

西日本新聞社 広告局地域開発部

吉松 侑紀 (よしまつ・ゆうき)



Profile 1990年静岡県生まれ。2013年西日本新聞社に入社。広告局広告制作部を経て、14年8月から現職

Redesign＝新聞の最適化

1. はじめに

「Design's fundamental role is problem solver. (デザインの一の役割は問題の解決者であるということ)」——アメリカの経済紙「Fast Company」はデザインの意義をそのように定義している。またIBMの経営者トーマス・ワトソン・ジュニアは「Good design is good business」と述べている。

本論では、新聞社が直面している新聞部数と広告売り上げの減少という厳しい状況を、「デザイン」という視点から打破する方策を考えてみたい。

2. 新聞業界の課題

2-1. 部数減、広告売上げ減

2005年に5,256万8,032部あった日本の新聞発行部数は13年で4,699万9,468部と全体として減少が続いている（表1）。また、05年に1兆377億円だった新聞広告費も13年には6,170億円と右肩下がりが続く（表2）。部数減のインパクト以上に広告費は減少しているということがわかる。

電通の「2013年日本の広告費」によると広告費全体ではアベノミクスの効果もあり2年連続で増加している。ところがマスコミ4媒体の中で13年の広告費が前年比増なのはテレビ

びだけだ。一方で衛星メディア関連広告費とインターネット広告費は堅調に伸びている。

部数減による媒体力、リーチ力の低下に加え、新興メディアの好調をはじめとする多メディア化も新聞広告費減少に拍車をかけているといえよう。

表1：新聞の発行部数の推移

年	合計（部）
2013年	46,999,468
2012年	47,777,913
2011年	48,345,304
2010年	49,321,840
2009年	50,352,831
2008年	51,491,409
2007年	52,028,671
2006年	52,310,478
2005年	52,568,032

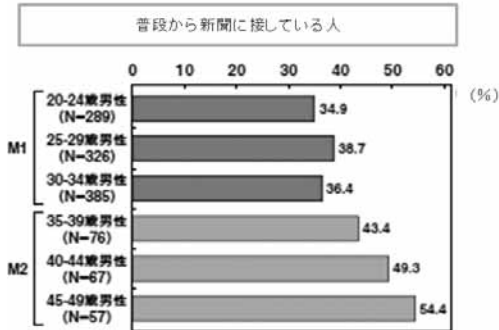
出典：日本新聞協会経営業務部調べ

表2：日本の総広告費と新聞広告費の推移

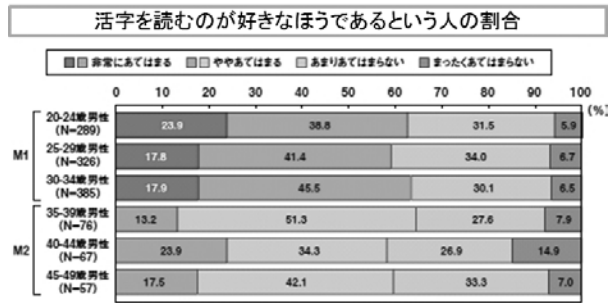
年	広告費	
	総広告費 (億円)	新聞広告費 (億円)
2013年	59,762	6,170
2012年	58,913	6,242
2011年	57,096	5,990
2010年	58,427	6,396
2009年	59,222	6,739
2008年	66,926	8,276
2007年	70,191	9,462
2006年	69,399	9,986
2005年	68,235	10,377

