



# 2023年度 中間決算報告

(2023年4月～2023年9月)

---

日本出版販売株式会社 2023年11月24日

# エグゼクティブ・サマリー

## 経営成績

### 減収・赤字決算

売上高：1,607億円（前年比90.5%） 営業利益：▲18億円（前年比－）  
経常利益：▲17億円（前年比－） 中間純利益：▲13億円（前年比－）

## ハイライト

- 商品売上高は、いずれのジャンルも減収、1,550億円（対前年▲229億円）。書店取引における文具・雑貨は増収。
- 返品率は、書籍・雑誌・コミックスで悪化となり、全体で37.2%（対前年+0.8pt）。
- 販売費は、運賃の固定化が進み、対前年▲6億円に留まった。
- 一般管理費は、人件費・ITコストなどの削減に努め、対前年▲3億円。
- 減収による売上総利益減少▲21億円をカバーするには至らず、CVS取引で▲16億円の営業赤字、閉店と取引変更の影響により上半期においては書店取引も営業赤字。

**1.経営成績**

**2.経営課題への対処**

**3.日販が目指す未来の取次の姿**

**4.計算書類**

**5.補足資料**

# 経営成績

## (2023年4月～2023年9月)

# 経営成績

(単位：百万円・%)

	2023年度	2022年度	前年差	前年比
売上高	160,737	177,541	▲16,803	90.5
売上総利益	14,534	16,695	▲2,160	87.1
販売費及び一般管理費	16,433	17,322	▲888	94.9
営業利益	▲1,898	▲626	▲1,271	-
経常利益	▲1,782	▲494	▲1,288	-
中間純利益	▲1,381	▲584	▲797	-

●取引書店の既存店売上減少、閉店に加え、他社への取引変更が影響し、▲168億円の大幅減収。

●減収により売上総利益は▲21億円。

●人件費・ITコスト削減で一般管理費は▲3億円とするも、運賃の固定化で販売費は▲6億円に留まった。

●CVS取引で▲16億円の営業赤字、閉店と取引変更の影響により上半期においては書店取引も営業赤字。

※5か年推移はp.67参照

## 商品売上高

## 全ジャンルで減収、合計で▲229億円

(単位：百万円・%)

	2023年度	2022年度	前年差	前年比
書籍	77,449	88,854	▲11,405	87.2
雑誌	40,863	46,279	▲5,416	88.3
コミックス	26,182	31,481	▲5,299	83.2
開発品	10,523	11,334	▲810	92.8
合計	155,018	177,950	▲22,931	87.1

※5か年推移はp.68参照

# 減収要因

商品売上高減収 (▲229億円)

書店取引 (▲191億円)

既存店売上の減少 (▲59億円)

閉店影響 (▲62億円)

新規店影響 (+14億円)

取引変更影響 (▲84億円)

集客施策・商品企画  
バイイング (+15億円)

※上記施策がなかった場合の  
既存店売上の減少 (▲74億円)

# 返品率

## 開発品以外が悪化し、合計で+0.8pt上昇

(単位：%・pt)

	2023年度	2022年度	前年差
書籍	32.4	31.6	0.8
雑誌	47.4	46.8	0.6
コミックス	30.4	27.5	2.9
開発品	37.6	41.9	▲4.3
合計	37.2	36.3	0.8

※5か年推移はp.68参照



## 販売費（運賃）

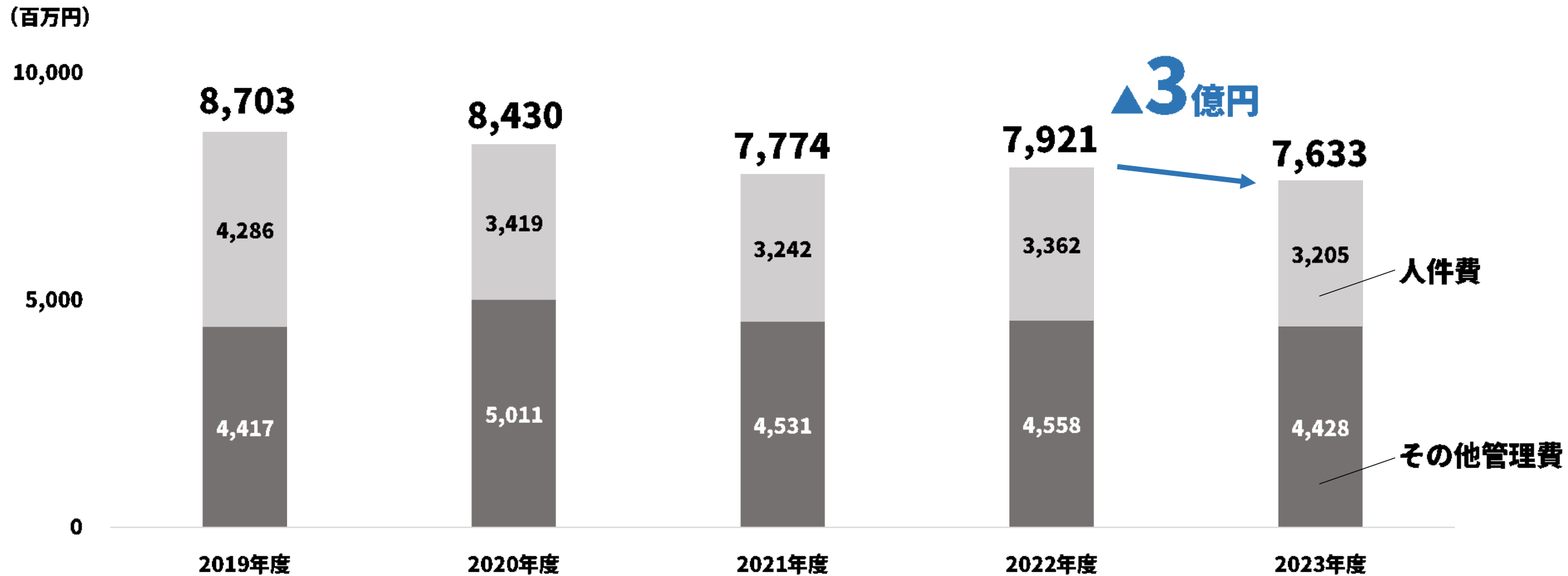
## CVS取引の送品高運賃構成比が大幅に上昇

(単位：百万円・%・pt)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	前年比・差 (2022-2023)
送品高	328,798	304,607	312,019	268,399	226,013	84.2%
運賃	6,791	6,648	6,513	6,296	6,262	99.5%
送品高運賃構成比	2.07	2.18	2.09	2.35	2.77	0.42pt
一書店取引	1.22	1.25	1.14	1.12	1.21	0.09pt
一CVS取引	4.48	5.15	5.17	6.49	8.52	2.03pt

