

ニュース報道事業の 産業組織

内山 隆

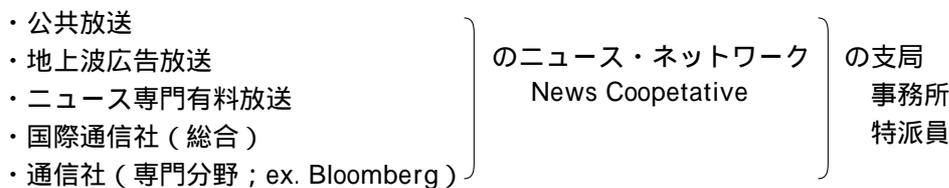
様々な領域のグローバリゼーションを背景に、国際ニュースに対する需要は大きくなっているとみられる。CNNは80年に新しい形のビジネス・モデルで参入し、この分野を先行するリーダー企業のひとつとなった。一方で市場規模の拡大は多くの追随者の市場参入を許した。伝統的ネットワーク（公共放送，広告放送）は新しいチャンネル事業を創設し、相次いで参入すると同時に、既存の報道番組についても見直してきた。

本稿は、ニュース番組供給という分野について、米国およびその有力な利害関係者となる国際通信社や競争企業を対象に、ニュース事業の産業組織、ニュース事業に必要な職能とビジネス・モデルの類型、について概観することを目的とする。

1 ニュース事業における産業組織

ニュース事業は、大きくわけて垂直的に、ニュース取材・収集（News Gathering）、編集・制作（Editing, Production）、伝送、の3つのビジネス・プロセスに分けることができる。

のニュース取材・収集については、さらに大きく2つに分けることができる。ひとつは直接に取材源に取材を行う組織・個人であり、他方はそうして得られたニュース素材の相互利用、交換を行うノード組織、あるいは卸機能を持つ組織である。前者には



があげられる（cf. 図表1-1）。後者のノード組織については

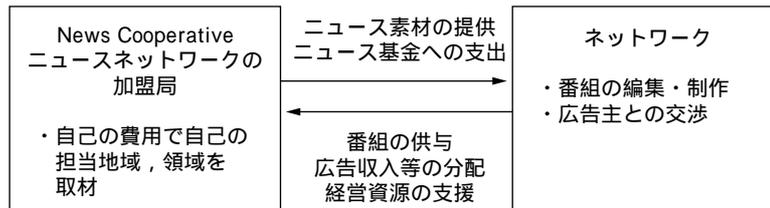
- ・ 水平的な交換
 世界各地域の放送連盟

図表 1 - 1 ニュース事業の産業組織
基本的な利害関係 - ニュース素材の内部調達 -



基本的には、個々のネットワーク加盟局が、地理的な担当をもって、自己の費用で取材を行い、その素材をネットワークに提供するもの（その見返りは番組の供与と分配される広告収入とネット補償金、ネット奨励金である）であるが、同時に一加盟局では担当できないような大規模な取材への応援や海外ニュース確保などのために、様々な経営資源をネットワーク単位でバッファーさせる機能を持たせている。例えばニュース基金というプール資金の設置、機材や人的資源の派遣、応援等がその具体例である。

Figure
&
Table



・垂直的な流通

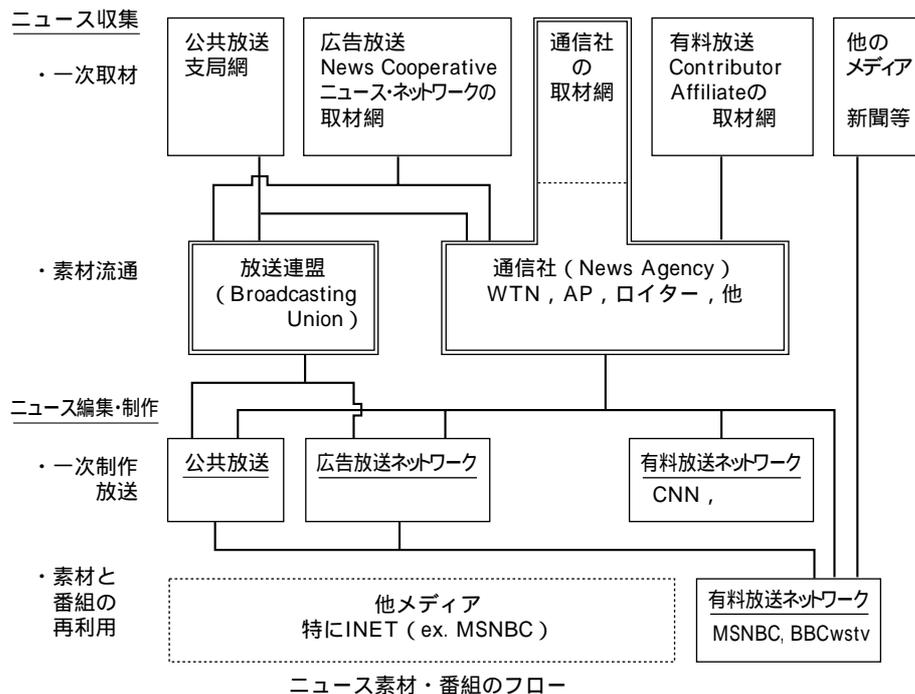
- 一部の有料放送ネットワークにみられる母体組織からの素材供給
(ex. BBC-wstv とBBC, CNBCやMSNBCとNBCの関係など)
- 通信社, CNN等の一部ネットワークを介する排他的利用権を伴う相互流通

があげられ、ニュース素材の相互利用・流通が行われている (cf. 図表 1 - 2)。

の編集・制作は伝統的ネットワーク (公共・広告), ニュース専門ネットワークの、それぞれのタスクとなる。前者については受信料や広告主との契約による収入、後者については視聴者からの収入をもとにして、事業が行われている。 の伝送は地上波広告放送ならば加盟局 (Affiliate) への電波料の分配, 有料放送ネットワークならばケーブル, 衛星事業者を通じた契約視聴者からの契約収入の回収を伴ったうえで伝送・放送がなされる (cf. 図表 1 - 1)。

