

スパイラログで考える

# 明日の本屋さん

「街全体が書店になる」

新しい書店のあり方について、スパイラログを使って可能性を話し合います。

スパイラログ (Spiralog) は、らせん (Spiral) + 会話 (Dialogue) の合成語。単純な円運動ではなく、らせん状に「上昇」していく話し合いであり、同じ話題に戻っても、より高い次元で議論が深まっていくように設計されています。

スパイラログでは、

**REALIST** (現実主義者)

**ANALYST** (分析家)

**CREATOR** (創造者)

という三つの相互補完的な視点から議論します。

- まず、それぞれが意見を表明する「一次立論」を行ないます。
- 次に、異なる視点間で「循環質問」を行ないます。
- そして、質疑応答で得られた気づきをもとに「二次立論」を行ないます。
- 最後に、これらの議論を通じて得られた知見を統合し「第4の解決策」を共創します。

# ●スパイラログ基本モデル

## 第1ステップ：視点設定

- ・以下3種類の視点を設定してグループ分けする
  - REALIST (R) : 実現性軸
  - ANALYST (A) : 影響範囲軸
  - CREATOR (C) : 価値観軸
- ・3つの視点は「対立軸」ではなく「補完軸」として設定
- ・各グループの視点が「部分的真理」であることを確認

## 第2ステップ：一次立論：

- ・3つの視点に基づいてR、A、Cそれぞれが意見を発表する

## 第3ステップ：循環質問：

- ・各グループは他の2グループに対して以下3つの質問する
- ・DEEP Q：相手の視点をより深く理解するための探求質問
- ・INTER Q：自分たちの視点と相手の視点の相互依存関係を探る関係性発見の質問
- ・PIVOT Q：各視点が依拠している前提条件（スパイラルの回転軸）を明らかにする質問

### 1.DEEP Q

1-1: R to A、1-2: R to C、1-3: A to C、1-4: A to R、1-5: C to R、1-6: C to A

### 2.INTER Q

2-1: R to A、2-2: R to C、2-3: A to C、2-4: A to R、2-5: C to R、2-6: C to A

### 3.PIVOT Q

3-1: R to A、3-2: R to C、3-3: A to C、3-4: A to R、3-5: C to R、3-6: C to A

※それぞれQの後に回答タイムを設けるので全部で18回の質疑応答が行なわれる。

## 第4ステップ：二次立論

- ・質問で得られた知見を参考に、3つの視点を統合し再構築した新しい枠組みを提示する。
- ・各グループが「自分の視点を保ちながら、他の視点も活かす方法」を提案。
- ・単なる妥協ではなく、ひとつ上のレベルからメタな視点を確保する。

## 第5ステップ：協働創発立論

- ・3つのグループが協働して「第4の解決策」を創出する。
- ・誰も最初には考えていなかった道を探す。
- ・Win-Win-Winを超えた「創発的価値」を発見する。
- ・正解を探すのではなく、より良い理解を共に創る。
- ・部分最適ではなく全体最適を目指す。

# 第1ステップ：視点設定

3つの視点を補完軸として設定します。

## **REALIST (R) =実現性軸**

「どうすれば書店が経営として成り立つか」を問う視点。収益構造・コスト・集客の現実を見る。

## **ANALYST (A) =影響範囲軸**

「書店がなくなること社会・地域・文化に何が起きるか」を問う視点。構造的・マクロな因果関係を見る。

## **CREATOR (C) =価値観軸**

「本屋という場所が本来持つべき意味・体験・文化的価値とは何か」を問う視点。人間の根源的な欲求や意味を見る。

◆ 3つは対立しない。Rが土台を作り、Aが地図を描き、Cが羅針盤を持つ。

## 第2ステップ：一次立論

### ● REALIST (R) の立論

書店が儲からない構造的理由は明確だ。再販売価格維持制度（再販制度）により書籍の値引き販売ができず、委託販売制度により売れ残りは返品できるが、その物流コストは書店が実質的に負担する。粗利は約22～25%しかなく、家賃・人件費を賄うのは年々困難になっている。

だからこそ現実的な解は「本を売るだけの書店」からの脱却だ。雑貨・カフェ・イベントスペースの複合化、地域の情報拠点化、法人向けの選書サービス、サブスクリプション型の「本の定期便」など、収益の多角化が生き残りの鍵となる。蔦屋書店やB&Bのモデルはその先駆けだ。

