

# サービス・ドミナント・ロジックに 基づく、独立系中小書店の マーケティング戦略の構築

伊藤 優\*  
稲葉 祐之\*\*

## I. はじめに

本論文は、独立系中小書店における効果的なマーケティング戦略を、サービス・ドミナント・ロジック（S-D ロジック）に基づいて分析したものである。独立系とは、チェーン化していない書店を意味する。また日本書店商業組合連合会（日書連）には多くの独立系中小書店が加盟しており、その80%は60坪以下の書店である（日書連書店経営実態調査特別委員会, 2006）ことから、本論文では、独立系中小書店をチェーン化していない60坪以下の書店であると定義する。

日書連に加盟する書店数は、ピークであった1986年の12935店から減少し続け、2012年は4621店に減少した（日本書店商業組合連合会, 2012; 小田, 2012）。また全国の総書店数も年々減少し、一方で売場面積は増大傾向にある。つまり独立系中小書店が廃業し、その代わりに大型書店が多数新規出店していることになる。

先行研究は独立系中小書店の減少要因を、競合店の出店ラッシュや流通経路の多様化、また出版産業全体の不況に求めてきた。出版不況を示しているのが、書籍売上高と新刊点数の統計推移である。書籍売上高は1996年の1兆931億円をピークに年々減少し、2008年には8878億円で落ち込んだ。それに対して新刊点数は、1996年では63504点であったのに対し、2008年では76322点に増加している（日本出版学会, 2010）。しかしそのような状況下にあってもファンを獲得し、順調に経営を続けている独立系中小書店は存在する。小田（2008a）は、時代とともに出版産業が市場原理に基づいた現代流通システムに組み込まれるようになったと論じている。そして書店に求められる役割が文化的な役割から経済的な役割へと変化したことを示し、むしろマーケティング戦略の有無が書店存続に重要であることを指摘した。

\* 国際基督教大学教養学部 2013 年度卒業生 E-mail: yuuito0829@gmail.com

\*\* 国際基督教大学経済・経営学デパートメント上級准教授 E-mail: inabay@icu.ac.jp

従来のマーケティング理論に照らし合わせた場合、大型書店やアマゾン・ジャパン等が何らかの強みを持っているのに対して、独立系中小書店には強みを見出すことができない。そのため、新たな分析枠組みを用いたマーケティング戦略の構築を試みる必要がある。すなわち本論文は、「独立系中小書店が存続するためのマーケティングはどのようなものか」というリサーチ・クエスチョンに答えようとするものである。

本論文では、マーケティングのフレームワークの一つである S-D ロジックを取り上げる。S-D ロジックは、近年のマーケティング理論に大きな影響を与えており、従来のマーケティング理論では有効な戦略を構築できなかった書店のマーケティングに、新たな思考様式を提供する。また、このリサーチ・クエスチョンに答えるために「経営を存続し、成功している独立系中小書店は S-D ロジックの考え方に基づいたマーケティングを行っている」という仮説を設定した。本研究ではこの仮説を検証するために、成功している 6 つの独立系中小書店についてそれぞれ S-D ロジックの視点から個別にケースを分析し、さらに比較ケース分析によって共通する成功要因を導き出す。

本論文のアウトラインは以下の通りである。まず独立系中小書店の減少要因を論じた先行研究を検討する。そして先行研究ではほとんど触れられてこなかった、独立系中小書店のマーケティング戦略転換の必要性を指摘する。新たなマーケティングの枠組みが独立系中小書店のマーケティング戦略には必要なことを示し、その一つとして S-D ロジックを紹介する。S-D ロジックに基づいて 6 つの成功している独立系中小書店をケース分析し、その後クロスケース分析によって共通する成功要因を導き出す。最後に本論文で得られた成果を示して結論に至る。

## II. 先行研究

本節では、独立系中小書店の減少要因に関する先行研究を検討する。先行研究はその要因を競合店の出店ラッシュという外部要因のみに求め、独立系中小書店のマーケティング不足という内部要因に関して検討していないことを指摘する。さらに既存のマーケティング理論では、独立系中小書店が有効なマーケティング戦略を構築できていないことを示す。

### 1. 独立系中小書店減少の要因

1970年代、23000店あった書店の多数は商店街に位置し、大型店は大都市にあった。

そこでは大きな競合も存在せず、取次と日書連の圧力によって新規出店も少なかった。そのため、書店はつぶれない商売とまで言われていたのである（小田，2009）。

しかし1980年代には、郊外型書店の出店ラッシュが始まる。モータリゼーションの進行とともに、郊外の幹線道路沿いに郊外型書店や他の小売店舗が軒を連ねた。三浦（2004）は、地方が総郊外化するにつれて伝統的な地方の街並みは衰退し、また田園地帯にショッピングセンターが乱立することで農村部のコミュニティも衰退したと指摘する。これは郊外型書店が、地方に散在する独立系中小書店の顧客を奪ったことを示している。

1990年代に入ると、コンビニエンスストア（CVS）が急増した。1983年には6308店舗であったのに対して、1999年には37562店舗に増加している（日本フランチャイズチェーン協会 a, b）。またCVSの書籍・雑誌販売額における90%以上は雑誌であり、小規模書店ほど雑誌依存傾向が強いことから独立系中小書店への影響は大きかったと推察される（武埜，1997）。小田（2007）は、近年の雑誌は若年層をターゲットにしているため、独立系中小書店ではなくCVSの客層に受け入れられていると指摘し、その結果、独立系中小書店離れが進行したと論じている。

また1990年代には、新古書販売チェーンが成長した。1991年には、その草分け的存在であるブックオフが創業している。ブックオフは、発売から間もない書籍を安価で買取・販売し、さらに古書店でありながら店内を明るくすることで一般人も気軽に利用できるようにした。小田（2008b）はブックオフを、出版産業の大量出版・大量消費の構造から生まれたパラサイト企業だと分析している。

2000年以降は、オンライン書店が存在感を増した。米オンライン書店のアマゾンは、2000年に日本進出を果たした。小田（2007）はアマゾン・ジャパンの売上高が1000億円に到達すれば、出版社や取次に対して脅威的なバイイング・パワーを発揮すると予想した。またそれは、独立系中小書店だけでなく、すべての非オンライン書店に多大な影響を与えると警告した。2011年度の書籍売上高ランキングでは、二位の紀伊国屋書店が1098億円なのに対し、アマゾン・ジャパンは1920億円と推定されている（週刊ダイヤモンド，2012）。

