

ネット時代に新聞産業は生き残れるか

—新聞社経営革新の日韓比較—

要旨

本研究は、インターネットの普及によって危機に立たされた日韓の新聞産業が、インターネットの影響を克服するためにどのような経営革新を模索してきたかを、新聞経営、編集局の再編、記者アンケート調査の結果という側面から、比較することが目的である。文献研究、アンケートの結果から考えると、(1)新聞広告の減少が加速化していること、(2)ビジネスモデルを多様化していることが日韓の新聞産業が置かれている共通点である。一方、韓国の場合、テレビ放送業に進出することによって経営の打開策を図ろうとする「拡大路線」を選択しているのに対して、日本は、自社の新聞力を強化する「縮小路線」の生存戦略を立てている、といった相違を見せている。

氏名

金忠植 (Kim Choongseek) 元東亜日報東京支局長
李洪千(Lee Hongchun) 慶應義塾大学

キーワード

新聞産業、組織再編、インターネット、日韓比較

日韓両国において新聞産業の低迷は著しく、産業それ自体さえも存続さえ危ぶまれている。若者の新聞離れによる部数減少と景気低迷による広告収入の減少は、時差はあるものの両国とも右肩下がりである。このような傾向に拍車を掛けているのは、インターネットの普及による社会変化であると指摘されている。本研究は、日韓の新聞産業がインターネットの影響に対してどのような経営革新を模索してきたのかを、新聞経営、編集局の再編、記者アンケート調査の結果という側面から、比較することが目的である。

新聞経営の悪化

新聞経営は様々な収入源によって支えられているが、中でも二本柱である販売と広告収入の割合が圧倒的に高く、それは新聞経営の現状を把握するバロメータになる。販売収入と広告収入の割合は、日韓で大きく異なる。韓国の場合、販売と広告の収入比率は 20 : 80 と広告の割合が大きいのにに対して、日本は 60 : 40 と販売収入の割合が高い。近年、その差はさらに大きくなり、このところ韓国で 10 : 90、日本で 70 : 30 にまで広がっている。

韓国では、広告だけを収入源とするフリー・ペーパーが 2000 年以降に出現し、既存新聞との間で広告を巡る激しい競争戦が行われた。その結果、スポーツ紙の一部が倒産に追い込まれ、大手紙の広告収入まで打撃を受けた。大手紙の広告収入の割合は以前より増えたが、売上増に繋がらず頭打ちの状態が続いている。売上高の規模を除けば、大手紙とフリー・ペーパーのビジネスモデルは似ているといえる。

日本でも、全広告費に占める新聞広告の割合は低下し、同時に広告費の総額も減少しつづけている。その割合は 2005 年の 15.2% から 2007 年には 13.5% まで低下している。額で見ると、1 兆 377 億円から 9462 億円に減った。新聞広告費の基準になる総発行部数も 1997 年を境に下り坂になっている。また、世帯別普及率は 1.22 部（1993 年）から 1.01 部（2007 年）まで落ちている。日本の世帯数は 2015 年をピークに減少に転じると予測されており、2015 年以降の世帯別購読部数は、1 部を割る可能性が高い。

事業多角化

以上のような経営悪化を克服するため日韓の新聞社は、様々な分野で新たなビジネスを展開し始めている。メディア関連では「出版・印刷」「インターネット」「放送・通信」分野、さらには文化、不動産、広告など「非メディア」分野にまで事業を広げている。近年は特にインターネットや放送・通信分野に進出する傾向が強い。まず、韓国の場合をみると、大手新聞（朝鮮日報、中央日報、東亜日報。以下朝中東）は新聞ニュースを中心とするポータルサイトを立ち上げ、ニュースだけでなく自主制作の動画サービスも行って放送事業に進出するための準備を進めている。

朝鮮日報はポータル・サービスの「デジタル朝鮮」を始め「TCNメディア」、「健康朝鮮」、「e-マネー」を子会社として作った。また、サムソン物産、コリアナ化粧品など7つの会社と共同出資し、女性専門ポータル・サイトウーマン・ドリームを作った。「放送・通信」関連ビジネスとして、プログラム・プロバイダー会社を設立し、2006 年からケーブルTV「ビジネス・アンドTV¹」にプログラム提供を始めた。また社内にもスタジオ施設を備

¹ <http://businessstv.chosun.com/index.do>

えてニュース映像を制作しUCC(User Crated Contents)サイト「キウィ・ドットコム²」に提供している。中央日報はポータル・サービス「Joinsドットコム³」を通じて新聞記事、マネー⁴、ライフ、インターネットTV⁵・サービスを実施している。2005年には中央EMTを設立し、衛星DMB事業を始めた。中央日報は、JMN(JoongAng Media Network)を媒介に、自社の新聞、雑誌、インターネット、衛星DMBから生産された情報を、収集、管理し、双方向に供給している。ほかにも中央放送(JBC)を設立し、教養ドキュメンタリー専門の「Qチャンネル」、歴史の「ビストリーチャンネル」、ゴルフの「Jゴルフ」チャンネル、衛星DMB「JMB」チャンネルを運用している。東亜日報は「donga.com」を通じて、金融、不動産、ショッピング、スポーツ、教育、料理、健康などを盛り込んだポータル・サービスを行っている。東亜日報は、放送サービスを直接手掛けるより、自社で制作した映像を地上波3社と教育放送、韓国デジタル大学が運営する教育放送に提供している。

韓国に比べると日本の動きは鈍いといえる。日本の場合、メディア関連ではない事業を多く展開しているところとメディア関連を中心に事業の多様化を行っているところの2つに区分することができる。前者は、広告、不動産・ビル管理、人材派遣、文化・教育、サービス、スポーツ、テレビ事業を手がけている朝日、読売、毎日などである。これに対して後者は、データベース、出版、テレビといったメディアを中心に事業を拡大している日経が代表例である。

