

古書店のモデル利益計画

中小企業診断士
野崎 芳信

#古書店 #古本 #SWOT分析

I 業界の概要

① 古書店の概要

(1) 古書店とは

古書店とは、日本標準産業分類の小分類（606）書籍・文具小売業のうち、細分類（6062）古本小売業に相当し、古本屋、古書籍小売業、古雑誌小売業が例示されている。

古書店は、戦中の価格統制・戦後の官による組織化で、一時古物商の登録以外の規制を受けてきたが、現在は住所地を管轄する警察署への古物商の許可のみが課されており、組合参加は任意である。（現在全国の古書籍商組合には2,200店加盟）

(2) 多様な形態

新刊書店のような再販売価格維持制度（独禁法で例外認定の定価販売）と取次店による委託販売制度には組み込まれなかったことから、現在多様な形態の古書店が存在しており、これからも顧客志向の経営者が続く限り、多様な古書店として生き残ることが期待できる。

(3) 仕入れルートによる多様な形態

従来は、店舗への持ち込みや、収集家宅への出張買い取りが主流だが、宅配買い取り、回収業者・終活事業者からの持ち込みなど社会構造の変化に対応して新たな流通方法を開拓してきた。店舗を持たない、ネットショップも現れた。最近Amazonはネットだけでなく、出店業者に代わり物流業務を一貫してサポートするFBA（フルフィルメント バイ アマゾン）倉庫サービスも提供している。

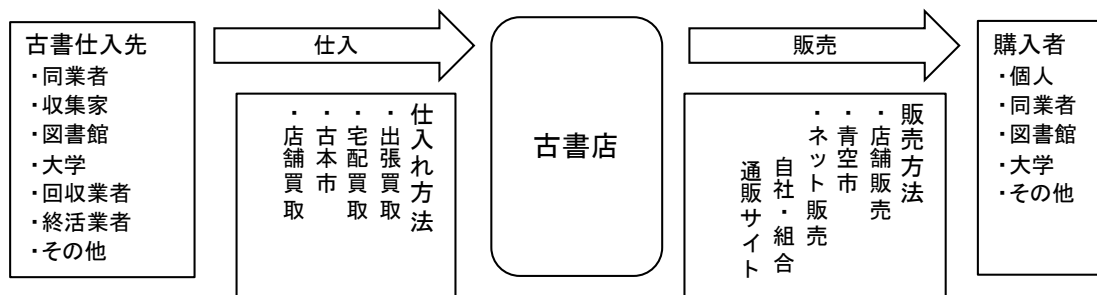
(4) 関連する商品を扱う多様な形態

出張買い取りの増加に伴い、楽譜・カタログ・絵葉書・写真等周辺商品の買取依頼も多くなっている。見積の段階で把握できれば、出張時にそれぞれの周辺商品の専門店の担当者に同行してもらうことも多くなっている。古書店組合の会員には、そのような周辺商品を扱っている店も増えてきている。

② ビジネスモデル

現時点で古書店の本体部分を俯瞰図にまとめた。このビジネスモデルについて論じていくことにする。多様な形態については、利益計画に必要な部分を語っていくこととする。

図表－1 俯瞰図



(出典) 筆者作成

3 市場規模

概要で記したとおり、古書店組合はあるが、任意加入であり、新刊本のような正確な市場データはない。しかし、IT化を進めている古書店も現れ、全体の流れを把握できるようになることが予想される。

(1) 新刊書籍・雑誌の販売推移 (出典：出版指標年報2023年版)

出版業界の売上は1996年にピーク26,564億円(書籍10,931億円, 雑誌15,633億円)と、ともに1兆円産業であった。2014年から電子書籍が統計に入ったにもかかわらず、2022年には16,305億円(書籍6,497億円, 雑誌4,795億円, 電子出版5,013億円)と、減少傾向を続けている。結果としてここでは記載しないが、新刊書店数は大きく数を減らしている。

(2) 古本小売業の業績推移 (出典：経済センサス活動調査)

