

## I 経営課題

当社は1975年から1995年までの急激な市場拡大時代に、賃貸物件や店舗リース、長期借入金を活用して店舗網拡大に成功した。しかし、1996年から書籍・雑誌市場が急速に縮小したことに伴い、当社の売上高も減少し、賃貸費及びリース費用、労務費といった固定費や支払利息が重い負担になっている。営業キャッシュフローは2億円前後を維持してきたが、店舗閉鎖に伴う棚卸資産の縮小や支払サイトの延長によるところが大きく、今年度以降はキャッシュの流出が予測される。一方、インフレスタバレッジレシオ(ICR)は0.6、債務償還年数は17年であり、銀行からの追加借入れは望めない。現状の収益構造のまま売上高の減少が続くと、早ければ2018年には手元資金が枯渇する(添付資料1)。

この苦境を脱するためには、当初の強みである立地と人材を活かしつつ、短期的な収益性の改善および10年を見越した抜本的改革を実行する必要がある。

## II 外部環境分析

### II.1 市場特性

書籍・雑誌販売の市場規模は2008年の2兆円からほぼ年平均▲2.1%の落ち込みで、2014年は1.7兆円と縮小している。販売チャネル面では、Amazonなどによるオンライン購入が年平均9.7%の成長、1600億円規模へと拡大している。コンテンツ面では、WEBメディアの普及により、いまだ書店業界全体の売上規模に貢献していた雑誌販売部数が2008年から▲25%減少している。(添付資料2)消費者は幅広く多様であり、15歳から老眼で本が読みづらくなる50歳-60歳までが主要な顧客層だと考える。主要ジャンルの売上高比率は、雑誌30%、コミック22%、文庫13%である。主な購入形態は、通勤の行き帰りや学校帰りのついで買い、土曜日や日曜日の休日における地元住民の立寄りであると考えられる。(添付資料3)

### II.2 事業特性

「再販価格維持制度」と「委託販売制度」が、書店業界の特殊な状況を作り出している。業界のルールで粗利率が22%に固定されており(添付資料4)、付加価値領域は極めて低い。典型的な書店にとっての業界KSFは立地と在庫回転率であった。しかし、上述の市場環境変化により、従来の業界KSFを満たす書店も売上高の減少に見舞われている。書店の品揃えは取次店の「パターン配本」により決められているが、売れ残った書籍・雑誌の返品率は40%に達しており、顧客ニーズを把握しきれていない状況が浮き彫りにされている。一定期間は返品が可能なこともあり、書店は取次システムに依存してきた。しかし今後は、書店自身が商圈の地域性や顧客ニーズを分析することや、「事前発注制」または「買切制」への移行も検討していかなければ、存続が難しくなっている。

### II.3 競合環境

書店業界は全体として手詰まり型産業で、規模は効かず競争要因も少ない、しかし東北の大手チェーン書店であるヤマト屋書店(宮城県・売上26億5000万)や北関東のうさぎや(栃木県・売上67億4000万)はTSUTAYAと提携しDVD/CD・レンタルコミック・古本を扱う複合店の展開、および集客の方法としてタリーズなどのFC加盟店となり、消費者ニーズに応えている(添付資料5)。

## III 内部環境分析

当社は、従来までの勝ちパターンにそって好立地環境に出店を行い、店舗規模を拡大してきた。成長の過程で地域特性を理解し、本の知識が豊富でPOPなどの売り場作りに強みをもつ人材層を育成してきた。

しかしながら、近年の市場環境の変化に伴い、業績の低下という事態に直面している。次の2点が主要な課題である。

1) 収益環境：2014年度の当社売上は、2013年比▲1.3%減少の131億円、営業利益は2013年比▲22%減少の5千万円であり、2010年~2014年の経年で見ても、書籍市場全体の縮小に相関する形で事業規模が縮小している。売上減少に伴い固定費負担が重くなり、賃貸料の売上高比(8.9%)は業界平均よりも3ポイント高い(添付資料6)。店舗セグメント別では、賃貸型ロードサイド店全18店舗全てで営業利益ベースの赤字を計上しており、合計1億8千万円の利益減少要因となっている(添付資料7,8)

