

## 2024 新聞社の経営分析\_17 年分析ブック

## 取扱説明書（分析実践編）

エクセルファイル「2024 新聞社の経営分析\_17 年分析ブック」を使った、経営分析の仕方について詳しく解説します。ファイルの操作ももちろんですが、ここでは主にグラフの見方、分析の仕方などを中心に解説します。

実践編に入る前に、エクセルファイルに自社のデータを入力し、各シートのグラフの描画などを確認してください。

## ★このブックにどんなシートが付いているか

ファイルを開くと、下図のように 11 個のシートが、タブで表示されます。

29											
30	損益										
31	売上高	1,605,056	1,563,497	1,546,841	1,556,184	1,535,385	1,466,773	1,434,890	1,419,981	1,375,690	1,328,82
32	販売収入	979,714	965,940	950,275	941,356	923,225	876,224	851,315	829,822	805,121	771,30
33	広告収入	395,424	372,377	364,420	369,991	366,856	345,812	327,690	311,825	289,720	268,18
34	その他収入	229,918	225,188	232,146	244,839	245,295	244,753	255,864	278,355	280,851	289,32
35											
36	営業費用	1,599,627	1,523,266	1,497,586	1,490,747	1,472,958	1,413,034	1,381,355	1,382,780	1,338,113	1,293,72
37	人件費	419,159	395,373	390,278	380,869	373,931	358,317	355,518	357,712	343,479	337,60
38	用紙費	231,039	218,038	214,328	215,874	210,380	199,968	190,443	178,633	167,904	155,56

39社データ わが社 各社部数 売上 費用 利益 自己資本比率 流動比率 借入金 回転率 売上高人件費率

準備完了 アクセシビリティ: 検討が必要です

本編では、それぞれのシートについて、主に分析時のポイントを説明します。

## 1. 「39 社データ」シート

新聞協会が発行する雑誌「新聞研究」に、毎年 11 月に掲載される「新聞社の経営動向調査」のデータから、主なものを本シートに入力してあります。

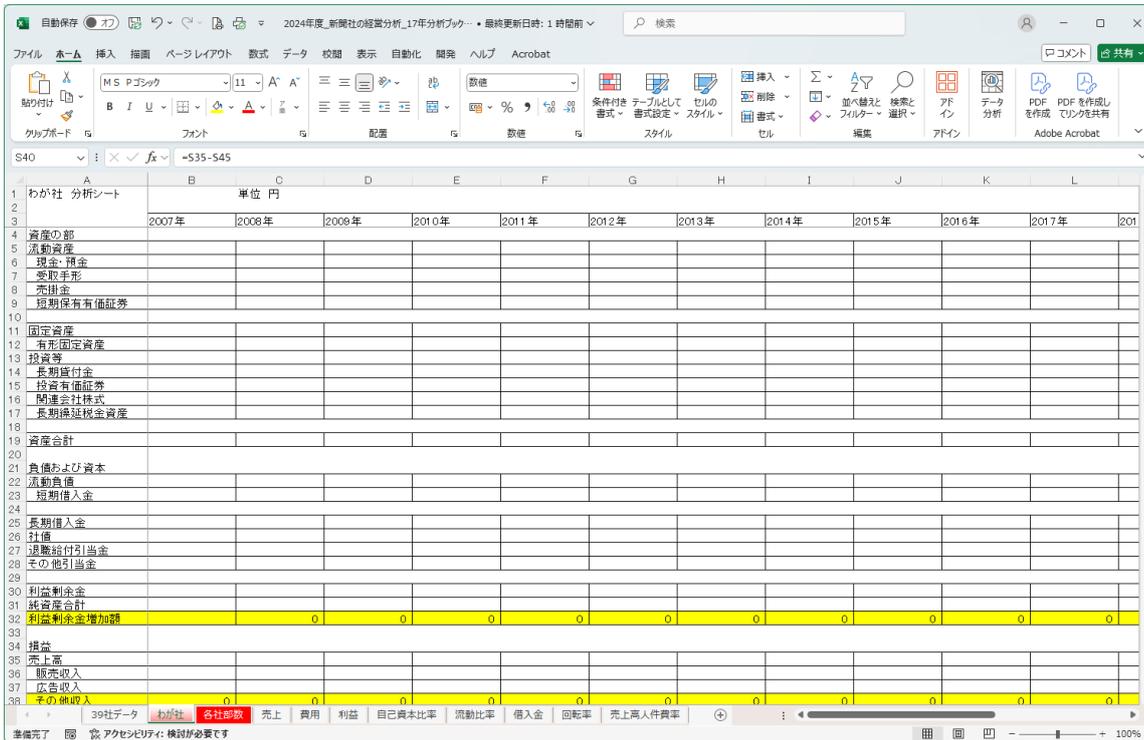
この調査は、新聞協会が固定サンプル 39 社の財務諸表を足し合わせたものを、毎年発表しているものです。固定サンプル社の中には大手紙から発行部数の少ない地方紙までまんべんなく選択されており、かつ特別な事情がない限り動かしません。したがって、産業情勢の経年推移をみるのに大変適していると同時に、特に比率で示される経営指標については新聞産業の平均的指標として使用して差し支えないと考えています。本シートには、2024 年 11 月号に掲載の 2023 年度データまでを入力してあります。

そして、売上以下のシートには、わが社のデータと比較検討できるように常に 39 社のグラフを一緒に描画するようにしています。自社の数値が、新聞産業全体の平均値と比べてどうなのか分析する参考にしてください。

## ※ご注意

このシートのデータを消してしまうと、復旧が手間なので、消さないようご注意ください。万一消してしまった場合は再度ファイルをダウンロードして消滅箇所をコピーしてください。

## 2. 「わが社」シート



タブをクリックして開くと、見ての通りまっさらなシートです。ここに自社の損益計算書、貸借対照表などから数値を拾って入力してください。そうすると、「売上」以下のシートに自動的にグラフが描画されていきます。「単位=円」と書いていますが、このシート内全体を統一してもらえば千円でも百万円でも構いません。

初めて経営分析に取り組む方にとって、2007年まで遡って自社のデータを揃えるのは至難の業だと思います。ですから、入手できたデータだけで結構です。縦方向についても、すべてのデータが揃わなくても大丈夫です。売上高だけを入力しても、少なくとも一つのグラフが描画されます。

