

## 新聞販売業における地域性と事業承継

青山 一郎

(株)ペーパーメディア研究所

### 要 旨

地域は事業承継にどのような影響を与えているのだろうか。本稿では、新聞販売業における事業の継続性の地域差が非常に大きい点に着目して、その要因について考察した。事業の継続性は、ある時点の新聞店経営者が承継した場合を含め、一定期間経過後に残存している割合を事業継続率と定義して計測した。一定条件下の事業継続率は1985年から2015年まで山梨県では77.8%であったのに対し、東京都多摩地域は12.0%であった。当然ながら事業継続率が高い山梨県では安定的な事業承継が行われていた。

新聞社は出店・廃店・経営者交代という手段を用いて資本節約的な流通支配を企図するので、新聞販売店の事業の継続性は新聞社の流通戦略に大きく左右される。ところが、新聞社の流通戦略は、事例地域間に存在する第2次世界大戦中の新聞統制や戦後の人口動態といった地域特性の影響を受け、異なるものとなっている。

事例から、専売制やフランチャイズ展開など資本節約的な流通戦略を採用する業種において、地域が事業承継に及ぼす影響について以下のような考察を行った。専売店はメーカーに自身の資本を提供するが、メーカーとの取引の継続性は保証されない。そのメーカーの流通戦略は地域の影響を受ける。専売店経営者は地域の影響を受けたメーカーの戦略から取引関係の継続性を感じ取り、事業承継を決定する。したがって、当該メーカーの地域戦略下に存在する専売店の事業承継傾向は同質化する。さらに事業承継の決定は長期にわたるものであり、経営環境の変化への対応は難しい。

# The Effect of Regional Characteristics on Business Succession of Japanese Newspaper Distribution Industry

AOYAMA Ichiro

Paper Media Institute, Inc.

## Abstract

More than 95% of newspaper circulation are delivered door to door by small newspaper distribution companies in Japan. This paper investigates the factors of regional differences in business continuity in the newspaper distribution industry.

Business continuity measured under a given condition from 1985 to 2015 is 77.8% in Yamanashi Prefecture, whereas in the Tama area of Tokyo is 12.0%. Naturally business succession was carried out steadily in Yamanashi Prefecture where business continuation rate was high.

From the above case study, the following considerations are made on the effect of regional characteristics on business succession in industries adopting capital-saving distribution strategies such as monopoly and franchising. Franchise stores provide its capital to the manufacturers, but continuity of relationship is not guaranteed. On the other hand, distribution strategies of the manufacturers are affected by regional characteristics. The franchise stores' owners sense continuity from the strategy of the manufacturers, and decide their business succession.

Therefore, business succession tendency of franchise stores affiliated the regional strategy of the manufacturer is homogenized. Furthermore, since the decision of succession is long-term, it is difficult to respond to changes in the business environment.

Keywords : 地域性, 事業承継, 流通戦略, 専売制, 新聞販売業

regional characteristics, succession, distribution strategies, exclusive dealing, newspaper distribution industry

## 問題の所在

新聞販売店（以下新聞店）は全国で 16,731 店存在し、毎朝 30 万人以上の従業員が約 4000 万部の新聞を配達している<sup>(1)</sup>。この業界規模は戦後 1980 年代後半から 1990 年代まで拡大し、その後は縮小の過程にある。このような拡大と縮小を業界の興亡と呼ぶとすると、新聞販売業界の興亡には大きな地域差が存在する。その地域差が事業承継にどのような影響を与えてきたのかが本研究の問題意識・問いである。以下、Ⅰ章では業界や地域を考察する意義と留意点について先行研究を参照しながら考えたい。Ⅱ・Ⅲ章では、それぞれ新聞店の事業承継の背景、事業承継の事例の記述をおこなう。Ⅳ章では新聞販売業の事業承継の要因について整理し、Ⅴ章で結論を述べる。

