

2164 地域新聞社

～地域密着型無料情報紙、No.1の千葉県から首都圏へ展開で構造改革中～

2016年11月1日

ジャスダック

ポイント

・業績は厳しい局面にある。買収したショッパーの経営再建に手間取っている。ちいき流の経営を現場に根付かせるのに時間を要していることによる。何をやればよいのかわかっているが、営業人材に養成には2年ほどかかる。地域新聞社の本体（単体）は黒字を確保しており、こちらの経営はしっかりしている。本体からショッパーに人材を送って、再建のコアメンバーとしているが、まだ成果は十分でない。

・今回、会社側から公表された3カ年計画は、今来期とも赤字で、3年目で黒字に戻るという固めのものである。焦点は今期にある。ショッパーの赤字が縮小方向に入れば、会社計画を上回って、2年目で黒字にもっていくこともできよう。赤字が縮小する条件は、営業力の強化がチラシ獲得の拡大に結びついてくるかどうか依存する。ショッパー1紙当たりのチラシの枚数がKPI(重要業績指標)となろう。

・当社は、千葉県でトップのフリーペーパー（無料情報紙）「ちいき新聞」と、所沢・八王子などを基盤とする「地域新聞ショッパー」を週1回発行する。対象とする地域（エリア）をできるだけ細かくして、地域密着で平均3万軒の住宅に、ポストメイト（配達員）が手配りする。新聞を自社で作成し、自社で手配りして、地域での圧倒的カバー率を上げている。全国で当社だけの方式で、これをショッパーにも展開しようとしている。

・2014年12月に同業の東京新聞ショッパーを買収した。ちいき新聞の204万部に対して80万部を発行していた。エリアが全く重ならず、当社が進出拡大を計画していた埼玉、東京、神奈川を拠点とする。当社流のマネジメントが浸透すれば、収益性も向上できるはずであるが、まだ道半ばである。

・今回公表した3カ年中期計画では、3年目の2019年8月期で黒字化に持っていく方針である。ちいき流のエリア細分化と、それによる折り込みチラシの収入が拡大してくれば、業績はかなり好転し、来期で収支トントンが見込めよう。方向は見えているが、業績の底入れについてはもう少し確認する必要がある。

目次

1. 特色 千葉県でドミナントを形成
2. 強み 生活に密着したメッシュの追求で地域トップを獲得
3. 中期経営方針 地域密着の営業力で勝負、ショッパーの買収で先行投資
4. 当面の業績 先行投資負担が重く、業績の好転は来 2018 年 8 月期から
5. 企業評価 営業人材の貢献が鍵

企業レーティング C

株価 (16 年 11 月 1 日) 503 円 時価総額 9 億円 (1.8438 百万株)
PBR 1.62 倍 ROE - % PER - 倍 配当利回り 0.4%

(百万円、円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	配当
2007.8	2619	186	186	104	66.7	0.0
2008.8	2545	77	60	33	18.4	0.0
2009.8	2408	120	121	66	35.9	0.0
2010.8	2347	117	119	68	37.1	7.5
2011.8	2378	48	49	25	13.6	2.5
2012.8	2626	125	125	57	31.0	6.0
2013.8	2837	136	137	73	39.9	10.0
2014.8	2935	165	167	94	51.2	15.0
2015.8	3457	74	79	25	13.6	10.0
2016.8	3806	-164	-163	-246	-133.5	2.0
2017.8(予)	4070	-180	-180	-180	-97.6	2.0
2018.8(予)	4450	0	0	0	0.0	2.0

(16.8 ベース)

総資本 1804 百万円 純資産 605 百万円 自己資本比率 33.5%
BPS 328.2 円

(注) ROE、PER、配当利回りは 2017.8 期予想ベース。2011 年 3 月に 1 : 200 の株式分割。
それ以前の EPS、配当は修正ベース。2014.8 期の配当は、創業 30 周年記念配 2.5 円を含む。

担当アナリスト 鈴木行生

(日本ベル投資研究所 主席アナリスト)

企業レーティングの定義 : 当該企業の、①経営者の経営力、②事業の成長力・持続力、③業績下方修正の可能性、という点から定性評価している。A : 良好である、B : 一定の努力を要する、C : 相当の改善を要する、D : 極めて厳しい局面にある、という 4 段階で示す。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

1. 特色 千葉県でドミナントを形成

フリーペーパーで地域 No. 1

千葉県を本拠地とする無料情報紙の会社である。新聞を発行し、その中に広告が載っているのはもちろん、折り込みチラシも入っている。この無料情報誌（フリーペーパー）で地域トップを確保している。毎週 300 万世帯に「ちいき新聞」と「地域新聞ショッパー」を届けている。

地域新聞社の主要事業

メディア事業	
ちいき新聞 ショッパー	千葉県で発行部数No.1の地域密着型フリーペーパー、埼玉にも展開 神奈川、東京、埼玉で展開するフリーペーパー(2014年12月にM&A)
折込チラシ	ちいき新聞に折り込むので、単独のポスティング(配達) よりも注目度がアップ
チイコミ!	地域のユーザーが誰でも参加できるコミュニティサイト ここに出稿すると販促効果が向上
求人広告	地域密着のパート募集
セールスプロモーション事業 イベント	販売促進をサポート。ワークショップ、ショー&コンサート、大相撲地域1日興業 縁日・体験、ディスプレイなど
マーケティング	「おりぴた」折込にぴったりのエリア選定。地図情報システム(GIS)の活用で、 ターゲット層へのリーチ効率を向上
セールスプロモーション	ワークショップ系、ショー・コンサート系、縁日・体験系、ディスプレイ系
ダイレクトコミュニケーション事業	
ちいき通販	オンラインショッピング
カルチャーセンター	地域密着型のカルチャーセンター
公共行政に関わる事業 行政広報	市広報紙、市議会広報紙、市民便利帳などの制作、ポスティング(各家庭への配布)

起業を目指し、無料情報紙(フリーペーパー)で創業

近間之文社長(62歳)が1984年、32年前に創業した。近間社長は北海道、小樽の出身である。身体を動かすことが好きなので、日体大(日本体育大学)へ進学した。そこで、体操部に入った。名門体操部では選手よりもマネージャーに向いているということで、400人いた部員のまとめ役を担った。

卒業後は高校の教師になるのではなく、できたばかりの社会体育の会社(健康の企画社)に、一人目の社員として入社した。その会社では幼児体育を指導することをビジネスにしていた。幼稚園に体育指導に行き、幼稚園の授業として体育を教えると同時に、その場所を借りて課外活動として有料で体育を学ぶという仕組みである。1人で幼稚園に営業して、体育のプログラムを売り込んで、自分で講師を務めるという仕事を続けた。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

もともといずれ独立したいと考えていた。30歳でやめる時にその会社は80人になっていたが、未練なく次の事業を目指した。どんな事業をやるかという目途はなかなか立たなかった。一時、千葉県花見川のスイミングクラブのマネージャーに就いたこともあったが、その頃にニューメディアとして、フリーペーパーが出始めており、これを見て自分でもできそうだということで、いきなり創業に至った。

千葉県八千代市で四畳半の一部屋を事務所にして、フリーペーパーの会社をスタートさせた。自分で広告を取り、新聞を作って、地域密着で展開した。週に2〜3日は徹夜をして、3年続けたら33歳の時に一時身体が動かなくなった、そのくらい、やるとなったら徹底してやるという体質を学生時代から身につけていた。

バブル崩壊の時に倒産の危機を経験し、経営を根本から変える

30年の歴史で一番苦しかったのは、バブル崩壊の時であった。1990年に入って、売上が減ってきた。それまでの6年間は踏ん張って業績を伸ばしてきたが、初めて売上減という局面になった。広告の量は減っていないが、単価が下がってきた。

あっという間に1年で売上が半分になった。その時社員は25人になっていたが、給料も払えずやっていけない。千葉銀行に頼んで何とか手形の発行はつないでもらったが、人員は4人になった。

発行部数は15万部が10万部に減ったが、それを4人で続けた。4人で10万部ができるなら、利益は戻ってくる。翌年には十分な黒字に戻った。

売上内訳

	2013.8期		2014.8期		2015.8期		2016.8期	
	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比
新聞等発行事業	1602	56.5	1596	54.4	1828	52.9	2104	55.3
折込チラシ事業	1052	37.1	1154	39.3	1368	39.6	1421	37.3
販売促進総合支援事業	104	3.7	108	3.7	147	4.3	133	3.5
その他(ネット広告、 カルチャーセンター、通販など)	77	2.7	76	2.6	112	3.2	146	3.8
合計	2837	100.0	2935	100.0	3457	100.0	3806	100.0

経営理念は「人の役に立つ」

苦しい局面を経験して初めて、経営の姿勢が変わった。それまで近間社長は、年100冊の経営書を読み、事業と業績の拡大に全力を投入した。良い意味で、徹底した事業欲を追求してきた。しかし、バブル崩壊後のリストラを経て、自分のための経営はやらないと決めた。

人、金、経営に対して私欲がなくなった、人のために何かをする、人のために役立つことをするという考えに至った。会社も人のためにあると理解できた時、新しいモチベーショ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ン、やる気が出てきた。

