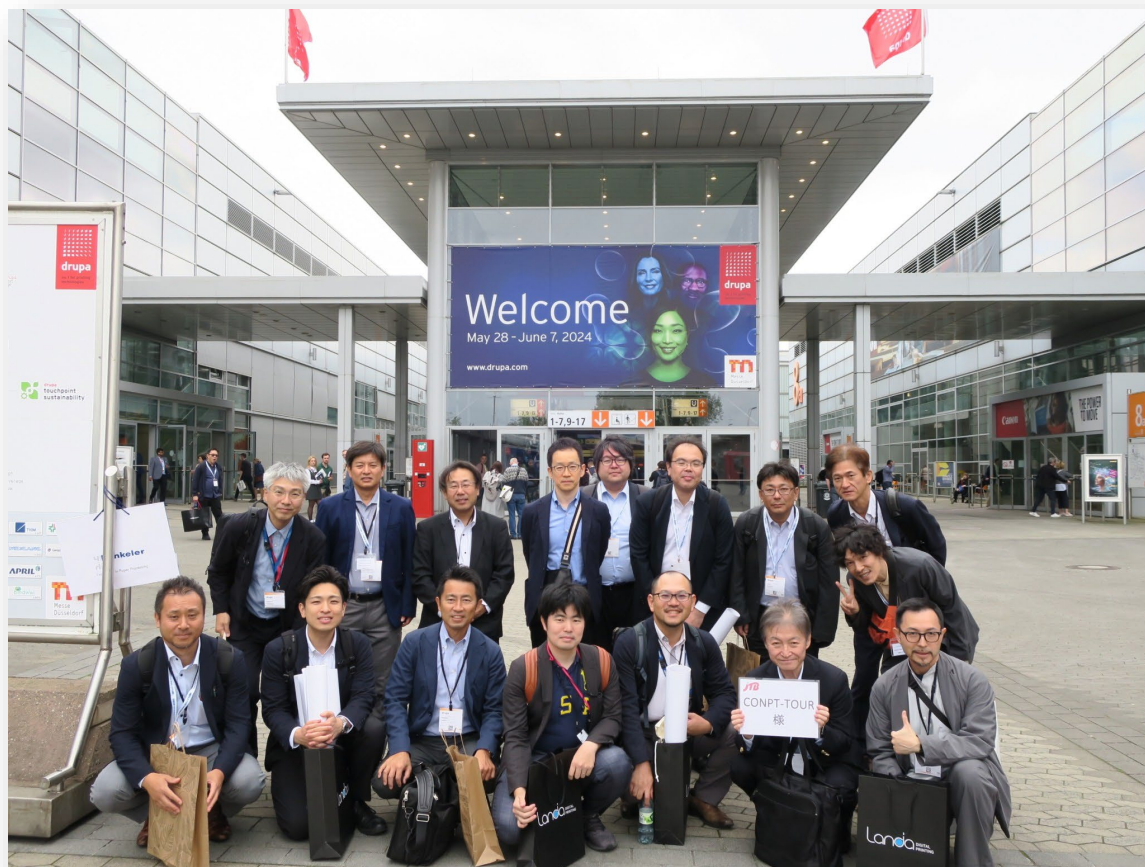


# CONPT-TOUR 2024視察報告会

## 団長挨拶と全体総括



Drupa2024会場にて

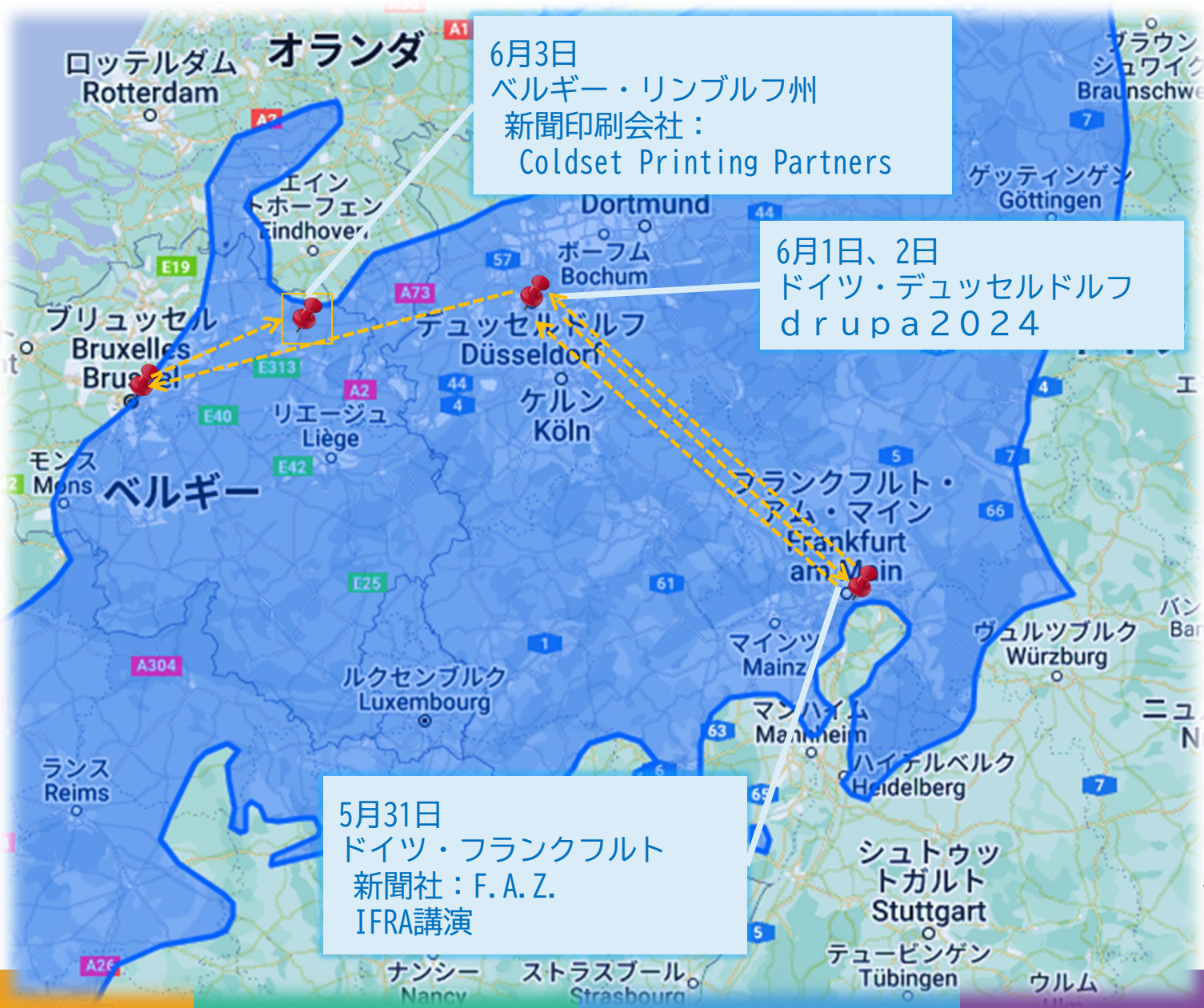
2024年7月22日  
清水製作(株)  
代表取締役 清水 英則

# CONPT-TOUR 2024

- ◆ 5月30日（木）出発 6月6日帰国の8日間の日程
- ◆ CONPT-TOUR2024参加者（drupa含むTOURは2016以来）
  - ・ 新聞社関係 4社8名
  - ・ 会員社 5社6名
  - ・ 新聞協会1名
  - 計 15名
  - 別に事務局1名、添乗員1名
- ◆ 主な日程
  - 5月31日 フランクフルター・アルゲマイネ・ツァイトウング (F.A.Z.) 社訪問：新聞社  
WAN-IFRA Director Ingi Ólafsson氏講演
  - 6月1・2日 drupa 2024（2日間）
  - 6月3日 Coldset Printing Partners（CPP）社訪問：印刷工場
  - 6月4日 意見交換会

# 【訪問先】

期間：2024年5月30日(木)～6月6日(木)



CONPT-TOUR 2024

視察報告 ～上流工程～

# 新聞社上流工程(デジタルシフト)及 WAN-IFRA Ingi氏講演会聴講報告



参加メンバーとFrankfurter Allgemeine Zeitung本社前にて

2024年7月22日  
日経東日本製作センター  
製作統括本部 小林 知之

## Agenda

### 1. フランクフルター・アルゲマイネ・ツァイトUNG (F.A.Z.)社 (Frankfurter Allgemeine Zeitung)

- 社業概要と紙を取り巻く状況
- デジタルシフト
- 編集部門の取り組み

### 2. WAN-IFRA World Printers Forum

## **Newspaper Trends and AI**

Direcotor Ingi Rafn Ólafsson氏講演



## F.A.Z.社 報告要旨



- 高価格戦略で単価上昇を目指す
  - 紙の新聞事業は日本同様縮小が続く
  - 紙の利益をデジタルにつぎ込んで、紙が維持できる間にデジタルに読者をシフト
  - デジタルの一人あたり収益は紙の1/5で厳しい
  - 若年層の取り込みに注力しているが難しい
  - 双方向性のあるコンテンツ作りを試みている
  - 無料公共放送、プラットフォームとの戦いは厳しい
- 意外に 紙面PDF、Podcast、メルマガが受け入れられている
- 日本も欧州も悩みは同じ、妙薬はなく地道に取り組むのみ



# Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)社

フランクフルター・アルゲマイネ・ツァイトUNG  
(直訳:フランクフルト総合新聞)

創立：1949年 ドイツ・フランクフルトで設立

従業員：約800人

(編集記者450名うち海外40名)

- 報道の独立性を守るため非営利団体のFAZIT財団が資本の90%以上を保有
- 伝統あるリベラル保守論調のクオリティペーパーとして知られる
- 編集長はおらず、4人の編集者による合議制
- 新聞印刷は外部委託（資本関係なし）

フランクフルト・アム・マイン地域の印刷は  
空港傍のメルフェルデンにある

「Frankfurter Societäts-Druckerei」社に委託  
(CONPT-TOUR2012で訪問) ColdSet印刷



本社：22年末竣工 地上18F 地下3F



# Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)社 フランクフルター・アルゲマイネ・ツァイトUNG

## ■ 紙面編集方針

- 情報の提供と世論の形成
- 政治的中立性を持った世に媚びない報道
- 伝統的価値観と誠実さ

## ■ ターゲット層

- 教育水準が高く、高所得、品質を重視する知識層や経営層へリーチ
- 広告も同様のターゲットへ情報提供できる媒体として訴求
- スポーツやヘッドラインニュースなど表層的な情報ではなく、深く掘り下げた情報と分析記事の提供
- Podcast、割引価格などで高学歴若年層流入を目指す