### ※ご注意

黄色のセルには、関数が入っています。ここに数字を上書きしない様ご注意ください。

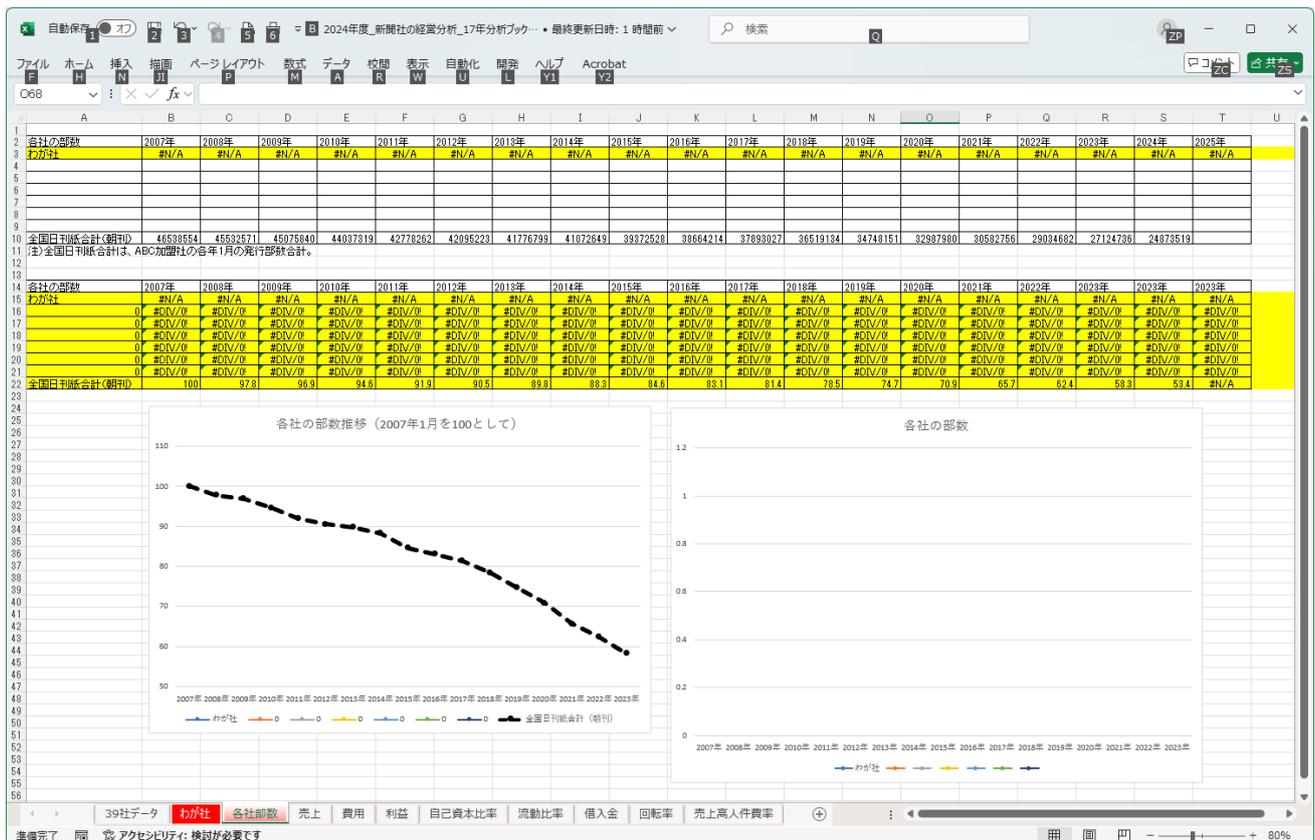
### ※応用編（難易度=高）

この「わが社」シートをコピーして増やせば、同規模他社比較をすることも可能です。

	33.1	32.7	31.8	31.4		
費用	0.2	0	0	-0.1		
	2.6	2.5	2.3	2.1		
課	1.1	1	1	0.9		
却費	4.7	4.3	4.2	4		
配率	77.2	73.9	71.8	72.3		
39社データ	中国	新潟	京都	神戸	各社部数	売上

こんな感じで。（上図はイメージです。実在する新聞社とは関係ありません。）もちろん、「売上」以下のセルはデータの行を増やして新たに関数を入れ、グラフの範囲を再設定する必要がありますが。

### 3. 「各社部数」シート



このシートだけは、他のシートから完全に独立しています。売上高の分析・検証の一助になるかと思い、おまけで付けました。

自社を含め、任意で7社のデータを入力して比較できるようにしています。

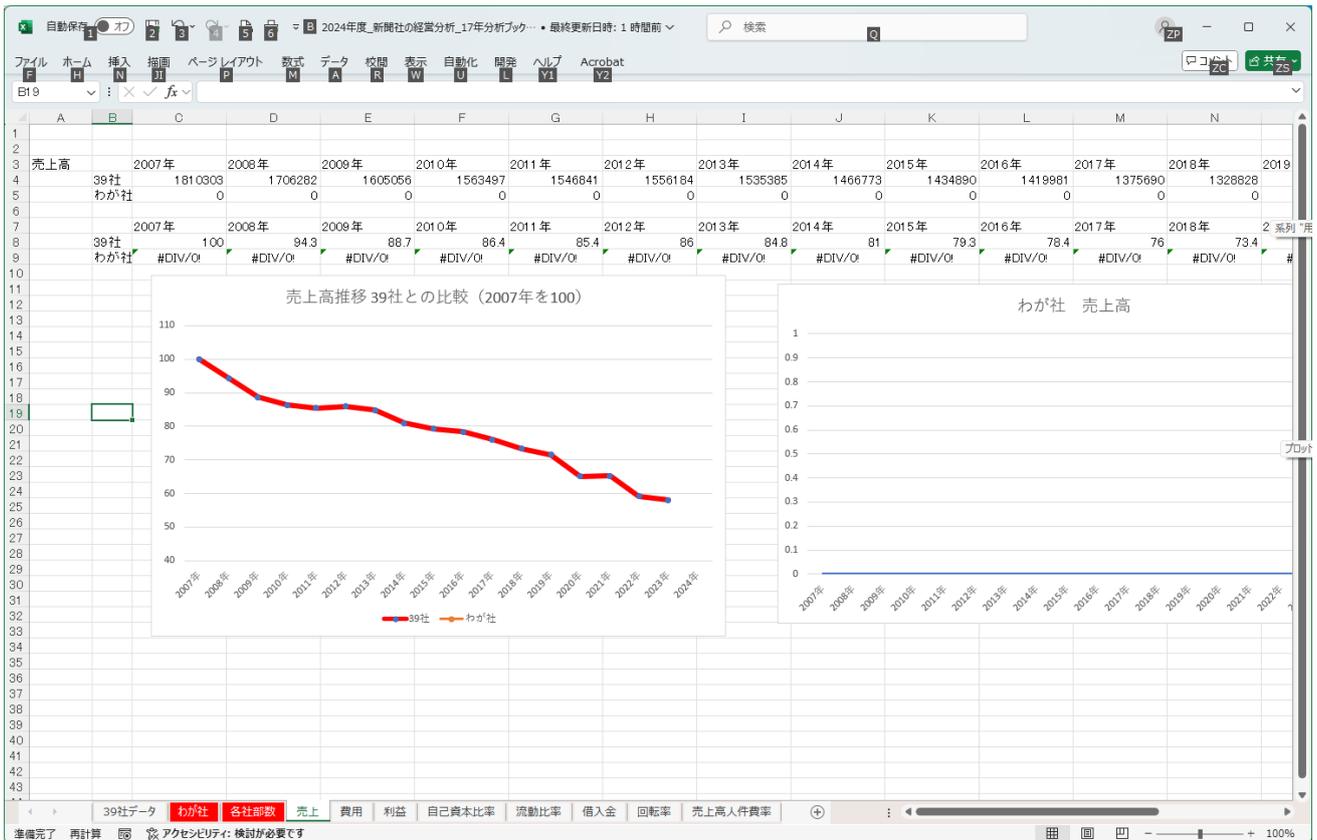
全国日刊紙合計の部数が既に入力されています。これはABC協会の調査値・月次報告の各年1月、全国の日刊紙朝刊の合計部数です。

