

# サービス産業の国際展開調査

株式会社 紀伊國屋書店（国内）

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

**【免責条項】**

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 紀伊國屋書店

【インタビュー相手】常務取締役海外本部長・MD開発本部長 森啓次郎様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年6月2日

#### Q. 御社が海外進出をされた理由を教えてください。

紀伊國屋書店の海外第一号店は1969年に出店したサンフランシスコ店でした。創業社長の田辺茂一氏、当時専務の松原治氏（現会長）に、サンフランシスコから熱烈な出店オファーがありました。戦後間もない頃、アメリカでは日系米人に対して不当な扱いがなされることが多かったのです。そのような中、日系人が多数居住していたサンフランシスコに日系人のための「ジャパントウン」を作る計画が持ち上がりました。そこに是非出店して欲しい旨、当時のサンフランシスコ総領事からの強いオファーを受けたのです。サンフランシスコ店についてはその当時、ビジネス度外視で、戦後の日本のために何とかしたいという信念の元に動いていました。ある種「メセナ」的な要素もありました。やるからには意義のあるものにしたいと考えていました。

サンフランシスコ在住の日系人向けのみならず、アメリカに「日本」を発信していきたいという強い思いもありました。そこで対象を①駐在日本人、②日系米人、③日本に興味があるアメリカ人の3種をターゲットとして想定しました。日本の和書、雑誌、そしてBOOKS ON JAPAN（日本について書かれている洋書）を取り扱ったのです。当初から赤字が続きました。というのも先述の通り、はじめから利益は度外視していたからです。しかし、しばらくたつと、そこそこ売り上げも伸びていき、その次にロサンゼルス、ニューヨーク、シンガポールへと拡大していきました。1983年にシンガポールにリャンコートという日系テナント中心の複合施設建設計画が持ちあがり、そちらに招かれました。ホテルニューオータニ、大丸、高野、三峰、マルショウなどが入居し、開店当初からかなりの集客で成功しました。こちらは最初から商業ベースでの出店計画でした。

#### Q. 海外ご赴任時のようすについて教えてください。

私は1977年に初めて海外へ赴任しました。最初の赴任先はサンフランシスコです。次に1980年、ロサンゼルス店開店に携わりました。こちらはサンフランシスコ店の開店時とは異なり、初めから商業ベースでの運営でした。結果的には、ニッチ市場

に食い込んだということなのでしょう、店舗としては成功を収めました。ロサンゼルス店開店当時はちょうど映画『将軍』のブームと重なり「日本ブーム」に沸いていた時期でした。アメリカではそのほかにポケモンブーム、漫画ブーム、クールジャパンなどの波があり、この波が売り上げにかなり影響しました。現在ではアメリカは8店舗を擁します。

**Q. シンガポールにはロサンゼルスから異動されたのですか。**

サンフランシスコに駐在を3年、次にロサンゼルスに3年駐在、そしてシンガポール赴任となりました。横の異動をしてきました。話はそれますが、シンガポール進出時にシンガポール国立図書館宛に現地の事情について問い合わせの手紙を送ったところ、図書館長自らシンガポールの書籍市場のニーズを説明した手紙を返してくれたことがありました。これは大いに感動しました。早速現地でご本人に会いに行き、情報提供含めて協力してもらった経験があります。

**Q. 海外進出をされた際の意味決定はどのようになされたのでしょうか。**

基本的に、現地からの出店依頼に基づきます。オファーがあれば、松原会長とその直轄の海外本部にて検討を重ねた上で、最終的に松原会長本人が現地に赴き決断します。トップ（松原氏）の決断に基づくため、その後の意思決定スピードはかなり速いものです。進出時の人選についても、各事業部からトップ（松原氏）が選抜していく形です。なお、シンガポール進出時には私も実際に現地調査を行い、本社に事業化計画レポートを提出するなどの作業を行いました。

