

# サービス産業の国際展開調査

紀伊國屋書店

(海外：オーストラリア)

---

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】 紀伊國屋書店

【インタビュー相手】 Managing Director 竹澤 直之 様

【インタビュー地】 シドニー（オーストラリア）

【日時】 2010年2月23日

**Q.ご自身は海外勤務を希望されていましたか。**

---

希望はしていませんでしたが、チャンスがあれば海外で勤務をしたいという程度の気持でした。海外勤務はバンコク3年、ここシドニーで6年になります。バンコク赴任当初はタイについての知識は一切なく、「バンコクで日本の本が売れるのだろうか」というのが第一印象でした。しかし赴任してみるとバンコクは邦人のコミュニティがしっかりしており、生活にも不便はありませんでした。

**Q.海外赴任にあたっての準備はどのような状況でしたか。**

---

タイ赴任にあたって、タイ語（の修得）は特に必要はありませんでした。というのも、担当範囲が日本の書籍であり、社員が日本語を話しますし、現地の洋書担当スタッフは当然英語が話せるので、英語でのコミュニケーションで問題はありませんでした。そのため日本で英語の語学学校に数週間通ってはいました。生活面では、例えばタクシーを利用したりレストランで注文するのに通じる程度のタイ語力は必要になってきますが、普通に生活する分にはその程度のタイ語力で差し支えはありませんでした。しかしタイに数ある日系製造業の日本人駐在員は、皆タイ語を勉強してスタッフとはタイ語で仕事をしていました。生活面でも、邦人コミュニティがしっかりしている環境に出店しているので、大きな問題はありませんでした。これは海外赴任にあたっての準備ではありませんが、ローカル社員の活用が出向社員に求められていることの一つです。書籍の陳列はマニュアルを教育していけばよいですが、英語書籍をメインとして取り扱うには現地書籍を発注する業務を理解している人材が必須となります。競合店から入社してくるスタッフも多く、彼らの活用が大事です。現在、シドニー店舗には従業員が70名おり、現地のスタッフが日々の業務に対応する体制になっていること、日本人駐在員はその管理、もしくは日本人にしかできないこと（日本語書籍の管理）に傾注していることが望ましいです。

**Q.シドニー現地のスタッフへの教育・訓練方法はどのようなものでしょうか。**

---

日本本社で訓練することもあります。当社では重要なスタッフについては紀伊國屋アジア地区の中心拠点であるシンガポールをハブとしてトレーニングをしています。つまり、

シンガポールのスタッフから教育を受けます。中心拠点であるシンガポールに海外での書籍販売における長年のノウハウが蓄積されているので、ここでトレーニングを受けることが、最も効率が良いのです。特に日本の企業が海外で洋書をいかに販売、管理していくかのノウハウが重要です。シドニー店は洋書の規模が全体の7割強ありますが、地場の企業と洋書で競合していくことは簡単なことではありません。K マートやディスカウントショップなどはベストセラー書を大量に仕入れて原価ぎりぎり、もしくは原価を割ってまで販売することもあり、新刊・ベストセラーを競合店並みに販売していくのは、単店としては難しいし、そのような安売りを我々は目指している訳でもありません。むしろ新刊に限らない、もっと広く既刊書を揃えていくことを目指しています。当店は現在の場所に開店してから既に8年目です。シドニーで現在の地位を確立できた理由の一つとして、英語版のコミック販売で差別化できたことなどがあげられます。シドニー市内で英語版コミックを大きく取り扱っている店舗は多くありません。その他、デザイン書の取り扱いも差別化できた理由です。「デザイン書であれば紀伊國屋書店」という評判を確立しました。さらにクラフト関連の書籍や日本語、中国語の書籍などを取りそろえています。「ニッチ市場」を攻めることで「オンリーワン」となることができる市場開拓に成功しました。

立地については、書店というものは基本的に在庫が「重い」です。店舗で30万冊の在庫を抱えるとなると、それなりの規模を持つ店舗でなければなりません。以前、別の場所に店舗を出店しましたが今から考えると邦人以外の顧客がたくさん集まる立地ではありませんでした。現在の店舗立地はシドニーの中でもロケーションが非常に良いです。しかし現店舗は2階にあり、お客様をそこまで引き上げるには3~4年の期間を要しました。現店舗の隣にある「一番星」(ラーメン店)との相乗効果もありました。立地は非常に重要です。

