



2023年度 決算報告

(2023年4月～2024年3月)

日本出版販売株式会社 2024年5月30日

(単位：億円)

	売上高	経常利益
日販	3,114	▲39
前年差	▲436	▲20
カルチュア・エクスペリエンス	1,310	3
出版共同流通		
日販物流サービス		
他	▲226	5
前年差		
事業合計	3,632	▲36
前年差	▲390	▲14

※事業合計には、事業内の会社間取引における相殺を含む

目次

1. 経営成績
2. 課題と打ち手
3. 計算書類
4. 補足資料
5. appendix（各施策の内容）

1. 経営成績

(2023年4月～2024年3月)

エグゼクティブ・サマリー

経営成績

減収・減益 赤字決算

売上高：3,114億円（前年比87.7%） 営業利益：▲40億円
経常利益：▲39億円 当期純利益：▲55億円

ハイライト

- 商品売上高は、文具雑貨は増収もBOOK※では減収となり、3,099億円（対前年▲489億円）。
- 返品率は、書籍・開発品は改善も、雑誌・コミックで悪化し全体で36.0%（対前年+0.6pt）。
- 販売費では荷造費を抑制、一般管理費では人件費・ITコスト削減に努め、計▲22億円。
- 運賃は、物量に伴い減少も、値上の影響で前年比97.4%と微減に留まる。
- コスト削減に取り組むも、減収による売上総利益の減少をカバーするには至らず、赤字決算。

経営成績

(単位：百万円・%)

	2023年度	2022年度	前年差	前年比
売上高	311,488	355,095	▲43,607	87.7
売上総利益	28,021	32,266	▲4,245	86.8
販売費及び一般管理費	32,115	34,334	▲2,219	93.5
営業利益	▲4,094	▲2,067	▲2,027	-
経常利益	▲3,905	▲1,856	▲2,049	-
当期純利益	▲5,571	▲2,297	▲3,274	-

- 文具雑貨で6億円の増収となるも、BOOKの売上減少が大きく影響し▲436億円の減収。
- 減収により売上総利益は▲42億円。
- 販売費における荷造費抑制、一般管理費における人件費・ITコスト削減に努め、計▲22億円。
運賃は、物量に伴い減少も、値上の影響で前年比97.4%と微減に留まる。
- コスト削減に取り組むも、減収による売上総利益の減少をカバーするには至らず、赤字決算。

商品売上高

文具雑貨以外の各ジャンルで減収 対前年▲489億円

(単位：百万円・%)

	2023年度	2022年度	前年差	前年比
書籍	161,915	181,881	▲19,966	89.0
雑誌	78,167	91,199	▲13,032	85.7
コミック	49,333	63,757	▲14,424	77.4
文具雑貨	9,268	8,592	676	107.9
その他開発品	11,247	13,491	▲2,244	83.4
合計	309,933	358,922	▲48,989	86.4

雑誌とコミックが悪化し、合計で+0.6pt上昇

(単位：%・pt)

	2023年度	2022年度	前年差
書籍	29.6	29.8	▲0.2
雑誌	47.8	46.8	+1.0
コミック	30.1	26.5	+3.6
開発品	39.1	42.9	▲3.8
合計	36.0	35.4	+0.6

販売費及び一般管理費

商品売上高の前年比86.4%に対し、販管費は93.5%

(単位：百万円・%)

	2023年度	2022年度	前年差	前年比
商品売上高	309,933	358,922	▲48,989	86.4
売上総利益	28,021	32,266	▲4,245	86.8
販売費	17,244	18,467	▲1,223	93.4
一般管理費	14,870	15,866	▲996	93.7
合計	32,115	34,334	▲2,219	93.5

運賃は97.4%と微減に留まり、120億円規模で推移

(単位：百万円・%)

	2023年度	2022年度	前年差	前年比
商品売上高	309,933	358,922	▲48,989	86.4
売上総利益	28,021	32,266	▲4,245	86.8
運賃	12,346	12,677	▲331	97.4
荷造費他	4,897	5,789	▲892	84.6
販売費計	17,244	18,467	▲1,223	93.4

2.課題と打ち手

① 書店売上の減少

② コスト効率の悪化

③ 運賃の上昇

① 書店売上の減少

店頭売上の減少

来店客数の減少

書店閉店の加速

書店売上の減少

商品売上高減収 (▲489億円)

書店取引 (▲440億円)

既存店売上の減少 (▲118億円)

閉店影響 (▲133億円)

新規店影響 (+27億円)

取引変更影響 (▲216億円)

集客施策・商品企画、
バイイング (+40億円)