図表－2 古本小売業の事業推移

	事業所数			従業者数 (人)	売り場面積 (㎡)		年間商品販売額			
	合計	法人	個人		事業所当り	(百万円)	事業所当り	従業者当り	面積当り	
2012年	1,422	615	807	7,954	237,286	167	58,064	41	7.3	0.24
2014年	1,607	900	707	9,901	373,733	233	87,102	54	8.8	0.23
2016年	1,793	1,045	748	13,967	409,831	229	127,350	71	9.1	0.31
2021年	671	671	-	14,075	345,347	-	116,304	-	8.3	0.34

(出典) 「経済センサス活動調査」総務省統計局

一方、古本小売業の事業推移は、国の作成しているデータで、何年か毎に実施される、経済産業省の経済センサス活動調査がある。古本小売業の売り上げは増加傾向を続けている。2021年調査については、個人の事業所数が発表されていない。

(3) 世帯当たり印刷物品目別支出推移 (出典：総理府家計調査)

今後の古本の市場の動向を確認するために、家計支出動向を確認した。

図表－3 1世帯当たり（総世帯）の品目別支出金額

	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年	令和3年	令和4年
新聞	28,162	27,617	26,345	25,132	24,667	23,744	22,933	22,099
消費支出比	0.95%	0.95%	0.90%	0.85%	0.82%	0.85%	0.81%	0.75%
雑誌	3,362	3,507	3,276	3,065	2,914	2,589	2,746	2,401
消費支出比	0.11%	0.12%	0.11%	0.10%	0.10%	0.09%	0.09%	0.08%
書籍	8,044	7,841	8,225	7,428	7,789	8,095	8,439	7,965
消費支出比	0.27%	0.27%	0.28%	0.25%	0.26%	0.29%	0.30%	0.27%
その他の印刷物	1,228	1,316	1,457	1,387	1,338	1,282	1,456	1,294
消費支出比	0.04%	0.05%	0.05%	0.05%	0.04%	0.05%	0.05%	0.04%
合計	40,795	40,281	39,303	37,013	36,708	35,711	35,573	33,759
消費支出比	1.38%	1.38%	1.35%	1.25%	1.23%	1.27%	1.26%	1.15%

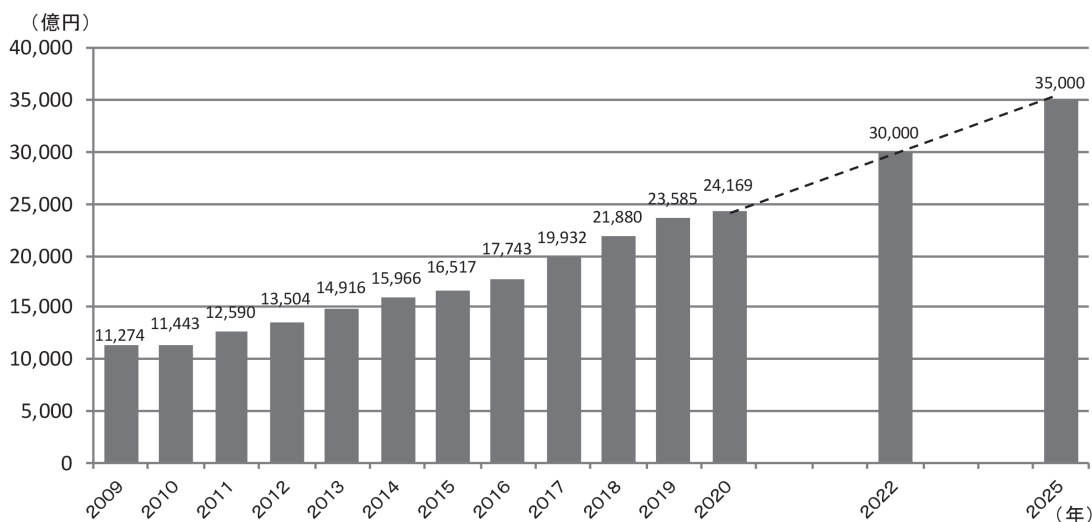
（出典）「令和4年 家計調査年報（家計収支編）」総務省統計局

合計金額は低下しているが、書籍はほぼ横ばいで推移している。新刊書が売上を大きく落としていることから、古本売上が増加傾向にあること、今後も安定的に推移すると考えて良いと判断できる。

(4) リユース市場規模

環境庁の主導するリユースに依る循環型社会形成基本計画で、代表指標としての「リユース市場規模」が定期的に調査されている。販売額は2009年の11,274億円から増加し、2025年には35,000億円に達すると見込んでいる。（計算根拠は報告書に記載されている）

