



# Japan Business School Case Competition 2015

## 課題ケース

### 青葉堂書店<sup>1</sup>

「二週間後か、まだまだ考えなければならぬことは多いな。」

眼下に伸びる新緑の並木道を眺めながら、石井はコーヒーを手にした。

青葉堂書店の社長に就任してからのこの一ヶ月、石井は銀行や取引先への挨拶まわり、並びに全店舗へ赴き、店舗視察と従業員との直接の対話を通じてコミュニケーションを行ってきた。

さきほど前社長であり今般の株主総会を経て代表権のない取締役会長となった権藤から、二週間後に足元の業績改善計画、並びに 10 年後を見据えた中長期的な成長戦略について、説明するよう要請された。もちろん権藤へ説明する経営計画は、その後、取締役及び従業員並びに社外のステークホルダーに対して説明するものであることを意味していた。

青葉堂書店は 1965 年創業の仙台を地盤とした老舗の書店チェーンである。創業者であり、先代の社長でもある権藤は、市内の小さな書店から堅実な経営で地道に店舗数を増やししながら、青葉堂書店を北関東及び東北有数の書店チェーンへと成長させた。

創業 50 年の節目を迎えた今年、社員たちに喜寿を祝ってもらっていたその席で、権藤は自らの引退を宣言し、後継社長として石井を指名した。

<sup>1</sup> このケースは、ケースコンペティションの資料として、オリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物等の固有名詞、記載された内容や数値等はすべて架空のものである。本ケースは、株式会社経営共創基盤の協力のもと JBCC2015 実行委員会 ケース制作班（慶應義塾大学大学院経営管理研究科 阪本善彦、グロービス経営大学院 泉秀一、柿沼功、名古屋商科大学大学院マネジメント研究科 植松健太郎、池田隆光、中西千華）が作成したものであり、ケースの複製等の問合せは JBCC 実行委員会 (<http://jbcc.jimdo.com/>) に連絡を行うこととする。JBCC 実行委員会の許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他の種類を問わない）による伝送を行ってはならない（ただし株式会社経営共創基盤は除く）。Copyright©2015 は JBCC 実行委員会が保有する。

国内 MBA ホルダーでもあり東京の事業会社で勤務していた石井は、三年前に取締役経営企画部長として青葉堂書店へ入社した。

2011年3月の東日本大震災以降、仙台出身の石井は東京で仕事の傍ら、週末などの休みを利用して地元仙台で復興支援活動に力を入れていた。そんな折、東北をこよなく愛し、まっすぐに復興を見据え人々と接する権藤と出会った。

やがて権藤の人柄と考え方に敬服していった石井は、「青葉堂書店の将来を一緒に考えてくれないか」と権藤に請われ、転職を決意した。40歳を前にそろそろ故郷東北へ軸足を移そうかと考えている時期でもあった。

入社からこの三年間、石井は経営企画部長として青葉堂書店の経営状況を内から把握し、同時に書店業界を取り巻く環境について、自分なりに研究し分析してきた。また、書店業界の構造を理解するうえで、まずこの特殊な業界を支える制度や慣習、特徴的なバリューチェーンをおさえる必要もあった。

それらを総合的に鑑みても、業界並びに自社を取り巻く環境が厳しいのは自明であった。

## 1. 書店業界の動向

国内の書籍・雑誌の推定販売額は90年代後半をピークに長期低落傾向が続いている。市場規模としては2009年に2兆円を切り、2011年には1兆8,042億円まで縮小している。

(資料4参照)

書籍・雑誌の種類別に見ても「書籍」「月刊誌」「週刊誌」と全ての種類で販売額が減少している。

こうした環境の中、業界大手の競合は店舗の大型化を進めることで、取扱品目の幅を拡げ集客を図ってきた。一方でこの間、中小零細の書店は急速に閉店・廃業に追い込まれ、減少の一途をたどっている。

