

2018年ドイツ出版産業視察調査報告書

2018年10月8日～10月14日



2018/12/11

一般社団法人日本出版インフラセンター・株式会社文化通信社

はじめに

一般社団法人日本出版インフラセンター（JP0）はこのほど、ドイツの出版産業の現状、特に業界統一の書籍データベースの運用や、それに基づいた書籍の取引・流通の状況を調査するため、株式会社文化通信社との共催で「ドイツ出版産業視察調査」を実施した。

調査には、団長の JP0 運営委員会・柳本重民委員長（集英社）、副団長の同委員会・田中敏隆副委員長（小学館）をはじめとして、JP0 会員・非会員を含めて総勢 33 人が参加し、フランクフルトブックフェアの会期に合わせて訪独。業界団体や書籍データベースを運用する企業、最大手取次、大手書店などへのヒアリングを行った。

本報告書では、視察とヒアリング調査によって得た、主にドイツ出版市場の現状、書籍の取引・流通、書籍データベースの運用などについてレポートする。

視察概要

【訪問地】：ドイツ連邦共和国フランクフルト・アム・マイン（宿泊地マインツ）

【期 間】：2018 年 10 月 8 日～10 月 14 日

【主 催】：一般社団法人日本出版インフラセンター・株式会社文化通信社

【団 長】：JP0・柳本重民運営委員長（集英社）

【参加者】：33 人（参加者名簿参照・巻末）

【視察先】：オジアンダー書店（チュービンゲン）、フランクフルトブックフェア、タリア（書店）、ヒューゲンドゥーベル（書店）、フランクフルト市立中央図書館

【ヒアリング】：クリスチャン・リュートミュラー（オジアンダー書店）、ミヒヤエル・ブッシュ（タリア）、マークス・J・カールステン（ウエストエンド・出版社）、キーラ・ドレハー（ドイツ図書流通連盟）、ウタ・ヴィッシェンドルフ（ヒューゲンドゥーベル）、バーバラ・ハンメス（ヒューゲンドゥーベル）、スチュアート・リービー（TOKYOPOP・出版社）、シュテフェン・ブラマイスター（リブリ・取次）、インヒルド・ヘニングス（リブリ）、クラウディア・テメリディス（図書館）、ロナルド・シルド（MVB）

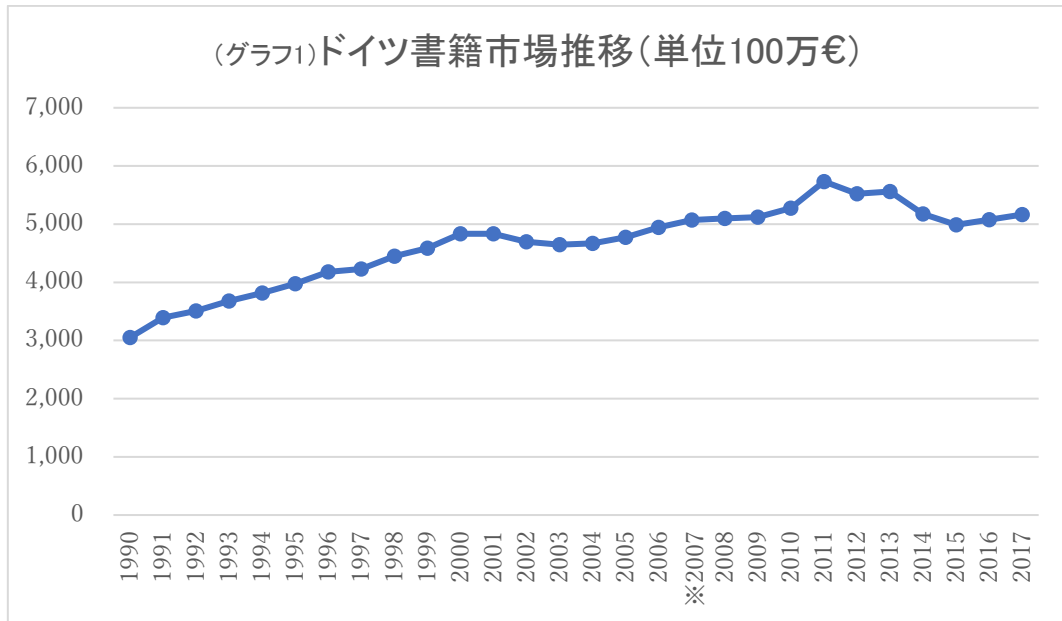
【報告書制作】：株式会社文化通信社

目次

1.	ドイツ出版産業の現状	3
	1-2. 取引・流通制度	
	1-3. 取次の状況	
	1-4. 電子書籍の現状	
	1-5. 書籍データベースの運用と受発注システム	
2.	視察先概要	6
	2-1. オジアンダー (OSIANDER) : 書店	7
	店舗数や売り上げ規模/従業員/店舗の拡大/仕入れ/在庫数と返品率/ネット受注/イベントや特別なサービス	
	2-2. タリア (Thalia) : 書店	9
	店舗数や売り上げ規模/仕入れ/経営の改善/「トリノ」アライアンスについて/雑貨での新戦略/新たな読書キャンペーン	
	2-3. ドイツ図書流通連盟 (Börsenverein des Deutschen Buchhandels) : 業界団体	12
	子会社/事業予算/書籍市場について/書店・出版社・取次の現状/子どもへの読書推進/軽減税率/価格拘束/ロビー活動	
	2-4. リブリ (Libri) : 取次	15
	即納サービス/POD (プリント・オンデマンド) サービス/書店の状況/デジタルサービス/書籍データベース	
	2-5. MVB (MVB GmbH) : 業界団体子会社	18
	ISBN/VLB (Verzeichnis Lieferbarer Bücher) /VLB のデータ品質の向上/取次の書籍データ作成/VLB-TIX/IBU (Informationsverbund Buchhandel)	
3.	まとめ	22
4.	資料	23
	ドイツ書籍市場推移	
	雑誌売上推移	
	オジアンダー	
	クリスチャン・リュートミュラー社長ヒアリング詳細	

1. ドイツ出版産業の現状

ドイツの書籍市場は、グラフ1（資料に実数）の通り、2012年から2015年にかけて販売金額が減少したのを除くと、おおむね増加か横這いを維持しているように見えるが、書籍の需要自体は減少しているようだ。



※2007年から統計局が基準を変更し、それ以降はドイツ図書流通連盟のアンケートに基づく推計

ドイツ図書流通連盟が2016年に実施した読者調査によると、書籍の価格が上昇したため販売金額が伸びているのに反して、購入冊数が減少しているという結果になった。

同連盟では、インターネットや「Netflix」など動画視聴サービスの影響などによって、「600万人の読者が失われた」として、読書キャンペーンに取り組んでいる。

書店数も減少している。政府統計によると、書店数は2009年から2016年までに約14%減少した(表1)。ヒアリングの中では、ドイツでもAmazonをはじめとした電子商取引(EC)が拡大しており、小規模書店が大手書店の傘下に入るといった集中化が進んでいるという。一方で、カフェを備えるなどした新業態書店の出

