

## フリーペーパー事業における成功要因

### — Hot Pepper と FLYING POSTMAN PRESS の事例研究 —

#### Success factors of the free paper business

#### — Case study: Hot Pepper and FLYING POSTMAN PRESS —

山 後 喬\*

Takashi SANGO

キーワード：フリーペーパー、ホットペッパー、フライング・ポストマン・プレス、無料

Key Words : free paper, Hot Pepper, FLYING POSTMAN PRESS, free

#### 要約

本研究は、スポット設置型フリーペーパー事業における共通の成功要因、論理を析出することを目的とする。それを「Hot Pepper」と「FLYING POSTMAN PRESS」という筆者の定義で成功しているフリーペーパー2誌の事例比較分析から行う。結果、次の五つの共通する成功要因が見られた。第一に、地域広告獲得の重要性。第二に、直接競合を避ける独自の紙面サービス。独自の誰も手をつけていない「オリジナル」な本質サービスを紙面で提供することを意味する。第三に、その独自の紙面サービスを「高い信頼度」をもって読者に提供すること。提供する情報の信頼度を高くする仕組みを持つことが重要である。第四に、設置場所の種類を多く設定すること。設置場所の種類はコンテンツに直結した場所に限定するのは望ましくない。ある程度含みを持たせ、スポットの種類を多くすることが共通の成功要因となっている。第五に、インターネットによる補完を行っていること。本誌のサービスを補強するだけでなく、ネットだけで収入を得ることもでき、収入源を多様化させるものとなっている。他に、プロモーションでは、読者と広告主を同時に満足させる試みや、広告主を活用したイベントなど、何らかの相乗効果が働いていることが望ましい。「有料ではなく無料で発行する明確な理由があること」の重要性についても言及する。本研究が示唆することは良質なフリーペーパーの量産を促す一助になると考えられる。

#### Abstract

The purpose of this study is to find the common success factors in the spot type free paper business. It is carried out by comparing the free paper which is successful in my definition as "Hot Pepper" and "FLYING POSTMAN PRESS". As a result, I found out

---

\* ホクレン農業協同組合連合会帯広支所管理課

the five factors. Firstly, taking the local advertising is important. Secondly, original service to avoid a direct conflict is needed in the paper. Thirdly, the service must be provided with "high credibility". The mechanism to gain the credibility of the information is important. Fourthly, large number of type of location is important. It should not be limited to a location that is directly connected to the content type. It's a common success factor. Fifthly, it's important to supplement by the internet. It contributes to the diversification of income sources. About promotion, it's desirable that some synergies are acting, for example an attempt to simultaneously satisfy readers and advertisers, an event that makes use of advertisers. I also discuss the importance of having a clear reason to be issued for free rather than pay in the free paper business. A suggestion of this study contributes to the mass production of high-quality free paper.

## 1 研究の背景

今、フリーペーパーが注目され、人気を集めている。コンビニ、飲食店、駅、CDショップなど街の至るところでフリーペーパーを見かけるようになった。フリーペーパー専用の棚がある店も少なくない。フリーペーパーは創刊ラッシュの状況を迎え、総発行部数も2億6000万部に上るといわれている。従来はフリーペーパーというと、新聞社系が発行するもので配布方法は家庭に宅配するタイプのことを意味していた。近年、それらとは異なる新たなフリーペーパーが相次いで創刊されている。新たなフリーペーパーは従来のもので、まず配布方法が異なる。家庭に宅配するのではなく、店舗などのスポットにフリーペーパーを設置する方法が多くなっている。それをスポット設置型フリーペーパーと呼ぶ。また、スポット設置型のもを中心とする新たなフリーペーパーは読者に提供するサービス、つまり紙面の内容も従来のものとは異なる。地域に密着した生活情報の記事に関わらず、飲食店のクーポン、映画、音楽、求人求職、旅行など多岐にわたるようになった。無料とは思えないほどの高い質を持つフリーペーパーも少なくない。発行日から数日で配布ラックが空になってしまうものもある。しかし、フリーペーパーブームだからといって全てのフリーペーパー事業が上手くいっているわけではない。創刊数は多いが、廃刊に追い込まれるものも多い。成功するものは失敗するものにはない要素を含んでいるはずである。筆者は（スポット設置型）フリーペーパー事業に共通する成功要因に興味を持つようになった。

上述したようにフリーペーパーの多種多様化が進んでいる現在においては、なおさらフリーペーパー事業に共通する成功のモデルというものが見えにくくなっていると考えられる。また、フリーペーパーブームに相反して、フリーペーパーに関する研究は、あまり行われていないこともわかっ

た。そのような状況を考慮すると、今、フリーペーパー事業における共通の成功要因を探ることには意義があると考えられる。

## 2 問題意識

本研究では、スポット設置型フリーペーパー事業における共通の成功要因、論理を探る。それを「Hot Pepper (ホットペッパー)」と「FLYING POSTMAN PRESS (フライング・ポストマン・プレス)」という、筆者の定義〔3 (3) 参照〕で成功していると考えられる2誌の事例比較分析によって行う。Hot Pepper と FLYING POSTMAN PRESS は、配布方法で見ると同じスポット設置型のフリーペーパーである。しかし、Hot Pepper と FLYING POSTMAN PRESS が読者に提供するものはそれぞれ「割引サービス」、「時間消費」と全く異なる。本研究のリサーチ・クエスチョンは、そのような性質が異なるフリーペーパーであっても共通する成功要因、論理があるのではないかと、いうものである。あえて、そのような性質が異なるスポット設置型フリーペーパー同士を比較分析することで、スポット設置型フリーペーパー事業において共通する成功要因、論理が浮き彫りになると考えられる。

