

北海道から見えるメディアのあり方

深井麗雄

地域社会と情報環境研究班研究員
関西大学政策創造学部教授

はじめに

この2年間、沖縄県宮古島市の日刊紙「宮古毎日新聞」(約1万6千部)や同市のCATV「宮古テレビ」(加入約1万1千世帯)、長野県岡谷市の「信州・市民新聞グループ」(4万7千部)のような、各地で多くの読者から支持されている地域紙¹⁾やテレビ局について研究を進めた。その目的は、地域紙に掲載される膨大な地域ニュースの重要性と地域紙のメディアとしての可能性を探ることにあつた。その結果、到達したのは「地域固有の文化や伝統、自然も含めた資産などを背景に、住民が自律的に新たなサービスや商品を生み出し自立した持続可能な生活のための地域情報をこまめに発信することで、読者や視聴者の支持を得られる」ということだった。

ただし、そういう目的意識で記事や番組が制作され市民の支持が得られたとしても、はたしてメディアの経営にうまく反映されて企業として持続的に運営できるのかどうか。その際、留意する点は何か、というのが本稿の視点である。メディアの在り方などを議論するとき、本来のジャーナリズム論などから説き起こすケースも多いが、多くの新聞社・放送局が民間企業であることを考えると、一定の収益を上げないと社員の雇用とその諸活動を継続することは不可能である。つまりジャーナリスティックな視点に加え、ユニークな紙面作りや番組作りに関して、経営的にも寄与できるような考え方と工夫が必要ではないか。

そこで北海道のメディア2社、すなわち北海道テレビ(札幌市)と十勝毎日新聞社(帯広市)の手法について検討し、今後のメディアの一つの生き方を提示したい。両社に関し上記の視点から行った本格的な分析や提言は管見の限りない。今回2社を選んだのは具体的には主に次のような理由である。

- ①北海道テレビは「水曜どうでしょう」に代表されるような、地元情報を生かした番組で地方局では珍しく高い視聴率を獲得している。また十勝毎日新聞社は北海道の最有力紙

1) 地域紙とはここでは地方紙(県紙)よりもさらに狭い地域に配布される有料の日刊紙を言う。

と比較し、十勝地域においては圧倒的なシェアを維持するなど、両社とも地元では市民から高い支持を得ている。

- ②北海道テレビは地方局であるにも関わらず、自社制作番組をアジア各地でも放送し、北海道への観光客誘致に結び付けて具体的な成果を上げている。十勝毎日新聞社は地元の観光資源を生かしたホテル、レストランなども経営するなどして新たな雇用を創造し、農業の専門雑誌を発行するなどの地域貢献を具体化している。

1. 北海道テレビについて

(1) 沿革

北海道テレビ放送株式会社は本社・札幌市豊平区平岸4条に本社を構えるテレビ朝日系列の地方局である。1968年に設立され翌年11月から放送を開始した。1970年にはカラー中継車第1号が完成しスキージャンプを初中継している。78年、道内民放では初めて子供向け番組「GO！GO！5時」開始するとともに開局記念ドキュメントドラマ「赤い靴はいた女の子」を放送した。83年、音声多重放送本放送開始。97年に「トヨタビッグエア」第1回開催（スノーボード大会）した。これは世界最大級のスノーボードストレートジャンプ大会で、北海道の冬スポーツの看板の一つに成長している。2007年には「水曜どうでしょう」がヒットし、全国47都道府県で放送した。2013年にはJFCTVの「HELLO! JAPAN」で「Love Hokkaido」ほかHTB制作番組を放送した。

(2) 高いコンテンツ収入と経常利益率

従業員数は約180人。業績は次のとおりである。売上高に占める経常利益比率が10%近いのは民放界でもきわめて高い部類に属する。（表は同社のホームページから）

区 分	平成22年度	平成23年度	平成24年度
営業収益	14,327百万	14,426百万	14,415百万
経常利益	1,009百万	1,227百万	1,278百万

代表取締役社長、樋泉実によると年間売上約140億円のうちコンテンツ収入はここ数年20億円前後で推移している。「水曜どうでしょう」のDVDがこれまで累積300万枚を売り上げ、関連商品もコンスタントに全国的に売れ、こうした放送外収入を押し上げている。コンテンツ収入の売上比率は14パーセントで地方局の中では突出している。

2. 番組制作の特徴と「水曜どうでしょう」の成功

特徴は自主制作の比率が25パーセント前後で、特に深夜枠でバラエティ番組を増やした。その代表作品が「水曜どうでしょう」だ。1996年から始まった旅番組だが、低予算を貫くため、

出演タレントは大泉洋と鈴木貴之のふたりだけ。これにディレクターとカメラマンも同行して制作した。ディレクターのかなり無茶な注文を大泉らが泣く泣く受け入れたりと対立する場面をノーカットで放送し、その圧倒的なリアリティと斬新さが受けた。深夜番組なのに視聴率は平均10%を超え、2年後には23時台に昇格したほどで一時は米国でもオンエアした。2002年に通常放送を終了したが、その後も不定期に新作を制作し、最近では2010年に「原付日本列島制覇」編を放送し、2013年秋、海外ロケも行った。新作発表の度にコンビニなどでDVDを売り出すが、発売開始1週間で平均10万枚を売り切るほどの人気商品となっている。

