

Title	公共図書館へのマーケティング概念導入の意義： 「公共性」に基づく外部環境適応の視座
Sub Title	Significance of introducing marketing concept to public libraries : viewpoint for adapting to outside environment based on the concept of "public responsibility"
Author	塩崎, 亮(Shiozaki, Ryo)
Publisher	三田図書館・情報学会
Publication year	2001
Jtitle	Library and information science No.45 (2001.) ,p.31- 71
JaLC DOI	
Abstract	The purpose of this article is to propose introducing a marketing concept to Japanese public libraries for adapting to the outside environment . In the first part , marketing concept in public libraries is defined as a key concept to build a long - term relation with various stakeholders including customers and improve the effect on the whole society . Secondly , “public responsibility of libraries” is summarised as the basis of marketing in public libraries . One is to correct market failure from the viewpoint of economics , and the other is to contribute to the formation of public knowledge from the viewpoint of sociology . In the third part , the author advocates nich strategy as the optimal solution to such social expectation . Furthermore , the framework of competitive analysis aiming to understand the outside environment is suggested .
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00003152-00000045-0031

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

公共図書館へのマーケティング概念導入の意義：
「公共性」に基づく外部環境適応の視座

Significance of Introducing Marketing Concept to Public Libraries:
Viewpoint for Adapting to Outside Environment Based on the
Concept of "Public Responsibility"

塩 崎 亮
Ryo Shiozaki

Résumé

The purpose of this article is to propose introducing a marketing concept to Japanese public libraries for adapting to the outside environment. In the first part, marketing concept in public libraries is defined as a key concept to build a long-term relation with various stakeholders including customers and improve the effect on the whole society. Secondly, "public responsibility of libraries" is summarised as the basis of marketing in public libraries. One is to correct market failure from the viewpoint of economics, and the other is to contribute to the formation of public knowledge from the viewpoint of sociology. In the third part, the author advocates nich strategy as the optimal solution to such social expectation. Furthermore, the framework of competitive analysis aiming to understand the outside environment is suggested.

- I. マーケティング概念導入の必要性
 - A. 公共図書館を取り巻く外部環境と関連問題
 - B. 外部環境適応の失敗：経営面および研究面
 - C. 外部環境適応の科学としてのマーケティング概念
- II. 公共図書館の社会的存在根拠
 - A. 社会的効率性の側面から捉えた「図書館の公共性」
 - B. 社会的効果の側面から捉えた「図書館の公共性」
 - C. 社会的存在根拠に立脚した経営学的最適解
- III. 競争分析の視座：外部環境適応へ向けて
 - A. ステークホルダーとの関係性構築

塩崎 亮：国立国会図書館，東京都千代田区永田町 1-10-1
Ryo SHIOZAKI: National Diet Library, 1-10-1, Nagata-cho, Chiyoda-ku, Tokyo
e-mail: shiozaki@ndl.go.jp
受付日：2002年6月18日 改訂稿受付日：2002年10月12日 受理日：2002年12月19日

B. 公共図書館のポジショニング戦略

C. 競争分析の枠組み

I. マーケティング概念導入の必要性

本稿は、図書流通業界および公共図書館業界の構造を競争分析の視座から捉える必要性、あるいは市場原理とは異なる「公共性」に基づいた図書館経営のあり方を提示することを目的とする。前者の観点からは研究面におけるマーケティングリサーチ導入を、後者の観点からは経営面におけるステークホルダー志向のマーケティング概念導入を狙いとするものである。

I章では、実際の経営現場の視点から公共図書館を取り巻く外部環境および関連問題について整理し、マーケティング概念導入の意義を説く。まず、現今の公共図書館サービスは外部環境の適応に失敗していることから始めねばならない。具体的には、新刊本の大量予約受付・貸出に対して、図書流通市場側からは単なる「無料貸本屋」ではないかとの疑義が呈されている。このような失敗を是正するためにこそ、外部環境適応を目的とする経営概念を公共図書館経営に導入する必要性がある。その機能を本論ではマーケティングと捉える。さらに、概念レベルでの図書館マーケティングの要件として、「公共性」に基づいていること、対顧客でなく対社会効果を第一義に据えるべきこと、より具体的にはステークホルダーとの長期的な関係性を築くこと、と定式化する。なぜなら、顧客のみとの短期的な関係性を重視する方向性では、図書流通市場側のもつ疑念は解消されえないからである。

次いでII章では、外部環境適応の成功ひいては図書館マーケティング概念の根幹を成す「図書館の公共性」概念を概括し、「公共性」に立脚したサービス体制が社会的に要請されていることを論じる。公共図書館が社会から期待される役割は、経営学の観点からは市場の失敗を是正すること、社会学の観点からは市民の公論形成に寄与していくことが挙げられることを指摘する。裏返せば、市場では消化しえない需要を満たすという意味で

の「公共性」原理が歪曲化しているがゆえに、外部環境の適応に失敗しているのである。

III章では、このような社会的期待に対して公共図書館側が提示すべき最適解について、経営学の知見を援用し論じる。つまり、公共図書館サービスを取り巻く様々なステークホルダーを重視したポジショニングを取るべきとの考えを提起する。本稿では、市場の失敗部分を埋めていくニッチャー戦略を提示したい。さらに、この戦略を実践レベルの議論へと移し変えるための方途を展望する。ここではマーケティングリサーチの観点から競争分析の枠組みについて整理する。これは、現に市場との競争が生じている部分を同定することにより、外部環境の適応に成功する道が拓きうるとの考えに立つ。ただし、本稿が目指す最終地点は経営学的最適解そのものを出すことではない。あくまで、その最適解導出へ向けての「枠組み」を示すことが目標となる。従って、概念レベルでなく手法レベルのマーケティング、あるいは競争分析の調査結果にまでは触れえない。

なお本論文では、断りを入れない限り、現代の日本の公共図書館を想定し議論を進めている。とはいえ、II章で論じた公共図書館の社会的存在根拠の箇所などは、日本のみならず公共図書館一般にも応用可能かと思われる。また、図書に関連したサービスのみを主たる議論の対象とする。

A. 公共図書館を取り巻く外部環境と関連問題

本論で提起するマーケティング概念について論じる前段階として、まずは当該概念が必要とされるコンテキストの素描を行う必要がある。換言すれば、概念を導入すべき領域の列举に等しい。ここでは、経営面、研究面双方の視座から、現今の公共図書館サービスを取り巻く外部環境あるいは関連問題について整理することとする。

1. 効率性重視の行政改革：経営面

近年、財政危機等の諸要因を受けて、行政分野

における経営改革が声高に叫ばれるようになり、かつ焦眉の問題として多数の論者に取り上げられるようになってきている。さらには、バランスシートの導入など、民間部門において培われてきた経営手法を公的部門へ取り込まんとする動きも確認される。しかし内実とはいうと、効率性の改善や財政赤字の削減のみが行政改革の主目的として取り込まれる傾向が強い。税金を支払う市民はいわば顧客であり、顧客あるいは市民の総体としての社会側からみたサービスの質を高め、満足度を向上させ、効果をあげていくことが求められるべきであるにもかかわらず、昨今の行政評価は効率性重視の姿勢に傾いていることは否めない¹⁾。

このことは、納税義務を負う国民に対するサービス産業として行政サービスが捉えられてこなかったことを示唆する。つまり、行政サービスの効果とは何か、効果的な行政経営とは何か、という観点が軽視されてきたことを指す。効率性という点だけではなく、効果のベクトルも視野に入れた経営改革、あるいは民間部門の経営ノウハウの導入を模索する必要がある²⁾。このような背景から、行政の一組織である公共図書館においても、効果を意識したマネジメント体制が要請されるのである。

2. 売上減と貸出増というアンバランスな構図： 経営面

現在、図書流通業界は慢性的な出版不況に苛まされている。一方の図書館業界は、財政難等で図書費の削減化を余儀なくされているものの、飛躍的な館数増、貸出増を達成してきた。この、書籍流通業界の低迷と公共図書館の発展というアンバランスな構図のもと、市場からは図書館の効果に対する心理的な疑念が生じつつある。いわゆる貸出至上主義やベストセラーの大量複本購入という現今の図書館サービスに対し、著述業者あるいは出版者らから、単なる「無料貸本屋」ではないかとの疑義が呈されている^{3), 4), 5)}。この懐疑の声はおさまる気配を見せていない。例えば、日本ペンクラブは“著作者の権利への理解を求める声明”とし、同一本の大量購入は著作者の権利を侵害し

ているとの声明文をも発表した⁶⁾。よりいえば、疑念の枠内にとどまらず、公貸権の導入や新刊本の貸出期間制限措置等といった具体案まで提起される程に、現今のサービス体制に対する疑念は高まりを見せている^{7), 8)}。

これら批判の声に対して、タイムラグはあるものの、図書館側からも反論、意見等は提出されてきた^{9), 10), 11), 12)}。その骨子を大雑把にまとめると、「市民の要求(ベストセラー)に応えることは大衆迎合を意味せず、むしろ本来的な使命である」、「複本購入額は微々たるものであり、むしろ問題は資料費の少なさにある」、との議論が展開されている。しかし、これらの反論は出版流通サイドからの指摘とは噛み合っていないと思われる。おそらく議論のズレは、「貸出の市場化」か、「貸出の至上化」か、という論旨の違いに存する。ここでの「貸出の市場化」とは、公共図書館の貸出サービスが市場で消化しうる需要を奪っている可能性があるという現象を指す。より具体的には、ベストセラーに対する需要は市場経済原理でまかないうるのだから、「公共性」を謳う公共図書館の領分ではないとの論旨を意味する。

出版流通業界はこの「貸出の市場化」をこそ問題としているのだろう。だからこそ、著述業者等は自身らの経済的権利を保持するため、公貸権の導入を唱える。市場価値イコール市民の顕在要求を軸とした貸出サービスに対する批判に他ならない。だが一方の図書館業界は、「貸出の至上化」が非難されていると捉えているかのようだ。だからこそ、貸出サービスという機能が否定されるのは論外であるとか、資料費に占める複本購入額は僅かではないとの論陣が張られるのだろう。しかし、外部から問題とされているのは「貸出の市場化」であり、貸出サービスのアウトプット面である。さらにいえば、図書館の存在意義自体への懐疑であり、「公共性」への疑義と認識する必要がある。このような意味で、「図書館の公共性」を再考しなければ、外部環境には適応しえない恐れがある。

3. 「顧客志向」の図書館マーケティング論：研究面

財政難や補助金の廃止問題、あるいは消費者の多様化や電子図書館化など、昨今の公共図書館を取り巻く環境は急速なる変貌を示しはじめた。このような外部環境の変化に伴い、“組織体がマーケティングを意識するようになるのは、まさにその市場に変化がおきる時”ということを示唆するかのよう¹³⁾、図書館においてもマーケティングを導入すべきとの議論が徐々に増えつつある。英米においては、マーケティング関連の文献を集成した大部の論文集が刊行され¹⁴⁾、またレビュー誌である *Library Trends* においてマーケティング論の特集が組まれるなど、理論面での蓄積作業が進んでいる¹⁵⁾。あるいは、現場の図書館員向けにマーケティングの実際を紹介したテキストも出されている¹⁶⁾。これは、理論面にとどまらず、実務面でもマーケティングが実践されているということを見せつけるものだろう。なお、このようなマーケティングへの関心の高まりは英米にとどまるものではない。例えば、国際会議である国立図書館長会議の場でも、マーケティングに関連した報告やワークショップの開催が目立って行われていたという¹⁷⁾。

他方、日本の現状はといえば、民間部門におけるマーケティングの紹介といった未だ理念レベルでの議論でしかないように思われる。かつ、大学図書館か専門図書館の文脈でなされる議論がその大半を占めている¹⁸⁾。とはいえ、業界誌である『情報の科学と技術』でマーケティングの特集がなされるなど、館界全体における関心自体が高まりを見せていることは疑いえない¹⁹⁾。裏返せば、外部環境に適応するにはどうしたらいいのかという危機意識が、マーケティング論へと向かわせているのだろう。

しかし、実践段階にある英米にせよ、図書館マーケティング論の定義が確立しているとはいえない。あるとすれば、「顧客志向」という標語である。このキーワードは、サービスを楽しむ側を軸にしてサービスは立案されねばならないとする考えを指す。だからこそ、単に利用する人を意味

する「利用者 (user)」という呼び名ではなく、図書館側が積極的にサービスを提供していく対象者を意味する「顧客 (customer)」という呼称が好んで用いられるのである。けれども、こと公共図書館に限ってみれば、果たして「顧客」は「利用者」の発展形を指すのみでよいのだろうか。「未利用者」はどうなるのか。そして、市場で使われる「顧客志向」と公共部門が担うべき「公共性」との兼合いをどう捉えればよいのか、という疑問は、これまで触れられることはなく、また解消されていない。つまり、公共図書館におけるマーケティング論を定義づけするには、「顧客志向」というキーワードだけでは不十分過ぎるのである。

4. 内部環境調整を目的とした図書館調査：研究面

『ALA 図書館情報学辞典』によると、図書館調査とは、“図書館の管理、活動、サービス、プログラム、利用および利用者に関するデータの系統的な収集”を意味し、“図書館がどの程度その設置目的に合致した運営をしているかを確認める”ことを目的として、“図書館の内部”か“外部の専門家またはそのチーム”により実施される²⁰⁾。この定義からすれば、図書館内部のサービス状況等の確認だけにとどまらず、外部環境との関係性の把握や、あるいは外部からの監査も図書館調査に含まれるはずである。

だが、図書館内部で行われる自己調査にせよ、研究者等による調査にせよ、サービス・業務あるいは対利用者という内部環境の調整のみを目的とした図書館調査が主であったように思われる。外部環境の変化を意識した調査なくして、それへの適応が困難であることに異論を差し挟む余地はないだろう。でなければ、消費者の多様化に対応しえないだろうし、ひいては「図書館の効果」も曖昧なものとなりかねない。誰にとっての効果なのかを問うことなしに、何をもちって効果なのかという議論は成立しえない。

B. 外部環境適応の失敗：経営面および研究面

先にあげた4つの背景と平行させ、公共図書館

が外部環境の適応に失敗していることを敷衍して述べる。換言すれば、外部環境適応の失敗があるからこそ、マーケティング概念の導入が不可欠なのである。なお、本節の項記号(1, 2, 3, 4)はそれぞれ前節の項記号とほぼ連動している。

1. 対社会効果の見直し

効率性重視の行政サービス体制は、公共図書館においても当てはまる事柄だろう。財政難という背景的な事情はあるが、資料費の緊縮化、人員削減やアウトソーシングなどは、効果よりもまずは財務会計面での効率性を改善しなければならないという姿勢の表れである。あるいは「量」ではなく「質」のあるサービスをとの声はあがっているものの、依然として「質」を重視したという意味での効果追及の方向性というよりはむしろ、「量」を重視したという意味でのサービス効率性の追求へと傾いている嫌いは否めない。また「量」追求という意味での貸出至上主義は批判の対象となってきたものの、貸出冊数等の数量的指標は図書館の成果を示す指標として前面に押し出されたままであり、むしろ加速化しかねない感がある^{21), 22)}。このことは、投入指標(受入冊数等)と産出指標(貸出冊数等)という誰に対する効果なのか明確でない尺度、あるいはそのプロセスとしての経営効率性を、行政側が図書館の成果を判断する上での主たる規準としてきたことと絡む。だからこそ図書館側も、貸出冊数に図書単価を掛けた値から図書費を差し引いた額を、図書館の「行政効果」と見なしてきたかと思われる²³⁾。

このような効率性重視の遠因の一つに、図書館の効果に対する定義付けが確定していない、あるいは確定しにくいことが挙げられる²⁴⁾。よりいえば、図書館・情報学において、誰にとっての効果を重視すべきかについてのコンセンサスがえられていないのである。このことを受ける形で、現場サイドでは利用者あるいは設置母体に対する効果が重視されてきたともとれる。貸出冊数や先の「行政効果」の指標が重視されてきたのはその証左となろう。そのため、対社会効果あるいは出版業界に対する効果が看過されてきた嫌いがある。

だが、公共図書館が社会的制度であるとするならば、社会全体に対する貢献あるいは外部環境への影響を無視することはできないはずである。「無料貸本屋論」が生じてきたのは、対社会効果への配慮が等閑に付されてきたがゆえである。つまり、効率性重視の経営体制、対社会効果の見直しが外部環境適応の上で必要とされているといえる。

2. 「公共性」に対する疑念

「貸出の市場化」に対する疑念が外部から湧出していることは先に見た。このことは、経済学的観点からすれば、効率的な社会的資源配分という意味での「図書館の公共性」が問われていることと同義である。つまり、ベストセラーの大量複本購入、大量予約受付という現今のサービス姿勢は社会的に非効率なのである。この点についてはII章で触れるが、ともかく、民間部門が処理しうる需要に対して公的部門が供給する根拠は極めて無いに等しい。昨今における公的部門を民営化への論調の高まりをもってしても、「貸出の市場化」が問題視されるのも至極当然の成り行きでしかない。また、広義の書誌コントロールの視座からも、収集面をも含めた「貸出の市場化」は好ましいものではない。保存機能を根底とした市場で流通しにくい、または入手しにくい資料の収集・提供・紹介機能の弱体化につながりかねないからである。あるいは、これも次章で整理するが、社会学の観点からしても、公論形成の空間あるいは媒介機能としての存在が「貸出の市場化」によって弱められてしまう可能性がある。「公共性」に基づく蔵書方針でなくして、社会的な知の遺産または通時的価値を有す資料はコレクション化されにくい。裏返すと、「無料貸本屋論」の底を流れる論旨は、「図書館の公共性」に対する疑念と同旨かと思われる。これはまた、対社会効果の視点が欠落していたこととつらなる。図書館がもつべきと期待される社会に対する効果とは、市場では行いえない「公共性」に基づく効果を意味しよう。すなわち、対社会効果および「公共性」の軽視が、「無料貸本屋論」の台頭、外部環境適応の失敗を生んで

いるのである。

3. ステークホルダーの看過

積極的な対社会効果の視点の欠落、そして「公共性」の弱体化が、外部環境適応の失敗をもたらしていることを上に述べた。このような現状の下、既存の図書館マーケティング論を導入することは危うさを孕む。そこで以下に、既存の図書館マーケティング論の問題点を簡単ではあるが整理していく。

問題点はおそらく二点に集約される。一つはプロモーションへの偏重、二つは先述した「顧客志向」という概念を指す。

a. プロモーションへの偏重

図書館におけるマーケティングの理論面および実践面において顕著なのは、プロモーション活動の強調である。マーケティング概念でなく手法の詳細な定義付けは別に譲るが、これらの活動は、図書館サービスの価値を外部環境に伝達する機能面を指す。つまり、プロセスとしてのマーケティング活動の一断面に過ぎない。よりいえば、誰に対するどのような価値が誰によって期待されているのかを把握し、それに合致する価値を形成し、表示し、伝達し、実現し、評価していく上での一要素と捉えなければならない。だからこそ、プロモーション偏重ではなく、まずもってマーケティング先にありきと理解する必要がある²⁵⁾。

にもかかわらず、既存の図書館マーケティング論には、プロモーション活動を過度に嗜好する嫌いがある。マーケティングという語をタイトル中に含めた既存の文献においても、プロモーション、パブリシティ、イベントの開催、あるいは資金調達活動といった内容に大半の記述が割かれているものが多い^{26), 27), 28), 29)}。加えると、1991-92年時に、英国の公共図書館におけるマーケティング活動の実態を調査した報告によれば、その活動の大半はプロモーションの範疇に含まれるものであったという³⁰⁾。さらにいえば、被調査者側である図書館管理者らは、“マーケティングをプロモーションと同義に扱っていた”とされており、認識面自体のプロモーション偏重が裏付けられ

