

ダイヤモンド メディア白書 2026

メディア企業の現在と未来

——生成AI、経営、信頼度の実態調査から読み解く

断絶の時代にメディアの「北極星」を求めて

——『ダイヤモンド・メディア白書2026』刊行に当たって

ダイヤモンド・メディアラボ室 室長 山口圭介	1
調査概要	2
エグゼクティブサマリー	4
本白書の構成	5

1

第 1 章

生成AIがメディア産業に与える影響

——104社が明かした生成AIに対する期待と課題、そして導入の実態

ダイヤモンド・メディアラボ室 研究員 日野なおみ	6
調査結果の概要	6
1 生成AI導入の現在地	9
2 生成AIに対する期待と成果	11
3 活用中のサービスと業務内容	19
4 生成AI導入の意思決定者とガイドライン	34
5 生成AIの導入における課題	50
6 生成AIが与える影響とその評価	60
7 未来に向けた生成AI活用の展望	66
8 考察——生成AIの活用は待ったなし、故に問われる生成AIの位置付け	74

2

第 2 章

経営者が考えるメディア産業の未来

——82社の経営者・経営層が明かしたメディアの現在地と将来像

ダイヤモンド・メディアラボ室 研究員 日野なおみ	76
調査結果の概要	76

1	既存メディアの地盤沈下の原因	78
2	ネットの普及とデジタル化がもたらしたもの	85
3	成長を期待する事業と未来の方向性	94
4	デジタル化の取り組みとその壁	108
5	採用と教育、「人」に関する課題	124
6	メディア経営者が描く5年後のメディア像	139
7	考察——メディアの役割を再定義し、明確な将来像を	146

第3章

メディアの信頼度と利用の変化

——3調査の時系列データが示す分化と変質

	ダイヤモンド・メディアラボ室 研究員 音湘省一郎	147
3	調査の分析結果の概要	147
1	新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」の検討	148
2	総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」の検討	154
3	NHK放送文化研究所「全国メディア意識世論調査」の検討	160
4	考察——3調査を通して見えるメディアの信頼度の現在地	167

断絶の時代に メディアの「北極星」を求めて

『ダイヤモンド・メディア白書2026』刊行に当たって

メディア産業は今、歴史的な「断絶」の渦中にあります。長年、産業を支えてきた前提は崩れ、従来の成功体験だけでは未来を描くことが難しくなりました。この危機感を単なる「肌感覚」ではなく、確かな「ファクト」として凝視し、未来への道筋を描くために、「ダイヤモンド・メディアラボ室」を立ち上げました。

私たちが正対すべきは、メディアの命運を左右する3つの構造的な地殻変動です。

第一に、「ビジネスモデルの喪失」です。かつてインターネットが情報の流通構造を変え、広告収益の基盤を揺るがしました。今、生成AIという奔流が、メディアの収益構造と知の生産プロセスを根底から揺さぶり、人間の「思考」を代替し始めました。これは単なる技術的進化ではなく、メディア産業の存在理由そのものの変容に他なりません。

第二に、「ガバナンスの構造的疲弊」です。多くのメディア企業がDXやAI活用を掲げていますが、実際には意思決定の遅れや組織の硬直化が改革を阻んでいます。経営が描く戦略と編集現場の間に距離が生まれ、変革のエネルギーが分散してしまうケースも少なくありません。

第三は、「社会的信頼の毀損」です。SNSとアルゴリズムによって情報流通は加速し、真偽の境界はかつてなく曖昧になりました。その中で、メディアに向けられる視線はかつてないほど厳しさを増しています。しかし、これを外部環境のせいにはなりません。信頼の低下はガバナンスの不在が生んだ必然といえます。

メディアラボ室の役割は、定量的な分析・検証によってこれらの地殻変動を解き明かし、メディア産業の偽らざる「現在地」を正しく把握することです。

その最初の一步として、『ダイヤモンド・メディア白書2026』を発行します。本白書は、全国700社以上のメディア企業に調査を依頼し、100社を超える協力を得て作成しました。メディア産業が激変する局面において、当事者の声をデータとして定量的に可視化することに、本白書の最大の意義があります。悲観論にも楽観論にもよらず、データに基づいて、自らの立ち位置を客観視する——。その先にこそ、持続可能なメディアの再構築と信頼回復への一步があると信じています。

断絶の時代だからこそ、「北極星」が必要です。確かなデータという羅針盤を手し、自らの現在地を知り、進むべき方向を定める。本白書がその一助となることを願います。

メディアが担うべき役割は、デジタル時代においても失われていません。むしろ情報が氾濫し、信頼の基盤が問われる時代だからこそ、その重要性は高まっています。課題は山積していますが、それは同時に、メディアの役割を新しい形で再定義する機会でもあります。

本白書が、その再定義への第一歩となることを願っています。

ダイヤモンド・メディアラボ室 室長
山口圭介

調査概要

調査対象企業

本アンケート調査は、2025年10～12月に実施しました。日本新聞協会、日本民間放送連盟、日本書籍出版協会、インターネットメディア協会に所属するメディア企業を中心に、そのほかの主要メディア企業なども含めた700社以上に依頼しました。

そのうち生成AIに関するアンケートでは104社、経営に関するアンケートでは82社(有効回答は73社、うち社長の名前による回答は33社)から回答を得ました。

調査設計

本白書は、3つの調査を基に構成されています。

【第1章 生成AIアンケート調査】

調査対象▶全国の主要メディア企業700社以上

調査期間▶2025年10～12月

回収数▶104社(新聞社20社、テレビ局14社、ラジオ局22社、出版社40社、ネットメディア8社)

調査手法▶オンラインアンケート(一部、郵送)

回答者▶各社の経営者や経営層、または生成AIなどの担当者

【第2章 経営者アンケート調査】

調査対象▶全国のメディア企業700社以上

調査期間▶2025年10～12月

回収数▶82社(有効回答は73社、うち33社は社長の名前で回答)

調査手法▶オンラインアンケート(一部、郵送)

回答者▶各社の経営者または経営層

【第3章 メディア信頼度調査】

使用データ▶新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」(2008～24年)、総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」(2012～24年)、NHK放送文化研究所「全国メディア意識世論調査」(2020～24年)

分析手法▶各調査の年次データを基に時系列変化を分析

実名回答企業

以下の企業は、社名を公表することに同意いただきました。ご協力に深く感謝いたします。

生成AIアンケート回答企業(41社、五十音順)

アイティメディア/秋田テレビ/朝日新聞社/イード/岩手日報社/エフエム岩手/エフエム群馬/エフエム山陰/岡山エフエム放送/学研ホールディングス/KADOKAWA/北日本新聞社/九州大学出版会/時事通信社/時事通信出版局/ZIP-FM/下野新聞社/秀和システム新社/少年画報社/水産経済新聞社/駿河台出版社/ダイヤモンド社/ダイヤモンド・リテイルメディア/大和書房/デーリー東北新聞社/TBSホールディングス/テレビユー福島/東京創元社/東京大学出版会/東信堂/長崎文化放送/南海放送/日本ビジネスプレス/ピッチコミュニケーションズ/広島エフエム放送/福島民友新聞社/室蘭民報社/メイツユニバーサルコンテンツ/メディアジーン/メディカ出版/ユーザベース

経営者アンケート回答企業（36社、五十音順）

アール・エフ・ラジオ日本／アイティメディア／秋田テレビ／朝日新聞社／飛鳥新社／イード／岩手日報社／エフエム群馬／エフエム栃木／岡山エフエム放送／学研ホールディングス／KADOKAWA／北日本新聞社／九州大学出版会／時事通信社／時事通信出版局／ZIP-FM／柴田書店／下野新聞社／信山社出版／水産経済新聞社／ダイヤモンド社／ダイヤモンド・リテイルメディア／大和書房／テレビユー福島／東京創元社／東京大学出版会／東信堂／南海放送／日本ビジネスプレス／ピッチコミュニケーションズ／福島民友新聞社／室蘭民報社／メイツユニバーサルコンテンツ／メディアジーン／ユーザベース

アンケート調査集計方法

母数▶各設問の有効回答数を基準として集計。無回答を含む設問については、分析ごとに有効回答数を明示

複数回答▶複数回答可の設問については、回答比率の合計が100%を超える場合がある

自由記述▶テーマ別に分類し、代表的な回答を抜粋。一部については国際大学グローバル・コミュニケーション・センターの山口真一教授によるテキストマイニング分析を実施

端数処理▶パーセンテージは小数第1位を四捨五入。そのため、合計が100%にならない場合がある

注意点

本調査の結果を解釈するには、以下の点に留意されたい。

サンプルの偏り▶調査に協力した企業は、生成AIやデジタル化、経営戦略について一定の問題意識を持つ企業である可能性がある。メディア産業全体を完全に代表するものではない

時点性▶本調査は2025年10～12月時点のデータであり、それ以降の変化は反映されていない

企業規模の偏り▶回答企業の約半数が従業員50人未満の企業であり、大企業よりも中小企業の回答が多い

業界の偏り▶出版社の回答が全体の約4割を占める。業界全体の傾向を見る際には、この点を考慮する必要がある

定義

本白書の「既存メディア」とは、主として新聞社、テレビ局、ラジオ局、出版社など、インターネット普及以前から事業を展開してきたメディア事業体を指す。紙媒体や放送を基盤とし、長年にわたり編集機能と報道体制を構築してきた企業である。

これに対して「新興メディア」とは、インターネットの普及や発展を背景に登場したデジタルネイティブ型のメディア事業体を指す。主にウェブサイト、アプリ、SNSなどを主要な配信基盤とし、オンラインを中心にコンテンツの制作・編集・流通を行う企業を指す。

なお、本白書における分類は創業時期および事業基盤の特性による整理であり、優劣や価値判断を示すものではない。

本白書における「メディア」とは情報の発信・編集・制作・流通を主たる事業とし、コンテンツを自ら制作、編集している組織体・事業体を指す。対象は新聞社、テレビ局、ラジオ局、出版社、デジタルメディア運営会社など、日本国内に本社を置く事業体とする。プラットフォーマーやコンテンツアグリゲーター、CGMは原則として対象外としているが、独自の取材編集機能を持つ一部の企業については調査の対象としている。

本白書はメディア産業が直面する構造的な変化を、メディア企業と情報の受け手である利用者の両面から定量的に捉えた調査報告である。分析の結果、3つの核心的な発見が明らかになった。

1. 生成AIの導入は拡大しているが、その技術の位置付けは明確ではない

調査に回答したメディア企業のうち約8割が、生成AIを何らかの形で導入しており、活用は確実に進んでいる。しかし全社的な導入は3割弱にとどまり、導入企業の4割超がガイドラインなしで活用している。生成AIの導入による成果では「既存業務の効率化」と「制作スピードの向上」に集中し、「新規事業の創出」など、経営判断の高度化への活用は限定的だ。

最大の課題は「品質・正確性」と「法的リスク」である。著作権を保持するコンテンツ制作者という立場が、権利侵害への懸念を高めている。

生成AIの導入は進んでいるが、戦略的な活用方針は定まっていない——。「自社にとって生成AIとは何か」という経営側の判断が先送りされている。この位置付けが明確になって初めて、生成AIをどの業務に使い、どう管理し、どんなリスクを許容するかが定まる。

2. 経営者は収益の多角化を志向するが、人材設計が追い付いていない

経営者は、メディア産業の構造変化を正確に認識している。地盤沈下の原因として、約8割の経営者が「SNSの浸透によるメディアの接触行動の変化」を、約7割の経営者が「情報発信主体の多様化」を挙げた。成長を期待する事業では「既存事業」と「新規事業」が拮抗し、2層構造の戦略を描いている。

しかし、戦略を実行する人材基盤は整っていない。学生に不人気である最大の理由に、経営者自身が「業界の将来性への不安」を挙げる。DX化の最重要課題では、6割以上が「デジタル人材の確保・育成」を挙げているものの、経営幹部候補の育成については、約半数の企業が「特別な教育はしていない」と回答している。

また5年後の事業像として8割近くの経営者は、「既存事業の延長線上にある進化型」を選択した。

メディア産業を取り巻く問題は認識しているが、明確で魅力的な未来像を描けていない。この課題が人材確保の困難さ、DX化の停滞、新規事業の不足という連鎖を生んでいる。

3. メディアの信頼度は全般に低下しているが、利用と信頼の相関は薄れている

3つの大規模継続調査の時系列データを統合分析した結果、メディアに対する信頼度は、メディアを問わず全般に低下している。しかし、信頼度の低下が利用の減少に直結するわけではない。インターネットは利用の首位を占める一方、信頼度では新聞・テレビを下回る。人々が信頼していない可能性を前提としながらメディアを利用するという情報行動が、常態化している。

世代間の差異は、価値観の違いではなく、メディアの利用目的の違いと関連する。若年層は効用ごとにメディアを使い分け、特定のメディアに包括的な信頼を委ねていない。信頼度スコアを付けた理由として「なんとなく・特に理由はない」という全世代平均の回答が2013年の6.6%から24年の9.8%へ増加した。信頼の基準そのものが曖昧化し、分散している。

信頼は低下しているが、その内実は単純な「信頼の喪失」ではなく、「信頼の分化と変質」として理解すべきである。

本白書の構成

本白書は3つの章から構成される。テクノロジー、経営、そして信頼——。この3つの観点から多角的に掘り下げることで、メディア産業の「現在地」を明らかにしている。

第1章 生成AIがメディア産業に与える影響

生成AIに関するアンケート調査（回答企業104社）を基に、導入状況、活用内容、成果、課題、体制、影響や評価を分析する。活用は進んでいるが、「自社にとって生成AIとは何か」という経営判断は先送りされているという構造的な課題が明らかになった。

第2章 経営者が考えるメディア産業の未来

メディア企業の経営者や経営陣を対象としたアンケート調査（回答企業82社）を基に、地盤沈下の原因認識、デジタル化の影響評価、成長戦略、DX推進の課題、人材確保と育成、5年後に向けた事業展望を分析する。経営者は問題を認識しているが、明確で魅力的な未来像を描けていないという課題が浮かび上がった。

第3章 メディアの信頼度と利用の変化

3つの大規模継続調査の時系列データを統合分析し、メディアに対する信頼度の変化を検証する。信頼度は全般に低下しているが、利用と信頼の相関は薄れており、信頼の内実は「信頼の分化と変質」として理解すべきことが明らかになった。

生成AIがメディア産業に与える影響

——104社が明かした生成AIに対する期待と課題、そして導入の実態

ダイヤモンド・メディアラボ室 研究員 日野なおみ

生成AIは現在、メディア産業で大きな注目を集めるテクノロジーの一つである。この数年、メディア産業における生成AIの活用範囲は急速に広がっている。かつて、インターネットやスマートフォンの普及が情報の流通構造やメディア産業のビジネスモデルを変容させたように、生成AIもメディア産業の在り方を大きく変えようとしている。

メディア産業にとって生成AIは単なる便利なツールではない。記事の構成を考え、見出しを作り、要点を整理するといった、これまで人間が担ってきた判断の一部を代替することもできる。そのため生成AIは、フェイクニュースや誤情報の生成・拡散、著作権の侵害、情報源の不透明化といった問題とも隣り合わせにある。

同時に生成AIの台頭は、人々の情報取得の動線を変えつつあり、広告収入を基盤としたメディア産業の事業モデルが成立しにくくなるのではないかと、という構造的な懸念も浮かび上がっている。

業務の効率化や新たな価値創出への期待が高まる一方、信頼や権利、収益構造といった根幹部分を揺るがしかねない側面も備える——。生成AIはメディア産業にとって、期待と不安が交錯する新たなテクノロジーである。それ故、生成AIに対する評価や活用の度合いは、各社によって大きな違いがある。

では、実態はどうなっているのか。メディア企業はいま、生成AIをどの程度導入し、どのような業務に活用し、どういった成果や課題が生まれているのか。

生成AI活用の「現在地」を捉えるために

本章では、ダイヤモンド・メディアラボ室と国際大学グローバル・コミュニケーション・センターの山口真一教授が実施したメディア企業700社以上を対象としたアンケート調査の回答を基に、メディア各社の生成AIの活用実態や期待、成果などを定量的に整理。メディア産業における生成AIの「現在地」を明らかにした。

調査結果の概要

本章では、アンケートに回答したメディア企業104社を対象に、生成AIの導入状況、活用内容、期待する効果と実際の成果、課題、運用体制とガイドライン整備、生成AIがもたらす影響について調査した。

調査を通じて浮かび上がったのは、メディア産業において生成AIの活用が確実に進んでいる一方、その広がり方が“なんとなく”であり、経営判断としての明確な位置付けがあまり定まっていないという

課題である。

全体の8割の企業が何らかの形で、生成AIを導入しており、「使うか、使わないか」を議論する段階は終わっている。しかし全社的に導入している企業は全体の3割弱にとどまり、残りは一部部署での導入や個人判断での利用などである。さらに、生成AIを導入している企業のうち4割超が、明確なガイドラインを持たないまま活用を進めている実態も明らかになった。

生成AIに期待する効果として最も多く挙げられたのは「既存業務の効率化」(75%)と「制作スピードの向上」(74%)であり、実際の成果も、これらの領域に集中している(「既存業務の効率化」が55%、「制作スピードの向上」が52%)。

一方、「新規事業の創出」や「人材育成や組織改革」といった、より高度な活用については、メディア各社の期待も成果も限定的だった。現時点における生成AIの活用は、目の前の業務を「速く」「軽く」する領域にとどまり、企業の価値創出や経営の根幹に関わる成果はまだ多くはない。

