

書店の新しい取り組みについての考察

脇田 英幸

キーワード：委託制度、買い切り制度、複合型書店

1. はじめに

近年、日本国内の書籍・雑誌などの出版物の販売金額が減少し¹、店舗数も減少している²。2015年の出版物の販売金額は2014年より約5%減の1兆5200億円程度にとどまり、市場規模はピークだった平成8年の2兆6563億円の6割を下回る³。店舗数の減少については図1の通りである。

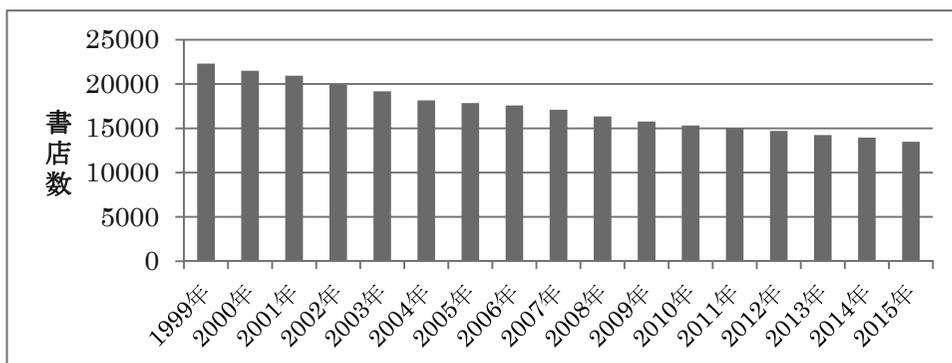


図1 1999年～2015年の書店数の推移

出典：日本著者催促センターHP 出版業界の豆知識 書店数の推移

<http://www.lbook.co.jp/001166.html> のデータを基に筆者作成

¹ 産経ニュース 「今年の出版物販売額、落ち込み最大に240万部超 「火花」で書籍健闘も、雑誌の不振深刻」
<http://www.sankei.com/life/news/151229/lif1512290006-n1.html> 2016年1月30日アクセス

² 日本著者催促センター 出版業界の豆知識 書店数の推移 1999年～2015年
<http://www.lbook.co.jp/001166.html> 2016年1月30日アクセス

³ 脚注1と同じ

書店数は1999年には22296店舗であったが、2015年5月1日現在では13488店舗となり、書店数は約6割となっている⁴。これらの数値が減少しているのは読書離れや電子書籍の登場、インターネットサイトのアマゾンなどの登場によるものだと考えられる。出版物の売上が下がり続けているのは出版業界のビジネスモデルにも要因があるのではないかと言える。日本の出版業界のビジネスモデルについて説明する。

日本の出版業界は委託制度によって発展してきた⁵。委託制度とは委託期間内であれば返品が認められる制度。取次を通す大部分の出版物は委託商品であり返品が可能。通常、週刊誌は45日、月刊誌は60日、書籍は105日が委託期間である⁶。この委託制度が発展してきた経緯があり、出版物は出版社が制作し、その出版物を取次が配本し、書店が販売するシステムになっている⁷。出版物が売れたときの出版社、取次、書店それぞれの利益は出版社が10～20%、取次が8%、書店が22%である⁸。書店が得る22%の利益は粗利益であり、そこから人件費や運営費を引いた営業利益率は平均で1%と言われている⁹。営業利益率が1%という非常に低い数値であるので、出版物が少しでも売れなくなったら、すぐに赤字になる。近年の出版物の売上が下がり続けているので、利益を上げることができず、書店を経営するのが難しくなる。したがって、出版物を売るだけの書店は厳しい状況に置かれていると言える。本稿ではこのような厳しい出版業界の中でも成功している書店を取り上げ、そこから今後書店が成功するための要因や課題について明記していく。第2章では最近の書店の新しい取り組みについて説明する。第3章では第2章で取り上げた書店の新しい取り組みを実際に行っている書店の実例とそれ以外の取り組みを行っている書店について説明する。最後に書店の新しい取り組みについての課題を明記する。

