

<経営計画>【必須記入】

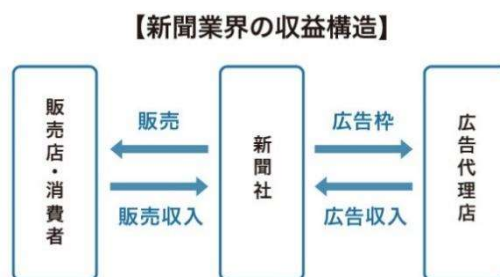
<経営計画>及び<補助事業計画>(Ⅱ.経費明細表、Ⅲ.資金調達方法を除く)は最大8枚程度までとしてください。

1. 企業概要

①企業概要・沿革

収入の柱は折込広告手数料であり、朝刊に折り込まれているチラシの手数料こそが、新聞販売店が戸別配達網を維持していく上で重要な収入源となっている。新聞販売店の立地が大都市近郊で、新聞販売店の配達エリア近隣に家電量販店やスーパーなど定期的に新聞折込広告を利用している商業施設や商店が多い場合、その地域の膨大な宣伝広告費を一手に享受できる、というのが新聞販売店ビジネスの特徴である。

近年ではインターネットやスマートフォンの普及で新聞を購読していない家庭も増加傾向にあり、業界全体としては厳しい中、当社は事業開始以来成長を続けてきた。ところが、新型コロナウイルスの影響が出てからは、当社の売り上げは大幅に落ち込んだ。今後、新型コロナウイルスの影響が落ち着いたとしても、今のビジネスモデルのままではコロナ以前の状態に業績が回復することは難しいと考えている。



②新型コロナウイルスの影響による売上推移

事業年度	令和1年12月期	令和2年12月期
売上高		
売上原価		
経費		
営業利益		

売上激減

経費削減で利益確保

令和
代が

2. 顧客ニーズと市場の動向

【新聞業界を取り巻く環境】

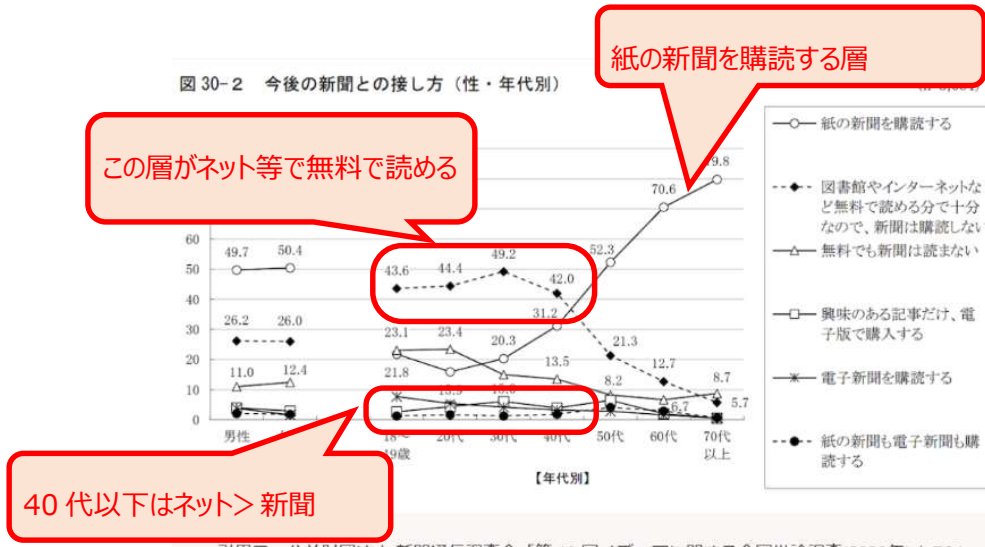
新聞購読者をターゲットとし、商業施設(家電量販店やスーパー、パチンコ屋など)や商店が主な顧客層となっている。近年、インターネットの台頭により認知部分を代替されていますが、**ネットを閲覧しない層に向けて情報発信する媒体としては依然として効果的と言える。**

新聞折込広告は、顧客自身でチラシを作成して直接新聞屋に持ち込むパターンと、折込広告代理店へ依頼するパターンに分かれている。

購読者層を詳しく見てみると、NHK 放送文化研究所が発表したデータによれば、若年層における新聞(電子版も含む)を読む割合は、20代男性で8%、20代女性で3%だったことが判明した。右図の通り、**若年層については、インターネット等にて無料で購読できるために新聞**

