

コンテンツ業界の共同運営プラットフォームサービスの 成否に関する研究

～新聞業界とテレビ業界の比較事例研究～

根 来 龍 之¹

高 橋 克 典²

〈概要〉

本論文は「情報コンテンツ業界において、既存事業者が専業 PF に対して防衛戦略として始める『共同運営デジタルサービス』の継続／終了に影響を与える要因はなにか」について答えようとするものである。

インターネット普及により、情報コンテンツ業界の各企業はサービスのデジタル化を迫られた。しかし、一方で、各企業からコンテンツを仕入れて配信する「専業デジタルプラットフォーム（以下、専業 PF）」が登場し、彼らが市場の秩序に大きな影響を与えるようになった。本論文では情報コンテンツ企業が、競合となった専業 PF への防衛戦略として、同業界の競合コンテンツ企業と協調して立ち上げる「共同運営デジタル PF サービス」に焦点をあてる。具体的には、新聞業界とテレビ局の共同 PF の試みを比較事例分析する。さらに、その分析結果の妥当性を音楽業界と漫画業界でも確認する。

キーワード

共同運営プラットフォーム、コンテンツ業界、新聞業界、テレビ業界、過程追跡法

1. はじめに

1.1. 研究の背景

1990 年代半ば以降のインターネットの普及、2000 年代後半から普及したスマートフォンなどの影響を受けて、一部の情報コンテンツ業界（新聞、テレビ、音楽、漫画など）ではサービスのデジタル化を迫られ、これまでのビジネスモデルからの脱却が急務になった。そうしたコンテンツ業界におけるサービスのデジタル化にともない、各業界にはコンテンツ企業からコンテンツを仕入れ、配信する「専業デジタルプラットフォーム（以下、専業 PF）」が市場に参入。各コンテンツ企業では、これまであった同業界の競合他社との競争に加え、新たに登場した専業 PF との競合関係が発生した。

競合となった専業 PF への防衛戦略として、一部の情報コンテンツ業界では競合他社と協調して、共同運営のデジタルプラットフォームサービス（以下、共同 PF）を立ち上げる動きがみられた。

本論文では、そうした共同 PF を立ち上げた新聞業界（「新's（あらたにす）」）とテレビ業界（「TVer（ティーバー）」）を分析したうえで、その他の情報コンテンツ業界として音楽業界と漫画業界を分析対象とする。

1 名古屋商科大学ビジネススクール教授

2 デジタル経営研究センター

1.2. 研究の目的

当研究の目的は、「情報コンテンツ業界において、既存事業者が専門 PF に対して防衛戦略として始める『競合企業が共同で運営するデジタルサービス（共同 PF）』の継続／終了に影響を与える要因はなにか」という問いに答えることで、情報コンテンツ業界の既存企業への実務的示唆を得ることである。また、本研究では「因果連鎖図」を使った過程追跡法（George and Bennett,2005）による分析を行う。

1.3. 研究の対象

当研究の対象は、情報コンテンツ業界である。情報コンテンツ業界のなかでも、新聞業界が始めた「新's」と、テレビ業界が始めた「TVer」を比較事例研究の対象とする。そのうえで、2つのサービスを比較して導いた因果モデルがその他の情報コンテンツ業界にも適応が可能かどうかを確認するために、音楽業界と漫画業界についても追加的な分析対象とする。

研究の対象とする情報コンテンツ業界では、商品・サービスのデジタル化にともない、商品となるコンテンツが物理的に目減りしない特徴を有するようになった。また、商品・サービスがデジタル化したことで、物理的な供給能力の制約を受けずに消費者に商品・サービスを届けることが可能になった。そのため情報コンテンツ業界では各コンテンツ企業がチャネル拡大による売上増の観点から、専門 PF が生まれた際に専門 PF に対してコンテンツを供給する傾向があった。しかし、一方で各コンテンツ企業と専門 PF が直接的な競合になりやすい特徴もあった。

2. 「新's（あらたにす）」について

2.1. 「新's」とは

「新's（あらたにす）」とは、株式会社読売新聞社（以下、読売新聞）、株式会社朝日新聞社（以下、朝日新聞）、株式会社日本経済新聞社（以下、日経新聞）の新聞3社が共同で立ち上げたニュースポータルサイトである。「新's」の運営母体は、3社で設立した民法上の組合である「日経・朝日・読売インターネット事業組合」だった。

「新's」のサービスが始まったのは2008年1月31日で、その約4年後の2012年2月29日をもって3社のニュースコンテンツの更新を終了した³。「新's」のコンセプトは「新聞の読み比べ」で、3紙の1面と社会面に掲載した記事のほか、社説と1面コラム（編集手帳、天声人語、春秋）の見出しと本文の一部が並べて掲載されていた。「新's」のサイト内には記事全文は掲載されず、見出しをクリックすることでリンク先の各紙の独自サイトに掲載された記事を読むことができる仕組みになっていた。

2.2. 「新's」開始前後の新聞業界環境

新聞業界において既存市場である紙の新聞市場は、1997年をピークにその後減少傾向が続いていた。日本新聞協会によると、協会加盟新聞社の紙の総発行部数は1997年の5377万部（朝夕刊セット1893万部、朝刊のみ3284万部、夕刊のみ199万部）だった。日本ABC協会によると、読売新聞は2001年の1031万部、朝日新聞は1997年の841万部、日経新聞は2002年の307万部をピークとして、2000年代は徐々に紙の発行部数は減っていった。また、電通の「日

3 現在は学生向けサイトとしてインターネット上のドメインは存続している。

本の広告費」によると、媒体別広告費において「新聞」は1997年にピークを迎え、その後減少傾向が続いていた。

一方、インターネットが一般消費者に普及すると、新聞各社は自社の記事をインターネットで配信するようになった。読売新聞は1995年6月に「読売オンライン（YOMIURI ONLINE）」、朝日新聞は1995年8月に「朝日コム（asahi.com）」、日経新聞は1996年1月に「日経ネット（NIKKEI NET）」を始めた。いずれも本稿執筆時点である2024年現在とは異なり、記事の一部を非会員かつ無料で読むことができるサイトだった。

2.3. 「新's」が始まった経緯

「新's」が始まった経緯について振り返る⁴。2005年9月に「ヤフーに代わるポータルサイトを新聞社独自の手によってつくることができるか」というテーマのプロジェクトチームが読売新聞社内にてできたという。その後、読売新聞は大手紙だけでなく地方紙も入れたポータルサイト構築をアイデアとして持ち、それを地方紙へのパイプ役になり得る共同通信社に対して提案したが断られたとされている。共同通信への打診後、読売新聞は日経新聞、朝日新聞に接触し、3社が協力してポータルサイトをつくることになった。

2007年10月、読売新聞、朝日新聞、日経新聞3社の社長が共同で記者会見を実施。2008年初頭に共同ポータルサイト「新's」を始めると発表した。記者会見で日経新聞の杉田亮毅社長（当時）は、3社がインターネット分野で提携する理由について、「新聞社が発信する報道や解説、評論の価値を、インターネットの世界でも高めるため」と説明している。杉田氏は合わせて、「現在ネットで配信されているニュースも、大半は新聞社の記者が取材をして記事にしたもの。今回の共同事業は、真のニュース発信者である新聞社が力を合わせて新たな価値を提供し、ネット社会での新聞社の影響力・発言力を一層高めることを狙いとしたものだ」と話し、間接的に「新's」が専業PFに対する防衛戦略の一環として始まった事業であることを示している。しかし、2008年1月31日にサービスが始まった「新's」は、その約4年後の2012年2月29日をもってコンテンツの更新を終了した。2024年現在、学生向けサイトとしてインターネット上のドメインは存続しているものの、当初の「ニュースポータルサイト」としてのサービスは2012年時点で終了している。

