



ベストセラーに頼らず自分たちの工夫で、 お客さまが本を手取る きっかけをつくる。

株式会社三省堂書店
代表取締役社長

亀井崇雄氏

創業は1881年。世界最大級の古書店街・神田神保町に本店を構え、業界屈指の知名度と歴史を誇る三省堂書店。
本が売れないといわれる時代に、老舗はいかにして自らを変革するのか。
本社ビル建て替えという一大プロジェクトを指揮し、新たな一歩を踏み出した
5代目・亀井崇雄社長の挑戦から、時代を生き抜く経営のヒントを探る。

『未知の本と偶然出合える』
リアル書店の強みで戦う。

——2026年3月の本店リニューアルオープンおめでとうございます。背の高い棚が立ち並ぶ書店とは異なり、フロア全体が広く見渡せますね。

亀井社長 お客さまからは、「本と目が合うお店だ」というご意見をよくいただきます。

階段状に本棚を並べ、表紙を見せる面陳を増やすことで、店内のあらゆる場所から本が「私を手にとって」

とアピールしてくる。そして、お客さまは歩きながら「こんな本があるんだ」と、未知の本との出会いを楽しむ。そうした「目線」を意識して設計しています。

書籍に限らず、品揃えや利便性ではネット通販には敵わない時代です。だからこそ、リアル店舗が戦うべきはそこではないと考えました。

リアル書店の強みは、まったく新しいものと出合う偶然の可能性です。それを新本店の設計、デザインに落とし込んでいます。

店舗のデザインは、建築家の長谷川豪さんに依頼しました。長谷川さんは書店のデザインは初めてでしたが、依頼を決めたのは、まったく新しい概念で書店を描いていたから、いい、という思いがあったから。まさに、



リニューアルした本店1階。「知の溪谷」と名づけられた、本と目が合う売り場。

りしていましたが、築41年が経過し、エスカレーターやエレベーター、配管などが老朽化。「次に壊れたら交換部品がない」という状態でした。

不具合のたびに部分的な修繕を繰り返すのは相当な投資になりますし、そのたび工事期間中に店を閉めれば売上もなくなってしまう。であれば、細々と現状維持を続けるより、資産価値を最大化するために建て替えるよう決断したのです。

業界が右肩下がりはいまだからこそ、勝負に出る道を選択しました。

——歴史ある旗艦店の建て替えです。相当なプレッシャーがあつたのではないのでしょうか？

亀井社長 その重圧を本当の意味で痛感したのは、2022年5月に神保町本店を一時閉店したその瞬間でした。

もちろん、2020年に社長に就任したときから、三省堂書店の長い



創業当時の三省堂書店。



大正時代の店内。

「本を読まない6割」こそが、売上の「伸び代」。

——現在はあるような戦略で店舗運営に臨んでいますか？

亀井社長 全方位・全ジャンル網羅の「総合書店」として、すべてのジャンルを揃え、あらゆるお客さまのニーズを満たす。この三省堂書店の軸はぶらさず、同時に「本を読まない人をターゲットにしたマーケティング」に力を入れています。

文化庁の調査^{*}では、1カ月に本を1冊も「読まない」と答えた人が62%にもほり、数少ない既存読者を業界全体で奪い合っているのが現

状です。そして、このまま何も手を

打たなければ、読書習慣のない人が

どんどん増えていくでしょう。ですが視点を変えれば、読書習慣のない6割の人に買っていただければ、売上は確実に伸びる。つまり、彼らは書店にとって、最大の「伸び代」ともいえるわけです。

ですから、普段本を読まない人に対して読書という行為を訴求する取り組みを積極的に行っています。

例えば、小説紹介クリエイター・けんご氏に本を読まない人向けのおすすめの棚をつくってもらったり、3階のイベントスペースで、過去の芥川賞・直木賞の受賞作を改めて紹介したりと、本を読むきっかけづくりを仕掛けています。

