

# 個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

## スターツ出版株式会社 (7849)

開催日：2022年2月22日(火)

場所：大和コンファレンスホール (東京都千代田区)

説明者：代表取締役社長 菊地 修一 氏

### 1. 会社概要

- ・ 当社は東証一部上場のスターツコーポレーションのグループ会社です。スターツは不動産を中心とした「総合生活文化企業」で、その中の出版・メディア部門を当社が担っています。

経営ビジョンは「感動プロデュース企業へ」。メッセージやストーリーの詰まったコンテンツとサービスで、新たな時間の使い方やライフスタイルを提案し、感動の輪を広げていきます。

- ・ 2月10日に中期経営計画を発表しました。その中で成長戦略の基本方針を3点挙げています。1つ目が「穏やかで、伸び伸びとした、社員の成長が持続できる企業風土」で、社員の成長と企業風土を第一に掲げています。2つ目は「信頼され、時代の変化に応じた、商品とサービスを、次々と提供」で、まずは信頼、そして時代の変化に応じて取り組みます。3つ目は「企業価値を上げ、一人でも多くのステークホルダーに喜びを」ということを考えています。
- ・ 前期の売上は55億9,000万円、営業利益は8億1,500万円で、過去最高益を更新しました。中期経営計画の今後3カ年で、売上は、今期は60億円、来期63億円、再来期66億円に。営業利益は、今期は10億円、3年後には12億円に。そして3年後の営業利益率は18.2%という高い水準を目指しています。
- ・ スターツ出版の事業領域は、書籍コンテンツ事業とメディアソリューション事業に分かれます。書籍コンテンツ事業では、小説投稿サイトを自社で開発・運営し、そこを起点として、書籍や電子書籍、コミックを発行しています。  
メディアソリューション事業は、プレミアム予約とマーケットソリューションに分かれます。当社は「OZmall」という女性に人気のWebサイトを運営。ここからレストランやホテル、ビューティーサロンが予約でき、プレミアム予約は送客手数料をビジネスにしています。マーケットソリューションは、創刊35年の女性向け情報誌「オズマガジン」やOZmall等を使い、大手企業や地方自治体に広告宣伝・販売促進のソリューション営業をしています。
- ・ 事業領域別の中期経営目標は、両事業ともに着実な増収増益を計画しています。
- ・ 配当政策は、業績の変動に関わらず、安定配当を実施します。業績は昨今、堅調に推移しており、予想を上回る業績になる場合は増配も視野に入れて考えます。

また、昨年から株主優待制度を始めました。出版社なので当社のヒット作を株主の皆様

---

にプレゼントしています。継続保有期間が3年未満の株主様には3冊、3年以上の方には5冊、編集部厳選のヒット作を贈呈しています。

- SDGs への取り組みでは、女性向けに26年間展開しているOZmallでの活動があります。OZmallでは、SDGsの理解や認知を促す情報・コンテンツを随時発信しています。
- また出版社なので、大量の本を発行しています。本は紙で作られており、紙の元は森林です。ムダに本を作り過ぎ、売れなくて返本されると、資源の浪費になります。なおかつ運送ロスも生じます。そのため3年前から返品率の引き下げにより注力してまいりました。3年前の返品率は56%でしたが、直近では28%。これは業界平均を大きく下回っています。返品率の低下は、収益率の向上にも繋がります。
- 人材戦略の要は、伸び伸びと成長できる風土と環境です。当社は女性向けのメディアやサービスを中心に展開しています。そのため女性社員も多く、3分の2以上を占めます。女性管理職も3割を占めていますが、5年以内には4割にしたいと考えています。さらに年末には、テレワーク対応型オフィスにリニューアルしました。この2年半、テレワークが続いていますが、社員同士のコミュニケーションが画面上では希薄になることが課題です。社員は週2~3日出社しますが、出社時にチームや他部署のメンバーとコミュニケーションが図れるようなオフィスにリニューアルしました。

## 2. 各事業の成長戦略—書籍コンテンツ事業のビジネスモデルと成長戦略

- なかなか本を読まない時代になりました。新聞すら読まない人も増えています。昔は電車の車内で文庫本を開く人が多かったものですが、今はスマホです。そのため出版物の売上も長年に渡り右肩下がりです。

国内の出版業界全体の売上規模は、18年前は約2.5兆円ありました。ところが2020年は1.5兆円を割る水準で、半減に近づいています。出版社数もかつては4,400社余りありましたが、休刊や倒産等により、最近では3,000社を割っています。

その中で当社は現在、出版業で業績を伸ばしています。それは「逆張りの発想」があるからです。プラスの発想としては、競合出版社が減少し、新規参入もほぼない市場であること。マーケットが縮小しても1.5兆円みあること。その中で当社のシェアは元々小さいので、戦略次第でシェア拡大も可能です。その考えの元、書籍出版に注力しています。