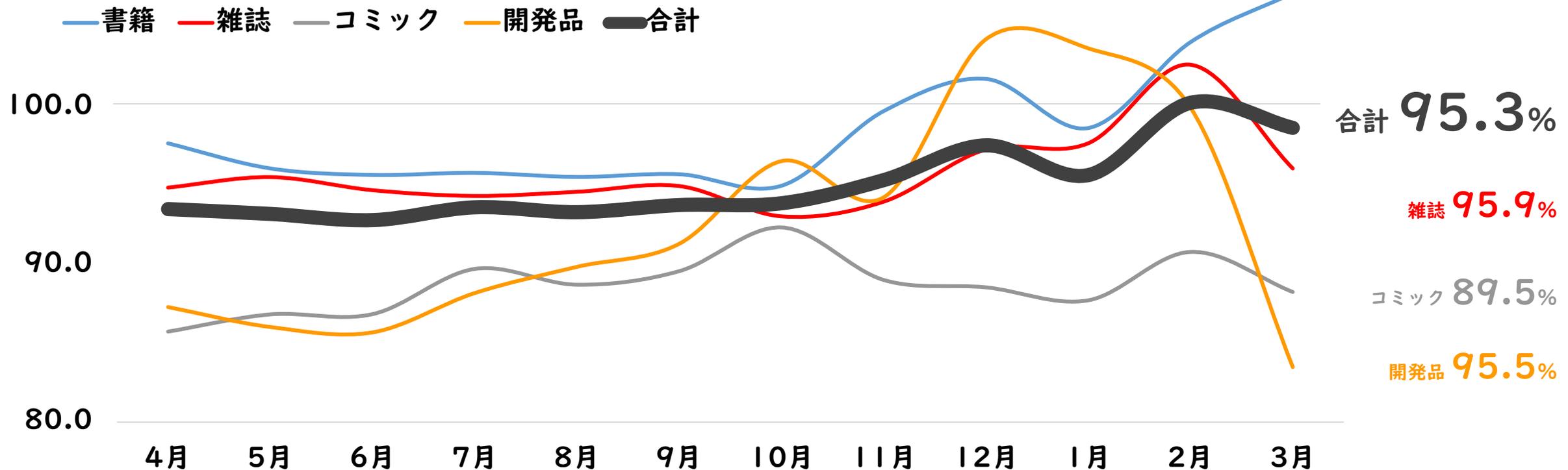
※上記施策がなかった場合の
既存店売上の減少は▲158億円

店頭売上の減少

前年割れの状況が続き、前年比95.3%

<店頭売上POS実績前年比（2023年4月～2024年3月）・%>

（日販取引書店におけるPOS調査店の実績）



▼年累計

書籍 98.4%

合計 95.3%

雑誌 95.9%

