

# 新聞社におけるデジタルサービスの ビジネスモデル考察

吉川 真代

キーワード：デジタル、ポータルサイト、ビジネスモデル

## 1. はじめに

全国の新聞社が、メディアの多様化により危機に直面している。新聞社の新聞発行部数は 2014 年で一般紙、スポーツ紙合わせて 4,536 万部でありピーク時の 1997 年 5,377 万部から年々減少しており、2013 年から 1 年間の減少部数は 163.7 万部、3.48%減少している<sup>1</sup>。発行部数の減少とともに総売上高も減少傾向にあり、新聞各社は発行部数が減っていく現状に有効な手を打てずにいることがわかる。

新聞の発行部数の減少の理由は人口減少といった社会的構造以外に代替品の脅威が大きく作用している。新聞に代わって人々はニュースや情報をインターネットから得ている。インターネット上には新聞社からのニュース、ブロガーなどからの情報、ツイッターで現場からの情報など様々なニュースや情報があふれ無料で手に入れることができ、新聞を有料購読しなくとも新聞と同等か、それ以上の多様で豊富な情報がインターネット上には溢れている。

デジタルメディアが急速に発展、普及する中、新聞各社はニュースという情報サービスをデジタルサービスとして提供し、収益を上げようとし始めている。新聞協会の調査では、新聞 82 社の中 76 社が、デジタルサービスの柱であるパソコン向けホームページサービスを展開している<sup>2</sup>。しかし、新聞社の総売上の推移を見ると、各社ともデジタルコンテンツでの収益は思うように伸びていない<sup>3</sup>。インターネットが普及する中で、デジタルサービスで収益を上げることは、新聞社にとって重要な課題である。

---

<sup>1</sup>日本新聞協会 HP <http://www.pressnet.or.jp/data/circulation/circulation01.php>

<sup>2</sup>日本新聞協会 HP <http://www.pressnet.or.jp/data/media/media01.php>

<sup>3</sup>日本新聞協会(2014)p. 465

なぜ、新聞社は、デジタルサービスで収益を上げることができないのだろうか。この点が本稿の課題である。この課題の解決にむけて以下のように議論を進める。第1にビジネスモデルの分析手法について紹介する。特に収益の流れに絞った枠組みを明らかにする。第2に、新聞社のビジネスモデルの設立について歴史と共に見ていく。第3に、第1で紹介した分析手法を用いて、新聞社の従来までのビジネスモデルと現在（デジタルサービス導入後）のビジネスモデルを比較し、どのような変化が新聞社のデジタルサービスを収益の上がないものになっているのかを考察する。そして、第4に、新聞社がデジタルサービスで収益をあげるビジネスモデルを構築するための課題を抽出することで結びとする。

## 2. ビジネスモデルとは

新聞社のデジタルサービスについて考えていくには、デジタルサービス導入前と導入後のビジネスモデルを比較検討する必要がある。そのために、本章ではビジネスモデルとは何かをまず説明し、ビジネスモデルの分析手法について検討する。

### 2-1. ビジネスモデル・キャンバス

Osterwalder & Pigneur によると、ビジネスモデルとは、どのように価値を提供し、顧客に届けるかを論理的に記述したものである<sup>4</sup>。彼らは、ビジネスモデルのコンセプトが、4つの領域（顧客、価値提案、インフラ、資金）をカバーする9つの構築ブロックに分解できるとしている<sup>5</sup>。Osterwalder & Pigneur はビジネスモデルを視覚化するためにビジネスモデル・キャンバス（図1を参照）を用いて、9つの構成ブロックとして表すことができるとしている<sup>6</sup>。以下では、ビジネスモデル・キャンバスの考え方に沿って、①CS 顧客セグメント、②VP 価値提案、③CH チャネル、④CR 顧客との関係、⑤R\$ 収益の流れ、⑥KR リソース、⑦KA 主要活動、⑧ KP パートナー、⑨ C\$ コスト構造という9つの構成要素を説明していく。

---

<sup>4</sup>Osterwalder&Pigneur (2012) p.14

<sup>5</sup>Osterwalder&Pigneur (2012) p.15

<sup>6</sup>Osterwalder&Pigneur (2012 p.42)は、ビジネスモデルを記述、評価、変革するためのツールであると述べている。

KP パートナー	KA 主要活動	VP 価値提案	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント
	KR リソース		CH チャネル	
C\$ コスト構造			R\$ 収益の流れ	

出所：Osterwalder&Pigneur（2012） p.44

図1 ビジネスモデル・キャンバス

① 顧客セグメント (Customer Segments)