2. 書店の新しい取り組み

近年書店の新しい取り組みで多いのは出版物の買い切り制度と書店の複合化である。買い切り制度、書店の複合化について順番に説明する。

⁴ 日本著者催促センター 出版業界の豆知識 書店数の推移 1999年～2015年
<http://www.lbook.co.jp/001166.html> 2016年1月30日アクセス

⁵ 岡部 一郎(2010)『出版営業ハンドブック(基礎編)』出版メディアパル p22

⁶ 同上 p99

⁷ 同上 p22

⁸ 同上 p18

⁹ 日本著者催促センター 出版業界の豆知識 本の売上構成比率、70%+8%+22%とは？
<http://www.lbook.co.jp/000069.html> 2016年1月30日アクセス

2-1. 出版物の買い切り制度

買い切りとは出版物が売れ残っても返品できない制度である。このような出版物を買い切り商品という。医学書や理工書などに多い¹⁰。委託商品と買い切り商品を混在させて販売し、買い切り商品に重点を置く制度を責任販売制という¹¹。責任販売制では返品ができないが、委託商品より利益率が高いのが特徴である¹²。フューチャー・ブックストア・フォーラム(FBF)という団体が責任販売制を導入することで書店の粗利益の向上の可能性を検証するために文庫大手出版社5社(講談社、集英社、KADOKAWA、新潮社、文藝春秋)の新刊文庫の責任販売の実証実験を2013年12月から2014年5月に行った。フューチャー・ブックストア・フォーラム第三期魅力的な書店作り環境整備分科会最終報告書(URL : http://www.jpo.or.jp/topics/data/20150107_jpoinfo.pdf)によるとこの実験の分析結果は以下のようになっている。

1. 実験参加店の大半(37/42)がパターン配本時よりも多く仕入を行っているが、過剰仕入により、売上消化率が低くなっている店舗が見受けられる。一方で、出版社から提供された販売促進情報と自店の販売データを参考に独自分析による仕入れを行った店舗がパターン配本時よりも多く仕入れているにもかかわらず、売上率が高い傾向にある。
2. いずれの店舗においても上位約2割のタイトルで8割の売上構成比を占めるが、この上位2割のタイトルは、各店舗間で共通しているわけではない。各店舗において、売上増を目指すタイトルの選定～販売消化努力までを書店の自助努力で行うことで、パターン配本時とは異なるタイトルの増売・高売上消化率を実現できる可能性がある。
3. 上記実験結果が示すように、書店が自ら売るべきタイトルを選定し、適切な仕入れを行い、店頭で販売努力を行い、売上拡大と高売上消化率を両立することができれば、書店－取次－出版社間でWin-Win-Winとなる成果を得ることができる。
4. ただし、取次においても出版社においても、安定して返品削減の効果を得ることは現時点では困難である。

¹⁰ 岡部 一郎(2010)『出版営業ハンドブック〈基礎編〉』出版メディアパル p99

¹¹ 同上 p103

¹² 同上 p85

5. 書店—取次—出版社が共通して成果を生み出すためには、書店の売上拡大／コスト削減を実現し得る、①(書店員が仕入れの判断材料となる販促情報も含んだ)近刊情報の提供とその指定配本の仕組み作り、②補充迅速化の仕組み作りの実現が必要。

6. この「近刊情報からの指定配本と、迅速な追加補充」実現のためには、初回注文時においては、①(書店員が仕入れの判断材料となる販促情報も含んだ)近刊情報の充実と統一フォーマット化補充追加時においては、①迅速配本できる流通網の構築を業界全体で行う必要がある。

この結果を要約すると責任販売の利点は書店の販売データと出版社の販売促進情報を分析し、その分析結果に基づいて販売すると出版物の売上を上げることができたことである。しかし、各店舗において文庫本の上位2割のタイトルはそれぞれ異なるので、各店舗ごとに顧客のニーズを掴み、売れるタイトルを選んでいくことが重要である。課題は情報提供と出版物の迅速な補充の仕組みを作ることである。

