

アンチテーゼの事業システムの競争優位と外部システムの  
影響

—既存の書店とジュンク堂書店の比較—

早稲田大学商学部 佐々木博之

キーワード

事業システム、内部システム、外部システム、アンチテーゼ、P-VAR 分析、ジュンク  
堂書店、取引制度、逆転の発想、再販売価格維持制度、委託販売制度、小売業

## 目次

1. はじめに
  - 1.1. 研究背景
  - 1.2. 研究目的と意義
2. 先行研究と本稿における分析枠組み
  - 2.1. アンチテーゼの事業システム
  - 2.2. P-VAR 分析
  - 2.3. 本稿における分析枠組み
3. 書店業界の概況と既存書店の事業システム
  - 3.1. 書店業界の概況
  - 3.2. 書店の外部システム
  - 3.3. 既存書店の事業システム
4. ジュンク堂書店の事業システム
  - 4.1. 事業コンセプト
    - 4.1.1. 専門書中心の豊富な品揃え
    - 4.1.2. じっくり手にとって選べる
  - 4.2. アンチテーゼとしてのジュンク堂書店
  - 4.3. ジュンク堂書店の競争優位
    - 4.3.1 事業コンセプトの有効性
    - 4.3.3. 模倣困難性
  - 4.4. ジュンク堂書店の創造
5. むすびにかえて□ インプリケーションと今後の研究課題

## 1. はじめに

### 1.1. 研究背景

事業の競争の歴史を鑑みると、他社の逆を行く事業システムが業界の中でも飛びぬけて成長していることが多い<sup>1</sup>。拠点となる有力空港（ハブ）に路線を集中させ、ハブ・アンド・スポーク・システムという車軸状のネットワークを構築した航空業界で、大手のハブ空港を避け、小さいが直行便のニーズが高い二つの空港の直行便を開拓したサウスウエスト航空は好例だろう<sup>2</sup>。このような事業システムのことをアンチテーゼの事業システムと呼ぶ<sup>3</sup>。アンチテーゼの事業システムの出現が顕著なのは、特に小売業である。小売業者は、店舗の品揃えを、回転率の高い売れ筋商品に絞り込むことでスピードの経済を追求してきた。100円ショップでは、一般のお店でも売っている商品が安い値段で売られているだけでなく、「なぜこんな商品が開発されてしまったのだろう」と思うような商品が置いてある。ドン・キホーテも、何があるかわからないという楽しみを若者に与えている(加護野 1999)。

しかしながら、このように一見すると経済合理的ではない他社の逆を行く事業システムがなぜ飛びぬけて成長し得るのかは明らかにされていない。また、そのようなアンチテーゼの事業システムがどのようにして構築されるかも明らかではない。他社の逆を行くということは、組織や戦略上のさまざまな問題があるはずであり、事業システムの構築は容易でないはずである。

そこで私はこれらの疑問に対する答えを探るため、市場の縮小に苦しむ書店業界で急成長し、創業35年足らずで全国に40店舗をもつまでになったジュンク堂書店に着目した。ジュンク堂書店を訪れば、それまで知っていた書店との違いに驚くことだろう。書店として最大級の1500坪ほどの店舗面積にずらっと並んだ専門書。立ち読み、もとい、座り読みのために設置された椅子と机。書店業界では、限られた広さの店内で新書や文庫、雑誌、コミック、ベストセラーなどいわゆる売れ筋商品に絞り込んで陳列し、タダ読みである立ち読みはなるべくさせないのが定石である。また、書店業界は再販制度や委託業務制度など独特の取引制度や出版社と書店を仲介する取次会社との独特な取引慣行が存在し、他社の逆を行くどころか品揃えで他の書店と差別化することすら難しい。しかし、既存書店へのアンチテーゼといえるジュンク堂書店の2009年の売上高は2000年比197.1%と、苦しむ書店業界を知り目に飛び抜けて成長している。本稿では、既存書店の事業システムに対するアンチテーゼとしてのジュンク堂書店をケースにし、既存書店の事業システムと比較することで他社の逆を行く戦略を考察したい。

### 1.2. 研究目的と意義

本研究の目的は三点ある。まず、一点目はアンチテーゼの事業システムの競争優位の源泉をとらえることである。市場の縮小によって書店業界が苦しむなか、なぜジュンク堂書店が急成長を遂げることができたのかを明らかにしたい。二点目は、アンチテーゼの事業システムを設計する方法論に示唆を与えることである。アンチテーゼの事業システムは偶然の産物なのか。そうでないとしたらどのようにして構築するのだろうか。そして三点目は、取引制度や取引慣行など事業システムの変革にどのような影響を与えるか明らかにすることである。企業の価値創造は自社だけでできるものではない。書店の場合は、取引制度や取引慣行に基づいた出版社→取次会社→書店の取引ネットワークによって価値を創造することができる。書店の事業システムの一部ともいうことができる取引制度や取引慣行が、アンチテーゼの事業システムにどのような影響を与えるかは興味深い<sup>4</sup>。

本稿でこれらを明らかにすることで、十分に議論されてきたとはいえないアンチテーゼの事業システムの理論構築への足場となるだろう。また、事業システムの分析単位に外部システムを組み込むことの意義を提示できる。付随的ではあるが、既存の事業システムに対するアンチテーゼの出現によって業界構造が変わるとすれば、本稿は業界進化のプロセスを解明する手がかりにもなるだろう<sup>5</sup>。さらに、実務においても本稿は示唆あるものであるに違いない。本稿から導き出される結論の一つは、アンチテーゼの事業システムは既存の企業が追随しにくい戦略であり、対応が難しいということである。ついにはアンチテーゼの事業システムによって、業界そのものが壊滅させられたり、業界構造をがらりとかえられてしまうかも知れない。特に、業界で安定的な地位を占めている企業のマネージャーに警鐘をならすことができよう。

本稿の構成は、まず先行研究のレビューを行い、本研究の分析枠組みを提示する。その後、書店業界の概況と既存書店の事業システムを説明した上でジュンク堂書店について分析・考察する。最後に、本稿の議論で得られたインプリケーションと今後の研究課題を提示する。

## 2. 先行研究と本稿における分析枠組み

### 2.1. アンチテーゼの事業システム

競争の軸は、製品・サービスレベルの差別化から事業の仕組みレベルの差別化に移行してきた。「ビジネスシステムの静かな革命」(加護野 1993)である。経営学における研究では、事業を仕組みで捉えるための概念がいくつも生まれた。経営戦略論の分野では、自社が担当する事業領域が収益原理に結びつくというバリューチェーン(Porter 1985)が広く受け入れられ、日本では加護野・石井(1991)によって事業システムという概念によって発展的に統合された。現在では、取引コストアプローチ、資源ベース戦略

論やコア・コンピタンス論なども取り込むことで学術用語として定着しつつある。加護野・井上(2004)よれば、事業システムとは、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、①どの活動を自社で担当するか、②社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」(加護野・井上 2004, p.47)と定義されている。

