

ストック総研「事例解説」レポート

Case Study

Analysis

事例解説

Sample

ブックオフグループホールディングス 株式会社

「ITシステムで属人性を排し、
地域の中古品プラットフォームと
なることでストック性を高めた事例」

DATA

名称	ブックオフグループホールディングス株式会社
設立	2018 年
代表者	堀内康隆（ほりうち・やすたか）
本社所在地	神奈川県相模原市南区古淵二丁目 14 番 20 号
事業内容	小売業
店舗数	791 店舗（直営店 410、フランチャイズ店 381）
資本金	1 億円
売上高	915 億円
営業利益	17 億円
社員数	1,481 名
公式 HP	https://www.bookoff.co.jp/

*2022 年 5 月期現在

本レポートは、「ストック思考®」をより深めるために、ストックビジネスの要素があり、かつ、会員の皆さんの事業をストック化する際に視点が広がる解説事例をお届けします。

今回のテーマは、ストックビジネスアカデミー会員からの提案により、「ブックオフグループホールディングス」となりました。

藤井憲氏による調査とレポートを監修し、『事例解説レポート』として編集いたしましたので、メモをお手元に是非ご覧ください。

※「ストック思考®」は株式会社ストック総研の登録商標です。

1. はじめに ～「ブックオフ」を選んだ理由～

こここのところ街中で減ってきたなと感じていたのが、「ブックオフ」の店舗です。近所にあった店舗も昨年閉店となりました。そうかと思えば、今年に入り、別の場所で、本以外にもブランドバック、腕時計、貴金属、ファッション関係などの総合買取窓口の店舗がオープンしました。

新聞報道を見ても、最近業績を回復基調で伸ばしているようです。今回はこの「ブックオフ」を取り上げ、この会社の事業をストックビジネス視点から解説します。

2. 創業者 坂本孝氏とブックオフの歴史

今年、2022年に81歳でブックオフを創業した坂本孝（さかもと・たかし）氏は亡くなりました。まずは坂本氏がどのような経緯で創業し、その後のブックオフの歴史を追ってみましょう。

1963年、大学卒業後、父親の経営する山梨の製麦会社に入社。1970年、オーディオショップを始めますが、3年で破綻します。1972年に中古ピアノ販売業を展開、これがブックオフへつながる中古品売買のノウハウを身につけます。

そして、1990年、偶然に横浜市郊外のロードサイドで、すごく繁盛しているコミックを中心とした古本屋を見つけます。これをヒントに、店舗を管理してチェーンオペレーションをつくって展開しようと考えたのです。

それまでの古本は、古本組合で開かれるセリで価格が決まり、売買されていました。そのために**プロの目利きが必要**とされていました。それをパートのおばさんやアルバイトでも価格設定できるように、「古本を価格の1割で仕入れ、5割で売る」と決めます。さらに「きれいであること」「最近、発行されたものであること」を価値基準にします。

そして、直営の第1号店舗を、相模原に1990年にオープンします。これまでの狭くて、薄暗い古本屋のイメージを打ち壊して、新刊書店のようなきれいで、明るく、新しい本をたくさん並べる店舗にしました。

翌年1991年には、フランチャイズ加盟店1号店をオープン。その後、1994年には100店舗展開、1998年には、300店舗展開、海外1号店（ハワイ店）をオープンと拡大していきます。

さらに、2003年には、700店舗展開。2004年に、東京証券取引所市場第二部に上場。2005年には東京証券取引所市場第一部に上場します。

このように古本の新市場を切り開いたともいえますが、ブックオフが業績を伸ばすにつれ、この売買には、出版社や著作者には一切利益を生まないのが、大きな軋轢ができました。特にコミック系の本で稼いでいる講談社、集英社、小学館は何十億円の被害を受けているといわれています。（その後2009年に大日本印刷と傘下の丸善（書店）など2社、講談社、小学館、集英社はブックオフに出資します）

