

誠品書店の成功の要因に関する考察

—ジョブの3つの側面から—

呉 佳 琪

キーワード：誠品書店、イノベーション、ジョブ理論、ジョブの3種類

1. はじめに

近年、オンライン書店と電子書籍が普及すると共に、リアル書店（本稿では実店舗を持つ本屋さんである）の経営環境が悪化している。特に、アメリカの通販大手アマゾンを中心にしたネット販売チャネルの拡大の影響を受け、顧客はネット（本稿ではオンライン書店と電子書籍を指すことである）で書籍を購入する傾向が強まっている。しかし、台湾から起業した「誠品書店」はリアル書店の形を持ちながら、台湾では多店舗かつ安定的に経営されている。また、2010年以後、中華圏（漢民族の文化的特色が支配的な地域であり中国、香港、マカオ、台湾の各地区を指すことである）においても積極的に出店していた。さらに、今年に中華圏を超えて日本の国内でも初出店にしていた。アマゾンの発達で、リアル書店の経営が苦しい中、なぜ誠品書店は好調を維持できるのか。本稿では誠品書店の経営をジョブ理論として提唱されている3つのジョブの視点から分析して、誠品書店の経営が好調な理由を明らかにしたい。

誠品書店の成功秘訣をジョブ理論から考察の理由は2つがある。1つは、誠品書店の成功要因について、論理的に探求したいということである。誠品書店の経営は他店とどこが異なるのか、どこにイノベーションがあるのかを明らかにしたい。2つ目の理由は、ジョブ理論で既存の成功事例を分析することで、他社にも適用できる可能性がある。ジョブ理論は商品そのものを改善ではなく、その消費行動を発生させる理由

を探究するので、誠品書店の成功要因の解明は、ほかのリアル書店の経営の大きなヒントとなると考えている。

本稿は、第1に、ジョブ理論について説明する。第2に、各地域におけるリアル書店の業績不況及び誠品書店のケースを紹介する。第3に、誠品書店の経営手段をジョブ理論の観点から分析して、誠品書店の成功要因を明らかにする。そして、最後に、分析した結論に基づいて、他のリアル店舗が経営を改善するための課題を提示して結びとする。

2. ジョブ理論

Christensen (1995) は、「破壊的イノベーション」という理論を提示した。破壊的イノベーションは、一般に、大手ができない、不連続なイノベーションだと思われがちだが、本質は、既存企業がやりたくない、価値観を変えるイノベーションだといえる¹。Christensen (1997) では、既存企業の衰退の原因を示しているが、イノベーションを生み出す方法は示されていない。それに続く Christensen (2003) において「Jobs-to-be-done」という概念を用い、イノベーションを見つける方法を議論している。簡単に述べると、イノベーションを引き起こすことに成功する方法は、顧客が気に入った製品・サービスの特徴を探ることではなく、顧客が求める「Jobs-to-be-done」、すべき仕事を見つけることであるとしている²。このすべき仕事がジョブである。

このジョブを解決する方法を提供する考え方がジョブ理論である。簡単に説明すると、ジョブ理論とは、顧客が商品（製品・サービス）を購入する理由を明らかにして、それにまつわる解決策を提供する一連の考え方である。顧客が購入する理由を共有し、その解決に結びつくような商品を提供する場合、組織そのものにもメスを入れる必要がある（早嶋、2018）。以前のマーケティング手法が顧客属性を見る傾向があるに対して、ジョブ理論は消費行動の動機を探究する。ジョブ理論では、「特定の状況」と「成し遂げたい進歩」を強調している。特定の状況とは、顧客のジョブが発生する背景であり、顧客ごとに、置かれている状況が異なるということである。進歩とは、やらなければならないことや積極的にやりたいことなど、顧客が達成したい何らかの目標を意味する³。その意味で、ジョブは、顧客のニーズとは異なっている。津田 (2018) は、

¹ 津田 (2018) p.12

² 早嶋 (2018, pp. 4-8) では、クリステンセン (2016) のジョブの考え方をこのようにとらえており、本稿でも同じように考えて進めていく。

³ ジョブ理論とは？ジョブ理論を分かりやすく要約【徹底解説！ジョブ理論シリーズ：第1回】
(<https://www.bizkurage.com/entry/job-theory> 最終アクセス日：2020/1/20)

消費行動が表面化し、商品やサービスに向かっていることがニーズであるとし、一方で、ニーズが生まれたり、生まれなかつたりする源泉をジョブと述べている。つまり、ジョブが原因であり、ニーズは結果である。

ジョブ理論についてまとめると、次の4点を上げることができる⁴。第1に、ある特定のシチュエーションで人（顧客）が成し遂げたい進歩をジョブと呼ぶ。顧客には必ずジョブがある。人はジョブを解消することで快感をえる⁵。第2に、ジョブを進める手段として、人は特定の製品やサービスを消費する。その行為を「雇う（ハイア）」と呼ぶ⁶。Christensen (2016)によると、顧客はある商品を買うのではなく、進歩するために、その商品を選ぶ。進歩のためには、顧客が片付けるべきジョブを解決する必要があり、解決のために商品が必要となる。この関係を、顧客が商品を雇用するという比喩的な言い方で表現している。第3に、ジョブは、顧客が商品・サービスを購入するかどうかの判断材料である。よって、顧客の置かれた状況により、雇う製品は左右される⁷。同じ性別の顧客でも特定のシチュエーションによって違うジョブを生み出すことが可能になる。そして、第4に、ジョブは機能的側面だけを持っているわけではない。達成することによる感情的や社会的なご褒美がある⁸。

