



2022年度 決算報告

(2022年4月~2023年3月)

日本出版販売株式会社 2023年6月1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：3,550億円（前年比87.1%） 営業利益：▲20億円（前年比－）

経常利益：▲18億円（前年比－） 当期純利益：▲22億円（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、3,589億円（対前年▲501億円）。
- 返品率は、書籍が29.8%（対前年+2.8pt）となり、全体で35.4%（対前年+0.9pt）。
- 販売費は前年より減少するも、運賃の固定化が進み、送品高に占める運賃構成比が上昇。
- 一般管理費は、光熱費の値上げ影響があるも、コスト削減に努め、減少。
- 減収による売上総利益減少▲43億円に加え、送品高運賃構成比の増加や光熱費の値上げで販管費の削減は▲15億円に留まり、営業赤字。

1. 経営成績

2. 課題に対する打ち手

3. 施策事例

4. 計算書類

5. 補足資料

経営成績

(2022年4月～2023年3月)

経営成績

(単位：百万円・%)

	2022年度	2021年度	前年差	前年比
売上高	355,095	407,463	▲52,367	87.1
売上総利益	32,266	36,623	▲4,356	88.1
販売費及び一般管理費	34,334	35,889	▲1,554	95.7
営業利益	▲2,067	734	▲2,802	—
経常利益	▲1,856	934	▲2,790	—
当期純利益	▲2,297	485	▲2,783	—

- 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、▲523億円の大減収。
- 閉店及び他社への取引変更が大きく影響し、返品率は0.9pt悪化。
- 減収による売上総利益▲43億円に加え、送品に占める運賃割合の増加や光熱費の高騰で販管費の削減は▲15億円に留まり、営業赤字。
- 特別損失として投資有価証券評価損などを計上。繰延税金資産の一部取り崩しが発生。

いずれのジャンルも減収、対前年▲501億円

(単位：百万円・%)

	2022年度	2021年度	前年差	前年比
書籍	181,881	211,843	▲29,962	85.9
雑誌	91,199	100,420	▲9,221	90.8
コミックス	63,757	71,774	▲8,017	88.8
開発品	22,083	24,993	▲2,909	88.4
合計	358,922	409,032	▲50,110	87.7

減収要因

商品売上高減収 (▲501億円)

書店ルート (▲276億円)

既存店売上の減少 (▲84億円)

閉店影響 (▲90億円)

新規店影響 (+8億円)

取引変更影響 (▲110億円)

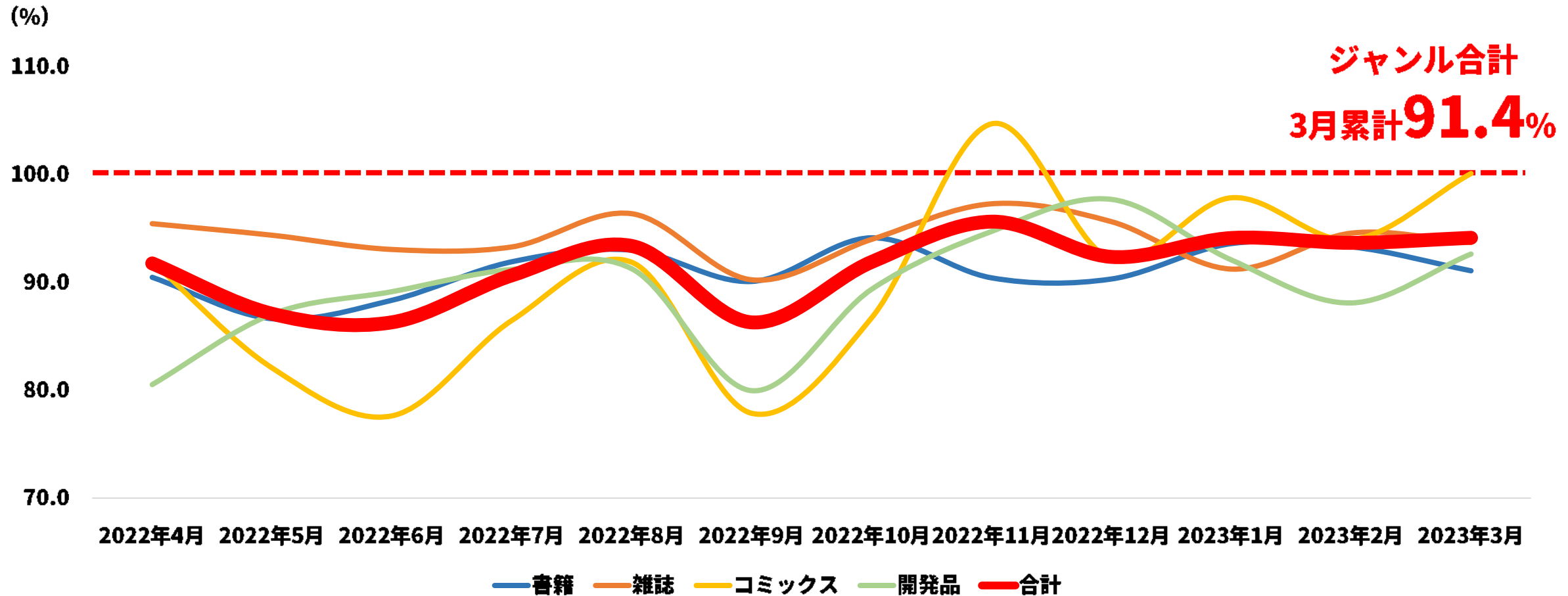
店頭成行 (▲125億円)

集客施策 (+12億円)

商品企画
バイイング (+29億円)

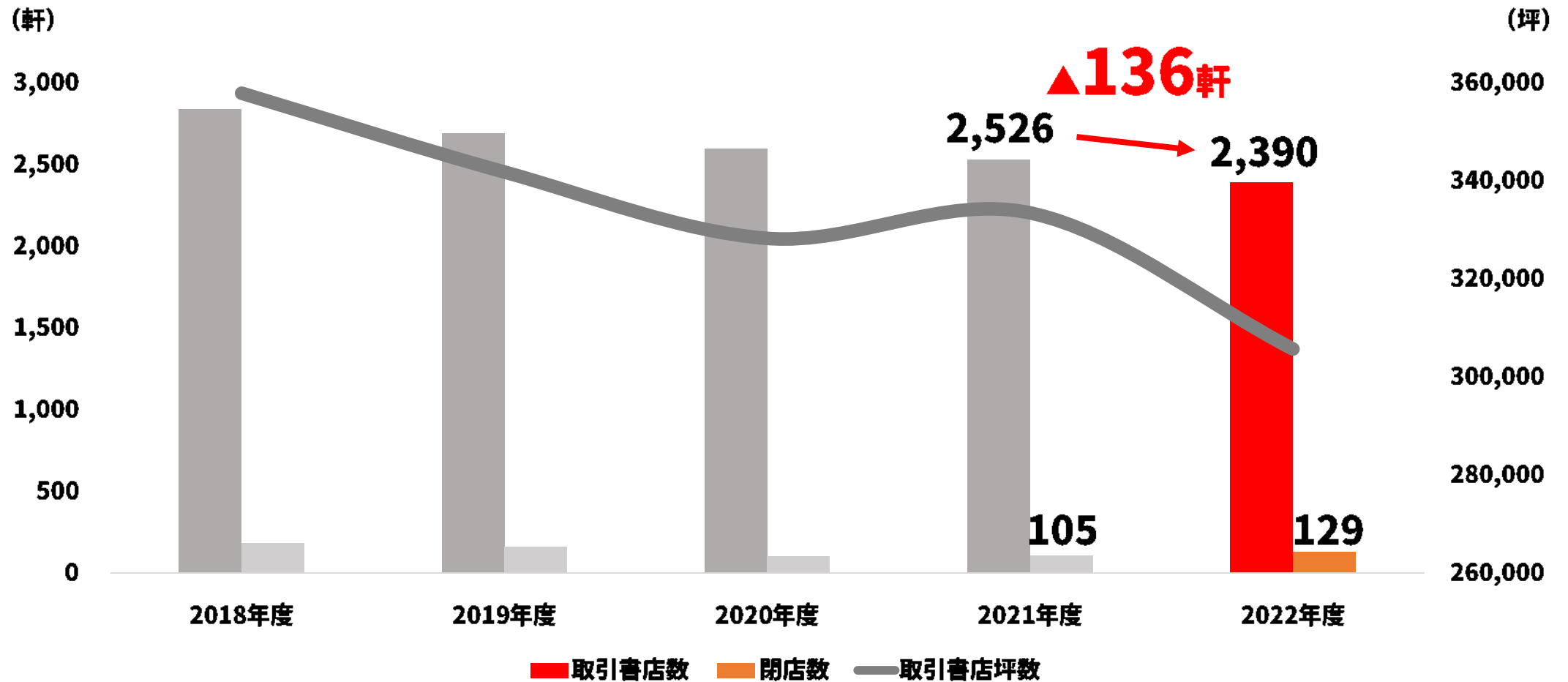
店頭売上前年比

前年割れの状況が続き、累計で91.4%



取引書店数・坪数

取引書店数是对前年で▲136軒、それに伴い坪数も減少



返品率

書籍、コミックスが悪化し、合計で+0.9pt上昇

(単位：%・pt)