近年は、メディアの多様化に伴い、番組・素材の再使用を図る場合も多い。伝統的メディアは24時間ニュース専門チャンネルを創設し、本体の番組や素材の再使用 一種のウ

図表 1 - 2 ニュース事業の産業組織
外部組織との関係 - ニュース素材の外部流通 -



ニュース素材の外部調達の手段となる組織には、通信社と放送連盟がある。通信社は自らの取材網によるニュース素材以外に、特定のネットワーク取材網との排他的契約によりニュース素材を得て、再販を行っている（ex. WTNは米国のニュースをABCのNews Cooperativeから得ている）。放送連盟は自らの取材網を持たず、加盟各局の間での相互のニュース素材の交換・利用を促すノード組織として機能している。その他、有料放送ネットワークのうち、追随者たちは、母体組織からニュース素材や番組の供給を受けている例も多い（BBC、BBCwstv、NBC、MSNBC）。新聞社はあらゆるメディアと資本的、人的関係を持っているが、伝統的メディアとの素材や番組流通という現業面での関係は、それほど深い関係ではない。むしろ有料放送の新チャンネル立ち上げに対して熱心である（ex. 朝日新聞、朝日ニュースター、日経新聞、日経サテライトニュース）。



インドウ戦略（Windowing）を行っている。またあらゆるメディアがINETの可能性を模索しているが、ここでも本体のニュース素材の再利用によって、ニュース・サイトが構築されている（cf. 図表 1 - 2）。MSNBCは、その典型的な事例である。

1-1 通信社（News Agency）

ニュース事業に限定するならば、にはいくつかの有力な専門組織の存在がある。総合的に多分野をあつかう組織から、特定の分野に限定した組織もある。前者についてはWTN（WorldWide Television：米）、AP（Associated Press：米）、ロイター（Reuters：英）、AFP（Agence France Presse：仏）がビック4として知られる組織である。彼らは広範な世界的取材ネットワークを持ち、その取材したニュース素材（News Material）は、何らかの契約を持つ報道機関（新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、等）に卸される。後者については、例えば経済専門（ex. Bloomberg）や気象専門（ex. Weather Channel）など、特定の分野についてより専門的な情報・データを提供している。

収入源

ニュース通信社の基本的な収入は4つである。会員料収入 (Member Station Fee)、政府からの補助金、契約収入 (Subscription Fee)、様々な事業収入である。契約収入の多くは定額 (Flat Rate) と考えられるが、旧西ドイツでは視聴者数の規模に応じた契約がなされていた。

ビック4のそれぞれについて、APは会員料収入による財務構造を有している。AFPIは相対的に政府からの補助金収入の規模が大きく、収入の40% (80年代以前は60%) を母国フランス政府からの補助に依存している。ロイターは事業収入の割合が大きい。メディアからの契約収入については、契約者の多くが海外であり、その収入の75%は海外に依存する。WTNは契約収入 (1~3年の定額契約) とABCからの補助に依存する (Johnston [1995], p26)。

競争優位と取材源

伝統的ネットワークやニュース専門ネットワークに比較したときの通信社の強みは、伝統 (ノウハウの蓄積量) と、取材拠点数である。取材拠点数は個々で述べるが、これらの数は明らかに伝統的ネットワーク、ニュース専門ネットワークのそれを上回るものといえる。いうまでもなく突発的な有事の第一報に対して有効な属性であり、後述するように、ニュース事業において不可欠な職能のひとつを提供している。また通信社といえどニュース素材の一部を、伝統的ネットワークとの排他的契約によって得ているが、これについても次に述べる。

主要通信社

WTN

WTNは (ABC: 80%, ITN: 10%, その他オーストラリアのメディア複数: 10%) による出資 (Johnston [1995], p27) で、世界15都市に支局、89の取材拠点を有する。WTNは米国、英国では、一部の大規模取材を除いて直接の取材活動を行っておらず、米国についてはABCと215の加盟局のニュース、英国も同様に現地放送局と英国国内のニュースに対する排他的権利 (Exclusive Copyright) により素材を調達し、各々以外の地域へ卸している。これら以外にもEBU (European Broadcasting Union)、ABU (Asia Broadcasting Union) とも深い関係を続けている。

メディアはWTNとの契約により、約20の最新のストーリーと約30のフューチャーが含まれるニュース・パッケージ (各々約1時間)、中継のための衛星、機材、人員の提供、ビデオ・ニュースの制作、特別番組の制作、映像アーカイブ・サービス、等を受けることができる。現在取引の関係にある組織は約1000である。

AP (APTV)

APは新聞社、放送局等のメディアからの会員料収入によって運営される組織で、その性格は協同組合的である。海外92の支局 (70か国)、米国内144の支局ネットを3100人規模の人員で運営している組織である (Johnston [1995], p38)。この組織は政府やあらゆる会員メディアに対して中立的な立場をとることを意識しており、事業ドメインはあくまで「ニュース素材の卸」に留まり、加盟するメディアとの競争を避けている。この点で、特にロイターとは、対照的である。

このうちAPTVは94年に立ち上げられ、国際映像ニュース収集へ本格的に参入することになった。特にカバレッジ (支局・特派員数) と長い伝統による適切なニュース判

断を競争優位の源泉として考えている。

ロイター

ロイターは収入の7割程度を情報サービス（株価，経済情報などのニュースなどを，PCなどに向けて電子的に，直接に末端契約者に提供），25%を伝送サービス，6%をメディア向けのサービスに依存する（FT [1997]，p297）。メディアサービスでは，120の支局と400のカメラ・クルー，衛星ネットワークにより，84か国200の放送局・加盟社にサービスが提供されている。メディアサービスは，UPIとの提携（1984），Visnewsへの出資（1984），買収（1993）に由来する。以前はBBC，NBCの素材の流通の権利を有していた（VisnewsはNBC，BBC，ロイターの共同出資の組織であったため）が，このうちBBCとは解消している。一方でITNへの出資，NEWS Corp.（FOX，SKY）への素材供給の契約がなされている。メディアサービスの内容は，WTNのそれとほぼ同様である。しかし積極的に川下への事業展開を図るロイターでは，メディアサービスの比重が徐々に小さいものになっている。その方向性は，ケーブルSO（System Operator）等の所有などというよりは，あくまでコンテンツ提供に主眼があり，この点でNEWS Corp.の戦略と対照的である。