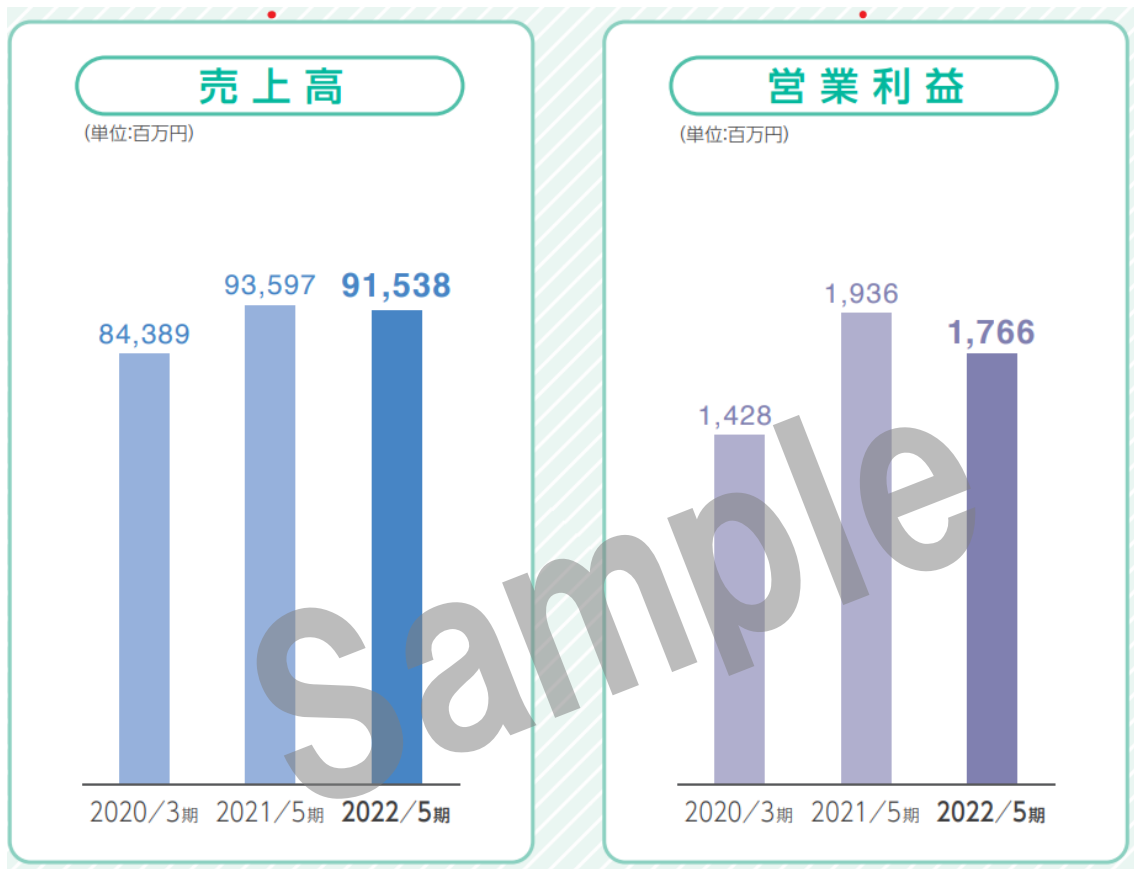
その後、坂本氏は2007年リベートと売上不正の問題で辞任、失脚します。しかし、2012年「俺のフレンチ・俺のイタリアン株式会社」を創業し、大きな話題となり再び脚光を浴びます。このように追っていくと坂本氏がいかに波乱にとんだ人生を歩まれたのかがわかります。

3. 「ブックオフ」の会社内容

ブックオフグループホールディングスの現在の社長の堀内康隆氏は、2015年就任します。しかし、出版不況の影響もあり、店に持ち込まれる本が減り、2016年3月期に上場以来初の赤字に転落します。そのため、転換を図り、中古家電の売買を事業の中軸としようとしたが、計画通りの売上は見込めませんでした。

2018年には、ブックオフコーポレーションに代わり、ブックオフグループホールディングスが東京証券取引所市場第一部に上場します。そして、2016年～2018年の3年間は、赤字を計上しますが、2019年から売上が回復します。

これはリユース店舗事業の既存店とECサイト「**BOOKOFF online**」の販売が好調なことが理由です。公式スマホアプリ会員数は現在519万人まで伸長しています。