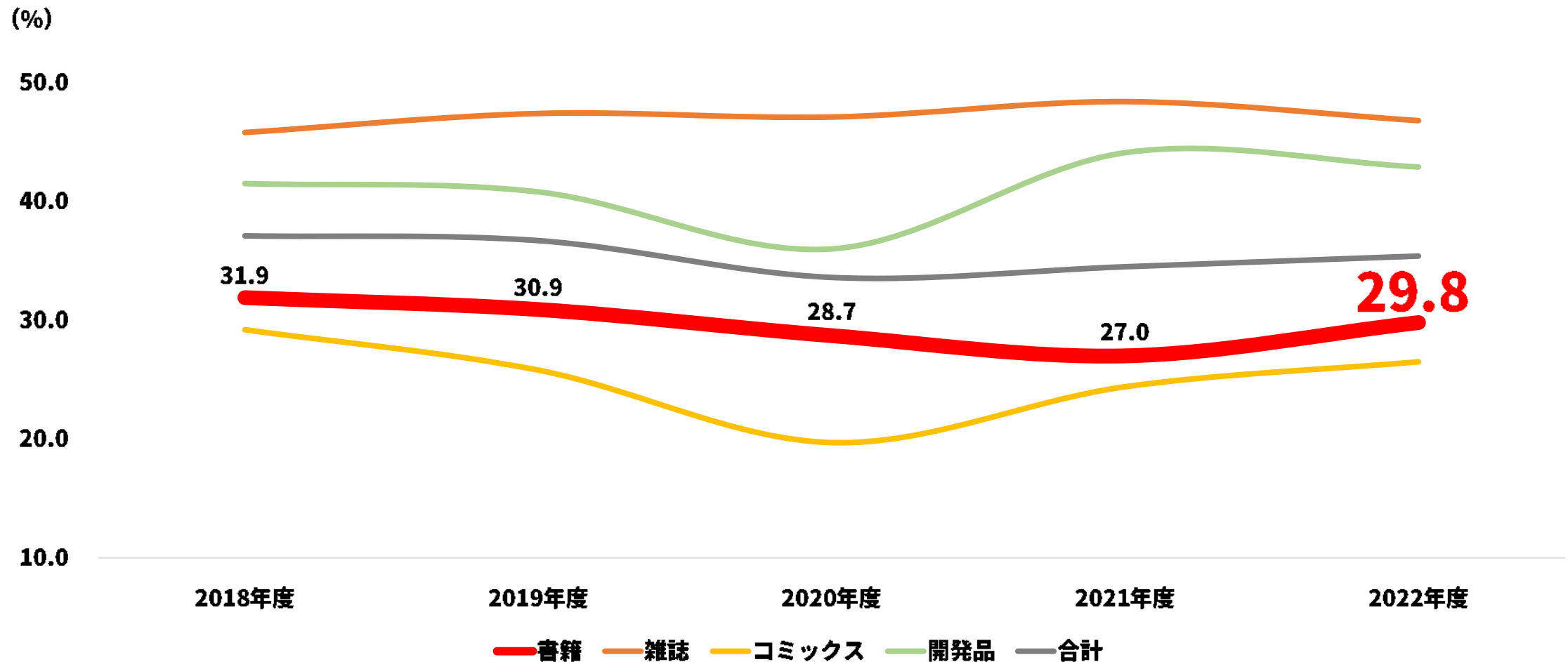
	2022年度	2021年度	前年差
書籍	29.8	27.0	+2.8
雑誌	46.8	48.4	▲1.7
コミックス	26.5	24.4	+2.1
開発品	42.9	44.1	▲1.2
合計	35.4	34.5	+0.9

参考) 書店ルート返品率

	2022年度	2021年度	前年差
書籍	35.4	32.5	+2.9
雑誌	44.3	45.1	▲0.8
コミックス	25.9	23.6	+2.3
開発品	32.3	34.3	▲2.0
合計	36.1	34.6	+1.5

返品率の推移

改善が続いていた書籍返品率が上昇に転じた



販売費（運賃）

送品高運賃構成比が対前年で0.26pt上昇

(単位：百万円・%・pt)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	増加率・差 (2021-2022)
送品高	705,132	662,683	643,173	621,444	533,064	▲14.2%
運賃	13,180	13,709	13,555	13,146	12,677	▲3.57%
送品高 運賃構成比	1.87%	2.07%	2.11%	2.12%	2.38%	+0.26pt

一般管理費

光熱費の値上げ影響+90百万円があるも、コストを削減

(百万円)

