優秀賞

中日新聞東京本社　広告局広告二部
山田　一貴（やまだ・かずたか）

Profile　1982年愛知県生まれ。2005年中日新聞社に入社。名古屋本社広告局広告整理部、広告三部、広告一部を経て、15年から現職

地方紙のDMO化で外貨を稼ぐ
～人口減少時代の新たな収益を目指して～

サマリー：

2015年の国勢調査で日本が人口減少時代に突入したことが明らかになった。これから新聞社は「新聞離れ」だけではなく、内需縮小とも向き合うことになる。一方、日本の成長企業に目を向ければ、海外展開を重視する企業が多くなっていることに気付く。これまで国内消費に収入を頼ってきた新聞社が、外貨を獲得する方法はないだろうか。

同じく15年、日本に来た中国人が百貨店やドラッグストアで大量に商品を購入する「爆買い」という言葉が流行語大賞に選ばれた。訪日外国人観光客による消費は、日本の市場拡大の切り札と期待されている。ところが、その消費は一部の大都市圏に集中し、全国的には十分な恩恵を得られていない。そこで本論では、観光庁が提唱する「日本版DMO（Destination Marketing／Management Organization）」という考えに基づき、地方新聞社がDMO化することで自分たちの発行エリアに外国人観光客を呼び込み、経済活性化を促し、直接的または間接的に外貨を獲得する手段を提言したい。

1．はじめに

日本の人口が減り始めた。2015年10月の国勢調査で日本の人口が１億2711万人となり、1920年の国勢調査開始以降、初めて減少に転じたことが2016年２月の総務省の発表で明らかになったのだ。30年には１億1662万人、60年には8674万人との予測（注１）もあり、今後国内市場の縮小は避けられない。既に日本を代表するグローバル業種である自動車メーカーの多くは海外売上高比率が70％を超え、ユニクロや無印良品などSPA（注２）を含めた各種メーカーや大手流通は急速に海外進出を強めている。国内インフラと呼ばれてきた鉄道も新幹線方式の海外輸出やジャパン・レール・パス（注３）の販売に力を入れ、電力では各社が海外での発電事業に参画、中でも九州電力は14年に伊藤忠商事と組んでインドネシアで世界最大級の地熱発電事業を開始している。つまり、将来を見据えて外貨を獲得する仕組みを整えている。

一方、これまで新聞社は収入のほぼ100％を国内に頼ってきたのではないだろうか。今回は、人口減少時代に伴う内需縮小に備えて、日本の新聞社、中でも特に海外との接点が薄いと思われる地方紙における外貨の獲得方法を提言する。

2．地方にインバウンドの恩恵を
―地方紙のDMO化に向けて―

(1) 地域密着を武器に外貨を獲得するには

一口に外貨の獲得と言っても、急に海外で新聞を発行するわけにもいかない。海外向けの記事配信も一部の全国紙や専門紙を除けば、収入には限界があるだろう。そもそも、地方紙は発行エリア内での地域に根ざした活動と、それがもたらす浸透力が最大の武器だ。つまり、地方紙の目指す方向は地域密着を外貨獲得に結び付けることだ。一見矛盾するような目標だが、その答えを自ら日本に足を運び消費をしてくれる訪日外国人観光客、いわゆるインバウンドに見つけたい。地方紙が発行エリアのインバウンドを促進し、その地域が獲得する外貨を増やし、我々が直接的または間接的に外貨収入を得られるスキームの開発である。インバウンドによる地方創生は政府のテーマにも掲げられ、実現すれば関係省庁や地方自治体予算の獲得も期待できる。

(2) 4000万人には地方がカギ

第二次安倍内閣の成長戦略の柱の一つであるインバウンドは、既に大きな成果を上げている（注４）。しかし、**図表１**を見て分かるように外国人延べ宿泊者数の上位10都道府県は既に観光地として確立された北海道、沖縄、福岡を除いて全て東京～京都～大阪間のいわゆる「ゴールデンルート」上に位置して