### ● ANALYST (A) の立論

書店の減少は単なるビジネスの失敗ではなく、「知の生態系」の崩壊だ。書店がない地域では、子どもが「偶然の出会い」によって本と出会う機会が失われる。ネット書店は「探しているものを見つける」には優れるが、「知らなかったものに出会う」セレンディピティを生まない。

影響はさらに広がる。地方書店の消滅は地方紙・地域情報の流通拠点の喪失でもある。また、多様な著者・中小出版社の作品が流通する「文化的多様性」も損なわれる。Amazonのアルゴリズムは売れるものをより売れさせる方向に働き、文化的多様性を収縮させる。書店問題は文化インフラ問題として捉える必要がある。

### ● CREATOR (C) の立論

本屋とは「自分がまだ知らない自分」に出会う場所だ。スマホで情報を検索するとき、人はすでに「答えを知っている」状態から出発する。しかし本屋の棚の前に立つとき、人は「問いを知らない」状態から出発できる。この非線形な知との出会いは、書店という物理空間にしかない価値だ。

優れた書店員による「選書」は、アルゴリズムではなく人間の眼差しだ。その眼差しには哲学・愛・好奇心がある。「この本とこの本が同じ棚に並んでいる理由」を考えることが、すでに知的営みの始まりだ。書店は「読書の場所」ではなく「思考が始まる場所」として再定義されるべきだ。

## 第3ステップ：循環質問（18の問答）

### 1. DEEP Q（相手の視点をより深く理解する探求質問）

#### 1-1: R → A

「書店を文化インフラと位置づけるなら、図書館との役割分担はどう考えますか？図書館では代替できない書店固有の機能とは何ですか？」

#### A の回答：

図書館は「保存と閲覧」の場だが、書店は「流通と選択の現場」だ。新刊が社会に出て読者に届く最前線であり、出版文化の新陳代謝は書店なしには起きない。また図書館は基本的に無料・無購入だが、書店は「お金を払って何かを選ぶ」という経済的意思決定を伴う文化的行為の場だ。この「選択と投資」の体験が読書文化を支えている。

#### 1-2: R → C

「"思考が始まる場所"という価値は、実際にどんな人が、どんな状況で求めているのですか？その価値に対してお金を払う動機はどこにあるのですか？」

#### C の回答：

求めているのは、情報過多の時代に「自分の軸を取り戻したい人」だ。SNSで常にコンテンツが流れ込む現代、意図的に「遅い知」と接する場を求める人は確実にいる。支払い動機は「体験への対価」だ。コーヒー1杯に600円払えるなら、「知的余白を得る1時間」に対価を払う感覚は育てられる。問題はその価値がまだ可視化されていないことだ。

#### 1-3: A → C

「セレンディピティや"眼差し"の価値は素晴らしいが、それは結局、感度の高い都市の一部の層にしか届かないのでは？地方の書店空白地域にいる人への影響をどう考えますか？」

#### C の回答：

鋭い問いだ。実は「眼差し」は物理的な棚だけに宿る必要はない。地方の本屋がなくなった地域でも、郵便局・道の駅・スーパーの一角に「選書された10冊だけの本棚」を置くことで"眼差し"を届けられる可能性がある。「ミニマム書店」の発想で地理的障壁を超えられる。

#### 1-4: A → R

「収益多角化（カフェ・イベント等）は、書店の本質的な機能を守りながら成立していますか？本を売ることが"おまけ"になるリスクをどう管理していますか？」

##### R の回答：

正当な懸念だ。実際に「カフェがメインで本は雰囲気作り」になった失敗例もある。重要なのは収益多角化の「主従関係」を設計段階で明確にすること。本の選書・キュレーションを核に置き、その"世界観"がカフェや雑貨にも一貫することで、書店のアイデンティティを守れる。B&Bが本のイベントを軸にしているのはその実践だ。

#### 1-5: C → R

「再販制度・委託販売制度という制度的制約の中で、書店が創造的に動ける余白はどこにありますか？制度を変えるより先に、制度の中でできることがあるとしたら？」

##### R の回答：

余白は「本以外の収益」「コミュニティ料」「選書の専門サービス化」の3つにある。具体的には、企業や病院のオフィスライブラリーへの選書コンサルティング（本の販売でなくサービス料として収益化）、読書会・ワークショップの参加費、サブスク型「今月のあなたへの1冊」サービスなどだ。制度の外側でも十分な余白がある。

#### 1-6: C → A

「書店の減少が文化的多様性を損なうとおっしゃいますが、電子書籍・ポッドキャスト・YouTubeなどデジタルメディアの発展は、別の形の文化的多様性を生み出していないでしょうか？」

