

【青葉堂書店 中長期計画】

エバーグリーンプロジェクト『EG10』

～変えていくもの、変えないもの～

1. はじめに（経営ビジョン）

青葉堂書店は創立50周年を経て新体制となり、第二の創業を迎えようとしている。この新たな出発にあたり、次の10年を見据えた中長期計画として、エバーグリーンプロジェクト『EG10』を発表する。これは常緑樹が青々とした葉を茂らすように、青葉堂書店が持続的成長をしていけるよう想いを込めた名前である。

書店を取り巻く環境は依然厳しく、従来の戦略のままでは環境変化に対応できない。その中で、変化に対応するため「変えていくもの」と、これまでの青葉堂書店らしさを引き継いでいく「変えないもの」をハッキリさせることで、この困難を乗り越え新たなスタートとする。

2. 経営理念

権藤会長が設定した経営理念は変更しない。そのため経営理念を次のように解釈し、今まで以上に忠実に踏襲していく。

「我々は本を通じての」：青葉堂書店はカフェ併設やレンタルなどに進出せず、本屋として事業展開していく。

「お客様との出会いを大切に」：Amazon等のネット販売が盛んであるが、青葉堂書店はリアル店舗にこだわりお客様に直接販売していく。

「社員ひとりひとりが日々成長」：本屋の資産は人であると考え、社員の成長とともに青葉堂書店は成長していく。

「社会貢献できるよう絶え間なく努力する」：青葉堂書店は地域社会に文化を提供する一員であることを忘れず、震災復興に貢献していく。

3-1. 外部環境分析① 市場見通しとマクロ動向

日本国内の出版市場は、人口減少、インターネット・スマートフォン等の普及による娯楽の多様化により、書籍にかかる時間と金額が減少した結果、市場縮小傾向にある。[図1]

市場規模の縮小に加え、市場内でも他業態との競争が激化しており、新古書店やネット書店など新たな流通チャネルの成長、インターネット・スマートフォンとの親和性が高い電子書籍の市場の成長による影響で、青葉堂の属する既存の新刊書店は行き詰まりが危惧されている。[図2]

3-2. 外部環境分析② 出版市場固有事情と課題

出版市場全体が縮小するなか、出版社は慢性的なキャッシュ不足に陥っている。出版社は当面の資金繰りを解消するため、大量の新刊本を発行する。大量の新刊本は、特に交渉力が低い中小書店を中心に、所謂「押し込み配本」が行われる。この業界では委託販売制度により返品が自由に行われるため、書店側は在庫リスクを負うことがない。大量の押し込み配本は売れないと判断されれば即版元へ返品され、出版社の資金繰りは結果として更に悪化する。出版社は自転車操業的に新たな本を刷り続けるしかない。他方、返品制は書店の在庫リスクを無くすが、書店員の仕入能力低下、死筋の放置・棚の劣化という悪影響をもたらす。仕入能力が低下すれば、書店側は益々取次による配本コントロールに頼らざるを得ない。結果として棚の均質化が起こり、書店から個性を

奪い、市場全体の魅力度を押し下げている。2011年以降、大手取次を中心に、返品率と連動したインペナ制度の導入が相次いだ。これは「書店の発注が売れるタイトルへ偏る」制度変更であり、人気タイトルへの上位集中を強化する方向へと働く。結果として益々売場の均質化が進むと考える。[図3、図4]

【課題】現環境下では、書店員の仕入能力が育ちにくい

【課題】現環境下では、売り場の同質化が起こりやすい

4-1. 内部環境分析① 店舗形態別収益状況

マクロデータに基づき、店舗毎の分析を行った。まず、大型店、小型店、ロードサイド店、いずれにも自社物件と賃貸物件が存在する。

店舗形態別では、大型店は平均日販が106万円あり3区分の中では売上高及び営業利益率が最も高い。但し坪当たり販売効率が相対的に低い栃木県の賃貸3店舗に関しては、営業利益率がマイナスに陥っている。小型店は平均日販が最も少ない店舗形態であるが、固定費も少なく営業利益率は大型店に次ぐ。但し、売り場面積が狭いため多様な品揃えができず、単品購入がメインで、目的買いのみの利用に留まっている可能性が高い。最後にロードサイド店は、平均日販では小型店の2.5倍ほどあるものの、高い賃料・人員の多さから、総じて固定費が高く、営業利益率は3区分中最低である。小型店同様ほとんどが単品購入であり、複数冊購入が起きていない。これは売り場の魅力づくりが出来ていない事も要因と考えられる。なお、店舗により利益率のバラツキが大きく、営業施策の共有化が進んでいないことが伺える。

