

1 戦略の概要

当社は、店舗運営の効率化のため、小型店全店と賃貸のロードサイド店を閉店し、販売効率の高い大型店と自社物件のロードサイド店に注力する。さらに、集客力向上のため、実店舗の主要顧客を、子どもを持つファミリー層と定義し、絵本・児童書・学習参考書の品揃えを充実させる。新規市場を獲得する手段として、学校図書室への運営システム提供と、それを通じた商品納入を行う。また、地域の小学校への出張サービスや、ブックマイスター認定制度を創設することで、社員のモチベーションやスキルを高める。これらの事業を通して、子どもの読書活動を総合的にサポートする。(別途1)

2 市場分析

日本社会は人口減少と少子高齢化が進んでいる。国立社会保障・人口問題研究所によると、2015年に約1,580万人であった東北地方と北関東の人口は、2025年に約1,468万人に減少し、2035年には約1,330万人まで減少すると推計されている。

国内の書籍・雑誌の販売額は、長期低落傾向が続いている。このような市場規模の縮小に加えて、インターネット通販が拡大している。日本出版販売株式会社によると、2004年以降の書籍店頭売上高は減少が続いているが、インターネット通販だけは増加を続けている。このように、従来型書店の経営環境は非常に厳しい状況である。

日本出版販売株式会社によると、2004年に17,754店舗あった書店は、2013年には13,107店舗に減少した。これに対して、総店舗面積は2004年の937,688坪から、2013年の950,887坪へと増加した。これは、いわゆる「街の本屋さん」と呼ばれる小規模店舗が閉店しているなかで、売場面積の広い大規模店舗が開店していることを意味している。すなわち、1店舗あたりの売場面積は増加傾向にある。

この一方で、文部科学省によると、子どもの読書活動の推進に関する法律に基づき、2013年に「第三次子どもの読書活動の推進に関する基本的な計画」が閣議決定された。この計画は、2002年に第一次計画が開始され、図書館数や人員数の増加などの施策が実施されてきた。この結果、児童図書の貸出数が増加するなど、子どもの読書習慣の定着に効果が上がっている。この取組みは今後も拡大する見込みである。

東北地方と北関東にある小学校は約3,400校、中学校は約1,600校である。学校図書館の蔵書・貸出管理は、約半数の学校でシステム化されているものの、残りの学校では人手による管理が行われている。これは、学校司書や教師の大きな負担となっているため、これらの負担を軽減し、図書館を利用しやすくする仕組みが求められている。

3 自社分析

当社の2014年度の営業利益は黒字であるものの、当期純損益は赤字になっており、将来的には営業利益を維持することも難しくなると想定している。書店事業は、再販

売価格維持制度(以下、再販制度と呼ぶ)が採用されており、利益率が低く損益分岐点が高い。このため、書籍市場の縮小は営業キャッシュフローの減少に大きな影響を与える。店舗タイプ別に営業利益率をみると、賃貸物件のうち大型店が3.3%、小型店が-10.4%、ロードサイド店が-5.3%で、自社物件のうち大型店は8.7%、小型店が-0.2%、ロードサイド店が4.8%である。小型店の正社員1人あたり売上高は4,526万円で、大規模店の約18%である。このような低効率は、スタッフ1人あたりが担当する売場面積が小さく、売場面積あたりのコストが高いことに起因している。また、ロードサイド店の売場面積(平米)あたり売上高は371千円で大型店の28.9%である。賃借物件の場合、売上高に対して賃借料の負担が大きく、赤字となっている。

当社は「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に絶え間なく努力する」という経営理念を掲げ、東北地方と北関東に80店舗を展開し、この地域では随一の知名度を有する書店チェーンである。当社は、東北地方と北関東においては、地域に密着した活動を通して顧客との良好な関係を構築している。当社の売場の特徴のひとつに、店員の手書きPOPがある。手書きPOPは、店長の裁量のもとで店舗ごとに作成することを許可している。この取組みは競争意識を生み出し、店舗における商品選別能力向上に貢献すると共に、社員の選書能力を育成してきた。このような高い能力を有するスタッフは、当社の強みのひとつである。