# 製品ポートフォリオ

- かなりデジタル化に投資してきた効果が出てきている
- Stream、Podcast、Newsletterなどのデジタルコンテンツに投資を継続
- 製品ラインは40以上で複雑化したが高規顧客へリーチが可能に

## 新聞・雑誌

印刷



## e-paper



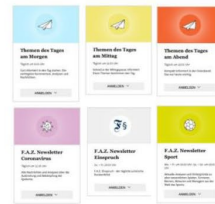
## デジタルストリーム

サイトとアプリ

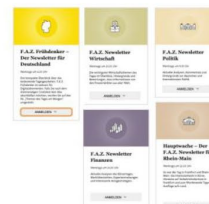


ニュースレター

毎日



営業日



毎週



ポッドキャスト



プラットフォーム、ソーシャルメディア、アグリゲーター

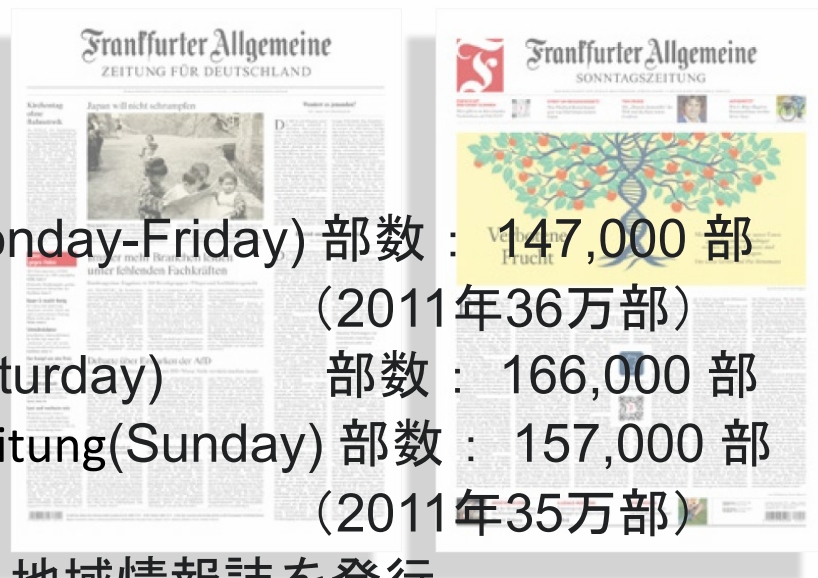




# 新聞媒体

## ■ 媒体（24年第2四半期）

- Frankfurter Allgemeine Zeitung(Monday-Friday) 部数：147,000 部  
(2011年36万部)
- Frankfurter Allgemeine Zeitung(Saturday) 部数：166,000 部
- Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung(Sunday) 部数：157,000 部  
(2011年35万部)



他に年18回発行の雑誌、季刊誌、地域情報誌を発行

印刷場所 7拠点	部数シェア
メルフェルデン(フランクフルト近郊)	62%
ミュンヘン	16%
ポツダム	20%
マドリード(スペイン)	1%
デジタル印刷:ミラノ、ローマ テネリフェ島(スペイン)	1%



# 新聞媒体





# プリント・デジタル (e-paper)

## ■ プリント (紙)

平日版は月~土曜付

宅配・即売

宅配は当日7時までに配達

## ■ e-paper

紙面をタブレット スマホ

PCアプリで前日午後8時から

入手可能

## ■ マルチメディア版

e-paperマルチメディア版

前日夜に配信

インタラクティブ機能と

合成音声読み上げ機能がある



Multimedia edition

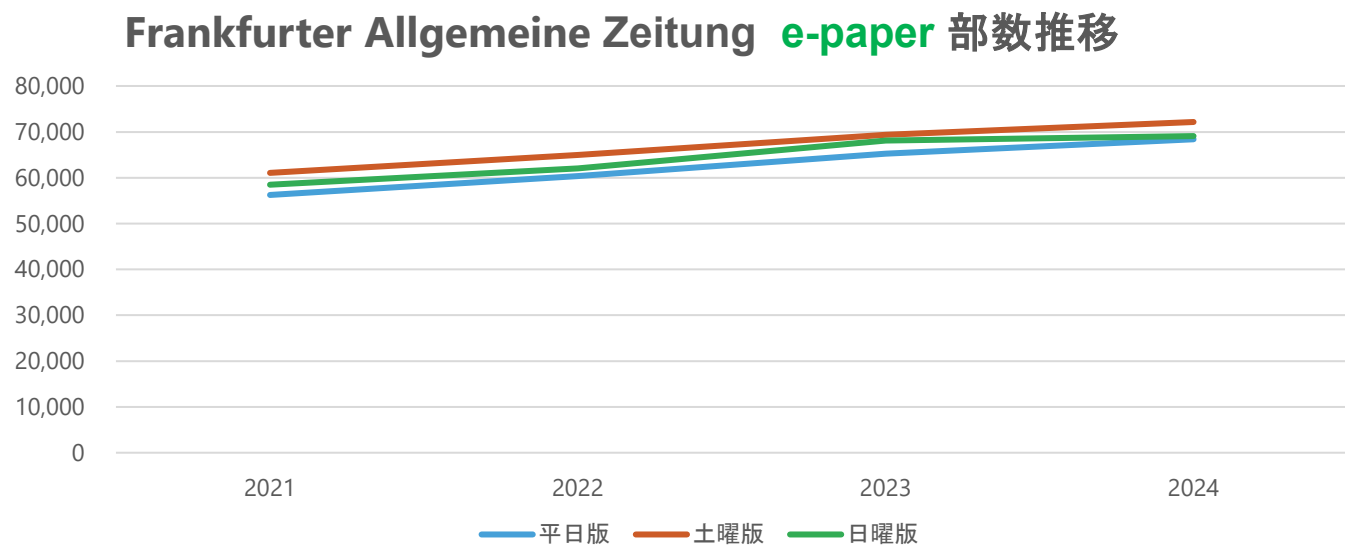
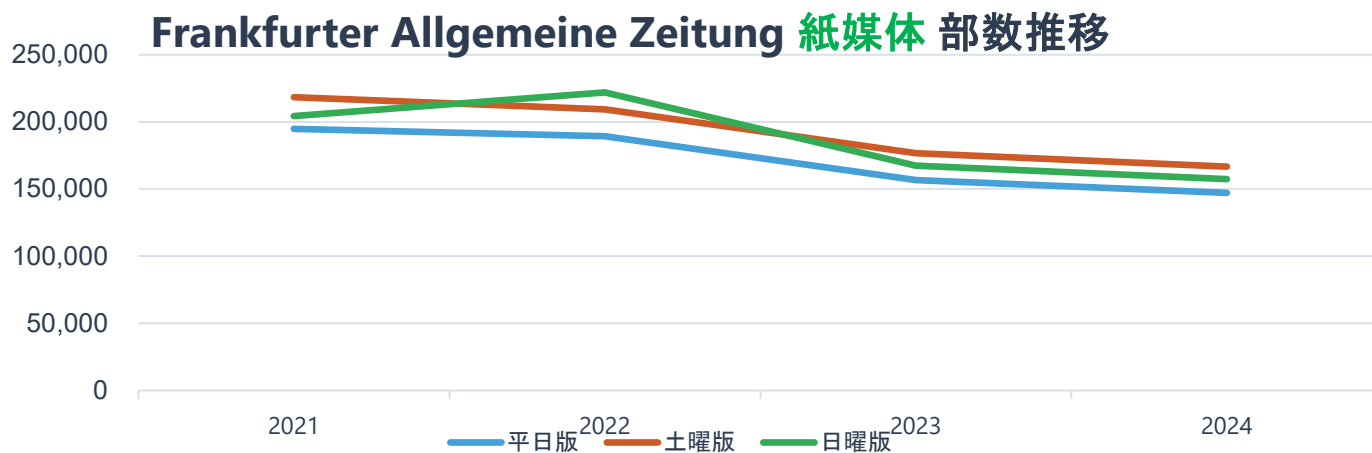


E-paper





# 部数推移



データ出典 : [Startseite | Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. \(iwv.de\)](http://www.iwv.de)



# 新聞発行を取り巻く環境

紙の新聞の発行部数は長期に渡り継続的に減少と認識

## 要因

- デジタルサービスの増加
- 印刷版購読者の年齢構成  
紙の読者の27%が80歳代以上  
人口減で毎年2%読者層が減少
- 原材料費と生産費の上昇によるコスト上昇  
ウクライナの戦争によるエネルギー価格上昇に伴う資材  
費高騰と生産コスト上昇
- 読者ニーズへの適応  
パーソナライズ化された情報の提供に不向き



# 新聞発行を取り巻く環境

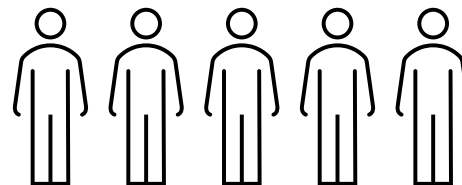
F.A.Z.は紙の新聞を維持し続ける

- 依然F.A.Z.の収入の70%は紙媒体に依存
- 収益をデジタルに重点投資
- 印刷は外部委託（遥か昔に手放した）

紙の新聞読者



デジタル版読者



1 : 5 で ようやく収益が均衡



# 新聞発行を取り巻く環境

## 環境対応

EUでは26年から、25年に遡り企業持続可能性報告指令（CSRD）に従い企業排出量報告が法的に義務付

- CO2排出量の少ない紙の使用と生産プロセス最適化
- 紙の生産に水力・原子力発電を適用しCO2排出量削減  
※ドイツでは原子力はグリーン電力と位置付けられている
- 排出権取引で排出量の一部を相殺することを目指す

CSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive：企業サステナビリティ報告指令）

EUのサステナビリティ開示規制

EU域外を本拠とする企業も含めて、数万社に気候変動やサステナビリティ関連のリスクと影響について詳細に情報開示することを義務付ける法令





## デジタル F.A.Z.ポータル (Stream)

インタラクティブなグラフィック、トピックページ、  
テキスト読み上げ機能、ブログ、特別なニュースのティッカーなど  
さまざまなデジタル機能とフォーマットで提供