2) 売上構造：業界平均の売上構成は書籍販売が49%、雑誌販売が30%、コミックスは22%であるのに対して、当社の売上構成は全店合計で書籍が30%、雑誌が20%、コミックスが51%とコミックス販売中心の売上構成となっている。コミックスの市場規模は2008年比CAGR▲1.6%で縮小傾向であり、かつ東北・北関東地方の少子高齢化の進行に伴いコミックス主要購買層がさらに縮小することで、売上の落ち込みが懸念される。(添付資料9)

## IV 戦略の方向性

当社が、抜本的な止血対策を打ち、持続的な成長を続けるためには、市場特性・事業特性・自社の強みを考慮した上で模倣困難な仕組みを構築する必要がある。

具体的には、青葉堂書店の企業理念である「我々は本を通じて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に絶え間なく努力する」に則り、「地元を愛して、愛される本屋さん」となることを目指して徹底的な顧客志向およびローライゼーション戦略を選択する。

## V 新戦略の実行

ビジョン実現のために、以下3つのフェーズで戦略を実行する。(添付資料10)

フェーズ1：止血として2015年12月末までに賃貸タイプのロード店18店舗をすべて閉鎖し、2016年3月末までに非正規社員77名を削減する。

フェーズ2：2019年3月末までに、店長への権限委譲と買切制の導入、データ分析による発注支援策を導入する。

フェーズ3：2025年に東北・北関東エリアの高齢者比率30%から42%へと増加することが予想される。既存市場の縮小および顧客獲得競争激化を前提として、本を通して地域に密着した「場」の提供を行うことで模倣困難性を構築する。

### V.1 フェーズ1：収益改善計画

2018年度に到来するキャッシュショートを防ぐために、止血策の実施を行う。営業利益の47%を毀損している賃貸型ロードサイド店舗を2015年12月末までに全店閉鎖する。閉鎖店舗において雇用していたアルバイトは閉鎖タイミングにあわせて全員解雇し、正社員は他店舗に配置転換を行う。賃借料・雑給および償却費などの削減により年間1億500万円の利益改善効果を見込む。2016年4月には、昼夜間の繁忙度の違いを加味し、昼間時間帯のアルバイト人員数削減を実施する。自社ロードサイド店舗の一人当たりの売り場カバー面積313㎡を基準面積として、他店舗のアルバイト人員数を適正化し、6800万円のコスト削減効果を見込む。あわせて光熱水道費などを含むその他費用の支出を5%抑制し、1500万円のコスト削減を行う。

この結果、一時的に5億4000万円の除却損等の特別損失を計上するが、2016年度末の営業利益は1億7千万円、営業利益率は+1.1ポイントの1.5%、ICRは2.9まで改善する。(添付資料11)

しかしながら、売上高が市場平均成長率▲2.1%で減少した場合、2019年以降に営業利益（▲2300万円）・営業CF（▲2600万円）共に赤字へ転落する。当社は、コスト構造最適化のみならず、粗利率向上による収益力の強化が必要な状況である。

**V.2 フェーズ2：買切制度と個店への権限委譲の実施**  
粗利率向上による収益力を強化するために、買切制度の導入を行い、現状、本社側にある書籍の発注権限の現場への委譲を行う。買切制度は在庫リスクが生じるため、確実に売り切る仕組みづくりを実行する。

地域の特性を理解し、来店顧客層にもっとも詳しい店長へ商品発注、独自フェアなどの企画開催権限を付与することによって、地域性のある交流やブックフェア（例：地元女子中学生によるオススメコミックフェア、〇〇高校のみんなに読んでもらいたい本特集！！）を実施、来店者数の増加を図る。

本社側は店長を支援するために、販促物などの提供に加え、購買履歴データ（購入品、属性、来店時間）・WEBログデータ等から売れ筋商品を分析し、店長へ支援情報として伝えるデータ分析チームを創設する（2名新規採用を予定）（添付資料12）。また、都道府県ごとに店長会議を月次で開催し、各店店長の販促プランの成功・失敗事例、POPノウハウ、データ分析班からの傾向分析結果（どんな人がどんな本を買ったのか？など）等を共有する。改善効果（発注率、死に筋率、同時購入率）のもっとも高かった店長を月次で評価し、月間ベスト店長を年末に表彰して店長を動機付ける（添付資料13）。

