

ワシントンポストの「サバイバル」戦略

—デジタル新聞の新世界—

A Survival Strategy of the Washington Post

—Brave New World of Digital Newspaper—

三上 義一
(Mikami Yoshikazu)

Abstract :

Newspaper industry is in structural decline but the newspapers' digital products produce far less money and are growing relatively slowly revenue wise. To answer that challenge some newspapers like the New York Times and the Times have decided in 2010 to charge for their online newspapers. Yet except for the economic papers like the Wall Street Journal, none of the online papers have succeeded. Others like the Washington Post have decided not to charge for their online newspaper and continue to offer it for free. What is the strategy of the Washington Post? How can they survive in the internet age and allow their enterprise and mission to endure for generations? This paper focuses on their recent "survival" strategy and their move to strengthen their digital content by building a next generation newsroom. By exploring their strategy, the paper will bring to light brave new world of digital newspaper of 21 century.

キーワード : ワシントンポスト、ニューヨークタイムズ、ラジュ・ナリセティ、ウォール・ストリート・ジャーナル、SEO、統合ニュースルーム、ユニバーサルニュースデスク、アンドリュー・ロス・ソーキン、ルパート・マードック、オンラインメディア、デジタル新聞、新聞の電子版、新聞の電子化

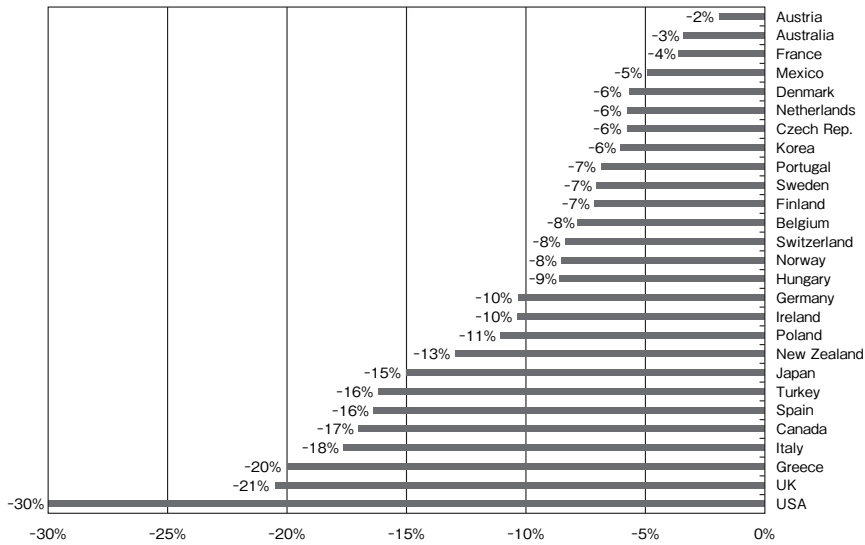
Key Word : The Washington Post, The New York Times, Raju Narisetti, The Wall Street Journal, SEO, Intergrated News Room, Universal News Desk, Andrew Ross Sorkin, Rupert Murdoch, Online media, Digital Newspaper

(1) 序「ポストグーテンベルグ時代」の新聞とは？

新聞が苦境に立たされている。

OECD（経済協力開発機構）の2010年の報告書によると⁽¹⁾、加盟国30カ国のうち27カ国で新聞の発行部数が激減している（表1）。下落幅が最も劇的だったのがアメリカで、07年から09年の間に30%も落ち、続いてイギリスが25

%、ギリシャ20%、イタリア18%、カナダの17%、スペイン16%、トルコ16%、そして日本は15%と、同報告書によると04年以降から新聞メディアの発行部数の大幅下落傾向が続いているという。



(表1) 2007-09 OECD諸国における新聞市場の下落。OECD報告書、
The future of news and the Internet

最大の下落幅を記録したアメリカでは、2000年に1,480紙あった新聞は、2010年には1,302と、10年間で178紙も姿を消している。また08年、アメリカの新聞業界では、5,900もの職が失われた。(2)

2009年4月から9月までの半月間を見るなら、全米の新聞の発行部数はさらに下落し、新聞購読者数は前年同期比で10.6%減少している。アメリカのAudit Bureau of Circulation (ABC) は、同期の統計から推定して平均約3千400万人が月曜日から土曜日まで新聞を購読し、約4千万人が日曜版を購読しているという。(3) 新聞の平均購読者数が、3千万から4千万というのは、ABCによると、1940年代と同程度であり、アメリカの新聞購読者数は70年前の低水準にまで下落しているという。つまり、アメリカの新聞業界は、すでに第2次世界大戦以前のレベルにまで落ち込んでいるということである。

アメリカでは新聞はすでに構造的な不況産業だといえ、その最大の原因は、指摘するまでもなくインターネットの普及と、それがもたらした情報の無料化の進展、いわゆる「フリー経済」の急拡大である。マイクロソフト社のOS (基本

的ソフト) Windows95が1995年に発表されて以来、わずか15年の間にデジタルネットワークがもたらした情報消費の激変が新聞を直撃したといえる。

これまで新聞はジャーナリズムのいわば「王道」、つまりその最大の担い手であると考えられてきた。それがインターネットの躍進、若者の新聞離れ、そして08年のリーマンショック以降の広告収入の激減といった三重苦に苛まれ、その誕生以来最大の危機に直面しているといっても過言ではない。中には新聞は消えてなくなるといった極論まであり、何らかの生き残り策を講じない限り、廃刊に追い込まれる新聞がさらに増加していくことは疑いない。

では、新聞に生き残り策はあるのだろうか。そのひとつにデジタル・オンラインニュース、新聞の電子版の拡充とその有料化が挙げられている。インターネットの普及によって情報の無料化が進むと、新聞社の多くは、そのコンテンツの一部を無代で提供してきた。しかし2010年、いくつかの大手新聞社が課金制度導入に踏み切っている。

「メディア王」と呼ばれるルパート・マードックの傘下にある英国のタイムズと、日曜発行の

姉妹紙サンデータイムズの電子版は全面有料化している。マードックは、ニュース社傘下にあるすべての新聞のオンライン版を有料化する計画だという。⁽⁴⁾「質の高いジャーナリズムにはカネがかかり」、ネットでもニュースに対する対価を得るべきだというのがマードックの強い主張である。

アメリカを代表する新聞、ニューヨークタイムズ (NYT) も2011年初頭から電子版の一部に対し課金制度を導入すると2010年に発表。同年はアップルのiPadが発表され、アメリカではアマゾンのKindleがヒットしていることなどから、「電子書籍元年」といわれているが、同時に、電子版に対し課金制度を導入する新聞社が増えつつあるため、2010年は「ネット課金元年」でもあると考える向きもある。

とはいえ、ウォール・ストリート・ジャーナル (WSJ) などの一部の経済紙以外で有料オンラインメディアが軌道に乗った例は非常に限られている。ネット情報は無料だというのがいわば常識になっており、ネットでの購読料を払う読者は限られていた。加えて、有料にすると読者数が減り、広告収入の減少に繋がったため、これまで無料で電子版を提供する新聞社がほとんどであった。

NYTの新しいネット課金システムの詳細は、本稿執筆時点では明らかになっていないが、同社の試みとしては2回目である。05年から開始したコラムやオピニオン記事を中心とした「NYT SELECT」は、07年9月に打ち切られている。一部ではネット課金の限界を示したもので、NYTの「実験の失敗」だと評価された。NYTの会長・発行人であるアーサー・サルツバーガーは、それはNYTの「失敗」ではなく、約22万人7千人の購読者を集めたが、ネット広告が大幅に増大し、記事とコンテンツを無料にしてアクセスを拡大したほうが得策だと判断したためだと説明している。⁽⁵⁾ いずれにしろ、ネット課金がどこまで成功するかは未知数であり、果たして一般紙が一部の経済紙のように成功するかどうかは今のところ定かではない。