**Q. 海外進出時の調査事項や手法はどのようになされたのでしょうか。**

当社の調査事項としては「在留邦人数」がまず重要な指標となります。次にその周辺に進出している日系企業の数とその従業員や日本に興味がある外国人の数です。その他は、①大学での日本専攻の学生、②日本語学習者・日本語検定受験者、③日本大使館広報部の情報（現地感覚）、④主要大学のジャパノロジストの数などです。松原会長の判断基準として、このジャパノロジスト数は重要です。例えばアメリカでは多数のジャパノロジストが存在しますが、欧州では少ない。言ってみれば片思いです。それゆえに紀伊國屋書店も欧州には出店していません。そして、⑤検閲の状況も重要です。検閲状況はかなりの影響を及ぼします。日本の雑誌は多種多様で、雑誌の中でもテーマが幅広い。そのため少しのことでも規制に引っかかってしまうことがよくあります。

現地の投資規制、送金インフラ状況、合弁時の役員の比率などの細かな制度情報については、特に慎重に情報収集しています。その他、現地人材の情報です。基本的には現地小売の水準をベンチマークとして、それよりもよい待遇を提示し、質のよい人材を確保します。

#### Q. 日本からの海外派遣員の選抜はどのようにされているのですか。

若い人材を海外に行かせるようにしています。研修という意味合いも強いのです。海外での競争構造にもまれて鍛えられて、帰ってくる人材が多い。但し、出店当初に現地で採用した社員はキャリアも年齢もそれなりに重ねているので、彼らと若手出向社員とのバランスや仕事の割り振りが難しくなっていてきており、これにはかなり気を遣っています。現在の基本的な配置は支配人クラス 1 名（次長・課長クラス）、これに加えて若手（入社 3~4 年目：25 歳程度）、係長クラス（和書仕入れ担当など専門的な仕事に従事することが多い）です。

#### Q. 御社における海外志向人材の状況はいかがですか。

それなりに多いのではないのでしょうか。どの事業部門にもいます。入社して 3~4 年間、書店の現場に配置された人間はしっかりと現場感覚が身につきます。この現場感覚が海外の業務においても欠かせないスキルです。会長自身が社員の意向を尊重するスタンスであるため、入社時には人事で希望を把握しており、希望は最大限取り入れるようにしています。若手で海外に行った人材が帰国後も国内で実際に大いに活躍しています。

#### Q. 海外進出決定に要する期間はどの程度なのでしょう。

平均的には大体 1 年程度です。しかし、ドバイのケースは特殊で 3 年かかりました。なぜならば、1800 坪という国内外含めて世界最大級店舗であるため、初期投資の額が相当高かったのです。最後の最後まで、計画撤回の逃げ道を確保した上での進出準備でした。しかし、先ほども述べたように会長直轄の部門であるため会長決定が下されればスピードは速い。基本的にはニッチな小型店での展開（初期アメリカの店舗など）であったため、市場ニーズも分かりやすい部分も多いのです。但し、昨今のアジア、パシフィック地区での展開はもはやニッチとはいえないでしょう。むしろ、主戦場といってよい。例えばシンガポールの場合、アメリカ資本の大手書籍販売チェーンとの競り合いがありましたが、結果的にこちらが優勢に立っています。また、クアラルンプールやバンコク、シドニーなど相次いで大型店を出店して

います。

**Q. 海外進出時の国内での準備体制の規模を教えてください。**

---

ドバイのケースでは本社からの出向社員の派遣は2名(支配人と係長)だけです。その代わり、10カ国以上の国籍の人材を採用しました。マネジメントクラスとしては、東南アジア3ヶ国の現地法人のマネージャークラス10名を期間限定で派遣しました。彼らがいわば中核です。そのほかは、インド人10名、フィリピン人30名などであり、共通言語は英語です。ドバイならではの特殊ケースといえます。タイ紀伊國屋書店には本社から支配人と係長の2名が赴任していますが、その旗艦店であるバンコクのサイアムパラゴン店(600坪)は、タイの現地社員のみの対応でやっています。