買切制度の実施にあたっては、一定の読書層の予測のしやすさから、現在の売上比率のうちコミックスの51%中25%、雑誌20%のうち10%を買切り対象とする。

2016年度より、段階的に各店舗への買切制度・権限委譲の導入を行うことで、円滑な導入に向けたノウハウを蓄積する。2019年度までには全店舗にて制度開始するものとする（添付資料14）。

店長への権限移譲と買切実施後の品揃え改善により、売上減少の抑制（市場成長率▲2.1%に対し、売上高成長率▲1.4%）および、買切り分の推定粗利35%より、通常配本と合わせた全体の粗利益は27%へ改善されることを見込む。

**V.3 フェーズ3：長期施策“地元へ愛される青葉堂”**

フェーズ2までの施策により、2025年度までの黒字はおおよそ確保できる見込みである。ただ最も悲観的なシナリオ（売上高成長率▲2.1%、粗利24.5%まで改善）では、2024年度に赤字転落が見込まれる（添付資料15）。これは高齢化・人口減少により市場規模が縮小することが影響している。

2025年、東北・北関東地方では人口が7%減少する一方で、65歳以上の高齢者の割合が2010年比較+27%の42%、0～14歳までの割合は8%（2015年比較▲26%）と、究極の少子高齢化社会（2人に1人は老人）に突入、今後も売上高の下落が見込まれる（添付資料16）。

この厳しいシナリオに対して、まずはフェーズ2までの施策が完了し、効果が発揮される2018年度末に、再度効果の確認、中長期の売上見直しを行うこととする。現時点では自社独立・本を中心とした経営を前提としてオプションを検討・評価しており（添付資料17）、2018年度末の状況・見直しに応じた最適な策を講じる。

このなかでブックカフェは他社で成功例があり、また「本を通じた出会いを大切に」という企業理念に適合すること、また今後多角化オプションを持つうえでノウハウを得る効果もあるため、2019年度から基本的に行うこととする。

ブックカフェのターゲット顧客は、ロードサイド店を利用する生産年齢人口ユーザーを中心として、まずはセルフ式のコーヒーを提供していく。店舗内の一部を改装し、本の購買者がコーヒーを飲みながら本を読むよう、カフェスペースを新設し、人が集まり店員やほかの顧客と交流のできる場所作りを行う。

少子高齢化がより顕著になってきた際には、新設したスペースで、高齢者向けのサービス（大人の本の読み聞かせ、立ち飲みなど）を各店の地域特性に合わせて実施する。

これらの施策実施に伴う費用は、フェーズ2により獲得した手元現金などを原資として、外部資金調達などは行わずに実施する。

**VI 組織風土変革**

戦略の実行力強化のため以下の施策を行う。過去形成された社風は本好きで構成されたおとなしい文化であったが、これからは本文化の伝播者として、社員の意識を変革していく。

1) 解凍フェーズ

止血プラン実施前に、正社員130名を仙台に集めて、再生計画の説明を行う。ここで危機感の醸成と従業員の位置づけを「本の魅力を伝える伝播者」として、権藤前社長および笹木専務取締役から伝える。その後、分析担当チームやオペレーション（権限委譲・買切制など）の変更点とロードマップを説明する。

2) 変革フェーズ

エース級の店長を中心にコアメンバーとなり、石井をエグゼクティブスポンサーとする各店舗の地域ごとの、「場」の創造プロセスに取り組む。青葉堂の社員は本との出会いに喜びを感じる人が多いので、自ら本の魅力を伝える伝播者となり、やりがいを醸成させる。権藤前社長・笹木専務取締役・石井が連携して各地を巡回し、現在指導型リーダーシップの店長を、徐々に価値創造型リーダーシップ（支援型）に移行するよう対話を通じて働きかける。

