



2024年度 決算報告

(2024年4月～2025年3月)

日本出版販売株式会社 2025年5月30日

(単位：億円)

	売上高	経常利益
日販	2,865	▲18
前年差	▲250	+22
カルチュア・エクスペリエンス 出版共同流通 日販物流サービス 他	1,253	1
前年差	▲57	▲2
事業合計	3,402	▲17
前年差	▲231	+19

目次

1. 経営成績
2. 経営課題と打ち手
3. 計算書類
4. 補足資料
5. appendix

1. 経営成績

(2024年4月～2025年3月)

エグゼクティブ・サマリー

経営成績

減収・赤字決算

売上高	: 2,865億円 (前年比92.0%)
営業利益	: ▲18億円 (前年差+23億円)
経常利益	: ▲18億円 (前年差+22億円)
当期純利益	: ▲9百万円 (前年差+56億円)

主要指標 ハイライト

市場環境は変わらず減収・赤字決算も、損失額は半減。

- 商品売上高は、全ジャンルで減収、2,851億円 (対前年▲248億円)。
- 返品率は、書籍で改善するも、雑誌・コミック・開発品は悪化し、合計で35.9% (前年差▲0.1pt)。
- 販売費及び一般管理費は、構造改革と物量減に伴う荷造費減少により▲30億円。
- 運賃は、110億円規模で推移。送品高運賃構成比は10年前と比べ+0.98pt。

経営成績

コスト削減やCVS取引の見直しにより、営業利益、経常利益の各段階で赤字幅を圧縮。投資有価証券売却益、法人税減少等により当期純利益は▲9百万円。

(単位：百万円・%)

	2024年度	2023年度	前年差	前年比
売上高	286,507	311,488	▲24,981	92.0
売上総利益	27,246	28,021	▲775	97.2
販売費及び一般管理費	29,068	32,115	▲3,047	90.5
営業利益	▲1,822	▲4,094	+2,272	-
経常利益	▲1,754	▲3,905	+2,151	-
当期純利益	▲9	▲5,571	+5,562	-

商品売上高

雑誌とコミックで計182億円落ち込み、全体の減収に大きく影響。

(単位：百万円・%)

	2024年度	2023年度	前年差	前年比
書籍	156,565	161,915	▲5,350	96.6
雑誌	66,411	78,167	▲11,756	84.9
コミック	42,871	49,333	▲6,462	86.9
文具雑貨	8,913	9,268	▲355	96.1
その他開発品	10,386	11,247	▲861	92.3
合計	285,146	309,933	▲24,787	92.0

書籍は2.1pt改善も、合計では前年並みに推移。

(単位：%・pt)

	2024年度	2023年度	前年差
書籍	27.5	29.6	▲2.1pt
雑誌	50.2	47.8	+2.4pt
コミック	31.0	30.1	+0.9pt
開発品	42.1	39.1	+3.0pt
合計	35.9	36.0	▲0.1pt

販売費及び一般管理費

構造改革と物量減に伴う荷造費の減少により、30億円のコストダウン。

(単位：百万円・%)

	2024年度	2023年度	前年差	前年比
販売費及び一般管理費	29,068	32,115	▲3,047	90.5
販売費	15,652	17,244	▲1,592	90.8
一般管理費	13,416	14,870	▲1,454	90.2

2.経営課題と打ち手

日販の使命は変わらない

持続可能な出版流通の実現

そのために

- 1 本と顧客の接点である書店を支え続ける
- 2 出版サプライチェーン全体を最適化する

持続可能な出版流通の実現は日販の経営課題の解決にもつながる

決算からみる課題

1

売上・粗利の減少

2

粗利 < コストの構造

- 1 本と顧客の接点である書店を支え続ける
- 2 出版サプライチェーン全体を最適化する

日販の減収の大部分は書店、中でも閉店影響が最大という状況が続く。

商品売上高減収 (▲248億円)

書店取引 (▲202億円)

既存店売上の減少 (▲53億円)

閉店影響 (▲94億円)