図表１：外国人延べ宿泊者数の上位20都道府県（運輸政策研究所、2016年）

		総数	前年比増加率	構成比	同　累計
全国		66,372,660	48.1%	100.0%	―
1位	東京都	17,779,970	34.7%	26.8%	26.8%
2位	大阪府	9,338,480	50.6%	14.1%	40.9%
3位	北海道	5,480,580	40.9%	8.3%	49.1%
4位	京都府	4,811,200	46.2%	7.2%	56.4%
5位	沖縄県	3,918,010	64.0%	5.9%	62.3%
6位	千葉県	3,478,190	30.4%	5.2%	67.5%
7位	福岡県	2,378,210	75.2%	3.6%	71.1%
8位	愛知県	2,245,450	50.7%	3.4%	74.5%
9位	神奈川県	2,172,550	51.7%	3.3%	77.7%
10位	静岡県	1,759,730	123.8%	2.7%	80.4%
11位	山梨県	1,313,370	38.4%	2.0%	82.4%
12位	兵庫県	1,192,280	70.8%	1.8%	84.2%
13位	長野県	963,230	45.8%	1.5%	85.6%
14位	岐阜県	921,730	54.2%	1.4%	87.0%
15位	長崎県	836,020	69.7%	1.3%	88.3%
16位	熊本県	739,150	55.5%	1.1%	89.4%
17位	広島県	739,010	69.9%	1.1%	90.5%
18位	大分県	681,430	70.2%	1.0%	91.5%
19位	石川県	513,350	47.4%	0.8%	92.3%
20位	滋賀県	464,080	101.1%	0.7%	93.0%

注：網掛けは、外国人延べ宿泊者数が60%以上増加した県
観光庁「宿泊旅行統計調査2015年」より作成

おり、さらにこれら10都道府県で全体の80％以上を占めている。上位20都道府県になると93％にも上り、残りの27県でわずか７％を分け合うのが現状だ。まだまだ地方までインバウンドの恩恵は届いていない。東京や大阪ではホテルの客室稼働率が年間を通じて80％を超えており、これ以上の受け入れが厳しいレベルに達していることから、2020年に4000万人という現在の約２倍にあたる政府目標に対して、カギになるのは地方への分散と言われている。地域密着という武器を生かして地方紙がインバウンドの恩恵を地方にもたらす。そのキーワードが今回のタイトルにもなっている「地方紙のDMO化」だ。

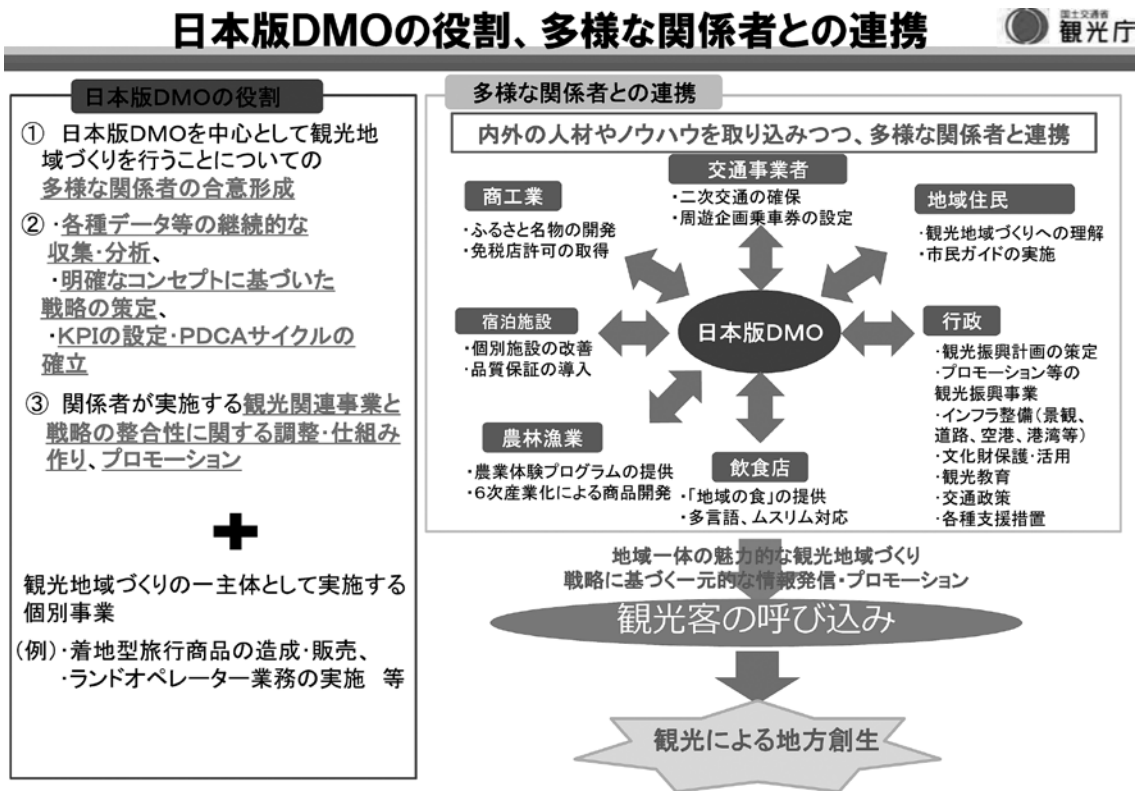
DMOとは、「Destination Marketing／Management Organization」の略で、地域全体の観光マネジメントを一本化した、着地型観光のプラットフォーム組織を指す。着地型観光素材の開発はもちろん、マーケティングに基づく戦略の策定や地域内ステークホルダーとの合意形成などのマネジメントを実施し、「観光地経営」とも言われる。