る³¹⁾。

これは、利用者の認知度を高めなければならない、行政側の理解を勝ち取らねばならない、などといった背景が絡もう。あるいは、以前からパブリシティ活動は行ってきたという歴史的要因から、マーケティングに対する誤認が生じていると見なせなくも無い。だがここで扱うべき問題は、「誰に対するどのような価値」を伝達していくかという点である。換言すれば、誰にとっての価値あるいは誰に対する効果かという問題がおおざなりにされたまま、プロモーションへと偏重することは危険性を伴うことを意味する。あるいは、プロモーションでなくPR (Public Relations) に関しては、公衆と組織を結ぶ目的をもつという点でマーケティングとの親和性があり、両活動の有機的な連携が望ましいとの論はあるものの³²⁾、公衆が誰を指し、何をもちいて関係を結ぶかが明瞭でない状態でPRを強調するのも望ましくはない。

日本の文脈に限ってみれば、現今の利用者（現在要求）重視体制でのプロモーションあるいはPRは対利用者か対行政向けでしかない。仮に民間部門のマーケティング概念導入をという題目を唱えるだけだとしたら、この方向性に拍車をかけかねないのである。だとすれば、先に見た対社会効果および「公共性」の軽視によってもたらされた外部環境適応の失敗は何らの改善をみないだけでなく、むしろ悪化してしまう恐れがある。このような意味で、プロモーション重視に陥りかねない表層的なマーケティング概念導入には疑問符を打たねばならない。

b. 「顧客志向」

既存のマーケティング論の共通項として、「顧客志向」という語が強調されていることは先に触れた。顧客の観点からサービスの質を評価し、サービスを改善あるいは新たなサービスを立案していくという発想である³³⁾。さらにいえば、顧客の態度によって当該事業体の存否が決定されるからこそ、顧客の声を聞かねばならないとの主張である。公共図書館がサービス業であるがゆえに、このような主張は親和性に富む。サービスが実際に行われる場で顧客を満足させられないならば、

利用は減少するだろうし、また評価も低いものとなろう。つまり、顧客との関係を第一に考える志向といえる。実際に、サービス・マーケティング分野で提唱された手法を援用し、顧客の視座から図書館サービスの品質を測定せんとする試みが増えてきつつある³⁴⁾。

「顧客志向」に基づくサービスの質の測定調査は、大学図書館を対象としたものに限らず³⁵⁾、公共図書館サービスについても実施されている。後者においては、ILL サービスに関して、充足率および処理時間などの指標と顧客のサービス評価との間には相関がないと結論付けられている³⁶⁾。つまり、顧客側の視点に立脚したサービスでなくして、顧客から評価されることは期待できないということを示唆している。

このような「顧客志向」を徹底させた経営を行っている代表的な図書館として、ボルチモア郡立図書館(Baltimore county public library: BCPL)が挙げられる。利用者の「望みのものを提供する」との使命を掲げ、いわゆる「要求論」に立脚したコレクション形成を行ってきたということは広く知られた事柄だろう³⁷⁾。「顧客志向」の経営方針は日本においても特に注目を集め、BCPLの担当者が書いた概説書が全国組織である日本図書館協会から翻訳刊行されている³⁸⁾。このような利用者の要求を重視し、かつ第一義的な選書尺度とし、ベストセラーの大量複本購入も利用者が望むものだからという理由で正当化される経営体制に対して、多数の論者が非難の声を浴びせた。例えば、貸出冊数が図書館の目的と墮しているに他ならないとする指摘³⁹⁾、あるいは、中産階級のみならずベストセラーを提供していることで果たしてよいのかと断じた指摘などが古くは挙げられる⁴⁰⁾。加えて、選書という責務を放棄していることと同義ではないかとの批判も展開された⁴¹⁾。あるいは、確たる証拠はないとされるものの、要求論重視の収集選書方針によりコレクションの質が全体的に低下するのではないかという疑念も生じていた⁴²⁾。これら批判の是非は括弧に入れるとしても、BCPLの例が、「顧客志向」と「要求論」との親和性を物語っていることに関しては疑いえない

事実である。先にあげたBCPLの概説書においては、マーケティング概念について以下のように定義づけられてある³⁸⁾。

マーケティングとは私たちが図書館を経営したり計画したりするときの哲学である。(省略)マーケティングの意味を、もっとわかりやすい言葉でいいなすと、利用者の意向が何よりも大切であることを意識する図書館サービスを育てるということである。

「顧客志向」と「要求論」とは単線的に結びつく概念ではないが、少なくとも「要求論」であれば「顧客志向」とはいえるだろう。つまり、顧客の資料に対する顕在要求に積極的に応える姿勢ならば顧客志向に包含されるが、顕在要求には制限を設け、潜在要求に応えることこそが顧客志向だとする立場も成り立ちうることを指す。ただし、「顧客志向」を過度に強調したマーケティング概念が導入されたとしたら、それこそ「要求論」への過剰な偏重姿勢に陥りかねない。結局、対顧客効果の強調のあまり、対社会効果を目指した経営活動がなおざりになってしまう可能性がある。このような意味において、Patrick Williamsは公共図書館の教育的・社会的役割を重視し、「顧客志向＝要求論偏重」のマーケティングに疑念を呈す⁴³⁾。

いかなるニーズに図書館が反応すべきかははっきりしておらず、強い関心事として出てこない。マーケティングの唱導者たちの主たる関心は、図書館利用を増やすことであった。しかし、教育のために図書館利用を促進することは、よいマーケティングのやり方ではない。

誰のどのようなニーズに応えるべきかという根本的な問いは、既存の図書館マーケティング論では看過されてきた嫌いがある。日本の文脈でいえば、利用者あるいは顧客以外の外部環境から図書館の効果に対する疑念が呈されてきていることは先述したとおりである。そしてそれは、「公共性」

に基づく対社会効果に向けての疑義に他ならないことも指摘した。つまり、対社会の視点が「顧客志向」からは欠落していることに注意を払う必要がある。社会からの要求と顧客からの要求は必ずしも等価ではない。これは、顧客側のベストセラーに対する要求と「無料貸本屋論」で展開されたそれへの批判がその証左となろう。実際の経営面だけでなく、既存のマーケティング論においても、顧客という名の利用者とは異なる「誰か」のニーズ、「誰か」に対する効果が見過がされているのである。だからこそ、利害が衝突し、外部環境適応に失敗してしまう。

では、この「誰か」とは一体何を示すのか。おそらく「社会」では曖昧に過ぎる。マーケティング戦略を立てる上で、社会に対する効果と謳っただけでは実際的でない。対象は顔をもった人間・集団でなければ具体性を伴わず、意思決定が実行不可能な状態にはまり込んでしまう。そこで、本論で提起したい呼称は「ステークホルダー」という概念である。日本語訳では利害関係者、つまりは公共図書館サービスをめぐり利害を共有しあう対象者のことを意味する。より具体的には、著述業者、出版者、取次、新刊書店、古書店、貸本店、そして顧客、行政等々を含む対象者を指す。概念整理自体は他の箇所でも扱うが、このようなステークホルダーに対する効果をも視野に入れることで、「無料貸本屋論」への対応、「要求論」偏重のマーケティングの修正、外部環境への適応が可能となる。よりいえば、このステークホルダーをも視野に入れた経営体制の確立は、「公共性」を軸とした経営基盤の堅持につながっていく。なぜなら、市場にひそむステークホルダーとの関係性の確立は、市場経済との距離をとることと同義であり、顧客以外の例えば未利用者との関係性の確立は、公共サービスとしての評価を受けることに連なっていくからである。

藤原は、図書館マーケティング論導入の意義を、“マーケティングが持っている「売れる仕組み」を作り出す手法は、図書館の積極的な「利用される仕組み」をつくることに大いに生かされる”点にあると見ている⁴⁴⁾。しかし、ここまで論

じてきた視座からすれば、この見解は浅薄である。「利用される仕組み」だけではなく、「評価される仕組み」にマーケティング概念は生かされるのである。さらにいえば、顧客を含む各ステークホルダーから、市場では行えない「公共性」をもつ事業体であると、あるいは社会的に有益な効果をもたらす事業体であると社会的に評価される経営を目指すべきである。本論では、このような意味でのマーケティング概念を「ステークホルダー志向」と呼ぶこととする。

4. 外部環境適応を目的とした図書館調査の欠落
前節4項では、従来の図書館調査が、内部環境の調整を主たる目的としてきたことについて触れた。対利用者あるいは対顧客に比して、対社会ひいては対ステークホルダーの視点が軽視されてきた現状を鑑みれば、それは致し方ないことなのかもしれない。だが、公共図書館の経営基盤である「公共性」が問題視されている今、外部環境適応を目的とした図書館調査をも実施せねばならない時期にきている。けれども、業務統計調査や利用・利用者調査、あるいは建設計画調査等の知見が蓄積されてきたことと比較して、そのような外部環境への視座をもつ調査は僅かなものでしかない。裏返せば、何らかの新たな枠組みが必要とされていることを示唆している。このような文脈においても、マーケティング概念の導入に意義があると思われる。よりいえば、外部環境適応を目的としたマーケティング活動を実際に稼働させるためには、まずもってその外部環境を理解する必要がある。ここに、図書館調査へマーケティングリサーチの視座を取り込む視野が存在する。つまり、マーケティングリサーチの枠組み・手法の導入なくして、マーケティング活動は成立しえないことを指す。

マーケティングリサーチとは一般に、“企業が直面している特定の状況に関して、体系的に調査設計し、情報の収集と分析を行い、結果を報告すること”とされる⁴⁵⁾。この定義に従えば、顧客を知ること、サービスの評価を行うことだけではなく、外部の環境を理解することも調査目的に含ま

れてくる。またその骨子は、“意思決定者に多種多様なマーケティング情報を提供し、意思決定のリスクを軽減するところに大きな意味がある”という⁴⁶⁾。このようなマーケティングリサーチの意義については、マーケティング概念導入の論調と共に、図書館・情報学分野においても以前より紹介がなされてきた⁴⁷⁾。とはいえ、現場サイドではコミュニティ分析や利用者調査という単語が依然として好まれる傾向にあり、図書館調査の量的増大の割には成果があがっていないと指摘されてもいる⁴⁸⁾。換言すれば、利用者を知ることを目的とした利用者調査は現に実施されてきたのだから、今更マーケティングリサーチ云々と唱えたとしてもその意義を見出しにくいのだろう。

だが、マーケティングリサーチ導入を主張する論者はこの点をこそ疑問視する。例えば、導入の目的として高山は次の二点を指摘している⁴⁹⁾。すなわち、一つは“利用者調査が単なる調査とその調査結果の解析という技術論偏重に陥った現状への反省”となる点、二つは“利用者調査が図書館の利用者を一様なものとして把握・理解し、この利用者群の最大多数のニーズに合わせた一様な図書館サービスを提供しようとする図書館の伝統の反省”となる点を指す。あるいは、一点目の指摘と重なるが、調査結果が次の意思決定に反映されるか否かという点に利用者調査とマーケティングリサーチとの分水嶺があると永田は説く⁵⁰⁾。マーケティングリサーチの定義および意義からも、これら指摘には頷かされるものがある。つまり、特定の状況が課題であると設定し、それに関する情報を収集し、その分析結果を課題解決の意思決定に活かすというプロセスこそがマーケティングリサーチなのである。けれども、意思決定に活かされるという点のみを他の調査との区分肢にすることは困難である。例えば T. Childers は、評価研究 (evaluative research) の特性として同様な点を挙げていた⁵¹⁾。すなわち、評価研究は“一般に意思決定のために活用される”との指摘を指す。しかし、マーケティングリサーチ導入の意義は、意思決定と直結させた調査という枠組みをもたらすということだけにとどまらない。

調査分析の視座を拡大しうる点でもマーケティングリサーチ導入の意義は見出しうる。つまり、先の定義に含まれる外部環境への視座は、既存の図書館調査における視点の変更を迫るのである。例えば、利用者調査に関していえば、顕在要求 (ディマンド) でなく潜在要求 (ニーズ) 調査、そして、不十分とされてきた未利用者調査への拡張を図ることが可能となる⁵²⁾。あるいは、サービスの評価の調査ということでは、誰が評価するか、何を評価するかという視点とは別に、外部の類似サービスとの比較評価という観点もたらされる。そして特に重要なことは、外部環境そのものを理解せんとする視点への拡大である。前述してきたように、図書流通市場からは現今のサービス、ひいては「公共性」に対する疑念が生じ始めている。またインターネットあるいは他の情報サービス産業の台頭や消費者の多様化に伴い、公共図書館は外部環境の適応に失敗しかねない状況下に直面している。このことは、なぜ外部環境の適応に失敗しているのか、どこが失敗しているのか、どのように失敗しているのか、といった問題を分析するための調査枠組みが要請されていることを示唆する。ここではそのような視座からの調査を競争分析と呼ぶこととする。詳細は III 章にて論ずるが、マーケティング分野では一般に、“競争優位の構築を目的として市場構造を把握し、競争相手の分析を行うことを競争分析”と定義している⁵³⁾。

Philip Kotler がいうように、顧客だけでなく、競争の構造や競争相手を理解することなしに、もはや外部環境への適応はなしえないのである⁵⁴⁾。ただし、公共図書館には市場という競争は存在しない。そこで仮想的に競争構造、競争相手を設定する必要がある。その際、先に提起したステークホルダーを仮想的な競争相手と便宜的に見なし、それらとの関係性の構図を仮想的競争構造とする。換言すれば、誰と利害を共有しているのか、そして利害の調整はどうすればよいのかといったことを探らなければならない。それら作業を介して、外部環境適応の成功が導かれるのである。

まとめれば、調査と意思決定とが直結している

点、未利用者調査・ニーズ調査への拡大が図れる点、競合他者との比較を介した評価の視座がえられる点、競争分析により外部環境への適応が実現しえる点にマーケティングリサーチ導入の意義が確認しうる。そして特に4点目が、「公共性」に基づく対社会効果をステークホルダーとの関係から探る上での重要な側面となってくる。

C. 外部環境適応の科学としてのマーケティング概念

ここまでの整理作業で、効率重視でなく効果を見直すべきこと、さらに効果は「公共性」に基づく必要があること、とするなら対顧客のみならずステークホルダーに対する効果（対社会効果の具現化）と設定すべきこと、そして誰と Stake（利害）を共有しているか、あるいはどう対処すればよいか調査すべきこと、が示された。これらは、本論で提起したいマーケティング概念導入の意義でもある。しかし、あくまで概念導入の背景・遠因を素描したに過ぎない。つまり、マーケティング概念の定義は未整理のままであったことを指す。そこで本節では、ここまでの議論を再整理する形で、本論におけるマーケティング概念の定義づけを行っていくこととする。

1. 民間部門のマーケティング論：公共図書館マーケティング論の基盤

営利か非営利かを問わず、事業の本質はゴーイング・コンサーンという言葉に代表されるように、その永続性・継続性にあると考えられる⁵⁵⁾。図書館を想定してみても、資料を永続的に保存する機能が社会的に求められていることからそれは納得できよう。では、事業を運営していく段で追求されるべき目的とは何か。それはまさに、対象となる「顧客の創造と維持」にあると見てよい⁵⁶⁾。なぜなら、顧客なくして事業は本来的に成立しえないからである。公共図書館においてもある程度この図式は妥当しよう。すなわち、利用者という名の顧客なくして広義の情報サービスは行いえないゆえである。

こう考えると、近年、図書館業界でも騒がれる

ことの多い「顧客満足」という語の意味合いが鮮明になってくる⁵⁷⁾。つまり、顧客を満足させることによってこそ、顧客を創造かつ維持し、事業の永続性が保たれうということを示す。この顧客満足による「顧客創造と維持」を具体化させていくための事業機能として、Peter Druckerは大枠でマーケティングとイノベーションの二機能を挙げている⁵⁸⁾。前者は、顧客創造維持の「仕組み」を作ることを指すという。すなわち、マーケティングの本質とは、単に利用者調査やPR活動を行うといったことにとどまらない。よりいえば、経営における一つの中核機能と捉えなければならないことを表す。後者に関しては、時代の流れに伴い生じてくる技術や発想を事業の中に取り込むことを指す。換言すれば、図書館では有料データベースやインターネット等を意味するだろう。ただし、その取り込みが顧客を満足させるものか否かを問わねばならないことは論を待たない。今日においては、Druckerのいうこの二機能は広義のマーケティングと解釈され、一つの機能として捉えられている。ならば、マーケティング機能こそが事業運営の出発点だといっても過言ではない。

顧客創造維持の仕組みをつくるのが事業運営あるいはマーケティング概念の普遍的基盤であることが確認されたならば、次にはその概念を具体化させていく必要がある。つまり、一連のプロセス（市場機会・競争の分析→市場ターゲットの選定→マーケティングミックス→マーケティング監査）としてマーケティング活動を稼働させねばならない。その経営資源がいわゆる「人」「金」「モノ」であり、図書館業界では「職員」「予算」「コレクションおよび施設・設備」に相当する。ただし、あくまでこれらは、各館の設立目的に応じた上で効率的な運営を目指すための原資に過ぎない。すなわち、事業のあり方として、まずは先に見たマーケティング機能により顧客を創造かつ維持していく効果的な仕組みを前提とし、次に諸経営資源をもとに効率的な運営をしていき、結果として成果を出すというベクトルで捉えなければならない。嶋口は、この事業原則を「効果的効率主義」と呼ぶ⁵⁹⁾。これは、民間企業を想定した言で

あるが、その骨子は、供給過剰の時代において成長を目指す企業は市場ニーズに合致する状態を目指すべく、マーケティングによりまずは効果的な事業運営を目指し、しかる後にその枠組みのもとで最大の効率を追求するという原則とまとめられる。

だがI章B節1項で述べたように、以前より図書館業界においては、効果というよりは効率性の追求が重視されてきた嫌いがある。あるいは、誰に対する効果なのかという問い掛けがあまりなされてこなかったように思われる。しかし、「効果」なくしては、利用もされなければ評価も期待しえなくなってしまう。これでは事業体の発展は望みえない。だからこそ、「効果的効率主義」原則のマーケティング概念を図書館経営の根幹に据える必要がある。あるいは、図書館経営論において、人事や財務、評価等の側面を挙げる前に、まずもってマーケティングを事業体の存続基盤といえる経営機能として論じなければならぬといえる。

ただし、こと公共図書館に限ってみれば、顧客イコール利用者という考えのみでは事業運営の出発点で危うさを孕んでしまう。先述したように、利用者の顕在要求を重視する姿勢に用いられる「顧客志向」の追求は、社会全体からの期待と軋轢を起ししかねず、かつ現に「無料貸本屋論」といった疑念が湧出し始めている。ここに、民間部門でいう「顧客志向」のマーケティング概念を公的部門へと導入する際の留意すべきポイントがある。つまり、誰にとっての効果か、誰に評価されるべきなのかを明確にした上で、「効果的効率主義」のマーケティングを導入・実践していかなければならないことを指す。

2. 非営利組織のマーケティング論：拡張・援用の問題点

誰にとっての効果かを明確にした上で、「効果的効率主義」のマーケティング概念を取り入れていくべきことを前述べた。つまり、営利企業で培われてきたマーケティング概念を非営利組織へ導入する際には、操作的に何らかの手を加える必要

があることを指す。しかし、非営利組織のマーケティングを論じた文献においては、民間部門との差異点というよりはむしろ、類似点が強調されることが多かった。特に、「交換」概念を軸とし、営利組織のマーケティング概念は非営利組織へも拡張可能とする論調が主流であったかと思われる。

非営利組織においてマーケティング概念が拡大適応しようと論じた最初の文献は、1969年のKotlerらによる論文と一般に見なされている⁶⁰⁾。彼らは、営利組織のみならず非営利組織においてもマーケティングの理念および技法を援用すべきと主張した。この主張に対しては賛否両論の議論が展開されたが、米国において、現実に財政難等の影響を受ける形で、大学や病院その他公共団体がマーケティングを援用・実施して成果をあげたため、否定的な意見は影をひそめていくこととなる。逆に、非営利組織のマーケティングを論じた文献はそれ以降、数多く提出されることとなる。例えば、代表的なものとしてB. P. Shapiroによる文献やC. H. Lovelockらの成果が挙げられる^{61), 62)}。またKotlerらは『非営利組織のマーケティング戦略』と題し、非営利組織のマーケティングを広範に論じたテキストを刊行していった¹³⁾。なおこれは現在、第5版まで刊行されており、非営利組織のマーケティングが論じられる際には必ずといっていいほど取り上げられる文献となっている⁶³⁾。