モバイルデバイス経由の閲覧が  
4分の3以上  
独自記事でPayWall（有料コンテンツ）へ  
の誘導をはかる



日々120万から160万ユーザが訪れる



## デジタル F.A.Z.ポッドキャスト

専門家により政治から医学、科学、金融、ライフスタイル、仕事、書籍など多様な話題を13ジャンル提供

- ドイツの若者U30の56%がPodcastを利用
- Alexa、Appleなどからの集客およびF.A.Z.の入り口として若年層にリーチする役割を持つ
- ユーザは無料だが広告課金モデルを採用
- 月300万人が聴取



車を運転しながらPodcastでコンテンツを聞いてもらい、それにコメントを可能にするアプリもある  
様々なギミックを使いながら顧客とのエンゲージメントを高める工夫をしている。



# 高価格戦略

「ジャーナリズムに投資をしてもらう」方針で、“あえて高価格”  
今後も値上げを目指す戦略

媒体	形態	月額（価格は24年7月時点）
平日版	紙	79.9€ ≒ ¥13,500
	e-paper	46.9€ ≒ ¥8,000
日曜版	紙	29.9€ ≒ ¥5,000
	e-paper	25€ ≒ ¥4,300
ストリーム（Web版）U35は50%OFF		23€ ≒ ¥4,000





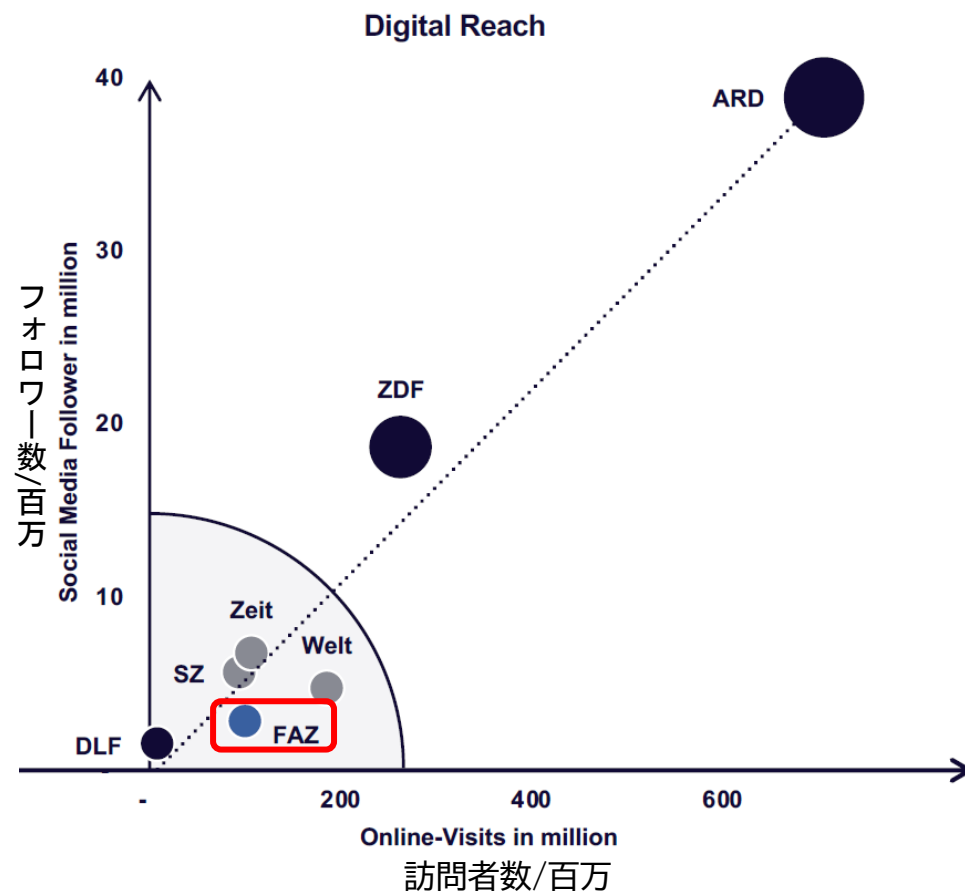
# F.A.Zの競合状況

FAZは有料コンテンツ

VS

公共放送（ARD,ZDF）は  
コンテンツを無料で提供

非常に厳しい状況





# 取組 ライフサイクルに依るマーケティング

## デジタル製品 顧客開発ライフサイクル





## 取組 組織再編

デジタル成長を見据えてデジタル部門とセールス部門を一体化

### <これまでの課題>

コンテンツ開発状況をセールスに適切に届けられないまま、セールス活動開発優先順位、予算などの連携不足、責任が曖昧

### <一体化組織での活動>

購読者分析、再購読勧誘、エンゲージメント、リテンション(既存顧客との関係構築)をチーム化して活動

#### デジタル部門 (30名)

- ・コンテンツ開発
- ・マーケティング
- ・技術
- ・戦略企画

#### 一体化(80名)

デジタル  
+  
セールス

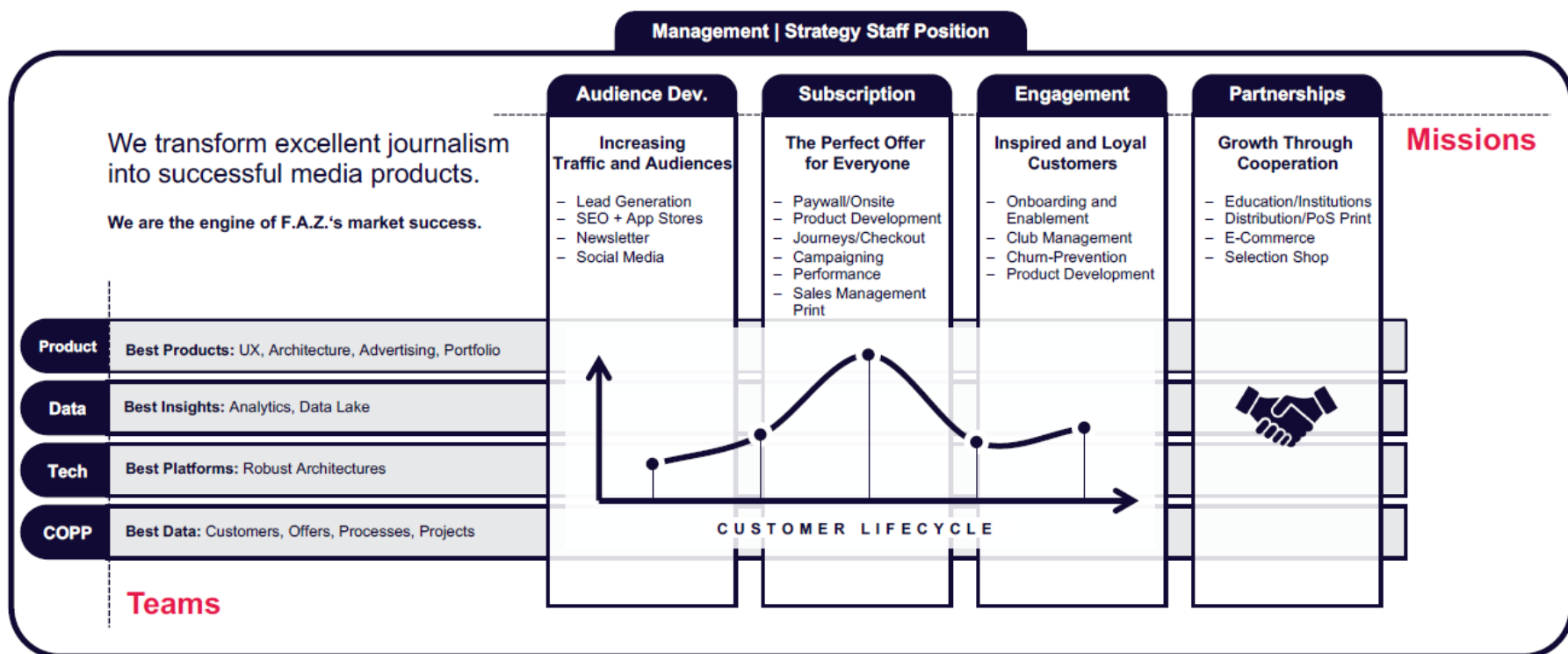
#### セールス部門 (50名)

- ・デジタル・プリント販売
- ・商品構成企画
- ・プライシング企画
- ・キャンペーン
- ・マーケティング



# デジタル製品 顧客開発ライフサイクル

横串にしたTeamで顧客開発ライフサイクルに向き合う





# 顧客獲得 収益向上への取り組み

- 若年層が好むPodcastによる新規顧客誘引
- 割引価格による若年ユーザ獲得
- デジタルは初年度を割引、ハードルを下げて製品を楽しんでもらう
- Newsletterは非常に強力なツールとして積極活用
  - ✓ 毎週土曜に人気記事3本を含むNewsletterを30万人へ送付
  - ✓ 編集者への直接メールなど双方向性を意識した取り組み
  - ✓ 旧購読者の再獲得や購読者の満足度向上などを行っている
- 実用的で人気が高いStream(有料コンテンツ)へ、ソーシャルメディアからの流入増に取り組んでいる だが4%が購読中止するので対応を考えたい
- ePaperは思いの外堅調で高収益なのでStreamへのオプション追加を誘いたい だがe-paperは高齢者層に好まれ、大幅増は見込めないのでStreamに注力する
- 将来はパーソナライズ化が鍵
  - AIなどを用いて各々の読者が気になる記事を提供することが最終的な目標
- 収益の多様化(ジョブフェア・展示会・ポータルサイト提供)も取り組む

