

を販売しているという自覚を持って
リー 大切にしたい日本の活字文化

対
談
リ
レー

祖父の名が付いた会社、創業者の想いを継承
専門書で埋める広大な売り場、やがて専門書のジュンク堂に
一番の脅威は発信する情報としての立ち位置の変化
読む必要性や読もうとする機会をどう作るか
単純にシステム化せず棚ひとつひとつに想いを込めて
売りたいと思う書店員の気持ちは絶対にシステム化できない

工藤 淳也 氏

(株)丸善ジュンク堂書店経営企画部部長

1989年、兵庫県生まれ。ジュンク堂創業者の2代目。
2009年、大学在学中、インターネット事業部門を子会社として株式会社ジュンク堂から分離独立させた株式会社HONを設立し、取締役を経て翌年、同社代表取締役となる。
2011年、総在庫数200万冊を誇る丸善書店とジュンク堂書店のECサイト、「MARUZEN & JUNKUDO ネットストア」を運営。
2016年、同事業の個人通販部門を同グループ「honto」に売却・統合し、その際MARUZEN & ジュンク堂書店に席を移動。
現在、株式会社丸善ジュンク堂書店において経営企画部部長とシステム部部長を兼務する。

本屋がなければ町は廃れる 私達は読む権利
魅力ある店舗にあるのは想いを込めたストーリー

脇 雅 昭 氏

よんなな会発起人 / 神奈川県市町村課長

1982年生まれ。宮崎県出身。

2008年に総務省入省。

熊本県庁への出向、本省の人事採用、公営企業会計制度改正の担当を経て、2013年から神奈川県庁に出向中。

国際課長、国際観光課長を経て、2018年4月から現職。神奈川県内の市町村が抱える課題解決等に取り組む。

プライベートでは、47都道府県の地方自治体職員と国家公務員が集まる「よんなな会」を主催。

社会起業家育成のメンターを務めるほか、民間企業の経営層や公務員など、セクターを超えた仲間・場づくりを進める。

入省後に受験した司法試験に合格。

本は単なる娯楽ではなく思考力をも養い
人は読んできた本によって形成されている
ネットとリアルを繋げば宅配よりも書店での受け取り
椅子はゆっくりちゃんと選んでもらえる空間創りのためである
駅の活性化や地方創世の鍵をにぎるのは本屋さん
書籍に対する消費者の見方を変えていくことがイノベーション

本質を見ながら

時代に合わせる

脇 丸善ジュンク堂書店で経営企画を担当されている工藤淳也さんを指名させて頂きました。紫舟さんとお会いした会の初期メンバーは4人で、工藤さんは5番目のメンバーですね。

工藤 脇さんの「よんなな会」はほとんど大きくなっていますね。

脇 「よんなな会」は、もともと、全国の地方公務員と国家公務員が集まる会ですが、医学部生や体育会生の人生の選択肢を増やすために、いろんな大人に会ってもらうための「よんなな医薬会」や「よんなな体育会」など、公務員に限らず、全国に埋もれた今ある可能性を最大化する場、「よんなな〇〇会」として、その範囲を広げていっています。

工藤 そういう意味では、最初に参加させて頂いた会も「よんなな会」の始まりのような会で、その後何度もいろんな業種の方にお会いする機会を頂きました。

脇 ところで、「ジュンク堂」と言うのは、おじい様の「工藤淳」が名前

の由来だそうですね。2代目の御曹司なのに「何だかいい人だな」と感じました。偏見ですね(笑)お父様の工藤恭孝さんがジュンク堂を創業されたわけですが、創業者の想いを継承していくという意識は強く持つておられますか？

工藤 「ジュンク堂」らしさという部分では、形は変わっていくかもしれませんが、出版業界に対する想い、例えば、町の本屋さんについて父親の意見を聞いたりすると同感できることが多く、そういうところは引き継いでいかなければと思っています。

脇 どんどん新しいものが出てきた時に、今まで正しいと思っていたもの、これまで持っていたものに本当に価値があるのか、また、それを守るべきなのか、Amazonと言う凄く大きなものが出てくることで、リアルの世界の本質を突きつけられて、それを乗り越えるからこそ、その本質が見えて進んで行けると思えますが、どうですか。