#### **Q.このような良質な立地はどのようにすれば獲得出来るものなのでしょうか。**

自身はシドニー店の立ち上げ業務には携わっていないので詳しいことはわかりませんが、現店舗が入居している建物の管理会社がシンガポールの不動産会社で、弊社のシンガポール本店の評価が非常に高く、当立地でのオファーにつながったと聞いています。

海外で店舗を開く際には、各海外の拠点から応援を集める等、アジア地区全体で支援をしています。アジア地区全体での売上記録を参照し、必備図書を選定していきます。このような「コアタイトル」を中心として、現地の事情に沿った分野、商品をセレクトしていきます。日本の書籍の場合、例えばバンコクでは製造業が多いのでビジネス書の需要が高いのですが、シドニーでは学生やワーキングホリデーが多いため語学書の売れ行きが大きい、といった違いもあります。当然店をオープンしてから、売れる分野の割合が予想と違っている場合もあります。そこで現地のスタッフのアイディアを取り入れて修正を施していきます。アジア地区全体で共有するノウハウを大事にしながら、現地の特殊性もふんだんに取り入れていく、そこで産み出されるものを大切にしていきたいのです。

## **Q.プロモーションはどのようにされているのでしょうか。**

---

いかにサプライヤーとコミュニケーションを密に取ることができるかがポイントでしょう。出版社と相談をしつつ進めています。作家の講演・サイン会を、店内もしくはより広いスペースを借りて実施しています。欧米のベストセラー作家、著名な作家が来ると数百人規模のイベントとなります。品揃えに傾注する他に、このようなイベントを実施することが店舗の活性化に非常に重要です。その他、デジタルアートのコンテストを年1回開催しています。当社はデザイン書も充実しており、お客様に若いデザイナーのたまごが多いのです。学生向けのコンテストがあれば、という話がスタッフと顧客の間で自然にうまれました。出版社側も話に乗れ、審査員に著名人を用意するなど協力を得ました。大きなイベントだけでなく、お客様や版元との交流で生まれてきたアイデアを活用していきます。洋書のイベントが多いですが、日本語書籍のイベントも実施しています。オーストラリアでは学校の第2外国語として日本語学習者が非常に多いです。最近では国際交流基金に協力頂いて、現地の人と日本人教師との交流の場を店内に設けるイベントを行いました。洋書を中心としたイベントの実行は現地スタッフ主導で行われます。ローカルの顧客に向けて、ローカルの社員が中心となって業務を実施していくので、我々の役割はいかに現地の優秀な人材を登用していくということになります。

当社にはオーストラリアを始めとして、インドネシア、ベトナム、シンガポール、中国などの様々な人材がいます。多文化の人々の集まりですから、いろいろな問題も起こりますが、それぞれの良い面をいかにうまく引き出してまとめていくかが重要です。

## **Q.現場での人材活用の難度はいかがですか。**

---

労務に関する法律は厳しいです。まずはコスト面で留意することが多いです。パートの時給は16ドル弱ですが、残業は原則、倍の時給を支払う必要があります。土曜は平日の1.25倍、日曜は1.5倍、祝日は2倍です。今後5年間かけて日曜の時給は2倍になる予定です。有給休暇の取得もほとんど「義務」であり、所定の日数の取得が求められています。取得できていないと会社が罰金を支払う場合もあります。退職時を除き、休暇買取り制度もないため休暇取得は強制となります。1ヶ月まるまる休暇を取得するケースは珍しくなく、小売業の場合はその間の人の補充が必要となってきます。カジュアルという、有給や病欠の権利を持たない、いつ働いてもらってもやめてもらってもよい雇用体系のスタッフがいますが、当然時給は大きくはねあがります。最近労働党が制定した法律では、勤務表に定められたスタッフの勤務時間の変更はまかりならん、という発令がでました。当然病欠や有給で時間の変更が出てくる訳で、その場合は時間を変更して働いてもらうスタッフの自発的な同意書が必要である、というものです。小売業の立場からはにわかには信じられない

