私とあなたの真ん中に

Chi-iki

株式会社 地域新聞社

証券コード：2164

事業計画及び成長可能性に関する事項

上場維持基準の適合に向けた計画に基づく進捗状況について

2024.12.12（Thu）株式会社地域新聞社



Strategic Plan

~mid-term~

Series IV

目次

01　会社概要

02　戦略の転換

03　新戦略と目指すビジネスモデル

04　基本方針・業績計画 ～ EBITDA・EVA（超過利潤）～

05　サステナビリティを支える人的資本経営

06　企業価値（時価総額）向上に向けた取り組み

07　市場環境

08　リスク情報

※参考 Strategic Plan ～mid-term～Series3



Company Profile



会社概要

フリーペーパー事業のビジネスモデル



会社概要 Company Profile

私とあなたの真ん中に Chi〜iki 地域新聞社

会社名	株式会社地域新聞社	
創業	1984 年 8 月	
所在地	千葉県八千代市	
資本金	5 億 1,143 万 2,720 円	
経営陣	細谷 佳津年	代表取締役
	金箱 義明	取締役
	松川 真士	取締役
	齋藤 律子	取締役
	田中 康郎	社外取締役
	色部 文雄	社外監査役（常勤）
	小泉 大輔	社外監査役（非常勤）
	丸野 登紀子	社外監査役（非常勤）
従業員数	従業員数	274 名
ポスメイト※	約 2,500 名	
契約ライター	150 名	
株主数	1,202 名→1,763 名→2,231 名 （2023/8/31 現在） （2024/8/31 現在） （2024/10/15 現在）	



※ ポスメイトとはフリーペーパー『ちいき新聞』の配布を業務委託している配布員の呼称
※データ数字は 2024 年 10 月 15 日現在

経営理念

「人の役に立つ」

MISSION

地域の人と人をつなぎ、
あたたかい地域社会を創る

私たちは、日々の暮らしの中に、出会い・発見・感動を提供し、
それらが分かち合われ生まれる絆によって人が人を、人が地域を慈しむ社会を創ります。

ちいき新聞とは

千葉県を中心に毎週約 173 万部のフリーペーパーを発行しております。 1版あたり4万部ほどのエリアに分け、地域の生活者に密着した情報を発信しています。配布エリア内のカバー率は約 90%と高い到達率が特徴です。

折込チラシは地理統計情報と掛け合わせて約 500 世帯ごとの細かなセグメント配布が可能となります。



Company Profile



会社概要

フリーペーパー事業のビジネスモデル

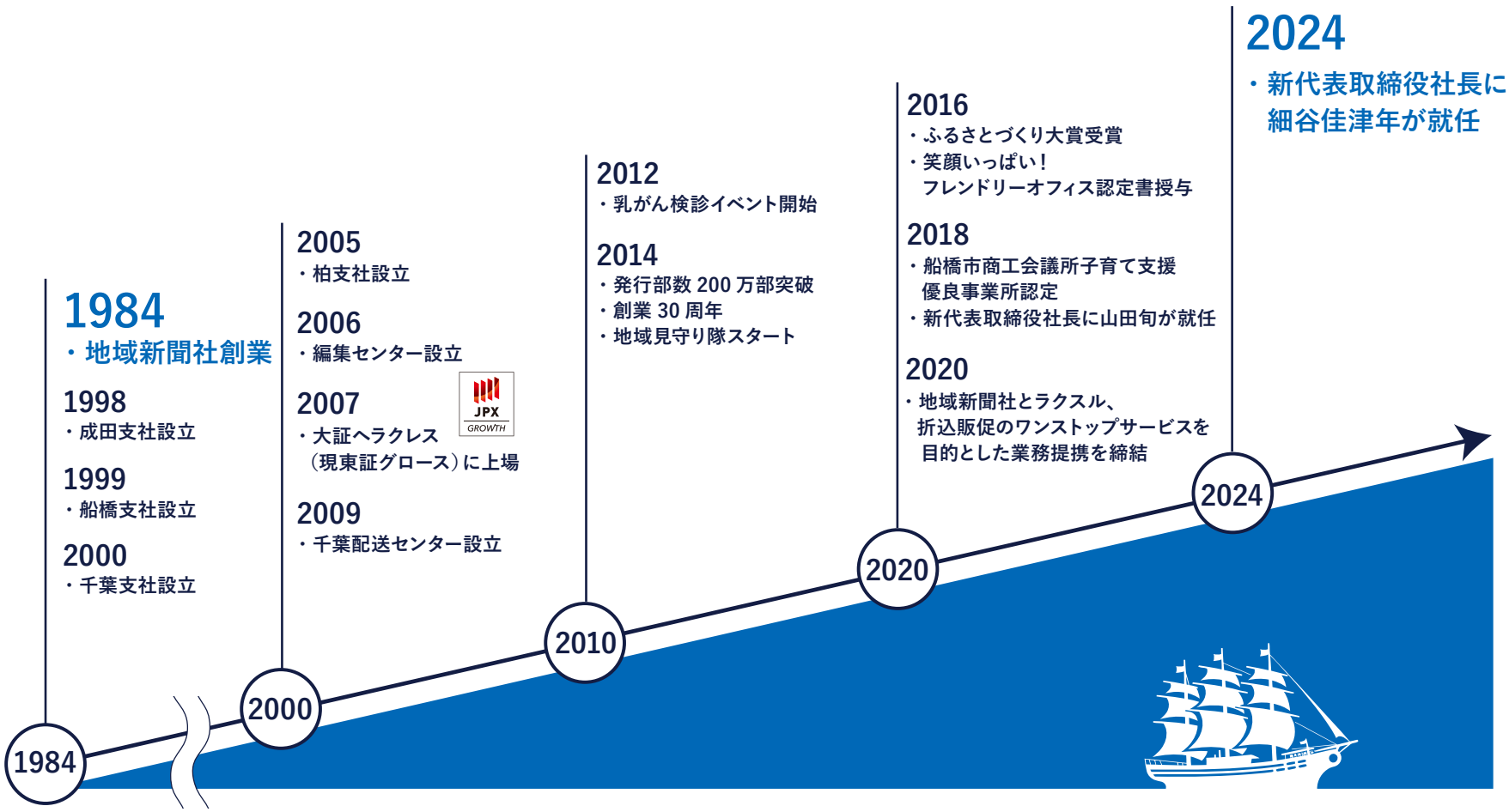


フリーペーパー事業のビジネスモデル

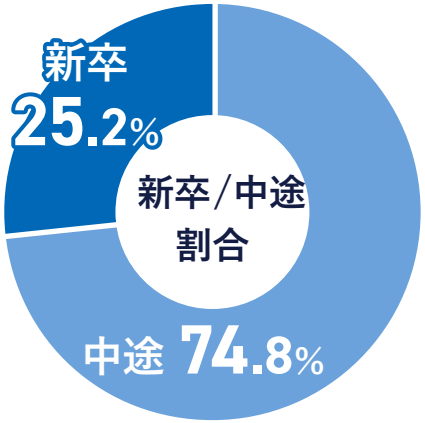
フリーペーパー「ちいき新聞」への広告掲載やチラシ折込を通して、広く地域住民への販促告知を行い、広告の製作や印刷、配布などの料金を収受するビジネスモデル