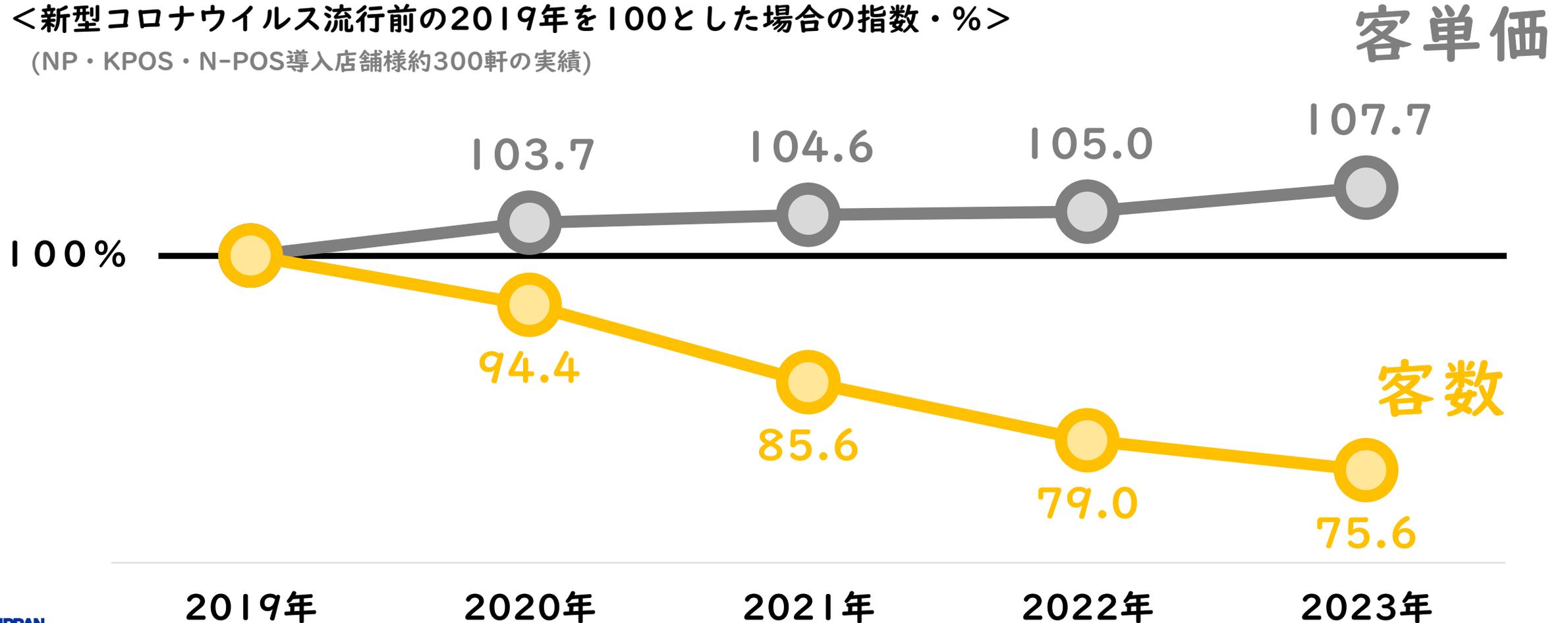
コミック 89.5%

開発品 95.5%

来店客数の減少

客単価は上昇も、客数は大きく減少

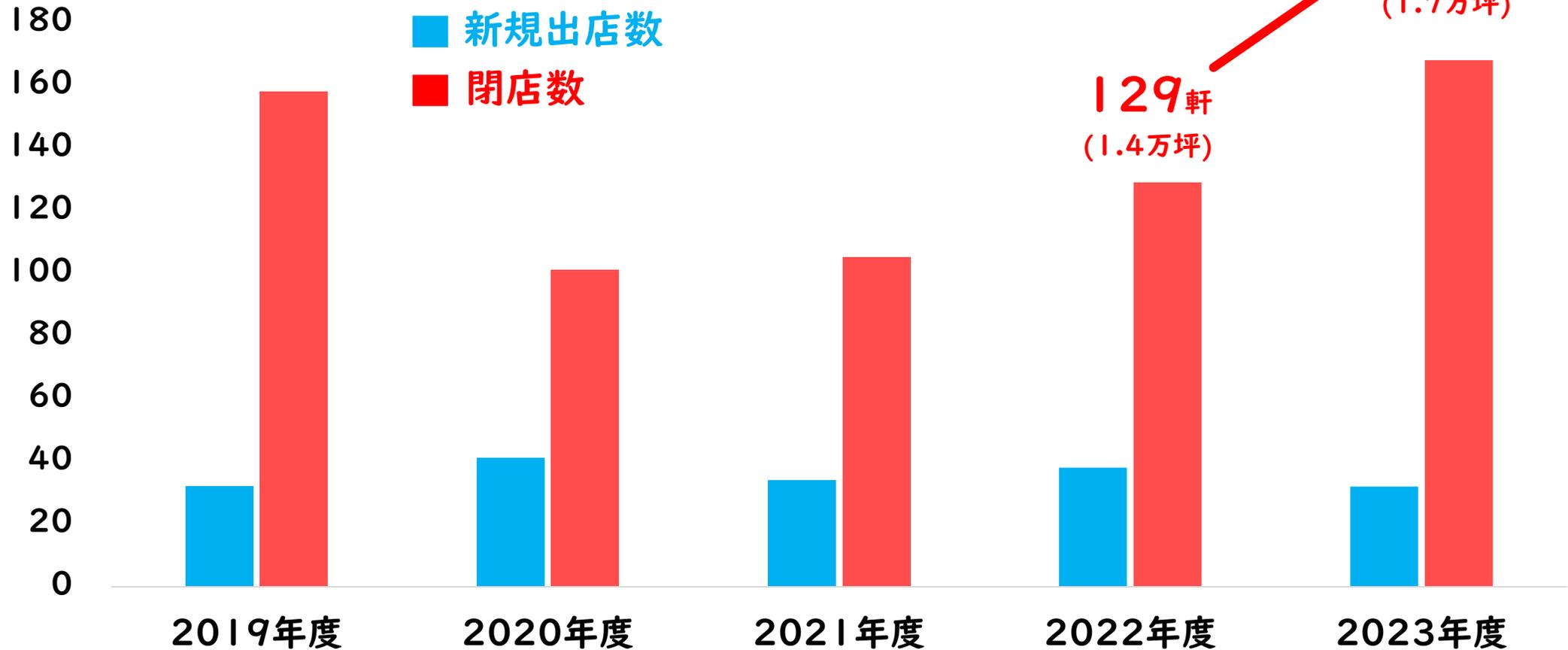
<新型コロナウイルス流行前の2019年を100とした場合の指数・%>
(NP・KPOS・N-POS導入店舗様約300軒の実績)



