



DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

## 丸善CHIホールディングス書店事業の変革戦略

# 知識共創エコシステムによるルールチェンジへの提言

株式会社DXパートナーズによる「勝手にDX」提案です。本提案は、デジタル時代のビジネス創出・成功・成長のための科学的実践方法論「DXの科学」に基づいて生成されました。

株式会社DXパートナーズ

2025年11月29日

# エグゼクティブ・サマリー

## 現状の危機

丸善CHIホールディングスの書店事業は、営業利益率わずか0.1%という極めて脆弱な状態にあります。市場の構造的縮小とデジタル破壊者による圧力に直面し、従来の「アナログ時代のビジネス」に閉じ込められています。

このままではアマゾン・エフェクトと生成AIによる「無選択型意思決定」の時代において、市場からの退場を余儀なくされる可能性が高いと予測されます。

## 変革の方向性

本提案は、単なるデジタル技術の活用(ゲームチェンジ)ではなく、事業の前提を「デジタルを前提」とするルールチェンジを断行することを提言します。

学術・文教市場における強固なアセット、すなわち「知の専門性」と「強固なリレーション」を核として、「**知識共創エコシステム**」(**Maruzen Insight Hub / MIH**)を構築します。

# 書店事業が直面する構造的危機

## 1.5%

市場縮小率

2024年出版市場(紙+電子)  
は前年比1.5%減の1兆5,716  
億円

## 5.2%

紙媒体減少率

紙の出版物は前年比5.2%減  
と市場崩壊が加速

## 0.1%

営業利益率

丸善の書店営業利益率はわ  
ずか0.1%という危機的水準

この背景には、Amazonによるルールチェンジが進行した「アマゾン・エフェクト」があります。無限に近い品揃えと低コスト構造を基盤とし、ノンリニアな成長ループを確立したデジタルプラットフォームに対し、伝統的な書店は太刀打ちできない構造にあります。



# ゲームチェンジからルールチェンジへ



## デジタルを活用

既存のルール内での競争。効率化や顧客体験の改善に留まる

## 現在の取り組みの限界

丸善ジュンク堂書店が取り組む「コト消費」の推進や店舗体験の価値創造は、アナログ時代のビジネスを効率化・改良する努力です。しかし、これらは「デジタルを活用」の範疇に留まり、真のルールチェンジには至っていません。



## デジタルを前提

事業の根本的な前提を変革。新しいルールを自ら創造する

## 必要な変革

顧客価値の中心を「交換価値・使用価値」から「体験価値・共感価値」へシフトさせ、ネットワーク効果によるノンリニアな成長を達成することが唯一の生存戦略です。

# アナログ時代のビジネスモデル分析

## 現状の丸善CHI書店事業

### 事業の場

日本の書籍・雑誌小売市場(実店舗およびEC)という所与のマーケット

### 顧客価値

交換価値:書籍・文具の購入。知覚価値:丸善ブランドの信頼性。使用価値:知識を得る道具

### 収益構造

書籍・商品の販売代金。粗利率0.1%の極めて低い利益率

### 成長戦略

実店舗網の拡大、マーケットシェアの維持・獲得というリニアな成長

- ❏ **構造的問題:** このモデルは交換価値(書籍販売)に強く依存しており、市場全体が5.2%縮小している状況では、リニアな成長戦略は完全に破綻しています。顧客の「体験」や「共感」を価値に変えるメカニズムが欠如しています。



