

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し構造改革中～

2018年7月11日

ジャスダック

ポイント

- ・業績は底入れしており、2018年8月期は営業利益で黒字化を達成しよう。買収したショッパー社の経営再建は、本体から人材を送り、ちいき流の経営を根付かせている。チラシの収入増がプラスに働いている。地域新聞社本体(単体)の経営はしっかりしているが、収益性が低下したので、その対策に力を入れ、前下期から効果が出始めた。
- ・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。現在1都4県、73エリアで73版、297万部を発行する。ちいき新聞は対象とするエリアを細かくして、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。これをショッパーにも展開している。
- ・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(現在214万部)に対して80万部(同83万部)を発行していた。エリアが全く重ならず、当社が進出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し、ようやくターンアラウンドしてきた。
- ・中期3カ年計画は、2018年8月期に黒字化、2020年8月期で売上高45億円、経常利益64百万円に戻すという固めのものである。ショッパーの赤字は縮小方向に入っている。営業力の強化がチラシ獲得に結びついている。ちいき新聞も、新編集システムの活用で粗利益管理が速やかにできるようになり、拠点の統合で効率化も進めている。
- ・課題は、新聞発行売上の伸び悩みと配賦の仕組みの効率化にある。エリアの拡大と細分化は引き続き強化していく。配達員のコミュニティ化とインセンティブへの工夫、拠点での事務作業の自動化も図っていく方向にある。
- ・周辺事業では、ウェブ事業は収益化しており、新規の求人広告紙「ハピネス」は競争力を発揮して107万部に伸ばしており、200万部を目指す。業績は会社計画を上回るペースで好転しよう。大手の再編が進む中で、独自の基盤をいかに活かしていくか、攻めと守りの実行戦略に期待したい。

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。

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、事業の多角化も推進
4. 当面の業績 2019年8月期は当期純利益でも黒字化へ
5. 企業評価 営業人材の貢献と現場作業の効率化が鍵

企業レーティング C

株価 (18年7月10日) 481円 時価総額 9億円 (1.8438百万株)
PBR 1.98倍 ROE 3.4% PER 59.3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
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	3955	-152	-152	-161	-87.6	2.0
2018.8(予)	4100	10	11	-11	-6.0	2.0
2019.8(予)	4300	40	40	15	8.1	2.0

(18.5ベース)

総資本 1560百万円 純資産 447百万円 自己資本比率 28.7%

BPS 242.6円

(注) ROE、PER、配当利回りは来2019.8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、折込チラシも入っている。この無料情報紙（フリーペーパー）で地域トップを確保している。毎週 300 万近い世帯に「ちいき新聞」と「地域新聞ショッパー」を届けている。2018 年 5 月現在、1 都 4 県 73 エリアで 73 版を発行、週刊の発行部数は 297 万部と着実に増えている。

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
ちいき新聞Web	ちいき新聞のウェブ版
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	「おりびた」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
求人情報	求人チラシ「ハピネス」
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

当社は、近間之文社長（63 歳）が 1984 年に創業した。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。

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。

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。

もともと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年余り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

(百万円、%)

	2014.8期		2015.8期		2016.8期		2017.8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	1596	54.4	1828	52.9	2104	55.3	1977	50.0
折込チラシ事業	1154	39.3	1368	39.6	1421	37.3	1595	40.3
販売促進総合支援事業	108	3.7	147	4.3	133	3.5	191	4.8
その他(ネット広告、カルチャーセンター、通販など)	76	2.6	112	3.2	146	3.8	190	4.8
合計	2935	100.0	3457	100.0	3806	100.0	3955	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

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。

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、1000万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。

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。

「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。

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	10版
	千葉支社	7版
	柏支社	7版
	松戸支社	6版
	市原支社	4版
	津田沼支社	5版
埼玉県	越谷支社	11版
合計	9拠点	57版

ちいき新聞の発行部数は210万部へ拡大

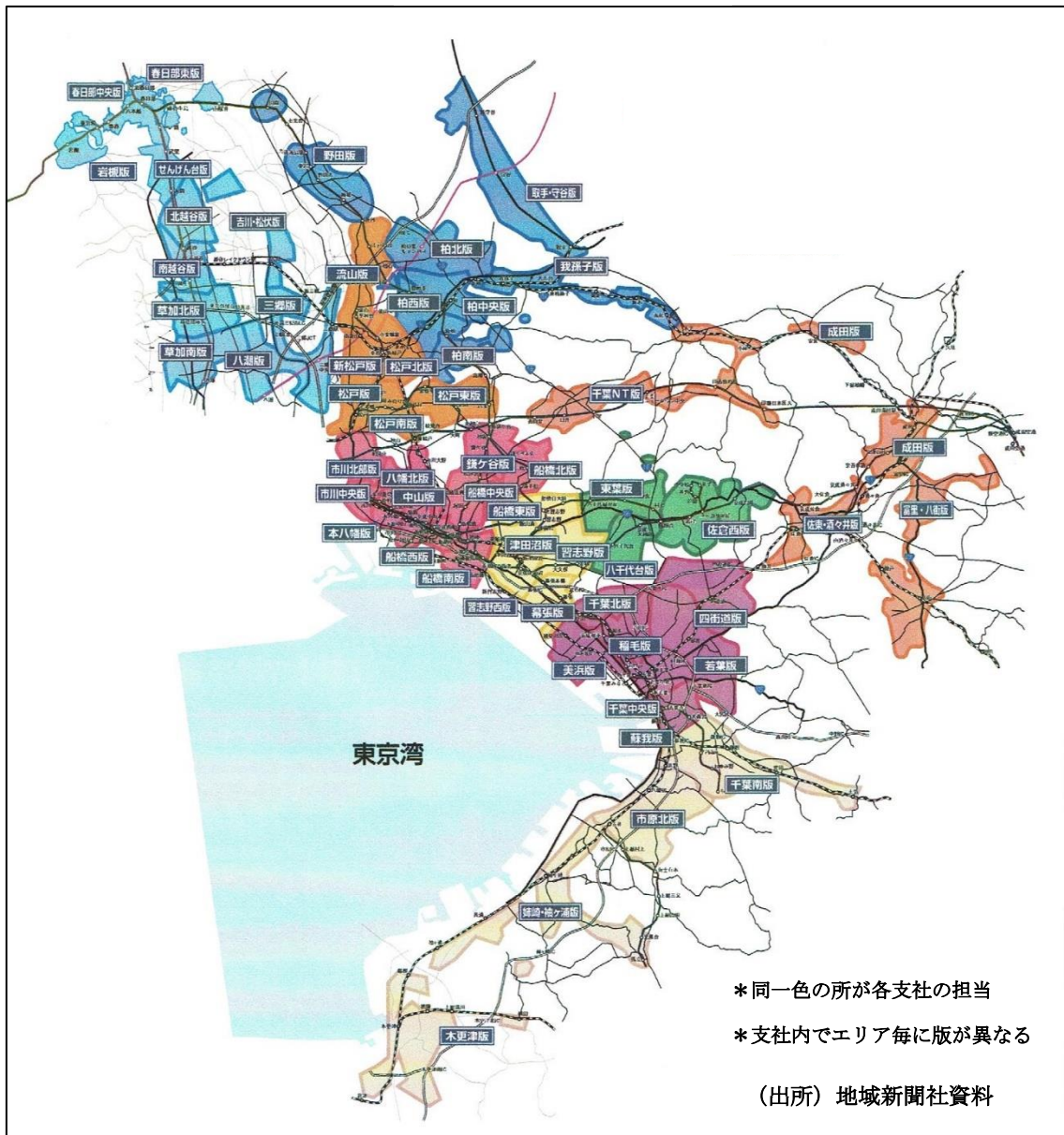
当時業界トップのぱどが1000万部、サンケイリビングが800万部であった。これを超えて、No.1を目指すには、役に立つ範囲を拡げることであると決めた。

