

アメリカの新聞産業：デジタル化による市場環境の変化と企業の対応

大倉 健（就実大学経営学部）

The Daily Newspapers Industry in the United States: Challenge of Digital Transformation and Firms' Strategic Responses

Ken Ohkra

This paper briefly reviews about the nature of digital transformation and its impact on the newspaper industry in the United States. It argues that there was two-stage process of the digitalization; the first stage was “incremental” and the second more “radical”. The newspaper companies had tried to adapt to the first stage, the early development of digitalization, and their effectiveness were ambiguous. But the subsequent changes deeply transformed its competitive landscape. As advertising platform and news provider, the traditional newspaper business model has lost its viability against newly developed online services.

キーワード：新聞産業、アメリカ、デジタル化、ビジネス・モデル、プラットフォーム

Keywords : Newspaper Industry, United States, Digitalization, Business Model, Platform

1. はじめに

アメリカ合衆国の新聞業界は、この10年ほどの間に、産業全体で収入の6割、雇用の2割を失うという危機的な事態に陥っている¹。我が国の新聞業界もまた、未だそこまでの状態にはないものの、多かれ少なかれ同様の危機に直面しているという認識は一般にも広まりつつあり、それを語る上でアメリカの経験が引き合いに出されることがある（例えば、鈴木，2010；畑尾，2018）。それは、この危機が、情報通信技術の発展とともに進んだデジタル化²によってもたらされたものであり、またそうした現象が（少なくとも日本よりは）早く進んだ代表的な国のひとつがアメリカだからだ、という認識があるからだろう。実際のところ、デジタル化の進歩と新聞業界の衰退という現象は、

¹ Pew Research Center

² 本稿で用いるデジタル化（digitalization, digitization）という言葉には2つの意味がある。新聞業から見れば、この言葉は、情報が紙という媒体から離れて電子情報として流通するようになる事態を指すものだが、広く社会全体としてみれば、それは、従来は物理的に制約されていた種々の活動が電子技術によってオンライン上で可能になるという事態をも指している。新聞業の経験を考える上では、前者の意味から後者の意味へと重要性の度合いがシフトしてきたことが、大きなポイントであったように思われる。

その因果関係はさておき、先進国共通のものであり、アメリカにおいてのみ顕著な現象ではないが、デジタル化によって引き起こされた危機が実際どのような性質のものであり、どのような過程を経て進行したのかという点について、先行する経験に基づいて検討することは、我が国の新聞業界について考える上で確かに有用なはずである。しかし、これについて具体的に記述している文献は我が国では少ない。アメリカの新聞産業の概観を知るためには、本稿でも引用するPew Research Centerの公開している統計情報と各種レポートが最も有用であり、多くの文献に引用されているが、英文文献においても短期的な視点からデータが抜粋される傾向にあり、長期的なプロセスとして新聞産業に何が起こったのかという点が十分にわかりづらい。また、後述するように、新聞産業をめぐる状況は2000年代後半以降の比較的最近に大きく情勢が変化した、これは以前に書かれた多くの文献が予期し得なかった事態だった。

本稿では、公開データを参照しつつ新聞産業における危機の性質を検討し、それに対する新聞社の対応の概略を述べる。本稿の論点を簡潔にまとめると次のようになる。

- ・米国の新聞業界において、デジタル化の影響は二段階で生じた。第一段階は90年代後半から2000年代前半のインターネット普及期にあたり、すでに以前から新聞の発行部数は減少していたが、広告収入への脅威は未だ顕在化しておらず、既存企業はデジタル化への適応に成功したかにも思えた。
- ・しかし、2000年代後半に入ってから、広告媒体およびニュース媒体としての新聞に対する本格的な代替の脅威が生まれ(第二段階)、新聞社はそれまで保持してきた強固な競争優位を喪失した。
- ・現時点において新聞社は従来からのビジネス・モデルから脱し切れておらず、新たな変化に対して有効な策を打てていない。