## 3 分析枠組み

### (1) フリーペーパーの定義

JAFNA (日本生活情報紙協会) (2003) によるとフリーペーパーの定義は、「特定の読者を狙い、無料で配布するか到達させる定期発行の地域生活情報紙誌で、イベント、タウン、ショップ、求人求職、住宅・不動産、グルメ・飲食店、ショッピング、演劇、エステ・美容、レジャー・旅行、各種教室など多岐にわたる生活情報を記事と広告で伝える」<sup>1</sup> というものである。山中 (2001) によると、フリーペーパーは、「新聞の形式をとりながら、購読料をとらず広告収入を運営の柱として無料で発行される媒体」<sup>2</sup> と定義されている。「新聞の形式をとりながら」とは配布や、編集の形式を引用してという意味で、「広告収入を運営の柱として」というのは、事業、モニタリング、デリバリーなどフリーペーパーとしての機能から生まれるビジネス収入を含むことを意味する。この山中の定義は、日本のフリーペーパーの多くが新聞社、及びその関連組織で発行され、また、新聞の宅配システムにヒントを得て発展してきたことと関係していると考えられる。近年は、新聞スタイルからマガジンスタイルまで、バリエーションが豊かであり、諸外国のフリーペーパーを真似たカタログ形式のものも急増している。本研究におけるフリーペーパーの定義は基本的に、上述した山中 (2001) の定義に基づく。しかし、本研究を進める上で、フリーペーパーの定義に以下の条件を加える。具体的には以下の二つのタイプを除く。まず、新聞社系

など、本紙の拡充支援を主な目的としたサービス情報紙である。たとえば、札幌ではオントナなどが該当する。もう一つは、自社製品のプロモーションが発行の主要目的であると考えられるものである。たとえば、通販のカタログやタワーレコードが発行する「bounce」などが該当する。なぜ、上記の2タイプを本研究ではフリーペーパーとしないのかを説明する。それは、上記の2タイプが必ずしも広告収入だけでの運営を迫られるわけではないという理由による。それらは、新聞社や企業の販売部門、広報部門から制作費が補充される。しかし、「フリーペーパー事業」の成功要因を探る上では、フリーペーパー事業そのもの、つまり基本的に広告収入で運営しているものを対象としなくてはならない。このように考えると、先に述べた2タイプは、本研究ではフリーペーパーに含めるべきではない。フリーペーパー事業そのものを「主」とするものを対象とし、フリーペーパー事業が「手段」となっているものは除外するということである。

## (2) フリーペーパーの分類

フリーペーパーは「読者ニーズ」、「配布方法」という2軸を用いて、4種類に分類することが可能である。まず、フリーペーパーは読者ニーズで見ると、「割引サービス型」と「時間消費型」に分けられる。読者ニーズはフリーペーパーの提供するサービスといいかえてもよいだろう。前者は、飲食店をはじめ様々な店舗のクーポンで紙面の大半を構成するタイプのフリーペーパーである。クーポンとは料金が通常より安くなる券のことであり、読者はそれを切り取って使用する。後者は、主なサービスが生活情報やあるアイテムに関する記事をメインとしたものなどのことをいい、「割引サービス」を除いたものを指す。「配布方法」で見ると、「スポット設置型」と「宅配型」に分けられる。前者は店頭、学校、カルチャー施設などに設置する配布方法をいう。後者は、新聞のシステムをまねて家庭に直接届けるタイプのことをいう。新聞に折り込みで配布するものも含める。上記のやり方でフリーペーパーを分類すると、四つに分けられることがわかる。

## (3) フリーペーパー事業成功の定義

フリーペーパー事業の成功要因を探る上で、どのような状態を成功していると思える必要があるとなる。つまり、フリーペーパー事業の成功を定義しておかなければならない。本研究では「エリア数」、「継続年数」という二つの指標で成功の度合いを測ることにする。一般的な有料雑誌であれば発行部数がよく指標として用いられる。しかしフリーペーパーは無料で配布されているために、公表される発行部数がそのまま読者に読まれているわけではないという特徴をもつ。出版社は広告主に自社の展開するフリーペーパーの効果を訴えるために、発行部数を読者に読まれるか否かに関係なく増加させることが可能である。そのようなことを考慮すると、発行部数は指標として適しているとはいえない。では、上記の「エリア数」と「継続年数」は妥当であろうか。まず「エリア数」について考えると、ある地域で事業が成功を取めたとする、一般的に同じ方

法で他地域でも事業を始めるはずである。したがって、他の地域での発行を始めないのは、事業があまり上手くいっていないからだと考えられる。その意味で、発行する「エリア数」が多いほど成功していると考えられる。また、発行部数の多さが指標とはならないフリーペーパーでも「継続年数」は指標となりえると考えられる。なぜなら、事業を継続するには利益を上げ続けなければならないからである。したがって、事業継続年数の長いフリーペーパーほど成功していると考えられる。このことは、企業は継続することが大前提であるというゴーイング・コンサーンの考え方と類似している。次に、「エリア数」と「継続年数」という二つの指標を用いて、実際にどのようにフリーペーパーの成功を定義するかが問題となる。ここで、札幌で発行されている主なスポット設置型フリーペーパーの「エリア数」と「継続年数」を見てみる（図表1参照）。