そこで、人のため、社会のために役立つ仕事を為すには、10 万部ではなく、2000 万部を配れる会社になってもよいはず。こう考えることができて、心に余裕ができた。

ちいき新聞の発行部数は 200 万部へ拡大

当時業界トップのぱどが 1000 万部、サンケイリビングが 800 万部であった。これを超えて、No.1 を目指すには、役に立つ範囲を広げることであると決めた。

現在ちいき新聞は当時の 20 倍、205 万部まできた。当社単体の社員数は 170 人、そのうち制作 35 人、営業 102 人という内容である。制作というのは新聞作りの工場のようなもので、内製と外注に分けて分担している。編集機能は各支社に置いており、支社の版（配布する地域）によって、どのような紙面作りをするかはその支社に任せている。地域のことは地域が一番分かっているからである。編集は木曜日、金曜日に終了し、月曜日の朝には刷り上がっているというパターンである。

それを 3000 人の配達員（ポスメイト）が自分の担当地域で配布する。ポスメイトは気軽に働ける。普通の新聞と違って、朝一番に配る必要はない、木曜日、金曜日の好きな時間に回ればよい。1 人 2 時間で配れる範囲で、通常 500 部である。多い人では、1000 部配る人もいる。新聞は配達員の自宅に配送される。チラシがあると、新聞にチラシを挟むという作業をする。それを自分の担当エリアの各戸に配るのである。

地域新聞社(単体)の拠点

県	拠点	各拠点での版(エリア)の数
千葉県	八千代支社	3 版
	成田支社	4 版
	船橋支社	5 版
	千葉支社	7 版
	柏支社	5 版
	松戸支社	6 版
	市原支社	4 版
	市川支社	5 版
	津田沼支社	5 版
埼玉県	越谷支社	11 版
合計	10拠点	55 版

(注)2016年8月現在

9月越谷に岩槻版、11月柏に取手・守谷版が加わる

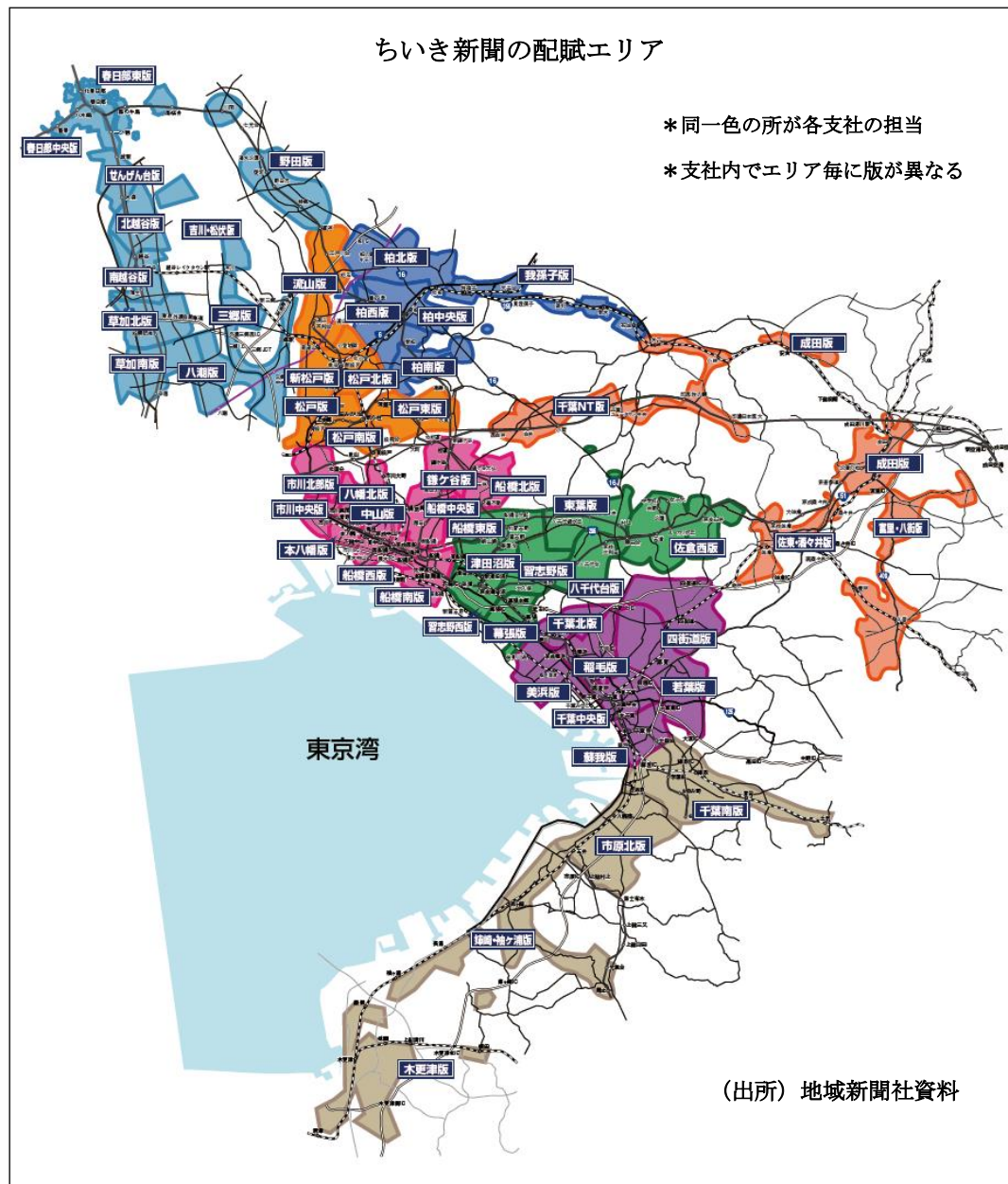
新聞と折り込みチラシで稼ぐ

配達料は、新聞 4 ページのもので 1 部 3 円、1 ページ増えると 1 円、チラシ 1 枚でもう 1 円と加算される。通常 2 時間の作業で 1 回当たり、1500 円～2000 円の収入となる。月に 6000～8000 円という収入は少ない感じもするが、週 1 回 2 時間作業して、一定の金額が稼

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

げる。その地域に住んで、時間のある人にとってはよいバイトである。

配るところは人が住んでいる住宅地で、近くに商店街があるところである。都心は人が住んでいない、主婦は頻繁に駅には行かないので、駅に置くフリーペーパーとは全く内容が異なる。よって、都心ではなく、その周辺を攻めている。



ちいき新聞は現在、2 県 55 エリアで新聞を発行している。地域（エリア）に合った新聞なので、エリア毎に版が異なる。よって、新聞も 55 版となる。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

当社は編集スタッフを増強している。各営業拠点に編集スタッフを置くことで、地域情報の収集力を強化している。また、フリーペーパーであるちいき新聞と Web 事業を運営する地域情報コミュニティサイト「チイコミ」との連携も強化している。

2014 年 8 月期は市原支社を 4 月に開設、6 月には木更津市にちいき新聞木更津版を創刊した。ちいき新聞の総発行部数（週 1 回）は 200 万部を超え、205 万部となった。

当社の経営理念は「人の役に立つ」ことである。自分以外の人のために自分を役立たせることで、会社とはこのことを実践するための最高の手段であり、そのために成長と拡大を行い続ける義務と責任があると宣言する。

新聞の発行部数は、週に 200 万部であるが、チラシは 1000 万部である。つまり、新聞 1 紙にチラシが 5 枚入っているという勘定である。チラシの広告料は 1 枚 3.0 円で、1 版 3 万部前後である。

ショッパの拠点

県	拠点	各拠点での版(エリア)の数			
		2014.12	2015.7	2016.4	2016.7
埼玉県	さいたま支社	2	5	8	4
	所沢支社	2	2	8	8
東京都	八王子支社	1	1	5	5
神奈川県	町田相模原支社	1	1	1	1
合計	4拠点	6	9	22	18

(注)2016年8月末現在

東京新聞ショッパを買収、「地域新聞ショッパ」へ

2014 年 12 月に東京新聞ショッパを中日新聞(東京新聞ショッパの親会社)から譲受し、当社の 100%子会社とした。行っている事業は当社と同じ週刊でフリーペーパーを発行している。買収金額は 28 百万円と小さい。このほかに借入金を 30 百万円肩代わりした。

この会社は 2013 年 12 月期で売上高 771 百万円、営業利益 2 百万円、経常利益 0 百万円、当期純利益 0 百万円であった。総資産は 247 百万円、純資産は-264 百万円であった。つまり、直近は収支トントンレベルであったが、債務超過になっており、借入金も数億円ほどあった。債務に関しては、東京新聞ショッパの親会社である中日新聞が大半を負担したので、当社が引き継ぐ借入金は 30 百万円程度に収まった。当社のバランスシート上全く問題はなかった。

ショッパは 80 万部のフリーペーパーを発行していた。当社は 204 万部であったから、その増加のインパクトは大きい。4 拠点で 6 版出していたが、このエリアが当社と 1 つも重ならない。しかも、当社が進出を計画している地域そのものであった。