奇妙なことがある。2013年9月7日から3日間真駒内公園で「水曜どうでしょう」のファンの集いがあった。料金は1日4,000円弱、3日通し券で9,800円だったが発売開始2分で完売したというから、サザンオールスターズ並みの人気である。奇妙なのは参加者の仲間意識が極めて高い点だ。この日新作品が紹介されたが数千人の客の中で作品内容をネットで発信したのはわずかに一人だった。担当者によると「楽しみは後にとっておこう」という配慮が仲間内で働いたからだ、という。

(3) 自主制作番組での他の取り組み

他の地方局と同様、北海道テレビもドキュメンタリー番組に力を入れている。同社のこれまでの受賞番組のうち、ドキュメンタリー番組は1985年以降の28年間に34本に上る。例えば2011年5月に放送された「先生、あのね……～詩集『サイロ』の50年」はテレビ朝日系列24社の「第18回PROGRESS賞」を受けた。詩集「サイロ」はまだランプで暮らす人々もいた1960年の十勝で創刊され、2010年に創刊50周年を迎えた。発行するのはNPO法人小田豊四郎記念基金「サイロの会」。十勝では有名な菓子業者、六花亭製菓の創業者、小田豊四郎が子供たちに豊かな詩心を育んでもらおうと、地元小学校の教員らに持ちかけたのがきっかけだった。子供たちの投稿を教師たちが手弁当で編集し、表紙は幕末の志士、坂本竜馬の末裔で山岳画家の坂本直行がボランティアで引き受けた。サイロは600号を超え、投稿された子供たちの詩は20万編に達する。その後この番組がきっかけとなって「番組上映と詩の朗読会」という組み合わせの地域活動に発展した。2012年から定期的開催され、2013年7月には十勝の高島小学校で開催され、北海道テレビのディレクターが子供達と朗読したり、連詩づくりに挑戦した。

(4) アジア戦略

A 台湾への進出

もう一つの特徴は早い時期でのアジア進出だ。1997年に北海道庁やHTVが「東アジアメディアプロモーション協議会」を発足させ、台湾の衛星放送を通じて東アジアの香港、シンガポ

ール、マレーシアなど向けに自主制作番組「北海道アワー」²⁾を放送開始した。北海道の自然と文化などを紹介する1時間番組で、いわゆる「東南アジアに雪を降らせる作戦」だ。台北市に本社を構える衛星放送事業者であるJET-TVに参画することで放送枠を取得するというビジネスモデルだった。協議会は2003年に終了したが、その後もHTVが番組を継続し延べ3,000時間ほど放送している。特筆すべきはこの放送で台湾などからの観光客が急増したのだった。添付資料のように北海道経済部などの調査によると97年度は台湾からの観光客が5万3千人だったが、2年後には12万人を超え、2005年度には27万6千人に達した。東日本大震災の影響も受け一時減少したが、2012年度には28万人と往時の水準を取り戻している。台湾からの観光客の急増に引きずられるように東アジア一帯からの客も増え、2000年度には14万5千人だったが、5年後には38万人に達した。2012年度にはアジアからの来道者が66万人に達した。HTVによると番組開始時の北海道の観光産業の規模は1兆円だったがその後10年余で倍増したという。勿論、倍増の原因をすべて同社の海外戦略に求めることはできないが、客の増加傾向から最低でも「起爆剤になった」とはいえるだろう。

HTV国際メディア事業部長、高橋一元によると、他の札幌局も台湾に同様の進出を図ったが、諸権利に関する技術やノウハウの蓄積が十分でなかったためHTVほどうまくいかなかった。例えばHTVの自主番組に自動翻訳で英語のスーパーを出すことなどだ。

こうした実績は国内で高く評価され、2007年には情報通信月間総務大臣賞を受賞した。また翌2008年には優れたサービスを提供している企業・団体を選出する「ハイサービス300選」(公益財団法人日本生産性本部)に放送局として初めて入選した。

B その後の拡大と地域貢献

同じ戦略でHTVは2013年2月シンガポールにも足がかりを作った。台湾と同様、シンガポールの放送会社に参画し番組枠を獲得し、自社制作の北海道紹介番組を放送し始めたのだ。樋泉によると台湾などでの成功は、北海道の企業が東南アジアに進出する際大きな参考事項となっている。現地枠で持っている自主制作番組での情報やブランドイメージ、現地での人脈をHTVが提供することで、現地での営業活動をより円滑に進めることができる。これが同社の実質的な地域貢献であり、北海道内企業のHTVに対する評価につながっている。例えば国土交通省が計画している「北海道国際輸送プラットホーム」がその好例だろう。メディアでただ1社、HTVが当初から参画している。

このリーディングケースの背景にあったのは、北海道の優れた食材を輸出する際に障壁となっていた「物流費のコスト高」だ。多くの農産物や海産物の生産は各地の農業者や漁業者が行い、製品特性や生産体制から見ても大規模化が難しく、さらにアジアなどへの輸出は東京が窓

2) 地方局で番組を海外に発信しているケースは、当時は珍しかった。

口になることから、東京経由で集約化しなければならず、コスト高が課題だった。そこで札幌大学と北海道開発局は平成23年9月に「北海道経済の発展に資する国際物流活性化連携協定」を締結した。札幌大学が①民間ビジネスによる物流やマーケティングの研究②各国の大学や研究機関などとの交流協定を締結—を担当。北海道開発局が①必要なインフラ整備②各種実証実験の実施—を担うことになった。平成25年1月には「国際物流を通じた道産品輸出促進研究会」が結成された。参画事業者としてヤマト運輸グループが入り、「連携協定事業者」としてHVTが参加している。この中で「道外の商社任せで必ずしも明らかでなかった海外ニーズの掘り起こし」「言葉の障壁を超えた現地パートナーの確保」「料金回収や通関手続き、検疫などの代行」「道内の生産地から海外に向けたダイレクトな輸送方法の開発」「小口混載便の開発」が今後の課題だ。