##### A の回答：

生み出しているが、質が異なる。デジタルメディアは「関心の延長線上」にあるコンテンツへのアクセスを民主化した。が、「関心の外側」との遭遇には弱い。アルゴリズムは人の好みを学習して強化するが、書店の棚は「意図せぬ隣接」を作る。この非アルゴリズム的な出会いは、文化的イノベーションの種になる。両者は代替関係ではなく補完関係だが、現状は書店側が一方向的に衰退している。

## 2. INTER Q（相互依存関係を探る関係性発見の質問）

### 2-1: R → A

「書店が文化インフラだとするなら、経営が成り立たない文化インフラを誰が支えるべきか。RとAの視点が出会う点として、"公共投資"という概念を書店に適用することはできますか？」

#### A の回答：

まさにそこが結節点だ。図書館には公共投資が入るのに書店には入らない非対称性がある。フランスでは書店を「文化的公益事業」として補助金対象にしており、日本でも「書店振興プロジェクトチーム」が動き始めている。Rが示す「採算の壁」を、Aが示す「公共財としての価値」で乗り越えるハイブリッドモデルが現実解になり得る。

### 2-2: R → C

「"思考の場としての書店"という価値観と、経営の現実性は、具体的にどんな接点で出会えますか？価値観を収益化する接合点はどこですか？」

#### C の回答：

「体験のサブスクリプション」が接合点だ。月額で「書店員があなたのために選んだ本+選書理由のレター+月1回の店主トーク会参加権」をパッケージにする。これは本を売るのではなく「知的関係性」を売ることであり、価値観を収益構造に直結させる。実際に「フツクエ」（東京・読書喫茶）のように"読書する時間を買う"モデルは成立している。

### 2-3: A → C

「文化的多様性の維持（A）と、眼差しの書店員による選書（C）は、実は同じ問題の裏表ではないですか？つまり"誰が選ぶか"が文化の多様性を決めるという構造を共有していませんか？」

#### C の回答：

完全に同意する。アルゴリズムが「選ぶ文化」と、人間の書店員が「選ぶ文化」は、社会が受け取る知的刺激の質を根本的に変える。AとCが重なる視点は「キュレーターとしての書店員を社会的資源として守る」という論点だ。書店員の育成・評価・待遇改善は、文化政策として捉え直すべき問題だ。

## 2-4: A → R

「書店の経営問題（R）と書店の社会的機能の衰退（A）は、どちらが原因でどちらが結果だと思いますか？それとも両者は螺旋的に悪化しているのでしょうか？」

### R の回答：

螺旋的悪化だ。書店が減る→「本を買う場所」が遠くなる→活字離れが進む→書籍市場が縮む→さらに書店が減る、という負のスパイラルだ。だからこそ「どこかでスパイラルを断ち切る介入」が必要で、それは経営改革（R）であり政策介入（A）でもある。片方だけでは不十分だ。

## 2-5: C → R

「書店という空間の"意味"を再定義することで、今まで書店に来なかった客層を引き込む可能性はありますか？価値観の変革が集客の現実解になる接点を教えてください。」

### R の回答：

大いにある。「本屋に来る人＝本好き」という前提を壊すことが第一歩だ。「哲学カフェ」「ゲームブック体験会」「言葉のワークショップ」「子育て世代の集まれる場」として書店を使えば、普段本を買わない人が来る。来た人が偶然1冊買う確率を積み上げることが、Cの価値観変革がRの集客に貢献する回路だ。

## 2-6: C → A

「書店の文化的価値（A）と書店体験の個人的意味（C）は、どのように社会的運動として結びつきますか？個人の体験が社会変革につながるプロセスはどこにありますか？」

### A の回答：

「私が書店に通うのは、あの書店員の選書が好きだから」という個人体験が、SNSで共有され、クラウドファンディングで書店存続を支える集合行動になる事例がすでに存在する。小さな書店の閉店危機が地域ニュースになり、住民運動に発展したケースもある。個人の体験の言語化と共有が、社会的価値の"見える化"になる。

### 3. PIVOT Q（前提条件を明らかにする質問）

#### 3-1: R → A

「書店を文化インフラと見なす議論は、"文化には経済合理性を超えた価値がある"という前提に立っています。しかしその前提は誰が、どのように社会的合意として形成するのですか？」

