

# トップは語る



## 新聞メディアの 変革に挑戦する

九州支部 株式会社西日本新聞社 代表取締役社長 柴田建哉氏



しばた けんや／1959年生。北海道大学経済学部卒。1984年株式会社西日本新聞社入社。那覇支局長、バンコク支局長、報道センター部長などを経て、2013年執行役員、2014年取締役、2016年代表取締役社長就任。メディア環境が激変する中、社長就任時には「新聞維新の年」を宣言、ビジネスモデル転換へ向けた施策を次々に実行する。社内外の反発も少なくない中、ドラスティックな変革を支えているのは「プレゼンスのあるメディアが崩壊すれば、民主主義も崩壊する」という強い思いだ。

### ローカルジャーナリズムの 矜持を持つ

西日本新聞は2017年で創刊140年を迎えました。その中、『博多金塊事件と捜査情報漏えいスクープ』は2017年度の新聞協会賞、また、2016年より朝刊で連載を開始した『新移民時代』は2017年の「石橋湛山記念早稲田ジャーナリズム大賞」草の根民主主義部門の大賞を受賞するなど、報道機関として意義のある記事展開ができたと自負しています。

140年の歴史を振り返ると、前半の70年は西南戦争に端を発した創刊から第二次世界大戦の終結という戦争のトピックスが目立ちます。それに対し、後半の70年は地元九州の戦後復興をどうサポートできるかとい

う点にも重きをおき多面的な活動をしてきたと言えます。より公正でタイムリーな情報提供に努めることはもちろん、様々な面で地元をサポートする努力を続け、福岡市中心部の再興に向けた商店街開発、九州大学や九州国立博物館の誘致、福岡市立こども病院の設立などにも積極的に関わってきました。

当紙が絶えず目指すのは「九州ナンバー1のクオリティメディア」であることです。西日本新聞の前身、福岡日日新聞の主筆であった菊竹六鼓は、5.15事件の時に軍の横暴を痛烈に批判し、「20世紀-世界の報道人100人」にも推薦された反骨のジャーナリストですが、私たちはこうした先人たちの毅然とした態度を忘れてはならないと思っています。報道機

関として社会的責務を果たすという原点を揺るがすことなく、質が高く、信頼される地域ジャーナリズムを追求していきます。

### 新たなビジネスモデルの 構築に向けて

今メディアビジネスは大きな過渡期を迎えています。中でも新聞は、紙媒体の発行部数が減少を続け、新聞本紙や折込みによる広告収入、戸別配達制度による購読料収入を得るというビジネスモデルを見直す必要に迫られています。

私は2016年の社長就任時に、2020年を節目とする構造改革の指針として「2020プラン」を掲げ、西日本新聞というローカルジャーナリズムを保持するために大きく2つの施策を示しました。1つは紙の新聞事業の再生と効率化、もう1つは紙の新聞以外のビジネスモデルの構築です。

新聞の発行部数が減少している要因は若い世代を中心とした新聞離れにあります。ネットニュースで記事を斜め読みし詳細には関知しない人が増える中、私たちは中身をしっかりと読んでもらえるような魅力あるメディアを作らなければなりません。読んでもらうためにどのような工夫ができるか、それが今の当紙の大きなテーマです。スマートフォンでじっくり読んでもらえるような工夫がないだろうか、デジタルサイネージを活用して何か仕掛けられないだろうか。力を注いで作り上げたコンテンツをより多くの人の届けられるシステムをあらゆる面から考え構築していきます。

そして、新聞以外のビジネスモデル構築に関しては様々な挑戦を始めています。まず、社内公募で新規事業のアイデアを募った中から実現に至ったのが「ライフコンシェルジュ 生活の窓口」。これは老後の生活資金や住まい、相続、保険、資産など将来に向けた漠然とした悩みや不安について無料で相談を受け付け、

専門家とともに最適な解決方法を提案する新規サービスで、成約時に手数料を得るといったビジネスモデルです。

また、こだわりの豆腐を中心とした食品の移動販売を手がける「豆吉郎」を買収して子会社化し、安全で高品質な食品をご自宅までお届けする事業を開始しました。これは、比較的年齢が高く経済的に余裕があるという現在の新聞の購買者層が豆吉郎の商品の購買層と重なるということに着目しました。販売窓口を統合できるという可能性、さらに将来的には新聞販売店を巻き込んだ買物支援サービスにまで展開できるのではないかという可能性を見込んでのM&Aです。

### 意識改革、組織改革、 そして働き方改革

新聞外事業は話題性という点ではインパクトが大きいのですが、収益ベースで見たらまだまだ新聞事業には到底及ばず、事業の柱となるには時間がかかります。ただ、私が重要視しているのは、新規事業の発足が旧来型の発想を抜け出すきっかけとなり、会社全体で意識改革が進むというメリットです。

