

## 小規模書店の事業再生のポイント



### 1. 一般的な事業の状況

今回は書店の中でも中小の書店を想定したものとなりますが、まず前提として、出版関連の流通や慣行により、中小の書店につきましては、従来から比較的自由度の低い仕組みになっているという側面があります。

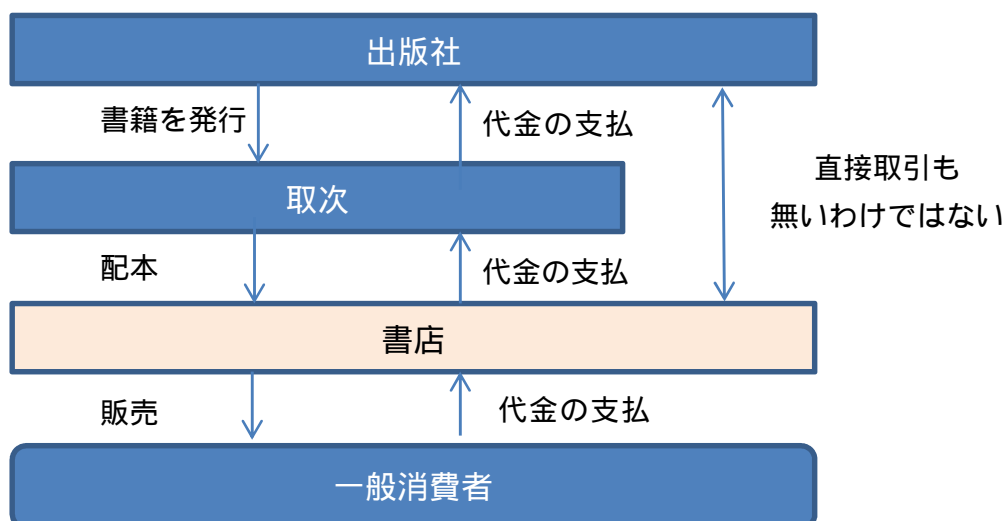
また、業界全体としても不調なことから全般的に厳しい状況にあり、今の制度下における書店のビジネスへの新規参入については、よほどの勝算があるか趣味で行う以外は、避けた方が良いでしょう。

具体的には、次のような問題があります。

- ・価格は買取でない限りは固定されており、書店で決定することはできない(値下げもできない)。
- ・商品となる書籍は取次の判断で配本されるが、売れ筋は大手書店に多く配分されるため、欲しい本は不足し、かつ、特に希望していない本も届く。
- ・支払の Spann が大手より短く、売上と相殺での支払のため、仕入を少なくするために返本を積極的に行わざるを得ない。

つまり、商品の内容や価格について権限は小さく、売れ筋の商品が不足する中で取立は厳しく行われるという大手より悪条件になっているのが一般的です。

#### 【書店までの物流の主な流れ】



## 2. 分析的な取組み



大手書店ですとレジの集中など、大規模な改善を行っていますが、目の届く範囲の規模の書店について、会計事務所の立場からしますと、次のようなことは考えられます。



### (1) 商品の種類別の分析

基本に立ち返り、どういった本が売れるのかということの分析は必要でしょう。経験則である程度分かっている部分もあるとは思いますが、利用者や世間の流れも微妙に変化していくはずですので、継続的にモニタリングすることにより、重点を置くべき部分は見えてくるはずです。

ただし、極端な商品のラインナップにすると、逆に入りづらいようなことになることも多々あるので、最低限のポリシーは決めておくべきでしょう。



### (2) 資金繰り

その特殊な流通形態で分かりづらくなっているところがありますが、だからこそ資金繰りと棚卸はしっかりと行うべきです。

特に、資金繰りについては条件も厳しいので重要となってきます。日々の現金商売で予想は難しい部分もありますが、継続的に記録をつけることにより、精度が高まり、余計な返本も少なくなることは期待されます。



### (3) 棚卸

棚卸を行い、通常の委託品と常備寄託の区別、棚ざらしとなって売れない本など区別して在庫を把握することが、適正な損益の状況を把握する第一歩となります。

特に、買い切りの本なども混在しているという場合、どういった本がどの程度あるか、1冊売れるにしても、どの本が売れるとどの程度利幅が違うかをしっかり把握した上で本の優先度を決定し、限られた中で少しでも利益率を上げていく必要があります。

できれば、棚卸の整理と書籍ごとの損益と紐づけて、買い切りの書籍の結果の損益がどうなっているかなども把握していくと、経営改善に生かすことができるでしょう。

なお、委託販売のみですと、粗利益率はおよそ20%台前半程度になるようですが、一般的な商売の粗利益率として30%程度確保できるのが望ましく、少しでもそれに近づけたいところです。



#### (4) 販売方法

冒頭で述べたとおり、売れ筋、つまり何もしなくても売れるような書籍は不足しがちになります。その現状の良し悪しもありますが、そうなってくると、消費者側が積極的な興味を持っていない書籍をどのように売ることが重要になってきます。

冒頭で述べた不要な本というのも書店側がそう思っているだけで取次は売れると思っているはず（ということにはなっています）。

ポップなどの取組みはその一環と言えるでしょう。その他に、従来からある方法で外商など直接売り込む方法もありますが、経営環境の悪化により、その時間は削られているものと予想されます。

そうはいつても、購入側が普通に知っている書籍は電子書籍やネット販売に流れていく中で、中小の書店としては、対面でもネット上でもチラシでも方法を工夫しながら、こちら側から本を紹介していくことも必要になりますので、そのためにまずは時間を確保しなければなりません。

そのためには、時間別の売上などを分析し、店の営業時間内の業務の割り振りやアルバイトの時間帯などを工夫し、常連顧客とコンタクトを取る時間を確保するのも重要な取組みの一つです。



#### (5) 人的な優位性

小規模の書店が大規模な書店に対抗していくためには、最終的にはある程度人の部分で勝負する必要があります。

従業員レベルでの確保は難しいかもしれませんが、最後は店主の知識等、経営者の何かしらの能力が必要となってくるでしょう。

### 3. 最後に

上記については、分かっている部分も多々あるとは思いますが、時間が無くてできないという場合も多いでしょう。

そうしますと、やり方を工夫したり、優先順位をつけたりするなどして折り合いをつけることはやむを得ないと思いますので、そういったことから会計事務所にご相談いただくのは有用だと考えております。

大規模書店のシェアが年々増えてきましたが、出版業界の風向きも変わりつつあり、今後は中小の書店にも挽回する機会は大いにあると思いますので、その際には本稿で述べたようなこともご検討いただき、ご相談いただければ幸甚に存じます。