#### A の回答：

これが最も難しい問いだ。前提の形成には「喪失体験」が有効に働く。書店が消えた地域の住民が「何かが欠けている」と感じることで初めて、文化的価値は可視化される。だからこそ今、書店がある地域でその価値を意識的に言語化・共有し、社会合意を形成していく必要がある。喪失の前に価値を語る運動が必要だ。

#### 3-2: R → C

「"思考の場"という書店の再定義は、書店が本来持っていた価値の発見なのか、それとも時代への適応として新たに付与された価値なのか。この区別はRの現実解の選択に影響しますか？」

#### C の回答：

本質的な問いだ。私は「発見」だと考える。かつて書店は当然のように「思考が始まる場所」だったが、それが自明すぎて言語化されなかった。デジタル化でその価値の「特異性」が浮かび上がった。つまりCの立論は「新しい価値の発明」ではなく「忘れていた価値の再発見と言語化」だ。これはRの現実解に影響する。なぜなら「新しいビジネスモデルの発明」よりも「本来の価値への回帰」を訴求する方が、顧客の共感を得やすいからだ。

#### 3-3: A → C

「書店体験を"人間の根源的欲求"と結びつける議論は、"人間は本来、非線形な知の探索を求めている"という前提に立っています。しかしスマホ依存の現代社会においてその前提は今も有効ですか？」

#### C の回答：

欲求は潜在していると考え。スマホ依存は「速い情報」への慣れを生んだが、同時に「深さへの渴望」も生んでいる。「タイパ重視」の若者の中にも、意図的にデジタルデトックスや読書習慣を求める層が増えているのはその証拠だ。前提は「すべての人が今すぐ求めている」ではなく「潜在的欲求として存在し、適切な環境で顕在化する」という形で修正すれば有効だ。

### 3-4: A → R

「書店の多角化・収益改善という議論は、"経営が成り立てば書店は存続できる"という前提に立っています。しかし構造的に採算が取れない地域（人口減少地域など）における書店の前提条件はまったく異なりませんか？」

#### R の回答：

完全にその通りだ。都市型書店の成功モデルを地方に移植しても機能しない。地方の書店問題はビジネスモデルの問題以前に、「採算ラインを維持できるだけの人口基盤がない」という前提の崩壊だ。だからこそ地方においては「書店単体で成立させる」という前提を捨て、郵便局・図書館・学校・農協などの既存インフラに「書店機能」を埋め込む複合型モデルが現実解になる。

### 3-5: C → R

「RとCが対話する際、"収益化できる価値だけが守る価値がある"という暗黙の前提がRの議論に潜んでいませんか？もしその前提を外すとしたら、何が変わりますか？」

#### R の回答：

鋭い指摘だ。確かにその前提がある。それを外すと、「書店を守ること自体を目的にした非営利・コミュニティモデル」が正当化される。NPO型書店、住民出資型書店、シェア書店（棚を個人が月額でレンタルして自分の選書を販売）などは、この前提の外側で動くモデルだ。収益最大化ではなく「コミュニティの最低限の文化インフラ維持」を目的にすれば、経済合理性の外側に解がある。

### 3-6: C → A

「"書店がなくなると文化的多様性が失われる"という議論の前提として、"多様性は維持されるべきだ"という価値判断があります。この価値判断の根拠は何で、誰がそれを決めるのですか？」

#### A の回答：

根拠は「認識論的謙虚さ」だ。私たちは今、何が将来重要になるかを知らない。だからこそ多様性を維持することが、社会の適応力・回復力（レジリエンス）を高める。単一の価値観・単一のアルゴリズムに収束した社会は、環境変化への脆弱性が高い。多様性の維持は「誰かが決める」のではなく、「誰も正解を知らないからこそ」採用される原則だ。誰が決めるかではなく、「なぜ多様性に賭けるか」の理由が問われている。

## 第4ステップ：二次立論（統合と再構築）

18の問答を経て、各グループが視点を保ちながら他を活かした新しい枠組みを提示します。

### ● REALIST の二次立論：「採算の壁を壊す4層構造モデル」

対話を通じて気づいたことがある。「書店は本を売って儲ける場所」という前提そのものが問題だった。

新しい枠組みとして、収益を4層に分ける構造を提案する。

**第1層：本の販売（コア）** — 粗利は低くても文化的正当性の根拠として維持する。

**第2層：体験の販売** — イベント・読書会・選書サービスで「知的関係性」を売る。

**第3層：空間の販売** — コワーキング・撮影スペース・哲学カフェとして場を貸す。

**第4層：公共連携収益** — 自治体・学校・図書館との協働による補助金・委託事業。

AとCの視点が教えてくれたのは、第4層の「公共連携」が単なる補助金依存ではなく、「文化インフラの社会的価値の可視化」に基づく正当な収益源だということだ。

### ● ANALYST の二次立論：「知の生態系保護区としての書店」

経済と文化の議論を統合すると、書店は「知の生態系における種の多様性保護区」として再定義できる。

自然生態系では、単一作物の大規模栽培（モノカルチャー）は短期効率は高いが、病害虫に脆弱だ。Amazonのアルゴリズムはまさにモノカルチャーを促進している。書店はその対極にある「在来種の多様性を守る場所」だ。

