

第2部 テーマ2

生業(なりわい)としての企業経営

1 はじめに

企業経営はビジネスモデルの構築から始まり、営業、人事・組織、製造・サービス、財務など様々な要素を整え顧客・社会の要望に応えながら利益を獲得していく。企業は時々の業績の波はありつつも、基本的には時代・環境に合わせ成長(拡大)する方向にあるものと考えられる。

しかし世の中にはそうではなく、長期的に小規模なままでいる企業も数多くある。そうした企業の経営者には、拡大志向の経営者像とは異なる『生業』としての企業経営を行っている人がいる。規模拡大を望まない彼らは、はたから見ると経営意思に乏しいように感じるが、そうではなく重視する優先事項が異なるのである。

このテーマではそんな生業として経営を行う小企業について理解を深め、私達が支援する際のポイントについて考える。

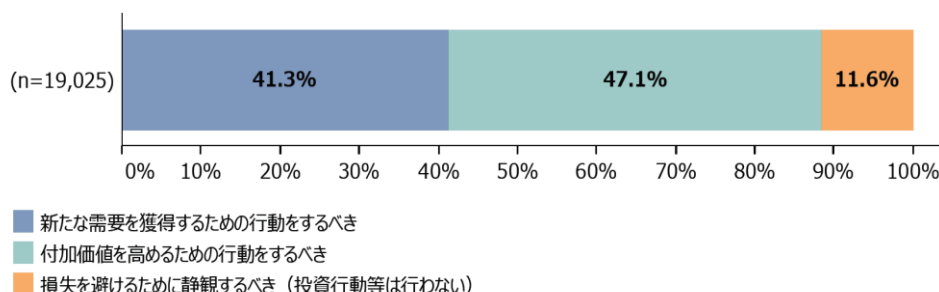
2 長期に小規模でいる企業

2-1 長期に小規模でいる企業

下の図は中小企業の経営方針に関する調査結果を示したものである。

第2-3-1図 2020年及び2023年における経営方針

(2) 2023年

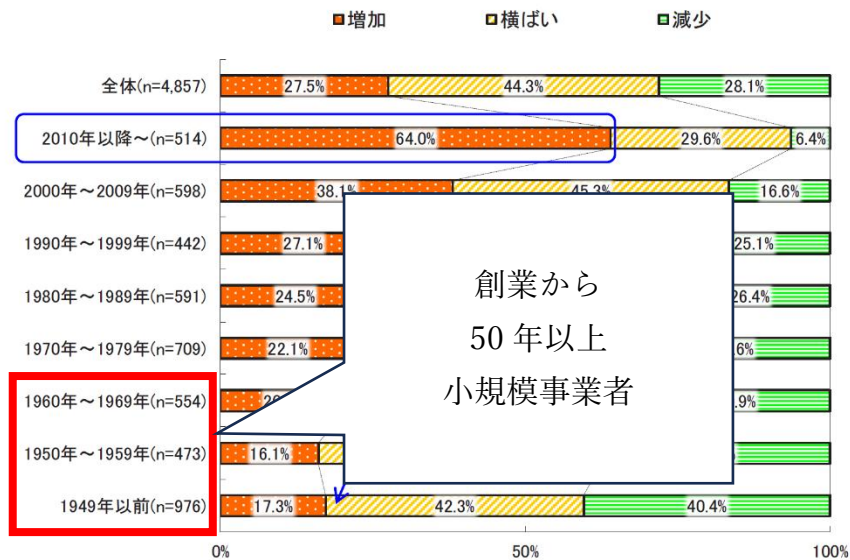


この図を見ると2023年の経営方針として「損失を避けるために静観するべき」という回答が11.6%ある。新型コロナウイルス流行からの経済回復をはじめとした、変化の大きい年であるにも関わらず、である。

こうした経営者をどう思うだろうか。私達は心のどこかに「経営者とはこうあるべき」という考えがあり、その考えに合わない上の11.6%の経営者に対しネガティブな印象を抱きがちである。しかし現実にはこうした経営者はいる。

少しデータは古くなるが、次ページの図は2016年の小規模企業白書に掲載された「小規模企業の創業期別の売上高推移」の図である。

小規模企業の創業期別の売上高推移



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」（2016年1月、(株)日本アブライドリサーチ研究所）

上図から、これまで50年以上小規模企業のままで存続を続けている企業があることが分かる。

次のように考えられる傾向がある。一般的に企業は時代・環境に合わせ成長(拡大)していくものである。提供する製品・サービスが顧客から選ばれ、より多くの潜在顧客に対し知られる/知らせる活動を行うことで販売数や取引先が増え、合わせて利益額が拡大し、業務に対応するための従業員数が増える。

小規模企業で居続けることは、こうした拡大のどこかについて「しない」ということである。そうした経営者が経営に対しやる気がないのかと言うと、そうではない(中にはやる気の乏しい経営者もいるかもしれないが)。経営に対する考え方が異なる。彼らは私達がイメージする企業経営ではなく、『生業(なりわい)』として経営を行っているのだ。

『生業』という言葉の辞書で引くと、

生活を立てるための仕事。家業。職業。

とある。

まさしく、生業として行う経営者にとって経営は、生活を支えるための手段である。家族が生きていけること、日々の生活が続くことが最優先事項であり経営の目的である。

新しい起業

高校または大学（または大学院）を卒業し、「自分探し」ののち性格に合う仕事に巡り合い、生業として起業する人がある。親の仕事を継ぐ場合もあり、あるいは親方のもとで修業したのちに独立する場合もある。

