日販協綱領
1. 世界に誇る戸別配達制度を堅持しわが国の政治・経済・文化の発展と民主主義の擁護に貢献する
2. 新聞の持つ公器性に基づき公正な販売を期する
3. 新聞販売店共通の目的である経営の健全化を追求する

日販協近畿報

https：//nippankyo-kinki.com

一般社団法人日本新聞販売協会近畿
大阪市北区天満4丁目14－19
天満パークビル4階
電話06(6450)5671/FAX06(6450)5672
npk-kinki2@vivid.ocn.ne.jp
発行責任者　髙橋　宗浩
広報委員長　水谷　光行

「二兎を追う経営～新聞も新事業も～」

「創立記念講演会」大阪で開催

講師は浜松のアウンズ・柳原一貴社長

創立記念講演会ではパネルディスカッションも行われた（11月16日、大阪）

今年5月に任意団体から一般社団法人となった日本新聞販売協会近畿（髙橋宗浩理事長＝京都・瀬田）は11月16日、大阪市北区の朝日ビルディング中之島会館で創立記念講演会「二兎を追う経営～新聞も新事業も～」を開いた。2府4県の新聞販売店主ら約280人が集まった。

静岡県浜松市の毎日系新聞販売店、㈱アウンズ・ヤナギハラの柳原一貴社長が講演したほか、柳原氏と地元関西の新聞販売店主によるパネルディスカッションが行われた。講演で柳原氏は「新聞事業も大事にするけれども、同じように新しい事業も大切にして頑張ろう」と述べ、これまで同社が取り組んできた弁当販売などの事業を紹介した。

主催者を代表して挨拶に立った日販協近畿の髙橋理事長は、「日曜夕刊廃止」を勝ち取るなど新聞販売店の権利獲得のために活動してきた日販協の歴史を振り返ったうえで、「我々が早期に実現しなければならないのは休刊日の増設だ。実現に向けて運動を強化しなければならない」と呼びかけた。

1954年に設立された日本新聞販売協会近畿地区本部は今年5月、任意団体から一般社団法人となった。新生・日販協近畿は「新聞販売店の経営基盤の改善を志向しつつ、社会の課題を新聞販売というビジネスの力で解決する」ことを目指して、日々活動している。

※各氏の挨拶は2面、アウンズ・柳原氏の講演は3～5面、パネルディスカッションは6、7面に掲載

一般社団法人日本新聞販売協会近畿役員

理事長	髙橋宗浩	京都
副理事長	水谷和昭	京都
専務理事	堀辻彦郎	毎日
同	保田満一	毎日
同	武藤竜太郎	読売
同	水谷光行	産経
同	大塚玲	毎日
常任監事	二宮泰彦	神戸
同	岩田承	朝日
監事	東出安明	産経
相談役	小西康弘	読売
常任理事	松島正大	朝日
同	高川輔	朝日
同	片美治	朝日
同	明智夫	産経
同	立川隆	産経
同	田中英樹	産経
同	柴田淳志	産経
同	中尾裕幸	京都
同	下田臣猛	京都
同	真辺譲	毎日
同	八軒副夫	毎日
同	吉岡大輔	読売
同	瀬島義郎	読売
同	小谷浩一	読売
同	南後浩治	神戸
同	木村冴猛	神戸
理事（支部長）	小佐井秀男	毎日
大阪市連合	衛藤和貫	日経
大阪府北部	盛山晃章	産経
大阪府中部	山内淳平	産経
大阪府南部	山内一運	産経
京都市	中村恭憲	毎日
京都府北部	藤村裕和	朝日
京都府南部	片角保則	毎日
阪神	尾西照士	朝日
神戸市	水越太明	読売
明石・西神戸・淡路	西田光範	神戸
兵庫県	森山弘治	朝日
北兵庫	王鞍	神戸
滋賀県	鈴木豊	読売
奈良・三重	清水一章	毎日
和歌山	宮井博夫	産経
常任顧問	田中明子	税理士
顧問	山田真	産経

一般社団法人日本新聞販売協会近畿の創立記念講演会 11・16 大阪

休刊日増 早期実現を

一般社団法人日本新聞販売協会近畿 高橋宗浩理事長

日販協近畿・高橋理事長

本日は日販協70周年記念および一般社団法人創立記念講演会にお越しいただき感謝申し上げる。右に立っているのは日販協近畿のキャラクター「ニッパンくん」。60周年のときに作ったものだ。献血のイベントなどで活躍している。

我々日販協の起源をたどると、昭和22年11月、「全国新聞販売組合連合会」の結成までさかのぼることができる。昭和26年4月に朝夕刊セットの発行が始まった。翌27年11月には専売制がスタートし、販売競争の幕が明けた。結成から7年後の昭和29年、全国新聞販売組合連合会を解散し、6月に日本新聞販売協会を発足、遅れること2カ月後、8月8日に近畿支部を設立。「日曜夕刊廃止を提唱し、運動を展開した。当時は日曜夕刊廃止のほかに、事業税免除、月一回の休刊日獲得を中心に活動していた。

日曜夕刊廃止に関しては京都市でパレードを行ったり、決起大会も開催した。日曜夕刊は昭和40年4月に廃止された。運動が始まって11年目に実現したことになる。昭和44年6月には「祝日夕刊廃止を要請し」翌45年4月には祝日夕刊廃止を実力行使すべく、4月29日に欠配すると方針を打ち出し、結果、9月15日から祝日夕刊廃止を勝ち取った。

これから我々が早期に実現しなければならないのは「休刊日の増設」だ。実現に向けて運動を強化しなければならない。

社会貢献事業として始めた（日販協近畿地区本部による）献血活動はJR三宮駅広場にて平成13年9月11日にスタートし、本年度でのべ3万2千人の方に献血をしていただくことができた。各支部が日赤より表彰され、感謝状をいただいている。

昨年から始まった、国の「第6次学校図書館図書整備等5カ年計画」に関しては、各支部で活発な活動が行われた。おかげで各市・町の首長や教育長と懇談させていただくことができた。1部でも多く学校図書館への新聞配置を実現させ、子どもたちが新聞に触れられるよう要望してきた。奈良県では橿原市、田原本町の議会で承認され、整備費を使い、すべての学校で購読をしていただくことになった。

