

## 1. 当社の経営課題

書籍・雑誌の販売額はここ 10 年右肩下がりが続いており、今後も同様に落ち込んでいくことが予測される(添付資料 1)。その苦しい経営環境の中、当社は 2011 年から 13 店舗の不採算店舗を閉店して収益改善施策を推進して黒字を捻出してきたものの、このままでは本年度の営業赤字は免れない見込みである。早急に市場の縮小トレンドにも対応しうる抜本的な収益改善施策・事業計画をメインバンク、株主に対して提示する必要がある。

## 2. 当社の財務状況

直近の財務状況は危機的状況である。2014 年は 2010 年対比で 10.6%減少、8 店舗の閉店を行った 2012 年度を除いては、ここ 5 年間当期純損失を計上し続けている。同年の営業利益率は 0.38% (対業界平均 $\Delta$ 0.6%)。2014 年の当社粗利率は業界平均の粗利率 28.9% (※TKC 経済指標 平成 23 年) に対して、当社は 22.2%と大きくかけ離れている。

流動比率をみると 136.1% (対業界平均 $\Delta$ 27.2%) と安全性の低い状態である上、棚卸資産回転日数は 126.4 日と中小書店平均より 44 日も長い。他社と比較しても効率が悪い経営状態であり運転資金を圧迫していることを意味する。また有利子負債は、35.9 億円、インスタントカバレッジレシオ 0.62 (業界平均 1.5) と著しく債務変換能力が低く、営業利益で支払利息を賄えていない。収益性と効率性の改善が喫緊の課題である(添付資料 2)。

## 3. 出版市場・業界特性

国内の書籍・雑誌の販売金額は、1999 年の 2.46 兆円から 2010 年では 1.87 兆円と 24%も市場は縮小し、今後も同様の傾向が予想される。2012 年の書店数は 1.47 万店、出版社数 3676 社、年間新刊発行点数は 7.8 万冊に及び単純平均で 1 日あたり 200 冊以上もの書籍が発行されている。2011 年までの 10 年間で、出版社は 690 社減、書店は 0.58 万件減となっている。その一方で新刊発行数は 0.68 万冊増とほぼ右肩上がりのトレンドが続いている(※日本著者販促センター)。

出版業界は、再販制度を基本とする特殊な業界であり、その制度により業界の返品率は約 40%となっている。業界の利益構造は、粗利ベースで我々書店が約 24%、取次店が約 9%、出版社が 20-30%、その他著者に対する印税や製本関係で、利益を分け合っている。我々書店はこの 24%の粗利から、種々経費を差し引いて薄利を得ている。近年は取次店の寡占化が進み日販、トーハンの 2 強が 75%の市場を占拠している(添付資料 3)。

1953 年に始まった再販制度は安売りによる価格崩壊から我々書店を守り、かつ全国津々浦々のお客様に商品を行き渡らせる役割を果たしていた。過去は書店の利益は少ない構造であっても、市場規模、業界の伸長により薄利多売のビジネスが成り立っていた。

しかし市場縮小、取次の寡占化と世の中が変化したにもかかわらず、過去から使用しているプラットフォームのまま出版社・取次店が収益を得ようとしている。その結果、取次店や書店に対して販売手数料(リベート)を導入したり、書店に対しては返品率抑制が要請されたりといった不具合が生じている。とりわけ地方の書店では、必ずしも配本希望は通らず、出版社・取次店の押し込み送本もある。また販売手数料付きの書籍を積極展開せざるを得ない状況にあり、当社も例外ではない。これは出版社、取次店、そして我々書店が“売りたい”書籍を売っているのであって、お客様が本当に欲しい本は何かが見えられている状況である。顧客を見えていない、マーケティング戦略がほぼ不在の業界である。

## 4. 当社展開地域の市場特性

一方、当社の市場である東北・北関東の状況を鑑みると東北および北関東の平均世帯年収は、北関東 3 県が 452 万円、東北 6 県が 375 万円と、都市部の 530 万円に対して、大きく引き離されている(※厚生労働省 平成 25 年)。平均世帯年収、娯楽費は都市部より低いものの、家計の支出に占める書籍印刷物への支出割合は、都市部より高く(1.2 倍)、娯楽が都市部に比べて少ない中で書籍が重要な娯楽要素であると言える(※総務省統計局データ 平成 18 年より算出)。