(表1)ドイツ書店数推移

年	店数	前年比(%)
2009	4,290	—
2010	4,195	▲ 2.2
2011	4,137	▲ 1.4
2012	4,038	▲ 2.4
2013	3,896	▲ 3.5
2014	3,803	▲ 2.4
2015	3,716	▲ 2.3
2016	3,682	▲ 0.9

消費税統計(統計局)

店はあるという。

1-2. 取引・流通制度

ドイツの書籍取引は、書店と出版社の直接取引と、取次を利用した取引が併存している。一般的に、書店は出版社から直接仕入れた方がよいマージンを得られ、仕入れの量によってマージン率が変動するため、仕入れ量が確保できる大手書店は出版社からの直接仕入れの比率が高い。

視察先で聞いた直接仕入れと取次仕入れの比率は、最大手書店のタリアが直接仕入れ 92%に対して取次仕入れ 8%、2位のヒューゲンドゥーベルは直接仕入れ 70%、取次仕入れ 30%、南ドイツで 54 店舗を展開する独立系書店大手のオジアンダーは直接仕入れ 85%、取次仕入れ 15%だった。

一方、2015 年調査で訪れた小規模書店（ストーリーズ＝ハンブルク、モーリッツプラッツ＝ベルリン）は、すべての書籍を取次（リブリ）から仕入れているということだった。

書店の仕入れは年に 2 回（春・秋）、出版社が翌シーズンの新刊書籍を「シーズナルカタログ」やバウンドプルーフなどで案内し、書店の仕入れ担当者（バイヤー）が発注する。補充注文は各店舗で発注しているという書店もある（オジアンダー）。

取引条件は、仕入れ量などによって変動するようだが、書店マージンは、出版社からの直接仕入れで 40%、取次からの仕入れで 35%といわれる。出版社は書店には正味 60%で卸し、取次には正味 50%で卸している。

ドイツでは書籍価格拘束法によって定価販売が義務づけられているため、書店は売れ残った在庫を返品している。しかし、返品率は日本より低く、今回ヒアリングしたオジアンダーは 10%程度、タリアは 15%程度だという。また、ヒューゲンドゥーベルでは 10%程度、大手取次リブリでは 5~6%という報告もある。

1-3. 取次の状況

大手の書籍取次は、リブリ、KNV（クヌッフ）、ウンブライトの 3 社がある。この中で最大手のリブリは市場シェア 40%を占める。

これらの取次は、原則として書籍のみを扱い、日本のような新刊見計らい配本はなく、書店からの発注に基づいて書籍を配送している。また、書店に向けた物流代行や在庫保管などのサービスも行っている。特にリブリは、書店のウェブ受注などを支援する「ホワイトラベル」や、小規模書店向けに電子書籍販売サービス「トリノ」を提供するなど、多様なサービス

を提供している。

書籍の配送では、いずれも書店から 18 時まで受注すると翌朝 6 時までに届ける「即納サービス」を実施している。

ドイツでは Amazon による即日配送といったサービスはないため、書店が「即納サービス」を利用すれば Amazon よりも早く顧客に本を届けることができる。このため、大手書店でも、客注やインターネット受注など顧客からの注文はすべて取次に発注しているという。書店が取次から入荷した注文明品の配送は、宅配便業者（DHL）を利用しているようだが、環境への配慮から自転車で行っているという説明もあった（オジアンダー）。

書籍市場の電子書籍割合 (%)	
2010	0.5
2011	0.8
2012	2.4
2013	3.9
2014	4.3
2015	4.5
2016	4.6
2017	4.6

1-4. 電子書籍の現状

電子書籍市場は 2012 年から伸び始めたが、2014 年以降は成長が鈍化している（表 2）。

最大シェアは Amazon の 50%だが、書店連合による電子書籍配信サービス「トリノ（Tolino）」が 40%を占めている。

訪問したタリア、ヒューゲンドゥーベル、オジアンダーの各書店はいずれも「トリノ」による電子書籍販売事業を手掛けており、店舗のよい場所にコーナーを設置していた。電子書籍の市場はそれほど伸びていないものの、各書店が「トリノ」アライアンスを重視している姿勢は、2015 年の調査時と同様だった。

「トリノ」は 2013 年に大手書店のタリア、ヒューゲンドゥーベル、ウィルトビルト、クラブベルテルスマンと通信会社のドイツテレコムが連携してサービスを開始したが、2017 年にドイツテレコムがプラットフォーム事業を楽天 kobo に売却した。

また、アライアンスを結成した当時、大手書店は独立系書店にも参加を促したが、投資額が大きいため独立系書店が断ったとの証言を得た（ドイツ図書流通連盟）。その後、大手取次のリブリがアライアンスに参加し、小規模書店に向けて「トリノ」のサービスを開始した。

1-5. 書籍データベースの運用と受発注システム

ドイツ図書流通連盟の子会社である MVB が、業界統一の書籍データベー

ス「VLB」を運用している。出版社は原則として発売の3カ月前までに書籍の情報を登録する。この情報は取次、書店などが利用するほか、図書館マークの元にもなっているという。

ヒアリングでは、大手取次が独自に書籍データベースを作成しているということも明らかになったが、「VLB」に登録した拘束価格が標準になるため、取次各社も価格情報は「VLB」を参照しており、さらにMVBは情報の品質向上を図ることで、利用を促進していた。

書店が出版社に発注するためのEDIシステムも、MVBが開発運用している。さらに、MVBはアメリカの受発注EDIインフラを買収。ブラジルでは「VLB」のシステムによる書籍情報サービスを行うなど、国際的にビジネスを拡大していた。

2. 視察先概要

2-1. オジアンダー書店 (OSIANDER)

店舗数や売り上げ規模

大学の町チュービンゲンで1596年に創業した独立系書店。1920年にリュートミュラー家が買収し、現在はヘルマン＝アルント・リュートミュラー（父）、ハインリッヒ・リュートミュラー（叔父）、クリスチャン・リュートミュラー（子息）の3人が経営に当たっている。



チュービンゲンの中心に並び一般向け店舗
(右)と子ども向け店舗

店舗数は南ドイツに54店舗、チュービンゲンには仕入れと物流の拠点「オジアンダーセンター」(2015年開設)を持つ。

売り上げは約1億ユーロ(約130億円)。内訳は90%が店舗、10%がオンライン販売。オンラインのうち10%が電子書籍。販売の内訳は小説・スリラーが20%、児童書が20%、旅行が7%、カレンダー、ポストカード、バーゲンが5%ずつ、料理が4%、辞書・語学は3%など。電子書籍はトリノアライアンスに加盟している。

従業員

従業員数は 800 人（フルタイム換算で 600 人）、「大きな街の大きな店舗のレジ」の一部従業員を除き、全員が書籍販売業の資格を持つ。ヒアリング時点でも、80 人ほどが資格取得に向けて見習社員として勤務していた。