を購読しないと答えた割合が高く、ネットを使って新聞・販促物を拡販することが効果的と考えられている。

また、業界全体として配達員の慢性的な人員不足に悩まされている。そのため、スタッフの求人コストなども、新聞販売店経営を圧迫する一因となっている。



【鳥羽市における新聞業界の市場規模】

新聞通信調査会が実施した調査によると、**新聞を定期購読している割合は2011年の85.2%から年々減少し、2020年には61.3%**となっている。

この状況を反映し、発行部数も、2006年の約5,231万部から現在は4,327万部まで減少し、1世帯当たりの部数は1を割り0.78となっています。チラシ(広告)を折込する朝刊販売数も減少している。

鳥羽市の統計データによると、7,360世帯であると発表されている。つまり、鳥羽市における新聞業界の定期購読による市場規模は、7,360世帯×0.78×約40,000円(定期購読の年間契約料金)=229,632,000円となる。

しかし、鳥羽市も他の地域と同様に今後の定期購読者は減少傾向にあると推測できる。

【新聞業界が地域にもたらす付加価値】

新聞業界は、地域住民に情報を届けるだけでなく、**地域の治安維持に貢献している**といえる。配達地域によっては深夜25時頃から新聞配達が始まり、大都市の中心部でも3時頃から新聞配達員がありあらゆる路地を隈なく自転車やバイクで走り回っている。

住民が寝静まった暗闇の街を、新聞配達員が隅々まで行き来していることは、防犯上非常に有益なことであり、実際に早朝深夜の事件や事故では、警察が真っ先に聞き込みに向かうのは新聞

図 21-4 月ぎめでとっている新聞 (時系列)



販売店であることも多い。

また、新聞配達員は老人の一人暮らしをされている家庭の異変を察知する可能性もかなり高いと言える。実際に、家が留守になる場合は、新聞販売店に留守中の休みの連絡が届くため、連絡なく前日の朝刊が抜けていない場合、新聞配達員は様子がおかしいとすぐに分かる。新聞配達員は、毎月の集金を通して世帯構成を把握しており、高齢者の独り暮らし家庭なども把握しているために、このような判断が可能となっている。

【ニュース媒体を取り巻く市場状況】

ニュースに対する消費者の接し方は変化しており、スマートフォンやタブレット端末の普及に伴い、モバイルニュースアプリの利用者が急拡大している。新聞・雑誌などの紙媒体から、パソコン上でのニュースサイト閲覧へと消費者行動が変化し、現在ではモバイル端末上でのニュースコンテンツ利用が主流となってきている。

新聞系アプリの会員登録率も高く、1位は日本経済新聞電子版で85.2%、読売新聞オンラインは2位で77.5%となっている。

【EC市場をとりまく環境】

EC市場の状況については、経済産業省の調査によれば、国内のB to C市場におけるEC化率は2010年以降右肩上がりに成長を続け、2019年には19兆円を超えたが、2020年は横ばいとなっている。これは、新型コロナウイルスの感染拡大への対策として外出自粛の呼びかけがなされた結果、旅行サービスが縮小し、サービス系分野の市場規模が大幅に減少したことが大きな要因となっている。その一方で、感染拡大への対策としてECの利用が推奨された結果、巣ごもり需要として物販系分野の大幅な市場規模拡大につながり20%以上の伸びを見せた。(右図参照)。

また、物販系分野の内訳をみると、これまで事務用品や書籍、生活家電等についてのEC化率が高いものの、食品関連のEC化率は比較的低い状況だった。2017年にはAmazonが生鮮品を最短4時間で届ける「Amazon フレッシュ」のサービスを開始したことや、翌年2018年には、楽天と西友による「楽天西友ネットスーパー」も開店したことで今後も食品関連についてのEC化率が高まっていくことが想定される。

■表1. モバイルニュースアプリ/モバイルWebニュース利用者数



※年度末時点の利用者数。「2019年度」は2020年3月末時点の利用者数を表す。
※2019年度までは実績値推計、2020年度以降は予測値。
※「モバイル端末で主にニュースアプリを利用するアクティブユーザー」と「モバイル端末でアプリを利用せず主にWebニュースを利用するアクティブユーザー」の2区分で分類した。
※アクティブユーザーの定義は「月に1回以上利用する」利用者。