当社展開地域は、少子高齢化が進んでいる上、人口密度も低い。加えて世帯あたりの平均車保有台数は、北関東 3 県が 1.65 台、東北 6 県が 1.42 台と、都市部の 0.81 台の約 2 倍と車が人々の重要な生活の足となっていることが伺える(※一般財団法人自動車検査登録情報協会 平成 25 年)。居住地域が郊外に分散しており、小売業界の郊外化(ロードサイド店舗化・大型化)が進んでいる。また東北では 4 年経った今も震災復興の最中である。

## 5. 当社の課題

### <店舗業態別課題>

現在当社は 80 店舗を有しており、全店舗で年間約 1750 万冊もの書籍をお客様に販売している。小売業の郊外化を踏まえた店舗業態の構成も図ってきた。各店舗業態別における収益状況は、大型店 20 店舗(自社物件 1 店、賃貸物件 19 店)では営業黒字である。ロードサイド店の 41 店舗(自社物件 23 店舗、賃貸物件 18 店舗)は、自社店舗は黒字であるが賃貸物件で営業赤字である。小型店はここ 4 年で 10 店舗を閉店して 29 店舗(自社物件 12 店舗、賃貸物件 7 店舗)となったが、100 m未満の 16 店舗が営業赤字という厳しい状況である(添付資料 4)。

店舗業態別の売上とその構造をみると、ロードサイド店は小型店舗の 5-10 倍程度広い店舗面積を有するにも関わらず、店舗あたりの売上高は、小型店 45.26 (百万円) に対して 111.7 (百万円) と、広い店舗の利点を活かしてきれていない。大型店と比較してもロードサイド店は約半分の店舗面積であるものの、その売上は大型店の 3 割程度にとどまる。さらに 1 人あたりの購入点数もロードサイド店は小型店と同様の約 1 冊と、大型の 1.6 冊に対して 6 割程度しかない(添付資料 5)。

各店舗の特性と問題点は、以下の通り(添付資料 6)。

- ・大型店：品揃えで Amazon 等にならなず。賃貸が多く賃貸料がのしかかる。
- ・小型店：購入者数が減少する中、固定費が高い。さらに営業時間やついで買いでコンビニに負ける。
- ・ロードサイド店：面積の割に購入単価が安い。大型ショッピングモールに併設の書店に負けている。店舗の来店者数が店舗の大きさに対して少ないと考えられる上、複数購入のお客様も少ない。

### <マーケティングの課題>

青葉堂だから買うというお客様は多くないと想定する。当社も出版市場の課題と同様、顧客利益に基づいた戦略的マーケティングはできていないことが課題。

### <組織としての課題>

報酬の低さによる将来性の不安から、本が好きで入社した貴重な人材を定着せられていない。また豊富な本の知識を有する人材を活かす業務配分となっておらず、経営資源としての“ヒト”を有効活用できていない。店舗や個人での努力は一定の成果を上げているものの、折角のスキル・ノウハウの情報共有の仕組みがない。

## 6.読書を取り巻く環境変化

かつて書籍の果たす役割としては、貴重な情報源・娯楽が主な要素であり、購入できたのは本屋のみであった。現在はコンビニエンスストア、インターネットの出現により、書店のみが果たせる役割が限られてきており、市場の縮小とともにますますの競争環境も激化にさらされている（添付資料7）。

また、そもそも出版業界自体が縮小しているのは、本を読まない人が増えていることも一因だ。本を読まない理由としては、成人の34%が『読みたい本がない、何を讀んでいいのかわからない』、中高生の47%が『読みたい本がない、何を讀んでいいのかわからない』と回答している。その一方で本を好きになったきっかけの理由を60%の中高生が『たまたま讀んだ本が面白くて』、本好きの50%は『小学校の時に好きになった』と回答している。とくに低年齢での本との出会いが重要であり、本との出会いの場を提供することで、本好きが増えるという市場創造の可能性を秘めている（添付資料8）。

## 7.競合の状況と当社の強み

Amazonなどの通販や、電子書籍の成長は著しく、当社をはじめ中小規模の書店チェーンは苦しい状況だが（添付資料9）青葉堂書店は対面販売店舗としては北関東および東北有数の書店チェーンである。

当社には本好きの社員が多く、本社スタッフ担当者が「今週の一押し」として手書きPOPをつくりそれを全店舗に配布するという強みに加えて、各店長の裁量によりオリジナルの店舗POPが作成され競争意識が生み出されている（添付資料10）。