20,000

15,000

10,000

5,000

0

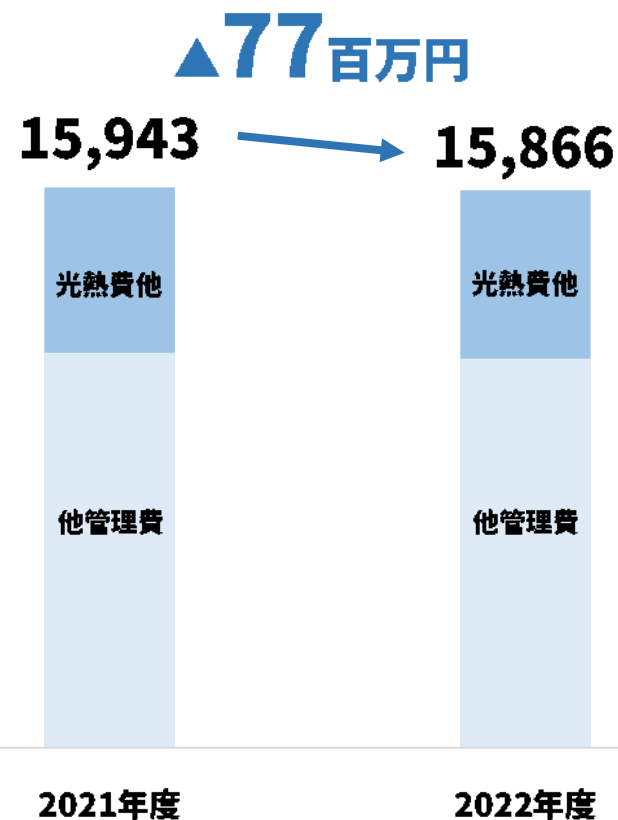
2018年度

2019年度

2020年度

2021年度

2022年度



1

売上の減少

2

変動費（運賃）が売上に応じて減らない

3

サイズに見合わない固定費構造

課題に対する打ち手

1

売上の減少

2

変動費（運賃）が売上に応じて減らない

3

サイズに見合わない固定費構造

売上の減少要因

売上の減少

書店様の
店頭売上の減少

閉店

取引変更

主要因

来店客数の減少

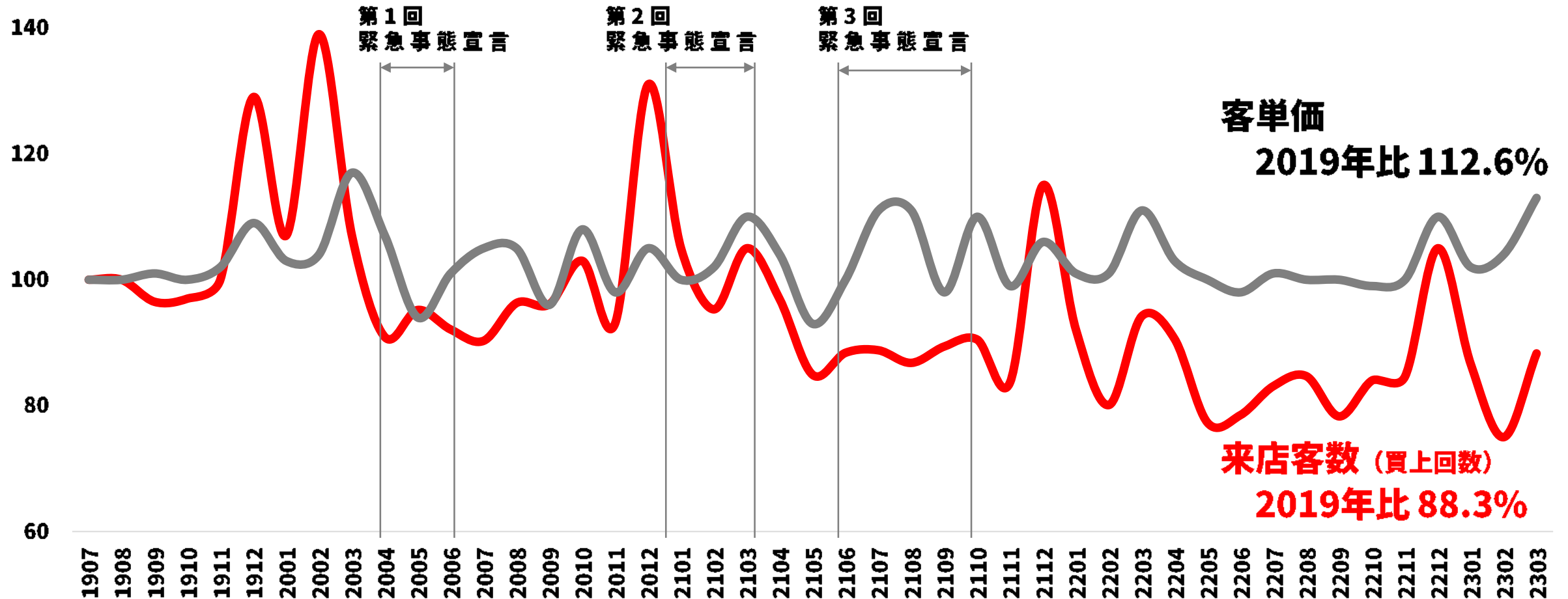
粗利が残らない

運営コストの負荷

来店客数の減少

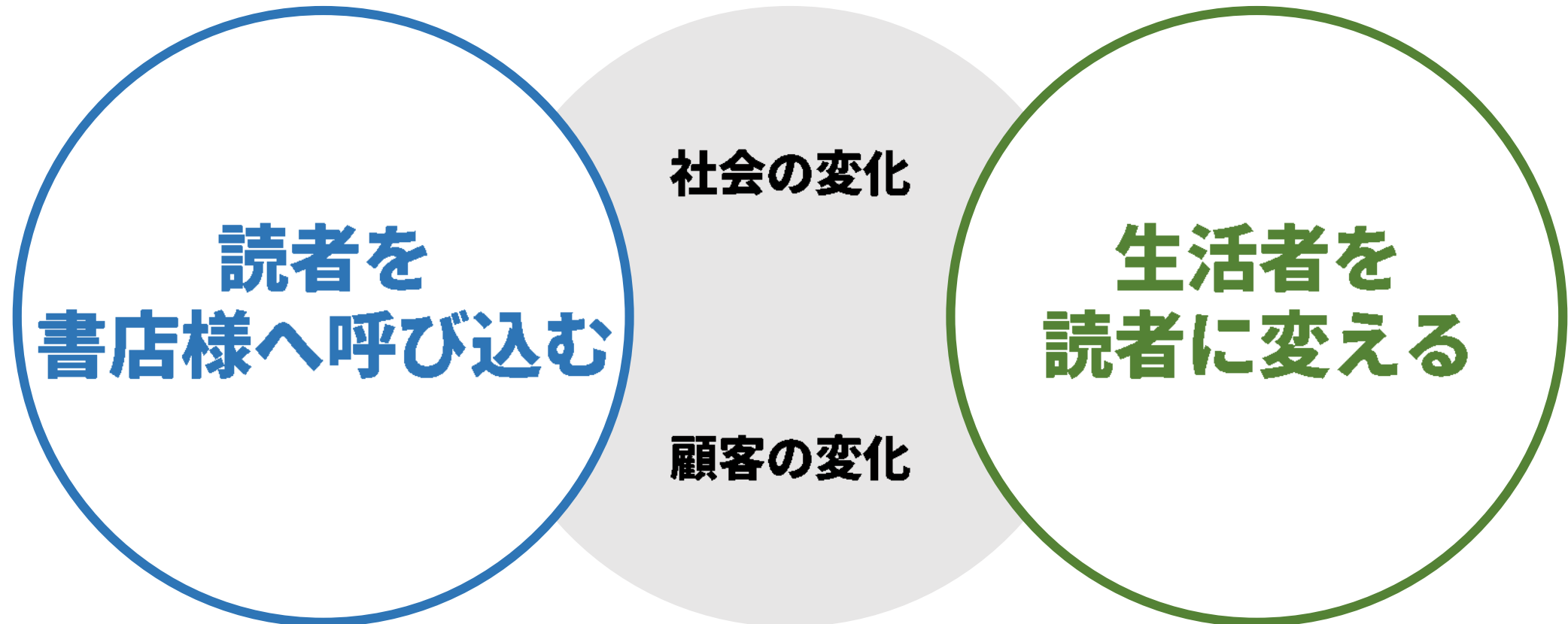
客単価に対し、来店客数は大きく減少

<客数・客単価（コロナ流行前の2019年7月を100とした場合）（%）>



来店客数の減少に対する打ち手

2つのアプローチで来店客数を増やす



読者を
書店様へ呼び込む

社会の変化

顧客の変化

生活者を
読者に変える

決算から見える課題

1

売上の減少

2

変動費（運賃）が売上に応じて減らない

3

サイズに見合わない固定費構造

運賃が減らない理由

運賃は物量に応じて減らなくなっている

物量に応じて支払い運賃が減らない

運賃単価の値上げ

物量に連動しない運賃契約

効率低下による運送会社様の出版事業の業績悪化

燃料価格の高騰

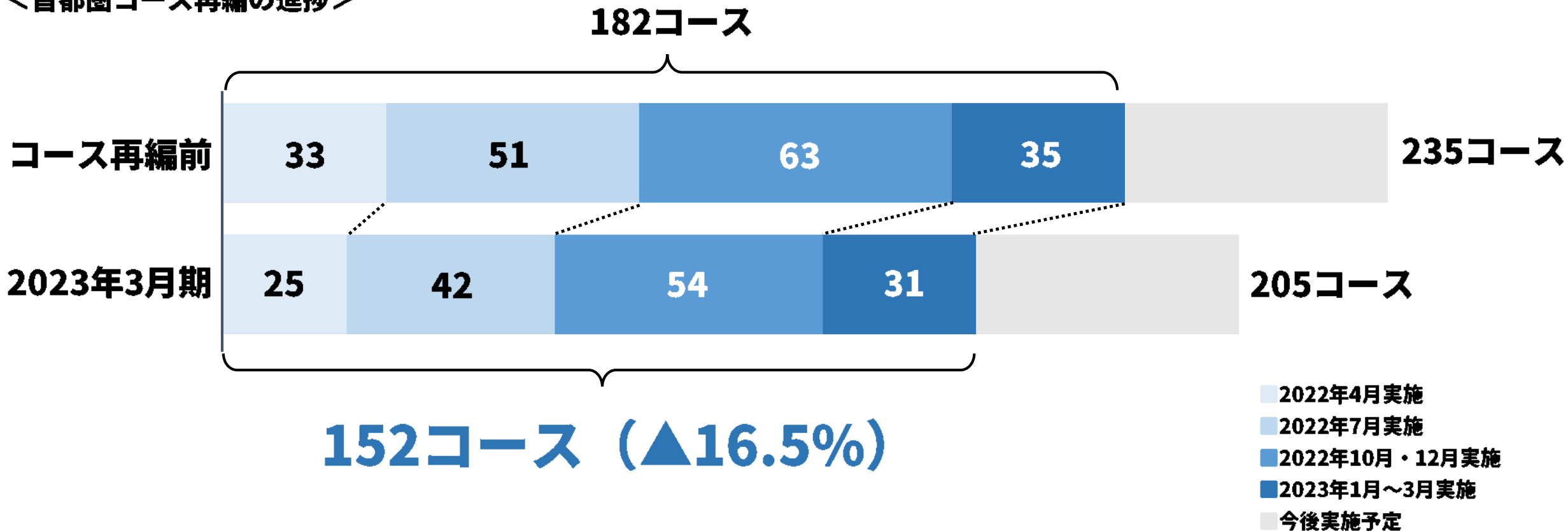
人件費の高騰
(ドライバー不足)

出版業界の物量減少

サプライチェーン改革（配送コース再編）

出版配送維持のため、配送コースの再編に取り組んでいる

<首都圏コース再編の進捗>



サプライチェーン改革（配送コース再編）

トラックの走行距離、積載率を改善
運送会社様のコスト削減、CO₂排出量の低減に一定の効果

<2022年度コース再編実行（計9社）の実績>

	再編前	再編後	改善幅
トラック走行距離（km/日）	12,223	11,027	▲1,196
積載率	31%	39%	+8%

運賃上昇の一部を抑制

CO₂排出量の低減にも効果

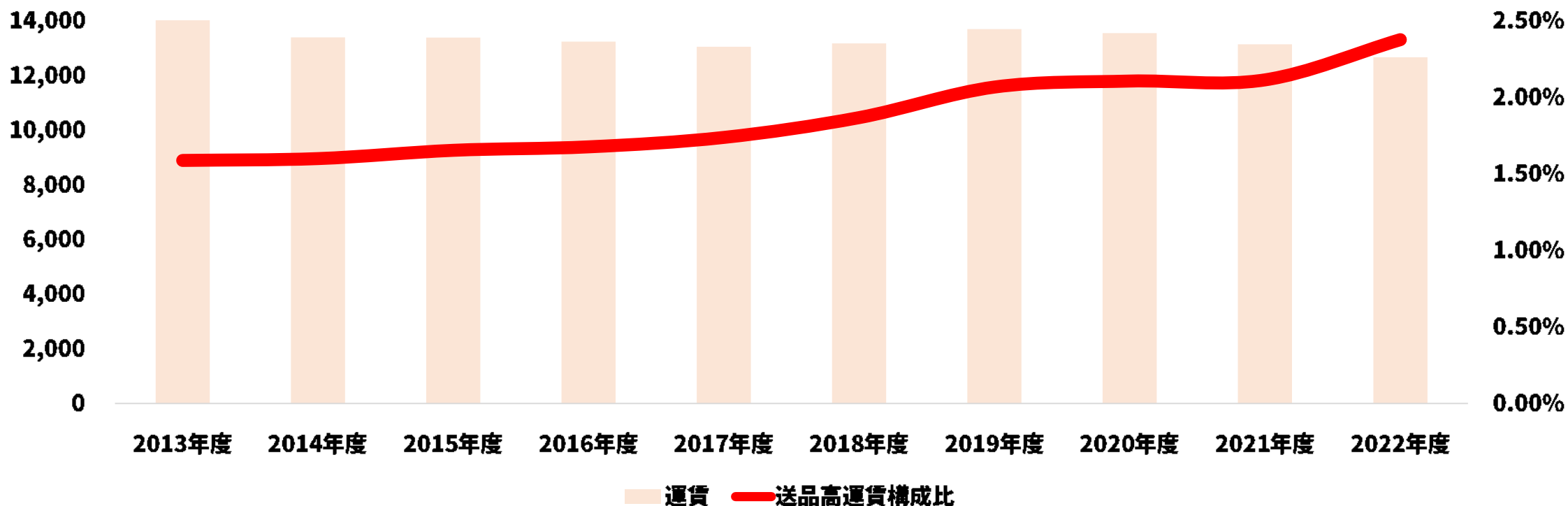
年間413t-CO₂削減

配送効率の悪化

業量減少による配送効率悪化を押し留めるには至っていない 2024年問題も目前に迫り、さらなる対策が喫緊の課題

< 運賃・送品高運賃構成比の推移 (百万円・%) >

10年で**0.8pt**増加 ≒ 約**40**億円の増加影響
(同じ荷量を運ぶためにかかる運賃が40億円増加)



出版配送の課題に対する打ち手

**2024年問題に対しては、業界各団体とともに対応していく
弊社からは、出版社様・書店様に改めてご協力をお願い申し上げた**

- 将来にわたり持続的な流通に変えるためには、出版社様・書店様とともに業界一丸となって取り組むことが必要不可欠。流通スキームや配送ルールの見直しにご協力をお願いしたい。
- 出版社様にご協力をいただいている運賃の負担については、改めて感謝を申し上げます。
- 今後の環境変化に応じて、より一層のご協力をお願いします。

