

## 1. 業績改善計画における基本方針

当社の業績改善計画における基本方針として以下の通り設定する。

目標設定：『赤字経営の脱却⇒安定収益の構築』

業績改善：『固定費削減によるキャッシュ・フローの改善』

成長戦略：『リユースの訪問買取・販売による顧客との直接的な対話に基づく新たな事業基盤の構築』

将来のありたい姿：『顧客との絆を基盤としたコンテンツサービス企業』(別添：1-1)

まずは当社の財務状況に対する短期的な改善策として固定費を削減する。そこから中長期的な収益構造を実現するための成長戦略を立案する。今までの書店ビジネスを基軸に置きながら、新たなリユース(古本)の訪問買取・販売を実施する。この新しい事業ドメインの導入によって顧客との直接的な対話を通じて客足の回復を目指す。最終的には書店からコンテンツサービス企業へと変革していく。(別添：1-2)

## 2. 当社の財務状況

### ① 現状の分析

当社は、直近5カ年のうち3カ年において経常損失を計上するなど、業績は不安定な状態にある。2015年3月期における有利子負債の償還年数13年((要償還債務-現金預金)/営業キャッシュ・フロー)から判定するに、金融機関は当社を要注意先と判定していると推測される。ここで、仮に今後も売上の縮小傾向が続き、コスト構造が改善しないという仮定をおいた場合、有利子負債の償還年数は2016年3月期にて26年、2017年3月期において37年となり、債務者区分「破綻先」の判定の目安である30年を超えてしまうため、金融機関は資金の引き上げを図ると考えられる。当社は手許の現金預金のみでは有利子負債を償還できないため、かつ、非営業用資産のみでは返済原資には不足しているため、営業用資産も売却しなければならない。この結果、当社は営業を続けていくことが困難となってしまう。(別添：2-1)

### ② 現状に対する課題

少なくとも2017年3月期までには、税引前利益をプラスにすることにある。利益を増加させるには、大きく分けて「売上を増やす」「費用を減らす」の2通りの方針が考えられるが、当社が属する書籍販売市場は市場自体が縮小傾向にあるため、また、当社は短期的に利益を確保する必要性に迫られているため、「売上を増やす」方針は短期的なコスト構造改善としては妥当ではない。したがって、当社は「費用を減らす」方針を採用する。(別添：2-2)

### ③ 課題に対する解決策

費用については、さらに「変動費」と「固定費」に分類されるが、2017年3月期までという時間制約があることから、短期的にコストカットが可能な固定費に着目する。当社の利益率を検討すると、売上高総利益率が直近5カ年で22%とほぼ一定であるのに対して、売上高営業利益率が0.17%~0.61%と変動していることから、販売費及び一般管理費には固定費が多く含まれている為、販売費及び一般管理費に含まれる項目のうち、投資によって増大する減価償却費を除いた賃借料・雑給を削減する方針を検討した。

賃借料については、賃借物件の自社物件化もしくは解約による賃借料の削減を図る。解約した店舗にかかるパート・アルバイトについては店舗とともに整理対象とする。正社員については東北エリアにおける事業へ参画してもらい、今後の新たな採用を一時的に停止する。

上記の事業改善策を実施する事によって短期的に税引前利益をプラスとする事が可能となる。(別添：2-3)

## 3. 事業環境要因

上述の通り固定費用の削減による短期的な財務指標に対しては有効であるが、長期的な視点で考えるとコスト削減には限界がある。

書店業界においてももっとも利益を圧迫しているのが返本リスク回避のバーターとしての仕入原価の高さである。

供給側が強大な力を保持している状況を打破する方策を検討せざるを得ない。さらに業界全体では1996年に市場規模が2兆6,563億円であったものが、2014年には1兆6,065億円に縮小し、歯止めがかからない状況である。

(別添：3-1) その中で電子書籍の台頭や出版物以外のコンテンツの充実などコンテンツとしての競争は激化の一途をたどっている。ワンクリックでもの手元に届くという市場環境の潮流にうまく呼応する必要も出てくる。さらに東北地方はその80パーセントが消滅都市となる危険をはらんでおり、地方文化維持すら困難な状況が予測されるなか、需要を創り出すことから考える必要がある。(別添：3-2) 必要なのは強力な差別化要素であって、ウェブにも既存書店あるいは川下の中古販売にも打ち勝負「強み」を何で築くかが成長戦略を考える時のもっとも重要な観点となってくる。(別添：3-3)