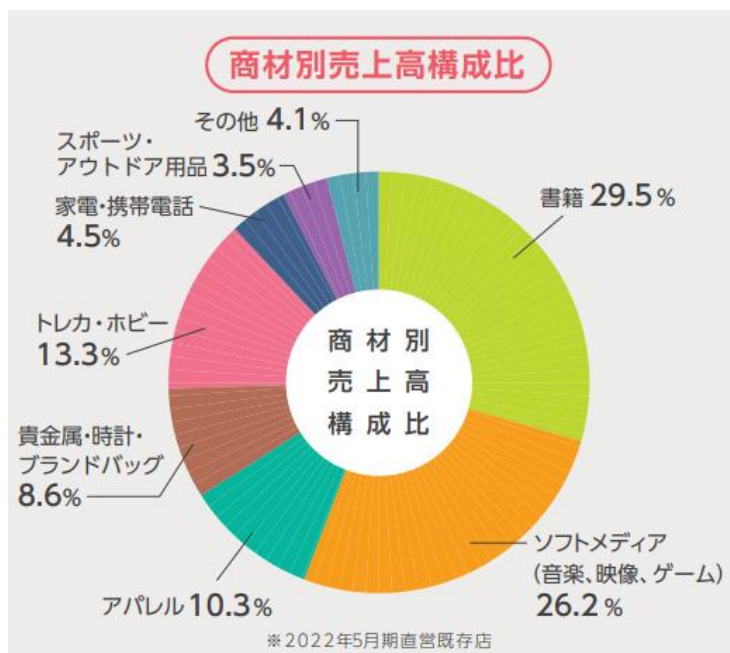


ブックオフグループ レポート (2022年5月期) より抜粋

現在の業績は 2022 年 5 月期で売上 915.3 億円 (前年対比 97.8%)、営業利益 17.6 億円 (前年対比 91.2%)、社員数 1,488 名、店舗数 791 店舗 (直営店 410、フランチャイズ店 381) となっています。

現在の売上構成の商材は、1位書籍29.5%、2位ソフトメディア (音楽、映像、ゲーム) 26.2%、3位トレカ・ホビー13.3%、4位アパレル10.3%などとなっています。

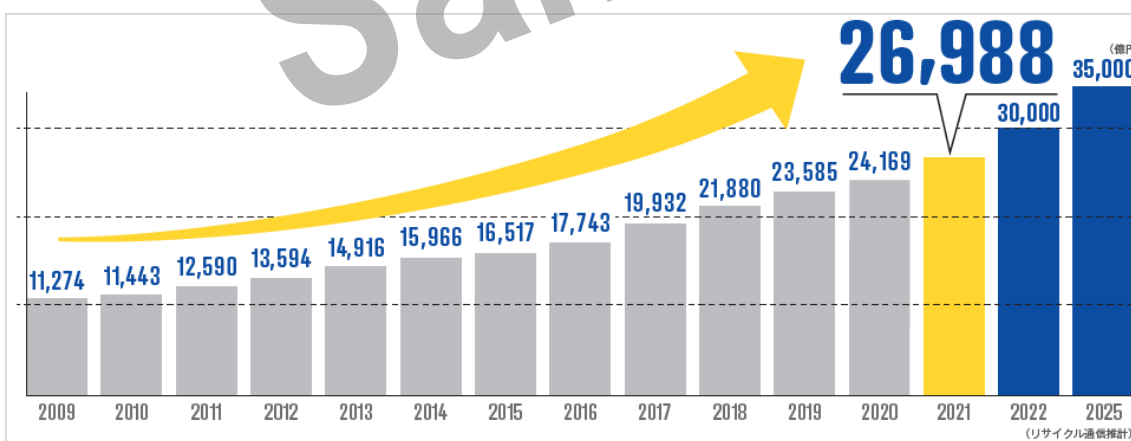
ブックオフグループ レポート (2022年5月期) より抜粋



4. 関連市場の現状

リサイクル通信がリユース市場規模の推計を行ったところ、2021年の市場規模は前年比11.7%増の2.7兆円となりました。調査対象とした2009年以降12年連続での拡大。新型コロナウイルスの影響が薄れたことで、需要が回復。2ケタ成長につながりました。