従業員の 90%ほどが女性のため、「小さい子どもを持つ人が多いのでフルタイムは難しく、パートタイムの社員が多い」（クリスチャン氏）と、ワークシェアを行っている。

ドイツには書籍販売の国家資格があり、書店で見習社員として働きながら 3 年間、専門の学校で通信と 90 日間のスクーリングによる教育を受け、資格試験を受ける。専門教育は各州の職業学校で行っているが、フランクフルト近郊にあるドイツ図書流通連盟の子会社が運営する「メディアキャンパス」が、日本でも本の学校として知られている。

店舗数の拡大



1920 年には 1 店舗、クリスチャン氏が入社した 2002 年に 5 店舗だった。その後拡大した店舗の多くは、後継者がいなくて閉店する書店を買収したという。

クリスチャン氏は「書店を買収して、その店の社長を店長として雇用する。そして投資してもっと良いロケーションに

移転する。街にとっては書店が減らず、元の持ち主もうれしい。当社にとってはスタッフもお客さんもついてくるので、最初の段階から利益を出すことができる」という。

書店経営は立地が重要だというクリスチャン氏によると、2017 年にはチュービンゲンにあった最も古い本店と大学書店を閉店し、いま最も人通りが多いロケーションに本店と児童書専門店を隣り合わせに開店したという。

仕入れ

新刊は「オジアンダーセンター」の仕入れ担当者が全店舗分を一括して発注し、補充注文はそれぞれの店舗で行っている。本部のバイヤーは 6 人。内訳は、児童書が 1 人、小説・スリラーが 1 人、実用・スポーツ・ホビー

など1人、専門書1人、あとの2人はカレンダーやポストカード、玩具など雑貨を仕入れている。

仕入れの85%は出版社との直接取引、15%を取次から仕入れている。取次はKNV(クヌッフ)、ウンブライト、リブリと取引しており、メインはKNV。

仕入れた商品はすべて「オジアンダーセンター」に納品され、ここから各店舗に配送している。この配送はKNVに業務委託している。

インターネットでの注文や店頭での客注など、顧客から注文された本はすべて取次に発注する。取次は夕方6時までに発注すると翌朝、開店前に届く「即納サービス」を行っているため、Amazonに対抗するために取次を使っている。



オジアンダーセンターの荷受け口

在庫数と返品率

在庫量は1000平方メートルの店で1万5000~2万冊。いまはなるべく在庫数を減らしているという。棚に入れた本の滞在期間は3カ月から半年ぐらい。価格拘束があるため、売れなければ出版社に返品する。最近の返品率は10%ぐらいとのこと。



全体に書店の在庫冊数は少ない

ネット受注

インターネットでの受注はドイツの書店の中では早く1996年に開始した。

インターネットで注文された本は、「オジアンダーセンター」から配送する。注文の本を毎朝梱包して12時までに出荷。自転車かDHLで届けている。

シュトゥットガルトなど9つの大きな町では、お客が注文した本を次の日に自転車で届ける。チュービンゲンでは学校と提携し、14歳以上の生徒が学校の帰りに、小包1つあたり2.5ユーロで届けている。

イベントや特別なサービス

年間で300回イベントを行っている。作家を店舗に呼ぶほか、スタッフが好きな本を紹介したり、料理の本を紹介するときは料理する、キャラクターの本ではスタッフがキャラクターに扮したり、観光案内なら実際に行った人にマルチメディアで紹介してもらおう。店舗に子どもが宿泊するイベントもある。



店員がポスターに登場しておすすめの本を紹介

告知は主にインターネットで行う。同社のウェブショップを見る人の90%は本の購入ではなく、情報を見ているといい、SNS、ポスター、アプリでアナウンスする。新聞やラジオでの紹介はやめたという。

そのほかのサービスとして、アマゾンや他書店が発券した商品券を使って、オジアンダーで支払うことができる。同社はその商品券を使って、アマゾンや他書店で書籍を注文している。

また、すべての本はレシートがなくても同じ金額で違う本と交換できる。他で買った本でも交換できる。その本を違うお客さんに売るか、出版社に返品しているという。

2-2. タリア (Thalia)

店舗数や売上規模

ドイツ最大のチェーン書店。ハーゲンに本部を置き、ドイツ、オーストリア、スイスに300店舗を展開している。売上高は10億€（約1300億円）、EBTA（利益）は6500万€（約84億5000万円）。書籍市場の20%を占める。



ブッシュ社長

ここ4~5年は既存店の売り上げが10%ほど減ったが、この間、新規店を30~40店舗出店したことでECの拡大によって、業績は伸びているという。昨年は新規店12店舗に対して、閉店は5~7店舗だったという。

売り上げの構成比は、店舗販売が 80%、オンライン販売が 20%（電子書籍の 6%を含む）。商品別では書籍が 80%、雑貨などその他が 20%。

仕入れ

書籍のうち 92%は出版社から直接仕入れている。8%は取次のリブリと KNV から仕入れている。自社の中央倉庫を持っており、15 万アイテム以上を在庫している。将来的には POD（プリント・オンデマンド）の機器も導入する予定なので、さらに取次のシェアを減らすという。

書籍の返品率は現状で約 15%だが、目標の 8%に向けて改善をはかっている。

経営の改善

9 年前に 5700 万€だった利益が、EC や電子書籍市場の拡大といった急激な環境変化に対応できず 2 年後に 1800 万€にまで減少。その後、経営改善とデジタル戦略などで、その後 5 年で 6000 億€の水準まで回復させた。

ブッシュ社長は、デジタル化が同社にとって「二つ目のチャンスだった」と述べ、店舗、EC（ウェブショップ）、電子書籍を提供する「オムニチャネル」戦略を推進。店舗の顧客に EC でも購入してもらい、電子書籍の顧客に EC を利用してもらい、電子書籍の販売シェアを拡大することを目指しているという。

この結果、書籍市場でのシェアは、店舗が 20%、EC が 10%、電子書籍は 24%になっている。

「トリノ」アライアンスについて

特に、2013 年に他の大手書店（ヒューゲンドゥーベル、ウィルトビルト、クラブベルテルスマン）とドイツテレコムと共同で立ち上げた「トリノ」アライアンスについて、「『AGFA』のような大きな IT 企業に競合するには、自分の考え方を超えて、協力しなければならない」と重要性を強調した。

電子書籍では Amazon のシェアがアメリカでは 85%、イギリスでは 90%といわれる中で、ドイツでは「トリノ」が 40%を占める理由についてブ



シュ社長は「当社だけでやらずに、書店がアライアンスしているため」と述べた。

タリアはそれ以前、電子書籍サービス「0y0」を自社開発して販売していたが、「トリノ」の開始に合わせて自社サービスは終了した。

「トリノ」の配信プラットフォームがドイツテレコムから楽天 Kobo に移ったことについては、「ドイツテレコムのビジネスの中で『トリノ』は非常に小さかったので、イノベーションにフォーカスしていなかった。テレコムがビジネスを Kobo に売却することになり、とてもうれしかった」と表現した。

