

ジャーナリズム企業経営試論

An Ideal Journalism Corporate Management

井出 智明*
Tomoaki Ide

1. はじめに

1.1 問題提起

世界的な潮流に加えて日本国内の特殊事情も加味した形で、既存マスメディア産業、特に新聞産業の衰退や消滅などの危機論が叫ばれ始めて久しい。この背景としては、事実としての新聞の休廃刊と大幅な人員削減が存在する。それらをもたらしているのは主に景気後退に伴う広告費の大幅な削減と、広告費の中での活字メディアからインターネット広告へのシフトという二重の減衰要因が相乗的に寄与しているからである。

欧米においては新聞社経営収入の6-10割を広告収入に負うため、その影響は特に多大であった。例えば米国における新聞の休廃刊に関する情報サイトPaper Cuts (2010)によると、2007-2010年で170の新聞が休廃刊に追い込まれ、18の新聞が紙の新聞の発行を停止してWeb版のみに移行し、35,000人以上の新聞産業就業者が失職したとの報告があげられている¹。

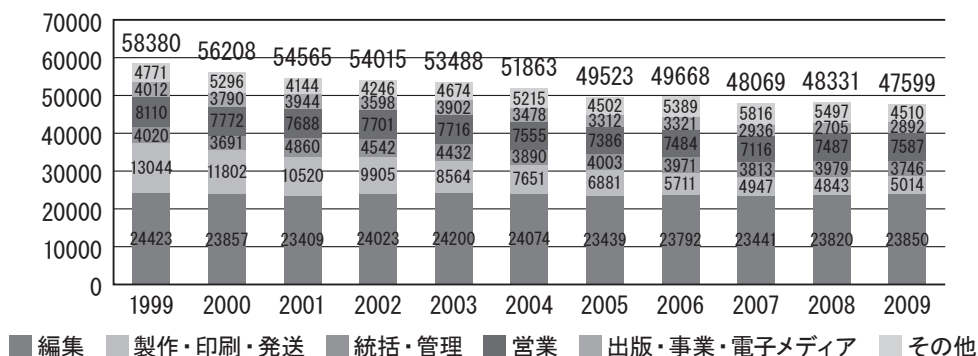


図1 新聞・通信社の部門別従業員数推移<各年4月>²

*東京大学大学院情報学環

キーワード：ジャーナリズム、ジャーナリズム企業、マーケティング、ステークホルダー、企業経営。

日本においても新聞広告・新聞折込収入の低下が新聞社や販売店の経営を圧迫していることは事実だが、欧米と比較すると、購読者が負担する購読料からなる新聞の販売収入や出版その他の事業収入等が7割以上を占めるため、欧米ほど壊滅的な状況ではない。しかし日本国内においても2005-2008年で十数件の休廃刊の報告がされている³のに加えて、経営面での事情から中央紙や地方紙における夕刊の休廃刊も相次いでいる。産業就業者数に関しては図表1からわかるように、日本新聞協会加盟社中のアンケート回答社だけでも、製作・印刷・発送部門を中心にすでに大幅に人員削減が進み、1999年から2009年までの10年間で58,380人から47,599人へと、アンケート回答社全体の約20%、1万人以上の雇用が削減されている。もちろんこの数値には、当該部門の積極的分社化やアウトソーシング化などにより新聞発行本社から分離されただけで産業界全体として見ると必ずしも完全に雇用が消失したわけではないものも含まれる。しかし日本新聞協会内にもアンケート未回答社が存在すること、休廃刊が報告されている新聞の多くは日本新聞協会非加盟社であること、配布部数減や労働力不足により新聞販売店の統廃合が進んでいることなどから、産業界全体として多くの雇用が削減されていることは事実であると考えられる。

こうしたアゲンストな流れを受けて、日本国内外において新聞を中心とした既存マスメディア産業の存続に対して否定的もしくは懐疑的な議論がかなり積極的に展開されたわけである。これら議論の背景に存在する潮流は、ICT（Information and Communication

Technologies:情報通信技術）の進歩発達に伴う物理的変革から来る影響と、社会及びメディアの変遷や成熟に伴うモラルや価値基準の変化等と言った精神的変革から来る影響とに大別される。前者の物理的変革の影響面を具体的に列挙すると、「新聞紙」という物理的媒介物（メディア）のプラットフォームとしての機能終焉論、情報伝達手段の多元化・多様化・双方化に伴う既存メディアによる情報流通の寡占構造の崩壊論、ジャーナリズム的な情報取得・流通への市民参加による既存ジャーナリズム機能の相対的地位低下論などがあげられる。これらは全世界共通の議論となっている。また後者の精神的変革の影響面では、ニュースリリースや記者発表に基づく政官民の情報を転載するだけという既存ジャーナリズムの広報機関化・機能不全論、新聞記者の企業人化によるモラル低下やジャーナリズム機能低下論、Agenda設定や記事内容における社会的弱者である市民や生活者との意識乖離論など、記者クラブ問題含めての取材方法や提供情報内容に関してのモラルやレベルなどジャーナリズムの質的低下に関する議論が展開されている。これらは比較的に日本固有の議論となっている。

欧米では、ジャーナリズム衰退から民主主義弱体連鎖への危機感から、2009年に政財界からジャーナリズム擁護議論が沸き起こった。フランスでは2009年1月にサルコジ大統領が、大学生への新聞無料配布、財政補助、戸別配達のための郵便料金据え置き、政府広報予算の増額などによる新聞社保護案を提案し、議論が展開された⁴。米国においても、2009年1月にニューヨーク・タイムズ紙にエール大学投資顧

間デイビッド・スウェンセンと金融アナリストのマイケル・シュミットの、民主主義の観点に基づく公共財としての新聞の必要性に関する意見が掲載されるなど新聞擁護論が展開された⁵。同年3月にはベンジャミン・カーディン上院議員が新聞再生法案を提唱し、新聞の公共財としての性格を根拠に、非営利経営の新聞社に対しての法人税の減額や免除を提案した⁶。同年5月には上院の商務・科学・運輸合同委員会の委員長を務めるジョン・ケリー上院議員が「ジャーナリズムの将来」と題する公聴会を開催し、調査報道の可能性や報道の質的な側面から、台頭するオンライン・ジャーナリズムで本当に既存ジャーナリズムを補完代替できるのかを議論している⁷。こうした議論の背景には、欧米においては民主化闘争の中で表現の自由や報道の自由を勝ち取ってきたという歴史的背景も大きく影響しているものと考えられる。それは第3代大統領トーマス・ジェファソンやピューリッター賞で有名なジャーナリストのジョセフ・ピューリッターの言葉を引用しながら、民主主義維持のために新聞やジャーナリズムの必要性を議論されることが多いことから推測できる⁸。ただし新聞社の休廃刊数が減少したわけではないが、2009年後半からの景気や株価の回復とともにメディア企業の喫緊の壊滅的危機が一段落したため、2010年7月現状では新聞社擁護議論も一段落している。

日本においてはそもそも現代的な民主主義やそれを支えるジャーナリズムそのものが太平洋戦争の終結、日本の敗戦によって戦勝国である連合国からの「授かりもの」としてスタートしている。もちろん近代において西洋の民主化を

手本としながら日本独自の民主化運動、民主主義（民本主義）運動も起こっている。またそれに伴う新聞社や通信社を中心とした近代ジャーナリズムも存在していた。しかし天皇主権と警察圧力を背景とした非民主的な政権運営の下、結果として太平洋戦争に向かう。一般生活者もジャーナリスト達も民主主義を自ら放棄または放棄することを強制させられる。新聞記者や通信社記者によるジャーナリストとしての個別の抵抗もありつつも、メインのジャーナリズムは新体制運動の下、戦時報道などむしろ民主主義とは逆の方向へ向かってしまった。そこには事実を元にした報道とか弱者擁護とかいう視点は欠落し、大日本帝国政府の広報機関化してしまった事実がある。その結果として日本国内における現代的民主化実現は敗戦を待つこととなる。すなわち多くの欧米諸国が市民と権力との対峙の中で年月をかけて民主主義やジャーナリズムを勝ち取り育ててきたのに対して、日本ではそれら国家のブルジョア憲法・現代憲法を系譜とする日本国憲法が半ば強制的に制定されることにより、ようやく国全体の意識が覚醒する。憲法制定を待って、民主主義と自由権の一つとしての報道の自由・表現の自由等をようやく獲得することとなるのである。そうした中、古くは戦争と反民主主義に加担した大新聞への反発や嫌悪から、近年では本来のジャーナリズム機能を果たさないマスメディアへの失望等から、大手既存マスメディアの衰退消滅議論への賛成意見がクローズアップされてきているという側面もある。しかし、2010年に入り日本においても民主主義護持の必要性論議から、一部の学者や識者から適正なジャーナリズム供給を

目的とした既存マスメディア産業に対して再生期待論も散見されるようになってきている。

本稿ではこれらの議論を踏まえつつ、今まで日本のジャーナリズムを主に担ってきた新聞社やテレビ局などの既存マスメディア企業＝ジャーナリズム企業が、今後も引き続き社会から必要と判断され、かつ、経済的にも永続していくための要件を、特に企業経営の視点から考察するものとする。すなわち、本稿では

ジャーナリズムそのものに関する理念的規範についての論考ではなく、生活者もしくは市場から見たマーケティング的な視点、また社会を構成する一員としてのCSR（Corporate Social Responsibility：企業が継続して活動していくために必要とされる社会的責任）経営的な視点に基づく企業経営論的要請を重視した論考を中心に行うものとする。

1.2 本稿における用語の定義

1.2.1 新聞産業

日本国内において、狭義には社団法人日本新聞協会加盟の新聞社及びそのグループ各社の、新聞本紙等の取材・編集・製作・配布に関する一連の産業を指す場合がある。しかし地域コミュニティ紙や業界紙、オンライン新聞など日本新聞協会非加盟の「新聞」も非常に多数存在

し、題字数としてはむしろこちらの方が圧倒的に多い。また各新聞社のその他事業でも新聞社の企業経営上は非常に重要な要素となっているものも多い。ここではそうした全ての「新聞」の取材・編集・製作・配布に関する一連の産業と新聞社が行う全ての事業を指すものとする。

1.2.2 マスメディア産業

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産業をマスメディア産業と定義する。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ソリューション企業などが含まれることとなる。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っている。

1.2.3 既存マスメディア産業

上記マスメディア産業の中で、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌の伝統的マス4媒体の放送及び

発行に関連する産業を指すものとする。

1.2.4 ジャーナリズム

日本では、狭義には、弱者としての生活者を擁護するために強大な国家権力の監視や企業の不正や不平等などを暴露する目的で行われる調査報道とその情報流通等を主としてジャーナリズムと称してきた。しかし本来の語義である日々の記録と言う意味で、スポーツ・ジャーナリズムや芸能ジャーナリズムなどのジャンルや、社会に散在する善良な話や人間ドラマ、生活提案などを取り上げる社会派ジャーナリズムの存在も是認されるべきである。

ジャーナリズムという用語はある種の理念であり、希望であり、期待である。そのジャーナリズムと言う用語を用いる場合、そこで供給される情報は実際に行った取材や調査から得られ

た事実に基づいている、新聞記事やニュース番組を構成しているジャーナリスト本人やジャーナリズム企業が総合的に分析し社会的弱者を含む生活者に有用だと思われる内容を提供しているはずである、等の意味での情報責任と言う一定の信頼が期待される。よって単に真偽不明な伝聞をアグリゲートしただけではジャーナリズムとは呼べない、かつ、呼ばない。そうした意味では、単に政府や企業発表のニュースリリースや記者発表内容を羅列するだけの行為もジャーナリズムとは呼べない。そうした側面も持ち始めた既存マスメディア企業への機能不全批判論も必然ということになる。

1.2.5 ジャーナリズム産業

マスメディア産業に属する企業群の中でも、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し、そのジャーナリズム企業が形成する一連の産業をジャーナリズム産業と

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。

1.2.6 オンライン・ジャーナリズム（サイバー・ジャーナリズム）

用語としてオンライン・ジャーナリズムと称されるものも大変多岐多様に渡るため、事前に分類をしておく。ただしジャーナリズムと言う用語の正当性を背景に、使い手が恣意的に複数の内容を混同して用いているケースも多いものと考えている。本稿では次の6項目に分類した。

- ①既存マスメディア企業によるオンラインでの一般ジャーナリズムの供給活動
- ②主にフリーのジャーナリストによるオンラインでの一般ジャーナリズムの供給活動

- ③市民や生活者などの個人によるオンラインでの一般ジャーナリズムの供給活動
 - ④主にオンラインで展開されることが多い、ICTに関するジャーナリズムの供給活動
 - ⑤取材先がオンライン空間である、主にICTに関するジャーナリズムの供給活動
 - ⑥上記①～⑤により供給されたジャーナリズムのオンライン上での閲覧利用サービス全般
- ①～③に関しては、供給内容は一般的なジャーナリズムであり展開空間がオンラインで

あるものを供給主体により分類しているが、①と②③は比較的排他的に用いられることが多い。①ではジャーナリズムをオンラインで供給しているという程度の意味で用いられるのに対して、②③では既存マスメディア企業の供給するジャーナリズムに対しての対語として用いている場合が多い。④⑤はICT関連の情報供給であり主にオンライン空間で展開されるためこう呼ばれるが、その取材対象がリアル（実生活・実社会・実在の人物等）も含むのか、オンライン空間だけなのかが大きく違う。⑤は、情報爆発に伴い既存情報の整理や、膨大な玉石混交情報からの希少情報の発掘・紹介自体に価値が生じるという考え方である。博物館や美術館などの学芸員が英語ではcuratorキュレイトであるが、デジタル社会における、このような情報整理や発掘、紹介、共有等を総称してdigital curation または単にcuration キュレーションなどと呼ぶことが増加している。情報の整理価値とともに未確認情報への権威づけや信頼性向上と言う意味でも、特定個人や特定ブランドによるキュレーションのニーズは今後一層

高まるものと思われる。誤解を恐れずに言うならば、ジャーナリズム活動そのものが調査（一次情報取得）＋キュレーションからなるとも言える。しかし、現状では単なる二次情報三次情報の流通に過ぎず、しかも情報源や情報内容の真偽確認すら不十分なものも多く、オンライン空間（サーバー空間・ネット空間）ではこう言われているというレベルのものも多い。そうすると⑥と大差がないとも言える。⑥に関しては情報の著作権の問題に関しても、経済的利得の搾取性に関しても完全に解決はしていない。またページビューを増大し広告費を獲得することが目的であることも多いため、ジャーナリズムと言う言葉自体が情報の信頼性獲得のためのギミックとして用いられている場合も多い。一部のサイバー・ジャーナリストと自称し他称される人々についても、行っていることはネット空間での情報アグリゲーション活動だけの場合も散見される。この場合も上記と同様、ジャーナリストと言う言葉を信頼性獲得の目的のために利用しているだけであり、本来のジャーナリズム供給とは無関係である。

2. 現状把握

2.1 概要

日本では「神聖」なるジャーナリズムを経済的視点で語ること自体がある種のタブーであったのか。もしくはジャーナリズム企業の多くは崇高なる特定個人や団体が資本を占有するプライベート企業であったため経済的視点がそれほど重視されてこなかったのか。はたまた現実と理想を二元的に捉えて、広告や販売と言った経

済活動を行う「世俗」的な部署と編集や報道などの「神聖」な部署とを意図的に乖離してきたのか。現在までジャーナリズム企業の経営に関して、一般企業のような形では経営の効率性やマーケティング的な市場拡張性について、学術的にはあまり積極的に議論が行われてこなかった⁹。むしろ旧来の日本の製造業がそうであっ

たように良い製品（ジャーナリズム）を供給してさえいれば、おのずと結果（販売部数、広告、売上、利益）はついてくるという認識で戦略的企業経営は二の次といった感が強かった。事実、高度経済成長期からバブル期前にかけては、政治家の汚職追及や公害などの社会問題追及と生活者の生活向上意識とがリンクして売上も部数も堅実に伸びていた。また社長など経営トップ層もジャーナリズムを主として担う政治経済報道や編集関連部門の出身者が多く、経営責任者でありながら企業経営そのものよりもコア・コンピタンスとしてのジャーナリズムを中心に語るような人選が行われてきたケースも少なくなかった。良く言えば、経営発展と主要製品であるジャーナリズム追及とが一体化しており、好循環をもたらせていた。しかしそのジャーナリズムの信頼感に毀損が生じると話は一転する。さらにバブル崩壊期以後経営が右肩上がりとは行かず、効率的戦略的経営が要求される現在のような状況下では、企業経営意識の低い執行部にとっては非常に厳しいこととなる。また一方で債務問題や経営立て直し戦略の一環として銀行などから経営サポートの役員が入るケースも良くあるが、商品であるジャーナリズム供給の現場を知らないが故に、一般企業同様の硬直的な経営改善策しか打ち出せないことも多く、なかなか事態が改善しないどころか、ジャーナリズム企業としての拠り所を失い、より苦しい状況に陥っているケースすら散見される。

歴史を紐解くに、欧米における19世紀後半以降の新聞社設立ブーム時には多くの新聞社では、崇高な社主の思想のもと、健全なジャー

ナリズムの社会供給を命とした健全経営が目指されていた。しかし1900年代・1930年代と2度の過当な経済競争からくる企業経営の行き詰まりや産業そのものへの危機感から、経営とジャーナリズム供給とを分離して、次第に企業経営の部分を経営やマーケティングのプロにゆだねる形態へと遷移した。そこで企業経営のプロ達は企業経営の安定化や経営規模の拡大、収益の増大などを目的にして、株式上場による資本調達を行い、獲得資本によりラジオ局テレビ局を開設したり異業種企業を買収したりするなどして企業を拡大していった。

ごく近年までは欧米特に米国英国のジャーナリズム企業を語る場合には企業経営とジャーナリズムとをほとんど完全に分離して論じることが一般的であった。すなわち両者が完全に分離された状態で、ジャーナリズムについてはジャーナリズムの専門家が、企業経営に関しては企業経営の専門家が実権を握るという二元構造をとってきた。あくまでも不可触領域として両者が均衡を保つことで、お互いの健全性が保たれるという考え方であった。経済の安定期や成長期にはこれで良かった。しかし、動乱期や衰退期には時として組織の存続そのものが第一命題化することから経済主体の議論に陥りやすい。米国を中心とした国際メディア市場では1990年代から2000年代前半にかけての国際的メディア・コングロマリット形成の影響もあり、TVネットワークや新興ICT企業に加えて、新聞やハリウッドスタジオまで含めたあらゆるメディア・コンテンツ企業が一般企業同様に投機的売買対象となり、株価（市場価値）最優先の経営が行われた。一部のプロの経営者に