工藤 よく言われる「書籍の脅威」「出版業界の問題点」には大きく二つあります。一つはAmazon始めネットの脅威です。でも書籍が買われてい

ることに変わりはありません。もう一つ大きいのは書籍としての価値、位置づけが変わり、本が読まれている時間が減っているのは事実として受け止めなければなりません。書籍においての一番の脅威は、発信する情報として必要とされて来たという立ち位置の変化です。ネットの検索や、ウェブメディアなどで知りたいことの調べも簡単に終わってしまいます。

脇 書籍の立ち位置が変わったんですね。

工藤 明らかに忙しくなって、情報に追われている印象があります。ネットのない時代の休日はずっと何冊かの書籍を読むという生活だったのではないのでしょうか。ネットが一般化してからは、新聞や書籍に目を通すよりもネットから情報を得る、すると新聞も読まなくなりですね。でももう一度活字を見て熟読する活字文化を大事にして、いいものを継承していく必要があると思います。

本の並びのストーリーを

大切する書棚

脇 私は幼い頃に沢山本を読まされた反動で嫌いになりましたが、最

近はよく読むようになりました。「情報」の質、本を作ることにかける時間や手間は凄いですよね。

工藤 エッセンスがギュッと詰まって贅沢なものですよ。読まなくても時間は過ぎ去り、日々は過ぎていきます。書店としては「読む必要性」や「読もう」とする機会をどうつくるかが問われていると思います。Amazon自体はあくまでも「物流会社」で、商品の中で書籍に集客力があるから扱っているだけの話じゃないでしょうか。そこで、自分達の役割は書籍の必要性、作り続けていける体制を残していくことが使命ではないかと思えます。ネットに対してどう向かっていくのかも一つの課題ですが、読書の時間をどう作っていくかというのがもっと大きな課題だと感じています。

脇 伝統工芸に近いのかな、と思いますね。全国各地の伝統工芸や芸能





の技術がほとんど失われ、後継者不在で事業承継がうまくいかず、10年後にはいろんなものの価値が失われてしまうような気がします。工藤さんは親の絶対的家業を、どんな想いで継承しているんですか。

工藤 会社は上場しているので、当てはまらないかもしれませんが、個人として正に「出版文化」を引き継ぎ、どのように残していきたいかを考えると明らかにスピードは速まって来ている。そして「会社は誰のものか」と考えますよね。

脇 株主なのか、創業者なのか…。
工藤 書籍を残して行くに当たって譲りたくないもの、残したいものって何だろうと考え続けて、しつかり向き合っていないと駄目だと思えます。棚の作り方一つにおいても、実はこのノウハウの部分に凝縮されて隠れていたりすることがあるんです。単純に

システムでやってしまうと、失われる可能性が出て来る。そうした味わいを再現できるのか、取り組んでいるところですか。

脇 従業員さんが、人的にやっているんですか。

工藤 現状のところは多くがそうです。一方で、人件費が高騰するという問題もありますので、業務効率化を図ることを考えれば、人がやる必要性がどこまであるのか、その部分をシステムに変えていこうということになります。実は現状は発注した人が棚入れをしているので、どういう想いで発注したのか、大事にして来たのは、この本の横にこの本があるからこそ価値がある、ということだったりするんです。

脇 え、そこまで考えてるんですか！?

工藤 法律の本で、刑法なら「行為無価値論」、「結果無価値論」とか、本棚の中にはストーリーがあります。

脇 刑法における根本的な考え方の対立ですよ。

工藤 単純に本だけでは、何の本か分かりません。刑法の本を並べるとき、まず入門書、その後「結果無価値

論」、「行為無価値論」この順番で行くかな、など、それぞれのストーリーを汲んでいけば、その本に詳しい人が見ても違和感がなく、探しやすい棚になることを目指しています。時代も環境も変わりますが、それを次にどう残すのかを諦めてはいけないと思います。

