

河北新報社 営業局営業部主任

松本 純一（まつもと・じゅんいち）



Profile

1972年大阪府生まれ。96年河北新報社に入社。営業局企画事業部を経て、2014年から現職

新聞とウェブをつなぐ戦略的社会性

—被災地発の体験価値企画から考える課題解決起点の広告のあり方—

1. はじめに インターネット広告は新聞広告の敵なのか

周知のように、インターネット広告の伸長に影響される新聞広告を取り巻く環境は視界不良にある。電通の「日本の広告費」の統計で2009年にインターネット広告が新聞広告の売り上げを抜いて以降その差は開きつつあり、13年は新聞広告6,170億円に対してネットは9,381億円だった（注1）。

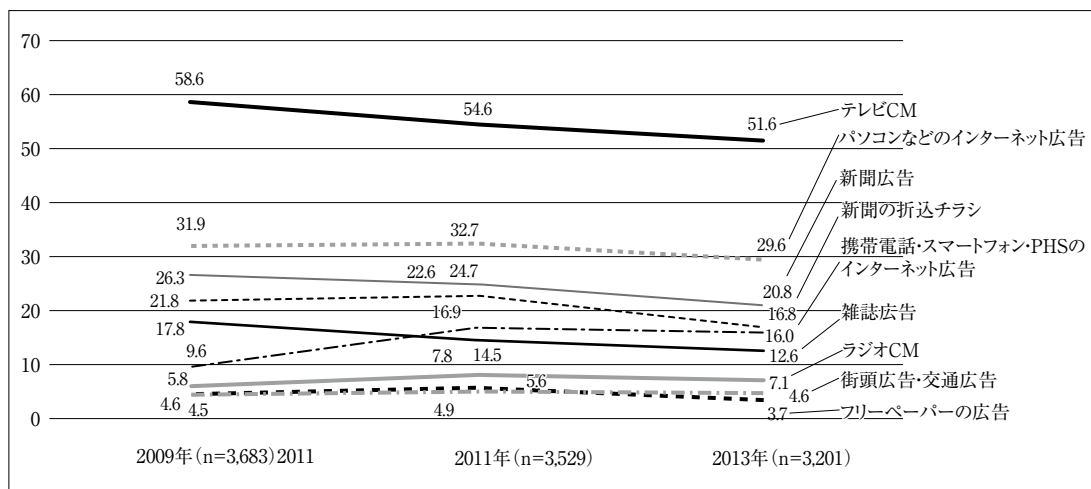
売り上げといった指標以外にもネットの優

位性が指摘される。日本新聞協会の「2013年全国メディア接触・評価調査報告書」の中で清水聰慶応大学教授は、認知媒体としての新聞広告のプレゼンス低下を指摘し、「新しい商品・サービスを知ることができる」指標ではテレビCMとインターネット広告の後塵を拝している（グラフ1）。

