

出版業界における規模型中古品事業のビジネスモデル

— ブックオフと文教堂の比較を通じて —

山田 英夫*

大木 裕子**

An Analysis of Business Model on Volume Business dealing with Second-hand Products

Hideo Yamada

Yuko Oki

Abstract

The field of second-hand products has come into the public limelight as one of relatively growing industries in these days. Many growing companies selling second-hand products don't have style of fragmented business, but style of volume business. In the publishing industry, the profitability of bookstores selling new books is low, whereas franchised companies selling second-hand books has been securing a high profitability. In this paper, we focus on Book-off Corporation dealing with second-hand books, comparing with Bunkyo Group Holding selling new books. We would like to show the difference of business model between bookstores selling new books and bookstores selling second-hand ones.

要 約

近年、書籍、パソコン、雑貨などの中古品ビジネスが成長を続けている。それらは、従来の生業的・分散型ビジネスではなく、規模型ビジネスの形態を持っている。その中で書店業界は、新刊書店の利益率が低い一方、近年登場したフランチャイズ展開の古書店は相対的に高い利益率を享受している。本稿では、古書店チェーンのブックオフに焦点をあて、新刊書店の文教堂との比較を通じて、そのビジネスモデルの違いを明らかにする。

1. 中古品ビジネスの成長

日本の経済成長が純化する今日、相対的に伸びている事業として、中古品ビジネスがあげられる。中古品ビジネスは、使用済みの商品に、必要であれば修理や清掃を施して再販売するビジネスである。中古品ビジネスは GDP には直接加算されないが、経済産業省の商業統計によれば、中古品小売業の年間

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

** 京都産業大学経営学部 准教授

販売額は2007年には4,289億円で、過去10年間で2.4倍となっている⁽¹⁾。

古書店のブックオフ、中古雑貨のコメ兵、中古パソコンのソフマップ、中古家電のハードオフなど、中古品の販売によって上場を果たした企業も少なくない（表1）。

表1 中古品を扱う上場企業の例

取扱商品	企業名
本、ゲーム、CD	ブックオフ、テイツー
パソコン、家電、ゲーム	ソフマップ、ハードオフ
ブランド品（宝飾、時計、バッグなど）	コメ兵
厨房機器	テンポスバスターズ
自動車	ガリバー、アップル・インターナショナル、ジャック・ホールディングス
オートバイ	アイケイコーポレーション、アークコア
自動車・オートバイ用品	アップガレージ

中古品ビジネスが成長している要因には、第1に不況により、消費者が割安な中古製品に目を向けるようになった事があげられる。そこでは、消費者の中古品に対する抵抗感が弱まってきたこともあげられる⁽²⁾。第2に、家電リサイクル法、自動車リサイクル法、食品リサイクル法など、様々なリサイクル法が制定されたことがあげられる。そして第3に、古物商免許が警察署から都道府県公安委員会に一本化され、一旦免許を取得すれば、店舗のチェーン展開ができるよう規制緩和されたことも大きい。

従来中古品ビジネスは、アドバンテージ・マトリックス（Lochridge 1981, Kiechel 1981）で言う「分散型事業」（ポーター（1980）の表現では「多数乱戦業界」）として、家内工業的色彩が強かった。分散型事業は経営者の資質が成功の鍵を握ることが多く、企業全体としての優位性構築が困難であると言われている（相葉、1999）。

しかし最近では、「分散型事業」を「規模型事業」に転換させ、成長している中古ビジネスも増えてきた。表1に示した企業の多くが、それにあたる。こうした規模型の中古ビジネスは、同じような規模型の新品ビジネスと、ビジネスモデルに違いはあるのだろうか。

本稿では表1の事例の中から、新品と中古品を扱う同規模の上場企業があり、かつメーカーの影響力が及びにくい書店業界に焦点をあて、古書店のブックオフコーポレーションと新刊書店の文教堂グループホールディングスとの比較を通じて、そのビジネスモデルの違いを明らかにしてみよう。

2. ビジネスモデルの捉え方

「ビジネスモデル」という言葉は、未だ確固たる定義が確立されておらず、一般には「利益を上げる仕組み」と捉えられている。経営学の分野では、Rappa（2000）は、ビジネスモデルを「企業が永続

して利益を上げる方法」と定義し、Afuah & Tucci (2003) は、「いかにして長期的に利益を上げるかの計画」と定義している。また Tompson & Strickland (2003) は、ビジネスモデルを「企業の戦略における収入、コスト、利益の経済性に関わるもの」と定義した。これらの定義に共通するものとして、企業普遍的なものをビジネスモデルと考えている。

こうした中、ビジネスモデルを真正面から研究した Afuah (2004) は、ビジネスモデルを「儲けるための仕組み (a framework for making money)」とシンプルに定義した。彼は、顧客が求める価値を提供するための「which と how と when の活動の組み合わせ」をビジネスモデルと考えた。さらに Chesbrough (2006) はビジネスモデルを、「アイデアやテクノロジーを経済的成果に結びつけるための枠組み」と定義し、あらゆる企業が自社独自のビジネスモデルを有していると述べた。

その他にも梶川・松島 (2007) によれば、ビジネスモデルの定義として、以下のようなものが示されている。

- ・「競争力のあるビジネスを創造し保持する重要な独立のシステムデザイン」(Mayo & Brown 1999)
- ・「どのように金を稼ぎ利益を長期間保持するかについての言明」(Stewart & Zhao 2000)
- ・「どのように企業が動いているのか説明するストーリー」(Magretta 2002)
- ・「定義されたマーケットで持続可能な競争優位を創造するために、戦略・アーキテクチャ・経済に関する決定がどのように関連しているかに関する簡潔な表現」(Morrison et al. 2005)

我が国のビジネスモデルの先駆的研究としては、國領 (1999、2004)、根来 (1999、2001、2006)、青島・武石 (2001)、加護野・井上 (2004)、井上 (2006) などがあげられる。國領 (1999) は、ビジネスモデルを、「①誰にどのような価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調整し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想」と定義している。