顧客セグメントのブロックには、企業がかかわろうとする顧客グループを記述する。顧客はビジネスモデルの根幹をなすものであり、顧客なしに企業が生き延びることはできない。顧客を満足させるためには、まず、共通のニーズ、行動、態度によって、顧客をグループ化し、わかりやすくセグメント化することが重要である。そして、どのセグメントに関わり、どのセグメントを無視するのかを決定する。

② 価値提案 (Value Propositions)

価値提案は、顧客の抱えている問題を解決し、ニーズを満たすもので、顧客がなぜその会社を選ぶのかという理由になるものである。価値提案は、特定の顧客セグメントが必要とする製品とサービスの組み合わせであり、企業が顧客に提供できる利益の早退ともいえる。革新的は価値提案もあれば、新しく破壊的な提案をするものや、既存製品に対して追加機能を加えただけのものもある。

③ チャネル (Channels)

チャネルとは、顧客セグメントとどのようにコミュニケーションし、価値を届けるかのことである。チャネルは、企業の製品やサービスの認知度をあげる、企業の価値を評価してもらう、製品やサービスを購入出来るようにする、顧客に価値提案を届ける、購入後のカスタマーサービスを提供するといった機能を持つ。

#### ④ 顧客との関係 (Customer Relationships)

顧客との関係とは、企業が特定の顧客セグメントに対してどのような種類の関係を結ぶのかということである。企業はそれぞれの顧客セグメントに対してどのような関係を構築したいのかをはっきりさせなければならない。顧客獲得、顧客維持、販売拡大などの動機に基づき、顧客との関係が構築される。

#### ⑤ 収益の流れ (Revenue Streams)

収益の流れとは、企業が顧客セグメントから生み出す現金の流れを表現する。顧客がビジネスモデルの心臓部なら、収益の流れはその動脈である。顧客がどんな価値にお金を払うのか、企業は自身に問う必要がある。

#### ⑥ リソース (Key Resource)

リソースはビジネスモデルの実行に必要な資産を記述する。リソースはそのビジネスモデルにも必要であり、リソースがなければ企業は価値を生み出すことも、マーケットにリサーチし顧客との関係を維持することも、そして収益を上げることもできないからである。リソースには物理的なもの以外に、ファイナンス、知的財産権、人的リソースなどさまざまなものがある。

#### ⑦ 主要活動 (Key Activity)

主要活動は企業がビジネスモデルを実行するうえで必ず行わなければならない重要な活動を記述する。ビジネスモデルに欠かせない要素であり、企業が経営を成功させるために必ずやらなければならない最も重要なアクションである。

#### ⑧ パートナー (Key Partner)

パートナーは、ビジネスモデルを構築するサプライヤーとパートナーのネットワークについて記述する。企業はビジネスモデルを最適化し、リスクを減らし、リソースを得るためにアライアンスを組む。

#### ⑨ コスト構造 (Cost Streams)

コスト構造は、ビジネスモデルを運営するにあたって発生するすべてのコストを記述する。価値を生み出し、届け、顧客との関係を維持し、利益を生み出すのに必要なすべてのコストである。このようなコストは、リソース、主要活動、パートナーを定義したあとに、比較的簡単に計算することが出来る。

上記のビジネスモデル・キャンバスは流行りの分析手法である。しかし、文字情報が非常に多く、直感的に理解しづらいといった問題点もある。加えて、今回取りあげる新聞社のように収益の流れが複数にわたるようなものや、時間が経つにつれて新た

なビジネスが発生するようなダイナミックな動きを、ビジネスモデル・キャンバスの収益の流れ（RS）ボックスであらわすことは難しい。ビジネスモデルを9の構成ブロックに分けることで、ビジネスモデルの構成要素を理解することには適しているが、ビジネスモデルがもつダイナミックな側面を分析するには不向きであるといえる。

## 2-2. ピクト図解

Osterwalder & Pigneur が提唱するビジネスモデル・キャンバスについて、ビジネスモデルがもつダイナミックな側面を分析する上で難点があることを指摘した。坂橋が提唱するピクト図解によるビジネスモデルの分析は、収益の流れということに視点に限られるが、ビジネスモデルのダイナミックな側面をどう分析するかという問題に一つの考え方を提示している<sup>7</sup>。以下では、ピクト図解を用いて、ビジネスモデルがもつ収益の流れを把握する分析方法を坂橋によりながら説明していく<sup>8</sup>。

