第73回　定時株主総会

【2022年9月1日～2023年8月31日】

2023年11月29日（水）10：00～

株式会社　文教堂グループホールディングス

第73回定時株主総会

議長報告（書き起こし）

発言者（議長）：株式会社文教堂ホールディングス 代表取締役社長　佐藤協治

※一部省略や要約しております。予めご了承ください。

場所：ＨＯＴＥＬ　ＡＲＵ　ＫＳＰ　３階　ＫＳＰホールにて

日時：２０２３年１１月２９日水曜日午前１０時から定刻通りに開始されました。

■議長報告（２０分）
■質疑応答（７３分・ご質問３０件）
■閉会（午前１１時３３分）
参加株主様数：４０名(最終参加人数)

本日の出席株主数、および議決権個数の報告

※以下の数値は総会直前集計値です。

本日の出席株主数、および議決権個数をご報告申し上げます。

本総会において、議決権を有する株主数は、

３６，９３４名、その議決権個数は ４２８，７１０個

でございます。

昨日までに議決権行使書をご提出頂いた株主様、およびインターネットより議決権を行使くださいました株主様は、

１８，７０５名、その議決権個数は１８７，１６６個

であります。

また本日ご出席の株主様は、　２７名、その議決権個数は３９，７０２個で、

株主様の合計は、　１８，７３２名、議決権個数の合計は２２６，８６８個

であります。

したがいまして、本株主総会の決議に必要な定足数を満たしておりますことをご報告申し上げます。

■　監査報告

■　監査報告（招集通知１８～２１頁）
■　事業報告
　①　ADR事業再生計画の進捗・業績予想
　②　教室事業進捗・株主サイト運用状況
　③　剰余金の配当
■　議案上程（招集通知２２～２６頁）
■　質疑応答
■　議案採決

初めに、監査報告でございます。

招集ご通知　１８ページから２１ページ記載のとおり、会計監査人より、連結計算書類は、財産及び損益の全ての重要な点において、適正に表示されていること、また、監査役会より、取締役の職務執行に関し、不正行為又は、法令・定款に違反する重大な事実は認められないこと、連結計算書類等に関し、会計監査人の監査の方法、及び結果は相当であると、それぞれ報告を受けております。

■　事業報告　①ADR事業再生計画の進捗状況・業績予想

■　監査報告（招集通知１８～２１頁）
■　事業報告
　①　ADR事業再生計画の進捗・業績予想
　②　教室事業進捗・株主サイト運用状況
　③　剰余金の配当
■　議案上程（招集通知２２～２６頁）
■　質疑応答
■　議案採決

続きまして、当連結会計年度の事業報告、並びに、２０１９年９月に事業再生ＡＤＲ手続きとして成立致しました６年間の再生計画の進捗と合わせてご報告致します。

■　店舗数推移

	2020年	2021年	2022年	2023年
ADR計画	85	78	72	71
実績	88	87	80	77
計画差	3	9	8	6
FC店舗	14	12	12	12
計	102	99	92	89

初めに店舗数推移でございます。不採算店舗の閉鎖が２店舗、賃貸借契約終了による閉鎖が１店舗、計３店舗を閉鎖し、期末店舗数は、直営店７７店舗、ＦＣ店１２店舗の合計８９店舗となりました。

【大規模リニューアル店舗】

■ 横須賀モアーズ店
神奈川県横須賀市
横須賀モアーズシティ７Ｆ

■ 湘南とうきゅう店
神奈川県藤沢市
湘南とうきゅう店２Ｆ

投資活動では、大規模リニューアルを２店舗実施し、両店舗ともに教育プラットフォーム事業の柱である、児童向けの「プログラミング教育　ＨＡＬＬＯ」を導入致しました。プログラミング教室は計５店舗となり、のべ１２０名の生徒さんご利用頂いております。また本年１０月に埼玉県の岩槻店のリニューアルに伴い、同様の教室を導入しております。

【本屋さんのガシャポンデパート】

■R412店 2階　4月27日オープン　（神奈川県厚木市）

また、神奈川県にございますルート４１２店に、株式会社バンダイナムコアミューズメント様の企画による「本屋さんのガシャポンデパート」を導入致しました。本年１２月には札幌にあります札幌ルーシー店にて２店舗目の導入を予定しております。