図表－4 リユース市場規模（国内消費財における販売額）の経年変化と予測



（出典）環境省 令和3年度リユース市場調査報告書

(5) リユース市場の書籍の規模（2021年）

図表－5によれば、リユース品販売額合計34,048億円市場のうち、書籍は807億円、2.4%を占めており、全体市場を上回る成長も予測されている。

(6) 中古・リユース市場規模推計結果の比較（上位6品目）

中古書籍は10%以上増加すると予測され現時点で市場規模は当面拡大が期待できる。

図表-5 中古・リユースの市場規模の推計結果の比較

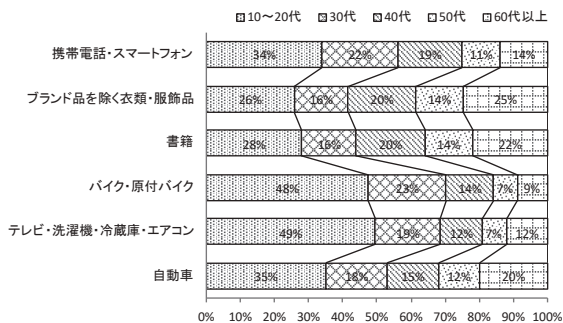
品目分類	市場規模(億円)				増減額(億円)			増減率			増減傾向		
	平成 24年度 推計	平成 27年度 推計	平成 30年度 推計	令和 3年度 推計	H27/H24 増減額	H30/H27 増減額	R3/H30 増減額	H27/H24 増減率	H30/H27 増減率	R3/H30 増減率	H27/H24 増減	H30/H27 増減	R3/H30 増減
携帯電話・スマートフォン	201	428	352	544	227	▲77	193	113.2%	▲17.9%	54.9%	↗	↘	↗
ブランド品を除く衣類・服飾品	983	866	1,002	1,212	▲117	136	210	▲11.9%	15.7%	20.9%	↘	↗	↗
書籍	994	787	696	807	▲207	▲90	110	▲20.9%	▲11.5%	15.8%	↘	↘	↗
バイク・原付バイク	1,706	2,076	2,168	2,501	371	92	332	21.7%	4.4%	15.3%	↗	↗	↗
テレビ・洗濯機・冷蔵庫・エアコン	408	552	756	813	144	204	57	35.4%	36.9%	7.5%	↗	↗	↗
自動車	17,454	18,112	18,417	19,129	658	305	802	3.8%	1.7%	4.4%	↗	↗	↗
合計	31,047	31,424	32,492	34,048	377	1067	1556	1.2%	3.4%	4.8%	↔	↗	↗

(出典) 環境省 令和3年度リユース市場調査報告書

(7) リユース市場規模の世代別構成比・品目別購入志向

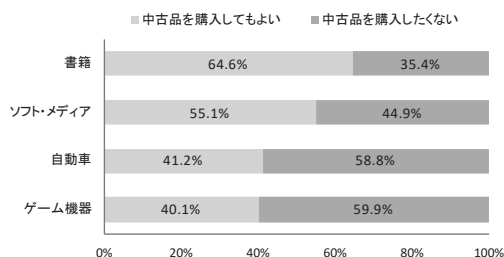
相対的に世代別の差が少なく、特定の年齢にターゲットを絞る必要は乏しい。書籍は中古品の購入についてのこだわりが少ない。

図表-6 リユース市場世代別構成の品目別比較



(出典) 環境庁 令和3年度リユース市場調査報告書

図表-7 中古品購入に寛容な上位4品目



(出典) 環境省令和3年度リユース調査報告書

II モデル企業A社の概要

図表-8 A社の企業概要

会社形態	株式会社
設立	2014年
資本金	5百万円
従業員数	正社員3名、パート10名
所在地	東京近郊の私鉄駅近
事業内容	工学・建築系の専門書と文学書他一般書
施設	店舗1、倉庫1
売上高	100百万円

① 創業の経緯とA社の沿革

(1) 創業者が古本業界に入った経緯

A社は、東京郊外に所在する古書店である。現在、私鉄駅近くの店舗と店舗からほど近い倉庫を持って、実店舗とECサイトと同業者市場で営業している。

創業者は、地方で5年のIT系企業の勤務を経て、知り合いの紹介で東京郊外の古書店に正社員として入社した。入社後、古書籍の仕入れから販売までと在庫管理・経理を学んだ。