書店閉店の加速

閉店数は前年比130%と加速

<新規出店、閉店数の推移・軒>



① 書店売上の減少

店頭売上の減少

来店客数の減少

書店閉店の加速

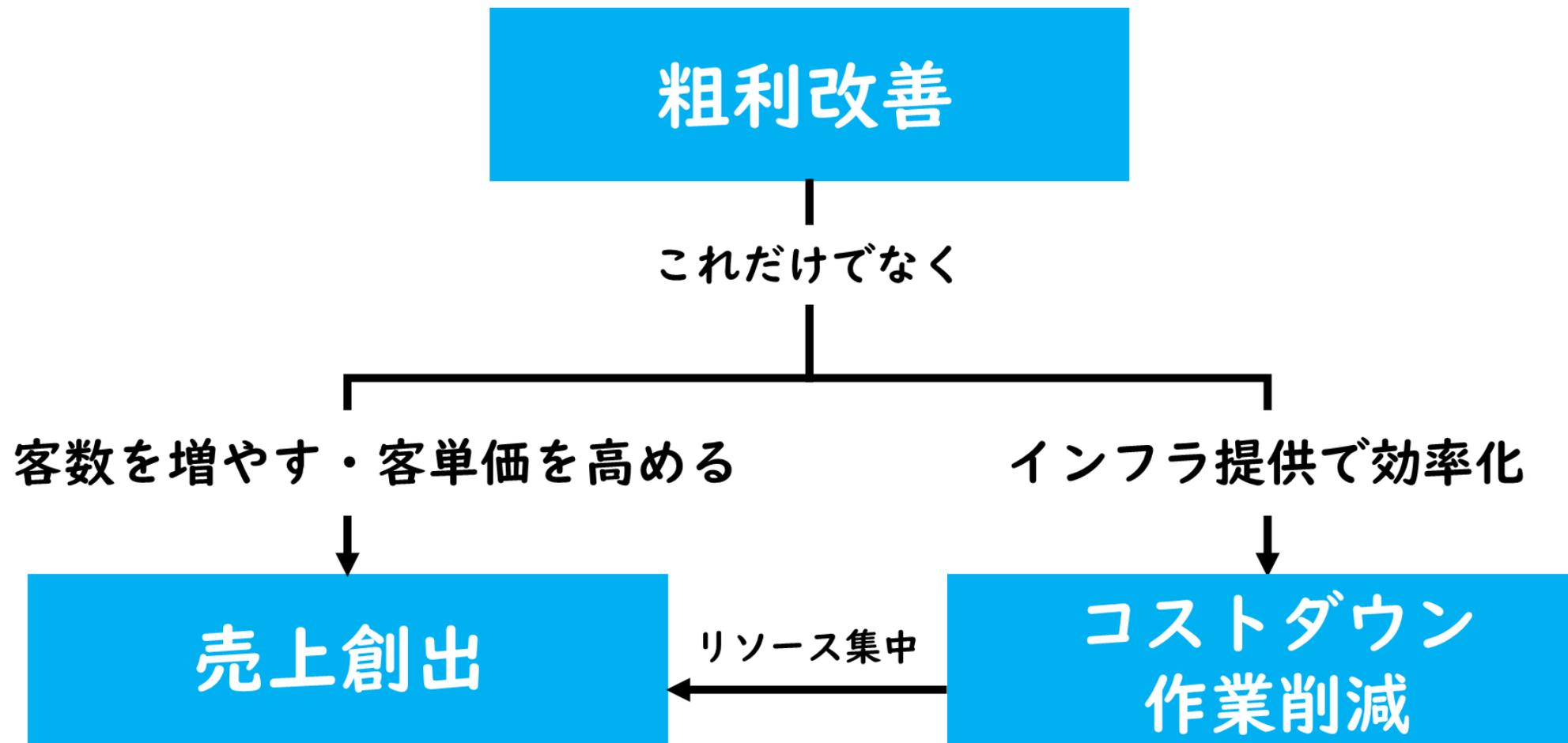
書店の経営を持続可能にする出版流通改革
+ 新しいマーケットの創出

店頭の売上創出

書店の粗利改善

インフラ提供

最も大事なことは、書店様の経営の持続



店頭の上創出

集客・店頭企画

文具雑貨の拡充

バズコレ・書店祭、増売企画



日販オリジナルブランド



Greenful

Fonte

書店の粗利改善

PPIプレミアム

雑誌買切

書籍マージン

雑誌マージン

最大**28.3**%最大**28.8**%

書店起点の流通改革

BOOKSELLERS



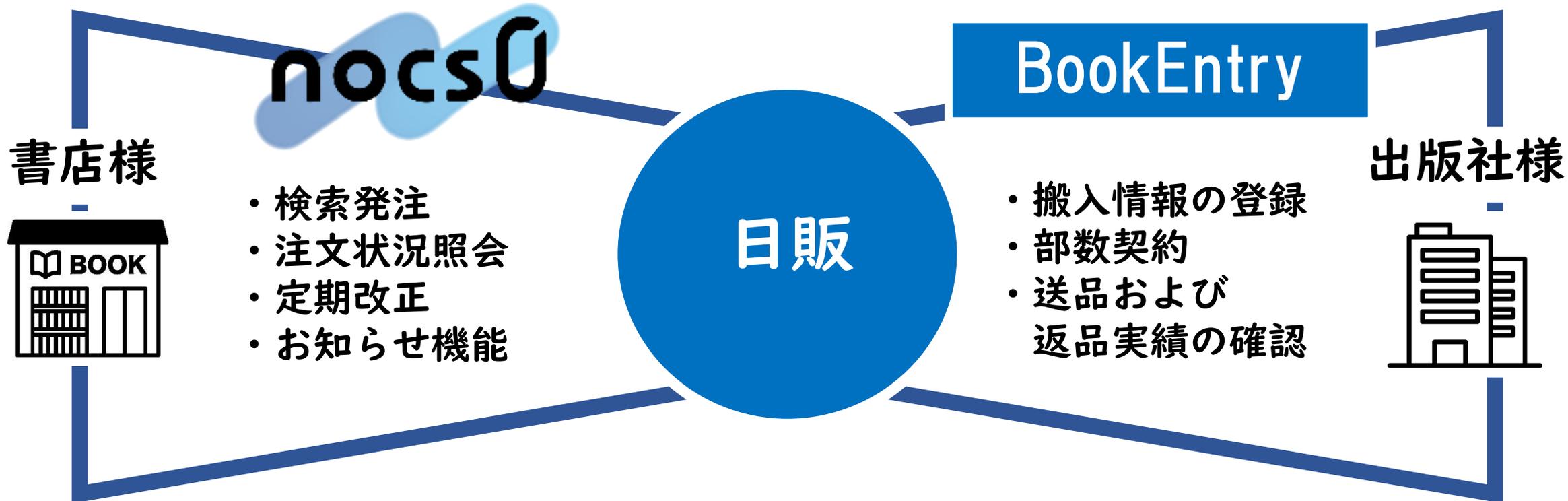
& CO.