脇 テクノロジーで活きる部分もあるけれども、本の発注から棚出しまで責任を持ってストーリーを作って並べるといふ想いを継承していくことは大事ですね。

工藤 出版点数が増えている状況下で、「補充」についてはシステム化できるかもしれませんが、これを売って行きたいと言ふ想いは絶対にシステム化できないので、今、書店員の仕事は凄く忙しくなっています。雑誌は置き場所も決まっています。10年前の半分近くまで今は売上が落ち込んでいます。

脇 そんなに減ってるんですか…。

工藤 手間のかかる部分が仕事として残っているので、忙しくなっています。本来、棚を通じてのコミュニケーションの部分に時間をかけられなく

なっていて、目には見えにくいのですが、本当はもつと進化していかなければいけないのにその時間が減って書籍の売上が悪くなっているのは、出版業界が下降線になっている要因の一つではないでしょうか。

出版不況の中で

町の書店ができる1つ

工藤 町の本屋さんはどう残っていくべきかを考えると、今の現状でどう手を打てるか、現実問題として選ぶ選択肢が減って来ている。

脇 地方の小さな書店がどんどん潰れて、同じ「本屋」という業態でライバルのように見えますが、残して行かなければと言ふのはどういう想いですか？

工藤 「これは限界だな」と思うのは、ネットにおいては特定の商品だけが異常に売れることです。

脇 手のひらに収まるスマホの画面の中で表現しやすいもの、ということですね。

工藤 ところが、出版業界全体では「新刊」が毎日約500アイテム、年間数万台の出版されています。これはVRなどの技術革新で、もしか



対応しようとしているのですか？

工藤 大きな流れとしてはどうやって人を減らすかというようなことですね。でも、それも限界がありますし、それではきつと未来がなくなってしまうと思います。また、取次さんの返品率施策ですが、この業界は返品率40%なんですよ。

脇 凄いですね。棚に並んだ本の4割が戻されるつてことでしょうか？

工藤 これは書店さんが苦しくなると同時に、物流が立ち向かっている問題でもあります。送って40%が戻って来て、その物流費を純粹にもらえるならいいんですが……。

脇 それは大きな問題ですね。

工藤 そのコストがずっと跳ね返って来てるので、それを減らしたら報奨金がもらえるという流れになっています。一方で、書籍の売り方については書店の取り組みが弱かったと思います。取り組みが弱く中で返品率を下げるには、仕入れを絞るんです。

脇 「率」ですからね(笑)。

工藤 実はずちの店舗の中でも本当に仕入れを絞った店があったんです。するとその店舗だけ売り上げが前年対比が異常に悪く、売り上げが

凄く勢いで落ちて行くんです。

脇 面白いですね。どうしてですか？

工藤 お客様は買うものをどうやって選んでいるかと言うと、沢山積んであったり、多面で置いてあると目を引くので、「この書籍に注目して、これが話題なのか」と、お客様が受け取るのに突然それがなくなつて、50冊が5冊になると、何を買った方がいいかわからなくなつてしまうのが原因じゃないかと思っています。

脇 そうか、基準がなくなるんですね。

工藤 「沢山置いてある」状態がなくなつた途端、選べなくなつて急に魅力的のない店舗になってしまいます。また、売り上げが落ちていく中で、売り方をどう工夫していくかが今問われています。地方の元気な書店さんもありますよ。盛岡で有名な、さわや書店フェザン店は、カバーもタイトルも著者も隠して、「この本を読んでほしい」内容をひたすら書き綴り、「文庫X」として全国的に話題となりました。北海道のいわた書店では、お客様一人ひとりに合わせて1万円分のお薦めの本を選んで送る「1万円選書」と

いうサービスをやっていますが、申込者が多くて抽選になる程の人気です。

脇 書店さんがお薦めの本、と言うのも一つの売り方ですね。

工藤 いわゆるPOPと言われるものです。出版社はお客様に、この本の魅力を最大限に届けるにはどうすればいいか、を凄く考えています。書店の空間としてパッと見た時にお客様の興味が湧くような棚の作り方、どうやったら興味を持ってもらえるか、届いた書籍を並べただけで興味を持ってもらえる時代ではなくなつて来ています。