とはいえ、新聞広告には底堅い強さがある。とくに地方紙に備わる「地域や地元の情報が多い」の評価はトップで、エリアセグメントに秀でる折り込み広告と共に高い値を獲

グラフ1：新しい商品・サービスを知ることができる広告

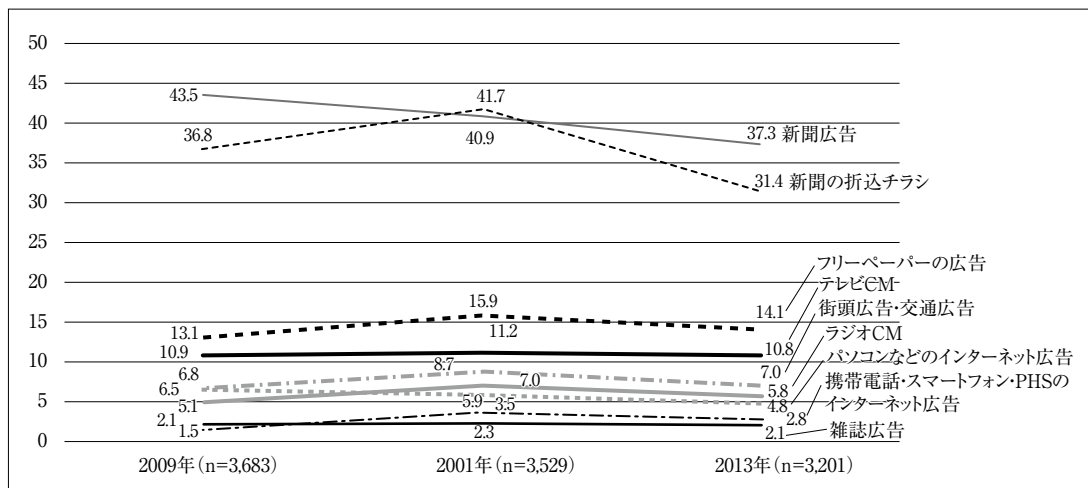
(%)



出典：日本新聞協会「2013年全国メディア接触・評価調査報告書」

グラフ2：地域や地元の情報が多い広告

(%)



出典：日本新聞協会「2013年全国メディア接触・評価調査報告書」

得した（グラフ2）。インターネットは新聞広告と敵対するのか？ 同報告を監修した清水教授は、消費者の購買プロセスの入口は広告をはじめとした売り手発の情報だけを起点にしないことを指摘し、第三者の購買後情報、いわゆる「口コミ」をSNSで獲得した消費者がどこからでも購買行動に入る「情報循環時代」に入ったと分析している。

その特徴に消費者がSNSで知った情報をマスメディアで確認する行動を挙げ、情報の裏をとる「ブログやSNSで知ったニュースを確認するメディア」の調査では35.0%が新聞記事を挙げた。これはトップの検索サイトのニュースに次ぐものである。検索サイトの記事は新聞社や通信社が汗を流して出来上がるコンテンツだが、多く読まれているのは検索サイトという状況に複雑な気持ちを持つ新聞人は多い。とはいえ、パイを争う広告市場での競合とは異なり消費者は新聞とネットを“行ったり来たり”して柔軟に使い分けている。新聞広告に携わる我々もネットとの有機的な連携でビジネス上のメリットを享受するアプローチを模索すべきだろう。いかに連携するか？——メディアミックスの観点で多くの知見の積み重ねがあるが、その答えは一様で

はなく、常に新聞社の戦略課題だ。本稿では地方新聞社がもつ「戦略的社会性」と「体験価値」をその実現に有用な視座として提示し、新聞広告とネットを結ぶ道を探る。

2. 震災の風化防止に求められる被災地での体験

筆者は東日本大震災の甚大な被害を被った東北、宮城県に発行本社を置く新聞社の営業職域の一員として、地方新聞社がビジネスを通していかに復興に貢献できるのかという問題意識を抱いている。3年半が経過した今、被災地では震災の風化への不安が醸成されている。東京大学総合防災情報研究センターの14年1月の調査「東日本大震災を『最近、話題にした』人の比率」によれば、震災が話題にのぼる機会は時間の経過とともに減り、その頻度は明確な「東高西低」の傾向にある（注3）。同センターは3年の月日を考えると仕方がない面もあり、いたずらに風化を叫ぶのではなく、被災地での体験を共有する仕組みづくりの必要性を指摘する（注4）。震災の風化に対して、現地での体験の共有が有効という指摘には頷くところが多い。そこで地方新聞社が出来ることがあるからだ。本稿で

は河北新報社とヤフーが13年11月3日に宮城県石巻市、女川町、南三陸町で共催したリアルイベント「ツール・ド・東北 2013 in 宮城・三陸」をケースに新聞とネットの連携、そして地域社会への貢献とビジネスをめぐる提言を試みる。