雑誌が主軸のCVS様とのお取引の視点で見た場合・・・

1

売上の減少

2

変動費（運賃）が売上に応じて減らない

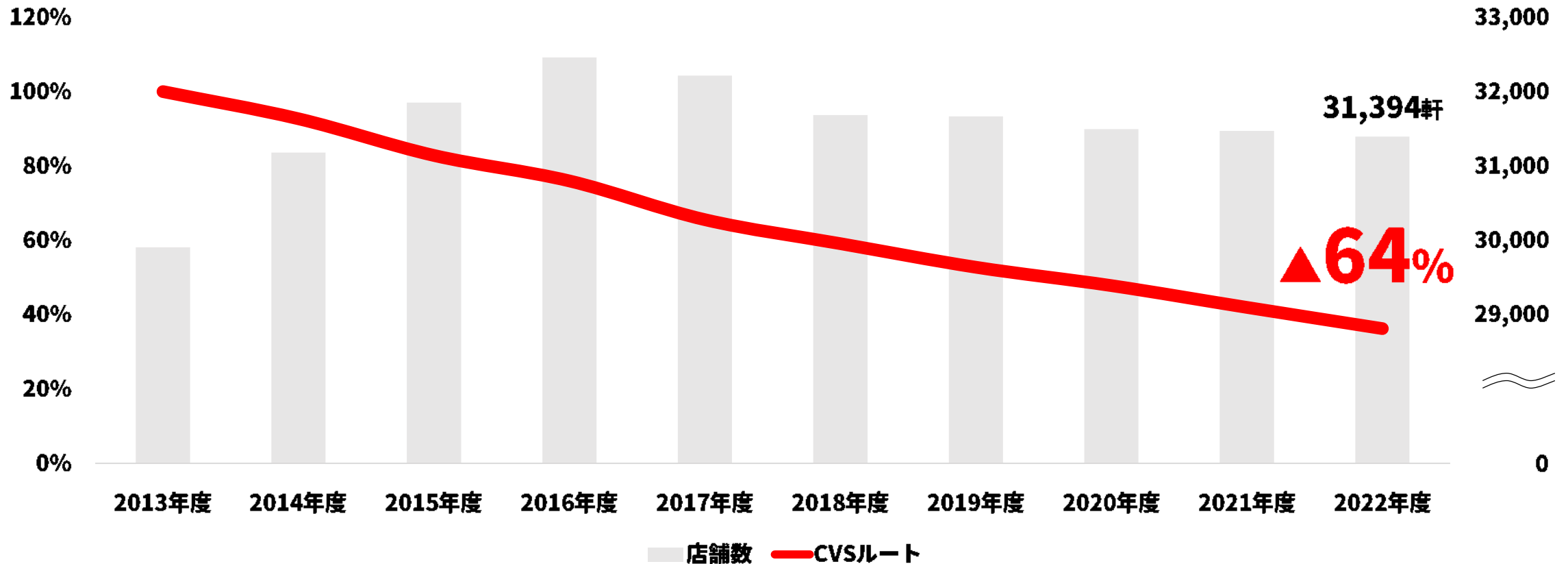
3

サイズに見合わない固定費構造

売上の減少と店舗数推移

雑誌がメインのCVS様とのお取引は10年で3分の1まで縮小
一方で、お届けする店舗数は30,000軒超

<CVS様とのお取引における売上高推移（2013年度を100とした場合）および店舗数の推移（%・軒）>



粗利と運賃の構造

日販からみると取引が赤字の状態

1日・1店舗あたりで試算すると…

2013年度 送品**47冊**、売上**26冊** (返品率**44.7%**)

2022年度 送品**15冊**、売上**7冊** (返品率**53.3%**)



