

上山信一ゼミの  
すぐそこにあるブルーオーシャンを探せ

## 武雄市図書館をけなすヒマがあるなら、読書人口を増やせ

### 「競合共創モデル」が生み出す広大なブルーオーシャン

2013年8月22日(木) 上山 信一

どれだけクールビズと言われても、ダークスーツを脱げない人たちがいる。オジサンだ。そのオジサンたちがこの夏一番たくさん集まっている暑苦しい……いや、ホットな場所が、佐賀県内にある。2013年4月にリニューアルオープンした武雄市図書館だ。オジサンたちの職業は、商業デベロッパー、記者、出版人、行政パーソン、政治家、学者などさまざま。実は、この5月に筆者もオジサンの1人として行って来た。

武雄市の図書館は、もともとは全国各地によくある市町村立図書館の1つでしかなかった。そこがリニューアルを機に、TSUTAYA(書店とDVDなどのレンタルショップ)とスターバックスコーヒーを招き入れた。それで一躍、日本で一番視察訪問が多い図書館になった。地元の利用者も、わずか3カ月で一昨年1年分の約26万人に達した。

衝撃的なのは、図書館と書店という、本来は商売敵の関係にあるものが、一カ所に共存していることである。

武雄市図書館の全体図



最近では市民サービスの充実と称してベストセラー本を何冊も揃える公立図書館が多い。そのため書店関係者は「図書館が近くにあると本が売れない。営業妨害だ」と主張する。

---

## 図書館が神聖かどうかは、読者にとってはどうでもいい

一方で、図書館関係者は「書店やカフェ、レンタルDVDと公立図書館を一緒に扱うのはいかなものか」と首をかしげる。「図書館は社会教育施設。公的かつ神聖な存在だ」というのがこれまでの公立図書館の常識だったのだ。

しかし、利用者からみれば、どちらも本の供給者であり、買うか借りるかの違いでしかない。そもそも読みたい本がそこにあるかどうかが一番大事で、施設の性格は二の次のはずだ。

実は、「図書館 VS 本屋」の話は、商店街に進出してきたスーパーの鮮魚コーナーと地元魚屋の間の対立劇に似ている。本も魚も、需要自体が縮小し、このまま何もしていないでいると、両方ともダメになっていく。

そんな中で、切り身のパックを売るスーパーの一角に、地元の鮮魚店が店を構える共存のケースがある。威勢のよいかけ声で客を集めている。買う側は、使い分ける。上等のお刺身は鮮魚店で買い、日常用のサケの切り身などはスーパーで安く買う。同じ店内で買えるから便利だ。さもないと、魚ではなくて肉に需要が流れたかもしれない。

スーパーと魚屋のように、書店と図書館も協力すべきだ。その先駆モデルが武雄市図書館だ。読書人口が減ると、書店は成り立たなくなる。図書館も、利用者が減ると、タダのコンクリートの箱だ。住民からも、無駄だから都道府県の図書館だけでいいと言われかねない。

そもそも本を読む人を増やすべきだ。買うか、借りるかなんてどうでもいい。図書館と書店は、手を携えて、その実現に向け邁進すべきだろう。

武雄図書館は、街の便利なところにある。おまけに快適なスタバもある。ゆっくり宿題、打ち合わせ、あるいはパソコンの作業ができる。すると、「ちょっと出かけるか」と思う人が増える。行ってみると、ふんだんに本や雑誌がある。自然と手に取る機会が増える。こうして本に触れるタッチポイントが増えると、売り上げも貸出数もともに増えていく。アメリカでは大手書店バーンズ・アンド・ノーブルが店内にソファを置いて、立ち読みならぬ座り読みを促している。目先の売り上げ以前に、来店頻度と店内の滞在時間を伸ばすことを優先している。あれと同じ理屈だ。