近年においては、従来から競合関係にあった古本チェーン、DVD レンタルショップに加え、新たなチャネルとしてのAmazonなどネット通販の広がり、さらには電子書籍市場も急速に拡大してきており、青葉堂書店のような従来型の書店はますます厳しい環境に追い込まれている。

そのような現状からの打開策として、競合書店チェーンの打ち手も多様化してきた。

書籍・雑誌のみならず様々な商品を取り扱う複合店舗化を展開するというもの、あるいは同業他社との合従連衡で生き残りをかけて規模を拡大しようとするもの、従来の店舗経営に加えて、成長するネット販売、あるいは電子書籍ストアを展開するもの、さらにはコミックなどの特定分野への集中戦略を取る競合も現れている。

## 2. 青葉堂書店

### 〈経営理念〉

青葉堂書店の経営理念は、「我々は本を通じてのお客様との出会いを大切にし、社員ひとりひとりが日々成長し社会貢献できるよう絶え間なく努力する。」というものである。

権藤は社員に対してことあるごとに、最近自身の読んだ本との出会いについて、そしてそこから得た新たな発見を嬉しそうに語るのであった。

石井が権藤と出会ったのも、ボランティアで本の読み聞かせに来ていた東松島市の図書館であった。優しい目で子どもと本を読む権藤の姿に、石井は不思議と魅きこまれたのを感じている。

### 〈店舗数及び店舗の特徴〉

青葉堂書店は現在仙台市内の本店をはじめ、東北地方6県、並びに北関東3県に跨り80店舗を展開しており、北関東・東北においては随一の知名度を誇る書店チェーンである。

店舗の特徴としては下記の表のとおりである。

名称	定義	特徴	備考
大型店	ターミナル駅、あるいは隣接する商業施設に出店している店舗	店舗面積を活かして幅広いジャンルの書籍や雑誌を揃え集客	青葉堂書店の中では比較的店舗面積の大きな店舗
小型店	駅前などに並ぶ商店の一角に出店している小規模な店舗	小さいながらもその地域に根差し、新刊書籍や雑誌類を中心に堅実な売上を計上	-
ロードサイド店	国道などに面した店舗	大抵各店舗大きな駐車場も併設しており、車社会の北関東・東北においては、週末の買い物ついでに書籍や雑誌の購入に訪れる家族などが多い	大手流通が郊外に大型ショッピングモールを建設し、モール内に関連会社の書店を出店させることで、青葉堂書店にとっては集客の流れが変わってしまうケースも発生

(資料6参照)

青葉堂書店もこのような環境下、売上の減少が著しく、赤字が続く店舗に関しては、やむをえず閉店などで対応してきたが、既存店売上高は減少の一途であり、このまま縮小均衡の袋小路に陥ってしまうことに石井は多大なる危機感を覚えていた。

#### 〈社員〉

従業員数は本社スタッフを合わせ 130 名。平均年齢は 40.9 歳、平均勤続年数は 18 年である。

毎年新卒、中途採用を合わせて 4,5 名程度採用している。しかし近年は 30 歳を前に退職し、転職する社員が少なくない。自社、並びに業界の将来性が見通しにくい状況であること、さらには収益低迷が続き、賞与支給額が伸びないことも影を落としているのではないかと石井は考えていた。

一方で日々新たな本との出会いに喜びを感じる社員が多いのも確かである。

青葉堂書店の売り場作りにおける特徴の一つとして、店員の手書き POP が挙げられる。

毎週本社スタッフの担当者が『今週の一押し!!』として手書き POP を作り、それを全店舗に配布する。この POP における独特な味のある文字やイラスト、あるいは購買意欲を刺激する絶妙なコメントは評判が高かった。

やがて本社から送られてくる POP だけでなく、自分達の店でオリジナルの POP を作成したいという店舗が続出し、権藤は店長の裁量の下にこれを許可していた。こうした地道な取り組みはやがて競争意識を生み出し、着々と各店の POP のレベルが上がっていることを石井も感じ取っていた。

