



メタデータ項目	社会経営ジャーナル第4号掲載論文
題名 Title	新聞販売店の新規事業の可能性 －地域貢献活動から“得意技”を探る
作成者 Author	久間 繁秋
雑誌名 Citation	社会経営ジャーナル, 2016, Vol.4, pp3-11
発行者 Publisher	放送大学社会経営研究編集委員会
ISSN	2188-1073
巻	Vol.4
ページ	pp3-11
発行年	2016
URL	http://u-air.net/SGJ/pub/20161101J-Kyuuma.pdf

新聞販売店の新規事業の可能性

— 地域貢献活動から“得意技”を探る —

久間 繁秋

要旨

危機を迎えた新聞販売店に新規事業の可能性はあるのだろうか。新聞販売店が新たな事業を取り込むに際しては、現状で有する経営資源の活用が不可欠となる。その手懸りを、販売店の一部が自発的に取り組んでいる「地域貢献活動」から考察してみたい。販売店の将来の事業方向を模索するに際し、地域貢献活動を通して選択肢のひとつを考えるのが本稿の目的である。

結論として言えることは、新聞販売店の「地域貢献大賞」の分類結果から、新聞販売店の最大の経営資源は戸別配達機能にあるのではないかという点である。この機能を活用して、新聞販売店が地域に配布される印刷物を一手に請け負える情報ターミナルの機能を備えるというのが、本論の結論である。

しかしながら、この案の実現には、現状の販売の仕組みを変革する必要がある。小規模の販売店が個々に対応するのでは効率が悪く、配布エリアも一定の広さが必要であり、専売区域の思い切った再編も避けられない。また「定期・不定量」、「不定期・不定量」分野での新たなニーズの発掘には折込会社のエリアマーケティング手法、クライアントへの企画提案力は不可欠で、読者の属性情報を本社、折込会社、販売店が共有し、情報を元にしたキメの細かいエリア戦略の展開が重要となる。三者がセールスプロモーション集団として一体化した力を発揮できるかどうか成否を分ける要因となる。

はじめに

新聞社の新年販売総会は一年の販売方針が開示される重要な会議である。本社の経営首脳、販売幹部らが販売店経営者を前に所信を表明する恒例の会議では、「増紙」の掛け声が会場に満ち、勇ましい決意が表明されるのが通例である。だが、朝日、読売新聞社の2016年年頭の会議は従来とは様相を異にした。壇上に立った経営トップや幹部からは相次いで販売店の事業の多角化、新規事業の開発、利益の取れる副業の模索など、新聞、折込に次ぐ「第3の収入源」の開発促進が提唱されたのである。新聞産業は販売収入、広告収入ともに減少の一途をたどり、'90年代後半から後退局面に入った業勢は既に20年を経過し、新聞市場の縮小は誰の目にも疑問の余地がない。「メディアビジネスそのものが縮小しているわけではない」（注1）にしても、新聞業界はあまりにも厳しい状況に置かれている。

同様に新聞販売店にしても単なる収入減だけにとどまらず、好景気にもなう配達の人手不足、配達人件費の高騰といった経営圧迫要因も重なり、座視すれば衰退はまぬかれず新たな収入源の模索は本格的な課題となってきた。かといっておいそれと新たな収入源が見つかるわけではない。試案とはいえ本社からは、商品棚に陳列するように新規事業の候補が挙がるが、立地、部数規模、資本、経験もそれぞれ異なる販売店経営者にとって、唐突ともいえる本社の提案には当惑しているのが実情ではないだろうか。

危機を迎えた新聞販売店に新規事業の可能性はあるのか。あるとすれば業界の外部にあるのか、それとも内部に存在するのかなど開発の計画は緒に就いたばかりである。新たな事業を取り込むに際しては、販売店が現状で有する経営資源の活用が不可欠となる。販売店が日常の経営活動で発揮している特性から相乗効果が期待できる

経営資源を見出すのは新規事業を考える上で大事な要素である。その手懸りを、販売店の一部が自発的に取り組んでいる「地域貢献活動」から考察してみたい。販売店の将来の事業方向を模索するに際し、選択肢のひとつを考えるのが本稿の目的である。