正確にこのデータと比較したい場合は、同じくABCの各年1月部数を入力されると良いと思います。ただ、発行部数には、各社月推移に微妙なクセがあります。部数拡張強化月間を設定している、等の理由で凸凹、ギザギザがある場合があります。そうした特殊事情の影響を避けるために、もちろん任意の月のデータを使用して頂いてもかまいません。半期、年次の平均値データでも良いと思います。自由に入力して使ってください。

ABCのデータであれば、各社2007年位までは遡及できるデータとして持っておられると思います。ABC未加盟社については、新聞年鑑を見ると発行部数が記載されていることが多いです。

(もし、ABCのデータが不明な場合は伊藤までご相談ください。)

#### 4. 「売上」シート



このシートの「売上高推移 39社との比較」グラフは、39社とわが社の売上高の絶対値を、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。したがって、「わが社」シートに2007年の売上高が入力されていないと、デタラメな描画をします。

そこで、2007年データがない場合は、次のように補正をしてください。

自社のデータがある年度を起点にしたい場合、「売上」シートの該当年度の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。

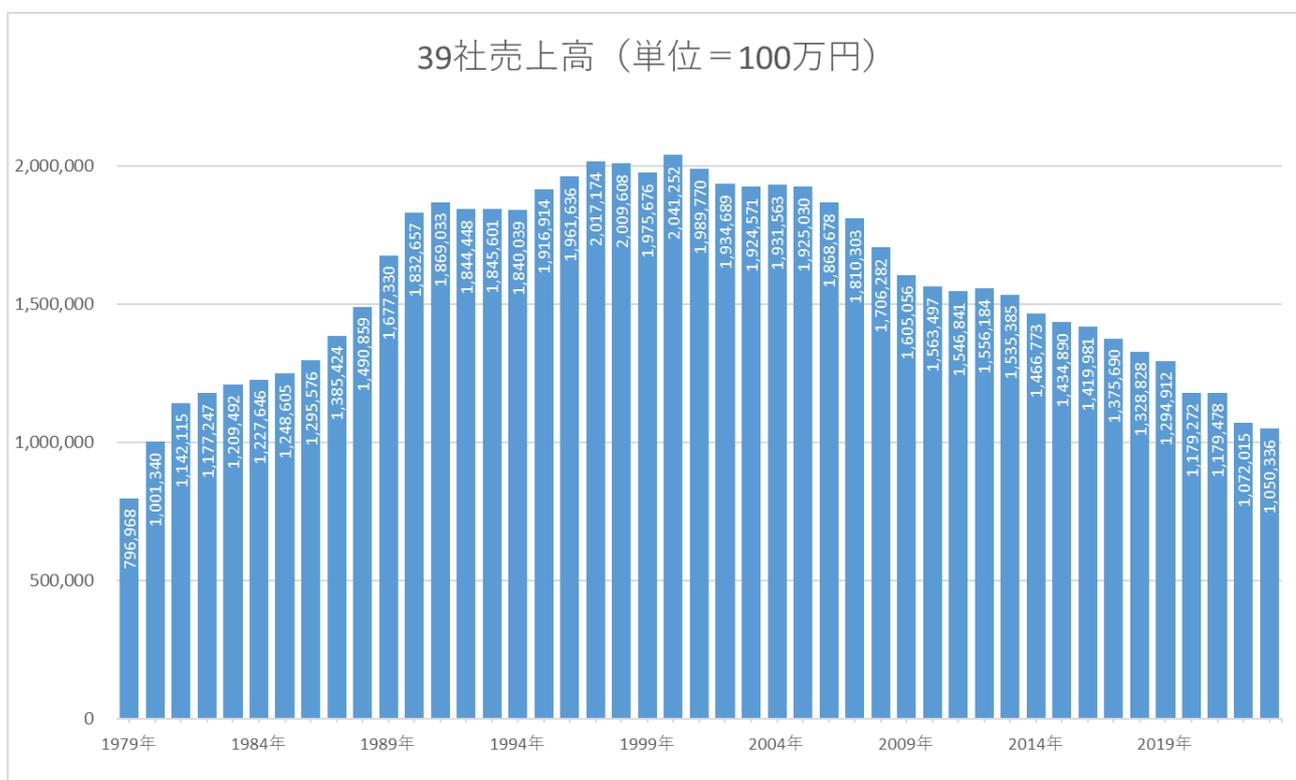
例えば、自社のデータが2014年度以後しかない場合、まずわが社シートに全てのデータを入力し、売上シートを開いて「J8」のセルの値をみます。81（パーセント）ですね。その上のJ5のセルに自社の2014年度売上高が表示されているはずですから、その値を0.81で割った値を「わが社」シートの2007年売上高、「B35」のセルに入力してください。すると、グラフ上では2014年の「39社」と「わが社」の値がいずれも81となり、ここを起点に（100ではなくて81ですが）その後の変化の形を比較分析できます。

※保険の意味で、わが社売上高のみを絶対値で描画するグラフを右につけています。

※このシート以後のグラフ付きシートの上部数行にある数値は、グラフ描画のために「39社データ」「わが社」シートから引っ張って来て連動させている数値です。上書きして消さないようご注意ください。