## Ⅰ 本研究の位置づけ

落合（2014）はファミリービジネスにおける事業承継研究を 5 つのテーマに整理した。そのうち「環境・コンテキストと事業承継の関係」というテーマの整理において Berton-Miller et al. (2004) の議論を紹介している。そこでは、承継プロセスは「競争構造や規制などの産業コンテキスト」などの環境要因の影響を受けるが、環境要因の中でも重要なテーマである地域性についての研究成果が少ないことが指摘されている（落合 2014: 63-64）。それは、事業承継を説明する環境要因としての地域の役割が解明されていないということである。

堀越（2017）も地域の議論が不活発であることを指摘している。多様な中小企業を一元的に論じることが困難であり、抽象度の高い理論を導くためには、その前に地域を変数として採用した実証

研究の蓄積が必要であるということであろう。尚、堀越（2017: 47）の整理では事業承継の議論において地域は外部環境に分類される。

以上のように、地域と事業承継の関係の解明が要請されているが、そのような研究を行う場合いくつかの注意が必要となるだろう。第 1 は、事業承継研究で提示されている様々な論点に比べ、外部環境である地域と事業承継の因果関係は遠いものとなる点である。第 2 に方法が確立されていない。そもそも、地域という多義性がある用語が明確にされていない。例えば柳（2009）は、日本と韓国の定量的な比較を行っているし、望月（2007）ほかは、一定地域の事業承継の事例から共通性を見出そうとした。また、村上（2017）のように 2 次データを活用しようとする場合、多くはそのデータが持つ地理的特性が地域の範囲を決定してしまう。国家でも行政区でも、鈴木（1943）が指摘する自然村でも、あるいは個別企業の活動範囲であっても、明確な地域の特性を観察し得る範囲を抽出するべきである。

以上を踏まえ、本研究は業界を固定して地域間を比較する。このアプローチでは、業界に対する地域の影響を際立たせることになる。地域の選択は、因果関係が遠い場合でも影響が観察できるように、事業承継に大きな地域差がある対象を選択し比較する。

本稿において事業承継は、一定期間中に同一の家系によって継続された割合に注目し、期末まで継続された経営者数を期初の経営者数で除した数値（本稿では「事業継続率」）で代替して計測する。対象期間は、現在の専売制が形成された第 2 次世界大戦後から 2015 年までとする。また地域の範囲は、Ⅱ章 1 節で触れるように新聞発行圏域としての地域差が表出しやすい都道府県域に設定した。具体的なデータの扱いは、山梨県と東京都多摩地域の新聞店名簿<sup>(2)</sup>に記載された経営者名

等の変化をおおよそ10年単位で把握したのち、インタビューおよび諸文献等で補足する。

## Ⅱ 背景

本章では新聞販売業界の事業承継の前提となる事項を整理したい。

### 1. 対象期間に至るまでの経緯

明治期以降多くの新聞社が創立され、1939年頃に存在した新聞は7,670紙あった（前坂 2005: 9）が、東京や大阪の都市周辺では一部新聞社による寡占化が進んだ。第2次世界大戦（以下大戦）が近づくと情報統制をねらった内閣情報局によって1県1紙及び持ち分合同<sup>(3)</sup>（以下本稿では1県1紙及び持ち分合同を「新聞統合政策」とする）が行われた。地方において多く存在した新聞社は基本的に1道県において1紙に統合されたが、東京市（都）・大阪府・福岡県を中心とする11都府県では全国紙数紙が継続して発行された。大戦中に「新聞統合政策」の後も全国紙が発行された11都府県と、完全に1県1紙に統合された他の地域では、以下のように現在の競争環境に大きな違いを残している。

2015年の都道府県別朝刊発行部数のハーフィンダール・ハーシュマン・インデックス（HHI）を求めると、高知県の7,520を最高に、上位28位までが統合された地域が占め、全国紙が発行された地域のうち最高値は埼玉県3,209（29位）である。このように、大戦中全国紙が発行された地域の競争環境は厳しく、逆に統合された地域では発行される県紙が独占に近いシェアを持つという状況になっている。

