



2025年度 中間決算報告

(2025年4月～2025年9月)

日本出版販売株式会社 2025年11月21日

(単位：億円)

	売上高		経常利益	
	実績	前年差	実績	前年差
日販	1,183	▲211	▲13	▲1
カルチュア・エクスペリエンス 日販物流サービス 出版共同流通 他	572	▲44	▲11	▲12
事業合計	1,425	▲232	▲24	▲16

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

Ⅰ.経営成績

(2025年4月～2025年9月)

経営成績

減収・赤字決算

売上高	： 1,183億円（前年差 ▲211億円、前年比 84.8%）
営業利益	： ▲14億円（前年差 ▲1億円）
経常利益	： ▲13億円（前年差 ▲1億円）
中間純利益	： ▲8億円（前年差 ▲4億円）

ハイライト

- 商品売上高は1,189億円（対前年▲208億円）、返品率は合計で前年差▲4.3pt。
- 全体減収の中、書籍の売上は98.6%と健闘。
書籍は返品率も28.4%となり、4年振りに30%を下回った。
- CVS取引は、計画通り6月までに移管を完了。
事業構造改革により10億円の効果。雑誌送品拠点の統合や書籍返品協業など、上半期中に実施したものは下半期以降に更なる効果を見込む。
- 運賃は、CVS取引終了に伴い総額が減少したものの、ガソリンやドライバー人件費などの原価上昇に基づく値上げや、売上減少に伴う物量減少は続いており、配送効率は更に悪化。
- 事業構造改革は成果が表れるも、売上減少や配送効率の悪化はカバーしきれず、減収減益。

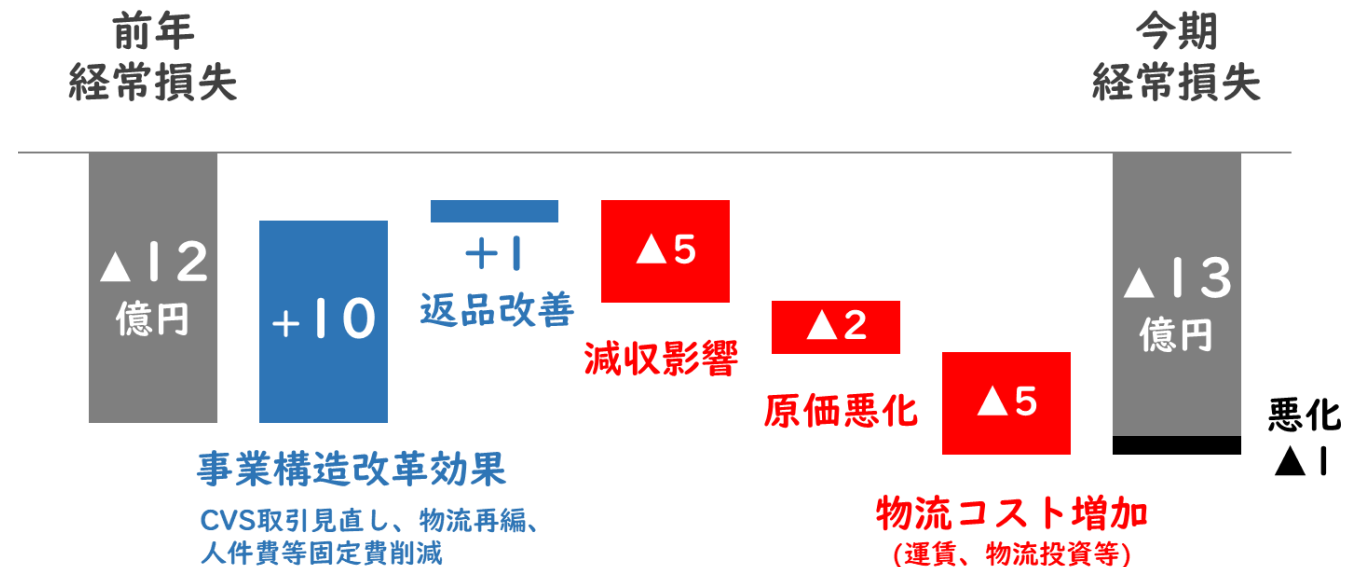
(単位：百万円・%)

	2025年度	2024年度	前年差	前年比
売上高	118,372	139,532	▲21,159	84.8
売上総利益	9,944	13,985	▲4,041	71.1
販売費及び一般管理費	11,353	15,266	▲3,913	74.4
営業利益	▲1,409	▲1,280	▲128	-
経常利益	▲1,335	▲1,231	▲103	-
中間純利益	▲894	▲474	▲420	-

事業構造改革は成果が表れるも、減収や配送効率悪化はカバーしきれず、約1億円の減益。

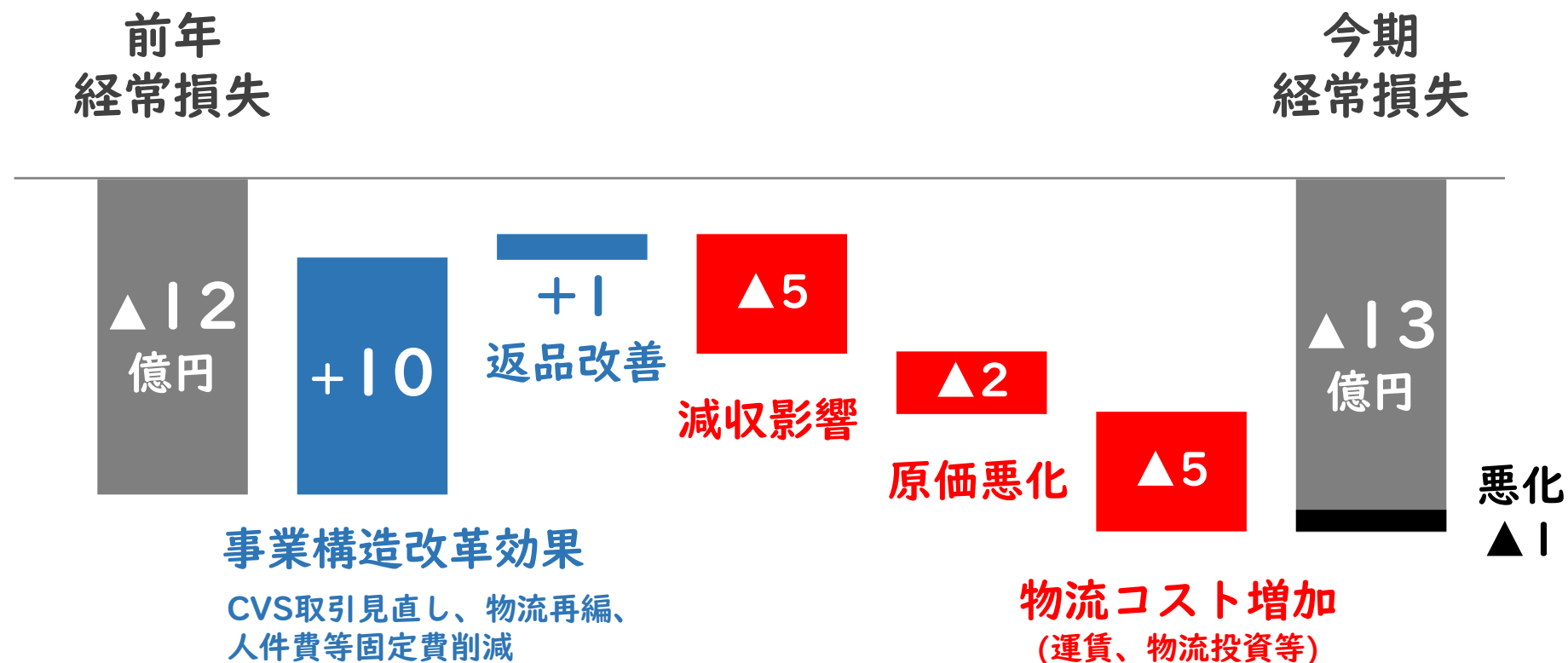
(単位：百万円・%)