こうした事業環境の中で、当社の強みは地元での圧倒的な知名度と構築された信頼関係、従業員の豊富な経験と書籍知識、ポイントカード導入により培った顧客情報と購買動向の把握である。この強みを環境の機会創出に呼応させ、撤退すべきところから速やかに撤退しつつ成長戦略へのスムーズな移行が求められてくる。

## 4. 中長期的な成長戦略

当社の経営理念に基づき成長戦略のコンセプトは『本を通じた顧客との新たな接点の獲得』を目指し、具体的な戦略として『リユースの訪問買取・販売による顧客との直接的な対話に基づく新たな事業基盤の構築』を提案する。

### ① これまでの戦略

まず、これまでの当社を含む書店は、書籍を“モノ”として一度だけ顧客に販売するビジネスに終始してきた。しかし本質的には書籍によってもたらされる「経験」こそ消費者の価値であり、所有することそのものに大きな価値を持つ本は特定の分野に限られる。書籍と人との結びつきは経験価値にこそあるのであり、経験した後には売却を含む処分を検討する事になる。よって、当社は今後、書籍を“モノ”ではなくコンテンツとして捉え直し、新書販売のみならずリユースコンテンツとして買取・販売も手がけるビジネスモデルへと転換していく。

### ② 新たな事業参入に向けて

上述のリユース事業への進出にあたり、北関東の小型店及びロードサイド店舗を2015年末日までに全て閉鎖し、創業の地である宮城を中心とした東北限定のチェーンから再スタートを切る。当社で購入された書店はその後どのような道筋をたどっていたのか? 当社で新書を購入した顧客は、その本を当社以外のリユース店に販売しているのだ。コンテンツとしてリユースされ再度経験価値を提供できるものを、みすみす他の事業者に譲っていたことになる。これらの機会損失を獲得する。残存した東北各県の小型店及びロードサイド店には雑誌(コミック漫画含む)の新書販売の機能は残し、リユース買取・販売の拠点機能を併設する。ここで当社の新たな挑戦は、こちらから出向いて商機を掘り起こす「移動店舗」の導入だ。地域に根ざした知識と人脈にポイントカードの情報と掛け合わせ、地方の書籍ニーズを複合的に分析しターゲットに則した書籍を出張販売する。さらにここで買取機能も併せ持つことで、コンテンツの回転を狙えば東北の文化維持にも大きく寄与できよう。(別添4-1、4-2)

### ③ 成長戦略の方法論

実際にリユース事業の展開の足掛かりとしては宮城県にスポットを当てて活動を展開していく。当社創業の地でもある仙台を拠点とし、東北エリアでも消費行動の活発が見込める宮城県であれば、『本を通じた顧客との新たな接点の獲得』を実現可能であると考えられる。

北関東エリアにて閉鎖した店舗より正規社員の流入が発生するため、その人員をリユース訪問買取事業へシフトする。閉鎖による人員の余剰は22名を見込まれるため、宮城県に存在するロードサイド店10店舗に対して転居に呼応するであろう15名を基軸に配備する。マイクロバス1台を各店舗に配備し、マイクロバスは青葉書

店の宣伝も兼ね特徴あるデザインでインプレッションを植えつける。内装は本棚を陳列して本の閲覧をスムーズに実現する。品揃えは新書やリユースを併せ持ち、訪問先をターゲットにした「目利き」されたラインナップを実現する。

ポイントカードに蓄積された顧客情報に基づき、事前に会員顧客には定期的なお届けとニーズに合わせた買取を実施する。各ロードサイド店に対してマイクロバスは1台配備し、たとえば幼稚園には知育本を、待合に置く銀行や理美容店には定期的な雑誌類のお届けすることで確実な顧客の囲い込みを行う。(別添：4-3、4-4)

## 5. 成長戦略における差別化

まず訪問買取・販売における一番のポイントは『顧客との直接的な対話』を実現する機会が得られる点であることに注目したい。この点において Amazon を代表とするインターネットビジネスとは明らかに差別化された実店舗としての強みが活かされる。実際に顧客が本を通じて体験したカスタマーエクスペリエンスを活用し強いリコメンド機能をもたせるのだ。この実店舗の強みを最大限に活かす事こそが成長戦略の基軸となる。『本を通じた顧客との新たな接点の獲得』つまり「絆」を強いメッセージとして打ち出すことで他社との差別化をはかり、収益の向上にもつなげる方策について以下説明する。

