【資料】 ビジネスケース　河北新報

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2017-01-06 キーワード (Ja): キーワード (En): Tohoku Gakuin University, kahoku-Shimpo 作成者: 尾田, 基 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/23927

【資料】

ビジネスケース

河北新報[1)]

尾　田　　基[2)]

河北新報社は明治30年１月17日に一力健治郎によって創刊された新聞社である。当時の東北にはすでに数社の新聞社があり，その中の一社で経営難にあった東北日報を引き継ぐ形で河北新報社は創刊された。「河北」の名は，明治維新以来東北地方が「白河以北一山百文」として軽視されてきたことに由来する。そのような東北地域の奮起と自立をこめて，「河北」と命名されたと言われている[3)]。

本論は，河北新報社とそれらを取り巻く宮城県新聞業界のローカルな競争環境について考察を進めていく。新聞業界全体の概況についてはすでに高橋（2011）によって簡潔にまとめられている。高橋（2011）は，2010年時点での新聞業界の構造について，マイケル・ポーターのファイブ・フォース・モデルに準拠して分析を行い，さらに新聞の電子化（デジタル化）の将来動向についての考察を行った[4)]。高橋（2011）に基づき新聞業界の特徴を３点に要約すると，新聞業界は市場成長率が低く衰退期に入りつつあること，輪転機や輸送システムなど専用機械を必要とするために固定費が大きく，設備の転用や退出が難しい費用構造となっていること，広告収入が急速に減少傾向にあることが挙げられる。全般に利益ポテンシャルを下げる要因が多く，経営環境は厳しさを増している。

個別の地域市場について高橋（2011）は地方紙との厳しい競争が行われており，全国紙の優位性は確固たるものではないと言及している。ただし，各地域での競争がどのような競争であるのかについては，同論文の目的の範疇を超えるために具体的に論じられているわけではない。本論では業界全体の概況については繰り返さずに，宮城県地方を中心とした競争環境について考察することで，全国の競争環境と地域の競争環境の共通点と相違点を描写していくことにしたい。

１．事業概要

河北新報社は７代目社長である一力雅彦氏が代表取締役社長を務めている非上場企業である。[5)] 出版事業やカルチャーセンターの運営など若干の多角化事業があるものの，主たる事業は

１）　本論は東北学院大学経営学部の専門科目である「ビジネス・ケース研究」において討議用の視点と資料を提供するために執筆されており，河北新報社の経営の巧拙を示すことを目的としたものではない。残る誤りは筆者のみの責に帰するものである。

２）　東北学院大学経営学部准教授。

３）　『河北新報の100年』，pp.28-29。

４）　ファイブ・フォース・モデルについては，Porter（1980）を参照。

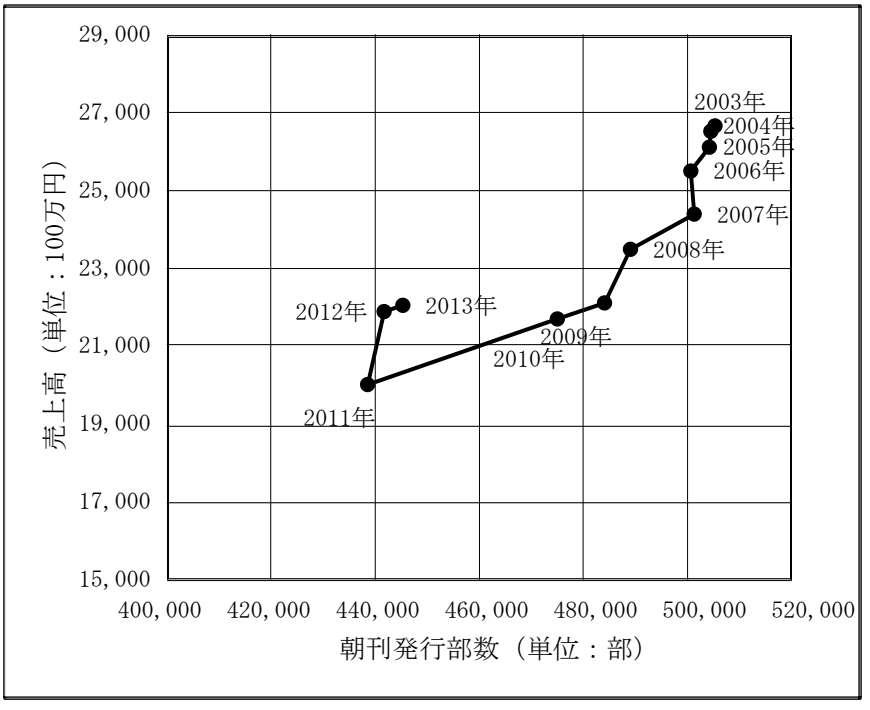
５）　血縁関係としては，創業者から４世代目にあたる。

日刊紙『河北新報』を発行する新聞事業である。また，河北新報社はテレビ放送事業者である東北放送株式会社の筆頭株主であり，東北放送社長の一力敦彦は一力雅彦の弟にあたる。

河北新報社の主な経営指標について確認すると，2014年上半期の『河北新報』の発行部数は45万部であり，新聞以外の各種出版業を含む売上高は220億5400万円，営業利益は10億1200万円（2013年12月期）であった。45万部のうち44万部は宮城県内での販売であり，『河北新報』は仙台を中心とする宮城県下を主な販売地域としている。

近年の朝刊発行部数と総売上高の推移を示した図が図１である。横軸の朝刊発行部数をみると，緩やかな減少傾向は長らく続いており，東日本大震災が発生した2011年には大きく部数を減らしている。その後は若干の回復傾向にある。縦軸の売上高の推移も同じような傾向であるが，2005年から2007年にかけては部数の減少幅よりも大きく売上を落としており，震災後には部数の上昇幅分よりもやや大きく売上高を回復させている。新聞購読料以外の広告収入の増減や出版事業等他部門の影響が考えられる。

