営状況を見るのに有効です。東京・目黒区の恭文堂の田中淳一郎さんが提案する数値の具体的な活用はコラムで詳述します。

ただし、財務諸表では判断しきれない、書店経営の「勘どころ」といえるような経験則もあります。例えば、売上高から家賃や人件費にいくら振り分けるかと考えるのではなく、「家賃や人件費から逆算していくら売上をとるべきかが決まる」という考え方です。

数字では測れない部分として「店の運営スタッフと店長との間に、力量の差があればあるほどダメな店になってしまう」と指摘する店主もいました。スタッフどうし、あるいはスタッフと経営者が各々の仕事を理解しあい、力量を引き上げ合うために、業務内容や社内情報の透明化もときに必要になります。同業者と交流することで、さまざまな経験則を掴んでみてください。

【コラム】交差主義比率と貢献度比率の活用

経営分析のための指標はさまざまあります。なかでも、東京・目黒区の恭文堂の田中淳一郎さんは交差主義比率をジャンルごとの貢献度でみる、実践的活用法を公開しています。田中さんの著書『「門前の小僧」の本屋が語る本屋魂』（明日香出版社）をベースに、以下、解説します。

ミクロとマクロの視点

田中さんの経営に対する考え方は、次の文章に凝縮されています。

「投下したお金で本を仕入れ、その本が売れて現金化されて利益を生み、またそのお金で本を仕入れるというサイクルが健全に行われているかということは、経営上の問題でもあり、棚担当者の仕事の積み重ねによってできあがってくるものなのです。／いくら売上が上がっても、在庫が過剰になって、回転数が落ちれば、お金の効率的な使い方はできないし、在庫を落としても、売上まで大きく下がってしまえば、固定費次第ではコスト割れになります。／このように経営者の問題でもあり、実はそれぞれの書店員の意識の積み重ねが経営面に反映される問題でもあります」

現場（ミクロ）をベースにしつつ、全体（マクロ）を見ていくという考え方です。田中さんが重視する係数は、交差主義比率（交差比率）と貢献度比率です。交差主義比率の算出には2通りの式があります。

- ・ 交差主義比率＝売上高総利益÷在庫高
- ・ 交差主義比率＝商品回転率÷粗利益

どちらの式でも同じ数字になります。在庫投資の効率性を図る指標で

単に交差比率とも呼ばれ、数値が大きいほど効率よく資金が回っていると考えられます。在庫が少なく粗利益が多ければ交差比率は高くなり、在庫が多く粗利益が少なければ交差比率は低くなります。

小売業では 200 以上が目安とされているものの、もともと粗利益の低い書店業では 100 台、ないしはそれ以下の数字が一般的です。これをジャンル別に数字を見て、効率の度合いを見ることになります。例えば、あるジャンル（新書）で、回転率が年間 5 回で粗利益率が 20% の場合、交差比率は $5 \times 20 = 100$ となります。別のジャンル（児童書）で、回転率が年間 3 回で粗利益率が 20% の場合、交差比率は $3 \times 20 = 60$ となります。

出版物の粗利は、一部の商品を除き、ジャンルが違って大きく異なることはありません。要は回転率次第で交差比率は決まります。前述の例では、新書の効率が高いことがわかります。ただし、この数字が高いジャンルだからと言って、一概に利益に貢献しているともいえません。田中さんは「交差主義比率に売上構成比率を掛けた貢献度で比較するとまた違った側面が見えてきます」と説明します。

・ 貢献度＝交差比率×売上構成比率

仮に例示したジャンルの総売上高に占める割合が、新書は 5%、児童書は 10% だったとすれば、貢献度は新書が 5（交差比率 100 × 売り上げ構成比率 5%）、児童書が 6（60 × 10%）となります。実は児童書のほうが利益に貢献していたことがわかります。この 2 ジャンルのみを販売している書店であれば、全体の貢献度 11（新書 5 + 児童書 6）に対する貢献度比率は新書が 45%（貢献度 5 ÷ 全体の貢献度 11）、児童書 55%（6 ÷ 11）となります。

指標を活用する

この数字から導かれる考え方として、田中さんは「最初に取り組むべきは、児童書がさらに利益貢献できるようにするにはどうすればいいのか」ということだと提案します。具体的には、売上アップによる商品回転率を上げる、売上を維持しつつ在庫を減らす、マージンの良い商品に切り替えるなどの取り組みによって、棚の見直しを図ることになります。すべてのジャンルの貢献度比率を出してみることで、見直すべき優先順位が明らかになり、「何もない状態から、むやみやたらに決断を下すより、よい結果を生む確率が高まる」としています。

田中さんが『本屋魂』で紹介している、ある書店の数字を別表に掲げます。自分の店の数字と比較しながら何をなすべきか、見えてくることがあるはずです。

ジャンル	年間回転率	交差主義 比率	売上構成比	利益貢献度	利益貢献度 比率
雑誌	7.4	170.2	34.0%	57.9	58.3%
文庫	2.4	55.2	11.2%	6.2	6.2%
一般文芸書	2.7	62.1	7.0%	4.3	4.4%
専門書 その他	2.6	59.8	9.9%	5.9	6.0%
実用書	1.8	41.4	7.1%	2.9	3.0%
旅行・地図	1.9	43.7	2.0%	0.9	0.9%
児童書	1.4	32.2	3.1%	1.0	1.0%
学参・辞書	1.2	27.6	4.7%	1.3	1.3%
ビジネス書	2.0	46.0	2.3%	1.1	1.1%
新書	2.2	50.6	2.3%	1.2	1.2%
コミック	4.4	101.2	16.4%	16.6	16.7%
全体	3.6	86.4	100.0%	99.2	100.0%

▲ある書店の指標(『「門前の小僧」の本屋が語る本屋魂』明日香出版社を元に作成)

22 / ほかの書店との連携

書店どうしの連携

他産業から書店業に参入した人が、お互いに商売敵であるはずなのに、それぞれの経営状況や成功例、失敗例をオープンにしていることに驚いたと、話してくれることがあります。書店はもとより、取次も出版社も、会社が違えど、同じ産業の一員として仲間意識が強いことが一種の美風ともいえそうです。

あえて同業者とはつき合わず、孤高を保つというやり方もあるでしょう。実際、順調に売上を伸ばし、存在感を示している街の書店は確かにあります。しかし、書店も“メディア”の一つです。アンテナを高く張り、他店のやり方を取り入れたり、自店の情報を発信したりしてお互いに切磋琢磨し、結果として、自店の経営を安定させたり、発展させたりする方向を目指すのも大切なことではないでしょうか。

書店で取り組まれている連携のかたちはさまざまあります。例えば、「NET21」という書店グループは、経営的にはそれぞれ独立したままグループとして、新刊や売れ行き良好書の共同仕入れを行い、取引関係との交渉を通じて経営環境の改善を進めるなど、スケールメリットを追求しています。都道府県別に組織されている「書店商業組合」の組合員になれば、特定銘柄を共同で仕入れて利益率のアップに取り組んだり、包装紙や手提げ袋を廉価でつくって斡旋を受けたり、出版社や取次と業界全体の問題点を話し合ったりといった活動に参加できます。

取引取次を同じくする書店で構成する各地の「トーハン会」や「日販会」でも、特定銘柄を取り上げて増売運動をしたり、他店の経験を共有し合う勉強会や研修会を開いたりといったことをしています。また、例えば日販は、取引書店の人材育成のための教育組織「出版流通学院」を運営し、学院を卒業した書店経営者が「出版流通学院書店研究会」という組織をつくり、書店業に役立つ研修やセミナーを定期的に開いています。

大阪の書店を中心にする親睦グループ「本真会」や愛知の「名古屋書店員懇親会」のように、書店主や書店員の別なく、ときに取次や出版社のメンバーも加わって定期的に集まりをもち、仕事の悩みや業界問題の改善といったことを語り合い、さらに、友好を深めてもいます。

このほかにも、出版社の特約店の団体（講談社の書店未来研究会など）や老舗書店で構成する団体（東京以外の書店で構成する書店新風会、首都圏の書店を中心にする悠々会、発祥を同じくする金文会など）、このテキストの発行元でもある「NPO 本の学校」といった団体、あるいは図書館納入など自治体との取引のために、地域の複数の書店が事業協同組合や有限責任会社（LLC）を組織している例などがあります。

このように、強弱はありつつも、さまざまなレベルで書店どうしの事業化や連携・交流・情報交換などの場がもたれているのが書店業界の特徴となります。以下、今後の書店の運営に参考になりそうな取り組みを具体的に紹介します。

