

## 2024 新聞社の経営分析\_17 年分析ブック

### 取扱説明書（入門編）

2025 春闘へ向けての経営分析のお手伝いをするために、「2024 新聞社の経営分析\_17 年分析ブック」をエクセルファイルで提供します。

このファイルを使えば、自分の会社の経営状況を、新聞協会の調査「新聞社の経営動向」の 39 社固定サンプルデータ（2007～2023 年）と比較しながら分析できます。

#### ★なぜ 17 年分析なのか ～リーマンショックの影響を避ける

会社は常に、団交などで「対前年比」の数値にこだわり、昨年に比べて今年の業績が悪いこと、などを強調します。しかし、経営状況の本当のところは、昨年度比較だけでは見えてきません。

例えば、39 社の売上データのグラフを見ると、強い下降トレンドが持続している中で、2012 年だけなぜかちょっとだけ売上高に対前年比上昇がみられます。この部分だけを見て「これから売上は V 字回復に向かう」と判断する人はいないと思いますが（もちろん、なぜそうなっているのかの原因を考えることは非常に大切です）、そうしたことも 17 年分のデータをグラフ化してまとめて観察することによって、簡単にわかるのです。

特に、個別の会社の経営状況となると、39 社データのような平均化される数値と違って、各社の個別事情によって毎年の変化は大きなものになります。そこを見逃さずに読み解き、的確な判断をするためには、データの蓄積は多ければ多いほどよく、長期間にわたる傾向を見てとることが可能です。

面倒がらずに是非、この春闘へ向けての準備期間に、17 年分の自分の会社のデータを観察することをお勧めします。そして、このエクセルファイルを次期の執行部に引き継げば、いずれ 20 年、30 年分のデータが蓄積されていくのです。

#### ★もちろん、17 年分のデータが無くても分析はできます。

本ファイルを使用する場合に、必ずしも 17 年間のデータを入力しなくてもかまいません。入力されたデータからのグラフが、各シートに描画されます。

ただし、売上と部数のシートだけは、2007 年を起点に（100 として）減少傾向をパーセントで示すグラフにしていますので、注意が必要です。自社のデータがある年度を起点にしたい場合は、例えば売上のシートであれば、その年度の 8 行目の数値（単位パーセントです）でその年度の売上高を割った値を、「わが社」シートの 2007 年売上高のセルに書き込んでください。2008 年以後は空白でも結構です。

例えば、自社のデータが 2014 年度以後しかない場合、まずわが社シートに全てのデータを入力し、売上シートを開いて [ J 8 ] のセルの値をみます。8 1（パーセント）ですね。その上の J 5 のセルに自社の 2 0 1 4 年度売上高が表示されているはずですから、その値を 0. 8 1 で割った値を「わが社」シートの 2007 年売上高、「B 3 5」のセルに入力してください。すると、グラフ上では 2 0 1 4 年の「3 9 社」と「わが社」の値がいずれも 8 1 となり、ここを起点に（1 0 0 ではなくて 8 1 ですが）その後の変化の

形を比較分析できます。

★データが抜けている年度があっても気にしない。

時にデータが抜けている年度があってもかまいません。そういう時は、とりあえず前後の年度のデータの平均値を入力してみてください。それでも大まかな経年変化の傾向は把握できます。その場合、この年度が仮想データであるように、データのシートの当該年度の列に適当に色を付けておくことをおすすめします。後日当該年度のデータを何らかの形で入手できたときに、正しい値を入力しなおせば良いのです。

※「わが社」データは2024年度決算値まで入力できます。12月または2025年3月に決算が発表されたら入力してください。39社との比較はできませんが、自社の経年推移グラフは最新情報を描画します。

★分析に必要なデータの入手方法

会社から、毎年の株主総会の議案として配布される事業報告書が示される場合は、それを使ってください。報告書の中には、必ず損益計算書と貸借対照表が掲載されています。この二つの表から、分析ファイルに使う数値はほとんど拾えると思います。

広告収入や販売収入、人件費などは事業報告書に一般的に記載されませんので、団交等で聞き出してしっかりメモして数値を使ってください。

社によっては、証券取引法に定める「有価証券報告書」を作成・開示している場合があります。その場合は金融庁が主管するWEBサイト「EDINET」で詳細な報告書がダウンロードできます。

