

「正確さ」と「公平さ」の上に築くブランド力

ダウ・ジョーンズ&カンパニー

筆頭副社長兼

グローバル・ウォール・ストリート・ジャーナル

発行人

カレン・エリオット・ハウス氏

世界のビジネス紙で極めて大きな影響力のあるウォール・ストリート・ジャーナル(以下WSJ)を発行する、

ダウ・ジョーンズ&カンパニー(以下ダウ・ジョーンズ)。同社の筆頭副社長兼ウォール・ストリート・ジャーナル発行人の、

カレン・エリオット・ハウス女史に、同社の強み、競合会社との差別化要因、

マーケティング戦略とそのポジショニング、日本企業のコーポレート・レピュテーション等についてインタビューした。

ダウ・ジョーンズ 概要

ダウ・ジョーンズは、全世界に1700人ものビジネス記者を持ち、新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・電子メディアを擁するグローバルで世界最大級の総合ビジネス情報企業である。1882年に当時31歳のチャールズ・ダウと27歳のエドワード・ジョーンズが作り上げ、122年後の今日では、従業員6800人超を擁する。

その主要事業内容は①経済紙ウォール・ストリート・ジャーナル、金融専門紙バロンス(Barron's)を初

めとする新聞・雑誌の出版、②金融等の専門情報をリアル・タイムで電子配信するダウ・ジョーンズ・ニュースワイヤーズやWSJをインターネットで読めるWSJ.comに代表される電子情報部門、③地方紙部門の3部門、に集約される。そのほか、1998年に同社は、CNBCテレビ(アジア及びヨーロッパでNBCと共に同経営)により、世界の視聴可能世帯

1億7000万世帯のグローバルなネットワークを形成して影響力を広げる。このダウ・ジョーンズが算出している株式指数の一つに100年以上の長い歴史を持つ「NYダウ」(ダウ・ジョーンズ工業株価平均)がある。また1999年に、企業の持続可能性を測るため、グローバル企業を財務情報だけではなく、環境面、社会的な側面等の様々な角度から判断する指標、「サステイナビリティ・インデックス(株価指数)」を発表。日本

企業では、キャノン、ソニー、イトーヨーカドー、トヨタなど35社が取り上げられている。WSJは米国で発行部数約189万部を誇り、国際版を含めると約207万部以上の実績をもつ、世界のエリート層に多大な影響力を持つグローバル・ビジネス紙である。例えばアメリカのWSJの読者平均個人年収は約18万7千ドル、読者平均世帯資産額は約221万7千ドルという。またアジア版とヨーロッパ版WSJの読者平均個人年収はそれぞれ

WSJの読者平均個人年収はそれぞれ

WSJの読者平均個人年収はそれぞれ



カレン・ハウス氏

WSJ紙を率いる発行人のハウス女史は、1974年に「ウォール・ストリート・ジャーナル」のワシントン支局に入社。1984年に中近東問題を取上げた記事により、ピューリッツァ賞を皮切りに、外交問題の分析で数々の賞を受ける。1995年よりダウ・ジョーンズの国際部門社長として、同社が海外で発行する全ての新聞・出版の経営、国際営業部門、海外での出資や提携を統括。社外でも、外交問題審議会の委員長（現在はメンバー）やアジア・ソサエティーの理事等を務め、外交問題に精力的に関わり、社会に貢献してきた。現在では、ダウ・ジョーンズ社筆頭副社長兼グローバル・ウォール・ストリート・ジャーナル発行人としてのほか、CNBCヨーロッパ・アジアの同社側の代表として経営にも携わっている。

22万8千ドルと25万6千ドル、読者平均世帯資産額はそれぞれ、224万8千ドルと241万9千ドルにも及ぶ。このように米国のみならず、アジアやヨーロッパのビジネス・エグゼクティブや富裕層に対しても非常に影響力が強い新聞なのである。また、同紙の鋭い分析と奥深いコメントには高い定評があり、多くのビジネス・エグゼクティブ、政府高官、オピニオン・リーダーから信頼されている。同紙の記者のうち27名が、ジャーナリストとして名誉あるピューリッツァ賞を受賞。