また2000年代に入ると、書店の大型化が進行した。それ以前にも郊外型書店の出店によって大型化の傾向は見られた。しかし、2000年に大規模小売店舗立地法が施行されることで、さらに大型書店の出店に拍車がかかった（小田，2007）。大型書店の幅広い品揃えは、近隣の独立系中小書店に大きな影響を与えている。

## 2. 書店のマーケティング不足

以上、先行研究をもとに独立系中小書店の減少要因について整理した。しかし先行研究で言及されていない要因に、書店のマーケティング不足があるのではないだろうか。小田（2008a）は書店の郊外進出が再販・委託制に基づく近代流通システムから、市場原理の現代流通システムへの転換点になるはずだったとしている。しかし現実には書店のみが市場原理に組み込まれ、出版社と取次は再販・委託制を廃止しないままの状況である。従って書店は近代流通システムの制約を受けながら、流通インフラとしての役割だけでなく、マーケティング戦略についても考える必要に迫られたといえる。そこで以下において、マーケティング・ミックスの各要素（プライス、プロモーション、プレイス、プロダクト）に照らし合わせて、独立系中小書店ならびに各競合にどのようなマーケティング上の強みがあるのかを分析する。

プライス戦略については、再販制によって販売価格の決定権が書店にないため、新刊書店は差別化を図ることができない。また値引き販売ができない新刊書店において広告等のプロモーション戦略は難しい。そうした状況で古書販売店のみが再販制の影響を受けず、価格を自由に決定できる。

プレイスでは、CVSは立地の良さが際立っている。ブックオフも駅前や大型道路沿いに多く出店し、利用しやすい立地となっている。対して独立系中小書店の多くは商店街に位置しているが、郊外型書店も入居する郊外ショッピングセンター等に顧客を奪われ、シャッター通り化が進行している。またアマゾンには、迅速に配達する流通チャネルを確立し、強みとなっている。

最後にプロダクトについて見ていく。書籍の特性として、流通している書籍は全国どこでも同じであるから、商品自体での差別化はできない。プロダクトの一要素である品揃えに強みを持つのは、大型書店とアマゾンである。大型書店はその売場面積の広さから、メジャーな書籍からマイナーな書籍まで幅広く販売している。またアマゾンは巨大な倉庫を所有しているため、在庫数は大型書店よりも多い。一方の独立系中小書店は規模の小ささから在庫数は限られ、品揃えは委託制の影響で取次任せになりがちである。

このように競合する他業態は、マーケティング・ミックス上の優位性を有する一方、独立系中小書店には特筆すべき優位性がないことがわかる。そのため新たな枠組みによるマーケティング戦略の構築が必要とされている。

以上本節では、先行研究から独立系中小書店の減少要因を概観し、先行研究では書

店のマーケティング不足という要因が検討されていないことを指摘した。さらにマーケティング・ミックスの視点から分析すると、各競合がそれぞれ強みを持つのに対して、独立系中小書店には強みがないことがわかった。しかし従来のマーケティング理論だけでなく、新たな枠組みのもとで独立系中小書店に有効なマーケティング戦略を構築することができるかもしれない。次節では、その一つである S-D ロジックについて考える。

### Ⅲ. 分析枠組み：サービス・ドミナント・ロジック

本稿では、マーケティング戦略分析の枠組みの一つとして S-D ロジックを取り上げる。独立系中小書店は、マーケティング・ミックス上には表れない、書店員の知識や技術をいかした独自のサービスを提供している。S-D ロジックの枠組みであれば、うまくその特徴を捉えることが可能となり、有効なマーケティング戦略を構築できると思われる。まず、S-D ロジックの基本的な考え方と、S-D ロジック特有の諸概念について説明しよう。

コトラー（2008）によれば、1980年に確立した小売マーケティングは、4つの段階を経て進化してきた。単なる販売としての第一段階、4P等のマーケティング理論が導入され始めた第二段階、顧客満足を中心にした第三段階、そして顧客とともに製品やサービスを共創する第四段階である。

上記の第四段階に該当し、近年小売マーケティングに影響を与えている研究の一つに、Vargo and Lusch（2004; 2008）が主導して研究を進めている S-D ロジックがある。Vargo and Lusch（2008）は、基本的前提（foundational premises; FPs）に、その特徴をまとめている（表1）。

表1：S-D ロジックの基本的前提

FP1	サービスが交換の基本的基盤である
FP2	間接的な交換は交換の基本的基盤を見えなくする
FP3	財はサービス供給のための流通手段である
FP4	オペラント資源は競争優位の基本的な源泉である
FP5	すべての経済はサービス経済である
FP6	顧客は常に価値の共創者である
FP7	企業は価値を提供することはできず、価値提案しかできない
FP8	サービス中心の考え方は元来顧客志向的であり関係的である
FP9	すべての社会的及び経済的行為者が資源統合者である
FP10	価値は受益者によって常に独自に、かつ現象学的に判断される

(出所) Vargo and Lusch (2008) を基に作成

以下で、S-D ロジックを分析枠組みとして適用する際に重要となる各 FP について概観する。

## 1. FP1 サービスが交換の基本的基盤である

### FP3 財はサービス供給のための流通手段である

S-D ロジックは、有形財マーケティングとサービス・マーケティングという二項対立的な立場からマーケティングを議論するのではなく、その根底にある『サービス』に目を向けることでその限界を打破しようと試みる、新たな思考様式である。サービスは、「別の実体もしくはその実体自体の利益のための行為、プロセス、パフォーマンスを通じた、専門化されたコンピタンス（ナレッジおよびスキル）の適用」と定義され、無形財としてのサービスはサービシーズ (services) として区別される (Vargo and Lusch, 2004, p. 2)。また財はスキルや行為を埋め込み、サービスを具体化する道具であると捉えられるのである。

書店では書籍が交換単位のように見えるが、実際には書籍に埋め込まれた出版社、著者、取次、書店等のスキルやナレッジが、サービスとなって流通していると考えられる。

## 2. FP4 オペラント資源は競争優位の基本的な源泉である

S-D ロジックでは、資源をオペラント資源とオペラント資源に大別する (Vargo and Lusch, 2004)。オペラント資源は、商品や機械設備、原材料等の操作を施される必要

がある資源のことを指し、従来のマーケティングではオペラント資源が競争優位や価値の源泉だと考えられた。

一方のオペラント資源とは、そうしたオペラント資源を操作する側のリソースのことで、ナレッジやスキル、技術などがそれに当たる。S-D ロジックではオペラント資源が競争優位の源泉であるとされ、価値共創においても重要な役割を果たす。

