

MARUZEN CHI  
Holdings

丸善CHIホールディングス株式会社(3159)

# 第14期 2024年1月期 定時株主総会

2024年4月25日

# 事業報告

(2024年1月期 事業環境・業績)

# 2024年1月期の事業環境

## 経済・社会環境

- コロナ禍後の経済活動回復
- インバウンド需要増加
- 世界的なインフレ傾向
- 中国経済の停滞
- ウクライナ情勢／中東情勢

景気は緩やかな回復基調の一方で  
国内外ともに不透明な経済環境

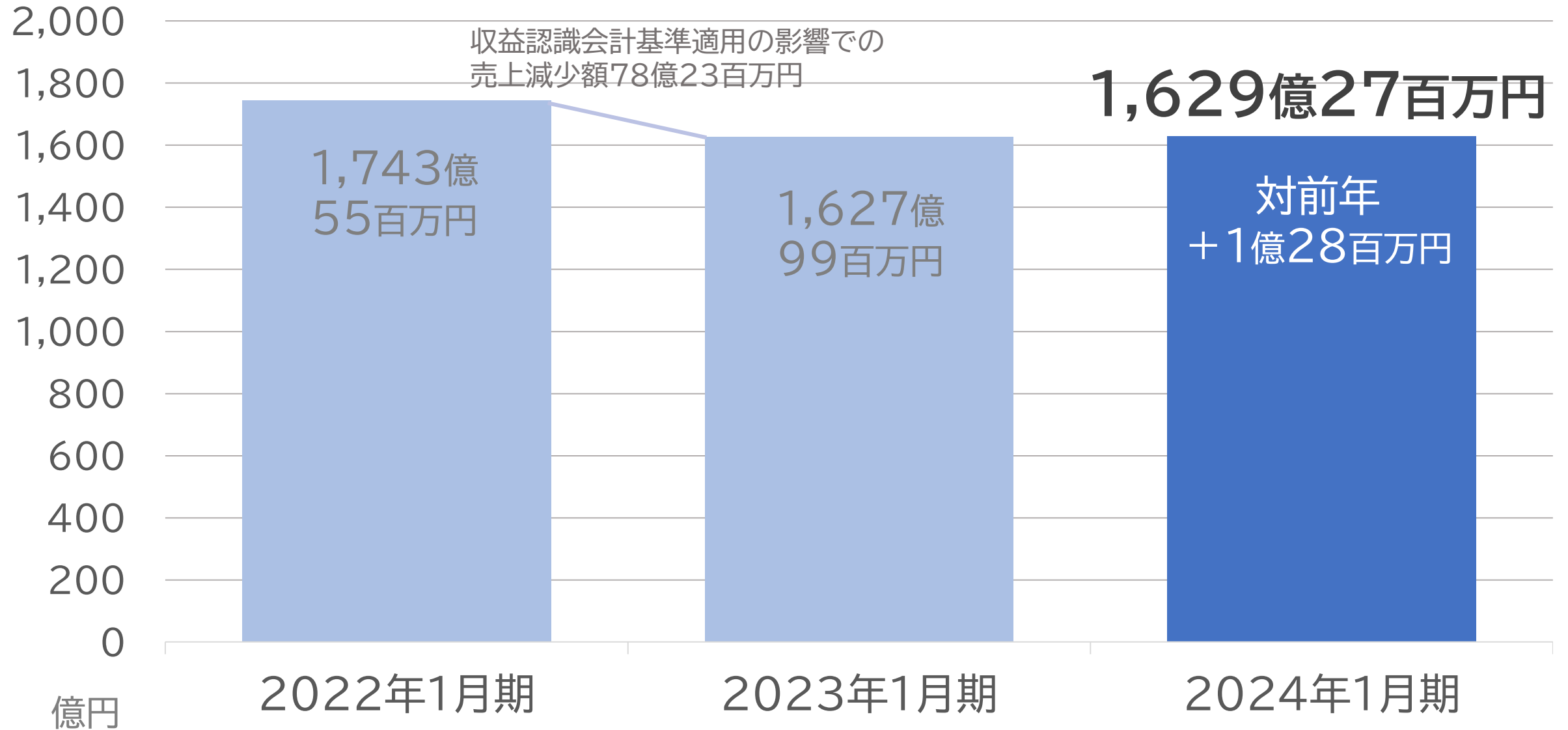
I. 学びとともに生きる社会への取り組み

II. 地域創生への貢献

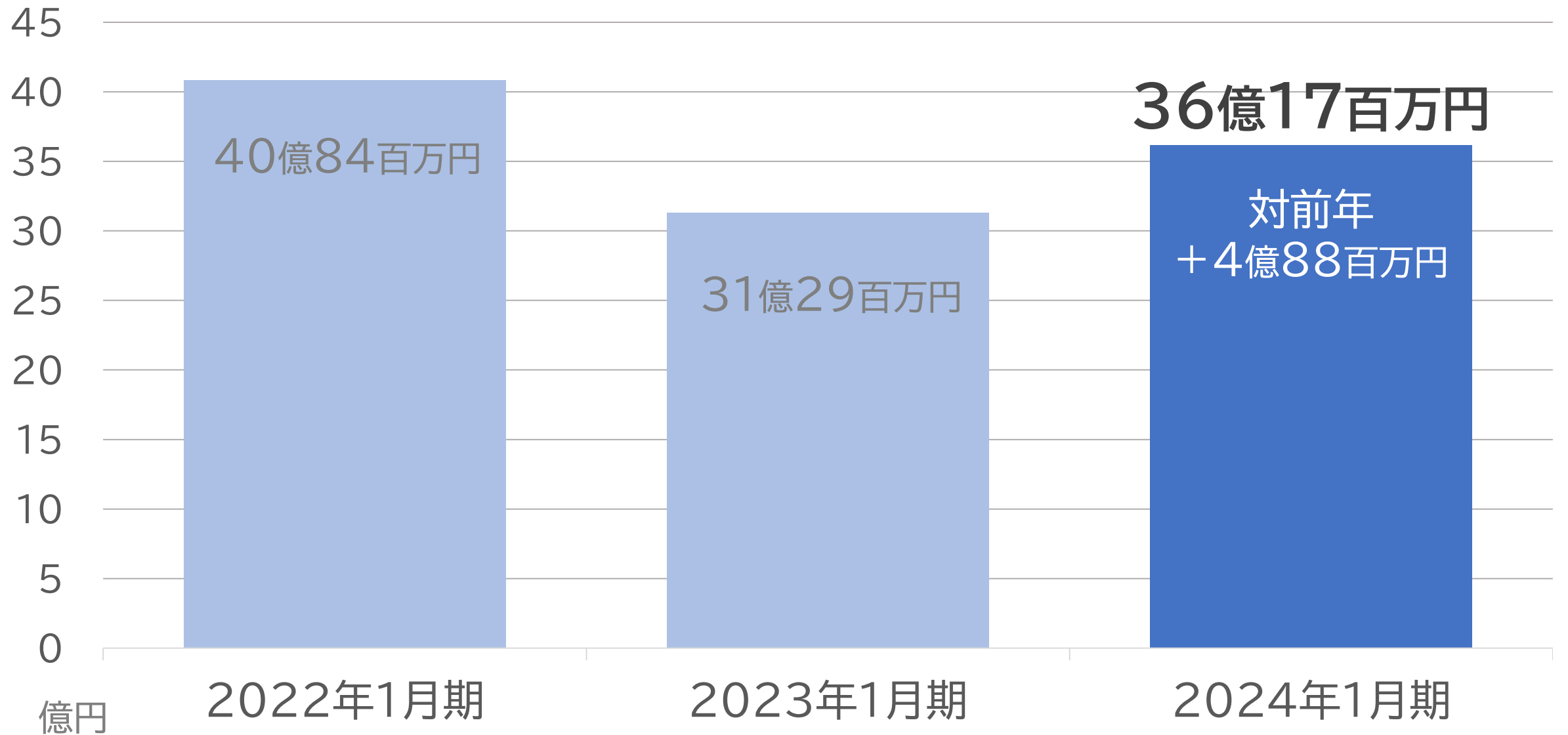
III. 新しい書店収益モデルの創造

3つの  
主要戦略テーマを  
中心に事業推進

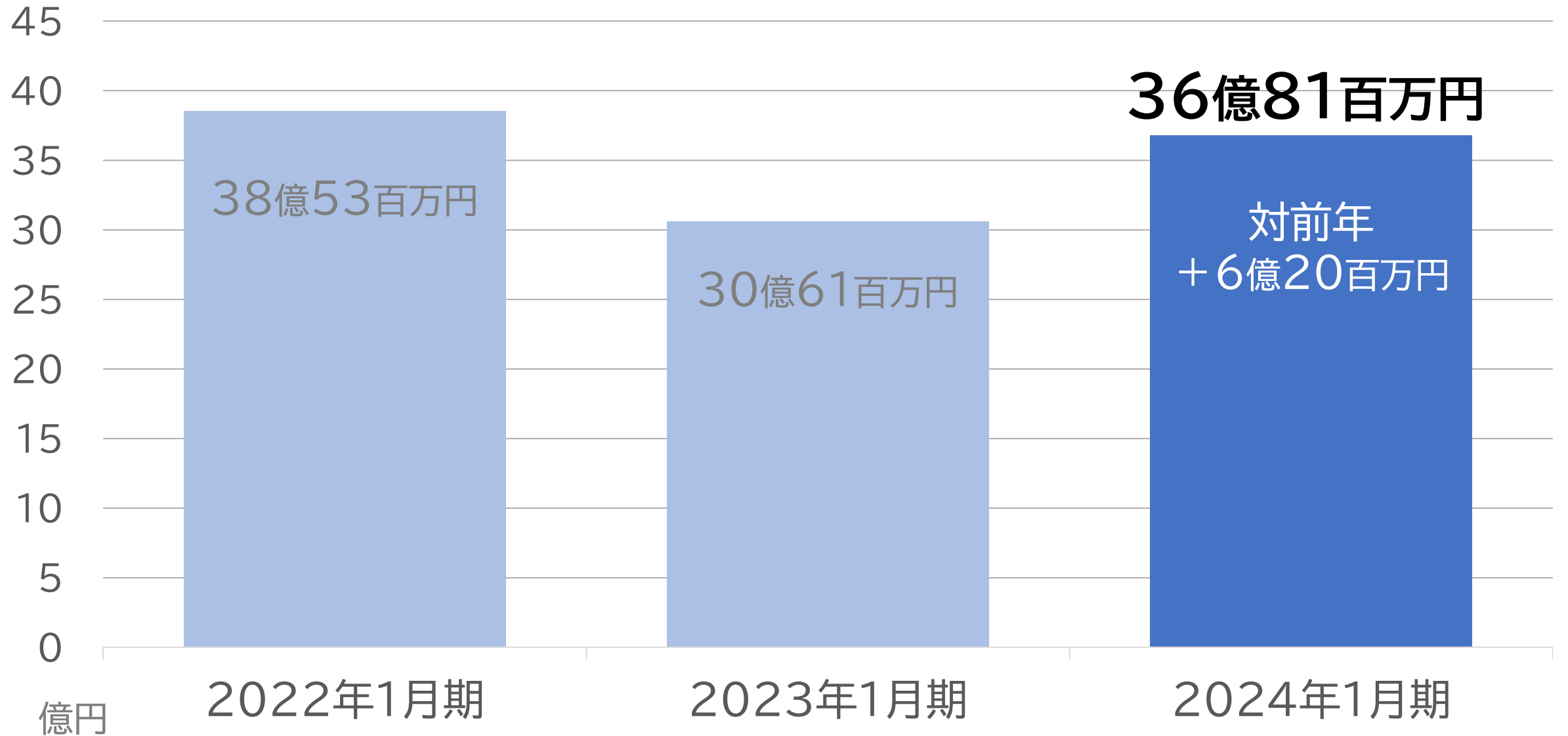
# 2024年1月期:売上高



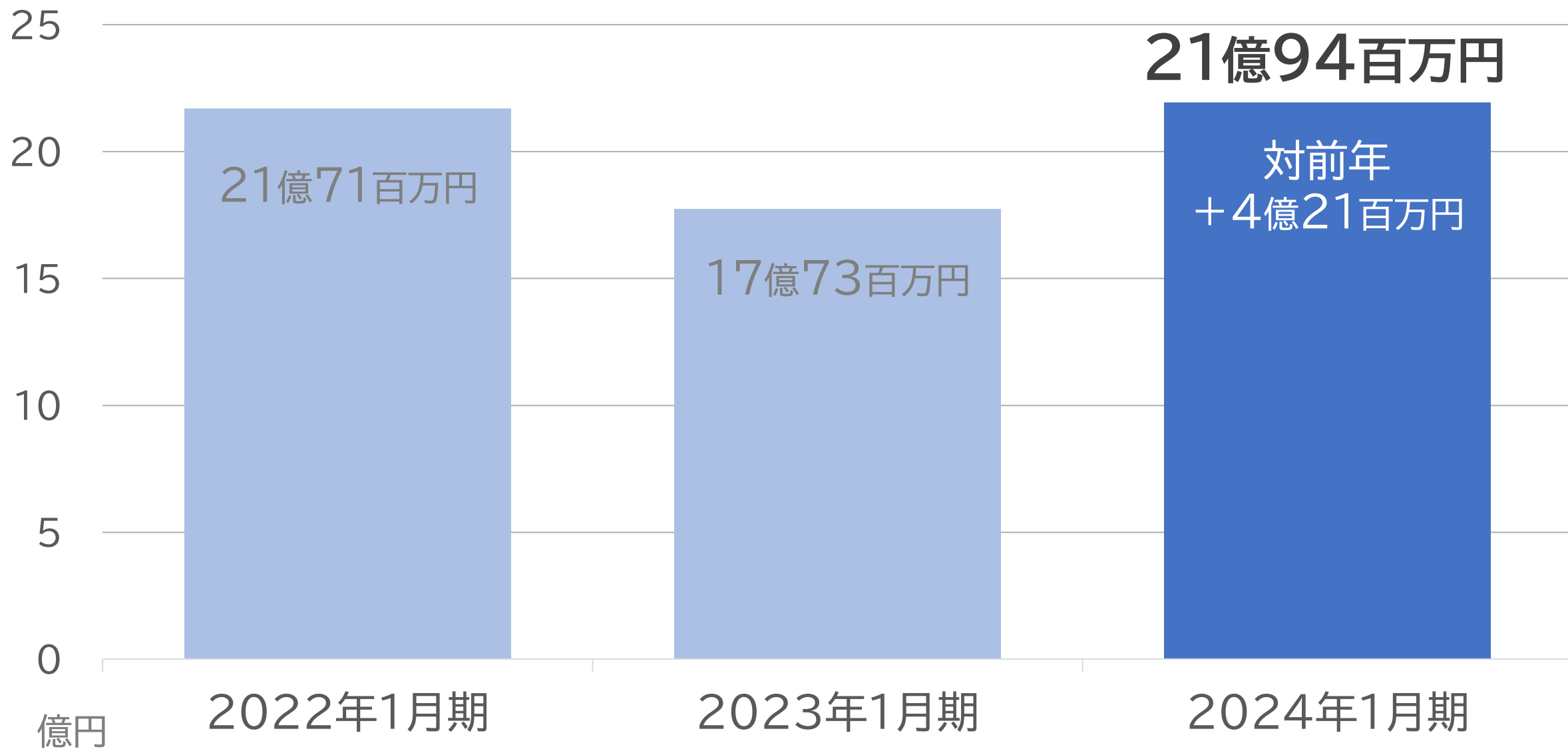