# 変革なき未来の予測

1

## 継続的な市場縮小

紙媒体の5.2%減という市場傾向は不可逆。0.1%の利益率では、コスト削減の努力を上回る速さで収益基盤が侵食されます。

2

## 物理的アセットの負債化

店舗網という物理的アセットは、低収益性の下では固定費として収益を圧迫し続ける「負債」へと変貌します。

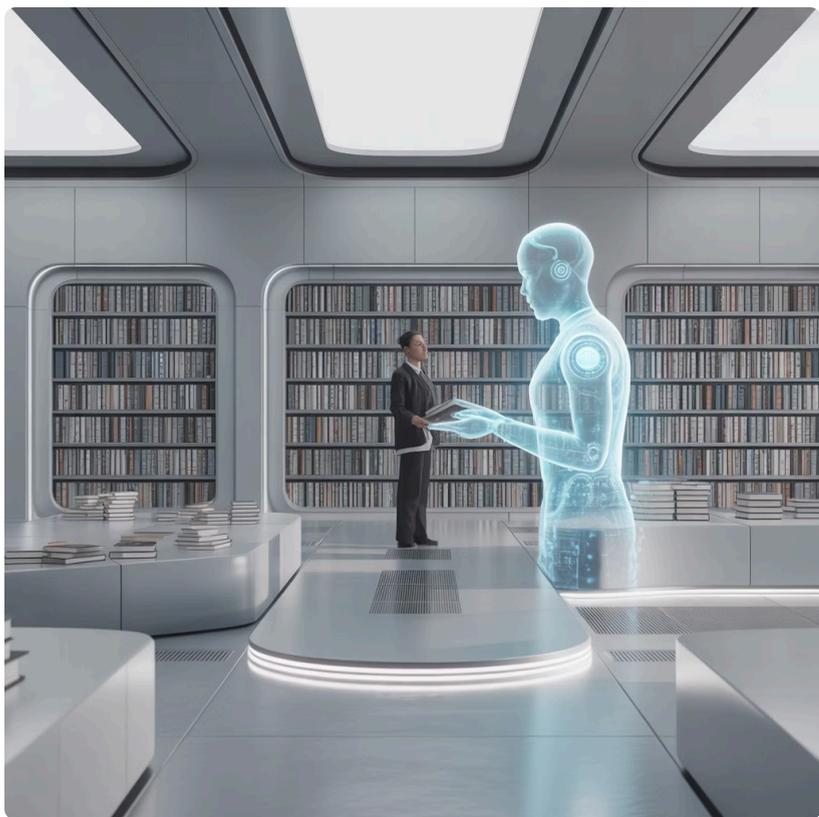
3

## 市場からの退場

Amazonなどのデジタル破壊者が定義したルールの中で消耗し続け、伝統的な書店が次々と経営破綻した事例の後を追うこととなります。

# 生成AI時代の脅威

## 無選択型意思決定による書店事業の無用化

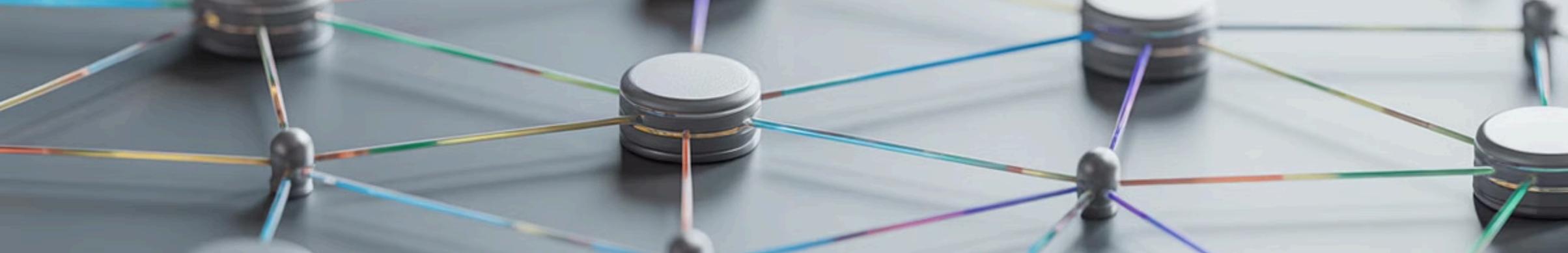


### 顧客行動の構造的変化

生成AI時代において、顧客は「無選択型意思決定」へと移行します。顧客所有のAIエージェント(執事)が、顧客の状況やコンテキストを完全に理解し、最適な知識、情報、書籍を自動で提案します。

顧客は「YESかNOか」の承認のみを行うようになり、書店が提供していた「知識の探索・発見」や「比較検討」という価値の大部分は、AIエージェントによって代替されます。