営業関連投資外では、株主優待変更に伴う、株主様専用通販サイトの構築を行いました。

■　事業報告　①ADR事業再生計画の進捗状況・業績予想

次に店頭売上動向につきましては、コロナ渦の収束に伴い、通勤・通学の再開などから、以前の人流に戻り、都市部を中心とした既存店舗は回復傾向ではあるものの、観光やジャーの回復や物価高の影響による消費マインドの低下により、ＢＯＯＫ部門、特にコミックや小説ジャンルが想定以上に影響を受けております。

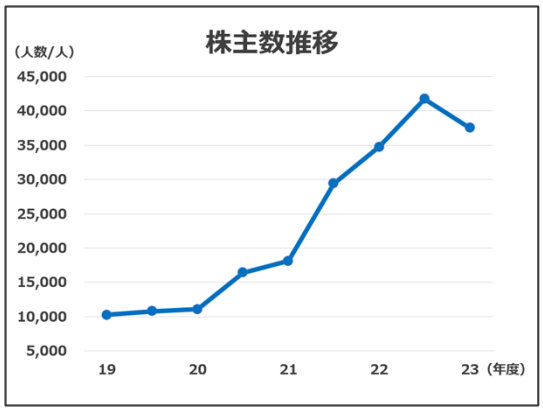
グラフで示しているのは、過去３年間の既存店前年比推移です。ご覧のようにＢＯＯＫ部門はコロナ渦から年平均７％減少していますが、文具部門は学校行事再開や商品値上げの影響により、直近では５％増加と好調を維持しています。

(百万円)		2020年	2021年	2022年	2023年	累計
株主関連費用	計　画	19.7	19.7	19.7	19.7	78.8
	実　績	18.8	20.7	59.1	87.5	186.1
	計画差	**▲0.9**	**1.0**	**39.4**	**67.8**	**107.3**
水道光熱費	計　画	240.0	181.5	165.5	160.6	747.6
	実　績	227.4	184.9	195.0	214.1	821.4
	計画差	**▲12.6**	**3.4**	**29.5**	**53.5**	**73.8**
キャッシュレス関連費用	計　画	125.7	109.2	103.9	100.5	439.3
	実　績	168.3	165.8	164.7	172.3	671.1
	計画差	**42.6**	**56.6**	**60.8**	**71.8**	**231.8**
計	**計画差**	**29.1**	**61.0**	**129.7**	**193.1**	**412.9**

続きまして、販売管理費について、想定以上の負担増になっている３科目についてご説明申し上げます。

一つ目は、株主様の管理費用及び優待費用の増加により、計画比で６，７００万円の増額、累計の計画比では約１億７００万円の増額となっています。

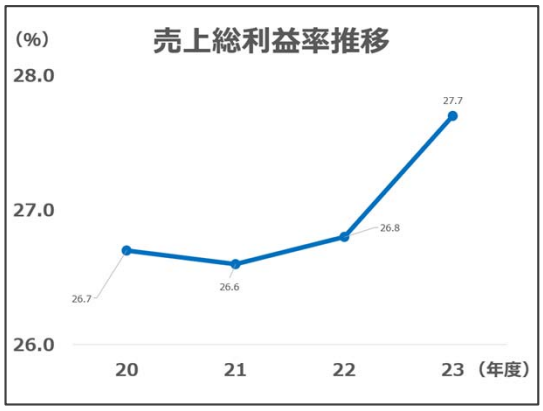
グラフで示しております通りこちらは、当連結会見年度において、株主様が４，０００名ほど減ったこと、及び株主優待の変更により２０２４年８月期は、２，０００万円ほどの減額を見込んでいます。



二つ目は、水道光熱費です。一般家庭と同様に円安・物価高に伴って、計画に対し
約５，３００万円の増加となりました。

最後にキャッシュレス決済手数料です。自治体キャンペーンなどの売上貢献はあるものの、決済手数料は、計画に対し約７，０００万円の増加となりました。

以上のように、販売管理費３科目は、当連結会計年度で１億９，０００万円の増額、累計では、約４億円の増額という状況です。



このような販売管理費の増額に対し、収益改善施策として取り組んで参りました、出版社報奨の拡大や雑誌買切り施策などの導入によって、売上総利益、約１億５，０００万円の増収を達成し、売上総利益率を約１％改善致しました。経営環境が益々厳しくなるものと予想されるなか、更なる売上総利益率の改善に取り組んで参ります。