平成24年度までに具体的に着手した実証実験もある。例えば香港では24年9月からシンガポールでは24年12月から、それぞれ現地の飲食店経営者へサンプルの食材を提供し始めた。アンケート調査の結果、現地企業120社のうち半数の68社が取引を希望したという。また両国・地域に海上での小口混載による冷蔵・冷凍の輸送実験を行った。台湾、香港、シンガポールの納品先まで冷凍・冷蔵で北海道のどこからでも一箱（上限15キロ、縦・横・高さ・が120cmまで）8千円～1万5千円で恒常的に輸送する実験では半年間で216個1,900^{キログラム}の輸送を行った。

2013年2月からシンガポールで始めた番組は、CATV「HeiIo! JAPAN」のチャンネル内で流した「LOVE HOKKAIDOU」だ。北海道物産展の紹介やテレビショッピングを実験的に実施している。この番組はシンガポール国内の世帯数の50%57万世帯が視聴可能で、今後アジア11か国で放送を予定しているという。このほか、医療ツアーやグリーンツアー、スポーツツアーを各国に届ける計画もある。

(5) 地域貢献に関するHTVの基本的な考え方

樋泉によるとこれまで分厚い取材網とノウハウの蓄積で地元の自治体を批判的な視点から報道してきたのは、北海道でも新聞が中心だった。しかし新聞業界の統合や自然淘汰が進んだ結果、地域情報の寡占化が進んだ。しかしその情報を新聞界が全国的に、いや世界的規模で発信することまではかなわなかった。その壁を映像の力で超えたい、というのが樋泉らの発想だ。したがって地元行政は批判の対象であると同時に、住民の暮らしを豊かにするという視点ではメディアのパートナーとなりうる。樋泉に言わせると、HTVのステーク・ホルダー（利害関係のある個人や組織）は①視聴者（生活者）②自治体を含む地域社会全体③広告主—である。批判とは別に地元の自治体と組んで汗をかくことも必要だと、樋泉は言う。少子高齢化などの急速な進展で、東京などと比べて北海道の景気が落ち込んでいるからと言っても、多くの市民は家族を抱え、地元のコミュニティと濃厚な関係を取り結びながら生活しているわけだから、そう簡単に逃げ出せない。地方局ならではの独自のスタイルで地域貢献につながる手立てを考

えなければならない、というわけだ。

海外の人たちから見て北海道の魅力は、美しい自然や風景だけではない。市民の暮らしぶりや文化、表情などすべての要素が「深掘り」の対象となる。「外からの視線」で北海道の魅力を新たに見つけていくことが肝要、という。

HTVの高橋一元によると、最近、北海道庁が北海道に来ている留学生を番組に登場させてくれと要請してきた。例えば北大の留学生たちだ。2013年2月25日以来自主番組で2回登場させてその反応を調べた。英語のフェイスブックを開くと「イイネ」ボタンが増えていた。この時、「アジアで北海道というブランドは成立するのではないか」との感触をもった。

例えば北海道での自然の冷蔵庫。冬季に野菜を雪の下で保管すると甘味がますという、昔から伝わる市民の生活の知恵だ。こういう暮らしぶりがアジアの人々の目に留まりやすい。また例えば北海道磯谷郡蘭越町のニセコ温泉の雪秩父。高橋は小樽出身だが、この温泉地は知らなかった。ニセコ温泉郷にある雪秩父は町営の国民宿舎で校舎のようなシンプルな建物で、レトロな雰囲気醸し出している。一帯はニセコ連峰を横断して洞爺湖に至るパノラマラインが通じており、美しい山岳風景を楽しみながらドライブできる。雪秩父にはその連峰を見晴らすかす天風呂が5つ設営され、穴場の一つとして最近注目されている。

ところで「外からの視線」は同社の採用活動にも影響している。通常、地方の放送局は地方紙と同様、地元出身の学生を重視しがちである³⁾。しかし 樋泉は東京、大阪などでも面接会場を設定し、各地の学生を積極的にリクルートしている。例えば大阪の学生には「吉本のお笑いなどの文化にどっぷりつかった若者が北海道のどんな魅力を発見してくれるか楽しみだ」と言ってはばからない。

2 十勝毎日新聞について

1 沿革

十勝毎日新聞社は1919年、大分県出身の林豊洲が帯広新聞社を設立、翌1920年、十勝毎日新聞と改題し、ブランケット版の夕刊紙として再出発した。タブロイド版16頁で旬間発行。購読料は1か月50銭だった。この当時の帯広は人口約1万6千人という小さな町に過ぎなかったが、十勝毎日新聞社とともに十勝新聞など新聞3社がしのぎを削った。1920年の7月から8月にかけて、十勝地方は大雨による洪水に見舞われ大きな被害が出た。この時豊洲は、早くも被災者のための慈善演芸大会を開催している。これが十勝毎日新聞社の事業第1号であり、最初の地域貢献事業だった。部数拡大のために各種事業を実施するのは草創期の日本の新聞界では常

3) 地方紙の中には河北新報など、必ずしも地元出身者にこだわらない企業も散見される。この傾向はさらに助長されるとみられる。なぜなら地方紙といえど、グローバル化や全国的な視野の下で制作することが今後より必要となるからだ。地元出身者でない方がこうした視点で作業できる、との考え方がより広まるだろう。