NET21

全国に散らばる中小規模の書店の仕入れを一体化し、販売データの共有による効率販売とスケールメリットによる利益率向上に取り組んでいます。立ち上げ当初は、街の書店が手を携えて仕入れ力を高めようと、任意団体として活動していたものの、取次や出版社との交渉力を強めるために、各書店が共同出資して有限会社化したという経緯をたどっています。

基本的なしくみは、個々の書店の経営は保持しつつ、出版社と取次との取引では窓口を一本化し、有限会社 NET21 として一括仕入れを行い、支払いも NET21 経由で行うというかたちになります。参加条件は、NET21 への出資と、POS データの共有、書店の屋号は残しつつ、データ上は NET21 を冠した屋号を登録すること、NET21 として取り上げた商品の積極販売などです。

NET21 では、加盟店の経営者や担当者が集まる場を月 1 回開き、また、店長会や文庫・新書・児童書・実用書などジャンルごとの担当者が集まる勉強会も頻繁にもち、その場では、成功事例を報告し合ったり、共同の企画を練ったりしています。加盟書店が、出版社との窓口を分担して担当することで、出版社とも緊密な関係を培っています。

現在、加盟書店は、北は青森、宮城、新潟から南は兵庫、岡山など 20 法人以上になります。個店では売上高数千万円から 10 億円クラスの書店がひとまとまりとなり、総売上高 86 億円（一部、別取次と取引している書店の売上高を含む）と、準大手か中堅クラスの書店グループに匹敵する規模になっているそうです。

NET21 を発案したのは、東京・目黒区にある恭文堂社長の田中

淳一郎さん。90年代半ば、書店と取次、出版社がオンラインでつながるPOS（販売時点情報管理）レジが一般化しつつあったものの、田中さんは取次の提供するPOSレジでは書店に情報がフィードバックされず、物足りなさを感じました。そこで、何冊売れたのかというデータを自らもつことで、出版社や取次との仕入れ交渉を有利に進めようと、書店主導で開発されたPOSシステムを導入します。しかし、1店舗だけでは限界を感じ、知り合いの書店にも同じPOSレジを導入しようと声をかけ、複数の書店のデータをもとに、手に入りづらいタイトルを仕入れたり、複数の店舗がまとまって「仕掛け販売」を提案したりすることになりました。これが任意組織としてのNET21のはじまりです。

2001年には、独占禁止法の適用除外として例外的に認められていた出版物の定価販売（再販制）の撤廃、見直しを進めていた公正取引委員会が「当面存置」という結論を出しました。しかし、田中さんはいずれ撤廃され、値引き販売などのための原資としてマージンを増やすことが必要になるだろうと考え、先手を打つことにします。個々ばらばらだったNET21の仕入れ窓口を法人化することで扱い高を大きくし、それによって利益率を高めようという構想でした。その呼びかけに応え、12法人1個人が出資して、2001年6月に有限会社NET21が誕生します。ばらばらだった取引取次も1社にまとめました（旧来の取引を残した書店もあります）。

その結果、取次への支払いは店ごとではなく、NET21の共同仕入れ口座一つにまとめ、POSレジで集められた販売データは、それぞれの書店が互いに見ることができるようになりました。田中さんは、小規模の書店がまとまることで取次や出版社との交渉力は強まる、他店の売れ行きを把握することで、販売の効率化と経験の共

有が進む、売れていることを確認して仕入れに生かすだけでなく、売れていないことがわかれば早々に見切りをつけられるという効果が出ているとしています。さらに、決算書を共有することで各書店の経営状況もガラス張りにしました。そのことによって互いの店の問題点や改善点を指摘し合ったり、売上アップの方策を相談し合ったりする環境が整いました。それぞれの店の借入金はいくらということまでオープンにしているそうです。

加盟店のある経営者は、「やはり情報の発信源は東京。ほかの店で何が売れているのか、似通った店の POS データを見て、新たな発想を得たり、情報を分析したりとネットワークを活用しています。参加している書店それぞれに個性があるので、出版業界の勉強にもなります」と話していました。

それぞれの書店の独自性を残しつつ、情報の共有と仕入れ窓口の一本化によって出版業界内では存在感を増してきました。

書店組合などの組織

山口県を除く 46 都道府県には、中小企業団体の組織に関する法律（中小企業団体法）にもとづいて組織された書店商業組合が存在しています。さらに、46 書店組合で構成する全国組織「日本書店商業組合連合会（日書連）」があります。現在、日書連傘下の組合書店は、3249 店（2018 年 4 月現在）になっています。

日書連は取引条件の改善、書店経営の健全合理化、出版業界内のインフラ整備、再販制度の維持、出版物の普及・増売などの取り組みを進めてきました。図書館との取引のために加盟書店や加盟書店で組織する事業協同組合向けに独自の書誌データ（MARC）や装

備（図書にバーコードやラベルを貼ったり、透明フィルムでのコーティングしたり、といった一連の作業）などのシステムも提供しています。店主の危急の際や風水害などに対応するために掛け金を集めて運営する共済会などの福利厚生事業も重要な取り組みの一つとなっています。

さらに、日常的には、「全国書店新聞」（月2回刊）の発行、共同購買、読書推進に関する行事の主催・後援・協力、小売書店の実態調査と研究、ほかの事業者団体との連絡・協調などの事業を行っています。お客向けのよく知られた取り組みとしては、読書週間の時期に、一定額の購入者に配付する「書店くじ」を発行したり、日書連と日本カタルーニャ友好親善協会が連携してはじまった、本を贈り合う「サンジョルディの日（4月23日）」イベントを展開したりしています。

各県の書店組合も、日書連とおおむね同様の活動を行っています。各組合のなかには、地域ごとに支部を置き、書店どうしの日常的な連絡や交流の場としてしているところもあります。

東京都書店商業組合では、「掘り出し選書」というユニークな事業も展開しています。複数の出版社から小規模の街の書店にはなかなか並ばないような人文書や専門書を棚一段分（30冊から40冊）を1セットにして出品してもらい、書店ではこのセットを店頭で陳列し、売れば補充を繰り返しつつ、3か月後にはグループを組む次の書店に入荷時のセットのかたちで移動し、一つの書店では年間4出版社の棚がローテーションするというしくみです。3か月ごとに新たな出版社の商品が並ぶことで棚が活性化し、お客が興味をもってくれ、飽きさせないという効果が表れています。このような事業に参加したりできるのも、組合加入のメリットかもしれません。

23 / 改装やリニューアル

日々の配置替えや棚替え、一定期間ごとの店内のレイアウトの変更、大規模な改装・リニューアルと、商品の配置に関わる取り組みにはいくつかの段階があります。

売り場を固定し、ほかの業務に力を傾けたほうがいいと考える人もいるでしょう。しかし、同一商品の反復購入に支えられているほかの小売業と異なり、書店は基本的にひとりのお客さんが同一の商品を反復購入することはありません。たとえ特化することで、あるジャンルに強みのある書店にしたとしても、扱っているアイテム数は一般的な小売店と比べものにならない数となります。

しかし、日常の作業ではお客さんのニーズに合わせる必要があります。建物の老朽化やマンションの建設による人口増、近隣住人の高齢化、競合店の出店、商店街の衰退などによる客層・客数の変動など、環境変化に対応して大規模な改装・改築も考えなければなりません。とりわけ売上が対前年比でマイナスが続き、担当者の配置換えや売り場のレイアウト変更などによっても、マイナスが解決できない場合は、大規模な改装の時期と考えるのがよさそうです。

大規模なリニューアル

改装・リニューアルは、どのように取り組めばいいのでしょうか。

きっかけはさまざまあります。老朽化した店舗の近代化や什器の入れ替えなどはもとより、売り場の縮小や拡大、カフェコーナーの新設、扱い商品の特化による業態変更など経営方針にも関わる大き

な選択もともないます。

その際、当然のことながら、売上を拡大し、収益を高めることが最大の目的となります。単に模様替えをするだけでなく、営業時間や売り場構成、商品構成、販売方法などマーチャンダイジングを見直す機会とし、購買率の向上を目指しましょう。

同時に、照明を蛍光灯や白熱電灯からLEDに取り替えるだけでも電気代が半分以下になるなど、経費削減も望めます。入り口を広げるのも効果的です。改装を機に、お客や従業員の動線を見直し、販売の効率化も進めたいところです。