以上が、ここまで述べてきたジョブ理論についてのまとめである。次に、第4点目に言及した、ジョブの機能的側面、感情的側面、そして、社会的側面ジョブを次に説明していく。「ジョブには機能面だけでなく、感情的と社会的な側面もある」とChristensen (2016)は述べた。Osterwalderら(2014)にも記載されている。つまり、顧客がある製品・サービスを雇用するときには、ジョブの機能的側面のみではなく、感情的側面および社会的側面も考えられている。顧客のジョブの3つの側面は次のようになる⁹。

① 機能的側面：

顧客が果たそうとしている具体的な任務または解決したい特定の問題。例えば、芝を刈る、健康な食生活を送る、レポートを書く、クライアントを助かる、などがそれにあたる。

⁴ ジョブ理論 (Jobs-To-Be-Done) とは？顧客の本質的なニーズを定義する
(<https://media.bizmake.jp/method/about-jtbd/> 最終アクセス日：2020/1/20)

⁵ 同上

⁶ 同上

⁷ 同上

⁸ 同上

⁹ 以下は、オスターワルダーら (2014, p. 12) に基づいて記述している。

②感情的側面：

それをする事で、顧客の気分が上向いたり安心したりするようなこと。例えば、いい買い物をしたと感じ、職場でクビになる心配をせずにすむといった、心を穏やかにするようなことである。

③社会的側面：

顧客がそれをする事で周囲からよく見られる、もしくは権利やステータスを得られるようなことである。例えば、何かを持つことでトレンドイヤーに見えるとか、それを行なうことで仕事ができると思われるなどの、他人の自分に対する見方に関わることである。

以上で示したようにジョブ理論は、製品やサービスが機能的なジョブをこなすためだけに雇われているだけでなく、ジョブが感情的側面や社会的側面に及ぶことを示した。最終的にジョブ理論にはどのようなことが期待されているのだろうか。ジョブ理論の適用可能性を示してこの節の結びとする。第1に、既存な製品・サービスをより顧客に受け入れられるものにできる点である¹⁰。ジョブ理論を活用して、既存顧客が直面する特定な状況を分析すると、自社の製品・サービスに対する不満を見つける。それに基づいて、顧客がジョブを解決できるように製品・サービスを改良すれば、集客効果は向上する。第2に、既存産業からマネタイズできる新規事業のアイデアを見つける事ができる点である¹¹。成熟している業界において、未解決のジョブを持つ顧客がいるなら、それを解決する製品やサービスを提供することでニッチ市場を造り出せる可能性がある。

3. 近年の図書市場の現状紹介

インターネットが発展している中で、様々な新しい業態も生まれている。特に、アリババやAMAZONをはじめとするBtoCネットショップが勢いを増している。その影響を受け、既存業態である実体店舗の商売環境がどんどん厳しくなっている。実体店舗のある書店も例外ではない。中国の書籍・雑誌業界動向レポートによると、2009年から2018年までの約10年間、中国書籍・雑誌業界の規模は1年あたり約10%の成長率

¹⁰ 同上

¹¹ 同上

で拡大しつつある（図 1 を参照）¹²。一方、その売上高の内訳を見てみると、実体店舗の売上高は横ばいというよりも若干減少しつつある状況に陥っている。それに対して、ネットを經由した販売額は 9 年間に約 10 倍成長していて、2016 年になんと実体店舗の売上高を超えた（図 2 を参照）¹³。中国においては、実体店舗の経営環境が急に厳しくなっていることがわかる。

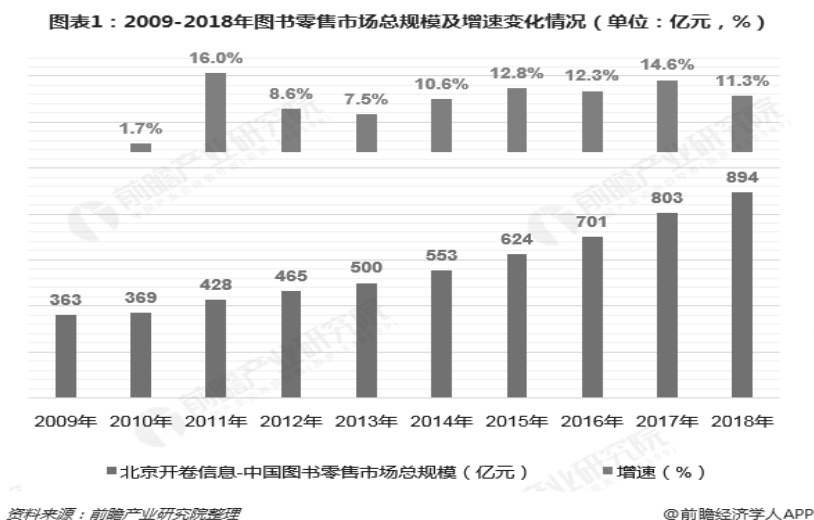


图 1：2009—2018 年出版業界市場規模及び成長率変化一覧表（単位：億元、%）

出所：「2018 年中国图书零售市场现状与发展前景」图表 1 を転載

<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/190213-36304bc7.html>

¹² 「2018 年中国图书零售市场现状与发展前景」
 (<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/190213-36304bc7.html> 最終アクセス日：2020/1/20)