套手段だったが、北海道の小さな町の地域新聞が、上記の演芸大会を機に次々と「十勝巡回活動写真会」⁴⁾ 東京相撲を招聘した「帯広場所」、函館の野球クラブを招いた野球大会などを開催していったのは、やはり豊洲の新聞経営者としての才能をうかがわせる。1929年には花火大会も開催し、これが現在、毎年全国から約20万人の観光客が訪れる「勝毎花火大会」につながっている。

この頃、十勝毎日新聞社の社会貢献のルーツとなった事業を始めている。それは帯広での観光開発で、端緒は約80年前の温泉の掘削である。十勝川沿いで温泉を掘り当て、観光旅館を経営し始めたのは、1930年である。現在の新聞、CATV、ラジオFMなどのメディア各社と、ホテル、レストラン、旅館、菓子店などの観光業を癒合したグループ経営のスタートラインはこの頃にあった。

第2次大戦中で新聞統合が各地で始まり、あらたに発足した北海道新聞に包括されたが戦後の1952年、日刊2ページで復刊し、62年には日本新聞協会に加盟した。戦後の十勝毎日新聞社で特筆されるのは地域紙では珍しい技術革新で、全国紙を勝る改革も含まれている。まずは文字の大型化。日本の新聞業界では長く1ページ15段、1段15字が常識だったが、十勝毎日新聞社は高齢化社会の到来を見越し1979年に日本の新聞界で初めて文字を大型化した。朝日新聞が同様に大型化したのはその4年後だった。

1985年には地下一階地上7階建ての新社屋を完成させ1999年さらに新しい印刷工場を完成させ超高速オフセット輪転機を導入した。これで最大40ページ16面カラーの印刷が可能になった

ところでこの輪転機は同社の夕刊紙を印刷しているだけではない。空いている朝刊時間帯に聖教新聞を2万部、更に朝日新聞と読売新聞の道東版を計約4万部印刷している。選挙時には朝日新聞は2版の刷り分け、読売新聞は3版の刷り分けをするというサービスぶりだ。全国紙二紙を一度に同じ工場で印刷するのは日本では初めてだった。もっともこうした共同印刷はアメリカでは通常よく行われている。十勝毎日新聞社で実現したのは、同社が長年に渡って積み重ねてきた「米国新聞界の研究」によるところが大きい。

2 欧米に求めた経営モデル

十勝毎日新聞社は1962年に日本新聞協会に加盟した。しかし林光繁会長によると参考になったのは米国の新聞事情だった。当時1,600社の新聞社があり、USATODAYが出始めた頃だった。ほとんどが平均5万部前後の地方紙で、十勝毎日新聞社の経営規模と酷似していた。また各紙とも同族経営が多かったのも参考になり、NAAでは経営者の家族の在り方まで議論されて

4) この手法はその後、日本の新聞界では長く継続された。映画がまだ珍しい時代で、とりわけ地方で巡回の映画会が数多く開かれた。

いた。

3 紙面内容

通常は26ページ前後のブランケット版である。十勝の主要産業が農業で、人々は朝は忙しくて朝刊を読む時間がない。したがって夕刊発行は十勝の生活パターンに合った発行形態と言える。

				月ぎめ料金
信州・市民新聞グループ	朝刊	タブロイド版	20頁前後	1,690円
宮古毎日新聞	朝刊	ブランケット版	10頁前後	1,785円
十勝毎日新聞	夕刊	ブランケット版	26頁前後	2,500円

これまで優れた地域紙として分析した信州・市民新聞グループや宮古毎日新聞の紙面体裁と料金を十勝毎日新聞と比較したのが上記の表である。タブロイド版は単純に面積比較すればブランケット版の半分なので、信州・市民新聞グループはブランケット版に換算すると10ページ前後となり、宮古毎日新聞と同程度の分量である。

そこで三紙の「地元ニュース」と「国際ニュース+地元以外の国内ニュース」（いずれもスポーツを含む）の情報量比率を検証したい。信州・市民新聞グループの紙面内容は、地元ニュースに特化しており、「国際ニュース+地元以外の国内ニュース」は通常ゼロである。一方、宮古毎日新聞は「事例研究」で紹介しているが、「地元ニュース」が約70%前後「国際ニュース+地元以外の国内ニュース」は30%前後である、これに比べ十勝毎日新聞は80%と20%である。

しかし全体の紙面印象からすると①朝刊と夕刊の違いはともかくページ数が20ページを超える②カラー印刷が比較的充実している一の2点で、十勝毎日新聞が3紙の中で全国紙や地方紙のイメージに近い。このことは偶然ではなく、明らかに同社が他の地域紙とは異なる販売戦略を志向していることを示している。

5 販売戦略

同社提供の価格推移表と部数の推移表を示したが、料金は表のごとく平成19年以降2,500円に据え置いている。他紙は3,000円余であり、林社長は「今が販促のチャンスだ」という。

また部数は昭和40年ごろは1万部前後だったが、その後増紙を実現し、平成元年には6万7千部に達した。一方北海道新聞は朝刊5万1千部、夕刊2万4千部だったが、四半世紀過ぎた平成23年3月には十勝毎日新聞社8万7千部、北海道新聞社の朝刊3万8千部夕刊1万2千部、とここにきて大差がついている。もっとも十勝も平成15年の9万1千部をピークに漸減傾向である。

こうした十勝毎日の健闘には①紙面戦略②販売戦略③マルチメディア戦略—など様々な同社の経営改革が背景になっている。ここではまず販売戦略について検討したい。同社で際立って