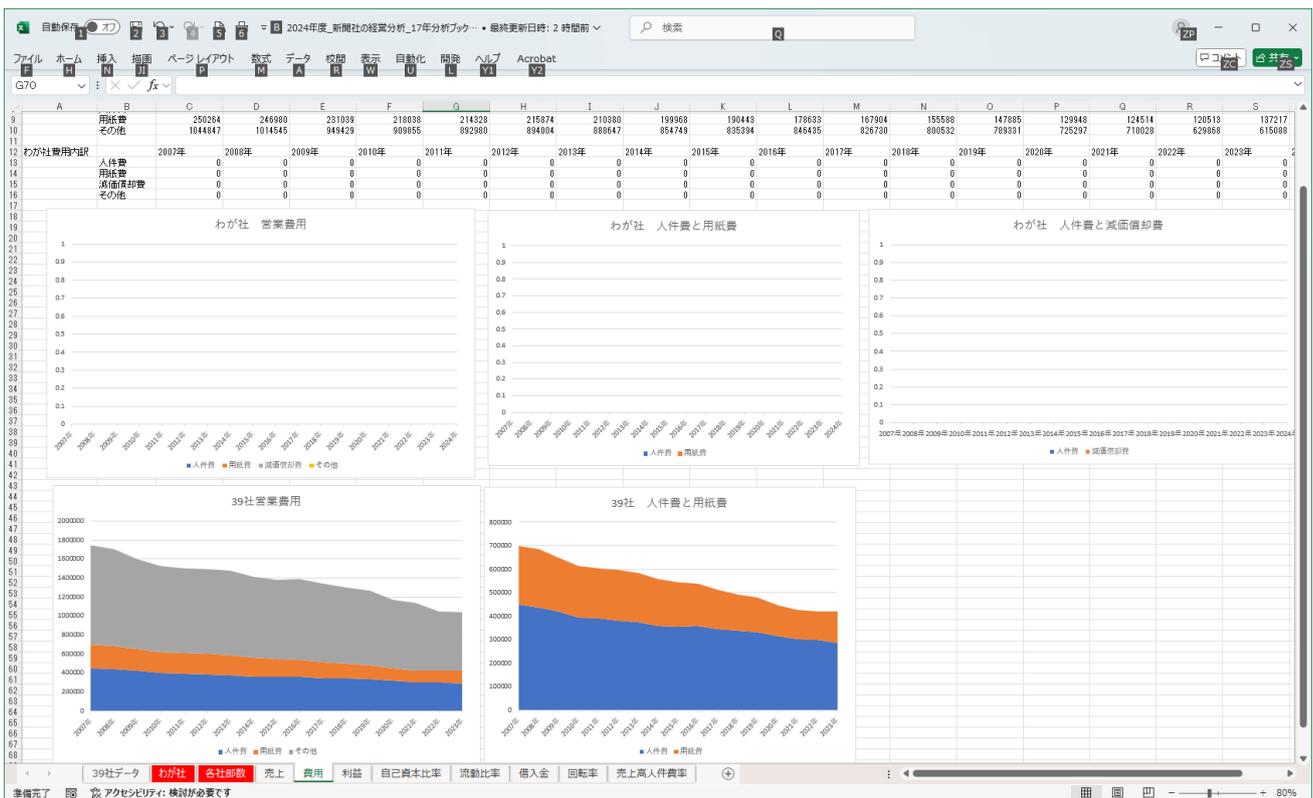
39社のグラフを見ると、2020年度と2022年度に大きな減少が見られます。2020年度の凹みは、言わずと知れたコロナ禍の影響で、約1割の減少となりました。2022年度ですが、これは一部の社で会計基準を「収益認識基準会計」に変更したことによります。2022年度から会社法上の大会社（資本金5億円以上または負債200億円以上の会社）および上場企業に適用が義務化された収益認識会計基準により、計算上の売上高計上が減少したのです。経営動向調査では売上高前年比マイナス9.1%、適用社数は11社、影響は売上高948億円で、影響排除後の前年比はマイナス127億円、マイナス1.1%という事になります。この計算上の問題は、売上高のみに影響します。支出も同額が減少するので、利益への影響はありません。

さて、新聞社の売上高のピークは、どの社も概ね2000年前後です。39社の売上高の推移をもっと遡って見てみましょう。下のグラフのようになります。明らかな減少トレンドです。かなりがっかりされるかもしれませんが、だからと言って「これでは賃上げは無理」という分析結果を導き出さないようご注意ください。



21世紀に入りデジタルツールなどの普及で新聞離れが進んでいる、という分析が多くなされていますが、売上が減少局面に転じた時期は、ちょうど日本の人口が減少に転じた時期とも重なります。つまり、市場が縮小しているのです。現在のビジネスモデルを続ける限り、増収トレンドに転じる、という事は考えづらい状況です。よく経営者は「売上が減る中で賃金は上げられない」と主張しますが、その主張で行けばおそらく今後も賃金は下がる一方です。賃金や人員が減って紙面の質が落ちれば部数減に更に拍車がかかります。こうした負のスパイラルを避けるために「賃上げには増収が不可欠」という主張にはしっかりと反論しなければなりません。

## 5. 「費用」シート



費用の中でも比較的比率が高い人件費、用紙費を比較監視するために、このシートを作ってみました。近年用紙費が今までに見ない高騰ぶりとなっていますが、用紙費の値上がり分を人件費削減で工面していないか監視するためのシートです。

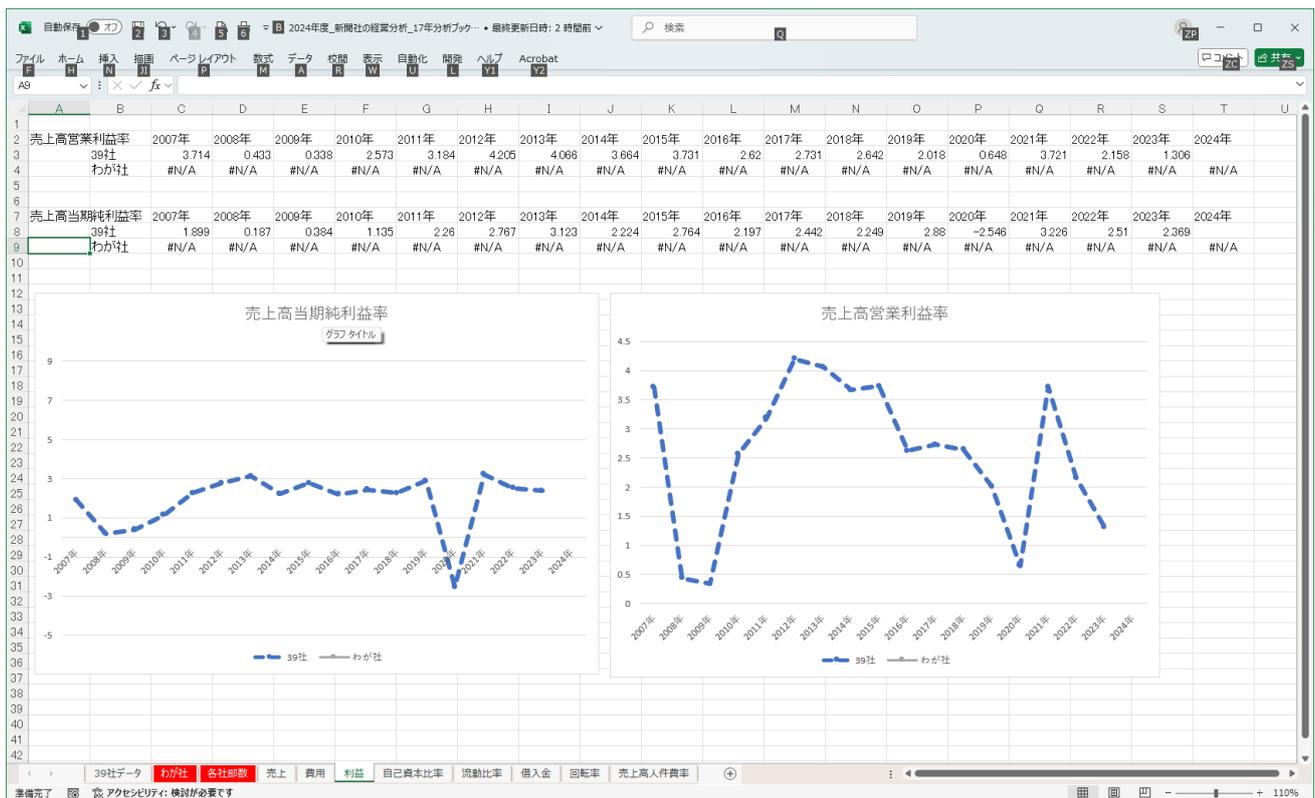
同じく、減価償却費は社屋の建て替えや印刷工場の建設などの大型設備投資を実施した時に大きく膨らみますが、これも人件費削減で帳尻を合わせることがないよう、監視が必要です。