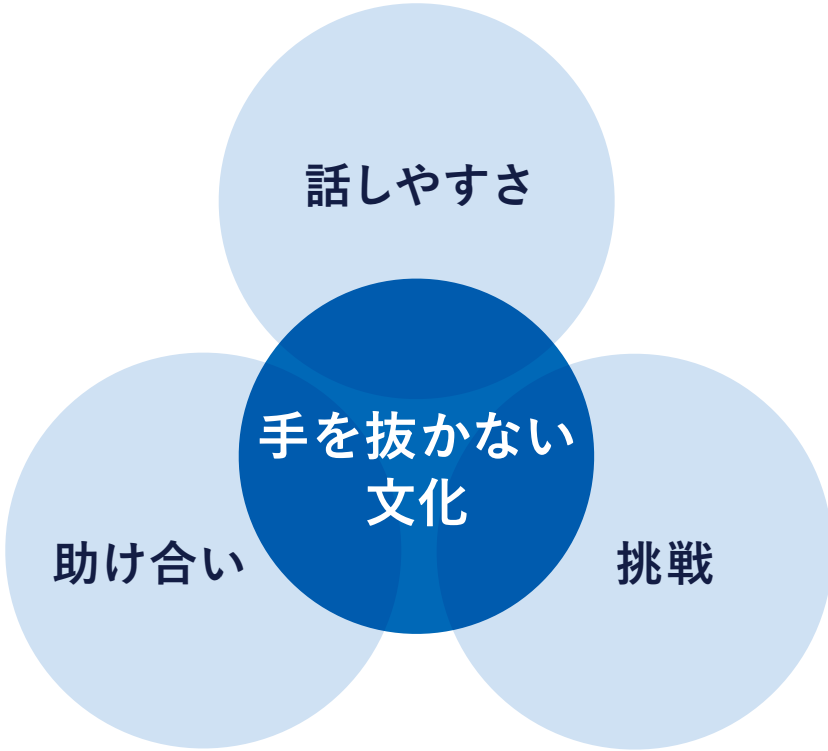


創業 40 年、上場企業ならではの信用・信頼



風通しが良く働きやすい企業風土





社内結婚数
27組

最年長
83歳



※2019 年以降

地域新聞社 note 検索

https://note.com/chiikishinbun



平均年齢66.1歳！毎週約173万部の「ちいき新聞」を梱包する配送センターの底力とは

Strategic Shift to Sea Power



戦略の転換

ランドパワーからシーパワーへと戦略の転換

すでに開示済みの適合計画書、中期経営計画※



ランドパワー

フリーペーパーやその周辺事業→自前主義

新戦略（StrategicPlan~mid-term~SeriesⅣ）



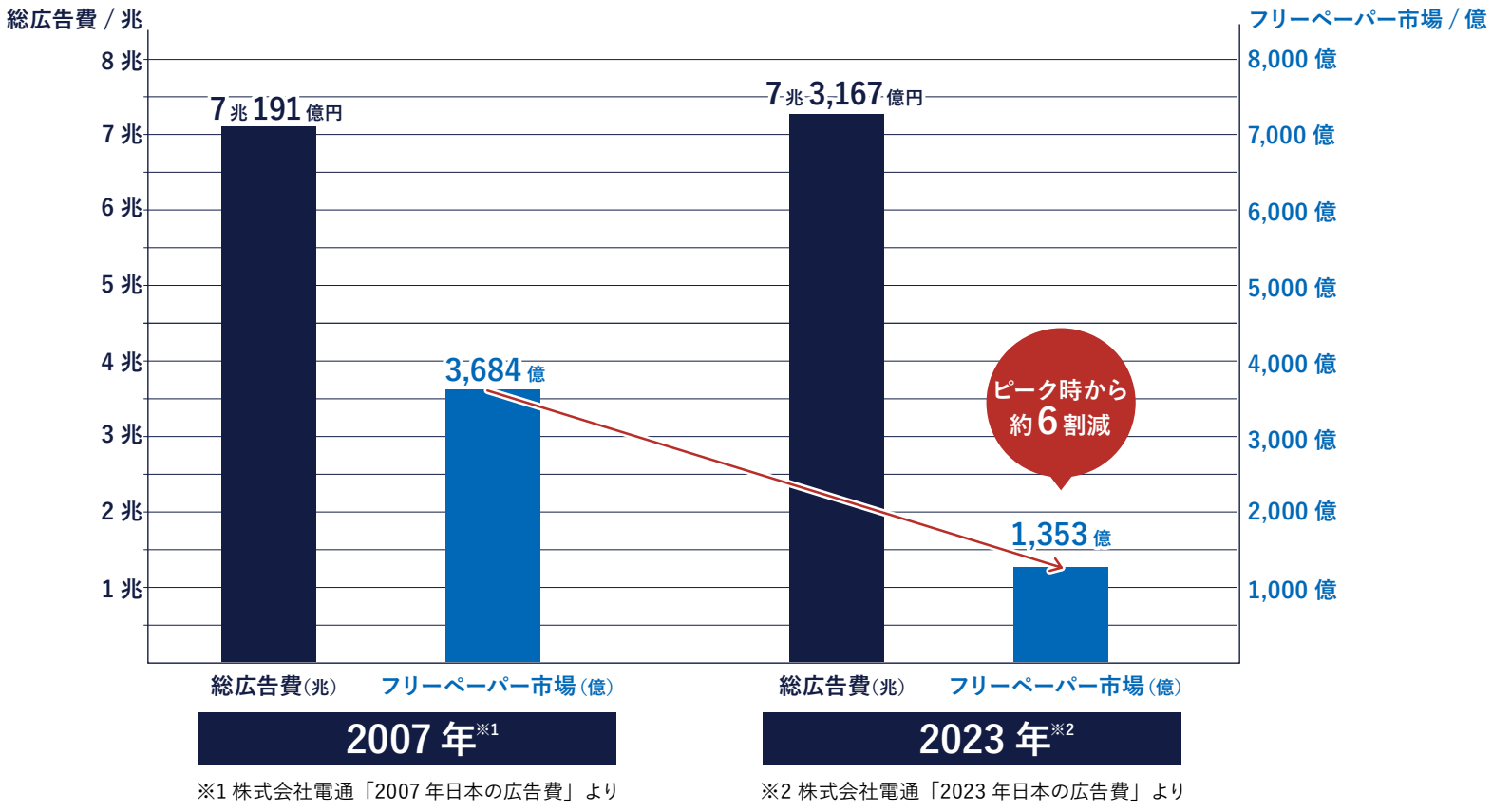
シーパワー

アセット活用型新価値創造→アライアンス
～ブルーオーシャンの創造～

※「適合計画書」2023 年 11 月 22 日開示、「中期経営計画」2021 年 10 月 13 日開示

転換を決断した理由

フリーペーパーの市場の縮小



※1 株式会社電通「2007 年日本の広告費」より

※2 株式会社電通「2023 年日本の広告費」より

フリーペーパー事業の足跡

■2021 年1月8日
連結子会社の解散に関するお知らせ

2014 年 12 月に連結子会社化するも、株式会社ショッパー社を解散することについて公表いたしました

■2023 年3月7日
新聞発行事業の一部休止に関するお知らせ

埼玉県における「ちいき新聞」の発行事業を休止することについて公表いたしました

※こういった背景に加えて経営体制も変わったことから、過去の計画や KPI は全て見直し、刷新した新しい戦略を立てることとなりました

New Strategy & Business Model

新戦略と目指すビジネスモデル

具体的提携とポートフォリオ↑の位置付け

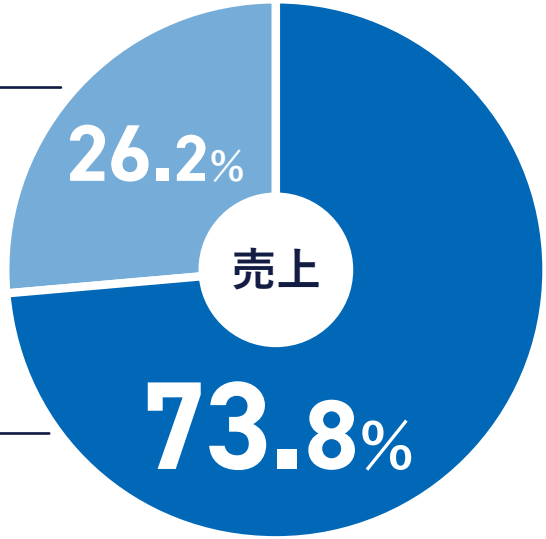
①求人事業（ツナググループ）

②VC（ボランタリーチェーン）

企業価値の再定義

■その他の事業

・WEB 事業（チイコミ、LINE など）　・別冊
・求人専門紙「Happiness」発行　・行政
・人材事業（紹介、イベントなど）　・カルチャー　など
・お手伝いシリーズ（マッチング）



■フリーペーパー事業

・「ちいき新聞」発行　・折込チラシ

「フリーペーパーを
発行する会社」
というイメージ

**アセットに光をあて
企業価値を再定義する**

フリーペーパー事業で培った
多くのアセットを活用

数値化されていない強力な当社アセット（無形企業資産）



信 頼

創業 40 年

1984 年 8 月 28 日に八千代市にて創業。その後、県内を中心にエリアを広げて千葉県 No.1 の発行部数を誇るフリーペーパー会社に。

2007 年上場

2007 年 10 月 31 日に大証ヘラクレスに上場し、2024 年現在は東証グロース市場に上場しています。

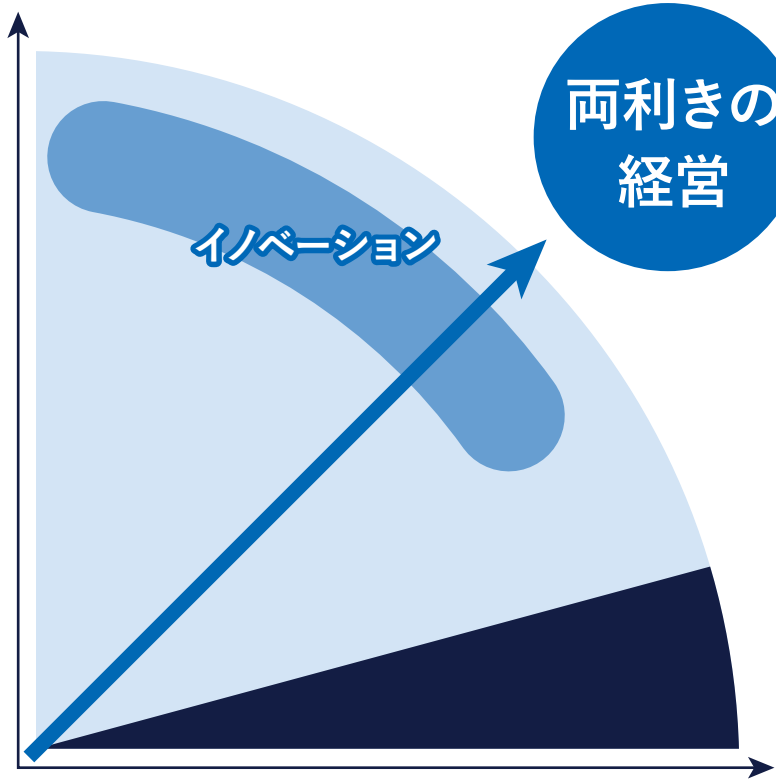
水先案内人としての「知の探索」を追求（アライアンス先の発掘）

シーパワー

知の探索

分野とイノベーションの可能性を探る

当社にはない事業やサービスを提供している会社と手を携え、リソースはそのままに当社アセットの提供を通じて新サービスを創出、スピード感を持って数・単価を高める



ランドパワー

知の深化

既存ビジネスの強化拡大

既存事業や既存サービスの枠内もしくは周辺でリソースを投入しつつ、数・単価をアップする

アセットの部分提供を通じてのアライアンス戦術 ～ブルーオーシャンマーケットの創造～



信 頼

創業 40 年

1984 年 8 月 28 日に八千代市にて創業。その後、県内を中心にエリアを広げて千葉県 No.1 の発行部数を誇るフリーペーパー会社に。

2007 年上場

2007 年 10 月 31 日に大証ヘラクレスに上場し、2024 年現在は東証グロース市場に上場しています。

New Strategy & Business Model

新戦略と目指すビジネスモデル

具体的提携とポートフォリオ上の位置付け

①求人事業（ツナググループ）

②VC（ボランタリーチェーン）



Star 実績1 求人媒体の共同販売

WEB と紙の両方で求職者と企業をマッチング

私とあなたの真ん中に Chi-iki 地域新聞社

ハピネス（紙媒体）

月間求人数
350 求人
求職者数（応募数）
250 人

＋

TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

ユメックスネット

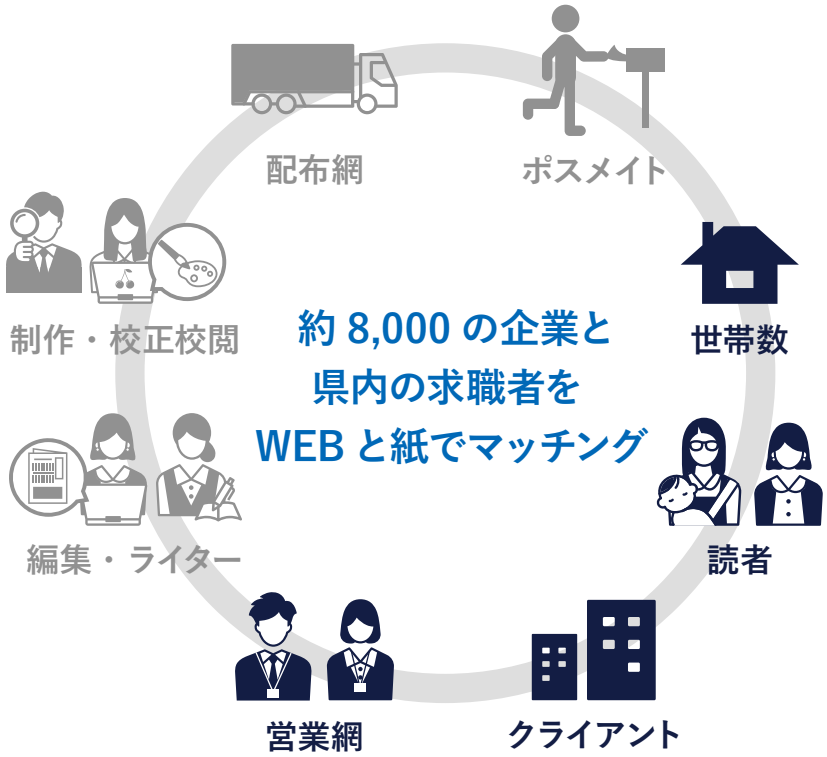
月間求人数
6,482 求人
求職者数（応募数）
10,306 人

リンク 2024 年 8 月 9 日 地域新聞社とツナググループ・ホールディングスの業務提携のお知らせ



ツナググループ
求人事業での連携

TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.





6000 件以上の千葉県内の求人を扱うツナググループは、Web 媒体を主軸に業績を伸ばしています。取り扱い件数とエリアの広さから、当社の営業網を活用する相互共同販売を提案中です。また、当社の紙の求人媒体「ハピネス」は好調ですが Web 媒体はまだまだ成長過程。ツナググループの Web 媒体を共に販売することで Web・紙両方の提案を可能とし、顧客にとってのメリットもアップ。当社の HR 事業をスケールアップさせる一歩とします。

New Strategy & Business Model

新戦略と目指すビジネスモデル

具体的提携とポートフォリオ上の位置付け

①求人事業（ツナググループ）

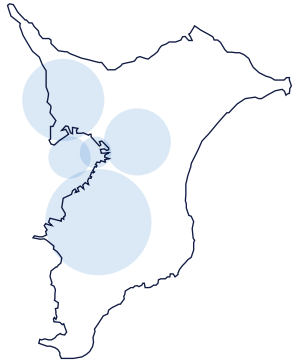
②VC（ボランタリーチェーン）

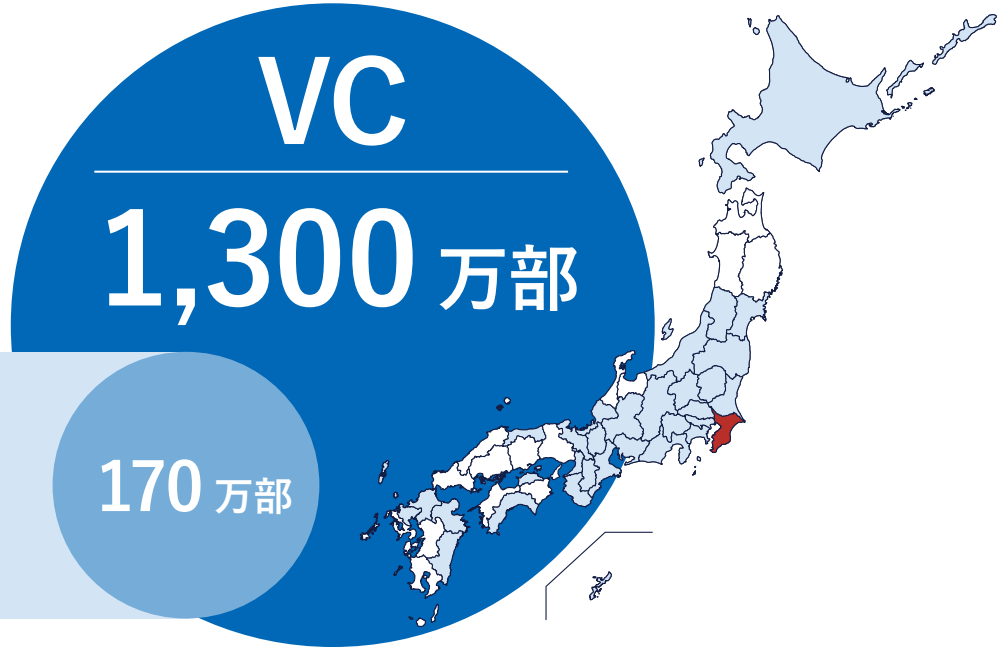
Cash Cow / Star / Dog / Problem Child

Cash Cow

実績 2

全国 1,300 万部 / 月の媒体ネットワーク



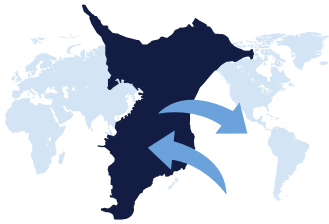


既存事業の売上
170 万部

VC に加盟

170 万部

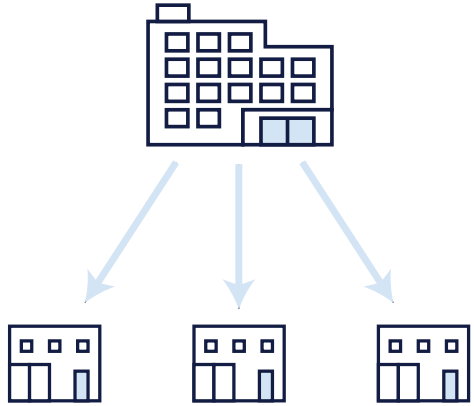
リンク 2024 年 9 月 12 日 ハッピーメディア ®『地域みっちゃく生活情報誌 ®』VC 加盟契約締結のお知らせ