1店舗あたりの社員数は大規模店でも1~2名であり、残りは非正規社員に頼っている。毎年4~5名の社員を採用しているが、近年では30歳までに離職する社員が少なく、高齢社員の比率が高くなっている。非正規社員も、近年は定着率が低下している。さらに、震災後の有効求人倍率の増加に伴って人材確保が難しくなり、採用募集時の時給が上昇してきたことで、店舗運営コストの増加を招いている。この問題の理由として、業界の将来性への不安や賞与支給額への不満の他、社員が自身の成長を実感できないことが考えられる。これは、1人で店舗を担当する社員が多く、育成制度が有効に機能していないからである。

当社は、2015年3月期決算で、短期借入金約14.7億円、長期借入金約20.2億円ある。D/Eレシオは、業界平均が1.3であるのに対して、当社は2.3であり安全性に懸念が残る。支払利息は8,085万円であり、ICRは1を下回っている。この原因は、商品在庫を約35.5億円保有しており、仕入れにかかる資金を借入金で調達しているからである。近年の書籍市場縮小に伴って営業利益が減少し、返済余力も十分ではない。書籍は、再販制度が認められており、書店が保有する在庫商品を出版社に返品できることが保証されている。しかし、店頭在庫として保有するためには、仕入れ費用の支払が必要であり、財務上の負担は大きい。その結果、キャッシュが不

足し、魅力的な店舗づくりや、縮小する従来の書店ビジネスに代わる新規事業を創りだすことができない状態である。(別途2)

4 具体的戦略と効果

4.1 足元の収益改善計画と効果

当社は、2016年3月期に小型店と賃貸物件のロードサイド店を閉店し、販売効率の高い大型店と自社物件のロードサイド店舗に集約する。これらの店舗では、児童向けの書籍を充実させることで、ファミリー層の顧客を取り込むことを目指す。具体的には、絵本・児童書・学習教材など、特に幼児・児童向けの書籍を充実させる。なぜなら、ネット通販が拡大するなかで、これらの商品は、実際の本を手にして購入したいという要望が多いからである。日本出版販売株式会社によると、書店における書籍販売額における児童書・学習参考書・辞典の割合は、2004年の6.6%から、2013年には8.5%となっており、多くの書籍の販売額が低下する中、これらの書籍の販売額は維持されている。さらに、お勧めの児童書が読めたり、おもちゃで遊んだりできるスペースを展開する。児童書を購入する目的のないファミリー層も店舗に惹きつけることで、親世代のついで買いを誘導することができる。(別途3)

現在、小型店と賃貸物件のロードサイド店に配属されている正社員は45人で、これらの人員は残った店舗と新規サービスのための専門チームに再配置する。再配置に伴い、1店舗あたりに配置される社員数は2名以上とし、非正規社員の人数を削減する。正社員比率を向上させることで、安定的に人員を確保できるほか、地域に根ざした選書・陳列・POPを充実させ、店舗の魅力度を向上させる。各店舗では、マネジメント経験がある店長の下に若年社員を配置し、OJTによる育成制度を有効に機能させる体制を整える。さらに、お勧め商品を選別する能力を認定するブックマイスター認定制度を新設する。ブックマイスターに認定された社員には、月額で1万円の手当てを支給する。これは人件費の上昇に繋がるが、社員が選書能力を高めるインセンティブとして機能する。(別途4)

さらに、2016年3月期に実施する在庫の返品と自社物件売却により、約8.7億円のキャッシュが得られる。この資金の一部を利用して有利子負債を返済し、負債比率やICRを改善する。

4.2 10年後を見据えた中長期経営計画と効果

資産売却及び在庫返品で得たキャッシュを、有利子負債返済に当てた上で、店舗の修繕のほか、新規事業への投資を行う。当社は10年後を見据えた事業として、学校図書室向けの蔵書・貸出管理システムの提供を2018年3月期から開始する。蔵書管理システムは、学校図書室における運営作業を効率化する機能と、書籍の購買機能を有するものである。「子どもの読書活動の推進に関する基本的な計画」により、学校図書室に求められる役割は大きくなっている。文部科学省によると、学級数ごとに定め

られた目標蔵書数を満たしている割合は、小学校が56.8%、中学校は47.8%であり、学校図書室が購入する書籍は増加すると予測される。蔵書管理システムは初期費用0円で学校図書室向けに提供され、購買機能によって注文された商品は、当社が蔵書管理システムへのデータ更新から納品までを行う。顧客となる学校は、図書室運営や選書作業を効率化できるメリットがある。

