目白大学　総合科学研究
６号　2010年３月　65－78

ロイターの栄枯盛衰
―デジタル・メディアの誕生とその興亡―
The Rise and Fall of Reuters
―How the Digital Media was Born, Thrived and Taken Over―

三上　義一
（Mikami Yoshikazu）

Abstract :

Reuters is one of the oldest news agencies with a history of nearly 160 years but it was on a brink of bankruptcy in the early 1960’s. Its turnaround was brought about by a new young CEO Gerald Long; he changed the course of Reuters by concentrating on economic and market news and using computers as a means to convey information and news. This brought about the birth of “Reuters Monitor,” which sold tens of thousands and propelled Reuters to the forefront of the digital news. Reuters enjoyed a runaway success in exploiting new technology in the financial information markets but after three decades of spectacular success, Reuters was reporting a record loss, with massive staff layoffs and a sharp decline in the share price to the point where it was viewed as a possible takeover target. Why and how did this happen? This paper would examine the rise and fall of Reuters, how the digital media was born, thrived and then finally taken over by Canada’s Thomson Group.

キーワード：ロイター、トムソン、ブルームバーグ、デジタル・メディア、国際ジャーナリズム、国際通信社

Key Word：Reuters, Bloomberg, Thomson, Digital Media, International Journalism, International News Agency

（1）　はじめに

テレビや新聞などのニュース報道で、「ロイター」という名に接しない日はないだろう。現在、ロイターは全世界に約200の支局と2,700人ほどのジャーナリストを有する、世界最大級の報道機関である。世界中のメディアや金融機関に情報を提供し、同社の推定によると、１日およそ10億人以上の人々がロイターのニュースに接しているという。[1]

ロイターは、経済金融ニュースにおいてアメリカのブルームバーグと熾烈な競争を展開し、一般ニュースではアメリカのAP通信社（Associated Press）やフランスのAFP通信社（Agence France-Presse、フランス通信社）と競合しているが、経済金融から一般ニュース、写真やビデオなどのマルチメディア報道を含めた総合力において他を凌駕し、群を抜いている。英語以外にも日本語を含む20ヵ国語で記事を配信し、その歴史において数々のスクープをものにしてきた。古くはリンカーン大統領暗殺のニュースをどこよりも速く世界に伝え、1961年には「ベルリンの壁」建設のニュースをスクープし、1989年にはその崩壊を他社を抜き初めて世界に報道している。

みかみよしかず：社会学部メディア表現学科准教授

80・90年代を通してロイターは、破竹の勢いで成長した。単なる報道機関という枠を超え、ロイターはマイクロソフトやグーグルなどと肩を並べる、IT情報産業のパイオニアとなり、世界有数のIT情報通信会社へと飛躍していった。

とはいえ、ロイターは常に時代の荒波にさらされ、その存続が危ぶまれたことすらあった。60年代には一時倒産の危機に見舞われ、21世紀に入るや、ロイターはそれまでの飛ぶ鳥を落とす勢いが嘘のように記録的な赤字に陥り、何千人もの社員の解雇を余儀なくされた。株価は暴落、そしてとうとう2007年にはカナダの情報会社、トムソンに買収されている。創業160年近い、老舗国際通信社の歴史の中で、海外資本による買収は初めての出来事であった。

ニュース部門の名は「ロイター・ニュース」（Reuters News）とこれまでの名を留めたが、親会社は「トムソン・ロイター」（Thomson Reuters）に変更、本社もロンドンからニューヨークに移転した。(2) ロイターは英国が長年、国の最優良企業の一つとして誇ってきた名門企業であったが、時代の趨勢に対抗することはできなかった。

だが、ロイターが報道機関としてその勢いを失ったわけではない。それどころかロイターは、危機に直面するたびに不死鳥のようによみがえり、「情報の商人」として世界をリードしてきた。60年代からコンピュータ技術を利用した情報端末の開発に着手し、経済金融ニュースをリアルタイムで伝える「電子メディア」を誕生させている。ロイターは他社に先駆けてニュースのデジタル化に成功した最初の大手報道機関であり、その成功によって驚異的な成長を遂げ、コンピュータ時代における報道機関の新しいビジネスモデルをつくり出してきた。

では、ロイターはいかにしてアナログの紙媒体主体の報道から、デジタルへと移行したのであろうか。そのビジネスモデルとは、いかなるものか。また、なぜ飛躍的な成功を収めながら、突然記録的な赤字に陥り、外国企業に買収されてしまったのか。

今日、新聞、テレビ、雑誌、出版といった伝統的なメディアは、二重の意味で困難に直面している。一つは、インターネットや携帯電話などの新しいデジタル・メディアに押され、未曾有の不況に直面していることであり、他方はインターネットを利用した確固とした新しいビジネスモデルを構築するに至っていないことである。デジタル・コンテンツについて多種多様な議論がなされてきているが、日本ではニュースのデジタル化に成功した海外メディアについて言及されることは必ずしも多くないように思われる。殊にロイターなど、国際報道の世界で大きな影響力を持つ国際通信社について触れられる機会は少ないようだ。学術研究となると、非常に限られているといわざるを得ないだろう。(3)

そこで本稿では、ロイターの誕生から現在に至るまでの歴史的な変遷を分析し、ロイターの経験が現代の報道機関、とりわけ日本のニュース・メディアにいかなる示唆と教訓を示しているのかを探っていきたい。

（2） 秘密兵器は伝書鳩

ロイターが正式にロンドンに誕生したのは、日本の明治維新よりも早い1851年のことである。創業者のポール・ジュリアス・ロイター(4) は英国人でなく、ユダヤ系ドイツ人であった。６年後に英国籍に帰化したとはいえ、同じ「R」の頭文字で始まることから、「報道界のロールスロイス」とまで言われた英報道界の老舗たるロイターが、外国人によって創業されたというのは、皮肉だといえるかもしれない。いずれにしろ、ユダヤ系ドイツ人がロンドンで会社を興したのには理由があった。

当時のヨーロッパでは、電信回線が急速に広まりつつあったが、一部の地域ではまだ回線が開通しておらず、株価などのニュースは蒸気機関車で運ぶしか手段がなかった。そこで1850年、ジュリアス・ロイターは約45羽の伝書鳩を使って、ベルギーのブリュッセルからドイツ西部のアーヘンまでニュースを運んだ。伝書鳩はその距離を約２時間で飛び、当時の蒸気機関車よりもおよそ５時間速かったという。そしてアーヘンからベルリンへそのニュースを電報で知らせ、新聞社や金融関連会社はその速報に対して代価を支払った。このように、その創業当初