3. 「TVer（ティーバー）」について

3.1. 「TVer」とは

「TVer（ティーバー）」とは、在京民放キー局5社の日本テレビ放送網株式会社（以下、日テレ）、株式会社テレビ朝日（以下、テレ朝）、株式会社TBSホールディングス（以下、TBS）、株式会社テレビ東京（以下、テレ東）、株式会社フジ・メディア・ホールディングス（以下、フジ）が共同で立ち上げた無料広告型の動画配信サービス（Advertising Video On Demand=AVOD）である。「TVer」の運営母体は、上記キー局5社と広告代理店4社の株式会社電通グループ（以下、電通）、株式会社博報堂DYメディアパートナーズ（以下、博報堂）、株式会社ADKマーケティング・ソリューションズ（以下、ADK）、株式会社東急エージェンシー（以下東急A）が出資していた株式会社プレゼントキャスト（2020年7月に株式会社TVerに社名変更）が担っている。

4 下山進（2019）「2050年のメディア」（文藝春秋）

「TVer」のサービスが始まったのは2015年10月26日で、2024年1月現在、サービスアプリのダウンロード数は7000万を超え、サービスは継続している。サービスのコンセプトは地上波番組の「見逃し配信」であり、地上波放送後の1週間程度に限定した期間で地上波番組が配信される。それより過去のコンテンツは民放各社の独自動画サービスでアーカイブとして配信されるようになっていた。

3.2. 「TVer」開始前後のテレビ業界環境

テレビ業界において既存市場である地上波放送市場は、媒体別広告費で2000年にピークを迎えその後横ばいからやや減少した。アナログ放送終了後の2011年以降は一転して、2016年まで増加が続いたが、その後は減少傾向が続いた。また、メディア別の利用時間において、「インターネット」が伸びる一方で、「テレビ」はやや減少傾向にあった。

インターネットの普及とともに、民放各局は自社独自の番組配信サービスを開始。日テレは2005年10月に「第2日本テレビ」を開始、テレ朝は2006年3月に「テレ朝bb」、TBSは2005年11月に「TBS BooBo BOX (ブーブボックス)」、テレ東は2005年12月に「あにてれ」、フジテレビは2005年9月に「フジテレビオンデマンド」を始めている。その後、2006年12月に「ニコニコ動画」、2007年6月に「YouTube」の日本語版サービスが始まったことで、一部でテレビ番組の違法アップロードが進行。2012年10月1日に著作権改正法が施行され、個人がアップロードした場合は10年以下の懲役または1000万円以下の罰金（またはその両方）が科されるようになった。しかし、ダウンロードは違法になるも、視聴は違法にはならなかった。

3.3. 「TVer」が始まった経緯

「TVer」が始まった経緯について振り返る。2005年4月、株式会社有線ブロードネットワークス(USEN)が、現在の「GYAO! (ギャオ)」の前身である無料の映像配信サービス「GyaO」を始め、動画市場に無料広告型のオンラインストリーミング配信サービスが普及し始めた。2009年9月にはヤフー株式会社の「Yahoo! 動画」と「GyaO」が統合。フジテレビや日本テレビがGyaOに出資するなどテレビ局との連携が進んだ。

一方で2010年前後ごろから、録画視聴の増加やYouTubeなど動画サイトに違法でアップロードされた動画の視聴増加などの影響を受けてテレビ視聴率の低下が進んでいた。そのほかにも、視聴デバイスの変化や、インターネット活用によるスポンサーニーズの多様化などの課題を抱えており、そうした課題解決のための施策として「TVer」が始まったとされている。なお、「TVer」は2015年10月にサービスを始め、2024年現在もサービスは継続している。

4. 分析手法と手段

4.1. 分析手法

本稿では、「因果連鎖図」を使った過程追跡法(George and Bennett,2005)という分析手法を用いる。過程追跡法とは、事例分析において起きた現象や出来事の「原因」と「結果」を結ぶメカニズムが、どのように働いているかについて追跡する方法である(Beach and Pedersen,2019)(田村正紀,2023)。因果連鎖図の描き方については、先行研究となる島本(2001)、標・根来(2018)の描き方を発展させた足代(2023)の記述法に若干の修正を加えている。

4.2. 因果連鎖図の基本となるイベントライン

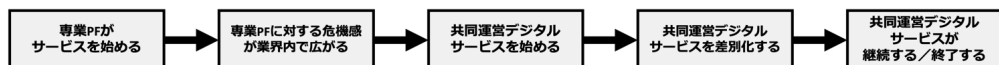
上記では、新聞業界の共同運営デジタルサービスである「新's」と、テレビ業界の共同運営デジタルサービスである「TVer」が始まった経緯を公開資料とデータから振り返った。

その結果、「新's」と「TVer」が始まった新聞業界とテレビ業界では、共同 PF をめぐって、

- ①「専門 PF がサービスを始める」ことを起点として、
- ②「専門 PF に対する危機感が業界内に広がる」ことで、
- ③業界内のプレイヤーが「共同運営デジタルサービスを始める」ことにつながり、
- ④サービスの運営母体が「共同運営デジタルサービスを差別化する」ことで、
- ⑤「共同運営デジタルサービスが継続する／終了する」ことになる

という共通の出来事が起きていることがわかった。これら共通の出来事を時系列にまとめたものを「イベントライン」(図 1) として設定し、「因果連鎖図」を使った過程追跡法の基本の枠組みとして使用することとする。

図 1：共同運営デジタルサービスの継続・終了に至るイベントライン



このイベントラインに対して、「どのような出来事が、どのような影響を与えたのか」について、以下で述べる分析で明らかにしていく。

4.3. 分析手順

本稿では、「新's」と「TVer」の比較事例研究を進める。

まず、4.2 で示したイベントラインに影響を与えた要因を公開資料とデータ調査から抽出する。そのほか、「新's」の関係者と「TVer」の関係者へのインタビューを実施し、公開資料では得られない情報からも、イベントラインに影響を与えた出来事を抽出する。

出来事を抽出した後、出来事を抽象化し、イベントラインに影響を与えた要因として整理。さらに、それぞれの要因を業界要因と参加企業の内部要因に分類する。その上で、それらの要因をイベントラインに組み込み、因果連鎖図として発展させる。因果連鎖図では、要因と出来事を合わせて記載することとする。

最後に、「新's」と「TVer」の因果連鎖図から発展させた「因果モデル」がその他の情報コンテンツ業界（音楽、漫画）にも適用可能かどうかを検証する。

5. 新聞／テレビ業界の分析

5.1 インタビュー概要

第 4 章で述べた、「新's」の終了」または「TVer」の継続」に対して、どのような出来事がどのような影響を与えたのかについて、より詳細な情報を得るため、「新's」と「TVer」の立ち上げ前後の関係者にインタビュー取材を実施した。

「新's」の関係者は朝日新聞社員の雨森拓児氏、元朝日新聞社員の田仲拓二氏、読売新聞社員 A 氏（本人希望で匿名）、元日経新聞社員の中島修氏の計 4 人に 2022 年 6 ～ 8 月、対面ま

たはオンラインで各 90 ～ 120 分のインタビュー取材を実施した。「TVer」の関係者は TBS 社員の高澤宏昌氏に 2022 年 9 月、オンラインで 90 分のインタビュー取材を実施した⁵。