# 2024年1月期:営業利益



# 2024年1月期: 経常利益



# 2024年1月期：親会社株主に帰属する当期純利益



# 事業報告

(2024年1月期 セグメント概況)



# グループセグメント概要

		事業セグメント				
		文教市場販売	図書館サポート	店舗・ネット販売	出版	その他
事業会社		丸善雄松堂				丸善雄松堂 第一鋼鉄工業所 編集工学研究所
		図書館流通センター			岩崎書店	明日香 グローバル・ソリューション・サービス 図書流通
				丸善ジュンク堂 書店 台湾淳久堂股份有限公司		
		<b>経営理念</b> 価値観: 知は社会の礎である グループビジョン: 知の生成と流通に革新をもたらす企業集団となる			丸善出版 丸善プラネット	

# 文教市場販売事業

- ・公共図書館向け販売事業
- ・研究者向け販売事業
- ・大学・研究機関向け販売事業

売上高

464億77百万円

対前年 -14億99百万円

営業利益

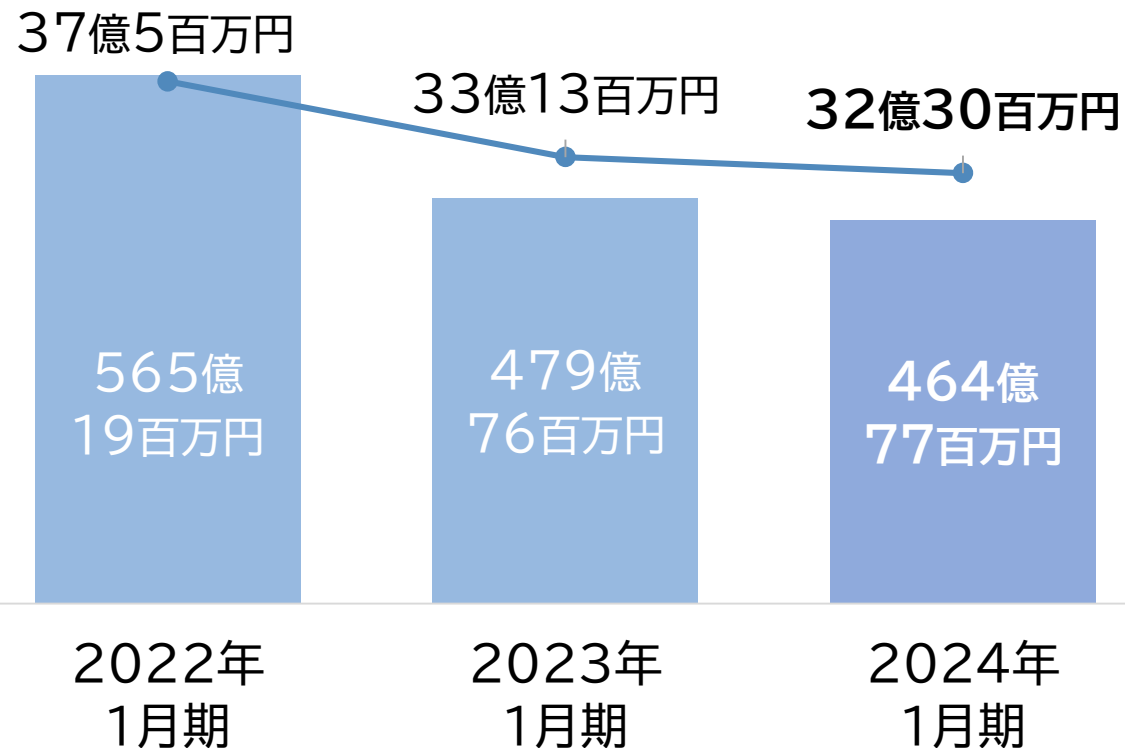
32億30百万円

対前年 -83百万円

[主要事業会社]