生成AIの活用における最大の課題は「品質・正確性」(59%)と「法的リスク」(58%)である。特に法的リスクへの懸念の高さは、メディア企業が著作権を保持するコンテンツ制作者であるという立場を反映している。メディア企業は、他者の著作権を侵害する可能性と、自社のコンテンツが無断で侵害され、学習データに使われる可能性の両方に敏感にならざるを得ない。

生成AIの導入に関する意思決定は、企業ごとに多様な形態が併存している。経営企画部門が判断する企業(29%)、IT・システム部門が担う企業(27%)、各部署の判断に委ねられている企業(25%)など、組織的な管理体制が定まっていない状況が見て取れる。企業規模が大きいほど専門化・組織化される傾向があり、小さいほど現場依存の形を取っている。

生成AIの影響については、「良い影響が多い」「良い影響が非常に多い」と答えた企業は合わせて56%と過半数を占めるものの、「現時点では判断できない」と回答した企業も33%に上る。生成AIを「機会」と捉える企業は48%、「脅威」と捉える企業は15%だが、「わからない」が13%あり、評価が定まっていない実態が浮かび上がった。

5年後に向けた生成AIの活用意向を見ても、経営判断や事業戦略への活用を志向する企業は少数派にとどまり、多くは現在の活用状況の延長線上にある。生成AIを事業の中核に据えようとする動きは限定的である。

活用は進んでいるが、判断は定まっていない——。これが、本調査が示すメディア産業における生成AIの現状の姿勢である。大半のメディア企業において「自社では、生成AIをどのように活用するのか」という経営判断が先送りにされている。この位置付けが明確になって初めて、どのような業務に使い、どのように管理し、どういったリスクを許容するかが定まってくる。

8割以上のメディア企業が生成AIを導入し、すでに何らかの成果を感じていることを考慮すると、生成AIの活用は待ったなしといえるだろう。だからこそ、生成AIという新しいテクノロジーを、自社の中でどのように位置付けるかという経営判断が求められている。

アンケート回答企業の属性と収益モデル

分析に入る前に、アンケートに回答したメディア各社の属性と、現在の主な収益モデルについて確認しておきたい。

今回、生成AIに関するアンケート調査に回答したのは104社。新聞社20社、テレビ局14社、ラジオ局22社、出版社40社、ネットメディア8社である。また企業規模は、従業員50人未満の企業が50社と最も

多く、従業員50人以上200人未満の企業が25社、従業員200人以上1000人未満の企業が22社、従業員1000人以上の企業が7社となっており、中小規模から大手まで幅広い企業が回答している。

■アンケート回答企業（業界別）

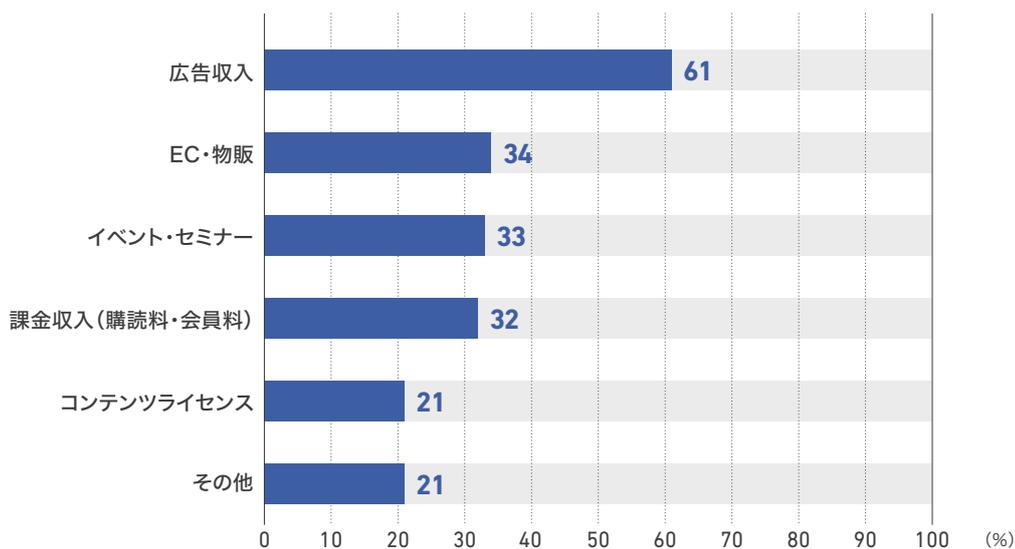
新聞社	20社
テレビ局	14社
ラジオ局	22社
出版社	40社
ネットメディア	8社

■アンケート回答企業（企業規模別）

従業員1000人以上	7社
従業員200人以上1000人未満	22社
従業員50人以上200人未満	25社
従業員50人未満	50社

併せて、アンケートに回答した104社の主な収益モデルを見ると（下図、複数回答可）、広告収入が最も多いが、EC・物販やイベント・セミナー、課金収入など、複数の収益源を組み合わせていることがうかがえる。コンテンツライセンスやその他の収益モデルと回答した企業も一定数存在する。

【図】回答企業の主な収益モデル（104社）



なお、本章の設問によって無回答を含むものがあるため、分析ごとに回答企業の数異なる。そのため本文中では、各設問についての有効回答数を明示した上で結果を整理している。

*本章で示す「生成 AI」とは、大量のデータを学習し、テキスト・画像・音声・動画など新しいコンテンツを自動的に生成する人工知能の総称である。代表的なサービスには、文章生成の「ChatGPT」「Claude」「Gemini」や、画像生成の「Stable Diffusion」「Midjourney」「DALL-E」、動画生成の「Runway」「Sora」、音声生成の「ElevenLabs」「VALL-E」などがある

1. 生成AI導入の現在地

メディア各社は、生成AIをどの程度、本格的に導入しているのか。本調査では生成AIの導入状況について「全社的に導入している」「一部の部署で導入している」「現在は、実証実験・試験運用の段階」「導入を検討中だ」「社員が個人判断で利用している」「導入の予定はない」「業務での導入を禁止している」という選択肢を設け、現時点の取り組み状況を調べた。

1.1 「導入していない」は少数派

生成AIの導入状況を全体で見ると、54%の企業（104社中56社）が「全社的に導入している」「一部の部署で導入している」「現在は、実証実験・試験運用の段階」のいずれかと回答。会社として、何らかの形で生成AIを活用している、もしくは試験運用をしているという回答が過半数を占めている（図1）。

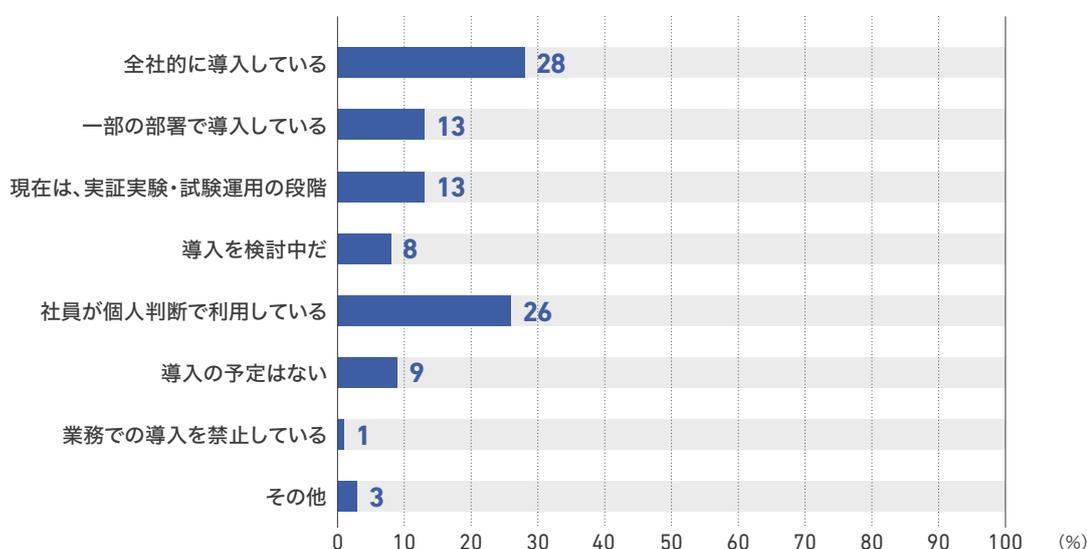
「社員が個人判断で利用している」と回答した企業も26%（104社中27社）あり、組織としての正式な導入には至っていないものの、現場レベルはすでに生成AIが広がり始めている実態も浮かび上がる。個人での生成AIの導入も含めれば、実に80%（104社中83社）の企業において生成AIの導入が進んでいることが分かる。

「導入の予定はない」「業務での導入を禁止している」など、生成AIを業務から明確に排除している企業は全体の10%（104社中10社）あった。

メディア産業全体で見ると、生成AIはもはや遠い未来の技術ではなく、現実の選択肢として認識されていることが明らかだ。ただし「全社的に導入している」と回答した企業は28%（104社中29社）。「一部の部署で導入している」「現在は、実証実験・試験運用の段階」「社員が個人判断で利用している」といった回答が52%（104社中54社）と半数を占め、本格導入の手前の段階に位置していることが分かる。

また「その他」の中には、ラジオ局が「一部でAI音声を導入」と答えたり、出版社が「AIを利用した語学教科書を制作・販売」と回答したりするケースもあり、それぞれの業態に合わせて生成AIを駆使している実態が分かった。

【図1】 生成AIの導入状況（104社）



1.2 業界別に見る導入状況の違い

導入状況を業界別に見ると、その進み方とスタンスに明確な違いが見て取れる（図2）。

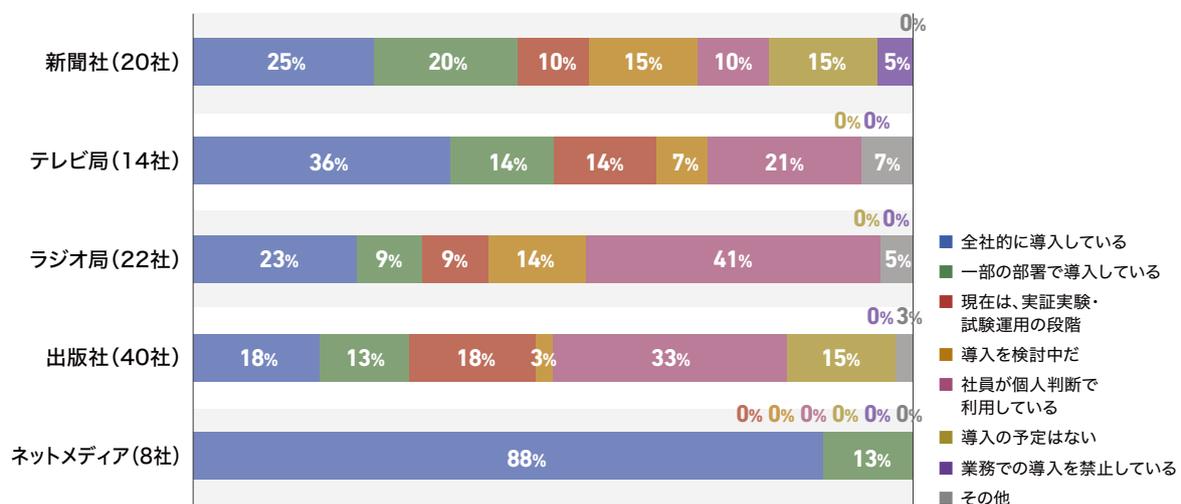
新聞社とテレビ局では、「全社的に導入している」「一部の部署で導入している」と回答した割合が比較的高く（新聞社の45%・20社中9社、テレビ局の50%・14社中7社）、組織として生成AIを業務に組み込もうとする姿勢があることがうかがえる。とりわけテレビ局は、「全社的に導入している」との回答が36%（14社中5社）と3割を超えており、一定の統制の下で生成AIを活用しようとする動きが見られる。

ラジオ局や出版社では全体の比率の様相が異なってくる。これらの業態では、「社員が個人判断で利用している」と回答した割合が相対的に高く（ラジオ局は41%・22社中9社、出版社は33%・40社中13社）、組織としての正式導入よりも、現場や個人レベルでの活用が先行している実態が浮かび上がる。特にラジオ局では、「個人判断での利用」が最も大きな比率を占めており、生成AIの活用は、ボトムアップ的に広がっている。

ネットメディアは、ほかの業態とは大きく異なる特徴を示している。「全社的に導入している」と回答した割合が極めて高く（88%・8社中7社）、生成AIを前提とした業務設計が進んでいる企業が圧倒的に多いことが分かる。

生成AIの導入はメディア産業で一律に進んでいるわけではない。新聞社やテレビ局が組織主導による本格導入を志向しているのに対し、ラジオ局や出版社は個人や現場主導の活用が先行。ネットメディアは全社導入が前提となっているなど、業態ごとに異なるフェーズにあることが分かる。

【図2】 業界別の生成AIの導入状況（104社）



1.3 企業規模による導入状況の違い

企業の規模別に見ても、生成AIの導入フェーズには違いが表れている（図3）。

従業員1000人以上の企業では、「全社的に導入している」との回答が86%（7社中6社）。従業員200人以上1000人未満や従業員50人以上200人未満の企業でも、「全社的に導入している」と「一部の部署で導入している」を合わせれば過半数（従業員200人以上1000人未満の企業は54%・22社中12社、従業員50人以上200人未満の企業は56%・25社中14社）に達している。規模が大きくなるほど、組織主導でAIの導

入を進めている様子が見られる。

従業員50人未満の企業では、「社員が個人判断で利用している」との回答が44%（50社中22社）。企業が生成AIに対する体制を整えるよりも前に、現場や個人レベルでの活用が進んでいる。

【図3】企業の規模別の生成AIの導入状況（104社）



1.4 導入は進むが、いまだ成熟には至っていない

以上を踏まえると、生成AIの導入はメディア産業全体としてすでに現実の課題となっており、「使うか、使わないか」を議論する段階は過ぎつつあるといえる。

この分析で分かったのは、生成AIの導入の度合いが、業界や企業規模によって異なっているという点である。

新聞社やテレビ局、ネットメディアは組織的に生成AIを導入しつつあるが、ラジオ局や出版社は、個人や現場レベルでの活用が先行している。また企業規模によっても、導入フェーズには差が生じている。

こうした導入状況の違いは、現場で生成AIをどの業務に活用するのか、どこまでを人に委ね、どこからを生成AIに任せるのかといった判断にも直結し、今後の生成AIの導入スピードや活用領域の広がりにも影響を与える可能性が高い。

そこで続いて、メディア各社が生成AIに対して寄せる期待と実際の成果について見ていく。

2. 生成AIに対する期待と成果

メディア各社は生成AIに対して、どのような効果を期待しているのか。本節ではメディア各社が生成AIに期待する効果の調査結果を示す。

2.1 期待するのは「効率化」「スピード向上」

生成AIに期待する効果を見ると、全体では業務の効率化や生産性の向上に関する期待が最も高かった（図4、複数回答可）。

回答で最も多かったのは「既存業務の効率化」(75%・102社中76社)で、これに「制作スピードの向上」(74%・102社中75社)が続く。記事作成や編集補助、要約、情報整理といった日常業務の負担軽減は、多くのメディア企業に共通する課題である。各社は、生成AIを導入してこれらの効率化や合理化を進めたいと考えていることが分かる。

「新規事業の創出」や「人材育成や組織変革」といった経営に関わる中長期的な効果を期待する声はあまり多くはない(「新規事業の創出」は22%・102社中22社、「人材育成や組織変革」は20%・102社中20社)。生成AIに対する期待はまず足元の業務改善に向けられているといえる。

この傾向は業界別で見てもおおむね共通しており、新聞社、テレビ局、ラジオ局、出版社、ネットメディアのいずれにおいても、生成AIに期待する効果として上位2つに挙げたのは「既存業務の効率化」と「制作スピードの向上」であった。

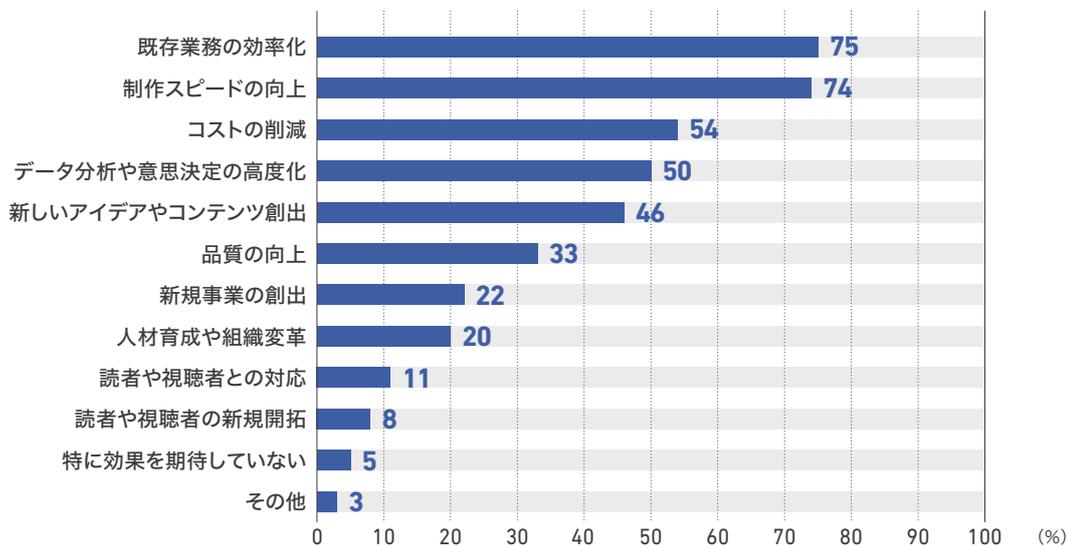
企業の規模別に見ても同様の傾向が確認できる。従業員1000人以上の企業では、「既存業務の効率化」と「制作スピードの向上」に加えて、「データ分析や意思決定の高度化」「新規事業の創出」「新しいアイデアやコンテンツ創出」といった中長期的な活用の可能性を意識する回答も相対的に高いが、従業員1000人未満の企業では、「既存業務の効率化」と「制作スピードの向上」に加えて、「コストの削減」に対する期待も大きかった。