## 8.今後の収益改善と成長にむけた展望

財務面では、短期施策：賃貸小型店からの撤退、および積上げ在庫の整理を行うとともに、各店で売上に対する責任を持たせる。エリアごとによる売上目標の達成に向けて、新たにエリアマネージャー制を導入、4地域に分割して実施する（エリアA:青森・秋田・岩手、B:宮城、C:山形・福島、D:群馬・茨城・栃木）。長期的には売上増と新規事業による収益安定を目指す。

短期的には本社にマーケティング部を設置、お客様に満足される品揃えを実現、宣伝を強化する。中長期的には、粗利率を上げるために一部買取り制への移行等を進め、さらに本業を支え収益を安定させる事業を創出する。

ヒトの面では、短期的には撤退店の余剰人員の再配置、パート社員を活用して、正社員の思考業務へのシフトを図る、本社⇄店舗間情報共有の仕組みを構築し、書店員の本の提案力向上を推進する。長期的には接客力、店舗能力強化のために、ヒトへの投資、さらに一部は成果主義による報酬制度の導入、B to Bへの事業展開も考慮した営業経験者の積極的中途採用も行う。

## 9.新経営理念と中期5カ年計画

当社が大切にしたいのは、『単なる本の提供ではなく、本棚の向こう側にあるその価値』である。対面店舗という特徴を生かし、地域社会との深い結びつきを生む店舗となり、地域の共同体として共に成長する企業となる。今後は既存の枠にとらわれない堅実な高収益のビジネスモデルを構築する。この変革を全社一丸となり成し遂げるために、これまでの経営理念をもとに新経営理念の設定を提案する。また社名を“青葉堂書店”から新生“AOBA”に変更して、これまでのイメージの刷新も図る。ミッション『我々は本を通してお客様との出会いを大切にし、社員ひとりひとりが自ら考え日々成長し社会貢献する』/ビジョン『地域でNo1の読書相談相手と評価される存在であり続ける』。バリュー『社員ひとりひとり

がお客様に最高の本をお届けする行動をとる』

## 10.戦略ロードマップ

(1) まず小型店舗100㎡は、現状の店舗面積からは品揃えを拡大は困難。業務環境を鑑みてもこれ以上のコストカットは困難であり赤字改善は見込めないため16店舗全てを年内閉店する。社員は、ロードサイド店の建て直し施策、及び本部施策へと配置、非正規社員は契約終了とする。

(2) ロードサイド店は『本棚の向こう側』を強く意識した体験型レジャー施設と位置付ける。集客力・販売力の強化を図り、3年以内に黒字化する。集客力は、カフェ及びイベント開催スペースを設置して強化する。スペースの確保は、不良在庫に固執している本を一時的な損失として計上して確保する。1年目に賃貸物件のロードサイド店舗を、2年目に自社物件のロードサイド店舗に取り掛かる。販売力の強化は、本好きの社員の能力をさらに伸ばして思考業務へシフトさせ、さらに接客教育を行う。顧客の求める書籍を提案できることで、購入数の増加、購入単価の増加を狙う。

社員の販売力強化のために、①社員研修「本ソムリ工制度」、②社員に責任感を醸成しモチベーションを向上すべく棚の構成責任（後買取による仕入れ責任まで拡大）、③責任拡大に適した給与の増額、及び成果主義制度の導入を行う。社員が育つ前は、文具やイベント代による売上拡大を狙う。地域には娯楽が少ないため体験イベントを開催。本の購入金額によって、イベント料金を無料、500円等を変化させる。例えば入場利益の1500円は書籍では7500円分の売上利益に相当する。入場利益の高い粗利率により収益構造を改善できると考える。イベントスペースには地域のレストランのシェフや地域農家を招く。料理レシピ本を買えば、プロや地元の農家から地域の食材を使った料理の直接指導を受けられる。イベントは本の売上増加のみならず、家族の絆強化や地域社会の経済循環に好影響を与えられ、地域から支持される『AOBA』の成長につながると考えられる。

さらに、各店舗の社員のノウハウや棚の成功事例を共有すべく、エリアマネージャー制を導入。各店舗の情報連携を担い、売上を拡大していく。

(3) ロードサイドで効果があったものを、大型店・小型店へ広げる。ロードサイドの人員を一部配置転換し、ノウハウを共有。提案力を活用した、B to Bの行商への展開や、CSRも兼ねた将来の顧客となる学童や学校等への本イベント等を展開していく。

