

# モデル企業 実例編

## 第5章 知的資産経営支援事業のモデル企業支援事例



## 第5章 知的資産経営支援事業のモデル企業支援事例

今回実施した知的資産経営報告書作成企業4社の開示対象、開示目的、特徴などは以下の通りである。合わせて、作成企業の代表者の生の声も掲載した。

企業名		株式会社春うらかな書房	株式会社バリュープランニング
開示対象と目的	メインサブ	<b>投資家、採用予定者</b> 金融機関、社員、採用予定者、取引先	<b>従業員、採用予定者</b> デベロッパー（テナント入居先）、協力企業
	開示目的	投資家への事業に対する理解の向上 金融機関への事業に対する理解向上 採用予定者への会社説明	従業員（特に幹部）教育 採用者への会社説明
今後の活用方法		投資家への開示資料 金融機関への決算説明の補足資料 採用予定者への会社説明資料	採用予定者への会社説明資料 従業員教育ツール 新規店舗出店時の会社説明資料
代表者による感想		代表取締役社長：道下 昌亮氏  作成作業を通じて自社の強みや弱みを再認識いたしました。また、報告書に記載する全ての文言に読み手を意識して作成することの重要性を認識いたしました。 弊社は事業内容が一言では説明しづらい事業を営んでおりますので、「知的資産経営報告書」の提示がステークホルダーの弊社に対する理解力向上に繋がると考えます。使い方は金融機関や投資家に対する報告が一般的ですが、弊社の場合は人材採用活動にも利用することを予定しております。特に今年度は事業内容に興味をもってくれる学生を採用したいと考えております。そのためのツールとしてはとても有意義であると思います。 毎年、有価証券報告書を作成していますが非財務情報としての位置づけや上記の目的で每期作成したいと考えています。	代表取締役社長：井元 憲生氏  数字に表れない資産（知的資産）を見える化することによって会社（私自身）の考え方（頭の中）を整理整頓できました。  これにより、社外へのプレゼンをしやすくなりましたが、一番は会社（私自身）の考え方や今後の方向性、目標、方針などが明確になり、改めて認識することも多々ありました。  これからは、この知的資産経営報告書の内容をより多くのステークホルダーに知って頂き、理解して頂けるよう、大切に使いたいと考えています。そのために、まず最初に社員全員がこの内容を理解すべく、早速勉強会を開催する予定です。
モデル企業の特徴 報告書の特徴		外部には理解しづらい、独特のビジネスモデルをステークホルダーに理解してもらうために作成した企業のモデル。 「新刊・中古にとらわれず独自の物流や営業で新興市場（複合カフェ・コミックレンタル）を開拓し、ここに書籍を始めとする商材・サービスを供給するモデル」という、従来はなかったビジネスモデルを理解してもらうために、既存の中古本販売や新刊卸売との差別要因を知的資産の観点から、自社独自の「5つの強み」として分類、記載した。また、市場認識を深める為に、標的市場の動向などについても記載するようになった。 尚、グリーンシート登録企業として、投資家を意識し、財務情報との関連性も意識して作成した。	急成長を遂げた企業が、ステークホルダーに将来のビジョンを示し、共有化することを目的としたモデル。 マニュアルに掲載するという性格上、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」などでのKPIは検討はしたものの、検証の部分で掲載を取りやめ、文章での記載を試みた。また、急成長した事業実績自体が指標として裏づけになるといった判断もあった。尚、別途社内向け報告書の作成も検討している。採用予定者やテナントなど将来ステークホルダーになり得る対象への開示を意識し、商品案内を通して知的資産を開示するといったビジュアル面での魅せる化にも注力し、作成した。

企業名		株式会社キャスト	昭和電機株式会社
開示対象と目的	メインサブ	取引先、金融機関 協力会社、従業員、同業者	協力会社、取引先 従業員、採用予定者
	開示目的	新規取引先の獲得 既存取引先との関係強化 金融機関の事業に対する理解の向上	協力会社との関係強化 取引先からの受注拡大
今後の活用方法		取引先（新規ユーザー）への会社案内 幹部教育ツール 金融機関への決算説明の補足説明資料	協力会社との勉強会資料 取引先への会社案内 従業員教育ツール
代表者による感想		代表取締役社長： 酒井 英行氏	代表取締役社長： 柏木 武久氏
		<p>素形材産業に身を置く当社では、バブル崩壊後の厳しい状況下を経て、漸く増収増益基調を維持できるようになってきました。ただ、次の景気低迷期に備え、景気に大きく左右されない体質強化が最大の課題と考え、経営のマンネリ化を防ぐ為にも何か施策を講じるべきと常々思っていました。そんな折、知的資産経営報告書を知り、今後の当社にとり必要なことではないかと思ひ挑戦致しました。</p> <p>報告書の作成後は、社内に対しては、今後のビジョンに向かって経営を進め、計画の数字を確保していくことが重要だと思ひます。私たちは強さをより強く、弱さは強さに変える努力をしていき、毎年報告書はフォローアップしていくことが重要だと思ひます。</p> <p>社外に対しては、ユーザーに配布してより理解して頂き、国内において環境、雇用等で長い目で見て頂ける鑄造業であることを理解して頂く、新規ユーザーに対してはこのような鑄造業があることを知って頂くためのPR活動を行います。</p>	<p>かつて金融機関の方々との面談の中で、何故“ものづくり”を構成しているヒト及びヒトが発揮する「力」と、その集合体としての企業が有する「技術力」が全く評価の対象にならなかったことを常々不思議に思っていたが、この度の報告書作成の機会を得て、「いよいよ動き出したな！」という思いから、最大限の情報開示を基本姿勢として、報告書作成に取り組んできた。</p> <p>利用法は次の2点を考えている。 社員への開示と新しい視座、視点から、自社の全体像を詳しく知ることとその全体像から次代を創る資源として活用することなど。 ステークホルダーを真に知ること及びその良さを利用・活用すること。</p>
モデル企業の特徴 報告書の特徴		<p>先端産業以外で、かつ小規模の企業でも知的資産経営報告書が作成できることを示したモデル。</p> <p>長年、日本の製造業を支えてきた鑄物業界で、ひたむきに事業を展開してきた企業。ただ、過酷な労働環境とユーザーの海外移転などにより業界として転換期を迎えており、自社の強みを活かした事業展開が求められてきた。そういった背景を元に、報告書作成を機に、経営幹部層全員が参加して、自社の強みを見つめ直し、報告書をまとめ上げた。</p> <p>特に、製造業として、取引先や金融機関により自社に対する理解を深めてもらうことを目的として作成した。</p>	<p>「非上場の優良企業」を標榜し、企業が優良であるためには、上場企業以上に関係者に対する理解が必要であることを実践した企業のモデル。</p> <p>特に従来より取り組んできた経営活動の中から、多くの知的資産を生み出してきた2つの仕組み（生産性向上の為に「Beeダッシュ活動」、顧客満足向上のための「is工房」）にフォーカスし、その仕組みによって生まれてきた知的資産を記載するという形で作成した報告書。</p> <p>また、出来上がった報告書だけでなく、従業員教育の一環として作成プロセスを重視して作成した。</p>

# 知的資産経営報告書 2007



コミック複合流通のリーディングカンパニー

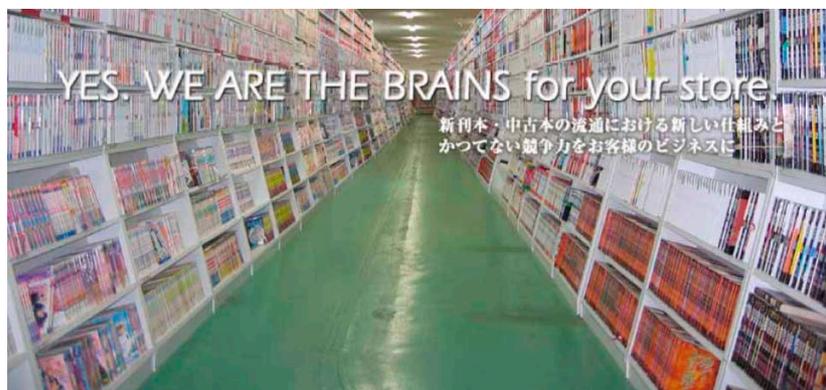
---



株式会社 春うららかな書房

# 目 次

▼	社長からみなさまへ	3P
▼	経営哲学	4P
▼	事業概要	5P
▼	標的市場	6P
▼	これまでの事業展開	
■	経営戦略	7P
■	当社の強み	9P
■	事業実績	13P
▼	これからの事業展開	
■	経営戦略	17P
■	事業計画	19P
▼	会社概要	20P
■	マネジメントチーム	21P
■	組織図	21P
■	協力企業	22P
▼	知的資産報告書とは	
■	意義	22P
■	注意事項	22P



# 社長からみなさまへ

1台のガレージからスタートして20年。株式会社 春うららかな書房は、いまや5,600㎡に1,000万冊のコミックを有する中古本・新刊本の流通商社に成長いたしました。

時間制課金システムを基本として、まんが・ゲーム・インターネットに代表されるコンテンツサービスなどをもって、やすらぎの場を店内にて提供する「時間消費型施設」の総称と定義される「複合カフェ」。(複合カフェ白書 2005)

1970年代後半に名古屋市内で誕生したといわれる「まんが喫茶」を源流に、「にぎやかさの中に、居心地の良いプラベート」を求める消費者ニーズから生まれた「複合カフェ」という新市場は今後10年間で4,000億円市場に成長しようとしております。

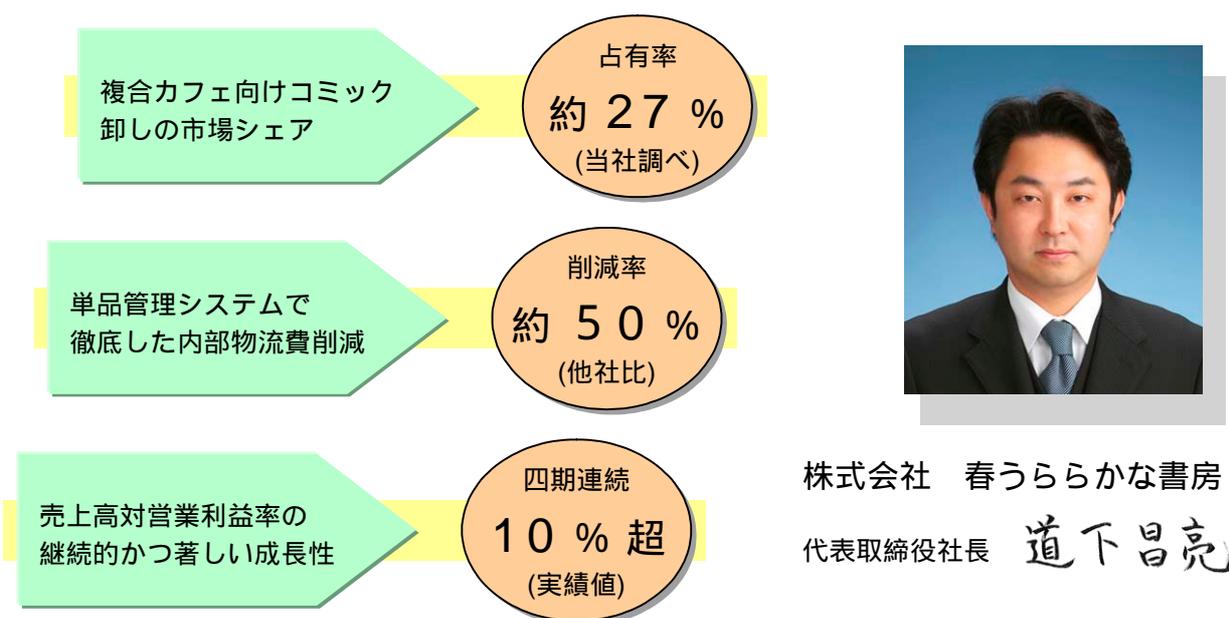
このような成長新市場に対して、当社では独自ノウハウと、専門卸しとして業界一の中古本調達力、正式ルートからの新刊本調達力という強みを提供することで、大手FCチェーンを中心に、「複合カフェ」向けコミック卸しの市場シェア27%を占有するに至っております。