以下ではまず、産業レベルでの収入の変化について説明し、続いて、新聞社がどのような対策をとってきたのかを検討する。

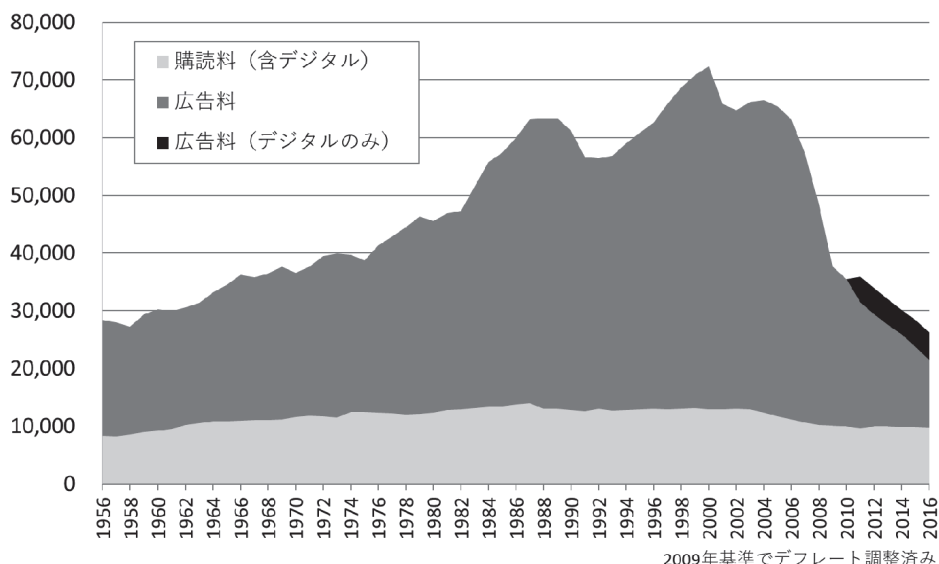
2. 収入構造の変化

新聞は、テレビやラジオ、雑誌などの他のメディア・ビジネスと同じように、情報を生産して、その情報を載せた媒体を消費者すなわち「購読者」に売ると同時に、その媒体に広告を掲載したい「広告主」に広告を売るという、二面市場(two sided market)の仕組みに立脚している。テレビやラジオの場合、電波という無形財が媒体となるので、収入は広告料に依存する例が多いが、新聞の場合は、紙という有形媒体を使うため購読者からも代金を徴収できる。それゆえ、古くから新聞事業は、新聞を購読者に販売する「購読料」と、広告主から得る「広告料」という二本の柱を収入源としてきた。

図1は、この購読料収入と広告料収入が、アメリカの新聞産業全体においてどのように長期的に変化してきたのかを示したものである。金額は2009年度ドルを基準に調整してある。

図1. 合衆国新聞産業の収入構造の変化：1956 - 2016

(単位：100万\$)



2009年基準でデフレート調整済み

出所：Pew Research Center

<http://www.journalism.org/fact-sheet/newspapers/>のデータから筆者作成

この図を見てわかることは、第一に、広告収入の大きな成長（あるいは「膨張」といってもよいかもしれない）と近年における急激な縮小という非常にダイナミックな動きに対して、購読料収入は割合も小さく、変化に乏しかったことである。第二に、広告収入の動きをさらに詳しくみると、1990年代初頭の落ち込みを除いて一貫して増加し続けており、その最盛期は、意外にも、すでに「IT革命（あるいはICT革命）」という言葉が盛んに言われるようになっていた2000年代前半であった。その後、2000年代後半から急激な減少が始まった。

本稿ではとくにこの時期的な問題に注意する。アメリカの新聞社の多くは、すでに90年代末頃から2000年頃にデジタル化への対応を進めつつあったが、その頃、この産業は「新たな環境変化にうまく適応した既存企業の多い、例外的な産業」(Gilbert, 2005))とさえ評されていた。実際、収入面では良好な状態にあった。しかし、2000年代の後半に、突如、坂道を転げるような急激な縮小が始まり、現在もおおその減少の勢いが止まらない状況にある。収入の大半を担ってきた広告収入の急減により、産業全体では2008年から2016年の間に約64%の収入が失われた。新聞の廃刊も相次ぎ、2004年に全米で約8,600紙あった新聞の数は2014年に7,900紙へと減少した(Abernathy, 2018)。

また、このグラフからわかる第三のポイントとして、そうした中であって、デジタル化の進展によって生まれた新たな収益源であるはずのデジタル広告料収入は、既存の広告収入の落ち込みを補えるほど成長していないということである。近年、グーグルやユーチューブを筆頭としてデジタル広告から莫大な収益を得る事業が興隆しているが、新聞社はその波に乗れていない。

以下では、これらの諸点について順に説明した上で、広告・ニュース事業をめぐる競争構造の変

化、その中における新聞社の対応について説明する。

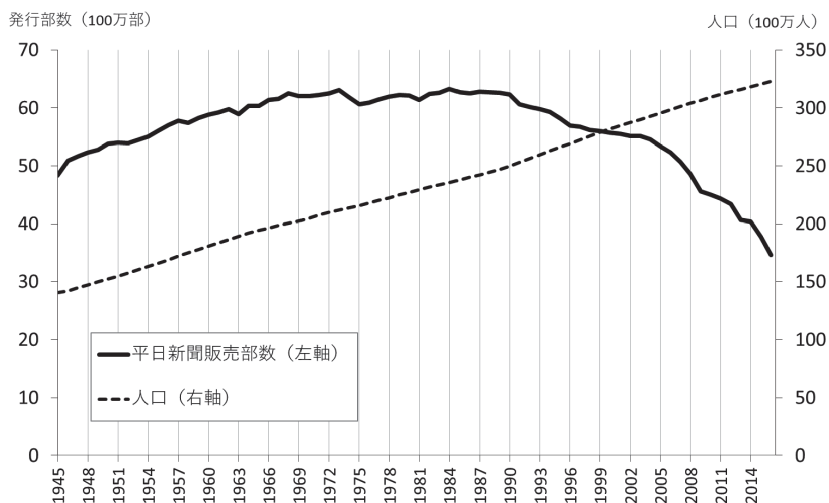
購読部数の長期停滞：二面市場の片側における衰退の兆候

上図に見たとおり、ほぼ半世紀にわたって新聞産業の成長を牽引してきたのは広告料収入であり、それに比べて、新聞を読者に売ることから得る購読料収入の成長は微々たるものであり、すでに早くから長期にわたって停滞し続けてきた。アメリカという国が、20世紀後半を通じて(今もなお)人口成長を続けてきた先進国においても稀な存在であることを考えると、この購読料収入の長期停滞という現象は、いささか意外でもある。しかし、実際のところ購読料に関してはかなり早い段階から衰退の兆候があった。