一方、Kobo は以前からドイツで電子書籍配信事業を行っていたが、「トリノ」アライアンスの参加書店は顧客情報を外に出さない方針のため、Kobo は独自のビジネスを継続。しかし、その後、Kobo がシェアを拡大できなかったのに反して、「トリノ」は Amazon に拮抗するほどシェアを拡大。Kobo は顧客情報を書店が持つことを受け入れ、ブランドも「トリノ」に移行したという。

電子書籍市場の伸びがこのところ停滞している点については、「去年は5～10%伸びており、今後さらに伸びると考えている」との見方を示した。

雑貨での新戦略

昨年から雑貨について、自社でデザインして中国で生産する事業を開始している。第1弾としてスヌーピーのマグカップやタンブラーなどを作成した。今年はクリスマスシーズンに向けて商品を製作している。この形によって、平均して50～70%のマーゲンを得ることができ、通常の雑貨等を仕入れるよりも良い条件になる。



独自に作成したスヌーピーグッズ

新たな読書キャンペーン

ブッシュ社長は「ドイツでは読者が600万人少なくなっている。主な理由は、インターネットとデジタル化によって本を読む時間が少なくなっている。しかし、お客さんは読書をする時間がほしいと言っている」とドイツ図書流通連盟の市場調査結果をあげて、新たな読書キャンペーンに取り組む考えを示した。

その戦略を「もっと人間に読書が可能だと認識してもらうためにはコンテンツが大事。トランプ時代にコンテンツの内容が浅くなっているが、人は深い内容が懐かしくなっている。それに対応できるのは書籍」と説明し、2019年にはマーケティングの予算を50%ほど増やし、新しいマーケティングキャンペーンを展開する。

キャンペーンのテーマは「世界よ目を覚ませ」。キャンペーンロゴは小さい書店にも提供し、タリアのキャンペーンではなく、業界のキャンペーンにしたいという意向を示した。

2-3. ドイツ図書流通連盟 (Börsenverein des Deutschen Buchhandels = BDB)

ドレハー氏



1825年にライプツィヒで設立された出版業界団体。現在はフランクフルトに本部を置く。出版社、取次、書店が加盟する業界横断の組織である。

全国組織のほか、16州に6つの地方連盟がある。加盟するのは、定期的に刊行を継続している出版社約1800社の95%、取次関係企業約80社のすべて、書店約3000以上の90%に達している。

理事は9人、このうち6人が地方連盟の代表者。会長は3年に1回の選挙で、出版社、取次、書店から順番に選出される。会長の任期は3年で2期6年まで継続できる。調査時点の会長はハインリッヒ・リュートミュラー氏（オジアンダー）。

本部事務局の職員は40人。出版社や書店の従業員は事務局職員を兼任できない。事務局トップとNO2のキーラ・ドレハー氏の2人は弁護士で、彼らをはじめとした事務局の主要な仕事はロビー活動。

連盟への加盟率が高い理由について、ドレハー氏は「加盟すれば、子会社のサービスを安価で利用できる」と説明した。

子会社

連盟は非営利法人のため、事業は3社の子会社が行っている。子会社は、ISBN エージェントで書籍データベース「VLB」などを運営するマーケティング会社のエムファーヴェー (MVB)、フランクフルトブックフェアを運営

するフランクフルターブツヒエメッセ、書籍業学校を運営するメディアキャンパスの3社がある。従業員数はMVBが約120人、フランクフルターブツヒエメッセが85人。

事業予算

年間の予算規模は845万€（約10億9850万円）、このうち60%が会員からの会費収入で、残りは子会社からの配当。

会費は企業規模に応じて最高7万€（約910万円）から、最低は300€と地方連盟の会費200€で500€（約65,000円）までである。

最も大きな予算を投じている事業は、業界のイノベーションを進めるMVBの事業。MVBが現在取り組んでいる事業で最も重視しているのは、これまで出版社が冊子等で書店などに提供してきたシーズンカタログを電子化する「VLB-TIX」。

書籍市場について

書籍市場の現状については、販売金額は微増もしくは横這いだが、これは書籍の価格が上昇したことによるもので、販売冊数は減っているという。

2016年に連盟は読者調査を実施し、その結果を発表している（別添資料「Study “Book Buyer - Quo Vadis?（読者はどこに行くのか？）”」）。

この結果によると、SNSやネット動画配信サービスの拡大によって、読者、特に若い層の書籍を読む時間が減少しているが、本を読まなくなった人々へのヒアリングから、読書を求めていることもわかったという。これに基づいてドレハー氏は、「調査結果は出版社や書店がもっとお客さんに情報を与えるべきだと示している。回答には『どんな本を読めばよいかわからない』という回答も多く、読者への本の案内をもっと魅力的に変えなければならない」と述べた。

具体的に連盟としては、我々が訪問する2週間前に、「VLB」「VLB-TIX」といった書籍データベースに、書籍の特徴を示すマークを導入することを決めた。動画などの評価のように「エキサイティング」「ロマンチック」といった傾向を1～5のランキングで示すという。

書店・出版社・取次の現状

ドイツでは2009年から2016年までに書店が14%減っている。大手書店

が小規模書店を買収する時期があったが、いまはほぼ収束しているという。いまでも書店の閉店は続いているというが、一方で、書籍販売業の資格を持たない人が、興味を持って開く新しい書店も多いという。それでも、連盟の書店会員は毎年 150 件ほど減っているという。

また、大型書店は店舗の面積を狭くし、在庫量を減らしているという。このことは、書店へのヒアリングでも同様の説明があった。

出版社は小規模なところが厳しくなり、数を減らしているという。

取次は 3 社のうち 1 社が過剰投資で厳しくなっているとのことだが、いずれも即納サービスが特徴になっており、「このサービスは取次がなければ存在しないシステム。ドイツでは取次の即納サービスがあるため、書店が Amazon に対抗できる」（ドレハー氏）ということだった。

子どもへの読書推進

50 年前から、地域、州、国全体で子どもによる読書競争が行われているほか、ユネスコが「本の日」と定めている 4 月 23 日には、書店に来店した子どもに、出版社と書店が共同で本を 1 冊贈呈するキャンペーンを実施している。

また、連盟とは別に読書を推進する財団があり、国が予算を支出し、40 人の職員がいるという。この財団が「ブックスタート」を行っている模様だった。

軽減税率

軽減税率の獲得では、連盟が書籍文化の大切さを訴えてロビー活動を行った。税収が少なくなることに対する政治家もいることから、現在でもロビー活動は続けており、電子書籍にも軽減税率が適用されるようになった。EU では（視察の 1 週間前に）、加盟各国が電子書籍に軽減税率を適用することを可能にすることが可決されたという。