従来は観光協会等がその役割を担ってきたが、観光庁は15年11月に「日本版DMO」の形成・確立の必要性を訴えた。その際、海外DMOの成功事例をもとに、これまでの観光地域づくりの課題として①関係者の巻き込みが不十分、②データの収集・分析が不十分、③（特にブランディングやプロモーションにおいて）民間的手法の導入が不十分、の三つを挙げている。

（3）地方紙がDMOの役割を果たすのに適している理由

なぜ、地方紙がDMOに適しているのか。観光庁が提唱する「多様な関係者との連携」（図表２）の中央にある「日本版DMO」とい

図表２：日本版DMOの役割、多様な関係者との連携（観光庁、2015年）



う部分を「地方紙」に置き換えてみたい。

矢印が伸びる全てのステークホルダーとは取材での付き合いがあるはずだし、これらのステークホルダーもまた地元の地方紙と関わりがあるはずだ。これだけでも、前述の①関係者の巻き込みが不十分、とする観光庁の指摘に対し大きなアドバンテージを持っていると言える。さらに、農林漁業との県産品にまつわる事業や、地域住民に対して行う行政から業務委託を受けたシンポジウムの開催、ふるさと名物の特集を掲載している地方紙もあるだろう。これらは②におけるデータ収集や、③におけるブランディングやプロモーションの役割を果たしている。

既に地方紙は、エリア内においてDMOの役割を担っているのである。

3．地方紙DMOだからできる海外プロモーションで観光客を増やす

地方紙は発行エリア内において、DMO的役割を担ってきた。次のステップは海外に情報を届け、自分たちのエリアをプロモートすることだ。以下、地方紙DMOだからできる海外プロモーションについて具体的な提案とともに、収益性にも言及する。

(1) 全国の地方紙が連携したオールジャパン着地型観光WEBサイトの構築

まずは全国の地方紙DMOのプラットフォームとして、ウェブサイト（以下、サイト名を仮に「Japan Experience」とする）を構築する。「Japan Experience」は各地方紙DMOの活動を発信し、全国の着地型観光商品を一覧でき、申し込みから決済までワンストップで実行できる機能を持たせた地方紙DMOの全てを集約した多言語サイトとする。

現在、FIT（注５）で訪れる海外旅行者の多くは自国の旅行サイトで予約しており、着地型観光商品を網羅した日本の決定的なウェブサイトはまだない。しかし、地方紙の取材力を生かせば、そば打ち体験や陶芸体験、鵜飼い、温泉めぐり、浴衣の着付けなどさまざまな着地型商品を全国レベルで網羅することが可能だ。その上、多くの主催事業を抱える地方紙であれば、花火大会の桟敷席や浮世絵の鑑賞会、地元の祭りでの神輿担ぎなどオリジナルコンテンツを用意することも可能だろう。

競合サイトが十分な商品数を持たない現段階であれば、「Japan Experience」は業界ナンバーワンサイトになれる。また、決済まで行うことで、売り上げに応じた適正な収益を各新聞社に分けることができる上、検索上位表示による広告モデルやバナー広告も収入源となる。