書籍マージン + **3.5**pt

※POSは取り組み店舗様406軒・2023年度実績

※2024年3月より取り組みを開始した書店様の実績

インフラ提供



① 書店売上の減少

書店の売場の
変化を支える

大規模な物流再編

オールインワン
物流

書店の形に合わせた
多様な送り方

AI・ロボティクス
による高い品質

業界横断でつなく
潤沢な在庫で
タイムリーにお届け

地域とコラボレーションし、
本を起点とした新たな街づくりビジネスを展開予定



新たなマーケットの創出

×地域・行政 静岡県長泉町

他業種とのコラボレーションにより、宿泊だけではない
本との新たな体験を創出するブックホテル 2024年秋開業予定



新たなマーケットの創出

×他業界 ブックホテル「Neohas」

名古屋のランドマーク中日ビルに2024年4月オープン 地場の文化を生かした新しいマーケットの創出



文喫 栄

新たなマーケットの創出

×地域 文喫

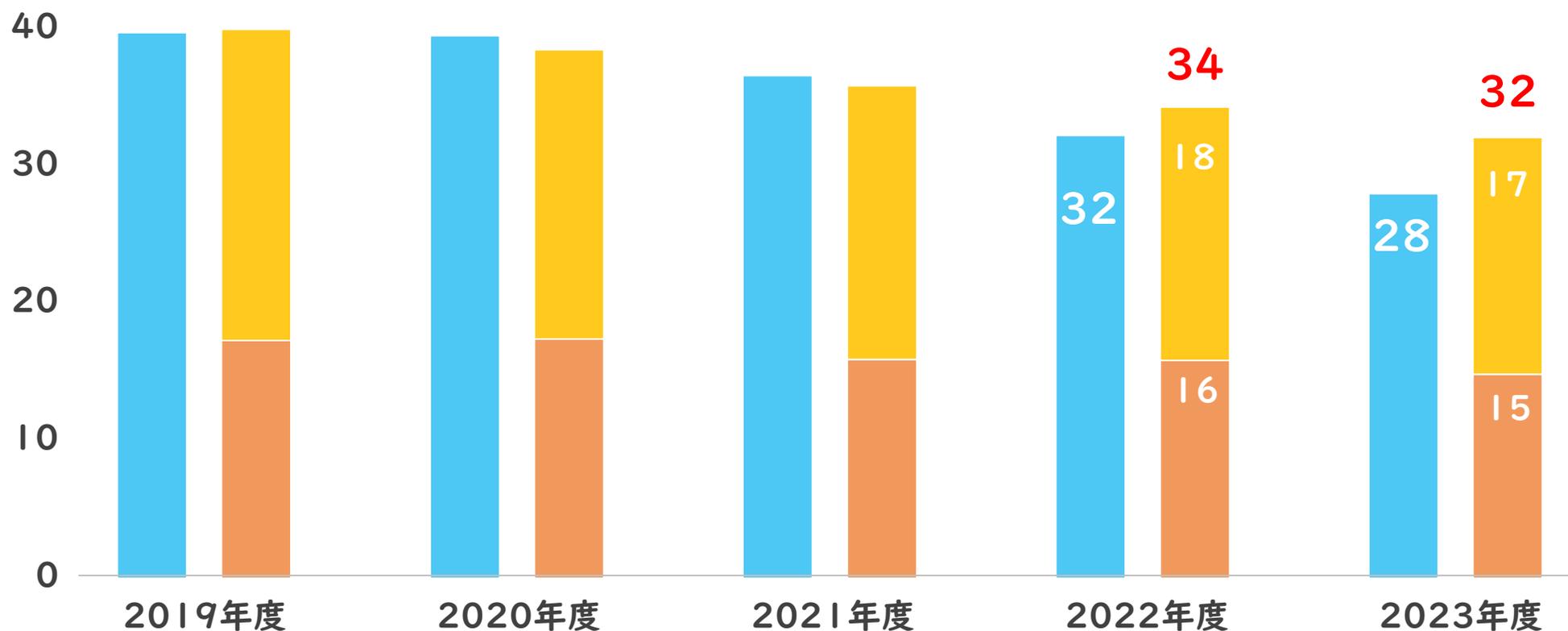
② コスト効率の悪化

コスト効率の悪化

コスト削減は続けるも、売上総利益の減少に追いつかない

＜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



※2019年度は、上半期分は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

②コスト効率の悪化

- 作業効率の改善
- 固定費の削減

大規模な物流再編

ロボティクス導入

拠点の最適化

システム再構築

③ 運賃の上昇

減らない運賃総額

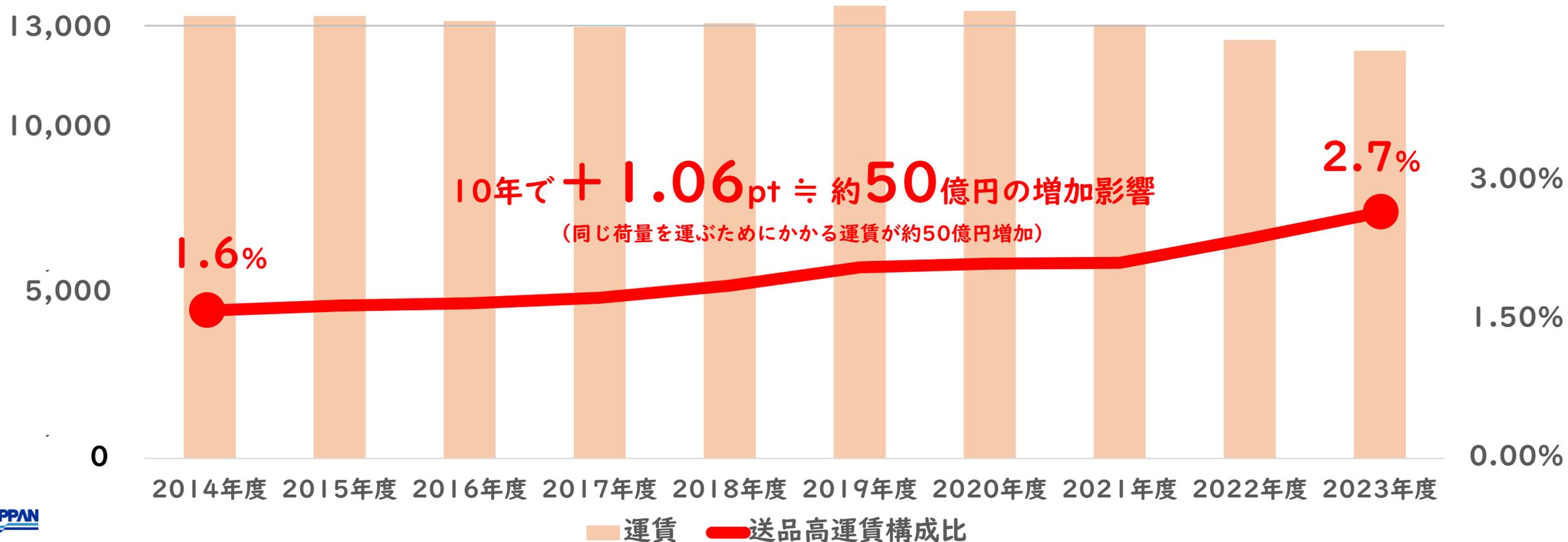
更なる上昇与件

減らない運賃総額

運賃は大きく減らず、送品高に占める割合は上昇

業量が減少しても運賃総額は変わらず（＝値上げ要請への対応）、送品高に占める割合は上昇

<運賃・送品高運賃構成比の推移（百万円・％）>



標準的運賃を告示

運賃水準8%引き上げ、荷役の対価等を新たに加算

※令和6年6月からの引き上げ（令和6年3月告示）

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

③ 運賃の上昇

減らない運賃総額

更なる上昇与件

業界全体で取り組む、
持続可能な出版輸送の実現

運賃高騰への対応

- 業界全体での負担の在り方の検討
- 既存の出版流通ルールの見直し

日販の課題

打ち手

① 書店売上の減少

書店の経営を持続可能にする出版流通改革
+ 新しいマーケットの創出

② コスト効率の悪化

大規模な物流再編

③ 運賃の上昇

業界全体で取り組む、
持続可能な出版輸送の実現

2024年度の見通し

24年度 黒字化へ

- 集客・単価向上（バズコレ・祭）
- 文具雑貨拡大
- BS & Co.のシェア拡大
- 地域 × 書店
- コンビニー体型的な物流再編
- 業態開発（ほんたす、駿河屋）
- 物流コスト削減（拠点統廃合、協業）
- 営業・仕入業務の効率化（DX）