ドイツでは、「ポルノ」などは軽減税率の対象にならないとされてきたが、ドレハー氏は、カレンダーなどを除き、内容にかかわらず、あらゆる書籍が軽減税率の対象になると説明した。

日本で軽減税率を求めていると話したところ、「非常に時間がかかるので我慢しなければならない。常に税収が減るという声があるが、それよりも教育と文化に重点を置くべきだと思っている。本は他の商品とは違い、社会の維持と教育に役立つものだから始めても良いと思う」と

の答えだった。

価格拘束

ドイツでは、以前は業界の協定で価格拘束を行っていたが（適用除外）、ロビー活動によって 2003 年に書籍価格拘束法が制定された。

いまでも価格拘束をなくした方が良いという声はあるという。以前、EU の法廷で薬の域外再販を認めないという決定が下された際、独禁当局から連盟に価格拘束をなくした方が良いのではないかと連絡が入ったという。

ドイツでは今春成立した政府の組織が価格拘束を維持するとはっきり表明したので、当面は大丈夫だというのが、EU は自由競争を推進しており、懸念があるという。そのため、連盟では 30 万€（約 3900 万円）の費用をかけて価格拘束とカルテル法の関係について調査を行う計画だという。

ロビー活動

ロビー活動は各省庁や政治家と直接話し合いをしている。その際、政府や政治家からはデータを求められるため、連盟としては、出版社や書店の会員に多くのデータを出すよう求めている。

2-4. リブリ (Libri)



ドイツ最大手の書籍取次。北ドイツのハンブルグに本拠地を置き、90 年前の創業当初は出版社の物流代行業でスタートしたという。第二次世界大戦後に事業を拡大し、ハンブルクとフランクフルトに物流拠点を置いたが、90 年代にドイツの中心部に当たるバート・ヘルスフェルド (Bad Hersfeld) に流通センターを建設して物流を統合した。主に書籍を卸しており、ドイツの取次で 40% のシェアを持つ。売上高は非公表。

従業員は、ハンブルクの本社に約 200 人、バート・ヘルスフェルドの流通センターに季節によって 600~700 人、子会社は、配送会社のブック・エクスプレスが 20 人、POD の BOD (ブック・オンデマンド) が 60 人ぐらい。

取引先はドイツをはじめとして世界で 4000~5000 店舗。海外では、ポー

ランドとフランスの大手書店と取引しており、オーストリアとスイスにも強いパートナーがある。フナック（フランス）の英語の本はすべてリブリが卸している。イギリスの書店にも EC 用の書籍を夜間に配送している。日本とも 10 社の書店と取引しており、毎日、書籍を出荷している。

手配できるアイテム数は 1100 万タイトル。このうち、在庫（即納の対象）が 100 万タイトル。POD で印刷できる書籍が 400 万タイトル、残りはパートナーの取次の在庫数がわかり、取り寄せることができる。在庫のある商品の引当率は 98%。ほとんどの注文には「即納在庫」で対応できる。

即納サービス

ドイツの取次はリブリ、KNV、ウンベルトの 3 社ともに、書店に対する「即納サービス」を実施している。書店が 18 時までに発注すると、翌朝 6 時までに店舗内まで配送する。

ドイツでは、Amazon による即日配送といったサービスがないため、「即納サービス」によって書店の方が早く注文品を届けることができるという。ドイツ図書流通連盟のキーラ・ドレハー氏も「ドイツでは取次の翌日配送サービスがあるため、書店が Amazon に対抗できている」と話していた。

リブリでは、ここ数年で「即納在庫」を 100 万タイトル（うち英語書籍が 12 万タイトル）に増やしており、このサービスが競争上重要なことを物語っている。さらに、2020 年には流通センターの隣に POD の部署を作り、「即納在庫」を 500 万タイトルに増やす。

子会社のブック・エクスプレスは、トラックを下請けから借りて運用している。トラックはバート・ヘルスフェルドから 24 のハブに運び、そこから小分けにして店舗に配送している。どんな小規模な書店にも届けているという。ただ、配送には最低ロット（一箱）が設定されている模様。

POD（プリント・オンデマンド）サービス

リブリとしては、POD サービスの充実を経営上の重要課題だと位置づけている。

POD 事業は子会社 BOD（ハンブルク）が行っており、400 万タイトルのデータを保持し、現在は 1 日に 3 万冊ほど制作しているという。今は作成した書籍を書店に届けるのに 3 日間ほどかかっているが、2 年後に流通センターに POD 設備を置くことで翌日配送が可能になる。

また、BOD では出版社と契約して POD を制作するほか、セルフパブリッ

シングにも対応しており、この分野でもトップシェアになっている。

POD のタイトルは、元本と同じ価格で販売している。品質はよくなり、すべてのフォーマットに対応できる。カレンダーも制作できるという。



BOD のブース

POD タイトルはカタログに掲載し、取引先の書店に配り、インターネットでも公開している。書店からも読者からも注文が増えているが、POD タイトルはすべて書店経由で販売している。

ドイツには他の POD サービスもあるが、タイトル数も生産量もリブリが最大。ドイツ以外でも、フランス、フィンランド、スウェーデンで市場のリーダーであり、スペインにも進出する。国際的な POD の団体もあり、アメリカの大手取次イングラムの POD 子会社ライトニングソースとは相互にタイトルの提供を行っている。

POD はまだ売り上げに占めるシェアこそ低い、伸びは大きいという。リブリとしては「将来的には一番大事なビジネスになる」と考えており、新たな POD の企画に 4500 万€（約 58 億 5000 万円）を投資しているとのことだった。

書店の状況

従来型の書店は減少しており、今でも大きなチェーンに集約されている。リタイアした書店を、ほかの書店が友好的に買収するケースもある。

独立系書店は数が減っているが、一方で情熱を持って頑張って延びている書店もある。そういう書店の多くが、カフェも開き、お客さんが長期滞在するようにしている。

一方、新しい会社が Amazon や eBay、楽天などのマーケットプレイスで書籍を販売している。こうした会社の売り上げは従来型書店よりも大きく、国際的なタイトルも扱っていることからシェアを拡大している。

書店が閉店した場合の在庫は、通常、出版社に返品してクレジットノートをもらう。断られた場合は、決まった期間内であれば、バーゲンブックとしてほかの業者に販売できる。

デジタルサービス

書店がオンラインで紙の書籍や電子書籍を販売するのをサポートする「Libri.Shopline」（ホワイトラベルショッピングシステム）というサービスを提供している。

書店の利用料金は月額 75～155€。販売に当たっては印刷書籍の場合 7.5%、電子書籍の場合は 12%のコミッションをとる。書籍を店頭に送る場合は通常の注文と同様の請求になる。利用書店は 1235 社に上っている。

電子書籍は「トリノ」として提供している。リブリは 2015 年に「トリノ」アライアンスに参加し、取引先の小規模書店が電子書籍を販売できるサービスを「Libri.Shopline」に追加した。また、「トリノ」の電子書籍の仕入はリブリが担当し、電子書籍のカタログ制作やマスターファイルの提供もリブリが行っている。

