



2024年3月14日

各 位

会 社 名 丸善CHIホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 五味 英隆  
(コード番号：3159 東証スタンダード市場)  
問合せ先 執行役員総務部担当 高橋 健一郎  
(TEL 03-6735-0785)

## 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2024年3月14日開催の取締役会において、2025年1月期を初年度とする中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画策定の背景

コロナ禍以降、当社グループを取り巻く環境は、デジタル化を中心とした生活様式の変容や、資源価格の高騰、世界的なインフレ傾向など様々な変化要因が顕在化し、さらに我が国は人口減少が継続し、教育、福祉など様々な社会インフラにおいても、その持続可能性を担保していくために、これまでになく新たな考え方や取り組みが求められています。このような環境下において、当社グループが社会に貢献し、持続的な成長を実現するためには、事業領域である「知の生成と流通」において、これまでになく新しい価値創造に果敢に挑戦し、将来に亘る成長の基盤を構築していく大胆な変革が必要であると考え、この度、その遂行のために、2025年1月期を初年度とする5カ年の中期経営計画を策定いたしました。

#### 2. 中期経営計画の基本方針

当中期経営計画においては「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」を目指すべき姿とし、その達成に向けて、①グループ資産の活用促進、②成長領域の創出、③収益構造の転換を取り組みの基本方針としております。当社グループではこれからの5年間、この基本方針に基づき、グループシナジー創出の風土改革、組織・体制構築など仕組みづくりによる内部の改革と、ノウハウやブランド、人材など、グループ内の様々な資産を強みとして活かした新規事業開発を、外部とのアライアンスにも積極的に取り組むことで実現してまいります。

#### 3. 計画期間

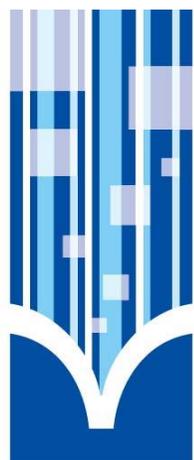
2025年1月期から2029年1月期（5年間）

#### 4. 数値目標（連結）

	2024年1月期実績	2029年1月期計画
売上（億円）	1,629.2	2,000
営業利益（億円）	36.1	85
営業利益率（%）	2.2	4.2
ROE（%）	4.8	7.5以上

なお、本計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上



MARUZEN CHI  
Holdings

丸善CHIホールディングス株式会社（3159）

# 中期経営計画

（2025年1月期～2029年1月期）

2024年3月14日

# 目次

## 丸善CHIグループの紹介

経営理念・VISION	4
丸善CHIグループの概要	5
トップメッセージ	6

## グループが見据える5年後の未来

環境認識	8
------	---

## 中期経営計画 基本方針

中期経営計画で目指す姿と基本方針	11
------------------	----

## グループ成長戦略

成長戦略を推進する仕組みづくり	14
セグメント別 成長戦略	21

## 財務戦略

財務戦略	35
------	----

## 人的資本経営

人的資本経営への取り組み	39
--------------	----

## サステナビリティ

サステナビリティへの取り組み	42
----------------	----

## Appendix

丸善CHIグループ主要会社の紹介	45
------------------	----

# 丸善CHIグループの紹介

## 経営理念

### 価値観：知は社会の礎である

私たちは、知が人に与える力を信じます。そして時代にそくした最良の知のグローバルな循環が21世紀の創発的な日本の社会の礎であると考えます。

## 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

私たちは、「知は社会の礎である」という価値観を共有し、教育・学術機関、図書館、出版業界等と連携し、最良な知の生成・流通と知的な環境づくりにおいて、革新的な仕組みを創出、提供することにより、業界の活性化をリードし、日本の社会に貢献する企業集団となることを目指します。



MARUZEN CHI Holdings

## 丸善CHIホールディングス株式会社

### 文教市場販売事業

図書館・大学等への書籍販売および空間事業



主たる事業会社

株式会社  
**TRC図書館流通センター**  
株式会社図書館流通センター

**MARUZEN-YUSHODO**  
丸善雄松堂株式会社

ほか

### 店舗・ネット販売事業

書籍・文具等の店舗販売



主たる事業会社

**MARUZEN JUNKUDO**  
株式会社丸善ジュンク堂書店

全国109店舗（24年1月末現在）  
海外1店舗

ほか

### 図書館サポート事業

公共・大学図書館等の運営受託



主たる事業会社

株式会社  
**TRC図書館流通センター**  
株式会社図書館流通センター

**MARUZEN-YUSHODO**  
丸善雄松堂株式会社

ほか

### 出版事業

学術専門書・児童図書等の出版



主たる事業会社

**MARUZEN PUBLISHING**  
丸善出版株式会社

この1冊が未来をつくる  
**岩崎書店**  
株式会社岩崎書店

ほか

### その他事業

電子書籍・保育事業等の新規事業



主たる事業会社

総合保育サービス  
株式会社 **明日香 ASUKA**  
株式会社明日香

**MARUZEN RESEARCH**  
編集工学研究所 株式会社丸善リサーチサービス  
株式会社編集工学研究所

**GSS**  
グローバルソリューションサービス株式会社



# 自らの変革により、次の時代も知の生成と流通に さらなる貢献を目指す中期経営計画

コロナが終局を迎え、各地の様々なイベントの復活や、インバウンド需要の高まりなど、人々の往来による活気が戻り、消費活動が活発化しております。しかし他方においては、デジタル化を中心とした生活様式の変容や、地政学リスクの高まりによる資源価格の高騰、為替変動リスクや世界的なインフレ傾向など、これまでにない様々な変化要因が顕在化しております。さらに我が国は長寿化・少子化の中での人口減少が継続し、経済成長はもとより、教育、福祉をはじめとする様々な社会インフラにおいても、その持続可能性を担保していくために、これまでにない新たな考え方や取り組みが求められています。

このような環境下で、当社グループが社会に貢献し、持続的な成長を実現していくためには、事業領域である「知の生成と流通」において、これまでにない新しい価値創造に果敢に挑戦し、将来に亘る成長の基盤を構築していく大胆な変革が必要です。この度、次の時代を見据えた変革を着実に遂行していく為、2025年1月期を初年度とする5カ年の中期経営計画を策定いたしました。

この中期経営計画では、「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」を目指すべき姿とし、その達成に向けて、①グループ資産の活用促進 ②成長領域の創出 ③収益構造の転換を取り組みの基本方針としております。

丸善CHIグループではこれからの5年間、この基本方針に基づき、グループシナジー創出の風土改革、組織・体制構築など仕組みづくりによる内部の改革と、ノウハウやブランド、人材など、グループ内の様々な資産を強みとして活かした新規事業開発を、外部とのアライアンスにも積極的に取り組むことで実現してまいります。

丸善CHIグループは、「知は社会の礎である」の価値観のもとに、ステークホルダーの皆様の声を経営に活かしながら、この中期経営計画を実行することで、これからも社会への貢献と持続的成長の実現による企業価値向上に努めてまいります。

今後ともより一層のご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

# グループが見据える 5 年後の未来

# 環境認識

## 経済／市場

### [不透明なマクロ経済]

- ・賃金上昇を上回る物価高、個人消費低迷
- ・円安、金利上昇による企業投資の抑制
- ・世界情勢の不安定化

### [出版市場の縮小]

- ・出版市場は15年で売上半減
- ・物流費など費用増
- ・人件費上昇と人材採用難

**市場縮小の中、物価高によるコスト増。新たな価値創造が急務**

## テクノロジー

### [デジタル技術の急伸]

- ・データ主導によるマーケティングが加速
- ・リアルな場における体験価値の重要性

### [電子コンテンツ活用範囲の拡大]

- ・コミックを中心に電子書籍拡大継続
- ・読み物だけでなく電子書籍の利活用拡大
- ・紙の出版物は縮小傾向継続。POD※などの流通構造変革が進む

**デジタル技術の活用と、リアルな場の体験価値の向上が必要**

## 社会／生活

### [人口減少と社会課題]

- ・労働人口減少による自動化やDXの進展と、一層重要となる人的資本
  - ・多様化する個人の価値観を活かす社会へ
- [少子長寿化社会とリスク※]
- ・長寿化社会でのリスクの重要性
  - ・社会システムとして学びの仕組みづくり
  - ・デジタル化による公平な学びの機会

**未来を生き抜く力を養うため教育の重要性がさらに高まる**

## サステナビリティ

### [企業の社会的責務としての推進]

- ・持続可能な社会や環境づくりに貢献
- ・業界、地域、従業員などすべてのステークホルダーと一体となった取り組み

### [事業運営を通じた役割遂行]

- ・書籍を介した学びの機会をより多くの人に届ける
- ・図書館、書店でのSDGs発信の重要性

**誰もが生涯学び続けられる環境づくりへの取り組み**

## 制度／政策

### [急務となる少子化対策]

- ・政府の「こども未来戦略方針」に基づく国を挙げての少子化対策の拡大
  - ・自治体の結婚・子育てなど住民支援強化
- [教育・学術研究の重要性の高まり]
- ・文科省による重点的予算配分の増加
  - ・地域創生への産学官民連携や地域格差解消への補助金制度拡充