出典：電通「2013年日本の広告費」

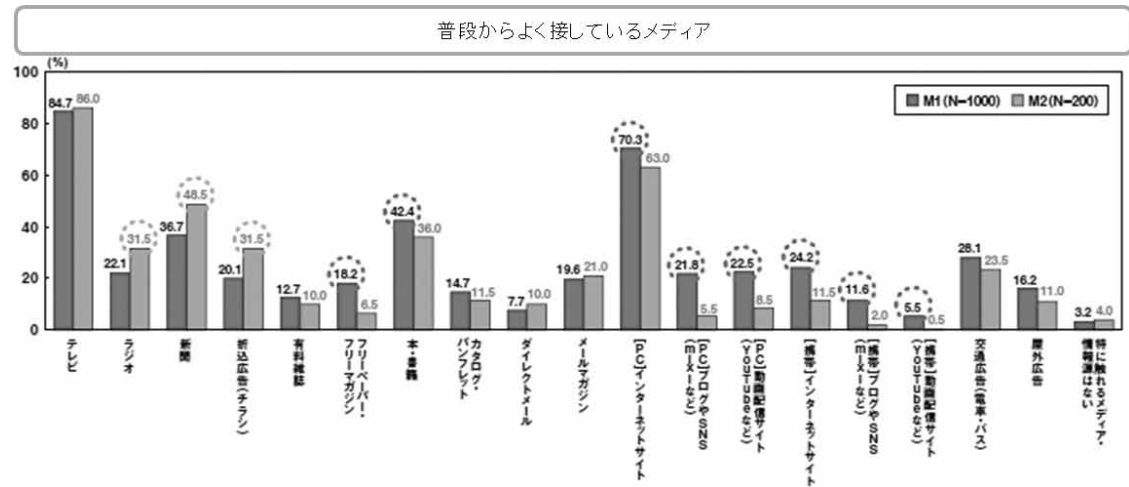
グラフ 1



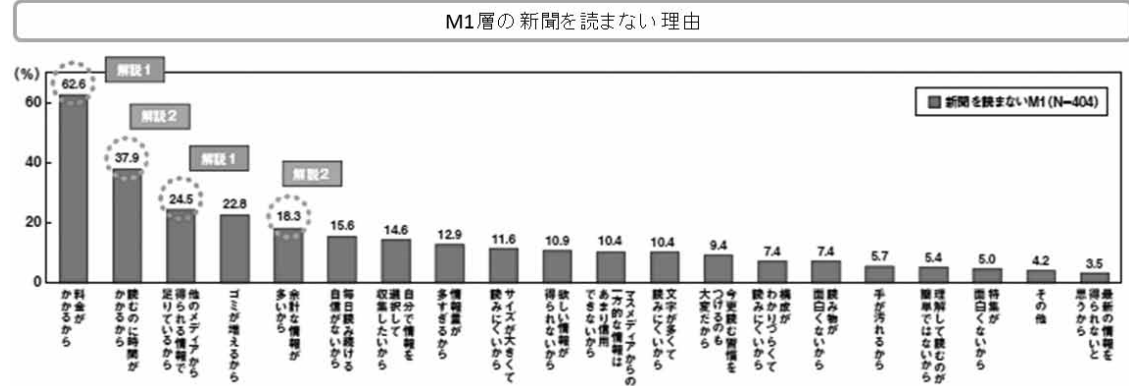
グラフ 3



グラフ 2



グラフ 4



出典：グラフ 1～4 ともに、M1・F1 総研「2010年『若者と新聞』」調査

2-2. 若者と新聞

次に若者の新聞離れについて現状を確認してみたい。M1・F1総研の調査（グラフ 1～4）によると普段からよく新聞に接しているのは45～49歳の層で54.4%であるのに対し、

20～24歳の層では34.9%である。一方でM1層の84.7%がテレビ、70.3%がインターネットに普段からよく接していると答えており、新聞との差が浮き彫りになっている。

だが活字を読むのが好きであるという質問

に対してはM1層とその他の層でそれほど差はなく、活字離れ＝新聞離れとはいえない。ではなぜ若年層は新聞を読まないのだろうか。一番の理由として「料金がかかるから」が62.6%、次いで「読むのに時間がかかるから」が37.9%、「他のメディアから得られる情報で足りているから」が24.5%と続く。

活字は読むが新聞は読まないということは、若年層にとって新聞はお金や時間をかける魅力がない媒体ということだろう。

また10年に新聞協会が行った「広告主アンケート」の「新聞社に工夫してほしいと感じる点」についての自由回答では「若年購読層の拡大」「20代、30代の若年層に今以上に興味を持たれるよう、閲覧者の年齢層を広げてほしい」といった新規読者獲得についての意見が多く出ており、現状の新聞という媒体と若年層が求めるニーズとのミスマッチが業界外からも指摘されている。