ピクト図解とは、シンプルな記号（ピクト）を用いてビジネスモデルを「見える化」し直観的に理解できる図にするツールである。「誰が（Who）」「誰に（Whom）」「何を（What）」「いくらで（How much）」売って儲けているのか、という「ビジネス 3W1H」をビジネスモデル図に落とし込む手法になる。

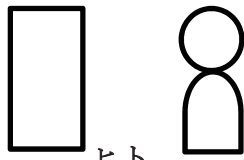
ピクト図解の表記ルールはいたってシンプルで、描く記号は7種類だけである。3種類の「エレメント」と2種類の「コネクタ」そして2種類の「オプション」である（図2参照）。ピクト図を描く時は、ビジネス 3W1Hを意識し、「誰が」「誰に」「何を」「いくらで」の順に描き進める。ピクト図解を用いることで、「複雑な事業構造」のビジネスモデルでも容易に把握することができるようになる。

---

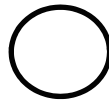
<sup>7</sup>ハーバードビジネスレビュー <http://www.dhbr.net/articles/-/2438>

<sup>8</sup>坂橋(2010)p. 39

### 【エレメント】



ヒト  
(法人・個人)

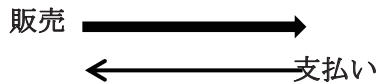


モノ  
(商品・サービス)



カネ  
(価格・売上)

### 【コネクタ】



関係性  
(支払い・販売)

### 【オプション】

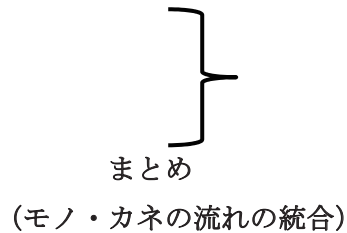
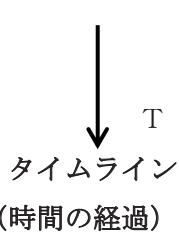


図2 ピクト図解の表記ルール

「エレメント」とはビジネスに登場するプレイヤー（ヒトや企業）、その間を行き来するモノ（商品やサービス）、そしてカネを示す記号になる。「コネクタ」とはモノとカネとが行き来する流れ、すなわちビジネス上の関係性を表す矢印のことを指す。カネの流れを示す矢印をインカムライン、支出となる場合はアウトカムラインと呼ぶ。「オプション」とは補助ツールのことで、時間を表すタイムラインなどである。

以上のような、ピクト図解の分析方法を用いて、以下では新聞社のビジネスモデルを分析していく。

### 3. 新聞社の変遷

以下では、デジタルサービスが提供される前の新聞社のビジネスモデルが構築されていった状況と、デジタルサービスが導入されビジネスモデルが構築されていった状況を説明する。

#### 3-1. デジタル導入前の新聞社<sup>9</sup>

日本初の日刊紙は明治3(1870)年12月8日に創刊された「横浜毎日新聞」である。横浜毎日新聞が発刊されたころは、新聞の体裁が半紙2つ折りに木版印刷という和本に準じた形が主で、週刊や3日ごとの発行で雑誌との区別が不明瞭であった。明治5年に「東京日日新聞」「郵便報知新聞」や「朝野新聞」が創刊されると、本格的な日刊紙の時代に突入した。情報の大量伝達を実現するニュースメディアであったこれらの新聞は当初、一部の知識人にしか普及しなかった。日刊の連続した印刷物という概念と必要性が人々に受け入れられにくかったことや、識字率が低く漢文読み下しを基にした漢字だらけの難しい文体が障害となっていた、明治7年11月に、やさしい俗語と総ふりがなを用いた「読売新聞」が創刊され、すぐに一万部を突破し、「東京絵入り新聞」や「仮名読新聞」などが続出する。これらの新聞は知識人向けの新聞「大新聞」と対比してサイズが小さく値段も安かったので「小新聞」と呼ばれ、人々に新聞が普及していくきっかけとなった。

明治5年には東京日日新聞(後の毎日新聞)で新聞附録として「引き札」が配布された。引き札とは江戸時代に店の宣伝を刷った印刷物であり、この引き札を新聞の附録にした形が現在の折り込み広告の原型となった。同年、東京日日新聞に初めての求人広告が掲載され、歌舞伎の広告など一般広告も紙面に現れ始める。このころから新聞社の販売料と広告料で収益を上げるビジネスモデルが形成されたと考えられる。