このような最近の動きに対し、逆にネット課金導入を拒んでいる新聞もある。NYTと並び、

アメリカのもうひとつの代表的クオリティー新聞、ワシントンポストは他の大手新聞同様、電子版の内容をますます充実・拡大させるために巨額を投資しているが、NYTやWSJと異なり、電子版を有料化せず、これまで同様、無料で読者に提供し続けている。

なぜ、同紙は無料でニュースや情報を提供し続けるのだろうか。日本ではマードックやNYTの新しい課金制度について報じられてきたが、ワシントンポストについてはほとんど伝えられていない。そこで本稿では、ワシントンポストが2009年初頭から実施し始めた新戦略について検討していく。

グーテンベルグが活版印刷機を発明しておよそ500年、テレビなどの映像や音楽だけでなく、現代では活字情報までもデジタル化されようとしている。将来、歴史を顧みて、「電子書籍元年」は紙の時代の終焉、つまり「ポストグーテンベルグ時代」の幕開けだったといわれる日が来るかもしれない。そんな激変の渦中で新聞は構造的な不況に直面しながら、課金・広告のオンラインビジネスからその活動を十分に維持できるほどの収益を上げられないでいる。デジタル媒体の収益はいまだ紙媒体に比して非常に低く、その伸び率もかなり緩やかである。

では、新聞はどこに新たな収入源を求めればいいのか。新聞は今後も自らの存在を保ち、その報道機関としての使命を果たし続けることができるのだろうか。新聞はジャーナリズムの担い手として、将来も存在し続けることができるのだろうか。

(2) 紙とデジタルを融合した「ユニバーサルニュースルーム」

ワシントンポストといえば、1970年代初め二人の記者、ボブ・ウッドワードとカール・バーンスタインによる「ウォーターゲート事件」の追及で国際的な名声を獲得し、一挙にアメリカを代表する新聞となったことは余りにも有名である。現在、同紙は発行部数でウォール・ストリート・ジャーナル、USAトゥデイ、NYT、ロサンゼルス・タイムズに次ぎ、第5位に位置するアメリカ有数の大新聞である。(表2)⁽⁶⁾

表2.

| | 発行部数 | 前年同期比 |
|---------------------|-----------|--------|
| 1) ウォール・ストリート・ジャーナル | 2,024,269 | +0.6% |
| 2) USAトゥデイ | 1,900,116 | -17.2% |
| 3) NYT | 927,851 | -7.3% |
| 4) ロサンゼルス・タイムズ | 657,467 | -11.1% |
| 5) ワシントンポスト | 582,844 | -6.4% |

統計は2009年4月～9月、%は前年同期比。

そのワシントンポストも、アメリカの新聞業界を取り巻く厳しい環境の中で喘いでいることには変わりなく、09年は同紙にとって非常に厳しい年であった。2009年の収益は前年比-15%、オンライン収入は-8%、購読者数-5.9%、日曜版のそれは-4.7%、広告収益-23%など、経常損益は1億6千350万ドルとなった。同紙にとって明るいニュースといえるのは、08年の経常損益が1億9千270万ドルだったことから、1年前よりも赤字が縮小したことぐらいだった。

いずれにしろ、ワシントンポストの09年の年間赤字総額は、およそ163億5000万円（単純に1ドル100円計算）にも上っていた。このような厳しい経営状況を受け、同紙は紙の新聞にあくまでも固執するのか、それとも新聞は発行し続けるものの、将来に向かって新しい戦略を打ち出すのか、といういずれかを迫られた。同紙が選択したのは後者であり、ワシントンポストは生き残りをかけて、新しい「サバイバル」戦略を打ち立てた。⁽⁷⁾

まず09年1月、2人の新しい編集局長を任命している。ひとりはおんライン・ニュースなどを担当するインド出身のラジュ・ナリセティ(Raju Narisetti)と、もうひとり是一般のニュースなどを担当する女性のエリザベス・スペイドである。インドで生まれ育ったナリセティは元ウォール・ストリート・ジャーナルのヨーロッパ版で副編集局長を務め、その後本国インドでMINTという経済紙を発行していた。ワシントンポストにおいてインド系のジャーナリストが編集局長の地位に就くのは、1877年の創刊以

来初めのことである。ワシントンポストほど著名な新聞が、外部から非白人系のジャーナリストを、それも社の命運をかけたオンライン・ニュース担当の編集局長を採用したこと自体、極めて異例の人事であったといえる。⁽⁸⁾

では、その新戦略とはいかなるものなのか。その骨子は以下のように要約することができる。

まずはアメリカの首都であるワシントンD.C.に本拠を置く新聞として、その優位性を最大限に発揮すること。同紙は世界的に著名な新聞だが、基本的にはワシントンを拠点とする地方紙で、事実、その購読者の9割以上はワシントンD.C.地区の住民である。つまり、ワシントンポストはいわば「国際的な地方紙」であり、同紙が掲げている最大の目標は、「The Washington Post is the Indispensable Guide to Washington」(「ワシントンポストは、ワシントンを知るうえで必要不可欠な案内人である」)になるという点に尽きる。アメリカの政治と権力の中核であるワシントンのことなら、同紙に勝るメディアはないこと、そしてそのことによって同紙のブランド価値を維持、高めていくという戦略である。

もちろん、以前から同紙は首都ワシントンのニュースに集中し、「ウォーターゲート事件」などワシントンにおける政治スキャンダルの調査報道で辣腕を振るってきた。しかし、同紙の新戦略はこれまで以上に「For & About Washington」(「ワシントンについて、ワシントンの読者のために」)という点を強調している。それは全国・海外ニュース、そして海外特派員

数の削減という「集中と選択」を意味する。また先のABCの調査も指摘しているように、新聞の読者数が激減している中、その数を維持、ないしは増やしているのは押し並べて地方紙、それも「ハイパーローカル・メディア」と呼ばれている非常に限られた地域を対象としている新聞である。そのような小さな地域は、大手新聞は報道対象とせず、またローカルメディアが地方の宣伝広告市場を独占している場合が多いためである。ローカルメディアに徹することが、新聞の生き残るひとつの道だといえるだろう。

第2に、オンラインメディアにおいてもワシントンのニュースに集中すること。ワシントンポストの紙媒体の9割以上がワシントンで消費され、ワシントンの外の読者は同紙のニュースをオンラインで読んでいる。つまり、紙媒体はワシントンD.C.内で読まれ、オンラインは他のアメリカの都市や海外で読まれている傾向が強いため、オンライン・ニュースの拡充が新聞読者数の減少、いわゆる「共食い現象」、カニバリゼーションを招くことはないということである。

第3に、ニュースルーム（編集室）を紙媒体とオンラインが同時に編集できる「integrated newsroom」、統合されたニュースルームに改築すること。09年までワシントンポストの新聞とオンラインの編集部はワシントンの別々の場所にあった。また、場所だけでなく、その構成や役割も分けられていた。例えば、紙部門には650人のスタッフ、デジタルには100人、新聞部門は紙媒体のための記事やコンテンツの制作、オンライン部門はデジタルコンテンツの制作、新聞部門の勤務時間は15時間、オンライン部門のそれは24時間、新聞部門は紙媒体を優先し、オンライン部門はインターネットに流すニュースや情報に集中していた。

それが09年12月から2つの部門は、ひとつに統合され、これまで人員数は新聞とオンライン合計で750人だったのが、ニュースルームの改築後は580人に削減・合理化された。これは人員削減だけが目的でなく、デジタル時代に合致した次世代のニュースルームを構築するため

であった。紙とウェブ・モバイルの編集部を分けていた物理的な壁を撤廃し、紙とオンラインの仕事をつ統合、紙媒体とオンラインで情報の共有を促し、その流れを円滑に進める。そのことによってニュースの制作・編集をウェブ・モバイルから紙へ、そしてまた紙からウェブ・モバイルへとといった流れをつくり、24時間休むことなくニュースを流し続けることができる効率的な次世代ニュースルームをつくったのである。それはこれまでのような新聞媒体を優先する報道姿勢を改め、モバイルやウェブにおいても同時か、ないしは先にニュースを流す体制への移行を意味している。