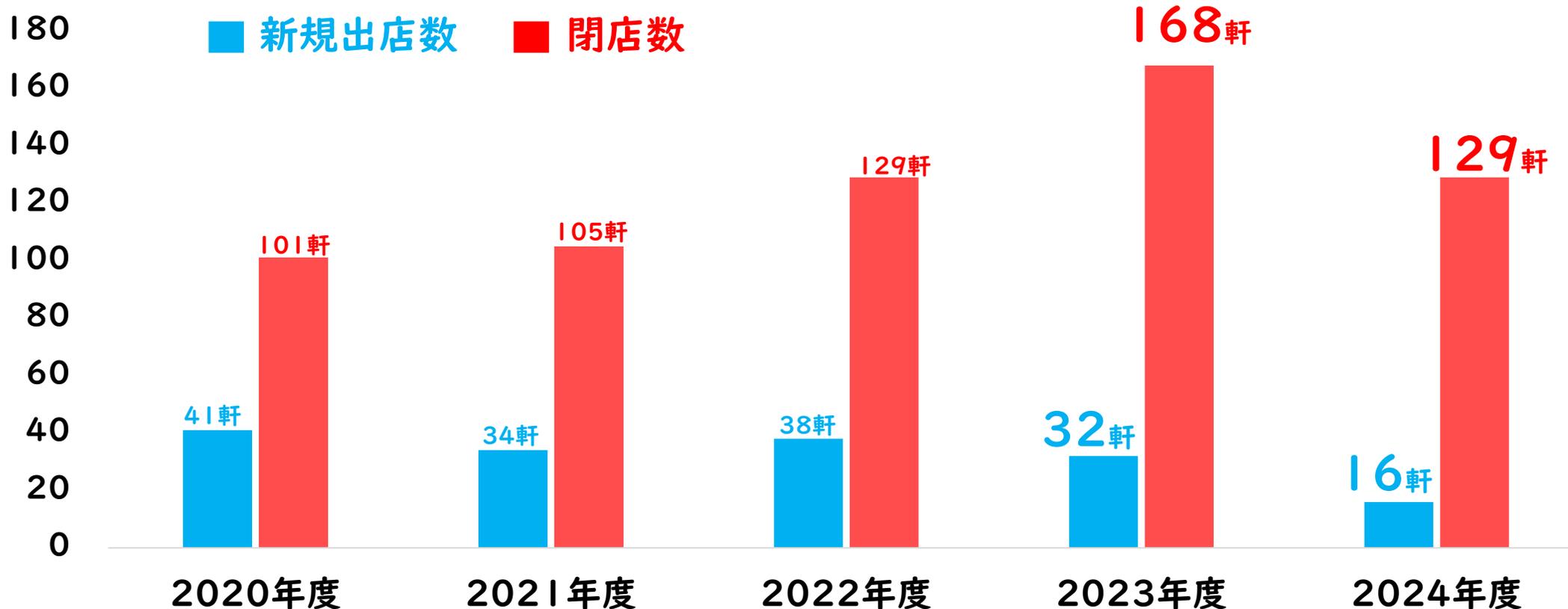
新規店影響 (+33億円)

取引変更影響 (▲88億円)

※2023年度に発生した取引変更によるもの

閉店数は昨年より減ったものの、傾向は変わらず。
新規店は半減し、過去5年で最少。

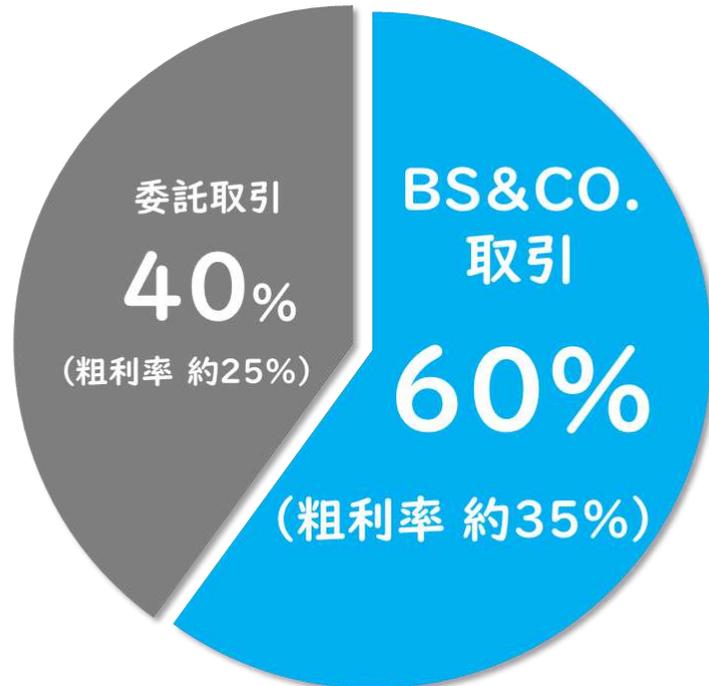
<新規出店、閉店数の推移・軒>



出版社と書店の直接取引で、書店粗利30%の実現を目指す。

ブックセラーズ&カンパニーの取引を60%まで増やし、対象の取引で粗利率35%にすることができれば、店舗全体で30%以上の粗利確保が実現する。

書籍売上シェア



Total

粗利率

30%以上

書店は589店、出版社は計24社まで参加拡大。

返品率

23.7%

(前年差▲12.2pt)

店頭売上前年比 全国差

+4.0 pt

書店粗利率

29.8%

※販売コミットモデル、2025年3月単月の実績

Copyright BOOKSELLERS&CO.

2024年度の文具の店頭売上は、前年比103%*

機能の拡張、インフラ整備により、店頭での取り扱い拡大を支える。

▼日販としての機能拡張

2022年

中三エス・ティよりメーカー仕入機能を承継

文具一次卸化

2023年

メーカー機能を具備

学研ステイフルグループイン

2024年

在庫の拡充

N-PORT新座 開設

▼文具売場をサポートする「NEO Sta!」パッケージ

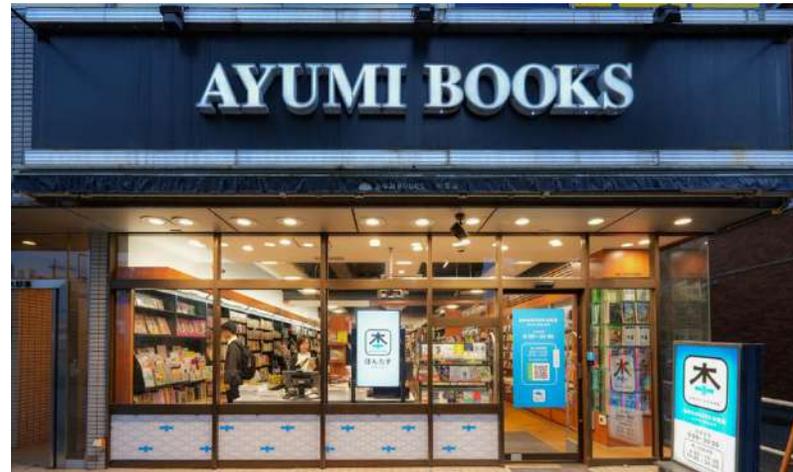


様々な書店の立地や運営方法に応えるDXとして展開してきた。

ためいけ
(2023年9月)