**少子化対策、学術・教育振興など社会課題への対応**

※POD：（Print On Demand）

注文に応じて1冊から印刷製本する手法

※リスク：職業能力の再開発、再教育のこと

## 環境認識 まとめ

丸善CHIグループを取り巻く事業環境は大きな変化の渦中にある。  
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」として、かつてない変革が求められている。

**サステナビリティ**  
誰もが生涯学び続けられる  
環境づくりへの取り組み

一人ひとりの価値観や  
社会の構造変化

**社会／生活**  
未来を生き抜く力を養うため  
教育の重要性がさらに高まる

**制度／政策**  
少子化対策、学術・教育振興など  
社会課題への対応

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

**テクノロジー**  
デジタル技術の活用と、リアルな  
場の体験価値の向上が必要

不透明な経済環境  
市場縮小継続

AIをはじめとする  
テクノロジーの進化

中期経営計画で目指す姿

**経済／市場**  
市場縮小の中、物価高による  
コスト増。新たな価値創造が急務

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

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 | <b>グループ資産の活用促進</b><br>これまで培ってきたグループ資産の活用を促進            |
| ② | <b>成長領域の創出</b><br>市場の環境変化に対応した新しい事業の開発を進め、成長領域を創出      |
| ③ | <b>収益構造の転換</b><br>既存事業の安定化と成長事業への投資を進め、事業ポートフォリオの転換を図る |

課題  
認識

- 成熟した既存事業への依存が大きく、将来の成長領域が少ない
- 事業会社個別最適が優先され、グループシナジーが生まれにくい
- グループ内で重複した事業領域や業務があり、効率性向上の余地がある
- 商品・サービス、ノウハウ、ブランド、人材など強みとなる“資産”をグループとしてより活用する必要がある

## 中期経営計画で目指す姿と基本方針 行動施策

基本方針で掲げた①～③のそれぞれの具体的な行動施策により、グループの成長基盤を構築する。

### 中期経営計画 基本方針

#### ① グループ資産の 活用促進

- グループとして取り組むべき協業テーマを定め、グループ横断型のプロジェクトチームにより推進する
- 長年に亘り培ってきたグループの“資産（商品・サービスやノウハウ、ブランド、人材等）”を有効に活用する
- これらを経営基盤として定常化するための仕組みをつくる

#### ② 成長領域の創出

- 新しい価値を生む可能性のあるビジネスプランやアイデアに対し、挑戦しやすく、事業が確実に成長できるよう、事業育成・支援環境の整備をおこなう
- 市場の変化や顧客の行動変容に対し、最新技術やデータを活用した事業開発を推進する
- 既存事業の機能補完や提供価値の向上をスピード感をもって推進するため、事業提携やM&Aを積極的に実施する

#### ③ 収益構造の転換

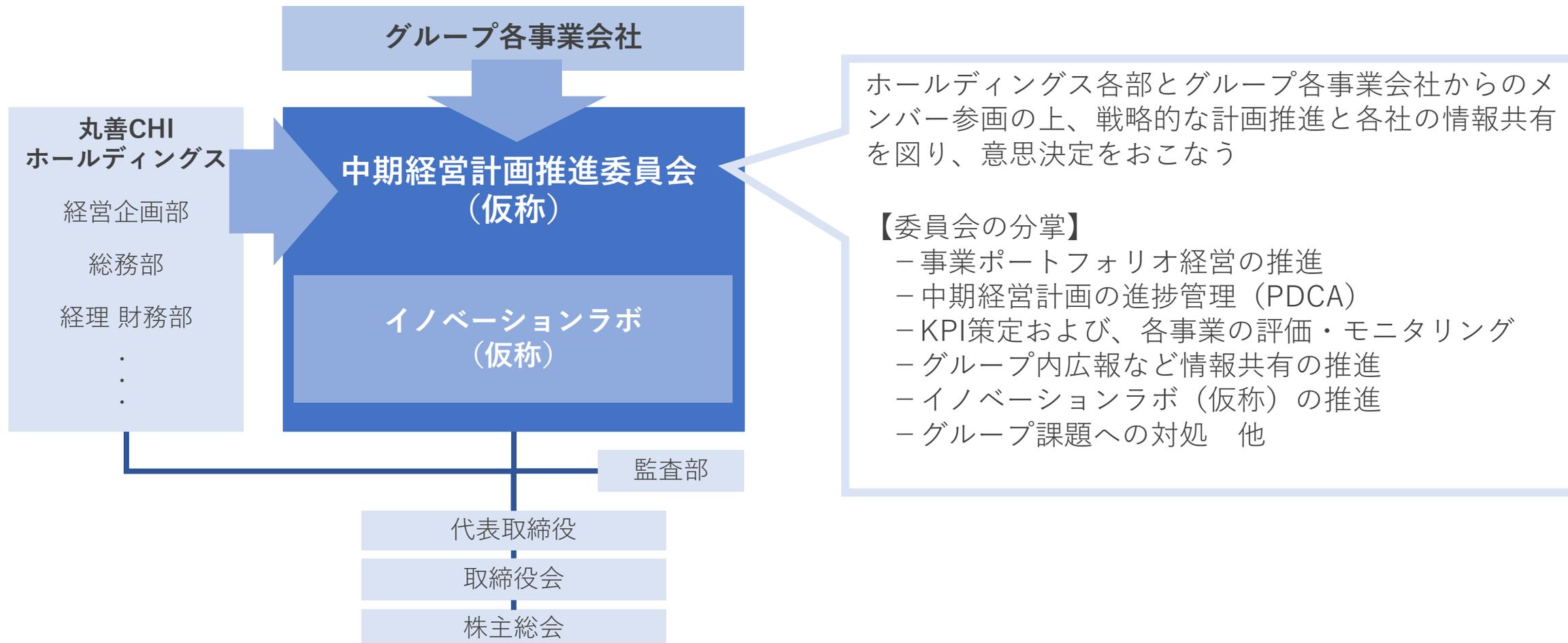
- セグメント別に事業ポートフォリオを定め、既存事業の収益性向上、および成長領域への積極的な投資をおこない、事業構造の転換を図る
- さらに、各事業目標達成のため、進捗管理の仕組みを整備する

# グループ成長戦略

## 成長戦略を推進する仕組みづくり

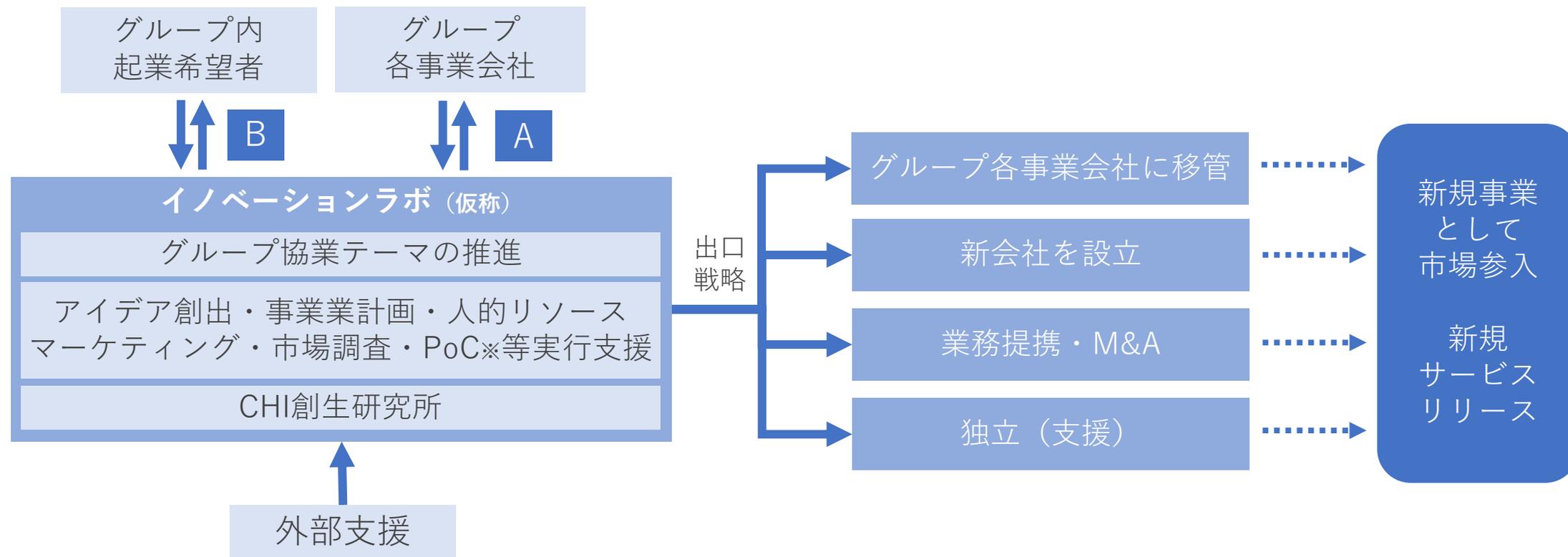
## 中期経営計画の推進組織 中期経営計画推進委員会

中期経営計画基本方針に基づいた施策を戦略的に実行・管理していくために「中期経営計画推進委員会（仮称）」と、具体的なグループ協業テーマを推進する「イノベーションラボ（仮称）」を設置する。



