

## 第2部 テーマ2

---

### 小規模事業者へのエンパシー

---

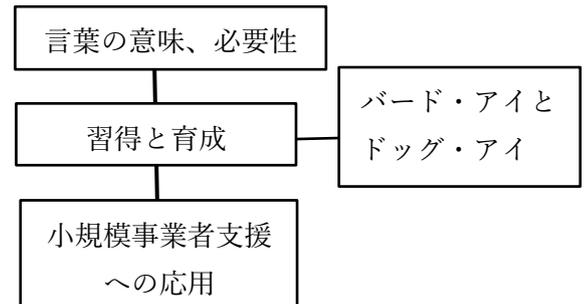
# 1 はじめに

## 1. 1 研修の目的

他者の感情や経験などを理解する能力をエンパシーempathy という。この研修はエンパシーを理解することで、小規模事業者の支援に役立てることを目的とする。

## 1. 2 研修の流れ

まずエンパシーの意味を述べる。次いで、その能力の習得と育成について説明し、最後に小規模事業者支援への応用を提案する。育成においては、バード・アイ（鳥の目）とドッグ・アイ（犬の目）に分けて説明し、小規模事業者支援への応用につなげる。



## 1. 3 言葉の意味

ここで使う主な言葉の意味は次のとおりである。

エンパシーempathy :

他者の感情や経験などをイメージし理解する能力

ability to imagine and share another person's feeling, experience, etc.<sup>1</sup>

自分と立場の異なる他者に心理的に近づき、その他者が何を考えているか、どう感じているかを想像する能力である。共感と訳すこともあるが、やや意味合いが異なるので、当研修では「エンパシー」を使う。

エンパシーには類似語が多い。ここで整理しておく。

シンパシーsympathy :

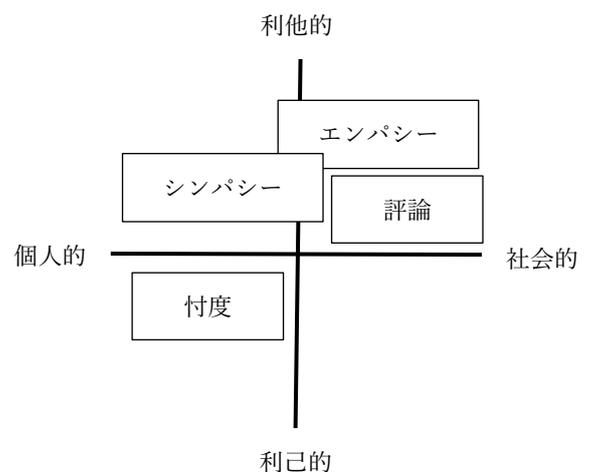
誰かをかわいそうだと思う感情、誰かの問題を理解して気にかけていることを示すこと、あるいは、ある考え、理念、組織などへの支持や同意を示す行為の意味である。

付度

他人の気持ちを（自分の保身のため）押し測ること。また押し測って相手に配慮すること

評論

物事のよしあし・優劣・価値などについて論ずること



これら3つの類似語とエンパシーを社会性（広がり）と精神性（深み）から分類する。横軸に社会性（社会的・個人的）をとり、縦軸に精神性（利他的・利己的）をとって4象限の図に配置する（上図）。エンパシー

<sup>1</sup> OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY;NEW EDITION

が感情に流れるとシンパシーと重なる。

小規模事業者：

中小企業基本法第2章第5項に規定する従業員20人以下（商業（卸売業・小売業）・サービス業は5人以下）の事業者。

なお、小規模事業者は企業の数では285.3万者（84.5%。総務省。減少傾向にある）を占める。そのなかに、フリーランス新法(特定受託事業者にかかる取引の適性化等に関する法律。2024年)が定める特定受託事業者を含む。

## 1.4 必要性

人工知能（以下、AI という）が発達し、従来、人間の領域だと思われた精神の一部を AI が代替している。しかし、AI は既存のインターネット上の知識を収集することに長けているが他者(人間)の気持ちを推し測ることはできない。

人材のダイバーシティ（年齢幅、LGBT、異国籍、健常・障がいなどの多様化）が進み、人間関係の陰湿な側面が露呈する現状において、相手の立場にたち気持ちを想像する能力が必要となっている。