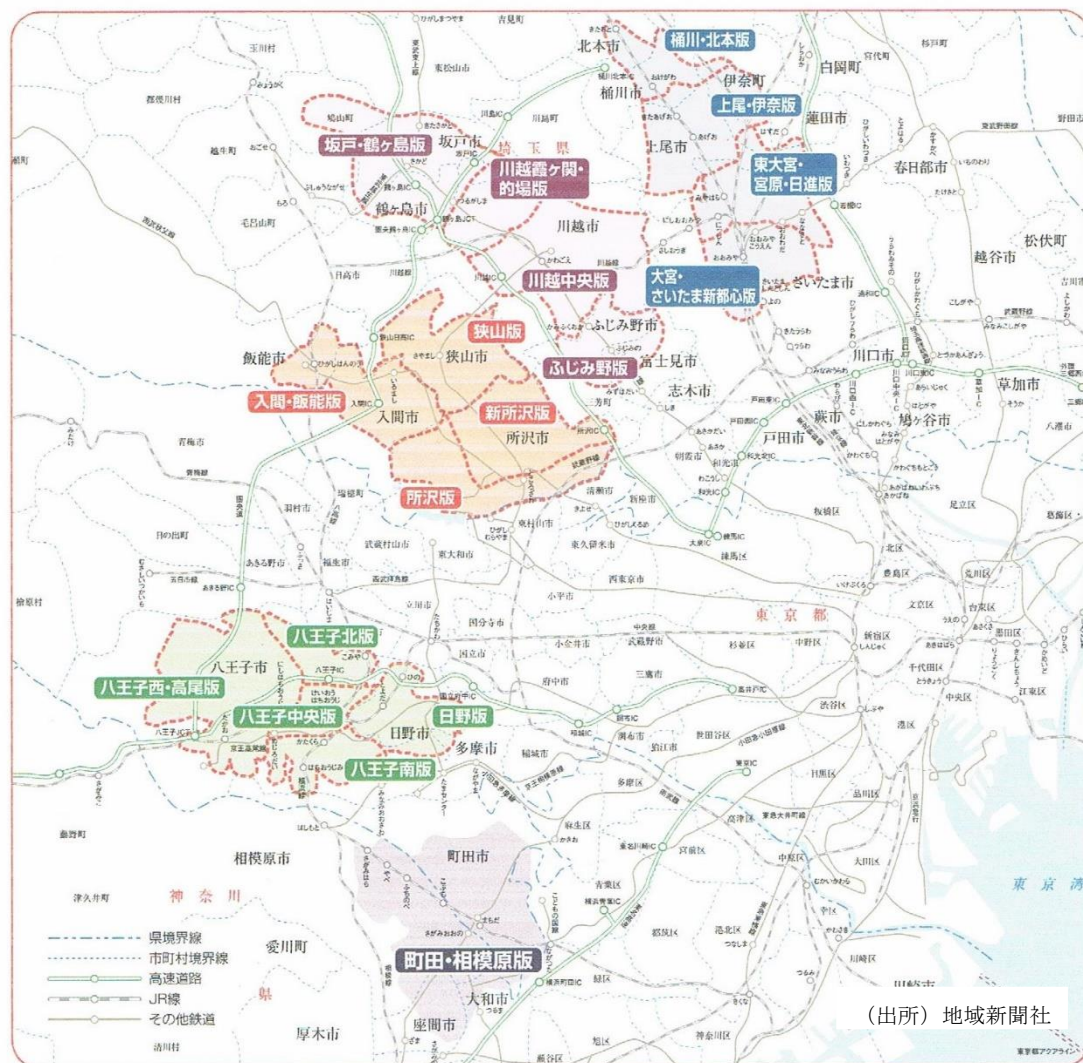
埼玉では、①さいたま(大宮、浦和)、②所沢(所沢、川越)、③東京は八王子、④東京と神奈川にまたがるところとして町田相模原の 4 拠点(6 版)であった。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

これだけのところに自力で進出しようとするれば、3年以上の時間と、2億円以上の費用がかかろう。これが58百万円で手に入った。しかし、その後苦労が続いている。ショッパーは、採算上の問題からさいたま浦和川口版を休止した。これによって、発行部数は14.5万部ほど減少した。ピークは300万部を超えていたが、2016年8月末では287万部となっている。

2015年7月からショッパーは、新聞の名称を「地域新聞ショッパー」に変えた。かつては、東京新聞ショッパーであったが、それがショッパーになり、その後地域新聞ショッパーとなった。

地域新聞ショッパーの配布エリア



特定投資家の存在について

デルタマーケティング社の当社に対する持株比率は、19.9%まできている。事業での協業

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

を図りたい意向もあるようだが、20%を超えて所有するつもりはなく、純投資という姿勢である。当社の第2位の大株主であるデルタマーケティング社(未上場)と当社の間に、ビジネス上の関係は全くない。双方の経営陣との関係においても、何ら人的つながりはない。先方は単なる一投資家にすぎない。

2. 強み 生活に密着したメッシュの追求で地域トップを獲得

「ふるさとづくり」で、総務大臣より表彰を受ける

当社は、2016年1月に「平成27年度ふるさとづくり大賞」で総務大臣賞を受賞し、高市総務大臣より表彰された。この表彰は、全国各地において「ふるさと」をより良くするために頑張っている団体や個人を表彰するもので、団体表彰18の中の1社に選定された。ちいき新聞の活動が社会的に評価された証左であり、賞賛に値しよう。

地域での活動が、行政の仕事に結びついて拡大する局面にある。千葉県、千葉市、八千代市などの広報資料を作成して、各家庭に手配りで届けるという仕事である。地域定着の仕事として、当社の受注が一段と増えていこう。

地域密着手配りでNo.1

ちいき新聞の強みは地域密着にある。千葉県でトップなのはもちろんであるが、地域3万世帯をベースに55の地域に細かくメッシュにきって、週1回新聞をポストメイトが手配りで配っているのは、日本で当社だけである。

支社をベースに、エリア毎の版を作る

版を細かくすることは読者にとっては望ましい。フリーペーパーのコア読者は、30～50代の女性である。八千代市と習志野市では、隣町といっても話題は異なる。同じ八千代市にも版が2つある。ということは、新聞の記事は別になることも多い。地域によって関心が異なり、読者にとってより身近な話題を提供する。

一方で、キャンペーンなどは広域で取り上げることができる。サッカーなどスポーツのキャンペーンや、癌など難病のキャンペーンは共同で記事になることが多い。どの記事をどんなふうに取り上げるかが編集の腕である。編集機能は各支社と編集センターにあり、ニーズ中心に内容を判断する。ニュースは面白いのか、関心を引き付けるかが大事であって、新聞作成の効率からは決して判断しない。読者にあきられたら、新聞の信用がなくなり、ひいては広告への関心も落ちてしまうからである。

支社の拡充

エリアの細分化が進んでいる。ちいき新聞は千葉県と埼玉県に10の支社を有し、エリア(版)は55ある。ちいき新聞では、2015年8月期に支社を2つ新設した。船橋から分れて市川支社を、本社第2営業部を独立させて、津田沼支社を設置した。市川支社は浦安から江戸川(都内)に入っていく。また、本社が八千代から船橋に移転したのに伴い、第1営業部は八千代においたまま、第2営業部を津田沼に移した。2016年9月には越谷支社で岩槻版、11月には柏支社で取手・守谷版を発行していく。

地域(エリア)のカバー率で大手を凌ぐ

強みは手配りにある。100軒中何軒に新聞が届くか。このカバー率、つまり密度の濃さで、当社は業界トップである。大手では駅周辺しか配らないというところもある。カバー率が高いので、広告チラシの依頼も入ってくる。

大手新聞の世帯カバー率が3紙合わせても60~70%であるのに対して、当社は90%前後である。しかも、一般紙よりも広告料は3割ほど安い。また、家庭にチラシだけを配っても、ゴミ扱いされてしまうかもしれない。チラシが新聞と一体になっていることで、読まれる可能性も高まる。

当社のビジネスモデルは、当社が発行する「ちいき新聞」(フリーペーパー)に掲載する広告枠を販売し、収入を得る。その広告は自社で制作する。また、新聞と一緒に配布する折り込みチラシ配布事業も、同じ様にサービスの対価を広告主から収受する。

フリーペーパーの市場は一般的にみれば縮小している。一方で、フリーペーパー紙の数は増えている。その中で、当社は伸びている。大手でいえば、「ぱど」は980万部を出している。サンケイリビングは首都圏で800万部、全国では1000万部を超えている。一方で、小さなフリーペーパーは数え切れないほどある。その中で、フランチャイズ方式(FC)ではなく、1社単独で事業を運営し、手配りをしているフリーペーパーでは、200万部のちいき新聞が日本でトップである。地域を限定して強みを出している。

それぞれの地域には支社を置く。ここで毎月顧客数を数えている。ちいき新聞はほとんどの地域で1位か2位になっている。1位のところは、いかに圧倒的にするか、2位のところはあと何%のシェアをどのようにとるかを考えて手を打っていく。

フリーペーパーは地域密着である。その地域に住む人は普通30分圏内で生活している。そして自分の住む町で日常生活の80%を消費している。その地域の詳しい情報を知りたい、送りたいというニーズは強い。当社はそれを集めて、広告として発信している。

広域ではなく、できるだけ狭い地域を対象にする、500m~1kmが商圈の小さい店も自分の店を知ってほしい、その地域に住む人も新しい情報がほしいと思っている。ここに広告、チラシの意味がある。ネット社会ではあるが、当社が得意とする狭い地域の情報は、今のネットではなかなか代替することが難しい。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

地元企業の味方、広告効果を訴求

大手の新聞にチラシが入っているといっても、最大手の読売新聞でシェア 30%である。よって、70%はカバーされていない。最近は新聞を読まない人も増えている。しかし、チラシで身近な情報を知りたいという需要は減っていない。当社には 100 世帯のうち、その 90%にはしっかり配ることができる。広告主にも効果がみえる可能性が高い。