このような非営利組織へもマーケティング概念が拡張されうるとする論の根拠として、一般に「交換」概念が取り上げられることが多い。つまり、営利組織における「販売」と同じような構造が非営利組織にも存在し、それは「交換」という概念に包括しうるとの論理展開である。嶋口は以下のように指摘する⁶⁴⁾。

実際には、非営利組織へのマーケティングの応用や援用は多様に行われている。(省略)ここでも、組織のとする諸政策が、どのように顧客に満足を与えうるかというマーケティング・コンセプトが重視され、市場ターゲットの明確化やマーケティング・ミックス政策が

より一般化された形で展開されるのである。この流れにおいては、マーケティングは「交換」概念として理解されることになり、社会的ないし公共的組織が、何らかの「交換」関係、あるいは「擬似交換」関係を有するところに、マーケティングの応用可能性が見出されると主張するのである。

例えば、営利企業は製品・サービスを販売し、利益をえる。同時に、顧客は当該製品・サービスに対価を払い、便益をえる。この関係構図を製品・サービスと貨幣との「交換」関係と見る。となれば、行政と市民とは、行政サービスと税金とを「交換」していることとなり、「交換」あるところにマーケティング実践は可能と捉えるのである。換言すれば、需要と供給との「交換」を促進あるいは調整することが、拡張されたマーケティング概念となる。ここに、非営利組織へのマーケティング概念導入の論拠を求めるのが一般とされてきた。

このような論理展開は、図書館におけるマーケティングを論じた文献においても間違いなくといていいほど見受けられる。例えば、図書館マーケティングの概枠を論じた D. E. Weingand は、“マーケティングとは交換の過程である”⁶⁵⁾、あるいは別の書でも“マーケティングとは交換関係である”と捉え⁶⁶⁾、上と同様な論理展開からマーケティング概念導入の意義を述べている。換言すれば、図書館は資料や情報提供を行い、税金・協力を得、利用者側は税金・協力を提供し、欲する資料、情報入手し満足を得るという相互に益のある「擬似交換」関係が図書館と利用者との間に存すると考えている。ここに民間部門のマーケティングとの親和性を求め、導入の根拠としてきた。よりいえば、類似性を軸としたマーケティングの拡張・援用論と見なしうる。だが、民間部門との異質性を軸とした非営利組織独自の、公共図書館独自のマーケティング論は未だ確立しているとはいえないのが現状ではないだろうか。

おそらく、この「交換」概念を軸とした公共

書館マーケティング論の論理展開には三つの問題が含まれる。一つは、「交換」概念が短期的取引関係を念頭に置いていること、二つは、直接的な交換関係に限定される傾向にあること、三つは、誰と交換するのかということ、を指す。

第一点は、短期的な交換、つまりは「顧客志向」に基づき、需要を喚起・促進し、短期的に利用率を高めるという交換が強調されすぎてしまう危うさを指す。これは現代の企業についても当てはまる事柄であるが、この点については次の項で論じたい。

第二点は、社会学や人類学でいう「交換」理論と絡む問題である。ごく大雑把に言えば、フローの方向は、 $A \leftrightarrow B$ という「交換」だけでなく、 $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow A \rightarrow \dots$ という形態も当然考えられることを指す。C. Levi-Strauss の表現に従えば、前者が限定交換、後者が一般交換となるが⁶⁷⁾、既存の図書館マーケティング論ではこの区分が明瞭でない。おそらく、限定交換としての「交換」関係のみが論じられてきたのではないか。ただし、関係を単純化することのメリットはあるかもしれない。

第三点目は特に重要である。先にも論じた誰に対する効果なのかという問いと同義の問題である。果たして、「交換」する相手は利用者あるいは顧客だけと想定してよいのだろうか。図書館の価値（何がよいのか）または効果に関しては、R. H. Orr の指摘以来⁶⁸⁾、図書館・情報学における大きなテーマとなってきたが、誰に対する価値・効果かという際には、利用者かあるいは漠然とした社会という対象が主であったように思われる。つまり、前節で提起したステークホルダーに対する効果という概念枠組みを設定する必要がある。換言すれば、ステークホルダーとの関係を築くという哲学・手法を図書館マーケティングと捉えなければならぬ。なぜなら、非営利組織は「公共性」を根幹として、社会に対する効果を、現実のものと実践してみせなければならぬからである。Drucker は次のように非営利組織の目的を定義する⁶⁹⁾。

非営利機関は、人と社会の変革を目的としている。したがって、まず取り上げなければならないのは、いかなる使命を非営利機関は果たしうるか、いかなる使命を果たしえないか、そして、その使命をどのように定めるかという問題である。というのも、非営利機関に対する最終的な評価は、使命の表現の美しさによって行われるのではないからである。それは、行動の適切さによるからである。

非営利組織ひいては公共図書館は、社会的に期待される使命を第一に掲げ、実践していくことを要請される。ここに、民間部門との差異が生じる(もちろん、営利企業の社会的使命が問われることもあるが二義的だろう)。つまり、永続性の基盤が異なるのである。従って、図書館マーケティング論の定義は、民間部門との類似点を軸とするというよりはむしろ、差異点を考慮した形で操作的に再定義しなおす必要があるといえよう。その際のキーワードが、対社会効果、「公共性」、ステークホルダーである。

3. 図書館マーケティング論：3つの要件

公共図書館は、対顧客効果だけでなく、社会に対する効果を考えた使命を掲げ、その使命を実践に移していかなければならない。またそれは「公共性」に根付いた効果だからこそ、社会的に意味を持つ。この経営理念を現実レベルに落とすには、対社会というよりは、対ステークホルダーとの関係性を築いていくというベクトルで捉えなければならない。なぜなら、価値を伝える相手は人であり、評価を下す相手も人だからである。社会では漠然としすぎ、実行に移しにくい対象概念だからである。これらは公共図書館マーケティング論の要件といえる。裏返せば、民間部門のマーケティング論との差異点に等しい。このような差異点を再出発点として、図書館マーケティング概念・手法を洗練化していく必要がある。

近年、マーケティングの世界では、先にあげた「交換」概念から、「関係性」パラダイムへの転換が唱えられだしてきている⁷⁰⁾。これは、前項で挙

げた「交換」概念の第一点目の問題提起と等しい。その背景は、対象者のニーズや欲求を把握しようという「交換」の前提条件が崩れつつあることに存する。このような対象者の多様化への対応が困難となった時代背景のもと、単発的な交換を連続させていくだけでは、事業体の将来は危うくなってしまふ。一回一回の取引(提供と利用)のみを強調しているだけでは不安定に過ぎる。だからこそ、長期的あるいは安定的な「関係性」を築いていく必要が生じているのである。この「関係性」を軸として長期的な存続や発展を望むとしたら、顧客のみならず、様々なステークホルダーとの関係性に依存していることに事業体は目を向けねばならない。確たる定義は現段階ではないものの、「関係性」マーケティングは次のように定義されている。

顧客やその他の関連利害者(ステークホルダー)とみられる集団との関係を、その全集団の目的が自社の収益性をもって満たされるよう確立、維持、発展させるビジネス・タスクである⁷¹⁾。

公共図書館の文脈においても、ステークホルダーとの関係性が重要であることは論をまたない。出版流通業界が成立しなければ資料は収集しえず、行政側の理解がなければ予算がつかない。むしろ図書館マーケティング論は、このような民間部門で確立していない「関係性」を軸としたマーケティングの方向性をそもそもの出発点としていなければならない。図書館・情報学分野からも、この点への指摘がある。

例えば M. Kinnell らは、長期的な経営活動を行っていくには顧客、ステークホルダー、組織といった対象と関係性を築くことが肝要であり、また有効なマーケティングの基盤となると指摘している⁷²⁾。あるいは柳は、図書館へのマーケティング概念導入の意義の一つとして、“組織目標の達成のために、マーケティングの手法が様々な利用できると共に、それを通じて他の組織(民間・公共を問わず)との関係を円滑にすることが可能に

なること”を挙げている⁷³⁾。つまり、図書館マーケティング論の要件の一つとして、ステークホルダーとの関係性を築くことが挙げられる。だからこそ、ステークホルダーとの関係性を調査する必要が生じてくる。誰がステークホルダーなのか、利害は衝突していないか、図書館はどのように見られているのかといったことを探らねば、関係性を築いていく方向性も明瞭でなくなるだろう。

このことは、営利組織よりも非営利組織で特に問われるべき課題である。なぜなら、対顧客だけでなく、社会に対する効果をまづもって期待されているからである。S. L. Baker は、Kotler のマーケティングパラダイムの定義を援用し、公共図書館のマーケティングは「顧客志向」ではなく、まづもって「社会志向」でなければならないと説く⁷⁴⁾。Baker は、長期的な社会からのニーズと、短期的な顧客からの顕在要求との間でバランスをとっていかねばならないとし、この原則に従ったマーケティングのあり方を「社会志向」と捉えている。当然、ステークホルダーとの関係性を模索するならば、対社会効果をも要件としなければならない。換言すれば、両概念は具象性の程度が異なる表現に過ぎず、ほぼ同様のことを指し示している。

ただし、顧客からの顕在要求への対応イコール要求論、社会からの潜在要求への対応イコール価値論という従来型の区分がこの主張の根底にはあるように見受けられた。資料に内在する価値を区分軸とし、短期的な対個人効果と長期的な対社会効果との折り合いをつけたマーケティング論といってもよい。だが、おそらくこの二分法だけで処理しうる問題ではない。どちらの対応にせよ、サービスは「公共性」に基づいていなければならないという要件が必要かと思われる。でなければ、民間との違いが鮮明でなくなってしまう。あるいは対社会効果も題目だけに終わりがねないし、ステークホルダーとの関係性構築もおぼつかない。

だが、それだけではステークホルダーと顧客との関係性があたかもトレードオフの関係かのように捉えられる恐れがある。つまり、顧客あるいは

利用者の存在をどのように位置付けるかという問題が残ることを指す。サービス業である以上、顧客の存在を看過することはできないゆえである。しかし、この問題は経営面を二分することで一定程度解決しうると考えたい。ここでは、エンカウンターレベル（実際にサービスが行われる局面）とマネジメントレベル（意思決定・管理機能としての局面）とを切り分けて捉える。すなわち、前者は「顧客ロイヤルティ」の追求、後者は「公共性」の追求と区分しうることを意味する。

「顧客ロイヤルティ」とは、より端的に表現すると、リピーターやファンの維持のことを示す。これは、顧客との長期的な関係性を築くという側面を強調するとき用いられる語である。顧客維持率など時間軸を伴う評価基準といってよい。

直接的にロイヤルティを扱った文献ではないが、R. Loynes らの調査を一例として挙げたい⁷⁵⁾。彼らは、英国において開館時間の短縮が貸出冊数に影響を及ぼすのか否かを見極めることを目的として、統計的な手法を介した分析を行っている。その結果、開館時間が短縮された後、貸出冊数に影響が及ぶのにおよそ2年のタイムラグが生じていた。このラグの理由付けとして、利用者側の図書館に対するロイヤルティが関係していると彼らはいう。つまり、価値あるサービスを失いたくないという思いから一定の期間では継続利用を促すが、次第にその不便さから、ラグを伴い結果として利用は減少することを明らかとしている。これは、短期的な顧客満足との獲得というよりはむしろ、長期的なロイヤルティの維持こそが、サービスの利用や評価と密に絡んでいることを示唆していよう。特に、顧客満足と対比させた場合にロイヤルティの意味合いは鮮明なものとなるのである。

F. F. Reichheld は、顧客満足度調査の落とし穴を以下のように指摘している⁷⁶⁾。

満足度など重要ではないと言っているのではない。それは非常に重要なことである。満足度測定の方法、それが使われる文脈、その優先順位が問題になるのである。そして、測

定で得た満足の評価を顧客ロイヤルティや利益と結びつけることができないときに、満足度と言われること自体が目的になってしまうのである。(省略) 重要なのは、企業がいかに顧客の満足を維持するかではなく、満足し、収益の高い顧客を企業がどれだけ維持できるかである。そのことを忘れなければ、「顧客満足の落とし穴」に入り込むことはない。

「公共性」に基づくマーケティング概念は、ステークホルダーとの長期的な関係性を築くことを骨子とする。そしてこれは、顧客との関係にも当てはまる事柄である。エンカウンターレベルでの「顧客ロイヤルティ」の維持と、マネジメントレベルでの「公共性」追求は矛盾するものではない。すなわち、「公共性」に立脚したサービスを行うことで、各ステークホルダーから長期的な評価を受け、さらには顧客との長期的な関係性を構築することは可能なのである。例えば、リクエスト制度を伴った形で、ベストセラー大量複本購入・大量貸出を行えば、短期的には顧客の満足を得ることができるかもしれない。しかし、その満足が果たして長期的な関係性構築につながるかどうかは疑わしい。ひいては、「公共性」に対する疑念が市場側から噴出し、顧客側にも飛び火する可能性がある。むしろ、公共サービスとしての社会的意義が認められうる経営志向でなければ、将来的な発展は望みえないだろう。

顧客満足獲得は、顧客ロイヤルティ維持の手段に過ぎないことを理解しなければならない。このような意味で、「顧客志向」を過度に重視することには危うさが存するのであり、むしろステークホルダー志向を強調すべき時期にさしかかっている。加えると、このような対社会的な関係性に重きをおくステークホルダー志向の経営体制からは、必然的に外部環境適応を目的とした調査が要請されてくる。長期的な関係性を築くことを目的とする以上、外部環境の実態を明瞭にしないことには事が進まないゆえである。図書館のマーケティングはバズワードでは無い。「公共性」に基づく効果的効率主義の経営体制への転換を図るため

の概念ツールなのである。よりいえば、外部環境適応の経営哲学・概念あるいは科学に他ならない。

ここまでで、煩雑ではあったが、図書館マーケティング概念の定義付けを行った。そしてその要件は、「公共性」に基づいていること、対社会効果を第一義とすること、顧客を含めたステークホルダーとの関係性を構築すること、の3つにまとめられることを指摘した。これは本論における図書館マーケティング概念の定義でもある。さらに、このような経営姿勢を現実のものとするには、まずもってステークホルダーとの関係を探る必要があることをも示唆した。だが、図書館マーケティングの根幹となる「公共性」とは何を指すのか(社会からの要請)、そしてステークホルダーとの関係性構築あるいは関係性を探る具体的視座、関係性を構築するマーケティングの手法について(社会適応の最適解)はまだ触れていない。

以下からは、これら諸点について整理していく。まず、II章では「公共性」の問題を、次いでIII章ではステークホルダーとの関係および関係分析の枠組みについて取り上げる。ただし、マーケティング実践の手法に関しては、議論が複雑になるため、本稿では扱わないことを予め断っておく。

II. 公共図書館の社会的存在根拠

前章において、マーケティングにより外部環境適応を図る際には、まずもって「公共性」という基本理念を根幹に据えなければならないことを指摘した。つまり、公共図書館の社会的存在根拠をしかと念頭においておかなければ、外部環境適応の失敗につながってしまうことを指す。そこで本章では、経済学および社会学的視座から捉えた図書館の「公共性」について簡単ではあるがまとめていくこととする。

なお、昨今の日本においては、根本によって「図書館の公共性」議論が展開されつつある⁷⁷⁾。以下II章で展開した著者の論旨は、彼の発想、すなわち、“市販されない資料にむしろ収集すべきものがあるというのは図書館の公共性を考えるとき

の重要なポイントである”という指摘(経済学的視座)、“図書館は文芸的な公共圏を公共政策として支える仕組みである”という仮説提示(社会学的視座)と類似した基調をもつ。ただし、根本の議論はそれら仮説を検証したものとはいえず、ましてや経済学・社会学分野の文献を直接引用する形で論理構成されている訳でもない。その意味で、本章は「図書館の公共性」議論の体系化を目指した一試論として位置付けられる。

A. 社会的効率性の側面から捉えた「図書館の公共性」

混合経済における公的部門の役割とは何か。混合経済体制のもと、図書館サービスを公的に供給することの根拠とは何か。このような問いは、図書館経営の場、あるいは図書館・情報学においては近年になって取り上げられだしたテーマに過ぎない。裏返せば、図書や情報が無料で提供される社会的根拠を、社会的効率性の側面から探ることは今日まで積極的に行われていないことを指す。だが現代の経済学においては、市場では解決し得ない部分があるからこそ、公的サービスの介入余地があるとする立場が一般的である⁷⁸⁾。だとすれば、市場で流通している図書サービスを、なぜ公的部門が担う必要があるのかを明確にしておく必要がある。なぜなら、公的支出の正当性は、その存在自体の正当性であり、また期待されるサービス領域を意思決定することに役立つ。ここでは、公共経済学の観点から、民間部門ではなく、なぜ公的部門である公共図書館が公的支出により図書関連サービスを行いうるのかという点を「公共性」と捉え、その根拠を整理していく。

1. 公共経済学の視点

市場経済との比較を介して、図書館サービスの存在根拠を導出しなければならないとの見解は、M. H. Harris らによって強く主張されている⁷⁹⁾。彼らによれば、資料や情報はそもそも経済財であり、また図書館はそのような経済財を扱うのだから、経済学的な観点からも図書館サービスを説明付けする必要があると説く。換言すると、市場で

解決しえない部分がない限り、図書館の社会的存在根拠も見出せないとの考えといえる。このような視座は、慢性的な財政難に伴い公的支出も縮減傾向にある中、極めて重要な意味をもつ。すなわち、公的支出の正当性が強く主張されなければ、資料費も支給されなくなるだろうし、また市場側からの疑念の声が生じかねないからである。公的支出の正当性としての「公共性」がないとしたら、図書館サービスの発展は望みえないどころか、その存在意義さえも危うくなってしまふ。だからこそ、経済学的な意味での図書館の「公共性」の定義付け、実践が不可欠となってくるのである。

けれども、このような経済学的知見を組み込んだ図書館サービス論は、昨今においては徐々に展開されつつあるものの^{80), 81)}、依然として関心自体が高まりを見せていない感がある。むしろ、図書館業界外部からの指摘が多い。古くは、経済学的観点から公共図書館サービスを論じた経済学者 Malcolm Getz の文献が挙げられる⁸²⁾。あるいは近年においても、相対的な効率性測定を目的とした数理計画手法である DEA (Data Envelopment Analysis) を用い、公共図書館サービスの経済効率性を調査した研究や^{83), 84)}、公立と私立図書館間での経済非効率性を比較調査した研究⁸⁵⁾などが図書館・情報学分野外の学術雑誌に掲載されてきている。それだけ、公的サービスの正当性が強く問われている時代環境だといえよう。民間でできるものは民間でやるべきとの論調はしばらくの内は衰えることはないと見てよい。だからこそ、経済学的知見を公共図書館研究にも導入する必要がある。以下からは、経済学的観点から図書館の「公共性」を概括することを試みる。ただし、検討する対象は図書あるいは図書関連サービスに限定している。

2. 図書館における財としての図書の二面性

まず議論を進めていく前段階として、図書館における財としての図書の存在を便宜的に二分して捉えておく必要がある。

第一点目は、公的部門による生産という捉え方である。これは、図書を単体としてではなく集合

的に捉える視座を意味する。つまりは、図書館側が生産するコレクションとしての図書財である。より抽象化していえば、知識や情報の総体としてのコレクション空間であり、(例えば義務教育など社会的観点からそれらの消費が望ましいと考えられる) 価値財、あるいは(文化的価値を有すものと社会的に認められた) 文化財と一応は呼称できる側面である。さらには、長期的な視座から図書館における図書の存在をみるという意味で、いわゆる図書館のストック機能の側面をも指す。