3) 再凍結フェーズ

青葉堂には古参の社員も多いので、店長を中心として店長会議で入手した成功体験を各店舗でシェアをして、小さな成功体験を積み重ねていく。

**VII 収益予測**

以上の施策を実行することで、賃貸型ロードサイド店舗閉鎖のために売上高は下落するものの、収益性および財務健全性が大幅に改善される（添付資料18）。各施策から想定する効果が得られた場合、2025年度の売上は103億円、営業利益率は3.8%である。長期借入金は残高5億円強まで返済を完了し、ICRは1.02に上昇する。さらに、手元現金を33億円まで蓄積できる見込みであり、その次の10年に向けた投資を行う体勢を整えられる。

**VIII まとめ**

当社は、東北・北関東を中心に、創業50年という歴史とともに本を通して社会貢献を行って来た。この歴史とともに歩んで来た社員たちが、厳しい競争環境下における価値の源泉であると考える。企業理念である「我々は本を通じて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、社会貢献出来るよう絶え間なく努力する。」は引き続き堅持しながら、環境変化に適応させ、100年続く地元を愛し、愛される本屋さんを目指す。

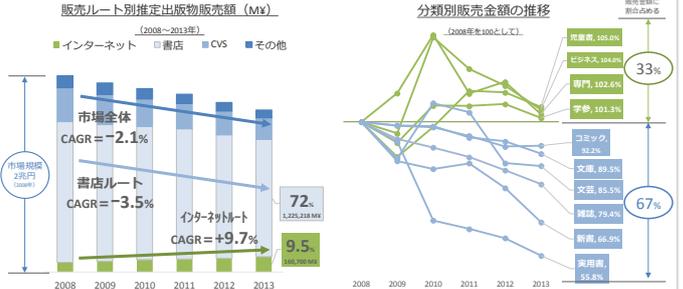
添付資料1：当社の業績予測

営業利益と手元現金の予測（2013-2020年）



- 現在の営業を継続した場合、楽観的にみても2019年に倒産する
- 改革にかかる時間を考慮し、いまから再生に向けて取り組まなければならない

添付資料2：書籍市場の推移



- 書籍市場は、書店ルートでの販売量が年間-3.5%と縮小しているのに対してオンライン販売チャネルは年率平均+9.7%の高い成長を示している
- 書籍ジャンル別では、従来市場を牽引してきた雑誌の販売量が2008年に対して、-21%減少。雑誌に限らず全体的に減少傾向である。

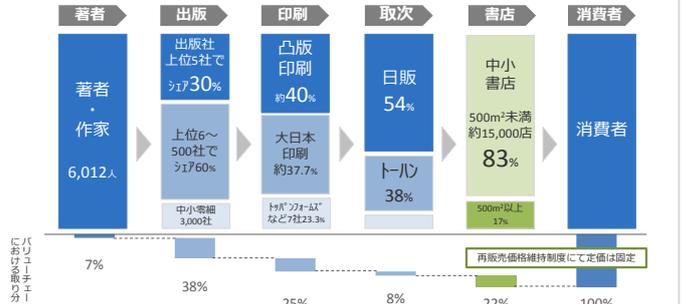
データ出展：出版物販売の実態2014年をもとに作成

添付資料3：顧客インサイト

従来は、リアル書店を基点として情報収集していたが、インターネットの登場により購入手段、コンテンツなどが多様化した結果、リアル書店の提供価値が代替されつつある。

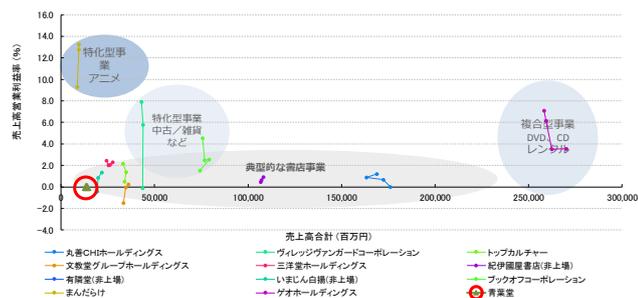
	リアル書店 ~2000年台	リアル書店 2000年代以降	代替手段	
			オンライン販売 (チャネル種)	WEBメディア (コンテンツ種)
市場成長率	1996年を最後に頭打ち (2.6%増)	年平均-2.5%で縮小中 (2008-2013年)	年平均+9.5% (2008-2013年)で成長中	利用時間の平均成長率 (2012~2014年) 平日: +47%、休日: +27%
利用者	15~60歳代	15~60歳代	~50歳代	~50歳代
ニーズ	情報収集など 娯楽	娯楽 本を手にとって確かめる 本との出会い	手軽に買い物したい 家に居てほしい	無料で情報を入手したい、 すぐに情報を得たい。
K B F	品揃えとアクセス	更なる品揃えとアクセス	品揃えが豊富 スピード、利便性	無料で利用可能 速報性
購入品	雑誌を中心に多様なジャンルが流通なく	雑誌、コミック、文庫中心	Amazon等を經由しての書籍購入	無料のニュースサイト
提供価値	情報収集手段、雑誌 娯楽・教育 (文芸・専門・実用書) など	情報収集手段、雑誌 娯楽・教育 (文芸・専門・実用書) など	購入手段としての利便性	情報収集手段としての機能性
特徴	様々なジャンルが出版されていた	カタログ誌などを中心として 販路が狭まっている	購入履歴に基づいたレコメンド機能	スマホ・PCなど様々なメディアからアクセス対応

