

研究ノート

インターネット時代の新聞のビジネスモデル
に関する考察伊藤高史[†]

要約：本稿は、我が国における健全なジャーナリズム環境の維持のために、持続可能な新聞のビジネスモデルの在り方について、一つの提案を行うものである。日本の新聞社は1990年代半ばからデジタル化によって収益を上げることに挑戦しているが、今後の見通しも厳しいと言わざるを得ない。新聞社は本来的には、「民主主義社会の構築と維持」「権力の監視」といったことを使命としてきた。「記事」はそうした使命を果たすための手段であった。そう考えるならば、「記事を売る」こと自体を目的とするべきではない。新聞は市民に、社会の動きを伝える働きをしてきた。新聞が伝えてきた社会の動きとは、社会を動かす地位にある権力者と呼ばれる人々の動きであると同時に、そうした権力者同士の葛藤に対して新聞が影響を与える過程でもあった。多様な報道機関や個人が発するニュースが細切れで消費されるインターネット時代にあつては、一般市民は、新聞社のニュースを通じて社会が動いているという体験的価値を実感することが困難になりつつある。このため新聞社は、イベントなどの機会を設けて、より直接的に首長、議員、行政、地元企業などといった権力者や権力機構と市民とを繋ぐ機会を設けることが求められる。行政や企業等をスポンサーとして、そうしたイベントから収益を上げる方策を探ることが、新聞社の持続的な活動のために必要とされている。

キーワード：新聞経営、ジャーナリズム、パブリック・ジャーナリズム、シヴィック・ジャーナリズム

目次

1. 本稿の目的と背景
2. 日本の新聞社がデジタル化から収益を得る可能性
3. 新聞の本来的価値と新たなビジネスモデルの可能性
 - 3-1. 新聞の本来的価値と「記事を売る」ビジネスモデルからの転換
 - 3-2. 市民と権力者・権力機構を繋ぐ場の創出とその収益化
4. 結語：新聞社と教育機関との提携の可能性

[†]同志社大学社会学部教授

*2023年3月22日受付，2023年3月23日掲載決定

1. 本稿の目的と背景

インターネットやスマートフォンなどの普及によって、日本のジャーナリズムの中心にあった新聞はその存在感を失いつつある。本稿は、我が国における健全なジャーナリズム環境の維持のために、持続可能な新聞のビジネスモデルの在り方について、一つの提案を行うものである。

筆者は1991年から2004年にかけて新聞社の業界団体「社団法人日本新聞協会」に事務所局職員として勤務し、その後、大学で教員としての職を得て、社会学の観点からジャーナリズムを分析してきた。2010年からは毎年、財団法人デジタルコンテンツ協会が発刊する『デジタルコンテンツ白書』の新聞の項目を執筆している。その意味では、新聞ビジネスの観察者であると言える。しかし、新聞ビジネスの実務を知る訳ではないし、また、経営学を修めたわけでもない。第三者的に観れば、筆者に「新聞ビジネス」を語る資格があるかは疑わしいものであろう。しかしながら、社会学という、必ずしも実際のビジネスに役立つ学問分野から新聞ビジネスあるいはジャーナリズムといったものを観察した者の観点からは、新聞ビジネスの内部にいる者や経営学者とは全く違う視点から有益な気づきを与えることができるかもしれないと考える。

筆者は、日本の既存の主要新聞社は、日本の民主主義の発展と維持に大きな役割を果たしてきたと認識している。本稿でイメージする「日本の主要新聞社」とは、『朝日新聞』『読売新聞』『毎日新聞』『産経新聞』『日本経済新聞』という全国紙5紙に加えて、多くの道府県に存在し、そこで全国紙を圧倒するほどの市場シェアを持つ「県紙（あるいはブロック紙）」と呼ばれる地方紙を発行する新聞社である。新聞社のビジネスがインターネットとスマートフォンの普及によって急速に悪化していることについては疑いの余地のないことであろう。筆者があえて、新聞ビジネスについての提案を行おうとするのは、持続可能なビジネスモデルの構築ができなければ、新聞社が従来果たしてきた役割を果たすことができなくなり、そのことは日本の民主主義の在り方を大きく歪めるに違いないと考えるからである。

日本の主要新聞社が日本の民主主義社会の発展と維持に大きな貢献をしてきたと述べることに対しては、異論を持つ人も少なからずいるかもしれない。日本の主要新聞社とテレビ局は「記者クラブ」を主な取材先に設け、そこから週刊誌やフリーランスの記者などを排除してきた。そのことは情報源である国家権力機構との癒着を生み、「ジャーナリズム」と言えるような活動を実質的に怠っている、という批判も存在する（大石2020: 21）。日本の新聞社の活動がいろいろな意味で大きな問題を抱えているという点については筆者も同意する。しかし、だからといって日本の主要新聞社が民主主義の発

展に大きな役割を果たして来なかったといったような評価に与するわけにはいかない。日本が第二次世界大戦後に民主主義社会として発展してきたことは事実である。もし、日本にジャーナリズムが存在しないかのような批判が真実なのであれば、ジャーナリズムはなくとも民主主義は十分に機能することを意味するはずであり、ジャーナリズムなどについてわざわざ論じる必要はない、ということになってしまうだろう。

日本は世界的に見れば、巨大な発行部数を誇る新聞が複数存在する新聞大国であった（伊藤・平 2020: 90-91）。テレビや週刊誌が社会に強い影響を与える報道を行ってきた事実はもちろんあるが、新聞社の活動が日本のジャーナリズムの中心にあったことは疑いようがない。日本の主要新聞社は一部の例外を除いて営利企業として事業を営み、そのことによって、国家権力からの独立を維持してきた。テレビ局が国家から特権として与えられる放送免許を根拠に事業を行い、そのことによって監督官庁によって監視されているのとは対照的である。つまり、日本の新聞ジャーナリズムを成り立たせていたのは、新聞社が営利企業として一定の収益を維持し続けることができるという事実であった。インターネットとスマートフォンの普及などによって、新聞経営の基盤であった発行部数は急減した。主要新聞社が加盟する日本新聞協会の2022年のデータによれば、一般紙ではピークの2001年から約6割、スポーツ紙ではピークの1996年から約3割にまで部数が減った（日本新聞協会の公式ウェブサイト <https://www.pressnet.or.jp/data/circulation/circulation01.php>, 2023年3月20日確認）。新聞社にとって購読料に続いて大きな収益の柱であった広告の落ち込みはさらに激しい。2023年2月の電通の発表によれば、2022年の新聞広告の市場規模はピーク時（1990年）の27.2%にまで落ち込んだ（電通 2023）。つまりピーク時の7割以上の広告収入を失ったのである。