## 11.財務の回復概要

ロードサイドのKPIとして、購入数・入店者数・単価・粗利・棚卸回転日数を定め、施策を活かして収益の改善に取り組む。

目標値は、大型店・業界平均をベースに設定し、3年間で徐々に改善を図る。結果、3年目にして黒字化を計上。さらに成功棚や販売・仕入ノウハウの共有を行い、3年目には大型店や小型店でも売上・利益率の向上に結び付ける。

計画通りであれば、一度売上は落ち込むものの、3年後に売上：131億円 → 154億円、営業利益：50百万円 → 509百万円へと収益改善を見込む。

## 12.まとめ

『本棚の向こう側にあるその価値』を提供しながら、地域の皆様と共に成長し、お客様と地域になくてはならないAOBAであり続けることを目指し、改革を果たす。

めがすのは、本棚の向こう側にあるその価値・・・

1

### 添付資料1 今後の業績予測（業界・自社トレンド）

売上 営業利益

16,000 15,000 14,000 13,000 12,000 11,000 10,000

100 0 -100 -200 -300 -400 -500

2010 2011 2012 2013 2014 2015(予) 2016(予) 2017(予) 2018(予) 2019(予)

●売上高(左目盛) ■営業利益(右目盛)

営業赤字へ

✓自社は販売努力の成果もあり、業界トレンドよりは売上の落ち込みは緩やか  
✓しかし、このままでは**2015年には営業赤字**に

青葉堂書店 2

### 添付資料2 財務分析

指標値	①当社	②中小書店平均	差額 (1-2)	
収益性 (%)	売上高総利益率	22.2%	28.9%	-6.7%
	売上高営業利益率	0.38%	1.00%	-0.6%
	売上高当期利益率	-0.2%		
成長性 (%)	売上高成長率	-1.3%		
	粗利益成長率	-1.3%		
安全性 (%)	営業利益成長率	-21.9%		
	自己資本比率	30.1%	26.4%	+3.7%
	流動比率	136.1%	163.3%	-27.2%
安全性 (%)	固定比率	137.6%	174.4%	-36.8%
	固定長期適合率	72.9%	68.8%	+4.1%
効率性 (%)	レバレッジ	3.35		
安全性 (%)	棚卸資産回転日数	126.4	82.2	+44.2
	売掛金回転日数	12.9	16.6	-3.7
	買掛金回転日数	60.4	35.0	+25.4
安全性 (%)	総資産回転率	1.5	1.4	+0.1
安全性 (%)	インフラストラクチャ	0.62	1.5	-0.88

他社は買い切りや、文具等の扱いにより粗利を高く保っている。

流動比率が低く、棚卸資産回転日数が長いことから、当社は在庫が黒字の同業者対比多い。126日は、書籍の新刊委託の委託期間120日を超えており、寝たままの書籍が想定され、不要な運転資金を生んでいる。

営業利益で支払利息をまかなえておらず、収益改善を図らなければ新規調達は困難。

青葉堂書店 3

### 添付資料3 出版業界のコスト構造（バリューチェーン）

プレイヤー: 著者 → 出版社 → 取次店 → 書店 → 読者

収入: ・印税, ・出版料, ・取次手数料, ・販売手数料

コスト構造: 27%, 12%, 29%, 9%, 68%, 24%, 76%, 40%

✓書店の粗利は24%と低い

✓再販制度により返品が多い

青葉堂書店 4

### 添付資料4 店舗業態別 売上・利益・店舗数

店舗業態別 売上と営業利益（1店舗あたり）

店舗数合計: 20 (大型), 41 (小型)

ロードサイド分布: 4, 5, 7, 10, 8, 9, 20

青葉堂書店 5

### 添付資料5 店舗業態別 売上構造分析

年間売上 = 入店者数 × 購入率 × 購入数 × 購入金額

(1店舗あたり)

店舗区分	大型店	小型店	ロードサイド店
平均購入数 (冊/人)	1.60	0.97	0.97
購入金額 (円/人)	1,221	730	715
年間売上 (百万円/店舗)	386.17	45.26	111.69
時間売上 (万円/店舗) ※	10.58	1.24	3.06

※営業時間10時間として推定 (10:00~20:00)