新聞社への「新聞統合政策」と同様に、大戦中新聞販売業に対しても共販制という統制が行われた（前坂 2005）。各新聞社系の専売店は一定の地

区内で全紙を扱う合売店に統合され、新聞店間の競争はなくなった。共販制は終戦とともに撤廃され、用紙需給が緩むと各新聞社は再び専売店を出店した。

### 2. 新聞社と新聞店の関係

現在新聞各社は多くの地域で自社の新聞を中心に扱う専売店<sup>(4)</sup>を出店しており、出店や廃店は新聞社が決定する。専売店とは、メーカーが卸売り段階を内部化した、統制が強いチャネル展開である（山内 2010）。さらにメーカーは「流通系列化によって、製品の流通チャネルを内部化し、消費者に直接販売する直接支配よりも資本節約的方法で、しかも商業企業を市場危険の緩衝帯として利用しつつ、直接支配と同じ目的を達成しようとする」（山内 2010: 15）。

新聞社と新聞店の取引契約は新聞社と経営者個人が締結する。その経営者が新聞販売に関する法人を立ち上げた場合でも、契約は個人と結ばれる。このため、新聞社が当該経営者との取引を破棄し、当該地で新たに他の個人と契約した場合（改廃と呼ばれる）、その法人は基本的には存続できなくなる。事業承継時には新聞社と現経営者個人との取引契約を後継者に更新する必要があるので、事業承継には実質的に新聞社の承認が必要になる（図1）。

新聞社から見ればそのテリトリーには他の専売店を置かないので、十分な営業活動を行わないなどのエージェンシー問題が発生する可能性がある。そのため、新聞社は新聞店に対する様々な関与をおこなうのである（有賀 1968）。

このように、新聞店は新聞社の資本節約的な流通戦略の影響を受ける。自らの資本を提供しつつ新聞を拡販する義務を負い、しかも取引の継続性は保証されていない。

### Ⅲ 事例

対象地域として東京都多摩地域（以下多摩）<sup>(5)</sup>と山梨県（以下山梨）を選択したのは、一定期間継続的に名簿が発行されているのが、関東地区及び山梨県のみであるというデータアクセス上の制限による。その上で、「事業継続率」が対照的であった両地域を選択した。また、両地域の対象期間初期の人口は同規模で、その後の増減は対照的である。潜在顧客数である人口動態の大きな違いは新聞販売部数と関連しており（図2）、事業承継にも影響を与えた可能性が高い。また、多摩は新聞販売業界において1つの県と同様の扱いをされており<sup>(6)</sup>、山梨の比較対象として問題ないと考えた。本章では、まず対象地域の事業承継の地域差を示し、次に事例地域の記述を行う。

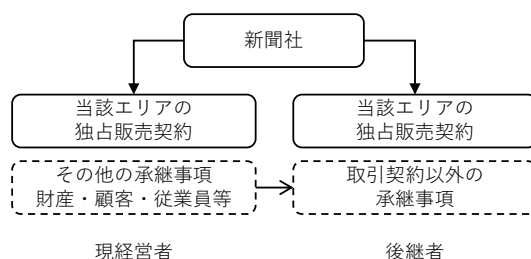
#### 1. 事業承継の地域差

多摩と山梨では専売移行の時期が一致しないため一部年次が異なるが、専売移行時から店舗数がピークとなった1985年、1985年から現在までの推移を比較した。

多摩では、全国紙5紙と東京新聞の日刊紙6紙が発行されており、ABC販売部数のHHIは3,023である。1956年の経営者数は88人であり、1985年まで同一家系で経営されているケースは17件、うち9件は同一家系間で承継が行われている。1956年から2015年まで継続されているのは4件である。各期間の「事業継続率」は1956-1985年が19.3%、1985-2015年が12.0%、1956-2015年では4.5%である（表1）。

山梨のHHIは5,070となっている。「新聞統合政策」によって県内1紙となった山梨日日新聞（以下山日）扱い店と非扱い店では状況が異なるので分けて記載した（表2）。山日扱い店の方が