改装にあたっては、まずはほかの書店をめぐり、うまくいっているところを研究するのがよさそうです。なかには百貨店や量販店、文具店など、他業種の売り場を参考に店づくりをしたという書店主もいます。

まずは取次と連携した設計業者や書店の改装が得意な独立系の設計業者に相談してみるのがいいかもしれません。書店専門の什器業者もあります。中古の什器を中心に揃え、取次が紹介した業者の見積もりよりも7割から8割以内の費用に抑えることができたという書店もありました。

資金的な問題もあります。自己資金で間に合わないときには取引先の銀行や信用金庫、国民金融公庫などの融資を受けることが考えられます。自治体や商店会に相談し、国や県の助成を受けるという方法もあります。中小企業等経営強化法にもとづき、専門家の派遣を受けて経営革新計画を立案して融資を受けたり、「中心市街地再生事業」に申し込み、数千万円の助成を受けた書店もあります。なかには、書店を残したいというお客さんや地域の人々、NPO団体などがボランティアで改装作業に携わり、最小限の資金で近代的な

内装につくり替えた書店もありました。一般化はできないものの、以下いくつかの改装の事例を紹介します。

売り場の見直し

1階と2階に売り場の分かれているある書店では、2階にあったコミック売り場に隣接するかたちで、1階に置いていた実用書売り場の一部を上にもって行きました。店主は次のように振り返ります。「本来なら身近な商品の実用書は、1階に置くのがいい。でも、鉄道やカメラなど趣味性の高いものをピックアップして2階に置いてみたところ、コミック売り場との相性がよかったのか、ものすごく売れるようになりました。一つのジャンルで売り場を考えるのではなく、組み合わせが大事だったことがわかりました。ビジネス書でも同じ方法論が考えられます」

コミックや文庫などの売行きの良いジャンルを店内の奥の売り場に置き、お客さんを店内に引き込むという動線をつくっていたある書店は、売行き良好のジャンルを入り口近くに移動させてみました。「その結果、売上が上向きました。動きのいいものを前に持ってきて、その売り場の勢いで、奥に向かってお客さまを引っ張っていったほうが、この店ではよかったようです」（改装を担当したチェーン書店の幹部社員）

逆の例もあります。1フロアの比較的大きな店舗のある書店は、レジを店の入り口近くと奥の2か所に配置していました。しかし、売れ行きが落ち、レジの稼働率が低くなりました。

「実験的にレジを減らしてみることにしました。あえて稼働率のよかった入り口のレジをなくしてみたら、いままで雑誌だけを買って

いた人が、奥にレジがあると、周りの書棚を見ながら本を選んでもらえるようになり、客単価が増えました。入り口のレジ周りにあった売れ筋書を店員の目を気にせずに、ゆっくり見たかった人がいたことにも気がつきました」(店長)

比較的大きな街の駅前書店が改装期間中、近所の奥まったところに仮店舗を置きました。60坪の売り場が25坪に減ったため売上が落ちるかと思いきや、ほとんど変わりません。経営的には好ましいことだったのですが、現実も見せつけられたそうです。

「仮店舗では、新しいお客さまはほとんどいませんでした。大部分は少々不便になってもやってくるリピーターの方だけ。そこに本屋があっても気がつかない人は気がつかないのだと認識しました」と担当者は語ります。

ある書店は、1階と2階にわかれていた売り場を1階に集約し、2階をテナントとして貸し出すことにしました。売り場面積は40坪から25坪に縮小し、売行きの芳しくなかったジャンルを外して在庫量も削減したところ、出版物の売上高は以前の8割程度に減少しました。しかし、1階と2階にわかれていた従業員の配置は1カ所のみとなり、人件費も大きく減り、これにテナント収入が加わったことで、総売上高を維持しつつ、余裕ができたそうです。街の本屋でも「選択と集中」が有効だった事例の一つといえそうです。

扱い商品とジャンルの見直し

リニューアルを機に、一般的な品揃えを女性向けに特化した売り場に模様替えした書店があります。木製の什器に取り換え、曲線を活かした内装にしました。商品カテゴリーは、「婦人」「実用」「旅

行ガイド」のような区分ではなく、「カルチャー」「ビューティ」「ラブ」など独自の区分けにして、女性向けであることを強くアピール。入浴剤のような雑貨の取り扱いもはじめました。写真集やエッセイなどを出したタレントの握手会やサイン会も定期的を開催するようになりました。近隣には大型書店があり、一般的な品揃えでは太刀打ちできません。得意なジャンルを伸ばすかたちで特化型書店に業態変更したことで、顧客を絞りつつも人気店となりました。

ある書店も一見ごく一般的な街の書店だったものの、近隣の専門学校テキストを豊富に揃え、それらの売上に支えられてきました。ところが、専門学校がテキストを内製化したため、お客さんが激減。売上減により、アルバイトを雇えなくなり、店主夫婦だけで切り盛りすることになります。休店日は日曜日だけでしたが、開けていても「暇だった」ので土曜日でも休業日にせざるを得なくなります。会社員の娘さんに「あまりに売れないんだ」と嘆いたところ、ある限られたジャンルの本が面白いかもと提案され、店舗の半分をそのジャンルの売り場に改装。売り場には、このジャンルの絵本や小説、エッセイ、コミック、写真集、専門書など2000冊以上を揃え、さらに関連のグッズも集める本格的な「インショップ」となりました。

特定ジャンルに強い店という評判が立ち、新聞やテレビでも次々と紹介され、全国からお客さんが来るようになりました。出版社や取次も、インショップの存在を意識してくれるようになり、商品の調達も楽になったそうです。

島根県松江市のアルトスブックストアは、日々の暮らしに関わる「衣・食・住」をテーマに選書し、雑貨、食品なども扱う書店です。店内では企画展やライブなど定期的にイベントも開いています。モダンな店構えが評判を呼び、書店を特集した雑誌記事の常連にも

なっています。

創業は1966年。現店主の父親が西村書店として立ち上げました。1980年前後、当時としては最先端のつくりとなる鉄筋のパネル構造の店舗を新築。10坪ほどの売場に、雑誌を中心に置き、最盛期には『少年ジャンプ』を1000冊近く売っていたそうです。いわば典型的な街の本屋でした。

この店舗を改装し、店名を変えて現在の形態となったのは2005年のこと。店主は当時、ユニークな書店として評判になっていたアート・デザイン系の書籍を揃えた古書店ユトレヒト（東京）やセレクト色の強い恵文社一乗寺店（京都）などの情報をホームページでチェックしつつ、本屋巡りを重ね、改装のイメージをふくらませました。

「その後、同じようなイメージをもっている建築家さんを探して、具体的に詰めていきました。レイアウトや什器も異業種の陳列を参考にしている部分もあります。とくに参考にしたのは東京・代官山にある bonjour records さん。音楽CDの販売がメインなんですが、大型のテーブルに余裕をもって、見やすいようにCDを並べていて、これはいいな、と。商品や店が何を売りたいのかが、すごくよくわかる。うちにも大テーブルを入れたり。それに当時は北欧インテリアのブーム。そういったデザインが好きだったので、工務店も同じようなデザインが得意な方にお願ひしました」（店主）

街の本屋が大きく変貌しました。店主は、生やさしい改装では西村書店のイメージを変えられなかったと振り返ります。その結果がいまの評判につながりました。

改装にあたっては多額の資金を要します。その機会に、繊細かつ大胆な取り組みに挑戦するべきでしょう。

【コラム】リニューアルで蘇った長崎書店（長崎健一さん）

長崎書店は1889年創業の老舗書店。1985年には鉄筋2階建、のべ432坪の自社ビルを落成。2006年にリニューアルしました。

リニューアル前の客層は男性客がやや多く、中高生や年配の方まで幅広かったです。リニューアル後は20代から40代の女性の来店客が増え、女性の割合は60%強ぐらいになりました。割とおしゃれに興味がある方とか、生活感を大切にしている方が増えたという印象があります。店内では、有線放送と契約をしてジャズやボサノバといったチャンネルを流しています。女性の方や大人の方が居心地よく本を選べる書店でありたいと考えてのことです。「居心地のよさ」が改装時のキーワードの一つだったので、狙っていたことができています。

スタッフは改装後、8割ぐらい入れ替わっています。店の見てくれを大きく変えても、そう簡単に人の知識やスキルやセンスが一気には変わるわけではないので、「長崎書店はこういう方向でやっていくんだ」と示してスタッフと共有し、時間をかけて知識やセンスを身につけるように努力を促しました。いまは、そのあたりの価値観を共有できるスタッフばかりになっていると思います。