■　事業報告　①ADR事業再生計画の進捗状況・業績予想

(億円)		2020年	2021年	2022年	2023年	累計
売上高	計　画	207.8	180.8	171.4	165.6	725.6
	実　績	213.0	187.8	169.2	158.7	728.7
	計画差	**5.2**	**7.0**	**▲2.2**	**▲6.9**	**3.1**
営業利益	計　画	0.8	2.3	2.6	2.4	8.1
	実　績	4.1	3.7	0.5	0.7	9.0
	計画差	**3.3**	**1.4**	**▲2.1**	**▲1.7**	**0.9**
経常利益	計　画	1.1	2.6	2.9	2.8	9.4
	実　績	3.6	3.8	0.8	1.0	9.2
	計画差	**2.5**	**1.2**	**▲2.1**	**▲1.8**	**▲0.2**

※収益認識に関する会計基準適用前

以上の結果により、当連結会計年度の売上高は、招集通知８ページから９ページに記載の通り、書籍・雑誌・文具等の小売販売は、前年比マイナス６．２％の１５３億７，０００万円、連結売上高は、同じく前年比マイナス６．２％の１５４億７，０００万円、営業利益は、前年比プラス４０％の７，３００万円、経常利益は、前年比プラス２８．７％の９，７００万円、当期純利益は、前年比プラス３２％の９，６００万円となり、減収増益の結果となっております。

以上の実績と事業再生計画を比較したものをスライドで投影しております。なお、計画対比がわかりやすいように、旧会計基準で表示しています。ご了承ください。

ご覧の通り、当連結会計年度におきましては、売上計画比マイナス４．２％、営業利益・経常利益ともに計画から大きく棄損する結果となりました。４年間の累計では、売上計画比プラス０．４％、営業利益プラス１１．０％、経常利益マイナス２．１％となっております。

(億円)		2020年	2021年	2022年	2023年
総資産	計　画	112.3	108.1	104.6	103.2
	実　績	109.6	108.0	101.3	99.2
	計画差	**▲2.7**	**▲0.1**	**▲3.3**	**▲4.0**
純資産	計　画	6.1	8.6	11.4	14.2
	実　績	7.3	11.0	11.7	12.7
	計画差	**1.2**	**2.4**	**0.3**	**▲1.5**
自己資本比率(%)	計　画	5.4	8.0	10.9	13.8
	実　績	6.7	10.2	11.5	12.8
	計画差	**1.3**	**2.2**	**0.6**	**▲1.0**

※収益認識に関する会計基準適用前

貸借の部では、総資産が計画比マイナス３．９％の９９億円、金融機関借入金残高が２億９，０００万円減り、４５億４，０００万円、純資産が計画比マイナス１０．６％の１２億７，０００万円、自己資本比率は１２．８％となりました。自己資本比率は過去２５年間で、最大値となっております。

【2024年8月期　通期連結業績予想】

(億円)	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
予通期想	**151.5**	**0.5**	**0.7**	**0.5**
前期比(%)	**▲2.1**	**▲31.8**	**▲28.3**	**▲48.3**

※収益認識に関する会計基準適用後

続きまして、２０２４年８月期の見通しについてご説明申し上げます。先ほどご説明申し上げました、販売管理費３科目の影響に加え、最低賃金の上昇による大幅な人件費の増加が見込まれます。一方収益改善では、当連結会計年度で実施致しました出版社報奨施策や好調である文房具を強化することによって、最低限の利益確保の見通しでございます。従いまして２０２４年８月期の通期見通しは、開示させて頂きました通り、売上高１５１億５，０００万円、
営業利益５，０００万円、経常利益７，０００万円で、減収減益の見通しです。

■　事業報告　②教室事業進捗・株主サイト運用状況

続きまして、昨年度より立ち上げました「教育プラットフォーム事業」の進捗と「株主様専用通販サイト」の運用についてご報告致します。

「教育プラットフォーム事業」は、収益構造の変革と「町の書店」が「持続可能な社会」の実現に貢献することを目的としております。

ＩＴ人材育成の一端を担うため導入致しました「プログラミング教育ＨＡＬＬＯ」は、当期末実績で５教室を開校し、１０月の新規１教室を加え、計６校、延べ１３４名の生徒さんにご利用頂いております。

２０２４年８月期には２００名を目標にしており、収益化のめどが立ったという状況です。

児童向けの「ブックトレーニングＫＩＤＳ」は、パッケージ開発が終了し、本年７月から株式会社やる気スイッチグループ様のご協力のもと、バイリンガル幼稚園「キッズ・デュオ・インターナショナル」にてテスト販売を開始致しました。月額１万円の３ヶ月コースで購入者が７名となっており、好評を受けこの１１月から２期目のテスト販売の受付を行っております。昨日時点で申込希望者は、前回のテスト販売より１名増えて８名となっております。

