

書店業界のニューノーマル、海外での生き残り術

掲載日：2021 年 1 月 15 日

紀伊國屋書店 取締役副社長
森 啓次郎

感染の現況

2021 年 1 月 7 日、一日の感染者数が東京で 2,400 人を超え、日本全体の感染者も 7,500 人超となった同日、英国では 7 万人超、米国でも 26 万人超となり、世界的に感染が拡大している。ワクチン接種が開始された国もあるが、これによりコロナが終息するのは 2021 年 11 月以降との観測がある。日常が戻る前に、状況は更に悪化すると懸念される。

テキサスマンスリー

コロナ禍のただ中、テキサスマンスリーという米国オースティンの地元メディアで、250 万人の読者を持つ新聞の文化欄にこんな記事が掲載された。

キノクニヤ・オースティン店 2020 年 10 月 30 日

「ハロウィーンから贈答シーズンまでは一足飛び。私は買い物が好きな方ではない。グズグズ先送りにしてしまって、大体いつもぎりぎりになってから一気にやっつけて切り抜ける。ところが、嬉しいことにこのホリデーショッピングの苦行を楽にしてくれるお店を最近見つけたー日本の趣味の店、キノクニヤだ。

米国テキサスに 4 カ店（ケイティ、オースティン、プレイノとキャロルトン）。この書店およびギフトショップは、落ち着いた中にも遊び心漂う雰囲気満ちている。混みあっているけれど整然とした通路を入って行くと、私が特に心惹かれる、無限に広がるチョイスの文具コーナーがある。点野線入り手帳、手触りの面白い紙、手造りカードにおびたらしいペンと鉛筆。

また、キノクニヤは英語と日本語の書籍も取り揃えている。村上春樹の小説から最新のマンガヒット作まで。そして、丁寧に誂えられたギフトコーナーには風変わりなゲーム（パズル）、植物キット、色彩豊かな食料買出し用トートバックなど、家庭用品まで様々あって、なかなか

か喜ばせるのが難しい誰かさん用にも何かしら見つかる優れ場所なのだ。入店時に検温があるほか、一連のコロナウィルス感染予防対策が行き届いている」。

ーカティア・ラミレス 美術助手 （*1 原文は末尾に掲載、翻訳は小社同僚による）

この店の品揃えの印象について、記者は Whimsical（遊び心漂う）、Quirky（風変わりな）、Curated（丁寧に誂えられた）と、いかにも流行伝播力の強い現地クリエイター層（アーティスト、建築家、雑誌編集者等）にささる言葉で当店を表現いただいている。また、コロナ感染対策も十分とまでコメントいただいております、誠にありがたい。

この記事の宣伝効果は大きく、当店の 11 月の売上は大增収となった。12 月に入って、現地での感染拡大から行政指導により店への入場制限を強化せざるを得なくなったが、有難いことに今でも店頭には入場待ちのお客様が絶えない。開店して 2 年、テキサスで 100% 外資である Books Kinokuniya がホームブランドとして認めていただいたようだ。

小社海外全店でそれぞれの場所で地元住民に愛され、こうした評価を得ることが出来れば、今の危機を乗り越え、ポストコロナの成長も可能となるのではないかと考えている。

紀伊國屋書店の海外事業

小社は、1969 年 2 月にサンフランシスコ店を、直近では 2020 年 5 月、まさにコロナの渦中にアブダビ店（UAE）を開店した。詳しくは[*2 別表](#)の通り、現在、世界 10 カ国で、30 坪の店から 1,000 坪の店まで 38 店舗を展開している。各国各都市での立地環境に合わせた品揃えをモットーとして業容を拡大してきた。

これまでも日本のバブル崩壊（1990 年後半）、アジアの通貨危機（1997 年）、リーマンショック（2008 年）等の危機に直面するたび、さまざまな顧客層（各国の在留邦人、各国の在留外国人、現地*3 PMEB 層、現地クリエイター層、現地マンガオタク層等々）に焦点をあてながら、商品構成にも工夫（後述）を凝らすことで、これまでの危機を乗り越えてきた。