既存の事業の仕組みに対する新しい事業の仕組みによる革新の研究はこれまでにさまざまな研究者によってなされてきた。競争戦略論の分野では、山田(2007)が、業界プレイヤーを「リーダー」・「挑戦者」・「業界破壊者」・「侵入者」の4つに分け、挑戦者は「逆転の競争戦略」としてリーダーが追随しにくい戦略をとるべきだと指摘している。そして、具体的な方法論として、「企業資産の負債化」・「市場資産の負債化」・「事業の共食化」・「論理の自縛化」を挙げている。また、「感情価値の転換をはかることによって、成熟産業と思われていたものが、消費者のニーズにマッチしたビジネスとして生まれかわるケースは少なくない」山田(2007, p147)と、顧客価値レベルの言及にとどまってはいるものの、既存の事業に対する新しい事業による革新の重要性を指摘している。また、組織認識論の分野では、加護野(1988)が「ビジネスの歴史は、パラダイムの交代の歴史」とし、弁証法概念を用いて事業の伝統パラダイムに対する新パラダイムによる革新を説明している。さらに、浅羽茂・新田都志子(2004)『ビジネスシステムレボリューション—小売業は進化する』によって小売業における事業システムの革新のメカニズムが示されている。浅羽・新田(2004)は、業界全体としては停滞しているが、そのなかで既存の流通システムに内在する問題を解消するような、新しいビジネスのやり方を創造し、成長している小売企業の出現に注目している<sup>6</sup>。

既存の事業システムに対するアンチテーゼという概念は、加護野(1999)によって提示された。加護野(1999)は、すでに確立された事業システムが存在する分野で、新しく作られたアンチテーゼとしての事業システムの出現に、どこまで通用するかは未知数としながらも注目している。また、井上(2009)は、P-VAR という分析手法を発展させ、他社の逆を行くことによる競争戦略が歴史的に多いことを指摘し、事業提案の実践的な方法を示している。同時に、他社の逆を行くことのメリットとして、ユニークな対極は競合が少なく既存企業と棲み分けできること、そして逆をとると競合は戦略的トレードオフを起こすため追随しにくいことをあげている。

## 2.2. P-VAR 分析

本稿では、事業システムを分析する際の基本的な視角として P-VAR 分析を用いる。加護野・井上(2004)は、事業システムを三層構造からなるレイヤー〈価値システム-活動システム-資源システム〉として提示した。井上(2006,a)は「事業システムの P-VAR

分析「不完備な収益原理を超えて」で、この三層構造からなるレイヤーに適合性を明示した基本 P-VAR(Position-Value-Activity Systems-Resources)という枠組みを用いて事業システムを視覚的にあらわしている。P-VAR 分析は、事業システムの全体を見渡す有効な分析ツールなのである。本稿の分析において、P-VAR 分析を用いる利点は二つある。一つ目は、活動と資源を区別するため、価値創造の仕組みを詳細に分析できることである<sup>7</sup>。どのような資源がどのような活動を支え、どのような顧客価値を提供しているのかが明示的になる。そして二つ目は、取引先やパートナーの活動・資源も含めて描き出すことができるからである。これにより、本稿の研究対象の一つである取引制度や取引慣行など外部システムを自社と区別して分析できる。

しかしながら、自社を外部システムから切り離しては区別してはいるものの、P-VAR 分析の主な焦点は自社であり、外部システムが分析単位として組み入れられているとはいえない。事業システムの基本的な分析単位は個別企業ではなく、「価値を提供するトータルなシステム」(加護野・井上,2004)である。P-VAR 分析においても、自社と外部システムを全体的に分析することが望ましい。本稿によって、外部システムによる自社への影響を示すことで、この点における P-VAR 分析の発展に寄与したい。

また、井上(2009)は P-VAR を用いた逆転の発想による事業提案の方法に、「競争市場観」・「顧客価値観」・「活動観と資源観」という概念を導入している。これらは事業の前提であり、覆すことで新しい事業パラダイムを創造できるとしている<sup>8</sup>。本稿では、既存書店の事業システムとジュンク堂書店の事業システムの事業パラダイムを浮き彫りするため、これらの概念を採用した。

### 2.3. 本稿における分析枠組み

前述した研究目的のため、本稿では書店業界を選び、売り上げにおいて業界第6位<sup>9</sup>のジュンク堂書店と既存の書店を比較することにした。書店業界を選定した理由は五つある。まず、書店の事業システムが単純であり、分析しやすいためである。小売業の基本的機能は販売だけであるため、競争優位の源泉が特定しやすい。二つ目の理由は、書店の事業システムは有効性を実感しやすいからである。小売業は日々私たち消費者が接しているため、その事業システムの顧客価値を理解しやすい。三つ目の理由は、外部システムによる自社の事業システムへの影響を観察しやすいからである。書店業界は、再販売価格維持制度・販売委託制度など独特の取引制度や出版社→取次会社→書店の取引ネットワークにおける取引慣行などが存在し、外部システムが自社の事業システムに与える影響が大きい。四つ目の理由は、書店業界が長年に渡って低迷し続けている業界であるため、飛躍的な成長を遂げている事業システムの競争優位の源泉をとらえやすいからである。90年代後半から出版物販売額は減少の一途をたどっており、成長の明暗を分けた要素が何であるかを特定しやすい。五つ目の理由は、書店業界の個別企業の事業シ

システムに多様性があまりないため、既存の事業システムとアンチテーゼの事業システムを対比しやすいからである。詳しくは次節以降で述べるが、書店業界は外部システムによる影響が強く、個々の書店の事業システムは一定の事業システムに収斂しているのだ。以上が書店業界を研究対象として取り上げた理由である。

また、書店業界の中でもジュンク堂書店を取り上げた理由は次の二つである。まず一つ目の理由は、ジュンク堂書店は既存書店の事業システムに対するアンチテーゼであり、飛躍的な成長をしているからである。二つ目の理由は、ジュンク堂書店が書店業界の中でも特異な存在であるので、ジュンク堂書店についての雑誌記事等の資料が豊富にあることである。

本稿における調査は、公刊資料によって行った。事実の信頼性を高めるためにできる限り複数の資料によって確認した。なお、調査に用いた資料は、参考文献および注に記してある。

### 3. 書店業界の概況と外部システム<sup>10</sup>

#### 3.1. 書店業界の概況

書店業界は長年苦境に立たされている。図表 1 が示すように、日本の出版物販売額は 1996 年をピークに長期低落傾向にある。『ハリー・ポッター』シリーズ(静山社)など、ヒット書籍の有無によって年間販売実績に変動があるが、総じて見れば出版市場は縮小の一途を辿っている。出版市場の低落の原因としてさまざまな要因が指摘されているが、一般に言われているのは主に以下の六つであろう。①低価格商品の人気；購入される書籍が、一冊あたりの単価が低い新刊書や文庫にシフトすることで、販売額の規模が縮小する。2008 年の新刊書籍の平均単価は 2503 円と、ピーク時(1992 年)の 3099 円から下がり続けている。②若者の人口減少による消費力衰退；特に、コミックやコミック雑誌など比較的若者が購入する書籍の売り上げが落ち込んでいる。③読書習慣の衰退。④中小書店の転廃業による購入拠点の減少；書店は販売促進の機能も備えている。消費者が書店に行かなくなれば、書籍の需要は減少する。⑤インターネットや携帯電話といったメディアとの競合；Web ページやケータイ小説などは、書籍の代替品になりうる。⑥新古書店の拡大；「ブックオフ」など、新刊のような古本を販売する書店が既存の書店の顧客を奪っている<sup>11</sup>。