第二点目は、公的部門による私的財の供給という捉え方である。一点目と比して、より短期的な視座であり、図書館のフロー機能を意味する。換言すれば、パッケージ化された知識や情報としての商品財・消費財としての図書と表すことができる。

この区分は、図書館の経済学を論じる上で重要になってくると思われる。なぜなら、一般的に図書館の公共性が謳われる際には前者の捉え方に、出版流通市場と同じ商品財を扱っているに過ぎないと強調される場合には後者の捉え方に引っ張られ過ぎていく嫌いがあるためである。以下に見ていくように、図書館における図書の存在は二分して考えた方が都合がよい。なお言及する場合には、第一点目を「総体としてのコレクション」、第二点目を「単体としての図書」と本節では表記する。

3. 図書館サービスの理論的基盤としての市場の失敗

現代の経済学的解からすると、公的支出の論拠は市場競争メカニズムの欠陥部分に求められる。この部分を「市場の失敗」という⁸⁶⁾。よりいえば、市場の失敗があれば、公的支出により市場で解決しえない問題がある程度は穴埋めしうるとの論理展開である。つまり、公的支出の正当性は二段の質問により導出される。①なぜ、理想的な条件下では競争(市場活動)あるいはインセンティブが効率性をもたらすのか、②なぜ、ある状況下では競争市場が効率性をもたらさないのか。

第一の問いは、パレート効率という概念で説明

されている。このパレート効率とは、他に誰かの状態を悪くしないでは誰もよくすることができない性質をもつ資源配分の状態を意味する⁸⁷⁾。詳細は省くが、パレート効率をもたらすからこそ、市場原理は有効と見なされるのである。第二の問いに対する説明付けは、第一の解の裏返しである。すなわち、パレート最適にならない環境・条件があれば、それが公的部門介入の根拠を一定程度与えることを示唆する。このパレート最適になっていない場合を、市場の失敗と呼ぶのである。さらにいえば、市場の失敗を明らかにすることは、公共図書館サービスの正当性ひいては「公共性」を立証することに等しい。本項ではこの市場の失敗について整理していく。ただし検討する市場の失敗は、代表例とされる4つ(独占および規模の経済性、公共財、外部性、情報の不完全性)についてのみ対象とする⁸⁸⁾。なお、以下に続く議論は、主として経済学分野で著名な J. E. Stiglitz のテキストに負うこととした⁸⁹⁾。

a. 独占および規模の経済性

市場競争メカニズムの前提は、「神の見えざる手」が働いていることにある。逆にいえば、元来において競争が存在しえなければ、「神の見えざる手」も機能しないことを意味している。つまり、企業規模が拡大するにつれ平均費用が逡減し、自然に独占状態になるような財は、一つの事業体はその財の供給を独占した方が理論的にはもっとも効率的になることを指す。加えて、資源の希少性の存在も条件に含まれてくる。この範疇に含まれるものとして、電力、水道、ガスなどの分野が伝統的には挙げられる。ただし、何をもって自然独占と見なすかという点に関してはコンセンサスがえられていない。人為的な独占に過ぎないという場合も十二分に考えられるからである。

図書館との関係でいえば、「総体としてのコレクション」の場合のみを検討対象とすべきである。コレクションの構築という作業は、規模に関して平均費用逡減といえる。表現を変えると、蔵書形成過程において追加一冊あたりの限界費用は極めてゼロに近いことを意味する。となれば、蔵書構築という図書館機能は、競争なき自然独占状

態と見なせなくもない。よりいえば、公的部門が介入する根拠の存在可能性があるかもしれない。だが、直線的に根拠を主張しえる程度ではなく、留保条件をつけておかねばならない。

b. 公共財

第二に取り上げる市場の失敗は公共財という側面である。これは、公的に供給する方が効率的な財であることを意味する。私的に行くと過剰供給か過少供給を生んでしまうため、そこに公的介入の正当性が生じてくるとされる。規模の大きな例としては国防が挙げられる。国防は特に純粋公共財といわれるが、私的財と比較した際の特性としておよそ二点が強調されることが多い。一つは非競合性、二つは非排除性という性質である⁹⁰。非競合性とは、付加的な個人がその財を享受するための限界費用がゼロということを指す。非排除性とは、その財を享受することから個人を排除することが困難であることを示す。

まず、図書館との関係ではなく、情報、図書の側面から見ていく。情報に関していえば、先に挙げた二つの特性はどちらも成立する。情報は極めて純粋公共財に近い。限界費用は低く、かつ排除は困難だからである。だが、いわゆる情報産業を成立させるためには、この意味での情報を商品財に転化させた上で市場に流通させる必要が生じてくる。これは出版産業に関しても同様である。実際、情報はパッケージ化され図書等という商品として生まれ変わってきた。パッケージ化された情報は、私的財として市場に流通していく。裏返せば、排除性・競合性が成立することとなる。ところが、理論的にはともかくとして、現に図書市場は公的介入を受けている。すなわち、再販制度・委託返品制度により政府の規制が行われているのである。この介入により、限界費用のレベルは低くなる。いいかえると、非競合性の側面が生じてくる。このような政府の介入は、後述するが、図書のもつ価値財としての側面が社会的に認められているからともいえよう。つまり、図書からえられる（に含まれている）情報は元来において公共財に近い性質をもつただから、純粋私的財として流通させることに留保条件を付加しているのであ

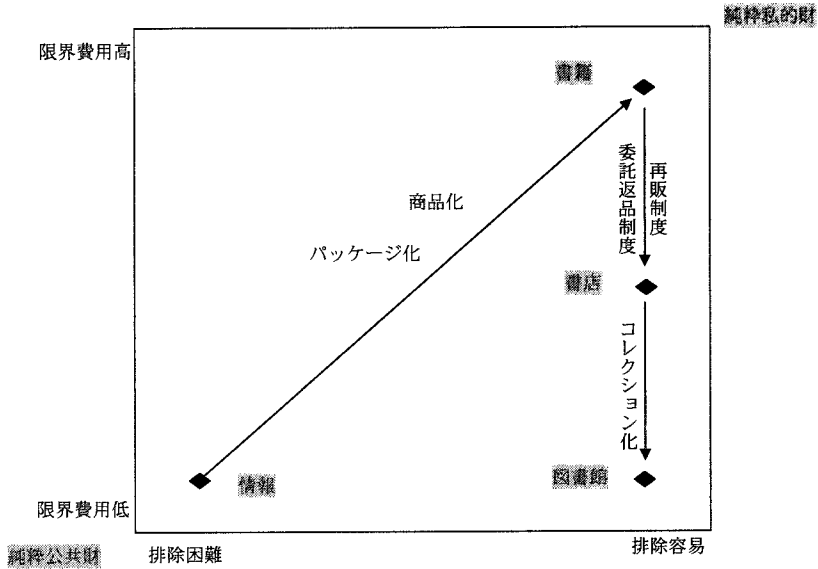
る。このように、情報・図書のもつ財としての特性はかなりの複雑さを帯びている。

i. 公共財としてのコレクション

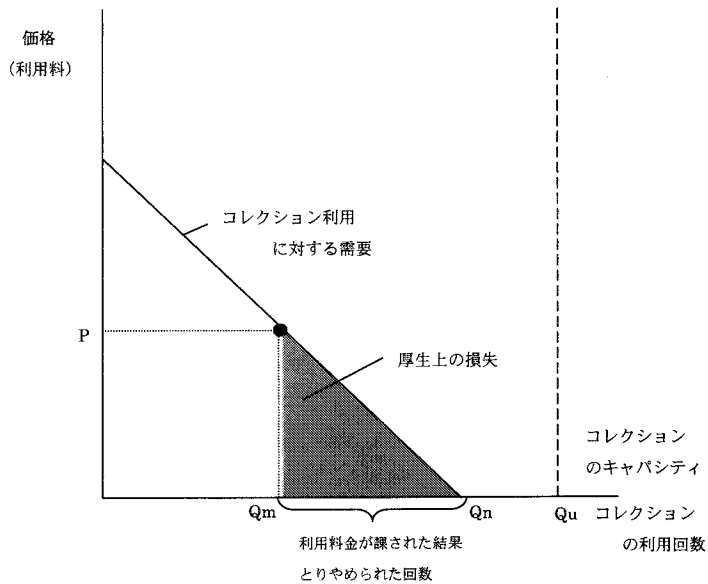
より進めて、今度は図書館との関係、特に「総体としてのコレクション」の場合に限ってみていこう。先の、情報→図書→政府介入の図式とともに、関係は第1図に整理している。再販制度・委託返品制度という政府の介入によりパッケージ化され書店に流通された図書は、今度は図書館のコレクションに組み込まれていく。コレクション化されるとなると、非競合性が成立してくる。つまり、一冊購入すれば追加的費用はほぼゼロに近いことを指す。非排除性に関しては、法的には公開原則があるため排除困難であるが、物理的には開館時間・設置場所の設定等の観点からも排除容易となり成立しない。つまり、財としての図書館コレクションは、非競合性はあるが非排除性はないといえ、現象として準公共財という形態として捉えることが可能となる。さらにいえば、私的市場においては余剰在庫が発生するため、保存力が欠落し、従って過少供給を生むことになる。この準公共財的側面を有すからこそ、公的サービスとして図書館がコレクションを形成していく論拠が一定程度認められうる。

また、排除可能である準公共財という性格をもつコレクションとしての財は、その利用料が無料であることを要請する。この問題については第2図で示す。

横軸はコレクションの利用回数、縦軸は利用料金、斜線はコレクション利用に対する需要を表す。利用額を下げるとコレクションの需要は増加する関係である。コレクション利用のキャパシティは Q_u であり、それより少ない需要では、単体としての図書利用では異なるが、総体としてのコレクション利用に伴う限界費用はゼロとなる。利用に伴う費用がゼロであれば、利用額は効率性の点からして同様にゼロでなければならない。とはいえ上述したように、排除は容易であり、利用料を徴収することも可能である。だが利用料を課せば、利用回数は減少してしまう。例えば、価格ゼロであれば利用は Q_n 回となる。価格が p と設



第1図 準公共財としての図書館コレクション



第2図 排除可能だが必ずしも望ましくない公共財としての図書館コレクション

定されると利用回数は Q_m となる。となると、利用料金の設定の結果、 $(Q_n - Q_m)$ 回だけコレクション利用回数が減少したことになる。限界費用がゼロであるにもかかわらず、利用回数のみを減少させていくことは厚生上の損失になるとされる。厚生上の損失とは、限界便益（需要曲線の

点）と限界費用の差のことである。図の黒塗部分はこの損失の総和を示す。いいかえると、供給するための限界費用がゼロとなる財は、利用料金を課することが実行可能であるにせよ、無料で行われるべきことを要請する。またこの側面は、租税の根拠ともなってくる。すなわち、徴収した利用料

金により経営ができないとすれば、フリーライダー問題（個人は公共財の供給に自発的に寄与しようとはしないという問題）を回避するためにもすべての人に財政を支えさせる必要があることを指す。

ii. 私的財としての図書

上では長期的な視座からコレクションとしての財をみた。次には私的財としての側面について触れておく。私的財とは、限界費用が大きい財であり、ここでは「単体としての図書」、特にベストセラーを想定する。コレクションではなくある一冊の図書を短期的に想定するのだから、限界費用はゼロとならない。では、上と同様に、私的財としての図書を図書館が供給する根拠はあるのだろうか。結論からいえば、この短期的視座からは根拠は見出せないとなる。なぜなら、仮に私的財が無料で供給されるとなると過剰消費を生んでしまうからである。これについては第3図を参照されたい。

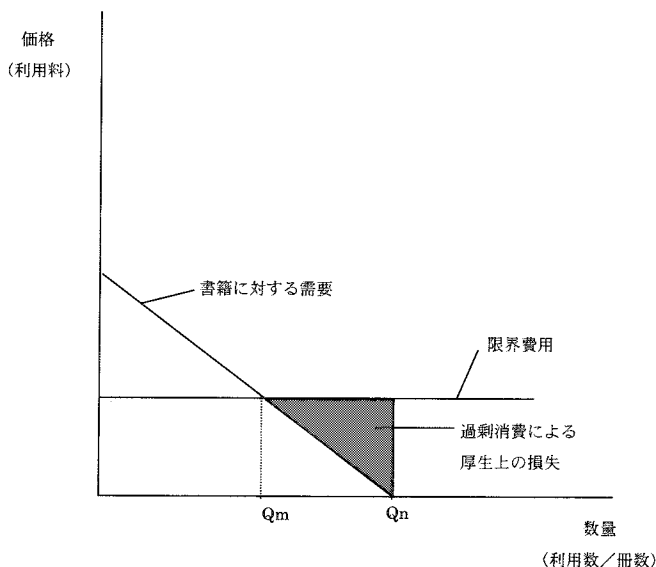
横軸は利用回数あるいは利用冊数、縦軸は利用料金、斜線は単体としてのベストセラー図書に対する需要、斜線と交わる横線分は限界費用を表す。黒塗り部分は過剰消費による厚生上の損失を示す。価格が限界費用と等しい Q_m から価格が

ゼロとなる Q_n まで冊数が増加したとする。個人はその財のために支払わなくてもよいため（無料であるため）、供給量増加に伴った限界費用が必要となるにもかかわらず、当該財から受ける便益がゼロになるまで需要する。つまり、 Q_m から Q_n までの増加分に対する限界便益と、増加分の費用との差の分だけ厚生上の損失が生じているのである。そこで現実には一律的供給という形で消費を制限しなければならない。換言すれば、すべての個人に一律水準の図書を提供することで消費を管理する他ない。具体的には、仮にある個人がより多くのベストセラーを欲し、他方で欲しくないものがいたとしても、市民全体に同量を提供することが挙げられる。だが逆に、この点が「図書館の失敗」を生む。一律的供給では、民間市場が行うように必要性や欲望といった個人間の差に対応させにくい。同様の手順・規則にのっとり、一定水準の図書を提供することでは、一個人の欲求すべてを満たすことは不可能だからである。

まとめると、図書館（公的部門）によるベストセラー（私的財）供給は、経済学的に見て社会的非効率といわざるをえない。

c. 外部性

外部性とは、ある消費者や生産者の経済活動が



第3図 単体としての書籍を無料で供給することによる資源配分上の歪み

他の消費者や生産者に影響を与えることを意味する。損害を及ぼす場合は負の外部性、便益をもたらす場合は正の外部性と呼ぶ。負の外部性がある場合、個人はその全費用を負担しなくてもよいので、過剰な活動は続けられる。逆に、正の外部性をもたらすような活動は全ての便益を当該個人が享受できないため過少となってしまう。つまり、外部性が存在する時には、市場メカニズムでは資源配分上非効率的になる。それゆえ何らかの公的介入が正当性を帯びてくるのである。また外部性は二種に分類されるという。一つは、金銭的外部性、二つは技術的外部性である。前者は、市場の価格変化を通じて生じる場合（例：雑誌価格の高騰は図書館の収集方針に影響を及ぼす）、後者は、市場を通じない場合（例：読書活動は当該個人のためだけでなく社会全体にも影響を及ぼす）を指す。これら二つの外部性について検討を加えたい。

i. 図書流通市場の外部性

まず、図書流通市場における金銭的外部性を考えてみる。ただし、この側面はすでに政府の公的介入がなされていることに留意しなければならない。つまり、再販制度、委託返品制度を指す。これは、本来自由価格である図書が流通していく上で生じかねない出版者・取次・書店側の売上・在庫リスク、つまりは金銭的外部性を内在化せんと試みともとれる。ただし、この図書価格に対する政府介入により、負の外部性イコール図書の多様性が失われるということが解消されているか否かは明瞭ではない。

他方、技術的外部性においては、図書館も一定の介入をなしうる。つまり、専門図書の短期的需要不足という外部性である。これにより、中小出版社の淘汰を解消することがなしうるかもしれない。換言すれば、長期的な需要も見込んだ上で、図書館はこの図書流通の歪みという負の外部性は正のために介入する一定の根拠をもっているともいえる。ただしこの介入根拠は図書館の買支え力が前提となることは論を待たない。

ii. 図書館の外部性

補足的に、図書館のもつ外部性についても指摘

しておかねばならない。これには二つの可能性がある。一つは、負の金銭的外部性、他は、正の技術的外部性という問題である。前者は、図書館と図書市場とが代替的な関係である場合に生じる。すなわち、読者層の取り合いという市場との競合可能性を意味し、「単体としての図書」の側面を考える部分が大いだろう。後者は、図書館と図書市場とが補完的な関係である場合に起こる。これは、読者層の拡大につながっていくという市場との協調可能性を示唆し、「総体としてのコレクション」の要素が濃い。だが、この問題については論者により捉え方が異なってくるであろうから、一概に結論を導き出すことは避けねばならない。

d. 情報の不完全性・非対称性

第4点目は、情報の不完全性を政府介入の根拠とする見方である。これは、消費者側が不完全な情報しかもちえないという考え、市場のみでは情報の供給はあまりにも過少となってしまうという考えが前提となっている。この代表例は、レモン財あるいはレモンの原理と呼ばれる現象とされる⁹¹⁾。レモン財とは次のようなことを指す。取引される財の品質を売手のみが知っている場合、売手側はたとえ当該財が高品質であってもそれを買手側に証明するのが困難であり、また逆に低品質であったら当該財を高品質と偽る誘因をもつため、結果として市場に出回る財の質が落ちてしまう現象である。よりいえば、経済主体間で情報量が異なる状態のことを示す。

図書市場に限って見た情報の不完全性は、おそらく二点指摘しうる。一つは、図書内容＝情報と捉える場合、二つは、図書内容の情報＝情報と捉える場合である。前者の場合、例えば短期的な需要しかない専門図書の出版者の存在に、あるいは図書のショーウィンドウをもたない地域に住む個々人の存在に、情報の不完全性が生じている可能性がある。この側面に関しては、図書館が図書を収集・提供することで、情報の不確実さを解消し、出版流通・内容の多様性を保証することが理論的には可能であろう。後者の場合、図書を必要とする個々人に情報の不完全性が起こっている可能

性がある。この点に関しては、目録で所在情報を、書誌等で主題情報を提供し、不確かさを減少させようと実際面は抜きにしていえる。あるいは、図書市場に限らなくても図書館サービスは情報の不完全性の緩和に寄与しうる。上にも述べたが、そもそも情報は純粋公共財に近く、もう一人の個人に情報を与えることは、価値は別として、他人の情報量を減少させない性質をもつ。効率性の観点からすると、情報は無料で提供されるのがよい。よりいえば、情報を伝達するために実際にかかる費用だけが課されるべきとなろう。

このような意味からして、貸出サービスやデータベース利用などにより、消費者側が情報入手することで、情報の不確かさが緩和される側面もある。とはいえ、現実にはそのような図書館機能が働いているかどうかは疑わしい。むしろ、出版流通制度には公的介入が既に存在することもあり、市場自体で解決しうる部分が大きいのかも知れない。評価の分かれるところだろう。

4. その他の理論的根拠

市場の失敗だけでなく、その他にも公的介入の理論的根拠は唱えられている。表現を変えれば、パレート最適状態であったとしても、公的部門の介入を求める議論が存在していることを示す。以下では、分配の結果の問題と、価値財という側面の二点について若干ではあるが触れておく。

a. 分配の結果の問題

前提となるのは、市場経済から生ずる分配が社会的に公正であるとする理由は何もないとの考えである。経済がたとえパレート効率であっても、所得の再分配については何も語ることはできない。よりいえば、競争市場によって実現された効率性に基づく最適解が社会的な最適解と一致していない場合に介入根拠が求められる。図書館サービスについてみれば、例えばアウトリーチサービスが挙げられるだろう。所得階層での公平性という面での差を是正するために、効率性を抜きにしてサービスを行う根拠となりうる。しかし、公平性と効率性との間にはトレードオフの関係が存在する可能性がある。そこでの問題は、何