3. 地方紙とネット企業の出会いと戦略的社会性

ヤフーは石巻市の河北新報社石巻ビルに12年7月「ヤフー石巻復興ベース」を開設した。ネットの力で復興を応援するという志のもと5人の社員が駐在し、被災地の情報発信や地場産品のEコマース事業を展開している。東北を訪れたヤフーの宮坂学社長は「東北の沿岸部の広範囲な被害を目にするためにマラソンでは回りきれない。車だと肌で感じづらい。自転車ならどうだろう」との着想を河北新報社の一力雅彦社長に伝え、地方新聞社とIT企業の雄が協働する被災地支援がスタートした。石巻市を起点に南三陸町まで、160、100、60キロの3コースを設定し、被災地の真ただ中を走る企画である。

地域が困難なときだからこそ、地方新聞社の力が問われている。地方新聞社は地域企業として地域社会と濃密な共存共栄の関係にあ

り、地域資源の発展が自らの成長に大きく影響する。そのうえで、地域企業が地域の社会的問題の解決を図り、発展に貢献するためにはそのニーズを感知して企業戦略の中に取り込むことが重要であり、メセナやフィランソロピーに留まらずに本業を通じて向き合う「戦略的社会性」がその戦略に求められると経営学の領域で考察されている（注5）。長期にわたる震災復興に企業が持続的に関与し続けるためには不可欠な視点で、地方紙にとっても然りである。

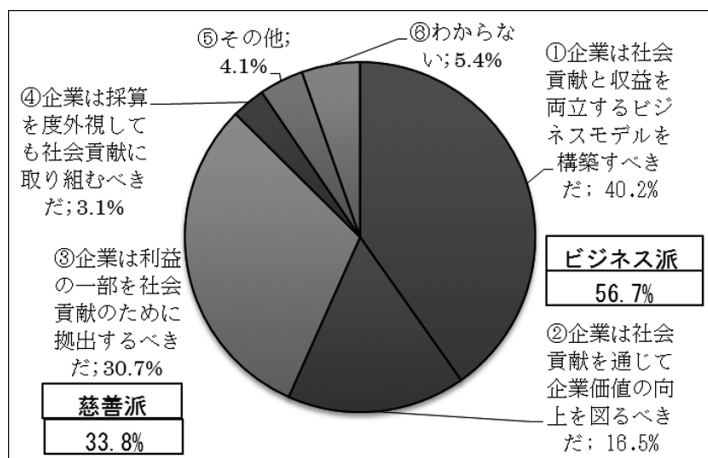
「ツール・ド・東北」は10年の継続を目標に掲げた。長い時間軸で復興を見守る場にするためだ。その実現は収支均衡なしでは困難であり、まさに新聞社としての戦略的社会性が求められる。そこで新聞広告の現場が培ってきた経験と手法が生きるのである。

4. 企業の社会貢献と本業の関係

企業の社会貢献に対する消費者の関心は高い。日経MJが11年に国内の3,939人を対象に行った調査で93.5%が「企業は社会貢献活動に取り組むべきだ」と回答した。さらに、企業が社会貢献をどのように位置づけるべきか、に対しては「社会貢献と収益を両立したビジネスモデル」「社会貢献を通じて企業価値の向上を」と56.7%がビジネスを通じたものであるべきだと考えている（グラフ3）。

McKinsey & Companyの調査（07年、注6）で、経営者が重視する大企業の社会貢献には、①雇用の創出、②発見やイノベーション・科学技術の革新、③人々が必要とする商品やサービスを生産すること、④納税等を通して地域経済を支える、⑤従業員の教育や訓練——となり、2位と3位に本業を通じた方法が挙げられた。これら

グラフ3：企業の社会貢献の望ましい位置付け



※日経MJ（流通新聞）2012年1月1日付より筆者作成

表1：企業の社会問題への取り組みの策定プロセス コトラーらの分類

コトラーらが提示する段階	宮城・三陸の課題
①社会文化的課題の特定	震災の風化と被災地への流入数の減
②ターゲット構成集団の選択	宮城・東北以外の居住者
③変化を生み出す解決策の提供	自転車イベントで被災地に人を呼び込む