結果的に各店各様の品揃え、企画、サービスとなり、外資でありながら独立系書店のような店創りとなり、冒頭のテキサスマンスリーの記者の評価につながったと思う。

この度のコロナ禍にあっては、英米の Lockdown、シンガポールの Circuit Breaker、マレーシアの Movement Control Order 等々、国によって呼び方は異なるものの、強制力のある行動制限が課されている。小社海外店においても 2020 年の 4 月から 7 月にかけては、国に

よって 1 カ月から 3 カ月の営業停止を強いられ、いまでも営業時間の短縮、店への入場制限等のかたちで制約が続いている。感染が長引く中、お客様のライフスタイルまで変えてしまいかねない展開となっている。

自助努力だけでは足りず、各国政府の助成支援をいただくことで、家賃の減免、人員削減、全社的な経費削減と合わせて、なんとか海外事業全体で黒字を保っている状況でここまで来た。しかし、いつまでも政府援助に依存することは出来ず、家賃減免にも限界がある。コロナ禍で変化が加速している出版書籍販売業界において、目の前で起きている変化に対応して自助努力で生き延びる他ない。

今、起きている変化、これがニューノーマル？ 現場からの報告

コロナの感染が拡大し始めた 2020 年 3 月頃から、海外店からの報告に BCP（事業継続計画／Business Continuity Planning）という言葉が目立つようになった。具体的には、店、事務所の運営に当たる社員を複数組みに分けて、仮に、社内から感染者が出て、その濃厚接触者（同じ組の者）含めて自宅待機になった場合でも、別動隊による営業が継続できる体制を敷く必要が生じた。

Furlough（一時帰休）によって現場人員の削減を進めながら、こうしたシフトを組むことは生易しいことではないが今はやらざるを得ない。勿論、店頭での検温、手の消毒、マスクの着用、レジ回りのシールド、ソーシャルディスタンスの確保は基本中の基本。加えて、行政からの指示により営業時間の短縮や店への入場制限も課せられる。30 坪程の小さい店では許される入場者は一名のみという例もある。

Curbside ピックアップといって商品は店頭での受け渡しのみという場合もある。また、店や事務所が入居している建物自体がコロナ感染者の発生により立ち入り禁止になる事態も発生している。そうであっても取引先への支払い、社員への給与の支払いといった重要な業務が滞らないよう、特定の経営職のみではあるが、自宅の PC から会社の PC にリモートアクセスできる仕組みを用意して（勿論、セキュリティ対策には万全を期した上で）対応している。

お客様のライフスタイルにも変化が生じている。感染懸念で在宅勤務が広がり、市中心部への人の流れが激減している。小社の場合、例えばマンハッタンの中心部にあるニューヨーク本店の売上が半減する中、川向うのニュージャージー店の売上が倍増した。同様のことが、ニューヨークだけではなく、シンガポール、バンコク等各地で起きている。とはいっても、郊外サテライト店の売上が上がっても市内旗艦店の減収を補完できるものではない。

こうした状況は現在に至るまで回復の兆しが見えない。果たしてポストコロナで元の日常が戻るのかも悩ましいところだ。市内中心から郊外、大都市から地方都市への人口移動、この変化はポストコロナの店舗開発の方向性にも影響する。市中心部の旗艦店の収支構造を見直しながら、郊外、地方都市への出店の可能性も検討に入っている。こうした立地変動と並行して読書習慣にも、仕事の進め方にも変化が生じている。

公共図書館での電子書籍利用の拡大、紙の本の増売

巣ごもりの中で「本の力」が見直されている。電子図書館において先行している米国の公共図書館では自宅からリモートアクセスして電子書籍を借りる利用者が増している。読みやすさも一層工夫され、高齢者による利用が急増している。一方で、昨年9月～11月の米国での書籍販売データを見ると紙の本の売上が顕著にアップしている。あらゆる情報がスマホ、タブレットで共有される時代、本ぐらいいは紙の本でじっくり読みたいという若者が増えているとのこと。紙の本の価値が再認識されることは喜ばしいところだが、売上増の大部分はネット通販に流れていて、リアル書店がこれを享受できていない点は、需要の電子化シフトと合わせて大きな課題である。