図表1 札幌で発行されている主なスポット設置型フリーペーパーのエリア数と事業継続年数

誌名	エリア数	継続年数
Hot Pepper	50	13年
FLYING POSTMAN PRESS	5	14年
GAKUWARI!!	1	8年
Refine	1	7年
ぶらら	1	11年
すすきの通信	1	9年
スコブル	1	2年
すすきの Freec	1	0.5年
ノンルージュ	1	8年

出所：タウン誌ネットワーク Unyo! [http://www.u-nyo.com/index.php  
(最終確認日：2013/10/27)] などより筆者作成

次に、過去に札幌で発行されていたスポット設置型フリーペーパーで休刊となってしまった主なものを見ていく（図表2参照）。

図表2 過去に札幌で発行されていた主なスポット設置型フリーペーパーのエリア数と事業継続年数

誌名	エリア数	継続年数
アラタ	1	5年
キューボン	1	0.5年
Xene (ジーン)	1	8年
パーチャス	多(全国)	4年弱
あっとミテ	1	約4年

出所：タウン誌ネットワーク Unyo! などより筆者作成

Xene (ジーン) が8年で休刊していることなどを考慮すると、事業継続年数がそれを超えるものを、成功したフリーペーパーとみなすのに必要な一つの要因とすることができる。かつ、そ

の中でもエリア数の多いものを選ぶと Hot Pepper と FLYING POSTMAN PRESS が該当する。したがって、Hot Pepper と FLYING POSTMAN PRESS は成功しているフリーペーパーであると考えられる。

#### (4) 先行研究

まず Hot Pepper と FLYING POSTMAN PRESS がどのようなビジネスシステムを持っているのか、わからなければならない。その意味でビジネスシステムについての先行研究が必要となる。また、雑誌出版ビジネスにおける重要項目についても記述する。

##### (4-1) ビジネスシステムの設計とマーケティング・ミックス

ビジネスシステムの設計は事業コンセプトを設計することから始まる。特に自社から顧客にどのような価値を提供するかという部分、つまりターゲット市場に働きかけるための手段の組み合わせをマーケティング・ミックスという。マーケティング・ミックスの中身の分類法としては E. J. マッカーシーの 4P's がある。四つの P とは、それぞれ①プロダクト (Product: 製品)、②プレイス (Place: 流通経路)、③プロモーション (Promotion: 販売促進)、④プライス (Price: 価格) を指す。

##### (4-2) ビジネスシステムの評価基準

ビジネスシステムの評価基準は次の五つである<sup>3)</sup>。①ビジネスシステムから製品やサービスを受ける顧客にとってより大きな価値があると認められるかどうか (有効性)、②同じ価値あるいは類似の価値を提供する他のビジネスシステムと比べて効率がよいかどうか (効率性)、③競争相手にとってどの程度模倣が難しいか (模倣の困難性)、④システムが長期にわたって持続するかどうか (持続の可能性)、⑤将来の発展可能性をどの程度もっているか (発展の可能性)。本研究においてはまず、2 誌の「模倣困難」な成功要因を考察するため、事業の仕組みを表す言葉として「ビジネスモデル」ではなく「ビジネスシステム」という用語を用いる。ビジネスシステムの設計には「自社」が「顧客」にどのような価値を提供するか、「競合」とどのように差別化するかに関心を払う必要がある。特に、自社が顧客にどのような価値を提供するかは、4P's で考察することができる。

##### (4-3) 雑誌出版ビジネスにおける重要項目

雑誌出版ビジネスの重要要素を表にしたものが図表 3 である。各要素で○が 2 個以上のものを重要と見なすと、雑誌出版ビジネスにおいては「内容」、「部数」、「広告(獲得)」、「メディア・ミックス」、「チャンネル」が重要な要素となる。また「タイトル」、「デザイン・装丁」、「表紙」は広い

意味で捉えて「内容」に含めることにする。

図表3 雑誌出版ビジネスにおける重要項目

	桑名	スフニ	佐野	石野	能勢
内容 (記事、編集、読み易さ)	○	○	×	○	○
部数	○	○	×	×	×
広告(獲得)	○	○	×	×	×
メディア・ミックス	○	×	○	×	×
タイトル	×	×	×	○	×
デザイン・装丁	×	×	×	○	×
表紙	○	×	×	×	×
入手のしやすさ(チャンネル)	×	×	○	×	○
競合	×	○	×	×	×
スタッフ	×	○	×	×	×