5.1.1. 「新's」関係者へのインタビュー内容要約

インタビューにおける主な質問は「『新's』に対する各社のスタンスの違いについて」「競合である専門 PF (Yahoo! ニュース) に対する考え方、スタンスについて」「『新's』のサービス運営体制やサービス内容の決め方について」である。

「『新's』に対する各社のスタンスの違いについて」は、読売新聞社員の A 氏は「2006 ～ 2012 年における読売、朝日、日経で向いている方向がそれぞれ違っていた。読売はヤフー配信をしつつ、基本は紙媒体中心。朝日さんはヤフー配信せずに無料サイトを拡充して収益を上げるモデルを目指した後に有料モデル。日経さんはヤフー配信せずに自社の有料サイト計画を進めていていち早く有料電子版をつくった」と語り、各社ともデジタルサービスの収益化に対する認識が十分に確立されていない状況だったことが伺えた。

「競合である専門 PF (Yahoo! ニュース) に対する考え方、スタンスについて」という問いについて、元日経新聞社員の中島氏は「『NIKKEI NET』を立ち上げて以降、2000 年以前から『有料モデルを考えろ』と経営陣から言われ続けていた。その指令の根底にあったのは、ヤフーに記事を提供しなくてもかなりの PV・収入を得ているうえ、記事を提供して無料で公開されてしまえば、日経の記事は無料で読めてしまうという意識が醸成されてしまうことへの危機意識だった」と述べている。

「『新's』のサービス運営体制やサービス内容の決め方について」という質問に対して、元朝日新聞社員の田仲氏は「参加した新聞社 3 社の論理でコンテンツを選んで配信していたことは否めない。新聞社だけではなく外部の知見をもっと借りることを考えてもよかった」と振り返った。また、元日経新聞社員の中島氏は「3 社の基本的な考え方・戦略がバラバラで、自社のデジタルサイトや新聞の PR サイトにしたいのか、『新's』そのもので売上を出したいのか、曖昧なままサイトの性格や構造を決め設計に入ってしまった」と語っている。

5.1.2. 「TVer」関係者へのインタビュー内容要約

インタビューでは「新's」関係者へのインタビューと同様、「『TVer』に対する各社のスタンスの違いについて」「競合である専門 PF に対する考え方、スタンスについて」「『TVer』のサービス運営体制やサービス内容の決め方について」について、主に質問した。

TBS 社員の高澤氏は「TVer」に対する各社のスタンスについて、「2013 年ごろから、『ネット配信を民放全体で取り組まないといけない』という危機意識のもと、TBS も経営陣の後押しのもと積極的に TVer 立ち上げのキー局 5 社プロジェクトに参加した。ただテレビ各局それぞれ立ち位置は違って、各局で相当押し引きはあり、簡単に進まなかったと聞いている」と話す。

また、「『TVer』のサービス運営体制」について、高澤氏は「民放キー局以外の広告代理店の協力により、TVer のブランディングとプロモーションがうまくいった。また、サービス運営自体はキー局 5 局と広告代理店 4 社が出資していた株式会社プレゼントキャストが担ったことで、コンテンツ編成はキー局とは独立した形で進められた。その後、株式会社 TVer になっ

5 以上の所属は、取材当時のものである。

たことで、これまでは民放キー局の互助会的だった存在から、さらに独立色が強まった。ランキング機能などはユーザーにとって有益だが、参加キー局は嫌がる機能ではある。それでもランキング機能ができたのは TVer に一定の独立性があったからできた機能だと思う」と語っている。

5.2. 要因の抽出、整理、評価

5.2.1. 要因の抽出

第2章、第3章で振り返った「新's」と「TVer」の公開資料とデータに加えて、5.1のインタビュー内容から、「新's」と「TVer」の継続／終了までのイベントラインに影響を与えたと考えられる出来事を以下のように抽出した。

抽出した出来事は「新's」と「TVer」でそれぞれ以下のとおりである。

◎【新's】で起きた出来事

- ・「Yahoo! ニュース」が1996年7月に始まる
- ・「新's」のサービスが2008年1月に始まる
- ・「新's」のサービスが2012年3月に終わる
- ・「Yahoo! ニュース」がポータルサービスとして独占的な地位を確立していた
- ・「Yahoo! ニュース」には読売新聞が記事を供給していた
- ・「Yahoo! ニュース」には毎日新聞や産経新聞、他の複数地方紙など多くの新聞社が記事を供給していた
- ・「新's」のサービスは読売新聞、朝日新聞、日経新聞の3社の一部記事の読み比べサービスだった
- ・(いずれもインタビュー内容から)「『新's』に各社がどのコンテンツを出すか、という議論で、日経さんの場合、当時から紙の新聞に掲載してデジタル版には配信していないコンテンツがあったから、日経さんは『うちはそれは出せない』ということもあった」「参加した新聞社3社の論理でコンテンツを選んで配信していたことは否めない。新聞社だけではなく外部の知見をもっと借りることを考えてもよかった」「読売、朝日、日経の共同運営サービス内容として合意できたのが『3社の記事の読み比べ』で、それが最大公約数だった」「3社それぞれが考えていることがバラバラで、自社のデジタルサイトのPRサイトにしたいのか、『新's』そのもので売上を出したいのか、結局しっかり決めないまま始めてしまった」＝「新's」インタビュー内容①
- ・「新's」の運営母体は、読売新聞、朝日新聞、日経新聞の3社で設立した「日経・朝日・読売インターネット事業組合」だった
- ・「新's」で読める記事はそれぞれ各社の既存デジタルサービスで読むことができ、「新's」で全文が読めない記事は各社それぞれの既存サービスで読むことができた
- ・「新's」で配信するコンテンツは記事であり、時間が経過することで価値が低下しやすく、権利保護がしにくい性質をもったフロー型だった
- ・読売新聞、朝日新聞、日経新聞の3社は有料デジタル配信サービスを「新's」開始時点で運営していなかった
- ・(インタビュー内容から)「2006～2012年における読売、朝日、日経で向いている方向がそれぞれ違っていた。読売はヤフー配信をしつつ、基本は紙媒体中心。朝日さんはヤフー

配信せずに無料サイトを拡充して収益を上げるモデルを目指した後に有料モデル。日経さんはヤフー配信せずに自社の有料サイト計画を進めていていち早く有料電子版をつくった」＝「新's」インタビュー内容②

◎「TVer」で起きた出来事

- ・「GYAO」（当時「GyaO」）が2005年4月に始まる
- ・「TVer」のサービスが2015年10月に始まる
- ・「TVer」は2024年現在、サービスを継続している
- ・「GYAO」はAVOD（無料広告型動画配信サービス）として独占的な地位を確立していなかった
- ・「GYAO」に民放キー局が一部の番組を供給していた
- ・「TVer」のサービスは、民放キー局5局が放映した番組の1週間（程度）限定の見逃し配信サービスだった（サービス開始当時）
- ・（インタビュー内容から）「民放キー局以外の広告代理店が入って、TVerのブランディングとプロモーションができた。また、サービス運営自体はキー局5局と広告代理店4社が出資していた株式会社プレゼントキャストが担ったことで、コンテンツ編成はキー局とは独立した形で進められた。その後、株式会社TVerになったことで、これまでは民放キー局の互助会だった存在から、さらに独立色が強まった。ランキング機能などはユーザーにとって有益だが、参加キー局は嫌がる機能ではある。それでもランキング機能ができたのは一定の独立性があったからできた機能だと思う」＝「TVer」インタビュー内容①
- ・「TVer」の運営母体は、日テレ、テレ朝、TBS、テレ東、フジの民放キー局5社と電通、博報堂、ADK、東急Aの広告代理店4社が共同出資する株式会社プレゼントキャストだった
- ・「TVer」で配信される番組は1週間（程度）限定の配信で、各社の既存デジタルサービスでもアーカイブ配信される
- ・「TVer」で配信するコンテンツはテレビ番組（ドラマ、バラエティ、アニメ）がメインであり、時間が経過することで価値が低下しにくく、権利保護がしやすい性質をもったストック型だった
- ・日テレ、テレ朝、TBS、テレ東、フジテレビの5社は有料デジタル配信サービスを「TVer」開始時点で運営していた