	2025年度	前年差
売上高	118,372	▲21,159
売上総利益	9,944	▲4,041
販売費及び一般管理費	11,353	▲3,913
営業利益	▲1,409	▲128
経常利益	▲1,335	▲103
中間純利益	▲894	▲420



2.経営課題と打ち手

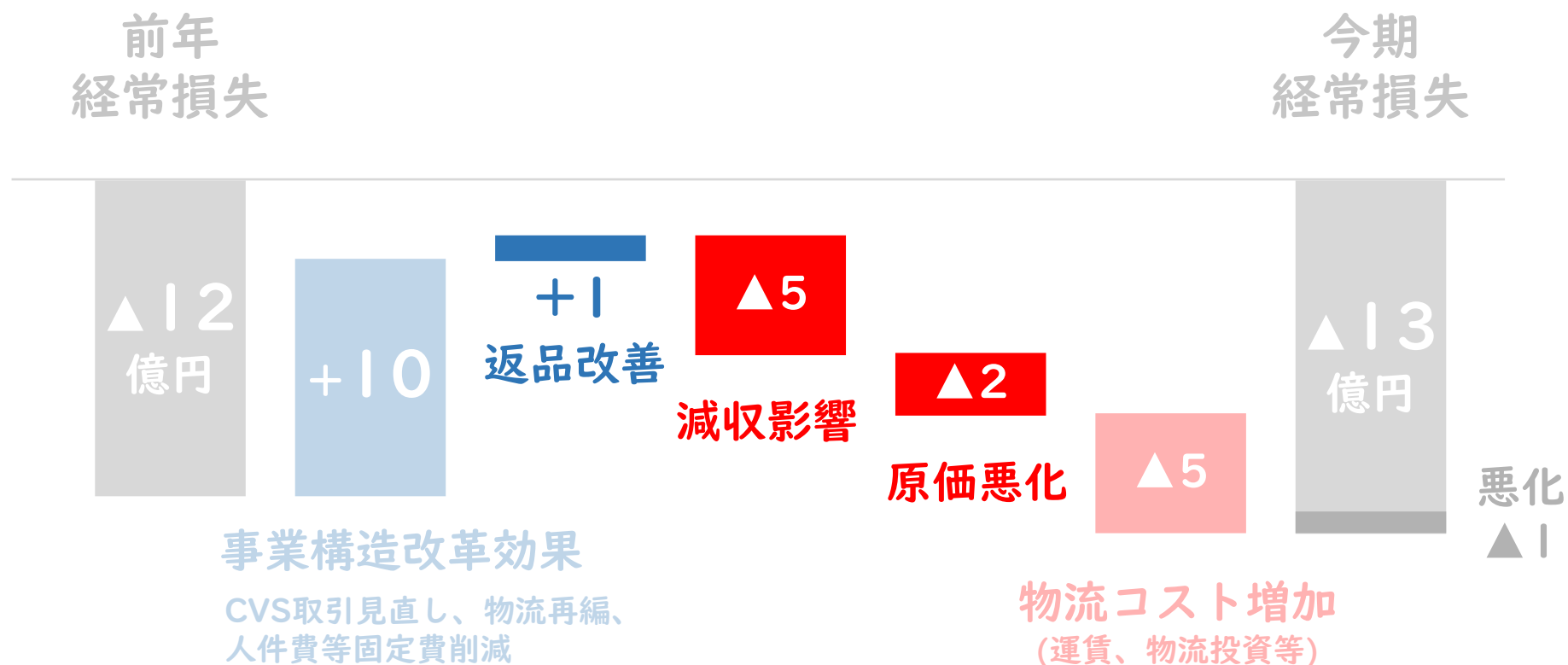
取次事業で得られる粗利で、コストが賄いきれない構造は未だ変えられていない。
書店の売上・粗利拡大、構造改革に引き続き取り組み、持続する事業への転換を図る。



① 書店の売上、粗利拡大に取り組み続ける

9/37

書店の売上、粗利の維持・拡大は最優先課題。日販の収益は、書店の売上に支えられている。上半期、減収の中でも書籍は健闘し、返品は改善効果が表れた。引き続き取り組む。



全社の商品売上高は合計で前年比85.0%。CVS取引の影響を除くと同95.1%。
各ジャンルで減収も、書籍は前年比98.6%と微減に留まった。

(単位：百万円・%)