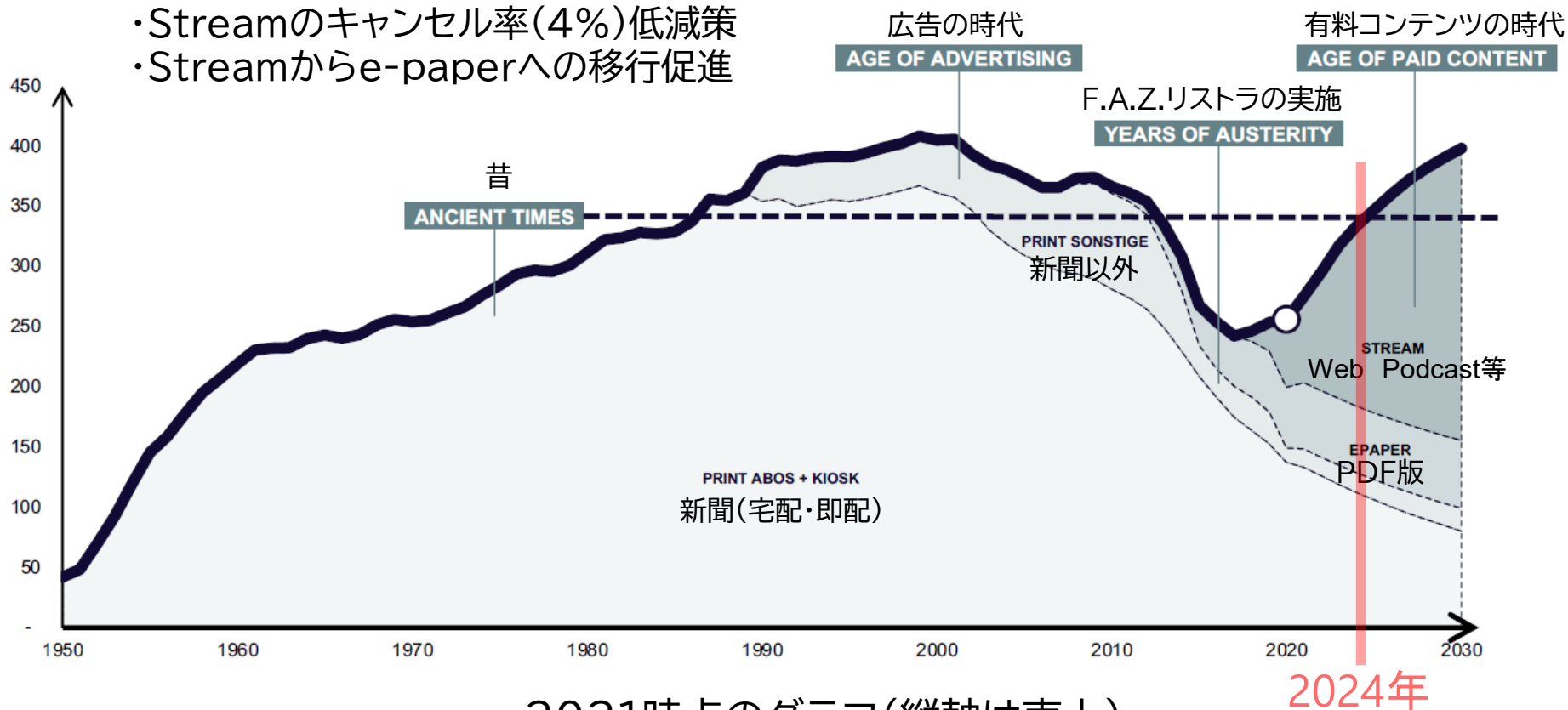




# 過去から将来に向けての展望

## <取組>

- コンテンツの充実
- メールマガジンによる購読中止者へのアプローチ
- Streamのキャンセル率(4%)低減策
- Streamからe-paperへの移行促進



2021時点のグラフ(縦軸は売上)



# 未来への展望

## デジタル

25年迄に30万有料読者を獲得

30年迄に40万を目指し、紙の衰退に逆行して伸長させる

現時点で約27万ユーザー

Stream版

17万ユーザー

e-paper（平日）

5万ユーザー

e-paper（日曜）

5万ユーザー

- 記者と編集部門に最新のデジタル基盤を整備
- 印刷部門の維持

部数は縮小しても顧客維持のため投資を継続

# WAN-IFRA講演 新聞業界のトレンドとAI

WAN-IFRA World Printers Forum

Director : Ingi Rafn Ólafsson氏講演





World Association  
of News Publishers

## WAN-IFRA Survey

- 新聞社のビジネスと展望、トレンド（AI）に関する世界的な調査・分析報告
- 2023年7月～9月にかけて実施
- WAN-IFRA会員および経営層にオンラインアンケートを実施
- 参加社は新聞社または新聞グループの幹部層（2/3がCEO,発行者、MD）
- 60カ国から175件の回答 58%が先進国、42%が発展途上国
- 回答者は独・印・米・英国・アルゼンチン・カナダ・ロシア・インドネシアなど多岐

さらに、直前の24年5月27~29日にコペンハーゲンで行われた

World News Media Congress 2024

テーマ「AI時代のニュースメディアの未来を形作る」での議論も交えた講演



## 講演要旨

### 新聞社は楽観的で強気

1

メディア社内外の環境は厳しくても、2024年に向けて楽観的で強気

### 依然として印刷依存

2

時代は変化しつつも印刷で稼ぎ、デジタル化へ繋ごうとしている

### 生成AIは脅威とチャンス

3

新聞社に混乱とチャンスをもたらすが傍観しては駄目

### 投資傾向は前向き

4

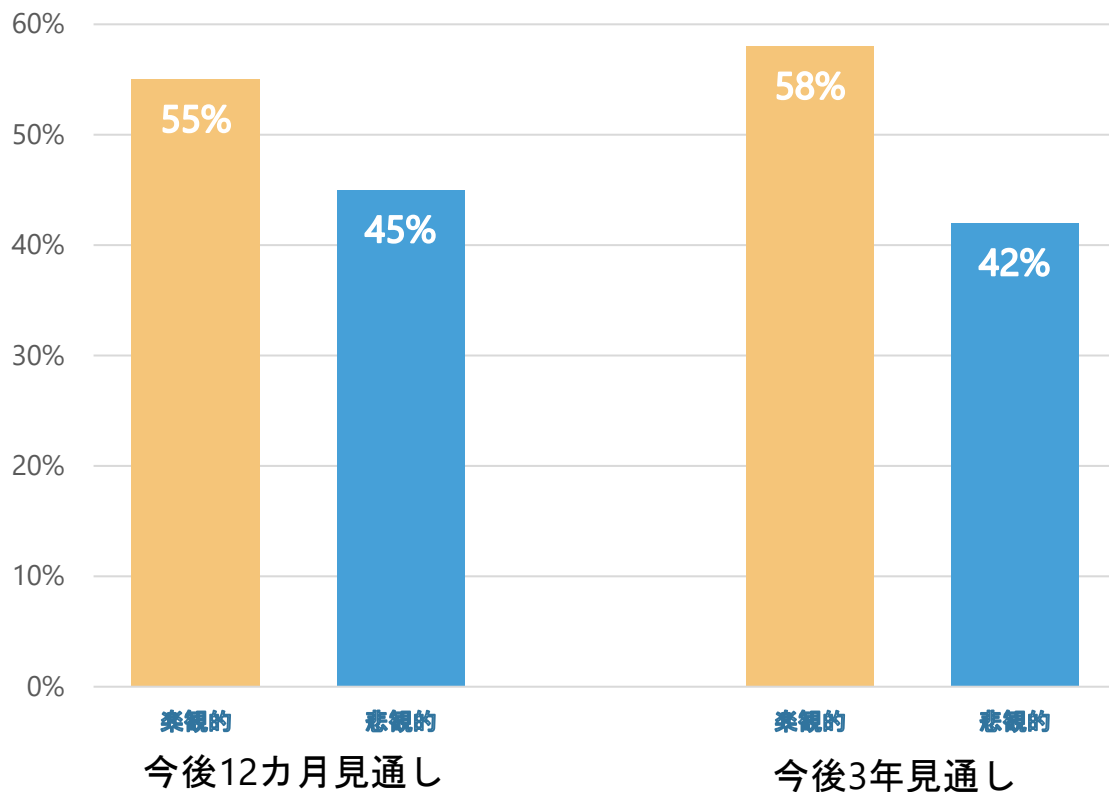
読者収益策、データ、商品開発に注力して正しい方向に進んでいる前向きな状況



# 事業展望

Covid-19の影響が残っていた前年の悲観論から、  
将来について楽観的なメディアが増加

## 新聞は2024年に向けて楽観的

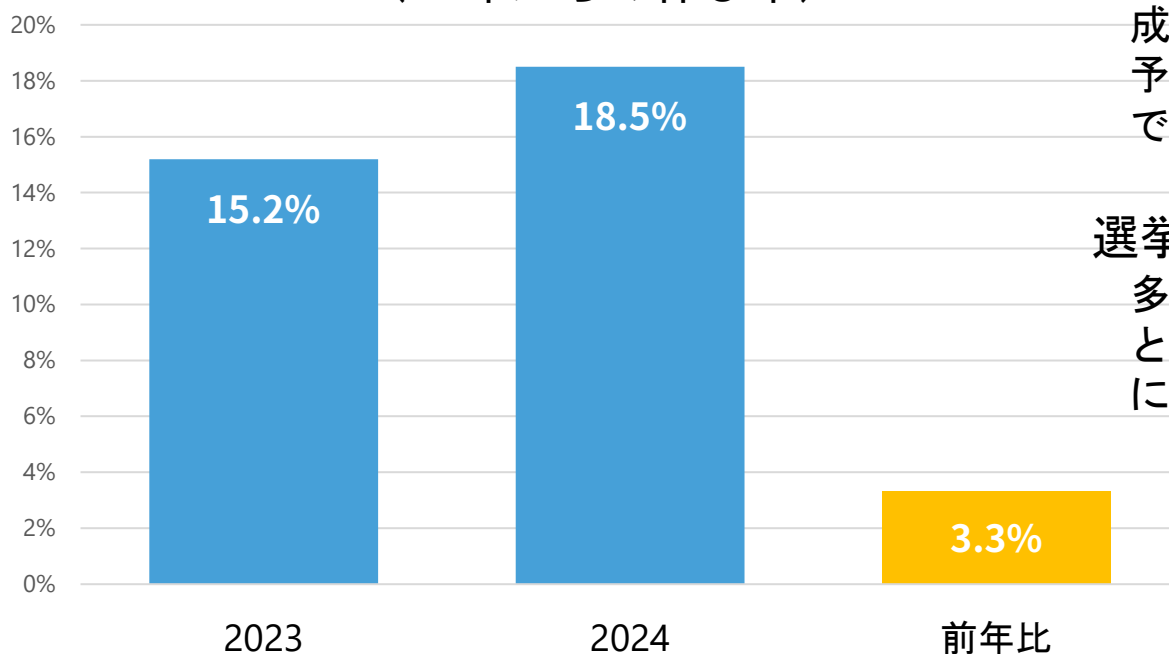


- 多くの課題と不確実性が続いているにもかかわらず、新聞社は明るい見通し  
非常に心配な状況
- 長期的には彼らはさらに楽観的だ！



# 新聞社の2024年収益予想は依然として高い

23年と比較して24年の総収益予想は？  
(22年からの伸び率)