ただし、ここでも期待の方向性そのものが大きく分かれているわけではなく、企業の規模にかかわらず、「まずは効率化」という認識が共有されている点が特徴である。

「その他」の中には、ごく一部であるが「より優秀な新入社員獲得」「新しい読者体験の提供、広告主に対する新しい価値提供」など、採用や新サービスの開発などにも期待を広げる回答があった。

しかし総じて、生成AIに対する期待は業界や企業規模を超えて、一定の共通性があることが分かる。

【図4】生成AIに期待する効果（102社）



2.2 実際の成果も「効率化」と「スピード向上」が優位

では、メディア各社は生成AIを導入し、期待通りの成果を得られているのだろうか。

現時点で各社が把握している生成AIの成果を確認してみると、最も多く挙げられた回答は「既存業務の効率化」と「制作スピードの向上」だった(図5、複数回答可)。

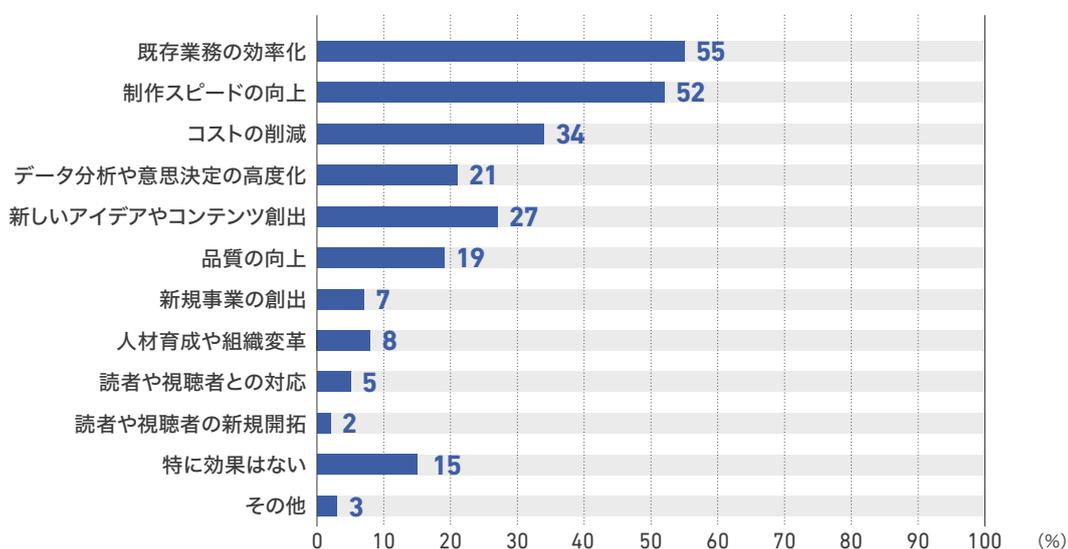
「既存業務の効率化」と答えたのは全体のうち55%（101社中56社）、「制作スピードの向上」は52%（101社中53社）。過半数の企業がこれら2つの項目を成果として把握している。

「コストの削減」の成果を実感していたのは34%（101社中34社）、「新しいアイデアやコンテンツ創出」は27%（101社中27社）にとどまり、「データ分析や意思決定の高度化」「品質の向上」も20%前後（「データ分析や意思決定の高度化」は21%・101社中21社、「品質の向上」は19%・101社中19社）と、成果としてはまだ限定的だ。

注目すべき点は、「特に効果はない」という回答が全体の15%（101社中15社）存在することである。メディア産業全体では生成AIの導入や試行が進んでいるものの、成果の実感が十分に得られていない企業も一定数あることが分かる。

現時点における生成AIの成果は、目の前の業務を「速く」「軽く」する領域に集中しており、企業の価値創出や意思決定の高度化といった経営の根幹に関わる成果については少ない。

【図5】生成AIの導入成果（101社）



2.3 業界ごとに成果の内容には濃淡が

生成AIの成果の出方を業界別に見てみると、効率化やスピード向上という全体の傾向は共通しつつも、成果の濃淡や広がりには差がある（図6～10、複数回答可）。

新聞社は「既存業務の効率化」に関する成果が相対的に高いものの、「特に効果はない」という回答が他業界よりも目立っている（25%・20社中5社）。これは生成AIの導入を進めつつも、成果の出方が定着していない企業が一定数あることを示唆している。

テレビ局は「既存業務の効率化」や「制作スピードの向上」に加えて、「新しいアイデアやコンテンツ創出」「データ分析や意思決定の高度化」などの回答も相対的に多く、成果の射程が比較的広い（「新しいアイデアやコンテンツ創出」は36%・14社中5社、「データ分析や意思決定の高度化」は29%・14社中4社）。一方、「品質の向上」を成果として答えた企業はゼロだった。現状では生成AIを、番組制作やコンテンツ運用の補助として利用していることがうかがえる。

ラジオ局は「既存業務の効率化」や「制作スピードの向上」「コストの削減」などの成果は一定程度出ているが、それ以外の成果への波及は限定的。成果の中心は、足元の業務支援に寄っている（「既存業務

の効率化」は55%・22社中12社、「制作スピードの向上」は64%・22社中14社、「コストの削減」は36%・22社中8社)。

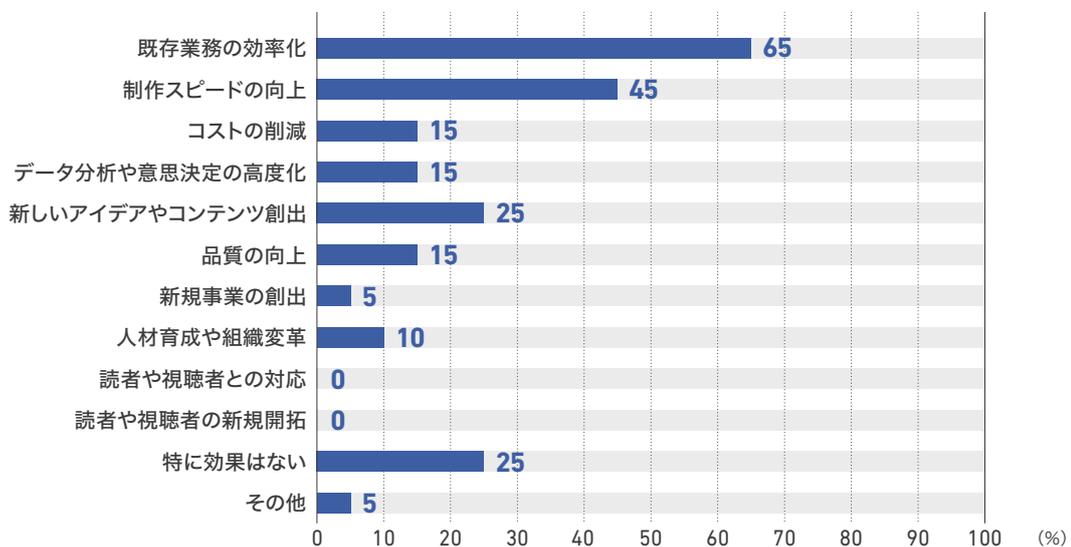
出版社では「既存業務の効率化」や「制作スピードの向上」の成果が、新聞社やテレビ局ほどは多くはない(「既存業務の効率化」は43%・37社中16社、「制作スピードの向上」は41%・37社中15社)。また「品質の向上」については24%(37社中9社)の企業が成果を実感していると回答。本や雑誌などという制作物の特性上、生成AIを、文章のブラッシュアップや校正といった編集補助として利用することで成果が出ている可能性が高い。

ネットメディアでは、「既存業務の効率化」や「制作スピードの向上」が突出して厚い(「既存業務の効率化」は88%・8社中7社、「制作スピードの向上」は100%・8社中8社)ほか、「コストの削減」が75%(8社中6社)、「データ分析や意思決定の高度化」と「品質の向上」が63%(8社中5社)。生成AIを幅広い業務の中で活用し、確実に成果が広がっているようだ。

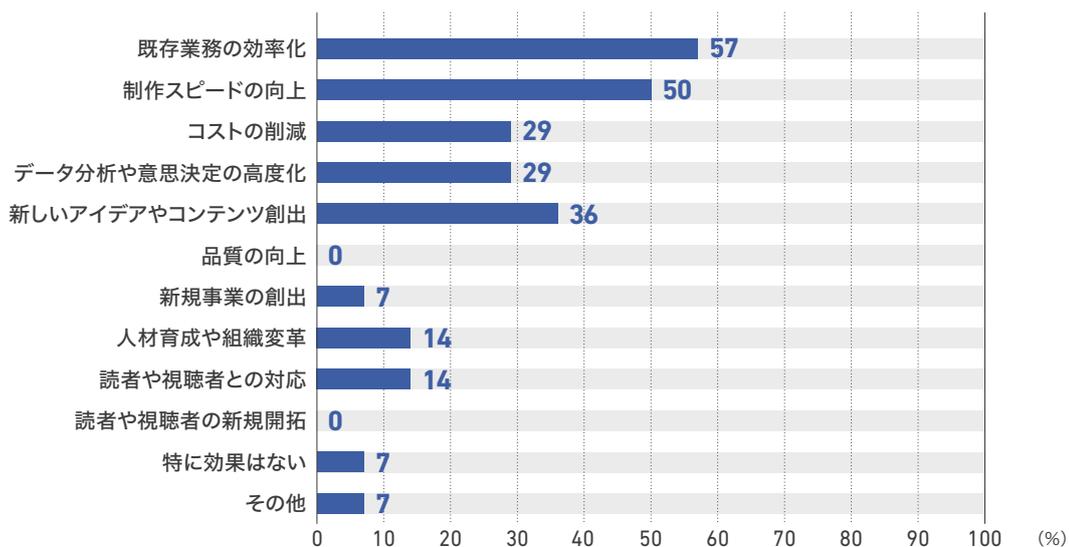
ネットメディアでは「品質の向上」を成果として挙げた企業が6割以上に達しており、他業界と比べても顕著に高い(新聞社は15%、テレビ局は0%、ラジオ局が9%、出版社が24%)。ネットメディアは創業当初からデジタル環境を前提に事業を展開しており、生成AIを既存の業務フローに組み込みやすい土壌があると考えられる。コンテンツの品質評価や改善のサイクルが他業界よりも短く、生成AIの活用と効果測定を迅速に回せる点も、質の向上を実感しやすい背景にあると推察される。

生成AIの成果を業務の効率化や合理化だけにとどめるのか、それとも周辺領域まで広げるのかは、メディア産業の中でも業界によって違いが出ている。

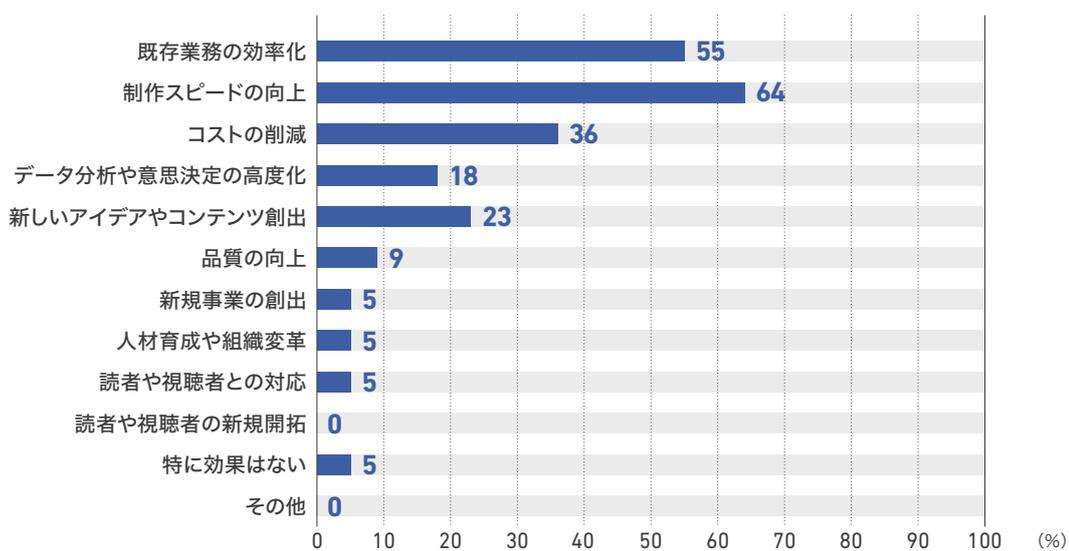
【図6】新聞社の生成AIの導入成果 (20社)



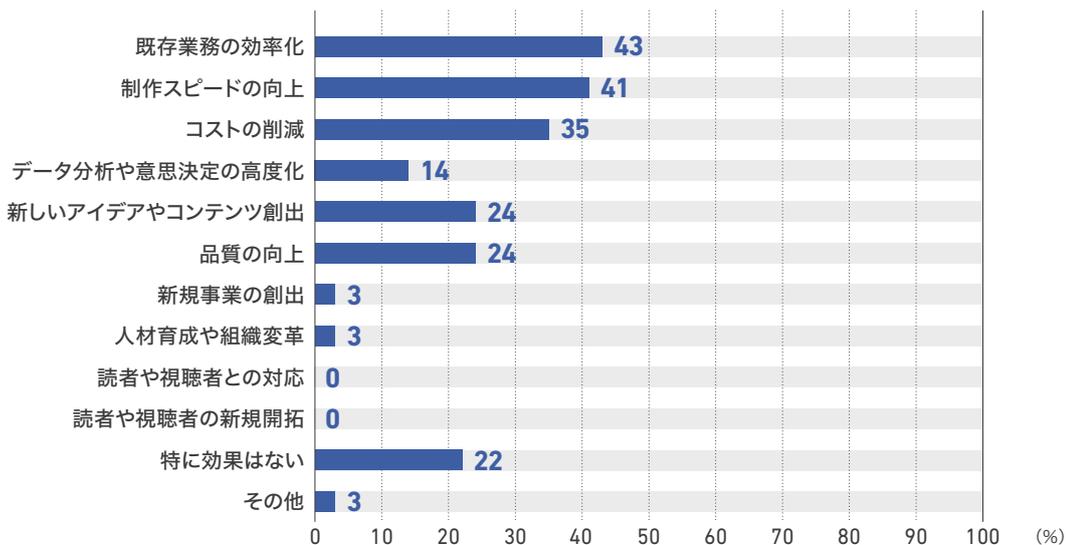
【図7】 テレビ局の生成AIの導入成果（14社）



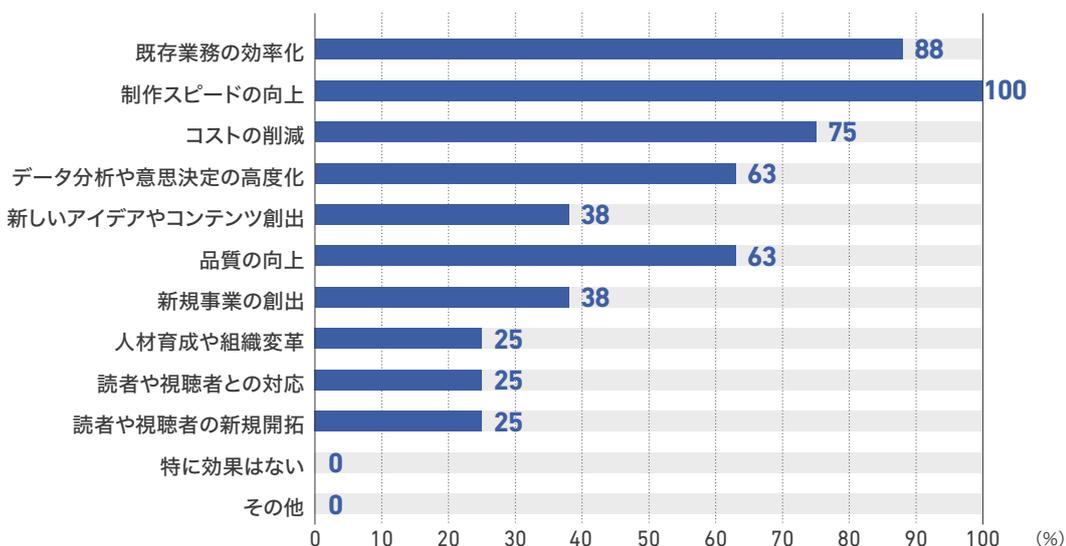
【図8】 ラジオ局の生成AIの導入成果（22社）



【図9】 出版社の生成AIの導入成果（37社）



【図10】 ネットメディアの生成AIの導入成果（8社）



2.4 企業の規模が大きいほど生成AIの成果は多様に

企業の規模別に見ると、生成AIの導入による成果には、より明確な違いが出た（図11～14、複数回答可）。

従業員1000人以上の企業では、「既存業務の効率化」や「制作スピードの向上」という成果を実感している企業が多い（「既存業務の効率化」は86%・7社中6社、「制作スピードの向上」は71%・7社中5社）。さらには「新しいアイデアやコンテンツ創出」と回答した企業も57%（7社中4社）あり、新たな価値を創出するシーンでも生成AI導入の成果が出ているといえる。少なくとも生成AIを試しているような段階ではなく、組織全体として生成AIの成果を多様な業務に生かそうとしている可能性が高い。