またビジネス・アーキテクチャの視点から青島・武石 (2001) は、ビジネスモデルを「ビジネスの構造に対する理解を前提にした、自社独自の付加価値創造のパターン」と定義した。

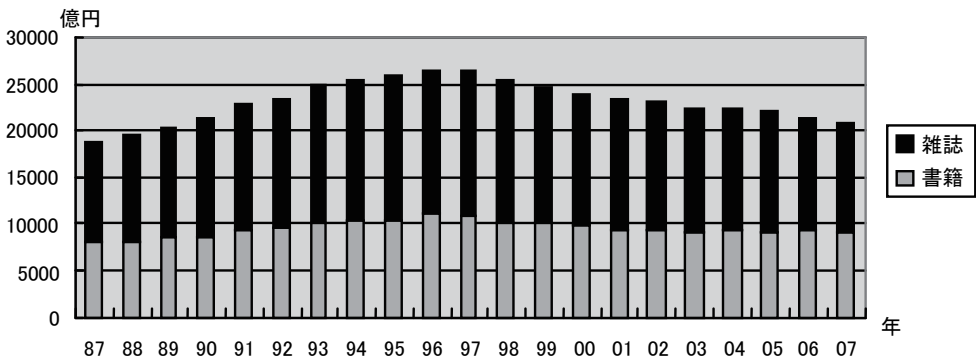
さらに根来 (1999) はビジネスモデルを、「どのような事業活動をしているか、あるいは構想を示すビジネス構造の設計モデル」と捉えている。根来はビジネスモデルを、戦略モデル、オペレーションモデル、収益モデルの3つのレベルに分けた。ここで戦略モデルとは、顧客に対して自社が提供するものは何か、具体的にはその事業における顧客、機能、対象製品、魅力、資源、前提が何かを示すものである。オペレーションモデルは、戦略を支えるためのオペレーションの基本構造とその前提を示す。収益モデルは、事業活動の対価をどのようにして得るかとその前提を示している。戦略モデルはオペレーションモデルに支えられて始めて実現可能となり、戦略モデルとオペレーションモデルは収益モデルに裏付けられていなければビジネスにはなり得ないという点で、これら3つのレベルの整合の重要性を指摘

した。

本稿では、ビジネスモデルの定義としては Afuah (2004) のシンプルな定義に基づき、かつ根来 (1999) の枠組に従い、ビジネスモデルを戦略レベル、オペレーションモデル、収益モデルの3段階で詳細に捉えることにする。また過去ビジネスモデルの研究は、IT 関連やサービス業を対象としたものが多かったが、本稿では、過去研究としてほとんど取り上げられなかった中古品ビジネスに焦点をあてる。

3. 日本の出版業界の特徴

まず、日本の出版業界の特徴について明らかにする。2007年における書籍・雑誌販売の市場規模は、2兆853億円であった。(書籍：9,026億円、雑誌：1兆1,827億円。) 販売部数を見ると、新刊書籍販売点数は年間7万7,417冊で、重版・注文品を含む流通総数は13億1,805万部、販売部数は7億5,542万部である。雑誌は3,644タイトルで、発行部数は39億3,960万部、雑誌の販売部数は26億1,269万部である。書籍の新刊点数、雑誌の発行タイトル共に増加傾向にあるが、**図1**に示すように書籍・雑誌合計の販売金額は減少傾向にある。



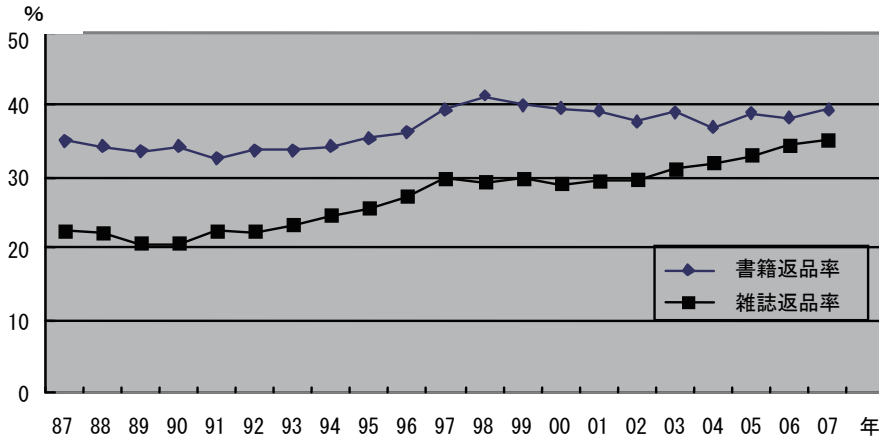
出所：『2008出版指標年報』出版科学研究所

図1 書籍・雑誌の販売金額推移

日本の出版物は、独占禁止法で例外的に認められた再販売価格維持制度により、定価販売が行われている。2001年に再販制度の廃止も検討されたが、「廃止には国民的な合意が得られていない」と判断され、再販制度は当面続く見通しである。さらに委託販売の場合、売れ残りは返品できる仕組みになっている。2007年の書籍の返品率は金額ベースで39.4%、部数ベースでは42.6%と、1997年より40%前後で推移している。また同年の雑誌の返品率は金額ベースで35.2%、部数ベースで33.7%であり、**図2**に示すように上昇傾向にある。

出版業界では1980年頃から「雑高書低」と呼ばれ、「出版物は軽薄短小化し、コミック、文庫、新書などが定期刊行物化して陳腐化も早く、本のライフサイクルが短くなり、結果的には返品率も高くなっ

た。」⁽³⁾と言われる。このように、書籍・雑誌のタイトルは増加しているが、返品率が高く、製品ライフサイクルが短いことが、日本の出版業界の特徴である。これは、ライフサイクルが短くなった既刊本の資金回収のために、益々新刊本を出版せざるを得ないという出版社側の事情がその背景にある。