一般に郵便受けにチラシが入っていると迷惑と思う人も多い。しかし、当社はまず新聞として発行しており、その新聞がブランドになっている。目を通さないゴミではなく、役に立つ情報紙として手にとる人が多い。たまに、ちいき新聞を入れないでくれという人もいる。その人からは住所を聞いて、入れないようにきちんと個別対応をしている。

広告には新聞としてのルールがある。1 段の面積や、地域によって版が異なるので、その版の発行部数によって、広告料が決まっている。通常、小さいお店の広告は、2 段で 1 回 4 ～6 万円程度である。それをどのくらいの頻度で出すかはお店の特性やオーナーの考えによって異なる。

年に 1 回以上広告を出すお店や会社を継続的な広告主と認識して、この継続率を上げるように努力している。そのためには広告の効果をできるだけ測れるようにする。クーポンを付けて測るのはその典型である。一方で、感覚的ではあるが、来店動機が広告によるものかどうかも大事である。広告主にとって、来店数や売上高に目に見えて効いてくれば占めたものである。

地図情報システム (GIS) を活用して、地域密着 No. 1 へ

折り込みチラシ配布事業においては、地図情報システム (GIS) を活用して、広告主の顧客ターゲットを絞って、効果的な広告を行っている。これが上手くいくと、既存の広告主の継続が増え、新規取引先の拡大にも結び付く。

当社は、狭い地域に密着しているという意味で、地域密着ナンバーワン企業である。毎週 1 回身近な情報を届ける。3 万世帯が 1 つの括り (エリア) である。ポスメイトと呼ぶ配達員が、各家庭に手配りしている。この情報紙が入っていないと、クレームがくる。それくらい定着しており、ポスメイトが手抜きしてもすぐにわかってしまう。

ちいき新聞は、千葉県で 45 版、埼玉県で 10 版の新聞を出している。地域に合った新聞を作るという意味で、エリアと版は一体化している。1 版=1 エリアは平均 3 万世帯で、2～4 万世帯をベースにする。

パパママストアの強い見方であり、半径 500m～1 km の狭い商圈を基本として、近所感覚の新聞、チラシを作っていく。1 枠 4～6 万円の広告料をベースとする。そこに地図情報システム (GIS) を活用している。つまり、エリア・マーケティングをしっかりと展開して広告効果のレベルアップを図っている。地図情報システム (GIS) を活用して、世帯の特徴を掴み、それにあったエリア (版) を設定するようにしている。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

GISは既存のソフトで、国勢調査などのデータが入っている。他のデータベースも加えて、当社に合った形で、スクリーニングしていくことで上手く利用している。

「清廉潔白」が信条

社長は自らの体験に基づき、新聞の清廉潔白さを維持する方針を貫いている。かつて、小学校の先生が新聞を持ってきて、と生徒に言ったら、半分以上の生徒がちいき新聞を持ってきた。それを参考に、自分達の学校新聞や学級新聞を作っていた。

子どもも見るということから、ちいき新聞には、パチンコ、ギャンブル系の広告は載せない。風俗系も載せない。美容整形は一定の枠を設けて、抽選としている。その中身について、使用前、使用后というような内容は使用しない。発行部数は嘘をつかないということをモットーに、正直な誌面作りを心がけている。

フリーペーパー上場企業比較(4社)

社名	地域新聞社	ぱど	タウンニュース社	中広
コード	2164	4833	2481	2139
市場	JQ	JQ	JQ	東1
業界順位	4位	2位	5位	3位
発行部数(万部)	287	979	235	628
売上高(億円)	38	75	32	71
経常利益(億円)	-1.6	-1.8	4	4.9
売上高経常利益率(%)	-4.3	-2.3	12.2	7.0
株価(11/1)(円)	532	322	390	675
時価総額(億円)	10	18	22	48
PBR(倍)	1.62	3.90	0.70	2.95
ROE(%)	-	12.0	8.9	22.5
PER(倍)	-	29.5	7.8	13.1
配当利回り(%)	0.4	0.0	3.1	1.6

(注)売上、利益について、地域新聞社は2016.8期、タウンニュース社は2016.6期、ぱど、中広は2016.3期ベース。1位のサンケイリビング(1035万部)は未上場。ROE、PER、配当利回りは直近予想ベース。

大手に対抗する存在感

同業他社という点では、上場企業で、ぱど、タウンニュース社、中広があり、未上場では、サンケイリビングが大手である。

ぱどは発行部数 980 万部と業界トップクラスで、雑誌タイプのフリーマガジンが主力である。神奈川を本拠地とし、埼玉では当社ともぶつかっており、ライバルである。

タウンニュース社も神奈川を基盤としており、230 万部を発行するが、新聞への折り込みが中心であり、自社での配布はしていない。

サンケイリビングは首都圏で 800 万部、全国では 1000 万部を超えており、当社とは似たタイプである。千葉では競合しているが、ここでは当社の方が強い。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

岐阜を拠点にする中広はマガジントイプであるが、FC（フランチャイズ）展開で急激に伸びている。地元のフリーペーパーと連携して拡大を図っている。

当社は、地域密着型のアメーバ型陣取りで特色を出している。業績もショッパー買収前の2014年8月期は、売上高営業利益率が5.6%へ向上し、ROEも11%に乗せた。配当性向は30%を目途にしていた。しかし、ショッパーの買収で、2016年8月期の収益力は大きく低下した。この立て直しが課題であり、現在手が打っている。

全社員のモチベーションを上げる経営を展開

経営指針発表会を年2回行っている。通常世の中では社長がトップダウンで方針を語るが、当社の経営指針発表会はかなり独自の方式をとっている。

まず社員全員が指針書を作り、それを社長の前で発表する。会社の大きな方針は出した上で、全員が自らの指針を作る。A3用紙1枚で過去半年を振り返り、次の半年について自らの方針、具体的計画、そして決意をA4用紙1枚に書く。会社としてのフォーマットが決まっているので、それに従ってまとめる。

それを社長の前で全員自ら発表し、議論をする。社長から厳しい指摘もなされる。この直接対話は本人のモチベーションを高める。社長は2月と8月にこの全員との対話を、各支所を回って行う。そして3月と9月に全体会議である経営指針発表会が行われる。

その日には成績優秀者の表彰式と全社員による懇親会も催される。これまで成績が低迷していた社員が、さまざまな指導によって表彰されるところまで上昇するのも珍しくない。

新聞やチラシの広告をとってくる営業はそれなりの馬力を必要とする。支社ごとの成績は、その支社全員のチーム力によって決まる。脱落者が出ないように全員で頑張っていく仕組みである。

通常の目標管理は上司と部下で個別に行われ公表されないが、この指針書は個人、部、支社単位が書かれたものが、社内で誰でも閲覧できるようになっている。

表彰は目標に対する達成率によって決められる。営業も制作（クリエイティブ）もそれぞれの目標に対して、達成度が問われ、その目標に対するPDCAが社員全員によって実行される。社長の気合だけではなく、全員で会社を動かしていくという仕組みが機能している。この組織能力は評価に値しよう。

「ありがとうカード」の効果

社員の協働（コワーク）を引き出す仕組みの1つが、“ありがとうカード”にある。社員が別の社員に対して、業務上で助けてもらった場合に、ありがとうカードを書く。どういう内容で感謝するかのコメントを付けて、総務に提出する。そうすると、そのカードの枚数が相手にも自分にも加算されていく。感謝された人のカードの枚数（ポイント）が獲得ランキングとして、社内報（ありがとう新聞）で発表される、半期毎に表彰され、定期昇給の加点

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

として使われている。これは近間社長のアイデアであるが、社員同志が互いにいいところを探して、協力的になっていくという効果が出ている。

3. 中期経営方針 地域密着の営業力で勝負、ショッパーの買収で先行投資

市場は縮小ながら、16号線沿いに差別化戦略を推進

フリーペーパー、フリーマガジン市場は、紙媒体（ペーパーメディア）間の競争だけでなく、インターネット広告との価格競争が一段と激化しており、経営環境は厳しい。

1984年千葉県八千代から始まって、98年に成田、99年船橋、2000年千葉、2003年柏、2007年草加、2010年には埼玉県越谷へ入って行った、つまり、東京周辺を国道16号線沿いに時計と反対周りに攻めている。

どの場所でも競合はある。むしろあったほうがよいと近間社長はいう。フリーペーパーとは何かがすぐ分かるし、競合相手に比べて、当社の良さがすぐに分かってもらえるからである。新聞に身近なしっかりした記事を載せ、新聞広告＋チラシで攻めていく。

フリーペーパーの市場動向

(億円、%)

年	フリーペーパー		折込チラシ	
	市場規模	伸び率	市場規模	伸び率
2010	2640	-8.4	5279	-3.0
2011	2550	-3.4	5061	-4.1
2012	2367	-7.2	5165	2.1
2013	2287	-3.3	5103	-1.2
2014	2316	1.2	4920	-3.6
2015	2303	-0.6	4687	-4.7