新聞社が営利企業として事業を継続することが困難になれば、日本におけるジャーナリズムの大きな柱が揺らぐ。そのことは、記者クラブ制度の解体を意味するのかもしれない。記者クラブ制度に結び付いた日本の報道機関が戦後、ジャーナリズムに求められる役割を果たして来なかったと評価する者にとって、これは歓迎すべきことであろう（大石 2020: 46-48）。しかし既に述べた通り、筆者はそうした見解には与しない。日本の新聞ジャーナリズムは、戦争によって一度は破壊された民主主義の動きを第二次世界大戦後に復活させ、定着させるために大きな役割を果たした。新聞社の経営危機は日本のジャーナリズムの劣化を招く。健全な民主主義社会に健全なジャーナリズムが必要であると考えれば、インターネットやスマートフォンが普及した時代にあって、持続可能な新聞経営の在り方を模索することは、民主主義社会の健全な発展と維持という観点から重要な意義がある。

以下、次節では、日本の主要新聞社がデジタル化から十分な収益を上げることは将来的にも困難であることを論じる。続く第3節で、筆者の従来の社会学的なジャーナリス

ム研究に基づいて日本の主要新聞社が提供してきた価値を明らかにする。その上で、新聞社に期待される社会的使命を果たす体制を維持するためには、どのようなビジネスの在り方を模索すべきかについて論じ、最後に大学に勤務する者として、新聞社と教育機関との提携の可能性に言及したい。

2. 日本の新聞社がデジタル化から収益を得る可能性

新聞社の経営環境が急速に悪化していることは間違いない。日本では未だ、主要新聞社の倒産といったような事態には至っていないが、例えばアメリカでは、有名な地方紙が廃刊の憂き目に会い、その結果、地域の情報が報道されなくなる「ニュース砂漠」の問題が日本でも報じられている。例えば『西日本新聞』のウェブサイトの2021年7月26日付の記事では、「2004年以降、全米で4分の1を上回る約2100紙が廃刊に追い込まれ、地元紙がない郡は200を超える」などと報じられている（金子渡 2021）。

このような中で、単純に考えられる解決策は、「デジタル化によって稼ぐ」ということである。マイクロソフト社のWindows 95が発売された1995年以降、日本の新聞社も様々な形でインターネットを通じてニュースを提供し、そこで収益を挙げようと試みている。インターネットが普及した当初はバナー広告などを表示させて、広告費で稼ぐというビジネスモデルを追求しつつ、情報の有料化の試みも様々な形で為されていた。例えば毎日新聞社は1996年に、シャープの携帯端末「ザウルス」に月額500円で記事を提供する「毎日ザウルス電子新聞」のサービスを開始した。産経新聞社も同年、携帯情報端末にテレビ電波の隙間を使って記事データを配信するサービス「E-NEWS」を月額1350円でスタートさせている（伊藤 2010 a: 111-112）。しかし、このようなサービスは事業を長期間継続させるだけの十分な利用者を獲得するには至らなかった。

日本の主要新聞社がデジタル化によって、収益の面で恩恵を受けている事例を探すのは難しい。日本経済新聞社は2010年に「日経電子版」をスタートさせ、2022年7月1日時点の「日経電子版」有料会員数は83万201にまで増えている（『日本経済新聞』2022年7月16日朝刊）。この数字は日本経済新聞社の自社公称のものではあるが、この数字を信じれば、日本経済新聞社はデジタル化の成功例と考えてよいのかもしれない。しかし、2011年までは300万部以上の販売部数を誇っていた『日本経済新聞』本紙は、その後急速に部数を落とし、2022年下半期の販売部数（朝刊）は168万610部となっている（日本ABC協会『ABC Report（2022年下半期）』による）。つまり、電子版が紙の減少分を十分に吸収するまでには至っていない。また、「日経電子版」を成功と評価することができたとしても、『日本経済新聞』は経済紙として日本では独占的な地位にあり、企業での活用も見込まれるため、日本経済新聞社が一定の成功を収めた

からといって、その他の全国紙や県紙などの「一般紙」にも同じビジネスモデルが通用するとは思えない。実際に「日経電子版」の後を追って多くの主要新聞社が「有料電子版」の販売に取り組んだが、筆者が知る限り、営業的に成功を収めたという話を聞いたことはない。

日本新聞協会は2016年度から、会員社のデジタル関連事業収入の規模を把握するための調査を行っている。同協会の機関誌『新聞研究』2022年11月号(58~57頁)に掲載された2021年度の調査結果(71社から回答を得た)によれば、21年度のデジタル関連事業売上が総売上高に占める比率の平均(スポーツ紙を除く)は2.297%(前年2.039%)だった。発行部数約80万部以上の8社のうち、総売上高に占めるデジタル関連事業売上が占める割合が10%以上と回答したのは1社で、1%以上5%未満が4社、0.5%以上1%未満が1社、0.1%以上0.5%未満が1社、0.1%未満が1社であった。発行部数約80万部未満で朝夕刊をセットで販売する10社では、10%以上は1社で、1%以上5%未満3社、0.5%以上1%未満4社、0.1%以上0.5%未満1社、0.1%未満1社だった。このような数字を前にすれば、ほとんどの新聞社がデジタル化によって収益を上げること的成功していないことは明らかであろう。

世界的に見れば、デジタル版で多くの有料契約者を獲得することに成功している新聞社は存在する。アメリカの『ニューヨーク・タイムズ(NYT)』はその代表例である。2022年のNYT社の年次報告書によれば、有料のデジタルのみの定期購読件数は、ゲームやクッキングなどニュース以外のサービスも含めて2022年12月現在で約883万(前年から9%増)に達している。海外のデジタルのみのニュース定期購読件数は、デジタルのみの定期購読全体の19%となっている。これに対して紙媒体の発行部数は全米で最大というものの、平日版で31万部、日曜版で74万5000部だという(The New York Times Company 2022: 4)。

