

地方紙の経営戦略

—— 新聞販売からみた持続的競争優位の確立 ——

M1465310 祖川 浩也

【本論文の目的】

地方紙を取り巻く業界構造は大きく変わりつつあるが、なぜこれまでは棲みやすい構造だったのか。それがなぜ、どのように変わろうとしているのだろうか。この変化に対して、地方紙はどのように対処しようとしているのか。どう戦略を立てるべきなのか。こうした問題意識にこたえることが、本論文の目的である。それは、大きく分けて2つの柱から成り立つ。1つは、地方紙を中心にした業界構造の分析であり、もう1つは、地方紙の経営戦略を明らかにすることである。業界構造分析は、地方紙の外部環境分析であり、地方紙の経営戦略は、業界構造と地方紙の内部環境を合わせて分析することによって提案する。

【外部環境分析のフレームワーク】

業界構造分析については、ポーターのフレームワーク「5つの競争要因」モデルを用いる。さらに業界構造を変化させるメカニズム「進展過程」からも考察する。フレームワークとしては、Ghemawat, Pankajの唱えた、産業分析のなかに包含する競争要因の相互依存関係や競争と強調のダイナミクスをとらえる Business Landscape もある。しかし、本論文では、業界内あるいは新聞市場における個々の新聞社の相互関係やダイナミクスよりも、業界の基本特性に重心を置く。Ghemawatのそれは個々の企業などの戦略への対処的な戦略とも受け止められる。したがって、「5つの競争要因」モデルを採用した。

【内部環境分析のフレームワーク】

内部環境の分析には、BarneyのVRIOフレームワークを用いる。Resources, Capabilities に対して、Value, Rarity, Imitability, Organization について質問し、地方紙内部のStrengthsとWeaknessesをRBVで分析する。

【経営戦略策定のフレームワーク】

地方紙の経営戦略については、業界構造分析を通じて明らかになった外部環境と、地方紙の1つを主なモデルにして内部環境を分析し、ドメインを決め、経営戦略を導くという手法をとる。

【本論文の展開】

- 第1章 新聞業界、地方紙を概観する。
- 第2章 地方紙の外部環境を考察する。
- 第3章 新聞業界の構造変化に焦点を当て、進展過程から考察する。
- 第4章 地方紙の内部環境を分析する。
- 第5章 前章までで明らかにした主要競争要因である既存業者の脅威、無購読者層の増大、代替品・

サービスの脅威に対する競争戦略を考察、提案する。

第6章 前章で提案した競争戦略を効果的なものにするために、地方紙に内在する不採算部門の撤退戦略を提案する。

終章 本論文で明らかにしたこと、示唆したこと、残された課題について述べる。

【本論文で明らかにしたこと】

地方紙が独占あるいはガリバー型寡占を敷く地域市場では、新規参入業者、既存業者、代替品・サービス、買い手の交渉力、売り手の交渉力のいずれも脅威にならず、業界構造は、地方紙にとって棲みやすい構造をしている。ただし、進展過程から分析すると、①政府の政策変化（再販制度の当面存置）、②買い手の人口統計的特性、③ニーズの動向、④代替品の相対的な地位の変化、が業界構造を変えつつあることが分かった。

内部環境の分析には、地域市場に君臨する中国新聞社を主なサンプルとして取り上げた。結果、経営資源と内在能力は、強みばかりが目立ち、弱みを見つけれなかった。

地方紙の経営戦略は、外部環境の変化と内部環境の分析から提示した。全国紙の脅威に対しては、従来の新規購読者の獲得を重視する戦略からの転換を必要とした。デリバリー網を駆使し、現読者に手厚いサービスをするという差別化戦略を提案した。無購読者層の増大に対しては、「テレビで十分」との理由に対して、地方紙がローカルテレビ局を経営統合することによるマルチメディア総合情報産業化を唱えた。代替品・サービスの脅威であるインターネットに対する戦略は、インターネットを紙の新聞を売るための補完手段と捉える差別化戦略を挙げた。そのうえで、夕刊発行业からの撤退戦略を提示した。

【本論文で示唆したこと】

地方紙経営の問題点は、Product Out 志向を続けている点である。新規購読者獲得を第一に部数拡大戦略をとっている。Market in 志向へ脱却して、確立している競争優位の源泉を生かしながら、顧客満足を追求する経営戦略を示唆した。ただし、Market in 志向はメディアとしての存在基盤に関わり、組織文化の変容を迫るため、容易でないとも述べた。

【残された課題】

本論文では、一貫して販売の視点から考察した。しかし、地方紙の経営戦略を提示するなら、広告部門からの考察も望まれる。新聞広告のあり方、経営戦略への応用が課題として残されている。