としては人材市場における自らの評価を向上させ個人的に高額報酬を獲得することが最重要課題であり、株主価値最大化という名目で将来価値を過大評価させ、株価の短期的上昇と言う市場（資本家や投資家）からの短絡的な評価のみを重視する方向に傾注していったのである。こうなるとジャーナリズム側よりも経営側の発言権が増大することとなる。その結果、人材や金銭など経営資源の投下が経営パフォーマンスの

短期的最大化に注がれ、ジャーナリズム企業としての規範論や供給安定性は二の次になりがちとなってしまった。やがてサブプライムローン問題からいわゆるリーマン・ショックを経て、目先の市場価値拡大優先経営が崩壊すると、倒産や大規模リストラによりジャーナリズム供給そのものが危うくなり、本来果たすべきジャーナリズム企業の社会的責任が果たせないという事態を招いているのである



図2 ニューヨーク・タイムズ社の1986年-2010年の株価推移¹⁰

図2は米国を代表する新聞社のひとつであるニューヨーク・タイムズ社の株価推移グラフである。同社はピューリッツァー賞獲得数等からも米国を代表するいわゆる名門新聞社である。1986年から1996年頃までの10年間は景気の変動等により多少の株価変動はあるものの、比較

的株価は安定していた。しかしその後ICT企業も含めてのメディア・コングロマリット形成が激化する1997年頃より急上昇する。2000年代前半まではICT普及により新聞も情報産業の雄としてさらに発展していくと評価されていた。しかしデジタル部門のマネタイズが思うように

進まないという現実を背景として、サブプライムローン問題の露見と、新聞とインターネットの相反性指摘等により2005年頃から株価は急激に下降し始め、いわゆるリーマン・ショックにより急落することとなる。2003年の上場来最高値と2009年の上場来最安値を比較した場

2.2 インターネット広告へのシフト

短期的業績改善を常に求められる現代の経営者心理を考えた場合、景気後退に伴う広告費総枠の縮小は、中長期的なマイナス影響はさておき、各広告主企業の短期的緊急避難策としてはやむを得ない側面があるとも考えられる。すなわち広告やR&D、設備投資などを一時的に押さえることで中長期的な成長戦略は二の次にしながらも、経営者が自らの任期中での目先の財務諸表の回復改善を模索することにはある種の合理性が存在する。ただしあくまでもこれらは救急救命的な措置であり、継続し過ぎると企業成長鈍化から縮小均衡を招く結果となり、更なる危機を呼びかねない。よって新聞雑誌を中心とした従来のマスメディア企業にとっては、こうした広告主サイドの総枠縮小の影響よりも、インターネット広告への広告費シフトの方が経営的インパクトは大きい。インターネットへの広告費シフトすなわち広告費支出の構造変化は短期的要因ではない上に、景気回復に伴って改善されるものではないからである。

さてインターネット広告へのシフトという構造変化要因はいくつか考えられる。

第一の要因は、インターネットの利便性や効果性などから来る広告メディアとしての台頭の必然性である。利用者が能動的に行う検索行

合、最大で10倍以上の時価総額変動があることになる。企業としての見掛け上の経済価値は10倍以上変動しても、社会に供給していくべきジャーナリズムの価値がそう大きく変動しているわけではない。

動との連動性や、デジタルならではの即時性やソート一覧性、動画など情報量の多さ、eコマースなどに代表される広告と購買行動の近接化など、いくつかの点でインターネット広告は非常に優れている。また詳細データが残ると言う意味での広告主へのアカウントビリティも広告主からの高い評価要因の一つである。広告主企業においても、データ不足のためアカウントビリティ要求に対する説明力が相対的に低いマスメディア広告では社内の財務担当役員やIRアナリストを担当者が説得しにくい、簡単にエビデンスを用意しやすいインターネット広告の提案に流れやすいという傾向がある。ただし、ターゲット論含めた実質的リーチやAgenda設定能力、メディアの持つ信頼性など現状マーケティング活動における全ての広告機能を代替できるわけではないことはきちんとした実務経験者であれば誰もが認識している。よって一部の自称オンライン・ジャーナリスト等が展開するインターネット広告万能論、マスメディア広告機能不全論は現実から乖離しているものも多い。また一部新聞社などがインターネット自体を自社ジャーナリズムとの相反物として捉え、対応が遅れていることも矛盾がある。もし自社のミッションを紙の供給ではな

く、ジャーナリズムの供給であるということが正しく理解できていれば、選択可能なあらゆる伝達手段を用いて最良のジャーナリズム供給を行うはずであるからである。インターネットと

既存新聞紙配布網の両者をうまく連携させてより良いジャーナリズム供給を目指すのが、ジャーナリズム企業の使命であろう。

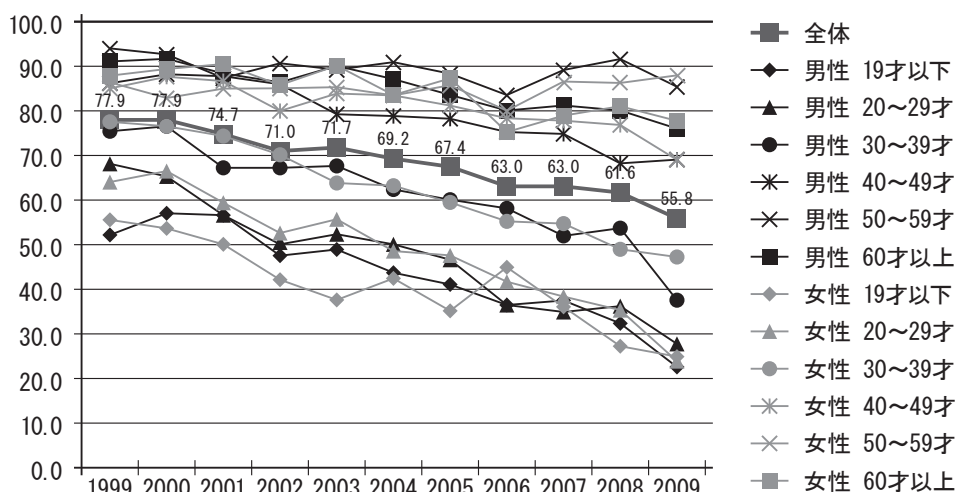


図3 東京地区における新聞6紙（朝日・読売・毎日・産経・日本経済・東京）

朝夕刊の1999年-2009年の週間平均読率リーチ（論理和）推移¹¹

第二の要因は、特に若年層を中心とした読率の低下（図3）に伴うメディア力の低下である。新聞を毎日閲読することが社会常識であるように考えられてきた時代と比較すると、生活時間やパターンなどライフスタイルの変化や情報入手経路の多様化、社会や生活における価値観の多様化などの影響による従来型の新聞閲読習慣の減退傾向は否定できない。加えて、昨今のマスメディア批判に代表されるようなジャーナリズム機能への疑念などからくる生活者・地域社会とメディアの関係性の変化の影響もあるであろう。更に、未婚化・高齢化等による単身世帯の増加や格差社会の進行による世帯収入の減少、ゆとり教育による総合的なリテラシーの

低下なども購読率や読率の低下に大きく影響を及ぼしているものと考えられる。とは言え、図3で若年層を中心として低下傾向にあることが示された新聞読率だが、世界的には依然としてトップ水準の高い数値にある。かつ、低くなってきているとはいえ、インターネットの利用率と比較してみてもまだまだ非常に高いメディア接触率である。例えば、図3で示した週間平均読率は何らかの新聞を毎日閲読する平均確率である。特定調査日における新聞閲読の有無を調査し、全サンプルベースで曜日ごとの平均を算出し、週間平均を計算している。新聞は毎日閲読することを基準とされるためこのような調査の方法が一般的である。一方インター

ネットはまだまだ普及しつつある段階という認識で、過去1年間での接触経験率などを問う事が多い。総務省のインターネット普及率調査でも、ビデオリサーチ社のACRにおいても、過去1年間での接触経験の有無を普及率計算の基準にしている¹²。新聞に関しては日本国内では毎日読む前提の認識なので、このような過去1年間での閲読経験の有無を問うような調査はほとんど行われていないようである。数少ない調査結果の一つとして2009年9月に電通が行った調査¹³によると、1カ月に1度以上の新聞閲読率は、全体平均で81.1%であった。10代男性73.3%、10代女性69.4%、20代男性71.0%、20代女性68.7%と7割前後であり、30代女性76.7%、40代女性82.0%で8割前後、その他の性年代では男性30代87.9%、40代91.0%、50代94.0%、60代94.0%、女性50代92.0%、60代92.0%とおおよそ9割前後である。インターネット調査であるため調査対象のメディアリテラシーが一般平均よりも高く数値自体がやや高めに出た可能性を勘案しても、インターネットの1年間利用経験率の総務省調査（2008年末）75.3%、ACR（2009年5月）PC66.0%、携帯69.0%などの数値より、まだまだ大きな数値であることは理解できる。紙の新聞の普及率が非常に高い日本国内においては、たとえ自宅では購読していなくとも、職場や学校、飲食店や理美容店、銀行等にも置いてある場合もあるため、1カ月間紙の新聞に全く接触しないことは

かなり困難であることがわかる。

第三の原因としては、言わば風評的な要素である。例えば、既存マスメディア産業を既得権益として捉え、攻撃的な視点で「既存マスメディア広告は遅れている、もはやあまり効果が無く費用対効果も悪い、デジタルの方が優れている」というように展開される議論において提示されるデータは成功事例的なものが主体である。デジタル広告の優秀性や特徴を示す材料としては優れているが、それが既存マスメディア広告の有用性を否定するものにはなっていない。また多くの場合、費用対効果計算に広告主サイドの人件費などが計上されておらず、広告のROI計算としても不十分である場合が多い。

広告と言う経済行動そのものはマーケティング的なある種の目的を達成するために取られる戦術行動のひとつであるが、一部の既存マスメディア広告批判については、メディア特性と広告の目的性を理解しておらず、メディアや広告手段を断片的に捉え、費用対効果分析においても非常に意図的なものが多い。現在マーケティング・コミュニケーション分野での主流のひとつとなっているクロスメディア系の理論では、マーケティング・ターゲットとコミュニケーション・メッセージ、それぞれのメディア特性その他の要件とを勘案して、コマーシャル・メッセージを伝達する最適解を導く。断片的要件として個別メディアの効果性だけを論ずることにあまり意味は無い。

2.3 先行研究とコメント

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 (2000) は、テレビ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。

こうしてOwen (1975) や菅谷 (2000) が一般企業と比しての、メディア企業の取り扱う商品の特殊性を指摘したのに対して、メディア企業の経営にも一般企業経営理論を適用する動きもある。ただしこれは1990年代から2000年代にかけてメディア企業が一般企業と同様な投機対象として扱われたことや、利益追求という企業経営上の目標の共通性に起因するわけではない。むしろその後の新しい動きとして、一般企業そのものがある種の社会的公共性を要求されることで、メディア企業に本来要求されていた公共性へ近づいてきたとも言える。Stern (2008) は、新聞経営者にとってはその企業が財務的に安定的でかつ商業的に健全であるように努めることこそが第一優先であるとした。何故なら新聞社の負っている責務は全てのス

テークホルダー、投資家や従業員、顧客、社会に対するものであり、倒産してしまうことは投資家や従業員だけではなく、社会に対しての責務をも放棄してしまうことになるからであるとした。またMartin & Souder (2009) はジャーナリストが求める編集の独立性とメディア企業として求められる企業経営とのコンフリクト (衝突) の存在を認めながらも、ジャーナリストとオーディエンス (読者)、アドバイザー (広告主) が相互にトランスペアレンシー (透明性) を持って責務を果たすことで市場経済的にそのコンフリクトは解決できるはずであるとした。これらのステークスホルダー概念やトランスペアレンシー概念は、ごく近年において一般企業への要求が急速に高まりつつあるCSR経営の基本概念のひとつである。当初は、社会全体での地球規模の環境問題への取組の必要性やコーポレートガバナンスへの社内外からの要求等からスタートしたCSR経営論であるが、現在ではそれらも内包しつつ、より根源的な企業継続の社会受容性として言及されるようになってきている。新聞・放送など社会公共性を有すると考えられてきた企業体へのCSR要求と同等かそれ以上のCSRが一般企業へも求められるようになって来たのである。それを受けて新聞・放送などに対しては、更により厳格なCSR経営が要求されるようになったため、いくつかの歪みが発生しているように見えてしまうのである。

3. ジャーナリズム企業の供給コンテンツ

一般的なマーケティング視点で見た場合、適正なジャーナリズム供給能力こそがジャーナリ

ズム企業にとってのコア・コンピタンスであることには異論はないものとする。ただしマ

ジョリティにとっての「適正」とマイノリティにとっての「適正」は時に相反する。また適正な「ジャーナリズム」も価値観やライフスタイルの多様化の中で個々の生活者からの要求事項が相異なることも日常的である。そうした多元的多面的要求が散在する場合に立脚点とすべきポイントはどこか。ジャーナリズムの原点はやはり民主主義の堅持にあるべきであろう。しかもそれは社会階層化された階級ごとの多数決的民主主義ではなく、社会的弱者を強く意識した上で、コミュニティを形成する全てのもしくはできるだけ多くの生活者の安心安全幸福に寄与すべきものである。一部の権力を有する者が不正に不公平に社会的利得を寡占することなく、特定の弱者が不当に抑圧や制限を受けるこ

3.1 生活、文化、教育

テレビ局や新聞社の多くは大なり小なり出版部門及び事業部門を有している。特に業界紙や専門紙の中には本紙発行よりも書籍出版や各種事業に力点が置かれているかのように見える事業体さえ存在する。一方、地域コミュニティ紙やコミュニティ・ラジオ局等の中には本紙発行や放送のみに専念している企業も多数存在する。しかし、そうした企業にとっても、事業拡大戦略としては、コンテンツ関連や記念事業などの出版事業や、営業マーケティング・ニーズに基づくイベント事業などの開催運営をスタートすることは非常に一般的である。

従来日本国内のジャーナリズム企業、特に新聞社やNHKなどにおいて、政治経済社会問題に関する取材や編集編成を行う基幹ジャーナリズム関連の部門に比して、生活や文化関連の報

ともなく、努力したものがそれなりに報われる社会を構成するための情報共有、すなわち社会的福利に関する偏在情報、潜在情報、秘匿情報の顕在化を行うためのセーフティネットとして機能することが望まれる。

では実際に既存のジャーナリズム企業が生活者に供給してきたものは何か。歴史的に見た場合、社会がジャーナリズム企業に求め、達成してきたもの、達成してきていないものは何であろうか。本章では一般生活者から見ての歴史的認識及び現時点での一般認識として、ジャーナリズム企業が関与してきた事項のうち、狭義の本質的ジャーナリズム以外の部分に関して論ずるものとする。

道編集部門や、販売・営業・広告など自社の経済活動関連の部門はやや軽く扱われる傾向があった。さらに放送もしくは本紙発行とは直接関係のないその他事業部門はあくまでも傍系の活動に過ぎず、主題として語られることは少なかった。「崇高」なる政治経済ジャーナリズムと「世俗的」な企業経済活動とを分離して捉える傾向が強かったのである。この傾向に加えて、メディア・広告産業等に根強く存在する共通文化としての体育会系封建制度的気質が非民主的上下関係を助長する。すなわち入社年次により形成される組織内ヒエラルキーに加えて、政治部経済部の記者、社会部文化部などの記者、販売・営業・広告・出版などの局員、さらにグループ企業（子会社）社員というような序列が暗黙の内に形成される。ジャーナリズム企

業のコア・コンピタンスが良質のジャーナリズム提供にある以上メイン・プレイヤー部門とサポート・スタッフ部門と言う意味で、指揮命令系統上や意志決定上の優先順位が存在すると言う意味での上下関係は当然必要である。しかし、欧米と違って日本国内では勤務組織上の上下関係を勤務外でのプライベートでも転用する傾向が強く、この非正規の上下関係が民主主義形成に対するジャーナリズム供給を生活者の感覚から乖離させていった可能性も非常に高いと考えられる。本来、職務上の指揮命令系統を超えた封建的気質を醸成してしまうこうした体育会系気質は民主主義を支えるジャーナリズムとは対極的な存在であるはずである。その他にも、各ジャーナリズム企業における労働組合の一部もこの体育会系気質を有しており、最も民主的であるべき組合組織で実質的には非民主的封建的運営がなされている例すら存在する。こ

3.1.1 出版

一般の出版社が行う出版事業は、それ自体が非常に直接的な意味でのジャーナリズム性や文化教育の伝播伝承性を有する。一方、テレビ局や新聞社が行う生活文化教育的な事業活動の中でも出版事業は、それと同様の意味での情報共有性や文化創出性も有するが、番組や発行本紙など基幹メディアとの相互補完関係性やマーケティングエリアの限定性などが相違点としてあげられる。

基幹メディアとの相互補完性に関しては、マスメディアである基幹メディアとのコミュニケーション連動性と言う意味での圧倒的な優位性も有しつつ、言論機関として基幹メディアだ

れらの封建的気質は上下関係から生成される特権意識を産み、他者への圧力としての自己存在が拡大解釈されてしまう。本来は弱者擁護援護のために権力と対峙するための圧力ベクトルが弱者へも向けられてしまうのである。近年のジャーナリズム批判のひとつとして、「第四の権力」などと呼ばれ、生活者から見てマスメディアジャーナリズムが自らの既得権益に固執するひとつの権力側に立っているかのように見えてしまう由縁の根源ともなっている。そうしたジャーナリズムは生活者からは大きく乖離してしまう必然を有してしまうこととなる。

こうした中でジャーナリズムが権力監視機能面だけに捉われずに、本来論的な弱者の味方的視点、生活者目線で機能してきたのが、生活や文化、教育に関するジャーナリズム活動である。健全な社会形成と言う意味では非常に重要な役割を演じてきたものと考えられる。

けではなく他の出版物との矛盾が許されないことが多いため一般の出版社と比して制限要素も大きい。一般出版社においては自社出版物同士の言論的矛盾や対立、さらには未確定情報の共有すら、言論の多様性の観点から容認されやすい傾向もある。しかしマスメディア企業、特にジャーナリズム企業においては、ある種の言論ベクトルから大きく乖離するような言説の共有は制限されがちである。

またマーケティングエリアの限定性に関しては、地理的なコミュニケーション・エリアが大きな意味を持つ。県域を基準として許認可される放送事業においても、県と言う行政単位の影