「地域みっちゃく生活情報誌」の VC（ボランタリーチェーン）

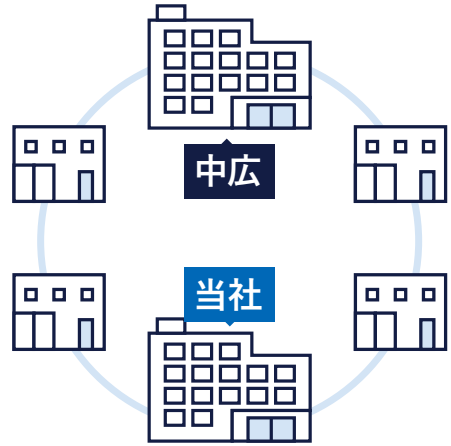
全国のフリーペーパー事業主で構成される組織

FC＝フランチャイズ



自由度は低め
本部と加盟店は上下の関係

VC＝ボランタリーチェーン



複数の仲間が独立性を保ちながら
同じ目的を持って共同で
企画・営業・運営をする

Core Policy , Financials & KSF

基本方針・業績計画 ～EBITDAと超過利潤・EVA～

KSF（キーサクセスファクター）

KSF 1

EBITDA グロース：最重要経営指標

先行投資を除いた正味足もと事業の稼ぐ力の成長度を最重要指標として、EBITDA の増額を実現します

KSF 2

アライアンスによる非連続な収益の獲得

シーパワーストラテジーへの転換による既存アセットの提供でROIC の飛躍的な向上を実現します

KSF 3

EVA グロース：超過利潤の創出

当社版 EVA（= 投下資本 ×ROIC ー調達額 ×WACC）をプラスにして超過利潤（経済的付加価値）を生み出し、増額していきます

KSF 1 PL の分解

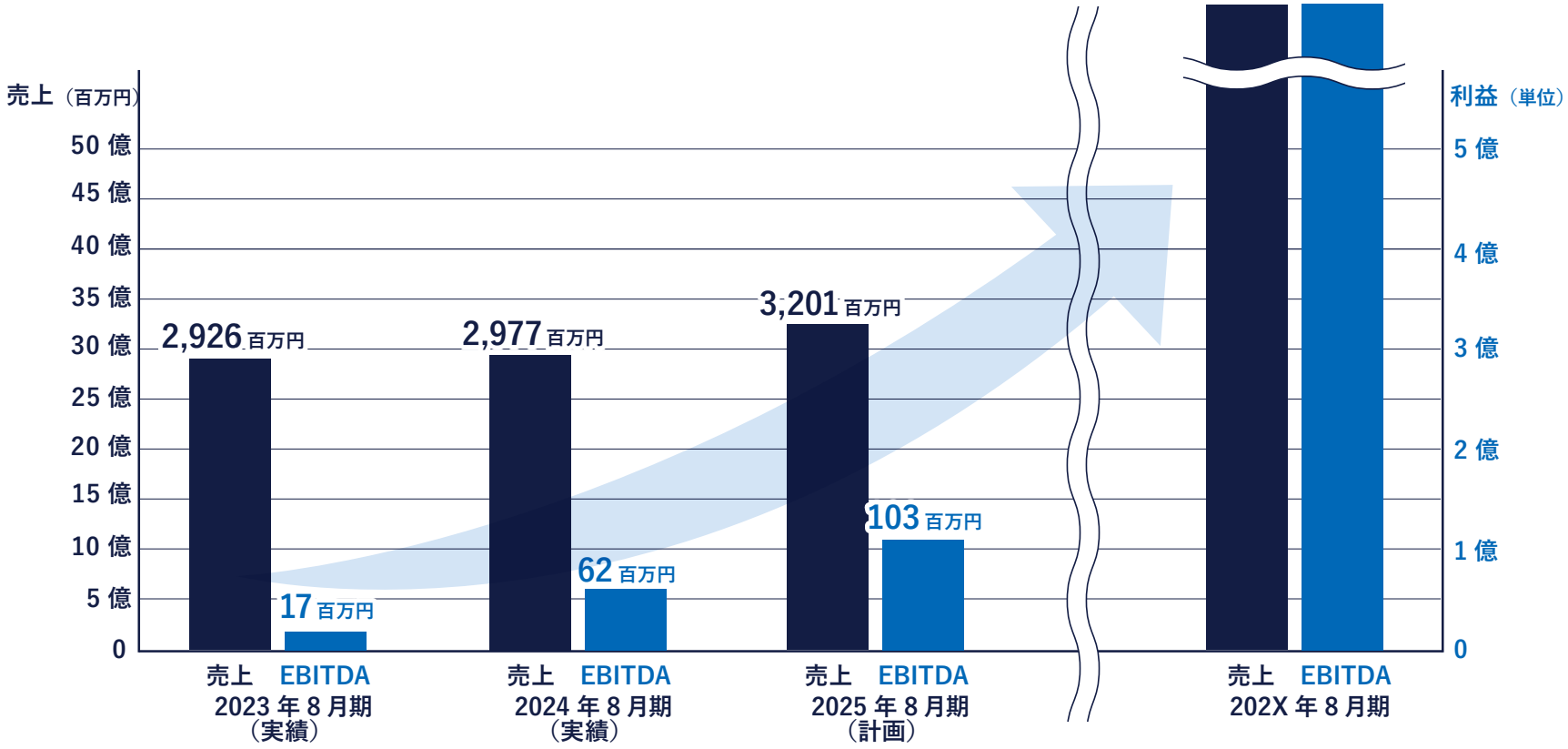
	事業活動		先行投資活動		合計
売上高	3,201,475,445				3,201,475,445
売上原価	878,579,678				878,579,678
売上総利益	2,322,895,767				2,322,895,767
販売管理費【A】	2,194,348,344		25,000,000		2,219,348,344
EBITDA	KSF 1 128,547,423	+	-25,000,000	=	103,547,423
販売管理費【B】	30,452,912				30,452,912
営業利益	98,094,511		-25,000,000		73,094,511
営業外収支					
経常利益					
当期純利益					
	足元の事業		未来に向けた投資		今期 PL

KSF 1 2025 年計画 ～ EBITDA グロース～

※単位：百万円

	2023 年 8月期実績（前期）	2024 年 8 月期（当期）			2025 年 8 月期（来期）		
		実績	前年差異 額	前年差異 %	計画	前年差異 額	前年差異 %
売上高	2,926	2,977	50	101.7%	3,201	224	107.5%
EBITDA	17	62	45	EBITDA グロース 357.5%	103	40	EBITDA グロース 164.7%
営業利益	-20	34	55	-	73	38	213.1%
経常利益	-47	16	64	-	-	-	-
当期純利益	-51	3	54	-	-	-	-

KSF 1 売上と EBITDA

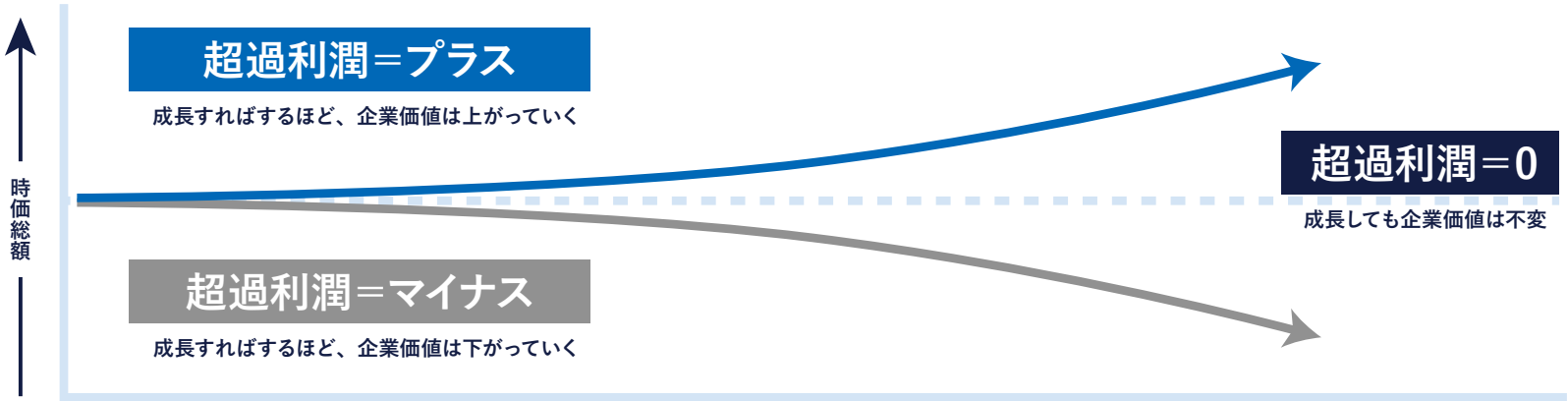


2025 年計画　長期目標

KSF 3 超過利潤と時価総額の相関

ROE 株式資本の生産性 ≧ **ROIC** 投下資本の生産性 ≧ **ROA** 資本全体の生産性 ＞ **WACC** 調達したコスト

- ROE ≧ ROIC：事業特性に応じた適切なレバレッジ
- ROIC ≧ ROA：等号に近いほど、余剰資産がなく BS が筋肉質
- ROA ＞ WACC：コストを上回る生産性