英国の組織ゆえに，欧州での比較優位が指摘できる。また劣比較優位にあると思われる北米では，スペイン語放送のニュース専門チャンネル（Tele Noticias）を立ち上げて，末端視聴者へのニュース供給事業へ参入している。

1-2 伝統的ネットワーク

米国の3大ネットワークやBBCなどの地上波の伝統的ネットワークの事業領域は，ニュース収集から視聴者への伝送までの全てに關与する。ニュース収集の段階においては，主に加盟局（Affiliate）によるNews Cooperativeが集めたニュース素材を，編集・制作して視聴者まで放送することが，ネットワークと加盟局の基本的な事業タスクである。この費用が広告収入，受信料によって賄われることは，他の番組と同様である。一方で集めてきたニュース素材を通信社へ販売，あるいは相互の素材を相互利用する契約により，そのニュース素材を国際的に流通させている。

米国3大ネットにとって，ニュースは成長分野のひとつで，80年に収入の約10%であったものが，95年には15%になると見込まれている（Johnston [1995]，p151）。

NBC

NBCはロイターと密接な関係を続けており，ロイターのメディア・サービスの契約者およびコントリビュータ（米国関係のニュース素材の供給者）としての二面的関係が持続されている。その他歴史的にはBBC，ITN（英），CBC（加），NTV（日）とのパートナーシップ関係を持ち，ニュース素材の共用などが行われてきた。このうちBBCとの関係は希薄化している。

NBCは有料放送向けニュース専門ネットワークの構築にも積極的である。まず米国内においては，経済専門チャンネルとしてのCNBCを89年に，CNNやFOXニュースへの対抗としての総合ニュースチャンネルのMSNBCを96年に立ち上げている。また欧州に向けては，Superchannelという衛星有料チャンネルを通して，多くのNBCニュースを放送している。こうしたニュース専門チャンネルに対して，NBCニュース（News Cooperative）がニュースの供給元となっており，例えばMSNBCはライセンス料を支払ってニュース素材を使うことになる（Flournoy [1997]，p136）。

CBS

CBSではCBSニュース (News Cooperative) が集めてきた素材を、海外へ流通させる場合には、他2社のように提携関係にある通信社を経由するのではなく、持株会社傘下にあるCBSインターナショナル (CBI) を通じて行っている。CBIは、欧州では全放送局の80%との取引がある。その契約は定額 (Fix Rate) である。CBIはあくまでCBS内の (海外向け) 販売部門として機能している。販売しているものはニュースの素材、番組、番組の企画・フォーマット (ex. 英国版, ロシア版 60 Minutes) である。また欧州ではSKYとコンソーシアムを組み、機材、回線の共用等を行っている。

ABC

WTNの主たる出資者であるABCは、これを通して米国でのニュースを世界に供給する。またBBCやNHKとのニュースの相互交換の協定を持ち、3社の支局・人的資源、その他の資源は、ABC、さらにはWTNにとっての重要な資源である。

一方で24時間ニュース専門チャンネルの立ち上げに対しては、検討の末、断念するという意思決定を、80年代初頭、90年代中盤、等、数度繰り返している。

1-3 有料放送向けのニュース専門ネットワーク (チャンネル)

24時間ニュース専門チャンネルとして、膨大な量のニュース制作を行わなければならないニュース専門ネットワークのシステム上の鍵は、ニュース素材の持続的・安定的確保にあると考えられる。CNNの特徴は、従来の国際ニュース収集の方法 (支局、特派員の設置) を大きく変えたこと、および積極的な新技術の採用によって、低費用で高効率なニュース収集方法を確立したことにある。その一例がコントリビュータと呼ばれるニュース素材確保のためのネットを、伝統的ネットワークのそれを遙かに凌ぐ広範な規模で、すばやく形成したことがあげられる。一方で追従者であるBBC-wstv、MSNBCなどは、親組織の資産と資源を活用する形でニュース素材の確保を行っている。いずれにしても膨大な量のニュース制作を賄う上で、ニュース収集機能をいかに低費用に保つかがひとつの鍵と考えられる。

基本的な収入は、ケーブル事業者等からの得られる番組の契約収入、および広告主からの広告収入となる。もちろん番組や素材の販売も行われる。CNNのように広範囲な取材網を持つ組織ならば、通信社のように、この収入の機会は増えるものと予想される。一方で追従者たちは、むしろ素材利用のライセンス料等を母体組織に支払わなければならない。

CNN

CNNの競争優位は、多くの文献で語られることであるが、本稿では2つにわけて整理する。ひとつはニュース収集能力の幅広さであり、第二が様々な新技術を用いることによる速さとコスト優位の追求である。

第一を特徴づけることは、加盟局 (Affiliate) の多さと、コントリビュータと呼ばれるニュース相互提供の制度の積極的な運用である。外国のメディアはCNNとニュース素材や番組の利用、取材の協力に関して、2つの関係をもつことができる。ひとつはCNNi (international) への加盟局としての関係であり、他方は番組 "World Report" へのコントリビュータとしての関係である。CNNは、それぞれについて、各200の組織 (米国外。米国内については380) との関係を持っており、うち100とは、加盟局でもありまたコントリビュータでもあるという2面的な関係を有する (Flournoy [1997], p148)。

加盟局とは公式の関係を持つ。加盟局はCNNiで放送された素材利用の権利を有し、一

方CNNはニュース素材と番組の供給，取材機材などの資源の協力などを提供する。例えばTV朝日はCNNの加盟局のひとつであるが，ペルーの日本大使館事件の際，TV朝日が取材を行い，それを伝送するための回線・機材はCNNが協力した。

コントリビュータは“World Report”への素材供給を行う組織を指す。これは世界135～150カ国，約200の参加組織を有し，現地人の価値に基づいたレポートなどの特徴があげられる。基本的な関係として，コントリビュータはレポートを提供する代わりに，CNNワールド・レポートからの素材を無料で再放送することができる（Flournoy [1997]，ch.3）。取材費用とアトランタまでの伝送費用はコントリビュータの負担である。同時にCNNがコントリビュータに対してトレーニング・プログラムを定期的に提供していることは，伝統的ネットワークが加盟局の人的資源研修を一括で行っていることと類似する。