オンラインイベント、他社との連携強化

米国においては毎年サクラコン(シアトル)、アニメセントラル(シカゴ)、アニメ NYC(ニューヨーク)等、マンガ、アニメ関係のイベントが盛況だ。小社もそうしたイベント(15以上ある)には積極的に参加してきた。イベント会場は、売上の大きな柱でもあり、新しい顧客開拓のための出会いの場ともなってきた。それが2020年はコロナの影響で全面的にキャンセルになってしまった。かといって広いアメリカ、店にこもってばかりでは事業が先細ってしまう。

そこで、店のイベントをオンラインで紹介するなど新しい工夫をしている。未だ試行錯誤の段階だが、The Kodansha Comics x Yen Press Showdown Rematch Panel: The King of Kinokuniya - YouTube などこうした方向性を占う企画となった。また、オンラインではないが、アニメイトとの連携で、米国各店で催した「鬼滅の刃」関連グッズのポップアップコーナーは盛況となり、コロナで売上が低迷する中でのブースターとなった。業界全体が厳しい時ほど、他社との連携を強化するチャンスでもある。連携により新しい企画も生まれ、新しい顧客開拓にもつながるものと期待している。

オンライン商談

コロナ感染拡大の中、出版社、メーカーの営業担当の訪店がほぼなくなり、またフランクフルトブックフェア、アメリカブックエキスポ、文具雑貨ギフトショー等のトレードフェアがキャンセルになる中、オンライン商談が活発になっている。このオンライン商談は、出張費が削減できるだけでなく、それ以外の思わぬ効果ももたらしている。以前は買い付け出張というと、出張者の数も限定され、同じ専任担当ばかりが毎年出張する傾向があったが、オンライン商談では、専任担当者のアシスタント、現場販売担当者、場合によっては店長自ら仕入買付の現場に関わることができるメリットもある。オンライン商談はポストコロナにおいても新しい日常として更に進化したかたちで残るものと思う。

ネット通販サイト

小社はマレーシア、タイ、UAE の 3 カ国に独立採算のネット通販会社 (Asian Basis Corporation=ABC) を経営している。ABC の無い国でも店の通販部としてウェブサイト運営している。このサイトの活性がコロナの中、急激に高まり、売上は倍増、ABC では 3 現地法人ともに完全黒字となり、それ以外の各国サイトにおいても、売上の底上げに大きく貢献している。キャンセルになってしまったマンガ、アニメ・イベントでの販売用に大量に注文した「ジョジョの奇妙な冒険」関連の豪華画集をウェブストアで紹介したところ完売となった例もある。

ネット通販でアマゾンと同じ土俵で戦うのは無謀だが、独自の商品企画で訴求すれば伸びしろはある。大切なことは店舗との連携。店舗の品揃え、サービスがオリジナルで魅力的なものであれば (それこそが大きな課題であるが)、それをネットで上手く演出して、小社なりの生き残りのニッチを獲得することは出来る。コロナ禍で店の売上が低迷する中、独自のネット通販サイトを持つ重要性が増している。

当社海外事業を取り巻く出版書籍販売業界、三つ巴の変遷クロニクル

書籍販売業界では、以前から徐々に進んでいた地殻変動的な変化がコロナによって加速された感がある。変化の始まりは 1990 年代の米国で始まった Borders と Barnes & Noble (B&N) という 2 大スーパーブックストアの急拡大であろうか。カフェを併設した 900 坪ほどの規模の店が米国全体に大量出店した。このあおりを受けて地元の独立系書店の殆どが閉店に追い込まれた時期があった。