従業員200人以上1000人未満の企業でも、73%（22社中16社）が「既存業務の効率化」を、55%（22社中12社）が「制作スピードの向上」を実感している。加えて「コストの削減」は45%（22社中10社）、「新しいアイデアやコンテンツ創出」は32%（22社中7社）となるなど、効率化の次のフェーズへと成果

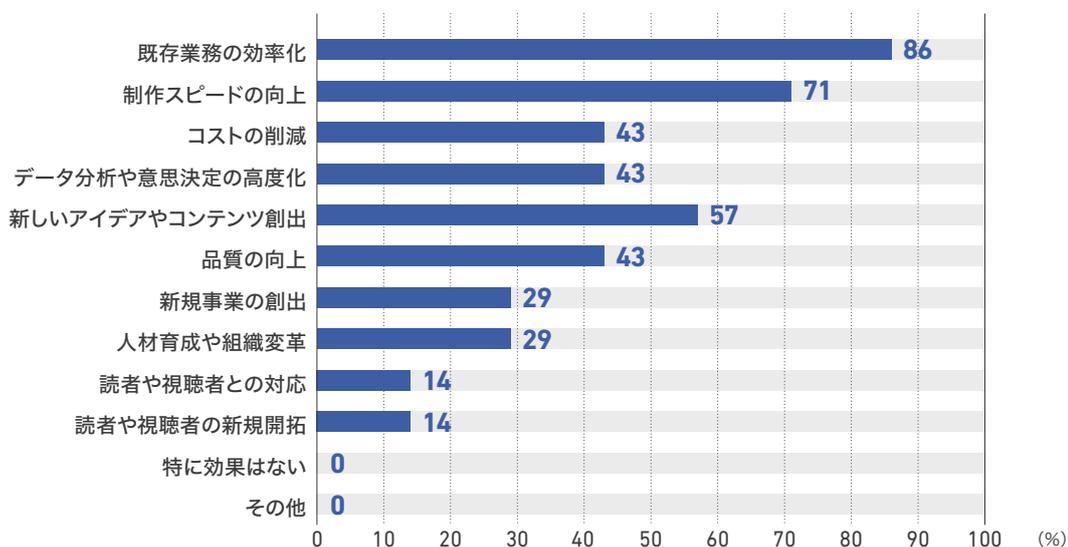
が広がりつつある様子が見取れる。

しかし、これより規模の小さな企業になると、様相は異なってくる。従業員50人以上200人未満の企業では、「既存業務の効率化」が67%（24社中16社）、「制作スピードの向上」は58%（24社中14社）と、効率化や合理化の成果は出ている。しかしそれ以外は、あまり成果に結び付いていない傾向が見える。

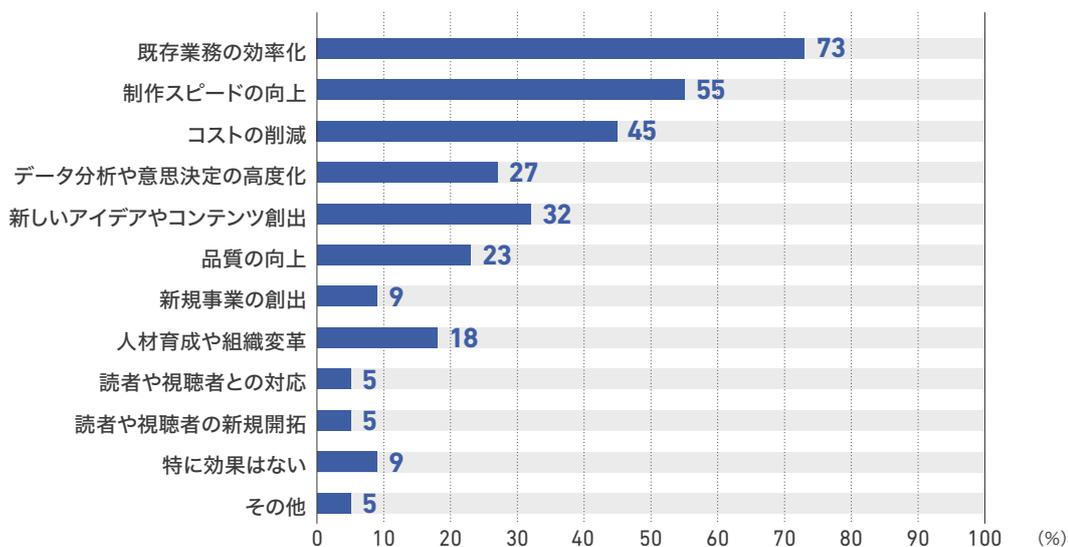
従業員50人未満の企業では、「制作スピードの向上」は46%（48社中22社）の企業が成果を実感している半面、「特に効果はない」と回答した企業が19%（48社中9社）と、相対的に高い結果となっている。生成AIを個人の判断で活用している比率が高いため、組織的に成果を把握しづらい、もしくは生成AIの活用そのものが部分的な内容で終わっている可能性があるようだ。

規模の大きな企業ほど生成AIの多様な成果を享受しており、規模の小さい企業は局所的にしか生成AIの恩恵にあずかっていないといえる。

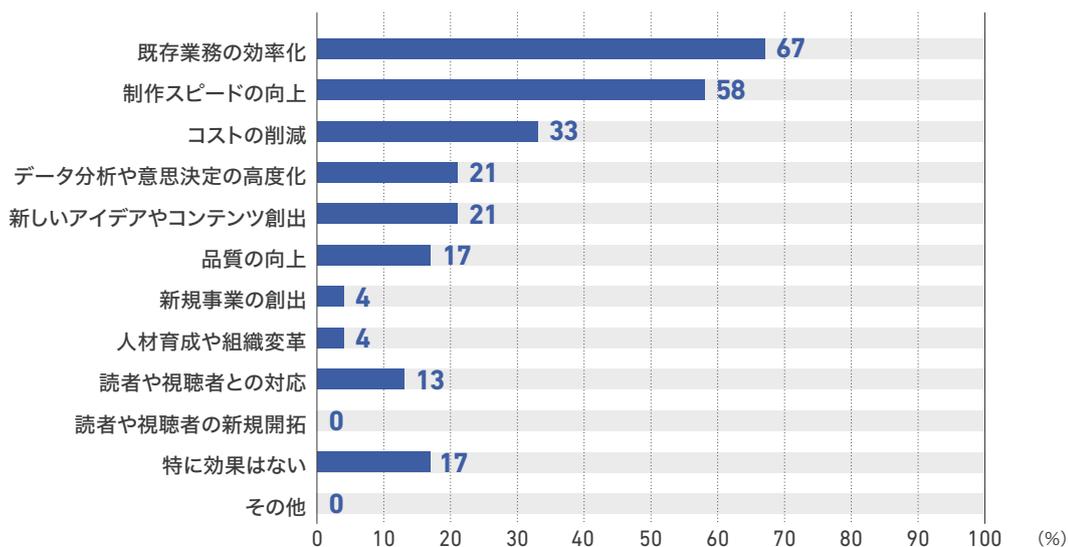
【図11】 従業員1000人以上の企業の生成AIの導入成果（7社）



【図12】 従業員200人以上1000人未満の企業の生成AIの導入成果（22社）



【図13】 従業員50人以上200人未満の企業の生成AIの導入成果（24社）



【図14】 従業員50人未満の企業の生成AIの導入成果（48社）



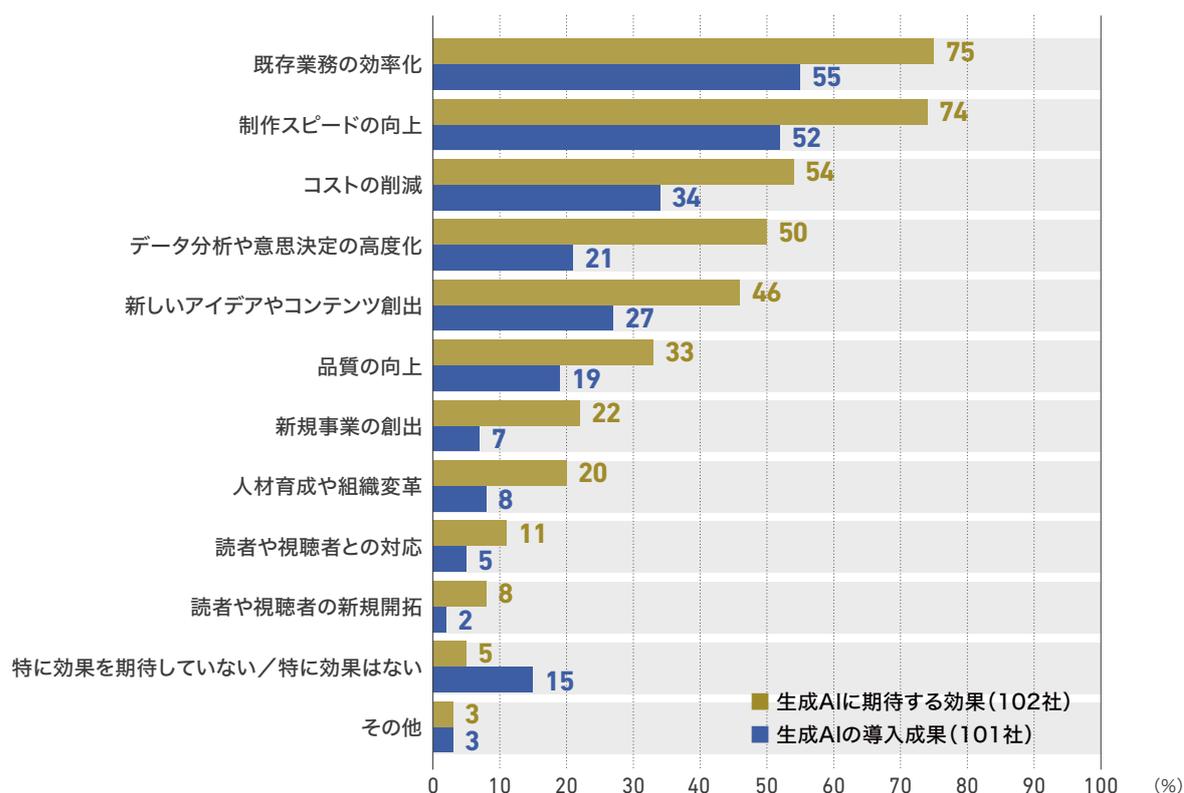
2.5 期待通りの成果はあるが、内容は限定的

生成AIに対する期待と成果を対比してみると、現時点でもすでに一定の、期待通りの成果が出ていることが分かる（図15、複数回答可）。とりわけ、「既存業務の効率化」や「制作スピードの向上」などの領域では、期待と成果が比較的一致しており、生成AIはすでにメディア各社の現場で一定の成果を上げていると判断できる。

しかし生成AIを活用した価値の創出や事業の広がりに関わる部分では、期待と成果の間にギャップが見られる。

「データ分析や意思決定の高度化」「品質の向上」「新規事業の創出」といった項目は、期待としては一定の厚みがあるものの、成果を実感していると回答した企業は限られている。現段階で、生成AIは主に既存業務を補助し、作業を「速く」「軽く」する役割で機能しており、事業そのものを変えるような使い方にはまだ至っていない。

【図15】 生成AIに期待する効果（102社）と生成AIの導入成果（101社）



3. 活用中のサービスと業務内容

ここまでの調査で、生成AIがメディア産業において、一定の実務的な成果を上げつつあることが分かった。ではこうした成果は、生成AIの使い方とどのように関係しているのか。メディア各社はどのような機能の生成AIサービスを、どういった業務で活用しているのか。ここからは、メディア各社が活用している生成AIのサービスと、その業務内容について見ていく。

3.1 活用の中心はテキスト生成

最初に、メディア各社がどのような生成AIのサービスを利用しているのかを整理した（図16、複数回答可）。

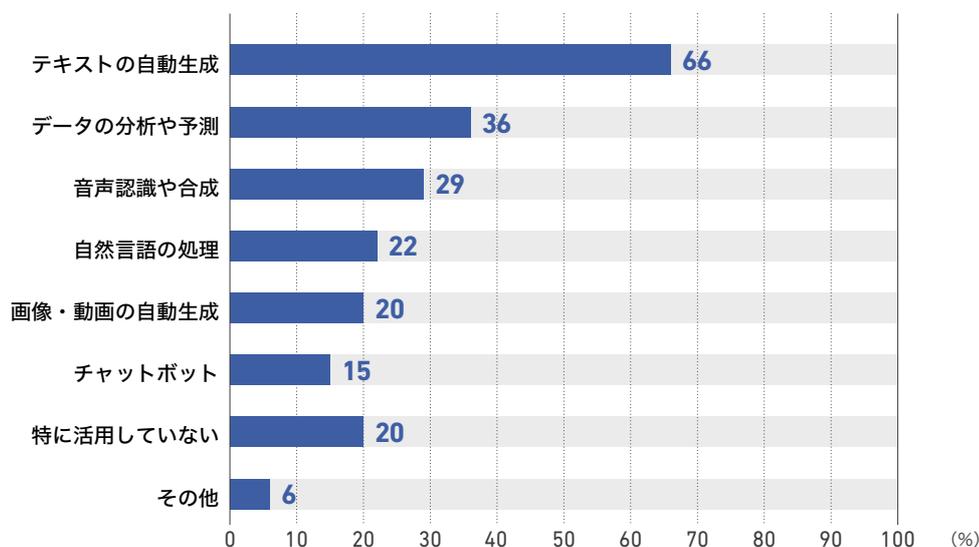
現在、活用中の生成AIサービスについて尋ねたところ、最も多く利用されているのは「テキストの自動生成」だった。回答数の66%（101社中67社）がこの機能を活用しており、生成AIの利用はまず、文章生成やテキスト処理を起点に進んでいることが分かる。

これに続くのが「データの分析や予測」と「音声認識や合成」だ。「データの分析や予測」は36%（101社中36社）、「音声認識や合成」は29%（101社中29社）と、共に3割前後の企業が利用している。「自然言語の処理」や「画像・動画の自動生成」「チャットボット」といった機能も一定数は活用しているが、その比率はテキスト生成ほど高くはない。

「特に活用していない」と回答した企業も全体の20%（101社中20社）存在する。生成AIへの関心が高まる中でも、全ての企業が実際の活用に踏み出しているわけではなく、活用の進捗にはばらつきがある

ことがうかがえる。

【図16】 活用中の生成AIサービス（101社）



3.2 活用の出発点は共通しているが、業界ごとに広がり方は異なる

活用中のサービスを業界別に見ても、基本的な構図は共通している(図17~21、複数回答可)。新聞社、テレビ局、ラジオ局、出版社、ネットメディアのいずれにおいても、最も多く利用されているのはテキストの自動生成であり、どの業界でも6割以上がテキスト生成を活用している(「テキストの自動生成」と回答した新聞社は65%・20社中13社、テレビ局は64%・14社中9社、ラジオ局は68%・22社中15社、出版社は62%・37社中23社、ネットメディアは88%・8社中7社)。

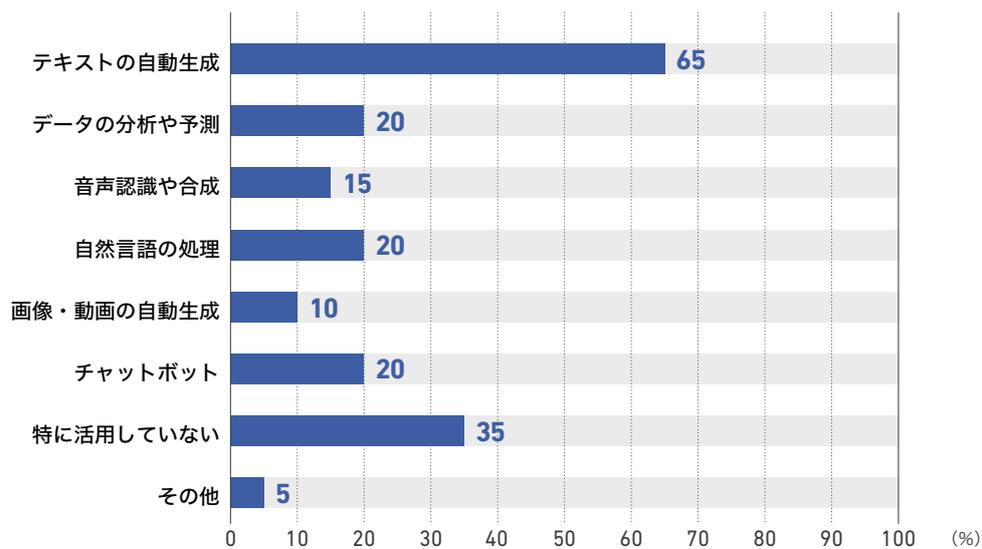
生成AIの活用の出発点は業界を問わずに共通している。ただし、その先の広がり方には違いがある。

新聞社や出版社では、テキスト生成を中心とした活用が主であり、ほかのサービスについては比較的、限定的である。それも、両業界とも「特に活用していない」と回答した企業の割合も他業界と比べて相対的に高い(「特に活用していない」と回答した新聞社は35%・20社中7社、出版社は27%・37社中10社)。生成AIの活用がまだ一部にとどまっている状況がうかがえる。