現在ちいき新聞は当時の20倍、210万部まできた。当社単体の社員数は160人、そのうち制作30人、営業100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

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。

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。

ちいき新聞の配賦エリア



それを 3000 人強の配達員(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

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。

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。新聞はポスト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。

新聞と折込チラシで稼ぐ

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、主婦は頻り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、千葉、埼玉、茨城の3県57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57版となる。

当社は編集スタッフを増強した。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、そのウェブ版のちいき新聞Web、さらに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。

ちいき新聞の発行部数は、週に214万部であるが、チラシは1000万部以上ある。つまり、新聞1部にチラシが5枚入っているという勘定である。チラシの広告料はB4サイズで1枚3.0円である。

ショッパーの拠点

県	拠点	各拠点での版(エリア)の数						
		2014.12	2015.7	2016.4	2016.7	2017.4	2017.7	2018.9(予)
埼玉県	さいたま支社	2	5	8	4	3	4	4
	所沢支社	2	2	8	8	8	6	6
東京都	八王子支社	1	1	5	5	5	5	5
神奈川県	町田相模原支社	1	1	1	1	1	1	5
合計	4拠点	6	9	22	18	17	16	20

(注)(予)は予定

東京新聞ショッパーを買収、「地域新聞ショッパー」へ

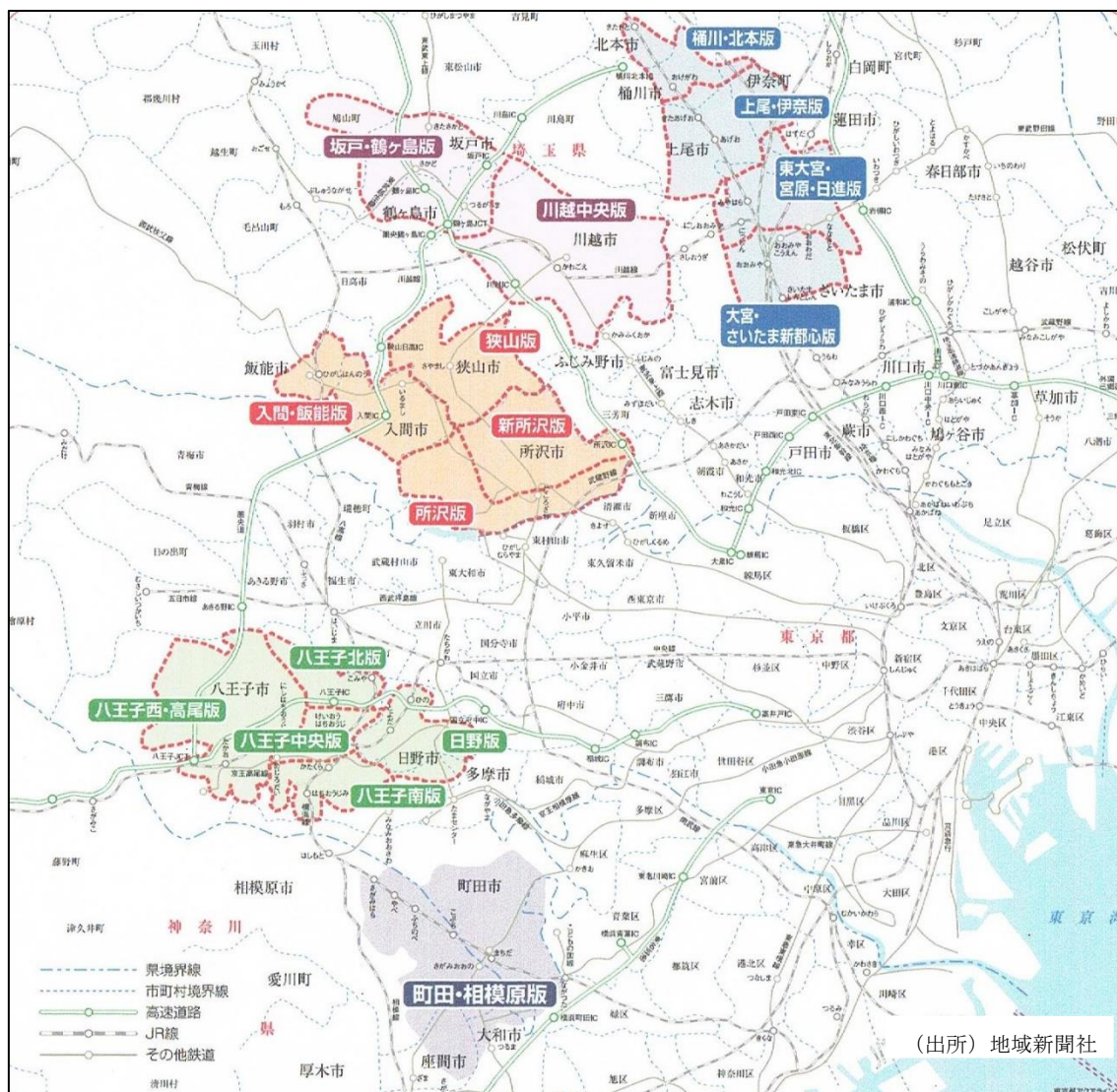
2014年12月に東京新聞ショッパーを中日新聞(東京新聞ショッパーの親会社)から譲受し、当社の100%子会社とした。行っている事業は当社と同じ週刊でフリーペーパーを発行している。買収金額は28百万円と小さい。このほかに借入金を30百万円肩代わりした。