ワシントンポストの一大スcoopとなった「ウォーターゲート事件」を扱った映画、『大統領の陰謀』のセットにも使われた古いニュースルーム（写真1、図1）⁽⁹⁾は取り壊され（写真2、3）、改築されたニュースルーム（写真4）の中央には、「Universal News Desk」（図2）が新たに設けられた。それは紙とオンライン編集の融合に止まらず、グラフィクス、写真、デザイン、マルチメディア、ビデオ、チャット、ソーシャルメディアなどのあらゆるプラットフォームのメディアが同時一括に編集できる「Single Publishing Platform」を構築するためである。まさに「ユニバーサル」（「全般的・統一的」）なニュースルームだといえるだろう。

新しいニュースルームでは（図3）、右手に「プレゼンテーション・チーム」デスク、左手に「コンテンツ・クリエーション」デスクが配置されている。「プレゼンテーション・チーム」には、グラフィクス、写真、デザイン、マルチメディア、ビデオなどが置かれ、「コンテンツ・クリエーション」には、全国、ローカル、国際、ライフスタイル、エンターテインメント、オピニオン、調査報道などが設置されている。その中央の丸いサークル内に編集局長や副編集、そして紙、ネット、モバイルなどの各プラットフォームの編集者のデスクが配置され、各デスクがニュースの流れを統括している。

第4に、記事作成に使用するソフトもすべてのプラットフォームに適応できるものに切り替えた。これまで紙、ウェブ、モバイルなど異な

るプラットフォームには、それぞれの異なるソフトが必要で、互換性がまったくないか、あった場合でもそれを変換する手間がかかった。しかし、新しいニュースルーム改築に伴って、ワシントンポストはすべてのプラットフォームに瞬時に適用できるEidos社の最新のソフトを導入している。⁽¹⁰⁾ これを使用することによって、記事を簡単に紙、ウェブ、モバイルに送ることができるようになった。変換する時間や仕事量の無駄を省くことができ、ひとりの編集者が異なるプラットフォームのコンテンツをプロデュースすることが可能となる。速報ニュースを送る際もスピーディーに対応することができる。

このような変革を経てワシントンポストはい

わば単なる新聞社から、新聞を中心としたウェブやモバイルを含む「新聞メディア」に変貌したといえる。ウェブやモバイルに速報を流すので、締め切りのない24時間稼働している通信社と同じ業務をこなしているともいえ、テレビ局ではないがネットを通じて映像を送信しているのであるから、ある種の映像メディアだともいえるだろう。これをクロスメディア、ないしはマルチメディアと呼ぶこともできるだろうが、新聞社と通信社の棲み分けが明確にできていた時代はもはや去り、同社の編集方針もすでにウェブを優先する「Web First Mode」へと移行している。



写真1



写真3



写真2



写真4

Old Newsroom

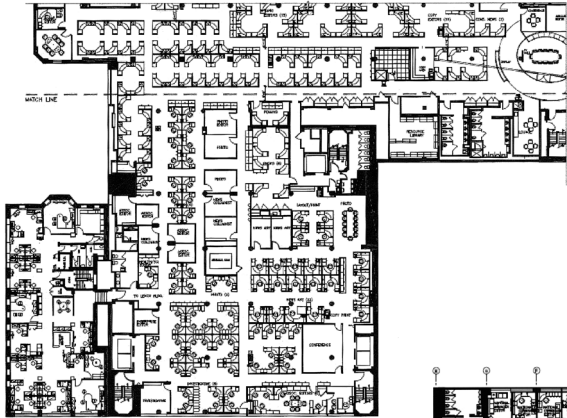


図 1

New Newsroom

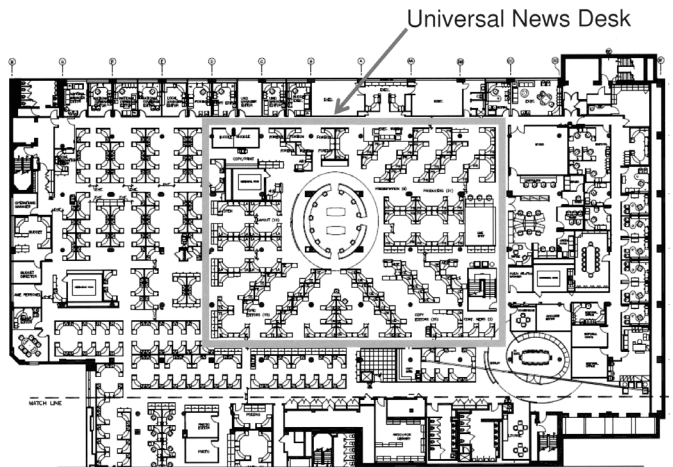


図 2

Universal News Desk

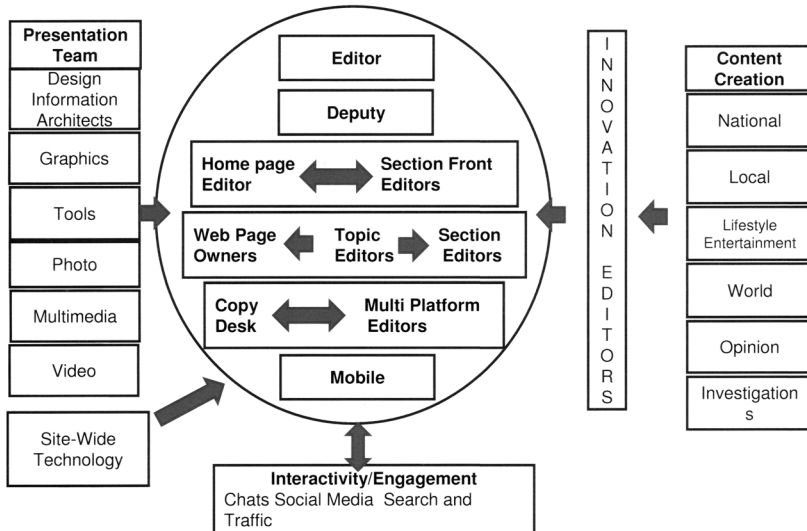


図 3



(3) なぜ有料化しないのか

このような改革実施のために、ワシントンポストは巨額の投資をしている。オフィスの改築、新ソフトの導入などの正確な投資額は公表されていないが、そのような巨額を投じたにもかかわらず、ウェブコンテンツはすべて無料で提供し続けている。アップルのスマートフォン、iphone用のアプリだけが有料だ。巨額な赤字を抱え、新聞業界そのものが構造不況に陥っている中、なぜワシントンポストは、NYTやWSJのようにオンライン・ニュースに課金制度を導入しないのだろうか。

同紙のナリセティ編集局長によると、それには大別して3つ理由があるという。まず第1に、オンライン・ニュースに課金する明確な「first-mover advantage」(「先行者利益」)が見出せないからだろうという。これは結論から先に言えば、一部の地方紙を除いて、オンライン・ニュースに課金して成功した大手一般紙は今ところほとんどないといえるからであり、他紙に先駆けてあえて実験する価値はないからである。しばしばマイクロソフト社が好例として挙げられることがあるが、インターネットの世界では必ずしも他社に先駆けて先行実施した企業が後々に成功するとは限らない。同社の基本OSはビル・ゲイツが他社から購入したものであり、「WORD」もブラウザの「Internet Explorer」も一時は他社が先行していた。それが故に「ビル・ゲイツは何も発明したことがない」といわれる所以である。ネット世界では最初に発明した者勝ちで、それがデフォルトとなり、マーケットシェアを独占すると思われがちだが、必ずしもそうではないようだ。ネットの世界でも、開発経済でよく指摘される後発性利益が発生する場合があるといえる。⁽¹¹⁾ もちろん、場合によっては「first-mover advantage」が生じることもあるが、オンライン・ニュースに限っていえば、今のところそのような優位性は見当たらないというのが同紙の判断である。