#### 3-2. デジタル導入後の新聞社<sup>10</sup>

1995年に発売されたWindows95が爆発的に売れ、インターネットが社会に浸透していったのを受け、新聞各社もマルチメディア化が進んでいく。新聞界で最も早く出来たインターネットのサイトは朝日新聞の「OPENDOORS」である。これを始めとして13の新聞社・通信社がニュースサイトを立ち上げた。まだインターネットを利用したデジタルサービスに精通した人物は多くなかったため、サイト作成担当者は社内のパソ

<sup>9</sup>この節は明治文化研究会(1992, p. 80)にもとづいて記述されている。

<sup>10</sup>この節は早稲田大学メディア文化研究所(2010, p. 178)にもとづいて記述されている。

コン通を中心に人員が充てられた。更新も頻繁と言えず、デジタルサービスでの収支を問わない新聞社も多くみられた。

2000年代に入りブロードバンドが普及し始めると、新聞各社は商品であるニュース掲載の充実を図った。これまで速報性という点において新聞はテレビに水をあけられてきたが、インターネットを利用することで速報性の追求が可能となった。事業に対応して「メディア部」や「メディア情報部」を設け、ネットビジネスを本格展開させている。新聞社のインターネットを使ったデジタルサービスは大きく分けて3つに分類される。①新聞電子版サービス、②無料のニュースサイトサービス、③課金アプリサービスに分けることができ、新聞社がどのサービスを採用しているかによって収益構造は変わってくる。こうして新聞社は広告収入、販売収入に続く第3の収入源としてデジタルサービスを打ち立てていった。

## 4. 新聞社のビジネスモデル

新聞社のビジネスモデルがマルチメディア化によって転換してきたことを述べたが、この章では、デジタル導入前のビジネスモデル（以下、従来モデル）とデジタル導入後（以下、デジタルモデル）を、ピクト図解を用いて比較検証していく。

### 4-1. 従来モデル

新聞が明治時代に発刊され、広告と購読料から収入を得るビジネスモデルが形成されてから、現在モデルまではビジネスモデル自体は大きく変わって来なかった。（図3参照）

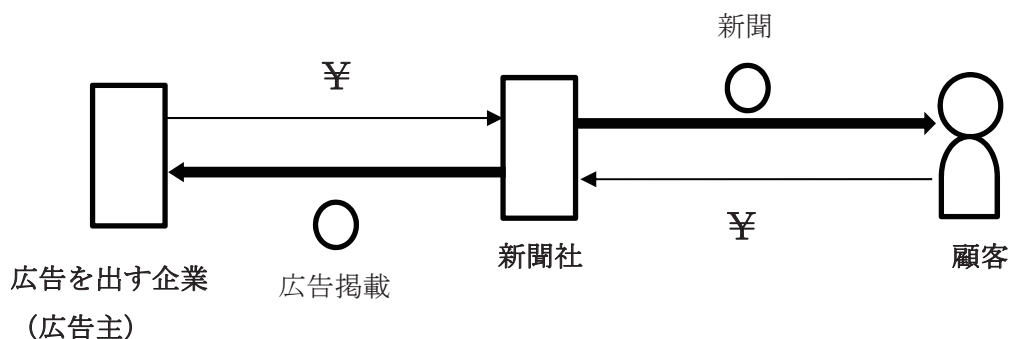


図3 従来モデルのピクト図



従来モデルの新聞社の収入源は①広告収入②販売収入の主に2つである。図3の左側にある企業は、新聞に広告を出す企業で、新聞社は広告を掲載、または折り込むことで広告収入を得る。新聞協会の調査によると、調査新聞社の総売上高に対し広告収入は23.4%（2013年）<sup>11</sup>となっている。

もう一方の販売収入は、新聞社が顧客に新聞を販売し対価として得る収入である。こちらは総売上高に対して59.0%<sup>12</sup>と、半分以上を占めている。販売収入には毎日配達する定期販売と、駅などで顧客へ販売する単発販売がある。

つまり、新聞の従来モデルは新聞社がスポンサーである広告主と契約し、新聞を制作して読者である顧客に販売するという2者の顧客と直接取引し、収益を上げていた。

#### 4-2. デジタルモデル

デジタルサービスが導入された現在のビジネスモデルであるデジタルモデルは、上記の従来モデルより複雑なビジネスモデルとなっている。新聞社はこれまでの紙媒体の新聞も発行し販売しているため、従来モデルに追加してこのデジタルモデルも存在するという位置付けになる。ここでは多くの新聞社が採用している無料のニュースサイトを開設し、収益を上げるビジネスモデルを見ていくことにする（図4参照）<sup>13</sup>。