図１　河北新報の朝刊発行部数と売上高の推移



（出所）売上高は『会社四季報 未上場会社版』2002年下期,東洋経済新報社，p.1194，『会社四季報 未上場会社版』2005年下期，p.1144，『会社四季報 未上場会社版』2008年下期，p.775，『会社四季報 未上場会社版』2011年下期，p.838，『会社四季報 未上場会社版』2014年下期，p.795，『会社四季報 未上場会社版』2015年下期，p.799。朝刊発行部数は『ABCレポート』の数値を『日本新聞年鑑』各年版から孫引きしている。

２．全国紙との競争，新聞としての競争

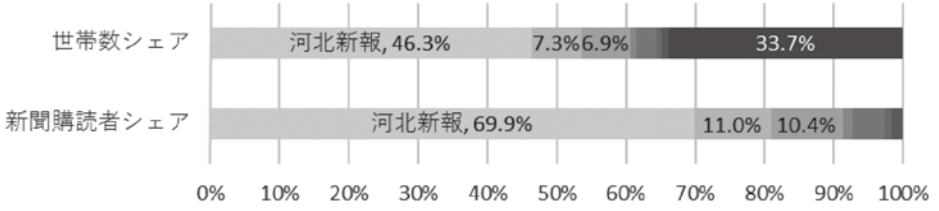
宮城県内での河北新報社の市場地位がどのような状況にあるのか，また宮城県の新聞業界の競争状況が，他の地域・地方と比較してどのような状況にあるのか，市場シェアを確認するところからはじめるとしよう。

新聞業界の市場シェアには２通りの表し方が存在する。ひとつは全新聞購読者を分母とし，各社の新聞社の購読者数を分子とする一般的な市場シェアの算出方法である。便宜上，新聞購読者シェアと呼ぶことにしよう。新聞業界ではさらに，その地域の未購読者世帯を含む全世帯数を分母とすることで，全世帯のうち各新聞社の新聞を購読しているのかを指標として用いている。このシェアを世帯数シェアと呼ぶことにしよう。宮城県の新聞購読者シェアと世帯数シェアは図２の通りである。

『河北新報』の市場シェアは県内１位であり，新聞購読者63万部に対して44万部の『河北新報』は新聞購読者シェア69.9%と他社に差をつけて圧倒的に高いシェアを保持している。宮城県95万世帯を分母とする世帯数シェアでは未購読者世帯が32万世帯（全世帯の33.7%）あるために，『河北新報』の世帯数シェアは46.3%にとどまっている。

宮城県だけの情報では，このように地方紙が全国紙を圧倒している状況がどれだけ一般的な状況であるのか，あるいは非常に特異なことなのかを判別することはできない。事実を先取りする

図２　宮城県の新聞購読者シェアと世帯数シェア



	新聞購読者シェア	世帯数シェア
河北新報	69.9%	46.3%
朝日新聞	11.0%	7.3%
読売新聞	10.4%	6.9%
毎日新聞	1.5%	1.0%
日本経済新聞	4.6%	3.0%
産経新聞	1.0%	0.7%
他紙	1.6%	1.1%
未購読		33.7%

（出所）各社購読者数は『ABCレポート』2014年上半期，世帯数は2014年6月末現在の住民基本台帳世帯数。

ならば，『河北新報』の市場シェアは，各地方の地方紙と全国紙の競争と比較しても特に競争優位な状況にあるといえるものの，宮城県における新聞の世帯普及率については全国水準と比較しても低水準に属している。このことを確認するために各都道府県における新聞業界の競争状況を概観することにしよう（表１）。

表１の横軸には，世帯数シェアのうち，全国紙５紙（『読売新聞』，『朝日新聞』，『毎日新聞』，『日本経済新聞』，『産経新聞』）のシェア合計をとり，どの程度全国紙が強いのか，あるいは逆に地方紙が強いのかを示す指標をとっている。縦軸には，全国紙も地方紙も合計した全新聞社の世帯数シェアを計算し，購読者数が多いか未購読者数が多いかを示す指標によって分類している。言い換えるならば，縦軸は新聞の世帯普及率である。これらの２軸で47都道府県を分類する。

横軸から確認すると，全国紙が主たる市場地位を獲得している都道府県は限られている。全国紙５紙のシェアの合計値が４割を超える都道府県は，関東圏の１都６県，関西圏の２府４県，福岡県，山口県の15都府県であり，”全国紙”と称していても主たるマーケットは関東圏と関西圏であることがわかる。逆に，全国紙５紙を合わせてもシェアが２割にとどまっている道県は，強い地方紙が存在している。本稿の分析対象である『河北新報』（宮城県）のほか，『中日新聞』（愛知県），『高知新聞』（高知県），『熊本日日新聞』（熊本県）などが挙げられる。

縦軸の世帯普及率は，その地方で新聞が本当にマス向けのメディアとして存在しているかどうかを示している。日本全国での新聞の世帯普及率は71%である。参考までに情報通信機器の普及率と比較してみると，デジタルテレビの世帯普及率は93.6%にものぼり，パソコンの普及率は78.0%，スマートフォンの普及率でさえ64.2%となっている。新聞の普及率は今やどの家庭にでも当然保有され閲覧されているメディアとは言えなくなりつつある[6)]。