また、当社の上中(福井)物流センター内では、ローコストオペレーションを徹底すべく、独自の単品管理システムを開発し、内部物流費の大幅な削減(他社比50%)に成功したことも当社の誇るべき強みとして自負しております。

このような取り組みの結果、当社では四期連続して売上高営業利益率10%超という継続的かつ著しい成長を遂げ、次代の企業経営に躍進いたしております。

今後も当社では、自らの強みを活かして「脅威を機会に変える」創造性を礎に、卓越した商材のハンドリングで「最大の顧客満足を得る」という事業領域において、「複合カフェ」さらには「コミックレンタル」という新業態に対し、新旧問わない商材供給と、顧客ニーズに即応する高付加価値サービスの提供を目指し、さらなる企業成長を目指してまいります。

本報告書を通じて、少しでも多くみなさまに、当社の見えざる経営資源、そして強みを活かした今後の事業展開とその成長可能性をご理解いただき、なお一層のご協力を賜れることを祈念いたします。



# 経営哲学

お客様（読者）の真の欲求に耳を傾け、そこに質の高いサービスと情報・流通システムを創造し、人々の知的活動を支援することで、ゆたかな社会に貢献します。

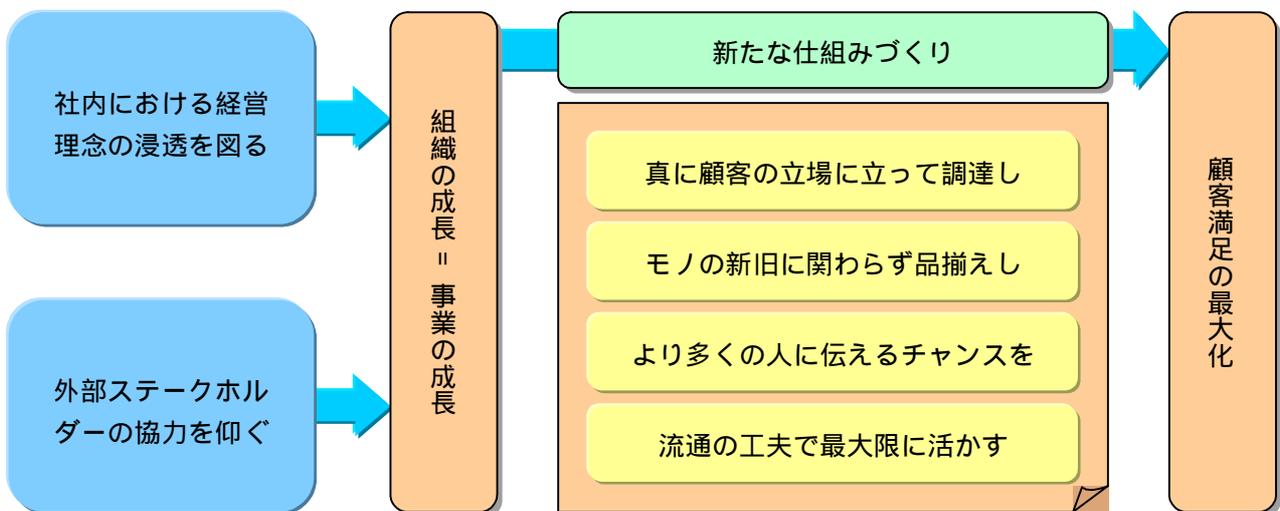
当社にとっての顧客とは、本の最終消費者、すなわち読者であり、材（本）の流過程に存在する「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者（店）を間接的な顧客ととらえ、これら間接的な顧客への付加価値の提供が、顧客（読者）の満足に繋がると考えております。

再販制度などをはじめとする日本の書籍流通業界において、消費者が書店にリクエスト（発注）を行っても、実際に書籍が手許に届くまでに時間がかかることや、欠品などの理由から手に入らないことがあります。そのため消費者は、見たいものを見たいときに、見ることができない常態にあり、顧客満足が十分に満たされているとはいえない現状にあります。

このような環境下、真に顧客の立場に立って材（本）を調達し、中古、新品といった材の新旧に関わらず品揃えし、「複合カフェ」や「コミックレンタル」など新たなチャネル、すなわちより多くの人に伝えるチャンスを、流通の工夫（複合流通）で最大限に活かし、「顧客満足の最大化を図ること」を当社の事業使命と位置付けております。

当社が事業使命を果たすためには、流通の工夫、すなわち「コミックの複合流通」という、全く新しく、おそらくゼロベースから構築されていくであろう「新たな仕組みづくり」が必要となります。未知なる仕組みを模索し、確立するためには、当社を支える社員全員、そして外部ステークホルダーとの間で、ゴールイメージや価値観、自由闊達な論議のもとに醸成される「共に学び成長する」という積極的な事業意識を共有することが不可欠でございます。

ゆえに当社では、「組織の成長 = 事業の成長」と捉え、社内における日常的な経営理念の浸透に務めるとともに、TDnet（Timely Disclosure Network：適時開示情報伝達システム）や当社ホームページを介して投資家、取引先、顧客、金融機関に対しても積極的な情報開示を行うことで、外部ステークホルダーの協力を仰ぎつつ、組織としての経営基盤の強化を目指してまいります。（グリーンシート株式登録・証券コード3380）

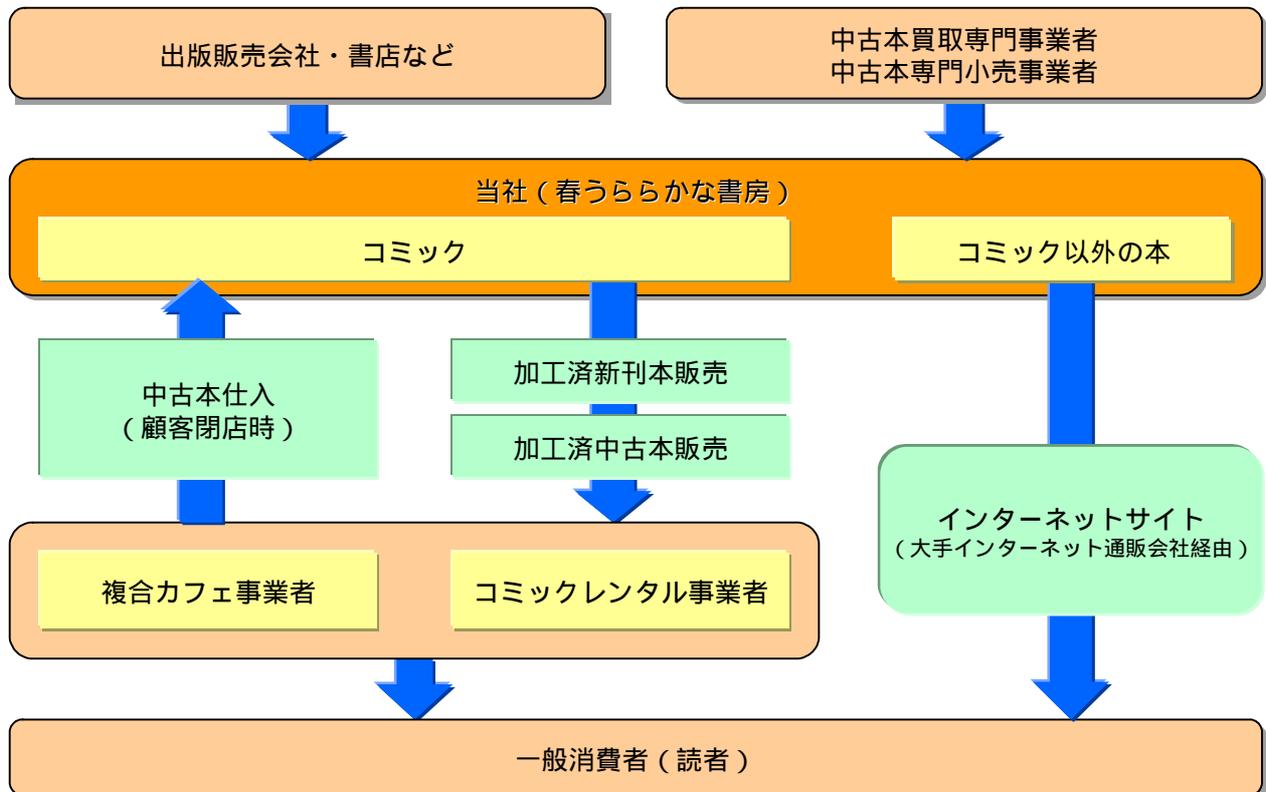


## 事業概要

当社では、「出版販売会社・書店」「中古本買取専門事業者・中古本専門小売事業者」などから中古本や新刊本を仕入れ、コミックについては「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者向けに販売（平成18年3月期の売上構成比 97.6%）し、コミック以外の本については大手インターネット通販会社を經由して一般消費者向けに販売（平成18年3月期の売上構成比 2.4%）いたしております。

「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者に対しては、当社で加工を施した中古および新刊コミックを、オープニング（新規出店用）商材、ランニング（継続的新刊配本）商材として販売するとともに、これらの事業者が閉店（退店）する際には、その店舗在庫を引き取り、再加工を施した後、他の事業者のオープニング商材やランニング商材として供給しています。また、他店からの余剰在庫の引き取りなど、仕入原価の低減を前提とした一括大量仕入に傾注しているため、コミックの仕入れに付随して、コミック以外の本を引き取ることもあります。当社では、大量低価仕入の副産物ともいえるコミック以外の本を、インターネットサイトを通じて一般消費者に販売しております。このような取り組みを行うことで、限りある経営資源・地球資源の無駄なき有効活用にも努めております。

当社では、単に加工済新刊本や加工済中古本を販売するだけでなく、「複合カフェ」や「コミックレンタル」という新たな業態が求めるニーズの開拓、そしてこれらのニーズに即応するサービスの提供に努め、「新業態向け本の高付加価値型リテールサポーター \*1」としての市場ポジションを築き上げてまいりました。



\*1 リテールサポート ; 卸売業にとって、取引先小売業の業績向上が自社の売上高増加に直結し、また自社の売上高を安定させるためには、取引先小売業との継続的な取引関係を構築することも必要であるため、卸売業が小売業の経営を積極的に支援し、小売業から信頼を獲得するための卸売業の取り組み。

# 標的市場

2004年の出版市場（取次ルート経由の出版推定販売金額）は2兆2,428億円（前年比100.7%）と微増し、8年ぶりに市場がプラス成長に転じております。（情報メディア白書2006）