もとより多くの人は興味のある仕事に就くのだが、生業づくりとしての起業をする人は既存の組織に頼らず、自らの性格にあった仕事を探し、技術・技能をもとにした価値を提供することに特徴がある。

例をあげる。

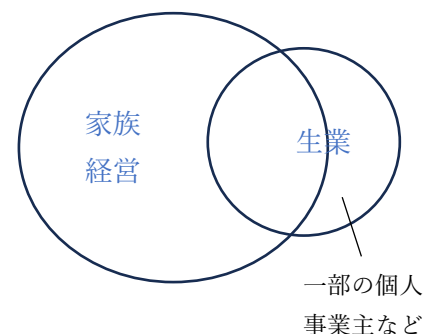
A氏は刃物研ぎ師である。学校卒業後、いったん中規模の企業に勤めたが、すぐに辞め、アルバイトなどで生活していた。やがて刃物を研ぐという技術を知った。各種の刃物(包丁、ハサミ、など)、砥石、水などに対する研ぎ方を工夫した。ある日、近所の人の包丁を研いだところ、その人のクチコミでA氏の名前が広がった。自宅の一角を仕事場とする。クチコミで広がった顧客だけが対象である。

生業が成立する条件が、現在の社会では、整いつつある。第一は生活のダウンサイジングである。かつて男性は家をささえる必要あったし、女性は結婚し育児・家事をしなければいけなかった。現在、「個人として」生きていくことが可能である。第二は価値観の多様化に伴い、自分の性格と仕事とをマッチングすることが可能になった。自分をマネジメントすることによって、居場所を見つけることが可能になった。

生業は人が中心である。技術・技能を磨き、製品・サービスができあがる。継承は可能であるが「修行」が必要である。上記A氏の場合、適切な人が現れれば引き継いでも良いという。

生業と家族経営

生業としての経営は家族経営と近い関係にある。どちらも経営の中心が決まった家族・親族にある。しかし家族経営とは会社の支配権が一族(大抵は創業家)にある経営形態であり、それ以外は一般的な企業と同様に拡大志向を持ち親族以外の他者を従業員とする。家族経営の企業の中にも生業として経営される企業があるが、両者はイコールではない。



3 生業として経営を行う会社の特徴

弊社が見てきた限定された経験の中からではあるが、生業として経営を行う企業は以下のような特徴をもつ。以下と異なる企業もあろうが、あえてこの研修目的にそって述べる。

3-1 特徴

最優先事項 (経営目的)	自分を含めた社員(ほとんどが家族)の生活の継続
企業活動の 方向性	攻めより守り。その日の仕事や目の前の顧客重視。 自ら新たな活動を行うことは少ない。
組織	家族、または親族を中心とした人員。 社長は決定者として存在し、上下関係は薄い。 新規採用はほとんど無く、親族や縁故者が手伝いの延長で入社する。
顧客	限られた顧客数であるものの、人間的な信頼もありリピート率が高い。
業務	仕事は属人的。 休日や稼働日、始終業時間は顧客需要に合わせて定め、かつ弾力的に変更される
財務	BSは安定。積極的な借入れは行わない。 出費が低く抑えられている。

生業として経営を行う企業経営者にとって経営は生活の延長にある。社員(主に家族)が生活できる利益が獲得できていれば、それ以上に拡大することを望まない。

基本的に彼らは**大きな変化を望まない**。既存の業務に対しては真摯に取り組むが、外に目を向けることが少なく、外部環境に対し自ら変化していくことはほとんど無い。目の前の顧客に満足してもらうことで自分を含めた社員が生活できる、そうした日々が続くことを求めている。これが大枠としての特徴である。

特徴について「ヒト・モノ・カネ・情報」に分けて、もう少し細かく記載する。

■ヒト＝経営者

経営スタイルは前述したようにリスク回避的である。

「家業」として先代から引き継いでいる場合、社長は望んで社長業を行っているわけではないことがある。しかし社長の立場自体は受け入れている。また社長が社長業に専念するという意識は無く、経営者自身メインプレイヤーとして実務を行う。

右図はスティーブン・R・コヴィーが『7つの習慣』で提唱した時間管理のマトリクスである。私達が日々業務を行う時間に関して、重要度×緊急度で4つに分類している。

第一領域・・・緊急度も重要度も高い領域。クレーム対応や期日が迫ったタスクなど。

第二領域・・・緊急度は低いけれど重要度は高い領域。人材育成や新規事業開発など。

第三領域・・・緊急度は高いが重要度が低い領域。受注につながらない問い合わせの対応など。

第四領域・・・緊急度も重要度も低い領域。定めに無い休憩や無駄話など。

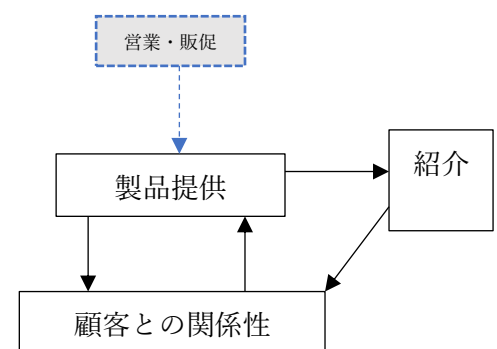


未来の課題に対応する第二領域のタスクは、緊急性は低いが将来の成果に与える影響が大きいいため、経営においてこの領域の業務に取り組むことが重要である。しかし生業として経営を行う経営者は第一領域と第三領域に毎日の時間を費やし、第二領域の活動に乏しい状態である。