書店では、オペラント資源は書籍や書棚（品揃え）等である。そのオペラント資源を操作する書店員や顧客のスキルやナレッジ等がオペラント資源に当たる。従来の見方では、書籍や書棚（品揃え）そのものが競争優位の源泉だと考えられてきたが、S-D ロジックではオペラント資源を操作する書店員や顧客のナレッジやスキルこそが重要だと考える。

### 3. FP6 顧客は常に価値の共創者である

**FP7 企業は価値を提供することはできず、価値提案しかできない**

**FP10 価値は受益者によって常に独自に、かつ現象学的に判断される**

従来のマーケティングであれば、生産段階で価値が商品に付加され、商品が消費者に手渡される時点で価値創造プロセスは終了していると考えられている（交換価値）。顧客は企業からプロモーションされた商品を消費する存在にすぎない。

S-D ロジックでは、企業と顧客が相互にサービスを供給することで価値が発生する。顧客は価値共創のパートナーであり、オペラント資源として捉えられる。また企業からの一方的なプロモーションは、対話に置き換えられる。対話は、信頼や、学習し合うこと、相互に適応することに基づき、互いの視点を理解することや、ともに話を聞き学び合う環境を作り出す。またインターネットが一般的になったことで、一対一だけでなく多対多の対話が可能になった（Lusch, Vargo and Wessels, 2008）。

また企業は価値を決定できず、顧客への価値提案しかできない。価値は顧客の消費プロセスの過程で、顧客特有の文脈において経験的に知覚されることで初めて発生すると考えられる。

書店は、自身のオペラント資源（棚作りのスキルや書籍のナレッジ）を、オペラント資源（書籍や棚）や他のオペラント資源（顧客や取次等）に応用することで、書籍を販売（価値提案）する。書籍を販売した時点では価値は発生せず、例えば顧客が読書会で楽しく読むことによって、顧客は文脈価値を知覚する。

本節では、現在注目を集めるフレームワークである S-D ロジックについて説明し



た。S-D ロジックは、スキルやナレッジといったコンピタンスを企業と顧客が相互提供することで価値を共創する。独立系中小書店は、マーケティング・ミックスには表れない、スキルやナレッジを利用した独特なサービスを提供している。S-D ロジックの枠組みを用いれば、そのような独立系中小書店の特性をうまく捉えることができ、有効なマーケティング戦略を構築できると思われる。そこで次節において、6つの成功している独立系中小書店をS-D ロジックに基づいて分析し、クロスケース分析によって共通する成功要因を導出する。

#### IV. 6つのケース

本節では、独自のマーケティング手法によって順調に経営を続けている6つの独立系中小書店を対象に、S-D ロジックを分析枠組としたケース分析を行う。（なおより詳細なケースの記述及び分析については、伊藤（2013）を参照されたい）。

##### 1. 定有堂書店

###### (1) 定有堂書店のマーケティング戦略

定有堂書店は1980年に、奈良敏行が開業した五十坪弱の書店である。他書店からは聖地のようにあがめられ、多くの書店員が訪れるという。

奈良は、鳥取で定有堂書店を始める以前、東京で働きながらミニコミの作成や自主講座を開催していた。開店当初は、「そもそも『いい本屋を作りたい』というような意識がな」く、取次からの配本を並べるだけの、ありきたりな書店であった（BRUTUS, 2011 p. 34）。しかし「大した書籍を置いていない」という顧客の言葉がきっかけとなり、品揃えが変化していった（胡, 1994）。

顧客から『エビステーマー叢書』を要望された際には、発行元である朝日出版社に奈良の友人が勤務しており、「よく分らんけど、とにかくほしい」と頼んだところ出荷してくれたという（胡, 1994）。またNHKディレクターをしている顧客からは、晶文社の書籍入荷を提案された。取次に相談すると、130部を完売すれば常備にするという条件を提示された。そこで奈良は、顧客に積極的に事情を話すことで売上を伸ばし、最終的に約240部が完売した（胡, 1994）。

晶文社は、人文書を中心に発行する出版社であり、『エビステーマー叢書』もまた人文書のシリーズである。顧客が人文書を要望する背景には、定有堂書店の周辺にマスコミ関係者や役所、学校教師が多いということがあった。奈良も人文書を好んでい



たこともあり、定有堂書店は人文書中心の品揃えに変化していったのである（胡，1994）。

また定有堂書店では、自主講座が定期的に行われている。その一つに読書会があり、地元住民に好評である。ある講座では講師だった人が別の講座では生徒になることもあり、顧客同士の繋がりが生まれるきっかけとなっている（胡，1994）。

## (2) 定有堂書店のマーケティング分析

定有堂書店は地域の顧客や周囲の人々のオペラント資源を活用することで、独特な品揃えになっている。『エピステーメー叢書』は顧客のナレッジ提供がきっかけとなり、そこに出版社に勤める友人や、入荷を決断した奈良といったオペラント資源が加わることで仕入れることができた。

晶文社の書籍入荷の際には、取次という人脈（オペラント資源）に加えて、顧客との積極的な対話（S-D ロジック的なプロモーション）によって売上を伸ばした。こうした人文書を中心とした品揃えは、独立系中小書店ではほとんど見られない。人文書は、ターゲットとなる顧客に限られ、棚の回転率が悪いからである。しかし、定有堂書店は周囲の人々の特性や、彼らとの対話から、人文書のニーズが大きいことを知った。奈良も人文書を好み、人文書に関するナレッジを持っていたことも、品揃えを実現できている一因だと思われる。

また自主講座の開催は、サービシーズの提供にあたる。読書会は、奈良が書店を始める以前にやっていたサークル活動や自主講座で培われたスキルやナレッジを適用することで成り立っている。

読書会の開催において、書店は共創の場（オペラント資源）を提供し、講師は人文書の読み方や、書籍に関するナレッジといったオペラント資源を提供している。顧客はそれらのオペラント資源に人文書を読むスキルを適用する。顧客と講師、さらに顧客どうしの対話を通じて各々の持つオペラント資源が統合され、価値の共創が行われる。資源統合によってその書籍の理解がより深まれば、顧客の感じる文脈価値は向上すると考えられる。さらに読書会は、顧客の人文書に対するスキルやナレッジの学習を促し、人文書に対するニーズも喚起していると思われる。

## 2. 往来堂書店

### (1) 往来堂書店のマーケティング戦略

往来堂書店は安藤哲也が文京区千駄木に開店した、約 20 坪の書店である。安藤は、出版社で 9 年、独立系中小書店で 3 年間働いた経歴がある。

安藤は創業にあたって、「努力して町に溶け込み、町の人たちが何かを求めて立ち寄る“場”となることを、放棄している書店が増えていたのは明らか」であるという思いから、配本に頼ることなく、売りたい書籍を仕入れて売ることが町の本屋のあるべき姿だとした（安藤，2001 p.22）。