株式会社  
TRC図書館流通センター

Ⓜ MARUZEN-YUSHODO



## 業績概要

## 減収減益

- 公共図書館向け書籍等販売は堅調に推移
- 大学市場において教科書などの書籍販売及び教育・研究施設、図書館などの設計・施工の完工の減少

# 店舗・ネット販売事業

- ・書籍・雑誌 文具・雑貨販売
- ・2024年1月期末店舗数:110店

売上高

営業利益

662億43百万円

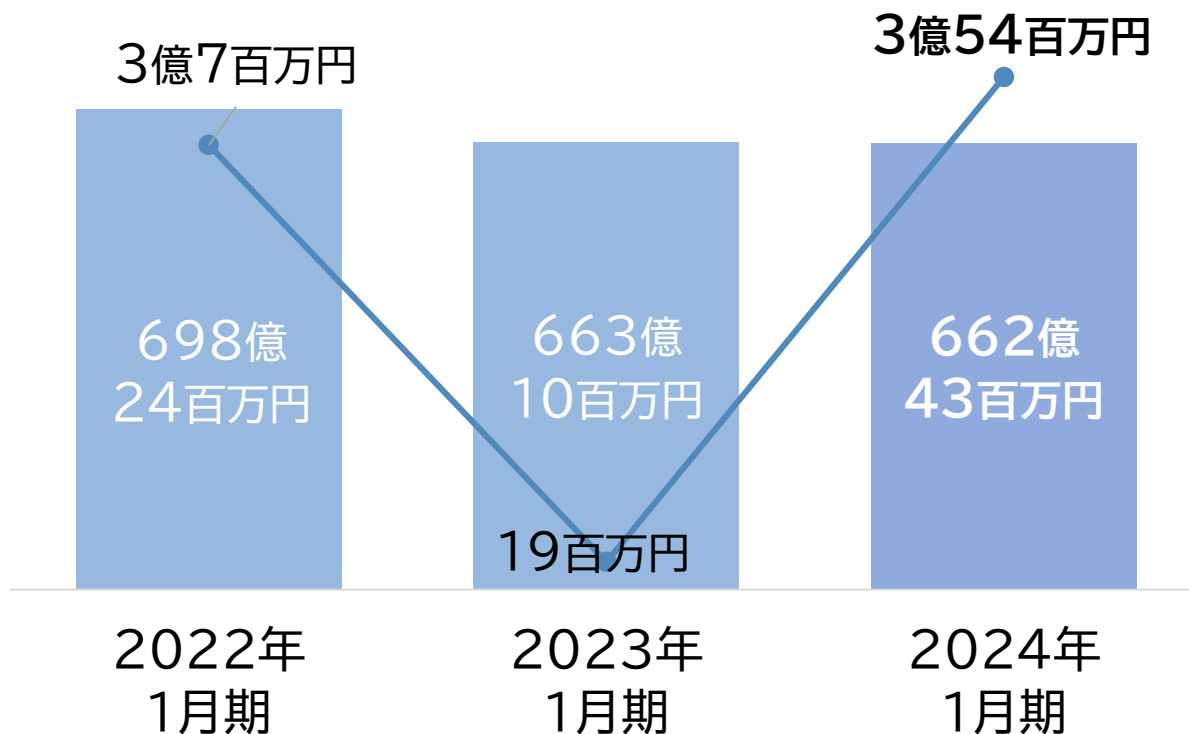
3億54百万円

[主要事業会社]

**MARUZEN** JUNKUDO

対前年 -67百万円

対前年 +3億35百万円



業績概要

減収増益

- 書籍と親和性の高い新規事業を拡大(「EHONS」や「駿河屋」のFC店舗展開等)
- 店舗運営コストの圧縮にも注力
- 売上は微減も、粗利の改善等で営業利益増益

# 図書館サポート事業

- ・業務受託:カウンター業務、目録作成、蔵書点検等
- ・運営業務:指定管理者制度、PFI(民間資金等活用事業)

売上高

356億66百万円

対前年 +19億78百万円

営業利益

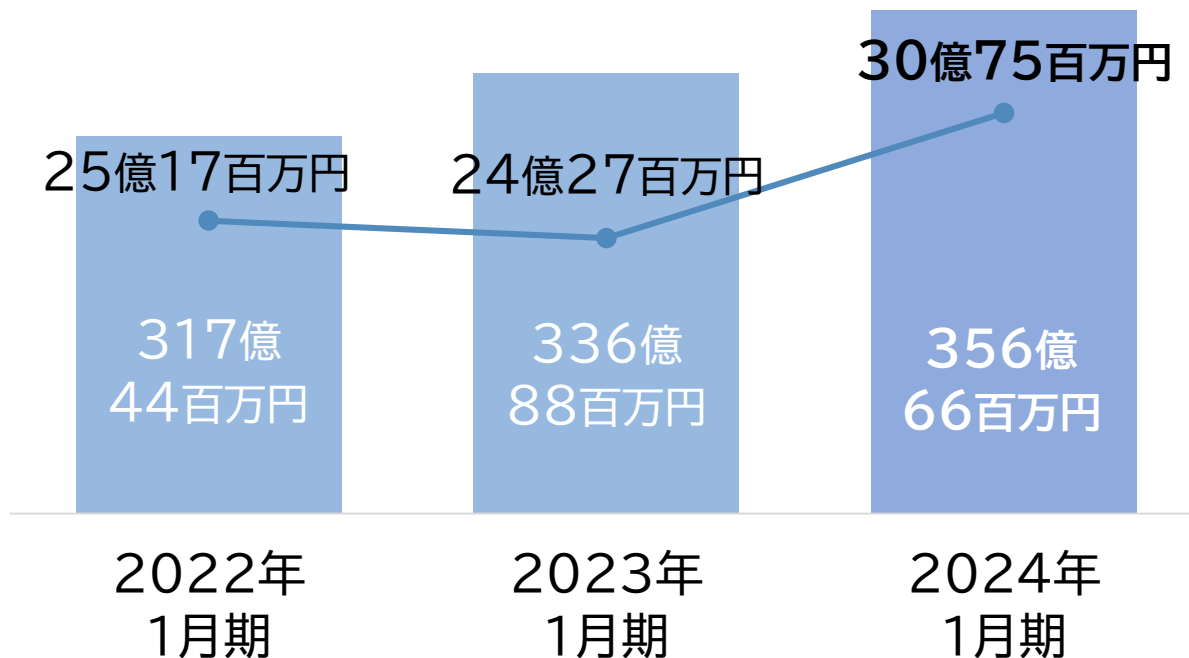
30億75百万円

対前年 +6億48百万円

[主要事業会社]

株式会社  
TRC図書館流通センター

Ⓜ MARUZEN-YUSHODO



## 業績概要

## 増収増益

- 図書館受託館数は前期の1,786館から20館増加し、1,806館となった
- あわせて、人件費上昇などの運営コスト増加要因を、業務の効率化を進めることでカバーし、増収増益となった

# 出版事業

・大学テキスト等の専門書

・絵本・童話等の児童書

売上高

38億68百万円

対前年 -2億53百万円

営業利益

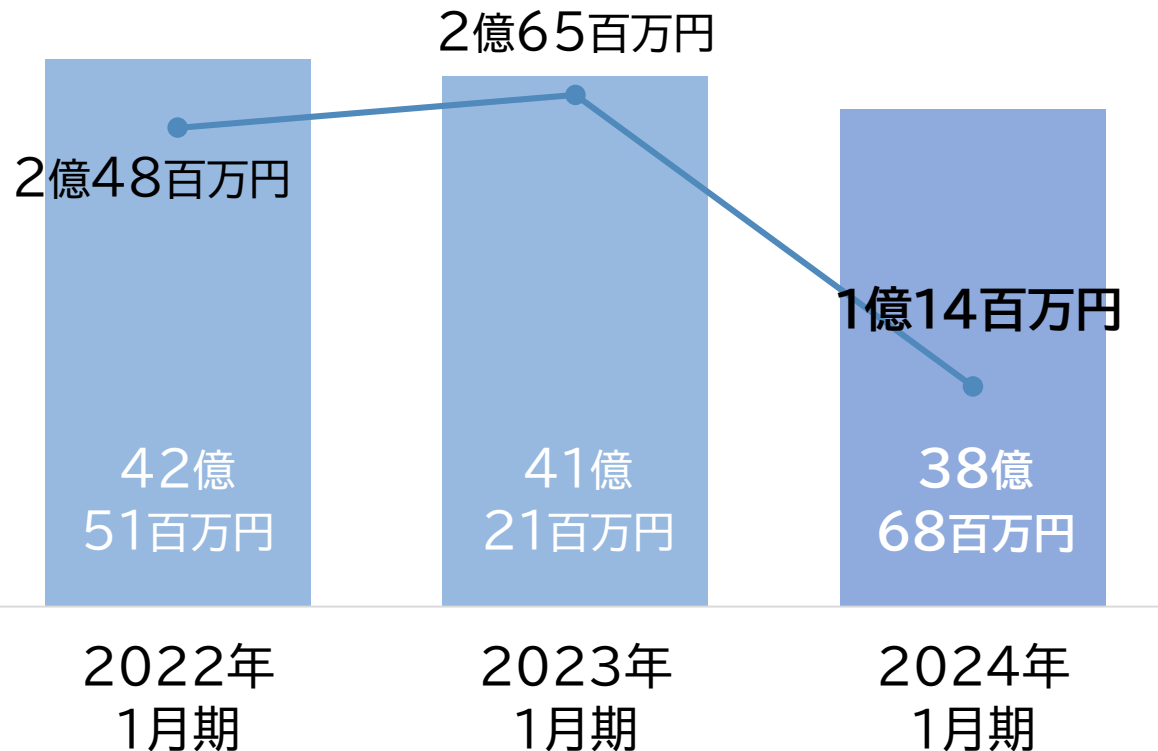
1億14百万円

対前年 -1億51百万円

[主要事業会社]



この1冊が未来をつくる



## 業績概要

## 減収減益

- 絵本・児童書分野及び専門書分野をあわせて241点を刊行(前期232点)
- 前期に絵本・児童書分野で話題作があったこと、専門書分野で映像系商品が落ち込んだため減収減益となった

# その他事業

・Apple製品他PC修理サービス・総合保育サービス  
・店舗什器・内装・デザイン・コンサル・教育研修事業

## 売上高

106億72百万円

対前年 -31百万円

## 営業利益

1億28百万円

対前年 -76百万円

〔主要事業会社〕

総合保育サービス  
株式会社 明日香 ASUKA

MARUZEN  
RESEARCH

GSS



編集工学研究所  
EDITORIAL ENGINEERING LABORATORY

3億21百万円

2億4百万円

1億28百万円

120億  
15百万円

107億  
3百万円

106億  
72百万円

2022年  
1月期

2023年  
1月期

2024年  
1月期

## 業績概要

## 減収減益

- 税務・会計分野での専門書サブスクサービス「丸善リサーチ」は好調にスタート
- 保育サービス事業及び店舗内装業は堅調もPC、スマホ等の修理・サービス事業において回復が遅れている

