株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

２０２２年１０月期
第２四半期決算説明会

2022年6月23日

株式会社トップカルチャー

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

１．２０２２年１０月期 第２四半期 連結業績ハイライト

２．今後の成長戦略

３．Appendix

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

1．2022年10月期 第2四半期
連結業績ハイライト

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

2022年10月期　第２四半期総括

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

「まん延防止等重点措置」の適用による影響で減収、運営コスト削減も、光熱費高騰により減益

連結2022年10月期２Ｑ累計

売上高	113.8億(前年同期 145.9億)
営業利益	0.5億(前年同期 2.0億)
経常利益	0.5億(前年同期 2.0億)
当期純利益	0.1億(前年同期 1.5億)

うち蔦屋書店事業２Ｑ累計

売上高	111.8億(前年同期 142.3億)
経常利益	0.3億(前年同期 1.9億)

売上構成比
98.2%
※２Ｑ累計実績

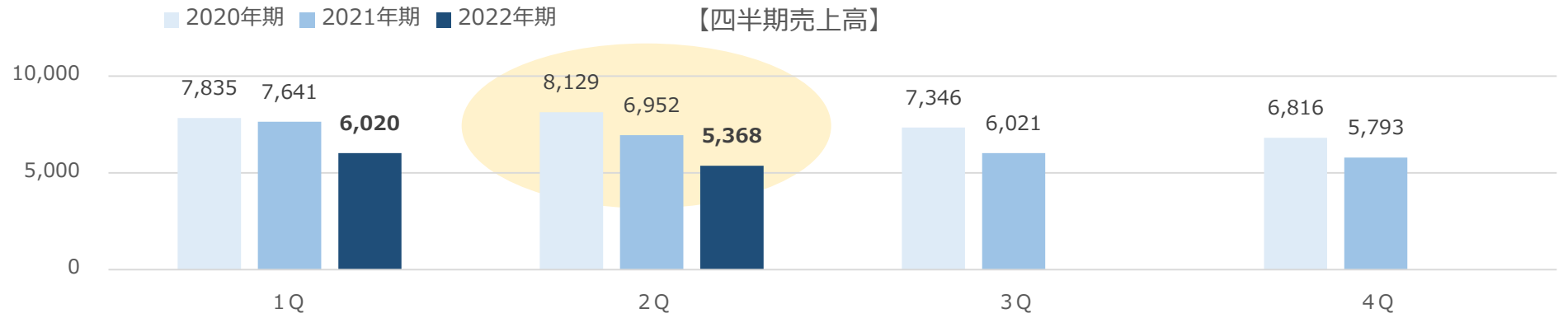
当期より「収益認識に関する会計基準」を適用しており、会計処理が異なるため、前年比は記載しておりません

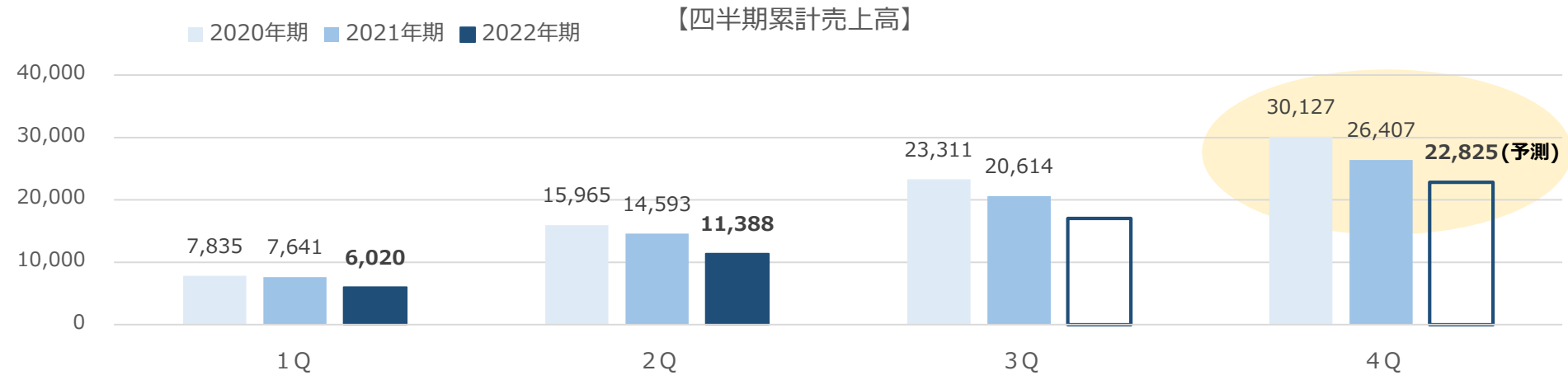
©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

四半期毎の売上高推移

2022年1月以降の「まん延防止等重点措置」による影響で対象エリア含め売上高が大幅に減少



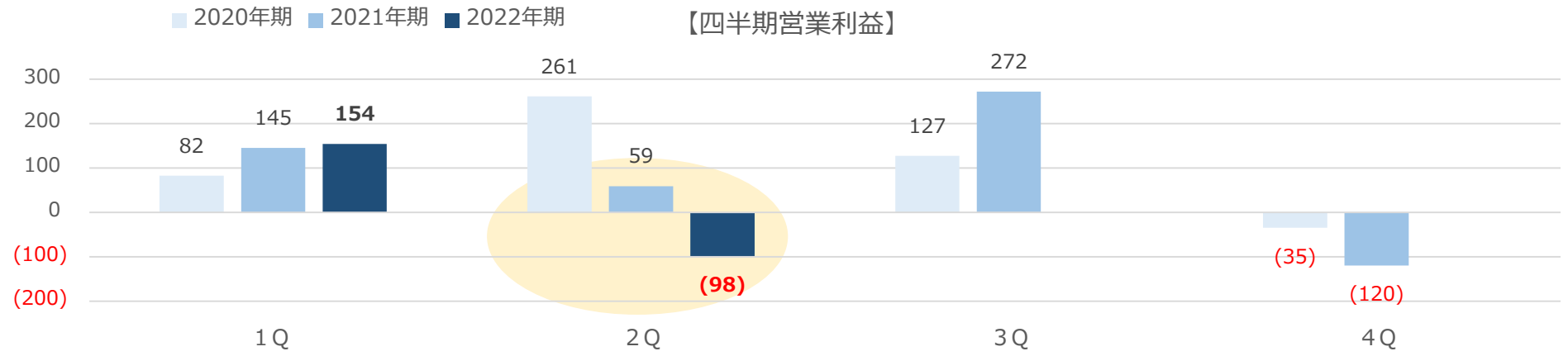


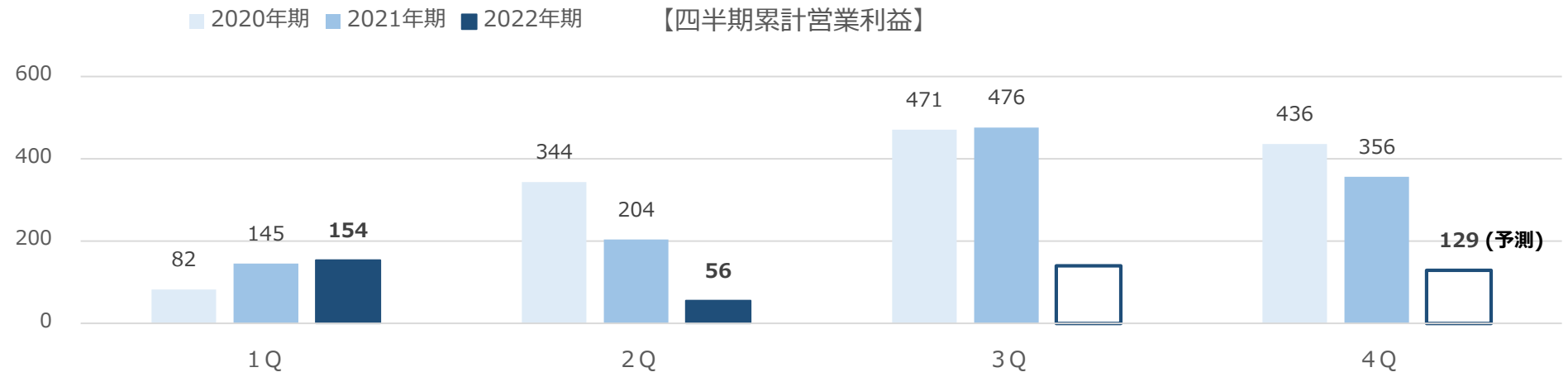
©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

四半期毎の営業利益推移

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

売上高減少に伴う粗利益の減少及び、光熱費高騰による経費の増加により2Qは営業利益がマイナス





©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

部門別売上動向（百万円）

	2021年 10月期2Q	2022年 10月期2Q	構成比 %
書籍	8,223	6,767	59.4
特撰雑貨・文具	2,123	1,756	15.4
レンタル	1,076	725	6.4
ゲーム・リサイクル	686	480	4.2
賃貸不動産収入	285	294	2.6
販売用CD	435	243	2.1
販売用DVD	218	184	1.6
その他	1,183	729	6.4
蔦屋書店事業計	14,235	11,182	98.2
スポーツ関連事業計	95	96	0.8
訪問看護事業	50	58	0.5
その他	211	50	0.5
連結合計	14,593	11,387	100.0

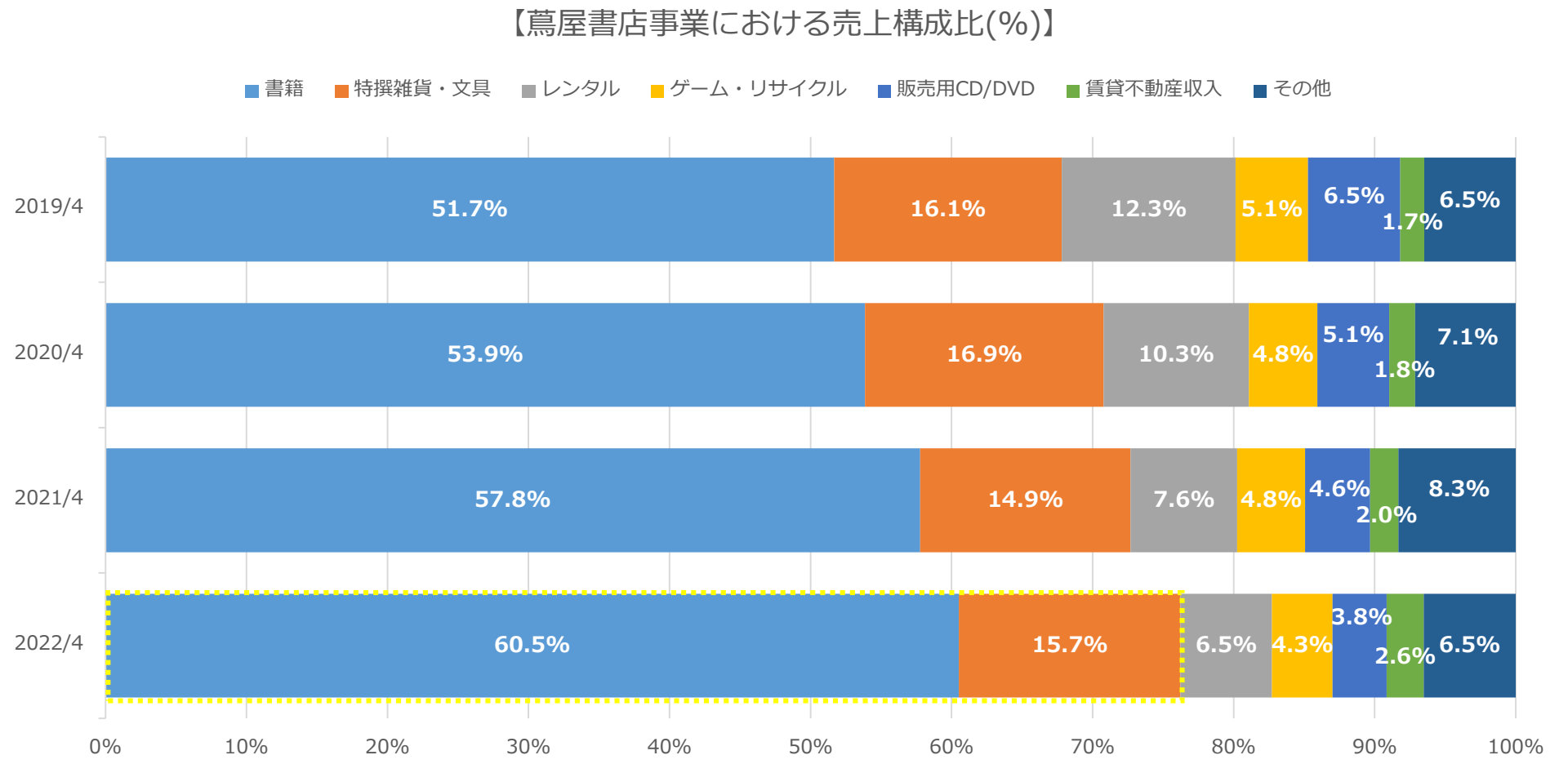
当期より「収益認識に関する会計基準」を適用しており、会計処理が異なるため、前年比は記載しておりません

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

商品別売上構成比の推移

書籍、特撰雑貨・文具が売上高をけん引
売上構成比率75%以上を占める、前年より約+3.5%UP



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

財務の状況（連結、百万円）

	2021年10月期末	2022年4月末	前年同期比増減額
流動資産	9,733	9,867	133
現預金	1,324	1,788	463
商品	7,596	7,365	-231
固定資産	8,592	8,255	-336
有形固定資産	5,614	5,277	-337
敷金及び保証金	2,660	2,576	-84
資産合計	18,325	18,122	-203
流動負債	8,159	8,749	590
買掛金	2,583	3,011	428
有利子負債	4,794	5,022	228
固定負債	6,357	5,582	-774
有利子負債	5,526	4,897	-628
負債合計	14,516	14,332	-184
純資産合計	3,809	3,789	-19