をもって公平と見なすかという点に連なっていく。けれども、経済学的観点からは、この問いに対する解は現状では導き出されていない。

b. 価値財

一般に価値財とされるものが存在する。それらは公的部門により消費を強制する財ともいえる。政府がある個人よりも本人にとって価値があるものを知っているということが前提となるが、このような考えは一般に温情主義（パターナリスティック）と呼ばれる。ここでの議論に則していえば、図書を読めとの論理は図書が価値財であると認識されている部分があることを示唆しよう。あるいは再販制度が厳として残存しているのは、価値財としての図書という捉え方が日本においては根深いということをも物語っているのかもしれない。となれば、図書館コレクションとしての図書は、一種の価値財と見なせなくもない。しかしこのような見解は、現在では根拠薄弱と見なされている。

5. 経済学的観点からの「図書館の公共性」

市場の失敗、所得再分配、価値財という点から捉えた公共図書館の理論的存在根拠は限定子付きなものに過ぎないことが明らかとなった。だが少なくとも市場との対比から、あるいは社会的効率性という観点から公共図書館の存在根拠を見出せることを示唆した。その可能性が「公共性」というキーワードである。ただし、これらの議論は主として社会的効率性という視座からなされている。従って、例えば効率と公正とのトレードオフの関係のように、解が導き出しえない領域が存在する。このような側面を、ここでは効率性と比して、社会的効果の側面と呼ぶこととする。

次節では、このような社会的効果の視座から図書館の「公共性」について補記していく。なお、「社会的効果」という語は、1章B節で使用した「対社会効果」とほぼ類似の意味合いで用いるが、後者はあくまで図書館を主体として捉えた場合の社会に対する効果、前者は社会という枠から照射した場合の図書館の効果というニュアンスを含ませている。

B. 社会的効果の側面から捉えた「図書館の公共性」

上では経済学的側面から図書館の「公共性」について触れた。ここでは次に、社会（哲）学的視座から図書館の「公共性」を概括する。主たる目的は、図書館における「公共性」議論の展開可能性に光を当てることにある。しかし、このような切り口は極めて大きなテーマであると同時に、議論自体は存在するものの⁹²⁾、図書館・情報学分野における理論的蓄積はまだまだ少ない。そのため、あくまで概観を軽く素描する程度に留めたい。

1. 「公共性」

社会学分野では一般に、「公共性」とは“17・18世紀のヨーロッパで成立した、政治的公論を形成する社会関係のこと”を指すとされる⁹³⁾。封建的支配が市民革命により崩れ去ったことに伴い、市民は公衆という存在となっていく。公衆としての市民は公論あるいは世論を形成し、自身らの意思を反映すべく公論を武器に公権力と対峙する。このような公論形成を媒介したのが、サロン、コーヒーハウス、新聞、雑誌などのメディアであった。自律した市民らは、空間的に散在しながらも、メディアや日常会話を介し、開かれた討論を展開していき公論形成の担い手となっていく。

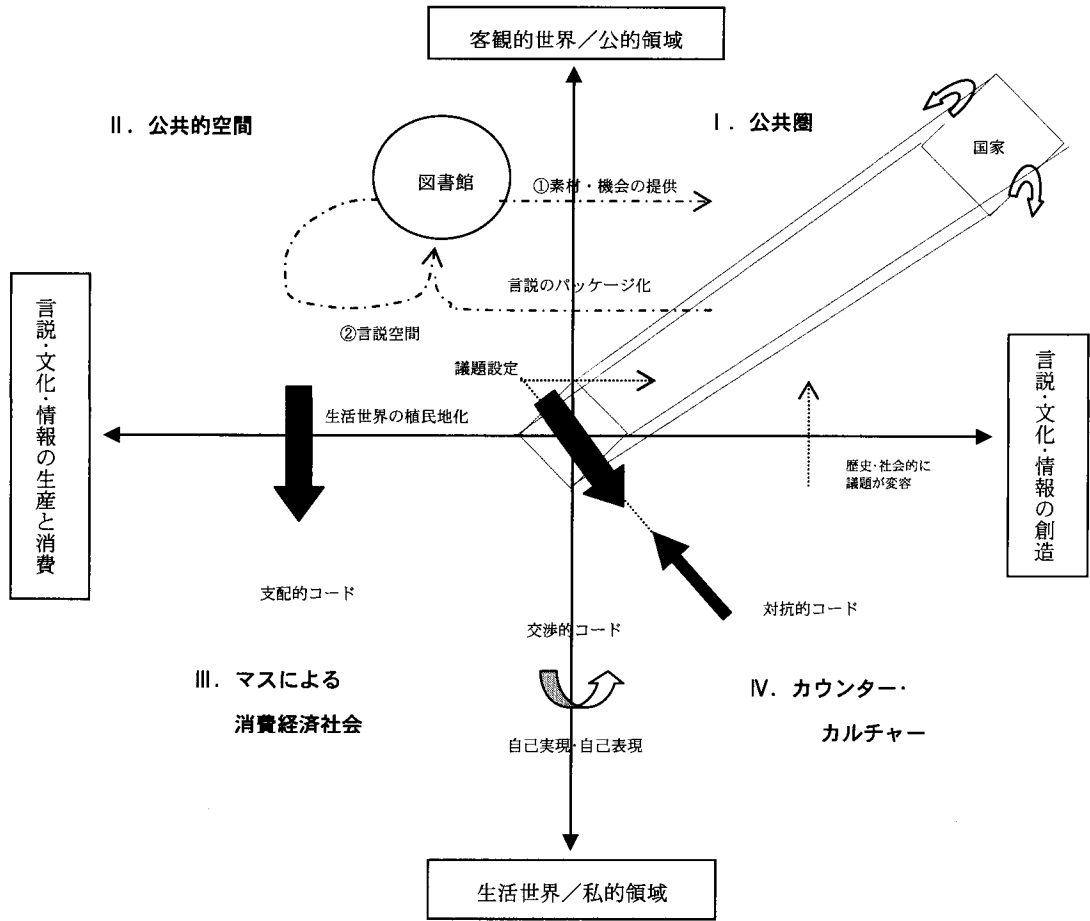
このような討論による合意、つまりは公論を政治的秩序の根幹に据えなければならぬとするのが、社会哲学者 J. Habermas の言である。だが彼はその著『公共性の構造転換』において、民主的な政治秩序の基盤となるべき公共性が現在では大きく変貌を遂げ、構造転換してしまったと主張した⁹⁴⁾。すなわち、大衆民主主義の浸透とマスコミの肥大化、ひいては国家の行政国家化・福祉国家化がその要因となったという。つまり、公権力側と市民側との言説力のバランスが不釣り合いなものとなつたのが現代社会だとする。よりいえば、公共性をどのように復権・保証するかということが今日的な課題となる。これは、今日の日本においても大きなテーマとなってきている⁹⁵⁾。本節においても、このような意味での「公共性」と図書館との関係を見ていく。すなわち、市民の公論形成

過程と公共図書館は関わっているのか、あるいは関わりえるのかという側面から述べていく。以下からは、公共図書館と公共性との関係概念の構図を描いた第4図をもとに議論を進める。

2. 公共圏と公共的空間

Habermas のいう公共性の訳語としては、日本においては公共圏という語が一般に当てられている⁹⁶⁾。言説の空間という意味を含ませた表現とあって差し支えない。だが、現実には公共性という言葉自体は多義的に用いられることが多い。特に日本においては、公的権力を指し公共性という言葉が使用される場合もある。ただし、本節で扱う「公共性」という語は、先に述べたような公的権力と距離をおく市民側の対抗的概念として捉えている。

斎藤は、この意味での公共性を二つに区分して考えるべきと説く⁹⁷⁾。一つは、複数形で扱う「公共 (publics)」であり、二つは、単数形で扱う「公共 (public)」を意味する。ここでもその論旨に与し、公共性を二分して捉えたい。つまり、前者に関しては、“一定の人々の間に形成される言説の空間”を指し、「公共圏 (Offentlichkeiten)」という語を使う。これは、特定の場所において、特定の人々により紡ぎだされる言説の空間である。第4図でいえば、第一象限に等しい。例として、市民運動やコミュニティ形成活動などが挙げられる。本項ではこの部分に公論あるいは世論が存すると考えたい。後者に関しては、“さまざまな「公共圏」がメディア（出版メディア・電波メディア・電子メディア等）を通じて相互に関係し合う、言説のネットワークの総体”を示し、「公共的空間 (Offentlichkeit)」という語を用いる。これは、不特定の場所において、不特定の人々により形成されていく言説の空間とあってよく、第二象限に相当する。具体的には、新聞、テレビ、インターネットなどが当該象限に含まれてこよう。なぜなら、情報（言説）を扱う産業・事業体の提供する財は、前節でも見たように、公共財としての情報（言説）という側面を有すからである。だからこそ、強い倫理性が問われるのである。おそ



第4図 公共図書館と公共性との関係概念の構造

らく公共図書館もこの範疇に入るかと思われる。

付随的に倫理性という点で述べれば、公共図書館はかなりの程度高いものを保持していると見なせなくもない。加えると、この図書館を含むマスメディアとしての公共的空間が肥大化することで「想像の共同体」を生むこととなり⁹⁸⁾、あるいはマス化・商業主義化していったことで大衆民主主義化が促進されていったといえる。これら第一第二象限は客観的世界、あるいは公的領域のベクトルに含まれてくる。

図中の第三象限は、文化を消費する存在としてのマスによる消費経済社会を意味する。換言すれば、受動的な存在としての大衆の無批判意識あるいは労働的（道具的）行為の領野を指す。労働的

行為とは、目的合理的であり成果志向的な行為・意識を意味している。これは、主体と客体との関係から成立しうる。また第四象限は、対抗的な言説を創造する可能性をもつ領域として、カウンター・カルチャーと呼ぶこととする。換言すれば、生活実感に根ざした意識的・無意識的な批判意識またはコミュニケーションの行為の領野を指す。

コミュニケーション的行為とは Habermas が導入した社会的行為の一類型である⁹⁹⁾。彼によれば、言語を媒介とし、行為者相互が了解していくことを志向し、互いのコミュニケーション能力によって相互的な調整を図る行為のことを意味するという。これは、あくまで主体と主体との関係か

ら成立しうる。両象限ともに、先と比較して、生活世界あるいは私的領域のベクトルに含まれる。なお、生活世界とはもともと E. Husserl の提唱した概念であるが¹⁰⁰⁾、ここでは日常生活とほぼ同義の語として扱う。

加えて、マトリクス上を横断する線についても触れておく。当該図では、第二第三象限の極を「言説・文化・情報の生産と消費」、第一第四象限の極を「言説・文化・情報の創造」と設定した。前者は労働的行為、後者はコミュニケーション的行為の側面を強調したかったゆえである。すなわち、生産と消費とは表裏の関係であり、同一性を帯びている。これは主体と客体との目的合理的な交換を前提としている。一方、創造は消費されることはない。模倣されることはあれ、創造は新たな創造を生む他にない。このことは、主体と主体との了解志向的なコミュニケーション的行為を前提としている。このような意味からマトリクスの外枠を設定している。また図中の言説とは、話されたことば、書かれたことばの総体を示す。文化は言説を通時的・共時的に捉えた場合、情報は言説を共時的に捉えた場合のことを意味している。

3. 生活世界の植民地化と対抗的コード

前項では、図中の各象限および各極の説明を行った。次には矢印部分について述べていくこととする。

a. 生活世界の植民地化

第二象限から第三第四象限に向けられた太線矢印は、図書館を含む生活世界の植民地化を表す。また、二次元マトリクスの上空に位置する国家からの矢印も同様の事柄を示す。生活世界の植民地化とは以下のようなことを意味する¹⁰¹⁾。

近代における「生活世界の合理化」は、一種のシステム合理化を可能にするが、このシステム統合は了解による統合原理と競合し、場合によれば逆に生活世界を解体するという反作用を及ぼす。(省略) これは、システムが自己本来の場である物質的再生産の領域にとどまらず、文化的再生産の領域に越境してく

ることを意味する。それが人格の形成に影響を与え、アイデンティティの危機が生じる時は、「内的植民地化」と呼ばれる。

より具体化して述べれば次のような事柄を示す。“家族は、企業に対しては商品の単なる消費者、公権力に対しては公的保障の単なる受給者(クライアント)に縮小する”現象、あるいは“大衆文化の消費の場としてのマスメディアは、有名人などの私的経験の単なる暴露(スキャンダル)の場となる”現象などを意味する¹⁰²⁾。繰り返しになるが、この生活世界の植民地化が公共性の構造転換をもたらしたと捉えられるのである。

このようなマスメディアあるいは国家の私的領域への介入を強調する考えは、図書館・情報学分野においても見受けられ、例えば Harris の指摘が挙げられる¹⁰³⁾。大雑把に述べれば、図書館は必ずしも価値中立的な存在ではなく、何らかのイデオロギーを有し、そのイデオロギーを大衆に伝達することで文化的再生産が生じているとの見解を指す。これは、図書館による生活世界の植民地化も現に起こってきたという事実を露としている。ただし現実社会は、生活世界の植民地化という単方向の太線だけで言説空間が成立している訳ではない。

b. 対抗的コード概念

ここでは、公的権力による生活世界の植民地化に対する私的領域側からの反応について触れておく。その際のご概念ツールとして、カルチュラルスタディーズの旗頭である Stuart Hall のコード論を援用することとする。そこでまず、このコード論について説明していく。

ここではカルチュラルスタディーズが何たるかということについては述べない。日本においては、80年代に解釈論的な枠組みをもつマスコミュニケーション研究として、90年代には差異の政治学研究として導入されたことを補記するに留めたい¹⁰⁴⁾。あくまで、そのフロントマンである Hall のいう「エンコーディング/ディコーディングモデル」の外枠を紹介することを目的とする¹⁰⁵⁾。手始めに、エンコーディングの意味すると

ころを述べたい。これは、伝達すべき内容をメディアがメッセージとして記号化する際に、そこに一定の意味付けを与える過程を指す。とはいえ、マスメディアを取り巻く政治・経済・文化的条件の多様性に応じてエンコーディングにも複数の可能性がある。しかし、全体としてはその社会の支配的イデオロギーの枠に沿ったものが優先されやすい。このことを優先的意味付けと呼ぶ。

だが、メッセージは一義的解釈を必然的に導くほどに自明なものではない。つまり、複数解釈の余地をもったテキストとして受け手に示される。そして受け手は各様の社会・文化的条件を背景とした独自の解釈を行う。この過程をディコーディングという。ここで受け手は刺激としてのメッセージに反応する受動的な存在ではなく、メッセージに意味を付与する能動的な主体として位置付けられる。だが、その際の主要なパターンは権力側がメッセージを込めた優先的意味付けを再生産する「支配的コード」だと見る。

とはいえ、この他にも読み込み過程は存在する。それらを、「交渉的コード」、「対抗的コード」とHallは区分した。前者は、優先的意味付けを一般的には受入れながら部分的に対立的な読み方をするディコーディングを示す。後者は、優先的意味付けと真向から対立するディコーディングを意味している。つまるところ、これら3つのコードのせめぎあいの中で解釈をめぐる闘争のプロセスを見ていかんとするアプローチであり、また文化というものは多層的な戦略の場であるという視点から生み出された考え方といえる。

このような概念と連動させて、図では、第三象限における主なディコーディングを「支配的コード」、第三象限から第四象限に移行する段階におけるディコーディングを「交渉的コード」、第四象限におけるディコーディングを「対抗的コード」と設定した。「支配的コード」からは生活世界の植民地化の太線に対する線は存在していないこと、逆に「対抗的コード」からはカウンターとしての矢印線が伸びていることが図から窺えよう。つまり、受動的な存在としての大衆による消費経済社会は、マスメディアによりほぼ植民地化されている

ことを示す。一方、自己実現・自己表現という転換要因により、カウンター・カルチャーの領域に移行した場合、そこには強い読み込み過程が存在してくる。このことは、生活世界の植民地化だけで事態を把握することはなしえないことを意味している。換言すれば、言説空間は社会的相互作用により構築されていくものなのである。これは、上空に位置する国家との関係についても当てはまる事柄だろう。

c. 議題設定と議題変容

補足的に、単点線矢印についても触れておく。一つは、第四象限から第二第一象限へと進む線、二つは、第四象限から第一象限への上向きの線である。前者は、上述した対抗的意味付与作業により、公共圏が導き出される可能性があることを示唆している。だが同時に、公論の軸となる議題は第二象限によって設定されている。これは、マスコミュニケーション効果研究において提唱されたメディアの議題設定機能を示す¹⁰⁶⁾。その骨子は、ニュースや報道が繰り返し流されることで受け手側の話題や議論の争点がある程度決定されてしまうという仮定に存する。つまり、対抗的コードはあるものの、対抗する議題自体は公共的空間によって設定されていることが多々あることを表す。後者の矢印は、歴史・社会的に議題が変容を見せる場合もあることを意味する。例えば、フェミニズム・ジェンダー問題や環境問題などが挙げられよう¹⁰⁷⁾。すなわち、私的領域における議題が開かれた公共圏へと昇華していくことも当然考えられるのである。

4. 公共図書館と「公共性」

ここまで図4の概観を素描してきた。次には、図書館と公共性との関係について述べる。裏返せば、社会的効果という側面から捉えた「公共性」という社会的存在根拠を簡単ではあるが探っていくこととする。従って、議論は図4中の第二象限を軸に転回させていく。

a. 公共圏を形成する素材・機会を提供する図書館

ここでは、公共圏を市民が形成していく上で必

要となる素材・機会を図書館という制度が保証している点について述べたい。これは、議論に素材・機会を提供する制度という側面であり、図4では図書館から公共圏へと伸びた線①を指す。再度、公共圏の特徴を記せば、特定の人々がコミュニケーションの行為により特定の開かれた場所で紡ぎだす言説の空間、となる。このような条件の確立に図書館は次の点で寄与しうる可能性をもつ。すなわち、議論を形成していく上での議題・素材(図書や雑誌等)あるいは機会(場としての図書館)を提供しうる点、言語によるコミュニケーションが円滑に進められるにはある程度の語彙力(図書・雑誌・データベースなどから得られた情報量)が必要となる点、公開無料原則により誰にでも開かれた機会を提供しうる点などが考えられる。

F. Websterの言に従えば、議論の素材となる“情報が公共圏の核”となるのである¹⁰⁸⁾。となれば、図書館の情報提供機能は、公共圏ひいては市民による公論の形成に理念的には必要不可欠といえる。そして誰にでも開かれた空間は、公共圏を形成していく上で有益な機会となる。つまり、図書館は所蔵する資料により公論形成を導出しうる可能性をもつ。ただし逆説的に述べれば、公論形成の導出を可能とするような積極的働きかけ、質ある資料の提供が欠かせないことは論を待たない。

①の側面においてはもう一つ処理すべき問題点がある。つまり、素材提供機能そのものがもつシステムの性格は無視しえるのかという課題を指す。換言すれば、生活世界と対抗する行政側が設置し、素材・機会を提供しているということをもどように捉えればよいのかという問いである。確かに、権力側が収集・蓄積したものがエンコーディングされ提供されるのだから、優先的意味付けに基づく読み込みが支配的であるかもしれない。この点を強調すれば、先のHarrisの議論に連なっていく。とはいえ先述したように、現実には優先的意味付けと対立する交渉的および対抗的コードが厳として存在する。

利用者が自身の意思で欲する図書・情報を求め

に行く場という意味で、図書館は双方向的な要素を強くもつ。収蔵能力や検索システム等の影響から議題はある程度設定されてしまう部分はあるものの、それでも利用する側の読み込み能力は相対的に高いといえるだろう。つまり、市民対権力側としての図書館というレベルで捉えれば、完全とはいえないが、ある程度この問題はクリアされると主張しえる。例えば、ある社会問題が浮上し、市民側が行政側に対して、了解志向的なコミュニケーション行為に基づき具体的な解決案を提示しようとする際、理論武装として図書館がもつ素材を活用することは、まさに対抗的コードに基づくディコーディングを行っている証左となろう。または公共圏確立の道具立てを市民自らが準備したということの意味しよう。