日本経済新聞社が2015年に買収したイギリスのフィナンシャル・タイムズ・グループの『フィナンシャル・タイムズ(FT)』については、『日本経済新聞』2019年4月2日朝刊の記事(「FT、有料購読者100万人、電子版4分の3以上」)で、有料購読者数が100万に達し、その4分の3以上が電子版であると報道された。ニューズ・コーポレーションの2023年第2四半期決算報告書によれば、同社傘下にあるダウ・ジョーンズが発行する『ウォールストリート・ジャーナル(WSJ)』の2022年末のデジタル版のみの定期購読者は対前年比9%増の316万7000件で、紙媒体も併せると同4%増の378万件となった(ニューズ・コーポレーションの公式ウェブサイト <https://investors.newscorp.com/static-files/089ff3bd-98cd-48d2-b43c-d7731d5e77e1>, 2023年3月21日確認)。

こうした海外での成功例を見て、日本の新聞社にも同じことができるはずだと考えることは当然なのかもしれない。しかし、それは新聞大国であった日本の新聞関係者にあ

りがちな傲慢な思考のように思える。新聞のニュースサイトで有料購読者を獲得する、というビジネスの在り方は、一般的に「フリーミアム」と呼ばれるビジネスモデルと考えることができるだろう。つまり、記事の一部や見出しのみを無料で提供してユーザーを大量に集め、その中の一部の「ヘビーユーザー」を有料の利用者に転換させる、というビジネスモデルである。スマートフォンなどで提供される多くのオンライン・ゲームが、このビジネスモデルを採用していることは周知の通りである。先述の『NYT』『FT』『WSJ』は、その潜在的なマーケットの規模において、日本の新聞社とは全く比較にならない。これら3紙は世界的にも非常に名前の知られた新聞である。そして、使用言語は国際言語の英語である。『日本経済新聞』2015年7月24日朝刊の記事（「日経、英FTを買収、ピアソンから1600億円」）によれば、『FT』の全購読者の3分の2は英国外であるという。日本経済新聞社が8億4400万ポンド（当時の為替で約1600億円）もの価格でFTグループを買収したのは、日本国内を相手にしたビジネスでは将来性がないと考えてのことであろう（伊藤 2016: 163）。

元朝日新聞記者でメディアコラボ代表を務める古田大輔は次のように述べ、デジタル化への投資こそが日本の新聞社が生き残る道であると主張している。「やることはシンプルだ。市場占有率が高く、売上の大部分を占めるが将来性は低い紙部門が衰退する前に、将来性はあるが売上の低いデジタル部門に投資して成長させる。どの企業でも実践するプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）を遂行することだ」（古田 2022: 76）。もっともな主張であるかもしれない。しかし、日本の新聞社もデジタル化に期待をかけて1990年代半ばからデジタル部門に投資をしてきたが、現実として十分な成果を上げていないことは先述の通りである。古田はデジタル部門を「将来性はある」と見なしているが、筆者はその認識に疑問を持つ。

古田は筆者のような反論を想定して、次のようにも述べている。「こういう話をする」と『それはNYTだから』『英語は市場が大きいから』という声も聞こえる。しかし、世界には課金読者を伸ばす新聞社が次々と現れ、その成功モデルは広く共有されている。例えば、グーグルニュースイニシアティブも協力したりポート『Towards your North Star（あなたの北極星を目指せ）』は、デジタル版成長に向けた目標設定や実践の方法について、欧州各社の事例を豊富に紹介している」（同上：76-77）。この引用部分で述べられている「グーグルニュースイニシアティブ（GNI）」とは、アメリカのプラットフォームメーカー Google が持続的なジャーナリズム活動を支援することを目的に2018年に発足させたものである。上記報告書には、GNIの欧州での取り組みに参画した数社の試みが述べられているものの、その前提として、「多くの欧州の発行者は旧来の広告収入に加えて定期購読モデルを構築したが、その組織や業務、思考方法を十分に革新し、定期購読モデルを成功させたケースはわずかである。実際のところ、定期購読を第

一とする発行者は標準ではなく例外である」と述べられている（FT Strategies 2020: 17）。そして、GNI の支援を受けた数社の取り組みについても、具体的にどの程度収益が向上したのかについての記述はない。

日本でも、デジタル化によって収益を上げているニュースメディアは存在する。朝日新聞社の出資先企業ザ・ハフポスト・ジャパン（ハフポスト日本版）が2021年5月、BuzzFeed Japan と合併し、新会社「BuzzFeed Japan」を発足させたときの報道資料「ハフポスト日本版と BuzzFeed Japan を統合」（2021年3月31日付、<https://www.asahi.com/corporate/info/14321233>, 2023年3月20日確認）には、ハフポスト日本版の業績について次のように記されている。「ハフポスト日本版は2017年以降、4期連続の黒字を達成。昨年（2020年）は過去最高の月間2400万UUを記録し、コロナ禍にも関わらず収入は前年比118%と大変好調な業績でした」。ハフポスト日本版は無料公開されたニュースサイトである。既存の新聞社に比べると極めて小規模の人数で運営されていると想定され、そのような小規模な組織であれば経営的に成功させることも可能なのであろう。しかし、筆者がここで論じている日本の主要新聞社は地方紙でも10万部以上の発行部数を誇る新聞である。例えば、日本ABC協会の『ABC Report（2022年下半期）』によれば、京都の『京都新聞』は1日平均約33万部を販売している。先述の通り、『ニューヨーク・タイムズ』は平日版で31万部である。最大の地方紙である『中日新聞』は187万部以上の販売部数を記録している。日本では地方紙と言ってもこのように大規模なものである。そうした大規模新聞社の経営を維持していくために必要な収益をデジタル化によって獲得する見通しを立てることは困難であると言わねばならない。