## 中期経営計画の推進組織 イノベーションラボ

「イノベーションラボ（仮称）」では、グループで取り組むべき7つの分野における協業テーマの推進をはじめ、「成長領域を創出」に取り組む。



**A**

- ・グループ各事業会社から、ビジネスアイデア、新規事業開発における意欲ある人材の活躍の場を提供
- ・ビジネスコンテストなどの企画、運営

**B**

業務両立や起業の支援（グループ事業関連領域における）

※PoC：サービスや製品に用いられるアイデアや技術が実現可能かを確認する一連の検証作業

## イノベーションラボで推進するグループ協業テーマ

グループ協業を促進するため、次の7つの分野において、協業テーマを設定し、グループにて取り組む。

	取り組む分野	主たる協業テーマ
1.	提供価値の拡大による新しい書店像の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 書籍販売に依存した収益体質の変革</li> <li>② 書籍外商販売との連携強化</li> <li>③ 自治体との連携による出店機会拡大</li> </ul>
2.	図書館の役割拡大による地域創生への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 図書館を中心とした提供価値の拡大</li> <li>② 図書館と書店との一体展開</li> </ul>
3.	デジタル技術による書籍の利活用拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 丸善リサーチの拡大</li> <li>② 出版コンテンツの多元的活用</li> </ul>
4.	培った強み・ノウハウのグローバル展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 日本文化の情報発信・海外出店</li> <li>② 海外図書館へのノウハウ提供</li> </ul>
5.	物流の整備・統合による資本効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループの仕入・物流体制の効率化</li> <li>• 出版社、取次事業者との連携やPODなどサプライチェーンの最適化</li> </ul>
6.	拠点統合によるグループ一体化促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務の標準化や業務のシェアードサービス化などの効率化</li> <li>• 本社、支店などのオフィス統合とコミュニケーションの活発化</li> </ul>
7.	人材施策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 階層別研修やスキル研修などの研修体制の強化・拡充によるスキルの更新・向上</li> <li>• グループ連携プロジェクト活動等を通じた多様な人材の「活躍の場」の創出</li> <li>• 安心安全な職場やグループ間人材交流が起こる環境づくり</li> </ul>

本計画書では、「人的資本経営」  
他にて記載

## 1.提供価値の拡大による 新しい書店像の創出

### ①書籍販売に依存した収益体質の変革

書籍に関連した様々なコンテンツを、顧客ニーズにあわせて提供し収益化

- 出版社等とのIP※連携によるオリジナルイベントやグッズの開発
- 購買履歴を活用した情報やコンテンツの提供

### ②書籍外商販売の連携強化

店舗在庫の活用促進など店舗と外商の連携を強化

- 店頭在庫、電子図書館、教科書販売システムなどグループ各社の強みを共有し、販売力強化

### ③自治体との連携による出店機会拡大

地域活性化案件としての出店を検討

- 書店数ゼロ自治体など、地域の知の接点としての書店が失われる中、自治体や企業との連携による地域における新しい書店の役割を創出

※IP：知的財産

## 2.図書館の役割拡大による 地域創生への貢献

### ①図書館を中心とした提供価値の拡大

少子高齢化が進む環境下で、多様化する地域ニーズに図書館を核として応える

- グループの持つ強みを融合し、差別化による案件獲得拡大
- 産学官民連携により、地域ごとのニーズや特色を活かした施設運営
- これからの図書館に求められる役割機能を補完・強化する提携やM&Aの実施

### ②書店と図書館との一体展開

書店数減少が進む中、図書館と書店の隣接設置など書籍と接する機会の拡大に貢献する

- グループ内に書店事業を持つことを強みとした公設民営型書店の提案強化
- テーマ構成やデザイン設計、選書など強みとする企画力をさらに強化し、地域の文化や特徴など立地に根差した、グループならではの図書館や書店の展開

### 3. デジタル技術による 書籍の利活用拡大

#### ① 丸善リサーチの拡大

グループの知見やノウハウを活用し、電子書籍サブスクリプション（サブスク）サービスを拡大

- 電子の利便性を活かし、出版社と協働によりコンテンツ資産の収益効率を高める
- 書店との連携で電子書籍の活用と紙書籍の売り伸ばしを両立
- 新たな領域での電子書籍サブスクサービスの展開

#### ② 出版コンテンツの多元的活用

電子書籍を活用した国内出版物の多様な発信

- 専門書籍を中心に、電子書籍を活用した出版コンテンツの海外発信の検討
- 図書館のバリアフリー化への対応

### 4. 培った強み・ノウハウの グローバル展開

#### ① 日本文化の情報発信・海外出店

日本の伝統文化やサブカルチャーをグローバルに紹介する海外出店やECへの取り組み

- 出版社と連携して絵本やキャラクターなど出版IPを活用し海外への発信をおこなう
- 国内で展開した工芸イベントなど、日本の伝統的文化を海外に伝える企画の推進

#### ② 海外図書館へのノウハウ提供

国内で蓄積した図書館運営ノウハウの海外向け展開を検討

- 図書館システムや運営ノウハウの海外展開を検討
- 電子図書館を含め、とくにアジアでの知の生成と流通への貢献可能性を検討

### 5.物流の整備・統合による資本効率の向上

#### 課題

- ✓ 物流が各社別で最適化され、人員体制や在庫、システムなど、関連資産が膨らんでいる
- ✓ 紙の書籍の減少による設備稼働率の停滞と、人件費・エネルギーコスト増への対応
- ✓ 各事業会社の在庫を顧客にとってシームレスに提供できる環境にない

#### □ 施策

- ・ グループ物流システムの体制・システム統合
- ・ 出版社、取次事業者、書店など製販共同によるサプライチェーンの最適化
- ・ PODなどと連携した印刷・物流システムの検討

#### □ 効果

- ・ グループ資産効率、および顧客利便性の向上
- ・ 持続可能な規模、コストの最適化、商品回転率、および返本率の改善

### 6.拠点統合によるグループの一体化促進

#### 課題

- ✓ 拠点戦略がこれまで個社別におこなわれてきた
- ✓ 管理系など共通業務の把握と情報共有が不十分
- ✓ 業務基幹システムも個社ごとに分かれており、業績や評価の管理が統一されていない