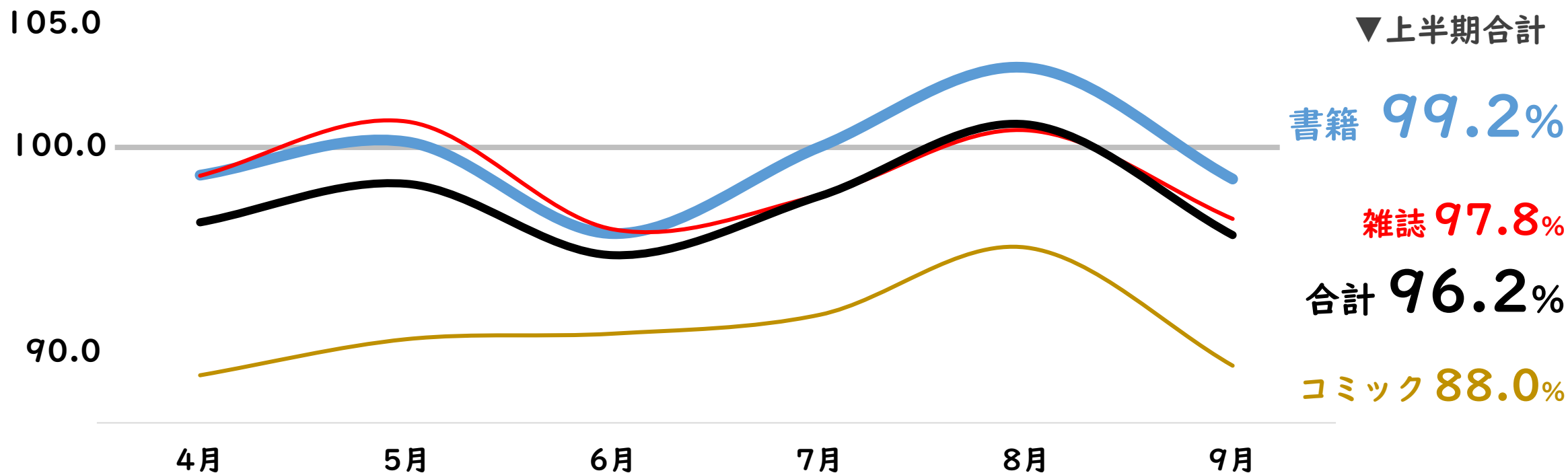
	2025年度	2024年度	前年差	前年比	CVS取引除く 前年比
書籍	71,877	72,856	▲979	98.6	98.9
雑誌	22,912	34,134	▲11,222	67.1	92.8
コミック	17,469	21,816	▲4,346	80.0	85.2
文具雑貨	3,260	4,863	▲1,603	67.0	110.9
その他開発品	3,395	6,097	▲2,702	55.6	81.3
合計	118,913	139,769	▲20,856	85.0	95.1

書店店頭売上においても、全体が前年比96.2%と悪化する中、書籍が同99.2%と健闘。

<店頭売上POS実績前年比（2025年4月～9月）・%>

（日販取引書店における POS 調査店の実績）

— 書籍 — 雑誌 — コミック — 合計



返品率は、コミックを除く各ジャンルで改善し、合計で▲4.3pt。
書籍は28.4%となり、2021年度期末決算以来4年振りに30%を下回った。

(単位：%・pt)

	2025年度	2024年度	前年差
書籍	28.4	30.1	▲1.7
雑誌	46.0	50.7	▲4.7
コミック	32.2	31.2	+1.0
開発品	24.9	38.0	▲13.0
合計	33.0	37.3	▲4.3

書籍の健闘、返品改善は、ひとはブックセラーズ&カンパニーの取り組み成果。

売り伸ばしにより返品率を抑え、粗利率を改善する書店主導の流通改革。

書店は609店、出版社は22社まで参加拡大。

店頭売上前年比 全国差

+1.7 pt

返品率

24.1 %

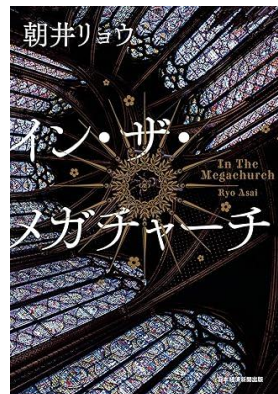
書店粗利率

28.1 %

※販売コミットモデル、2025年9月単月の実績

Copyright BOOKSELLERS&CO.

契約出版社×契約書店で実施する装飾陳列コンクールで、売上拡大。



イン・ザ・メガチャーチ
(日経BPマーケティング)

販売冊数
11,760冊
(前作比) 243.0%

谷島屋浜松本店様



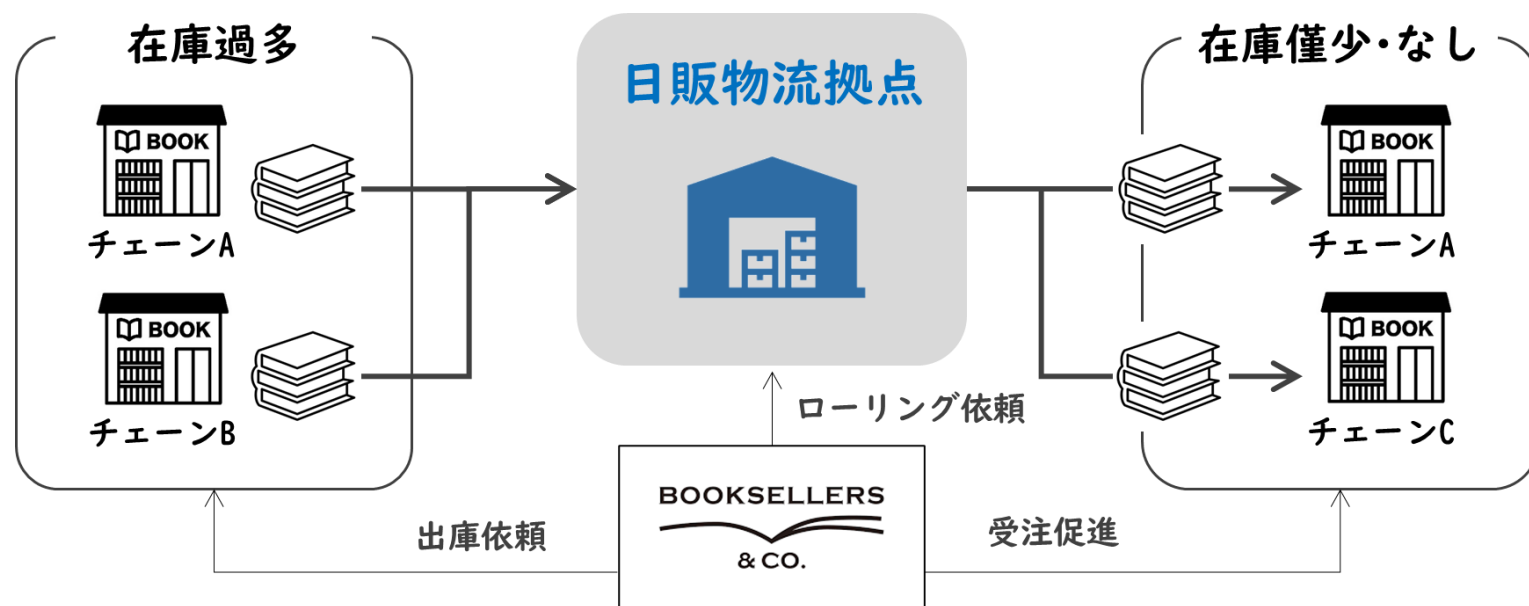
パンどろぼうとスイーツおうじ
(KADOKAWA)

