

# ドラスティックに変貌を続ける 米国の新聞社の経営戦略

2009年10月5日

茂木 崇  
(東京工芸大学専任講師)

# はじめまして

- ・**守備範囲**: ニューヨークのタイムズスクエア周辺の  
メディア・エンタテインメント産業。  
具体的には、新聞・雑誌・テレビ・広告・  
音楽・ブロードウェイの各産業。
- ・**研究方針**: クリエイティビティとマネジメントの両立

# 「タイムズスクエアに魅せられて」

- ・『日経ビジネス』オンラインにおける連載

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20071030/139078>

3月6日「新聞を救う究極のアイデア？　

　—マイクロペイメントとNPOの導入」

4月24日「生まれ変わる「ニュースウィーク」誌」

9月7日「米新聞・雑誌のネット版、課金に向けて舵を切る

　—WSJ元発行人らが課金代行会社「ジャーナリズム・  
オンライン」を創設」

9月18日「寄付というビジネスモデル、米新聞・雑誌のネット版  
　の生き残る道—シリコンバレー創業の「カチングル」」

10月2日「進化したターゲティング広告で新聞・雑誌のネット版  
　の収入を増やす方法—ミズーリ大学の研究プロジェ  
ク

トから生まれたサークラブズ」

# 金融危機までの米国の新聞社の経営戦略

- ・デジタル技術を破壊的イノベーションと認識し、カニバリゼーションを恐れずにデジタル戦略を推進。
- ・ペーパー版の全ての記事をネット上で無料で公開  
→ニュースは無料だと認識が定着
- ・これまで課金で一定の成功を収めてきたのは、WSJのプレミアムな経済ニュースなど一部にとどまる。
- ・ペーパー版の販売・広告収入の落ち込みのスピードがオンライン版の広告収入の上昇のスピードより速く、多くの新聞社の経営が悪化。テレビニュースも同じ道をたどるかもしれない。

# 金融危機以降の米国の新聞社の経営戦略

広告収入の激減



ペーパー版の定期購読料を安くし、ネット上では無料にして  
読者を増やし、広告収入で稼ぐビジネスモデルが崩壊



印刷すればするほど赤字になる  
トラフィックが増えても利益を生まない



ペーパー版を値上げ  
ネット上で課金を模索する

# 避けられない現状認識

- ・この先、どこまでデジタルで稼げるようになるかは分からぬ。それでも、デジタルにシフトしないと先細りの経営になる。  
参照：クリス・アンダーソン著 *Free: The Future of a Radical Price*
- ・紙は金食い虫扱いされるようになってきている。
- ・無限のスペースがあるネット上で広告料金の単価を上げるのは容易ではない。それでも単価を上げる努力が必要。

# 3つの方向性

- ・3つの方向性
  - ①ネット上での課金
  - ②ブランディングをやり直した上での減量経営
  - ③寄付の呼びかけとNPOへの転換
- ・グローバル展開、コミュニティにニュースを送り届ける戦略、事業領域の拡大については、時間に余裕があれば質疑応答の時間に説明をしたい。

## ①アイザックソン・エッセイ

- ・ウォルター・アイザックソンのエッセイ  
(『タイム』米国版2009年2月16日号)
  - ヘンリー・ルースは、広告収入にのみ依存すると  
読者を忘れてしまい読者との絆が弱まると考えて  
いたと指摘。
  - iTunesを念頭においてマイクロペイメントを提案。

# ①課金は可能なのか

- ・無料に慣れた読者がどれほど課金に応じるか？
- ・広告収入だけで経営が成立するオンラインニュースサイトとの競争に勝てるのか？
- ・ソーシャル・メディアのメリットをいかに失わずに課金するか？
- ・Eブック、携帯端末での課金を模索した方が有望なのではないか？  
→キンドルではアマゾンばかりが儲かるので、自らデジタル・ガジェットを開発しようとする動きもある。

# ①いかに課金するか

- ・課金方式のいろいろ

- 1) 1つの記事ごと
- 2) 1紙・誌ごと月額・年額で
- 3) 一定のアクセスを超えたヘビーユーザーにのみ
- 4) ペーパー版とセットで
- 5) 複数の新聞・雑誌の特定テーマの記事をまとめて

- ・どの記事を課金するか？

→人気記事(Times Selectの実験)