2-2. 書店の複合化

近年、出版物と共に雑貨を販売したり、カフェを併設している書店が増えている。書店の複合化の利点は出版物以外の商品を販売することで利益を増やし、リスクを分散できることである。出版物は粗利益が低いので、薄利多売で販売しなければならぬが、カフェなどの飲食は粗利益が高いので、売上の増大に貢献する¹³。例えば夜にカフェでイベントを行い、30人ぐらい集めて懇親会をすると売上が上がり、30人と強い絆ができ、顧客と強いつながりを作ることが大事である¹⁴。複合型書店が増えている要因についてJR東京駅前のKITTEにマルノウチリーディングスタイルを開業しているリーディングスタイル株式会社の今出智之社長が次のように答えている。「雑貨とカフェを併設した書店が増えているのは、トレンドというより、やむにやまれぬ事情から。本だけを扱うよりも、単純に来店動機が3倍になるし、書籍よりも利益率が高く経営を支えてくれる。」¹⁵このように出版物以外の商品を扱うことで来店動機が増えて、出版物とは別の売上を出せる商品を増やし、利益率を高めることで安定した書店の経営を目指しているのが複合型書店である。

¹³ 本の学校(2015)『変える、広げる本との出会い』出版メディアパル p165

¹⁴ 同上

¹⁵ 産経ニュース 『「複合型書店」食や雑貨で本との出会い演出』

<http://www.sankei.com/premium/news/150516/prm1505160018-n1.html> 2016年1月30日アクセス

3. 新しい取り組みを行っている書店の事例

買い切り制度を行っている書店と複合型書店、その2つ以外の取り組みをしている書店の事例を取り上げる。買い切り制度を積極的に導入している株式会社紀伊国屋書店、複合型書店の梅田蔦屋書店、ジュンク堂書店の順に説明する。

3-1. 株式会社紀伊国屋書店

株式会社紀伊国屋書店は昭和2年に創業し、国内66店舗、海外27店舗を展開している大手書店である¹⁶。2015年8月に紀伊国屋書店が人気作家の村上春樹の新刊エッセー集「職業としての小説家」の初版の10万部のうちの9万部を買切るというニュースが出た¹⁷。紀伊国屋書店はこの村上春樹の書籍の販売に合わせて「三つの挑戦」を考案した¹⁸。(1)出版社から直接仕入れる(直仕入れ)(2)自社販売だけでなく全国の書店・取次店に卸す(取次店の中抜き)(3)返品をしない条件で仕入れる(買い切り)の3点である¹⁹。これらの方法をとると出版物の利益率が上がるが、返品ができないので、売れ残りが多くなると損失が出やすい。それらの欠点を克服するためのキーワードが「本との出会い」である²⁰。紀伊国屋書店の高井社長は「ネット書店はパソコンのボタンを押して欲しい本を買うだけだが、リアルな書店では書棚に並ぶ本の中から自分に合う本との出会いがある」と話している²¹。お客様と直接コミュニケーションができるのはネット書店にはない書店での利点である。客と直接コミュニケーションを交わして本の魅力を伝える取り組みは、書店員が手書きしたPOP広告のみならず、お客様から感想を募り、店内で紹介するのもある²²。

ここで大事なのは紀伊国屋書店ではお客様と直接コミュニケーションをすることで、お客様に出版物の情報提供ができ、ニーズも聞き出すこともできる。お客様のニーズを聞き出すことでどのような出版物が流行するかがわかるようになり、効率良く出版物を仕入れることができるようになる。このように出版物のコストを下げ、お客様とのコミュニケーションを取ることで効率良く販売し、売れ残りを少なくしている。ニーズを読み間違えると売れ残りが多くなり、委託制度の書店より損失が大きくなりや

16 株式会社紀伊国屋 HP 会社概要 会社案内 <https://www.kinokuniya.co.jp/c/company/> 2016年1月30日アクセス