古書店の従業員として、所属している店舗の店番から入り、地域の青空市への参加、組合の主催する市場へ研究員として参加し、古書の流通が規制に縛られず自由であるが、責任を伴う仕事であることを経験した。

勤務先社長からは、意欲があれば、独立の手助けをするとの言葉をいただき、ぼんやりと将来設計をしてきたが、同年代の従業員同士の交流、組合活動での個性的な古書店社主たちとの交流から、一生の仕事として挑戦するに足る仕事と考え、独立を視野に入れて仕事を楽しんだ。

(2) 創業までの経緯

地方からの出張買い取りに参加した経験から、店を持つにあたって、立地が大切であることが分かった。神田神保町の古書店街の名は、全国に知れ渡っており、地方在住者に説明は不要であった。しかし、家賃も高いため新規創業者が最初に店を出すにはハードルは高い。

かといって、首都圏、近畿圏、中京圏から離れると仕入れから販売までを行っていくのは大変である。勤務先社長の意見もあり、休日に首都圏郊外を歩いてまわり、土地勘を醸成した。この過程で、各地に意欲ある古書店主がおられることを知り、心強く感じた。

図表-9 都道府県別古書店の所在

	事業所数	従業員数 (人)	売場面積 (㎡)	年間販売額 (百万円)
東京	140	2,647	45,563	30,595
神奈川	68	2,101	45,331	15,451
愛知	50	1,448	33,306	8,542
千葉	41	1,004	23,895	6,911
埼玉	38	907	22,437	6,808
大阪	35	680	15,651	5,712
全国計	671	14,075	345,347	116,304

出典：「令和3年 経済センサス活動調査」総務省統計局

入社7年目に勤務先社長から、独立のお墨付きを得た。出店先を探していたところ、勤務先社長の知り合いで後継者に恵まれなかったオーナーから、店舗を引き継ぐ形で、自己資金の範囲で古書店を始めることができた。

(3) 創業後の経緯

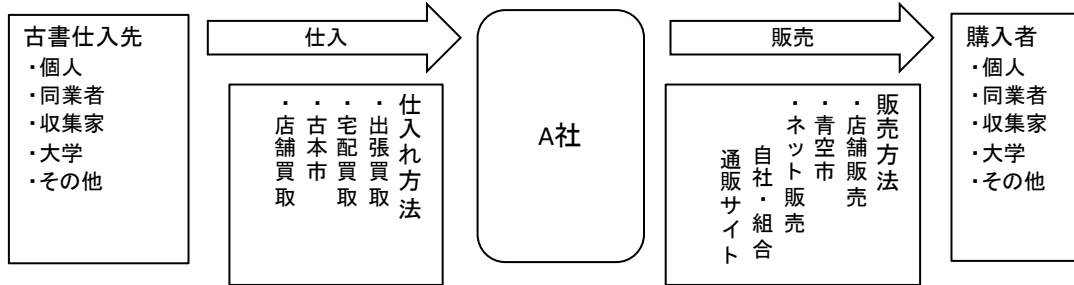
前のオーナーからは、在庫の古書の処分を任せられており、自分なりの商品構成に入れ替えを進め、2年で入れ替えを完了した。これを見守っていた家主から、同じ駅前の空き店舗への移転の打診があった。従来の表通りからは離れることになるが、乗り換えの人波が途切れることのない古書店としては好立地であり、店舗面積は広く賃貸条件はリーズナブルな水準であった。すぐに会社を立ち上げての移転を決めたが、立ち上げ資金が不足する分は田舎の親からの借入金に頼った。大型化の結果運転資金を賄うため、店舗以外の販売が必要になったが、組合の「日本の古本屋」サイト：登録数60万冊、独自サイト：扱い数年5万冊、Amazon中古サ