3. 新聞の本来的価値と新たなビジネスモデルの可能性

前節では、日本の主要新聞社が従来紙の新聞で獲得してきた収益をデジタル化によってカバーすることが困難であることを述べてきた。しかし、紙の新聞発行にだけ頼っていても、将来的な見通しが立たないことは明らかであろう。筆者は、記事を販売するという発想から離れて、市民と権力者・権力機構を直接繋ぐような機会を創出し、活用するところに可能性があると考えている。以下、説明してゆこう。

3-1. 新聞の本来的価値と「記事を売る」ビジネスモデルからの転換

新聞の持続可能なビジネスモデルを考えるにあたり明確にすべきことは、新聞がこれまで、社会的にどのような機能を果たしてきたのか、どのような価値を社会に提供してきたのかを再確認することである。日本新聞協会が2000年に制定した新聞倫理綱領

では「国民の『知る権利』は民主主義社会をささえる普遍の原理である。この権利は、言論・表現の自由のもと、高い倫理意識を備え、あらゆる権力から独立したメディアが存在して初めて保障される。新聞はそれにもっともふさわしい担い手であり続けたい」と謳われている。あるいは、第二次世界大戦後に GHQ の占領下（1946 年）で制定された旧新聞倫理綱領は、「日本を民主的平和国家として再建するに当たり、新聞に課せられた使命はまことに重大である」との文言から始まっている。日本の主要新聞社においては、「民主主義社会の構築と維持」への貢献が、その果たすべき機能として自任されていたことは疑いのないことであろう。日本新聞協会の新聞倫理綱領には明確に述べられてはいないが、しばしばジャーナリズムが果たすべき役割として述べられる「国家権力の監視」という機能も、民主主義社会の構築と維持という点から導きだされるものと解釈できる。新聞社が実際にそうした機能を果たしてきたのかについて懐疑的な見方があることは既に述べた通りであるが、少なくとも、日本の主要新聞社が「民主主義社会の構築と維持」「国家権力の監視」といった機能を果たすことにその本来的機能があると自任してきたことは確かである。

このように考えるならば、新聞社が事業を継続することの目的は「民主主義社会の構築と維持」「国家権力の監視」といったことにあり、記事が書かれた新聞紙を発行するということが手段に過ぎないことになる。実際、そのように考えれば、記事を公開する手段は新聞紙に拘る必要はなく、デジタルメディアで構わない。しかし、新聞社が記者を使って記事を生産し続ける、ということも、「民主主義社会の構築と維持」「国家権力の監視」の手段であることを認識しなければならない。

記事をデジタル化してオンライン上で公開して収益を上げる、というビジネスモデルは、記事売り物として考えることである。筆者の見解では、それは手段が自己目的化した考え方である。そのように考えれば「読まれる記事」や「おもしろい記事」を書くことが記者には求められる。実際に日本の主要新聞社でも、特定の記事に対する読者の反応を直接知ることができるようなシステムが導入されている。例えば朝日新聞社では、編集局フロアの中央に Hotaru と呼ばれるデジタル指標分析ツールが掲げられ、当番編集長やデスクがそれを取り囲むようなレイアウトが採用されている。また「朝デジスコア」と呼ばれるシステムが導入され、各記者は記事に対する読者の読了率や滞在時間、スクラップ機能の利用数などの解析結果を見ることができるのだという（『創』編集部 2023: 21-22）。

新聞社が、「読まれる記事」や「おもしろい記事」を記者に書かせようとするのは当然のことのように思われるかもしれない。しかし、「読まれる記事」や「おもしろい記事」が必ずしも「民主主義社会の構築や維持」「国家権力の監視」といった役割に最も資するような記事とは言えない。もし「読まれる記事」や「おもしろい記事」といっ

た指標で記事の価値を図るとすれば、例えば沢木耕太郎に代表されるようなノンフィクション作家の方が価値ある記事を生産できるのかもしれない。もちろんそうしたノンフィクション作家の作品も、「民主主義社会の構築と維持」「国家権力の監視」といった役割を果たすことはあり得る。しかし、そうしたノンフィクション作家の作品と、新聞が日々提供してきた価値は根本的に異なる。

日本の主要新聞社が発行する新聞はどのような価値を読者に提供してきたのか。新聞が「ニュース」として提供するものは「日々の社会の動き」、すなわち「今（現在）」を知らせるものである。読者は新聞を読むことで社会の動きを知ろうとしてきた。「日々の社会の動きを知らせる」ことが新聞の価値である。そしてこの時に重要なのは、読者は二重の意味で、新聞を通じて社会の動きを見ているということである。すなわち、読者は新聞記事の中に、新聞の観察対象としての社会を動かす立場にある人々や組織の行動を通じて社会の動きを見ると同時に、そうした人々や組織に対して新聞が影響を与え、そのことによって社会が動いてく過程を見ていたのである。

社会の動きを伝えるということは、社会を動かす立場にある人物や組織の考えや行動を伝えることである。社会を動かす力を「権力」、そのような「権力」を持った人を「権力者」、組織を「権力機構」と表現するならば、「権力者」や「権力機構」の動向を伝えることが新聞の第一の役割となる。読者が新聞を通じて社会の動きを知るとは、権力者や権力機構の動向を知ることにはほかならない。権力は複数の人々に分配され、各権力者や権力機構は異なった利害関係を持ち、また異なった論理で動くため、異なる権力者と権力機構の間には様々な形での葛藤が存在する。権力者や権力機構の動向を知るとは、それらの葛藤を知ることでもある。権力は社会を構成する各個人の間で不平等に分配され、それは法律などによって制度化されている。法治国家において、社会は法によって動かされ、法律を制定するのは政治家であり、運用するのは官僚、公務員である。政治家や官僚、裁判官、あるいは有力企業といった権力者や権力機構の動き、そしてそれら権力者や権力機構同士の葛藤を伝えることによって新聞は社会の動きを伝えてきた。主要新聞社はしばしば国家権力（地方自治体も国家が定める法律に存在根拠を持つという意味で国家権力である）との癒着が問題視されてきた。そのような疑惑が生じるのは、新聞が社会の動きを報じるためには国家権力の動きに常に寄り添っていなければならないからである。

このように述べることは、新聞が果たしてきた「市民の声を伝える」という役割を否定することではない。しかし、社会を動かす力としての権力が不平等に分配されている以上、社会の動きを伝えようとする新聞が権力者や権力機構の動向に格別の注意を向けることは当然である。