2003年度の解説部門でも、同紙の17名の記者がエンロン、ワールドコムを初めとする企業の不正疑惑

に関する解説記事で、ピューリッツァ賞を受賞している。また日本では昨年、1985年以来初めての女性支局長に小野由美子氏が就任して話題となる。

米国出版業界の動向と ダウ・ジョーンズ社の分析

アメリカ新聞協会による2004年出版業界の動向予想は、広告の売上成長率が4%のプラス。しかし、昨年12月半ばに行われた、ニューヨーク・メディア・カンフェレンスでの出版業界の各社マネージメントによると、2004年業界の売上高増加の予測はコスト上昇に伴い差し引かれる。

「正確さ」と「公正さ」

「公正」な記事をもとに、あらゆるビジネス機会において意思決定を行うからであり、だからこそ、『正確さ』と『公正さ』において大きな責任がある」とその理由を毅然と語る。「そしてその私達の責任こそが、WSJに対して大きな信頼感をもたらし、米国で現在までに最も信頼の置けるニュース・ソースとなり、又これ

からもあり続けるのです。私達は、そのことに対して、大変誇りに思っています。そして日々その姿勢を貫き堅持しなければなりません」と力強く語った。

日本においても、先般日本テレビの視聴率の改竄の件や「やらせ」の件で、改めてメディアに携える人の倫理観、公正さ、正確さを求める、読者・視聴者の声は高まっている。また昨年5月に明るみに出た、ニューヨークタイムズ(以下NYタイムズ)の記者の不祥事の件により米国でも同様にその声は高まっている。ここで、NYタイムズの不祥事の問題を振り返り、WSJでは同様の問題の原因が、どのようなプロセスで未然に防がれているか比較すると面白い。NYタイムズの記者、ジョイソン・

ブレア氏は4年間の同社在職期間に大量の盗用と捏造を図り、同氏及び編集主幹、編集長が辞任に追い込まれた。まず、倫理上の問題に関して、同氏が他人のメモを度々見ている形跡があるにもかかわらず、それに対して社内での取り締りが希薄であった。

一方、WSJでは、ニュースの正確さと公正さを堅持するため、編集者と記者の教育に十分時間を割き、社内体制の強化を講じると同時に、現場レベルで編集者と記者によるチェックに継ぐチェックを習慣化し、システムとして、あつてはならない問題を避ける努力を徹底しているという。「弊社の信頼できる弁護士、第一面の編集者、部署の編集責任者で構成される委員会を設置し、より高い倫理を堅持する努力をしている」という。例えば、「新人の記者達だけではなく、同社のアジア、ヨーロッパに

いる記者達に対しても、委員会がセミナーや勉強会を定期的に開き、直接対話することによって倫理訓練・教育を徹底させている」という。具体的なケースを例に取ると、「もし、ある会社がテーブルの上に置

き忘れた書類を見つけた場合、WSJの記者としてその書類を取り上げる権利はあるのかどうかの質問を記者達にぶつけます。私達の答えは、その会社がまだその部屋を使っている間は、絶対に「ノー」です。もし会社の人達が外に出て、その紙を置いていった場合、もしくはミーティングが終了して部屋から出て行った場合、社員はそれを拾って読んでもいい等などの「Q&A、セッション」を行います。このように「何が正確であり、何が公正であるか」という一連の事例を通じて記者達が共通の認識を持つように徹底しているという。

次に情報源に対して、NYタイムズの記者ブレア氏が捏造の疑いを掛けられたときに、NYタイムズ社内ではブレア氏に対して匿名の情報源を明らかにするように求めるようなことは無かったこと、また彼を担当から外すという話もなかったと新聞で報じられた。しかしダウ・ジョーンズ社では、「記者が特定の記事を作成すると決めてから、編集者と記者が何日もかけて、どの様な取材が行われ記事が書かれているか、誰に取材