響を色濃く受ける県紙等地方紙においても、このエリア限定性が強みでもあり弱みでもある。強みとしては、エリア内での圧倒的信頼度、ブランド力がある。長い歴史を経る中で時には相反があっても結果として地域生活者の総合的な支持を得て今日が存在する。地域に関する出版を通して地域文化を支え、その伝承に尽力し、それを生活者も支持したという歴史的意義も非常に大きい。地域における一般文化や生活に関する発掘的、総括的、補遺的な情報提供活動は生活者目線での地域ジャーナリズムの王道とも言えるのではないだろうか。特に新聞の地方紙が行ってきた地域文化や社会に関する出版物の中には歴史的に見ても希少かつ重要なものも多く、体力のない出版社では難しいと思われる内容のものも少なくない。一方、弱みとしてはマーケティング規模の制限が大きい。日本全体が少子高齢社会に移行しつつある過程で、特に一部地方都市や田園都市においてはその傾向が加速する。エリア内人口の減少はマーケットサイズのダウンにも直結するが、その影響はメディア企業も直接受けることになる。残念ながら日本国内全体でそれへの対応策は十分とは言えず、このままでは総竦みとなってしまうこと

3.1.2 各種事業、イベント

出版事業以外でも、各種講演会や展示会、博覧会などの文化関連事業、スポーツ競技大会やプログラムなどの体育関連事業、コンサートや映画、演劇、各種CD・DVD製作など映像・音楽関連事業、さらにホームステイや団体旅行企画など旅行関連事業など、多種多様な事業による地域コミュニティへの文化貢献、教育等社会

となる。ジャーナリズム企業としての対応策としては大きくは二つの方向性が考えられる。一つは域内人口や観光客の増加、企業誘致や地域産業振興など言わばエリア内活性化策であり、もう一つはエリア外への文化や産業の普及拡大言わばエリア外への輸出強化による外貨獲得策である。前者の代表施策としては一部地方紙で行っている不動産事業や観光資源開発事業事例などがあげられる。例えば不動産事業の例では通常の不動産事業に加えて、地元の主力産業である農業への入植者を域外より誘致することで域内人口を確保し、さらには産業振興にも結び付けるという試みである。ただ多くは地元振興意識と地元固執（優先）意識との間で整理しきれていない問題なども存在する。また後者の代表施策としては各種Eコマースやテレビ通販を通じての特産物販売などの例が挙げられる。地方紙連合による47クラブを含めて、すでにより盛んに行われるようになってきてはいるが、まだまだ改善の余地も大きく、ジャーナリズム企業体としての特性を生かし切れていない。エリア内活性化策に関しては行政との連携も大変重要であるし、外貨獲得策としてはジャーナリズム企業同士の横の連携が重要となる。

貢献も非常に重要なものとなっている。特に特定地域における娯楽や文化要素提供においてそのエリアの地方紙やローカルテレビ局、ラジオ局の果たしてきた役割は非常に大きい。比較的マーケットサイズが限られる地方都市の場合、それらメディア企業が興行主もしくはそれに準ずる存在として積極的に誘致しない限り、なか

なかナショナル・コンテンツに接する機会は得られにくい。マーケティング実績や確信がない中では興行リスクを負いにくいからである。また日本全体で考えた場合でもテレビキー局や全

3.1.3 囲碁・将棋等

囲碁と将棋は、日本古来の盤上遊戯の双璧で、チェスやブリッジ、チェッカーなどと並んで、頭脳を用いて行われるスポーツ（娯楽）と言う意味で、国際的にはマインド・スポーツとか頭脳スポーツなどとも呼ばれる。囲碁も将棋も、古代中国から日本へ伝来して以来、日本で独自の発達を遂げ、現代で再び国際的な評価を受けている。囲碁は言語的な問題が少なくかつルールがシンプルなため国際的にもかなり普及し、中国、韓国、台湾を始めとして全世界80カ国以上でプレイされ世界選手権も開催されている。インターネットを用いて対戦するネット碁の影響も大きいと思われる。ゲームスタート時の順番決定のための握りをNIGIRIと言うように、柔道同様、日本文化が世界共通言語となっている。一方将棋は漢字表記による視認性やルールの複雑性、チェス他との類似性などの問題もあり、国際化進展はやや遅れている。

日本国内におけるプレイヤー人口推計は、総務省の社会生活基本調査では、平成18年の囲碁が204.6万人、将棋が441.6万人となっている。また日本生産性本部のレジャー白書2010では、平成21年の囲碁参加人口が640万人、将棋が1270万人と総務省統計よりはかなり大きな数値となっている。ただどちらの調査統計においてもプレイヤー数は減少傾向にあり、例えば、社会生活基本調査で平成8年と平成18

年を比較して、囲碁が234.0万人から204.6万人へと29.4万人の減少、将棋では690.7万人から441.6万人へと249.1万人の減少となっている。

こうした日本文化としての囲碁と将棋ではあるが、歴史的に見た場合、新聞社や通信社、テレビ局などジャーナリズム企業が果たしてきた役割は非常に大きい。例えば、囲碁については日本棋院のホームページ¹⁴によると、国内棋戦11戦中10戦¹⁵が、その他国際棋戦、テレビ棋戦、女流棋戦、その他棋戦計22戦中5戦が、ジャーナリズム企業が主催もしくは後援となっている。

将棋についても日本将棋連盟のホームページ¹⁶によると、国内棋戦14戦中12戦¹⁵が、女流棋戦10戦中6戦が、やはりジャーナリズム企業が主催もしくは後援に近い形となっている。テレビゲームが普及する以前の、映画やテレビが娯楽の主流だった頃はもちろん、現在においても日本文化のとしての囲碁・将棋をメディアは支え続けている。もちろん掲載コンテンツの確保合戦の中で比較的競技人口が多くかつ特定企業色の薄かった両競技が選ばれたただ、メディア企業が自らの利得を拡大するために利用しただけだと言う見方もできる。しかし次章で述べるスポーツと同様で、動機そのものはそうであったとしても結果として文化を支えてきている事実を重視したい。

ただし先にも述べたように両競技とも日本国

内人口の少子高齢化に伴い、競技人口の縮小傾向及び高齢化傾向は否めない。そんな中、囲碁・将棋の愛好者はそれぞれの知的ゲーム性からコンピュータとの相性も良く、いち早くAIプログラム化やネット対戦の導入に取り組んでいる。国際化も進めている。また企業名を冠した棋戦の新設など経済界との関係強化にも取り組んできている。そして週刊少年ジャンプに連載され、テレビアニメ化された「ヒカルの碁」（原作：ほったゆみ、作画：小畑健、監修：梅沢由香里（日本棋院））などの影響で一時的には若年層への競技人口拡大も進んだ。しかし、すでにその効果も薄れてきている。これらの状況はマスメディア、特に新聞が抱えている問題

3.2 スポーツ

綿貫（2001）によると、「マス・メディアとスポーツの関わりをみてみると、欧米ではあまりみられない我国の特徴のひとつとして（中略）自らスポーツ・イベントをしかけ、主催、後援してきた（後略）。」例えば、野球の国民的普及が挙げられる。日露戦争前後の大阪朝日新聞社（大朝）と大阪毎日新聞社（大毎）の販売競争に端を発した高校野球の二大会、夏と春の甲子園大会は当時娯楽の少なかった国民に非常に歓迎され、野球と言うスポーツの普及にも大きく貢献した。その後、読売新聞も職業野球（現在の東京読売巨人軍、プロ野球）で参戦し、野球は更に国民的スポーツへと発展した。こうした大規模新聞社による野球を題材とした大きなスポーツ・イベント開催競争は、今日のスポーツ振興の先駆的出来事である。

この流れはその後ラジオ・テレビ放送、新

とも似ている。そろばんなども同じ状況にあるかもしれない。人口減少によるマイナスサムは仕方ないとしても規模維持のために行えることはまだまだ存在する。知的生涯スポーツとしてのイメージ形成、学校教育との連携含む底辺拡大、経験層の継続維持策、レベルに合わせた楽しみ方の研究、安価性含む娯楽としての参入容易性確保など。すでに様々な形で取り組んでいるものの、まだまだ開発の余地もある。これらをメディア企業と共同してWin-Winの関係を模索することも可能なはずである。それらの拡大が文化的教育的社会的意義を有するならば社会は必ず受容するはずであるから。

聞・雑誌の報道や企画を受けて、更に大きく発展し、個別競技の普及振興とともに、特定の大会や競技団体の発展をも大きく促進することとなる。流行り廃りやスタート時期の違いはあるものの、サッカー、バレーボール、バスケットボール、テニス、ゴルフ、卓球、ハンドボールと言った球技から、マラソン、駅伝、各種トラック競技などの陸上競技、大相撲、柔道、剣道、空手などの武道、ボクシング、K-1などの格闘技、スキー、スケートなどのウインタースポーツ、F1、Moto GPなどのモータースポーツ、水泳、体操、・・・、個別競技を挙げだしては枚挙に遑がない。また、オリンピック、FIFAワールドカップ、WBC（ワールド・ベースボール・クラシック）、世界陸上、世界水泳などの国際競技大会、様々な競技での日本選手権や国民体育大会などの国内競技大会、さらに

日本プロ野球機構、日本相撲協会、日本サッカー協会などの各種競技団体などがマスメディアとの共存共栄構造の中で大きく発展した。更

にいくつかの格闘技などではまずメディアありきで、メディア空間におけるエンターテインメント性が重視されて発展したスポーツもある。

3.2.1 メディアが供給したコンテンツの影響

メディアを介したスポーツ普及に関して、現実のスポーツ記録や報道及びノンフィクションのスポーツ・ヒューマン・ドキュメントなどと同等かもしくはそれ以上に大きな影響を与えてきたのが、フィクションとしてのスポーツ・ストーリー・コンテンツである。特に日本国内においては雑誌コンテンツとして漫画（マンガ）やテレビコンテンツとしてのアニメーションがスポーツ振興に果たしてきた役割は非常に大きい。現実放れした空想的な要素を含む含まないなどデフォルメの度合いは様々でも、各スポーツのルール・マナー・技術のような基本要素から、精神的葛藤などの心理描写や人間関係の描写、スポーツを介しての喜びなどを生活者目線で伝えることに各コンテンツは大きく貢献している。野球における「巨人の星」（梶原一騎・川崎のぼる、1966-1971）、「ドカベン」（水島新司、1972-1981）、「タッチ」（あだち充、1981-1986）、「ROOKIES」（森田まさのり、1998-2003）、「MAJOR」（満田拓也、1994-）、サッカーの「キャプテン翼」（高橋陽一、1981-1988他）、「シュート！」（大島司、1990年-2003）、バレーボールの「アタックNo.1」（浦野千賀子、1968-1970）、「サインはV」（望月あきら、1968-1970）、バスケットボールの「ダッシュ勝平」（六田登、1979-1982）、「SLAM DUNK」（井上雄彦、

1990-1996）、テニスにおける「エースをねらえ！」（山本鈴美香、1973-1980）、「テニスの王子様」（許斐剛、1999-2008）などなど、いずれも雑誌漫画原作から派生したアニメや実写ドラマのテレビ放映や映画化なども行われて、メディア・ミックスの形で国民的な当該スポーツ普及促進に大きく貢献している。それぞれの主人公に対しての共感が各スポーツへの共感となり、自分もあになりたいという夢から、見たい、やってみたいというスポーツ普及へと波及していったのである。

日本のサブカルチャーの代表としてのマンガやアニメのスポーツ普及への貢献は、日本国内のみならず、国際的なスポーツ振興にも寄与していることにも着目したい。それは元フランス代表のジダン選手やブラジル代表のロナウジーニョ選手など、多くの国際的に有名なサッカー選手が、「キャプテン翼」のコミックを読んだりアニメを見たりして、サッカーへの興味が増幅し、道を志したことを語っていることなどからも理解される。こうしたことから、メディア企業は優良なコンテンツを社会に供給していくことで、国際貢献、世界平和への貢献の可能性すら存在することを示唆している。メディア各社は供給するコンテンツの内容に関しても、そうした自覚と責任感を有することが要求されるわけである。

3.2.2 もうひとつのスポーツ・ジャーナリズム

メディア起点、もしくは、メディアと競技団体との協業起点でスポーツが発展し、国民の健康増進や娯楽その他の価値供与が行われてきた。野球の例における新聞社であるが、当初は新聞の販売拡大材料としてまた記事枯れ時期のコンテンツ創出として野球を利用したとも言われているが、少なくとも結果として生活者サイドも良質のコンテンツ欲求の充足と娯楽・体育機会の普及という利得を享受できているので、商業的利得追及側面以外での社会貢献性を十分に評価できるものと考えられる。メディアは利得追及のマーケティング材料としてスポーツを利用したに過ぎないという見方も存在することを認めた上でも、現在までの事実としての社会貢献度をおおらかに評価しても問題はないものと考えられる。

ただし地域スポーツの振興と言う視点で、特にスポーツ・ジャーナリズムの視点で見た場合には各メディアが十分な役割を果たしてきたか否かは疑問が残る。テレビや全国紙はおろか地方紙においてさえも、地区予選、県予選レベルでは、ある程度の規模の大会の試合結果掲載程度がせいぜいで、地域振興や人物クローズアップの視点までにはなかなか至っていない。漫画やアニメが強く支持される理由のひとつに、主人公やその周囲を取り巻く人物群の心理描写など言わば仮想のヒューマン・ドキュメントの充実がある。フィクションであるからこそ可能な細かな心理描写、背景説明、心理と現実の因果関係紹介などが非常に細かく行われる。現実世界でそこまで詳細な描写を行うことは様々な理由で困難ではあるが、その代わりに現実の人間

が存在する。競技成績結果以上に、選手やその家族、周囲や地域の人々の人間ドラマを掘り下げる調査報道の需要は大きいと推測される。一般人であっても、その笑顔の写真一枚が語るものは非常に大きい。

また真の意味でのスポーツ振興、すなわち、国民の健康増進と娯楽提供、目標設定による生きがい提供など、より広義での体育振興を考えた場合には、スポーツ・ジャーナリズムに期待される役割が果たし切れていないとも考えられる。近年情報化社会の進行とともに、いくつかのスポーツでの様々な不正や不合理が露見してきている。例えば、大相撲の例を見ても、暴力による致死や反社会組織との関係性などの非合法行為は問題外だが、税務問題や組織内教育問題など、一般生活者目線での違和感はまだまだ多数存在する。これらは相撲というスポーツが持つ魅力や今まで培われてきた伝統文化などを、現存する一部の心無い権力者・既得権益者が私物化して利用していたり、改善すべき課題が存在することを自覚しながらも先送りにしてきた組織幹部が実権を握り続けてきたりしたことに起因する。しかし多くのジャーナリストは協会幹部や力士との関係性悪化を恐れて、基本的な調査や批判的な目線での追及を怠ってきた。その結果、個人に私物化された相撲というスポーツ・伝統文化そのものが一般生活者から懐疑的に見られてしまうと言う非常に残念なこととなってしまっている。

こうした一部の心無い人々によるスポーツの私物化はアマチュア・スポーツにも散見される。例えば、武道である柔道の基本精神のひとつ

つに、礼に始まり礼に終わる「礼の精神」がある。「礼の精神」では、試合で対峙する相手に対しても試合の場を離れば、敬愛の念、すなわち尊敬、感謝、慈愛、謙虚などの気持ちを抱くことが求められる。国民人口は半分ながら、柔道人口が日本の3倍とも5倍とも言われるフランスで柔道が広く受け入れられた背景にはこの「礼の精神」の概念が広く受け入れられたからとも言われている。ラグビーのノーサイドの概念にも共通している。しかし現実の柔道界を見てみると、一部の大学等で行われている「しごき」などはこの「礼の精神」から大きく逸脱していると思われる。相互に尊重しあう民主的な概念とは真逆の、非常に封建的な上下関係の強制、上級生による下級生の隷属的支配などが一部に散見される。高校で筆者が在籍していた柔道部は非常に民主的であっただけに、一部強豪大学での隷属支配実態の例などに多大な違和感を覚えたものであった。これら一部の人間による当該競技の私物化や私的乱用は健全なスポーツ振興を妨げるだけでなく、柔道と言う武道、日本の伝統文化が有する精神面での優秀性に対する誤解を誘発し、社会的に否定的な概念を創出することにもなりかねない。そのような状況では底辺拡大など到底不可能であり、競技人口の増加も望めない。大学の自治権等の問題もあるので個別案件へのジャーナリズム介入には必ずしも賛同できないが、社会通念の形成や各種の提言等により、事態改善への影響力は十分に有しているはずである。スポーツ・ジャーナリズムは事象の表面だけではなく深層

にも留意し、かつ、弱者の立場に立って、単なる批判や批評だけではなく様々な提言や問いかけを行うことで、社会に対しての責務を果たしていく必要がある。

何故こうしたスポーツ・ジャーナリズムが適切に機能しないかは構造的問題もはらんでいる。すなわち、日本においては歴史的にジャーナリズム業界、具体的には、テレビ局や新聞、広告会社などに体育会系出身者が多く、この歪んだ階級制度が社風や業界慣例となっている部分も少なくない。入社年次の1年の違いが絶対的隷属支配を創出する。経営幹部も長年の慣習から修正圧力をかけづらく、労働組合内部にもその社風が浸透しているため、トップダウンでもボトムアップでもなかなか改革は進まない。自殺や過労死、精神的長期療養者が非常に多いのもこの産業界の特徴である。こうした歪んだ封建制度を是認する形では、民主主義や社会正義は語れない。ジャーナリズム企業が生活者の支持を得ながらきちんとジャーナリズムを機能させていくためには、ジャーナリストはもちろん、関連産業関係者全員が自らの足元から見直しをする必要がある。業界全体では、組織的には表面上人権教育等社内の倫理教育も活発に行われている。しかし実態としては現場で黙殺されたり、被害者含む関係者全員が処分されることで解決済みとし対外的に隠蔽されたりしている事例も多いようである。コーポレートガバナンスが誤って内向きに機能し過ぎてしまうのである。

3.3 地域情報

キー局・全国紙とローカル局・地方紙とではカバー領域が物理的にも精神的にも異なるため、対象となるコンテンツも当然大きく異なる。その違いはまさにマーケティング論であり、基本的なマーケティングエリアやコミュニケーションターゲット（顧客、読者）の設定に起因するものである。テレビでは一部地方のニュースや情報番組を除くと、ネットワーク共通コンテンツの放送比率がかなり高いため、文化的には東京発の全国共通情報が主体となる。新聞では居住する生活者自身が、地元社会への属性意識が高いのか、日本と言う国家への属性

意識が高いのかにより、選択するのが地方紙なのか、全国紙なのかが決定する。職業そのものや就業する企業属性、企業内の職種や職位によってもその選択は変わりうる。ただし、その選択は購読者自身によって行われるべきものであり、新聞販売サイドの都合等によるべきものでないことは明白である。