北海道から見えるメディアのあり方

十勝地方の主要紙部数推移（販売店定数）

	勝毎	道新朝	道新夕	読売	朝日	毎日	日経	小計
平成15年3月	90,700	45,800	17,100	5,000	4,100	700	2,700	166,300
平成16年3月	90,200	45,100	16,700	4,800	3,900	600	2,700	164,300
平成17年3月	90,000	44,600	16,600	4,500	3,900	600	2,700	163,200
平成18年3月	90,000	43,800	16,500	4,500	3,900	500	2,600	162,100
平成19年3月	89,700	42,900	16,100	4,500	3,800	500	2,600	160,400
平成20年3月	89,100	42,000	15,800	4,400	3,600	500	2,500	158,200
平成21年3月	88,100	41,000	15,100	4,600	3,600	400	2,600	155,600
平成22年3月	87,400	40,100	14,400	4,400	3,800	400	2,500	153,400
平成23年3月	87,800	39,300	13,600	4,500	3,700	400	2,500	152,100
平成24年3月	87,900	38,700	12,900	4,600	3,700	400	2,400	150,900
平成25年3月	87,200	37,800	12,200	4,600	3,700	300	2,300	148,300

（十勝毎日新聞社提供）

いるのは「販売店の直営化」と「併読から単読化へ」の流れで、これは他地区でも優秀な地域紙ほどその傾向がある。

• 販売店の直営化

十勝毎日新聞社が林光繁体制に移行してから行った経営改革のうち、販売店の直営化は地域紙ならではの特色を生かした合理的な戦略と言える。林によると「日本の新聞はアメリカの新聞の2倍の価格で、原因は販売店の運営方法にある」と断言する。つまり、日本の全国紙や地方紙の販売店は、新聞社と販売契約などを締結した独立の業者であるため、販売経費の半分かもしくはそれ以上が店側に流れる。アメリカでは販売店は独立させず、販売促進や個別配達業務は新聞社の直営事業としているため、販売経費を抑えることができる、というわけだ。このため十勝毎日新聞社は販売店の直営化を進めており、現在約60店の販売店のうちすでに12店を直営化している。店側との裁判闘争にも発展したが結局、和解した。

この直営化戦略は国内ではあまり成功例が見当たらない。なぜなら全国紙や有力地方紙の場合、膨大な部数を直営の販売事業だけで処理するのは到底無理であるからだ。しかし地域紙となると様相が異なる。小回りが効き、自社要員で販売業務をこなせるからだ。例えば直営の販売部門だけで配付している沖縄県の宮古毎日新聞のケースは十勝毎日新聞社とよく似ている。

• 併読紙から単読紙化へ

十勝毎日新聞社はもともと夕刊紙だ。当初は朝刊・夕刊を発行する北海道新聞社と競争するため「朝刊は北海道新聞で結構だが、せめて夕刊は十勝毎日新聞を」というスタンスで販促活動を行った。実際、林社長によると昔から併読紙の位置づけが長く続いたという。しかし現在では単読紙化が進みその割合は6割に達するという。その大きな要因の一つは、読者目線に立

った紙面作りで前述した集合写真の多用や読者の氏名網羅主義がそれだ。

こうした有力地域紙の「単読紙化傾向」は、読者の経済状態の低迷やスマホなど情報ツールの変化で新聞を併読する余裕がなくなってきたのが要因ではないか。そういう視点からみると、十勝毎日新聞社の紙面が地域紙特有の地元情報網羅主義で貫徹している一方で、国際ニュースや国内ニュース、スポーツニュースに至るまで、一応全国紙や全国ネットのテレビニュースと同じメニューをそろえているのは、きわめて合理的な判断と言えるだろう。

6 十勝毎日新聞社のマルチメディア化

次頁の表は十勝毎日新聞社グループのグループ各社の売り上げである。この中で「かちまい印刷」は新聞の印刷部門を別会社化したものだ。「かちまいサービス」はフリーペーパー部門、「帯広シティーケーブル」(OCTV)は有線テレビ会社、「エフエムおびひろ」はFMのラジオ局で、小さいながらもかなり早い時期から同社はマルチメディア化を推し進めてきた。特に規模の小さな地域新聞で、これほど多様に各メディア部門を展開しているのは全国的にも珍しい。

(1) OCTV

帯広シティーケーブル(OCTV)は1986年に「道内初の」都市型CATV局として開局した。事実上は「全国初の」都市型CATV局となるのだが、同局の開局から2～3年後に郵政省が「都市型CATVは10,000端子以上である」とCATVの定義を行ったため、開局時は10,000端子に達していなかったOCTVは都市型CATVの定義の範囲に入らなかった。記録上は数年たった後に都市型CATV局という位置づけの枠内に入ったということになる。難視聴以外の目的で開設された都市型CATV局として多チャンネルサービスを開始したのはOCTVが全国初であるということができる。

十勝毎日新聞社は1980年ごろから地上波放送への参入を検討していた。しかし当時の郵政省は「ブロック主義」の原則を堅持し、北海道では札幌以外の地上波事業は認可しない、という方針だった。地方都市で可能な電波事業は各家庭と有線で結ぶCATV(ケーブルテレビ)が唯一の選択肢だった。

開局当時はBSやCSの配信はなく、NHK第2チャンネル、民放4チャンネル、自主放送2チャンネルでスタートした。当時は採算性に疑問も持たれたが、ここで林光繁が重ねてきた米国での視察が奏功したといえる。当時米国でケーブルビジネス事業が最も効率がいいのは「人口8万世帯の地区で加入世帯2万—4万の事業者の経営が安定している」というのが常識だった、という。