送品は3分の1に落ちるなかで返品率は上昇

粗利が大幅に減少し、**固定化した運賃を賄えない状態**

CVS様とのお取引における課題に対する打ち手

生活者にとっての重要なインフラであるコンビニは、大切な顧客接点
再度、市場を創出していくため“CVSリモデル”に取り組む

顧客に求められる新しい売場を、
チェーン様と共につくっていく

加えて、雑誌流通の在り方も、
チェーン様・ステークホルダーの皆様と協議してまいります

例えば、雑貨商材の拡充



■アクリルキーホルダー



竈門 炭治郎 竈門 禰豆子 時透 無一郎 甘露寺 蜜璃

■シール



■アクリルスタンド



A B

■ステッカー



コンビニ・書店一体型店舗の拡大

書店の少ない地域を中心に

累計**8**店舗出店



例えば、青森県田子町では・・・

これまで本を買うために八戸や二戸の書店に時間をかけて行っていたというお客様から

「ここに本屋ができてよかった」

という嬉しいお声を頂戴した

社会的意義のある取り組みとして
ローソン様と**全国に展開**していく

1

売上の減少

2

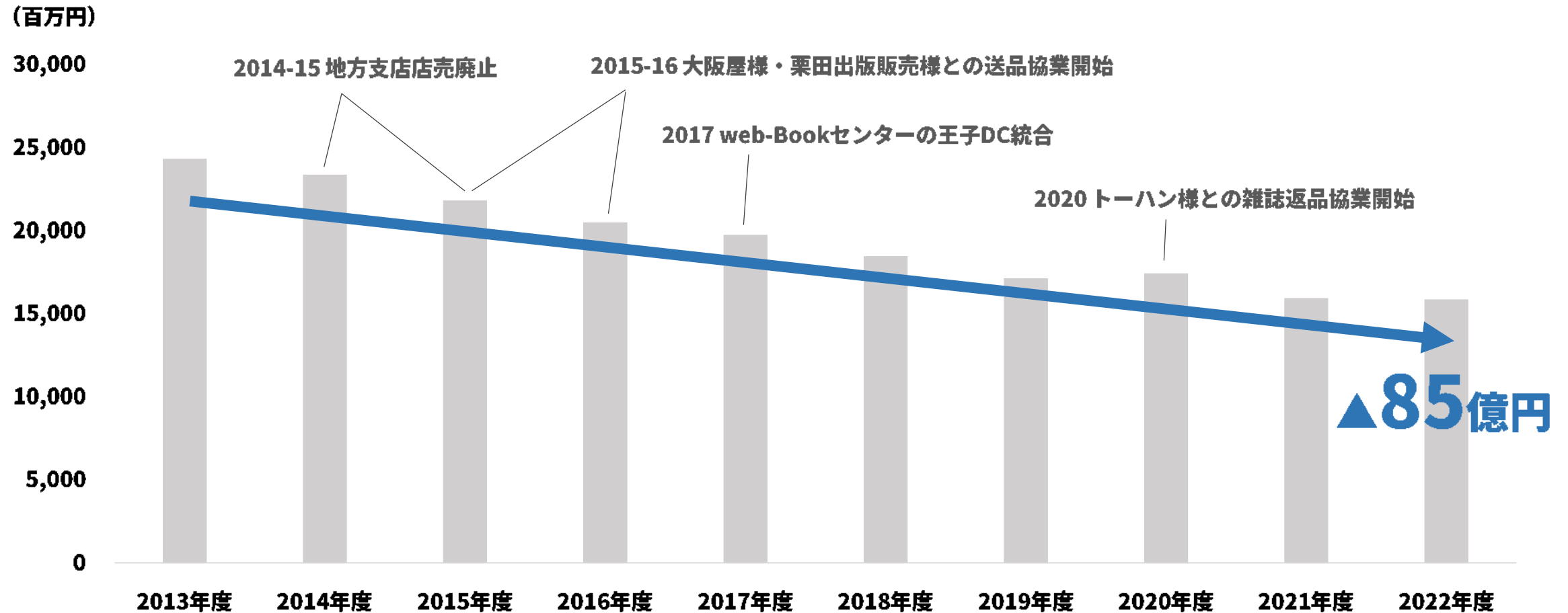
変動費（運賃）が売上に応じて減らない

3

サイズ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



サイズに見合わない固定費構造に対する打ち手

拠点の統廃合による固定費圧縮
生産性向上によるコストダウンを実現していく

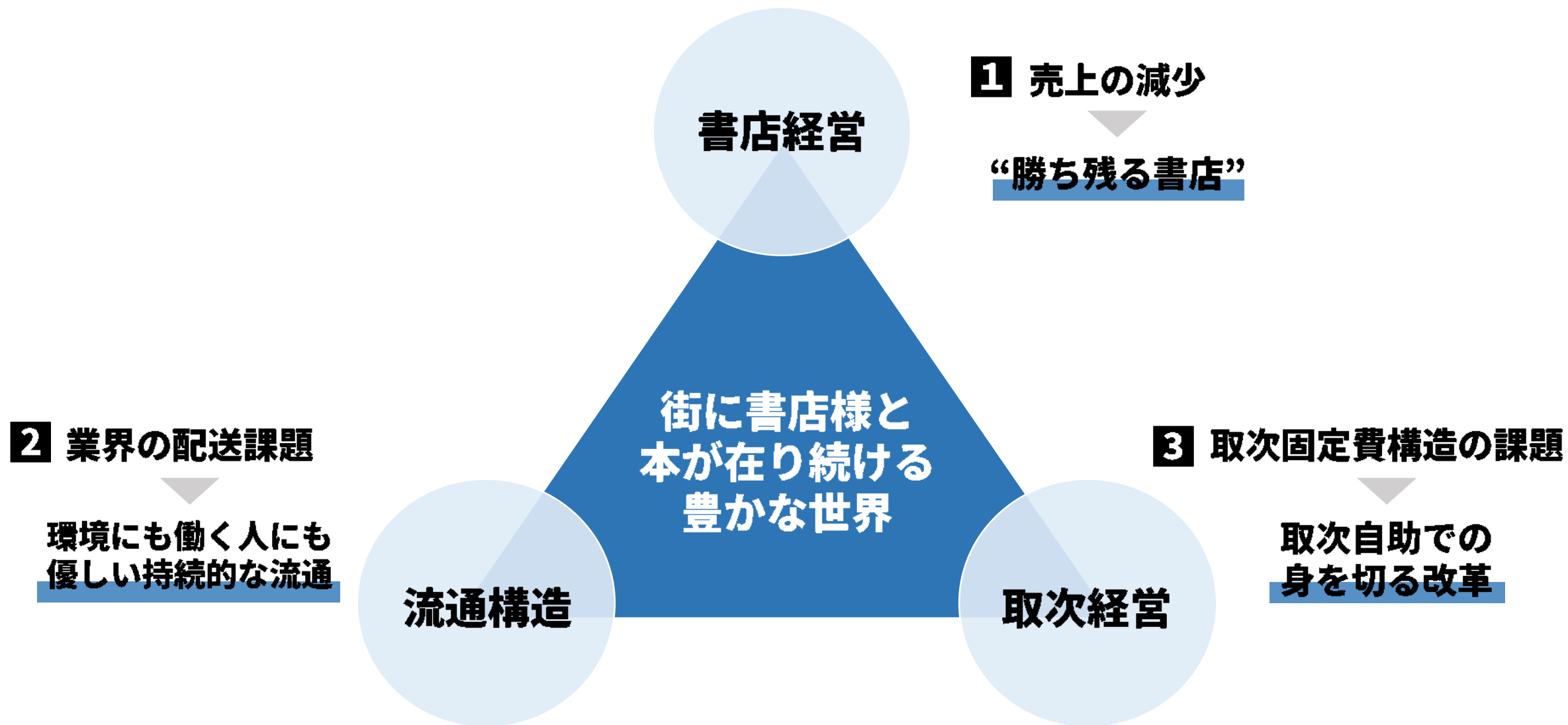


まずは第1弾として、
グループの複数拠点を統廃合し、2024年より新物流センターを始動



新マテハン導入による維持コストの圧縮とともに、物流受託の拡大も志向する