からロイターの武器は「速報」、他よりも速いスピードでニュースを伝えることであった。相場を先んじて伝えれば儲けに繋がる、ビジネスにおける情報の有効性、その力をジュリアス・ロイターは見抜いていたといえる。ロイターは報道機関というより、商品相場や株式情報を顧客に売る金融情報会社として出発したのである。このロイターの出発点、いわばその「DNA」が、後の飛躍の火付け役となる。

伝書鳩の活躍は1年で終わってしまう。伝書鳩を飛ばしていた区間に電信回線が開通したからである。そこでジュリアス・ロイターはロンドンに拠点を移し、さらに大がかりな電報によるニュース配信を開始する。当時のロンドンは、産業革命と大英帝国の拡大によって、世界の経済金融の中心であった。そこでロイターは、ロンドンとパリの株式市場の情報を両首都に送った。早くも1860年代に入ると、ロイターは大英帝国の各都市からニュースを配信するようになり、大英帝国の目となり耳となり、いわばその「御用通信社」として発展していく。政府のプロパガンダを流す代わりに、政府からの補助金を得ていた。その成長を支えていたのは、電信回線というコミュニケーション手段の発達であり、顧客であった新聞社や金融機関の成長であった。

ほぼ1世紀に渡って大英帝国の「国策通信社」として成長してきたロイターだったが、第2次大戦後は英国の植民地が次々に独立し、大英帝国の凋落に伴ってロイターも停滞を余儀なくされる。当時ロイターといえば、AP、AFP、UPI（United Press International）と並ぶ世界の4大通信社の一角として知られていたが、世界各地に支局を維持するには膨大な経費を要し、ロイターは常に「貧乏通信社」であった。事実、ロイターは英国国内の新聞社に買収されるなどして生き延びてきたが、1970年代初頭までの約120年間、大きな利益を上げることはなかった。それどころか1960年代には倒産の噂が絶えず、実際に赤字を抱え、いつ倒産しても不思議ではなかった。アメリカのAP通信社は、約1,700の加盟新聞社によって支えられていたのに対して、ロイターの国内提携新聞社は58社に過ぎなかった。1963年当時の売り上げも、APの約5分の1にも満たなかった。(5)

ロイターにとって新聞、ラジオ、テレビなどの報道機関にニュースを提供するという通信社のビジネスモデルは、加盟社の飛躍的な増大が望めないことから、すでに限界に近づいていた。自ら媒体を持たないため、広告収入も期待できない。ニュースをマスコミに供給するという黒子のような商売に、もう大きな成長余地は残っていなかった。

また、AFP通信社や他のヨーロッパ諸国の通信社、殊に旧共産諸国の通信社とは違い、戦後になるとロイターは政府からの援助を期待できなくなっていた。英政府とロイターの間である種の協定があったものの、それも大英帝国の没落に伴い、時代遅れの無用の長物となった。すでに1941年には、報道における「信頼、独立、そして偏見からの自由」を保障する理事会（Reuters Trust）がロイターに設立され、政府から距離を置くようになっていた。

しかし、すべては1973年を境として大きく変貌する。

（3）「ロイター・モニター」の驚異的なヒット

瀕死の状態にあったロイターの起死回生策は、経営陣の若返りだった。1963年、社長に就任したのは弱冠39歳のジェラルド・ロングであった。ロングはケンブリッジ大学卒業で記者出身だったが、他の記者とは違い、経済金融ニュースの重要性に着目していた。

それまでロイターにとって「ニュース」とは、まずは政治、ことに国際政治であった。ロイターの記者には英語以外に2ヵ国語以上できることが要求され、海外特派員こそがロイター通信社記者の誇りであった。経済ニュース、それも株価が上がったとか下がったとかといった金融ニュースは、さほど重要視されてこなかったどころか、立派な特派員がするべき仕事だとは思われてこなかった。ところが、ロング新社長の認識は違っていた。ロイターのビジネスが、株価や相場情報を売ることから始まったことを十分に把握していたのである。

問題は伝書鳩に代わって、ニュースを伝える

手段を探し出すことだった。その「何か」の突破口となったのが、1964年アメリカのアルトロニック・システムズ社（Ultronic Systems）との合弁事業であった。同社はアメリカの株価や他の市況情報を表示することができるデスクトップ型のコンピュータ、「ストックマスター」と呼ばれる端末を開発していて、ロイターは同製品の北米以外での独占的な権利を取得した。その契約によってロイターはニューヨークの株式情報をヨーロッパ諸国の投資家に伝えることができるようになり、この事業はロイターにとって大きな収入源となった。さらにロイターはヨーロッパの株式市場や、他の商品市況もストックマスターに追加し、1970年代に入るころには約1,000台をヨーロッパに設置し、投資家に証券情報を提供していた。その成功を受け、ストックマスターは東京、香港、オーストラリア、南アフリカにも販売されるようになる。

その成功を導いたのは、ロング新社長の就任した1963年、ニューヨーク証券取引所に初めてコンピュータが導入されたことだった。それまでの株式市場は手作業に頼っていたが、コンピュータの導入によってすべての業務が簡素化・スピード化され、取引量も飛躍的に拡大した。証券市場がコンピュータ化されるのに伴い、その株価を瞬時に取得することも可能となり、投資家にそれをコンピュータで伝えることもできるようになった。まさにストックマスターがそのコンピュータであり、その事業に目を付けたのがロング社長であった。

それだけではない。1971年には、戦後の国際経済体制を支えてきたブレトンウッズ体制が崩壊している。1971年８月、当時のニクソン米大統領がドルと金の交換停止を発表し、為替の固定相場制が崩れ、変動相場制へ移行した。日本円はそれまで１ドル＝360円だったが、それ以降は市場でフロートするようになる。信用を失ったドルは一時大暴落し、市場は大きな混乱に見舞われた。しかし、混乱をビジネスチャンスに変える方法はあるのではないかと、ロング社長とロイターの幹部たちは考えた。そこで開発されたのが、「ロイター・モニター」であった。