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、総資産は247百万円、純資産は-264百万円であった。つまり、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、東京新聞ショッパー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。

ショッパーは当時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。

地域新聞ショッパーの配布エリア



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。

埼玉では、①さいたま(大宮、上尾)、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拠点であった。

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見込まれた。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。全体でピークは300万部を超えていたが、2016年8月末では287万部となった。その後もエリアの見直しを進めてきた。昨年11月末では297万部まで増えている。

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、その後地域新聞ショッパーとなった。

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た。

ショッパーの赤字はまだ止まっていないが、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2016年4月には22版に拡大した。さいたま支社8版、所沢支社8版、八王子支社5版、町田相模原支社1版であった。そのために、配送センターのインフラも整備した。しかし、採算重視の観点から、埼玉支社は4版へ、所沢支社は6版に縮小、現在は全体で16版としている。

従来、ショッパーのエリア内でのカバー率は50%と低かったが60%まで上がってきた。このカバー率を80%に上げていく。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営業人員の増員が必要であった。

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、逐次顕在化してこよう。

ちいき流の浸透を図る

ショッパー社でもちいき新聞と同じように、新聞とネットとの連携を開始した。ショッパ

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。

一に広告を乗せる客がネットの「チイコミ」(地域情報コミュニティサイト)にも広告を載せるという連携である。

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。1人はショッパーの支社長を異動、1人はショッパーの内部から昇格、2人はちいき新聞から異動させた。

ショッパーでは、同じ人事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。

ショッパーの買収直後の体制

	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 越谷 埼玉県	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 越谷 埼玉県 さいたま 所沢 八王子 東京都 町田相模原 神奈川県
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。

ショッパーでは従来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、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、要員の人員費も必要となった。これが費用増として先行的に発生した。

印刷会社も入れ替えた。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。

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60名程度に落ち着いた。

ガバナンスと特定投資家の存在について

2017年11月の株主総会で、社外取締役が交替した。取締役7名中、社外取締役は1名で、新任の田中氏は裁判所で判事を務めた後、現在は弁護士である。監査役3名はいずれも社外で、事業会社、会計士、弁護士出身である。

株主構成は、近間ファミリーで42%（うち近間社長37.4%）を所有しており、他を勘案すると現体制でマジョリティを確保している。

デルタマーケティング社の持株比率は19.98%で変わっていない。デルタマーケティング社は求人広告の代理店として事業を展開しており、当社との取引関係はないが、当社の事業やネットワークに関心が高いものとみられる。事業での協業を図りたい意向もあるようだが、今のところは純投資という姿勢である。

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

当社は、2016年に「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といえよう。

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、当社の受注に結び付いている。

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57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。

地域密着なので、地元企業はもちろん、全国的な企業でもその地域に店舗を有する企業が、現場の判断でちいき新聞に広告を載せて活用する例も多い。

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

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。

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。読者にあきらめられたら、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。

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1000万部を出している。サンケイリビングは首都圏で800万部、全国では1000万部に近い。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、210万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

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。

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。

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。最近で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くて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。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する。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。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

広告であるチラシの配布に当たっては、GIS (地図情報システム) を活用している。国勢調査のデータをもとにしたものであるが、例えば 15 分圏内で所得が 700 万円以上の世帯がある地域というような絞り込みがいろいろできる。チラシの特性によって、配布地域を選ぶことができるので有効である。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、ポストが手抜きしてもすぐにわかってしまう。

パパママストアの強い味方であり、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。

全社員のモチベーションを引き上げる経営を展開

経営指針発表会を年2回行っている。世間一般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。

通常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、事業の多角化も推進

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はすぐ分かるし、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
2016	2267	-1.6	4450	-5.1
2017	2136	-5.8	4170	-6.3

(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

フリー情報紙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。

一方、新聞の広告には季節性があり、8月、12月、1月の広告は減少する。この時期は夏休み、暮、正月で消費市場は活況となるが、広告はその前に打つので、同月の売上(広告収入)はどうしても減ってしまう。これを踏まえて、事業を展開していく必要がある。

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

地域新聞社の営業強化は着実に進展している。2016年9月にさいたま市でちいき新聞岩槻版(2.6万部)を創刊し、概ね順調である。同年11月には茨城への初進出し、ちいき新聞取手・守谷版(4.2万部)を創刊した。こちらは競合が少ないので好調に推移している。