※自己資本比率　期首20.6%　→　20.7%（+0.1%）

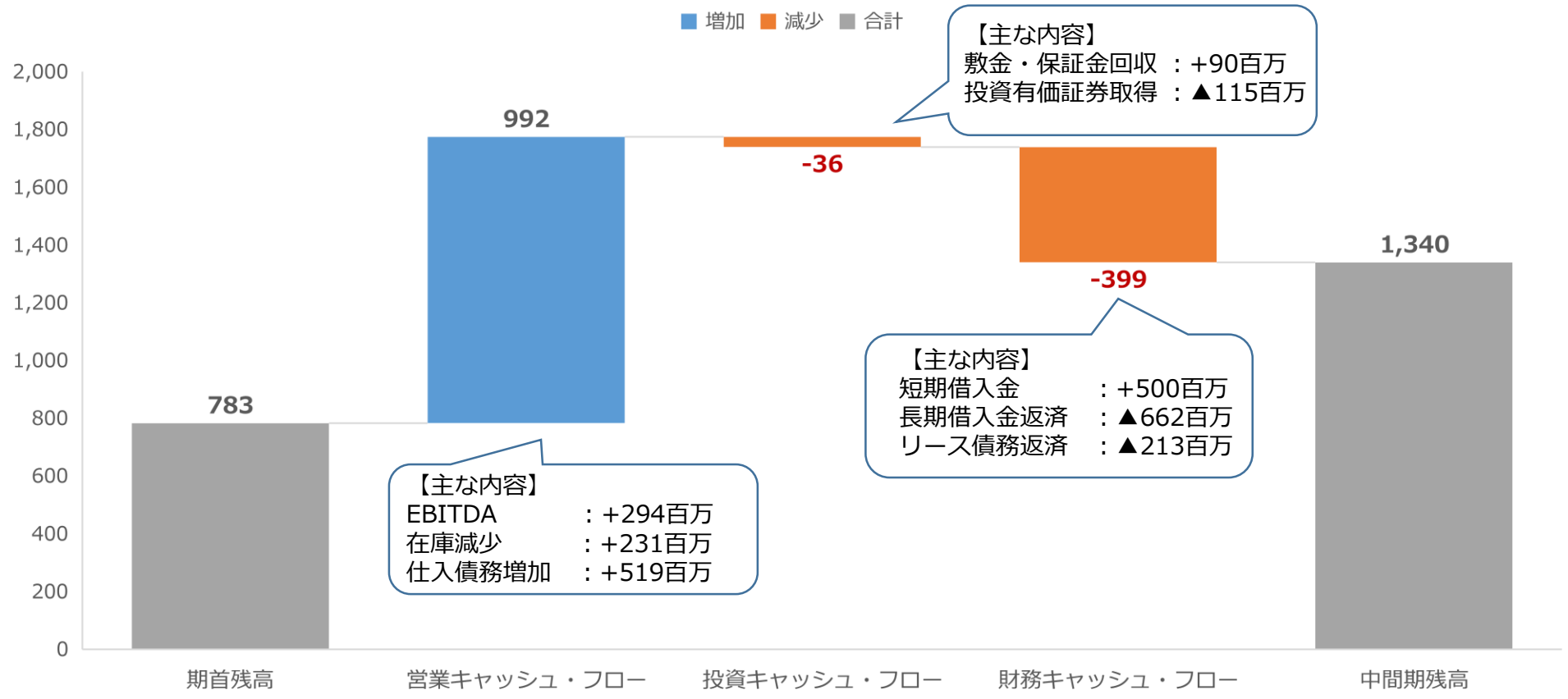
©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

連結キャッシュフロー計算書(百万円)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

実質営業CF　＋992百万円

仕入/在庫コントロールによるキャッシュ創出
前期２Q期間比　＋884百万円（前期 -653百万円、当期 ＋231百万円）



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

2022年10月期

連結業績予想

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

2022年10月期 連結業績予測

引き続き事業転換推進を加速させるため、
特撰雑貨文具の拡大/強化、新たなテナントリーシング強化を
急ピッチで進めて参ります

	2021年10月期	2022年10月期(発表予算)	2022年10月期(修正予算)	前年同期比
売上高	264.0億	256.8億	**228.2億**	-
営業利益	3.5億	3.5億	**1.2億**	▲63.7%
経常利益	2.7億	3.0億	**1.0億**	▲65.5%
当期純利益	▲19.3億	2.0億	**0.4億**	-

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

配当予想

■普通株式に係る配当

１株当たり６円（中間3円・期末3円）

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

2. 今後の成長戦略

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

掲げるミッション・ビジョン・バリュー

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

MISSION

「日常的エンターテイメント」の提供

暮らしの基本である「衣・食・住」に加え、「本を読む」「映画を観る」「音楽を聴く」のような
「楽」「学」「遊」などのエンターテイメントに日常的に触れ合う機会を提供することで
一人ひとりの暮らしをより豊かにすることに貢献したいと考えております。

VISION

商業を通じて、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい

Values(行動指針)

志のあるところ道は開ける

商売の原点は商品力である

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

複合店舗活用によるライフスタイル提案

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA







©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

複合店舗活用によるライフスタイル提案

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

中期経営方針

新しい“蔦屋書店/TSUTAYA”へのチャレンジ
～新たな収益モデルの創出～

※2021年7月15日にお知らせしました「中期経営計画2023」より抜粋

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

今後の成長戦略

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

【PhaseⅠ】
収益力改善
(2020年度1Q～)

【PhaseⅡ】
提案力強化
(2020年度4Q～)

【中期経営方針】

新しい“蔦屋書店/TSUTAYA”へのチャレンジ
～新たな収益モデルの創出～

PhaseⅢ【中期経営計画期間】

事業構造改革
(2021年10月～2023年10月期)

１）レンタル事業の撤退(～2023年10月期)

２）蔦屋書店/TSUTAYAの“リモデル”

３）書籍粗利改善

４）新規出店計画/撤退基準の見直し

５）FC本部(CCC)との連携強化

６）グループ企業との連携強化

PhaseⅣ

事業拡大
(2024年10月期～)

１）新パッケージでの新規出店加速
①新規エリアへのドミナント出店
②新業態での出店

２）新規ビジネスの拡大
①M&A

※2021年7月15日にお知らせしました「中期経営計画2023」より抜粋

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

蔦屋書店/TSUTAYA“リモデル”

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

蔦屋書店/TSUTAYA“リモデル”

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

【蔦屋書店/TSUATYA“リモデル”】

①コワーキングスペース事業に進出

②特撰雑貨文具ジャンルの拡大/強化

a.蔦屋書店×日用品/家庭用品＝利便性の強化
b.蔦屋書店×地域(商品力)＝店舗のローカライズ(独自性)

③リーシングの強化

a.新たなターゲットに合わせたリーシングの強化
b.話題性＋集客力のあるテナント/POPUPの展開

※2021年7月15日にお知らせしました「中期経営計画2023」より抜粋

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

①コワーキングスペース事業
「SHARE LOUNGE（シェアラウンジ）」の展開

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

2021年8月28日 蔦屋書店新潟万代にてOPEN



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

Share Lounge 蔦屋書店新潟万代

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

Share Lounge 蔦屋書店新潟万代

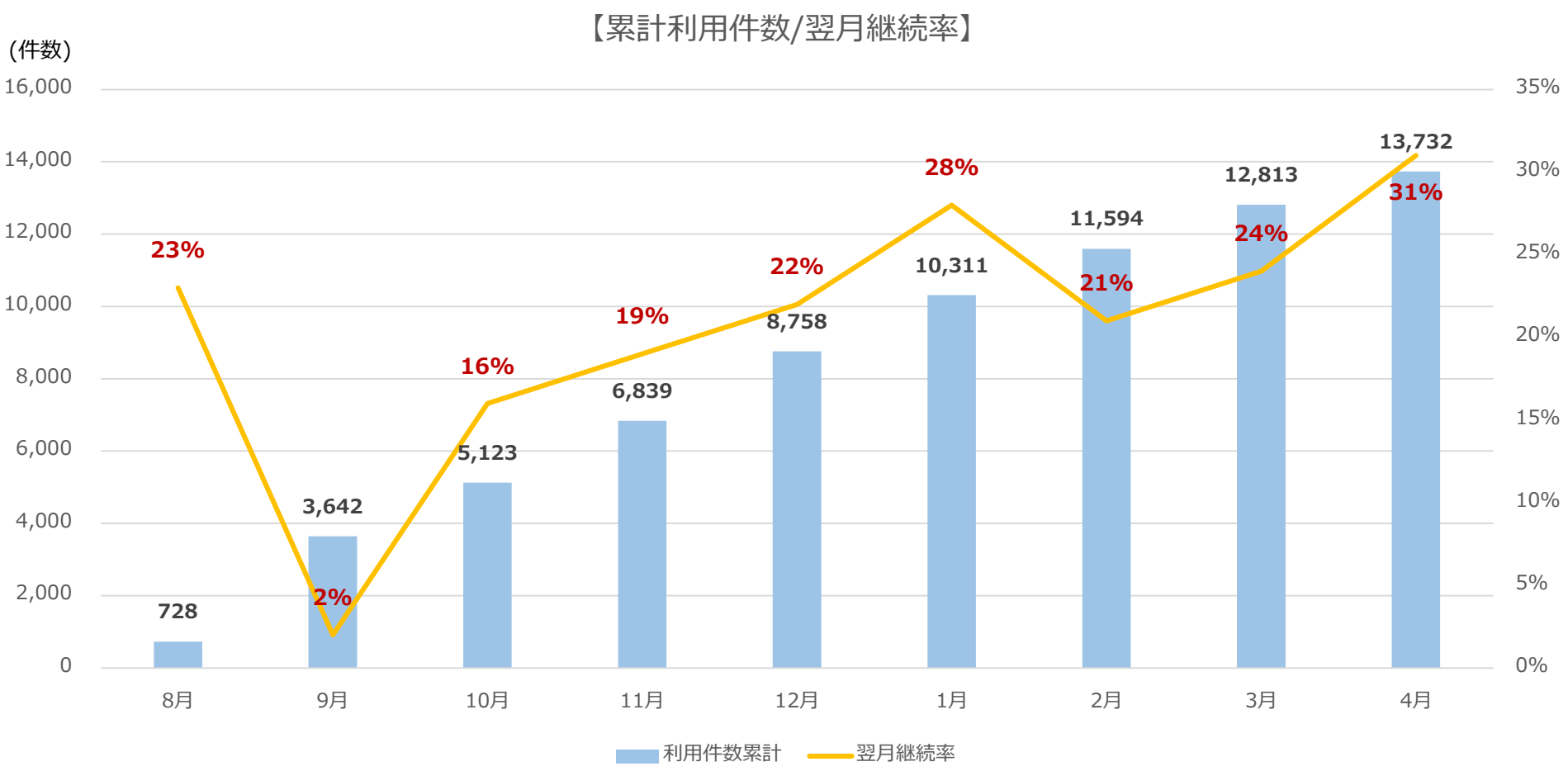


©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

累計利用件数/翌月継続率

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

冬休み/春休みシーズンは学生中心に利用増加
翌月定着率も20%以上と、リピート利用の方も増加傾向



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

地域のコミュニティの場としての活用拡大

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

地域のコミュニティイベントを定例で実施
それ以外にもワークショップや読み聞かせイベントなどもほぼ毎日実施









©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

様々なイベント/ワークショップの実施

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA



【離乳食セミナー】



【革細工ワークショップ】



【コーヒー試飲イベント】

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

②特撰雑貨文具ジャンルの拡大/強化

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

蔦屋書店×日用品/家庭用品＝利便性の強化





出所：蔦屋書店 中央インター店

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

a.蔦屋書店×日用品/家庭用品＝利便性の強化

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- “**ついで買い**”を狙いに日用品/家庭用品を導入⇒お客様の利便性の強化
- 購入者ボリュームの多い30～50代をターゲットに購入データを基にニーズにあった商品展開予定
- 平日の来店数増加、ワンストップ購入での客単価増加を期待
- “**PB商品**”の開発/拡大



【無駄を省いたティッシュ】
発売後3ヶ月で約2万個販売
7月以降デザインを変更し、
更に売上拡大を目指す



【オリジナル付箋6種類】
発売後3ヶ月で約1.8万個販売
PB代替可能な商材に関しては
引き続き開発強化予定

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

b.蔦屋書店×地域(商品力)＝店舗のローカライズ(独自性)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

■ “地域”との連携を強化することで、ローカル商材の販売強化、店舗のオリジナリティの強化



【蔦屋書店おにぎりフェア】



【ご当地サイダーフェアー】

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

b.蔦屋書店×地域(商品力)＝店舗のローカライズ(独自性)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA



【蔦屋書店カレーフェア】



【蔦屋書店ラーメンフェア】

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

b.蔦屋書店×地域(商品力)＝店舗のローカライズ(独自性)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 成城石井、クイーンズ伊勢丹などブランド力のある商材の販売拡大で競合優位性強化
- 付加価値の高いオリジナル商材の開発で“**ここでしか買えない**”付加価値の提供



【クイーンズ伊勢丹】



【成城石井】

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

b.蔦屋書店×地域(商品力)＝店舗のローカライズ(独自性)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 日本最大級のコスメECサイトのNOINとコラボし、“**オフライン×オンライン**”の強化
- ECサイトの人気ランキングを店舗で展開/購入促進
- 同時にECサイトに誘導できるような仕組みを構築





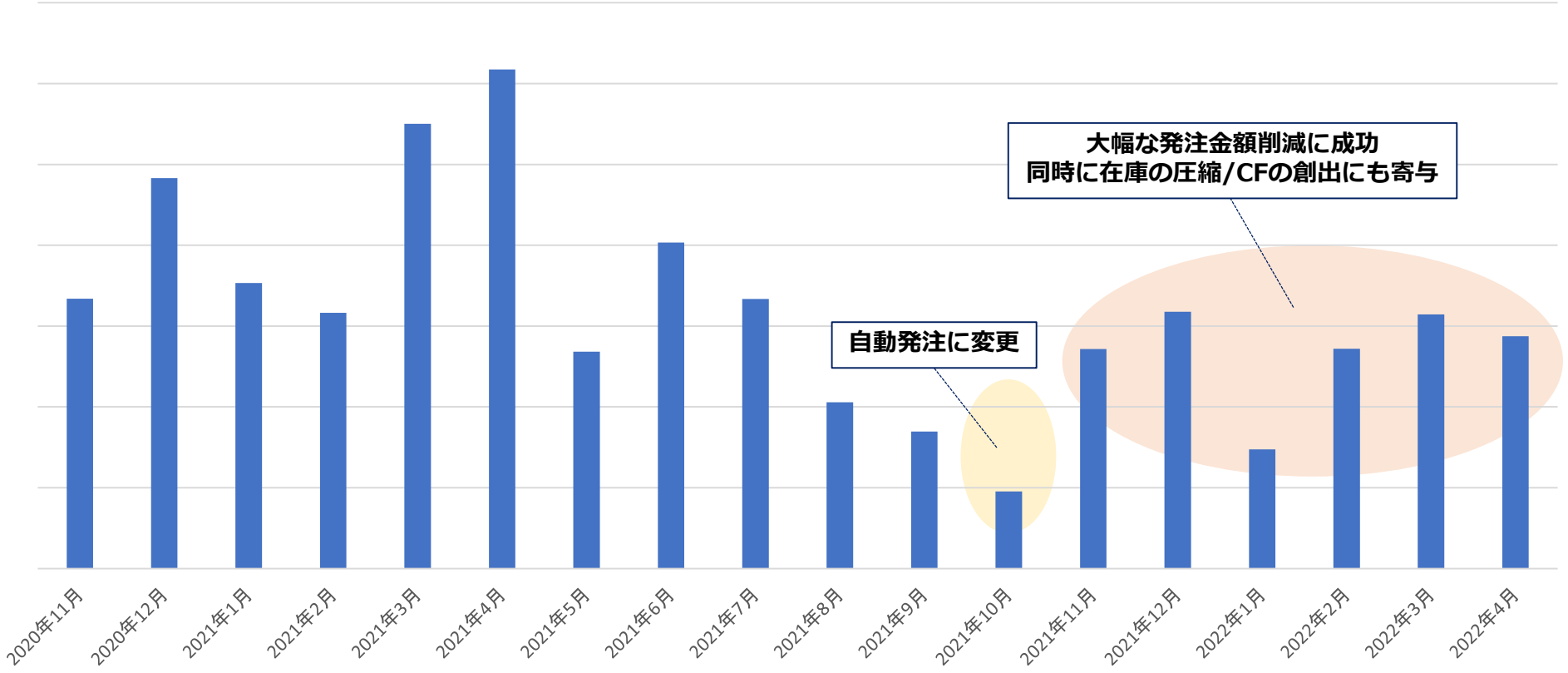
©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