新聞の中にはニュースだけでなく、論説や評論、エッセイ、マンガなど様々な要素が

含まれている。しかし、新聞の本質的部分はやはりニュースにあると考えるべきであろう。今日では、論説や評論、エッセイを伝えること、あるいは自分の意見を不特定多数の人々に向かって表明することはインターネットを通じて誰でも簡単に行えるようになった。これに対して、権力者や権力機構の動向を日々観察し、その動きを定期的に伝えていくことに関しては、それらを観察する体制を構築している新聞社が有利な立場にある。同じ報道機関であり、新聞と同様に多くの記者クラブのメンバーとなるテレビと比べてもそのように言える。一般に、民放のテレビ局などに比べると、主要新聞社は圧倒的に多くの記者を抱えているからである。

新聞は権力者や権力機構の動向を伝えるために、それらから情報をもらう必要があり、そのために記者は常に権力者や権力機構の近い場所にいる必要がある。しかしながら、新聞は権力者や権力機構から情報もらい、その動きを伝える従属的な立場に一方的に甘んじていたわけではない。これは新聞に限らず、報道機関一般に言えることであるが、報道機関は権力者や権力機構の動きを観察することを通じて、観察対象の動きそのものに影響を与える。日本の主要な新聞社は特に、記者クラブを通じて常に権力者や権力機構を監視する体制を整えている。週刊誌は確かに時に重大なスクープによって社会に大きな影響を与える。しかし、そうした週刊誌の報道は、権力者や権力機構の動きを日常的に観察し、定期的に伝える新聞の報道を前提にして成り立つものである。新聞は「市民の声」を伝えたり、独自の調査報道により隠されていた事実を発掘したりすることによって権力者や権力機構の動きに影響を与えてきた。つまり読者は、新聞を通じて、権力者や権力機構が社会を動かす様を見ると同時に、新聞が権力者を動かす様を見てきたのである。新聞は重要な権力機構の一部であり、権力機構としての新聞と、その他の権力者や権力機構との葛藤を知ることが、社会の動きを知ることもあったのである。

日本は民主主義国家である。そうであるならば、政治的な意味での権力者は、国民あるいは多数派の市民の意思に基づいて行動することが要請される。しかし、実際には、社会の重要な意思決定は、市民の多数派の意見に必ずしも縛られるものではない。最も端的な例は、司法に関わるものを挙げることができる。実際には検察や裁判所の判断も世論の動きに影響を受けるのであろうが、少なくとも建て前としては、検察が専ら世論の動向に基づいて起訴するかどうかを決めたり、裁判所が有罪か無罪かを決めたりすることはできない。司法は政治など他の社会システムから独立した社会システムであり、それらは世論に左右される政治とは別の論理で作動する。政治家は選挙によって選出されるという意味で「人気商売」であり、その意味では世論の動向に敏感であるはずである。しかし、そのような政治家でも、増税のような、時には国民に不人気な政策を断行せざるを得ない。個人は法の下にそれぞれが平等であったとしても、社会を動かす権力

の配分という点では、権力は不平等に配分され、その権力の配分や行使のされ方は法律などによって制度化されている。「権力者は市民の多数派の意見としての世論によって動く」と単純に想定する思考法は、そのような制度化された法治国家としての現代社会の在り方を軽視している。あるいは、多様な社会システムが複合的に絡み合う社会の動態性を軽視しているとも言える。

新聞をはじめとした報道機関が社会を動かすメカニズムとして一般にイメージされるモデルは、報道機関が市民一般の考えに影響を与え、つまりは世論喚起を起こし、そのことによって権力者が世論に従って動くというものであろう。しかし、新聞などの報道機関は実際には少なからぬケースにおいて、世論喚起を起こすことなく、むしろ、権力者に対して直接に影響を与え、彼らの判断を動かしてきた。後々、社会的に大きな注目を浴びることになった事件などにおいても、報道機関が報道した当初は、世論はほとんどその報道に反応することがなかったケースは少なくない。筆者はこのことを、いくつかの事例研究で既に明らかにしている（伊藤 2010 b）。

新聞は読者に、権力者や権力機構の動きを提示すると同時に、新聞が権力者や権力機構を動かす様を提示してきた。新聞が読者に提供してきたものをこのように捉えると、新聞記事は本来的には、読者に読み物として楽しまれることを第一の目的としたものではない、ということが明らかになる。新聞記事は社会の動き、特に社会を動かす立場にある権力者や権力機構というべき存在の動きを伝えると同時に、そうした権力者や権力機構に直接影響を与えるのであり、読者はほぼ毎日発行される新聞の中に、権力者が社会を動かし、その権力者に新聞が影響を与える過程を見ていたのである。そして、権力者や権力機構の動きを知ることが一般市民にとって重要であるのは、権力者や権力機構の動きが市民に直接的な影響を与え、市民はそれに対処することを迫られるからである。つまり、ニュースは知的好奇心を満たす「読み物」ではなく、市民が何らかの反応を要求される「出来事」なのである。言い換えるならば、読者は新聞などによって提供されるニュースを通じて社会の動態性を「体験」していたのである。日本のジャーナリズムの中心にあった主要新聞社が読者に提供していたのは「出来事」であり、その「出来事」に対する「体験」的価値なのである。筆者はこのことをかつて、社会理論の観点から、ドイツの社会学者ニクラス・ルーマンの社会システム論を利用して論じた（伊藤 2019）。

デジタル化によって多くの情報源から発せられるニュースがパソコンやスマートフォンのアプリを通じて手軽にアクセスできる状況は、新聞が社会の動きを伝える、という体験的価値を読者から奪うものである。というのも、インターネットの世界では様々な報道機関あるいは個人から提供されるニュースが細切れに消費され、特定の報道機関が社会の動きを伝えると同時に、権力者を動かしていくものである、という点が見えにく