### ① ポイントによる囲い込みと次購買への動機付け

リユースの買取は当社のポイント決済をベースとする。現金買取も実施するが、ポイント買取の方が還元率を高く設定する。ポイントカードの使用インセンティブを設定する事によって、利用を促す。顧客にとってリユースの回収で得られたポイントを有効活用する為には当社にて新たに本を購入する動機付けとなる。実際にリユースの回収事業は他店舗やインターネット上でも数多く実施されているが、かならずしも顧客コンシャスではない。実店舗まで重い本を持ち出す、インターネット上で見積もりするなど、色々と手間が掛かってしまう。顧客にとっても手間やリスクを払拭できるサービス体系を備えれば、リユース事業が顧客にとって魅力的なコンテンツ回転事業として映えてくる。自宅周辺まで取りに来てくれ、劣化していようと必ずポイントとして還元し、更にはその場で新たな本との出会いも実現できる。リユースの回収で得られたポイントを新たな本に変換することで、顧客は経験価値を高めてゆく。眠っていた本を掘り起こして、新たな本との出会いに心を弾ませていく。当社が訪問買取・販売する事によって顧客の購買意欲が向上する事は間違いないであろう。この点において客足の増加に伴う売上高の向上が見込まれる。(別添：5-1)

### ② リアル店舗ならではの「目きき」リコメンド

既存の書店ならびに Amazon やブックオフとの差別化は何か？ それは「リアル」と「書店経験からくるリコメンド機能」である。単に本を「モノ」としてではなく「コンテンツ」として再定義することの意味はここにある。実際の読者のレビューを、ポイントを動機づけとして次のユーザーのガイドとする。さらに移動販売においては、書店員の経験からターゲットごとにセグメントした書籍を品揃えして見せる。既存店舗においては、リユースを中心として店ごとに特徴つけた特集を設ける。多くの中からやみくもに本を選択する書店から、【私のために選び、推薦してくれる】コンテンツビジネスとして差別化を図るのである。リユースを豊富に在庫することで店ごとの特徴づけに深みを持たせることが可能となるのだ。

### ③ 「出向く」コンテンツ提供へ

最近震災後やっと全線開通した仙石線の主要駅にすら、駅前には書店はない。たとえば日本三景松島の拠点となる高城町の駅前には、土井書店が長年店を構えていたが、コンビニエンスストアの台頭などにより週刊誌や漫画雑誌の需要を奪われついに姿を消した。東北の小さな町の住人は出版物に触れるためには「わざわざ」出向くしかないのだ。そこで当社は「本を通じて人と触れ合う」事業理念のもと、書籍に触れる機会を移動販売によって叶

えることとする。たとえば待合ニーズのある銀行や理美容店には週刊誌や女性雑誌の定期配布を、幼稚園や保育園には知育図書やシール絵本を、病院にはリユースを中心として心癒される本を、デイサービスには「大人のぬり絵」などを、書店員が目利きしたものを中心に届けることでニーズを喚起していく。ポイントカードに蓄積された購買情報を駆使し、ターゲットされた顧客に推奨図書を届けることも可能だ。さらに、買い取りにおいてネックとなる「持っていくのが面倒」というネガティブを定期的な巡回によって解消しリユースコンテンツの収集拡大を可能にする。(別添：5-2、5-3)

### ④ CRM 機能強化による顧客との絆を構築

当社はポイントカードの実施により、顧客の購買履歴蓄積を可能としてきた。これをウェブサイトのマイページ機能とリンクさせることで、顧客とのリレーション強化を図ることができる。顧客は自分の購入した本が今いくらで買い取ってもらえるかを即座に知ることができ、売却したい場合はワンクリックで回収依頼をすることができる。自分の購買履歴からの推薦図書を知ることができる。新しい本がよいのか、リユース在庫があるのかなどニーズに応じて書籍購入が可能となる。ワンクリックで自宅まで届けてくれ、購入でも売却でもポイントがつくため、ほかの書店への乗り換えリスクが生じるため、結果的に当社のサービスを長く利用していただけることとなる。これが CRM 機能の強化による顧客の囲い込み戦略である。どんな本でも買い取りをするため、顧客は安心して買い取り巡回を利用することができポイントでさらに新しいコンテンツを入手できるため、買い取り行為そのものが次の販売促進へとつながる。これらの循環が当社の新たな強みであり競争優位性となる。(別添：5-4)