(2) 販売店や写真部を活用したSNSによる発信

「Japan Experience」の発信には全国で30万人以上いる販売店従業員の方々の協力を仰ぎたい。配達や集金時のちょっとした時間に気になった写真をスマートフォンで撮ってもらいInstagramなどのSNSに投稿してもらうのだ。地域を知り尽くした支局の記者や新聞社が有するプロカメラマンである写真部にも協力を要請する。１年で一番美しかった富士山の朝焼け、雪に覆われた茅葺き屋根、黄金色に染まった棚田の風景、地元の人しか知らない桜の絶景スポット――。１年365日地元を駆け回る30万人以上の「カメラ記者」たちが撮影した写真を厳選してアップすれば、その価値は質・量ともに瞬く間に日本一になるであろう。

その際、ハッシュタグに「Japan Experience」を加えることでサイト誘導にもつなげたい。30万人が撮った写真とどこか１か所でもつながれば、「Japan Experience」を拡散することができる。販売店に留学生などの外国人従業員がいれば、母国語で発信してもらうことでさらに発信力は増す。この事業については日本全体の観光発信にもつながることから、観光庁の「日本版DMO」予算の獲得も視野

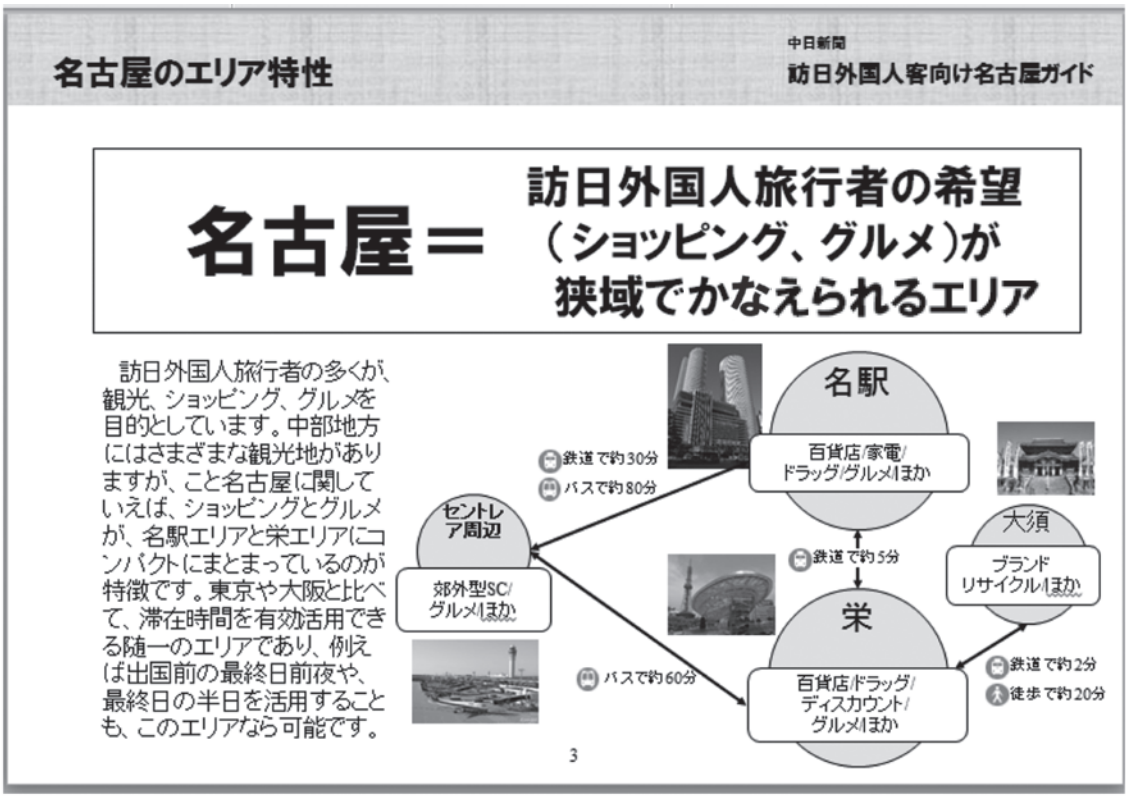
に入れ、相応の報酬を写真撮影者に支払う制度を形成する。

(3) インバウンド向けフリーペーパーの発行

我々の得意分野である紙の発行もプロモーションの一環になる。ここでは、2015年秋に中日新聞社とJTB中部が共同で発行したインバウンド向けフリーペーパー「NAGOYA SHOPPING&GOURMET」の事例を紹介したい（**事例**）。東京―大阪間に挟まれて、インバウンドは「通過するだけ」だった名古屋。地元百貨店の免税分売上比率は約１％と、20％ともいわれる銀座の有名百貨店と対照的な数字だ。観光資源に乏しいといわれる名古屋で我々が注目したのは「コンパクトショッピングシティ」という点だ。名古屋のショッピング街と言えば、新幹線が停まり二つの百貨店と三つの大型家電量販店がしのぎを削る「名駅地区」、三つの百貨店およびパルコ、ドン・キホーテが目抜き通りに並ぶ「栄地区」、そして、電器店と質屋とアニメショップなどが混在した個性的な商店街「大須地区」だ。この３地区は地下鉄で各２駅、タクシーで10分圏内と近接している上、名駅からセントレア（中部国際空港）までは特急で30分以内だ（**図表３**）。東京で、銀座、秋葉原、原宿、新宿、渋谷を回れば丸一日かかってしまうが、京都から新幹線で35分の名古屋であれば、最終日の出国前午前中に全ての買い物を済ますことができる。このコンセプトが理解され、名古屋にある全ての百貨店や家電量販店、名古屋名物の飲食店などから出稿を得られ、A4判32ページで発行することができた。英語と簡体字の２言語で計４万部を制作し、市内ホテルやセントレアとともに