つづいて、「脳活の教室」ですが、コロナ渦による不定期開催から定期開催が実現し、年間延べ７５名のご参加を頂きました。こちらは、１開催９０分・参加費１，０００円で行っております。現在パートナー企業様と付加価値を向上させた、月額５，０００円のパッケージを開発予定で、将来的には１，０００名規模まで拡大する計画でおります。

「脳活の教室」の関連活動として、厚生労働省が実施する「認知症サポーターキャラバン」活動に参加し、溝ノ口本店の教室を利用して計４回の開催、３０名様の参加を頂きました。当社の従業員が「認知症サポーター講師」の資格を得て、今後は定期開催を実施する予定です。この「認知症サポーターキャラバン」はボランティア活動とはなりますが、「脳活の教室」への誘導も含めて近隣地方自治体と連携もし、積極的に活動する予定です。

■ 事業報告　②教室事業進捗・株主サイト運用状況

【株主専用サイト ご利用状況】

	2023年6月		2023年11月
株主数（人）	41,750	↘	37,500
登録者数（人）	1,000	↗	5,000
平均月商（千円）	700	↗	1,700

株主様専用通販サイトの運用状況についてご説明致します。

登録者数は、当初株主様４１，７５０名に対し、１，０００名の約１．４％、直近では、３７，５００名の株主様に対し、５，０００名の１３．３％と多くの株主様にご利用頂いております。直近１１月の通販サイト経由売上高は約１７０万円で年間２，４００万円を見込める状況です。店頭での株主優待ご利用売上高は、前年比プラス０．６％の１億３，０００万円と、店舗数が減っているにもかかわらず、多くの株主様にご利用頂いております。改めまして御礼申し上げます。

■ 事業報告　③剰余金の配当

- ■ 監査報告（招集通知１８～２１頁）
- ■ 事業報告
  - ① ADR事業再生計画の進捗・業績予想
  - ② 教室事業進捗・株主サイト運用状況
  - ③ 剰余金の配当
- ■ 議案上程（招集通知２２～２６頁）
- ■ 質疑応答
- ■ 議案採決

「剰余金の配当」についてご説明申し上げます。

当社は、株主の皆様に対する配当金の決定は、経営の重要事項として認識し、財務体質の強化を図りながら、安定した配当を継続することが重要であると考えております。

しかしながら、プラスに転じた剰余金の発生要因が、事業再生計画に基づく、債務の株式化が大きく影響していること、事業再生途上であり一層の財務体質強化を図り、事業再生計画の全うこそが、ステークホルダー皆様の利益に繋がると判断し、当事業年度の期末配当金については、誠に遺憾ながら実施を見送らせて頂くことと致しました。誠に申し訳ございません。

■ 議案上程

- ■ 監査報告（招集通知１８～２１頁）
- ■ 事業報告
  - ① ADR事業再生計画の進捗・業績予想
  - ② 教室事業進捗・株主サイト運用状況
  - ③ 剰余金の配当
- ■ 議案上程（招集通知２２～２６頁）
- ■ 質疑応答
- ■ 議案採決

続いて議案を上程させて頂きます。

第１号議案「取締役６名選任の件」を上程いたします。

取締役７名は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、お手許の招集通知２２ページから２４ページに記載の６名を一括して、取締役に選任することをお諮りするものであります。

続きまして第２号議案「監査役３名選任の件」を上程いたします。

監査役３名は、本提示株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、お手許の招集通知２５ページから２６ページに記載の３名を一括して、監査役に選任することをお諮りするものであります。

以上をもちまして、議案の上程を終了いたします。ありがとうございました。

■ 質疑応答

■ 監査報告（招集通知１８～２１頁）
■ 事業報告
① ADR事業再生計画の進捗・業績予想
② 教室事業進捗・株主サイト運用状況
③ 剰余金の配当
■ 議案上程（招集通知２２～２６頁）
■ 質疑応答
■ 議案採決

続きまして、冒頭、株主様よりご賛同いただきました通り、株主様からのご質問、ご意見、ならびに動議を含めた審議に関する一切のご発言をお受けし、その後、議案につきまして採決のみをさせていただきたいと存じます。