仕入/発注方法の見直し

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 2021年10月より特撰雑貨文具の仕入を自動発注に変更
- 本部自動発注に変更することで過剰発注/店舗による発注作業の大幅な削減に成功
- 発注金額２Q累計前年同期**▲5.2**億、在庫金額前年同期**▲2.1**億

【特撰雑貨文具 仕入金額推移】



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

③リーシング強化

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 現在41社88店舗のテナント様に出店頂いている(2022年4月30日時点)
- 子供/シニア向けのリーシング強化＋メーカーコラボショップの展開を強化

41社88店舗

BOOK＆Caféをメインに
来店ターゲットに合わせた
リーシングが中心

- Café
- 飲食
- エステ/ネイル
- 美容室
- 食品スーパー
- アパレル
- 保険
- 小規模デパート

＋

【新たなターゲットに合わせたリーシングの強化】

- 教育 → 子供向け教育 (プログラミング/英会話)
- 趣味 → シニア向け趣味 (手芸、工作、ヨガ)

【話題性＋集客力のあるテナント/POPUPの展開】

- 集客力のあるショップ → 均一価格ショップ 人気雑貨ブランド
- 人気メーカーPOPUP → メーカーコラボ POPUPショップ

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

西松屋OPEN(蔦屋書店ひたちなか店内)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA







©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

ARスポーツ「HADO」OPEN(蔦屋書店ベルパルレ寺尾店内)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店 TSUTAYA



**楽天モバイル株式会社、エスイノベーション株式会社、
株式会社meleap、株式会社トップカルチャー
の４社で共同実施
「5G×ARスポーツ」プロジェクト**

HADO



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー

ARスポーツ「HADO」OPEN(蔦屋書店ベルパルレ寺尾店内)

蔦屋書店 TSUTAYA



年齢/性別問わず、
最大3人1チームで対戦
友達、家族と利用する方は様々



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

ARスポーツ「HADO」OPEN(蔦屋書店ベルパルレ寺尾店内)

株式会社トップカルチャー 蔦屋書店 TSUTAYA



ARスポーツ「HADO」イベント
「HADO　NGT48ウォーズ」を開催。
楽天モバイル株式会社が提供する
5G技術を活用し
遠隔地でも観戦できるようパブリックビューイングや、
オンラインでも試合映像を配信。



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

現在テナント一覧(一部)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

41社88店舗(2022年4月30日時点)



【タリーズコーヒー】



【JINS】



【楽天モバイル】



【SHAN CREER(ネイル)】



【CLOE(美容室)】



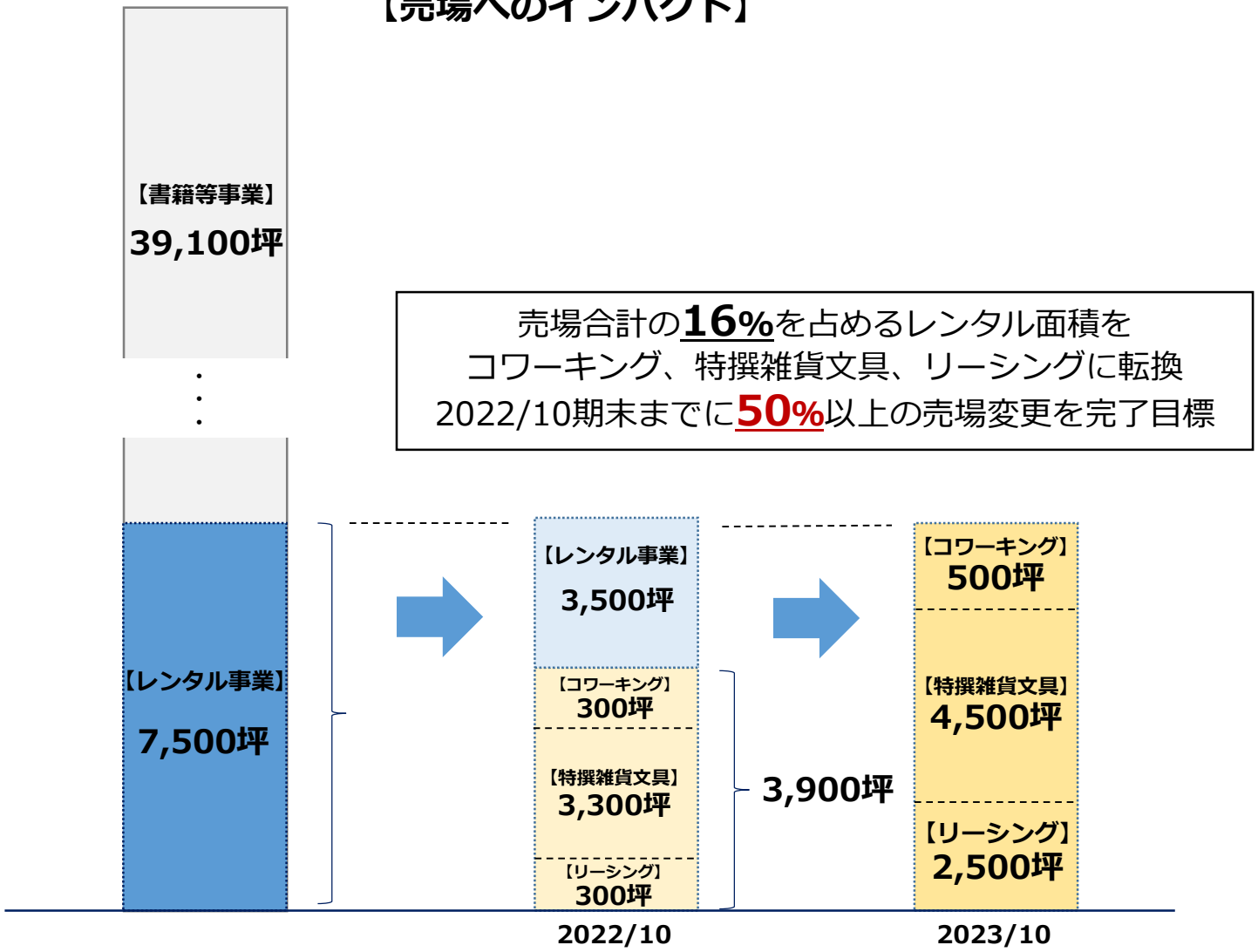
【ほけんの窓口】

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

新たな売場へ(2022年10月期目標)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

【売場へのインパクト】



売場合計の**16%**を占めるレンタル面積を
コワーキング、特撰雑貨文具、リーシングに転換
2022/10期末までに**50%**以上の売場変更を完了目標

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

41

書籍粗利改善

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

CCCと共に「儲かる書店」の創出

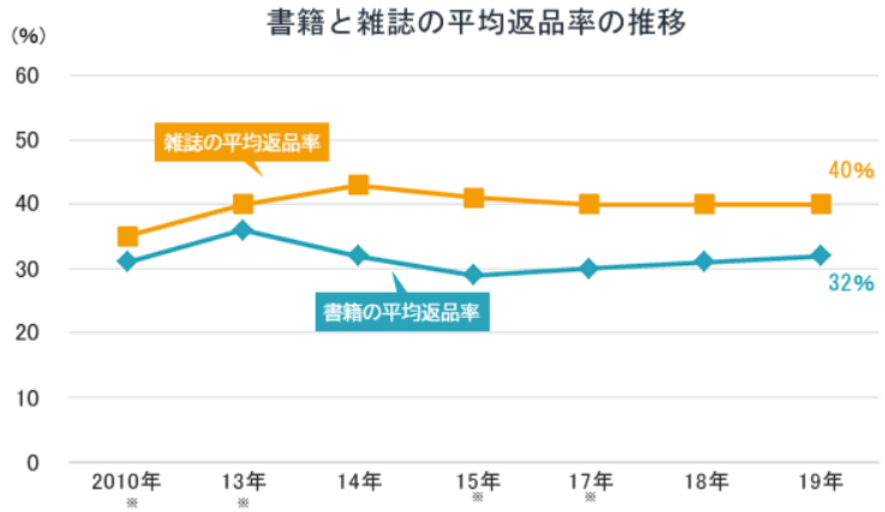
株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

【目標】

粗利率**35**%の儲かる書店の創出

【課題】

返品率40%による無駄なコスト



出所：経済産業省、グラフは業界動向サーチが作成

【４つのアクション】

a.委託から買切へ

b.顧客(ID)データから全商品AI発注へ

c.売伸ばし、売切る売場・運営へ転換

d.読者を増やす商品を開発する

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

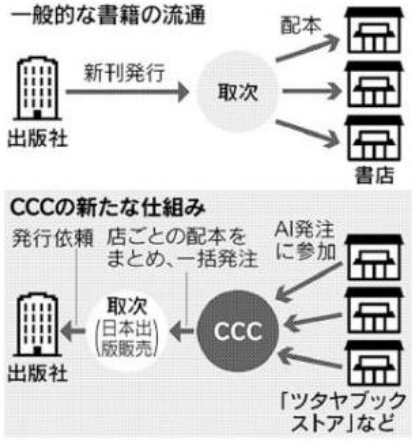
AI発注による配本の精度UP＝実売率UP

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

ＣＣＣ、返本減へ自動発注

7000万会員の購買動向から予測
800店舗に順次導入

「ＴＳＵＴＡＹＡ」を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（ＣＣＣ）が、返本が課題だった書籍流通の仕組みを変える。約７０００万人のＴポイント会員の購買データなどから人工知能（ＡＩ）が新刊本の売れ行きを書店ごとに予測し、適正な部数を自動発注する。一般的に３割程度とされる書籍の返品率を約１割に減らす。６月中旬から系列の約８００店舗に順次導入し、厳しい環境が続く書店ビジネスを効率化する。



書籍流通の仕組みに一石

出版業界は一般的に、卸の機能を持つ取次会社が各店舗への配本数を決めてきた。ＣＣＣの新たなシステムでは、新刊本が「どの書店で、どれくらい売れるか」をＡＩが予測する。データ分析には、各店舗に訪れるＴポイント会員の属性や購買履歴のほか、店舗の立地条件や過去の新刊本の納品・返品数などを用いる。出版社が提供する新刊本の著者名や分野、ページ数といった書誌データと組み合わせ、過去の類似本の販売動向などを約１００項目で分析する独自のＡＩを開発した。

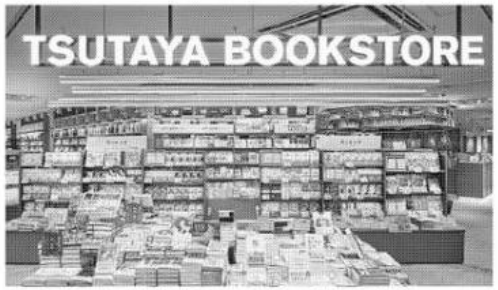
新システムは６月中旬から展開を始め、９月末までに直営とフランチャイズチェーン（ＦＣ）約８００店舗のうち５００店舗への導入を目指す。取次大手の日本出版販売（日販）のほか、まずは出版社32社が参加して新刊本の受発注を始める。当初の取扱高はＣＣＣが取り扱う新刊本の約４分の１を占める見込みだ。

既刊本についても秋以降、ＣＣＣと取引がある１０００社以上の全ての出版社を対象に新システムを導入する。新刊本も既刊本も、基本的な受発注の流れはＣＣＣのＡＩが各店舗に必要な部数を割り出し自動的に日販に一括発注する格好になる。日販が在庫を持っていない場合は、出版社に直接発注がいく。書籍の物流は引き続き日販が担う。

新刊本は年間約７万タイトルが発行されている。取次会社が書店への配本数を決める従来の方法では、新刊本ごとに各書店で異なる需要を細かく把握するのが難しい。そのため一般的に新刊本の３割ほどが売れ残り出版社に返品されている。

米国やドイツなど海外でも取次会社はあるが、大手書店では自社の顧客ニーズに基づいて出版社から直接仕入れる書籍の割合が大きい。米国など再販売価格維持制度がない国では売れない本は値下げして販売できる。こうしたことから欧米での返品率は日本より低く１～２割程度とされる。

ＣＣＣはこれまでも、販売データなどを参考に取次や出版社との間で配本数を調整するなどしてきたことで、現在の返品率は「国内の業界平均よ



ＣＣＣは新システムの導入で返品率を１割程度にできるとみる

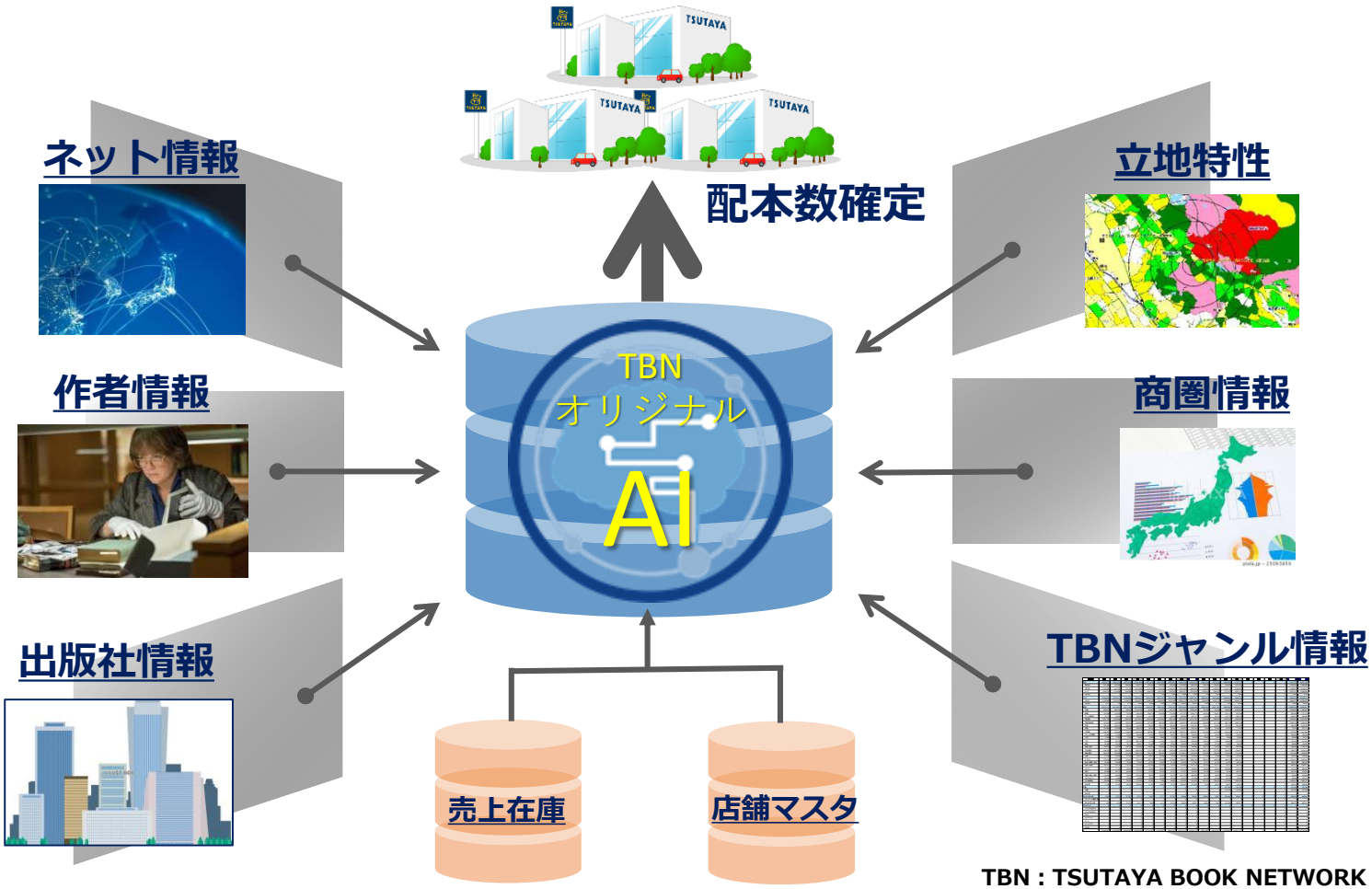
出所：日本経済新聞(2022年6月3日)