すぎなみ
(2024年9月)

ながれやま
(2025年1月)



完全無人店舗
駅ナカ・小型店

有人・無人ハイブリッド
駅前・小型店

有人・無人ハイブリッド
郊外・大型店

より汎用的な提供に向け、メニューのカスタマイズ導入を可能に。

店舗の求める運営方法や、必要な機能にあわせて組み合わせは自由。5月から販売を開始。

<メニュー>



□ 入店管理
システム



□ 無人接客
ツール



□ 遠隔接客



□ 警備・
設備制御

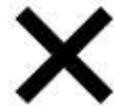


□ 防犯カメラ



□ セルフレジ

「あゆみBOOKS 杉並店 supported by ほんたす」でRFIDのトライアルが決定。
データ活用による需要創造や、店舗DXを起点とした流通全体の最適化を目指す。



ほんたす
HONTASU

音声MR技術を活用し、“書店に行く”からこそ味わえる体験を提供。

地域の観光誘致とも連携し、ブックエース様とともに、エリア全体の周遊企画を2か月間実施。



開催期間 2月1日～3月31日

チケット販売 435枚

店頭売上 3pt UP

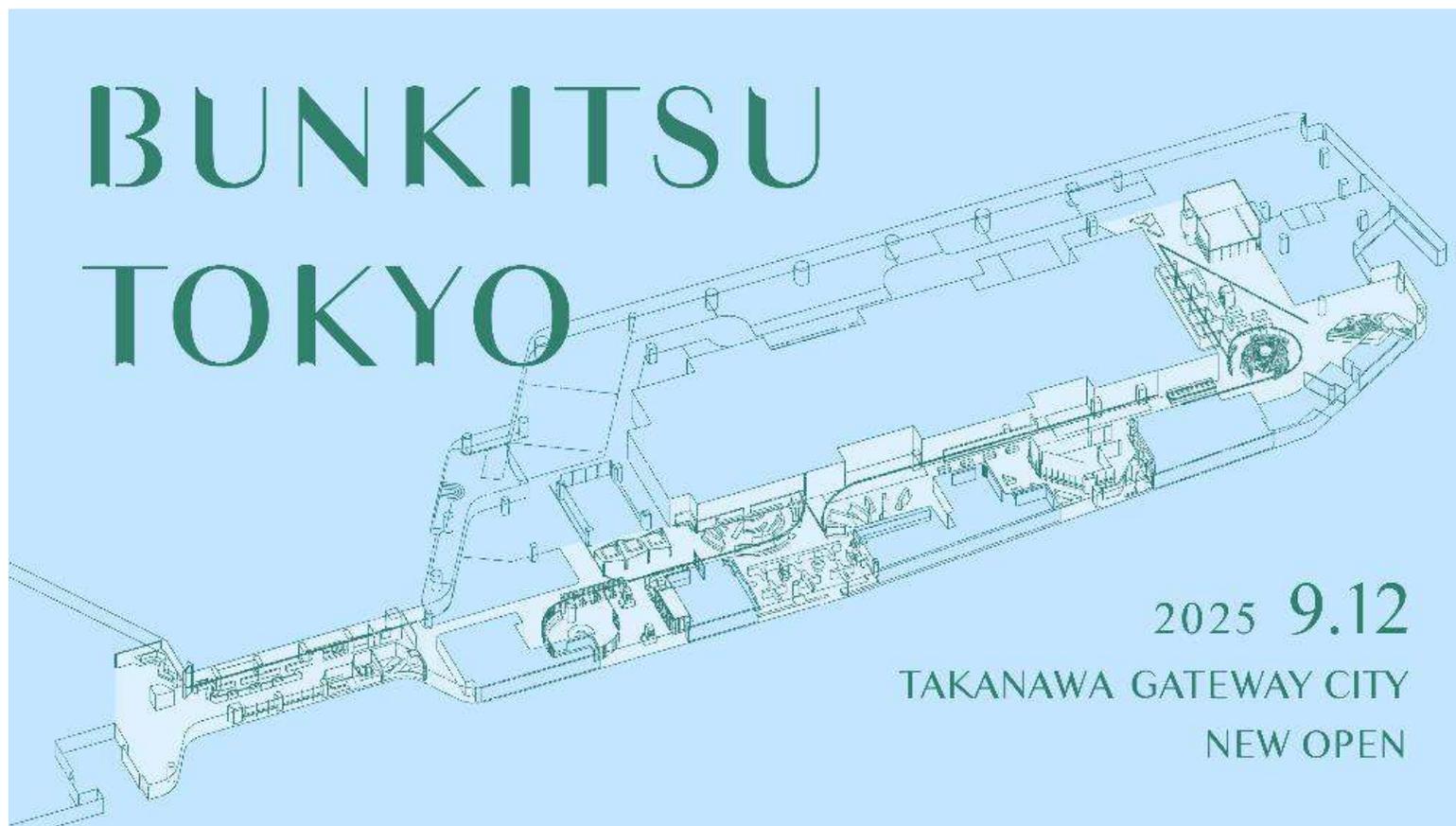
図書館を、コミュニティ形成につながる場にするために、
“本を借りる場所”以上の付加価値をつけていく。