# 一般管理費

## 人件費、ITコストなどの削減に努めた



# 経営課題への対応

①CVS取引の恒常的な赤字構造

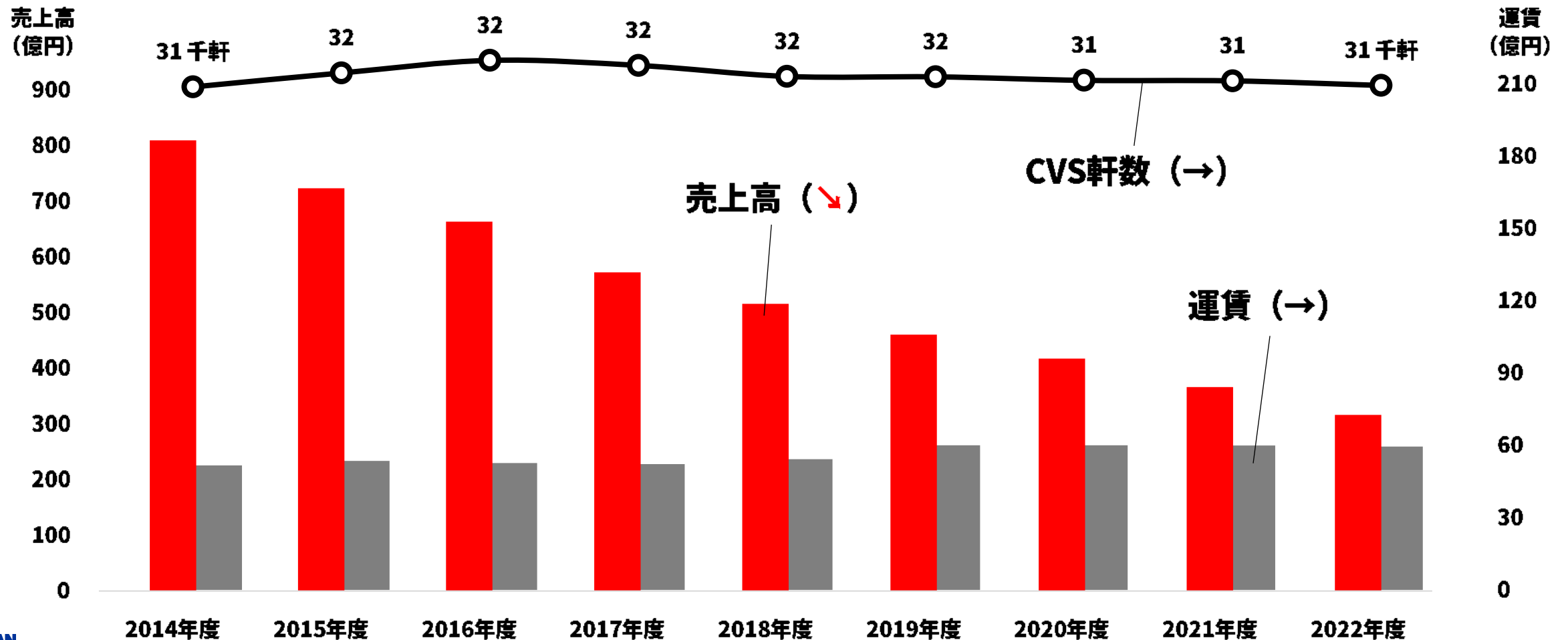
②流通量に見合わない固定費構造

①CVS取引の恒常的な赤字構造

②流通量に見合わない固定費構造

## CVS取引の配送軒数・売上高・運賃

## 売上高の減少に対し、配送軒数と運賃は維持の構造



## CVS取引の損益推移

## 赤字幅は年々拡大、2023年度中間は▲16億円の営業赤字

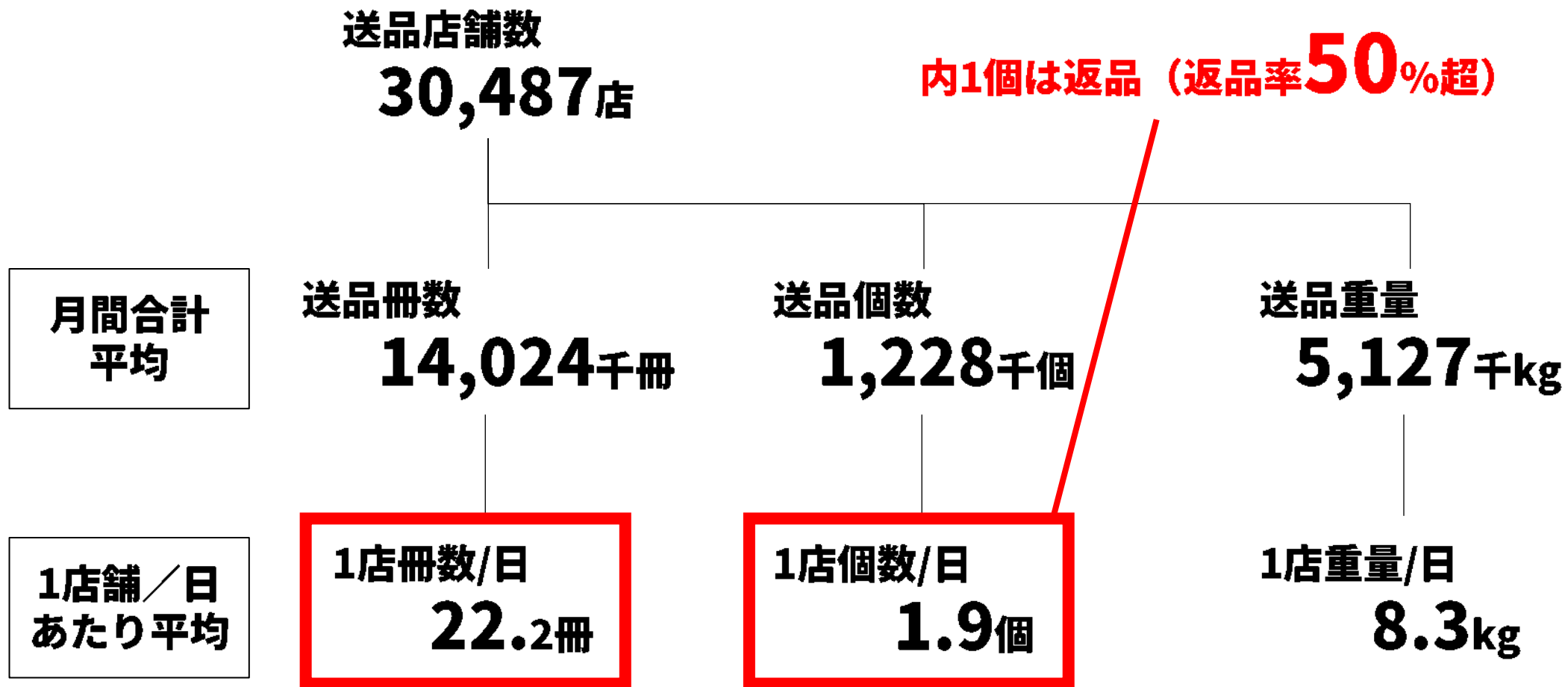
(単位：億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	810	724	664	573	516	461	418	366	317
売上総利益	95	87	83	76	73	71	65	58	47
運賃 ※	52	54	53	52	54	60	60	60	60
限界利益	29	19	14	7	5	0	▲3	▲8	▲16
固定費	24	24	22	21	19	21	20	17	16
営業利益	5	▲5	▲9	▲13	▲14	▲21	▲23	▲26	▲32

※ 運賃以外の変動費（下請費など）を含む

# CVS取引の送品冊数の実情

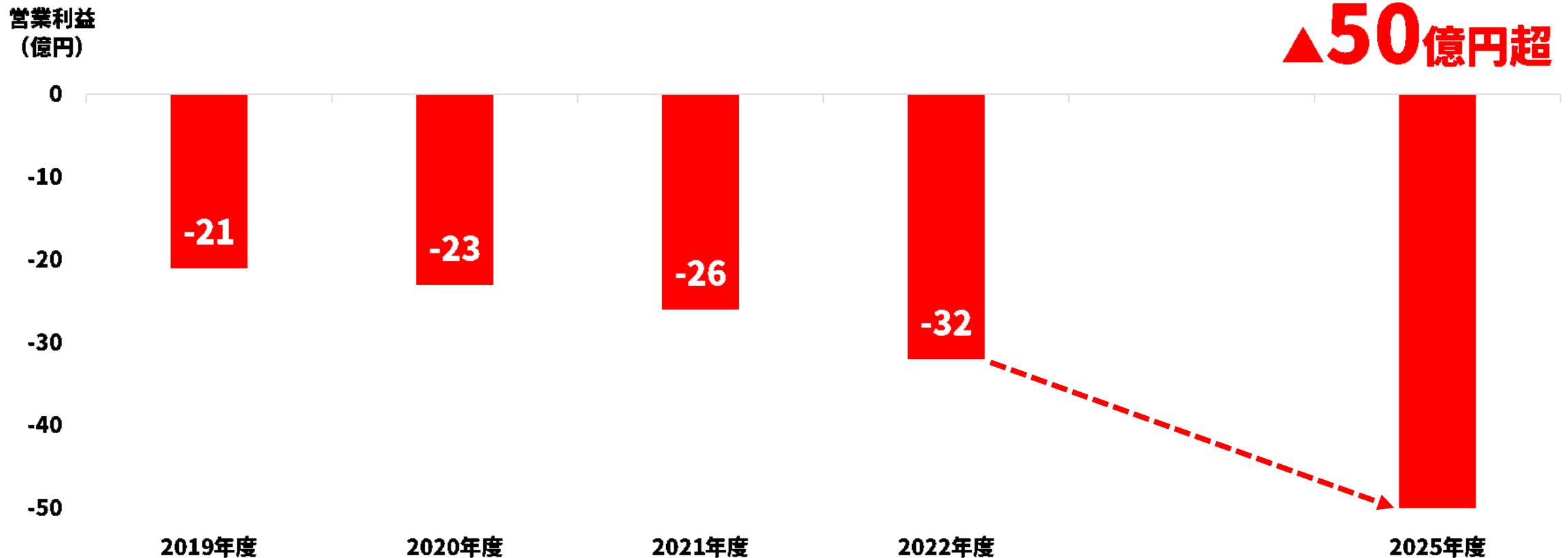
1日・1店舗あたりに納品する荷物の量は22冊、2個弱  
そのうち1個は返品になっている