アメーバ方式で発行地域を拡大しているが、競合のない地域の方が、圧倒的に有利に展開している。長期的には、ルート16戦略で1000万部への拡大を目標としている。

中期3カ年計画の骨子 ～2018.8期、2019.8期、2020.8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ショッパーの早期黒字化・・・営業力強化、折込チラシ事業の拡大、配布カバー率の向上
- ②ソリューション営業の拡大・・・課題解決型営業の推進
- ③インフラの強化・・・紙面価値の向上、配布体制の強化
- ④従業員満足度の向上・・・ダイバーシティ、AI・RPAIによる生産性の向上
- ⑤グループのシナジー最大化

当面の最重要課題

- ・中途採用の営業社員の育成
- ・業務支援室による拠点事務作業の集約
- ・ショッパー社において、折込チラシのちいきエリアも含めたカバレッジの向上
- ・Webメディアとのメディアミックスの推進
- ・求人、行政、マーケティングなどの事業強化

2020年3月期の目標

- * 新聞等発行事業の発行部数を296万部(2017.8期)から350万部へ拡大
- * 地域新聞社(単体)における新聞等発行事業の売上比率を43.7%(2017.8期)から30%へ低減
- * 3年後の売上高45億円、経常利益64百万円の達成

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
2017.8期(実績)	3955	-152	-152	-161
2018.8期(計画)	4279	4	5	-17
2019.8期(計画)	4393	31	32	7
2020.8期(計画)	4519	64	64	38

(注)2017年10月公表の中期経営計画より作成

中期計画では、ソリューション営業と折込チラシの拡大がカギ

中期計画を見直した。2018年8月期からスタートした3カ年計画では、2020年8月期に売上高4519百万円、営業利益64百万円を目指す。

具体的な戦略として、①営業力の強化や、折込チラシの拡大、配布カバー率の向上による

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。

ショッパーの早期黒字化、②課題解決型のソリューション営業の推進、③紙面価値、配布体制などインフラの強化、④ダイバーシティ、AI、RPA（ロボットプロセスオートメーション）による生産性向上を通じたES（従業員満足度の向上）、⑤グループシナジーの最大化を実行する。

グループシナジーでは、折込チラシにおいて、ショッパーの受注でちいき新聞の地域にも配布、逆にちいき新聞のものをショッパーで配布できるようにしていく。

中期計画では、ソリューション営業に力をいれている。3カ年計画の中での最大の課題は、ショッパーの黒字化である。ショッパーは営業人材を強化して、チラシの売上高を伸ばしていく。カバー率を上げることで、チラシの需要拡大を図る予定であるが、一方で、人材コストも上がっている。

将来的には、新規事業を伸ばして、売上高50億円、経常利益3億円を出せるところまでもっていく方針である。そこで、東証2部へ上場するというのが1つの目標である。

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ため、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。

ショッパーの折込チラシの獲得が決め手

ショッパー社のチラシは当初ほとんどなかったが、現在は1部当たり2枚まできている。これが3枚になれば黒字化が見えてくる。

チラシのニーズは減っていない。顧客ターゲットを絞った広告ができるので、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。

折込チラシは、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、折込チラシが15枚程度入る。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

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。

年で1紙2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。これを修正するために、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きた。

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	10版 (ちいき新聞)
	千葉支社	7版 (ちいき新聞)
	柏支社	7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)
	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	6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	13拠点	73版

(注)町田相模原支社は現在の1版を9月より5版に細分化予定

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もみると、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。

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。

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き、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、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。2016年4月からカラー化にも力を入れ、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が、さらにユーザーの反応を分析しつつ改善している。

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1段分サイズアップして4段へ、2) ロゴを一新しカラー化し、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、おしゃ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、読者にアンケートをとって、コンテンツの見直しを行っている。

ちいき新聞の立て直し～「効果向上支援室」で事例を集積

紙面の一新に伴い、広告の値上げも実施した。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となる。この半分を配布員の手当でアップに活用した。

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。

ちいき新聞の広告収入が減っており、その対策として「効果向上支援室」を立ち上げた。過去のデータを活用して、さまざまな事例を検索できるようにしている。事例検索システムを導入して、営業の現場で顧客にみせて、営業力の向上に役立てている。それを広告主として交渉に用いている。すでに年間5000件を超える事例を集積している。

WEBマーケティングも導入している。飛び込み営業だけでなく、ウェブでメールを出して営業のベースにする、というやり方である。これも少しずつ効果を上げている。

また、チラシの折り込みに自動丁合折機を導入した。新聞へのチラシの折り込みが人手ではなく自動のできることで負担が軽くなる。

拠点の効率化～人員もスリム化

従業員は2017年8月末で215名（地域新聞社で168名、ショッパー社で47名）である。地域新聞社からショッパーには6名が出向して互いの事業の強化を図っている。4月からは新卒11名（地域新聞10名、ショッパー1名）が加わった。

支社の効率化を図っている。2017年8月に版数は変えていないが、市川支社を船橋支社へ、春日部支社を越谷支社へ統合した。もともと分れていったところを元に戻したのである。2018年の2月には、津田沼支社を八千代支社に移設した。

これまでの15支社が、2017年9月で13支社となった。人員も縮小させており、4月に新卒7人、中途も年間で10人ほど採用しているが、現在は社員数215人である。

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。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きた。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、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は、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。

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。

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) 折込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、に取り組んできた。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。

大手顧客、クロスメディアにも手を打つ

課題に手を打っている。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。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。チイコミは、企業がここに掲載すると、月1万円を支払う。読者の会員が3万人いるので、この人達が地域の情報を検索する。

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。

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。いずれもいい方向にある。

周辺事業でシナジーを追求～行政で実績

ちば市政だよりは、コンペで勝って、3年間分を受注した。このポスティングは、他の市にも好影響をもたらそう。新聞のガバレッジは下がっているので、市民に配ろうとすると、当社を使った方が安くもらう的に配られるからである。年間5000万円で一定の収益は見込めよう。

新聞以外の事業では、地方自治体とのビジネス拡大に力を入れている。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。