そののできる職場とできない職場にはパフォーマンスに違いが出るであろう。ここにエンパシーの必要性がある。

---

## 2 エンパシーの習得と育成

---

エンパシーは知的な能力 ability である。すなわち、生後の生活のなかで獲得し、あるいは教育・訓練によって身につけることができる。

エンパシーは数年前から欧米で取り上げられ、多民族、格差などを理解・克服するための重要な考え方であるとされ、学校でも教えられる<sup>2</sup>。

日本は、単一民族に近く、平和な時期が長く、人口密度が高いため、風土に応じたエンパシーが古来発達してきた。

たとえば、小説「坊ちゃん（1906年）」には、裏表があり陰湿な性格の「赤シャツ」、お人好しで消極的な「うらなり」など、さまざまな人物が登場するが、明治維新によってもたらされた四民平等と裏腹な関係にある競争社会のなかで生きる人物を描いた夏目漱石のエンパシーであると言えるだろう。

### 2.1 エンパシーの特性

エンパシーは、他者の感情を理解するものの、その先の行動を伴う概念ではない。

小説・坊ちゃんでも、社会の不条理や矛盾を突いているものの、社会変革の意図で書かれたものではないだろう（主人公坊ちゃんは東京に帰り車夫になる）。

---

<sup>2</sup> ブレイディみかこ「他者の靴を履く」による。「他者の靴を履く」というのは、相手の立場に立つという意味。著者は息子の中学校での取組みが採り上げる

エンパシーを小規模事業者の支援に活かすには、その先に現実的で実行可能な支援計画が必要である。

## 2. 2 メリットとデメリット

エンパシーにはメリットとデメリットがある。

### (1) メリット

メリットとして、次の三つを挙げる。

第一に視野が広がる。

自分の考えから抜け出し他人の立場に立つことで、自分と他人の両方の視野を持つことになる。あなたが専門領域を持ちつつ、他領域の立場に立って考えることができるならば、あなたの可能性は広がる。

第二に信頼を得る。

エンパシーをもってくれた人と無関心な人とを比較すると、人は前者に信頼を置く。この意味でエンパシーは傾聴と同じ効果をもつ。

第三は計画の進捗が速くなることである。

お互いの信頼があれば、課題に対する認識の焦点が合い、課題に共通認識ができる。その結果、計画の進捗が速くなる。

### (2) デメリット

一方でエンパシーには次のデメリットがあると考えられる。

流布する考えに影響され目の前の状況を実態と異なって受け止める危険である。

例えば「毎日が大変だ」と話す経営者に対し、過度の危機感をもってしまうことである。経営者は一人ひとりが違うのであり、それら一人ひとりをエンパシーする必要がある。

## 2. 3 エンパシーを習得する

エンパシーを習得するには、一般に、次の方法が有効である。

### ・リアルの人と交流する

あなたの目の前にいる人は、その人の年齢に応じた経験をもち、その人を取り巻く場で働き、生活している。リアルに会うことによって全体的な情報を得ることができる。

SNSは瞬間的で周囲から切り離された場・状況を写し出す。リアルとSNSとのあいだには差がある。

### ・小説を読み演劇を観る

小説は人の生き方を描き、演劇は人の喜怒哀楽を演じるものである。そこから人の心の動き・生き方を学ぶことができる。

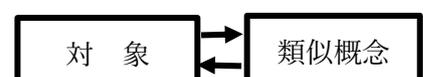
## 2. 4 エンパシーを育成する

習得したエンパシーをさらに育成発展させ、事業者に対するエンパシーを高めることは我々支援者にとって極めて重要である。ここでは、バード・アイとドッグ・アイの二つの視点を説明する。

### 2. 4. 1 バード・アイ

バード・アイとは鳥が上空から地上を見るように全体を観ることをいう。鳥とは鷲など猛禽類である。

このアプローチには(1)統計データの観察、(2)AB分析の実施



がある。対象と比較可能であり類似概念のものとの違いに注目する。類似概念のものにあなたの「常識」が含まれる。

#### (1) 統計データ

統計データを活用するとは、経年変化からそのデータの傾向を知り将来（たとえば、物価変動）を推測し、他国比較（ドイツの労働時間は日本より少ない）から日本人の感情を推し測り、あるいは日常感覚とのギャップ（主要先進国と比較すると経済指標は低いものがある）を感じ、データの対象が置かれた状況を推し測るものである。

#### (2) AB分析

対象（Aとする）の変化を類似（Bとする）と比較したうえで、対象の傾向を判断する方法である。たとえば、野菜Aの昨年と比較した価格だけで上昇・下落を判断するのではなく、同じ時期の野菜Bの変化と比較したうえで判断する。