ブレトンウッズ体制の崩壊で為替市場は乱高下していたが、株式や商品市況とは異なり、通貨には取引所が存在しなかった。通貨のスポットや先物価格は、電話やテレックスによって銀行、ブローカー、投資家に送られていた。そこでロイターの幹部たちが思い付いたのが、その市場をコンピュータ上につくり出すことだった。今日的にいえば、サイバースペース上のバーチャル通貨市場を創設したといえるだろう。それは例えば、Ａ銀行が取引レートをコンピュータ上に打ち込み、Ｂ銀行がそのデータを見ることができるというシステムで、Ａ銀行もＢ銀行もロイターに使用料を払う仕組みだった。いわばロイターは通貨取引の「胴元」になり、各金融機関から市場参加費を取るという、それまで存在しなかったまったく新しいビジネスモデルをつくり出した。

現在、インターネット上であらゆるモノが売買され、誰でもネットオークションに参加することが可能である。だが、今日から36年以上遡る1973年、このアイディアは革新的であった。報道機関が世界で初めてのグローバルな電子取引所をつくり出したのである。余りにも革新的であったせいか、当初契約した金融機関は１５の銀行に止まった。自行の売買レートを明らかにすることで取引が不利になるのではないかと危惧したのである。ロイターの当初契約予想も限られたものでしかなかった。

ところがすべての予想に反して、ロイター・モニターは爆発的に売れた。１年のうちに契約者数は250社にまで増え、1976年の終わりごろになるとその数は1,000社に上った。1975年には経済・金融ニュースが同じコンピュータ画面で読めるようになり、為替ディーラーや商品市況のトレーダーは、売買価格に影響を及ぼすニュースを瞬時に知ることができるようになった。

顧みるならロイター・モニターの成功は、「電子メディア」（Electronic Media）、ないしは「デジタル・メディア」（Digital Media）の誕生を告げる事件であった。それは①経済金融ニュースに特化したこと、②情報をデジタル化・コンピュータ化したこと、③顧客を一般マスコミから金融機関と移したことで、新しいビジネスモ

デルを確立したのである。テレビや報道写真などで金融機関のディーラーの目線が、コンピュータ画面に釘付けになっている映像を見かけるが、そんな姿を当たり前のものとしたのがロイター・モニターだった。同社こそがコンピュータを使ったデジタルニュースで大成功を収めた、世界で最初の報道機関だといっても過言ではないだろう。

ロイター・モニターの成功を後押したのは、何よりも世界のマネー市場の急激な巨大化であった。ブレトンウッズ体制の崩壊、金融機関の規制緩和、金融市場の自由化、そして為替や株式だけでなく、デリバティブなどの複雑な金融商品が開発され、世界の為替市場の１日の取引高は150兆円を超えるまでに至っている。また、市場も急激にグローバル化し、一国の金融市場は他国の市場と密接にリンクし、マーケットが休むことはない。その肥大化に伴い、ロイター・モニターは金融機関にとって国際為替相場の荒波を乗り越えるためになくてはならないものとなった。あらゆる経済金融情報を提供する「魔法の箱」たるロイター・モニターは売れに売れ、生産や内容のグレードアップが需要に追いつかないほどだった。

ロイター・モニターは後に債券、株価、アメリカの国債、原油価格などの情報を追加し、その売上高は10年間で１億ポンドに達した。ロイターの売上げも年率30％増、1,750万ポンドから２億4,200万ポンドに急増し、驚異的な成長を遂げた。ロイターは情報を提供するだけでなく、モニターに為替レートを記入する金融機関と、それを閲覧する金融機関の双方から利用料を徴収する「二重取り」によって膨大な利益を手にした。

この驚異的な成功を受け、ロイターは1984年に株式を公開、ロンドンとニューヨーク株式市場に上場している。報道機関の独立性を維持するために、株式上場に反対する意見も社内にはあったものの、当時の市場環境、そしてロイターの勢いからして上場は必然であった。後年、この株式公開がロイターの運命を大きく変えることになる。

1981年、ロイターは新製品を発表する。それは金融機関が実際に為替を売買できるシステムの構築であった――「ロイター・ディーリング・サービス」。金融機関は為替レートを記入、閲覧するだけでなく、ロイターの端末を利用して通貨を売買することが出るようになったのである。この「ロイター・ディーリング・サービス」も大成功を収め、「ディーリング」と「モニター」が、ロイターの収益の２大柱となる。

（4）　凋落

飛ぶ鳥を落とす勢いで成長してきたロイターだが、その成長を脅かす競争相手が登場する――ブルームバーグだ。ブルームバーグとは、アメリカ人のマイケル・ブルームバーグ（現ニューヨーク市長）が1981年に創業した金融情報を提供する経済通信社である。ブルームバーグはアメリカ、ウォール街の大手投資銀行、ソロモン・ブラザーズで債券のトレーダーであったが、同社を解雇されると自ら金融市場のデータベースを構築し始め、1982年、もう一つの大手投資銀行、メリルリンチに最初のブルームバーグ端末機を設置する。これはロイター・モニターと同様、ディーラーやトレーダー用につくられたリアルタイムで金融ニュースを流すコンピュータ・ターミナルであった。その違いは、ロイターのものよりも使い出がよく、ユーザーフレンドリーにつくられていたことである。80年代を通じて、ブルームバーグは徐々に広まっていったが、当初ロイターは競争相手として真剣に考えていなかった。

80年代のロイターの最大の競争相手といえば、アメリカの「テレレート」であった。これもロイター同様、金融情報サービスを提供していて、アメリカのウォールストリートジャーナル紙を発行しているダウ・ジョーンズ社とAP通信社が株主であった。ところが1990年、APが持ち株を手放し、ダウ・ジョーンズ社１社によって運営されるようになると、技術開発の遅れと資金不足のためにロイターに大きく溝をあけられるようになっていく。為替、ディーリング、ニュースといったすべての面でロイターに引けを取り、それらをロイターと競争できる水準にまで高めるためには、膨大な資金を要し

た。他にもアメリカのブリッジニュース、大手銀行のシティーコープの傘下にあったクォトロンなどの金融情報を提供する企業はあったが、ロイターの牙城に迫ることはできなかった。

80年代、ロイターは向かうところ敵なしだったと言っても過言ではない。顧みるなら、ロイターの一人天下はある意味で不幸なことだったかもしれない。競合相手不在でトップを独走していたロイターは、傲慢となり自己満足に陥っていたといえなくもないからだ。

