

毎日新聞東京本社 広告局計画管理部マーケティング担当

藤井 淳一 (ふじい・じゅんいち)



## Profile

1982年静岡県生まれ。2006年毎日新聞社に入社。中部本社広告部、東京本社広告局広告連絡部、第二広告部、企画マーケティング部、ビジネスソリューション本部を経て、13年から現職

## 究極の「着地 “共創” 型旅行」ビジネス

—多角化戦略としての観光業市場参入モデル—

### はじめに

新聞業界が抱える問題をひと言で言えば、「新聞がカネを生まなくなっている」ということではないだろうか。それは多様な情報ネットワークサービスが生まれたことで、生活者にとっては社会を知るために、企業にとっては市場への情報発信のために、様々な選択肢が生まれたことによる。生活のあらゆるケースにおいて、目の前により安価で自分に合ったサービスがあれば、そちらを選択するのは当然の消費者行動だといえよう。かつて新聞の付加価値として「カネを生んで」きた「ニュースが得られる」と「広く情報発信ができる」の2点は、ここにきてコモディティ化してしまっている。

そんな中、新聞業界に吹く逆風をものともしない新聞社がある。それはウォーターゲート事件の数々のスクープなどで知られる米名門紙、ワシントン・ポストだ。同社はリーマンショックに端を発した金融危機後の新聞不況の中でも黒字経営を維持した、数少ない新聞社の一つである。なぜならそれは、同社の積極的な経営多角化により買収した教育部門の子会社が、グループ収益の半分以上を稼ぎ出しているからだ。また同社はそれ以外にもケーブルテレビ (CATV) やテレビ局などを傘下に収めており、新聞部門の収益貢献度

は、実は2割程度にとどまる。この経営実態を見てわかるように、ワシントン・ポスト社は「新聞業」というよりはむしろ、新聞のブランド力を“てこ”にした事業の多角化による収益構造強化に成功した企業といえるのだ。

これまでのこのコンクールの入賞作品を振り返ってみると、実現性やROIを度外視してでも無理に「“新聞で”カネを生む」ことに引きつけるようなアイデアが多いように感じられた。しかしその方向で新ビジネスモデルを考えても、得られる効果が限定的なものだったり、設備投資など大量のコスト投下が必要だったり、かなりの長期スパンでの成果を期待するようなモデルにならざるを得ないような印象があった。そこで私は少し視点を変えて、このワシントン・ポスト社の事例から、新聞社の経営を支える収益モデル構築を新聞社の他事業市場参入に求めようと考えた次第だ。

### 着想のきっかけ

ゴールデンウィークの休暇を利用して、静岡県浜松市の実家に帰省した。毎年この時期、浜松市では市全体を挙げた「浜松まつり」が開催され、期間中の三日間、市内は昼夜熱気に包まれる。実家にあった地元紙・静岡新聞に目を通すと、その日の紙面は祭りの

様子を一面トップから多面にわたって豊富な記事と写真でレポートし、熱気や興奮の伝わるものとなっていた。日本新聞協会実施の「2011年全国メディア接触・評価調査」では、「地域に密着している」という点で、新聞は他の主要メディアに比べて高く評価されていたが、この紙面はその特長をあらためて実感させるものだった。ただその一方で、私にはある種の“もったいなさ”のようなものも感じられた。

県外生活がすっかり長くなった私から見て、地元ではこれだけ大きく報道され盛り上がりを見せるこの「浜松まつり」も、全国的な知名度はさほどでもない。この日の静岡新聞はそんな「浜松まつり」の魅力を存分に伝えるものに思えたが、この情報は地域ニュースとして県内に限って流通するにとどまる。私が“もったいない”と感じたのは、地元新聞がエリア内向けに伝えるこのような“ニュース”を、エリア外の人に対して魅力的な“観光情報”として利用できれば、そこにマネタイズのチャンスがあるのではないかと思ったからだ。ちなみに同日の静岡新聞には「熱海で磯まつり イセエビを豪快に料理」や「東伊豆でキンメ料理食べ比べイベント」など“地元ニュース＝県外にとっての観光情報”となりそうなりポート記事が多数掲載されていた。地元新聞社が日々取材しているこれらのような地元密着情報の蓄積をリソースとして、うまく「観光業」という分野に生かすことで、新しい新聞ビジネスの芽が生まれてくるのではないだろうか。