■モノ＝製品(及び顧客)

製品提供や日々の業務に対しては真摯に取り組み、顧客からの評価が高い。長期の存続から顧客基盤が出来ていて、基本的には日々の仕事に取り組むことで安定した利益が生み出される。また新製品・新サービスは主に顧客からの要望を受けて開発される。

顧客との関係性は「製品提供を通して」形成される。信頼されている既存取引先や縁あって社長が知り合った人から受注し、リピーターとなる。そこからの紹介などで仕事が広がっていく。その反面積極的な営業・販売促進活動は行われておらず、特に不特定多数に向けた営業・販促経験が乏しい。



■カネ＝財務

大きな投資は無く、財務状況は安定している。

借り入れも積極的ではないため、長年の安定した経営から自己資本比率は高い傾向にある。(ただし会社によってはバブル期に金融機関から大きな借り入れを行い、現在まで負担になっていることもある)。収益に関しても比較的安定している。

■情報

業務において取得できる情報(主に顧客、市場)はあるものの、形式化・データベース化されておらず分析できる形にはなっていない。

3-2 心理学からの知見

ここまで生業として経営をする経営者の特徴について述べてきた。総じてリスク回避的である。

心理学の世界にこのようなリスク回避型の人の傾向を明らかにしたものがあるため、そちらを合わせて紹介する。

『制御焦点理論¹』という考えで、この理論によると人は目標追及の観点において「促進焦点タイプ」と「防止焦点タイプ」に分かれるという。

促進焦点タイプはポジティブな結果の有無(0→1)に焦点が当たり、成果の獲得に対し動機付けされる。自由で自主的な取組を好み、大きな成功の獲得を望む。

それに対し防止焦点タイプはネガティブな結果の有無(0→-1)に焦点が当たり、損失の最小化に対し動機付けされる。義務や責任を重視し、正確な遂行により損失や失敗を防ぐことを望む。

また促進焦点タイプは互いに切磋琢磨する「ライバル」がいることで目標達成への活動が促進されることに対し、防止焦点タイプは協力し合う「チームメイト」の存在が重要で、チームメイトがいるとチームに対する義務・責任を果たそうとする気持ちが強まる。

目標志向性	特徴
促進焦点タイプ	・ 目標追及＝獲得(0→1)を促す) ・ ポジティブな結果の有無に着目 ・ 達成や進歩への欲求 ・ 目標＝理想や希望
防止焦点タイプ	・ 目標追及＝損失無し(0→-1を防ぐ) ・ ネガティブな結果の有無に着目 ・ 安心や安全への欲求 ・ 目標＝義務や責任

生業として経営される企業の経営者は「防止焦点タイプ」の特徴が当てはまる。ただしこの考えは完全に個人がどちらかに分かれるものではなく、状況や環境によってタイプの表出が変わるものである。支援の中で成功体験が積み重なり、経営者の促進焦点タイプの特徴が強くなっていくことは考えられる。

4 状況の変化と支援の可能性

生業として経営される企業は、これまで長期にわたる顧客との信頼関係を背景に存続してきた。

しかし2024年、「老舗企業」の倒産件数が過去最大となったように、長期に続く企業といえど存続を危ぶまれるようになっている（帝国データバンクの調査によると、長寿企業も42.7%は売上高1億円未満であり、小規模企業が多くを占めている）。

老舗企業倒産 年間推移



¹ リクルートマネジメントソリューションズ『人は、促進焦点タイプと防止焦点タイプとで、モチベーションの高め方が異なる』

<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000001050/>

拡大を志向しないことは日頃から経営状況を上向かせる活動を行っていないことと紙一重の関係であり、取引先の縮小や消費者の消費減とともに縮小傾向に陥ってしまう。業界内の変化や国内全体の物価高は、生業として仕事をする企業にも大きな影響を与えている。

新たな活動に乏しいこれら企業が外部に支援を求めることは、基本的には無い。しかし業績が先細りになり将来社員の生活が成り立たなくなることが濃厚になった時、こうした企業から支援を求められる可能性はある。また日頃からの人間関係があれば、支援をする可能性はある。

今後、こうした企業からの支援の求めは増えてくることが予想される。

5 支援

こうした企業・経営者を支援する際、どのような点に気を付けるべきだろうか？

支援をする際のポイントを2点挙げる。

5-1 強みを見つける

1つ目は企業の強みである。P.F.ドラッカーは『経営者の条件』において、成果をあげるためには「まず強みからスタートしなければならない。すなわち自らに出来ることの生産性をあげなければならない²」と説く。

小規模企業であるため業務に関して出来ていないこと＝弱みは多い。しかし長期に続いている企業には必ずどこか強みがある。

例えば以下のようなことである。

パートナー	顧客・協力企業共に人間的信頼関係が色濃い
商品・顧客	・同様の商品を取り扱う競合が少なく、価格競争に陥る危険性が低い ・地域で広く知られている
法・制度規制	行っている事業が法律や制度によって制限され、他社が容易に参入できない
コスト構造	過去低コストで取得した設備により、同業者に比べ事業コストが低い
人柄(あるいは習慣)	良いと思うものは、流行や時代に関係なく行い続ける