海外、殊に日本でもロイターの勢いは止まらなかった。80年代半ばロイターの東京オフィスは、2、30人程が働く小さな支局でしかなかった。ところが日本のバブル景気が世界的に注目され、東京株式市場がニューヨークやロンドンと肩を並べるほどの巨大市場に成長するにつれ、ロイターの東京オフィスは小さな支局からおよそ500人規模の日本法人「Reuters Japan」へと急成長していった。その理由は日本でもロイター・モニターが売れに売れたからだが、同時に英語だけでなく、日本語のニュースサービスも開始したからだった。日本語の記者・編集者は6、70人に達し、その数は日本の毎日、読売、朝日などの大手新聞の経済部に匹敵するか、それ以上で、日本経済新聞系のQUICKや時事通信社のMAINなどの日本の金融情報サービスと熾烈な競争を展開した。余り知られていないことだが、80年代終わりから90年代の初め、ロイターが最も驚異に感じていたのは、実は日経QUICKだった。日本の資本力、技術力、そして東京市場の急成長を考えれば、当然だったかもしれない。

しかし、日経QUICKが世界的規模でロイターと競争することはなく、ロイターを脅かすということはついになかった。日本のバブル経済が破裂し、国内の金融機関が倒産、ないし経営難に陥ると、日経、時事などの金融情報サービスの勢いも否応なしに衰え、日本の国内市場においてすらロイターを駆逐することができなかった。ロイター、そして後にブルームバーグなどの外国報道機関は、「記者クラブ」の閉鎖的な壁に阻まれ、記者会見だけでなく、諸官庁や日本銀行のレクチャーなどから閉め出されながらも、その報道の質、量、スピードにおいて日本の報道機関に勝っていた。日本国内ですら外国勢に押されている状態だ、海外で競争するなど論外、世界の経済金融情報の覇権争いに日本の報道機関は参加すらしてこなかったといえる。

ロイターにとって実際の強敵は、ブルームバーグであった。ロイターとブルームバーグは数回、何らかの提携ないしは合弁事業を話し合ったといわれているが、結局、ブルームバーグは正面切ってロイターに対抗する方法を選んだ。1990年までに、ブルームバーグはすでに世界中で約10,000台の端末を設置していた。同年、ブルームバーグはこれまでのデータベースに加えて、ロイターの牙城であり、生命線であるリアルタイムニュース、つまり速報に力を入れ始める。

それからおよそ17年後、2006年度の金融情報サービスにおけるグローバル・マーケットシェア（売上高ベース）を見ると、1位はブルームバーグの33%、2位がロイターの23%、3位がカナダのトムソン・フィナンシャルで11%だった。(6) ロイターは新興勢力たるブルームバーグに業界トップの座を奪われたどころか、マーケットシェアベースで約10%の差を付けられていた。この数字からして、ロイターの完敗だといっても過言ではないだろう。

なぜ、70・80年代を通じて金融情報端末市場をほぼ独占していたロイターが、経験も歴史も浅いブルームバーグとの競争に敗れたのだろうか。その理由は以下のように纏められるだろう。

（Ｉ）　マイケル・ブルームバーグが債券(fixed income）のトレーダーであったことからも分かるように、ブルームバーグはいわばマーケット・インサイダーとして出発している。同社は、当初ウォール街の大手投資銀行で世界的に有名なメリルリンチと共同で端末を開発し、報道機関というよりは、金融マーケットを熟知しているディーラーが興した金融情報会社であった。それに対し、ロイターは確かに他の通信社と比較して経済ニュースに強かったが、それはいわば報道機関としての強みでしかなかった。ロイターは世界中の大災害から戦争まで報じる国際

通信社であり、マーケットに関してはインサイダーではなく、アウトサイダーとして金融市場を取材していた。つまりブルームバーグのほうが総じてロイターよりもマーケットのディーラーやトレーダーの情報ニーズ、彼らが一体何を知りたがっているか遙かに精通していた。

また、ロイターの幹部の多くは、オクスフォード大学やケンブリッジ大学出身のジャーナリストであり、ディーラーやトレーダーと同等の目線を持ち合わせていなかった。経済一般については知っていたかもしれないが、その多くが一般ニュースを取材してきたジェネラリストであり、マーケットの事情には必ずしも詳しくはなかった。

（Ⅱ）　ブルームバーグの創業者であるマイケル・ブルームバーグがまず手をつけたのは、債券などの過去のデータベースを構築することだった。また、広範なデータベースを分析するソフトも開発するなどして、ディーラーやトレーダーの売買に使いやすいツールを提供した。それに対し、ロイターはニュース、殊にリアルタイムの速報が売り物で、起こっているニュースを秒単位のスピードで伝えることにおいては右に出る報道機関はなかったろうが、そのニュースや情報は蓄積されず、捨てられていた。ニュースはその瞬間熱いが、その一瞬を過ぎてしまえば、「風と共に去りぬ」運命であった。膨大な「古いニュース」をデータベース化し、蓄積していくということは行われなかったのである。ブルームバーグは新しい情報を常に自社のデータベースに追加し、蓄えていた。

いわば両社はまったく逆の方向から進んできたといえる。ブルームバーグはデータベースから始め、経済金融ニュースを発展させていった。ロイターはニュース通信社から興り、後々にデータベースの構築に進んだのである。両社は根本的に異なったコンセプトによって興った会社で、この点が決定的な違いであった。ロイターとブルームバーグの経験からして、データベースのシステムを後々に構築するという努力のほうが、遙かに困難であるといえるようだ。

現在でも一般ニュースも含めた総合的な取材力では、ロイターがブルームバーグを凌いでいるに違いない。だが、そのためだろうか、ロイターはデータベースの重要性を悟ることに遅れ、いざそれを構築しようとして何回かデータベース会社の買収を繰り返し、ブルームバーグを負かす方策を実施しようとしたが、それらは必ずしも成功を収めるには至らなかった。

ロイターにとってデータベースのシステムを構築するためには、世界中で使用されているロイター・モニターを巨大なコンピュータ網で結ばなければならなかったが、そのためには膨大な投資と技術、そして何よりも幹部の強いリーダーシップと先見性が求められた。そのための歯車は、結果的にロイター内部には備わっていなかった。

（Ⅲ）　ロイター・モニターとブルームバーグの端末を比較すると、ブルームバーグのインターフェースのほうが遙かにユーザーフレンドリーで使いやすいというのが、マーケットのディーラーやトレーダーの一般的な評価である。ブルームバーグの端末では、インターネットの電子メールが日常的になる何年も前から、端末利用者同士間でインスタント・メッセージを交換することが可能であった。このサービスでブルームバーグは、世界中のディーラーなどの金融プロ同士の「グローバル・コミニュティー」をつくり出すことに成功したのである。