リユース市場規模の推移と予測



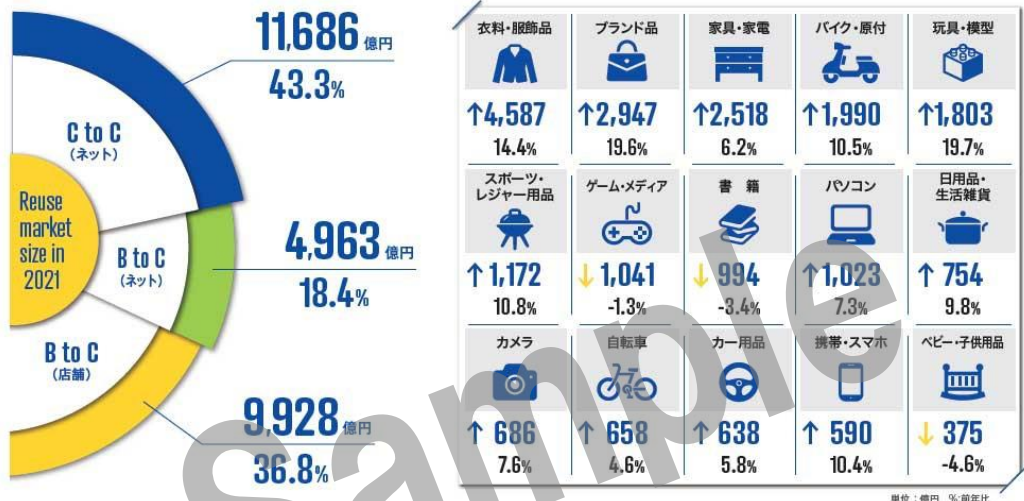
2022年09月17日 リサイクル通信から抜粋

販売経路別では、全ての経路で前年を上回りました。店舗販売が前年比12.0%増と回復。2020年は、緊急事態宣言による休業や時短営業を強いられましたが、外出自粛等も薄れたことから販売が好調でした。また、ネット販売のBtoCも同14.7%増となりました。コロナ禍でECに注力する事業者の流れが反映されています。

フリマアプリ等のネット販売のCtoCは、前年比10.4%増と堅調に拡大。片付けに伴う出品等に加え、利用者層の広がりが拡大を支えています。

商材別では、コロナの影響を大きく受けていたブランド品が回復しました。時計相場の上昇等も追い風となり、前年比19.6%増と大きく伸びました。また、近年市場が拡大する玩具・模型も引き続き上昇し、同19.7%増となりました。コロナで注目を集めるスポーツ・レジャー用品も同10.8%増と好調に推移しています。