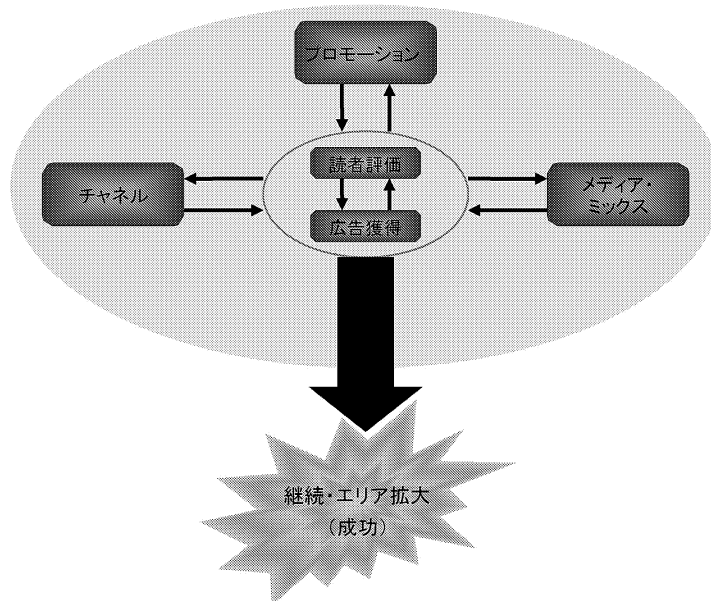
#### (4-4) 無料で提供されている商品

無料巡回バス「メトロリンク日本橋」、無料高速道路「東京高速道路」は、スポンサーから得られる資金で運営を可能としている。特に、前者は地元企業にとっての宣伝の役割を担っている。無料でサービスを提供するには「広告獲得」が必要であることを示している。

#### (4-5) 分析枠組みの提示

本研究における変数を設定する。先行研究からは、各誌の「ビジネスシステム」を構成する重要な要素として「プロダクト」、「プレイス」、「プロモーション」、「プライス」、「内容」、「部数」、「広告(獲得)」、「メディア・ミックス」、「チャンネル」、「競合」が提示された。この中で、まず「部数」は変数として適していない。なぜなら、フリーペーパー事業では有料雑誌とは異なり、公表される発行部数そのまま読者に読まれているわけではない。「プレイス」と「チャンネル」はほぼ同義であるので合わせて「チャンネル」とする。「プロダクト」と「内容」もまとめて「読者評価」とする。また、「プライス」についても「読者評価」の項目で検討する。「競合」については適宜、各項目内で検討していくことにする。したがって、本研究における変数は「広告獲得」、「読者評価」、「プロモーション」、「メディア・ミックス」、「チャンネル」の五つとなる。図表4のような分析枠組みとなる。

図表4 本研究における分析枠組み



#### 4 Hot Pepper の成功要因

Hot Pepper（ホットペッパー、以下HPと表記）は、主に飲食店、エステ、美容のクーポンを多数掲載するフリーペーパーである。2000年7月に創刊され、現在では全国50都市で総発行部数386万部を誇る。従来の雑誌では、読者に提供するサービス（たとえば情報記事）と広告は明確に分けられていた。それをHPでは広告を読者に提供するサービスとした。クーポンというツールである。HPはクーポンタイプのフリーペーパーとして「割引サービス」と「店舗検索費用の削減」という本質サービスを読者に提供している。しかも、それを他に代替するモノがないというレベルで提供できたことが成功要因である。HPはクーポン量、情報の深さで他誌を圧倒している。上記の二つの本質サービスの提供を可能とするには、大量のクーポンが必要となる。その意味でHPでの営業の仕組みが大きく関係している。元々、HP発行会社のリクルート社は営業力に定評があった。HP事業でも、約1000人の営業担当者が各地でローラー作戦を行う。それに加えて、他の事業と同じく、HP事業でも表彰やコンテストがあり、競争を奨励する制度がある。このことがHP事業でも強い営業力を作り上げていると考えられる。また、新聞でのクーポン広告が禁止されていたのを受けてか、クーポンを主体としたフリーペーパーが無かった中で、クーポンというツールに早めに目をつけたのも成功要因の一つである。なぜなら、クーポンタイプのフリーペーパーの場合、事業期間が長ければ長いほど、店舗情報などが蓄積されていき優位性を持つ。そして同時に、HPがクーポンタイプのフリーペーパーのデファクトスタンダードで



あるようなイメージを広告主に抱かせることにもつながる。また、HPの情報が膨大になるにつれて、やむをえずトレードオフとなってしまう持ち運びなどの点については、携帯版HP「ポケット」などで補完を行っている。それらの媒体間で消費者が用途に合わせて利用することを促し、媒体間で相乗効果を図ることもできる。プロモーションとしては、テレビCMなどに見られるプル戦略、ホットペッパーパーティーなど大規模なプロモーション展開が特徴的である。リクルートの規模が関係していると考えられる。スポット設置場所は、コンビニ、書店の割合が高いものの多岐にわたる。

## 5 FLYING POSTMAN PRESSの成功要因

「FLYING POSTMAN PRESS (フライング・ポストマン・プレス、以下F.P.P.と表記)」は、音楽・映画・本についての情報記事を読者に提供する月刊のフリーペーパーである。1999年7月に創刊され、現在では全国5都市で総発行部数61万部を誇る。様々なジャンルの著名人による、おすすめエンターテインメント作品や旬のアーティストのインタビューを読者に提供している。情報が無料化しつつあるという状況を踏まえて、有料誌をあえて無料で発行するというコンセプトでF.P.P.は発行されている。そのようなコンセプトを持つフリーペーパーが他に無い。無料にしては提供する情報のクオリティが非常に高いことで消費者に訴求される。そして、F.P.P.では、デザインなどの紙面製作・広告獲得についてアウトソーシングを積極的に行うことで、効率化を図っている。そのため、自社ではインターネットとの相乗効果など、経営資源を企画に集中することができている。「一般的にあまり知られていない過去の音楽・映画作品を、高い信頼度をもって紹介」というF.P.P.の本質サービスも競合がほぼいない。このことは当該サービスに対する消費者からのニーズ自体が少ないことの裏返しとも考えられる。しかし、厳格なセグメンテーションを行っているからこそ、少ないターゲットを高い確率で読者にすることができている。また、音楽・映画というコンテンツそのものが全国各地で汎用できるという点も有利である。広告主を積極的に活用している点も成功要因の一つである。それにより、F.P.P.は音楽イベントなどを開いたり、ラジオ番組を持ったりと効果的なプロモーションを行うことができている。F.P.P.にとって広告主は単に広告掲載料を与えてくれるだけの存在ではない。また、ナショナルブランド広告だけでなく地域広告も取ることができた点も大きい。F.P.P.の存在が、地域広告の受け皿となっていた。地元広告主のニーズに気付き、それを上手く汲み取ったことも成功要因の一つである。F.P.P.のメディア・ミックスの試みとしては、インターネットの活用があげられる。F.P.P.ではインターネットのホームページ「F.P.P.-net」で、本誌のサービスの補完と共に、本誌で紹介したCD、DVDの販売などを行っている。本誌とは別にネット事業そのものがF.P.P.に収入をもたらしている。設置場所は当初、ターゲットに最も訴求でき