これからの課題は新聞を使った授業をしていただき、発行本社におかれては読み比べができるよう、新聞協会で「教材の日」を設定していただき、NIE活動と我々の「すべての教室へ新聞を」運動の一本化に向けて協力をお願いしたい。

我々新聞販売店が地域に必要な存在であり続けるために、地域に根を張り、各地方自治体と強固な関係を築き、社会貢献事業を自己満足で終わらせることなく、地域の見守りも含め、日常業務の中で地域に貢献していることを広く知っていただく努力を続けていく。

本日、講演していただく近未来の新聞販売店がめざす方向性の提案も大事なことだ。発行本社依存の体質から自立した新聞販売店を目指さなければならない。我々新聞販売店の歴史とスキルを生かした変化が求められている。

戦後から新聞業界の発展に伴い、全国新聞販売組合連合会が発足し、我々新聞販売店の権利獲得のため、日本新聞販売協会と改名し、休刊日の増設や販売正常化の実現、販売手数料の改定など、我々現在の新聞販売店の生活を守るために活動した先人たちに「お前ら何やってんねん！」と言われることのないよう、現存の販売店を1店でも多く守るために、執行部をはじめ理事会メンバーを中心に日販協活動に邁進（まいしん）することを誓う。

高橋理事長とイメージキャラクター・ニッパンくん

バイク電動化 早期移行を

公益社団法人日本新聞販売協会 東靖雄会長

日販協全国本部・東会長

日頃は高橋本部長を中心に日本新聞販売協会にご協力いただき、感謝を申し上げる。本日の創立記念講演会の開催、誠におめでとう。

（日販協近畿から）「新聞販売店の経営基盤の改善を志向しつつ、社会の課題を新聞販売のビジネスの力で解決する」というご案内をいただいた。

これは私ども本部が今季掲げているスローガン「いまこそSDGs。業界一丸となって推進を」に通じるのではないかと思った。というのは、配達用の車両を電動化していくと、いまの社会の課題であるCO2削減に貢献する。また同時に新聞販売店の経営基盤改善の一助として、間違いなくガソリン代を削減できると考えている。

いまデータを取っているところだが、バイク一台につき1カ月6～7千円は削減できるのではないか。ぜひ、車両、バイクの電動化を早い段階で進めていただきたい。

きょうの講演会の講師、柳原先生のお話、パネラーの方々のご意見に大変興味を持っている。今後の参考にしていただきたい。活発な意見交換をしていただきたい。

地域の皆さまのために、すべ教（「すべての教室へ新聞を」運動）、献血、地域の見守り、会員の方々のためにこのような企画をされた日販協近畿の役員の方々の努力に感謝を申し上げたい。

会員の意見を受けた高橋理事長

「休刊日増 言い続ける」

創立記念講演会では、パネルディスカッション（次号掲載）に参加した新聞販売店主6人から日販協に対する期待が述べられた。

朝日・和泉の木下博史氏は「新聞以外の事業で売り上げの50%を目指している。（事業再構築補助金）産業構造転換枠の補助率3分の2、早期実現をお願いしたい」と要望した。

産経・平野の真鍋新司氏は「きょう日販協のイメージが変わった。これから新聞販売店は新しい形に変わって行くと思う。若手による勉強会の開催を進めていただきたい」と話した。

毎日・茨木西の末永健悟氏は「私は（行政から）補助金をもらっているが、補助金に関する情報を広報に載せたらどうか」と語った。

読売・三田西の田中英輝氏は「まずは労務対策が必要。PRをぜひ進めてほしい。それと、社会に貢献している新聞の価値をもっとPRすべきだ」と述べた。

神戸・垂水の三宮泰彦氏は「私は（日販協近畿の）監事も兼務させていただいている。ホームページもリニューアルしたので会員の皆さんから直接ご意見をいただき度い。風通しの良い団体でありたい」と語った。

京都・篠原の井上芳範氏は「休刊日を増やすことは人手不足や賃金上昇の問題の解消につながると思う。これからも休刊日の増設を進めてほしい」と話した。

会員からの意見を受け、高橋理事長が急きょマイクを持った。

要望があった情報共有については「今回、一般社団法人になり、大阪の商工会の会員にもなり、いろんな情報が入ってくるようになった。ホームページには会員用のページを設けており、いろんな情報を上げるように段取りをしている。有益な情報はどんどん会員のページに上げるようにしていく」とした。

休刊日の増設に向けた取り組みについては、個人的な考えとしたうえで「まずは考え方を変えたい。いままでの休刊日は、本社が印刷をしないから我々は休ませていただいているというのが休刊日の考え方だ。それを、本社は新聞を発行してコンビニで売ったり、デジタルで配信してもらっても結構だが、「我々新聞販売店は月4回休みますよ」という感じに変えたい」と述べ、「これからどんどん時給が上がる。しかも深夜労働、休日出勤の手当てが付く。そうなると当然やっていけない。休刊日を増やさなければならない。日曜日のタ刊を廃止するのに11年もかかった。月1回の休刊日を月2回、3回、4回にするのに何年かかるのか、わからない。ただ、言い続けなければ実現しないので、日販協近畿は言い続ける」と強調した。

会員の意見を受けて発言する高橋理事長㊨

イベントの最後には、パネルディスカッションでコーディネーターを務めた岩田達彦監事（朝日・千里山）が日販協近畿50周年時のスローガン「日販協、お店のあなたが主人公」を紹介。「皆さん一人ひとりが主人公だ。必ず道は開ける。きょうから明るい未来に向けた活動をしていこう」と呼びかけた。

日販協近畿事務局は移転しました
新住所
〒530－0043
大阪市北区天満4丁目14－19
天満パークビル4階
電話06(6450)5671/FAX06(6450)5672
npk-kinki2@vivid.ocn.ne.jp