## 国内旅行産業市場の現状

私が地元ニュースを観光ビジネスに活用することを考えたのは、観光業市場に生まれつつある新しい潮流について耳にしたからだ。それは近年の旅行者ニーズが従来型の「発地型旅行」に向かわなくなり、今後は「着地型旅行」に可能性が広がりつつある、という話

題である。

「発地型旅行」というのは、出発地（発地）にある旅行会社が企画し、旅行者を旅先に「送り出す」タイプの旅行商品であり、これまで既存の大手旅行会社の主力商品となってきた。ところが現在は、旅行者個人がインターネットで旅先の情報を手軽に調べられるようになったため、発地の旅行会社が持つ情報と旅行者個人が持ち得る情報のギャップが小さくなった。そこに来て楽天トラベルなどのオンライン宿泊予約サイトによる、宿泊＋目的地への移動手段のみで造成されたパッケージ商品の販売や、宿泊施設や運輸機関のオンライン直接予約サービスが普及した。それにより、いわば旅行者個人がこの「発地型旅行」を自分の手で自由に、そしてより安価に設計、手配することが可能となり、旅行会社が提供するプランに付加価値が生まれにくくなったのである。また近年は旅行に「自分磨き」や「話題のネタになるような特別な体験」などの目的を求める「価値志向」の旅行者が増加しており、ただ有名観光地を巡るだけという紋切り型のツアーになりがちな発地型旅行に人気が集まらなくなっているという側面もあるようだ。

一方の「着地型旅行」は、観光客や旅行者を“受け入れる”地域（着地）が、自分たちの持つ観光資源を生かして企画するツアーで、現状は主に地域の中小旅行会社の間で広まりつつある。地元密着し、その魅力を熟知した者だからこそ紹介できる「地元ならではの」や「知る人ぞ知る」といったスポットを巡ったり、産業体験など地元との交流を通じた体験型プログラムを提供したりすることで、発地でのプランニングが難しい新たな付加価値を持つ旅行商品として注目されているようだ。

つまり旅行者ニーズの変化によって、現在の観光業市場で競争力を持つ付加価値の高い旅行商品の開発のためには、いわば“地元情

報力”と、“地元密着力”がものをいう時代になってきているということだ。まさにこの2点こそ、地元新聞社の強みそのものであり、私はここに「観光業」参入による収益モデル構築の可能性を感じたのである。またそれ以外にも、新聞社の持つさまざまな“既存資源”を活用することで、現状の「着地型旅行」市場の中で大きな優位性を持つことが可能だと考えている。

続いての章では、それら新聞社の“既存資源”を活用しながら実行する「着地型旅行」事業参入の具体的なアクションプランを示したい。

## 具体的なアクションプラン

新聞社の“既存資源”を生かした「着地型旅行」事業参入の具体的な事業モデルを、

- I. 地元全体を巻き込んだ「究極の着地“共創”型旅行商品」の開発
  - II. 着地型旅行に特化した総合旅行サイトの構築・運営
  - III. 着地型旅行商品開発から生まれる副次商品の販売による事業の収益構造強化
- の3ステップで考える。

### I. 地元全体を巻き込んだ「究極の着地“共創”型旅行商品」の開発

この着地型旅行商品の開発にあたっては、新聞社の持つ“地元情報力”を生かしながら、さらに地元全体との“共創”を目指す。この共創とは、商品やサービスの開発プロセスにより多くの人を巻き込むことによって、その商品に「みんなの意見を反映して開発されたより良いモノ」というブランディングを施すことが可能な手法である。さらにこの手法はその開発過程そのものにストーリー性が生まれるため、これをオープンにすることで大きなPR効果を持つものとして、近年の商品開発のトレンドの一つとなっている。成功例としては、アイドルグループのAKB48の