出所：『2008 出版指標年報』出版科学研究所

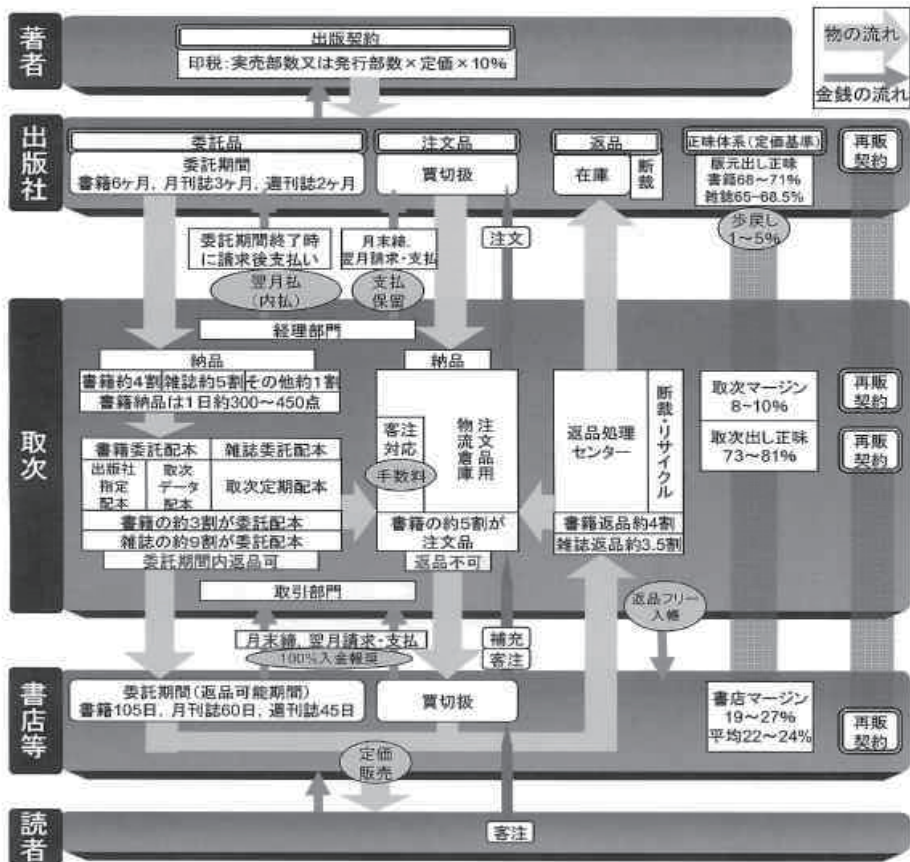
図2 書籍・雑誌の金額ベース返品率推移

4. 出版物の流通と書店

次に新刊出版物の流通経路を見ると、図3のように出版社→取次→書店→読者という流れである。出版社は4,055社で⁽⁴⁾、ピーク時の1997年(4,612社)に比べると減少している。取次は、日本出版取次協会に加盟している企業が30社、東京出版物卸組合に加盟している企業が23社である⁽⁵⁾。取次量は、日本出版販売(日販)とトーハンで、全体の約7割を占める寡占となっている。

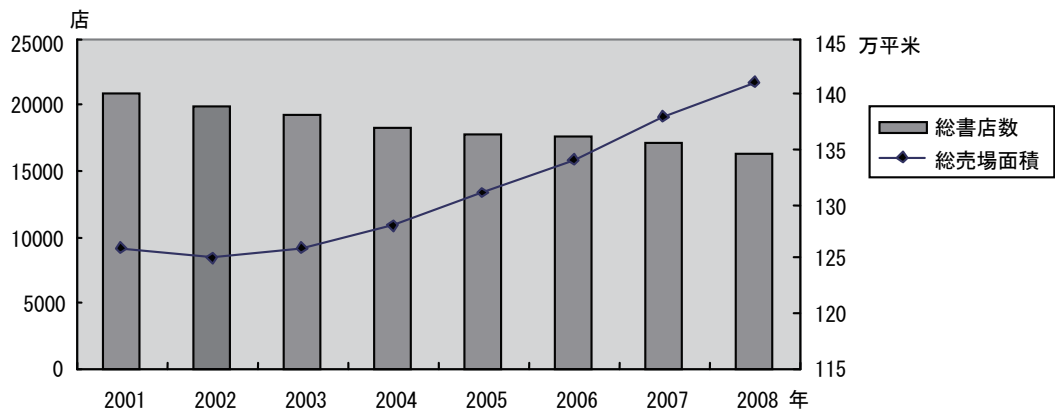
書店の店舗数は2008年で1万6,342店で、図4に示すように店舗数は減少しているが、書店の総売場面積は増加している。すなわち、一部の大型店が増えていることになる。書店の売上総利益率は平均22~24%で、売上高営業利益率はプラス0.8%からマイナス0.3%程度である⁽⁶⁾。書籍・雑誌専門店よりも、それ以外の商品(音楽・映像ソフトなど)も扱う複合店の方が利益率は高い。

日書連の2006年『全国小売書店取引経営実態調査』では、調査対象として売り場面積40坪以下の小書店が70%を占めていることから、書店全体の85.6%が「経営状態が悪くなった」と回答しており、その理由として「客数の減少」「大型書店の出店」「立地環境の悪化」「ベストセラー・売れ筋商品の入荷難」などをあげている。90年代半ばから全国に大型書店が次々と出店する一方で、90年代以降は各地で書店の閉鎖が増加し、再編・淘汰が進んでいる。書店大型化の最大の要因は大店法の緩和・撤廃であり、大型店でなければ十分な商品調達もできないことから、書店は今後も大型化・集約化する傾向にあると言えよう。



出所：『書籍・雑誌の流通・取引慣行の現状』公正取引委員会

図3 出版物の流通経路



出所：公正取引委員会『書籍・雑誌の流通・取引慣行の現状』

図4 総書店数と総売場面積の推移

他業界にない出版流通の特徴として、取次会社の存在を挙げる必要がある。出版社は定価の7割で取次会社に販売し、取次はどの本をどの店に何冊配るかを定める「パターン配本」を行う。取次会社の役割は、仕入、集荷、販売、配達、倉庫、情報提供、代金徴収、融資と多岐におよぶ。取次大手2社は、各々出版社2,500社以上、書店1万店以上と取引しており、実際には2大取次会社を通さないと書籍・雑誌を流通させるににくい仕組みになっている。さらに取次のパターン配本により配本されるので、中小の書店では希望に沿った品揃えがしにくい状況にある。