この変化は、ECの巨人であるAmazonさえも破壊し得るほどのルールチェンジです。書店が生き残る道は、AIには代替できない「知識の体験」と「知の共感」を創出する独自の「場」を設計することにあります。



# デジタルを前提としたビジネスへ

## 事業の再定義

「モノを売る会社」から「アナログな書籍も売るソフトウェア企業+ビジネス実験企業」へ

## 顧客との関係

「たまに繋がる」から「常に繋がる」へ

## 価値提供の方法

「顧客への価値提供」から「顧客との価値共創」へ

丸善CHIは、この原則に基づき、事業の中核を「書籍販売」から「知的好奇心の充足と深化を支援するデジタルエコシステムの運営」へと再定義しなければなりません。

# ロールモデル分析: Barnes & Noble

## B&Nの戦略

- 大型店舗を存続させ、書籍の陳列方法や店舗内装を改善
- カフェなどの集いの場を提供
- 物理的な店舗を「サードプレイス」としてのコミュニティハブへ昇華

## 評価

「体験価値」と「共感価値」に焦点を当てた点で、方向性としては正しい転換です。

## B&Nの限界

- **ノンリニア成長の欠如:** 収益構造は依然として物理的な商品の「交換価値」に依存
- **参入障壁の限界:** 競争優位性は主に店舗の立地や内装といった物理的要因に依存