重要な統合視点は「喪失の前に価値を語る」ことだ。Cが言う「再発見と言語化」、Rが示す「非営利モデルの可能性」を組み合わせれば、書店をめぐる社会的合意形成のプロセスをデザインできる。「あなたの街の本屋さんが果たしている役割」を可視化する指標を作り、住民が「自分ごと」として書店を捉える仕組みが必要だ。

## ● CREATOR の二次立論：「遅さのデザイン」という文化的提案

対話を通じて「潜在的欲求の顕在化」という視点が明確になった。問題は人々が書店を求めているのではなく、求めていることに気づいていないことだ。

書店は「遅さ」をデザインする場所になれる。スマホが提供する「速い情報」に対して、書店は「遅い知」の体験設計をすることで差別化できる。具体的には「1時間、スマホを預けて本だけと向き合う空間」（フツクエ型）、「店員が選んだ今週の1冊だけしか置かない本棚」（ミニマリズム選書）、「答えのない問いを持ち帰る哲学的POPライティング」などだ。

RとAの問いが教えてくれたのは、この「遅さの価値」を地方にも届けるために、形を変えて（棚1つ、移動本屋、道の駅の一角）展開できるということだ。

# 第5ステップ：協働創発立論

## ⑥ 「LIVING LIBRARY COMMONS（生きた知の共有地）」構想

3つの視点が生み出した、誰も最初に考えていなかった第4の解がここにある。

### 概念の核心：書店を「場所」から「機能」へ解放する

これまでの議論は「書店という場所をどう守るか」だった。しかし創発的な問いはこうだ。

「書店の機能は、書店という場所なしに、地域全体に分散して存在できないか？」

### 構想の3つの柱

① **分散型キュレーション・ネットワーク** 書店員という「人的資源」を核にし、その選書・眼差しをスーパー・病院・美容院・公民館・駅・農協など地域のあらゆる場所に「本棚10冊単位」で埋め込む。書店員はその棚をキュレートし、月1回差し替える。本は地域の書店（またはNPO型書店）が在庫を持ち、売上の一部をキュレーターに還元する。

② **セレンディピティ・インフラの設計** アルゴリズムが提供できない「意図しない出会い」を、物理空間の設計で再現する。「今日の問い」を書いた黒板の前に本棚を置く。読み終えた本を持ってきたら別の本と交換できる「本のシェアリング・スポット」を街中に設置する。これは購買促進ではなく「本が街を流通する」インフラだ。

③ **コモンズとしての書店モデル** 住民が「棚オーナー」として月額で書店の棚の一部を持ち、自分の選書を販売・展示する「シェア書店」を核に、その空間がコミュニティの集会・議論・創作の場になる。収益は本の売上＋棚レンタル＋イベント参加費の複合だ。書店が「所有者のビジネス」から「街のコモンズ（共有地）」になる。

### 創発的価値：Win-Win-Winを超えた発見

視点	個別の解	創発で得た価値
R（現実性）	収益多角化	「書店機能のインフラ化」による固定費ゼロの展開
A（影響範囲）	文化インフラの保護	「街全体が書店」になる新しい知の生態系
C（価値観）	遅さのデザイン	「偶然の出会い」を街のインフラとして設計できる
創発	—	「書店がなくなった街」も「本屋になれる街」がある

◆ 今日の対話で最も驚いた発見（3つのグループ共通の気づき）

**「書店が消えることへの危機感より、書店が生まれ変わることへの可能性の方が大きかった」**

書店の問題を「どう守るか（守備の議論）」で始めたが、対話の螺旋を上がることで「どう解放するか（攻撃の想像力）」へと転換した。制度の壁・経営の壁・価値の壁は、どれも「書店とは何か」という前提を変えることで、別の景色を見せてくれた。

街の本屋さんは滅びるのではなく、街そのものに溶け込み、街全体が一冊の本になるかもしれない。