一般社団法人日本新聞販売協会近畿の創立記念講演会

新しい事業も本業にしよう

㈱アウンズ・ヤナギハラ 柳原一貴社長

11月16日に大阪市北区の朝日ビルディング中之島会館で開かれた一般社団法人日本新聞販売協会近畿の創立記念講演会では、「二兎を追う経営～新聞も新事業も～」をテーマに、静岡県浜松市の毎日系新聞販売店、㈱アウンズ・ヤナギハラの柳原一貴社長が講演した。柳原氏はこれまで同社が取り組んできた弁当宅配など新聞販売以外の事業を紹介したうえで、「各販売店が自店の強みを生かせる事業を見つけることが大事」と語った。

日販協近畿の創立記念講演会で話す柳原一貴氏（11月16日、大阪・中之島会館）

柳原新聞店から社名変更した理由

当社は柳原新聞店（静岡県浜松市）として社員8人からスタートした会社だ。私は3代目になる。2015年に社名をアウンズ・ヤナギハラに変えた。理由は事業の多角化、新聞店という名称が合わなくなったからだ。社員と話し合い、社名を決めた。アウンズというのは「阿吽（あうん）の呼吸」から取った造語だ。

5年前（2018年）に（浜松から180キロ離れた県東部の）伊東市の販売店、4年前（2019年）に（県東部の）沼津市の大きな販売店を引き継ぎ、会社の規模が倍になった。その後、コロナ禍が来て皆さんと同じように私どもも非常に苦しんだ。

2001年に社員の3分の2を集めて、「新聞業界はこれからどうなるだろう」と考えた。当時、新聞はまだまだ元気で、インターネットはいまほど普及していなかったが、新聞販売店として生き残っていくため、地域に必要とされる会社にするためにはどうしたらいいのかを考え、経営理念を作った。社員満足とお客様満足を大事にすることをミッションとした。

このころはCS（顧客満足）活動に力を入れ、週刊ダイヤモンドの「感動のサービス」で特集してもらった。また、新聞店の機能を生かしながら各種の情報、サービスや商品を提供する地域社会のナンバーワン企業を目指すというビジョンを掲げた。2001年からいままで、方向性はブレていない。

2015年に神田昌典さんという有名なマーケッターの本に「挑戦する会社」として取り上げられた。伝統的な企業も変わることができるという例として書いてもらった。お客様を主語にして、お客様の視点で物事を考えることを経営理念の中に入れた。合言葉は「心でとどける。こころでむすぶ。」ロゴマークは、新聞や商品をお届けすることでお客様と心を結び、地域にネットワークを広げていこうという理念を表している。

どうすればいい？ 新聞販売店の経営

まず「どうする新聞販売店」ということだが、ご承知のようにコロナの影響を受けてこの新聞業界は変わった。数字でとれただけ変わったのか、見てみたい＝下表。2018年を起点とすると、大阪府のABC部数は4年間で31%減、近畿地区の折込は25%落ちている。18年に3000部だったとすると、22年は2200部くらいしかない。18年に部当たり折込単価（1カ月、1部当たり）が1300円だったとすると、22年は938円だ。一方で18年に最低賃金は936円だったが、22年には1023円、9・3%伸びている。

この状況から今後を予測すると23年は、新聞は（前年比）8・5%ぐらい減ると思う。折込はもっと悪い。いま15%減ぐらいではないか。当社も7月、8月は30%減だった。コロナが終わって23年は良くなると思っていたが、22年よりも悪い。

今後、23年からの5年間で部数は42・5%ぐらい落ちていくのではないか。23年時に1985部の店は27年に1391部となる。折込は838円から602円だ。ABCの世帯普及率も45%から32%まで落ちるだろう。もちろんこのようにいくとは限らないが、経営者は最悪の状況を考えて経営をしなければならない。これより良い数字ならば御の字だが、ダウントレンドは変わらないだろう。なおかつ最低賃金は27年に1245円まで上がると予測される。我々は深夜業なので1・2倍、1500円くらいまで上がることになる。

TKC（全国会、税理士や会計士のネットワーク）に登録している新聞販売業の経営指標データをみると、2019年は42%が黒字だった。23年、黒字は32%に落ちている。小売業の分類が50社ぐらいあるが、下から5番目くらい、黒字企業が少ない業界になっている。平均すると売り上げは1億7400万円～1億5700万円。労働分配率（人件費÷粗利益×100）は65%。一人あたりの人件費は下げているが、労働分配率が上がっている。我々の業界の労働分配率は60%以下だったら良い。63%が限界で、65%を超えると危機的状況だと思う。

急激な環境変化が始まったことではないが、超・人手不足。政府は賃金をどんどん上げようとしている。この数年で時給は1500円から2000円まで出さないと人手を確保するのは厳しくなる。さらに有給取得、労働時間の把握を厳しく言われる。過疎地では新聞が届かなくなってきている。これらを認識して、どうしていくかということを考えなければならない。

コロナ禍における新聞業績

大阪府の発行部数（ABC部数）から
近畿地区折込広告出稿統計（朝日オリコミ）から

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	18年→22年
新聞（増減率）		▲7.1%	▲8.1%	▲7.8%	▲8.2%	▲31.1%
折込（増減率）		▲10.2%	▲12.2%	3.0%	▲5.7%	▲25.2%
部数（例）	3,000	2,788	2,563	2,364	2,169	
折込単価（例）	1,300	1,167	1,025	994	938	
最低賃金	936	964	964	992	1,023	9.3%

コロナでビジネスモデルは崩壊した

新聞販売店のビジネスモデルは何か。1996年が新聞のピーク。そこまでは新聞を増やすことでチラシの収入が増えて、客単価が上がり、利益が増えるという時代だった。これが新聞販売店のビジネスモデルだった。新聞社も同じで、新聞の部数が増えることで広告単価が上がり、ビジネスが大きくなった。2000年代になると、新聞の部数が減り始めた。でも、チラシの収入は2005年まで伸び続けた。新聞が減ればいでも顧客単価は上がった。折込は2500円、多いところでは3000円くらいあったのではないか。最高益が出たのは2005年前後だと思う。

そこから2010年代になると新聞部数だけでなく、チラシも減り出した。そして客単価が下がった。でもこの時はコスト削減で何とか乗り切れた。この状態が続くかと思っていたところに2020年にコロナが来た。新聞も折込も大幅に減少して、90年代までのビジネスモデルは崩壊した。