青葉堂書店 6

添付資料6 店舗業態別 特徴と問題点						
業態	主な客層	KBF	DMU	競合	店舗数推移	自社問題点
大型	ビジネスマン OL	品揃え	本人親	近場の駅ビル 本屋 アマゾン	20⇒20	賃貸メイン 品揃え不十分 アマゾンに負ける
小型	ビジネスマン 通りがかり 近所の人	便利さ 雑誌・マンガ	本人親	コンビニ アマゾン	28⇒19	閉店多く固定費が高い コンビニに負ける
ロードサイド	車で家族連れ	レジャー 暇つぶし 駐車場 トーナツ屋 カフェ 複合SHOP バス停	本人親 祖父母	イオン等 ショッピングモール コーチャン フォー	44⇒41	購入単価安い ショッピングモールに負ける

青葉堂書店

7

### 添付資料7 読書にまつわる環境変化

昔	今
<ul style="list-style-type: none"> <li>・娯楽が少ないので本は娯楽のひとつ</li> <li>・本は大事な情報入手源</li> <li>・本は本屋のみで買える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットによる娯楽の多様化</li> <li>・ネットによる情報収集が可能</li> <li>・本屋でなくとも本は入手可能(例)コンビニ、ネット通販</li> </ul>

・インターネットの出現により、書店のみ果たせる役割が限られてきており、市場の縮小とともに競争環境も厳しくなっている  
 ・これからはリアル書店ならではの強みを活かさなければ厳しい

リアル書店の強みを活かし、既存の枠にとらわれない  
 高収益のビジネスモデルが必要

青葉堂書店

8

### 添付資料8 本を読まない理由

本を読まない理由

【成人】	【中高生】
1位 仕事・家事、忙しい…38%	1位 読まなくても不便なし…52%
2位 読まなくても不便がない…36%	2位 読みたい本がない、何を读んでいいかわからない…47%
3位 読みたい本がない、何を读んでいいかわからない…34%	3位 部活勉強忙しい…40%

「現代人の読書実態調査」より

- ✓親が読書すると子供も読書好きに…小さい頃からの読み聞かせが大事
- ✓中高生の本好きのきっかけは、たまたま読んだ本がおもしろくて60%
- ✓本好きの50%は小学生のときに好きになった

本との出会いの場が少なくなっている…？ 出会えれば好きになるはず

青葉堂書店

9

### 添付資料9 競合の状況

中・小型

- 宮脇書店 ヤマニ書房
- ごまつ書店 八文字屋 東山堂
- くまざわ書店 成田本店
- いわゆる「町の本屋」で当社もココ。小型店が多く特色がない。

多業態・複合系

- コンビニ TSUTAYA/鳥屋
- ピレジンバンガード
- 書店の収益源はコンビニへ。TSUTAYAやピレジンは本以外の取り扱いも多い独自系。

通販・電子書籍

- Amazon 楽天Kobo
- ネットの広がりと共に拡大。今後も更なる成長が見込まれる。

大型店

- 紀伊國屋 未来屋
- DNP連合(ジュンク堂、文教堂、丸善)
- 提携によって交渉力強化。イベントやカフェ併設、通販・電子書籍に進出する書店も。未来屋は50%の新店で強み。
- しかし営業利益はマイナス~2%で当社と大差なし。

模索中

成長中

- BOOKOFF ゲオ
- 古本市場を開拓し、新たなターゲット顧客を広げる。

青葉堂書店

10

### 添付資料10 当社の組織・強み

組織の構成要素	当社の状況・強み
戦略	・東北・北関東で80店のチェーン展開
人事制度	・未来が見えず、30代手前でやめてしまう ・報酬が少ない
組織構造	・各店舗に正社員、アルバイトが働く指揮系統
共通の価値観	・本を通じてお客さんとの出会いを大切に社員が社会貢献できるよう努力すること
採用・配置	・新卒4、5名 ・勤続年数18年 ・平均年齢40.9歳 ・パート・バイトの採用困難化と定着低下
組織能力	・POPによる差別化 ・古参の社員が多い
組織文化	・日々新たな本との出会いに喜びを感じる社員 ・店長裁量によるPOPでの競争意識