添付資料4：書籍市場のバリューチェーン



- 書店事業は、寡占化した取次業者大手2社（日販、トーハン）によって商品が供給され、「再販売価格維持制度」によって定価が固定された特殊な業界である

添付資料5：競合他社の事業タイプ

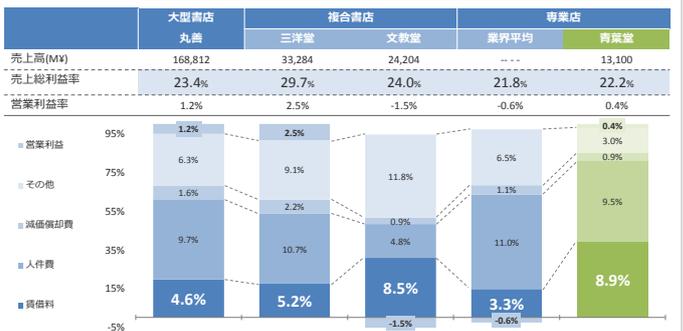


- 典型的な書店事業は規模が効かない手詰まり型事業であり、粗利が固定されているため、個店の稼働率・採算管理の徹底が重要な事業形態である
- 競合は、書籍以外の高単価商品を販売することで、利益率の向上を図っている

データ出展：SPEEDA

注記：東北・北関東地域の書店は非上場のため全国展開の書店を比較対象とした

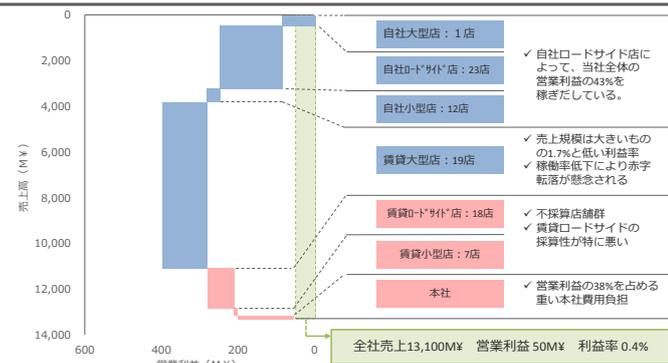
添付資料6：コスト構造分析



- 競合他社は文具以外の商品を取り扱うことで粗利率の向上を図っている。
- 青葉堂は賃借料のコスト負担が他社よりも重くのしかかっている。

データ出展：競合企業：SPEEDAより 業界平均：書店経営の実態より

添付資料 7：セグメント別収益の状況

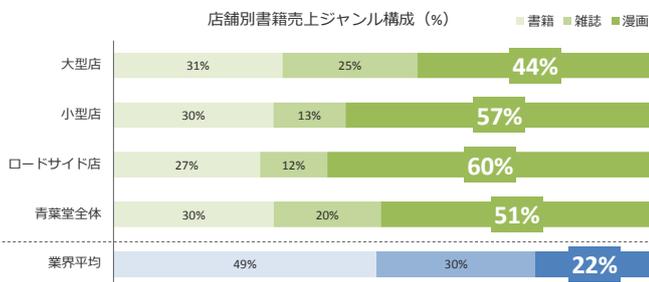


・ 賃貸ロードサイド店と賃借小型店は軒並み赤字の状況である

添付資料 8：セグメント別 P L の状況

区分	売上高	粗利	賃借料	設備償却費	リース償却	給料及び手当	雑給	その他費用	販売管理費	営業利益	注釈
自社 大型店 1店	100%	22.2%	0.0%	-0.5%	0.0%	-1.8%	-2.6%	-2.0%	-6.9%	15.3%	✓ 小型店は店舗に一名は正社員がいる必要があり、人員費負担が重い