課題に対する打ち手のまとめ



最重要課題と打ち手

書店経営

これまでも、これからも、

書店様が地域のコミュニティであり続ける状態をつくる

そのために、日販は、

読者を書店様に呼び込むこと、

生活者を読者に変えていくことに取り組む

街に書店様と
本が在り続ける
豊かな世界

流通構造

取次経営

これからの日販は、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

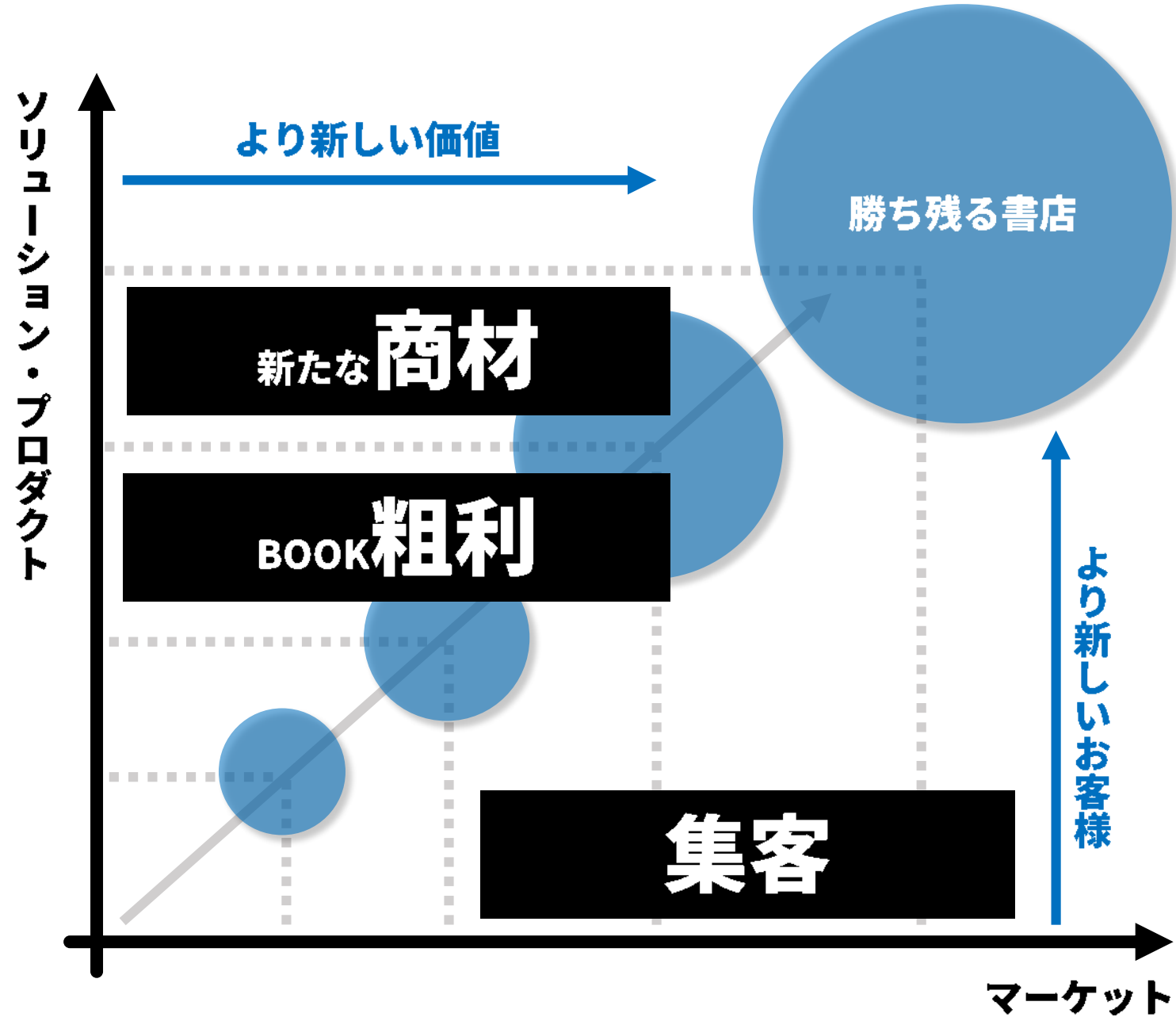
少しずつ見えてきた、新たなビジネスパートナー

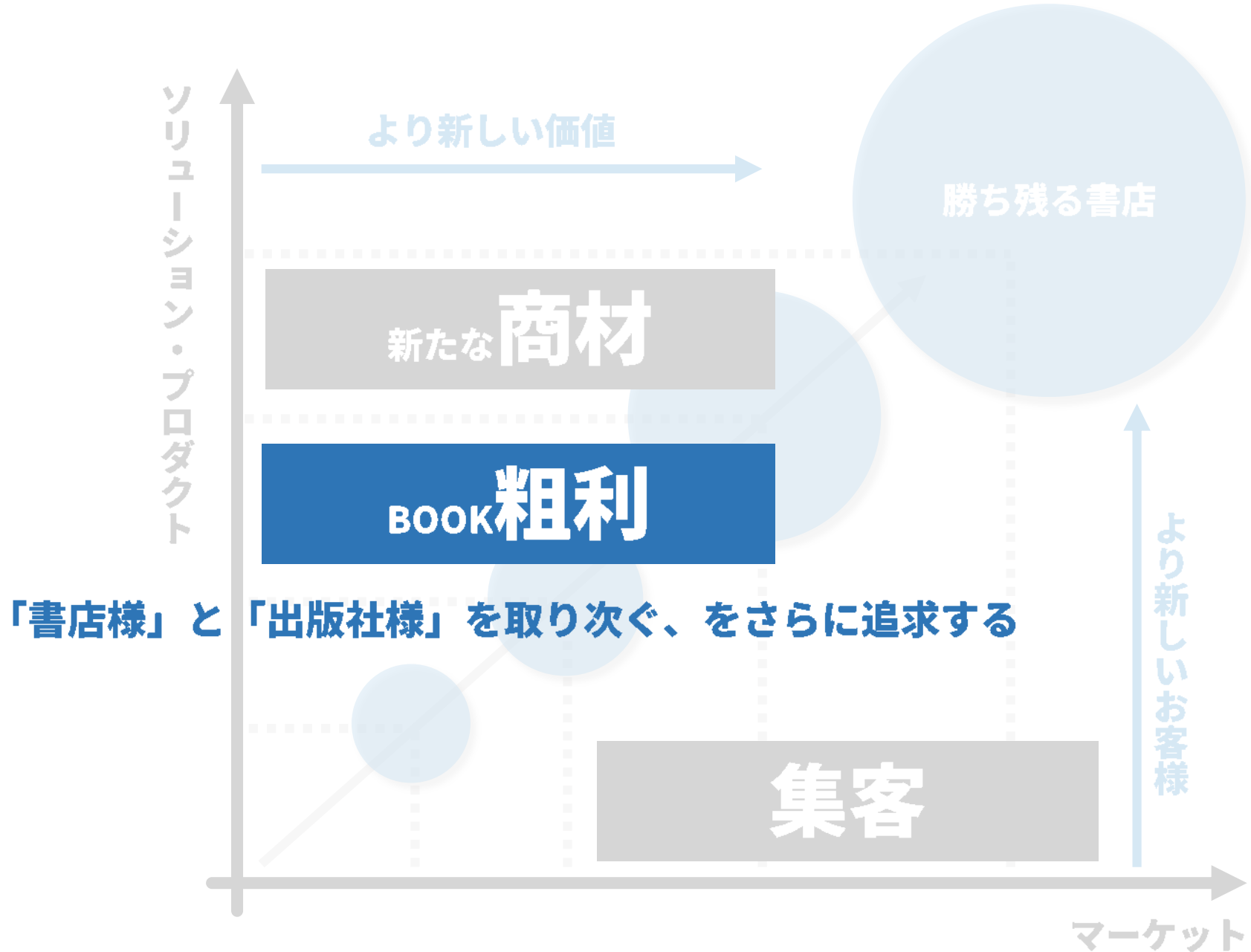
読者を書店様に呼びこむ 生活者を読者に変える

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

施策事例

～読者を書店様に呼び込み、生活者を読者に変えていくため、縦横無尽に取り次ぐ～





実売UPと返品減によりプロフィットを創出



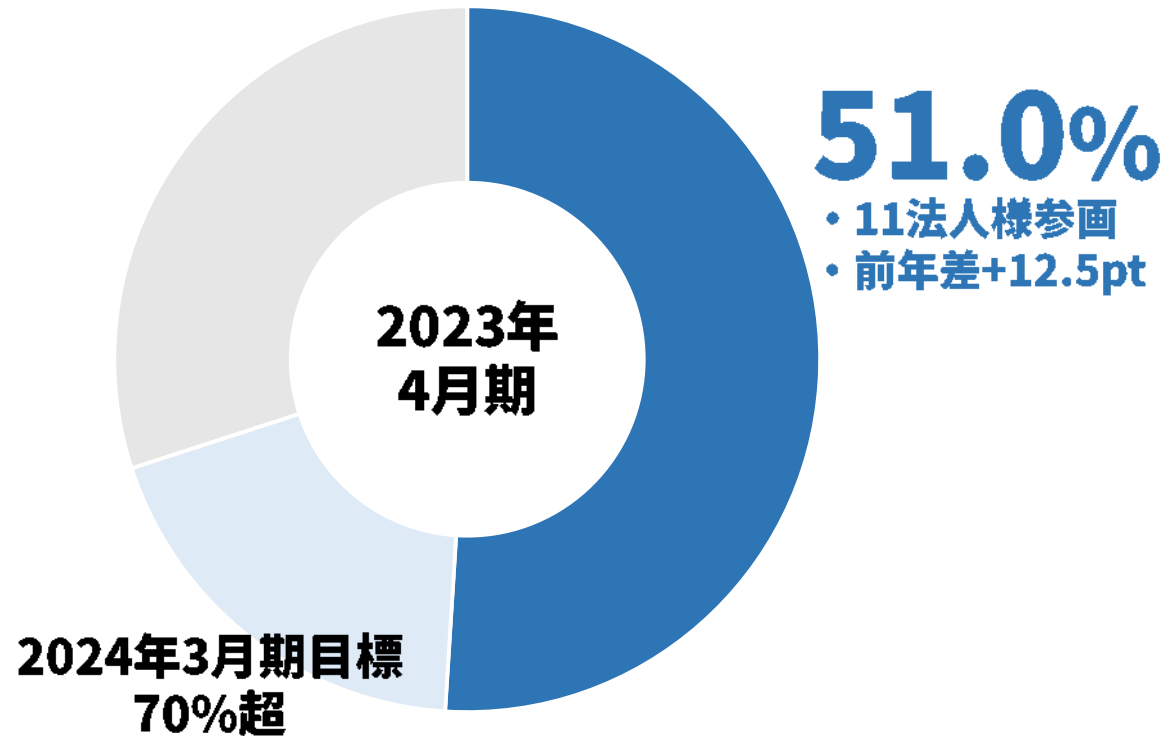
効果を最大化するための基盤

- 自動補充システム「リリーフA」
- 在庫管理システム「サポートC」

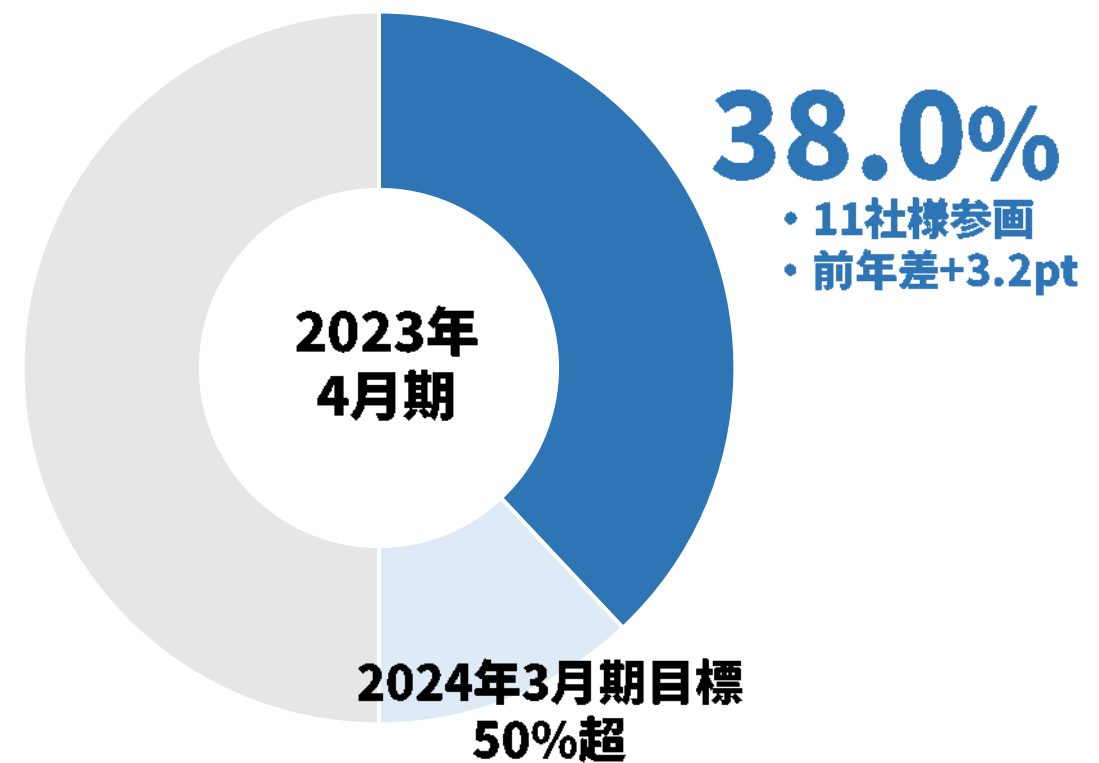
- 3者の定例会
- 商品、販売勉強会

- オープンデータプラットフォーム「CANTERA」
- タイムリーな商品供給「ネットワーク在庫・POD」
- Web仕入受付サービス「BookEntry」

■書店様参画シェア (TSUTAYA様7掛けスキーム含む)



■出版社様参画シェア (TSUTAYA様7掛けスキーム含む)