書籍データベース

リブリは商品データベースを独自に作成している。出版社は VLB に登録する情報に加えて、「キーワード」「在庫数」「納期」「手配の可否」といった情報を提供している。しかも、出版社が作る VLB よりも、取次が作る情報の方が編集されているので、書店は VLB よりも取次のデータを利用しているとの説明があった。

VLB では在庫情報がわからないし、VLB に載っていない本は出版社がライセンスを失ってしまうため、出版社は納入できない本も載せている。そのため「書店にとっては参考にならない」とリブリの担当者は話した。ただ、拘束価格は VLB を参照しているという。

出版社は取次に VLB に提供するのと同じタイミングで情報を提供しているという。「リブリのカタログに登録すればすぐに販売できるので、VLB とは別に出版社が情報を伝えるメリットはある」とのことだった。リブリは大手書店には毎日、カタログのアップデートを行っているという。

2-5. MVB (MVB GmbH)

ドイツ図書流通連盟が 70 年以上前に、元々は出版業界向けと一般読者向けの専門誌を発行する子会社として設立した。1960 年代の終わりにドイツで ISBN が導入されると、書籍データベース「VLB」を作成するようになる。その時点から、MVB は出版社ではなく、テクノロジーを提供する会社になった。現在、売りに上



シルド社長

げの 80%がデジタル製品で、専門誌等の発行は 20%。ドイツの ISBN エージェントであり、国際 ISBN エージェントでもある。

書籍データベース「VLB」、デジタルマーケティングシステム「VLB-TIX」、受発注プラットフォーム「IBU」(Pubnet、PubEasy)などのサービスを提供している。

従業員は 120 人、年間 2200 万€(約 28 億 6000 万円)の売り上げがある。ドイツ以外にオーストリア、スイスでもサービスを提供し、ブラジル、アメリカでも活動している。

ISBN

セルフパブリッシングを除いて、書店では ISBN がない書籍を販売することはできない。セルフパブリッシングを発行する BOD や、Amazon など電子書籍のプラットフォームは、MVB から ISBN を購入して作家に販売している。多くの冊数を発行するセルフパブリッシングの作家は、直接、MVB から ISBN を購入しており、そういう作家がドイツに 2500~3000 人いる。

ISBN 付番の料金は、1 件につき 80€、10 件なら 200€、1000 件なら 450€と、数が多いほど安くなる。ISBN を発行するための費用は、ISBN の収入で賄っている。

書籍ではない商品に ISBN を付けたら問題となる。付けたからといって罰則はないが、気がついたらやめるよう出版社に連絡しているという。

VLB (Verzeichnis Lieferbarer Bücher)

ドイツのほとんどすべて(例外はセルフパブリッシング)の書籍が登録されている書籍データベース。

登録出版社は大手から年 1 点しか出さない出版社まで含めて 22,000 社。このうち 500 社ほどがドイツで書籍を販売する主に科学系の外国出版社。

VLB のデータは、ほとんどすべてのウェブカタログで使われているほか、書店の管理システムでも利用されている。多くの書店が注文管理に利用しているため、VLB がなければ管理できないという。

登録項目は 200 項目。このうち、「言語」「短い説明」「カバー」「カテゴリー」「テーマ」「注文の可否(在庫状況)」「著者」「ページ数」「キーワード」「拘束価格」の 10 項目が必須項目。

出版社の登録方法は、日本の商品基本情報センターと同様に ONIX、Excel ファイル、ウェブからできる。

登録は、基本的に発売の3カ月前までにするよう出版社に求めているというが、遅くなることもあるという。特にペナルティーはないが、VLBに登録しなければその本を販売できないため、早めに登録されているという。

登録はISBNさえ確定していれば可能で、タイトルを表示するタイミング、書店のカタログに表示するタイミング、発売時期などは自由に設定できる。仮の表紙や価格で登録されることも多い。

VLBのデータ品質の向上

MVBではVLBのデータ品質を向上させることに力を入れている。「出版社からもらうデータは必ず問題が発生する」（シルド社長）ため、品質を確認するシステムを開発。1000項目以上のアルゴリズムでデータを確認しているという。

さらに、品質改善のため、4年前に品質ステータスに応じた料金体系を導入した。出版社は1タイトルあたり年間に2~5€を支払っているが、必須項目とさらに品質に関する10項目を設け、すべてが正しいと「ゴールドレベル」、1項目欠けていたら「シルバーレベル」、2~3項目欠けていたら「ブロンズレベル」となり、このレベルによって料金が変わる。

出版社はその品質ステータスを確認できるし、まとめて伝えるレポートも提供している。

VLBの利用者は書店など2000社ほどで、支払う料金は売り上げ規模によって変わるが、最も小規模な書店で1年間に450€、最も大規模で6万€まで。

VLBにかかる費用はVLBの収入で賄うことができ、投資する余裕もあるとのことだった。

VLBはブラジルで「メタボックス」の名称で提供している。アメリカでも2019年から同様のサービスを提供する予定だという。シルド社長は「最終的には世界の手配できるすべての書籍が載っているカタログを作りたい」と夢を語った。

取次の書籍データ作成

リブリのヒアリングで、取次が独自に書籍データを作成していると話していた点について、3社のうちウンブライトはすべてのデータをMVBから取得し、リブリとKNVは自社カタログを制作しているとのことだった。

シルド社長によると、以前、VLBは手動で作成していたため、取次のカ

タログの精度の方が高かったが、MVB が品質管理システムを導入したことで、今では VLB のデータの方が品質がよいという。このため、「リブリと KNV も VLB から入れるデータが増えている。取次にとってカタログは大事なものだが、同じデータをいくつかの場所で管理しても意味がない。むしろ取次が書店とコンタクトするのを手伝っている」との説明だったが、リブリ側のニュアンスとは若干の相違が感じられた。

VLB-TIX

3 年前にスタートしたデジタルカタログサービス。出版社が新刊の受注用に春と秋に作成して書店などに提供している「シーズナルカタログ」を、電子データとして提供する。

大手出版社はほぼ 100%利用しているとのことで、ヒアリングしたオジアンダー書店は来年、コンピューターシステムを入れ替えて、VLB-TIX の利用を開始するというなど、大手書店は現在、自社システムを対応させているところのようだ。リブリも利用しているという。

図書流通連盟のドレハー氏は、「やはり物理的に手にとって情報を見たいと、電子化に反対している書店も多いが、将来的に大事なことだ」という考えで推進していると説明した。

書店は VLB-TIX で仕入れる商品を選び、買い物かご形式で注文すべき商品をまとめることができる。そのデータを出版社の営業担当者に送るか、システムで自動的に送るなどの方法で出版社に提供する。

IBU (Informationsverbund Buchhandel)

IBU は書店と出版社が受発注するための EDI プラットフォーム。VLB-TIX で注文すべき書籍のタイトルを選び、IBU で注文確認書、納品伝票、請求書などを作成してオンラインでやりとりできる。