二兎を追う経営 新事業も本業に

私がきょう話したいのは「二兎を追う経営。パイプは（両利きの経営）（東洋経済新報社）という本だ。日本には「二兎を追うものは一兎も得ず」ということわざがあるものだから、日本人は「二兎を追うこと」を良しとしない。私はそこを変えていかなければならないと思う。

新聞事業も大事にするけれども、同じように新しい事業も大切にして頑張ろうということだ。新聞事業を深掘りし、いままで当たり前だと思っていたやり方を全部見直して、徹底的に効率化して事業を継続させていく。事業を継続している間に新しい収益源を見つけていこうということだ。これが新聞販売店の新しい事業モデルではないかと思う。新聞をあきらめないためにもっと新事業に力を入れようと言いたい。副業と思ってはダメ。新事業も本業にしようという意識でやっていくことだ。

（4面へつづく）

講師・柳原一貴氏「二兎を追う経営～新聞も新事業も～」

(3面からのつづき)

業と思わなければならない。

40年前、折込は副業だった。そのころの折込は店主の奥さんのポケットマネーだった。「俺はチラシなんかいらない。新聞で食っていくんだ」という販売店がいっぱいあった。それが経営に組み込まれ、本業になっていった。それと同じことだ。

もっとさかのぼって言うと、新聞販売店の成り立ちは、地域で信用のある商売をやっていた人たちが新聞販売店を始めた。たとえば金物屋さんだったり、米屋だったり、酒屋だった人たちだ。そういう人たちに「新聞を扱ってくれ」と頼まれし、スタートしたが、だんだん新聞がメインの事業になっていった。新聞も本業だが、他の事業も本業にしていかなければならない。

低い普及率でも持続するモデル

新聞販売を深化するためにはどうしたらいいのか。これは、新聞販売に関する業務の徹底した効率化を図り、ヒト・モノ・カネの時間的余裕を生み出し、部数・普及率が下がっても持続できるモデルを作っていこうということ。昔、新聞は100%以上普及していた。電気、水道、ガス、新聞と言っていたほど、新聞はインフラだった。いまは違う。30%まで落ちても成り立つビジネスモデルにどう変えていくか。ずっと続けられるビジネスにしていくためには真剣に考えていく必要がある。本社と販売店が協力して考えていかなければならない。

いま、共配化が徐々に進んでいるが、どちらかというと、後ろ向きな共配が多いのではないか。そうではなくて、まだ元気な販売店同士が共配して、ここはA系にするとか、あそこはY系にするとか、そういうことを積極的にやり、1エリアに2社ぐらいに集約すべきではないか。

それから経営統合だ。1店舗あたり最低1万部以上にする。そのためには販売会社化しなければならないかもしれない。代償金や信任金といったものも見直さなければならない。発行本社に協力してもらわなければならない。

値引きや拡材で部数は増えるかもしれないが、これによって質を落としてしまう。やはり商品で勝負するようなかたちに変えなければならない。

事務・折込業務も協業化すべきだ。たとえば事務や折込は、1区に1拠点あればいいのではないか（大阪市の行政区は24区）。折込会社に（チラシを）セットして届けてもらってもいいと思う。

読者データベースを販売店で囲い込むのではなく、本社と共有し、本社から読者へアプローチをしてもらうことも必要ではないか。読者データベースは販売店の権利だという考えを変える必要がある。それによって地上戦は我々販売店がやるけれども、空中戦は本社がやる、と。営業だけでなく、お客様との関係性を良くする仕事に取り組み、配達品質、顧客継続率を向上させていく、ということが深化ではないか。

あと、訪店、地区会、提出書類はなるべくDXを活用してやっていこう。それと夕刊廃止はすべきだ。静岡新聞は今年4月から夕刊がなくなったが、それにより我々はかなり効率よく仕事ができるようになった。新事業の布石もできる。

過疎地対策としては、地域のためにNPO法人を作り、そこで他のお困りごとも含めて解決できるようにすればいい。こういったことを、これからスピード感を持ってやるべきだ。

この話をある担当さんに話したら「これは先祖返りですね」と言われた。かつて静岡県の毎日販売は、全国でも知られる江崎新聞店がすべての権利を持っていた。地区ごとに大朗き所に置いて、幹部社員がお店をやっていた。これからはそういう方向に行くしかないのではないか。

新分野進出の前提条件とは

いまの状況で「新分野に行け」と言われても、「人も、お金も余裕がないので無理だ」と思われている方も多いと思う。徹底して効率化して、店主さんが配達するとなく、動ける状態で余裕を持って新事業に取り組む必要がある。そのためには社員の"多能工"化が大事だ。新聞しか配れない社員ではなくて、いろんなことができる社員にする。営業力や企画力も必要だ。新聞事業を効率化したうえで、余裕を持って新しいことをやっていこう。でも無理がないといけない。いまの状況ならば、5年間で新聞+折込以外の売り上げを50%くらいにするような努力をしなければならない。スピード感が必要だ。

ちなみに当社は2010年の時の目標は2015年までに新聞以外の売り上げを50%にすることだった。

柳原氏の講演を聞く参加者

もちろん大変だ。努力と覚悟がいる。新聞だけをやっていたほうが楽に決まっている。でも、それでいいのか。これから100年続く企業、お店にしていくためにはピンチをチャンスにして新しい事業に取り組むべきではないだろうか。

新しい事業を始めるための前提条件は、まず、私の経験上、「儲かるからやろう」はあまりうまくいかない。大事なことは自分自身が「この事業はやったら面白い」「これはいい事業だ」と思えるかどうかだ。そしてお客様に喜ばれるかどうか。スタッフが納得して協力してもらえることも大事だ。その事業は社会に必要なことなのか。ストーリーはあるのか。

「ストーリーがあるというのは大事だ。牛乳販売店を始めている新聞販売店が全国に二百数十店以上ある。お客様から「何で牛乳を始めたの？　新聞が儲からないから？」と聞かれたときに「お客様の頭の健康と体の健康を私たちが守っていくために始めた」と言っている販売店がある。そういうストーリーを作っていくことは大事だ。