蔵書管理システムにかかるコストは、初期開発コストとして800万円、運用コストとして外部委託費月額50万円を見込んでいる。ソフトウェアの耐用年数は5年であることから、1年あたりの費用は、償却額160万円と運用費用600万円の合計760万円となる。文部科学省と全国学校図書館協議会のデータによると、小学校1校あたりの年間書籍購入予算は約66万9千円である。書籍の平均利益率は約22%であることから1校あたり年間13.2万円の収益が期待できる。

社会貢献と蔵書管理システム導入を目的として、児童を対象とした出前授業や、本の読み聞かせの出張サービスを実施する。出張サービスは、店舗が立地する市区町村の小学校を中心に実施し、店舗の社員がこれを担当する。このサービスのメリットは3つある。1つ目は、システムの導入を決定する自治体との関係を強化できることである。2つ目は、顧客となる子どもたちとの触れ合いを通して、社員の商品選別能力・接客能力が向上するだけでなく、本に関わる人間としての使命感を醸成することである。3つ目は、児童向け図書に強い青葉堂のブランドイメージを確立し、店舗への集客効果を生むことである。出張に行く時間は平日の昼間であるため、稼働率の低い時間帯の人員を有効活用することができる。

出張サービスの実績による認知度の向上と、蔵書管理システム導入の拡大に伴い、5年目以降は対象地域を店舗立地外にも広げ、中学校への展開も並行して行なう。

(別途5, 6, 7, 8, 9, 10)

5 将来の事業予測

日本出版販売株式会社によると、書店の出版物販売額の年平均成長率(CAGR)は、2009年から2013年の間が-3.7%となっている。一方、過去5年間の当社のデータを見ると、売上高のCAGRは-2.2%である。今後の書店数の縮小などを考慮し、当社の売上高に対する成長率は維持されるとする。さらに、当社の店舗数削減により、2014年度に131.6億円あった書店事業の売上高は2025年に82.3億円まで減少するが、児童書への注力効果による売上増が2.2億円見込める。コストに関しては、大幅な非正規社員の削減と賃借料の減少により10.9億円のコスト削減が可能である。その結果、2025年の書店事業の利益率は2.7%となる。蔵書管理システムを経由した売上高は2020年度には1.9億円、2025年度には8.5億円を見込む。この結果、当社の2025年度の売上高は93.0億円、営業利益は4.7億円、営業利益率は5.1%となる。(別途11, 14, 15)

【別添1】店舗別効率性

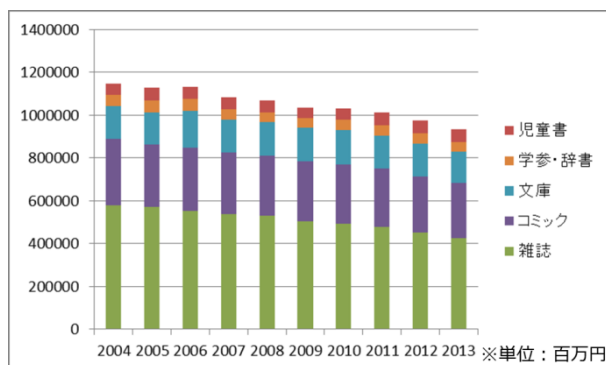
	賃貸			自社		
	大型店	小型店	ロードサイド	大型店	小型店	ロードサイド
店舗数	1	12	23	19	7	18
売上高	7,337,230	316,820	2,010,420	386,170	543,120	2,568,870
売上高総利益	1,628,865	70,334	446,313	85,730	120,573	570,289
賃料	854,557	43,200	274,679	-	-	-
人件費(正社員)	131,053	31,150	115,266	6,898	53,400	147,284
人件費(パート・アルバイト)	247,515	22,342	121,287	13,027	38,301	154,977
減価償却費	-	-	-	24,110	18,752	91,115
その他	152,066	6,566	41,667	8,003	11,256	53,241
営業利益	243,675	-32,924	-106,585	33,692	-1,137	123,673
営業利益率	3.32%	-10.39%	-5.30%	8.7%	-0.2%	4.8%