17 毎日新聞 HP 「紀伊国屋書店の買い切り戦略」 <http://mainichi.jp/articles/20151029/ddm/005/070/009000c> 2016年1月30日アクセス

18 同上

19 同上

20 同上

21 同上

22 同上

すいというリスクがあるが、成功すれば粗利益が大きくなるので、紀伊国屋書店の積極的に買い切り制度を利用する販売方法は1つのモデルになるのではないかと考えられる。

3-2. 梅田蔦屋書店

2015年5月に梅田に梅田蔦屋書店が開業した。店舗面積は約4000平米であり、店内には500席の椅子やソファが用意されている²³。椅子やソファでコーヒーを飲みながら購入前の本を自由に閲覧できる²⁴。1周155メートルにわたる楕円形のマガジンストリートを中心に、「ラグジュアリーライフ」「ワークスタイル」「コミュニケーション」「ビューティー&ヘルス」と4つのテーマ別エリアで構成されており、それぞれに書籍と雑誌、文具、雑貨を見やすく陳列し、テーマに沿ったテナントを導入した²⁵。「ラグジュアリーライフ」のエリアではカフェのスターバックスコーヒーや靴磨き専門店が出店している²⁶。「ワークスタイル」エリアは近隣の企業で働くビジネスパーソンや小売店、飲食店で働く人をターゲットにしているエリアである。「パーソナルオフィス」として使えるよう、無料Wi-Fiと電源を完備している。読書会や映画界など知的生産性を上げるイベントも定期的で開催されている。また商談などに利用できる有料の貸会議室や無料クロークも用意されている²⁷。「コミュニケーション」エリアではiPhoneとスマホアクセサリーを販売するツタヤモバイルやオーディオ製品を販売しているバング・アンド・オルフセンが出店している²⁸。「ビューティー&ヘルス」エリアでは美容サロンや旅行代理店のJTBが出店している²⁹。

このように様々な種類の店舗を蔦屋書店の中に置くことで来店動機を何倍にもしようとしている。来店動機を増やすことで出版物を見てもらう機会を増やし、出版物の売上を上げることができる。さらにそれぞれの店舗で売上を計算できるので、利益を上げやすくリスクを減らすことができる。

23 日経トレンドインターネット HP 「大阪出張で寄るべき新スポット(前編)「梅田蔦屋書店」は“1000坪カフェ”!?”
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20150617/1065276/> 2016年1月30日アクセス

24 同上

25 同上

26 同上

27 同上

28 同上

29 同上

3-3. ジュンク堂書店

ジュンク堂書店は一部を除くと床面積が300坪を超す大型書店で「専門書を多く扱う図書館のような書店」「立ち読み禁止、座り込み歓迎」というのがコンセプトである³⁰。ジュンク堂は専門書のジャンルごとに担当者を置いて仕入れや棚への入れ方を任せている。これは専門書をジャンル別に分けて精通しないと何が重要な本かの目利きができないからである。ジュンク堂の店員は棚を持ち「自分の棚＝店」の店主として、責任を持って仕事をしている³¹。ジュンク堂は地域を意識した商品展開を店舗で積極的に行っている。例えば、三宮店には神戸本というコーナーがあり、地元関係者の本が並んでいる。ジュンク堂は全国に店舗を増やし店舗の在庫が増えたことで全店舗の在庫をコンピュータで把握し、店舗間のやりとりをできるようにした。このことでお客様のお取り寄せが2～3日でできるようになり、アマゾンよりも速く届けることができるようになった³²。

ジュンク堂は専門書を中心に数多くの出版物を取りそろえ、全国にある店舗のネットワークを使い、本を素早く確実に届けることでお客様の取りこぼしを防いでいる。アマゾンより速い日数で届けることでネット書店に対抗している。