強みを生かす策はそうでない策に比べ大きな成果を見込むことが出来る。

経営者をはじめとした企業側は自社の強みに気付いていないことが多いため、支援者の作用によって強みを見つけ、強みを最大限生かす方向で手立てを考える。

² P.F.ドラッカー『ドラッカー名著集① 経営者の条件』出版：ダイヤモンド社 第4章 人の強みを生かす(P.130)

5-2 タイプに合わせる

もう一つは経営者のタイプに合わせて支援を工夫する点である。

右図は前述した『制御焦点理論』を、両タイプのモチベーションやパフォーマンスを高める方策に発展させた『制御適合理論』の考えである。

この中で防止焦点タイプは『警戒方略』を得意としている。警戒方略は「ローリスク・ローリターン戦略」。防止焦点タイプは損失や失敗を避けるべく正確かつ安全に行動するとき最も力を発揮するため、損失を最小化するために正確さを重視し、局所的で安全な方法を選ぶ方略である。

また防止焦点タイプは実行の際は個々人で行うのではなくチームとして、役割と責任を明確にすることで行動が促進される。

目標追及の方略

促進焦点 タイプ	熱望方略 ・速さを重視 ・大局的なやり方 ・リスクな方法 ・ライバルが重要
防止焦点 タイプ	警戒方略 ・正確さを重視 ・局所的なやり方 ・安全な方法 ・チームが重要

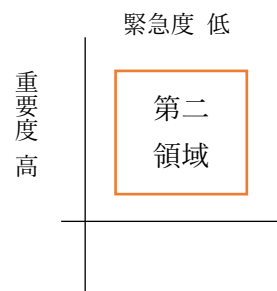
これを支援に当てはめると、例えば以下のようなことが考えられる。

- 可能な限り低いコストで実行可能な案を提示する(または実行可能な金額を聞く)。
- 実行する際のリスク、実行しないことの損失について説明をしておく。
- 提案は具体的で、すぐに取り掛かれる形で提示する。
- 社長一人のプロジェクトとせず、他者を巻き込む。巻き込む他者がいない場合支援者自身が改善計画のメンバーとして入る。

上記の中で「提案は具体的で、すぐに取り掛かれる形で提示する」について、支援経験上から補足を述べる。

基本的に支援や提案は、経営者の望む方向に合わせたものになる。経営者の望む将来像を可視化し、その実現に向かって支援及び企業側の活動が行われる。それは前述した時間管理のマトリクスにおける第二領域にある課題に取り組んでいくことになり、企業活動としての重要な転換になる。

その際、経営者は望む将来に向けて「今、何をすべきか」分かっている(アイディアがある)ことが多い。また支援者の提案に対しても必要性を理解



はできる。しかし「具体的に(実務レベルで)どう行えば良いか」が分からない。能動的な変化を苦手としない経営者の場合、試行錯誤しながら正解を見つけるのだが、変化を苦手とする生業としての経営者はこの「試行錯誤しながら進める」が出来ない。

そのため提案は具体的で、やろうと思えばすぐに取り掛かれる形であることが望ましい。また最初
は支援会合より前に確認日を設けて支援者のフォローが入る、あるいは実行の一部を支援者が担い共
同で進める、といった形をとれるとなお良い。「出来る」経験が積まれることで、経営者の課題解決能
力が高まり、活動の幅が広がっていく。

廃業の選択

経営者が望む将来像の中に、企業の「継続的发展」と「消滅(廃業または売却)」が両方存在してい
ることがある。支援をする私達には両にらみの知識が必要である。

弊社は、経営者が継続を望もうが廃業を望もうが、売上高・利益額を伸ばすためのアドバイスをす
る。理由は次のとおりである。継続を望んでいらっしゃる場合、常識的にみて、事業主は売上高・
利益額を望むことが推定されるからであり、廃業を望んでいらっしゃる場合、事業の売却を有利に
進めるための準備として売上高・利益額の向上を望んでいらっしゃるかと推察するからである。

参考

2024 年版 小規模企業白書

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/shokibo.html>

帝国データバンク『全国「老舗企業」分析調査 (2024 年)』

https://www.tdb.co.jp/report/economic/20241024_shinise2024/

帝国データバンク『100 年経営「老舗企業」の倒産動向調査 (2024 年)』

<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250116-shinise-br2024/>

リクルートマネジメントソリューションズ『人は、促進焦点タイプと防止焦点タイプとで、モチベーシ
ョンの高め方が異なる』

<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/interview/0000001050/>

PRESIDENT ACADEMY『経営とは何か？一言でわかりやすく～経営の基本は「12 の要素」～』

<https://bbank.jp/blog/president/keieitoha/>

第二部

事例企業：こみや書店

1 会社の現在

■全体像

まず当社の概要を紹介する。

会社名： 株式会社古美屋

所在地： 東京都板橋区

社 長： 小宮 仁

以下、店主と言う。

事 業：書店（「こみや書店」の経営）



■従業員

奥様と二人で経営している

■場所

こみや書店は東京の板橋区にある。

板橋区は、東京都にあって、北の埼玉県に隣接している。江戸時代、川越へむかう街道の宿場町としてさかえ、現在も東京から埼玉、さらに東北、信越へのびる複数の鉄道・道路が通っている。

板橋区の世帯数、人口、年齢構成は次のとおりである。

世帯数		327,308	年齢	人数	構成比[%]
人口	男	280,059	14 歳以下	58,202	10.2
	女	292,868	15 歳～64 歳	383,016	66.8
	計	572,927	65 歳以上	131,709	23.0