1. 変曲点に立つ新聞事業

1-1 すべての指標が劣勢に

業界の趨勢を示す基本的な項目に絞り、「表1:新聞発行本社及び販売店の基本指標10年推移」に2005年から2015年までの調査結果を掲載した。新聞業界の勢いは発行部数に象徴されるというのが伝統的な評価基準である。その発行部数は苦戦を強いられ、この10年に15.8%減少した。他方、広告収入にいたっては45.3%の危機的な減少で、市場規模を示す世帯数は増加しているにもかかわらず本社の総売上高では約25%減という厳しい状況下に置かれている。

表1 新聞発行本社及び販売店の基本指標10年推移

	発行部数 (千部)	広告費 (億円)	販売所数 (店)	折込広告 (億円)	専業社員 (人)	世帯数 (千)	専業社員 1人当り 負担世帯	参考値	
								本社総 売上高 (億円)	インターネット 広告費 (億円)
2005年	52,568	10,377	20,865	6,649	79,700	50,382	632	24,188	3,777
2006年	52,310	9,986	20,614	6,662	78,996	51,102	646	23,323	4,826
2007年	52,028	9,462	20,424	6,549	77,423	51,713	667	22,490	6,003
2008年	51,491	8,276	20,099	6,156	75,347	52,324	694	21,387	6,983
2009年	50,352	6,739	19,763	5,444	73,839	52,877	716	20,024	7,069
2010年	49,321	6,396	19,261	5,279	69,113	53,362	772	19,375	7,747
2011年	48,345	5,990	18,836	5,061	65,726	53,549	814	19,534	8,062
2012年	47,777	6,242	18,367	5,165	63,629	54,171	851	19,156	8,680
2013年	46,999	6,170	18,022	5,103	61,674	54,594	885	19,000	9,381
2014年	45,362	6,057	17,609	4,920	58,563	54,952	938	18,266	10,519
2015年	44,246	5,679	17,145	4,687	55,972	55,364	989	***	11,594
05-15 対 比	0.842 -15.8%	0.547 -45.3%	0.822 -17.8%	0.705 -29.5%	0.702 -29.8%	1.099 9.9%	1.565 56.5%	05-14対比) -24.5%	3.070 207.0%

注1 発行部数は一般紙とスポーツ紙の合計部数。新聞協会各年調査による。

注2 広告費、折込広告は電通『日本の広告費』各年版による。2007年に広告の推定範囲を2005年に遡りして改訂した数値。

注3 世帯数は2013年まで3月31日、2014年から1月1日現在の住民基本台帳による。

注4 販売所数及び専業社員数は新聞協会各年調査による。

注5: 本社総売上高は2015年が出ていないため2014年と比較したもの。年度によって調査対象社数は若干変化する。新聞協会『新聞社の総売上高の推移』各年度調査による。

発行部数減は流通部門にも影響を与え、新聞販売所はこの10年に3700店余りが廃業し、専業社員は2万3千人ほど減少した。専業社員一人が負担する世帯数は六百世帯から約千世帯近くまで増加し、「地域密着」や「きめ細かい読者対応」といった販売のスローガンに相反して専業社員の「目配り範囲」は拡大する一方である。

新聞界低迷の理由はやはり広告費の急激な減少にある。その主因はインターネット広告の台頭にあるのは間違いない。2009年にインターネット広告は新聞広告を抜き、この10年で市場規模を3倍に拡大した。部数(販売収入)と広告収入がほぼ均衡していた事業バランスが崩れ、業績回復への有効な手立てが見つからず、新聞業界には悲壮感が漂っている。

「新聞販売にかつてのような順風満帆の時代を望むことはどうやら無理」(注2)と販売店のトップが新年総会で公言しても違和感を覚えないほど新聞業界の衰退は顕著となった。

1-2 第3の収入源探しが課題に

2016年初頭、読売(注3)、朝日(注4)の経営者は販売店を集めた新年総会の壇上から「新たな事業開発」を呼びかけた。これまでの新聞販売収入、折込手数料収入に次ぐ「第3の収入源」確保への取り組みを要請したのである。まるで歩調を合わせたかのように新聞界トップ2社の経営者が販売店に対し「新聞販売店の新規事業開発、事業多角化、利益の取れる副業」を提案した。昨年までの増紙一辺倒の会議は影をひそめた。新聞販売にとって明らかに画期であり、激しい競争を展開してきた販売の歴史は変曲点に立ったといえる。