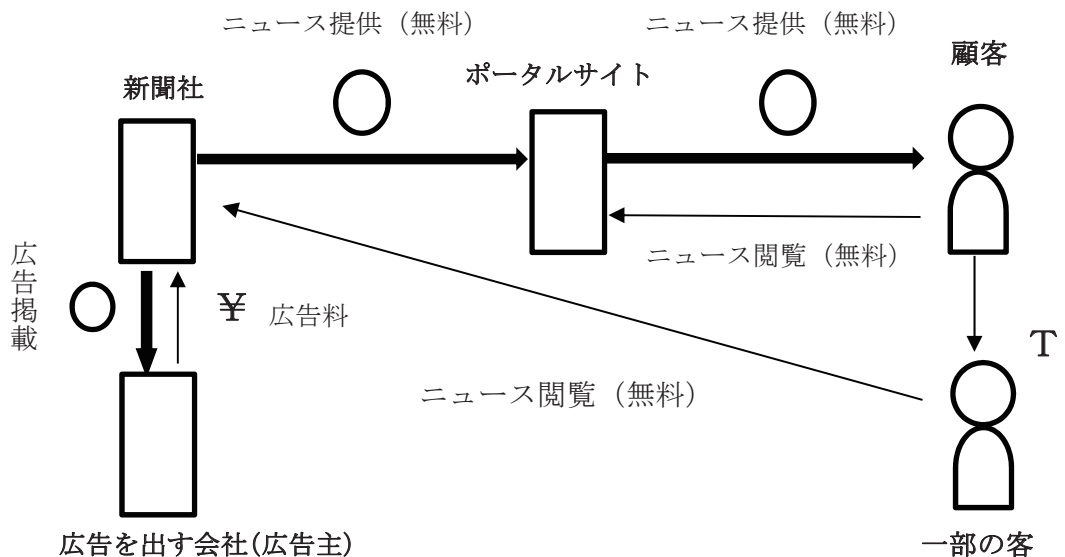


図4 デジタルモデルのピクト図（デジタルサービス）

<sup>11</sup>日本新聞協会 p. 465

<sup>12</sup>日本新聞協会 p. 465

<sup>13</sup>デジタルサービスには大きく3種類の提供方法があり、日本経済新聞のように紙面をインターネット上で見ることのできる新聞電子版サービスといったものもある。ここでは代表的な無料ニュースサイトのビジネスモデルを取り上げる。

従来モデルとデジタルモデルを比較してみても、ビジネスモデルがより複雑になっていることがわかる<sup>14</sup>。このピクト図を見ていくと、「〒」のシンボルは1つしかなく、新聞社の収入は広告を出す企業からの広告収入ということになる。流れを説明すると、まず広告を出す企業が新聞社とデジタル広告掲載の契約を結ぶ。新聞社はこのデジタル広告を自社のニュースサイトにバナー広告として表示する。新聞社は、自社ニュースサイトに顧客がアクセスすると、そのアクセス数によって広告収入を得ることが出来る、つまり従量制の収入システムになっている。しかし、この構造には大きな問題がある。それが新聞社と顧客が直接繋がっていない問題である。つまり、新聞社と顧客の間にポータルサイトが割り込み、ポータルサイトがプラットフォーム化する問題である。プラットフォーム化とは、これまで新聞社が担ってきた記事を作り顧客に読んでもらうといった一貫の流れに、プラットフォームである中継企業が現れ、そのプラットフォーム企業が大きな力を持つことである。以下で詳しく紹介する。

これまで従来モデルの新聞は、新聞社の社員が記事を書き、紙面を作り、印刷をして販売店に配達する、つまり垂直統合であった。毎日新聞社OBの佐々木氏は、「コンテンツ」「コンテナ」「コンベア」という3層に分けて説明している<sup>15</sup>。「コンテンツ」とは新聞でいうところのニュース記事であり、「コンテナ」はこれを運ぶ容器、つまり新聞の紙面である。そして「コンベア」を、コンテナを配達するシステムと位置付けるとすると、販売店がここに当てはまる。このコンテンツ、コンテナ、コンベアの3つすべてが新聞社の中で統合されていることがわかる。

#### 4-3. 「コンテナ」であるヤフー

しかし、デジタルモデルでは垂直統合ではなくなった。図5のピクト図を見ると、新聞社と顧客の間にポータルサイトが割り込んでいる形だ。ここでいうポータルサイトの最大手はヤフーである<sup>16</sup>。ヤフーは検索やオークションの分野で大きく成長しているが、今ではニュース部門のサイトでも1位になった。アクセス数は新聞社で1番初めにニュースサイトを立ち上げた朝日新聞の運営する [asahi.com](http://asahi.com) の3倍という統計もある<sup>17</sup>。ヤフーニュースでは1社のニュース記事だけでなく、時事通信や毎日新聞といった多様な新聞社のニュースを無料で読むことができる。新聞各社がヤフーにニ