(注)フリーペーパーにはフリーマガジンも含む

(出所)電通「日本の広告費」

広告効果の引き出し方

フリー情報誌はいかに地域密着であるかが問われる。顧客にすれば広告を出して、その反応が見えてくればまた使いたくなる。その時、ちいき新聞の本紙に広告を載せるか、新聞にチラシを折り込むかは顧客が決める。当社の営業員にとっては、新聞に広告を載せてもらうように努力するが、折り込みチラシの仕事をとってきても十分評価される。

新聞の魅力は情報力にある。読みたくなる記事で引きつけ、広告やチラシでも生活に役立つ内容をアピールする。広告主も客が増えれば文句なしにまた使う。当社の場合、チラシをどのように配るかという時に地図情報システム（GIS）を上手く活用している。

千葉から埼玉、茨城へ～ショッパーの買収で神奈川、東京へも展開

発行部数は従来の290万部に対して、その後の増加が+14.5万部、さいたま浦和・川口

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

版の休止で-17.5万部となり、2016年8月末では全体で-3万部の287万部となった。

ちいき新聞では、9月の岩槻版(2.6万部)に続き、11月に茨城県で初の取手・守谷版(4.2万部)の展開を図っていく。すでに配布員も集まっている。

主力の新聞発行业では、ちいき新聞に加えて、地域新聞ショッパーの効果で、神奈川、東京への進出も果たした。さらに首都圏での新規エリアへも積極的に展開する。

中期3カ年計画の骨子
～2017.8期、2018.8期、2019.8期～

環境認識：フリーペーパー、フリーマガジン市場は既に成熟期に入っている
紙媒体だけでなく、インターネット広告との競争も恒常化

当社の経営理念：「人の役に立つ」

ビジョン：従業員の幸福の追求
全てのステークホルダーの成長と発展に寄与
地域社会を活性化し社会に貢献

中期経営戦略

- ①紙面内容の抜本改革・・・広告主、読者ともに喜ばれる紙面企画の追求
- ②ショッパーの早期黒字化・・・営業力強化、カバー率向上、折込チラシ事業の拡大
- ③新商品・新規事業の開発の推進・・・メール便、行政関連、求人事業等の早期黒字化
- ④従業員満足度の向上・・・ダイバーシティ推進の仕組み作り、生産性向上による平均年収のアップ
- ⑤グループのシナジー最大化・・・ショッパーの強みを生かし、スケールメリットを最大化

当面の最重要課題

- ・ショッパーの地域新聞社化
- ・地域新聞社の営業社員のショッパー社への異動
- ・地域新聞社の基幹システムのショッパー社での活用
- ・3万部前後に細分化したエリアカバー率を60%から80%へ向上
- ・折込チラシ受付のリードタイムの短縮化
- ・広告効果向上支援室の設置と実践

中長期的な目標

- *新聞等発行业の発行部数を287万部(2016.8期)から350万部(2019.8期)へ拡大
- *新聞等発行业の売上比率を48.7%(2016.8期)から30%へ低減
- *5年後の売上高50億円、経常利益3億円の実現

3カ年の業績目標

	(百万円)			
	売上高	営業利益	経常利益	純利益
2016.8期(実績)	3806	-164	-163	-246
2017.8期(計画)	4002	-196	-195	-200
2018.8期(計画)	4365	-46	-45	-91
2019.8期(計画)	4791	65	67	0

(注)2016年10月公表の中期経営計画より作成

中期計画では、エリア密度の向上を実行

今回の中期計画では、何よりもショッパーのエリア密度も上げる中で、折り込みチラシの収入を上げ、ショッパーの収益力を上げることである。同時に、行政関連、出版、求人、ポスティング事業などの新しい分野を伸ばすことにある。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

当社は身軽な経営、もたない経営を信条としているので、設備に過大な投資はしない方針である。中期計画は毎年ローリングしている。ショッパーの買収で、売上は伸びてくるが、利益はこれからである。首都圏郊外をきめ細かく攻めていく方針である。

そのためには、地域の拡大、システム化による事業活動の最適化、生産性の向上が鍵を握っている。とりわけ、広告効果に見合った価格戦略が決め手となろう。事業エリアの展開では、埼玉県、東京都、神奈川県、茨城県へ広げていく。1都4県で、成長基盤を固めていく方針である。

値引き率が高いのは、新規開拓を進める時には、どうしても競合上安くせざるを得ない時がある。新規の広告については値引きもあるが、既存の客については、広告効果とともに、その率を戻していく考えだ。

カバー率はポストメイト（配達員）の行動領域による。どうしても配れない地域が発生することもある。リピート率は、最近では30%を切って、20%台まで下がった。営業員の増加が影響しているので、人材教育に力を入れている。また、Web広告事業を次なる事業の柱に育成して、既存事業とのシナジーを図っていく。

2015年5月に本社をこれまでの八千代市から、船橋市に移した。今までは最寄り駅からかなり離れていたが、現在は本社活動がしやすくなった。

買収後のショッパー再建に苦戦

ショッパーは、2015年8月期の下半期から連結に入ったが、その半期は売上高360百万円、営業利益-36百万円の赤字であった。その後、買収に伴う人材、設備面での先行投資負担は、グループで年間200百万円前後発生しているとみられるので、これをいかに吸収していくかが課題である。

ショッパーの赤字は止まっていないが、手は打っている。具体的には、1)エリアの細分化を進めている。2)営業員の入れ替えを図っている。（ショッパーの自然減を新しい人材で強化）、3)競合の激しいエリア（浦和川口版）での刊行を休止した。4)ショッパー東京支社を八王子へ統合した。5)4つのショッパー支社長に有能な人材を配置した。

ショッパーのエリア細分化を実行

ショッパーは4版を18版へ細分化した。この営業力強化にはあと1~2年程度を要する。ショッパーは買収した当初、埼玉県、東京都、神奈川県に4支社を有し、エリア（版）は6つであった。これを2015年7月に9版にしたが、2016年7月からは18版に拡大した。さいたま支社4版、所沢支社8版、八王子支社5版、町田相模原支社1版である。そのために、配送センターのインフラも整備した。

ショッパーのエリア内でのカバー率は50%と低かった。このカバー率を80%に上げていく必要がある。そのためには、①外注も含めた配布員の増強、②エリアの細分化に対応した

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

営業人員の増員が必要である。

エリアを分割すると、客は自分の地域に合った版を選べる。広告料もエリアが小さくなって発行部数が減るので安くなり、広告を出し易くなる。当社にとっては、エリア毎の広告をとるので、トータルの広告主が増やせるので、収入も増加する。エリアを細分化した効果は、半年後くらいから顕在化してこよう。

ショッパーの買収後の体制

	地域新聞社 2016.8期	ショッパー 2016.8期	連結 2016.8期
売上高 (百万円)	3090	710	3800
営業利益 (百万円)	80	-244	-164
フリーペーパー拠点	千葉県 八千代 成田 船橋 千葉 柏 松戸 市原 市川 津田沼 埼玉県 越谷	埼玉県 さいたま 所沢 東京都 八王子 神奈川県 町田相模原	千葉県 八千代 成田 船橋 千葉 柏 松戸 市原 市川 津田沼 埼玉県 越谷 さいたま 所沢 東京都 八王子 神奈川県 町田相模原
拠点数	10	4	14
エリア数(版数)	55	18	73
発行部数(万部)	207	80	287
1版当り発行部数(万部)	3.8	4.4	3.9
配布員(人)	3000	1000	4000

(注)町田相模原は都県にまたがる。

ちいき流の浸透を図る

ショッパーは従来代理店営業であり、これをちいき流の直接営業に変えつつある。人材もかなり入れ替えている。

ショッパーの新聞作りに問題はない。営業展開が課題だったので、1)エリアを細分化する、2)代理店営業まかせでない営業に人員を入れ替える、ということでテコ入れを図っている。ショッパーの4支社の支社長を全員入れ替えた。2人はちいき新聞の経験者を入れた。1人はショッパーの下から昇格させた。1人は地域新聞の支社長に異動させた。

ショッパーをグループに入れ、同じ評価体系をスタートさせた。1年経って評価が出てきたので、それに基づいて信賞必罰を行った。ショッパーとちいき新聞の人材交流を図りつつ、ショッパーで実力を発揮している人材は昇格させた。これで、ショッパーに活気が出てきた。

ショッパーの経営改革では、コスト先行で手は打った。エリアを細かくし、配送や編集のシステムも強化した。営業の人員も増強した。ここからは、発行部数を上げつつ、エリアごとの営業によって売上を拡大することである。

ショッパーではこれまで、十分な投資がされていなかった。書類システム、経理システム、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

支社間の連携、顧客の与信管理など、必要な対応は順次進めた。また、ショッパーの拠点に地域新聞と同じシステムを導入した。そのための設備投資と減価償却増、システム担当、要員の人件費も必要となった。これが費用増として先行的に出てくる。

印刷会社を入れ替えた。配送センターも新しく対応させた。ショッパーの人員については、本体からの出向と先方で中途採用も入れて、買収スタート時の 60 人から 80 人へ増強した。その後、営業を中心に自然退職が増え、現在は 70 名程度に落ち着いた。