「総選挙」によるメンバーの選抜が当てはまるといえるだろう。

このような“共創”実現のために活用できるのが、地元新聞社の持つ“地元密着力”だ。地元新聞社は多くの地元住民と紙面を通じてつながっている。また日々の取材活動を通じて構築された行政とのネットワークや信頼関係などもあるだろう。そのような新聞社の“地元密着力”によって行政や住民といった地域全体を巻き込み、話題性を持った大きなムーブメントを作り出していく。

#### 既存資源①：“地元情報力”を生かして観光資源を洗い出し

毎日地元を取材する新聞記者は、その地域に最も詳しい「究極の地元民」としてブランディング可能だ。まずはそんな彼らが実際に目で見て取材した中で「これはすごい」と感じた地元観光資源をデータベース化し、旅行商品開発のための資源とする。

#### 既存資源②：“地元密着力”を生かして地域全体を巻き込む

新聞記者のオススメに加えて、行政の観光課や観光協会、地元住民である読者からも地元観光資源の情報を募る。その際、両者とも「究極の着地型旅行商品」の開発というタスクをはっきりと共有し、「ご当地自慢」欲を掻き立てることが良質な情報を得るために効果的だと思われる。寄せられた情報は記者が実際に赴いて「裏取り」取材を行い、これぞと思われるものについてはデータベースに加えていく。この各スポットの取材レポートは、「究極の着地型旅行商品の開発への道」として随時紙面やニュースサイトにて発信する。このように開発過程そのものをストーリーとして読者にオープンにすることで、この共創への地元

住民の興味関心を高めていき、さらに多くの人がこの共創過程に参加することを期待する。

最終的には、このようにして構築したデータベース内の地元観光資源を組み合わせ「究極の着地“共創”型旅行」商品ラインナップを開発していく。

この「着地“共創”型旅行」開発にあたり、近年の旅行者ニーズである「価値志向」も意識した商品展開も意識する。そこで「その地域ならではの特別な体験」を提供するような体験型プログラムもラインナップに加える。

### 既存資源③：「“まじめ”なブランドイメージ」を生かして学習型プログラムを開発

地元を巻き込んだより良い体験型プログラムの実施にあたっては、まずはその地域の理解と協力が得られることが欠かせない。その際も地元新聞社の持つ“地元密着力”による信頼感が十分に機能すると考えられる。

その上で、「価値志向」ニーズを意識した体験型プログラムとして、新聞社の「まじめ」で「信頼感のある」イメージをてこに、“自分磨き”や“子どもの教育”につながるような「学習」型プログラムを開発する。それにより他の旅行会社にはまねできない、ブランドレバレッジの効いた付加価値を創出していく。

例えば地元を長く取材し続けてきた新聞社だからこそ実施可能な独自性のある体験型学習プログラムとして、OB新聞記者が地元の観光資源を、記者ならではの体験を交えて解説しながら案内するプランや、記者のレクチャーによる地域取材体験プランなどが考えられるだろう。そしてこれらの学習型プログラムは「価値志向」の一般旅

行者向けに販売すると同時に、優良な教育プログラムとして修学旅行や社員研修旅行向けの営業も強化する。

このような地元新聞社によって開発された「着地型旅行」を収益化するには、2通りの方法が考えられる。

一つはこれら地元新聞社のブランドを“てこ”にした付加価値の高いツアーの「企画造成」のみに特化し、その販売権を旅行会社に販売することで収益を得る方法だ。この方法をとる場合、各新聞社がそろって特定の社と取引することで「地元新聞社企画旅行シリーズ」のような商品ブランドが形成され、各新聞社の取り組みが「点」ではなくより「面」で機能する力を持つことが期待できる。

実際に近年旅行業において、コスト削減を主目的に商品開発にアウトソーシングを導入するケースも増えているようだ。ちなみに現状の「着地型旅行」市場参入運営者の13.0%は企画のみに特化した参入形態となっており、ビジネスモデルとしての現実性はあると考えられるだろう。

もう一つの収益化の方法は、既存資源としてある新聞社系の旅行会社を活用することだ。現在、道新観光や西日本新聞旅行社など、ブロック・地方新聞社の持つ旅行会社を束ねて一つの事業体を設立するなどして、販売や催行等についての実務部分にあてることも検討の余地はあるだろう。