販売冊数
36,673冊
(前作比) 107.8%

TSUTAYA柳川店様

参画書店間での在庫ローリングも6月から本格開始。

チェーンの垣根を超え、市中在庫の偏在を解消し、実売率UPを実現。



参画書店

388 店舗

対象銘柄返品率

(※6月～10月累計実績)

▲ 13.6 pt

需要に即した製造・供給体制を整え、業界三者が責任をもって売上増と返品削減を実現し、生じた利益を分配する「マーケットイン・プロフィットシェア取引」を4月より開始。

<新たに取引契約を締結した書店の実績（2025年4～9月）>

書籍返品率（前年差）

▲ 1.9pt

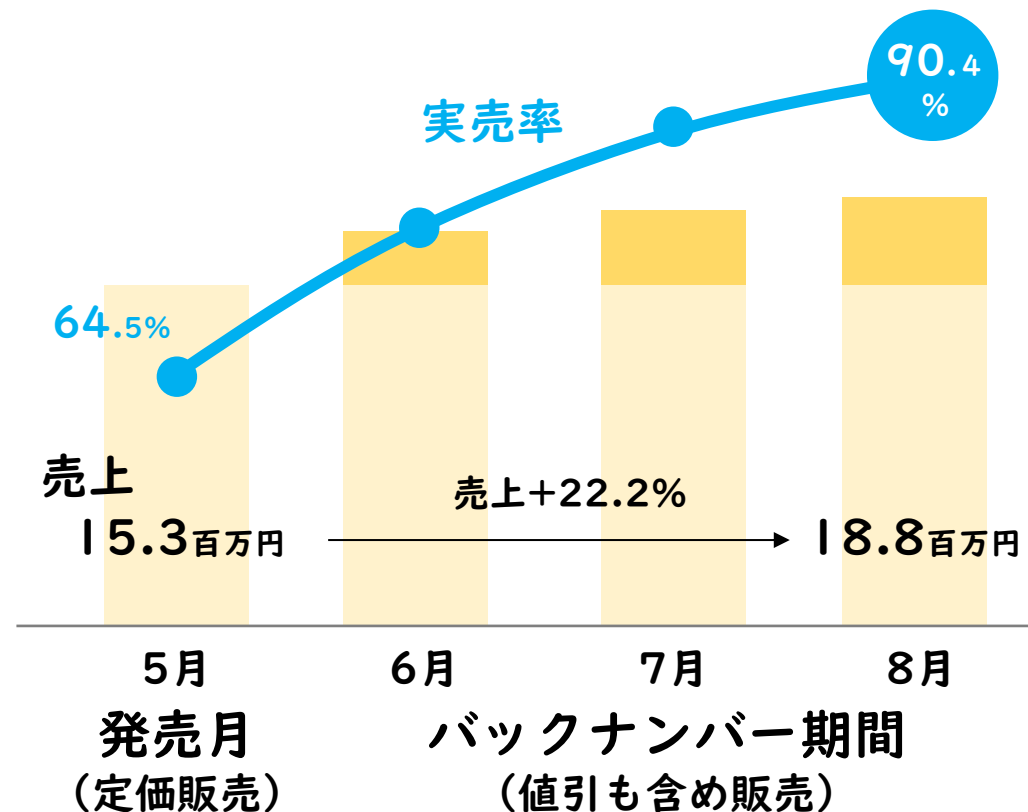
※集計対象：従来KADOKAWA様と契約を結ばれておらず、新たに4月より契約を結んだ書店

雑誌においても、「売り切る」施策には継続して取り組んでおり、成果を出している。
2019年に開始した雑誌買切は、56社219誌まで対象を広げ、参加店舗も578軒まで拡大。

< 2025年9月末時点 グループ書店実績 >

< 5月期刊行の112タイトルの販売推移・百万円・% >

対象雑誌マージン **+5.3** pt



※2024年10月からの改善効果

※マージンは値引額や残在庫廃棄分も考慮し算出

コミック店頭企画「CONNECT」

18/37

コミックの減収は、市場を牽引してきた大型タイトルの完結が続いたことも要因のひとつ。
出版社と共に、店頭から新たなヒット作を創出する企画を立て続けに実施。



期間

2025年11月19日～2026年1月中旬

規模

832店舗

出版社

秋田書店、講談社、小学館、
スクウェア・エニックス、白泉社

文教堂 溝ノ口本店様

コミックの減収は、市場を牽引してきた大型タイトルの完結が続いたことも要因のひとつ。
出版社と共に、店頭から新たなヒット作を創出する企画を立て続けに実施。

 作中の名シーン＝「ひとコマ」から新たな物語と出会う出版社横断ノベルティフェア！

対象作品

作品名	出版社
ありす、宇宙までも	小学館
この世は戦う価値がある	小学館
ガールクラッシュ	新潮社
魔王城の料理番	新潮社
寧々の結婚	双葉社
まめとむぎ	双葉社

対象コミックスをお買い上げの方に、
オリジナルステッカー
プレゼント！ (全6種)

※ご購入いただいた作品のステッカーが付き、※無くなり次第終了となります。

期間

2026年1月31日～3月上旬

規模

500店舗

出版社

小学館、新潮社、双葉社

完全無人書店「ほんたす しんこうべ」6月26日オープン

上半期には、初の西日本進出。

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”として新神戸駅構内に出店。



ほんたす しんこうべ

ふらっと、サクッと、旬を手に
世界を広げるほんとの出会い



TSUTAYA 小山城南店

店舗の立地や営業スタイルに合わせて展開拡大しており、
11月にはVidaway様にて初のグループ外導入、24時間営業を実現。



ほんたすの導入で、ローコストでの店舗運営や営業時間拡大が実現。
 有人+無人の“ハイブリッド運営”のすぎなみ店では、売上UPとコスト削減を同時に実現。

<あゆみBOOKS杉並店supported by ほんたすの例>

Before



スタッフ
5名

8:00

10:00

22:00

24:00

常時2~3人体制 (30.5人時/日)