また長年権藤を支えてきた古参の社員が多いことも特徴として挙げられる。

専務取締役であった笹木は青葉堂書店一筋 35 年の勤続キャリアを誇り、長年同社の財務を支えてきた。権藤の引退後は笹木が社長に就任すると思っていた社員が多く、半ば社内の共通認識であった。それゆえ、権藤の勇退と後任社長として石井が指名されたことで、社内に大きな衝撃が走った。

笹木の他の役員もみな石井より一回り以上離れた年齢で、青葉堂書店一筋の社員ばかりだった。

実は後継指名された当初、石井は一度自分には荷が重いのではないかと思い、権藤に相談に行った。しかし、権藤は「これだけ環境が変わった中で、従来からの業界慣習から抜け出せない思考ではこれからのトップは務まらない。だからお前を指名したんだ。正直なところ、この数年は俺も青葉堂の将来が明確に描けなくなってきていた。柄にもなく、迷っていたんだ。だから俺のことは気にせず、お前の信じておりにやってくれ。笹木さんにも退いてもらうつもりだ。」と話し、いつも通り石井の背中を叩いた。

#### 〈アルバイト・パートの採用〉

震災後の東北においては有効求人倍率も増え、人材確保が難しくなりつつある。小売業においてもこの傾向は顕著に現れており、当然青葉堂書店も同様の傾向であった。

最近では年々アルバイト・パートの入れ替え頻度が早くなり、実際に定着率も下がっていた。必然的に採用募集時の時給はじわじわと高騰してきており、店舗別採算におけるコスト増の一因となっていた。

#### 〈株主構成〉

非上場企業である青葉堂書店の株主構成は、創業家一家の資産管理会社である青葉興産が発行済株式の70%を保有し、筆頭株主となっている。

その他の大株主としては、書籍取次大手である日本書籍流通が10%、印刷大手の帝国印刷が5%、メインバンクである東北中央銀行が5%、その他は社員持ち株会や持ち分で3%を超えない株主などとなっており、ある意味特殊な業界構造を反映した株主構成となっていた。

(資料7参照)

#### 〈業績〉

業績はここ五年連続で売上高では減収が続いている。

石井が経営企画部長に就任して以降も、なんとか営業黒字は確保しているものの、近年は低収益に甘んじ、このままでは営業赤字に転落するのは時間の問題だった。直近二年は最終損益では赤字を計上していた。

石井は売上減少に対して、従来から青葉堂書店が発行してきた独自のポイントカードの使用履歴から、店舗ごとの顧客属性、購買データを分析し、売上減少の影響を最小限に抑えるべく、店舗の立地や顧客の動向に合わせた売り場作りを工夫してきた。

また経営企画部長であった石井は、財務経理担当役員で社内におけるコストダウン推進責任者であった笹木に更なるコストダウンの必要性を訴えてきたが、こちらはなかなか目に見える効果が表れていなかった。

またそういった状況下では投資余力も生まれず、店舗の改装は最低限に抑え、スクラップ&ビルドを進めるというよりは、不採算店をいかにコストをかけずに撤退・閉店するかを考えることに頭を悩ませていた。

### 3. 石井のビジョン

石井は先日、権藤と共にメインバンクである東北中央銀行を訪問した時のことを思い起こしていた。

新旧社長交代のあいさつという形で、アポイントを取っていたのだが、応接室に通され名刺を交換した銀行の法人課長の佐伯もこのタイミングで異動してきたとのことだった。

「この度御社を担当させていただくことになりました東北中央銀行の佐伯です。是非今度ゆっくり石井新社長のビジョンをお伺いしたいと考えております。そして御社のお力になれるよう全力を尽くします。」

石井は同世代であろう佐伯の鋭い眼光と力強い口調が脳裏に焼き付いていた。同時にこの男ならメインバンクのパートナーとして信頼でき、自分のビジョンと成長戦略実現に向けた相談もできるのではないかと期待を持っていた。