経営が組合に経営情報を開示しない場合でも、「新聞之新聞」「文化通信」などのマスコミ業界専門紙に株主総会の記事が掲載される折に、損益計算書と貸借対照表がそのまま掲載される例があります。そうしたものもご活用ください。

いずれにしても、会社から労働組合にきちんと事業の状況の情報を開示させることが最も大切です。私たちは、退職金はもちろん、夏冬の一時金、毎月の賃金と期間の長短はあっても、常に労働債権を保有する（賃金は必ず後払いですから）「債権者」です。会社は債権者に経営情報を開示する法的義務があります（会社法442条3項）。また、会社が賃金の不利益変更提案や、要求を大きく下回る賃上げ回答や一時金回答をしてきた場合に、団交でその根拠となる経営資料の開示を請求することができ、会社がこれを拒否すると不誠実団交になります（労働組合法7条2項）。

まるで重要機密であるかのように頑なに開示を拒む経営者については、徹底的にその態度を批判し、必要な情報をきちんと提供してもらいましょう。

★使い方

|             | 2007年     | 2008年     | 2009年     | 2010年     | 2011年     | 2012年     | 2013年     | 2014年     | 2015年      | 2016年     | 2017年     | 2018年     | 2019年     | 2020年     | 2021年     |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 4 資産の部      | 585,401   | 565,311   | 566,272   | 585,275   | 663,203   | 653,262   | 653,444   | 667,438   | 664,157    | 667,247   | 695,032   | 678,388   | 638,328   | 617,604   | 566,487   |
| 5 流動資産      | 249,415   | 234,486   | 204,472   | 293,701   | 278,414   | 259,127   | 250,952   | 273,432   | 262,287    | 279,081   | 259,214   | 234,153   | 230,034   | 240,627   | 239,239   |
| 6 現金・預金     | 17,244    | 11,195    | 6,142     | 5,431     | 5,093     | 5,311     | 4,804     | 4,568     | 4,133      | 4,192     | 3,232     | 3,077     | 2,659     | 2,614     | 2,675     |
| 7 受取手形      | 127,751   | 110,818   | 106,248   | 94,628    | 99,973    | 101,765   | 97,298    | 95,163    | 92,086     | 92,827    | 86,321    | 87,737    | 77,099    | 73,605    | 74,658    |
| 8 売掛金       |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 9 短期保有有価証券  |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 10          |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 11 固定資産     | 1,586,044 | 1,589,562 | 1,586,603 | 1,589,226 | 1,519,827 | 1,529,220 | 1,567,863 | 1,552,442 | 1,721,316  | 1,763,582 | 1,772,796 | 1,805,245 | 1,821,239 | 1,806,029 | 1,697,287 |
| 12 有形固定資産   | 684,002   | 675,650   | 660,959   | 662,518   | 654,460   | 653,104   | 660,380   | 658,692   | 676,762    | 695,047   | 679,529   | 697,002   | 1,025,963 | 1,010,331 | 1,159,294 |
| 13 投資有価証券   | 578,086   | 588,148   | 588,276   | 583,217   | 529,106   | 538,191   | 565,865   | 580,399   | 746,259    | 746,869   | 760,476   | 775,775   | 751,421   | 748,018   | 604,653   |
| 14 資産合計     | 2,183,627 | 2,151,368 | 2,152,105 | 2,184,632 | 2,180,968 | 2,183,256 | 2,221,366 | 2,220,131 | 2,406,542  | 2,440,875 | 2,467,859 | 2,479,794 | 2,459,615 | 2,422,880 | 2,434,297 |
| 15          |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 16 負債および資本  |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 17 流動負債     | 480,745   | 439,773   | 445,473   | 456,593   | 453,450   | 435,759   | 437,420   | 402,891   | 554,817    | 436,973   | 426,370   | 438,607   | 425,861   | 409,893   | 395,969   |
| 18 短期借入金    | 91,693    | 82,863    | 106,275   | 122,663   | 97,491    | 78,451    | 75,732    | 52,571    | 193,069    | 76,957    | 75,358    | 74,269    | 62,279    | 92,814    | 63,075    |
