

ジャーナリズム・マーケティング

Journalism Marketing

井出 智明* Tomoaki Ide

1. はじめに

1.1 問題提起

近年、新聞やテレビ等のマスメディアの衰退や消滅の可能性を論ずる雑誌の特集や書籍の出版が相次いでいる。主張のトーンは、このままでは駄目だからもっとがんばって何とかするべきであるという応援的論旨と、これほど駄目だから無くなるという否定的論旨のものに大別される。さらに内容面で大別すると、次の2つに分類される。

ひとつは、ジャーナリズム機能に関する議論。すなわち、現在のマスメディアは社会からジャーナリズム機能を負託されているにも関わらず、正しいジャーナリズムが実現できていないとする議論である。具体的には、報道内容の画一化（官製広報化）や誤報頻発、偏向報道と言った報道記事内容に関する問題から、記者クラブ問題やメディアスクラムなど取材や報道の方法論から哲学に関する問題、果ては、捏造問題や押し紙問題など企業姿勢そのものを問うものまでである。これらは、正しいジャーナリズム

の実現とは対極的な行動であり、そうした既存マスメディア企業は、社会の期待に応えていないどころか、期待を裏切っているという意味ではすでにある種の「悪」となっており、社会的に認められるべきものではない。インターネットを活用すれば市民ジャーナリズムなどで機能代替できるので、既存マスメディア企業は不要であるという言説となるのである。社会から見て、義憤に近い不満点や看過できない不備点があまりにも多過ぎるため、それらが改善されないなら生活者からの信頼は失墜し、存在そのものが不要となり、やがて消滅していくであろう、いくべきであるとする言説となる。

もうひとつは、マスメディア企業の経営に関する議論。すなわち、2008年に起こった世界金融危機の影響により広告費が激減し、マスメディア企業の経営を圧迫しているが、これは一時的なものではない。生活者の離反と言う総合的な媒体力の低下や広告主の離反によりかね

*東京大学大学院情報学環

キーワード：ジャーナリズム、マーケティング、メディア、新聞、信頼、企業経営

てから横ばいもしくは漸減傾向にあったマスメディア企業の経営危機は一層加速していくであろう、このままでは経営破綻しかねないと言う議論である。これは情報開発及び伝達ということの商品ドメインとしている企業群にとって、経営全般に関係する純粋なマーケティング課題である。

更にこの二つの議論が絡むと、議論が複雑化する上に、いくつかの恣意的な要素が追加される傾向がある。すなわち、単なる未来予測にとどまらず、消滅は時代の必然と言うような運命論的議論や、経営危機が加速して経営破綻してしまえと言う意思を有した議論までもが表出してくることになる。

では、マスメディアを通して情報を提供する側のマスメディア企業は、現状本当にそれほどまでに「駄目」なのであろうか。若干の機能不備はあったとしても、一部の人から社会「悪」とすら言われねばならないほどの状況なのであろうか。企業と言う組織全体として考えてみても、組織を構成する個人として考えてみても、常識的には、作為的に機能不全に陥ったり、意識的に改善努力を怠ったりすることを目指すとは考えにくい。そうしたことに対する経済

的合理性も社会的必然性も認められないからである。そもそも企業理念的にも企業存在意義論的にも、そのような自己否定的なベクトルはありえない。さらに民主主義社会正義の守護者としてのジャーナリストを目指す人々はまずは新聞やテレビなどのマスメディア企業に就職することを目標とすることが一般的である。そのため、むしろモラルもモチベーションも高い人物が集まっているはずとも言える。それにも関わらず、なぜこのように論じられる状態になってしまっているのであろうか。また少なくとも外部からはそのように見えてしまうのであろうか。

本稿ではこれらの議論を踏まえつつ、今まで主に日本のジャーナリズムを担ってきたとされる新聞産業を中心として、マスメディア企業とは区分した概念としてジャーナリズム企業という概念を規定しながら、マーケティング的な視点を以って、以下の議論を行うものとする。

－現状、生活者はマスメディアをどのように捕らえているのか。

－ジャーナリズム企業を志向する場合、現状から改善の必要はあるのか。

－改善が必要な場合、どのような視点でどのような要素を念頭におくべきなのか。

1.2 本稿における用語の定義

本稿における議論において頻出するいくつかの用語は、日常的かつ基本的であり、非常に多様な意味を内包するものが多い。紙数の関係

上、各用語の概念ひとつひとつについての詳細議論は他稿に譲るものとして、以下本稿における各用語の意味するものを定義しておく。

1.2.1 ジャーナリズム

「ジャーナリズム」という概念は歴史的にも捕らえ方によっても非常に多岐多様に渡って

きたが、歴史的整理は林（2002）に詳しいので、ここでは省略する。本稿では、用語の起

源、歴史的経緯などはさておき、現在生活者が一般的に共有していると考えられる意味内容において、比較的狭義だがやや包括的に使用するものとする。ここで「比較的狭義」としたのは、「スポーツ・ジャーナリズム」や「芸能ジャーナリズム」というような言葉に代表されるような文化やエンターテインメントよりのジャーナリズムは除外して論考するためである。また「やや包括的」としたのは、機能に加えて、意志や組織、活動概念まで、内包させて論考するためである。すなわち具体的には、機能面としては、主に国家や大企業、各種団体など権力化しやすい組織による不正や不公平に対する社会としての自律的監視機能＝情報探査・収集・分析機能＝情報取得機能に加えて、その情報を生活者に還流する整理・編集・公開・Agenda設定機能＝情報伝達機能全般などを指すこととする。（ただし単に一次情報を二次三次情報としてスルーするだけの場合はジャーナリズム機能とは呼ばないものとする。）さらにその機能を実現する意志そのものや、意志を有する活動、活動を行う機関や組織、活動が展開される公共空間など機能概念以外までもも包括

1.2.2 マーケティング

マーケティングという用語内容の定義も、歴史的にも非常に多種多様な形で行われ、かつ、時代とともに変遷してきている。1937年設立のアメリカ・マーケティング協会（American Marketing Association）も、1957年設立の日本マーケティング協会も、時代の変遷の中、何度かその定義を改訂してきている⁽¹⁾。かつて

して論考するという意味である。言い換えると、民主主義を維持・発展していく上で必要とされる社会情報機能関連全般を指すものとする。一般的には、社会課題に関する「報道」行為として認識される取材・発信活動として認識されている。

ジャーナリズムについて、林（2002）は議論のひとつとして、チャラビー（Chalaby, Jean K.）の「十九世紀後半以降におけるマスメディアの産業化に伴う、そこから産み落とされた独自の言説空間」という定義を受けた上で、これを「マスメディア・ジャーナリズム」と定義し、ジャーナリズムであってもマスメディアではない部分を「マスメディアの周縁部に位置するジャーナリズムの核心」として分離して論考している。しかし本稿では、情報が表出する物理的媒介物がマスメディアであるか否かという区分はあえて行わない。これは後述する非マスのマス媒体の出現など、技術革新により情報環境が大きく変化しつつあるからである。

またジャーナリズムの体現者をジャーナリストと表現するものとする。

の、商品やサービスをより効率的に販売するための活動を指す比較的狭義の定義から、現在ではより広義に捉えて、企業や団体等による組織的経済活動全般を意味する場合も多くなってきている。本稿では、特に製品開発や研究開発などの上流までも含む比較的広義の概念として、マーケティングと言う用語を使用する。

1.2.3 マスメディアとメディア

情報伝達の中でも、個人や少人数間でやり取りするメールやグループでの会話などはメディアと呼ばないことが多いことから、特に、特定・不特定多数に対する情報伝達を行うための媒介物をまず抽出した。さらに書籍などの一般出版物や映画、ゲーム、音楽CDなどは多数への情報伝達力を有するが、情報ビークルとしてではなく情報コンテンツとしての性格が強いため、一般的にはメディアと呼ばない場合が多い。そこで、特定・不特定多数への情報伝達力を有する媒介物の中でも、広告など副次的な情報の媒介機能までも有する媒介物を特にマスメディアとして本稿では定義する。

ただインターネットについては必ずしもマス性を前提としない一般的な個人利用も存在する。よって、そうした意味での利用も含むインターネット全体を含む場合は、単にメディアと記述した。

また今後、AI（Artificial Intelligence:人工知能）技術や新デバイスの開発などにより情報解析能力や情報伝達双方向性がより高度化した場合などでは、マス・非マスの概念も複雑化

1.2.4 マスメディア企業

マス（大衆）に対して情報伝達を行うための物理的メディア＝マスメディアを生業の中心に位置づけて、自らも主体的にコンテンツを提供するなどしてビジネス展開を行う企業をマスメディア企業と定義する。具体的には、テレビ・ラジオ放送を行う放送局、一部雑誌や書籍を出版する出版社、新聞を発行する新聞社、地域社会への影響力が大きい大規模サイネージ企

業、有力ポータルサイトや有力メールマガジン等を有するICT（Information Communication Technologies: 情報通信技術）ソリューション企業などを指すこととなる。中でも次項で定義するジャーナリズム企業を除いたマスメディア企業は、主に商業的な情報空間を生活者に提供することがビジネスのキー・パフォーマンスとなる。し、単なるコミュニケーション対象人数規模をベースにしたマス・非マスのメディア・コミュニケーション概念は意味を持たなくなることも予想される。すなわち、技術的には、これまで不特定多数を対象としていたマス・コミュニケーション自体の全部もしくはその一部が、多数の特定個人へのパーソナル・コミュニケーションの集合体と化していく可能性がある。また、集計すると結果的にはマスの情報伝達なのだが、個別情報自体は完全にフラグメンテーション（碎片、細片）化・ロングテール化しているような可能性も考えられる。すでに現在でも、多チャンネル化やVOD（Video On Demand:ビデオ・オン・デマンド）などによって、従来のマスが小規模なセグメントもしくは個人に分化されている例もある。また、各種のレコメンド機能などを用いたメールマガジンなど低次なレベルでの非マスのマス・コミュニケーションもかなり一般化してきている。これらは今の技術レベルにおいてもそれなりにマス・コミュニケーションの非マス化が進行してきていることを示している。