### 2.4.2 ドッグ・アイ

ドッグ・アイとは、地表から10～30cmの高さで見ると犬の目であり、目先の微細な状況を見ることができるといわれる。バード・アイ（鳥瞰）に対比して日本では虫の目とも言われるが、虫に目があるのか疑問なので、ドッグ・アイ（犬の目）を採用する。

ドッグ・アイは、全体の傾向ではなく、個別の状況に着目し、個々に対応するための視点である。地域性、規模、取扱い商品、経営者や顧客の年代などを踏まえ、狭い視野を詳細に知ることができる。

このアプローチには（1）経験と勘（2）数字の活用が有効である。

#### (1) 経験と勘

勘<sup>3</sup>とは、目的をもって経験を重ねることによって、表面的な現象から目的にかかる内部的・深層的な情報を得る能力である。表面的な現象と経営実態との関係をさぐりたいと思って何度も中小企業を訪問すると、中小企業の面談室の掲示物から当社の経営実態が推察されるなどである。

#### (2) 会話における数字の活用

あなたが会話している相手の話しのなかに数字が織り込まれているか否かで相手の性格を推測することができる。数字とは、数と量、その平均値・バラツキである。たとえば、「わたしと母とはスープの冷めない距離に住んでいます」と「わたしのアパートと母の家との距離は25mです」とを比較すると、後者の説明のほうが明解である。

---

## 3 小規模事業者支援への応用

---

エンパシーを小規模事業者の支援に応用することで、小規模事業者の意図を活かす支援をすることができる。

---

<sup>3</sup> 対象の実質・実態などを直観的に感じ取ったり判断したりする心の働き（三省堂「明解国語辞典(第8版)」による）。

### 3.1 手順

あなた(支援者)は、小規模事業者の話を傾聴し、相手の立場に立ちエンパシーを働かせる。

この時、相手の立場に立ちつつも、自分を意識する。すなわち、あなたにできることを模索しながら相手の話を傾聴する。

小規模事業者とあなたの立場を行き来しながらあなたにできる将来像をえがく。そのうえであなたの知識(支援策)を提供する。

そのうえで実行可能なレベルにブレイクダウンし実行をうながす。

実行の結果を、たとえ小さなことであってもいいので、フォローアップする。



### 3.2 利点と課題

エンパシーを活用した支援には利点がある。

第一。多くの事業者は「ガンコ」である。それは、従業員を統率する職業に由来することもあり、年齢からの由来もある。エンパシーを織り交ぜた支援は事業者の「ガンコ」と調和する。

第二。事業者と支援者との意見が調和した場合、両者は共同経営を行っているかのごとく、進捗の都度、意見交換をすることにより、事業者の従業員に対する指導・統率に力強さがあらわれる。

他方、課題もある。

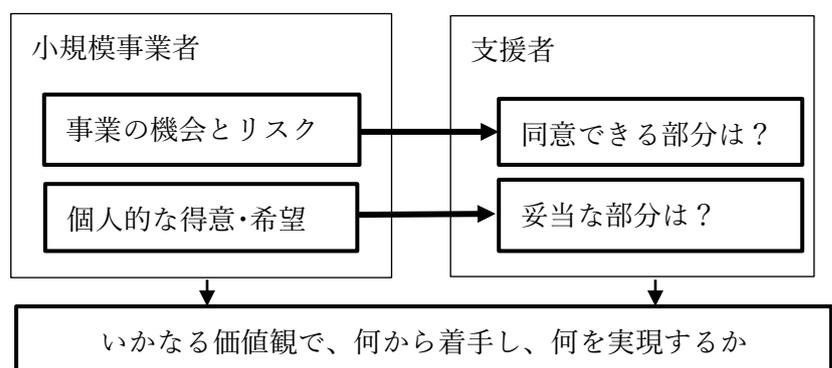
最大の課題は、エンパシーは相手の性格を是認するため、性格が強くなることにある。たとえば、事業者、支援者の一方が自分の思いを前面に出し、それにこだわる場合、他者との調和は難しい。事業者が消極的になり支援を拒否するにいたることもあり、支援者が支援策の提示に消極的になり関係が消滅することもある。

### 3.3 エンパシー・マップ

小規模事業者の経験、行動、感覚などを整理し、それらへ支援者の想いを対置したものをエンパシー・マップという(右図)。

エンパシー・マップは、小規模事業者の考えと自分(支援者)の考えとの触れ合う部分をさぐるうえで有益である。

支援者の頭の中で構想してもいいし、図示してもいい。図示して小規模事業者にみせ、両者で今後の方向を検討するための資料としてもいい。頭の中で構想するにしても右図の枠組みで考えることは役に立つ。