本項では主に地方紙やローカル番組が提供してきたコンテンツの中でも、地元社会への属性意識が高まるベクトルで機能するであろうコンテンツについて論ずるものとする。

3.3.1 郷土史研究・郷土文化振興・郷土教育

ライフスタイルや価値観の変化に伴う存亡の危機は、新聞社やテレビ局など有形の既存マスメディア企業などが負っているだけではなく、地域の伝統文化や伝統芸能、伝統産業と言った無形資産なども同様であることが多い。一般的に見て新聞社やテレビ局はこれら地域文化や伝統芸能の保全に大きく貢献してきた。特に特定のエリアだけにしか伝承されておらず、他地域他県や全国的な視点では埋没してしまうようなマイナー・コンテンツとしての郷土史研究や郷土文化の振興などにおいては、教育を含めた行政とともに、地元の新聞社やNHK地方局、ローカル民放局の果たしてきた役割は極めて大きい。ただし地域によってばらつきも大きく、果たしてそれが十分であったかに関しては意見が分かれる部分も大きいものと思われる。特にテレビで言えば首都圏など免許区域が広域化している地区、新聞で言えば全国紙購読率の高い

地区では、エリア人口の流出入以上に、マスメディアによる郷土情報提供が過小である。地球と言う世界コミュニティ意識や日本と言う国家コミュニティ意識が高いこと自体は悪いことではないが、高過ぎると地元地域住民としての社会参画意識や人間関係も希薄化しやすく、郷土への愛着なども湧きにくい。東京など都市社会においてしばしば問題となる人間関係の希薄化に対してもメディアの影響力は大きいものと考えられる。

かつて「長野県は教育県である」というような風説が全国的にも言われていたことがあった。長野県出身者が上京してきた場合に他都道府県出身者から言われることが多かったが、当事者には疑問が残った。戦後期のいくつかの教育施策が評価されてのことであったようだが、特に日教組の組織率が顕著に高い低いというわけでもなく、1学級あたりの人員が突出して少

ないわけでもなかったからである。しかし時間をかけて確認するうちに次のような点が論拠であることがわかった。ひとつは、長野県で義務教育を1年でも受けたことがあると必ず歌えるようになる出身者共通の歌として「信濃の国」という楽曲が存在すること。実質的な県歌のような存在であり、長野県出身者の心のよりどころにもなっている。信濃=信州（長野県）の山河などの地理的情報から産業情報、郷土出身の偉人に至るまでの情報が歌詞に盛り込まれている。長野県出身者が複数集まると必ず口ずさまれるとも言われている。もうひとつは、県花（りんどう）、県木（しらかば）、県鳥（らいちょう）、県獣（かもしか）などを知っている人が比較的多いということ。住民としては公共施設の壁面や郷土教育の教科書等の表紙などに記述や表現があったり、新聞やテレビと言った地元メディアでの言及も多かったりしたので、自然に覚えたものと思っている。しかし、他都道府県ではそういうものがあることすら知らない人も多いため、長野県が教育県であるという評価が生まれたようだ。こうした郷土に関する

3.3.2 地元出身者、地元由来産業

地元出身の文化人や経済人に関する情報も県紙等の地元紙が強みを発揮しやすい分野である。全国紙ではコミュニティ範囲が日本全体となるため、海外で活躍する日本人、海外から日本へ来ている外国人などとなる。より著名なより社会的評価の高い人物を取り上げやすいが、親近感は薄れる。また地域コミュニティ紙では対象エリアが狭いので、有名人と言う視点では人物の発掘も困難であるが、ヒューマン・

情報認識は学校教育や家庭教育の影響が大きい。長野県の県紙である信濃毎日新聞も少なからぬ役割を果たしてきたものと思われる。同紙は長野県内において、販売部数的にも読読率的にも6割強というNo.1シェアを有する全国でも有数の有力県紙である。特に南信（長野県南部地域）の一部を除くと、シェアは更に高い。そんな信濃毎日新聞では、四季を通して、県花や県木、県鳥、県獣などの話題も比較的頻繁に紙面に現れる。全国紙と比した場合には当然ながら、県内企業や長野県出身者の活躍から、歴史上の偉人や史跡などの話題も間違いなく豊富である。また毎年購読家庭に配布されるカレンダーには「信濃の国」の歌詞全文が掲載される。読者は自然に郷土長野県の風土や歴史などに興味を抱き、誇りを抱き、好意や愛着、問題意識を有するようになるというわけである。

余談ではあるが、愛国心や郷土愛のような意識は、地域や自分の周辺の人々を大切に思うことから自然に育まれるべきものであり、けして強制されるべきものではない。

ドキュメントの視点であれば日常生活者全てが対象となる。全国紙やテレビ放送はもちろん、県紙等と比して地域コミュニティ紙やコミュニティFMが生き残るためには生活者レベルでの地域密着性が県紙よりも更に不可欠となると思われる。

2009年2月から3月にかけて、財団法人新潟市芸術文化振興財団、新潟市、新潟市歴史博物館の主催、新潟日報社、BSN新潟放送の

共催、NHK新潟放送局、NST新潟総合テレビ、TeNYてれび新潟、UX新潟テレビ21、エフエムラジオ新潟、FM PORT 79.0、FM KENTO、ラジオチャット・エフエム新津の後援の形で、地元出身の作家坂口安吾をモチーフにした「安吾を育んだ・新潟・人・歴史」という展示会が開催された。その事業採算性に関する成否は確認してはいないが、地方公共団体と地元メディアが集結して行われた郷土イベントとしては、開催そのものの自体が非常に意義深いものと考えられる。郷土を知ること、郷土出身の人物を知ることなどは郷土教育の基本であるが、学校等での座学や耳学問だけではなく、メ

3.3.3 地域ジャーナリズム

全国ではない小範囲の地域、特に都市圏ではない地方部におけるジャーナリズムを語る際に必ず問題となるのが、地域行政や有力企業との関係性や距離感についてである。行政や大企業などが行う全ての事象に対して、弱者の視点で常にあらゆる事象を批判的に見ることがジャーナリズムの基本ではある。しかし特に地方においては、地域振興の視点から、雇用確保のための大企業誘致、産業振興のための企業優遇策、地域インフラ整備などのための一部偏向議論もやむなしと言った見方もある。また国政と比べると地方行政は小さなコミュニティ内でのやり取りが中心となるため、私的人間関係が影響しやすい環境下にもある。かかる状況下では調査報道の手がゆるみ、批判的な視点での厳しい追及ができない場合があるという指摘をされる場合も少なくない。一人の人間として記者なり編集なりの当事者に迷いが生じてもある意味

ディアを絡めてエンターテインメント性や話題性を高めること、地域資産の一つとして活用して産業拡大を模索することなど、総合的に学習する機会を創出していくことが非常に重要である。近年ゆとり教育の名のもとに学ぶ内容を減らすことで教育の浸透を図ると言う愚策が行われたが、評価制度のあり方とともに、本来は教員が自らの教え方を独自に創意工夫することが許され生徒の興味関心を喚起することができれば、防げた問題であったと思われる。教育、特に初等中等教育は最もマス・プロダクツ化に似つかわしくない事項のひとつだが、郷土教育などもその最たるもののひとつである。

では仕方がない。しかしジャーナリストとしてはどうか？そうした場合には常に基本となるのは弱者の視点である。雇用環境や経済状況が厳しく、失業者や低所得者層などからの要求が強い場合には、大企業誘致や産業振興などが優先される場合もありうると考えられる。ただしその際に生じるマイナス影響をきちんと調査分析し、社会に提示することが地域ジャーナリズムに求められる。その調査が不十分な場合、時に反社会的既得権益を逸する者が弱者のように語られる誤謬も散見される。例えば、現状議員一人が三人を支える形態となり、すでに構造的に破たんしている地方議員年金に数兆円の国費投入を要求する議論などはそもそも矛盾が山積しているわけだが、ジャーナリズムの追及は極めて緩慢である。いわゆるお手盛り政策がなかなか追及されない。特権としての議員年金などは国費投入なしの制度改革もしくは無条件廃止還

元等が適当と思われるが、ジャーナリズムの追及の手は甘く、一般生活者の感覚からの乖離が大きい。受益者が社会的弱者でないことから、一般企業年金が破たんした場合に国費を投

入して救済することなどありえないことから、強者の特権維持のための国費投入があり得ないことは自明であると考えられる。

4. ジャーナリズム企業の収入＝広告と販売

ジャーナリズム企業を経営視点で捉えた場合に、その収入面で欠くことができないのが広告関連部門と販売関連部門である。製品としてのジャーナリズムを考えた場合に、編集や報道などの部門が工場等と同様の生産開発部門であるのに対して、広告や販売部門は営業マーケティング部門にあたるからである。生産開発部門がどれほど優良な製品を生産してもマーケティング的に商品として成立していなければ生活者に受け入れられずに売れないことになる。かつ販売チャンネルが確保されていなければ生活者に届く術がなく、やはり売れない商品となる。商品が売れなければ、どんなに崇高な理念を有していても、企業の経済活動としては成立しないこととなる。

一般商品においては、通常、商品の利用者とその費用負担者は一致する。しかし、ジャーナリズム企業においては、商品（提供情報）の利用者と直接の費用負担者とが必ずしも一致しない。日本のテレビ局やラジオ局の場合、NHKやBS・CSの有料放送などでは放送受信料や視聴料等が、一般の民間放送局やコミュニティ放送局では広告主からの広告収入が主な収入源である。新聞発行本社の場合は各系列販売店への販売による販売収入と広告主からの広告収入とが主な収入源である。NHKやBS・CSの有料

放送では放送受信者と放送受信料・視聴料等支払者は原則一致するものの、民間放送等の場合は放送受信者と広告料支払者は異なる。新聞の場合、新聞購読者と広告料支払者が異なっているのは当然として、新聞購読料に関してもあくまでも新聞発行本社は新聞販売店に新聞を販売するのであり新聞購読者は原則的に新聞販売店から新聞を購入し新聞購読料を支払うというビジネスモデルとなっているため購読者と費用負担者は異なっているとの論理が用いられる場合すらある。ただしこれは一部新聞発行社側が適時都合により使用する論理であり、各新聞の一般購読者意識からも社会認識からも大きくかけ離れている。また、ビジネスの仕組み的に考えても、小売店を経由して販売される通常の商品の流通経路、特に系列店販売が主流である自動車などの商品群の流通と全く同様のシステムとなっている。資本関係にしても、自動車流通において各系列販売店の中に資本関係があるものもないものも存在するのと同様に、新聞販売店も発行本社との資本関係があるものもないものも存在するだけである。毎日戸別宅配制度という世界に冠たる先駆性への自負、「言論・正義」という商品の特殊性を論拠とする再販制度関連議論、「崇高」なジャーナリズム意識、販売チャンネルとのパワーバランス、歴史的商習慣

等もあり、どうしても新聞発行本社は新聞と言う商品を特別なものと考えたがる傾向が強いが、その流通システムの形式は一般の商品と何ら変わらないことをあらためて認識しておく必要がある。

4.1 ジャーナリズム企業における広告

民間放送会社及び新聞発行本社における広告営業部門のあり方を考察する。なお放送法における一般放送事業者508社及び電気通信役務利用放送事業者70社計578社の中でも、BS放送会社の一部やCS放送会社、ケーブルテレビ局などは視聴料による有料放送であり、収入形態が基本的に異なるため、ここでは除外して考える。また一部コミュニティ放送局などでも収入概念が異なるものも存在するため、やはりこ

4.1.1 民間放送会社における広告

日本の民間放送会社の場合、総合的な意味での広告収入が全体売上高のおよそ75%から95%強を占める。様々な形や種類の事業収入、番組販売収入、権利関係収入などのある東京キー局では売上高全体に占める広告費の比率が比較的低くなり、また地方局ではネットワーク収入とローカル広告収入とを含めた広告収入全体の比率が高いのが一般的である。しかし近年の景気悪化に伴い、特にラジオを中心とした地方放送局での広告収入ダウンが顕著であることから、その他収入などがある地方局では全体売上高のダウンにより広告収入比率も低下している企業体も存在する。

組織名称としては収入の多くを広告が占めることから、単に「営業局」や「営業部」というような名称を用いて、あえて「広告」と言う機

要がある。

本章ではジャーナリズム企業の収入を形成する2大要因である広告と販売に関して、経営の視点から論考する。

では除外して考える。よって結果として主に社団法人日本民間放送連盟加盟社などの一般放送局が論考の対象となる。また新聞発行本社に関しても、一部産業紙や業界紙、専門紙、コミュニティ紙、フリーペーパーなどでも販売関連の概念が異なるため、結果として社団法人日本新聞協会加盟社を中心とした一般日刊新聞発行社が主な論考の対象となる。

能名称は用いていない企業が多い。今後は単純な広告というカテゴリから営業内容がより複雑化していく可能性もあるため、この傾向は変わらないものと思われる。活動内容としては原則的には広告主企業に対応するが、広告会社との連携も非常に重要となる。今やトータル・マーケティング・コミュニケーション戦略を無視してのテレビ広告提案などは全く意味がないからである。

実際のビジネスでは、歴史的に培われた日本独特のビジネスモデルとして、放送会社と一般広告主との広告取引は広告会社を通じて行われるのが一般的である。もちろん広告主サイドの意向が非常に強い場合などに直接の取引が全く存在しないというわけではない。しかし、メディア・バイングや広告制作など一般的な総合

広告会社機能に加えて、放送会社から見ても広告主企業から見ても日本の広告会社が持つ独特の機能、具体的には、広告会社の保険機能、信用機能、素材関連作業代理機能などのメリットも大きい。そのため、通常の商取引には広告会社が介在するのが一般的となっている。また広告会社が介在するその他のメリットとして、メディア企業にとっては基本的な営業機能の省力化や売れ残りリスクの低減などが、広告主企業にとっては放送会社との交渉力強化や放送枠確保確率の向上などが挙げられる。新規の広告主などが直接放送会社へ広告を申し込んでも、広告会社を紹介されることが多いのはこのためである。これらの関係性は歴史的に培われたものであるが、全く状況に疎い第三者から見た場合に閉鎖的もしくは既得権益固執的に見える場合もありうることは理解できる。業界としては意識して情報をクローズしているわけではないが、学術的な正当性評価や理論化にも注意を払ってこなかったことも否めない。今後、CSR的な意味での社会要請視点からも社会全体に理解を醸成していく努力が重要かつ必要であるものと考えられる。

放送会社内における広告部門すなわち営業局や営業部は、ジャーナリズムの独立性重視から、広告主企業や政府からの圧力を極端に嫌う報道局や編成局とは基本的に一線を画してきた。ドラマやバラエティなどの制作局、スポーツなどのコンテンツ系局も営業局とは距離を置いてきた。しかし近年エンタメ情報系や事業局等を中心にして、さらに編成や制作の一部などでも連携の動きがある程度日常的となって来始めている。「健全なジャーナリズムと健全な経

営」の2律概念からは営業局と社内各部署とのある一定の距離感はもちろん非常に重要であるが、国家や経営上層部からの圧力事例が散見される諸外国と比しての相対的評価としては、日本の放送会社は両者のバランスがかなりうまく取れているほうとも考えられる。さらに「健全な経営」を考慮した場合にはむしろ更なる健全な融合が望まれる可能性もある。企業情報も重要な生活者情報の一つであるからである。ただしそれは広告主企業や政府政党からの圧力を受けることは意味しない。CSR経営の重要性が問われ民主的な社会の実現に寄与するためのジャーナリズム企業として、そもそも事故や事件、不正や不公平に関して広告主やその代理人としての広告会社からの記事鎮静化圧力などを受けたり自主的に沈黙したりする（報道しない）などという選択肢は存在しないからである。しかし昨今のジャーナリズム批判の一部には政治的利益誘導的の偏向報道の指摘も多い。本来むしろ広告主関連であればあるほど、その不祥事等への対応ぶりなどをきちんと報道することが望まれる。時の実力者の都合による広報的報道ではなく、その広告主の真の改善を目指しての調査報道を。それがお互いの信頼関係を、さらに両者の社会との信頼関係を高めることになるのである。また日本の放送会社に特徴的な問題として、権力監視などの基幹ジャーナリズム以外の機能、特にエンターテインメントや社会情報提供機能への期待も大きいためジャーナリズム性が強調されること自体が楽しくない企業に見えてしまう場合もあることから堅実なジャーナリズム企業性がやや薄れた形での対応を行い、厳しい追及を行わないなどとい

う問題も散見される。最近では特にスポーツ系の団体や政府政党政治家系の不祥事案件に関してこの手の対応が多いように感じられる。厳しい追及を行うとその後の取材が大変になったり出演交渉が難しくなったりするので、「適度な」追及でお茶を濁しておくわけである。しかし、一般生活者はそれを非常に敏感に感じ取り、そのままテレビジャーナリズム不信となり、既得権益としてのテレビ局不要論、当たり障りのないマス情報提供者としてのテレビ不要論などに直結してしまいかねない。放送会社がジャーナリズム企業として経営されていくためにはジャーナリズム性の基本概念からの離反は絶対に許されない。

では、かかる場合の放送会社営業局のポジショニングと役割とは何か。

営業局は、社内で唯一の、自社放送局の社内と広告主企業を知る部門である。すなわちジャーナリズム企業としての社内関係部門調整能力を有し、ジャーナリズム性と経済経営活動としての広告主企業対応とを正しいバランスで実現することができる唯一の部門である。また広告主や広告会社からの希望期待情報を通じて、一般生活者を最もよく知る部門とも言える。テレビ局内部でも、ドラマやバラエティ、スポーツなどのコンテンツ制作部門では最近では生活者実態やニーズの把握に努力している事例もかなり見受けられる。しかし報道系部門ではどうしても一部特権階級的意識の取材者主観と企業間の横並び意識が先行してしまいジャーナリズム実現への障壁となり、生活者との意識や感覚とのずれを生じてしまっている傾向も強い。特に日本企業ではジャーナリズム教育シス

テムや雇用システムの不備も含めて、多くの優秀な記者がジャーナリストと企業人との間で悩む場面が多い。日本国内では企業人として悩むこと自体がジャーナリスト失格であるかのように言われることもあるが、ジャーナリズム企業も社会を構成する一員である以上、自らが帰属する企業の存続性や社会的受容性を考えるのは当然であり、それ自体は社会的にも合理的納得を得られるものと思われる。ただしその判断が自分も含めた一部の人間（強者）や企業の偏在的な私利私欲のためだけに行われることが問題なのである。こうした場合に短期的ではなく、中長期的視野と戦略に則って、判断を下せるのは、本来は、社内も社外も最も良く知る営業局であるべきである。しかし現状のヒエラルキー構造とスキルと志ではなかなかその実現は困難である。営業局部員が単なる広告主サービス接遇部門である意識から、ジャーナリズム企業経営基盤支持部門としての意識や、現状経営実権を握る一部権力者への対応ではなく社会的存在としての真の顧客対応を行う部門としての意識を有するようになれば、状況は大きく改善する可能性は高い。