## 示唆

B&Nが確立した「リアルな体験価値」を基盤としつつ、デジタルを前提とした仕組みを融合させる必要があります。

提案コンセプト

# 丸善CHI知識共創 エコシステム

## Maruzen Insight Hub (MIH)



### エコシステムの核

B2Bで培った知の流通・キュレーション能力を活かし、知識の享受者(一般学習者、学生)と知識の提供者(研究者、専門家、出版社)が交流する場



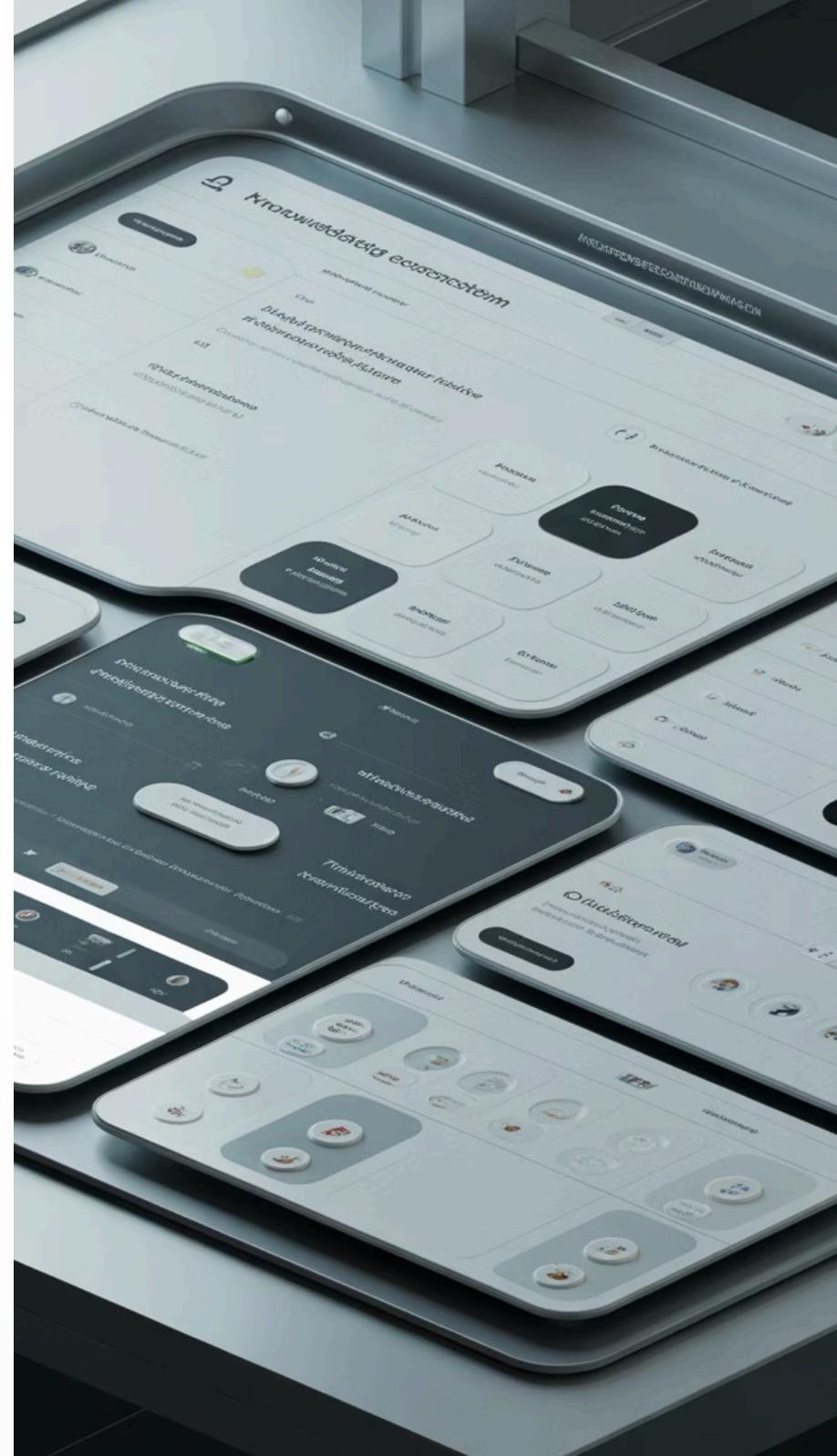
### 提供価値

単に書籍を販売するのではなく、「知の深化」を実現。参加者同士の交流を通じて知識が検証され、個人の知的好奇心の目標達成を支援



### 競争優位性

レッドオーシャンである書籍市場の中に、高密度な専門知識ネットワークによって守られた独自の「ブルーオーシャン」を形成



# デジタル時代のビジネスモデル

## MIHの構造

### 場の創造

専門家、研究者、学生、知的好奇心の高い一般消費者が知識を共有するデジタルプラットフォーム

### 成長の実現

ネットワーク効果により、参加者数、コミュニティ密度、収益が加速度的に増加



### 価値の定義

「知の深化と共創」。専門知識と実践的フィードバックの交換を通じた知識獲得目標の支援

### データ活用

学習進捗、交流履歴、共感データを収集し、パーソナライズされた体験を創出



# 顧客価値の転換

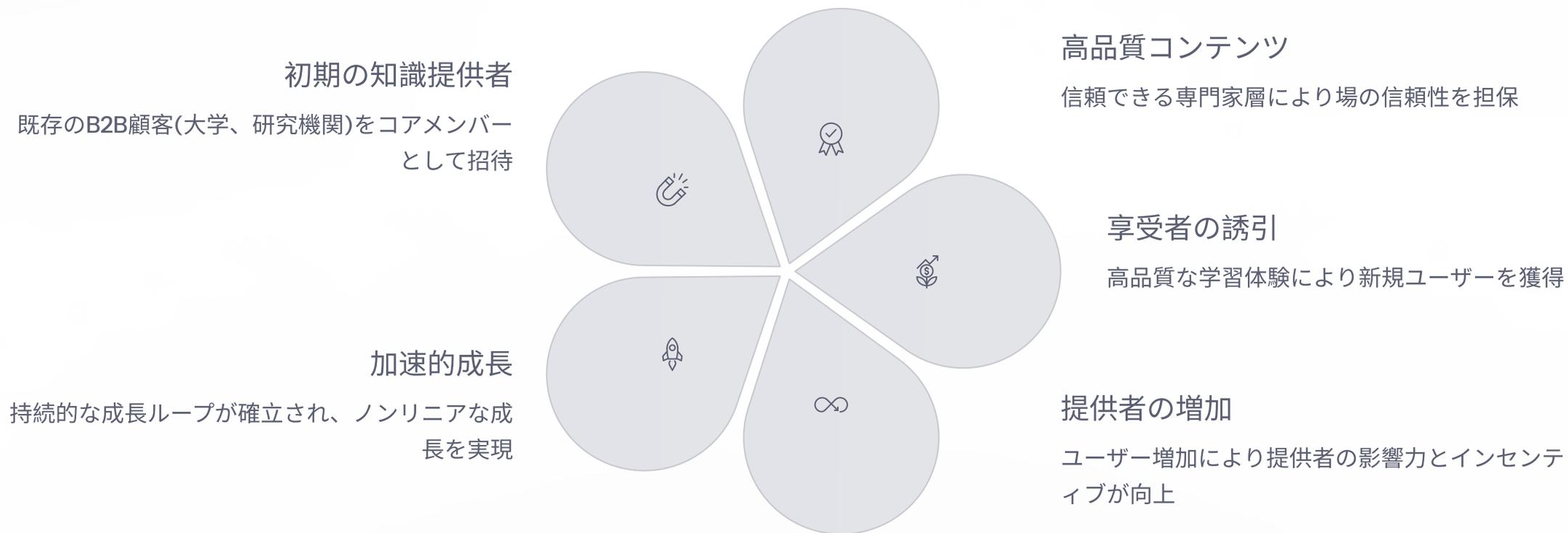
## 体験価値の創造

文教市場でのリレーションシップを活かし、現役の研究者や大学教授、専門家をMIHの知識提供者として組織的に招き入れます。リアル店舗は「アカデミック・スタジオ」として機能し、専門家と共に「知識を実践し、検証する」双方向的な体験を提供します。