**Q. 海外進出時の現地でのご苦勞を教えてください。**

---

ドバイはこれまでの海外進出の苦勞の集大成でしょう。まずはドバイバブルの絶頂期と崩壊期という荒波のさなかでの出店だったことが大きい。出店計画時はまさにバブルの頂点でした。賃料から人件費から、駐在員の住宅から全ての価格がうなぎのぼりであり、まったく予測が立てられない状態でした。ようやく出店までこぎつけたと思ったところ、今度はバブルが崩壊しました。古館アナウンサーがテレビでドバイのバブル崩壊を伝えたことが忘れもしない、2008年11月17日です。ドバイ店がオープンしたのが11月20日。一時はどうなることかと思いました。他にも、超一流の筈のドバイモールが雨に弱いという冗談みたいな問題もありました。モールのどこもかしこも雨漏りをします。というのもそもそもドバイは雨など降らない土地でしたが、政府の緑化政策が功を奏したのか環境が変わり、突然の豪雨が降るようになったのです。あとはなんといっても検閲です。ドバイはイスラム圏の中では温和なほうではありますが、やはりかなり厳しい検閲が課せられます。

そもそもドバイは現地からの強烈な出店要請がありました。当時の経済開発庁長官が、ドバイの成長戦略としてシンガポールをライバル視していました。まず出店条件がシンガポール店の1.5倍の規模の出店です。もともと、ドバイモールは当初計画から国策的要素が強いため、現地政府など多くの協力が得られたのも事実です。書籍の販売という我々の事業は営利だけではありませんので、それなりの信頼感が得られたのでしょうか。よく会長が言うのは「本屋は農業」ということ。種をまいて大きく育てて、そして初めて収穫できます。このあたりも現地が理解してくれました。現地からのオファーの段階でかなりの好条件を提示していただきました。ドバイは新興国として発展中であるため、文化的インフラに欠けているという意識が強

いのです。経済開発庁長官が実際にシンガポールやバンコクの店を視察していることもあり、彼の中にも明確なイメージがあったのでしょうか。そのため案件の話も進めやすかった。

**Q. 現地人材を活用する上でのご苦労についてお聞かせください。**

アメリカは比較的小規模店舗展開のため、現地の方と結婚して永住している日本人の奥様方を雇用していればよかった。しかしシンガポールなどの大型店はそういうわけにはいきません。またシンガポールでのビジネスは、アメリカのように和書や BOOKS ON JAPAN だけでは商売にならないということもわかり、一般洋書を導入しこれが大当たりしました。もともと紀伊國屋書店の国内本部には洋書を取り扱う歴史が長いため、洋書についてのノウハウの蓄積もあり、これはたいへん成功しました。とにかく苦労することはやはり従業員に一体感をどれだけ持たせるかということです。雑多な人種が一緒になっているためたいへんに苦労します。ミーティングは基本的に英語で行っています。

**Q. 「一体感」を醸成するための工夫はどのようなことなのでしょう。**

いわゆる会社のミッションステートメントを明文化して社員に配布しました。そして松原会長自ら年1回、世界中の店舗を回って訓示を述べています。これらを集めて文書化し社員に浸透させています。ドバイはあまりに多国籍社員体制であったので、一体感をどうやって生み出すか相当心配しましたが、まさにこのミッションステートメントの普及活動の集大成ともいえるほどうまくいっています。

多人種といえば、シドニーの店も挙げられます。シドニーは移民の街。欧州系からアジア系から驚くほどの人種が集まっており、数も多いのです。社員の人種の幅もかなり広い。これが逆にうまくいきました。というのも、客の人種が多種多様であるため、とても親近感をもって来店してくださることが多い。まさに多人種人材の強みが出たと思います。

**Q. 現地社員に運営を任せていく方針は当初からお持ちだったのでしょうか。**

当初はありませんでした。しかし、シンガポール、シドニーでの苦労のなかで、日本人だけではやっていけないことを学びました。シンガポール、シドニーは現地店長の評価が高い。優秀な人材には、給与の面のみならず活躍の場を広げることでモチベーションに応じていくつもりです。現にシドニー店長（オーストラリア人）はドバイ店出店時に派遣しました。また NY 店の洋書を強化するため、シドニー店

