

## 「まちの本屋さんのいま」調査をマーケティング的に読む

本屋さんとは、八百屋さんが、野菜が欲しいと思っている人に野菜を売る小売業（小売り）であるように、本や雑誌が欲しいと思っている人に、本や雑誌を販売する小売業です。では、本や雑誌を誰がつくるのか、今では主に出版社（版元）が制作します。ただ、流通の観点では、出版社もまた製造業（メーカー）であり、本という重さのあるモノ（今は電子書籍もありますが）を商品として販売して利益を得る企業体であり、もう少し掘り下げるとコンテンツ・メーカーと呼ばれるものです。

その商品としての本と、消費者の最終接点の本屋さんであり、出版社から本屋さんにスムーズに「本」というモノを全国津々浦々に大量に届けるために取次が存在しています。このメーカー、取次、本屋の三者が流通の現場でいわれる生販三層とよばれるものです。生販三層とは川上から川下へモノを効率的に流通させる機能をもつシステムであり、川上が生産者（メーカー）、川下は小売店（小売業）、その中間（川中）に卸店（取次）が存在しています。大量生産大量販売の時代、すなわちメーカーがマスマーケットを狙い、人びとの消費意欲が旺盛であった時代には、「川上から川下へ」と言われたように、川上すなわちメーカー側が流通の主導権を握り、川下側（小売店）の生殺与奪権を握っていました。（その立場の逆転の先鞭をつけた一人が中内功氏です。

中内氏に関しては、優れたノンフィクションが世にでていますが、フィクションならば城山三郎著『価格破壊』がおすすめです。）とはいえ、全国津々浦々に商品を届けるという意味では、とても効率的なシステム、あるいは商品を“配給”するためのインフラと言ってもよいものでしょう。今は維持すること自体が目的となっている本末転倒な状態で、インフラとして維持され続けています。しかも本の流通では、再販売価格維持の制度が適用されており、価格競争には晒されないという特徴もあるのです。とはいえ本屋さんに、商い手としての「自由」、自らが売りたいものを売るという自由を手に入れることは難しい時代が続きます。

今回の調査からは、まちの本屋さん、すなわち実店舗をめぐる市場環境が非常に厳しいものだということが明らかになりました。この1年間で本を購入しない生活者は2割強、実店舗で購入したとしても2000円未満である生活者は65%ほど存在すると想定されます。パレートの法則という経験則があります。元来、イタリアの土地の80%を所有しているのが人口のわずか20%を占める富裕層であったという状況に着目して、特定の要素である20%が全体の80%の成果を生み出しているという法則のことです。

これをマーケティング分野に適用すると、20%の消費者がその業界の売上げの80%を占めているという意味となります。つまり、書店業界全体から見れば、2割の消費者が書店業界の売上げの8割を支えているということになります。書店業界を持続可能な業界にするためには、まず2割の消費者の実数を、人口減少のスピードが想定より早まっている局面にもかかわらず増やしていくこと、すなわち本を購入してでも読む人たちの実数を増やしていくことが必要不可欠となります。教育現場や家庭に丸投げしていた、読

者層の育成という外からは見えにくい地道な取り組みを、生販三層がそれぞれの立場で実行しなければならぬということです。

それぞれがマーケティングの本質のひとつである、新たなマーケット（読者層）をつくることにチャレンジすることが急務になっているのです。しかも、できるだけ低いコストで効率的に行わないと労働生産性があがりません。つまり儲からないということです。となれば、今までの川上、川下という主従関係のようなものではなく、三層がフラットで柔軟な連携をしなければ、読み手の減少スピードに追いつかず、読者層は痩せ細っていくばかりではないかと推察できます。幸い私たちには、デジタル・トランスフォーメーションという武器があるのです。カスタマイズという領域で巻き返しのチャンスはまだ残っています。

人が読書をする価値は、大きく二つに分かれると考えています。一つは「情緒」的価値であり、もう一つは、「機能」的価値です。「機能」としてだけ、「情緒」としてだけという読書も存在しますが、多くの読み手は、この二つの価値のグラデーションのなかで読書をしていると私は考えています。「情緒」的価値とは、「娯楽」的価値とも言い換えることができます。読書することで得られる喜びや誇り、ワクワク感、あるいは主人公への思い入れ、著者への思い、新しい著者との出会い、あるいは小説の世界観を楽しむということに読書の価値を見いだす態度であり、頭のなかで現実世界と非現実（別世界）を行ったり来たりすることができる愉しみを私たちに教えてくれます。

「機能」的価値とは、読書することで得られる、自身にとっての新しい情報、知識、知見、ものの考え方など、知的好奇心を満たすことに、わからないことを分かろうとすることに価値を見いだす態度であり、それは例えば「教養」というかたちで、自身の知的領域に蓄積されていくものです。そして、二つの読書の価値に共通するのは、自身の心を動かすこと（例えば、人の気持ちをわかろうとすること）、自身の頭でモノを考えると（例えば、身の回りの課題を解決しようとする）ためのエネルギー源、あるいは元手として、必要不可欠なものであることです。そして、自身の頭で自由に考えること、自身の心を錆びつかせないことを心がけている読み手が増えてくれば、本を通じて価値観が共有でき、人と人がつながるチャンスもまた増えてくる可能性があります。