CNNと加盟局，あるいはコントリビュータとしての契約を持たない局が，CNNの番組，素材を利用する場合には通常の番組販売契約によるが，様々な方法が併用されている。例えば中国中央電視台との取引のように，1時間に2分の広告を挿入させることを認めさせる代わりとして，無償で番組供給するパートナー契約もある。

CNNは視聴率を大きく伸ばしてきたネットワークの一つであり，これは番組契約，広告収入の両面において，プラスに寄与することとなった。第1次湾岸戦争の前後で，CNNの視聴率は5倍になり，広告スポット単価は1.5倍から2倍になった（Flournoy [1997]，p72）。一方で費用管理の徹底は，伝統的ネットワークへの強い競争力の源泉となっていた。1986年にはネットワークの3分の2のコストで，6倍の時間の制作を行っていた。90年のCNN NEWSは時間2万ドル，CNNヘッド・ラインは4千ドルであった（Flournoy [1997]，p75）。

第二の点について，CNNはいち早くSNG（Satellite News Gathering）システムを導入して，世界各所からの中継という点において強さを発揮してきた。また携帯型の機材，例えば，携帯電話，ハンディカムを重用することで，速さの追求と同時に，クルーメンバーを減らし，コスト優位を追求してきた。また人的資源の採用に関しても，極めてそのコスト管理に厳しいことが指摘される。人的資源の費用上昇は，CNNのように多くの海外取材人員を擁する組織にとっては，システムが持続不能に陥ることになる。

BBC-wstv

BBCのワールド・サービスTVは1991年に，ワールド・サービス・ラジオでの経験を活かす形で始められたサービスである。現在は1994年に創立されたBBCの商業活動を目的とする民間資本の組織であるBBC Worldwideのもとで，出版，BBCの番組販売などと共に，チャンネル事業として世界へ向けてサービスが提供されている。欧州へはBBCが使っている衛星のトランスポンダ，アジアへは香港スターTV，アフリカへは南アフリカのM-net（衛星放送），カナダCBCへの番組供給，米国では子会社を設立したうえで，有料放送向けに放送が行われている。

ワールドワイドのチャンネル事業は，広告収入，契約収入を合わせ持つ有料放送ネットワーク的な事業構造になっている。番組については，番組販売事業等と同様に，BBC本体との共同制作という形式をとり，財務的にはワールドワイドが，BBCの番組に投資・費用負担をするという形式をとる（ちなみにBBC本体が受け取るワールドワイドからの収入は受信料収入の5分の1程度，総収入の16%である）。英国国内向けはBBC本体が受信料によって，英国外に対してはワールドワイドが広告収入と契約収入によって，費用を賄う。しかしながらチャンネル事業部自体は，40人程度の小規模な組織であり，現業面でのBBC本体との密接な関係が十分に推察される。財務的には巨額の赤字を他の出版，

番組販売事業で補っているのが現状である。組織的には、BBC本体のニュース部門は、ラジオとTVの両方を担当し、またワールドサービスも英国内部門と統合された形となっている。つまりワールドワイド自体は、番組の制作方針の決定や番組の配信を行うのみで、日々の番組の制作はBBC本体のニュース部門での作業となる。

彼らはヨーロッパに拠点を置くことをひとつの優位点と考え、競争者CNNを意識し、「アメリカ的でない」こと（視点、ニュースの取り上げ方、解説等）をひとつの訴求点としている。また本体BBCが重視するように、単に起きている事実を見せるだけでなく、解説や分析を重視している。この点でもCNNを意識した方針を見せている。

SKY, FOX, STAR-TV

News Corp.のTVサービスは、各々の地域でニュース専門チャンネルを持つが、基本的には表題の3つとも、独立の運営がなされている。もちろん現業面での協力が無いわけではない。例えば米国のFOXニュースの国際ニュース素材の調達には、通信社（主にロイター、WTN）と、B-Sky-Bが主となる。

彼らの経営理念として、“Fair and Balanced Contents”を掲げている。

CNNの競争者としてみたときに、BBC-wstv が内容面での差別化を図ることに対して、Newsの場合には、より物的資源的戦略である。マードックが買収によってNews Corp.を拡大させてきたことは有名であるが、その文脈で、ニュース事業も拡大を図っている。内容の方針が上記のようにバランスを重視するものであり、それは、後述するように、CNNが伝統的ネットワークに対して強みとしたところと同一である。他方で、MCI、TCI、ケーブルビジョン、ディレクTV等との提携、および自身によるA-Sky-B事業は、光ファイバー、衛星、ケーブル等、伝送・流通チャンネルの早期確立による事業の普及を狙いとするものである。

1-4 放送事業者連盟によるサポート

世界の各地域（ex. 欧州、アジア・太平洋、アラブ、カリブ等）には、地域の放送事業者が加盟する放送連盟（Broadcasting Union）がある。この放送連盟が、加盟する放送局が得たニュースの相互利用を促すノード組織として機能している場合がある。

例えばEBU（European Broadcasting Union）の場合。この組織は、主に欧州各国の公共放送によって構成されてきたものである。近年は各国での民間放送局の増加に合わせ、彼らも加盟している。独立・非営利の組織で、加盟局の会員料によって運営される。放送事業者に特化しているという点を除けば、組織の性格として米国のAPに近い。放送連盟自体は、取材・制作機能を持たないが、加盟している放送局が得たニュースの相互利用、加盟各局相互に利益がある共同取材（ex. 湾岸戦争の共同取材）を促進するノード組織として機能している。この組織の果たしている役割（相互の地理的分担、補完）という点では、日本の地上波民間ネットワークの各社のニュース・ネットワークに近いと言えるかもしれない。毎年1万2千から4千のニュース項目が交換されている（Johnston [1995], pp8-9, p38）。

2 ニュース事業の競争属性（CNN vs 伝統的ネットワーク、報道の娯楽化）

80年に開始したCNNが、当初チキン・ヌードル・ネットワークと揶揄されたことはよく知られている。それは伝統的ネットワークのようなニュース 経験豊かな人的資源

による特定の項目を深く追求する型のニュース を規範したときに、あまりに淡白なニュースの羅列がそう思わせたのかもしれない。

しかし彼らの目指したシステムは、明らかに伝統的ネットワークのそれとは異なるものであり、別個のビジネス・システムとして持続可能なものを、当初から持っていたと見られる。そのシステムは湾岸戦争時のバグダット空襲の映像、あるいはベルリンの壁崩壊をさらなる発展の契機として、より高い評価を得ることになった。