2-3. 新聞広告営業の問題点

近年ではマスメディア以外の媒体が次々に登場し、広告主の立場からすると広報展開の選択肢が、媒体側からすると広告主の予算を取りに行くライバルが増えてきている。しかし新聞広告の営業手法はこの状況に対応しきれているだろうか。

先の広告主に対するアンケート調査の「新聞社に工夫してほしいと感じる点」については、「過去の古い体質から脱却し、既成概念の壁を打ち破った新しい紙面の活用方法を企画、提案してほしい」「広告主の立場にあった企画提案。自社都合の企画、枠のみの企画提案はやめてほしい」「現行のルール、過去のしがらみから脱し、新しいことにチャレンジしてほしい」「環境変化、広告主の現況を勘案した提案」等、現状の新聞広告営業に対する厳しい声も多かった。

新聞社ごとに様々な営業手法に取り組んでいるものの、一方で新聞社都合の企画セールスや他の新聞に出ていた広告の単純な追い

かけなどが行われている実情もある。

博報堂ケトル代表の嶋浩一郎氏は新聞協会発行の『新聞広告報』756号に寄稿した文章の中で、「既存のやり方にとらわれず、ニュートラルにコミュニケーション施策を立案することを多くのクライアントも望んでいる」と述べている。そして現在の状況を「メディアニュートラルの時代」と呼び、クライアントがメディアごとに予算を考えていた時代から、メディアを決めず目的を達成するのに適した媒体、手法を選択していく時代になったと説明している。それにも関わらず、「新聞社の広告部の多くの方はライバルの新聞社と比較して“うちの新聞社の方が年収800万以上の含有率が高い”みたいなセールストークをすることが多い」とも嶋氏は述べている。

新聞広告営業も今まで以上に、現在のクライアント事情をくんだセールス手法をとっていくことが求められているのではないだろうか。

3. 提言—新聞社のRedesign (リデザイン)

これまで挙げた「部数減」「広告減」「若者の新聞離れ」「メディアニュートラルの時代」といった状況下で新聞社にできることは何か。この問いについて、新聞商品のリデザイン、広告提案のリデザインという二つの観点から提案していきたい。

なおリデザインとは美術用語で、高度な次元で「完成されたデザイン」（最適解）を、さらに「最適化」することの意である（注1）。

3-1. 新聞商品のRedesign

先述したように、若者や無読者といわれる層は今の新聞にはお金を払う価値を感じていない。この状況に対応しないかぎり、今後経済状況が好調になっても、若年層が高齢者になって新聞購読者が増えることは想定しづらい。まずは新聞を若者や無読者が契約したい

と思う商品に変えていくことが必要である。

そこで新聞社が既存の資産を生かしつつ、読者にこれまで提供できなかった価値を付与できる新聞商品へとリデザインすることを以下で提案したい。

3-1. a 新聞商品のオールインワン化

まず、読者に対して「新聞という紙を配る」から「情報を配信する」というスタンスに変更し、新聞、ウェブ版、タブレット版、スマホ版等をオールインワン化して契約者に全て一括料金で提供してはどうか。少なくとも発行エリア内の読者に対しては紙とデジタル全てを含んだセット商品のみの販売に切り替えてみてはどうだろうか。

そして、現状無料で提供されているウェブ版は契約者でないと基本的に記事が読めないようにする。ただしメーター制（注2）を導入し、無料時のトラフィックを一気に失ってウェブ広告収入が急激に落ちることを防ぐ。無料記事を制限していくことで、新聞社にとって記事という大切なコンテンツが無料で流れていく穴をふさぐ。特に、地域のニュースに関して圧倒的に強い地方紙にとっては、コンテンツの価値を高めるという観点で重要となる。例えば地域の少年野球やサッカーなどの試合結果や試合内容、写真、また絵画コンテストや書道発表会の作品や結果などを新聞社サイトで詳しく紹介していれば関係者はぜひ見たいと思うはずだ。ウェブのポータルサイトでは見られないようなこうした地域独自の情報こそ購読者限定にするのである。