事業の規模はどれくらいになるのか。たとえば1千万円くらいの事業規模になるのか、1億なのか、10億になるのか。そのためにどれだけの人員、経費が必要になるのかをちゃんと考える必要がある。

あと大事なのは、サービスなのか、ビジネスなのかということ。よくサービスで新しいことを始めたということを聞く。それで拡材がいらなくなったというのはある意味良いのかもしれない。そうではなく、事業をやることによって、利益を出すということを考えなければならない。さらに新聞店の機能が生かせる事業であることも大切だ。

新規事業が軌道に乗るまでに少なくても3年はかかる。その3年間を耐えるためにも効率化、スタッフの多能工化が必要になる。

新聞販売店に合う事業とは？

ストックかフローか。「宝石を1個売る」「住宅を1棟売る」はフローだ。1回しかない。それに対して新聞は長く続けていただける。牛乳もそうだ。積み上がっていくのでストックと言う。私たち新聞販売店に合った事業はストックだ。初期投資が大きいか、小さいか。当社はPCに入ってディサービス（きたえる～む）を始めた。初期投資は2500万円で、最初の2年間は赤字だった。4500万円くらいつぎ込んで、そこから回収だった。やはり覚悟がいる。初期投資が大きいとたくさんの事業はできない。

在庫がある、ないだと、在庫がないほうがいい。失敗した事例がある。2020年に「ラクデリ」という物販事業を始めた。北海道や沖縄の物産を集めて販売したが、在庫を抱えた。食品は3カ月しかもたないので処分。非常に苦しい思いをした。新聞販売店に合った事業はストック型で、初期投資が少なく、在庫を抱えなくていいものだ。

新聞販売店はいろんな機能を持っている。バイクで配達でき、折込で広告宣伝ができる。ポスティングもやろうと思えばできる。それから集金、クレジット払い、自振りという決済機能を持っている。訪問営業もできる。これが我々の強みだ。これらを生かした方がいいだろう。

ただし、新聞とは異なる営業手法を学ぶことが大事だ。先ほど牛乳販売を始めた新聞販売店が二百数十店あると言ったが、必ずしも成功している販売店ばかりではない。なぜかと言うと、売り方を新聞と同じにしている。商品知識と商品訴求力を徹底して社員を鍛えないと売れない。新聞と売り方が違う。

自社のテリトリー内だけでやってもうまくいかない。牛乳の世帯普及率は森永、明治などすべてを合わ

(5面へつづく)

創立記念講演会「二兎を追う経営～新聞も新事業も～」

「業界全体が良くなるために業界用語から変えていこう」と呼びかける柳原氏

(4面からのつづき)

せても良くて13%。そうすると自分のテリトリー内だけでやろうとするとビジネスは成功しない。テリトリーにこだわってはいけない。シナジー効果を生かしながら、それぞれの商品に合った売り方を考えていかなければならない。

私が提唱する新しいビジネスモデルは、新聞は減るけれど、既存客に新しい商品・サービスを提供することで単価を上げて収益を改善する。新商品や新しいサービスを多角化することによって新事業の顧客を増やし、新聞へ誘導していく。当社は弁当事業で1日あたり3千食を配っている。そのお客様の中には新聞を買っていただける方もいる。事業がうまくいけば他エリアにも広げていける。それをいま、私はトライしている。

お客様を軸に事業を考える

事業を広げていったあとで、もう一度、私たちの事業を見直さなければならない。新聞販売店の本業とは何か。新聞という商品を軸に考えれば私たちは新聞販売業。サービス（技術）を軸に考えれば、いかに早く正確に配るかという配達業だ。チラシを使って広告宣伝をするとかも我々のサービス、技術だ。

もう一つ大事なのはお客様を軸に考えてみる。当社は新聞を通じて必要な情報を届けることで、お客様の暮らし、生活を豊かにしたい。新聞販売店の仕事の定義は「役立つ情報をお届けすることで日々の暮らしを豊かにするお手伝いをしている」ということではないだろうか。新聞に限らず、地域の方々の日々の暮らしを楽しく豊かにするお手伝いは私たちの仕事になる。新聞も、折込もミニコミ発行も、カルチャーサロン、イベント、社会問題の解決として食品宅配、介護と事業を拡げてもおかしくない。このくらい広がりがあるほうが、楽しいのではないか。合言葉の「心でとどける。心をかよわす」を実践することが、私たちのビジネスだと考えている。当社がやってきた新分野の具体的な事例を紹介したい。

カルチャーサロン　「エムズ倶楽部」というカルチャーサロンを作って、地域の方々に新聞販売店に集まっていただいている。いま、月にのべ100講座、400人くらい集まっている。静岡県の生涯学習講座を運営したこともある。不動産会社から依頼され、来年はシニアマンションの住民サービスをやる予定だ。エムズ倶楽部はビジネスというよりもサービスに近い。有料サービスで、1回1000円。損はないがサービスに近いビジネスだ。

夕食宅配事業　一番大きい事業だ。夕食宅配はウタミが有名。生協、まごころ弁当、宅配1・3というものもある。「宅食」はウタミの商標登録なので使えない。ウタミが浜松市に進出してきたときに地元で人気がある知久屋（店舗型の惣菜弁当販売）が夕食宅配を始めた。彼らは店舗で販売したり、商品を作るノウハウはあるが、配達する能力はない。そこで当社から話を持ち掛けた。その時「ウチはただのデリバリーじゃない。一緒に事業を作るパートナーとしてやりたい」と話したいま、生産は知久屋だが、そのほかは当社がやっている。10年かけて、1日3千食まで伸びた。浜松市のとなりの磐田市、袋井市にエリアを広げている。ずっと右肩上がりだ。

始めるときに他社との差別化を考えた。ウタミは週5日の注文しか受け付けない。それで我々は週3日にした。ずっと注文してくださる方は週2日でもOKにした。ウタミはメニューを選べない。私たちは（メインを）肉と魚で選べるようにした。副菜や和菓子を届けるようにした。いろいろやった結果、シェアナンバーワンになった。