「この三年間自分なりに考えてきたことを一つ一つ整理し、実行に移す時が来たんだ。」  
石井はそう自分に言い聞かせていた。

これから新社長として、経営陣や社員たち、並びにメインバンクをはじめとしたすべてのステークホルダーに対して、自分のビジョンをどのように語るべきか、その前段として足元の収益低迷に対して、どのように打開を図るべきか、そして自分の語る青葉堂書店の未来をどのように具体化するか、考えることは山積していると感じていた。

「失礼します。」

石井の後任で経営企画部長を務める進藤と、笹木の後任で総務部長(財務も担当)を務める野村が資料を持って、社長室に入ってきた。二人とも青葉堂書店一筋のプロパー社員だ。石井と年齢も近く、これまでも社内で数々の議論を重ねてきたため、石井は二人を信用していた。

二人から資料に関する説明を聞いた石井は、再び自分のデスクで思案し始めた。

#### 【 設問 】

代表取締役社長である石井の立場で、実質的な筆頭株主であり、現会長の権藤に対して、足元の収益改善計画、並びに10年後を見据えた中長期経営計画を説明してください。

■補足資料

資料1 財務サマリー

(単位:百万円)	2010年度 (2011年3月期)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)
売上高	14,731	13,924	13,587	13,333	13,163
売上総利益	3,241	3,063	3,003	2,960	2,922
営業利益	49	24	83	64	50
経常利益または損失(△)	△ 34	△ 49	25	12	△ 12
税金等調整前利益または損失(△)	△ 67	△ 95	7	△ 16	△ 33
当期純利益または損失(△)	△ 33	△ 69	3	△ 12	△ 21
有利子負債(借入金)残高	3,723	3,735	3,771	3,614	3,489
純資産額	2,708	2,639	2,642	2,630	2,609
総資産額	9,048	8,982	9,019	8,835	8,677
営業活動によるキャッシュフロー	187	174	256	238	203
投資活動によるキャッシュフロー	△ 83	△ 156	△ 282	△ 84	△ 47
財務活動によるキャッシュフロー	△ 110	12	36	△ 157	△ 125

資料2 2014年度貸借対照表および損益計算書

貸借対照表

(単位：千円)	2015年3月期
<b>流動資産</b>	
現金預金	782,164
売上債権	465,000
商品・貯蔵品	3,545,728
その他	293,760
<b>流動資産合計</b>	<b>5,086,652</b>
<b>固定資産</b>	
有形固定資産	
建物及び構築物	831,158
減価償却累計額	△ 504,524
建物及び構築物（純額）	326,634
機械装置及び運搬具	14,568
減価償却累計額	△ 12,376
機械装置及び運搬具（純額）	2,192
土地	1,496,178
その他（純額）	287,660
<b>有形固定資産合計</b>	<b>2,112,664</b>
無形固定資産	
ソフトウェア	8,837
その他	16,257
<b>無形固定資産合計</b>	<b>25,094</b>
投資その他の資産	
差入保証金	1,112,655
その他	339,649
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>1,452,304</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>3,590,062</b>
<b>資産合計</b>	<b>8,676,714</b>

(単位：千円)

2015年3月期

<b>流動負債</b>	
支払手形及び買掛金	1,693,876
短期借入金	1,469,600
1年内返済予定の長期借入金	124,399
リース債務	136,498
未払法人税等	6,897
その他	305,134
<b>流動負債合計</b>	<b>3,736,404</b>
<b>固定負債</b>	
長期借入金	1,894,926
リース債務	62,260
退職給付引当金	259,008
その他	115,245
<b>固定負債合計</b>	<b>2,331,439</b>
<b>負債合計</b>	<b>6,067,843</b>
<b>株主資本</b>	
資本金	414,215
資本剰余金	630,715
利益剰余金	1,546,951
<b>株主資本合計</b>	<b>2,591,881</b>
評価・換算差額等	16,990
<b>純資産合計</b>	<b>2,608,871</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>8,676,714</b>