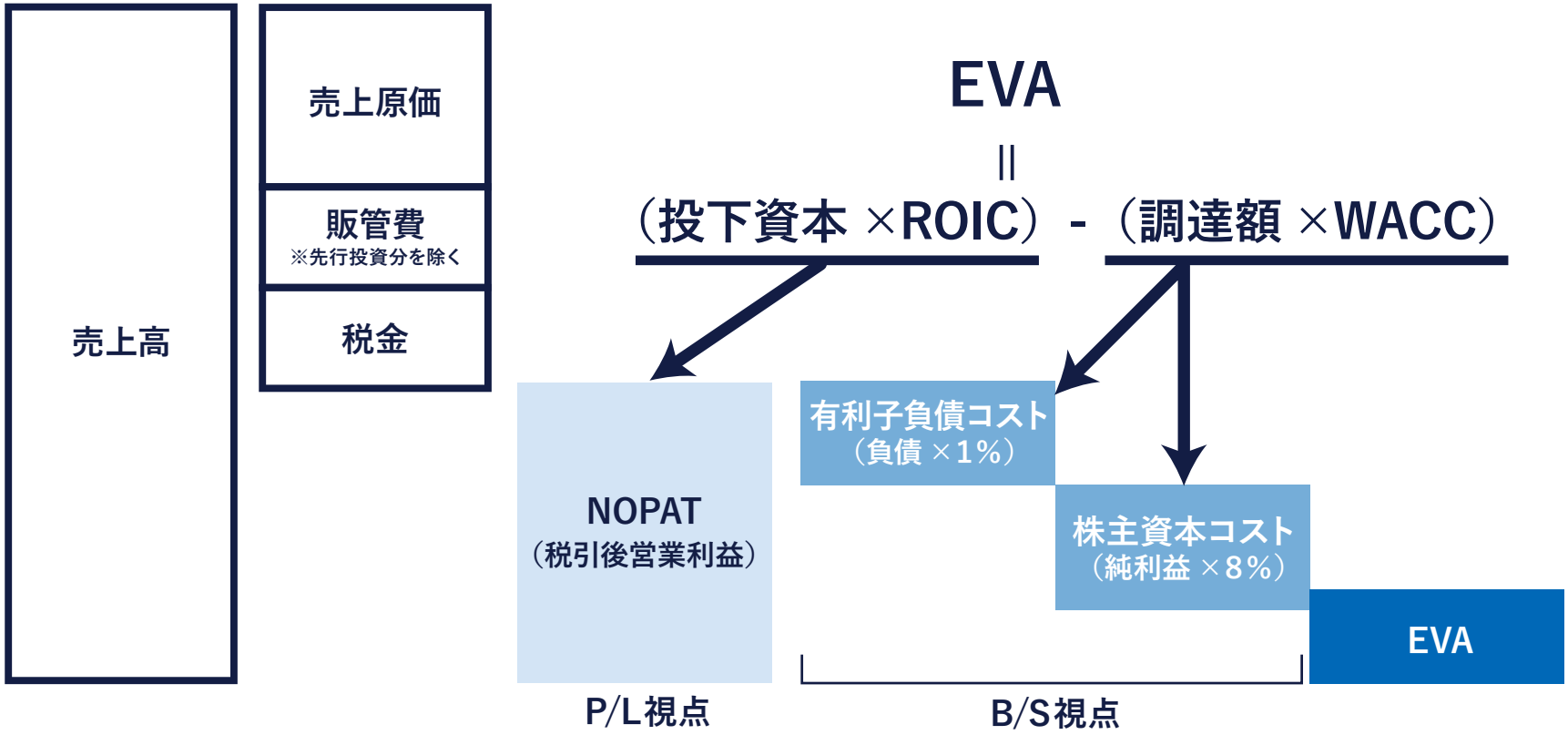


※出典：『三位一体の経営』みさき投資株式会社　著：中神康議　（みさきの黄金比）

KSF 3

当社版 EVA（超過利潤）の考え方

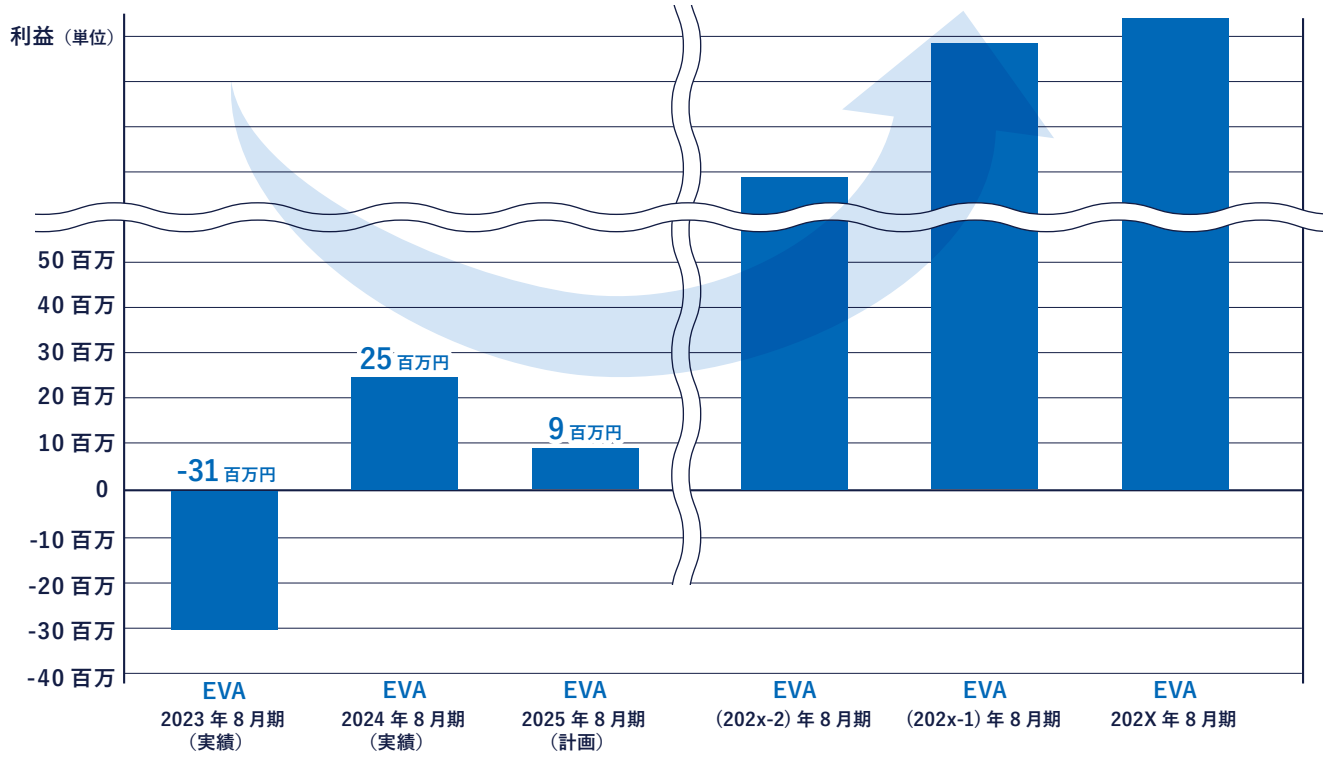
下記の考え方で当社版 EVA を算出し、投資家の期待を上回る超過利潤（経済的価値）を生み出していきます。



KSF 3

EVA

ライツ・オファリングによる純資産の増加によって株主資本コストが上昇しました。結果、EVA は一時的に減少しましたが、ROIC の高いアライアンスで上昇トレンドに変化させます。



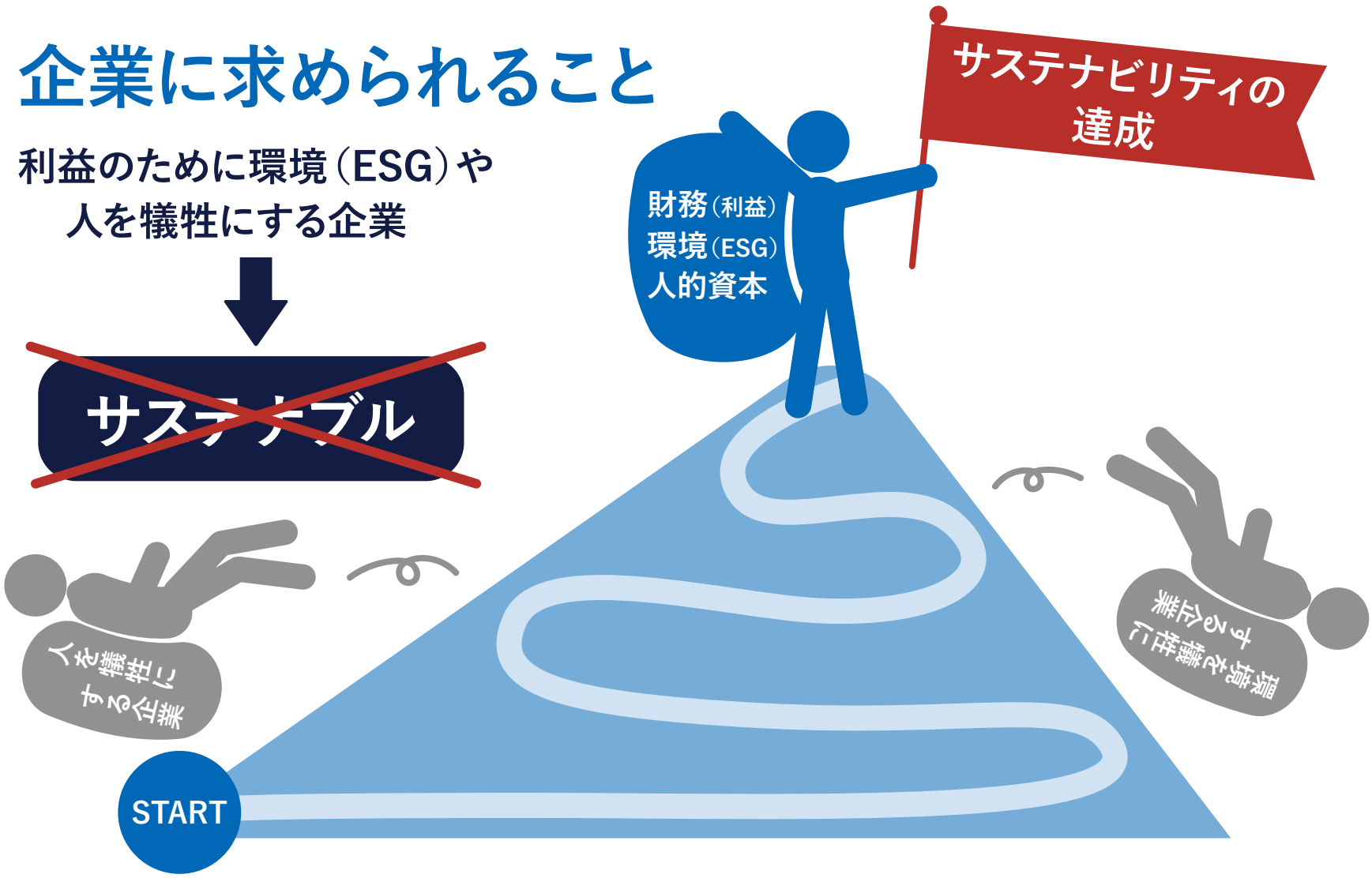
Driving Sustainability through Human Capital Mgmt