### ⑤ 利益率改善のための方策

実店舗にて抱える在庫リスクならびに原価率の高さをどう改善するか。書店業界においては再販売価格維持制度のもと、卸業者を通じた書籍の返本が可能である。このことは、書籍が不良在庫化することによる廃棄損失の回避に寄与している。しかし卸業者に対する仲介手数料として売上原価に加算されてしまうため、利益率を伸ばすのが難しい状況を作っていた。しかし、リユースの訪問買取・販売を利用すれば売れ残ってしまった本も新古書として売り出す事が可能となる。訪問買取・販売によって得られた顧客特性やニーズから、売れ残った本でも適正な価格であれば売れる目星が付けられるようになる。よって在庫リスクを恐れず出版社からの直接買取が可能となる。さらに買い取りする書籍は当社の戦略に則った選択をすることにより書店員のモチベーション向上にもつながる。自分の意思で仕入れた書籍を売り切る工夫を書店員自ら考え、コミットメントすることにより、自分のもつ顧客層に積極的にリコメンドする。商売の醍醐味を味わえる仕組みを持つことになり、自分たちの抱える顧客にどんな「経験価値」をもたらすか、コンテンツに真剣に向き合うことになるだろう。この点において書店員の販売意欲の向上が見込まれる。

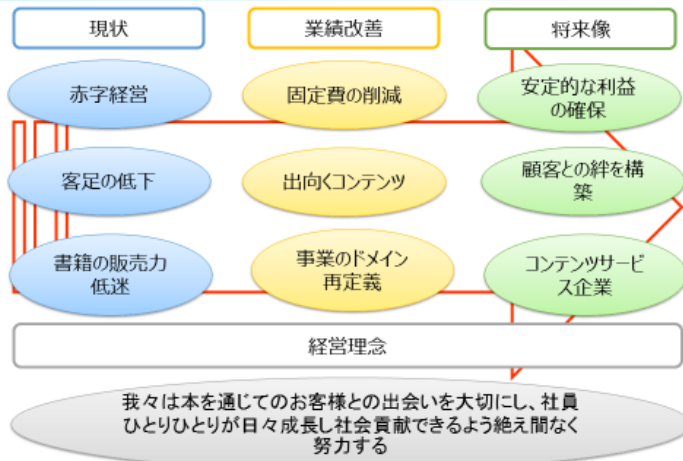
## 6. 将来展望

上述の通り成長戦略を実行する事によって当社の安定収益構造を実現する事が可能となる。(別添：5-5、5-6、5-7)

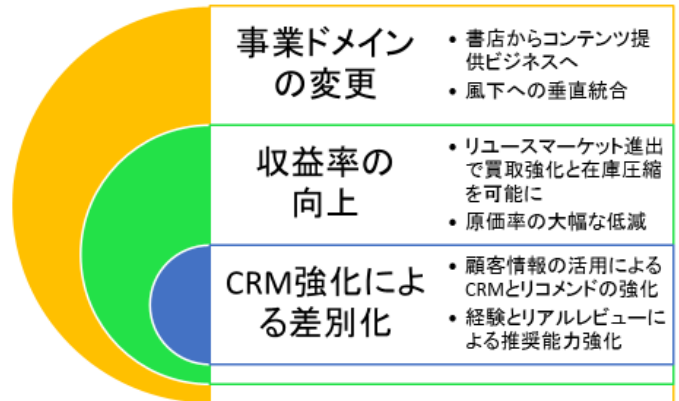
当社はこの『コンテンツサービス』を通じて、東北地方における顧客体験のトータルサポートを目指していく。リユース事業は宮城県を起点としたドミナント出店によりエリアを拡大していく。ロードサイド店舗からスタートするリユースコンテンツ買い取りと移動販売を皮切りに再び東北の雄となるべく事業拡大を図る。地域に密着しなければできない事業の強みを活かし、顧客と強い絆を構築することで、東北地域の文化向上へと寄与していく。