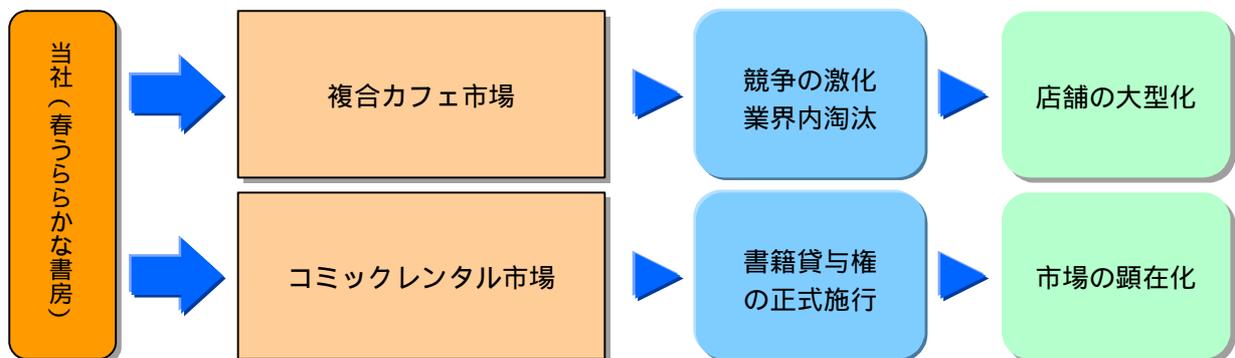
このような市場において、出版社が脅威と捉える オンライン書店、新古書店（中古本販売店）、複合カフェ、コミックレンタルという4つの新興市場が台頭しつつあり、当社では複合カフェ市場とコミックレンタル市場を事業標的としております。

「複合カフェ」市場については、2005年9月現在で1,971億円に達した後、2010年には2,593億円、2015年には3,924億円にまで成長すると予想され、著しい拡大基調が予測されます。

（日本複合カフェ協会）このような市場の成長傾向は、「複合カフェ」という新しいスタイルが社会的に認知されてきたこと、人口10万人以上に対し2～3店舗は存在可能であることが業界内で確認されていること、大手「複合カフェ」FCチェーン数社が既に上場を果たしていることなどに裏付けられております。しかし近年、著しく成長しすぎた感のある「複合カフェ」業界の市場競争は激化しており、新規出店数の伸び率は鈍化、市場成長は「踊り場」をむかえ、次代の成長にむけた業界内淘汰が始まっているといえます。よって今後は、新規出店ではなく、店舗の大型化が同市場の成長を牽引するものと考えられます。

「コミックレンタル」市場については、平成19年2月1日から書籍貸与権が正式施行となったことを受け、郊外の大手書店やビデオレンタル店が同市場への参入を本格化しております。とくに、ビデオレンタルがDVDレンタルへ移行する中、ビデオのDVD化による店舗の空きスペースや既存のビデオ什器などを利用することで「コミックレンタル」事業の開始が比較的容易であるため、「ビデオレンタル店」の「コミックレンタル」事業への参入傾向が強まっております。平成19年1月現在、すでにTSUTAYAやゲオは「コミックレンタル」事業への正式参入を決定しており、地方有力チェーンや地方中小チェーンも相次いで参入を果たすことが見込まれることから、5・6年程度先には、300億円～400億円程度存在するといわれる潜在市場が顕在化することが見込まれております。

「複合カフェ」市場と「コミックレンタル」市場とでは、いずれもコミックを軸とする共通点をもっているものの、それぞれの店舗が提供するサービスには相違があります。そのため、前者は顧客（一般消費者）の「時間消費欲」を満たし、その利用者は男性の方が多いという特徴があります。一方で後者は「読書欲」を満たす機能をもっており、その利用者は女性の方が多いという特徴があります。このように、これら2つの新興市場には、コミックという同じアイテムを、異なるチャンネルで、異なる顧客（一般消費者）に供給するという特徴があり、今後も互いに競争を生じる可能性が少ないことが伺えます。



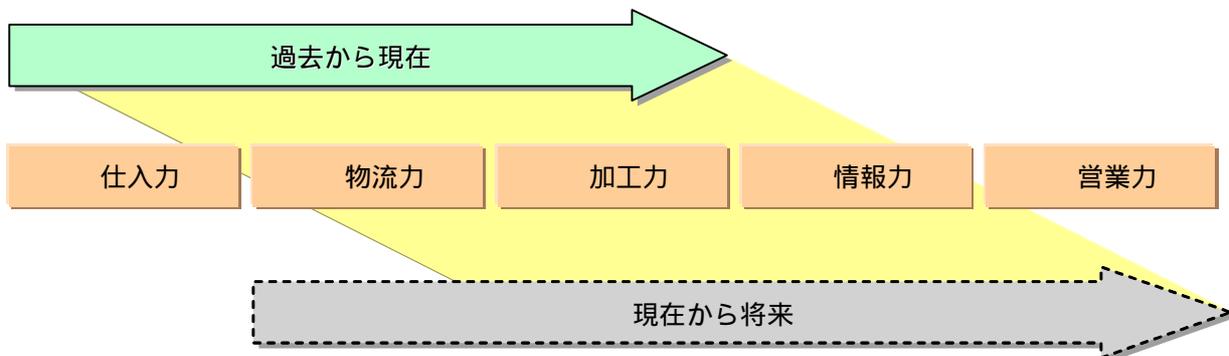
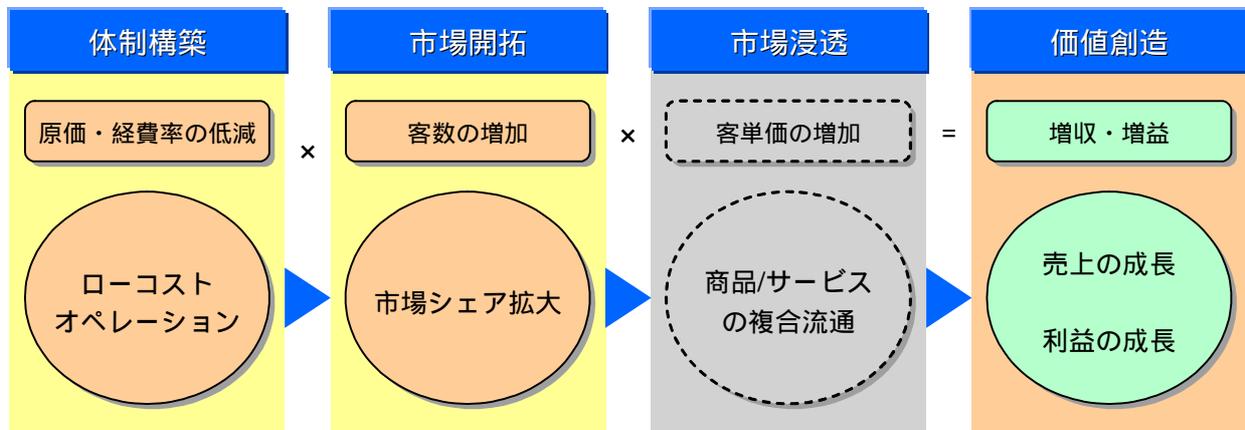
# これまでの事業展開

## 経営戦略

当社では、「原価・経費率の低減 × 客数の増加 × 客単価の増加」によってもたらされる継続的かつ安定した「増収・増益」の実現を目指し、段階的に経営戦略を推し進めております。過去から現在までは、徹底したローコストオペレーション体制の構築と、「複合カフェ」及び「コミックレンタル」市場におけるシェア拡大に、当社の経営資源を集中いたしました。

徹底したローコストオペレーション体制の構築、すなわち「原価・経費率の低減」という課題に対し、当社では「仕入力」と「物流力」という強みを背景に、企業間二次流通の仕組みを取り入れたマーケットイン型の大量仕入れによる原価低減、独自の単品管理システムの開発・導入による内部物流費の大幅な削減を実現いたしました。

市場シェアの拡大、すなわち「客数の増加」という課題に対しては、「仕入力」や「物流力」という強みに加え、「加工力」「情報力」「営業力」という強みを活かし、完全タイトル指定、新刊配本（ランニング商材の供給）、余剰在庫買い取り、移転用在庫の一時預かり、短納期対応、 Gondola 納品、商品並べ替え納品といった物流面から顧客利便性を高めるだけでなく、完全加工対応、データ登録サービス、完全個別対応POS用新刊データの作成、リニューアル店舗のレイアウト作成、ビデオレンタル店向けコミックレンタル最適導入プランの提案サービスなど、付加価値の高いサービスも同時に提供することで、他社との徹底した差別化を図ってまいりました。



市場シェアを安定的に拡大するためには、継続的な売上げに結びつく「ランニング商材」の供給先を獲得することが必要となります。そこで当社では、販促ツールとして「複合カフェ事業者」や「コミックレンタル事業者」向け情報誌「COMIC CANDY」（業界唯一のフリーペーパー・月間20万部発刊）を発行し、「ランニング商材」の供給先となる新規顧客の獲得、そして既存顧客の囲い込みを図っております。

また、セレクトリックス・ホールディングスと協働し、優れた営業能力を持つパートタイムの主婦を活用することで、平成18年の1年間において関東圏・大阪・名古屋・福岡という主要都市圏での広範な営業活動を実施し、市場シェアの急拡大に成功いたしました。

このような取り組みの結果、内部物流費が他社比較で50%減、平成19年1月現在の当社市場シェア（当社調べ）は、「複合カフェ」市場で26.8%（810店舗/3,021店舗）、「コミックレンタル」市場で76.5%（260店舗/340店舗）に至っております。

現在から過去までの経営戦略を支えてきた当社の強みは、「仕入力」「物流力」「加工力」「情報力」「営業力」の5つであり、市場競争力を維持・強化することで、他社に市場参入の余地を与えない強固な参入障壁を築き上げるために、今後も必要不可欠な要素であり続けるといえます。また、市場シェアの拡大にともない「春うららかな書房」という商号の市場認知も急速に高まっており、参入障壁の構築に資する高度な市場認知という財産を権利化するため、平成18年3月に商号を商標登録（登録第4935152号）いたしております。

当社はこれら5つの強みを発揮することで、「一次取次（卸）」「二次取次（卸）」「他社中古本卸」という既往業態では充足し得ない、「複合カフェ」「コミックレンタル」という新しい市場がもつ「独特なニーズ」の唯一の「受け皿」としての役割を担っております。

独特なニーズ	一次取次	二次取次	他社中古本卸	当 社
発売日午前0時～午前9時店着			×	
中古本のリクエスト対応 *1	×	×		
新刊本のリクエスト対応 *1	(対応遅い)	(対応遅い)	×	
データ(コミックマスター)登録サービス	×	×		
情報誌セット供給 *2	×	×	×	
棚卸しサービス(機器貸し出し)	×	×	(高価)	
雑誌・コミック卸し			×	
完全個別対応の加工サービス	(一律加工)	×		
自動発注システム *3	×			
オープニング卸しの並行	×	×		
貸与権許諾シール貼付		×	×	
卸し価格の優位性(新刊・中古本の複合)			×	
量の供給 *4			×	

- \*1 リクエスト対応 ; 在庫商品ではなく、読者（消費者）が求める本を提供すること。
- \*2 情報誌セット供給 ; 当社で発刊する「COMIC CANDY」のセット供給。
- \*3 自動発注システム ; 続巻があるコミックは、顧客からの発注がなくとも、自動的に納品する仕組み。
- \*4 量の供給 ; 多頻度小口配送を前提とする「複合カフェ」「コミックレンタル」市場では絶対的な量の供給は求められない。