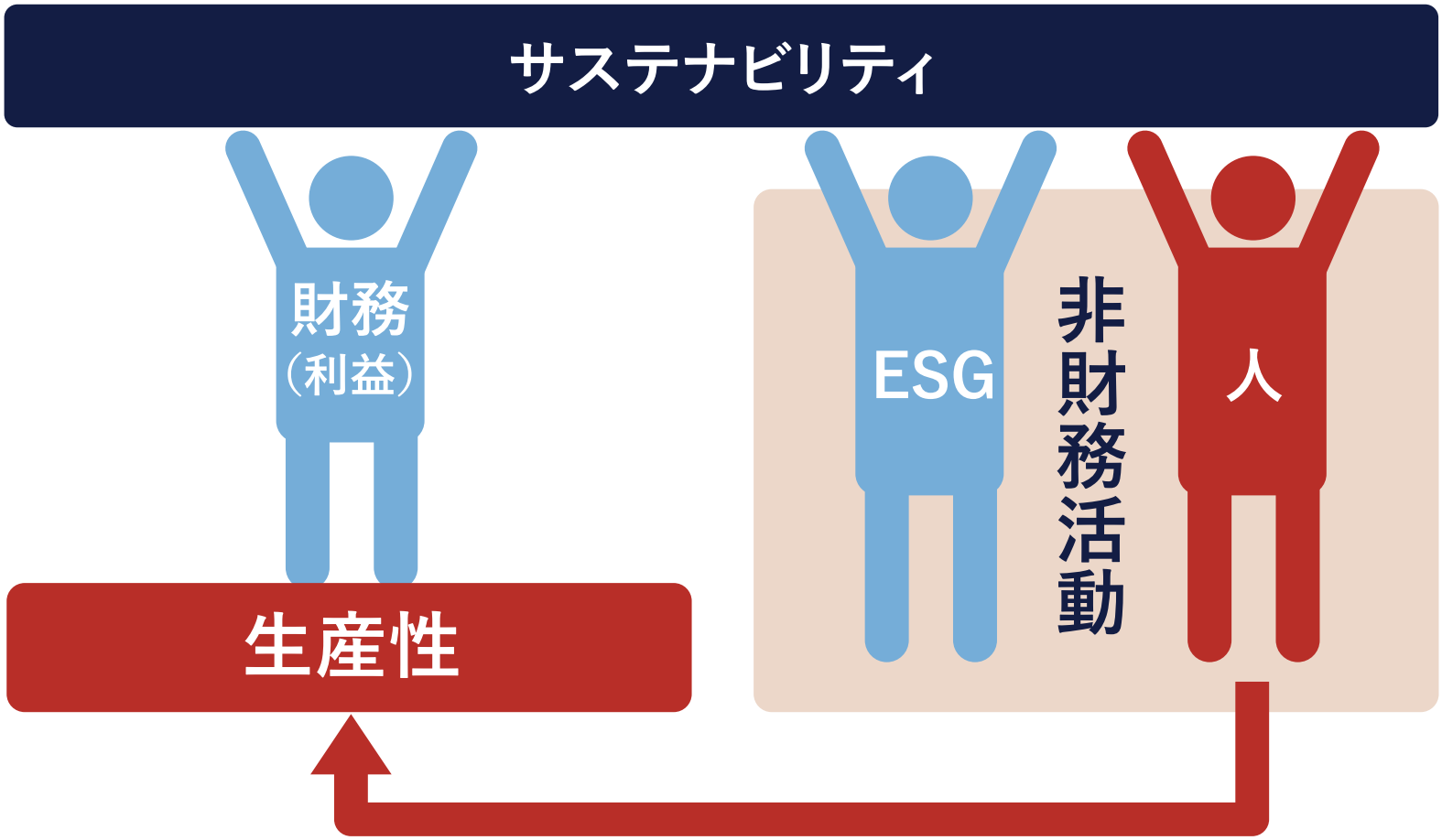
サステナビリティを支える人的資本経営

企業に求められること

利益のために環境（ESG）や
人を犠牲にする企業



人的資本経営の方針（非財務活動）



人的資本経営の方針（非財務活動）

「人を犠牲にしない経営」

Q. 何のためにここで働いているのですか？

A. 地域新聞社で働いている自分のことが私は大好きなんです

当社の持続的な成長や事業価値の向上において、人材は最も重要な経営資源であると考えております。当社が考える人的資本経営とは、「人を犠牲にしない」経営です。「もしお金と時間に余裕があれば、本当は他のことがしたい」と思うのであれば、それは自分の人生を犠牲にしていることになります。従業員が当社で働く意義を見出すことを理想とし、評価されるために働くのではなく、一人一人が自らの幸せのために働ける、やりがいのある環境づくりに努め、エンゲージメント向上をイノベーション創出の原動力としてまいります。