以上

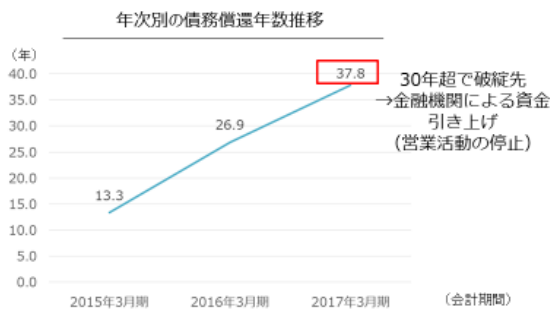
別添 1-1：エグゼクティブサマリー①



別添 1-2：エグゼクティブサマリー②

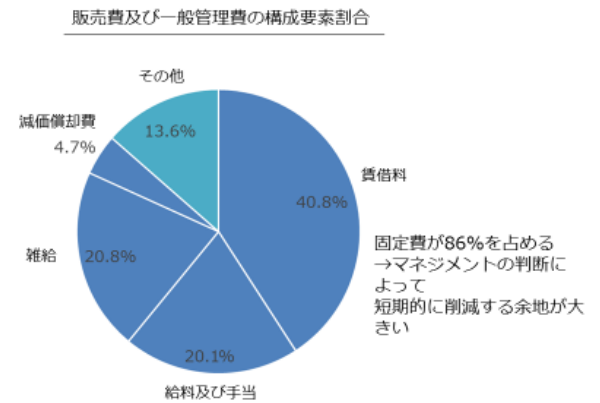


別添 2-1：このままでは2017年3月期に営業が困難となる

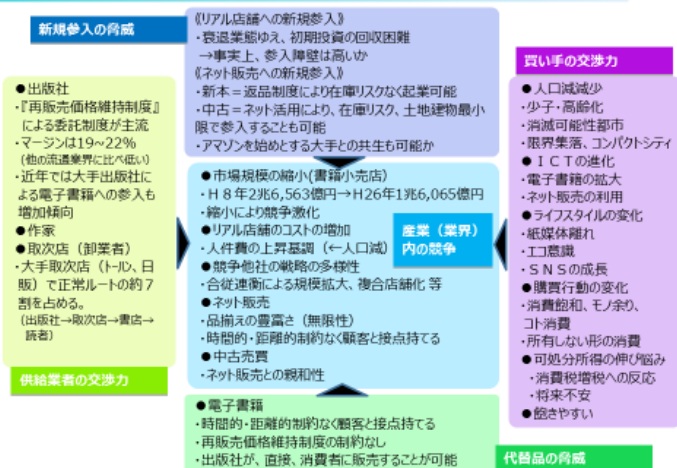


- ＜前提条件＞
- 売上高は2015年3月期の成長率 (△1.28%) 推移
  - 売上総利益率は2015年3月期と同様 (78%) で推移
  - 営業外収益「その他」は発生しない (保守主義)
  - 特別損失は発生しない

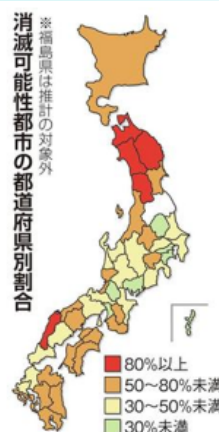
別添 2-2：販売費及び一般管理費は大半が固定費である



別添 3-1：5フォース分析



別添 3-2：なぜ、東北で訪問販売・買取事業を始めるのか



当社の理念は、「本を通じてのお客様との出会いを大切に、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」ことである。

当社はこれまで、地域の人々に本を通じてふれあい、地域とともに成長してきた。

そもそも、本は単なる活字情報ではない。本は人から人にぬくもりを伝えることができ、人が相互に育みあうことを支えるものである。

現在、東北地方は先の震災に負けることなく、将来に向けて新たに成長していこうとしている。しかし、『日本創成会議』座長・増田寛也によるいわゆる『増田レポート』では、非常に厳しい東北各県の将来可能性が示されている。都道府県別では、青森・岩手・秋田・山形・宮城の5県は8割以上の市町村が該当し、特に秋田県は大湯村を除く全自治体に消滅の危機があるという。

私たちは、都市機能の維持が困難になりつつあるところ、そこに東北の人々がいる限り、その方々と、本を通じて出会い、貢献していきたい。本を通じて地域の人々の生活を豊かにすることで、消滅の危機を脱するべく努力する方々に貢献するのである。