ジャーナリズム企業で広告を扱うと言うことは広告主を知ることであり生活者を知ることである。広告主がより広い生活者リーチを求めることは、ジャーナリズムがより多くの生活者の味方として機能することと何ら矛盾は無い。またジャーナリズムが正しく機能して社会が健全に発展することも正しい広告主の利得と矛盾しない。広告担当部門としての営業局はジャーナリズム企業の経営基盤を支える部門としての自負を持ちつつ、おごることなく、へつらうこと

なく、こびることなく、社内外のバランスを堅

実にコントロールできることが期待される。

4.1.2 新聞発行本社における広告

日本の新聞発行本社においては総合的な意味での広告収入は、現状平均的には、全体売上高のおよそ25%から35%強を占める企業が多い。かつては45%から50%近かったことから考えると、本稿でも論じてきた急激な景気後退×広告費シフトの影響で、比較的安定している本紙販売収入比率が急激に高まっているわけである。中でも中央紙と比してナショナルクライアントの出稿量が激減した地方紙では売上高全体に占める広告費の比率が極端に低くなっているケースも散見される。ただしこれを以て新聞ビジネスの崩壊を憂う必要はなく、ジャーナリズム企業の本来の姿である購読料モデルに戻りつつあるだけである。

組織名称としては収入の多くを販売と広告が占めることから、販売営業と区別するためにも「広告局」などストレートな名称を使う企業が多かった。しかし近年では顧客（広告主）との関係性が単なる本紙広告出稿だけに留まらないことも増えたため、総合的な意味での「営業」や「メディア営業」などの名称に変える傾向にもある。今後は部門に求められる機能内容がより複雑化していくため、この傾向は加速する可能性が高い。

実際のビジネスでは、テレビ同様、新聞発行本社と一般広告主との広告取引は広告会社を通じて行われるのが一般的である。特に日本の広告会社では、通信社や新聞社の広告取扱い部門が発展分離してきたものも多いことから、新聞社と広告会社との関係性はさらに深いとも言える。

新聞社における広告部門は、放送会社以上に、報道編成編集部門と完全に分離して扱われることが多い。具体的には、放送会社以上に両者間での人事交流が少ないケースが一般的で、採用段階で分離されている企業も多い。組織的にも広告部門のトップは良くて広告担当役員止まりであり、中には広告出身役員のいない企業も存在する。日本ではNHK会長と新聞社社長は政治経済ジャーナリズム畑の出身者が多かったことから、代表的なジャーナリズム企業において政治経済報道部門が以下に発言権を持ってきたかが伺える。そして相対的に広告部門等の発言力は低下する。さらにこうした発言力の集中は時にNHK会長による私的独裁問題など民主主義を支えるジャーナリズム企業としては不適切な状況をも創出する。ただし基幹ジャーナリズム部門の発言力の強さは否定的要因ばかりでもなく、正しく機能する限りは、企業経営を行う上でジャーナリズム企業性を最重要視してきた姿勢の裏返しとも言える。

多くの状況は放送会社における営業部門と共通している中で、ここでは新聞社特有の要素を考察する。新聞社においての特徴の一つに広告局自体が持つ企画編集機能がある。放送会社では営業部門が広告も含めたコンテンツ制作に携わることはまずないが、新聞社では報道編成編集部門が触れない記事風広告などを広告部門が企画編集して原稿制作することも少なくない。また次項でも述べるが本来顧客としての購読者情報を有しているべき販売局だが、販売店との

関係性の中で現実的にはそれが難しいケースがほとんどである。その場合放送会社と同様に、社内で生活者情報・購読者情報を有している数少ない部門が広告局ということになる。生活者目線から乖離したジャーナリズムは意味が無いことから考えると、やはりジャーナリズム企業経営基盤を支持している自負とともに、生活者ニーズや感覚をきちんと基幹ジャーナリズム部門へ伝達し、正しいジャーナリズム実現を強化する役割を担う意識が重要である。テレビ局など放送会社の営業部門と比すと、新聞社の広告部門は広告主への接遇以外に生活者分析などを行っている例も多い。ただし放送会社よりさらに伝統的で強力な階層化ヒエラルキーの中でその努力が報われないことも多い。かつてある

4.2 ジャーナリズム企業における販売

本項では、健全なジャーナリズムの実現に必要な健全な経営視点で見た場合の新聞発行本社における販売部門と新聞販売店について考察す

4.2.1 新聞社販売部門における販売

新聞社の経営的に見た場合、特に広告収入が大幅に落ち込んでいる現況では、販売部門は非常に重責を負っている部門である。現況では新聞社収入の60%から80%程度を販売収入が担うことになる。

組織呼称としては、多くで「販売局」などが用いられている。新聞社にとっての営業行為を大別して広告営業と販売営業が存在する中で、商品である新聞本紙そのものを販売しているのは販売営業である。故に、販売部門の方が一般企業における営業活動に近いようにも思われ

新聞社の広告担当役員から、広告会社からの提言を受けて「新聞社もマーケティング意識を持ち、もっと生活者や購読者を知るべきだ」的発言を役員会ですると他の役員から総反発を買うというような話を聞いたことがある。この時点でその企業ジャーナリズムはすでに一般生活者の目線からは乖離している可能性が高いわけだが、経営幹部の一人としての責任を果たす意味でも、ジャーナリズム企業の一員である信念を背景に粘り強く立ち向かい続ける必要がある。現企業政権での体制下では数的に圧倒的に不利だとしても、そのままでは生活者から完全に離反してしまいジャーナリズム供給ができなくなってしまうわけであるから。

る。特に新聞販売店に関しては物理的な流通システムの一部としての性格と、新聞発行本社と地域の購読者を結ぶ接点としての性格がある。

る。しかし、実際の活動は直接の購読者に対面する小売店である新聞販売店に対する卸部門的な要素が大きいため、あえて「販売」としているものと考えられる。

新聞本紙の販売は原則的には契約した新聞販売店のみに行われ、直接生活者に販売されることは非常に例外的である。雑誌や書籍の多くが買取り制ではなく、売れ残った商品を返品するシステムであるのに対して、新聞販売店には基本的には注文数に応じた納品システムとしているため、原則完全買取り制となっている。

そのため新聞発行本社としては新聞販売店に販売した段階で自らの業務は完結するため、販売店関連で犯罪等はもちろん勧誘関係や再販関係の諸問題が発生した場合にも、それは自分達とは資本関係もない別企業で発生した問題であり自らには全く関係は無いというような論理展開が用いられることがあるわけである。ただし先にも触れたように、この論理は一般企業から見ても一般生活者から見ても、詭弁にしか見えない。何故なら一般企業の場合でも商品流通に限れば、商品を生産して卸なり小売店なりに販売した段階で物理的な業務は完結する。新聞同様に、自らが消費者に商品を直接販売することはほとんどない。しかし、市場調査、技術開発、商品企画、商品開発など生産前のあらゆる段階でも、最終消費者である生活者を抜きにして語ることはあり得ない。また取引先から商品代金を回収した後でも、商品に対しての問合せ&クレーム対応や製造物責任法（PL法）などによるしほりもあるため、やはり生活者全般や具体的消費者を中心にビジネスを組み立てる。新聞と言う商品の特性を考慮しても、生活者発想が無くて良いということにはならないことは明白である。さらにブランド論的に考えても同様である。例えば資本関係が一切なくとも各新聞の題字を冠した屋号（例、朝日新聞におけるASA（朝日サービスアンカー）や読売新聞におけるYC（読売センター）など）の使用を許諾する以上は、また更に併売店等で屋号すら用いない場合であっても、新聞が毎日定期的に届けられる非常に身近な商品であるという特性上から、新聞と言う商品に関連する全ての事象に対してはその生産者である新聞発行本社が知らぬ存ぜ

ぬという論理は成立しない。仮に発行本社に一切非はなくとも、まずは世の中を騒がせたことに対して謝罪するのが経営上のリスクマネジメントの基本である。信頼獲得（回復&強化）のための第一歩である。どうしても反論したい場合は、まず謝罪した上で事実に基づき、堂々と論理展開をすれば良いのである。ましてや誤報があっても黙秘を決め込み謝罪もしないようでは生活者目線との反目は否めない。

かつて「白紙でも売ってみせる」と豪語した販売局幹部の逸話が小説にも登場したが、そうした自負の発言も出るほど、販売部門は経営上のキーとなる部門である。言論の自由や権力監視機能を発揮するためにも、その結果としての言論が生活者に届かなくては意味がない。インターネット普及やエコロジカルシンキングとともに、物理的な新聞「紙」に対しての逆風も強いが、情報リーチや情報接触確率に関してだけ言えば、現状でもまだまだ「紙」に一日の長がある。ただしICT含めたデジタル技術の進歩も早いので、いつ紙を超えるデバイスが開発されるかもわからない。こうした状況下では、徒に焦っても意味は無く、その日が来るまで誠実に対応していく以外に方法はない。具体的にはインターネット普及に関してもFTTHやLTE以降の更なる普及により通信速度は飛躍的に向上するであろうが、デバイスや通信料・回線使用料等が飛躍的に安価になるには相当の時間を有することが予測される。すなわち費用対効果や情報選択の信頼性等を考慮すれば、まだまだ新聞及び新聞紙への期待も大きい。またエコロジカルシンキングに関しても感情論が先行しがちである。世界的にはトップ水準で現状のシステ

ムでは限界に近いと言われる古紙回収率も自主回収システムなどがうまく機能すればもう少し上げることが可能であろう。そうすれば総合的エネルギー効率や資源利用効率も更に向上する可能性も高い。また現状での批判点の一つは利用されないまま廃棄される余剰紙についてのエネルギー的資源的無駄に関してであり、より正確な歩留まり計算とより誠実な販売ビジネスを実行することですぐにでも解消可能なはずである。この余剰紙問題はジャーナリズム産業を支える基幹部門としての自己認識がもう少し高まれば、自動的かつ自己完結的に解決できる問題である。もちろん収入は企業経営上の必要事項だが、信頼はそれ以上にジャーナリズム企業体の存続に関わる必須事項である。また単純に企業経営上の収支を考えても、販売部門に実現可能な要素はまだまだ存在する。

残紙（過剰紙・余剰紙）問題の解決も非常に重要である。押し紙裁判などにまで進行すると販売局の手を離れ社長室や法務室などに準ずる経営基幹部門が対応しているが、基本は販売の

4.2.2 新聞販売店における販売

新聞という商品を最終消費者である生活者に届けるのが新聞販売店の役割である。年に何日かの休刊日はあるものの、原則的にはほぼ毎日、夏も冬も、雨の日も雪の日も台風の日も、早朝というよりも深夜から稼働し、各戸別配達を行う。インターネットと言う伝送空間が形成されたことで、こうした人間の手による物理的配達などを旧態然とした意味のない行為となってしまうかのように言う一部言説もあるが、それは実社会や労働行為に対する基本認識が不足し

問題である。資本関係もなければ、別法人として発行本社販売店双方それぞれの主張はあるだろうが、一般生活者から見ると同一組織体内部における不祥事にしか見えない。ジャーナリズムを生業とするものとしてそれをどう捉えるか。新聞人一人一人が胸に手を当てて自問自答する必要がある。各人が自らに与えられた2つのミッション、企業人としてのミッションと一般社会の構成員としてのミッションを見つめなおして問題解決の方法を考えることが重要である。ジャーナリズム企業人としてのミッションを考える場合も、短期的局所最適ではなく、中長期的社会最適を基準に考える必要がある。販売店サイドの問題もあるだろうが、この問題は新聞発行本社側が決断をしない限りは決して解決しない。それは新聞ヒエラルキーの中で自明である。そしてこの問題は新聞ジャーナリズムへの信頼を根底から覆しかねない根本問題である。時間は解決してくれない。意志を以て解決しない限り、解決はしない。

た考え方である。労働という基本行為への尊厳が感じられない言説である。仮想空間だけを対象にしたビジネスを否定するつもりもない。また知的生産労働を軽視するつもりも全くない。しかし土と水と空気と日光とを基本とする植物の生産行為がなければ地球上の全ての生命体が生存できなくなるように、人知がどれだけ発達しても、人間の物理的存在形状や生存システムに大幅な変更が無い限りは、物理空間で人体を物理的に動かして行う基本労働行為は必ず必要

となるのである。戸別宅配制度は日本国内の新聞普及に多大な貢献をしてきたばかりでなく、日本の労働市場にも大きな足跡を残している。毎日朝夕などの時間的制約は大きいものの昼間時間帯が活用でき、かつ、ある程度は自分の力量に応じて労働条件を設定することができたため、若年層や主婦、年配層にも労働機会を提供してきた。母子家庭など収入の低い家庭の家計を支える役割を果たした。また労働力困り込み策としての奨学生制度なども充実していたため、新聞奨学生として大学進学を実現したものもいた。地方出身の筆者の高校時代の友人も新聞奨学生として東京の大学を卒業した。

戸別宅配制度の功績は多大であったが、一方で岐路を迎えようとしているのも事実である。新聞と言う社会正義からは程遠い犯罪や事件は問題外であるとして、発行本社との残紙問題や

悪質な一部勧誘に代表される新聞産業の根本課題、販売店主が抱える各種経営問題、外国人や奨学生等労働者の労務関連問題、都会的無関心社会の蔓延で減少した新聞配達人との挨拶など。時代性もあり、発行本社の問題もあり、新聞配達店だけでは解決できない問題も多い。しかし従業員のモラル、各家庭や地域社会との結びつき強化、多角化による経営環境改善など、いくつかの問題は販売店独自の努力で改善できるものも存在する。事実多くの先駆的な販売店経営者は多大な努力をして解決を志している。日本の民主主義社会を支える新聞ジャーナリズムを構成する一員としての責務や役割を再度確認し、何をなすべきで何をなすべきではないのかを考え、高潔な意志を以て行動している。新聞が好きで新聞産業に携わっているのであれば不可能なことではないはずである。

5. ジャーナリズム企業のステークホルダー

企業のステークホルダー（stakeholder）とはその企業組織及び活動に関わる利害関係者を指す。一般的に企業活動のステークホルダーは、内部ステークホルダーと外部ステークホルダーとに大別される。内部ステークホルダーとは、当該企業の内部にいるステークホルダーであり、従業員、経営者、企業オーナーなどが含まれる。また外部ステークホルダーとは、当該企業の外部にいるステークホルダーであり、その概念は広範に渡り、顧客はもちろん、直接の接点がある納入や流通等の取引先、外部株主等の資本家や投資家、銀行等の債権者、加えて納税や立法・行政等で関係する政府や国家、さら

には社会全体や一般生活者なども含まれる。かつては狭義に社主含む資本家や投資家、大株主などだけを指すこともあった。しかし現在では企業活動そのものが巨大化グローバル化したことで地球規模でのサステナビリティが問題となり、企業存続の利害関係は全ての生命体にまで及ぶようになったため、狭義に用いられることはほとんどない。

一般的にジャーナリズム企業のステークホルダーは一般の民間企業のそれと比して直接の利害関係者以外の間接的利害関係者の比重が高まることになる。それはジャーナリズム企業そのものが持つべき公共的性格のため広義の受益者

がより広範に渡るためと、組織体自身の存在自覚意識と社会的な存在容認意識の中に少数個人の私的利益追求的な要素が少ないためである。すなわちジャーナリズム企業においては、経営者やオーナー、資本家や投資家などの少数個人の利益追求性よりも、社会全体や生活者全般にとってのより多数のより公共的な利得追求性の方を本来優先するはずだからである。しかし特にメディア・コングロマリット形成が進行した1990年代以降の欧米で見られるように、新聞社やテレビ局などが一部一般企業と同様の私的利益追求のツールと化してからは、経営面での公共的利得追及意識は影を潜めたようにも見える状況となっている。何故なら、現状の株式やM&A市場システムにおいては、経営者に求められるのは見かけ上の短期的な業績見通し向上による株価向上（新古典派経済学的な企業価値向上）であり、経営者自身も人材市場における自分自身の価値向上に執心しがちなため、経営目標意識として抽象的な「公共的な利得」などと言ってはられないからである。ただ欧米では経営とジャーナリズムが分離独立しているため、こうした経営面での私的利益追求とは対立しながらも辛うじてジャーナリズム性も有効となっている。しかし、多くの生活者や政治家が危惧するように、これ以上私的利益追求経営が優先するとそれこそ正当なジャーナリズム性が失われてしまう可能性も高い。健全なジャーナ

リズムには健全な経営とのバランスが必要であるが、ジャーナリズムを忘れた愚かな経営が優先し過ぎてしまうと、ジャーナリズムは一気に崩壊してしまうのである。しかし日本のジャーナリズム企業の場合、幸か不幸か、経営とジャーナリズムとの分業化が進行しなかったために、この短期的利得追及競争には現状はまだ巻き込まれてはいない。よって一部経営は苦しいながらも、まだジャーナリズム企業としては健全である。しかしそれは健全なジャーナリズム提供を希求してさえいれば経営陣が健全な経営を意識せずとも、生活者の判断の下ジャーナリズムの必要性が理解され、ある意味結果的産物としてジャーナリズムが維持されてきていたに過ぎないとも言える。万が一このまま生活者との乖離が進み、既存ジャーナリズム企業への期待が薄れてしまうと、経営の不健全化は一気に進行する可能性も低くはない。そうならないためにも、既存企業への期待がまだまだ大きい現在こそ、早く健全な経営を意識する必要がある。健全な経営とは、過去の因習に囚われずに社会の変化に応じて健全なジャーナリズムを的確に継続的に提供しようと努力する経営である。私的な理由や経営者としての努力不足により、既存ジャーナリズム企業を窮地に追いやることは、ジャーナリズム企業の経営者としては許されない。

5.1 ジャーナリズム企業の内部ステークホルダー

5.1.1 従業員、労働者、特にジャーナリスト

日本国内において現状では、ジャーナリストという職業への就業を希望する場合は、ジャー

ナリズム企業へ就職する必要がある。これは大学を中心としたジャーナリズム教育界とジャー

ナリズム産業界とが乖離している日本の特徴で、大学や大学院で何を学び、何を研究したかはあまり関係なく、就職を志す段階で企業を選択するという形で職業を選択するのである。医師や弁護士などと違い、資格型職業人としてのジャーナリストという制度が社会的に確立していないため、まずはジャーナリズム企業の企業人として知識や経験、職歴を積み、ジャーナリストとなっていくことがステップとして要求されるわけである。最近ではインターネットという情報発信の場（メディア）ができたため増加しつつあるフリージャーナリストの多くも基本的にはいずれかのジャーナリズム企業での就業経験がある場合が多く、既存ジャーナリズム企業在籍時に様々な矛盾と接してフリーとなる決意を固めたというような経歴の人が多いようである。こうした日本におけるジャーナリスト形成システムのネガティブ要素としては大きくは3点挙げられることが多い。第一点はジャーナリズムや民主主義に関する倫理や法理などジャーナリストとしての客観的な教育が不十分なまま、職業選択を行い就業してしまう点である。入社後に各ジャーナリズム企業である程度統合的な教育も行われてはいるものの基本的にはOJTであるため悪しき伝統も伝承されてしまう。これは様々なジャーナリズム的事故や事件の原因と同時に、ジャーナリズム企業の封建的運営と言う自己矛盾の一因ともなっている。第二点は大手の企業ジャーナリズムが保守的に機能しやすい傾向にあるため、生活者が求めるジャーナリズムと乖離する傾向が強まっている点である。ジャーナリズム企業でありながら悪しき伝統重視の封建的な組織運営が行われてい