図表 1 出版物販売額の推移

出所：全国出版協会・出版科学研究所『出版指標年報』

当然のことながら、市場規模が縮小すれば書店の経営は苦しくなる。廃業する書店は増え、書店の数は減少傾向にある。2001年に20939店あった書店数は、年々減少し、2008年には16404店にまで大幅に減少している(図表2)。特に中小書店の廃業が目立つ。その原因としては、中小書店の売れ筋である雑誌や新書を中心とした書籍の販売に力を入れているCVSや、「amazon.com」などのネット通販チャンネルに顧客を奪われたことが大きいだろう<sup>12</sup>。

図表2 書店数の推移

年	書店数(店)	年	書店数(店)
2001	20939	2005	17839
2002	19946	2006	17582
2003	19179	2007	16750
2004	18156	2008	16404

出所：アルメディア『ブックストア全ガイド』

### 3.2. 書店の外部システム

書店の事業システムを書店単体で捉えるのは難しい。なぜなら書店は、再販制度や委託販売制度などの取引制度や出版社→取次会社→書店の取引ネットワークでの取引慣行(外部システム)に埋め込まれた存在であるからだ<sup>13</sup>。明文化された法令や規定である取引制度だけでなく、それから派生し、継続的に繰り返し行われた取引慣行も外部システムである。また、取引慣行が取引制度によって派生したものであるならば、取引慣行が外部システムの「活動」であり、それを支える取引制度が「資源」と換言できよう。

日本の出版物流通には多様なチャンネルがある。書店に陳列される書籍の多くは、出版

社→取次会社→書店→顧客という取引ネットワークで配本されている。これは、業界では「正常ルート」と呼ばれ、出版物流通全体の約6割7割を占める。出版社と書店のあいだを取り持つ取次会社は、物流・商流・情報流で重要な役割を担っている。出版社は、一部の大手を除くと比較的規模が小さい企業が多く、全体で約4500社あり、そのうちおよそ8割が東京都にある<sup>14</sup>。一方、書店は約1600店あり、一部のチェーン店を除けば小規模な書店であり、地理的に全国各地に散在している。取引数量最小化の原理が示すように、出版社は取次会社を仲介させることで膨大な種類と量の書籍を効率的に配本することができる。取次会社は30社から100社余りと推定されるが、とりわけトーハンと日販（日本出版販売）の2大取次会社が全体の7割、六大取次会社で全体のほぼ100%を寡占している<sup>15</sup>。また、出版社や書店に対して取次会社が金融支援を行うことも少なくない。

このことからわかるように、取次会社は書籍配本の取引ネットワークにおいて大きな主導権をもっている。それゆえ、書店への配本は取次会社の裁量に任せられるのが一般的である。特に、2大取次会社のトーハンと日販では膨大な量の出版物を扱うため、コンピュータを用いて機械的に配本数を決定するパターン配本を行っている。書店の規模や立地特性に応じて書店を分類し、分類に応じて配本部数を決定されるのだ。新刊書籍の約8割はパターン配本の形態がとられている。つまり、書店の品揃えの主導権は書店には無く、取次会社にあるのだ。

出版物の流通には独特な二つの取引制度が存在する。その一つは再販売価格維持制度、いわゆる再販制度である。1953年9月の独占禁止法の一部改正により、出版物にも再販制度が適用された。再販制度とは、再販契約のもと、小売業者による割引販売を防ぐ制度である。再販売価格維持行為とは、メーカーが自己の製品について販売業者の販売価格を定め、それを拘束する行為をいうが、原則として独占禁止法で禁止されている。しかし、著作物の発行業者などが行う再販売価格維持行為は独占禁止法の適用が除外されているのだ。つまり、この制度によって出版社は書店に定価販売をさせることができるのである<sup>16</sup>。書店は、売れ残りが生じても、値引きによって商品を処分することができない。出版社が再販契約に基づく権利を行使しなければ、書店による割引販売も可能であり。新古書店のブックオフでは新刊書籍を割引して販売している。

二つ目は、委託販売制度である。我々の知っている通常の「委託販売」とは異なり、出版流通業界での委託販売制度は売買契約であり、書店に所有権が移転する。しかし、書店は出版物を取次会社へ自由に返本することができる<sup>17</sup>。国内出版物の新刊の9割以上は委託販売である。品切れや顧客からの注文があった際に、書店が書籍を指定して取次会社から取り寄せた書籍は「注文品」と呼ばれる。「注文品」は基本的に買切制であるため返本できないはずではあるが、通常の委託品と外見で判別できないため、事実上返本可能である。また委託販売契約でない、買い切り契約も存在するがあるが、それはごく稀である<sup>18</sup>。

### 3.3. 既存書店の事業システム

服を買うならこのお店、家電を買うならこのお店、といった具合に誰しも自分にあつたお店はあるだろう。しかし、お気に入りの本屋がある、という人は珍しいのではないだろうか。自宅や勤務先、駅の近くにあるからどこの本屋は便利だ、というのはありそうだ。どの本屋も品揃えはあまり変わらない気がする。書店の事業の仕組みとして捉えると、この直感が正しいことがわかる。

前節で示した外部システムが書店業界には存在するため、書店の事業システムはそれぞれ同質的であり、図表 3 で表されるような事業システムに収斂されている。それは、外部システムに自社の事業システムを適合させることに一定の経済合理性があつたからである。言い換えれば、それぞれ個々の書店が経済合理性を求めて行動し、自社の事業システムを外部システムに適合させた結果、同じような事業システムになったのだ。そのメカニズムは書店の事業システムの歴史に見ることができる。

高度成長期、つまり顧客の需要が出版社の供給力を上回る状況では、円滑な物流を確保することが価値創造に最も重要な要素であつた。書店への配本の主導権を取次会社が握ることは、円滑な物流を確保するためには合理的であつた。また、過度な価格競争を防ぐ再販売価格維持制度と書店に在庫リスクを負わせない業務委託制度は有効に機能した。委託販売制度によって書店は返本することができるようになるため、書店は在庫リスクを負わずに需要量より多めに配本を受けることができた。再販制度によって、書店のマージン、つまり売り値から仕入れ値を引いた書籍一冊あたりの正味利益は 20% 前後と決められていた。他の小売業に比べてマージンが少ないため、商品回転率を高めることで利益を上げなければならなかつた。書店として生き残るためには、品揃えを売れ筋書籍に絞り込み、積極的な販促を行うことで消費者の購買意欲を喚起しなければならなかつた。こうして、同じような書店ばかりになったが、この時点では合理的であつたのだ。