80年代から90年代にかけては、“CNN 対 伝統的ネットワーク”という競争の構造がみられ、大きな成功を収めたCNNに対して、同じパラダイムの上で、伝統的ネットワークが追随戦略を展開した。

2-1 CNNの競争優位の方向性

82年になされたある分析 (The Media Institute [1983]) によれば、CNNは当初から伝統的ネットワークとは異なる競争優位を持っていたと考えられる。この調査では82年秋の経済関係のニュースについて、CNNと3大ネットワークを、 バランス、 センセーションナリズム、 深さ、 優先度の4つの観点から比較している。 についてはCNNが優れる、 は3大ネットほどにセンセーションナルではない、 については3大ネットのほうが深さの追求がある、 は大きな差は見られない、という結論を導き出している。

2-2 CNNのビジネス・システム

80年の事業開始当初より、新規参入者で、しかも初のニュース専門チャンネルとして、CNNは伝統的ネットワークとは異なる戦略型を指向せざるをえなかった。当初CNNに課せられた経営的課題は

- ・24時間ニュース専門チャンネルとしての、膨大な量のニュース制作
- ・経営資源上の制約（特に経験を有する人的資源と財務資源）

があげられる。これらの課題はニュース取材・収集部門において大きな負荷がかかる問題である。これに対して

- ・積極的な新技術の活用
- ・海外取材方法の低費用化

という二点により対応したと考えられる。伝統的なネットワークの支局やその特派員は、経験豊かな人的資源により運営されるため、支局と特派員の費用は膨大なものとなる。

図表2 米国メディアの支局数
(データ出所 NYタイムス 12/OCT/98)

	米国内支局	米国外支局	スタッフ駐在事務所
ABC	10	5	7
CBS	5	4	5
NBC	7	7	6
CNN	10	23	NA
FOX	10	5	NA

取材の方法には、時系列の支局、提携メディアとの排他的相互利用契約、通信社、ストリンガー制度、の4つの方法があり、この数値比較は単に支局数の比較に過ぎない。CNNに比較すれば、ABC、NBCは特定の通信社と深い関係を持っている。



CNNは、たとえ経験が浅くとも、映像を得ることを優先して、取材クルーの人員削減や人的費用単価を下げることを図った。代わりにより多くの場所に取材ネットワーク拠点を展開することを優先し、取材源へのアプローチの速さの向上を図った。その結果、自身の取材拠点数は3大ネットを凌ぐものとなった。またハンディカムや携帯電話の積極活用は、費用の点でも、また速さの点でも優位さを導く道具といえる。

つまり24時間の膨大なニュース量を賄うために、可能な限り取材費用単価を下げる努力をしなければならぬ一方で、映像等の量は確保しなければならない。ゆえにあまり経験が豊かではない（人的費用の安い）取材クルーをより多くの拠点到展開し、合わせて新技術の積極採用によって、膨大な映像量を“見せること”に特化し、映像自体に多くを語ってもらうという戦略を採ったと考えられる。またそうして得られた映像に対して、伝統的ネットワークのような解説、コメント等の付加価値を与えるにも、やはり人的資源の経験量が不足しがちとなる。この点でも、多くの映像を“見せる”戦略を取らざるを得なかったといえる。考え方を換えれば、取材クルーの経験の不足は、映像を“見せること”によって補えると考えたことになる。それは多種多様なニュースを放送することになり、評価上、バランスを重視した制作という解釈が与えられることとなっただろう。

この経営モデルのクリティカル・ポイントとして、積極的な新技術投入に耐えうる資金繰り（そのために資本市場を納得させるには明確に理解できる成果を出し続ける必要がある）と、取材ネットワークをいかに低費用の状態に保つかという点があげられる。取材人員の経験の向上は、技術の向上を意味し、彼らの人的費用を高騰させる根拠になるからである。

2-3 伝統的ネットワーク

先のCNNと3大ネットの比較研究における4つの視点のうち、特に「バランスと深さ」がニュース専門ネットワークと伝統的ネットワークの訴求点の違いとなっていた。伝統的なネットワークは、例えば特派員の経験の豊かさや解説員の技能・知識等を重視することによって、深さの追求をしているように思われる。裏返せば、伝統的ネットワークは、CNN的なパラダイム（24時間連続、広い範疇の分野のあるいは膨大な映像量を提供するバランス型のサービス）での競争を諦めた感があり（cf. NY Times 12/Oct/98, Flournoy [1997]）、競争の属性を「深さ」において、特派員や解説員の役割、経験・技能を重視する姿勢に回帰する傾向を見せている。例えばBBCは、従来より組織の経営方針として番組の質の高さを重視しているし、ニュース部門では“*The Depth and Range of Our Journalism*”の向上を目指している（BBC Annual Report）。そして番組宣伝のなかで、特派員の経験の豊かさを訴求している（Feb/99, On Air）。

ただしNY-OneやCNNが編み出した、少人数のクルーによる取材などの費用低減の方法は、伝統的ネットワークにおいても活用されることとなった。

このタイプの経営の課題は、そうした経験・技能豊かな人的資源を、いかに継続的に育成・確保するかという点にある。

2-4 報道の娯楽化（News Zak, Infotainment, News Magazin）

90年代に入ってから、もうひとつの競争のパラダイムが本格的に進展しているように思われる。それは報道と娯楽が融合したようなタイプの番組で、ニュース性が乏しい娯楽的要素の強い項目が多く取り上げられたり、また娯楽性の強い演出が行われている（cf. 萩原他 [1999]）。News Zak, Infotainment, News Magazinなどの造語によって形

容される。

報道は世の中の様々な変化を知らしめる番組であるが、有料放送やINETなど情報量の多いメディアの出現は、世の中の変化を知りたいという視聴者の欲求に飽和感を抱かせている可能性がある。特定のトピックを突き詰める「深さ」や同一のテイストだけを追求しても、多くの場合には効用逓減法則により、欲求の減少が生じる。その際には、多大な経営努力をしても、その時の不十分な成果しかもたらさない上、未来への波及効果がない。競争のパラダイム・チェンジが必然となる。以下ではそれを説明しよう。