品揃えは、お客さまがいま読みたいと思っている本があるのは、小売業として、また街の本屋として、当然満たすべき要件だと、思っています。そのいっぽうで、文芸とか芸術、人文、郷土といった文化性と地域性の高いものを大切に売っていこうというのもまた当店の役割。年間1回転ちょっととか、効率が決していいとはいえないジャンルでも、じっくりしっかり置いて、お客さまに「長崎書店には必ずこういう本が、新刊が置いてある」という信頼感をつくっていこう、と。「売れ筋のものも、

熊本で一人か二人しか買う人がいないような本でも、長崎書店の方針に合うものであれば、どちらもしっかり大事に置いていこう。すべての仕事は、ファンづくりのためにやっている」とまわりに話しています。

リニューアルには 5000 万円ぐらいかかりました。大きな金額です。赤字続きで、いろんな支払いや返済が非常に厳しい状況下だったので、正面から金融機関などに相談に行っても、当然相手にしてもらえません。

商工会議所で、担当者から「熊本県に経営革新計画承認制度という制度があって、分厚い経営計画書が必要ですけど、県知事の承認が下りれば、融資を受けられる可能性があります」と聞きました。これしかない、コンサルタントを探して、イベントや、本以外の商材に関しても経営計画に組み入れ、集客力の向上、粗利益の向上に役立てるというストーリーを描きました。以前の売り場面積は 130 坪でしたが、そのうちの 30 坪をテナントとして貸し出し、その賃料も返済に充てています。

リニューアルした直後は売上が下がったものの、女性のお客さまをターゲットしたことで、眺めていて気持ちが癒されるとか、旅をした気持ちになれるとか、取っつきやすくて心が和むような写真集やエッセー、ライフスタイルの本をかなり多めに仕入れて、それがだんだん売れるようになりました。対前年を上回るようになるまで時間はかかりましたが、地域の方に長崎書店はこういう書店なんだというイメージを根づかせるためには、やはり数年間必要だったのかなと思います。それがいま、収穫できる時期に来ているという手応えをはっきり感じています。

長崎書店

住所：熊本市中央区上通町 6-23

営業時間：10:00 ～ 20:00（無休）

URL：<https://www.nagasaki-shoten.jp/>

24 / 出店・閉店の目安

営業努力によって経営が安定したり、順調に売上が増えていったりしたときに、このまま単独店として地道に経営を続けるのか、いっそうの事業拡大を目指すのかは、それぞれの書店の経営理念や理想とする業態、タイミングによって異なる選択になることでしょう。競合店が近所に出店したり、量販店が撤退したりと、周辺環境が激変したときには何らかの対策を取らざるを得ません。テナント店の場合、家主の都合で移転を余儀なくされることもあります。

また、経営が厳しくなったときに、何とか生き残る道を探る場合もあれば、余力を残して清算することや、最悪の場合、倒産してしまうこともあるかもしれません。どの道が正解かは一概には言えないものの、事前の心構えとして、移転や出店を決断した事例、書店から撤退した事例のいくつかを見ていきます。

移転・出店

新規出店や移転を考えるきっかけはさまざまあります。自己物件であれば、銀行融資を返済し終えたころに、次の展開を考える店主が多いようです。いわば前向きな展開です。いっぽう、競合店の出店、商店街の衰退など周辺環境の変化によって、防衛的に店舗を郊外に移転したり、新規出店したりする例もあります。新規出店先を探す場合、「11. 立地と物件を決める」の項で説明した内容と観点はさほど変わりません。

ある地方都市の書店は当初、10坪ほどの店舗を借り、軌道に乗っ

た数年後、その周辺に土地を購入し、自力で以前の売り場の2倍ほどの店舗を構えました。それから10数年経ち、その物件を売却して、ほど近いところに新たな土地を求め、広めの駐車場とともに100坪ほどの店舗を構えました。その後、土地に余裕があったことから増築して200坪に増床しました。最初の店舗と現在の店舗の距離は100～200メートルほど。店舗が移動してもほとんど立地が変わらず、もともとのお客をつなぎ止めることができたようです。たゆまぬ努力が現在の発展につながったといえそうです。

いっぽう、同じころ、商圈の重なっていた10坪ほどの書店が周辺の市町村の商店街やショッピングセンターにも出店し、多店舗展開に踏み出しました。一時は5店舗を擁するほどの発展を見ます。しかし、拡大策がたたり、資金ショートに見舞われたのか、倒産してしまいました。

自己物件をベースに着実に規模を拡大して安定経営に至った書店と、賃貸で過剰な出店を進めたことが災いして破綻した書店——。まさに対照的な結果となりました。

ある書店の例

東京都内のある書店は、駅から300メートルほど離れた大通り沿いで営業していました。商店街の外れ、住宅街近くという立地です。店の前の人通りは、にぎやかだったころと比べるとほぼ半減。外商先に大口顧客を抱えてはいたものの、じり貧は避けられない状況になっていました。店主は、店頭の売上が毎年5%ずつ減少し、パート・アルバイトを減らして家族経営でやっていくしかないかもしれない、それでも5年後には書店を続けていくのは難しいのではない

か、と思案していたと語ります。

そんなとき、取引先から駅前ビルの地上1階・地下1階部分がテナントとして出ているという情報がもたらされました。書店を開くには絶好の物件。もしもここに別の書店が出店したら大打撃になるのは火を見るよりも明らかでした。店主は、テナントのオーナーにもしも書店が借りたいという話があったら真っ先に教えてほしいと頼み込みました。ただ、この時点では、自ら借りようとは考えていませんでした。

しかし、出店経験のある先輩書店に相談したところ、「それでは甘い」とたしなめられ、「他店が出店すると決まればオーナーは止まってくれない。出店を阻止するために、まずは手を挙げよう」とアドバイスされたそうです。

さらに、借りるなら地上1階・地下1階の2フロアではなく、動線を考えるとフロアがわかるよりは1階のワンフロアにすべきと提案。駅前の場合、電車の到着時に普段よりも客数が増え、レジ前が渋滞している書店にはお客が入店をためらってしまうので、入店動線とレジ動線にも配慮するべきとの助言も受けました。家主とは、地上階のみの賃貸を頼み、並行して家賃の減額交渉も行いました。売り場面積は以前の1.5倍に増え、もともとの店舗は賃貸に出し、家賃の出と入りをトントンに近づかせることができたといいます。

新店舗では、立地に合わせて商品構成を見直し、結果、駅近くになったことから女性誌やタレント本、コミックスの売れ行きがよくなり、客単価が多少ダウンしつつも、総売上高は2倍になりました。以前の場所であれば従業員を減らさざるを得ないと考えていたのに、逆に人員を増やすことにもなりました。足の遠のいていたお客さんも便利なところに移転したことから再び顔を出すようになり、「新

しいお店になってよかったね」と声をかけられることもあるそうです。このような好機はそう簡単に訪れることはないでしょうが、周囲にアンテナを張ることでピンチをチャンスに変えることができた好例といえそうです。

別の今世紀に入ってから繁華街に近い住宅街に新規開業した書店は、順調な売れ行きを背景に、店舗のローンを払い終わるころを見計らって郊外に2号店を出店しました。立ち上げ資金は、もともとの店舗を担保に銀行融資を受けてやりくりしたそうです。

2号店は駅近くの大通りに面しているとはいえ、1号店よりは集客力に劣る立地でした。そこで、1号店では書籍・雑誌のみを扱っていたものを、2号店では女性や子ども向けの雑貨類を充実させるとともに、飲食可能なカフェコーナーを設け、このコーナーでは作家らを講師にしたイベントも定期的に開催することにしました。利益率の高い飲食やカフェで出版物の売上を補い、本好きに訴求する書き手と呼んだり、本にまつわるイベントや読書会などに利用してもらったりすることでお客が集まり、本の売れ行きにつながる循環をつくろうと考えてのことでした。目論見通り、2号店も活況を呈するようになり、同時に、1号店は書店専業としてますますの発展を見せています。店主が「好きな本屋を続けるために」と考えた出店政策が功を奏したといえそうです。