バブル経済が崩壊し、需給関係は崩れた。小売業にとって価値創造に重要な要素は、自社の顧客が望む商品をいかに供給し、差別化するかに取って変わった。多くの業界では、メーカーや卸売業が流通改革を起こすことによって以前のメーカー本位のサプライチェーンから消費者起点のサプライチェーンに変革した。そして個性的な店や多様な業態が出現し、競争を繰り広げた。しかし、出版業界では再販制度と業務委託制度がサプライチェーンの改革を阻害し、旧来の外部システムは存続し続けた。また、書店自身も旧来の事業システムから脱却し、消費者起点の事業システムに変革することはなかなかできなかつた。まず、委託販売制度によって売れ残り書籍も自由に返品ができるため、売れ残りに対する危機感に乏しく、書店のマーチャンダイジング能力は低下した。書店は、もっとも顧客に近い存在でありながら顧客のニーズにもとづいて書籍を仕入れるの

ではなく、品揃えを取次に依存し続けてしまっている。前節で述べたように、取次会社は書店の規模や立地特性に応じて書店を分類し、分類に応じて配本部数を決定する。その結果、多くの書店の売り場は雑誌やコミック、文庫、新書、ベストセラーなどのいわゆる売れ筋書籍で大半が占められ、個性のない画一的な売り場が作られる。これが、高度成長期に円滑な物流を確保した外部システムの逆機能である。旧来の取引ネットワークという外部システムが存続しているため、「いつ行っても欲しい本がない」書店であることを認識しつつも、外部システムに適合している旧来の事業システムから脱却することができないのだ。

図表 3 既存書店の P-VAR

	自社（既存書店）		外部システム	
ポジション	顧客	地域の顧客		
	基本機能	売れ筋書籍の販売		
	ライバル	地域の書店、CVS		
	競争市場観（前提）	売れ筋書籍を提供し、商品回転率を高めれば勝つ/競合書店とは地理的に顧客を奪い合う		
価値	付加的魅力	近場で売れ筋書籍を入手		
	顧客価値観（前提）	どの書店も品揃えは大差ない		
動源	仕組み	活動	売れ筋書籍の展示陳列/積極的な販促	取次会社による品揃えなど、出版社→取次会社→書店の取引ネットワークでの取引慣行 再販制度と委託販売制度などの取引制度 出版物を効率良く読者に届ける仕組みが必要
		資源	読者に近い店舗立地	
	活動観と資源観（前提）	需要を刺激する仕組みが必要/書店員は本に詳しくなくても良い		

\*井上(2009)を参考に作成

#### 4. ジュンク堂書店の事業システム

図表 4 出版物販売額とジュンク堂書店の売上高推移

出所：全国出版協会・出版科学研究所『出版指標年報』およびジュンク堂書店「会社案内」(<http://www.junkudo.co.jp/kaisya2.html>)、アクセス日時：2010年1月10日。

#### 4.1.事業コンセプト

##### 4.1.1. 専門書中心の豊富な品揃え

前節で述べたように、独特な外部システムによって既存書店は品揃えを売れ筋商品に絞り込んでいる。そのため、既存書店を訪れた顧客は「いつ行っても欲しい本がない」という不満があるし、「より多くの本に出会いたい」という基本的な欲求を満たせていないのだ。既存書店の事業システムが抱えるこの問題点が、ジュンク堂書店の事業機会となった。

ジュンク堂書店が主に取り扱う書籍は売れ筋商品ではなく、既存書店では品揃えが手薄な専門書である。競合の少ない専門書に特化した売り場作りによって、競争の激しい既存の書店と棲み分けしているのだ。正確に言えば、ジュンク堂書店は専門書のみを置いているというわけではない。ジュンク堂書店の売り場に占める専門書の割合は全体の約五割であり、既存書店と同様に売れ筋書籍や雑誌、コミック、文庫、新書なども品揃えてある。ただ、ジュンク堂書店の売り場が既存書店のそれと大きく異なるのは、売れ筋書籍だけに絞り込むのではなくあらゆる非売れ筋書籍も展示陳列してあることだ。

顧客が求める書籍を確実に提供するにはどうすればいいのだろうか。可能であるならば、書店が顧客の求める書籍を事前に把握し、その書籍を仕入れて店頭で陳列すればよい。しかしながら、これは現実的な方法ではない。なぜなら、いくら書店が顧客に近い存在であるとはいえ、どの本がよく売れる本でどの本が売れない本なのかを正確に予測することは不可能であるからである。出版社から新たに出版される書籍（新刊書籍）の点数は年8万点にもものぼる。あらゆるジャンルに渡る、それら膨大な数の書籍の内容を

予め吟味し、どれがよく売れる本でどれが売れない本なのかを正確に予測することは難しい。また、専門書などは年に数冊しか売れない書籍も多い。本の売れ行きは流行にも大きく左右される。今年売れなかったからといって翌年もそれを買いたい顧客が現れないとは限らない。顧客の求める本がどの書籍であるか正確に分からない以上、あらゆる書籍を網羅的に品揃えすることが、顧客の求める書籍を確実に提供する唯一の手段であるのだ。

しかし、新刊される書籍だけでも毎年8万点にも及ぶのだから、あらゆる書籍を品揃えすることは容易ではない。まずそれだけの売り場スペースを確保することが難しい。他の書店にできない豊富な品揃えを可能にしたのは、最大級の売り場面積と少ない販売促進である。1999年に開店したジュンク堂書店大阪本店は、1480坪という当時では国内最大の売り場面積であった。また、2001年には池袋本店を2倍に増床し、国内最大の2000坪にした。他にも、新宿店(1650坪)、福岡店(1640坪)、神戸・三宮店(1500坪)など、積極的な増床を行い最大級の売り場面積をもっている。

多くの書店では平積みや特設コーナーと呼ばれる販売促進を行っている。書籍は通常、背表紙だけが顧客に見える形で書棚に並べられているが、話題書など書店が特に販売に力を入れている書籍は、台の上に表紙を上にして本を積み上げることで顧客の目に留まるようにしている。また、「環境問題」や「勝間和代」など特定のテーマや著者についての関連書を集めた書棚や台は特設コーナーと呼ばれ、多くの書店で取り入れられている。これら平積みや特設コーナーは顧客に売れ筋書籍の需要を喚起するための有効な手段であるが、売り場面積を大きく占めている。書店による販促は書棚を置くスペースを売り場から奪ってしまっているのだ。一方、ジュンク堂書店では他の書店に比べてこれらの販促をほとんど行っていない。なぜなら、専門書の販売にはこれらの販促が効果的ではないため、専門書を中心とした品揃えであるジュンク堂書店にとってこれらの販促を行う必要は乏しいからだ。ジュンク堂書店は、販促を抑えることによって売り場スペースを確保し、より多くの品揃えを可能しているのだ。

約千五百坪の店舗面積である。何百とある大きな棚の中から目当ての書籍を見つけるのも容易ではない。また、選択肢が増えすぎると、人はむしろ何も選べなくなる(決定回避の法則)。書籍の品揃えが豊富になればなるほど、どれを購入すべきか迷ってしまうのが人間である。それに加え、ジュンク堂書店が扱っている書籍は主に専門書である。顧客からの本についての様々な問い合わせや要望に店員は応えなければならない。そのため、ジュンク堂書店は豊富な商品知識をもった店員を育てている。特に豊富な商品知識をもつ店員は「カリスマ店員」と呼ばれている。すべての書店員がすべての書籍について詳しくなることは難しい。ジュンク堂書店の書店員は法律、人文、理工、医学などそれぞれの担当のジャンルを持ち、担当ジャンルを極めさせる。品揃えから仕入れ注文、書棚での並び順などの一切を任される<sup>19</sup>。書店員に広く権限委譲し、自主性に任せることによってオーナーシップをもった「カリスマ店員」に育てるのだ。また、ジャンルの