他にも、各社の事情で人件費を圧迫しかねない大きな支出がある場合は、同じように監視をするべきです。

会社は、新社屋や印刷工場の建設計画を組合に発表するとき、必ず「建設にかかる費用を理由に人件費を下げるようなことはしない」と約束なさいますが、いざ建設が終わって次年度から減価償却が始まると、減価償却費というのは営業費用ですから、当然のごとく経営が赤字化します。そして「赤字を理由に」人件費抑制をします。この赤字は建設にかかる費用として発生した減価償却費が原因ですから、約束違反です。

用紙費も然りです。用紙の値上げに対し人件費の抑制だけで対処し、他に何も対策しない経営に明日はありません。

## 6. 「利益」シート



このシートでは、「売上高に対する各利益の率 (%)」を描画しています。

利益の種類は2つ。一番大事なのが「当期純利益」、次が「営業利益」です。経常利益は、資金調達の手段としての借入が多く、支払利息も多い場合に、そうした影響も含めて本来の儲けを表現するとして日本ではよく用いられましたが、借り入れが減り、利率も下がり、支払利息が僅少になった今日、あまり重要視されません。今のところは、この2つの利益率を監視しておけば十分だと考えています。

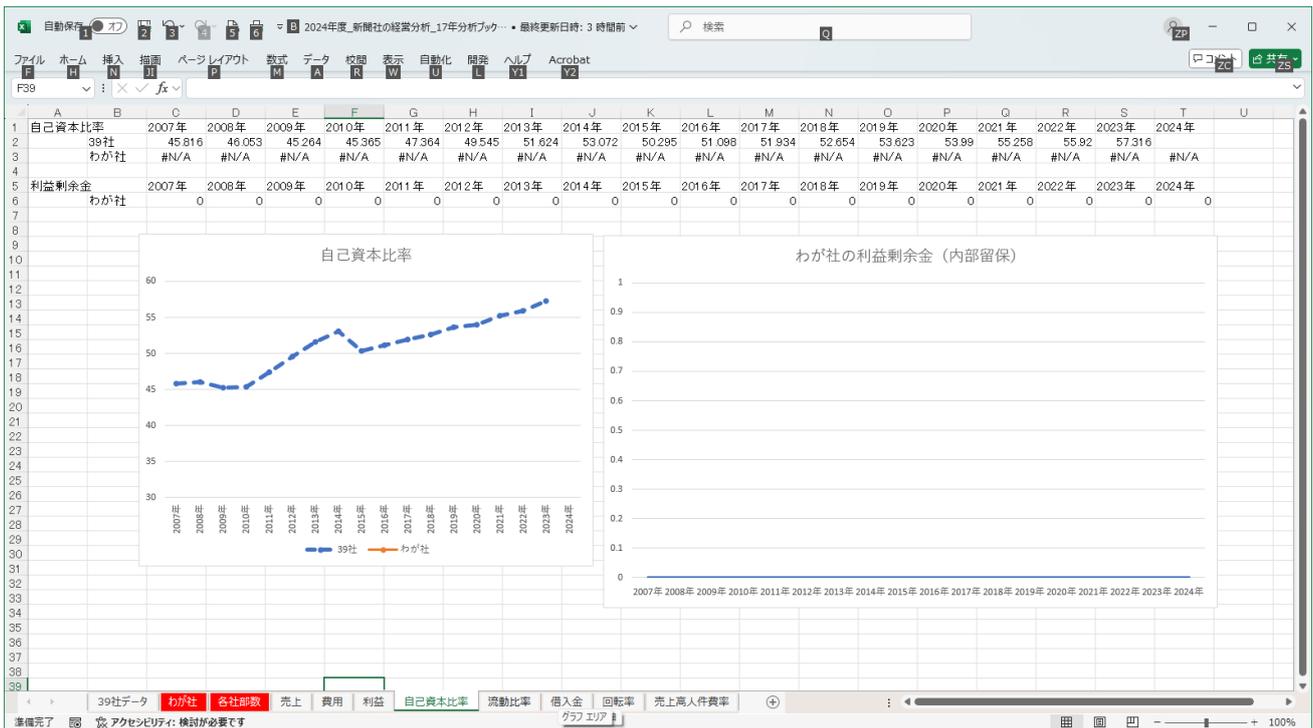
とは言え、会社が経常利益しか発表しない、という特殊な事情もまれに見受けられます。そういう時は売上高経常利益率を算出してグラフ化し、経年推移を見れば良いと思います。心得ておくこととして、現状では営業利益より若干高めに推移するケースが多い、という事を念頭に置けば良いと思います。

39社のグラフ線を見て頂いてもわかる通り、売上高に比べるとかなり乱高下します。39社分足してもこのようなのですから、1社だと、ちょっとした特殊事情ですぐに上がったり下がったりします。

通常は新聞産業であれば、各利益とも2%から3%と、かなり薄利安定です。2007年からの16年間では、リーマンショックとコロナ禍が利益減少の2大要因となっています。

費用のところで述べた減価償却費は、営業利益にかなりの影響を与えます。ただし、減価償却費というのは費用ではあるのですが、実際に現金が出ていく訳ではないのです。その点是用紙費の値上げと大に性格を異にします。減価償却の影響を廃する純粋な利益として、近年 EBITDA (利払い前、税引き前、減価償却前利益) が用いられます。営業利益に減価償却費を足せば良いので、減価償却費が肥大化した時はこの指標を使って理論武装してください。

## 7. 「自己資本比率」シート



内部留保の傾向として、自己資本比率の分析を行います。

本来自己資本比率は、会社の安定性を示す指標で、以前は「40%を超えていれば、その会社は潰れない」と言われていました。ところが21世紀に入って日本では全産業の自己資本比率が急上昇、借金に頼らず高い利益を出す経営が当たり前になりました（そのために日本の賃金はずっと抑えられ、実質賃金は減少しました。OECD加盟国の中でもこの20年間日本の賃金だけが上がらず、最も賃金が安い国になってしまいました）。日本の全産業の自己資本比率の平均値が40%を超える状況になってしまったため、最近では「50%あれば大丈夫」と言われるようになってきています。

会社が倒産する原因は自己資本比率だけではありませんから、50%なければ危険という事はなく「大丈夫」と太鼓判を押せる目安として世間情勢的に50%、という位に捉えればよいと思います。個人的には40%を超えていれば、資金調達面での安全性はまず大丈夫と言って良いと思います。