## 当社の強み

### 当社の強み ～仕入力～

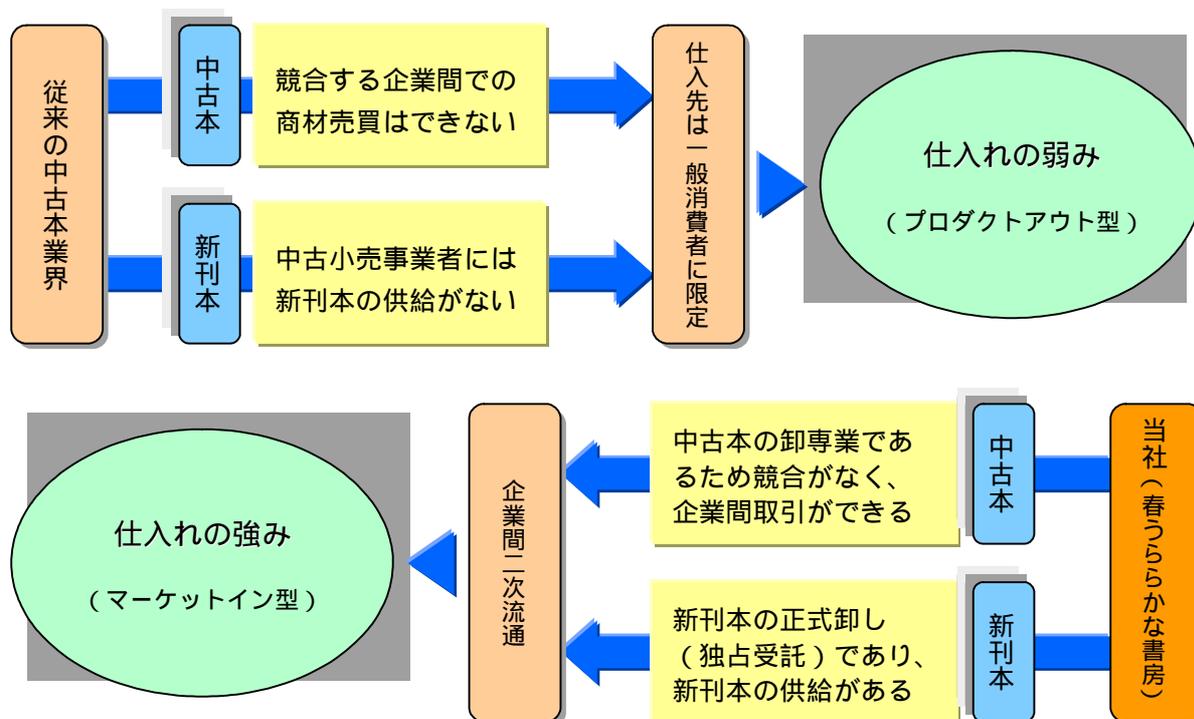
これまでの中古本業界において、商材の仕入先は一般消費者に限定されてきました。中古本の企業間仕入れについては、ブックオフをはじめとする中古本小売事業者大手4社が競合状況にあるため、競合企業間での商材売買は事実上不可能であります。また新刊本の仕入れについては、中古本の流通が新刊小売事業者（新刊取次事業者の顧客）の脅威となっているため、新刊取次事業者が中古本小売事業者には新刊本を卸さない状況にあります。

仕入先を一般消費者に限定する、これまでの中古本業界の仕組みでは、一般消費者が持ち込むものしか売れないという問題を抱えており、これまでの業界構造には経常的な「仕入れの弱み」が存在しました。

一方で当社は、中古本小売事業者ではなく卸専業であるため、自社以外の中古小売事業者からの仕入れが可能であり、中古本を扱う業者の中ではほぼ唯一、新刊を正式に仕入れることが可能であります。（書籍貸与権立法化後、当社は正式卸し（代行店の独占受託）となる）

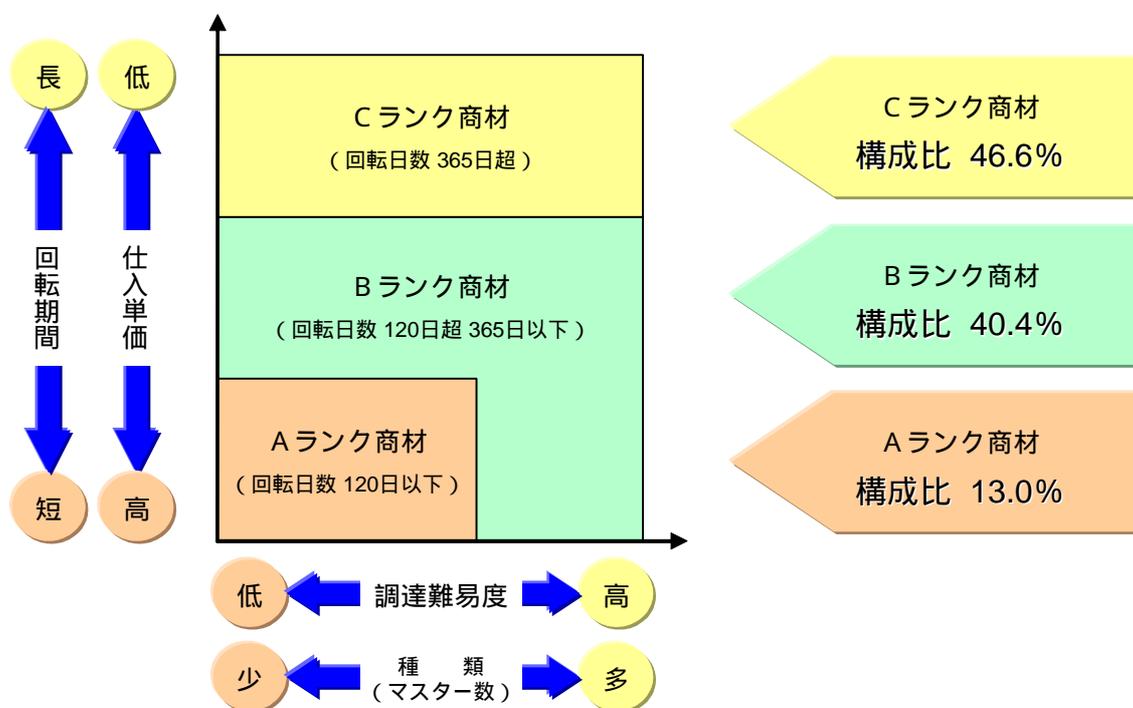
このような企業間二次流通の仕組み（「中古小売事業者の閉店在庫・剰余在庫＋新刊本」）は、従来の中古本業界におけるプロダクトアウト的な発想の（供給主導型の）ビジネスモデルではなく、同業界におけるマーケットイン的な発想の（需要主導型の）ビジネスモデルの実現を可能とし、当社の「仕入れの強み」（仕入力）の源泉となっております。

なお現在当社では、大手中古本販売業者からの剰余在庫の仕入れなど、大口の商品調達ルート継続的な拡大を続け、月間仕入量は業界最大の40万冊から50万冊にのぼっており、不定期ではあるものの1度に900万冊を超える仕入れを行う力をもっております。



中古本業界で成長を続けるためには、相当な在庫量が必要であり、在庫力が販売力に直結します。ゆえに、同業界において在庫量の多寡が、企業力に大きな影響をおよぼすといえます。近年の当社においても、「仕入力」という強みを背景に、売上高の成長に比例した在庫残高（冊数）の顕著な増加傾向が見られます。（平成18年9月末コミック在庫冊数 約 870万冊）

当社の在庫特性は、Aランク商材、Bランク商材、そしてCランク商材の3つに区分されます。Aランク商材は人気が高いため仕入単価も高く、かつ調達難易度が低いコミックであり、その目標平均回転日数は120日以下、Bランク商材は出荷頻度がある程度見込まれる定番商品であり、その目標平均回転日数は120日超 365日以下となっております。Cランク商材は、リバイバルブームに見られるように時代を超えてヒットする商材を戦略的に保管しているものであるため仕入単価は低く（0.5円程度/冊）、その目標平均回転日数は365日超であります。Aランク商材が完売することによって、Bランク商材やCランク商材がAランク商材、Bランク商材へと区分移動することもあります。平成18年9月末現在における冊数ベースの在庫構成比を示すと以下のとおりとなり、仕入単価がもっとも低くなるCランク商材の在庫占有率（コミック冊数合計に占めるCランク商材の冊数）が最大となります。



当社では、リバイバルブームなど将来の市場の変化や動向を、当社が書籍の「卸し」としての立場も有するがゆえに、小売事業者や一般消費者に優先していち早く入手することができ、もって確実な市場予見性のもと、相対的に回転率の低いCランク商材を確保しております。

とくに、急成長が見込まれる「コミックレンタル」市場では、「映画・TVドラマ・アニメ化などで話題の作品」や「書評・口コミなどで気になっていた作品」、「昔読んだ懐かしい作品」などの品揃えを求める一般消費者の意見が多く（コミックレンタル実験店報告書/社団法人日本雑誌協会）、今後Cランク商材の重要度は高まる傾向にあるといえます。

以上のとおり、回転期間・仕入単価・調達難易度の異なる3つのランクからなる商材を確保することで、滞留在庫や死蔵在庫（いわゆるデッド・ストック）が存在しない常態を保持しつつ、突発的な市場ニーズの発生や変化からもたらされる機会損失の回避に努めております。