図2は、アメリカの人口と新聞発行部数の長期的な動向を示している。これをみると、人口が持続的に成長し続けてきたのに対して、発行部数はすでに1972年の時点でピークを迎え、以後20年ほど停滞し、90年代初頭から明確な減少に転じ始めた。人口が増えていたにもかかわらず発行部数が停滞していたのだから、人口当たりの発行部数は1970年代初頭から減少していたことになる。人口当たりの購読者が減れば、新聞に載せられる広告の有効性も弱まるのだから、原理的には新聞というビジネスの弱体化につながる。このようにみると、新聞はすでに40年も前に成熟化し、その後ゆっくりと衰退してきたともいえる。

このように、新聞産業の衰退という現象は、昨日や今日始まったことではなくて、きわめて長期的な過程として進行してきたものであるとも考えられるから、単にデジタル化にのみその衰退の原因を求めるという考え方には問題がある。この長期の現象について本稿でこれ以上詳しく立ち入ることはできないが、二面市場に依拠した新聞というビジネスにおいて、その片側の購読者ベースは、デジタル化のはるか以前から潜在的な問題を抱えていたという点に留意しておきたい。

図2. アメリカ合衆国の人口と平日新聞発行部数



出所：同上および<https://www.census.gov/>

広告料収入の膨張と急激な縮小：二面市場の乖離と崩壊

こうして、購読者ベースの面では早くも70年代初頭に潜在的な問題が生じていたにもかかわらず、事業全体としては問題のない状況のように思えた。広告料収入の圧倒的な拡大があったからである。図3は、購読料収入と広告料収入が、それぞれ人口一人当たりいくらの売上を稼ぎ出しているのかを計算したものがある。これを見ると、広告料収入はとくに1980年代から異常なまでの成長あるいは「膨張」を見せており、その水準は2000年代中頃まで続いた。

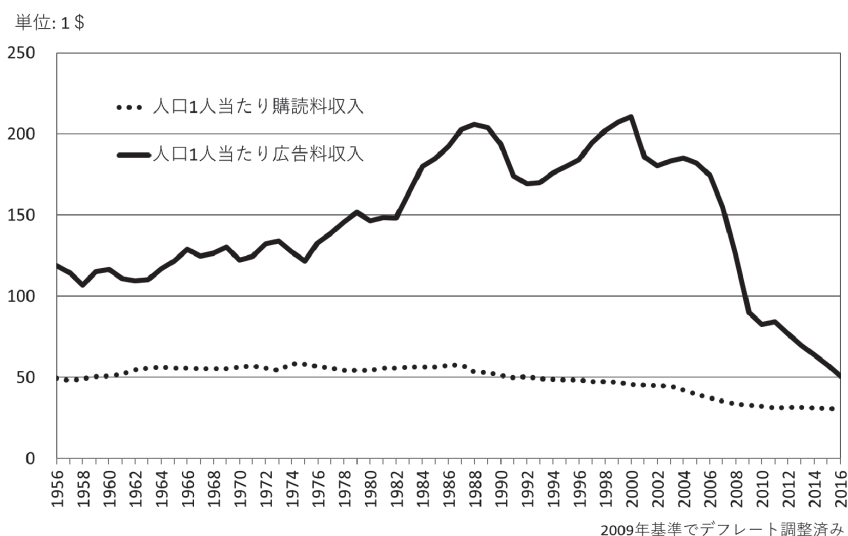
新聞は購読と広告という二面市場に立脚しているのだから、理論的には、購読者の数が増えるほど広告主にとってその媒体の価値が増し、広告料は増えるはずである(Piccard, 2004)。したがって、購読料収入と広告料収入も連動すると予想される。しかし、事実はそうではなく、広告収入は、購読部数と収入の裏付けを欠く形で膨張をつづけた。二面市場は早くから乖離現象が生じていた。

広告収入が膨張した1980年代という時期、新聞にとくに、他のメディアに対して圧倒的優位になるような革新的イノベーションがあったわけでもなく、また、すでにみたように発行部数の増加によって広告媒体としての魅力が増したわけでもなく、むしろ逆の状態であったのだから、これほど広告収入が成長した他の主な要因としては、競争構造の問題に目を向ける必要がある。

新聞産業の競争構造については多くの既存研究があるが、Lacy and Davenport (2009) によれば、アメリカの新聞産業では、1980年代に長期にわたって競争が安定化する傾向が見られた。新聞各社の統合とともに、各地域で流通網の組織化が進んだ。

ここから推論すると、買い手側（広告主）の他の経済セクター（アメリカの国内産業およびアメリカ市場に進出した外国企業）が成長する一方で、売り手側（新聞産業）の競争が長期にわたり安定的な状態にあったことにより、交渉力という点において優位に恵まれたということが考えられよう。