# CVS取引の損益予測

このままだと2025年度には50億円を超える営業赤字になると予測



## CVS取引についてのお知らせ

---

**企業としての経営健全性を高め、取次事業を持続するために、  
2025年2月末を目途に、CVS雑誌流通から撤退いたします。**

現在の取引構造と将来の予測を鑑みると、このままビジネスを継続することは難しく、コンビニチェーン様とも協議を重ねた結果、このたびの決断に至りました。

以降の雑誌流通を担われるトーハン様へのスムーズな移行に最大限努めてまいります。

読者のみなさま・コンビニチェーン様・出版社様に、ご不便ご迷惑をおかけすることのないよう、移行期間は弊社が物流を請け負うなどの検討をトーハン様と行っております。

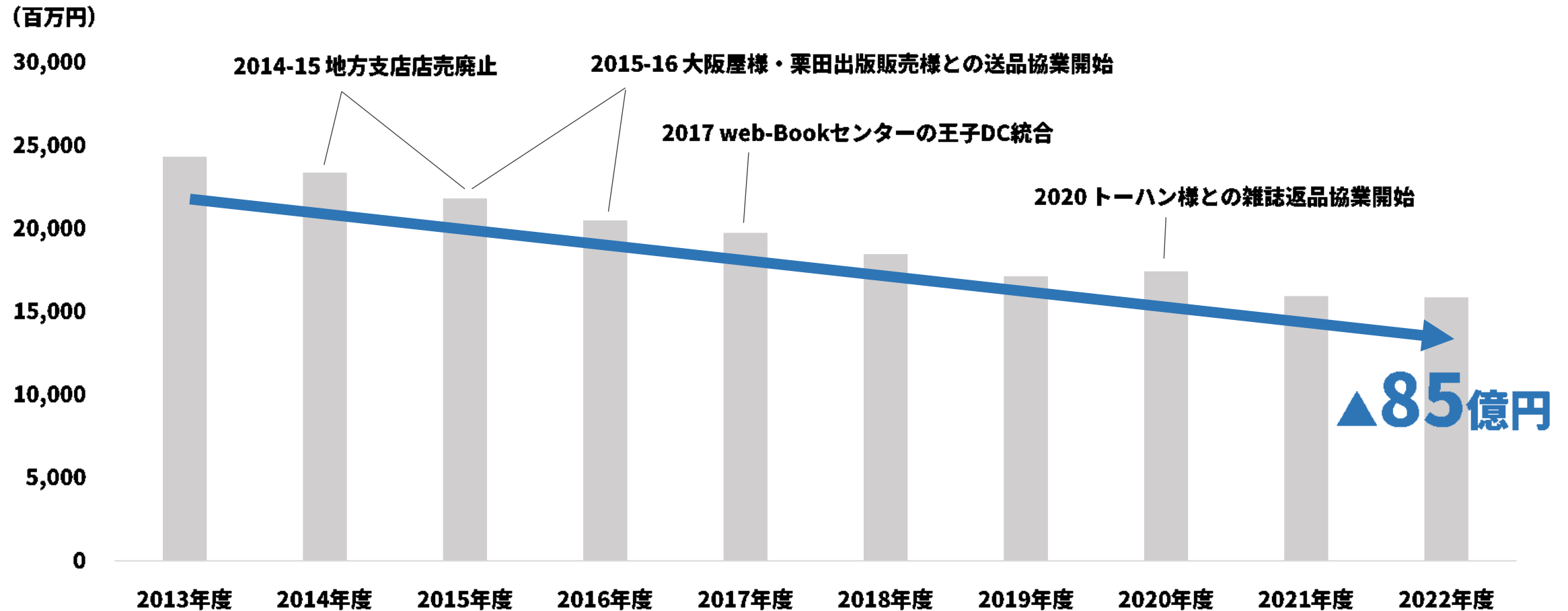
ご理解ご協力のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

①CVS取引の恒常的な赤字構造

②流通量に見合わない固定費構造

# これまでの固定費削減

## 協業や拠点の統廃合などにより、10年で一般管理費を85億円削減



# 流通量に見合わない固定費構造に対する打ち手

## 物流再編プログラムを実行し、物流コストを低減するとともに、 ビジネスの幅を広げて収益性を高める

### ①グループ全体で物流を最適化することで、コスト低減とともに流通のインフラを再構築する

- ・分散していたグループの物流拠点や機能を整理、統合しながら最適な物流拠点へと再編成する
- ・グループ共通の倉庫管理システムを導入して業務フローをデジタル化、標準化する

### ②物流を高度化し、お取引先の多様なニーズに合わせた最適な物流サービスを提供する

- ・最新のロボティクスやテクノロジーを導入し、極めて生産性の高い物流拠点へと進化させる
- ・出版物はもちろん、文具・雑貨やその他様々な商材にも対応できる、汎用性の高い物流拠点や設備を具備する

### ③地球環境にやさしい物流を追求する (※)

- ・2030年度には日販グループの物流拠点から排出するCO<sub>2</sub>を半減させる (2020年度比較)
- ・最終的には再生可能エネルギー由来の電力導入などで実質的なCO<sub>2</sub>排出量をゼロにすることを目指す

## プログラム第1弾 新拠点開設

ロボティクスの活用や新しい倉庫管理システムの導入などにより  
高度化された新拠点を2024年秋に開設

- 文具雑貨商品等の保管および仕分・出荷
- 出版社様からの物流受託事業の拡張
- 他社からの物流業務受託（3PL）

※詳細はプレスリリースをご確認ください

第1弾に続き、さらなる拠点再編や業務DXを進めていく

# 日販が目指す 未来の取次の姿

ESG経営を掲げる日販が届けべきものは、

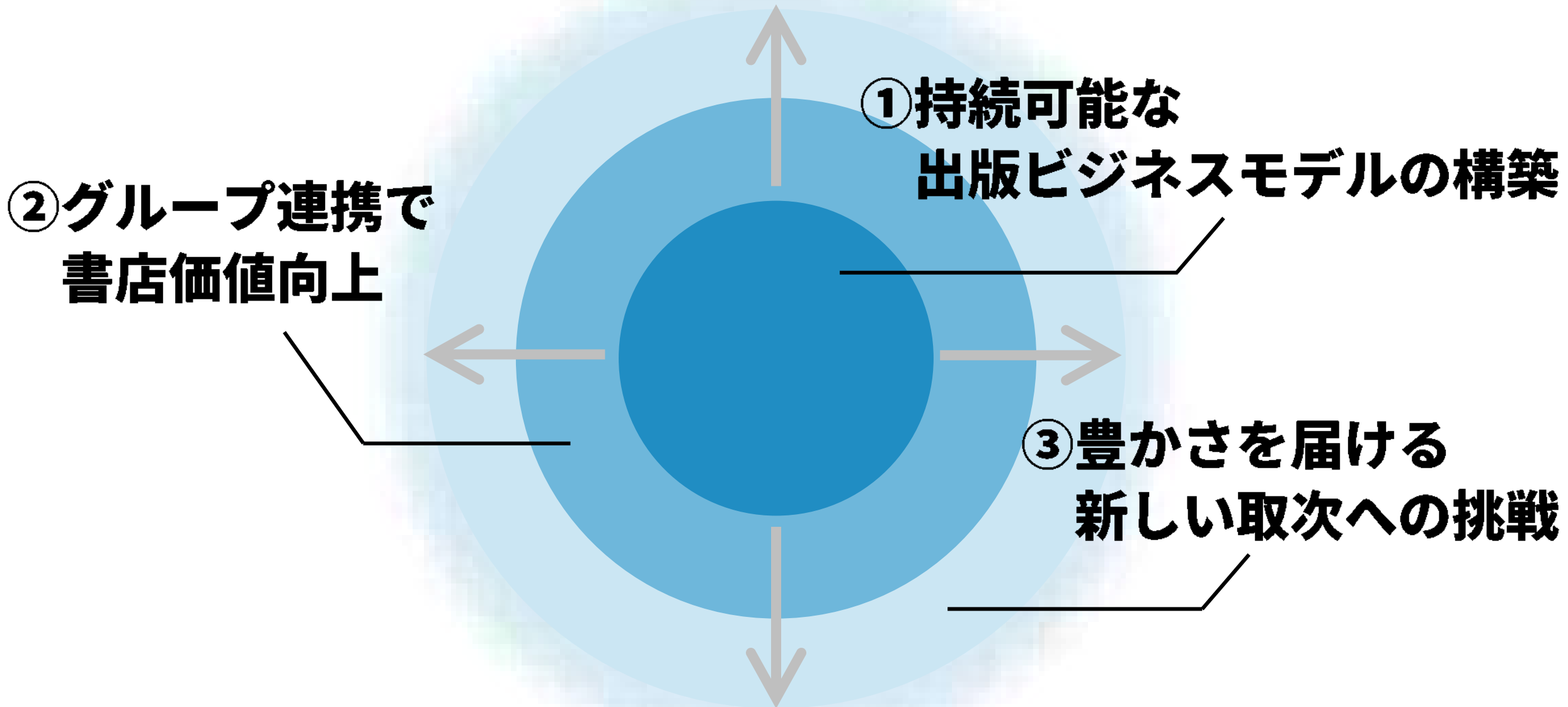
## 人々の心を豊かにする文化との出会い

そのために、祖業である取次を持続可能なものに変え、さらに未来の取次の姿を描いていく

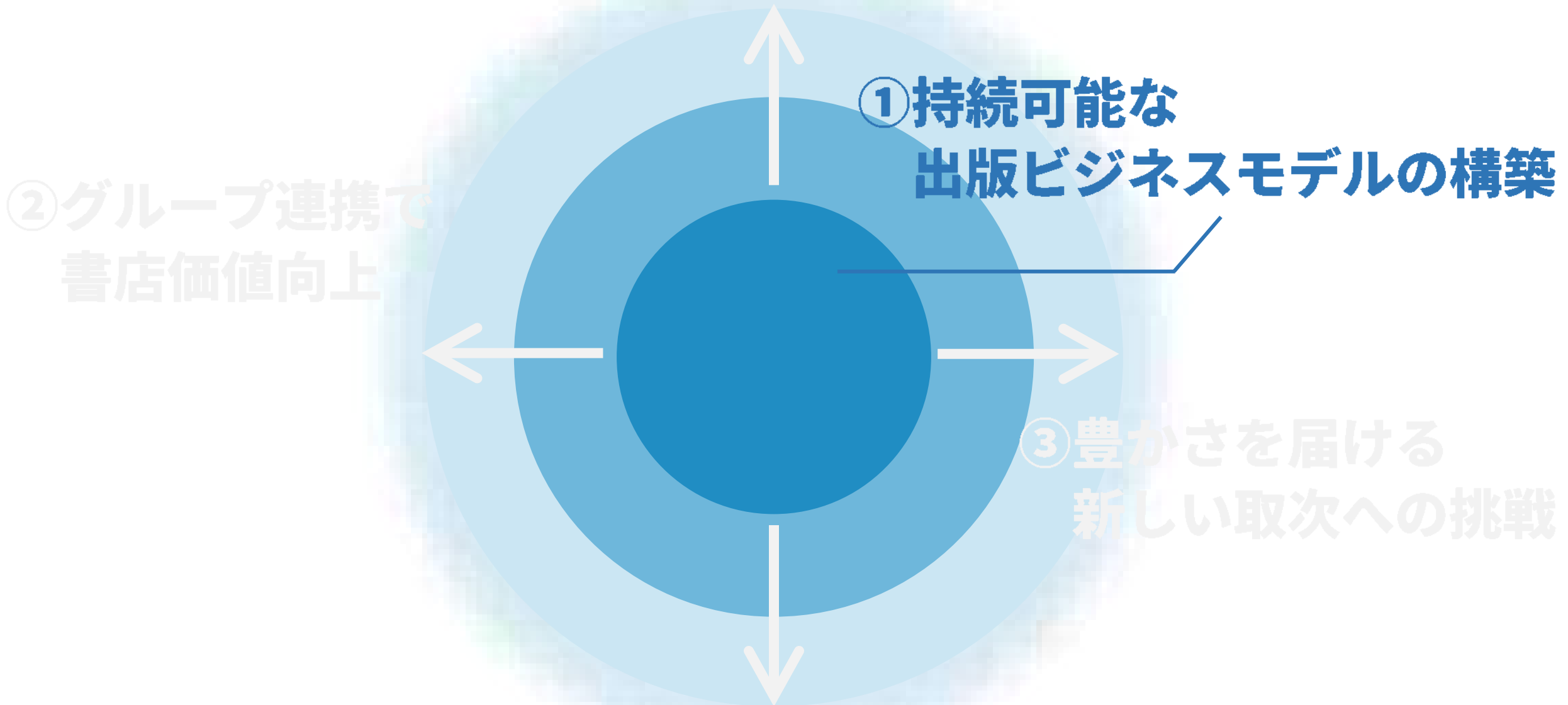
- ① 持続可能な出版ビジネスモデルの構築
- ② グループ連携で書店価値向上
- ③ 豊かさを届ける新しい取次への挑戦