初期投資を抑える努力も重ねた。初めての事業を立ち上げる際は通常、専門家の指導を受けるとは、それではどうしても安全性を重視するあまり、過剰投資になりかねない。実際、自助努力で事業を構築した結果、1世帯あたりの投資額がOCTVでは9万円だったが、同業他社では

北海道から見えるメディアのあり方

グループ各社売上高

H25.9.6

	決算期	売上高（百万円）	
(株)十勝毎日新聞社	24/9期	3,966	
(株)かちまい印刷	24/9期	630	
(株)かちまいサービス	25/3期	1,888	
(株)帯広シティーケーブル	25/3期	1,401	
(株)エフエムおびひろ	25/3期	104	
(株)グリーンストーリー	25/3期	246	
(株)十勝農園	24/9期	60	*24/3 創業
(有)ランランファーム	24/12期	149	
(株)北海道ホテル	24/12期	1,679	
(株)第一ホテル	25/3期	1,477	

(十勝毎日新聞社提供)

15万円という事例もあるという。

また北海道テレビと同様、自主制作番組に力を入れてきた。開局翌年の1986年には第12回日本CATV大賞自主番組コンクールで、地元合唱団の公演を描いた「土の歌・181人の祝歌」が地域文化賞を受賞した。さらに1年後には国鉄の合理化で廃線となった士幌沿線の住民の暮らしの変化などを描いた「62年春、国鉄周辺の人々」が最優秀グランプリを得た。OCTVの社員の多くは十勝毎日新聞社の編集局出身者が多かったが、映像の世界でもその実力が発揮されたといえる。

自主制作の中心は「コミCH（コミチャン）」だ。十勝のニュースや町の話題を幅広く提供するチャンネルで、画質の鮮やかなデジタルハイビジョンで流している。話題性のある飲食店の紹介や季節ごとの観光情報を中心とした週末のバラエティ番組や、学校情報、スポーツ情報などを放送している。

(2) エフエムおびひろ

十勝毎日新聞社がラジオ事業に注目したのは、OCTV開局と同じころである。しかしここでも郵政省の「ブロック主義」の影響で、札幌以外での認可は無理という壁があった。

林光繁は米国で視察した小さなラジオ局の存在を忘れていなかった。「個性的で地域の文化を発信するFMラジオが十勝には必要」として郵政省が当時北海道を実験地区に指定したコミュニティ放送に注目した。その後様々な紆余曲折を経て、1994年に「エフエムおびひろ（FM-JAGA）」が開局した。ステーションネーム「FM-JAGA」は、十勝を代表するジャガイモから命名したもので、大地にしっかり根をおろしたいという林たちの願いがこもっていた。

FM・JAGAではエリア内聴取率1位という点を生かし、地域の情報にとどまらず、緊急情報を流す役割も果たしている。徘徊しているお年寄りの情報を共有したり、地震が起こった際は

生放送に切り替えて地震情報を放送するなど、コミュニティFMの特性を生かした試みを実施している。

また十勝毎日新聞社主催の「勝毎花火大会」などのイベントや他媒体と融合・連動できる機動力を持っており、グループ一体となって地域コンテンツを作り上げる役割の一端を担っている。花火大会のラジオ中継というのも珍しい。この花火大会は花火と音楽と映像を巧みに組合せており、十分にラジオの素材になるという。社長の林浩史はラジオの特徴を「テレビよりラジオの人間の仕事の方が、多様性に富んでおり、フレキシブルだ」と話す。テレビだとたいていは原稿がありそれを読めばよいが、ラジオは2時間の番組をほとんどアドリブでこなすので、その差が出ている、というわけだ。

毎年、地域でのマーケティング調査をもとに、リスナーの性別、職業、年齢などからこの地域に特有の農業者などの事情を考慮したり、生活リズムにあった番組編成を行っている。ユニークな取り組みは2000年から始めた独身の農業青年と独身女性の交流イベント、いわゆる「婚活」をラジオ局が主催している。地元の基幹産業である農業地帯での「花嫁不足」は深刻で、ラジオで参加者募っている。こうしたニーズを細かく拾いながらの番組作りを市民が受け入れたのか2004年の聴取動向調査によると、帯広市内のラジオ聴取者の42%がFM-JAGAの聴取者で、20代以下に限定すると、55%に達した。2008年からは制作番組をインターネットでも同時放送している。インターネット環境が整備されている地域では国内はもちろん、海外でもリアルタイムで聴取できる。

(3) フリーペーパーと雑誌

十勝毎日新聞社は月間のフリーペーパー「Chai」を発行している。部数は十勝全域で13万6千部を無料配布している。約200頁、カラー印刷で例えば2013年9月号では「爽りの浦幌いただきます」という特集で、浦幌海岸の魅力を紹介しているほか、十勝各地の飲食店やセールなどをまとめた。割引クーポン券も4ページにわたって約250枚掲載している。競合するフリーペーパーもあるようだが、規模的に十勝地方を代表する活字媒体の一つと言えるだろう。

十勝毎日新聞社が発行するもう一つの雑誌がある。こちらはかなりユニークである。「農業新技術—十勝農業ハイライト、2013」である。約100ページで年1回発行し、全農家に無料配布されている、農業に関する情報誌で、新聞社が発行している印刷媒体としてはかなり珍しい。