すなわち、図書館は公論形成のための素材・機会を提供しているものであり、さらには公共圏を可能ならしめるための制度的基盤と理念的には見なしうる。あるいは、このことが情報公開制度と図書館という文脈での基礎的な根拠として挙げられるのかもしれない。

b. コレクション=言説空間としてのメタファ的図書館

図書館と公共性との関係についての第二点目として、コレクション自体が言説空間となっていることを指摘したい。これは、図中において図書館から図書館へと結ばれてある曲線矢印、および公共圏から図書館へと伸びている矢印②を示す。

書物という書かれたものを、他者の存在を前提に(あるいは相互理解しようとする意思が前提のもとで)言葉を介してなされるコミュニケーションとして捉えたとしたら、図書館はまさに通時的にも共時的にも開かれた言論活動を保証する制度と捉えうる。単純化していえば、右の図書もあれば左の図書もあり、何らかの問題を異なる角度から論じた図書も建前上保有する。理念的には良質なフィルターにかけられ、主題ごとにコレクション化された公論が束ねられている。また言葉を用いた討論がメタファ的にコレクション内で行われていると見なせなくもない。

再度、公共的空間の定義を記すと、不特定の

人々が不特定の場所において形成していく言説の空間、となる。図書館コレクションはまさにこの定義に合致していることが再確認しえる。すなわち、図書館コレクションは時空間を越えた言説空間であり(時間軸を有す特定しえない討論の場)、不特定の人々(多数の著者)によってそれらは形作られていく。さらに図書館は、他のメディアと比較して、公的サービスである以上高い倫理性を要請されている。それにより、理論的には良質なフィルター機能を通じた資料の保存・提供が可能となる。となれば、第二象限自体の自浄作用力をあわせもつといえる。しかもそれは公開という原則付きで行われる。従って、対抗的読込み作業が他のメディアと比較して容易となり、公論形成への足掛かりが導き出しやすい。加えれば、このような意味でのコレクションは矢印①として公共圏の形成に役立てられていく。裏返せば、矢印①は矢印②なしには成立しえないことが指摘しうる。さらには、公論となった議題は公共的空間におけるテーマへとフィードバックしていく。具体的には、言説がパッケージ化されていく。次いで、パッケージ化された言説は、単体の図書として、再び図書館のコレクションへと循環的に包含されていくのである。

より現実社会の文脈で言えば、いわゆる良質だが短期的には売れない図書を出版する中小出版者を支えるという意味からして、図書館は言論空間の形成に一役も二役もかうことが可能である。つまり、公共的空間としての図書館コレクションは、他のメディアとは質の異なる資料が求められているといえ、また公共圏形成のための素材を収集しておく必要があるといえる。この条件が整えられた時に初めて、図書館が公論形成に関わりをもつことが可能となるのである。

5. 日本における「図書館の公共性」

ここまでの議論に従えば、理論的には図書館は公論形成過程に寄与しうるといえる。その要件は、公論形成に役立つコレクションが存在すること(矢印②)、それらコレクションを介して素材・機会を市民に積極的に提供していくこと(矢印

①)、となる。だが、こと日本においては両要件とも不完備な状態にある。矢印①に関しては、これまでほとんど省みられなかった機能といえる。今後は、地域課題解決へ向けての運動などに関わっていく方向性が望ましいといえよう。でなければ、積極的な意味での「図書館の公共性」は主張しえない。矢印②に関しては事態が深刻さを増している。つまりは「無料貸本屋論」で提起されたような図書館コレクションに期待される「公共性」への疑念が生じていることを指す。換言すれば、矢印①を導く条件をもった言説空間が保持されなければならない。そうでなければ、図書館は公論形成に関与しえないばかりでなく、存在意義自体が疑問視されかねない。さらに実践的な視座からいえば、選書論を戦わせるというよりはむしろ、コレクションの質や多様さを吟味・調査しなければならない時期にさしかかっていると思われる¹⁰⁹⁾。

C. 社会的存在根拠に立脚した経営学的最適解

本章では、経済学および社会学的視座から「図書館の公共性」について整理した。前者の社会的効率性という観点からは、少なくとも市場とは異なるコレクションでなければ正当性は主張しえないことを指摘した。後者の社会的効果という観点からは、公論形成に寄与しうるコレクション構築が肝要であることを論じた。だが、双方の結論ともに留保条件を付けておかねばならない。つまり、あくまで理念的な次元での可能性を述べたに過ぎないことを指す。現実には、「貸出の市場化」に伴いコレクションは市場と競合する恐れが生じている。またそれを受ける形で、公論形成のための素材であるべきコレクションは、大衆によって消費される商品財的側面に傾いている嫌いがある。すなわち、図書館の社会的存在根拠である「公共性」に立脚した経営体制が確立されていないことを意味する。だからこそ、外部環境適応に失敗しているのである。

I章では、このような外部環境適応の失敗を解消することを狙いとし、マーケティング概念導入の必要性を説いた。次いで本章では、「公共性」と

いう外部環境適応に失敗している源、裏返せば社会的に要請されている成功条件の部分を整理したといえる。となれば、さらなる段階としては、図書館を主体とした場合の経営学的な最適解を導き出すための方向性を提起する必要がある。換言すれば、社会からの期待と図書館経営の実際とを合致させることで、外部環境に適応することが可能となると思われる。そこで、社会的存在根拠である「公共性」に立脚した経営学的最適解導出への方向性について、次章からは論じていくこととする。

III. 競争分析の視座： 外部環境適応へ向けて

外部環境適応を目的とする図書館マーケティング論の根幹は「公共性」に存する。「公共性」とは社会から要請された図書館像と等しい。逆に図書館を主体として考えれば、「公共性」を軸にした経営体制、コレクション構築、サービス提供が期待されているといえる。だが実際には、この「公共性」の部分が綻びを見せはじめたがゆえに、外部から疑念の声が生じているのである。だからこそ、「公共性」に基づき、対社会を第一義とした効果的効率主義を理念とする図書館マーケティング概念を導入する必要がある。そして、これを現実レベルで実践するには対ステークホルダーの視座をも取り入れておかねばならないことは繰り返し述べてきた。

つまり、図書館マーケティング概念をステークホルダー志向と定義し、効果は「公共性」に根付いたものでなければならぬと仮定すれば、ステークホルダーとの関係性に目を向けた戦略的経営の必要性が高いといえ、そのためにはまず、図書流通業界の構図および競合可能性（公共性の歪曲部）を把握し、市場を意識した戦略的ポジショニングをとるべきといえる。

そこで本章ではまず、ステークホルダーとの関係性構築の意義、定義、方向性についてA節で整理する。次いで、B節では戦略的ポジショニングの意義、定義、方向性について述べていく。これら作業により、概念レベルでの図書館マーケティ

ング論が一応の完成をみることとなろう。だが、問題はこの概念を実践レベルに落とすことにある。すなわちマーケティングミックスに代表されるように、手法レベルの図書館マーケティング論については触れていないことを指す。そこでC節では、マーケティング手法確立のための足掛かりとして、競合可能性を見極めること、業界構図を把握することを目的とした競争分析の枠組みについて論じる。外部環境の実際を明瞭にしないことには、図書館マーケティング概念を戦略として実行していくことは不可能なゆえである。つまり、本章は戦略実行への橋頭堡を築く試みと位置付けられる。

A. ステークホルダーとの関係性構築

まず、ここでは図書館におけるステークホルダーについて再整理しておく。

1. ステークホルダー概念

I章においてもステークホルダーとの関係性構築が必要なことに関して述べた。では、ステークホルダーとは何を指すのか。ステークホルダーの定義として、当該理論の先駆者とされる経営学者 R. E. Freeman は、“ある組織におけるステークホルダーとは、組織目標の達成によって、影響したり、あるいは影響されたりしうる集団、または個人のことを指す”という¹¹⁰⁾。さらに彼は、現代の企業はこれらステークホルダーとの関係性を構築しなければ社会的に正当化されないと説く。

このような概念は、先にあげた関係性マーケティングの議論が生じる以前から、経営学分野のビジネス倫理の領域においてステークホルダー理論として提起されていたものである¹¹¹⁾。この理論の主張を一言で表すとしたら、次のようになる。倫理的な企業経営とは、株主（ストックホルダー）の利益のみに関心をおくのではなく、従業員や消費者、供給業者、地域コミュニティなど、利害関係者（ステークホルダー）全体の利益を最大にすること、となる¹¹²⁾。当該理論の根底を流れるのは、企業は社会を構成する一要素に過ぎないとの考えにあるかと思われる。換言すれば、企業の

社会的責任は強く問わなければならない問題とする発想である。

確かに、ある事業体は様々な他の組織・個人との関係性の上で成り立つ。だからこそ、利害を共有しあっているステークホルダーをも視野に入れた経営が望まれる。ただし、おそらく本項で取り上げるべき問題は二つに集約されるだろう。つまり、一つは、企業の倫理面での議論の高まりと比較して公共図書館の社会的倫理性はどこまで真摯に問われてきたのだろうか、あるいは、では誰が図書館のステークホルダーなのか、ということを目指す。

一つ目の問題は一概に論じえない。確かに、図書館業界は『図書館員の倫理綱領』や、『図書館の自由に関する宣言』を掲げてきた。だが、現実にはどうだろうか。対利用者との関係、特にプライバシーの問題などが強調されすぎてはこなかったか。逆に、対ステークホルダーとの関係は真剣に議論されてきたとはいえないのではないか。よりいえば、出版者・著述業者から「貸出の市場化」に対する疑念が起こっていることは、ステークホルダー概念が看過されてきた証左と見なせなくもない。

二つ目の問題についても断定的な答は見出しにくい。ステークホルダー理論においてもこの点は指摘されている¹¹³⁾。どこまでをステークホルダーとするかは論者・環境によって異なるのである。よりいえば、何を問題とするかによって、含むべきステークホルダーを便宜的に定義していく他ないといえる。そうでなければ、実際的な概念ツールとはいえないからである。そこで次には、図書館におけるステークホルダーを便宜的に設定することを試みたい。

2. 公共図書館のステークホルダー

図書館・情報学分野においてもステークホルダーという語が用いられることがある。特にそれは評価研究の領域で確認しえた。その骨子は、図書館を取り巻くステークホルダーの視点から、ボトムアップ的に図書館サービスの評価を行わんとする試みである。

例えば、双方とも大学図書館を対象としたものだが、R. J. CullenらやJ. Crawfordらの調査が挙げられる^{114), 115)}。前者におけるステークホルダーという語の指すところは、資金提供者、上級図書館職員、その他図書館職員、教員、大学院生、学部学生の6種と設定されていた。また後者では、パートタイム学生、フルタイム学生、パートタイム院生、フルタイム院生、大学院研究生、研究員、大学教員、上級図書館員、その他図書館員、大学管理者の10種とされていた。大学図書館を想定していることもあり、これらステークホルダーの範囲は、先に示した定義からすると、極めて制約された捉え方といえる。すなわち、資金の供給者および利用者限定されてステークホルダーという語が用いられていると整理しえよう。だが公共図書館に限ってみれば、これだけでは不十分に過ぎる。例えばKinnellは、民間部門と継続的な比較を行わなければ公共図書館サービスの質は保証しえないことを指摘している¹¹⁶⁾。

図書館は今や、他の資料提供者および情報提供者と比較した上で、自身のサービスを評価することを要請されている。例えば、書店、データベース提供者、民間のビジネス情報提供者を指す。公共サービスは民間とは異なるという指摘があるにも関わらず、実際には、書店や出版者のような営利的活動、付加価値的なビジネス情報サービス、商業ベースのビデオやCDの貸出を発展させていく方向性に傾いている嫌いがある。(省略)顧客およびステークホルダー双方にとってのサービスの質とは何かをより深く考えていく必要性があるろう。

すなわち、公共図書館のステークホルダーには代替的な業者も含めておく必要がある。なぜなら、書店や出版者等から評価されない図書館サービスに「公共性」があるとは思えないからである。これは、市場への配慮という倫理だけにとどまらない。自身の存在基盤・強みを強化していく契機となりうることも示唆している。このような意味

から、公共図書館のステークホルダーを便宜的に設定しておく。含まれるべき対象は、資料・資金を供給する関係にあるもの（行政・出版者・著述業者等）、資料を利用する可能性をもつ関係にあるもの（利用者・未利用者・地域コミュニティ等）、代替的・補完的な関係にあるもの（書店等）、そして図書館内部に存するもの（職員・他の図書館等）と考えたい。

3. 利害の調整

マーケティング分野においてもステークホルダーを対象とした議論が展開されてきた。ステークホルダーとの関係性を築くことなしに成長はありえないとの論である。マーケティング分野の大家とされる Kotler も、ステークホルダーを視野に入れたマーケティングの重要性を指摘している¹¹⁷⁾。また R. L. Miller らは、各ステークホルダーと価値を交換することで利害は調整しようと説く¹¹⁸⁾。交換概念はステークホルダーとの関係についても拡大援用しようという論理展開である。交換理論の限界（短期的な関係が強調される危険性）については先に触れたものの、関係を築く手掛かりとしては有益な発想かと思われる。

ただし、望むべきは長期的な関係性の確立である。角瀬らは、ステークホルダーとの関係性構築戦略としてのマーケティングの意義は次の3点に存すると指摘している¹¹⁹⁾。つまり、当該関係者との関係を総合的に改善する点、社会規範との逸脱を克服しよう点、社会的イメージの戦略的形成を進める点、の3点を指す。この指摘を公共図書館の文脈で解釈するとどうなるか。

a. 当該関係者との関係を総合的に改善する点

公共図書館は一般に内部志向に陥りがちである。対利用者の関係が過度に強調されるのはその証左である。とはいえ、対利用者のみを考え利用率を高めていけば、現体制での行政側の評価も高くなる。利用者・図書館・行政だけをとってみれば発展・成長と見なせなくもない。しかし、このような内部志向の進展は外部環境とのズレを生む。「無料貸本屋論」の台頭はその具体例といえるだろう。だからこそ、ステークホルダーとの関係

を長期的に築くというベクトルを経営姿勢に含める必要がある。長期的な関係性構築であれば、短期的なズレの修正がきくのである。

b. 社会規範との逸脱を克服しよう点

公共図書館は、利用者と資料を結ぶといった使命に強く支えられている。このような情熱は過度に強調される場合があり、時として社会規範との逸脱を生むことがある。例えば、著作権と絡むコピー問題を想起されたい。使命に固執するあまり、問題なしと正当化する傾向も見受けられる。だが、それにより社会規範との軋轢がもたらされることに注意を払うべきだろう。意識的にステークホルダーを同定し、それらとの関係性を構築していく必要がある。でなければ、長期的に見て社会的に意義のある存在とはなりえない。

c. 社会的イメージの戦略的形成を進める点

公共図書館のイメージについては、おそらく一般的にあってあまり好ましい意見は導出されないだろう。しかし、社会的存在である限り、社会的イメージの悪化は、その存続にとって致命的となる。仮に「無料貸本屋」的イメージが市民の間にも蔓延したとすると、公的に運営されていることの意義さえ問われかねなくなってしまう。戦略的に、利用者だけでないステークホルダーに「公共性」を強く訴えていく必要がある。これはまた、自身の位置付けを再考する契機ともなりうる。

ステークホルダーとの長期的な関係を築くということは、それぞれの利害を調整するということと等しい。利害を明らかにし、利害の衝突を回避し、相互の益を高めることで関係性は良好なものとなる。このような姿勢をここではステークホルダー・アプローチと呼ぶこととしよう。次なる課題は、ではステークホルダー・アプローチに基づいた場合、社会における公共図書館のポジションをどのように具体化すべきか、何と具体化すべきかということとなる。次節ではこの問題について述べていく。

B. 公共図書館のポジショニング戦略

生存競争に打ち勝つためには、その効果を如何に社会に訴えかけていくかという戦略こそが肝要

である。その際に、マーケティング概念が導かれてくるのである。外部環境適応の経営機能はマーケティング概念に包含しうる。けれども公共図書館は、まずもって効果そのものの定義付けが必ずしも明瞭でない。そのため、戦略自体が描きにくいかもしれない。だが先に論じてきたように、「公共性」に基づいていること、ステークホルダーに評価されることが図書館の対社会に関する効果の要件とはいえる。これら要件に基づき、図書館は独自のポジショニングを取るべきである。ポジションが確立しなければ、マーケティングの実践は可能とならない。そこで、本節では「公共性」に立脚した、ひいてはステークホルダー・アプローチに基づく公共図書館のポジショニング戦略について整理する。

1. ポジショニング戦略

日本企業の国際競争力の脆弱さを分析した M. Porter および竹内は、その敗因として日本企業が独自のポジションを獲得するのではなく、一般的な模倣戦略を取る傾向にあったことを挙げている¹²⁰⁾。あるいは行政に関しても、独自のポジショニング戦略を行わなかったことが制度疲労につながった原因との指摘もなされている¹²¹⁾。単純化していえば、中央集権型ではなく、地域独自の個性を打ち出した行政でなければ、地方分権は成立しえないとの発想である。確かに、自身の相対的位置付けを明確化せずして、外部環境には適応しえない。一般に、ポジショニングとは以下のことを意味する¹²²⁾。

市場における競争製品に対する自社製品の差別的な位置付けや、さらには企業（活動）そのもの、あるいは広告コンセプト等々、さまざまなものについての位置付けを意味して用いられる。同質化が進展する中で自社の位置を明確にし、効果的かつ効率的なマーケティング活動を展開するための適切かつ必要な作業である。

本論で取り上げるべきは、個々の製品レベルの

ポジショニングではない。公共図書館という組織あるいは総体としてのサービスの位置付けである。特に図書関連のサービスは、同じ製品を扱っているだけに市場との類似化が生じやすいのかもしれない。そして現に「貸出の市場化」として同質化が進行しつつある。仮にこのようなポジショニングであれば、「公共性」に対する疑念は増幅しかねないことは再三論じてきた。だからこそ、ステークホルダーを意識したポジショニングを公共図書館は選択すべきである。本論で定義した図書館マーケティング概念を具体化していくための土台を築く必要がある。マーケティングの実践という課題はその先に存する。

2. 公共図書館の戦略的ポジショニング

図書館法第二条第一項では公共図書館の目的として教養、調査研究、レクリエーションが掲げられているのは周知のとおりである。さらに、近年では地域の情報推進化拠点となるべきとの声も挙がっている。また日本においては生涯学習施設として図書の貸出に焦点を合わせるといった明確な使命が社会的に認められていると見なせなくもない。とはいえ現実には、図書以外の貸出サービスや児童向けサービス、多文化サービス等々が挙げられるように、各種サービスが総花的に導入・計画されていることは否定のしようがない。加えて、「貸出の市場化」に対する懸念が浮上し始めてきている。

これらはポジショニングの不確かさに起因すると思われる。何を、誰に、どのように、という問いは「すべての人にサービスを」という題目にかき消されていく。確かに、使命としては崇高なものである。だが、各館の経営レベルにおいては、明確なポジショニングなしに有益な効果は期待しえない。加えて、すべてに対応しようとすることは非効率さをもたらしかねない。さらに、ポジショニングの不明瞭さは低い認知度および期待度を生む。明瞭でないポジショニングに基づきプロモーションあるいはPR活動を進めたところで、その存在価値が明確に伝わらないのは必然的な帰結であろう。

確かに、このポジショニングの不確かさは、歴史的要因からくるもの、あるいは内在的なものと捉えることも可能だろう¹²³⁾。しかし、本論ではマーケティング概念導入により一定程度解決しようとする。つまり、効果的効率主義に基づき、マーケティング実践のプロセスを開始させる段階で、まずは自身の位置付けを明確化することによって、最大の効果を発現させるという道筋が明らかとなることを指す。