- 例えば大手出版社は、有名な作家に作品を書いてもらうことができます。ところが当社はそれほどの大手ではありません。出版社が抱える有名な作家もいません。そこで「noichigo」「Berry's Café」「ノベマ!」の3つ小説投稿サイトを運営し、活用しています。

ここには一般の方々が小説を投稿し、無料で読むこともできます。投稿する方は、ストーリーや自分の思いを、ブログや日記を書く感覚で臨んでいます。多くの方はそこで終わりますが、数百人のうち一人くらい、文才がある方がいます。自身では自覚していな

---

くても、編集者が目を付け、その方を引っ張り上げます。「作家になりませんか」と声を掛け、まず紙の書籍化(文庫本)にします。同時に電子書籍も発行。売れ筋で面白い内容なら、書籍を原作にコミックも制作。電子コミックで販売し、そこで売れると、最終的には紙のコミックも発行します。

投稿サイトを起点に、文庫本～電子書籍～電子コミック～紙のコミックという流れで、紙と電子をグルグルと循環させる事業モデルです。投稿サイトからはこれまで 500 名以上が作家としてデビューしています。

- 紙と電子の積層型ビジネスモデルで、まず投稿サイトから紙の文庫本を出版すると、文庫本の売上が立ちます。同時に電子書籍の売上也スタートします。文庫本の売上は長くは続かず、数か月で売れ行きが悪くなり、在庫もなくなります。ところが電子書籍は、人気があればずっと売れ続けます。文庫本と電子書籍の売上がよければ、翌年、電子コミック化します。コミック化するには1年ほど時間が必要ですが、1作品から5～8巻くらい、コミックに仕立てることができます。電子コミックを販売すると、1巻ごとに積層型で売上が伸びます。電子コミックでも売上がいいと、文庫本出版から3年目くらいに紙のコミックにして書店で販売します。

全国の書店と電子書店で、同じ作品を手を変え、品を変えて販売するので、積層型に売上が伸びる構造です。「初めまして こんにちは、離婚してください」という作品は、現在までの売上が約2億1,000万円。紙の本と電子上での売上の合計金額です。

このような作品を毎月30～50点出版し、積層を掛けています。

- 特徴的なのは、マーケティングを徹底し、読者ターゲットを細分化していることです。小学生向け、中学生向け、高校生向け、大学生向け、大人女性向けに加えて、昨年からは大人男性向けにも進出しました。

そして紙(文庫本)とデジタルで展開しています。小学生向けの文庫本では「野いちごジュニア文庫」を3～5冊/月、出版しています。毎月出版することで、全国の書店で棚が確保できるようになります。その他、「ケータイ小説文庫」「野いちご文庫」等のレーベルごとに編集部があります。デジタルレーベルは子ども向けではなかなか売れないので、対象はティーン以上ですが、デジタルのレーベルも多数あります。大人男性向けには「グラススト COMICS」というレーベルで展開しています。

- 2017年第1四半期は2.7億円の売上が、昨年(2021)第4四半期は3倍以上の9.3億円になりました。四半期ごとに売上が伸びています。その理由は毎年、新創刊していることで、それにより積層型に売上が増えています。
- 書籍コンテンツ事業の成長戦略は、スタート出版らしい新たなレーベル・サービスを生み出し、進化させ、将来的に「総合出版社」を目指したいと考えています。具体的には、①男性マーケット(異世界ジャンル)でのポジション確立、②女性向けコミック発刊点数の拡大に注力、③新規レーベルを毎年創刊、④エンジンとなる投稿サイトの進化です。
- 「①男性マーケット(異世界ジャンル)でのポジション確立」について、電子コミックを

---

出版し、同時に紙のコミックを出版し、併せて文字のみの文芸も出します。同じコンテンツで3つのタイトルを同時発刊。これを当社では「ワンソースマルチユース出版」と名付けています。この形式により、原作・作家を獲得しながら、発行点数を拡大することができます。毎月5作品ほど増やし続けています。

- ・ 「②女性向けコミック発刊点数の拡大に注力」について。出版業界全体のマーケットは、過去18年間で半減しています。ところが電子出版の市場に限ると、右肩上がりです。その大半を占めるのが電子コミックです。当社もここに着目。業界的にも成長するマーケットで、ロングランのヒット作を意識したシリーズを展開し、発行点数の拡大に注力しています。
- ・ 「③新規レーベルの毎年創刊」について。2017年から毎年2レーベル程度を新創刊しています。昨年(2021)は、「グラストCOMICS」「グラストNOVELS」を創刊。今年も新創刊を予定しており、毎年新たなラインナップを増やしたいと考えています。
- ・ 「④エンジンとなる投稿サイトの進化」について。作家・作品の確保に向け、投稿サイトをもっとブラッシュアップさせようと考えています。
- ・ 今後3カ年の部数(読者数)目標について、紙の書籍・コミックは1冊売れることが売上1部に相当しますが、電子書籍・コミックでは1巻当たりの有料ダウンロード数を1部として数えます。それによると2021年は1,100万部の売上がありました。これを2024年には1,500万部にしたいと中計では計画しています。