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

学習データの種類

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 様々なDBを利用したTBNオリジナルAI発注の強化
- 会員データベース利用の最大化



TBN : TSUTAYA BOOK NETWORK

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

保有データ量

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

顧客データ

T会員7000万人

購買65億SKU

店舗
トランザクション

(発注/納品/返品)

6000万件/月

本
書籍データ

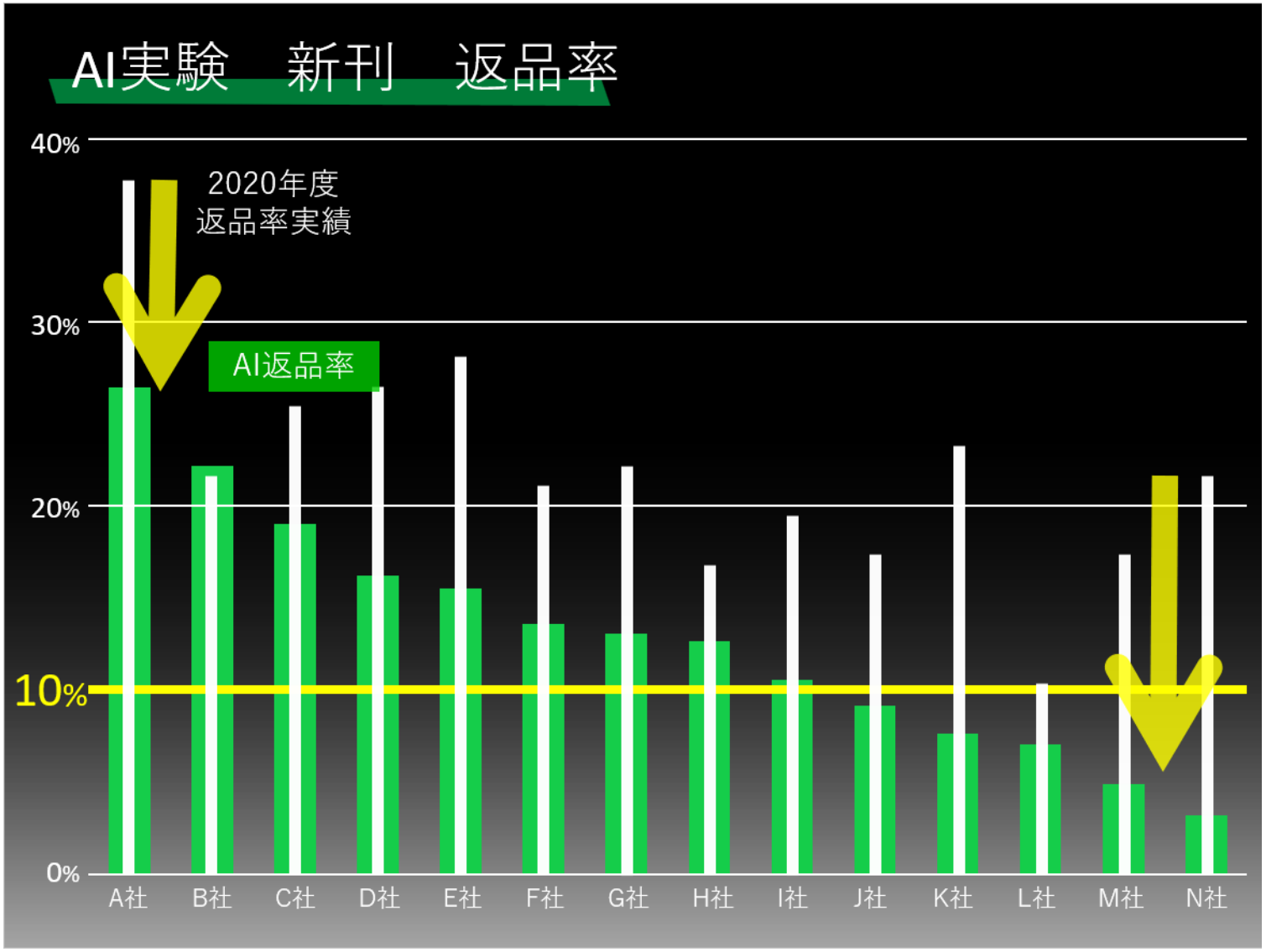
450万冊

新刊200冊/日

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

TBNによるAI実証実験結果

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

AI返品率結果

AI返品率

13.3%

人による予測：22.0%（買切のみ）

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

粗利率改善施策(継続中)

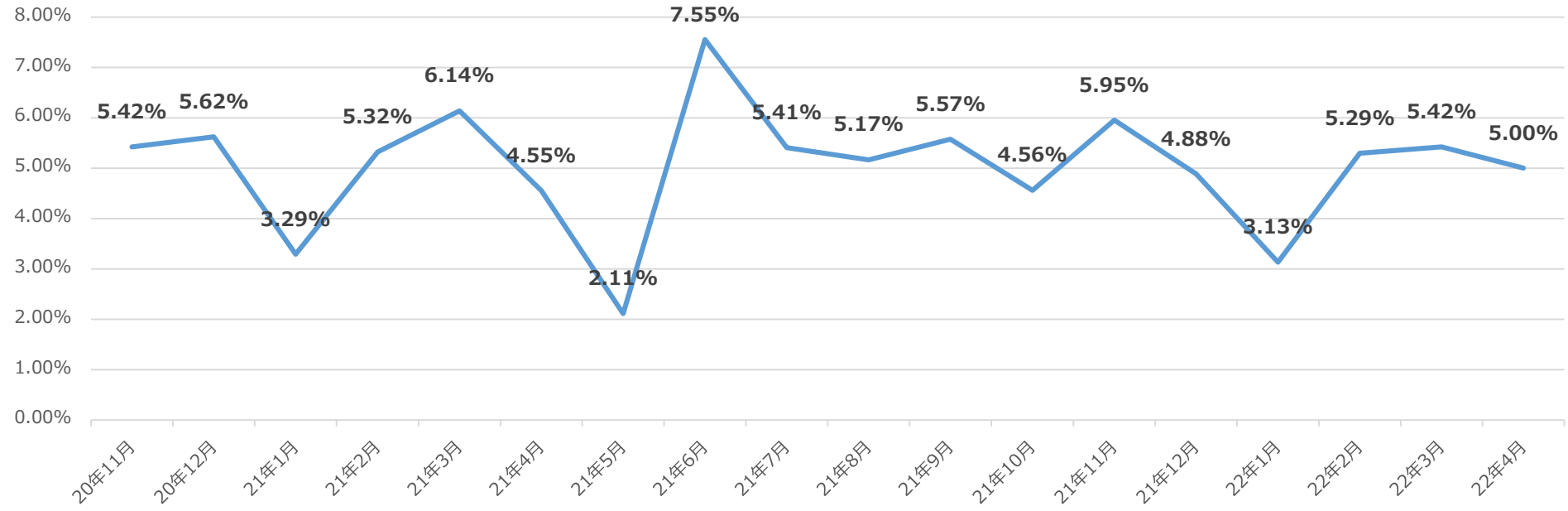
株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

【ゴール】

粗利率30%(改善率5%)に向けての実証実験(2020/11-2022/4)

【概要】

対象出版社：31社(2022年4月30日時点)
目的：返品率20%を達成することによるコスト削減を原資に粗利改善
結果：**5.01**%改善(対象出版社売上に対して)
0.41%改善(全書籍売上高に対して)

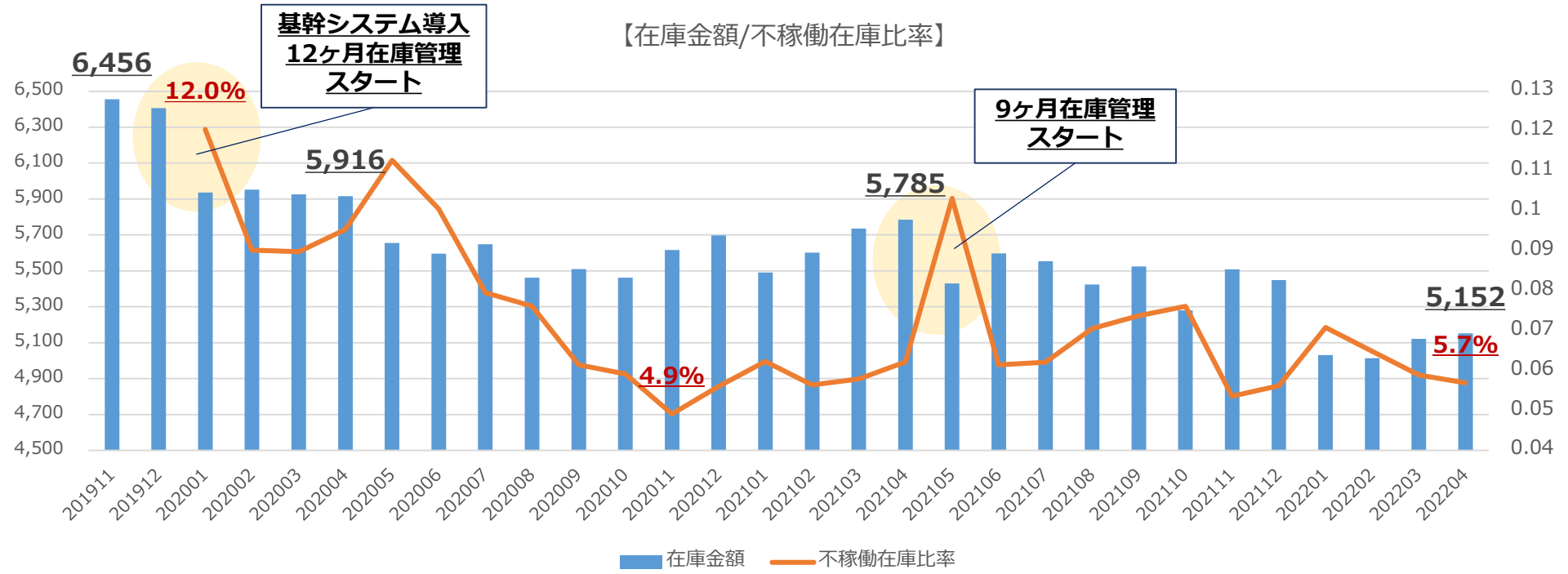


©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

在庫管理

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 自社基幹システムを稼働し、12ヵ月在庫運用が定着
- 2021年5月より9ヶ月在庫運用をスタートし、更に在庫圧縮
- 前年同期比で**6.3**億、ピーク時より約**13**億の在庫圧縮に成功
- また9ヶ月不稼働在庫比率：**5.7**%



2022年10月期：9カ月在庫で運用＋雑誌の返品運用開始

【2022年4月末】 51.5億 ⇒ 【2022年10月末】 **45.0億**

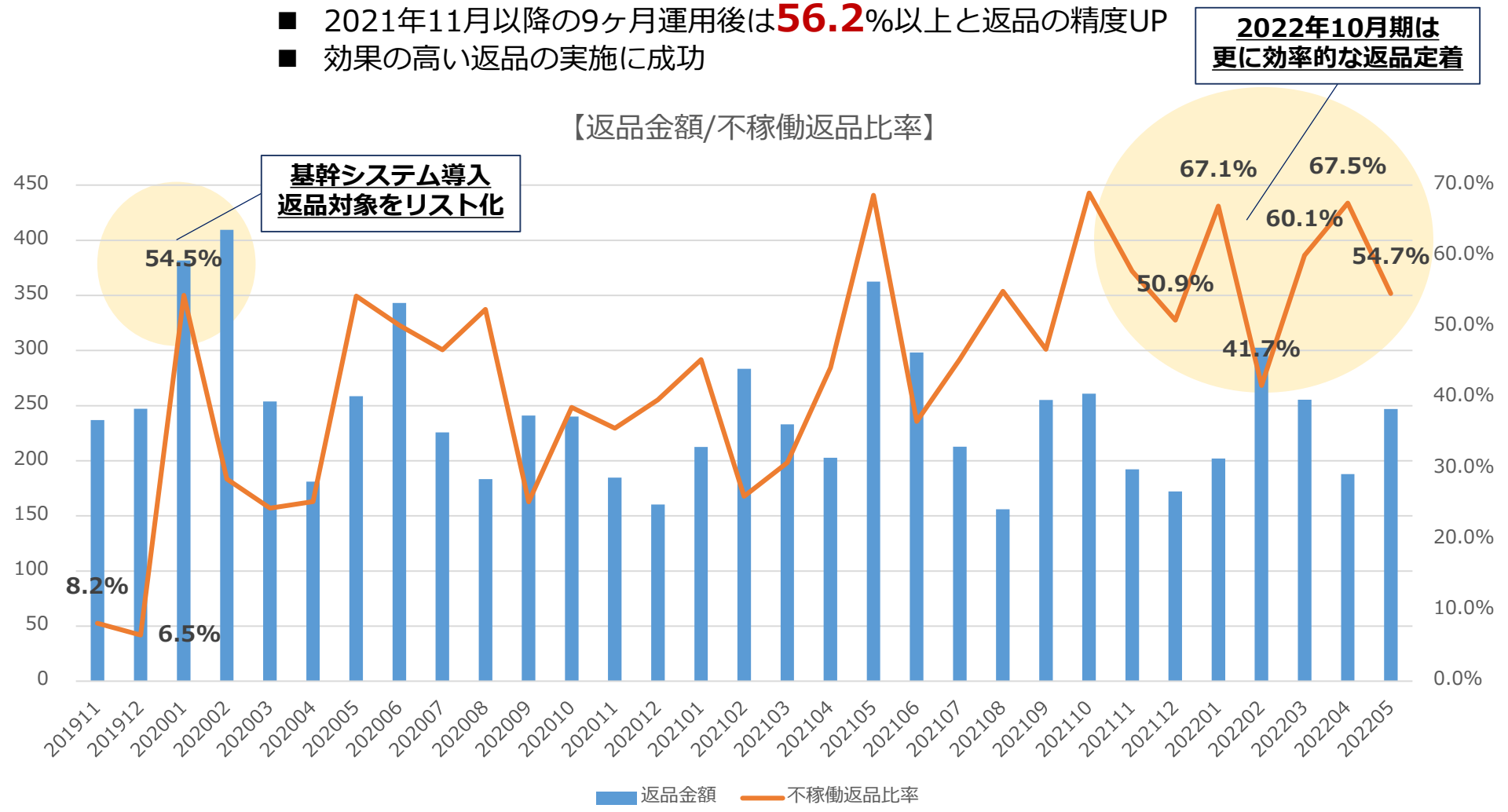
約6.5億の返品予定※**キャッシュ創出予定**

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

在庫管理 2021年10月期実績

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 返品の中身が12ヵ月/9ヶ月不稼働在庫で平均**50**%以上を占める
- 2021年11月以降の9ヶ月運用後は**56.2**%以上と返品の精度UP
- 効果の高い返品の実施に成功