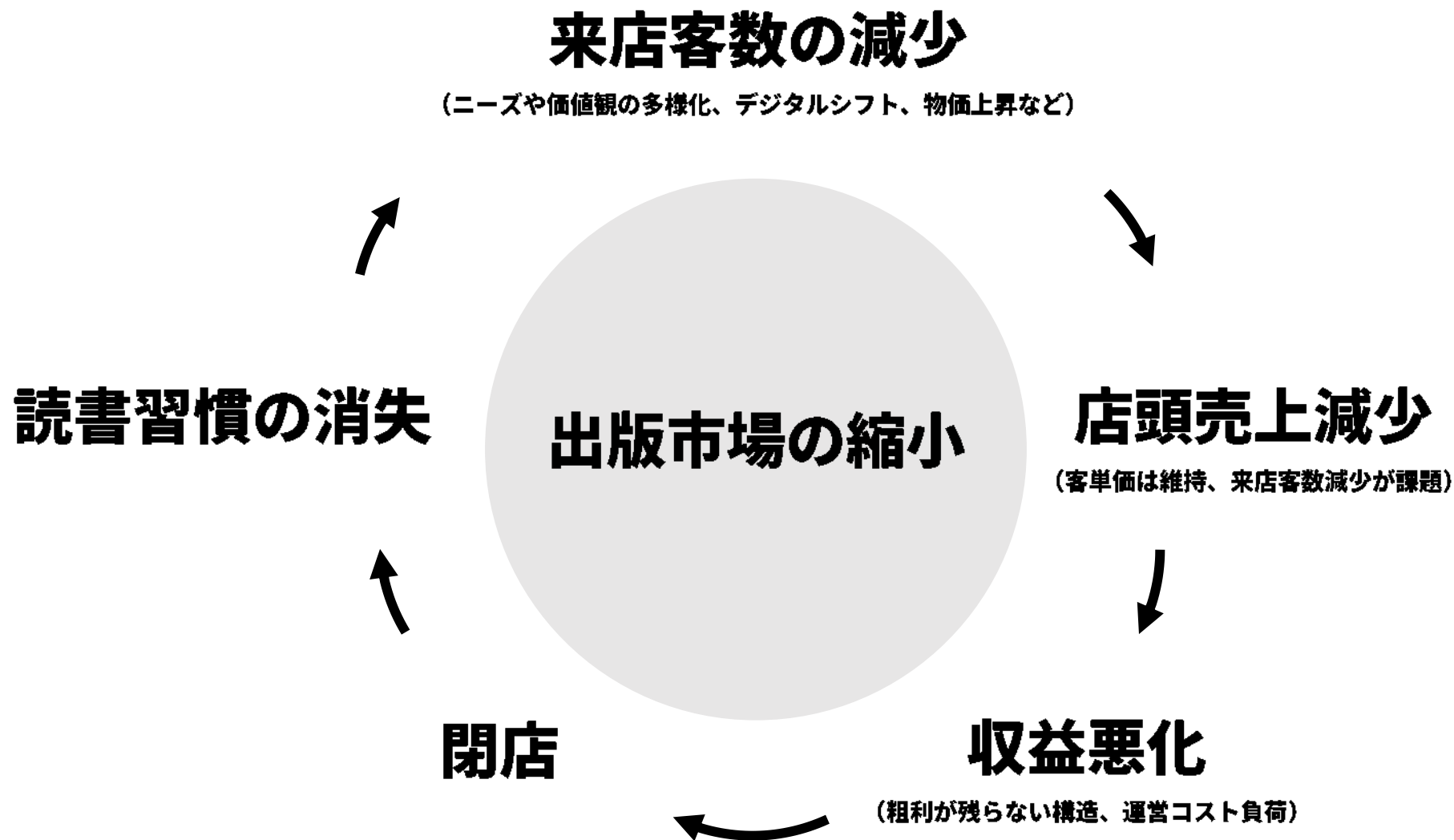
# 取次の定義を広げていく



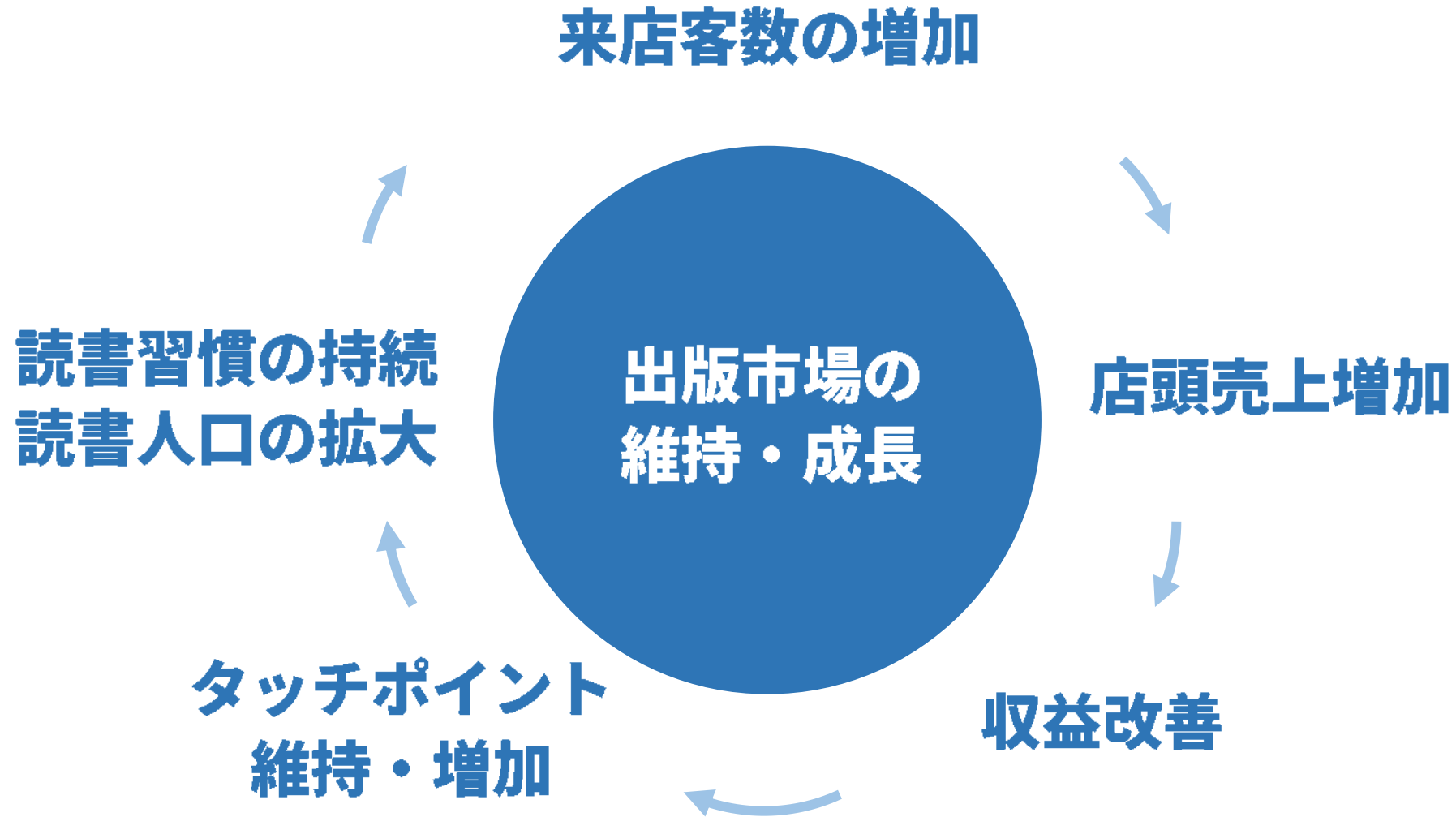
# 持続可能な出版ビジネスモデルの構築



# 起きている負のスパイラル



# 正のスパイラルに変えていく



出版流通改革の新たな挑戦の1つがブックセラーズ&カンパニー

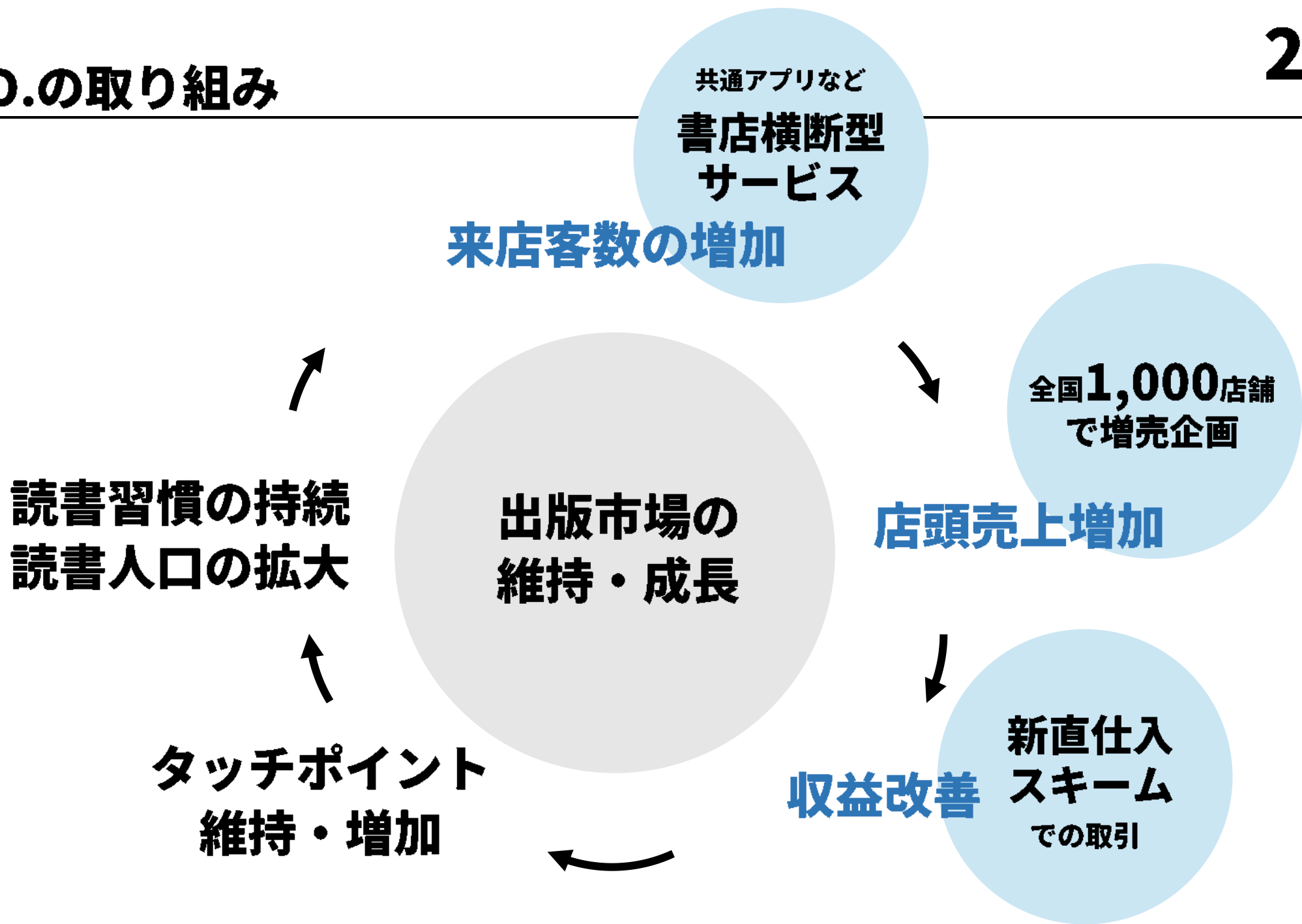