往来堂書店は、『文脈棚』によって有名になった書店である。文脈棚は、隣り合う書籍に繋がりをを持たせることで成り立つ、独自の棚の構成方法である。売上スリップのチェック時に、文脈棚のアイデアを着想することがあるという（安藤，2001）。顧客が書籍を複数購入した際に、それぞれが別の書棚に陳列されていたとしても、共通の興味に基づいて選択されていることが多い。安藤は、売上スリップからその関係性を発見し、文脈棚のアイデアとして利用する。

また、2010 年にはツイッターを活用した猫本フェアが行われた。猫本フェアの発端となったのは、早川書房がツイッターに投稿した猫に関するつぶやきだった。このつぶやきに出版社や読者が反応し、猫を題材とした書籍の情報が数多く投稿された。往来堂書店は、投稿された書籍をもとに猫本フェアを実施することを決定し、往来堂書店が、「パネルが欲しい」とつぶやくと、筑摩書房がパネルに使用する猫の写真を読者から募って、パネルを作成した。猫本フェアは約 100 冊を売り上げ、大成功を収めた（日本書店商業組合連合会，2010）。

D 坂文庫は、往来堂書店で定期的で開催される文庫本フェアである。D 坂文庫では、近隣店の店主や出版関係者など、往来堂書店にゆかりのある人々が選書を行う。書籍にはオリジナルの帯が巻かれ、選書者による書籍紹介文がプリントされる。

文脈棚やフェアの品揃えに際しては、販売したい書籍を仕入れられるかが重要になる。往来堂書店は NET21 というボランティア・チェーンに加盟し、他の中小書店と共同仕入れを行っている。そうすることで希望する書籍を仕入れやすい状況を作ることができている。

### (2) 往来堂書店のマーケティング分析

文脈棚の形成には、店員のオペラント資源（書籍に関するナレッジ、文脈を構成す

るスキル、仕入れるスキル)が不可欠である。安藤は出版社や独立系中小書店で働いた経験から、そうしたスキルやナレッジを持っていた。また文脈棚が顧客との共創によって作られることも、必要な条件の一つである。安藤は売上スリップから、顧客が提供するオペラント資源(顧客が書籍に埋め込んだナレッジ)を読み取り、その情報をもとに文脈棚を構想する。

また文脈棚は、繋がりを想像して眺めるだけでも楽しい。文脈棚は書店員のスキルやナレッジが埋め込まれたサービスであり、そこから顧客は文脈価値を感じるのである。

猫本フェアでは出版社と読者がナレッジを相互提供することで価値が共創された。顧客の商品知識(オペラント資源)は企業のそれを上回ることが多々あるが、これまで顧客のオペラント資源を利用する方法があまりなかった。ツイッター等のソーシャルメディアが多くの人に利用されることで、顧客との対話、特に多対多でのコミュニケーションが可能になっている。

D坂文庫は書店にゆかりのある人々が選書することで、ナレッジの提供を受けている。選書者の書籍紹介文にはナレッジが埋め込まれており、それに文脈価値を感じる顧客も多いであろう。

またNET21に加盟することで、希望する仕入れが可能になっている。加盟店は各書店にとってオペラント資源であり、価値の共創者だといえる。

### 3. 隆祥館書店

#### (1) 隆祥館書店のマーケティング戦略

隆祥館書店は大阪市にある15坪の書店である。現在は二村知子を中心となって営業し、積極的に顧客と会話することで有名になった。二村は顧客と会話することで興味や嗜好を知り、その顧客が好みそうな書籍を提案する。また顧客の購買履歴を記憶し、その情報を頼りに書籍を注文したり、提案する。さらに読み終えた書籍について顧客と語り合うこともある。顧客の中には、書籍は隆祥館書店で購入すると決めている人も多い。大型書店で発見した書籍を、隆祥館書店に訪れて購入する顧客や、奈良から足を運ぶ顧客もいるという(致知, 2011)。その証拠に定期購読や注文の取り置きが非常に多い。

著者が店舗を訪れた際、一人は二村にお薦めの小説を尋ね、二村は二冊の小説を提案した。さらに「宮部みゆきさんが好きって言ってましたよね」と三冊ほど薦め、そ

の顧客は嬉しそうに購入していた。

隆祥館書店は、規模が小さいために、取次に注文が通らないこともしばしばあった。そこで出版社の営業と直接コミュニケーションをとることで信頼関係を築き、仕入れルートを増やすことに成功した（週刊ダイヤモンド、2010）。

隆祥館書店では作家を店舗に招き、作家を囲む会を開催している。二村が薦めた小説を読んだ顧客と、なぜここまでリアルに書くことができたのかを、作家に直接聞いてみたいと盛り上がったことから、作家を書店に招くことを考えついた（久保、2012）。

## (2) 隆祥館書店のマーケティング分析

隆祥館書店が成功した大きな要因は、二村のオペラント資源（顧客把握能力や対話スキル）である。常連客の好みや過去の購入履歴（埋め込まれたナレッジ）を把握する記憶能力は、極めて優れたオペラント資源だといえる。そしてそれを可能にするのが、顧客一人ひとりとの対話だということも重要だろう。顧客に嫌がられないのは、二村の親しみやすい人柄（オペラント資源）にあると思われる。

顧客は、二村との対話を通じた購入プロセス自体に、文脈価値を感じる。読書時にもその文脈価値は続き、読了後は二村と意見交換することでナレッジを提供しあう。その結果、さらに文脈価値は高まっていく。このように対話によって顧客との信頼関係を構築した結果、隆祥館書店でしか書籍を購入しない固定客を得ることに成功した。さらに出版社や取次とも対話によって信頼関係を築き、複数の仕入れルート（オペラント資源）を獲得した。

また作家を囲む会は、二村のオペラント資源（作家へのアクセス、対話スキル等）によって、作家と顧客が出会う場を提供し、価値提案している。作家はあまり表舞台に出てくることがないため、顧客と作家が対話する機会は滅多にない。また大型書店のトークショー等では、物理的にも精神的にも距離を感じることも多い。それに対して、作家を囲む会はアットホームな雰囲気、作家と読者の対話も多く、顧客の感じる文脈価値はより大きくなる。さらに顧客は、対話によって得た情報（作家の小説にかけた思い等）を、読書経験と統合する。そのことで顧客はより深い読書経験をすることができる（文脈価値）。