After

営業時間 4h拡大 売上 6ptUP 労働時間 60%down



スタッフ
2名



ほんたす
サポートセンター

8:00

10:00

22:00

24:00

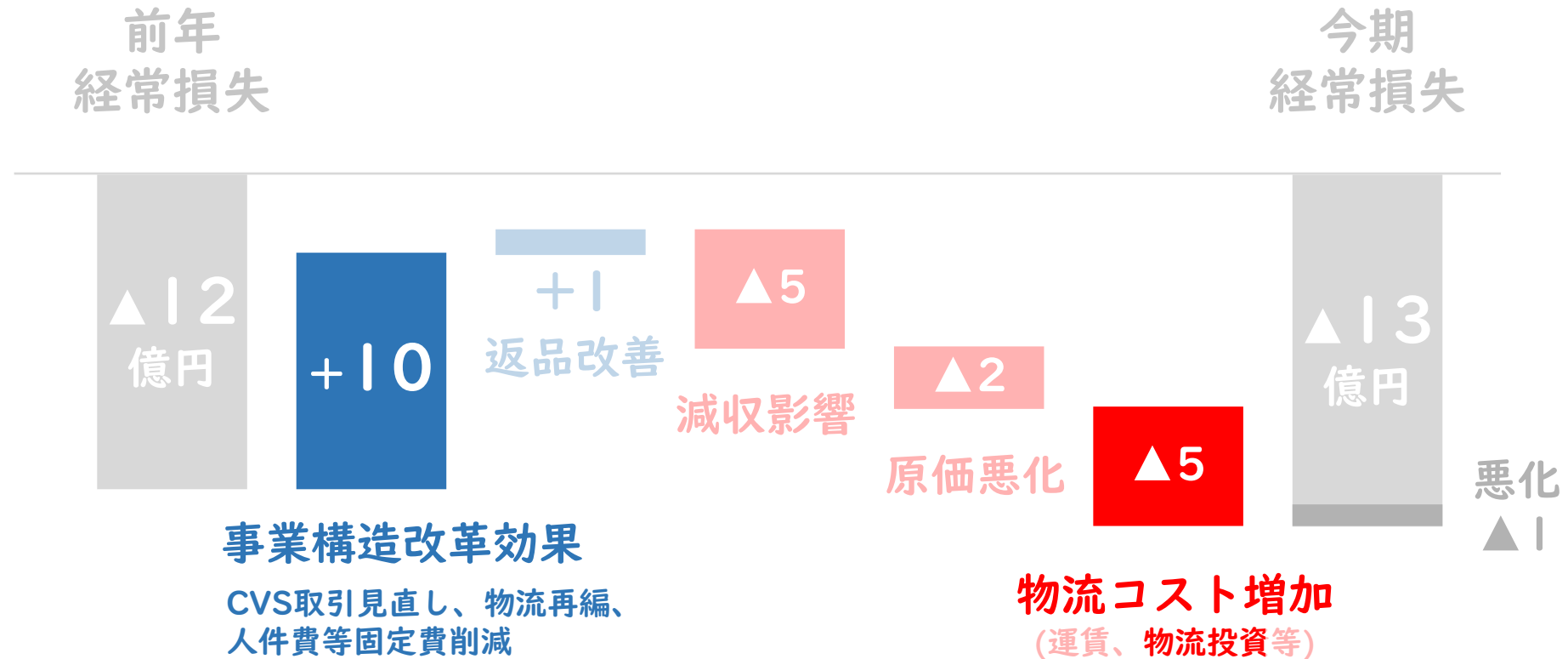
無人営業

1人体制 (11.5人時/日)

無人営業

② 事業構造改革は成果を刈り取る

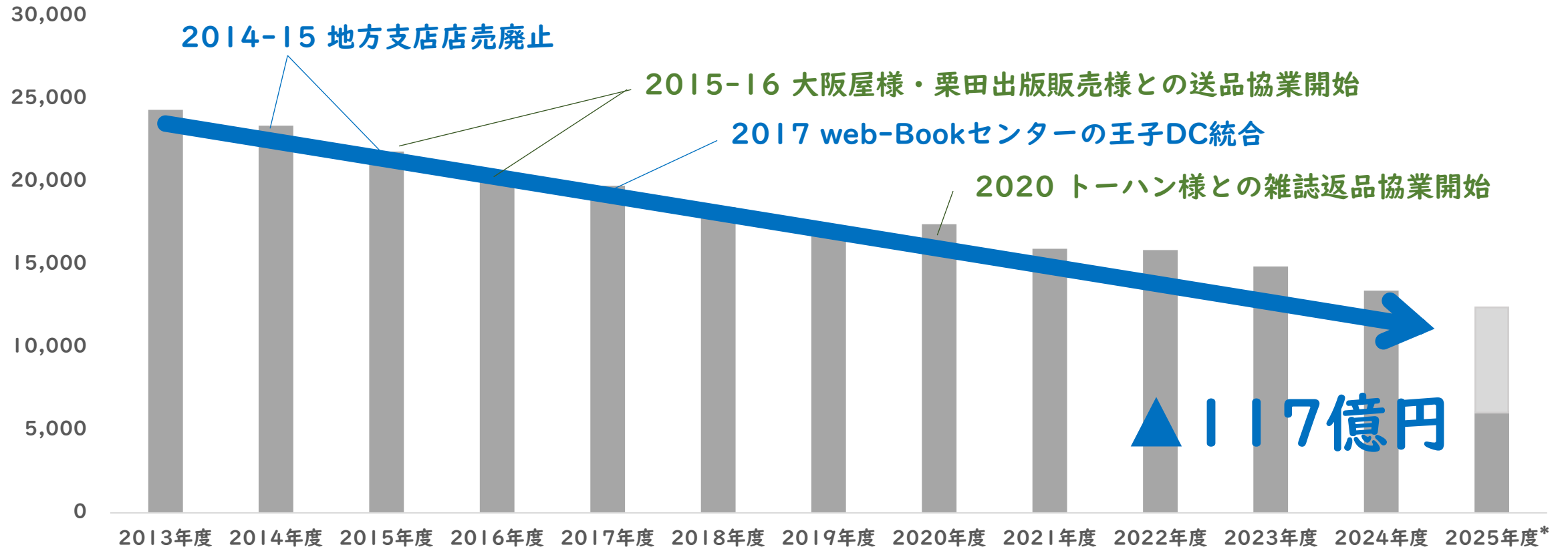
コスト削減には取り組み続けてきたが、まだ粗利の減少に追いついていない。
しかし、この上半期に実行を迎え、下半期以降に更なる効果を見込む。



