

サービス産業の国際展開調査

ブックオフコーポレーション 株式会社（国内）

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】 [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、韓国 1 店舗

【インタビュー相手】 取締役執行役員 小金井 真吾氏、
【インタビュー地】 神奈川県相模原市

【取材日時】 2012 年 12 月 19 日

Q. 御社の海外進出の契機について教えてください。

大きく 3 点あります。1 点目に、当時 2000 年頃は海外の和書は非常に価格が高く、例えばフランスでは販売価格は日本の 2.5 倍程にもなっていたということがあります。価格差を縮めて海外に住む人にも本を届けるのが社会的使命ではないかとの思いがありました。2 点目にブックオフは今でこそ名前を知られるようになりましたが、1990 年代前半から後半は知名度がまだまだ低い状態でした。創業メンバーをはじめ、努力してきた中でようやく日本市場で支持を得られるようになりましたが、知名度が低かった当初、自身が勤める会社が海外にも支店があるということが社員の自信にもつながるため、海外進出を考えました。3 点目は、そもそもこのビジネスモデルが海外で通用するのか試したいという思いから、挑戦してみたいと考えました。

Q. 海外の進出先はどのように選ばれましたか。

海外進出地であるニューヨーク、パリ、ロサンゼルスは在留邦人が多かったことが一番の要因です。マーケティングはその研究をされている専門家や、日本の銀行の現地支店や、人脈をたどって現地に明るい人を探して話を聞きました。特に当社のビジネスモデルはセカンダリーマーケットを対象としているため、日本人がどれほどいるか、現地の既存の和書市場力がどれほどあるかという点が特に大事でした。一次マーケットが発達していなければリユース市場は成立しません。その視点から、基本的な可処分所得や消費購買力を考えると、最初からアジアに進出することは望ましくありませんでした。また中国への関心は高いのですが、国の情勢や著作権等に対する整備がなされていないなどの問題のある国で、メディア媒体の販売は難しいことが懸念されました。ただ今後も海外マーケットは拡大させたいため、インドなども検討しています。まずは先進国マーケットから攻めることを考えています。

Q. 現地ではどのようにマーケット展開されましたか。

海外進出にあたっては幾度かのフェーズがありました。最初は現地日本人に日本の書籍を届けることを主目的としてスタートし、次の段階として現地の本を現地の方々に届けることも視野に入れていました。日本人向け販売は、最初の頃は良かったのですが、ある程度進んだ時点で出店数が頭打ちになってきました。特に米国においては 2007 年頃からは、現地日系企業の工場が減少しはじめ、在留邦人の環境が変わっていく中で、日本人向けの店舗だけではなく、現地向けのマーケット開拓の必要性が増してきました。

Q. 現地マーケットの開拓に際して苦労した点は何ですか。

最初の 3、4 年はなかなか現地マーケットを拡大できませんでした。それは裏を返せば勉強不足だったということで、マーケットを勉強することの余裕がなかったのだと思います。現地市場にアプローチをかけていくことも後手に回ってしまっていました。ローカル人材がまだ揃わない状態で、なんとなく一緒に働くことに関して理念は一緒ですが手足がない状態でした。その国のアイデンティティを持っている人をうまくフィットさせていくことは難しいことでした。

日本でも店員のモチベーションを高め、さぼるのではなくいかに仕事を良くしていくか考えさせることが店長の重要な任務になっているように、会社の考え方を伝授していくことが重要です。特にフランスはバカンスを重視するお国柄で、日本の考え方を理解してもらうことに苦労しましたが、向かい合ううちに徐々にお店を理解して積極的に関わろうという姿勢になっていきました。

アイデンティティ、育った環境が違えば仕事におけるプライオリティも異なってきます。教える側も、道具は揃っていても、肝心の点である、それを使ったらどうなるかという部分が言葉足らずになりがちです。一方で一人伝える人を見つけられると、その後はどんどん波及していきます。その一人をどう見つけ魂を込めるかが大事です。意志を共有できる人が一人二人と見つかったから「変わったな」「早くなったな」と実感するようになりました。それがここ 3、4 年前のことです。そうなると数字も格段に変わります。それまではだいぶお金も投下しましたし、閉店したお店もありました。今思うとリソースの振り方も中途半端な部分は反省点としてあります。

またリーダーは日本人駐在員だとどうしても作業支持をしていくというように見られがちですが、一緒に会社を作っていくという精神を伝えていくことが重要です。日本では「一生懸命努力した人は必ず報われる」ということを常々言っていますが、海外では