たり、広告主との関係性を曲解して誤用したりしてしまうこと以上に、社会や生活者の変化に対して機敏に対応できないことが問題となる。そして第三点目としては、ジャーナリストである前に企業人であるために企業人としての論理が優先しジャーナリストとして不適切な行動が行われる場合があるという点がよく指摘される。ジャーナリズムが要求する社会正義や弱者である生活者擁護の視点とは別に様々な企業論理や組織上の配慮が優先され、結果として不適切なジャーナリズムが提供されてしまう構造である。ここで言う企業論理とは組織そのものが持つ論理と言うよりは、現在の権力を握る一部の経営幹部の私的利得を満たすための局所最適な論理であることが多く、そこにはすでにジャーナリズムは存在しない。経営的見地から、米国の行き過ぎた経営陣よりも更にマイナスな存在とも言える。フリージャーナリストからのこうした批判の声は自らの実体験に基づくはずなので、正しい可能性も高い。しかし残念ながら日本では護送船団方式と呼ばれる横並び意識が強いため、こうした批判だけでは企業変革は進まない。また米国式のジャーナリズム教育やジャーナリスト教育システムではこうした問題が発生しないかという、違う圧力から同種や別種の問題も多発している。故に日本型のシステム批判だけでもやや的外れである。さらにそうしたジャーナリズム企業活動を評価する側の大学教育においても自己改善努力が必要となる。単なる外国紹介型や旧態然として社会ニーズや産業実態から乖離した教育内容では現実社会との乖離も激しく、評価内容に全く説得力が無くなってしまう。適切なジャーナリズム

実現を産業界学界共通の目標として掲げ、企業・大学両者が真正面から議論を重ね、それぞれの部分最適を放棄して、社会最適、世界最適のために何が必要かを常に議論し続けることが重要となる。様々な不祥事は人間に起因する問題であることが多いので完全になくすことも困難だが、ジャーナリズム企業と言う社会システム運営上は減らすための絶え間ない努力が要求される。

またジャーナリズム企業の従業員関連課題で必ず登場するのは、給与問題である。一般的に特に大手ジャーナリズム企業の社員は給与が高いという批判である。しかしジャーナリストという職業の特性を考えると、給与水準は給与生活者としての最高水準であるべきであると考えられる。ここで挙げるジャーナリストの職業特性としては、時間的制約、精神的肉体的ストレス、活動内容の困難性制約などが挙げられる。まずは時間的制約。確かに予定通りに広報発表された内容だけをリメイクして記事にするだけならば付加価値生産額は小さく、高額過ぎるという評価も正当である。しかし夜討ち朝駆けという言葉に象徴されるように、ある社会正義追求を目的とした取材・調査活動のために、文字通り朝から晩まで活動する。また非番で友人や家族との約束があっても事件が勃発すればそれを反故にして仕事に向かわなければならないケースもある。まさに精神的には365日24時間勤務体制労働とも言える。また精神的肉体的ストレスとしては、長時間の物理的拘束は精神も肉体も疲弊する。時間制約他から家庭運営も非常に難しくなるケースも散見される。人が嫌がることに積極的に立ち向かう必要がある場合もある。

更に困難性については、基幹ジャーナリズムとして権力に立ち向かうならば、取材内容によっては事件に巻き込まれるなど自身や家族の安全にすら関係する場合もありうる。実際世界的に見ると、毎年何十人ものジャーナリストが命を失ったり拘束され投獄されたりしている。その労働対価としてはかなりの高額が要求されて当然である。もちろん労働法的な意味ではこうした負荷の大きい状況は看過できない。しかし社会正義のために期待されるジャーナリズムを達成しようと考えれば考えるほど課題は困難になり労働環境は厳しくならざるを得ない。この相矛盾する2つの要素を、適度にバランスを取って実現していくためにはやはり個人ではなくシステムとしての企業体の存在が望まれる。身も心も全てを投げ打つ一人のスーパージーナリストの登場を待つのではなく、安定して継続的にジャーナリズムが供給される方法を社会は必要としているのである。一方、社会からの批判も的を射ている場合も多い。労働内容やリスク内容からはどうみても高額過ぎる例も多いのであろう。よってジャーナリズム企業は社会的納得が得られるように、調査報道重視などきちんとしたジャーナリズム提供という原点回帰を常に自問自答し続ける必要がある。さらに給与においても様々な職種給や手当の導入などによって、ジャーナリストのモチベーションをきちんと維持できるシステムを確立することが非常に重要となる。ジャーナリスト当人は大変だがやりがいのある職業として自覚をし、社会からはジャーナリストは大変な職業なので給与は高くして当然だと認識されるよう業界全体で努力研鑽する必要がある。一部地方紙では経営的要求か

らジャーナリストの給与も下がり続け、ついには当該地域の地方公務員並みになっている例もある。しかしそれではあえてリスクを持った調査取材活動に取り組むのはかなり難しいのではなかろうか。個人個人の高いモラルに期待する

5.1.2 経営者

ジャーナリズム企業の経営者に必要とされるスキルは、基本的には、正しいジャーナリズムを安定的に社会へ提供しようとする強い意志だけである。健全なジャーナリズム実現と、健全な企業経営を安定的に進めることの両方が必要となる。

米国では健全な企業経営概念が拡大解釈され、方向を誤ってしまった感がある。さらに株式上場等により、経営者とオーナーとが分離したことで、健全なジャーナリズム供給にまで影響を及ぼし始め、問題が複雑化している。経営者は、オーナーだけではなく、外部ステークホルダーである投資家や株主、銀行などの債権者達の顔色を見ながら経営を進めねばならず、安定成長と言うよりは急成長を要求され、その実現のためにあらゆる経営策を実施することになり、優先される効率論の中にはジャーナリズムとは相容れない要素も多い。コストカットで短期的には経営目標を達成することになっても、ジャーナリズムと言う商品を軽視する以上中長期的にはその企業は衰退せざるを得ないことになる。

他方日本ではジャーナリズム優先意識が強過ぎて、完全に健全な経営概念が不足していた。マーケティング的な概念が欠落し過ぎていたが故に、顧客特性の変化や顧客ニーズの把握、新

ことも必要だが、属人的要素だけではなくシステムとしてそれを継続できるような仕組みを作っていくことがジャーナリズム企業経営には要求される。

規技術の導入や新規媒体の開発等が全て後手後手となってしまった。これは米国とは逆の意味で安定経営を継続させることが難しい。本来ならばまさに今こそ生き残りをかけてのマーケティング対応策に着手しないと、10年後では取り返しがつかないことにもなりかねない。

また経営者の超高額報酬も民意との乖離という点で大きな問題である。米国式経営常識では、そもそも高額報酬なくしては優秀な経営者は招聘できないと言う。またそもそも米国の高級紙は高額所得者層向けのものであり、階層化された世界ではけして高額ではないのだから関係ないとも言う。しかしジャーナリズムが民主主義実現の基本要素である以上は、階層化社会概念とは相容れない。また役員報酬そのものがお手盛りの拡大の一途をたどりやすい性格であることも注視する必要がある。もちろん職責の重さから適切な範囲での高額報酬は社会的合意も得られるであろうが、一般社員との給与格差もせいぜい5-10倍程度までが限界であろう。日本円で3000万円からせいぜい1億円程度までか。日本国内のジャーナリズム企業では現状それを超える高額報酬例は聞かないが、米国では数億円から十数億円程度の事例まで耳にする。今後情報開示が進んだ場合、経営者層の高額報酬問題には株主だけではなく、生活者

自身が判断を下す必要が出てくる。あまりにも過度と考えられる場合は、その企業の商品の不買運動をするなどの対応策を以て、牽制する必要がある。経営者の高額報酬は構造的にエスカレートしやすく、内部から自発的には批判が起りにくい。自主的改善はなかなか見られないことは地方自治体の議員報酬問題等で我々も直面している。日米双方において、重責者報酬の一つの目安として活用可能な数値に、内閣総理大臣や米国大統領の報酬金額が挙げられよう。両者とも一般社会的通念としては最も重責な職務のはずである。議員としての在位年月その他の条件で微妙に変わるが、両者ともおよそ約4000万円（約40万ドル）である。この数字からも数億円単位の年間報酬がいかに高額であるかが理解できる。ちなみに大手の新興ネット企業等では米国に準じた格差の大きな給与制度を採用している例も多い。一般社員の給与金額は低めに押さえ、既存大企業への羨望をかきたて、発奮を促す。一見すると役員報酬金額も押さえられているケースもあるが、株式配当などにより最終的には一般大企業役員の数倍以上の数億円程度の報酬を得ている例もたくさんある。この点も内部的には問題にしばらく点である。

5.1.3 社主、オーナー

歴史的に見た場合、19世紀に民主主義の成熟とともに発生してきたジャーナリズム企業の代表は新聞社である。かつての新聞社は欧米においても日本においても、資本家が非常に高尚な思想の下に社主となり、情報過小時代に自らが是とする思想や信条を世に問うための言論機関としてスタートしている例が多い。しかし

り、メディア企業も逆批判を恐れ、問題に取り上げにくい点である。

一般企業経営はさておき、少なくともジャーナリズム企業経営においては経営者の超高額報酬には一般生活者の理解は得られにくいことを理解した上で、経営者は社会的名誉を糧として社会に奉仕するくらいの心構えが必要である。その心構えが持てないものはジャーナリズム企業の経営者には向かない。

また企業経営の視点では、経営者判断による不動産事業など基幹ジャーナリズム以外の事業進出に対する評価も賛否様々存在する。しかし、銀行などの周囲に踊らされたのではなく、経営者として自らの信念を持って決断したのならば自信を持ってそれを語れば良いだけである。その際、継続的に社会にジャーナリズムを安定的に供給していく上で本当に必要なのか、一般生活者から見てどう見えるのかなどを自問自答し続け、もしも大志との乖離や離反が発生したならば勇気を持って改善もしくは中止を決断することが重要なのである。

経営者は常に孤独である。しかし金銭以上に社会からの尊敬の念を報酬として、自身の信念を固い決意で貫くことが要求されるのである。

20世紀に入ってから、米国では加熱した販売戦争の結果、社主と経営者とが分離する例が増えた。更に、その後発達するラジオ・テレビ・インターネットなどの新興媒体企業設立や獲得のための資金調達を目的として株式上場等が進んだ。他方日本においては、一部地方紙では社主と経営者の分離がまだ進んでいないし、分離

をしている事例でもそうした資本の要請よりもジャーナリズム精神の継承に重点を置く形で社主の老齢化とともに記者出身の社長などが誕生している例が多い。

理想論から言うならば、高邁奇偉な社主によるジャーナリズム優先経営が最も優れているのかもしれない。世俗的な経営者による経営とジャーナリズムとの対立問題も発生しない。階層化しない組織は意思決定も素早く、臨機応変に社会変化にも対応できる。様々な経営上のトラブルが発生しても責任の所在も明確で、誰も無用に傷つくことはない。複雑化した現代マーケットの中では様々な専門知識も必要となるので、信頼のおけるマーケティングのプロを参謀として2名ほど付ければ十分である。自社内での人材確保が困難であれば、大手広告会社が機

能代行することも可能である。

いずれにせよ、現代ジャーナリズム企業経営における社主やオーナーは、過大な利益を求めないエンジェル（個人投資家）のような気持ちで、平穏で平和な社会からの敬愛の評価を糧に、安心して生活するに十分な適度な利潤を獲得しながら、その資産と思想を子孫に後世に引き継いでいく、と言った程度の寛容で雄大な精神を有することが望まれる。意志を持って事業拡大する際にもそれが本当に継続的にジャーナリズムを提供していく上での安定経営に必要なのか、地域社会の振興に役立つのかなどの視点で検討すべきである。一部銀行などの口車に乗って資産活用と言う名の過剰利潤追求をしては生活者の理解は得られない。

5.2 ジャーナリズム企業の外部ステークホルダー

5.2.1 顧客

ジャーナリズム企業の顧客は大別すると、生活者と、広告主となる。新聞発行本社の主張としては、広告主と新聞販売店と言うことになるかもしれないが、一般的には多くの産業で最

終消費者を顧客とすることが多いので、本稿でも新聞販売店は顧客ではなく、取引先企業として分類して論ずるものとする。

5.2.1.1 顧客としての生活者

生活者をマーケティング視点で見た場合には、各メディアの利用者であり広告を目的とした情報伝達範囲に存在する人物群と言うことになる。具体的には、テレビで言えば視聴者であり、ラジオでは聴取者、新聞・雑誌では購読者となる。しかし新聞・雑誌の場合は代金を支払って商品としての新聞や雑誌を購入する購読者当人以外にも、家族や友人などの読者は存在

する。また全ての媒体において当該媒体当該コンテンツの直接の利用者以外にも生活者の全てが広義のメディア利用者候補であるため、結果として生活者全体が顧客候補となることになる。すなわち媒体特性やコンテンツ特性によって、個別コンテンツに関しては細かなオーディエンスが設定されるが、総合的に見ると全ての媒体において全ての生活者がターゲットとなり

顧客となりうる。しかし生活者の時間も有限であるため、各メディアが提供するコンテンツに、自分にとっての有用な要素がないとわざわざ接触は試みない。有用な要素としては、娯楽や教養要素もあるが、ジャーナリズムへの期待も大きい。国際比較の中では、社会の安定性や安全性、公平性や平等性などジャーナリズムが実現する多くの因子について世界中でもトップクラスの高水準にあるため、その重要性が軽視される傾向があるのも事実である。特に若年層では空気や水と同様にあって当たり前の要素となっている可能性すらある。しかし電気ガス水道などのライフラインや行政サービス同様に継続されることが必要とされる。また国際社会の中では、食の安全保障のように常に監視や介入を続ける必要がある要素もある。ジャーナリズムへの潜在的期待は非常に大きいと考える必要がある。

また生活者をジャーナリズム視点で見た場合

5.2.1.2 顧客としての広告主

他方広告主をマーケティング視点で見た場合には、ある目的のためにそのメディアの情報伝達力を利用してある種の情報をそのメディア利用者に対して伝達したいと考える人物群（法人含む）ということになる。国家や政府で言えば必要情報を国民へ普く伝達すること、企業で言えば自らの利益追求を目的とした商品情報やブランドイメージ等を普く伝達することが目的となる。換言すれば、広告主は原則的には利己的なマーケティング目的の情報伝達戦術の一つとしてメディアを利用するに過ぎない。そこには利他的な意味合いは全くない。いくつかのマー

keting指標により費用投下効率を計測し、自社の売り上げや利益の向上に向けて、最適なコミュニケーションを実現するために媒体を選択するのである。

には社会の構成員であり、健全なジャーナリズム実現への期待者であり受益者である。すなわち、民主的な社会正義を求める善良な生活者全てが顧客と言うことになる。しかし社会の安定とともにその意識は潜在化しやすい環境にあるのも事実である。またICTの進化により生活者自身が市民ジャーナリストにもジャーナリストへの情報提供者にもなりうる。よって顧客であると同時に、時にはコンテンツの提供者でもあり、それは情報ごとに立場は変化する。政治やマスコミの影響により若年層を中心とした政治無関心やマスメディア離れが叫ばれる昨今ではあるが、今後は手段の発達で関係性の変化をもたらせることも可能になるので、今まで以上に強固な信頼関係を築くまたとないチャンスであるとも考えられる。そのためには顧客及び顧客ニーズの変化に対応した柔軟な変化が必要となることもまた自明である。それがジャーナリズム企業の本質的使命である。

しかしこの広告主をジャーナリズム視点で見た場合にはどうであろうか。ジャーナリズムが目指す民主的で平和な社会の実現により、マーケティング機会を拡大もしくは安定的に確保できるという意味では間接的なジャーナリズム利得の受益者ではある。しかし、それを目的として広告投資を行うことに合理性は存在するのだろうか。こうした抽象的なテーマにおいては

通常広告投資価値等を計算することは極めて困難である。よって広告主自身の行動合理性を直接的に言及することは難しい。しかし広告主にとっての顧客の行動合理性から間接的に推測することは可能である。すなわち生活者から見た広告主企業のブランドイメージの形成を以て生活者が購買行動なりを取れば、広告主企業がマスメディアへ広告投資を行うに十分合理的な理由となり、そこで形成した企業イメージはマーケティング的にもCSR経営的にも有用に寄与したことになるわけである。通常ジャーナリズムと言う言葉自体がマーケティング調査に出現することは非常に稀である。よって「社会に貢献している」とか「一流である」とかの抽象的イメージを総合して、ジャーナリズム企業への広告出稿意義を推し量る程度ではあるが。各指標には広告出稿以外の個別施策の影響が包含されるが、総合的に見ればその影響は軽減される。またそれら個別施策の情報流布にマスメディアのPRが使用されていれば、それもある種の広告性を帯びるため、広義の広告と捉えても大きな問題はないものとする。

いずれにせよ、マスメディアの広告主はもう少し自らが社会へジャーナリズムを提供していることに対してははっきりとした自負と自覚と自信を持つべきである。マスメディアを用いた広告はマーケティング的には利己的な目的であっ

ても、ジャーナリズム的には利他的な要素を十分に有していることに対して自信を持つべきである。そしてそれは見かけ上は利他的であってもブランドイメージと言う抽象物への結果的反映としてマーケティング的にも十分利己的な目標を達成しているのである。インターネット広告はある種の機能では非常に優れている。しかしまだまだ黎明期であるために、問題が多いのも事実である。その一つはその経路や機序は明確ではないが、反社会的な裏サイト等に一部の広告費が回っていることなどが挙げられる。階層化された構造の中でページビューを稼ぐために様々なリンクを貼るためか、意図的な攻撃や策略を受けての結果なのかも不明だが、結果としては巡り巡ってある種の広告費用が反社会的サイトの運営に回っている計算になる。利己的なマーケティング理由としては、効率を優先して媒体選択を行えば良いし、行うべきである。しかし総合的に見た場合にはあまりインターネット広告を礼賛してばかりもいられないことは常に念頭に置いておく必要がある。直接的なマーケティング効果だけでは推し量れない危険性をはらんでいるのである。賢明な広告主は利己的なマーケティング理由だけではなく社会との関係性を総合的に判断して、マーケティング・コミュニケーション戦略を立案していく必要があることを忘れてはいけない。