「生産性」と「人の心」の関係性

人の心

従業員満足度

≠

従業員幸福度

？

エンゲージメント

∞

生産性
イノベーション

エンゲージメント向上に欠かせない風土

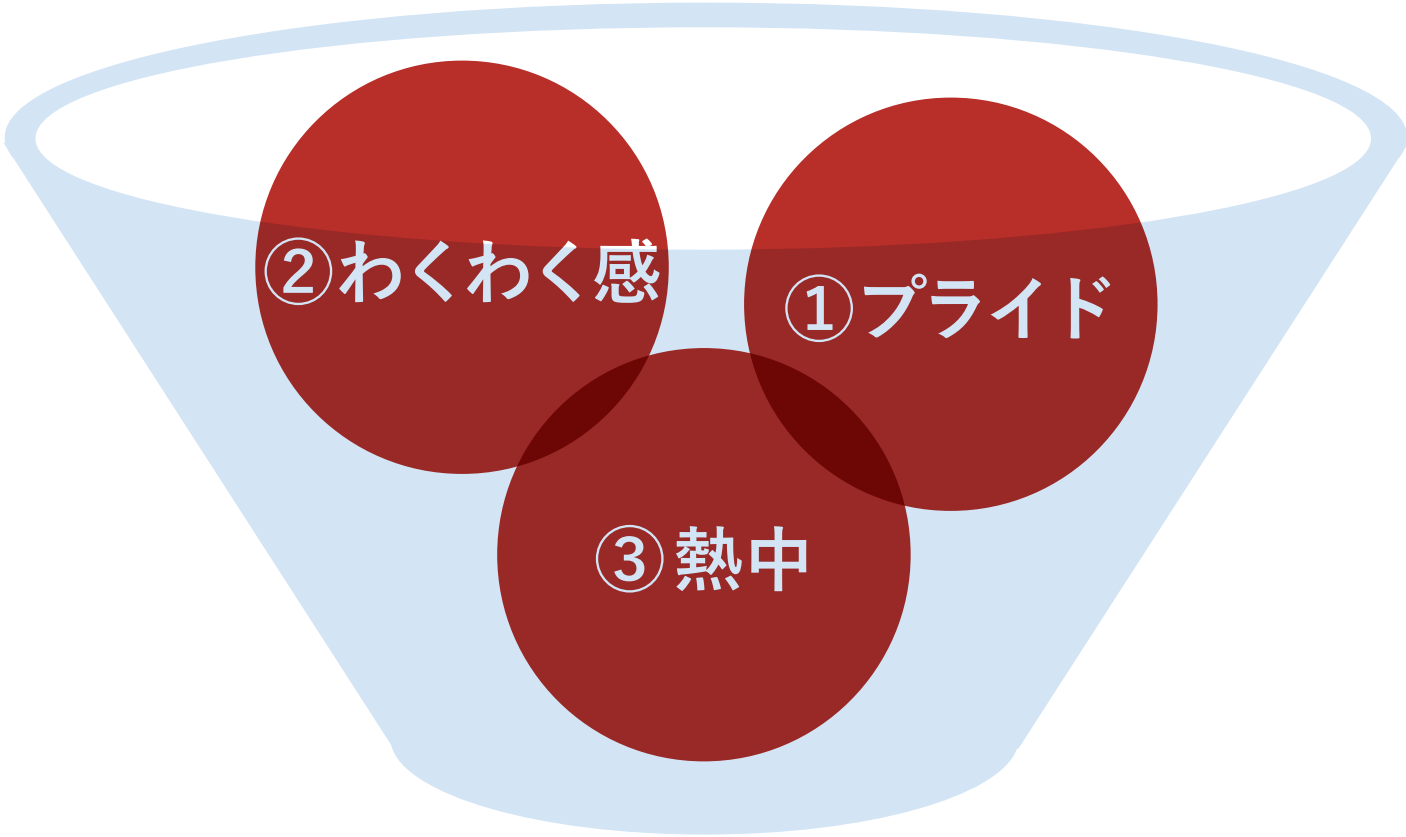
心理的安全性

※「十分条件」ではないが「必要条件」

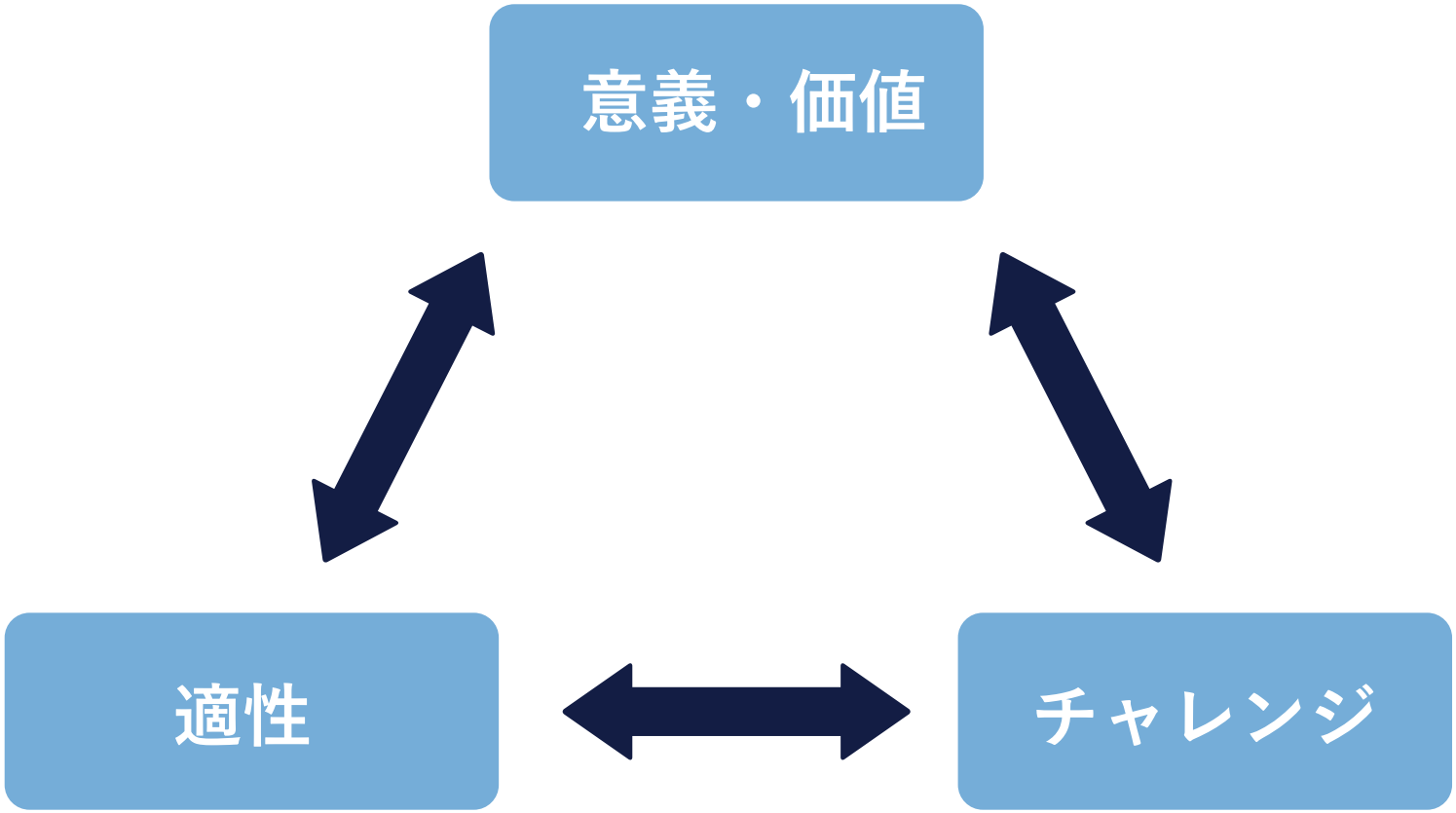




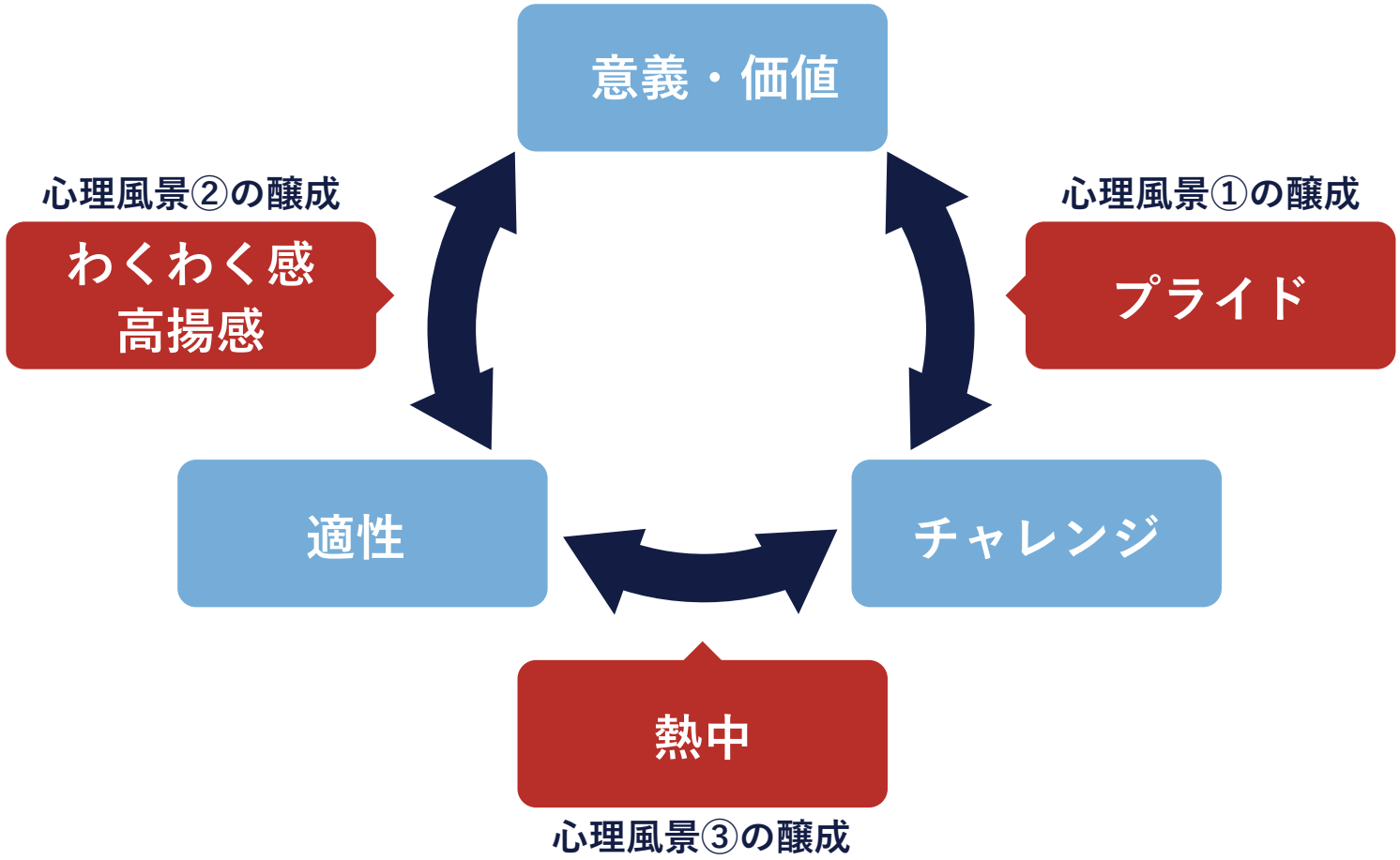
エンゲージメントの心理風景



人的資本経営のアクションプランターゲット（APT）



エンゲージメントと人的資本経営（APT）の関係図



エンゲージメントサーベイ

eNPS と勤続意向を結果指標とし、その要因を 8 つの項目に分けて調査

結果指標

- eNPS
- 勤続意向

説明因子		わくわく感	熱中	プライド	衛生因子
①経営	・理念、ビジョンに対する共感度	●		●	
	・経営への信頼	●		●	
②事業戦略	・戦略浸透、意味づけ	●	●	●	
	・事業戦略に対する満足度	●	●	●	
③働き方	・働く時間、場所の柔軟さ				●
	・設備、オフィス環境				●
④上司	・上司による仕事のマネジメント	●	●	●	●
	・上司による人のマネジメント	●	●	●	●
	・上司のリーダーシップ	●			
⑤同僚	・同僚に対する尊敬度合い	●			
	・つながりの醸成	●			
	・ポジティブコミュニケーション	●	●		
⑥仕事	・仕事の負荷				●
	・仕事の質		●	●	
⑦成長機会	・気づきを得る機会の有無	●		●	
	・挑戦する機会の有無	●	●	●	
⑧評価	・評価制度				●
	・制度の運用				●

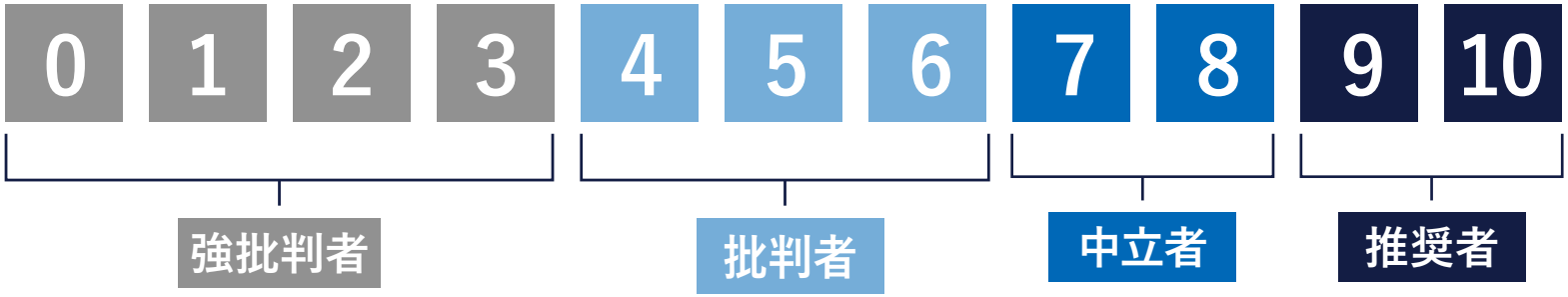
※衛生因子（要因）とは…満たされなくなるとエンゲージメントの低下をもたらす要素のこと

eNPS とは…

eNPS は「Enployee Net Promoter Socore」の略で、従業員のエンゲージメントを数値化する手法の一つ。
「あなたは現在の職場を親しい友人や知人にどの程度お勧めしたいと思いますか？」という質問に対して、0～10 点の 11 段階評価で回答。

この eNPS の値が大きいほど、従業員のエンゲージメントが高いことを示す。

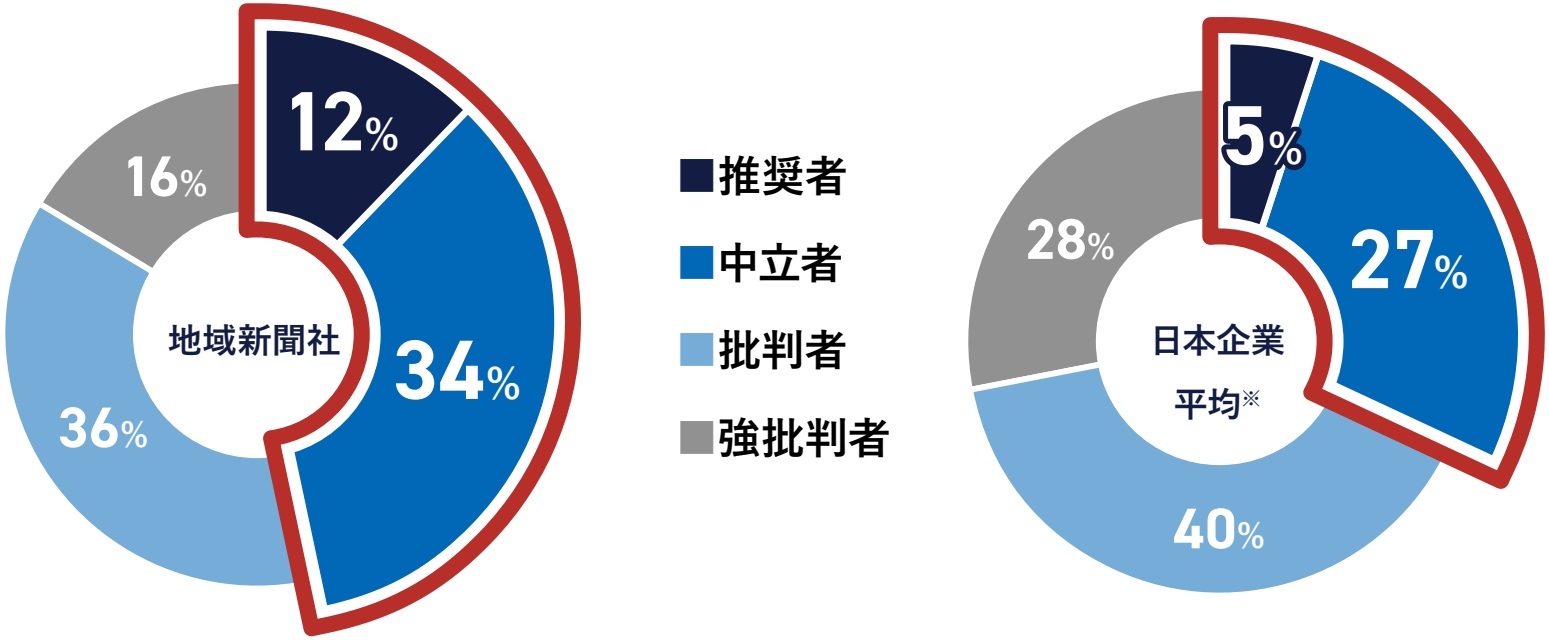
※eNPS は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。



エンゲージメントスコア 2024 年 11 月 18 日現在

平均よりも 23pt 高い結果となりましたが、当社の目指す数値と実現のためのアクションプランを策定して、エンゲージメントスコアを KPI として設定します

■eNPS



※株式会社リクルートが提供する「Geppo 組織サーベイ」より　※記名制にて集計　※株式会社リクルート調べ

Initiatives to Improve Corporate Value

企業価値（時価総額）向上に向けた取り組み

①個人版バリュー投資家

②個人版グロース投資家

訴求したい投資家

- 個人版バリュー投資家
- 個人版グロース投資家

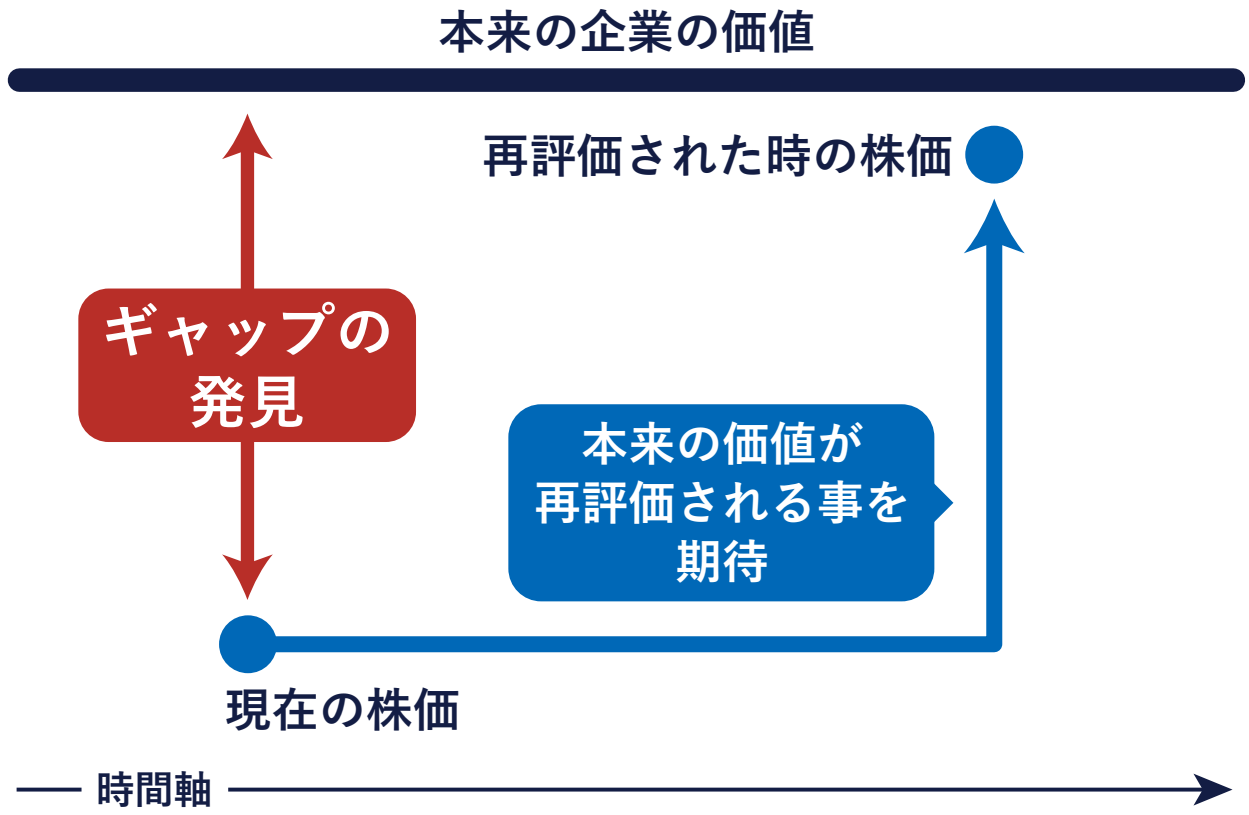
Initiatives to Improve Corporate Value

企業価値（時価総額）向上に向けた取り組み

①個人版バリュー投資家

②個人版グロース投資家

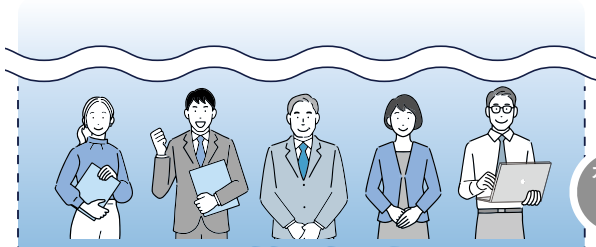
バリュー投資家



企業価値向上に向けての取り組み

Initiatives to Improve Corporate Value

私とあなたの真ん中に Chi-iki 地域新聞社



人的資本

カケル ×

Coming soon | Coming soon
Coming soon | Coming soon
Coming soon | Coming soon
Coming soon | Coming soon