2021年リユース市場規模 **2,698,800,000,000円**



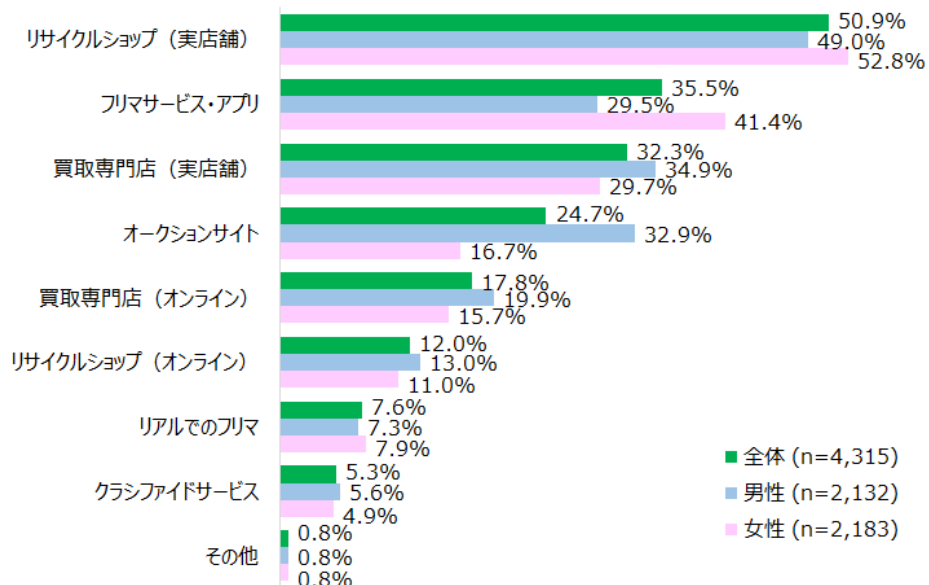
2022年09月17日 リサイクル通信から抜粋

これまでもバブル崩壊やリーマンショック等の経済情勢の大きな変化を転機とし、リユース市場は拡大してきました。足下では物価上昇や新品不足等を背景に、割安な中古品に注目が集まっています。これらの追い風を要因に、2022年には3兆円規模となる模様です。また、拡大トレンドは継続する見込みで、2025年には3兆5000億円規模になると予測します。全国の20歳～69歳の男女6,593人に物を売ったことがあるか聞いたところ、「物を売ったことがある」と回答した人は65.4%となった。

続いて、物を売ったことがある4,315人に物を売る際に利用する場所を聞いたところ（複数回答）、男性（n=2,132）は「リサイクルショップ（実店舗）」が49.0%で最も多く、次いで「買取専門店（実店舗）」が34.9%、「オークションサイト」が32.9%となり、女性（n=2,183）は「リサイクルショップ（実店舗）」が52.8%で最も多く、次いで「フリマサービス・アプリ」が41.4%、「買取専門店（実店舗）」が29.7%となった。結果的には、物を売る際に利用する場所トップは男女共に「リサイクルショップ（実店舗）」が最多となっています。

MMD 研究所「2021年フリマサービス・アプリに関する利用実態調査」

● 物を売る際に利用する場所 ※性別



5.ブックオフ店舗の見学

本・CD・DVD・ゲーム・携帯電話等を取り扱う「BOOKOFF」の商材に加えてアパレルを取り扱う複合店「**BOOKOFF PLUS**」の中型規模店舗である上野広小路店を見学してきました。場所は地下鉄の銀座線のある上野広小路駅の上、交差点近くの一等地にあります。

1階の路面はファミリーレストランが入っており、2～4階にブックオフ店舗となっています。2階には「文庫・実用書・ビジネス書」、3階には「メンズ古着・ブランドバック・DVD・CD・ゲーム」、4階には「コミック・雑誌・児童書」になっています。土曜日の午後のこともあり、中年の男性を中心として、様々な年齢幅の顧客が見受けられました。定番の書籍以外では、男性向け古着関係が、種類は多いとはいえませんが、中年の男性を中心ににぎわっているのが印象的でした。

意外な商品としては、レコード盤が大きなスペースで販売しており、昨今のアナログゲームを反映していました。

写真：全て藤井憲撮影

店舗の外観



コミック・コーナー



メンズ古着



レコード
コーナー



6. 「ブックオフ」の戦略

現在、ブックオフが取り組んでいる戦略は、「ITシステム導入によるネットとリアル店舗の融合」といえます。そのためIT投資に注力しています。これにより、例えばブックオフのWebサイトで購入して、送料を払えば自宅まで届けられますが、商品を送料無料で希望する店舗で受け取れるようにしました。これにより顧客が来店することで、不要になった書籍などを持ち込むようなサイクルをつくりました。

さらには、買い取りについてもデジタル化を導入し、顧客を店舗で長い時間待たせない仕組みもつくりました。「キャッシュレス買取」というサービスを展開しています。買い取りの代金をブックオフのポイントやLINE Payなどの電子マネーでスマートフォンに送付するサービスです。店舗に商品を持ち込んで受付をしたら、**査定結果を待たずに帰宅できる**ようになったのです。

商材については、本だけでなく、アパレルや家電など幅広く取り扱っていますが、特に力を注いでいるのが、トレーディングカード・ホビー類です。この分野は、取扱高を年々拡大させており、22年5月期の既存店売上高は前年対比161.1%と大幅増しています。そのためホビーアイテム専門店もオープンしました。

これもITシステムで、商品マスターデータの管理を行うようにしました。これで、状態や価格が一つひとつ異なるトレーディングカードの場合も、個品でも管理できるようになりました。

そして、このマスターデータを基に商品数や売買履歴のデータを見て商品カテゴリーごとの専門の担当者が分析し、標準的な販売価格や買い取り価格を決めています。これで店頭では商材の知識のないアルバイトでも対応できる属人性を排除した仕組みをつくっています。