¹³ 同上

图表2：2010-2018年图书零售市场不同渠道销售额变化趋势图（单位：亿元，%）

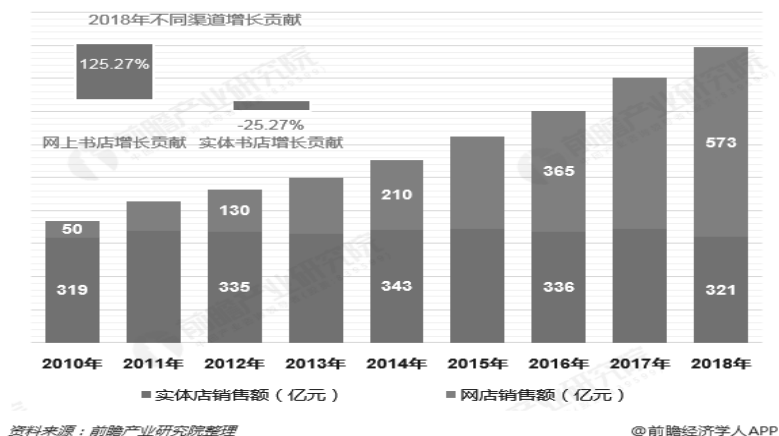


图2：2010—2018年出版业销售渠道別の売上高変化率一覧表（単位：億元、%）

出所：「2018年中国图书零售市场现状与发展前景」図表2を転載

<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/190213-36304bc7.html>



图3：2018年の出版市場規模発表

出所：公益社団法人 全国出版協会・出版科学研究所「2018年の出版市場規模発表」（2019）図表を転載

<https://www.ajpea.or.jp/information/20190125/index.html>

読書の文化が広がる日本はどうだろうか。全国出版業界のデータによると、日本全体の市場規模は2015年から今までどんどん縮小している。一方で、電子出版の規模は

衰退するどころか、約 20%の成長率で拡大していることもわかる（図3を参照）¹⁴。中国だけでなく、日本でも紙の市場の衰退に直面している。このような厳しい経営環境で生き残るためには、従来のビジネスの仕方を見直さないといけない。台湾には、このような従来のやり方と違う書店がある。それが誠品書店である。

4. 誠品書店の紹介¹⁵

誠品書店は台湾の大型書店チェーンで、呉清友が1989年に創業した本屋である。当初は人文やアート分野の書籍を主に取り扱っていたが、のちに総合書店に転換し、同時に書店を中心としたショッピングセンターの展開も始めている。

1989年3月、誠品は台湾の台北市仁愛路のロータリーから人文とアート関係の専門書店としてその第一歩を踏み出し、「善、愛、美、学び」をコンセプトにしていた。「誠品は単なる書店ではない。それはさらに1つの空間であり、心身共に安らげる1つの場だ。」と創業者の呉は述べている。その言葉の通りに、今の誠品書店は「ヒューマニティー、アート、クリエイティブ、ライフ」をコア・バリューにすえ、読書を中心に「本とくらしの間」にある複合的なイノベーションに力を注いでいる。そして現在、書店、ギャラリー、ホール、小売り、文化クリエイティブ・ブランド、アーティスティックなホテル、文化的な住まい、グルメやアルコール類など、さまざまな文化的なコンテンツを基礎とした複合的な文化の拠点となっている。

2004年には、『TIME』誌アジア版で、「アジアで最も優れた書店」に選ばれたほか、2011年には中華民国經濟部による「台湾百大ブランド」文創服務類別企業にも選ばれた。2019年秋、東京都中央区日本橋のコレド室町テラスに誠品生活日本1号店を開店され、雑貨店として文具などを取り扱うほか、飲食ゾーンも設置された。またワークショッブゾーンも設置された。誠品書店は時代の流れに合わせてビジネスモデルの見直しも行っていて、書店の雰囲気と独特な体験で人々の注目を集め、総合百貨店としての顧客のブランドイメージを高め、それを利益に転換している。社名も誠品生活になった¹⁶。「誠」とは誠実さ、こだわりのあるやさしさのことである。「品」とは専門性、妥協を許さない選択のことである。「誠品」となることで、よりよい社会の追求と実現を意

¹⁴ 「2018年の出版市場規模発表」

(<https://www.ajpea.or.jp/information/20190125/index.html> 最終アクセス日：2020/1/20)

¹⁵ この節は、誠品書店ホームページ

(<http://www.eslitespectrum.jp/about> 最終アクセス日：2020/1/20) とウィキペディア

(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%AA%A0%E5%93%81%E6%9B%B8%E5%BA%97> 最終アクセス日：2020/1/20) の情報に基づいて記述している。他の情報ソースを活用した場合、その都度本文中に示している。

¹⁶ 誠品書店ホームページ (<http://www.eslitespectrum.jp/about> 最終アクセス日：2020/1/20)