また、ディーラーやトレーダーが常に売買に奔走しているわけではない。マーケットが静かなとき、ブルームバーグなら最新流行のファッションやワインの話題について読むことができる「遊び」が用意されていた。創業者のマイケル・ブルームバーグは、いわばディーラーの頭の中を知り尽くしていたといえる。つまり、ブルームバーグは「ディーラーがつくった、ディーラーのための端末」であったのだ。換言するなら、同社は「カスタマー優先であったのに対し、ロイターはプロダクト優先であった」といえる。ブルームバーグにとって顧客とはディーラーであったが、ロイターが売り込んでいた相手は、金融機関のIT部門の担当者だった。ロイターは端末のエンドユーザーから遠ざかっていたが、ブルームバーグにとって重要だったのはシステムそのものよりもコンテンツ、ディーラ

ーがいったい何を欲しているのかというその１点に集中していた。

（Ⅳ）　ロイターが掘り当てた金脈は、為替市場であった。ブレトンウッズ体制が崩壊して世界の通貨がフロートし始める時代の波にロイターは見事に乗り、ロイターの端末は売れに売れた。それに対しブルームバーグが得意としていたのは債券市場で、殊に日本の機関投資家、後に中国が大量に購入しているアメリカの国債市場であった。ロイターは国際通信社であり、グローバル・カンパニーであるが、ロンドンに本社を置く英国企業であった。アメリカの土俵で、ウォール街のインサイダーであるマイケル・ブルームバーグが興した会社に対抗することは容易なことではなかった。ロイターは、通貨ではなくアメリカの国債を売買できる「ディーリング」の端末をつくろうと試みたが、何度となくアメリカの金融機関からの邪魔にあったという。

以上のような理由によって、ブルームバーグは徐々にロイターに肉迫していった。そして2000年頃に「ドットコム・バブル」が弾け、それまで株価を青天井に押し上げていた「根拠なき熱狂」(7) が冷めると、株価の暴落と共に景気も急激に冷え込む。そのあおりで金融業界でもディーラーやトレーダーが大量に解雇された。それは金融端末の需要を減少させただけでなく、多くの金融機関ではロイターとブルームバーグの双方と契約し続けることができなくなり、そのいずれかの選択を迫られるようになった。そこで多くの場合、ディーラーが選んだのはロイターではなく、ブルームバーグの端末であった。

「ドットコム・バブル」崩壊後の景気後退に伴い、世界的規模で金融機関の合併や買収が行われ、金融機関の相対的な数が減少していった。それもまたロイターにとって顧客数の減少を意味していたが、すでにロイター・モニターは飽和状態に近づいていた。日本でも90年代初頭、バブルが弾けてからというもの金融機関の倒産、合併、買収が繰り返され、ロイターの端末機への需要は減少していった。

それだけではない。1997年にはヨーロッパの通貨はユーロに統一され、取引される通貨の数が劇的に減少した。ロイターのディーリング端末は1997年、顧客数25,000に達していたが、2003年になると、その数は18,000にまで減少している。同年３月、ブルームバーグはシティーグループ、USB、クレディスイスなどの大手金融機関が共同で開発した為替ディーリングシステム「EBS」と提携関係を結んだ。

これがロイターにいかなる大きな打撃を与えたかは、ロイターが同年、ニューヨークでブルームバーグに対し、ロイターのディーリングシステムの技術を盗用したとして訴訟を起こしたことからも如実に理解できるだろう。

ロイターがブルームバーグに対して敵対心をむき出しにしたのも当然かもしれない。何しろ2003年、ロイターとブルームバーグのマーケットシェアが逆転し、ブルームバーグがロイターを追い越し、金融情報業界のトップに君臨したのである。それに対しロイターといえば、2002年度の税引前利益は約５億ポンド（当時の為替レートで約1,000億円以上）の赤字を計上、株価は上場来取引間の最高値だった17.15ポンドから１ポンド以下の95.5ペンスに下落し、その結果3,400人もの従業員を解雇している。

（5）　買収ターゲットとなったロイター

2003年の赤字転落、そしてそれに続く大量解雇といったロイターの衰退は、ある日突然起こった事件ではなかった。すでにその２年前の2001年に1,000人ほどの従業員を解雇している。株価も「ドットコム・バブル」当時の最高値から40％も下落していた。

ロイターは「ドットコム・バブル」の波に乗り、マイクロソフトやヤフーやグーグルに肩を並べ得るようなグローバルIT情報産業のパイオニアとして大いにもてはやされた。しかし、いざバブルが弾けると、その反動も凄まじく株価は急落した。ブルームバーグは株式を未公開なため、バブル崩壊の反動はロイターほど大きくなかった。

2001年といえば、ロイター創業150周年の年であったが、皮肉にもバブルが弾け、明らかにロイターの繁栄に陰りが見え始めてきた年でも

あった。そこでほぼ10年間同社のトップに君臨してきたピーター・ジョブCEO（最高経営責任者）は異例の人事刷新を断行する。彼が選んだ後継者とは、弱冠42歳というアメリカ人M＆Ａ（企業合弁買収）スペシャリストの法律家、トム・グロサーであった。アメリカ人がロイターのトップに就くのは初めてのこと、またジャーナリストではない者がCEOになるのも初めてで、２重の意味で異例の人事であった。ウォール街で活躍していたグロサーは、法律だけでなく、自らコンピュータ・プログラムが書けるほどITテクノロジーに強いといわれ、インターネット時代にロイターを再度トップへと導くべくリーダーとして選ばれた。それは1963年、わずか39歳のジェラルド・ロングを社長に就任させた異例人事を彷彿させるものであった。

グロサーのCEO就任はロイターの企業風土の変化を告げるものでもあった。これまでのロイターは、オックスフォードやケンブリッジ大学を卒業したいかにも英国人エリートだといえるジャーナリスト出身者がトップの座に就いてきた。グロサーのCEO就任は、ロイターに新しい時代が到来したことを告げるもので、この点を抜きに後の大量解雇とその後の買収劇を理解することは難しいだろう。

赤字会社を受け継いだグロサー新CEOが選んだロイター救済策は、やはりM＆Ａスペシャリストだからだろうか、カナダのトムソンによるロイターの買収であった。他にも買収相手の噂はあったが、2007年５月、買収総額約87億ポンド（約２兆円）で両社は合意、金融情報サービスの分野で売上世界２位と同３位が経営統合、１位のブルームバーグをマーケットシェアでわずか１％ほど抜き世界最大規模となった。親会社名は「トムソン・ロイター」（「ロイター・トムソン」ではない）、金融情報・メディア部門は世界中でその名が知られる「ロイター」ブランドを使用、ロイターの生命線である報道・編集の独自性は引き続き堅持することが約束され、トム・グロサーがトムソン・ロイターの初代CEOに就任した。