その他の事業報告につきましては  
当社ウェブサイト掲載の招集ご通知  
16ページ から 32ページ を  
ご高覧くださいますようお願い申し上げます

なお、対処すべき課題については  
後ほど当期の取り組みとともにご説明いたします

- ◆連結貸借対照表
- ◆連結損益計算書
- ◆連結株主資本等変動計算書および個別計算書類

につきましては、

当社ウェブサイト掲載の  
招集ご通知 33ページから38ページ を

ご高覧くださいますようお願い申し上げます



# 対処すべき課題

対処すべき課題について、中期経営計画に沿って  
ご説明いたします。

# 中期経営計画 基本方針

## 外部環境

### 経済

物価・金利の上昇、人手不足など不透明な経済環境  
出版物販売市場の縮小継続

### 社会

一人ひとりの価値観の多様化  
少子長寿化など社会構造の変化

### 技術

AIをはじめとするテクノロジーの急速な進化

## 内部環境

- 成熟した既存事業への収益依存が大きく、成長領域が少ない
- 図書館、大学、書店に特化した事業モデルが強みの一方、個別最適が優先されてきた
- グループ内に重複する事業領域や業務があり、シナジー創出や効率化の余地が大きい

これからの激しい変化の時代を生き抜くために  
**事業構造変革に着手する**

## 中期経営計画の策定

中期経営計画で  
目指す姿

知の生成と流通に持続的に貢献するための  
**成長力と資本効率の向上**

中期経営  
計画

基本方針

①

## グループ資産の活用促進

これまで培ってきたグループ資産の活用促進

②

## 成長領域の創出

市場の環境変化に対応した新しい事業の開発  
による成長領域の創出

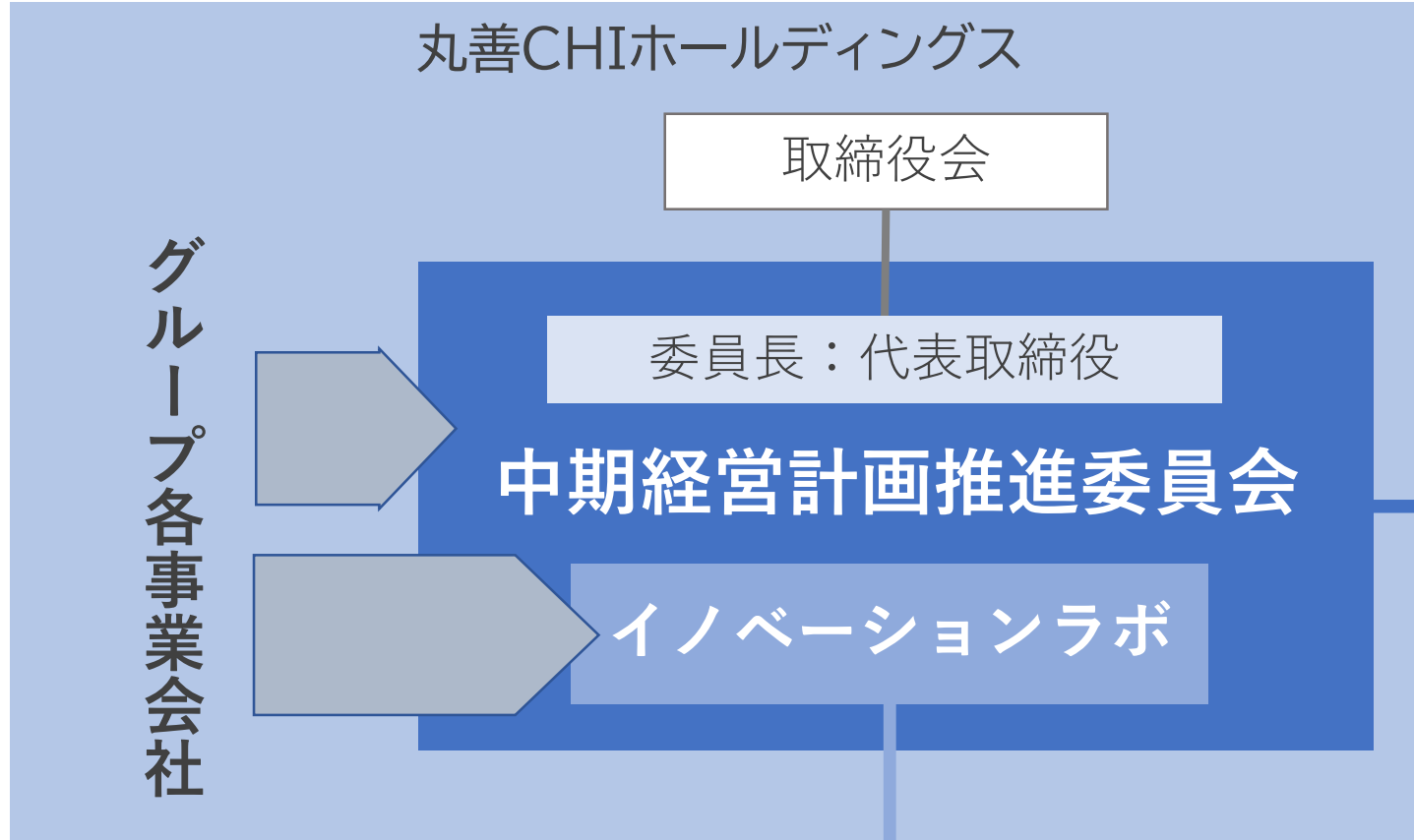
③

## 収益構造の転換

既存事業の安定化と成長事業への投資による、  
事業ポートフォリオの転換

# 推進体制

4月11日に「中期経営計画推進委員会」設置。グループ一体となって、施策推進と目標達成への進捗管理を行う体制を整備。



戦略的な計画推進と各社の情報共有・進捗管理により、迅速な意思決定を行う

委員会内に「イノベーションラボ」を設置。シナジー創出、新規事業開発など、事業会社参画の上で事業構造変革を推進

# シナジー創出への取り組み

7つの領域でとくに重要なシナジー創出テーマを設定。各事業会社メンバー中心にイノベーションラボで推進。

## ❖提供価値の拡大による新しい書店像の創出

- ・書籍販売の収益体質の変革
- ・店舗と大学外商との連携強化
- ・地域創生案件獲得による出店機会拡大

## ❖図書館の役割拡大による地域創生への貢献

- ・図書館を中心とした多様な価値提供
- ・図書館と書店との一体展開

## ❖デジタル技術による書籍の利活用拡大

- ・丸善リサーチの拡大
- ・出版コンテンツの多元的活用

## ❖培った強み・ノウハウのグローバル展開

- ・日本文化の情報発信・海外出店
- ・海外図書館へのノウハウ提供検討

## ❖物流の整備・統合による資本効率の向上

- ・重複機能の整理・大学外商の効率化

## ❖拠点統合によるグループ一体化促進

- ・拠点統合による連携強化・業務効率化

## ❖人材施策の推進

- ・グループ一体での人材育成・人的資本強化

# セグメント別成長戦略

# セグメント戦略

各セグメントにおけるポートフォリオ戦略により、2029年1月期に売上高2,000億円、営業利益85億円を目標とする。

単位:億円

2024年1月期実績

2029年1月期計画

セグメント	売上	営業利益	営業利益率
文教市場販売	465.6	32.3	6.9%
店舗・ネット販売	664.1	3.5	0.5%
図書館サポート	356.7	30.7	8.6%
出版	41.2	1.1	2.7%
その他	125.0	1.2	1.0%
調整額※	-23.5	-32.8	
<b>合計</b>	<b>1,629.2</b>	<b>36.1</b>	<b>2.2%</b>

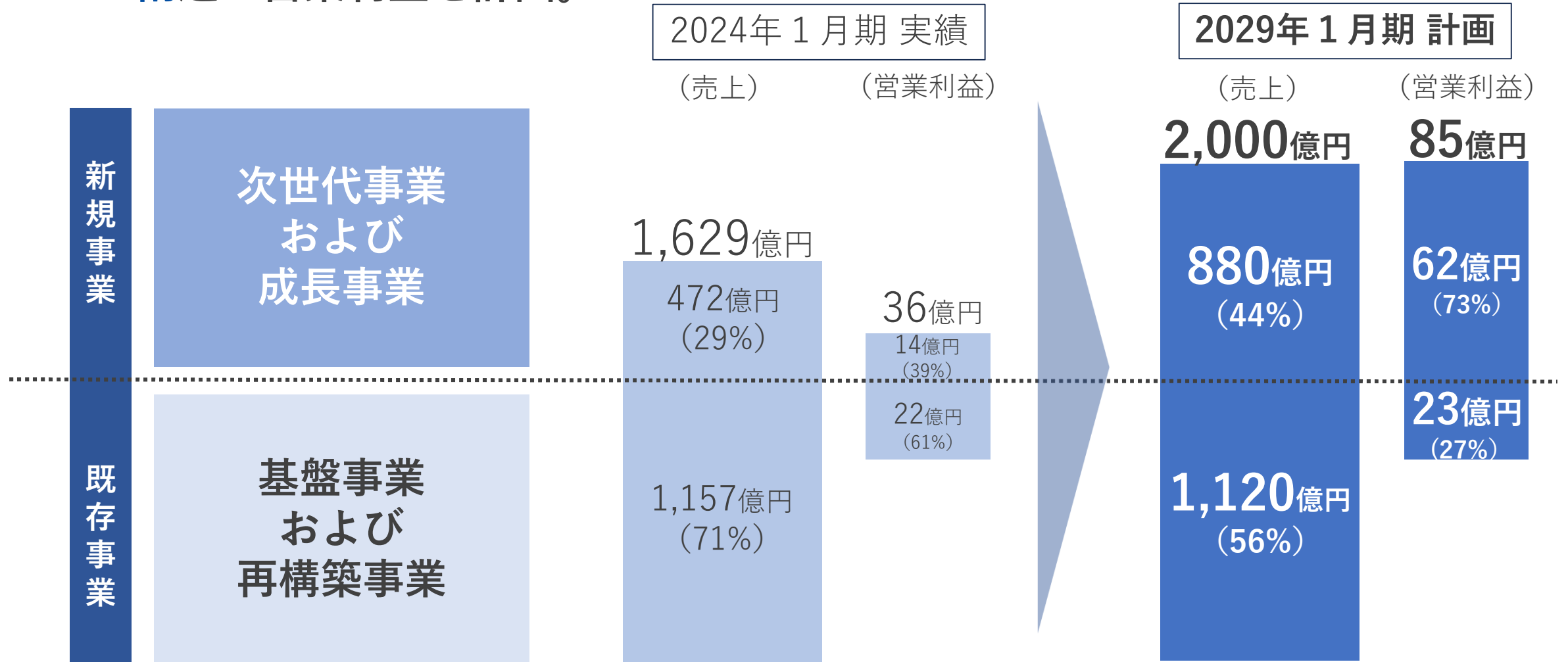
売上	営業利益	営業利益率
500	40	8.0%
700	16	2.2%
480	39	8.1%
50	3	6.0%
290	20	6.9%
-20	-33	
<b>2,000</b>	<b>85</b>	<b>4.2%</b>

