

特集 「独特経営」の社長たち

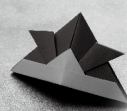
## 第4章

# YouTubeで成功した老舗書店の 売上は追わないマーケティング

神奈川県 株式会社有隣堂

長山 萌音

東京都中小企業診断士協会



会社名：株式会社有隣堂  
代表者：代表取締役 社長執行役員  
松信 健太郎  
資本金：5,000万円  
従業員：2,325名（アルバイト含む）  
所在地：神奈川県横浜市中区伊勢佐木町  
1丁目4番地1  
TEL：045-825-5551  
URL：<https://www.yurindo.co.jp/>

神奈川県を中心に首都圏で約40店舗を展開する老舗書店チェーン・株式会社有隣堂。公式YouTubeチャンネル「有隣堂しか知らない世界」で知名度を上げ、全国にファンを持つ。

今回は、同社代表取締役 社長執行役員の松信健太郎（まつのぶけんたろう）氏と、YouTubeの立ち上げ当初から企画運営を担当していた広報・マーケティング部課長の渡邊郁（わたなべいく）氏に話を伺った。



松信健太郎社長と渡邊郁氏

## 1. 「有隣堂しか知らない世界」誕生話

### (1) 多岐にわたる有隣堂の事業領域

有隣堂は本だけでなく、文房具や雑貨、さらには食品まで幅広く取り扱い、多様な顧客ニーズに応える店舗運営を行っている。近年は、カフェや居酒屋、理容室、アパレルが併設された店舗や、イベントの運営など事業領域は書店の枠を超える。

2020年に開設された公式YouTubeチャンネル「有隣堂しか知らない世界」では、毒舌だが素直な性格のミミズクがモチーフのキャラクター「R.B.（リアル・ブック）ブッコロー」（以下、ブッコロー）と好きなものへの熱量が高い社員やゲストとのトークが人気を博し、現在約34万人の登録者を獲得している。

### (2) YouTube開設のきっかけ

松信社長がYouTubeを始めようとした理由は3つある。

1つ目は、書店の魅力の発信には可能性があるかと日頃から考えていたことである。本屋大賞やPOPの作成など、書店側からの情報発信はすでに行われており、「単に仕入れたものを販売するだけではなく、スタッフの知識や知見をアウトプットできる」と考えていた。

2つ目は、成功体験の創出である。1996年から書店業界は衰退傾向にあり、従業員の多くが「上り坂での仕事」を経験していない。

「YouTubeを見て来店した」、「YouTubeを見て商品を購入した」などの会話から、従業員に成功体験を積ませたかったという。

3つ目は、ファンづくりである。これが最大の理由であった。書籍の売上が低迷する中、競合と比較して選ばれる必要がある。「Amazonのほうが早く買えるが、たまには有隣堂に行ってみるか、となる仕組みを作りたいかったのです」と松信社長は話す。

### (3) YouTubeチームの発足

現在、34万人の登録者を抱えるYouTubeチャンネル「有隣堂しか知らない世界」だが、最初から順風満帆だったわけではなく、試行錯誤を繰り返しながら、進化を遂げてきた。



「有隣堂しか知らない世界」YouTubeチャンネル

#### ①失敗からの再出発

現在はブックローと商品愛の強い従業員やゲストのトークが特徴のコンテンツだが、立ち上げ当初は書籍を紹介するオーソドックスな動画を制作していた。だが、視聴回数は1本当たり（現在は数十万回に対し）数百回にとどまり、従業員数よりも少ない状況だった。

数ヶ月がたち、「やめたい」という声が現場から上がる中で、形を変えて継続する道を模索し、現在のYouTubeチャンネル「有隣堂しか知らない世界」が誕生した。

プロデューサーは松信社長の知人、ブックローの「中の人」はプロデューサーの知人という形で外部の人材がかかわり、渡邊氏を中心とした社内メンバーとともにYouTubeチームが結成された。