5.2.2 納入や流通等の取引先

ジャーナリズム企業にとっての代表的な取引先としては、取材関連の情報提供者、番組制作会社、資材関連の納入業者と、新聞情報のデジ

タル化に関する関係業者、商品である新聞を納品する新聞販売店、広告主との仲介を行う広告会社などが挙げられる。

5.2.2.1 取材関連の情報提供者

取材関連の情報提供者等に関しては、詳細に明らかなので本論では省略する。一部には非合法すれすれの情報収集等についての批判もあるが、その行為自体が反社会的でない限りは合目的性の範囲で各ジャーナリストの倫理的判断

5.2.2.2 番組制作会社

テレビ番組の制作会社は放送会社にとって、商品であるテレビ番組の外部納品者であり、委託制作パートナーであり、共同制作パートナーである。またニュース番組などでも番組制作会社からの出向者が大きな役割を果たしている例もある。番組制作会社には放送局資本の入った系列制作会社と、局を引退した関係者が始めたものや完全に独立系のものなどがある。

歴史的に見た場合、番組制作会社は当初長く放送局の下請けとしてあまり表には出ないサポート役として活動が行われていた。当時放送局の番組プロデューサーやディレクターは絶大な権力を有していたため、明確な上下関係が存在し、役割分担というよりは完全に階層化された関係であった。しかし米国におけるPTAR¹⁷のようなルールも存在しなかったが、日本的バランス感覚もありかつ放送局側の番組制作キャパシティも限られていたため、費用面や個別案件での一部対立を除けば、特に放送局との構造的コンフリクトも発生しなかった。やがて1990年代くらいから、一つの番組制作会社が担当する番組が視聴者の支持を集めた（高視聴率をマークした）場合に、その外部制作会社や制作会社番組ディレクターなどが放送局に対してある一定の発言力を有するようになり始

に委ねられて構わないものとも考えられる。ただしジャーナリズム教育とジャーナリスト教育の十分性の問題もあり、この考え方を一律に適用することのリスクも否定しきれない。

めた。それは番組内容関連だけに留まらず、制作費用や放送番組枠などかなり放送局寄りの踏み込んだ内容にまで至るようになった。お互いの専門性を尊重した形での、ある種の役割分担や分業意識が生まれて、今日に至っている。

1970年代に番組制作部門がネットワークから切り離された米国では、ハリウッド映画の隆盛も合わせて、1996年の電気通信法大改正で派生する巨大メディア・コングロマリットの中で、コンテンツ制作企業がその中核を握ることとなる。これは多チャンネル化が進む中でコンテンツの希少性・重要性が高く評価された結果でもある。日本でもテレビ局のソフト・ハード分離が叫ばれる中、各放送局は地上波デジタルという伝送路管理者としてではなく、コンテンツ・メーカー&ホルダーとしての存在感を高めている。よって、米国のような形で番組制作会社が放送局を飛び越えて急伸することは考えづらい。しかしコンテンツの量的要求の増加は確実なので、現在と比べると間違いなく存在価値は高まる。著作権問題は重くのしかかるものの、過去の制作作品利用に対しての社会的要求も増す。その過程で放送と通信の融合も合わせて、ステークホルダーとしての関係性にも変化が起こることは間違いのないであろう。

5.2.2.3 資材関連の納入業者

主な資材関連の納入業者としては、紙、インク、印刷機、文具類などが挙げられる。また最近では印刷や運送部門を別会社化したり、アウトソーシングしたりしている例も多いので、それらも納入関連の取引先となる。直近では、2007年の原油高騰を受けての2008年の紙代の大幅値上げが経営を直撃した。一方15年ほど前と比較すると高速輪転印刷機の進歩は著しく、性能は大幅にアップして価格は1/3から

1/4程度となっている。現状では、これらの関連でのステークホルダーとしての影響力は比較的軽微である。しかし今後中国やインドなど新興国での紙需要が更に急増し世界的に木材資源が希少化した場合には、紙代の高騰や紙そのものの品薄などにより、紙の新聞の印刷・配達と言うビジネスモデル自体が継続不可能になる可能性もあり、余談は許さない。

5.2.2.4 デジタル化関連

新聞情報のデジタル化関連の関係業者もまた現状では比較的利害関係性は薄い。別会社化したりアウトソーシング化したりしている例もあるが、まだまだ内部的に処理をしている企業も多い。特に基幹ジャーナリズムに関する部分はニュースルームの垂直統合なども含めて本来は内部的に対応すべきなので、外部との関係性が薄いこと自体は問題ではない。しかし今後情報のデジタル化という課題を回避することは不可能なので、経営効率の観点からも外部化する部分と内製化する部分とは出てくる。するとデジタル化関連の事業者との関係性は否が応でも非常に重要になってくる。現在すでに一部新聞社では非常に積極的にデジタル化対応を進めているものの、マネタイズ、ブランディング双

方の観点から成功している企業は世界的に皆無である。日本国内でも一般的に成功例として取り上げられている事例でも、マネタイズはおろかブランディングへの貢献すら考慮されておらず、むしろデジタル系外部企業に良いように運営されてしまっているようにさえ見えるものもある。技術的な部分は餅屋に任せるとしても、ジャーナリズムとそれを支える企業ブランドに関わる部分はマーケティングの専門家の意見を参考にしながら自ら判断を下していく必要があるだろう。本来紙を嘲笑するデジタル事業者とは相容れないであろうし、広告リンクの一部にグレー系の広告主などが見られることも新聞社のサイト運営としてはふさわしくない。

5.2.2.5 新聞販売店

新聞販売店は新聞社にとっての最重要ビジネスパートナーである。新聞販売店をステークホルダーと見た場合には、最重要論点は主に2点考えられる。1点目は紙の新聞の普及すなわち

販売部数の増加とジャーナリズムとしての情報伝達責務の両立性の問題、2点目はジャーナリズム企業関連会社としてふさわしい販売ビジネスのあり方についての問題である。

1点目は、両立性の問題。ジャーナリズム企業としてはより広範により公正に社会全体に対してジャーナリズムを提供していく使命がある。かつては紙の新聞の普及こそが広範なジャーナリズム普及と直結していたため、多少手法論に課題があろうとその行為自体は合目的性を有していたことになる。しかしICTの進歩でより安価でより便利によりスピーディに情報伝達を行えるシステムが確立してくれば、そうしたICTシステムを導入すること自体が社会的には合理的であり、それを採用しない新聞社の行動自体が非合理的に見えてしまうことにもなりかねない。しかしICTの導入は紙のビジネスと対立する部分もあるため、新聞販売店のビジネスとは相反する部分も出てくる。重大なステークホルダーとしては重大な利害対立を黙って見過ごすこともできない。こうした場合の判断も原点回帰が重要となる。ジャーナリズム産業の安定的継続を前提とした上で、単純な紙の要不要論ではなく、地域社会との連携やより参加性を高める工夫などリアルの世界の重要性を生活者が感じられれば紙への要求は継続するであろうし、弊害が増えるようなら紙不要論が優勢となって行くであろう。新聞販売店もステークホルダーとしての既得権益保護ばかりを主張したり徒に恐れおののいたりするばかりでもなく、新聞発行本社もデジタルによる仮想社会優性論に振り回されることなく、新しいデジタルとリアル（紙）との融合両立ビジネスモデルを開発していく必要がある。この解決にあたっては、まずは販売等一部局としてではなく全社課題として両者が協議をしていく土壌を作るこ

と。次に広告会社などのマーケティングの専門家を交えるなどして具体策を考えること。そして双方特に販売店側もチャレンジの努力を惜しまないこと。一方的な判断や決定では問題は解決しないし、問題の先延ばしもそろそろ限界である。

新聞販売店に関する2点目の論点としてはビジネスの正当性、特にジャーナリズム産業の一角を担うものとしての正当性検証である。新聞発行本社とのビジネス契約、各購読者との購読契約、残念ながら現状では双方に問題がある。ただしその問題のかんりの部分への新聞発行本社の有形無形の関与も否定できないし、力関係から新聞販売店も受動的に巻き込まれているケースも少なくないと思われる。係争事例などでは最高裁判決後も強硬姿勢を崩さない新聞発行本社の横暴さには一般生活者も驚きを隠せない。いずれにせよ、新聞発行本社と販売店双方が意志を持って共同して解決にあたらない限りはこの問題は解決しない。またこの問題の存在を正当化する理由づけはほとんどないはずである。新聞発行本社では担当者任せきりにするのではなく、構成員全員が自らジャーナリズム企業の一員としての自覚を最大限發揮して問題解決に尽力することが重要である。新聞販売店は加えて社会における自らの必要性をどう定義するのかを考える必要がある。時が経ち、新しいシステムやサービスが生まれれば生まれるほど、自分たちの活動可能領域が狭まって行くことに、存命にも関わる危機感を持つべきである。他力本願は成立しないと知るべきである。

5.2.2.6 広告会社

広告会社は放送会社にとっては最重要な、新聞社にとっても非常に重要なビジネスパートナーである。広告会社をそれらジャーナリズム企業のステークホルダーと見た際には3点ほどが論点として考えられる。

1点目はメディア産業特にジャーナリズム産業の発展に対して寄与してきた部分と一層の努力が必要な部分とに関してのきちんとした総括を行うべき点である。日本における広告会社は通信社や新聞社の営業部門が分離独立して派生してきた歴史的経緯から、欧米では媒体社自らが実施しているかなりの部分を代行してきている。ジャーナリズム企業の収入を支え継続的にジャーナリズムを社会に提供してきたことへの間接的寄与についてはもっと自負して良い。ジャーナリズム以外の文化・娯楽・音楽・スポーツ形成などではジャーナリズム企業やコンテンツ・ホルダー企業、様々な広告主とともに、社会でのコンテンツ流通・普及に多大な貢献をしていることももっと評価して良い。一方で本来欧米では媒体社が自ら行ってきた自らのメディア価値を高める研究やなどは

2点目は広告やメディアに関しての学術的研究の遅れが指摘される。比較的産業界と学術界の交流がある欧米と比較して、日本では両者の交流機会がかなり限られている。故に学術界から見ると産業界は何も学ぼうとしないように見え、産業界から見ると学術界は現実がわかっていないように見えてしまう傾向が強い。ジャーナリズム業界のように「お互いがお互いを軽く軽蔑し合っている」というほどの状況ではないが、単純に広告やメディアに関する学術的な意

味づけに關しての研究が不足していた感は否めない。その原因の一つは、マスメディアは十分有効に機能しており、デジタルメディアが出現するまでは各メディアの効果に疑念を抱くことは実務的に不要であったことが挙げられる。またもう一つの原因としては、メディア企業は広告会社に販売を任せていたため研究意欲は低く、広告会社も実務的に必要性を感じなかったために研究に積極的ではなかったことが挙げられる。

3点目は各メディア企業間での資本関係や歴史的関係、既存ビジネスモデルへの配慮から、時代や生活者の変化への対応そのものや、その変化対応の必要性に対する警鐘が不足していた点が挙げられる。すなわち広告会社サイドで感じていた変化を適切にメディア企業側へ伝達しきれなかったり、伝達はされたもののメディア企業内での検討が遅れたりしたこと、各メディア企業での変化対応策がやや遅れてしまったという問題である。ジャーナリズム企業側も大手の広告会社はある程度尊重しながらも、やはりジャーナリストとしてのプライドもあり、「崇高」なるジャーナリズムに「世俗」的なマーケティング概念など持ちこめないことを盾に、変化を拒んできたという歴史的推移がある。

ジャーナリズム企業のステークホルダーとして広告会社がきちんと相乗的に機能するためには、データやエビデンスに基づく定量的な解析を学術的に行うことで、ジャーナリズム企業と広告主企業からの信頼をより一層高め、社会一般からも広告産業やメディア産業の重要性認識を獲得するべく努力を重ねることが肝要であろう。

5.2.3 外部株主等の資本家や投資家

新聞社はおろかテレビ局等放送会社も含めて、ジャーナリズム企業の多くは株式を上場していない。よって外部株主の多くは出資者であり、経営からは一步距離を置いている創業者系の個人株主、もしくはその企業の創立時に出資した銀行や地元インフラ系企業、系列系メディア企業等が主体となる。持ち株比率の高い、いわゆる大株主の存在やその比率も各社の設立状況や現在までの経緯により異なる。一般的には比較的新しく設立した大規模な企業ほど特定個人や法人による持ち株比率に偏りは少ない。特に地上波系放送事業者の場合は出資比率規制の関係で20%未満、10%未満程度の株主による寡占支配となっている企業が多い。また経営者や社員個人、及び、社員持ち株会などの内部株主との比率状況も各社によって異なる。

ステークホルダーとしての外部株主の中でまず未上場の場合を考える。日本国内においては、少なくとも現在までは、地元の有力者や有力法人等ほとんどの株主が安定株主である例が多い。メディア企業や銀行、地元インフラ系企業を含む有力企業同士の持ち合いも多く、これも株主の安定化に直結している。安定株主が主体のため、経営に対する要求も比較的穏やかである。これは株主価値の最大化を目的とする利潤追求主義的経営とは異なり、地域にジャーナリズム企業を有することで言論の多様性や多元性を確保することを目的とする公共的経営に対する出資者サイドの容認を示し、ジャーナリズム実現を是とする経営者を信頼し、利己的な要求を最小限に抑えて、社会に対してのジャーナリズム提供に貢献していることになる。それは

本来ジャーナリズム企業が目指すべき経営の姿であり、理想的な出資者像とも言える。もちろん出資段階ではそれなりのリターンを期待し、実際に獲得している例もあるが、実際は配当もほとんど行われていないケースも多い。またビジネス上のしがらみで仕方なく出資しているケースもあろう。当初の思惑や狙い、本当の心中はさておき、結果として公共性の高い状況が継続されている事実を素直に認め、出資者当人はジャーナリズムを支えている自負を、生活者はジャーナリズムを享受している認識を明確に持つべきであろう。出資者も当該出資での直接の利潤獲得を目指さないところがジャーナリズム企業への出資であるくらいの割り切りが必要である。しかし当該企業の継続に関わるような事態では積極的発言も必要となる。ジャーナリズム優先経営においてもその事業継続性を考え経営戦略に基づく中期経営計画の策定とその実施能力は経営者に最低限要求される。何もしない経営者を選ばないことが出資者に求められる。

一方上場企業の場合、経営者に短期的成果を求められると、欧米で見られるように株価を短期間に引き上げることを目的とした株主価値最大化経営が行われてしまう可能性も高い。しかしニューヨーク・タイムズ社の例で見たように数年の歳月を経て見ると、特にジャーナリズム企業の場合は非常に虚しく感じられる。それは企業としてのレゾナデートルと企業継続性の観点からの期待が大きいためである。一般企業において1990年代の米国から注目され始めたコーポレート・ガバナンス（企業統治）も結局株主価値の最大化のためのリスクテイク要因

として扱われてしまったが、本来は企業の継続性や社会的価値の最大化のために導入されるべきであろう。上場企業の場合、どうしても目先の株価、すなわち新古典派経済学的な狭義の企業価値が重視されがちだが、何度か経済危機を経験したグローバル社会全体ではそろそろ価値指標を見直す時期に来ていることは多くの人が感じている。ジャーナリズム企業の株主は自分

こそが社会正義のためのジャーナリズムを社会に提供していると言う自負の下、短絡的な利潤ではなく株主であること自体の名誉を持って泰然と構え続けるくらいの度量が必要とされる。株主の一人として、生活者の一人として、経営陣やジャーナリスト、企業行動全体を注視すること自体が適切なジャーナリズムの実現に尽力することとなるのである。

5.2.4 銀行等の債権者

債権者に関して論じるだけの材料を持ち合わ

せていないため、論考を省略する。

5.2.5 政府や国家

5.2.5.1 納税先としての国家、納税者としてのジャーナリズム企業

CSR経営議論を行う場合の基本概念の一つに、適切な納税がある。すなわち、いかなる企業であろうとも、適切な企業活動を行った上でそこで挙げた利潤から適切な納税を行って初めて企業市民としての責任が果たせたことになるという考え方である。ジャーナリズム企業経営においてもこの考え方の適用は当然として、さらに納税者として厳しく国家権力を監視することが必要である。特に放送は電波周波数割り当てによる免許制のため、政府や行政などの国家権力に対して強く出られない場合がある。歴史

的に見て、報道内容に対して直接の介入を受けた例はそれほど多くはないが、別件での指導なども含めて報復とも取れる実質的な圧力からのリスク回避のために自主的配慮を行った可能性が疑われる例は多数ある。配慮の中には本来のジャーナリズムのあり方からは不適切なものも含まれていた可能性も高い。このような場合、免許を受けるという一方的関係だけではなく、納税者としての関係を持つことで、立場の多面性を形成することが重要となる。

5.2.5.2 免許許諾者及び規制者としての国家、規制される側としてのジャーナリズム企業

2009年9月に発足した民主党を中心とした内閣において、原口総務大臣はマスメディア集中排除原則の緩和とクロスオーナーシップ規制強化の方針を打ち出した。これらは2010年通常国会に提出された「放送法等の一部を改正する法律案」内でも具体的な検討が言及されて

いる。論旨としては、経営が厳しくなっている地方テレビ局への出資比率規制を緩めることで経営の継続性を確保することと、異なるマスメディア企業間での出資規制を強化することで言論の多元性・多様性を確保することを目的としている。具体的には、前者は主に放送局

間での水平統合の促進や異業種参入の促進を行うことで経営の効率化や資金調達の容易化を促し、後者は主に新聞社が保有する放送会社の株式の放出を促進する可能性が高い。しかし例えば米国において1996年電気通信法大改正時に相次いでPTAR¹⁷、フィンシン・ルール¹⁸が撤廃されたように、現代ではテレビの多チャンネル化やインターネットの発達により言論の多様性・多元性のチャンネルは十分確保されていると考えるのが世界的な潮流である。また経営面での要請についても、むしろテレビ・新聞・インターネットなど多媒体が複合的に協力して垂直統合型のニュースルームを形成することで調査報道など一次情報取得の効率化を図り、かつ、情報内容によりアウトプットを調整するこ

5.2.6 社会全体や一般生活者

ステークホルダーとしての社会全体や一般生活者は、直接のメディア利用者である顧客としての性格と、民主的で公平で人々の最大幸福の実現を目指すような社会の構成員としての性格とを併せ持つ。顧客としての利害関係は5.2.1で論じたため、ここでは後者を論ずるものとする。