#### □ 施策

- ・ 業務の標準化と業務システムの統一
- ・ ノンコア業務のシェアードサービス化
- ・ 本社、支店、営業所のオフィス移転、集約

#### □ 効果

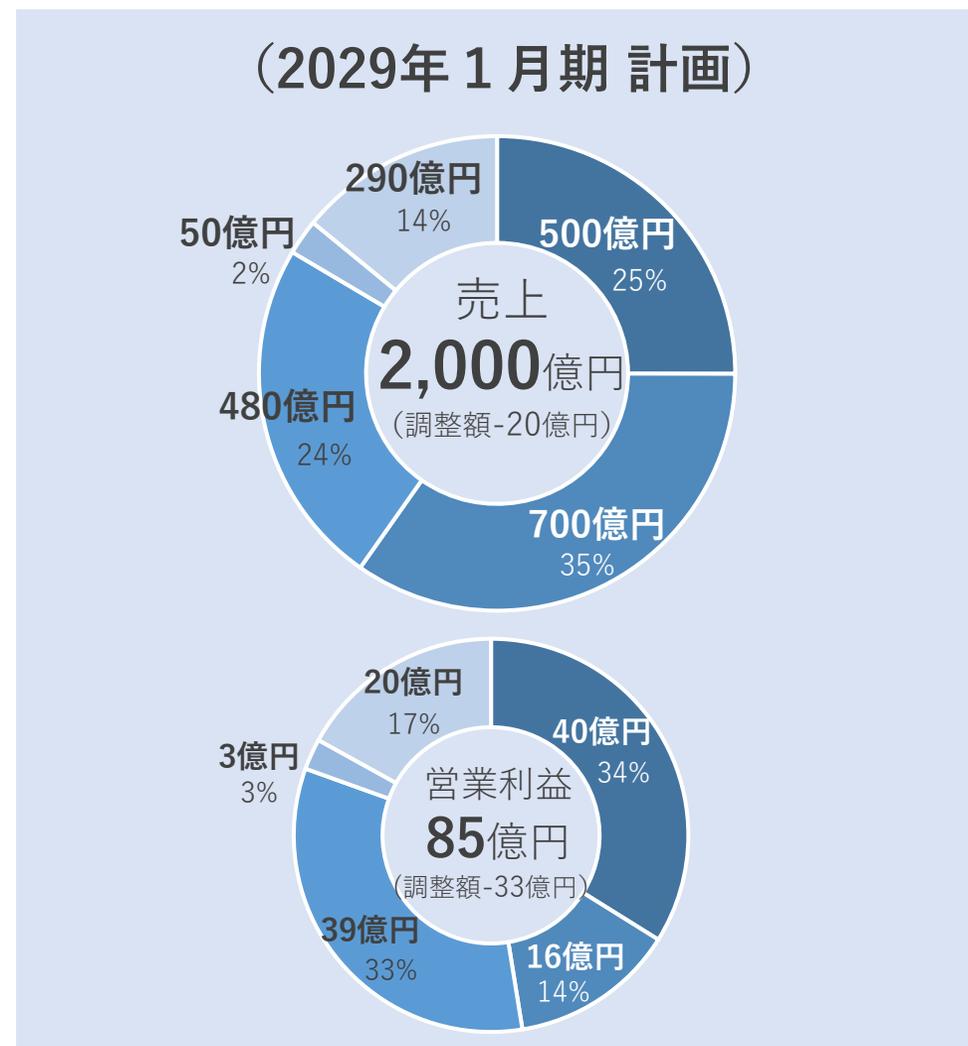
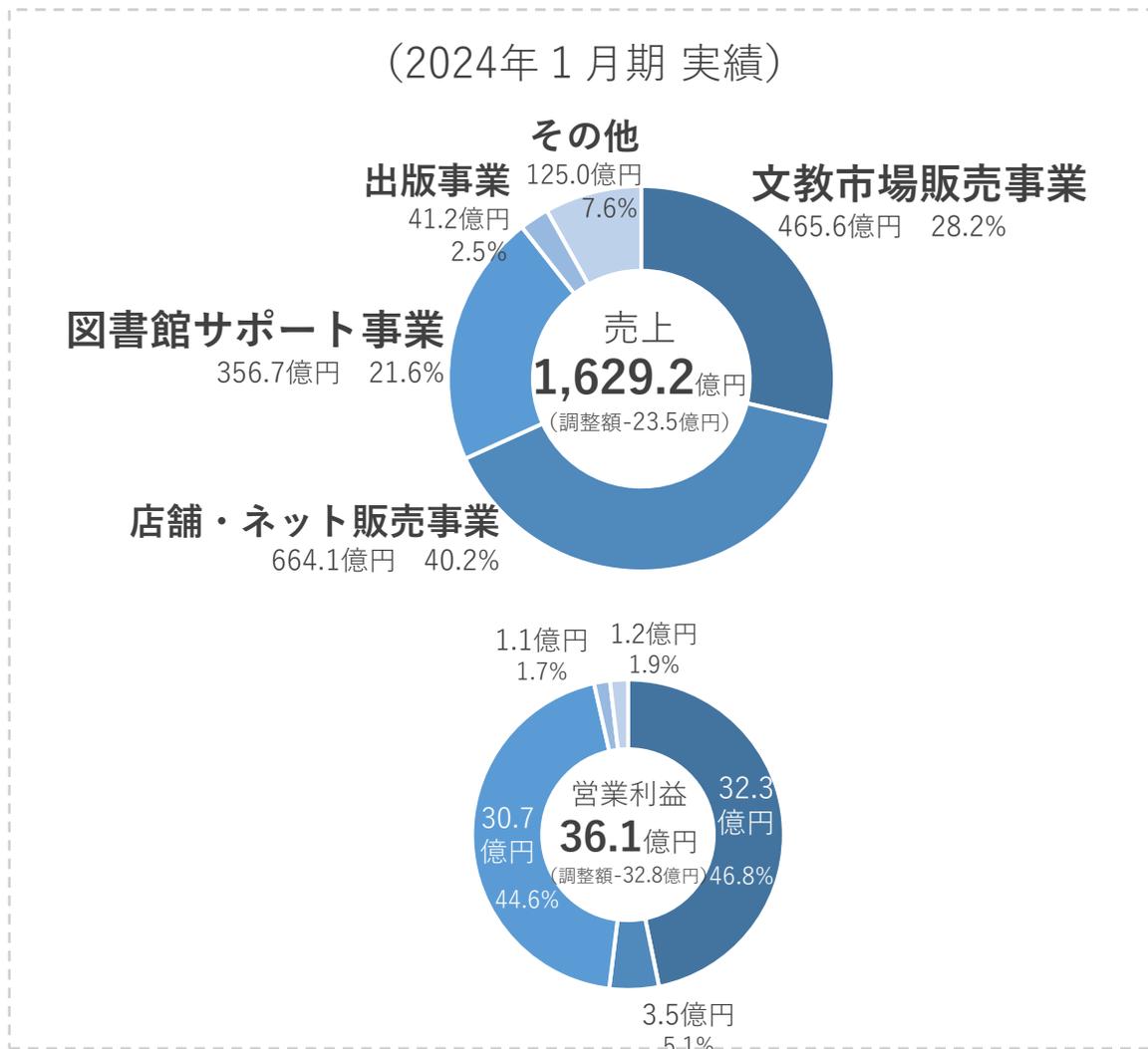
- ・ グループの人的交流の活性化
- ・ 定量・定性情報の共有化
- ・ 魅力ある働き方の実現
- ・ グループ間接コストの削減

※7.については「人的資本経営」の項で説明

## セグメント別 成長戦略

# セグメント別 成長戦略 2029年1月期計画

2029年1月期における、セグメント別の売上・営業利益の構成について、次の通り計画する。



セグメント別 成長戦略 2029年1月期計画

単位:億円

2024年1月期実績

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>

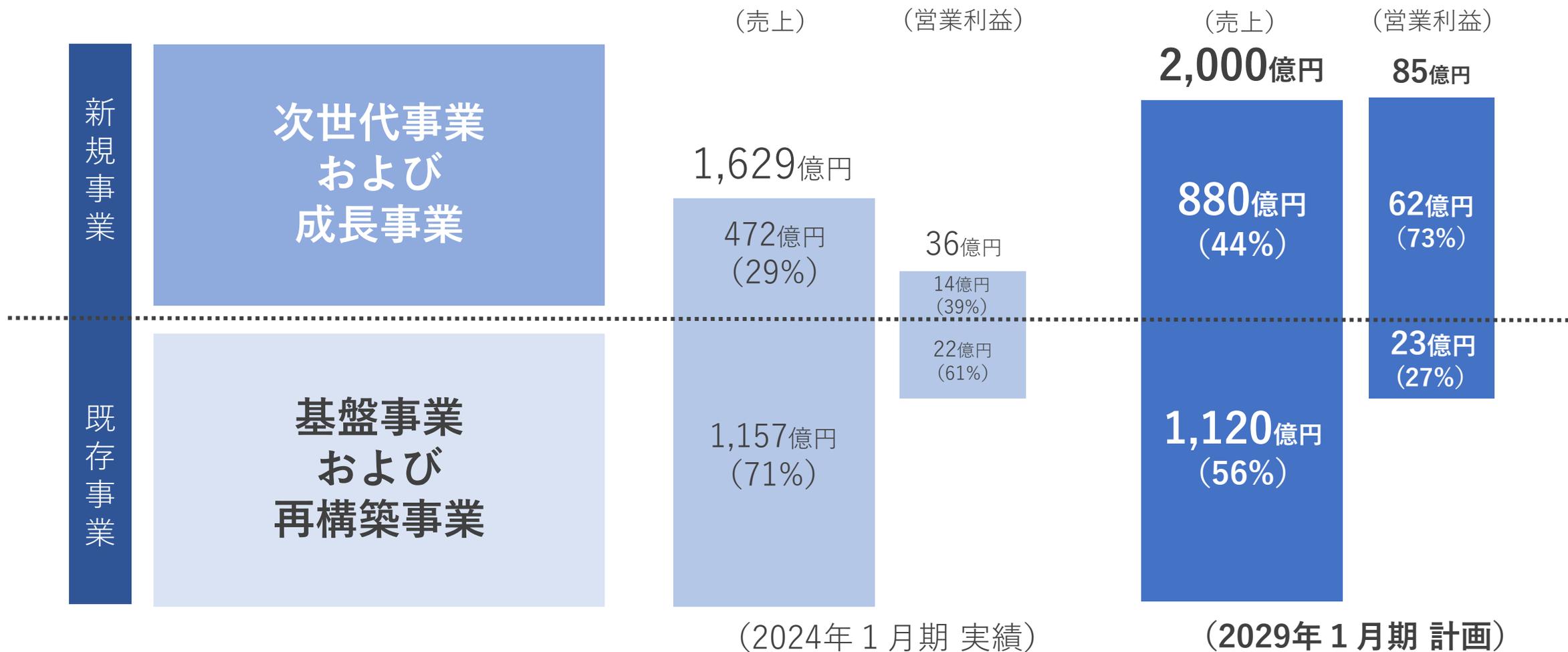
2029年1月期計画

売上	営業利益	営業利益率	CAGR 売上	CAGR 営業利益
500	40	8.0%	1.4%	4.3%
700	16	2.2%	1.0%	35.2%
480	39	8.1%	6.1%	4.8%
50	3	6.0%	3.9%	21.3%
290	20	6.9%	18.3%	73.2%
-20	-33			
<b>2,000</b>	<b>85</b>	<b>4.2%</b>	<b>4.1%</b>	<b>18.6%</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