よって、当社は今後、当社の強みを活かし、かつ、東北の環境変化を捉え、訪問販売・買取事業に進出する。

別添 3-3 : SWOT分析

機会 Opportunity	脅威 Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>●人口、年代変化による新たな需要の出現</li> <li>●消費者のライフスタイルの変化による新たな需要の出現</li> <li>●電子書籍の出現により出版社から直接一般読者に販売する取柄の増加・再販売価格維持制度に抵触せず自由な価格設定</li> <li>●消費者のリースへの抵抗感の減退傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●来店客数の減少</li> <li>●書店業界全体の売上減少傾向</li> <li>●業界慣習(強)出版社、取次店</li> <li>●電子書籍の取売拡大</li> <li>●ネット販売の成長</li> <li>●古本販売店の成長(ネット販売との競争性)</li> <li>●消費者のライフスタイルの変化</li> </ul>

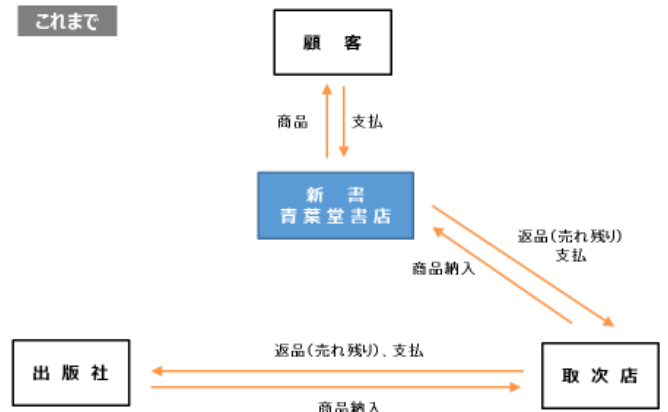
**強み Strength**

- 地元知名度と独自ポイントカードの活用による地域マーケットの把握。さらにユーザーの発掘と本業への販売促進=リースを根拠に事業拡大、移動販売・買取事業の開始
- 出版社からの買切商品の拡大
- 単利率の改善
- ノウハウを活かしたきめの細かい販売活動
- 地域情報・知識に裏付けられコンシェルジュ機能の強化により差別化

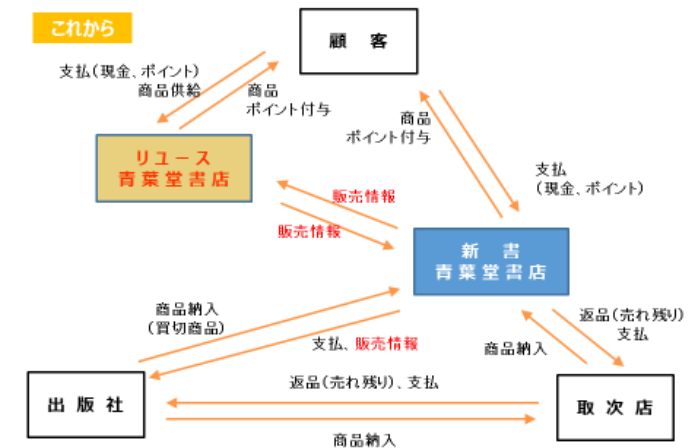
**弱み Weakness**

- 収益の悪化→業界慣習に由来する低・利益率、販入、財源状況→書店業界全体の売上縮小傾向
- 古書社員の多さ
- 従来の商慣習を抜け出せない思考
- 若手社員の定着率の低さ(将来性不安)
- アルバイトの定着率の悪化傾向
- ロードワイド店の収益悪化ケースの発生
- 印刷Shopピングセンターへの競合書店による影響