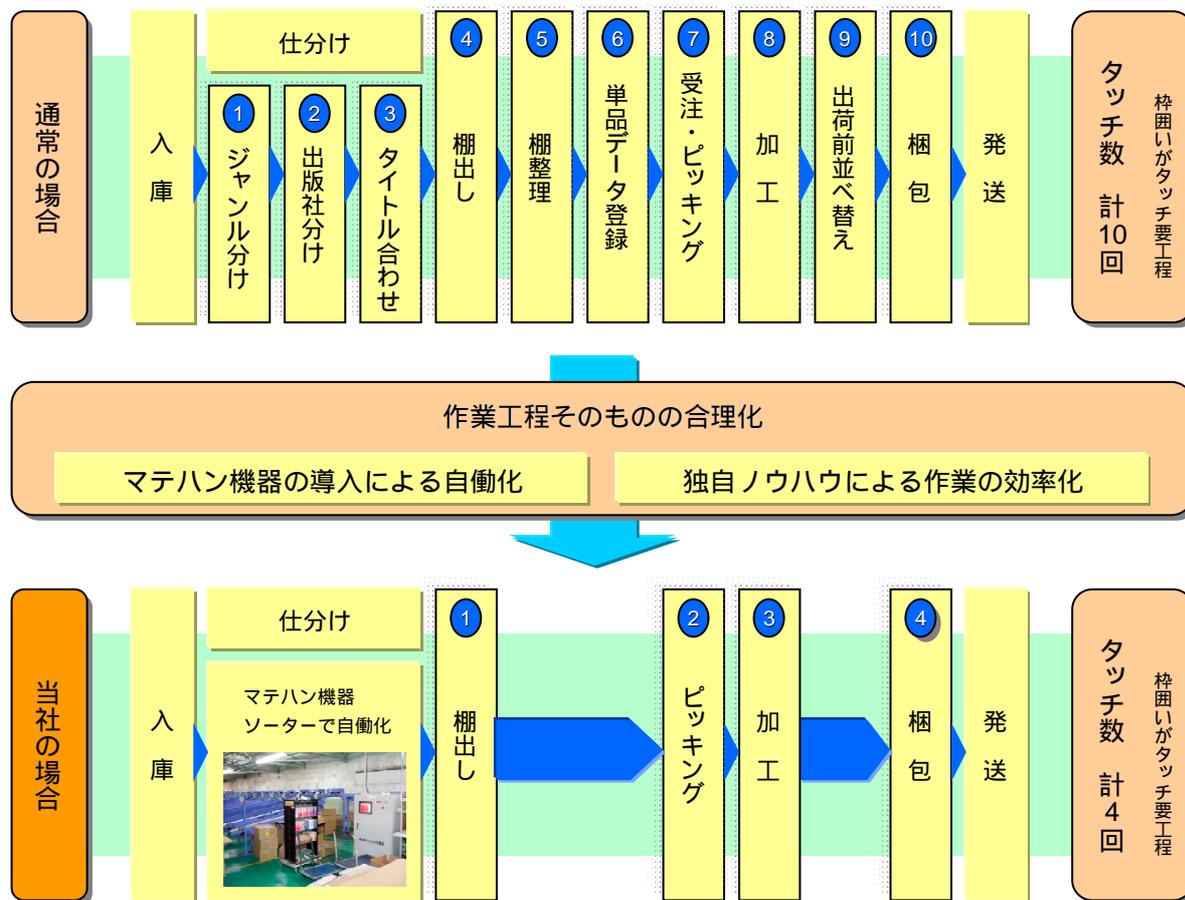
## 当社の強み ~ 物流力 ~

当社には、上中（福井）物流センター内における徹底したローコストオペレーションに裏打ちされた物流力という強みがあります。（内部物流費の削減割合 50%-他社比）

内部物流費を測るひとつの考え方として、書籍 1冊あたりのタッチ数を比較すると、A：通常の場合、入庫 仕分け（ジャンル分け+出版社分け+タイトル合わせ） 棚出し 棚整理 単品データ登録 受注・ピッキング 加工 出荷前並べ替え 梱包 発送の合計 10回、B：当社の場合、入庫 仕分け（マテハン機器・ソーターによる自動化） 棚出し ピッキング 加工 梱包 発送の合計 4回となり、作業工程そのものの合理化を実現しております。

当社の物流システムでは、マテハン機器を使用することを前提としておりますが、このような自動化への取り組みだけではなく、「4つの仕事を同時にこなせる書棚」という独自の仕組みを持っており、作業工程の効率化を徹底いたしております。

作業工程そのものの合理化は、作業現場発の日常的な業務改善提案のもと、月あたり出荷冊数の最大化（限りある場所の最大活用）への取り組みの中で生まれた仕組みであるといえます。この仕組みは、上中物流センター内で働くパート・アルバイトの労働環境の良好化にも寄与しており、作業時間の効率化から生まれるゼロ残業（繁忙期を除く）、画一化された作業システムから生まれる従業員教育の効率化という成果に結びついています。とくに、離職率が一般的に高く、雇用関係が流動的となるパート・アルバイトに対しても、従業員教育の効率化を実現することで、入社直後から即戦力として活躍できる仕組みを構築しております。



## 当社の強み ~ 加工力 ~

当社では、出荷前の中古本及び新刊本の加工について、すべて顧客のニーズに応じた仕様で加工を行うことが可能であり、加工の完全個別対応を実施いたしております。

## 当社の強み ~ 情報力 ~

コミックは通常 10万マスター（種類）存在します。当社では、これらすべてのマスターに人気ランキングを設定し、またそれぞれの調達難易度をD1～D5（D：difficultの略）の5段階に区分し、これらをデータベース化しております。このデータベースをもとに、人気ランキングと調達難易度を掛け合わせ、「人気が高く、かつ調達難易度が低い」コミックを優先的に調達することで、調達ロスの最小化を図っております。

また、JANコードがないものも含め、新刊本と中古本の双方の商品マスターを持つことにより、「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者といった顧客のPOSに合わせたデータレイアウトによるデータ登録、そして先方ベンダーとのやりとりによる一括データ組み込みが可能となり、利便性を追求したサービスの付加価値化に大きく寄与しております。

## 当社の強み ~ 営業力 ~

当社では、優れた営業力を持っているものの、家庭に埋没している主婦を、セールスレップ（セールス・レプレゼンタティブ(Sales Representative)の略）として活用しております。このような活用方法を採用することで、優秀な営業力の経済的な活用が可能となったほか、正社員契約とは異なるセールスレップという業務委託関係を持つことで、柔軟な機動的営業を実現するに至っております。また、契約した店舗から得る初月の売上高のうち20%を、インセンティブとしてセールスレップに支払うという仕組みを導入することで、モチベーションの高さを背景に、成約件数が飛躍的に増加（平成18年の1年間で870件の新規顧客を獲得し、平成18年12月末現在で顧客数1,070件に到達）するという結果を生んでおります。

主婦の採用から営業研修、案件ごとの進捗管理の方法、週一回実施するミーティングなど、営業戦略の立案や育成については、セレクトリックス・ホールディング（東京都新宿区）と協働しております。現在では、主婦10人の応募に対し1人の割合で採用しているため、厳選された能力を持つパートタイム主婦が、当社の営業マンとして活躍しております。

セールスレップという新しい営業スタイルとその仕組みを、外部企業と共同開発し、劇的な成果を収めたことによって、セールスレップを効率的に管理するための「マネジメントシート」や「月間管理表」をはじめ、多くのノウハウが当社に強みとして蓄積いたしております。

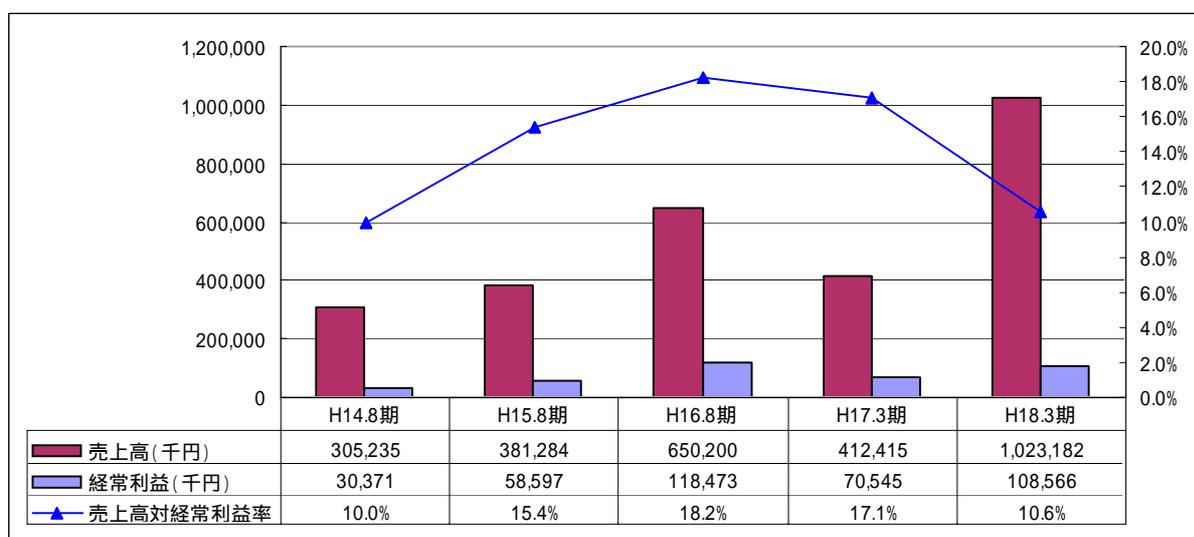


コミック複合流通のリーディングカンパニー

## 事業実績

### 取引規模と経営成績

当社の主力得意先である「複合カフェ」市場において、近年上場企業をはじめ他業種からの新たな参入が見られるなど、その動向は活発化しており、また「複合カフェ」に対する市場認知の高まりを受け、平成18年3月期における同市場規模は拡大する結果となりました。このような市場動向を受け、当社の売上高は大きく右肩上がりに推移しており、企業の正常な収益力（経営成績）を示す経常利益も、同様に成長を果たす結果となっております。



\* H17.3期は、同期間内において決算期を変更したことにとまいない、7ヶ月間の決算となっております。

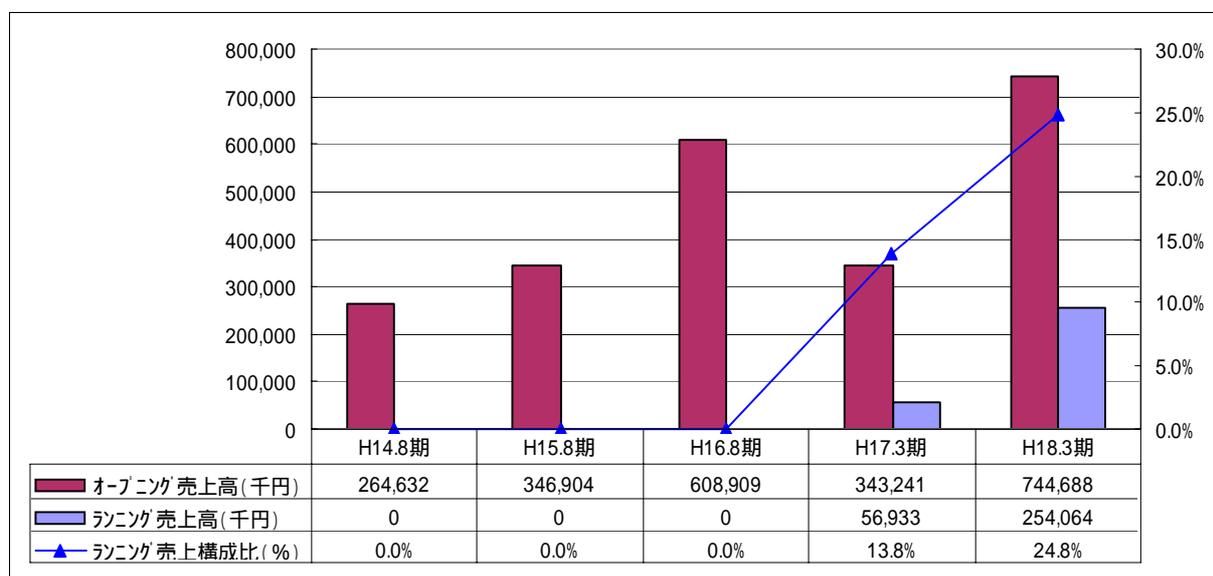
平成17年12月には、東京都板橋区に営業拠点を設けて本格的に営業組織体制を整えたことで、関東圏における「複合カフェ」や「コミックレンタル」市場の情報をリアルタイムに捉えることが可能となりました。また、「複合カフェ」「コミックレンタル」事業者向け情報誌「COMIC CANDY」の発刊が顧客ニーズにマッチしたこともあり、新規ランニング商材の供給先が関東圏を中心に飛躍的に伸長する結果となっております。

このような顧客ニーズへの即応に資する営業力強化への取り組みにより、「複合カフェ」事業者向けコミック卸しについては、同市場の成長を上回る、当社の経営規模、そして経営成績の成長を実現する結果となりました。