リユース市場において、メリカリを中心としたフリマアプリの拡大は、これまで中古品の売買に抵抗があった客層の開拓につながりました。これがフリマアプリのみならず、中古品を扱う実店舗の利用を促進しました。

実際に先述した調査で、物を売る際に利用する場所トップは男女共に「リサイクルショップ（実店舗）」が最多でフリマアプリを上回っています。このように見るとブックオフの最大の強みは、全国にある実店舗であることがわかります。

そして、現在のブックオフの販売を支えているのが、**買い取る選択肢の多さ**です。これが「買い取る力」となり、その商材数が販売力の源泉になっています。

【買取方法】

1. 店舗への持ち込み（顧客が店舗へ商品を持ち込む）
2. 宅配買取（宅配業者が顧客の商品を引き取る）
3. 出張買取センター（提携運送会社が顧客の商品を引き取る）
4. 店舗出張買取（顧客の近隣店舗スタッフが顧客の商品を引き取る）

上記には地域や一定の数量以上の条件が必要な場合のものもありますが、全国各地の実店舗と連動して、規模のメリットを活かしています。

さらに、食品ロス削減に向けた取り組みも一部の店舗で始めました。賞味期限が近い加工食品の取り扱い、過剰在庫や処分に困っている業者を支援し、安価で顧客に提供しています。

7. ストックビジネスによる分析

「ブックオフ」の事業を**ストックビジネス「四つの分野」**の観点から分析します。

1. **貸す**
2. **認める**
3. **改善する**
4. **消費劣化**

ブックオフとフランチャイズ加盟店の関係でいえば、フランチャイズ契約は「**認める**」。

商材を顧客から買い入れて、別の顧客に売ることは「**消費劣化**」。

一部店舗でのスポーツ・アウトドア用品のレンタルを試験的な事業として始めており、これは「**貸す**」となります。

ストック性の長期的観点から見た場合、リユース商品の売買は、持続可能な社会が求められる現在において、今後もニーズが高いと考えます。

さらに全国にある中古品の実店舗は、様々な商材を売買できる地域のプラットフォームの役割を務めるため、継続性は高いと考えます。

8. ブックオフの現状と課題

ブックオフの現状は、物価高の影響で新製品の価格水準が上昇する中、好調に推移しています。2022年6～8月期の連結決算では、純利益が前年同期の2.8倍の6億5100万円となっています。家電・携帯電話と衣料品が、それぞれ2割程度伸び、ゲームやDVDなどソフトメディア類、スポーツ・アウトドア用品、ブランド品も前年同期の実績を上回っています。

「モノを売ったり買ったりする行動そのものが、モノの寿命を延ばし、捨てるモノを減らす社会貢献につながっている」とブックオフが語るように、社会性の高い事業といえます。

今後の課題としては、中古品市場が大きく成長する中で、総合リユース業のポジションの危うさです。

百貨店や総合スーパー（GMS）などが多様化する消費者のニーズに応えられなくて衰退していきました。それに代わり家具のニトリ、衣料品のユニクロなどのような専門分野に特化したカテゴリーキラーが出現したのです。

リユース市場も、今後さらに衣料品分野やホビー分野、スポーツ・アウトドア分野などに特化したリユース企業が巨大化していった場合に、品揃えと店舗の面白さでブックオフが太刀打ちできるかという疑問です。

つまりは、各分野でカテゴリーキラーが出現した場合、ブックオフは現在の全国ある店舗規模を維持できなくなります。

9. 終わりに ~ブックオフの今後の展望

昔からある古本業を画期的なオペレーションで急拡大させたブックオフでしたが、紙の本の衰退とともに売上が落ちていきました。それを補うべく始めた家電販売もうまくいかず試行錯誤を繰り返しました。

その結果として、多種多様な中古品を扱う総合リユース業となりました。これを可能にしたのが、商材の知識のないアルバイト店員でも売買の値決めができる本部からの IT システムです。