表1　全国紙シェアと世帯普及率

		全国紙シェア				都道府県数
		2割未満	2割から4割	4割から6割	6割以上	
世帯普及率	6割未満	**北海道**，鹿児島，沖縄		東京		4
	6割から8割	青森，岩手，**宮城**，秋田，**愛知**，高知，**熊本**，宮崎	**静岡**，三重，**岡山**，**広島**，愛媛，長崎，大分	**福岡**	**埼玉**，**千葉**，**神奈川**，**大阪**，和歌山	21
	8割以上	石川，福井，長野，岐阜，徳島	山形，福島，新潟，富山，山梨，鳥取，島根，香川，佐賀	栃木，群馬，**京都**，**兵庫**	茨城，奈良，滋賀，山口	22
都道府県数		16	16	6	9	47

（出所）各社購読者数は『ABCレポート』2014年上半期，世帯数は2014年6月末現在の住民基本台帳世帯数。

６）各普及率の数値は総務省『平成26年通信利用動向調査』による。

世帯普及率が８割以上である各県は，全国の中でも新聞がマス・メディアとしての地位を維持できている地域であるといえる。政令指定都市のある13県（表中，太字）の分布をみると，普及率８割以上では京都府と兵庫県のみが該当し，都市部では世帯普及率が概ね下がる傾向にあることが確認できる。宮城県の新聞世帯普及率は66.3%とやや低水準であり，47都道府県では下から９番目にあたる。全国紙の影響下にないという点では地方的であり，世帯普及率が低いという点では都市的な様相であることが２つの市場シェアから読み取れる。

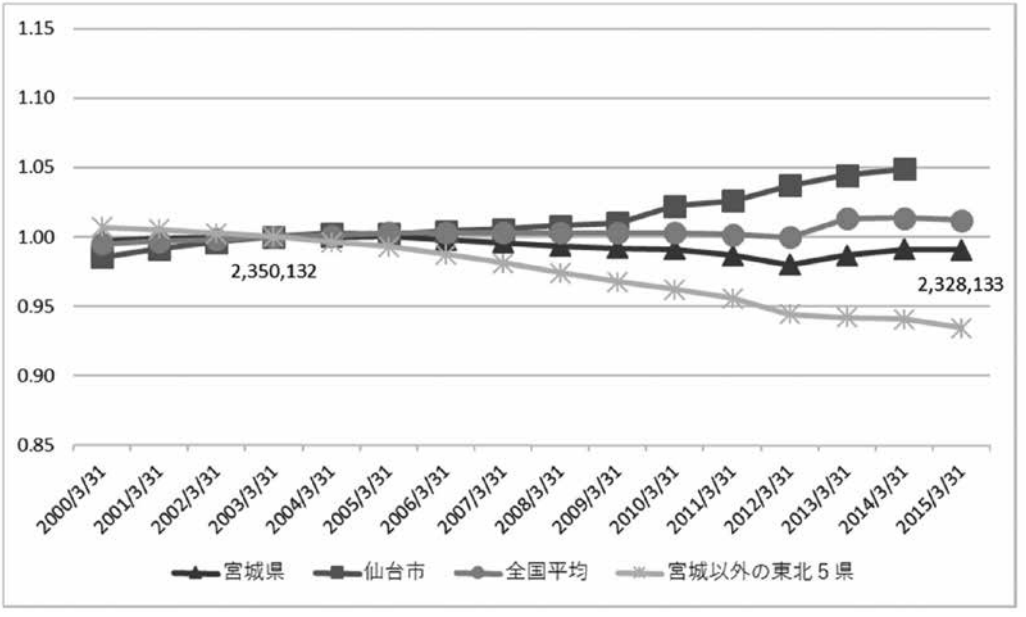
以下では，河北新報社の経営環境を外部環境と内部環境にわけて分析を行っていく。外部環境の分析では，販売先である消費者の分析と新聞記事の元となるニュースや情報源について分析する。消費者の分析では特に各種公統計や調査を用いて，平均的な宮城県民・仙台市民と，河北新報社の実際の顧客の状況について分析を行う。内部環境分析では，固定費を構成する主要素である印刷設備と従業員，さらには固定費に類する要素である販売組織について考察する。

３．外部環境の確認

人口動態から確認される単身者世帯の取りこぼし

河北新報社は宮城県地域に参入している新聞各社の中では相対的には優位な状態にあるものの，新聞全体の存在感が下がってしまっている状況にあることが確認できた。河北新報にとっての主たる市場である宮城県全体の人口動態は図３のようになっている。