5.2.2. 要因の整理

さらに、抽出した上記の出来事から、「新's」と「TVer」で共通する要素を抽象化し、イベントラインに影響を与えたと考えられる要因として以下のように整理した。

▽新's

- ・「Yahoo! ニュース」がポータルサービスとして独占的な地位を確立していた

▽TVer

- ・「GYAO」はAVOD（無料広告型動画配信サービス）として独占的な地位を確立していなかった

→「競合専門PFの競争力」（業界要因）

▽新's

- ・「Yahoo! ニュース」には読売新聞が記事を供給していた
- ・「Yahoo! ニュース」には毎日新聞や産経新聞、他の複数地方紙など多くの新聞社が記事を供給していた

▽TVer

- ・「GYAO」に民放キー局が一部の番組を供給していた
- 「**専門 PF へのコンテンツ供給度合い**」（業界要因）（参加企業要因）

▽新's

- ・（「新's」インタビュー内容①）

▽TVer

- ・（「TVer」インタビュー内容①）

→「**顧客ニーズの追求度合い**」（参加企業要因）

▽新's

- ・「新's」の運営母体は、読売新聞、朝日新聞、日経新聞の3社で設立した「日経・朝日・読売インターネット事業組合」だった

▽TVer

- ・「TVer」の運営母体は、日テレ、テレ朝、TBS、テレ東、フジの民放キー局5社と電通、博報堂、ADK、東急Aの広告代理店4社が共同出資する株式会社プレゼントキャストだった
- 「**運営母体の独立度合い**」（参加企業要因）

▽新's

- ・「新's」で読める記事はそれぞれ各社の既存デジタルサービスで読むことができ、「新's」で全文が読めない記事は各社それぞれの既存サービスで読むことができた

▽TVer

- ・「TVer」で配信される番組は1週間（程度）限定の配信で、各社の既存デジタルサービスでもアーカイブ配信される

→「**既存サービスと新サービスの棲み分け度合い**」（参加企業要因）

▽新's

- ・「新's」で配信するコンテンツは記事であり、時間が経過することで価値が低下しやすく、権利保護がしにくい性質をもったフロー型だった

▽TVer

- ・「TVer」で配信するコンテンツはテレビ番組（ドラマ、バラエティ、アニメ）がメインであり、時間が経過することで価値が低下しにくく、権利保護がしやすい性質をもったストック型だった

→「**参加企業のデジタルサービスの性質**」（参加企業要因）

▽新's

- ・読売新聞、朝日新聞、日経新聞の3社は有料デジタル配信サービスを「新's」開始時点で運

営していなかった

- ・(「新's」インタビュー内容②)

▽ TVer

- ・日テレ、テレ朝、TBS、テレ東、フジテレビの5社は有料デジタル配信サービスを「TVer」開始時点で運営していた

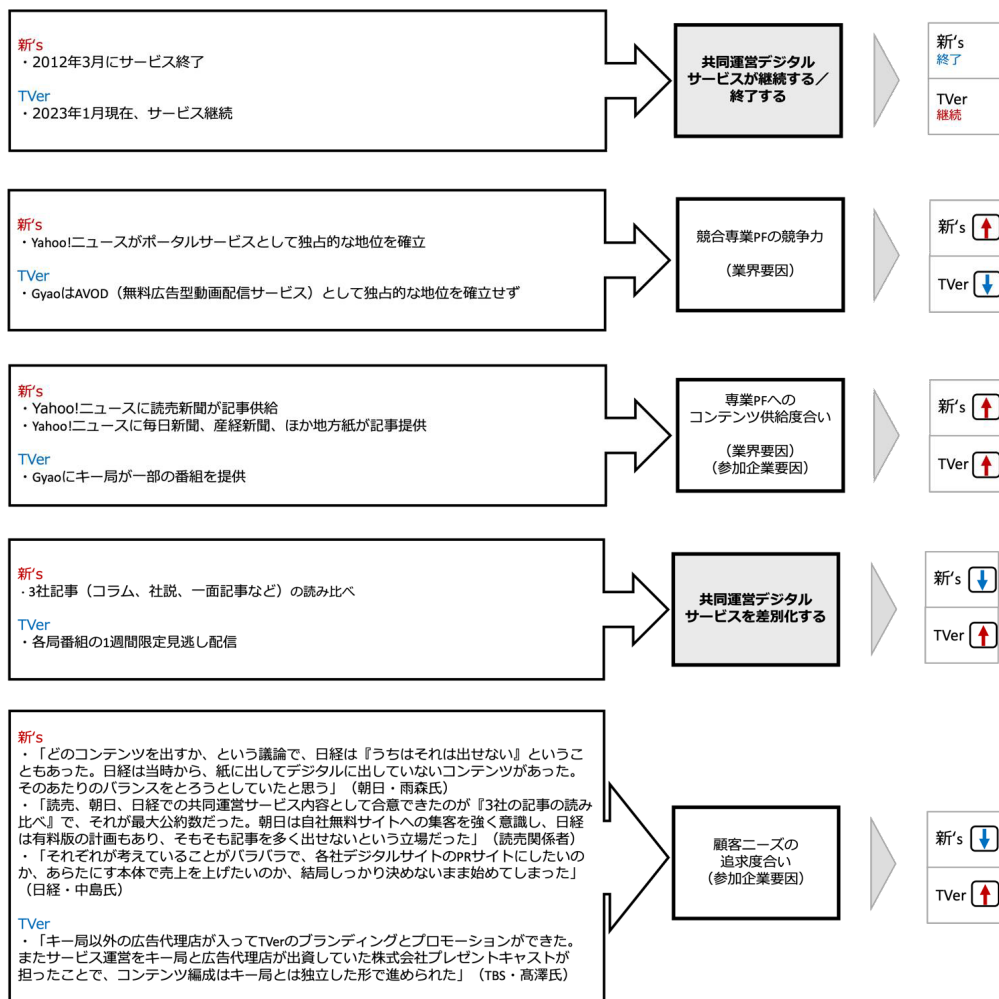
- ・(「TVer」インタビュー内容①)