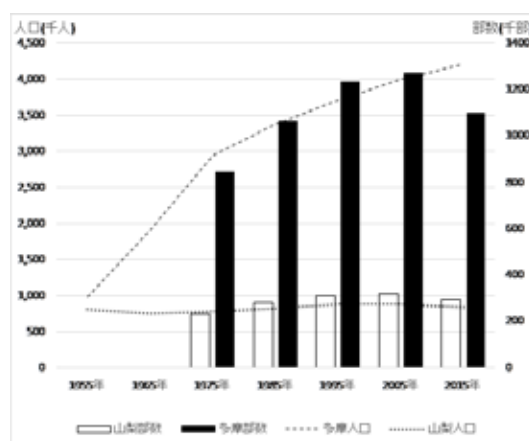
図1 承継事項と当事者



新聞社と現経営者個人が締結していた契約を破棄し、新聞社と後継者が新たに締結する。その他の承継事項は現経営者・後継者間で行われる。

出所：筆者

図2 山梨県と東京都多摩地域の人口・新聞販売部数の推移



出所）各年度国勢調査およびABC販売部数<sup>(7)</sup>をもとに筆者作成

明らかに長期間同一家系で継続した経営が行われている。尚、1946年は全てが合売店であり、山日非扱い店は存在しない。山日扱い店の各期間の「事業継続率」は1946-1985年が65.2%、1985-2015年が77.8%、1956-2015年では60.9%である。

多摩と山梨の地域差には複数の注目すべき局面が存在するが、以降は比較する新聞店は多摩全店と山梨の山日扱い店、期間は大战後から2015年を中心に言及する。

## 2. 多摩地域

### (1) 新聞社の施策

新聞社の新聞店への施策として出店戦略、人事、日常の関与という3つを挙げる。出店戦略から見てゆく。1952年の専売移行時に各社が一斉に専売店を出店した。店舗数は1956年123店、最多の1985年は463店、2015年は335店となっている。一方、各年のABC販売部数は2005年がピークとなっており、新聞店数は新聞販売部数の20年前に減少し始めたことになる。これは、拡大期の勢いが続き、1985年には出店過剰（オーバーストア）状態になったためであると考えられる。

人事施策は、経営者の任用と改廃という形で行われる経営者交代である。経営者交代は店舗数増減を大幅に上回る。図3に朝日新聞を扱う新聞店（以下朝日扱い店）を例に経営者交代の推移を示した<sup>(8)</sup>。各年の内訳は、それぞれの翌期までに廃業した者、同一経営者が継続して経営している者、継承した者に分類した。朝日扱い店の店舗数のピークは1995年であるが、経営者需給がひっ迫しているはずの増加期に廃業率<sup>(9)</sup>も上昇しており、1956年に21.1%であった廃業率が、1985年には56.7%に達している。また、1985年以降の店舗減少期においても、依然として多くの廃業者

を出している。経営者需給のひっ迫は、店舗増加期に複数店舗を経営する兼営経営者が増加している現象に現れており、店舗出店に経営者調達が間に合わなかったことを意味している。

実際の廃業はどのようなものであったのか。引き続き朝日扱い店を例に、個人名をたどって履歴を見てゆきたい。専売移行後の1956年では、概ね1行政区を1人の経営者が担当していた。その後店舗が分割されるにつれて、これらの経営者は複数店を兼営するようになるが、1985年にはほとんどの経営者が廃業する。1985年の経営者数126人に対し、同年までに就任した新任経営者の累積数は154人であり、分割され小型化された店舗をこのような新任経営者が担った。廃業者数であるが、1956年から2015年までに一度でも名簿に掲載された経営者は353人、2015年時点で現役の者を除いた退任経営者265人のうち、239人（90.2%）は事業承継することなく1代限りで廃業している。事業承継をしたからと言って、経営の持続性が保たれるということではない。事業承継された26件のうち後継者が廃業したケースは14件あり、承継を経て現役である経営者は12件に過ぎない。

