

# メディア産業の製品モジュール化と新聞社の対応戦略

山田 亜紀子

## [論文概要]

### 1. 研究の目的

- 本研究の背景には、インターネットの普及により業界地図が大きく塗り替えられつつあるメディア業界において、業界における競争ルールやビジネスモデルの変化、自社の位置取りなどを的確にとらえて対応できたかどうか、個別企業の競争力に差をつけているのではないかという問題認識がある。
- そこで、本研究では、メディア業界のなかでも構造変化が大きかったと思われるニュース製品を主な事例対象とし、デジタル化とインターネットというイノベーションによって、ビジネスモデルや差別化要因、業界内競争力と企業間関係などがどのように変化したかを観察・分析することを目的とした。
- 観察・分析には、製品モジュール化の視点を用いた。製品モジュール論は、さまざまな産業の構造変化を説明するために使われてきたが、本研究では特に、そこで議論されている「アンバンドリング」「中間品市場の形成と組み立て品市場の拡大、完成品と中間品を扱うジレンマ」「製品も工程もモジュール化した市場における競争激化と差別化の難しさ」といった点に注目し、ニュース製品をめぐる動向を分析した。
- このように、メディア業界のビジネス構造や市場ニーズにどのような変化が起き、個別企業の戦略や競争力にどのような影響を与えたかを明らかにすることで、結果的に、新聞社が今後採るべき戦略についての実務上の示唆を得られると考えられる。

### 2. 研究の結果

この結果、以下のようなことが観察された。

アーキテクチャの視点から、

ニュース製品業界においても垂直統合型から水平展開型へのアンバンドリングが確認できた。部品制作をするコンテンツプロバイダと組み立て販売をするポータルサイトの2つのパターンが見られた。

工程がインテグラル型のコンテンツプロバイダには、業界の「プラットフォームリーダー」なる企業は現れず、市場そのものも個別企業にも大きな成長は見られなかった。一方、工程がモジュール型の組み立て型（プラットフォーム）メディアでは、業界のリーダーとなる企業が現れ独り勝ちの様相を呈している。市場も拡大している。

製品モジュール論で論じられてきたように、メディア業界においても、中間品市場の形成と拡大が、組み立て型製品の市場発展に貢献していた。結果的に、中間品の提供者で

あり、完成品メーカーでもある新聞社は、2つのビジネスを展開するがゆえのジレンマを抱えてきた。特に、新聞業界は、ニュース製品に自社名をつけてブランドごと販売しており、完成品である新聞と組み立て用のコンテンツ提供ビジネスの両方を行うなかで、両方の製品について市場での差別化が行われているとは言えず、これがジレンマを大きくしていると思われた。

組み立て型ビジネスのリーダー企業・ヤフーのニュース製品は、コンテンツプロバイダの存在に支えられており、競争力において必ずしも磐石とは言えない。コンテンツプロバイダと組み立て型（プラットフォーム）メディアの力関係が何らかの理由により変化すれば、ヤフーの競争優位性も揺らぐ可能性がある。

市場ニーズの視点から、

他の業界でも論じられてきたように、組み立て型ビジネスはコスト優位性が武器だが激しい競争に巻き込まれる。メディア産業においても激しい競争が見られたが、ヤフーは、品揃えや網羅性といった従来のパッケージメディアにはない新しい価値を提供することで、新たなニーズを開拓し、差別化を図り、独り勝ちと言われる状況を作っていた。

新聞社は、中核の新聞事業以外のすべての製品を「二次的」「副次的」な製品としてとらえ、派生製品の市場ニーズや、それを取引する企業間関係の影響をとらえきれていなかった。

このように、新聞社は、デジタル化によってアーキテクチャの違う製品を持つようになったが、それぞれに応じたビジネスを展開しているとは言えず、業界構造の変化のなかで戦略の揺れが起きていたことが観察された。今後は、それぞれの製品の違いに応じた戦略展開が求められると思われる。