（以下質疑応答内容）

（質問発言①要旨）

●教育事業と書店の相乗効果をどうやって出していくのか。

●営業時間に関して、現状が適正か。　２４時間営業の書店もあるが何か変更の検討はするか。

（回答①要旨）

現在当社は６校の教室を運営してます。通われている生徒さん、その親御様の声を聴く限りでは、他の塾とは違い、書店の中に教室があることに安心を感じられ、また本に囲まれた環境は素晴らしいとの評価を頂いております。また、通って頂いている生徒の方が店舗で商品を購入される際、多少ではありますがお値引きしています。このサービスにより多くの商品をご購入いただいております。その相乗効果は、本や文房具の販売を通じて我々が目指す「書店は学びの場」であるという点において達成できているのではないかと考えております。これからもこのようなパッケージを増やしていきたいと考えております。

営業時間につきましては、２４時間営業の書店もあるとのご指摘でした。コロナ渦から現在にかけお客様のライフスタイルがかなり変化し、当社店舗の夜間の来店客が大きく減少しました。以前は当社標準店舗営業時間を１０時～２２時（レンタル店は～２４時、都心型店は～２５時）としておりましたが、現在は１０時～２１時を標準としております。コロナ禍が収束してから閉店時間を元に戻すことも実施しましたが、なかなか夜間のお客様が戻らない状況は変わりませんでした。ですので閉店時間について２１時以降にすることはないと今現在考えております。ただ、開店時間につきましては、郊外店舗を中心に、１５分ないしは３０分程度早く開店させることを実験的に実施しております。営業時間につきましては、今後も消費者動向等鑑みながら柔軟に店舗立地に則した形で対応していきたいと考えております。

■　質疑応答

（質問発言②要旨）

●キャッシュレス決済の増額について、手数料も増額にはなっていると思うが、自治体キャンペーンなどは、お店にとってはプラスになったのか。それとも手数料がかかり負担になったのか。

●現在、株価が下がっている。配当も気になるが、株価上昇をどのようにするのか気になっている株主も多いと思う。株価上昇についてどのように考えているのか。

●人件費について、店舗の人数を減らすことにも限界があると思うので、役員をひとりでも減らし削減することはできないか。

（回答②要旨）

　キャッシュレス決済について、収益的にマイナスなることはございません。ただ本来取れるはずの利益が薄くなるということです。自治体キャンペーンなどは売上に相当の貢献があると考えておりますが、それに伴う売上の利益が低くなっているのが現状です。２０１９年事業再生計画作成時にキャッシュレス決済がこれだけ普及するとは想定せず作成しておりますが、今後キャッシュレス化は広がっていくと思いますので、必要経費として捉えて、手数料も考慮した収益構造にしていかなければならないと認識しております。

　株価についての考えですが、皆様にはご心配をお掛けしております。こちらについては、事業再生計画の中で、種類株の普通株への変換が約６９％ほど進んでおり、希薄化が３００％になっております。この点の影響が大きいと考えております。普通株に転換されていない種類株は金融機関様がまだ保有している状況で、これを潜在普通株として捉えますと、市場から安定株主様をいかに増やすかをという努力をしなければならないところですが、積極策にでられないというのが現状でございます。当然、取引先様や社員持ち株会などの勧誘はしているところではございますが、なかなか苦しいところでもございます。また株式の併合などについては、現在の事業再生計画の実行途上でございますので資金を捻出するということも厳しいというのが現状でございます。まずは、当社にできることとして事業再生計画を計画通りに達成させることと、厳しい市場ではあるがポジティブ情報を発信していくことで文教堂は新しい姿になるとの姿勢を示すことで市場の評価を得ることが大事であると考えております。

　人件費の削減、役員数削減とのご指摘ですが、社員についてはこれ以上の削減は難しいと考え、役員報酬についても役員報酬委員会で適正に判断しているところであります。ただ、今回役員が７名から６名に減っているというのも一部このような削減の現れであります。今後も適正な人数・報酬等を検討して参りたいと思います。

■　質疑応答

（質問発言③要旨）

●株主優待サイトは効果があるとのことで非常にいいことと思っている。さらに売上を伸ばすために書籍だけではなく文房具を扱うや株主だけではなく教室に通う方やよくご購入いただける方にも開放してはどうか。