異動を少なくすることで長期的な学習を確保し、何年もかけて育てている。書店業界では、書店員の好きな書棚を担当させるのは望ましくないという考えがある。それは、好きな書棚を担当してしまうと、著者の名前順などの規則的な陳列ではなく、書店員自身のこだわりで書籍を陳列してしまい顧客にとってわかりづらい売り場になってしまうからである。逆に、専門書を扱うジュンク堂書店では担当するジャンルについて詳しい書店員がこだわりをもって書籍を陳列している。ジュンク堂書店の主要な顧客は専門家、学生、ビジネスパーソンなどの知識層である。その分野の専門書を求めてくるある意味「プロ」の顧客にとってはむしろわかりやすい陳列になるのだ。このような豊富な商品知識を伴ったオーナーシップのある「カリスマ店員」が、ジュンク堂書店の店作りを支えているのだ。書店員になりたい者にとってやりがいのあるジュンク堂書店での仕事は、継続的な新卒定期採用で500倍の応募倍率があったのもうなずける<sup>20</sup>。

#### 4.1.2. じっくり手にとって選べる

書店にとって、書店の店先で本を買わずに立ったまま読む、いわゆる「立ち読み」は敵とされてきた。立ち読みされるだけで本がレジで購入されなければ書店の利益にはならない。立ち読みするだけで満足し、本を購入しない顧客も多くいる。そのため書店は「立ち読みお断り」と掲示したり、本にビニールをかぶせたりすることで、立ち読みをしないように促してきた。本を実際に購入させてから読んでもらうようにすれば、より多くの利益をあげられると考えているからである。しかし、立ち読みをさせない取り組みによって、本を購入するために内容を吟味することまでも妨げてしまっている。今買おうとしている本は購入する価値が本当にあるのか、周囲の目を気にしながら、あるいは本に被せたビニールの隙間から立ち読して内容を確かめなければならない。書店が立ち読みを嫌がるのは、書籍という経験財としての特殊性にある。経験財とは、財の消費過程でその財の特徴を理解できるもののことである。情報はそれを手に入れてみないと価値がわからないが、手に入れてしまうとそれに対して代金を支払う気持ちがなくなる。立ち読みをすることによって、本の一部を無料で閲覧し、購入する価値があるのかを吟味することができる。しかしながら、本の一部、もしくは全部を立ち読みすることで顧客が満足してしまえばその本は購入されない。このようなジレンマがあるため、書店は立ち読みを認めることにも禁止することにも消極的になる。

ところが、ジュンク堂書店は立ち読みを奨励している。書棚と書棚の間の通路を広くとり、快適に立ち読みできるスペースを確保している。また、立ち読みだけでなく、「座り読み」まで奨励している。店内には椅子や机、購入前の本も持ち込むことができる喫茶店まで設置してある。さらには、本が読みやすいように店内の床を絨毯敷きにしたり、植物を置いたり、BGMや照明にまで気を配っている。ジュンク堂書店が立ち読みを奨励しているのは、専門書を中心に扱っているからだと考えられる。専門書はその性

質上、実際に手にとって吟味しないとその本の価値が分からない。値段が高く書籍が重い上、内容の吟味に時間がかかる。ジュンク堂書店が椅子を置き始めたきっかけは、年配の方から「重たい専門書を選ぶときに疲れる。できればいすが欲しい」という意見を寄せられたことだった<sup>21</sup>。専門書は顧客が立ち読みで読みきって満足するとは考えにくい。何度も参照したりするため、気に入った本は購入するはずと考えられているのである。

#### 4.2. アンチテーゼとしてのジュンク堂書店

ここまでの議論をまとめると、既存書店の事業システムとジュンク堂書店の事業システムは図表 5 のようになる。このように比較すると、ジュンク堂書店がまさに既存書店のアンチテーゼであることが明らかになる。ジュンク堂書店は、既存書店では提供することができなかった価値を創出するための活動システムと資源システムを築くことによって差別化したポジションを確立した。これが、停滞する書店業界で飛躍的に成長している同社の競争優位の源泉である。

図表 5 ジュンク堂書店の P-VAR と既存の書店との比較

		既存書店	ジュンク堂書店	
ポ ジ シ ヨ ン	顧客	地域の顧客	専門家、学生、ビジネスパーソンなどの知識層	
	基本機能	売れ筋書籍の販売	専門書を中心とした販売	
	ライバル	地域の書店、CVS	他の書店	
	競争市場観（前提）	売れ筋書籍を提供し、商品回転率を高めれば勝つ/競合書店とは地理的に顧客を奪い合う	顧客の求める本を提供すれば勝つ	
価	付加的魅力	近場で売れ筋書籍を入手	じっくり手にとって選びながら欲しい本が購入できる	
	顧客価値観（前提）	どの書店も品揃えは大差ない	豊富な品揃えと本を吟味できる環境があれば、遠くの顧客も足を運んでくれる	
動 機	仕組み	活動	売れ筋書籍の展示陳列/積極的な販促	専門書、非売れ筋書籍の展示陳列/少ない販促/立ち読みの奨励
		資源	読者に近い店舗立地	最大級の売り場面積/専門書に詳しい店員
	活動観と資源観（前提）		需要を刺激する仕組みが必	需要を刺激する仕組みは必要

		要/書店員は本に詳しくなくとも良い	ない（顧客が欲しい本は、手にとって選ぶことで顧客自身が発見する）/豊富な商品知識をもった書店員が必要
--	--	-------------------	--

\*井上(2009)を参考に作成

さて、ジュンク堂書店が既存書店のアンチテーゼであることはここまでの調査でわかった。だが、本稿の最大の興味であり目的は以下の三つである。

- ① アンチテーゼの事業システムの競争優位の源泉をとらえること
- ② アンチテーゼの事業システムを設計する方法論に示唆を与えること
- ③ 取引制度や取引慣行など外部システムがアンチテーゼの事業システムの変革にどのような影響を与えるか明らかにすること

ここからは、まず①のために、アンチテーゼの事業システムであるジュンク堂書店がなぜ飛びぬけて成長しているのかを分析する。そしてジュンク堂書店はいかにアンチテーゼの事業システムを築いたかを分析することで②および③を考察したい。