何年で費用を回収するか

中堅書店でテナント店を中心に新規出店を担当していた人は、新店舗を構える際の留意点を次のように語ります。

「出店にあたっては、どのぐらいの期間で投下資金を回収するかを考えなければなりません。昔は20年ぐらいで回収すればよかった。でもいまは10年はないですよ。同じような環境がずっと続くわけではないから、もっと短いスパンで考えないと危ない。テナントで入るのなら、5年ぐらいがいいところではないでしょうか。たいてい営業利益で3%は確保しようというところから計算するのですが、3%では初期投資分が返せない。それ以上の利益が出るのかどうか、立地や客層を見極め、先行きを見通すことが大事です」

安定的に書店業を運営していると見込まれると、ディベロッパーや大手量販店からテナントの誘いを受けることもあるといいます。いわば副次的な効果です。

「店舗の保証金は低めで、家賃も安くしてもらえます。リスクがあまりないので、呼ばれて出店するというのは理想的。その後、たとえ売上不振で退店することになっても、傷は浅くすみます」

長年、出店の相談に乗ってきた取次会社の社員は、別の側面からこうアドバイスします。

「書店は、地域を絞って集中的に出店したいと考えるドミナント思考が潜在的に強い。でも、カニバリズム（自社競合による共喰い）になるだけだと思うんです。同じように頑張るならやはりマーケットのあるところに、というのが私の持論です」

一軒だけ別の地域に出店すれば維持コストがかかるという見方があるものの、まずは単店として採算が合えばいいという考え方です。「運営を一括してコストダウンしようとするからダメなんだと思います。同じ努力をするのだったら、立地のいいところに出店して努力をしたほうがよりよい」

どれが「解」となるのかは、個々の場合によって異なります。同

業者の事例を研究しつつ、自店に合った展開を考えてください。

閉店・廃業

閉店・廃業に触れるのは、これから書店を開こうとするみなさんの意欲を削ぐことになってしまうかもしれません。しかし、現実を直視することで、いかに店を継続していけばいいのか、そのヒントにしてほしいのです。

まずは、街の書店を中心にした経営環境を概括します。

日本書店商業組合連合会（日書連）がまとめた『全国小売書店経営実態調査報告書』（2016年6月）によると、ここ数年間の経営状態は、「やや悪くなった」「悪くなった」「非常に悪くなった」と回答した書店が85.2%にも達していました。いっぽう、「よくなった」が1.5%、「変わらない」が10.5%に過ぎません。

アンケートは、調査時点の日書連傘下の組合書店4015店を対象に実施し、1193店からの回答（回収率29.7%）をまとめた結果です。回答した書店の85.5%が100坪以下、68.1%が40坪以下の書店ですので、小規模の街の書店の実情が反映されたものといえます。

さらに、経営状態が悪化したと回答した店のなかで、その理由として次のようなものが挙がりました（複数回答）。

客数・客単価の減少：67.5%／雑誌の低迷：56.8%／ネット書店（の台頭）：35.7%／消費税増税：31.6%／競合店の出店：17.4%／立地環境の悪化：16.8%／マージン不足：16.3%／ベストセラー・売れ筋商品の入荷難：15.3%／経費の増大：10.2%

3分の2以上の書店がお客さんの減少を実感し、半分以上の書店が雑誌の売れ行きが厳しくなったと受け止めているようです。これ

らの書店の多くが雑誌の売上に依存し、雑誌の低迷によって客数・客単価が減少するという負のサイクルに陥っていることを見て取ることができます。また、半数以上の書店が後継者不在でした。

日書連関係者は、書店閉店の三大事由を「店主の高齢化・病気」「後継者難」「営業不振」と分析しています。これら複合的な要因によって閉店を余儀なくされていることがわかります。

ある書店の例

東京の私鉄沿線の駅前で営業していた書店は、近所に大手チェーンの競合店が出店したことにより、大幅に売れ行きを落としてしまった。とりわけ雑誌の落ち込みが激しく、売上高は最盛期の数分の1になってしまいました。正社員のみならず、パート・アルバイトも徐々に減らし、最後は店主と妻だけで店舗を運営せざるを得なくなりました。それでも店が回らず、取次への支払いが近づく「胃がきりきり痛んだ」そうです。限界を超え、やむなく閉店を選ぶことにしました。ただ、書店業からの撤退は思いとどまりました。外商を継続することにしたのです。

自宅が事務所兼倉庫となりました。売上高は半分以下となり、実入りは減りましたが、外商先には美容院や銀行、商店など定期のお客さんを抱えていたので返品率は10%前後という低さ。効率は上がりました。しかも、都合のいい時間に配達と集金に行けばいいので、店舗時代よりも働き方に余裕もできたといいます。外商を残したことで、閉店を決めた近隣の書店からは配達を引き継いでほしいと声もかかりました。「カツカツの収入ですが、気持ち的には楽になりました」と店主は明るく話します。結果的に前向きな閉店とな

りました。

かつては実店舗を閉鎖して外商專業に轉換したいと考えても、高い高の少なさから取次は取引の継続を断るのが常でしたが、全体的な書店経営の悪化によって、外商專業店としての継続も可能になってきたようです。

総合病院の近くで営業していた書店は、地元客のほか入院患者や見舞客も立ち寄り、売上を支えてきました。しかし、病院が移転したその日に廃業しました。赤字ではありませんでしたが、後継者がおらず、息子さんは別の街で会社員として働いていました。店主は「いろんなことを考えると、もう潮時だと思いました」と語ります。余力を残しつつ、一代限りの書店として幕を閉じました。

閉店を経験した別の人はこういいます。

「将来性を考えました。あと10年頑張っても、莫大な借金が残りそうだった。それをひっくり返せるほどいいお客さんが増えるとは思えませんでした。たぶんほとんどの書店は赤字になってからやめるんですよね。でも、赤字になってからでも、書店ってやめやすいんです。返品すれば在庫がお金になりますから。ぎりぎりのところでは、そういうとらえ方をしたのもよかったのかなと思います」

廃業するにしても、“やめ時”があるということです。

どのように店舗展開するかは、経営者の判断次第でしょう。移転でも失敗することがあります。多店舗出店で発展を遂げた書店も数多あります。閉店のタイミングも見極めが大切です。どの選択がいいとはいえませんが、前進であれ後退であれ、冷静な判断と思い切った決断が道を開くことになるのです。

【コラム】 なぜ書店をやめたのか（パルナ書房・久野敦史さん）

「時代小説」に強みのある書店として知られていた、京都市・JR丹波口駅前のパルナ書房が2013年に閉店しました。同店は戦後すぐの1945年に久野さんの祖父が創業し、父親が他界した96年に三代目として引き継いだ店でした。

20坪の売り場面積ながら、最盛期の98年には月商900万円にも達する優良店でした。その後、売上は下降に転じるも、コミック中心にしたり、セレクト書店化したり、その末に、歴史もの、とりわけ時代小説を充実させた特化型書店として注目を集める存在となりました。

しかし、駅を挟んだ反対側の駅前開発が進み、さらに大型書店も出店したことからお客さんの流れが変わり、閉店せざるを得なくなってしまうという経緯です。

その前後の事情を久野さんに聞きました。

2度のリニューアル

僕はもともと雑誌が大好きな人間なんです。例えば犯罪、警察ものの書籍を並べるときは、関連雑誌、『裏モノ JAPAN』とかを並べた方がいいんじゃないかという想いがある。雑誌と書籍をわけて並べるということ自体に違和感があったんです。雑誌も書籍もジャンル別にわけていきたいなという想いがあった。

店舗のリニューアルをしたときも併売する試みをしていました。最初はお客さんも反応してくれていたんですが、2008年以降はだんだん反応してくれなくなって、時代小説だけが残ったという感じでしょうか。

リニューアルは1996年に一度、あと2006年にプチリニューアルをしました。費用は1996年が1000万円、2006年が200万円くらいかな。1996年には1000万円を国民金融公庫から借り入れましたね。あとは自己資金で。1999年以降、売上が下がっていくなかで、運転資金は借り入れちゃいけないなということに気づいた。出店するならいいんですけど、普通に採算が取れていれば資金がまわるわけでしょ。それが足りなくなれば、採算が取れていないのは間違いない。税金対策といってもウチは有限会社でしたから、僕の給料を増やせば利益は出ない。

競合店の出店

競合店とは、距離的に300メートル以上は離れているんですよ。しかも駅の反対側。京都リサーチパーク（ベンチャー支援を目的にした大規模施設）のなかのカフェ（スターバックス）と一体になった複合店の業態で出店したんですね。最寄り駅であるJR丹波口駅の乗降客の90%は、実はリサーチパークに行っている。そこにお店ができてしまうと、客動線が全部向こうに行っているの、打撃が大きかったですね。