本や文具だけでなく地域商材も扱い、地域交流の起点となる場所を図書館にインストールする。



9月12日にオープンするニューマン高輪に出店。
フロア全体の総合プロデュースも担当。

JR東日本グループ様が進める“まちづくり”のなかで、書籍を軸にした空間を創造。



面積
1,000坪超

在庫
約10万冊

カフェスペース
全223席

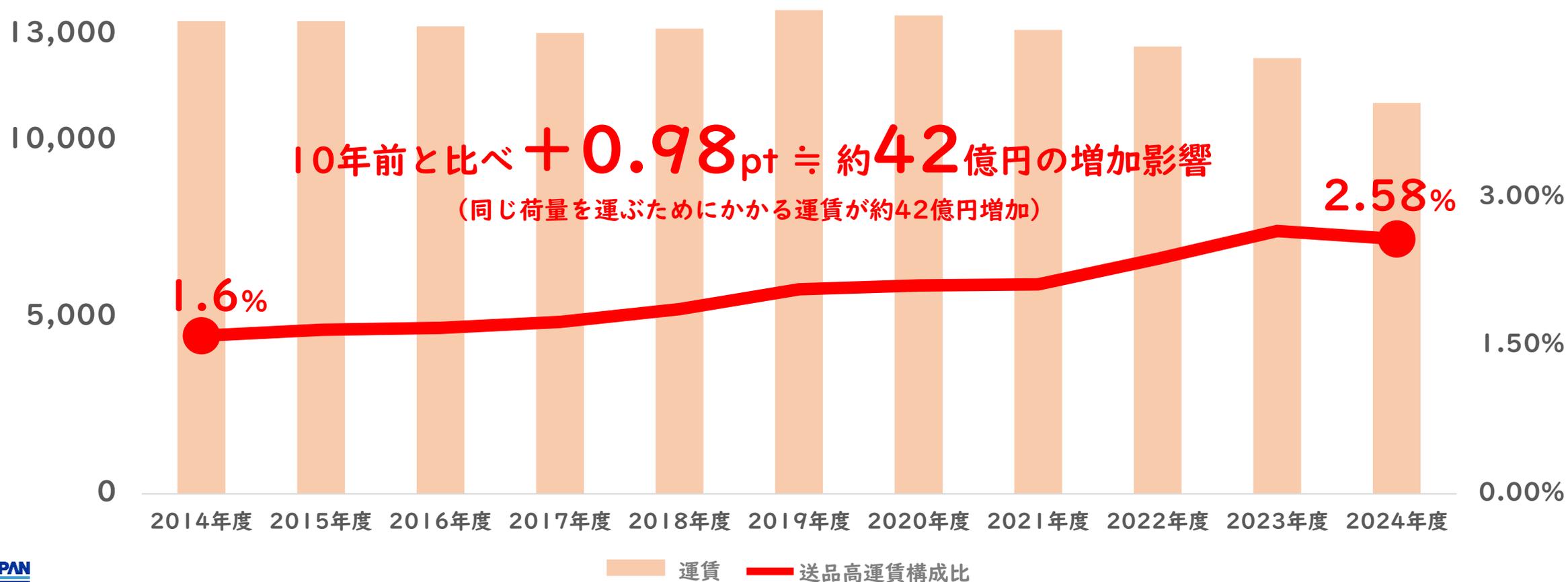
- 1 本と顧客の接点である書店を支え続ける
- 2 出版サプライチェーン全体を最適化する

課題

運賃（送品高構成比）

業量減に運賃の減少が伴わず、固定化が進行。
送品高に占める運賃の割合は、10年前と比べ+0.98pt。

<運賃・送品高運賃構成比の推移（百万円・%）>



取次協会では昨年に引き続き説明会を実施。

課題の構造やリスクについて理解を促し、業界全体で解決に向け取り組む。

2025年5月26日の日本出版取次協会による説明会資料「出版配送の現況と課題～今、起きていること～」より抜粋

● 取次業への影響

出版流通への影響試算

※FY23決算に基づく試算

- 現在、取次各社合計で営業赤字▲54億円とすでに負担しきれていない
- さらに将来的な潜在リスクとして、「標準的な運賃」まで運賃が上昇した場合、出版輸送全体で300億円近い負担が増す可能性がある
- 取次各社の自助努力だけでこの運賃上昇分を吸収するには、すでに限界な状況に達している
 - ・ 運賃推移、出版マーケットの推移によって、この数値は変化
 - ・ 大まかでも目安があった方がイメージしやすいと考えて数値化

● 運賃値上げの近況

輸送会社からの運賃値上げの要請①

政府方針を根拠として、大幅な運賃改定のあったA社について、運賃影響を最小減に留めるため、代替手段も含めて交渉

(現時点)