またパターン配本の裏側では、返品率が高く、返品された本の廃棄などの無駄も多い。売れ残り商品の返品処理が業界全体の重荷になっており、返品率を一定以下に抑えた書店に、出版社が報奨金を出す「責任販売制」も広がりつつある。

書籍の約3割が委託（取次が配本し、一定期間内での返品が可能）、約5割が注文取引（返品不可）で、雑誌は委託約9割、注文約1割である。取引価格は、書籍の場合は定価を100とすると、出版社が68～71、取次が76～81、雑誌の場合は出版社が65～68、取次が73～78である。取次業者の平均売上高総利益率は8～10%であり、書店の平均売上高総利益率は22～24%である⁽⁷⁾。

製造原価 46%	間接費 14%	出版社粗利 10%	取次会社 粗利 8%	書店粗利 22%
-------------	------------	--------------	------------------	-------------

出所：『一橋ビジネスレビュー』2007 Spr. p.135

図5 本の原価構造

消費者との接点となる新刊書店の最大手は、売上高1,000億円前後の紀伊國屋書店と丸善であり、次に売上高500億円前後の有隣堂、文教堂が続く。これら書店の他、コンビニエンス・ストアの店舗が4万4,036店あり、そこでの書籍・雑誌の販売額は4,853億円⁽⁸⁾、インターネット書店の市場は約720億円⁽⁹⁾に達している。また電子書籍の市場も182億円に増えており、拡大傾向にある。

表2 日本の主要書店の売上高と店舗数

書店名	売上高	店舗数
紀伊國屋書店	1,198億円	62
丸善	959億円	47
有隣堂	547億円	45
文教堂グループホールディングス	463億円	186
ジュンク堂	422億円	33
ブックオフコーポレーション	406億円	917
未来屋書店	367億円	164

出所：「日本の専門店調査」『日経MJ』2009.7.8 に文教堂 GH の2009.8.31の数字を追加

かつて新刊書店は、全国各地域の文化発信拠点として欠かせぬ存在であったが、2008年度では、開店数392店に対し、閉店数は1,228店と、淘汰が進んでいる⁽¹⁰⁾。

表3に示すように、新刊書店の売上総利益率は20%台前半であるが、販売費・一般管理費比率が高く⁽¹¹⁾、売上高営業利益率は低い。パターン配本のため、書店主体の仕入れができず、また再販制度により値引き販売もできない。そのため書店は、商品の陳列以外、マーケティング・ミックスの自由度がほとんどないと言える。

表3 書店経営の実態

(単位：%)

	専門店	複合店	平均
売上高	100.00	100.00	100.00
売上原価	78.76	76.66	77.95
売上総利益	21.24	23.34	22.05
営業利益	△ 0.99	0.74	△ 0.31
営業外収入	1.45	1.03	1.29
営業外費用	0.51	0.17	0.38
経常利益	△ 0.05	1.60	0.60
特別損益	△ 0.08	△ 0.23	△ 0.16
税引前当期純利益	△ 0.13	1.37	0.44
法人税等	0.18	0.32	0.25
当期純利益	△ 0.31	1.05	0.19

出所：『平成19年版書店経営の実態』トーハン

5. ブックオフコーポレーションの概要

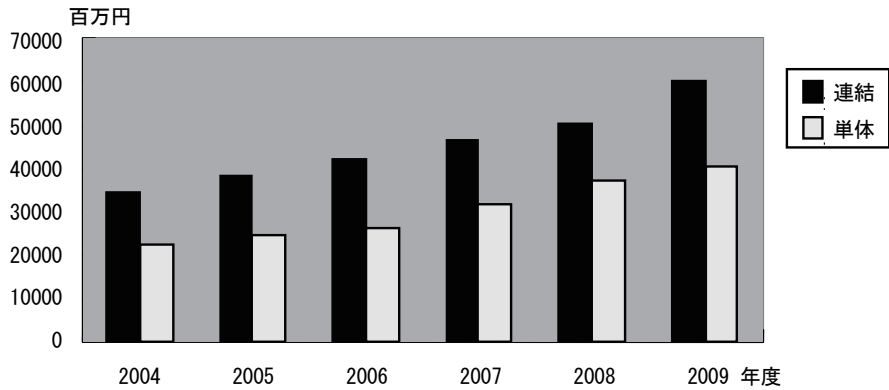
このように利益の出にくい出版業界の中で、古書販売を中心に急成長してきたのがブックオフコーポレーション (C) である。ブックオフのコンセプトは「中古のコンビニエンス・ストア」であり、見栄えの綺麗な古書を多数揃えた店舗を構えている。“店主一人が店番をする薄暗い店”という旧来の古書店のイメージを、一新した店舗と言える。店舗の外装や照明などは、コンビニを参考に設計された。

ブックオフは1990年に1号店を開店し、2009年3月には国内に917店舗を構え⁽¹²⁾、海外にも進出している。店舗の内訳は、直営店が319店、フランチャイズ店が598店である。2009年の単体の売上高は406億円で、日本における古書の販売金額シェアは約6割に達していると見られる⁽¹³⁾。

こうした古書店の急成長に危機感を持ち2009年5月には、丸善等を傘下に持つ大日本印刷と、講談社、集英社、小学館など6社が、ブックオフの発行済み株式28.9%を所有すると発表した。これによって、新刊書店・出版社が古書店の領域にも手を伸ばしてきた。逆にブックオフは2009年11月に、新刊書店の青山ブックストア、流水書房を傘下に収め、新刊書の販売にも乗り出した。このように出版業界