※調整額はセグメント間取引による消去、および管理部門等の全社費用



# セグメント戦略

ポートフォリオ経営の推進により、各セグメントにおける新規事業創出、基盤事業の収益性向上により、2029年1月期において、新規事業領域にて**4割**の売上と**7割超**の営業利益を計画。



# セグメント戦略 文教市場販売事業

- ◆ 電子化された学術情報・書籍の利活用拡大
- ◆ 書籍販売効率化による収益力の向上
- ◆ 生涯学び続ける時代に、書籍を活用した学びと成長を支援する事業の拡大

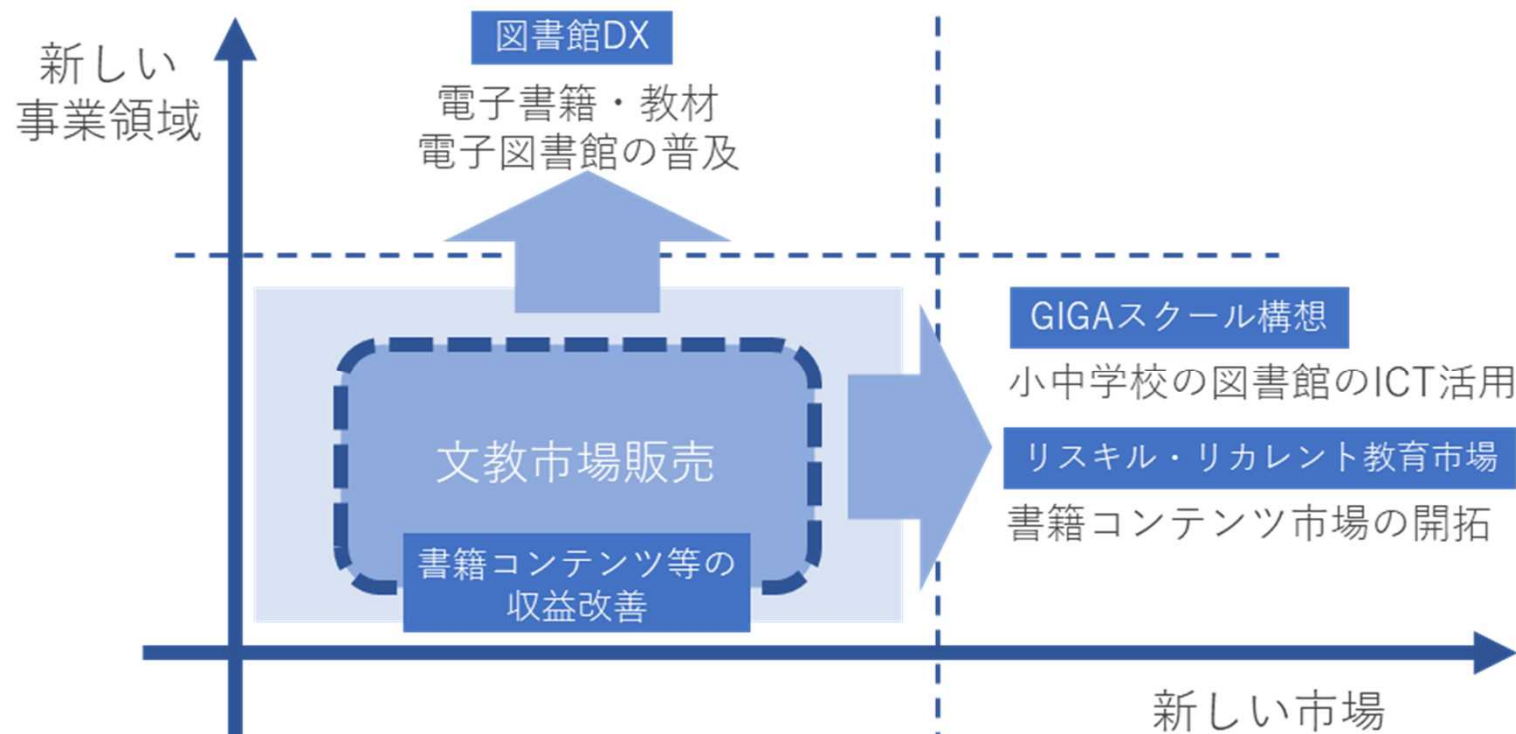
## 2029年1月期計画

売上高	500	億円	(1.4%)
営業利益	40	億円	(4.3%)

(CAGR)

## 具体的な取り組み

- 学校図書館向け学習支援ツール提供
- 電子図書館ユニバーサルサービス
- 書籍を通じた学びのコンテンツ提供
- 教育機関向け施設のトータル提案



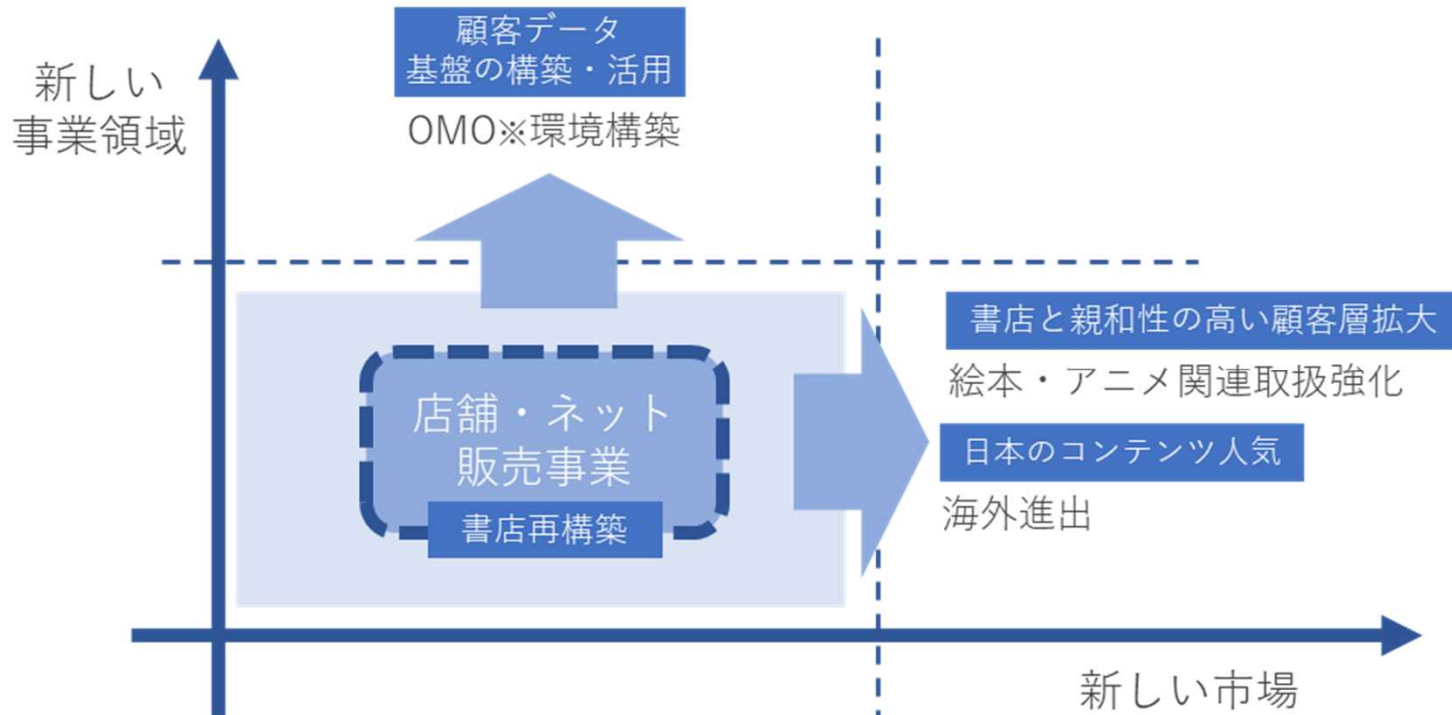
# セグメント戦略 店舗・ネット販売事業

- ◆ 書籍流通構造改革推進
- ◆ 書籍との複合業態化拡大
- ◆ リアルとネットの相乗効果（OMO）創出

2029年1月期計画		
売上高	700 億円	(CAGR) (1.0%)
営業利益	16 億円	(35.2%)

## 具体的な取り組み

- 流通構造改革による書籍収益性の改善
- 雑貨・リユースなど新規事業の推進・複合業態拡大
- ECなど自社のデジタル顧客接点を拡大し顧客データを活用
- 文具やIP関連グッズなどの海外店舗展開