出典：ICT 総研

「2020年 モバイルニュースアプリ市場動向調査」

BtoC-EC市場規模の経年推移 (単位：億円)



出典：経済産業省

「令和2年度 電子商取引に関する市場調査」

3. 自社や自社の提供する商品・サービスの強み

市場調査やSWOT分析の「強み」・「機会」のとおり、既存事業による地域住民との顧客接点力というリソースを最大限活かすため、WEB機能を強化し、紙媒体とオンラインの複合での業務展開を行う。これにより、既存の新聞配達という地域ネットワークを維持しつつ、加速するニュース需要のオンライン化に対応する。これは、新型コロナウイルスの感染拡大への対応という点でも整合的であり、新規顧客の獲得、事業の拡大に向けた最も効率的なリソースの最適化と考えている。

自社の強み	市場の機会
<ul style="list-style-type: none"> 地域住民との顧客接点力(約 2,000 軒前後) 少数精鋭による運営体制で高収益 地域住民をターゲットとしたブランディング、販促媒体としての価値 	<ul style="list-style-type: none"> 40 代以下については、インターネットから情報を得ている割合が高い。 地域性からか、IT 分野に優れた周辺の同業他社は少なく、紙媒体、ネット販売の複合となると競合はほぼない。
自社の弱み	市場の脅威
<ul style="list-style-type: none"> 新聞業界のみに特化しておりリスク分散できていない 市場伸長しているネット部門が弱い 配達員不足のため広域リーチがしづらい 	<ul style="list-style-type: none"> 市場縮小による低価格競争の激化 コロナ禍のため顧客への訪問が難しく対面での拡販活動が事実上困難 コロナが長期化し観光需要の回復遅れ

4. 経営方針・目標と今後のプラン

【経営課題】

ターゲティング	ターゲティング理由
新しい商品・サービスを紹介したい事業者	コロナ禍において新しい商品・サービスを検討している事業者も少なくないと考えられるため、折り込みクーポンは効果的な広告媒体となる。
WEB 広告の機能をもたない事業者	折り込みクーポンを活用することで、対象地域において効果的に商品・サービスの広告を行うことができる。また、WEB 上でも、クーポン配布に合わせて当店ホームページ上で広報することで、オンライン上でも広告することが可能となる。
EC 機能を持たない事業者	EC への出店にかかる業務を当店が担うことで、低コストで効率的に事業エリアを拡大することができる。 特に、水産加工品を新たに製造する既存顧客からは既にこの点での代行依頼を受けており、同様のケースについても今後展開が可能である。

【今後の戦略】

当社の既存事業は「2. 顧客ニーズと市場動向」で述べた通り、50 代以上の層に対しては一定の需要がある。また、地域住民に最新の情報を届けながら、地域の治安維持に貢献するという社会的役割も求められている。

一方で、社会の変化の影響で現在のビジネスモデルとしては限界がある。実際に、新聞販売店には配達可能な範囲があり、今まではこのテリトリー内で自分の販売店の顧客を増やすことに注力していた。ところが、インターネットの主流化による市場縮小の結果、各新聞販売店は「残存者利益」を求めて近隣の同系列新聞販売店と減少していく顧客を奪い合っているのが現状である。

つまり、競合他社と営業合戦を繰り広げても顧客は簡単に増えず、当社が展開する地域ではサービスが飽和している状態となっている。この状態を打破するためには、①競合が少ない全異なるサービスを展開する、もしくは②ターゲットを広げ、より多くの潜在的顧客を獲得する必要がある。

①に関しては、当社が今まで新聞業界に特化してきたことと、人材不足に悩まされていることから現実的に厳しい。

②に関しては、オンラインを活用することで今までの直接配達や対面営業ではリーチできなかった顧客もターゲットにすることができる。ターゲットを広げることで新たな競合他社が現れるが、当社の顧客接点力を活かすことができれば十分に競争力がある。

当社の既存事業として顧客 2,000 軒を抱えており、見込み顧客が多く、広告を検討する事業者にとっては魅力的な地域密着のツールとなっている。また、既存事業の配達員を通してとらえた消費者顧客データをストックしており、顕在的ニーズが可視化することができていると言える。