損益計算書

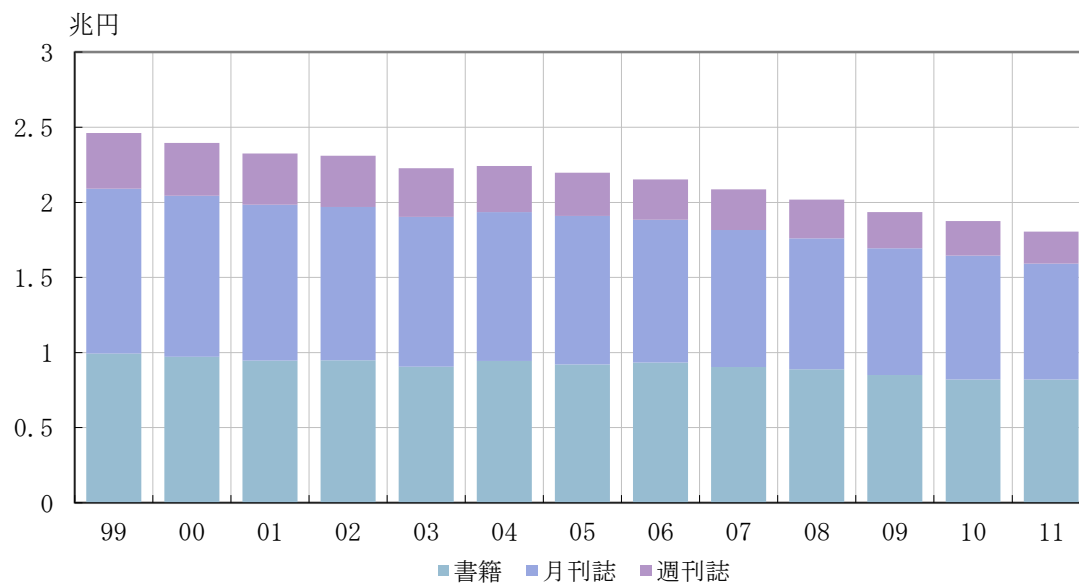
(単位：千円)	2015年3月期
売上高	13,162,630
売上原価	10,240,526
売上総利益	2,922,104
販売費及び一般管理費	2,872,075
営業利益	50,029
営業外収益	
受取利息・受取配当金	8,552
その他	25,574
営業外収益合計	34,126
営業外費用	
支払利息	80,852
その他	14,911
営業外費用合計	95,763
経常損失	11,608
特別損失	
固定資産除却損	8,668
減損損失	8,651
その他	4,031
特別損失合計	21,350
税金等調整前当期純損失	32,958
法人税等合計	△ 11,746
当期純損失	21,212

資料 3 販売費及び一般管理費の内訳

販売費及び一般管理費

(単位：千円)	2015年3月期
賃借料	1,172,436
給料及び手当	578,500
雑給	597,449
減価償却費	133,977
その他	389,712

資料4 書籍・雑誌の推定販売金額推移



出典：(社)全国出版協会 出版科学研究所 (SPEEDA より引用)

資料5 店舗数の推移

	2011年3月	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月
店舗数	93	85	84	82	80
大型店	20	20	20	20	20
小型店	29	23	23	21	19
ロードサイド店	44	42	41	41	41

資料6 店舗区分別売上高 (2015年3月期)

	店舗数	売上高計 (千円)		
		自社物件	賃貸物件	
大型店	20	1	19	7,723,400
小型店	19	12	7	859,940
ロードサイド店	41	23	18	4,579,290
合計	80	36	44	13,162,630

資料7 主要株主の構成 (2015年3月末現在)

青葉興産	70%
日本書籍流通(株)	10%
帝国印刷(株)	5%
東北中央銀行	5%
従業員持株会	5%
その他	5%

資料8 店舗区分別×書籍ジャンル別の販売部数（2015年3月期）

店舗区分	書籍ジャンル			合計 (千冊)
	書籍 (千冊)	雑誌 (千冊)	うち漫画(千冊)	
大型店	3,169	6,955	4,426	10,125
小型店	338	804	651	1,142
ロードサイド店	1,684	4,521	3,750	6,204
合計	5,191	12,281	8,827	17,472