イトなどで捌き、合計で年1億円の売上を達成し、利益も確保している。

2 A社の事業概要

(1) A社のビジネスモデル

図表—10 A社の現状のビジネスモデル



(2) 仕入体制

- ・店舗、目録、市場、訪問、宅配

仕入内容（商品・価格）は社長と仕入担当者が決定している。

(3) 販売体制

- ・店舗、ECサイト、市場

ECサイトは自社・組合・Amazonに限定し、メルカリは個別判断に時間が掛かるため、利用していない。市場は不得意な分野・長期在庫一括処分に活用している。

(4) 管理業務

- ・独自作成の在庫管理システム・顧客管理システム
- 情報管理には特に注意している。

3 A社の収益状況

A社の収益状況は図表-11のとおりである。

図表—11 収益状況

科目	金額(千円)
売上高	100,000
売上原価	25,000
売上総利益	75,000
(粗利益率)	75%
販売管理費	53,000
内人件費	24,000
内教育費	10,000
営業利益	22,000
(営業利益率)	22%

売上構成は、店舗3割、ECサイト・目録通販4割、市場3割となっている。値決めは、最終的に他店比較で購買者が決めることになる。個店で異なるが、買取価格<市場価格<顧客価格（販売価格）となっている。一般書の購入は束でいくら、専門書の購入は個別にいくらとしている。最近では、ネットでの価格も出ているが、大量に出てくるものを全冊調べるには労力が要り実行しにくく、束にしての値決めが、儲けの源泉になる。相手のあることであり、実践で相場観を磨く。

一般的に一定の想定価格に対し、買取最低価格20%、市場価格50%（売手<買手）、顧客価

格80%を目安にすると分かり易い。いずれも自由価格であり、売手はより高く、買手はより安く買うことで、満足感を得られる。

専門書は専門店に声が掛かるが、故人の所蔵品は家人が売りに出すので、一般書を扱う古書店も儲けるチャンスになる。

当社は、その時その時の売れ筋商品の仕入が功を奏したため、商品の回転が速く、利益率も高い商売ができています。

4 A社のSWOT分析

コロナ禍は、古書店業界では店によってプラスにもマイナスにも働いた。A社は、通販に力を入れていたため、従来程度の収益を確保した。しかし、何が起こるか分からない不透明な時代であり、立ち止まってビジネスモデルを見直すことにした。

(1) 強み

- ・従業員それぞれの専門性が高い

社長が、独立するときを受けた恩義を、古書店業界に返すため、従業員教育・のれん分けの準備が行き届いている。結果として、接客・商品管理・やりがいを持った専門家を有している。

- ・仕入れ・販売ルートが安定している

店舗・訪問買い取り・市場など多様な仕入れルートを確保している。一方、店舗・市場・ECサイト等販売ルートも確保している。同業者とは、組合・市場・イベントで交流を広め、専門性の高い商品は共同で仕入れることができる。価格設定も自分でできる。

- ・各種専門家とのネットワークの存在

顧客のニーズを常にアンテナを高くしてキャッチしている。

- ・情報発信力あり

顧客管理システム・在庫管理システムを自力開発しており、販促活動が可能になっている。

(2) 弱み

- ・店舗利用者が少ない

郊外の駅前ということで、一定の来店者はいるが、増加する見込みは乏しい。

- ・商品構成で、将来性のある核となるものが固まっていない

建築系の書籍の在庫があり、柱になっているが、より深い専門性は持っていない。神保町のような専門店の集積した店舗に勝てない。ニッチな専門店との連携が重要になる。

(3) 機会

- ・リユース市場で、書籍は成長分野と目されている

新刊書店の動きで見えてくる。売場の一部貸し（誰々の古本コーナー）、カフェ併用など。

- ・書籍から派生して、多様な出版物・衣料品の扱い打診が進んでいる

楽譜・図録などは扱い可能であるが、衣料・高級ブランド品は既に確立しており、当社は扱わない。

(4) 脅威

- ・新刊書の電子書籍化の波が大きくなっている

- ・技術革新の波で、国会図書館・大学の電子アーカイブが利用可能な状態になっている
- ・利用者の善意に頼った無人店舗古本販売の動きがある
- ・自動翻訳をはじめとするAI技術の急速な進展でリアルな書籍の存在意義が問われる