地域新聞社(連結)の拠点とエリア

県	拠点	各拠点での版(エリア)の数
千葉県	八千代支社	3 版 (ちいき新聞)
	成田支社	4 版 (ちいき新聞)
	船橋支社	5 版 (ちいき新聞)
	千葉支社	7 版 (ちいき新聞)
	柏支社	5 版 (ちいき新聞)
	松戸支社	6 版 (ちいき新聞)
	市原支社	4 版 (ちいき新聞)
	市川支社	5 版 (ちいき新聞)
	津田沼支社	5 版 (ちいき新聞)
埼玉県	越谷支社	11 版 (ちいき新聞)
	さいたま支社	4 版 (地域新聞ショッパー)
	所沢支社	8 版 (地域新聞ショッパー)
東京都	八王子支社	5 版 (地域新聞ショッパー)
神奈川県	町田相模原支社	1 版 (地域新聞ショッパー)
合計	14拠点	73 版

(注)2016年8月現在。さいたま支社は7月に8版を4版に縮小。

ショッパーのチラシの獲得が決め手

チラシのニーズは減っていない。ピンポイントで広告ができるので、一定の需要が見込め、大手もここまでは入ってこない。年 4 億枚 (3.0 円/枚) を今後は 5 億枚へ増やしていく計画である。

折り込みは、ちいき新聞の場合年 4 億枚入る。多いところでは新聞 1 紙に対して、折り込みチラシが 30 枚入る。一方、ショッパーは今までチラシがほとんどなかったが、この 1 年で 1 紙 1 枚まできた。これが 3 枚コンスタントに入るようになると、黒字化が見込めるようになる。細分化すると広告効果の訴求が上がるので、チラシもとれるようになる。

広域になっていると、広告がとりにくい、地元密着の広告を出したい顧客にとっては、広告が割高になり、広告も訴求しにくい。そうすると広告をとるために値引きするという悪循環になってしまう。ひいては収益性が悪くなる。

これを修正する、①カバー率を上げる、②エリアを小さくして、版の密度を上げる、という展開を進めている。今いるショッパーの人材が当社方式に早く馴染んでくることである。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

そのためのマネジメントと応援、サポートは出している。

また、カバー率を上げて、版を小さくするには人材が必要である、当社並みのエリアにするとすれば、人材も20人の増員が必要であった。それを実行した。

ちいき新聞とショッパーの紙面

ちいき新聞とショッパーを読んでみると、どちらもカラーで結構面白く、引きつけるものがある。ショッパーは会社としての業績はよくないが、新聞のレベルはちいき新聞と差がない。つまり、編集の力に問題はない。ページ数も8ページもの、12ページものとしっかりしている。しかし、ビジネスの観点からみるとかなり違いがあり、それをちいき流に直そうとしている。

ちいき新聞は地元密着でエリアが小さい。4ページものが基本で、地元の情報、地元の広告を載せていく。身近さが売りである。広告が集まってくると8ページものになる、創業地の八千代市の版では、年2回20ページものがあり、16ページ版もかなりある。

つまり、ちいき新聞は最初にページ数ありきではなく、広告に連動してページ数を増減させていく。早く8ページが平常になるように、各支社の各エリアは頑張っていく。

一方、ショッパーは新聞社の発想でスタートしているので、先にページ数を多めに決めて、代理店を通して広告をとっていく、エリアもかなり広い。そうすると、広告をとるために値引きすることも多く、エリアが広いので、読者にすると自分の生活圏と離れた情報や広告が多くなり、具体的行動に結び付かない。そこで、エリアの細分化とダイレクト営業の強化を進めている。

ちいき新聞のリニューアル～記事の編集力の強化

ちいき新聞は、年間を通して広域に通じる企画ものを練っており、また、あるエリアで受けた企画を別のエリアにも展開するという企画の横展開にも力を入れている。ちいき新聞は4月からオールカラーにして、紙面作りの内容も一新した。ショッパーは特に変化していない。新しい紙面の評判はよいので、さらにユーザーの反応を分析しつつ改善していく方向にある。

2016年4月の紙面リニューアルで評判はよくなっている。オールカラー化したので、コストもアップしている。その面では新聞の収益性改善にはさらに努力を要する。

メインターゲットが主婦というのは変わらないが、1) 1面記事をもっと読みたくなるように一段分サイズアップして4段へ、2) ロゴを一新しオールカラー化し、3) 横広告で見やすくし、求人、案内、イベント、プレゼントコーナーなども、おしやれでわかりやすくした。

新聞の魅力を高めるには、記事の内容がポイントである。編集担当者を各支社に1名配置しているが、記者(レポーター)はその地域で人選していく。書き手は多い。1版で1~3人ほど選んでおり、1本いくらという形でお金を払っている。記事の評価に当たっては、少年

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ジャンプ方式を採用している。つまり、読者にアンケートをとって、人気の低い記事の書き手（レポーター）を入れ替えていく。

価格改定を実施

紙面の一新に伴い、広告の値上げも実施している。例えば、チラシは0.2円の値上げをしたが、これは年間4億枚を配っているので、年間0.8億円の価格効果を生む。この半分の配布員の手当てアップにも活用する。

つまり、チラシを配布するポストメイトの報酬アップと当社の収益力の向上に資する。チラシは好調なので、顧客が負担を感じないレベルでの値上げを行った。ポストメイトの人材確保には多少報酬の改善が必要である。値上げの利益面でのプラス効果は、2017年8月期にフルに効いてこよう。

2016年7月の参院選挙は選挙公報のチラシという点で、プラスに働いた。前期は大口顧客の減少というマイナスが何件かあった。これを挽回すべく顧客開拓に力を入れてきたが、この1月までにはほぼカバーできるところまできた。

同業大手との連携も視野

同業他社との連携も進めようとしている。チラシを当社のエリアで配りたいという同業大手がいる。当社も先方のエリアでチラシを配ることができれば、マーケティング上効果がある。双方にメリットがあるエリアの相互補完的チラシ配布がこれから始まろう。

8月現在で見ると、ちいき新聞205万部、ショッパー82万部の合計287万部に対して、同業大手の配布エリアが入ってくれば、430万部のチラシが配れることになる。こうした相互乗り入れは、上手くいけば一定のプラス効果を生んでこよう。

人材の増強と交流

社員数は、地域新聞社で177人、ショッパーに70人という内訳である。ショッパーには10人前後が出走して、再建をサポートしている。

ちいき新聞と地域新聞ショッパーのシナジーを出すために、人材の交流も行っている。デザインの人材を地域新聞社からショッパーに異動させた。また、越谷支社長を営業本部長としてショッパーに出した。配布に関わる配送の責任者も送った。営業員も送った。

ショッパーの収益性をいかに改善するか。当社本体とのシナジーをいかに出していかにかかっている。地域新聞社のビジネスの仕組みを‘ちいき流’と称するならば、いかにちいき流を浸透させていくかにある。

合併時点で、ショッパーは社員が60人、当社は130人(新入社員を除いて)であった。年商が8億円と30億円であるから、1人当たり売上高では13百万円と23百万円で、ショッパーの生産性は低かった。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ショッパーの旧経営陣にはすべて退いてもらった。当社のNo.2である山田専務が先方の専務として業務執行にあたっている。ショッパーの社長は近間社長が兼任している。

ショッパーはかつてのいい時には168万部を発行し、昔は船橋にも支社があつて、八千代市を本拠地とする当社と戦ったこともある。しかし、大手新聞の子会社ということで、十分な経営革新に取り組むことができていなかった。社員にとってはボーナスも出ないという状況であつたので、これからの努力次第で、処遇を改善できる余地は大きい。

山田専務がショッパーの陣頭指揮をとっている。当社と同じように全員が自らの指針書を作り、社長の前で発表した。ちいき流を身に付けるという流れである。

1) エリアの細分化、2) 折り込みチラシのビジネス拡大、3) 代理店から直接営業の切り替えていく営業員の増員、4) 編集体制の見直しによる効率化、に取り組んでいる。ちいき流が効果を上げてくれば、売上高10億円、営業利益で黒字化という水準が見込めよう。

合宿研修でショッパーを活性化

ショッパーのビジネスモデルの変革には、近間社長が陣頭に立って社員の研修に力を入れている。2016年の1月から10月まで月1回のペースで、ショッパー全社員との合宿を組んでいる。1月の1回目は支社長クラスのリーダーを集めて、ちいき流の仕事のやり方について研修した。社員が自ら企画、営業してビジネスを作り出すという意識に目覚めないと、代理店頼りのぬるま湯的カルチャーから抜け出せない。この合宿研修で社員の目の色が変わっているので期待はもてる。

合併した企業のカルチャーをいい意味で変革させるというのは、どの企業においても最も苦勞することであるが、自ら働いて成果が出始めると、変化をポジティブに捉えられるようになる。そうなれば占めたものである。ちいき流のビジネスモデルが一定の成果を上げることは分かっているので、進むべき方向に問題はない。

課題は営業力

ショッパーの営業力は、ちいき新聞に比べてまだ弱い。ちいきで1日30件の外交ができるとすれば、ショッパーはまだ20件というレベルで、さらに改善していく必要がある。

課題は、広告を取る営業力にある。かつてのショッパーは制作に力を入れても、営業は代理店まかせであつた。自前の営業力を高めるために、本体から人を送り、ショッパーでの中途採用も増やし、営業力を鍛えている。代理店プラス直接営業によって、細かくエリアごとの広告をとっていく作戦で、これは徐々に効果を発揮してこよう。

大手顧客、クロスメディアにも手を打つ

それ以外の課題もいくつかある。1つは、ナショナルクライアントの新規開拓である。当社の顧客は比較的狭い地域を商圏とする中小企業が多いが、日本全国を商圏としているナ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ショナルクライアントでも、当社の得意とするエリアに食い込むという点で、当社を利用する価値はある。広域営業部を中心に、そういうナショナルクライアントも開拓する。