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

目指すべき新しい書店の姿

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 売れる商品を“**面陳**”展開することで売場の“**高稼働**”促進を目指す
- “面陳”展開することで来店いただいたお客様にも一目で売筋、おすすめが目に入る
- 在庫管理を徹底し、無駄な在庫は返品し、回転率向上を目指す





出所：英国の書店チェーン「ウォーターストーンズ」視察時撮影

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

店舗運営コスト圧縮

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

店舗運営コストの圧縮

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

a. 店舗業務フローの効率化

株式会社デジタルシフトウェーブ様と連携、業務のDX化を推進

b. 営業時間の短縮

2020年3月より大幅に営業時間短縮
2022年4月期累計で**約62,000時間**の営業時間短縮
人件費、光熱費等コスト削減効果：**約1.9億削減(累計)**

c. セルフレジ導入強化

前期末55.8%⇒4月末**60.7%(レンタル75.8%)**
レジ作業削減時間効果：**約3,700時間/月**
人件費コスト削減：**約2,300万削減(累計)**

d. 店舗賃料の見直し・退店の判断

減額合計：**約0.7億削減(累計)**

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

店舗運営コストの圧縮

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

2022年10月期 ２Q累計　運営コスト圧縮効果

前年同月比

▲5.88億円

(※既存店▲4.35億円)

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

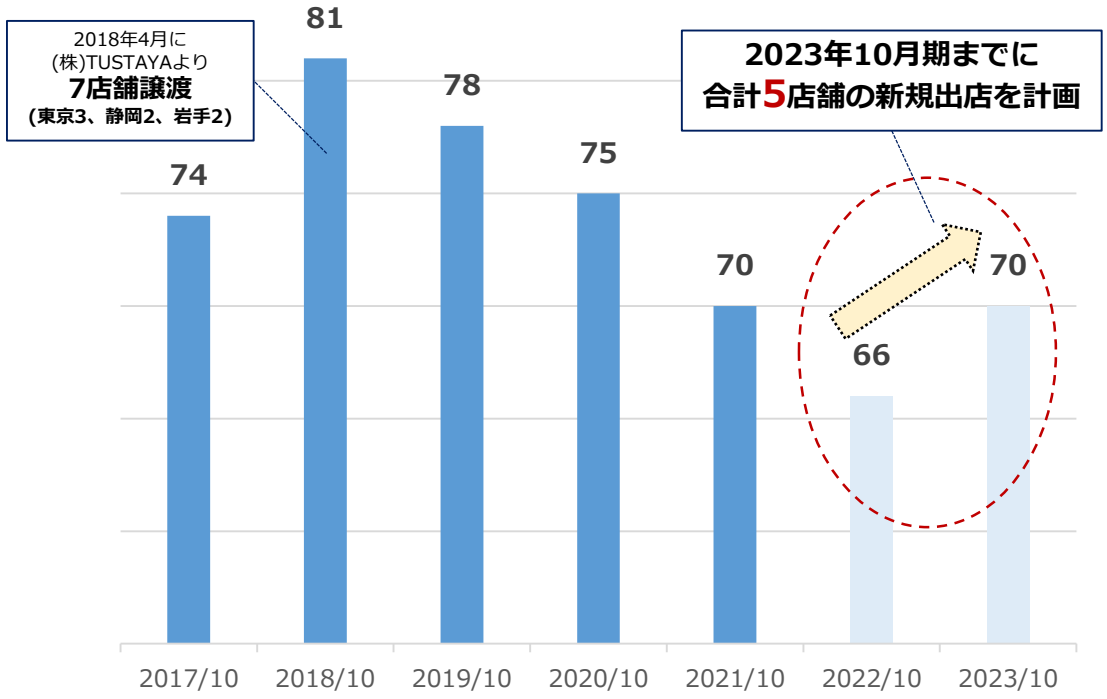
新規出店計画

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

新規出店計画

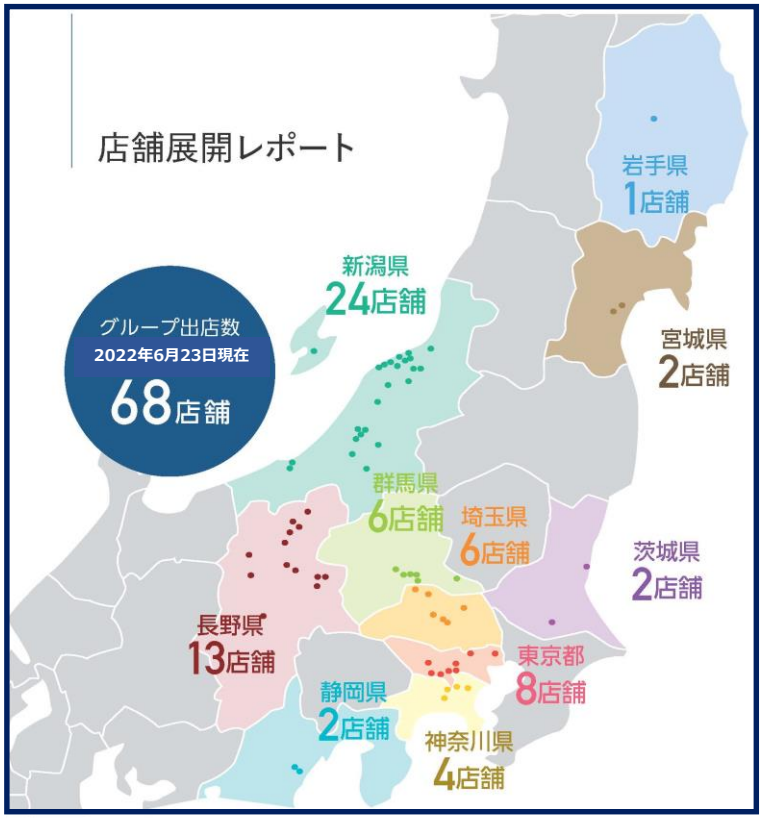
株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 1,000坪～1500坪の大型複合店舗の出店を5店舗計画(2023年10月期までに)
- 2022年秋に長野佐久市に大型複合店舗OPEN予定
- 2022年10月期退店店舗のうち2店舗はテナント貸予定



	2017/10	2018/10	2019/10	2020/10	2021/10	2022/10	2023/10
【出店数】	1	9	0	0	0	1	4
【退店数】	0	2	3	3	5	5	0

※グループ企業含む

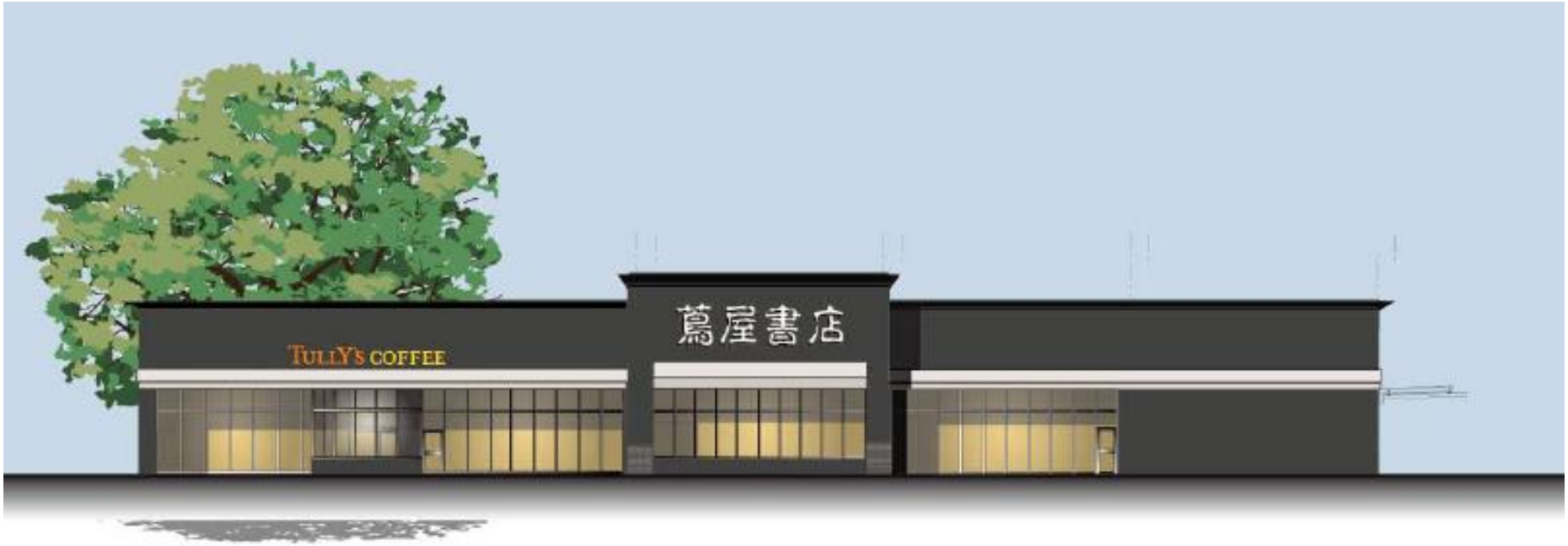


©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

新規出店計画

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

今秋長野県佐久市に新たに商業施設がオープン予定。
施設地域内には、蔦屋書店の他、ホームセンターやスーパー、
マンションや戸建て住宅等の建設が予定されております。



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

グループ企業との連携強化

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

グループ企業利用者数推移

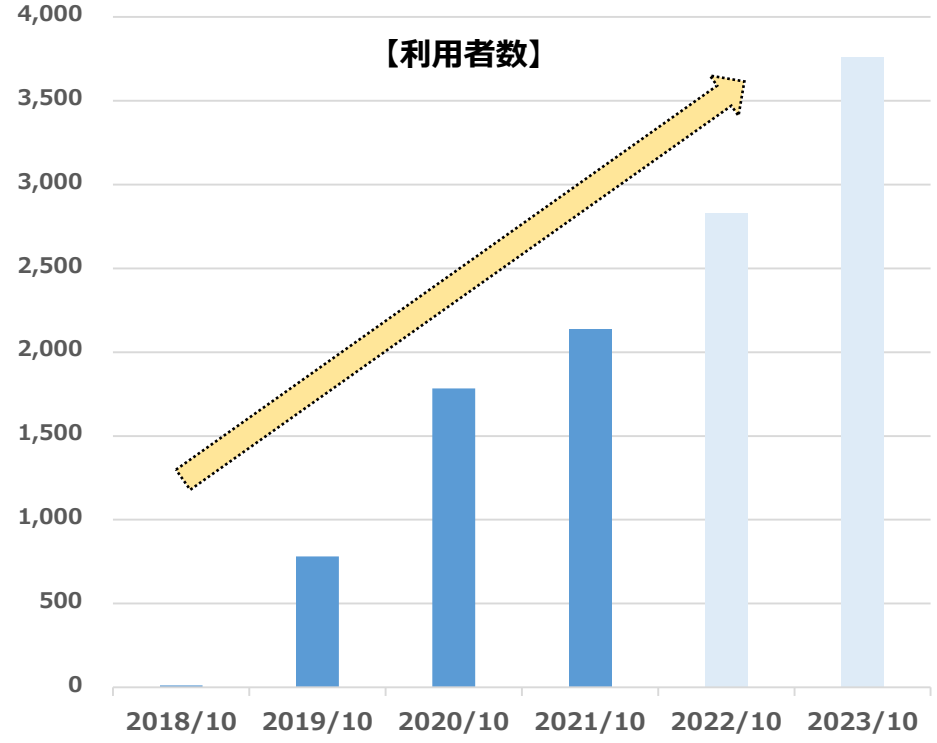
株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