#### ②コミュニケーションを重視したチーム

当時、渡邊氏は企画開発部営業開発課という、新規事業を推進する部署に所属していた。YouTubeチームに抜擢された渡邊氏が、チーム立ち上げの際に最も重視したのは、「コミュニケーション」だった。

「YouTubeに関するノウハウが社内になく、外部の人々からのアドバイスを参考に、少数メンバーで密にコミュニケーションをすることで、チームを作ることができました」と当時を振り返る。YouTubeのようなデジタルコンテンツ事業は、書店業務とは異なり新しい視点やスキルが求められる。そのため、外部のプロフェッショナルと社内メンバーが密に連携することが成功のカギとなった。

#### ③特徴的な出演者

ブックローと話す出演者探しも動画制作の際に苦勞した点の1つだ。

有隣堂には、好きなものを売り続けてきたことで、商品愛の強い従業員が多く存在する。初期段階では、各店舗の店長に「好きなものについて語れるスタッフがいるか」というアンケートを実施した。また、社内のネットワークを活用し、「〇〇に詳しいのは誰か」といった暗黙知頼りに人選を進めた。

#### ④ブックローと編集の力

単に出演者のトークだけでは、面白い動画は作ることができない。出演者の専門性や面白さを引き出すために、ブックローのトークとプロデューサーの編集力が不可欠である。

ブックローは、ただのマスコットではなく、時に鋭いツッコミを入れ、松信社長に「本屋の社長で日本一炎上した男」、渡邊氏に「有隣堂のYouTubeを裏で牛耳る女」など癖のあるあだ名をつけて視聴者の笑いを誘うことで、出演者の魅力を引き出し、視聴者との距離を縮める重要な存在となっている。

また、1時間以上の収録を10分程度の動画に編集することで面白い部分が凝縮され、テンポよく楽しめる構成となっている。

#### ⑤バランスの取れたメンバー

正反対の役割を行うメンバーがそろったこ

とも成功要因の1つだ。推進力のあるプロデューサーとリスクを管理できる渡邊氏がアクセルとブレーキの役割を果たし、絶妙なバランスを保っている。

「一人ひとりのスキル自体は他社にもあるかもしれないが、このメンバーがそろい、ちょうどいいバランスが取れていたことが成功のカギです」と松信社長は語る。



R.B. ブッコロー

## 2. 権限委譲を重視する組織体制

### (1) 見ない・聞かない・口を出さない

YouTubeの運営において徹底されたのは、「松信社長が口を出さない」という方針だ。

YouTubeの立ち上げから現在に至るまで、松信社長が行ったのは担当者を決めることのみであり、それ以外はすべてチームに一任された。「社長がかかわることでコンテンツが面白くなくなります」と松信社長は言い切る。

なぜなら、企業のPRや売上向上といった経済的な目的が前面に出ると、視聴者が求める「面白さ」や「エンタメ性」が損なわれる可能性が高いからである。

また、この権限委譲の文化は社内全体に浸透しており、本社部門でも従業員に業務を任せる風土が根付いている。その結果、各従業員が当事者意識を持ち、主体的に業務に取り組むようになった。

松信社長が従業員を信頼し、従業員が当事者意識を持ち、役目をしっかりこなすこと、これが「独特経営」が成功した要因である。

### (2) 経営の役割

YouTubeの成功に伴い、新たな課題も生まれている。その1つが出演者のリスクである。

YouTubeに出演することで、誹謗中傷などの炎上リスクは常に存在する。また、イベントなどでは居場所が特定されやすくなる。企業の公式コンテンツに出演する従業員が個人としての批判や攻撃を受けるリスクを考慮しなければならない。

こうしたリスクに対し、松信社長は「従業員のリスク管理は、経営側が責任を持って対応する」としており、現場に任せる部分と経営の責任を明確に区分している。

## 3. 売上を追わないがゆえの面白さ

### (1) 本当の意味でのファンマーケティング

ファンマーケティングの成功要因の1つとして挙げられるのは、YouTubeに関する売上目標を設定しないことだ。多くの企業では、YouTubeをマーケティングツールとして活用し、直接的な売上向上を目指すのが、有隣堂では異なるアプローチを取っている。KPIは再生数、再生時間、登録者数のみであり、売上を追いかけていない。売上を追いかけていないからこそ、純粋に面白いコンテンツを作ることができ、結果としてファンがついてくる。