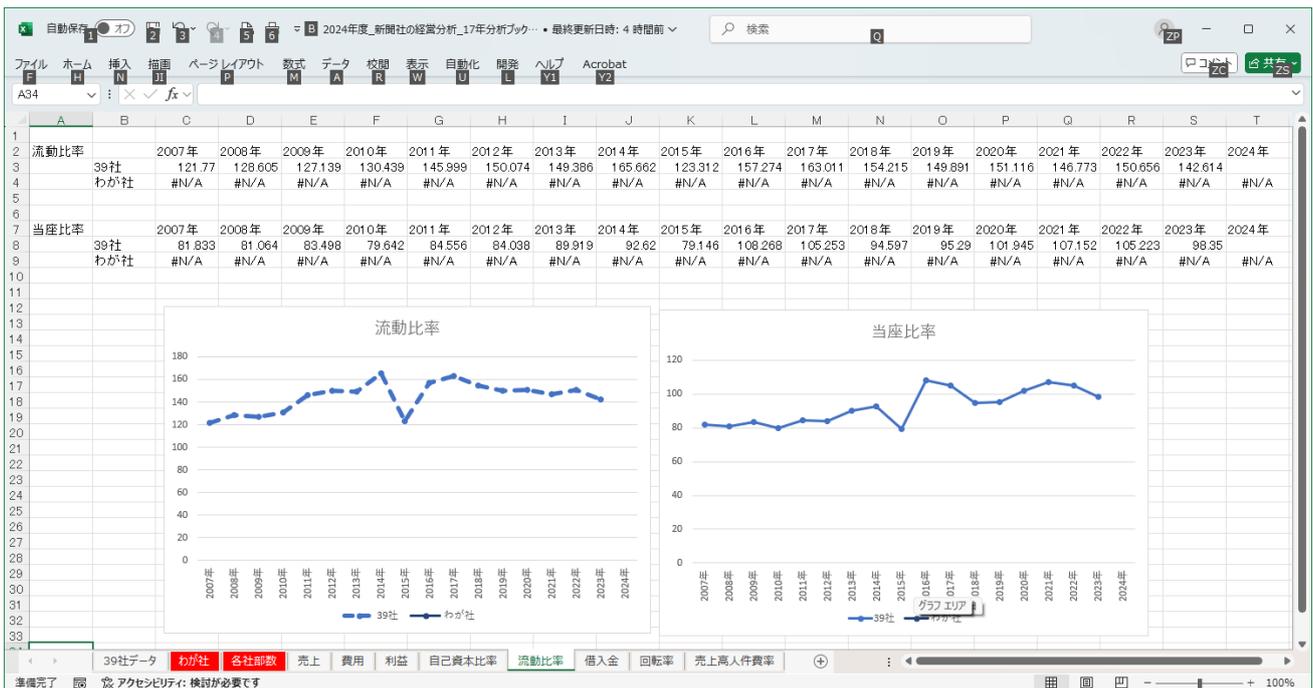
新聞産業の場合は、社の安全性と同時に「自己資本は内部留保」という側面を強く持っています。

内部留保は純資産の中の利益剰余金を指しますが、新聞社は押しなべて資本金も少なく、純資産のほとんどが利益剰余金でできています。したがって、同一視して全く問題ないと考えます。

自己資本比率が50%を超える新聞社は、経営規模に対し相当な内部留保があると見て間違いなく、通常であれば無借金経営ができるレベルです。ちなみに39社の自己資本比率は現在57.3%です。

本シートでは、念のため、わが社の利益剰余金も描画できるように準備してあります。

## 8. 「流動比率」シート



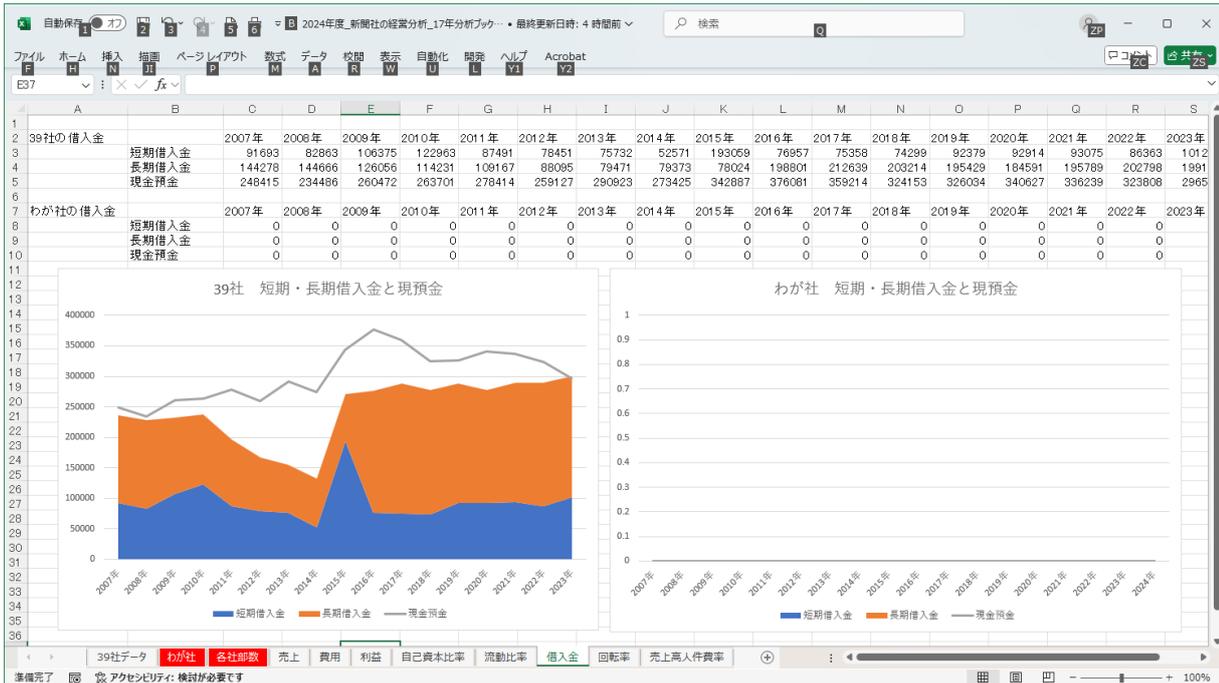
流動比率は、会社の支払能力を示す指標です。流動負債に対する流動資産の比率（%）で示します。

ここで、流動負債を「すぐ返さないといけないお金」、流動資産を「すぐに払えるお金」と考えるとわかりやすいと思います。流動比率が100%以上あるという事は、「すぐ返すべき借金を今直ちに返済できる現金を持っている」という意味です。ただ、流動資産の中には棚卸資産なども含まれます。棚卸資産の中には、せっかく開発したけれども全くヒットせずに誰も買ってくれず終わった商品在庫、等というものもあるかもしれません。それは即座に現金化できるか怪しいので、そういう怪しいものを除した資産が「当座資産」です。流動資産よりもっと現金に近いものだけ厳選した資産、ということです。