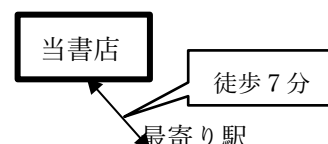
こみや書店は、都心から埼玉県に向かう鉄道の沿線にある。

最寄り駅から徒歩7分である。周辺はアパート、戸建てが多く、新旧の住宅が混在している。理美容室、飲食店、その他の生活関連商店があるが総じて住宅街と言える。

最寄り駅の乗降客数は一日当たり 48,500 人(2023 年)。大ターミナル駅の一つである池袋駅まで準急で1駅である。

改札口は駅舎2階にあり、駅前は線路によって北と南に分かれる。南側は駅前を再開発中であり、駅から延びる道にある商店街に人出が集中している。商店街は昔ながらの店舗や新たな店舗が混在していて、小規模経営店舗が多い。

北側は南側に比べて駅前は整然としていて、チェーン店が多い。駅から少し離れると、住宅街の中に昔ながらの小規模店が点在している。こみや書店は北側にある。



改札口前で東口に通じる乗降者を目視観察した（2024 年 10 月 8 日(火)17:15～18:15）。乗降、男女、外見から推測した年齢は次のとおりであった。

乗降	比率[%]	男女	比率[%]	外見から推測した年齢	比率[%]
乗車	4 5	男性	5 0	児童・学生	2 0
降車	5 5	女性	5 0	通勤者(6 4 歳以下)	8 0
—	—	—	—	非通勤者(6 5 歳以上)	≒ 0

目視時間の前半には大学生とみられる若い乗降客が 3 割程度を占め、後半になるにつれて通勤者と見られる人の割合が増え、また降客数が増加していった。

■競合店（書店）

以前は最寄り駅構内や駅南側、駅付近のスーパーマーケット内に書店があったが 2021~2023 年にかけて閉店が続き、現在こみや書店以外に駅付近に書店はない。

しかし電車で 10 分の距離にある池袋駅付近には、「ジュンク堂書店 池袋本店」「三省堂書店 池袋本店」「旭屋書店 池袋店」など大型書店が存在する。

2 沿革および将来像

■沿革

先代は、この地で蕎麦屋を開業していたが、印刷工場に勤める常連客の話を聞き、事業を書店に転換した。現店主は大学時代から当店の手伝いを続け、卒業後に「こみや書店」に入った。以前行っていた蕎麦屋の配達という業態をうけつぎ、まとまった注文があれば本を配達することが当店の特徴である。

1964 年 創業

1977 年 現店主が当店の手伝いを始める

1980 年 本の配達を始める

2000 年 先代から店主を継ぐ

2007 年 学校向け教科書などの取次・配達を始める

2024 年現在、16 校ある

■心がけてきたこと

本は文化を運ぶ商品である。本を読むことによって新たなことを知り、励まされ、正義を学ぶことができる。コミックであっても、実用書であっても、同じである。正直に、誠実に、取次店から仕入れ、お客さんの手に渡したい。

■将来

書店としての店頭営業は、5 年後、店主が 70 歳になるのを目途に、やめようか迷っている。

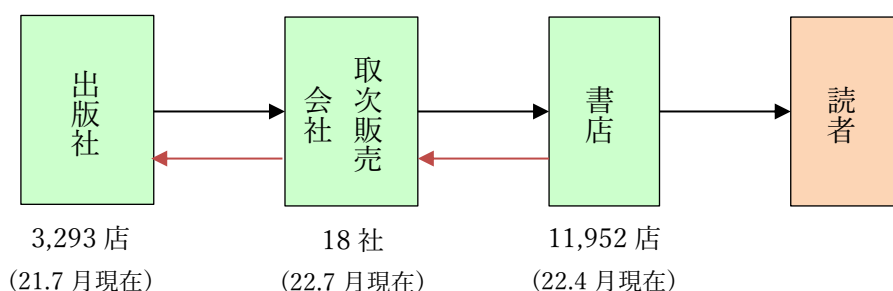
本のインターネット販売や電子書籍化が進み、同時に読書離れが進んだことで店頭の客数は近年減少の一途を辿っている。最盛時には1日250~300人ほどの客数がいたが、現在は50~70人程度となっている。

店頭営業はやめても教科書の仕事は続ける。学校の先生と打ち合わせをし、あるいは来店者が買ってくださいすることに「教育・文化に貢献している」と思う。同時に肉体労働でもある。梱包をとり、雑誌に紐をかけ、返本の荷造りをし、あるいはワンボックスカーでの配達において重い段ボール箱をのせ・おろす。年齢を重ねるに従い、肉体労働の負担を感じるに至っている。

3 本の業界と流通に関する基礎知識

3. 1 本の流通と業界

まず本の流通を通して、出版業界の構造について述べる。本の流通に関する主な流れは下記図¹のようになっている。



本（雑誌・単行本）は、出版社でつくられ、取次店（問屋）に流れ、書店に届く。出版社や書店の数に比べて取次店の数は非常に少なく、その中でも「日本出版販売（日版）」と「トーハン」の大手2社のシェアが圧倒的に高い。

経路の中で、本の流通は大きく下記3つに分かれる。

- ① 新刊配本
- ② 注文
- ③ 返品 *個別説明は割愛

① 新刊配本

新刊配本は取次店の意思による流通である。出版社から新刊の本を仕入れ、各書店の立地や客層、販売実績からどの書店に何冊配送するかを取次店が決定する。本は数が膨大で、毎月出る新刊に対し書店が一つ一つ仕入れ判断を行うことは困難であることもあり、問屋である取次店がこの業務を行っている。