収穫の年

成長分野に注力していく（と予想）ため、2024年は収益面で成功する年と予測

選挙・オリンピック

多くの選挙とイベントが収益と購読者のエンゲージメントにプラスの影響

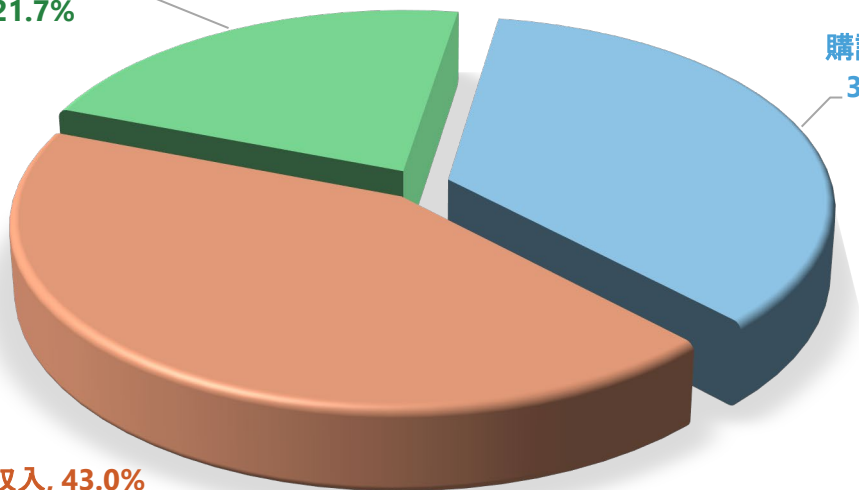
# 広告は依然として 収益を生む

今後12か月間で、全収益に占める各々の割合

それ以外,  
21.7%

購読収入,  
35.3%

広告収入, 43.0%



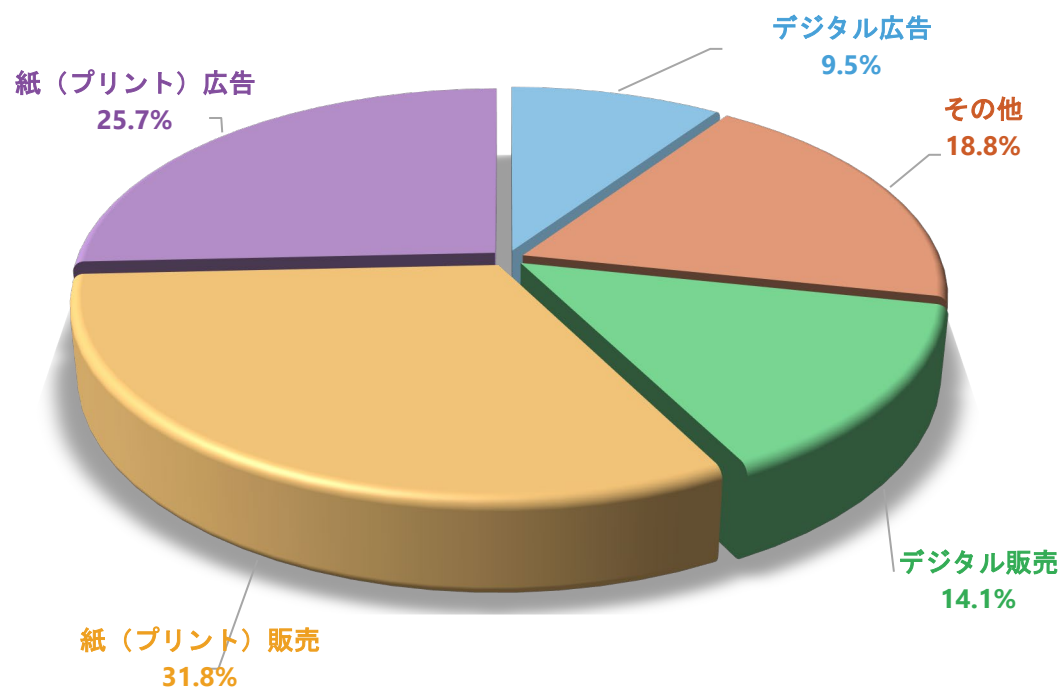
デジタル収益化へ注力はしているがデジタルの購読や他形式の読者収入はあるが、広告は依然として収益の43%を占めており発展途上国では45%まで上昇している

デジタルサブスクが頭打ち傾向  
このため、新聞社は収益の20%以上（発展途上国では30%以上）を読者と広告収入以外から得るべく、事業の多角化に走っている



# 印刷物は依然、収益の大部分を占めている

総収益のうち、各部門からの収益割合は？



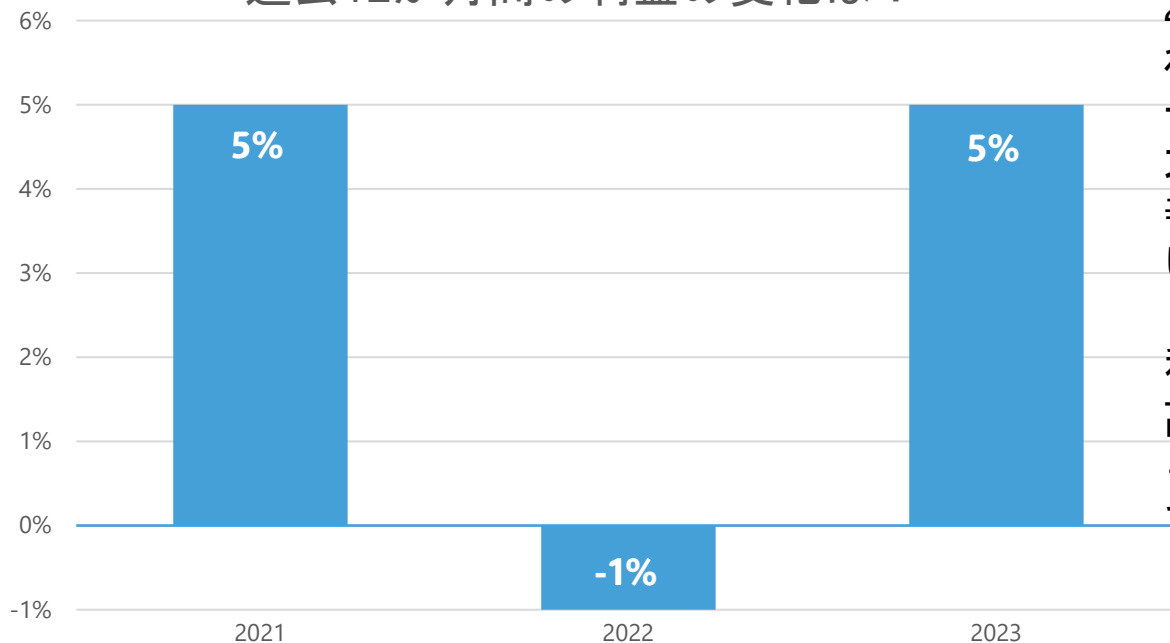
全体として、印刷物の売り上げは引き続き全体の半分以上を占めている  
全収入の57%にもおよび、実際には前年より高い割合！