ウェブ版やスマホ版は単に紙面を落とし込んだものにするのではなく、ウェブならではの速報性やグラフィックなどの特徴を生かして、同じ事象でも紙面とは違った角度で読者が記事に触れられるようにすべきである。例えばピューリッツァー賞を受賞したニューヨークタイムズ「snow fall」（注3）のオンライン記事のデザインは、一つの参考になるだろう。このオンライン記事は新聞社の取材力

とウェブの長所をうまく融合させている。読者は、まれにみる雪崩の状況を短時間で生々しく知ることができる。このようにウェブ版やスマホ版は読者がより感覚的に、それも時間をかけずに豊かな情報を得ることができるようにすべきだ。

商品をオールインワン化しさらにウェブの特徴を生かした作りになることで、新聞が本来もっている詳報性や論理性に加えてウェブの立体性や視認性を両立することができ、読者の様々なライフスタイルやニーズに応えることができるようになる。

3-1. b 販売店とスマホを利用した読者サービス

また、紙からウェブまでオールインワンで販売するのであれば、インターネットの特性を生かした見守りサービスといった付加サービスも提供することができる。例えば離れて暮らす家族が購読契約をしている場合、どちらかがウェブ版やスマホ版に接続すれば相手にそれを通知する。そうすれば家族が今日も新聞を読んでいるということがわかり安否を確認できる。もし確認ができず心配な場合は、販売店の担当者が確認に訪れるという枠組みを整えれば二重に安心である。核家族化が進む日本において、特に一人暮らしや高齢の親をもつ若い人たちにとっても便利なサービスとなるだろう。さらに、親世代でスマホやウェブに詳しくない契約者に対しては販売店の担当者が簡単なレクチャーをすることで読者との接点が増え、読者のシンパ化にもつながる。すでに家電やガス会社などが見守りサービスを展開しているが、ネックは月々の料金が新聞購読料並みにかかってくるし、機器の購入代もかかることである。新聞契約料金に見守りサービスまでが含まれていれば、読者としては新聞購読を選ぶ動機にもなるはずだ。また、スマホ版によるデジタル確認と販売店によるアナログ確認の双方でサービス展開できるのは新聞社の強みといえる。

3-1. c 紙面のRedesign

さらに、オールインワン化する場合、ウェブ版やスマホ版のみならず紙媒体としての新聞紙面も見直しが必要となる。魅力がないと契約者は紙の新聞はいらない、ウェブだけの安いプランがいいと考えるようになる。新聞紙そのものも若い読者や無読者から手に取りたいと思ってもらえるような紙面にリデザインすることはできないだろうか。

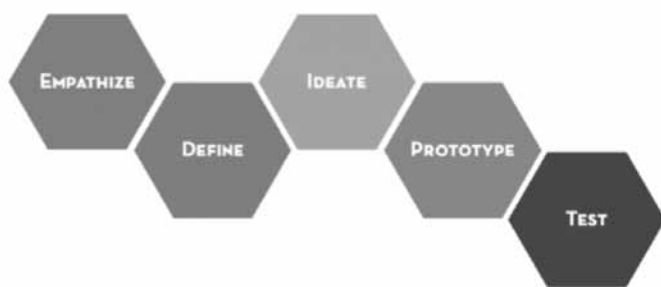
ポーランドの新聞デザイナーであるジャチェク・ウツコ氏は活字と写真をセットにして記事として組むのではなく、新聞全体をアート作品として扱い、見開き30段をポスターのようにデザインし直した。その結果、ロシアでは29%、ポーランドでは35%、ブルガリアでは100%も発行部数が増加した。彼は「我々のデザインは、外見を変えるだけでなく、新聞という商品そのものを改良することでした。私は建築における機能と形式の鉄則を新聞の内容とデザインに応用しました。さらにその上に戦略を載せました」(注4)と述べている。