また、ターゲットとしているのは「本好き」ではなく、「YouTubeの視聴者」である。一般的なマーケティングではターゲットを絞り、そのターゲットに合ったコンテンツを展開するが、有隣堂のYouTubeチャンネルでは万人が面白いと感じるコンテンツを作ることから重点を置き、それがファンの増加につながった。

### (2) 万人に向けたコンテンツづくり

コンテンツづくりにおいては、「人権を侵害しない、反社会的なことをしない、誰かを傷つけることをしない、著しく品性を欠くことをしない」の4つの原則を基本としつつ、さらに、「一般的に見ても面白いもの」を作することを重視している。

たとえば、作家が出演することは、本好きには魅力的かもしれないが、YouTubeを見ている多くの視聴者にもそうとは限らない。そのため、外部人材のプロデューサーが関与することで、一般的な感覚が保たれている。

### (3) YouTubeの反響

売上を追いかけないYouTubeチャンネルだが、目に見える形での反響は大きい。

まず、社内の理解が進んだことが挙げられる。書店のイメージにはなかった前例のないことを始めたため、当初から社内の理解が進まなかったことは問題であった。かつては従業員数よりもYouTubeの登録者数の方が少なく、「何をやっているのか」と疑問視する声もあった。しかし、世間での評判が高まるにつれ、社内の理解も深まっていった。

また、新卒採用への影響も大きい。応募者数は大幅に増加し、そのうちの6割がエントリーシートにYouTubeについての記載をしていたという。

さらに、店舗にもYouTubeの影響が及んでいる。「YouTubeを見て来店した」という顧客も増えており、店舗の従業員もその効果を実感している。もともとYouTubeを始めた理由の1つである「従業員の成功体験の創出」も実現しつつある。



店舗でのYouTube宣伝の様子

### (4) 今後の展望

「楽しんでもらえる限り、YouTubeを続けたい。リアルイベントや活動の領域を広げる

ことでコミュニティを強化し、ファンがファンを呼ぶ状態を目指したい」と渡邊氏は語る。

一方で、店舗との一体感が課題として残っている。改善は進んでいるものの、店舗従業員への周知はまだ十分ではない。たとえば、「YouTubeで紹介されていた商品が店舗にない」といった状況が生じることもある。こうした温度差が課題ではあるが、裏を返せば今後の成長余地があると前向きにとらえている。

松信社長は、こう展望を述べている。

「わざわざ電車に乗ってでも訪れたいくなる面白い店にしたい。YouTubeを見て『有隣堂に行ってみようか』となり、実際に訪れた際に面白い本と出会い、読むきっかけとなる。そうしたサイクルが生まれれば、読書離れに一石を投じられます。本を読まない人たちが本に親しむきっかけになれば嬉しい」

## 4. 中小企業診断士の視点

インタビューを通じ、中小企業診断士として重要だと感じた点が3つある。

1つ目は、短期的な売上増加ではなく、長期的な目線での業績向上を視野に入れることである。企業の強みを生かしたファンの育成により多様な課題の解決につながると感じた。

2つ目は、ターゲットの拡張である。「本好き」ではなく「YouTubeの視聴者」に広げたことで、幅広い認知を獲得した。

3つ目は、適切な権限委譲である。丸投げではなく、現場と経営の責任を区別することで安全性が保たれながらも、従業員が主体的に行動する環境を作ることができる。

これらの点が、経営が厳しい企業を支援する際の参考になれば幸いである。

### 長山 萌音

(ながやま もね)

2023年中小企業診断士登録。デジタルマーケティングのコンサルタントとして勤務後に独立。現在は執筆活動や創業支援を中心に支援している。