## セグメント別 成長戦略 収益構造の転換

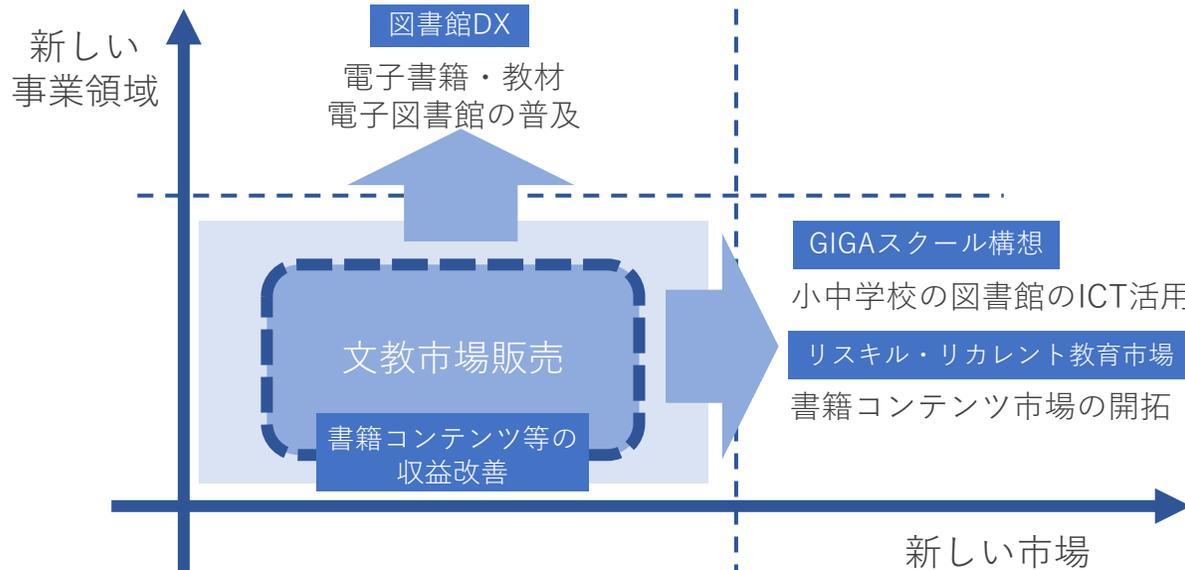
事業ポートフォリオを活用した選択と集中を推進し、新事業を将来の利益の柱に育て、収益構造の転換を進める。一方、基盤の事業や再構築が必要な事業は、成長投資や効率化などにより、収益確保を進め盤石化する。その結果、2029年1月期においては、新規事業領域にて**4割**の売上と**7割**超の営業利益を計画。



## セグメント別 成長戦略 文教市場販売事業（1）

電子化された学術情報や書籍の教育・研究分野での利活用拡大と、書籍販売の効率化により収益力を向上させる。

2029年1月期計画	
売上高	500 億円 (1.4%)
営業利益	40 億円 (4.3%)



### 主な市場認識

- 18歳人口減少と大学数の減少や規模縮小、統合
- 公共、大学等図書館の図書予算の頭打ちと電子化対応予算の増加
- 読書バリアフリー法への対応促進
- GIGAスクール構想の推進
- 生涯学習やリカレント教育※、リスキング等新たな学びの潮流

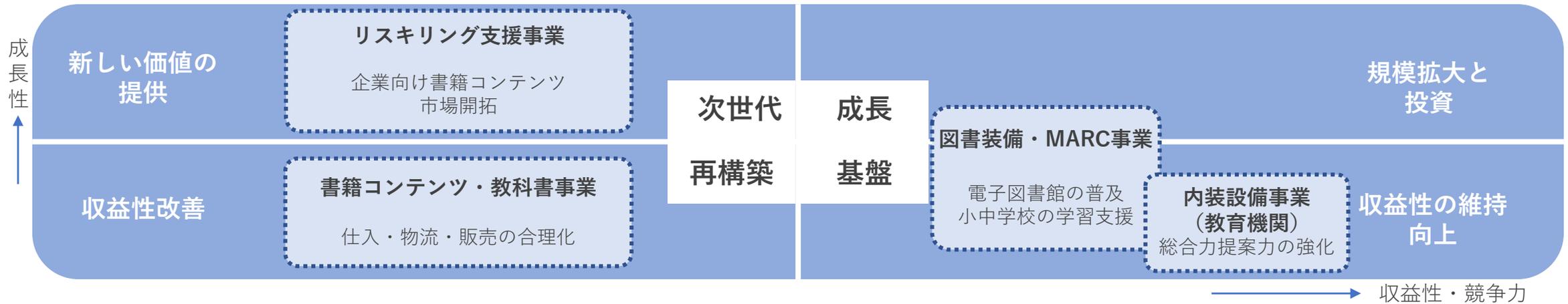
※リカレント教育：社会人の学びのこと

### グループの強み

- 国内外の学術資料・情報や独自コンテンツ提供と、プラットフォームの開発
- 図書館や教育機関に対する、教材・書籍コンテンツの提案力
- 書誌データ（TRC-MARC）の国内シェア
- 電子図書館の提案・構築・運営力
- 地域課題やテーマに対する適切な書籍の選書ノウハウ

## セグメント別 成長戦略 文教市場販売事業（2）

こどもから大人まで、だれもが生涯学び続ける時代にふさわしい、書籍を活用した学びと成長を支援する事業を拡大する。



### 事業戦略の概要

- 選書提案力を活かした新しい価値の実現
  - － 小中学校における学校図書を活用した学習支援ツールによる「主体的で会話的で深い学び」の実現をサポート
  - － 電子図書館サービスによる、読み上げ機能実装などユニバーサルサービス対応や、映像や貴重文献の閲覧など様々なコンテンツの拡充
  - － 急速に変化する社会環境で求められる「リスクリング」に対し、書籍コンテンツを活用したサービスで挑戦を支援
- 教科書事業など書籍販売の効率化
- 教育機関向け内装設備では企画～運営におけるトータルな提案力を強化

### TOPICS ぽけっと図書館（ぽけとしょ）

GIGAスクール端末を利用した学校図書活用型学習支援ツール「ぽけとしょ」による「深い学び」を提案



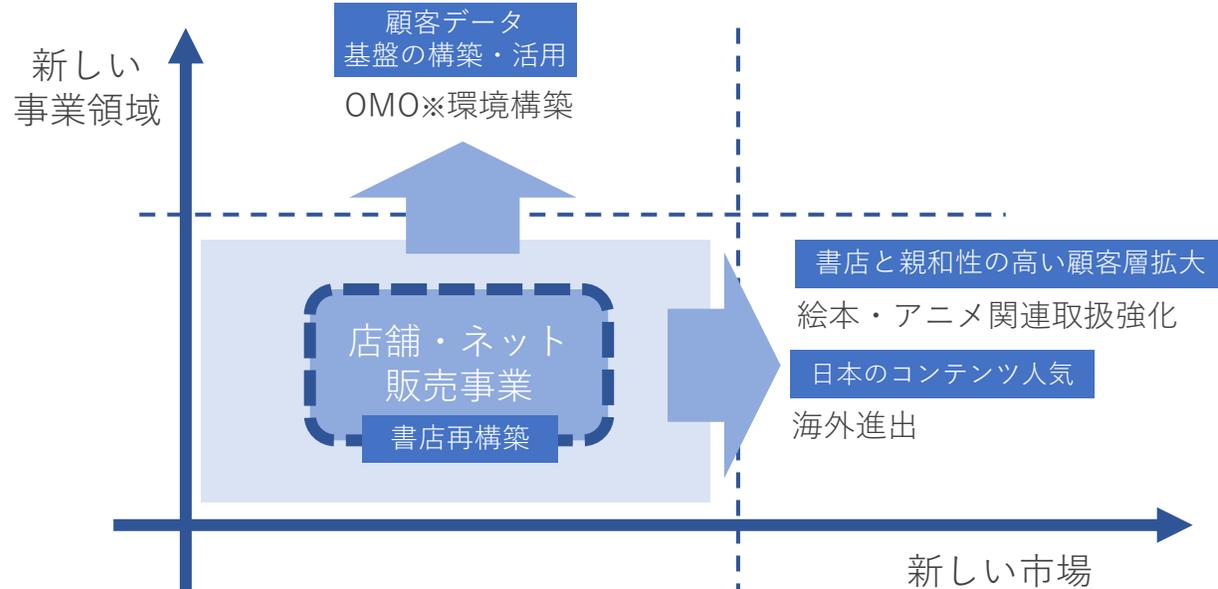
画面（イメージ）

## セグメント別 成長戦略 店舗・ネット販売事業（1）

書籍流通構造改革を進めると同時に、成長性の高いサービス・事業を取り込み、書籍との複合業態化を推進する。

### 2029年1月期計画

売上高	<b>700</b> 億円	(1.0%)	(CAGR)
営業利益	<b>16</b> 億円	(35.2%)	