日本の場合、ほとんどの新聞社には全体を俯瞰して紙面をデザインするアートディレクターのような人材は存在しない。膨大な情報量と写真が段組みに沿って詰め込まれている現状の紙面はテンポよく読むことは難しい。このことも若者や無読者を新聞から遠ざける一因となっているのかもしれない。

朝日新聞社が2011年2月に実施した広告企画「ARASHI Meets MANGA 僕らの肖像」は、アイドルグループの嵐を使った大胆な新聞らしくないクリエイティブが話題となり各販売店で売り切れが続出。またTwitterでもこの企画に対するつぶやきが多くみられた。

このことから、デザインやコンテンツを工夫することで若年層や日ごろ新聞を読まない層を新聞に振り向かせることは可能である

図1：デザイン・シンキング構成図



出典：スタンフォード大学 design school ウェブサイト

ということがわかる。

3-2. 広告提案のRedesign—デザイン・シンキングの視点で企画提案を—

上の三つの方法で部数回復を図ると同時に、広告営業でもさらに新しい価値を読者や広告主に提供できるよう、広告提案についてのリデザインも考えたい。

3-2. a デザイン・シンキングとは

スタンフォード大学のd.school（デザインスクール）などが提唱した「デザイン・シンキング」という思考手法が最近ビジネス領域でも注目を集めている。デザイナーの思考様式をビジネスに応用したこの手法では、①共感→②問題定義→③創造→④プロトタイプ→⑤検証、という五つのステップを経て、ビジネスモデルを組み立てていく（注5）。

この手法を地方新聞社の企画立案に用いることで「メディアニュートラルの時代」においてクライアントと地域の人々を引き付け、結びつけるような企画提案を行えないだろうか。下記で事例とともに検証したい。

3-2. b 事例

西日本新聞社が13年12月に立ち上げた「子ども・若者対策チーム」では、デザイン・シンキングを用いた企画立案を実践している。このチームは、新聞になじみのない子どもや若者を対象にした企画開発を目的とし、部署の違うメンバーで編成された。子どもや若者向けの企画というと彼らに読まれる媒体開発と捉えられがちであるが、このチームでは新

間にこだわらず子ども・若者に向けてできることを考えた。

3-2. b-① 共感＝課題探し

クライアントが子どもや若者にアプローチする際の課題はなんだろうか、地域の子どもや若者たちの課題はなんだろうか、という二つの視点から様々な意見を出し合い、同時に各々担当クライアントや地域の人々などにヒアリングなどを行った。

3-2. b-② 問題定義＝課題および方向性の設定

「クライアント」「地域の子どもと若者」双方の課題を見だし、それをマッチングさせ方向性を定めた。具体的には「人々の行動や趣向が多様化している中で、コンタクトポイントの取り方に苦労している。特に若者はSNSなどのクローズドコミュニティの中での活動が増えていて対応が難しい」「子どもの場合は実際にお金を出すのは親なので、親に対するアプローチも必要だ」がクライアントの課題設定となった。

また地域の子どもと若者たちが抱える課題については、ヒアリングの数だけ色々出てきたが、最終的に「子どもたち一人ひとりが他者との関係性を大事にでき、勉強だけでは得られない経験ができる機会が必要」「若者たちが自分たちの街でもっと楽しめ、つながりを持てる場所、実際に表現できる機会が必要」という課題設定となった。

それを受けて、子どもたちや若者たちが自主的に集い、特に子どもの場合は親もそこに参加できるような機会をつくったかどうか。クライアントにも地域づくりという観点でそこに参加してもらい、子どもや若者とのコンタクトポイントを提供すれば地域とクライアント、そして新聞社の課題も解決できるのではないかという考えに至った。