新聞社の場合、あまり棚卸資産に在庫が滞留するという事が考えにくいですから、流動比率も当座比率も同じ傾向の推移を示します。売れずに商品が残ってしまうような事がしばしば起こる業種であれば、流動比率は200%以上ある事が望ましいとされますが、新聞社の場合は本業の新聞が（普段以上に）売れずに大量に残り、棚卸資産が膨張するという事も考えにくいので、140%程度でも決して成績が悪いとは言えません。2015年に急激な悪化が見られますが、これは日経新聞社がフィナンシャルタイムズを買収した際に借入が一時的に増加したことに起因すると推理しています。しかし翌年にはV字回復していますから、この程度の流動比率・当座比率の悪化は新聞業にとってそれ程不安視する要因ではない、ということです。

39社のレベル（流動資産140%、当座資産100%）を基準に、それより良いか悪いか、悪いのなら何が原因か、を分析してください。また、あまりに良い場合も注意が必要です。たとえば会社が団交でいつも「当社は現預金の手持ちが少ないので一時金は増額できない」等と主張するのに流動比率が良い場合などは、実際に現金預金は少なく、売掛金が増加している場合もあります。こうしたケースでは、売掛金が本当に回収可能なかどうかの検証が必要になります。

## 9. 「借入金」シート



このシートでは、短期借入金と長期借入金の状況をグラフ化します。

加えて、現金預金の値も折れ線グラフで重ねてみました。

前項の流動比率のところ、支払い能力の話をしてしまいましたが、「借金を返せるのか」というところに特化すると、流動比率、当座比率では、やや分析が足りない事になります。その理由は大きく二つ。

第一に、前項で述べた通り流動資産の中に現金化が怪しいものが含まれる可能性を排除できません。

第二に、借金は流動負債にある短期借入金だけではなく、むしろ固定負債の「長期借入金」の方が大きい場合がほとんどです。

上図の中の、39社のグラフを見てください。このグラフで読み解き方をマスターしましょう。

- ① まず、短期借入金より長期借入金の方が遥かに多いです。短期借入金は現金預金のほぼ3分の1ですから、現状ですぐに返済可能なことがわかります。
- ② 次に、短期借入金と長期借入金を足し合わせた額と、現在の現金預金の額がほぼ同じであることに着目します。これは、無理すれば数年、あるいは十数年かけて返済すべき借金も、場合によっては今すぐ返せることを意味します。
- ③ それにしても、2年ほど前までは、両借入金の合計額（有利子負債と呼びましょう）より、現金預金の方がだいぶ多かったのに、現金預金が減っています。危ないのでしょうか。
- ④ これだけではわからないので、貸借対照表を検証します。すると、現金預金は272億減少していますが、固定資産の「投資等」が480億増加しています。39社データでは「投資等」の内訳が分からないのですが、おそらく投資有価証券が増えている。つまり、現金預金を投資有価証券に回しているのではないかと。

つまり、こうしたケースではいざとなったら投資有価証券を売却して借金を返済すればよいので支払能力に一切不安はない、という事になります。

## 10. 「回転率」シート



ここでは、有形固定資産回転率という指標をグラフ化しています。収益性を示す指標です。

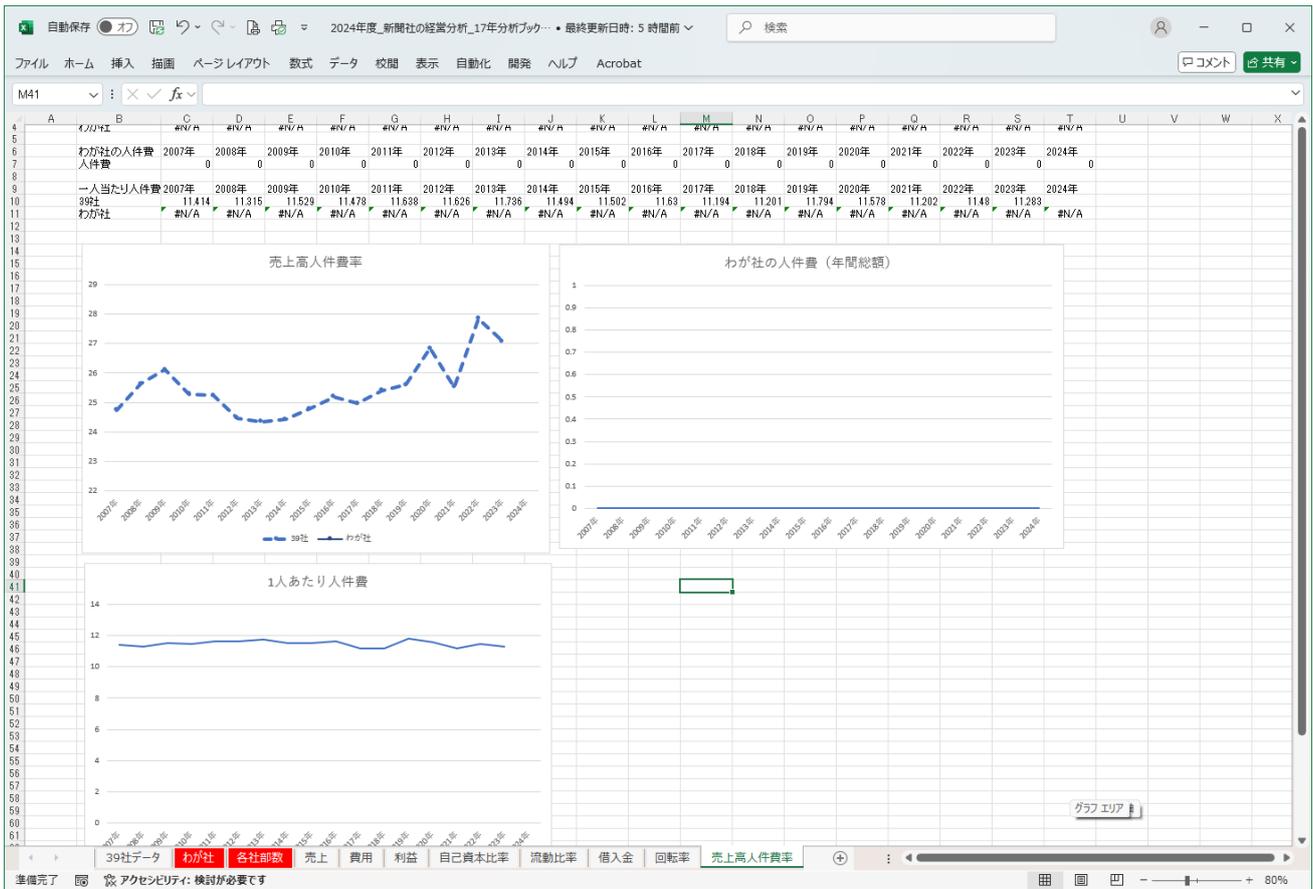
「回転率」という表現が面白いですね。売上高を有形固定資産の額で割った値です。何故これが回転率なのか。