知久屋は良いパートナーだが、静岡西部以外には進出しないということで、このビジネスモデルを全国に広げるために「楽膳」という会社を立ち上げた。基本的には製造は地元のベンダー、食品会社に私ども楽膳のレシピで作ってもらう。配達や顧客管理、宣伝は販売店がやるという事業モデルだ。現在は全国7カ所で始まっている。ちょっと宣伝になるが、楽膳は「加盟金40万円、ロイヤリティ4%」なので取り組みやすいと思う。ぜひ検討していただきたい。

牛乳販売事業　弁当配達を始める時に社員から「そんなことできるわけがないじゃないか」と反発されたが、一つずつ課題をクリアしてきた。森永（乳業）さんから話が来て、牛乳を始めるのは簡単だった。すぐに全店舗で始めた。ただし、営業努力がすごく必要だということがわかった。最初は社がやっていた。1日100本くらいになって、1日3千食まで伸びた。森永牛乳を扱ったことで、商品力で勝負する大切さを知った。（売れる商品のメインは牛乳ではなくヨーグルトだ。また健康志向は高い。健康の話をするとお客様は食いついてくれるので、まだまだいけると思う。ちなみにポスティング用の宣伝リーフレットには新聞の試読だけでなく、（牛乳の）試飲も入れている。

健康介護事業　デイサービス「きたえる一心」（ヤマチコーポレーションのドC）を始めた。2年間は赤字で苦労したが、いまは黒字化して右肩上がりだ。介護事業をやるときに家道整復師が必要だった。鍼灸整骨院を買収し、相乗効果が生まれている。

現在、新事業の売上高は5億7400万円、全体の売上の28%となる。ただ、浜松だけだと45%となっている。沼津、伊東でも新事業の売り上げを増やそうと頑張っているところだ。

失敗した事業もたくさんあった。たとえばテレマ（電話営業）。県内の全新聞販売店のテレマをやろうと思って始めたが、電話営業は反応が悪い。よく（かけた相手から）「どこから情報を得たんだ？」と言われ、難しいと判断してやめた。まごころサポート（MIKAWAYA21）も真似して1回500円で始めたが、すぐにやめた。サービスであって事業にはならない。社員が大変になるだけだった。勉強し直して、本格的なハウスクリーニングやリフォームもやったが難しかった。先ほど言った通販事業のラクデリは在庫を抱えてやめた。ちなみに折込会社もやっていたが、黒字のうちにやめた。

今後の展開としては、コストコ再販商品の宅配、就労支援施設（B型）の運営、酒販事業の拡大、ワンコインランチの職域販売、介護シューズ販売（あゆみシューズ）と事業を広げていく。目標は新事業の比率を70%まで伸ばし、新聞を支えていくこと。もちろん失敗することはあるが、とにかくやってみることを大切にしている。

新分野進出に向けた手順とは

まず、それぞれの店が持つ強み、資産、資源を再確認し、強みを生かせる事業を見つけることが大事だ。自社の進むべき方向性をはっきりさせて、社員を納得させる。3カ年の事業計画を立て、シミュレーションする。当社が森永牛乳を始めたときに、読者の5%、1000本を目標にした。弁当も3000食までいけるとして始めた。それと事業責任者を明確にすること。社長自らやるのか、それとも誰かに任せるのか。自社で全部やろうと思わないほうがいい。他企業とコラボするとよい大事だ。

いまだったら補助金を活用できる。事業再構築補助金は補助率2分の1（最大7000万円）だが、新聞販売業が不況業種枠の業種に認められると補助率は3分の2になる。いま、日販協さんにお願いしているが、たぶん、来春までには不況業種枠に入るのではないか。（ものづくり補助金、IT導入補助金、持続化補助金などの）これら補助金はあと数年しかないと思う。ぜひ活用すべきだ。

ちなみに事業再構築補助金で採択された新聞販売店の事例はいままでに42件ある。そのうち弁当や高級パン、カフェやトランクルームなどのスペース活用が7件、牛乳販売が3件、そのほか忍者ミュージアム、就労支援Bなどもあり、まだまだいろんなアイデアで取り組める。事業再構築補助金を使わないで頑張っている販売店さんもたくさんある。

全国には頑張っている仲間がいる。札幌では街歩き事業で地域の掘り起こし、福島では広告デザイン事務所を立ち上げて地域活性化、青森ではコストコ再販商品の販売、山形ではふるさと納税サイトを運営している販売店がある。日販協近畿さんは20年前に「お店のあなたが主人公」というスローガンを作ったと聞いたが、やる気のある販売店へ支援していただきたい。

デリバリーの所長ではなく、経営者を育てるような勉強会をやっていただきたい。

業界用語から変えていこう

新聞業界はこれまで手法にこだわってきた。また、うちのお店だけ、うちの新聞社だけ良ければいい、というところがよくみえる。大事なのは本質。業界全体が良くなるにはどうすればいいのか、考えるべきだ。

そのためには業界用語から変えていこう。読者、拡張といった言葉は上から目線だ。拡張は新聞社の考え方を広めるために使った言葉。おかしいとなぜ言わない。新聞は商品だ。拡張ではなく営業と言うべきだ。お客様を刈り取っていいのか。縛っていいのか。こういった言葉を変えていこう。常識で考えていこう。

あらゆることが猛スピードで変化する時代になった。現状維持は後退と同じだ。後退の行きつくところは倒産、買収、廃業しかない。新しい事業に果敢にトライすること、変化する者が生き残る。組織改革の手順はいまの現状を認識し、価値を見直し、顧客との関係性を良くしながら、新しいマーケティング戦略を立てて実行していくことだ。

私は経営革新のセミナーをやっているが、本社に文句や愚痴を言っていてもしょうがない。自分たちでこの業界を良くするしかない。失敗することは大事だ。失敗する力がなくなったらダメ。できないことを嘆くより、できていることを認め合って、称え合う業界としていきたい。

社員を巻き込んで事業を興す

日販協近畿の創立記念講演会「二兎を追う経営～新聞も新事業も～」

産経・平野の真鍋氏

朝日・和泉の木下氏

アウンズ・ヤナギハラの柳原氏

コーディネーター・岩田氏

11月16日に大阪市北区の朝日ビルディング中之島会館で開かれた一般社団法人日本新聞販売協会近畿の創立記念講演会では、静岡県浜松市の毎日系新聞販売店、㈱アウンズ・ヤナギハラの柳原一貴社長が「二兎を追う経営～新聞も新事業も～」と題して講演した。また、地元関西の新聞販売店主と柳原氏による、新聞販売の未来をテーマにしたパネルディスカッションが行われ、日販協近畿の岩田達承監事がコーディネーターを務めた。