新聞各社が独自に抱える専売店(注5)はこれまで増紙のかなめとしての役割を期待され、本社は長期にわたって専売店網の維持へ巨額の投資を続けてきた。本社と販売店が交わす販売契約書には多

くの場合、販売店の副業は本社の承認が必要であると明記されているものの、事実上は「禁止されている」（注6）のに等しく、増紙につながる以外の行動はタブー視されてきた。それが一転して「新たな事業」の開発を要請され、販売店の多くは正直なところ戸惑いを隠せない。

両社首脳発言はニュアンスこそ微妙に違っているが、ともに新聞販売店経営を支える販売、折込両収入は危機的な状況にあるという認識に立ち、将来的には新規事業の取り込みが深刻な課題となってきたことを伺わせる点で共通している。

1-3 宅配のノウハウが有力な資源に

新聞流通網を物流事業と併用するという販売店の活用可能性は、30年以上前から新聞社販売局の一部ですでに指摘されていた。なかには試験的にカタログを配布することも行われたが、増紙を至上使命とする組織の風潮のもとでは真剣に取り組もうという意識は希薄で、事業としての萌芽を見るまでには至らなかった。しかし、都内の一部の地区ではすでに若者の新聞離れ（注7）が同業者会議の俎上にのぼり始めていた。今日の危機をもたらした経営環境はこの頃から醸成され始めていたのである。

第3の収入源の模索を提案する本社にしても、現状で具体的な事業見通しがあるわけではない。全店で取り組むのか、販売店個別の裁量に任せるのか、新聞事業とは別の新たな市場へ進出するのか、それとも現在の市場へ向けて新たな（または改良した）商品・サービスを投じるのか、いずれもこれからの課題として模索の段階である。

本社や販売店が新規事業の企画を並べ立てても、肝心の本業はそれらの事業と対比してどのように位置づけられるのか。第3の収入源が第1の収入源と遜色のない規模になる可能性も理屈としては成り立

つ。かつて折込が好調な時期に、新聞一部当たり利益を上回る所もあり、周囲の販売店から「どちらが本業か」と揶揄された時代もあった。経営多角化、新規事業の開発は既存の事業をどうするかを明確に規定しないまま進めてしまうと、本業があいまいになり、経営資源の分散を招き、競争力を失った挙句すべての事業が衰退することも予想できる。それだけに本業と新規事業の関連は、誰にも分かりやすい形で明確にしておかなければならない。

販売店の立地、区域特性、経営規模は様々である。毎月の競争に追われ販売促進費の調達に苦勞している専売店もあれば、区域全体の販売権を一手に握り、部数規模、資金力を背景に折込事業、即売事業、観光案内業といった周辺事業を複合経営する合売店もあるなど、経営形態は多様である。しかし、黒字販売店の平均的な経営指標（注8）を見ると、平均売上高2.2億円、経常利益率2.3%で、従業員一人当たり月間売上高62万円、一人当たり人件費月額20万円であり、典型的な労働集約型事業である。しかも事業に用いる自己資本額は5800万円で、他の業種と比較しても小規模なのが特徴である。つまり、自己資本の少なさから本業以外の事業投資に失敗したら再起は難しいことを財務体質は物語っている。だからこそ新事業に対する本業のスタンスの明確化がより重要になる。

新聞販売店の打開策は本業の外枠にあるのか、それとも延長上に存在するのか、手掛かりをつかむ一つの方法として、新聞協会が新聞販売店を対象に顕彰を行っている「地域貢献大賞」受賞店の活動内容を分類し、その中から将来への方向性を考えてみたい。

地域貢献活動を選んだ理由は、販売店が自然体で読者に接触する過程の中に事業開発の可能性を掴むヒントがあるのではないかと考えたからである。一般的に街の中の新聞販売店は、本社から届いた新聞に折込を挟んで届けるだけ、と思われている。だが、限られた時間内に新聞を区分けし、宅配を終えるには相応のノウハウが必

要で、他業種には簡単に真似ができない。販売店の宅配技術、スキル、ノウハウとは何か、を探る上で地域貢献活動は格好の分析対象である。

2. 地域貢献大賞に活路のヒント

2-1 発揮された“得意技”