る場所だけであった。つまりコンテンツに直結するCDショップや映画館、本屋が中心であり、それに大学などを含めたものであった。しかし、現在ではクリーニング屋、郵便局、歯科、スーパーなどでも設置を行っている。

## 6 Hot Pepper と FLYING POSTMAN PRESS の成功要因の比較

HP と F.P.P. に共通する成功要因を考察していく。

### (1) 地域広告獲得の重要性

HP と F.P.P. は性質の異なるフリーペーパーであるが、両誌共に地域広告が多く、地域広告の受け皿となっている。したがって、地域広告が多いということが成功要因の一つであると考えられる。HP の場合、クーポンがそのまま地域広告を意味するため、地域広告が多いことは当たり前である。しかし、F.P.P. でも地域広告の割合が多いことが判明した。正確にいうと、当初多かった携帯電話などのナショナルブランドの広告が次第に減っていき、地元の音楽イベントなどの広告が増加していった。F.P.P. が扱うコンテンツは音楽・映画と全国共通のものである。その意味では、地域広告が多い必要はない。地域広告の割合が増加した理由は二つあると考えられる。まず、F.P.P. の発行エリアが全国5都市しかなく、発行部数から見ても有料誌などと比べると優位性を持つとは考えられない。するとナショナルブランドの広告主には F.P.P. が全国掲載に特別効果的であるとは捉えられず、ピンポイントで特定のエリアを攻めたい時や大々的なキャンペーンである時期に集中的に広告を打ちたい時などに利用される。したがって、F.P.P. にとって安定して継続的にナショナルブランドの広告を中心にすることは容易ではない。一方、地元の地域広告主からのニーズはあった。それには相次ぐエリア情報誌の休刊が関係している。エリア情報誌という、そのエリアのイベント情報などを掲載している雑誌の休刊が2000年頃から目立つようになった。インターネットやフリーペーパーの影響もある。そのような状況で F.P.P. は地域イベントなどの地域広告の受け皿としての役割を担ったと考えられる。地域広告を獲得する手段としては、HP のように本質サービスをそのまま地域広告（クーポン）とするやり方と、F.P.P. のように時代、地域のニーズを汲み取り地域広告の受け皿となる方法がある。しかし、地域広告を獲得できることはフリーペーパー事業で共通して重要である。

### (2) 直接競争を避ける独自の紙面サービス

HP、F.P.P. 共に、提供する本質サービスを見ると、直接競争する相手がいない、あるいはいかなかったものと考えられる。誰も目をつけていなかった本質サービスを紙面で読者に提供することが成功要因の一つとなっていると考えられる。フリーペーパーは広告収入のみで運営している

ことから、読者へのサービスが軽視されると思われるかもしれない。しかし、それは逆で、読者へ独自のサービスを提供することこそが重要だということである。F.P.P. は、有料誌をあえて無料で発行するというスタンスをとっている。そのため、有料誌並みの質の高さを誇っている。「一般的にあまり知られていない過去の音楽・映画作品を、高い信頼度をもって紹介」するというF.P.P.の本質サービスも競合がほとんどいない。読者へのサービスとして新しいものだった。HPによるクーポンを活用した「割引サービス」についても本格的に行ったものはHP以前にはほぼなかった。HPは誰も本格的に手をつけていないものに目を付けたのが成功要因の一つである。また、フリーペーパーは無料であることから、後に模倣されたとしても、直接競合とならない。無料であるなら、読者はどちらか一つだけ取るとは限らず、両方取ることも可能なのである。したがって、読者に対して新しいサービスを提供することが共通して重要である。

### (3) 提供する情報の高信頼度

HPとF.P.P.では提供する情報が高い信頼度を持つことも共通している。HPでは、掲載店舗を読者からのフィードバックなどで厳しく管理することで掲載店舗の質の低下を防いでいる。また、週に1回は店舗を訪問してサービス内容についての相談にも乗っている。一方、F.P.P.は「一般的にあまり知られていない過去の音楽・映画作品を、高い信頼度をもって紹介」することが本質サービスである。素人でも専門家でもなく、プロのアーティストが推薦する作品を紹介することで、情報の信頼度の高さをユニークな方法で構築している。また、信頼度の高さは広告においてまで掲載規定があり徹底している。したがって、高信頼度の作り方はそれぞれ異なっているが、HP、F.P.P.は、無料の媒体にもかかわらず、提供する情報の信頼度が高いことで共通している。

