

の守弘社長の出店計画におけるひとつの指針になったのは間違いない。JR・地下鉄二条駅のSCに出店したのも市場的な魅力というよりも、地域が求めている書店を作りたいという思いが強かった。郊外の採算の悪い店から撤退するかどうか悩んでいた頃に「大垣さんがなくなったらこのあたりに本屋がなくなるじゃないか」との声を聞いて思いとどまったことがある。不採算になると目が行き届かなくなっていたことを反省し、レイアウトを変え、品揃えを変え、頻繁に店に顔を出すようにした。そうするとスタッフのモチベーションがみるみる上がっていくのを肌で感じるようになる。社長の仕事とは何なのかあらためて考える機会をお客様からそして現場からもらったと感謝している。

父から子へ、そして次代へ。

父の後ろ姿を見て本屋を継ぐことを決心したが、生前の父は意外にも仕事についてほとんど何も語らなかった。若い頃はやんちゃだったと聞いたが、守弘社長の見ていた父は腰が低く地味な主であった。よほど本が好きだったのか本屋仲間と「ヤンホーズ」と本屋を文字った草野球チームを作って楽しんでた。何も語らなかった父のおかげで事業を

継いでからいろんな苦境にも立ったがそれも父の遺した財産だと思えるようになった。組織が大きくなって社員の「活躍できる場」を創ることに苦心をしたのは父の代ではあまり考えなくてよかったことだったかもしれない。レンタルをやめたことも、採算性の悪い店を安易に閉めないこともその一つだが時代の要請に依っていくことも忘れてはいない。キャリアを積んで書店を独立開業する社員への支援、そして子育てが一段落した女性社員の復職制度も手厚い。

そして自身がいつの日か次の代へバトンを渡す日が来ることも忘れてはいない。築60年を超えて老朽化した商業施設の再生事業の責任者に長男の守可氏を抜擢。アート&クラフトセンターと名付けて書店とカフェの併設とシェアオフィスを核にした知と人の集積と交流の場を目指す。「最初からうまくいくはずないし、この方法ダメだったら次の方法を考えたらええ」。守弘社長は事業者の目と父の目でそう語る。父の背中を見て育ったのは昔の話。今は時代も環境も人も会社も変わった。自身がチャレンジしてきた経験も失敗も含めて次代に伝えること、そしてそれをトライ&エラーでやり遂げるチャンスをつくってあげる。家業ではなく1000人近くの社員を抱える企業になったからこそその責任はより重い。「地域に必要と

される書店であり続けよう」という社是を身をもって示し続けてきた守弘社長。「僕は自分で決められないから周りの人に聞くんです」と謙遜して語るが、その情報収集力と決断の鋭さは同社の古参幹部も舌を巻く。本社5階の大きな窓から望む比叡山は今朝も碧い。「本を読まなくなったのではなく、本を買わなくなっただけ」。それは決して嘆きではなく勝機を見る意味深長な言葉に聞こえた。



10年続く読書マラソンは、子ども達に本に親しんでもらう取り組み

取材・編集・文責
サンケイデザイン株式会社 吉川忠男

地域に必要なとされる書店でありつづけてよう。



社長の
ことば
の理

株式会社大垣書店 代表取締役

大垣守弘

CORPORATE & PERSONAL PROFILE



本社所在地 京都市北区小山西花池町1-1
創業 昭和17年7月1日
店舗規模 36店
事業内容 雑誌・書籍・CD・DVD・文具・
雑貨の販売およびカフェ経営

株式会社大垣書店
代表取締役 大垣 守弘

昭和34年7月 京都市生まれ
立命館大学経営学部卒業
昭和57年 大垣書店株式会社入社
平成元年 専務取締役就任
平成12年 代表取締役就任





本を読まなくなったのではなく、本を買わなくなっただけ

本を売るだけの 本屋から、 読者を育て 人を育てる書店へ。

社長の理

第3回

株式会社大垣書店
代表取締役 大垣 守弘

■家業であった大垣書店

活字離れが叫ばれる中で積極的な出店攻勢をかけ売上100億円を突破した大垣書店。その躍進の節目節目に大

垣守弘社長の大きな賭けと決断があった。京都市内のいたるところに大型店舗を構えた今も本店は烏丸北大路の創業の地にある。ここは大垣書店の原点なのである。幼い頃、店と自宅が近かつ



店頭ディスプレイにスタッフの知恵が生かされる



本と人の新しい関係を提案するCafe併設店

店舗には経験によるノウハウの蓄積ができていたので比較的スムーズに出店できるようになっていた。また2000年に出店した京都ファミリィ店でイオンモールとのご縁を得たことがやがてまた大きな転機になることはこの時には思いもしなかった。