業、有力ポータルサイトや有力メールマガジン等を有するICT（Information Communication Technologies: 情報通信技術）ソリューション企業などを指すこととなる。中でも次項で定義するジャーナリズム企業を除いたマスメディア企業は、主に商業的な情報空間を生活者に提供することがビジネスのキー・パフォーマンスとなる。

1.2.5 ジャーナリズム企業

マスメディア企業の中でも、特にジャーナリズム性を有する企業をジャーナリズム企業と定義する。すなわちジャーナリズム企業は生活者に対して社会機能としてのジャーナリズムを提供することがビジネスのキー・パフォーマンスとなる。こうした機能を有した組織をジャーナリズム機関と総称することもあるが、全ての組織は経済活動を伴い、かつ少なくとも日本においては企業形態をとっている場合が多いことから、あえて、ジャーナリズム企業と呼ぶものとする。

日本国内における具体的な企業の状況では、一般新聞を発行する新聞社、テレビ放送やラジオ放送を行う放送局（NHK及び民放各社）、一部出版社などがジャーナリズム企業の候補に該当すると考えられる⁽²⁾。地方の放送局では情報取得に関する活動量及び報道時間量、加えて報道カテゴリーもかなり限定されるが、地域情報の発掘・伝播に関しては重要な役割を有していると考えられるため、ここではジャーナリズム企業の候補に分類する。また書籍や雑誌を発行する出版社についても、情報取得面でも情報

伝達面でも独自のジャーナリズム性を有する企業は存在する。しかし、全ての出版社が該当するわけではないので、一部企業のみが候補として分類される。

通信社の活動は情報取得面ではジャーナリズム活動そのものであるが、情報伝達面では現状ではかなり制限されている。最近一部の通信社ではインターネットなどを通じて生活者への直接の情報配信を試行している企業もあるが、まだマスの情報伝達には至っていない。また逆に様々な社会情報（ニュース）をコア・コンテンツとするネット・ポータル系企業やメール配信系企業では、Agenda設定能力も含めて、マスへの情報伝達面ではある種のジャーナリズム性を有するものも存在してきてはいるが、一次情報取得面での活動はほとんど行っていない。今後は、一次情報取得機能と情報伝達機能とを別々の組織が担務し、全体としてはジャーナリズム企業に分類されるような組織形態の出現等も考えられるが、とりあえず本稿では除外して考えるものとする。

2. 現状把握

2.1 概要

現在まで、ジャーナリズムとマーケティングはそれぞれ独立した形で異分野として研究が展開されてきている。ジャーナリズムとマーケティング各々が、大学や各種研究機関・団体などアカデミアが中心として論ずる学術側面と、業界企業や団体などを中心とした産業側が中心

として論ずる実務側面との両面を有している。マーケティング分野に関しては、販売・広告などにおける定量的客観データの利用や、個別企業経営と産業全体動向などマイクロ・マクロ経済的研究における情報共有などの必要性から、学術・実務両面での情報共有や融合が着実に進行

してきた。一方、ジャーナリズム分野では現実的に学術と実務の融合はあまり進行してきてはいない。特に米国や一部欧州諸国においては教育面でもビジネス面でも人的資源の流動性がある程度認められるのに対して、日本国内においては実務から学術への移行が一部存在するだけで基本的には人的交流もそれほど盛んではない

2.2 先行研究

主要な学術論文データベース⁽⁴⁾の検索結果では、本稿で論じようとする、ジャーナリズムとマーケティングの関係性、すなわち、ジャーナリズム機能が有するマーケティング性や経済性、もしくは、ジャーナリズム企業が有すべき経営合理性などに関して直接的に論考した先行研究論文はほとんど発見収集できなかった。

Owen (1975) は、18世紀後半よりスタートした日刊新聞から20世紀後半にかけてのテレビ放送に至るマスメディアを取り上げて、表現の自由の観点などから、一般的な経済市場 (economic marketplace) とは別の概念として、情報や娯楽など知的「商品」が売買される思想の市場 (market of ideas) の存在について論じた。また菅谷ら (2000) は、テレビ

⁽³⁾。また比較的日本固有の概念として、ジャーナリズムをある種の「聖域」とみなして、経済活動や他の研究分野から分離して取り扱ってしまう傾向もある。これにより、ジャーナリズム研究における経済効率性や、ジャーナリズム企業の経営問題、周辺領域との学際的な研究などがあまり進行していないことが考えられる。

を中心とした放送市場について、「放送サービスは、(中略)市場における経済的取引により提供されているが、それは他のサービスに見られない非経済的役割(言論・報道機能)を有する」とした上で、言論・報道機関である放送局においては、経済市場における評価基準である効率性以外に、情報内容の多様性、所有の多様性、安定的継続性が重要であると述べている。またその他にも、例えばHorverak (2009) が、ノルウェーのワイン市場においてWine Journalismが市場経済に与える影響を論じているが、論じられている内容は本稿におけるジャーナリズム概念よりはかなり広義で、評論家による値段や味に関する論評の市場影響性程度の意味合いである。

3. マスメディアと生活者の関係性

3.1 メディア接触状況

生活者とマスメディアとの関係性を示す最も基本的なデータとして、生活者とメディアとの接触時間データを提示する。テレビやインターネットと違って、新聞は短時間で総合的な情報

把握をできることが特性のひとつであるため、接触時間で語ること自体にあまり意味はないが、一つのめどとして提示する。

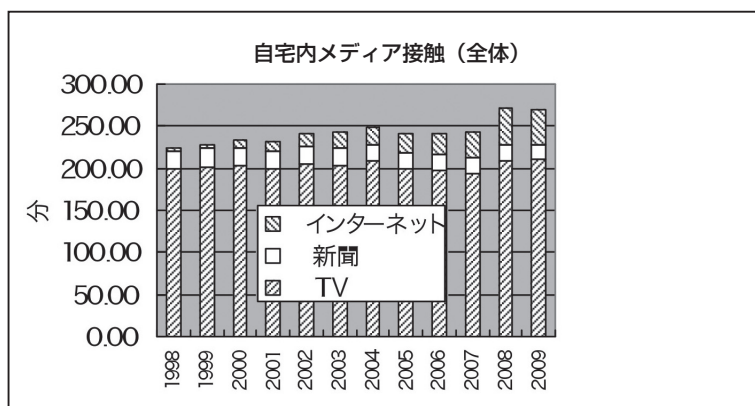


図3.1.1 自宅内におけるメディア接触状況 (全体平均、データに基づき筆者作成)

1998年から2009年に至る12年間においては、DSLやADSL、FTTH⁽⁵⁾などのメディア環境の整備が進み家庭用インターネットが普及拡大したため、図3.1.1に見られるように、自宅内におけるインターネット平均接触時間は大きく上昇している。(PCとモバイル含む。)一方、新聞との平均接触時間は若干減少しているものの、テレビとの接触時間はほぼ横ばい傾向である。新聞については、接触者における平均

接触時間は大きく減ってはいないものの、20代・30代を中心とした若年層における閲読率の低下が全体における平均接触時間を大きく押し下げている。若年層の中でも新聞閲読率及びテレビ接触時間の低下が特に顕著である20～34歳男性(M1)においては、図3.1.2からわかるようにテレビや新聞との接触時間減少傾向は顕著となっている。

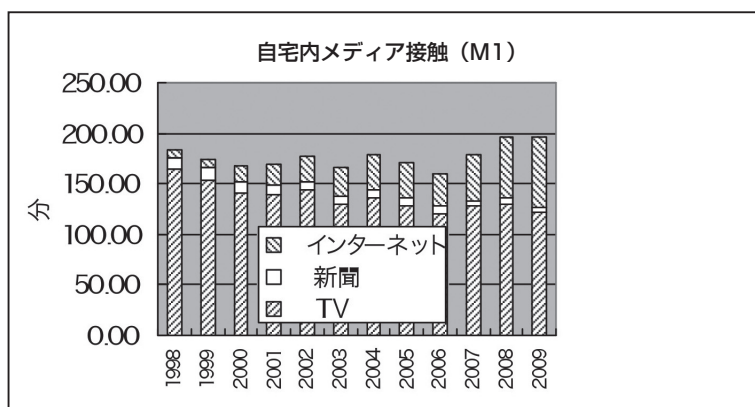


図3.1.2 自宅内におけるメディア接触状況 (20～34歳男性=M1、データに基づき筆者作成)

3.2 メディア信頼性

3.2.1 メディア信頼性の中長期傾向

メディア環境関連分野に関して、長期に渡って同一機関が同一方法、同一内容で行った調査データが入手できなかったため、比較的類似の調査方法で、かつ類似の設問が設定されている調査データ群を連結する（以下、連結データと呼ぶ）ことで、中長期の傾向を見ることとする。連結データとしては新聞協会研究所とビデオ・リサーチが行った複数の調査⁽⁶⁾を採用した。

通常、「新聞は信頼できるか」などの一般的な設問を設定した場合、被調査者が信頼性を想起する対象がばらついてしまう⁽⁷⁾ことがある。今回の連結データでは、1979-1999年は「ひとこと」でいって、現在の新聞は、信頼できると思

いますか、どうですか」という設問文となっている。また2001-2008年では「新聞に掲載されている情報の内容が信頼できるか」となっている。そのため、厳密に言うと、連結データの前後半で被調査者の想起内容が異なっている可能性もある。そこで以下の議論においても、1999年までは「新聞に掲載された情報内容」・「新聞発行社及び販売店組織」・「物理的物体としての新聞紙」などの総合イメージとしての「新聞」に対する信頼性評価であり、2001年以降は「新聞に掲載された情報内容」に対する信頼性評価であることを踏まえつつ、論を進めるものとする。