## 共感価値の創造

同じテーマや目標を持つ学習者同士が繋がり、互いの学習プロセスや成果を評価・共有するコミュニティを構築します。このコミュニティへの所属感や連帯感は、生成AI時代に代替されにくい強い「共感価値」を生み出します。

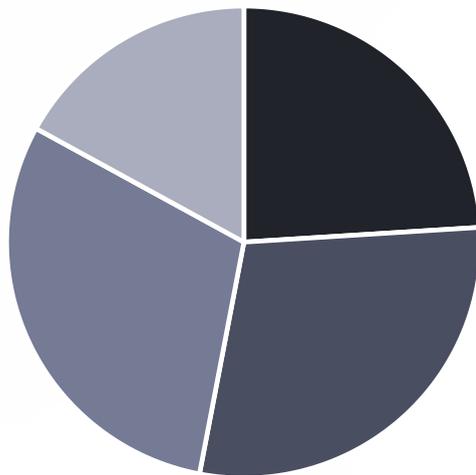
# ネットワーク効果による成長



知識提供者の専門性が高まるほど、享受者の学習効率と満足度が向上します。これにより口コミや評判が拡散し、新規ユーザーを誘引するクロスサイドネットワーク効果が発動します。

# 丸善CHIの競争優位性

## 優位性1: 専門性の高いB2Bリレーション



■ 図書館サポート ■ 文教市場販売 ■ 書店事業 ■ その他

学術・研究分野で培った知識の流通、キュレーション、編集に関する専門知識と、大学・研究機関との強固なリレーションは、Amazonが容易に模倣できない高い参入障壁となります。

## 優位性2: 既存の店舗網の戦略的再定義



リアル店舗を、在庫を持つ販売所から、MIHというデジタルエコシステムに組み込まれた「オフライン体験・共感のハブ」へと役割を再定義します。

Amazonは交換価値の提供に圧倒的に強いものの、物理的な「場」を通じた知の共感や深い交流の提供は不得手です。

# 組織変革の必要性



## ソフトウェア企業への転身

顧客価値の創出、データ収集、場の改善のすべてがデジタルプラットフォーム上で実行されます。ソフトウェア開発能力、データ分析能力、コミュニティ運営能力が、今後のコアケイパビリティとなります。



## ビジネス実験企業への変貌

顧客の体験価値や共感価値は、事前に計画通りに創造できるものではありません。場から収集したデータに基づき、顧客価値を高速・高頻度・高成功率で創造し続ける必要があります。