図3. 合衆国人口一人当たりに対する新聞購読料収入・広告料収入の比

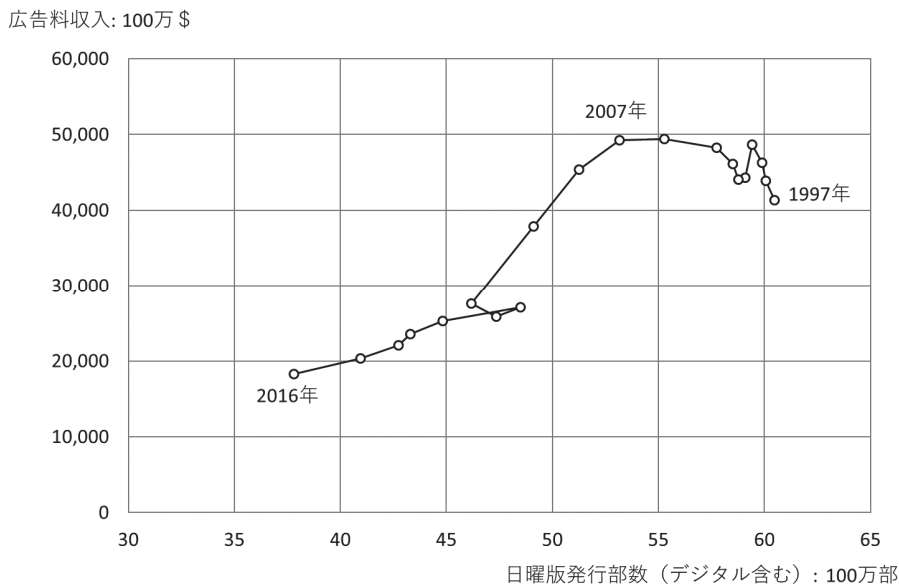


しかし、その広告料収入が2000年代後半に突如下落し始めた。そのきっかけにはもちろんリーマンショック（2007年）も関係していただろうが、アメリカ経済全体の短期的な落ち込みとその後の早期回復とはパターンを異にしており、構造的な要因が働いていることが示唆される。

2005年に約500億ドルあった広告料収入は2016年に180億ドルにまで減少し（いずれも名目）、2005年に約5対1であった広告料と購読料の売上構成比は、2016年には2対1を割る程度にまで縮まった。上図をみると、人口当たり収入は1950年代の昔を大きく下回るレベルにまで落ち込んでいることがわかる。

図4は発行部数と広告料収入の関係を1997年から2016年の20年間にわたって示したものである。1997年からの10年間は、部数が約8%も減少したにもかかわらず広告料収入は減少していない。それが、2007 - 2008年になって減少に転じた。2007年から2016年の期間、平均して発行部数1%の減少に対して、広告収入が3%減少するという状況にある。かつては、紙の売上と独立に高水準を維持してきた広告料収入は、ここから前者とともに減少し始め、部数とともに広告収入が減るという、負の連鎖が始まった。

図4. 発行部数と広告収入の関係：1997－2016



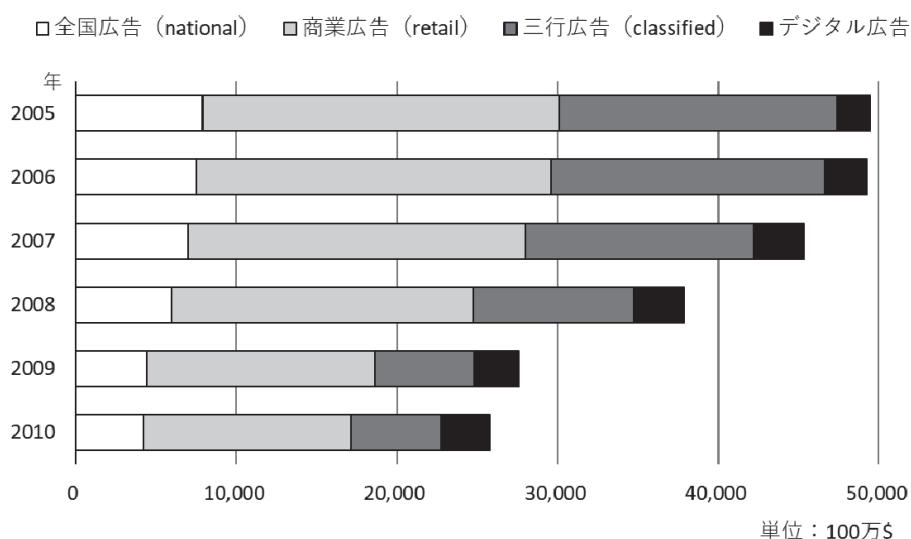
出所：同上データより筆者作成

それでは、新聞は具体的にどのような分野において広告収入を失ったのだろうか。図5は、新聞産業全体における広告収入の変化を分野別に表したものである。広告は、大別すると①大手企業の新製品の紹介や企業広告に使われる全国広告（ナショナル）、②地域の小売店の出店や売り出しなどを告知する商業広告（リテール）、③そしてそれ以外の、地域の小規模事業者や個人によって利用されることの多い三行広告（クラシファイド）の三種類がある。このうち、クラシファイド広告

はそれぞれの土地のローカルな情報が行き交うものであり、とくに地方新聞社においてはこれまで広告料の大部分を占める重要な収入源だった。

これを見ると、三部門のいずれも2007 - 2008年から減少しているが、とくに大きく減少しているのがクラシファイド広告である。のちに述べるように、スマートフォンの普及と各種のデジタル・プラットフォームの登場は、人々の個人的な経済活動を取り込むことによって、それまでローカルな経済活動のプラットフォームとして機能してきた新聞を代替した。下図には新聞業におけるデジタル広告料収入の合計額を、紙媒体の広告料収入と区別して載せてあるが、その額はほとんど増えていない。

図5. アメリカの新聞社における分類別広告収入の変化



出所：Waldman(2011)から転載

3. 新聞社による初期の対応

アメリカでは90年代後半に家庭用パソコンとインターネットの普及が進み、2001年には全世帯の56%がPCを所有し、50%がインターネットに接続するようになった(ESA and NTIA, 2011)。多くの活動がインターネットを通じて行われるようになり、それまで紙媒体に頼っていた情報がデジタル化されるようになったことで、新聞もまたデジタル化への対応の必要が認識されるようになった。