新聞購読者の減少に歯止めかけられる？

コーディネーターの日販協近畿・岩田達承監事　まずは現在の新聞販売店が置かれている現状を話したい。2012年度と2022年度を比較すると、近畿地区の販売店数は本店ベースで2716店から2059店、マイナス657店で、減少率は24・2％。従業員数は6万1442人から、3万7209人、マイナス2万4233人。減少率は39・4％だ。2000年代までは増紙によって購読料収入と折込収入が増えた。本来なら新聞販売だけで経営できたら理想だったはず。でも、ビジネスモデルは崩壊し、新しいモデルの構築が急務だ。

そこで本日は「二兎を追う経営」を実践している柳原さんと各系統の代表パネラーの方々とディスカッションをして、次代の経営のヒントになればと思っている。パネラーの方々には事前にアンケートをしている。読売の田中さんは新聞との共生ということをアンケートに書いていたが。

読売新聞三田西・田中英鯉氏　まず、先ほどの（柳原氏の）講演で、業界の見込み（23年からの5年間で、部数は42・5％減と予測）を見て愕然としている。販売店にとって大転換期であることは理解していて、自分も他業種に参入していくことをもっと考えてやってみる必要がある。新聞社が考えて新しい商品をやらないと、いままでどおりの価格設定、発行回数で新聞は増えるだろうか。大胆にいろんな取り組みをして商品を変えていくべきではないか。

もう、新聞は1000円でいいのではないか。そのかわり詳しいところはネットでみてください、と。まだまだ試行錯誤はできる、可能性はあると思う。でも、いまの（新聞の）形を変えない限り、（部数減の）流れは変えられない。

新しい商品開発が必要だ。ちなみに森永乳業はビンの牛乳をやめ、全部紙パックにする。ヨーグルトと牛乳を一絶した商品もある。それぐらい大胆な発想をして、新聞も変えていかなければいけない。改善・改良ではなく、イノベーションを起してほしい。常識から変えていかないと右肩上がりは難しいと思う。

モチベーションを上げるコツは？

日販協・岩田氏　神戸の二宮さんはアンケートで社員教育や組織作り、思いの共感・共有をどうしているのかと質問されている。

神戸新聞垂水・二宮泰彦氏　私を含めて「新聞販売だけ」の経営をされている人はこの会場にもたくさんいると思う。いろいろな業種に参入するにあたって、従業員のモチベーションを上げるコツ、秘訣を教えてほしい。

アウンズ・柳原氏　規模の大きな会社であれば、ビジョンを明確にすべきだ。「ウチの会社はこの方向に行く。新聞もやるけど、他の事業もどんどんやる。その方が楽しくないか？」と（従業員が）腹落ちするまで言うしかない。そのため給与制度、評価も変えていくべきだ。小さな規模の会社であれば幹部となる一人、二人の社員に対して「俺、こういうことをやっていきたいんだけど、どう思う？」と徹底的に話して、社員を巻き込んでいくことが大事だ。

PDCAサイクル（プラン（計画）・ドゥ（実行）・チェック（評価）・アクション（改善））というものがある。うちの会社では何をやるかは私が決めるが、Pからの、具体的にどうやってやるかは「みんな考えて」と任せている。新聞の営業も同じ。アクションプランはそれぞれの店（アウンズの各店）で考え、こういうことをやれば売れるかもしれないとやっている。やってみて失敗もある。いいものがあればみんなで真似て、やっていく。そういうPDCAをどうやって回していくかが大事だ。

新規事業の失敗何を得たのか？

日販協・岩田氏　京都の井ノ上さんは失敗事例について興味があるということだが。

京都新聞篠原・井ノ上芳範氏　きょうは（柳原氏の）講演を聞いて、手掛けている事業の多さに驚いた。事業を始めることに対して、個人的には二の足を踏んでしまう。事業を始める前にマーケティング調査をしていると思う。幹部社員と徹底的に話し合い、勝算があると踏んでやっても失敗することがあると思うが、どういうことがあるのか具体的に教えてほしい。

アウンズ・柳原氏　そんなにしっかりマーケティングはやっていない。本当はやったほうがいいと思うが、私は勘いでやるので失敗することがある。

かつてユニクロが野菜を売っていたことがある（2001年ごろ）。ユニクロ・柳井社長の著書に「一勝九敗」という本があるが、どんな大企業でも失敗する。大きな痛手にならない失敗ならばいいと思う。失敗から得られる経験もいろいろある。

ちなみに私どもでは、夕食宅配事業を始める前に地元の農家さんが収穫した野菜をその日のうちに集荷して、朝採れ野菜として夕方配達する事業をやった。「これはいい事業だ」と思って取り組んだ。農家さんも、JA以外の販売ルートを作りたいのでやってほしい」「地産地消になる」とのことだった。無農薬、減農薬の野菜だったが、広がらなかった。地元の農家さんはいいものを作っていたが、「天気が悪いから出荷できない」と言ってきたりして、続かなかった。その失敗の経験が夕食宅配事業に

（7面へつづく）

コーディネーター
岩田　達承 氏（日販協近畿監事）〈朝日・千里山〉

パネリスト
柳原　一貴 氏（アウンズ・ヤナギハラ）
木下　博史 氏（朝日・和泉）
真鍋　新司 氏（産経・平野）
末永　健悟 氏（毎日・茨木西）
田中　英輝 氏（読売・三田西）
二宮　泰彦 氏（神戸・垂水）
井ノ上芳範 氏（京都・篠原）

新事業を副業だと思ってはダメ

関西の新聞販売店主とアウンズ・柳原社長によるパネルディスカッション

京都・篠原の井ノ上氏

神戸・垂水の二宮氏

読売・三田西の田中氏

毎日・茨木西の末永氏

(6面からのつづき)

先ほど(基調講演で話した)「ラクテリ」という物販事業では、コンサルティング会社も入れてやったが失敗した。コンサルが入っても成功するとは限らない。マーケティングをやったから成功するというものでもないと思う。まずは、自分が「これは良い」と思った事業はとりあえずスモールスタート。小さくやってみて、ダメだったら撤退する。フランチャイズも同じで、ノウハウを全部得たとしてもうまくいくかどうかはわからない。やってみて、自分流にしていかないとしっかりしたものはできない。そのためには時間がかかる。

夕刊廃止による店への影響は?