### (4) 設置場所、多種類の重要性

設置場所の種類については、その論理はフリーペーパーのタイプによって異なるが、基本的に多いほうが良いと考えられる。F.P.P.は当初、設置場所はコンテンツに直結するところだけであり、少なかった。しかし、次第にスポットは増加していき、コンテンツに直結した場所とは限らなくなってきている。当初は、媒体価値が高くなく、設置場所数・種類を増やしたくても、増やせなかっただけなのである。媒体価値がまだ認められていない時には、AD CARDのような共同ラックが効果的であった。設置場所数を増やして、読者にあまりピックアップされていないスポットがあったとしても、毎月の動向に合わせて配布部数を調節することも可能なのである。HPのスポット種類も多岐にわたる。HPではF.P.P.と異なり、設置場所数を多くしすぎないように注意している。それは、HPの場合、読んでもらえば良いのではなく、クーポンを読者に利用してもらえなければならない、ということが関係している。しかし、スポット数を多くしすぎ

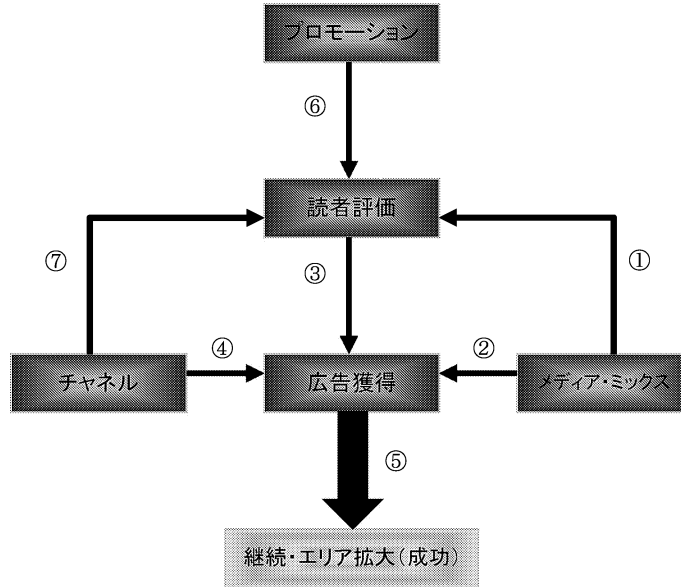
ないようにすることに注意しているのであって、実際、スポット数は多い。したがって、フリーペーパーのタイプが記事型、クーポン型で異なるとしても、設置場所の種類はコンテンツに直結した場所だけに設置するのは望ましくない。ある程度含みを持たせ、スポットの種類を多くすることが共通の成功要因となっている。

#### (5) インターネットによる補完

両誌ともインターネットで本質サービスを補完している。そして収入源は異なるものの、共にネット事業そのものが収入をもたらすという点も共通である。HPでは、インターネットは本誌の延長上であり広告主からさらに広告掲載料金を得る手段となっている。F.P.P.では、読者に対してCD、DVDを販売して収入を得る場となっている。F.P.P.のサイト上にはバナー広告もない。また、F.P.P.は過去にホームページ上で雑貨の販売も行っていたが取りやめられた。本誌のコンテンツに関するもの、つまりより相乗効果を生む商品でないと販売が困難であるということも窺われる。フリーペーパー事業そのもの以外の収入については、(HP、F.P.P.の属するスポット型ではない)宅配型においては宅配システムを生かしたサンプリングやモニタリングにより存在していた。スポット型においては、そのような事例は少なかった。しかしHP、F.P.P.共に、収入源は異なるものの、共にインターネットでフリーペーパー事業そのもの以外からの収入を得ることを可能としている。そのことが、フリーペーパー事業の成功要因の一つとなっている。HPはケータイ版「ポケット」とインターネットサイト「ホットペッパードットジェイピー」でさらに多くの店舗情報を提供している。また「ポケット」はHP本誌の持ち運び、店探し、取りそびれなどといった不便な部分を補完する。読者にとって「割引サービス」の獲得手段が増えるということにもつながる。HP本誌とのカニバリも避けることができている。なぜなら、本誌が「店舗検索費用の削減」という読者の潜在的なニーズを掘り起こすのに対して、「ポケット」は顕在的なニーズに訴求する要素が強いからである。「ポケット」の提供する補助的サービスがHPの本質サービスと重複しない。インターネットサイトの「HPドットジェイピー」は「店舗検索費用の削減」を補助するサービスある。HP本誌より詳細な店舗情報と情報検索機能を持つ。その意味で、本誌のサービスと重複する。しかし、本誌と「HPドットジェイピー」では、「1店舗における情報量」と「携帯性」に関して差をつけている。本誌の場合、携帯はできるが、1店舗の情報量は少ない。逆に「HPドットジェイピー」は、1店舗の情報量は多いが、携帯はできない。上述した「ポケット」は携帯性については最も優れていながら、どちらかという読者の顕在的なニーズを満たすものである。ただし、「どこか良い店はないか」という漠然とした店舗検索については最も劣る。それは、携帯電話の特徴である画面の小ささ、不安定な電波状況などによる。また、F.P.P.も充実したホームページを持っている。本誌で紹介されたCD・DVDの購入、本誌のキーワード(本誌では☆マーク)の詳しい解説、ネット限定のコラム、表紙撮影の