[図6、図7]

4-2. 内部環境分析② 財務状況

財務状況の問題点、特徴は、以下のとおり。[図5]

問題点① 売上高が減少傾向にある。

問題点② 営業利益率が0.38%と低く、本業の収益性が低迷している。

問題点③ 多額の借入金(3,488百万円)に伴う支払利息により、経常赤字が恒常化している。

特徴 古い時期に購入した土地付自社物件を多く保有している。

5. 方針 戦う市場の設定と経営理念に基くEG10

青葉堂書店が戦う市場を整理する。競合他社は書籍のネット販売、店舗での古本販売/DVDレンタル、カフェの併設、電子書籍の取り扱いなどの市場に参入しているが、比較検討の結果、青葉堂書店は既存市場での市場浸透と、新市場の開拓(外商の開始)を行う。

経営理念の実現と、現状分析による課題とのギャップを埋めるため、EG10では「赤字体質の脱却」「書店へのこだわり」「営業・人材戦略の改革」を柱とし、6つの施策に取り組んでいく。このうち、施策①と②は足元の収益改善策として直ぐに実施する。次いで施策③～⑥を徐々に浸透させていき、8年後に上場を目指す。[図9、図15、図16]

施策① 店舗の再編と借入金の返済

施策② 店舗組織の見直し

施策③ 店舗の魅力アップ

- 施策④ 自由価格本の導入
- 施策⑤ 外商の開始
- 施策⑥ 人材戦略の見直し
- 8年後 マザーズ上場

6-1. 施策① 店舗の再編と借入金の返済

まず、店舗毎の収支に下記の組織見直し、店舗の魅力アップ、自由価格本の導入等コスト削減と売上増の予想効果を上乘せし、それでもなお赤字が続く見込みの店舗は閉店する。閉店は近隣店舗への誘導も考慮しながら順番に行い、2015年度～2018年度にかけて大型店3店、ロードサイド店3店、小型店6店を閉店する（小型店については、閉店によりその地区の住民が本屋を利用できなくなるかを考慮して選定）この中には自社物件が9店含まれており、売却資金は借入金の返済に充てる。

一方で、より魅力的な立地/効率運営が可能な店舗形態の物件を探し、2015年度～2021年度にかけて大型2店、ロードサイド店3店の新店開店を計画、全73店舗体制を見込む。また閉店しない自社物件の店舗は築年数が長いこともあり、徐々に改装もしていく。[図10]

6-2. 施策② 店舗組織の見直し

青葉堂書店では全店舗が本社の下に横並びの組織構造となっている。社員は、大型店には3名程度、小型店/ロードサイド店は一部を除き各1名店長として配属されている。しかし店舗の規模や地域、曜日や時間帯によっては業務に偏りもあり、硬直的な人材配置は他店社員との交流も薄く、優良POPの水平展開や社員育成も十分ではなく、効率的でない。

そこで、**エリアグループ制度**を導入する。大型店を旗艦店とし、その配下に近隣の小型店/ロードサイドを2～4店舗ぶら下げてグループを構成する。従来の**大型店店長がエリアマネージャー**となり、グループ内全店の運営/仕入/販売/収支/人事/育成に責任を持つ。小型店、ロードサイド店には専属の社員は置かず、複数社員で複数店舗を担当する。アルバイトは従来通り各店配備とするが、社員は3年以内に各グループ単位で1名を余剰人員とし、効率化を図る。[図11]