それとお客さんの意識が変わったなという印象も受けて。1998年の売上ピークの際に、リサーチパークの入居企業から雑誌配達の依頼がすごくあったんですね。断るのが大変だったくらいで。

競合店が2010年にできるということで方向転換をして、配達の営業に行ったんです。そしたら、リサーチパークの人たちは駅を利用しているにもかかわらず、駅前のパルナ書房のことを知らなかった。なおかつ、雑誌配達ということ自体に怪訝な顔をされてしまって。10年前にはあったのに、雑誌配達自体のニーズがなくなってしまっていたんです。雑誌の存在意義自体が変わってしまったんだなというのを実感しました。

売上は減少しました。それはもうどんどん。10%減どころか15%減といった感じで。気がつけば月商300万円を割るところまできた。これ以上続けると給料が出なくなるどころか負債になるというところで閉店を決断しました。

最終的には、無借金経営でやっていたので、負債はなく、在庫代金があるまま退職金になりました。

閉店して気がついたこと

家賃は坪1万2500円。なので20坪で月額25万円、年間300万円。売上がピークのときに物件を買い取ってあればまた違ったかな、と思います。

家主に撤退を通知してから実際に閉店する3か月の間に、次のテナントが決まったんです。自転車屋さんでした。あの物件は書店としてはダメだったけれども、ほかの業態であれば魅力的なところだったんです。

だから、もしその物件を買い取ってあれば、貸し出した上で書店はほかの土地に移ることも可能だったので、別の選択肢もあったのかもしれない。そういう視点からの経営判断はなかった。やめた後にその選択をしている書店さんから話を聞いて気がついた。書店員としてはスキルがあったかもしれないが、経営者としてはまだまだだったということでしょうね……。

取次はもうわかっていたと思いますよ。競合店が出店する段階で、危ないと思ったでしょうし、日々の売上も見ているわけですから。新しい物件の案内はありましたけど、結局ほんとうに出店したいと思うテナントはなかったです。

本屋さんって資金の動きがわかりやすいじゃないですか。売上から仕

入れと経費と引いていけばいいだけです。最後に残った金額で給料を算出していけばいい。パルナ書房の場合は、赤字になった段階でこれ以上の延命措置はやめよう、と。その段階から、いつやめるかという状況でした。すぐやめられなかった理由もあって、結局、1年延命した後、閉店しました。

時間を巻き戻せるなら

今後、本屋をすることは難しいと思います。

もし売上が落ちはじめた2007年に戻って、書店を本気でやっていきたいと思っていたなら、店舗移転ですね。もちろん、成功する確証はなく、当時の私もやらなかったわけですけど。

在庫も取次との契約も移行できるし、書棚も流用できれば、コストは少なくて済みます。外商とか接客とか、細かい部分はありますが、パルナ書房の経営で決定的なのは移転するかしないかの判断であったと思います。また、物件を買い取る選択肢があれば、さらに別の可能性もあったかもしれません。

25 / 地域に根ざした書店とは

書店空白地域

書店が地域に一軒もない「書店空白地域」と呼ばれる地域が増えています。これまでは人口1万人程度あれば本屋は確実に成立するといわれていたのですが、収益性の面や増える業務を賄えず閉店に追い込まれる書店が増えています。2017年にトーハンが行った調査によると、自治体内に書店が1件もないのは香川を除く全国46都道府県で420の自治体・行政区にのぼり、全国の自治体・行政区1896の2割強を占めているといいます。その多くが町村ですが、市でも茨城県のつくばみらい市や鹿児島県の垂水市など6つあったといいます。

本を買うだけなら自分が住んでいる地域でなくても大きな都市に行けば大型書店があるし、ネット書店で買うことができるのだから、そこまで気にしなくてもよいではないかという意見もあります。しかし、本を買う人は車が運転できる人だけでも、ネットが使える人だけでもありません。すでに自分で本を買うことができる人にとっては極論すればネット書店さえあればよいということができますが、「自分で本を買うことができる」ということはとても簡単なようでいて、実は重要なステップを踏まなければなりません。そこには本屋が必要ですし、もちろん図書館や学校図書館、古本屋なども重要な役割を担っています。「若者の読書離れ」ということがいわれますが、統計ではあまりそういった実態がなく、むしろ小・中学生が日常使いで通うことができる圏内に本屋がないことによって本屋に

行く習慣が失われ、そしてそれが本を読む習慣から離れることにながっていることを意識する必要があります。

かつて自分が通っていた書店が閉店するときにそれを惜しむ声があがりますが、そういうときに限って自分がそのお店にしばらく行っていなかったという事例も多いでしょう。ノスタルジックに「昔はよかった」と懐かしんでも、現状を憂えても意味はありません。

行動に移す人も増えています。書店空白地域を解消するために、地域の住民が声をあげて本屋を招致した例や、移動販売車で巡回しながら本の販売をする人、あえて人の少ないところに開業する人もいます。

地域に根ざすとは

「これからの書店は地域に根ざす必要がある」ということは、よくいわれているところです。では、そこでいわれる「地域」とは何でしょうか。当たり前のようですが、この問いは重要な観点を示しています。

個人が開業する小さな本屋は得てして自分の好きな本、自分がとくに売りたいものを中心に並べがちです。ですが、それが度を過ぎてしまうとそれは単に自分の本棚を人に見せているに過ぎません。またカッコイイもの、並べておくとおしゃれなものなどオブジェ的な本も多く並べられがちですが、それも売上につながらないケースがあります。

これらの例で欠けているのはお客さんが必要な本は何か、という視点です。本屋は「わざわざそのお店に行く」お客さんと、「普段使い」のお客さんに大別することができますが、実際の売上で大きいのは

後者です。その地域に住んでいる人が求めているものは何か、を考えなければなかなか続けることは難しいのです。

また、個人で書店をする場合、営業時間中は自分がお店のなかにいなければなりませんから、なかなか周辺のお店に行く機会は少ないと思います。「周辺のお店との連携は大事」とはよくいいますが、商店街のなかにあって、商店街振興会のようなものがなければお互い取り立てて連携をとる機会がないのも実情です。しかし、それはほかの小売業も一緒です。「本はありとあらゆるものが書籍化されているのでどんなものでもつながることができる」とはウィー東城店の佐藤さんの言葉ですが、本やそれを扱う本屋はいろいろなお店とつながることができる可能性があります。それは地域など横のつながりを考える際にも強みになります。

本に関わるさまざまなプレイヤー

本を届ける人は何も本屋の人だけではありません。古本屋や図書館、学校図書館でも本に触れることはできますし、出版社や取次、デザイン、印刷など本をつくる過程でも多くの人の手を介します。一箱古本市や、アマゾンのマーケットプレイス、さらにはメルカリのようなフリマアプリ上では自分が事実上の店主になることができます。加えて、図書館や学校などで読み聞かせをされているボランティアの方、さらにはご自分の子どもに絵本の読み聞かせをしていればその人だって「本を届ける人」です。

ビジネスの世界に戻ると、カフェなどで自由に読める本を置いてあるところも増えています。また、そもそも本屋以外で本を商品として扱いたいというところも増えています。

「19. イベントを活用する」で取り上げた本にまつわるイベントについても増えていて、出版に関係していなくても読書会やビブリアバトルなどを行うことは普通のこととなりました。ネット上で本の紹介や書評をする人も以前に比べれば増えました。

このように、本に関わるプレイヤーは近年増えています。書店の経営が厳しく、書店の数が減っているにもかかわらずこういった状況であるのは、本を魅力に感じている人が多いからにはかなりません。

これからの本屋をはじめる人に必要なこと

ほかの分野でもそうですが、本の世界で新しいイノベーションを生み出しているのは、業界外から参入してきた人たちであるケースが多いです。もしかしたら、このテキストを読んでいる人が、新しい何かを生み出すこともあるかもしれません。

これから本屋をはじめる人に必要なのは、本が好きという情熱だけでも、本の知識だけでも、経営的な観点でも、面白い企画を考えられるアイデアだけでも、変化を見抜く洞察力だけでも、人を巻き込む力だけでもありません。どれも必要なものですし、さまざまな観点をトータルで俯瞰しながら、柔軟に自分なりの本屋を続けていく力が必要です。