---

## エンパシー育成のための模擬演習（参考）

---

エンパシーが育成されている職場1と育成されていない職場2とではその人間関係に違いがありパフォーマンスに差が出る可能性がある。職場1と職場2の部長Aと部員Bとの気持ちを例示する。

### [職場1]

部長A1：あいつはあいさつをしない。仕事ができないにきまっている。

部員B1：部長はわたしが嫌いだ。給料分の仕事をすれば文句は言われんだろう。

そのうち辞めてやる

### [職場2]

部長A2：今朝、会った時、あいさつを返さない。B2くん、何かあったに違いない。

部員B2：さっき部長にかかってきた電話、急ぎの仕事みたいだ。午後からだったら、わたし、できる。

軽く声をかけてみるか・・・

エンパシーが育成された職場をつくるため模擬演習を参考のため載せる。設問をおくがエンパシー（推測）に目的があるため解答は載せない（そもそも正解はない）。

## 模擬演習1

### [題材]

芥川龍之介の小説「蜘蛛の糸」

### [ストーリー]

物語は次のように始まる。

ある日のこととございます。お釈迦様は極楽の蓮池のふちを、ひとりでぶらぶらお歩きになっていらっしゃいました。池の中に咲いている蓮の花はみんな玉のようにまっ白で、そのまん中にある金色の蕊（ずい）からは何とも言えない好い匂いが、絶え間なくあたりへあふれています。極楽は丁度朝なのでございます。

やがてお釈迦様はその池のふちに御佇みになって、水の面を覆っている蓮の葉の間から、ふと下の様子をご覧になりました。この極楽の蓮池の下は、丁度地獄の底に当たっておりますから、水晶のような水を透き徹して、三途の河や針の山の景色が、丁度のぞき眼鏡をみるように、はっきりと見えるのでございます。

この後、お釈迦様は地獄のなかに一人の罪人カンダタを発見する。彼は「人を殺したり家に火を付けたり、いろいろの悪事を働いた大泥棒でございますが、たった一つ良いことをした」という。お釈迦様は細い糸（蜘蛛の糸）を垂らし、天国に引き上げようと試みる。しかし、カンダタの欲望によって糸は切れ、カンダタは地獄に落ちる。

最後は次のように書かれる。

お釈迦様は極楽の蓮池のふちに立って、この一部始終をじっと見ていらっしゃいましたが、やがてカンダタが血の池の底へ石のように沈んでしまいますと、悲しそうな顔をなさりながら、またぶらぶらとお歩きになり始めました。