固定費削減の推移

自助努力による拠点統合や、業界全体のコストを抑える協業に取り組み続けてきた。

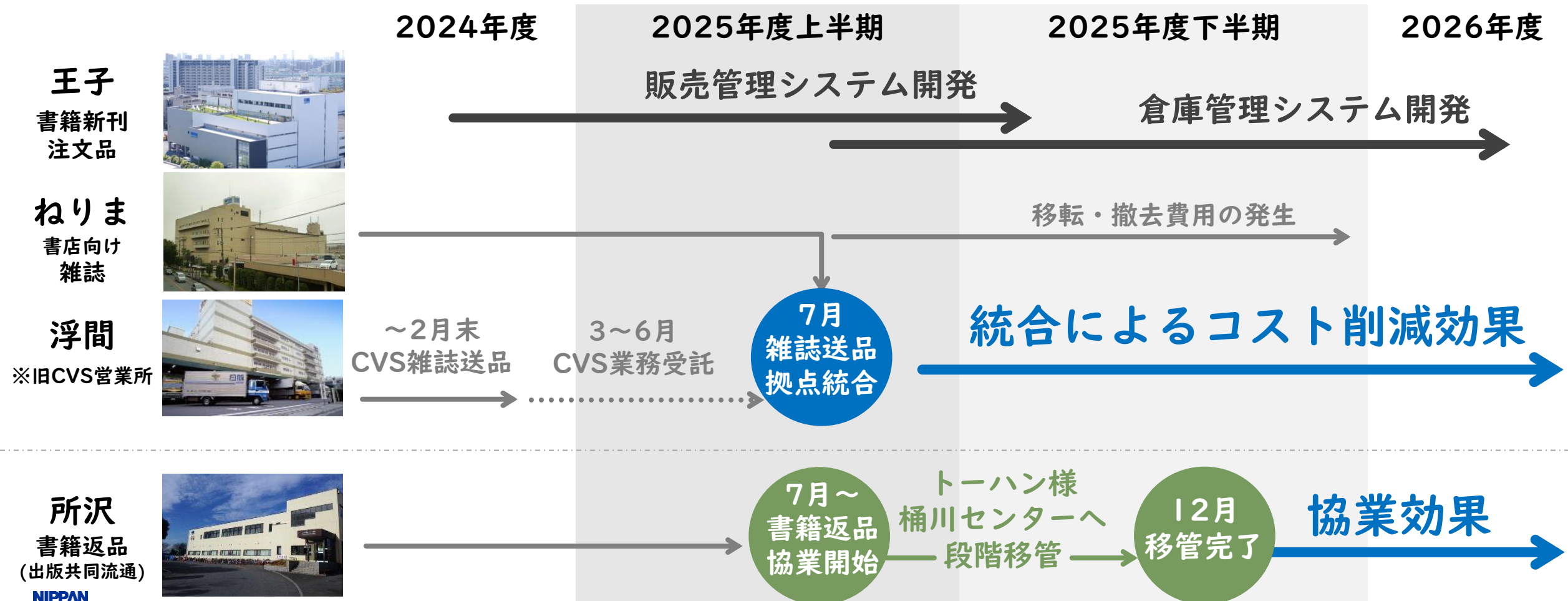
＜一般管理費の推移・百万円＞



※2019年度は、グループホールディングス体制移行前の取次事業部分のみの実績

※2025年度は下半期は見通し

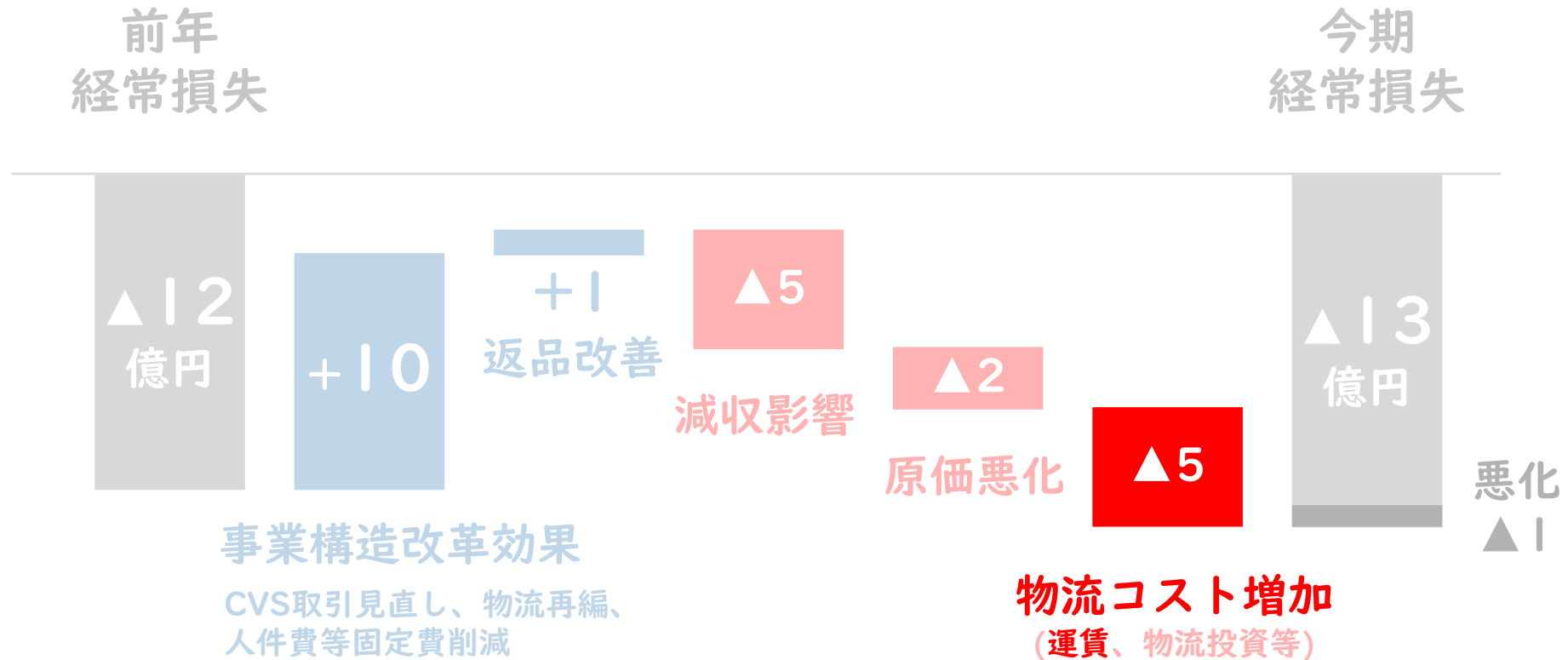
物流システムへの投資、物流拠点の統合と、グループ物流再編は計画通り進捗。
雑誌送品拠点統合、書籍返品協業は上半期に実行を迎え、今後更にコスト削減効果を見込む。