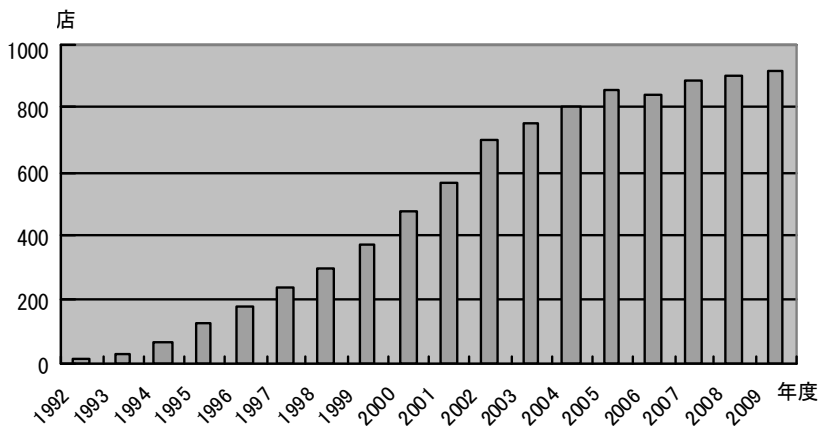
では、新刊書・古書の境界を越えた競争が激化してきている。

なおブックオフコーポレーションは他に、キッズ・婦人服事業（売上構成比3.9%）、TSUTAYA 事業（同16.6%）などの子会社も持っている。



出所：ブックオフコーポレーション 有価証券報告書

図6 ブックオフコーポレーションの売上高推移



出所：ブックオフコーポレーション 有価証券報告書

図7 ブックオフの店舗数

ブックオフの業務は、買取→加工→陳列→販売の4段階から成り立っている。ブックオフの特徴は、これまで古書店で必須とされてきた買取価格、販売価格を決める「目利き」の要素を排除したことにある。旧来の古書店では、この「目利き」の価格づけによって、経営の善し悪しが大きく左右された。

一方ブックオフでは、本の内容ではなく綺麗かどうかで判断し、状態のよい本だけを原則定価の1割

で買い取る（状態の悪い本は、無料で引き取り廃棄する）。そして本のカバーを磨いて洗浄する加工⁽¹⁴⁾を行った上で、半額コーナーと100円コーナー（買取りから6ヶ月以上経過した売れ残り品、在庫5冊以上の過剰在庫品）に分けて陳列する。買い取った古書は、当日中に店頭と並ぶ。このようにブックオフの業務は、簡素化・標準化され、かつスピーディである。なお本の単品管理は行っておらず、定価シールによって売れ残った本を確認し、販売価格をマニュアルに沿って下げている。

店舗の運営は、人件費の安いパートタイマーやアルバイトを主力に置き、フランチャイズによる全国展開を行ってきた。ブックオフでは、入社3～4ヵ月の新入社員にも売上高1,000万円の店舗を任せてしまう。「社長を100人育てる」が、創業者坂本孝氏のモットーである。ブックオフでは、基本的に1店舗は社員の店長1人に、パート、アルバイト約20人の人員構成であり、社員とパート・アルバイトを区別せず活用している。ブックオフ全体でもパートが83%を占め、パートにも昇進のチャンスがある。ちなみに元社長の橋本真由美会長も、ブックオフ1号店のパートタイマー出身である。

中古品ビジネスは、新品ビジネスよりも仕入品の調達が難しいという性質がある。仕入品が途絶えると、ビジネスが止まってしまうからである。新刊書店の場合には、取次に任せておけば“自動的に”仕入れが可能であるが、古書店の場合には、「売ってくれる客」なくして「買ってくれる客」は存在しえないのである。ブックオフでは、橋本氏が考案した「読み終わった本をお売りください」というコピーを浸透させ、古書を積極的に集めてきた。古書の買い取りは店員の判断でAランクからDランクに分けられるが、迷った場合には上のランクで買い取ることになっている。これは、客が買取価格に満足して、また本を持ってきてくれるという期待による。また買い取りの利便性を考え、店への持ち込みの他、自宅からの引き取りや、送料無料でブックオフに古書を送る宅本便のサービスも提供している。

品揃えの中心である漫画や文庫本などは価格も安く、それを定価の5割や100円で売るため、1冊当たりの利益額は低い。そのため、商品の回転率を高めないと、事業として成り立たない。

6. 財務データに見る文教堂とブックオフの違い

次に、新刊書販売と古書販売のビジネスモデルの違いを明らかにするために、ブックオフ同様に多店舗展開している文教堂との比較を行なう。

文教堂グループホールディングス（GH）は、明治31年の創業以来、「読みたい本がすぐ手に入る」をモットーにチェーン展開してきた。連結子会社6社、従業員426人で、新刊書店としては国内最大規模の店舗網を持ち、顧客数は年間延べ4,000万人以上である。子会社の文教堂（売上高44,132百万円：09年8月期）、シマザキ、ジェイブック、ブックストア談の4社で書籍・雑誌等の販売を行なっている。最近では、DVD レンタル・ゲームビジネスとの兼営や、ホビー専門店、文具館など書籍・雑誌以外の店舗にも進出している他、リサイクル事業にも参入した。

全店が地域一番店を目指し、立地の厳選が鍵となっている。店長が2～5店舗を統括し、リアルタイムで店舗の営業状況を把握できる営業管理システムを持っている。

なお、文教堂 GH は2007年8月期から3期連続最終赤字であり、2009年9月には、大日本印刷の子会社である業界5位のジュンク堂が、同社の発行済み株式の20.4%を取得し、筆頭株主となった。

表4 文教堂 GH の仕入・販売高 (2009年 8 月期)

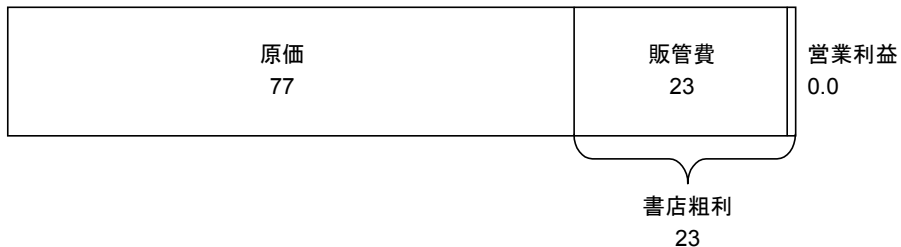
(単位：百万円)