事例：中日新聞社とJTB中部が共同発行したインバウンド向けフリーペーパー「NAGOYA SHOPPING&GOURMET」

図表３：名古屋のエリア特性（「NAGOYA SHOPPING&GOURMET」企画書より）



JTBの海外支店にも設置した。

ここで考察したいのは、目に見える観光資源がなくても、見方を変えれば外国人観光客に興味を持ってもらえる発信ができる可能性があること。ほかの地方でも、豪雪地帯で冬場の集客に困っている観光地が雪を見たことのないタイ人の集客に成功した事例もある。

また、JTB中部とのジョイントは、主要広告主であるJTB中部のインバウンド強化にもつながり、新聞社の提案力を一段階引き上げることもできた。互いの強みを生かしたこの共同体を続けることで、今後ますます増えると思われる地方自治体の外国語パンフレット制作を受注し、さらなる収益事業に発展させることを目指している。

（4）主催事業を生かした海外との連携事業

新聞社が持つ海外との接点として、主催事業も見逃せない。名古屋シティマラソンとシドニーマラソンの事例を挙げたい。名古屋市とシドニー市は1980年以来の姉妹都市で、2000年シドニー五輪女子マラソン金メダリストの高橋尚子さんが名古屋国際女子マラソンで日本代表に選ばれてから金メダルを獲ったという縁もあり、12年に両者は姉妹マラソン提携を結んだ。

当時、シドニーマラソンには日本から約500人が参加していたが、提携を機にさらに参加者を増やしたいと、名古屋シティマラソンの主催者である中日新聞に全15段広告を掲載した。広告主は海外DMOであるニュー・サウス・ウェールズ州観光局とオーストラリア観光局の連名で、シドニーマラソンをテーマにしながらも一般観光客向けの名所や食事スポットも紹介した。この仕組みを双方向性にし、互いのプロモーションに役立てられないだろうか。例えば、主催絵画展などで関係

する都市の海外DMOと提携してこちらからは広告スペースを提供し、先方へは地方紙DMOエリアのポスターや前述のフリーペーパーの設置、「Japan Experience」の紹介を依頼する。そうすることで互いの交流人口を増やすことができるはずだ。なお、15年のシドニーマラソンの日本人参加者は約700人と増加している。

(5) 地方自治体の首都圏イベントは大チャンス

外国人観光客が集中する首都圏での発信も効果的だ。既に自治体などによる首都圏発信事業を受託している地方紙も多いだろう。例えば、下野新聞社は宇都宮餃子祭りを横浜で開催しており、３回目となる16年は３日間で約16万人を動員、同年には東京でも初開催となった。