長を現地へ派遣するといった計画もあります。

紀伊國屋書店の強みに「中文書」があります。この中文書の強みは台湾の優秀なバイヤーが貢献しています。現在は台湾現地法人のどの店の売上よりも輸出分が圧倒的に多くなりました。シンガポールから始めて、クアラルンプール、バンコク、シドニー、ドバイ、シアトル等、順次中文書の扱いを拡大しています。当初は中文書を扱うことで、今までの一定の客足が遠のき、客層が変化することを恐れる声もありましたが、実際にはそのようなことは起こりませんでした。様々な本を扱うと様々なお客が集まってきます。以前のお客も減ることはありませんでした。そこがネット書店ではなく「リアル」店舗の面白さでもあるのです。一部の先鋭的な店舗では、漫画コーナーは全ての言語を一緒に配置しています。その他は和書・洋書・中書などでカテゴリ分けしています。漫画の翻訳の種類はたいへん多く、ありとあらゆる言語に翻訳されています。一箇所に集めることで様々な人種が一つの場所に集まり、購入しないとしても多言語の本を手にとってみたり、周りを眺めたりしていることが面白い。これはネット販売ではできない、リアル店舗ならではの強みであり面白さでもあります。

#### Q. 現地人材を日本の本社で研修することはありますか。

基本的にはありませんが、本社の創立記念日に世界各店の功労者を呼んで表彰したりしています。これは効果がありました。本人も大変名誉を感じてくれるし、国内の社員にも刺激になります。現在アメリカでは HR 担当は現地採用の人材を配置しています。優秀な人材確保に注力しています。彼などは一定期間日本に呼んで研修を行い、本社のマインドや企業風土などを学んでもらいました。

#### Q. 海外進出後、海外店の成功をどのように測るのでしょうか。

松原会長がよく店舗を劇場と呼んでいます。つまり店は舞台、ステージで、本が主役、書店員は演出家ということになります。これで現地のお客から喝采を得られたら成功となるのです。経営的には、その店舗運営でキャッシュフローがプラスになることが先ずは一定の指標となるでしょう。時間がかかることは確かであり、これまでの海外事業はマイナスにはなっていませんが、成功に至るまで時間を要することも事実です。本社もある程度長期ビジョンでみてくれます。しかし今後のことを考えると新規案件は大体3年で黒字化する必要があります。

#### Q. プロモーション面の工夫はありますか。

これは大事です。各国で状況がまちまちなので状況を見て判断しています。例えば、シドニー店ではコスプレによる集客が大盛況でした。オーストラリア人店長のアイデアです。「コスプレデー」を設定し、コスプレをして来店したお客様には10%程度のディスカウントをします。これが大成功しました。お客様が楽しんでいきます。まったくコストをかけずに集客に成功したのです。ドバイなどはブログが発達しているため、すぐ反響が出ます。ブログによる口コミで集客をしています。NYの新店舗のオープニングでは、『バガボンド』の作者、井上雄彦氏にお越しいただいたところ、ご本人が店舗内の真白な壁に墨で壁画を描いてくださいました。いまではその壁画が一種の観光スポットとなり、話題を呼んでいます。マスコミも60社集まりました。また、ニューヨークタイムスでも取り上げられました。

**Q. 今後の海外展開について教えてください。**

---

海外からのオファーがあり、開店後3年間で黒字化が見込めるようなプロジェクトであれば、検討する価値があると考えています。

**Q. 今後の海外展開には、既に進出している海外店舗の人材を活用するのでしょうか。**

当然考えられるでしょう。例えば仮に中国に出店するとすれば、シンガポールからの人材を活用することになります。但し中国は検閲問題が厳しく、これが難点です。

**Q. 日本人派遣員の役割はどのようなことなのでしょうか。**

---

かなりの額を投資するため、やはり金庫番的な存在としてはこれからも必要です。会計や送金などの財務関係の中核業務は本社人材で進めていきます。やはり日本人ゼロは難しいのではないのでしょうか。