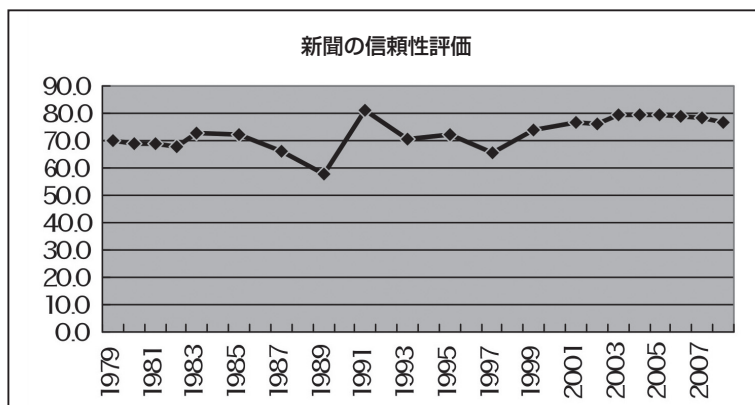


図3.2.1 新聞の信頼性評価（全体平均、データに基づき筆者作成）

全体平均の新聞の信頼性評価に関する30年間に渡る連結データを示した図3.2.1を見る限りにおいては、近年極端に信頼性評価が下がっているとは言えない。これは比較的読率低下が顕著である20-40代男女の性年齢別データ（図

3.2.2）においても、同様のことが言える。これらのグラフを見ると、1999年までは比較的にデータの変動幅が大きいものに対して、2001年以降はデータのばらつきが比較的に小さいことから、新聞イメージの中でも掲載情報内容に関

しての信頼性はある程度一定しているが、企業や物理的存在としての新聞に関しては、その時々々の社会状況や事件などの影響を受けて信頼意

識が変動しやすい可能性を示唆している。ただし、サンプル数規模の相違によるばらつき影響等も否定できないため、以上の言及は推論の域を出ない。

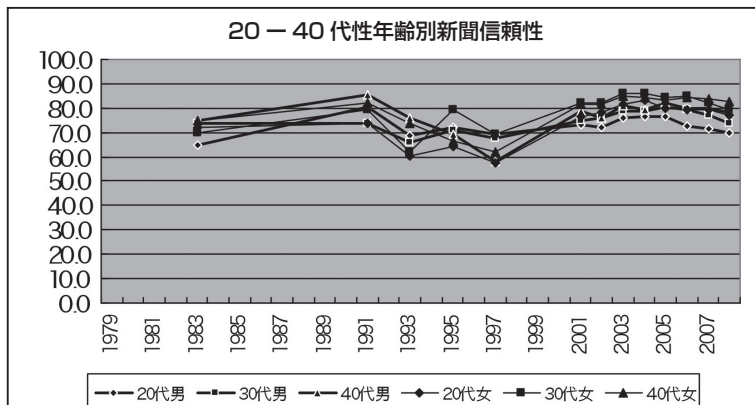


図3.2.2 20-40代性年齢別新聞信頼性評価 (データに基づき筆者作成)

3.2.2 メディア信頼性の短期的傾向

連結データによる曖昧性を排除するために、インターネットの台頭がより顕著となった

2001年以降の統一調査を用いてもう少し詳細を検討する。

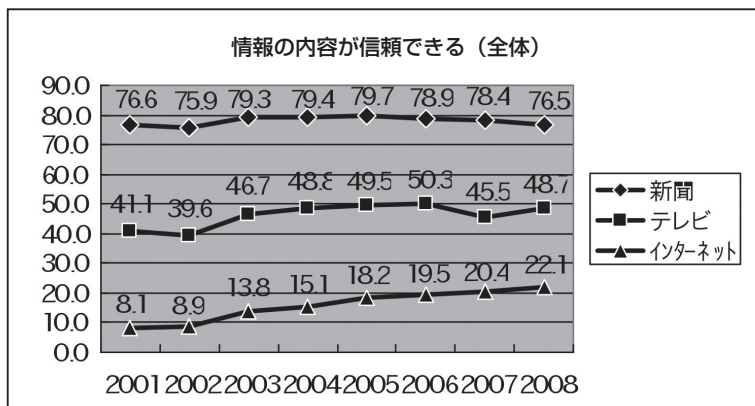


図3.2.3 情報内容信頼性に関するメディア間比較 (全体平均、データに基づき筆者作成)

問題提起の項では、新聞やテレビなど既存メディアに対する批判が次第に大きくなってきているとした。しかし、メディアごとの情報内容に

対する信頼意識を比較すると、調査データを見る限りは、全体としては新聞もテレビも信頼意識が極端に落ちているわけではない。(図3.2.3) むし

ろテレビなどは微増傾向にあるとさえ言える。もちろんインターネットへの信頼はメディア普及率とともに堅実な増加傾向を示している。

次にマスメディア離れが特に顕著であると言われる20代男性に関してメディアごとの信頼性を比

較する。(図3.2.4) インターネットへの信頼の伸びは一層顕著であるが、新聞の信頼度も微減傾向を示しつつも大きく減退しているわけではない。またテレビの信頼度も数値上は中期的微増傾向にあるとすら言える。

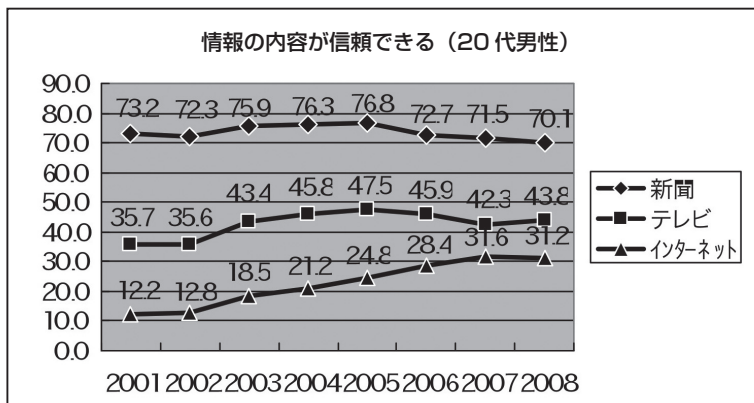


図3.2.4 情報内容信頼性に関するメディア間比較 (20代男性、データに基づき筆者作成)

3.2.3 媒体別情報内容信頼度マインドシェア

次に、新聞、テレビ、インターネットを主要3メディアとして見た時の、各メディアに対する信頼意識のマインドシェアを検証することとする。ここで定義する信頼意識のマインドシ

アとは、テレビ、新聞、インターネットの主要3メディアに対する信頼度の絶対値合計を母数として各メディアの信頼度絶対値を百分率化したものである。(図3.2.5)

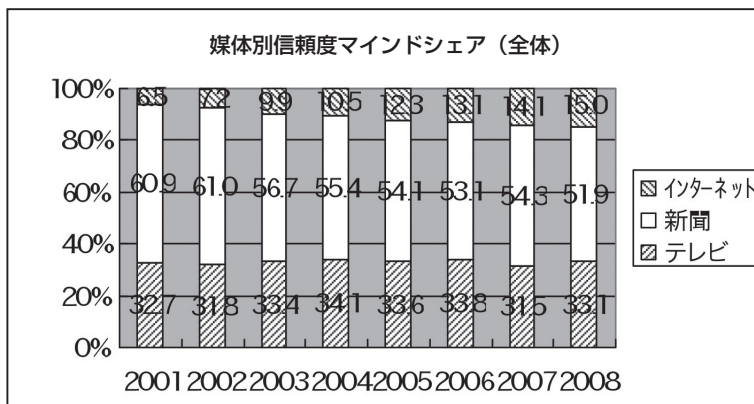


図3.2.5 メディア間でのマインドシェア (全体平均、データに基づき筆者作成)

全体グラフを見ると、テレビはほとんどシェアが変わらないものの、インターネットの信頼度が増加することで、絶対的にはほぼ横ばい傾向の新聞の信頼度が、マインドシェア的には相対的に落ちてきていることがわかる。

この傾向は、20代男性ではより顕著となる。(図3.2.6) 同グラフでは、さらに、2001年から2008年調査までの結果に基づいて、線形近似を行い、将来推計を試みている⁽⁸⁾。

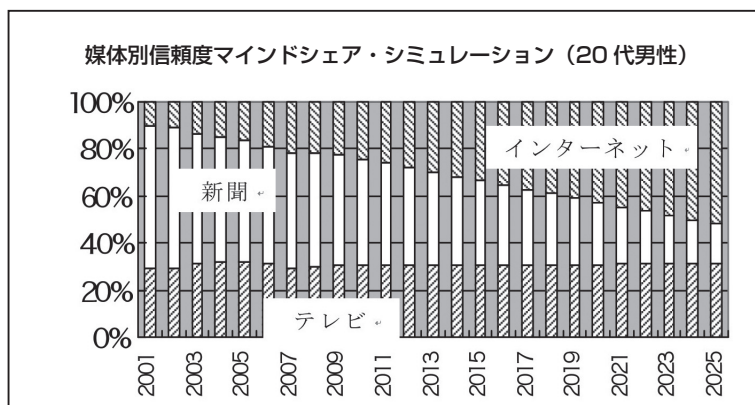


図3.2.6 メディア間でのマインドシェア (20代男性) と線形近似シミュレーション (データに基づき筆者作成)

本シミュレーション結果では情報信頼度マインドシェアにおいて、20代男性では2015年にはすでに3メディアがほぼ拮抗し、それ以降は、情報信頼度マインドシェアN0.1は新聞ではなくインターネットとなる可能性を示している。もちろん、近年インターネット普及率が漸近的推移を見せ始めている事も合わせて、こ