※筆者作成

の調査からはフィランソロピー的な企業の社会貢献よりも本業を通じた方法への期待が消費者と経営者双方の意識に高まっている傾向が伺える。

経営戦略論ではイノベーション創出への企業の優越性を前提に、社会問題の解決に対する企業の本業を通じたアプローチが社会的価値と企業の経済的価値双方を創出すると強調するハーバード大のマイケル・ポーター教授らが提唱する概念「Creating Shared Value (CSV) = 共通価値の創造」がある。寄付等のCSRとは性格を異にする企業が経済的に成功を目指す方法と戦略とされる（注7）。

実務と理論の両方で企業と社会的課題の関係が深まる中、フィリップ・コトラーらは近著『マーケティング3.0』で「慈善活動が社会の変化を促すのではなく、社会の変化が慈善活動を推進する」とし、慈善活動単体は短期的なインパクトしかもたらさないと指摘する（注8）。CSVと同様に自社のビジネスモデルの根幹で社会的課題に取り組むことが自社価値の強化につながるとして、三つの実行段階を提示する。「ツール・ド・東北」の企画策定過程に援用したい（表1）。

①宮城・三陸における社会文化的課題の特定は、訪問者の減少と震災の風化が進むことと捉えた。②ターゲット構成集団の選択の第一は被災地以外の居住者、消費者である。“来て、見てもらいたい”人々だ。③変化を生み出す解決策の提供は、自転車イベントを通じ人々を呼び込み、被災地の今を「体験」してもらう場を作ることだった。地方新聞社

がこの試みをビジネスとして取り組むこともまた挑戦に値することであった。

5. 地域ブランド醸成に向けた「体験価値」の活用

とはいえ、地域に人を呼び込むことは平時でも容易ではない。いかに地域の魅力と価値を訴求するか？——それを包括する概念が「地域ブランド」だ。「地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティといった地域資産を、体験の『場』を通じて精神的な価値へと結びつけることで、買いたい、訪れたい、交流したい、住みたい、を誘発するまち」が定義で（注9）、買う→訪れる→住む、と地域との関与の段階が高くなるにつれて「体験価値」が重要になるとされる。関係性マーケティングでも経験の場は強力なコンタクトポイントになり、消費者もサービスに費やすコストを吟味し、価値ある経験にお金と時間を費やしたいという傾向にある（注10）。

「被災地に行きたいけどきっかけがない」という潜在的なニーズをもつ消費者・生活者が被災地支援という「社会事」を「自分事」（注11）にしてもらう機会として「ツール・ド・東北」を機能させるのだ。単なるスポーツイベントではない。復興には長期間の支援が必要であることを知ってもらい、地域資源として元来保有している三陸の海の幸や風景といった魅力＝価値を楽しんでもらう。被災地の地域ブランドを「体験価値」をキーに創造するのだ。



河北新報2013年6月26日付朝刊
参加者募集広告（5段1/2）



ヤフー 大会公式サイト

6. 地方新聞社に何ができるのか インターネットとの連携で増幅した 発信力

ここで地方新聞社の出番である。地域ブランド作りの成否はコミュニケーション戦略にかかっている。ブランドの全国発信には地元メディアにネットが加わることで“地域重視と同時に全国区を狙う”ことが可能になる（注12）。「ツール・ド・東北」は被災地の新聞である河北新報とヤフーがタッグを組み、「地方紙×ネット」で地域ブランド発信のコミュニケーション戦略が奏功した新しい事例である。