一方で、「コミックレンタル」事業者向けコミック卸しについては、同市場の潜在的な市場が大きく存在することは確実であったものの、平成18年3月期までに、書籍貸与権の運用条件が確定しなかったことが影響し、納入量の伸長には至らない結果となりました。

なお、過去5年間において、市場成長性（見込み）の有無と、経営資源の有効活用の観点から、平成14年9月には中古本小売事業から撤退（撤退時の月商200万円程度）、平成16年7月には物流受託事業から撤退（撤退時の月商250万円程度）いたしております。

平成18年3月期からは、既存顧客である「複合カフェ」事業者へのランニング商材の積極的な拡販を実施したため、ランニング商材の売上高が全売上高に占める割合が高まりました。



当社が供給するオープニング商材は中古本が主体となり、ランニング商材は新刊本が主体となります。そのため、平成18年3月期では中古本よりも粗利率の低い新刊本が先行し、その結果全社粗利率は前期比 4.9ポイント下回る 58.0%に後退する結果となりました。

中古本が主体であるため粗利率が高くなるオープニング商材の需要は安定せず、「複合カフェ」や「コミックレンタル」店の新規出店動向に大きく左右されます。一方で新刊本が主体となるランニング商材の供給では、オープニング商材の供給と比較して粗利率は低くなるものの、取引規模の拡大による利益額の安定的な成長を見込むことができます。そのため、当社では、継続的かつ安定的な商材需要の獲得に傾注するという戦略的な経営判断のもと、オープニング商材の供給からランニング商材の供給へと経営資源をシフトいたしました。

また、販売費及び一般管理費については、1日あたり 3万冊の出荷能力を持つ新倉庫「殿下第1倉庫」や東京営業所の新設、書棚・什器の増設など戦略的な投資を行ったことによって、地代家賃や減価償却費などが増加し、維持・運営コストの負担増に繋がっております。

その結果、平成18年3月期においては、大幅な増収・増益となったものの、売上高対経常利益率が前年比 6.5ポイント下回る 10.6%に後退する結果に至っております。

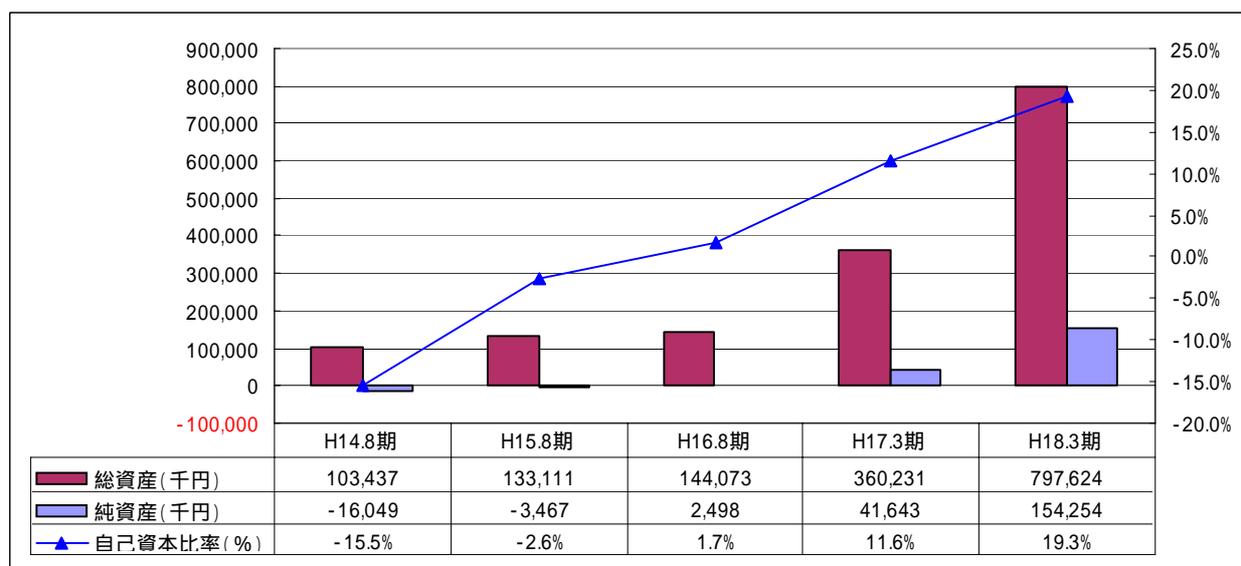
平成19年3月期以降では、平成18年3月期から引き続き「複合カフェ」市場の成長が「店舗の大型化」を背景に、ランニング商材を中心に継続して見込まれること、「コミックレンタル」市場においては書籍貸与権が正式施行となったことを受け、潜在市場の顕在化が「ビデオレンタル店」を中心に加速する可能性が極めて高いこと、これらの需要拡大に対して平成18年3月期までに実施した新倉庫をはじめとする商材供給面での戦略的投資が活きることから、一層の増収・増益を見込んでおります。

なお当社は、平成18年11月10日付けで、不法行為に基づく損害賠償請求（損害賠償請求金額 3,300万円）の提起を受けていますが、関与弁護士とともに、この提訴がまったく根拠のないものと主張して争っていく方針であります。

## 財政規模と財政状態

取引規模（売上高）の拡大とともに、当社の財政規模（総資産）も大きく伸長いたしております。従来より財務面での課題であった債務超過状態からの脱却、そして純資産（自己資本）の充実という論点についても、経営成績の良好化にともなう内部留保の蓄積、グリーンシート登録指定後の公募増資にともなう資本増強により改善しつつあります。

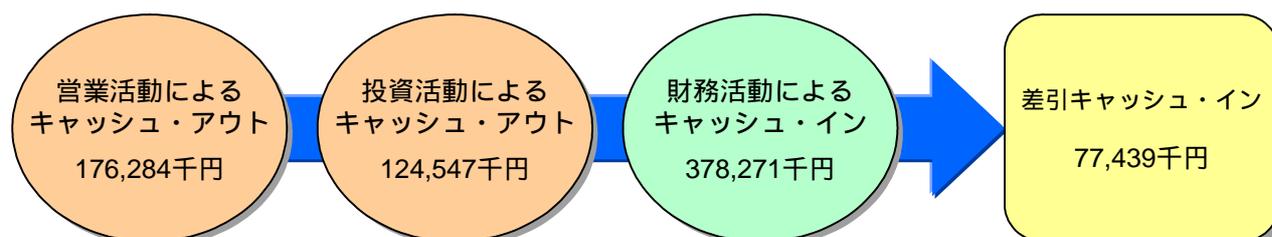
その結果、財務健全性を計る重要な指標である自己資本比率は、平成18年3月期では19.3%にまで改善しており、今後も好調推移する業界動向を背景に、良好化する見込みであります。



## キャッシュ・フローの状況

平成18年3月期においては、営業活動の結果176,284千円のキャッシュ・アウト、投資活動の結果124,547千円のキャッシュ・アウト、財務活動の結果378,271千円のキャッシュ・インとなり、その結果77,439千円の差引キャッシュ・インとなりました。

営業活動によるキャッシュ・フローでは、近い将来の急激な需要拡大に備え大口の仕入れを積極的に行ったことによる棚卸資産の増加、売上債権の増加、法人税等の支払いなどが影響した結果キャッシュ・アウト、また投資活動によるキャッシュ・フローでは、新倉庫や東京営業所の新設などに要した有形固定資産の取得や敷金保証金の支払いを行った結果キャッシュ・アウトとなり、営業活動と投資活動のキャッシュ・アウトを、借入れ及び株式の発行による収入といった財務活動によるキャッシュ・フローでまかなう結果となっております。



## 資金調達方針

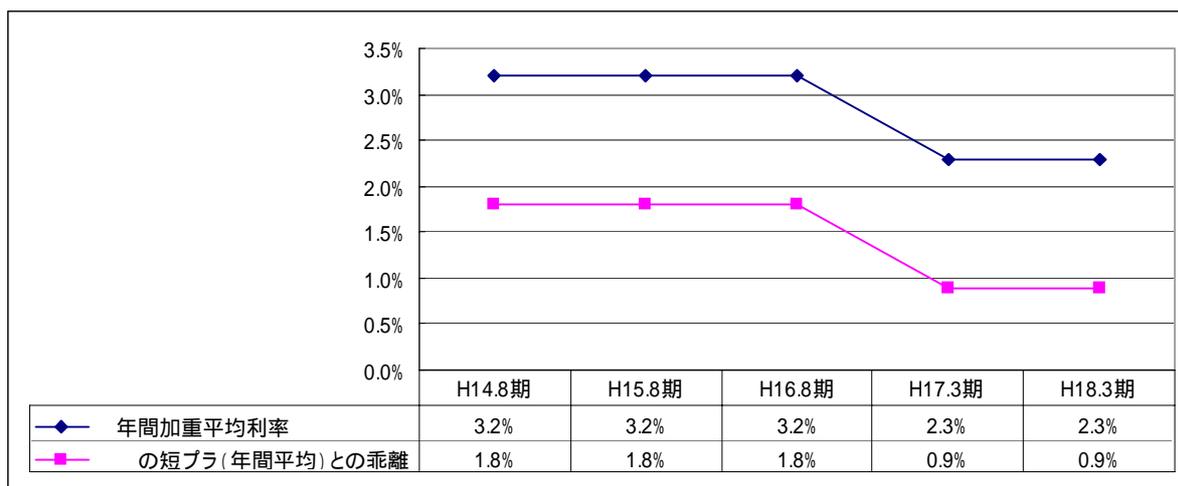
当社では、直接金融、間接金融そして自己金融、それぞれの調達方法のバランス（最適資本構成）を重視する資金調達方針を採っております。

直接金融では、平成17年8月に新株発行による一般公募増資を行っており、今後も戦略的投資をはじめ資金需要に応じ、増資による資金調達を実施いたします。なお、当社発行済株式総数の2/3以上を代表者が所有することで、敵対的・被買収リスクからの回避を図っております。

間接金融では、各取引金融機関からバランスよく資金を調達することを基本とし、資金調達の枠を確保するために、個別に金融機関と専用当座借越契約を締結いたしております。また、斬新な融資制度も積極的に利用する趣旨から、平成18年2月には、福井銀行と日本政策投資銀行より、北陸では初となる知的財産権（中古本の仕入れ・在庫管理に関するコンピュータプログラムの著作権）を担保とする協調融資を受けております。

平成18年3月期までは、必要とする資金枠の確保を資金調達方針の最重要課題と位置づけておりましたが、今後は財務健全性の向上や積極的な情報開示がもたらす企業信用力の高まりを背景に、調達金利の低減に努めてまいります。

自己金融では、利益創出による資金蓄積を図るほか、固定資産の減価償却期間を保守的に見積もり、早期償却に努めることで、資金の内部留保を図っております。



\* 年間加重平均利率 ; 有利子負債の残高に応じ、各期末にて求めた当社の有利子負債の加重平均利率  
 \* の短プラ(年間平均)との乖離 ; と短期プライムレートとの乖離幅



内 観

板橋物流センター



外 観

コミック複合流通のリーディングカンパニー

# これからの事業展開

## 経営戦略

当社のこれからの事業展開では、「複合カフェ」及び「コミックレンタル」市場におけるいっそうのシェア拡大（客数の増加）と、商品/サービスの複合流通（客単価の増加）に対し、当社の経営資源を集中いたします。