図３　宮城県と仙台市の人口成長率（2003年を1.00として標準化）

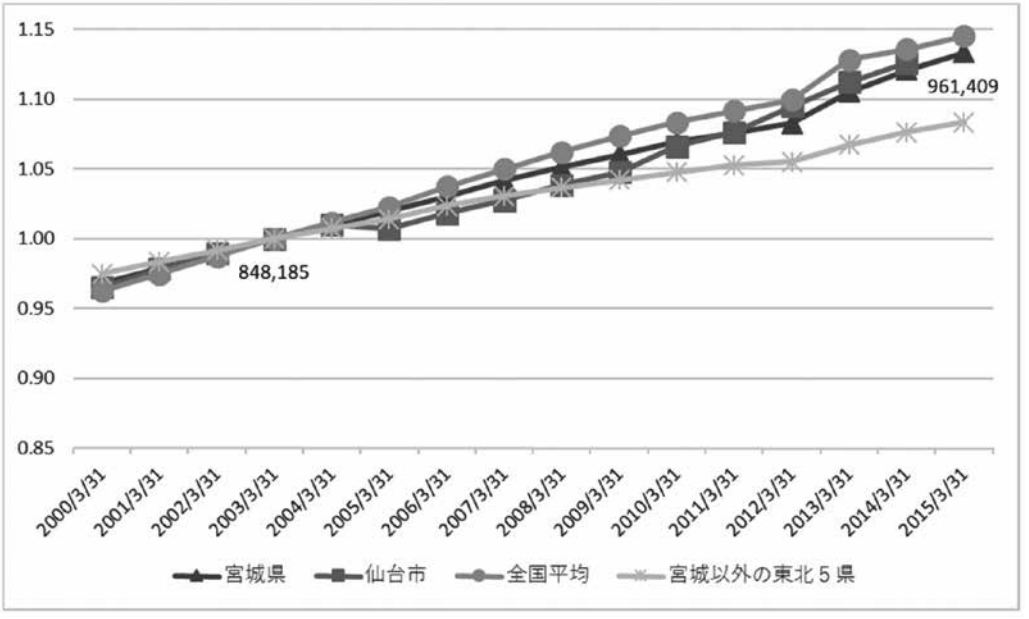


（出所）宮城県，全国平均，宮城以外の東北5県については住民基本台帳人口，仙台市については国勢調査に基づく推計人口の値を用いて筆者が作図した。

宮城県の人口は2003年の236万人から2014年の232万８千人までおおよそ３万人の減少，変化率にすると11年で高々２％程度の減少幅であり，全国平均こそ下回るものの，東北地方の他の５県と比較すれば相対的に緩やかな人口減少であるといえる[7)]。仙台市に限れば，震災後に人口流入が生じて，人口はやや増加している[8)]。河北新報の発行部数は同時期に８万部近く減少しており，この減少幅は人口減少だけでは説明することができない。人口減だけでなく，なんらかの理由により既存顧客の新聞離れを止めることができていないといえる。

新聞の実質的な購読単位である世帯（住居と生計を同じくする集団）に着目すると，宮城県の世帯数は2003年の約85万世帯から2014年約96万世帯へと11年で10%以上増えている。このような増加傾向は全国的にも見受けられるものであり，潜在的な販売機会はむしろ増えていると解釈することもできる（図４）[9)]。増加している単身者世帯などに対して，各新聞社は新規顧客の獲得ができていない状況にある。

図４　宮城県と仙台市の世帯数成長率（2003年を1.00として標準化）



（出所）宮城県，全国平均，宮城以外の東北５県については住民基本台帳人口，仙台市については国勢調査に基づく推計人口の値を用いて筆者が作図した。

7）　簡略に表現するために宮城以外の東北5県をまとめて表記しているが，5県の中でも秋田県の人口減少率は全国一となっている。

8）　仙台市人口の自然動態および社会動態の詳細については，『統計時報』による特集が参考になる。
http://www.city.sendai.jp/kikaku/seisaku/toukei/toukeijihou/special_edition/201503/index.html

9）　図からもわかるように，宮城県の傾向は全国の動向と一致するが，宮城県以外の東北5県では，人口自体が大きく減っているために世帯数の伸びも緩やかである。

主な読者セグメント

河北新報社の『広告料金表』を利用して，現状の読者層を年齢・世帯人数・住居形態という３つのセグメンテーションの軸に従って分析し，既存顧客はどのようなセグメントなのか，なぜ新規顧客を取り込めていないのか，将来的に懸念される問題にはどのようなものがあるのかということについて検討することにしたい。

『広告料金表』は河北新報社が広告の出稿主に対して広告料金等を提示すると共に，いかに『河北新報』が広告を出す価値があるメディアであるかを説得するための営業用資料である。そのため，非上場企業で公開情報が限られている河北新報社の分析をする上では有用な情報となっている[10)]。同資料の「読者プロフィール」欄によれば，『河北新報』の購読者のうち単身者はわずか4.4%しかおらず，一戸建ての持ち家に住んでいる世帯が72.2%である（他の構成は表２に示している）。このほか，購読期間10年以上の顧客が74%という記載もある[11)]。仙台市の全世帯のうち持ち家に居住しているのは約半数であるので，『河北新報』の購読者の持ち家比率は高いことがわかる[12)]。

河北新報社に限ったことではないが，新聞のビジネスモデルは基本的に複数人世帯を前提としている。消費者にとっては，世帯内人数が多いほど同じ新聞を回し読みすることで同じ購読料から得られる便益は大きくなる。新聞社にとっても，世帯内の各員が限られた紙面しか閲読しなかったとしても，世帯全体では多様な記事が読まれるので，“多様な記事のまとめ売り”というマス向けメディアがビジネスとして正当化されやすい状態であるともいえる。世帯内で複数人が読むことを前提としたメディアが単身者世帯に対応した内容へと対応することは容易ではない。

持ち家に住んでいる読者が非常に多いことからは，新聞を一度購読すると，転居しない限りわざわざ解約する機会は少ないという状況も推測できる。家族で共有している新聞を，解約したり他紙に変更するためには，家族の同意をとる必要がある。あるいは，世帯主や主夫・主婦が自分

表２　『広告料金表』記載の河北新報読者プロフィール（一部抜粋）

年齢		家族人数		住居形態	
29歳以下	11.0%	1人（単身）	4.4%	一戸建て持ち家	72.2%
30代	22.5%	2人	24.7%	一戸建て借家	4.0%
40代	26.9%	3人	25.1%	分譲マンション	7.5%
50代	18.9%	4人	26.0%	賃貸マンション	4.8%
60代	20.7%	5人以上	19.8%	賃貸アパート	6.2%
				その他	5.3%

（出所）ビデオリサーチ「J-MONITOR」調査（2014年９月実施），ただし河北新報社『広告料金表（平成27年４月）』p.24より孫引き。

10）他の新聞社では同様の資料を媒体資料と称することもある。
11）河北新報社『広告料金表（平成27年４月）』p.24。
12）平成22年国勢調査，平成25年住宅・土地統計調査結果など。