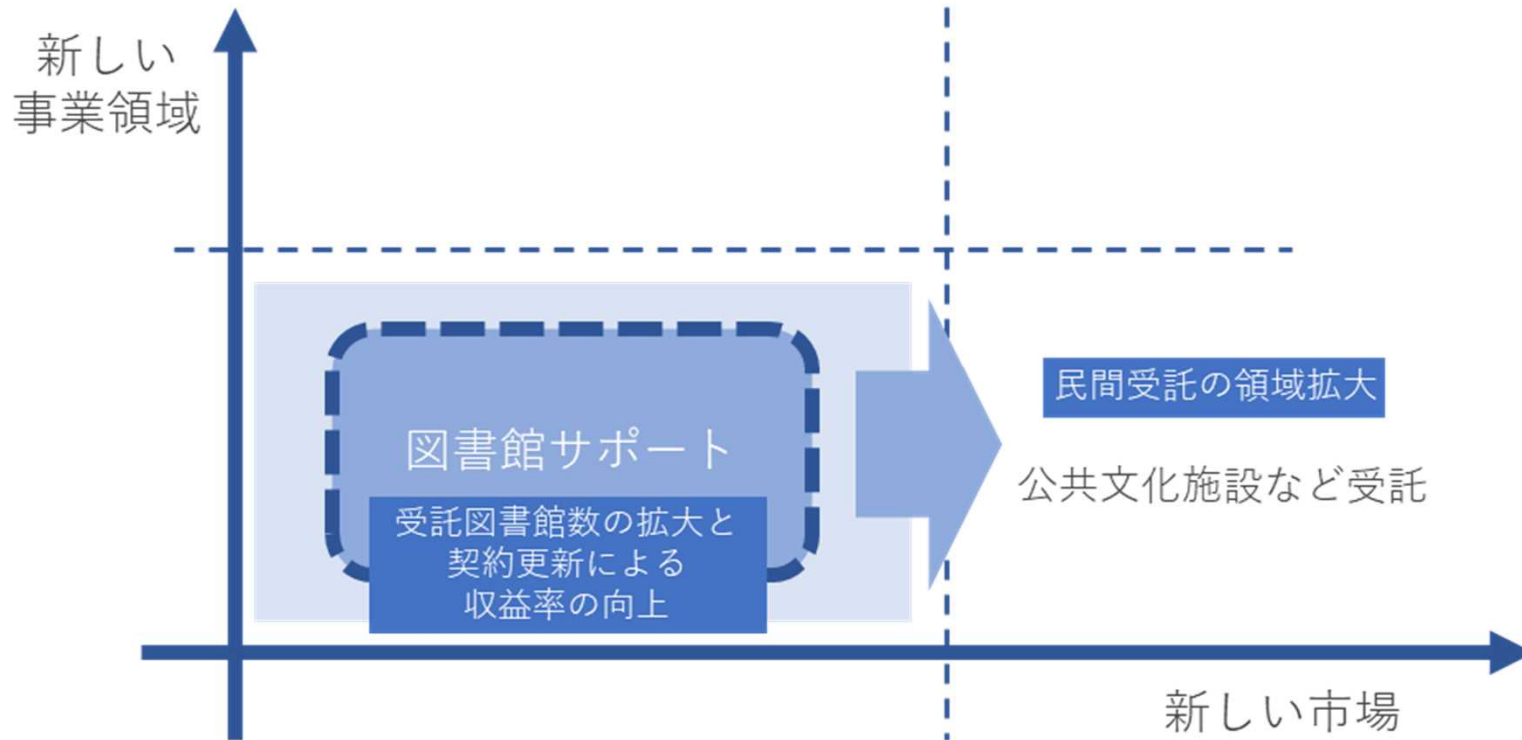
# セグメント戦略 図書館サポート事業

- ◆ 地域ニーズに対するサービスの質的向上
- ◆ 文化・公共施設など受託事業拡大
- ◆ 産学官民が連携の環境づくり
- ◆ 書籍を介した学びの機会やコミュニティの活性化

2029年1月期計画			
売上高	480	億円	(CAGR) (6.1%)
営業利益	39	億円	(4.8%)

## 具体的な取り組み

- 公共図書館の受託館数拡大
- 業務分析による効率化とサービス品質の向上
- 複合施設や、民間を含めた文化施設の運営受託
- 研究や学生の学びに資する付帯業務範囲の拡大

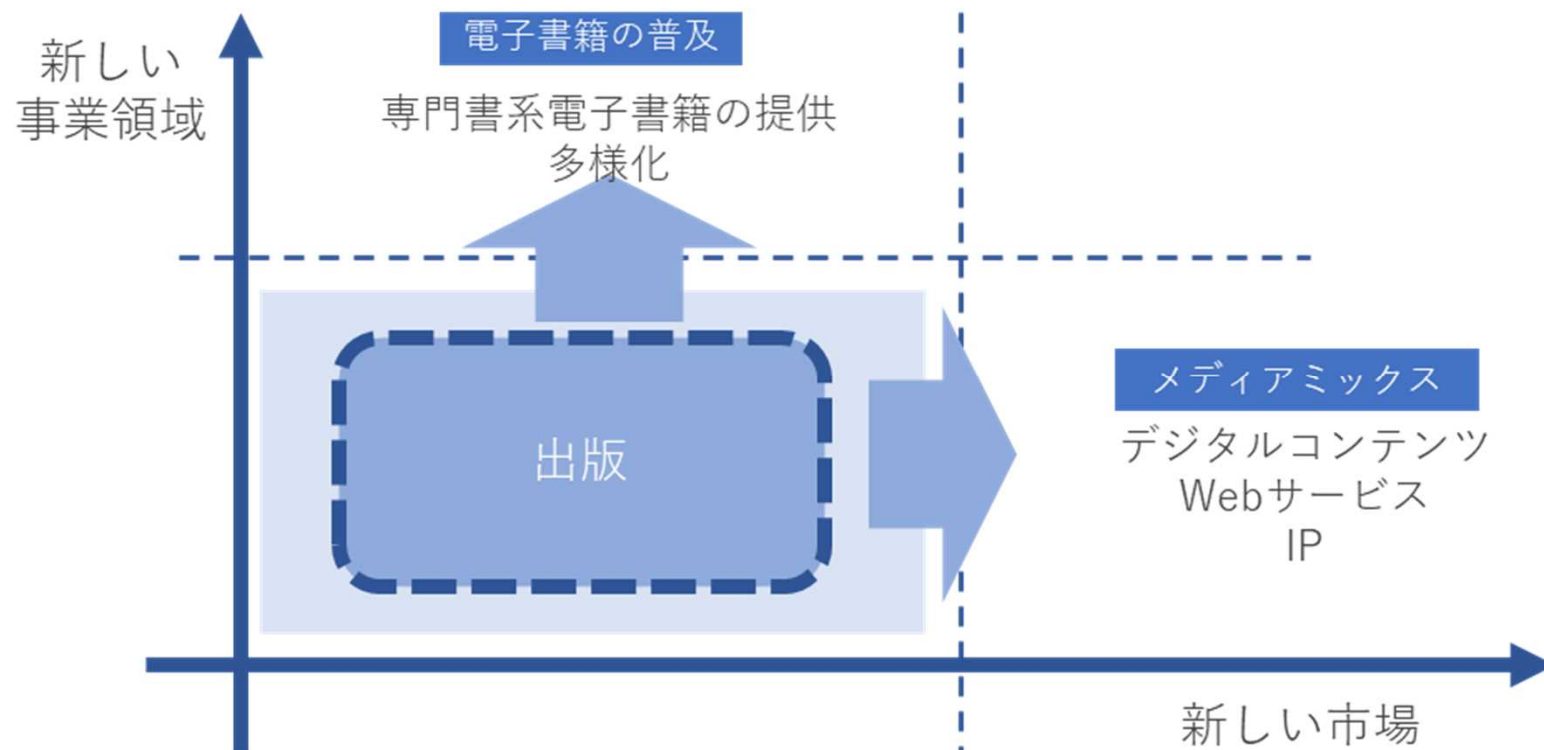


# セグメント戦略 出版事業

- ◆ Webサービス、IPビジネスなどのメディアミックス戦略
- ◆ コンテンツの海外展開
- ◆ デジタル化・サブスクリプションなどによる専門書の利活用拡大

## 2029年1月期計画

売上高	50	億円	(CAGR) (3.9%)
営業利益	3	億円	(21.3%)



## 具体的な取り組み

- キャラクターIP事業の展開
- 著者と連携した企画によるメディアミックス事業を拡大
- 児童書の海外展開
- 専門書分野の独自のプラットフォームサービス
- 教育用教材など商材の拡大

# セグメント戦略 その他事業

- ◆ 各事業との相乗的な効果を創出
- ◆ イノベーションラボによる新規事業開発
- ◆ M&Aを含めた積極的投資

## 2029年1月期計画

売上高	290	億円	(CAGR) (18.3%)
営業利益	20	億円	(73.2%)