## 実験文化の確立

Amazonが年間数千件のビジネス実験を行うように、丸善CHIも組織全体で小さなビジネス実験を常時並行して行う文化を確立しなければなりません。

# 収益モデルの転換

1

## サブスクリプション収益

知識共創エコシステム利用料による安定的なストック型収益の確立

2

## プレミアムコンテンツ

専門家との限定交流イベントや高度な学習プログラムへの参加費

3

## 流通フィー

専門家や出版社への知識流通に対する手数料

4

## データ活用

収集したデータをB2Bサービスへ還元し、新たな収益源を創出

5

## 書籍・関連商品販売

従来の書籍販売は補完的な収益源として継続

- 営業利益率0.1%の従来モデルから、サブスクリプションとデータ活用を核とした高収益モデルへの転換により、持続可能な成長基盤を確立します。

# 想定されるリスクと対応策

## コールドスタート問題

**リスク:** 知識提供者と享受者の両方が集まらず、ネットワーク効果が発動しない

**対応策:** 既存のB2B顧客(研究者層)を初期の知識提供者として限定的に招待し、高品質なコンテンツで「場」の信頼性を担保。初期の成長は「質」にフォーカス

## 組織変革への抵抗

**リスク:** 従来の小売業マインドセットからの脱却、新スキル導入に対する社内抵抗

**対応策:** MIH事業ユニットを分社化し、ホールディングスが戦略的指導を行う。高速な実験文化を可能にする権限委譲と人材育成へ迅速な投資を実行

## 専門性ゆえの閉鎖性

**リスク:** 学術的な専門性が高すぎると、一般消費者が参入しにくくなる

**対応策:** キュレーションの層を設け、専門家向けコア層と一般向けエッジ層のインタフェースを分離。一般顧客には「知的好奇心の目標達成支援」という分かりやすい価値を提示

# 実装ロードマップ

## フェーズ1: 基盤構築(6ヶ月)

- MIH事業ユニットの設立
- デジタルプラットフォームの開発開始
- 初期の知識提供者(研究者層)の招待
- パイロット店舗の選定と改装

1

2

3

## フェーズ3: 本格展開(12ヶ月)

- 正式版のローンチ
- 店舗網の段階的な再定義
- ネットワーク効果の発動
- 収益モデルの最適化

## フェーズ2: 実証実験(6ヶ月)

- 限定的なβ版ローンチ
- 初期ユーザーからのフィードバック収集
- 高速なビジネス実験の実施
- データ収集・分析基盤の確立

# 成功の指標

## 短期指標(1年)

- MIHプラットフォームの登録ユーザー数
- 知識提供者(専門家)の参加数
- 月間アクティブユーザー数
- ユーザーエンゲージメント率

## 中期指標(2-3年)

- サブスクリプション収益の成長率
- ネットワーク効果の強度
- 顧客生涯価値(LTV)の向上
- 営業利益率の改善

## 長期指標(5年)

- 知識共創エコシステムの規模
- 市場における独自ポジションの確立
- ノンリニア成長の実現
- 持続可能な競争優位性の構築



## 経営層への提言

# 未来を自ら創るための決断

書店事業の営業利益率0.1%という数字は、従来の「アナログを前提としたビジネス」が市場の縮小という重力に耐えきれなくなっていることを雄弁に物語っています。

### 問われているのは

「出来るか、出来ないか」ではなく、企業人として「やるか、やらないか」の決断です

### 御社の強み

B2B市場における「知の専門性」という類稀なアセットは、Amazonが持ち得ない強力な武器です

### 目指すべき姿

ゲームチェンジャーではなく、ルールチェンジャーになる。新しい「知識流通のルール」を自ら定義する

御社の強みである専門性と信頼性をデジタルな「場」の価値に変換し、知識共創コミュニティを軸に、体験価値と共感価値を高速で創造し続けてください。そして、アナログな書籍も売る「ソフトウェア企業」、常時実験を繰り返す「ビジネス実験企業」として組織を変革してください。

将来を予測する最善の方法は、自分でそれをつくり上げることです。

次の100年を創る道は、MCHI独自の知の生態系(エコシステム)を構築し、ネットワーク効果によるノンリニアな成長を達成することにあると確信します。