4. おわりに

従来の書店のビジネスモデルでは限界がきている中で書店の新しい取り組みやそれを行っている書店について取り上げてきた。近年、書店は仕入れの仕方や営業形態を変化させることで既存のお客様や新規のお客様を取り込もうとしている。買い切り制度を使い、出版物のコストを下げ、お客様とのコミュニケーションを重視することで、書店の利益率を上げて、お客様との関係を深めることができる。少なくとも今までいた本好きのお客様にとっては本に対する情報量が増えたり、欲しい本が手に入れやすくなっているので、新しい取り組みをしている書店はそのようなお客様には良い書店になっている。複合化書店は様々なサービスを取り入れることでお客様の書店に来るきっかけが増えるので、少なくとも本を見てもらえる機会は増える。本を見てもらえる機会が増えるので、今まであまり本に興味がなかった新しいお客様が本を買うということが増えると考えられる。書店の複合化は新規顧客の獲得の1つの手段としては良い手段となると考えられる。

³⁰ 佐竹 隆幸(2012)『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター p34

³¹ 同上 p45-46

³² 同上 p56

しかし、これらの新しい取り組みには課題もある。1 つ目は買い切り制度を取り入れコミュニケーションを重視しても新規顧客の獲得はしにくいという点である。これらの取り組みはあくまで店の中で行われていることであり、書店の外への発信をしているわけではないので、そもそも書店に来ない人にとっては関心を持ちにくいことである。そのため既存のお客様を取り逃がさず、売上の現状維持または微増はできるものの、新規のお客様を獲得することは難しいと言える。

2 つ目は書店の複合化についてもお客様の新規獲得の可能性があまり高くないということである。様々なサービスを置くことで来店動機が増えるが、それぞれのサービスと出版物の関連性があまりないので、出版物の売上貢献にはつながりづらい。それぞれのサービスを受けて、本を買わずにそのまま帰るということも考えられるからである。

2 つの課題の共通点は新規顧客の獲得が難しいことである。これらの新しい書店の取り組みはすべて書店の中だけで終わってしまっているため、外への発信を増やす必要がある。例えば、学校やショッピングモールなど人が集まる施設で書店が読書会を開いたり、本の著者のイベントを行うなどがある。これらのイベントで普段本を読まない人を本の楽しさを知ってもらい、書店で買ってもらう努力がこれからの書店に必要である。

参考文献

- [1] 岡部 一郎(2010)『出版営業ハンドブック 〈基礎編〉』出版メディアパル
- [2] 佐竹 隆幸(2012)『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター
- [3] 本の学校(2015)『変える、広げる本との出会い』出版メディアパル

参考ウェブサイト

[1] 産経ニュース 「今年の出版物販売額、落ち込み最大に 240 万部超 「火花」で書籍健闘も、雑誌の不振深刻」

<http://www.sankei.com/life/news/151229/lif1512290006-n1.html>

(最終アクセス 2016 年 1 月 30 日)

[2] 産経ニュース 『「複合型書店」食や雑貨で本との出会い演出』

<http://www.sankei.com/premium/news/150516/prm1505160018-n1.html>

(最終アクセス 2016 年 1 月 30 日)

[3] 日経トレンディネット HP 「大阪出張で寄るべき新スポット（前編） 「梅田蔦屋書店」は“1000坪カフェ”!？」

<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20150617/1065276/?rt=nocnt>

(最終アクセス 2016 年 1 月 30 日)

[4] 日本著者催促センター 出版業界の豆知識 書店数の推移 1999 年～2015 年

<http://www.lbook.co.jp/001166.html>

(最終アクセス 2016 年 1 月 30 日)

[5] 日本著者催促センター 出版業界の豆知識 本の売上構成比率、70%+8%+22%とは？

<http://www.lbook.co.jp/000069.html>

(最終アクセス 2016 年 1 月 30 日)

[6] フューチャー・ブックストア・フォーラム第三期魅力的な書店作り環境整備分科会最終報告書

http://www.jpo.or.jp/topics/data/20150107_jpoinfo.pdf

(最終アクセス 2016 年 1 月 30 日)

[7] 毎日新聞 HP 記者の目「紀伊國屋書店の買い切り戦略」

<http://mainichi.jp/articles/20151029/ddm/005/070/009000c>

(最終アクセス 2016 年 1 月 30 日)