テレビ番組は即時消費財である。その視聴行動の決定は、期待による影響が大きい。視聴者は外部からの様々な情報 例へば前回見たときの印象、番組宣伝、知人との評判、等 によって、番組への期待を高める。これを予測効用と呼ぶことにする。予測効用の高まりは、個々個人の持つ欲求の水準を高める効果がある。なぜならいろいろな外部からの刺激による予測効用が、眠っていた欲求を引き出す作用があるからである。テレビニュースの場合ならば、ニュースのヘッドラインを見て、「どんな内容だろう？」と、普段、関心を抱かなかったことにも関心を抱くことが、予測効用が高まる状態である。そしてそれによって知的好奇心が刺激されることが、欲求水準の上昇である。あるいは、あるドラマの番組宣伝をみて面白そうだと思えば、それは予測効用が高まる場合である。それは というタレントを見たいという欲求を呼び起こしたのかもしれないし、あるいは という脚本家の優れたストーリー展開を再び味わいたいという欲求を呼び起こしたからかもしれない。一方、ある期の欲求水準の高さは、次期の欲求水準に対して、負の影響を与える場合と正の影響を与える場合の双方が考えられる。負の影響を与える場合とは、様々なものを見たり消費するうちに“飽きてしまう”場合であり、伝統的な限界効用逓減法則が適用されるような場合である。正に作用する場合は、“

の道を究める”結果として、“目が肥えて”，より高い（深い）レベルのサービスを求めるようになる場合である。それが娯楽的な分野であれば、「マニア化」、「おたく化」という場合に該当しよう。需要者数の比率、事例の比率等からいえば、後者の場合より前者の場合にほうが中心的であり、またより一般的な場合と考えられる。後者については後述する。

さて定式化であるが、まず予測効用については、以下のように定式化する。

$$\frac{dV}{dt} = f(I) \quad I: \text{視聴者が受け取る番組についての情報}$$

ただし $I = I_x + I_n$
 (x; 外生的情報, n; 放送局が発信する情報)

V: 予測効用水準 t: 時間

上述のように予測効用の高まりは、視聴者が事前に受ける様々な情報によって左右される。基本的に多様な解釈が可能なよい (rich) 情報を受け取ることができれば、予測効用は高まるであろうし、また逆もそうである。また全く追加的情報を受け取ることがなければ、期待は一定に保たれるというよりは、低下していく場合が多い。忘却である。欲求については、

$$\frac{dA}{dt} = b(V^* - A) \quad A: \text{欲求水準}$$

b: パラメータ (b > 0)

と置く。上述のように予測効用の高まりは、欲求水準をも高めると同時に、元来が高い欲求水準であることは、欲求水準の増加には負に作用する。この微分方程式をAについ

図表3 時間の経過による番組への欲求の低下

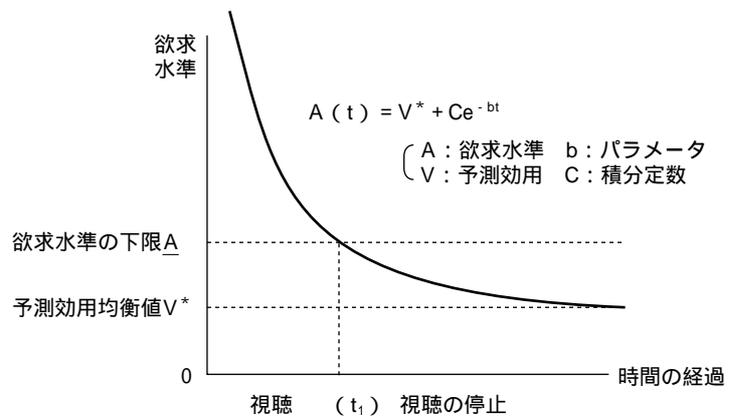


Figure & Table

て整理すると,

$$A = V^* + Ce^{-bt} \quad C: \text{積分定数} (C > 0, \text{ 効用逡減を当てはめるため})$$

が得られる (cf. 図表3)。この関数は時間 t の経過に対して、減少関数である。もしこの視聴者が、ある番組に対して一定以上の欲求水準 A を抱かなければ視聴しないとすれば、図中の t_1 以降は視聴を止めることになる。

また満足の飽和度を

$$S = V/A$$

で表す。図から明らかなように

$$\lim_{t \rightarrow \infty} S = 1$$

である。また不満の量は $(A - V)$ で表される。これはある時点 t での、満たされていない欲求量であり、未来に対する欲求の残差、波及である。 $S = 1$ とは、欲求が過不足なく満たされ、満点が飽和の状態である。この飽和点に達すれば、放送局が I_n によって高めた V^* の分だけ欲求 A が発生する。しかし個人によっては、その A は $(A < \underline{A})$ であるかもしれない。従って飽和点では、企業は、経営努力である I_n に対して不十分な視聴者数しか得られない可能性が高い。しかしこの飽和とは、この種(の番組)への欲求に対して飽和になるだけで、別種(の番組)への欲求を刺激するきっかけとして捕えなおすこともできる。需要の質の転換である。

さてこうした需要に対して、放送局はどのような戦術、戦略をとりうるだろうか？

戦術 - 持続的にかつ拡大的に I_n を出しつづけることで、 V^* を底上げし、 A 曲線を上方シフトさせることで、欲求水準 A を \underline{A} 以上に保つ。

戦略 - しかし短期的努力によって V^* を底上げしたとしても、いずれは満足飽和点に達し、需要の質の転換点に達する。放送局は従来とは全く異なる種類の番組、異なるテイストを与え、競争のパラダイムを転換させる機会を得る。

戦術に相当することにはどのようなものがあげられるだろうか？ まずあげられるものが番組や局、アンカー、解説員、等の「評判」による予測効用の向上である。取り上げるニュースが適切であるという評判がオーソドックスなものであるが、他にもスクープの多いニュース番組、丁寧な解説のあるニュース番組という評判は、その番組から独特の、あるいは多くの情報を得られるという期待を形成するため、予測効用を高める作用をする。またアンカーや解説員のジャーナリストとしての信頼性も基本のひとつとしてみなせる。そして番組宣伝等である。放送の少し前のステーション・ブレイク中に、その日のニュース・トピックを伝えることや、番組の冒頭で項目の紹介をすることは、予測効用を刺激する施策のひとつである。