**BOOKSELLERS**



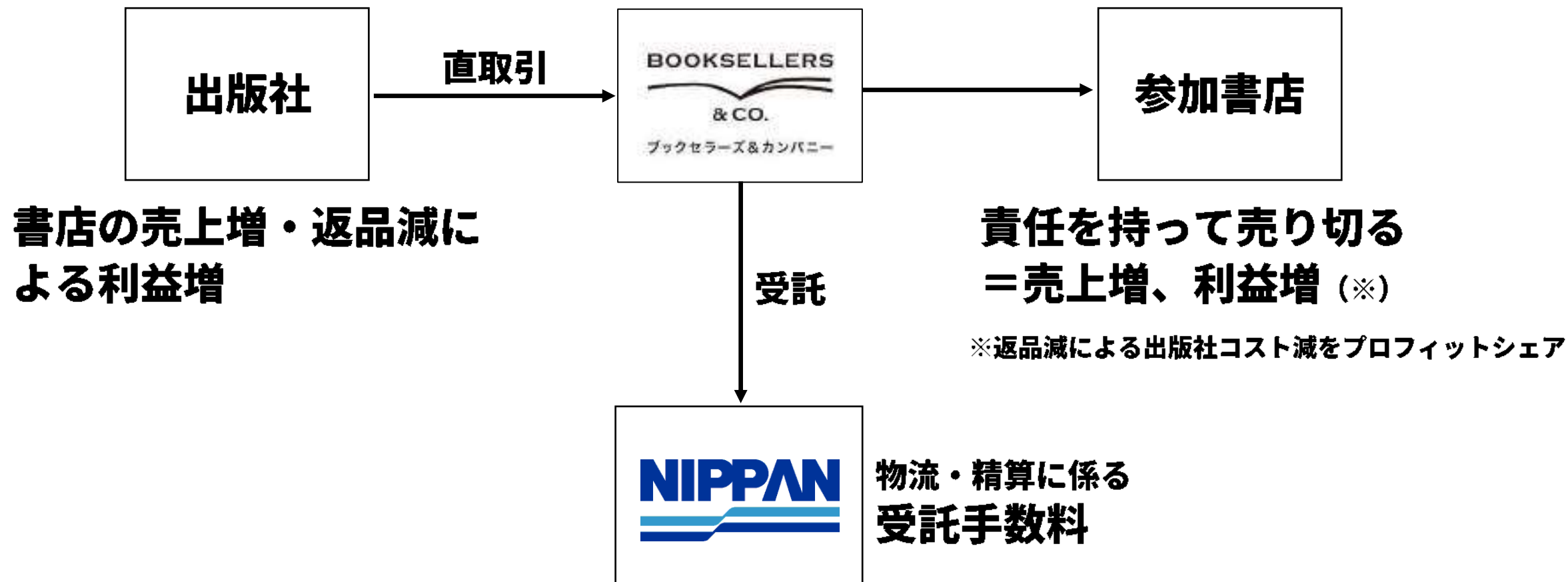
**& CO.**

ブックセラーズ&カンパニー

# BS&CO.の取り組み



## BS&amp;CO.で実現したい構造



**業界三者全員が儲かる構造を目指す**

## 持続可能な書店モデルづくり

---

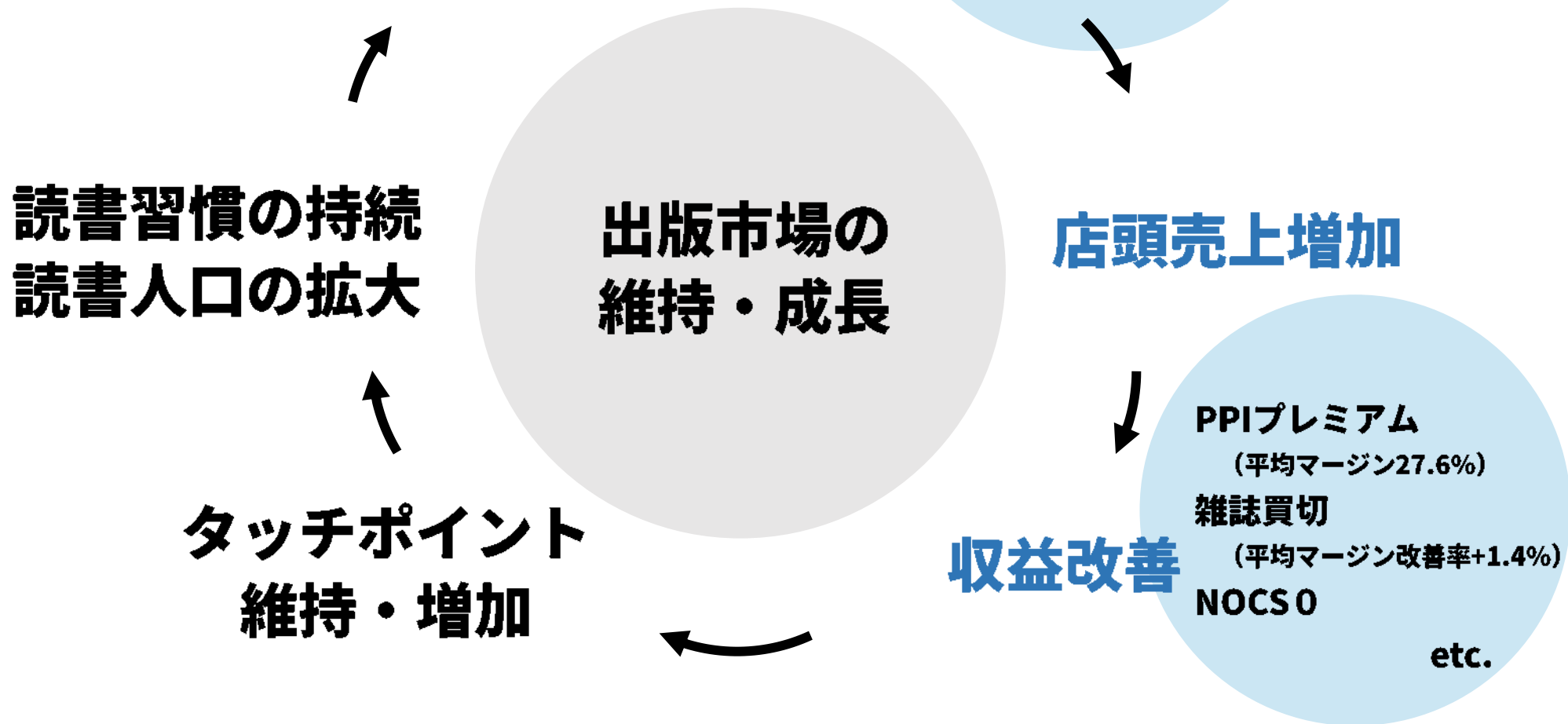
持続可能な書店モデルの1つとして、**流販一体のシナジー創出により、  
「地域に交流を生む新しい時代の体験型書店」を確立する**