新聞協会加盟社の販売局長がメンバーとなって組織される販売委員会は、2007年から地域に密着した活動を展開している販売店を新聞協会として顕彰する制度を設置した。賞の目的について当時の販売委員長は、販売所の地域貢献活動を新聞協会が顕彰することで販売店の活動を一般の人々に広く知ってもらい、販売所の信頼向上やイメージアップを図ることにあると述べている（注9）。また販売所の地域貢献活動を奨励することにより、従業員が地域社会の一員としての自覚を高める効果を期待した制度である。

受賞者は販売所からの自己申告に基づき、外部審査委員などを加えた審査を得て理事会（社長会）で承認される。2015年までの9年間に読者推薦を含めた応募件数は555件、うち179件が顕彰された。活動を行っている主体は個人、個人・共同、系統会（注10）、同業組合など様々であるが、活動はいずれも本社の指示ではなく各主体の自発的取組という点に大きな特徴がある。販売店所長、同業集団の自発的活動は地域の中に違和感なく受け入れられ、ほとんどが非営利であるにもかかわらず長期間に渡り継続されている点から見ても、当該地域での販売店のイメージアップに貢献しているのは間違いない。地域貢献への活動は、いわば販売店が地域情報ニーズ、生活ニーズに応じて発揮した“得意技”である。

表2 地域貢献大賞の分類

区分	分類項目	件数	構成比	区分	分類項目	件数	構成比
活動内容 (手段)	ミニコン発行	28	15.6%	実施主体	系統会	76	42.5%
	日常業務(主に配達)を通して	20	11.2%		個人	87	48.6%
	資源回収	19	10.6%		個人・共同	8	4.5%
	募金・寄付・資金拠出	16	8.9%		組合	5	2.8%
	文化的活動	16	8.9%		日販協	2	1.1%
	新聞を活用して	10	5.6%		セールスチーム	1	0.6%
	スポーツ活動	8	4.5%	実施対象	子供	52	29.1%
	資格・社会的地位を活用	7	3.9%		全体	98	54.7%
	清掃・美化活動	6	3.4%		高齢者	16	8.9%
	チャリティーカー開催・参加	6	3.4%	特定の対象	13	7.3%	
	消防活動	4	2.2%	継続期間	50年以上	4	2.2%
	店をコミュニティ場に	4	2.2%		40-50年未満	3	1.7%
	地元イベントに協力	4	2.2%		30-40年未満	12	6.7%
	購読料の一部を積み立て	3	1.7%		20-30年未満	19	10.6%
	所長の趣味特技を生かして	3	1.7%		10-20年未満	42	23.5%
	バスツアーを実施	2	1.1%		5-10年未満	51	28.5%
	普通傷害保険贈呈	2	1.1%	5年未満	48	26.8%	
献山の呼び掛け	2	1.1%	地域	狭域	71	39.7%	
その他	19	10.6%		市町村域	19	10.6%	
地域の安全・防災	31	17.3%		市・周辺域	41	22.9%	
地域内交流促進	19	10.6%		県域	33	18.4%	
自然や環境の整備	14	7.8%		ブロック域	10	5.6%	
教材・資金・物品寄贈	14	7.8%		全国域	1	0.6%	
高齢者の生活サポート	10	5.6%	国外	4	2.2%		
新聞の普及・PR	10	5.6%	提携先	行政・団体	23	12.8%	
図書館の寄贈	9	5.0%		警察	17	9.5%	
子供の交通安全	8	4.5%		本社	7	3.9%	
車いす贈呈	8	4.5%		題目	132	73.7%	
地域生活情報提供	7	3.9%					
地域団体の支援	7	3.9%					
スポーツ振興	6	3.4%					
障害者支援	5	2.8%					
難病患者・家族の支援	5	2.8%					
地域文化の振興	5	2.8%					
外国の子ども・若者支援	4	2.2%					
無償での配布	3	1.7%					
資源リサイクル	2	1.1%					
献山運動へ協力	2	1.1%					
その他	10	5.6%					

(注)
 1・大賞、奨励賞、褒賞、特別賞の区分は除外した。
 2・実施対象のうち、子供にのみでは一部中学・高校生を含む。
 <資料出処>
 2007年-2015年の「地域貢献大賞」の受賞内容(新聞協会)ホームページ。