### 3. 各事業の成長戦略—プレミアム予約のビジネスモデルと成長戦略

- ・ メディアソリューション事業の中のプレミアム予約部門です。

まず、35年前に女性向け情報誌「オズマガジン」を創刊しました。そして26年前に「OZmall」という女性向け情報サイトをスタートさせました。

OZmallの会員数は現在380万人。このサイトから、レストランやホテル、温泉、ヘアサロンやリラクゼーションサロン、エンターテインメントなどが予約できます。昨年度はレストラン予約で約218万人、トラベルで約18万人、ビューティーで約34万人が予約しています。
- ・ サイトに掲載している店舗から予約があると、その手数料が当社の売上になります。予約単価によって売上が上下し、予約数×単価＝売上になります。

予約数は2019年までは堅調に伸びていましたが、コロナ禍により2020年に大きく落ち込みました。しかし2021年の第4四半期は予約数が回復しています。

OZmallは女性向けのサイトなので、記念日や誕生日、クリスマスなど、カップルでの利用が非常に多い。あるいは女性のおひとり様利用も多いです。このような背景から、コロナ禍でも回復は早いのではないかと思います。ただ、人数制限等で大人数での利用が限られており、単価については課題を残しています。
- ・ プレミアム予約の成長戦略は、「デジタルマーケティング」を強化して、OZオリジナル

---

の提供価値に磨きをかけ、ユーザーと厳選店舗を増やして“感動体験”の最大化に注力することです。具体的には、①SEO・CRM・販促・提携・分析力を強化、②OZならではの、VPPに磨きをかけた差別化、③OZ掲載店舗6000店を、3ヶ年で1万店へ、④コロナ禍後を見据えた、大人数予約のスタンバイです。

①のSEOやCRMはマーケティング用語ですが、集客とマッチング、予約への流れを強化するという事です。②のVPPもマーケティング用語ですが、Value Propositionの略語で、競合他社には真似できない、自社だけが提供できる価値を指します。これを強化することで、大手サイトとの差別化を図ります。④はコロナ禍後の単価向上の施策です。

- ・ ①「SEO・CRM・販促・提携・分析力を強化」について。認知～流入～検討～予約・購入～リピート～ファン化という一連の流れのデジタル上での強化を、専門チームを構成して取り組んでいます。
- ・ さらに今はYouTubeやTikTokなどの動画の時代です。OZmallでも店舗ページに紹介動画を掲載していきます。
- ・ ②「OZならではの、VPPに磨きをかけた差別化」について。女性にうれしいOZオリジナルのVPPに力を入れています。ディズニーワールドのディズニープリンセスとコラボレーションしたヘアサロンプランやワーナーブラザーズのトムとジェリーとコラボしたアフタヌーンティーなど、独自プランにより集客をかけています。
- ・ ③「OZ掲載店舗の拡大」について。現在の6,000店舗を1万店舗に拡大し、利用ユーザーも85万組から130万組を増やしたいと考えています。
- ・ ④「コロナ禍後を見据えた、大人数予約のスタンバイ」について。コロナ禍が落ち着いたら、大人数の女子会や会社単位の飲み会なども増えてくることと思います。そこで「OZの貸切・宴会コンシェルジュ」という機能を実装させ、大人数予約のサービスをスタンバイさせています。

#### 4. 各事業の成長戦略

##### —マーケットソリューションのビジネスモデルと成長戦略

- ・ メディアソリューション事業の中のマーケットソリューション部門です。  
成長戦略は、信頼と安心のブランド価値を、時代に合わせて再構築することです。オズマガジンは35年の歴史がある女性向け情報誌です。右肩下がりの出版業界では、雑誌の休刊や廃刊も続いており、単独で取り組むのは非常に厳しい。発行部数も昔に比べれば大きく減りました。ただ、オズマガジンの価値自体は失われていません。だからオズマガジンはずっと発行し続けています。さらにOZマガジントリップという旅行雑誌は15年間、フリーマガジンのメトロミニッツは20年間続いています。  
メトロミニッツは毎月20日発行で、東京メトロの駅構内で配布するフリーマガジンで、発行部数は10万部です。現在、実部で10万部発行する首都圏の雑誌は、メトロミニツ