しかし80年代から90年代は、膨大な量のニュースを供給する24時間ニュース専門チャンネルが複数開始された時期であり、社会的に沢山のニュースが供給されることによって、従来型のニュースに対する視聴者の欲求感は飽和に近いかもしれない。そこで報道とは無関係な欲求への転換やテイストの供給という戦略が必要になってきたと言える。その際、娯楽というテイストは妥当な選択肢と言える。

ただしニュース番組には特殊性がある。上述の人為的な施策以上に、外生的な事件・事故の発生こそが、ニュース番組への予測効用を高めるものである。大規模な事件・事故は、人為的な努力を消し去るほどに予測効用を高めると考えられる。一般に、現代は環境変化の激しい時代、あるいは変化が加速化している時代と言われる。その意味では、放送局が人為的に努力しなくとも、おのずと視聴者のニュース番組に対する予測効用が刺激されており、ニュースへの欲求は潜在的に増える傾向があるという見方もできる。

しかし満足の飽和度は、人為的な努力や外生的な事件・事故の発生とは無関係に、時間の経過とともに低下する。つまりニュースや様々なメディアによって沢山の情報がもたらされ、知識欲や好奇心は確実に満たされていくだろうが、一方で満足の飽和度は飽和化していくのである。そのパラダイム・チェンジの必要性が高まった結果、娯楽化が始まったといえるが、その意味では現在の娯楽化もいずれ、飽和点を迎えるものと考えられる。

2-5 これからの競争属性

現在は「娯楽化」がひとつの中心的な競争属性であるが、未来についてはどのようなものが予想できるであろうか？ ニュースは様々な媒体を通して人にもたらされるが、新メディアであるINETは、ニュースに対する新しい欲求をもたらしている。そのひとつが双方向技術を背景にした情報発信、BBS等にみられる議論である。議論をするには、考える作業が必要であり、自分自身によってニュースに付加価値を与えていく欲求である。従来伝統的なネットワークが、専門的、経験豊かな人的資源によって与えてきた解説やコメントを、自らの手で与える欲求である。

一方で、有料放送の出現やデジタル化による社会的なチャンネル数激増を理由に、よりニュースの細分化、専門化が進むという見方がある。これは供給サイドに立った見方であるが、需要サイドの見方からすると、必ずしも肯定的には成りえない。細分化が進む場合とは、効用逡減ではなく、効用逡増が仮定できる場合である。経済ニュースなどのように、競争者よりも“相対的”に多くの正確な情報を持つことが、投資等の行動を有利に導く場合には、効用逡減よりは効用逡増を仮定したほうがよい場合が多い。効用逡増の場合に前節のAの式は、

$$A = -V^* + Ce^{bt} \quad C: \text{積分定数}(C > 0)$$

となり、不満(A - V)は、時間の経過と共に拡大する。また情報Iによって形成されるV*は、高まる欲求を静める効果がある。またこのAの程度が支払容認価格を高めると仮定するならば、「深さ」のあるサービスには、高い価格づけが可能となり、特定の需要者に向けた高価格のサービスという形で方向性が見えてくる。

しかし効用逓減と効用逓増の仮定を当てはめる際の基準や考え方については、必ずしも整理できていない。今後の課題とする。

3 ビジネス・モデル

3-1 報道事業の4つのサブ・システム

さて前節で考えてきた競争構造を整理すると、報道事業のためのおおよそ4つの下位システムを考えることができる。第一が突発的な事件、事故、災害などの速報に対応するためのシステムで、CNNが競争優位を確立している領域、第二がこうした突発的なニュースの追跡報道のためのシステムである。第三が、例えばサミットやオリンピックなど、予定されている大規模なニュースに対応するためのシステムで、当初から判っていることゆえに、いかに付加価値を与えるかが課題となり、伝統的ネットワークが「深さ」の追求によって競争優位を追求しているであろう分野である。第4が比較的日常的な二

図表4 ニュース事業のための職能

	例	基本的な視聴者の欲求	視聴者の態度	システムに要求される競争属性	経営課題	競争優位を持つ分野	取材方法(国際)	取材方法(国内)
予期されない大事件・大事故(第一報)	大規模災害(地震、竜巻)	迅速な映像中継	能動的、高関与	網羅的、かつ独自の取材カバレッジ(地理的、領域的)	取材手段の幅広さ(取材網の高密度化、素材供給者との取引、提携等)と排他性	24時間専門ネットワーク	支局網、提携、通信社(総合的)	支局網、通信社(総合的)
予期されない大事件・大事故(追跡報道)		映像の量、バランス感覚	能動的、高関与	ロジスティックス能力	1) 持続可能な資源のバッファリング、2) 取材拠点の構築、3) 取材源へのアクセス、4) 中継手段の確保	報道特別番組	支局網、取材派遣、共同制作、報道センター	ニュース・ネットワーク、共同制作系列応援
予定されている大型イベント	サミット、オリンピック	コメント、解説、深さ	個々の視聴者による	経験豊かな人的資源	人的資源開発(教育プログラム、専属的外部調達契約)	伝統的ネットワークのニュース、専門ニュース	支局網、取材派遣、共同制作、報道センター	ニュース・ネットワーク、共同制作、報道センター、系列応援
日常的ニュース	日々のニュース、市況情報、天気予報	面白さ、興味、演出	個々の視聴者による(基本的に受動的)	娯楽的能力(in '90s)	持続的に変化を与える能力=娯楽的能力(in '90s)	Newszak, Infotainment	支局網、専門的通信社	ニュース・ネットワーク、記者クラブ、専門的通信社

ユースに対応するためのシステムで、そこでの課題は、視聴者に興味を持たせるような施策が経営課題となる。昨今は「娯楽」というテイストを付加することがトレンドとなっていることは、上述の通りである。

3-2 突発的な事件・事故の速報のためのシステム

CNNが湾岸戦争のバグダット空襲の映像によって、より高い評価を得ることになったことは、記憶に新しい。この種のニュースに対しては、生の、一次的な情報だけでも十分に視聴者を引きつけることは可能と考えられる。またその情報は、映像だけでも十分な説得力を持つことは、上記の例を考えれば明らかである。従っていかに速く映像を確保するかが求められる場合である。