自社 小型店 12店	100%	22.2%	0.0%	-0.3%	0.0%	-9.7%	-6.2%	-1.1%	-17.3%	4.9%	✓ 賃貸大型店は、賃借料負担が重いが、来店客数が確保できているため、黒字化している
自社 ロードサイド 23店	100%	22.2%	0.0%	-1.0%	0.0%	-5.6%	-5.4%	-4.1%	-16.1%	6.1%	✓ 賃貸大型店は、賃借料負担が重いが、来店客数が確保できているため、黒字化している
賃借 大型店 19店	100%	22.2%	-13.4%	-0.1%	0.0%	-1.8%	-3.3%	-2.0%	0.0%	1.7%	✓ 賃貸型ロードサイド店舗は、賃借料・リース償却費負担が重く、すでに採算割れしている。
賃借 小型店 7店	100%	22.2%	-4.7%	0.0%	0.0%	-10.0%	-7.9%	-1.1%	0.0%	-1.5%	✓ 重い固定費が影響し低い営業利益率となっている
賃借 ロードサイド 18店	100%	22.2%	-10.8%	-0.1%	-5.4%	-5.9%	-6.5%	-4.1%	0.0%	-10.6%	✓ 重い固定費が影響し低い営業利益率となっている
<b>総計</b>	<b>100%</b>	<b>22.2%</b>	<b>-8.9%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>-0.7%</b>	<b>-4.4%</b>	<b>-4.5%</b>	<b>-3.0%</b>	<b>-21.8%</b>	<b>0.4%</b>	

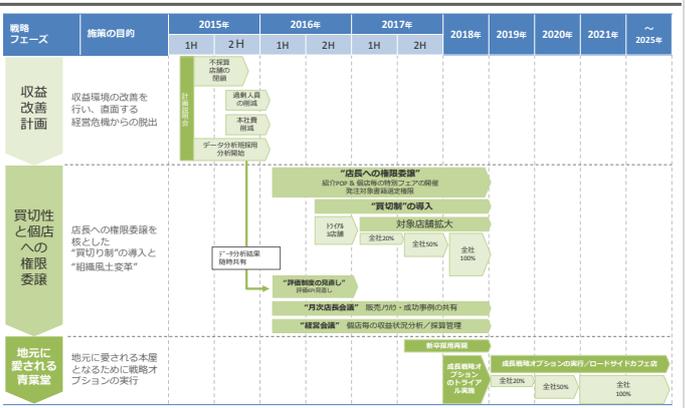
添付資料 9：書籍売上ジャンル構成



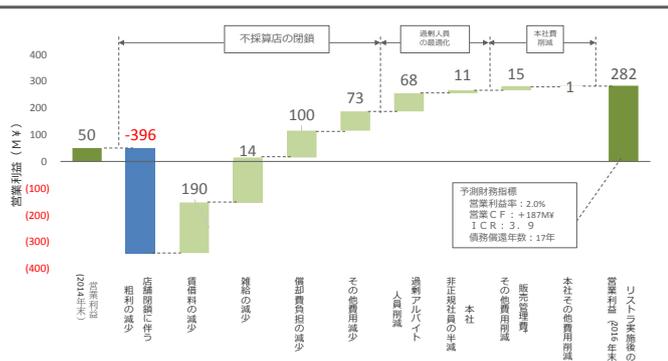
・ 業界平均と比べて、青葉堂はコミックスの売上に大きく依存した売上構成となっている