の独断で解約を決めることができ，自分はもうあまり読まなくなってしまっていても，世帯内の誰かが熱心に読んでいればわざわざ解約を言い出すことはない。新聞を閲読することに何か規範的な意味合いや敬意が残されており，購読をやめることに後ろめたさがあればなおさらである。

このように，購買意思決定者と実際の消費者が錯綜することで購読が継続されやすい環境が作られているのだとすると，単身者世帯は購買決定プロセスも解約決定プロセスも異なることは容易に想像がつくだろう[13)]。いわゆる機会費用の考え方にたてば，自分自身が新聞から得られる効用と新聞で得られたはずの別の効用を比較考量し，あとは予算制約が許せば意思決定を済ませることができる。全ての単身者が必ずこのような意思決定プロセスを経るわけではないが，単身者世帯の購買決定プロセスは複数人世帯よりも相対的に単純かつ合理的になりがちで，新聞社にとっては厳しい消費者セグメントであるといえる。

東日本大震災が既存顧客に与えた影響

転居が新聞の契約・解約にとって重要な機会であるのだとすると，2011年の東日本大震災は宮城県地域の住民に強制的な転居機会を生じさせる出来事であった。ニュースの題材としての震災の影響は後述するので，東日本大震災が人口移動と転居，所得の減少など消費者側に与えた影響についてのみまずは考えてみたい。

国立社会保障・人口問題研究所の人口移動調査に基づく推計結果によれば日本人の生涯の転居回数は３回から４回程度であるといわれている[14)]。もちろん，それぞれの生育環境に応じてばらつきは大きいだろうが，総体として日本人はあまり多く転居をしない国民であるといえる[15)]。2011年の東日本大震災は被災地住民の転居回数を増やしたり，あるいは予定されていた転居を早める効果があったと考えられ，それだけ新聞の解約や契約に直面した消費者も多いと想定される。『河北新報』の朝刊と夕刊の発行部数推移を示した図が図５である。本論冒頭の図1でも確認したように，朝刊の発行部数は震災時の2011年に急減したものの，その後は緩やかな回復基調にある。ところが，夕刊の発行部数は震災直後から急激に部数を落とし続けていて，2003年に118,578部あった発行部数は，2014年には半分強の62,472部にまで落ち込んでいる。

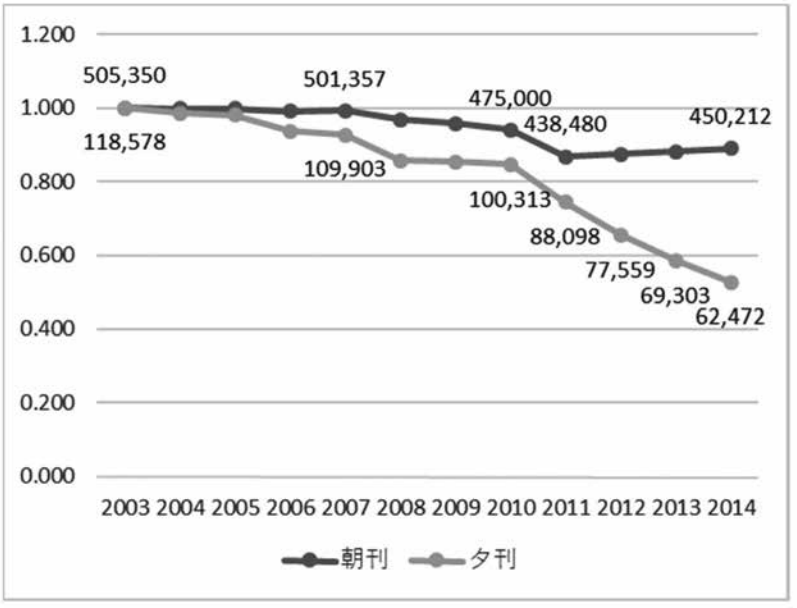
朝刊が回復してきているのに対して，夕刊は減少し続けている。このような状況はなぜ生じるのだろうか。あり得る解釈が多く判断が難しいところではあるが，ここでは３つの仮説を提示する。第１の仮説は購読者の立地が変わってきているとするものである。夕刊を配達できる地域は，１日に２回の配送網を維持できる地域であることから，ある程度住宅が密集した仙台市など都市部の販売店に限られる。従って，都市部の読者が減り，周縁部の読者が増えれば夕刊の発行部数は減少する。第２の仮説は，契約更改時の落としどころとして夕刊を解約し朝刊のみの契約に変

13)　「購買決定プロセス」という言葉を聞いたことがない学生読者は，マーケティングの教科書を参照されたい（たとえばKotler and Keller（2006）の恩蔵訳（2014）のp.239）。

14)　生涯移動回数の推定結果については井上（2001）を参照している。

15)　具体的に主立った転居を伴うライフイベントを数えてみると，進学，就職，結婚，出産の度に転居すればそれだけで4回となる。

図５　夕刊発行部数の減少（2003年を1.00として標準化）



（出所）『ABCレポート』の数値を『日本新聞年鑑』各年版から孫引きして作成。

更するケースが多いという解釈である。転居に伴い解約を申し入れたとか，所得の減少にともない解約を申し入れた消費者に対して，月額3,925円の朝刊・夕刊のセットではなく，3,007円の朝刊のみの契約を提示して契約を維持しようとしているために，夕刊の部数だけが極端に減少していると解釈するのである。

第３の仮説として，河北新報社がそもそも震災の前後で販売方針を変更していて，将来的な夕刊の廃止を視野に入れているとも考えられる。消費者の意向や販売店の雇用の問題もあるので，河北新報社は夕刊の廃止を決定したとしてもすぐにやめることはできない。そのため，積極的な販売促進をやめて，自然減に任せているのだとすると，夕刊だけが減少し続けるという傾向を理解可能であるように思われる。