### DX関連事業

- 専門書サブスクサービス「丸善リサーチ」事業の成長
- 法人向けMicrosoft Surface認定サービスプロバイダ事業

### 保育事業

- 保育士の生涯キャリアサポートや行政と連携した子育て支援事業

### 教育事業

- 個人向け教育情報提供サービス事業
- 企業向け研修サービス事業

### 不動産関連

- 子育てマンション開発事業、自社保有不動産の有効活用

# 財務戦略



# 財務目標

2029年1月期を目途に、売上高**2,000億円**、営業利益率**4.2%**、ROE**7.5%以上**の達成を目指す。

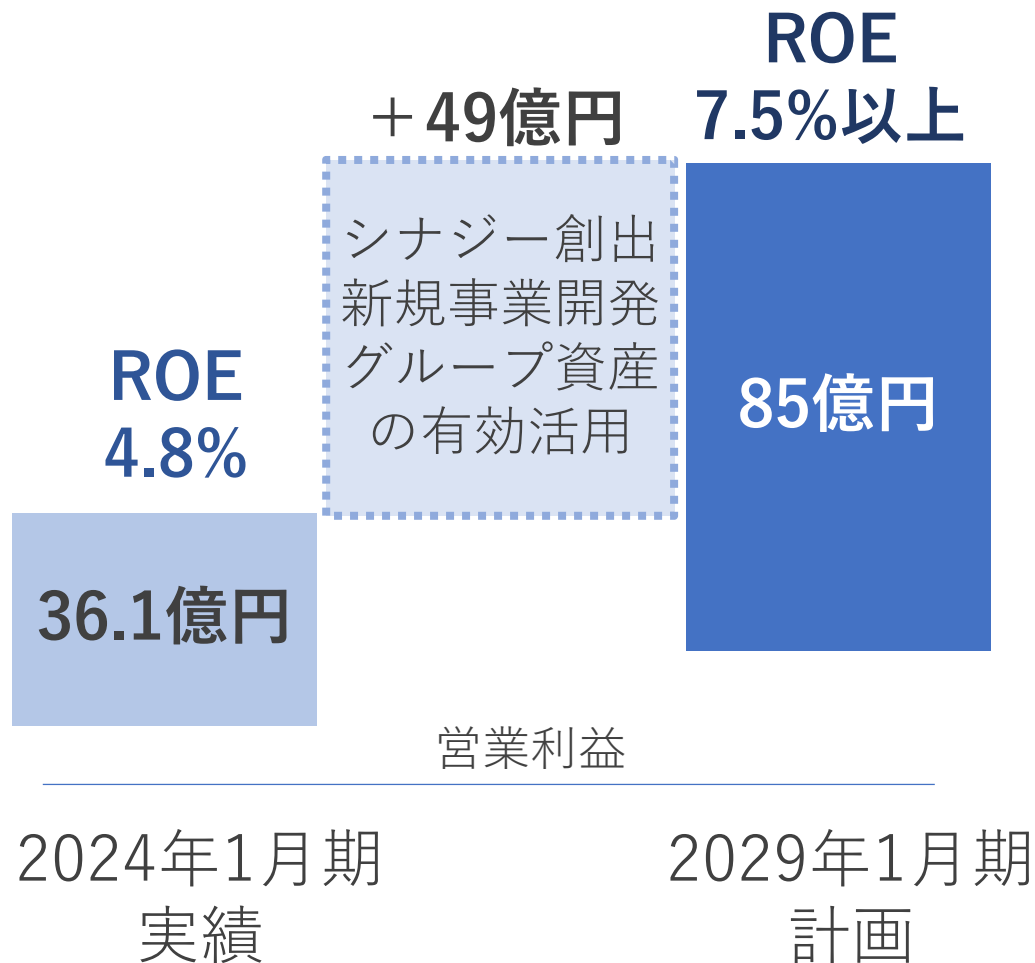
(単位：億円)	2024年1月期 実績	2025年1月期 計画	2027年1月期 計画	2029年1月期 計画	CAGR
売上	1,629.2	1,645	1,830	<b>2,000</b>	4.2%
営業利益	36.1	34	60	<b>85</b>	18.7%
営業利益率	2.2%	2.0%	3.2%	<b>4.2%</b>	
純利益	21.9	39	37	<b>50</b>	17.3%
純資産	477.6	513	610	<b>691</b>	7.7%
ROE	4.8%	7.8%	6.2%	<b>7.5%以上</b>	

※2025年1月期には、2024年2月29日に開示した固定資産譲渡益（21.4億円）を特別利益として計上する見込み。  
※PBRについては、中期経営計画の目標に加え、早期に1倍の実現を目指す。（2024年1月末 0.65倍）



# ROEの改善

中期経営計画の基本方針の実行により、収益性の高い新規事業の創出や、強みとしての資産をより有効に活用する。これら取り組みの結果、2029年1月期において、営業利益は、2024年1月期より49億円増益、ROEは**7.5%以上**を見込む。



## 1) 主に収益構造の転換のための投資

投資規模  
約200億円

## 2) DX投資など効率化の推進

投資規模  
約50億円

合理化・効率化の推進  
DX投資

## 3) その他グループ保有資産の有効活用

グループ資産の共有による資産の収益効率の向上  
将来有望事業の成長加速

# 投資概要・株主還元

次世代・成長事業領域において、積極的な新規事業開発やM&Aなどの投資をおこなうとともに、利益に応じた適切な株主還元を図り、2029年1月期には配当性向30%を目指す。

資金使途

2025年1月期～  
2029年1月期

営業キャッシュフロー  
約310億円  
(5年間累計)

成長事業創出による営業  
キャッシュフローの拡大  
と、グループ全体での資  
金の効率的な運用



次世代・成長事業への投資

新規事業投資

約110億円 (5年間累計)

M&A投資

約90億円 (5年間累計)

既存事業投資 + 既存設備更新等  
約50億円 (5年間累計)

株主還元

2029年1月期の配当性向目標30%以上

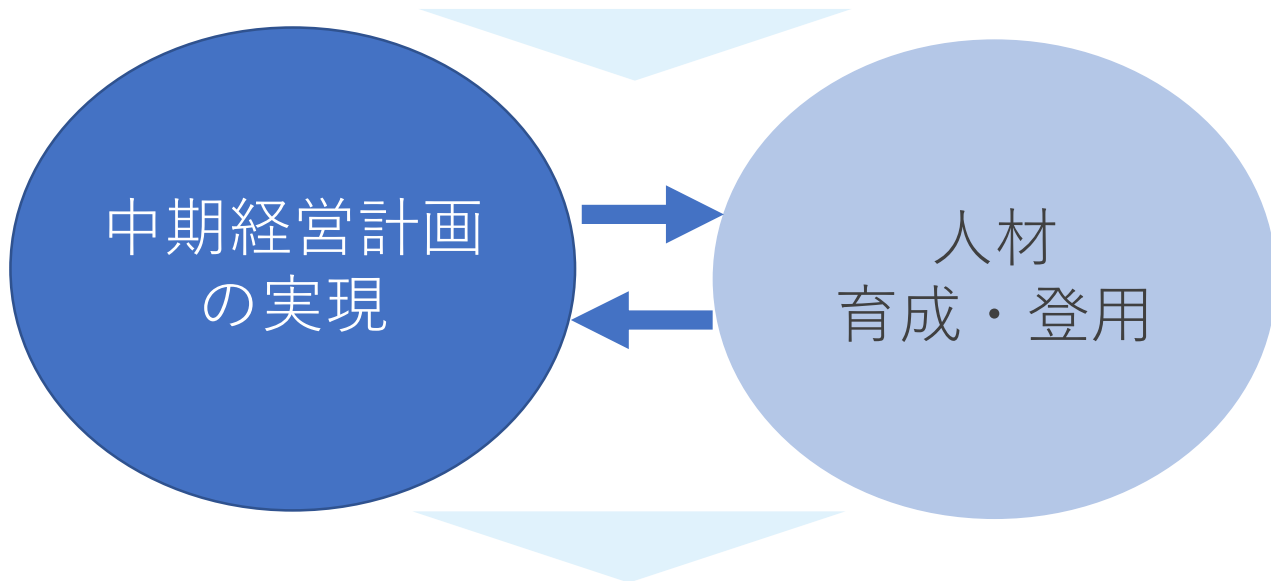
財務体質の強化

人的資本経営・  
サステナビリティへの取り組み

# 人的資本経営への取り組み

中期経営計画の実現には、人的資本経営の推進が不可欠であると考え、成長戦略の遂行に必要な人材の育成・登用を積極的に取り組む。

グループ目標の達成のための  
人的資本経営の各施策の実行



グループ全体での人材の育成・登用と  
活躍の場の創出

## 重点施策

- 各社の人事施策に加え、グループ人事交流や、共通研修制度確立など
- 次の世代の事業担う人材の育成・登用
- **ダイバーシティ & インクルージョンの推進**
  - 女性活躍の推進
  - 育児・介護両立サポートの充実
  - 病気と仕事の両立支援
  - 働く環境の改革

# サステナビリティへの取り組み①

丸善CHIグループの6つのマテリアリティ(重要課題)を定めて取り組んできたものを、中期経営計画においても具体的な施策の中で引き続き推進する。

マテリアリティ		主たる取り組み内容
教育・学習機会の促進への対策	 <p>4 質の高い教育をみんなに</p>	<b>こどもの持つ能力を引き出す教育環境やコンテンツの提供</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校図書館の検索システム導入支援・図書館を活用した学習支援 (TOOLi-S ぽけっと図書館) などの取り組み</li> </ul>
		<b>図書館サービスの発展と持続可能な運営</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域課題解決に関するサービスの充実など産学官民連携による取り組み</li> </ul>
知のインフラ構築とイノベーション推進	 <p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p>	<b>電子コンテンツの充実と活用促進、およびバリアフリー環境の実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子図書館におけるバリアフリーコンテンツの拡充への取り組み</li> <li>・電子教材の作成リテラシー向上を支援する活動</li> </ul>
知の業界・地域・社会とのパートナーシップ	 <p>17 パートナーシップで目標を達成しよう</p>	<b>書店の減少への対策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域や自治体と協力した地域書店の維持・運営の実現</li> </ul> <b>居住エリアによる情報・教育の地域格差の是正</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子図書館や学校図書館の運営支援、低コスト移動図書館 (LiBOON)</li> <li>・地域の大学機関やコミュニティとの協働による教育機会の充実</li> </ul>

# サステナビリティへの取り組み②

マテリアリティ		主たる取り組み内容
<p>人類の尊厳と 多様性の尊重</p>	<p>5 ジェンダー平等を 実現しよう</p> 	<p><b>ダイバーシティ &amp; インクルージョン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性管理職の比率など女性活躍促進に関する数値目標実現</li> </ul>
<p>安全で活力ある職場の 実現</p>	<p>8 働きがいも 経済成長も</p> 	<p><b>働く意欲とパフォーマンスの向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事評価制度や研修体制、福利厚生制度、作業環境の改善</li> <li>・ 健康診断受診率や有給休暇取得率の向上、離職率の低減</li> </ul>
		<p><b>少子長寿化・人口減少に伴う図書館運営の担い手の不足</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務改善活動による業務の分析と効率化への取り組み</li> <li>・ RFID (ICタグ) AIなどを取り入れた省力化、業務負担軽減</li> </ul>
<p>地球環境の保全と 気候変動への対策</p>	<p>13 気候変動に 具体的な対策を</p> 	<p><b>資源循環・廃棄物削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 書店の仕入数の適正化による返本率削減、書籍廃棄量の低減</li> <li>・ 装備済図書リサイクルサービス「ブック・エコ」推進</li> <li>・ 紙半分プロジェクトでゴミ分別強化によるリサイクル率向上</li> </ul>
		<p><b>環境に配慮したバリューチェーンの構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CO2排出量の把握や環境負荷低減製品への切替など</li> </ul>