- ✓ハード面は古くから変わらない
- ✓スキル・ノウハウのある社員もあり、活用すれば競争力を持てる

青葉堂書店

11

### 添付資料11 自社の経営課題と今後の展望

	現状の課題	短期的展望	長期的展望
財務状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性と効率性の改善が必要。</li> <li>・書店業界全体が減少トレンド。売上UPがコストカットしないと、2015年から営業利益が赤字に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃貸小型店からの撤退</li> <li>・積上げ在庫の整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上増と新規事業による収益安定</li> </ul>
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再販法により、薄利多売のビジネスモデルの業界。</li> <li>・書店のマーケティング戦略が不在。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社にマーケティング部設置</li> <li>・品揃え、宣伝を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本業を支え収益を安定させる事業創出</li> </ul>
組織人事	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報酬の低さ、将来不安から人材定着が低く。競争力のある人材確保が課題。</li> <li>・店舗や個人での努力はあるものの、スキル・ノウハウ共有の仕組みがない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・撤退店の余剰人員再配備</li> <li>・パート活用、正社員は思考作業へ集中</li> <li>・本社⇄店舗間情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒトへの投資</li> <li>・一部は成果主義による報酬</li> <li>・積極的中途採用(営業経験者等)</li> </ul>

青葉堂書店

12

添付資料12 具体的施策案 (1/2)

項目	詳細	成果	対象				時期				
			大	小	ロ		'15	'16	'17	'18	
1.赤字店舗の廃止	赤字の小型店舗100㎡未満は、の業務環境を踏まえ閉店、社員はロードへ配置	在庫処分費用・減価償却損↓ 賃料・雑給減↑	○				→				
2.不良在庫の掃	棚卸回転日数120日超の改善、及びスペース効率の活用による不良在庫を処分	在庫処分費用↓ (スペース活用)	△	○			→				
3.文具・コーヒーの相乗販売	粗利を上げるべく相乗効果のある商品を販売 コーヒーは、ホカ力等のマシンを使うことで設備投資を節約	売上・粗利率↑ 設備投資費↓	△	△	○		→				
4.イベントスペース設置	イベントを行う、又は行える環境を用意し、地域志者展開による固定客・新規顧客の確保	入店者数↑ レンタル費↑ 購入数↑ 改装費↓		○			→				
5.書店員の提案力の向上	書店ソリリ制度を作り、コンシェルジュ化し、マーケティング力を挙げる	購入数・単価↑ 教育費用↓	△	△	○		→				

○：早期に、△：で成功後展開

添付資料12 具体的施策案 (2/2)

項目	詳細	成果	対象				時期				
			大	小	ロ		'15	'16	'17	'18	
6.書店員の成果報酬制	書店に棚を担当させると共に、売上に連動した報酬を支払う制度導入	購入数・頻度↑ モチベーション・離職率改善↑	△	△	○		→				
7.給与の向上	給与を段階的に改善	離職率改善↑	○	○	○		→				
8.エリアマネージャー導入	書店員のノウハウ、棚についての共有を図るため、4地域に分けエリアマネージャーを設置	購入数・頻度↑ 本部人件費↓	△	△	○		→				
9.一部買取への移行	書店員の提案力向上に合わせ一部買取に移行	粗利率↑ 在庫リスク↓	△	△	○		→				
10.商品管理の高度化	ポイントカード分析・POS分析を組み入れ、商品管理を高度化	購入数向上↑ (粗利率向上)	○	○	○		→				
11.行商・CSR	BtoB、将来の顧客育成を想定し保育園等行商、絵本読み聞かせ	売上向上↑ 人件費↓									→
12.自動レジ導入	大型書店でコンセルジュを活かすべく、付加価値の低いレジを自動化	購入数・頻度↑ 設備投資↓	○	○			→				

○：早期に、△：で成功後展開

添付資料13 施策効果とKPI

✓赤字で業務環境より、今後建て直しが困難である小型店を閉鎖  
 ✓小型店の人員を、赤字の賃貸ロードサイド、及び本部の社長直下の新規施策グループへ配置  
 ✓各施策に取り組み、ロードサイドを黒字化、長期的には他形態へ展開を図る

<ロードサイド：業務計画 KPI>

No	項目	現状	目標	根拠
1	購入数	0.97	1.6	大型店と同レベルを目指す まず毎年1.0%向上目標
2	入店者数	10万~20万	15万~20万	大型店までいかないが、毎年5%の増客目標
3	単価	738円	800円	ロードサイドとして、高単価のハードカバー等の販売促進による毎年2.5%向上を目指す
4	粗利	22.4%	28%	業界平均を目指す、書籍以外の商品の販売・買取へのシフト等で毎年0.25%改善を目指す
5	棚卸回転日数	126日	70日	業界平均を80日目指し、毎年20日の短期化を図る