全国への発信はトップページの月平均PV

が58.3億というヤフー（注13）の媒体力がいかんなく発揮された。新商品の周知には新聞よりもネットに優位性があることを反応からも実感できた。13年6月24日に特設サイトをオープンし、600人の先行抽選枠には3,908人の申し込み。7月20日からの先着順の一般エントリーは受付開始から14分で募集定員の900人に達した。6月24日から11月10日までのサイト開設期間にPC版が160万7,563PV、スマートフォン版で55万872PVの計215万8,435のPVに至った。河北新報では6月26日から5段1/2の参加者募集広告を掲載。開催市町の住民に理解をいただくための事前周知や東北を重視した「東北地域参加枠」の設定などで、地域に訴求し続けた。河北新報社と



「ツール・ド・東北」大会特集8ページ別刷り 記事下協賛者名連合広告（全5段×2）
河北新報 2013年11月2日付朝刊



大会日の模様 被災地を走り、地元の方たちの応援をもらう参加者



女川町では須田善明町長が全国からの参加者を迎え続けた



南三陸町の休憩ポイントでの交流の様子

ヤフーがメディア展開を分担し、被災地域と全国の両方に情報を発信した。

メディア展開は縦方向と横方向の指向で進められた。縦方向は上述の河北新報とヤフーの媒体によるプッシュ型訴求である。横方向はFacebookとTwitterの公式アカウントが情報の拡散の役割を担った。Facebookでは大会が近づく10月31日から投稿が増え、大会日には参加した体験が投稿された。11月6日までユニークユーザー数が29万3,152、インプレッション数は125万7,634に達した。Twitterは754人のフォロワーを獲得。大会前日の投稿数が109、大会日には234に上った。

参加者の居住地に目を向けると、宮城県外からの参加者は73%、うち首都圏が44.7%を占め、「被災地に来て、見て、現在を知ってもらう」という目標に合致する結果となっ

た。宿泊や飲食で被災地での消費が促進されたことも副次的な効果として注目できよう。

Twitterで大会に言及した人の居住地の38.8%（リアルタイム検索使用）、Facebook公式ページの「いいね」ボタンを押したユーザー中約40%が東京都在住だった。SNSの動向からも首都圏からの参加者の多くが被災地での体験を拡散させたことが伺え、これも被災地の現状を知ってもらうという目的に資するものだった。

7. 協賛社の思いを表現する場と媒体

地元の理解を得てスキームを構築することと並んで重要なのは資金である。参加者と同じく「被災地を応援したい」という思いをもつ多くの企業の協賛をいただき、“大会パートナー”には28社の参画を得た。河北新報では事前募集の記事下広告と開催前日の8ペー

ジ別刷り特集で大会パートナーの各社名を全5段×2の見開き10段に連合で掲載。ヤフーは大会公式サイトでバナー広告を掲載した。新聞、公式サイトともオーソドックスな形の協賛社露出だったが、初開催企画にとって国内の名だたる企業のスポンサードは資金面に留まらず、大会のブランド向上に大きく寄与した。

8. 開催結果

大会には1,316人の参加者を迎えた。沿道では仮設住宅から出て手や旗を振る人々が出走者を応援する様子がみられた。「被災地を応援したい人を被災地の人が応援する」交流が生まれた。有効回答数561人の参加者アンケートの回答者中97.7%が「来年も参加したい」と答えた。ボランティアを派遣した協賛社からも、被災地の方々と一緒に運営に携わることがCSR活動として有意義だったとの評価もあった。これも「体験価値」だ。第2回大会は2014年9月14日に開催される。

冒頭で提示した「インターネットは新聞広告の敵なのか？」の問いに筆者はNOと答える。被災地支援を目的にした本企画では、地方新聞社の地域への愚直なこだわりとインターネットの力が有機的に結びついて発信することが理想的な形で結実した。被災地の住民、参加者、協賛社の各ステークホルダーから評価をいただくことができた。リアルイベントとソーシャルメディアでの「絆」も生まれた。