新聞社によってはこうした事態を歓迎し、積極的に投資する企業も現れた(Gilbert, 2005)。オンラインでニュースを閲覧する顧客層は紙媒体の顧客層とは異なるとか、デジタルであれば流通の地理的な限界に左右されず購読者ベースを拡大することが容易になるといった、新たな差別化や成長の機会が現れたようにも思えたからである(Joukhadar, 2004)。このようにしていち早くデジタル配信サービスに対応した企業は、変化への適応に「成功」した企業であるまでと評価され、デジタ

ル化への対応は業界内における競争の試金石であると考えられるようになった。

デジタル媒体の位置づけ：代替性と補完性、

この2000年代前半において、新聞業界各社の念頭にあったのは、(a) デジタル化された媒体（オンライン上でのコンテンツ）が既存の紙の新聞を代替するものであるのか、あるいは、(b) デジタルと紙が補完的な関係にあって、両者を併存的に展開することが可能であるのか、という対立図式であった(Chandra & Kaiser, 2016)³。前者であれば、オンラインでニュースを閲覧する人間は紙の新聞の購読をやめるということだが、後者においては、紙媒体には「居間のソファでくつろいで新聞を読む」といった紙に固有の価値がある一方で、デジタルもまたオンライン上でリアルタイムに速報を追加できるといった固有の強みがあるのだから、2つを補完的に組み合わせてサービスを展開することが可能であると考えられた(Barsh, et al. 1999)。

この図式は、一見相反する考え方のようにだったが、新聞というビジネスの基本的な原理自体は変わらないという点では共通していた。つまり、新聞はそれまで、日々の多種多様な情報を伝える総合的なニュース媒体であるとともに、その購読者に向けた広告を載せる広告媒体としても機能してきたが、デジタル化によっても、その本質的な仕組みは変わらず、問題は、紙からデジタルへの移行が起きるのに従って紙をデジタルに移し替えるか、デジタルによって紙を補完するか、ということだった。技術的な観点からも、2つの立場は大きく矛盾するわけではなかった。代替するにせよ補完するにせよ、新聞社がオンラインのサイトを拡充するということは変わらないからである。したがって、ある程度の規模の新聞社であれば、オンライン・サービスを始めることはさして難しい問題ではなかったし、実際に多くの新聞社がオンラインのサイトを整備した。

しかし、この図式において抜け落ちていたのは、後述するように、デジタル化の進展によって新聞と全く異なるビジネス・モデルが登場する可能性であった。新聞社にはオンライン上でのサービスを既存の新聞と切り離して考えるという発想はなかった。

紙とデジタルのバンドル販売

デジタルが紙を代替するのであれ、補完するのであれ、新聞社の当面の問題としては、とりあえず新たにオンラインでのサービスを開始することであった。しかし、その場合、紙媒体との販売をめぐる自社内競合（セルフ・カニバリゼーション）が発生するリスクが大きな問題として認識された⁴。紙媒体の印刷および流通面での費用を考えると、デジタルの比重が高まるにつれて、規模の経済が損なわれ、採算が悪化することが予想される。また、顧客から見ても、紙ではなく単にオンラインのみを閲覧する場合には、従来の紙と同じ価格で購買することに抵抗感を覚えるという

³ Chandra & Kaiser (2016) セクション9.7.

⁴ “Can papers end the free ride online?” The New York Times, March 14, 2005.

ことも考えられる。このため、単にデジタル化を進めると企業の収益性が悪化する可能性があった。そのために取られた措置が紙とデジタルをセットで販売することだった。通常ならば、顧客は紙媒体か、それよりも安い価格のデジタルのどちらかを選ぶという形になるが、紙とデジタルのセット価格を単独購入の価格に近接することで、顧客は「お得感」を覚えてセットでの購読を選ぶ確率が高くなる。著名なビジネス書でも取り上げられ有名になったこの手法（Ariely, 2009）は、現在もおお、多くの新聞社が採用する標準的な販売手法であり、紙とデジタルの競合から生じる問題を解消する優れた方法のようにも思えた。しかし、実際には、この紙とデジタルを切り離さず同一の事業として展開するという対応が、その後も大きな足かせとなったのである。

大手新聞社を始めとして、多くの新聞社がデジタル版の開発を積極化し、紙とのセット販売を進めたが、発行部数自体はすでに以前から停滞もしくは減少傾向にある状況は変わらない一方で、広告収入全体は未だ高い水準を維持していた。こうした状況では、新聞社自身は、デジタル化対応の手応えを評価することは難しい状況であったのではないかと思われる。

4. 新たな脅威

しかし、2007 - 2008年に状況が大きく変わった。その起点になったのが、スマートフォンの爆発的な普及と、それに合わせて成長した各種の「プラットフォーム型ビジネス」および代替的なニュース事業者の存在である。

2007年6月にアップルが発売したiPhoneと、その後に続いたスマートフォンの急速な普及が我々の社会にもたらした影響は計り知れないが、おそらくは新聞業界において最も深刻な事態をもたらしたと考えられる。従来からRIMやノキアがビジネス・ユーザー向けに販売していたような高機能・多機能モバイルと異なり、一般消費者を主なターゲットにして発売されたiPhoneは、それまでデスクトップやノートPCでしか叶わなかったような高度なタスクを多くの人々が享受できることを可能にした。iPhoneは発売初年度に140万台、2008年度には1,160万台の販売を記録し、通信キャリアとメーカーはこぞって同種の製品の開発と販売に追随した。人々の消費行動の場は、すでに以前からますますインターネットへと移っていたが、iPhone以後のスマートフォンの普及は、その傾向をさらに加速することになった。