くなるからである。

新聞が従来与えていた価値が、社会の動きを実感させるという「体験」的価値であったと考えるならば、新聞がインターネットの世界で個別のニュースに解体される中で、個別の新聞社が従来与えてきた「体験」的価値をいかに提供することができるのか、を考える必要がある。言い換えれば、新聞の本来の価値は、読者に社会が日々動いていることを実感させることにあるのであって、記事や写真という形でそれを伝える、ということはその手段に過ぎない。そうであれば、読者の趣味や趣向を解析して、読者によく読まれる記事を集中的に提供しようとすることは、目的と手段を取り違えていることになる。「読み物」としておもしろい記事は読者の知的関心を満足させるものであっても、社会の動きを実感させるという「体験」的価値を提供するものではないからだ。

様々な情報源からのニュースが並列的に一般ユーザーの手元に届けられる時代にあっては、特定の新聞が社会の動きを伝え、また新聞が社会を動かしている、という体験的価値を提供することは困難である。そうであるならば、新聞社は「記事売る」というビジネスモデルから大胆に方向転換することを迫られる。

3-2. 市民と権力者・権力機構を繋ぐ場の創出とその収益化

ではいかにして新聞社は、従来の顧客であった読者に、つまりは一般市民に、権力者が社会を動かし、また、その権力者に新聞社が影響を与えるという形で社会が動いているという体験的価値を提供することができるのであろうか。従来は記事を通じて、市民が直接接触し、その動向を継続的に知ることができなかつたような権力者と呼ばれるような人々の動きを伝え、そのことによって社会の動きを体験させることが、新聞社が提供してきた価値であった。そうであるならば、新聞社は、一般市民と権力者や権力機構を直接的に繋ぐ方策を考えることによって、デジタル化が進む社会にあって、従来の存在感を維持できるのではないだろうか。そのためには、「記事売る」という発想から離れて、集会やイベントといった対面的な接触の機会を最大限利用することを一つのアイデアとして提示することができる。

西日本新聞社は2018年から、生活者と新聞の関係を結び直すことを目的として、疑問や困っていることを受け付け、取材でこたえる「あなたの特命取材班（あな特）」という企画を行っている。2021年9月までに、約750本の記事が掲載されたという。西日本新聞社編集局クロスメディア報道部の福間慎一は、同企画の意義を次のように説明している。「あな特は、課題や疑問を解決して地域や暮らしがよくなることを目指す。その過程や結果を通して『新聞っていいね』『まだ捨てたもんじゃない』という声を広げ、当紙のファンを増やしたいと思っている」。またこの企画を、「取材の過程を可視化しながら疑問や困りごとにこたえる『オンデマンド調査報道』」とも表現している。読

者に「あなたにとって『あな特』とは」との質問を投げかけたところ、群を抜いて多かった回答は「社会参加」だったという。福間は「個人が自由に発信できる時代でも、新聞は『社会の窓』として期待されているのだ」と述べている。その一方で福間は、この企画が部数増に結び付いているわけではないことも認めている（福間 2022: 77-78）。

この西日本新聞社の取り組みは他の地方紙にも模倣され、業界では大きな評価を得ている（松本 2022: 57）。確かに、市民と新聞のつながりを第一に考え、市民が抱える課題の解決に資することを考えた報道の在り方を模索する同社の取り組みは、民主主義社会の構築と維持といった新聞本来の役割に忠実な取り組みとして高く評価できるだろう。しかし、この取り組みはいまだ「記事を売る」という枠の外に踏み出すことができていない。

例えば県紙と呼ばれる有力地方紙を念頭に置いて考えてみても、新聞で市議会議員や県議会議員の活動はどの程度報道されているのだろうか。新聞で報道された市民のニーズが議員や行政に伝わり、議会や行政の動きに影響を与えることはあるであろう。しかし、市民の声が議会や行政に影響を与えるプロセスと、そこに新聞社がどのように関与しているのか、といったことは、地方紙を読んでも、読者には実感できることが少ないのが現実ではないだろうか。

そうであるならば、新聞社は一般市民と権力者や権力機構との関係を日常的に、直接的に繋ぐ役割を実現する方策を探るべきであろう。この場合の権力者や権力機構としては、地方自治体の首長をはじめとした幹部職員、地方議会の議員などに加えて、地域の有力企業なども含まれる。新聞社はそうした権力者や権力機構と一般市民が直接的に意思疎通を行える場を設けることに、より一層積極的にならなければならない。もちろん新聞社はただ単に、イベントなどの形でそうした場を設けるだけの存在ではない。彼らは日々の取材活動を通じて、政治体制や地域の課題を発掘し、問題提起を行うことで、市民と権力者・権力機構との仲介役に留まらない役割を果たすことができる。

実際に新聞社は、自身が発掘した課題などについて新聞で報じるだけでなく、市民参加のイベントを開催する、ということは従来から行ってきた（Ito 2005）。例えば北日本新聞社で取締役編集局長などを務めた梅本清一は著書の中で、「連載企画の総括やイベント絡みのシンポジウム開催は何度も経験している」と述べている（梅本 2015: 83）。そして、実際に読者から大きな反響があり、行政にも大きな影響を与えた実例として、2004年に企画したキャンペーン連載報道「沈黙の森」での経験を紹介している。同連載では、クマが人里に下りてきて住民を襲った事件の背景を掘り下げ、2004年12月から106回にわたって記事を掲載した。この報道の過程では、時には見開き2ページを使って読者の声を掲載することも行った。さらに、同連載の間には市民の声を紙面で伝えることだけでなく、クマ被害に直接関わるような、人口減が著しい中山間地を抱

える自治体で3度のシンポジウムを開催したという（梅本 2015: 63-105）。あるいは武蔵大学教授の松本恭幸は、2018年の沖縄県知事選挙の際の琉球新報社の取り組みを紹介している。このとき同社は「地元の大学と協力して、学生が主要候補の選挙事務所を取材するとともに、政策提言に向けたワークショップや、ファクトチェックのためのワークショップを開き、その取り組みを特集記事として紙面に掲載」したという（松本 2022: 57）。