# Culture Experience



# 日販としての出版流通改革もやりきる



# バズコレ・書店祭の積極展開

コンテンツを活用して、お客様の「好き」の動線上に書店がある状態をつくる

<バズコレ>



これまで**10**企画実施  
累計**29**万人を書店に誘導

コンテンツとのコラボレーションを通じて  
書店から「バズ」を生み出し、集客につなげる

<書店祭>



プレゼントキャンペーン  
**3**万件を超える応募

出版社のコンテンツとコラボレーションし、  
プレゼントキャンペーンなどの店頭施策を実施する

# BMNで業界を挙げて集客

## BOOK MEETS NEXTに大々的に取り組み、店頭を集客

<連動企画 パンドろぼう 店頭フェア>



参加店  
**774**店

<BOOKスタンプラリー>



参加店  
**1,109**店



## 書店参加型の著者講演会の開催

著者の熱量を書店員にも届け、店頭販売への注力を後押し



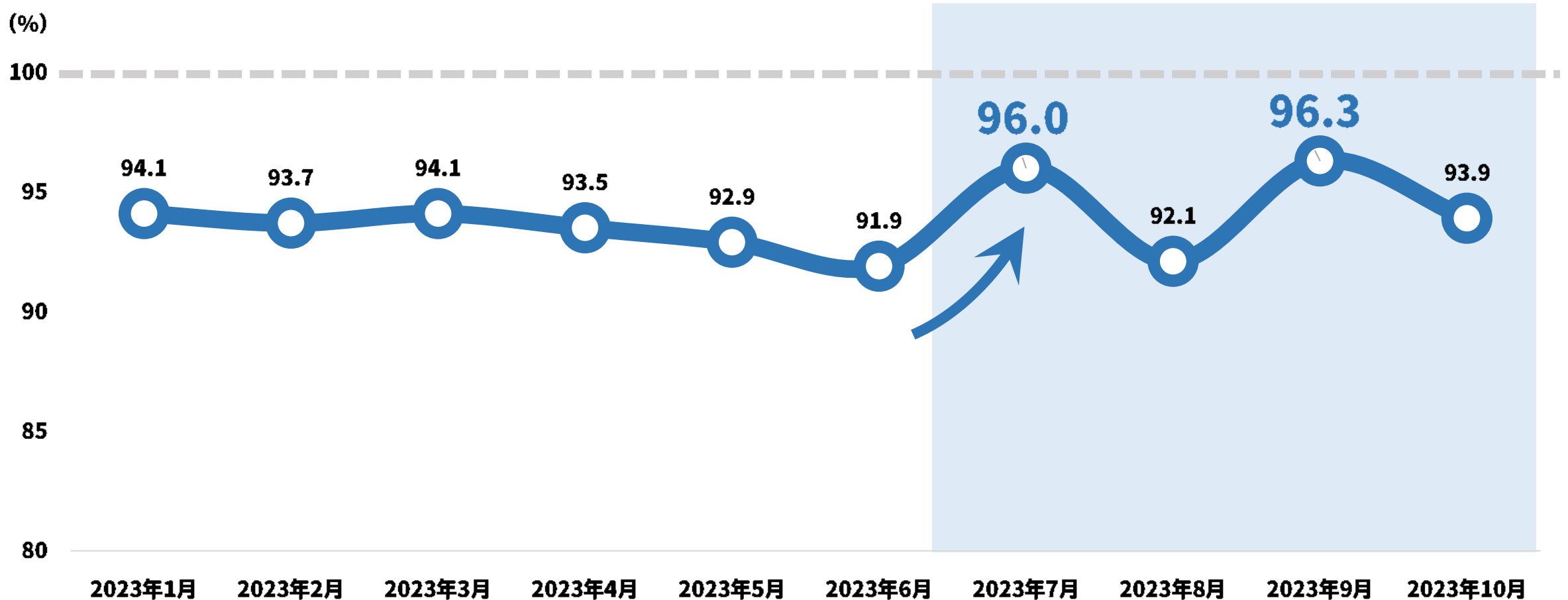
日販×PHP研究所  
畠山健二氏・山口恵以子氏によるトークイベント

書店員含む

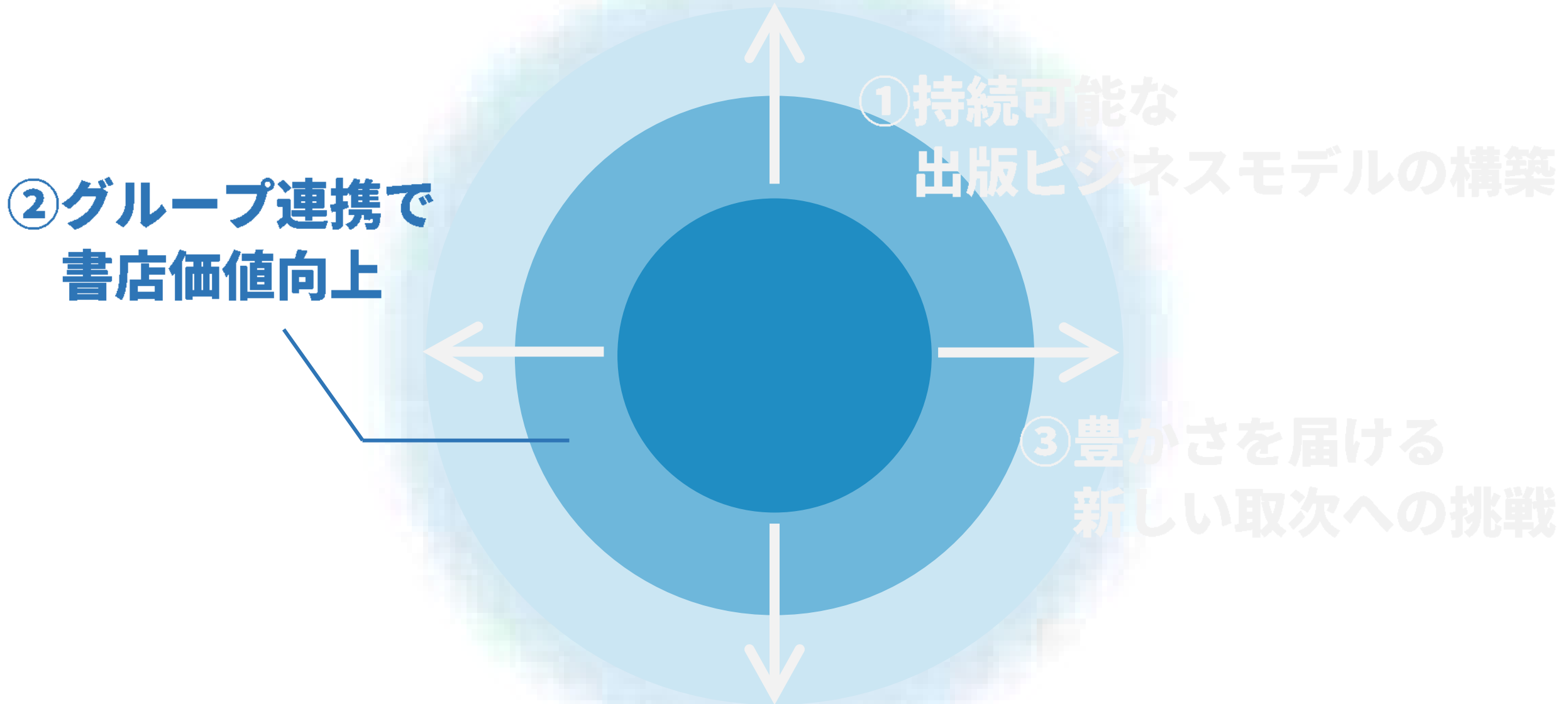
**65**名が参加

# 店頭売上前年比推移

夏以降、集客・増売施策の効果は着実に出てきている



# グループ連携で書店価値向上



## with 学研ステイフル（取次事業）

知的好奇心を刺激する売場づくりとして、学研ステイフルの知育玩具を導入



TSUTAYA BOOKSTORE 恵比寿ガーデンプレイス店



## with 日販アイ・ピー・エス（海外事業）

全世界で大人気の中華BL「千秋」をきっかけに、ムーブメントをつくっていく





# with ファンギルド（コンテンツ事業）

## 電子コミックを紙書籍化して書店で展開

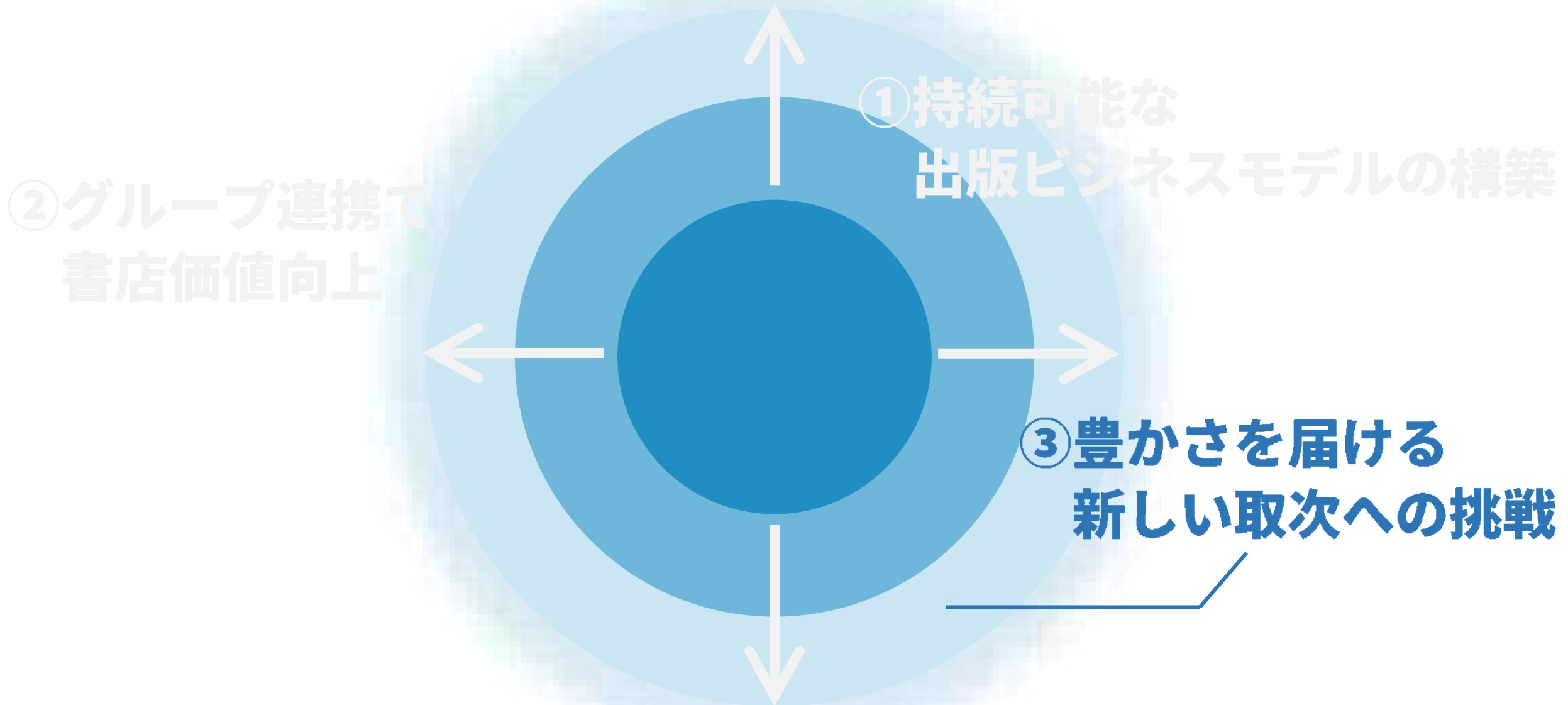


## with 日販セグモ（エンタメ事業）

「文具女子博」との連動で「文具女子アワード」受賞商品を書店で展開



# 豊かさを届ける新しい取次への挑戦



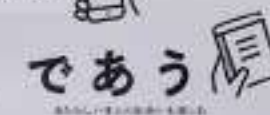


## 本と出会う場づくり

ほんたす ためいけ



無人本屋  
HONTASU  
BOOK STORE



CASHLESS ONLY  
CASHLESS ONLY CASHLESS ONLY



「完全無人」かつ「ライトユーザーにもやさしい店舗設計」

※詳細はプレスリリースをご確認ください

ほんたす ためいけ 溜池山王メトロピア店  
(画像提供：丹青社 撮影：PIPS)

## 本と出会う場づくり

であう

あたらしい本との出会いを楽しむ

かざす



でる

会員証をリーダーにかざして出る

遠隔接客システムなどテクノロジーの活用によって、  
無人でも安心かつストレスフリーでスマートな顧客体験を提供

※詳細はプレスリリースをご確認ください

ほんたすためいけ 溜池山王メトロピア店  
(画像提供：丹青社 撮影：PIPS)

CASHLESS



# 本と出会う場づくり



人々の生活のインフラを支えるローソン様と連携し  
「LAWSON マチの本屋さん」を全国に展開

※詳細はプレスリリースをご確認ください

ローソン 向ヶ丘遊園南店



本と出会う場づくり

46/70

約6,000タイトルの本を取り扱い

現在、累計で9店舗

※詳細はプレスリリースをご確認ください

ローソン向ヶ丘遊園南店



# 本と出会う場づくり

2024年秋開業予定のブックホテルを中核とした  
文化複合施設「Neohas」を企画・プロデュース

NEOHAS

NEOHAS BOOK CAFE

※詳細はプレスリリースをご確認ください

Neohas (ねをはず) (山口県下関市)



# 本と出会う場づくり

2024年4月に開業する東急プラザ原宿「ハラカド」にて  
雑誌アーカイブライブラリー「COVER」を企画・プロデュース

※詳細はプレスリリースをご確認ください

COVER (イメージ図)



## 本と出会う機会づくり

出版コンテンツを映像化する縦型ショート動画ブランド「キラティーン」を始動  
ティーンなど本にはあまり馴染みのなかった層を書店に呼び込むきっかけをつくる



@kirateen\_japan

TikTok : [https://www.tiktok.com/@kirateen\\_japan](https://www.tiktok.com/@kirateen_japan)