こういうことはまず理解されません。特に米国では評価基準をしっかりと決めて運用することが重要です。

Q. 評価基準は日本のシステムをそのまま踏襲したのですか？

基本的には日本のシステムをそのまま持っていっていきましたが、現地ではより細かく指導しています。例えば店内のオペレーションで、日本はレジ打ちも商品補充も一人二役やることを求めることもありますが、米国では一人一人の線引きを明確にするのが基本であり、実際には一人二役をやってはもらう状況も発生しますが、その場合評価がしづらくなるのは確かです。まだ言葉や習慣の違い等の影響から、なぜこうするのかという点を現地に伝えきれていない部分がありました。

Q. 立地の選定にあたってはどこに重点をおきましたか。

我々の扱っている商材の流通状況を基本的に重視しています。その国の地域によって人口分布、民力、購買力などでレイヤーをかけていき、相応しくない地域を除外します。また識字率など、教育水準なども考慮しています。基本的なマーケティング方法は日本と同じですが、唯一異なるのは単独店を出店するのは難しいと考えている点です。

例えば米国におけるマーケティングでは、モールの出店戦略が大事です。ブックオフの知名度が高くないため、モール等の集客力のある所に来てもらい集客につなげる必要があります。モール出店を積み重ねて知名度を高めていこうと考えています。

居住エリアによってモールのランクも様々ですし、趣向が大きく異なるので事前のリサーチはとても重要です。私たちも目算が外れたことは度々ありましたし、失敗もしてきました。その結果としてショッピングセンター、モールに積極出店して基礎的訴求力を高めることが良いと考えました。

一方パリはまた市場の特性ががらっと変化し、モールはほとんどありません。パリでは日中の交通量ではなく、人の通行量や夜間人口を重点的に考えています。居住区ではないと本を持って来ることができないからです。

またフランスにおける労務管理もまた米国とは異なります。

フランスでは無印良品もユニクロ（ファーストリテイリング）もブランディングから入っているので、上手な戦略だと思います。当社に関しては、単店でみると収益は悪くないのですが、市況と照らし合わせてみると、まだ安定的とは言えない時期であること

から、もう一步踏み込んだビジネスができていない状況です。また従業員が育つのを待っていることもあります。

Q. プロモーションについては、どのような工夫をされていますか？

プロモーションについては、〇%オフや、2冊買うと1冊無料になるキャンペーンなど、欧米ではこうした特売セールが主流の手法です。日本の人は高尚なプロモーションを考えがちですが、現場のニーズを理解しミクロの視点で考えることができないとセールの考え方がずれてしまいます。またこちらの日系小売店に聞いてみると、プロモーションはほとんどしていないというところが7割～8割に上ります。それが本当に現地マーケットに適合した方法と言えるのでしょうか。例えばお客様、従業員等、現地の人の意見を良く聞き、反映させていくという、ボトムアップの環境を築いていくことが、ローカライズの階段を上っていく第一歩ではないでしょうか。

ローカライズの視点からは、現地スタッフの意見はとても参考になります。例えば買い取り、仕入れ価格を上げるためにどうすればいいかということコンテスト形式で、現地スタッフの意見を募集したこともあります。

また実際に私もデルアモ（ロサンゼルス）店で店頭でオペレーションしている時期がありました。お客様を平気で待たせる、作業スピードが遅い、お店に入らずに店の前のソファで寝ている方に対して何も対処しないなど、考えることをしない従業員が多い状況でした。お店の前で暇つぶししている人がいたら、店の中に誘導したり、お客様がお店に入ってどういう印象を受けているかということ常に関心したり、店内表示がわかりづらいという意見があればラベルを工夫してみたり等、従業員が一人一人意識を高く持つように指導することが日本以上に求められます。こうした小さいことの積み重ねの一つ一つがプロモーションではないかと思えます。本部にいとプロモーションと言え「会員カード」の作成等という考え方になりがちですが、それでは投資コストが高くつくだけで、実際のプロモーションは現場にあるのではないのでしょうか。

Q. 商材はどのように集めていますか？

和書は2ヶ月に1回海上輸送で送っています。和書は古本だけではなく新品も販売しています。ワンショップセーリングを意識して実施しています。海上輸送では流行への対応が遅くなるのではないかと指摘もありますが、売れ筋商品や、現地サイドのリクエストも考慮しますが、マーチャンダイザーを店長にしているわけではなく、売れ筋商品だけを店内に置こうとは思っていません。売れ筋ではなくても夏目漱石の本は置くと