6-3. 施策③ 店舗の魅力アップ

店舗オペレーションについては、初めにルーティン業務(レジ・掃除・返品等)と付加価値創造業務(仕入・棚作り・POP)の仕分けを行う。ルーティン業務には効率化策を実施し、浮いた時間で付加価値業務を行う。棚については「効率追求棚」と「企画棚」を明確に定義し、それぞれに合致した運用を行う。[図13]

6-4. 施策④ 自由価格本の導入

粗利改善のため、再販指定が外れた自由価格本の仕入を行う。自由価格本卸の八木書店と新たに取引開始し、従来の日本書籍流通とのダブル帳合とする。

粗利改善効果をより高めるため、リスクを取って買い切りで仕入れる。三省堂神保町店での販売実績を参考に、販売価格を定価の半額、仕入価格はさらにその半額とし、販売数を従来の3倍を見込む。大型店とロードサイドに専用コーナーを設置し、目的買いよりも衝動買いが見込めるジャンルを中心に品ぞろえを工夫し、販売目標を年間10万冊(日販4.6冊)、と見込む。仕入れ/値付け/在庫管理ともにエリアマネージャーの裁量で行う。[図12]

6-5. 施策⑤ 外商の開始

青葉堂書店は新市場である外商を開始する。まずは、東京に本社がある企業の仙台支店や、大学、学校、病院などを狙う。初年度はエリアグループ体制で余剰となった社員3名で始め、1人当たり年商1,000万円、利益率3.3%を見込む。エリアグループ体制の浸透に伴い外商社員数を徐々に増やし、10年後には社員10名で6.5億円の売上を見込む。[図8]

6-6. 施策⑥ 人材戦略の見直し

青葉堂書店の最大の資産は「人」である。しかしながら、将来性の不安や賞与支給額の低迷などから、若手社員を中心に退職者が多いのも事実である。[図14]

【取組① 採用方針の見直し】

新卒採用は高コストの上に離職率も高いので、廃止する。中途採用を通年実施し、青葉堂書店の経営理念に理解納得した人材のみ採用する。特に政府の地方創生事業に呼応して大都市からUターンで地方移住を希望する人材を狙う。またアルバイトの社員登用制度を整備し、モチベーションアップ、優秀な人材確保を狙う。

【取組② 育成強化と処遇見直し】

エリアグループ制度の導入に伴い、社員には大型店、ロードサイド店、小型店の各店で様々な業務を経験させ、エリアマネージャーがグループ内社員の育成に責任を持つ。また、株式上場に向けてストックオプションを導入する。

【取組③ 古参社員の活用】

新卒採用の廃止とともに、ベテラン古参社員には定年後も嘱託社員として働き続けてもらう。笹木専務はエリアマネージャーに対する経理面の教育を担当する。

7. 株式上場とその後の展望

青葉堂書店の改革が進展し安定して利益を出せる体質になったら、10年後を目標にマザーズ上場を目指す。上場で得た資金は、経営が低迷している中小書店の買収と、千葉・埼玉・長野・新潟といった周辺県への新規出店に活用する。買収した中小書店は青葉堂書店のノウハウを注入することでコスト効率化と集客アップを目指し、その町の地域社会に不可欠な書店となるよう再生させる。

8. 業績の見通しとKPI

青葉堂書店は、上記施策による業績改善で2021年度に経常利益率5%、2024年度に売上高成長率20%を達成することとする(KPI)。業績の見通しとしては、2017年度に経常黒字化、2018年度にFCFもプラスとなる予定である。[図17、図18]

9. 終わりに 10年後に向けて

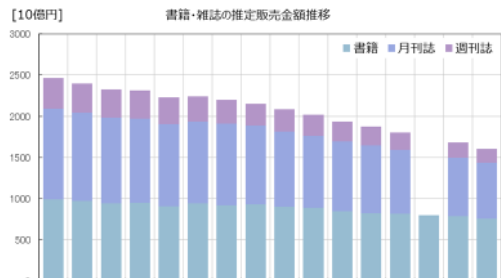
去る5月30日、震災で一部不通となっていた仙石線がようやく全面開通した。これにより、権藤会長と初めて出会った東松島市の図書館にも、仙台から直接行けるようになったのは感慨深い。復旧に時間がかかったのは、仙石線の一部路線を海沿いから高台に移転したためだ。震災は東北の人の心に暗い影を落とした。しかし、その困難に立ち向かい、東北は確実に復興しようとしている。青葉堂書店は、本の魅力で人々の心を豊かにしていくことにより、復興に貢献していく。青葉堂書店は環境変化に対応しながら、これからも地域社会の一員として変わらずあり続けていく。それが**青葉堂書店エバークリーンプロジェクト『EG10』**の狙いである。