## 「鉄道ファン」「鉄道ピクトリアル」の酸っぱい思い出

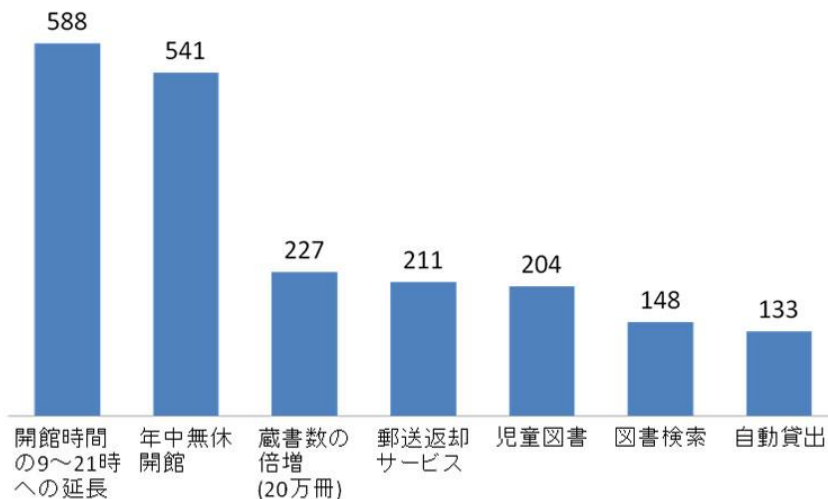
ところでこの発想、中学生の頃、筆者が通っていた書店主にぜひとも聴かせたいものだ。当時私は、毎月、月刊「鉄道ジャーナル」(鉄道ジャーナル社刊)を買い求める模範的な中学生だった。だが残念ながら財力にいささかの問題があり、鉄道ファンなら必携とされていた「鉄道ファン」(交友社刊)と「鉄道ピクトリアル」(電気車研究会刊)の2冊については、立ち読みせざるを得なかった。

ところが、中年の書店のおやじはそんな私の胸中の葛藤を決して慮ることなく、はたきを手にも不機嫌そうな顔で私に近寄り、頭の上からパタパタと埃を浴びせるのである。今、もうその書店はない。居心地の悪い書店は滅びる。天罰が下ったのだ…。

さて、書店と一緒にすることで、武雄市図書館が得たものは大きい。

今回の武雄市図書館のリニューアルには、武雄市が4億5000万円、TSUTAYAを運営するカルチャ・コンビニエンス・クラブが3億3000万円を出した。武雄市の出資は少なくて済んだ。開館時間は朝9時から夜9時まで、年中無休となった。これは市民のニーズに応じて実現したものだ。

### 新図書館の機能充実への市民の期待



出典: 武雄市役所市民アンケート(2012年8月末~9月上旬)

蔵書数は10万冊から20万冊に増えた。来館者にとっては、特に雑誌の充実がうれしい。雑誌はTSUTAYAに揃っていて、席に持って行ってゆっくり読める。気に入れば買って帰る人も多いという。一方、公立図書館は予算が限られ、雑誌にまで手が回らない。まさにここは補完関係である。

TSUTAYA やスタバ側のメリットも大きい。地方都市への出店は採算がとれるかどうか迷うところだろう。しかし、図書館との共存で来店者が増える。安心してTSUTAYA やスタバも出店できる。これを「競合共創モデル」と呼ぶ(ちなみに、これは私が今たまたま思いついたもので、ビジネススクールやマッキンゼーの専門用語ではない。「いいね!」と思われる方は、ぜひプレゼンなどで自由にお使いいただきたい)。

「競合共創モデル」を手掛かりに活路が見出せそうな業界はほかにもあるだろう。我々チームの調査によれば、たとえば、専門学校である。

従来の専門学校は、高校を卒業した若者に手に職をつけるタイプが多い(卒業できれば資格が得られる資格系と、卒業後に資格試験を受ける必要がある予備校系の 2 タイプがある)。しかし、この市場は、少子化と大学進学率の上昇で右肩下がりである。

一方、大人向けのカルチャーセンター型の専門学校の多くも、ABC クッキングスクールなどの例外はあるものの需要低迷に悩む。

さて、両者はこれまで提携しようとしなかった。長く続いた縦割り構造に慣れ過ぎてきたのである。こちらとあちらさんとは違いますというスタンスだった。しかし、最近ではリタイアした 60 代から資格を得たいという人もいる。逆にティーンエイジャーでもカルチャーセンターで教えているビーズや園芸などアート系で生計を立てたいと思う人だっている。

どちらも教室という固定資産を抱え、低稼働率に悩んでいる。ならば、協力したらどうか。教えるという機能は同じなのだから。いまだき、60 歳を過ぎてから第二種電気工事士になる人、10 代のうちに写経を究める人などがいる。協力して受講者を増やしていけばいい。なんといつても世はダイバーシティなのだから。

---

## 「新郎」の「心労」を軽減させるマリージュとは…

この「競合共創モデル」をフランス語訳すればマリージュである(…ということにしたい)。ならば、ブライダル業界にも当てはめることができるのではないか。

ブライダル業界は、昔からのハード・施設提供型(例・帝国ホテル、八芳園)とパーティ形式を演出したりするソフト・演出中心型(例・テイクアンドグヴ・ニーズ、ブランドゥシーなど)に分類できる。ハードがソフトも開発しようとしたり、ソフトがハードを持つ動きはある。だが、両者はなかなか交わらない。お客の方も、親世代は「やっぱり格式あるホテルじゃない」と言い、新婦は「ダサイのは嫌。流行りのウェディングプランナーに演出してもらってレストランでやりたい」と言う。一方、格式あるホテルは外部のウェディングプランナーの“持ち込み”には難色を示し、新郎の心労は増すばかりである。要は、ハード・施設提供型とソフト・演出中心型の互いの DNA が違いすぎるのだ。