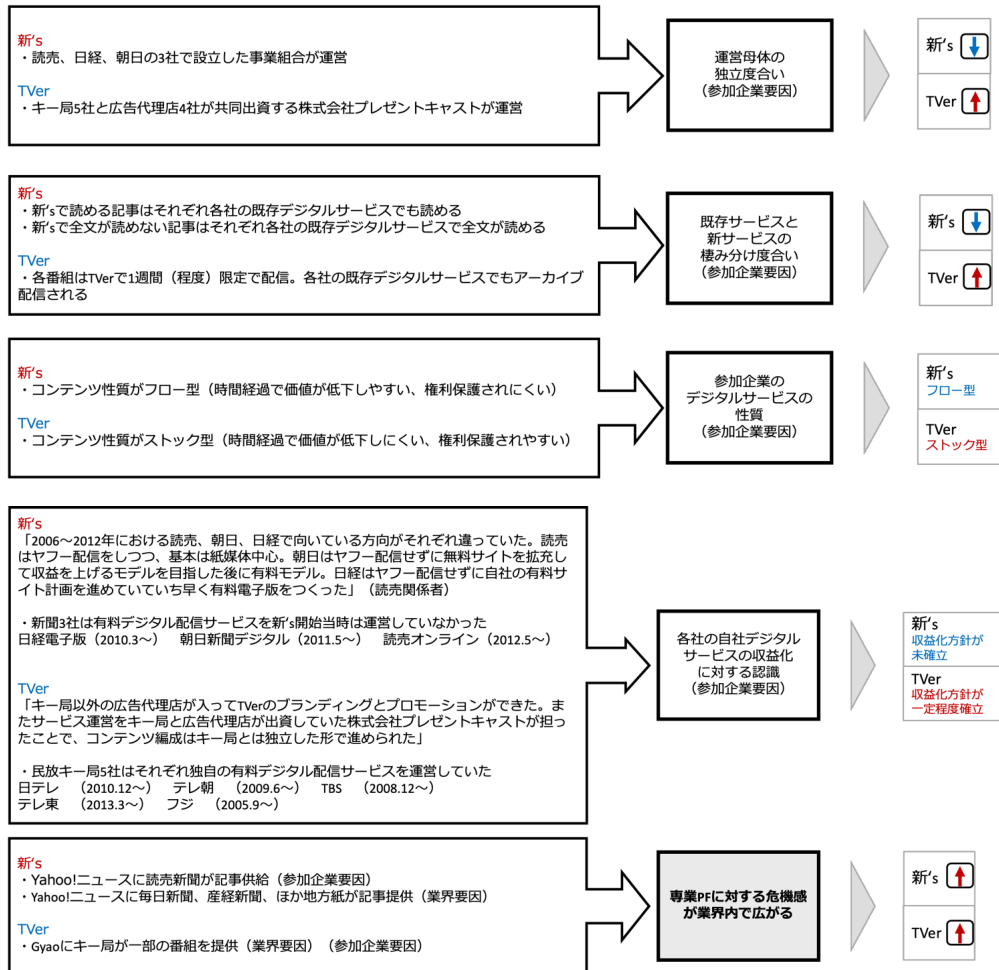
→「各社の自社デジタルサービスの収益化に対する認識」(参加企業要因)

5.2.3. 要因の評価

その上で「新's」と「TVer」においてそれぞれ、イベントラインに正の影響を与えたと考えられる場合は「↑」、負の影響を与えたと考えられる場合は「↓」として評価した。また、影響が評価できない場合は、それぞれの状態を記述した。

図2：イベントラインに影響を与えたと考える出来事の影響度合いの評価



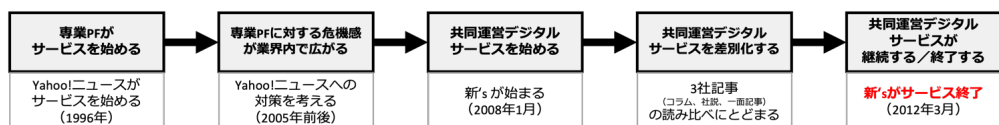


5.3.「新's」における因果連鎖図の例証

第2章で振り返った「新's」と5.1.1を踏まえて、5.2で抽出・整理・評価した出来事と要因を、第4章で示したイベントラインに組み込み、「新's」がサービス終了した理由を明らかにする因果連鎖図」として発展させることを以下では試みる。

まず、第4章で示したイベントラインに、「新's」で起きた出来事を当てはめたものが以下の図3である。

図3：イベントラインの各イベントに対応する「新's」で起きた出来事



この図3のイベントラインに影響を与えた要因を整理することで、図3を「新's」がサービス終了した理由を明らかにする因果連鎖図」として発展させる。

まず、最終的に「新's」のサービス終了に影響を与えたと考えられる要因として、Yahoo! ニュースがポータルサービスとして独占的な地位を確立していたことから、「競合専門PFの競争力」が高かったことが挙げられる。「競合専門PFの競争力」が高くなったと考えられる要因としては、Yahoo! ニュースに対して毎日新聞や産経新聞、ほか地方紙が記事提供をしていたことから、「業界企業の専門PFへのコンテンツ供給度合い」が高かったことが挙げられる。

次に、「新's」のサービス終了に影響を与えたと考えられる要因として、「新's」が3社記事（コラム、社説、一面記事など）の読み比べというサービス性質だったことから、「共同運営デジタルサービスの差別化度合い」が低かったことが挙げられる。

この「共同運営デジタルサービスの差別化度合い」が低くなったと考えられる要因としては、「新's」で配信する記事を読売新聞、朝日新聞、日経新聞の事情で決めていたことから「顧客ニーズの追求度合い」が低かったことが考えられる。さらに、「新's」で読める記事はそれぞれ各新聞社のデジタルサービスでも読めることから、「既存サービスと新サービスの棲み分け度合い」が低かったことが挙げられる。

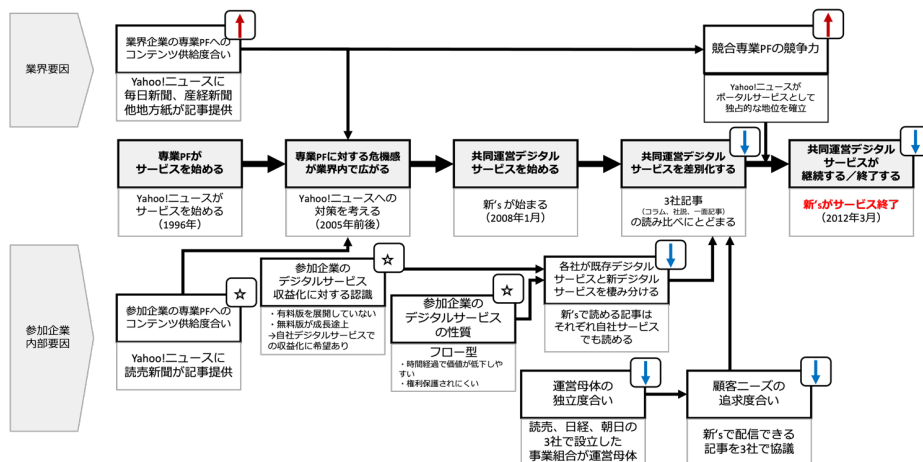
「顧客ニーズの追求度合い」が低くなったと考えられる要因として、「新's」を運営していたのは読売新聞、日経新聞、朝日新聞の3社が設立した事業組合だったことから、「運営母体の独立度合い」が低かったことが考えられる。

そして、「既存サービスと新サービスの棲み分け度合い」が低くなった要因は、2つあると考えられる。まず1つ目が、「新's」で配信される記事は時間経過で価値が低下しやすく、権利保護がされにくいフロー型の性質を持っていることである。2つ目として、読売新聞、朝日新聞、日経新聞ともに「新's」開始時において有料デジタル版サービスを始めておらず、無料デジタル版も発展途上であったことから、自社デジタルサービスの収益化方針が確立できていなかったことが挙げられる。

最後に、図3の2番目のイベント「専門PFに対する危機感が業界内で広がる」には、Yahoo! ニュースに対して新聞業界として毎日新聞や産経新聞、ほか地方紙が記事提供をしていたほか、「新's」参加企業の読売新聞も記事提供をしていたことが影響を与えたと考えられる。