本稿で提案するのは、そのような特定のトピックについて新聞社が報道したときのみならず、より恒常的に、市民と権力者・権力機構とをつなぐ具体的な場を設けることである。そうした具体的な場に参加できる人の数は比較的限られたものになるであろうから、そうした場での議論等を紙面やデジタルメディアを使って広く社会に拡散する必要があることは当然である。そうすることは、権力者や権力機構が社会の監視下に置かれていることを自覚させ、市民の声を聴くだけでなく、それに基づいて具体的に行動を起こす動機を与えることになろう。そのことは新聞社の存在感を高めるに違いない。そして重要なのは、そのような場を設けることがいかにして新聞社の事業を継続するための収益に結び付き得るのかを考えることである。

新聞社の取り組みについてある程度勉強したことがある人間であれば、筆者がここで述べていることは、かつてアメリカで大きな運動となった「パブリック・ジャーナリズム（シビック・ジャーナリズム）」の焼き直しであるように感じることであろう。アメリカにおけるパブリック・ジャーナリズムの運動は1980年代後半から地方紙において活発に行われるようになった。しかし、その後運動は下火になり、インターネットが普及してからはむしろ、市民が記事作成に参加するような「シチズン・ジャーナリズム」に関心が移っているようだ（Rosenberry and St. John III 2010, Seon-Jae 2016）。日本の研究者も、このようなアメリカの新聞社の動きに着目し、様々な議論を行ってきた（林 2002, 木暮 2002, Ito 2005, 寺島 2005）。そして、アメリカでのパブリック・ジャーナリズムの運動が下火になるにつれて、日本の研究者の関心も薄れていったように思う。

筆者が本稿の提案をするにあたって、アメリカのパブリック・ジャーナリズムの運動を参考にしている。ただし、次の点は強調しておきたい。アメリカのパブリック・ジャーナリズムの運動が、特に研究者の関心を引いたのは、それが「民主主義の復活」という理念に基づいた運動であったからであろう。特にアメリカの草の根民主主義の伝統を復活させるものとして、新聞がイベントやアンケート調査など実施して、市民のニーズをつかみ、それを議会の候補者などに直接ぶつけてみる、といったパブリック・ジャーナリズムの活動は大きな注目を集めた。このような民主主義の理念は極めて重要である（Ito 2005: 44-47）。しかし、本稿で考えたいのは、新聞の従来のビジネスモデルが

崩壊しつつある中で、新たな収益を得る方法として、従来のパブリック・ジャーナリズム的な手法を生かす、ということである。

権力者と一般市民が直接参加するようなイベント等を開催して、どのように収益を上げることができるだろうか。考えられるのは、一定の資本力を持った組織をスポンサーとすることである。具体的には、行政や企業をスポンサーとして出資してもらい、イベントに必要な経費を調達することを考えなければならない。既に述べた通り、インターネットとスマートフォンの普及によって新聞社の経営基盤は弱体化している。新聞社の収益の2本柱は販売収入と広告収入であるが、特に打撃を受けているのが広告収入である。先述の通り、新聞社は総体として、過去30年間で、70%以上の広告収入を失っている。販売部数はピークと比べて約4割の減少であるから、広告収入の落ち込みの激しさがわかる。この失われた広告収入を取り戻す方策として、イベント等の開催、そこでのスポンサーからの収入というものを考えることができるのではないか。

今日の日本では、多くの企業が人材不足に悩まされている。そうした状況にあって、市民と直接対話し、課題を共有できる場は企業にとっても魅力的なものなのではないだろうか。市民と権力者・権力機構を直接繋いで、そこに地方自治体や企業にスポンサーとして資金提供してもらい、新聞の収益回復の手段とする、という想定は決して夢物語ではないように思える。

京都府のローカル放送局（独立U局）のKBS京都放送は、毎週金曜日の21時から22時25分まで、京都府のビジネスに特化したビジネス番組「Kyobiz」を放送している。同番組は2007年に始まり、時間枠を拡大させながら今日まで続いている（KBS京都放送公式ウェブサイト <https://www.kbs-kyoto.co.jp/tv/kyobiz/> による。2023年3月20日確認）。そのような放送が可能であるのは、地元企業がスポンサーとして番組を支えてくれているからである。スポンサーとして地域の活性化に貢献したいと考える企業は少なくないことの傍証として、この「Kyobiz」の成功を挙げることができる。

音楽業界はデジタル化の波の中で、CDの売上が激減して、業界全体の危機が叫ばれた。しかし、CDの売上が急減する一方で、直接的な体験の場としてのコンサートの価値が高まり、日本国内では2013年にコンサートの市場規模がレコード（CD）の市場規模を上回った。コンサートの市場規模はコロナ禍によって縮小したが、それ以前の2019年の数字では、レコード（CD）の市場規模が1528億円であるのに対して、コンサートの市場規模は3665億円を超えている（電通メディアイノベーションラボ 2021: 78, 83）。このような音楽業界の動向も、一般市民と権力者を直接繋ぐような機会の創出に力を入れ、体験的価値を提供することが、新聞社の収益回復の助けになることの傍証として挙げることができる。

朝日新聞社の2022年3月期の有価証券報告書では今後の経営方針として、「顧客との

結びつきを太く強くし、不動産に加えてデジタル、イベントを収益の柱に育て、新たな成長事業を開拓することが欠かせない」と述べられている（朝日新聞社 2022: 10）。この場合の「イベント」が何を意味しているのかは明確ではないが、「体験」的価値を重視する方向が打ち出されていることは間違いないであろう。

4. 結語：新聞社と教育機関との提携の可能性

インターネットやスマートフォンの普及によるデジタル化の進展の中で困難な状況に陥っている新聞社のビジネスについて、社会学者の立場からひとつの提案を行ってきた。もっとも、冒頭で述べた通り、筆者には直接新聞社のビジネスに関わったことはないので、イベント開催やスポンサー集めの具体的なノウハウを持っているわけではない。その意味では、本稿で述べたことは、プロの新聞経営者から見れば、全く参考にならないものかもしれない。

ただ、現状のままでは新聞社の経営状況はますます悪化することは間違いのないことであろう。そうした中で、新聞社は持てる経営資源を的確に利用して、収益回復の道を探さなければならない。