③ 運賃問題は、業界全体で解決へ

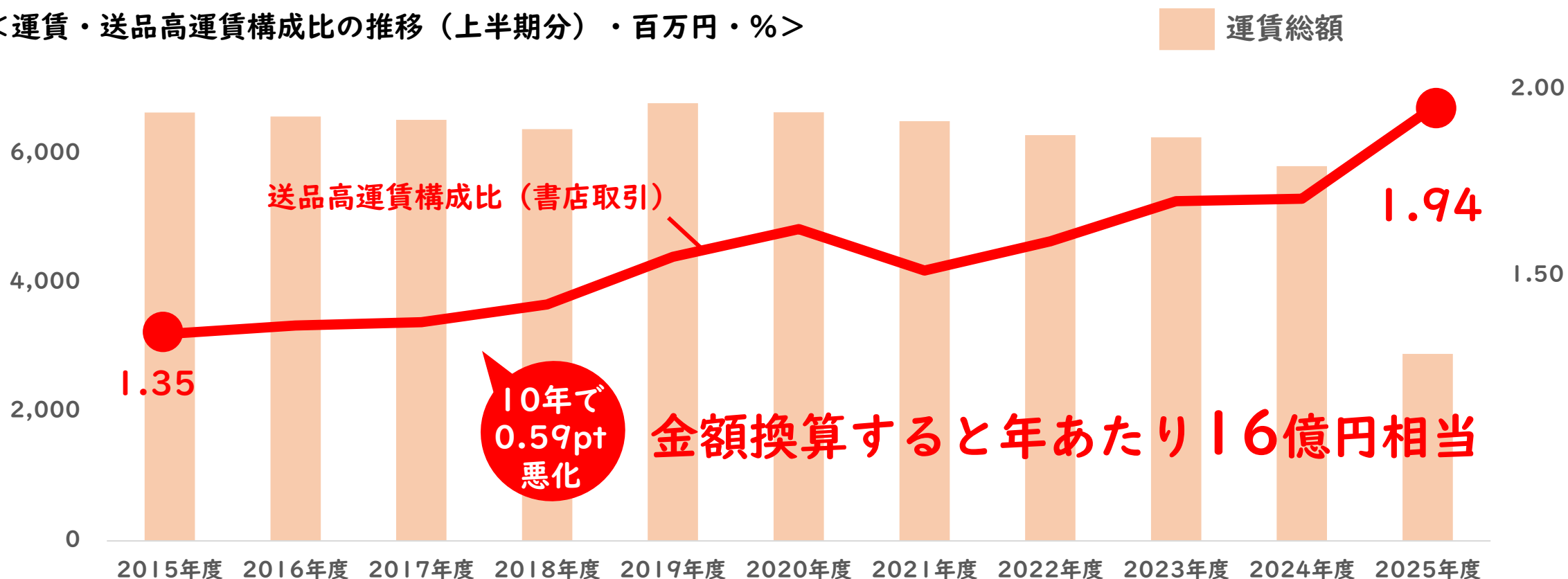
運賃は、この上半期も悪化し続けている。

自社の取次事業に留まらず、出版流通の持続には、運賃問題の解消が必須条件。

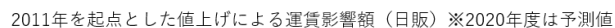


運賃はCVS取引終了に伴い減少したものの、ガソリンやドライバー人件費などの原価増加に基づく値上げや、ダウントrendに伴う物量減少は続いており、配送効率は悪化。

<運賃・送品高運賃構成比の推移（上半期分）・百万円・%>



運送会社様からの値上げ影響額

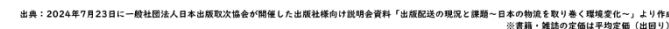


標準的運賃を告示

令和2年4月に告示したトラックの標準的運賃について、運賃水準を8%引き上げるとともに、荷役の対価等を加算した、新たな運賃を告示しました。今後、関係省庁・産業界とも連携し、実効性の確保に努めるとともに、あらゆる手段を講じて、ドライバーの賃上げ原資の確保に向けて取り組んでまいります。

国土交通省・「標準的な運賃・標準運送約款の見直しに向けた検討会」提言より抜粋

運賃単価・平均定価指数の推移



取 協

出版社に協力呼びかけ

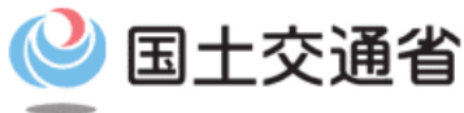
書籍と雑誌の共通課題

[illegible]

これまでも、運賃の高騰とその原因、
将来リスクについて繰り返し説明してきた。

トラック新法*が施行されると、適正原価の遵守が義務付けられる。

*貨物自動車運送事業法の一部改正法案 及び 貨物自動車運送事業の適正化のための体制の整備等の推進に関する法案

[ホーム ▶](#)[国土交通省について ▶](#)[報道・広報 ▶](#)[政策・法令・予算 ▶](#)[オープンデータ・統計 ▶](#)[お問い合わせ ▶](#)

物流・自動車

[策・仕事](#) > [物流・自動車](#) > [物流](#) > 改正貨物自動車運送事業法（令和7年4月1日施行）について

改正貨物自動車運送事業法（令和7年4月1日施行）について

第213回国会において、「流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律及び貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律（令和6年法律第23号）」が成立し、令和6年5月15日に公布されました。

改正法第4条では、貨物自動車運送事業における取引環境の適正化を図るため、貨物自動車運送事業法（平成元年法律第83号）において、主に

1. 運送契約締結時等の書面交付義務
2. 委託先の健全な事業運営の確保に資する取組（健全化措置）を行う努力義務、当該取組に関する運送利用管理規程の作成・運送利用管理者の選任義務
3. 実運送事業者の名称等を記載した実運送体制管理簿の作成・保存義務