	仕入高	構成比(%)	売上高	構成比(%)
書籍	13,729	40.8	18,487	39.9
雑誌	13,520	40.2	15,772	34.1
音楽 CD	1,036	3.1	1,126	2.4
その他 (DVD、文具、図書券)	5,166	15.4	6,410	13.8
卸売 (書籍、雑誌、音楽 CD、その他)			4,178	9.0
その他 (含出版社からの報奨金収入)			163	0.4
販売受託業	180	0.5	180	0.4
計	33,628	100.0	46,316	100.0

出所：文教堂 GH 有価証券報告書

文教堂とブックオフの収益構造の違いは、図8に示す通りである。文教堂の売上を100とすると、売上原価は77、販管費は23、営業利益は0.0である。販管費では賃借料と人件費が大きく、売上高人件費比率は7%である。これに対しブックオフの売上を100とすると、売上原価は40、販管費は56、営業利益は4である。販管費では地代家賃と人件費が大きく、売上高人件費比率は21%である。

文教堂の収益構造



ブックオフの収益構造

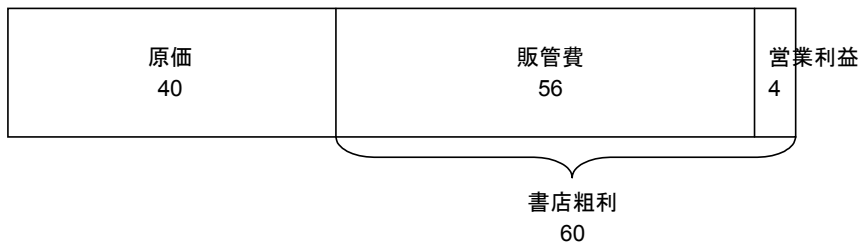


図8 文教堂とブックオフの収益構造の違い

ブックオフでは、パートタイマーやアルバイトを含め1店舗に多くのスタッフを置き、店舗内でオペレーションを完結させているため、人件費比率が高い。しかし原価率がかなり低いため、販管費控除後の営業利益率は、文教堂の0.0%に対して、ブックオフは4.0%となっている。

前述のように、日本では再販制度により、本は定価で販売されており、委託販売制度により、書店は売れ残った本を出版社に返品できる。新刊書は1日平均212タイトルが発刊されているが、書店では資金繰りのため、売れない本はすぐに返品し、返品率は高い。

一方、古書販売では返品ができない。確かに棚卸資産回転期間を見ると、文教堂の126日に対して、ブックオフ134日と、ブックオフの方が長い。しかしこの数字の差は小さく、ブックオフは返品できないにもかかわらず、返品可能な新刊書店に劣らず、商品を回転させていることがわかる。その背景には、ブックオフでは、毎月一定のロス（廃棄、評価損など）を計上し、在庫を減らしている。また、在庫を需給の大きい別地域の店舗に移すことで、全社での在庫の最適化を図っており、ロスを軽減している。

さらに、買掛債務回転期間を見ると文教堂が122日なのに対し、ブックオフは19日と圧倒的に短い。ブックオフでは売掛金、買掛金ともに比率は低く、仕入れ・販売とも消費者相手のため現金決済であり、かつ仕入れたらすぐに販売するというスピードが、“回転ビジネス”の鍵となっている。逆に買取りのために、流動資産に占める現金・預金の比率が高いのもブックオフの特徴である。

表5 文教堂 GH とブックオフコーポレーションの財務比較

(単位：百万円)

	文教堂 GH (連結) 2009年 8 月	ブックオフ C (連結) 2009年 3 月
<貸借対照表>		
流動資産合計	18,938	16,606
固定資産合計	10,779	18,091
資産合計	29,724	34,697
流動負債合計	23,782	14,343
固定負債合計	4,645	8,540
負債合計	28,428	22,883
純資産合計	1,296	11,814
負債・純資産合計	29,724	34,697
<損益計算書>		
売上高	46,316	60,494
売上原価	35,490	24,473
売上総利益	10,825	36,020
販売費及び一般管理費	10,787	33,586

営業利益	39	2,435
営業外収益	254	571
営業外費用	443	334
経常利益	△ 151	2,672
税金等調整前当期利益	△ 1,397	2,016
当期純利益	△ 1,610	1,024
<特徴的な項目>		
現金及び預金	2,736	4,440
棚卸資産	12,250	8,966
受取手形・売掛金	2,836	1,070
支払手形・買掛金	11,886	1,269
人件費	3,644	12,571
従業員数 (パート・アルバイト：外数)	426人 (766人)	891人 (8,349人)
<主な財務指標>		
売上高総利益率	23.4 %	59.5 %
売上高営業利益率	0.0 %	4.0 %
売上高経常利益率	△	6.97 %
売上高純利益率	△	3.79 %
売上高販管費比率	23.3 %	55.5 %
売上高人件費比率	7.1 %	20.8 %
棚卸資産回転期間	126.0 日	133.7 日
買掛債務回転期間	122.2 日	18.9 日

出所：各社有価証券報告書、各項目は四捨五入の数値

7. 文教堂とブックオフのビジネスモデルの違い

前項までに述べた事実から、文教堂とブックオフのビジネスモデルの違いをまとめてみよう。

7-1 ビジネスモデル全体の比較

ビジネスモデルを、Afuah (2004) の定義通り「儲けるための仕組み」と考えた場合、売上を最大化し、費用を最小化することが必要である。ここでは、外部からも観察可能な部分に焦点をあててみよう。