のようにならないかもしれない。しかし同時に、インターネットにおける新たな技術革新により特に決済関連の安全性もしくは安全性認識が上昇したならば、さらに急激にインターネットの信頼度が上昇する可能性があることも忘れてはならない。

4. ジャーナリズム企業志向時の改善必要性検証

近年、テレビ局や新聞社など現行のマスメディア企業が社会から多少なりとも非難や疑念を抱かれているとするならば、それら企業がジャーナリズム企業を志向もしくは標榜する上では、内部外部含めた複数視点で、社会から期待される姿との合致性を再検証する必要がある

と考えられる。本章では、そもそも既存マスメディア企業はジャーナリズム企業たらんことを志向しているのか否か、さらに志向していた場合の社会ニーズとの合致性を経営・生活者・広告主の3つの視点により論考し、改善必要性はないのかどうかに関して言及する。

4.1 ジャーナリズム企業志向性

マスメディアがそのビジネス展開を考える場合、商業的な情報空間提供をキー・パフォーマンスとするマスメディア企業を志向するのか、ジャーナリズム提供をキー・パフォーマンスとするジャーナリズム企業を志向するのかは、メディアの物理特性や歴史の実績により先入観として規定されてしまう部分もあるが、企業経営意志が反映できる余地もあるものと考えられる。特に今後、システム的にも法的にも放送と情報通信の融合が進行する中で、放送はもちろん新聞・出版もコンテンツ流通的には融合もしくは融合した上での機能分化の波に晒されることは間違いないので、企業経営意志そのものが非常に重要な要素となってくる。しかしマスメディア企業であるかジャーナリズム企業であるかは、自らの主張に基づく自己規定だけでは定義成立せず、歴史的な行動成果や現況から、社会機能の受益者たる生活者が判断することになる。よって企業経営意志が反映できる余地があるとは言え、そうした認知獲得、更にはそれを実現するための本質的体質転換には時間を要することとなる。

日本におけるマスメディアの中でも、一般紙を発行する新聞社の多くはジャーナリズム企業を志向してきたように考えられる。多くの読者がその必要性を感じ購読料を支払ってきたという事実に加えて、新聞記事として記述されてきた内容面から見ても生活に密着し、生活者は少なくとも新聞にジャーナリズム性を期待していたことが推測できる。また新聞社の組織としても、政治経済担当の報道局・編集局経験者が社長となるケースが多いことから、企業自身と

してもジャーナリズム企業を志向してきたことが推測できる。

テレビ局については、NHKと民間放送とで区分される。NHKについては、トータルの番組編成は多様だが、報道や教育など社会的な内容が質・量ともに意識されていることは明白である。また放送法の規定により半強制的ではあるものの、公共放送としての受信料徴収に多くの国民も従順に従ってきたという歴史的事実もある。また良し悪しの議論は別として、歴代会長に政治報道出身者が多いと言う点からも組織として時事報道、ジャーナリズムに力点を置いてきたことが暗示されている。さらに歴史的にも政界圧力問題が起こる毎に政府からの独立性議論が議論される。以上の点から総体意思としてはジャーナリズム企業を志向してきたことが推測される。一方民間放送は広告による無料放送を基本としているので、生活者にとって魅力的な情報空間を提供することによる広告認知獲得がビジネスの主要KPI (Key Performance Index) のひとつとなっている。そのため、バラエティやドラマなど比較的娯楽に注力した番組編成が中心となっている傾向が強い。よってジャーナリズム志向企業としての生活者の認識も強固ではない。また、社長の出身も多様で必ずしも報道と言うわけではない。しかし娯楽性や興味喚起性を加味した上での多様な報道番組は編成上の主軸のひとつでもあり、報道に対しての姿勢はテレビ局としてのブランディングにおいては非常に重要なファクターとなっている。またある種のドキュメンタリー番組や報道番組での特集では、映像メディアである特性を

活かした、かなり踏み込んだ調査報道となっているものも少なくなく、ジャーナリズム企業に求められる要素を部分的には十分満たしている

4.2 企業経営視点での検証

ジャーナリズム企業が社会に対してジャーナリズムを安定的かつ継続的に提供していくためには、各種権力から思想的にも経済的にも独立した組織運営を円滑かつ効率的に行う必要があり、そのためには健全な企業経営が必要となる。すなわち、健全なジャーナリズムには健全な経営が必要である。

健全な経営の必要性議論については、そもそもジャーナリズム供給が組織的である必要があるのか、またジャーナリズムを志向する組織にとって経済循環を強く意識した経営概念を有している必要があるのかなどが問われることもある。同時にICTの発達を受け、多数の「市民ジャーナリスト」や「サイバー・ジャーナリスト」等の出現が報告されている。これが既存マスメディアによるジャーナリズム機能の低下と呼応して、新聞・テレビなど既存マスメディア企業不要論となって表出する一因ともなっている。強い個人が多数いれば組織は必要ないという議論である。しかし本来、ジャーナリズムには、何があろうと中断されない日常的継続性や強大な組織に立ち向かう断固たる決意と戦略などが必要であり、これを一個人の努力だけで永年にわたって実現するのは非常に困難である。ジャーナリスト自身も生活者の一人でもあり、個人の生活がある。これを支える経済的基盤が必要となる。本人や家族が病気や怪我その他に遭遇し、活動の継続を余儀なく断念させられる

とも言える。以上より、少なくともジャーナリズム企業志向を一部には有していると総合的に判断できる。

場合もある。また調査の結果思い通りの成果が得られず、挫折感や徒労感にさいなまれることもありうる。更に内容によっては、取材対象からの組織的攻撃に晒される可能性すらある。こうした事態に仮に超人的な一人の人物が一時的には対処できたとしても、それを社会全体に対して恒久的に安定供給していくのは非常に困難である。また個人の知識や能力・時間などにも限界があり、カバーできる範囲や分野と言うものも自ずと限られている。時間的にも、経済的にも、また意志持続性においても、一個人の努力だけで対応するには限界があるものと考えられる。ゆえに組織的対応が必要となる。すると、その組織運営には経済的裏づけが必須であり、健全な経営が必要となるのである。

また健全な経営の必要性に対するアンチテーゼとしての経営不要論も散見されるが、これは過去の行き過ぎた経営至上主義的経験の反動とも考えられる。ここではジャーナリズム企業の代表のひとつでもある新聞社を例に挙げて考察する。

米国や英国では、19世紀後半の新聞社起業ブーム時や20世紀初頭の過度の部数拡大競争時などに、新聞社経営が過度の経済的価値訴求に走ってしまったことを総括している。

(Steed、1938) さらに米国では特に2007年末より新聞社の経営破綻が急増している。直接的な原因はデジタルメディア普及と深刻な景気低

迷とによる広告主の新聞離れである。しかし、1990年代以降、本来ジャーナリズム企業である新聞社がマスメディア企業としての経済価値を過大視され、バブル経済の単なる投機対象のひとつとして扱われてしまい、広告による無料モデルが主流となり、読者も含む生活者全体からやや乖離して見えてしまったことも原因のひとつとも考えられる。すなわち、そもそも米国自体が地域・文化単位での知的階層化社会であるわけだが、新聞企業財務のマネーゲーム化は知的階層からも一般社会からも新聞を遠い存在として認識させてしまった可能性がある。いずれも本来社会から負託されているはずのジャーナリズム機能から乖離して、新聞社の経済的価値側面のみを強調し過ぎてしまった結果に起因する。しかしこれらはあくまでも不健全な経営が行われた事例であり、健全な経営の必要性を否定する論拠にはならない。

国際的に見て、日本の新聞社は経営面で見ても、いくつかの特徴を有している。例えば、日本国内においては日刊新聞法（日刊新聞紙の発行を目的とする株式会社の株式の譲渡の制限等に関する法律）及び各社の定款による株式取引

4.3 生活者視点での検証

2008年のいわゆるリーマン・ショック以降、広告市場はGDPの減衰率を大きく上回って減衰している。特にラジオ・新聞・雑誌を直撃している。またテレビに関しても、全体としては他メディアよりは多少良いものの、産業全体での落ち込みのかなりの比率をローカル局が負っているため、ローカル局の多くは相当厳しい経営状況にある。さらにインターネット広告

制限があるため、新聞社は特定個人及び従業員持株会などの株式保有によるプライベート企業が多く、現状、投資・投機対象とはなりにくい構造となっている。また高度経済成長期を中心に進行した国民全体の中産化と一定水準の教育により、諸外国と比較して、非常に広範な読者層を獲得している。さらに非常に高い信頼性を獲得できているのも特徴だが、それは階層化された特定読者を対象にセグメント化されて発達した欧米の新聞と比較して、こうした広範な読者層を対象としていることも大きく影響している。そしてその広範な読者が支払う購読料が新聞社の経営を支え、新聞社が永年存続してきているのである。

健全な経営なくして健全なジャーナリズムは成立しない。現状の各新聞社経営実態はその状況により千差万別である。しかし新聞産業全体に批判が噴出し、産業界全体で危機感認識が共有されているのならば、原点に立ち返って、健全なジャーナリズム維持を前提とした健全な経営実現に向けての改善点検証を行うことはひとつの有効な手段たりうるはずである。

においてすら著しかった伸びの鈍化につながっている。ここではメディアごとの状況を整理した上で、生活者視点でのジャーナリズム企業検証を論ずるものとする。

テレビ・ビジネスは言うまでもなく、欧米同様にほぼ100%広告ビジネスモデルである。よって広告市況悪化の直撃を受けることになるが、キー局よりもローカル局が大きく影響を

受けている。ローカル局は、もともとキー局などに比して新設局も多く財務構造が脆弱な傾向も強い上に、老舗局はラジオ併営局が多いなどの苦しい状況にある。加えて、政府主導での平成新局設置に起因する限られた市場のシェア争いによる構造的疲弊、アナログ停波に向けた設備投資による財務体質の構造的悪化なども重なり、非常に厳しい状況となっている。