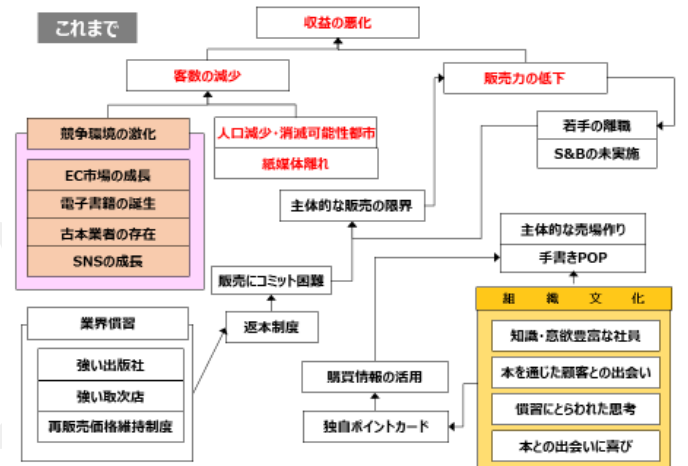
別添 4-1 : リユース事業のビジネスモデル① - 従来モデル



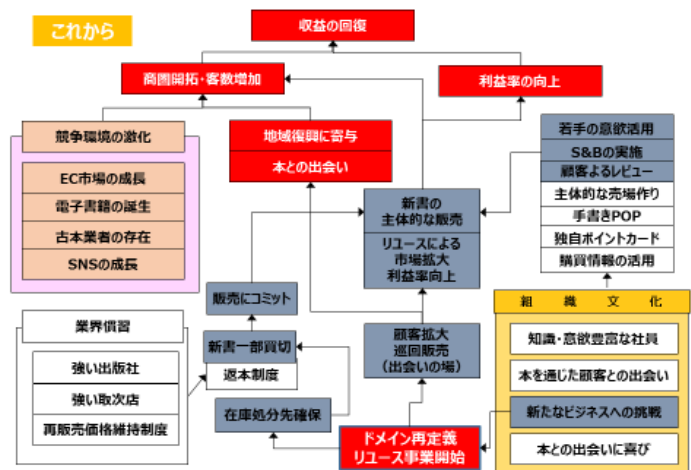
別添 4-2 : リユース事業のビジネスモデル② - これからのモデル



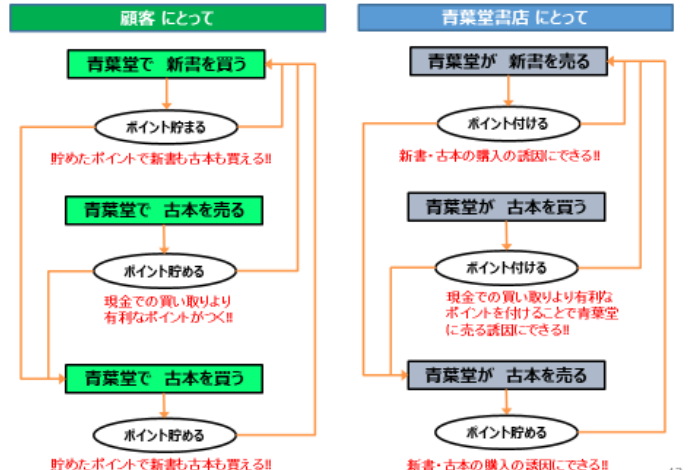
別添 4-3 : 戦略シナリオ① - 従来モデル



別添 4-4 : 戦略シナリオ② - リユース事業 開始後

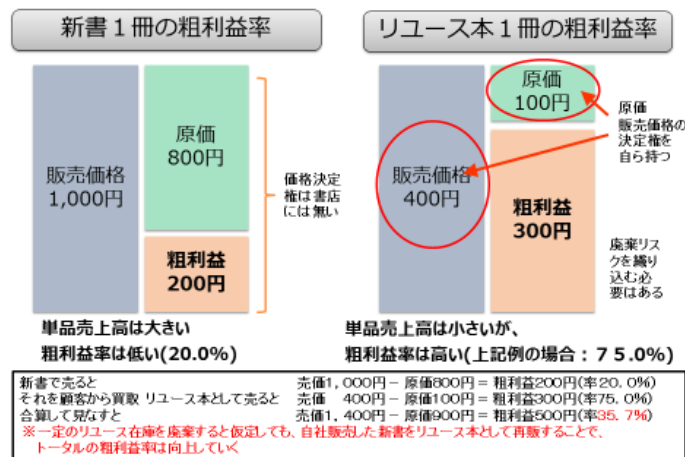


別添 5-1 : 独自ポイントカードの活用拡大の効果

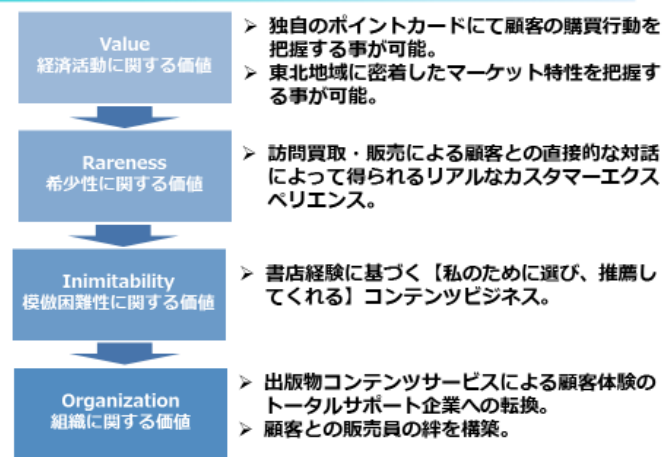