内容は2013年版の場合、「最新農業情報」と「十勝毎日新聞社の農業情報ハイライト」の2部構成である。前者は近隣の農業試験場などの研究者が最新の農業技術や研究成果を発表している。特に新品種や農作業の省力化技術、有機農業や環境負荷軽減など十勝の農業の持続的発展に活用できる成果を中心に18件の情報を掲載している。一方、後者の「新聞情報ハイライト」は十勝毎日新聞に掲載された地元の農業に関する情報を網羅している。もちろんTPPのような今日的なテーマから地元農業の作況まで様々だ。

TPPでは十勝管内のJA役員研修会で北海道大学大学院の山口二郎教授が講演した内容を紹介している。教授は「この国の形を考える 国民の命と暮らしをどうまもるか」をテーマに生活の基盤を保証する欧州モデルを目指すべきだと主張した。それによると「TPPに依拠する成長戦略というのが企業収益と勤労者所得が乖離している2000年までは会社が儲かれば労働者の報酬も増えたが同年以降企業の収益があがっても労働者報酬は下がっており成長さえすればよいという時代ではない。TPPによる完全撤廃で経済成長を取り戻す議論は間違いだ。経済成長しても1%の人は良いが、99%の人は関係ない。経済成長すれば給料が上がって家族が豊かになる、というのは過去の話だ。TPPを正当化する人は消費者や生活者のためだというのが、消費しなくても生活の厳しい人が増えてきた。消費者重視といって労働力を買ったたくと、消費が増えるわけがない」とTPPを批判した。

こうした国際情勢も踏まえた動きとは対極だが、個別の農業ニュースもある。例えば地元で新しいマンゴーハウスが完成し年間1,000個を収穫するというニュースだ。帯広市の企業が完成した約800平方メートルのハウスで、北海道庁の補助の事業(3,000万円)を完成し総事業費4,200万円で完成した。このハウスの特徴は温泉熱を活用し、長い日照時間と冷涼な夏の気候を生かし、真冬に収穫する点だ。試験栽培ではすでに100この収穫に成功しているという。同社の社長は「真冬に自然エネルギーを使って生産する点がミソ。量産体制に入れば企画外の品物をスイーツに可能になる」と話している。

こうした活字からスマホまで多彩な媒体を重層的に組み合わせながら、地域情報を加工し発信していく点に、他の地域紙や地方紙、全国紙にも見られない、十勝毎日新聞社独自の戦略がうかがえる

7 十勝毎日新聞社の観光事業

十勝毎日新聞社は新聞発行とともに観光を事業の大きな柱としてきた。すでにみたように現在同社の観光部門の企業は北海道ホテルなど5社で年間の売り上げ合計は約36億円である。各社の経営の底に流れているコンセプトは、会長の林にいわせると、北海道の開拓当初のやり方から学んだという。開拓次官だった黒田清隆らは多くの欧米人を招き、彼らの技術やノウハウを導入した。最初に呼んだのは米国農務省長官、ホールズ・ケプロン⁵⁾だった。ケプロンは開拓使顧問として招かれ、その指導でまず東京・青山に官園が設立され、北海道に導入する作物の試作や家畜の飼育、技術指導などが行われた。ケプロンの滞日は4年近くに達し、北海道を何度も視察しながら、きほんてきな開発計画を提案した。ケプロン人脈は多彩で、北海道で農

5) 1804-1885年、来日当時は67歳

耕馬によるプラオ⁶⁾を普及させたエドウィン・ダン⁷⁾や札幌農学校を開設したウィリアム・S・クラーク⁸⁾らがいる。林はこうした国際的な人脈の価値を重視し、十勝毎日の観光事業の展開のため、グローバルな視点で世界各地から技術者らを招聘したという。

(1) ホテル部門

北海道ホテルは1991年12月に買収した老舗旅館「ホテル北海館」の後身である。北海館は帯広市街中心部にあり、約一万三千五百平方メートルの敷地は、自然林に囲まれている。客室は約120室。外観を一望して目を引く重厚な漆レンガは、鹿追町の粘土を使い、幕別町で焼き上げた。純十勝産のレンガが建築に使われるのは十勝監獄の建設以来だという。外観と館内のデザインはアール・デコ調で、フロント、ロビーの青い壁面はイタリアのカルチェ・ラサータ（ひげそり跡）で仕上げられた。こうしたデザインや設計が評価され、1996年、帯広市都市景観賞を受賞した。さらに同年10月にはロビーの幻想的な照明などが評価され、北米照明学会のグッドデザイン賞を受賞した。

第一ホテルは個性的な温泉旅館で、客室は約110室。ここの露天風呂の特徴は「モール温泉」であることだ。「モール」とは湿原（泥炭地）のことで、ヨーロッパでは肌に腐植物を含む泥炭泥を直接体に塗る美容法の一つが「モール浴」と呼ばれている。「モール温泉」は泥炭（亜炭）などに由来する腐植物（フミン質）を含むアルカリ性の温泉のことで、モール浴に似た効果が期待される。日本では最初に十勝川温泉がモール温泉として有名になった。泉質はナトリウム塩化物・炭酸水素塩泉（弱アルカリ性低張性高温泉）で、神経痛、筋肉痛、関節痛などに効果があるという。このホテルには漆喰や手漉き和紙の壁、琉球畳、フローリング仕上げの松の床材をふんだんに使った別館「三余庵」（11室）が併設されており、こうしたサービスで2006年度JTB「サービス最優秀旅館ホテル」として選ばれた。道内では3件目だったという。

(2) 庭園やレストランなど

「ランラン・ファーム」は「十勝千年の森」と名付けた広大な自然を生かした庭園などを経営する。グループ各社の環境保全への貢献も視野に、国際的に有名なダン・ピアソン⁹⁾の設計になる「北海道ガーデン」を中心にレストランなどを併設。ここではヤギ200頭が飼育され、そ