日販協・岩田氏　産経の真鍋さんは、静岡新聞が今年4月に夕刊を廃止した影響について興味があるとのことだが。

産経新聞平野・真鍋新司氏　夕刊廃止によって、お店はどうかわったのか教えてほしい。

アウンズ・柳原氏　(静岡県において)静岡新聞は普及率が一番高い新聞だ。完全セット販売だったので、朝刊と夕刊の部数が同じだった。だから、ほぼ正社員が朝刊、夕刊、営業をやっている状況だった。(2025年春の)静新会総会で、会長から社に「夕刊を早くやめてほしい」と申し出た。それに静岡新聞社が応えてくれた。夕刊をやめる代わりに(新たな)デジタルサービスを始めることになり、(店から社へ)すべての読者データを出して情報共有し、デジタルの会員を増やそうと取り組んでいる。いま(登録した会員数は)8万くらいか。結構良い率で登録されている。

私は「いつかは夕刊がなくなる」と思い、そのために新しい事業を育ててきた。当社の現場社員は正社員だ。夕刊の仕事がなくなることで、正社員をやめさせるわけにはいかないので、夕刊の代わりに当ち森永の宅配、新聞や森永のセールス活動をやっている。ごく一部夕刊の配達もある。一人もやめさせないように事業を広げてきた。

日販協・岩田氏　朝日新聞の木下さんはシニア向けサポートやアトム電器を手掛けられている。具体的に話をしてほしい。

朝日新聞和泉・木下博史氏　シニアサポートと言うが、そもそも読者がシニアだ。読者から電話が掛かってくるが、基本何でも受ける。網戸の替え、エアコンクリーニング等々。アトム電器をやっているので、エアコンを販売したり、他のお困りごとを聞いている。二人の社員がやっている。

常にアトム電器と家電量販店の違いを考えている。一番は地域密着。たとえば洗濯機が壊れた場合、すぐに代替の洗濯機を持っていく。代替品を使っている間に新しい洗濯機を買ってもらう。テレビも同じだ。シニアサポートというより、総合的にやっている。

アウンズ・柳原氏　家電業界のことを言うと、「電化のヤマグチ」を知っている方もいると思うが、多くの量販店がある中で、個人のお店で高売りしている。量販店だとだいたい粗利が20%から25%ぐらい。電化のヤマグチは何かあればすぐに飛んで行って何でもやる。冷蔵庫が壊れたらクーラーボックスを持っていって、冷蔵庫の中のものを保管し、その間に買い替えるというようなことをやる。粗利は40%。驚異的だ。個人販売店なのにいまも成功している。アトム電器はそれに近い。新聞販売店のメインの読者である高齢者と親和性が高い。新聞販売店と合っているビジネスだと思う。もっと深掘りできると思うし、新聞販売店の本業に近い。これを副業だと思ってはダメだと思う。

関西の新聞販売店主ら約280人が参加した(11月16日、大阪市)

お客をどのように見守っているか?

日販協・岩田氏　毎日の末永さんはポスティング会社を立ち上げている。宅配事業で社会貢献をされているとのことだが、詳しく話してほしい。

毎日新聞茨木西・末永健悟氏　弊社も副業という考え方ではない。ポスティング業、弁当の製造・販売・配達、青果販売に取り組んでいる。

実はきのう、配達先のお客様がビックリした。前日、私が宅配したが、すごく調子が悪そうだった。「救急車を呼びましょうか」と呼びかけたら「大丈夫」と言われたので、そのままにした。救急車を呼んでおけば良かったとショックを受けている。見守りはすごく大事なことだと感じた。アウンズさんではどのように取り組んでいるのか?

アウンズ・柳原氏　ワタミは前回に見守りを出しているが、私は出さなくても当たり前のことだから。私どもでも異変に気付いて助けたケースがある。弁当が2日間食べられていなくて、市に連絡して命が助かったという例がある。弁当は新聞と同じだ。新聞購読者の多くはシニアだ。買い物弱者の人たちのために、弁当や牛乳を配達することは社会的な意義がある。新聞との親和性がある。だから新聞を読むのを続けてくれるのだと思う。先ほどの家電も行き着くところは同じだと思う。ポスティングを全国に広げたいとのことだが、どういうことなのか聞きたい。

毎日茨木西・末永氏　弊社の近くに大阪で最も大きいポスティング会社がある。倉庫の前を通ったら、ものすごい量のチラシが置かれている。「折込からだいぶポスティングに流れているな」と以前から思っていた。これを取り戻して、弊社で配れるような体制ができればと思いスタートした。将来的には全国に展開したいが、ポスティング会社に流れてしまったチラシを、新聞販売店が配るのを目標にしてやっていきたい。新聞配達はすべての世帯ではなくとびとびに入れていくが、ポスティングはすべての世帯に入れる。ポスティングは業務的にも新聞とそんなに変わらない。初期投資も、リスクもほぼない事業なので、新聞販売店にとって一番取り組みやすい事業なのかなと思う。

休刊日の増設「言い続ける」

高橋理事長

このあと、関西の5店主から日販協に対して次の通り要望があった。

▼事業再構築補助金の産業構造転換枠の「補助率3分の2」早期実現

▼若手による勉強会の開催

▼補助金に関する情報共有

▼労務対策のPRと新聞価値の訴求

▼休刊日の増設

要望を受け、高橋理事長は日販協近畿ホームページに有益な情報を掲載していくとし、休刊日の増設については「日曜夕刊を廃止するのに11年もかかった。月1回の休刊日を月2回、3回、4回にするのに何年かかるのかわからない。ただ、言い続けなければ実現しないので、日販協近畿は言い続ける」と強調した。