いうまでもなく事件・事故の発生を、前もって予測はできても知ることはできない。その点では取材のネットワークをいかに広範に、また細かく展開するかがひとつの観点であり、可能な限りの取材手段を使う必要がある。具体的には様々な通信社との取引、提携関係の構築、ストリンガー制度のような低費用の取材契約、等である。自局の取材網のみならず、世界中の放送局や通信社のような取材組織との排他的契約や提携は、差別化にとって有効な手段のひとつである。第二に取材したニュースを常に放送できる体制にあることも求められる。その点では24時間専門チャンネルを持つ有料放送ネットワークが競争優位な媒体を持つと言える。

3-3 突発的な事件・事故の追跡報道のためのシステム

上述のような突発的な事件・事故の第一報が流れた後は、いかに迅速に取材体制を整えて取材源からのニュースを安定供給し続けるかが問われる。それは 普段からの緊急時に備えた取材のための資源（人的、物的、財務的）のバッファ・システム、取材地における取材基地の設営、取材源へのアプローチ、取材したニュースの本局への伝送路確保、などを行わなければならない。いわば経営システムとしてのロジスティクス能力が問われる。

この場合も視聴者の視聴態度は、相対的に能動的・高関与であると考えられるが、徐々にその程度は低下していく場合が一般的であると考えられる。また合わせて専門家等による解説やコメントに対する需要が増してくる場合である。

3-4 予め予定されている大規模なイベント

例えば先進国首脳会議やオリンピックなどは、予め起きることと、その時と場所、大まかな概要が特定できるニュースである。従って事前にその取材の準備をすることが可能となる。また視聴者にとっても、予め起きることは判っているため、その視聴の決定、またその中からどのような情報を探り出すかを、予め考えておくことが可能な分野であり、視聴態度は個々の個人に依存する。

従って突発的な事件・事故のように、映像中継だけで視聴者を引きつけたり満足させたりすることは難しくなると考えられる。代わりにその中継に合わせてどのような付加価値を与えるかがひとつの観点となると見られる。例えばサミットならば、そこで合議されたことがどのような意味を持つかを解説する人的資源、スポーツ中継ならば、個々のプレーに対して適切なコメントを与えることができる人的資源が重要な役割を果たすことになる。従って経営上の課題はこのような専門的で経験豊かな人的資源をどのようにして安定的に確保するかが問題となる。ひとつは内部育成（人的資源の教育プログラム）の問題であり、他方は外部調達をする場合に排他的、専属的な確保の方法の問題である。

3-5 日常のニュース

前節のニュースの娯楽化で考えたように、大規模な事件、事故が起きない限り、人々のニュースへの欲求水準は、徐々に低下していくものと考えられる。換言すれば、視聴者の視聴態度は、何もしないかぎり、徐々に受動的、あるいは低関与になっていく可能性が高い。視聴率等の経営に必要な要素を維持していくためには、人為的に変化を与える必要がある。このひとつの方向性が「演出」であり、また「娯楽化」である。

前出のモデルで考えたように、娯楽化の程度は、より強めて行かなければ、視聴者の欲求を一定以上に保つことができない。しかしこうした努力とは無関係に満足度の飽和が進むため、いずれは娯楽化にも転換が訪れると考えられる。

4 結 語

CNNのビジネス・システムは、TVニュース事業にとって大きな影響力を持つものであったのは確かだが、これは決して、伝統的なネットワークの競争パラダイム上のものではない。彼らは「深さ」よりは「バランス」という属性を重んじることによって、十分に差別化、棲み分けを図っている。そのために彼らは従来とは異なる経営システムを構築した。一方の伝統的なネットワークも、追従者として24時間ニュース専門チャンネルを立ち上げる一方で、旧来の地上波ネットにおいてもニュースを重要視している。また「娯楽化」という新しい競争パラダイムも進行中である。

CNN等の24時間ニュースネットワークは、伝統的なメディアのニュースに比して、情報量の膨大さ、特に映像の量と速さに特徴があると考えられる。視聴者は一次的な情報、生の情報に触れる新鮮さを評価し、これらのメディアの興隆があったと考えられる。しかしこうしたメディアが複数存在することは、社会的には膨大な量のニュースが流されることになる。人々はニュースから得られる刺激に対し、満腹感、飽和感を抱き始めていると考えられる。娯楽化はそのテイストを変えるうえで、妥当な付加価値と言える。いずれ娯楽化にも飽和感を抱く視聴者は、また別種の欲求を求めよう。

新メディアであるINETは、新しい欲求をもたらしている。それは情報発信、BBS等に見られる議論である。議論を通して、自分自身によってニュースに付加価値を与えていく欲求である。従来伝統的なネットワークが、専門的、経験豊かな人的資源によって与えてきた解説やコメントを、自らの手で与える欲求である。

参 考 文 献

- 1 . BBC Annual Report 97/98.
- 2 . BBC World Service Annual Report 97/98.
- 3 . Financial Times, *Media Companies 1997*, Cartermill Publishing, 1997.
- 4 . Flournoy, D. M. & R. K. Stewart, *CNN; Making News in Global Market*, University of Luton Press, 1997.
- 5 . Goates, C., *Professional's TV News Handbook*, Bonus Books, 1994.
- 6 . Hoskins, C., S. McFadyen & A. Finn, *Global Television and Film*, Clarendon Press, 1997.
- 7 . Johnston, C.B., *International Television Co-Production*, Focal Press, 1992.
- 8 . Johnston, C. B., *Wining the Global TV News Game*, 1995.
- 9 . Johnston, C. B., *Global News Access; The Impact of New Communication Technologies*, Praeger, 1998.
- 10 . The Media Institute, *CNN vs The Networks: Is More News Better News?*, The Media Institute, 1983.
- 11 . The New York Times, Big 3 Networks Focused to Revise News-Gathering Method, 12/Oct/98.
- 12 . 萩原滋ほか, 「変容するメディアとニュース報道」, 『メディア・コミュニケーション』, 第49号, 1999年.

(内山 隆 千葉商科大学)