新聞社の日常の関与は把握が行いにくい。そこ

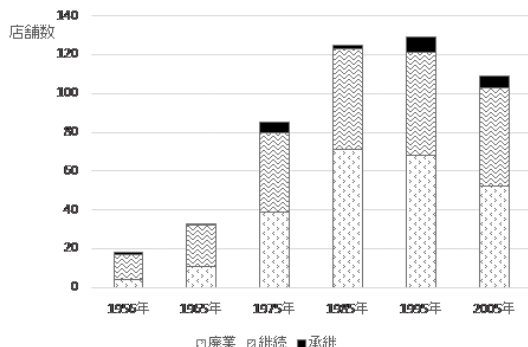
表1 多摩地域の「事業継続」の状況

| 1956-1985年    |    |      | 1985-2015年    |    |      | 1956-2015年 |      |
|---------------|----|------|---------------|----|------|------------|------|
| 1956年<br>全経営者 | 継続 | うち承継 | 1985年<br>全経営者 | 継続 | うち承継 | 継続         | うち承継 |
| 88            | 17 | 9    | 359           | 43 | 28   | 4          | 4    |

表2 山梨県の「事業継続」の状況

|       | 1946-1985年    |    |      | 1985-2015年    |    |      | 1946-2015年 |      |
|-------|---------------|----|------|---------------|----|------|------------|------|
|       | 1946年<br>経営者数 | 継続 | うち承継 | 1985年<br>経営者数 | 継続 | うち承継 | 継続         | うち承継 |
| 山日扱い  | 46            | 30 | 19   | 54            | 42 | 33   | 28         | 28   |
| 山日非扱い | 0             | 0  | 0    | 30            | 5  | 3    | 0          | 0    |

図3 多摩地域朝日扱い店の経営者交代の推移



で全国紙同士で競争が行われている地域の一般的な関与が多摩でも行われていると類推して記述する。代表的なものは、仕入値引き制度であり部数が増えるほど仕入原価が下がる方式が長い間採られてきた。金銭的な関与としてはほかに補助金があり、仕入値引きと同様重要な関与手法である(崎川 2006: 109-117)。新聞店は、この補助金を原資の一部として営業委託費用や読者獲得用の景品等を調達し、新聞を拡販する<sup>(10)</sup>。そのほか、表彰制度や旅行など非金銭的なインセンティブ施策も行われている。全国紙は、再販制度によって設定された定価を遵守しつつ、要求される読者へのみ景品を配布することによって、読者を効率的に増加させてきた(畑尾 2015)。それは新聞社と新聞店の共同作業であり、景品を使用するような競争が激しい地区では新聞社は新聞店経営に日常的に高い関与を行っている。

## (2) 経営者供給

店舗分割や経営者交代により必要となった、新たな経営者はどのように供給されたのだろうか。昭和30年代初頭、全国的に新聞少年と呼ばれる中学生が新聞配達の少なからぬ部分を担っていたが(今西 2010)、その後新聞少年は減少する。新聞配達の担い手は、新聞少年から専業と呼ばれる新聞配達を生業とする者にシフトした。専業

は、担当区域内で配達・営業・集金といった基本業務をこなしており、経営者候補となりうる。2013年に朝日新聞社が関係者向けに作成した名簿には、新聞店経営者の出身地と出身店が記されている。出身地は87人中、東京以外の出身者が67人と大半を占めている。また、出身店が必ず記載されており、それは現店舗の経営者に就任する前に別の店舗で専業を経験していたことを示す。多摩の新聞店経営者は東京以外の道府県から上京し、何らかのきっかけによって新聞販売業界に入り、出身店で業務を習得し、独立するというコースをたどるのが一般的なのである。

出身店の経営者は、独立した経営者から「オヤジ」と呼ばれることが多い。このような「親子」間では、独立資金の融資や独立後の経営相談、廃業した場合の再雇用など、実際の親族同様の強い関係が存在するケースが多い<sup>(11)</sup>。また、新聞社も多く経営者を独立させることを推奨している。