味している。誠品の英語名「eslite」は、エリートを意味するフランスの古語から取ったもので、人生を謳歌しようとするすべての人を表している。

独特のビジネスモデルを持っている誠品生活は、出版業界が不況に陥っている中でも、よい業績をあげている。同社の財務諸表によると、2018年度誠品生活の売上高は45.04億新台幣ドルで、前年より5.3%成長した。また、近年の年平均成長率は6.4%の結果を出している。2018年度の純利益は3.45億新台幣ドルで、2017年度の4.23億新台幣ドルより減少したが、それが台湾、深セン、日本にある新店舗を出すための各種費用、引当金の一括計上の影響を受けている。それでも2018年度の純利益率が7.7%の数字を実現した。2017年度の純利益率は9.9%であった。2桁に近い純利益率は日本の企業にとっては夢とは言えないが、達成するには非常に難しいといえる。一方、中国TOP10の超大手出版会社の純利益率を見てみると、平均でも10%前後と言える（図4を参照）¹⁷。しかも、超大手だからこそ、寡占状態になっている教育関係書籍から生み出した利益が純利益率への貢献が大きいといえる。そんな巨大企業に近い純利益率を達成できるのは、誠品書店をコアとする誠品生活の強さといえる¹⁸。

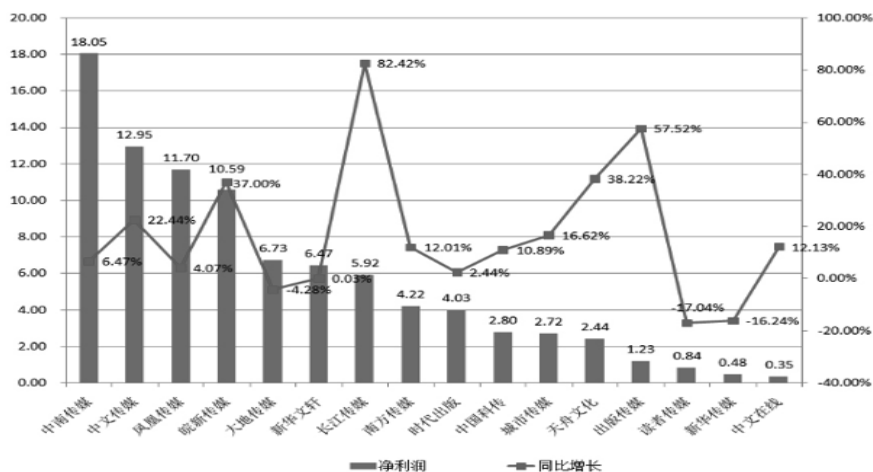


図4：2016年出版業上場企業純利益及び純利益変動率一覧表（単位：億元、%）

出所：「2018年中国图书零售市场现状与发展前景」図表を転載

<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/190213-36304bc7.html>

¹⁷ 「2018年中国图书零售市场现状与发展前景」

(<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/190213-36304bc7.html> 最終アクセス日：2020/1/20)

¹⁸ 同上

5. ジョブの3側面から見る誠品書店

前の2つの節で、リアル店舗を持つ書店が、ネット通販、ウェブ、電子書籍の発達で経営が難しくなっていること、その中、台湾で生まれた誠品書店を中心とする誠品生活が高い利益率を上げていることを紹介した。この節では、この誠品生活の経営がジョブの3つの機能から見た場合、顧客のどのようなジョブを解決しているのかを明らかにする。

5-1. ジョブの機能的側面

誠品書店は複合式書店なので、セレクトショップと併設しているが、機能的側面もきちんとしている。つまり、本の提供・販売という本屋の基本機能を変えずに継続している。店舗によってスタイルが異なるところがあるが、「eslite RECOMMENDS(誠品選書)」というコーナーは店舗ごとに設置されている。個々の顧客は時間が限られていることが多く、本を探す手間を省くというジョブが本屋にはある。書店や出版社よりは、顧客は、出版されている本の情報を持ち合わせていないので、本を購入する際に外部の推奨があった方がいい。しかし、誠品書店では、その本の読者の人気を知ることはもちろん、本自体の価値を重視する。要するに、本のトレンドだけでなく、本そのものの価値を評価している。店舗で独自に評価した本を読者に紹介することで、トレンドに追従するのではなく、トレンドを作ろうとしているのである。具体的には出版社との関係である。出版社は自信のある本のリストを決めて、市販される1か月前に誠品書店の購買部門に連絡する。誠品書店は、その本を仕入れると、マーケティング企画部門が中心になって、新刊書についてそれぞれの店舗の雰囲気と適合する宣伝ポスターを作成する。出版社は、自社の新刊書が誠品書店のお勧めリストである誠品選書に選ばれた場合、その新刊書は販売量が増えることになる。

誠品選書の選定基準は次のとおりである。第1に、復刻版の本、著作権で保護されていない書籍、本の寿命が短い流行りものの書籍を選択しない。逆に、人気はないがまじめに書かれた本は選ばれる可能性が高い¹⁹。誠品書店はベストセラーやたくさん売れる本という制限を除き、読者にとって貴重であり見過ごされがちな本が店頭に並ぶようにしてある。毎月の誠品選書は単なる売れ筋の本ではなく、書店が考え、価値があると思われる本、読者に読んでもらいたい本を選び出している。さらに、中華圏の