2-2 貢献活動の特徴

新聞協会は地域貢献大賞の受賞店について受賞理由をホームページ（注11）で公開している。その内容を検討すると、受賞店・団体は実に多彩な活動を行っているのが分かる。活動内容の共通項を

検討した結果、「活動内容（手段）」、「活動目的」、「実施主体」、「実施対象」、「継続期間」、「範囲」、「提携先」の7区分の観点から情報を整理し、類似項目ごとに集計することができた。受賞179件を7区分で集計し一覧表にしたのが「表2：地域貢献大賞の分類」（注12）である。以下で各区分の特徴的な点に絞ってその概要を示しておく。

①活動内容（手段）

個別の活動については「何のために」（活動目的）、「どうしたのか」（活動内容）を分解し分類した。活動内容のトップは「ミニコミ紙発行」（28件）である。新聞販売店が読者との関係作りの手段として、ミニコミを活用する手法は古くから採用されてきた。ミニコミ紙の発行には所長や担当する従業員に若干とはいえ編集センスが求められ、継続性が重要になるが、28件のうち10年以上発行し続けているのは20件で、50年以上は3件、最長は64年に及ぶケースもある。情報内容は主に地域全般に係るものだが、「暮らしの安全・安心」が住民からの関心も高いせいか「地域内防犯・防災」情報が多い。発行主体は個人が中心で、配布対象地域は販売店個々のエリア内と市域全体に及ぶものが半々である。

次いで多いのが基本業務の「新聞配達」を活用した地域の見守り活動で、地域防犯パトロール、独り暮らし高齢者宅のチェックなどを行っている。高齢者宅の新聞受けに新聞がたまり、販売店からの通報で大事に至らないケースもある。

②活動目的

地域貢献の活動目的は多様で、20項目にまとめて集計した。活動目的の主だったものを絞り込むと「地域の安全・防災」、「地域内の交流を促進するための情報提供」を指摘できる。2項目で全体

の約3分の1を占める。配達業務やミニコミ発行を通じて区域パトロールを実施し、情報提供による住民の防犯・防災への注意喚起は区域全体を見渡せる販売店ならではの活動が展開されていることがよく分かる。また、全国紙や県紙といったマスコミがフォローしにくい地域の細かな生活情報がミニコミによって提供され、住民の生活情報としても役に立っているといえる。

販売店の活動目的を概観した印象をまとめると、新聞販売店が通常の営業行動以外にこうした地域での活動を行っているのは他業界ではあまり見受けられない。コンビニをはじめ地域の店舗が「子供110番の店」の看板をあげてもそれは受け身的要素が強く、早朝配達や日中の読者訪問を日常的に行う新聞販売店と比較して積極性の面では比較にならない。それだけに新聞販売業の地域社会との親和性は業種固有の属性として特筆できるのではないか。販売店の地域への情報提供、見守り活動を見ると、業種特性に留まらず戸別配達潜在的に有する社会システムとしての一つの表現といえる。

③その他の項目の特徴

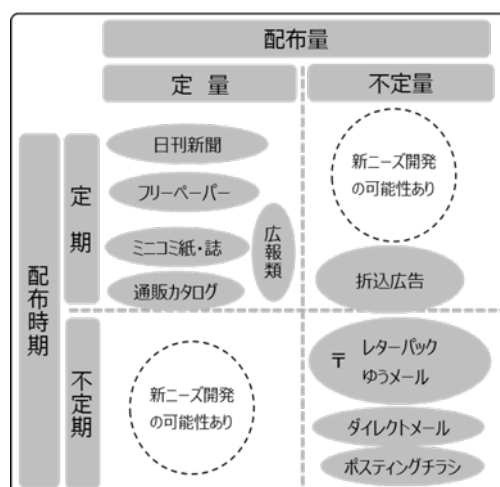
他の分類区分をみると、【実施主体】は「個人」と「系統会」が半々で前者は販売店の経営エリア内で、後者は規模の利点を生かして県域、ブロック域（複数県）を対象にしている。【実施対象】では高齢者は意外に少なく、全世帯、子供を対象にしているケースがほとんどである。貢献活動の【継続期間】は20年未満が約8割で'90年代後半からの取り組みが多く、新聞の漸減が始まった時期と軌を一にしているのは注目してよい。販売店の危機意識が地域密着を自然に促進させたともいえる。活動の空間的な広がり【範囲】で見ると、約4割が販売店の経営エリアである「狭域」（注13）を対象にし、次いで市町村及びその周辺域が約3割を占め、活動は販売店の営業区域割に応じて比較的狭い範囲で実施されている。【提携先】