書籍粗利改善施策 PPIプレミアム

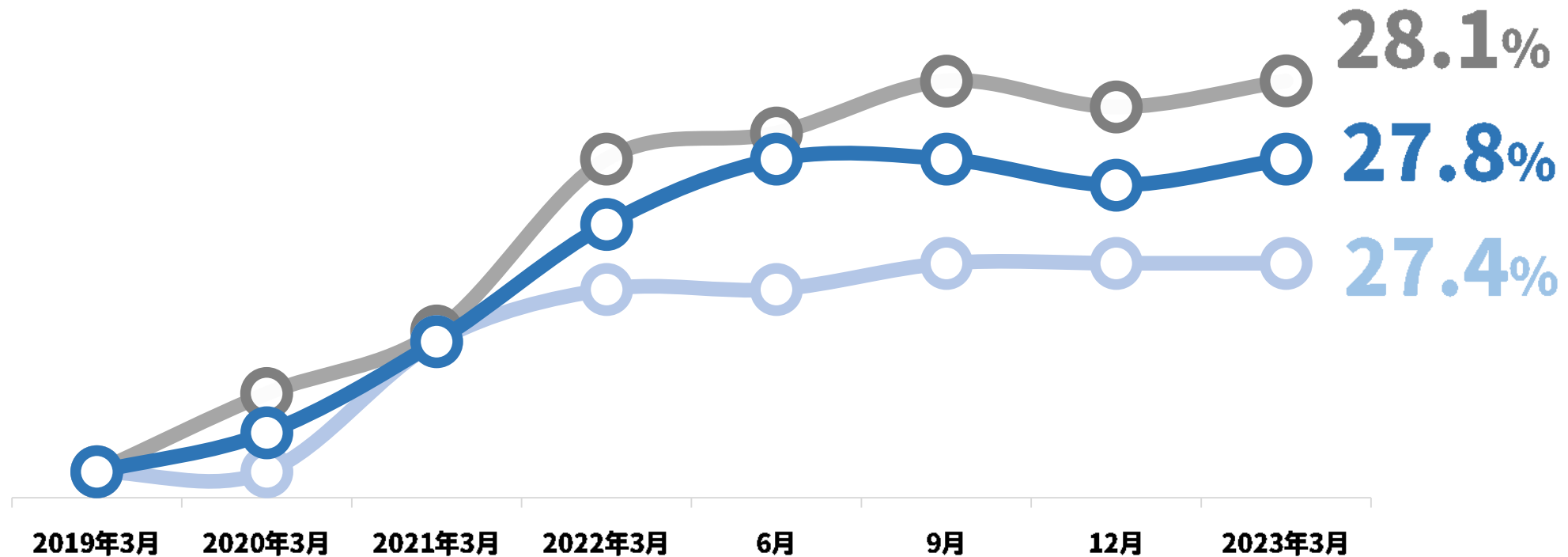
書店様の約半数、出版社様の約4割で取り組み

■書籍平均粗利

- グループ書店
- 参画書店様
- 平均

2024年3月期目標

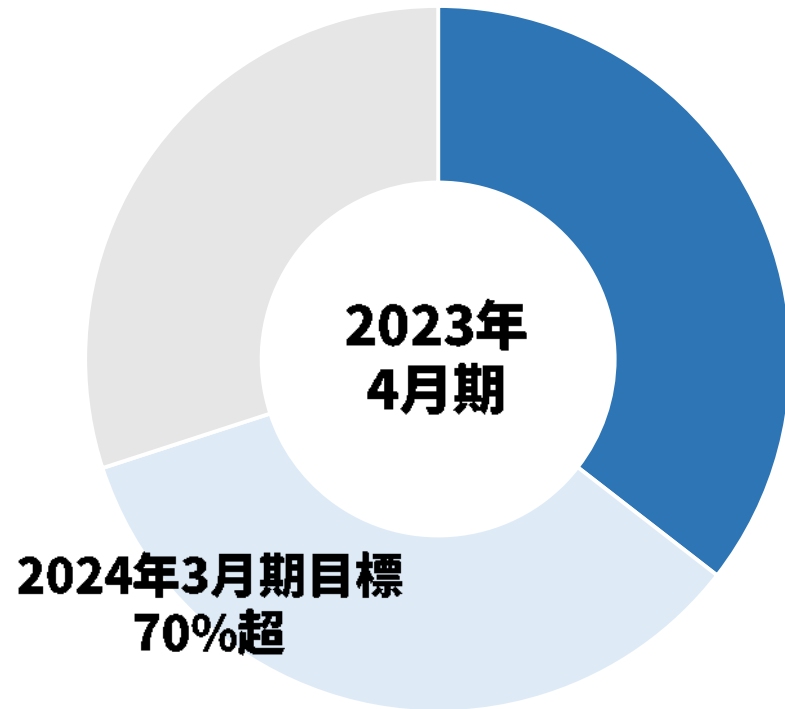
30.0%以上



書籍粗利改善施策 PPIプレミアム

出版社様の拡大に伴い、粗利増加

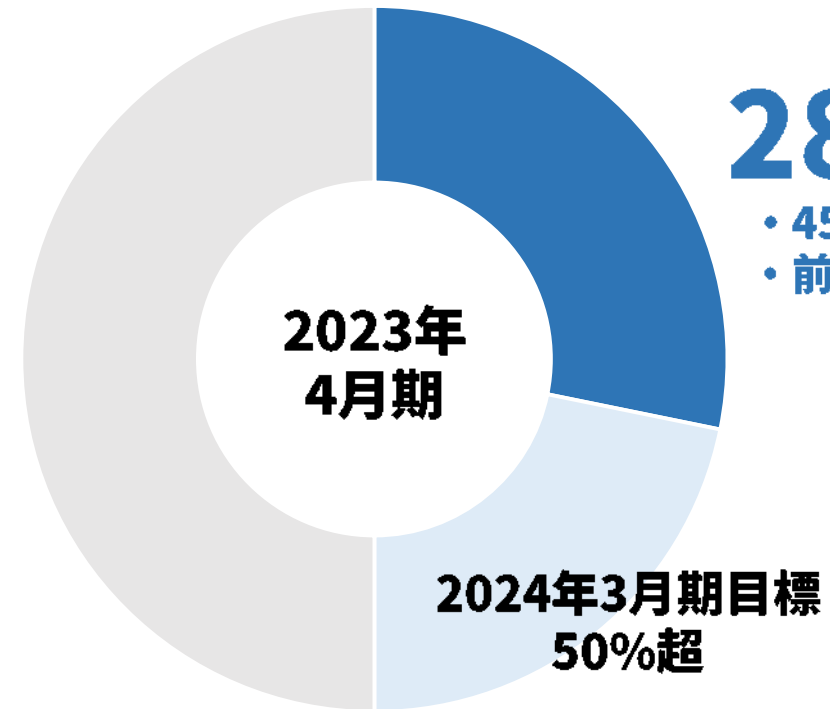
■書店様参画シェア (TSUTAYA様含む)



35.5%

- ・4法人様参画
- ・前年差+6.6pt

■契約点数シェア (MPD契約含む)



28.2%

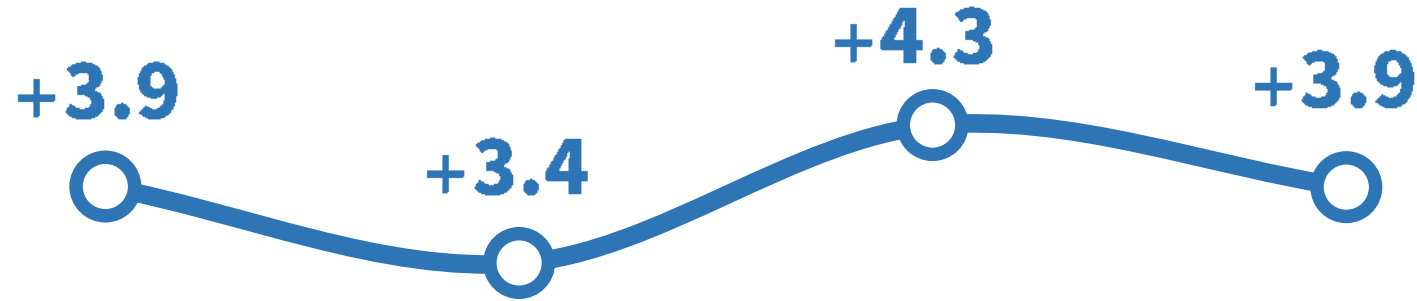
- ・45誌参画
- ・前年差+7.2pt

雑誌粗利改善施策 雑誌買切

取り組み範囲がこの1年で拡大

■雑誌粗利改善状況

(契約銘柄粗利改善率 / pt) ※1



(雑誌粗利改善率 / pt) ※2



2024年3月期目標

+2.5pt以上

2022年11月

12月

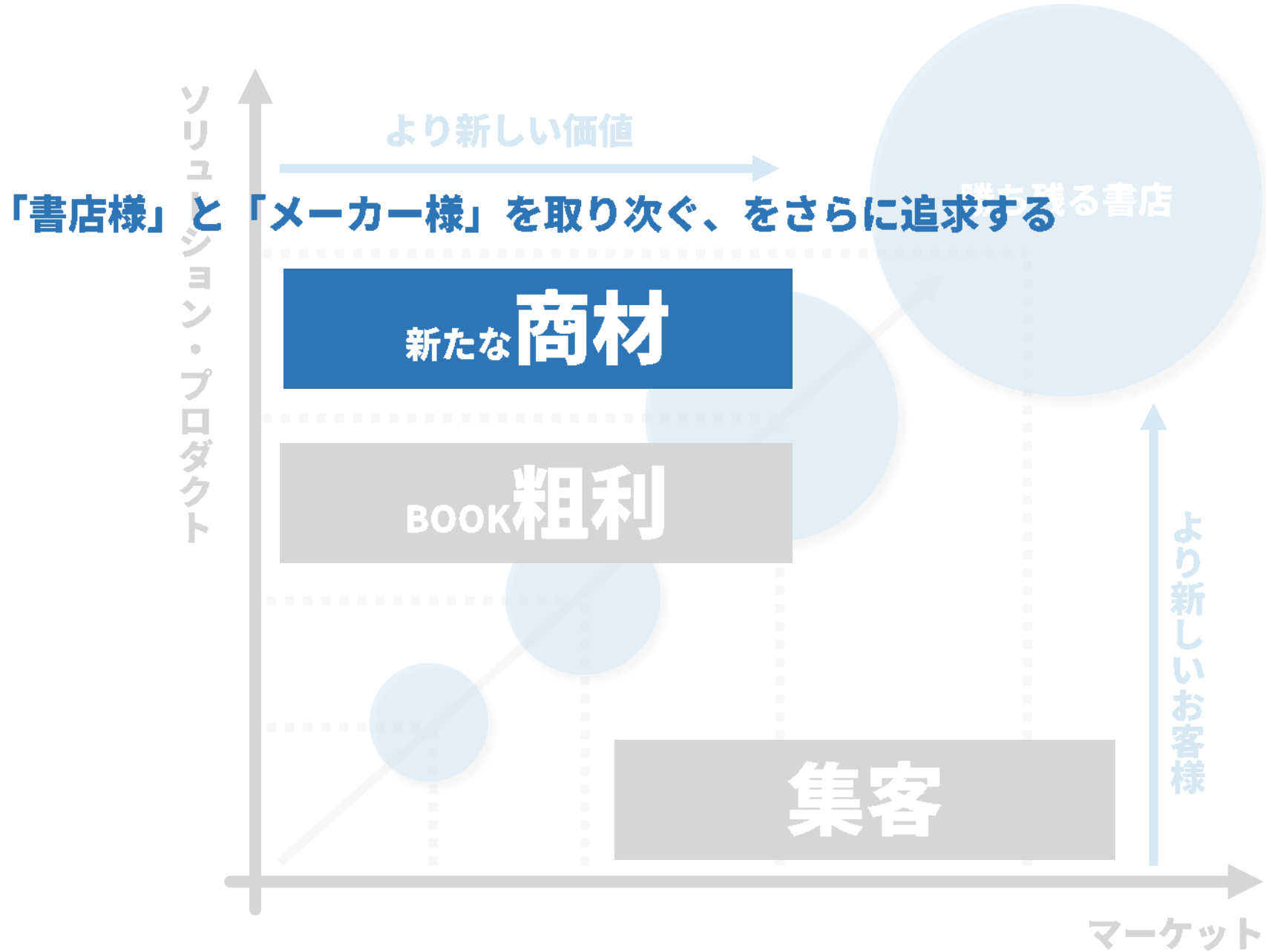
2023年1月

2月

雑誌粗利改善施策 雑誌買切

店頭での粗利改善効果を創出

※1 参画書店130店舗における契約銘柄（11月～2月でバックナンバー販売期間が終了する）実績
※2 契約銘柄の改善率に契約点数シェアを掛けて雑誌全体（週刊誌・ムック除く）における改善率を算出



