

# 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？

ーマイクロペイメントとNPOの導入」

4月24日「生まれ変わる「ニューズウィーク」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

ー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ー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ーミズーリ大学の研究プロジェクトから生まれたサークルズ」

ク

トから生まれたサークルズ」

# 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の認識が定着
- 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ない。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<sup>ドル</sup>

広告収入は紙とネットを合わせて年10億<sup>ドル</sup>

→取材編集コストは年2億<sup>ドル</sup>、それに伴う諸経費は年5千万<sup>ドル</sup>

→ペーパー版購読者 100万人全員が月2<sup>ドル</sup>払う→2400万<sup>ドル</sup>

オンライン版読者2000万人全員が月1<sup>ドル</sup>払う→2億4000万<sup>ドル</sup>

オンライン版読者2000万人全員が月2<sup>ドル</sup>払う→4億8000万<sup>ドル</sup>

オンライン版読者が3000万人に増え全員が月3<sup>ドル</sup>払う

→10億8000万<sup>ドル</sup>

→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サークルズ

- ・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 the ESPN website interface from June 3, 2009. The browser header at the top includes the address bar with 'http://espn.go.com/' and several open tabs: 'Facebook | Home', 'ESPN: The Worldwide Leader In ...', and 'Twitter: What are you doing?'. The main content area features a 'Sports > Football' section with a headline about Eli Manning's injury, a 'Conversations on football' button, an 'Interactive Ad: Trivia Question' button, and a 'Newspaper Logo' button. Below this is a 'Scores' section displaying MLB game results and upcoming games. The bottom of the page contains the ESPN logo, navigation links for TV, Radio, Magazine, Insider, Shop, and ESPN360, and a search bar.

**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寄付の呼びかけーカチングル

- ・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にすべきである。