本稿での提案を具体化することを考えるとき、大学の教員である筆者の立場からすれば、一般市民が幅広く参加するような活動を考えるよりも、まずは大学などの教育機関と連携し、学生と地域の権力者・権力機構（自治体の首長や幹部、地方議会の議員、地元企業）といったものを繋ぐような活動から始めることを考えることができるであろう。若年層の投票率の低さに代表される政治参加の低調が、日本の大きな課題として広く認識されている。日本の新聞やテレビは、選挙の直前あるいは直後に、投票率の低さを問題にするが、投票率を上げることだけが自己目的化してはならない。選挙直前の報道機関のキャンペーンによって、日頃政治に関心をもたず、政治的知識が極めて乏しい人の投票だけが増えるとしたら、それは投票の質の低下をもたらすことになる。投票率は、日ごろの市民の政治参加の結果として上昇することが理想である。そのためには、市民の中でも特に、政治的関心が薄いと言われる若年層の政治への関心を高め、具体的な政治参加の手助けをすることが報道機関には求められる。

日本の有力新聞社の多くは、大学と連携して講座を設けたり、あるいは、授業に講師として記者を派遣したり、といった活動を行ってきた。こうした活動の延長として、学生と権力者・権力機構の対話の場を設けることは、比較的容易なことなのではないだろうか。

日本の新聞社は民主主義社会の構築と維持に大きな役割を果たしてきた。その役割を果たすためには、確固たる経営基盤が必要である。デジタル化の進展の中で苦境に立た

される新聞経営者に、本稿が何らかの有益な示唆を与えるものとなれば幸いである。

参考文献

- 朝日新聞社 (2022) 「有価証券報告書 (第 169 期)」2022 年 6 月 27 日。
- 電通 (2023) 「調査レポート 2022 年日本の広告費 (プレスリリース)」2023 年 2 月 24 日。
- 電通メディアイノベーションラボ編 (2021) 『情報メディア白書 2021』ダイヤモンド社。
- FT Strategies (2020) *Towards your North Star: Report on the Outcomes of the European GNI Subscriptions LAB 2020*, <https://www.ftstrategies.com/en-gb/insights/towards-your-north-star-report-outcomes-european-gni-subscriptions-lab-2020/> (2023 年 3 月 20 日確認)
- 福岡慎一 (2022) 「デジタル時代におけるローカルメディアのエコシステム」日本新聞協会編 『『新聞研究』別冊 デジタル時代の新聞の公共性を考える』日本新聞協会: 77-78。
- 古田大輔 (2022) 「公共的役割を果たすためのエコシステム構築: ジャーナリズムと「エンゲージメント」」日本新聞協会編 『『新聞研究』別冊 デジタル時代の新聞の公共性を考える』日本新聞協会: 76-77。
- 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。
- Ito, Takashi (2005) "Public Journalism and Journalism in Japan," *Keio Communication Review*, 27: 43-63.
- 伊藤高史 (2010 a) 「新聞」デジタルコンテンツ協会編 『デジタルコンテンツ白書 2010』デジタルコンテンツ協会: 108-115。
- (2010 b) 『ジャーナリズムの政治社会学: 報道が社会を動かすメカニズム』世界思想社。
- (2016) 「新聞」デジタルコンテンツ協会編 『デジタルコンテンツ白書 2016』デジタルコンテンツ協会: 160-168。
- (2019) 「社会システム理論から考えるジャーナリズムの機能: ジャーナリズムはなぜ「今 (現在)」を伝えようとするのか?」『評論・社会科学』128: 21-38。
- 伊藤高史・平和博 (2020) 「新聞産業」湯浅正敏編 『メディア産業論: デジタル変革期のイノベーションとどう向き合うか』ミネルヴァ書房: 90-115。
- 金子渡 (2021) 「15 年で地方紙 2100 紙廃刊…「ニュース砂漠」広がる米国の今」『西日本新聞』ウェブサイト, 2021 年 7 月 26 日, <https://www.nishinippon.co.jp/item/n/775135/>, 2022 年 3 月 17 日確認。
- 木暮啓 (2002) 「パブリック・ジャーナリズムの実践への試みと課題: 下野「まちづくり」にみる新たな可能性」『新聞経営』2002 年 9 月: 65-68。
- 松本恭幸 (2022) 「地方紙で進むデジタル化と多角化 市民参加の拡充と宅配網の活用を」『Journalism (朝日新聞社)』383 (2022 年 4 月): 54-59。
- 大石泰彦 (2020) 「問題提起 「取材の自由」のない国で、いま起きていること」大石泰彦編 『ジャーナリズムなき国の、ジャーナリズム論』彩流社: 11-52。
- Rosenberry, Jack and Burton St. John III eds. (2010) *Public Journalism 2.0: The Promise and Reality of a Citizen-Engaged Press*, Routledge.
- Seong-Jae, Min (2016) "Conversation through Journalism: Searching for Organizing Principles of Public and Citizen Journalism," *Journalism*, 17(5): 567-582.
- 寺島英弥 (2005) 『シビック・ジャーナリズムの挑戦: コミュニティとつながる米国の地方紙』日本評論社。
- The New York Times Company (2022) *2022 Annual Report*.
- 『創』編集部 (2023) 「朝日新聞社の紙とデジタルの統合編集体制」『創』2023 年 3 月: 20-27。
- 梅本清一 (2015) 『地方紙は地域をつくる: 住民のためのジャーナリズム』七つ森書館。

A Study of Newspaper Business Models in the Internet Era

Takashi Ito

This research note proposes a sustainable newspaper business model to maintain a sound journalism environment in Japan. Since the mid-1990s, Japanese newspaper companies have attempted to increase their profits through digitization, but the business outlook for the future is grim. Newspaper companies have made it their mission to contribute to “building and maintaining a democratic society” and “serving as a watchdog of power.” If so, “selling articles” should not be the only goal. Newspapers have served to inform citizens of the dynamism of society, which is represented by the struggles of those in power and the influence newspaper stories have on them. The Internet environment, where information from various news organizations and individuals is consumed in pieces, made it difficult for the public to see the dynamism of society in newspaper reports. Therefore, newspaper companies are required to create opportunities, such as events, to directly connect citizens with those in power like political leaders, governmental authorities, and local businesses. To maintain sustainability, it is necessary for newspaper companies to earn profits through sponsorship of such occasions by governmental institutions and local companies.

Key words: Newspaper business, Journalism, Public journalism, Civic journalism