MVB はかつて、出版社と書店間の決済サービスを提供していたが、「デジタル化され簡便になったため」(シルド社長)7 年前に決済サービスを売却した。

アメリカで 2017 年に NPD (ニールセンから買収) が運営していた書店・出版社間の EDI サービス「Pubnet」(EDI サービス)と「PubEasy」(web 発注システム)を買収し、新会社 MVB US を設立して運営している。現在、アメリカにおける書店・出版社間の注文の 20%を扱っている。

2018 年末までに、IBU と「Pubnet」「PubEasy」の技術プラットフォーム

を統一するという。

まとめ

調査の結果、ドイツでも取次にとって書籍データベースは競争領域であることがわかったと同時に、MVBはVLBの質向上に取り組むことで、業界標準の書籍データベースとしての役割を果たそうとしていることが感じられた。

また、これまで紙で配付されてきた「シーズナルカタログ」の電子化など、新たなイノベーションにも取り組んでいる。ブラジルやアメリカへの進出という、国内にとどまらないビジネスの拡大も印象的であった。

一方、やはりドイツでもデジタルメディアや動画配信の影響で、書籍の市場は縮小気味であり、消費者がネットでの購入（EC）を増やすことで、小規模書店を中心に書店が厳しい環境にあることも判明した。しかし、自ら商品を選んで販売するという小売業者としての矜持を持って、書店業の未来を信じていたオジアンダー書店の経営者の言葉は力強いものだった。

出版流通の枠組みが大きく変わろうとしている日本の出版業界にとって、この視察結果が役に立つことを願っている。

資料

ドイツ書籍市場推移

年	金額(100 万€)	前年比(%)
1990	3,050	11.8
1991	3,395	11.3
1992	3,510	3.4
1993	3,678	4.8
1994	3,814	3.7
1995	3,974	4.2
1996	4,177	5.1
1997	4,227	1.2
1998	4,451	5.3
1999	4,585	3.0
2000	4,837	5.5
2001	4,832	▲ 0.1
2002	4,697	▲ 2.8
2003	4,645	▲ 1.1
2004	4,668	0.5
2005	4,775	2.3
2006	4,942	3.5
※2007	5,070	2.6
2008	5,100	11.5
2009	5,120	0.4
2010	5,274	3.0
2011	5,733	8.7
2012	5,523	▲ 3.7
2013	5,563	0.7
2014	5,176	▲ 7.0
2015	4,986	▲ 3.7
2016	5,076	1.8
2017	5,162	1.7
※2007 年から統計局が基準を変更し、それ以降はドイツ図書流通連盟のアンケートに基づく推計		

雑誌売上推移

年	金額(100万€)
2013	1,485
2014	1,510
2015	1,470
2016	1,480
2017	1,480

VDZ(ドイツ雑誌出版社協会)

オジアンダー

クリスチャン・リュートミュラー社長ヒアリング詳細

創業 400 年以上という老舗書店を、16 年間で 5 店舗から 54 店舗に拡大したというクリスチャン・リュートミュラー氏（43 歳）のヒアリング詳細を採録する。

16 年で 5 店舗から 54 店舗に拡大

——いつ書店の仕事を始めましたか。

曾祖父が 1920 年にフリードリッヒ・オジアンダーから書店を買収し、私で 4 代目になる。私がオジアンダーに入ったのは 2002 年。その前 3 年間ほど大きなスーパーの食品担当の部長だった。

曾祖父が買い取ったときは 1 店舗、私が入ったときは 5 店舗だったが、

今年 11 月 1 日に 54 店舗目を開く。店舗はすべて南ドイツにある。

——業績はいかがですか。

今年の売り上げは約 1 億ユーロ（約 130 億円）。内訳は 90% が店舗、10% がオンライン販売。オンラインのうち 10% が電子書籍。

オンライン販売は 1996 年に始めた。アマゾンに脅威を感じて父が結構な投資をし、ほかの書店がやっていなかった時期に対応した。



店舗、ウェブ、アプリ、カタログ、電話、フェイスブックなどの SNS で、お客さんがコミュニケーションしようと思ったらいつでも、どんな手段でもできることを大切にしている。

書籍以外が売上げの 30%

——書店の状況はいかがですか。

ドイツもネットで買い物をする人が非常に増えている。アマゾンが書籍だけでなく、小売業全体でも最も大きい。そのため書店業界の売上げは 20 年前から下がっており、書店数は減少している。

当社も書籍の売上げが下がってきたので、商品の 30% ぐらいは雑貨、カレンダー、パズル、玩具などの商材になっている。

3 年前からは、マイヤー書店、タリア、ヒューゲンドウーベルなどの書店とともに、電子書籍配信サービス「トリノ連合」(*1)にも参加している。

ただ、電子書籍市場は 2010 年から 4 年ほど伸びていたが、いまは伸びが止まっている。もっと伸びると思っていたが伸びなくてうれしい。

タイトルの多さよりセレクション

——店舗の在庫はどのくらいですか。

在庫量は 1000 平方メートルの店で 1 万 5000~2 万冊。いまはなるべく在庫数を減らしている。数が多くてもすべてを販売できるわけではない。他の大型書店の新しい店も、商品をすべて面陳していた。タイトル数の多さではなく、面白いタイトルをうまく見せることがポイント。

——どのようなジャンルが好調ですか。

最も売れ行きが良い本は、児童書と小説とスリラー。小説・スリラーが 20%、児童書が 20%、旅行が 7%、カレンダー、ポストカード、バーゲンが 5% ずつ、料理が 4%、辞書・語学は 3% など。

専門書はほとんどの人がインターネット（アマゾン）で注文する。チュービンゲンは大学があるので、医学、法律、経済学の本はある程度売れているが、それ以外、ほとんどの大学書店は閉鎖した。大学生は新本も古本もインターネットで買っている。

書店は最高の立地に

——本を売るために大切なことは。

幸いドイツは出版社が書籍の価格を決めているので、アマゾンが安く販売することはできないが、お客さんにどうやってアピールするのかを、いつも考えなければならない。

書店は最高のロケーションでないと本を売ることができないので、昨年、チュービンゲンの一番古い本店と大学書店を閉店し、最も人通りが多い最高のロケーションに本店と児童書専門店を隣り合わせに開店した。子ども向け店舗はお客さんが非常に多い。

お客さんは本を探すときはインターネットで買ってしまう。町を歩いているお客さんに入ってもらい、長く店舗に滞在してほしい。だから、雰囲気を作る照明や家具などインテリアには多くの投資をしている。

そして大事なのはスタッフ。スタッフは本をよく知っているだけではなく、お客さんに優しくして本を買ってもらわなければならない。お客さんが店を出るとき、入るときよりも気持ちがいい、満足していることが大切。

タダで読まれても滞在時間長く

店内でお客さんがタダで本を読んだとしても、長く滞在してくれればうれしい。お客さんが2時間本を見ていて、出るときはポストカードを買う場合もある。2.5ユーロの売り上げしかないがゼロよりはよい。そのとき買ってもらえなくても、次回来るときに買ってもらえる可能性がある。