広告面での代替

人々がどこにいても情報通信技術の恩恵を享受できるハードウェアの進歩と普及と歩を同じくして、サービス面でも重要な変化が生じた。消費者の個別のニーズや消費行動に合わせて供給者とマッチングするプラットフォーム型のビジネス・システムが登場し、広告に関する事業環境を大きく変えることになった。プラットフォームとは、ここでは簡単に、消費者と供給者が自律的にマッチングできるようなオンライン上のサービスを指すことにしておく（Moazed and Johnson, 2016）。

従来、広告は、人々が日常生活の中で触れる物理的なメディアに載せられてきたが、スマートフォンがこの日常の行動をインターネット上に移し替えるとともに、そのインターネット上において消費者と供給者を直接的につなぐプラットフォームが登場したことによって、広告の場と機能もまたそれらに代替されることになったのである。

その端的な例が、先に述べたクラシファイド広告の代替である。クラシファイド広告は古くからローカルなB to CあるいはC to C取引の手段として利用されてきた歴史があり、とくに地方新聞社にとって非常に重要な収益源であった。しかし、クレイグリストのように、機能的に従来の新聞紙面の三行広告を完全に代替し、かつそれを上回る情報量と簡便さを備えたサービスが登場し、そうしたサービスがスマートフォンを使ってさらに簡単に利用できるようになったことで、消費者はわざわざ地元の地方紙に日ごとに広告を出すメリットを失った。その結果、iPhone登場後のわずか3年ほどで、新聞業界全体のクラシファイド広告料の7割程度のシェアが奪われる事態に陥った。

また、アマゾンのようなインターネット通販あるいは取引型のプラットフォームや、グーグルのような検索型プラットフォームも、既存メディアの広告サービスに対する強力な代替業者となった。広告主としては、従来新聞のように不特定多数の購買者に向けた広告に投資するよりも、自社の製品に明らかな関心を持つ消費者に向けてピンポイントで広告を表示し、さらにはそのままリンクを通じて自社のサイトまで誘導してくれるようなサービスに投資する方が、はるかに費用対効果が高い。

ニュース事業への新規参入者

こうして広告面における代替の脅威が生じる一方で、ニュース事業においても重大な変化が生じた。オンラインでの活動に特化し、これまでとは異なるビジネス・モデルをもったニュース事業の新規参入者が登場したのである。これら新規参入者の特徴としては、①媒体が紙の印刷物ではなく全面的にオンラインでの配信に特化していること、また、②旧来の新聞のように、国・地域の政治・経済・文化といった総合的な情報を載せるのではなく、扱う話題のテーマがかなり絞られていること、③それらの記事を、スマートフォンの小型画面での閲覧に適した形で編集していること、④閲覧が無料であることが挙げられる。

その種のニュース事業への新規参入者の代表としては、ビジネス・インサイダー、バズフィード、ハフィントン・ポスト、ヴァイス、ヴォックス・メディアなどが挙げられるが、それ以外にも、オンライン上でのニュースやそれに対するSNSなどを通じた諸個人の反応を編集してひとつの記事にまとめ上げる「アグリゲーター(まとめ)」と呼ばれる無数の個人事業者が叢生した。これらの新規参入者は、全面的に広告収入に依存し、閲覧者からの購読料は一切徴収しない。閲覧を無料にすることでアクセス数を高め、広告を集めるというのが彼らの基本的な姿勢である。

広告の載せ方には、従来からあるバナー広告に加えて、近年ではアフィリエイトによって製作される記事が増えてきている。これは、特定の広告主との契約によって記事を書くものであり、ニュ

ースと広告の両方の機能を果たすものである。たとえば、典型的な例としては、「～を改善する5つの方法」のような記事を書く場合、そのうちのひとつの項目に特定の企業の商品やサービスの話題を織り込む(Costa, 2013)。こうした方法は、あからさまな広告を嫌う閲覧者に対して、客観的な情報としての価値や、エンターテインメント性を維持しつつ、広告を(それとは気づかない形で)受け入れてもらう工夫であり、また、サイトのテーマが絞られているほどそうした記事を書きやすい。個々の顧客は特定の関心をもってニュースサイトを訪れるのだから、その顧客の関心や特性に一致した商品をプロモーションしやすいからである。

さらに、こうしたニュース事業者に加えて、ツイッターやフェイスブックといったソーシャルメディアは、若い世代にとっては、いまや実質的なニュース媒体として機能している。2016年に行われた調査によると、アメリカの62%の成人が「ソーシャルメディアからニュースを得ている」と答え、18%が「頻繁に」そうすると答えた(Pew Research Center, 2016)。たとえばツイッターは、開発者たち自身も、その当初はユーザーが自分に起きていることを発信する手段、一種の自己顕示欲を満たすツールとして考えていたが、やがて、ユーザーは特定の有名人の発言や事件や事故などの発信を通じて「世界で何が起きているかを知る」ツールとして使っていると認識するようになった(Bilton, 2011)。こうしてあたかも日々のニュースをチェックするような使い方が盛んになるにつれて、そうした用途に応じたアプリケーションの開発も盛んになった。