YouTube : <https://www.youtube.com/channel/UCAwZ4KNt-IRkCz62dsr4YWQ>

Instagram : [https://www.instagram.com/kirateen\\_japan/](https://www.instagram.com/kirateen_japan/)

※詳細はプレスリリースをご確認ください





## 「文喫 六本木」をコミュニティセンターに 屋台、フェス飯、イベントなど盛りだくさんの「文喫FES」を開催

※詳細はプレスリリースをご確認ください

文喫 六本木



# 文化との接点づくり

静寂とささやき

13の物語

田中千智 × 文喫 福岡天神

## Chisato Tanaka Exhibition



「あのこともは、ぼくのやった  
やどりぎやをもつていた。」  
雪童子はつぶやいて、ちゅつと  
泣くようにしました。



**地域資源の発掘・循環として、地元絵本作家の原画を販売  
作家自宅の本棚も再現**

※詳細はプレスリリースをご確認ください

文喫 福岡天神



## 文化との接点づくり

老舗旅館「和多屋別荘」イノベーションプロジェクト  
「三服文学賞」を創設、応募総数は2,170作品





(株)ひらく 公共領域のプロデュース  
茨城県常総市の「まちなか再生事業」を受託  
交流や学びが生まれるまちづくりを目指す

※詳細はプレスリリースをご確認ください

シンポジウム「はじまりの会」



An aerial view of an outdoor community event. A large, long table is covered with a colorful pattern of books and various items. People, including children and adults, are gathered around the table, some sitting on chairs and others standing. The event is taking place on a paved area with a stone staircase in the background. There are several umbrellas and colorful blocks scattered around. The overall atmosphere is lively and community-oriented.

文喫出張企画「文喫ハナレ」第1弾  
「本のある風景」を中心とした空間づくりや  
遊び・ワークショップなどを企画・運営

※詳細はプレスリリースをご確認ください

「駅前リビング」(静岡県駿東郡長泉町)



# 本から派生する体験やプロダクトの提供

読書の新たなきっかけづくりとして「睡眠×読書」ブランド「ヨムとネ」を設立  
voco大阪セントラル・ブレインスリープとコラボして、  
ホテル宿泊プラン「読書と至高の睡眠プラン」を企画・販売



※詳細はプレスリリースをご確認ください



# 本から派生する体験やプロダクトの提供

京極夏彦

指先に文学を纏う

色褪せない文豪たちの作品。その物語や思想を閉じ込めた色を爪先に乗せると目を遣れば、確かな言葉を手繰り寄せられる。



## 文喫×文学ネイルブランド「et seq.」 京極夏彦作品モチーフの羽根ペンネイルポリッシュを発売

et seq. × 文喫  
BUNKITSU

※詳細はプレスリリースをご確認ください

## ONE ECO PROJECT

魅力ある出版コンテンツを軸に、生活者が楽しみながら参画できる出版業界のエコ活動「ONE ECO PROJECT」に取り組んでいます。出版社、書店、取次が一体となり活動することで、より大きな社会貢献の実現を目指しています。



ONE ECO  
PROJECT

# 本から派生する体験やプロダクトの提供

ほんぶくろ  
税込 **583円**  
本体価格 530円



大好きな作品と、  
エコなこと。

ほんぶくろ(大)  
税込 **825円**  
本体価格 750円



大好きな作品と、  
エコなこと。

## ONE ECO PROJECT プロダクト第1弾 書店で買えるエコバッグ

### 累計販売枚数19万枚を突破

①サイズも新たに  
**容量アップ**  
※本袋と比較して

②外ポケットが2つ  
になりました。  
(文庫ポケット+フリーポケット)