→ニッチな記事

# ①課金のケーススタディ

- ・NYT
  - 販売収入は年6億6800万ドル
  - 広告収入は紙とネットを合わせて年10億ドル
  - 取材編集コストは年2億ドル、それに伴う諸経費は年5千万ドル
  - ペーパー版購読者 100万人全員が月2ドル払う→2400万ドル
  - オンライン版読者2000万人全員が月1ドル払う→2億4000万ドル
  - オンライン版読者2000万人全員が月2ドル払う→4億8000万ドル
  - オンライン版読者が3000万人に増え全員が月3ドル払う  
→10億8000万ドル
- ただし、月間ページビューが7.5倍になると、ネット上の広告収入だけで経営が成立する。

## ①ジャーナリズム・オンライン

- ・スティーブン・ブリル、ゴードン・クロビッツらが設立した課金代行会社。既に506の新聞・雑誌と提携。
- ・フリーミアム・アプローチ
  - これまで通り、多くの記事を無料で公開して9割のページビューを確保し、広告収入を得る。
  - プレミアム・コンテンツのみ課金。5-15%の読者が課金に応じると想定。
- ・様々な課金方式を提供し、各社が実験を試みることになる。

# ①サークラブズ

- ・ミズーリ大学における研究から生まれたベンチャー企業。
- ・サーキュレート
  - 個人情報を入力すると、サーキュレートというツールバーが現れ、個人の関心にあわせた複数のニュースの見出しが提示される。
  - 読みたい記事が次々に提示されるのでページビューが増える。課金に応じてもらえる確率も上がる。
  - SNSの機能も充実させる。
  - 個人の興味にあわせた広告を出してもらえるようになるのでCPMのレートを上げることもできる。

# ① サーキュレート(概念図)

The screenshot shows a web browser displaying the ESPN website. The browser header includes the address bar (http://espn.go.com/), a Facebook tab, and a Twitter tab. The main content area shows a news article about Eli Manning's throwing arm. Below the article are three buttons: 'Conversations on football', 'Interactive Ad: Trivia Question', and 'Newspaper Logo'. The ESPN navigation bar at the bottom includes links for TV, RADIO, MAGAZINE, INSIDER, SHOP, ESPN360, and SC. A search bar and a 'SEARCH' button are also present.

**Browser header**

**Expanded Circulate notification**

**Page content**

## ②ブランディングをやり直した上での 減量経営

- ・まず、コアとなる報道活動を絞り込む。
- ・その上でブランディングをやり直す。
- ・減量経営
  - 利益率の低いマーケットからの撤退
  - 自ら部数を減らす
  - ペーパー版の発行回数を減らす
  - 他紙との記事のシェア・新聞社どうしの合併
  - 人員の削減、アウトソーシング
  - 読者の協力をあおぎ、プロのジャーナリストと一般読者のコラボレーションの方法論を開拓する。

### ③寄付の呼びかけ－カチングル

- ・1月に最低5ドル寄付してもらい、寄付すると意思表示したサイト・ブログを訪れた日数に応じて、寄付金を分配。
- ・寄付した人が望めば、寄付したサイト・ブログ、及び寄付した人のSNSに寄付したことが表示される。
- ・なぜ、寄付に応じてもらえると考えるか？  
→SNSを通じて自己を表現する時代になったから。

### ③カチングルの仕組み



### ③NPOへの転換を考えざるをえない理由

ローコストで広告主を獲得できる分野では、広告収入だけで利益を上げるニュースサイトが成長中。



戦場からの報道など商業ベースに乗りにくい報道分野が新聞社に残ることになる。



民主主義を維持するためには、寄付を募り、NPOとして報道機関を存続させる方策を考えざるをえない。



既存メディアの何を残すのかを議論する必要がある。

## ③NPOの諸相

- ・基金の運用益で運営できるようになると安定する。NYTの場合、年5%の運用なら、50億ドルの基金が必要になる。
- ・セクションごとにNPOから資金協力を得る、ジャーナリズム活動に従事するNPOを立ち上げる(ProPublicaなど)方法もある。

# 終わりに

## ＜経営サイド＞

- ・米国のメディアは3ヶ月で経営戦略が一変する。  
→真剣に米国の動向をフォローし、自社の経営戦略に反映させるスピードあふれる経営が求められる。

## ＜編集局サイド＞

- ・真にクオリティにより記事が選別される時代になった。
- ・記事の書き方を雑誌スタイルに切り替え、ライバルと差別化を図るようすべきである。