| 19          |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 20 長期借入金    | 144,278   | 144,666   | 126,066   | 114,231   | 109,167   | 88,095    | 79,471    | 79,373    | 78,004     | 198,804   | 212,639   | 203,214   | 195,429   | 184,591   | 185,789   |
| 21          |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 22 社債       | 17,586    | 17,043    | 15,889    | 8,712     | 9,056     | 7,485     | 2,681     | 1,548     | 1,535      | 907       | 264       | 132       | 0         | 578       | 837       |
| 23 退職給付引当金  | 397,326   | 390,556   | 371,646   | 379,135   | 339,527   | 338,967   | 335,190   | 347,644   | 350,741    | 359,640   | 348,900   | 337,388   | 321,220   | 312,456   | 290,627   |
| 24 その他の引当金  |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 25          |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 26 利益剰余金    | 850,852   | 853,264   | 859,260   | 875,850   | 906,274   | 944,226   | 988,508   | 991,691   | 1,09,6,972 | 1,048,429 | 1,081,809 | 1,109,206 | 1,145,411 | 1,114,069 | 1,151,269 |
| 27 繰越利益剰余金  | 1,004,446 | 690,771   | 680,038   | 691,196   | 1,032,868 | 1,061,702 | 1,146,701 | 1,178,269 | 1,229,648  | 1,229,648 | 1,326,204 | 1,319,919 | 1,308,161 | 1,345,137 |           |
| 28 利益剰余金増加額 |           | 2,312     | 5,786     | 16,800    | 39,424    | 39,651    | 44,276    | 3,191     | 25,281     | 31,457    | 33,300    | 27,297    | 36,201    | -31,211   | 37,170    |
| 29          |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 30 損益       |           |           |           |           |           |           |           |           |            |           |           |           |           |           |           |
| 31 売上高      | 1,810,303 | 1,706,682 | 1,605,056 | 1,593,497 | 1,546,841 | 1,556,184 | 1,535,385 | 1,466,773 | 1,434,890  | 1,419,681 | 1,375,690 | 1,328,828 | 1,294,867 | 1,179,272 | 1,179,478 |
| 32 経常収入     | 1,006,600 | 988,477   | 979,714   | 985,240   | 960,275   | 941,256   | 963,225   | 876,224   | 851,315    | 829,822   | 806,121   | 771,306   | 744,687   | 702,689   | 673,051   |
| 33 広域収入     | 456,093   | 471,706   | 395,444   | 372,717   | 384,403   | 369,891   | 366,864   | 345,912   | 327,692    | 311,895   | 289,270   | 288,162   | 248,304   | 201,907   | 212,663   |
| 34 その他の収入   | 247,620   | 236,100   | 229,818   | 225,188   | 232,146   | 244,839   | 245,285   | 244,763   | 265,864    | 278,355   | 280,851   | 289,329   | 301,289   | 274,672   | 284,376   |
| 35 営業費用     | 1,743,077 | 1,698,889 | 1,599,627 | 1,523,266 | 1,487,586 | 1,480,747 | 1,472,958 | 1,413,024 | 1,381,255  | 1,382,790 | 1,338,113 | 1,293,224 | 1,268,736 | 1,171,625 | 1,135,590 |
| 36 人件費      | 447,866   | 437,264   | 419,159   | 395,373   | 380,278   | 380,869   | 373,831   | 358,317   | 355,518    | 357,712   | 343,479   | 337,604   | 331,520   | 319,280   | 301,048   |
| 37 用資産      | 250,264   | 246,980   | 231,029   | 214,808   | 214,328   | 215,974   | 210,380   | 199,948   | 190,443    | 178,633   | 167,904   | 155,588   | 147,895   | 129,848   | 124,514   |