VC

プラス ＋

ツナググループ

アライアンス

＝

真の企業価値

カケル ×

ポスメイト | 配布網
世帯数 | 読者
クライアント | 営業網
編集・ライター | 制作・校正校閲
地域からの信頼

アセット

プラス ＋

純資産 6億円

バリュー投資家に訴求する価値

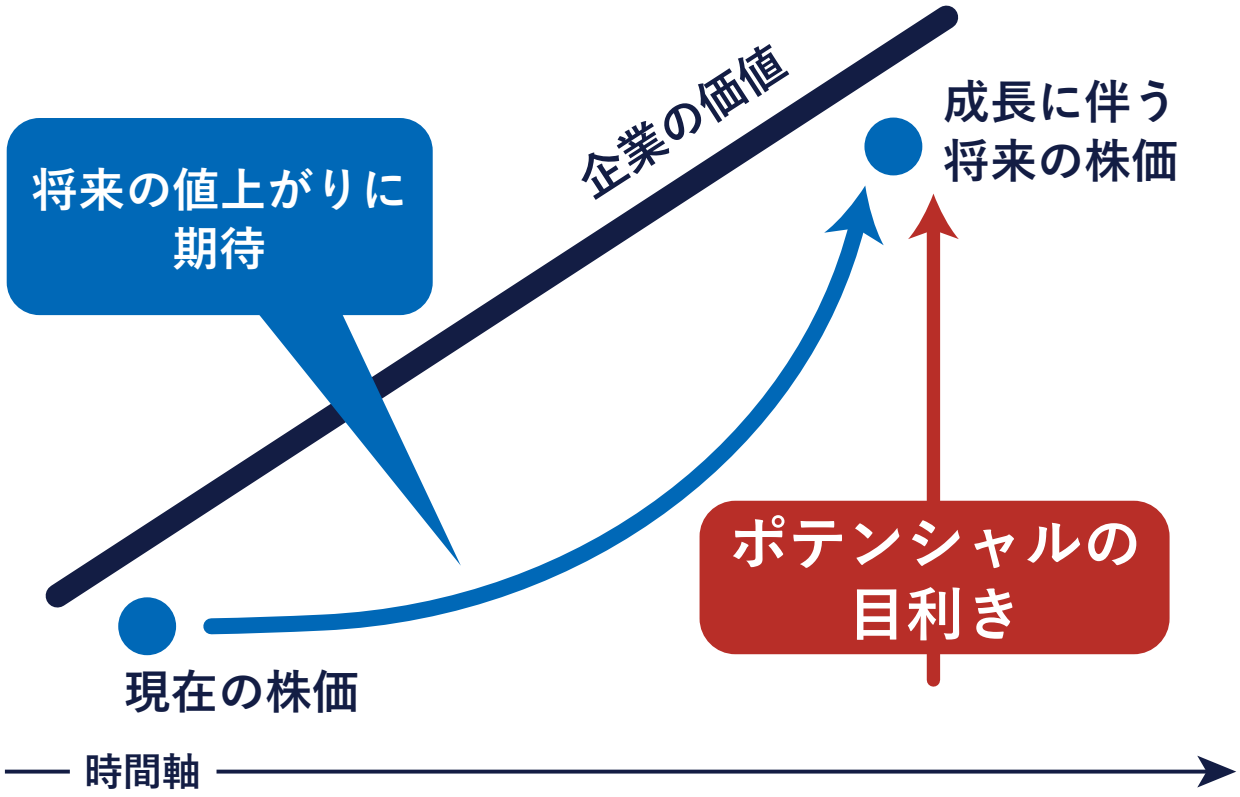
Initiatives to Improve Corporate Value

企業価値（時価総額）向上に向けた取り組み

①個人版バリュー投資家

②個人版グロース投資家

グロース投資家



企業価値向上に向けての取り組み

Initiatives to Improve Corporate Value

私とあなたの真ん中に Chi-iki 地域新聞社



人的資本

カケル ×

純資産 6億円

プラス ＋

アセット

- ポスメイト
- 配布網
- 世帯数
- 読者
- クライアント
- 営業網
- 編集・ライター
- 制作・校正校閲
- 地域からの信頼

カケル ×

プラス ＋

アライアンス

- Coming soon
- Coming soon
- Coming soon
- Coming soon
- Coming soon
- Coming soon
- Coming soon
- Coming soon
- VC
- ツナググループ

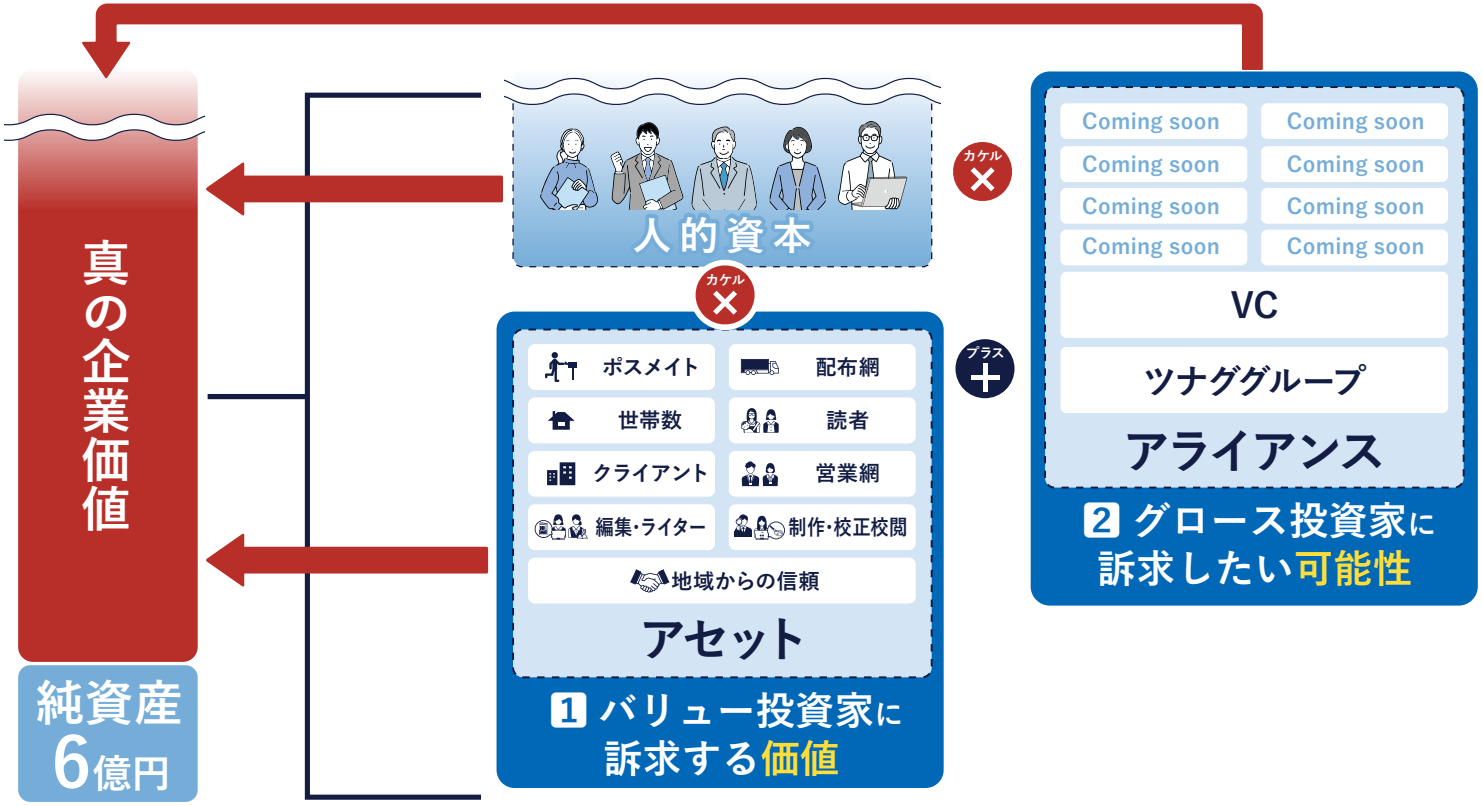
グロース投資家に訴求したい可能性

＝

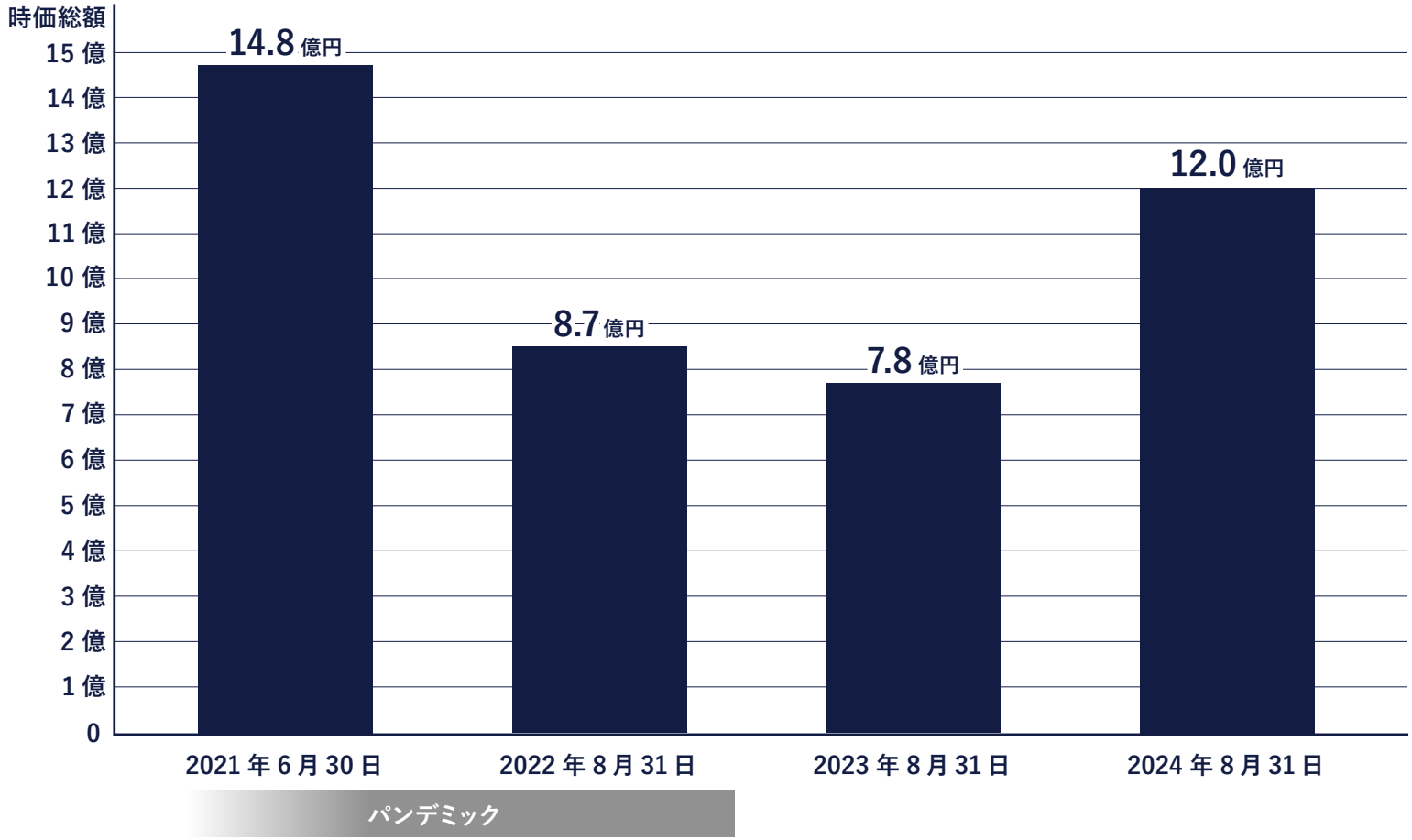
真の企業価値

BackCasting アプローチ

アセットやアライアンス（1 2）を訴求することで現在の株価に反映・織り込ませることです



時価総額の推移

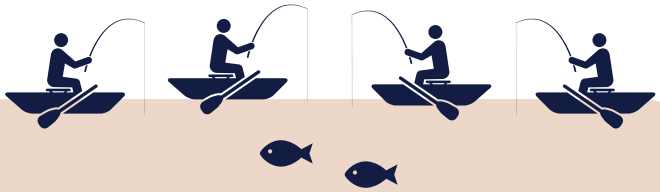

時価総額
15 億
14 億
13 億
12 億
11 億
10 億
9 億
8 億
7 億
6 億
5 億
4 億
3 億
2 億
1 億
0
14.8 億円
8.7 億円
7.8 億円
12.0 億円
2021 年 6 月 30 日
2022 年 8 月 31 日
2023 年 8 月 31 日
2024 年 8 月 31 日
パンデミック