例えば、とある会社が 100 億円で印刷工場をたてて新聞印刷を始めたとしましょう。この会社の、この年の売上高が 100 億ならば、有形固定資産回転率は「1 回転」です。しかし、実は 1 回転というのはかなり低レベルの値です。「回転」という名称からもわかるように、普通、有形固定資産はグルグルと何回転もするものなのです。最も重厚長大に設備投資が必要な製造業においても、有形固定資産回転率の平均値は 3.5 回転です。新聞業界の回転率がいかに低いか。売上高に対して有形固定資産、つまり土地や建物、機械設備を持ちすぎていて、十分にその能力を発揮できていない状況です。しかもどんどん悪くなっています。

地方紙 1 社レベルだと、こういうグラフにはあまりなりません。設備投資をした時に一気に悪化して、それから減価償却が進む（つまり固定資産の価値が減少していく）に連れて回転率は良くなります。

有形固定資産回転率が十分上がりきっていないうちに、次の設備投資をするような事が無いよう、私たちは常に監視していなければなりません。

## 11. 「売上高人件費率」シート



最後に、人件費関係のシートです。

本当は、売上、利益の次位に持ってきたい程重要なのですが、実際は人件費の総額をきちんと組合に示す社があまりにも少なく、このシートが活用されないケースが多い、という残念な状況です。

私たちの要求に最も深く関係する部分でもあるので、人件費の総額は必ず開示を求めましょう。

人件費の年間総額を「わが社」シートに入力すると、3つのグラフが描画されます。

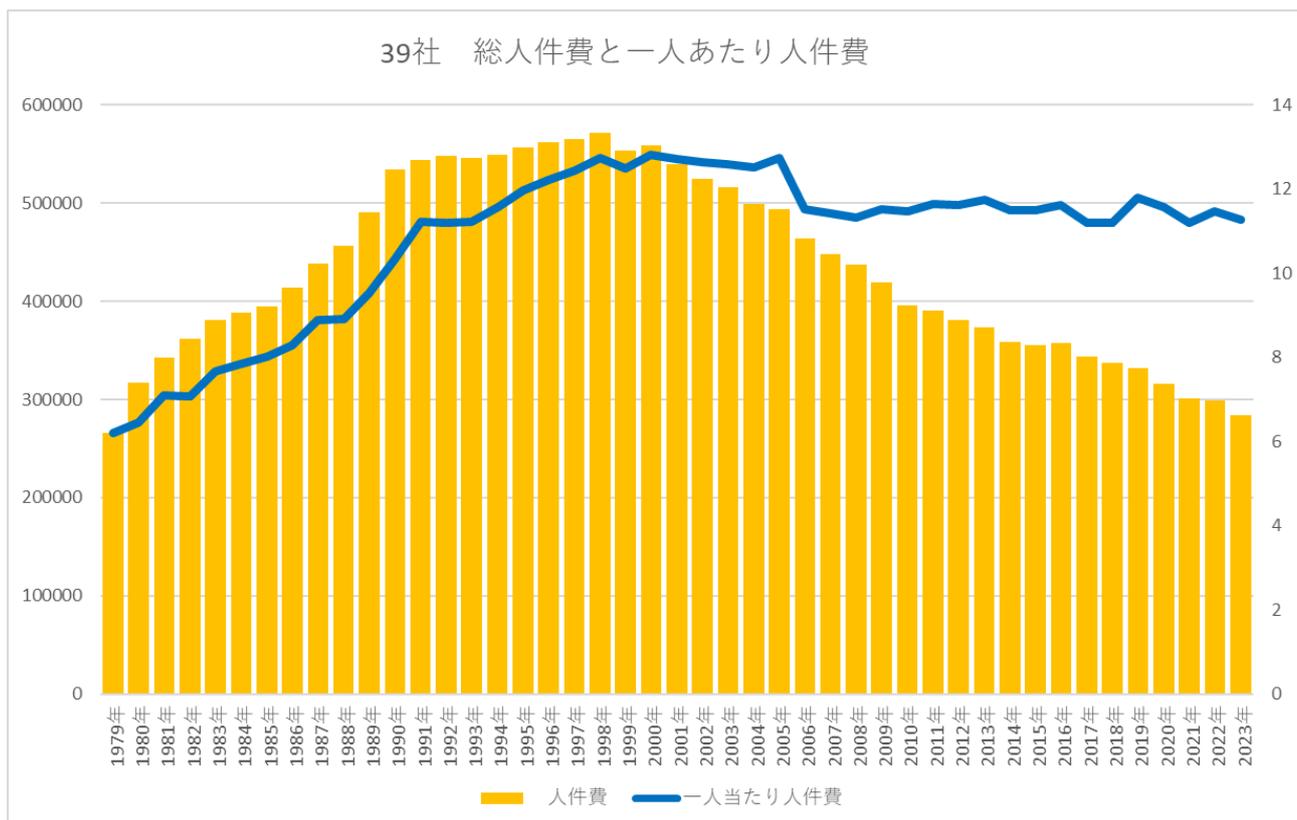
### ① 売上高人件費率

売上高に占める人件費の割合です。39社は27%。規模の大きい社ほどスケールメリットがあるので低くなります。大手紙で25～30%、地方紙で30%台くらいが標準的な数値と考えてください。30%台だと「高い」と主張する社もありますが、決してそんなことはありません。40%以上の社もあります。要は、人件費率が高くてもそれで利益が出せる経営を今まで続けてきたのならば何の問題もないのです。この数年数値が上がっているのは、売上高が減少しているからです。

### ② わが社の人件費（年間総額）

「わが社」シートに入力した数値をそのまま返してグラフ化しています。人員の減少と共に人件費の総額は減少を続けているのではないのでしょうか。

次ページに、39社の総人件費グラフを示します。ピークは1998年ですが、この頃から春闘で「ベアゼロ」という回答が出始めます。そして一気に人件費は削減傾向に入り、低下し続けています。



### ③ 1人あたり人件費

前の総人件費を従業員数で割った値です。39社は1128万円（2023年度）。1千万を超えると「高いな」という印象を持たれるかもしれませんが、それは違います。この人件費には、従業員に支払われる賃金・一時金以外に、退職給付引当、社会保険料の会社負担分などの福利厚生支出も含まれます。ケースによって様々ですが、ここで示された一人あたり人件費の概ね3分の2が、私たちの年収（源泉徴収票に書かれる総支給額）であると考えて良いと思います。

グラフの通り、2006年から全く増えていません。横ばいです。しかしその間、社会保険料も上がっています。つまり手取りは減っています。会社負担分の社保料も同じ率上がってきていますから、手取りどころか額面も減っているはずですが。

さらに、この17年で社員の平均年齢はかなり上がっているはずですが。高齢になると昇給ペースが落ちるとは言え、定期昇給分年齢とともに上がっていったはずなのに総額が下がっているということは、手当の削減などでかなり支給額が減らされていて、毎年1歳上の前年に追いつけない状況が続いていることを意味します。

人件費の総額を開示させて、これらの数値を計算することによって、私たちがこの10数年でいかに賃金を減らされたかが明らかになるのではないのでしょうか。数値化することが実感の第一歩です。

★分析についてのご質問、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。