3. ニッチャー戦略

図書館マーケティング論でもポジショニング戦略の必要性について触れられることがある。例えば、E. J Woodらは、ポジショニングを“他者との比較を介して組織の強みと競争における現在の位置付けを査定すること”と定義し、その重要性を説いている¹²⁴⁾。だが、他者との比較を行い、サービスの評価を下すという姿勢は実際面においてはあまり確認しえない。他組織のベストプラクティスとの比較を介してサービスを改善していくことを目的とするベンチマーキング手法導入は図書館業界においてこれまでほとんど省みられることはなかった¹²⁵⁾。繰り返すが、市場との違いが鮮明でなければ、「公共」という冠を付与されている意義がない。「公共性」を強く打ち出したポジショニングが肝要なのである。そこで、Kotlerの見解を援用し、具体的なポジショニング戦略について以下に提起したい。

Kotlerによると、ポジショニング戦略には四つのタイプがあるという¹²⁶⁾。すなわち、マーケットリーダーの戦略、マーケットチャレンジャーの戦略、マーケットフォロワーの戦略、マーケットニッチャーの戦略を指す。

a. マーケットリーダーの戦略

最大シェア、最大利益、良好なイメージの保持を市場目標とし、自社の関連市場でリーダーシップを維持することを目的とする。基礎的な需要の喚起、新規顧客の開拓、技術革新によりさらなる需要の拡大を目指す。全体市場の拡大、現在のテリトリーの防衛、収益性の高いマーケットシェア増大を図る。

b. マーケットチャレンジャーの戦略

マーケットリーダーに対し追走する位置にある。市場シェアの拡大を市場目標とし、製品その他のマーケティングミックス手段による差別化を目指す。マーケットリーダーに対する攻撃、力の劣る同規模企業に対する攻撃、中小企業に対する攻撃を戦略目標とする。

c. マーケットフォロワーの戦略

リーダーを追走する位置にあるが、攻撃を行うことはなく模倣し追従する。自社の生存利潤の確保を第一義の市場目標とする。マーケットリーダーに倣い同様の価格と内容を提供していく戦略をとる。

d. マーケットニッチャーの戦略

利潤、イメージ向上を市場目標とし、ニッチ(隙間)市場の中でリーダー型の戦略をとる。基本は専門化することにある。特性として、利益が出るだけの規模と購買力をもつこと、潜在成長力があること、大手企業が関心をもっていないこと、当該ニッチに効果的に対応しうるスキルと資源を保有していること、大手企業の参入を防止する力を有すること、が挙げられる。

この論に従えば、公共図書館はニッチャー戦略を採用すべきである。なぜなら、公共経済学の観点から導き出された「市場の失敗」という問題意識と合致するからである。つまり、資源配分メカニズムとしての市場機構の欠落といった隙間の部分こそを、積極的に公共サービスは埋めていくべきという考えを指す。この戦略的ポジショニングにより、公共図書館の社会的存在根拠をより鮮明に社会に向けて訴えかけていくことが可能となる。市場とは異なるサービスをなすうるとの理解を得、独自の評価をうることができる。

Porterのいう“戦略の本質とは、自社を他社とは違ったものにすること”との指摘は、公共図書館サービスにもアナロジー化しえよう¹²⁷⁾。あるいは、別次元においては、対象顧客のターゲットとなるセグメントも明示化しえ、サービスの質をより高めていく契機となりうる。

このような戦略を選択することにより、「公共性」に基づく対社会的価値の形成・表示・伝達・

実現が可能となる。つまり、公共図書館を取り巻く顧客のみならず、ステークホルダーとの良好な関係性の構築が可能となりうる。公共図書館におけるポジショニング戦略の意義は、“競合関係というよりは、ポジショニングによって、他の図書館や類縁組織との協力（ネットワーク関係）をいかに築くか”というところに存するのである¹²⁸⁾。よりいえば、他組織とは異なる側面から公論形成（公共圏）に寄与しうるサービス、コレクションの提供・構築が現実のものとなる。

C. 競争分析の枠組み

ここまでで、概念レベルでの図書館マーケティング論の骨格を素描した。議論を簡単に再整理しておこう。

まず、現今の公共図書館サービスは外部環境適応に失敗していることを指摘した。それを受ける形で、外部環境適応を目的とする経営機能の導入の必要性を説いた。その機能がマーケティングである。さらに、概念レベルでの図書館マーケティングの要件として、「公共性」に基づいていること、対顧客でなく対社会効果を第一義に据えるべきこと、具体的にはステークホルダーとの長期的な関係性を築くこと、を示した。

また、外部環境適応の成功ひいては図書館マーケティング概念の根幹を成す「図書館の公共性」概念を整理し、公共図書館が社会から期待される役割は、社会的効率性という観点からは市場の失敗を是正すること、社会的効果という観点からは市民の公論形成に寄与していくこと、が挙げられることを指摘した。

次いで、このような社会的要請に対する図書館側の最適解についてより具体的に述べた。つまり、ステークホルダー・アプローチに立脚したポジショニングを取るべきとの考えを指し、ニッチャー戦略を提示した。

だが、前節までの議論はあくまで概念レベルでの話ということに留意されたい。すなわち、上にあげた図書館マーケティング概念、それにより導き出さるべきポジショニング戦略概念を、実践レベルの議論へと移し変える必要があることを指す。

マーケティングミックスはその後に展開すべきテーマと考えねばならない。換言すれば、マーケティング実践の橋頭堡を築かねばならない。よりいえば、図書館業界を取り巻く環境の分析、ステークホルダーの分析なしに、上述したポジショニング戦略は現実のものとなりえない。概念レベルから実践レベルへの掛け橋としての分析が不可欠なのである。そこで、最終部である本節においては、外部環境分析の枠組みを提示することを目的とする。

1. 競争分析の意味

I章において、マーケティングリサーチの枠組みに沿い、顧客だけでなく競争の構造や競争相手の分析を行うべきことは先述した。しかし、公共図書館には市場でいう意味の競争は存在しない。そのため、民間部門で応用されてきた分析をそのまま図書館調査に取り込むことには留保条件をつけねばならない。とはいえ、「貸出の市場化」を受けて、書店との競争が起こっているのではないかという声があがっているのも事実である。このような競合可能性は、「図書館の公共性」に対する疑念と等しいことは繰り返し論じてきた。

となれば、分析の焦点は、市場と対比させた場合の図書館の位置付けを鮮明化することにおかねばならない。より具体的には、市場と実際に競合しているのか否か、市場側からはどのように捉えられているのか、ということに主眼をおくべきだろう。なぜなら、その実際のあるいは心理的な競合可能性の部分こそが、外部環境適応の失敗部分あるいは失敗の遠因と見なしうるからである。外部環境適応の失敗の実態を明示化することなしに、それへの対処療法は描きえない。

競争分析を行う意義は逆説的である。再度、競争分析の定義を示せば、競争優位確立へ向けて、当該業界の競争構造を把握し、かつ競争相手との関係構図を明らかにすること、となる。つまり、本来的に市場との競争は回避せねばならない公的部門を対象とするにも関わらず、競争が生じているとの仮定のもと分析を行うことを指す。さらにいえば、競争が起こっていることを前提とする競

争分析を行い、結果として競争が生じている部分を同定、生じていない領域を確認していくのである。つまり、競合ありか競合なしか、という観点から公共図書館を取り巻く外部環境を探ることで、失敗部分・遠因を明瞭とし、それへの対応を提起することが狙いとなる。ただし、本節の目的は、あくまで外部環境適応の失敗つまりは市場と競合しているのか否かという点を分析する際の枠組みを提示する段までに留めたい。従って、実際の調査結果等に関しては稿を改めて報告する。

2. 競争要因

競争分析は、外部環境を理解する上で基礎的なものと考えられている¹²⁹⁾。なぜなら、仮にポジショニング戦略を策定していく場合、その競争状態（図書館では外部環境の状態）を決定する要因について把握しておかねばならないからである。競争戦略論で著名な Porter によれば、それら競争の要因は5つに集約できると説く¹³⁰⁾。つまり、既存競争業者間の敵対関係の強さ、新規参入の脅威、代替業者からの圧力、売り手の交渉力、買い手の交渉力、を指す。この内、競争業者、新規参入業者、代替業者は水平的競争要因として、供給業者、消費者を含む買い手は垂直的競争要因として分類しえる¹³¹⁾。この5つの競争要因はそれぞれ以下のようなことを意味する¹³²⁾。

a. 既存競争業者間の敵対関係の強さ

競争業者の数、それらの業界に対する関わり合いの程度、製品差別化の存在、撤退障壁などにより競争要因の強弱が決定する。競争業者の数が多く、かつ企業間の格差が小さいほど完全競争の状態に近づく（独占の裏返し）。特に、当該業界がいくつかの競争業者にとって重要ならば競争は激しさを増す。また、製品差別化が低ければ価格を軸とした熾烈な競争が生じる。逆に高くなると直接の競合関係は小さくなる。撤退障壁とはサンクコスト（埋没費用）の程度により決まるが、障壁が高い場合、弱小の競争業者は当該業界からの退出が自由とならない。そのため激烈な価格競争などが起こる可能性がある。

b. 新規参入の脅威

新規参入業者が増すほどパイの取り分が減少していく。このような潜在的な競争業者が、実際に当該業界に参入するか否かは参入障壁の程度により決定される。参入障壁は、規模の経済性および経験効果（後発組織は不利）、必要とされる投資資本量（リスクの高さ）、流通チャネルの排他性（独自のチャネル開拓の困難さ）、製品の差別化（ブランドやイメージ構築の難しさ）、政府の政策（規制による参入障壁）などが挙げられる。

c. 代替業者からの圧力

代替的な製品・サービスを扱う業者。少なからず業界の収益性に影響を及ぼす。代替品の相対的価格パフォーマンスがよければ当該業界の収益への圧力は高まる。また、代替品への切り替えコスト、買い手の代替品に対する選好も競争要因となる。製品・サービスが代替的であるということは、需要も代替しうることを意味する。

d. 売り手の交渉力

売り手は、買い手に対して、価格・品質面で脅しをかけることで交渉力を発揮しうる。供給業者は、自身の業界が集約体制にある場合、相対的に大きな力をもつ。それにより価格に影響が生じうる。また多様な納入先に販売している場合、ある特定の買い手集団は重要視されず、売り手市場となる。あるいは仕入先を変えるコストが高い場合にも、その力は高まる。

e. 買い手の交渉力

消費者を含む買い手は、値下げを要求し、品質・サービスの向上を要望し、業者を競い合わせる原動となる。買い手は次の環境にあるとき力を増す。つまり、購買規模が売り手側の総取引量の大部分を占める場合（交渉力の強さ）、売り手を代替しうる場合（買い手市場）、川下統合を行い製品の一部またはすべてを生産することが可能な場合（売り手排除の脅威）、買い手が十分な情報を持つ場合（根拠ある要求力の増大）を指す。

Porter は、これら5つの要因の強弱によって各業界の構造が決定されるとし、さらに、競争相手に比す優位なポジションを確保するという意味での競争優位確立のための競争戦略を実際に論

じていく¹³³⁾。ただし、ここで参考とするのは、上に挙げた競争要因を捉える枠組みに関してである。そこで次に、この Porter が提起したフレームワークに修正を加え、公共図書館の文脈における競争要因を仮想的に設定し、整理作業を行うこととする。

3. 公共図書館を取り巻く5つの仮想的競争要因

Porter が提唱した5つの競争要因に修正の手を入れ、公共図書館サービスに仮想的に当てはめてみたものが第5図である。図に基づき、当該業界の構図を概観してみたい。

a. 競争業者

図書館内での競争要因を意味するが、公共図書館という業界内において通常競争は存在しない。逆に市場と対比させた場合、公的部門による独占の状態にあるといえ、むしろ競争原理の導入が説かれることもある。とはいえ、一般に各図書館間には競争関係はなく、協働関係の確立が望ましいとされる。だが、公共図書館内部での揺らぎは指摘しうるかもしれない。つまり、電子図書館化、

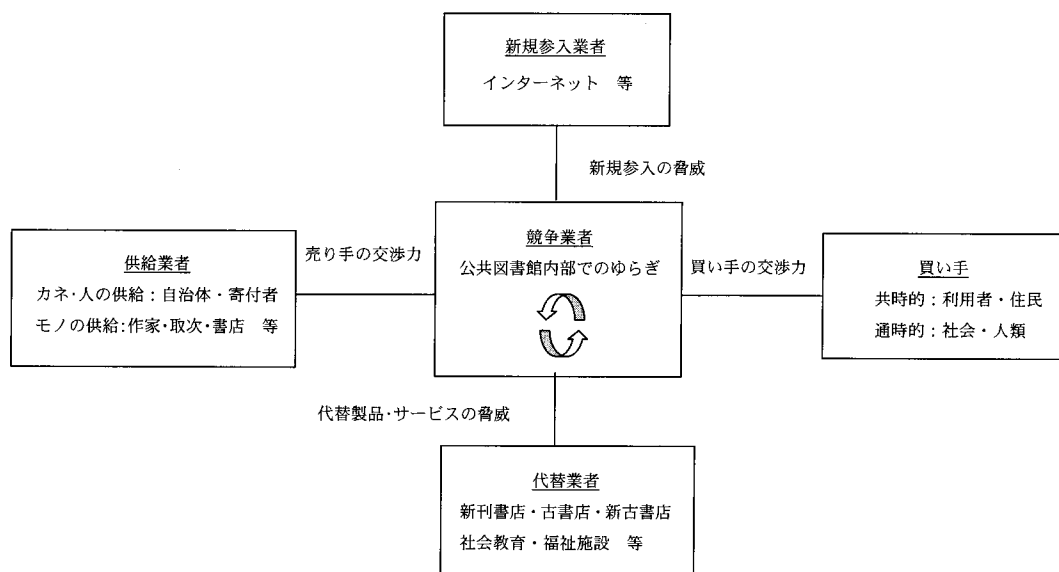
有料データベース導入、複写問題、成人サービス重視対児童サービス重視などの対立を指す。

b. 新規参入業者

仮に公共図書館を情報提供サービス機関と見なすならば、新規参入業者の代表格はインターネットであろう。あるいは他の新たなメディアも考えられる。その参入障壁はもろくも Web というテクノロジーによって撤廃されてしまった感がある。しかし、コレクションや司書の専門性を高く評価しうるならば、依然として経験効果などの障壁は保持可能ともいえる。ただし、不確実な要素が強く、かつ図書館側の取組みも万全とはいえない現状を鑑みると、現時点で関係性を明らかにすることは難しい。

c. 代替業者

経済学的に見て代替業者かどうかは判然としないが、一般には主たるアクターとして新刊書店が挙げられるだろう。あるいは、類似の製品を扱っているという意味で古書店・新古書店・貸本店も考えられる。特に、この新刊書店等との関係が近年、問題視されていることは再三にわたり触れてきた。関係性には不確実な部分が多く、実態調



第5図 公共図書館を取り巻く5つの仮想的競争要因

出典：Porter, Michael E. 競争の戦略. 新訂. 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳, ダイヤモンド社, 1995, p. 18.¹²⁷⁾を修正

査・分析はほとんど行われていない。また、社会教育・福祉機能という側面からすると、公民館や他の社会教育施設、福祉施設とも代替的な関係にあると見なせなくもない。

d. 供給業者

供給業者は機能面から2種に区分しうる。一つは、カネ・人の供給業者であり、自治体、寄付者、ボランティアなどを指す。特に自治体は設置母体という性質上、その交渉力はかなりの程度が高い。つまり、資料費の多寡の決定権、経営の裁量権も握られていることを意味する。ただし、その関係性を実証した文献は見受けられない。二つは、モノの供給業者であり、作家、出版者、取次、書店などを意味する。無論、建築・設備関連の供給業者、システムの供給業者なども含まれてくる。特に昨今では、供給業者としての出版流通業界から「貸出の市場化」に対する疑念が湧出してきている。また、図書館に対して、業務委託という形で民間MARCや選書の代替機能をも提供している業者も存在し、この意味での供給業者にサービスが左右されている嫌いもある。

e. 買い手

共時的には利用者、住民が含まれる。前者の利用者との関係については数多く調査がなされてきた。さらにいえば、かなりの交渉力を発揮していると捉えうる。つまり、利用者重視の経営体制として現出していること、リクエスト制度によりベストセラー大量複本購入を可能としていることなどを指す。利用者の顕在要求に図書館は左右されている。また、通時的には社会あるいは人類と表現しうるだろう。理念的には唱えられることはあるものの、サービス面では強く意識されていない。なお、競争の構造は顧客側の選好によって決定される部分も大きい¹³⁴⁾。つまり、図書を有料で買うことを好むか、無料で借りることを好むかといった点も図書館と書店との関係性に当然影響を及ぼす。従って、消費者側の視点から競合可能性を探ることも必要となる。

以上が公共図書館を取り巻く5つの仮想的競争要因である。この枠組みを用いることで、図書館の外部環境を分析し、適応への実践を図ること

が可能となるかと思われる。ただし、早急に対応すべきは現に外部環境適応に失敗している部分である。すなわち、図書流通小売業界との競合可能性に関してである。具体的には、代替業者に含まれる書店・古書店・新古書店・貸本店、モノの供給業者に入る著述業者・出版者・取次・書店との関係性を探る必要がある。前者は、代替業者と実際に競合しているのか否かということについて、後者は、市場との競合可能性に対する代替業者側および供給業者側の認識について立証・明示化することが肝要だろう。

さらに重要なことは、これらの競争分析の対象者が先に定義づけたステークホルダーと等しいということである。つまり前者は、製品・サービスが代替的・補完的な関係にあるものとしてのステークホルダー、後者は、資料を提供する関係にあるものとしてのステークホルダーと同義のことを指す。つまり、競争分析の枠組みに従い、ステークホルダーとの詳細な関係性を探っていくことが緊急の課題となっているといえよう。

注・引用文献

- 1) 上山信一。「行政評価」の時代：経営と顧客の視点から。NTT出版、1998、194p.
- 2) 上山信一。行政経営の時代：評価から実践へ。NTT出版、1999、226p.
- 3) 津野海太郎。だれのための電子図書館（HONKO 双書 H005）。大日本印刷、1999、217p.
- 4) 佐野眞一。だれが「本」を殺すのか。プレジデント社、2001、461p.
- 5) 能勢仁。「増加一途の図書館貸出冊数：書籍販売の伸びおびやかす一要因」。新文化。2000年4月20日
- 6) 日本ペンクラブ。PEN 声明：著作者の権利への理解を求める声明。2001-6-15、[2001-12-20]、<http://www.japanpen.or.jp/honkan/seimei/010615.html>
- 7) 林望。「図書館は『無料貸本屋』か」。文藝春秋、Vol. 178, No. 12, p. 294-302 (2000)
- 8) 楡周平。「図書館栄えて者書き減ぶ」。新潮 45。Vol. 20, No. 10, p. 116-123 (2001)
- 9) 垣口朋久。「公共図書館の理念と現実：津野海太郎「市民図書館という理想のゆくえ」論争再考」。図書館雑誌。Vol. 95, No. 5, p. 344-347 (2001)
- 10) 手嶋孝典。「図書館は『無料貸本屋』か」をめぐって」。図書館雑誌。Vol. 95, No. 6, p. 414-415 (2001)