#### 4.3. ジュンク堂書店の競争優位

##### 4.3.1 事業コンセプトの有効性

事業システムの評価基準のなかでもっとも大切なのが、顧客にとっての価値である<sup>22</sup>。もちろん顧客価値は人によって違う主観的なものであるから、事業システムが「どのような顧客に」「どのような価値」を提供するか、そしてそれがどの程度効果を発揮するかが重要になる<sup>23</sup>。既存の事業システムのアンチテーゼであっても、誰にとっても価値が感じられない安易な顧客価値を設定した事業システムでは顧客に見向きもされない。アンチテーゼの事業システムも同様に有効性の高い事業コンセプトをもとに設計されなければならない。前述したように、既存の書店は外部システムに適合するため雑誌やコミック、文庫、新書、ベストセラーなどの売れ筋書籍に絞って展示陳列している。どの書店でも品揃えはあまり変わらないため、競合の書店とは地理的に顧客を奪い合っている。つまり、ターゲットとして想定している顧客は書店が立地する地域の顧客である。既存の書店の事業コンセプトは「地域の顧客に」「近場で売れ筋書籍を入手」である。一方、ジュンク堂書店は遠くからの顧客にもわざわざ足を運んでもらえるような、専門書を中心とした豊富な品揃えや本を吟味できる環境を提供している。特に、専門家や学生、ビジネスパーソンなどの知識層がターゲットとして想定している顧客と言えよう。ジュンク堂書店の事業コンセプトは「専門家や学生、ビジネスパーソンなどの知識層に」「じっくり手にとって選びながら欲しい本が購入できる」である。既存の書店の事業コ

ンセプトも効果的だが、専門家や学生、ビジネスパーソンなどの知識層にとってはジュンク堂書店の事業コンセプトも効果的である。

#### 4.3.2. ポジショニング

競争戦略の本質は、競争しないための差別化である。しかしながら、書店は外部システムに制約されているため差別化することができない。品揃えの主導権は取次会社があるため商品で差別化することが難しい。再販制度により価格を変更できないため、価格での差別化もできない。差別化によって非競争の状態にもっていくことができずにいる。差別化というよりは自己強化的な工夫によって、縮小する出版市場でなんとか生き残ろうとしている。ジュンク堂書店は、競合が多く、顧客を奪い合う既存の戦略ポジションに参入するのではなく、顧客価値を変えることによって競合の少ないポジションに立地することで非競争状態を作った。

既存の事業システムがもたない顧客価値を生み出す事業システムを創出することによって、既存の書店とは対極的なポジションに立地したのがジュンク堂書店である。アンチテーゼのポジションは既存書店の事業システムが外部システムに適応するがゆえに「あく」のである<sup>24</sup>。既存書店は、外部システムに適合するため雑誌やコミック、文庫、新書、ベストセラーなどの売れ筋書籍に絞って展示陳列した。じっくり手にとって欲しい本を選びたいという基本的な顧客の欲求は満たされなかった。既存のポジションでは既存書店が小さなパイを奪い合っている一方でジュンク堂書店がアンチテーゼのポジションに非競争状態を作れたのは、外部システムによる制約があるために個々の書店が戦略グループとして既存のポジションへ収斂するからである。

#### 4.3.3. 模倣困難性

競合のいない新しいポジションに立地しても非競争状態が持続されるわけではない。競合が新たにそのポジションへ立地しやすければ、そのポジションでの競争もたちまち激しくなってしまう新しい事業システムの競争優位は一時的なものにとどまる。しかしながら、ジュンク堂書店に目立った競合はおらず、いまだに飛躍的成長が続いている。アンチテーゼの事業システムが持続的な競争優位を築けるのは、既存の戦略グループからの移動障壁が高いからではないだろうか。移動障壁が高い理由はいくつか考えられる。

まず、既存の戦略グループの事業システムがアンチテーゼのポジションに移動する場合、そのポジショニングに自社の活動を適合させるのが難しいからである<sup>25</sup>。既存の書店がコア活動である「売れ筋書籍の展示陳列」は「じっくり手にとって選りながら欲しい本が購入できる」というアンチテーゼの事業コンセプトに適合させるのは難しい。新しいポジショニングによって自社の既存の活動システムの有効性が失われるならば、移

動障壁が高いといえる。

また、ポジションと活動システムの適合性だけでなく、活動と活動との間の適合性も移動障壁を高くしている。ジュンク堂書店の諸活動はどれもまねすることが容易である。立ち読みを推進するための椅子の設置はどの書店でも1日でまねすることができるだろう。しかし、売り場の大半が雑誌やコミック、文庫、新書、ベストセラーなどのいわゆる売れ筋書籍で占められる既存書店が椅子を設置すれば、顧客は立ち読みで読み終えて満足してしまうだろう。「立ち読みの奨励」という活動と「売れ筋書籍の展示陳列」という活動の間に戦略的トレードオフが存在するのだ。たしかに、ジュンク堂書店の個々の活動を単純に模倣することは難しくないが、他の活動と戦略的なトレードオフがあると、一つひとつの活動でさえ模倣できなくなる。「立ち読みの奨励」という活動は、「専門書、非売れ筋書籍の展示陳列」という活動があってはじめて機能する。アンチテーゼの事業システムだからこそ、既存書店が個々の活動を模倣しようとしたとき、戦略的なトレードオフを生じさせやすく、既存書店による模倣をあきらめさせやすい。

さらに、外部システムとの適合性も同様である。既存書店は外部システムという前提の下、経済合理性が高くなるように自社の事業システムを発展させてきた。自社の事業システムを変革させることによって、外部システムに適合しづらくなる場合、事業システムを変革にさせることは難しい<sup>26</sup>。

移動障壁を高くさせているもう一つの要素として、パラダイムの変革の難しさが挙げられるが、これについては次項で触れる。

#### 4.4. ジュンク堂書店の創造

ジュンク堂書店がアンチテーゼの事業システムを築けた大きな理由は既存のパラダイムから脱却し、新しいパラダイムのもと、アンチテーゼの事業コンセプトを設定できたことであろう。前節で既存書店の事業システムの形成プロセスを説明したとおり、おのおのの書店にとって自社の内部システムを外部システムに適合させることに一定の経済合理性があることが既存書店の事業システムに進化を促した。結果として、書店業界では「売れ筋書籍を提供し、商品回転率を高めれば勝つ」という競争市場観や「どの書店も品揃えは大差ない」という顧客価値観、「需要を刺激する仕組みが必要/書店員は本に詳しくなくても良い」という活動観・資源観が支配的となった<sup>27</sup>。このような支配的な前提はパラダイム(paradigm)とよばれる<sup>28</sup>。既存書店のパラダイムは、高度成長期つまり顧客の需要が出版社の供給力を上回る状況で確立し、その環境下では有効であった。問題なのは、バブル経済が崩壊し、需給関係は崩れた現在もその事業パラダイムが既存書店を支配し続けていることだ。外部環境の変化に事業パラダイム変革が遅れたのは書店業界だけではない。多くの産業で、既存の事業パラダイムから脱却できず、環境の変化に乗り遅れた例がある。だが、特に書店業界は独特な外部システムによる制約が

あるため、ジュンク堂書店のような外部環境の変化に対応した新しいパラダイムに転換できていない。

ジュンク堂書店はこれら既存書店とは違い、前提としての伝統パラダイムにとらわれずゼロベースで新パラダイムを創造した<sup>29</sup>。ジュンク堂書店の「顧客の求める本を提供すれば勝つ」という競争市場観や「豊富な品揃えと本を吟味できる環境があれば、遠くの顧客も足を運んでくれる」という顧客価値観、「需要を刺激する仕組みは必要ない（顧客が欲しい本は、手にとって選ぶことで顧客自身が発見する）/豊富な商品知識をもった書店員が必要」という活動観・資源観は特別複雑で難しい発想ではない。書店の経営者でなく顧客でも思い付くことができそうな単純な事業パラダイムである。既存書店はこのような事業パラダイムに転換することができなかつたのに、なぜジュンク堂書店に可能だったのか。