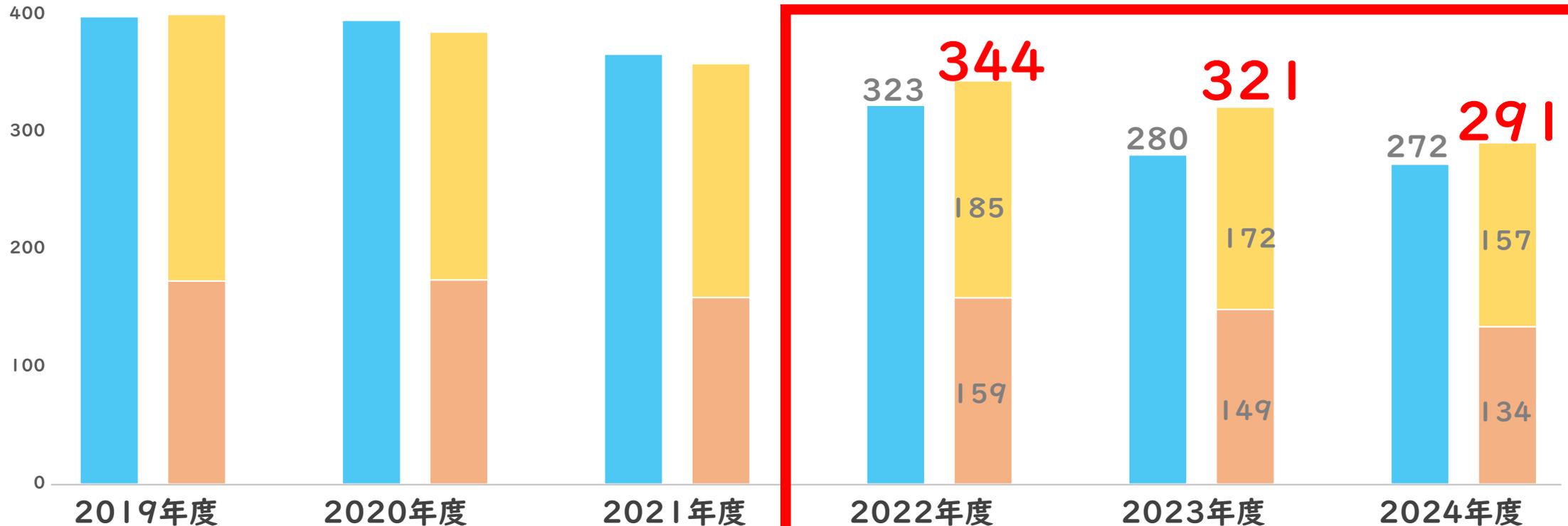
- ① 一部の共同配送エリアは、運送会社を変更
- ② 代替手段がないエリアは、運賃改定に応じた
- ③ 上記以外の一部は、代替も含めて、現状運賃を維持した上で継続協議

配送できなくなる事態は回避でき、運賃上昇を最小限に留めたが、対象の共同配送エリアは、約20%の運賃値上げ（取次数社平均）、2024年下半年期より、運賃値上げの影響が発生している

自助努力によりコストを削減し続けるも、売上総利益の減少に追い付かない。

<売上総利益、販売費、一般管理費の推移・億円>

■ 売上総利益 ■ 販売費 ■ 一般管理費



業界各社と連携し、サプライチェーン全体で効率化を追求。

トーハン様との返品協業は、雑誌に続き書籍が実行フェーズに。7月より開始し、12月に移行完了予定。

トーハン様との協業

2020 雑誌返品

2025 書籍返品

返品

出版社様との協業

納品書 ペーパーレス化

倉庫業務

製造

仕入

在庫

2025年度に向けて

業界の変革を成し遂げ、V字回復へ。

経常利益
(百万円)

2,000

1,000

0

-1,000

-2,000

-3,000

-4,000

2020年度

2021年度

2022年度

2023年度

2024年度

2025年計画

V字回復し
黒字へ

3. 計算書類

(2024年4月～2025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	2024年度	2023年度	前年差異	科目	2024年度	2023年度	前年差異
	金額	金額			金額	金額	
流動資産	97,200	128,476	▲31,275	流動負債	129,547	160,232	▲30,684
現金及び預金	3,334	15,149	▲11,815	支払手形	301	385	▲83
CMS預け金	2,635	5,388	▲2,753	電子記録債務	6,524	6,753	▲228
売掛金	54,324	63,558	▲9,234	買掛金	86,924	108,085	▲21,161
商品	8,338	9,515	▲1,176	未払法人税等	24	12	12
返品資産	24,881	31,066	▲6,185	返金負債	27,072	34,185	▲7,113
その他の流動資産	4,111	4,325	▲214	諸引当金	299	345	▲45
貸倒引当金	▲424	▲528	104	その他の流動負債	8,401	10,465	▲2,063
固定資産	46,322	46,214	108	固定負債	4,401	4,491	▲89
有形固定資産	1,977	1,468	509	退職給付引当金	3,772	3,792	▲19
無形固定資産	1,453	1,109	343	その他の固定負債	629	698	▲69
投資その他の資産	42,910	43,657	▲747	負債合計	133,949	164,723	▲30,774
貸倒引当金	▲18	▲21	2	純資産の部			
				株主資本	9,573	9,582	▲9
				資本金	100	100	-
				資本剰余金	17,042	17,042	-
				利益剰余金	▲7,568	▲7,559	▲9
				評価・換算差額等	-	384	▲384
				その他有価証券評価差額金	-	384	▲384
				純資産合計	9,573	9,967	▲393
資産合計	143,523	174,690	▲31,167	負債及び純資産合計	143,523	174,690	▲31,167