以上のように，消費者側の生活環境変化だけでなく河北新報社側の方針変更の可能性を捨てきれないために解釈は難しい。震災以降，第２の仮説のように既存顧客の支払い意思額（willingness to pay）が下がっているのだとすると，朝刊部数の推移には表われない水準で問題が生じていると言えよう[16)]。

16）　支払い意思額（willingness to pay，留保価格ということもある）とは，消費者がある財に対して最大限支払っても良いと感じる価格のことである。WTPが実際の取引価格を上回るときに消費者は購買する。WTPと取引価格の差額を消費者余剰と呼ぶ。

将来的なセグメントの偏りとマス・メディアとしての地位

単身者世帯などの新規顧客開拓が進んでいないだけでなく，既存顧客についても一部に注意を要する兆候があることが確認できた。では将来的にはどのような問題が生じうるのだろうか。

マス・メディアにとって，主要な読者のセグメントに購読者が偏っていくとき，それは経営上のリスクになりうる。もちろん，狙って特定のセグメントに特化している時（たとえば，特定の地域に特化している時）には，評判やブランドイメージが蓄積され，そのようなセグメントに合致した広告を呼び，合致したニュースを記者が取材しやすくなるという効果があるだろう。他方で，意図せずに特定のセグメントに一度偏ってしまった場合，広告や記者の取材によるフィードバックがかかることによって，意図しない囲い込みを生じてしまうこともある。長年にわたって事業が営まれてきた老舗企業にとって，新聞記事が高齢者向けとなり，広告が高齢者向けとなり，そのために他の世代が見向きもしなくなるという状況は長期的リスクとして想定すべきであるといえよう。

ニュースの ”仕入れ”

外部環境分析のうち川下側の消費者側を終えたので，川上側の原材料側に目を向けることにしたい。ただし，新聞用紙や専用のインクといった物理的な原材料についての分析は高橋（2011）が行っているので，本節ではそれらの原材料を用いて印刷されるニュースの情報源に分析対象を絞ることにする。

新聞社にとって，何らかの社会情勢の変化は新聞を構成するための原材料であるといえる。自社の記者によってそれらの情勢変化についての取材を行い，記事を書いて紙面と構成するのが一般的なプロセスである。このほかに，新聞社にはいくつかのニュースの仕入れ手段がある。全国のニュースについては，通信社から記事や論説の配信をうけて，それらの記事を用いて自社の紙面構成を補うことができる。河北新報社は共同通信社の加盟社の１社であり，共同通信社に加盟料を支払ってニュースの配信を受けている。通信社の配信記事を活用することで取材コストを削減でき，バランスの取れた紙面構成が可能となる。ただし，近年ではそれらのニュースはインターネットを通じて無料で入手できるコモディティに近い。

この他にも，新聞社は様々なイベントの共催や後援を行うことで，自らニュースの元を生産することがある。短期的にはコストがかかるが，長期的には自社のブランドイメージを向上させるとともに，独占的なニュースを得られる効果がある。河北新報社は仙台放送と共同で音楽や演劇の鑑賞会や美術品の展覧会，スポーツイベントなどを主催している[17)]。

地方紙にとっては，そもそも地域社会がニュースとなるような出来事を継続的に生み出しているかどうかということが，自社の新聞の価値を左右する大きな前提となる。ニュースがなければ新聞は成立せず，ニュースがなければ新聞を読んで社会の変化についての情報を得ようとする購読者もいなくなってしまう。地方によっては，お悔やみ欄（訃報欄）が価値の高い紙面となって

17）　河北新報社主催イベント，チケット案内 http://blog.kahoku.co.jp/events/

いるケースも存在する[18)]。

宮城県と仙台市という河北新報社の立地条件は，ニュースの発生源としては大きく２つの特徴を保持していると考えられる。ひとつは，東日本大震災の被災から復興に関連して，様々な記事の蓄積を擁していることである。今後震災に関係ないようなニュースが発生したとしても，震災がもたらした歴史的コンテクストには地域外の人間には容易に解読できない事情が多数ありうる。震災時も欠かさず継続して取材を続けてきた記者の価値は，他社には模倣困難な資源であるといえる。これらの資源を一過性のフローとしてしまうか，記事や記者のストックを活かして今後の継続的な事業展開に繋げられるかは検討すべきポイントのひとつであろう。

２つめの大きな特徴は，仙台市が東北地方の中核的都市であるということである。望ましい影響としては，東北の他地域の住民にとって，宮城や仙台のニュースの中には参照する必要があるものが含まれていることがある。これらのニュースを特定化できるのであれば，他地域での購読を増やしたり，他地域の地方紙と取材協力や記事配信協力ができる可能性がある。ただし，現状では発行部数のほとんどが宮城県下での販売であり，県外の需要をとりこめているとは言いがたい[19)]。

同様の構図が仙台と東京の間にも成り立つ点には注意が必要である。支店経済都市と呼ばれるように，仙台には大企業の仙台支店に勤めている人々が一定数存在する。これらの人びとのなかには，習慣的にあるいは意図的に，地元のニュースよりも東京の動向に関心を持つ人がいる。たとえば，日本経済新聞社の購読者は特に都市部に集中していることが知られており，まさにこのような読者セグメントを対象にしているといえる[20)]。逆に，他地域から仙台へ転勤で移動してきたために，地元の情況に不案内であり，まさに地元のニュースを必要とする潜在的な顧客も存在するはずである。これらの読者セグメントに対して適切に到達できるかどうかが河北新報社のような地元メディアにとっては重要な鍵となる。