本書が書店を開業しようと思っている読者のみなさんの少しでも役に立てればこれ以上の喜びはありません。

【コラム】住民の求めで開業したブルックリンの書店

アメリカ・ニューヨークのブルックリン地区で営業しているグリーンライトブックストア（Greenlight Bookstore）は、2009年に地域住民の要望で開店し、その後成長を続けている書店だ。2016年秋には2店舗目を開店した。1店舗目は売り場面積約55坪と小規模の部類に入り、二人の女性が共同経営している。

同地区には近年、家賃が高騰しているマンハッタンなどから、比較的富裕で教育レベルの高い若い夫婦などが移り住んできて人口が増加しているといわれる。

そんな新しい住民が増えている地域「フォートグリーン」の自治体が、住民に何が必要かアンケートをしたところ、もっとも求められていたのが「書店」だった。そこで自治体は既存の書店に出店を打診したが、応じられるところなかったという。

元書店員だったジェシカ・バヌーロさんと、出版営業（セールスレップ）だったレベッカ・フィティングさんは、あるパーティーで出会い、お互いが書店を開店するという共通の夢をもっていることを知り、意気投合したという。そんな二人が、フォートグリーンで書店が求められていることを知って開店したのがグリーンライトブックストアだ。

開店にあたっては、地域に住んでいる住民と、独立系書店を応援したいと考える出版業界の人々から、開店してから5年で返済する契約で一口1000ドルからの寄付を募り7万ドルを集めた。また、店舗は自治体から紹介してもらい、改装などの作業では毎日のように地域住民がボランティアに来たという。

専門書店ではないが、取り扱うのはライフスタイルといわれる料理本とフィクション（文芸書）、児童書など、経営者の二人が得意とする分

野と、地域の人々が求めるであろうジャンルに絞り込んでいる。

そして、地元密着型の書店として、非営利団体が運営する BAM（ブルックリン・アカデミー・オブ・ミュージック）にサテライト店舗を設けたり、地元のコミュニティカレッジの文学コースと提携して、課題図書の選定に関わったり、小学校や中学校に本を出張販売したりするなど、地域とのつながりのなかでさまざまな事業をしている。

開店投資は約 30 万ドル（約 2500 万円）ほどかかり、住民などからの出資のほか、自治体の地元事業支援の融資や、銀行融資などを利用したというが、開店以来成長を続け、2016 年には初期の借入金を返済した。この年の秋にブルックリン地区でもう 1 軒の店舗 Prospect Lefferts Gardens を出店した。

所在地 = 686 Fulton Street (at South Portland) , Brooklyn, NY 11217



▲▶グリーンライトブックストア



おわりに

このテキストを作成した NPO 法人本の学校は、当初、鳥取県と島根県を拠点とする今井書店（現在は今井書店グループ）の事業として生まれました（2012 年に NPO 法人化）。いち地域の書店であった今井書店がこのような公共的な事業に着手した背景には、書店人の職能教育が大切だという強い思いがあったと言われています。そうした教育を行う上でのよりどころとして、カリキュラムとテキストづくりが構想されました。

そのときに先行例となったのは、ドイツの出版業界団体（ドイツ図書流通連盟 = Börsenverein des Deutschen Buchhandels）が運営する書籍業学校（日本での通称 = 本の学校、現在の名称は media campus）でした。

ここは書店で働くことをめざす人々が、実際の書店で見習社員を勤めながら、3 年間にわたる通信教育とスクーリングで書店の実務はもちろん、哲学や思想といった書店人としての基礎的な教養をも身につける場です。

ドイツでは、書店に限らず職能教育が社会制度として整備されており、こうした制度をそのまま日本に当てはめることはできません。しかし、書店の魅力が経営者や従業員個々の能力に負うということは、国や言語の違いはあっても共通していると思います。

しかし、日本ではこれまで、取次会社が取引書店向けに実施するセミナーや、いくつかの地域書店が運営する書店後継者向けの学校などのほか、書店の職能教育を行う組織や制度はほとんどありませんでした。しかも、かつてこうした書店人向け学校を自前で運営し

ていた明屋書店（愛媛県）や須原屋書店（埼玉県）も、既にそうした事業から撤退しています。とりわけ日本では、書店を開業しようとする人々が書店の仕事や業界の仕組みを学び、またそうした人々を支援する制度は個人的な取り組み以外、ほとんど存在しません。

本の学校が開業希望者に向けた内容でテキストを作ったのはそのためであり、開業から運営というプロセス全般を網羅することで、書店を開業しようとする人にとどまらず、経営者、後継者、従業員など、より多くの人々に役立てていただけると考えたためです。

いっぽうで、書店をはじめとした本に関わる産業や仕事は、いまでも大きな変化の途上にあります。欧米では500年以上前に活版印刷技術を普及させた「ヨハネス・グーテンベルク」以来の革命と呼ばれ、日本では活版印刷や洋装本などが本格的に導入された明治時代以来の変化だということができます。

そのように本というメディアそのものの変化が進行する中で、本を販売する仕事である書店のあり方が変化するのは当然のことであり、これから書店を続けていく、あるいは開業しようとする人は、そのことをしっかりと見据えていく必要があります。

そういう意味で、従来からの営みをそのまま繰り返しているだけでは、これからの時代に対応できなくなることは明らかです。このテキストに収録された仕事の流れや事例なども、作成した瞬間から過去のものになっていきます。

時代が変わっても、本が持つ価値は変わらず、その魅力を人々に伝え、本を提供する書店という仕事は、たとえどのように変化したとしても、不要になることはないでしょう。これからもそうした書店の開設を目指し、経営していこうとする人々のために、このテキストがさらに役立つよう磨きをかけ続けていきたいと思います。

ブックガイド

本屋をはじめようとする人におすすめの本

本屋に関する本は多いので、まずは以下のものから読んでみては。

- ・内沼晋太郎『これからの本屋読本』NHK 出版、2018 年

ブックコーディネーターであり、自身も下北沢の本屋 B&B を経営する内沼氏による、本屋の可能性を模索する本。同じ著者の『本の逆襲』（朝日出版、2013 年）もおススメ。

- ・早川義夫『ぼくは本屋のおやじさん』ちくま文庫、2013 年

音楽活動を休止して 22 年間本屋を経営した著者の日常を綴ったエッセイ。どれも特別なエピソードではなく、郊外の駅にある町の本屋の日々の仕事や疑問、顧客との交流が等身大で語られています。