---

つくらいだと思います。

さらに 39 年間発行しているアエルデがあります。当社は元々、千曲不動産のグループ会社の千曲出版でした。当時始めた最初の事業が地域情報紙。地域で不動産事業を展開するに当たり、地域貢献のために始めた新聞です。それがアエルデです。今も江戸川区と浦安市で 39 年間、粛々と発行しています。

ネットや SNS 関連では、OZmall が 26 年目、東京女子部が 4 年目です。

- ・ マーケットソリューション部門は、街・旅・地域・ライフスタイル領域で、企業の宣伝・販促支援をするビジネスです。

クライアントは、商業施設が当社のメインクライアントです。OZ の各ブランドやメトロミニッツは、東京の地域密着で長年の歴史があるので、商業施設を運営する老舗デベロッパーから厚く信頼されています。それから全国の自治体も当社のクライアントです。メトロミニッツを通じてビジネスを展開。最近は美容・ヘルスケア・飲料の大手メーカーもクライアントです。

- ・ 今の若者はインスタグラムを駆使して情報を収集しています。当社でもインスタグラム上で 4 年前に、お出かけ発信コミュニティ「東京女子部」を発足させました。“東京”で、暮らす、働く、遊ぶ、女性たちが集う、インスタグラム上のコミュニティです。
- ・ OZmall・オズマガジンの世界観が大好きで、街や旅など、お出かけを楽しんでいる女性を OZmall 編集部が SNS 上でスカウトしています。その数は現在 1,000 名近く。インスタグラムを使って自ら情報発信ができる人たちで、当社は彼女たちを体験レポーターと称し、企業や地方自治体からの案件に派遣しています。すると彼女たちはクオリティの高い写真を撮ることができ、SNS により情報を拡散させる力があります。
- ・ 東京女子部のビジネスフレームは、体験レポーターと当社編集部が企画を立て、企業や自治体に提案し、レポーターが実際に体験します。写真を撮り、SNS で投稿し、そのコンテンツを当社の OZmall やオズマガジンなどのメディアや SNS で広げます。それを見た一般の方々が関心を持ち、現地にお出かける。また、体験レポーターが発信するコンテンツは、非常に素晴らしいので、その企業や地方自治体の HP にも二次利用されます。

東京女子部はこのような流れの中で企業や地方自治体の PR 活動のお手伝いをしています。そして当社は企画制作などの費用をいただいています。

- ・ マーケットソリューションの成長戦略は、OZmall やオズマガジンなどを長年展開してきた「東京地域密着企業」として、今まで培ったメディアのブランド価値を時代に合わせた企画力と編集力で再構築していくことです。

この 2 年間はコロナ禍でお出かけ需要が厳しい状況にありますが、いずれ落ち着くでしょう。そうするとこれまで抑えてきた「出かけた」「美味しいモノを食べたい」「旅行したい」というニーズは、一気に拡大すると思います。そのタイミングに対して、①「東京女子部」をブランド化し、人とモノが動く起点に育成、②東京地域密着メディア

---

---

を再構築し、おでかけ・来店促進支援、③東京と全国地域を繋ぎ、地方創生に貢献、④デジタルマーケティングで、新たなマーケット開拓していきます。

- ①「東京女子部をブランド化し、人とモノが動く起点に育成する」ことを今後1~2年かけて取り組みます。
- ②「東京地域密着メディアを再構築し、おでかけ・来店促進支援」について。主力ブランドのオズマガジンは、東京地域密着の要にします。具体的には、今年から毎月、東京地域特集を強化。雑誌を1冊まるごと使い、銀座特集、日本橋特集、新宿特集...を組みます。そしてそのコンテンツは、OZmallのWeb上でも積層型に展開していきます。東京女子部の体験レポーターは、各特集エリアから体験レポートし、情報を発信。それにより店舗や商業施設の新規オープンや企業の新製品などをどんどんPRしていこうと考えています。
- ③「東京と全国地域を繋ぎ、地方創生に貢献」について。メトロミニッツは昨年「メトロミニッツ ローカリズム」とリニューアルしました。1冊まるごと、全国の地域特集をしています。全国の観光や移住、農産品等にテーマを絞り、東京で毎月10万部発行。東京のカラーの高いビジネスマンに情報を提供し、地方の魅力を伝えています。そして、ネットで地方の農産物を買ったり、移住を考えたり、コロナ禍が明けたら、地方へ観光するきっかけになればと考えています。  
当社は誌面のタイアップ広告で地方自治体と仕事をしています。
- 「④デジタルマーケティングで、新領域へのチャレンジ」について。ネット上でのマーケティングに取り組むことで、これまであまりできなかったEコマースの後押しや化粧品に関するタイアップ広告などもスタートさせています。
- スターツ出版の経営ビジョンは「感動プロデュース企業へ」です。そしてスタートグループは「人が、心が、すべて。」を企業理念に掲げ、グループ一丸で邁進しています。

以上