４．企業内部の状況

高橋（2011）が指摘しているように新聞業は費用構造上大きな固定費を２つ抱えている。第１の固定費は，新聞記者や編集者などの人的資源である。人材の育成には長期の時間がかかり，それらの人的ネットワークで構成される地域に密着した取材網は競合他社に対して大きな優位性となる。第２の固定費は，印刷設備である。河北新報社では2003年に印刷設備を大幅に刷新している。これらのほかに，新聞の配達網も自社の戦略を制限することがあり，固定費に類する要素として挙げることができる。販売店の中には資本関係にない販売店も多く自社組織ではない。ただし，販売店抜きには新聞を配達することが出来ないため，販売店の事業継続は新聞社にとっても大きな問題となる。以下ではこれらの固定費の詳細を確認していくことにしよう。

18）　たとえば，長野県松本市の『市民タイムス』では，お悔やみ欄について詳細な取材をすることで特徴的である。

19）　各地域別の発行部数については，河北折り込みセンターによる媒体資料を参照されたい。
http://www.kahoku-orikomi.co.jp/download/touhoku.html

20）　『日本経済新聞　媒体資料2015』，p.3。https://adweb.nikkei.co.jp/paper/data/pdf/nikkeimediadata.pdf

従業員と生産設備の状況

表３は河北新報社の従業員数の推移である。毎年着実に各部門の人数を減らしており，急速な固定費の削減，合理化に取り組んでいることが分かる。2003年を１とした場合に，2014年時点での発行部数は0.88程度であるが，従業員数は0.78（523人／ 668人）にまで引き下げており，人員削減が大胆に進められていることがわかる。毎年の新規採用を若干名程度にまで抑制しているために，従業員の平均年齢も40歳（2004年）から44歳（2013年）に上昇している。

特に少人数化が進められているのは印刷部門である。2003年に河北新報印刷センターを仙台市泉区に設立，時速17万部でカラー印刷が可能な超高速オフセット輪転機を４セット導入するなど大幅な設備更新を進めた。2004年以降，印刷・発送部門の人員数は継続的に削減され，省人化が進められている。

17万部×4セット，計68万部（１時間あたり）の印刷能力は，発行部数45万部の河北新報にとって過剰な生産能力であるようにも思える。河北新報社では『朝日新聞』の東北版の受託印刷を行うことで，生産設備の稼働率を向上させている。また，震災時の教訓を踏まえ，災害時には競合他社と紙面作りや印刷において協働する協定を締結している。

電子メディア部門が20名程度，近年では15名程度にまで縮小されて運営されていることも特徴的である。ウェブサイト，twitter等の速報メディアの他，購読者向けには無料でデジタル紙面を提供している。デジタルメディアからの収益は主に広告バナーによるものであり，法人向けの新聞記事データベースを除けば利用者からの直接収益を得る構造にはなっていない。企業規模や

表３　河北新報社の従業員数の推移

	編集	システム	営業	総務	電子メディア	制作・印刷	発送	その他	合計
2003年	302		100	72	16	148	20		668
2004年	291	72	101	66	18			91	639
2005年	285	69	104	64	18			89	629
2006年	287	66	97	65	20			85	620
2007年	284	57	100	64	22			83	610
2008年	288	57	103	59	22			77	606
2009年	281	56	104	54	22			75	592
2010年	268	50	101	55	20			78	572
2011年	257	52	104	52	19			74	558
2012年	253	51	99	51	15			77	546
2013年	246	48	96	46	14			73	523

（出所）『日本新聞年鑑』各年版を元に筆者作成。新聞事業外の関連会社や，配達員等は含まれていない。

従業員数の観点からも，全国紙が行っているような電子版メディアへの投資を単独で行うことは難しい状態にあると考えられる。

記事はコンピュータ上で入力され，紙面もデジタル上で作成されており現に無料提供されているのだから，電子版の事業化は難しくないと考えられるかもしれない。人的負担が大きいのは社内のシステムだけでなく，社外の連携や消費者の閲覧環境を含めて自社の管理下にない対応を求められることが大きくなる点である。

社内のシステムとしては，ただ紙面イメージをアップロードするだけでなく，記事検索やレコメンド機能，クリッピング機能，アラート機能といった読者が新聞記事を扱いやすくするための工夫が必要である。これらの機能は自社開発するだけでなく，他社サービスとの連携によって実現される場合も多い。近年急拡大しているキュレーションメディアへの転載条件をどう設定するかなど，対外折衝や事業設計には継続的な人的関与が必要である。

このように電子版メディアを作り込んでいくと，読者の多様な閲覧環境に対するカスタマーサポートも必要となる。紙の新聞の読み方がわからない読者はそれほど多くないが，電子版の機器操作や不具合のトラブルは紙の新聞と比較するとはるかに多い。どのような機器のどのようなOSのどのようなブラウザまでを公式のサポート範囲とし，度重なるアップデートにどう対応していくのかといった問題が生じうる。事業化は不可能ではないが，どの程度までリソースを投じ，それらが既存事業にどのような影響を及ぼしうるかについては慎重に検討しなければならない。

販売店のビジネスモデルと一部製販統合

販売店は新聞の配達を行い，購読料の一部から得られる販売収入と，折込広告の収入によって成立している。折込広告は新聞紙面に印刷される新聞広告よりも地域や配達先に合わせたカスタマイズが可能であり，販売店の主要な収入源となっている。

折込広告の発注から配布に至るまでの商流は様々であるが，広告主が新聞社を窓口として販売店に依頼される場合もあれば，広告代理店を経由して販売店に依頼される場合，広告主が直接販売店に依頼する場合もある。全てが新聞社を経由するわけではないことから，折込広告の利益の多くは新聞社よりも販売店の側にわたると考えられる。