2つ目は、クロスメディアによる顧客満足度の向上である。チイコミはPC、スマホ対応しているが、紙とWebのクロスメディアを強化して、他社と差別化した広告効果を提供し、顧客満足度を高めていく。3つ目はポスティング事業、マーケティング事業、広域別媒体の強化に力を入れ、行政との連携を強化するにある。いずれも前進する方向にある。

周辺事業でシナジーを追求～行政で実績

新聞以外の事業では、地方自治体とのビジネス拡大に向け、「地域創生戦略室」を立ち上げた。行政への取り組みでは、広報やちよ（八千代市）、やちよ市議会だより、ちば市政だより（千葉市）、ちば市民便利帳、ふなばし市民便利帳（船橋市）、こうほう佐倉（佐倉市）、佐倉市議会だよりなど、これらの制作やポスティングで実績を積み上げている。

最近行政の仕事も入札で次々と獲っている。例えば、船橋市からは、2014年8月より、船橋市民便利帳の配布業務を受託している。市や県の広報誌（防災マップなど）をどのように効果的に作り、住民に届けるか。コストという点では、広報誌に広告を載せれば行政の収入になる。その広告枠を当社がマネージする。あるいは、広報誌を作り、配布するということまで、当社は地域密着で安くできる。これが一定のビジネスになり始めた。

また、まだ規模は小さいが、販売促進総合支援も活況である。大手企業のチラシや冊子を地域密着で配ることができる。

ランチパスポートの発行

販売促進総合支援では、ランチパスポートも伸びている。ランチパスポートは、柏、市川、越谷、八王子と4つになった。3カ月に1度更新版を出していく。

ランチパスポート柏版を2015年5月に出版した。初めての試みで、9000部が完売した。小売価格は1000円（税抜き）で、当社の収入は1部につき600円である。完売すると粗利は高いので、一定の貢献は見込める。高知県にある「ほっとこうち」からのライセンスによるもので、ランチパスポートには80～100店が紹介される。各飲食店は、広告料はいらないが、500円（税抜き）のランチメニューを作る必要があり、それを本に載せるという仕組みである。これを3カ月のローテーションでメニューを変えていく。この方式をいくつかの拠点へ展開しており、市川、八王子、越谷へも拡大している。

カルチャーセンターはコア読者作り

カルチャーセンターについては、これまで八千代台、勝田台、成田と展開してきたが、必ずしも事業としては捉えていなかった。地域への社会貢献的な活動であった。

しかし、4つ目の四街道教室から状況が変化してきた。2014年6月にオープンして、3カ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

月で黒字化してきた。ビルのワンフロアを借りて、スペースを確保する。教えた先生を募集し、その講座に合った生徒を集める。この時にちいき新聞を活用する。

月2回で月謝は3000円程度と、リーズナブルである。時間にチャージする施設サービス業である。200人集まると採算にのってくる。先生の候補はいっぱいおり、生徒が集まるかどうかは、かなり先生に依存する。生徒は必ずちいき新聞の読者であり、しかもコアの読者になってくれる。ちいき新聞のコア読者となってくれば、当然広告にも依頼を寄せてくれる。地域のコミュニティに貢献しつつ、事業になるとわかってきた。

その他では、相撲の公演なども入っている。大相撲の立川、町田は好評であった。1日で粗利が5百万円程度稼げる。今期は千葉場所が決まっている。

新規事業も具体化へ

4000名の配布員を活かして、メール便に参入した。会報誌などを届けるニーズはあるので、今の経営資源を有効活用できよう。

会社内でビジネスコンテストを実施した。新ビジネスの候補を社員から募集して検討していく。新規事業の開発では、ウェブを活用した情報発信や、ちいき新聞に載せている求人をウェブサイトで工夫できないか。きめ細かなエリアでの配達ネットワークを活かして、地域行政のサポートの仕事ができないか、などいくつか動き出している。

また、本業や新規事業での業務連携はいろいろ模索している。独立企業としての立場は堅持しながら、協業できるところは組んでいく。当社は会社が一体となる独自のパワーがあるので、この組織力を活かす余地は大きい。

4. 当面の業績 先行投資負担が重く、業績の好転は来2018年8月期から

2014年8月期は好業績を達成し、ROEも10%台に乗せた～折り込みチラシがリード役

2014年8月期は、売上高2935百万円（前年度比+3.5%）、営業利益165百万円（同+21.1%）、経常利益167百万円（同+22.1%）、当期純利益94百万円（同+28.2%）となった。

この期は、売上高の着実な増加に加えて、コストの低減や、販売効率のアップも加わって、利益面では20%を上回る高い伸びをみせた。

2014年8月期の事業部別の売上高と粗利益を見ると、新聞発行事業は売上、粗利益ともにやや減少したが、折り込みチラシ配布事業が順調に拡大した。折り込みチラシは売上高がそのまま粗利となる。ここには原価が特に発生しない仕組みとなっている。販売促進総合支援事業は、ナショナルクライアントとの取引を少しずつ増やしている。その他には、Web広告や通販売上、カルチャーセンター売上を含むが、Web以外は低調であった。

新聞には制作の原価が発生するが、折り込みチラシは売上高がそのまま粗利である。制作

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

は広告主が行うので、当社は新聞に折り込んで配るだけなので、販管費のみがかかる。

自社でチラシを企画し、印刷をアウトソーシングするということもやっている。その事業は販売促進総合支援に分類される。大手自動車メーカーや医薬品メーカーのチラシについて、この販促事業を行っている。

2015年8月期は先行投資で減益～ショッパーの負担

2015年8月期は、売上高 3457 百万円（前年度比+17.8%）、営業利益 74 百万円（同一 55.3%）、経常利益 79 百万円（同一52.7%）、当期純利益 25 百万円（同一73.4%）となった。

買収したショッパーの売上が半期分（360 百万円）入ったので、売上面では前年度の比較で伸びているが、ショッパーの収益向上に向けて、人材の強化など先行して投資を行っているため、利益面では大幅減となった。

従来の地域新聞社単体でみると、売上高 3092 百万円（前年度比+5.3%）、営業利益 111 百万円（同一32.9%）であった。人材という点では、地域新聞社で採用して、ショッパーに出向させるという対応もとっているので、単体にも買収に伴う投資負担が出た。

キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)			
	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8
営業キャッシュ・フロー	115	149	9	-135
税引後当期純利益	58	88	13	-225
減価償却	33	43	55	48
減損			5	46
投資キャッシュ・フロー	-133	-185	-50	172
定期預金	-100	-100	-5	200
有形固定資産	-9	-19	-24	-10
無形固定資産	-16	-22	-35	-10
フリー・キャッシュ・フロー	-18	-36	-40	37
財務キャッシュ・フロー	-26	-37	-48	363
短期借入金				400
配当金	-10	-18	-27	-18
現金・同等物の期末残高	610	537	448	849

(注) バランスシート上の現預金は定期預金を含む

バランスシートはやや悪化

キャッシュ・フローでみると、営業キャッシュ・フローがマイナスとなっているが、短期借入金 400 百万円を入れて、キャッシュポジションは確保している。2015年8月末で現預金は 849 百万円あった。3年間の赤字累計（会社計画の営業利益ベース）が 406 百万円なので、短期借入金 400 百万円を考慮すると計画通りならば資金的には問題ない。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

2016年8月末の自己資本比率は33.5%と、従来に比べて下がっている。業績が赤字になっていることによる。今後拠点展開が加速する局面でも設備面で大型の投資を要することはさほどない。むしろ、営業や編集面での人材の確保が最も重要であり、コスト面では、人件費の先行負担が業績の変動要因である。

バランスシートでは、短期借入金が増えた。総資産18.0億円中キャッシュが10.5億円とであるが、4億円は借入によるものである。まずはショッパー黒字化のための投資を優先した。今後は新規事業にも投資をしていく。

バランスシート

	(百万円、%)			
	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8
流動資産	1247	1296	1274	1516
現預金	910	937	848	1049
受取手形・売掛金	281	299	358	389
固定資産	197	244	360	287
資産合計	1445	1540	1634	1804
流動負債	466	496	489	957
買掛金	113	120	139	167
短期借入金	0	0	0	400
未払金	239	253	252	295
固定負債	158	146	250	241
純資産	821	897	894	605
(自己資本比率)	56.8	58.3	54.7	33.5

(注)2014年12月末にショッパー社を買収

2016年8月期は赤字となった

2016年8月期は売上高3806百万円（前年度比+10.1%）、営業利益-164百万円、経常利益-163百万円、純利益-246百万円と赤字に陥った。ショッパー社再建のための人件費等が先行的に負担となっている。

2016年8月期は、粗利は増加したが、ショッパーの人件費増、システム投資等の費用が増加した。

ちいき新聞は4月より紙面をリニューアルして効果は上がっているが、4月から新人が20名入社している。彼らが戦力化してくるには半年はかかるので、人件費負担が増えた。

粗利は、新聞等発行、折り込みチラシ配布ともに増加しているが、それ以上に、ショッパーへの先行投資による販管費の増加の方が大きかった。ショッパーにおいて、エリア細分化に対応ための人員確保、基幹システム等への投資がかさんだことによる。