このケースを振り返り、地方紙のビジネスへのインプリケーション（含意）を抽出し、提言を試みたい。

9-1. 提言 アクションプラン プラットフォーム「47 for Social Solution」の立ち上げ

地域に深く根ざすのが地方新聞社の真骨頂だが、単体で対応できない課題も多い。本稿

の事例では被災地に全国から人を呼び込むという目標の達成はヤフーというパートナーなしでは不可能であった。

そこで、地方紙が連携し地域の課題を訴求するサイトの運用を提案する。「47NEWS」の仕組みを援用する形で「47 for Social Solution」を稼働させるのである。地方紙の全国への情報発信という47NEWSの本来目的にも合致し、地域の課題を共有する意義とビジネスとしての機会がある。

さらに、このプラットフォームの発信強化のためにIT企業による既存のポータルサイトとの提携を図りたい。日本最大級のメディアパワーをもつネット企業との協働を経験して、その力と新聞社とは異なる属性、とりわけ若年層への強いリーチに補完性を実感したからだ。普段、新聞を手にとらない層との接触機会にもなる。

IT大手はすでにこの分野に入っている。グーグルが運営する東北のビジネスとコミュニティの復興を支援する「イノベーション東北」は、被災地で新しい挑戦をする事業主が求めるスキルをもつ人とマッチングさせて課題解決をサポートする。ヤフーが自社広告システムを用いて課題解決に取り組む人を知らしめ、解決に協力したい人をつなげる「Links for Good」もある。このような動きに地方紙が横の連携で東となってアライアンスを組むことで地域に根ざした展開に深みをもたらすことができるはずだ。

地方新聞社は編集を中心に地域の課題に取り組む人・団体を常にウオッチしている。その情報をもとに広告の現場が「47 for Social Solution」を通して全国、世界に発信し、紙面でも広告企画を展開する。

スキームへのサポーターの第一には企業を想定する。課題解決に資する経営資源をもつ企業に参画と広告企画への協賛を依頼し、企業の本業の強みを用いた取り組み＝CSVを展開してもらうのだ。すでに企業が取り組んで

いる事例は多々ある。被災地の新しい街づくりに高効率なスマートグリッドを構築する、大都市圏に多くの取引先をもつ金融機関が被災地の産品や事業主をマッチングさせる等、まさに企業の力による課題解決とビジネスが行われている。そのような企業の挑戦に地方紙が連携してエリアソリューションへの取り組みを紙面とインターネットで発信し共有できるはずだ。

9-2. 提言 新聞広告の訴求力と公共性を生かす

広告の作り手としてソーシャルプロジェクトを手がける電通の並河進氏は「ポスターではダメ。新聞で知らせることによってその活動が『公共性の高いもの』になる。パブリックな見え方がする」(注14)と新聞の強みを述べている。広告主にこのような評価と期待役割を最大限に訴求したい。企業のCSV(共通価値の創造)を新聞広告で伝えるのだ。

現地の人々の参加や協力が必要であれば事前に告知広告を、そして活動を採録、報告広告として掲載する。新聞広告を通じて地域の人々に地域課題への取り組みを知ってもらうのだ。そして、ネットの力も必要だ。参画する企業(=広告主)にとっても地方紙に加えて、ネットでの露出でその取り組みが伝わることで価値が高まるからだ。既存のネットポータルとの連携でそれが大きく向上する。企業が支援している被災地の店、施設のクーポンやインビテーションをプラットフォームに載せて来訪を促進するO2O(Online to Offline)も展開できよう。

地方紙ネットワークで問題を共有して、ローカルな課題を全国で共有する、そんなことができればいい。共通テーマ・課題をもつ地域・地方紙でエリアフォーラムを開くのも一考に値するだろう。環境、食、人口減といったテーマや地域性に応じて、支援をいただける企業への協賛提案を募り、ひいては共通の