急速に店舗を出店する過程で新聞社は未熟な人材を任用せざるを得ず、結果として廃業者を出す。廃業者の後を埋めるために店舗数増加以上の人材を任用する。店舗縮小期もこのジレンマから抜け出せておらず、廃業率は高止まりしている。

## 3. 山梨県

### (1) 新聞社の施策

まず出店戦略であるが、山梨の専売移行は1946年から徐々に行われた。1946年の名簿によると新聞店数は46店であり、全て共販制度下に統合された合売店であった。「新聞統合政策」により大戦中山日の部数が相対的に増加し、合売店にとって山日の扱いの比重が高まった。全国紙は、合売店にそのまま販売を委託する地域も多く、専売移行後は山日をベースとして複数の全国紙を扱う複合店が主流となった。このような複合

店を始めとする山日扱い店は、戦後の一時期にテリトリー分割が行われ、店舗数は若干増加したが、その後の増減は小さい。1946年46店のあとの店舗数推移は1985年54店、2015年53店となっている。

次に人事であるが、多摩との比較で経営者交代は少ない。同一家系で継続されるケースが多く、表2で見たようにその傾向は1985年以降強まっている。これは1985年までは合売店から全国紙や既に廃刊した山梨時事新聞へと移った経営者があり、専売移行の調整が行われた過程と考えられる。1985年以降は一部に新聞社直営店の出店などの変化があるがおおむね安定している。

日常の関与について、仕入価格に対するインセンティブは設定されていない。また、営業委託は行わず、読者獲得用の景品等も使用しないため、直接的な経営指導の余地は多摩に比べて小さい。

## (2) 経営者供給

山梨で減少する新聞少年を引き継いだのは成年副業の配達員である。これらの配達員は本業を持つために自宅近辺を少数だけ配達することが多い。そのため、従業員が経営者となるケースは見られず、同一家系内での承継が行われて来た。また、今後に関しても家系内での承継の方向性に変化は見られず、2016年5月に山日扱い店経営者に行ったアンケート<sup>(12)</sup>によれば、18人の回答者のうち14名は既に親族内で次期経営者を決定している。

## Ⅳ 新聞販売業において事業承継に地域差を生み出したメカニズム

新聞販売業において、山梨と多摩の事業承継の差はどのようにもたらされたのか。要因およびその関係について考察する。

## 1. 地域特性

大戦中の「新聞統合政策」と人口動態の差異は、両地域の競争状態に影響を与えた。多摩ではとびぬけたシェアを持つ新聞社がない中で市場が拡大し、激しい競争が行われた。一方、山梨では山日が独占に近いシェアを取りながら市場が拡大しなかったため過度な競争は行われなかった。

また、多摩の専業従業員は経営者候補の供給源となり、新聞社が出店増を決定する際に十分条件としての影響を与えた。

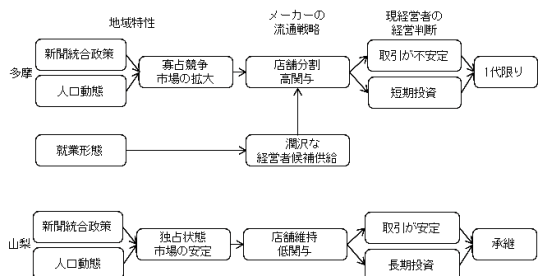
## 2. 地域特性が新聞社の流通戦略に与えた影響

地域特性は、新聞社の流通戦略に地域差をもたらした。多摩では積極的に店舗を出店した。その過程で多くの未熟な経営者を採用したので、景品等の提供による新聞拡販という単純な販売方法に頼らざるを得なかった。店舗分割後に任用され、経営規模が小さく経営者の経験も浅い多摩では、新聞社は新聞店経営に高く関与せざるを得なかった。山梨では、極端な店舗の出店は行われず、新聞社の関与は相対的に低い。