計算書類（損益計算書）

（単位：百万円・％）

科目	2024年度		2023年度		前年比	前年差異
	金額	構成比	金額	構成比		
売上高合計	286,507	100.0	311,488	100.0	92.0	▲ 24,981
売上高	285,146		309,933		92.0	▲ 24,786
その他売上高	8,626		8,846		97.5	▲ 220
売上割戻	7,265		7,290		99.7	▲ 25
売上原価	259,260	90.5	283,467	91.0	91.5	▲ 24,207
売上総利益	27,246	9.5	28,021	9.0	97.2	▲ 774
販売費及び一般管理費	29,068	10.1	32,115	10.3	90.5	▲ 3,047
販売費	15,652		17,244		90.8	▲ 1,592
一般管理費	13,416		14,870		90.2	▲ 1,454
営業利益	▲ 1,822	▲ 0.6	▲ 4,094	▲ 1.3	-	2,272
営業外収益	178	0.1	227	0.1	78.5	▲ 48
営業外費用	111	0.0	38	0.0	290.3	73
経常利益	▲ 1,754	▲ 0.6	▲ 3,905	▲ 1.3	-	2,150
特別利益	1,188	0.4	0	0.0	-	1,187
特別損失	755	0.3	2,032	0.7	37.2	▲ 1,277
税引前当期純利益	▲ 1,322	▲ 0.5	▲ 5,938	▲ 1.9	-	4,616
法人税、住民税及び事業税	▲ 575		▲ 376		-	▲ 199
法人税等調整額	▲ 737		9		-	▲ 746
当期純利益	▲ 9	▲ 0.0	▲ 5,571	▲ 1.8	-	5,562

4.補足資料

■主要経営指標の推移

(単位：百万円・人)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	420,151	407,463	355,095	311,488	286,507
営業利益	1,014	734	▲2,067	▲4,094	▲1,822
経常利益	1,155	934	▲1,856	▲3,905	▲1,754
当期純利益	396	485	▲2,297	▲5,571	▲9
純資産額	18,580	18,208	15,496	9,967	9,573
総資産額	184,895	216,207	192,819	174,690	143,523
従業員数 (他年平均臨時雇用者数)	999 (164)	974 (167)	938 (171)	818 (166)	784 (164)

補足資料

■商品売上高の推移

(単位：百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
書籍	204,501	211,843	181,881	161,915	156,565
雑誌	109,170	100,420	91,199	78,167	66,410
コミック	88,024	71,774	63,757	49,333	42,871
開発品	27,142	24,993	22,083	20,516	19,299
合計	428,839	409,032	358,922	309,933	285,146

■返品率の推移

(単位：%)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
書籍	28.7	27.0	29.8	29.6	27.5
雑誌	47.1	48.4	46.8	47.8	50.2
コミック	19.7	24.4	26.5	30.1	31.0
開発品	36.0	44.1	42.9	39.1	42.1
合計	33.6	34.5	35.4	36.0	35.9

補足資料

■店頭売上前年比

(単位：%)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計
書籍	96.5	98.4	106.7	97.4	99.2	100.6	97.2	103.6	98.9	97.2	93.4	94.3	98.4
雑誌	93.9	96.1	101.7	99.1	97.7	97.7	98.5	101.1	97.4	95.5	91.7	98.5	97.4
コミック	99.0	94.0	97.4	89.7	93.5	96.4	91.2	97.7	99.2	87.2	90.9	100.7	94.8
開発品	104.8	106.9	109.2	91.8	92.3	94.3	96.1	101.0	96.2	94.6	108.9	111.6	99.4
合計	96.7	96.9	103.1	95.6	97.2	98.6	96.0	101.5	98.5	94.2	92.7	97.2	97.3

■取引書店数・新規店数・閉店数

(単位：軒)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取引書店数	2,596	2,526	2,390	2,037	1,909
新規店数	41	34	38	32	16
閉店数	101	105	129	168	129

5.appendix

店頭集客施策 バズコレ

普段書店に足を運ばない客層を集客し、売上創出を実現。

アニメやゲームのIP×書店の集客施策。



2024年度

開催回数 | 3企画

売上創出効果 + 3.2億円

2025年度目標

開催予定数 | 3企画

売上創出目標 + 4億円

ブックセラーズ&カンパニー（補足：参加書店法人様）

販売コミットモデル参加書店様

589店

紀伊國屋書店

67店

本文教堂

73店

NIC RETAILS NICリテールズ

103店

八文字屋

(B・Story含む)

7店

LIBRO BOOKS えみたす 積の館 GROSSBOOKS 文栄堂 積の館 QUEST

啓文社 KEIBUNSHA SINCE 1931

8店

TSUTAYA (44企業) 308店
(8店舗以上参加企業)

旭屋書店 (東京旭屋書店)

7店

蔦屋書店 TSUTAYA BOOKS 精文館書店 BOOK ACE* 谷島屋書店 newco.one フタバ図書 BOOK COMPASS Vidaway bigone USAGIYA MCI

MIZUSHIMA 大阪水嶋書房 Book Stationery Bag & Goods Store

3店

ふたば書房 Enjoy encounter with books.

13店

ブックセラーズ&カンパニー（補足：契約出版社様）

販売コミット **18**社

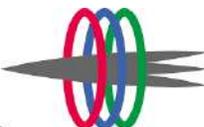
徳間書店

 主婦の友社


スタート出版株式会社

 サンクチュアリ出版
sanctuary books ONE AND ONLY. BEYOND ALL BORDERS.