しているかを互いに質問し合い確認し続けるプロセスを徹底しています。つまり、「WSJでは、情報源(ニュース・ソース)の出所は記者にではなく、WSJに属するため、記者は編集者に対して、情報源を匿名にすることは出来ず、明確にしなければなりません。これもまた記者が誰に話をし、もしくは誰と話をしていないかを編集者が事実上理解し、記者が『公正』な記事を書くことを確実にするためのもう一つの予防手段(セーフガード)です」と説明する。「正確さ」と「公正さ」を保つことは、「毎日の、毎分毎分の命題(仕事)」とハウス氏は認識し、「私達はまた確定していない情報や、その話題の人物のコメントがない場合には記事にはしません」と続ける。その対象者の情報は記事を作成する上で助けになりますし、また「公正」であるだけでなく、勿論『正確さ』においてもその情報は必要だからです」と語る。

**最大のライバルは「時間」
世界中の人達に読まれ、
フィードバックを貰う強み**

ハウス氏に「ライバル紙はどこか？何が違うのか？例えば、WSJとNYタイムズ、あるいは、日本経済新聞をどのよう比較するか」と尋ねた。

筆者の質問に対してハウス氏は「読者が読むために割く『時間』こそが、最大のライバルです」と力強く語る。「なぜなら弊紙のニュースの質の高さと妥当性を多くの方々に認めて頂いておりませんが、問題は誰もがWSJを読む時間を捻出するのに苦労しているのです」。

「まず、NYタイムズは、必ずしも競争相手にはなりません。WSJはビジネス紙であり、NYタイムズは一般紙だからです。私達は様々な地域において、何が最もビジネスにとって大切な問題かに焦点を当てます。ビジネス・エグゼクティブに影響を及ぼす世界の主要な政治的な不安定要素(問題)について紙面を割きます。WSJとNYタイムズの毎日の第一面を見て頂くと分かりますが、我々は政治的な内容について、ビジネスとの関連性からとても慎重に選びます。一方NYタイムズは、読者が望んでいる政治的な関心事につい

て扱います。つまり焦点が我々とは異なるのです」。

次に日本経済新聞(以下日経)については、素晴らしい新聞社ではあるが、競合とは言えないという。「日経が世界の多くの読者から読まれるなら、私達のようにその読者からのフィードバックが得られるでしょう。おそらく日経の記者達は、より多くの世界中の人達が読むようになれば、より活性化し元気が出るだろうと思います。というのも、記者というものは、書いた記事への読者からのフィードバックを欲しがっているからです。日経の記者は日本人の読者からのフィードバックは受けませんが、海外の読者からは同じようには得られません。私達にそれが出来るのは、単に英語が世界のビジネスの共通語だからです。そして読者はWSJを読み、肯定的にも否定的にも私達も書いた記事に反応を示し関心を持ちます。記者にとって、読者が自分の記事を読んでいるということとはとても素晴らしいことであるし、おそらくそれが、記者の気を引き締めますし、より注意深くさせるでしょう。もし記者が世界の読者のために書い

ているとするなら、アメリカのビジネスの見方や、日本、ヨーロッパのビジネスの見方だけに偏ることは出来ません。世界中の人達が自分の記事を読んでいると認識しなければなりません。それこそが「公正さ」と「正確さ」の強力な礎になるもう一つの要因だと思えます」。

マーケティング: 世界でベストなグローバルビジネス紙 というポジショニング

次に、グローバル企業としてどの様なマーケティングのポジショニングを取っているか質問した。

ハウス氏は次のように語る。

「我々のマーケティングでのポジショニングは、WSJをアメリカ・ブランドではなく、アジア・ブランドでもなく、ヨーロッパ・ブランドでもない、グローバル・ブランドにしたいということ。私達の編集の使命はその一点にあります。私達は過去何年にもわたりアジア、ヨーロッパを初め世界中に記者を送ることに力を注ぎ込んできました。今まで以上に人々はグローバルな視点に関心があります。つまり、日本企業や

タイ企業などの特定の国の企業だけを中心に記事として扱うものではありません。世界の読者の為に、企業の戦略、業界競合他社を鑑み、企業を理解し記事を書きます。読者として私どもが求めている人達は、何らかの形で国際的なビジネスに関わっている人達であり、国境を越えた物の見方をし、それを理解することのできる人達です。日増しにその必要性は高まっています」。