## 3. 新聞社の流通戦略が事業承継の差異に与えた影響

新聞社の流通戦略の違いは、以下の2点において新聞店経営者の行動に影響を与え、結果的に事業承継の差異を生み出した。第1に、取引関係の

図4 新聞販売業において事業承継に地域差を生み出したメカニズム



継続性がもたらす、事業承継の意思決定への影響である。多摩では日常的に行われる経営者交代によって、自身の経営の持続性さえ見通せない。また、未熟な経営者が任用され廃業するというサイクルが定着した業界で、能力を有する経営者もこの稼業は一代限りと判断したのではないか。多摩の新聞店経営者にとって新聞販売業はかりそめの生業として定着したのである。そして、自身の親族に承継する判断を行わなかった。一方、山梨では新聞社との長期的な取引関係が業界に定着することで、現経営者は家系から承継させる意思決定を行った。

第2は、投資期間の違いである。多摩では新聞社の高いレベルの関与によって、経営者の裁量範囲は狭まった。新聞社は短期の部数増加を望んでいるので新聞店は長期の投資を行いにくい。山梨では裁量範囲が広く、長期的な投資を行うことが可能であった。長期的な取引関係が見込まれ、後継者を決定している経営者であれば、次世代につながるような投資を行うだろう<sup>(13)</sup>。

以上に加え、多摩において廃業を促進した要因として経営者候補を供給できた戦後の人口移動と、経営者養成システムがある。地方から上京した人材を新聞販売業界は専業として必要とし、親にかわる「オヤジ」が専業を経営者に育てた点も多摩の経営者交代を促進した条件として見逃せないだろう。

最後に上記の行動が環境の変化にも関わらず変化していない点を指摘しておきたい。現在、新聞販売業の経営状況は悪化しており、2017年10月に山梨県新聞販売商業組合が県内の新聞店に対して行ったアンケートでは4割の新聞店が単年度でキャッシュ・アウトしており、今後はさらに悪化するという見通しをもっている。投資余力はなくなっているのにもかかわらず、今後も事業は承継されようとしている。また、多摩では新聞店数減

少期に入っても頻繁に経営者交代が行われている。新聞販売業における事業承継の傾向は、多摩・山梨とも1985年までの拡大期と変わっていない。家系内での承継を行うにしても行わないにしても、その決定は最低2世代にわたるものであり、業界の縮小という環境の変化に対応するまでに至っていない。

## V 本稿の成果

本稿の成果を3点挙げる。第1は、専売制やフランチャイズ展開など資本節約的な流通戦略を採用する業種において、地域が事業承継に与えた影響についてであり、本稿の主張は以下の通りである。専売店はメーカーに自身の資本を提供するが、メーカーとの取引の継続性は保証されない。そのメーカーの流通戦略は地域の影響を受ける。専売店経営者は地域の影響を受けたメーカーの戦略から取引関係の継続性を感じ取り、事業承継を決定する。したがって、当該メーカーの地域戦略下に存在する専売店の事業承継傾向は同質化する。さらに事業承継の決定は長期にわたるものであり、経営環境の変化への対応は難しい。

第2に事業承継研究への貢献である。新聞店であれば新聞販売業界の影響を必ず受ける。また、新聞販売業界は歴史を含めた地域の影響を受けていた。本稿の事例は地域差が事業継承に大きな影響を与えた例であるが、どのような事業承継においても所属する業界や地域の影響を受けていることを考慮すべきであろう。

第3に経営実務を行う上で留意する点について挙げたい。どのような業界にも興亡は存在する。急激な拡大過程において、シェア争いのためにオーバーストア状態を引き起こす。店舗の閉鎖等オーバーストアの調整は出来るかもしれないが、それが長期間にわたり事業承継に影響すること

を、専売店やフランチャイズ展開を行う実務者は考慮するべきであろう。

## 結 語

つまるところ新聞販売業の地域差は、戦後のわが国の都市と地方の関係の皮肉である。地方は都市に人を送り出し、都市ではその人たちが市場を構成し競争を激化させた。都市で専業となり、経営者となって競争を担い、去っていったのはそのような人たちであり、日常的に行われる経営者交代によって業界が維持された。一方、人を送り出したことで市場が発展しなかった地方の新聞販売業は、安定した事業承継によって維持されたのである。