裏側、などのコンテンツを読者は楽しむことができる。カニバリゼーションを起こさず、上手く相乗効果を発揮できるシステムがフリーペーパー事業の成功と密接に関係している。

図表5 フリーペーパー事業における成功要因関係図



では、HP、F.P.P.に共通する成功要因から、フリーペーパー事業における成功要因を考察する(図表5参照)。独自の誰も手をつけていない「オリジナル」な本質サービスを、紙面で「高い信頼度」をもって読者に提供することが、そのフリーペーパーに対する読者の評価を高める。読者の評価が高まることは広告獲得につながる(③)。広告獲得については、ナショナルブランドのものだけではなく、地域広告も獲得できなければならない。地域広告獲得の方法は、二つある。クーポンタイプのフリーペーパーであるか、各地域のニーズを汲み取り、地域広告の受け皿となるフリーペーパーとなることである。そして広告獲得は、収入を得ることを意味し、エリア数の拡大・事業継続(本研究における成功)につながる(⑤)。チャンネルに関しては、「スポットの種類が多い」ことが望ましい。読者が入手しやすくなる(⑦)だけではなく、多くの魅力的な場所で配布しているということは、広告主にとっても魅力的なのである(④)。また、メディア・ミックスでは、インターネットの活用が必須である。インターネットの活用により、本誌のサービスを補強する(①)。本誌との間に相乗効果が働き、読者の移動が考えられる。つまり、ネットは本誌の読者にとってはより詳細な情報を提供するものであり、ネット読者を本誌の読者にさせる働きもある。また、それだけでなく、ネットだけで収入を得る(②)こともでき、収入源を多様化させるものとなっている。プロモーションについては、読者と広告主を同時に満足させる試みや、広告主を活用したイベントなど、何らかの相乗効果が働いていることが望ましい(⑥)。

## 7 結論

HP と F.P.P. の事例比較分析を踏まえると、スポット設置型フリーペーパー事業に対して以下の8点についていえる。第一に、スポット場所数を厳密に絞ることは得策ではない。新たなスポット場所を積極的に開拓すべきである。当初 F.P.P. のスポット場所数が少なかったのはあえてそうしたのではない。F.P.P. の集客ツールとしての力がまだ弱かったり、発行会社フリップの認知度が低かった。そのため、スポットを増やそうにも増やせなかったのである。ターゲットが頻繁に出没する場所に限らずに、含みを持たせてスポット数は多めに設定すべきである。実際に設置を行い、消費者にピックアップされる部数を見てから、次回のそのスポットでの配布数の増減や、配布の取りやめなどの対処をすればよい。新たなスポット場所を積極的に開拓することにより、もたらされる学習が適切なスポット場所・数への収束を生む。スポット設置型フリーペーパーにおいて、スポット場所の積極的なスクラップ・アンド・ビルドは望ましい。第二に、読者に提供するサービス、つまり主に紙面の内容については「フリーペーパー」レベルの（低い）質では、成功は難しい。無料だから質は高くなくても良いという考え方では事業の成功は難しい。フリーペーパー事業者の中には、当該事業では直接的な読者からの収入が無いために、読者に提供するサービスの質を軽視しているものもいるかもしれない。それは間違いである。本研究で取り上げた成功している2誌は、単なる「フリーペーパー事業」とは捉えていない。HP は従来、リクルートが手がけてきた有料情報誌事業と収益のシステムが基本的に同じである。つまり、有料情報誌事業で既に、HP 同様の販売収入を重視しない仕事のやり方を経験していた。F.P.P. に至っては、現在の「情報収集が有料から無料化しつつある状況」という社会背景を考慮して、有料誌をあえて無料（つまり、フリーペーパー）で発行するというスタンスで事業を行っている。したがって、両誌はフリーペーパー事業においても、読者に提供するサービスの質を重要視している。有料誌と同レベルのサービス提供を目指している。そのサービスの質の高さを構成するのは、次の二つである。「情報の高信頼度」と「独自の紙面サービス」である。「情報の信頼度の高い」紙面を作る方法の一つではない。F.P.P. には広告掲載規定があり、掲載前に広告を厳しく審査している。一方、HP では掲載後、読者からのフィードバック（掲載店舗への苦情など）を重視して、掲載店舗の質を維持して信頼度を高めている。さらに、営業担当者は掲載店舗に最低週1回は訪問してサービス内容の検討を行う。また、F.P.P. の本質サービスは「一般的にあまり知られていない過去の音楽・映画作品の紹介」である。それを無機質な評論家ではなくプロのアーティストが行っているという点においても、ユニークな方法で信頼度を高めることに成功している。ただし、プロセスが異なっても「情報の高信頼度」がフリーペーパー事業の成功に必要であるということは共通している。「独自の紙面サービス」とは、誰も目をつけていなかった本質サービスを紙面で読者に提供することを指す。HP、F.P.P. 共に、提供する本質サービスを