【訪問看護事業】

脳とこころの
訪問看護ステーション
Brain and Mind Visiting Nursing Station

- 利用者数が年々増加傾向
- ステーションを増加し更なる利用者数増加を目指す
- 2022/10までにステーションを4ヵ所増設予定

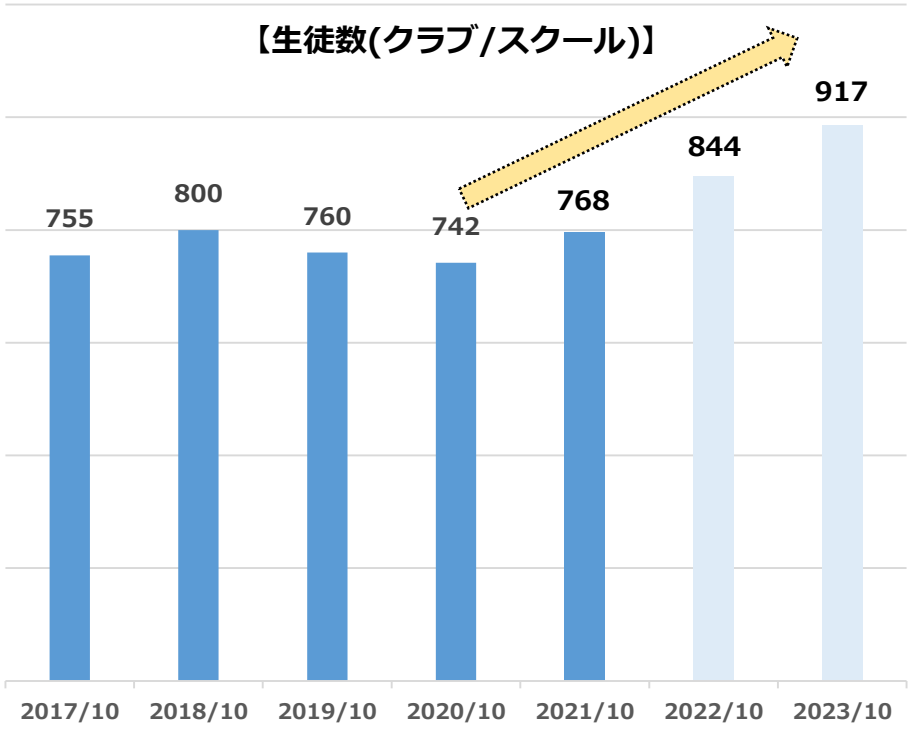
【利用者数】



【スポーツ関連事業】

- クラブ/スクール生の数増加傾向
- 小学生の比率が80%以上、継続して参加頂いている
- 週末には施設を使ったイベントも実施し、客単価UP

【生徒数(クラブ/スクール)】



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

グランセナフットボールクラブ風景

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA







©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

グループ企業との連携強化

■ グループ企業のそれぞれの強みを活かし
蔦屋書店経済圏の創出
■ サービス連携し相互売上高UPを目指す
■ ライフバリューの提案

【蔦屋書店事業】

ファミリー層中心
ライフスタイル提案

株式会社トップカルチャー 蔦屋書店 TSUTAYA

66店舗のドミナント戦略

【スポーツ関連事業】

小学生～中学生層中心
スポーツを通して
ライフワーク提案

GRANSCENA FOOTBALL CLUB

800人以上生徒数

【中古販売事業】

若年層中心
リユースライフの提案

売ります 古本市場 トップブックス 買います

【訪問看護事業】

ミドル/シニア層中心
身体とこころのケア

脳とこころの訪問看護ステーション
Brain and Mind Visiting Nursing Station

2000人以上利用者数

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

Appendix

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

会社概要

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

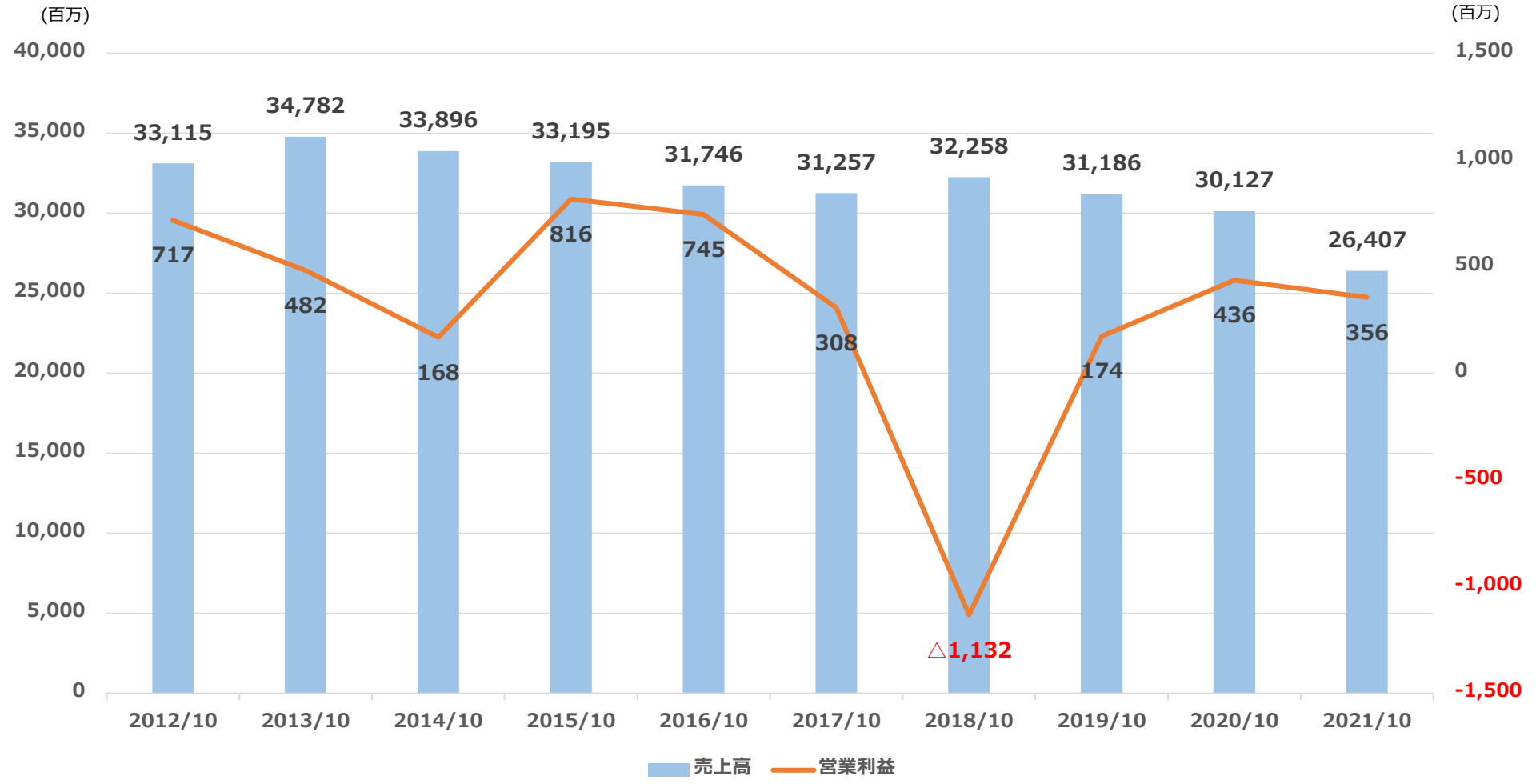
商　　号	：株式会社トップカルチャー　(TOP CULTURE Co.,Ltd.)
設　　立	：1986年12月
事 業 内 容	：書籍・文具・雑貨の販売、音楽・映像ソフトレンタル等を 行う大型複合店舗「蔦屋書店」の運営
資 本 金	：2,007百万円（株主数 8,293 ）2022/4末
上場取引所 証券コード	：東京証券取引所　スタンダード市場 ：7640
連結従業員数	：211名(他パート/アルバイト317名、8h換算) 2022/4末
役　　員	：代表取締役会長　清水 秀雄 代表取締役社長　清水 大輔 他常勤取締役 5名、社外取締役　3名 （監査役会設置会社、常勤1名　社外監査役2名）
連結子会社	：（株）グランセナフットボールクラブ ：（株）ワーグルスタッフサービス ：（株）トップブックス

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

連結売上高推移(直近10年)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 売上高は347.8億(2013年10月期)をピークに売上高減少傾向
- レンタル事業比率の縮小の中、2018/10期はレンタル仕入れ原価が大幅に上昇し営業損失

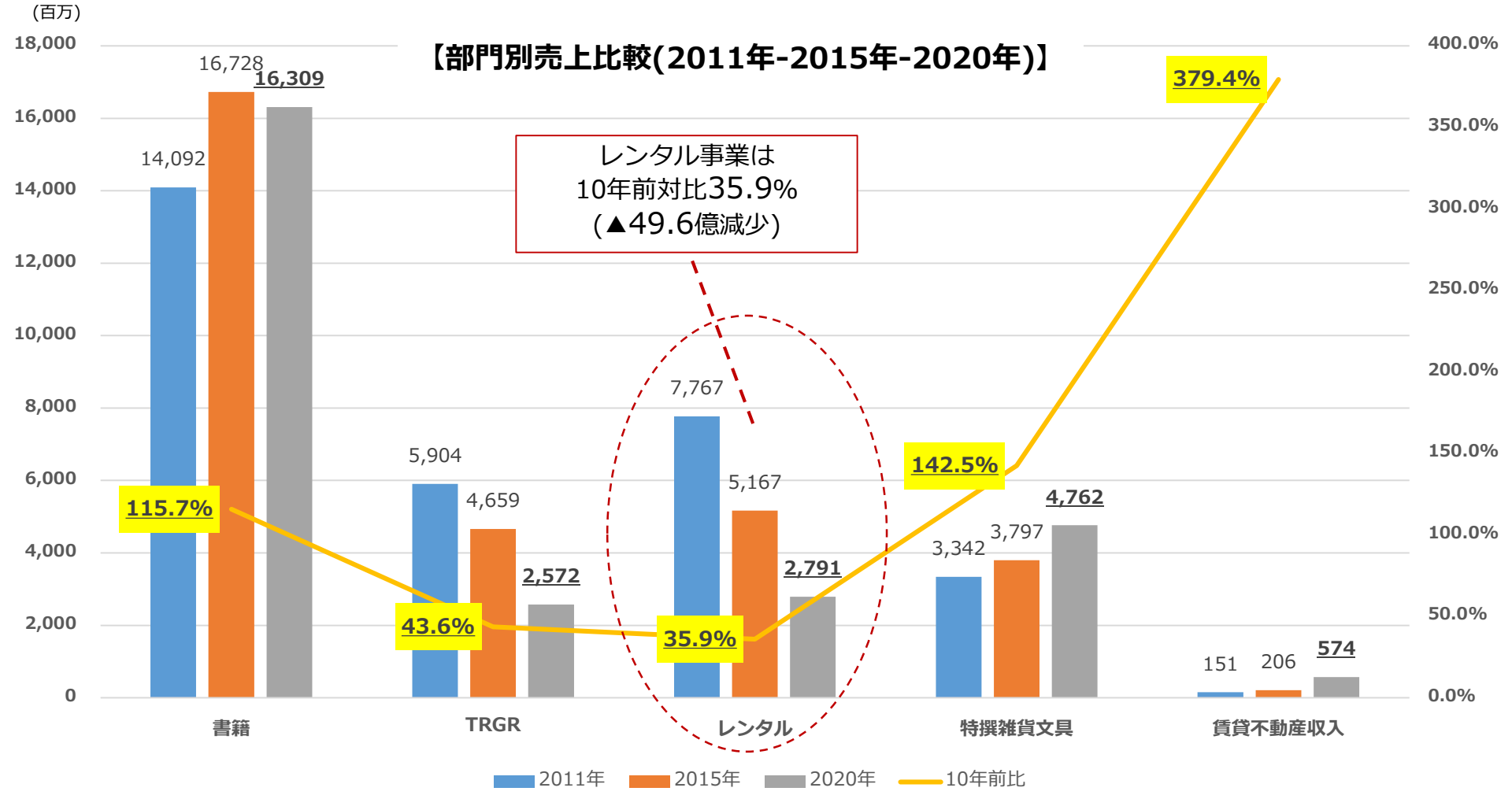


©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

部門別売上高比較(直近10年)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- レンタル事業、TRGR事業は大幅に売上高減少
- 書籍、特撰雑貨文具、賃貸不動産収入は成長分野としてカテゴライズ

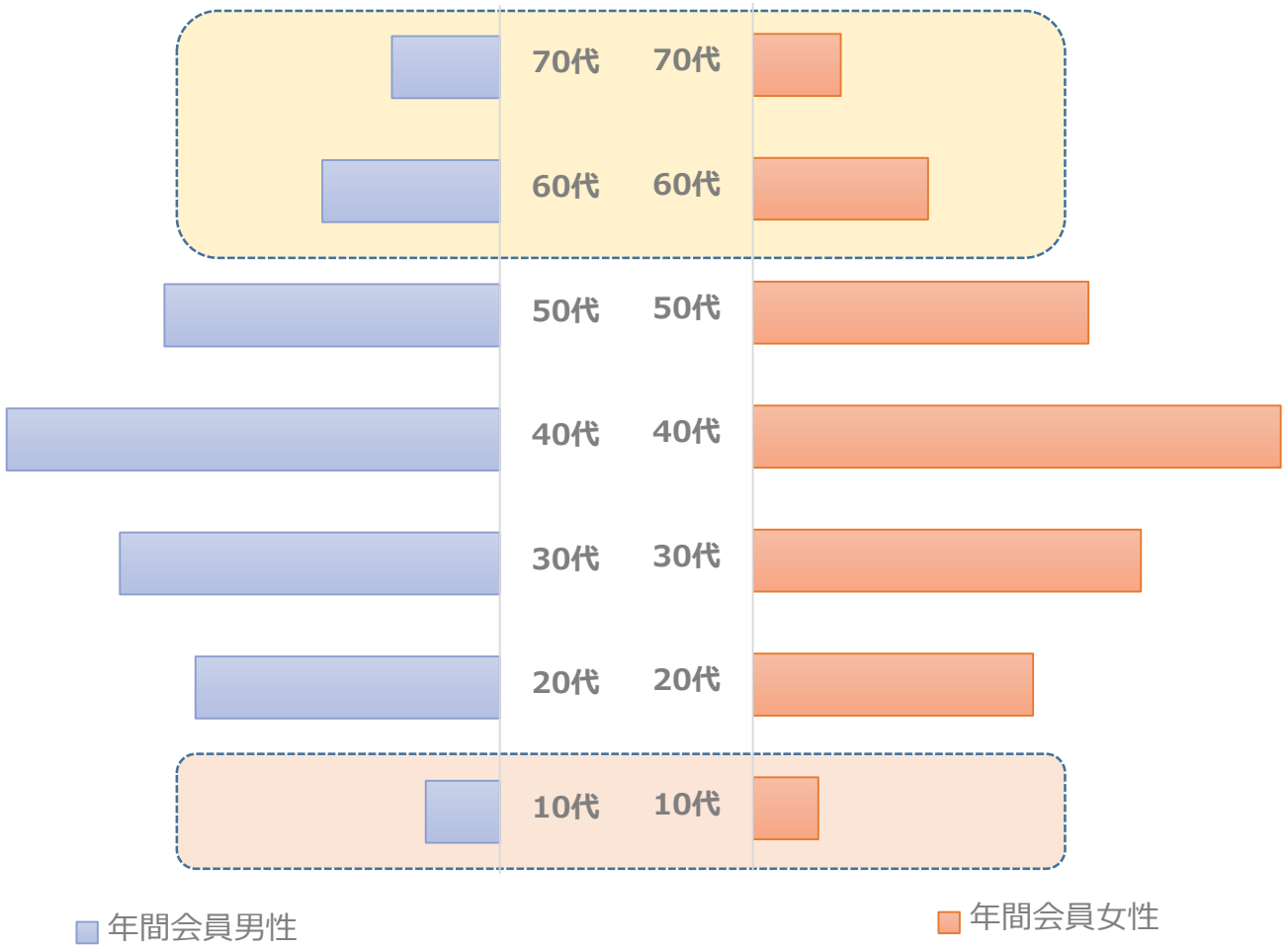


©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

会員利用者数(年代別、性別)

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 30～50代で全体の約65%以上を占める
- 60代以上の高齢者の利用者数が少ない、また10代の利用者も少ない