これからの市場動向を俯瞰すると、「複合カフェ」市場では店舗の大型化、「コミックレンタル」市場では書籍貸与権の正式施行を受けた新規出店数の急増が見込まれます。

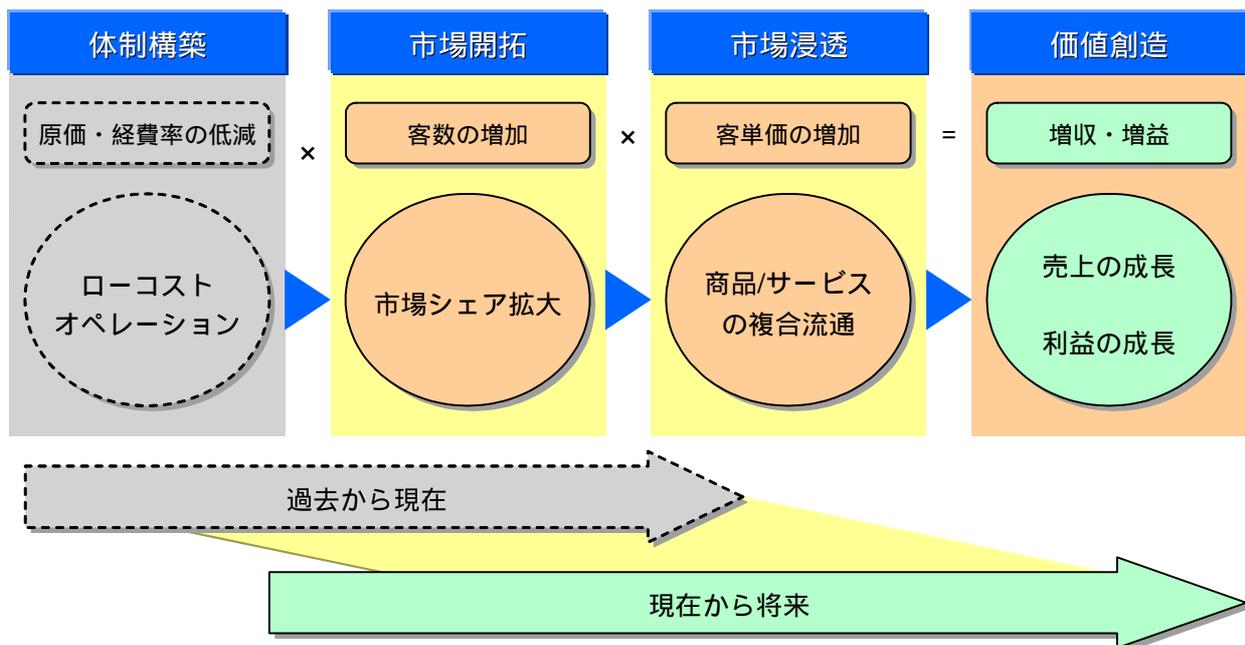
ゆえに当社では、「複合カフェ」事業者に対しては、コミックの販売に加え 副資材の供給、訴求力の高いIPOPの供給、在庫検索システム（マネージスルー）の供給を実施することで、店舗の大型化により需要が安定するランニング商材の供給において、店舗あたりの単価（客単価）の倍増（現状対比2倍化）に取り組んでまいります。

副資材の供給では、「複合カフェ」店において常時利用する消耗品や備品などを、コミックのランニング供給と同時に供給いたします。ここでは、単に副資材を供給するだけでなく、店舗ごとに通常必要となる副資材を個別に管理し、消耗品や備品などの欠品時期や磨耗時期を当社から提案するシステムを構築することで、継続的な受注を確保してまいります。

POPの供給では、SNS（Social Networking Service）の仕組みを取り入れ、コミックごとに読者から評価や感想などのレビューを募り、このレビューをベースにPOPを作成いたします。これにより、読者の生の声を直に反映した極めて訴求力の高い販促物を提供いたします。

在庫検索システム（マネージスルー）の供給では、当社独自開発の「コミック在庫検索システム」を販売し、店舗情報化を支援しつつ、ランニング商材供給の効率化を図ります。

また「コミックレンタル」事業者に対しては、書籍貸与権の正式施行を受けた新規出店ラッシュが見込まれるため、「複合カフェ」市場において培ったノウハウのひとつであるセールスレップをフル活用し、同市場におけるシェアの拡大と安定化に取り組んでまいります。

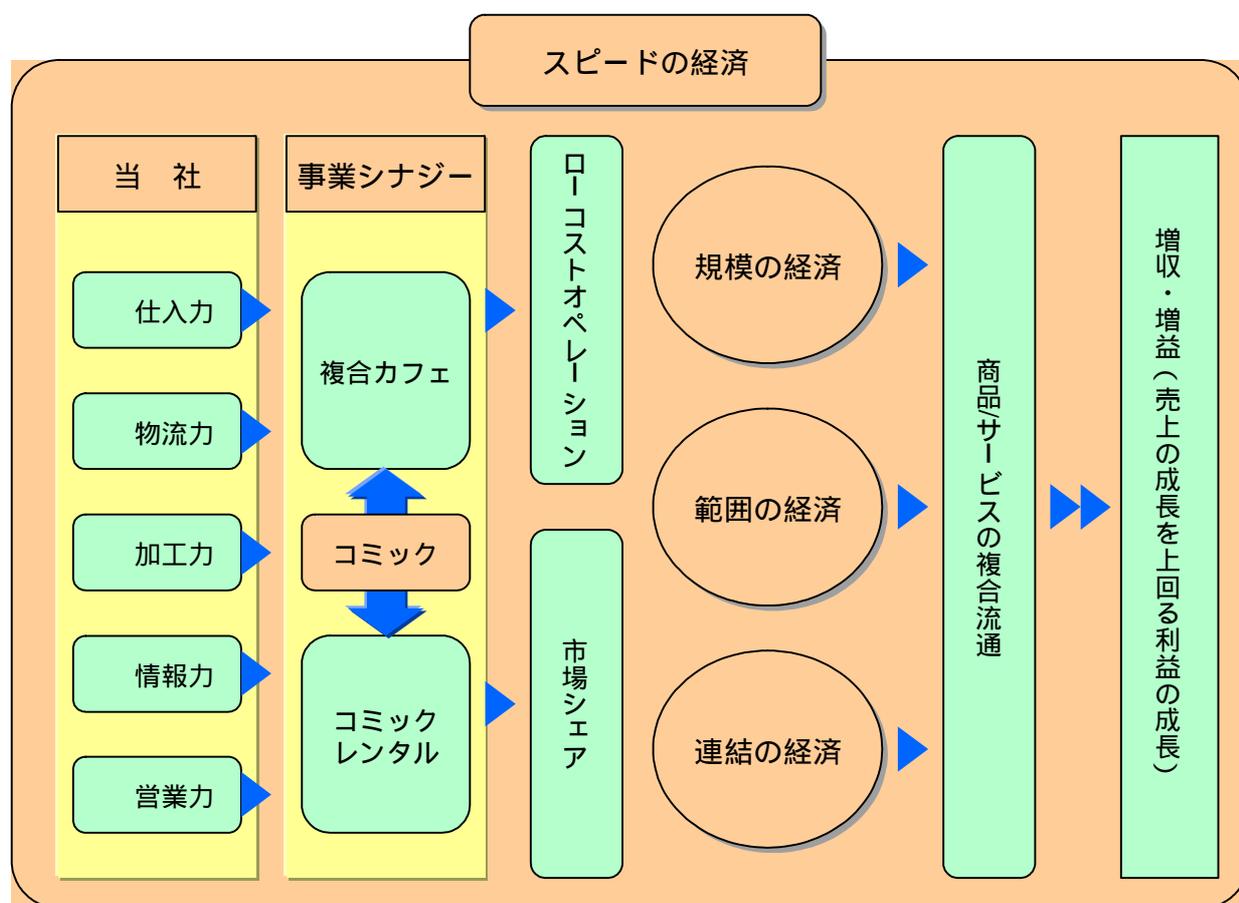


「複合カフェ」、「コミックレンタル」事業者ともに、コミックを取り扱う新興業態であるという点で共通しており、コミックを軸に 仕入力、物流力、加工力、情報力、営業力という過去から現在までの間に培った5つの強みをもつ当社にとって、これら2つの市場を同時に標的とすることには、大きな事業シナジー（相乗効果）が存在いたします。

ゆえに当社がこれまでの事業展開で構築したローコストオペレーション体制と、今後もさらに拡大を図る圧倒的な市場シェアを背景に、取扱数量の拡大にともない単位あたりのコストが低減する「規模の経済性」、異なる複数の事業（市場）で共通可能なコストを一元化することで単位あたりのコストが低減する「範囲の経済性」が見込め、増収・増益に資する「経営の効率化」の実現が可能となります。

当社では副資材やPOPの供給、そして在庫検索システムの供給といった直接的な店舗あたり単価の上昇を狙うだけでなく、他社との協働のもと当社の強みを活かし、間接的にも店舗あたり単価の向上を図る方策、すなわち納入店舗以外からも利益を創出する仕組みとして、「複合カフェ」や「コミックレンタル」店に設置するフリーペーパーの配送サービスを実施いたします。これにより、社外ステークホルダーとの協調による経営資源の有効化である「連結の経済」を実現いたします。

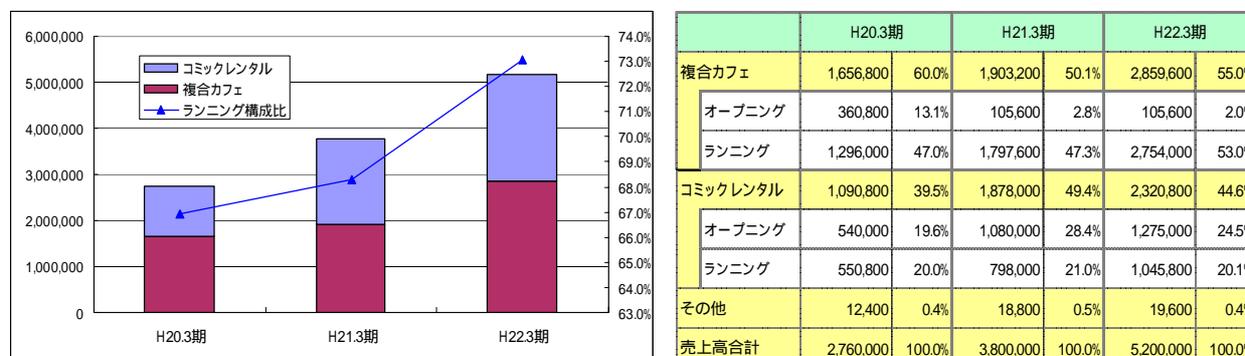
これら2つの市場は新興市場であるがゆえに、このような市場に対してアプローチする当社には、経営の機動力が求められます。よって、当社ではコンパクトなマネジメントチームを目指し、シェアド・マネジメント（社外ブレインの積極的な登用）を図ってまいります。このような取り組みにより、市場ニーズの変化に対し迅速かつ柔軟な意思決定を行い、「経営の機動力」がもたらす「スピードの経済」を実現し、市場競争力を高めてまいります。



## 事業計画

平成22年3月期までの3年間に於いて、「複合カフェ」「コミックレンタル」市場に対する「複合流通」に経営資源を集中することで、いっそうの売上高の成長を目指してまいります。