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。

イベント事業では相撲の興行を行っている。今期は、八千代場所が2017年10月5日に催され、観客は3500人と満席であった。チケットは発売後1時間で完売した。すごい人気である。

ランチパスポートは、1冊1000円で販売され、それを持って地域の飲食店に行くと、740円の定価のものが、540円で食べられる。200円割引となるので、3ヶ月で5回行けば、元が取れる。それ以上使えばお得感が高まる。これまでいくつかの地域で展開し、ノウハウをためてきたので、発行部数の管理がある程度できるようになってきた。これからも新しい地域へ増やしていく方向である。

カルチャーセンターについては、八千代台、勝田台、成田、四街道と展開している。従来は必ずしも事業としては捉えず、地域への社会貢献的な活動であった。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。

求人情報紙「Happiness」は有望

ハピネスは、11エリアで展開しており、1エリア10万部なので、110部を発行している。月2回のペースである。収益的には儲かっている。2017年3月にスタートしたが、発行エリアを逐次拡大している。現在の地域は、船橋、千葉、柏、流山、松戸、習志野、成田、市

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。

川へと広がっている。最終的には、20 エリア 200 万部を目指している。

求人情報紙(広告メディア)のハピネスは、社内のビジネスコンテストから出された新規事業として、上手く立ち上がった。1 版 10 万部であるが、当社は配る密度が高いので、効率が良い。①交通費が少なく済む、②配る距離が短い、③広告費が安い、という点で受けている。営業も電話でできてしまう。

ハピネスは、2017 年 3 月にスタートした時、柏、流山周辺版を第 1 版とした。10 万部発行し、その地域に密着した求人情報を届ける。ちいき新聞でも求人は扱っているが、ハピネスは専門メディアであり、広く安価に配れる。

ハピネスは、1)安い、2)早い、3)近い、をモットーにしている。ちいき新聞が得意とするエリアでデリバリーするので、シナジーが働く。ライバルはいるが、他社よりも安く、カバー率も高い上、営業も活かせるので立ち上がりは早かった。

アイデム、ユメックスなど業界先発が 1 版 10 万部をベースとしているので、それに合わせた。当社の場合は、地域新聞やショッパーのベースがあるので、配達ルートはすでにある。同業大手よりエリア面できめ細かく対応できる。よって、配達コストも安い。営業も電話でできる。求人紙はビジネスのフォーマットがほぼ確立しているため、顧客も要領が分かっており、当社のメリットを訴求しやすい。順調に拡大しつつあり、収益貢献が見込めよう。

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	1位	5位	3位
発行部数(万部)	296	1060	200	931
売上高(億円)	40	72	31	74
経常利益(億円)	-1.5	2.3	2.5	2.2
売上高経常利益率(%)	-3.8	3.3	8.0	2.9
株価(7/10)(円)	481	497	442	830
時価総額(億円)	9	94	25	58
PBR(倍)	1.98	7.8	0.72	2.88
ROE(%)	-	17.3	6.1	13.3
PER(倍)	-	42.8	11.8	21.7
配当利回り(%)	0.4	0.0	2.7	1.4

(注)売上、利益について、地域新聞社は2017.8期、タウンニュース社は2017.6期、ぱど、中広は2018.3期ベース。ぱどは2017年3月末よりライザップグループへ、2位のサンケイリビング新聞社(960万部)も2018年3月にライザップ傘下に入った。ROE、PER、配当利回りは直近予想ベース。

大手にいかに対抗するか

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。

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。

ぱどは発行部数 1000 万部を超えており、業界トップクラスである。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、200 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 万部前後、全国では 1000 万部近くを発行し、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。岐阜を拠点にする中広はマガジンタイプであるが、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%へ向上した。ROE も 11%に乗せ、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、現在手を打っている。

ぱどに続き、サンケイリビング社もライザップの傘下に～業界再編が加速

2017 年 3 月に、ぱどが RIZAP グループ(コード 2928)の傘下に入った。ぱどは、全国 180 エリアで約 1000 万部を発行する。ライザップは、第 3 者割当増資でぱどの 71.1%を所有する大株主となった。ぱどは 10 億円の資本注入を受けて、再建に取り組んでいる。ライザップグループの商品サービスの広告や販促、グループの有する営業マーケティングノウハウの活用などによって、経営基盤の強化を図る。

ポイントは、資金的余裕がでてきたということで、値引きによる顧客獲得に出てくるかどうかである。もしそうになると、当社と競合するエリアはあるので、収益面でマイナスの影響が出てくる可能性がある。しかし、ぱども赤字からの脱却し、収益化を目指すはずなので、自らのビジネスモデルを壊すような行動には出てこないとみられる。

さらにこの 3 月、ライザップはサンケイリビングを買収した。ぱども傘下に入れているので、フリーペーパーでの発行部数は 2000 万部に達する規模となる。

ここどう戦うのか。近間社長は、規模を発行部数だけでみれば、圧倒的な差であるが、当社の強みである小さいメッシュでカバー率を上げて、地域密着と実行している点では、これまでの競争条件がかわるわけではないとみている。むしろ、当社のメッシュを活かすという利点もありうるとみている。業界再編は続くので、今後の動きに注目したい。

4. 当面の業績 2019 年 8 月期は当期純利益でも黒字化へ

ここ数年の動き～ショッパー社が負担へ

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+

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。

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%) であった。

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、折込チラシ配布事業が順調に拡大した。折込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、折込チラシは売上高がそのまま粗利である。制作は広告主が行うので、当社は新聞に折込んで配るだけなので、販管費のみがかかる。

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-55.3%)、経常利益 79 百万円 (同-52.7%)、当期純利益 25 百万円 (同-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。

バランスシート

(百万円、%)