脇 最近読んでいるのは、友人に薦められた本ばかりです。SNSで「よかったよ」とか「読むべき」みたいに投稿しているのが購買の動機になりますね。自分が興味を持つことだけ機械的にリコメンドされるのは違って、そこに信頼がありますよね。

工藤 人のフィルターを通した売り方は、書店として取り組んでいくべきなのかな、と思つています。自分の考え方は読んで来た本によって形成されているところが大きいと思います。例えば脇さんという人格の後ろに隠れている本、凄く興味があり

したら環境として変わつて来るかもしれないですが、今の段階では限界があります。そこを大型書店だけではなく、町の本屋さんも担っています。父親は「町の本屋がなくなると、自分達に100%跳ね返つて来る」と言っていました。「町の本屋さんがなくなると出版社が苦しくなつて、作る力がなくなつてきた時、大型書店はどうやっていくのか、置くものがなくなつてくるだろう？」と。

脇 つながっているんですね。

工藤 主として雑誌を扱っている町の本屋さんは絶対に残していかなければいけない、と言っていました。

脇 町の本屋さん自身はどういう

ますよね。それは、絶対に読むきっかけになるはず。うちの一部の書店で「ブックツリー」というのをやっていて、著名人の方に「その人が選んだ5冊」、「自分が読んできた5冊」をご紹介させて頂いています。

脇 いいですね。

工藤 私はその人の本棚をまるまる置きたかったですけど……ね。

脇 おおお！それいいですねえ！

工藤 実は、池袋の店には「作家書店」という形で、本の著者の方がご自身の著作とご自身が読んできた本をベースに選んで、自分でPOPを書くコーナーを設けています。

脇 それ、やりたい！（笑）自分のコーナーを持つてることでしょうか？ 売り上げも伸びると思いますね。

工藤 その人からつながって、広がって行くでしょう。

脇 その参加型はいいね。今まで、「作る人・発信する人」と「受ける人・買う人」に分かれていたのが、一緒に作り、人をどれだけ巻き込んでいけるかという時代になって来たんですね。公務員の交流会「よんなな会」で先日、参加者の一部の方に、ステージ

に30秒だけ上がって話してもらったんです。自分の声でやりたいことを発信してもらったんですが、それだけで単なる参加者ではなく、運営側になるなど。本屋のコーナーも、自分がプロデュースしてるとなった瞬間、一所懸命宣伝すると思います。ネット上ではなく限られたリアルスペースをあなたにお任せします、と言うのがいいですね。

工藤 参加意識ひとつとってもきつと、よんなな会で実際に集まるのと、「ネット上でグループを作って皆でコメントして下さい」と言うのは違いますよね。

脇 それじゃあコメントしないでしょ。創り手が想像出来るような「場」では面白くない、そこにはいろんな偶然性があつて、昨日まで興味があつたことに今日、興味を持つていうのもリアルな価値だと思つています。

ジュンク堂II専門書は空間を埋めるために始まった

脇 ちなみに、工藤さんのお父さんがこの業種に入ったきっかけって何ですか？

工藤 祖父がBL出版という絵本の出版社や「本でローンを組む」ブックローンという会社を起ち上げています。

脇 本でローンを組むって、どういうことですか？

工藤 経済成長期に、全集や全辞典などすごく高級な書籍がありましたよね。当時、出版社さんが全集のデータは持つていましたが、高級なテキストにはなつていなかったで、それを権利としてもらつて、豪勢にしたものをローンで販売するという事業で、大当たりした様です。父親は次男だったので、「金は出してやるけれど、出ていけ」ということで、三宮に大きな場所があつたから、当時では考えられない坪数の物件を借りたそうです。

脇 それで、当たつたわけですよね？

工藤 最初は大変だった様です。書店には返品権があるので、あくまでも出版社側が出すか出さないかというところがあるんです。

脇 売れなかつたら大量に返品されてくるので信用がないと駄目なんです。

工藤 力のない書店さんには、売れ

筋商品が届きにくいという現実があります。そこで専門書をいっぱい揃えたらこの広い空間が埋まるんじゃないか、という発想にたどり着いて専門書を置いたところ、兵庫県だけじゃなくで全国からお客が集まるようになりました。

