

サービス産業の国際展開調査

BOOKOFF U. S. A. INC.
(海外 : 米国)

2013年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）
生活文化・サービス産業部

【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©2013 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】BOOKOFF U.S.A.INC.

【日本本社】ブックオフコーポレーション株式会社

【事業内容】中古書店「BOOKOFF」の展開と、

新規中古業態の開発・運営・加盟店経営指導

【進出国・地域】米国 8 店舗、フランス 3 店舗、カナダ 1 店舗、韓国 1 店舗

【ホームページ】<http://www.bookoff.co.jp/company/outline.html>

【インタビュー相手】取締役 菅家義孝氏、総務部長 沼本光生氏

【インタビュー地】米国 カリフォルニア州ロサンゼルス

【取材日時】2012 年 6 月 13 日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

海外出店は 13 年前に遡ります。当初の主目的は、海外在留邦人の方々に日本の書籍を安く届けることでした。他社からの物件情報に基づき、2000 年に 1 号店をニューヨークに出店したところ、予想以上に現地の方々の支持を得られたことから、2 号店出店を計画することとなりました。ニューヨークと同様、他社を通じて物件を紹介してもらっていたこともあり、西海岸のロサンゼルスに出店しました。同店も非常に現地の方々の支持を得られました。

最初は完全に日本人客を対象としており、全て日本の書籍を日本から輸入し、販売していました。しかし実際に進出してみると、日本の本や文化を求める客層が想定以上にいるということが分かりました。ある程度事前に在留邦人の人口分布等を調査していましたが、利用頻度や期待度は予想以上でした。

Q. 開店以降の経営は順調でしたか。

必ずしもそうとは言えません。出店当初は 1 ドルで和書が買える目新しさもあり、評判になりましたが、時間が経つといつでも買えるという安心感から、ブームがひとしお静まりました。更に売上が伸び悩んできた時期に為替が円高に変動し、日本から輸入すると 1 ドルの販売価格設定では赤字になってしまうという状況も重なって、苦しい時期が続きました。また在留邦人向けマーケットだけを対象にすると、事業の広がりがないということも見えてきました。

2000 年当時は、海外事業は「夢であり、象徴的存在」という位置付けで、収益性以外の意味合いも大きかったのですが、長期的なビジネスを考え、マーケットを広げていく方針に切り替えていきました。

主な変更点としては洋書コーナーを大幅に増やし比率を高めたことです。まず試験的にサンディエゴ店で和書、洋書を半々の比率で販売しました。当社は在庫半々でも日本人 8割、アメリカ人 2割ほどを想定していましたが、最初から 6:4 の比率でアメリカ人も多く来てもらいました。サンディエゴという日本人とアメリカ人の交流が盛んな土地柄もあったのだと思います。情報伝達も早く、結果として狙い通りの経営ができます。

現在では 100%現地商材を扱う、完全に現地化した店舗を全米で 3 店舗展開しています。

Q. 洋書を仕入れるのは大変ではなかったですか。

商品は全て現地で調達しようと思ったので、売りより買いのアピールを大々的に行いました。チラシを個人宅に投函（とうかん）するポスティングや、テレビ CM による宣伝などを試みましたが、初期の宣伝・広告には相当試行錯誤があり、苦労しました。

当社の経営モデルは、資料的価値のある古い文献を提供することではなく、一般の生活の中で気軽に一般的な書籍を廉価に売買できる場を提供することです。日本では同モデルが浸透しつつあります。しかし国によってこのモデルの受け入れられ方は異なり、例えばフランスには比較的、同様の文化があるので理解されやすいですが、韓国はこれから市場を築き上げる段階なのでハードルが高いです。米国ではもともとガレッジセールなど、中古の商品を売り買ひする文化が根付いているということが我々にとっては有利な点でした。

Q. 店舗の立地についてはどのように決定されましたか。

1、2 号店に関しては日本での他社とのつながりで関係する情報を譲ってもらうことが多かったです。最初の 3 店舗はさほど苦労しませんでしたが、現地化を進めはじめた 4 号店目以降は立地選定に苦労しました。