Market , Blue Ocean Shift



市場環境

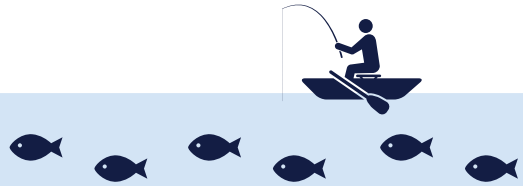
KSF 2 ブルーオーシャン市場の希求



レッドオーシャン
（競争戦略）

競争相手が**多い**

- 競合排除
- 低価格、高付加価値



ブルーオーシャン

競争相手が**少ない**

- 新たなマーケットを見つける
- マーケットを創造する

KSF 2

M. ポーター教授の「競争戦略」　※レッドオーシャンでの戦い方

排除（大企業による低価格 or 高付加価値競争）→独占市場指向型

レッド → ピンク → ブルー

シェアを独占するのに体力が必要。大きなリソースがある企業のみとれる戦略

W.C. キム教授の「ブルーオーシャン戦略」

発見・創造（参入障壁が低いケース）→先行者利益型

ブルー → ピンク → レッド

競争優位性が持続しないため、大企業による駆逐が起こる

W.C. キム教授の「ブルーオーシャン戦略」

発見・創造（参入障壁が高いケース）→当社のアセット活用型アライアンス戦略

ブルー → ブルー → ブルー

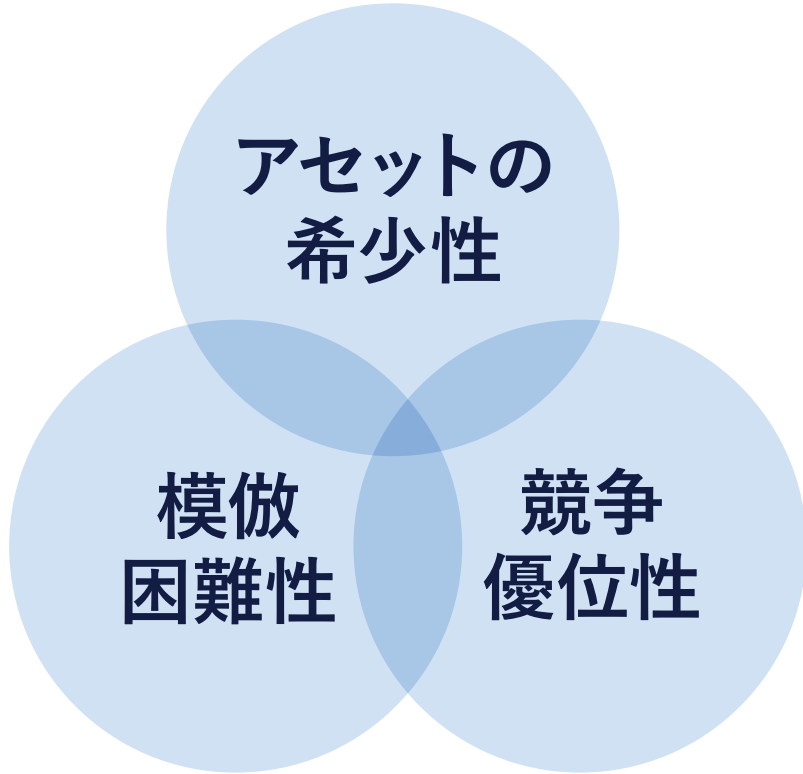
希少性、模倣困難性→競争優位性の維持・担保

時間軸 →

KSF 2

9つ全て揃っていることによる参入障壁の確立





KSF 2 当社アセットの提供を通じた新サービスの創出 非連続な拡大に向けて

他社の強みと当社の強みを掛け合わせ、お互いにサービスを補完することで、1+1 が 2 ではなく 3 にも 4 にも、あるいはαやβのような全く別の化学反応的新価値を創造し得ると考えています。



KSF 2 新しいマーケットの創造（ブルーオーシャンマーケット）

Seaching for	Seaching for	Seaching for	Seaching for
Seaching for	Seaching for	Seaching for	Seaching for
Seaching for	Seaching for	Seaching for	Seaching for
Coming soon	Coming soon	Coming soon	Coming soon

TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

VC

アライアンス

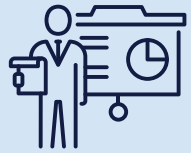
KSF 2

実現化に向けたアドバイザリーボード構想

企業価値向上戦略を絵空事にせずにハイレベルで確実に実行するため、
各分野の著名なスペシャリストによるアドバイザリーボードの組成を構想。



生成 AI の
研究開発
（産学連携）



戦略
ディスクロージャー
（投資家エンゲージメント）



社員
エンゲージメント
（CHRO 機能）



コーポレートガバナンス
&
クライシスマネジメント



マーケティング
（戦略コンサルティング）



プライベート
エクイティファンド
（Board3.0）

企業価値向上

Risk Management



リスク情報

当社は 2024 年 11 月にリスク管理委員会を立ち上げ、アドバイザリーボードの白井氏と連携してダウンサイドリスクの低減に着手いたしました。

■リスク対応の流れ

【第 1 フェーズ】	a リスク管理態勢の確立
	b リスク管理方針の制定
【第 2 フェーズ】	c リスクサーベイの企画・発信
	d（本部各部による）リスクの洗出し・評価作業
	e リスクの分類・整理、リスクマップの作成
	f 上位組織（リスク委員会等）への中間報告
【第 3 フェーズ】	g リスクの分類・整理（カテゴリー別）
	h リスク管理戦略案策定
	i リスク管理戦略審議
【第 4 フェーズ】	j コントロール活動の企画・実施
【第 5 フェーズ】	k 自己評価
	l 監査部による内部監査
【第 6 フェーズ】	m リスク管理プロセスの改善

アドバイザリーボードの参画

■ コーポレートガバナンス&クライシスマネジメント

白井 邦芳 さん



早稲田大学教育学部卒。AIU 保険会社（現 AIG 損害保険株式会社）に入社し、危機管理コンサルティングの第一人者として活躍後、2017 年にゼウス・コンサルティング株式会社代表取締役社長兼 CEO に就任。

「リスクの神様」（2015　フジテレビ）は、同氏がコンサルタントとして実際に解決や指導した事件・事故をドラマ化したもので、原案提供及び監修を担当しました。

主要なリスク及び対応方法

社内における重大なリスクにおいては優先事項と位置付け、
2025 年 1 月を目標に重大リスクの管理方法までを決定し公表する予定です。

■リスク対応の流れ

優先事項 1	リスクの削除と追加	済
優先事項 2	各リスクの定義の修正	済
優先事項 3	リスク評価者選定	済
優先事項 4	リスク基準の決定	済
優先事項 5	リスクの評価	済
優先事項 6	重大リスクの選定	
優先事項 7	重大リスクの管理方法の決定	

主要なリスク及び対応方法

有価証券報告書では下記のリスクについて対策を記載しております。詳細は有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

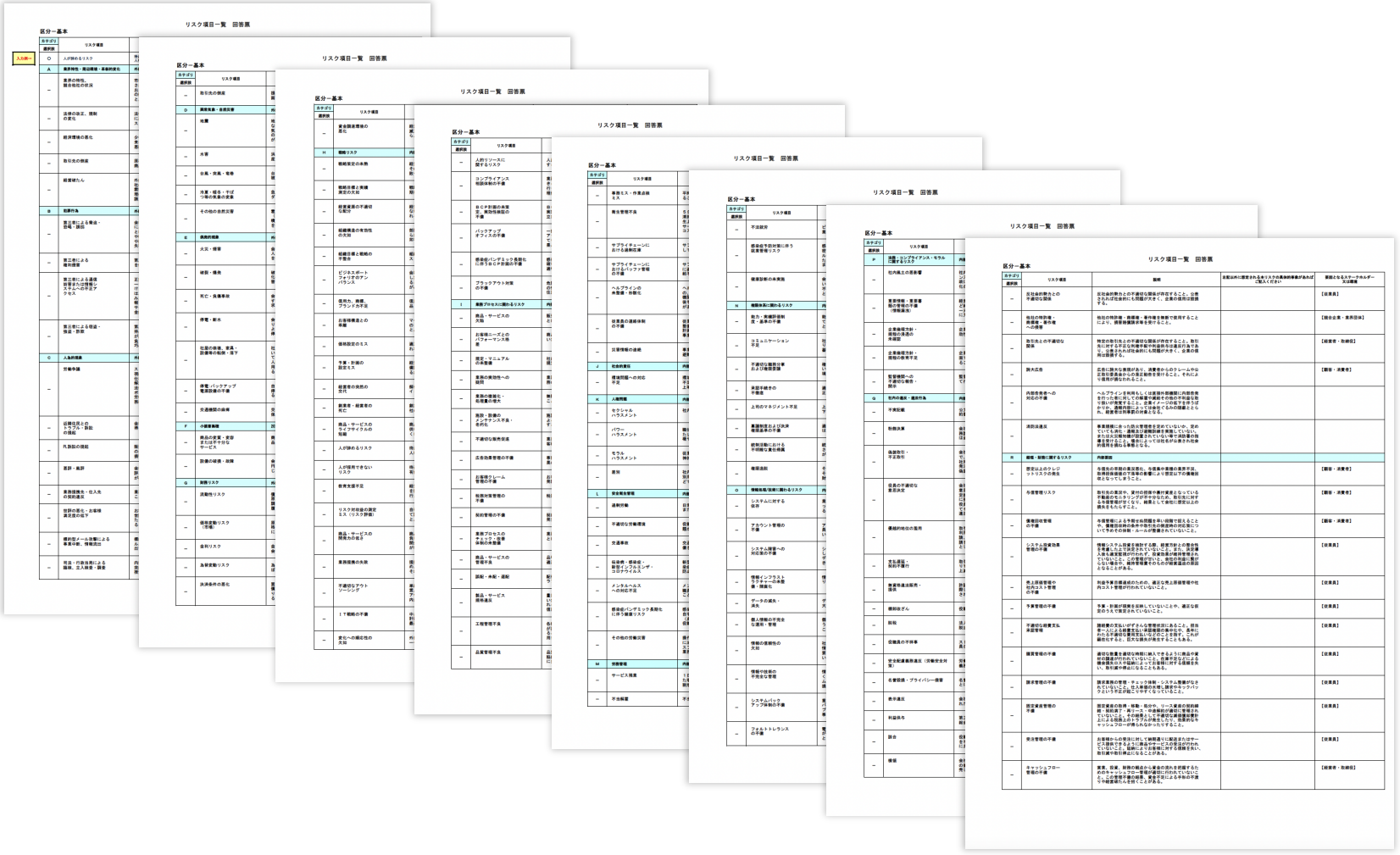
- 広告関連事業の動向の影響について
- 競合について
- 「ちいき新聞」の発行遅延、不発行等について
- 印刷代及び印刷用紙の調達価格の変動について
- 広告関連事業に係る法的規制等について
- その他の事業に係る法的規制等について
- 「ちいき新聞」の発行エリア（版）の展開及び撤退の方針について
- 広告媒体の多様化への対応について
- 人材の獲得及び育成について
- 知的財産権について
- 個人情報等の管理について
- 業務管理システムについて
- 感染症の流行による影響について

主要なリスク及び対応方法

Risk Management

私とあなたの真ん中に
Chi〜iki
地域新聞社

全 200 項目以上のリスク一覧を1つ1つ検証し、重大なリスクを優先にダウンサイドリスクの低減を実施してまいります



私とあなたの真ん中に

Chi-iki

地域新聞社

お問い合わせ先

株式会社 地域新聞社　コーポレートコミュニケーション室

TEL:047-485-1100　Mail: c.c@chiikinews.co.jp

本資料は当社に関してご理解いただくために作成したものであり、当社への投資勧誘を目的としておりません。また、本資料に含まれる将来の見通しや戦略に関する部分は、現時点で入手可能な情報や進捗に基づき判断したものであり、不確定な要素を多分に含んでおります。実際の業績や連携等は、さまざまな要因の変化等により、現時点での見通しから変更になる場合がありますことをご了承ください。本資料に記載されたデータには、当社が信頼に足りかつ正確であると判断した公開情報の引用が含まれておりますが、当社がその内容の正確性・確実性を保証するものではありません。