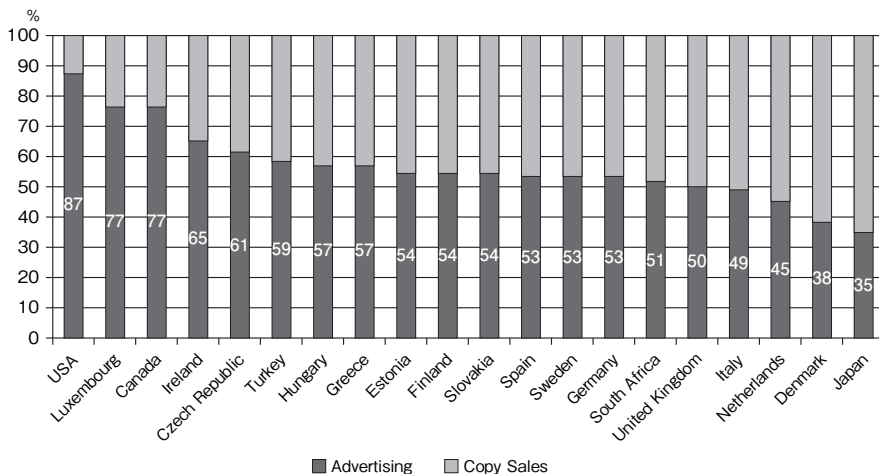
事実、ウェブニュースの有料化は経営の助けになるが、赤字を払拭する解決策とはなっていない。WSJがしばしばその成功例だとして指摘されるが、その収入は編集部経費のすべてを負

担するには遠く及んでいない。つまり、他紙の成功例がない中、電子版の有料化を試みても「first-mover advantage」を享受することは難しく、逆に「first-mover disadvantage」に陥る危険性を否定できないということである。

第2に、そのようなリスクをおかしたとしても、その報酬はワシントンポストにとってどの程度有益かは疑問であるという。有料化というのは、すなわち会員を募り、会員だけが閲覧できるサイトを設け、有料と無料の境に「有料の壁」、ペイウォールをつくるということの意味する。そうした場合、自社のコンテンツがグーグルなどの検索エンジンに引っかかる率が減少し、同紙記事一般のSEO⁽¹²⁾が減少することを意味するだろう。ワシントンポストは現在、アメリカの新聞サイトとして、NYT、USAトゥデイに次いで第3位に位置している。この順位を保つことは同紙にとって極めて重要である。ワシントンポストへのアクセス数が多ければ多いほど、ネット広告が集まりやすいからである。従ってオンライン・ニュースを有料化することは、SEOを下げるリスクがあり、このことは広告収入の減少に繋がる恐れがあるという。

第3に、ワシントンポストにとって現時点では記事の閲覧を無料化するよりも、ネット広告で稼いだほうがより大きな収益を見込めるからだという。アメリカの新聞は、その収益の87%を広告収入に頼っている。(表3)新聞の収益の約9割近くを広告からの収入が占めているということは、いかにアメリカでは購読者からの収入が低いかを如実に物語っている。もし、紙媒体において読者からの収入がそれほど低いのなら、電子版においてはなおさら読者からの収入に期待できないだろう。電子版では広告収入に頼るしかないというのは、いわば当然の結論だといえる。

だが、ネットの広告料だけでは赤字を十分に縮小することはできないだろう。そこで赤字である新聞を廃刊してはどうだろうか。そのほうが赤字の縮小、経費の大幅削減ができ、全体の収益は上がるのではないだろうか。



(表3) 2008、新聞の収益に対する広告と購読料の寄与率の比較。OECD 報告書、The future of news and the Internet

(4) いまだ最大の収益源は紙媒体

結論からいって、それは賢明な選択ではないという。

新聞はもはや構造的不況産業であり、さらに衰退しようとも今後部数を大幅に伸ばすことはないだろう。そうなら新聞事業を積極的に縮小し、オンライン事業により集中し、有料化に踏み切り、より多くの金額を課金してはどうか、といった意見もある。

だが、新聞はまだ完全に消滅したわけではない。いくら衰退したとはいえ、アメリカの広告業界で新聞はテレビに続いて第2位のシェアを維持している。ワシントンポストの資料によると、2010年、テレビがアメリカ広告業界全体の38%を占めているのに対し新聞は20%と、ラジオの7%、一般雑誌の6%よりも遙かにそのシェアは高く、インターネット・モバイルでさえ16%と新聞には及んでいない。⁽¹³⁾ 同資料によるとインターネット・モバイルが新聞を抜くと推測されるのは2012年であるが、それでも新聞18%、インターネット・モバイル19%と1%の差であり、2014年においても新聞18%、インターネット・モバイル21%とその差は3%である。同年2桁の広告シェアを獲得すると考えられるのは、テレビ、新聞、インターネット・モバイルだけであり、他の媒体は軒並み10%以下

である。また、衰退を余儀なくされているのは他のメディアも同じことで、2007年だけを見てもテレビのプライムタイムの視聴率は10%も下落している。それに対し2005年から10年の5年間で、主要都市50の新聞市場における購読者数の下落率は6%であった。

加えて、ワシントンポストは首都ワシントンにおける宣伝のリーチにおいて群を抜いている。例えば、同資料によるとワシントンポストの新聞1日分のリーチに相当するためには、アメリカの3大ネットワークテレビのプライムタイムで30回スポット広告を放送しなければならず、同じプライムタイムでもケーブルテレビなら850回、ラジオなら5局のラジオ局で350回スポットを流さないと新聞と同等のリーチには及ばないという。

それだけではない。ワシントンの中心部の18歳から34歳の男女のメディア接触回数を調査したところ、ワシントンポストはグーグル以上か同等の接触回数を記録していることが判明した。さらにマックドナルド、ペプシ、スターバックス、レッドブルなどの人気ブランドと比較しても、ワシントンポストに対する消費者の接触率はそれらのいずれよりも高かったという結果が出ている。

部数が下落傾向にあらうが、ワシントンポ

トは首都ワシントンで最も人気のある商品のひとつであり続け、そのブランド力は変わらないというのがこれらの調査結果である。ニューヨークといえばNY Daily News、(人によってはNYTだろうか)、ワシントンといえばワシントンポストといった具合に、その都市を代表する新聞、都市の顔に近い存在なのである。そのためいまだに新聞という紙媒体がワシントンポスト社にとって最大の収益源であり、同社の収入に対する貢献度が最も高い。従って現在、同紙を積極的に縮小する必要性は見当たらないというのが結論である。

とはいえ、これではまた振り出し、つまり最初の問いに戻ることになる——新聞経営は大幅赤字であるが、同時にネットからも赤字を補填するほど大きな収益を期待できない。では、いかにその苦境を打開できるのか、という難しいジレンマにだ。

この問いに対しナリセティ編集局長は、まずワシントンポストは新聞、デジタル、そして新しい収入源(それが何であろうとも)の3つを組み合わせ、ひとつのコアを作り出し、それを強化していかねばならないという。このコアをナリセティ編集局長は、同社の経営と使命を前進させるための「コア・エンジン」と呼んでいる。それはいわばコア・ビジネス、ないしはコア・コンピタンスとも理解することができるだろう。実際、すでに指摘した紙媒体とデジタル編集部との統合や、ニュースルームの改築、そして「Single Publishing Platform」構築のための新しいソフト導入の目的は、この「コア・エンジン」の強化、さらにはこの3つの組み合わせの最適化をはかるためのものである。デジタルを優先させ、紙媒体を縮小することがその主たる目的ではなかった。

同編集局長は、09年から進めている新経営戦力を以下のように説明している。

- ・紙媒体から出来る限りの収益を長期的に上げる
- ・デジタル媒体から出来る限りの収益を長期的に上げる⁽¹⁴⁾
- ・新しい収益源を開発する。すでに存在するプラットフォームに加えて、同紙の比較的