また、ショッパーの買収に伴うのれん及び固定資産の減損を42百万円ほど特別損失に計

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

上したため、純損失は大きくなった。

業績予想

(百万円、%)

	2012.8 (単体)	2013.8 (単体)	2014.8 (単体)	2015.8 (連結)	2016.8 (連結)	2017.8(予) (連結)
売上高	2626	2837	2935	3457	3806	4070
新聞等発行	1571	1602	1596	1828	2104	2150
折込チラシ配布	883	1052	1154	1368	1421	1510
販売促進総合支援	101	104	108	147	133	200
その他	68	77	76	112	146	210
原価	747 28.4	789 27.8	806 27.4	965 27.9	1156 30.4	1200 29.5
粗利益	1878 71.1	2048 72.2	2129 72.5	2490 72.0	2648 69.6	2870 70.5
新聞等発行	960 61.1	956 59.7	931 58.3	1039	1121	1210
折込チラシ配布	883 100.0	1052 100.0	1154 100.0	1368	1421	1510
販売促進総合支援	43 42.9	45 43.1	38 35.2	51	49	80
その他	-9 -13.8	-5 -7.3	5 6.5	31	56	70
販管費	1753 66.8	1911 67.4	1963 66.9	2416 69.9	2813 73.9	3050 74.9
営業利益	125 4.8	136 4.8	165 5.6	74 2.1	-164 -4.3	-180 -4.4

(注) 右辺は対売上比の原価率、粗利益率、販管費率、営業利益率。(予)はアナリスト予想

2017 年 8 月期も赤字が続こう

2017 年 8 月期は売上高 4002 百万円 (同+5.2%)、営業利益-196 百万円、経常利益-195 百万円、純利益-200 百万円と赤字が継続する。ショッパーの赤字は多少縮小に入るが、地域新聞社単体の人件費増が影響してくることによる。

ショッパーの黒字化では、新聞のカバー率を従来の 50%からまずは 60~80%に上げていく。そうすると広告やチラシがとりやすくなる。そのための営業担当は先行的に増やしてきたので、その成果がどこまで出てくるかにかかっている。

今期については、1) 広告効果の見える化を図る、2) ウェブマーケティングを取り入れて、飛び込み営業だけに頼らない効率向上を図る、3) 新規事業で、パート・アルバイトの求人マッチング事業に力を入れる。このマッチング事業はニーズがあるので、うまく立ち上がりそうである。行政の仕事は、市民便利帳、市政便りなどいろいろ受注できており、2017 年 8 月期は上乘せとなってこよう。

地域新聞社単体の業績が、2017 年 8 月期に減益となるのは、頑張っている社員へのインセンティブとして一定の賞与を出すことによる人件費増による。

新卒は 2016 年 4 月に入社した 20 人を含めて、この 3 年毎年 20 人ほど採ってきた。人材の強化は一応目途が立ったので、来年 4 月の採用は 10 人程度にとどめる方向である。ショッパーの人員は自然減で 10 名ほど減少している。

今後の方向性

ショッパーの黒字については売上高で 10 億円が見込めるようになれば達成できよう。2018 年 8 月期については、ここ 3 年 20 人ずつ採用した新卒が次々と戦力化してくることに加えて、ウェブマーケティングを取り入れたセミナー型の営業も効果を上げてくることで、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

営業力は好転しよう。

従来、目標にしていた売上高 50 億円、営業利益 3 億円というのはもう少し先になろうが、十分狙える目標水準である。

今後の業績見通し

	地域新聞社(単体)		ショッパー社		(百万円) 地域新聞社(連結)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
2015.8	3090	110	360	-36	3450	74
2016.8	3090	80	710	-244	3800	-164
2017.8(予)	3350	20	720	-200	4070	-180
2018.8(予)	3650	120	800	-120	4450	0
2019.8(予)	4100	250	900	-90	5000	160

(注)アナリスト予想

2 円配当は継続

配当について、2014 年 8 月期は創業 30 周年の記念配が 2.5 円ついて 15.0 円であった。普通配当でみれば、2015 年 8 月期は 12.5 円が 10.0 円へ減配となった。2016 年 8 月期は赤字に陥ったので、配当も年 2.0 円と大幅に減った。業績の低下を反映している。配当は業績に見合って増減配させる方針であるが、2 円配は継続しよう

ショッパーの再建は正念場

ショッパーの M&A は、発行部数 200 万部に 80 万部が加わったという点ではインパクトがあったが、それを収益に結びつけるには、人材、拠点整備などに一定の投資を必要とした。

ちいき方式の導入という点でも、馬力のある人材の育成とそれを活かす組織運営力を発揮するには、当初みていたよりも時間がかかっている。

会社側では、ショッパーを早期に黒字化させる方針であるが、その進捗については注意深くフォローしたい。ショッパーのネットワークを手にいれたが、それを収益に結びつけるには、当初に想定したよりも投資負担が 5~6 億円前後多くかかることになるだろう。

5. 企業評価 営業人材の貢献が鍵

ショッパー黒字化は人材の強化に依存

業績は厳しい局面にある。買収したショッパーの経営再建に手間取っている。ちいき流の経営を現場に根付かせるのに時間を要していることによる。何をやればよいのかわかっているが、営業人材に養成には 2 年ほどかかる。地域新聞社の本体(単体)は黒字を確保して

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

おり、こちらの経営はしっかりしている。本体からのショッパーに人材を送って、再建のコアメンバーとしているがまだ成果は十分でない。

今回、会社側から公表された3カ年計画は、今来期とも赤字で、3年目で黒字に戻るという固めのものである。焦点は今期にある。ショッパーの赤字が縮小方向に入れば、会社計画を上回って、2年目で黒字にもっていくこともできよう。赤字が縮小するかは、営業力の強化がチラシ獲得の拡大に向かってくるかどうかである。ショッパー1紙当たりのチラシの枚数がKPIとなろう。

地域新聞社本体の活力を維持することも重要である。ショッパーをかかえたことにより、全社の業績は落ち込んでいるが、本体の方は頑張っている。2つの事業部門があって、一方が黒字、一方が赤字、そして会社全体で赤字という時に、黒字会社のインセンティブをどのように確保していくか。1つは賞与を出して、成果には報いていく必要がある。それを今期は実施する。もう1つは、赤字を減らして、全社で黒字に持っていくことである。

2年を経てもそれが難しいとなると、ショッパーは大幅なリストラを余儀なくされよう。そうすると、ショッパーのM&Aという戦略が失敗に終わることになる。

カルチャーの違う会社を買収後にどのように立て直すか。80万部という顧客リソースは手に入れたが、それをビジネス化するという点で、今期は正念場にある。しかし、悲観する必要はない。どうすればよいかは分かっており、すでに手を打っている。その成果も一部出始めているので、後は赤字縮小のテンポにかかっている。本体のちいき流の経営はしっかり機能しているので、今回の苦しい局面を乗り切ることは十分できよう。

当面の業績が大きくダウンし、その回復にはかなりの努力を要する。よって、企業評価はCとする。(企業評価の基準については2ページ目を参照) 経常利益で1億円が安定的に出せるようになればROEも8%を超えてくるので企業評価も上がってこよう。

ネット社会の進行、大手との戦いといっても、当社はニッチ戦略で、きめ細かな市場開拓を行っており、マーケットのトレンドとはさほど関係なく伸ばしていくことができる。

従来のビジネスモデルでは、売上高経常利益率が5~7%レベルであったが、ショッパーの買収で、これが低下した。それにはエリアカバー率を上げ、値引き率を改善していくことである。新規参入する地域や営業員の企画力、支社のマネジメント力によって収益に差が出るので、顧客にとってのパフォーマンス向上にいかに関与するかが鍵である。

もう1つは、ウェブ事業との連携を強めることである。現在、ウェブのチイコミの会員は、2.8万人に増えてきた。新聞やチラシと連動してポイントの付与し、集客を高めている。広告主には、月1万円で会員になってもらい、ウェブ広告への誘導やちいき新聞との連携を強めている。この会員数をこれからかなり増やそうとしている。生産効率という点では、編集の自動化を進めており、今後は版が増えても人員をさほど増やさずに対応できる体制をとっていく。

最大の課題は、営業員の戦力化にあるが、これには手を打っている。新人の採用にも力を

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

入れており、向いていない人は採らない。入社した後は、きめ細かく面倒を見ながら、徹底的に育てていく。1年かけて、月200万円の広告が獲れる人材に育てていく。今年も20人採用した。昨年の21人の定着率はかなり良い。できる営業担当にはサポーターを付けて、営業効率をチームで高めるようにしている。

買収効果をいかに出すか

ショッパーの経営効率の向上においては、3月に社内ネットワークを統合した。ショッパーのエリアの細分化、版数の拡大も人材の育成に合わせて進めている。ショッパーの買収については、もし発行部数を80万部上乘せすることを自力で行えば、5年を要するので、その点では時間を早めることができるはずである。

M&Aの後の社内改革について、成果を上げるのに3年を要する。リソースへの投資として、人材の採用、IT投資、配送センター、編集センターの強化が必要となった。

現時点(11/1)の株価でみると、PBR 1.62倍、配当利回り0.4%である。会社計画では2年の赤字を見込んでいるが、順調にいけば、来下期からは黒字化してこよう。今後営業利益をどこまで回復させられるかが問われる。回復は期待できるが、今のところその水準が十分とはいえない。もう少し実績をみていく必要がある。