デジタル総収入はわずかに増加しているもののデジタル広告は11%減少



# 利益は安定

過去12か月間の利益の変化は？



2023年は厳しい年と予想されていた

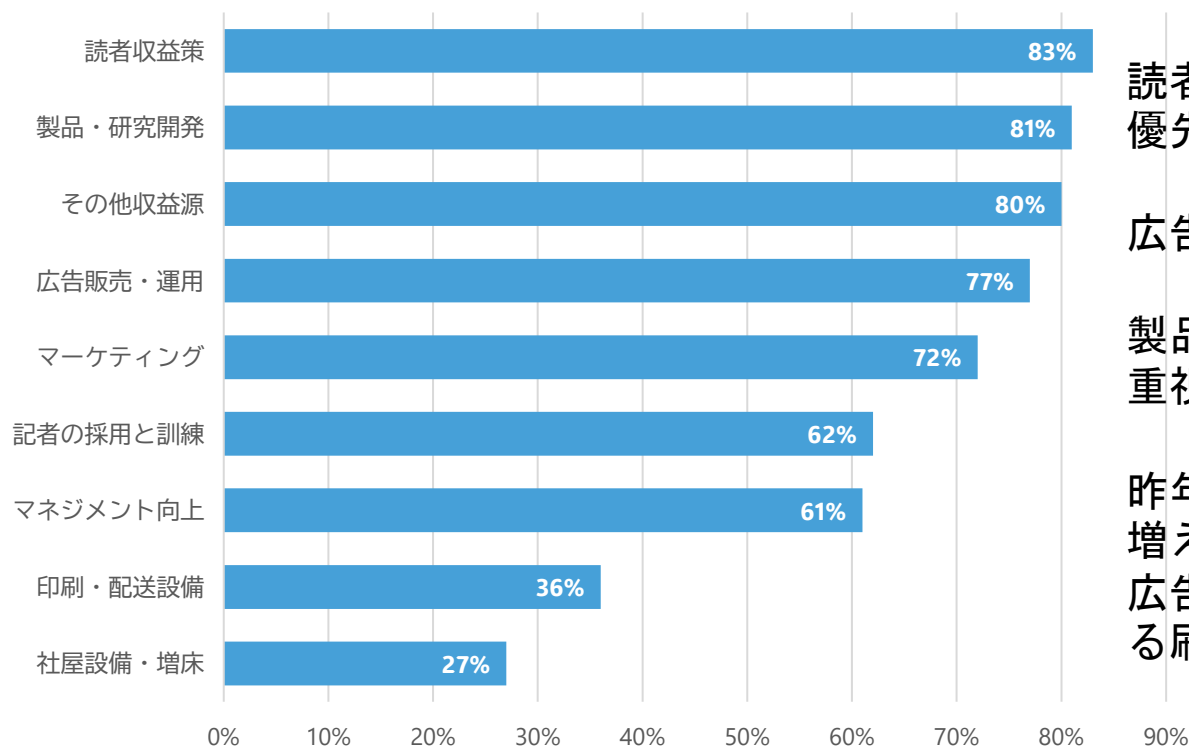
一部地域はその通りだが、大半の新聞社は22年から改善が見られたと報告されている

利益率が80,90年代のような高水準に戻る可能性は低いもののさらなる成長について楽観的に考えている



# 投資優先は読者収益策向上

今後1年間の投資優先順位



読者からの収益を伸ばす戦略を優先

広告頼り一辺倒からの脱却

製品開発とマーケティングも重視されている

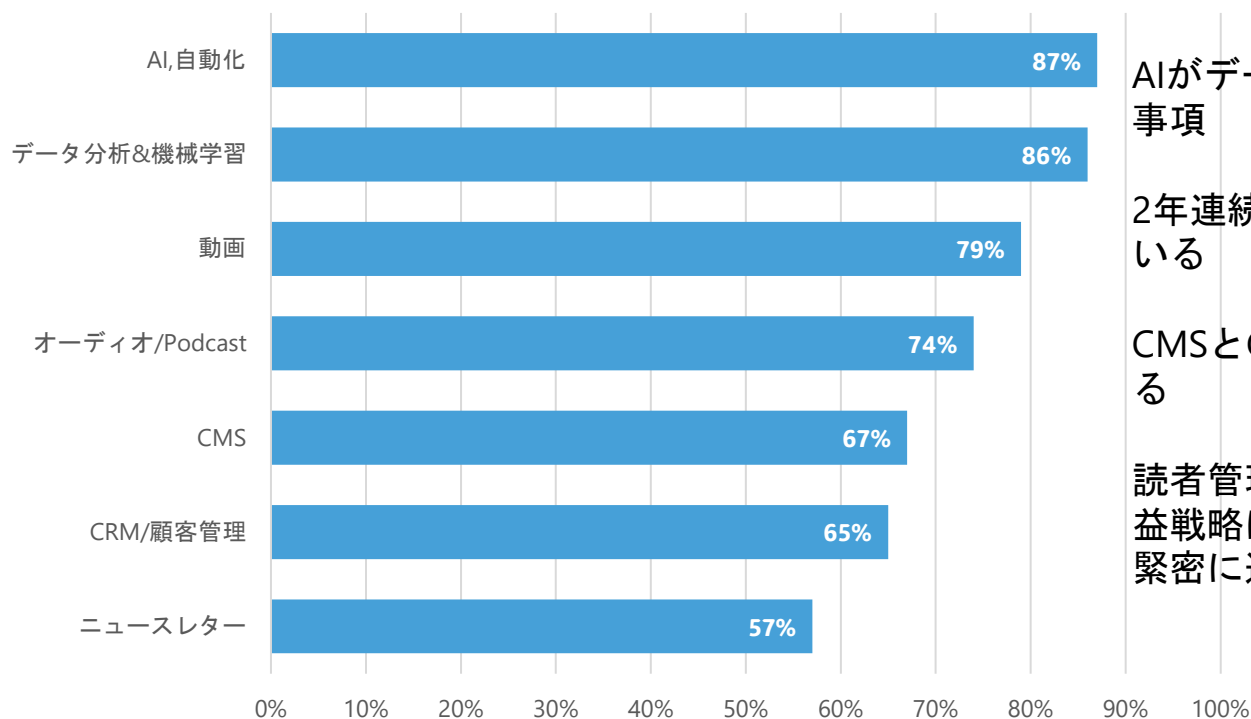
昨年比では広告販売への投資も増えている

広告は依然活気があり、さらなる刷新を模索している



# 主要なテクノロジー投資：AIとデータ処理

今後1年間の投資優先テクノロジー



AIがデータ処理とともに投資の最優先事項

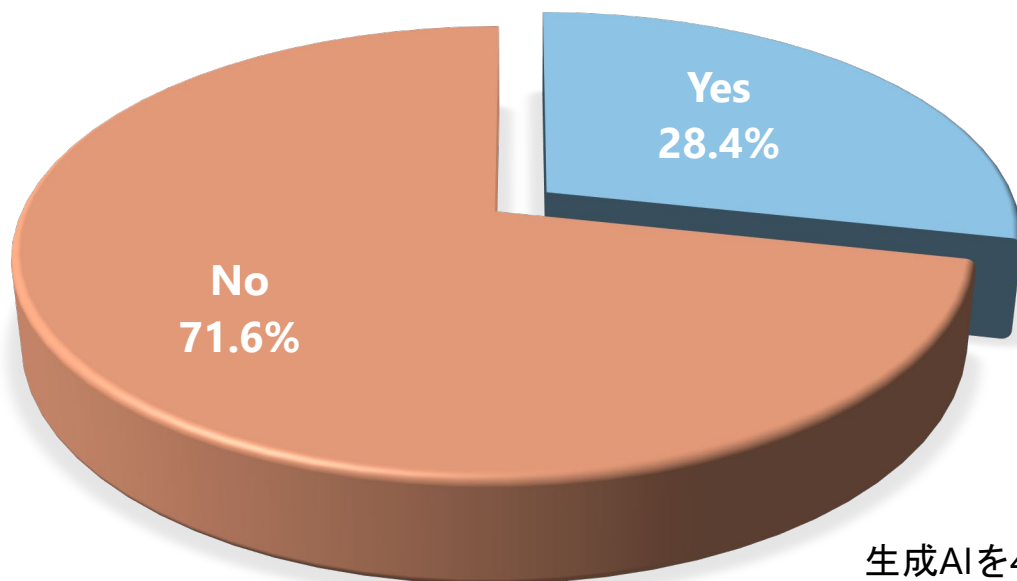
2年連続で動画が大きな割合を占めている

CMSとCRMはさらに重要性を帯びている

読者管理、エンゲージメント、読者収益戦略において編集機能と営業機能が緊密に連携していることを表している

# AIロードマップを欠いている企業が大半

AI導入の明確な枠組みはありますか



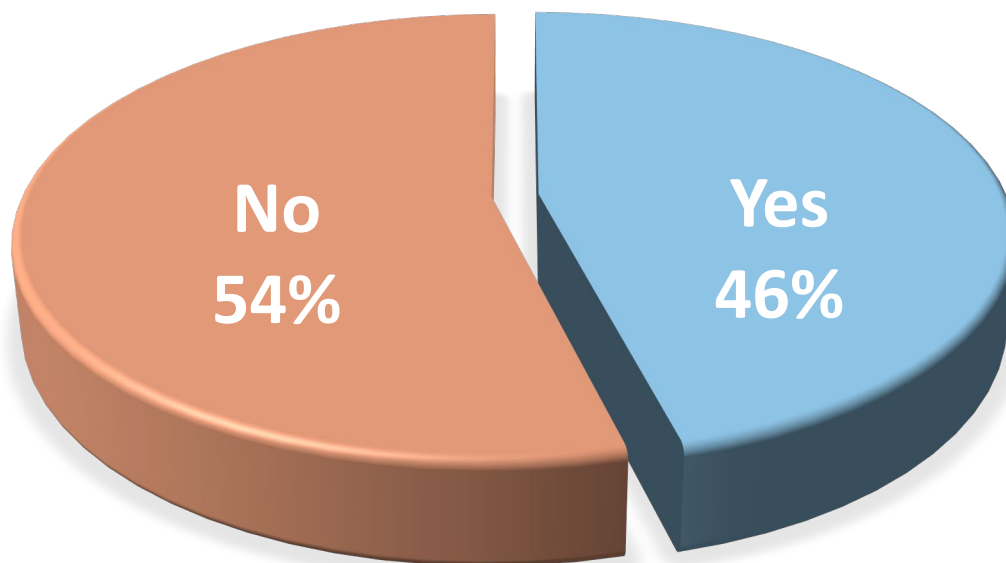
生成AIを46%の新聞社が使用している

しかし、社内でのAIの導入と展開に対して  
明確な戦略がある企業は1 / 4強しかない

戦略と現実に断絶がある

## 半分以上の新聞社がChatGPTなどでチャットしていません

ChatGPTのような生成AIツールを  
積極的に活用していますか



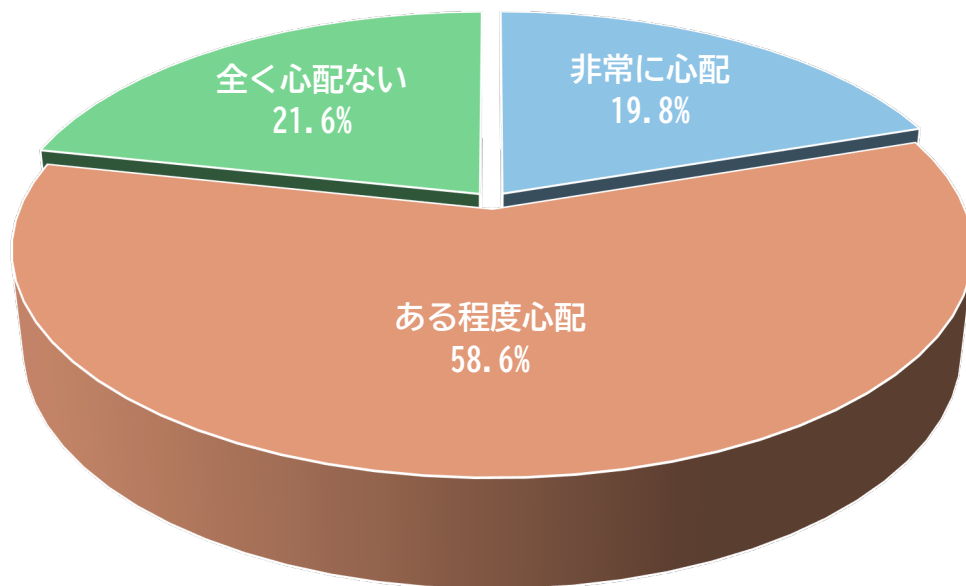
半分以上の新聞社がChatGPTを用いていない、これは本調査の5～6カ月前の状況から変化が見られない