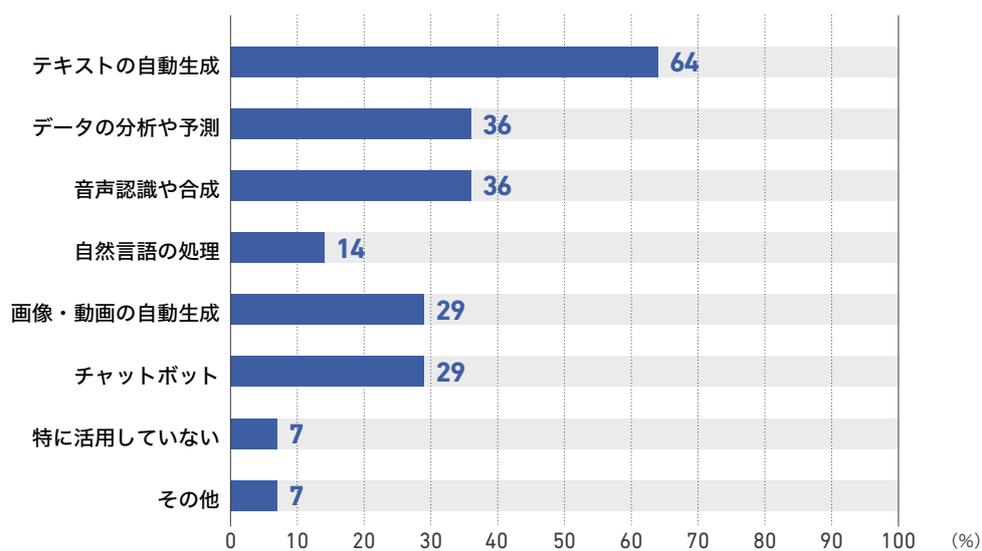
テレビ局とラジオ局では、テキスト生成に加えて、「音声認識や合成」「画像・動画の自動生成」または「データの分析や予測」といったサービスを利用している傾向が、他業界と比べると相対的に高い(「音声認識や合成」と回答したテレビ局は36%・14社中5社、ラジオ局は36%・22社中8社、「画像・動画の自動生成」と回答したテレビ局は29%・14社中4社、ラジオ局は23%・22社中5社、「データの分析や予測」と回答したテレビ局は36%・14社中5社、ラジオ局は41%・22社中9社)。

ネットメディアでは、テキスト生成はもちろん、「自然言語の処理」や「データの分析や予測」「音声認識や合成」「画像・動画の自動生成」など、複数のサービスを併用する傾向が高い(「自然言語の処理」は88%・8社中7社、「データの分析や予測」は75%・8社中6社、「音声認識や合成」は63%・8社中5社、「画像・動画の自動生成」は50%・8社中4社)。

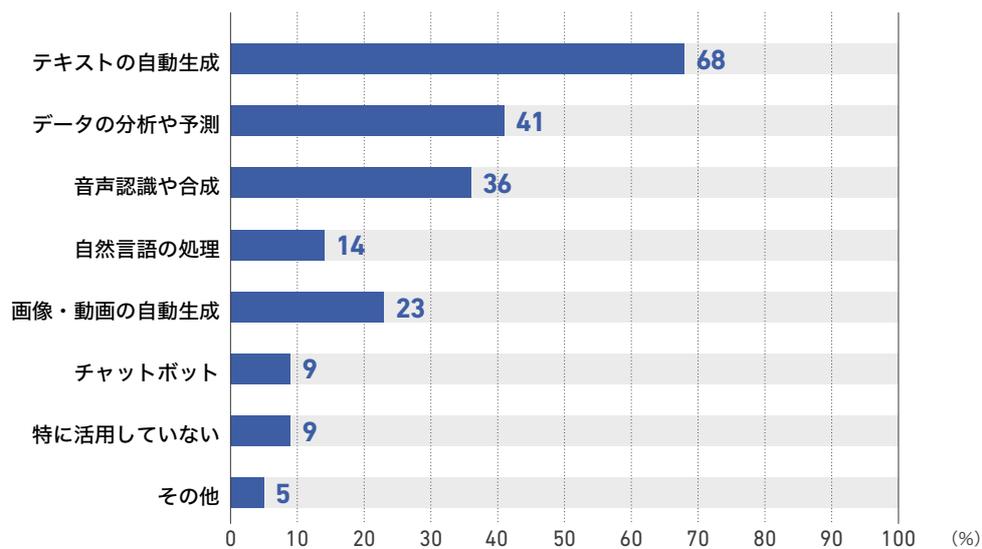
【図17】 新聞社の活用中の生成AIサービス（20社）



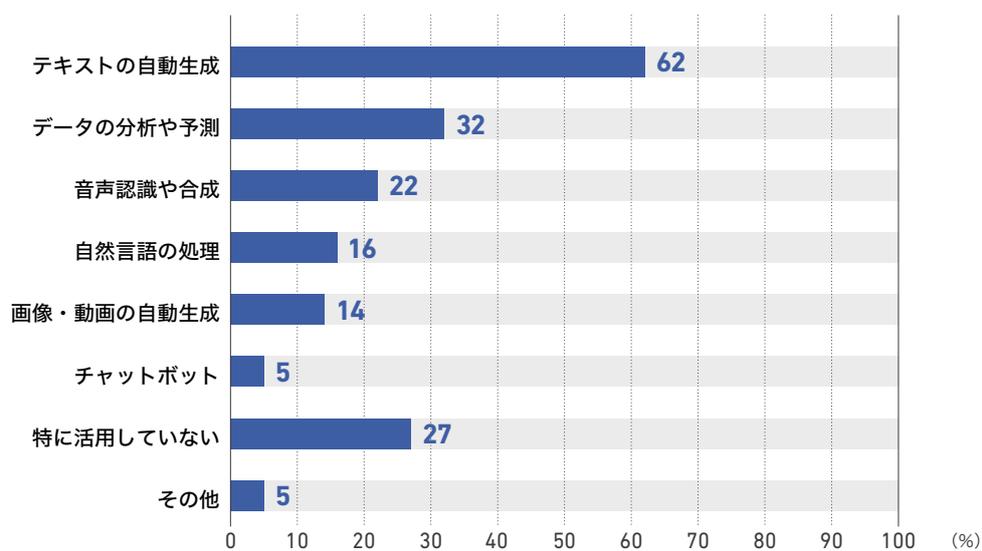
【図18】 テレビ局の活用中の生成AIサービス（14社）



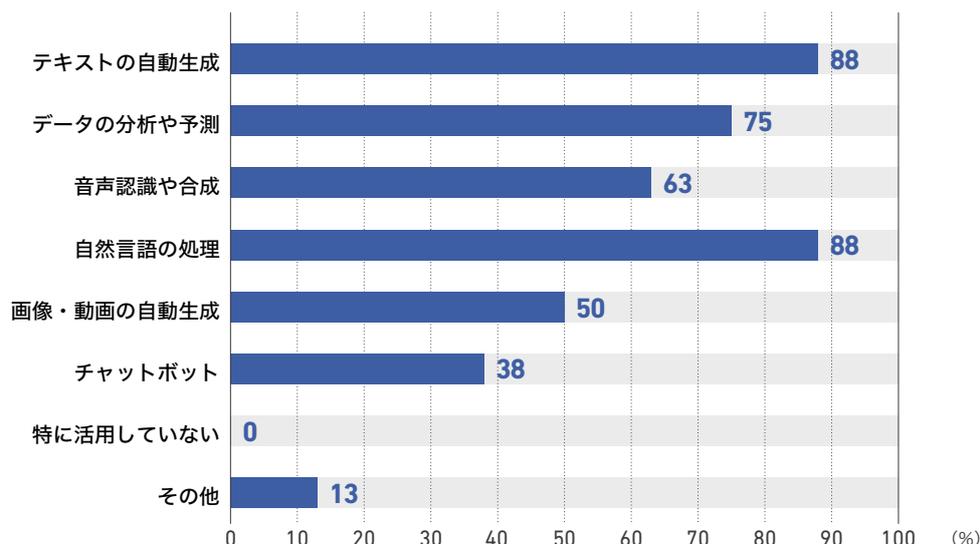
【図19】 ラジオ局の活用中の生成AIサービス（22社）



【図20】 出版社の活用中の生成AIサービス（37社）



【図21】 ネットメディアの活用中の生成AIサービス（8社）

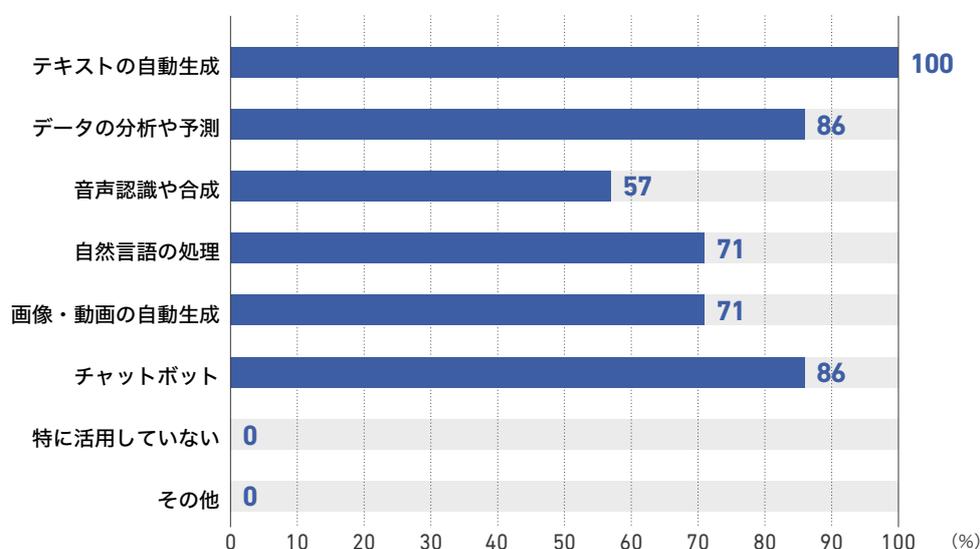


3.3 大企業ほど、生成AIの多様なサービスを活用している

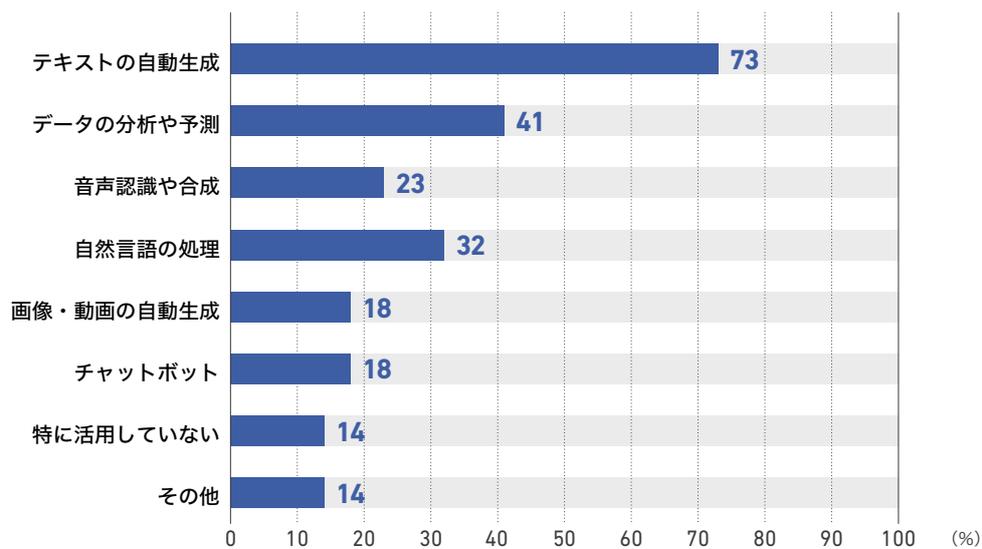
企業の規模別に見ると、より明確な差が表れている（図22～25、複数回答可）。従業員数の多い企業ほど、テキスト生成に加えて、「データの分析や予測」「音声認識や合成」「画像・動画の自動生成」「チャットボット」など、複数のサービスを活用している傾向がある。特に従業員1000人以上の企業では、テキスト生成の利用率は100%（7社中7社）に達し、ほかのサービスについても幅広く利用している。

対して、企業の規模が小さくなるほど活用するサービスはテキスト生成に集中していく。加えて従業員が200人未満の企業では、生成AIについて「特に活用していない」とする割合も一定数出てきている（「特に活用していない」と回答したのは、従業員50人以上200人未満の企業で25%・24社中6社、従業員50人未満の企業で23%・48社中11社）。企業の規模が小さくなると、生成AIの活用はただらで、試行段階にある企業も少なくないのだろう。

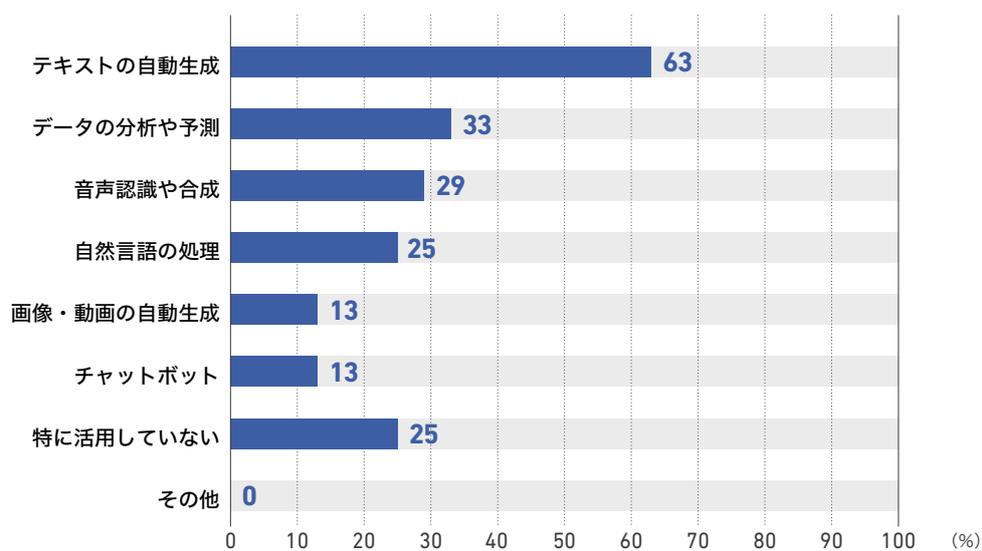
【図22】 従業員1000人以上の企業の活用中の生成AIサービス（7社）



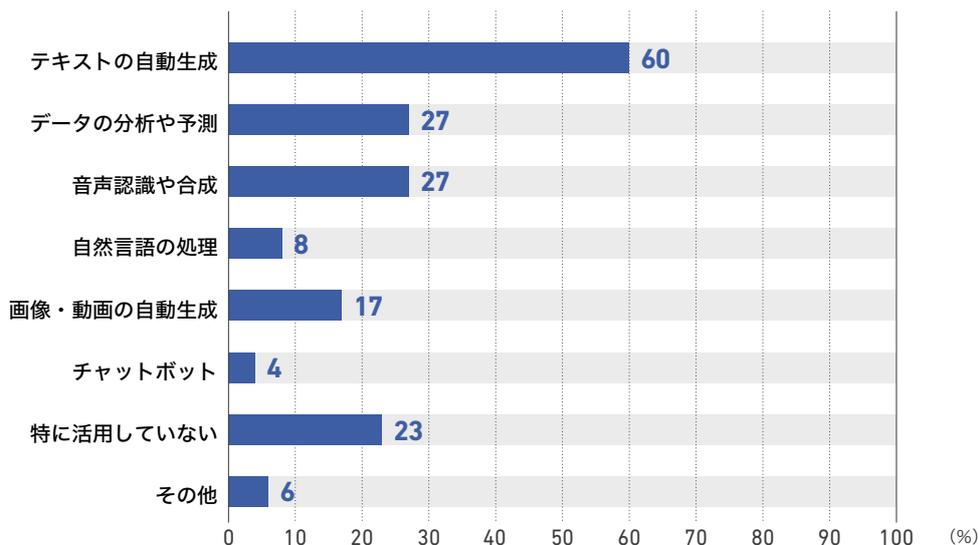
【図23】 従業員200人以上1000人未満の企業の活用中の生成AIサービス（22社）



【図24】 従業員50人以上200人未満の企業の活用中の生成AIサービス（24社）



【図25】従業員50人未満の企業の活用中の生成AIサービス（48社）



3.4 生成AIサービスはテキスト生成を起点に拡大中

メディア産業の中ではテキスト生成を中心に生成AIの活用が進んでおり、現時点では、テキスト生成からほかのサービスへと段階的に広がっている状況にある。この広がり方は業界や企業の規模によって温度差があり、複数のサービスを併用する企業もあれば、限定的なサービスにとどまる企業もある。

これらの差は、次に見る「どの業務に生成AIを活用しているのか」という点、すなわち生成AIの適用範囲にも関連している可能性が高い。

また「その他」の回答の中には、「コーディングやプログラミング」「コード生成やレビューのサポート」「アイデア出し」「翻訳下訳作業、文書の推敲」「契約書などの文書チェック」といった内容があった。いずれも特定の職種や業務に限定されるが、生成AIを専門的な作業に用いている例と位置付けられる。こうした回答は、生成AIを創造的な作業や専門的な業務の補助に使い始めていることを示している。現時点では少数派だが、今後はこれらのサービスにも活用が広がるのか注目すべきであろう。