まず売上に着目すれば、書店の売上は「単価×数量」で決まるが、平均単価で考えれば、ブックオフ

は文教堂の半値以下で販売しており、数量が多くなるとビジネスが成り立たない。ブックオフはコンビニのような店構えをもち、かつ買取価格・販売価格共に消費者にオープンでわかり易くすることによって、初めての人でも気軽に店に入りやすい仕組みを作っている。こうして、数量（来店者数）の確保を行っている。さらに、再販制度のため新刊書店が値引きできないことが、ブックオフの安さに競争優位を与える結果となり、集客力を高める要因となっている。

一方費用に関しては、書店経営においてローコスト経営ができる最大の要因は、仕入れコストの安さである。ブックオフは綺麗な本の場合でも、店頭販売価格の20%で仕入れている計算になる。他方消費者にとっても、ゴミとして処分すれば価値ゼロの本を、ブックオフに持って行けば、定価の1割にせよ「得した気分」になれる。さらに、売却のために来店した客が、そこで古書を購入してくれれば、コストをかけずに集客していることにもなる。

このように売上・費用の両面において、買取顧客と購入顧客が重複し、それが集客力を高め、ローコスト経営に資している点に、ブックオフは独特の儲ける仕組みを持っていると言える。

7-2 3つのレベルごとの比較

次に、ビジネスモデルを戦略・オペレーション・収益の3階層に分けて細かく比較してみよう。

まず戦略モデルでは、新刊書店は古くから地域の文化発信拠点の役割を担ってきたことから、文教堂は対象顧客の絞り込みが難しく、豊富な品揃えが求められている。専門書から漫画に至るまで、多品種の仕入れを必要とするため、大型店舗を展開している。しかし品揃えの権限の多くは、取次業者に握られている。

これに対しブックオフは、買取りした本が仕入品となることから、本の網羅性はもともとない。顧客もこの事実を承知しており、たまたま欲しい本が見つければ、それを半額か100円で購入する。網羅性を確保しなくて良いことが、品揃えの自由度を高めており、さらに店舗も旧来の古本屋の暗いイメージを一掃した、明るい店舗としている。

次にオペレーションモデルでは、文教堂は委託販売・返品制度といった出版業界の既存の仕組みの中で、取次により配本されている。店舗の大型化は、取次から多品種の商品を仕入れるためでもある。しかし同時に返品率が高く、新刊本・雑誌の数は増加傾向にあるため、常に書棚を入れ替える必要がある。これに対し、ブックオフのオペレーションは買取、加工、陳列、販売とシンプルで、単品管理もせず、パートやアルバイトでも対応できるシステムになっている。利益を出すためにはスピードが必要とされることから、当日仕入れたものは当日中に書棚に並べている。

最後に収益モデルでは、文教堂では委託販売のため返品が可能ではあるが、新刊書・雑誌の販売は、**図8**で見たように、もともと利益の薄い構造になっている。これに対し、ブックオフでは現金決済が基本で、顧客から定価の1割で買取、半額で販売することから売上総利益率は68%と高い。また商品の回転を重視しており、在庫は100円で売り切り、かつ店舗間で融通し、破棄損を減らしている。

このように文教堂とブックオフでは、直面する市場環境もかなり異なっているが、ビジネスモデルもかなり異なっていることがわかる。ブックオフは「買取客・購入客の2つの客を同時に持ち、シンプル

な仕入れ・販売の戦略を、ローコストでスピーディなオペレーションで実現し、回転率で収益を上げる」というモデルを持ち、戦略、オペレーション、収益の各モデルが整合性が取れていると言える。旧来の古書店の経営が、属人的要素が強かったのに対して、ブックオフでは単純化・標準化を進め、スケールメリットを享受できる規模型システムを構築してきたと言えよう。

ただし今後に関しては、ブックオフが新刊書店に参入し、ブックオフに大手出版社・新刊書店が出資する一方、文教堂がリサイクル事業に進出するなど、両者のビジネスモデルは、変容を迫られる可能性も残している。

表6 文教堂とブックオフのビジネスモデル

	文 教 堂	ブ ッ ク オ フ
戦略モデル	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客が絞り込めないため、豊富な品揃えが必要 ・新刊書籍・雑誌を定価で販売 ・大型店化、複合店舗化による集客 	<ul style="list-style-type: none"> ・古書籍・雑誌を定価の半額か100円で販売 ・買取品を仕入品とするため、網羅性はない ・買取客を購入客にすることが可能 ・古書店のイメージを一新した明るい店舗
オペレーションモデル	<ul style="list-style-type: none"> ・従来からの、委託販売、返品制度 ・取次による「パターン配本」 ・新刊本の多さによる返品業務の負担 ・単品管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・シンプルで迅速（買取、加工、陳列を当日中に） ・パート、アルバイトで対応可能な仕組み ・単品管理しない
収益モデル	<ul style="list-style-type: none"> ・委託販売の場合、返品可能だが、薄利 	<ul style="list-style-type: none"> ・現金決済 ・高回転率のビジネス ・100円で売切り、在庫を減らし、店舗間で商品を回し破棄損を削減

おわりに

従来中古品ビジネスは、「分散型事業」に位置づけられ、生業的企業が大多数で、日本経済全体における位置づけも小さかった。

しかし最近では、「分散型事業」を「規模型事業」に転換させる仕組みを持つことで成長している中古品企業が増えている。本稿で取り上げたブックオフは、その典型例であることが明らかになった。本事例は古書店という超成熟業界においても、新たなビジネスモデルを構築する事により、成長の可能性がある事を示している。