を見ると、販売店が単独で実施しているケースが7割以上だが、イベントなどで行政・団体と、防犯・防災で警察消防と提携するケースも2割以上ある。半面で販売店に最も近い存在である本社との提携が7件と、全体の4%以下であるのは余りにも少なく、双方の連携が充分ではないことを伺わせる。本社経営首脳が新規事業開発を唱えているだけに相互の提携協力はもっと検討されて然るべきだろう。また、提携先に折込会社がないのは奇異な印象を受ける。エリアマーケティングの専門集団である折込会社との連携は新聞販売店の新規事業を考える上で必須の課題である。

販売店の社会貢献活動の全体を通して特徴を概観すると、「紙に印刷された情報を宅配によって必要とする地域へ短時間のうちに届ける」のが販売店の”得意技”であるとの結論に達する。余りにも当然すぎる結果である。この”得意技”を重要な経営資源と位置づけ、今後の事業を展望するのは最も正攻法的アプローチであろう。

2-3 「宅配力」が新規事業のキーワード

図1:宅配(紙)の属性別分類



情報の取得経路はインターネットの登場で「活字+紙+戸別配達」と「文字+画面+デジタル(web)」に2分化されている。若者を中心

に後者が年々勢いを増してはいるが、狭域の地域社会における情報・サービスの伝達効果という点で、伝統的な紙情報と宅配機能は無視できない力を持っている。折込、ポスティング、フリーペーパーなどエリアマーケティングの告知手段は、現在も紙(面)が主流であることから容易に理解できる。新聞商品が漸減傾向から脱却できないからといって、戸別配達の効力まで薄れていると考えるのは早計である。新聞・折込が今後とも漸減すると予想されるのであれば、「宅配力」を活かした周辺の宅配事業の取り込みは緊急の課題だろう。新聞が増え続けていた時期、本社は販売店を専属的な販売組織(競争手段)としてその市場性を重点的に追求してきた。だが販売店は、地域内の情報交流を媒介する有力な拠点という意味で、社会的機能を内包した組織であることが活動の分類から改めて指摘できる。

百年余に及ぶ継続的な投資で維持されてきた戸別配達制度は、情報の受け手の能動的アプローチにより獲得される「文字+画面+デジタル(web)」に比べ、受け手は居ながらにして情報を入手できる利便さが「強み」で、地域住民からのニーズも高い。だが「活字+紙+戸別配達」を採用するのは新聞販売店だけではない。自宅のポストへ届けられる印刷物の多様性を見るまでもない。だが経営面から見ると類似業者は販売店同様に、いずれも深刻な人手不足と人件費問題に直面している。それは販売店にとって事業チャンスではないか。それらの配布物を販売店が取り込むことは不可能ではない。現在の「宅配力」という資源にさらに磨きをかけ、区域内の全世帯を対象に「活字+紙+戸別配達」でフォローできる体制を強化するための新規事業こそが新聞販売店の強みを生かすことだといえる。

3. 地域情報ターミナルを志向する

3-1 宅配機能をさらに「深化」

販売店にとって新規事業の検討も重要だが、まずは足元の「強み」である宅配機能にさらに磨きをかけ「深化」させるのが優先課題と前述した。新聞に捉われず、周辺の宅配市場に目を転じれば、新聞販売店の戸別配達機能を発揮する余地は多くあるのに気づかされる。戸別配達能力に関して販売店は少なくとも他業種の市場参入を許さない圧倒的な力を持っている。紙の宅配に絞って市場の構造をマトリックス化したのが「図1：宅配（紙）の属性別分類」である。属性として配布物の「配布量」と「配布時期」の2つの軸を設け、そこに生じる4つの象嵌に主な宅配物の種類を当てはめてみた。