新聞外事業の促進のために組織も再編成しました。2017年にビジネス開発局を発足し、その中に不動産収入の拡大を目指す「不動産部」、新規事業への進出をはかる「ビジネス開発部」、地域情報の分析や活用によって事業拡大を支援する「みらい創研」の3部において、新聞外事業の強化を目指しています。

また、新聞を取り巻く環境が大きく変化する中、新聞社自身も率先して働き方を変えていく必要があります。中でも夜討ち朝駆けに象徴されるような取材や未明の朝刊発行に合わせ、あたりまえのように行われてきた長時間労働は是正すべき最優先事項だと思っています。2018年8月には「働き方改革実行本部」を発足し、長時間労働の是正や人事給与制

度の改革の検討をスタートさせました。「コンテンツファースト」を掲げて「統合編集局」を目指して、紙とデジタルを融合させながら効率化するプロセス作りを進めています。

もちろん、長きにわたり蓄積され受け継がれてきた新聞製作のスタイルやプロセスを変更するのは容易ではありません。しかし、メディアの多様化、仕事に対する価値観の多様化など社会が複雑に大きく動く中で、私たちはその一歩先を見据えながら事業を展開する必要があります。昨日と同じことを明日もやるという姿勢では西日本新聞というローカルジャーナリズムを保持することが難しい時代になってきているのです。

### プレゼンスあるメディアへ向け 今たくさんの種を撒く

私が先頭を切って変革を進めるのと同時に、社員の考えを聞く機会もできるかぎり設けたいと考えています。その1つとして、若手社員数人と社長室で酒を酌み交わしながら、対話する「語る会」を定期的を実施しています。様々な部署から社員を募るのですが、忌憚ない意見を聞ける貴重な機会です。10年先、20年先の新聞業界について憂慮する社員も多く、彼らのためにも今できるだけの変革を進めていかなければと感じます。

変革の種を撒いても花を咲かすまでには時間がかかります。それに種を100撒いてもその中で花を咲かすのは3くらい。だからこそ逡巡している暇はなく、常に新たな種を撒く努力を続けなければならないのです。

新聞というメディアがこの先どのように変貌するのか、その正確なところは誰にもわかりません。しかし、当社が長年にわたり培ってきたノウハウや人脈は新聞以外にも活用できますし、柔軟な発想でそうした無形の財産を展開していくことで、新たなビジネスのヒントが生まれる可能性もあります。一人ひとりが変革の自覚を強めることで、持てる財産を最

大限に生かす道が開けると考えます。

変革は小さな一歩を踏み出したに過ぎません。しかし、新規事業にたずさわっている社員からやりがいと手応えを感じるという声を聞いたり、自ら手をあげて新しいことに挑戦したりしようとする社員も増えてきました。ここ10年が私たちの大きな挑戦、転換期になると考えています。

挑戦を続けながらも、常に胸にあるのは西日本新聞が九州で一番プレゼンスの高いメディアでありたいという目標です。この目標を心に刻み、互いがリスペクトし高め合っていく社風を失わずに前進していきたいと思っています。

おスゝメ本

### 深夜特急 (沢木耕太郎)



海外放浪の夢が学生時代に実現した。刺激的な日々を酔いしれた後、日本に戻ってから手にしたのがこの本。比べるのもおこがましいとはいえ、同じような旅程を辿った沢木さんの深い考察、緻密な記録と乾いた表現力にたたきのめされた。甘っちょろく、無鉄砲な若き時代を思い出させてくれるほろ苦い一冊です。

『深夜特急 第一便 黄金宮殿』  
沢木耕太郎 著 新潮社刊

### Company Profile

株式会社西日本新聞社

- 所在地:  
〒810-8721福岡県福岡市中央区天神1-4-1  
TEL. 092-711-5555 (代)  
<http://c.nishinippon.co.jp/>
- 創刊: 1877 (明治10)年  
西日本新聞の源流・筑紫新聞刊行
- 資本金: 3億6000万円
- 売上高: 225億3300万円 (2018年3月期)
- 従業員数: 718名 (2018年4月現在)
- 海外支局: ワシントン、中国総局 (北京)、ソウル、バンコク、釜山
- 本社直轄支局:  
博多まちなか、福岡東、福岡西、粕屋、筑紫、宗像、糸島、朝倉
- 総局・支局:  
福岡県内: 北九州本社 (5支局)、筑紫総局 (2支局)、久留米総局 (6支局)  
佐賀県内: 佐賀総局 (6支局)  
長崎県内: 長崎総局 (9支局・通信部)  
熊本県内: 熊本総局 (6支局・通信部)  
大分県内: 大分総局 (5支局・通信部)  
鹿児島県内: 鹿児島支局 (1通信部)  
宮崎県内: 宮崎支局