	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8	2017.8	2018.5
流動資産	1247	1296	1274	1516	1307	1251
現預金	910	937	848	1049	816	734
受取手形・売掛金	281	299	358	389	408	447
固定資産	197	244	360	287	310	308
資産合計	1445	1540	1634	1804	1618	1560
流動負債	466	496	489	957	792	641
買掛金	113	120	139	167	159	154
短期借入金				400	100	0
長期借入金(1年内)					40	74
未払金	239	253	252	295	255	296
固定負債	158	146	250	241	386	471
長期借入金					143	245
純資産	821	897	894	605	439	471
(自己資本比率)	56.8	58.3	54.7	33.5	27.2	28.7

(注)2014年12月末にショッパー社を買収

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た。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 名入社したが、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。

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。

粗利は、新聞等発行、折込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上したため、純損失は大きくなった。

バランスシートは落ち着く

業績が黒字化してきたので、バランスシートも落ちついてきた。短期借入金を5年の長期借入金に切り換えて、それを逐次返済している。2018年5月末で、現預金734百万円（前期末816百万円）、純資産447百万円に対して、借入金は325百万円である。

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、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きた。3年間の赤字累計（会社計画の営業利益ベース）が312百万円なので、借入金400百万円を考慮すると資金的には問題ない。

キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)				
	2013.8	2014.8	2015.8	2016.8	2017.8
営業キャッシュ・フロー	115	149	9	-135	-42
税引後当期純利益	58	88	13	-225	-140
減価償却	33	43	55	48	44
減損			5	46	14
投資キャッシュ・フロー	-133	-185	-50	172	-48
定期預金	-100	-100	-5	200	0
有形固定資産	-9	-19	-24	-10	-20
無形固定資産	-16	-22	-35	-10	-8
フリー・キャッシュ・フロー	-18	-36	-40	37	-90
財務キャッシュ・フロー	-26	-37	-48	363	-141
短期借入金				400	-100
配当金	-10	-18	-27	-18	-3
現金・同等物の期末残高	610	537	448	849	616

(注) バランスシート上の現預金は定期預金を含む

2018年5月末の自己資本比率は28.7%と、従来に比べて下がっているが、2017年8月末の27.2%よりは好転している。今後拠点は集約の方向で、設備面で大型の投資を要することはない。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負担が業績の変動要因である。

2017年8月期は赤字幅がやや縮小

2017年8月期は、売上高3955百万円（前年度比+3.9%）、営業利益-152百万円（前年度

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。

－164百万円)、経常利益－152百万円(同－163百万円)、純利益－161百万円(同－246百万円)と、2年連続赤字であったが、赤字幅は少し縮小した。

期初計画では赤字幅が拡大するとみていたが、1) ショッパーの立て直しが少しずつ進展している。2) 地域新聞の収益性が下期からはっきり改善に入った、ということでもいい方向に向かった。セグメント別にみると、新聞発行では、新版の創刊コスト、リニューアルのコストアップなどが負担となった。新版を創刊したものの、全体としては伸び悩んだ。ここが当社の価値創造の原点であるから、ここの立て直しが課題となった。

折込チラシ配布では順調に伸びた。大手新聞に対する当社の優位性が発揮されているに加え、ショッパーでの折込チラシも着実に増えている。大手新聞の購買率の低下がみられる一方、地元での折込チラシニーズは強いことを反映して、当社の営業にプラスに働いている。販売促進総合支援では、行政の発行物配布が大きく伸びた。その他では、ウェブ広告や相撲の公演チケットの取り扱いが増加した。

粗利益の増減では、新聞－102百万円、折込チラシ＋174百万円、販促＋16百万円、その他＋30百万円という内容で、全体では＋119百万円となった。しかし、販管費も＋107百万円となったので、全体の営業利益の赤字縮小は小幅にとどまった。

ショッパーのエリアの細分化は進み、採算が低いエリアでは休刊も行った。2018年8月期の9月だけをみると、ショッパーは月次で初めて黒字となっている。2年9か月ぶり黒字であるが、まだ黒字が定着したとはいえないが、いい兆候である。

業績予想

	(百万円、%)									
	2014.8 (単体)		2015.8 (連結)		2016.8 (連結)		2017.8 (連結)		2018.8(予) (連結)	
売上高	2935		3457		3806		3955		4100	
新聞等発行	1596		1828		2104		1977		1950	
折込チラシ配布	1154		1368		1421		1595		1700	
販売促進総合支援	108		147		133		191		250	
その他	76		112		146		190		200	
原価	806	27.4	965	27.9	1156	30.4	1184	29.9	1160	28.3
粗利益	2129	72.5	2490	72.0	2648	69.6	2767	70.0	2940	71.7
新聞等発行	931	58.3	1039		1121		1019		1030	
折込チラシ配布	1154	100.0	1368		1421		1595		1700	
販売促進総合支援	38	35.2	51		49		65		110	
その他	5	6.5	31		56		86		100	
販管費	1963	66.9	2416	69.9	2813	73.9	2920	73.8	2930	71.5
営業利益	165	5.6	74	2.1	－164	－4.3	－152	－3.9	10	0.2

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

これまでの施策は効果を発揮

これまでの施策をみると、いずれも成果を出している。効果向上支援室を作ったが、広告効果の見える化を図り、年間3500件の事例を集め、ノウハウの共有に努めた。5000人の読者とラインを通して直接つながるようにして、事前告知や意見の吸い上げを通して、反応を

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。

みえるようにしている。

Webマーケティングの導入では、飛び込み営業ではなく、見込み客発掘の一元化を図って、提案、受注ができるように進めている。1対1のメールのやり取りが、1年で11.6万通に拡大し、受注も201件19百万円の成果となっている。

新規事業の立ち上げでは、この1年でメール便24百万円、チケット売上28百万円、求人売上14百万円であった。人手不足という局面にあるので、まず採算にのらないものはやめていく。メール便は黒字であったが、当面の事業展開を考慮して撤退すると決めた。

2017年2月からマネジメントにおけるKPI(重要経営指標)を粗利益におくことにした。ちいき新聞の粗利が落ちていることに対応したものである。2016年に紙面の改定を行ったが、その後の予算管理の効率を高めるようにした。紙面を増しカラー化をおこなったが、それに伴う広告の予算の見積もり、コストの確定がスピーディにやりにくかった。結果として、営業は売上重視となり、粗利が十分確保しにくくなっていた。