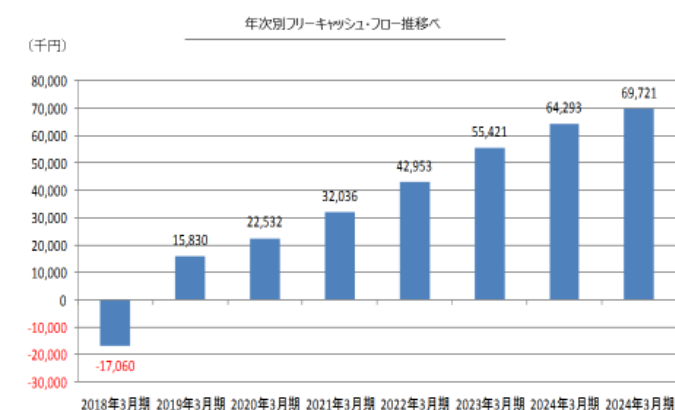
### 別添5-2：新書とリユース本の粗利益構造の違い



### 別添5-4：成長戦略の競争優位性（VRIO分析）

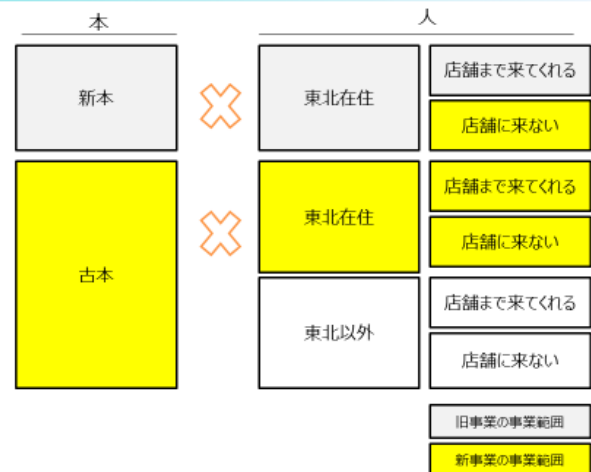


### 別添5-6：更新投資再開以降、安定的にフリーキャッシュ・フローを確保していく

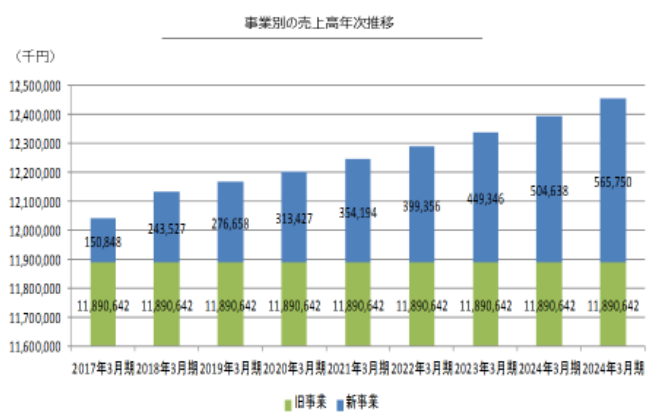


17

### 別添5-3：新規事業は「本と人との出会い」を増やす

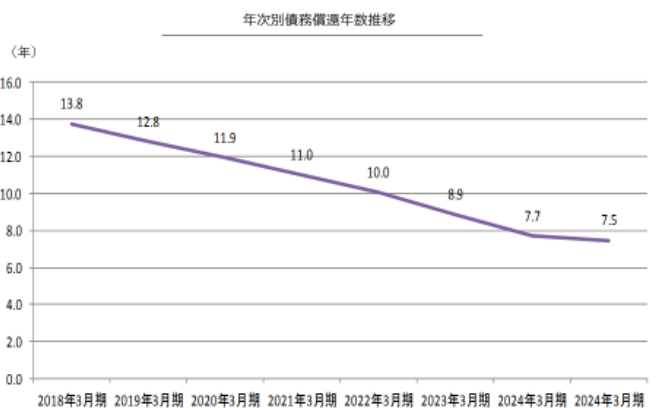


### 別添5-5：新事業が売上を伸ばし、旧事業の売上減少をカバーしていく



16

### 別添5-7：債務償還年数は低下し、財務は安定性を増していく



18