ロイターが海外企業に買収されるのは創業以来のことだったが、この買収に対する評価はおおむね好意的であった。(8) というのも、両社は互いに補完的な役割を果たすことができ、マーケットはそのシナジー（相互作用）に期待したからである。トムソンは北米に拠点を置き債券やM＆Ａなどの投資銀行業務に強く、ロイターは欧州やアジアで強固な基盤を持ち、外貨取引や株式投資情報で優位に立っていたからである。

（6） 報道はビジネスたり得るか？

ロイターが抱えていた問題は、ロイターだけの問題ではない。すべての通信社、そして報道機関一般の問題でもある。その問題の核心とは、もはやニュース報道業務だけで大きな収益を上げることは困難だという厳しい現実である。(9)

指摘するまでもないだろうが、インターネットや携帯電話の普及、フリーペーパーや無代のカタログ誌の台頭、加えて若者の活字離れなどにより、ニュースを扱う新聞、雑誌、出版は未曾有の不況に陥っている。アメリカではインターネットの普及のために倒産する新聞社が相次いでいて、地方紙だけでなく、大手新聞も廃刊に追い込まれている。ニューヨークタイムズですら苦境に立たされているのが現状だ。紙媒体からインターネット新聞として生き残ろうとする試みや、紙媒体とネットの双方によるニュース配信でどうにか存続をはかろうとする新聞社もあるが、これまでのところどのビジネスモデルも十分な収益をもたらすには至っていないといえる。

ロイターの生命線はニュースだ。しかし、ロイターは創業からおよそ120年間、大きく黒字になったことがなかった。従業員の給与と経費を払ったら、ほとんど手元に資金は残っていなかった。会社の生存とその将来、そして編集の独立性を守るためには、何か他の収益源が必要であった。フランスのAFPや他の旧共産国の通信社は、政府の援助によって生き延びてきたが、ロイターが探り当てた新しい収益源は、ロイター・モニターとディーリングという端末機であった。

ロイター・モニターの空前のヒットによっ

て、同社はグローバルなマルチメディア・カンパニーへと飛躍し、それによってロイターは20ヵ国語以上の外国語サービスを始め、テレビ、ラジオ、写真、インターネットと次々と新しい分野に進出していった。ところが皮肉にも、一般ニュース部門の発展と独立性を守るはずの金融情報サービスが、一般ニュース部門をロイターの片隅に追いやる結果をもたらした。同社の収益の約90％以上が金融情報・データ部門で占められ、一般的にロイターという名で知られているニュース業務は、同社の収益の10％以下でしかなくなった。一般ニュースは取材経費がかさむわりには、収益への寄与率が低い。また、戦争や紛争地帯での取材にはコスト面の負担だけでなく、大きな危険が伴い、事故や殉死などが起きればさらに経費がかさむ。ロイターにとってニュース報道は、同社のいわば「顔」であるが、利益に対する費用対効果は金融情報よりも遙かに低く、それだけではすでに経営が成り立たないどころか、倒産しても不思議ではないというのが皮肉な現実である。

このことは記者の数にも反映されている。例えば、東京のロイター・ジャパンには、約120～130人の記者、編集者が働いているが、そこで一般にニュースを担当している記者の数はその10％以下である。これは他のロイターのオフィスでも事情は同じであろう。つまり、金融ニュースの成功は一般ニュースの生存と継続を保障したが、はたしてその発展に寄与したかは確かではないということである。同社の幹部の中には、一般ニュースを軽視する向きさえある。

一部ではロイターはコンピュータでの通貨の売買を可能にした「ディーリング」の誕生によって、単なる報道機関からいわば一種の金融機関へと変貌したという見方があるほどだ。時として皮肉と羨望を交えて、「ロイターバンク」（「ロイター銀行」）と揶揄されることがあるのも、そのためであろう。それどころかロイターが、「カジノ・ジャーナリズムだ」と批判されることがあるのは、まさに通貨や金融商品の売買のためにディーラーに情報やデータを提供しているだけで、それを正統なジャーナリズムだと評価することは難しいからである。

その記事のフォーマットも、たった1行のヘッドラインやニュースフラッシュを大量に送るというものであり、記事のほとんどは時間の余裕がないディーラーのためにコンピュータ画面に収まるような短いワンテイクで書かれている。コンピュータ画面で読むニュース記事のスタイルを確立したといえるかもしれないが、反面、ジャーナリズムの観点からするなら、それは記事の省略化・胆略化であり、記事の深みと広がりを損なっているとさえいえるだろう。

金融ニュースサービスの成功と、それがロイターのコアビジネスになったことで、ロイターの企業メンタリティーも大きく変化したといわれる。潤沢な資金を背景に、ロイターは買収や投資を繰り返して他の部門への進出を企てたが、その際の投資判断もメディアへというよりも金融業への投資に傾いていた。メディアへの投資は回収に時間がかかり、金融業よりも遙かに難しいからであった。

その好例がテレビ事業への進出であった。活字だけでなく、グローバルメディア・カンパニーとしてロイターは映像、それも動画配信を無視するわけにはいかなかった。一時、ロイターはCNNのような24時間ニュースチャンネル、ないしは経済金融専門チャンネルの構想を描いたことがあった。ところが実際には、巨額な投資額に尻込み、半信半疑なコミットメントに終わった。その結果1994年に誕生したのが、マーケットニュースをある一定の時間帯に放送する「ロイター・ファイナンシャル・テレビ」であった。しかし、会社のコミットメントが中途半端であったため、成功にはほど遠い事業に終わった。

実際に24時間経済専門チャンネルを興したのは、他でもないブルームバーグであった。ブルームバーグ・テレビは、利益があったかどうかは別として、同社のブランディングに大きく寄与したといわれる。ブルームバーグ・テレビは金融機関のディーリングルームだけでなく、ホテル、駅、空港、オフィス、そして自宅などで視聴され、歴史の浅いブルームバーグの名を広め、「経済金融ニュースならブルームバーグ」というブランドイメージを築くのに成功したと