以上の整理を踏まえて、発展させた「新's」がサービス終了した理由を明らかにする因果連鎖図は以下のとおりである（図4）。

図4：「新's」がサービス終了した理由を明らかにする因果連鎖図

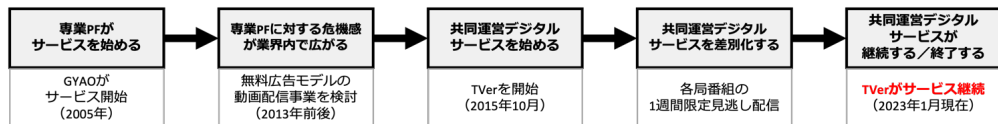


5.4. 「TVer」における因果連鎖図の例証

次に第3章で振り返った「TVer」と5.1.2のインタビュー内容を踏まえて、5.2で抽出・整理・評価した出来事と要因を第4章で示したイベントラインに組み込み、「TVerがサービス継続している理由を明らかにする因果連鎖図」として発展させることを試みる。

まず、第4章で示したイベントラインに、「TVer」で起きた出来事を当てはめたものが以下の図5である。

図5：イベントラインの各イベントに対応する「TVer」で起きた出来事



この図5のイベントラインに影響を与えた要因を整理することで、図5を「TVerがサービス継続している理由を明らかにする因果連鎖図」として発展させる。

まず、最終的に「TVer」のサービス継続に影響を与えていると考えられる要因として、競合専門PFであるGYAOが無料広告型の動画サービス（AVOD）として独占的な地位を確立していなかったことから、「競合専門PFの競争力」が低かったことが挙げられる。

次に、「TVer」のサービス継続に影響を与えていると考えられる要因として、「TVer」が各民放キー局番組の見逃し配信という特化型の性質のサービスだったことから、「共同運営デジタルサービスの差別化度合い」が高かったことが挙げられる。

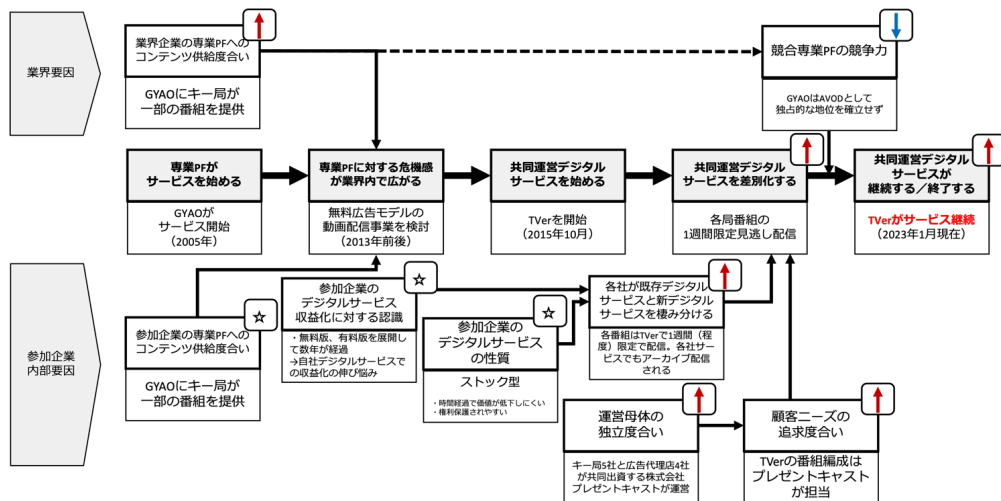
この「共同運営デジタルサービスの差別化度合い」が高くなったと考えられる要因としては、「TVer」で配信する番組編成の構成を民放各局の都合ではなく、運営会社のプレゼントキャストが決めていたことから「顧客ニーズの追求度合い」が高かったことが考えられる。さらに、「TVer」で見ることができる番組は放送後から1週間（程度）限定で配信される一方で、各局のデジタルサービスでは番組はアーカイブ配信されていたことから、「既存サービスと新サービスの棲み分け度合い」が高かったことが挙げられる。

「顧客ニーズの追求度合い」が高くなったと考えられる要因として、「TVer」を運営していたのは民放キー局5社と広告代理店4社が共同出資する株式会社プレゼントキャストだったことから、「運営母体の独立度合い」が高かったことが考えられる。

そして、「既存サービスと新サービスの棲み分け度合い」が高くなった要因は、2つあると考えられる。まず1つ目が、テレビ局が配信する番組の一部（ドラマ、バラエティー、アニメ）は時間経過で価値が低下しにくく、権利保護がされやすいストック型の性質を持っていることである。2つ目として、「TVer」への参加企業（日テレ、テレ朝、TBS、テレ東、フジ）はいずれも、「TVer」開始時において自社デジタル版サービスを始めてから10年程度が経過し、有料版サービスも始めていたことから、自社デジタルサービスの収益化方針が一定程度確立できていたことが挙げられる。

以上の整理を踏まえて、発展させた「TVer」に関する因果連鎖図は以下のとおりである（図6）。

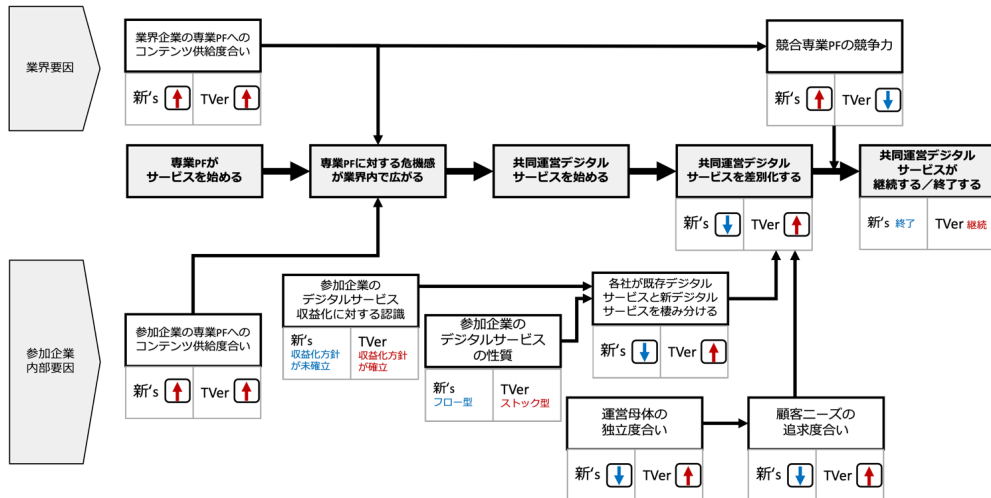
図6：「TVer」がサービスを継続している理由を明らかにする因果連鎖図



5.5. 発展させた因果連鎖図

これまで5.3、5.4で発展させた「新's」と「TVer」の因果連鎖図を比較したものは以下のとおりである (図7)。

図7：「新's」と「TVer」の因果連鎖図の比較



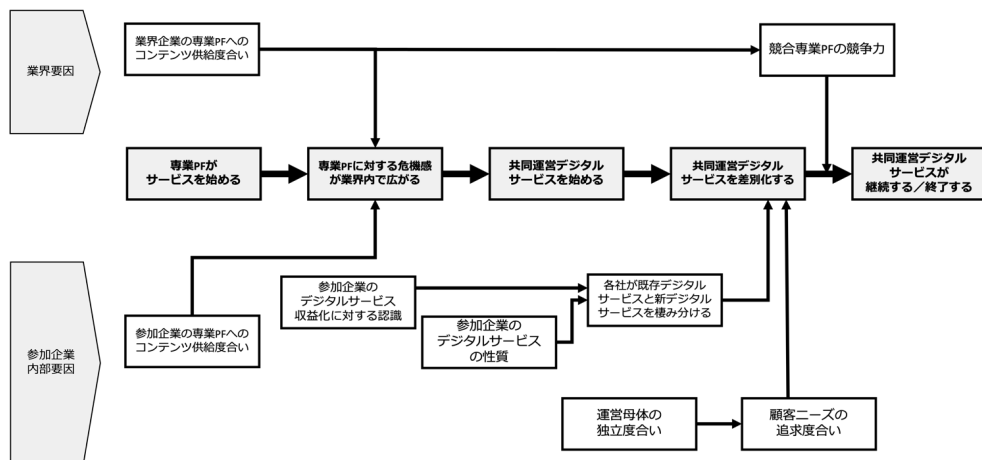
上記図7から以下が読み取れる。

- ① 共同運営デジタルサービスの継続／終了には
 - a. 「競合専門PFの競争力」度合い
 - b. 「共同デジタルサービスの差別化」度合い
 という2要因が影響していると考えられる。