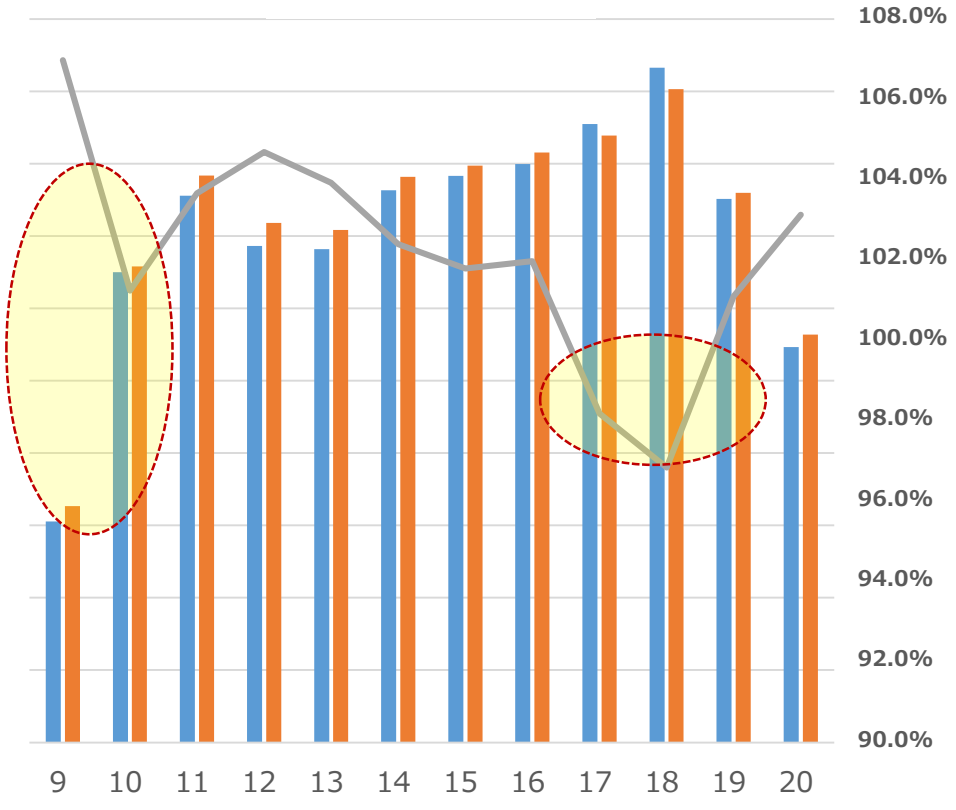
©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

時間帯別売上推移比較

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 【平日】朝の時間帯の売上高が少ない、夕方17-18時代の利用者が減少傾向
- 【休日】9-10時代、19時以降の売上高少ない、並びに減少傾向
- 【休日】13-17時代の売上高が増加傾向

【平日時間別売上】



【休日時間別売上】



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

複合店舗活用によるライフスタイル提案

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA











©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

複合店舗活用によるライフスタイル提案

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA





©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

映像ソフト市場規模

- 有料動画配信市場が映像ソフト市場の半分以上を占める
- レンタル事業は2007円より右肩下がりが続く(2007年比較**28.9**%)



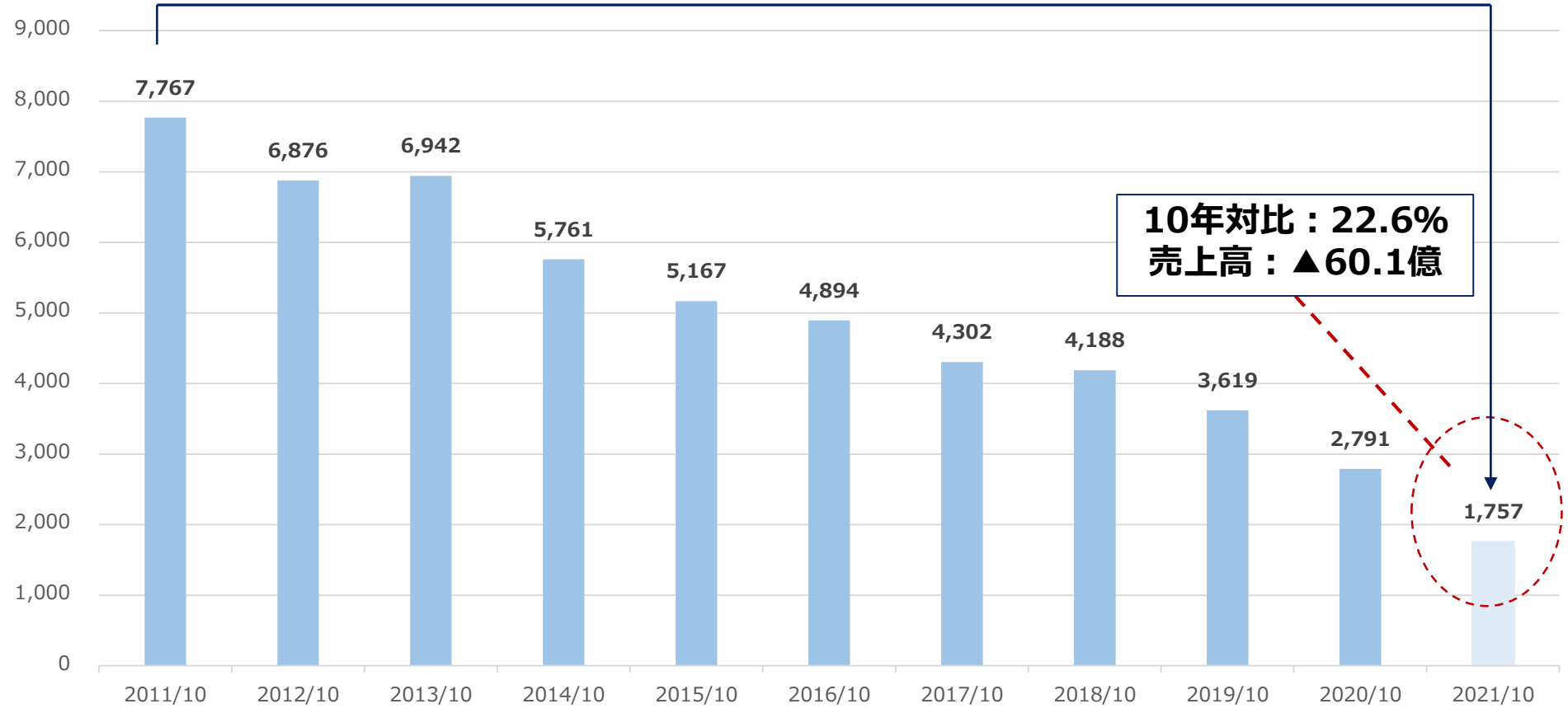
出所：一般社団法人 日本映像ソフト協会「映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査 2020」

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

レンタル事業売上高推移

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 2011年10月期をピークに売上高減少が続き、特に直近3年間は大幅に減少
- 2021年10月期は売上高17.5億で着地予測
- 10年前対比：22.6%、売上高：▲60.1億



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

レンタル事業撤退並びに撤退条件について

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

レンタル事業の撤退期間を2年間（2023年10月期まで）として設定し、
カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社へ撤退ペナルティを支払い、レンタル事業撤退を決定

撤退ペナルティ ➡ **21億円撤退損失**

※今期特別損失として計上予定

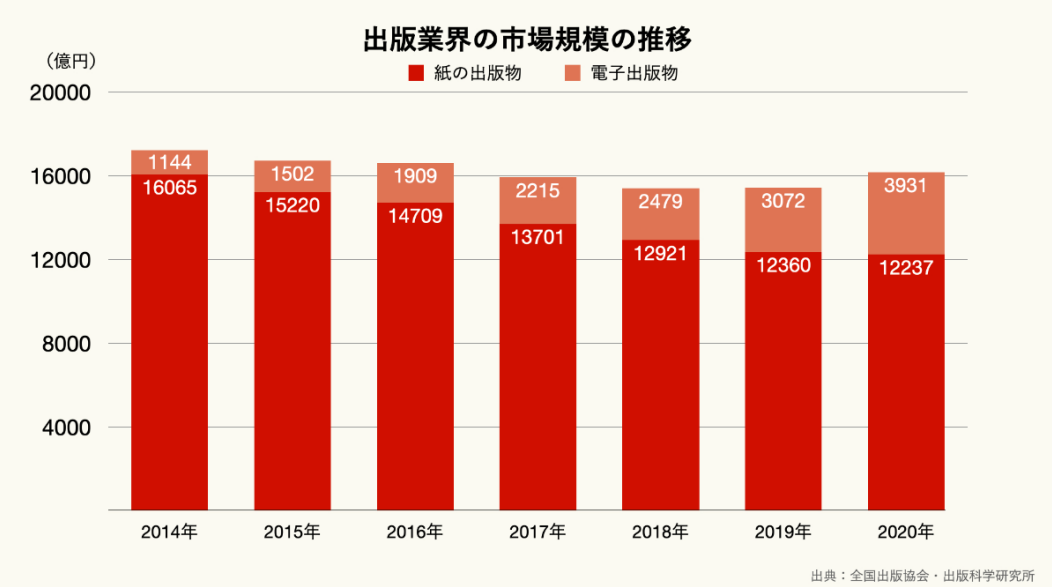
レンタル撤退及び今後の成長戦略実行のための資本政策の概要

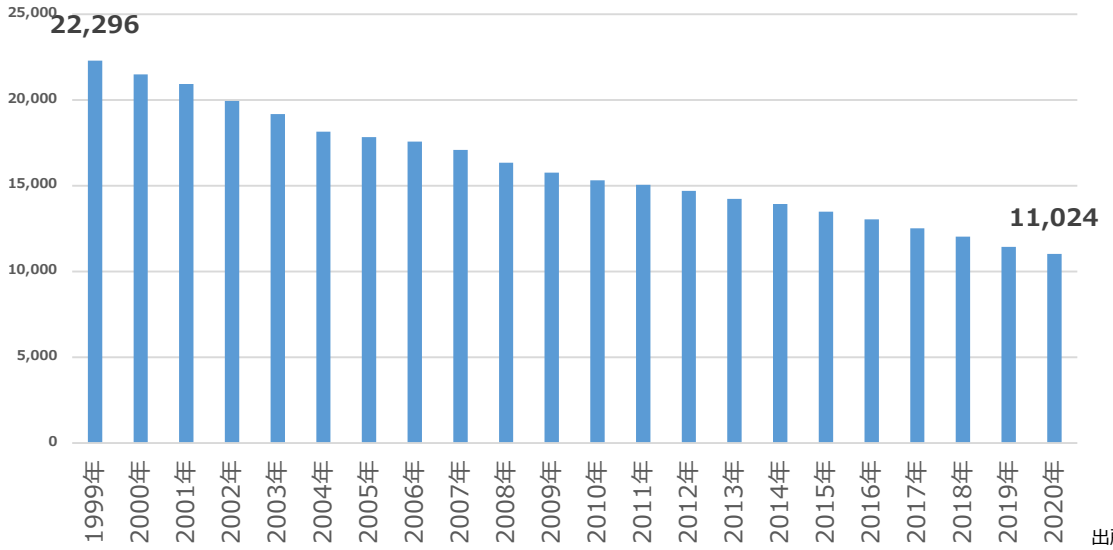
撤退損失 21億円	A種優先株発行 12億円	(株)ヒーズ（筆頭株主）が設立した子会社にて引受け予定 配当年率8%、議決権無し、原則金銭償還。 償還期間は3-5年間で想定。
	A種優先株発行 3億円	（株）日本政策投資銀行にて引受け予定 配当年率8%、議決権無し、原則金銭償還。 償還期間は3-5年間で想定。
	B種優先株発行 6億円	カルチュア・コンビニエンス・クラブ（株）にて引受け予定 配当年率1%、議決権無し、普通株転換権付。 償還義務は原則なし、A種の償還後の権利設定で想定。

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

出版業界現状

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA





出所：出版科学研究所

- 人気タイトルの押し上げもあり、
  出版不況は下げ止まり傾向に
- 電子出版物(特にコミック)が急成長

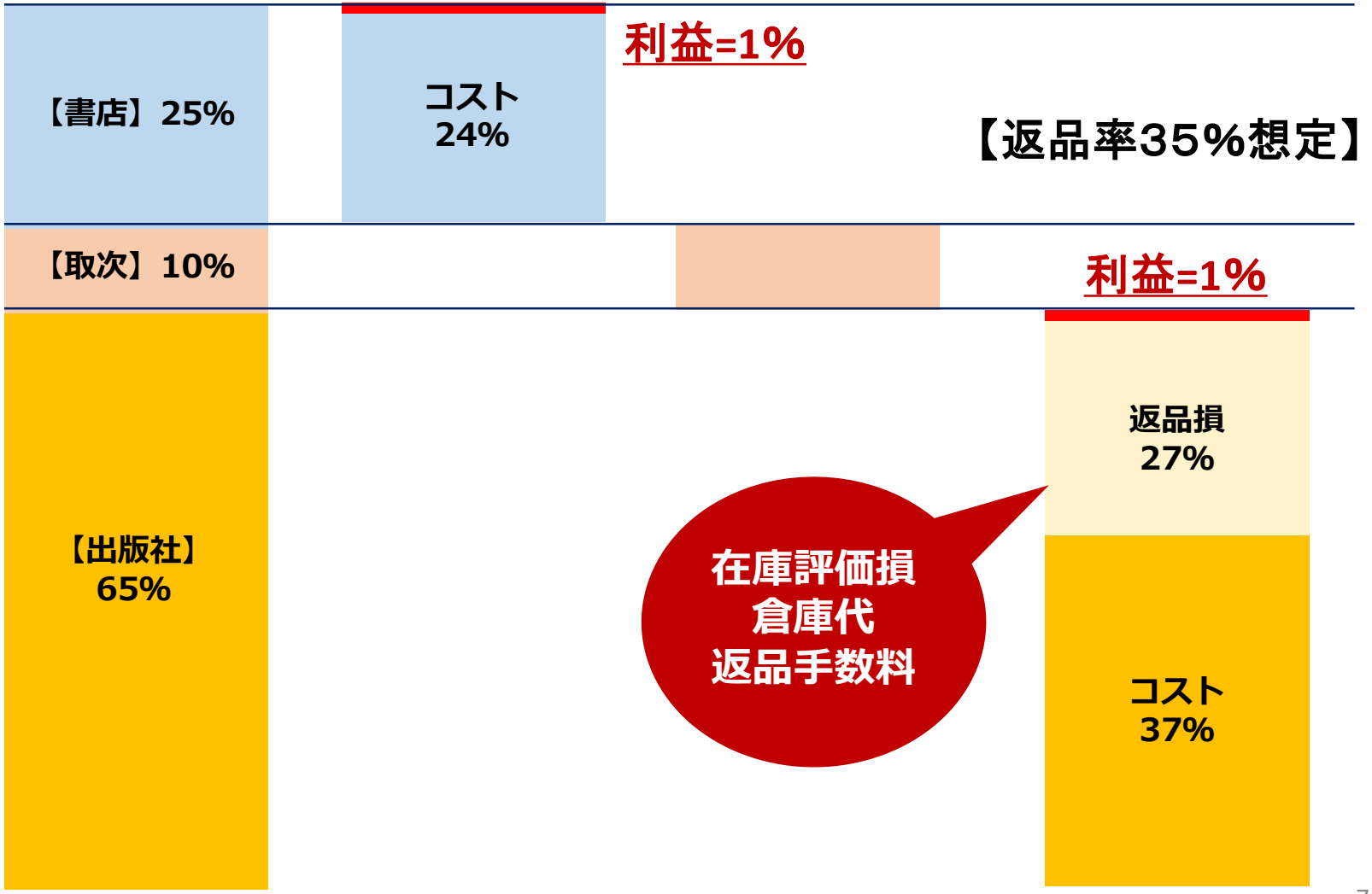
- 書店数は20年前の約半数に
- 現在11,024書店に(2020年時点)