先進国では半数強が積極的に利用しているが、発展途上国では4割以下

消極的姿勢は、著作権、今後の規制、結果の正確性、技術革新時に起きる様子見の姿勢によるものと考えられる

# 生成AIの脅威は現実か？ 幹部はそう思っているが

生成AIを懸念していますか



大多数の新聞社は生成AIを自社のビジネスへの脅威とみなしている

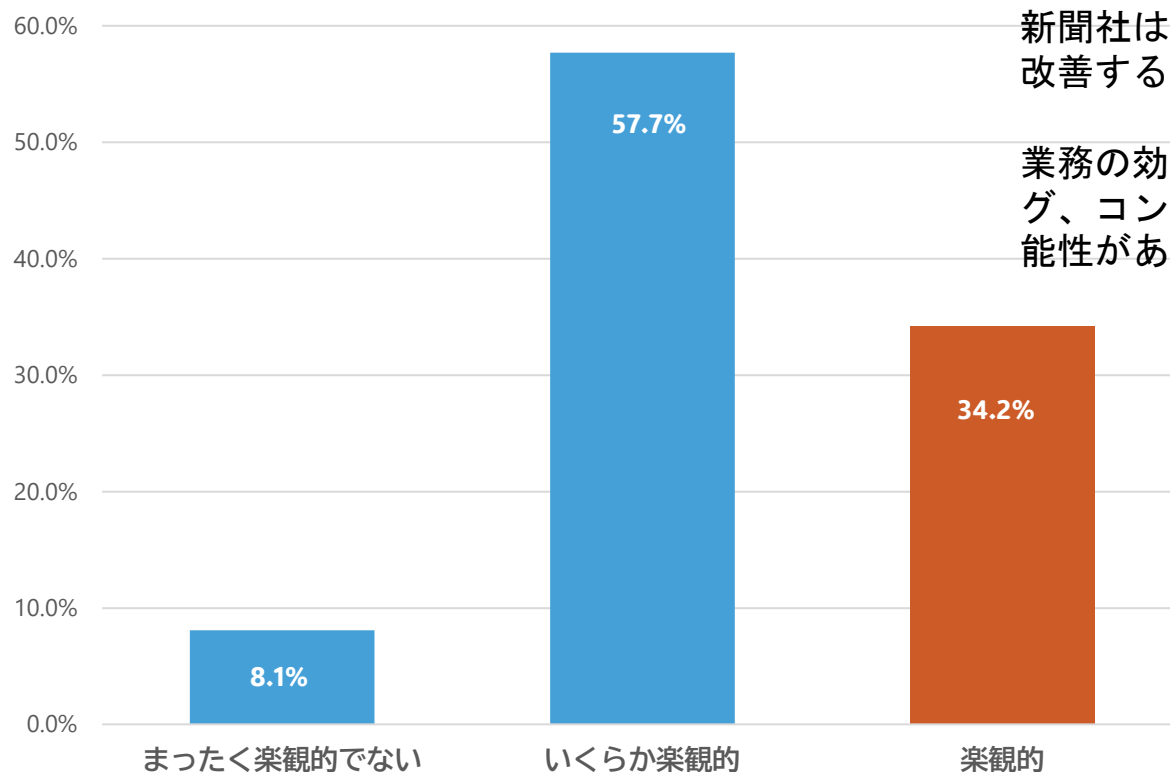
これは、AIツールやプラットフォームの学習に新聞社の記事を使用する対価や著作権への補償などに対する懸念が含まれる

生成AIの誤情報や不正確な情報の可能性に対する懸念は新聞社への信頼を損なう可能性があることの現れでもある



# 新聞社は生成AIの可能性も認識している

生成AIの現状を考慮するとビジネスチャンスをもたらすと  
どの程度楽観的に考えていますか



新聞社は生成AIに警戒と同時にビジネスを改善する大きな可能性を感じている

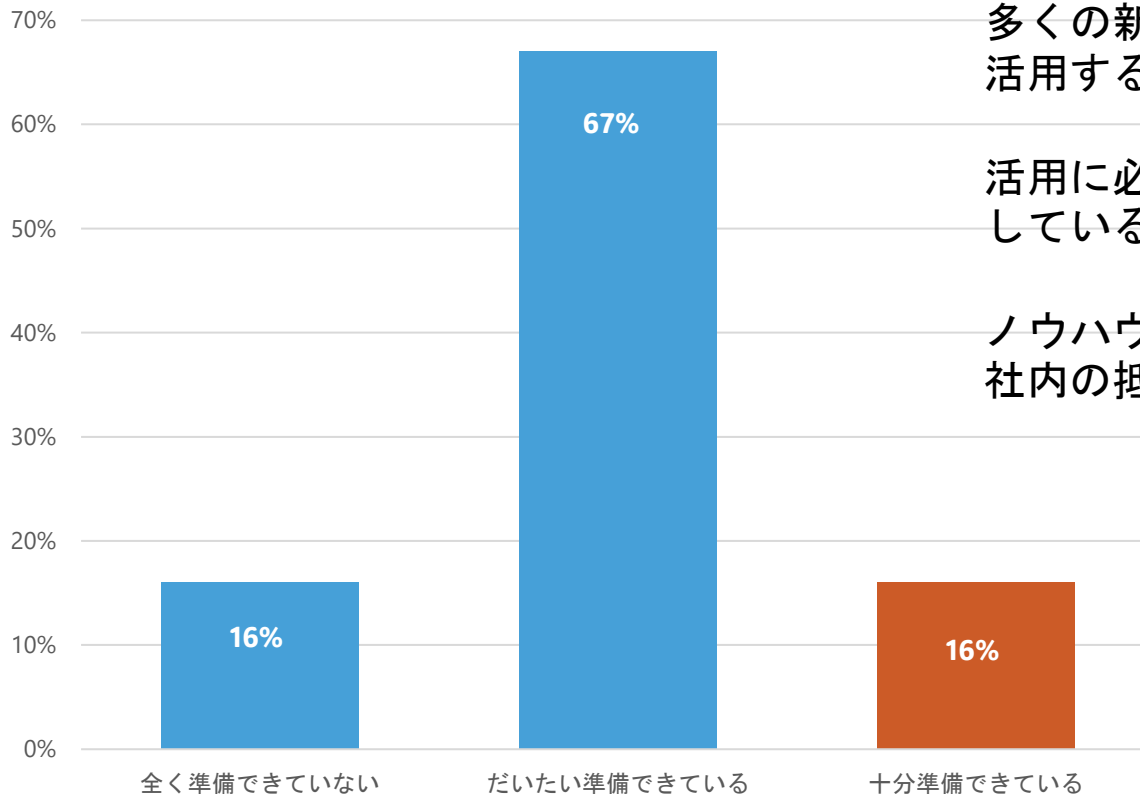
業務の効率化、コスト削減、マーケティング、コンテンツ作成の自動化を促進する可能性がある