次の変化は、2000 年以降のアマゾンの急成長。これにより、2 大スーパーブックショップ

の衰退が始まり 2011 年には Borders が倒産、B&N も大幅な縮小を余儀なくされた。2 大スーパーブックストアの退行は、米国各地に書店のない街を作り出し、その空間を埋めるように、今度は新しいタイプの独立系書店が各地に台頭してきた。

そうした独立系書店の存在が芽生え始めた時に、今度のこのコロナ禍である。コロナに伴う社会的な行動の制限はこうした独立系書店の経営を再び難しいものになっている。独立系書店の中で歴史も資本力もあるニューヨークの Strand、ポートランドの Powell's までもが苦戦を強いられている。

Strand は 2020 年 10 月、#savethestrand「この店で本を買ってください。そうでないと店の継続ができません」と訴え話題となった。Powell's でさえも市内 4 店の内、2 店舗の閉鎖を決めた。一方で、英国で最大書店の Waterstone を 2018 年 6 月に買収したヘッジファンドは、米国の B&N をも 2019 年 10 月に買収し、その CEO に Waterstone の再建を成功させたジェームス・ドント氏を任命した。ドント氏がこのコロナ禍の中で B&N を再建させることが出来るかどうかに関心が寄せられている。因みに、公開されたデータによると Waterstone の英国での（アマゾンを除く）シェアは約 40%、B&N の米国での（アマゾンを除く）シェアも約 40%、この 2 社を一人の CEO が率いることになる。

2000 年以来、業界に大きな影響を与え続けているアマゾンの米国での書籍販売におけるシェアは、コロナ前に約 50%だったものがコロナによる巣ごもり需要で約 70%にまで増加している（統計に表れないアマゾン自社出版電子書籍の売上は含まない）。米国主要出版社の昨年の平均株価がマイナス 4%だったのに比較してアマゾンの株価はプラス 76%と急騰した。アマゾンの 2021 年初の時価総額は US\$1.634T（約 173 兆円）となり、そのあまりの影響力の強さが世界的な問題ともなっている。

アマゾンの強大化を受けて、大手トレード系出版社（学術系ではないの意）の再編が進んでいる。アマゾンによる市場占有率が高まるにつれ、アマゾンから出版社に対する諸要請（卸価格値引き、販促費負担等）も大きくなることから、版元側も強大化して影響力を増さないとこれに対抗できないという訳だ。

Penguin Books と Random House が経営統合してトレード出版業界 1 位の Penguin Random House (PRH)となった事は記憶に新しいが、その PRH が今度は同 5 位の Simon & Schuster (S&S)を買収する動きがあり、米国の公正取引委員会がこれを認めれば、2021 年中にも PRHS が誕生することになる。そうすると米国で売られる一般書の 3 冊に 1 冊はこの PRHS によるものになるとも言われており、出版文化の多様性が失われるのではないかと懸念する声も聞こえている。

小社海外店は国際的に展開する独立系書店としての魅力をアピール

こうした業界環境の変化が進む中、小社海外店はどのようにして活路を拓けるか。決め手は、品揃え、次にそれをどのように店頭で、ネットで、アピール出来るかにあると思う。

幸い、小社海外店の商品構成は何処も現地仕入と海外仕入とを組み合わせで最適化してきた経緯がある。その結果、和書、英文書、仏独書、繁・簡中文書、タイ書、マレー書、アラブ書といった多言語対応が出来る仕組みとなっている。主力商品となる英文書カテゴリーでジュンパ・ラヒリ（インド）、エリフ・シャファク（トルコ）、モー・イエ（中国）等、非英米系コンテンツが増えてきたことも多言語、クロスカルチャーを標榜する小社にとって有利となる。日本の作家を見ても、人気の村上春樹、東野圭吾だけでなく、2021年には伊坂幸太郎、吉野源三郎、辻村深月、高村薫、川上未映子、今村夏子等の作品が続々と英文翻訳され大手出版社から出版されることになっている。こうした本が小社海外店の棚に深みを与えてくれるだろう。