一方で、編集センターは新システム活用で、30分ごとに編集コストがエクセルベースで算定できるようになった。これを活用することで、粗利管理の精度が大幅に上がった。その効果が下期から出始めて、新聞事業の粗利は好転した。

ちいき新聞で2016年9月に岩槻版、11月に取手・守谷版を創刊した。ショッパーについては、エリアの細分化を進め、採算がよくないエリアについては休刊も実行した。新聞事業の広告売上は落ちているが、その分は折込チラシ配布事業がカバーしている。ショッパーでの折り込みチラシが伸びていることも寄与している。

新聞以外では、折り込みチラシ、販促、その他(ウェブ、求人)とも順調なので、業績のボトムはみえた。大相撲の興業は人気があり、一定の収益を稼げる。行政では、千葉市の市政だよりを受注した。当社のデリバリー力が評価されたことによる。各自治体ともポスティングしたいというニーズは高いので、さらに千葉県都市に広げることができよう。中小企業にとって、新聞広告、折込チラシ、ウェブサービス、求人紙サービスなどの当社のビジネスラインを使いたいとニーズは今後とも十分ある。

求人メディアのハピネス(Happiness)を2017年3月末からスタートさせた。この半年で黒字化しており、競争優位を発揮している。1版10万部を基本単位として、前期末で8版80万部まできた。2年後には、20版200万部まで拡大することを狙っている。2週間に1度発行しているが、地元客層の求人要請に応じており、営業もネットや電話で対応できる。10版100万部で売上高1億円、営業利益も10百万円は見込めよう。

営業担当の業績評価システムを、粗利益額を重視するように変更した。原価計算の精度を上げて、コストを的確に知り、自分の営業の粗利が見える化している。この効果が今年に入って出始めている。値引きをせずに仕事をとって姿勢が強まっている。

2018年8月期の3Qは黒字化を達成

2018年8月期の3Q累計は、売上高3091百万円（前年同期比+3.4%）、営業利益25百万円（前年同期-116百万円）、経常利益26百万円（同-115百万円）、純利益11百万円（同-111百万円）と黒字を確保した。

今2018年8月期の会社計画は、売上高4279百万円（前年度比+8.2%）、営業利益4百万円（黒字化）、経常利益5百万円（黒字化）、純利益-17百万円（同-16百万円）と、営業段階での黒字化を目指している。このペースで行くと、通期でも会社計画を上回って、営業利益で黒字を確保することができよう。

5月末での新聞発行部数は、1都4県73エリアで73版、297万部（週刊）であった。売上面では、1)折込チラシ配布と促進支援事業は計画を上回ったが、2)新聞発行は求人メディアが伸びているものの主力の新聞が減少した。

ちいき新聞紙面とWEBサイト「チイコミ」をつなぐ役割をはたす「ちいき新聞Web」が順調に伸びている。昨年3月にスタートした求人メディア「Happiness」（ハピネス）は5月末で11エリア、107万部までに拡大した。

振込チラシは、当社の優位性が生きて、着実に伸びている。カバー率の高さとGIS（地図情報システム）の活用が、広告主にとって効果をアピールしている。販促支援では行政関連が大きく伸びた。その他ではWeb広告が拡大し、カルチャーや手数料ビジネスも貢献した。その他事業では、WEB事業部で行っているホームページ作成業務が地場の顧客の需要をとらえて伸びている。

3Qの粗利は71.6%（前年同期比69.9%）へとアップした。3Qの業績は、社内計画と比べると、売上高はやや未達であったが、コストコントロールが効いて、利益面では計画を上回った。3Qの粗利は前年同期比+130百万円と増加したが、その内訳をみると、新聞発行-2百万円、折込みチラシ+72百万円、販促支援+37百万円、その他+22百万円と、新聞以外の貢献が大きかった。

コストコントロールでは、広告に見合ったページ数、広告効果を考慮したカラー化（白黒ページもあり）、支社の統合などを進めた。市川支社は船橋支社に統合し、津田沼支社は場所を八千代支社と同じ拠点に置いた。

2019年8月期はさらに好転しよう

新聞が今一步ながら、折込みチラシ、販促支援、web広告などはいずれも増収となっている。ショッパーも単月で黒字になる月も出ており、半期での赤字は縮小している。

新聞では、「リコール企画」を実施し、評判がよい。世の中では、リコール対象製品がいろいろ出てくる。どうやって消費者、ユーザーに知らせるかという点で、中々決め手がない。そこで、地域密着のちいき新聞がこの分野で特集を組んで、広告をとっていくというのはかなり訴求力があるとわかった。くらしの安全、安心に結びつくように、ちいき新聞を活用す

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。

るようにもっていくのは有力な方策である。ちいき新聞を手にとっているのは、30代～50代の女性が多いので、カバー率の高さがリコール製品の回収にもつながってくる。

新聞については、Webとの連動に力を入れている。3月よりQRコードで動画がみれるようにしている。広告でも不動産などで一部成果報酬型を入れたりしている。

事業分野別にみると、1)新聞発行では、新聞そのものの広告はやや減少しているが、求人誌ハピネスが発行部数を増やし寄与を高めている。新聞は73エリアで73版297万部を発行しているが、求人誌ハピネスは2月で9エリア90万部まできた。これが4月には11エリア、110万部まで拡大している。

ハピネスは、当社の手配りルートがそのまま使えるので、コストが安い。しかも、地域密着なので、パート、アルバイトの募集に向いている。誰でも家から近いところで働きたいと思うからである。また、求人に関する営業は電話できることが多い。フォーマットが定まっているので、個別の営業で細かい独自の広告を検討しなくても、案件がまとまる。つまり、営業効率も高い。しかも、他社より価格が安いので、大きく伸び始めている。このビジネスは昨年3月からスタートして、4月からは黒字になっている。2週間に1回の発行で、エリアを拡大している。