編集局組織再編

1995年以降についてみると、韓国の新聞社はウェブ環境の変化に合わせて編集局の組織の再編を積極的に試みているのに対し、日本の新聞社は、組織再編に消極的であった。韓国の組織再編の動きは時期によって3つに区分できる⁶。第1期(登場期):1995年から1996年までは、韓国社会にインターネットが登場した時期、データベース(東亜・朝鮮日報)・ホームページサービスを担当するオンライン関連部署が新しく設けられた。また、サムソングループのチーム制導入に刺激されて編集局の組織再編が活発に行われ、「大部多チーム制⁷」が主流になった。第2期(独立・還元期):1997年から2000年の間に、事件・司法分野を除いたほとんどの分野においてチーム制は、従来の編集局体制に還元された。また、インターネット関連組織は、分社・子会社化された。第3期(ニュース・ルームへの統合期):2000年以降になると、動画制作とコンテンツの複数利用を前提にした組織統合化・ネットワーク化が進められた。中央日報は自社の媒体がそれぞれ収集した情報を統

² <http://keywui.chosun.com/main.keywui>

³ <http://www.joins.com/>

⁴ <http://news.joins.com/money/index.html>

⁵ <http://tv.joins.com/>

⁶ 1980年代からCTSシステムを導入することによって新聞製作の電子化、自動化を行っているが、このような技術的な変化はジャーナリズムに関わる編集局の組織にはそれほど影響を与えなかった。むしろ、印刷関連組織の労働環境に大きな影響を与え、1980年には新聞社ごとに200名程度いた印刷関連労働者が1990年以後には30名水準にまで減少することになった。

⁷ ひとつの大きな部にたくさんのチームをつくることである。例えば、中央日報は1995年に編集局を20部9チームから13部13チームに変えた。

括して発信する「中央メディアネットワーク」を設立することによって社内通信社型のニュース・ルームを構築した。中央日報は、2005年から衛星DMB、ラジオなどに芸能・スポーツニュースを提供している。朝鮮日報は、ニュース・ルームで作られた情報を、新聞・TV・インターネット・モバイル・個人端末機・ナビゲーションなどにリアルタイムで提供するCOPE（Create Once Publish Everywhere）流通システムを構築した。また、動画ポータル・サービス会社「エムゲン」のUCCコンテンツの事業権を確保し、DMB、IPTV、Wibroサービスを準備している。東亜日報は、東亜ドットコムを統合し、編集局に新しくデジタル・ニュースチームを設けた。また、2003年からは、東亜ドットコムのコンテンツの一つである「トッケビ(化けもの)・ニュース」を衛星DMB、SBS、KBSに提供する一方、自主制作した映像コンテンツを教育放送でサービスしている。

日本の場合にはどのような対応をしてきたのか。ウェブ環境に対応するために、朝日(電波メディア本部)、読売((メディア戦略局)、日経(電子メディア局)、毎日(デジタルメディア局)はそれぞれ独立した組織を設けているが、編集局との共同作業は活発ではなく、編集局の文字(写真)情報をいかにウェブに掲載するかに限定されている。そもそもこれらの組織はケーブルや衛星放送を前提に作られたものである。こうした中で産経は、4人のウェブ編集局長制を設けて24時間紙面とウェブに記事を提供する体制を整えるとともに、編集局内にデジタルメディアセンターを設置して関連業務を一括している。しかし、朝日が2006年に編集局の体制を部署制からグループ制に変更した以外に、大胆な組織再編を行った全国紙はない。朝日は、従来の編集局体制を17グループ、6センター、1委員会に再編したものの、部という名称をグループに変えただけだという指摘もある。毎日は、電子媒体に24時間ニュースを提供する速報部を2007年に設置、日経は、インターネットとモバイルにニュースを情報提供のために、デジタル編集本部を編集局内に設置した。

記者アンケート調査

日韓各5紙(朝鮮日報、中央日報、東亜日報、京郷新聞、韓国日報<以上韓国>)、朝日新聞、読売新聞、日経新聞、毎日新聞、産経新聞<以上日本>)の記者200名(回収194名)に、新聞産業の競争力を強化する方向について5段階(満点5点)で聞いた。その結果、日本では「インターネットを強化したマルチ・メディアグループ化(4.25点)」、「報道以外の事業多様化を通じた収益の多角化(4.02点)」、「新聞記事のOne-source multi-use(3.91点)」、「オン・オフ同時制作システム構築(3.77点)」、「地上波、ケーブル放送へ進出(3.12点)」の順となっている。

これに対して韓国は、「新聞記事のOne-source multi-use(3.91点)」、「報道以外の事業多様化を通じた収益の多角化(4.02点)」、「インターネットを強化したマルチ・メディアグループ化(4.25点)」、「オン・オフ同時制作システム構築(3.77点)」、「地上波、ケーブル放送へ進出(3.12点)」の順であった。

インターネット、新聞産業の未来について聞いたところ、「産業規模が縮小される」(日本70.7%、韓国58.0%)「現状維持」(日本12%、韓国19.0%)となっており、日本の記者ほど新聞産業の未来について否定的に予測している。

以上のような内容から考えると、(1)新聞広告の減少が加速化していること、(2)ビジネスモデルを多様化していることが日韓の新聞産業が置かれている共通点である。一

予稿原稿の提出

方、韓国の場合はテレビ放送業に進出することによって経営の打開策を図ろうとする「拡大路線」を選択しているのに対して、日本は、自社の新聞力を強化する「縮小路線」の生存戦略を立てている、といった相違を見せている。