

「Centurial Company:100年企業」を目指す 地方書店のチャレンジ

―「トップダウン」から「ボトムアップ」へ：業績回復への社内改革支援―

■事業概要

昭和6年創業、まもなく90周年を迎える老舗書店。広島県東部を主な市場とし、尾道市を中心に13店舗を展開。主力事業は①店売部門：書籍・雑誌の販売・CD/DVDレンタル、②外商部門：教科書等学校用品の販売、③特販部門：アウトレットブックの販売。近年は店舗内の売上の落ち込みが激しいエリアでカフェ、室内遊園地、塾、コンビニ、フィットネス等異業

種に転用して経営の多角化を図っている。

大手出版会社との永年のパイプを基に書籍類の調達・安定提供力がある。自治体の信頼も厚く、公立図書館の指定管理業務受託など経営安定化に向けた施策を着実に進めており、県内でのブランド力は高い。

■経営を取り巻く環境

出版業界は少子高齢化に加え、ネット販売・電子書籍等のいわゆる「バーチャル書店」の発達で活字離れが止まらず、またダウンロード機能向上でCD/DVDレンタルも減少。国内出版市場は1996年をピークにこの20年で半減(売上：2.7兆円→1.3兆円、店舗数：約22千店→10千店)、県内書店数も約400店→200店と激減し、情報発信拠点として日本文化を支えてきた「リアル書店」はその存在意義が問われている。

■同社の置かれた状況

書籍・CD/DVDの業績は10年前から悪化の一途で、その落ち込みをカバーすべくカフェ等経営の多角化を図ってきたが、状況は厳しさを増しており、環境変化へのさらなる対応が必要。しかし書店業は自己裁量権が乏しい定価販売の事業であり、社風は受動的で新規対応力に欠けていた。状況打開には経営資源を最大活用した新しいビジネスモデルを社員が能動的に生み出し、創業100周年に臨むことが求められている。

解決すべき経営課題

■課題1

書籍販売の業績悪化をカバーする新事業開拓

市場が縮小する業界では現状の枠組みでの業績回復は困難。ブランド・立地・人材等経営資源を最大活用し、リアル書店の強さを生かした地域の特徴に合致する地域密着型の新店舗づくりが課題である。

■課題2

事業変革案を提案し実行できるボトムアップ体制の構築

出版業界の再販売価格維持制度のもと、永年、ベテラン番頭による「トップダウン」経営であった。しかし激変する経営環境下では社内改革による事業変革が必要で、対策を企画・立案し実践する若手社員、その活動を精査、推進できる幹部社員の育成による「ボトムアップ」体制づくりが重要課題である。

活動内容と活動成果

■第一期：平成28年7月～12ヶ月間／専門家継続派遣事業①／24回

プロジェクト名称【Egg】：既存の考えに囚われず、新しい発想で、可能性を秘めた卵を孵化させよう!!

▶活動目標

「新ビジネスモデルを確立し100年企業を目指す」

▶活動内容

●自由闊達な議論でビジネス提案ができる土台作り

日々接客に追われ、事業提案経験が少ないメンバーに新ビジネスモデルを検討・提案するアプローチ手法（SWOT分析、OODA等）を教示。

●店売部門の収益改善を目指した現状分析と新事業形態の検討

1) 現状分析、①眠っていた社内計数資料の再活用、②店舗限界での

企業名	株式会社啓文社	資本金	30百万円
本社所在地	広島県尾道市東尾道10-26	売上高	5,445百万円(令和元年6月期)
設立	1958年(創業1931年)	従業員	400人(正社員80人)
業種	出版物小売・卸売業 書籍・雑誌・CD等の小売り、教科書等学校用品の外商販売		
URL	http://www.keibunsha.net/		