これら新規のオンライン・ニュース（あるいはそれに関連する）事業者が提供するサイトと、新聞社の運営するオンラインのサイトを比較した場合、一見して気が付くのは、デザインの問題である。前者は限られたトピックが表示されているのに対して、新聞社のサイトは網羅的であり、経済、社会、文化、芸能、スポーツ等さまざまなカテゴリーの見出しが縦横に配置されている。新規のオンライン・ニュース事業者の場合、そもそもサイト自体のコンセプトが特定のカテゴリーに特化しているため、表示すべき内容も限定しやすく、スマートフォンでも閲覧しやすい。これに対して、新聞社のオンライン・サービスは、専用のアプリケーションが用意されている場合もあるが、いずれにしろ多岐にわたるカテゴリーの情報が同時に表示される形になっており、顧客の選択性が低い。これは、技術的な問題というより、新聞という事業の性格に負うところが大きいと思われる。元来、新聞は地域のさまざまな情報を一堂に掲載する「紙のプラットフォーム」であり、それゆえにこそニュース媒体としても、広告媒体としても価値があった。しかし、現在のように、顧客が自ら様々な情報にアクセスできる状況において、特定の事業者がすべての情報を網羅することは、かえって利便性を下げる結果になっているとも考えられる。

5. その後の新聞社の対応

このように、広告とニュースという、これまで依拠してきた二面市場の両面において、新聞は代替の脅威にさらされるようになった。以降、現時点にいたるまでの新聞社の対応としては、個別の新聞における製品・サービス面での対応と、複数の新聞社が統合されたグループ・レベルでの対

応という、2つのレベルでの動きに分けて論じることができる。

個別の新聞における対応

近年の新聞社の対応をいくつか挙げると以下のようなものがある⁵。

- ・ハードペイウォールからフリーミアムへの移行
- ・広告媒体としての機能の充実
- ・動画コンテンツの拡充

オンラインでの配信を開始した当初、ほとんどの新聞社は完全有料閲覧制をとっており、紙の新聞と同じように期間料金を支払ってアカウントとパスワードを付与されたユーザーのみが記事を観覧できる形をとっていた(ハードペイウォール)。しかし、近年新たに登場したオンラインのニュースメディアのほとんどは記事を無料公開しているため、アクセス数という点で新聞社のサイトはそれらに及ぶべくもない状況にあった。そこで、近年では、多くの新聞社が、直近の記事を無料公開し、過去の記事や速報通知、ニュースレターの配信といった追加的なサービスを有料化するという「フリーミアム」へと移行している⁶。

新聞の速報メディアとしての機能を鑑みれば、こうした直近のニュースを無料公開するという方法は、購読料収入の減少にもつながるように思われるが、新聞社はさらに有料版への加入インセンティブとして、地域の飲食店や映画、イベント、その他のサービス業で利用できる割引クーポンや無料招待券を提供している。地元企業とつながりの強い地方紙にとっては、この種の広告は集めやすく、また、クーポンも単なるチケットではなく、対象サービスをひとつの記事として紹介する形式をとっている。広告媒体としての機能の充実と購読料収入の確保という2つの目的に配慮した方策である。

また、ニュース・コンテンツの面では、文字情報だけでなく、災害速報のライブ映像や、ドキュメンタリー動画の公開に力を入れる新聞社が増えてきている。これらも、とりわけ地方新聞社にとっては、地域の「コミュニティ・プレス」としてのアイデンティティに根差したものであり、実際、大規模な災害が起きた際に加入者が増えたという事例もあるといわれる (Radcliffe and Ali, 2017)。

所有の集中とグループによる経営

また、こうした新聞社の対応は、個別の企業レベルではなく、その多くがグループ単位で進めら

⁵ Radcliffe and Ali (2017) は、地方新聞社の収益化戦略として7つのトピックを挙げているが、ここでは新聞事業に関係する戦略として上の3つを挙げておく。

⁶ 日本の主たる全国紙・地方紙は、現在もハードペイウォールか、ほぼそれに近い状態（数百字程度の、かなり制限された一定の文字数のみ無料で閲覧できる）をとっている。

れている。近年のアメリカの新聞産業において注目すべき動向として、大手の新聞社が採算の悪化した地方新聞社を買収し、巨大な企業グループを形成する傾向が強まってきている。Abernathy(2018)によれば、2004年には上位25社が業界全体の20%の数の新聞を傘下に収めていたが、2014年にはその割合が三分の一にまで上昇した。日刊紙では三分の二（812紙）、週刊誌では四分の一（1,376）にあたる。

たとえば、最大の企業であるゲイトハウス・メディアは34州に451紙、第二位のガネットは216紙、3位のデジタル・ファースト・メディアは158紙というように、非常に多数の新聞を国内の広範囲の地域にまたがって所有している。これらのグループ企業は広域的なニュースを共有するとともに、オンライン・サービスのシステムをグループ内で共通化しており⁷、それによってグループ全体で取材やシステムの開発・管理にかかるコストを分散しているものと考えられる。また、広告主から広告を受注する場合も、全国にまたがる系列のサイトで表示できるようにすれば、広告主にとっての魅力も増すであろう。したがって、一企業が数百の新聞が抱えられるという過剰にすら思える数にも経営上の合理性はある。また、多くの新聞社が財政的に厳しい状況に置かれる中、買収も容易であり、こうした戦略の実行に拍車を掛けているものと思われる。