- ②「共同デジタルサービスの差別化」には、
- c. 「顧客ニーズの追求度合い」
 - d. 「既存サービスと新サービスの棲み分け度合い」
- という2要因が影響していると考えられる。
- ③「顧客ニーズの追求度合い」には、
- e. 「運営母体の独立度合い」
- が影響していると考えられる。
- ④「既存サービスと新サービスの棲み分け度合い」には、
- f. 「各社の自社デジタルサービスの収益に対する認識」度合い
 - g. 「デジタルサービスの性質」
- という2要因が影響していると考えられる。
- ⑤「専門PFに対する危機感が業界内に広がる」には、
- h. 「参加企業の専門PFへのコンテンツ供給度合い」
- が影響していると考えられる。

最後に、「新's」と「TVer」の因果連鎖図（図4、図6）から、出来事の詳細と評価を除いた共通する要因のみの因果モデルを組み立てた（図8）。

図8：「新's」と「TVer」に共通する要因からなる因果モデル



以下では、上記図8が新聞とテレビ以外のその他の情報コンテンツ業界にも適用できる因果モデルかどうかを確認する。

6. その他のコンテンツ業界への適用

第5章で発展させた因果モデル（図8）が情報コンテンツ業界である音楽業界と漫画業界に適用が可能か確認するために、因果モデルの要因に当てはまる出来事が起きていたかどうかを

調査した。

6.1. 音楽業界の分析

6.1.1. 音楽業界のデジタル環境

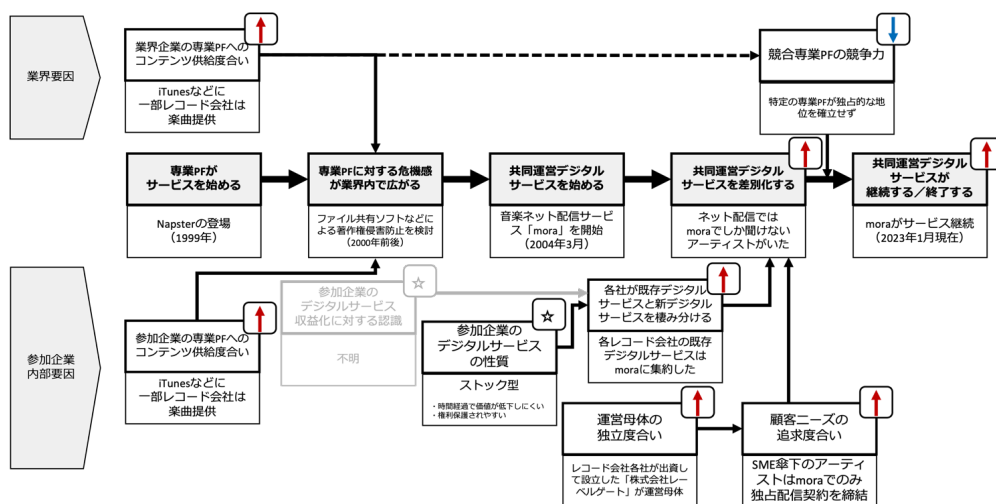
音楽業界では、インターネットの普及とともに「Napster」といった音楽の共有を主目的とするファイル共有サービスが1999年前後に生まれた。こうしたサービスは一部で音楽業界の売上減少をもたらしていたため、音楽業界では著作権侵害の防止・抑止などを目的として、株式会社レーベルゲートが2000年4月に立ち上がった。レーベルゲートはソニー・ミュージックエンタテインメント（SME）が中核となり、音楽業界各社の出資のもと設立された。

レーベルゲートでは2003年1月、コピーコントロールCDの導入を始めたほか、2004年3月にはレコード会社横断型の音楽配信サービス「mora（モーラ）」のサービスを開始。「mora」を運営していたレーベルゲートはその後2021年4月にソニーミュージックソリューションズ（SMS）に吸収合併され、運営がSMSに移管されたものの、2023年1月6日現在もサービス開始当初と同じ音楽配信サービスは継続している。

6.1.2. 音楽業界への因果モデルの適用

音楽業界において起きた出来事を図8の因果モデルに適用した因果連鎖図は、以下のとおりである（図9）。

図9：音楽業界に適用した因果モデル



音楽業界において、共同運営デジタルサービスと評価できる「mora」は2024年現在も音楽配信サービスとして継続している。サービス継続に影響を与えている要因として⁶、音楽配信業界において特定の専門PFが独占的な地位を確立していないことから、「競争専門PFの競争力」が高くなかったと評価した。次に、「mora」のサービス継続に影響を与えていると考えられる要因として、「mora」でのみ楽曲が聞けるアーティストがいたという性質をもっていたことか

6 MY Voice 調査 https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=29007

ら、「共同運営デジタルサービスの差別化度合い」が高かったと評価した。

さらに「共同運営デジタルサービスの差別化度合い」が高くなったと考えられる要因としては、「mora」はレコード会社各社が出資して設立した「株式会社レーベルゲート」が運営会社であったことから「運営母体の独立度合い」は高かったと評価した。さらに、SME 傘下のアーティストは「mora」でのみ楽曲を配信するという独占契約を締結していたということからも、ほかのサービスでは聞けない楽曲を配信できているという意味で、「顧客ニーズの追求度合い」は高かったと評価できる。

また、音楽配信サービスの特性がストック型であることは、レコード会社各社の「既存サービスと新サービスの棲み分け度合い」に影響を与え、棲み分け度合いが高くなったと評価した。「参加企業のデジタルサービス収益化に対する認識」の度合いについては、本研究では明らかにできなかった。

以上から、音楽業界に図 8 の因果モデルを適用した結果、共同運営デジタルサービスの継続に影響を与えた要因については、テレビ業界の「TVer」と同様の評価が可能であり、同一の因果モデルが音楽業界にも適用できることがわかった。

6.2. 漫画業界の分析

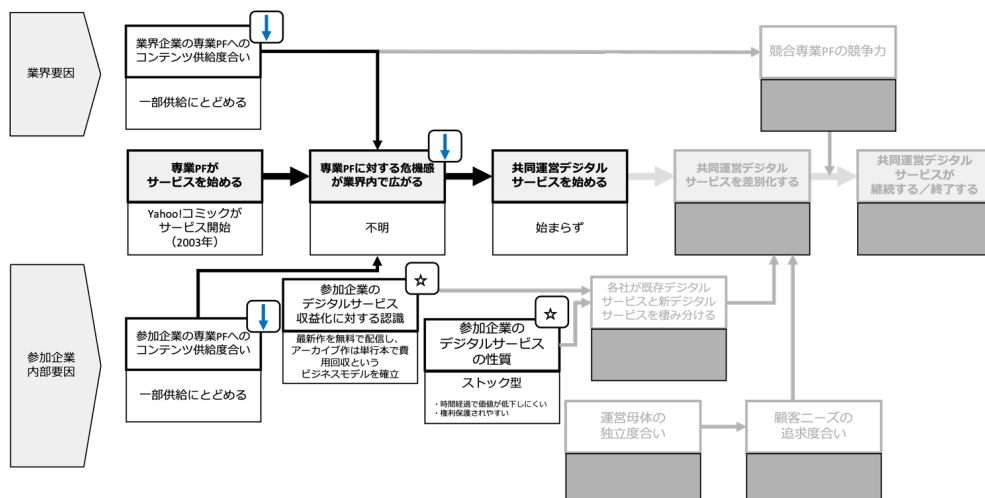
6.2.1. 漫画業界のデジタル環境

漫画業界では、インターネットの普及とともに Yahoo! JAPAN が漫画専門の電子書籍販売サイト「Yahoo! コミック」のサービスを 2003 年に始めた。その後 2008 年以降は、各出版社が自社独自のサイトで漫画のネット配信を始めた。2013 年以降はスマートフォンの普及とともに漫画アプリのサービス開始が進んだ。2024 年現在、漫画業界において、競合となる専門 PF に対抗しようと業界横断型の共同運営デジタルサービスを立ち上げた事例は見つかっていない。