## 4. 岩下書店

### (1) 岩下書店のマーケティング戦略

岩下書店は1972年に開店した、横浜市金沢文庫にある60坪ほどの書店である。岩下書店もNET21に加入している。

金沢文庫は多くの文人にゆかりがあり、この地を舞台にした作品も多い。現在でもアーティストなどが多く、そうした才能を発掘して世に出すという意味を込めて『地元才能発掘書店』を掲げている。

活動としては、地元に着した活動の手伝いや地域の文化活動のバックアップなど5つを挙げている。さらに岩下書店では入り口すぐ横に、地元本が大々的に販売されている。さらに出版社を設立し、地域住民に役立つ書籍を発行している。一冊目の『金沢区いざという時便利帳』は、外部委託せずに、地元のライターやデザイナーと共に出版した。

また岩下書店は、アンケート用紙を活用している。「○○(書名)を入荷してください」といった要望や、人生相談などに返事を書くことで、顧客との対話を図っている。

岩下書店の顧客は、長年利用する固定客が多く、年齢層が高い。高齢者の多くはコンピュータを使いこなせず、さらに著者や出版社が曖昧だと、欲しい書籍を自分で見つけるのは困難である。岩下書店はそうした顧客に対応するために、お問い合わせカウンターを設置している。店員は丁寧に顧客と対話することで情報を引き出すことで、書籍を探し出す。この熱心な取り組みによって、たとえ在庫がなくても注文してもらえたり、探している最中に見つかった別の書籍を購入してもらえることも増えた(ショッピングビジネス, 2010)。

### (2) 岩下書店のマーケティング分析

岩下書店は『地元才能発掘書店』として、地域の人や活動を支援している。入り口脇には地元本を多数揃え、さらに地元のライターやデザイナー(オペラント資源)とコラボレーションすることで、地域に役立つ書籍を出版している。(ネットワークを構築して共創)。

また顧客に高齢者が多いことから、顧客が探している書籍を発見するスキルを学習した。書籍を探し出すためには、書籍に関するナレッジはもちろんのこと、検索スキルや、顧客から粘り強く情報を聞き出す対話スキルが必要とされる。

顧客のためを思って熱心に探すことで、顧客はその書籍の在庫がなくても岩下書店に注文し、さらに探す途中で発見された書籍を購入してもらえることもある。これは熱心に探す店員（オペラント資源）に対して顧客が特別な文脈価値を感じているからだといえる。

アンケート用紙の活用によって、潜在化していた顧客の要望やナレッジといったオペラント資源を引き出し、顧客志向の品揃えを行うことに成功している。

## 5. ガケ書房

### (1) ガケ書房のマーケティング戦略

ガケ書房は山下賢二が開業した、京都市左京区の40坪の書店である。山下は開店前に出版社、古本屋、新刊書店での経験があった。

左京区は京都の中心地から離れており、人通りも多くない。それでもその場所を選んだのは、左京区の若者が、流行に流されない生活スタイルを追い求める人が多いと感じたからだという。「店は、その場所を訪れる人が求めているものに応じていなければ成り立」たず、山下が流行を追い求めるタイプではないこともあって、左京区での出店を決意した（ミシマガジン、2011）。

ベストセラーはほとんど販売されず、顧客や店員との対話から仕入れる書籍を決定する。蔵書は少ないが、その少なさから表紙を見せる陳列が可能になっている。

ガケ書房では店員が重要な役割を果たす。最初に雇ったのは書店経験者だったが、他書店での仕事とガケ書房での仕事の違いから、すぐに退職した。その後、ガケ書房に感動したという顧客と話すうちに、店員になってもらった。山下は自然にコミュニケーションできることや、山下の思想を理解してくれることが重要だったと語っている。同時期にもう一人の店員を同じように雇った。その二人と対話するうちに、徐々に品揃えは変化し、様々なアイデアも生まれた。その一つが、使われていない小スペースを低価格で貸し出すことであった。もぐらスペースと名付け、タロット占いやカフェ、こたつバーなどが出店された。

顧客との対話からも様々な企画が生まれている。その一つが古本棚の貸し出しである。顧客に古本をガケ書房で売らせて欲しいと頼まれ、棚を貸し出すことにしたという（ガジェット通信 2011）。棚の代金は無料だが、古本が売れた際に、売上の30%をガケ書房が受け取る。販売できる古本は基本的に絶版本だという決まりを設け、新品の書籍と被らないようにしている。またライブや棚のプロデュースをやらせて欲し

いと顧客に依頼、提案され、その多くを実現した。

## (2) ガケ書房のマーケティング分析

山下は自身の性格と地域の人々の相性から、現在の場所に店を構えた。自身のオペラント資源（スキルやナレッジ、資質等）を十分に理解したうえで、どのような場所であれば地域にうまく溶け込めるかを考えた結果だといえる。

店員のオペラント資源も、ガケ書房が成功している要因の一つだと考えられる。店員たちは山下にはないアイデアやナレッジ、スキルを持っている。彼らのオペラント資源をうまく応用することで、価値が共創される。店員を雇う際にはコミュニケーション能力や、山下を理解してくれることを重視した。それは顧客との対話や関係性が書店経験よりも重要であると判断したからである。また山下の思想を理解していることで店の統一感も出る。店員との対話から生まれたもぐらスペースは、地域に住む人のオペラント資源をうまく利用している。

顧客からの提案も、ガケ書房にとって重要なオペラント資源である。その一つである古本棚の貸し出しは、書店外の人々のナレッジ提供によって店の品揃え（オペラント資源）に広がりができていく。さらに古本で認められているのは基本的に絶版本であるため、顧客は新刊書店にいながら、昔ながらの古書店にいるような経験ができる。この体験から文脈価値を感じる顧客も少なくないであろう。顧客から頼まれやすい雰囲気や、それを実行する決断力も重要なオペラント資源である。

またガケ書房は、表紙を表に向けて書籍を販売している。こうすることで書籍の持つ個性が顧客に伝わり、楽しんで店内を見回ることができる（文脈価値）。また書籍との出会いを演出するには書籍数を絞った方が迷わなくて済むという利点もある。大型書店では埋もれている書籍を顧客のかわりに揃えて（スキルやナレッジ）、顧客の書籍との出会い（文脈価値）を演出しているといえる。書籍には作家や、書籍に携わった人々のオペラント資源が埋め込まれており、それらを発見し、顧客に伝えることもガケ書房のオペラント資源だといえる。