そして、業績が落ち続けて、赤字の中でも IT 投資を続けたことが、現在の V 字回復につながったといえます。

地元根付いたスーパーマーケットのような手軽さで中古品の売買ができることは、ネット専業企業にない、ブックオフ店舗の魅力です。

持続可能な社会という時代の要請もあり、身近なブックオフがどのように変化していくのか今後も注目していきます。

取材構成レポート 藤井 憲

<参考文献>

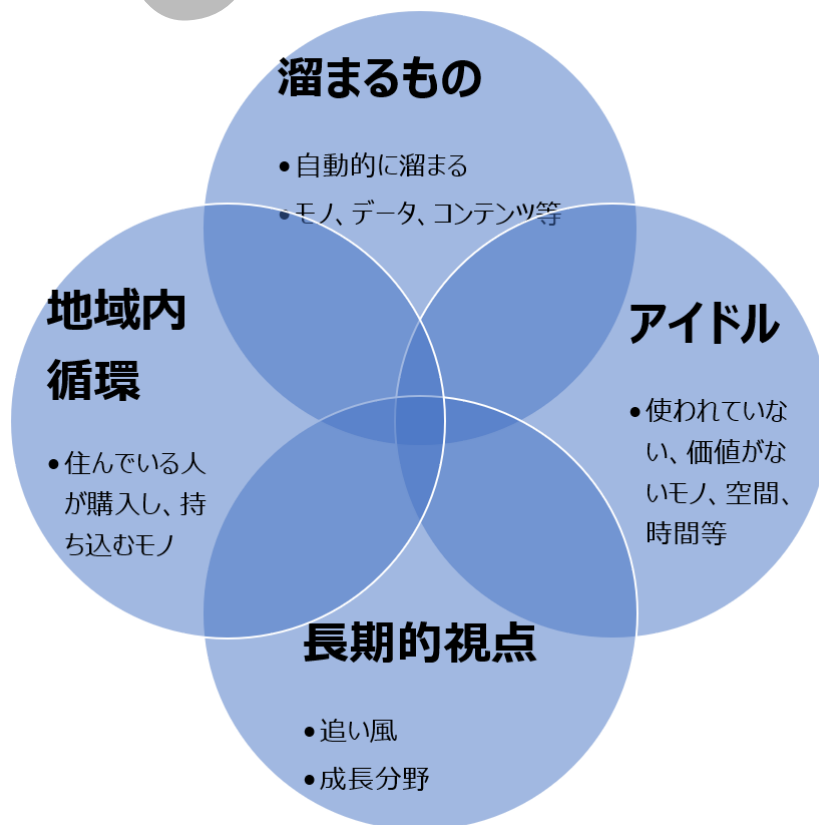
- ・「ブックオフの真実」 日経 BP 社 著：村野まさよし
- ・「ブックオフと出版業界」 論創社 著：小田光雄
- ・「ブックオフ社長のデジタル成長戦略、CIO 経験で培った「胆力」の成果は？」
日経クロステック、2021/9/16
- ・「ブックオフを批判する人が絶対に触れない『真実』」 東洋経済オンライン 2022/10/8
- ・「ブックオフ「こだわり皆無な売場」が逆に新しい訳」 東洋経済オンライン 2022/9/24
- ・追悼「ブックオフ」「俺の」創業者の坂本孝氏奈落からの再起 日経ビジネスオンライン 2022/2/3
- ・トレファクやブックオフ快走の背景に「メルカリ脱落族」 日経ビジネスオンライン 2019/10/16
- ・ブックオフ、トレカやゲームソフト中心の専門店オープン
IT メディアビジネスオンライン 2022/8/3
- ・ブックオフ、賞味期限が近い“ワケあり”加工食品の販売開始
IT メディアビジネスオンライン 2021/11/11

【解説のポイント】

今回の事例解説を読むまで、ブックオフがこのような進化を遂げているとは全く知りませんでした。以前のVOL27メルカリの事例と比較して、同じリユース業界ではありながら、ブックオフはリアルな実店舗であるが故の「地域」という立脚点がまったく違うと感じました。

◆地域内循環という独自性が加わることで、各店舗が競合しない

ストック思考では、「溜まるもの」を活かすこと、「アイドル（使われていないもの）」を資源にすること、「長期的視点」でみて成長分野に注力することを重視しています。



そして、以前のメルカリは、この3つの円が重なる所に立ち位置を定め、事業を成長させてきました。今回のブックオフはそれに加えて、店舗のある周辺商圈の「**地域内循環（サイクル）**」も加えた4つの円（カテゴリー）で独自の立ち位置を築いているように思われます。