6.2.2. 漫画業界への因果モデルの適用

漫画業界において起きた出来事を図 8 の因果モデルに適用した因果連鎖図は、以下のとおりである（図 10）。

図 10：漫画業界に適用した因果モデル



漫画業界において、共同運営デジタルサービスと評価できるサービスが始まった事例は2024年現在、見つかっていない。そのため、イベントラインの出来事である「共同運営デジタルサービスを始める」「共同運営デジタルサービスを差別化する」「共同運営デジタルサービスが継続する／終了する」は起きていないと評価した。

その上で、「共同運営デジタルサービスを始める」という出来事が起こらなかったと考えられる要因として、「専門PFに対する危機感が業界内で広がる」という出来事が起きなかったことが影響したと考えられる。つまり、専門PFに対する危機感が業界内で広がらなかった可能性が高いと評価できる。

「専門PFに対する危機感が業界内に広がる」の度合いが低い（危機感が業界内に広がらなかった）と考えられる要因として、漫画業界の各既存企業の「専門PFへのコンテンツ供給度合い」が低かったことが影響したと考えられる。漫画業界の各既存企業が「Yahoo! コミック」といった専門PFに対してのコンテンツ供給を過去作品など一部にとどめていたことから、「業界企業の専門PFへのコンテンツ供給度合い」と「参加企業の専門PFへのコンテンツ供給度合い」は低かったと評価した。その結果、漫画業界においては既存企業が専門PFに対して防衛戦略としての共同運営デジタルサービスを始めなかった可能性が高いと考えられる。

7. おわりに

7.1. 結論

本稿では、インターネットの普及で情報コンテンツ業界に生まれた専門PFと既存事業者の競争に焦点を当て、競争のなかでも既存事業者が専門PFに対して防衛戦略として始める「共同運営デジタルサービス」に注目した。その上で、「情報コンテンツ業界において、既存事業者が専門PFに対して防衛戦略として始める『競合企業が共同で運営するプラットフォームサービス（共同PF）』の継続／終了に影響を与える要因はなにか」という問いに答えることを目的にしていた。

その目的のために、本研究では共同運営デジタルサービスを立ち上げた新聞業界（「新's」）とテレビ業界（「TVer」）の事例を比較し、共同運営デジタルサービスの継続／終了に影響を与える要因の因果モデル（図8）を導いた。さらに、その因果モデルを、音楽業界と漫画業界に適用した結果、いずれも適用可能であり（図9、図10）、図8の因果モデルは新聞業界とテレビ業界に限らず、その他の情報コンテンツ業界にも一般化が可能な因果モデルであることがわかった。

これらの研究内容を踏まえて、本研究の目的に対する答えとして、以下の結論を得た。

①業界共通の要因として、「競合専門PFの競争力」が一定の影響を与える

②共同運営サービスへの参加企業がもたらす要因として、参加企業の「既存サービスと新サービスの棲み分け度合い」と「顧客ニーズの追求度合い」という要因が、「共同運営デジタルサービスの差別化」に一定の影響を与え、その差別化度合いがサービスの継続／終了に一定の影響を与える

本稿の分析は、「因果連鎖図」を使った過程追跡法によるものである。このことは、過程追跡法による分析の一定の有効性も示していると評価できる。

7.2. 本研究から得られた実務的示唆

本研究から得られた実務的示唆として、以下をあげる。

情報コンテンツ業界における共同運営デジタルサービスの継続には「競合専門 PF の競争力」を弱め、運営する「共同運営デジタルサービスの差別化」を強める必要があることがわかった。

そのためには、

①運営母体の独立性を高める

(独立性を高めると、共同運営デジタルサービスの顧客ニーズ追求が高まる)

②既存デジタルサービスと、共同運営デジタルサービスを棲み分ける

(「自社デジタルサービスの収益化に対する認識が一定程度確立している」かつ「コンテンツの性質がストック型である」と、棲み分け可能性が高い)

という2つの方向性を念頭に置くことで、共同 PF のサービス継続の可能性が高まると思われる。

さらに、音楽業界、漫画業界への因果モデルの適用によって、「専門 PF へのコンテンツ供給」が「専門 PF に対する危機感が業界内に広がる」ことを誘発し、「共同運営デジタルサービスの開始」につながっている可能性があることが示唆される。一方で、「専門 PF へのコンテンツ供給度合い」が低い場合、「専門 PF に対する危機感が業界内で広がる」という出来事が起こらない可能性があるだろう。

7.3. 今後の課題

今後の課題として、以下の点が挙げられる。

①共同運営デジタルサービスの差別化に影響を与える要因や、競合専門 PF の競争力に影響を与える要因についてインタビュー調査を重ねることで、さらに別の要因を抽出できる可能性があること。

②音楽業界と漫画業界についてはインタビュー調査をしていないため、本稿で確認した因果モデルの適用可能性はデスク上の分析にとどまること。

7.4. 本研究の限界

本研究の限界として、共同運営デジタルサービスの継続／終了に影響を与える要因の特定を一定のレベルで進められたものの、定性的分析の宿命として、それらの要因がどの程度の正負の影響を与えているのかについては分析できていないことが挙げられる。

参考文献

- 足代訓史 (2012) 「競争ダイナミクスを通じたビジネスモデルの変化 ―国内 SNS3 社の事例―」『組織学会大会論文集』1 (1) :32-37.
- 足代訓史 (2023) 『CGM 型プラットフォームの競争力低下のメカニズムに関する研究』早稲田大学大学院商学研究科博士学位申請論文.
- Beach,D. and Pedersen,R.B. (2019), *Process Tracing Methods: Foundations and Guidelines*, University of Michigan Press.
- 榎本幹朗 (2021) 『音楽が未来を連れてくる』DU BOOKS.
- George,A.L. and Bennett,A. (2005), *Case Studies and Theory Development in Social Sciences*, MIT

Press.

島本実（2001）「資源の周流による間隙－ファインセラミックス産業の行為システム記述－」『組織科学』
Vol.34 No.4:53-66.

下山進（2019）『2050年のメディア』文藝春秋．

田村正紀（2023）『因果過程追跡の基礎：経営革新事例の即応研究法』白桃書房．

標千枝・根来龍之（2018）「国内ネット系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由 ～90年代/2000年代と2010年代の米国進出の理由の比較事例分析～」『早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー』
No.59.

沼上幹（2000）『行為の経営学』白桃書房．

欧文タイトルのご確認をお願いします

A study on the success or failure of joint platform services in the content industry

Tatsuyuki Negoro
Katsunori Takahashi