不動産屋から関心のある物件情報を数件もらった上で、客の流れは自ら確かめるしかないと思い、200 以上の物件を見て回りました。自分の足で歩き、目で見てみなくては書類だけでは判断できません。このような調査方法は日本と基本的には変わらないが、情報量はネットワークのある日本のほうがどうしても多いです。

今後の立地を検討するにあたり、現在の情報量ではまだまだ足りないと感じており、より米系の不動産仲介会社やプローカー、プロパティグループ等と関係を深めていかないとこの先の発展は難しいのではないかと考えています。

Q. 対象客層はどのように設定していますか。

客層は一般的な中流家庭を考えています。普段の生活の中で気軽に利用できるような店舗を目指しているため、住宅街の中にあるショッピングモールなどを中心に立地を考えています。

また、当社の業態としては、例えば角地に出店するなど、顧客がお売りいただく本を搬入しやすい場所ということを念頭に置いて立地選定もしています。デルアモのショッピングセンターやウエストミンスター・モールに出店している店舗はモール入口に隣接しており、当社の業態としては理想的な立地条件と言えます。

Q. 広告・宣伝はどのように行なっていますか。

テレビ、ポスティング、フリーペーパー、インターネットなど様々試した結果、日常生活に根差した、ポスティングが良いという結果になりました。現在、反応を見る限りでは、様々な媒体の中で一番良い結果を得られています。

この宣伝方法にたどり着くまでは様々な失敗もありました。テレビコマーシャルなどは地域限定の放映であることから、目の飛び出るコストではありませんでしたが、目先の展開規模やコストには見合わないような割高価格でした。現在はショッピングモール内にバナー広告を出しています。

Q. 商材は問題なく入っていますか。行き着くまでに時間は所用しましたか。

店舗に充分な書籍を並べられるまで 1、2 年ほどかかりましたが、現在は自給自足できています。知名度が上がるまでは商材が枯渇しそうな時期もあり、セルフストレージしている人に買い付けに行ったりもしました。日本で行なっている出張買い取りサービスは、安全面を考え行ないませんでした。その代わり、こちらでは本を購入したレシートを持っていくと、高く買い取りをするというキャンペーンなどを導入しています。当社の経営モデルは買い取りと販売が連動しているため、買い取りが増えれば販売力にもつながります。また現在は単店ごとでは在庫が足りているが、今後、店舗を増やすための対応として、引き続き買い取りに力を入れています。

Q. 競合他社はありますか。

ほとんどありませんが、テキサス州など、地域によっては時折同様のビジネスモデルも見かけます。カリフォルニア州にも将来的に競争相手となり得る会社があり

ますが、その店が当社のポップ広告を真似したものを使用していたという情報がありました。ただ、基本的には小規模古本屋はあっても、チェーン展開しているお店が米国にほとんどないということは当社にとっての優位点であり、プライスリーダーにもなっていける分野です。

Q. 人材の活用について。従業員は御社のコンセプトを理解していますか。

3年前までは日本人向けの店だったので日本人従業員がほとんどで、苦労もさほどありませんでした。しかし現地化の動きの中で、現地の従業員を次々と採用し、日本人従業員ゼロの店舗を出店してからはかなり苦労しました。

最初に苦労した原因の一つは、当社として考え方を押し通すべき点を遠慮してしまったところです。日本流を導入しても通用しないのではないかと考えました。例えば勤務中の身だしなみやルールをややゆるく設定した結果、従業員の勤務姿勢に緊張感を欠くものもありました。これではいけないと、店舗に入って調査し、根本原因について議論した結果、日本で行なってきた通りに行うべき点は踏襲しようという結論に達しました。

現在は押し通すべき点は押し通し、日本と同レベルのマニュアルに従って徹底してやっています。現地の従業員に日本式が通じないということではなく、会社のポリシーとして徹底してトレーニングを続けた結果、現在ではその通りにできております。

やはり基本の形が定まり、徹底出来るとともに店舗の運営レベルが向上し、売り上げも向上しました。

人材募集の広告はネットで少し掲載するくらいでしたが、店頭に直接申し込みに来る人が多いです。このご時世なので仕事がほしいという方や、本屋で働きたいなど、動機は様々です。