## 6. B & B

### (1) B & B のマーケティング戦略

B&Bは2012年に、下北沢にオープンした店である。嶋浩一郎と内沼晋太郎がプロデュースしている。嶋は過去に雑誌の編集長を務め、本屋大賞の立ち上げにも参加し



た。一方の内沼は、往来堂書店での勤務経験がある。店名の B&B は Book&Beer の略称で、ビールを片手に書籍を選ぶことができる書店である。書籍と同じくらいビールが好きだという話で盛り上がったことから、ビールを提供することに決めた（ガジェット通信，2012）。

B&B も往来堂書店と同様に文脈棚を名乗っている。書籍はすべて一点一点選書しており、様々な顧客の興味を引くために、内沼だけでなく、嶋や書店員も選書に加わり、品揃えが偏らないようにしている。その選書をもとにして、内沼が文脈棚を構成している（朝日新聞社広告局，2012）。

文脈に必要な書籍があれば、出版社や地方の取次、古書店などにも問い合わせる。そのため顧客から、どこを探しても見つからなかった書籍がどうしてあるのかと驚かれることもあるという（玄光社，2012）。

もう一つの特徴として、ゲストを数人呼んで毎晩開催されるトークイベントがある。B&B はイベントを本業の一つと捉え、イベントだけで収入を得られるように力を入れている。さらにイベントに参加した人が、関連書籍を購入していくことも多い。

## (2) B & B のマーケティング分析

文脈棚の構築には、内沼が往来堂書店で得たスキルやナレッジが活用される。嶋も本屋大賞の立ち上げなどから、出版産業に関するナレッジやスキルが豊富である。そこに店員も選書に加わることで、偏りすぎない、広がりのある品揃えが可能になっているといえる。また文脈棚を形成するための仕入れルート（出版社、地方の取次、古書店）もオペラント資源である。

B&B ではビールを飲みながら書籍の試し読みができる。オペラント資源であるビールと書籍を統合して提供することで、書籍を選ぶ際の文脈価値を顧客に提案している。

また毎晩開かれるトークイベントは、書籍では不可能だったゲストの生のトークや対話（オペラント資源）を提供している。顧客は、ゲストのトークから彼らの書籍に関するナレッジを得られ、その書籍（オペラント資源）と統合し、文脈価値を感じる。

著名な人物を毎晩招くことを可能にしたのは、嶋と内沼のオペラント資源である人脈によるところが大きい。自身のオペラント資源である人脈の存在に気がつき、さらにそれを有効利用する方法を考えついたから結果、提供することができているサービ

シーズである。

また毎日イベントを開催し、顧客を呼び込むことは地方では難しいだろう。下北沢は多様な人々が生活し、来訪する街である。ゲストである著名人も、東京だから気軽に参加してくれると考えられる。さらに下北沢は、劇団やライブハウスが多く、芸術が根付く街としても知られている。そうした下北沢の風土と B&B のコンセプトが合致していたために、成功を収めていると思われる。

## V. クロスケース分析

本節では、各ケース分析をもとにクロスケース分析を行い、成功している独立系中小書店に共通する成功要因を導出する。クロスケース分析の結果、周囲との共創の重視、自身のオペラント資源の把握と活用、地域に溶け込むこと、そしてサービスシーズの提供の4点が共通する成功要因であることがわかった。

### 1. 周囲との共創の重視

6つの独立系中小書店は共通して、自身のオペラント資源と周囲の人々のオペラント資源を統合することによる価値共創を重視していることがわかった。

顧客のオペラント資源を活用する方法はそれぞれの書店で異なっているが、根底にあるのは対話のスキルである。対話によって顧客のオペラント資源（書籍に関する情報やニーズ等）や出版社、取次のオペラント資源（仕入れ等）を引き出している。

隆祥館書店のように直接顧客と対話することで顧客のスキルやナレッジを引き出して販売を促進する書店もあれば、アンケート用紙を使って、店員に直接聞きづらい顧客とのコミュニケーションに成功している岩下書店もある。それぞれが得意な方法や地域にあった方法で顧客との関係を構築しているといえる。

また顧客が何を購入したか等の、何気ない購買行動にも、顧客のナレッジやスキルは埋め込まれている。往来堂書店は、顧客がどの書籍を、何と一緒に購入したか学習することで文脈棚を作り出している。隆祥館書店は、顧客が購入した書籍を記憶することで、薦める書籍や仕入れる書籍を考えている。

独立系中小書店の顧客の多くは地域の常連客である。そのため顧客と顔なじみになりやすく、対話も生まれ、信頼関係が自然と構築される。隆祥館書店は、顧客との会話や記憶力によって、顧客の信頼を獲得している。また岩下書店は、高齢客との対話からたとえ在庫がなくても注文を受けることに成功している。ガケ書房は、顧客の提

案から古本棚の貸し出しやライブの開催などを実行した。顧客が書店を信頼しているからこそ、顧客は書店に提案しているといえる。

価値共創は顧客の購買プロセスから始まり、顧客が書籍を使用し、価値を認識するときまで続く。往来堂書店やB&Bの文脈棚や、ガケ書房の表紙を向けた陳列など、一般的な書店と異なる方法で書籍を並べることで、購買プロセス時に特別な価値を提案することができる。

さらに顧客だけでなく出版社、取次、他の書店、地域の小売店なども重要なオペラント資源である。往来堂書店のフェアや、隆祥館書店の作家を囲む会、B&Bのイベントなどは、周囲の人々のオペラント資源を活用することで成功したといえる。

加えて、取次の配本に依存せず、販売したい書籍を仕入れることができるかが、成功の一要因である。そのため隆祥館書店やB&Bのように出版社との直取引を試みたり、往来堂書店や岩下書店のようにボランティア・チェーンに加入することが有効だとわかった。また取次とも、対話によってある程度仕入れを融通してもらうことは可能であろう。こうした仕入れ状況の改善は、周囲との信頼関係を築いた結果である。

## 2. オペラント資源の把握と活用

顧客や周囲の人々との共創のために必要不可欠なのが、自身のオペラント資源を把握した上で活用することである。各書店のオペラント資源は書店ごとに異なり、自身のスキルやナレッジを知った上で、顧客との共創をするためにサービスを提供していくことが求められる。隆祥館書店の二村が持つ記憶力やコミュニケーションスキルは、顧客との信頼関係を構築し、価値共創を促すことに成功している。