¹⁹ 方菱 (2015) p. 639

店舗でありながら、中華圏以外の書籍を揃えているので、誠品選書は中華圏に外国作家を推薦することに多大な貢献している。一方、日本において、誠品選書は台湾選書（中国語の書籍）と日本選書（日本語の書籍）という2つのコーナーに分かれている²⁰。誠品選書に関しては、顧客が誠品書店を訪れたときに「選書を見る」という習慣をつけてもらう。長期的な顧客との関係作りの一環である。この選書では売れ筋商品を扱うのではなく、誠品書店の選書であり、誠品書店独自のものであり、顧客が誠品書店に行く動機づけになる要素である。この選書は、製品書店の独自の品揃えを示す要素で、ジョブ理論という機能的側面であり、この品揃えという機能的側面において誠品書店は他の書店と違う独自性がるといえる。

2018年のMMD研究所の調査²¹では、オンライン書店を利用した理由を聞いている。オンライン書店を利用する理由は、「書店にいかななくても注文ができるから」、「書店に置いてない書籍が購入できるから」、「品ぞろえが豊富だから」及び「時間を問わずいつでも検索、注文できるから」という4つの理由を上位となっていた（図5を参照）²²。

²⁰ 野嶋（2019）「アジアで最もクールな書店「誠品」を創った男・日本人が知らない呉清友氏の壮絶な創業秘話」（<https://toyokeizai.net/articles/-/308005> 最終アクセス日：2020/1/20）

²¹ MMDLabo 株式会社が運営するMMD研究所は、15歳～69歳の男女5,000人を対象に2018年6月22日～6月25日の期間で「オンライン書店の利用に関する調査」（https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1717.html 最終アクセス日：2020年1月19日）を実施した。この調査で、オンライン書店で書籍を購入したことがある人（n=1,753）を対象に、オンライン書店を利用した理由を聞いている。また、この調査で「書籍を購入したことがある場所」を聞いたところ（複数回答可）、一番多くの47.7%が「街中などの書店」であり、そして「オンライン書店で現物の本の購入」が35.1%、「デパートなど商業施設の中の書店」が32.5%となった。また、同調査において、オンライン書店で書籍を購入したことがある人（n=1,753）を対象に、「オンライン書店の中で利用したことがあるサービス」を聞いたところ（複数回答可）、男女を問わず最も多かったサービスは「Amazon」である（男性は78.9%、女性は76%）。

²² 「オンライン書店の利用に関する調査」

（https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1717.html 最終アクセス日：2020年1月20日）

● オンライン書店を利用した理由 男性 (n=844) 女性 (n=909)

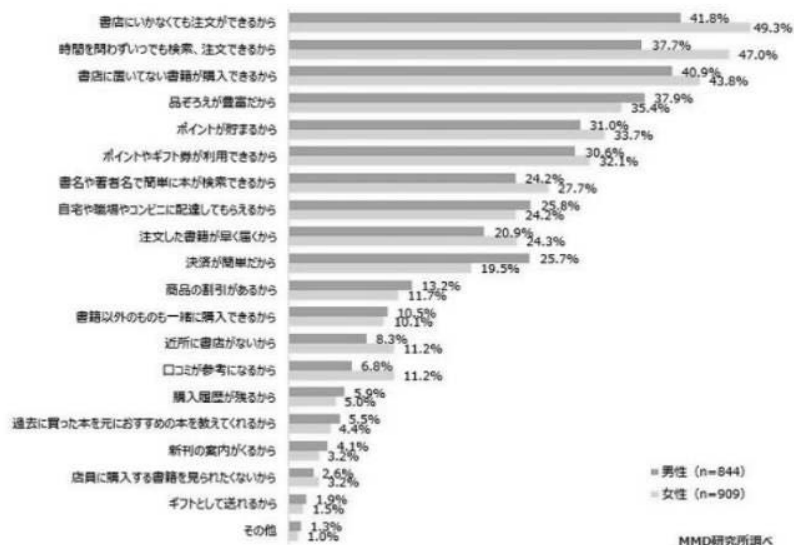


図5：オンライン書店を利用した理由

出所：MMD 研究所「オンライン書店の利用に関する調査」図表を転載

https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1717.html

消費者がオンライン書店を利用する理由は「便利さ（家を出る必要ない・いつでも注文できる）」及び「品揃え」であった。アマゾンに代表されるオンライン書店は、顧客の「本の購入」という機能的ジョブにおいて、リアル書店より「便利さ」と「品揃え」の面で、よりよい機能性を提供できている。そのために、誠品書店に見られるように、品揃えに特徴がない場合、リアル書店はオンライン書店に競争で勝つことはできないといえる。誠品書店みられる品揃えの特異性は、リアル書店がオンライン書店に対抗するために、重要な要素であるといえる。

5-2. ジョブの感情的側面

リアル店舗を持つ誠品書店は、オンライン書店と違って、空間あるいは雰囲気がある。誠品書店はリアル書店であり、自身が持っている空間に工夫して、他のリアル書店と差を付け、独特な存在となっている。誠品書店という空間は、創業者である呉清

友が言う「場所精神」（日本語で「場の精神」を意味する）に従って、来店客に誠品というユニークな文化を感じさせる。

誠品書店は地域によって異なる店舗を創り上げている。現在の社長である呉旻潔は「チェーン店だが、コピーはしない」という言葉で誠品生活の店舗空間の作り方を表明している²³。2019年までに、台湾、香港、蘇州、深圳、日本に作った店舗は50店である。その50店舗はそれぞれの特徴が持っている。店舗の違いは大きく2点である。1つ目は、「規模」である。誠品書店は異なる地域に出店しているため、店舗らの面積が700㎡から56,000㎡までで、かなりの差がある。台北にある誠品書店・敦南店及び中国の蘇州店は、同じビルで書店と百貨店を併設している。一方で、日本の日本橋店は、コレド室町テラスという商業施設の2階フロアに設置されている。面積の広さを問わずに、「適地適作」に基づいて、各店舗で各地の特徴が十分に示されるようにしている。