日本の新聞ビジネスは、広告費売上の急減速も受けて、現在では世界的にも稀な購読料主体モデルとなっている。欧米各国では一般的に新聞社収益に占める広告料収入の比率が7-9割程度の新聞が多いのに対して、日本では2008年度新聞産業全体平均で広告料収入は全体の26.4%である。（日本新聞協会2009）すなわち、日本における新聞産業は、生活者が自らの意志で主体的に代金を支払って新聞という商品を購入している民主主義的情報探査依頼ビジネスモデルと言える。一方で、近年における若年層の新聞閲読率低下は著しい。その対策として新聞業界全体としても、新聞閲読の有用性や必要性を論じたり、学校教育での利用など低年齢時からの新聞への接触機会の増大を試みたりはしているが、低下傾向になかなか歯止めが見られない。新聞離れは部数減に直結し、購読料収入の減衰に直結するので、産業全体の中長期的減衰傾向を否定できない。

4.4 広告主視点での検証

インターネット普及に伴う従来のマスメディア産業危機の通説は、生活者離れによる広告メディアとしての機能不全を指摘するケースが多い。特にテレビ・ラジオ・雑誌では情報到達度

こうした厳しい状況下で従来のマスメディアがジャーナリズム企業として存続してくためには、生活者からの支持を持続するしかない。すなわち、テレビやラジオでは視聴率や聴取率を確保した上で広告メディアとしての機能を存分に果たすことであり、新聞や雑誌では商品である新聞や雑誌そのものを購入してもらうだけの誘引力を保ち続けることである。娯楽性の高いテレビ・ラジオ・雑誌の一部を除くと、ジャーナリズム企業にとっての最大のマーケティング要素はジャーナリズムである。生活者は自らの生活の安定、すなわち生命・財産の安全から継続的幸福の獲得を図るために、公平や社会正義を必要とする。しかし、個人という存在は脆弱なので、税金を払って警察・消防・福祉と言った社会サービスを提供する国家に帰属する。そして、その国家が正常に機能しているかどうかの監視役として、ジャーナリズムに期待し、費用を投ずるのである。もしも生活者のこうした費用投下に対してマイナス傾向が発生しているのならば、生活者がジャーナリズム機能の発揮に関して疑念を有し始めている可能性もある。よって、正しいジャーナリズム機能が発揮されているか否かの自己検証を行い速やかに改善していくことはジャーナリズム企業のマーケティング活動としては最も根源的な行為となる。

の低下による機能低下が危惧されている。しかし実際には広告メディアとしての機能低下が証明され報告されているというよりは、インターネットを含めたICTメディアが効果測定に関する

る定量計測に長じているのに比して、リアルタイム及び実数での効果検証が困難な従来メディアはよくわからないというのが本音ではなかろうか。マーケティングに携わる企業実務者の中には、広告活動の必要性認識や経験則からマス広告をできれば継続したい意識が強い人間は多数存在する。しかし企業経営の透明性が要求される中、マーケティングコスト投下に関しても説明用エビデンスが必要とされる。ROI的にもデータがそろいやすいICTメディアの方が社内外に対して、説明しやすいので使いやすい。マス広告の必要性は感じながらも、社内説明でもIR（Investors Relations:投資家向け広報活動）でも否定的意見を論破するだけのdataを用意しきれない。そういった従来メディアの説明力不足、効果に対する弁証性の欠落を指摘する広告主は非常に多くなってきている。そうなると、広告主が出稿を逡巡してしまうため、景気の悪化などの際に真っ先に影響を受けてしまうのである。いわば、広告主の受動的メディア離れである。

他方、新聞はどうであろうか。新聞産業全体での広告収入は、1997年の9127億円と比較して、2007年で73%の6646億円、2008年では62%の5655億円となっている。（日本新聞協会2009）2009年ではさらに厳しい数値となっていることが想定される。しかし、すでに述べたように、日本の新聞産業は歴史的に購読料モデルであり、その購読料収入の部分はそれほど大きくは影響を受けていない。1997年の1兆2903億円に対して、2007年で96%の1兆2428億円、2008年では95%の1兆2308億円と微減に留まっている。（日本新聞協会2009）よって

同じ広告費削減による産業危機説でも新聞の場合はやや様相が異なる。

広告主の新聞離れの要因としては次の7点を挙げることができる。

- ①若年層を中心とした読読率低下による、特に若年層への媒体力の低下
 - ②世帯収入減による家計支出の削減影響による部数減に起因する媒体力の低下
 - ③人口減の影響による媒体力の低下＝世帯数は増加しても、収入の少ない老人世帯や、実家で新聞購読経験がない若年世帯、若者単身世帯などは新聞を購読しない
 - ④不況下においての広告費総額の縮小における新聞広告費の削減率の高さ
 - ⑤上記①～③の媒体力の低下の対処法としてインターネット広告への主体的シフト
 - ⑥有効性データ及びエビデンス不足による社内及びIRの説明力不足
 - ⑦一部疑念から来る効果疑念による出稿逡巡
- ①～③は媒体力の低下の問題であり、広告主の意志ではなく、新聞自身の問題である。しかし④～⑦は広告主としての意志が関与する。ただし意志を明確にしたくない広告主では①～③が④～⑦を実行する際の理由に使われることも多い。

広告主の新聞離れを検証する上で、近年特に重要となっているのが⑥と⑦である。

⑥はテレビ・ラジオや雑誌にも共通する説明力不足ファクターである。特に上場企業では、IR視点から株主への説明責任として、経営の透明性を高めることが求められている。M&A（企業提携と買収）が日常的な欧米の会計制度では、企業や商品のブランド自体が無形資産

の一部として貸借対照表に明確に計上されるため、広告費もR&D（研究開発）やIT資産（ソフトウェア等）などと同様に、無形資産形成のための「投資」として解釈される場合も多い。しかし日本の企業会計ではそうした意識は低い。仮にM&Aなどでブランド資産が一時的に貸借対照表上に記載されたとしても比較的短期に減価償却されてしまう形の会計制度になっている。よって広告費は単なる営業経費の一項目として見なされるケースが多くなる。そうなるに厳密な費用対効果説明が求められる広告費の中でも、特に、売上高や営業利益に関する短期的ROI的効果説明や、ブランド育成など中長期的課題に関する有効性データなどが不足ぎみとなってしまう。それでは社内説明もIR的説明も行いにくいいため、新聞広告は提案の段階から敬遠されてしまう傾向となってしまうのである。

しかし⑦が意味する、一部の広告主で語られる説明責任は、さらに根源的な内容である。す

なわち、ABC公査部数はわかるが実際に読まれている新聞は何部なのかという疑問への回答なしには新聞出稿はできないという論理である。最近では、かつてのような一部の書籍やインターネットだけではなく、一般誌や普通のビジネス誌でも新聞の部数に関する問題が掲載されるようになった。それらの雑誌における記述内容に関しては一部疑念の余地もありつつも、では一体どうなっているのかの実態を正確に把握したいと考えるのは広告主側としては当然のことである。しかし新聞業界側はそれに応えていないというのが、一部広告主側の論理なのである。2-3年ほど前までは、広告主の中でも、一部の言説であったものが、徐々に多くの広告主の中に広がりつつあるように見受けられる。とするならば、この部分の説明責任を果たすことは可及的急務であるとも考えられる。すなわち改善の必要性はかなり強くかつ緊急であることになる。

5. マーケティング視点で見た場合の、ジャーナリズム企業における改善必要性要素

取り扱う商品がジャーナリズムという一見特殊な様相を呈するジャーナリズム企業においても、一般的な企業経営理論はある程度適用可能である。本章では、合理的な経営を行う上で適用されるマーケティング概念を前提としなが

ら、ジャーナリズム企業に適用できる範囲を模索する。健全なジャーナリズム実現のために必要な健全な経営を実現していくための要素を、改善必要性の高い経営要件という形で提示する。

5.1 企業経営視点の改善

ジャーナリズムという特殊な商品の特性と一般的な顧客特性を鑑みた場合に、健全なジャーナリズムを維持していくために、健全な経営が要

求する要素は以下の5項目に分類できる。

- 1) 民主性 (Democracy) = (商品購入の顧客でもある) 生活者を中心とする

- 2) 透明性 (Transparency) = 顧客や社会に対して説明責任を果たす
- 3) 継続性 (Sustainability) = ジャーナリズム機能を安定的に供給できる
- 4) 独立性 (Independency) = 経営戦略につき特定不特定の第三者から干渉を受けない
- 5) 非営利性 (Not for Profit) = 資本家や経営者が儲け過ぎない、投機対象としない⁽⁹⁾

1) ~ 3) の項目は一般的な営利目的企業の現代的経営においても重要視される要求要件である。そして4) 5) はジャーナリズム企業に特有の概念となる。

次に健全なジャーナリズムが要求する要素・要件を検討する。

- ①誰のためのものか = 市民・生活者、特に社会的弱者を擁護する姿勢
- ②何を目的とするか = 知る権利の代行を負託される者としての国家や企業の不正監視等。

5.1.1 民主性

昭和40年代を中心とした公害問題などにおいては、新聞は弱者である生活者サイドの代弁者として一定の機能を果たした。例えば、昭和50年代から複数の地方紙で行ったスパイクタイヤ追放運動などは、粉塵公害という社会問題解決において新聞社がある種の主導的扇動的立場を演じた代表的な事例のひとつとも言えると考えられる。当時は社会そのものが未成熟で平均的モラルも低くかつ情報伝達手段も限定されていたため、国家も企業も、そしてそれらを構成する人々も隠蔽体質が定常化している傾向にあり、国家・大企業 = 敵・悪、新聞 = 弱者であ