定有堂書店の読書会は、開業前に行っていた自主講座の経験がオペラント資源となっている。また往来堂書店の安藤やB&Bの内沼らは、以前に独立系中小書店で働いた経験から、文脈棚を作り出すための書籍に関するナレッジや仕入れに関するスキルが備わっていた。岩下書店は、高齢客との関係性の中から、武器となるオペラント資源を学習した。もともと持っていた資質ではなくとも、学習し合うことでオペラント資源を身につけられる好例である。

## 3. 地域へ溶け込むこと

ケース分析を進めるうちに、顧客との価値共創には、書店が地域にうまく溶け込むことも重要であるとわかった。独立系中小書店の顧客の大部分はその地域住民であ

り、地域ごとに歴史や風土、地域住民の雰囲気などは異なる。特に地域住民や周辺企業は、書店にとってオペラント資源である。そのオペラント資源を知り、活用するためには、日頃から彼らと関わりを持ち、地域へ溶け込むことが肝要である。

定有堂書店では周囲にマスコミ関係者や役所勤めの人、学校教師等が多いことから、人文書中心の品揃えになった。往来堂書店のD坂文庫は、近隣店の店主なども選書に参加する。地域の人々と懇意になることができたのは、千駄木が小規模小売店の多い下町であることを知り、なおかつ彼らと積極的に関わりあったからである。ガケ書房は、山下の性格と地域の若者の雰囲気が合っているという理由で、出店場所を決定した。また、もぐらスペースでは、地域住民が活動する場を提供することで、彼らのオペラント資源を引き出している。B&Bは、下北沢の演劇や音楽の街といった風土や、来訪者も多い街だからこそ毎日イベントを開催することができている。

岩下書店は、もっとも地域を重視している書店である。地元のアーティスト支援や、地元本の積極的な販売を行うことで地域に貢献している。また出版社を設立し、地元のライターやデザイナーとコラボレーションすることで地域に役立つ書籍を発行する。こうした地域密着の独立系中小書店は、地域全体の活性化にも繋がるであろう。

#### 4. サービスシーズの提供

従来のフレームワークでは、書店が担う役割は財（書籍）の販売であり、サービスシーズの提供は考慮されなかった。しかしS-Dロジックでは、サービスの提供が書店の業務であり、サービスシーズの提供も、自身のオペラント資源次第では有効な戦略となる。

定有堂書店の読書会、隆祥館書店の作家を囲む会、B&Bのビール提供及びイベントは、各書店のオペラント資源を活用したサービスシーズである。また定有堂で開催される読書会の講師や、作家を囲む会やB&Bでのイベントのゲストの招聘には、人脈や対話スキルといったオペラント資源が必要不可欠である。とくに隆祥館書店では対話スキルが、B&Bでは人脈がそれぞれの競争優位の源泉となっている。

またサービスシーズの提供は、書籍の購買プロセス時に感じる文脈価値を増大させる効果を持つことが明らかになった。B&Bではビールを飲みながら書籍を選ぶことができるため、ビールと書籍の両方が好きな人にとってはうれしい価値となるだろう。定有堂書店での読書会に参加すれば、一人で読むときに比べて文脈価値を感じる

顧客は多いだろう。隆祥館書店の作家を囲む会や B&B のイベントでは、顧客はイベントで得られた書籍に関する情報（オペラント資源）を、その書籍を読む際の経験または読了後の記憶と統合する。それによって書籍への理解や愛着は深まり、顧客はより多くの文脈価値を感じることができるのである。これらのことから、サービシーズの提供は財（書籍）の販売を補完、強化する効果もあると考えられる。

## VI. おわりに

本論文では、S-D ロジックの視点から独立系中小書店のマーケティング戦略について分析した。出版産業は文化的な役割を担うものであるという従来のメディア論的な考え方からは、書店の経営存続を考慮する視点が欠け、独立系中小書店の減少要因を外部環境の変化のみに求めていた（伊藤，2013）。しかし時代が変化するにつれて、出版産業は市場原理に基づく現代流通システムに組み込まれていき、書店が効果的なマーケティングを行えるかどうか存廃を分ける要因となったことを指摘した。S-D ロジックの視点から分析することで4点の共通した成功要因、すなわち周囲との共創の重視、オペラント資源の把握と活用、地域へ溶け込むこと、そしてサービシーズの提供を導出することができた。

また、マーケティング・ミックスでは見落とされていた独立系中小書店の強みがわかった。それは第一に顧客との距離の近さである。S-D ロジックでは、顧客は価値の消費者ではなく共創者である。従って顧客と距離が近く、信頼関係を築ける環境が必要である。大型書店では顧客が多く、固定客との密な関係性は稀である。さらにコンピュータの導入によって書店員としてのスキルやナレッジが書店員に備わっていないことも多い。その点顧客との距離が近く、固定客が多い独立系中小書店は、サービスを相互提供する環境を作りやすい。

売場面積も狭いため統一感があり、店長の好みを反映させた売場づくりを演出することができる。大型書店では売り場ごとに担当している書店員が異なることや、その広さゆえに店長だけでは把握しきれない。チェーン店ではレイアウト等が上層部によって決定され、自由に売り場を変更することが許されないことが多々ある。対して独立系中小書店では、売り場ごとの雰囲気を通し、さらに店長の判断で品揃えや仕入れ、陳列方法を決定することができる。顧客との対話や、顧客の購買プロセスから顧客志向の品揃えを考案しても、それを実行できなければ価値提案ができない。独立系中小書店だからこそ、柔軟な店作りが可能なのである。

本論文では、S-D ロジックの視点に基づいたマーケティング戦略は独立系中小書店に有効だという結論が得られた。本論文の含意は、以下の二点である。第一に独立系中小書店の存続についての先行研究の検討から、マーケティング戦略の必要性、とりわけ S-D ロジックに基づいたマーケティング戦略の有効性を指摘したこと。第二に、S-D ロジックに基づいたマーケティング戦略の具体例を提示し、成功要因を指摘したことである。S-D ロジックはまだ発展段階にあり、事例の蓄積が不足している。その中において本研究は、S-D ロジックの有用性を示す例として一定の意義を持つといえよう。

\*本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（C）（『複雑な問題の解決者としての企業家：地域再生と企業家』，研究課題番号 22530376，研究代表者：稲葉祐之）による成果の一部である。