業界平均データ出典：書店経営の実態 より

添付資料 10：戦略ロードマップ

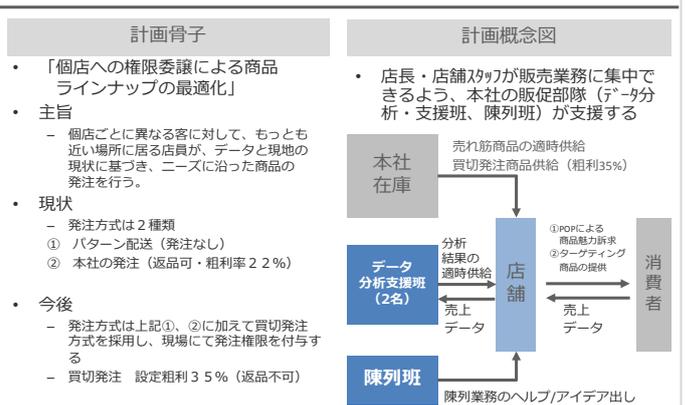


添付資料 11：短期営業利益改善策（2015～2016年）



・ 賃貸のロードサイド店全店閉鎖により、インタレストカバレッジレシオが+3.3改善される。

添付資料 12：フェーズ2 戦略実行計画



添付資料 13：買切制度を機能させるための組織設計

現在		新戦略	
項目	内容	項目	内容
システム	出版社からのパターン配本に依存したオペレーションシステム	システム	買切制導入/個店毎の業績管理方法
組織形態	中央集権型	組織形態	本社機能はデータ分析・支援に特化個店毎の組織運営
意思決定	POPなどの一部を店長に権限付与	意思決定	各店舗の店長に発注・企画開催権限を委譲
文化	本好きで構成されたおとなしい文化	文化	本文化の伝播者
採用	新入と中途で毎年数人採用	採用	バイト・パート優秀者を積極登用
育成	OJTで育成。30歳代頃になると若手がやめていくことが課題	育成	データ分析術と連携し勉強会+OJT優秀店舗視察学習会の開催
評価	年功序列制度により評価	評価	KPI改善率(発注率、発注率、同時購入率など)月間ベスト店長・ベスト7月付制度
報酬	年齢給+賞与	報酬	年齢給+賞与

- ・ 新戦略の実施にあたってKPIを軸とした改善効果をモニタリングする
- ・ 買切制度を導入し、店長に権限を委譲。本社のデータ分析チームがサポートする
- ・ 現場で機動的に動けるよう権限を委譲、研修を実施し、店長の新制度移行を支援する

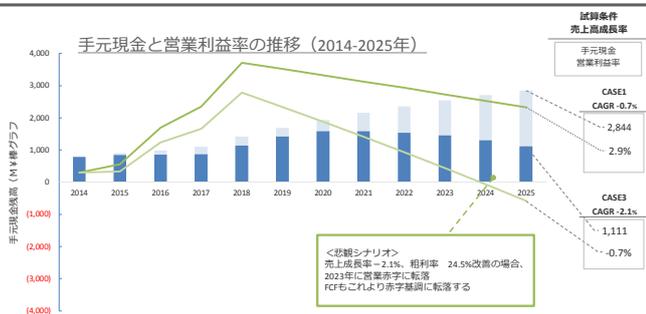
添付資料 14：権限委譲に伴う売り上げ面の期待効果

現在の青葉堂の売上モデル		施策	期待効果
売上高 131M ¥	延べ購入者数 年間1,400万人	地域・顧客特性に合わせた販売促進POPの打ち出しと企画フェアの実施	来店者数 +2.5%
	延べ来店者数 年間3700万人		購入決定率 +2.5%
	購入決定率 37.5%	買切制の導入による粗利率の改善 コミックス・雑誌販売量の50%を買切制にて発注する。	粗利率は全商品加重平均値で、+2%の27%に上昇する
	購入点数 平均1.6点		粗利率 22%
	売上単価 平均751円		
	仕入単価 平均586円		