Q. 小売業ならではの難しさはありますか。

小売・サービス業ではある程度自分で判断して動く必要があります。少ない人数で動くのが難しいビジネスモデルのため、店舗規模に対して従業員が多く、チームワーク作りやリーダーを育てることが大事になります。日本ではモチベーションを高めていくことによってリーダーを育てることができます、こちらではそれだけではなく、職（ステイタス）の権限をはっきりと書類で証明しなければ納得しません（ジョブディスクリプションが大事です）。例えば日本ではアルバイトスタッフの立場で店長と同レベルの権限を持つ場合もありますが、同地ではしっかりと権限を定義し、立場に見合った権限を付与する必要があります。

Q. 日本人駐在員は何人いますか。

駐在員は全米でも 3 名のみと少ないです。対して全従業員は 100 名程で、うち 80 名強がパートタイムのスタッフです。フルタイムは全体の 10% 前後です。

Q. 今後の計画はどのように考えていますか。

今後はニューヨークとカリフォルニアを中心に店舗を増やしていく予定です。米国は州が変わると法律が変わる点や、コストや経済性、経営効率を考慮しても、基本的には同一州で多店舗展開することが望ましいでしょう。カリフォルニアの中でも南カリフォルニアに集中してドミナント経営していきたいと考えます。

ニューヨークとカリフォルニアを押されたことは結果的には良かったと考えています。特にニューヨークは情報の伝達スピードがロサンゼルスと比較にならないほど早いです。出店コストは全般的にニューヨークが高く、カリフォルニアに比べると賃料、工事費が 3 倍、人件費も高くなりますが、やり方さえ間違えなければそれに見合うリターンはある街と言えます。

Q. 米国ビジネスにおける注意点は何かありますか。

想定するビジネスによってだいぶ違うのではないかでしょうか。チェーン展開にあたってはそれなりの準備が必要であり、法務、労務関係の知識を得ることはもちろん、コンサルタント等の相談可能な相手を必ず見つけておくことが重要です。我々は何も分からぬ状況で事業をスタートし、痛い目に多々会っています。

特にカリフォルニア州は従業員の権限が最も守られている州であり、人事関係の訴訟は 7 割ほどの確率で会社が負けてしまうため、まず揉め事を起こさないことが大事です。またサンフランシスコなどは市の条例が関わってくるため、ミニマムウェイジが非常に高い等、地域によって状況が異なることが多いです。進出先の州、市の条例を事前にしっかりと把握することや、多少コストがかかっても各方面の専門家を近くに置いておくといことが一番の予防策でしょう。

またこれから海外進出する方々にとって、もう一つ重要なことはターゲティングを明確にすることです。日本人相手なのか、現地向けか、また現地向けの場合も人種が多様なので、どこに向けて何を発信していくかというビジョンを明確に持っておくことが大事です。例えば最近は日系の寿司屋でも中国系をターゲットにしているところも多いです。在留邦人だけを狙ったマーケットはどうしてもパイが限られてしまいます。展開規模によっても異なるものの、1、2 店舗であれば日系の

マーケットだけでも耐えられますが、数十店舗を考えている場合は厳しいでしょう。しっかりターゲティングを行なわないと成長も発展もできません。また、マーケティングに関して相談できる会社も多いと思いますが、自分の目で見るのが一番だと思いますし、それを行なわないと実際にうまくいきません。

所得層も地域によって全く異なります。州が違えば国が違うほどで、日本の感覚では到底理解しがたいものがあります。例えばロサンゼルスの市街地から南側の地域は、道一本隔てたブロックで、住人の所得状況も、治安も大きく異なることがありますので、自らの足で歩いて確かめないと分からることは多いです。

Q. イメージ通りの海外勤務でしたか。

正直ここまで苦労するとは想定していなかったのが本音です。

ローカルの立場からすると、駐在員はいずれ日本に帰ってしまうため、帰った後も回転していくけるビジネスモデルと組織を作っていくかなければ継続は難しいでしょう。

以上