「定期・定量」の配布物は新聞以外に、フリーペーパー、ミニコミ紙・誌、通販カタログ、行政などの広報物がある。また、「定期・不定量」では折込広告が、「不定期・不定量」に郵便類、ダイレクトメール、ポスティングチラシが区分できる。折込広告を除く「定期・不定量」及び「定量・不定期」の象嵌には現状では特徴的な配布物は見受けられないが、今後のマーケティング展開によっては新たなニーズの開発が可能な分野といえる。現状で新聞販売店が取り扱うのは新聞と折込だけであるが、地域にはそれ以外にも多くの配布物が存在しているのがマトリックスから分かる。販売店の将来方向として、地域へ向けて配布される「紙の情報」を可能な限り取り込む努力を展開してはどうだろうか。地域情報のターミナル（配布拠点）として事業目標を定め、配布依頼主に対し公平に宅配サービスを提供することこそ、宅配業務の「深化」に他ならない。

3-2 すべての「紙情報」を一手に

「定期・定量」に区分される配布物のうち、特に注目したいのは

「フリーペーパー」である。全国規模ではフリーペーパーの種類、部数、配布形態の全容を掴むのは不可能とあってよい。ここでは日本ABC協会に加盟している最大手のフリーペーパーについて「2015年下期（7-12月）平均配布部数」（注14）を取り上げる。

期中のフリーペーパー総配布部数は約2017万部。訴求対象別に「宅配」を中心としたエリア型と、「設置」を中心としたターゲット型に区分されるが、宅配されるフリーペーパーは1640万部に上る。フリーペーパー全体の約82%は宅配されており、しかもこの数年は好調に増加している。同時期の日刊一般紙部数（販売店扱い）の合計が約3800万部であるのと比較しても遜色はなく、情報紙・誌の宅配は高いニーズを持っているのが理解できる。この中には新聞販売店から配達される部分も含まれるが、ABCにカウントされないフリーペーパーの数は全国でも相当数あると推測される。

宅配サービスのウイークポイントは配達要員の維持確保と人件費管理であるのは前述した。この悩みは宅配事業全体に付きまとう難題である。新聞販売店が新聞、折込だけに固執せず、こうした配布物取扱いへの門戸を開けば、相当の需要を見込めるのではないか。地域にあって「紙の情報」ならすべて配布する体制が取れたら、地域情報ターミナルとしての新たな事業展望も視野に入るのではないか。場合によっては配布要員も雇用でき、人手不足の解消にもつながる。

4. 最後に

新聞販売店の「地域貢献大賞」の分類結果から、新聞販売店の最大の経営資源は戸別配達機能であることを重ねて指摘してきた。地域に配布される印刷物を一手に請け負える情報ターミナルの機能を備えるという、あまりに当然すぎる結論ではある。

しかしこの案の実現には、現状の販売の仕組みを変革する必要がある。小規模の販売店が個々に対応するのでは効率が悪く、配布エリアも一定の広さが必要であり、専売区域の思い切った再編も避けられない。また「定期・不定量」、「不定期・不定量」分野での新たなニーズの発掘には折込会社のエリアマーケティング手法、クライアントへの企画提案力は不可欠で、読者の属性情報を本社、折込会社、販売店が共有し、情報を元にしたキメの細かいエリア戦略の展開が重要となる。三者がセールスプロモーション集団として一体化した力を発揮できるかどうか成否を分ける要因となる。

急速に進行している系統間での新聞預け合いを事例に、朝日新聞社の飯田真也会長は新年総会で「販売網は将来的には合売店化する」（注15）¹⁵⁾と述べた。販売プロパーの発言だけに重みがあるのだが、新聞銘柄を寄せ集めただけの合売では新聞、折込の減少が続く限り次の限界が来るまでの単なる延命策に終わってしまう。市場視野を「地域に配布される紙の印刷物すべて」にまで広げ、既存の配布物を取り込み、規模の経済を実現することで新たな需要創造まで踏み込める途が開けるのではないか。

この戦略を主体となって実行する「組織とその構造」（つまり販売店の大幅な再編と販売店機能の再構築）については大きなテーマであり、紙幅の関係から本稿では言及できなかった。現行の①専売制度の有効性と本社の維持管理の限界②関連して合売化の進行に伴う系統（会）組織の将来、存在意義など③販売店の三業務（配達、集金、販売）は今後に堅持すべきものか、本稿で目指した新聞販売店の宅配機能の発揮のために商物分離（販売と配達の分業化）は可能か—などについて検討すべき課題は多い。これらの点については機会を改めたい。