ファイルを開くと、最初にこんな画面が出てきます（と思います。環境によって異なります）。

「新聞社の経営動向」17年分のデータがすでに入力されています。

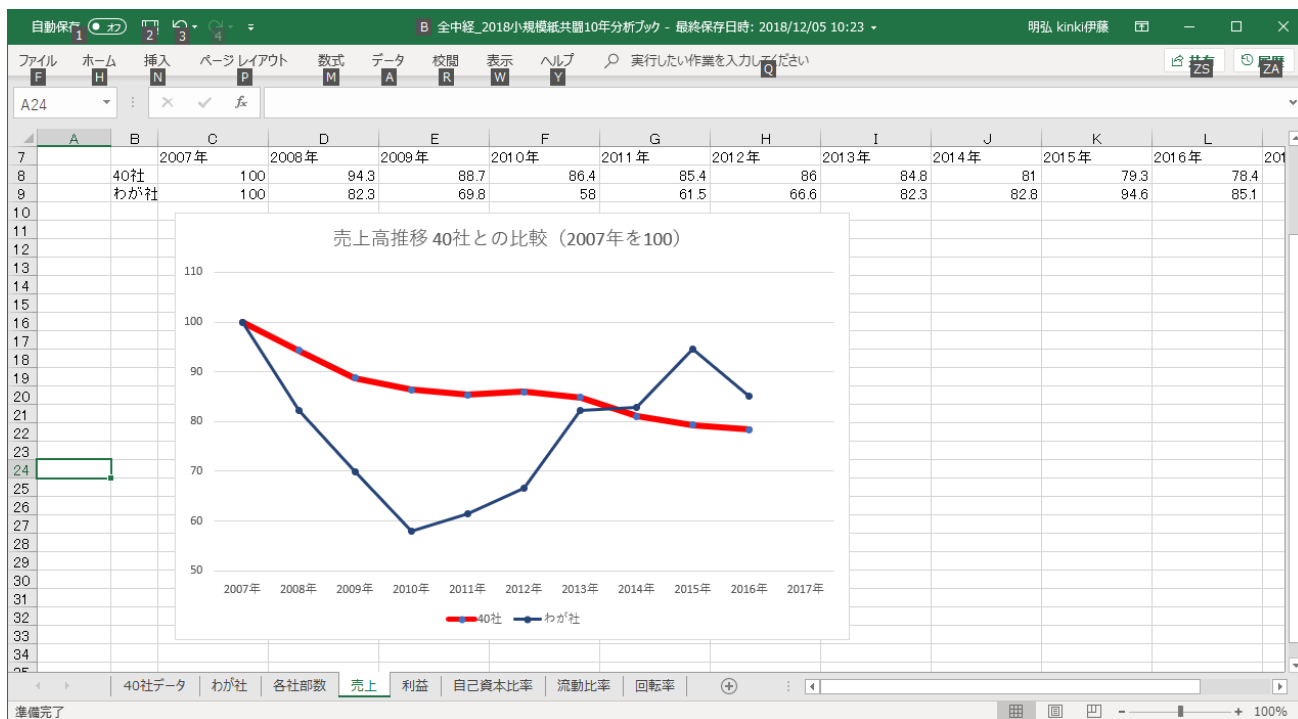
下のタブで、赤くなっている「わが社」をクリックすれば、わが社のデータを入力するためのシートが表示されます。

|             | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 資産の部      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 5 流動資産      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 6 現金・預金     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 7 受取手形      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 8 売掛金       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 9 短期保有有価証券  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 10          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 11 固定資産     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 12 有形固定資産   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 13 投資有価証券   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 14 資産合計     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 15          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 16 負債および資本  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 17 流動負債     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 18 短期借入金    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 19          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 20 長期借入金    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 21          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 22 社債       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 23 退職給付引当金  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 24 その他の引当金  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 25          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 26 利益剰余金    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 27 繰越利益剰余金  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 28 利益剰余金増加額 | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| 29          |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 30 損益       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 31 売上高      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 32 経常収入     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 33 広域収入     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 34 その他の収入   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

このシートの該当する白いセルに、わが社の数値を入力していきます。わかるところだけで結構です。極端な話、売上と利益しかわからなくても、入力する価値があります。売上高利益率の数年分の推移がみられるだけでも、説得力ある要求の根拠になり得ます。