いかなる権力からも干渉や影響を受けないことが肝要

- ③どのように実現するか = 公平な観点で、継続的に。持続可能な組織またはシステム
- ④あるべき姿1 = 情報収集～伝達全ての過程での透明性、負託者への説明責任
- ⑤あるべき姿2 = 負託者へのコスト説明責任、費用負担への納得性獲得

①はまさに民主主義的発想であり、1)民主性に関連づけられる。②は民主主義成立の必要要件である知る権利1)と目的達成のための独立性4)である。③は民主主義的公平性1)と、継続の重要性3)である。④は活動全般における透明性2)である。⑤は活動を支える会計の透明性2)と非営利性5)の説明項目である。よって、以上を換言すると、やはり民主性、独立性、継続性、透明性、非営利性の5項目に集約されていく。

る生活者の味方というわかりやすい二極構造であった。しかし社会自体の成熟化や情報伝達手段の発達を受けて、国家も企業も生活者の声に耳を傾けるようになり、諸問題の改善努力を意識的に行うようになると、現在では必ずしも二元的な意味での「敵」とは言えなくなっている。むしろ若年層などから見ると、現状維持を是とする保守的体質を有するようにも見える新聞社こそ、改善努力もなく隠蔽体質が残存する敵対的勢力に見えてしまう場合もありうる。

そうした中、生活者の新聞離れが叫ばれるが、視点を換えると、新聞の生活者離れが指摘

されることとなる。すなわち国家や企業はマーケティング調査などにより生活者意識や意向を確認しながら行動するようになったのに対して、新聞特に編集や販売部門などは生活者を全く省みないかのように映りかねない場合すら指摘されている。合理的経営の概念からは実際にはありえない話ではあるが、そのように見えかねないのは努力不足と指摘されても否定しきれない。

生活者を知るということは、多数思想に迎合

5.1.2 透明性

経営的な透明性を示す一つの基本指標としての有価証券報告書の開示比率は、日本新聞協会加盟新聞社109社中8社7%と言う状況である⁽¹¹⁾。また有価証券報告書開示企業においても、一般上場企業と比べてやや包括的な記述も含まれるため、けして十分な情報開示内容とは言えず、ブラックボックス的な要素が随所に見られる。ましてや非開示企業ではさらに企業活動が見えにくい状況にある。報道機関としての自主的独立性から、調査報道などにおける取材過程や編集時での様々な判断結果などの詳細までは指し示す必要性はないが、コストや財務に関する基本データや、一部の活動情報などについてはもう少し積極的に開示を進めた方が生活者からの理解を得られやすいものと思われる。

例えば、一部には新聞社社員が高給過ぎるとして問題視するような意見がある。しかし、新聞記者というジャーナリズム実現のための要の重職で、時間的にも物理的にも精神的にも多大な制約を受け、社会正義を貫く断固たる倫理観や哲学、幅広い知識と各種の専門性という高い

したり全ての少数意見を受容したりするような受動的な行動ではない。生活者一人一人にとって社会全体にとって本当に必要なことを見極めるための情報収集活動であり、非常に主体的な情報選択行動の一つなのである。ジャーナリズム企業は、民主主義を機能させるための要素としてのジャーナリズムを正しく遂行することを成立要件としている以上、生活者の味方として機能する以外に選択肢は存在しないのである。

能力までも要求される職業へのペイとしては決して高給過ぎるとは言えないとも考えられる。それこそ私生活を犠牲にしての夜討ち朝駆けで休日や家族との時間もまともに取れないような日常的な取材活動状況や執筆活動状況、さらに時には自らの生命にかかわるような事態までありうる調査報道活動の実態が正しく理解されるならば、高給批判を受けることもないものと思われる。ただし、近年特に批判が頻出するように、記者クラブに滞留して政府や企業の公表資料を形だけ変えて流しているだけのようない取材姿勢事例や、民主的弱者保護の原則に基づく社会正義実現の立場を忘れたような偏向報道、記事ねつ造等の事件など、生活者の負託を欺く行為があるとするならば、生活者としてもジャーナリズムの担い手に対するコスト負担などとてもできないということになる。

上記の給与に関する事例でもわかるように、新聞社の中でも、ある種の自社情報や活動状況に関する情報はより積極的に開示した方が生活者の理解や共感も得られやすいと思われる。情

報化社会であるからこそ正しい情報を正確に流通させることが信頼獲得への第一歩であることは言うまでもない。

一方ジャーナリズムに関する透明性では、時々話題にされることもある取材源秘匿等各種手続き問題などよりも、Agenda設定時における公平性の確保や、ブラックボックス的な偏向報道姿勢の改善、誤報や不祥事発覚時の真摯な

対応、情報公開性などが要請されているのである。健全なジャーナリズム形成のために秘匿が必要な要素はきちんと説明さえすれば良く、全ての公開が求められるわけではない。生活者からの信頼を獲得するために可能な限り情報公開を行い、真摯に向き合い、説明責任を果たすことが重要である。

5.1.3 継続性

健全なジャーナリズムの実現を考えた場合、個人行動の集合体ではなく組織的活動とすべきであるとする根拠の最大の理由は、この継続性にある。一個人では対応しきれない継続的取材活動を、組織的なバックアップにより対応していくわけである。そして、その組織規模は対象地域に対応して、ある程度の規模が必要と考えられる。そうでないと結局監視役としての必要な情報収集機能を果たせないためである。全国紙では、その対象地域は日本全国から世界に広がるであろうし、地方紙の場合でも県全域から首都圏他全国主要都市までのカバーは必要となるであろう。

経営の継続性については、今までほとんどの新聞社では自社の継続性について疑問を挟みこむ余地など全くなかったものと思われる。しかし2008年以來の未曾有の経済危機の中で、一部経営が危ぶまれている新聞社も出始めてきている。今後もこのまま不況と人口減少が継続

したならば、米国で起きているような本格的な経営危機時代が訪れることは明らかである。日本語という特殊な素材を用いる新聞という商品は、それを用いる日本民族の減少、地域人口の減少と直結している。さらに不況下における家計節約時には最低限必要な衣食住以外の要素である新聞購読料は削減候補たりうるからである。すなわち安定的ジャーナリズムの継続的供給には、読者対象となる地域生活者人口の維持と地域経済の安定化が必要条件となってくる。仮に少子化対策がなされぬまま地域人口絶対数が減少していくならば、近接紙との統合等まで含めた市場（対象地域）の拡大など抜本的な対応が必要となってしまう。そうならないためには、地域人口の維持、地域振興が必要不可欠な条件となってくる。権力の監視役であると同時に、時にはそれら地方自治体や企業と共同して地域振興を先導することも必要である。

5.1.4 独立性

5.1.3継続性項目で述べたように、健全な企業経営を実現していくために、特に地方において

は、ジャーナリズム機能発揮対象である地方自治体や企業とも共同歩調をとることが求められる

る場合もありうる。しかしこれは健全なジャーナリズム実現のための独立性とは全く矛盾しない。そのために組織が存在するのである。仮に万が一共同歩調を取る中で不健全な形が取られたならば、健全なジャーナリズム機能を発揮して、その不健全な共同先とともに自社内不健全因子までも追及していく必要がある。そして、その実現のためには企業として第三者から独立していると同時に、社内における報道編集等のジャーナリズム部門が広告や販売等の営業部門から正しく独立している必要がある。ただしこの点に関しては、多くのジャーナリズム志向企業で2つの誤解が見受けられる。ひとつはジャーナリズム部門が営業部門からの独立性を強調し過ぎるあまり時として全く別組織であるが如く機能しようとしてしまうことである。例

5.1.5 非営利性

ジャーナリズム企業における非営利性とは、特定の個人や企業がもうけ過ぎない、投機的な売買対象とならないという意味であり、利益を上げないという意味ではない。利益を上げないという概念についてはNPO議論においても、同様の誤解がある。日本国内においては、NPO=非営利=無償のボランティアという誤解が根強く、NPO活動拡大の障壁の一つともなっている。いかなる活動であろうとも、継続的に安定して機能していくためには、経済的な裏付けは当然必要となってくる。活動者にも個人の生活が存在するからである。故にNPO活動ですら、ボランティアを束ねるなど様々な機能のために有償スタッフは必要となってくる。ましてや、社会との経済的接点が多い新聞

えば、ある種の生活情報などでは生活者利得の観点からも地域経済振興の観点からもジャーナリズム部門と営業部門とで協力して調査報道されるべき課題も存在することを正しく認知すべきである。また、もう一つの誤解は、ジャーナリズム部門が自社の経営について過度の危惧を抱き、あるべきジャーナリズム機能の発揮を自主的に回避もしくは抑制してしまうことである。健全なジャーナリズム機能の発揮こそが生活者の信頼を勝ち取る唯一の道であることをジャーナリズム部門は正しく理解すべきである。また健全なジャーナリズム機能の発揮こそが最大のマーケティング活動であることを営業部門も認識すべきである。ジャーナリスト経験のある経営者はそれを理解できるはずである。

社などジャーナリズム企業においては、活動内容に対応したそれなりに高額給与の従業員は当然必要なのである。

さらに5.1.2項で例に挙げた新聞社職員給与の問題に加えて、企業として安定的に存続していくために必要な財務体力に関しても言及しておくものとする。ジャーナリズム企業にとってはジャーナリズムの安定供給こそが使命なので、個人だけではなく法人としても、財務的安定が必要である。よって正しく納得感ある経済活動により適切な利潤を確保した上で、安定的な株主確保のために薄く配当したり、内部留保や資産化により財務体質を強化したり、不動産事業他の安定財源確保を画策したりすること自体は、ジャーナリズム企業としては当然の努力項

目と言える。中長期的に安定して、できるだけ生活者の直接的費用負担が少なくなるように努力すべきなのである。日本の新聞社の株主はその起源的な意味からも、多くの場合で当期利益に応じた過度の配当利益などの要求はしてきていない。経済的理由から離反するような株主が出現しない程度の安定的な一定の配当施策を取っている企業が多い。