しかし、ここでも業界側がユーザーにもっと寄り添うべきだ。そして、自社だけでは完結できないという現実を認め、「競合共創モデル」を構築すべきだ。歴史あるホテルを貸し切りにして今どきのパーティ風のウェディングをやっても良いではないか。

他にもすでに競合共創モデルを導入している業界や企業がある。

まず、JR九州だ。1996年に開業した宮崎空港線は、宮崎空港駅と田吉駅を結ぶ1.4kmほどの短い路線だが、宮崎空港駅から乗ってぼーっとしているとあっという間に宮崎駅まで連れて行ってくれる。

建前上、JRグループは「日本人たるもの、全国どこにも鉄道を利用すべし」「本州から九州に来るなら、新幹線に乗るべし」と考えている。しかし、東京から5時間も新幹線に乗って九州に行くなんて、考えただけで疲れてしまう。

そこでJR九州は割り切った。「宮崎までは飛行機で来てもいいよ。かわりに九州の中はJRで移動してね」という姿勢を、宮崎空港線の開業で示したのである。九州の中の需要だけでは企業としては成長できない。飛行機と組んでもいいから、大阪や東京からたくさん来てもらおうと考えたのだ。まことに正しい。

アスクルとコクヨもヒントになる。アスクルは、オフィスへ文具などをデリバリーする会社である。今でこそヤフーが筆頭株主だが、もともとはプラスが作った。プラスは、今泉商店の流れを汲んだ、コクヨと戦うオフィス家具・文具のメーカーである。社長は今泉さんだ。

そのアスクルは、コクヨの製品もカタログに載せ、お届けする。一方、コクヨは黒田表紙店の流れを汲んだオフィス家具・文具のメーカーである。社長は黒田さんだ。

今泉家と黒田家は、文具の世界ではライバル、阪神タイガースと読売ジャイアンツのような間柄である。

さて、何もしないでいると、文具メーカー流通チャネルは量販店やネット通販会社に奪われる。そこでプラスはアスクル、そしてコクヨはカウネットというアスクル的な会社を作った。彼らの素晴らしいところは、ネット時代を見越し、顧客との接点を自らおさえるとともに、ニーズに密着したものづくりに活かすことを考えた点だ。今泉家と黒田家は、アスクルがコクヨのキャンパスノートを持ってきてくれたらいいよね、カウネットがプラスの赤くておしゃれで軽い2穴パンチを持ってきてくれたらいいよねという顧客の気持ちを尊重した。お互いに系列外の文具を売っている。まさに「競合共創モデル」を作りあげている。

---

## 「いかななものか」とつぶやいている場合ではない

どうだろう。これだけたくさん「競合共創モデル」がある。全国の公立市町村の図書館の方々は、武雄市図書館快進劇を横目に「いかななものか」とつぶやいている場合ではないだろう。とにかく、読書人口を増やす方法を考えてほしい。全国の公立図書館は、カフェやレンタルショップ、そして書店と大いに共生すべきだ。場所も見直す。これまでのような役場の庁舎の中とか浄水場の上とか運動公園の近くとか、作る側の都合に合わせたものではなく、ショッピングモールの隣など、使う側の利便性で選ぶべきだ。そして、競合共創モデルを作り上げていただきたい。

(注)なお、このレポートは慶應 SFC キャンパスの上山研究会(経営戦略ゼミ)で 2011 年秋学期に行った「専門学校市場分析チーム」(当時のメンバーは野口隼輔、船木洸太、宗像陽)及び 2008 年秋学期に行った「ブライダル市場分析チーム」(同じくメンバーは佐藤仁美、森智子、大宮恭治)の成果を参考にした。

(構成 片瀬京子)

[このコラムについて](#)

---

## 上山信一ゼミの すぐそこにあるブルーオーシャンを探せ

朝食市場、美容市場、ヨーグルト市場…。身近すぎてありふれた商品の市場も、冷静に分析して見方を変えると、イノベーションの芽が隠れている。上山信一ゼミが真剣勝負で分析した、ニッポンの「レッドオーシャン」に隠れた「ブルーオーシャン」を見つけ出すアイデアを紹介。

**日経BP社**