一般的に折込広告はポスティング広告と競合している。ポスティング広告とは，広告の各戸への投函（ポスティング）を専門に行っている業者によって配布される広告であり，新聞購読者以外の家庭にも配布することができる。新聞と一緒に配布する折込広告よりも単独で配布するポスティング広告の方がやや単価が高いものの，配布期間を正確に指定する必要があるかどうか，ターゲット層のセグメンテーションの仕方をどのように設定したいかによって，両者は利点欠点が拮抗しており，競合状態にある。

『河北新報』の発行部数45万部のうち，仙台市内を中心とした13万部については河北仙販という関連会社が販売を行っており，河北新報社は部分的に販売部門を垂直統合している。折込広告の収入が得られる他，製販間での調整が容易になると思われる。また，関連会社の河北折込セン

ターでは，地域ごとのデータを元に，広告主が効果的に広告配布を行えるようにマーケティング支援活動も行っている。

この他，未購読者へのポスティングに対応するために，河北新報社では『河北ウィークリー』と呼ばれるフリーペーパーを作成しており，週１回発行している。河北新報の購読者には折り込みで届けられ，河北新報の購読者以外の世帯に対してはポスティングで届けられる。『河北ウィークリー』は仙台圏で44万部ほど配布されている。この分野でも『ぱど』や『リビング仙台』といった競合が存在する。

５．ビジネス・ケースとして考えるにあたって

本論は元々，東北学院大学経営学部の「ビジネス・ケース研究」というケーススタディ形式の授業の授業用資料として作成された。ただし，通常のMBA（経営学修士）のコースなどで扱われるビジネス・ケースの教材が検討材料をあちこちに分散させてわざと理解しづらく作成され，重要な要素を探索し整理する読解力をも試す教材であるのに対して，本論はそのような細工をせずに単純な構成とし，一部では読者に代わり推論を行ったり，解説に近い記述も含めることで入門用の教材として企図されている。

学生読者に向けて検討のための考え方の指針を２つ挙げ，本論を終えることにしたい。これまでの分析を読まれた読者は，河北新報の現状について，業界全体の動向が厳しい割には良いところもあるといった印象を受けたのではないだろうか。蓄積してきた人的資源は他社に対して誇るべき競争優位であるし，固定費の削減も着実に進んでいるし，現在の事業を続ける分には堅実な経営を行っている。

検討すべき課題は，利益ポテンシャルが落ち，人員が削減され，余剰資源が減っていく状況下で，中長期的な将来へ向けて新しい世代の顧客を獲得し，事業を永続的に継続させるために必要な施策は何なのかということである。特に，新規の提案をしようとすると，既存のビジネスモデルの長所をどこか崩してしまう部分がでてくるので，そのようなトレードオフをどのような手順で克服していくかが戦略提案の腕の見せ所となる。将来動向を探る上で特に必要となるであろう宮城県民や仙台市民の年齢構成に関する公統計については本論中で言及していないので，まずはこのあたりから調査を始めるのが良いかもしれない。

第２の課題は，課題と呼ぶにはやや抽象的で，本ケース分析にとどまらない論点である。本論では，一部ではくどいほどに比較対象を登場させながら河北新報社の分析を行ってきた。このような作業を行ったのは，将来東北地方の中核を担うとなる学生読者諸兄が，単にローカル･ナレッジ（土地や状況に固有の知識）を蓄積するだけの存在ではなく，一般的な状況と対比させながら，そのローカル・ナレッジを東北以外の人びとに翻訳し発信できるだけの知性を備えてほしいと筆者が強く願っているからである。たとえば「仙台はそういう文化なので」というような比較対象の不明瞭な物言いは，たとえそれが自分たちの自然な本音だったとしても，他の地方からやってきた人の意欲を失望に変え，必要な支援を他者から獲得することを困難にし，愛着ある地域を孤

立させてしまう言動である。ローカル・ナレッジを外に向けた発信するという仕事は，地元の大学を卒業した人がやらなければ，代わりにやってくれる人はいない。諸兄らに替わる人材はいないことを肝に銘じて，たとえ直近の分析に必要なさそうに思えても，別の比較対象や他の地方との比較を探索し，自身の直面する課題をより広い社会的コンテクストの中で相対化させながら頭を整理させていく習慣を身につけてほしい。

参考文献・参考資料

Kotler, P. and Keller, K.L.（2006）*Marketing Management Twelfth edition*, Prentice Hall,（恩蔵直人監修・月谷真紀訳（2014）『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版）』丸善出版。）

Porter, M. E.（1980）*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.（土岐坤・服部照夫・中辻万治訳（1995）『新訂　競争の戦略』ダイヤモンド社。）

井上孝（2001）「わが国における生涯移動とその特性」『人口問題研究』第57巻第１号 pp.41-62。

創刊百周年記念事業委員会編（1997）『河北新報の100年』河北新報社。

高橋大樹（2011）「電子化する新聞：新聞の電子化による業界構造の変化とその対応策」沼上幹・一橋MBA戦略ワークショップ『戦略分析ケースブック』東洋経済新報社，pp.67-111。

東洋経済新報社編『会社四季報　未上場版』各年版。

日本新聞協会編『日本新聞年鑑』各年版。

日本ABC協会編『ABC新聞レポート　半期』各年版。

参考ウェブサイト

河北新報社　http://www.kahoku.co.jp/

河北新報社　会社案内　http://www.kahoku.co.jp/com/

河北新報社MEDIA GUIDE　https://www.kahoku.co.jp/pub/media/

河北仙販：会社概要　http://www.senpan.co.jp/kaisha/index.html

河北折込センター　http://www.kahoku-orikomi.co.jp/index.html