### 主な市場認識

- コロナ禍以降の急激な消費行動様式の変化
- 書籍販売の額・量とも歯止めない減少
- 公共・大学等図書館の運営予算減少と電子図書館への投資積極化
- エネルギーをはじめとした諸物価の高騰と人件費の上昇による店舗運営・出店リスクの増加
- 非正規雇用労働者の人手不足

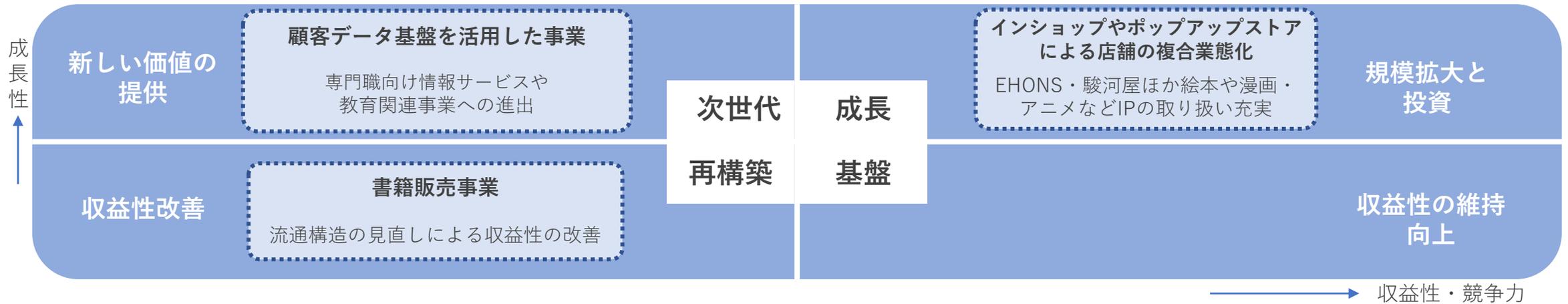
### グループの強み

- リアルな店舗における他社が追随できない専門書の取り揃え
- 消費者と向き合ってきた書店スタッフの知識やコンシェルジュスキル
- 作家と読者とのコミュニティ
- 全国展開のネットワークと、地域で一番の大型書店としての文化インフラ

※OMO：インターネットとリアル融合のこと。

## セグメント別 成長戦略 店舗・ネット販売事業（2）

リアルとネットの相乗効果（OMO）を活かし、顧客がよりよい体験ができる環境を提供することで、書店を暮らしの“知のインフラ”と位置づけ、人と社会がより豊かに成長できる場所を目指す。



### 事業戦略の概要

- 流通構造改革の推進による、書籍収益性の改善
  - 出版社や取次事業者との物流スキームの見直し
  - PODなどを活用し、通常の商業出版では難しい少部数出版物販売への取り組み
- 新規事業の推進と店舗モデルの見直し
  - 成長性の高い商材を扱うインショップやポップアップストアなどを積極的に取り入れ、店舗の複合業態化（非書籍商品の販売強化）を推進
  - ECなどデジタル領域における顧客接点を拡大させ、顧客データを活用した教育や情報サービスなどを提供
- 文具やIP関連グッズなど海外人気商材を中心に、台湾他への海外出店拡大

### TOPICS EHONSのインショップ展開

日本の絵本コンテンツの魅力を国内外に提供するインショップ EHONS事業



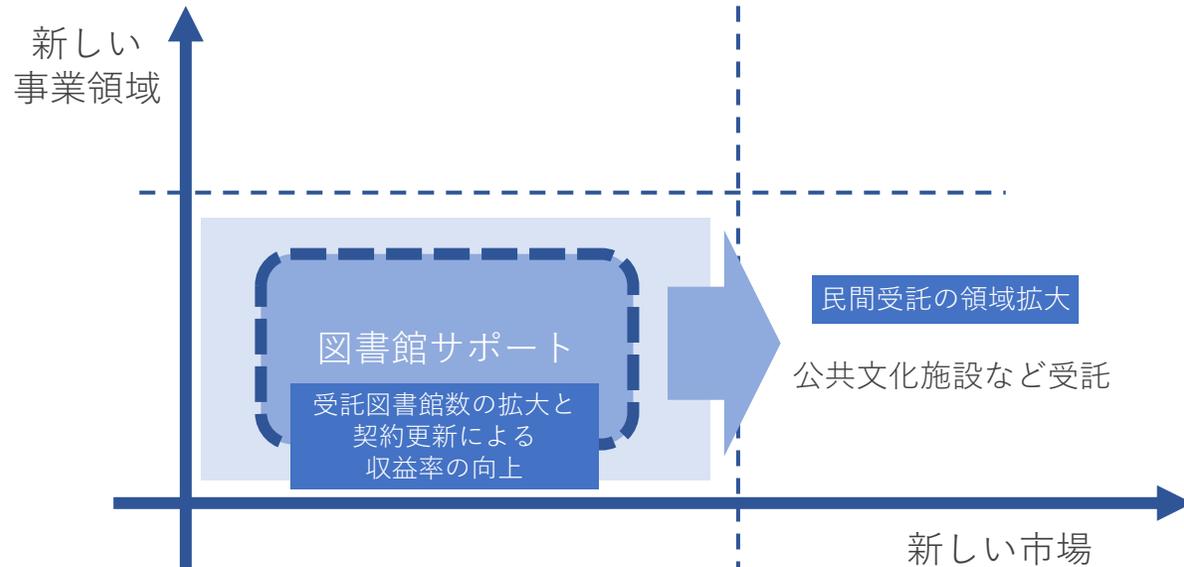
## セグメント別 成長戦略 図書館サポート事業（1）

様々な地域ニーズに対するサービスの質的向上に応えることで図書館運営受託を拡大。さらに図書館以外においても、文化・公共施設など受託事業を推進する。



### 主な市場認識

- 公立図書館で進む建替えや統合
- 図書館に対して強まる付加価値の創出
- 図書館を含む公共施設の民間事業者への委託拡大
- 人件費の上昇と運営の合理化、効率化

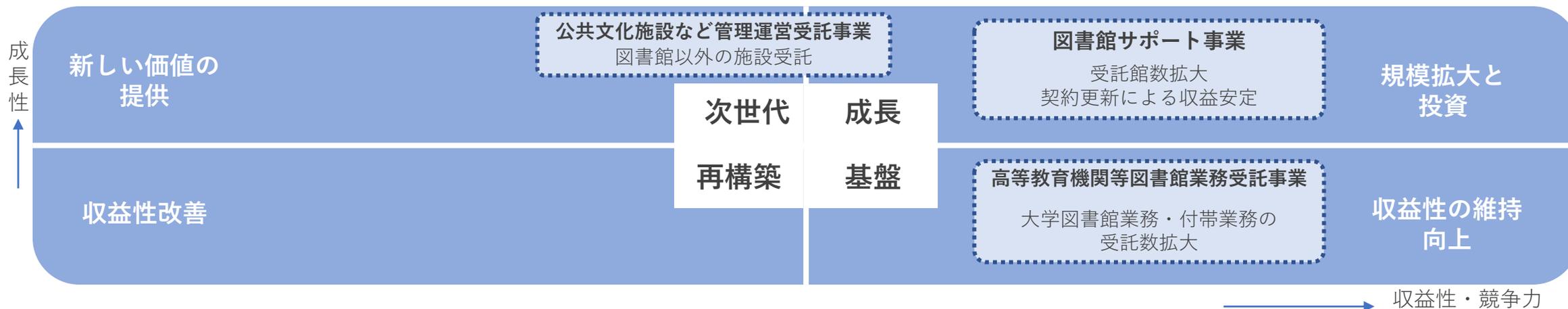


### グループの強み

- 受託図書館数実績による豊富な図書館運営ノウハウ、知見と経験
- 充実した研修や教育による質の高い図書館人材の供給力
- 大学など高等教育機関や地域コミュニティとの関係性を活かした事業構想力
- 書誌データや装備など書籍取り扱いノウハウやシェアを活かした総合力

## セグメント別 成長戦略 図書館サポート事業（2）

地域の様々な課題を、産学官民が連携して解決に取り組める環境づくりに貢献していく。また、書籍を介した学びの機会やコミュニティの活性化を促進する取り組みで差別化を図る。