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

書籍の利益構造※返品率35%想定の場合

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

■　書店、出版社共に返品率35%の場合、利益率が約1%

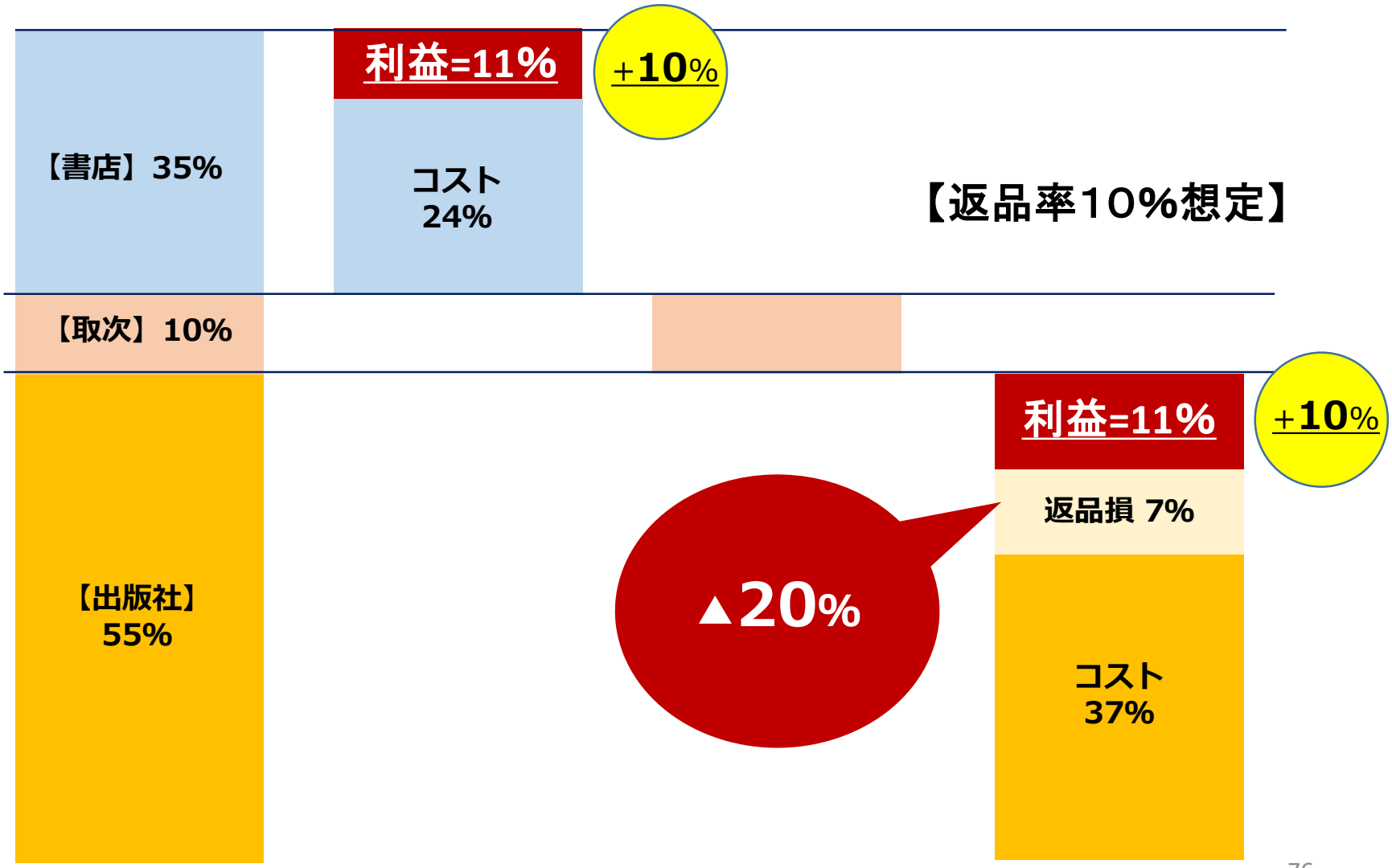


©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

書籍の利益構造※返品率10%想定の場合

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

■ 返品率10%の場合、書店、出版社の利益率が10%改善すると見込まれている

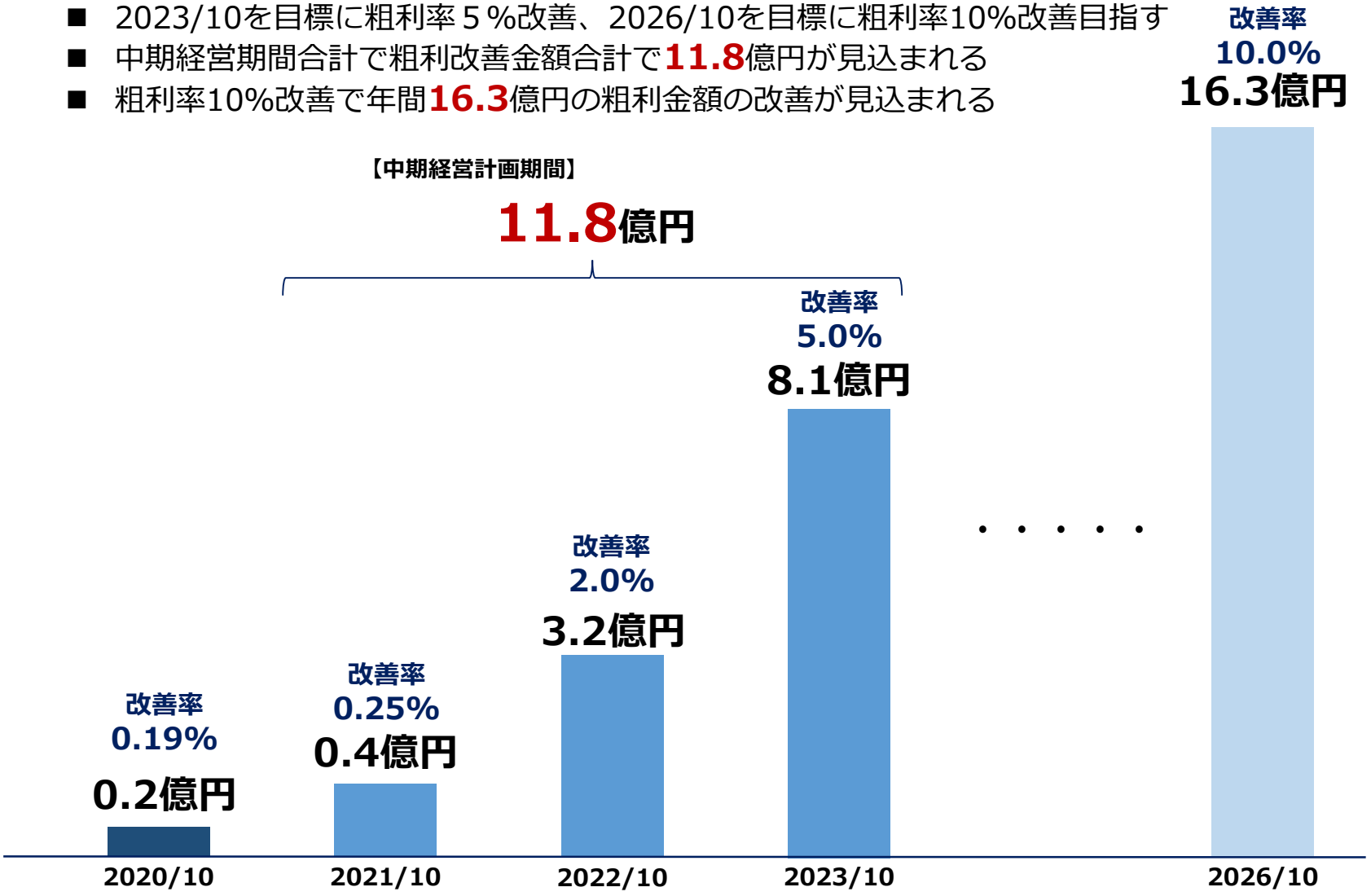


©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

粗利改善見込み金額/スケジュール

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

- 2023/10を目標に粗利率５%改善、2026/10を目標に粗利率10%改善目指す
- 中期経営期間合計で粗利改善金額合計で**11.8**億円が見込まれる
- 粗利率10%改善で年間**16.3**億円の粗利金額の改善が見込まれる



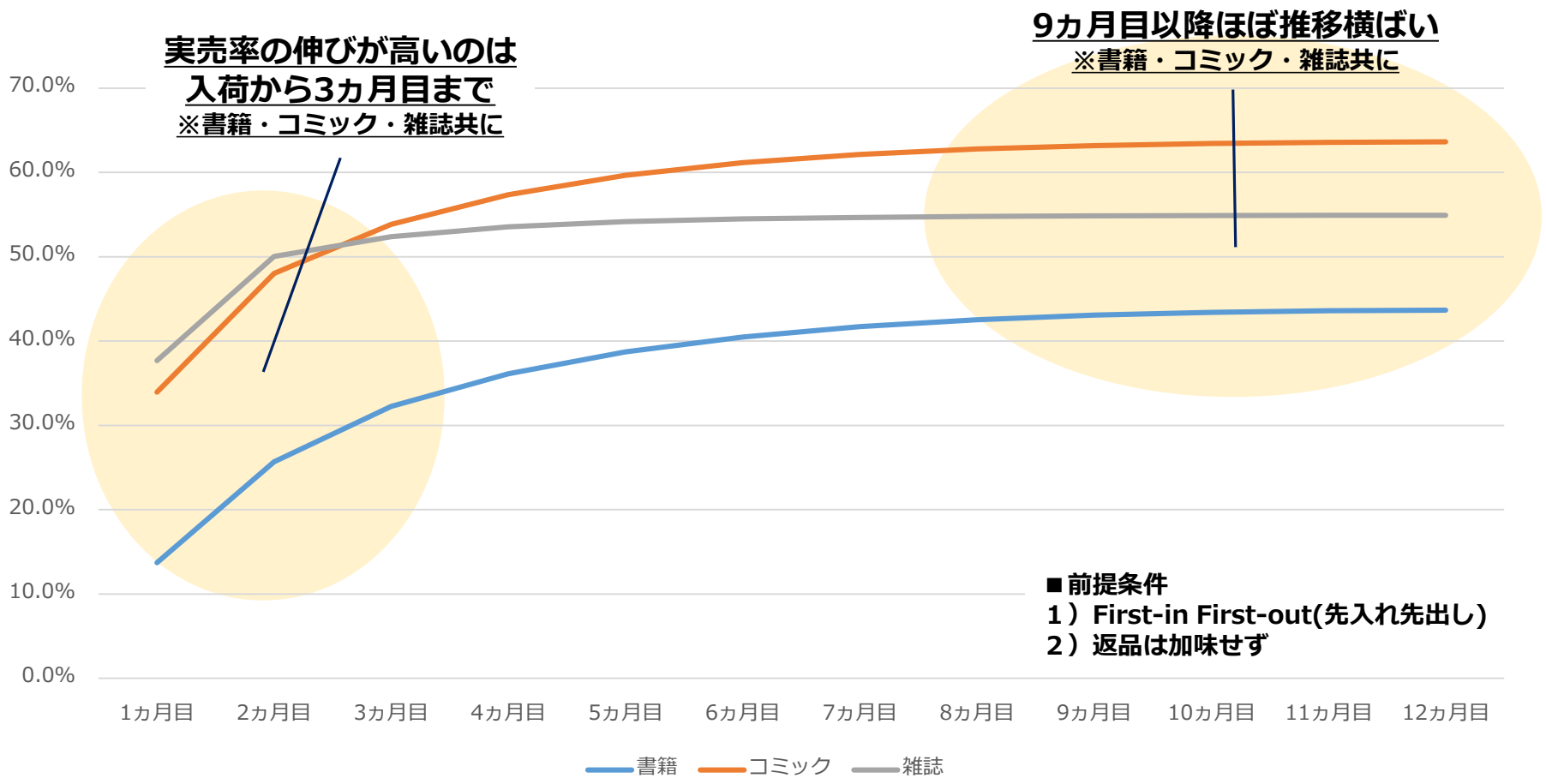
※前提条件：2020/10の書籍売上高合計163億円を基に粗利改善金額を算出

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

書籍実売率推移

商品が入荷されてから半年で売上は鈍化
9ヵ月以降は実売伸び率1%以下で不稼働在庫となる



©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

SDGs達成に向けたグループのESG活動①

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

Environment





●省エネへの取り組み
- LED照明化（設置数31店舗）
- 省エネ空調（設置数24店舗）
- 営業時間短縮（実施数71店舗）

●商品
- コロナ禍に対応した衛生用品等の提供（設置店舗69店舗）
- 地域特産品の提供（設置店舗69店舗）

●IT化促進
- 単品管理を用いた在庫軽減による輸送業務の環境負荷軽減（実施数71店舗）

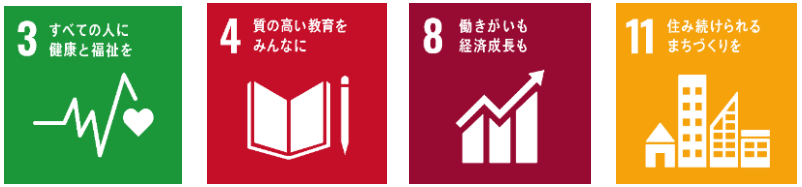
●リユース
- 循環型社会の構築（中古品の買取・販売事業）（実施数41店舗）

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

SDGs達成に向けたグループのESG活動②

株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

Social





- 書籍を中心に「日常的エンターテイメント」「ライフスタイル提案」型の店舗
- 働き方改革、女性活躍の推進、セルフレジによる省力化と人材教育
- 健康増進や精神疾患のサポート活動

スポーツ関連事業
（グランセナフットボールクラブ）

訪問看護事業
（脳とこころの訪問看護ステーション）

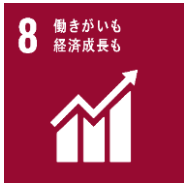
地域スポーツサポート
（アルビレックス新潟）

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

SDGs達成に向けたグループのESG活動③

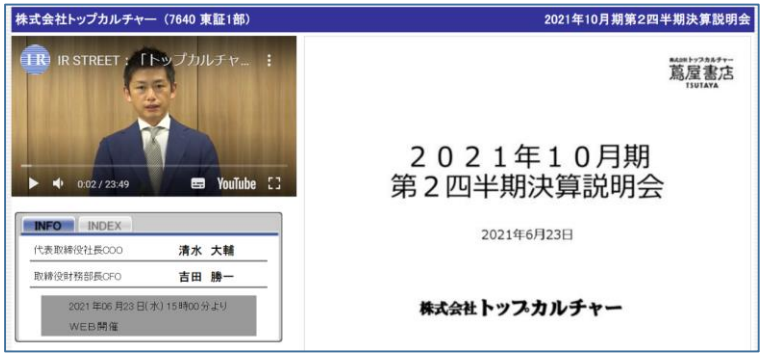
株式会社トップカルチャー
蔦屋書店
TSUTAYA

Governance





- 投資家とのエンゲージメントの促進
  （説明会実施・ストリーミング、
  個別説明の実施等、英語化対応）



- 2020年秋、ホームページの全面リニューアル





©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

文化は感動

文明は効率

志のあるところ　道は開ける

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。

株式会社トップカルチャー

蔦屋書店

TSUTAYA

http://www.topculture.co.jp

©株式会社トップカルチャー　事前許諾のない複製、転載および引用を禁じます。