### [設問]

カンダタが血の池の底に沈んだことをご覧になったお釈迦様はなぜ悲しそうな顔をなさったのでしょうか

か

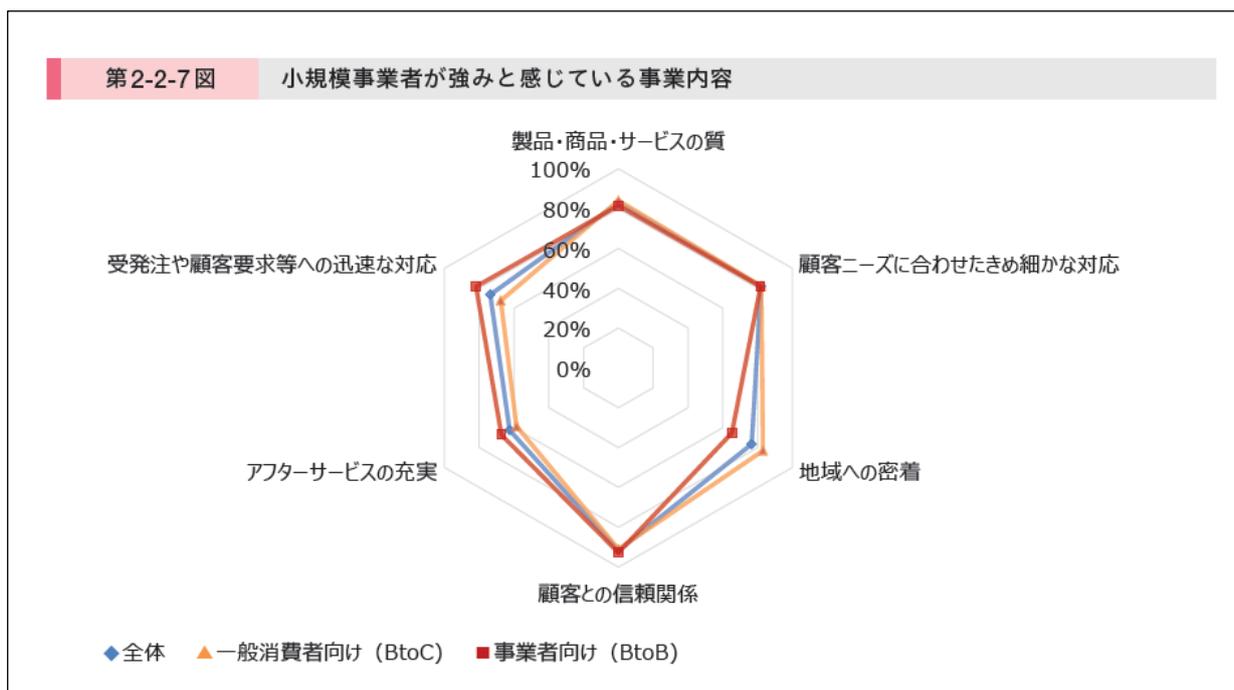
## 模擬演習 2

[題材 (出典)]

2024 年度版中小企業小規模事業者白書(下)第 2 章「小規模事業者に対する今後の期待」

[掲載された内容]

白書執筆者は、小規模事業者が強みと感じる 6 つの項目をあげ、小規模事業者の意識を解説する (次図)。このレーダーチャートを見ると、項目「顧客との信頼関係」が 90% 程度であり、被調査者 (事業者) は自身をおおむね高く評価しているように見える (事実、白書の解説文も同趣旨)。



[設問]

日常感覚と比較してみよう。

小規模事業者は減少している (2001 年の 410 万者から 2021 年の 285 万者への激減であった)。客観的に評価が高いのであれば、事業者はここまで減少しないだろう。小規模事業者白書・第 2-2-7 図をどのように理解したらいいだろうか。

## 模擬演習 3

[題材]

あなたのまわりにある小規模事業者 (たとえば、近所の菓子店、同僚と歓談した居酒屋、叔父さんが経営する IT 会社など)。

もし、あなたが都会を想定したのであれば、地方にある小規模事業者に切り替えてください。地方の定義はお任せします。

[設問]

上記の小規模事業者が、事業の継続について、現在思っていること、および 30 年後の存続について思っていることを想像してください。

## 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。

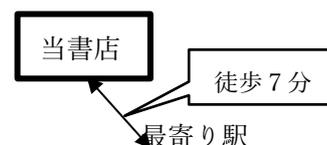
世帯数		327,308	年齢	人数	構成比[%]
人口	男	280,059	14歳以下	58,202	10.2
	女	292,868	15歳～64歳	383,016	66.8
	計	572,927	65歳以上	131,709	23.0

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、駅前に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には整然としていて、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	45	男性	50	児童・学生	20
降車	55	女性	50	通勤者(64歳以下)	80
—	—	—	—	非通勤者(65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数客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。

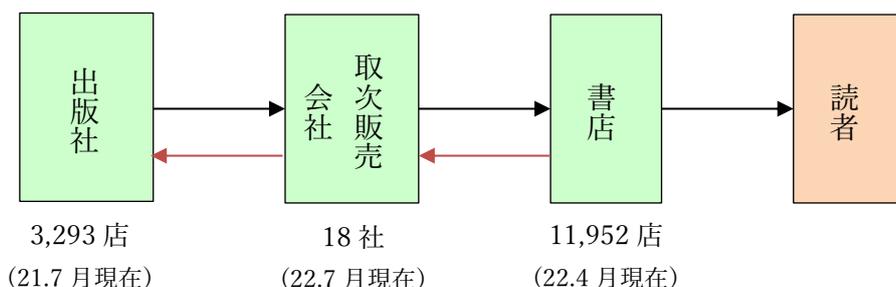
---

### 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<sup>1</sup>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。