# AI活用の準備状況は途上

今後1年で生成AIを活用する準備がどの程度整うと思いますか



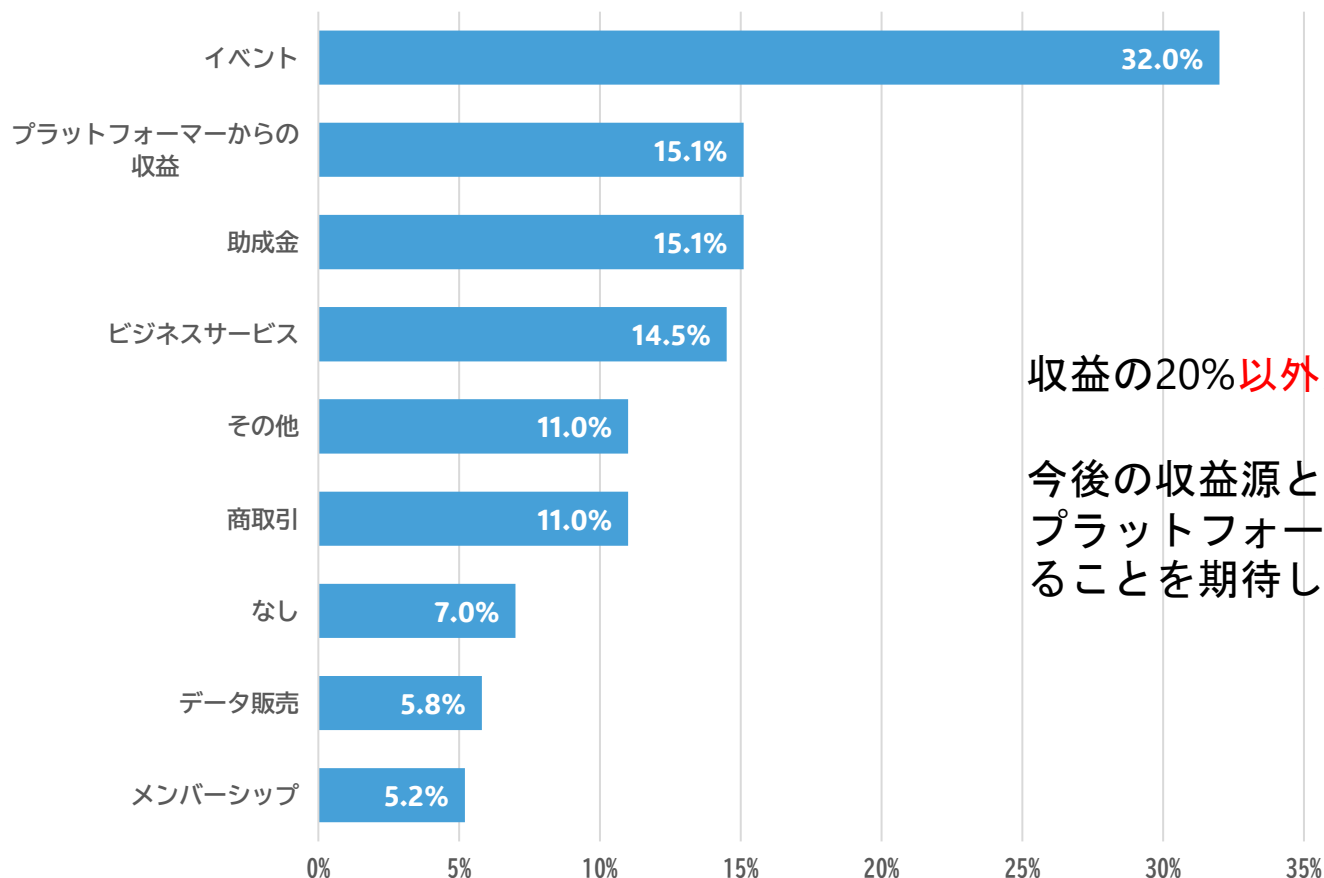
多くの新聞社は今後1年間で生成AIを活用する準備不足を認めている

活用に必要な知識と理解、人材が不足している

ノウハウ不足、未知の技術を試す余裕、社内の抵抗と不安も大きい

# 収益の多様化が進む

広告と販売収入以外で2023年の最も重要な収入源は？



収益の20%以外が広告と販売収入だが

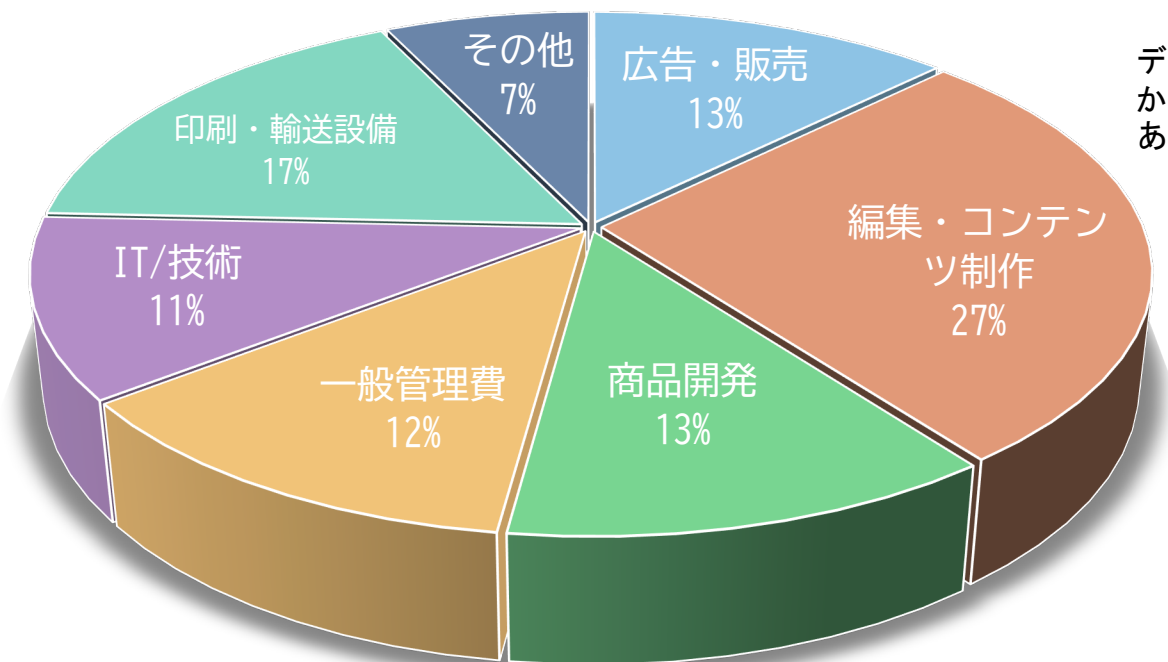
今後の収益源としてはイベント事業とプラットフォームから収益が得られることを期待している

# コストは編集部門・IT技術・製品開発に

セクション単位のコスト配分の割合は

編集部門の人員採用は減速しているが依然人件費はかなりの部分を占めている  
商品開発、IT技術にも大きなコストがかかっている

デジタルに移行するにつれ、印刷関連にかかっていた莫大なコストは減少傾向にある





World Association  
of News Publishers

# WORLD PRINTERS SUMMIT 2024

Vienna, Austria | 8 - 9 October 2024

**The Home of the Newspaper Print Community**



[wan-ifra.org/events/wps24](https://wan-ifra.org/events/wps24)

Visit the website and register





## Ingi氏とのQ&A

### Q1 編集部門のAI活用関連

OpenAI社が新聞社へ編集部門のAI技術活用を支援するプログラムの提案があった、どのような形（会社、業界単位、その他）で提供されるのか

WAN-IFRAメンバーであれば利用できる可能性がある  
提供形態はまだ具体化されていない、今後詰められるだろう

参考 : URL [WAN-IFRA and OpenAI Launch Global AI Accelerator for Newsrooms - WAN-IFRA \(wan--ifra-org.translate.google.com\)](https://wan-ifra.org/translate.google.com)



## Ingi氏とのQ&A

### Q2 Googleと新聞社の関係

Google社のニュース提供の仕組み（Google News Showcase）を優越的立場で新聞社へ契約等を迫る懸念がある仏でも問題になっていると聞いている WAN-ifaraでも問題になっていますか

具体的な状況は聞いていない 欧州全体では北米企業（Google,Amazon等）を独占禁止法で訴えているのが現実 EUの法規制は世界的にも厳しく、今後表面化していくと思う

参考 : [Paying for News: Google and Meta Owe US Publishers \\$11.9-\\$13.9 Billion each year - WAN-IFRA](#)



## Ingi氏とのQ&A

### Q3 RAGに対するWAN-Ifraの考え

マイクロソフト、OpenAIなどによるRAG技術について新聞協会で懸念しているが WAN-IFRAで国際的見解は示されていますか。

我々はOpneAIと契約を準備している だが記事を用いて収益を得るならば正当な対価を払うことになるだろう

WAN-IFRAはニュースメディアが生き残るためのスキルを学ぶテーブル・ステーク (table stake) という試みをGoogleと始めている 関係を保ちながら、新聞業界を守るための立場をとる必要がある

参考 : [World Association of Newspapers 2024 Meeting Discusses AI Deals: To Sign or To Sue? | TechPolicy.Press](#)

参考 : <https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/c52b791579b2588b71e8311ceb835ac85f987771>

RAG: Retrieval-Augmented Generation (RAG) は、大規模言語モデル (LLM) によるテキスト生成に、外部情報の検索を組み合わせることで、回答精度を向上させる技術のこと。



## Ingi氏とのQ&A

### Q4 Surveyの楽観的結果と現実の厳しさとの乖離

調査結果では新聞の販売と広告収入は収益の57%で前年よりも増えておりビジネス環境は楽観的 だが現実にはデジタルシフトしないと立ち行かない現実がある どう見ているか

10年後の世界は分からない 日刊の新聞は無いにしても隔日の新聞が生み出されるのか、週間の新聞が残るのか誰にもわからない

さらに欧米、アジアも配送が問題 部数減は配送コスト上昇に繋がる 紙媒体の収入が大きいうちに今後に向けた投資をしてシフトして行くことしかできないだろう





## Ingi氏とのQ&A

### Q5 AIに対する準備状況

AIへの準備が進んでいる国は地域など先進的な場所について

北欧の新聞社は進んだ取り組みをしている 高齢者の購読層が多いドイツに比べてフットワークが軽い 北米はThe New York Times, The Washington Postなどが進んでいる 小規模新聞社はビジネス自体が疎かになっており格差が広がっている またヘッジファンドが新聞社へ投資して不動産活用を求めるなど異変も起きている 10月のウィーンのWorld Printers ForumでもNYTの製品ディレクターが講演するので、成功例に興味があれば参加して欲しい



## Ingi氏とのQ&A

### Q6 Aiに対する投資

AIへの投資が不十分という回答は心理的要因か具体的なものか

心理的な要因が多い まだ初期段階なのでマネージメントも  
試行錯誤で手探り状態で逐次リソースを投入している段階  
半世紀前のオフセット印刷導入時も同じような状況だったと  
思われる その際も投資を試行錯誤しながら進めたのでAI  
についても本当に初期段階なのだと思う



## Ingi氏とのQ&A

### Q7 欧州での印刷アウトソーシング

グ欧州の印刷外部委託の割合は

わからない 印刷自体をビジネスのコアと思っている新聞社は工場を残し、そうでない企業はF.A.Z.の様に売却してしまう  
ただ、F.A.Z.は売却後も元の工場に委託を続けているのでその中間とも捉えられる



## Ingi氏とのQ&A

### Q8 配送網維持

配送について良い取り組みをしている事例は

N.Y.T.は北米全体に配送をしており悩ましい問題が起きている 各地の新聞社に印刷・配送を委託しているが地方紙が無くなる地域も出てきている 印刷拠点を減らすと配送に2~3時間がかかり、早版化が迫られ編集作業全体に影響を及ぼし深刻化しつつある

デンマークでは新聞の配達を郵便網に乗せることにより、郵便がコストセンターから、利益を生み出す事業に変わった例もある



World Association  
of News Publishers

## 参加メンバーの所感抜粋

- 新聞社が抱えている問題は万国共通 紙からデジタルへの流れも同様
- 紙の落ち込みをデジタルで補うというのはなかなか難しいと認識した。
- F.A.Z.の経営環境は結構厳しいと感じた。生き残りをかけてデジタルに打って出ているが、彼らも紙は無理だと思っている気がした。デジタル収益もこのままでは厳しい。個人ごとにカスタマイズ情報を提供する試みが、若年層を取り込める鍵かなと感じた。
- 日本の新聞社平均よりもデジタルの販売・制作で進んでいる印象を受けた。
- ニュースレターを配信して直接編集者に返信できる取り組みがあった。これがすごく鍵と感じている。読者が参加している感覚を得られるニュースメディアというのがユーザーと強いつながりを生むことができる一つのポイントになると感じた。
- デジタルが紙よりも発行数が多いところだったが、収益がなかなか伸びない。生き残るためには数を増やすか、単価を上げるか、コストを下げるかどれかしかないと思っている。そこをどのようにシフトしていくのかが気になった。
- 今までの収益構造である“紙という物理的な新聞を販売してそれを柱にする”というのが、将来的にヨーロッパも世界的にも厳しいことが認識されてきていることを実感した。長期的な収益構造改善を目指すものの、解決方法は既に世界共通で試行錯誤しているのだと感じた。



World Association  
of News Publishers

## 参加メンバーの所感抜粋

- F.A.Z.はG A F AやARD・ZDF（ドイツの公共放送）がライバルだということだが分母が全然違い、大変厳しい状況にあると感じた。だが、どう突破するか具体的な考えが伺えなかった。
- Newsletterを用いてメールという双方向のコミュニケーションツールをどう進化拡大していくのか関心を持った。新たな技術の出現による双方向コミュニケーションの進化に期待したい。
- デジタルが進んでいると思ったが、日本同様に紙の売り上げがまだ多いというところは意外だった。
- デジタルは普通のデジタルのコンテンツ展開とメールだった。編集責任者のメールマガジンへ読者が返信する双方向コミュニケーションは聞かないので、日本での可能性を感じた。
- 紙媒体の方が売り上げ多いにもかかわらず、完全にデジタルシフトを目指すように見えた点に驚いた。あと、収益多様化を目指している説明があったが、メディア以外の業種展開について具体的な回答がなかった。
- F.A.Z.は紙とデジタル合わせて そう大きな部数ではない。それにも関わらず、1年半前に大規模な新社屋を建てたところに驚いた。

# おまけ

TOURセッション風景



通路に掲げられた数々の報道写真パネル



展望バルコニーから臨む広大なヨーロッパガーデン



社屋移転先は再開発エリア（中心部からトラムで10分程度）

広々としたパーティールームにブランコも



“社内でパーティーをしたい”という要望で設置

# おまけ

フランクフルト中央駅に輝くF.A.Z.のサインボード（夜は輝きます）



広々とした吹き抜け仕様のF.A.Z.入口



団地メインの街並みに少し違和感のF.A.Z.ビル