顧客アンケート調査・解析、③各店舗の課題抽出。

2) 対策として店舗ごとに不採算エリアの顧客層に見合う別サービスへの転用による収益改善。

●外商・特販部門の事業拡大取り組み

①新規外商・特販の提携先(中小機構支援先含む)候補との交渉、②固定客への新たな商品の提案、③アウトレット販売の場の発掘など従来の枠を超えた取引機会の拡大。

▶活動成果

●ビジネス提案できる土台作り

課題整理、目標設定・達成へのアプローチ手法の浸透でメンバーの意識変化は大きく、店舗・部門間、経営陣相互の社内コミュニケーションが

活性化。さらに店売の社員は積極的に新サービスを提案・実施し、顧客評価を迅速に反映して集客向上に繋がった結果、社内で新規事業提案が活発化、業績不振店再生活動の土台となったことは大きな成果である。

●新事業形態の検討

売上減少したスペース転用による業績回復の成果が現れた。赤字店舗の不採算エリアの塾への賃貸、夕方に売上の落ちるカフェでの市民音楽会／読書会の開催などで収入増加と新規顧客開拓が図られ、赤字スペースの収益改善の好事例ができた。

外商では1社との業務提携、特販部は5社と成約と、従来の枠を超えた活動で成果を上げ、メンバーが自信をつけるとともに中堅幹部のマネジメントスキルが向上。受身の個人営業から組織的提案型の事業スタイルの胎動は経営トップから高く評価された。

■第二期：平成29年8月～12ヶ月間／専門家継続派遣事業②／24回

プロジェクト名称【Brood(ひよこ)】：1期目で孵化させた卵(ボトムアップ)をしっかりと育てよう!!

▶活動目標

「各店がリアル書店として各々のテーマで地域一番店を目指す」

▶活動内容

●店舗改革

課題の内容を①赤字、②成長期待、③市場激変に分類、5店舗で実態調査・計数分析・顧客情報整理・問題点抽出を実施。各店長は商圈一番店となるテーマを設定。図書カテゴリー見直し・セルフレジ導入・残存者利益の確保等改善策に取り組んだ。

●業務効率化

慢性的な人員不足に対し店舗の生産性改善の取り組みを実施。①スタッフヒアリング、②業務棚卸、③問題点把握により、店長がパート・アルバイトのカバーで本来業務に専念できない実態やパート等の意欲の低さが判明し改善策を実施。

▶活動成果

店舗改革は地域密着イベント、地域に合う書籍拡充、メール会員獲得、営業時間短縮等及び競合撤退地域の顧客化で収益が改善。公立図書館の指定管理者となり地域での活動の幅が拡大。業務効率化では

CD/DVDレンタル部署のセルフレジの導入により、サービス水準を維持し、業務負担と人件費を抑制。好事例として社内に展開された。また、パート・アルバイト人事評価制度の導入で意欲も向上し、生産性向上に結実。

■ハンズオン支援マネージャーのコメント

若手店長に意見交換を促して店舗ごとの特徴を洗い出したことで、地域一番店となるためには従来の延長線上ではなく店舗ごとの差別化戦略が重要なことに気づいて行動を起こしたことが大きな成果。また、従業員の約80%のパート社員の業務効率化に道筋ができたことで、事業変革をボトムアップで進める土台ができてきた。経営資源を活用した収益向上策がボトムアップで湧き上がってくることを期待する。

坂本 千秋 中国本部 ハンズオン支援マネージャー

■経営者のことば

アドバイザーの「ボトムアップがトップダウンで行われないうように」との言葉を肝に銘じている。書店業は厳しさを増しており、上意下達の社風に風穴を開け、社員自身が考えて事業変革を行う社内改革が喫緊の課題であった。ご支援のお陰で事業改善案の具申件数が増加、また顧客動静をしっかりと観察し、臨機の対応を取る姿勢も身に付いてきた。最近社長と話す機会が増えたと言う社員が増えており、「ボトムアップ」の証左と自負している。



代表取締役
手塚 淳三氏