制度ですが、実際の運用に支障があることに気づき出したのか、少しずつ法令に修正が入り始めており、時の政策に振り回されることも多いです。

**Q. 運営難度の高いシドニー進出を選択した理由はなぜでしょうか。**

日本語学習者数が多いという理由がまずあります。邦人コミュニティがしっかりしています。さらに洋書を主力として販売できる環境ということもあります。当社のビジネスが受け入れられる多言語、多文化という土壌があります。日本のポップカルチャーや漫画の浸透もありました。小さな子供が「ガクト」を知っていたり、日本のファッション誌を購入します。日本語の雑誌も半分以上は日本人以外の人々が購入します。当社の売上のトップは洋書の文芸書ですが、次点は英語に翻訳された日本のマンガとアメリカンコミックです。一定のブームというものは過ぎたような気はしますが、需要は高い水準でとどまっております。書籍の中の一つの分野として定着しています。その他、手芸やクラフト関連書籍の需要が高まっています。これらは日本語を読めなくとも図が多く分かりやすいです。日本の編みぐるみなどの細かい仕事に対する評価はたいへん高いです。日本の服飾の教本が翻訳されずに、オーストラリアの学校でテキストとして採用されています。ファッションも評判が高いです。裏原やストリート系雑誌は、オーストラリア人などの現地の人々が購入しています。当店が入居しているビルの一階に日本のストリート系やアート系の T シャツ専門店が入居しています。オーストラリアでは日本食も定着し、他の文化同様日本文化の受入れも相当進んでいます。村上春樹の書籍は、英語で翻訳されたものが当店ではロングセラーとなっており、最近では 4 冊セットの特別パッケージ仕様の本を出版社に制作してもらいました。

**Q. 「日本の」紀伊國屋書店の方法とは異なるということでしょうか。**

日本では、冊数はともかく新刊は自動的に配本されますが、オーストラリアでは書籍は注文しないと入荷しません。加えて全て返品できるわけではないのです。いかに当店に必要な商品を必要な部数仕入れ、売り切る努力ができていくかが大事になってきます。既刊書を大事にしながら、棚の鮮度を保つ。そういった、在庫管理が重要になります。1 タイトルを 100 冊仕入れるより、100 タイトルを 1 冊ずつ仕入れる店づくりを目指しています。もちろんベストセラー・新刊は多めに仕入れますが。他の店に行けばベストセラーは買えますが、本当に読みたい本は紀伊國屋にしかない、と思われる店づくりが理想です。洋書が中心の店づくりであるから、日本の販売方法をそのまま適用する訳ではありません。しかし長年シンガポールを中心として培ってきた、海外での書籍販売のノウハウの蓄積があり、現地の事情を加味しながらそれを新しい店に移植していく、そういった方法論が重要です。

**Q.日本の「書店」が海外に進出する理由は何でしょうか。**

---

文化の発信基地として現地に貢献していくということです。進出当時は海外に在住する日本人に向けて、日本の情報を提供していくことが主眼であったかと思いますが、海外で日本語の書籍だけでなく、洋書の販売も手がけていく内にローカルの人たちに向けた情報発信に目を向けてきました。英語で書かれた本だけでなく、日本語・中国本土・台湾・フランス・ドイツ語などの書籍を広く集めた書店は世界広しといえども紀伊國屋書店くらいしかありません。多文化交流が進んでいる現在、紀伊國屋で様々な国の書物に接し、そこで学んだ人たちが世界に出て行くような場であってほしいと願っています。

**Q.これまで、どのようなご苦労がありましたか。**

---

人材の育成です。オーストラリアでは一つの職場に留まらず、職場を転々とするのは普通であり、優秀な人材の定着が課題です。70名規模の店だとタイトル（肩書き）の数もさほど多くはなく、スタッフに次のステップを提供することは簡単ではありません。とはいえ知識とノウハウを蓄えたマネージャー陣はともかく、パートの社員はある程度流動しても、むしろ要望に柔軟に応じてくれる若手を採用する機会も増えるので、社員の循環も必要かと思います。最近では競合店から入社を希望する人材も出てきています。日本語書籍担当の募集をかけると韓国人や中国人からも応募が来る等、徐々に認知度が高まってきています。

**Q.今後、グローバル展開を希望する日本のサービス産業へのアドバイスをお願いします。**

---

現地の法制度をしっかりと理解した上で、事業展開することが重要です。ビジネスビザ1つとっても、法律が頻繁に変わっており、最近では飲食業者には英語のテスト取得が義務付けられるなど、ハードルも高くなっています。そうしたビザ要件をはじめ、現地スタッフの給与規定も毎年変更しており、人事総務の管理が大切です。営業時間の制約もあります。その他、まず何よりも邦人顧客に限らない、現地の顧客にも喜ばれるサービス展開がいかんして可能かがキーとなってくるでしょう。