Ⅲ A社の課題と改善の方向性

A社のSWOT（強み・弱み・機会・脅威）から、課題と改善の方向性をまとめた。

図表—12 課題・改善の方向性を示したクロスSWOT分析

		機会	脅威
		<ul style="list-style-type: none"> ・リユース市場で書籍は成長分野 ・新刊書店の新しい動き ・書籍から派生して多様な取り扱い依頼 ・出版物、衣料品、高給ブランド品 	<ul style="list-style-type: none"> ・電子書籍化の進展 ・国会図書館のアーカイブ公開 ・国外図書館、大学の資料公開 ・自動翻訳技術の急速な進展
強み	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員それぞれの専門性が高い ・仕入・販売ルートが安定している ・各種専門家とのネットワークの存在 ・情報発信力あり 	【課題】 <経営目標の明確化と実行> ◇専門性の高い従業員の能力を最大限に発揮させる <ul style="list-style-type: none"> ・仕入体制を強化し、宅配仕入を削減する ・従業員の専門性があがるスキル習得を支援し、のれん分けを推奨する ・商品の回転を上げる取組とする(売れる品ぞろえ) ◇若者市場の開拓を実施するため、店舗来店を増やす策を施す <ul style="list-style-type: none"> ・店舗にAI、子育てなどテーマを設けた短期賃貸スペースを設ける(店舗の一角をターゲット世代向け商品開発の場にする) ・書籍以外の新たに需要が拡大している商品を置く(アンティーク置物) 	
弱み	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗利用者が少ない ・商品構成に将来性ある核がない ・将来予測力が乏しい 		

① A社の課題と改善の方向性

コロナ禍を経て、将来予測の重要性が見直された。これを機に、A社のビジネスの課題を抽出した。A社は、あくまで現在の古本流通を基盤に置いて活動していく。

(1) 専門性の高い従業員の能力が発揮できていない

従業員それぞれが高い専門性を持っているが、社員が少なく多様な業務を余儀なくされている。業務プロセスを見直すことで、付加価値の少ない業務を削除する。

(2) 将来性の見込める、若者市場が開拓できていない

来店客を待つ、注文を待つ体制のため、情報発信力を生かしていない。結果として、対面の機会が少なくなり、顧客との密度の高い空間を作れていない。一定のテーマを決めて、店の一角、棚の一角を開放することで、新しい販売の動きを探り、試す。

Ⅳ 課題に対する改善策

抽出した課題に対する改善策をまとめた。

① 専門性の高い従業員の能力を最大限に発揮させる仕組みを作る

加入している古書組合は、協同で青空市を開催し古書店の存在をアピールし、古本を手にとってもらう機会を増やしている。組合加入について地域の縛りはなく、日本国内組合員同士の交流の場となっている。同業者間の取引を活発にするため、市場を定期的に開いている。市場では、組合員は、売り方・買い方どちらにも参加できる。組合員である店主が市場の幹事となり、市場運営のため若手社員を「経営員」として派遣し、経営員は、古書流通の全体を体験できる。疑問点はその場で答えてもらえ、幹事・研究員間のネットワーク作り、勤務している古書店の専門以外の知識を得る。この経営員の仕組みを利用して能力を開発する。

(1) 目利き力のある従業員が売れる古本を多く仕入できるよう、当方主導で買取する

経営員を経験した社員は、店頭買取・出張買取（書蔵家の求めに応じ書庫を訪問して買取）の補助を経験することで、値決めの専門家として独り立ちできるようにする。一方で、ブックオフのような買取の専門性が求められない買手は、会社のルールに基づき機械的に値決めをしていく。このため、売手にある程度の相場観があれば、古書店に持ち込むことになる。古書店は売筋の古書を仕入れることができ、顧客ニーズに沿った品揃えとなり、商品の回転率で差が出てくることになる。

ここで、宅配買取（書蔵家が宅配便で古書店に送り付け、買取ってもらう）の問題点が発生する。届いた古書は、すべて買取ることになるが、業界に溢れているベストセラー本は、長期在庫（回転率低下）をもたらす。A社は少ない人員で運営しているので、基本的に宅配買取はしないとしており、回転率低下を事前に回避できる。逆に、出張買取は、下見（事前見積）で概要を把握できるので、積極的に取り組む。

(2) 従業員の専門性が上がるスキル習得を支援し、のれん分けを推奨する

採用の時点で、A社の基本姿勢を社長からくどいくらい説明する。社長は先輩社員の意見を聞いて最終判断する。社長自ら体験した独立の経緯を示し、のれん分けや創業を推奨する。