3.計算書類

(2023年4月～2024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	2023年度	2022年度	前年差異	科目	2023年度	2022年度	前年差異
	金額	金額			金額	金額	
流動資産	128,476	147,293	▲18,817	流動負債	160,232	172,113	▲11,881
現金及び預金	15,149	9,610	5,539	支払手形	385	436	▲50
CMS預け金	5,388	11,442	▲6,053	電子記録債務	6,753	8,945	▲2,191
売掛金	63,558	74,422	▲10,864	買掛金	108,085	109,526	▲1,441
商品	9,515	10,401	▲885	未払法人税等	12	-	12
返品資産	31,066	37,790	▲6,723	返金負債	34,185	41,714	▲7,529
その他の流動資産	4,325	4,557	▲231	諸引当金	345	453	▲108
貸倒引当金	▲528	▲930	401	その他の流動負債	10,465	11,036	▲571
固定資産	46,214	45,526	688	固定負債	4,491	5,209	▲717
有形固定資産	1,468	1,514	▲45	退職給付引当金	3,792	4,356	▲563
無形固定資産	1,109	1,121	▲11	その他の固定負債	698	853	▲154
投資その他の資産	43,657	42,909	747	負債合計	164,723	177,322	▲12,599
貸倒引当金	▲21	▲19	▲2	純資産の部			
				株主資本	9,582	15,154	▲5,571
				資本金	100	100	-
				資本剰余金	17,042	17,042	-
				利益剰余金	▲7,559	▲1,988	▲5,571
				評価・換算差額等	384	342	41
				その他有価証券評価差額金	384	342	41
				純資産合計	9,967	15,496	▲5,529
資産合計	174,690	192,819	▲18,128	負債及び純資産合計	174,690	192,819	▲18,128

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	311,488	100.0	355,095	100.0	87.7	▲43,607
売上高	309,933		358,922		86.4	▲48,988
その他売上高	8,846		5,000		176.9	3,845
売上割戻	7,290		8,826		82.6	▲1,535
売上原価	283,467	91.0	322,829	90.9	87.8	▲39,361
売上総利益	28,021	9.0	32,266	9.1	86.8	▲4,245
販売費及び一般管理費	32,115	10.3	34,334	9.7	93.5	▲2,218
販売費	17,244		18,467		93.4	▲1,222
一般管理費	14,870		15,866		93.7	▲995
営業利益	▲4,094	▲1.3	▲2,067	▲0.6	-	▲2,027
営業外収益	227	0.1	246	0.1	92.2	▲19
営業外費用	38	0.0	35	0.0	108.4	2
経常利益	▲3,905	▲1.3	▲1,856	▲0.5	-	▲2,049
特別利益	0	0.0	4	0.0	3.4	▲4
特別損失	2,032	0.7	280	0.1	-	1,752
税引前当期純利益	▲5,938	▲1.9	▲2,132	▲0.6	-	▲3,805
法人税、住民税及び事業税	▲376		▲474		-	98
法人税等調整額	9		639		1.4	▲630
当期純利益	▲5,571	▲1.8	▲2,297	▲0.6	-	▲3,273

4.補足資料

補足資料

■主要経営指標の推移

(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	413,931	420,151	407,463	355,095	311,488
営業利益	▲253	1,014	734	▲2,067	▲4,094
経常利益	▲41	1,155	934	▲1,856	▲3,905
当期純利益	▲282	396	485	▲2,297	▲5,571
純資産額	18,453	18,580	18,208	15,496	9,967
総資産額	185,977	184,895	216,207	192,819	174,690
従業員数 (他年平均臨時雇用者数)	1,149 (221)	999 (164)	974 (167)	938 (171)	818 (166)

※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

(単位：百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
書籍	204,916	204,501	211,843	181,881	161,915
雑誌	123,462	109,170	100,420	91,199	78,167
コミック	67,401	88,024	71,774	63,757	49,333
開発品	26,909	27,142	24,993	22,083	20,516
合計	422,690	428,839	409,032	358,922	309,933

■返品率の推移

(単位：%)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
書籍	30.9	28.7	27.0	29.8	29.6
雑誌	47.4	47.1	48.4	46.8	47.8
コミック	25.8	19.7	24.4	26.5	30.1
開発品	40.8	36.0	44.1	42.9	39.1
合計	36.7	33.6	34.5	35.4	36.0

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	97.7	94.3	94.7	96.2	94.5	96.7	95.0	99.8	101.8	98.7	104.1	107.2	98.4
雑誌	94.9	96.3	93.0	94.4	95.8	96.9	93.1	94.0	97.3	97.7	102.7	96.1	95.9
コミック	85.8	88.1	86.9	99.0	84.7	94.8	92.4	89.0	88.6	87.7	90.8	88.3	89.5
開発品	87.3	84.7	84.9	98.0	95.9	99.3	96.6	94.3	104.3	103.7	100.0	83.5	95.5
合計	93.5	92.9	91.9	96.4	92.1	96.3	93.9	95.4	97.6	95.7	100.3	98.7	95.3

■取引書店数・新規店数・閉店数

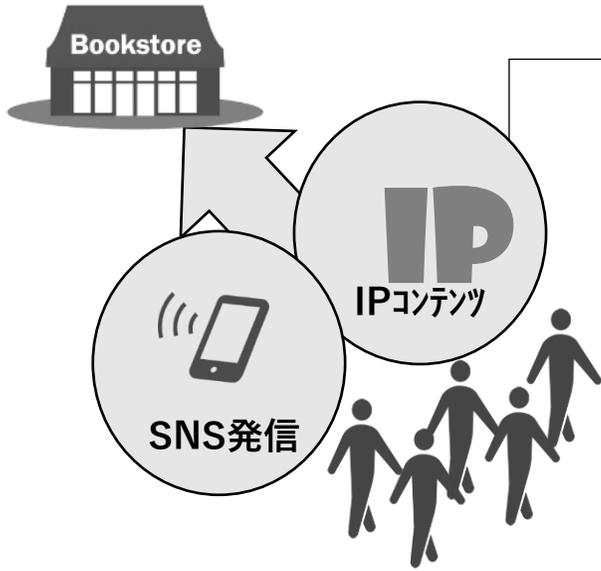
(単位：軒)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取引書店数	2,688	2,596	2,526	2,390	2,037
新規店数	32	41	34	38	32
閉店数	158	101	105	129	168