## 注

- (1) 店舗数、従業員数、部数は2016年10月現在、日本新聞協会調べ。本稿で対象とする新聞社は日本新聞協会加盟社とし、同じく新聞店も新聞協会加盟社の新聞を扱う店を対象とする。
- (2) 各年発行の新聞販売店便覧を主とし、新聞用品社（1952）、山梨県新聞販売史（1994）、2013年1月1日現在の東京都朝日新聞販売店所長名簿で補足した。
- (3) 多くの道県では、この統合政策によってまず地方紙が1紙に統合され（1県1紙）、その後1945年にはその地方紙と全国紙が統合され（持ち分合同）、当該道県内で発行される新聞は1紙のみとなった。
- (4) 以下では、新聞店の新聞社との専売関係を示すときのみ専売店という用語を用い、それ以外では新聞店という用語を用いる。
- (5) 東京都から特別区と島しょ部を除いた地域。
- (6) 多摩の新聞店は東京都特別区や他の県と同様に組合を組織している。また、新聞社の販売部門も多摩を担当する部署を他県と同様「部」扱いにしている。
- (7) 日本ABC協会が考査を加えた販売部数。各年の下期平均を比較した。
- (8) 朝日新聞は多摩の中でも上位のシェアを持っており、シェア下位の新聞を主に扱う新聞店と比較すると、経営者交代は激しくない。尚、1956-1965年以外は10年単位で比較しており、計測した10年の間に就任し廃業した者はカウントされていない。
- (9) ここでは、期末までの廃業者数を期初の総経営者数で除した数値。廃業には改廃のほかにも自ら廃業する自廃も含む。
- (10) 東京都連合朝日会編（1988）によれば、例えば投入する景品の種類の決定まで新聞社は新聞店に関与することもある。

- (11) 2015年7月多くの独立経営者を輩出したI氏へのインタビュー。
- (12) 筆者が2016年5月山日扱い店の会議で配布し、その場で回収した。
- (13) 川上（1994）は自身の新聞店経営について、支店を出店し不動産を取得し、他の経営者も、事業用不動産に対する投資を行ってきたとしているが、不動産の有無は事業承継のインセンティブを高めたろう。

## 参考文献

- 有賀清（1968）『新聞経営論』評論社  
 今西光男（2010）「『新聞少年』という昭和の記憶：新聞が全盛期だったころ」『マス・コミュニケーション研究』76, 85-103  
 落合康裕（2014）「ファミリービジネスの事業継承研究の系譜」『事業承継』3, 55-66  
 川上正三（1994）『山梨県新聞販売史』川上家弘  
 崎川洋光（2006）『新聞社販売局担当員日誌』日本評論社  
 新聞通信社版（1956, 1965, 1975, 1985, 1995, 2005, 2015）『新聞販売便覧』新聞通信社  
 新聞用品社（1952）『新聞販売名簿』新聞用品社  
 鈴木栄太郎（1943）『日本農村社会学原理』時潮社  
 東京都連合朝日会（編）『朝：東京都連合朝日会記念誌』（1988）発行岩城武  
 畑尾一知（2015）『新聞販売と再販制度』創英社／三省堂  
 堀越昌和（2017）「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」『事業承継』6, 44-57  
 前坂俊之（2005）「太平洋戦争下の新聞メディア」『マス・コミュニケーション研究』66, 5-19  
 村上義昭（2017）「中小企業の事業承継の実態と課題」『日本政策金融公庫論集』34, 1-20  
 望月孝ほか（2007）「地域企業の企業家型後継者のキャリア開発」『研究年報経済学』68（4）、653-668  
 山内孝幸（2010）『販売会社チャネルの機能と役割：流通系列化のダイナミズム』中央経済社  
 柳到亭・横山斉理（2009）「商店経営者の「家業意識」に関する実証研究」『流通研究』11（3）、37-54  
 Breton-Miller, L, Miller, D., and Steier, L. P. (2004), "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession," *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (4):305-328.