3.5 まず使われているのは社内業務の補助

ここまで、メディア各社が活用中の生成AIのサービス内容を整理した。ここからは、こうした生成AIサービスを実際にどのような業務で使っているのかに焦点を当てる。

生成AIの活用は、コンテンツの編集や制作といった中核的な業務に広がっているのか、それとも周辺業務にとどまっているのか。さらには経営の根幹に関わる部分にも及んでいるのか。生成AIが活用されている業務内容を見ることで、その広がり方を具体的に把握することができる。

活用中の業務内容を見ると、全体で最も多いのは社内業務の補助に関わる領域である（図26、複数回答可）。「社内業務」と回答した企業は全体の62%（101社中63社）。会議の議事録の作成や資料の要約など、社内で日常的に発生する業務に生成AIを活用している企業が多数を占めている。

これに比べると、コンテンツ制作への活用は、全体としてはさほど多くはない。「記事の執筆や支援」と回答した企業は40%（101社中40社）、「リサーチ・企画立案」は39%（101社中39社）、「見出しの作成」は32%（101社中32社）、「校正・ファクトチェック」は29%（101社中29社）。コンテンツの編集や

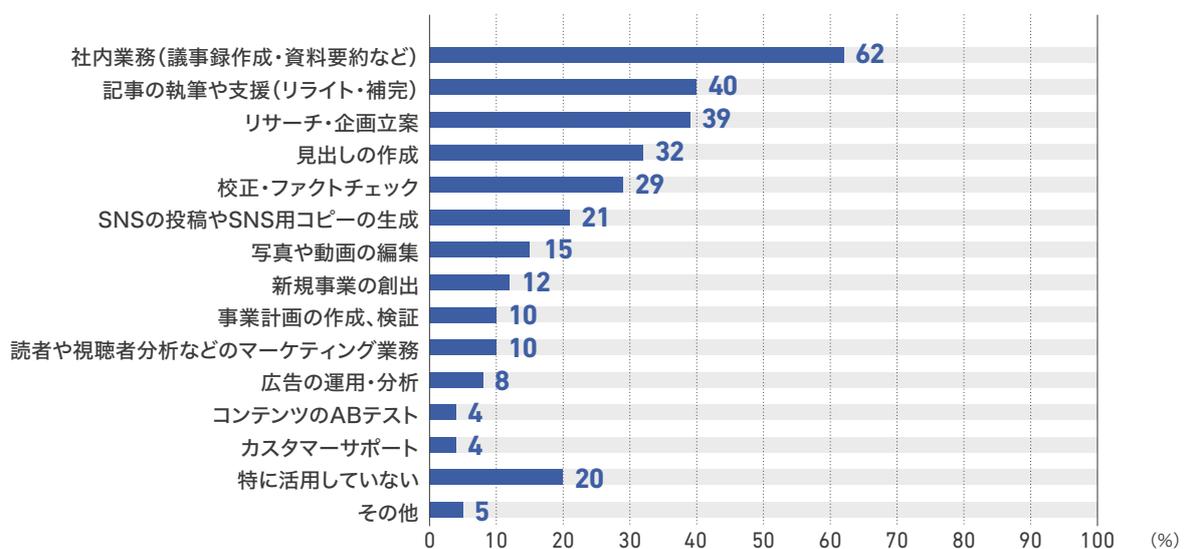
制作の補助的な業務に生成AIを活用している企業もあるが、その比率は「社内業務」に比べると低くなっている。

加えて「新規事業の創出」「事業計画の作成、検証」をはじめ、マーケティングや広告業務など、経営に関わる業務では、生成AIの活用はごく一部にとどまっている。

また「その他」では、「気象情報の音声化」「ネット検索」「提案書の作成」「システム開発」「広告掲載の審査」といった回答があった。いずれも少数ではあるが、生成AIを個別業務の補助や作業の効率化に活用している具体例と位置付けられる。

全体として見ると、生成AIはまず、社内の業務負荷を下げるためのツールとして活用されていることが分かるだろう。

【図26】生成AIを活用中の業務（101社）



3.6 社内業務の次に多いのはコンテンツ制作の補助業務

この傾向は、業界別に見ても大きく変わらない（図27～31、複数回答可）。

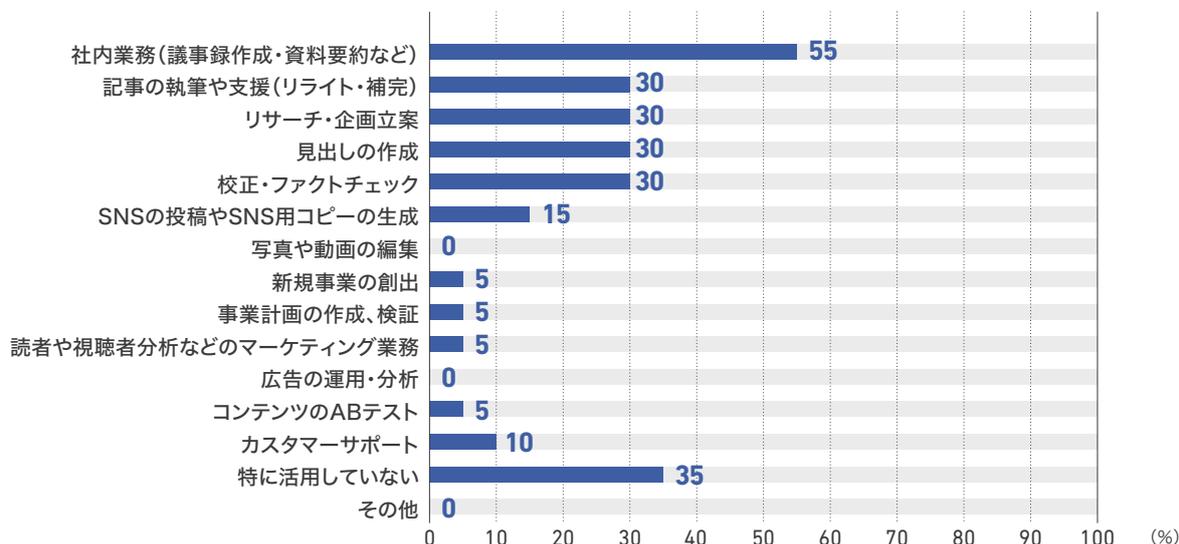
新聞社、テレビ局、ラジオ局、出版社、ネットメディアのいずれの業界においても、生成AIの活用はまず社内業務の補助に集中している。生成AIを活用中の業務内容について「社内業務」と回答したのは新聞社が55%（20社中11社）、テレビ局が79%（14社中11社）、ラジオ局が59%（22社中13社）、出版社が57%（37社中21社）、ネットメディアが88%（8社中7社）。議事録の整理や資料の要約といった用途は、業界を問わず高い比率を示しており、生成AI活用の共通した出発点となっている。

その上で、新聞社やテレビ局、ラジオ局、出版社では、「記事の執筆や支援」「リサーチ・企画立案」などコンテンツ制作の補助的な業務で活用している様子が見られる。「記事の執筆や支援」と回答した新聞社は30%・20社中6社、テレビ局は36%・14社中5社、ラジオ局は41%・22社中9社、出版社は32%・37社中12社、「リサーチ・企画立案」と回答した新聞社は30%・20社中6社、テレビ局は36%・14社中5社、ラジオ局は36%・22社中8社、出版社は35%・37社中13社。ただし、いずれもその比率は3割程度にとどまり、社内業務ほどは浸透していない。

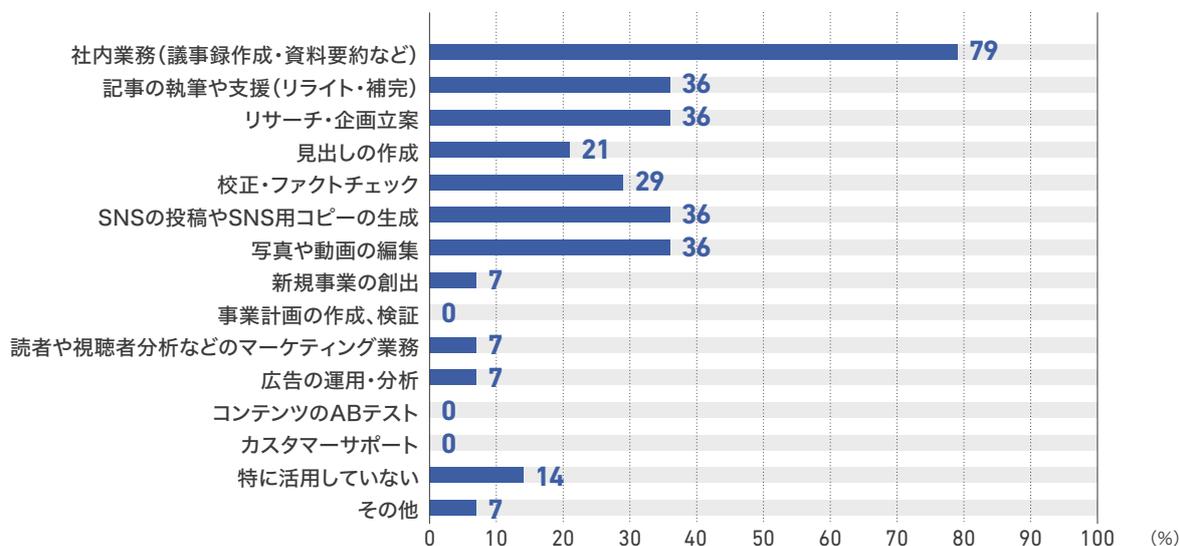
ネットメディアでは社内業務に加えて、コンテンツ制作に関するサポート業務でも生成AIの活用が進んでいる。とりわけ「記事の執筆や支援」「見出しの作成」では100%（8社中8社）の企業が生成AIを活

用。「リサーチ・企画立案」は88%（8社中7社）、「校正・ファクトチェック」は63%（8社中5社）、「写真や動画の編集」「広告の運用・分析」でも50%（8社中4社）と、多様な業務で生成AIを使っている様子がうかがえる。

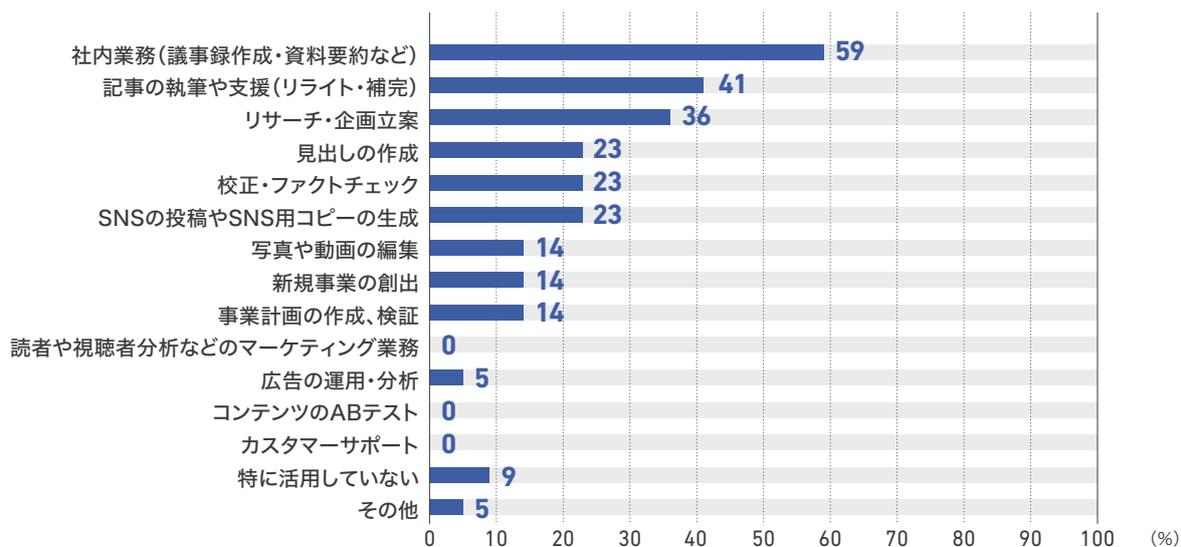
【図27】新聞社の生成AIを活用中の業務（20社）



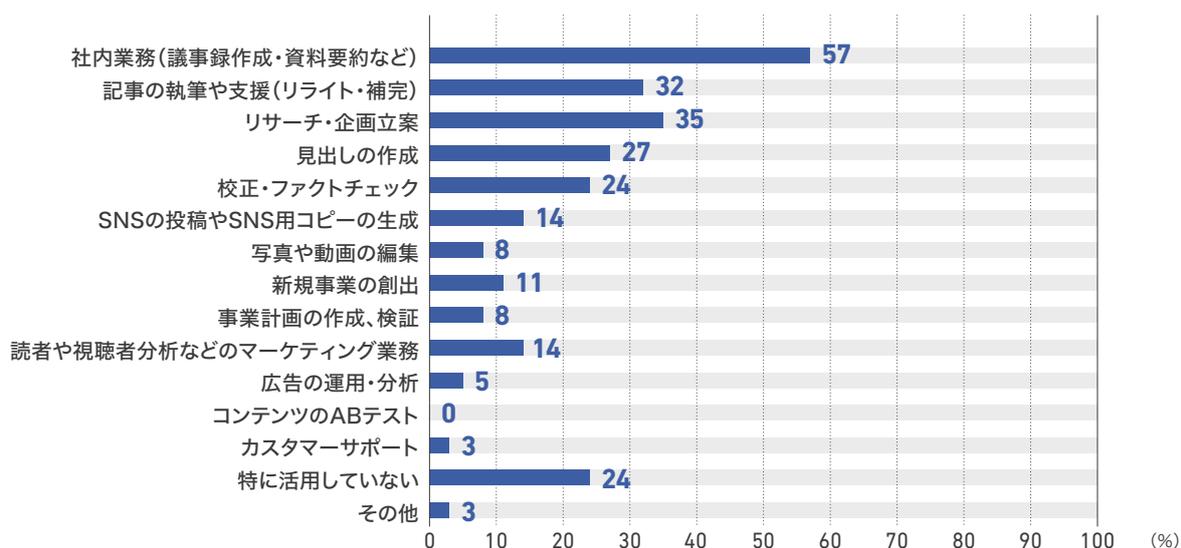
【図28】テレビ局の生成AIを活用中の業務（14社）



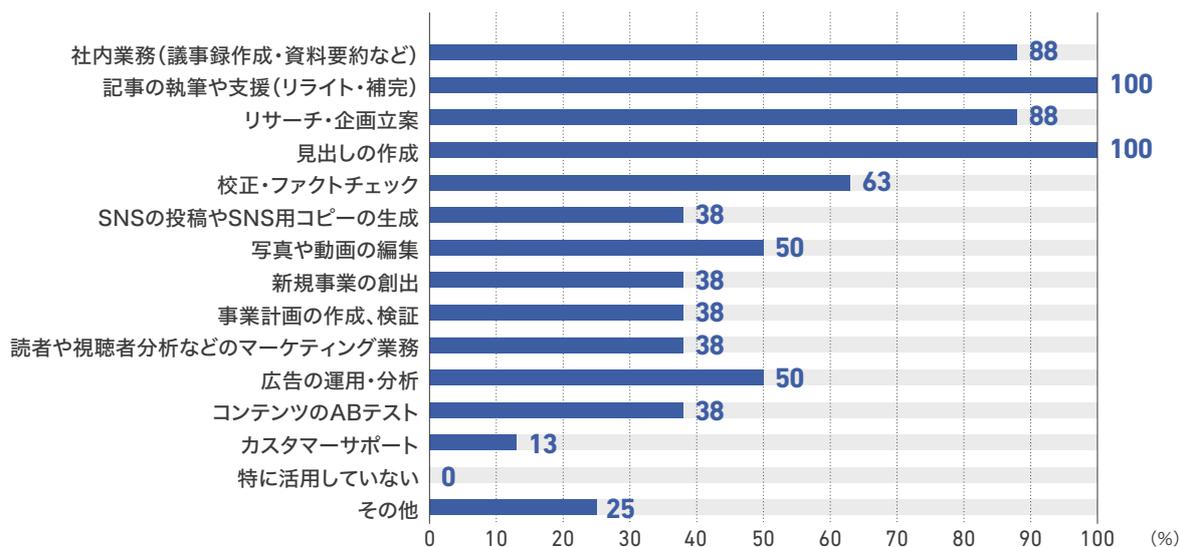
【図29】 ラジオ局の生成AIを活用中の業務（22社）



【図30】 出版社の生成AIを活用中の業務（37社）



【図31】 ネットメディアの生成AIを活用中の業務（8社）



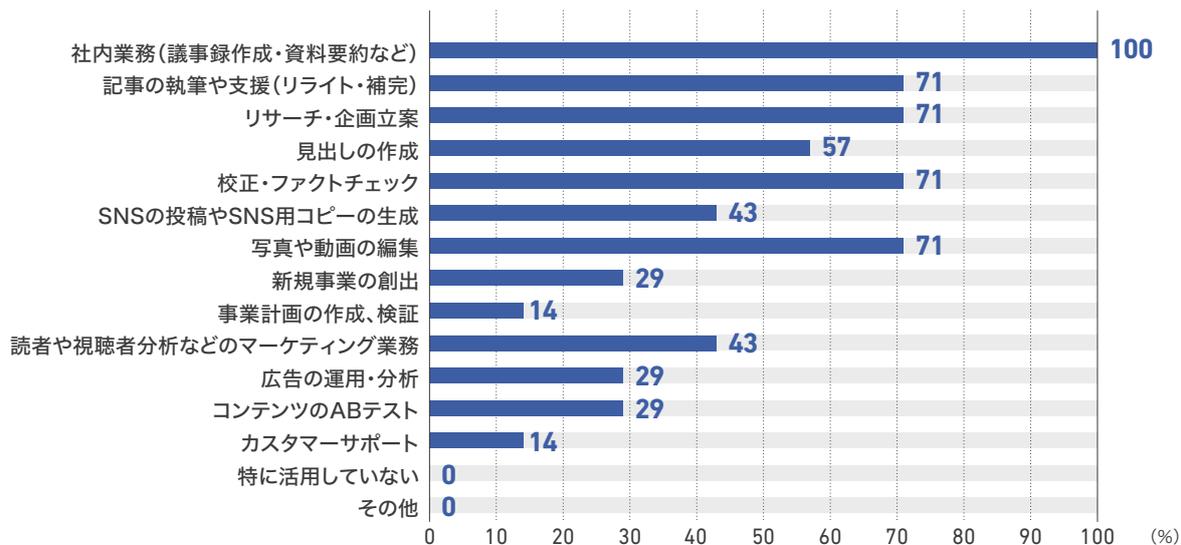
3.7 規模の小さい企業ほど「社内業務」への集中が顕著

企業の規模別に見ると、こうした傾向はさらに明確になる（図32～35、複数回答可）。従業員数の少ない企業では、生成AIの活用が、社内業務の補助に集中している傾向がある。限られた人員で業務を回しているため、議事録の作成や資料の要約といった負担の大きい作業を効率化する用途が最優先で選ばれているのだろう。