仕入れも販売も全国市場を対象に行う場合、あるいは新品を仕入れ販売する場合は、同じような品揃えとなり、より資本力の大きな企業、あるいは特定の商品に特化したカテゴリーキラーに負けてしまうという懸念はあります。

ですが、リユースの場合、その商圏内に住んでいる方が持ち込んでくるモノは一律ではありません。その結果、おなじブックオフ店舗でも、まったく違う品揃え、売場という独自性を持つのだといえます。典型的なのは、下記店舗です。

驚いたことに、「サーフボード」などのマリンスポーツ用品が扱われていて、「BOOK・OFF SURF」という特集 Web ページまで用意して注力しています。

参照：[サーフボード・マリン用品|売るなら買うなら BOOKOFF \(ブックオフ\)](#)

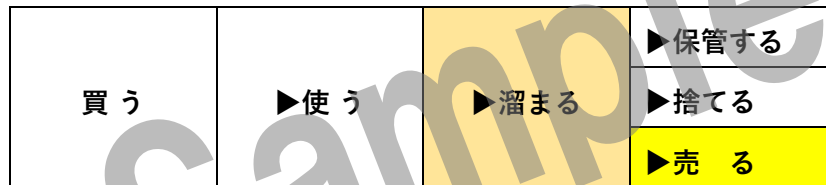
The screenshot displays the 'BOOK OFF SURF' website interface. At the top, a banner features a surfer riding a wave with the 'BOOK OFF SURF' logo. Below the banner, the 'SHOP' section is titled '湘南エリアのお店紹介' (Introduction of stores in the湘南 area). A map shows the location of two stores: 'BOOKOFF PLUS 藤沢大庭店' and 'BOOKOFF SUPER BAZAAR Luz 湘南辻堂店'. The 'ITEMS' section, titled '取扱アイテム' (Handled items), lists various surf-related products:

- サーフボード (Shortboard)
- サーフボード (Longboard, Funboard, SUP)
- ウェットスーツ (Full suit, Shorty, Spring suit)
- ウェットスーツ関連小物 (Gloves, Boots, Caps)
- その他 (Rash guard, Hat)
- ボディボード (Bodyboard, Bodyboard fin, Fins)

◆溜まるものを探せ

地域内で、「買う⇒使う⇒溜まる⇒売る⇒次の人が買う⇒・・・」という新たな循環構造（サイクル）が生まれ、ブックオフがそのプラットフォームになっています。

◆1人目



◆2人目



全国さまざまなエリアでその地域に住んでいる方が持ち込む商品の独自性によって、独自のブックオフ店舗（商品構成、棚、購買客層）が生まれています。

これは、物理的なモノという商品を扱うが故に、一定の地域圏内で循環するという前提条件（制約にも強みにもなる）をうまく活用しているといえます。

さらにリアルの弱点（現地に行かないといけない）を補うべく「IT システム導入によるネットとリアル店舗の融合」による顧客の状態管理も図っています。

あなたにとってこのレポートが事業拡大のヒントとなれば幸いです。

ストックビジネス実践会主宰 浅野雅義



「ストック思考[®]」ここがポイント

- ① 「溜まるモノ」「アイドル」「長期的視点（追い風に乗る）」「地域内循環」という4つの立脚点により、ネットにはないリアル店舗の独自性を活かす。
- ② 「IT システム導入によるネットとリアル店舗の融合」により、顧客の状態管理（販売および購買履歴、傾向等の把握）を行い、LTVを高める施策を展開。

～事例解読レポート～

ブックオフグループホールディングス 株式会社

「IT システムで属人性を排し、地域の中古品 プラットフォームとなることでストック性を高めた事例」 」

2022年11月20日発行

監 修：浅野 雅義（ストックビジネス実践会主宰）

取材構成：藤井 憲

編 集：富山 晃

発 行：株式会社ストック総研 工藤珠加

※複製・販売・オークションなどへの出品を禁止します。

©2015-2022 Stock Business Research Institute, Ltd. ALL Rights Reserved