テーマをもつ地方紙が連携する広告企画や相互訪問型交流企画、共同シンポジウムも検討できる。学生や研修を迎える見学やツアーといった体験価値企画も想定できる。

10. おわりに

企業の本業による社会問題の解決が期待される中、報道機関である地方新聞社はそのアプローチと親和性を有している。プッシュ型の媒体訴求力が相対的に漸減する中、社会的なコンテキストに体験価値を組み合わせる新聞広告を活性化するアプローチは新聞社の既存資源を活用した戦略である。経験として民間放送局との違いはここにある。テレビはバラエティーから報道まで番組単位でCMがセグメントされるが、新聞は掲載面の違いはあれども総体として社会的な色を持っていて、そのような「お堅い」硬派さが差別化要因なのだ。

新聞社が社会課題とビジネスを結ぶ手法は米国でも見られる。Washington Postがシンポジウムやイベントを実施する事業「Washington Post Live」(以下WPL)だ。同紙は読者の関心があるトピックを扱うイベントはジャーナリズムの延長でも価値を有し、収入増とブランド拡張に寄与するとしている。WPLの多くは同紙記者や政府高官、ビジネス界のリーダーらを交えて実施され、紙面やネットで公開される。名門紙の記者の能力と情報収集力、ネットワークといった保有資源と政治都市ワシントンDCの立地を活用した紙面+ネット+体験価値による展開として参考になる(注15)。

広告の領域ではコーズリレーテッドマーケティングを用いたキャンペーンなど様々な手法や知見の蓄積がある。新聞広告に従事する者は今こそ地域の課題解決とビジネスをリンクさせることに意識的になるべきであろう。「社会問題を出発点にした広告のありかた」(注16)、すなわちクリエイティブの力でイノ

ベータ型な事業の創造や社会的課題の解決、そして新聞広告の活性化を図るのだ。その実現には地方紙が地域を深く、広く歩くこともまた必要だ。震災復興の只中^{ただ}にある地方紙の一員として、その実践で新聞と新聞広告の再評価を期したい。

【注釈・参考文献】

(注1) 電通「2013年(平成26年)日本の広告費」

(注2) 日本新聞協会「2013年全国メディア接触・評価調査報告書」

(注3) 東京大学大学院情報学環総合防災情報研究センター「CIDER Newsletter 第23号」2014年

(注4) 河北新報2014年3月13日付朝刊「3年東日本大震災 触れる 継ぐ 防ぐ力に」

(注5) 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智著『新版 経営戦略』(有斐閣、2006年)

(注6) *The McKinsey Quarterly*, Assessing the Impact of Social Issues: A McKinsey Global Survey 2007, McKinsey & Company

(注7) Porter, M.E and Kramer, M.R “Creating Shared Value” *Harvard Business Review* January-February, 2011 (『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻第6号の「共通価値の戦略」2011年)

(注8) P.コトラー・H.カルタジャヤ・I.セティアワン著、恩藏直人監訳、藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』(朝日新聞出版、2010年)

(注9) 電通abic project編、和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保著『地域ブランドマネジメント』(有斐閣、2009年)

(注10) B.J.パイン・J.H.ギルモア著、岡本慶一・小高尚子訳『【新訳】経験経済 脱コモ

ディティ化のマーケティング戦略』(ダイヤモンド社、2005年)

(注11) 横山隆治著『トリプルメディアマーケティング ソーシャルメディア、自社メディア、広告の連携戦略』(インプレスジャパン、2010年)

(注12) 電通abic project編、和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保著『地域ブランドマネジメント』(有斐閣、2009年)

(注13) Yahoo! JAPAN媒体資料2014年6月改訂版より

http://i.yimg.jp/images/advertising/info/ad/pdf/Media_sheet_Open.pdf

(注14) 読売新聞広告局発行マーケティング情報誌『ojo』2011年8・9月号のインタビュー記事「『モノを売る』から『社会を良くする』コミュニケーションへ」

(注15) 「Washington Post live」ウェブサイトより

<http://www.washingtonpost.com/blogs/post-live/wp/2014/02/10/about-washington-post-live/>

(注16) 並河進著『Communication Shift「モノを売る」から「社会とよくする」コミュニケーションへ』(羽鳥書店、2014年)