（回答③要旨）

　ご指摘の通りであります。運用開始からまだ半年であり、今現在大きな不都合などは発生しておりませんが、当初予定していたほどのご利用ではありませんでした。ただ、優待の変更によってこの１１月より一気にご利用が増えている状況でございます。まずはサイトの運用がしっかりできるかの見極めを今後していくことが重要であると考えております。同時にサイトを利用して売上の拡大につなげていけないかということは社内でも議論しているところでございます。書籍以外の商品を扱うことは、物流などを当社で行っているわけではないので難しいと考えておりますが、今後はこのようなご意見を参考に取扱い品目の拡大も検討して参りたいと思っております。株主様以外にも開放したらどうかとのことにつきましては、こちらも社内にて前向きに議論しているところでございますので、もう少々お待ち頂ければと思います。

（質問発言④要旨）

●株主向け書類の二次元コード化はできないか。重要書類など分かりづらい書類を漫画化などで分かりやすくすることはできないか。文教堂で行われている事柄や取締役会の内容など分かりやすく株主向けに漫画化などすることはできないか。

（回答④要旨）

　数値関係を分かりやすくしてもらいたいとのことですが、ご意見頂きましたので今後はもう少し詳しい内容での開示を検討して参ります。取締役会等の内容につきましては、重要事項が発生し皆様にお知らせしなければならなくなった際に適時開示しております。そちらをご確認いただければと思います。

■　質疑応答

（質問発言⑤要旨）

●ＡＤＲ事業再生計画進捗報告があったが、改めてＡＤＲ計画の最終年度を示して欲しい。

●以前の株主総会でも質問があったと思うが、社長はじめ役員の保有持ち株数が極端に少ないのではないのか。その理由はなにか。

●プログラミング教室で相互作用を高めていくとあったが、ここ１年、競合他社の新たな動きが急速に増えているように感じられる。ＡＤＲ再生中とのことで着実な経営とのことでしたが、今後の展開も聞きたい。

●現在、無配当や低位株となっているが、やはり昔のような株価水準に持って行ってもらいたい。自社株買いや配当をする、本業の業績を儲かる体質にするなど、明るいニュースなど株主へ希望を持たせるような発信が欲しい。文教堂として世間へのＰＲが足りないのではないか。あるいはＩＲの情報発信が足りないのではないかと感じる。ＡＤＲ期間中とのことでなかなかＩＲができにくいのかもしれないがこの点をお願いしたい。

（回答⑤要旨）

　ＡＤＲの最終年度は２０２５年８月期となり、２０２３年８月期が終わりましたので残り２年ということになります。

　持ち株数につきましては、役員持株会に加入するなどがありますが個人の判断に委ねているということになっております。

　競合他社の施策については、情報収集し把握しております。当社としてすぐに利益に直結するかなど随時検討しているところであります。ただし再生期間中の投資につきましては制限等もあるため、投資回収が長期に渡るものなどは現段階では積極的にできるような状況ではないことをご理解頂ければと思います。同業の成功事例などは導入しております。この先も同様に投資していくつもりではございますが、大きな投資という点においては現状できないことはご理解いただきたく思います。

　ＩＲが不足している・ＰＲが足りないとのご指摘ですが、その通りではないかと考えております。株主様に対してプラスになるような情報については随時開示しておりますが、今後につきましては精査しながら情報の量を増やしていきたいと思っております。

■　質疑応答

（質問発言⑥要旨）

●単体の貸借対照表において、関係会社への貸付金と貸倒引当金、損益計算書において、貸倒引当金の戻し入れ益で損益がプラスになってるが、来期もこのようなことになるのか。

●関係会社の貸付金があるが、受取利息が少ないのはなぜか。

（回答⑥要旨）

（財務担当：小林が発言）

文教堂グループホールディングス単体において、関係会社への長期貸付金の相手先は株式会社文教堂であります。株式会社文教堂は書店として事業を実際に行っているグループ会社となります。会計上となりますが、文教堂グループホールディングスが上場しそこで資金を調達して、事業会社である株式会社文教堂にて投資等、資金を活用しております。株式会社文教堂グループホールディングス自体は純粋持株会社でありますので、事業活動はほぼしておりません。貸倒引当金は株式会社文教堂単体の純資産の状況によって変動します。株式会社文教堂の純資産がプラスになれば、その分が株式会社文教堂グループホールディングスの貸倒引当金が減るという計算になっております。