- 11) 菊地明朗. “無料貸本屋”と言われた図書館へ”. 図書館雑誌. Vol. 95, No. 6, p. 416-417 (2001)
- 12) 松岡要. “図書館の貸出増加は書籍販売を脅かすのか：能勢仁氏の論文について”. 新文化. 2000年5月11日
- 13) Kotler, Philip. 非営利組織のマーケティング戦略：自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム. 井関利明監訳. 第一法規. 1991, p. 10, 694p.
- 14) Cronin, Blaise., ed. The Marketing of library and information services 2. London, Aslib, 1992. 604p.
- 15) “Theme issue:Marketing of Library and Information Services”. Library Trends. Vol. 43, No. 3. 1995. p. 289-509.
- 16) Walters, Suzanne. Marketing: A How-To-Do-It Manual for Librarians (How-to-do-it manuals for libraries, no. 20). NY, Neal-Schuman Publishers, 1992, 102p.
- 17) 宇治郷毅. “新世紀に望む国立図書館の課題と現状：第28回国立図書館長会議報告”. 国立国会図書館月報. No. 489, p. 4 (2001)
- 18) 高山正也. “専門図書館のサービスのあり方とその評価”. 日本農学図書館協議会会報. No. 49, p. 1-13 (1983)
- 19) 特集：図書館のマーケティング. 情報の科学と技術. Vol. 49, No. 2, 1999, p. 55-87.
- 20) Young, Heartsill, ed. ALA 図書館情報学辞典. 丸山昭二郎監訳, 丸善, 1988, 328p.
- 21) 公立図書館の経営調査委員会. こうすれば利用がふえる：公立図書館の経営. 日本図書館研究会, 1997, 240p.
- 22) 伊藤昭治, 山本昭和編. 本をどう選ぶか：公立図書館の蔵書構成. 日本図書館研究会, 1992, 256p.
- 23) 池内淳. “公共図書館における費用便益分析”, 日本図書館情報学会誌. Vol. 45, No. 3, p. 95-108 (1999)
- 24) 糸賀雅児. “図書館評価における「効果」の概念：library effectiveness 再考”. 図書館経営論の視座（論集・図書館学研究の歩み 第13集）. 日外アソシエーツ, 1994, p. 106-127.
- 25) Kinnell, M. “Marketing First, Promotion Later: A Review”. Outlook on Research Libraries. No. 11, p. 3-6 (1990)
- 26) Leerburger, Benedict A. Marketing the library (Professional librarian series). White Plains, N. Y., Knowledge Industry Publications, 1982. 124p.
- 27) Leerburger, Benedict A. Promoting and marketing the library (Professional librarian series), Rev. ed., Boston, Hall, 1989, 181p.
- 28) Kies, Cosette. Marketing and public relations for libraries (Scarecrow library administration series10). Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1987, 202p.
- 29) Hamilton, Feona. Infopromotion: publicity and marketing ideas for the information profession. Aldershot, Hants, England, Brookfield, Vt., USA, Gower, 1990, 281p.
- 30) Kinnell, M.; MacDougall, J. Meeting the marketing challenge: strategies for public libraries and leisure services. London, Taylor Graham, 1994, 165p.
- 31) Kinnell, M.; MacDougall, J. “Marketing Public Library Services: Opportunities for Change”. LibraryManagement. Vol. 13, No. 4, p. 22-32 (1992)
- 32) 柳与志夫. “図書館におけるマーケティングとパブリック・リレーションズの適用 (I)”. 図書館学会年報. Vol. 37, No. 4, p. 153-165 (1991)
- 33) 斎藤通貴. “図書館のマーケティング：顧客満足の視座”. 情報の科学と技術. Vol. 49, No. 2, p. 56-61 (1999)
- 34) Hernon, P.; Nitecki, D.; Altman, E. “Service Quality and Customer Satisfaction: An Assessment and Future Directions”. The Journal of Academic Librarianship, Vol. 25, No. 1, p. 9-17 (1999)
- 35) Nitecki, Danuta A. “Changing the concept of measure of service quality in academic libraries”. Journal of Academic Librarianship, Vol. 22, No. 3, p. 181-190 (1996)
- 36) Hebert, F. “Service Quality:An Unobtrusive Investigation of Interlibrary Loan in Large Public Libraries in Canada”. Library & Information Science Research. Vol. 16, No. 1, p. 3-21 (1994)
- 37) 根本彰. “ボルチモアカウンティ公共図書館のサービス戦略”. 現代の図書館. Vol. 32, No. 4 (1994)に収載. 元原稿は以下参照. <<http://plng.p.u-tokyo.ac.jp/text/BCPL/BCPL.html>>
- 38) Baltimore county public library’s Blue ribbon committee. 望みのものを提供する：住民のための図書館経営. 山本昭和, 井上靖代訳. 日本図書館協会, 1999. 165p, 128p.
- 39) Dessauer, J. P. “Are Libraries Falling Their Patrons?”. Publishers Weekly. Vol. 217, No. 2, p. 67-68 (1980)
- 40) Spiegler, Jerry. “BCPL: Road to Extinction”. Library Journal. Vol. 105, No. 1, p. 2 (1980)
- 41) Bob, Murray. “The Case for Quality Book Selection”. Library Journal. Vol. 107, No. 16, p. 1707-10 (1982)
- 42) Baker, Sharon. L. “Does the Use of a Demand-Oriented Selection Policy Reduce Overall Collection Quality?: A Review of the Evidence”. Public Library Quarterly. Vol. 5, No. 3, p. 29-

- 49 (1984)
- 43) Williams, Patrick. "8 正しい方向への第一歩 1980-1987". アメリカ公共図書館史: 1841年-1987年. 原田勝訳, 勁草書房, 1991, p. 181-194.
- 44) 藤原是明. "4 部第 12 章 図書館". 現代日本の産業別マーケティング. 尾崎真, 岩永忠康, 岡田千尋編. ナカニシヤ出版, 1994, p. 271-277.
- 45) Kotler, Philip. マーケティング・マネジメント: 持続的成長の開発と戦略展開. 第 7 版. 村田昭治監修. プレジデント社, 1996, p. 104.
- 46) 上田拓治. マーケティングリサーチの論理と技法, 日本評論社, 1999, p. 1.
- 47) C, Blaise. "The Marketing of Public Library Services in the UK: Practical Applications". *European Journal of Marketing*. Vol. 18, No. 2, p. 45-55 (1984)
- 48) C, Blaise. "Approaches to market research". *The Marketing of library and information services 2*. London, Cronin, Blaise, ed. Aslib, 1992, p. 474-485.
- 49) 高山正也. "専門図書館の利用者調査". 図書館利用者調査の方法と問題点 (論集・図書館学研究の歩み第 6 集). 日本図書館学会研究委員会編. 日外アソシエーツ, 1986, p. 101-118.
- 50) 永田治樹. "図書館のマーケティング". 情報の科学と技術. Vol. 49, No. 2, p. 62-68 (1999)
- 51) Childers, Thomas. "Evaluative Research in the Library and Information Field". *The Marketing of library and information services 2*. London, Cronin, Blaise, ed. Aslib, 1992, p. 498-516.
- 52) Line, M. B. "What Do People Need of Libraries, and How Can We Find Out?". *Austrarian Academic and Research Libraries*. Vol. 27, No. 2, p. 77-86 (1996)
- 53) 林 英夫, 上笹 恒, 種子田実, 加藤五郎編著. 体系マーケティングリサーチ事典. 新版. 同友館, 2000, p68.
- 54) Kotler, Philip. "第 8 章 競争の分析". マーケティング・マネジメント: 持続的成長の開発と戦略展開. 第 7 版. 村田昭治監修. プレジデント社, 1996, p. 165-200.
- 55) 河野昭三編. ゴーイング・コンサーンの経営学. 税務経理協会, 1996, 234p.
- 56) 嶋口充輝, 石井淳蔵. 現代マーケティング. 新版 (有斐閣 S シリーズ 10). 有斐閣, 1995, 292p.
- 57) Hernon, Peter; Whitman, John R. *Delivering Satisfaction and Service Quality: A Customer-Based Approach for Libraries*. Chicago, American Library Association, 2001, 181p.
- 58) Drucker, P. F. 現代の経営 (上) (下). 新訳. 上田惇生訳, ダイアモンド社, 1996, 2 冊.
- 59) 嶋口充輝. 顧客満足型マーケティングの構図: 新しい企業成長の論理を求めて. 有斐閣, 1994, 238p.
- 60) Kotler, Philip; Levy, Sidney J. "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, p. 10-15 (1969)
- 61) Shapiro, Benson P. "Marketing for Nonprofit Organizations". *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 5, p. 123-32 (1973)
- 62) Lovelock, C. H.; Weinberg, C. B. 公共・非営利のマーケティング. 渡辺好章, 梅沢昌太郎監訳. 白桃書房, 1991, 558p.
- 63) Kotler, Philip; Andreasen, Alan R. *Strategic marketing for nonprofit organizations*, 5th ed. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1996, 632p.
- 64) 嶋口充輝. 戦略的マーケティングの論理: 需要調整・社会対応・競争対応の科学. 誠文堂新光社, 1984, p. 35.
- 65) Weingand, Darlene E. *Marketing/Planning Library and Information Services*. Littleton, Colo, Libraries Unlimited, 1987, 152p.
- 66) Weingand, Darlene E. *Marketing for Libraries and Information Agencies (Libraries and information science series)*. Norwood, N. J., Ablex Pub. Corp., 1984, 130p.
- 67) Levi-Strauss, Claud. 親族の基本構造. 福井和美訳. 青弓社, 2000, 844p.
- 68) Orr, R. H. "Measuring the Goodnes of Library Services: A General Framework for Considering Quantitative Measures". *Journal of Documentation*. Vol. 29, No. 3, p. 315-332 (1973)
- 69) Drucker, P. F. 非営利組織の経営. 上田惇生, 田代正美訳. ダイアモンド社, 1991, p. 5.
- 70) 和田充夫. 関係性マーケティングの構図: マーケティング・アズ・コミュニケーション. 有斐閣, 1998, 235p.
- 71) 嶋口充輝. マーケティング・パラダイム: キーワードで読むその本質と革新. 有斐閣, 2000, p. 120.
- 72) Kinnell, M.; MacDougall, J. "CHAPTER2 Relationship Marketing". *Marketing in the not-for-profit sector*. Oxford, Butterworth - Heinemann, 1997, p. 13-33.
- 73) 柳与志夫. "5.3. 図書館のマーケティング". 図書館・情報センターの経営 (図書館・情報学シリーズ 4). 高山正也編. 勁草書房, 1994, p. 189-198.
- 74) Baker, Sharon L. *The Responsive Public Library Collection: How to Develop and Market It*. Englewood, Colo, Libraries Unlimited, 1993, p. 18-20.
- 75) Loynes, R.; Proctor, R. "The Effect of Reductions in Public Library Opening Hours on Book Issues: A Statistical Analysis". *Jounarl of*

- Documentation, Vol. 56, No. 6, p. 605-623 (2000)
- 76) Reichheld, F. F. 顧客ロイヤルティのマネジメント：価値創造の成長サイクルを実現する。山下浩昭訳。ダイヤモンド社, 1998, p. 358-363.
- 77) 根本彰. 情報基盤としての図書館. 勁草書房, 2002. 255p. 引用はそれぞれ p. 53, p. 253
- 78) 加藤寛, 浜田文雄編. 公共経済学の基礎. 有斐閣, 1996, 302p.
- 79) Harris, Michael H.; Hannah, Stan A.. Into the future: the foundations of library and information services in the post-industrial era. Norwood, N. J., Ablex, 1993, 182p.
- 80) 大谷康晴. “市場経済と「図書館の公共性」”. 三田図書館・情報学会 1998 年度研究大会 (1998 年 10 月 3 日)
- 81) 糸賀雅児. “地域電子図書館構想と〈無料原則〉のゆくえ (特別研究例会報告)”. 図書館界. Vol. 51, No. 4, p. 220-224 (1999)
- 82) Getz, Malcolm. Public libraries: An economic view. Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1980, 214p.
- 83) Sharma, K. R.; Leung, P. S.; Zane, L. “Performance Measurement of Hawaii State Public Libraries: An Application of Data Envelopment Analysis (DEA)”. Agricultural and Resource Economic Review. Vol. 28, No. 2, p. 190-198 (1999)
- 84) Vitaliano, D. F. “Assessing Public Library Efficiency Using Data Envelopment Analysis”. Annals of Public and Cooperative Economics. Vol. 69, No. 1, p. 107-122 (1998)
- 85) Vitaliano, D. F. “X-inefficiency in the Public Sector: The Case of Libraries”. Public Finance Review. Vol. 25, No. 6, p. 629-643 (1997)
- 86) 足立幸男. 公共政策学入門：民主主義と政策. 有斐閣, 1994, 240p.
- 87) 漆博夫. 医療経済学. 東京大学出版会, 1998, 288 p.
- 88) 谷口洋志. 公共経済学. 創成社, 1993, 322p.
- 89) Stiglitz, Joseph E.. スティグリッツ公共経済学 (上): 公共部門・公共支出. 藪下史郎訳. 東洋経済新報社, 1996, 346p.
- 90) 山田大門. 公共経済学. 日本経済新聞社, 1987, 209p.
- 91) 西村和雄. ミクロ経済学入門. 第二版. 岩波書店, 1995, 458p.
- 92) Williamson, M. “Social exclusion and the public library: A Habermasian insight”. Journal of Librarianship and Information Science. Vol. 32, No. 4, p. 178-186 (2000)
- 93) 見田宗介, 栗原彬, 田中義久編. 社会学事典. 縮刷版, 弘文堂, 1994, p. 281.
- 94) Habermas, Jurgen. 公共性の構造転換：市民社会の一カテゴリーについての探究. 第 2 版. 細谷貞雄, 山田正行訳. 未来社, 1994, 339p.
- 95) 花田達郎. “公共圏と市民社会の構図”. システムと生活世界 (岩波講座社会科学の方法: 第 8 巻). 岩波書店, p. 42-83.
- 96) 花田達郎. 公共圏という名の社会空間：公共圏, メディア, 市民社会. 木鐸社, 1996, 337p.
- 97) 齋藤純一. 公共性. 岩波書店, 2000, 120p.
- 98) Anderson, Benedict R. O'G. 想像の共同体：ナショナリズムの起源と流行. 増補. 白石さや, 白石隆訳. NTT 出版, 1997, 348p.
- 99) コミュニケーション的行為の理論. 河上倫逸, M. フーブリヒト, 平井俊彦訳. 未来社, 1985-1987, 3 冊.
- 100) E. Husserl. ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学. 細谷恒夫; 木元元訳. 中央公論社, 1974. 425p.
- 101) 中岡成文. ハーバーマス：コミュニケーション行為 (現代思想の冒険者たち 27). 講談社, 1996, p. 287-288.
- 102) 吉田純. “付論ハーバーマスにおける公共圏の形成と展開”. インターネット空間の社会学：情報ネットワーク社会と公共圏. 世界思想社, 2000, p. 182-183.
- 103) Harris, Michael H. 図書館の社会理論. 根本彰編訳. 青弓社, 1991, 212p.
- 104) 吉見俊哉編. カルチュラル・スタディーズ. (講談社選書メチエ 207). 講談社, 2001, 249p.
- 105) 竹内郁郎編. メディア・コミュニケーション論. 北樹出版, 1998, p. 140-158, p. 176-193.
- 106) 竹下俊郎. メディアの議題設定機能：マスコミ効果研究における理論と実証. 学文社, 1998, 244 p.
- 107) Fraser, Nancy. “批判理論を批判する：ハーバーマスとジェンダーの場合”. ハーバーマスとアメリカ・フランクフルト学派. Jay, Martin. ed. 竹内真澄監訳. 青木書店, 1997, p. 123-170.
- 108) Webster, Frank. 「情報社会」を読む. 田畑暁生訳. 青土社, 2001, p161.
- 109) その一例として次を参照. Serebnick, J.; Quinn, F. “Measuring diversity of opinion in public library collections”. Library Quarterly. Vol. 65, No. 1, p. 1-38 (1995)
- 110) Freeman, R. Edward. Strategic management: A Stakeholder Approach. Boston, Pitman, 1984, p. 46.
- 111) Bruner, Robert F., et al. “第 4 章 ビジネス倫理”. MBA 講座：経営. 嶋口充輝, 吉川明希訳, 日本経済新聞社, 1998, p. 56-75.
- 112) Donaldson, T.; Preston, L. “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”. Academy of Management Review. Vol. 20, No. 1, p. 65-91 (1995)

- 113) 櫻井克彦. “企業経営とステークホルダー・アプローチ” 経済科学. Vol. 48, No. 4, p. 1-18 (2001)
- 114) Cullen, R. J.; Calvert, P. J. “Stakeholder Perceptions of University Library Effectiveness”. The Journal of Academic Librarianship. Vol. 21, No. 6, p. 438-448 (1995)
- 115) Crawford, J.; Pickering, H.; Mclelland, D. “The stakeholder approach to the construction of performance measures”. Journal of Librarianship and Information Science. Vol. 30, No. 2, p. 87-112 (1998)
- 116) Kinnell, M.; MacDougall, J. “CHAPTER7 Marketing public-sector information services”. Marketing in the not-for-profit sector. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997, p. 113.
- 117) Kotler, Philip. コトラーの戦略的マーケティング: いかに市場を創造し, 攻略し, 支配するか. 木村達也訳, ダイアモンド社, 2000, p. 305.
- 118) Miller, R. L.; Lewis, W. F. “A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models”. European Journal of Marketing. Vol. 25, No. 8, p. 55-68 (1991)
- 119) 角瀬保雄, 川口清史編. “第6章 非営利・協同組織のマーケティング: ステークホルダー・顧客対応・社会変革”. 非営利・協同組織の経営 (叢書・現代経営学7), ミネルヴァ書房, 1999, p. 151-176.
- 120) Porter, Michael E.; 竹内弘高. 日本の競争戦略. ダイアモンド社, 2000, 322p.
- 121) 栗沢尚志. “地方分権と地方自治体改革への経営学的アプローチ: ポーター理論を用いた仮想企業化の試み (予備的考察)”. 南大阪大学紀要. Vol. 2, No. 2, p. 15-22 (2000)
- 122) 金森久雄, 荒憲治郎, 森口新司編. 有斐閣経済辞典. 第3版. 有斐閣, 1998, p. 1115.
- 123) Bouthillier, France. “The Meaning of Service: Ambiguities and Dilemmas for Public Library Service Providers”. Library & Information Science Research, Vol. 22, No. 3, p. 243-272 (2000)
- 124) Wood, Elizabeth J.; Young, Victoria L. Strategic marketing for libraries: a handbook (The Greenwood library management collection). New York, Greenwood Press, 1988, p. 41-44.
- 125) Garrod, P.; Kinnell, M. “Benchmarking development needs in the LIS sector”. Journal of Information Science, Vol. 23, No. 2, p. 111-118 (1997)
- 126) Kotler, Philip. マーケティング・マネジメント: 持続的成長の開発と戦略展開. 第7版. 村田昭治監修. プレジデント社, 1996, p. 356-398.
- 127) Porter, M. E. “戦略の本質: トレード・オフの解決とフィットの創造が永続する競争優位を築く”. Diamond Harvard Business. Vol. 24, No. 2, p. 54-72 (1999)
- 128) 高山正也, 加藤修子, 岸田和明, 田窪直規, 村田文生. “第6章 図書館の計画とマーケティング”. 図書館経営論 (新・図書館学シリーズ2). 1997, p. 97.
- 129) Deshpande, Rohit; Gatignon, Hubert. “Competitive Analysis”. Marketing Letters. Vol. 5, No. 3, p. 271-287 (1994)
- 130) Porter, Michael E. 競争の戦略. 新訂. 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳, ダイアモンド社, 1995, 481p.
- 131) 和田充夫, 恩蔵直人, 三浦俊彦. マーケティング戦略. 新版. 有斐閣, 2000, p. 126.
- 132) Aaker, David A. “5章 業界分析”. 戦略市場経営: 戦略をどう開発し評価し実行するか. 野中郁次郎, 北洞忠宏, 嶋口充輝, 石井淳蔵訳. ダイアモンド社, 1986. p. 101-135.
- 133) Porter, Michael E. 競争優位の戦略: いかに高業績を持続させるか. 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳, ダイアモンド社, 1985, 659p.
- 134) 井上哲弘. “競争市場構造分析研究の類型化と今後の展開”. マーケティング・サイエンス. Vol. 7, No. 1・2, p. 62-83 (1998)