「また、私達は常に何者であるかを知らせることが重要であると考えています。WSJが『世界でベストなグローバル・ビジネス紙』であるということ。ですから、弊社は『グローバル・ビジネスにおけるリーダー』であるという広告キャンペーンをしています。これが、私達のマーケティングのポジショニングです。しかし、そのポジションを取るためには、明らかにそれを実行する必要があります。だからこそ、多くの構造改革を行ってきました」とハウス氏は力説し、「その点は、他紙や他出版会社とは異なったコミットメントである」とマイケル・ウイールソン氏(WSJ副社長兼広告担当最

高責任者)もコメントする。実際、事業の再編等を着実に進めてきた。

例えば、WSJの編集、広告、ニュース・デスク、コピーデスクの構成(管理)を改編したことが挙げられる。「以前はヨーロッパ、アジア、アメリカと地域ごとに責任と役割が分かれていました。しかし事業再編により、編集においては発行人の指導の下で、各地域の責任者が非常に密接に連絡を取り合い関わりが強くなりました。同様に、広告、ニュース・デスクの分野でも、各地域間でのデータ共有を含め、関係が深まりました。更にグローバル・コピーデスク部門は24時間営業し続け、最新の米国のニュースをアジアに、最新のアジアのニュースを米国とヨーロッパに配信します。それによりグローバルで活躍するビジネス・エグゼクティブに常により最新の情報・ニュースを伝えることが可能」と説明する。このように、「世界でベストなグローバル・ビジネス紙」であるためにも、ダウ・ジョーンズ社は、グローバルな視点で、グローバルに存在する読者に、最新のニュースを配信するためにも、すなわち地域別で責

任を持つのではなく、それぞれが、緊密に関わる構造改革を断行している。

その一方、ハウス氏はグローバル化とは決して均質化を指すこともなく、またアメリカによるグローバル化を指すことでもないと強調した。「例えばアジア版のWSJは、北米版とは第一面が明確に異なります。つまりそれぞれの地域にとって最も関心の強いニュースが第一面に載るという。

日本企業のコーポレート・レピュテーション・透明性と企業再建

筆者は、ハウス氏、ウイルソン氏に「日本企業の海外での評価は過去10年どの様に変わってきているのか?他の海外企業と比べてどう異なるか?グローバルで活躍している日本企業

のコーポレート・レピュテーションに対してどのような改善点があるか?」と質問した。

まず、海外の投資家からの観点で、ハウス氏は企業の透明性を挙げた。「情報公開がおそらく多くの日本企業にとって最大の課題でしょう。ご存知のように米国では取締役は経営だけでなく、株主に対する責任を果たすために情報公開を率先し、企業の透明性を高める試みが多くの企業によってなされています。それは日本、欧州やその他の国に関しても今後大きな課題といえます。これは、言い換えれば米国の投資家が日本企業に投資するときに、重要となってくるでしょう。」

次に、長い間企業の再建に力を注いできた日本企業にエールを送り、その実情を外に向かって発信する必要性を語った。「日本企業は1970年代、80年代と多岐の分野でベストであるという名声を得てきました。

日本には、勤勉で教育を受け、進取の気概に富む人々が大勢います。多くの人が今の日本を80年代の米国に例えます。当時米国は日本との競争についていけませんでした。そして

何年もの困難な時期を乗り越え、10-15年間経済成長とイノベーション、そして企業の建て直しを断行してきました。その結果、米国は日本より、より早く競争力がついたように思えます。日本企業は長い期間再建への努力を断行してきました。当然それは痛みを伴うものです。日本は経済的な停滞期を経験し、多くの企業が倒産する一方、ベストであり続けてきた企業、高い質をもつ企業は、企業の再建を断行してきました。再建を実現し、より良くなった企業は、もっと自信を持つ必要があるでしょう」とハウス氏は語る。ウイルソン氏も同様に「今こそ日本企業が立ち上がり、市場で正当な地位を占める時期だ」と語った。そして、「これら企業再建を断行してきた企業は、次の段階としてメッセージを外に向かって積極的に発信する必要性があると思います」と締めくくった。