- ・佃久美子『日本で一番小さな出版社』晶文社、2007 年

まったくの素人がマンションの一室ではじめた出版社の体験記。取次との取引開始からの経緯が詳しく書かれているので、取次のしくみや役割を知るのに役にたつ。

本屋をはじめた人が書いた本

実際に本屋をはじめた人もいくつかの本を出しています。

- ・大井実『ローカルブックストアである』晶文社、2017 年

福岡にあるブックスキューブリックの店主である著者による一冊。

- ・辻山良雄『本屋、はじめました』苦楽堂、2017 年

リプロを退職して個人で荻窪に本屋を開業した著者による一冊。

・井上理津子、安村正也『夢の猫本屋ができるまで Cat's Meow Books』ホーム社、2018 年

「猫がいる猫本専門店」として東京・三軒茶屋にオープンした Cat's Meow Books ができるまでの顛末記。

本屋や出版業界の実情がわかる本

第2章で紹介した、本屋や出版業界の実情についてより深く知りたい人のための本を何冊か紹介します。

・『書店経営の実態』トーハン

・『書店経営指標』日本出版販売

大手取次会社がそれぞれ刊行しているその年の書店の経営指標をまとめたもの。

・佐野真一『だれが「本」を殺すのか』プレジデント社、2001 年（新潮文庫、2004 年）

出版社、書店、取次、図書館など「本」に携わるプレイヤーを丁寧取材したノンフィクション。

・ブックオカ『本屋がなくなったら、困るじゃないか 11 時間ぐびぐび会議』西日本新聞社、2016 年

福岡の本のイベント「ブックオカ」で行われた、出版社、取次、書店などが一同に集まって行われた熱い議論のまとめ。

・石橋毅史『まっ直ぐに本を売る—ラディカルな出版「直取引」の方法』苦楽堂、2016 年

「トランスビュー方式」とも呼ばれる書店への直取引のシステムを解剖した一冊。

本屋の仕事の参考になる本

書店の人が書いたものを中心に書店実務に関する本を紹介します。

- ・『書店員ハンドブック』 日本出版販売

- ・『出版販売の基礎知識』 トーハン

取次会社のトーハンが刊行している書店実務のためのマニュアル。

- ・久禮亮太『スリップの技法』 苦楽堂、2017 年

お客さんの無意識を読み解き、仮説を立て、仕入れ、店の売上を伸ばす。その起点となる「スリップの読み方」の解説書。棚づくりのヒントが満載。

- ・永江朗『菊池君の本屋』 アルメディア、2000 年

ヴィレジヴァンガードを開業し、拡大させるまでの体験談。

- ・田口幹人『まちの本屋』 ポプラ社、2015 年

盛岡のさわや書店で長く勤めた著者による「街の本屋」の指南書。

- ・奈良敏行・田中淳一郎『街の本屋はねむらない』 アルメディア、1997 年

鳥取にある定有堂の奈良さんと本書でも出てきた田中さんによる対談。

古書店の開業に関する本

- ・喜多村拓『古本屋開業入門』 燃焼社、2007 年

- ・澄田 喜広『古本屋になろう！』 青弓社、2014 年

- ・日本ブックカフェ協会編『ブックカフェを始めよう！』 青弓社、2015 年

- ・岡崎武志 +CWS『本屋さんになる！』 メタローク、2004 年

そのほか参考になる本

書店では流通していないものですが、明日香出版社が書店の方向けにヒントとなる冊子をいくつも発行しています。

- ・佐藤友則『これからの本屋さんを目指して』明日香出版社
- ・田中淳一郎『「門前の小僧」の本屋が語る本屋魂』明日香出版社
- ・水谷昌子『書店さんのレジ接客マニュアル』明日香出版社

カフェや飲食をする際には以下の本が参考になります。

- ・山納 洋『カフェという場のつくり方』学芸出版社、2012 年
- ・井澤岳志『はじめての飲食店開業の教科書』日本実業出版、2014 年

経営や税金に関しては以下の 3 冊が参考になります。

- ・協和醗酵工業『人事屋が書いた経理の本』ソーテック、1978 年
会計をまったく知らない人にも、さまざまな視点で経理の基本を学ぶことのできる古典的名著。
- ・小島俊一『崖っぶち社員たちの逆襲』WAVE 出版、2016 年
トーハンから松山の明屋書店に転じた著者による、書店再生のためのビジネス実用書＋エンタテインメント小説。
- ・きたみりゅうじ『フリーランスを代表して 申告と節税について教わってきました。』日本実業出版社、2005 年

フリーランスのライター兼イラストレーターである著者が税理士から受けた講義をわかりやすくまとめた 1 冊。帳簿や青色申告、将来の法人化など、これから本屋を個人で始めたい人の税務面の疑問を解決してくれます。

さくいん

【事項】

あ

ISBN	42
青色申告	94
粗利益	149
EC サイト	88
委託販売制度	24
イベント	130
インターネット書店	14, 28
売上総利益	149
売上高	147
NDC	42

か

開業届	90
買切	29, 66
外商	122, 128
買回り品	73
掛け率	64
神田村	68
客注	101
クラウドファンディング	53
景品表示法	93
月商	50
貢献度比率	152, 154
交差主義比率	152, 153
古書市場	71
古書店	13
子どもの分化普及協会	69, 70

古物商	71, 90
コミック	58

さ

最低賃金法	138
再販制度	23
雑誌コード	44
サンヤツ	107
事業計画書	51, 54
時限再販	24
指定配本	33
支払いサイト	84
シャワー効果	13, 74
商圈	75
上製本	41
常備寄託	65
商品回転率	151
正味	64
食品衛生責任者	91
書誌情報	110
ショップカード	87
書店空白地域	182
書評	108
ZINE	14, 59
新刊	13, 106
新刊書店	13
新古書店	13
スマートレジ	85
スリッパ	103
責任販売制	29

ソフトカバー	42
損益計算書	146

た

第3商品	26, 69
貸借対照表	146
棚	112
棚差し	112, 115
チェーン店	11
地方小出版流通センター	32
注文出荷制	69
注文書	109
帳合	32
長期委託	65
直取引	33, 68
坪数	10
坪単価	72
店売	68
導線	78, 81
トークイベント	131
読書アドバイザー	93
独立系書店	12
トランスビュー	68
取次会社	22, 67
取次ルート	30

な

仲間卸	32
並製本	41
日本十進分類表	42

日本図書コード	42
延勘	65

は

バーゲンブック	24
ハードカバー	41
配達	123
配本	107
判型	40
番線印	101
販売費及び一般管理費	149
平台	112
平積み	112, 114
フェア	131
複数陳列	112
ブックカバー	87
フランチャイズチェーン	11
フリー入帳	35, 67
文脈棚	113, 119
返品	34
ホールセラー	37
保証金	47, 84
POS レジ	85
POP	102, 118

ま

マージン	37, 65, 146
マージンミックス	14
万引き	104
見計らい配本	33, 67

ムック	57
面陳	112, 115

ら

リアル書店	7, 14
リトルプレス	14, 59
リニューアル	162
労働分配率	150
ロードサイドビジネス	13, 73
ロス	149

【紹介したお店】

アルトスブックストア（松江）	19, 128
石堂書店（横浜）	19
ウィー東城店（庄原）	61
往来堂（千駄木）	83, 119
かもめブックス（神楽坂）	18
恭文堂（学芸大学）	153
グリーンライトブックストア （アメリカ・ニューヨーク）	186
誠光社（京都）	16, 96
Title（荻窪）	17, 97
長崎書店（熊本）	168
NET21	156
B&B（下北沢）	96
ブックスキューブリック（福岡）	17, 136
マクナリー・ジャクソン （アメリカ・ニューヨーク）	36
451BOOKS（岡山）	70

この本をつくった人

【執筆】

長岡義幸、柴野京子、星野渉、松井祐輔、浅井啓介

【NPO 法人本の学校・テキスト作成委員会】

永井伸和、星野渉、柴野京子、田中淳一郎、平林茂美、笈入健志、
水井都志夫、梶原治樹、岡部友春、松井祐輔、浅井啓介

【取材に協力していただいた方】（五十音順、敬称略）

阿見信子、石堂智之、今出智之、大井実、草薨主税、佐藤友則、辻山良
雄、長崎健一、西村史之、根木慶太郎、久野敦史、堀部篤史、柳下恭平、
その他「本の学校連続講座」の各講師

【デザイン】川端俊弘（WOOD HOUSE DESIGN）

【DTP】文青堂

本の学校について

本の学校は、市民の読書推進や図書館づくりなどの運動と、今井書店・三代、今井兼文の「ドイツの書籍業学校に学ぶべき」という遺志を継承し、山陰の今井書店グループ創業 120 周年事業として 1992 年にその構想を発表しました。その後、1995 年に鳥取県米子市に、本の学校と実習店舗を設立しました。

以来地域を原点に「地域の人々の生涯読書の推進」、「出版界や図書館界のあるべき姿を問うシンポジウムやセミナー」、「出版業界人、書店人の研修講座」などに取り組んでまいりました。

2012 年 3 月に本の学校は NPO 法人となり、さらに 2015 年 7 月には認定 NPO 法人へ発展し、新たに生まれ変わりました。

現在は、「母親の胎内から老後まで、生涯を通して読書を楽しんでほしい」という思いのもとに、実践活動を行い、ネットワークの輪を広げる「生涯読書推進事業」、東京国際ブックフェア（～2016 年まで）や神保町ブックフェスティバル（2017 年以降）に合わせて開催する「本の学校出版産業シンポジウム in 東京」を通して、出版・書店・図書館のあるべき姿について考える場を提供する「出版の未来像創造事業」、山陰で春に開催する「出版業界人基本教育講座」や東京での「本の学校連続講座」などを通じた「出版業界人育成事業」、市民と地域の自立を育む図書館、書店、教育機関などの協力による知の地域づくりと学びの場を拡充する「学びの場拡充事業」の 4 つの事業を行っています。

<http://www.honnogakko.or.jp/>

個人ではじめるための書店開業テキスト

2020 年 3 月 31 日 初版

編著者：NPO 法人本の学校

発行人：星野渉

編集人：浅井啓介

発行所：特定非営利活動法人本の学校（NPO 法人本の学校）

〒 683-0801 鳥取県米子市新開 2-3-10

Tel: 0859-31-5001 Fax: 0859-31-9231

<http://www.honnogakko.or.jp/>

デザイン：川端俊弘（WOOD HOUSE DESIGN）

DTP：文青堂

©NPO honnogakko 2020

このテキストは クリエイティブ・コモンズ 表示 - 非営利 - 継承 4.0 国際 ライセンスの下に提供されています。