---

<sup>14</sup>ここでは比較のために、従来モデルと別にデジタルモデルを示している。実際には、従来モデルにデジタルモデルが加わって、現在の新聞社のビジネスモデルが形成されている。

<sup>15</sup>佐々木(2009)p. 31

<sup>16</sup>中馬清福(2003)p. 131

<sup>17</sup>中馬清福(2003)p. 131

ユースを提供しているからだ<sup>18</sup>。

先ほどの「コンテンツ」「コンテナ」「コンベア」を、現在モデルに当てはめてみると、「コンテンツ」は新聞記事、「コンテナ」はヤフーニュース、「コンベア」はインターネットということになる<sup>19</sup>。これまで三層すべてを自社で支配していた新聞社が、デジタルモデルではコンテンツの一層のみになってしまう。顧客は新聞社のサイトに直接アクセスするわけではなく、ヤフーにアクセスする。しかし、それでは新聞社のニュースサイトに全く関係ないところでのビジネスになるので、新聞社はアクセスを得ることも、広告収入を得ることも出来ないことになり、新聞社側のヤフーに提供するメリットは無くなる。そこで、ヤフーはニュース記事の一番下に「関連ニュース」として4つのリンクを掲載できる形にしている。この4つのニュースは新聞社側で編集でき、顧客がこのリンクをクリックすると直接新聞社に飛ぶ仕組みになっている。新聞社が利益を得るには、まずヤフーにニュースを提供し掲載してもらうこと、顧客がそのニュース記事を読むこと、更に顧客の一部が関連リンクをクリックすると、やっと新聞社ホームページにアクセスすることになり、ネット広告収入が得られることになる。つまり、ヤフーに掲載してもらえれば収益に大きな影響を与えてくる。

ヤフーといった「コンテナ」であるポータルサイトが、「コンテンツ」の新聞社への影響力が増しているというデジタルモデルの問題点が浮かび上がってくる。

## 5. 結びと今後の課題

なぜ、新聞社は、デジタルサービスで収益を上げることができないのだろうかという点が本稿の課題であった。この課題の解決にむけて、第1に、ビジネスモデルの分析手法を示した。ピクト図解という分析手法で、特に収益の流れを明らかにするうえで優れていた。第2に、新聞社のビジネスモデルの設立についての考察を行った。明治以来、新聞社のビジネスモデルが形作られたが、近年のデジタル化の流れの中で新たなビジネスモデルであるデジタルモデルが一般的になっていることを明らかにした。そして、第3に、新聞社の従来モデルとデジタルモデルを比較すると、次のようなことが分かった。一つは、収益源が従来までは広告主と読者の2通りあったが、デジタルモデルでは広告主からの1通りになること、もう一つは、デジタルサービスを提供する上で、新聞社が収益を上げるためのコントロール力をもっていないことである。特に、後者のビジネスモデルとして自社のコントロール範囲が、新聞づくりの3つの

---

<sup>18</sup>佐々木(2009)p.33

<sup>19</sup>佐々木(2009)p.34

役割をコントロールできる段階から、単にコンテンツの提供者になったことで収益が確保できなくなっていることを明らかにした。つまり、新聞社のデジタルモデルが収益の上がない原因は、コントロールする事業役割の縮小が大きな原因であると分かった。

新聞社がデジタルサービスで収益をあげるためには、どのような取り組みが考えられるであろうか。

第1に、「コンテナ」であるポータルサイトと提携し、収益をあげていく方法である。コンテンツ提供者として新聞社の強みはコネクションや取材力を生かしたニュース記事であり、これをポータルサイトに提供することで利益を確保する。しかし、現状のデジタルモデルではポータルサイトに掲載されるか否かで収益に影響が出てきた。ポータルサイトと提携しながら安定して収益を上げていくために新聞社がすべきことは2つ考えられる。1つめは良質なコンテンツを提供し、ポータルサイトが取り上げざるを得ない状況を作り出すこと、そのためには、デジタル事業部だけでなく全社でデジタルサービスについての理解を浸透させ取り組んでいく必要がある。これまでであれば紙面作成に間に合うように記者が記事を書き、カメラマンが写真を送ってきた。しかしデジタルサービスでは速報性やポータルサイトの趣向に合わせた記事作りが重要となってくる。トップや管理職がまずデジタルサービスについて理解し、意識改革や制度の改革を組織全体として取り組んでいくことが求められる。2つめは、ポータルサイトの提携数を増やしリスク分散を図ることである。インターネットやスマートフォンの普及に伴い、代表的な存在であるヤフーだけでなく、スマートフォンに特化したポータルサイトも次々誕生している。ポータルサイトごとにどのニュースを好んで掲載するか変わってくるため、ヤフーに掲載されないとしても他サイトからアクセスを稼ぐことも可能になる。取引先を増やすことで、1つのポータルサイトによって左右されていた収益を、複数から上げることによってリスクを分散させる。以上の2つは、コンテンツ提供者である新聞社がポータルサイト側にあるパワーを引き戻すことで、安定した収益をあげていくことに繋がると考えられる。