ジャーナリズムのもたらす利得の享受者として社会全体や一般生活者を見た場合に、彼らが支払うことが要求される代償とは何か？顧客としてではないため、ここにはフリーライダーも多数含まれる。フリーライダーが多数化してくると経済学的に言って経営は立ち行かなくなる。ジャーナリストが行う付加価値生産労働に制限が加えられ、ジャーナリズムがどんどん広報機関化せざるを得なくなるからである。しかし社会の安定化の観点からはそうしたフリー

とで情報伝達の最適化を図ると言うのが世界的潮流である。今回の放送法改訂ではこれらの潮流とは真逆に進行する可能性もある。もちろん各国により事情が異なるため、世界的潮流をそのまま適用することが正しいとは限らないが、グローバル社会における日本のポジショニングから考えた場合には疑問を抱かざるを得ない部分も大きい。このクロスオーナーシップ規制強化方針に関しては（社）日本新聞協会も「多メディア化やインターネットの普及で、情報の多様性が損なわれる状況にない」と規制そのものの撤廃を求めているが、ジャーナリズムのあり方及びジャーナリズム企業の継続性を考えた場合には、納得性の高い意見であると考えられる。

ライダーにも正しいジャーナリズムが供給されることは必要である。情報格差が生じることで社会はけして安定化しない。少なくとも階層化の促進は民主主義とは逆行する概念であるからである。一般生活者全体、社会全体で、ジャーナリズム企業を所有する感覚、すなわち、期待もするが監視もする、注視もするが自然に知らず知らずのうちにジャーナリズム利得を享受する、というような距離感の感覚が重要となる。社会の構成者である生活者全員が、自らと適切な距離をおいた経営が進むよう各自の状況に合わせた関係性を形成することが重要である。日本社会においてはとかく、ステレオタイプのな一律の行動規範が提示されることも多く、こうしたしなければならないというような規律を強要されることも多い。しかしことジャーナリズム企

業との利害関係においては、各自の状況に合わ

せた関与を継続することが重要となる。

6. まとめと課題

現状ではインターネットそのものは基幹ジャーナリズムを提供しない。インターネットは電話と同じような情報伝達手段に過ぎず、それ自体は何も生み出さないからである。もちろん一部の献身的なフリージャーナリストやオンライン・ジャーナリストの存在を否定するつもりは毛頭なく、彼らがインターネット上で健全に機能することはおおいに社会にとって有効である。しかし、ジャーナリストも人間である以上、現実の生活があり、経済的後ろ盾が必要となる。かつ献身的な個人が常に出現し続けるとは限らず、スーパーマンのような個人もやがては疲弊して休息が必要となる。しかし社会が要求するジャーナリズムは24時間365日稼働し続ける必要がある。よって組織が必要となる。そこでその組織をどう作るのか、その組織の費用負担を誰が行うのか、という点が問題となる。

現在まで日本のジャーナリズムを主に担ってきた新聞社やテレビ局などの既存マスメディア企業に対する批判は十分根拠があるものも多い。それらマスメディア企業がジャーナリズム企業として提供してきたジャーナリズム自体も多大な不備や不満があったことは提供者当人も含めて社会共通認識であろう。生活者各人の理想からの乖離も相当激しかったことであろう。しかし同時に新聞社やテレビ局が社会に提供してきたジャーナリズムが社会全体に多大な功績をもたらし、社会全体を大きく前進させてきたことも社会共通認識とできるのではないだろ

うか。どれほど不満の大きな人でも何点かは適切なジャーナリズムの実現に納得したこともあるのではなからうか。ICTの発達により、単なる情報伝達の手段や手法はより多様化し複雑化し、一人一人の受け手のニーズに合わせて適正化していく。紙や電波もその一つに過ぎなくなる。しかしそうしたICTの発達もそれだけではジャーナリズムを提供しない。ICTは情報ソースがあつてこそ初めて機能するからである。

社会に提供されるべき適正なジャーナリズムを、生活者個人の負担感少なく実現すると言う命題。欧米では既存ジャーナリズム消滅に備えて、市民ジャーナリズムやジャーナリスト有志主導によるジャーナリズムなども実験的にスタートしている。しかし現状活動規模や活動領域、内容などまだ模索中であり、なかなか困難を極めている。また活動資金についてもジャーナリストの献身や、特定個人や財団などからの寄付や出資に頼る形式のものがほとんどで、富が大きく偏在する格差社会を前提とした仕組みとなっている。ジャーナリズムが本来民主主義の実現を目指し、その民主主義も階層分離化された格差社会民主主義ではなく、ある一定範囲の幸福実現を構成員全員が訴求できる真の民主主義であるならば、米国での事例は全て自己矛盾を露呈していることとなる。平等社会を前提とした場合、社会の構成員全員が普く費用負担を意識的に行う税金方式も考えられる。しかし税金方式の場合、結果的に一つの仮想国家建設

と同様の困難さを持つこととなり、現実的に全員が納得できる方式を見出すことはほぼ不可能であろうし、できたとしても多大な年月を要するであろう。

では、既存ジャーナリズム企業を活用する方法はどうであろうか？確かに既存ジャーナリズム企業の抱える課題も非常に多い。一朝一夕には全てを改善することは難しいであろう。しかし、少なくとも今日まで稼働してきた実績がある。今までの活動範囲の中で、プラスに寄与した点、マイナスに寄与した点もストックされている。今まで機能しなかった理由も、一部経営者や担当者の私物化や怠慢などによる組織の硬直化に起因することは当該組織構成員もアウトサイダーもほぼ正しく認識しており、社会が明確に望めばすぐにでも改善に向かって努力できる状態にある。ジャーナリズム企業構成員もまだ人事を尽くしきったわけではなく、まだまだ改善の余地が大きい認識は有している。また生活者自体も現状のシステムに完全に失望しきっているわけではなく、いくつかの改善が成し遂げられるならば、十分再び期待を寄せる態勢にある。そして既存ジャーナリズム企業経営の再構築こそが総合的な社会コスト負担がおそらく

最も低いと思われる。

それでは、その再構築に向けて必要となることは？本稿で述べてきたことを一言でまとめると、「健全な経営」ということになる。これは「健全なジャーナリズムには健全な経営が必要である」と言う二元論の一要素である。本文でも述べたように、米国では経営とジャーナリズムの分離が進み過ぎて歪んだ経営思想が露呈し、不信を生んでいる。日本では経営とジャーナリズムの分離が進まず、社会の変化スピードに経営が対応しきれないために、社会不安や不信や乖離を引き起こしている。インターネットは単なる道具である。しかもまだまだ発達していく余地の大きい道具である。その便利な道具を活用して民意を吸収し、よりジャーナリズムを高めていく努力をしなければ経営者としては不適切である。

ジャーナリズム企業に求められる「健全な経営」とは、過去の因習に囚われずに社会や生活者の変化に応じて健全なジャーナリズムを的確に継続的に提供しようと努力する経営である。現在の経営者は中興の祖として後世に名を残す最大のチャンス期に在位している自覚と自負を持って活躍されることを望みたい。

註

¹ 米国における新聞の休廃刊数

Paper Cutsホームページ

<http://newspaperlayoffs.com/> Accessed on July 20th, 2010

米国においては日本で言う地域コミュニティ紙にあたる発行部数が数万部程度の地方紙が非常に多数存在しているため、休廃刊紙数も大きな数字となりやすい。

² 日本の新聞産業従業者数グラフ

「情報メディア白書2010」（電通総研編、ダイヤモンド社）を元に著者作成。

³ 日本における新聞の休廃刊数

ダイヤモンド社「情報メディア白書（電通総研編）」2007-2010によると、2005年から2008年までの3年間で紙数は3紙減少している。

Wikipedia「廃刊になった日本の新聞一覧」によると、それぞれ2006年1紙、2007年3紙、2008年5紙、2009年6紙と、2006年から2009年までの4年間に計15紙が休廃刊したとしている。

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%BB%83%E5%88%8A%E3%81%AB%E3%81%AA%E3%81%A3%E3%81%9F%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%81%AE%E6%96%B0%E8%81%9E%E4%B8%80%E8%A6%A7> Accessed on July 20th, 2010

- 4 フランスのサルコジ大統領による新聞社救済に関しての報道

イギリスの新聞「Guardian」紙記事2009年1月23日

<http://www.guardian.co.uk/media/2009/jan/23/sarkozy-pledges-state-aid-to-newspapers> Accessed on July 20th, 2010

米国の新聞「USA Today」紙記事2009年1月23日

http://www.usatoday.com/money/media/2009-01-23-french-newspapers_N.htm Accessed on July 20th, 2010

- 5 ニューヨーク・タイムズ紙における、エール大学投資責任者デイビッド・スウェンセンと金融アナリスト マイケル・シュミットの寄稿文”News You Can Endow” 2009年1月27日

DAVID SWENSEN and MICHAEL SCHMIDT

<http://www.nytimes.com/2009/01/28/opinion/28swensen.html?pagewanted=all> Accessed on July 20th, 2010

- 6 ペンジャミン・カーディン上院議員による新聞再生法案“The Newspaper Revitalization Act” 2009年3月24日

<http://cardin.senate.gov/news/record.cfm?id=310392> Accessed on July 20th, 2010

<http://cardin.senate.gov/pdfs/newspaper.pdf> Accessed on July 20th, 2010

<http://cardin.senate.gov/pdfs/newspaperbill.pdf> Accessed on July 20th, 2010

- 7 ジョン・ケリー上院議員による公聴会2009年5月6日に関する記事

<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/05/06/AR2009050603969.html?sid=ST2009061203328>

Accessed on July 20th, 2010

John Kerry on 'The Future of Journalism' <http://www.politicsdaily.com/2009/05/06/john-kerry-on-the-future-of-journalism/>

Accessed on July 20th, 2010

- 8 歴史的発言の引用例

トーマス・ジェファソン Thomas Jefferson

「新聞のない政府と、政府のない新聞のどちらかを選べと問われれば、私は躊躇なく後者を選ぶ。」（著者訳）

“And were it left to me to decide whether we should have a government without newspapers or newspapers without a government, I should not hesitate to prefer the latter.”

ジョセフ・ピューリツァー Joseph Pulitzer

「わが共和国の興亡は新聞とともにある。」（一般訳を参考に著者一部修正）

“Our Republic and its press will rise or fall together.”

“press”の日本語訳として「ジャーナリズム」とか「プレス」としているものもあるが、その時代背景から、「新聞」と邦訳されている場合が多い。

- 9 本稿では、先行研究論文の検索に利用可能な主要論文データベースとして下記4件を使用した。

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

著者による検索範囲では当該議論の論文を収集できなかった。

- 10 ニューヨーク・タイムズ社の株価推移グラフ

Yahoo! Inc.社がオンライン上で提供するYahoo Financeを使用して2010年7月1日に作成

- 11 東京地区新聞6紙朝夕刊閲読率グラフ

ビデオリサーチ社調査ACR東京の1999年から2009年データを元に作成

- 12 総務省情報通信統計データベース

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/field/tsuushin01.html> Accessed on July 20th, 2010

- ¹³ メディアの信頼性に関する調査、2009年9月実施、調査機関：電通リサーチ、PCインターネットを用いた調査、サンプル数5000
インターネットを用いた調査では回答者のリテラシーが高いため、新聞閲読率に限らず、あらゆる行動項目が高めに出る傾向がある。特にネットリテラシー関連の調査項目は高めにてやすい傾向にある。
- ¹⁴ 日本棋院ホームページ
<http://www.nihonkiin.or.jp/match/index.html>
国内棋戦＝11：棋聖戦（読売）、名人戦（朝日）、本因坊戦（毎日）、十段戦（産経）、天元戦（新聞三社連合）、王座戦（日本経済）、碁聖戦（新聞囲碁連盟）、NECカップ、阿含・桐山杯全日本早碁オープン戦（後援：毎日、京都、KBS京都）、新人王戦（しんぶん赤旗）、王冠戦（中日）
国際棋戦＝11：富士通杯（読売）、テレビアジア選手権、春蘭杯、農心杯、三星杯、LG杯、応氏杯、BCカード杯、正官庄杯、中環杯、TV棋戦
テレビ棋戦＝2：NHK杯（日本放送協会）、竜星戦（サテライト・カルチャー・ジャパン）
女流棋戦＝3：女流本因坊戦（共同通信）、女流名人戦（産経）ドコモ杯女流棋聖戦
ネット棋戦＝2：大和証券杯ネット囲碁オープン、大和証券杯ネット囲碁レディース
その他の棋戦＝4：広島アルミ杯・若鯉戦、幽玄杯・精鋭リーグ戦、おかげ杯、中野杯
なお、囲碁プロ組織としては関西棋院等も存在するが、共通戦も多いため、本稿では日本棋院を中心とした。
- ¹⁵ 囲碁・将棋両方の新人王戦を主催する「しんぶん赤旗」は日本共産党の日刊機関紙であり、一般的には新聞（一般紙）としては扱われないことが多い。しかし、内容的には言論機関としても十分機能しており、かつ、ジャーナリズム性も十分有していると考えられるため、本稿ではジャーナリズム企業の一つとしてカウントした。
- ¹⁶ 日本将棋連盟ホームページ
<http://www.shogi.or.jp/kisen/index.html>
棋戦＝14：竜王戦（読売）、名人戦（朝日、毎日）、王位戦（三社連合）、王座戦（日本経済）、棋王戦（共同通信）、棋聖戦（産経）、王将戦（スポーツニッポン、毎日）、朝日杯将棋オープン戦（朝日）、銀河戦（囲碁将棋チャンネル）、大和証券杯最強戦、NHK杯戦（日本放送協会）、日本シリーズ、新人王戦（赤旗）、達人戦（週刊朝日他）
女流棋戦＝10：マイナビ女子オープン（毎日コミュニケーションズ）、女流名人位戦（報知）、女流王位戦（三社連合）、霧島酒造杯女流王将戦（囲碁将棋チャンネル）、倉敷藤花戦（山陽他）、大和証券杯女流最強戦、きしり杯（後援：デイリースポーツ、神戸新聞）、白瀧あゆみ杯、花みずき女流オープン、LADIES HOLLY CUP
- ¹⁷ PTAR=Prime Time Access Rule。米国FCCにより1970年に制定、1971年より導入。月曜日から土曜日のプライムタイム、すなわち19時から23時の4時間のうち、最低1時間は三大ネットワーク以外作成番組を放映することを義務付けた規則。視聴率の高い時間帯における三大ネットワークによる言論の独占を阻止する目的で制定。しかし放送局の所有規制緩和を狙った1996年の電気通信法大改正時に撤廃。
- ¹⁸ フィンシン・ルール=Financial Interest and Syndication Rule。米国FCCにより1970年に制定、1972年より導入。三大ネットワーク以外の独立系制作会社の番組から上がる利益をネットワークがシェアすることを禁じたフィナンシャル・インタレスト・ルールと、三大ネットワークで放送された番組の再放送権販売ビジネスへのネットワーク参入を禁止したシンジケーション・ルールからなる。PTARと同様に、1996年の電気通信法大改正時に撤廃。

参考文献

（英文）

- Martin, Hugh J., Souder, Lawrence, Interdependence in Media Economics: Ethical Implications of the Economic Characteristics of News, *Journal of Mass Media Ethics*, 24:127-145, 2009
- Miller, Robert A., the Frankenstein Syndrome: The Creation of Mega-Media Conglomerates and Ethical Modeling in Journalism, *Journal of Business Ethics*, 36:105-110, 2002
- Owen, Bruce M., Economics and Freedom of Expression – *Media Structure and the First Amendment*, Ballinger Publishing Company, 1975
- Souder, Lawrence, A Free-market Model for Media Ethics: Adam Smith's Looking Glass, *Journal of Mass Media Ethics*, 25:53-64,

- Spence, Edward H., Quinn, Aaron, Information Ethics as a Guide for New Media, *Journal of Mass Media Ethics*, 23:264-279, 2008
- Stern, Reuben J., Stakeholder Theory and Media Management: Ethical Framework for News Company Executives, *Journal of Mass Media Ethics*, 23:51-65, 2008
- Vnacker, Bastiaan, Belmas, Genelle, Trust and the Economics of News, *Journal of Mass Media Ethics*, 24:110-126, 2009
(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
- 井出智明 (2010) 「ジャーナリズム・マーケティング」『情報学研究学環』東京大学大学院情報学環紀要 No.78、2010
- 河内孝 (2007) 『新聞社 破綻したビジネスモデル』新潮新書
- 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
- 佐々木俊尚 (2010) 『電子書籍の衝撃—本はいかに崩壊し、いかに復活するか?—』ディスカヴァー
- 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
- 塚本晴二郎 (2010) 『ジャーナリズム倫理学試論—ジャーナリストの行為規範の研究—』南窓社
- 上杉隆 (2008) 『ジャーナリズム崩壊』幻冬舎新書
- 綿貫慶徳 (2001) 「近代日本における職業野球誕生に関する史的考察—新聞社主催の野球イベントの分析を中心として—」日本スポーツ史学会『スポーツ史研究』第14号 (平成13年)



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

[著書・論文]

「ジャーナリズム・マーケティング」(東京大学大学院情報学環紀要情報学研究 No.78、2010年)「広告と企業価値の関係に関する時系列分析」(共著:2010年日本社会情報学会(JASI&JSIS)合同研究大会予稿集、2010年)「[NGN (Next Generation Newspapers): 次世代新聞]への期待」(ADVERTISING vol.18、2009年)、「レビ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、日本マーケティング・サイエンス学会、社会・経済システム学会、American Academy of Advertising

An Ideal Journalism Corporate Management

Tomoaki Ide

Abstract

I define the word ‘journalism corporate’ which is a kind of mass media companies that gives the optimum journalism to the society for democracy. Journalism corporate formerly included mainly Newspaper publishers and TV broadcasters. But they are getting down since digital and internet companies appeared. Digital and internet companies cannot be the journalism corporate. They are just one of the ICT users. They only use the information and contents on the internet. They don’t invent or create any journalistic information. So if digital and internet companies expelled the newspapers and TV, who provides the journalism?

The healthy journalism needs the healthy corporate management. So the journalism corporate needs the healthy corporate management with marketing strategies. Journalism and corporate management are separated too much in US. So the corporate management acts too radical for profit even though it is a journalism company. It means that such mass media companies cannot be the journalism company. On the contrary, journalism and corporate management are too close in Japan. So the journalism is sometimes prior to the corporate management. It means that the corporate management is of secondary importance. Both cases of management in US and Japan are not healthy as journalism corporate.

The healthy management for the journalism company is to try to continue to provide the optimum journalism for the society by keeping up with the change of their needs and sense of value.

*Interfaculty Initiative in Information Studies

Key Words : Journalism, Journalism Corporate, Corporate Management, Marketing, Stakeholder.