¹ 出展：トーハン『よくわかる出版流通のしくみ 2023-24 年版』

ただし新刊配本に関し書店が影響を与えられないわけではない。特に近年は出版業界でマーケットニーズを起点とした流通システムへのシフトが提唱され、最新の情報を持つ書店の意思の反映が重視されてきている。

新刊配本は書店では「委託在庫」になる。書店は時期(書籍で通常 105 日、雑誌は週刊誌で 45 日)が来れば取次店に返品することが可能である。

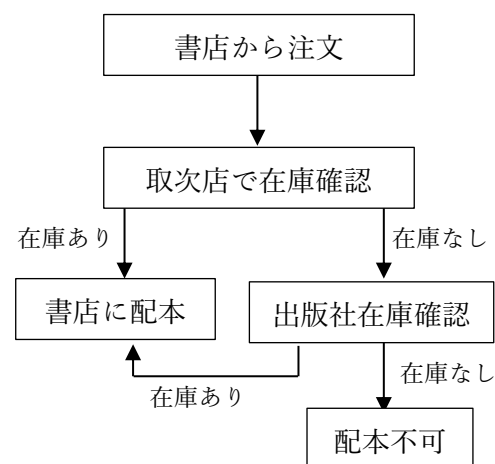
② 注文

新刊配本が主に取次店の意思に行われる流通であったのに対し、注文は書店の意思で行われる。

ベストセラーなど常時店頭に置きたい本や顧客から注文された本を、取次店を経由して注文する。

注文情報が取次店に入ると右図のような経路で在庫確認及び配本が行われる。取次店に在庫があった場合で、書店の注文から書店への入荷に 7 日程度かかる。書店に在庫が無い場合、2 週間から 1 か月程度かかる。

書店注文による配本は主に書店側の買取りである。取次店から書店への配本の約 4 割は注文によるものと言われている。

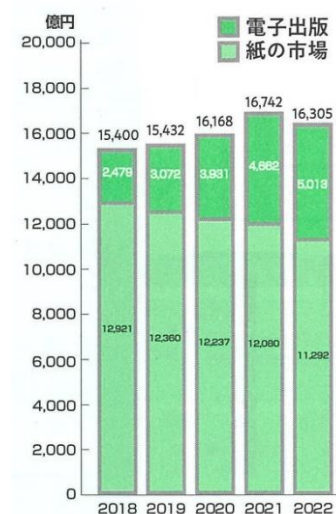


3. 2 マーケット

参考情報として出版業界全体の状況を述べる。出版販売額の推移は下図のように 1995 年頃をピークに毎年減少し続けている。



減少の理由の一つに、本の電子化がある。近年の電子出版の販売額の推移は右図となっている。紙の本と電子書籍を合わせると近年は減少に歯止めがかかっている。



しかし電子書籍を含んでも日本人の活字離れが進んでいることを表す調査も存在する。文化庁『国語に関する世論調査(令和5年)』によると、16歳以上の個人で「1か月に1冊も本(電子書籍を含む)を読まない」と答えた人の割合は62.6%にのぼる。また読む人でも69.1%の人は「読書量が減っている」と答え、その理由として

「情報機器(スマートフォン等)で時間が取られる」・・・43.6%

「仕事や勉強が忙しくて読む時間がない」・・・38.9%

「視力など健康上の理由」・・・31.2%

が多く挙げられている。

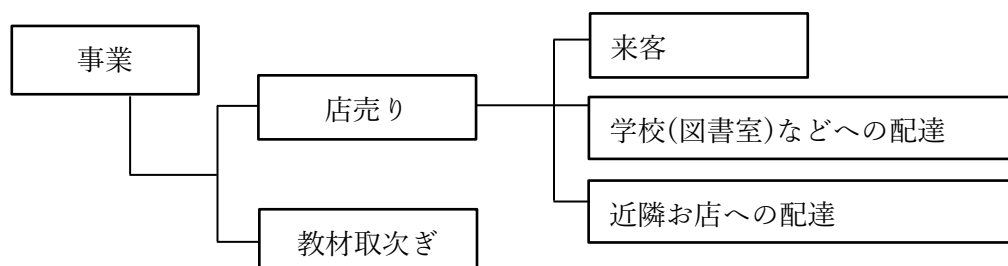
4 事業

4.1 全体

当店は店売りと教材取次ぎを行っている。

店売りにはお店にくるお客さんへの販売と、学校(の図書室など。以下、学校という)および近隣(の美容室など。以下、近隣という)からの注文に対する配達がある。書店ではタバコ・切手も販売する(販売金額はすくない)。

教材取次ぎとは、小学校・中学校・高等学校の先生と打ち合わせをし、教科書および関連教材をおろす仕事である。教科書は、一般に紙媒体と電子媒体があるが、当店は紙媒体を扱っている。



4.2 店売り

店頭に並ぶ本の内、新刊は主に取次店が販売実績などから当店で売れるものを予想し決める。新刊以外は店主が店舗の売れ行きなどを見ながら、また取次店営業員のアドバイスを聞くなどして、決める。たとえば、2024年本屋大賞をとった宮島未奈『成瀬は天下を取りに行く』が当店におかれ「少し」売れる。