以上

図1 《出版市場：マクロ市場》

◆ 書籍・雑誌の販売金額は減少、特に月刊誌、週刊誌で顕著

◆書店にとって非常に厳しい状況
 ・消費者の「活字離れ」の影響から、書籍・雑誌の推定販売額は2001-2011年の年平均成長率（CAGR）-2.7%と年々減少している。



出所：(社)全国出版協会 出版科学研究所

図2 《出版市場：マクロ競争環境》

◆ 市場規模縮小に加え、市場内でも他業態との競争関係が激化

	概要	今後の市場見込み
マクロ市場動向	市場縮小傾向 要因①人口減 要因②ネット・スマホの普及による娯楽の多様化 ⇒書籍にかかる時間と金額の減少	出版市場の購買額自体は現状維持～減少傾向
リアル書店	市場縮小	本との出会いの場
ネット書店	成長は鈍化傾向	指名買い・便利
電子書籍	倍増	若者・娯楽
図書館	予算減少	無料
新古書店	成長は鈍化傾向	廉価

図3 《出版市場：出版市場の因果連鎖図》

◆ 市場環境・業界慣習を起点にする負の因果連鎖が回っている

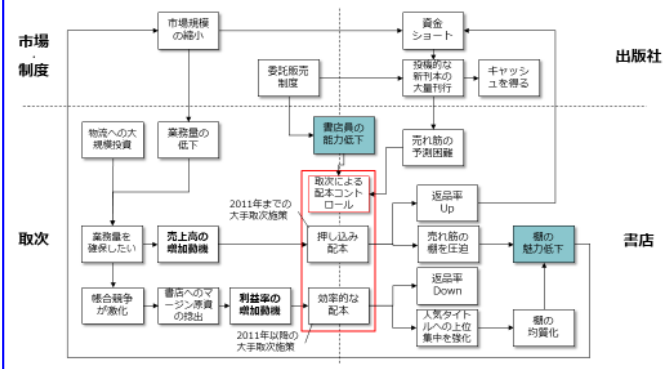


図4 《出版市場：制度、商慣習による課題の整理》

◆ 現行制度下では店頭が同質化する →差別化が課題
 ◆ 現行制度下では書店員が育たない →書店員強化が課題

制度商慣習	出版社	取次	書店	
			大手チェーン(自社)	中小零細
委託販売制度	■投機戦略(見込み生産・大量配本)を助長	■返品(復路)コストによる利益率の押し下げ	在庫リスクを取らないことによる弊害	■書店員の仕入れ能力低下 ■死に筋の放置・棚の劣化 ■店の均質化(売れない本は即返品)
再販売価格維持制度			■価格での差別化ができない	
決済方式	■配本時点で代金が入るため 自転車操業的に新刊本を発行するスパイラル に陥る		■月締めで返品分を相殺して取次へ支払う。売れない本をできるだけ早く返品して、支払額を減らしたいという心理が働くため、 大量の返品が発生	
配本方式(特に新刊)	■新刊発行部数(5000部)＜全国の書店数(13000店)→ 販売機会の損失 。売れる書店に置きたい	■POSデータなどを参照した 見づらい配本 で配本を効率化	■交渉力は強い ■自社チェーンで売れ筋予測することはある程度可能	■交渉力弱い、 押込み配本 を受けやすい ■大量の新刊(225冊/日)の 売れ筋予測は困難 、配本に頼らざるを得ない

図5 《現状分析：苺葉堂書店の財務課題と今後の方向性》

◆ 収益性、効率性の向上

◆財務上の問題点
 ・売上高が減少している。(2015年3月期は前期比▲1.28%)
 ・営業利益率が、0.38%と低く、本業での収益性が低迷している。
 ・多額の借入金による支払利息により、経常赤字が恒常化(2015年3月期は▲0.9%)している。