2つ目の違いが「スタイル」（外観・内装及び雰囲気など）である。台湾の宜蘭は自然の風景が売りものであるため、宜蘭店はそれに合わせて、緑やエコなどの要素が豊富に取り入れている。中国の蘇州は、刺繍が無形文化財として知られているため、蘇州店では刺繍の要素を店舗の雰囲気と融合させている。日本の店舗では、暖簾を用いて江戸時代の雰囲気を創りながら、松尾芭蕉の俳句に関わる要素を内装に用いている。誠品書店・敦南店は交通量の多い立地を活かして24時間営業の書店としており、眠らない書店というコピーで宣伝している。そして、香港店は、国際都市感の香港に立地するので、洋書が4割を占める品揃えになっている。誠品書店は、それぞれの店舗を自社のスタイルと地元の土地柄を融合させた店舗づくりをしている。加えて、方(2015)は、誠品書店が顧客に提供する要素として、「リラックス」という要素をあげている。ある程度の広さ及び店内の音楽は顧客にとって自分の心身が楽になれる場所である。激務からほっと息をするため、顧客が誠品書店に来店し、一人で本を読んだり、あるいは友達と隅っこに座って読書の感想をシェアしたりすることができる。

以上から判るよう、誠品書店は、店舗別に顧客に異なる体験を提供する店づくりをしている。誠品書店は、「場所精神」による地域の特徴と自社のコア・バリューを融合させている。このことによって、オンラインショップにない、顧客の体験をそれぞれのリアル店舗で創り出している。この点が顧客のジョブの感情的側面を満たすこと狙ったものであり、誠品書店がオンライン書店との違い生み出す部分である。

²³ 誠品生活は何がすごい？ 「世界で最もクールな百貨店」の正体
(<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00224/00001/>最終アクセス日：2020/1/20)

このような誠品書店のリアル店舗での感情的側面への訴求は2つの派生的な効果を生んでいる。1つ目は「顧客との交流」である。店舗では定期的にたくさん作家のスピーチ・読書交流会を開催される。異なるテーマの色々な交流会がある。スピーカーである作家は交流会を通じて、読者に作品を創造するときの思いを伝えることができる。1つの例だが、誠品・松山店は、アートハウス（映画館）とパフォーマンスホールを併設するので、名作映画と海外のアーティストのパフォーマンスを見ることができる。さらに、誠品書店のテナントも体験活動の提供を行っている。誠品・日本橋店では、吹きガラスのアクセサリをはじめ手仕事の実演、体験エリアを誠品生活は持ち、顧客は各種のものづくりを体験できる²⁴。日本橋店では本格的な台湾料理と台湾茶サロンの専門店が設置するため、顧客は読書しながら本場の味を試すことができる。このような活動によって、誠品書店は、顧客の視覚、聴覚だけでなく、触覚も刺激する。

派生的な効果の2つ目は「カルチャーとライフスタイルの融合」である。一般的なリアル書店のチェーン店は、図書ゾーンと文具ゾーンに分けていることが多い。しかし、誠品書店では、本と図書の関連グッズ（文房具類の商品）と一緒に並んでいる。同じようなやり方は誠品書店の百貨店ゾーンにも実施されている。おもちゃを売るところに絵本を置いている。調理用具と料理本と調味料も据えられている。誠品書店は、書籍と様々な用品との境を無くすことで、カルチャーとライフスタイルの融合を図っている。方(2015)は、この誠品書店のスタイルが顧客の学習を促すものと考えている。顧客は来店するとき、カルチャーに関する情報を吸収する。もちろん既存のリアル書店においても、顧客が書籍に関わる知識を学習することはある。しかし、誠品書店に本と様々な商品の融合した陳列しているのでカルチャーを体験に学ぶ場となっている。顧客は目に見える部分から色々な情報や知識をもらえるといえる。

以上のように誠品書店では、創業者の考え方である「場所の精神」に基づいて、店舗のスタイルを工夫することと派生されるもの（顧客との交流、書店の付加価値）を生み出すことで、顧客のジョブの感情的側面を満たすために雇用されている、要するに、活用されている。このことで、オンライン書店にも、既存のリアル店舗にもない、独自性を誠品書店は生み出しているといえる。

²⁴ 誠品生活は何がすごい？ 「世界で最もクールな百貨店」の正体
(<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00224/00001/>最終アクセス日：2020/1/20)

5-3. ジョブの社会的側面

方(2015)は、誠品書店が顧客に高級感を提供していると述べている。この高級感とは3つの要素が考えられる²⁵。

①空間のデザイン

誠品書店は専門的なデザイナーの元で、デザインを設計し応用している。店舗を同質のデザインにするのではなく、個性化によって高級感を生み出している。

②商品そのもの

書籍にしろ、カルチャーと関係ある文房具や用品にしろ、多額なものが珍しくない。ただ、店内で陳列している商品は、優れたデザインの商品が多く、高級感のある商品になっている。