第2に、ポータルサイトからのアクセスに頼るのではなく、顧客のセグメントを絞って自社ニュースサイトを展開して直接アクセスを増やす方法である。自らがコンテナになり、編集権を取り戻すことである。インターネット上の新聞社から配信されるニュースの2/3以上は役所や企業がプレスリリースしたものを書き直したものか、共同通信社から配信されるニュースをそのまま配信している。つまり、発信の新聞社は違えど全く同じ記事やほとんど同じような記事がインターネット上には氾濫している

ことになる。これはインターネット上だけでなく紙面でも同じことがいえる。新聞社は売上の減少とともに従業員数、記者数を削減してきた。記者数が減れば自社で取材した記事は減り、穴埋めとして共同通信社のニュース記事を使う。そうするとどの新聞社でも全く同じ記事、全く同じ写真が掲載される。新聞の差別化がなくなり、読者は減り、売り上げが落ちるといった悪循環に陥っている<sup>20</sup>。ここでの問題は、人材不足により独自の記事が減り、読者から見ればどの新聞やニュースサイトでも同じにしか見えなくなることである。

そこで、分野に特化したデジタルサービスに特化すればどうか。どの新聞社にも自社の強みの分野を持ち得ているので、その強みを前面に押し出すサービスにする。そうした自社サイトを構築し、顧客からの直接のアクセスを得ることでネット広告収入を上げていくことを目指すのだ。日本の高度成長期時代には大衆に主要ニュースを届けることで新聞社の使命を全うしてきた。しかし、現在では多様な価値観が生まれ「大衆が欲している情報」から「個々の欲している情報」を提供するといった方向転換が必要である。

具体的な方法を示すため、現在筆者のアルバイト先である、ある野球球団阪神タイガースの情報に強みを持っているスポーツ新聞社を取り上げて考えていく。このスポーツ新聞社が特定の顧客が欲している情報を提供するためにすべきことは、自社ニュースサイトも阪神タイガースを前面に押し出し、阪神タイガースの情報を仕入れるために1番適したサイトに作り替えることである。トップ画面にはすべてタイガースの記事、バナー広告もタイガースか野球に関するものにし、試合動画なども配信。阪神タイガースファンならまずこのニュースサイトを開くような顧客セグメントを絞ったものに特化する。さらに、トップ画面はある程度顧客によってカスタマイズできるように設定すると顧客の趣向によりマッチングできる。これは具体的にいうと、阪神タイガース以外の球団も「お気に入り球団」や「ライバル球団」などに顧客がチェックマークを入れて設定しておく、阪神タイガース以外に設定したお気に入り球団の動向や、もしくはライバル球団が負けた時のみトップ画面にニュースとして出てくるといった、個人個人が求めている情報を一番見やすくするといった工夫をすることで、自社ニュースサイトのアクセス数を稼ぐ。この例でいうと1球団に特化したものであり、強みの分野を2つか3つ持っていればターゲットとなる顧客も広がってくる。新聞社＝マスメディアの概念から逸脱するかもしれないが、デジタルサービスで新聞社が収益を上げていくためにはビジネスモデルの転換だけでなく組織の改革も絶対条件

---

<sup>20</sup>佐々木(2009)p.114

になってくるだろう。

そして第3に、新聞とデジタルのリンクを増やし、双方で収益を伸ばしていくことに努める方法である。新聞の発行部数は年々減少し、また紙面記事とニュースサイト記事間のカニバリズム現象も発生するため、双方の収益を保ち伸ばしていくことは難しい状況にある。そうした課題に対応するため、新聞とニュースサイトお互いを補完する存在と位置づける。

