

# 新聞社の総合情報化戦略の研究

—資源アプローチによる重要成功要因の考察—

M080861 古田 哲郎

## 1. はじめに

本研究の背景には、情報通信技術の進展とそれに伴う外部環境の変化がある。新聞業界では、近年、新聞発行部数、新聞広告量の減少が続いており、新聞関連事業以外の新たな収益事業の確立が急務となっている。その一方、情報通信技術の進展により、1980年代以降、多くの新聞社が目指してきた総合情報化戦略の実現可能性が高まっている。しかし、2010年の時点で総合情報化戦略の実現に成功しているのは日本経済新聞社1社のみである。本研究の目的は、日本経済新聞社の総合情報化戦略の重要成功要因を明らかにすることであり、日本経済新聞社と朝日新聞社を対象に、総合情報化戦略の戦略実行過程の特徴を抽出、比較して、その形成メカニズムを明らかにする。この両社を選定した理由は、ほぼ同時期に総合情報化戦略の出発点となる新聞制作のCTS化に着手し、その後、同様に総合情報化戦略に取り組んだものの、現時点において、その結果に大きな差が生じているためである。

## 2. 総合情報化戦略と先行研究

本研究では、総合情報化戦略を「新聞社が、新聞関連事業で蓄積した資源を複合利用して、水平的な関連多角化を推進しようとする経営戦略」と定義し、その歴史の変遷を、新聞制作の情報化（1980年代以前）、ニューメディア（1980年代～1995年）、インターネット初期（1995年～2001年）、インターネット普及期（2001年以降）の4つに区分して整理、概観した。

日本の新聞社の経営戦略を対象とした先行研究は極めて少ない。その背景には、新聞業界では従来、印刷工場や販売店網等の参入障壁が有効に機能してきたこと、再販売価格維持制度の保護対象とされてきたこと、経営情報が非公開であったことなどがある。また、確認できた先行研究は、いずれも新聞業界全体を研究対象として捉え、外部環境の変化に伴う業界構造の変化を説明するものが中心であり、内部環境を含めた個別の新聞社の戦略を分析したものではなかった。

## 3. 分析フレームワーク

総合情報化戦略は、企業の多角化戦略として捉えることができる。本研究では、コリス&モンゴメリーの企業戦略トライアングルをベースに、分析の理論的フレームワークを構築した。企業戦略トライアングルは、資源アプローチに基づいており、また、企業戦略を包括的に捉えるのに適している。

## 4. 事例研究Ⅰ（日本経済新聞社）

日本経済新聞社では、価値ある資源の事業部門間での複合利用と、特に編集局が多メディア展開に対応した業務プロセスへと変革することによる複数の事業の競争優位への貢献といった点で、資源アプローチの視点による全社戦略の有効性を確認することができた。しかし、企業戦略トライアングルで重視される本社の役割については、直接的な本社機能は確認できず、代わりにビジョンの浸透がその役割を果たしていることを示した。また、ビジョンの浸透は、その他の総合情報化戦略実行過程の特徴にも重要な影響を与えていることを明らかにし、ビジョンの浸透の要因として、ミドル・アップダウン型の戦略策定システム・プロセスや経営データ共有のシステム・プロセスがあることを指摘した。

## 5. 事例研究Ⅱ（朝日新聞社）

朝日新聞社では、総合情報化戦略が必ずしも有効に機能していないことを明らかにした。その最大の要因は、ビジョンの未浸透であり、それが総合情報化戦略実行過程において、マイナスの影響を与えていることを示した。その背景には、磐石な財務体質、縦割りの戦略策定システム・プロセスがあり、新聞関連事業に過適応した編集局の業務プロセスが維持され続けたことや、新規事業展開が新聞本社内で行われてきたことが、新規事業の成長阻害要因となっていることを指摘した。

## 6. 結論

日本経済新聞社と朝日新聞社の分析にもとづいて、総合情報化戦略の重要成功要因として、①ビジョンの浸透、②多メディア展開に対応した編集局の業務プロセスの変革、③新聞関連事業以外の多様な価値基準の醸成、④各事業にマッチした独自資源の蓄積、を提示した。日本経済新聞社の事例からは、上記②において資源アプローチによる全社戦略の有効性を確認できたが、資源アプローチにおいて重要視される本社の役割は確認し得なかった。これに対し、①及び③からは、企業内部の学習のプロセスを重視する学習アプローチによる戦略策定・実行の必要性が示された。

また、日本経済新聞社の総合情報化戦略実現モデルの地方新聞社への適用可能性について考察した。