書店の仕事は店頭での接客や清掃以外に

入荷・検品・・・当日入荷した本の検品及び仕分け

商品陳列・・・入荷・仕分けした本を店頭に陳列

発注・・・客注の他、常時扱う本の決定及び店頭在庫の補充

返品・・・委託品を店頭から除き返品

が存在する。

前述したように書店は取次店に注文を出すと、取次店または出版社に在庫があれば取り寄せることができる。その際、新刊の注文に関しては取次店や出版社に在庫があっても、既に各店舗の割り当てが決まっているため取り寄せできないことがある。近年特に取次店の経営効率化の影響で話題の新刊などは全て大手書店出荷分で確保されてしまい、取次店にリクエストを出しても当店のような小規模書店には入ってこない。そのため新刊の予約などは受けたくても受けられない状況にある。

(1) 販売方法

a)店頭売り

お店は、4 m×〇mほどの広さ(1フロア)である。ガラスドアを開けて店内に入ると、入り口から奥に向け、雑誌、コミック(マンガ)、文芸、文庫本が平置きまたは棚に入っておかれている。

現在店頭販売で使用しているのは店舗全体の2/3ほどの面積である。教材取次ぎの仕事の増加と合わせて店頭販売の客数が減っていったことで、教材取次のために借りていた倉庫を解約し、店舗の一部を閉鎖し教材置き場として利用している。



b)学校・近隣の配達

学校はおもに受験関係と授業の参考書である。生徒および先生が知識を仕入れるための雑誌・書籍と推察される。近隣は、ジャンルは多岐にわたるが、いずれも短時間で知識を吸収できる雑誌が主である。

	ジャンル	特徴
学校	① 受験関係(例えば「中学への算数」「北里大学(未来工学部)」など) ② 授業の参考書(例えば「ニュートン」「バレーボール」など)	受験・授業に関する雑誌&書籍
近隣お店	一般趣味系(例えば「少年マガジン」「ナンバー」など)	趣味

(2) 販売の調査

どのような雑誌・書籍が売れているのかを知るため、次の要領で調査した。

対象：店頭販売のすべて

期間：2024年7月19日から9月18日までの二か月間

方法：

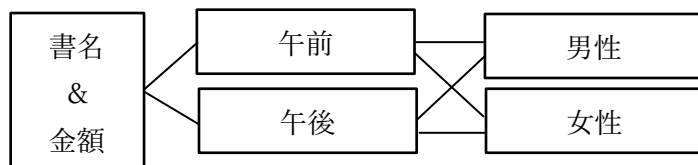
a)学校(図書室)等の配達

レジに打ち込まれた「お買上票」を回収する。ちなみに、学校および近隣は、配達一回ごと配達品

全品をレジに打ち込む。

b)店頭売り

午前・午後、男性・女性ごと書名をノートに記入する。



実施者：奥様

調査の結果を、ジャンルに分類し、お客さんを男性・女性に分けて、任意の3日を表す。午前・午後
に有意な差は認められないため割愛する。

① ジャンル

ジャンルはコミック、文芸系趣味、専門系趣味、生活およびタバコ・他にわけた。コミックには雑誌
と単行本がある。日常的な趣味に属する雑誌から小説など文芸を文芸系趣味となづけた。医理工系お
よびマニアックな雑誌・書籍を専門系趣味とした。料理・健康・旅行は生活となづけた。タバコなどは
別に集計した。

	コミック	文芸系趣味	専門系趣味	生活	タバコ・他
例示	サンデー	TV ファン	鉄道模型	今日の料理	—
	マガジン	パンプキン	ニュートン	るるぶ上高地	
	Vジャンプ	新潮	つり情報	今日の健康	

②調査結果（冊数・個数）

ここでは任意の三日にジャンルごとに売れた雑誌・書籍およびタバコ・他を示す。

月日	区分	コミック	文芸系趣味	専門系趣味	生活	タバコ・他	小計	計
7月24 日(木)	男性	18	2	11	0	2	33	49
	女性	5	6	4	0	1	16	
8月8 日(木)	男性	17	8	5	1	0	31	40
	女性	4	3	2	0	0	9	
9月6 日(金)	男性	6	11	2	1	9	29	37
	女性	0	7	1	0	0	8	

4. 3 教材取次ぎ

(1) 教材とは

教科書を軸とし副読本・工作材料などを教材という。生徒は、毎年、一つ学年があがるので、すべての
生徒にあらたな教材を渡す必要がある。

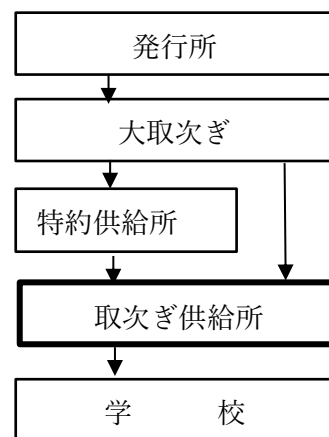
ここでは、説明の簡略化のため、教材＝教科書とする。教科書のデジタル化が文部科学省によって進
められているが当店はデジタル化には関与していない。

(2) 当店の役割

教科書は一般の雑誌・書籍と異なるルートで学校に供給される（右図。文部科学省 HP）。当店は、右図の取次ぎ供給所である。

学年の開始(4月)にあわせて学校に納品される。その教材に関し、店主は学校側と前年9月ごろから打ち合わせをする。そして特約供給所に発注し、順次、当店倉庫に置く。

当店の受注する学校(16校)の先生それぞれと細部をつめ、学期にあわせて納品するのである²。



(3) 教材のデジタル化

教材取次ぎの将来像に関連するため、教材のデジタル化に触れておく。

2020年の新型コロナウイルス感染流行を経て、教科書のデジタル化が進んでいる。教科書のデジタル化に関して定めた制度(学習者用デジタル教科書に関する法令)では現在下記のようにになっている。一部を抜粋して紹介する。