5.appendix（各施策の内容）

2023年度は延べ5,950店舗で全11回開催

(ノベルティ枚数計測店舗の配付実績×企画参加軒数)



2023年度
集客人数
40万人

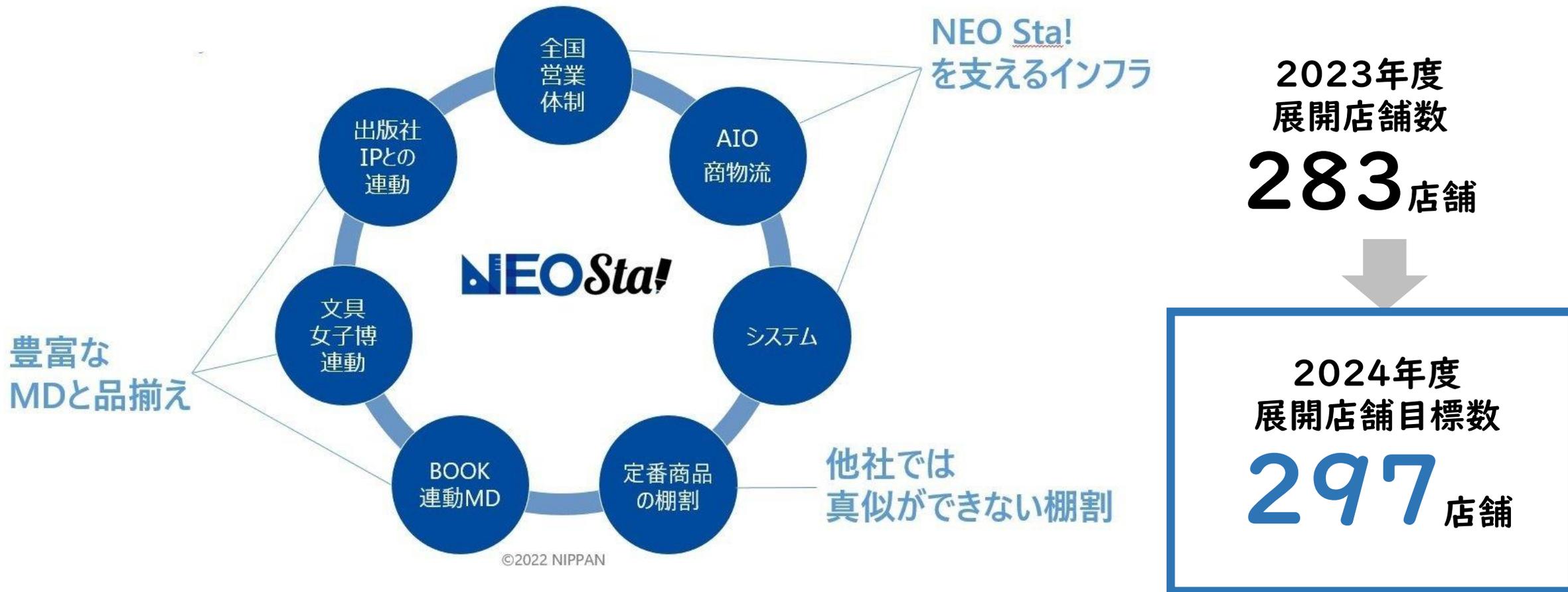


2024年度
集客目標人数
46万人

文具売上前年比 13か月連続前年超え

(既存店約256店舗・2023年3月～2024年3月実績)

44/53



本と文具雑貨が融合した店舗運営サービス「NEO Sta!」

文具展開店舗の売上は、未展開店舗よりも0.8ptUP

45/53



©Keiko Shibata / KADOKAWA



©SACHIKO KIYONO / MIKA KIYONO / KAISEI-SHA

販売開始から1か月半で
販売数

1,350個

(ブックスタジオ大阪店・2024年1~2月実績)

日販オリジナル商材「eHONTOMO」

好きな声と一緒に、日常的な場所で、イマーシブな体験



1回あたりの実績
(開催期間: 20日~1か月)

チケット販売額
約 **165** 万円

集客数
約 **1,000** 人

BOOK売上効果
最大 **1,100** 冊

MR技術を活用した体験による店頭集客「ボイスフレンド」



文教堂 溝ノ口本店

店頭POS前年比

102.9%

書籍マージン

最大28.3%

(POSは取り組み店舗様406軒・2023年度実績)