### 事業戦略の概要

- 豊富な運営実績を活かし、公共図書館の受託館数をさらに拡大
- 人件費や物価が上昇する中、業務分析による効率化を進めることで、サービス品質の維持・向上を図る
- 図書館だけでなく複合施設や、民間を含めた文化施設の運営受託など、多様なニーズに応えるサービス提供の実現
- 大学図書館では、受託館数増と研究や学生の学びに資する付帯業務範囲の拡大に注力

### TOPICS 「ちえなみき」（敦賀市）

2022年敦賀市に公設民営書店「ちえなみき」開業。2024年2月に「地域の歴史や文化情報の活用による多面的なまちづくりと学びの推進を目的」として、敦賀市、丸善雄松堂、大日本印刷による包括的地域連携協定を提携。



「ちえなみき」



包括的地域連携協定

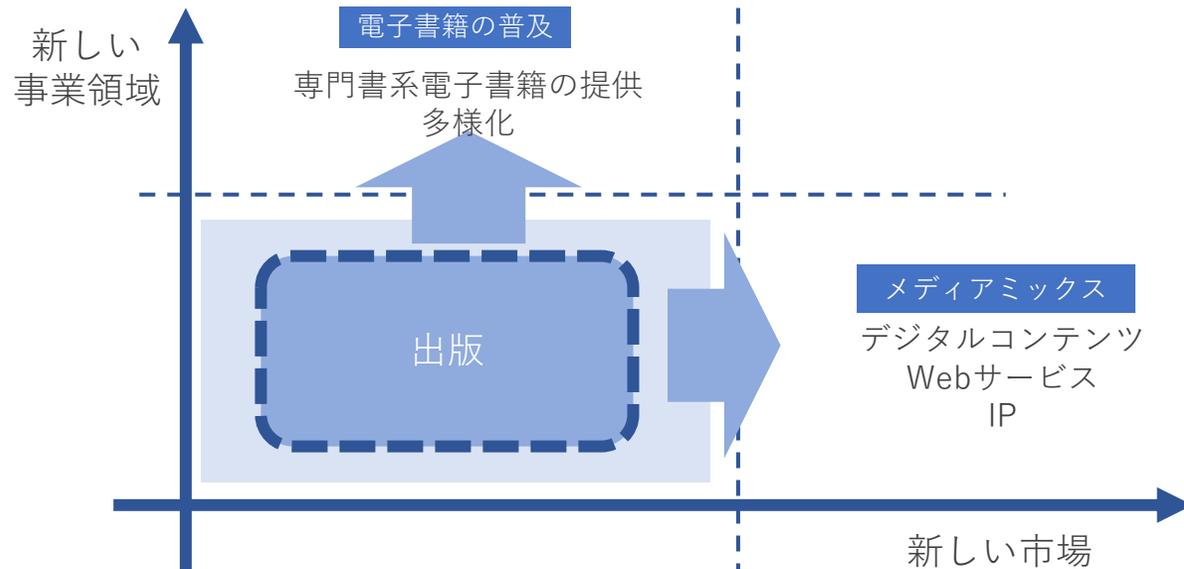
## セグメント別 成長戦略 出版事業（1）

電子書籍やデジタルコンテンツ、Webサービス、IPビジネスなど、丸善CHIグループが扱う様々なコンテンツの特性を活かしたメディアミックス戦略を推進する。

### 2029年1月期計画

売上高	50	億円	(3.9%)
営業利益	3	億円	(21.3%)

(CAGR)



### 主な市場認識

- 18歳人口減少と大学数の減少や規模の縮小・統合
- 教育ICT環境整備による学ぶ側、教える側のスタイルの急速な変容
- 政府のSTEAM※政策推進による理工系人材育成の活発化
- 日本の児童書の海外評価の高まり
- 推し活などファンビジネスの隆興
- 子育て支援制度の拡充

※STEAM:理数分野に芸術分野を加え、創造的な発想力を可能にする教育

### グループの強み

- 図書館や教育機関、書店との製販連携
- 老舗出版社としてのブランド、出版実績、信頼性
- 出版における適確なマーケティング力
- 大学教員や研究者、作家とのこれまでの実績に基づく強い関係性
- 児童書分野で保有する有力タイトル
- 児童書やこども向け小説の育成（コンテストの運営）

## セグメント別 成長戦略 出版事業（2）

著者や研究者が生み出す魅力的なコンテンツを、様々なメディアや企画を通して国内外の読者やファンと結び、出版コンテンツを通じて、未来を生きるための新しい学びや豊かな心を育む。



### 事業戦略の概要

- キャラクターIP事業の展開のほか、著者と連携したセミナーやオンラインメディアを活用したコンテンツの企画などメディアミックス事業を拡大
- 日本の児童書の評価の高まりを受け、欧米やアジアへ版権の拡販を推進
- 電子書籍のタイトル数・コンテンツ提供先の充実。専門書分野においては独自のプラットフォームサービスや、他出版社と連携、サブスクリプションなど読者ニーズの多様化に対応
- より創造的・生産的な学習・研究環境の提案ができるよう、M&Aなども視野に入れ、教育教材の取り揃えの充実

### TOPICS 創業90周年を迎えた岩崎書店



子どもの本の出版社である岩崎書店は、「どんな時代になっても、子どもたちが瞳を輝かせ、喜んでくれる本を出版すること」をミッションとして、2024年で90周年を迎えました。

各セグメントの周辺事業領域において、成長事業に対し積極的に投資（M&Aを含む）し、各事業との相乗的な効果を生み出す。

2029年1月期計画	
売上高	290 億円 (18.3%) (CAGR)
営業利益	20 億円 (73.2%)

イノベーションラボ（仮称）による新規事業の創出やM&Aをはじめ、DX関連や保育、教育、不動産など成長産業への投資・参入を積極的に推進する

### 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の成長

### 教育事業

- 個人向け教育情報提供サービス（教材開発、ポータルサービス）事業
- 企業向け研修サービス事業

### 不動産関連事業

- 子育てマンション開発、自社保有不動産の有効活用、収益化など

### イノベーションラボ （仮称）

- 丸善CHIグループ共同による新規事業の創出、M&Aの推進

# 財務戦略

## 財務戦略 業績目標（連結）

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。

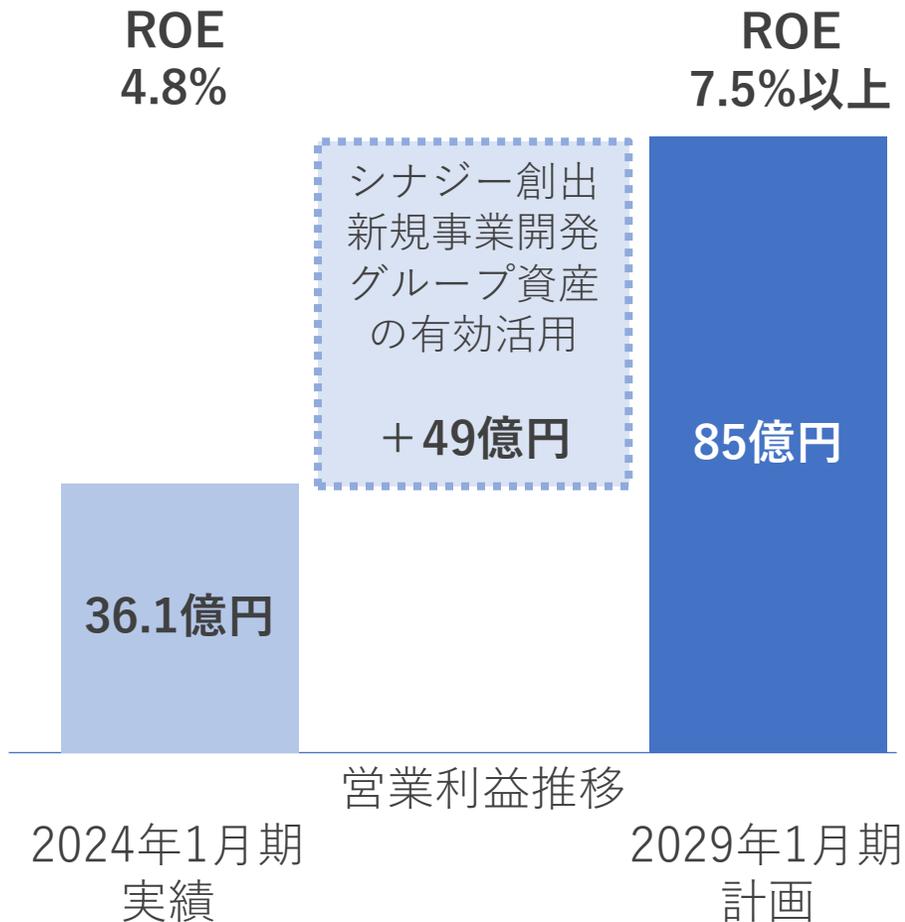
単位:億円	2024年1月期 実績	2025年1月期 計画	2027年1月期 計画	2029年1月期 計画	CAGR
売上	1,629.2	1,645	1,830	<b>2,000</b>	4.2%
営業利益	36.1	34	60	<b>85</b>	18.7%
営業利益率	2.2%	2.0%	3.2%	<b>4.2%</b>	
純利益	21.9	39	37	<b>50</b>	17.3%
純資産	477.6	513	610	<b>691</b>	7.7%
ROE	4.8%	7.8%	6.2%	<b>7.5%以上</b>	