いう考えです。ランダムに選択した本を現地に送り、どれが売れてどれが売れないかというプライスレバーで、価格設定は現場の人に任せています。逆に売れ筋にこだわり、ワンピースばかりを店内に置くと、このお店はワンピースしかないというイメージを持たれかねません。

Q. 洋書はどのように集めていますか。

基本的には日本と同じで、現地の人に様々な形でプロモーションして販売してもらいます。リーチ方法は、最初は紙媒体ですとか、お店そのものが広告なので、店舗に来店した際に、いかに買い取りの宣伝をし、ブックオフをインプットするかです。良い店舗であるほどクイックで普及することはありません。日頃の意識を継続することが一番大事です。日本と少し異なる点としては、日本では「お売りください」ずっと呼びかけてきて浸透してきましたが、米国は「お売りください」だけで分からないため挿絵を入れてより細かく説明しています。

Q. 中古本販売のチェーン展開は新しいビジネスモデルだと思いますが、海外でもそうなのでしょうか。

こういうビジネスモデルがないと思っていましたが、調べるとテキサスで同様の会社がありました。ただ彼らは私たちと異なり経営に費用をかけておらず、お店の外観や経営の質も低く、ラグハウスのような雰囲気でしたので、私たちの経営方法とは異なっており、逆に当社は差別化できているという印象を受けました。

Q. 値段の付け方はどのようになっていますか。

簡単にいうと日本と同じ考え方で、ペーパーバックか単行本か、サイズでだいたいの価格レンジは定まるので、3ドルの統一価格で設定したりしています。一方でピクチャー系、アート系は8~20ドルの高値でつけることもありますし、そのうち傾向が見えてきます。1セントでも喜んで売られるものもありますし、価値が非常に高い商品もあります。この部分に置いても商習慣が異なるために現場感覚が大事です。

Q. 日本本社で海外に行く人は多いのでしょうか。海外人材は多くいますか？

呼びかけると手は上がります。年に1度自分の未来を考えるアンケートを実施していますが、その中で海外志向がある人はずっと海外を志望しています。そのようなスタッフが30~40名はいます。冒頭で海外進出の動機3点について話しましたが、社員が海

外で働くことに関して誇りを感じてほしいということがもともとありました。当社の海外事業は「夢」というフェーズから「事業」に変わり、大きな投資も伴っていますが、トップとしてはやはり夢を語っていく必要があるのだと思います。

Q. 海外人材向けのトレーニングも取り入れているのでしょうか。

これから多く駐在を出していこうというよりは、現地化を進めたいと考えています。現地の力を借りてビジネスモデルを確立していくことです。コスト面を考えても一人駐在を出すと大変お金がかかります。現地で人が育つ、現地店で仕事をした人がその人のキャリアのためになり、国籍問わずにこの会社が好きだという会社になりたいと考えています。ただお店がグローバル化している中で、日本人スタッフの数が追いついておらず、人材教育、海外人材の啓発も必要かもしれません。

Q. 現地人材はどのようにリクルートしていく予定ですか。

最初は10人採用しても定着するのは1人、2人ほどです。愛社精神はなくはないのですが、時給と待遇が良い仕事先に次々とジョブホッピングします。その点は今でも苦労します。成功の秘訣というよりはトライアンドエラーで確率を高めていくしかありません。つまり募集をかければ人は集まりますが、誰が魂を込めるのかという点に尽きるのではないのでしょうか。リーダーが育てば運営も軌道に乗ります。そこで作業指示だけをしているとそのグループが頭を使わないグループになり、ひいては不平等につながります。チャンスは平等です。自分たちと理念やオペレーションに対する理解度が増した人が上に行くような評価システムを作ることが重要です。そこまで構築するのに多くの時間を費やしました。採用のベースも定まっていない時点から始まり、当面は試行錯誤しかないのだと思います。最初から何でもできる人はスーパーマンでもない限りいないので、あきらめずにトレーニングしていくことが重要だと思います。

今西海岸地域では「インアンドアウトバーガー」というハンバーガーショップがとても人気ですが、同社の従業員は非常に仕事熱心です。それを見るときっかり教育すれば仕事をすることが分かりました。伝えていくことを地道に続けることだと思います。文化の違いで遠慮してしまう部分があるのかもかもしれません。しかし根本的な部分が伝わればそのお店は回転するものです。

Q. これから海外に出られる方にアドバイスをお願いします。

百聞は一見にしかずです。販路やネットワーク作りも大事ですが、勇気を出してそこにお店を出すことです。また現地のコンサルタントではなく現地で商売をしている人に話を聞くことです。日本で全部調べて 100% 下準備できるということはありません。

以上