また、当店が事業を展開する周辺地域では、地域性からか、IT 分野に優れた同業他社は少ないのが現状です。このため、紙媒体での広告・クーポン配布に加えて EC サイトを展開する、つまり「紙媒体、ネット販売の複合」という業務展開としては、競合となる事業者は殆ど存在せず、優位性を確立することができると考えている。

したがって、以下の戦略を展開する。

積極的戦略:当社の強みを機会に活かす方向性

- 既存の顧客接点力を活かし、顧客ニーズを把握した販促を行う。
→具体的には、特典付きのアンケートを実施することで、当社の盲点となっていた顧客の潜在的ニーズを 2,000 軒分獲得することができる。もちろん、全ての顧客から有益なアンケート結果が得られるとは想定していないが、この顧客接点力は大きな強みとして利用できる。

- **当社ホームページを作成し、紙媒体と Web を複合した販促を実現する。**
→紙媒体と Web の両方で販促を行うことで、既存事業では集客ターゲットとならなかった 40 代以下を新たにターゲットとすることができる。Web のターゲットを 20 代～40 代と仮定すると、鳥羽市の当該人口は 2,314 人である。また、Web の場合は地域に限定されることなく販促ができるため、さらなる広域リーチが見込まれる。

消極的戦略:当社の弱みを克服し、脅威に打ち勝つ方向性

- **当社ホームページを作成し、不足する配達員の求人にかかるコスト削減を実現する。**
→現在、配達員の求人において年間約4～50万円のコストが発生している。当社のホームページを利用することで当該コストを約 5 万円まで下げることを見込んでいる。

- ランディングページを用いた**ネット会員登録で新たな顧客層の獲得強化**に踏み切る。
→新たにオンラインで顧客の獲得を目指す。既存事業では、①配達のコスト②人材不足という 2 点から限定した地域にしか顧客を獲得することができなかった。そのため、先述した「Web での販促」と組み合わせて新たな顧客の獲得を目指す。

【今後の推移】

当社の事業の強みを活かした多角的な事業を展開することで持続可能な経営状態を目指す。新たな事業戦略を通じて、衰退している中でも社会的ニーズのある既存事業を継続しながらも、今後の安定的な経営のために Web を利用した拡販を実現する。

売上高は<補助事業計画>の「今期売上見込と 3 か年売上予測」で記載している。

4-2. 事業承継の計画【採択審査時に「事業承継加点」の付与を希望する事業者のみ記入】

「事業承継加点」の付与を希望する場合には、以下の3項目すべてについて、いずれか一つをチェックするとともに、地域の商工会・商工会議所から交付を受けた「事業承継診断票」(様式10)を添付すること。なお、事業承継には、事業譲渡・売却も含まれます。

(1)事業承継の目標時期 ①申請時から1年以内 ②1年超5年以内 ③5年超

(2)事業承継内容(予定) ①事業の全部承継 ②事業の一部承継(業態転換による一部事業廃止含)

(3)事業承継先(予定) □①親族 □②親族以外(□(i)親族外役員・従業員、□(ii)第三者(取引先等))

<補助事業計画>

I. 補助事業の内容

1. 補助事業で行う事業名【必須記入】(30文字以内で記入すること)

ホームページの制作とオンライン購入機能付加による事業拡大

2. 販路開拓等(生産性向上)の取組内容【必須記入】(販路開拓等の取組内容を記入すること)

(1) 補助事業内容(取組内容)

本補助事業において、以下2つの取組みを行う。

1 自社ホームページの新規立ち上げ

まず、認知度向上による売上増加を目指し、積極的な情報発信を行い、伊勢市内外における当社の認知度を向上させる取組みを行う。

具体的には**自社HPを作成し、コロナ禍の非接触の社会的要請に対応した形で、オンラインで情報発信を行います。特に、30代・40代までの若い世代をメインターゲットとし、インターネット検索時に目に留まるような工夫をする。**

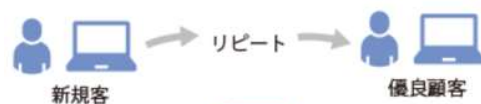
また、顧客との円滑な連携を最優先として考慮する必要があるため、問い合わせ機能からのSNSの連携、操作性に特化した仕様、またはツールを埋め込み、これらにより機会ロスを防止する。