※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）

## 財務戦略 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

新規事業開発  
M&A推進  
付加価値の高い事業への転換

### 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

## 財務戦略 キャピタルアロケーション戦略および株主配当性向

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。

2025年1月期～2029年1月期の  
キャッシュフロー

**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



資金使途

### 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)

**株主への還元**  
(2029年1月期の配当性向目標30%以上)

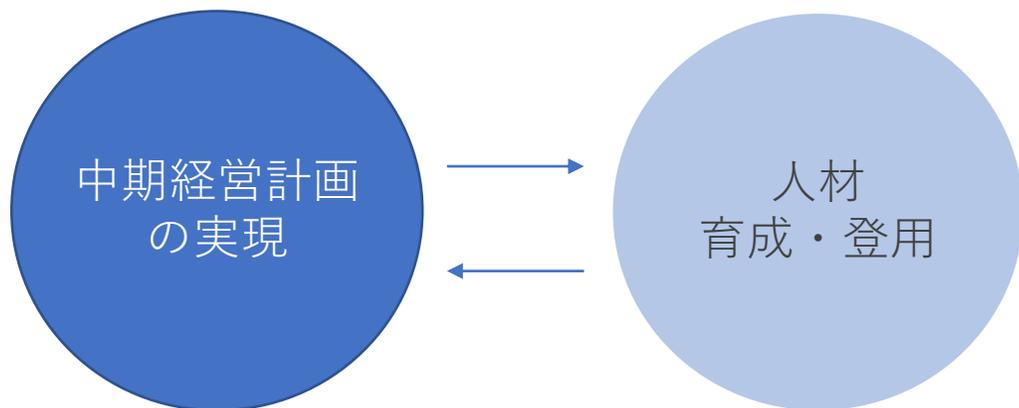
財務体質の強化

# 人的資本經營

## 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



必要な人材の登用と  
スキル人材の活躍

### 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を進めていく。

- 次の世代の事業担う人材の育成・登用
  - 経営人材の育成
  - イノベーション人材の育成・登用
  - デジタル人材の育成・登用
  - グローバル人材の育成・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

## 人的資本経営への取り組み 目標値

ダイバーシティ & インクルージョンの推進の一環として、管理職に占める女性の割合と男性の育児休業取得率に関する目標数値を設定する。

意欲のある従業員が性差にとらわれず活躍できる活力ある労働環境や休暇を取得しやすい労働環境を醸成するべく、組織風土の変革を推進する。

### 管理職に占める女性の割合

(グループ平均)

2024年1月期実績

18.8%

2029年1月期目標

30%以上

### 男性の育児休業取得率

(グループ平均)

2024年1月期実績

60.0%

2029年1月期目標

80%以上

### 目標値の実現に向けての取り組み

- 階層別研修やスキル研修などの研修体制の強化・拡充による各人のスキルの更新・向上
- グループ連携プロジェクト活動等を通じた多様な人材の「活躍の場」の創出
- 健康診断受診率の向上、健康増進への注力
- 安心安全な職場環境で効率的に働くことができるリノベーション
- グループ間の連携強化とシナジー効果を高めるための拠点集約

# サステナビリティ

# 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) と中期経営計画にて推進する取り組みについて。

マテリアリティ	関連SDGs	主たる取り組み内容
<p>教育・学習機会の促進への対策</p> 	 	<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></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学校図書館の検索システム導入支援や電子図書館における児童向けサービス（LibrariE &amp; TRC-DL）、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>
<p>知のインフラ構築とイノベーション推進</p> 	 	<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></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電子図書館における電子コンテンツ、およびバリアフリーコンテンツの拡充への取り組み</li> <li>教育研究機関や企業、図書館や美術館など公共施設等における電子教材の作成リテラシー向上を支援する活動</li> </ul>
<p>知の業界・地域・社会とのパートナーシップ</p> 	  	<p><b>書店の減少への対策</b> ※アウトリーチサービス:サービスが行き届いていない地域や人へのサービス</p> <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> <p><b>居住エリアによる情報・教育の地域格差の是正</b></p> <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）の充実など、DXやアウトリーチサービス※への取り組み</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）

丸善CHIグループの6つのマテリアリティ(重要課題)と中期経営計画にて推進する取り組みについて。

マテリアリティ	関連SDGs	主たる取り組み内容
人類の尊厳と 多様性の尊重 		<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b> <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を掲げ、組織風土の変革を図る</li> </ul>
安全で活力ある 職場の実現 	  	<b>働く意欲とパフォーマンスの向上</b> <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、オフィス環境改善</li> <li>「くるみん」「えるぼし」の取得</li> </ul> <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> <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、業務負担軽減の取り組み</li> </ul>
地球環境の保全と 気候変動への対策 	 	<b>資源循環・廃棄物削減</b> <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」推進による書籍廃棄量削減</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とゴミ排出量削減</li> </ul> <b>環境に配慮したバリューチェーンの構築</b> <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、原材料見直しなどネットゼロへの取り組み</li> </ul>

# Appendix

# 丸善CHIグループ主要会社の紹介（1）

## 丸善CHIホールディングスの会社概要



商号	丸善CHIホールディングス株式会社（Maruzen CHI Holdings Co., Ltd.）
本社所在地	〒162-0846 東京都新宿区市谷左内町3 1 番地 2
URL	<a href="https://www.maruzen-chi.co.jp">https://www.maruzen-chi.co.jp</a>
設立	2010年2月1日
資本金	30億円
代表者	代表取締役社長 五味 英隆
事業内容	書籍及び雑誌等の販売、学術情報その他情報提供サービス業、図書館運営受託業務及び図書館等の教育施設の運営代行、建築工事の設計・監理及び請負業、図書、雑誌の出版業等の事業を営む会社の株式を保有することによる当該会社の事業活動の管理 他
主要株主	大日本印刷株式会社

## 丸善CHIグループ主要会社の紹介（2）

### 主たる事業会社

#### 株式会社 TRC図書館流通センター

商号	株式会社図書館流通センター（TRC Library Service Inc.）
本社所在地	〒112-8632 東京都文京区大塚三丁目1番1号
URL	<a href="https://www.trc.co.jp/">https://www.trc.co.jp/</a>
代表者	代表取締役社長 谷一 文子
事業内容	図書館への書籍・用品等の販売 書誌情報データベースの作成・販売 図書館業務の受託

#### Ⓜ MARUZEN-YUSHODO

商号	丸善雄松堂株式会社（MARUZEN-YUSHODO Co., Ltd）
本社所在地	〒105-0022 東京都港区海岸1丁目9番18号 国際浜松町ビル
URL	<a href="https://yushodo.maruzen.co.jp/">https://yushodo.maruzen.co.jp/</a>
代表者	代表取締役社長 矢野 正也
事業内容	内外図書・雑誌、文具事務用品、スチール家具・図書館用家具・用品、コンピュータ・OA機器・教育機器教材／出版業／学術情報提供サービス業／文化・教育催事・学術会議の企画・運営業／文具品・事務機器・教育機器の製造業／建築工事の設計・監理・請負業／通信教育、学校教育事業に関する経営コンサルティング業務／図書館等の教育施設の運営代行並びに管理業務／労働者派遣事業

## 丸善CHIグループ主要会社の紹介（3）

### 主たる事業会社

## MARUZEN JUNKUDO

商号	株式会社丸善ジュンク堂書店（MaruzenJunkudo Bookstores Co., Ltd.）
本社所在地	〒103-0027 東京都中央区日本橋二丁目3番10号
URL	<a href="https://www.maruzenjunkudo.co.jp/">https://www.maruzenjunkudo.co.jp/</a>
代表者	代表取締役社長 中川 清貴
事業内容	1.各種出版物の販売 2.文房具類の販売 3.各種教材用品の販売 4.各種楽器類の販売 5.百貨の陳列販売



商号	丸善出版株式会社（Maruzen Publishing Co., Ltd.）
本社所在地	〒101-0051 東京都千代田区神田神保町2-17 神田神保町ビル6F
URL	<a href="https://www.maruzen-publishing.co.jp/">https://www.maruzen-publishing.co.jp/</a>
代表者	代表取締役社長 池田 和博
事業内容	出版業 他



本資料には、当社および当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。

これらの記述は、当社が現時点で入手可能な情報に基づき当社で判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があります。

また、本資料の著作権は全て当社に帰属し、著作権法に定める私的利用の範囲を超えて無断で、複製・転載等することを禁じます。