優位性が生かせるような新しいプラットフォームを開発する

- ・経費削減に努力する。企業規模を縮小していくべきだが、同時に企業力のより強化にも努める
- ・より読者のニーズに集中し、読者との距離を縮め、情報や新しいデバイスで読者を巻き込んでいく

(5) とうとう新聞にも来たクリック時代

では、09年以降、この新戦略はどのような結果をもたらしてきているのだろうか。

無論、その結果を問うには時期尚早だが、それよりもまず新聞の発行部数が下落傾向にある状況下で、新聞のパフォーマンスをいかに高めることができるのだろうか。端的に言って、その答えはネットでのクリック数である。

これまでインターネットサイトの閲覧数を示すページビューや、訪問者数を示すユニークビジターなどは、ネットのニュースサイトやHPやネット広告やブログなどを評価する指標であった。また、ラジオやテレビにおいてもヒット曲やあらゆるもののランキングを決める際、ネットのクリック数がよく使用されるようになってきている。

それがとうとう紙媒体の代表である新聞にも、クリック時代が到来したのである。新聞が現在の発行部数を死守するのがやっとならぬ現状で、今後唯一成長が期待できるのはキンドルなどの電子書籍、iPadなどのタブレット、iPhoneなどのスマートフォンといったモバイルデバイス的大幅な普及であり、それに伴うアプリの発展であろう。ワシントンポストが紙とデジタルの編集部を統合したのはそのためであり、同紙のデジタルコンテンツがより多くのアクセス数を稼ぐようにするために他ならない。

デジタルコンテンツを有料化しないのなら、残された収益源は広告しかなく、より多くの広告費を得るためには同社のデジタルコンテンツが出来るだけ多くの人々の目に触れるようにしなければならない。ネットにおける情報の生態系(エコシステム)、英語で呼ばれるところの「Open Web Ecosystem」には情報が氾濫して

いて、その中で自らのコンテンツが読まれるためには、クリック数を増やし、検索エンジンのSEOで高順位に位置しなければならない。テレビの視聴率同様、視聴率が高ければ高いほど、視聴者がより多く、従ってより高額な広告費を稼ぐことが可能となる。インターネットにおいても基本的な理屈は同じである。

では、どうすればワシントンポストのデジタルコンテンツのSEOを上げることができるのだろうか。それは新しい編集部において、そして記者一人一人がSEOを意識し、その向上に向かって努力することである。そしてこのことは記事の書き方まで変えている。例えば、ナリセティ編集局長によると、同紙ではもう記事に「GOP」とは書かないという。「GOP」とは、「Grand Old Party」の略で、「Republican Party」共和党の別称である。だが、どうしてかネットで読者は「GOP」とは検索せず、「Republican Party」というキーワードで記事や情報を検索している。そのため同紙では「GOP」ではなく、「Republican Party」と書くように編集部が各記者を指導しているという。

「GOP」は単なる一例でしかない。他にもSEOを上げるためのキーワードの研究は進められている。すなわち、もはや単に紙媒体の記事をデジタルコンテンツとして流すのではなく、記者はインターネットでの必要性に合わせて記事を書くようになったというわけである。このネット時代、記者はクリック数を稼げるような記事と、書き方が要求されているといえる。そしてそれが「優秀な記者」の評価基準にもなりつつある。会社にとって有能な記者とはクリック数の多い記者であり、その記者の評価、引いてはその昇給や昇進などもまったく無関係ではなくなってくる。

これまで「優秀な記者」といえば、文章が上手く書くのが素早い、取材が綿密である、スクープをものにできる、隠された事実を掘り下げ、暴いたりする記者のことだった。また、その評価は所属する部のデスクによることが多く、他社を抜いた、抜かれたという競争の結果でその評価が分かれた。

もちろん、それは今日でも変わらないが、さ

らにネット時代において「優秀な記者」とは、アクセス数の多い記事を書ける記者ということになる。これまで記者は単にそれがニュースだから書いてきたのであり、「この記事で新聞の部数は伸びるのか」と、記者が発行部数に一喜一憂することはなかった。

それだけではない。今日の記者は、記事以外にもブログやメールによるニュースレターを書き、読者からのメールに答え、場合によってはツイッターでつぶやき、オンライン版のためにデジタル写真を撮り、時としてスライドショーを構成し、ビデオを撮影し、ナレーションをつけ、場合によっては自らビデオに出演したりする。オンライン新聞がマルチメディア化しただけではない。記者本人もマルチメディア化しなければならない時代が来たのである。

事実、そのマルチメディアを駆使した、新しいタイプのスター記者が誕生している。その好例がNYTのアンドリュー・ロス・ソーキン記者だ。ソーキン記者はアメリカの金融の中心、ウォール街を担当している経済記者・コラムニストだが、通常の記事や速報に加えてDealbook⁽¹⁵⁾という名の、月間250万人のユニークビジターが訪れるブログと、20万人の読者がいるニュースレターを書き、ツイッターには6万人のフォロワーがいて、それに加えて毎週人気コラムを書くだけでなく、テレビにも出演し、リーマンショックについてベストセラーノンフィクション⁽¹⁶⁾も著している。2010年にはDealbookを“the New Dealb%k” (bookをb%kとデザイン)とリニューアルし、ビデオニュースも導入、ソーキン記者がニュースキャスターとして登場している。

NYTとWSJの地元はニューヨークで、両紙ともウォール街の取材では凌ぎを削っている。その中でソーキン記者はクリック数抜群の記事を書けるだけでなく、あらゆるデジタルデバイスを駆使して外へ向かって発信し、そのことによって自らを「ブランド化」することに成功した。彼のブログやニュースレターは抜群の人氣があり、ウォール街では必読のブログであり、いわばNYTという新聞の中のもうひとつの新聞、ないしはニュースサービスだとさえいえ

る。彼はその人気を用いて、自らの著書売り込み、ベストセラーにし、それはさらにNYTのコラムの人気を上げ、そしてブログ、ニュースレター、ツイッターの人気をも押し上げている。彼はNYTの単なるスター記者ではない。彼はその枠を超え、いわばNYTというブランド傘下のもうひとつのブランドだといえる新しいタイプの記者である。その意味で彼はインターネットの申し子だといえる。

これまでもNYTやワシントンポストには、例えば「ウォーターゲート事件」を暴いたボブ・ウッドワードとカール・バーンスタインなどの敏腕スター記者はいた。だが、現代のネット時代のようにブログを書き、自らのブランド価値を意識するような記者ではなかった。ウッドワード記者は「ウォーターゲート事件」以降も、ワシントンポストで活躍し、今でも一人の記者としてワシントン政治の内幕を取材し続けている。これまで記者というのは、ある意味で黒子のような存在で、記者本人よりもその記者が報じるニュースのほうが遙かに重要であった。つまり、記者とはニュースを伝える媒介者であった。その意味でウッドワード記者は従来型の記者であるといえる。ナリセティ編集局長も指摘しているように、「ボブ・ウッドワードは自らをブランドだとは考えたことがなかった」

飛躍を恐れず、あえて日本のメディアでこれに似た例を挙げるなら、こう説明できるだろう。例えば、朝日新聞の船橋洋一は同紙を代表するスター記者であるが、ウッドワード記者のような従来型の記者であるといえ、「朝日新聞の船橋洋一」以上でも以下でもない。それに対し例えば、元ライブドアの堀江貴文はブログやニュースレターやツイッターで大変な人気を博し、個人メディアとして成立しているといえる。つまり、自らをブランド化することに成功したといえるはずだ。この二人を足して一人にしたのが、いわばソーキン記者であろう。NYTのスター記者であると同時に、外に向かって抜群の発信力のある個人メディアでもあるといえる。日本にはいまだ存在しないタイプのジャーナリストではなかろうか。