1. 学校教育法等の一部を改正する法律

紙の教科書の内容を文部科学大臣の定めるところにより記録した電磁的記録である教材（学習者用デジタル教科書）がある場合には、文部科学大臣の定めるところにより、児童生徒の教育の充実を図るため必要があると認められる教育課程の一部において、紙の教科書に代えて学習者用デジタル教科書を使用できる。

3. 学校教育法第34条第2項に規定する教材の使用について定める件

- ① 紙の教科書と学習者用デジタル教科書を適切に組み合わせた教育課程を編成すること。
- ② 児童生徒がそれぞれ紙の教科書を使用できるようにしておくこと
- ～

施行日：平成31年4月1日（告示は令和3年文部科学省告示第55号により改正、令和3年4月1日施行）

上記のようにあるため令和7年3月現在、紙の教科書が廃止される環境にはない。その一方で教科書デジタル化の環境は進んでいて、小中学校では生徒一人一人に対するタブレット端末の配布が為されている。

また個々のタブレット端末への教科書データ配付は、出版各社の協力により効率化が図られ、出版社側・学校側共に面倒な手続きが存在しない仕組みとなっている。完全にデジタル教科書に置き換わった場合、教材取次の仕事は無くなることが予想される。

4. 4 再販売価格維持

本は、日本全国、出版社が指定した価格で販売される（再販売価格維持行為または定価販売制度といわれる）。当店の、出版社のさだめた価格（＋消費税）で販売する³。

² 納入時期は4月、9月および都度があるも、4月が多いため4月を取り上げた。

³ 公正取引委員会は、当委員会見解(第11章 再販適用除外制度)において、原則として商品の価格は流通にゆだねる

5 売上高構成および直近の収益状況⁴

当社の売上高構成は以下となっている。

店頭販売	店売り	12%
	配達(近隣)	10%
	配達(学校)	25%
	その他	3%
教材取次		50%

また企業の直近の収益状況は以下となっている。

単位：千円

【売上高】		
店頭売上高	39,752	
教材取次売上高	37,636	
教科書(臨時)	14,066	
	売上高	91,454
【売上原価】		
期首商品棚卸額	6,890	
当期商品仕入れ	75,497	
期末商品棚卸額	8,934	
	売上原価	73,453
	売上総利益	18,001
【販売管理費】		
販売管理費	9,825	
	営業利益	8,176
【営業外利益】		
雑収入	98	
【営業外費用】		
支払利息	44	
	経常利益	8,230

なお、店舗のある土地・建物は当社の所有物である。

べきであるが、新聞・著作物にかんし「当面同制度(注：価格指定制度のこと)を存続することが相当である」と公表した。ちなみに、先進国の中でも著作物の価格指定制度は日本が最も厳しく、韓国では5%程度の書店販売時の割引が社会通念になっているという(ハン・ミファ著渡辺訳石橋解説「韓国の街の本屋の生存探求」2022 (株クオン)

⁴ この研修のために実態を参考にしつつ弊社が作成した。

参考

1 新たな試み

ヴィレッジ・ヴァン・ガードは、本屋だが、若者を対象にした小物を店内に雑然と並べ、「探索」する楽しみを提供している。蔦屋書店は、武雄市図書館の建物のなかに、スターバックスとともに同居する不思議な空間をつくった。東京には書棚の一区切りを貸し出す書店が現れた。書店の店主は、書棚に自分の望むものを陳列する借主と共同経営となる楽しみがあるという(2024・8・30 日経 MJ)。

電車のなかでスマホ、タブレット PC からコミックを視る若者がおり、公立図書館は電子書籍のコーナーを設置しつつある。

2 そもそも本とは何か

現在の本のかたちは、1445 年ころ、グーテンベルクが活版印刷を発明したことに始まる。電子書籍は、2007 年、アマゾン(ジェフ・ベゾス)がはじめた。古代のエジプトでは葦に文字をきざみ、中国では亀の甲羅などにきざんだ。文字が人間・動物・家屋などを象形した、または何らかの関係があると考えたとネアンデルタール人が描いた絵がスペインから発見されている。

このようにヒト科の進化のなかで本を考えるとヒトの「心」との関係が想像される。本の形が紙から電子に変わろうとも文字・絵による表現は続くと考えられる。

参考

トーハン『よくわかる出版流通のしくみ 2023-2024 年版』
矢部潤子『本を売る技術』 本の雑誌社
文化庁『国語に関する世論調査』 https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/kokugo_yoronchosa/index.html
ハン・ミファ著渡辺訳石橋解説『韓国の街の本屋の生存探求』 (株)クオン

演習

事例企業は現在教材取次の仕事により安定した利益を獲得していますが、今後教科書のデジタル化が本格化すれば窮地に陥る危険性があります。

あなたが事例企業の経営改善を依頼されたと仮定し、大きく環境が変化する時代の中で、事例企業が

①売上をまず1%高めるための方策

②活動し続けてもらうための動機付け（危機意識・未来志向など）の方策

について、生業として経営する社長の経営スタイルを考慮した上で、取り組みや支援の方法(接触頻度や手段など)を記載して下さい。