——新刊や話題作を並べるだけではない、ということですね？

亀井社長 お客さま、特に普段本を読まない人にとっては、その本が「新刊かどうか」は、

AIに依存し、思考を放棄することに警鐘を鳴らしたい



上としてありますが、ベストセ

ラーの登場を期待するだけの経営は、いわば他力本願。その年のヒット作によって業績が左右される「単年度売上依存型」から脱却し、書店が主体的に数字をつくっていきたい。

話題の新刊がなくても、過去の名著がいくらでもあります。そのなか

から、書店員が「いま読んでほしい」というストーリーや切り口を提案し、お客さまが本を手取るきっかけをつくる。これが、本を読まない人に届けるうえで重要だと考えます。

なぜ本を読むべきか？
読書の有用性を伝えたい。

——ネットやAIにより一瞬で情報にアクセスできる時代にあつて、改めて「本の価値」を

どう捉えていますか？

亀井社長 ネットの情報は断片的な切り取りが多く、鵜呑みにすると短絡的な思考になりがちです。またAIは一瞬で答えを教えてくれますが、便利さに依存しすぎると人は自分の頭で考えなくなってしまう。人間が思考を放棄することに対しては、強く警鐘を鳴らしたいと思っています。

では本はどうかというと、本は映像や音声に伴わない「活字で紡がれた体系的な情報」です。動画や音声に比べると情報量が少ない分、「自分で考える余白」が存在するため、受け身ではなく、集中して能動的に思考する必要があります。

それによって「自分のなかの世界がひろがる」体験をもたらしてくれる点に、本の価値があります。

——情報があふれる現代だからこそ、能動的に思考できる「本」の価値が際立つのですね。

亀井社長 さらにいえば、AIと人間との決定的な違いは、人は自ら「問い」を見つけることができる点にあ



1冊でも多くの本を
届けるために、
会社を
変えていきます

ります。自分で問いをつくり、その答えを探すために本を開く。能動的に思考を重ね、脳のなかに「知の系図」を構築していくわけです。

主体的に思考し、世界をひろげなければ、視野が狭くなり、それこそAIに淘汰され、付加価値を生み出せない人間になってしまいます。

さまざまな立場の人と話していると、本を読む人と読まない人では「すごい差が生まれる」のがわかります。

自己啓発・読書とわかっていても、実際に本を開くところまでいかない人が多いのが実情です。だからこそ、能動的に思考し、世界をひろげていく「本の価値」を書店から発信して、皆さんの背中を押していきたいと思っています。

最後に、140年以上続く老舗書店を、今後、どのように導いていきたいですか？

亀井社長 出版社や取次も含め、業界が非常に厳しいことは承知のうえで、三省堂書店のメンバーは「まだ本で頑張っていきたい」という強い思いをもった人間の集まりです。

一人でも多くのお客さまに、一冊でも多くの本をお届けするために会社を変えていく。

そのために、本をしっかりと中心に据えながらも、文具雑貨の展開、イベントの開催、神田神保町の街の皆

亀井社長おすすめの1冊



『スタンフォードの自分を変える教室』 ケリー・マクゴニガル著 (大和書房)

発売から年月が経っていますが、発売当初とてもよく売れてその年のベストセラーになりました。新しいことにチャレンジするも三日坊主になりがちとき、よく読み返しています。単なる「頑張れ」「やる気を出せ」という精神論ではなく、心理学・脳科学・行動経済学の研究をもとに、「なぜ人は誘惑に負けるのか」「どうすれば意志力を鍛えられるのか」を科学的に説明しています。エピソードも面白く、読み進めるのも楽しい。自分のやる気スイッチを押してくれる一冊です。

さまと連携、ポッドキャストのような音声メディアの運営など、あらゆる機会を通じて、お客さまの読書体験をサポートする企業体を目指しています。

新ビル事業は一段落しましたが、経営者としての道のりはまだまだこれからです。

私の会社の机には、徳川家康公の御遺訓である「人の一生は重荷を負うて遠き道をゆくが如し。急ぐべからず。不自由を常とおもへば不足なし」という言葉を置いています。私

の経営は、まさにこれかと。引き続き重い責任を背負いながらも、三省堂書店がもう100年続くべく、歩を進めていきます。

株式会社三省堂書店

【本社】 東京都千代田区
神田淡路町2-1
NCO神田淡路町7階

【創業】 1881年4月

【資本金】 4,500万円

【社員数】 194名

【事業内容】 書籍・雑誌・文具・雑貨の販売、電子書籍事業、オンデマンド印刷サービス ほか

きらぼし銀行 神田中央支店会員