三笠書房


impress

自由国民社

TAC出版

 SB Creative
(新書・文庫・コミック)
文庫・コミックは2025年7月開始

飛鳥新社

フレーベル館

LEC東京リーガルマインド

 KADOKAWA
※マーケットイン・プロフィットシェア取引


SHOEISHA


マイナビ
株式会社マイナビ出版

 明日へコミュニケーション
アスコム


白泉社
HAKUSENSHA
2025年6月開始


パイ インターナショナル

日経BP
2025年6月開始

ひさかた
チャイルド
2025年7月開始

返品ゼロ **6**社

ひさかた
チャイルド

 西東社
seitosh

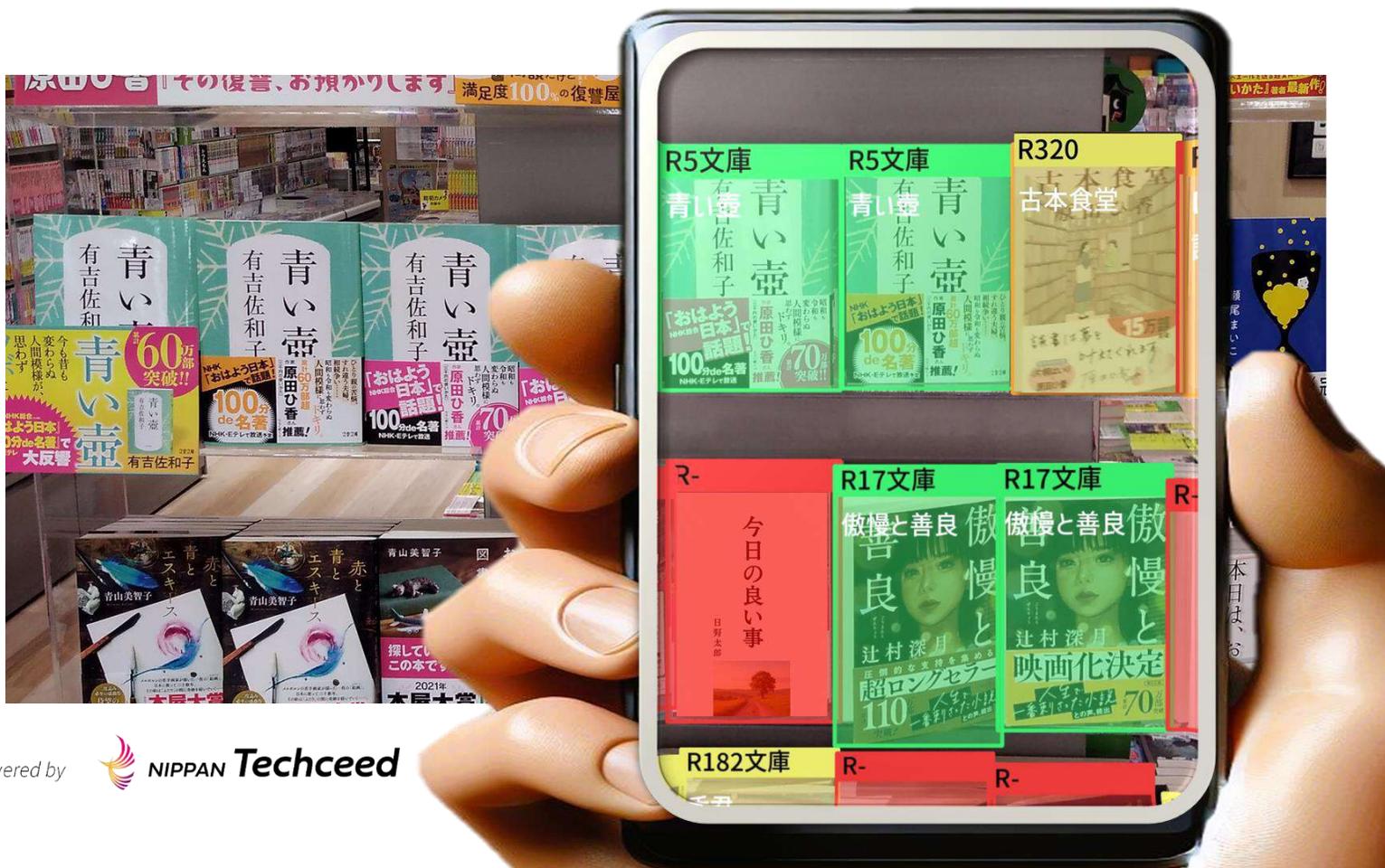
 ダイヤモンド社


BOOKS
KINOKUNIYA
紀伊國屋書店 出版部

店頭陳列サポート AI画像解析

AIによる画像分析で商品を識別、陳列や鮮度管理をサポート。

現在グループ書店にて検証中、6月には日販営業担当者が使用するプロトタイプをリリース予定。



Powered by  NIPPAN Techceed

NOCS0 事前申し込み機能

発売前の新刊の事前申し込み機能を追加。

5月20日より、まずは書籍と開発品からスタート。

書店様
4,172軒



nocs0

- ・ 検索発注
- ・ 注文状況照会
- ・ 定期改正
- ・ お知らせ機能
- ・ **事前申し込み ★NEW★**

NIPPAN

BookEntry

- ・ 搬入情報の登録
- ・ 部数契約
- ・ 送品および
返品実績の確認

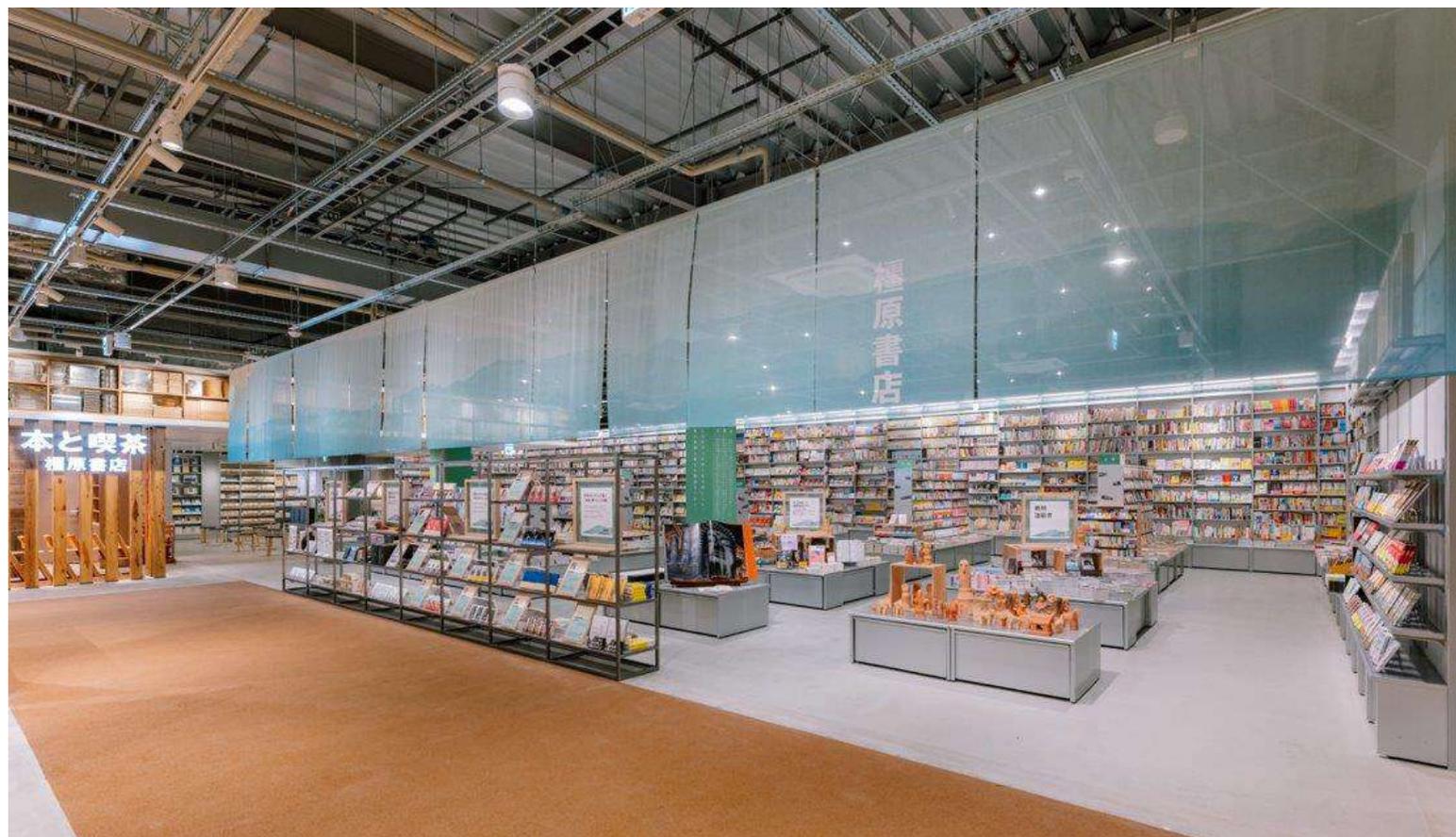
出版社様
1,455社



無印良品×書店の融合モデル 榎原書店