他方、新聞社にとってソーキン記者はドル箱

記者であろうが、同時に痛し痒しであることも否めない。というのは、ソーキン記者のような「人気ブランド」は、いつ独立しても、また他社に引き抜かれても不思議ではないからだ。そのため彼のようなブランドをいかに扱うか、つまり彼に対する適正な報酬や昇進はいかなるものなのか、NYTにとっては嬉しくも、頭の痛い判断であるに違いない。

(6) クリック数の功罪

ナリセティ編集局長は、09年以降の新戦略をこう評価している。

- ・ Washingtonpost com.は毎月、1600万から1700万人のアメリカ人の大人（18から34歳）に届いている
- ・ 2010年7月までの月間ユニークビジター数は、前年同期比17%アップ
- ・ 2010年7月までの月間ページビュー数は、前年同期比8%アップ
- ・ モバイルの月間ページビューは、2008年2月から2年間で310%アップ

SEOを上げるために、ナリセティ編集局長はデジタルコンテンツのページビュー数やユニークビジター数、そして記事のアクセス数ランキングなどを毎日編集部に提示している。と同時に、毎日の目的数値も設定している。それは記事だけでなく、記者個人や、全国やローカルニュースのセクション別のブログにもページビュー数やユニークビジター数を毎日解析し、公表している。これは毎日毎日、編集者と記者たちが成績表を突きつけられているのに等しいといえる。

同編集長のオフィスには大きな液晶モニターが設置され、そこには毎日、同紙のデジタルコンテンツのページビュー数やユニークビジター数が表示されているといった徹底ぶりである。

このようなコンテンツ評価は、これまでの日本でも「Yahoo News」のようなネットニュースサイトに対して行われてきたものである。いくらウェブページを開設しようが、大手新聞社に向けられるものではなかった。繰り返しになるが、これはアメリカのタブロイド紙で起こっていることではない。伝統・実力・名

声・影響力において名門中の名門の一流新聞において実施されていることである。そうなら今後遅かれ早かれ、アメリカの多くの新聞で実施されるに違いない。アメリカだけでなく、ヨーロッパや他の諸国でも実施されるのではないだろうか。

電子版の有料化を実施するNYTにとっても、このSEOは極めて重要な指標である。ネットの読者に課金するのなら、SEOなど関係ないと考える向きもあるかもしれない。だが、NYTが課金するのは、ヘビーユーザーに対してであり、ライトユーザーはこれまで通り無代である。一定の記事本数まで無料だが、上限を超えれば有料会員への登録と代金の支払いが必要で、それ以降は無制限に記事を読覧できるという制度である。⁽¹⁷⁾

全面的に有料化したのは、2010年6年、マードックの傘下にある英国のタイムズと、日曜発行の姉妹紙サンデータイムズの電子版である。一部の記事だけでなく、すべてを有料化するのには英国では初めての試みである。

NYTがライトユーザーに対し「有料の壁」(payウォール)を設けないのは、ワシントンポスト同様、SEOで常に高位置に維持したいからである。電子版に課金システムを導入しても、NYTがネットの情報の生態系、「Open Web Ecosystem」に留まるのは、まさにそのためである。

近年アメリカではフェイスブックといったSNSなどの交流サイトが急成長し、そこでの口コミがネットに広がり、アクセス数に大きな影響を与えている。同時にフェイスブックは若者に絶大な人気があるため、そこで紹介され、NYTにアクセスするならアクセス数を稼げるだけでなく、新聞離れしつつある若者を同紙のサイトに導くことができるかもしれない。そのためNYTはグーグルなどの検索サイト、フェイスブックといったSNS、そしてツイッターなどの交流サイト上のリンクからのアクセスに対しては、上限本数に関係なく続けて無料で記事や写真やビデオや情報の閲覧できるようにするという。NYTのサイトには現在アメリカからだけで月間1700万人も訪れ、新聞のサイトと

しては世界最多で、そこから得ることのできる広告収入を維持したいのは当然であろう。

このような新聞のウェブ重視の戦略は、まだまだ日本では現実味がないかもしれない。日本の新聞の収益に占める広告収入は、約35%でアメリカの87%とはかなりの差がある。宅配制度に守られ購読収入が比較的安定しているため、デジタルコンテンツにおけるアクセス数を高め、ネットの広告収入増大に血眼になる必要はないという議論もあろう。しかし、例えば東京における新聞読読状況を見ると、女性の場合圧倒的に50・60代、男性の場合40・50・60代に集中している。この世代が去れば、当然、新聞の購読者は激減し、発行部数も急落する。⁽¹⁸⁾ その穴埋めのために広告収入を増やさなければならぬだろうが、その時にはデジタルデバイスが大幅に増大しているだろうから、当然、新聞のニュースもデジタル化されなければならず、いつの日か、ワシントンポストが歩んでいる道を進まなければならないのではないだろうか。

読者のアクセス数が決定的な重要性を持つということは、これはつまりニュースが読者参加型へと移行していくことを意味する。これまで新聞はいわば「上から目線」で記事が書いてきた。特に日本の新聞では、大衆の啓蒙や世論の形成を新聞の使命だという意識が強かったので、読者の顔を想像しながら、記事を書いていたわけではないだろう。殊に日本の記者は偏差値の高い大学を卒業し、大新聞＝大企業に勤め、政治家や高級官僚などの情報源に近い記者クラブに所属し、独占的に情報を入手できるという特権的な立場を長く享受してきた。必然的にエリート意識は強かったろう。

とはいえ、新聞のデジタル化や双方向性の強化に伴い読者と新聞の距離が縮まり、読者の興味や意見が無視できなくなるばかりか、これまで以上に読者目線を意識し、尊重しなければならぬだろう。

しかし、テレビの視聴率に功罪があるように、新聞のクリック時代の到来にも「功」と「罪」があるに違いない。読者との距離が縮まるのは、その「功」の部分だろうが、「罪」はテレ

びの視聴率同様、記事のアクセス数に記事が振り回される可能性があることだ。記事を書くか、書かないのか判断がクリック数を稼げるか、稼げないで判断される危険性がある。エンターテインメントや芸能やスポーツなどの大衆受けする記事が重宝される一方で、社会にとって極めて重要だが複雑で地味な内容のものは敬遠される恐れがあるのではないか。

事実、日本で一番アクセス数の多いインターネットのニュースサイトである「Yahoo News」で最も人気が高いのはスポーツと芸能ニュースである。同ニュースサイトも指摘しているように、ネットにニュースサイトが氾濫するにつれ、ニュースそのものがカジュアル化・コモディティー化し、ニュースの内容そのものが変わってきているという。⁽¹⁹⁾

例えば、同サイトの中央にはいつも「トピックス」という見出しで、8本の記事が掲載されているが、その中のひとつとして「小森純 伏兵の単勝1万円の中写真」（2010年10月4日）という見出しの記事が掲載された。小森純とはタレントで、そのタレントが競馬の単勝を当てたというだけの「ニュース」である。それが特に芸能ニュースサイトではない、社会・一般ニュースを扱うページビュー月間45億、ユニークユーザーは約7000万を数える日本最大級のニュースサイトのトピックスとして掲載されているのである。これからの一般紙のオンライン版も、そのニュースの内容がカジュアル化・コモディティー化の方向に流されないという保障はないだろう。

つまり、これまでは「読者に伝えたい記事」が主眼だったのが、これからは「読者が欲する記事」へと徐々にシフトしていき、社会にとって重要なニュースを中立公平なスタンスで報道していくというジャーナリズムの本来の使命が軽視されていく危険性があるということだ。そればかりか、本来金儲けやビジネスとは別の次元にあるべきジャーナリズムが、商業主義に陥り、芸能人のゴシップやスキャンダルを大きく報じるタブロイド化に向かうことを意味するのではないだろうか。

(7) 「すべてのビジネスモデルはベータ版だ」

ワシントンポストが新戦略を打ち出したのは2009年、NYTがオンライン版の有料化を始めるのは2011年、マドックが傘下のオンライン新聞の全面有料化を発表したのは2010年、それらの正否を下すには余りにも時期尚早であろう。