今後は、家電、パソコン、自動車、雑貨などの中古品ビジネスの事例分析を重ねることにより、成熟業界において中古品ビジネスを成長させる共通要因を追究していきたい。

注記：

- (1) 2008年2月のリンク総研の調査によれば、中古品の購入率は本・CD・DVD77%、自動車48%、洋服30%、パソコン14%、家電製品13%、生活用品12%、一戸建て8%、ブランド品8%、マンション7%、ゴルフクラブ5%、その他7%である。
- (2) 東洋経済と goo リサーチの2009年11月の共同調査によれば、中古品への抵抗感は「もともと抵抗感がない」が33.4%、「昔はあったが今はなくなった」が33.1%と、三分の二の回答者が抵抗感がないとしている。詳しくは、『週刊東洋経済』2009.12.12を参照。
- (3) 『日本書籍出版社協会50年史』日本雑誌協会、p.33
- (4) 2007年実績「出版年鑑 2008」出版ニュース社
- (5) 2008年4月現在。
- (6) 『平成19年度(2007) 版書店経営の実態』(トーハン)では、書店の平均売上総利益率は22%、売上高営業利益率はマイナス0.3%であった。また『2007 書店経営指標』(日販)では、書店の平均売上総利益率は24%、売上高営業利益率はマイナス0.8%であった。
- (7) 2008年実績『書籍・雑誌の流通・取引慣行の現状』公正取引委員会
- (8) 2006年実績『書店経営ゼミナール会報』日販
- (9) 2006年実績 出版科学研究所調査
- (10) 注7に同じ。
- (11) 藤川佳則・吉川恵美子『一橋ビジネスレビュー』p.136「書店の粗利率はおよそ20~25%であったが、販売費・一般管理費の割合もほぼ同程度であった。」
- (12) 子供用品、婦人服、スポーツなどを加えると、1,040店舗を展開している。
- (13) 2005年の数字。http://www.bookoff.co.jp/ir/message.html を参照。
- (14) 本の側面を研磨機にかけ、カバーは特殊洗浄液で磨いてリフレッシュしている。

<参考文献>

- ・Aaker D.A., (1984) “Strategic Market Management”, John Wiley & Sons, (野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳 (1986) 『戦略市場経営』ダイヤモンド社)
- ・Afuah A. and C.L. Tucci (2003), “Internet Business Models and Strategies: Text and Cases”, McGraw-Hill
- ・Afuah A. (2004) “Business Models : A Strategic Management Approach”, McGraw-Hill
- ・相楽宏二著・グロービス編 (1999) 『MBA 経営戦略』ダイヤモンド社
- ・青島矢一・武石 彰 (2001) 「アーキテクチャという考え方」、藤本隆宏・武石 彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣
- ・Chesbrough H. (2006) “Open Business Models”, Harvard Business School Press, (栗原 潔訳 (2007) 『オープンビジネスモデル』翔泳社)
- ・藤川佳則・吉川恵美子 (2007) 「ブックオフコーポレーション - 中古品ビジネスにおけるサービスイノベーション」『一橋ビジネスレビュー』Spr., pp.132-151
- ・井上達彦 (2006) 『収益エンジンの論理』白桃書房
- ・Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H., (2008) “Reinventing Your Business Model”, Harvard Business Review, Dec., pp.50-59 (関 美和訳 (2009) 「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』Apr. pp.40-56)
- ・加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣
- ・梶川裕矢・松島克守 (2007) 「ビジネスモデルに関する研究動向の調査」『ビジネスモデル学会論文誌』第4号
- ・Keichel III W. (1981) “Three (or Four or More) Ways to Win”, Fortune, Oct. 19, pp.184-188
- ・國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
- ・國領二郎 (2004) 『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社
- ・Lochridge R.K. (1981) “Strategy in the Eighties”, The Boston Consulting Group Annual Perspective
- ・Magretta J. (2002) “Why Business Models Matter”, Harvard Business Review, May. pp.86-92 (村井章子訳 (2002) 「ビジネスモデルの正しい定義」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』Aug., pp123-132)
- ・Mayo M.C. and Brown G.S., (1999) “Building a competitive business model”, Ivey Business Journal, No.63., pp.18-23
- ・Morrison, M., Schindehutte, M. and Allenc, J., (2005) “The entrepreneur’s business model: toward a unified

- perspective”, *Journal of Business Research* No.58, pp.726-735
- ・根来龍之・木村誠 (1999) 『ネットビジネスの経営戦略』日科技連出版
 - ・根来龍之・小川佐千代 (2001) 『製薬・医療業界の未来戦略：新たなビジネスモデルの探求』東洋経済新報社
 - ・根来龍之編著 (2006) 『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト
 - ・小野桂之介・根来龍之 (2001) 『経営戦略と企業革新』朝倉書店
 - ・大木裕子・山田英夫 (2009) 「ジェネリック医薬品のビジネスモデル」『京都マネジメント・レビュー』第15号、pp.1-12
 - ・Porter M.E., (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
 - ・Slywotzky J.A. and D.J. Morrison, (1997), “The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow’s Profits”, Time Books (恩蔵直人・石塚浩訳 (1999) 『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社)
 - ・Slywotzky J.A. (2002), “The Art of Profitability”, Warner Business (中川治子訳 (2002) 『ザ・プロフィット』ダイヤモンド社)
 - ・Stewart, D.W., and Zhao, Q., (2000) “Internet marketing, business models, and public policy”, *Journal of Public Policy and Marketing*, No.19, pp.287-296
 - ・山田英夫 (2008) 「課金と利益の視点から見たビジネスモデルの考察」『早稲田国際経営研究』No.39、pp.11-27

<参考資料>

- ・ブックオフコーポレーション『有価証券報告書』各年度版
- ・文教堂『有価証券報告書』各年度版
- ・グロービス MBA ブックオフ探検隊 (2004) 『ブックオフ 情熱のマネジメント』日経 BP 企画
- ・橋本真由美 (2007) 『お母さん社長が行く!』日経 BP 社
- ・公正取引委員会 (2008) 『書籍・雑誌の流通・取引慣行の現状』2008年6月19日
- ・村野まさよし編、坂本孝・松本和那 (2003) 『ブックオフの真実－坂本孝ブックオフ社長、語る』日経 BP 社
- ・日本出版販売株式会社『書店経営ゼミナール会報』2006年度～2008年度版
- ・小田光雄 (2008) 『ブックオフと出版業界』論創社
- ・小田光雄 (2008) 『出版社と書店はいかにして消えていくか－近代出版流通システムの終焉』論創社
- ・『2008 出版指標年報』出版科学研究所
- ・「中古品大解明」『週刊東洋経済』2009.12.12
- ・50年史編集委員会編 (2007) 『日本書籍出版社協会50年史』日本雑誌協会