【注】

（注1）『新聞情報』平成28年3月5日、「朝日・渡辺社長が中期経営計画の狙いを語る」。

（注2）『新聞情報』平成28年1月23日、岩谷一弘東京連合朝日会会長の挨拶、「新年朝日会総会-2016年激流に船出の誓いと決意」。

（注3）『新聞情報』平成28年1月23日、渡辺恒雄読売新聞グループ本社会長・主筆は、「読売東京本社新春所長会議」で新聞産業が他の大手製造業、サービス業と同じように好況に向かわず逆に下降しているとし、新聞の大動脈である宅配網を支える販売店の収支が改善していない理由として、①折込収入が激減したまま回復しない、②従業員の人件費の増加、③新聞が輸出産業になりえない、④情報の流通手段であるメディアの電子化とスマホを中心とする通信手段の急激な発達—の4点を挙げた。その上で、「場合によれば」との前提を付けて、全国に7千店以上ある巨大な流通網を物流産業としてさらに近代化し業務多角化も考えられないことではない、宅配網に一定の商品を加える、家事代行サービスなど新規事業を取り込むことも考えられる、と述べた。

（注4）『新聞情報』平成28年1月23日、朝日新聞「新年朝日会総会」（東京本社）は、渡辺雅隆社長が「新聞の販売シェアを最大手と競り合う水準まで引き上げ、広告収入も業界トップの座を取り戻す」と強調したが、飯田真也会長は販売店が拡大する高齢社会で新たなシニア向け買い物代行サービスなどの取組みにチャレンジするなど、第3の収入源探しの必要性を強調した。

（注5）新聞社が自社の新聞だけを取り扱うことを条件に販売契約を交わした専属販売店のこと。

（注6）本社と販売店の契約では「副業を行う場合は本社の承認を得る」のが一般的だが、部数拡張を至上命題とする販売店にあって

副業を口にするのは本社担当社員の心証を害し、販売店の仲間内からは白眼視され、憚られる状況だ。「副業を口にするのはタブー」というのが業界の暗黙の了解事項である。副業に手をつける資金的余裕があれば、拡張員や拡材に資金を回し増紙活動に充てるのが専売店の本来の姿だという認識が本社、販売店に定着している。もし副業が本社に発覚した場合、本社と販売店間の交渉の多くは“水面下”で行われ、取扱部数規模の削減や形式的自廃の形をとって処理され、外部から伺うのは困難である。しかし、同じ銘柄を扱う近隣の販売店には隠しようもなく、噂が伝わってくるのが実情である。

(注7) 昭和50年代後半、都内の一部地区で新聞を読まない大学生の存在が将来の危機として報告されていた。当時、都全体ではまだ増紙基調にあり、このケースは特異な例としてほとんど問題にされることはなかった。

(注8) TKC全国会『BAST』(TKC経営指標、要約版)、平成26年1月期-12月期決算。新聞小売業から抜粋。

(注9) 有澤満紀「新聞販売所への理解促進図る－地域貢献大賞の設立に当って」、『新聞研究』NO.677、2007年、pp.35－37。

(注10) 発行本社の専売店が組織化されたもので、主に県や市単位で階層的な組織を構成し、本社の事務連絡網、会員間の親睦的な活動を行っている。

(注11) 一般社団法人日本新聞協会
<http://www.pressnet.or.jp/> 「地域貢献対象－新聞販売所の地域貢献活動」から、(平成28年3月23日)。

(注12) 表彰は大賞、奨励賞、褒賞、特別賞の別があるが本稿では特に区別していない。また「実施対象」のうち、「子供」の一部には中・高校生も含めた。

(注13) 販売店の営業エリア内世帯数は部数の普及率に応じて変わるが、ここでは平均的なエリアとして7千～1万世帯を想定して

いる。

(注14) 日本ABC協会『2015年下半期(7－12月)フリーペーパー配布平均部数』。公査対象は52社、203紙・誌である。調査対象先は前年同期比で4社、5紙・誌の減となっている。

(注15) 『新聞情報』平成28年1月23日、「新年朝日会総会」。