6) 堅い畑の土を掘り起こす農機具

7) 1848-1931年

8) 1826-1886年、マサチューセッツ農科大学学長だった。

9) Royal Horticultural Society（英国王立園芸協会）とRoyal Botanic Gardens, Kewにてガーデナーとして研修、1992年から計5回、チェルシーフラワーショーに入選、2001年にはイギリス「Home Farm」の庭づくりがBBC2テレビで放映され、大きな反響を呼んだ。イギリス、イタリア、アメリカ、日本など世界各地で数多くの庭を設計している。日本では、2002年に六本木ヒルズのルーフガーデン設計、同年から十勝千年の森プロジェクトに携わり、高野ランドスケーププランニングとともに「北海道ガーデン」を展開、現在に至る。

のチーズはナチュラルチーズの国際コンテストで金賞を獲得した。

「グリーンストーリー」は食を通じて地産産物を全国に発信するアンテナショップを運営する。「十勝屋」の店名で帯広市内や東京・銀座に出店している。

3 北海道テレビと十勝毎日新聞社の今後と課題

これまで見てきたように両社の共通点は次の2点である。

- ①地域情報を活用して独自のコンテンツを制作し、それを効率よく経営に反映させ、放送事業や新聞発行事業の本体で高い収益を上げている。
- ②北海道の主要な産業である観光業や農業に特化した番組や紙面づくりを行うことで地元貢献するとともに、単なる「提言報道」に終わらず、観光客の増加や雇用の確保という、具体的な社会貢献を積み重ねている。

こうした共通点はほかの地方放送局や地域紙ではあまり見られないが、これが視聴者や読者の信頼を獲得させ、結果的に高い収益を保証していることになる。

しかしこうした信頼は「諸刃の剣」である。例えば北海道テレビが設置している放送番組審議会での議論を検証したい。その中である外部委員がこう述べている「アジアから北海道にくる観光客の増加につながったという海外発信の事実はまったく知りませんでしたので驚きました。これは道庁と一体となって観光行政に協力して成果を上げたという内容であり、はたしてテレビ局の仕事なのかという疑問も感じました」と言い、「行政側と一体となって事業のようなことをメディアが行うことの是非」として問題提起している。結局この委員は「北海道テレビは、地域の活性化が重要な使命だということをはっきり掲げている。何よりもまずジャーナリズムを考える新聞と、もっとほかの要素もいろいろあって成り立つテレビの違いに思い至り、はじめに感じた疑問も解けた」と結論付けている。¹⁰⁾



「メドウガーデン」 十勝千年の森

10) 北海道テレビ発行の「ユメミルチカラ応援レポート 2011—地域メディア活動報告書」24P

この問題提起は重要である。前述した「視聴者からの信頼」に直接かかわるからだ。この課題に対する解答は同社のホームページにある。2000年以降に映像界の様々な賞を受けた番組計55件が紹介されているが、このうち実に80%44件が「報道」や「ドキュメンタリー」という、ジャーナリストイックな作品であり、ドラマはわずか9件に過ぎない。社長の樋泉は言う。「当社がいくら地域の活性化に貢献するといっても、それだけで視聴者の信頼は得られない。やはり報道機関としての使命を十分に果たすことが最も重要だ」。

例えば同社の「政務調査費報道」が、2008年「日本民間放送連盟賞」の特別表彰部門「放送と公共性」で最優秀賞を受賞した。北海道や札幌市にとどまらず、釧路市や旭川市の政務調査費など「政治とお金」についての地道な報道が評価された。この報道を受けてか、釧路や旭川では政務調査費に関する住民監査請求につながったという。行政と鋭く対峙しながら、住民の目から隠された不正などを地道な報道でめぐりだすことこそ、先の外部委員が抱いた疑問を解く鍵であり、こうしたレベルに到達することで、初めて視聴者の信頼が得られるわけだ。

十勝毎日新聞社についてもほぼ同様のことが言えるだろう。同社に限らず、地域紙は要員が少ないことや地域での対立を避けるために、必ずしも論説機能が十分とは言えない。宮古毎日新聞社や信州・市民新聞グループのように、記者の書く随筆などで代替している現実がある。また十勝毎日新聞社はグループ内に非メディア部門である観光事業を抱えており、こうした子会社の報道に関して何らかの「自主規制」が将来必要になるかもしれない。

参考文献

- 「映像が語る『地方の時代』30年」「地方の時代」映像祭実行委員会 2010（岩波書店）
- 「新聞と大衆」K.マーティン 1955（岩波書店）
- 「新聞社 破綻したビジネスモデル」河内孝 2007（新潮社）
- 「実況中継 まちづくりの法と政策PART4—「戦後60年」の視点から—」坂和章平 2006（文芸社）
- 「ジャーナリズム崩壊」上杉隆 2008（幻冬舎新書）
- 「それでもテレビは終わらない」今野勉 是枝裕和 境真理子 音好宏 2010（岩波書店）
- 「地域から日本を変える」改革の灯を消すな市長の会 2006（清水弘文堂書房）
- 「地方紙の研究」鎌田慧 2002（潮出版社）
- 「地方自立への政策と戦略」平松守彦 2006（東洋経済新報社）
- 「テレビと権力」田原総一郎 2006（講談社）
- 「ドキュメント 希望新聞—阪神大震災と報道」毎日新聞大阪本社/毎日放送報道局編 1995（毎日新聞社）
- 「私だけの放送史 民法の黎明期を駆ける」辻一郎 2008