## II. 「着地型旅行」に特化した総合旅行情報サイトの構築・運営

現状の「着地型旅行」市場が抱える課題として、まず着地型旅行自体の認知度の向上と、開発商品の地域外への宣伝力不足があるように見受けられる。この着地型旅行の提供は主に地域密着の中小旅行会社によって手掛けられているため、現状では地域ごとの「点」での取り組みにとどまり、それを超

えた「面」でのダイナミズムはまだ生まれていないようだ。この「面」でのダイナミズムは、例えば各地のご当地B級グルメの日本一を決定するB-1グランプリが大きなムーブメントとなったように、高いPR効果を発揮するものとして期待されるものだ。

この課題に対しては、各地方新聞社の「点」を「面」にするフレームワークを構築した既存事業「47クラブ」のノウハウを生かすことができるだろう。

#### **既存資源④：「47クラブのノウハウ」を生かして“面のダイナミズム”**

各地の地元新聞社が生み出した着地旅行商品を集約したサイト「47クラブトラベル」(仮)を構築する。これは全国の「究極の着地“共創”型旅行」を一覧性のある形で紹介するとともに、旅行プランの検索から申し込みまでが可能な総合旅行情報サイトだ。なおローンチからしばらくは、扱う商品は各新聞社が開発したものだけに特化し、サイトのブランディング期間とする。

このサービスによってより大きな「面」でのダイナミズムを生むためには、できるだけ多くの新聞社が同時に着地型旅行商品の開発を進め、各社一斉にサービス提供をスタートすることが重要である。

このような一覧性のある総合旅行情報サイトは、現状、まだこの着地型旅行市場においては大きなライバルのいないサービスのため、軌道に乗れば一気にこの市場の主役となることも期待できる。また着地型旅行に特化したサイトとして、総合旅行情報サイトの中での独自のポジション獲得も狙う。それが実現すれば、この着地型旅行自体の普及拡大時には、この領域でのパイオニアとして優位なポジションを得られるだろう。そうなれば、その時点からは新聞社

だけでなく各旅行会社が手掛ける着地型旅行も扱うようにサービスを拡大し、旅行会社からは掲載料や成約手数料を得るなどして、大きな収益性を持ったサイトに成長していくことも期待できる。

自分の地元の商品“共創”段階で一度、紙面を通じて「究極の着地“共創”型旅行」商品の開発過程を体験している人は、他地域でも同様に開発された旅行商品があるということを知れば高い興味関心を示すだろう。そのためこれらの旅行商品のプロモーションにおいても、各社紙面を活用した訴求は有効な方法となり得るだろう。

近年、商品のプロモーションにあたり“ものづくり”を超えて、その商品に“ものがたり”性を付与することで人の心を動かし、商品をブランディングする手法が注目されている。この着地型旅行についても商品開発過程におけるストーリーを見せていくことでプロモーションを行っていく。

#### **既存資源⑤：「各自社媒体」を生かして読者をシェア**

商品開発段階では“共創”の盛り上がりを目的に、地元向けに発信していた地元観光資源の取材レポートを、今度は外向けのプロモーション用にそのまま活用する。これはコンテンツの再利用であるため手間がかからず、かつ“記者と地元との共創による究極の着地型旅行”というストーリーを外部に見せることによって、強いプロモーション力を持つと考えられる。この取材レポートは「47クラブトラベル」(仮)上でそれぞれの旅行商品情報とともに掲出する。

紙面では各地方新聞社が旅行のハイシーズンに合わせて、「全国の地方新聞社が『究極の着地“共創”型旅行』をプロデュ

ースした」という話題とともに「47クラブ  
トラベル」(仮)をPRする紙面企画を展開  
し、同サイトへの誘導を積極的に行う。こ  
の取り組みは、各紙読者を紙面からサイ  
トに集め、そこから各地の着地型旅行商  
品の情報へ流していくという“読者の相  
互シェア”を実現するものだ。