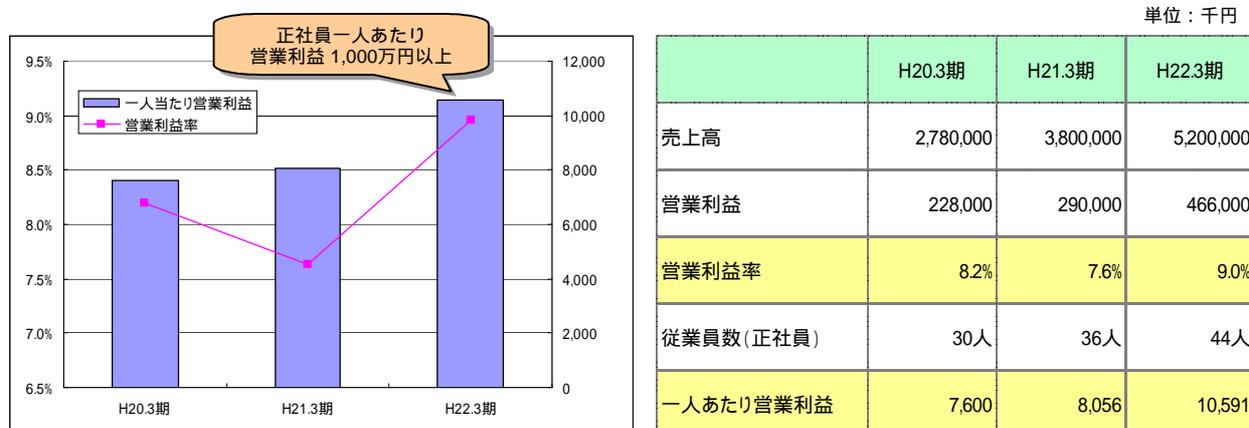
単位：千円



\* 左図の棒グラフ（左軸・千円単位）は、「複合カフェ」「コミックレンタル」事業者向けの当社売上高を示しており、折れ線グラフ（右軸）は、「複合カフェ」「コミックレンタル」売上高のうち、ランニング売上高の合計額が全体の売上高（売上高合計）に占める割合（ランニング構成比）を示しております。

当社では、売上高の伸張のみならず増収・増益の実現を前提に、平成22年3月期を目標として「正社員一人あたり営業利益 1,000万円以上」の獲得を図り、「コミック複合流通のリーディングカンパニー」としての地位確立を目指してまいります。

単位：千円



\* 左図の折れ線グラフ（左軸）は売上高対営業利益率（営業利益率）を示し、棒グラフ（右軸・千円）は正社員一人あたりの営業利益を示しております。

なお当社では、「複合カフェ」「コミックレンタル」事業者向けの情報機能的サポートの一翼として、現在「ICチップ」の活用を研究いたしております。「ICチップ」の実証実験に必要な投資額は1,000万円程度を見込んでおり、「複合カフェ」や「コミックレンタル」店における顧客管理や在庫管理への適用など、その活用方法や実用性が確認でき次第、店舗あたり売上高の増加に資する付加価値サービスとして、市場化を実施する予定でございます。

# 会社概要

商号	株式会社 春うららかな書房	
代表者	代表取締役社長 道下 昌亮（みちした まさあき）	
資本金	5,800万円（2006年9月現在の株主総数 269名）	
事業内容	中古・新刊コミックの販売業、書籍のネット通販業	
売上高	10億2,300万円（2006年3月期）	
従業員数	126名（2006年12月期現在、パートタイマーを含む）	
所在地	福井本社	福井県福井市上中町49-1
	東京本社	東京都中央区銀座8-10-8-9F
	大阪営業所	大阪市中央区南木町1-3-9-12F
	福岡営業所	福岡市中央区大名2-9-35-4F
	板橋物流センター	東京都板橋区赤塚新町2-7-17
電話番号	0776-53-6808（福井本社）	03-3569-0552（東京本社）
URL	<a href="http://www.uraraka.co.jp">http://www.uraraka.co.jp</a>	

## 沿革

1985年 3月	(有)越美資源（資本金5,000千円）を福井県大野市に設立
1987年 9月	中古本の小売展開を開始
1994年 1月	(有)春うららかな書房へ商号変更
1996年 3月	中古本の卸売展開を開始
1997年 9月	インターネットによる通信販売を開始
1999年10月	福井市上中町に物流センターを開設
2000年10月	(株)春うららかな書房に組織変更（資本金10,000千円）
2002年12月	本店所在地を福井県福井市に移転
2004年 7月	道下昌亮が代表取締役社長に就任
2005年 5月	当社株式1株を40株に分割
2005年 7月	日本証券業協会のグリーンシート に株式登録（証券コード3380）
2005年 8月	グリーンシートにおいて公募増資（資本金58,000千円）
2005年 9月	福井県福井市にネット通販物流センターを開設（新刊配本センターの移転）
2005年12月	東京本社兼板橋物流センターを開設
2006年 5月	東京都中央区に東京本社を移転
2006年 7月	大阪市中央区に大阪営業所を開設
2006年 8月	福岡市中央区に福岡営業所を開設



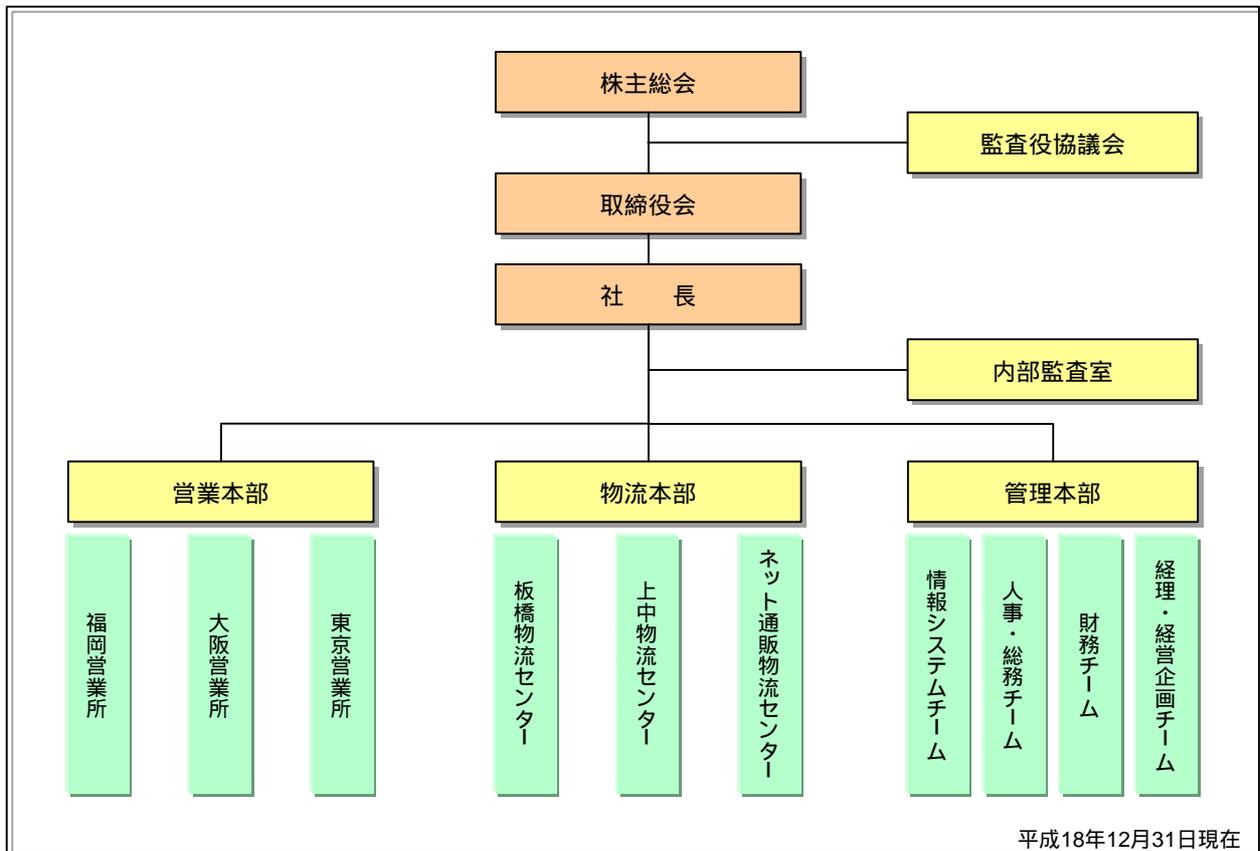
グリーンシートとは、日本証券業協会が未上場中小企業のために開設した証券市場です。



# マネジメントチーム

代表取締役社長	経営責任者 道下 昌亮 (35歳)	老舗古書店の勤務を経て、当社入社。「複合カフェ」や「コミックレンタル」事業者向け卸しなど、当社経営の根幹を築き上げる。
取締役管理本部長	財務責任者 齊藤 健二 (33歳)	金融機関、会計事務所そして財務コンサルタントを経て当社入社。豊富なノウハウをもつ金融・財務のプロとして当社を支える。
取締役営業本部長	営業運営責任者 土橋 幸介 (28歳)	新卒者として当社入社。新刊本調達先確保及び全国展開の足がかりとなる東京営業所の立ち上げに尽力。当社営業を熟知。
取締役物流本部長	物流運営責任者 本田 康幸 (28歳)	新卒者として当社入社。短期間で当社の物流量が数倍に増加するも、拠点数を増やさず対応するシステムを構築。当社物流を熟知。
営業部長	営業戦略担当 和田 茂 (48歳)	大手FC会社のFC本部責任者を歴任後、当社入社。営業戦略立案のプロとして第一線で活躍しており、事業成長の原動力となる。
システム部長	システム開発担当 中村 経人 (41歳)	システム開発会社を経て、当社入社。当社システムの大部分を開発、そして成功に導いており、開発のプロとして手腕を振るう。
社外物流担当 マネージャー	物流戦略担当 中根 治 (37歳)	中古書籍販売FCに入社、店舗運営、商品センター長を経て、物流専門コンサル会社に入社。外部から力強く当社を支える。
社外ITマーケティング マネージャー	ITマーケティング戦略担当 原 生 (39歳)	イーベイジャパンの勤務を経て、「アイ・オークションネット」を設立。ITマーケティングのプロとして当社の一翼を担う。

# 組織図



## 協力企業

当社では、営業戦略の立案やセールスレップの育成についてセレブリックス・ホールディングス（東京都新宿区・<http://www.cerebrix.jp/top.htm>）と、コミックレンタル用商材の調達について協和出版販売株式会社（東京都板橋区）と協力関係にあります。

また、書籍の仕入先について主力6社と取引を行うほか、契約社員7名が個々に仕入業務を担当しており、物流（運送）業務のうち、ルート配送については3社と取引を行うことで取引分散を図り、将来突発的に生じる可能性のあるリスクに対し、その耐性を高めております。

## 知的資産経営報告書とは

### 意義

「知的資産」とは、従来のバランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、すなわち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形で分かりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類でございます。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠して作成いたしております。

### 注意事項

本知的資産経営報告書に掲載しております将来の経営戦略及び事業計画並びに附帯する事業見込みなどは、すべて現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載いたしております。そのため、将来に亘る当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要を生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もございます。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、充分にご了承願います。

### この報告書に関するお問い合わせ先

株式会社 春うららかな書房 取締役管理本部長 齊藤 健二（さいとう けんじ）  
〒910-0826 福井県福井市上中町49-1 TEL 0776-53-6808（代）FAX 0776-53-6806  
E-mail saito@uraraka.co.jp