グローバル・ブランド

海外の消費者からの信頼を得るには、国のブランドを越えたグローバル



マイケル・ウイルソン氏

ル・ブランドを持つ必要がある。成功している日系企業、海外企業の多くにも共通し、グローバル化を図る米企業、ダウ・ジョーンズは日系企業から多くを学んだという。ウィルソン氏は次のように語る。

「過去30年以上にわたり、日本からアメリカへ多くの優れた、革新的な商品が持ち込まれました。自動車業界、電気製品業界などがその分野です。我々が、CD、DVD、プラズマTVを考えるときは、まず日本のテクノロジーを考える傾向があります。そしてそれらはベストだからです。ソニー、トヨタ、が代表的な例でしょう。例えばレクサスは、当然米国の自動車の中でトップの一つでもあります。最も人気があります。また日産のインフィニティーも急速に人気を得てきています。問題は、これらの成功している企業は日本のブランドなのでしようか、それともグローバル・ブランドなのでしようか。おそらく、ソニーやトヨタはグローバル・ブランドとしてブランドを確立し、日本のブランドを越えて消費者から信頼を得るのに最も成功した企業でしょう。同様に、弊社はWS

Jのグローバル・ブランドを作り上げることを強く望んできました。アメリカの新聞や、アメリカのビジネス紙というブランドではなく、グローバルなブランドを目指してきました。その点、日本のグローバル企業から私どもは多くのことを学んできました。

ウィルソン氏は広告の観点からも、「グローバル・ビジネス紙」という自社の強みを生かせることを力説する。

「私達は1700人以上の記者を擁し、53カ国に121の支局を持ちます。私達は世界中のグローバル企業である広告主のニーズに焦点を当てたプログラムを作っております。グローバル・ブランドの構築をどのように達成するかという問題意識をもつ広告主に十分配慮し、マーケティング・リソース(資源)をいかに効果的に活用するかについての提案を致します」とダウ・ジョーンズ社だからこそ、グローバルの広告主に貢献できると説明する。

ニュースを読むように 広告を読む

広告媒体としてのWSJやダウ・

ジョーンズ社の他社との差別化について尋ねた。ハウス氏及びウィルソン氏は、基本的にメッセージの内容を重んじること、広告を丁寧に読み込む読者を持つこと、それら読者からの信頼を集めること、読者に適した広告を作成すること、そしてトップビジネス紙としてのブランド・アソシエーションであることを述べた。

まずハウス氏は「私達は、WSJの広告に非常に高い基準を求めます。広告を内容であると見なしています。だからこそ、WSJの読者を尊重し、注目をただ引きつけるためだけに、広告主のメッセージを逆さまにしたり、斜めにしたりする様な広告は遠慮して頂きます。時として広告主はより衝撃的な広告を好みますが、広告主にとって長期的に利益になることは、読者に広告を読んでもらうこととです。WSJの読者はただ単に絵や写真を見るのではなく、本当に深い情報を取り入れる読み方をする習慣があるため、より丁寧に広告主のメッセージを読みます。広告はニュースのように内容が大切であるため、ニュースを読み慣れている読者は、真面目な気持ちで広告の内容を読む

でしょう」と説明する。

次にウィルソン氏は「弊紙の出版物への信頼、歴史的な名声、必ずしも世界第一のビジネス紙とはいえないとしても、アメリカの第一級のビジネス出版物として受け止められている事実は、WSJに広告を載せることでそのブランドが私たちの読者層に対して強いアイデンティティを持たせることを可能にします」と他紙との差別化はブランドの結合・連想(ブランド・アソシエーション)によるメリットであると説明した。

ダウ・ジョーンズの強さはさまざま。一言でいうと、世界の質の高い読者からの支持だ。ただしそれは深いコメントをする記者、編集者はもちろん、それ以上に「正確さ」「公平さ」に対するトップの執念と組織としての徹底だろう。あるいは、ダウ・ジョーンズの強さは「グローバル・ビジネス紙」としての位置づけ、近年断行し続けてきた改革の成果でもある。

岸伸久(きののぶひさ)

マネージメント・コンサルティング会社、岸アソシエーツ代表取締役。