郊外出店に平行して新業態にも果敢にチャレンジをした。向日市と京都市の境に出店した店舗で初めてCDレンタルを始めた。CD販売は他の店でも経験があったがレンタルは難しかった。本が好きで入社してきた社員にとって同じ感覚でCDを売ることができて、レンタルという業態にはどうも心が動かないようであった。困ったなと思う反面、「本を買ってください」と純粋に思ってくれている多くの社員を誇らしく思った。ちょうど全社売上も30億円を超え社員やスタッフの育成にも力を注がなければ会社の成長も続かないと感じ始めた頃でもあった。経営者として会社の舵取りをするのは当然であるが、同時にこの会社で働いてくれている人たちのやり甲斐やモチベーションを高めていくことが経営者としての大きな仕事であるというのを考えるようになった。家族中心に経営をしていた頃とは時代も会社も大きく様変わりをして、京都駅前に黒船が着いた日を懐かしくも感じるようになった。

たこともあり閉店間際には片づけに母について店にでていた守弘氏。日曜日の家族団らんの夕食時ですら店から電話がかかってくると父は店に戻りそのまま夜遅くまで戻ってこなかったという。一つ一つ異なる何万点もの商品を扱う特殊な小売業である書店経営の大変さを幼心に守弘氏は感じていたのかもしれない。大学に通っていた頃に市営地下鉄烏丸線北大路〜京都間が開業し、あきらかに人の流れが変わった。それまでバスターミナルの一つであった烏丸北大路に人が溢れた。当時は週刊少年ジャンプが何百万冊も売れた時代で店の売上も一気に伸びた。青雲の志をもって家業にはいった守弘氏であつ



コミュニティFMの理事長を務め、本店4Fにスタジオを構える

予測が確信になり、希望が自信になる瞬間がある。ブランドショップと見まごうような大きさで目を惹く烏丸三条店のショウウインドウ。この出店の成功よって守弘社長は確信と自信を得ることになる。

■街を元気にできる書店

中心街に大型店を出したいとの思いはかつてからあったが四条河原町界限にはすでに大手書店が連なりなかなか勝機を見いだせずにいた。そこに金融機関の跡地である烏丸三条への出店打診があった。当時、平日は人が多くが土日は少なく市場調査の数値はかなり低く「京都でオフィス街に書店を出しても採算とれへん」との声も多かった。しかし守弘社長には本店向かいのSCへの出店時に得た勘が働き、交差点に車を停めて自ら通行量を調査。土日でも意外に人通りは多く、また四条界限の買い物に自転車や南下される方が多いことに気づく。「これはいける。もしかするとうちの店が街を興せるかもしれない」とそう直感した。オープンすると驚くほど多くのお客さんが来店してくださり胸をなでおろしたのを覚えている。事業としての成果はもちろんであるが「こ

たが地下鉄開業の3年後には黒船がやって来た。北大路駅からわずか13分の近距離になった京都駅に当時は京都で最大の売場面積と40万冊の品揃えをもつ超大型店が開業した。「このまま書店をやっていくのか」と寝られぬ日が続いた。父は守弘氏にあまり仕事の話をしなかったというが、家業の本屋から企業としての書店に発展していく中でこの黒船襲来のころから守弘氏は周りの反対を押し切って幾度も大きな舵を切っていくことになる。

■黒船への逆襲

京都駅に黒船が着いてから11年後、当時は専務であった守弘氏は攻勢に転じる。本店の真向いのできる大型ショッピングセンターへの出店を決断した。こんな狭い商圈に2つも店を構えて成立するのか、そんな反対を押し切って大きな投資をしての出店であった。苦労の甲斐あつて事前調査を上回る数字がでて喜んだが、なにより路面店とSC(ショッピングセンター)店では「商圈」の概念が全く異なることを頭ではなく肌で感じたことがその後の大垣書店の発展にドライブをかけた。この頃に高島屋やイトーヨーカドーなど大型商業施設への出店が相次いだが一昔前には大型店と言われた100坪前後の

ここに書店ができて良かった」といって喜んでいただけの方がたくさんおられたことが何より嬉しかった。三条通に観光客が増えたことも追い風になったが、自店の周辺に様々な業態のお店が増えて街が賑やかになってきたことは、この地域の核店舗として先駆けた自分にもなっている。「ヨーロッパのブランドショップが来るよりも、あんだこの店が来てくれてよかった」そういわれた時は涙が出るほど嬉しかった。旗艦店としての風格と売上からか今ではこの烏丸三条店を大垣書店の本店と間違われる方も少なくないと苦笑いする。しかし書店が街をつくれる、書店が地域を元気にできる。このことがその後



欧州ブランド店のような威風堂々の烏丸三条店