◆その他の財務上の特徴
 ・50年前から徐々に拡大してきたことから、古い時期に購入した土地付自社店舗が多くある。

今後の方向性
 収益性の低い自社店舗を売却した資金で借入金を返済し、**経常黒字体質**とし、営業上の施策により売上高向上、コスト削減を同時に行い、**中長期の成長を図る**

図6 《現状分析：事業ごとの基本分析》

◆ 店舗・商品別にみても、市場・競合・自社特性は様々である

	出店別			商品別		
	大型	小型	ロードサイド	書籍	雑誌	コミック
顧客	サラリーマンOL 高校生	通勤・通学客 小中学生 地元の老人	ファミリー ドライバー	40代以上	20~30代	10~30代
顧客特性	(平日)忙しい (休日)娯楽目的	(地元)本との出会い (通勤)目的買い	(平日)忙しい (休日)娯楽目的	・時間をかけてじっくり探す	・立ち読みして気に入れば購入	・在庫あれば即購入
成長性	5年前比-22%	5年前比-25%	5年前比-16%	前年比-7%	前年比-6%	前年比+4%
競合	他のナショナルチェーン書店	Amazonなどのネット書店および、コンビニエンスストア	大型CS	他の娯楽との全方位的競争	インターネットメディアに情報量・スピードで優勢	未成年は紙購入メイン。成人は電子版と競合
強み	店頭販売能力(POP)、床面積の広さ	交渉力	床面積の広さ		定期発行→大型店で集客エンジンになっている	全店で売上高を牽引
弱み	仕入れ能力、店舗オペレーション 固定費の高さ	床面積の狭さ	CSに集客で劣る		小型・ロードサイドでの販売数が少ない	