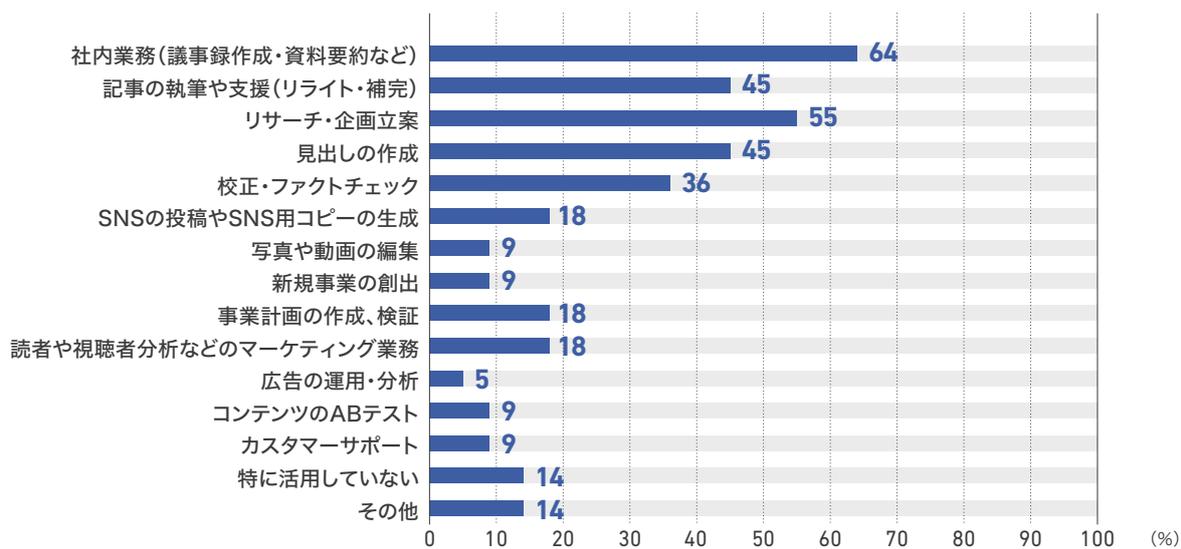
従業員数の多い企業では、社内業務の補助に加えて、コンテンツの編集や制作の補助的な業務に生成AIを活用している。従業員1000人以上の企業では、回答した全ての企業が「社内業務」に生成AIを活用している（7社中7社）。「記事の執筆や支援」「リサーチ・企画立案」「校正・ファクトチェック」「写真や動画の編集」という項目でも71%（7社中5社）が生成AIを業務に取り込んでいる。従業員200人以上1000人未満の企業でも、「リサーチ・企画立案」では55%（22社中12社）、「記事の執筆や支援」「見出しの作成」では45%（22社中10社）が、生成AIを活用している。

ただし企業の規模が大きくても、「新規事業の創出」や「事業計画の作成、検証」など、経営に関わる業務に生成AIを活用している割合は低めだ。

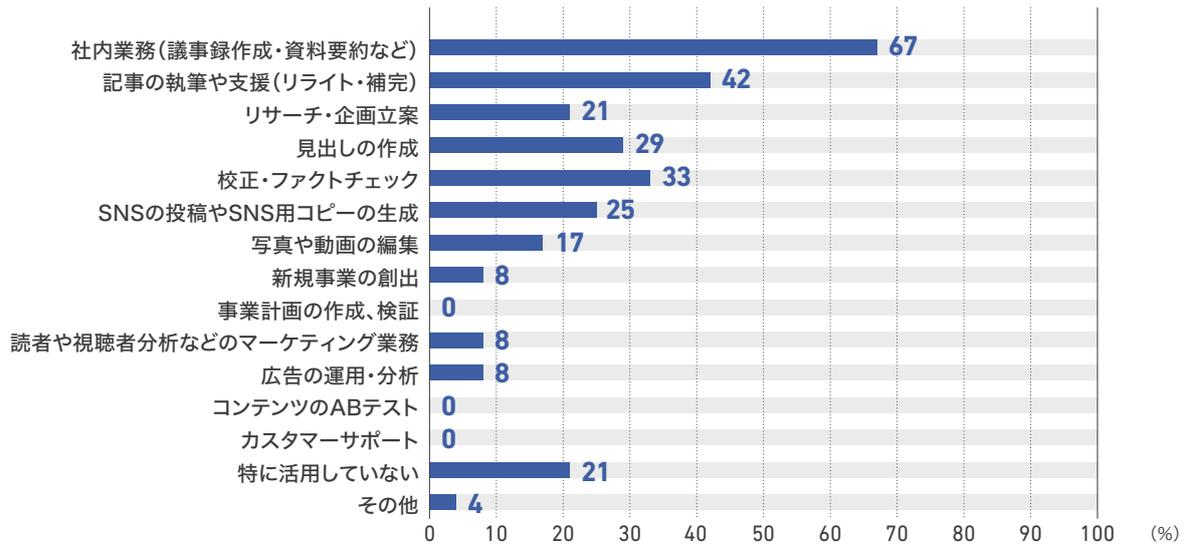
【図32】従業員1000人以上の企業の生成AIを活用中の業務（7社）



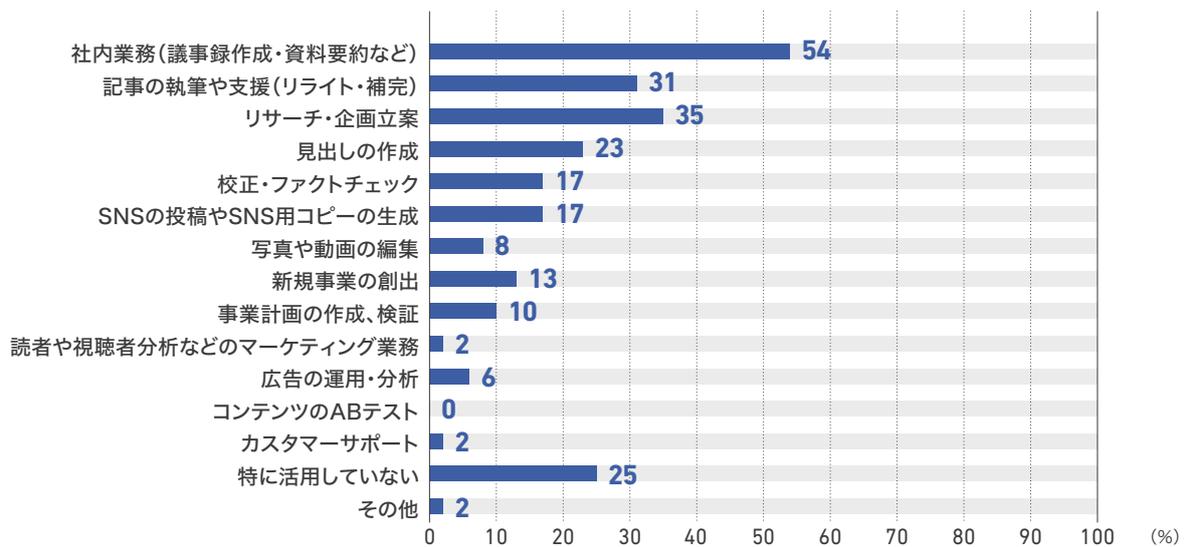
【図33】従業員200人以上1000人未満の企業の生成AIを活用中の業務（22社）



【図34】従業員50人以上200人未満の企業の生成AIを活用中の業務（24社）



【図35】従業員50人未満の企業の生成AIを活用中の業務（48社）



3.8 自由記述から見る生成AI活用の具体像

本調査ではメディア各社がどのような形で生成AIを活用しているのかを定量的に確認した。その上で生成AIに関する有益な活用方法などについて、自由記述欄を設けて回答してもらった。

業務効率化の面では、「編集内勤の複雑な月間勤務表を作成する際のデータを生成するExcelマクロの作成支援に活用。1日かかるところが2時間程度で済んだ。ネットから投稿された作品(俳句など)を選者ごとに分類し、転記する処理を自動化するExcelマクロを作成する際に活用。初心者ながら1日半で完成させ、月間工数12時間が、0.67時間に短縮された」(新聞社)、「番組制作からバックオフィス業務まですべての領域において、クリエイティブではない作業の部分があるので、一気にAIで解決するというよりも、ワークフローを分解してAIが得意な部分を適切に利用することが重要であると考えている」(テレビ局)、「企画書などの書類の校正やリライト、文字起こしなど従来業務の効率化」(出版社)などの回答があった。定量調査で見た結果と同じように、多くの企業がまずは社内の業務に生成AIを活用している

様子が伝わってくる。

コンテンツ制作関連では、「多言語のアナウンス（音声）データを作成、イベントなどで活用」（テレビ局）、「コンテンツ企業としてドラマ制作の一部において動画生成AIを活用することを発表し、クリエイティブの本丸での活用も行っていく」（テレビ局）など、コンテンツの魅力を高めるために活用している様子も分かる。「生成AIを使った動画制作は、玄人と素人の境界がなくなるという危惧はあるものの、人材不足とか制作時間の短縮には代えられない状況でもある。空いた時間を他の業務に充てていきたいし、生成AIの活用の中でもしっかりプロとしてコンテンツを制作していかなければならないと思う」（テレビ局）など、生成AIを活用する懸念を残しつつも、「プロとしてのコンテンツ制作」で差別化を図ろうとする姿勢が見て取れた。

経営面では「生成AIを活用した企業との連携による新規サービスの開発」（出版社）、「経営分析」（出版社）などの回答もあり、さらに踏み込んだ活用をしているケースもあることが分かる。

本調査の共同研究者である国際大学グローバル・コミュニケーション・センターの山口真一教授は、文章の特徴分析や共起分析を行い（図36～37、表）、次のように考察している。

全体として最も特徴的なワードは「作成」であり、次いで「制作」「ニュース」といった語が多く見られた。

「作成」については、提案書や議事録、Excelマクロの作成など、社内外で用いる資料やプログラム作成による効率化の文脈が確認できる。

「制作」については2つの文脈があり、1つはプロとしてコンテンツを制作する上で生成AIと分業する視点、もう1つはドラマや音声などのコンテンツ制作を生成AIに支援させる文脈である。

「ニュース」というキーワードからは、ニュース原稿の読み上げや「音声」コンテンツの配信といった活用が見られた。

「翻訳」「校正」など、テキスト処理に関する活用も確認できるほか、社内「データ」の整備にも用いられている様子である。

実際の回答を見ても、提案書や議事録の作成、校正・リライト、翻訳、情報収集といった業務で生成AIが作業時間や工数削減に寄与しているという回答が多くあった。また、コンテンツ制作に関しては、音声配信や動画制作、ドラマ制作など、表現の中核に近い領域での活用にも言及が見られた。

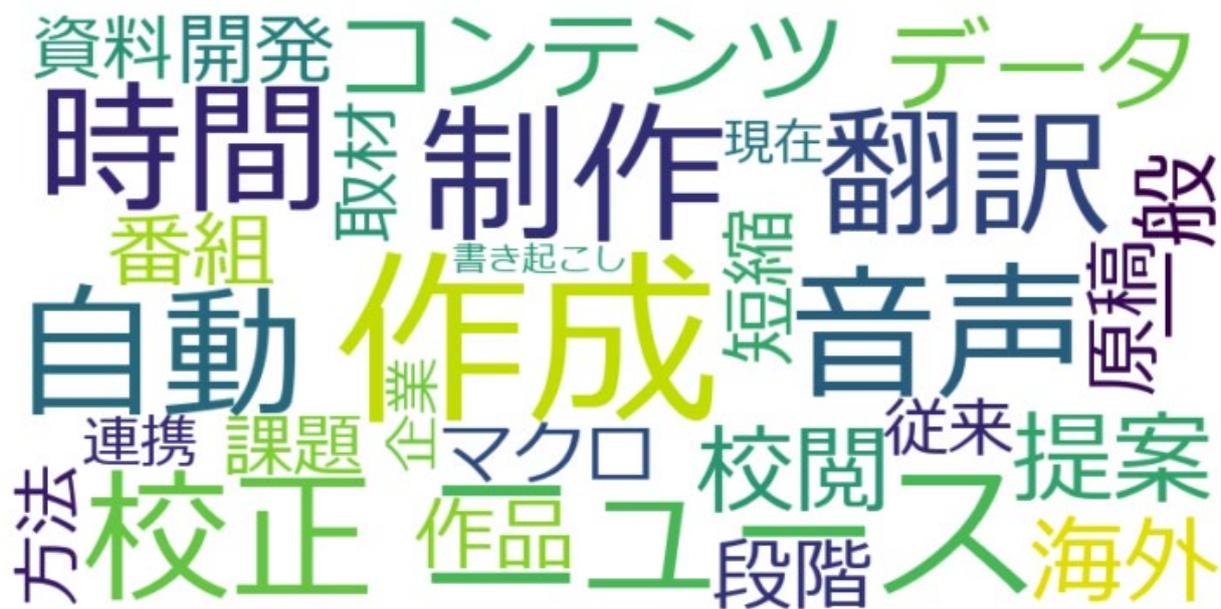
一方で、生成AIに全面的に委ねるのではなく、ワークフローを分解し、人間が担う部分と生成AIが補助する部分を切り分けながら活用すべきだという認識も示されている。

山口教授は、こうした自由記述を踏まえ、次のように総括している。

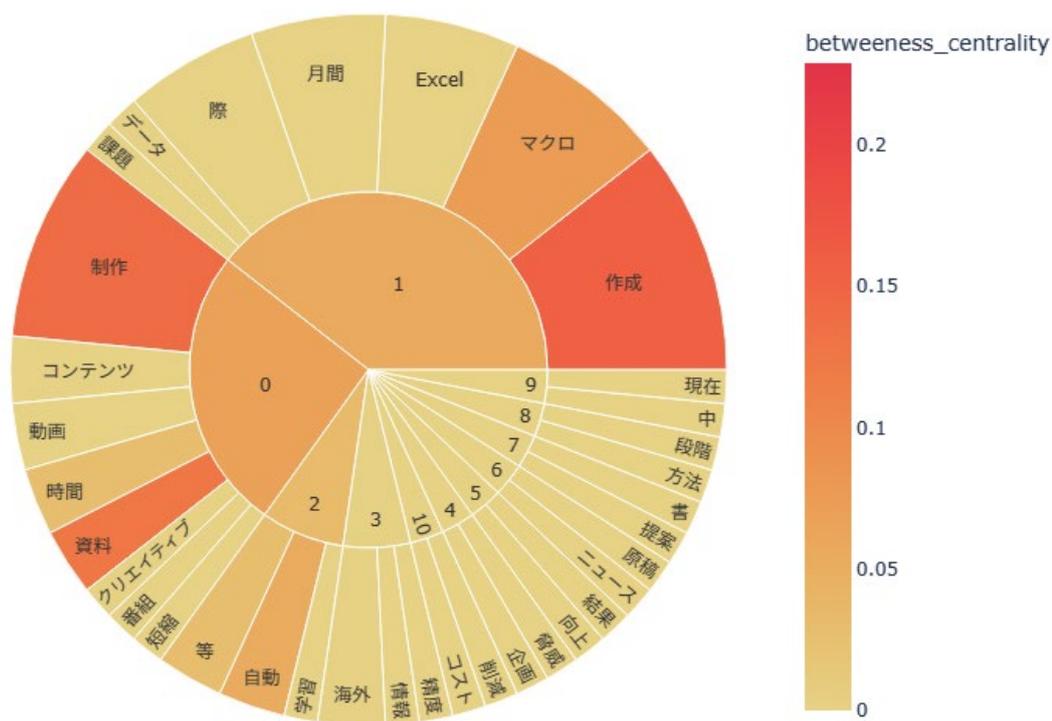
社外向けにはコンテンツや動画などのクリエイティブ制作、社内向けには資料の作成やプログラム開発による自動化を通じた業務負荷の軽減の面で、生成AIの活用が見られた。