受取利息に関しましても、グループ内でのやり取りになりますので連結上相殺されます。連結でご覧になるほうが実態を示していると思います。

（質問発言⑦要旨）

●文教堂内での商品の店舗間取り寄せは、昨年はできないとのことだったが、その後どうなったか。

●ビジネス書を購入する際、新聞広告を参考にすることが多いが、そのようなコーナー作りについて昨年提案した。それはどうなったか。

●以前、店舗の売上を上げるため、マーケティングセミナーにて従業員が学ばれた方がよいと提案したがどうか。

（回答⑦要旨）

店舗間の商品の移動による取り寄せは、ご希望があることは承知しております。以前は実施していたのですが、今もコストと合わないのが現状であります。株主様・お客様にはご迷惑をおかけしているところではありますが、コストと合わないということが大きくあり、実施再開は見送っております。

新聞等の広告は、事前に広告が出版社からも情報があるので、仕入や店頭展開をしております。ただすべてにおいて対応することはできませんので、その点についてはご了承いただきたく思います。

マーケティングセミナーにつきましては、書店員としてマーケティング関連書籍を読んではおります。ご推薦のセミナー参加としてはご意見として承ります。

■　質疑応答

（質問発言⑧要旨）

●配当金、株価上昇について経営者としての考え方を教えて欲しい。

●役員の持株数が少ない。株数が少ないのは個人の損得計算が働いていないか。

●どうやって利益を出すのかなどを従業員に聞いているのか。人材が肝心なので人材教育をちゃんとやっているのか

●他社との協業や提携することを考えているのか。１円でも多く利益を出すことをしっかり考えているのか。

（回答⑧要旨）

繰り返しになりますが、安定した配当・株価を継続することが重要であると考えております。今は事業再生計画を全うすることが最優先であると考えております。１円でも多く利益を出す努力をしているのかという点において、当然１円１％でも利益を上げる施策というものを日々積み重ねております。すべての社員がそれを目標にしているところでもございます。株価上昇につきましては、市場から信頼を得るということが第一であると考えておりますので、引き続き事業再生計画を全うしながら、しっかり利益もとれる企業体質にしていきたいと思っている次第です。

役員の持株数については、先ほど申し上げました通りです。個人の損得で動いているわけでは決してございません。ご理解いただきたく思います。

人材教育は、エリアマネージャー制度を発足し、エリアマネージャーへの教育が現場へ伝わり、今は経営者から現場までの意思が通るようになった実感があります。おかれている立場は厳しいですが、個々の能力が発揮できるような社内環境ではあります。社内研修だけではなく、外部研修なども参加するなどを行っております。

他社との協業や提携につきましては、いろいろな事象も想定しながら今後前向きに検討していきたいと考えております。

■　質疑応答

（質問発言⑨要旨）

●溝ノ口にて放火が先日あったが対策しているか。

●副社長が日販と兼業していると思うが、文教堂と日販との勤務時間の比率はどのくらいか。

●ローソンに文教堂と書いているところがあるが、それはどのような形で営業しているのか。

（回答⑨要旨）

溝ノ口での放火事件については、直接的な被害はありませんでした。当社の取り扱っている商品が紙であることもあり、法令に準じた消防設備点検などはしっかり実施しております。非常口の確認などの日常的な点検も店舗へ通達しているところでございます。

（２点目については副社長：佐藤が発言）

２０１６年より役員となり、２年目からは社内役員として勤めております。ＡＤＲの中で抜本的に会社を立て直すという数年間は、社長とともに日々一緒に勤めて参りました。日販からも部長クラスをはじめ数名を派遣常駐させ、現在では文教堂が書店として最大のパフォーマンスを出せるよう、ともに一緒に動けるようになっております。私としましては近年の勤務時間的なことで言いますと、９０％日販・１０％文教堂となっておりますが、社長とは常に会話をしながら文教堂がどうなっていけば株主の皆様、ステークホルダーの皆様のためになるのかを真剣に話しております。それが職責と考えております。

（社長：佐藤に戻る）

ローソンの中に文教堂があるという点ですか、ローソン様が当社のフランチャイズに加盟して「街の本屋さん」として展開をしております。またローソンスリーエフ店舗においては、そのオーナー様が当社のフランチャイズに加盟し、店舗展開をしているという状況です。オーナー様等の考え方によるものが大きく、こちらの店舗数は増えている状況ではございません。一方、当社ＦＣに興味がある企業様もおられますので、今後も積極的な営業活動をしていきたいと考えております。