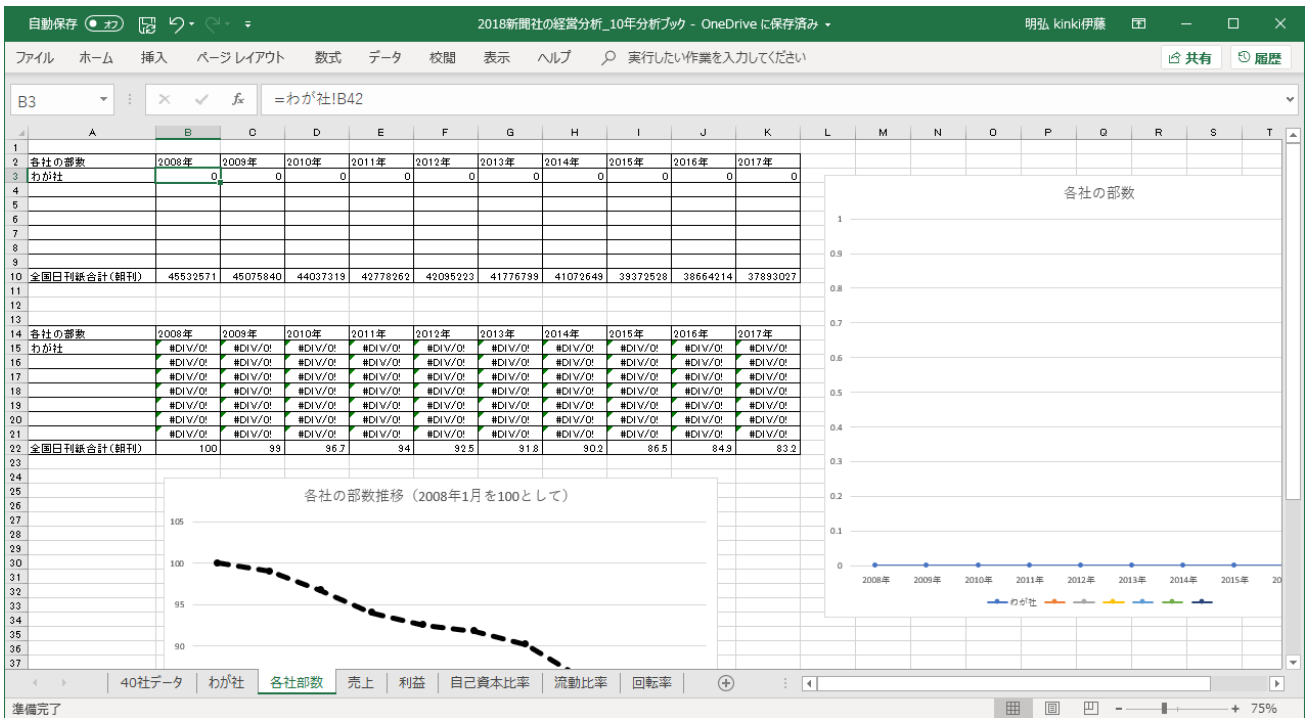
画面をスクロールして下の方を見ると、黄色いセルの部分が出てきます。黄色いセルには、数値を自動的に計算する関数が入力されていますので、ここに直接数字を入力しないよう、ご注意ください。

入力が終わったら、「売上」から「回転率」までのタブをクリックしてみてください。それぞれグラフが表示されます。



★部数を比較してみよう

おまけで、部数比較シートをつけています。下のタブ「各社部数」をクリックしてみてください。



自社のデータとともに、比較したい他社の部数を、上の表に入力してください。そうすると、右のグラフに部数の実数、下のグラフに2007年部数を100とした場合の各社比較のグラフが生成されます。

下段の表は、下のグラフの計算用なので、「#DIV/0!」が表示されているセルには、直接数値を入力しないようご注意ください。

参考に入っている「全国日刊紙合計(朝刊)」の数値は、各年1月度のABC協会発表の数値です。

★慣れてきたら、入力項目やグラフを加えていこう

使い方に慣れてきたら、「わが社」のシートに設定されていない項目、例えば損益のところに「事業収入」とか「印刷受託収入」を加えるとか(その場合「その他の収入」のところの関数も変えてください)、様々な分析指標のグラフを追加するなど、色々工夫して使ってみてください。

グラフの追加は、例えば単純な「売上高人件費率」のグラフが載っているシートをコピーし、グラフの上に張り付けられているデータの参照先(39社データのシートと、わが社データのシート、それぞれあります)を「売上高人件費率」から別のデータ、例えば「営業費用人件費率」などに変えてやれば、簡単に新しいグラフが描画されます(シートの名前を変更するのを忘れずに)。

マクロも何も使用していない、ごく平凡なエクセルのファイルですから、普通のエクセルの知識があれば、自由に加工できると思います。

★使い方についてのご質問、組合員向け勉強会のご依頼等は、新聞労連・伊藤までメールでどうぞ。

ito@shimbunroren.or.jp

それでは、2025春闘での貴労組のご奮闘を祈ります。