その理由の一つは、ジュンク堂書店が新規参入企業だったからである。今では年 422 億円の売り上げと全国に 40 店舗をもつジュンク堂書店は、創業 50 年以上の老舗が多い大手書店グループの中でも、1976 年創業と比較的新しい新規参入企業である。既存の事業パラダイムの影響を受けずに、葛藤もなく新しい事業パラダイムを創造することが可能だったのだ。新規参入企業が事業パラダイム革新の推進者になることができるのは、既存の頑強な事業パラダイムをもたないからである。ゼロからのパラダイムの創造は、既存のパラダイムから新しいパラダイムへの転換よりは、格段に容易なのだ<sup>30</sup>。

ジュンク堂書店が既存書店とは違う新しい事業パラダイムを創造できた二つ目の理由は、伝統的なパラダイムや外部システムの前前提にとらわれなかつたことである。専門家が言っていることや一般に言われている、いわゆる業界の常識を鵜呑みにしてしまったり、外部システムによる制約に従属的になってしまったりすると新しいパラダイムは創造できない。書店業界では、品揃えは売れ筋書籍に絞り込むというのが常識である。なぜなら、再販制度と委託販売制度により、売り値から仕入れ値を引いた書籍一冊あたりの正味利益は 20%前後と少ないため、販売効率を重視しなければ生き残れないと信じられているからである。しかし、ジュンク堂書店は欲しい本がないという顧客の不満に注目し、非売れ筋書籍も展示陳列した豊富な品揃えをパラダイムとしてもった。アンチテーゼの新しいパラダイムをもったことで、伝統パラダイムとは違うということを意識的に認識することによってとらわれない態度をもつことができた。アンチテーゼのパラダイムでなければ既存のパラダイムと同化してしまいやすい。ジュンク堂書店新宿店オープン時の広告ポスターには「品揃えだけがとりえの愚直な本屋です」と書いてあった。業界の常識にとらわれない態度で品揃えを迫及したジュンク堂書店をよく表した言葉である。

## 5. むすびにかえて□ インプリケーションと今後の課題

本稿では、書店業界における既存書店とジュンク堂書店の事業システムを比較することで、アンチテーゼの事業システムの競争優位性の源泉を明らかにし、また、外部システムによる自社（内部システム）への影響を指摘してきた。競争戦略論でのこれまでの研究は、競合といかに差別化するかが焦点だった。「他社の逆を行く」ことは数ある差別化の方法の中の一つの方法に過ぎないが、「他社の逆を行く」戦略は事業の飛躍的な成長をもたらす可能性があり、今後研究がさらに進むことを期待したいコンセプトである。

アンチテーゼの事業システムを創造するのに最も大切なことは、「他社の逆を行く」思い切り、である。既存書店は、事業システムや外部システムとの適合、そして業界や自社を支配するパラダイムにとらわれて新しい事業システムを創造することができなかった。「他社の逆を行く」ためには、ジュンク堂書店のように「愚直なまでも」ゼロベースな発想を実行する必要があるのだ。

最後に、本稿の研究課題は以下である。まず、外部システムの定義・分類である。何が外部システムで何が外部システムでないのか、明確な定義を作らなければならない。その上で、どのような外部システムがあるかを検討しなければならない。本稿では、外部システムとして取引制度や取引慣行を取り上げたが、それらは外部システムの一部に過ぎないのである。

さらに、アンチテーゼの事業システムと外部システムの適合も検討しなければならない。アンチテーゼの事業システムであっても、外部システムに埋め込まれた存在である場合がある。外部システムにとらわれないで創造するということは、アンチテーゼの事業システムが外部システムと矛盾してよいという意味ではない。矛盾を解消した方がいい場合は、なんらかの方法で矛盾を解消すべきなのである。

本稿から得られるインプリケーションの一般化は注意を要する。今後、他の小売業や別の業種で同様の分析を行い、本稿で得た考察が当てはまるのか検討する必要がある。

## 【注】

<sup>1</sup> 事業システムとは、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、①どの活動を自社で担当するか、②社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」（加護野・井上 2004, p.47）である。

<sup>2</sup> 山田(2007)pp.76-86.

<sup>3</sup> アンチテーゼ(antithesis)とは、テーゼ(命題)に対する反対命題のことである。加護野(1999)は、他社の逆を行く事業システムのことをアンチテーゼと呼んでいる。

<sup>4</sup> 加護野・井上(2004)は、経営学は個別企業が基本的な分析単位ではあるが、個別企業という分析単位にとらわれすぎると、かえって個別企業のパフォーマンスを議論するのが難しいことを指摘し、事業システムを「価値を提供するトータルなシステム」としている。本稿で、書店業界の取引制度や取引慣行を書店の事業システムの分析単位に含めることに問題はない。

<sup>5</sup> Gist(1968)や Maronick・Walker(1978)は、正(thesis)・反(antithesis)・合(synthesis)

---

というマルクス主義哲学の弁証法の論理を用いて、小売業態の発展方向を説明しようとした。

6 浅羽・新田(2004)では、小売企業の革新が生まれる内的メカニズムを強調されている。業態の変遷についての既存の研究は、環境変化に対する対応として新業態が生まれると説明されることが多かった。浅羽・新田(2004)は、業界の既存の流通システムの特徴を明示した上で、それぞれの業界の制度・習慣・常識の背後に潜在する事業機会を見出し、既存の枠組みを打ち破るような新たな事業システムを構築した企業を事例として挙げている。そして、それは環境変化が生み出す外生的な変化ではなく、既存の流通システムの無駄、非効率性、「空白地帯」を解消しようとする動きが源泉であると指摘している。また、これらの企業が業界でも飛びぬけた成長を遂げている要因は、ドメインの設定とサプライチェーンの管理のいずれかあるいは両方がうまくいったことであると結論づけている。これらの点は、まさに本稿における研究にとって大きな示唆がある。

7 活動と資源を理論的に区別することは難しい。井上(2006,a)は、McGahan(2004)の分析単位は業界(industry)であることを留意しつつも、活動と資源の区別に McGahan(2004)を参考にしてしている。『資源』とは、産業内の企業が所有する耐久性のあるモノやサービスのことである。所有していると認められるのは、企業が有形資産または無形資産として所有権を主張できる場合に限られる。たとえば設備、商標、特許はすべて資産だが、従業員のスキルや新たに研究開発をする予定の技術などは資産ではない。現行の会計制度による定義では、休眠ないし不使用状態の後も性格が変わらないものを耐久性があるとみなす。この意味で地所、工場建物、設備、現金、在庫、売掛金などは明らかに資産である。ブランド資本や知的所有権も、一年間使わなくてもなお価値を生むようであれば資産となる。』『活動』とは、企業のために売上を上げ、コスト管理することを目的に、企業の指示で行われる産業内での行動をいう。たとえば購買、生産活動、人事、配送、マーケティング、販売などがこれに当たる。活動は、産業内の企業とその顧客または供給業者との関係に欠かせない要素である。活動には耐久性がないが、企業の会計報告書に載る収入項目の数字を動かす原動力となる。(McGahan, 2004)