（質問発言⑩要旨）

●キャラクター等とのコラボ企画をやって頂きたい。

（回答⑩要旨）

キャラクターなどとのコラボ企画は効果があるとは理解しております。以前は当社でも実施しておりましたが、やはり現在の店舗規模等を考えますと独自での企画は難しくなってきておりますので、現在は日販様などが企画したコラボ企画などに積極的に参加しております。また、出版社様が書店限定の企画を考えているなどの動きもありますので、普段書店に足を運ばないお客様の集客との意味からも、積極的に参加したいと考えております。特定のキャラクターにおいては、そのメーカー様とコラボするような企画をするところまでは至っておりません。

■　質疑応答

（質問発言⑪要旨）

●株主総数が減っているとあったが、その理由はなにか。今後の株主数の見通しはどうか。

●連結のＰＬとＢＳについて、借入金に対して現預金のバランスはどうかと心配である。
また金利が上がってきそうであるので、返済が厳しいのではないのか。前倒し返済はできないか。

●役員の持株について、一般株主の厳しい思い・気持ちを共有・同じくして欲しい点において株式を所有して欲しい。来年度の役員の保有株式数には期待している。

（回答⑪要旨）

株主数が減った要因につきましては、株主優待の変更によるものが大きいと思います。株主優待は店頭の割引カードのみでありましたが、店舗リストラにより店舗数が大幅に減少し、割引カードが使えないとの声がありました。それに応えるため、一時的にではありましたがＱＵＯカードを選択できるよう変更いたしました。さらに普通株式数が増えたこともあり、それらに伴って株主数も増えました。予定していました株主専用通販サイトの構築が完了しましたので、本年２月にＱＵＯカード選択制を廃止のお知らせをしたことが、本年８月においては株主数が減少に転じた原因ではないかと思われます。今後の見通しにつきましては、減少傾向にあるのではないかと考えております。

ＰＬとＢＳにつきまして、事業再生計画期間中の金利については、ある程度固定しスタートしておりますので、大幅に上昇することはないと認識しております。収益から借入金を返済するという点においては、在庫のキャッシュ化、保証金等の見直し等での返済もしていかなければならないだろうとの認識はしております。

役員の来年度の保有株式数には期待しているとのことにつきましては、申し上げております通りではございますが、検討させていただきたく思いますので、何卒ご理解頂きますようお願い申し上げます。

（質問発言⑫要旨）

●教育事業についても実績がでているとのことで嬉しく思っている。逆に塾などに書籍を販売することは検討しているのか。

●あと２年で再生計画が完了とのことでしたが、業界全般の見通しや見込をお聞きしたい。

●一般の書籍にはなっていない作品を店頭で手に入れられるようになれば良いと思うが、どうか。

（回答⑫要旨）

塾等への書籍の販売については、協議等はしておりますが、実際に教室で書籍を販売することは難しいと考えております。ただ、冒頭にありました株主様専用サイトの売上拡大の検討にも繋がりますが、このサイトを利用した塾等への導入も現在議論している段階でございます。

業界全体の見通しについては、成長をするという見通しは立てておらずシュリンクしていくだろうという見込であります。書店の売上総利益率を３０％まで持っていかなければ書店は今後もなくなりつづけ、販路が少なくなるというのが業界全体の共通認識であります。書店の売上総利益率３０％を実現するための動きが出版社・卸・書店業界全体で出始めております。これは、書籍返品によるコストを収益に転換する施策であり、ＡＩ活用による適正配本などまだまだ大きな動きがあるだろうと思います。

正式な出版がされる前の商品につきましては、著者様個人からの仕入は現在控えさせて頂いているのが現状でございます。一部団体としてこのような個人での出版物を取りまとめる動きもありますので、その点においては仕入も検討していきたいと考えております。

■ 議案採決

■ 監査報告（招集通知１８～２１頁）
■ 事業報告
① ADR事業再生計画の進捗・業績予想
② 教室事業進捗・株主サイト運用状況
③ 剰余金の配当
■ 議案上程（招集通知２２～２６頁）
■ 質疑応答
■ 議案採決

第１号議案議案「取締役６名選任の件」を採決致します

（　賛成多数　）

議決権行使書ならびにインターネットによる議決権行使を合わせ、過半数の賛成をもって、議案は原案どおり承認可決されました

第２号議案「監査役３名選任の件」を採決いたします。

（　賛成多数　）

議決権行使書ならびに、インターネットによる議決権行使を合わせ、 三分の二以上の賛成をもって、議案は原案どおり承認可決されました。

（決議につきましては、ホームページ
第７３回定時株主総会決議ご通知（2023年11月29日）をご覧ください）