図7 《現状分析：店舗別売上・利益の散布図》

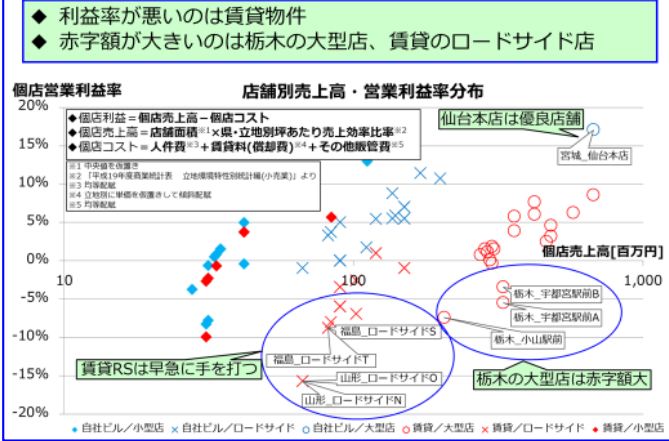


図8 《施策：青葉堂書店が戦う市場》

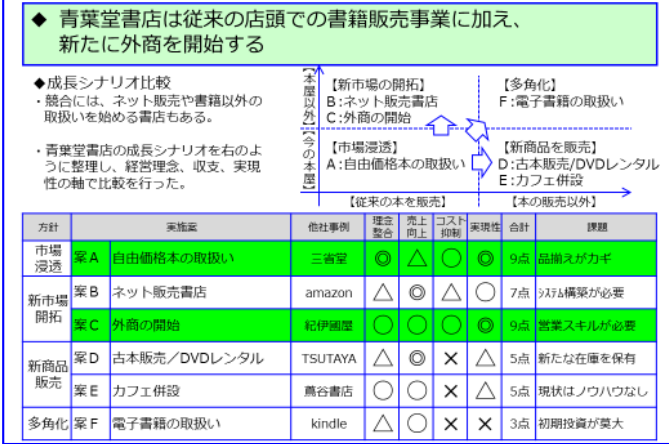


図9 《施策：経営理念に基づく課題と施策》

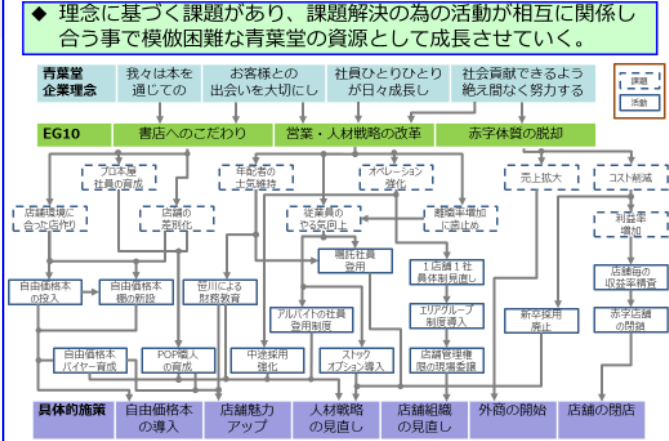


図10 《施策：店舗の再編と借入金の返済》

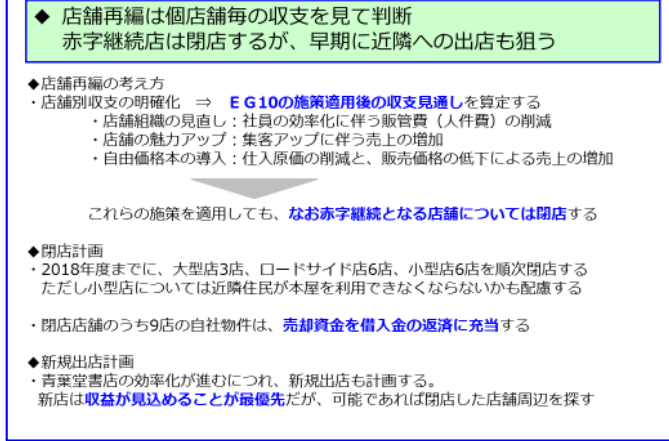


図11 《施策：店舗組織の見直し》

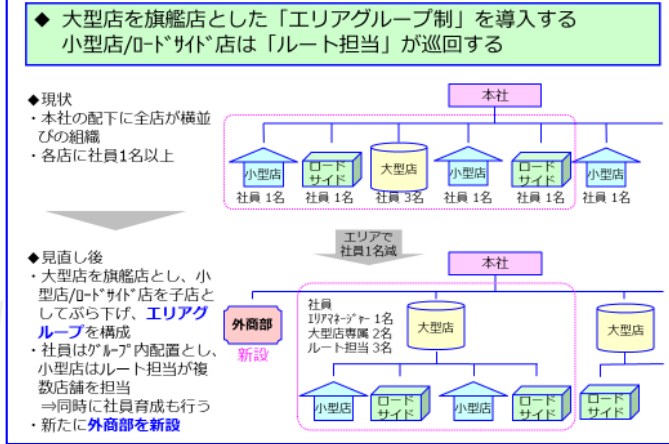


図12 《施策：自由価格本の導入》



図13《施策：店舗の魅力アップ》

◆ 書店の均質化から脱却し、集客向上・売上増を狙う

オプション	メリット	デメリット	実現性	収益貢献	ビジョン適合	一次評価	評価コメント
「効率追求欄」7:「企画欄」3の比率で企画欄を確保	棚の均質化防止	小型店で実施困難	△	○	○	5	大型・ロードサイドで早期実施
指定配本の目標比率を導入、自動配本比率を下げる	棚の均質化防止 書店員の仕入能力	ノウハウ不足 作業負担が増加	×	○	○	4	初期は仕入作業も効率化は割り切って行う
効率追求欄の商品に返品目標日数を設定	棚の鮮度向上	均質化リスク	○	×	×	2	ビジョン不適合も効率化は割り切って行う
棚担当制の導入	書店員のモチベーション 棚の均質化防止	売上のバラつき リスク	△	△	○	4	評価制度とセットで行う
マニュアル導入、ルーティンのオペレーションを標準化	効率性の向上	評価基準どうするか	○	△	×	3	浮いた時間を仕入れ作業に回す
店舗改装	売り場の鮮度向上	一時的にコストアップ	○	△	△	4	コスト大だが貢献も大
POP表彰制度の導入	書店員のモチベーション ノウハウの横展開	管理者に追加的作業が発生する	○	○	○	6	すぐにも実施すべき