脇 専門書はジュンク堂というイメージがありますよね。

工藤 いわゆるロングテールの世界をお客さんに楽しんでもらえる空間が創れたというのがジュンク堂のスタートで、去年が丁度40周年でした。祖父の出資金があつたので、祖父の許可がもらえる名称を考えていくなかで、典型的な関西人の発想で「ジュンク堂」という名前を思いついたみたいです（笑）。

脇 池袋本店の隣にまた新しい店舗を展開しますよね。

工藤 はい。昨年8月から、文具専門店とカフェを始めました。最近のブックカフェはコーヒーを飲みながら店頭にある書籍を自由に読めるというのが一般的なイメージですが、本屋さんからすると本は買ってもらう物です。読んでもらうきっかけとしてひとつの手法ではありますが、書籍を



「ただで読めるもの」に変えていく様な気がして、それは違うんじゃないかと思えます。本来、ブックカフェとして求められるものは何だろうと考えて

る時、それは、人の背景に書籍があつて、それを知りきつかけは、その会話の中にあつて本を読むきっかけが生まれてくるんじゃないかと言うことで

です。読書会ができるような空間や、今でも池袋店でやっている、著者をもっと身近に感じてもらえるイベントなどをすることで、「本を読む」という行為そのものを広げられる気がします。

例えば、本を読んだ後に「この作者はどんな風を感じていたんだろう？」と、ちよつと人と話したい時もあるでしょう。そんな空間を創ってあげたいし、それを著者と話せたらもつと贅沢な時間を過ごせるんじゃないかと思うんです。

脇 贅沢だなあ、それは！「本を読

む時間をどう創っていくか」にもつながるんですね。「面白かった」「こんなことに気づいた」って話したくなりまし、読んでみて「って薦めたくもありませんね。

工藤 飲食の方から持ち上げて半年、その難しさに今立ち向かっているところですよ。(笑)。

脇 飲食って、違う難しさですね。

工藤 構造自体も全く違うし、書店と全く違ったんですね。

地方創生の鍵になる本屋購買につながるブックカフェ

脇 公共図書館とのコラボレーションもやってるんですね？

工藤 埼玉県桶川市、兵庫県明石市では図書館と、近くでカフェ、書店や文具店も併せて、駅前にその様な空間を創ることによつて、駅を活性化させて人が集まるようにしたいという想いが自治体にあります。実際、明石は想定より売り上げがいいんですよ。

脇 地方創生と相性がよさそうですね。行政との取り組みも気になっていました。

工藤 人を集めていくと言う時によく言われるのは、本屋さんがなく

なつた町は本当に驚く程廃れていきます。逆に、自治体とは関係なく長野県松本市にうちがドンと出店したら、駅の周辺が活性化したということがありました。これはまちが良くて事実としてあるので、本を売ることで活性化に少しでも役立てたらいいなと思つています。行政との関わりや、地方創生などを考えていくには全国の本屋さんを鍵になつてくるのではないかなと思つています。

脇 確かにコミュニティを生み出す場所になるのかもしれないね。

工藤 未だに問われているものは「本」という形状ではなくて、中の情報をお客さんに渡していくところに立ち返らなければいけないタイミングなのかもしれません。情報は何でも組み合わせが出来るんですね。うちの立場としてはその場所が本屋というのが一番理想的なのかなと思つています。

脇 そのチャレンジを、池袋のもうひとつの店舗でやり始めたんですね。もともと工藤さんの発想だったんですか？

工藤 正直ブックカフェの流行はうちではありません。ただその流行のなかでできること・やりたいことはな

いかと考えていくなかで、池袋の発想になりました。ブックカフェのブームは自分が作り出したつて言えたら格好良かったのですが(笑)