今回の調査でも、本屋の近くにあってほしいお店あるいは業態として、カフェ、喫茶店、公園、図書館が上位に挙げられていました。本を読むこと、「人と人がつながる空間」は親和性が高いのかもしれませんが。

また、今回の調査からは、人びとが読書に求める価値は、「情緒」的価値、「機能」的価値とも拮抗していると推察できますが、読む本の分野としては、「情緒」的価値に重きがおかれている傾向が見取れます。とはいえ、本の読み手を育てる入り口は、「情緒（娯楽）」的価値および「機能」的価値の双方にあります。例えば、Z世代をはじめとした新しい読み手をマーケティングするには、どちらの入り口のほうが、敷居が低いのか、競合が少ないかを見極める必要があります。〇〇すべき論では人は動きません。「情緒（娯楽）」的価値は、ゲーム、スポーツ、旅行、あるいはさまざまな趣味など競合が多く、その人にとっての

読書の優先順位を上げることはたやすいものではありません。

「機能」的価値は、自身を含めて、身のまわりに何かしら解決したい課題を意識している場合には、有効でしょうが、今回の調査によれば、社会的課題や問題に対する人びとの関心は、具体（身近なもの）というよりは「景気回復」、「自然災害」、「気候変動」、「高齢化社会」のような大きな物語（解決の道筋さえ見えない、日本あるいは世界全体が抱える問題）に向きがちです。生活者にとって大きすぎる問題であり、自身への直接的なメリット（実利）が見えにくくなっています。実利が見えなければ人は動きません。本が置いてあるリアルな場所として代表的なのは、本屋（新刊書店のこと）、古本屋、そして図書館があげられます。

ビジネスや経済を語る切り口として、「フロー」と「ストック」という分類があります。「フロー」とは常に流動していることを意味するので、常に新刊本を仕入れ、棚に並べ、販売している本屋（新刊書店）は、「フロー」にあたります。情報が常に更新され続けているというのが「フロー」のイメージでしょう。「ストック」は蓄積あるいは蓄えという意味であり、すでに存在するものことです。ゆえに古本屋や図書館はストック側にあたります。ゆえに自ら新刊書店と図書館では役割が異なってきます。自身が暮らしている「同時代」の最先端や、世の中のさまざまな動き、息遣いを知るための、あるいは今の暮らしを楽しむため、豊かにするための「新刊」を常に提供し続けるのが本屋の機能です。

図書館は、現代を形づくることの礎となった人類共有の知的資産（この知的資産は時を経るごとに淘汰されるものもある）を未来永劫残しておく機関であり、私たちが行き詰まったときに立ち戻れる、よりどころのような場所でもあるのです。歴史を学ぶことが同じ過ちを繰り返さないための想像力を養うためには必要不可欠なことの一つのように。

変化のスピードが速い現代だからこそ、新刊書店の機能（役割）はますます重要になってくるのではないかと、私は考えています。インターネットの世界の情報更新のスピードに比べれば、新刊書店で本を購入して得る知識や情報で、自身が更新されていくスピードは「ゆっくり」なぐらいです。この「ゆっくり」なところに現代ならではの価値を見いだすことができるのなら、つまり新刊書店の狙うべき新しいマーケットを創り出すことができれば、リアルな本をリアルな場所で売ることには価値があることを今の時代に示すことになるに違いありません。人が人であるゆえんは、自分の頭でモノを考えることができることであり、しかも自分の感情や思いを他人と共有できるように表現できることにあるので、リアルな本とリアルな場所（書店）の組み合わせは、それらを育成し、サポートする絶好の装置ともいえるのです。

以上のことをマーケティング的手法で言い換えれば、新刊書店の STP を考えるということになります。S はセグメンテーションという意味であり、「本を読む」という市場全体を、読み手の具体的なニーズごとに細分化することを表しています。T はターゲティングを意味し、この細分化した市場のなかから、ある新刊書店が狙うべき市場を決定することです。P はポジショニングを意味し、狙うべき市場で競合と異なる自店の立

ち位置（経営や運営のやり方など）を明確化することです。今までの流通形態や、新刊書店はこうあるべきだ、こうだったという既成概念を取り払い、デジタルな世界では満たせない欲求を考慮に入れて、2割の顧客が8割の売上に貢献するという経験則も参考にしつつ、虚心坦懐に STP を検討することが新しい市場を創造する道筋であると私は考えています。

最後に、勇気の出る言葉を。

「この国はスクラップ&ビルドでのし上がってきた。今度も立ち上げられる。」

赤坂秀樹 内閣官房長官代理（『シン・ゴジラ』より）

これは、慶応大学環境情報学部教授の安宅和人氏が、自民党 AI プロジェクトチームに対して、AI の進化とその意味合いをプレゼンテーションした資料「時代局面を考える」の最終ページに記されていたものを引用しています。

<https://t.co/3caFD3EARE>

2023.2.20 ブックストア・ソリューション・ジャパン理事 辻 宏