ショッパーは、広告の取れ具合でページ数をコントロールしており、かつてよりも、コストコントロールを的確に行っている。ショッパーのカバー率は60%まで上がっているが、これを80%にまで上げていく方針である。

ショッパーの赤字は縮小している。下期はさらに赤字が縮小し、来期はうまくいけば黒字にもっていくこともできよう。カギは折込チラシの獲得にかかっている。

折込チラシ配布は引き続き好調で、ここが粗利の向上に最も貢献している。ショッパーでも折り込みチラシが増加している。

販促支援（販売促進総合支援）では、ちば市政だよりの配布がのっている。ちばの市政だよりの行政関連は、月に1回、月末週に配布している。

マーケティングでは、マーケティング部の活動が一定の成果を上げている。これまで営業がコンタクトした先に、メールを送り、そこからのビジネスも増えている。

「販促の大学」というホームページのページビュー（PV）も大きく増えており、メルマガの登録も伸びている。この領域では、経営者セミナーを行っており、外部のコンサルを活用して、地域の事業主をサポートする活動を実施し、これが好評なので、地域を広げつつある。

ビジネス交流会は、2017年11月よりスタートし、月1回ペースでマーケティングの勉強会を行っている。ビジネス交流会も船橋に続いて、千葉でもスタートした。地元の企業人が互いに交流する場を新聞社としてリードする。広い意味での地域とのコミュニケーションになり、ビジネスへの結びつきも期待できよう。

その他の分野では、web広告、カルチャー売上、チケットなどの手数料売上も着実に伸びている。ちいき新聞webはペーパーのちいき新聞とは別のバージョンで、web配信用に記事

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。

を作成しており、ここに載せる広告も別に営業している。

新聞の発行部数は2018年8月期の4Qに少し減少しよう。配布員が夏場は集めにくい地域が出てくることによる。配布員（ポストメイト）の人材確保に当たっては、単なるバイトではなく、地域の仲間となるコミュニティ作りという観点から、インセンティブ作りをしていく方向にある。

配送センターのキャパシティのアップが必要になっている。新聞+チラシ+ハピネスの仕分けには手間がかかるので、ここの能力をアップしないと、ハピネスをすぐに200万部にもっていくのは難しい。

ハピネスは107万部まで来たが、来期に向けては、インフラを強化する必要がある。この体制が整えば150万部まで伸ばせる方向となろう。

近間社長は事業インフラの整備に力を入れている。支社での営業事務を効率化するためにRPA（ロボット化による自動化）の導入を検討している。また、新聞、チラシなどの配布を的確に行われているかをチェックするために、GPSなどを利用し自動化することも検討している。

今後の業績見通し

	地域新聞社(単体)		ショッパー社		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	3270	-50	780	-97	3955	-152
2018.8(予)	3340	60	860	-50	4100	10
2019.8(予)	3500	60	900	-20	4300	40
2020.8(予)	3600	80	1000	0	4500	80

(注)アナリスト予想

エリアの細分化では、9月にショッパーの町田・相模原支社で、これまでの1エリア1版であったものを、5エリア5版に分割する予定である。これによって、ショッパーは16版から20版に細分化される。

アメーバ的にエリアを拡大できる場所はいろいろある。採算重視のエリア戦略では、ちいき新聞で、取手・守谷の次に、つくばへ広げる展開になろう。ショッパー社のエリアでは、町田と八王子の間にある橋本周辺を強化する。また、立川も攻めたいと検討している。

地域新聞社単体は黒字、ショッパー社は赤字という内容なので、地域新聞社にかかる法人税の影響で、2018年8月期の連結の当期純利益は赤字になる。しかし、ショッパーの赤字縮小は計画を上回っている。経費がコントロールされ、人員も減少している。ショッパー単体の決算は6月であるが、2018年8月期は営業利益で-50百万円の赤字とみられるが、

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。

2019年8月期は-20百万円にもっていくことは十分可能であろう。これに伴って、全体の当期純利益も黒字化してこよう。

5. 企業評価 営業人材の貢献と現場作業の効率化が鍵

ショッパー黒字化は人材の強化に依存～買収効果をいかに出すか

中期計画の進捗では、事業の多角化、収益の多様化へ輪は広がっており、いい方向にある。しかし、主力の新聞に発行において、広告が伸び悩んでいる。地域密着のよさは十分あるので、Webとの連携をいかに出していくかがポイントであろう。

ショッパー社の経営再建は第一ステップを終えている。営業人員の強化やシステム投資などは進展した。東京支社を八王子支社に統合した。第二ステップは、増えつつあるチラシ収入をさらに拡大し、収益改善を進めることである。

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た。

業績を黒字に持っていくには、1)ショッパーの折込チラシを増やす営業の強化、2)新聞の広告収入を増やす営業力の強化、3)新規事業の売上拡大が必須である。業績は底入れして改善に向かっている。見込みよりも、ちいき流の経営を現場に根付かせるのに時間を要した。ショッパー1部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。すでに手を打っており、その成果も一部出始めている。本体のちいき流の経営はしっかり機能しているので、苦しい局面を乗り切ることはできよう。

業績を一定の水準に回復させるにはまだ相当の努力を要する。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。

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。決め手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貢献するかが鍵である。

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、3万人に増えてきた。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1万円でも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。この会員数をかなり増やそうとしている。新規事業では、求人メディアのハピ

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。

ネスが、順調な立ち上がりを見せしており期待できる。最大の課題は、営業員の戦力化と支社の事務効率の自動化にあるが、これにも手を打っている。

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。普通配当で見れば、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ただけで増減配させる方針であるが、2円配は継続しよう。

業績は底入れしているが、望ましい水準の収益力の回復にはもう少し時間がかかろう。現時点(7/10)の株価で見ると、PBR 1.98倍、配当利回り0.4%である。2018年8月期からは業績は黒字化してくる。2019年8月期ベースでみて、ROE 3.4%、PER 59.3倍である。業績回復のテンポに注目したい。