## 参考文献

- 朝日新聞社広告局。(2012)。「出版界のこれから 街の小さな本屋が生き残れるビジネススタイルを見つけたい」<http://adv.asahi.com/modules/feature/index.php/content0574.html> (2012年12月19日閲覧)。
- 安藤哲也。(2001)、『本屋はサイコー！』新潮社。
- 伊藤優。(2013)。「独立系中小書店におけるマーケティング戦略—サービス・ドミナント・ロジックの視点から—」国際基督教大学教授会提出学士論文。
- 井上嵩道・村松潤一・田口尚史他。(2010)、『サービス・ドミナント・ロジック』同文館出版。
- 胡正則・長岡義幸。(1994)、『物語のある本屋 特化した棚づくり』アルメディア。
- 小田光雄。(2007)、『出版業界の危機と社会構造』論創社。
- 小田光雄。(2008a)、『出版社と書店はいかにして消えていくか』論創社。
- 小田光雄。(2008b)、『ブックオフと出版業界』論創社。
- 小田光雄。(2009)、『出版状況クロニクル』論創社。
- ガジェット通信。(2011)。「雑談から生まれるアイデアで作られる書店」<http://getnews.jp/archives/90203> (2012年12月19日閲覧)。
- ガジェット通信。(2012)。「ビール片手にほろ酔い気分で選べる本屋さん下北沢 B&B に行ってみた」<http://getnews.jp/archives/238458> (2012年12月19日閲覧)。
- 久保智祥「人気作家、街の本屋で語る」朝日新聞、2011年10月3日号。
- 玄光社編。(2012)、『TOKYO 本屋さん紀行』玄光社。
- コトラー、フィリップ「碩学の慧眼」『日経ビジネスマネジメント』2008年12月1日号。

- 週刊ダイヤモンド「隆祥館書店 顧客 1000 人の嗜好を把握」2010 年 10 月 16 日号。
- 週刊ダイヤモンド「楽天 vs アマゾン 日本で勝つのはどちらだ!!」2012 年 12 月 15 日号。
- ショッピングビジネス。(2010)。「異業種をヒントに! 書物販売『岩下書店』」シマノ会報誌 vol. 12. [http://www.shakoradio.net/BW\\_Upload/SB\\_11-12\\_125.jpg](http://www.shakoradio.net/BW_Upload/SB_11-12_125.jpg) (2012 年 11 月 19 日閲覧)。
- 山口尚史。(2010)。「サービス・ドミナント・ロジック—間接的サービス供給における 4 つの価値共創」『横浜商大論集』第 43 巻。
- 武埜修。(1997)。「'96 年出版物販売額の実態と分析」出版ニュース、1778 号、1997 年 9 月 11 日発行。
- 致知『致知随想 小さな街の本屋の生きる道』2011 年 3 月号、致知出版社。
- 日書連書店経営実態調査特別委員会編『全国小売書店経営実態調査報告書』2006 年 5 月 25 日 <http://www.shoten.co.jp/nisho/info7/bookstorereport.pdf> (2013 年 1 月 17 日閲覧)。
- 日本出版学会編。(2010)。「白書出版産業 2010」文化通信社。
- 日本書店商業組合連合会「文脈棚で『驚き』仕掛ける」全国書店新聞 2010 年 3 月 1 日 <http://www.shoten.co.jp/nisho/bookstore/shinbun/view.asp?PageViewNo=7706> (2012 年 12 月 19 日閲覧)。
- 日本書店商業組合連合会「傘下組合員数 4621 店に」全国書店新聞 2012 年 12 月 1 日 <http://www.shoten.co.jp/nisho/bookstore/shinbun/view.asp?PageViewNo=9177> (2012 年 12 月 19 日閲覧)。
- 日本フランチャイズチェーン協会 (a)「業種業態別店舗数の推移 (1983 ~ 1998 年)」<http://www.jfa-fc.or.jp/misc/static/pdf/tenpo.pdf> (2013 年 1 月 23 日閲覧)。
- 日本フランチャイズチェーン協会 (b)「2001 ~ 2008 年度 FC 統計調査 (業種別チェーン数・店舗数・売上高)」[http://www.jfa-fc.or.jp/misc/static/pdf/2001\\_2008.pdf](http://www.jfa-fc.or.jp/misc/static/pdf/2001_2008.pdf) (2013 年 1 月 23 日閲覧)。
- BRUTUS「特集『スタイルのある全国の本屋 200 店』」第 32 巻第 10 号、2011 年 6 月 1 日号。
- 三浦展。(2004)。「ファスト風土化する日本 郊外化とその病理」洋泉社。
- ミシマガジン。(2011)。「第 21 回京都編・ガケ書房 山下賢二さんに聞きました <http://www.mishimaga.com/hon-asobi/021.html> (2012 年 12 月 19 日閲覧)。
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., and Wessel, G. (2008). Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, 47, pp. 5-14.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 1-17.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1-10.



## **The Construction of Marketing Strategies for Independent Small and Medium-sized Bookstores Based on the Service-Dominant Logic.**

<Summary>

Yu Ito

Yushi Inaba

This paper analyzes the effective marketing strategies of independent small and medium-sized bookstores based on the Service-Dominant (S-D) Logic. Existing research argued that independent small and medium-sized bookstores, which are not chain-operated, were decreasing year by year because of the emergence of competitors, the increase of distribution channels, and the depression of the publication industry.

However, some independent small and medium-sized bookstores run successfully even under such circumstances. Oda(2008a) pointed out that publication business is controlled by modern distribution system based on market mechanisms with the times. This argument showed that the role of the bookstore had changed from cultural to economic, and consequently the effective marketing strategies were critical to run the business stably.

This paper's research question is "What kind of marketing strategies do successful independent small and medium-sized bookstores have?". S-D Logic influences today's marketing theories, and this logic provides the new mindset of effective marketing strategies with independent small and medium-sized bookstores which cannot be built by other marketing frameworks. Thus a hypothesis, "Do successful independent small and medium-sized bookstores have marketing strategies based on Service-Dominant Logic?" was set to answer this research question.

In order to verify the hypothesis above, this paper made an analysis of six successful cases of independent small and medium-sized bookstores individually from the view of S-D Logic. As a result of comparison among them, it was found that there were four elements to be a successful independent small and medium-sized bookstore. First, these bookstores make much of co-creation of value with customers, publishers, distributors, and other people around them. Secondly, every bookstore understood its own operant resources to co-create of value. Thirdly, fitting in with their local communities was necessary. Finally, some bookstores provide services to enhance value in their own contexts. And this paper concluded that this result corresponded to the hypothesis above.

This paper has two implications below. Firstly, this paper provides effective marketing strategies based on S-D Logic for independent small and medium-sized bookstores. Secondly, this paper showed concrete examples of marketing strategies and factors for success based on S-D Logic. This study contributes to indicate the usefulness of S-D Logic. S-D Logic is still in development stages, therefore the further accumulation of case study is still required.