●売上高は、店舗種類別に平均値を算出。賃料は、不動産サイト「at home」における、東北の同規模テナントの賃料を参考に設定。人件費については、「正規社員給与＝給料及び手当/正規社員数」、「非正規社員給与＝雑給/非正規社員数」として算出。その他の販管費については、30%を本社機能分として除外し、残りを売上高ベースで配分した。ロードサイド店における駐車場については、店舗数と同面積と仮定し、店舗の24%（※宮城県の地価情報より）の賃料と仮定する。

【別添2】財務分析（競合企業は、トップカルチャー、丸善HD、ヴィレッジヴァンガード、三洋堂HDを利用）

	営業利益率	売上高人件費率	売上高賃借料率	有形固定資産回転率	D/Eレシオ	流動比率	ICR
競合平均	2.48	11.61	6.94	6.98	1.30	145.58	4.12
青葉堂	0.38	8.93	8.91	6.23	2.34	136.14	0.72

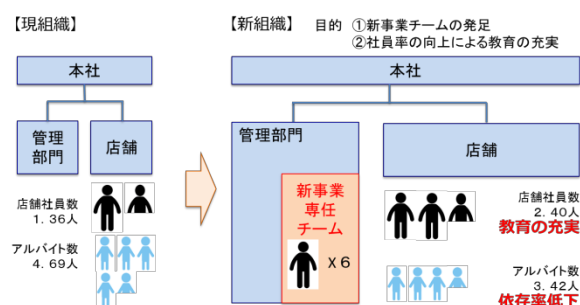
【別添3】市場トレンド 2004～2013年の売上高推移と2009～2013年の平均成長率



売上高	-3.74%
児童書	4.38%
雑誌	-4.22%
コミック	-1.70%
文庫	-2.46%
学参・辞書	2.12%

※出典：日本出版販売株式会社「出版物販売額の実態 2014」

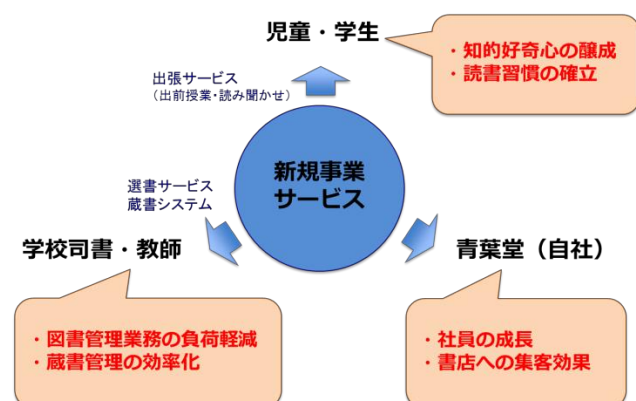
【別添4】組織と人事



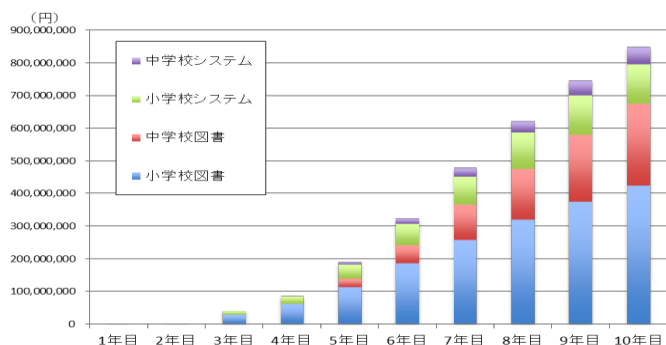
●現組織においてはアルバイトへの依存率が高く、離職による店舗運営への影響が大きい。●出張サービス&図書館管理システム導入に伴い新事業専任チームを6名体制で発足。●店舗あたり社員数を2名以上とすることで、上司・部下間の教育を通じた相互啓発と、社員率の向上によりアルバイトへの依存率が低下する。●アルバイトの1人あたり労働時間は、約1933時間/年(アルバイト時給824円として算出:算出根拠は日販2001