一口に電子版の有料化といっても様々の形や戦略があり、その新聞の特性や地域性によって異なってくる。それでもこのインターネット時代、有料か無料かというジレンマは、常に付きまってくる。近年、アップルのiPadやシャープのガラパゴスなどのタブレット、アップルのiPhoneなどのスマートフォンや高性能な携帯電話、そしてアマゾンのキンドルなどの電子書籍などの新しいモバイルデバイスのヒットにより、消費者はそれらのアプリを有料で使うようになってきている。これまで約20年間のいわばインターネットの創生期は、グーグルのビジネスモデルが圧倒的で、多くのモノがフリーで提供され、広告収入がそのサイトのビジネスを支えてきた。つまり、テレビとほぼ同じビジネスモデルが主流であり、まさに「フリー経済」が支配的であった。

ところがその「フリー経済」を雄弁に読み解いた『フリー』の著者、クリス・アンダーソンが編集長を勤めるアメリカの雑誌、「ワイアード」誌が2010年8月、「The Web Is Dead. Long Live the Internet」（「ウェブは死んだ。インターネットよ、永遠なれ」）という刺激的なタイトルの特集を組んだ。それはつまり、これまでのブラウザを使用するネットの使い方から、インターネットは使用するものの、ブラウザは使わないで直接クローズされた（囲い込まれた）プラットフォームに行き、何らかのアプリを使い、コンテンツを使用するようになったという。同誌によると、これはiPhoneに代表されるモバイル・コンピューティングのビジネスモデルであり、企業にとってよりたやすく課金することを可能にしているという。実際、この雑誌が指摘するように、このビジネスモデルが主流となれば、オンライン新聞にも未来はあるといえる。魅力的なコンテンツなら読者は代金を

支払うかもしれない、電子版の課金スキームは成功するかもしれない。事実、NYTのアーサー・サルツバーガーは、クリス・アンダーソンを引用し、すべてがフリーの時代は終わり、読者は有料でもコンテンツを読むだろうと語っていた。⁽²⁰⁾

無論、本当に「ウェブは死んだ」のかどうかは定かではない。今後の展開も不透明だ。また、新聞の新しい確固たるビジネスモデルも不鮮明である。確実なことは、現在は新しい新聞の形とそのビジネスモデルを探っている途上にあるということだけである。もしかすると、確固たる新しいビジネスモデルなど存在しないのかもしれない。そしてもしかすると、それこそが「ポストグーテンベルグ時代」の特徴かもしれない。つまり、「ポストグーテンベルグ時代」とは、我々は常に恒久的な変化の中にいるということだ。すべてが流動的というのが常態で、ひとつのビジネスモデルの有効期限は長くても1年というのが当たり前な時代が到来したのかもしれない。NYTのアーサー・サルツバーガーのことばを借りるなら、「すべてのビジネスモデルはベータモデルだ」ということである。つまり、すべてのビジネスモデルはテスト版であるということだ。すべてが実験なのである。

そうなる、アーサー・サルツバーガーいわく、「失敗というものがなくなる。デジタルの世界ではすぐにやり直せる。新聞をモノクロからカラーへと切り替えるのに巨額な投資が必要だった。だが、デジタル技術のおかげで、現代においてビジネスモデルの転換はそれほど投資をしなくてもできるようになった。上手くいかないとしたら、すぐに方向転換すればいいのだ」という。存在するのはトライアンドエラーの繰り返し、半永久的な試行錯誤だけだということだ。そして試行錯誤の繰り返し中から、短命であろうと何らかの答えを見出していくしかないというのが、「ポストグーテンベルグ時代」なのかもしれない。

ということは、ワシントンポストが近い将来オンライン版を有料化しても不思議ではなく、また逆も真なりで、NYTが電子版を再度無料化してもこれまた驚くべきことではないのであ

る。事実、ワシントンポストは2010年11月、「Washington App for iPad」を発表、翌年2月から月3.99ドル（本紙購読者は0.99セント）で販売するという。同紙の基本路線は変わらないとしても、iPhoneに続いてiPadでも課金を実施するという。そしてその販売促進のためのビデオクリップに出演しているのが、他でもないあのボブ・ウッドワード記者である。「Washington App for iPad」の使い方を習ったウッドワード記者は、ビデオの最後にこうひとこと呟く—「そんな簡単なんだ…」⁽²¹⁾

ただ、いくら不確実の時代であり、急速な大変革の途上にあるとはいえ、少なくとも確実なことがひとつある。それは、つまり再び新聞が同じ形で再生されることは、たぶんもう不可能であろうということだ。新聞はインターネット・デジタル時代のために、新しい姿に生まれ変わらなければならないのである。

どう生まれ変わるのか、または生まれ変わるべきなのか、その回答は各紙によって異なるだろうが、いくつかの共通する特徴があるように思われる。それはアメリカだけではなく、多かれ少なかれ日本を含む、先進国のほとんどの新聞に共通するものだろう。それは以下のように要約出来る。

1) いかなる新聞もインターネットを無視することは、もはやできない。新聞とその電子版を含めて、いかにインターネットで肥大化し続ける「Open Web Ecosystem」⁽²²⁾に適応していくかがその中心的な課題である。そして対応策だけでなく、ワシントンポスト同様、明確な長期的戦略を描くことが必須で、それを社全体、全従業員に伝え、その戦略実施のために全社を挙げて努力するべきである。

2) 新聞はもはや紙媒体だけで生き残れないだけでなく、単に記事をネットに流しただけでも充分ではなく、何らかのデジタル技術を駆使し、マルチプラットフォーム、マルチメディア展開する必要である。つまり、新聞社から「新聞メディア」、ないしは「総合情報メディア」へと変貌しなければならないということだ。「その変貌なくして生き残りなし」という覚悟が報道機関には必要。

3) これまでのトップダウン的・一方通行的な目線ではなく、双方向的な読者目線がより重視され、読者が何を欲しているかがより問われるようになる。

4) ネットには情報が溢れているが、それは玉石混淆で何が事実で虚偽か分からない。そこで新聞が100年以上養ってきた信用力と、徹底した事実確認を基礎とした取材力を駆使してクオリティーの高い情報を編集し、ある統一的なフォーマットでニュースや情報を提供していくことが新聞の存在意義となろう。

5) 新聞が提供する情報は、これまでの総合デパート的な森羅万象の情報ではなく、狭く深い領域の情報が求められてくる。例えば、上述のNYTのソーキン記者は、ウォール街の金融ニュースを担当しているが、一口にウォール街といっても株式から債券から通貨まであり、その領域は広いが、彼が特に担当・専門としているのはM&A（企業合併買収）ニュースである。そのような狭い領域を扱っているとはいえ、彼がブログやニュースレターで発信するニュースは、その分野に関心のある読者にとっては毎日欠かすことのできない情報源なのである。換言するなら、これからのジャーナリストは、何かのスペシャリストであるべきだといえるだろう。

6) 最後に、すでに指摘したように、現在ネットにはあらゆる情報が氾濫し、それが事実なのか、流言飛語なのか判然としない場合が多々ある。そのため事実を検証するというジャーナリズム、新聞の役割は現在も、いやたぶん過去よりも現在のほうがより重要になりつつあると言っても過言ではない。問題はジャーナリズムや新聞が衰退したのではない。そのビジネスモデルが崩壊しつつあることだ。新聞やジャーナリストの仕事の必要性はより増大しているのに、ビジネスとして成り立たなくなっていることだ。誰が、どのようにしてジャーナリストの給与を保障するのか、その新しいビジネスモデルは今のところ不透明だということである。

個別の新聞を見るなら、ひとつの成功例として挙げられるのが、マードックが買収したアメ

リカのウォール・ストリート・ジャーナル（WSJ）であろう。買収後紙面を刷新、これまで写真をまったく使用していなかった紙面にカラー写真を多用し、読者に読みやすくした。その結果だろうか、同紙の発行部数は1日200万部を超え、アメリカで一番売れている新聞となった。また電子版も大幅に刷新し、会員が約100万人を超えたことから、それが紙媒体に相乗効果をもたらしたのではないかともいわれている。これは老舗大手新聞の数少ない成功例だといえる。