脇 いいヒントになりましたね。

工藤 そうですね。出版業界ではない方からは「ショップ内にある本を手にとつて、席で読めるようにしてほしい」とご要望を頂きますが、実はずつとお断りしてらるんです。

脇 でも、一方で、ジュンク堂行くと店内に椅子が置いてあつて「どうぞご自由にお読み下さい」となつてますね。

工藤 店内に椅子を置き始めたのは、間違いなくジュンク堂が先駆けです。そのきっかけは、本を選ぶのは一瞬で終わりません。立ち読みでパツと済むような本はウェブに置き換えられていきます。1分で理解できるものなら、ウェブとの違いは何かとなつて、最終的にそこは廃れていくでしょうね。「そこで読み終えられない」特に専門書は重いものが多かったの、ゆつくりちゃんと選んでもらえる空間を創りたい、というところから椅子を置き始めました。

脇 そういう意味があつたんです



ね。

工藤 今のブックカフェには、選ぶためじゃなくてコーヒーで潰す時間に本が携わっているという図式があつて、大きな乖離だと思つています。ほとんど図書館と変わらなくなつて、本を作っている人達に対する尊重がないと感じてしまふんです。

脇 本を基点としてコミュニティが生まれる場所を作つて行くということですね。ジュンク堂は大型店舗を全国展開していますが「本屋がなければ町が廃れる」ようなこともあるわけですが、そういう所にジュンク堂として出店はしないんですか？

工藤 うちが大型店なので、大型都市にドンと出すという選択肢しか取りにくいのが現状です。

脇 小さいお店は造らないんですか？ 自分達の代で辞めちゃおうかな、と言う既存の書店にテコ入れする

ことで文化を残すというのも、大事なかなと思ひますが。

工藤 仰るとおりだと思います。町から書店をなくさないために「書店さんが残つていける環境作りをしたい」んです。うちのグループで「昨年の段階で共通書店システムと言う大きなシステム投資をして「全国の書店が使えるシステム」を作つています。

脇 そこは一番分かつてますからね。

工藤 人件費をコントロールするのがどれだけ大変か、どんな風に棚を入れていくのがベターなのか、専門書籍の難しさは、パッと見て分からないところなんです。でも各店舗、特に池袋本店にはそれに特化して理解している書店員が一杯いるので、それをシステムに落とし込んで共有できるようにしていこう、としています。

脇 それは凄いな財産ですね。本当の「人財」ですね。

工藤 それを町の本屋さんに戻していけるのが、共通書店システムです。それだけではなく、書店は大体便利な場所にあるので、ネットで注文して店頭で受け取るシステムのような話は必然的な流れだと感じています。特

に関東には、自分達の生活圏内に書店があるので、売れ筋商品はネットでなくても、行き道の本屋さんで絶対

にあるはず。でも、それをネット経由でお客さんに伝えるきっかけがなかっただけで、ネットで取り置きをして書店で受け取れるように7、8年前からトライしています。わざわざネットで購入するなら、ネットで「この書店さんに在庫がある。取り置きして置いて」とボタン1つでできるようにして、基本的に1時間以内に返答しています。自分の生活圏内で「帰りに受け取ろう」「行きがけに購入していこう」などができる環境にしていけば、まだまだ書店としての価値が出て来ると

思います。

脇 倉庫の問題を解消するために全国の書店さんに着目した、ということですか？

工藤 受け取れる場所を町の本屋さんになれば間違いなく便利なものになってきます。書店が減つているとは言つても、現在公称で全国に1万2000店あります。お客さんがもつと書店を活用して受け取りができれば、お客さんにとつてもメリットが大きいと感じます。実際、利用数

も、前月比で130〜140%レベルで伸び続けています。実は、それをアプリで対応するようにしたら、より伸びて行きましたね。お客さんから便利だと理解してもらつた瞬間に、宅配より書店受け取りを選ぶと思ひますよ。

脇 ネットとリアルをつなぐのですね。

工藤 このシステムを、1軒の町の本屋さんで自分で投資して完成させることはできないので、共通書店システムで提供していきたいと思つています。

脇 アプリから取り置きして、町の本屋さんで受け取れるとは便利ですね。書店に足を運ぶきっかけにもなるし。

工藤 町の書店さんが使えるサービスを提供することによって、うちが出店しなくても書店さんが残つていけるきっかけができます。

名著で読み解く

「イノベーション」

脇 いつも本が身近にあつたと思ひますが、子供の頃からずっと読んでいましたか？