本来は首都圏の人たちに向けて認知度向上や誘客を目指すイベントだが、16万人を動員する首都圏での開催となれば、外国人観光客の集客も期待できる。そこで開催時には多言語でのパンフレットを準備、「Japan Experience」の紹介をはじめ、現地に行けば当日のイベント以上に楽しめるとの情報を盛り込み、ターゲットに対しダイレクトにプロモートする。こちらもイベント自体で収益が見込める地方紙DMOでしかできない海外向けプロモーションとなるだろう。

(6) 未来に向けた展開　ユニバーサルデザインの重要性

これまで、すぐに取り組むべき地方紙DMOのプロモーション展開に触れてきたが、最後に未来志向の地方紙DMOの役割を提言したい。

政府が4000万人の訪日外国人観光客を目指す20年は言うまでもなく東京五輪・パラリンピックの年である。注目したいのは、12年のロンドン五輪で「パラリンピックの成功がロンドン五輪の成功」（注６）と言われたほど、パラリンピックの重要性が増していることだ。地方紙DMOでは、20年に向けて、障がい者や高齢者に便利な場所を集めたバリアフリーマップの作成やボランティアの育成までを業務に含めたい。

仮に恵まれた観光資源に乏しかったとしてもユニバーサルデザインが施された街は、今後必ず観光地としてのアドバンテージにつながるはずだ。

４．おわりに

新聞社には100年を越える歴史ある社が多くある。次の100年を考えるなら日本の人口が約３分の２になる2060年は決して遠くない。既に新聞離れと言われ、厳しい環境に置かれている新聞業界だが、人口減少時代はその比ではない。

今回はその対策の一案としてインバウンドによる外貨の獲得をテーマにしたが、一朝一夕にできることではない。本気でやるのであれば、他業種からの有力な人材の引き抜きや専門企業の買収まで視野に入れるべきであろう。これまでになかった概念と枠組みで新規事業に取り組まねば次の100年はおぼつかない。しかし、新聞業界全体が一丸となって新しい収益分野に取り組めば、我々新聞人は必ず次の100年を切り開くことができる。

【注釈】

注１：2012年１月発表の国立社会保障・人口問題研究所の将来推計（出生中位推計）による。

注２：Speciality store retailer of Private label Apparelの略。製造小売業とも訳される。企画から製造、販売までを一貫して行うビジネスモデル。

注３：JR６社が共同して販売する外国人観光客専用のきっぷ。グリーン車用と普通車用の２種類があり、さらにそれらが７日間、14日間、21日間用に分かれている。新幹線の

「のぞみ」・「みずほ」を除くJR全線とJRグループの鉄道、バス、フェリーなどの一部が期間内乗り放題となる。７日間の普通車用で大人29110円と通常運賃に比べ、格安。
注４：2012年の第二次安倍内閣発足後に立てられた20年までに訪日外国人観光客年間2000万人という目標は、15年の時点でほぼ達成（1974万人、消費額約3.5兆円）された。16年３月には新たな目標として2020年に4000万人、８兆円分の消費と上方修正している。
注５：Foreign Independent Tour/Travel/Touristの略。団体旅行やパッケージツアーを利用せずに個人で行く海外旅行のこと。
注６：ロンドンパラリンピックではそれまでの最多であった中国パラリンピックの180万枚を1.5倍も上回る270万枚のチケットが販売された。ロンドン市内では石畳など景観を壊さないようにしながらの道路整備や、地下鉄駅でのエレベーター設置などバリアフリー化が進んだ。また、スポーツ施設では健常者と障がい者が一緒にスポーツを楽しむなど市民の理解が深まったことがレガシー（遺産）となった。

【参考資料】
◇Best Japan's Brands2016　グローバル日本ブランドランキングTop40
（株式会社インターブランドジャパン、2016年）
http://www.interbrandjapan.com/ja/bjb2016/global_brands/2016.html
◇小堀守著「訪日旅行市場の拡大と地方分散化の現状及びJNTOの取り組み」「運輸政策トピックス2016春号」（運輸政策研究所、2016年４月22日）
http://www.jterc.or.jp/kenkyusyo/product/tpsr/bn/pdf/no72-topics02.pdf
◇「日本版DMO」の形成・確立の必要性
（観光庁、2015年）
http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html