いえる。

トム・グロサーCEOは就任する否や、金食い虫であった「ロイター・ファイナンシャル・テレビ」を閉鎖し、テレビ事業を大幅に縮小した。そして大量解雇、経費削減、80以上にも及ぶ不採算部門の閉鎖と、それまでの放漫経営に大鉈を振るった。2001年には19,000人いた従業員は、2005年には13,000人に減少している。４年間で6,000人もリストラしたのである。それでも業績は大幅に回復せず、もはや到底単独ではブルームバーグに対抗できないほどの苦境に追い込まれていた。端末の普及数ではロイターはブルームバーグを上回っていたものの、１台が生み出す収益はブルームバーグ機の３から４分の１まで落ち込み、経営の効率は悪化していた。ロイターは大成功故にその組織は急激に肥大化・官僚化し、「大企業病」ともいえる弊害に陥っていたのである。皮肉にもロイターは、自らの成功の犠牲者だったといえる。それでもロイターが企業として輝いて見えたのは、1995年ごろからのITブームと「ドットコム・バブル」が、ロイターの衰退を覆い隠していたからであろう。そこでグロサーCEOが選んだ伝家の宝刀が、トムソンによるロイターの買収であった。トムソンとの合併以外、ロイターが再びトップの座を奪回する展望が開けなかった。

グロサーCEOが目論んだのは、金融情報以外の収益源を確保し、経営基盤を強化することだった。企業収益の90％以上が金融情報とデータサービスに集中すると、金融機関の浮き沈みによってその収益は大きく左右される。[(10)] トムソンには、弁護士・会計士・科学者・医療機関向けにデータベースや各種情報を提供するプロフェッショナル部門があり、その収益によってトムソン・ロイターにおける金融情報サービスの収益への寄与度は、60％にまで下がっている。

トムソン・ロイターは2008年４月に発足し、リーマンショック以後の2009年８月に発表された第２四半期の営業利益は、両社の統合による経費削減などによって前年同期比で11％上昇し、市場予想を大きく上回った。金融情報サービス部門の業績は変わらず、弁護士・会計士・科学者・医療機関向けのプロフェッショナル部門の収入は４％増となった。今のところ統合は大きな問題なく進んでいるようだが、ブルームバーグが未上場で決算を公開していないため、両社との差がどの程度なのかは定かではない。

（7）　ロイターの経験が示唆すること

トムソン・ロイターは、今後どれだけの間、業界トップを維持できるだろうか。ブルームバーグが黙ってトップの座から撤退するわけもなく、プロ向け市場のトップを巡る攻防は、これまで以上に熾烈になるだろう。事実、ブルームバーグはロイターに後れを取っている一般ニュース部門強化のために、およそ950人（内100人が記者）を新規雇用した。世界各地に支局を設け、国際的な取材ネットワークを構築して、グローバル・ニュース通信社への飛躍を目論んでいる。

ニュース報道では、ロイターがブルームバーグに対して明らかに優位に立っている。ロイターのコアビジネスは金融情報サービスだが、そのコアコンピタンス（競合他社を圧倒する競争力）は、ニュース報道である。2003年のイラク戦争では18人の記者をイラク内に配置し、世界中に戦況を刻々と伝えた。ロイターにおける人員削減は何千人規模に及び、編集部も「聖域」ではなくなったが、他の部署よりもその数は遙かに少なかった。ロイターは傾き、買収されたが、その速報性・正確性・客観性という報道姿勢と記事の高い質はこれまで通り保たれているといえる。

９・11事件でもロイターは、「テロリスト」[(11)]という単語の使用を頑なに拒んだ。ロイターはいかなる事件についても価値判断、また論評しないという姿勢を貫き、「one man's terrorist is another man's freedom fighter.」[(12)]、つまりある国にとってその人間は「テロリスト」かもしれないが、他の国にとっては「自由の戦士」かもしれないのである。ロイターはアメリカだけでなく、中東などのイスラム諸国にもニュースを配信している。９・11事件の首謀者を「テロリスト」と書くことは、イスラム諸国の一部読

者の神経を逆なでることになりかねない。９・11事件のインパクトや当時の世論、そしていかに多くのアメリカのメディアが愛国主義的になったかを考えるなら、ロイターの態度は時勢に流されない、一貫したものだったといえる。ロイターは、アメリカの保守系政治家やメディアから「反アメリカ的だ」、「左翼だ」といった批判を受けたが、その報道姿勢を変えることはなかった。

ロイターを飛躍させたのは、その技術力とイノベーションである。その技術革新へのチャレンジ精神は旺盛で、例えばインターネット上の仮想空間として近年人気となった「セカンドライフ」に、大手メディアとして最初に「支局」を開設したのは、ロイターであった。ロイターの記者が、仮想世界における自らの分身である「アバター」を操って、「セカンドライフ」における事件や経済活動を取材し、記事にしているのである。

その歴史の中で、ロイターは一度として紙媒体を発行したことがない。つまり、これまでのビジネスモデルはニュースを卸す「B to B」（企業間の取引）だった。しかし、インターネットの発達によって「B to C」（企業から消費者）のビジネスモデルが可能になった。数多くのポータルサイトがネット上に登場していることは、ロイターのような電子（デジタル）メディアにとって新たなるビジネスチャンスの到来だといえる。新聞とは違い、通信社には締め切りがなく、24時間事件をただちに速報として報じることができる。これはインターネットやモバイルメディアに適していて、ロイターはテレビ、新聞、ラジオなどの媒体を通さず、読者にニュースを直接届けることが可能になった。

事実、IT企業が持てはやされた「ドットコム・バブル」が頂点に達した2000年、ロイターの記事は約1,400のウェブサイトで読むことができ、１月で約7,300万人がロイターの記事を目にしていたという。「ドットコム・バブル」が弾けるまでの一時期、インターネット関連のニューメディアからの収益が、テレビ、新聞、ラジオなどの従来型のメディアを超えたことがあったほどだ。

国際的な報道機関だというロイターの一般的なイメージとは裏腹に、ジョブ前CEO自らロイターは「インターネット企業だ」と公言していた。ロイターはIT企業なのか、それともITテクノロジーを駆使するデジタル・コンテンツ・プロデューサーなのかと質問されると、ジョブ前CEOは即座に「IT企業だ」と答えている。(13)

「ロイターはIT企業だ」という指摘に違和感を覚える向きもあるかもしれないが、いずれにしろ明らかなことは、ロイターはもはや報道機関という枠を超え、ITを駆使してデジタル情報を配信するグローバル情報企業だということだ。換言するなら、単なる報道機関から総合情報サービス会社、つまりデジタル・コンテンツ・プロデューサーへと脱皮、成長しない限り、報道機関が企業として生き残ることは容易ではないということである。まさにこの点こそが、日本の報道機関も含めて、インターネット・デジタル時代に活動するすべての報道機関が直面する大きな課題だといえる。