③サービス

誠品書店で働くスタッフたちは、レジで丁寧に商品を包む職員だけではなく、書籍に対する情熱を持つ人間でもある。スタッフたちは書籍に詳しいので、顧客のニーズを対応でき、専門知識を有している。

以上に述べた3つの要素は誠品書店の高級感を創り上げており、この高級感を中心にブランドイメージが形成されている。方(2015)は、顧客が誠品書店のブランドイメージという記号を消費していると指摘している。ボードリヤール(1970)は、商品はその使用価値だけで用いられるのではなく、社会的権威や幸福感といった他人との差異を示す記号として用いられる。つまり、ある商品はモノとして、物としての価値と記号としての価値がある。物の価値はそのものの機能性を意味するため、質と性能などを重視されるが、記号としての価値はブランドイメージと繋がる。こういうことが分かったので、記号を持つことは、社会的権威(他人に認められる人物)となる。

誠品書店の場合は、自分のブランドイメージを具象化した会員カードが作られている。誠品書店の会員になることは、ある程度の財力が不可欠である。それでも、2015年末までに、140万人の会員が記録された。顧客には、高級感が認識されており、会員になりたい人が多い。さらに、特に中国において、誠品書店=高級感というイメージを最初に会員になったネットアイドルのSNSで広まった。メンツを大事にする中国

²⁵ 方菱(2015) pp.1518-1522に基づいて

人がそれをメンツの象徴だと認識しつつある。また、ほかの有名なブランドと同じように、誠品書店は自分のロゴマークがある。誠品書店のロゴが印刷された緑の袋は、時間とともに、多くの人にとって「高級な本屋さん」の象徴となっている。誠品書店は同社のブランドイメージを深めながら、高級感を代表とする記号になった。来店する顧客は、高級な空間に自分がいる満足感だけでなく、周りの他人から「誠品書店で消費する彼/彼女は高級な人、センスのいい人」と感じられる。自分のセンスを周囲の人々に認められるのは、顧客のジョブの社会的側面を満足されることにつながる。既存のリアル書店とオンライン書店では、顧客のジョブの社会的側面は、特別な取り組みがあまり見られない。書店のジョブの社会的側面は、既存のリアル店舗やオンライン店舗から、誠品書店を区別する大きな要素であるといえる。

5-4. ジョブ理論による3つの側面の比較

前節では、誠品書店の経営手法をジョブ理論で分析してみた。ここで比較結果をまとめておく（表1を参照）。

表 1：リアル書店・アマゾン・誠品書店がジョブの3つの側面の実現レベルの比較

	機能的側面		感情的側面		社会的側面	
	特徴	実現レベル	特徴	実現レベル	特徴	実現レベル
リアル書店	本の種類、実物がある、立ち読み可能	○	一部の店舗は環境づくりにして見たが、同質のものが多い	△	特になし	×
アマゾン	便利さ、品揃え	◎	特になし	×	特になし	×
誠品書店	「誠品選書」	△	店舗ごとに環境づくり、雰囲気作りに注力し、非日常的な娯楽性を提供できる	◎	高級感というブランドイメージと記号づくりに力を入れた	◎

- ◎：ほぼ完璧に満足できる
- ：やや満足できる
- △：たまに欠点がある
- ×：満足できない

出所：筆者作成

上記の表にまとめた通りに、誠品書店は、既存のリアル書店とオンライン書店を比べると、機能的ジョブが劣っているが、顧客の感情的ジョブと社会的ジョブを十分満たす事ができる。背景にも述べたが、アマゾンをはじめとするオンライン書店の勢力

が強まりつつある。そのような環境において、リアル書店を持つ誠品書店は、既存のリアル書店の衰退と逆に、安定した成長を実現することができている。その原因が恐らく既存のリアル書店よりは、誠品書店が顧客のジョブの感情的側面及び社会的側面を満足できているということである。ジョブの機能的側面においては、既存のリアル書店であろう、誠品書店であろう、オンライン書店に対抗できないが、オンライン書店の弱みである体験、そして人々のつながりを作る部分に力を注ぐと、生き残る可能性が大きくなる。

誠品書店の成功事例は、ただの差別化戦略で成功した事例ではない。その差別化戦略には、顧客ニーズの変化、さらに社会の変化も潜んでいる。なぜ顧客が誠品書店の差別化戦略に惹かれるのか。なぜ環境づくり、雰囲気作りに力を入れたリアル書店が、誠品書店のように成長できないのか。これは、ジョブの社会的側面として説明した記号が原因になると思う。Maslow (1954) は、「人間は自己実現に向かって絶えず成長する生きものである」と仮定し、人間の欲求を5段階に理論化した。人間には5段階の「欲求」があり、1つ下の欲求が満たされると次の欲求を満たそうとする基本的な心理的行動を表している²⁶。

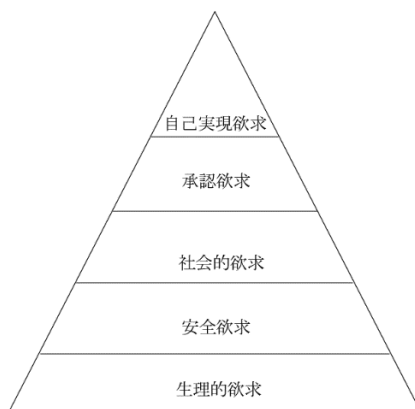


図6：Maslowの欲求5段階説

出所：Maslow, Abraham H. (1954) (邦訳、1971) に基づいて筆者作成

この図が示しているように、人間の5つの欲求は、生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、承認欲求、自己実現欲求である。その中で、筆者が注目したいのは、4番目の承認欲求である。