最後の再生案は、オンライン版だけで生き残っていく道であろう。これまでそれは広告収入の落ち込みや購読者の大幅減少や無料のネット情報に押される形で、生き残るためのやむを得ない最後の手段として行われてきた。だが、もし紙媒体から得る広告収入と、紙・印刷・運搬などの諸経費が相殺し合い、デジタルだけでも十分に経営が成り立ち、新媒體を廃刊したほうがより多くの利益が上がるということなら、それには積極的な意味があるのではないだろうか。

アーサー・サルツバーガーによると、NYTにとって「ネットは副業ではない。ビジネスの中核にならなければならない」という。そしてiPadなどのタブレットが新聞を救ったとまで発言している。それはつまり、いつの日か、たぶん何世代かの後、学校の教科書がタブレット上で読まれるようになり、それで育った子供たちにとって電子書籍が当たり前のものになれば、新聞も当然、タブレットやスマートフォンや電子リーダーで読むのが自然なことになるだろう。そうなれば、紙の新聞は消滅する運命にあるだろう。

アーサー・サルツバーガーは、自らこう発言することをはばからなかった——「いつの日か、我々はニューヨークタイムズを印刷することをやめるだろう。今のところその日がいつになるのかは、まだ決まっていない……」

（以上）

【注】

- (1) OECD報告書、「The future of news and the Internet」(2010年)
- (2) WAN-IFRA(World Association of Newspapers and News Publishers) 略して世界新聞協会が2010年9月ロンドン開催した「9th International Newsroom Summit」においてワシントンポスト編集局長ラジュ・ナリセティの講演「Question of Survival: Building the new generation newsroom」による。
- (3) 同統計はABCに加盟している379の新聞社からのものである。この379社は大手新聞社で、全米の新聞の約25%程度しか含んでいない。
- (4) もしその通りに実施されるのなら、マードックのニュース社傘下には約80のオンライン新聞のすべてで実施されることになる。
- (5) 同上、WAN-IFRAの「9th International Newsroom Summit」における講演「Paid Content - Quo Vadis?」
- (6) Editor & Publisher, The Washington Post, October 27, 2009.
- (7) 同上、ワシントンポストのナリセティ編集局長の講演による。
- (8) 女性が同紙の編集局長に就くのも創刊以来初めてのことである。
- (9) 写真・図ともワシントンポスト提供。
- (10) EIDOS社はイタリアのミラノに本社を置くベンチャー企業で、そのソフトは他の新聞社でも使用されている。その特徴はXML言語を使用して、すべてのプラットフォームに適用でき、統一フォーマットを提供できる点である。
- (11) 開発経済などでしばしば後発性利益が指摘されることがある。先進国よりもその技術移転した発展途上国のほうが最新技術を導入することが可能であるからだ。例えば、ダム建設でも先進国のそれは何十年も前に建設されているが、発展途上国ではつい最近建設されているため、先進国のダムよりも最先端の技術を導入出来ることがある。
- (12) 検索エンジン最適化、Search Engine Optimization, SEOのこと。サーチ・エンジン・オプティマイゼーションはある特定の検索エンジンを対象として検索結果でより上位に現れるようにウェブページを書き換えること。または、その技術のこと。
- (13) 同上、ワシントンポストのナリセティ編集局長の講演の資料による。
- (14) 「長期的に」のアンダーラインは、同上「Question of Survival: Building the new generation newsroom」の資料による。
- (15) <http://dealbook.blogs.NYTimes.com/>
- (16) 『To Big To Fail』邦題、『リーマン・ショック・コンフィデンシャル』早川書房 (2010年)
- (17) 同上、NYTの会長・発行人であるアーサー・サルツバーガーの2010年9月、WAN-IFRAにおける講演。
- (18) 目白大学で担当している「現代出版論」、「出版メディア論」、「ジャーナリズム概論」、「新聞論」などの授業で、毎学期アンケートを取っているが、ほとんどの大学生は、まずインターネットと携帯電話で情報を得ていて、その次がテレビで、新聞となると非常に限られた学生しか読んでいないというのがアンケート結果である。
- (19) 奥村倫弘「ヤフー・トピックスの作り方」(光文社新書) pp.10-13 (2010年)
- (20) 日本のニコニコ動画の有料会員が100万人を突破したという。つまり、ネットは無料といわれながら、面白いと思うコンテンツならユーザーは代金を払うといえるかもしれない。朝日新聞 朝刊「だんらん求め100万人」(2010年11月5日)
- (21) 詳しくは、以下のURL。
<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/video/2010/11/08/VI2010110802633.html>
- (22) 事実、「Open Web Ecosystem」の急拡大は凄まじい。新聞のオンライン版を有料化しようが、しまいが、新聞社にとってそのコンテンツがネットの情報生態系で閲覧できることは、もはや必須である。過去10年間を見ても、2000年アメリカのインターネットサイトには約12,000のブログがあったが、2010年になるとその数は1億4100万に膨れ上がっている。グーグルの検索件数も00年には1日約1億だったものが、10年になると約20億に跳ね上がっている。同じ10年間でインターネット使用時間も週2.7時間から週18時間へと増加、携帯電話のメール数も1日約40万から45億へ、インターネット経由の電子メール数も1日120億から2470億へと飛躍的に伸びている。

【参考文献】

本論文は、WAN-IFRA (World Association of Newspapers and News Publishers) 世界新聞協会2010年9月ロンドン開催「9th International

- Newsroom Summit」における講演、提出資料、インタビューに依拠するところが大きい。講演は以下の通り：
- Raju Narisetti, Washington Post, Question of Survival: Building the new generation newsroom.
- Marc Walder, Ringier, Newsroom of the BLICK-Group: 4 titles, 1 brand!
- Adrian Jeakings, Archant Ltd., One newsroom- multiple titles.
- Reetta Merilainen, Sanoma News Ltd, One publishing house – two titles – two different ways of working.
- Edward Roussel, Telegraph Media Group – Ongoing innovation and transformation.
- George Brock, Professor and Head of Journalism, City University London, Nutritious fast food.
- Grig Davidovitz, GD Consulting , From journalistic principles to touch screen smartphones: How to play the new newsgame.
- Gerd Kamp, Head of dpa-newslab, The role of geocodes and other metadata for news on mobile devices.
- Aurthur Sulzberger, Jr., Chairman and Publisher, New York Times, Paid content – Quo vadis?
- Fraçois Nel, Director of Journalism Leaders Programme, School of Journalism, University of Central Lancashire, Paywalls: Charting the route from free to fee – and beyond.
- Peter Bale, Executive Producer, Microsoft, The new economics of content.
- Dr.Andreas Wilele, Vorstand BILD Gruppe, BILD – from tabloid to tablet.
- Grzegorz Piechota, INMA Europe, Thank God we had readers! Incredible stories that would not be told without readers of Gazeta Wyborcza in print and online.
- Dr. Aralynn Abare McMane, Young Readership Development, WAN-IFRA Young Readers – How version 2.0 of our Internet in the Family Guide can make you money while you help families and teachers.
- Marcelo Rech, RBS Group, More than young – vibrant!, Zero Hora, Young Newspaper of the Year.
- Alan Tutton, De Montfort University, Audio and video studio setup for publishers in a nutshell. What kind of infrastructure do I need as a multimedia company?
- Eirik Wallem Fossan, Aftenposten, Multimedia production – tools, formats and examples.
- OECD報告書、The future of news and the Internet (2010年)
- アンドリュー・ロス・ソーキン「To Big To Fail」邦題「リーマン・ショック・コンフィデンシャル」早川書房 (2010年)
- 奥村倫弘「ヤフー・トピックスの作り方」光文社新書 (2010年)