“絵本と友だち”
 “絵本と共に生きていく”
 “絵本と共にプレゼント”をコンセプトとする

オリジナルブランド「eHONTOMO」



文具・雑貨

絵本キャラクターを使った“大人と子供が一緒に楽しめる”ブランドをリリース

学研ホールディングス様及び学研ステイフル様と 資本業務提携並びに株式取得に関する契約を締結



×

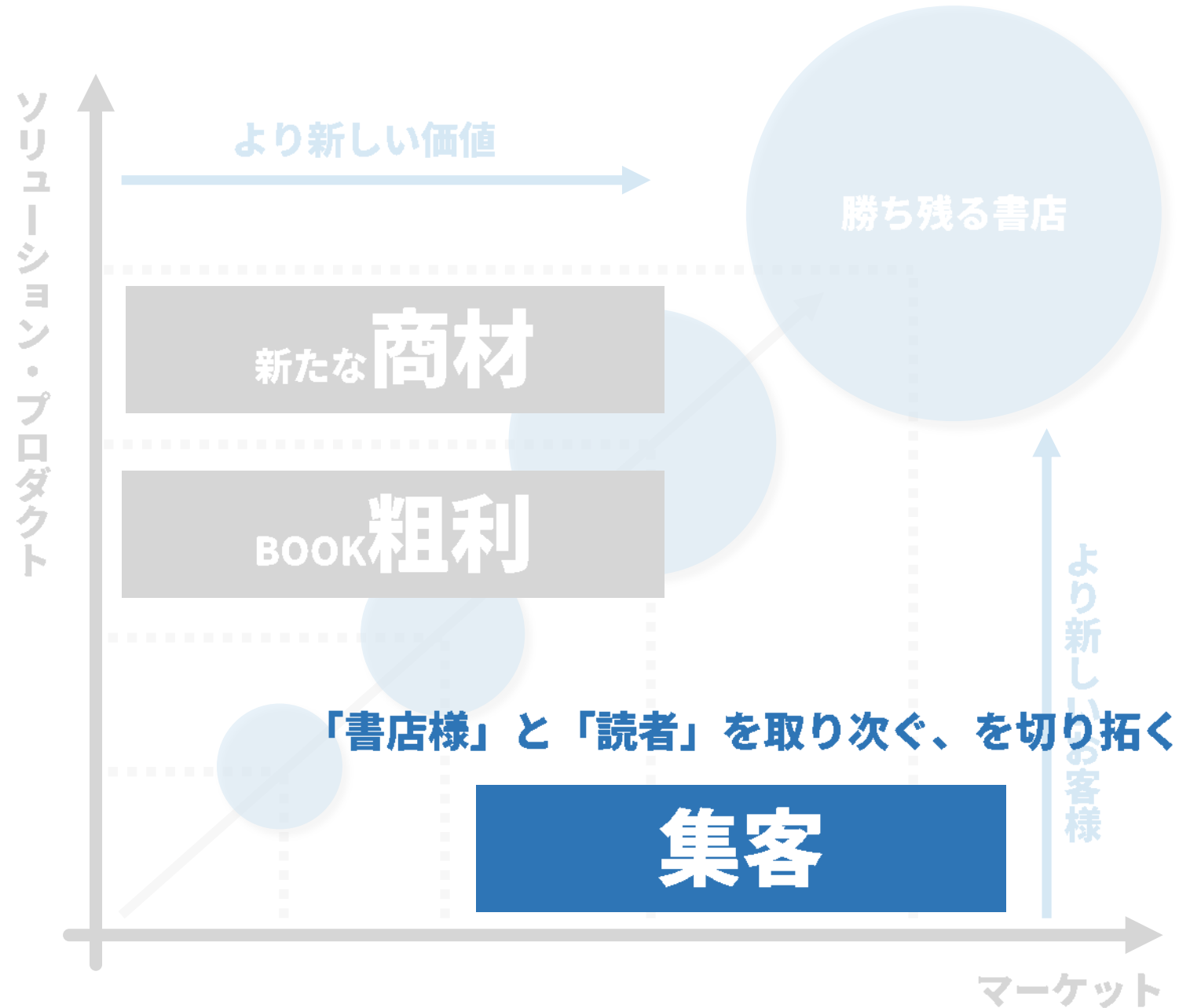
Gakken

【目的】

メーカー機能の強化・商品ラインアップの拡充を図り、書店店頭集客力向上に寄与する
書店という知的好奇心を刺激する「場」の活用として、「知育」「学び」に関する新たな事業領域を拡大する
日販・学研両グループが有する海外ネットワークを活用したグローバル展開など、それぞれのリソースを活かして事業シナジーを創出する

文具・雑貨

様々な生活者のニーズを満たす価値提供の場を拡大することを目指す



全国書店員が選んだ
おすすめ少女コミック
2022



THE IDOLM@STER
SHINY COLORS
アイドルマスター シャイニーカラーズ

11月下旬～

全国の書店で
フェア開催!

公式アンバサダー
園田智代子

公式アンバサダー
杜野凛世

バンダイナムコエンターテインメント様の
アイドルマスターとのコラボレーション企画
SNSや動画配信を見て参加書店様にお客様が来店
店内の本を買い上げるごとにオリジナルノベルティがもらえる

コンテンツとのコラボレーション

“好き”の連鎖から、アイドルマスターのファンを数万人規模で書店様に誘導

まんがあ@コミック情報 @mangah_comic · 2022年12月2日

【#放課後は漫画の時間 キャンペーン実施中🔥!】

今日は #放課後クライマックスガールズの
#西城樹里 さんからの応援メッセージを公開🥰❤️

おすすめ漫画をチェックしてくれて嬉しいガア🌟
キャンペーンは12/25（日）までなので、
まだまだ投稿待ってるガア！

#シャニマス #全国書店員



436



1,064



SNS投稿

合計閲覧数 ※インプレッション数

350万回以上

動画配信サイト

合計視聴者数

6.4万人以上

コンテンツとのコラボレーション

SNSや動画配信を通じてゲームユーザーに企画をアピールし、“バズり”を実現

コンテンツを活用して、お客様の“好き”の導線上に書店様がある状態をつくる



2022年度計**6**企画実施

集客企画シリーズ 「バズコレ」

累計**16**万人のお客様を書店様へ誘導



コンテンツとのコラボレーション

「バズコレ」として、さらに企画数を増やして実施していく

ライブストリーミング、電子書籍、オーディオブック、etc・・・

生活者起点の次世代のPlatformから、本への入り口を創造する



スターツ出版様・Popteen様と コラボレーションした読者参加型企画

書店店頭やWEB上での読者投票によって「映像化してほしいスターツ出版
文庫作品」を選び、1位作品をドラマ化して放映。ドラマ制作にあたっては、
ライブストリーミングでのキャストオーディションも実施

オーディション
応募者 **2,300**名

投げ銭 **37**百万円



人と本との接点の創造

ティーンの応援消費マインドから本を読む理由をつくっていく



TikTokショートドラマ制作中

10代に支持される「ごっこ倶楽部」と制作

1動画平均100万回以上再生、総フォロワー数120万人



人と本との接点の創造

TikTokショートドラマから原作本を買うティーンを増やしていく

オトバンク様と資本業務提携

オーディオブックを通じてシニア世代に読書の喜びを届けるとともに、健康寿命の延伸にも貢献していく
今後、書店様とも連動した企画を実施予定


OTOBANK

×


NIPPAN



オーディオブックとはプロのナレーターや声優が書籍を読み上げてくれる「耳で聴く本」です。オフライン再生もできるので、移動中や作業中など「いつでもどこでも」「効率的に」本を聴くことができます。

※<https://audiobook.jp/>より

人と本との接点の創造

オーディオブックで、耳のスキマ時間から読書体験を広げていく

計算書類

(2022年4月～2023年3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	2022年度 金額	2021年度 金額	前年差異	科目	2022年度 金額	2021年度 金額	前年差異
流動資産	147,293	169,924	▲22,631	流動負債	172,113	192,854	▲20,741
現金及び預金	9,610	10,203	▲593	支払手形	436	1,030	▲594
C M S 預け金	11,442	18,043	▲6,600	電子記録債務	8,945	9,929	▲984
売掛金	74,422	85,724	▲11,301	買掛金	109,526	123,721	▲14,194
商品	10,401	10,908	▲506	未払法人税等	-	71	▲71
返品資産	37,790	41,194	▲3,403	返金負債	41,714	45,421	▲3,706
その他の流動資産	4,557	5,101	▲544	諸引当金	453	474	▲20
貸倒引当金	▲930	▲1,250	319	その他の流動負債	11,036	12,206	▲1,169
固定資産	45,526	46,282	▲756	固定負債	5,209	5,143	65
有形固定資産	1,514	1,453	60	退職給付引当金	4,356	4,281	74
無形固定資産	1,121	1,336	▲214	その他の固定負債	853	862	▲8
投資その他の資産	42,909	43,516	▲606	負債合計	177,322	197,998	▲20,675
貸倒引当金	▲19	▲23	4	純資産の部			
				株主資本	15,154	17,726	▲2,572
				資本金	100	100	-
				資本剰余金	17,042	17,042	-
				利益剰余金	▲1,988	584	▲2,572
				評価・換算差額等	342	482	▲139
				その他有価証券評価差額金	342	482	▲139
				純資産合計	15,496	18,208	▲2,712
資産合計	192,819	216,207	▲23,387	負債及び純資産合計	192,819	216,207	▲23,387

計算書類 (損益計算書)

(単位：百万円・%)

科目	2022年度		2021年度		前年比	前年差異
	金額	構成比	金額	構成比		
売上高合計	355,095	100.0	407,463	100.0	87.1	▲52,367
売上高	358,922		409,032		87.7	▲50,110
その他売上高	5,000		8,125		61.5	▲3,124
売上割戻	8,826		9,694		91.1	▲867
売上原価	322,829	90.9	370,839	91.0	87.1	▲48,010
売上総利益	32,266	9.1	36,623	9.0	88.1	▲4,356
販売費及び一般管理費	34,334	9.7	35,889	8.8	95.7	▲1,554
販売費	18,467		19,945		92.6	▲1,477
一般管理費	15,866		15,943		99.5	▲76
営業利益	▲2,067	▲0.6	734	0.2	-	▲2,802
営業外収益	246	0.1	237	0.1	103.9	9
営業外費用	35	0.0	37	0.0	93.8	▲2
経常利益	▲1,856	▲0.5	934	0.2	-	▲2,790
特別利益	4	0.0	0	0.0	-	3
特別損失	280	0.1	51	0.0	-	229
税引前当期純利益	▲2,132	▲0.6	883	0.2	-	▲3,016
法人税、住民税及び事業税	▲474		350		-	▲825
法人税等調整額	639		47		-	592
当期純利益	▲2,297	▲0.6	485	0.1	-	▲2,783

補足資料

補足資料

■主要経営指標の推移

(単位：百万円・人・社)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	439,040	413,931	420,151	407,463	355,095
営業利益	389	▲253	1,014	734	▲2,067
経常利益	948	▲41	1,155	934	▲1,856
当期純利益	704	▲282	396	485	▲2,297
純資産額	45,419	18,453	18,580	18,208	15,496
総資産額	256,148	185,977	184,895	216,207	192,819
従業員数 (他年平均臨時雇用者数)	1,345 (259)	1,149 (221)	999 (164)	974 (167)	938 (171)

※2018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

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
書籍	216,858	204,916	204,501	211,843	181,881
雑誌	137,603	123,462	109,170	100,420	91,199
コミックス	65,137	67,401	88,024	71,774	63,757
開発品	26,915	26,909	27,142	24,993	22,083
合計	446,515	422,690	428,839	409,032	358,922

■返品率の推移

(単位：%)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
書籍	31.9	30.9	28.7	27.0	29.8
雑誌	45.8	47.4	47.1	48.4	46.8
コミックス	29.2	25.8	19.7	24.4	26.5
開発品	41.5	40.8	36.0	44.1	42.9
合計	37.1	36.7	33.6	34.5	35.4