図14《施策：人材戦略の見直し》

◆ 青葉堂書店の最大の資産は「人」である

◆ 現状の課題

- ・毎年4〜5名採用しても、30歳前に退職多

<その要因>

- ・将来性が見通し不安や、賞与支給額の低迷に不満があり
- ・店長と言っても小型店では社員1人のみで、育成も評価もない
- ・そもそも新卒は青葉堂書店の理念に共感できていない可能性がある

<取組② 育成強化と処遇見直し>

- ・社員にエリアグループ内で様々な業務を担当させ、**経験を積ませる**。
- ・エリアマネージャーが**社員育成に責任**を持ちグループ内で指導する。社員評価も高い、報酬にも反映させる。
- ・上場に向けて**ストックオプションを導入**し、モチベーションUPを狙う。

<取組① 採用方針の見直し>

- ・**新卒採用**は高コストの上には離職率も高いため、**廃止**する。
- ・中途採用は、政府の地方創生事業に呼応して大都市から地方移住を希望し、経営理念に合致する人材を、**適年で採用**する。
- ・アルバイトの**社員登用制度**を整備し、本好きで優秀な人材を確保する。

<取組③ 古参社員の活用>

- ・笹木専務や古参幹部には「退いて」もらうのではなく、定年後も**嘱託社員**として働いてもらう。ただし給料は下げる。
- ・笹木専務は財務担当から離れ、エリアマネージャーに対する**経理面の育成**（販売/コスト/労務管理）を担当してもらう。

図15《見通し：ロードマップ》

◆ 赤字店舗の閉鎖は先行して実施
◆ 成長に向けた施策はそれぞれ並行して推進

施策	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
赤字店舗の閉鎖	★	★	★	★						
店舗組織の見直し	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
店舗の魅力アップ	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
自由価格本の導入	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
外資の開始	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
人材戦略の見直し	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
マザーズ上場									★	★

図16《見通し：店舗/人材の見通し》

◆ 赤字店舗閉鎖で一時的に店舗数減りますが、その後再出店を計画
◆ 従業員のリストラは行わず、余剰人員の最適化で対応する

店舗数推移 [店舗]	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
大型店	17	17	18	18	18	19	19	19	19	19
小型店	19	19	16	13	13	13	13	13	13	13
ロードサイド店	41	39	39	40	40	41	41	41	41	41
外資部		1	1	1	1	1	1	1	1	1
合計(外資部除く)	77	75	73	71	71	73	73	73	73	73

人員数推移 [人]	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
書店部	100	98	94	92	89	92	92	92	92	92
外資部	3	3	3	3	5	5	5	7	7	10
本社スタッフ	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
アルバイト	248	239	245	245	248	257	257	257	257	257
合計(社員+アルバイト)	372	361	363	361	363	375	375	377	377	380

図17《見通し：売上と営業利益》

◆ 2年目に経常黒字化、8年目に上場
9年目に同地域のチェーン書店を買収

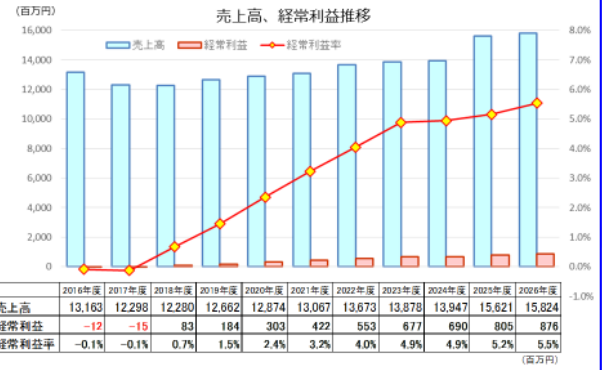


図18《見通し：キャッシュフロー》

◆ 改革推進により営業CFが増加
5年目以降、FCFもプラスで推移