殊に日本の報道機関にとって、国内市場は人口減少や活字離れなどによって先細る運命にあるため、国内市場だけに注目する内向きの経営から脱却することが急務であろう。海外での買収、合弁、提携などを視野に入れた、グローバル戦略を軸に経営を考え直し、収益源を海外にも求めない限り、日本の報道機関のジリ貧状態は免れないに違いない。

それには日本語の壁という大きな障害があり、ほぼ不可能だろうという指摘があるかもしれない。だが、ロイターは20ヵ国語でニュースを配信し、その日本語サービスは日経や時事通信と互角に競争、ないしはそれらに勝るほどに成長している。AFPもフランス語が主だが、世界に向けられているのは英語の配信サービスである。また、ロイターだけでなく、ダウ・ジョーンズ社も近年買収されており、海外の有望なメディアを買収することも海外進出の手掛かりになるはずだ。要は海外進出の意欲であり、日本の通信社、新聞社、放送局などの報道機関に求められているのは発想の転換、意識改革ではないだろうか。報道機関だけではない。日本の

IT情報企業にとっても海外に打って出る足掛かりとなるはずだ。

英国の貧乏通信社からグローバル・マルチメディア・カンパニーへと飛躍したロイターの栄枯盛衰が示唆していることは、まさにこの点にあるに違いない。

【注】

（1） これらの統計は、トムソン・ロイターの最新の資料による。Reuters News Agency, Reuters, p. 2,（2009）

（2） 本稿では日本で一般的に使われている「ロイター」という通称を用いる。厳密には同社の発音は、「ロイターズ」である。

（3） ロイターについての文献・研究書は英国でも日本でも非常に限られている。その代表的なものは、以下の通り。Donald Read, The Power of News, The History of Reuters,1st & 2nd Edition, Oxford University Press,（1992）,（1999）同書の1st & 2nd Editionともロイターの経済的支援を受けて書かれているため、同書はいわばロイターの「社史」だといっても過言ではない。とはいえ、ロイターの誕生からの歴史的変遷が非常に詳細に記述されているため、資料としての価値は高い。

Brian Mooney & Barry Simpson, Breaking News, Capstone,（2003）は、なぜロイターが衰退の道を辿ったのかを分析したものであるが、ロイターの元社員によって書かれているため、いわば「内部告発」的な論調が目立つという点は否めない。だが、ロイターの内部事情やその組織の問題点について知るためには、欠かすことのできない文献だといえる。

日本語で書かれたものでは、下山進、「勝負の分かれ目」、講談社（1999）。同書はロイター１社について書かれたものではなく、日本における電子メディアの興亡についての「ノンフィクション」である。東京金融市場を舞台にした「電子メディア」を巡る記述は、興味深く、一読に値する。

残念ながら、現在のところ、短い新聞・雑誌記事以外、ロイターとトムソンの合併を視野に入れた文献・研究書はほとんど存在しないといえる。そのため本稿の目的の一つは、その空白を埋めることにあり、最新の出来事やデータを踏まえ、ロイターと電子メディアの現状を分析することである。

（4） Paul Julius Reuter. 本稿ではドイツ語発音ではなく、英語発音で名を記す。

（5） Brian Mooney & Barry Simpson, Breaking News, Capstone, p.9,（2003）

（6） データはInside Market Dataの調べより。ちなみに世界の金融情報サービス市場は約126億ドル（約１兆円）規模に及ぶといわれているが、正確なデータは乏しい。

（7）「ドットコム・バブル」についての米国連邦準備制度理事会（FRB）議長だったアラン・グリースパンの発言。

（8） 例えば、Financial Times, May 5-6（2007）に掲載されたReuters a good fit for Thomsonという記事は、ロイターとトムソンの合併は両社を相互補完するものだと好意的に評価している。

（9） これは営業という観点からだけでなく、言論の自由、少数派意見の擁護、権力の監視など、「ジャーナリズムは民主主義を守る公器」という観点からも大きな問題であるといえる。

(10) それどころか近い将来、記者に代わってコンピュータによって、一部の金融情報が提供されるのではないかという予測すらある。事実、すでに株価の一部はコンピュータによって配信されている。ロイターの金融情報サービスが、コンピュータによって取って代わる日が来るかもしれないのであり、そうなればロイターの金融情報サービスは無用の長物となる恐れがあるといえ、同社の収益多角化は急務だといえるだろう。

(11) ロイターは、「terrorist」という単語を使用せず、「gunman」、「guerrilla」、「bomber」を使用する。日本語の記事においても、「テロリスト」という単語は使用していない。

(12) Donald Read, The Power of News, The History of Reuters, 2nd Edition, Oxford University Press, p.2,（1999）

(13) もちろん、ロイターにとってインターネットは諸刃の剣である。速報を武器としてきたロイターだが、ほぼすべての官庁や金融機関がホームページを開設している時代である、以前は例えば貿易統計を解禁時に最も速く伝えていたのは通信社だが、現在その情報は官庁のホームページに同時に掲載されている。インターネットの登場でわざわざロイターに頼らなくとも、同じ情報を無代で同時にみることが可能になった。

株価に関しても、インターネットを使用すれば証券取引所や他の通信社が、ロイター専用回線を

使用しなくとも遙かに安く配信することができる。事実、金融情報サービスのプロ市場はロイターとブルームバーグの２強時代になったが、インターネットを利用して両社より遙かに安い料金で情報提供している金融サービスもある。

ロイターはインターネットを使って、金融機関だけでなく、世界中の何億人、いや何十億人のエンドユーザーに情報を届けるようになるかもしれない。しかし、それはロイターがニュースを卸している新聞、ラジオ、テレビなどのニュースの「小売り」メディアと競合することを意味し、自社の利益を逆に減らす危険性もあるといえる。

【参考文献】

Brian Mooney & Barry Simpson, Breaking News, Capstone, (2003)

Financial Times May5-6, (2007)

Donald Read, The Power of News, The History of Reuters,1st & 2nd Edition, Oxford University Press, (1992), (1999)

Reuters News Agency, Reuters, (2009)

Investments In News, Reuters, (2009)

Reuters For News Publishers, Reuters, (2009)

Thomson Reuters Company Snapshot, Reuters, (2009)

Get The Bigger Picture, News and Insight You Can Count On, Reuters, (2009)

下山進、「勝負の分かれ目」、講談社、(1999)

「ロイター通信グループ　ネットで目論む世界制覇」、選択、選択出版、５月号、(2001)