書店経営資料第49号のアルバイト時給全国平均値(2001年～2010年)の増加率から算出)。

【別添5】新規事業・サービスがもたらす効果

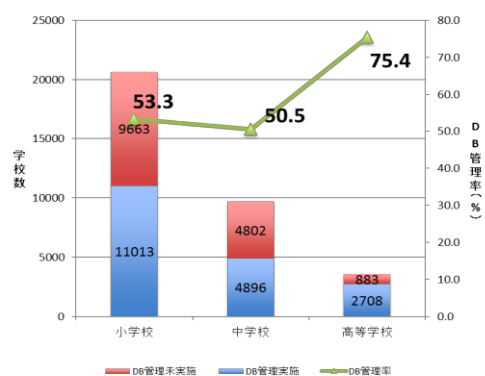


【別添 6】新規事業カテゴリー別売上高（図書売上とシステム利用料の内訳）



●1,2年目は売上0と想定。3年目よりシステムの売上が開始される。蔵書管理システムが導入されていない小学校を皮切りに、順次システムの導入・展開を図る。店舗のない都市の小学校、および中学校では、5年目より売上開始。10年目には、東北・北関東の小学校で約18.9%のシェア、中学校では15.3%のシェアとなる。

【別添 7】学校図書室データベース（DB）管理実施率



●小中学校図書室のDB化実施率は、高校と比較低いレベルであり、学校司書や教師の図書室管理負担が大きい。※ここでのDB化は、蔵書管理ならびに貸出・返却管理の両方を実施している学校数。

【別添 8】出張サービス（出前授業&読み聞かせ）見積もり

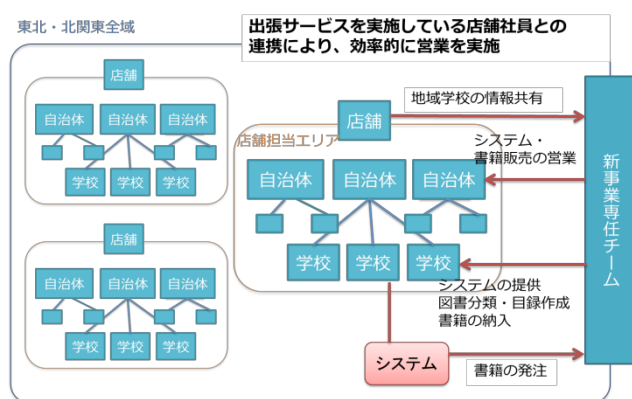
出張サービス実施計画（1校あたり）

	実施内容	必要工数（時間）
1学期	出前授業※+読み聞かせ	4.5
2学期	読み聞かせ	3.5
3学期	読み聞かせ	3.5
合計		11.5

●小学生の社会科（生活科）の授業で扱う『地域の人々の仕事』を題材に、青葉堂社員が教師として授業を実施。●1店舗平均で、最大14時間を出張サービス対応とする（平日昼間に実施）●【必要工数計算】・出張サービス実施学校数は、対象地域内小学校の最大9割（617校）

と想定。・1店舗あたりの出張サービス実施学校数は、平均14.3校。・1店舗あたり約14時間/月（年間11.5時間（校）×14.3校÷12ヶ月）・出前授業、読み聞かせは各1時間、店舗から学校への移動時間は、片道平均1時間、その他（準備など）工数を0.5時間とする。

【別添 9】地域の自治体・学校へのアプローチ



【別添 10】小型店閉鎖にともなう土地売却益の算出

●各地域の地価は、県内平均値と県内最高値の中間値を利用した。（小型店の立地が駅前の商店街であるため。）●店舗面積は、100㎡以下を90㎡、300以下を250㎡とした。●売却額から、建物解体費用と税金を引き、売却益を求める。●土地取得価格は、簿価から面積ベースで算出。税率は20%。※地価データ出典：土地代データ

<http://www.tochidai.info/miyagi/>、建物解体費算出法参考：
<http://kaitaisougou.com/tenpo.html>

【別添 11】キャッシュフローの推移

（単位：百万円）	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
営業活動によるCF	187	174	256	238	203	837.9	493.7	458.7	429.7	403.8	411.2	428.2	449.4	471.8	479	473.9
投資活動によるCF	-83	-156	-282	-84	-47	146	0	-100	0	-10	-8	-100	0	-100	0	-8
財務活動によるCF	-110	12	36	-157	-125	983.9	-247	-179	-215	-197	-202	-164	-225	0	0	0