などについて規定し、これらの規定については、令和7年4月1日から施行することとされているところです。

適正原価を適用した場合、
出版配送の運賃は現状の倍以上になるという試算もある。

業界最大の課題と捉え、取次協会でも専門チームを設置して対応に臨む。

3. 計算書類

計算書類（貸借対照表）

（単位：百万円）

資産の部				負債の部			
	2025年度	2024年度	前年差異		2025年度	2024年度	前年差異
科 目	金 額	金 額		科 目	金 額	金 額	
流動資産	92,496	101,069	▲ 8,572	流動負債	126,320	133,861	▲ 7,541
現 金 及 び 預 金	2,848	5,046	▲ 2,198	支 払 手 形	170	318	▲ 147
C M S 預 け 金	-	1,004	▲ 1,004	電 子 記 録 債 務	5,276	7,013	▲ 1,737
売 掛 金	53,995	53,669	326	買 掛 金	72,854	86,814	▲ 13,960
商 品	8,755	9,721	▲ 965	未 払 法 人 税 等	12	12	0
返 品 資 産	22,983	28,319	▲ 5,336	C M S 預 り 金	15,443	-	15,443
そ の 他 の 流 動 資 産	4,326	3,806	519	返 金 負 債	25,037	31,640	▲ 6,602
貸 倒 引 当 金	▲ 413	▲ 498	85	諸 引 当 金	300	327	▲ 26
				そ の 他 の 流 動 負 債	7,224	7,734	▲ 510
固定資産	46,973	46,581	391	固定負債	4,471	4,473	▲ 1
有 形 固 定 資 産	1,824	1,796	27	退 職 給 付 引 当 金	3,851	3,846	4
無 形 固 定 資 産	2,275	1,088	1,186	そ の 他 の 固 定 負 債	620	626	▲ 6
投 資 そ の 他 の 資 産	42,893	43,717	▲ 823	負債合計	130,791	138,334	▲ 7,542
貸 倒 引 当 金	▲ 19	▲ 20	1		純資産の部		
				株主資本	8,679	9,108	▲ 429
				資 本 金	100	100	-
				資 本 剰 余 金	17,042	17,042	-
				利 益 剰 余 金	▲ 8,463	▲ 8,034	▲ 429
				評価・換算差額等	-	208	▲ 208
				その他有価証券評価差額金	-	208	▲ 208
				純資産合計	8,679	9,316	▲ 637
資産合計	139,470	147,651	▲ 8,180	負債及び純資産合計	139,470	147,651	▲ 8,180

計算書類（損益計算書）

（単位：百万円・％）

科 目	2025年度		2024年度		前 年 比	前年差異
	金 額	構 成 比	金 額	構 成 比		
売 上 高 合 計	118,372	100.0	139,532	100.0	84.8	▲ 21,159
売 上 高	118,913		139,769		85.1	▲ 20,855
そ の 他 売 上 高	2,785		3,254		85.6	▲ 468
売 上 割 戻	3,326		3,491		95.3	▲ 164
売 上 原 価	108,428	91.6	125,546	90.0	86.4	▲ 17,118
売 上 総 利 益	9,944	8.4	13,985	10.0	71.1	▲ 4,041
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	11,353	9.6	15,266	10.9	74.4	▲ 3,913
販 売 費	5,180		8,304		62.4	▲ 3,123
一 般 管 理 費	6,172		6,962		88.7	▲ 789
営 業 利 益	▲ 1,409	▲ 1.2	▲ 1,280	▲ 0.9	-	▲ 128
営 業 外 収 益	134	0.1	105	0.1	127.0	28
営 業 外 費 用	60	0.1	56	0.0	107.6	4
経 常 利 益	▲ 1,335	▲ 1.1	▲ 1,231	▲ 0.9	-	▲ 103
特 別 利 益	365	0.3	308	0.2	118.5	57
特 別 損 失	238	0.2	71	0.1	332.7	166
税 引 前 中 間 純 利 益	▲ 1,208	▲ 1.0	▲ 994	▲ 0.7	-	▲ 213
法人税、住民税及び事業税	▲ 312		▲ 185		-	▲ 127
法 人 税 等 調 整 額	▲ 0		▲ 334		-	334
中 間 純 利 益	▲ 894	▲ 0.8	▲ 474	▲ 0.3	-	▲ 420

4.補足資料

■主要経営指標の推移（中間）

（単位：百万円・人）	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	201,065	177,541	160,737	139,532	118,372
営業利益	437	▲626	▲1,898	▲1,280	▲1,409
経常利益	532	▲494	▲1,782	▲1,231	▲1,335
中間純利益	348	▲584	▲1,381	▲474	▲894
純資産額	18,099	17,232	14,115	9,316	8,679
総資産額	207,926	192,907	175,629	147,651	139,470
従業員数 (他 年平均臨時雇用者数)	992 (162)	974 (170)	949 (172)	791 (171)	726 (156)

補足資料

■商品売上高の推移（中間）

（単位：百万円）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
書籍	101,734	88,854	77,449	72,856	71,877
雑誌	49,030	46,279	40,863	34,134	22,912
コミック	36,685	31,481	26,182	21,816	17,469
開発品	12,818	11,334	10,523	10,961	6,654
合計	200,268	177,950	155,018	139,769	118,913

■返品率の推移（中間）

（単位：％）

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
書籍	28.9	31.6	32.4	30.1	28.4
雑誌	50.4	46.8	47.4	50.7	46.0
コミック	25.0	27.5	30.4	31.2	32.2
開発品	41.2	41.9	37.6	38.0	24.9
合計	36.0	36.3	37.2	37.3	33.0

■店頭売上前年比

(単位：%)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	累計
書籍	98.0	100.2	94.2	99.8	105.0	97.8	99.2
雑誌	98.0	101.5	94.5	96.7	100.9	95.2	97.8
コミック	85.1	87.4	87.8	89.0	93.3	85.7	88.0
開発品	107.9	103.3	97.0	112.2	111.1	94.3	104.6
合計	95.0	97.5	92.8	96.7	101.3	94.1	96.2

■取引書店数・新規店数・閉店数

(単位：軒)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取引書店数	2,526	2,390	2,037	1,909	1,867
新規店数	34	38	32	16	5
閉店数	105	129	168	129	48

※2025年度のみ中間時点の実績