2 自社商品・サービスのEC対応

新聞や巨人戦チケット、販促物品など自社の商品、サービスをホームページで紹介するとともに、ランディングページを用いたネット会員登録を行うシステムや、**オンラインでの申込受付や販売の機能を付加したサイトの構築を行う。**

ホームページのイメージ例



EC対応ページのイメージ例

以上のことを通じて、今後もお客様に満足していただける店舗として発展・継続させ、長期的な売上と利益の増加に繋げていく。

(2) 事業の必要性

新聞販売店にはテリトリーがあり、購読者数が減り続けている現状では、各新聞販売店は「残存

者利益」を求めて近隣の同系列新聞販売店との我慢比べ、つまり経営環境悪化に耐え切れなくて廃業するかどうかがかがいが合っているというのが実態である。

そこで、この状況から抜け出すために、**当店もオンライン化に対応し、ネット販売を展開するなど、事業の多角化を図るとともに、非対面の社会的要請に対応する。**

また、当店の強みである地域住民との顧客接点力(約2,000軒前後)、地域住民をターゲットとしたブランディング、販促媒体としての価値をウリに、事業の多角化を目指す。

(3) 事業実施スケジュール

補助事業採択後、“ホームページ作成”、“オンライン購入機能付加”にとりかかる。本件は外注業者に委託するとともに、IT知識に長けた従業員が担当者として従事することで、スムーズな運用を可能にします。オンライン物販についても専門家の助言を得ながら、各種準備(ネットショップの形態、商品の宣伝用写真撮影、SNS、SEO対策、リ스팅広告等を使つての集客準備、決済方法の検討、配送・包装の準備)を進めて参ります。

項目/時期	9月	10月	11月	12月	1月
ホームページ作成	→				
宣伝チラシ作成・配布		→			
オンライン購入機能付加		→			
オンライン物販準備			→		
事業スタート				→	

3.業務効率化(生産性向上)の取組内容【任意記入】

*公募要領P.6に該当する取組を行う場合は本欄に記入します。特になければ本欄は空欄のままご提出ください。

4. 補助事業の効果【必須記入】

*販路開拓等の取組や業務効率化の取組を通じて、どのように生産性向上につながるのかを必ず説明してください。

本補助事業により以下の効果を予定している。

【定性的な効果】

(1) 顧客のメリット

- HPを通して会社情報やサービス内容を確認することができ、安心感を持って当店のサービスを利用できる。
- **ECページを通じて、コロナ禍でも外出することなく欲しい商品を直接自宅まで配送してもらえる。**

(2) 自社のメリット

- **コロナ禍に対応した、非対面での情報発信**を行うことが可能となる。
- HP開設による知名度の向上、ネット検索を通して潜在顧客・見込顧客の新規顧客化が可能になる。
- ECページを通して直接注文を受けた商品の顧客への配達・配送により、顧客ニーズを直接把握することができるようになる。

- 課題となっている人員確保について、HP を通して求人募集が可能となる。

(3) 社会的なメリット

- ステイホーム下での人々の暮らしをより豊かにする機会が増大する。
- 事業の拡大、特にオンライン物販の拡大により地域の新たな雇用創出、活性化につながる。

【定量的な効果】

本事業の取り組みにより、今後の注文数拡大と売上高推移は以下を予定している。

今後 3 か年の売上目標は、既存事業、オンライン販売共に毎年 20%の増加を目指します。補助事業終了後の 2024 年度には今期のほぼ倍の売上を達成すると共に、オンライン販売が全体売上高の約 9%に達する見込みである。

■ 今期売上見込と 3 か年売上予測

(千円)	今期見込	2022 年	2023 年	2024 年
既存事業				
オンライン販売				
全体売上高				
(前年増加率)				

【最後に】

今回の補助事業を通じて、地域の治安維持機能をも担う新聞配達サービスという当社のビジネスを継続させるとともに、コロナ禍における非対面という社会的要請に即した形で、知名度の向上・売り上げ拡大を実現し、地域社会への貢献を目指します。

※経営計画・補助事業計画等の作成にあたっては商工会・商工会議所と相談し、助言・指導を得ながら進めてください。

※採択時に、「事業者名称」および「補助事業で行う事業名称」等が一般公表されます。

※各項目について記載内容が多い場合は適宜、行数・ページ数を追加できます。