8 事業パラダイムについては、加護野(1988)が詳しい。

9 2007年の売上高による。出所は矢野経済研究所刊「出版社経営総鑑」。

10 本節の作成にあたっては、特に注記がない限り、全国出版協会・出版科学研究所『出版指標年報』を統計資料として参考・引用した。

11 業界では、伝統的な古書店と区別して「新古書店」と呼ばれている。

12 全国出版協会・出版科学研究所『出版指標年報』によれば、2007年にCVSで販売された書籍は4045億円であり、書籍の総売上高の約二割を占めている。また、日本通信販売協会と野村総合研究所のデータを基に日本経済新聞がまとめた試算によれば、書籍のネット通販売上高は推定で約2000億円(2008年)と、書籍の総売上高の一割を占めるようになった。2005年の三倍以上の規模であり、ネット販売は急速に拡大している。

13 取引ネットワークでの取引制度、取引慣行についての考察は、井上(2008)を参照せよ。

14 正確な数は出版年鑑編集部『出版年鑑』出版ニュース社を参照されたい。

15 蔡星慧(2004)『日本の出版取次構造の歴史的変遷と現状□取次機能の分化と専門化の観点から□』に詳しい。

16 出版社が再販契約に基づく権利を行使しなければ、書店による割引販売も可能である。たとえば、新古書店の「ブックオフ」では新刊書籍を割引して販売している。

17 契約上、返本制度には期限があり、新刊本で4ヶ月、雑誌は45から60日程度であるが、慣行により事実上自由に返本と言える。

18 『ハリー・ポッターと炎のゴブレット』では、書店の要望した部数を配本する代わりに、買切取引にする「満数配本買切制」がとられた。岩波書店や未来社、医学書の出

---

版社の一部は買切取引を行っている。現在は、岩波書店でも、特別に委託取引を認めることが増えている。

19 『低姿勢だけど"いけいけ"の男 ジュンク堂書店社長 工藤恭孝』『日経ベンチャー』(2003年3月号)pp.21-27.

20 『工藤恭孝(ジュンク堂書店社長)「座り読み歓迎」をひっさげ大型店戦争に殴り込み(特別企画 不況期を勝ち抜く熱血商人の革新パワー)』『商業界』51号 pp.180-181.

21 「どうぞ座り読みを ジュンク堂書店池袋本店(東京)」『日経アーキテクチャ』(2002年3月18日号)pp.20-21.

22 加護野(1999)および加護野・井上(2004)は、事業システムの客観的な評価基準として①事業システムのコンセプトと有効性；事業システムから商品やサービスを受ける顧客にとって大きな価値があると認められるかどうか②事業システムの効率性；同じ価値あるいは類似の価値を提供する他の事業システムと比べて効率がよいかどうか③模倣の困難性；競争相手にとってどの程度模倣が難しいか④適応力と持続可能性；システムの優位が長期にわたって持続しうるかどうか⑤事業システムの発展性；将来の発展可能性をどの程度もっているかの5つをあげている。

23 加護野(1999)および加護野・井上(2004)よれば、「どのような顧客に」「どのような価値を提供しようとするか」をもとに事業システムは設計されるべきであり、この二つの問いにたいする答えを、事業コンセプトと呼ぶ。

24 「あく」という発想は、浅羽・新田(2004)から示唆を得た。浅羽・新田(2004)は、既存の事業システムが埋めていないポジションを「空白地帯」と呼んでいる。

25 ベサンコ他(2002)によれば、模倣障壁が生じる理由は①法規制②投入物または顧客へのアクセスの優位性③市場の大きさと規模の経済④企業固有の能力⑤戦略的適合の5つである。本文で述べた、ポジションと活動システムの適合および活動と活動の間の適合はベサンコのいう戦略的適合に含まれると考えられる。

26 加護野・井上(2004)は、事業システムの変革が難しい理由の一つとして「取引先の問題」をあげているが、取引先が損失を被るなど、取引先への影響を言及するにとどまっており、自社の事業システムと外部システムの適合性については触れられていない。

27 「競争市場観」・「顧客価値観」・「活動観と資源観」という概念は、井上(2009)より得た。また、山田(2007)は「価値観の転換」という言葉を用いている。

28 パラダイムについては、加護野(1988)を参照せよ。

29 伝統パラダイムから脱却し、新パラダイムを創造する方法論は加護野(1988)pp.168-187.をみよ。

30 既存のパラダイムをすでに確立し、それをもとに成功した既存書店が、外部環境の変化のために既存のパラダイムを創造的に破壊し、新たなパラダイムを作り出すことはゼロからパラダイムを作り出すより難しい。加護野(1988)は、既存のパラダイムがひとびとをそれに縛り付ける要因として、①意味の固定化②内面化③代替パラダイムの必要性④共約不可能性⑤集団圧力⑥政治的プロセスをあげている。詳しくは、加護野(1988)pp.190-195を参照せよ。

#### 【参考文献】

Adam M. Brandenburger and Harborne Stuart (1996), "Value-Based Business Strategy" *Journal of Economics and Management Strategy* Vol5, No.1, Spring, 1996, pp.5-24.

- 
- 浅羽茂・新田都志子(2004)『ビジネスシステムレボリューション—小売業は進化する』NTT 出版。
- Besanko, D., D. Dranove, and M. Shanley (2000), *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons.(奥村昭博・大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002 年)
- Gist, R. R.(1968), *Retailing: Concepts and Decision*.
- 井上達彦(2006,a)「事業システムの P-VAR 分析□ 不完備な収益原理を超えて□」早稲田大学大学院商学研究科『早稲田大学商学研究科紀要』第 63 号(2006 年)pp.1-20.
- 井上達彦(2006,b)『収益エンジンの論理□ 技術を収益化する仕組みづくり』白桃書房。
- 井上達彦(2008)『ビジネスシステムの新しい視点—価値創造と配分に関するルールの束と自生秩序的な仕組み—』「早稲田商学」第 415 号,pp.51-77.
- 井上達彦(2009)『逆転の発想による事業提案-Using P-VAR for business proposals-』(経営組織論,講義資料)。
- 加護野忠男(1988)『組織認識論□ 企業における創造と革新の研究』千倉書房。
- 加護野忠男(1993)『新しいビジネスシステムの設計思想』「現代経営学研究学会誌ビジネスインサイト」1 巻 3 号, pp.44-56.
- 加護野忠男(1999)『競争優位のシステム 事業戦略の静かな革命』PHP 新書。
- 加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣。
- 加護野忠男・石井淳蔵編(1991)『伝統と革新□ 酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』千倉書房。
- Maronick, T. J., B. J. Walker(1978), “The Dialectic Evolution of Retailing”, in *B. J. Walker, J. B. Haynes, Marketing Channels and Institutions*.
- McGhahan, A. (2004), *How Industries Evolve*, Harvard Business School Press. (藤堂圭太訳『産業進化 4 つの法則』ランダムハウス講談社, 2005 年)
- Porter, M. E., (1985), *Competitive Strategy*, Free Press.(土岐坤ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 2001 年)
- 山田英夫(2007)『逆転の競争戦略』第 3 版,生産性出版。