資料9 店舗区分別の年間購入者（2015年3月期）

店舗区分	購入者 (千人)
大型店	6,326
小型店	1,178
ロードサイド店	6,402

※述べ購入者数

資料10 県別×店舗区分別×自社・賃貸別×㎡別の店舗数（2015年3月末現在）

県別	店舗区分	自社物件							賃貸物件							合計	
		～100㎡	～300㎡	～500㎡	～1,000㎡	～1,500㎡	1,501㎡～	合計	～100㎡	～300㎡	～500㎡	～1,000㎡	～1,500㎡	1,501㎡～	合計		
青森	大型店							0						1		1	1
	小型店							0								0	0
	ロードサイド店				1	1		2					1			1	3
岩手	大型店							0						1		1	1
	小型店	1						1								0	1
	ロードサイド店				2	1		3					2			2	5
宮城	大型店						1	1						2	1	3	4
	小型店	2	2					4	2							2	6
	ロードサイド店				4	3		7					1	2		3	10
秋田	大型店							0						1		1	1
	小型店	1						1								0	1
	ロードサイド店				1	1		2					1			1	3
山形	大型店							0						1		1	1
	小型店	1						1	1							1	2
	ロードサイド店				1	1		2					2			2	4
福島	大型店							0						1	1	2	2
	小型店	2						2								0	2
	ロードサイド店				1	2		3					2			2	5
茨城	大型店							0						2	2	4	4
	小型店	1						1		1						1	2
	ロードサイド店				1			1					2			2	3
栃木	大型店							0						1	2	3	3
	小型店	1						1	2							2	3
	ロードサイド店				1	1		2					2			2	4
群馬	大型店							0						2	1	3	3
	小型店	1						1	1							1	2
	ロードサイド店					1		1					3			3	4
合計	大型店	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	12	7	19	20	
	小型店	10	2	0	0	0	0	12	6	1	0	0	0	0	7	19	
	ロードサイド店	0	0	0	12	11	0	23	0	0	0	16	2	0	18	41	

資料 1 1 県別×店舗区分別×正規・非正規別×㎡別の従業員数（2015年3月末現在）

県別	店舗区分	正規						非正規						合計		
		～100㎡	～300㎡	～500㎡	～1,000㎡	～1,500㎡	1,501㎡～	合計	～100㎡	～300㎡	～500㎡	～1,000㎡	～1,500㎡		1,501㎡～	合計
青森	大型店					2		2					5		5	7
	小型店							0							0	0
	ロードサイド店				3	2		5				6	3		9	14
岩手	大型店					2		2					6		6	8
	小型店	1						1	1						1	2
	ロードサイド店				5	2		7				10	4		14	21
宮城	大型店					3	4	7					13	12	25	32
	小型店	4	2					6	5	4					9	15
	ロードサイド店				8	9		17				15	16		31	48
秋田	大型店					1		1					5		5	6
	小型店	1						1	1						1	2
	ロードサイド店				2	2		4				6	3		9	13
山形	大型店					1		1					5		5	6
	小型店	2						2	2						2	4
	ロードサイド店				3	2		5				9	3		12	17
福島	大型店					1	2	3					6	6	12	15
	小型店	2						2	2						2	4
	ロードサイド店				3	3		6				9	6		15	21
茨城	大型店					3	3	6					13	11	24	30
	小型店	1	1					2	1	3					4	6
	ロードサイド店				4			4				9			9	13
栃木	大型店					1	3	4					6	11	17	21
	小型店	3						3	5						5	8
	ロードサイド店				4	2		6				9	3		12	18
群馬	大型店					3	2	5					11	6	17	22
	小型店	2						2	3						3	5
	ロードサイド店				4	1		5				9	3		12	17
合計	大型店	0	0	0	0	17	14	31	0	0	0	0	70	46	116	147
	小型店	16	3	0	0	0	0	19	20	7	0	0	0	0	27	46
	ロードサイド店	0	0	0	36	23	0	59	0	0	0	82	41	0	123	182