- ・ 権限委譲にともない実施した各種施策の効果によって、来店者数・購入決定率・粗利率の改善が図られるものと期待して、予測財務諸表を試算する

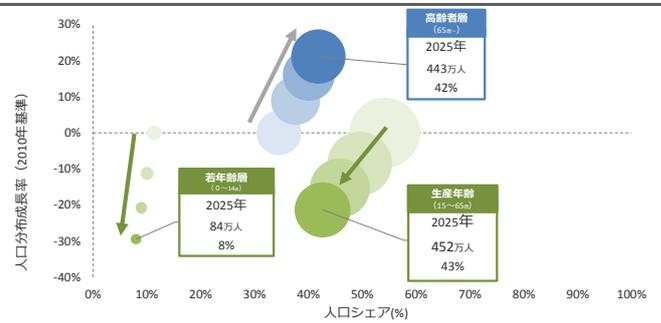
購入決定率データ出展：文教室書店 年間購入者数/年間来店者数 = 37.5% を参照値として設定

添付資料 15：フェーズ2実施後の収益予測



- ・ 買切制度の完全施行によって、2018年までに営業利益率は5.0%以上に到達する。
- ・ 売上成長率-2.1%となった場合、2023年以降経営危機が再燃する。
- ・ 2018年までに蓄積したキャッシュと強みをもちに、新戦略を2020年より実施する

添付資料 16：環境想定 東北6県の年齢毎トレンド



- ・ 現在の予測では、2025年事典で65歳以上の高齢者が東北6県の人口に占めるシェアは42%以上2人に1人は高齢者となっていることが予想される
- ・ 0~14歳の若年齢層は、2010年比-30%と急速な勢いで減少していく

添付資料 17：戦略オプション

提供軸	オプション	ターゲット	収益性	宣伝効果	少子高齢化(将来の成長力)	競合環境	ビジョンとの整合性(社会貢献・本社の魅力を伝える)	難易度	評価
ビジネス	ブックカフェ	全年齢	◎ 有利	◎ あり	高齢者も利用しやすい	地元喫茶店・カフェチェーン・コンビニ	◎ 本との関連あり	◎ 店舗設計必要	1 1
	立ち読みバー	20歳以上	◎ 有利	◎ あり	一部利用者	地元バー	◎ 本との関連あり	△ 店舗設計必要	8
	PC充電スポット	全年齢	△ あり	△ あり	一部利用者	-	△ 特になし	◎ 店舗	4
	オーディオブック	高齢者	△ あり	△ あり	高齢者向け	-	◎ 本との関連あり	△ コスト大	5
	顧客嗜好に合わせた書籍選定サービス	全年齢 特に年少者	△ あり	△ あり	限定費少	現在なし	◎	△ 顧客嗜好	7
社会貢献	法人・教育機関・公民館等へのレンタル本提供	全年齢	△ あり	△ あり	限定費少	現在なし	◎	△ 代金回収方法	9
	図書館連携	図書館 利用者	◎ 有利	◎ あり	一部利用者	-	◎ 本との関連あり	△ コスト中	5
	読み聞かせ	幼児・低学年 保護者	◎ 有利	◎ あり	高齢者向け	-	◎ 社会貢献・本との関連あり	△ 実施あり	1 1
	ゴミ拾い	地元住民	◎ 有利	◎ あり	一部あり	関連性なし	◎	◎ 容易	5
地域イベントのためのスペース貸し	地元住民	◎ 有利	◎ あり	一部あり	関連性なし	-	◎ 社会貢献	△ 運営負担あり	4

評価軸 (◎=3, ○=2, △=1)

添付資料 18：将来財務計画 (～2025年)

予測	現在	フェーズ1 (2016)	フェーズ2 (2020)	フェーズ3 (2025)	
PL構造	売上高	13,169	11,125	10,841	10,346
	売上原価	10,241	8,678	7,924	7,572
	営業利益	2,928	2,447	2,917	2,774
	営業利益率	22.2%	21.9%	26.8%	26.8%
BS構造	資産の部	58.6%	57.7%	64.1%	69.6%
	負債の部	41.4%	42.3%	35.9%	30.4%
	流動負債	26.9%	26.8%	17.6%	9.2%
	固定負債	14.5%	15.5%	18.3%	21.2%
財務指標	営業CF	203 M ¥	120 M ¥	480 M ¥	335 M ¥
	ROA	0.6%	2.3%	6.8%	4.0%
	ROE	-0.8%	5.3%	11.5%	5.2%
	ICR	0.6	2.9	12.0	10.2
債務償還年数	17.5年	2.2年	5.7年	6.3年	