### Ⅲ. 副次商品の販売による収益構造の強化

新聞社は出版物の制作についてもノウ  
ハウを持つ。これを生かして自前でのガ  
イドブック制作などに生かせれば、事  
業の収益モデルに厚みが出る。

#### 既存資源⑥：「出版物制作ノウハウ」を生 かして副次収益

商品開発過程で有力候補としてデータ  
ベース化された優良な地元観光資源を、  
その取材レポートとともに紹介する「  
着地型旅行ガイドブック」や「お土産  
ガイド」を制作・販売する。これは商  
品開発過程でコストを費やして取材し  
た情報を無駄にしない再利用策とし  
て、事業の収益性の補助、強化につ  
ながる。

### 事業による副次効果

この「着地型旅行」市場参入によって  
期待できるものは、この事業からの収  
入のみにとどまらず、たとえば次のよ  
うな好影響を新聞社にもたらす可能  
性が考えられるだろう。

#### ①地域貢献により地元のロイヤルティー向上

旅行は旅先に、宿泊や飲食、お土産  
品などへの消費を通じて広い範囲に  
経済効果をもたらす。観光庁によれ  
ば、2010年度の国内における旅行  
消費額は23兆8,000億円に上り、  
国内の旅行消費が日本経済にもたら  
す直接的な

経済効果は、付加価値が11.5兆円、  
雇用効果は229万人、税収で1.8兆  
円にのぼると推計されている。この  
大きな経済効果の取り込みを、成  
長戦略の重要な柱の一つと位置づけ  
て振興に力を入れている地方も多い。

この「着地型旅行」は、旅行者を地  
元に呼び込むことで経済効果をもた  
らす。つまりこの事業の成功は地元  
観光の振興、ひいては地元の経済活  
性化につながる事となる。このよ  
うな地元にもたらす貢献事業によ  
って、地域住民・企業からのロイヤ  
ルティー向上が期待できる。

#### ②商品開発過程や旅行それ自体が「体験型 マーケティング」として機能

商品開発の“共創”に参加すること  
や、他地域の新聞社が提供する着地  
型旅行に行くことは、新聞社の“地  
元取材力”や“地元密着力”を「体  
験」することとも言える。またOB  
記者と交流するような学習型プログ  
ラムも、「新聞社」を体感する体験  
型マーケティングとなるだろう。こ  
の事業を通じて新聞を身近に感じ  
てもらい、情報メディアとしての新  
聞社の実力の高さも感じてもらう  
ことができれば、新聞の再評価へ  
とつながっていく可能性もあるの  
ではないだろうか。

### おわりに

新聞社の役割は、言論機関として  
取材活動によって得たニュースを  
報道したり、評論を世の中に伝え  
たりすることで、公正な世論を喚  
起することにある。私はこのような  
「新聞業」については、公共サー  
ビス的なスタンスでいいのではない  
かと思う。つまり新聞発行は人々  
の福利のために行われ、それ自体  
が「カネにならない」事業であ  
ってもよいという意味だ。そもそ  
も社会の公器を自称する新聞を無  
理にビジネスの枠にはめると、様  
々なアレルギー反応が起きる。な  
らば新聞社はこの「新聞業」の  
維持を社会的責務とし、他

の分野でのビジネス開発によって新聞業のコストを支えていくという姿勢をとることが、もっとも現実的な成長戦略なのではないだろうか。製品ライフサイクル理論の観点から言っても、リスク分散として既に今ある新聞業での収益とはまた別の収入の柱を考えることに議論が尽くされてもいいはずだ。今回のこの提言が、「新聞業」の維持のために思い切って「収益源を新聞業から切り離す」アイデアとして、広く議論の呼び水になればと考える。

---

●

#### 【参考文献】

- ◇石川幸憲著『ワシントン・ポストはなぜ危機を乗り越えたのかーバフェット流経営術の真髓ー』（毎日新聞社、2011年）
- ◇松園俊志・森下晶美編著『旅行業概論ー新しい旅行業マネジメントー』（同友館、2012年）
- ◇中村恵二著『図解入門業界研究 最新旅行業界の動向とカラクリがよーくわかる本 第3版』（秀和システム、2012年）