このスキル習得講座受講で、専門性アップにつなげるという社員の申告は、原則認め、必要経費は会社で負担する。のれん分け後も、グループとしてお互い支援し合えるよりどころとする。場合によっては、社内の勉強会で全員の知識を共有して一体感を醸成する。

(3) 商品の回転率を上げる取組をする

売れる商品を仕入れる他、売れなかった商品の早期処分を図る。処分方法は、店頭の100円本コーナーに置いたり、青空市で展示したり、1年以上の在庫を一括して市場に出す。他の店の棚であれば、新たな買手を見つけることができる。このために、所蔵古書の単品管理が必要になる。在庫管理システムは開発済みであるが、確実に入力していくことが欠かせない。入力は入荷の都度アルバイトを雇ってでも実施する。ECサイト専門の独立系古書店は、置いた棚と紐づけして管理している。最新のシステムで、在庫管理は省力化を目指す。組合員であれば、開発者に教を乞うことも可能である。

組合のECサイト「日本の古本屋」とデータを連動させて、回転率管理の効果を大きくする。

② 店舗来店者を増やし、若者市場の開拓を実施する

リユース市場の動向調査では、書籍購入は若い層も大きな比率を占めている。スマホで育っ

た世代であり、これからは、ECサイトの売上比率が増加するのは、目に見えている。しかし、書籍の現物であれば、対面で面談することで、キーボードでは受信できない最新の世代別動向情報を集めることができる。

(1) 店舗にAI,子育てなどテーマを設けた短期賃貸スペース設置。無店舗販売実験に参加

店舗の一角を、「AI」や「子育て」などターゲットの若者世代向け商品開発の場とする。

無店舗販売システム開発会社とタイアップして実験システムと機材を置き、無店舗販売の課題・解決方法を探る。子育てペアの関心の在りかを面談で聞き取るなど最新動向を収集する。マーケティング会社とのタイアップも可能である。

(2) 書籍以外の新たに需要が拡大している商品を置く（例えばアンティーク置物）

世界の雑貨を扱っている店、大型鉢植えの植物店、熱帯魚店とタイアップして、アンティーク置物などの定期更新サービスを実施する。店舗はアンテナショップ、詳細はECサイトでリース契約に誘導するなど新たな商売のネタを発掘する。

(3) SDGsの視点に立った投資の実施

リユースの見込めない書籍は、安易に焼却処分に廻らないよう、集めて溶解パルプとして再生活用できるような物流の組み立てが、行政・同業者と協力して出来るよう活動する。

V 改善後の利益計画

図表—13 今後の利益計画

(単位:千円)

	直近期		1年目		2年目		3年目	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	100,000	100.0%	110,000	100.0%	121,000	100.0%	133,100	100.0%
売上原価	25,000	25.0%	27,500	25.0%	30,250	25.0%	33,275	25.0%
売上総利益	75,000	75.0%	82,500	75.0%	90,750	75.0%	99,825	75.0%
(粗利率率)	75.0%		75.0%		75.0%		75.0%	
販売管理費	53,000	53.0%	59,200	53.8%	60,460	50.0%	66,783	50.2%
人件費	24,000	24.0%	25,200	22.9%	26,460	21.9%	27,783	20.9%
教育費	10,000	10.0%	15,000	13.6%	15,000	12.4%	20,000	15.0%
営業利益	22,000	22.0%	23,300	21.2%	30,290	25.0%	33,042	24.8%
(営業利率率)	22.0%		21.2%		25.0%		24.8%	

改善後は、仕入体制の集中で、これから大量に出回る大部数発売のベストセラー商品（古本として捌けない）を扱いから外すことで、商品回転率を上げる。また、販売体制で、若者市場の囲い込みの観点から、次に来るのはニッチな専門書と、夫婦子育て世代のニーズに合わせた商品とする。店舗・ECサイトで積極的に販促することで、一定の売上増と利益率維持を図る。

次世代に引き継ぐべき古書籍の廃棄を防止するべく目利き力を強化する。一方で、売上増が利益増につながるよう従業員の教育投資を施す。独立後も、ネットワークの構成員とする。

今後拡大する書籍リユース商品は何かを判断し、仕入・販売方法を開発することで、この利益計画をより確実なものにする。

【のぞき・よしのぶ】