奈良県榎原市に共創型モデル店舗をオープン。
今後は書店との共同出店を目指す。

書店と無印良品様がシームレスに繋がり店内各所に本を陳列。全体で約10万冊の本を販売。



静岡県長泉町 ブックフェス

周辺書店を巻き込みながら、無書店自治体に“本で”にぎわい創出。

包括連携協定を締結して1年。時間をかけて丁寧に、地域に根差したまちづくりに取り組む。



- ・ 2023年9月 社会実験「駅前リビング」開催
- ・ 2024年2月 「本を起点としたまちづくりに関する包括連携協定」を締結
- ・ 2024年10月 長泉町の遊休文化資産を活用したブックフェスを開催
- ・ 2025年3月 鮎壺公園内に新設したライブラリスペースをプロデュース
- ・ 2025年3月 さくらフェスタで本のプログラムを企画担当

ほんたす しんこうべ

本の文化振興を掲げる神戸市と共に“神戸の情報発信拠点”として地域住民や観光客が集う書店を目指す。

6月下旬に新神戸駅にオープン予定。



5月31日
実証実験開始

TOSHOP実証実験

海南nobinos (和歌山県海南市)

来館者数

約60万人/年

運営方法

指定管理 (指定管理者：TRC海南)

撮影：北山勝哉写真事務所

TOSHOP実証実験

日進市立図書館（愛知県日進市）

来館者数
約**36万人**/年

運営方法
図書館窓口業務委託
(委託先：図書館流通センター)

6月28日
実証実験開始

TOSHOP実証実験

学びの杜ののいち カレード

(石川県野々市市)

来館者数

約50万人/年

運営方法

PFI事業

(運営：野々市中央まちづくり株式会社*)

*本施設の設計・建設・施設運営・施設維持管理のための特別目的会社

7月下旬
実証実験開始

k a l e i d

学びの杜ののいちカレード