3-2. b-③ 創造＝アイデア出し

上記の方向性で、新聞社が実施する企画という前提を抜きにしてアイデア出しを活発に

行ったところ、普段の企画会議では出てこないような様々なアイデアが出てきた。

そのアイデアの一つに「福岡市の中心街に大きな野外ディスコを作ったらどうか」というものがあった。ダンスは義務教育化されるほど子どもたちには根付いており、最近ではダンススクールに通っている小学生も多い。また、子育て中の親のなかにはディスコ世代と呼ばれる人も少なくない。とにかく子ども、若者、その親世代まで楽しめる場を作りたい。そんな場であればクライアントも地域の人々とコンタクトポイントを持てるのではないか。そんな考えから出たアイデアだった。

3-2. b-④ プロトタイプ＝企画案作り

そしてあまり制限は設けず、b-③で出てきたアイデアから企画案を試作した。場所、時期、規模、コンテンツなどを色々と考え、実現可能な形（ただし、大事なポイントである子どもや若者が集える場所、クライアントがコンタクトポイントを持てる場所というところは妥協せずに）に落とし込んでいく。また、この時点で初めておおよその予算や売り上げなども想定していった。

3-2. b-⑤ 検証＝ヒアリングおよびブラッシュアップ

この企画ではこのプロセスが一番時間を要した。何度もクライアントや地域のダンサー、若者、子ども、子を持つ親などにこの企画についてどう思うか、足を運びたいと思うか、何が足りないか、何が余計か等々、様々な意見を聞いてブラッシュアップを繰り返した。当初は野外ディスコを新聞社が作れるかとメンバー自身も半信半疑だったが、ブラッシュアップを繰り返すうちに必ず出来るという確信を得られるものとなった。

3-2. c 企画の概要

そうして出来上がったのが「TENJIN DISCO—FUKUOKA SALSA AND STREET DANCE FIESTA—」という福岡

原稿執筆時点では着々と当日に向けた準備の段階にある。

3-2. d まとめ

このチームでは他にも半年の間に小学校高学年をターゲットとした企画、若い独身女性をターゲットにした婚活企画などが生まれ、各々セールスがうまくいっている。

この企画立案から募集の一連の流れにより、地域の人々のニーズがあるコンテンツを追求し、地域づくりにつながるものにすれば、クライアントのニーズを人々にとってより受け入れやすいものへ落とし込むことができる。そして地域とクライアントが自然に接点をもつことができるということがわかった。

4. おわりに

地方新聞社はその歴史の大半において、地域の有力メディアであり、新聞の商品やビジネスモデルは「完成されたデザイン」すなわち最適解であった。しかしそのデザインも今の時代に合わせてさらに最適化＝リデザインが必要となってきた。

先に紹介したデザイナーのウツコ氏は09年のスピーチで次のように語っている。「Design can change not just your product. It can change your workflow -- actually, it can change everything in your company; it can turn your company upside down. (日本語訳：デザインは商品だけでなく、ワークフローも変えることができる。それどころか会社のすべてを変え、ひっくり返すことができる)」(注4)。地方新聞社がその時代の読者や広告主に新聞商品と営業手法をリデザインし続けることができれば、新聞社自体もリデザインされ続け、その時代に合わせた地域貢献を果たしていくことができるだろう。

ウツコ氏の言葉は続く。「You just need inspiration, vision and determination. (必要なのはインスピレーションとビジョン、そし

て決断力だ)」。ビジョンと新たなインスピレーションをもって、これまでのビジネスモデルにとらわれず、新しい「新聞」を築くための決断をすべきだ。

【注釈・参考文献】

(注1) アートスケープウェブサイト (美術館・アート情報を伝えるウェブマガジン)

<http://artscape.jp/artword/index.php/>

(注2) インターネットコンテンツを一定量は無料で提供、それ以上に関しては課金するやり方のこと

(注3) ニューヨークタイムズ「snow fall」ウェブサイト (2012年にワシントン州で起こった雪崩のニュースをまとめている)

<http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/>

(注4) TED (Technology Entertainment Design = 米国で学術・デザインなど様々なテーマで講演会を主催する団体) ウェブサイト

http://www.ted.com/talks/jacek_utko_asks_can_design_save_the_newspaper

(注5) d.school (Institute of Design at Stanford = スタンフォード大学のデザインスクール) ウェブサイト

<http://dschool.stanford.edu/>