筆者が従事している新聞社には紙面の記事を作るため、毎日大量の記事と写真が記者やカメラマンから送られてくる。しかし、紙面では限られた面積しかないため掲載できるものはほんの一部である。この現象はどの新聞でもあると考えられ、毎日新聞OBで東京副社長を務めていた河内孝(2007)によると、ヤフージャパンの井上雅博社長(当時)に、「世界中、日本中の毎日新聞支局のゴミ箱に捨ててある原稿の書き損じを全部下さい。あなた方には私たちユーザーが求めるニュースが全然分かっていないのですから」と言われた体験を記している<sup>21</sup>。そういった紙面には載せきれない記事は貴重なものであり、またそれ以外の載せるほどでもないミニニュースなどをインターネット上のニュースサイトとリンクさせ、そちらに顧客を誘導する仕組みを作る。例えば、プロレスに記者が取材に行ったとして、その記事が紙面に載るとすればメイン試合の原稿1本であるが、実際には1興行で6試合前後は行われており、また勝者だけでなく敗者の記事など世に出てこない原稿が多数存在する。写真にも同じことが言え、記事1本につき紙面なら1枚か多くても2枚しか掲載されないが、カメラマンは様々なアングルやシーンの写真を撮影しているのである。そうした埋もれてしまう記事や写真をインターネットの特性を生かして多数掲載する。新聞には、詳しくはニュースサイトで閲覧できると記載することや、またどんな記事がニュースサイトに載るかなどの簡単な目次的な文言を載せてもいい。新聞読者はその目次を見て、他にも読みたい記事や写真があればニュースサイトへアクセスするという流れをつくる。

新聞からニュースサイトへ誘導する流れの一方で、ニュースサイトから新聞への誘導も図る。具体的には、新聞紙面には1番重要なメイン記事が掲載されるため、ニュースサイトにはこのメイン記事を短くして掲載する。ニュースサイトにはサブ記事などを多数配信し、メイン記事の詳細は新聞でのみ読むことが出来るようにし、新聞紙面に載せている写真と同じものはニュースサイトには載せないようにする。ニュースサイトにあるメイン記事の概要や、多数公開されているサブ記事を読んで興味があれば

---

<sup>21</sup>河内孝(2007)p. 210

ば新聞を購入して読むように顧客を誘導する。いわば、ニュースサイトを新聞のデータベースサイトのような形にすることで、相互補完の形をとり、双方で収益を上げていく構造を作り上げる。

以上、考察してきたように、新聞社はデジタルモデルの普及に伴って、収益が低下している。収益の低下を止めるには、ここで示した課題には少なくとも取り組む必要があると考える。

## 参考文献

- [1] 坂橋悟(2010)『ピクト図解』ダイヤモンド社
- [2] 浜田純一、田島泰彦、桂敬一編(2009)『新聞学』日本評論社
- [3] 佐々木俊尚(2009)『2011年新聞テレビ消滅』文春新書
- [4] オスターワルダー&ピニユール(2012)『ビジネスモデル・ジェネレーション』翔泳社
- [5] 河内孝(2007)『新聞社 破綻したビジネスモデル』新潮社
- [6] 本郷美則(2000)『新聞があぶない』文藝春秋
- [7] 早稲田大学メディア文化研究所(2010)『メディアの地域貢献』一藝社
- [8] 橋元良明、船津衛編(2000)『情報化と社会生活』北樹出版
- [9] 中村清福(2003)『新聞は生き残れるか』岩波書店
- [10] 奥村倫弘(2010)『ヤフー・トピックスの作り方』光文社
- [11] 電通総研編(2014)『情報メディア白書 2014』ダイヤモンド社
- [12] 日本新聞協会(2014)『日本新聞年間 2015』日本新聞協会

## 参考ウェブサイト

- [1] 総務省「情報通信白書 平成 24 年度版」  
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper> (最終アクセス 2014 年 12 月 16 日)
- [2] 総務省「情報通信白書 平成 20 年度版」  
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper> (最終アクセス 2014 年 12 月 16 日)
- [3] 日本新聞協会「新聞発行部数 (各年 10 月)」  
<http://www.pressnet.or.jp/data/circulation/circulation01.php> (最終アクセス 2014 年 12 月 18 日)

[4] 日本新聞協会 HP 「新聞・通信各社のデジタルサービス提供状況（2014年4月）」  
<http://www.pressnet.or.jp/data/media/media01.php>（最終アクセス 2014年12月18日）

[5] ハーバードビジネスレビュー 「ビジネスモデルをデザインするスキル」  
<http://www.dhbr.net/articles/-/2438>（最終アクセス 2015年1月30日）