ただし、これら経済活動の正当性は、あくまでも経済活動そのものが適切に行われることが大前提であり、その判断を行うのは生活者であ

5.2 生活者視点の改善

生活者視点での改善要素を検討する際に最も基本的な事項は、今まで生活者の言葉にどこまで耳を傾けてきたか、どれだけ生活者と対話をしてきたかという点である。例えば、ジャーナリズム機能を負託されて収集された情報の集合体である新聞という商品の性格を考えると、ある程度生活者ニーズを把握して、初めてスタートラインに立てるということは自明である。その上で新聞という商品の開発から販売までをマーケティング的な視点で見ると、いくつかの不備や欠損が散見される。紙数の関係からそれらの不備や欠損についての個別言及は避けるが、共通するのは、生活者からの信頼なくしてジャーナリズムは成立しないし、かつ、ジャーナリズムの成立なしにジャーナリズム企業の成立もないということである。

ジャーナリズム企業にとっては、正しいジャーナリズム機能の発揮こそが最良のマーケティング材料である。日本におけるジャーナリズム企業の代表格である新聞社のコア・コンピ

るべきである。一般企業においてはステークスホルダーの中でも特に株主による判断要素が大きい、ジャーナリズム企業においては、ジャーナリズムという社会機能を商品としている以上、その負託者である生活者にあくまでも判断をゆだねるべきなのである。欧米企業で見られるように、ジャーナリズムを標榜する企業であるにも関わらず、資本市場での投機対象になったり、株主や経営者が莫大な利益をあげたりするような状況は、ジャーナリズム企業としては健全とは呼べないと考えられる。

タンスを考えた場合、第一に挙げられるのは、信頼という名のブランド力である。それらは全て生活者から負託された正しいジャーナリズム機能の発揮と言う企業行動を通してのみ形成されてきたものである。故に、歴史的な積み上げで非常に高い信頼を獲得してきている新聞であるが、正しいジャーナリズム機能が発揮されない期間が続くと、その信頼も消失してしまう恐れも高いということを意味している。新聞社から信頼を除いたら何も残らないくらいの意識で、この信頼を維持していく必要がある。

また信頼と同時に重要なのが生活者との関係性意識、絆意識である。アンケート結果などを見ても、新聞購読理由の上位に、社会とのつながり意識をあげる人は多い。すなわち生活者から見た場合には、新聞は社会との重要な接点であり、自己を埋没させないための重要なメディアとしてとらえていることがわかる。また逆に新聞から見た場合も、本来生活者の味方であることをレゾンデートルとしてきた以上、生活者

から見た親近感・連携感は不可欠である。

ICTの発達により、双方向型マーケティングなど、本来はこの絆意識はさらに強化されてきてしかるべきはずの状況にある。しかし、一般企業や国家権力と比して、新聞産業は相対的にはやや後退してしまってきているようにも見受けられる。なぜなら、多くの新聞企業ではICT導入にやや消極的に行動してきているからである。

何故、世界のメディア産業の中でも特に日本の新聞産業でICT導入が遅れたのか。原因を分類すると以下ようになる。

- 1) 新しいものの導入に消極的な非常に伝統的体質
…非常に伝統を重んじる業界風土。成功体験に基づく、変革に慎重な業界体質。
- 2) 初期段階インターネットのGPT⁽⁰⁾性認識不足に伴う敵対視
…インターネットをビジネス競合相手として誤認してしまい、否定論が先行。
- 3) 新聞産業の社会機能としての商品性に対する誤認
…「販売」至上主義による、「紙」を売る

5.3 広告主視点の改善

広告主とジャーナリズム企業との関係性を論ずる場合、広告主も広告会社もジャーナリズム企業も、複数の根本的な誤解を共有している場合が見られる。そして、その誤解が直接的損失や生活者の不信をより増大させる結果となっている場合も多い。

誤解の一つは、ジャーナリズム活動により、ある広告主企業の不備や不正などの問題が発覚

ビジネスとしての誤解。

- 4) 世代間対立論に立脚するビジネス構成要素認識の遅れ
…ネットをゲームやアニメ同様の若者文化として誤認したことによる軽視。
- 5) 新規ビジネスモデル開発の遅れ
…上記誤認に基づく、マネタイズ手法の研究開発の遅れ。

インターネットを利用した双方向通信などは、本来ジャーナリズム企業と生活者との「絆」性を担保するのに最も優れた機能を有するにも関わらず、新聞産業界全体でICTへの取り組みが遅れてしまった。しかし今からでもまだ十分間に合うので、絆確保のためにICT導入を積極的に推し進める必要がある。ただし一部企業に見られるように、紙と遊離したり、紙と対峙したりするような形での導入は無意味である。あくまでも、紙を強化する視点が必要である。またこのまま数年経過してしまうと、ジャーナリズムに関しても新興勢力による新規ビジネスモデルが成立してしまう可能性もあり、時間的猶予はそれほどない。

することがその広告主企業のステークホルダーにとってマイナスに寄与すると考える誤解である。確かに短期的にはマイナスに機能する場合もある。しかし中長期的視点で企業のサステナビリティ（経営持続性）を考えるならば、企業にとっては早期に問題が発覚すればするほど、損失は軽微なものとなる。かつリスクマネジメント的には問題発覚時の真摯な対応は問題発生

以前よりも信頼を高める結果となる場合が多い。つまり早期に問題が発覚し真摯に対応することは、経営者や労働者といった直接的関係者はもちろん、株主、ビジネスパートナー、生活者、社会全体といった、全てのステークスホルダーにとってプラスに寄与するのである。マイナスに寄与すると考えるのは問題原因である当事者本人だけであり、自らの経歴に汚点を残したくないという不誠実な経営者や担当者の個人的な責任回避の思惑が働くからであり、結果としては問題を肥大化・深刻化させてしまうことの方が圧倒的に多いのである。

またもう一つの誤解は、うまく対応すれば、生活者の目に触れることなく、問題解決できる方法があるかもしれないと考える誤解である。例えば、ある広告主企業で問題が発覚した場合に、ジャーナリズム精神に則り報道しようとする編集や編成と、広告主企業からのクレームを恐れる営業及び広告会社とは対立関係になることはよくある。広告収入減を恐れるジャーナ

リズム企業側で有形無形の圧力に屈する形で自主的にトーンを弱めたり、扱いを小さくしたりしてしまうというケースである。しかし情報化が進んで情報の完全な隠蔽が困難となった現在では、これは双方にとって有益にならない。広告主企業にとっては問題の肥大化・不信の醸成につながり、ジャーナリズム企業は信頼の減衰につながるからである。さらに、広告主としての権利意識もジャーナリズム企業としての誇りもゆがんでしまい、お互いが非効率で誤った方向へ進む結果となってしまっているのである。正しいジャーナリズムによる正しい企業監視は、広告主としての当該企業経営者にとっても、当該企業労働者にとっても、株主にとっても、取引先企業にとっても、社会全体にとっても、むしろ企業価値を高めることにつながることを念頭に置き、受容すべきである。それこそがジャーナリズム機能の発揮という意味で、生活者とも広告主企業とも信頼関係を深めることができることになるのである。

6. まとめと課題

以上の議論をまとめると以下ようになる。

- 「健全なジャーナリズム」には「健全な経営」が必要である。
- 「ジャーナリズム企業」にとっては、「正しいジャーナリズムの実現こそが最良のマーケティング活動」となる。
- ジャーナリズム企業の成立要件としては生活者からの「信頼」と「絆」が必要不可欠であり、積極的にそれらを醸成する努力姿勢が必要とされる。

- マスメディア企業でもあるジャーナリズム企業が生活者から負託されているジャーナリズムの実現を検証する場合に必要な視点は、自社の「健全経営視点」、「生活者視点」、「広告主視点」の3点である。
- ジャーナリズム企業が実現すべきジャーナリズム活動においても、それを支える健全な経営活動においても考慮を必要とする要素は、「民主性」、「透明性（トランスパレンシイ）」、「継続性（サステナビリ

テイ)」、「独立性」、「非営利性」である。

本稿では限られた紙数範囲内で学術的側面から実務的な側面に至るまでの総括的議論を展開したため、論理展開上、論証上の機序が不十分な点も多数存在していることは認識している。今後は、特に経営数値と生活者意識に関する実証のエビデンスをもとに、個別項目に関する、より精緻な検証を進めることで、ジャーナリズム企業における経営資源としてのジャーナリズム

ムが有するマーケティング性について、さらに明らかにしていく。

最後に、本稿を含む一連の研究の目的は、既存ジャーナリズム企業の経営の健全化を推進することで日本における健全なジャーナリズムの存続に寄与すると同時に、世界的に転換期もしくは危機を迎えつつあるジャーナリズム産業の存続に対して日本の知見を紹介することで解決の糸口を提供し、世界平和と民主主義の発展に貢献することにあることを付記しておく。

註

(1) 「マーケティング」定義

アメリカ・マーケティング協会によるマーケティング定義 (2007)

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved October 2007)

「マーケティングとは、顧客、クライアント、ビジネスパートナー、社会全体にとって価値のある（商品・サービスなどの）提供物を創造・伝達・交換するための活動であり、一連のシステムであり、プロセスである。」（筆者訳）

アメリカ・マーケティング協会では、時代や環境の変化に対応して、創立時の1937年以降、1948年、1960年、1985年、2004年、2007年と定義改訂を行ってきている。

社団法人日本マーケティング協会によるマーケティング定義 (1990)

「マーケティングとは、企業および他の組織※1がグローバルな視野※2に立ち、顧客※3との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的な活動※4である。」