²⁶ 「マズローの欲求5段階説を図付きで解説！各段階に合わせたサービスも紹介」
(<https://ferret-plus.com/5369> 最終アクセス日：2020/1/20)

承認欲求とは他者から尊敬されたい、認められたいという欲求を指す。名声や地位を求める「出世欲」もこの欲求の1当てはまり、外的部分を満たしたい第3階までとは異なり、内的な心を満たしたい欲求へと変わる。また、こちらは第3階における「帰属」の欲求が前提となっており、他人からの賞賛を求める欲求はその後の自然な行為とみなすことができる。この第4階の欲求が妨害されると、劣等感や無力感などの感情が生じる²⁷。

現在の中国の沿海先進地域においては、経済が劇的に発展し、政府もそれらの地域に管理と規制の力を注いでいるので、生理的欲求、安全欲求は十分満たされるはずだ。しかし、承認欲求はどうだろうか。ご存知のように、中国は国として経済が発展している一方、地域、そして人の格差も拡大している²⁸。このような環境の中で、人間は社会的生き物である上、必ず格差が起因した劣等感や無力感などが生じる。中国人がメンツを大事にする上、自分を劣等生だと思いたくない。しかし、現実的には、お金や時間の余裕のない人はもちろんいる。そのような人は劣等感を感じたくない限りは、何らかの形で承認欲求を満足させる必要がある。誠品書店はむしろこのような人の承認欲求を満足することができる。誠品書店はネットや SNS を通じて、「誠品書店」＝「高級感」、「誠品書店に行く人」＝「時間と金銭の余裕がある人、芸術・文化に興味のある人」という等式を構築して、「誠品書店」という記号を顧客の中に広げた。誠品書店に行く人は他人より劣っていないと顧客が思って、誠品書店を訪れ、写真等を SNS に投稿して、自分の承認欲求を満足する一方、誠品書店という記号のイメージを強めた。

6. おわりに

本稿では、リアル書店業界全体的に不振の中で、誠品書店の成功要因をジョブ理論で分析してみた。ジョブ理論を使って、ジョブの機能的側面、感情的側面、社会的側面という三つの角度を切口として、誠品書店の経営手段を分析して、その成功の秘訣を明らかにした。

答えとしては、誠品書店の成功秘訣は顧客の承認欲求を満足させたからだ。誠品書店は機能的側面がアマゾンや他のリアル書店とは比べられないだが、お店の雰囲気作り、そして SNS での話題作りに力を注いだ。結果としては、誠品書店は他社と異なる

²⁷ 「マズローの欲求5段階説を図付きで解説！各段階に合わせたサービスも紹介」
(<https://ferret-plus.com/5369> 最終アクセス日：2020/1/20)

²⁸ 田中 正洋 (2010) 「中国における所得格差問題」
(http://www.fukuoka-fg.com/files/items/11221/File/201012_kaigai.pdf 最終アクセス日：2020/1/20)

秀囲気の提供と、「誠品書店＝高級感」という記号で、自分が他人より劣ると思われたくない顧客の目を奪った。

誠品書店のように、顧客の承認欲求を満足させるために、自分の製品、店舗、サービス、宣伝手法を考えて、1成功した案件は数え切れないほどある。中国発の造語「網紅」はむしろその成功事例をまとめた言葉である。即ち、自分の考え、思い込み、価値観をネットで広げ、共感を得た人を来店させる一方、来店した人はSNSに写真等を投稿して、話題になって、網紅店になる。

これはまた、中国特有の現代サービス業とネット社会から生まれた流量経済と繋がる。誠品書店の大成功はあくまでも流量経済において、一つの成功事例である。流量経済とは何か？そしてどのように民衆の承認欲求を引き出して満足させるのかを明らかにすれば、日本の企業にも参考になるので、今後これを課題として研究していきたいと考える。

【参考文献】

- [1] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley; 1st edition (関美和『バリュー・プロポジション・デザイン：顧客が欲しがる製品やサービスを創る』翔泳社、2015)
- [2] Christensen, Clayton (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press; 1st edition (伊豆原弓『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001)
- [3] Christensen, Clayton (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business Review Press; 1st edition (桜井祐子『イノベーションの解』翔泳社、2003)
- [4] Christensen, Clayton (2016) *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*, Harper Business (依田光江『ジョブ理論：イノベーションを予測可能にする商品のメカニズム』ハーパーコリンズ・ジャパン、2017)
- [5] Jean, Baudrillard (1970) *The Consumer Society: Myths and Structures* (今村仁司『消費社会の神話と構造 新装版』紀伊國屋書店、2015)
- [6] Maslow, Abraham H. (1954) *Motivation and Personality*, Harper, (小口忠彦『人間性の心理学：モチベーションとパーソナリティ』産能大学出版部、1971)

- [7]津田真吾と INDEE Japan (2018)『「ジョブ理論」完全理解読本 ビジネスに活かすクリステンセン最新理論』翔泳社
- [8]早嶋聡史(2018)『実践「ジョブ理論」』総合法令出版
- [9]方菱 (2015) 一座书店一座城：诚品书店的发展逻辑 (Kindle バージョン) 新世界出版社