コーチャンフォー若葉台店

売上冊数前年比

118.8 %

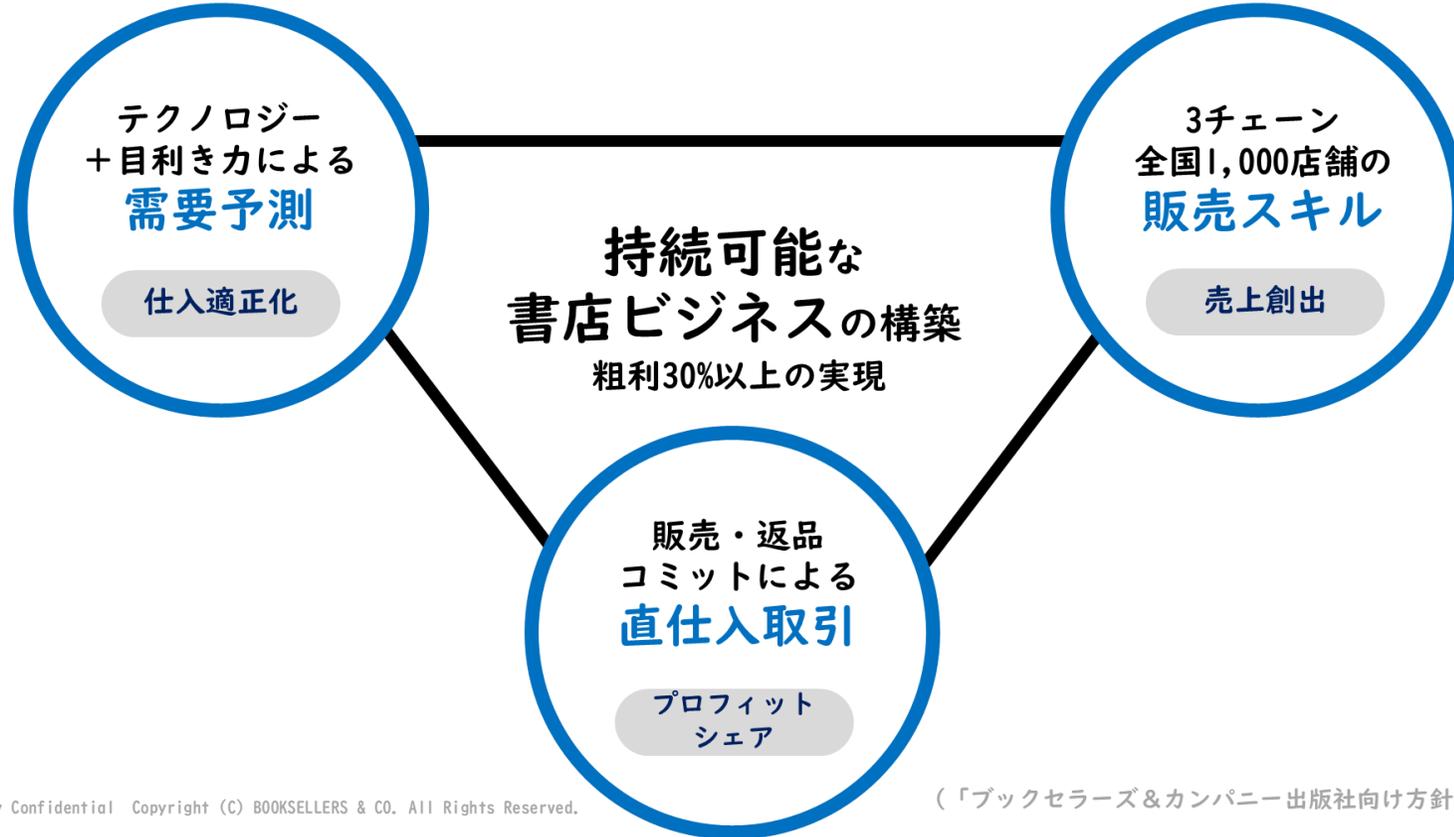
雑誌マージン

最大 28.8 %

(POSは取り組み店舗様324軒・2023年度実績)

現在5社の出版社が賛同

ブックセラーズ&カンパニーの目指すビジョン



Strictly Confidential Copyright (C) BOOKSELLERS & CO. All Rights Reserved.

(「ブックセラーズ&カンパニー出版社向け方針説明会」)

BOOKSELLERS
& CO.

店頭POS前年比

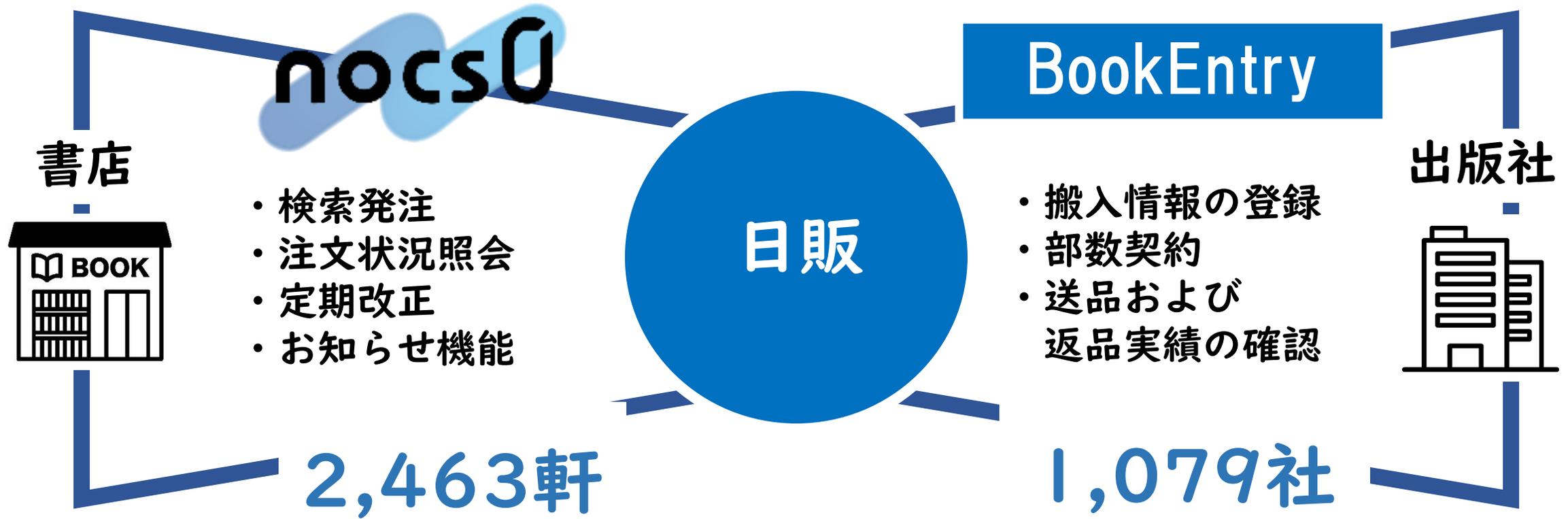
115.8%

書籍マージン

+ 3.5 pt

2024年3月より取り組みを開始した書店様の実績

書店起点の流通改革を支える「ブックセラーズ&カンパニー」



物流再編のコンセプト

1冊1冊、1個1個 を丁寧にお届けする



汎用化に向けた倉庫管理システムの導入
ロボティクス導入による業務DX化

5年以内にグループ全体での
物流再編をやりきる



プログラム第1弾となる「N-PORT新座」 2024年10月稼働

出版物を始め、様々な商材に対応できる設備に



ラピュタロボティクスとの共創