※1：教育・医療・行政などの機関、団体を含む。

※2：国内外の社会、文化、自然環境の重視。

※3：一般消費者、取引先、関係する機関・個人、及び地域住民を含む。

※4：組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、及び顧客・環境関係などに関わる諸活動をいう。

(2) NHK日本放送協会は放送法第2章で規定される特殊法人であるが、一定の独立性と経済活動性からジャーナリズム企業的性格を有していると判断されるため、本稿ではジャーナリズム企業として分類した。

(3) 米国や一部欧州各国においては、大学学部教育や学部卒業後のジャーナリスト学校などにおける理論的かつ実務体験的ジャーナリズム教育を経てジャーナリストとなり、その後メディア企業などと所属契約をしてジャーナリスト活動を開始する。またジャーナリストとして実務に就いた後も、一定年月ごとにジャーナリスト学校などでの教育を継続する場合も多い。国家資格ではないが、医者や弁護士のような職業人意識が高い職業とされる。一方、日本においてはジャーナリストとしての専門教育機関があまり多くないことに加えて、大学や大学院等高等教育機関におけるジャーナリズム教育と企業ニーズとの間にもギャップが存在するため、職業従事前のジャーナリズム教育受講機会は少ない。よって新聞社やテレビ局などマスメディア企業に就職してから各企業の先輩社員よりOJT (On the Job Training) の形で受ける実務教育がジャーナリスト教育のメインとなっている。産業界を離脱してアカデミアに行くケースも稀ではないが、両者が融合するような形での人材交流はあまり存在しない。両システムを比較した場合、一元的な価値観による是非論を語ることはできないが、職業人意識と企業人意識の相違による不整合については多くの実務出身者が指摘している。(河内2007、上杉2008等)

- (4) 本稿では、先行研究論文の検索に下記4件の論文データベースを使用した。
 CiNii：NII（国立情報学研究所）論文情報ナビゲータ
 ScienceDirect: ELSEVIER
 Web of Science: THOMSON REUTERS
 Wiley InterScience: John Wiley and Sons
- (5) 1979年～1999年 日本新聞協会研究所調査（全国新聞信頼度調査、全国新聞信頼度総合調査、新聞の評価に関する読者調査）、
 2001年～2008年 ビデオ・リサーチ社調査（全国新聞総合調査）
- (6) DSL=Digital Subscriber Line：デジタル加入者線
 ADSL=Asymmetric Digital Subscriber Line：非対称デジタル加入者線
 FTTH=Fiber To The Home: 家庭用光ファイバー網（回線）
- (7) 今までの定性調査経験により、一般的に、特に内容を指定せずに、あるメディアに関する質問をした場合は、被調査者は無意識のうちに次の3つを想起していることが知られている。
 ①メディアにより提供される情報内容
 =テレビ番組やCM、新聞記事や広告、様々なネット情報などの表記情報内容。
 ②情報が提供される媒介物（デバイス・ビークル）の物理特性や、物理的物体そのもの
 =テレビ受像機、新聞紙、パソコン、携帯電話、など。
 ③メディア企業そのもの、または、その企業活動全般
 =放送局や、新聞発行者及び新聞販売店、ICT系企業、などの組織や活動。
 調査文脈の中で指示内容を分析推測して、①～③について独自の判断を下して回答している。
- (8) 線形近似式は以下のとおりとなる。
 テレビ： $y = 0.024 \cdot x + 30.491$
 新聞： $y = -1.8712 \cdot x + 61.811$
 インターネット： $y = 1.8472 \cdot x + 7.6987$
- (9) ここで挙げた非営利性はNot for Profit（利益追求を目的としない）という意味であり、Non-Profit（利益を出さない）という意味ではない。日本型の無償ボランティア型経営ではない、欧米型の有償社会活動運営形態を指す。組織運営及び活動維持のために、職員報酬としての適正な利益をあげることを前提とする。
- (10) GPT=General Purpose Technologies（Helpman,1998）
 直訳すると、一般的な目的で使われる技術、基幹技術、汎用技術、などと邦訳されることが多い。以下のような汎用性の高い社会基盤的技術群を指す。
 ①ICT…文字等記述要素技術、印刷技術、最近のICT（コンピュータ、インターネット）
 ②Materials（材料）…金属（銅、鉄など）、その他新素材
 ③Power Delivery systems（エネルギー発生移送）…水車、蒸気機関、電気、内燃機関
 ④輸送…鉄道、自動車（※飛行機や蒸気船、帆船等は除く）
- (11) 2009年10月15日現在における、金融庁EDINET検索結果に基づく、日本新聞協会加盟の有価証券報告書開示企業は以下の8社である。
 株式会社日本経済新聞社、株式会社日本農業新聞、株式会社朝日新聞社、株式会社毎日新聞社、株式会社産業経済新聞社、株式会社神戸新聞社、株式会社茨城新聞社、株式会社西日本新聞社

引用データ

- 全国新聞総合調査、ビデオ・リサーチ、2001～2008、サンプル数28,800、調査方法：調査エリアごとのRDD
 全国新聞信頼度調査、日本新聞協会研究所、1979～1982、1984、1985、1987、1989、1993、1995、1997、サンプル数：約1500、調査方法：層化多段階無作為抽出法により個別面接法
 全国新聞信頼度総合調査、日本新聞協会研究所、1983、1991、サンプル数：約3000～7000、調査方法：層化二段階無作為抽出法により訪問面接法
 新聞の評価に関する読者調査、日本新聞協会研究所、1999、サンプル数：48+600+1425、調査方法：グループインタビュー+訪問

留め置き法+層化副次（2段）無作為抽出法により個別面接聴取法

メディア環境調査（Media Contact Report（MCR））、ビデオ・リサーチ、1998～2009、サンプル数：約2000、エリア・ランダム・サンプリングにより質問紙留め置き法

参考文献

（英文）

American Marketing Association（AMA）, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> accessed on October 13th, 2009

Helpman, Elhanan, General Purpose Technologies and Economic Growth, Massachusetts Institute of Technology, 1988

Hoverak, Oyvind, Wine Journalism – Marketing or Consumers’ Guide? Marketing Science Vol.28, No.3, May-June 2009, pp.573-579, 2009

Owen, Bruce M., Economics and Freedom of Expression – Media Structure and the First Amendment, Ballinger Publishing Company, 1975

（和文）

林香里（2002）『マスメディアの周縁、ジャーナリズムの核心』新曜社

河内孝（2007）『新聞社 破綻したビジネスモデル』新潮新書

那須幸雄（2009）『AMAによるマーケティングの新定義（2007）に関する一考察』文教大学国際学部紀要第19巻2号

佐々木俊尚（2008）『ブログ論壇の誕生』文春新書

佐々木俊尚（2009）『2011年 新聞・テレビ消滅』文春新書

社団法人日本マーケティング協会（JMA）ホームページ

<http://www.jma2-jp.org/report/marketing.html> accessed on October 13th, 2009

社団法人日本新聞協会ホームページ、経營業務部調べ、財務-新聞の総売上高の推移

<http://www.pressnet.or.jp/> accessed on October 13th, 2009

Steed, Henry Wickham, 浅井泰範訳（1938=1998）『理想の新聞』みすず書房

菅谷実・中村清（2000）『放送メディアの経済学』中央経済社

上杉隆（2008）『ジャーナリズム崩壊』幻冬舎新書



井出 智明（いで ともあき）

1962年生まれ

【専攻領域】 広告論、メディア産業論、企業経営論

【著者・論文】

「[NGN（Next Generation Newspapers）：次世代新聞]への期待」（ADVERTISING vol.18, 2009年）、「レビューテーションや広告と企業価値との関係性分析-ブログ書込数、広告費、企業価値等に関する実証研究-」（共著、日本広報学会第15回研究発表大会予稿集、2009年）、「電通広告辞典」（部分著、株式会社電通、2009年）

【所属】 東京大学大学院情報学環研究員

【所属学会】 日本マス・コミュニケーション学会、AAA（米国広告学会）、など

Journalism Marketing

Tomoaki Ide*

Abstract

The word ‘journalism marketing’ means marketing activities with journalism for the journalism corporate whose core competence is journalism.

Both Journalism and Marketing are major social science fields, but mainly have been studied independently. Marketing is studied both academically and industrially, however, especially in Japan the journalism has been mainly studied academically. This is because to study the “holy” journalism industrially is thought as something like a taboo.

Comparing to the United States and European countries, journalism is supplied systematically in Japan. Journalism is mainly supplied not so much by the individual journalist as by the journalism corporate. But such journalism corporate has undervalued marketing generally, whereas their core competence is the journalism itself with the marketing point of view.

With the digital media development and the influence of the worldwide recession from 2008, traditional mass media, especially, the newspaper industry has been declining drastically in many advanced nations. Historically, such traditional mass media mainly played the important role of investigative journalism for democracy. If the new digital media can play the role of journalism, democracy can be protected. But at least in Japan, such digital media does not have enough functions and/or will to supply journalism and to protect democracy. Therefore, the crisis of mass media may lead to the possibility of the crisis of journalism and democracy.

Journalism corporate needs more changes for developing and innovating our journalism and democracy in the new era. Japanese journalism corporate needs to evolve marketing conception and expression instead of persisting on traditional way. United States and European journalism corporate needs to work more for the public happiness instead of seeking for the excessive profit.

The conclusion of this paper is as follows.

- Healthy journalism needs healthy corporate management.
- Fair journalism is the best marketing factor for journalism corporate.
- Journalism corporate needs both credibility and relationship with people.
- Journalism corporate needs the three points of view to check its own activities, view of healthy corporate management, people and advertisers.
- Both journalistic activities and management of journalism corporate need the following 5 factors - democracy, transparency, sustainability, independency, and not for profit.

*Interfaculty Initiative in Information Studies, The University of Tokyo

Key Words : Journalism, Marketing, Media, Newspaper, Credibility, Management