見ると、直接競合する相手がいない、あるいはいなかった。クーポンによる「割引サービス」を本格的に行ったものはHP以前にはほぼなかった。F.P.P.の「過去の音楽・映画作品を毎月紹介する」というサービスも競合は見当たらない。それにより、両誌は直接競合を避けることができている。第三に、フリーペーパー事業において重要なのは、地域広告を獲得できる状態であり、そのことが事業の成功につながる。フリーペーパー事業の成功には地域密着が関係していると考えられていた節があった。しかし、フリーペーパーの内容そのものが地域に密着する必要はない。つまり、紙面における地域密着情報は、地域広告を獲得する手段の一つに過ぎない。実際、F.P.P.での地元カフェ特集は僅か半年で終了している。地域広告を獲得する手段としては二つある。一つは、本質サービスをそのまま地域広告とする、つまりクーポンタイプのフリーペーパーとする方法である。もう一つは、地域のニーズを汲み取り地域広告の受け皿となる方法である。どちらの方法を用いても構わないが、常に地域広告を獲得できる状態は、事業成功のために必要な要素である。フリーペーパー事業では、ナショナルブランドの広告獲得だけで運営することは困難である。第四に、インターネットの活用はフリーペーパー事業の成功に必須である。本誌の補完に限らず、HPでは広告主から、F.P.P.では読者から、まさに「新しい収益機会」を得ている。実業界におけるビジネスモデルの定義には、情報技術、特にインターネットの利用で新しい収益機会を得るという側面が強い。そのことがフリーペーパー事業においても当てはまる。宅配型フリーペーパーでは従来から宅配システムを生かしたサンプリングやモニタリングによる収入を得ていた。つまり、フリーペーパー事業そのもの以外の収入を得ていた。一方、スポット設置型フリーペーパーでは、そのような事例は少なかった。しかし、スポット設置型フリーペーパーにおいても同様に、それが可能であり、事業成功に関係していることがわかった。そして、その手段としてインターネットが用いられていることがわかった。第五に、フリーペーパー事業では一旦、優位性を築くと時間が経過すればするほど、その優位性が強固となり、競合他社にとって逆転が益々困難となる側面がある。たとえば、HPでは読者からフィードバックされた店舗情報の蓄積は時間が経過するにしたがって膨大なものとなる。F.P.P.でも時間が経過するほどアーティストによる推薦作品が「F.P.P. -net」に蓄積されていく。また、F.P.P.本誌でも既に利用した「今月のテーマ」を、あるサイクルで再利用するなど、紙面制作での効率化を図ることができている。第六に、フリーペーパー事業で成功するためには、なぜ有料ではなく無料で発行するかを明確に説明できなくてはならない。二つの見解がある。一つは、割引サービスという本質サービスには無料のプライスが適合するというものである。金銭的に得するための媒体が有料であると両者の間で矛盾が生じてしまう。マーケティング・ミックスにおけるプロダクトと無料のプライスが適合している場合である。もう一つは、情報が無料化しつつあるという時代状況を鋭く読み取った上であえて無料で発行するというものである。この場合、有料誌を無料で発行するというスタンスのため、無料でありながら有料誌並みの質の高い紙面を維持しなくてはならない。い

ずれにしても、有料誌ではなくてフリーペーパーでなければならない明確な理由がなければ成功はない。第七に、フリーペーパー事業では常に相乗効果を狙うことが重要である。たとえば、ホットペッパーパーティーは読者だけでなく同時に広告主も満足させるイベントである。F1層にターゲットを絞ることができるサンプリング企画としてメーカー各社から好評である。地域広告主だけではなく、ナショナルブランドの広告主にもHPは有効活用されることを示している。F.P.P.でも、広告主を利用することでイベントを開催したり、ラジオ番組を持つに至っている。さらに、そのイベントの様子を本誌の記事で紹介することもある。特に、プロモーションの分野では相乗効果を狙いやすいことがわかる。このように常に相乗効果を想定して事業を行うことは重要である。第八に、弱点を上手く補完できるかもフリーペーパー事業成功の鍵を握っている。ある面での強みは、異なる面では弱みとなることがある。フリーペーパー事業でも少なからずトレードオフに直面する。その際に、弱くなった部分を上手く補うことができるかが重要である。たとえば、HP本誌は「情報の深さ」という強みを手に入れるのと引き換えに携帯性に関して弱みを持つこととなった。その弱みをポケット（ケータイ版HP）で補うことに成功している。逆にF.P.P.では、本誌の限られたページにより、やむを得ず提供できない情報は「F.P.P. -net」でカバーしている。また、HPは紙面のほとんどがクーポンで構成されており記事が少ない。それは、読者が見やすく、使いやすいように紙面をフォーマット化した結果だが、読者に単調で無機質な印象を与えることも考えられる。そこでHPではオリジナルキャラクターを表紙のマンガや紙面に登場させて、アクセントとしている。このように、フリーペーパー事業を成功させるためには、上手な補完を行うことが必要である。ただし、補完が過剰であるとカニバリゼーションが生じる場合もある。補完は微妙なさじ加減で行わなければならない。両誌を、顧客の同質性に着目してマスマーケットに焦点を当てたHP、顧客の異質性に着目してニッチマーケットに焦点を当てたF.P.P.と定義することで、今後、更なる分析が可能である。本研究が示唆することは、現在フリーペーパー事業を行っている方だけでなく、これから当該事業を行う方にとっても役立つものであると考えられる。良質なフリーペーパーの量産を促す一助となり、消費者にとっては情報を無料で手に入れることができる機会が多くなることにつながるだろう。

## 注

- 1 JAFNA [http://www.jafna.or.jp/freepaper/freepaper\_1.html (最終確認日：2013/10/27)]
- 2 山中茉莉 (2001)「新・生活情報紙—フリーペーパーのすべて」p.12
- 3 加護野忠男・井上達彦 (2004)「事業システム戦略」p.39