6. 結論

以上のように、アメリカの新聞業界において、デジタル化と一括される現象は大きく2つのプロセスで生じた。第一の段階は、90年代後半から2000年代前半のインターネット普及期にあたる。当時の新聞業界では、デジタルが紙の新聞を代替するのか、補完するのかという議論があったが、実行上はともに、オンラインのサービスを拡充するという点で変わりなく、デジタル版と紙媒体をセットで売るという対応が取られた。新聞の発行部数はすでにデジタル化以前から減少していたが、一方で、代替的な脅威が未成熟な時代において、新聞業界は高水準の広告料収入を維持し続けた。しかし、2000年代後半に入ると、スマートフォンの急速な普及、プラットフォーム・ビジネスと新たなニュース事業者の台頭によって、競争環境が激変した。プラットフォームは、消費者がテレビや新聞といった旧来の媒体を経由することなく広告主と直接的に接触できるサービスを生み出したことにより、新聞の広告機能を代替した。さらに、新規のニュース事業者もまた、オンライン広告に依拠しつつ、細分化されたターゲットに対して無料でコンテンツを供給することによって、ニュース事業における強力な代替業者となった。

現在までに、新聞社は、地域の読者と広告主に向けたコンテンツと広告サービスの拡充に努め、また所有の集中によってグループ・レベルでの戦略を実行する企業も現れてきている。しかしながら、競争環境が変化した中において、新たな競争優位を確立するまでには至っていない。その大きな理由として、事業としても組織の問題としても、既存の紙媒体の事業と切り離せていないことが

⁷ 同グループの複数の新聞社のウェブサイトを開覧すれば、ほぼ同じレイアウトであることがわかる。各新聞社は記事をアップロードするだけでよく、編集の手間やメンテナンスにかかる人件費も節約できる。

挙げられる。紙媒体を販売している以上、コンテンツを無料化することは困難であり、また、紙媒体と同じ内容のコンテンツにすることによりカテゴリーごとに展開することができない。理論上は紙媒体とオンラインを分けて展開するということも考えられるが、ニュースルームを中核とする既存の組織がそうした方法に柔軟に対応できるとは考えにくい。新規参入者のほとんどが数人の若者たちが起業した企業⁸であることを鑑みれば、問題は技術的な能力やノウハウその他の資源というよりも、組織的な問題が大きいと思われる。今後の新聞社の課題としては、新たな収益化の手段を見つけることはもちろん必要だが、より重要には、そのためのアイデアを生み実行を可能とするための組織的な問題を解決することであろう。

参考文献

畑尾一知 (2018) 『新聞社崩壊』, 新潮社.

鈴木伸元 (2010) 『新聞消滅大国アメリカ』, 幻冬舎.

Abernathy, Penelope M. (2018) *The Expanding News Desert*, Center for Innovation and Sustainability in Local Media, University of North Carolina.

(https://www.cislm.org/wp-content/uploads/2018/10/The-Expanding-News-Desert-10_14-Web.pdf)

Barsh, Joanna, Georgia Shao-Chi Lee and Alan Miles (1999) “Beyond Print: A Future for Magazines” *The McKinsey Quarterly*, 3, 122-140.

Bilton, Nick (2013) *Hatching Twitter: A true story of money, power, friendship, and betrayal*, Sceptre, 2013 (『ツイッター創業物語：金と権力、友情、そして裏切り』, 日本経済新聞社, 2014 年)

Chandra, Ambarish and Ulrich Kaiser (2016), “Newspapers and Magazines”, in *Handbook of Media Economics*, North-Holland, p. 397-444.

Costa, Caio T. (2013) “A business model for digital journalism: How newspapers should embrace technology, social and value added services.” Columbia Journalism School.

Economics and Statistics Administration and National Telecommunications and Information Administration (2011) “Exploring the Digital Nation: Computer and Internet Use at Home”, US Department of Commerce.

Gilbert, Clark G. (2005) “Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity”, *Academy of Management Journal*, 48:5, 741-763.

Joukhadar, Kristina (2004) “The 8 challenges of digital publishing”, *Circulation Management*, 19:9, 24-29.

⁸ バズフィードは5人ほどで創業し、4年で300人の規模に成長した。

(<https://www.linkedin.com/pulse/20130904212907-1799428-memo-to-the-buzzfeed-team>)

- Lacy, Stephan and Lucinda Davenport, (1994). Daily Newspaper Market Structure, Concentration, and Competition. *Journal of Media Economics*, 7(3), 33–46.
- Moazed, Alex and Nicholas L. Johnson (2016) *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*, St. Martin's Press (『プラットフォーム革命：経済を支配するビジネスモデルはどう機能し、どう作られるのか』, 英知出版, 2017 年)
- Pew Research Center, “State of the News Media”, ホームページ
(<http://www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media/>, 2018 年 3 月閲覧)
- Piccard, Robert G. (2004) The Economics of the Daily Newspaper Industry. In *Media Economics : theory and practice*, 109–126, Jönköping International Business School, Jönköping University: Lawrence Erlbaum.
- Purdy, Scott, Phil Wong and Paul Harris (2016) “Stop the Presses!”, KPMG.
(<https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/stop-the-presses-whitepaper.pdf/>)
- Radcliffe, Damian and Christopher Ali (2017) “Local News in Digital World: Small-Market Newspapers in the Digital Age”, Tow Center for Digital Journalism, Columbia University.
- Seelye, Katharine Q. (2005) “Can papers end the free ride online?” *The New York Times*, March 14, 2005.
- Waldman, Steve and the Working Group on Information Needs of Communities (2011), “The Information Needs of Communities: The Changing Media Landscape in a Broadband Age” Federal Communications Commission, www.fcc.gov/infoneedsreport, 2011.