中期経営計画で  
目指す姿

知の生成と流通に持続的に貢献するための  
**成長力と資本効率の向上**

中期経営  
計画

基本方針

①

## グループ資産の活用促進

これまで培ってきたグループ資産の活用促進

②

## 成長領域の創出

市場の環境変化に対応した新しい事業の開発  
による成長領域の創出

③

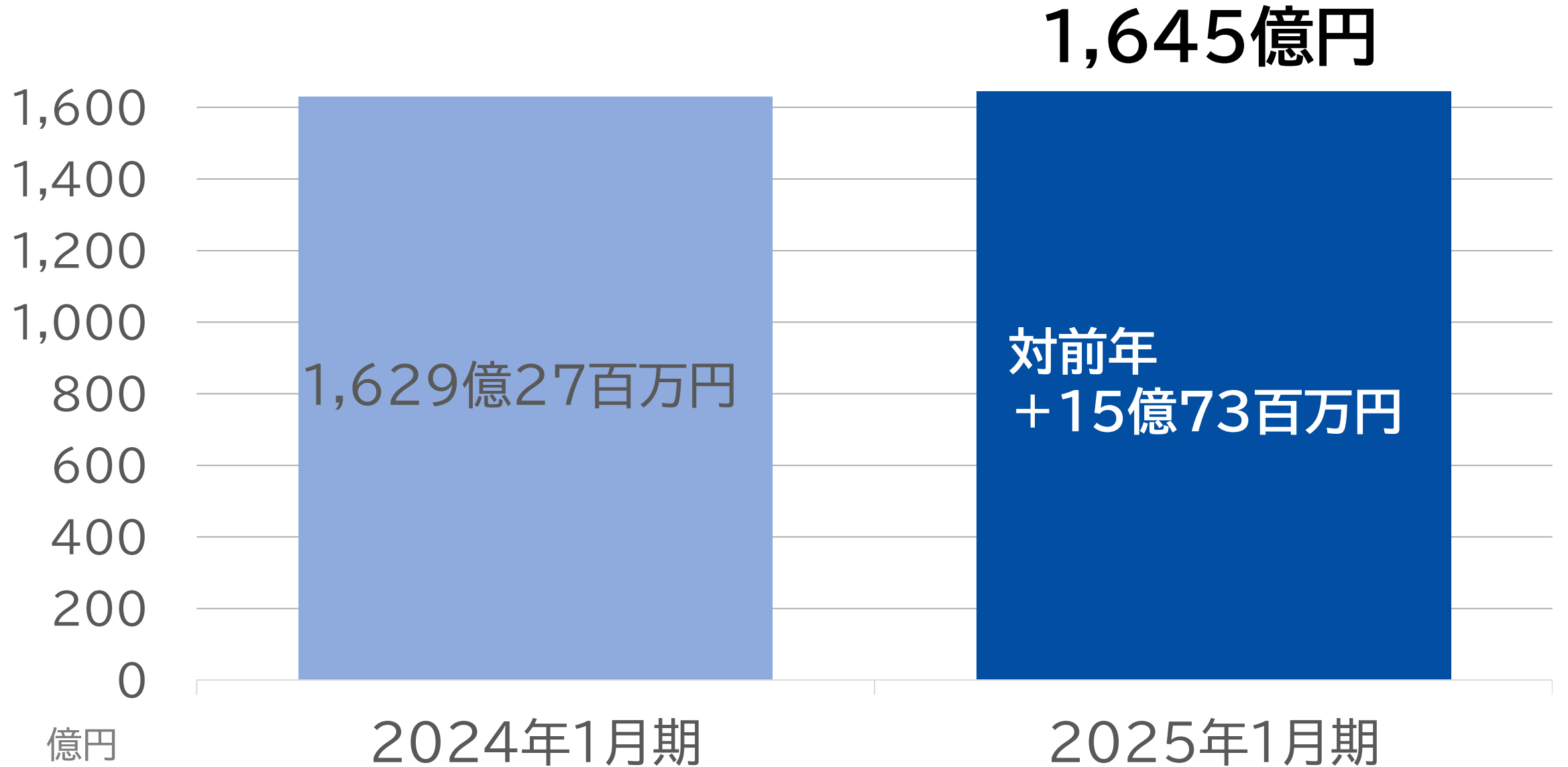
## 収益構造の転換

既存事業の安定化と成長事業への投資による、  
事業ポートフォリオの転換

# 2025年1月期計画



# 2025年1月期:売上高計画

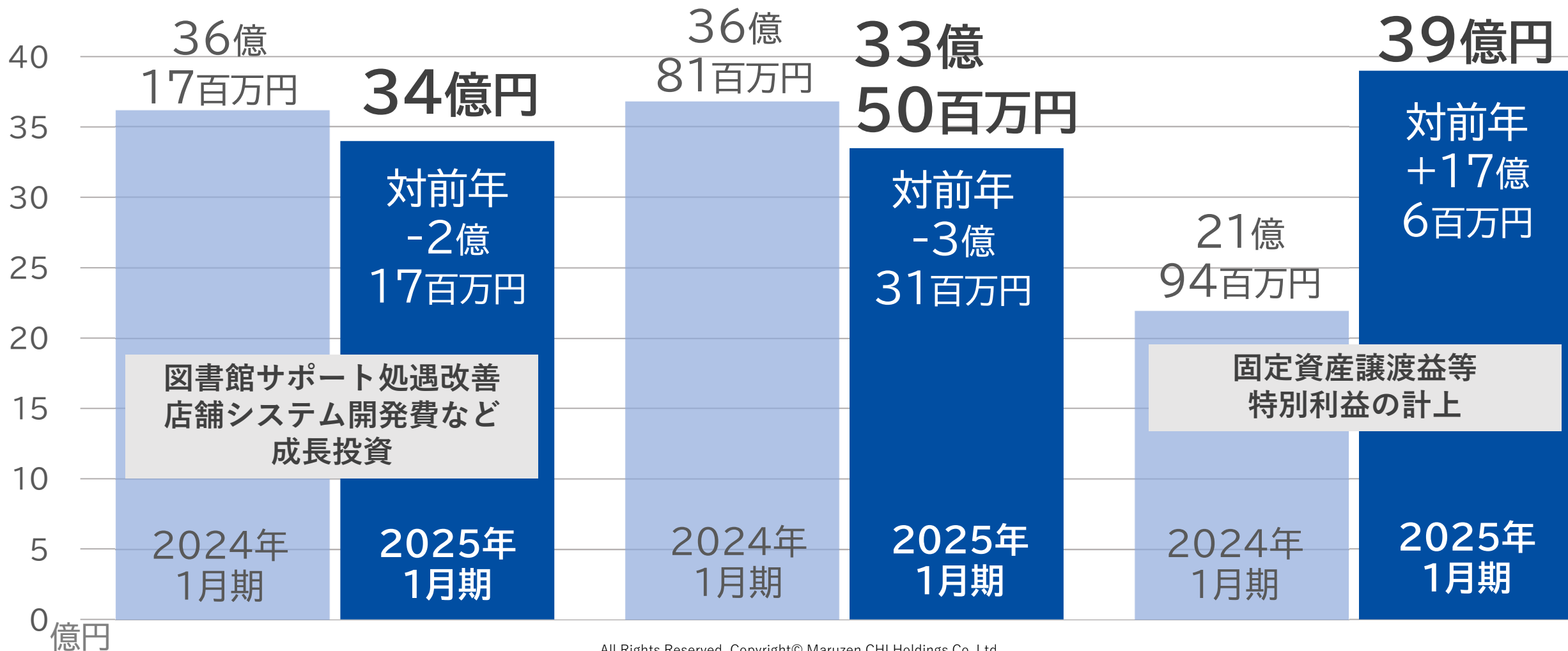


# 2025年1月期:利益計画

## 営業利益

## 経常利益

## 親会社株主に帰属する 当期純利益



以上、対処すべき課題について  
ご説明申し上げます

# 重要な後発事象について

# 監査報告書作成日後に発生した重要な後発事象について

後発事象：

株式会社丸善ジュンク堂書店による同社固定資産の譲渡

譲渡した資産：

東京都新宿区四谷三栄町11-24

「三栄町ビル」の土地・建物（同社事務所ビル）

譲渡益：4億円 ・譲渡先については、相手方の意向により控えさせていただきます。

決議日：2024年3月19日 当社取締役会で決議

譲渡契約締結日：2024年3月25日

物件引渡予定日：2024年8月29日

2025年1月期決算にて約4億円を特別利益として計上予定。

今後ともご指導 ご鞭撻を賜りたく  
宜しくお願い申し上げます

# 第14期 定時株主総会

# 本総会でご審議いただく 議案の概要 ご説明



# 第1号議案

## 剰余金の処分の件

【参考書類：5ページ】

# 第2号議案

## 取締役

(監査等委員である取締役を除く)

## 5名選任の件

【参考書類：6ページ～9ページ】

**第3号議案**  
**監査等委員である取締役**  
**4名選任の件**  
**【参考書類：10ページ～13ページ】**

# 質疑応答

スマートフォンから議決権行使を頂いた株主様に対して行ったアンケート調査には、たいへん多くの皆さまよりご回答をいただき、御礼申し上げます。

その中でとくにご関心をお寄せいただいた2点についてご回答申し上げます。

- (1) 配当や株主優待などの株主還元について
- (2) 当社の株価について

# 質疑応答

- ご発言に際しましては、挙手をお願いいたします。
- 議長が指名いたしましたら、マイクのところにご移動いただき、最初に入場票の番号とお名前をお願いいたします。
- ご質問は目的事項に関するものに限り、お一人様1回につき1問とさせていただきます。
- 出来るだけ要点をまとめてご発言くださいますようお願いいたします。
- 株主の皆様のご理解・ご協力をお願い申し上げます。

# 議案の採決

第1号議案	剰余金の処分の件
第2号議案	取締役(監査等委員を除く) 5名選任の件
第3号議案	監査等委員である取締役 4名選任の件

# 第14期 定時株主総会



MARUZEN CHI  
Holdings