インターネットは毎日いつでも見ることできる。書店も同じように快適で便利な雰囲気を作らなければならない。以前はカフェに本を持って入ることを禁止していたが、いまは読んでも大丈夫。できるだけ快適に過ごしてもらわなければならない。

アマゾンギフトで本を売る

——特別なサービスをしていますか。

アマゾンや他書店が発券した商品券を使って、オジアンダーで支払うことができる。当社はその商品券を使って、アマゾンや他書店で書籍を注文する。

利益はないが、お客さんが店に来ることがメリットだと考えている。お客さんに満足してもらえば、今後もオジアンダーで本を買ってもらえる。

全店の新刊仕入れは6人のバイヤー

——仕入れはどうしていますか。

チュービンゲンの「オジアンダーセンター」に仕入部と流通センターがあって、バイヤー6人ですべての店の新刊を仕入れている。児童書1人、小説・スリラー1人、実用・スポーツ・ホビーなど1人、専門書1人、あとの2人はカレンダーやポストカード、玩具など雑貨を仕入れている。

書籍は年に2回、春と秋に新刊を発注(*2)しているが、それぞれの店舗で違うタイプの本を揃えなければならないので、補充発注は各店でやっている。

仕入れの85%は出版社から直接買って、15%を取次から買っている。出版社のディスカウントは取次より5~10%ぐらい良いし、仕入量が増えるほどディスカウントは良くなるので、できるだけ出版社から買っている。

取次は翌朝届くから使う

——なぜ取次を使うのですか。

取次は夕方6時まで注文すれば、翌朝には届けてくれるので、アマゾンで頼むよりも早く届けられる(*3)。

そのため、インターネット販売や店舗での客注など、お客さんからの注文はほぼ100%、KNV(クヌッフ)、ウンブライト、リブリという3社の取次から買っている。

——物流はどうしていますか。

すべての店舗の荷物はまず「オジアンダーセンター」に入る。開梱してバーコードラベルを貼って、スキャンして各店舗向けに箱に入れる。店舗への配送は取次のKNVに業務委託しており、翌日にトラックで各店舗に届ける。

インターネットで注文された本はここから配送する。注文の本を毎朝梱包して12時までに出荷する。自転車かDHLで届けている。

シュトゥットガルトなど九つの大きな町では、お客さんが注文した本を次の日に自転車で届ける。チュービンゲンでは学校と提携し、14歳以上の生徒が学校の帰りに、小包1つあたり2.5ユーロで本を届ける。

倉庫にある特別に高い棚に、梱包材や袋、包装紙、配送用箱などマーケティング材をおいてある。バーゲンブックも150タイトルほどある。バーゲンブックは出版社から安く買って、お客さんが入りたくなるように店舗の前においてある。

出版社の営業は店に来ないでほしい

——仕入担当はどのような情報を見て新刊を発注していますか。

仕入れのための情報は、出版社からのプレゼンテーションがある。いまはカタログをデジタルで送ってもらっている。

来年新しいコンピューターシステムを導入し、出版社が新刊について出す情報をデジタル化した「VLB TIX」(*4)の利用を開始する。そうすれば印刷版のカタログは不要になる。

——出版社の営業はどのぐらいの頻度で来るのですか。

ミーティングする出版社は40~50社。出版社の営業担当は年に2回仕入部に来る。スタッフの邪魔になるので店舗には行ってほしくない。スタッフは本の販売に集中しなければならない。

出版社が売りたい本ではなくて、お客さんが欲しい本を置かなければならない。出版社に薦めてもらわなくても、売れるかどうかは仕入れスタッフが判断できる。

——年2回のシーズン以外発注しないのですか。

基本的に年2回しか仕入れないが、途中にタイムリーな本が出る場合は、それを仕入れて販売する。

シーズン制のため、出版社は10月になるとたくさんの新刊を出す。それをいっぺんに買うお客さんはいない。だから出版社にもっと定期的に新刊を出すようお願いしている。

棚に入れた本の滞在期間は3カ月から半年ぐらい。価格拘束(*5)があるため、売れなければ出版社に返品する。最近の返品率は10%ぐらい。

社員は書店販売業の資格者

——社員数は。

社員は600人、うち80人はトレーニング中（書籍販売業の資格取得に向けて）(*6)。社員は幹部を含めて90%ぐらいは女性。小さい子どもを持つ人が多いのでフルタイムは難しく、パートタイムの社員が多いため、実際には800人だが、フルタイムで計算すると600人になる。

店舗のスタッフはみんな書籍販売業の資格を持っている。大きな街の大きな店舗のレジにだけ、資格がない人もいる。

お客さんも60%は女性。特に40歳以上が多く、平日の午前中はほとんど女性客ばかり。ターゲットは女性と言ってもいいが、本当はすべての人をターゲットにしたい。

やめる店舗を買収して拡大

——14年で大きく店舗数が増えたのは、新規出店が多いのですか。

新しい店舗のほとんどは、後継者がいないリタイアする人から買収した店舗。

書店を買収して、その店の社長を店長として雇用する。そして投資してもっと良いロケーションに移転する。

街にとっては書店が減らず、元の持ち主もうれしい。当社にとってはスタッフもお客さんもついてくるので、最初の段階から利益を出すことができる。

書店の将来性を信じている

——書店業の今後をどう見ていますか。

書店には将来性があると信じている。市場は小さくはなっているが、将来性がないと思っていたら、新しい書店を開くことはない。大きな投資をしてすべての店舗を改装している。新たにインターネット販売も始めている。

もちろん、お客さんの要望は厳しく競争もある。やはりアマゾンより魅力的な存在になりたい。

視察参加者名簿

柳本重民	JP0・集英社	団長
田中敏隆	JP0・小学館	副団長
渡辺政信	JP0 専務理事	
大沼伸一	JP0 事務局	
石井悟	自由国民社	
竹内尚志	自由国民社	
寺崎洋一	高橋書店	
長谷川均	ポプラ社	
高野幸生	ポプラ社	
永盛史雄	ポプラ社	
山科博司	ポプラ社	
吉田裕	岩波書店	
奥山昌義	一ツ橋企画	
橋元博樹	東京大学出版会	
細谷葉子	童心社	
秦和宏	翔泳社	
長谷川和亮	翔泳社	
久保田邦彦	光和コンピューター	
野口隆	光和コンピューター	
木村文男	世界思想社教学社	
中川大一	世界思想社教学社	
木本明宏	オーム社	
橋本亨祐	オーム社	
北山文	ひかりのくに	
釋敏行	ひかりのくに	
橋本訓宏	秀和システム	
今村優太	ホーム社	
川崎孝	メトロ書店	
川崎紀子	メトロ書店	
本田多紀子	メトロ書店	
熊沢宏	くまざわ書店	
増田めぐみ	浜書房	
星野渉	文化通信社	