※詳細はプレスリリースをご確認ください

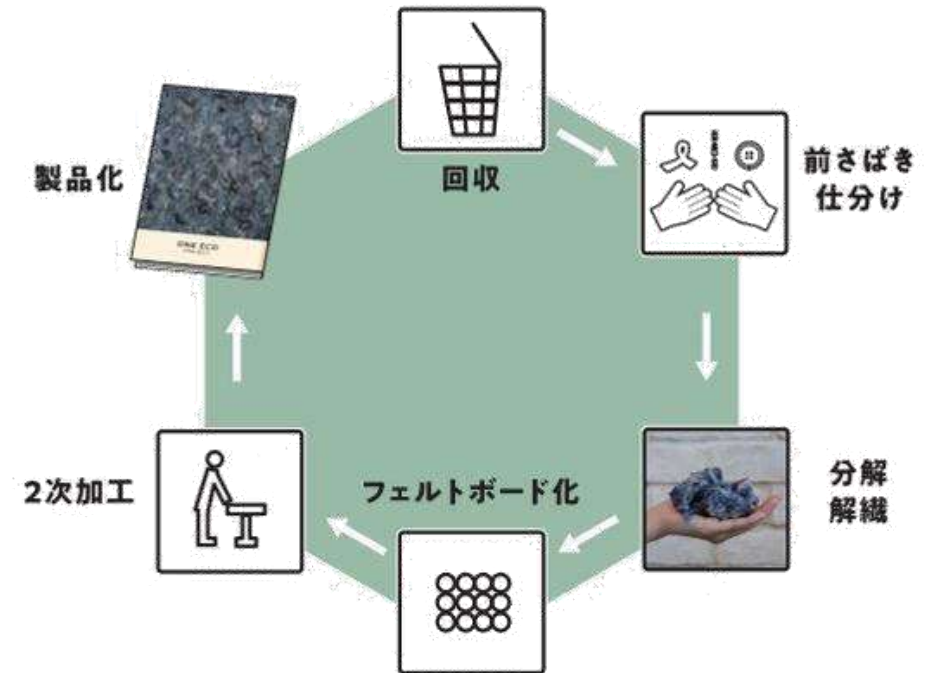


# 本から派生する体験やプロダクトの提供

## ONE ECO PROJECT プロダクト第2弾 衣料廃棄物を生まれ変わらせたブックカバー



グリーンアップサイクル®プロジェクト



※詳細はプレスリリースをご確認ください



本から派生する体験やプロダクトの提供



JPIC主催「上野の森 親子ブックフェスタ2023」に出展



# 本から派生する体験やプロダクトの提供



板橋区主催「板橋区民まつり 絵本のまちひろば2023」に出展  
イベントを通して、ONE ECO PROJECTの活動や主旨を啓蒙



日販は、マーケティングカンパニーとして

# 縦横無尽に取り次ぐ

創業より磨いてきた本の取り次ぎ

文化コンテンツを創造する出版社様や、

地域における人と文化の接点となる書店様とのつながり

グループが持つソリューションとプロダクト、その先の市場と顧客

少しずつ見えてきた、新たなビジネスパートナー

**読者を書店に呼びこむ 生活者を読者に変える**

**そのために日販は“取り次ぐ”ことで人と文化の接点をつくっていく**



# 計算書類

(2023年4月～2023年9月)



# 計算書類（貸借対照表）

(単位：百万円)

資産の部				負債の部			
科目	2023年度 金額	2022年度 金額	前年差異	科目	2023年度 金額	2022年度 金額	前年差異
流動資産	129,179	146,760	▲17,580	流動負債	156,351	170,436	▲14,085
現金及び預金	16,308	8,456	7,852	支払手形	411	738	▲327
C M S 預け金	1,152	11,985	▲10,833	電子記録債務	7,377	9,010	▲1,633
売掛金	68,678	73,318	▲4,639	買掛金	105,781	108,774	▲2,993
商品	9,449	10,399	▲950	未払法人税等	0	14	▲13
返品資産	29,832	38,209	▲8,377	返金負債	32,880	42,317	▲9,437
その他の流動資産	4,407	5,586	▲1,178	諸引当金	461	469	▲7
貸倒引当金	▲648	▲1,195	546	その他の流動負債	9,439	9,111	328
固定資産	46,449	46,146	302	固定負債	5,161	5,238	▲76
有形固定資産	1,493	1,431	61	退職給付引当金	4,423	4,368	55
無形固定資産	1,071	1,235	▲163	その他の固定負債	737	870	▲132
投資その他の資産	43,905	43,498	407	負債合計	161,513	175,674	▲14,161
貸倒引当金	▲21	▲18	▲2	純資産の部			
				株主資本	13,773	16,867	▲3,094
				資本金	100	100	-
				資本剰余金	17,042	17,042	-
				利益剰余金	▲3,369	▲274	▲3,094
				評価・換算差額等	342	364	▲21
				その他有価証券評価差額金	342	364	▲21
				純資産合計	14,115	17,232	▲3,116
資産合計	175,629	192,907	▲17,278	負債及び純資産合計	175,629	192,907	▲17,278

# 計算書類（損益計算書）

(単位：百万円・%)

科目	2023年度		2022年度		前年比	前年差異
	金額	構成比	金額	構成比		
売上高合計	160,737	100.0	177,541	100.0	90.5	▲16,803
売上高	155,018		177,950		87.1	▲22,931
その他売上高	9,448		3,855		245.1	5,593
売上割引戻	3,729		4,264		87.5	▲534
売上原価	146,202	91.0	160,845	90.6	90.9	▲14,643
売上総利益	14,534	9.0	16,695	9.4	87.1	▲2,160
販売費及び一般管理費	16,433	10.2	17,322	9.8	94.9	▲888
販売費	8,799		9,400		93.6	▲601
一般管理費	7,633		7,921		96.4	▲287
営業利益	▲1,898	▲1.2	▲626	▲0.4	-	▲1,271
営業外収益	134	0.1	150	0.1	89.6	▲15
営業外費用	19	0.0	17	0.0	106.9	1
経常利益	▲1,782	▲1.1	▲494	▲0.3	-	▲1,288
特別利益	-	-	1	0.0	-	▲1
特別損失	42	0.0	166	0.1	25.3	▲124
税引前中間純利益	▲1,824	▲1.1	▲659	▲0.4	-	▲1,165
法人税、住民税及び事業税	▲106		▲46		-	▲60
法人税等調整額	▲336		▲28		-	▲308
中間純利益	▲1,381	▲0.9	▲584	▲0.3	-	▲797

# 補足資料

# 補足資料

## ■主要経営指標の推移（中間）

(単位：百万円・人・社)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	201,363	194,251	201,065	177,541	160,737
営業利益	402	▲112	437	▲626	▲1,898
経常利益	885	▲20	532	▲494	▲1,782
中間純利益	775	▲84	348	▲584	▲1,381
純資産額	45,776	18,371	18,099	17,232	14,115
総資産額	217,156	165,020	207,926	192,907	175,629
従業員数 (他年平均臨時雇用者数)	1,306 (245)	1,012 (163)	992 (162)	974 (170)	949 (172)

※2019年度については、持株会社体制移行前のため、不動産事業等含む

## 補足資料

## ■商品売上高の推移（中間）

（単位：百万円）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
書籍	97,262	92,933	101,734	88,854	77,449
雑誌	62,408	53,095	49,030	46,279	40,863
コミックス	30,983	39,978	36,685	31,481	26,182
開発品	13,868	12,282	12,818	11,334	10,523
合計	204,522	198,290	200,268	177,950	155,018

## ■返品率の推移（中間）

（単位：%）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
書籍	33.4	31.4	28.9	31.6	32.4
雑誌	47.5	46.8	50.4	46.8	47.4
コミックス	28.2	21.1	25.0	27.5	30.4
開発品	38.6	36.9	41.2	41.9	37.6
合計	38.1	35.1	36.0	36.3	37.2

## 補足資料

## ■店頭売上前年比

(単位：%)

	2023年4月	2023年5月	2023年6月	2023年7月	2023年8月	2023年9月	累計
書籍	97.7	94.3	94.7	96.2	94.5	96.7	95.7
雑誌	94.9	96.3	93.0	93.3	95.8	96.9	95.0
コミックス	85.8	88.1	86.9	98.2	84.7	94.8	89.6
開発品	87.3	84.7	84.9	94.9	95.9	99.3	91.3
合計	93.5	92.9	91.9	96.0	92.1	96.3	93.8

## ■取引書店数・新規店数・閉店数

(単位：軒)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度中間
取引書店数	2,688	2,596	2,526	2,390	2,094
新規店数	32	41	34	38	15
閉店数	158	101	105	129	91

※2023年度のみ中間時点の実績

## ■掲載施策一覧（日販が目指す未来の取次の姿）

### ① 持続可能な出版ビジネスモデルの構築

- 書店主導の出版流通改革（BS&CO.）
- 持続可能な書店モデルづくり（CX）
- 出版流通改革

### ② グループ連携で書店価値向上

- with 学研ステイフル
- with 日販アイ・ピー・エス
- with ファンギルド
- with 日販セグモ

### ③ 豊かさを届ける新しい取次への挑戦

- 本と出会う場づくり（ほんたすなど）
- 本と出会う機会づくり（キラティン）
- 文化との接点づくり（まちなか再生事業など）
- 本から派生する体験やプロダクトの提供

（ONE ECO PROJECTなど）