---

<sup>1</sup> 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。

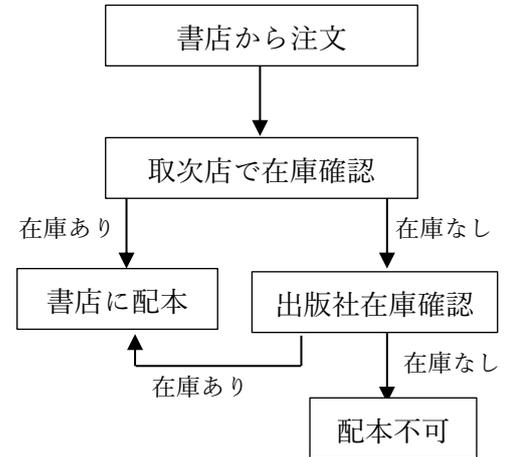
## ② 注文

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。

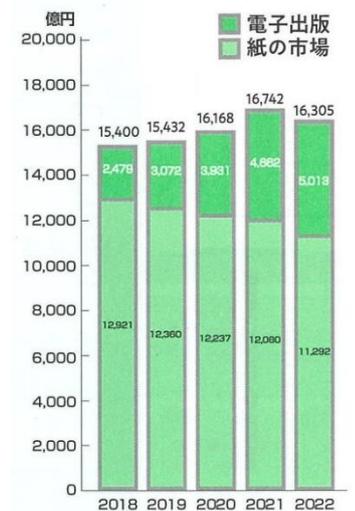
注文情報が取次店に入ると右図のような経路で在庫確認及び配本が行われる。取次店に在庫があった場合で、書店の注文から書店への入荷に 7 日程度かかる。書店に在庫が無い場合、2 週間から 1 か月程度かかる。

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

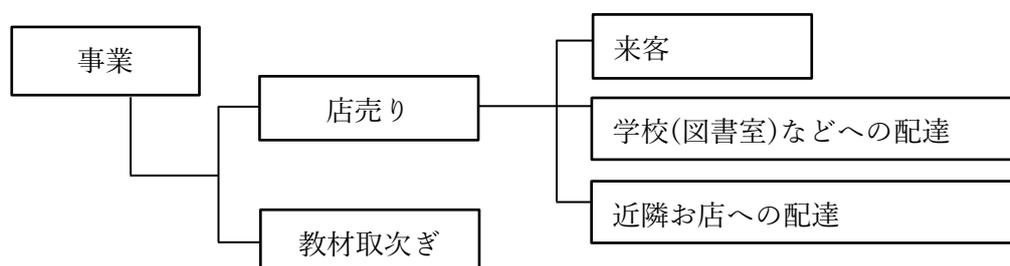
---

### 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：

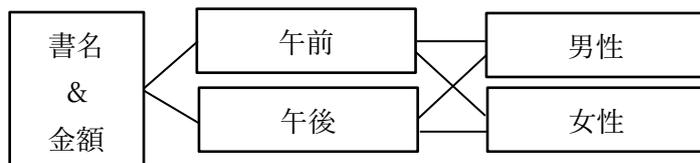
### a) 学校(図書室)等の配達

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	

### 3. 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。

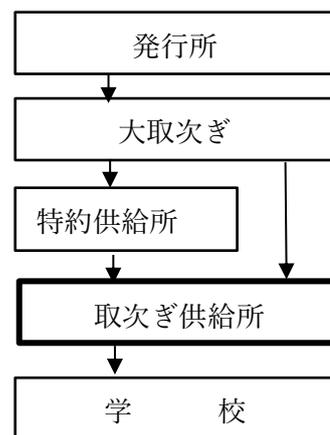
ここでは、説明の簡略化のため、教材＝教科書とする。教科書のデジタル化が文部科学省によって進  
められているが当店はデジタル化には関与していない。

## (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。

当店が受注する学校(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<sup>2</sup>。



## (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。

## 3. 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）。当店も、出版社のさだめた価格（+消費税）で販売する<sup>3</sup>。

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 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<sup>4</sup>

当社の売上高構成は以下となっている。

店頭販売	店売り	15%
	配達(近隣)	12%
	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

<b>【売上高】</b>		
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
<b>【売上原価】</b>		
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
<b>【販売管理費】</b>		
販売管理費	9,825	
	営業利益	8,176
<b>【営業外利益】</b>		
雑収入	98	
<b>【営業外費用】</b>		
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)

<sup>4</sup> 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る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』 <a href="https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/kokugo_yoronchosa/index.html">https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/kokugo_yoronchosa/index.html</a>
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

---

## 設問

---

こみや書店の店主（小宮社長）は、映像のなかで、飾ることなく正直にご自分の考えを述べました。それは揺れ動いているように感じられます。

テキストおよび映像をもとに、エンパシーシ（＝小宮社長の立場にたって考え）、小宮社長に寄り添った支援策を、継承・継続の方向、または閉鎖の方向を明確にしたうえで、提案してください。

なお、現在の資産はおおむね潤沢であり、特段のことがないかぎり、将来的に問題はないと仮定してください。