日本で社会現象となっている「鬼滅の刃」は、海外でも各国語（特に英語、中国語、タイ語）に翻訳されて爆発的に売れている。その他、「呪術廻戦」、「ハイキュー!!」、「チェンソーマン」、「地縛少年花子くん」等の人気漫画の翻訳書の存在も小社と競合他店との差異化に貢献している。翻訳書が容易に入手できる中、敢えて日本語の原書を求めてくる熱心なお客様も多い。

当然、こうした漫画から派生する文具、雑貨、フィギュア、アパレルも幅広く売れている。日本の高品質な文具、雑貨もファンに人気がある。「消せるボールペン」「折れないシャーペン」「コップのフチ子」なども珍しいのだろう。米国ではMaido という店名で文具、雑貨の専門家を展開しているが、コロナ禍の中、そこで売られている商品を組み合わせで「Maido in a Box」という企画商品としてウェブストアで提案したところ注文が殺到した。これをシリーズ化して目下#7まで来ている。

学校、図書館への外商営業、特に学術情報の提供は紀伊國屋書店本社の得意とする事業領域ながら、海外では既存業者の存在が大きく、特に電子商品は長いあいだ小社海外店では手が出せなかった。それがコロナに伴う変化の中で、東南アジアの一部に隙間が見えてきた。本社の持つネットワークを活かして、この機会にシンガポール、タイの現地営業所員でプロジェクトチームを編成して電子化シフトへの対応を開始した。紀伊國屋書店本社が小学館の優れたデータベース商品「Japan Knowledge」の日本国内外の総代理店になれたことも、海外での電子商品の扱いの後押しとなっている。

海外には本社から 26 歳から 55 歳までの 30 名が出向しており、現地採用社員約 1,200 名と共に海外事業全体を支えている。現地採用社員の国籍は 25 カ国にも及び、その中には特異なキャリア、才能を持った人材もいる。前述の Penguin Random House の役員と電話で直接交渉できる者もいれば、マンガを語らせたなら本社出向もかなわないオタク社員もいる。元 B&N のバイヤーもいれば、アメコミ専門店から転身してきた社員もいる。さまざまな才能のある社員が、どの事業所に行っても活躍できる共通のシステム基盤も用意されている。

コロナ禍の中、大きな投資は出来ないが、こうした人材が置かれた場所で、リアル書店の生き残りをかけて地元密着の品揃え、サービスを深掘する。店の企画をネットでも展開する。ネットの独自企画にも、需要の電子シフトにも挑戦する。何勝何敗になるかはやってみないと分からないが、小さな成功事例の総和がイノベーションにつながるものと期待している。2020 年、2021 年のコロナ禍を経験した結果今があると数年後に思えるようなイノベーションを起こせればと思う。

参考：

* 1 Texas Monthly Culture Article

The Kinokuniya store in Austin. 30/Oct/2020

Let's skip right over Halloween and head straight to the giving season. Shopping is not one of my favorite activities, and I usually end up procrastinating and doing it all at the last minute. Thankfully, I recently discovered a store that is the antidote for holiday shopping stress: a Japanese boutique called Kinokuniya.

With four Texas locations (in Katy, Austin, Plano, and Carrollton), this bookstore and gift shop has a peaceful, whimsical vibe. Wandering the crowded but orderly aisles, I especially enjoyed the limitless stationery choices: dotted journals, textured paper, handcrafted cards, and an array of pens and pencils. Kinokuniya also sells books in English and Japanese, from the novels of Haruki Murakami to the latest manga hits. And with a curated gift selection that includes quirky games, plant kits, and household items such as colorful grocery totes, this is a good place to find something for the hardest-to-please person on your list. All shoppers get their temperature checked at the door, and other coronavirus precautions are observed.

—Kathia Ramirez, art assistant

* 2 紀伊國屋書店 海外店 一覧

* 3 PMEB=Professionals、Managers、Executives、Businessmen