同時に、情報収集にも活用され、海外情報を精度高く入手できる点が評価されており、生成AIは業務の制約を緩和する存在として捉えられている。

【図36】生成AIアンケートのワードクラウド（山口真一教授作成）



【図37】生成AIアンケートのサンバーストチャート（山口真一教授作成）



【表】文章の特徴量詳細（TF-IDF値上位10単語、山口真一教授作成）

順位	単語	TF-IDF値
1	作成	2.321
2	制作	1.410
3	ニュース	1.345
4	音声	1.293
5	時間	1.268
6	自動	1.232
7	翻訳	1.227
8	校正	1.217
9	データ	1.153
10	コンテンツ	1.130

3.9 生成AIは、社内の補助業務から広がっている

ここまでの調査で分かったのは、メディア産業において生成AIが最も多く使われているのは、コンテンツ制作の前段階に当たる社内業務の補助だということだ。議事録の作成や資料の要約など、これまでは従業員が手掛けてきた補助的な業務に生成AIが使われ始めている。現時点における生成AI活用の実態は、日常業務の効率化を通じて現場の負荷を軽減する裏方のツールとして根付き始めている段階にある。

企業や業界によっては、記事の執筆や支援、企画、校正・ファクトチェックといったコンテンツ制作の補助的な業務に活用が広がりつつあるが、それは次の段階に位置付けられている。さらに新規事業の創出や事業計画の作成、検証など、経営に関わる業務に生成AIが活用されるようになるのは、もう少し先の段階となるだろう。

4. 生成AI導入の意思決定者とガイドライン

ここまで、生成AIがメディア産業の第一線でどのように使われているのを見てきた。議事録の整理や資料の要約といった社内業務を中心に、生成AIはすでにメディア各社の日常業務の中に入り込みつつある。同時に、こうした活用の広がり方には、業界や企業規模によって差がある。

では、生成AIの導入や活用は誰の判断で進められているのか。現場主導なのか、それとも経営層や特定の部署が関与しているのか。

生成AIは、業務効率だけでなく、著作権の問題や信頼性の担保における問題、さらにはメディア産業の収益構造にも影響を及ぼし得る課題を抱える技術であるだけに、意思決定の構造や体制の在り方は、その後の活用の方向性を大きく左右する。

そこで、生成AI導入に関する意思決定の在り方について整理する。

4.1 生成AIの導入、現場主導と組織判断が併存

導入決定部署を全体で見ると、生成AIの導入は、単一の部署や役職に集約されているわけではなく、企業ごとに、多様な意思決定の形が併存していることが分かる（図38、複数回答可）。

「経営企画・経営戦略部門」と回答したのは29%（102社中30社）、「IT・システム部門」と答えたのは

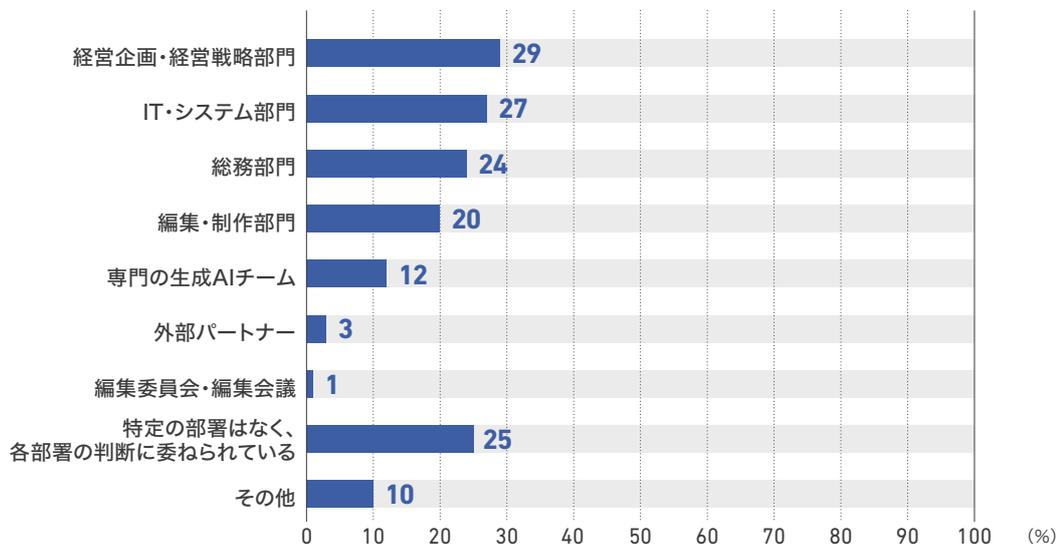
27%（102社中28社）。これに「総務部門」24%（102社中24社）、「編集・制作部門」20%（102社中20社）、「専門の生成AIチーム」12%（102社中12社）、「外部パートナー」3%（102社中3社）、「編集委員会・編集会議」1%（102社中1社）が続く。印象的なのは「特定の部署はなく、各部署の判断に委ねられている」と回答した企業も全体の25%（102社中26社）存在することである。

こうした傾向は、全体の10%（102社中10社）を占める「その他」の回答を見ると、一層明確になる。「その他」で、「全社で議論」「社長主催の委員会を設置し、各部門から代表者が参加」「経営会議（役員・部署責任者で構成される会議体）」といった回答をした企業は、生成AIを経営課題の一つと見なしていることが分かる。

また「リーガルとIT部門によってガイドラインを管理。実際の運用は、ガイドラインを順守した上で各部署が判断」「情報セキュリティー管理委員会」といった回答もあり、生成AIをリスク管理やガバナンスの対象として位置付けている企業もある。「営業部門」「デジタルビジネス推進部」など、事業に関わる部門が判断を下す企業もあれば、「無料版を社員個々の判断で活用している程度。組織決定はしていない」という回答もあり、導入の判断が個人レベルにとどまっている企業も存在する。こうした企業では、生成AIの活用を現場の裁量に委ねており、組織的なルールが定まっていない状況がうかがえる。

これらの回答を踏まえると、メディア各社の生成AI導入に関する意思決定は、個人判断から組織的な意思決定まで、幅広い段階が同時に存在していることが分かる。生成AIが業務で使われ始める中、その管理の在り方をどこまで組織的に扱うかについては、各社が模索している段階といえる。

【図38】生成AIの導入決定部署（102社）



4.2 現場主導が目立つ業界と、組織判断が前に出る業界に分かれる

業界別に見てみると、意思決定の構造には一定の違いがある（図39～43、複数回答可）。

新聞社は、「経営企画・経営戦略部門」との回答が最も多く、35%（20社中7社）。生成AIを単なるツールではなく、経営に関わるテーマとして捉えている姿勢がうかがえる。

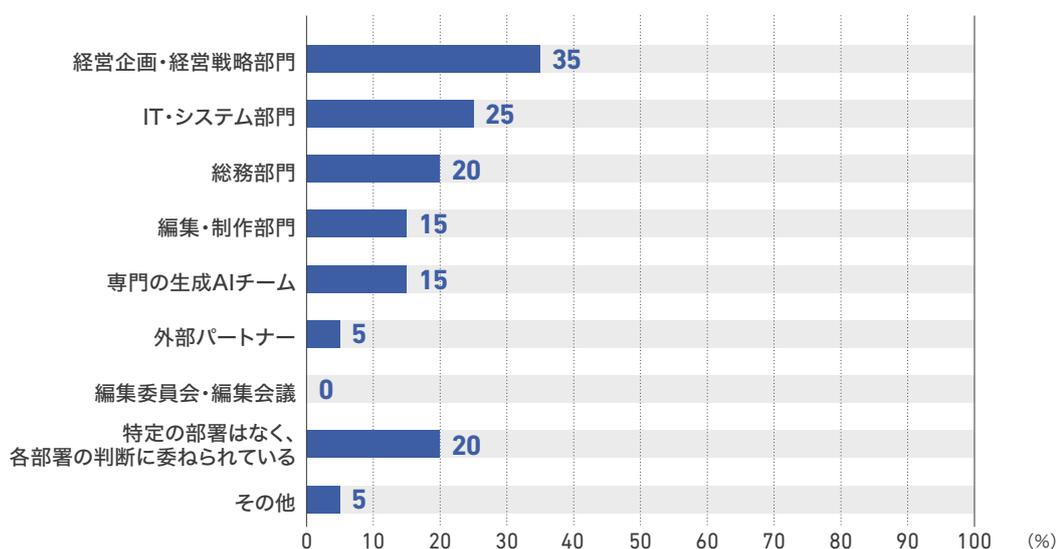
テレビ局では、「IT・システム部門」と答えた企業が57%（14社中8社）と半数を超えている。これは生成AIを技術的な観点から扱っている状況が反映されていると思われる。生成AIの導入は、現場や経営よりも先に、システムや運用の問題として整理されている可能性が高い。

ラジオ局は、「特定の部署はなく、各部署の判断に委ねられている」との回答が最も多く41%（22社中9社）に上った。新聞社やテレビ局と比べると比較的、組織の規模が小さい企業が多いこともあり、生成AIの導入は、各部署や現場の裁量に委ねられているようだ。

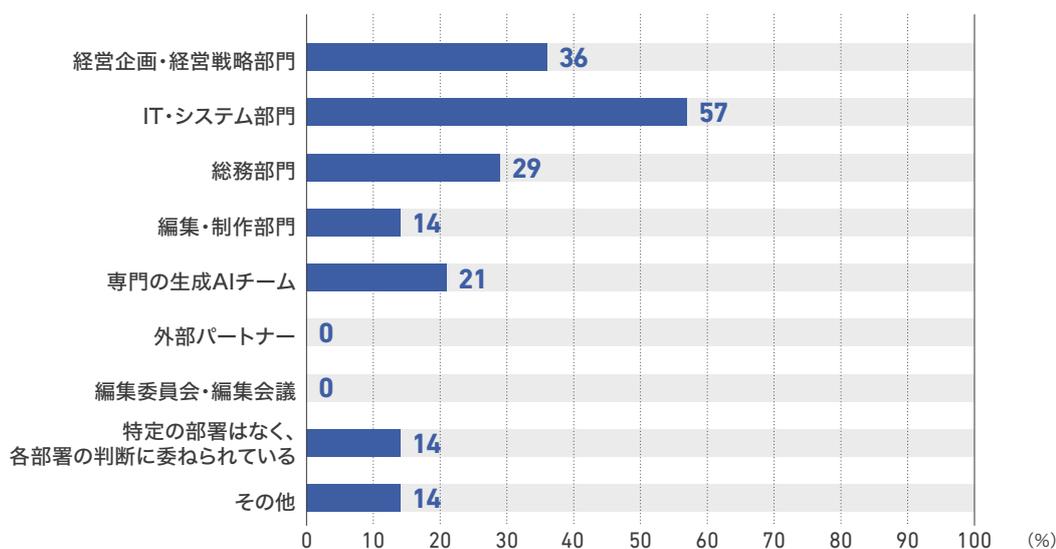
出版社とネットメディアでは、導入を決定する部署が企業によって分散しており、特定のパターンが見られない。「経営企画・経営戦略部門」「IT・システム部門」「編集・制作部門」などの回答が同じような比率で存在し、企業ごとに体制が異なっていることが分かる。生成AIを組織のどのレイヤーで扱うべきかについて、各社が模索している段階にあるといえるだろう。

生成AIの導入判断は、業界の特性や組織の構造、企業の規模なども強く結び付いていることが分かる。報道の公共性や信頼性を重視する新聞社では経営レイヤーが、技術インフラとの関係が深いテレビ局ではIT・システム部門が、現場裁量の大きいラジオ局では各部署が、それぞれに意思決定を行っている。

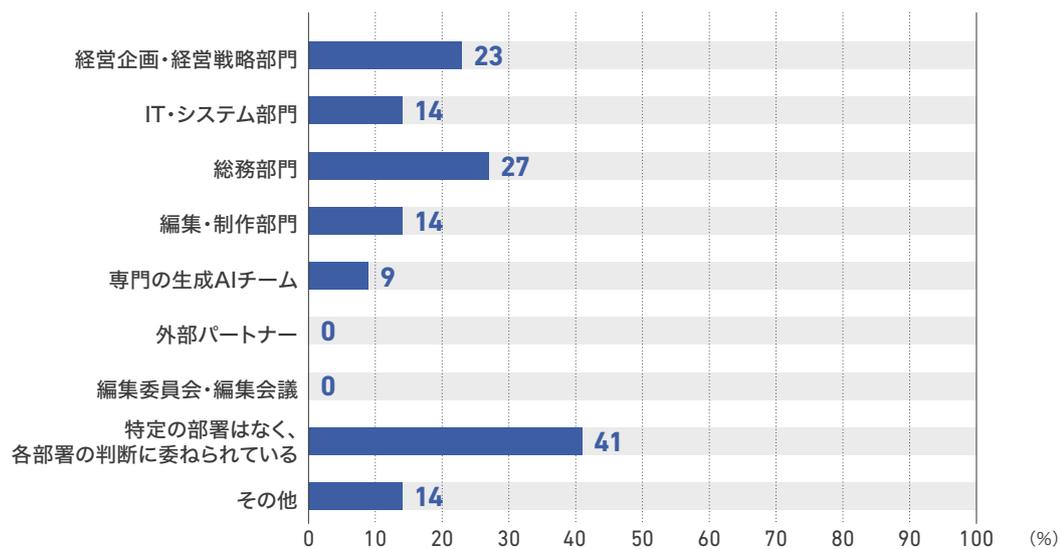
【図39】新聞社の生成AI導入決定部署（20社）



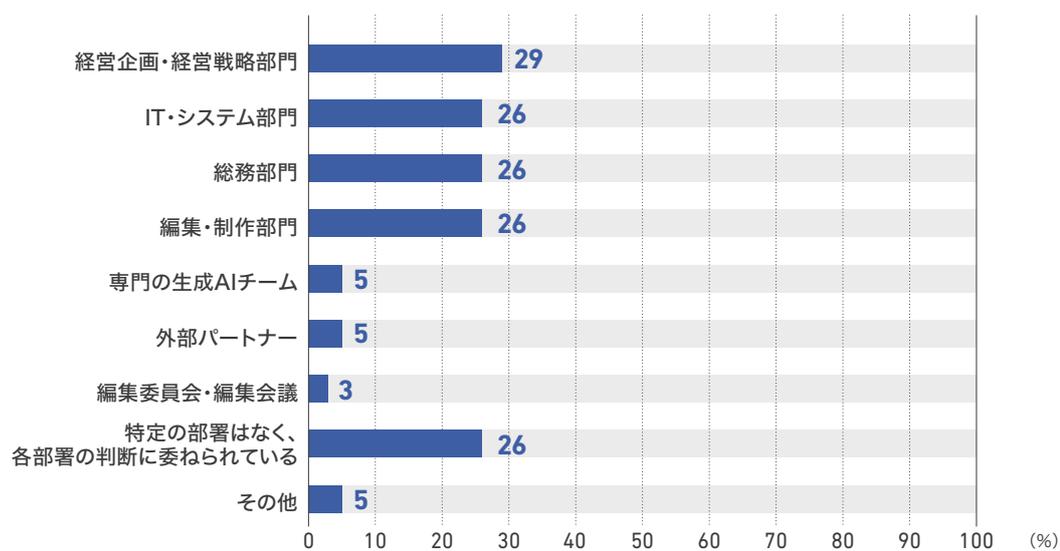
【図40】テレビ局の生成AI導入決定部署（14社）



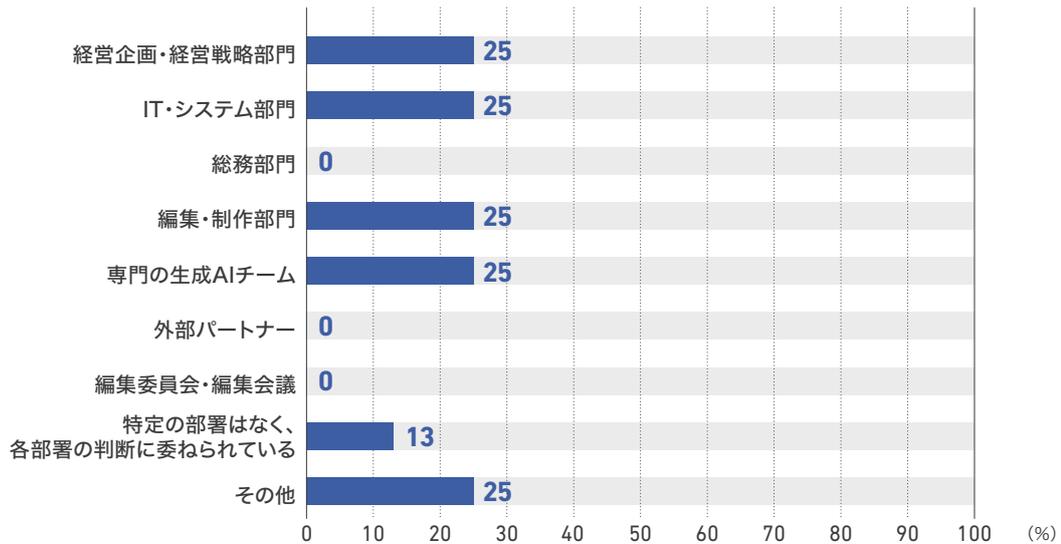
【図41】 ラジオ局の生成AI導入決定部署（22社）



【図42】 出版社の生成AI導入決定部署（38社）



【図43】 ネットメディアの生成AI導入決定部署（8社）



4.3 規模が大きいほど専門化、小さいほど現場依存

生成AIの導入決定部署は、企業の規模によっても段階的に異なることが分かった（図44～47、複数回答可）。これは生成AIに対する関心や意欲の違いというよりも、組織の大きさが影響している様子が見えてくる。

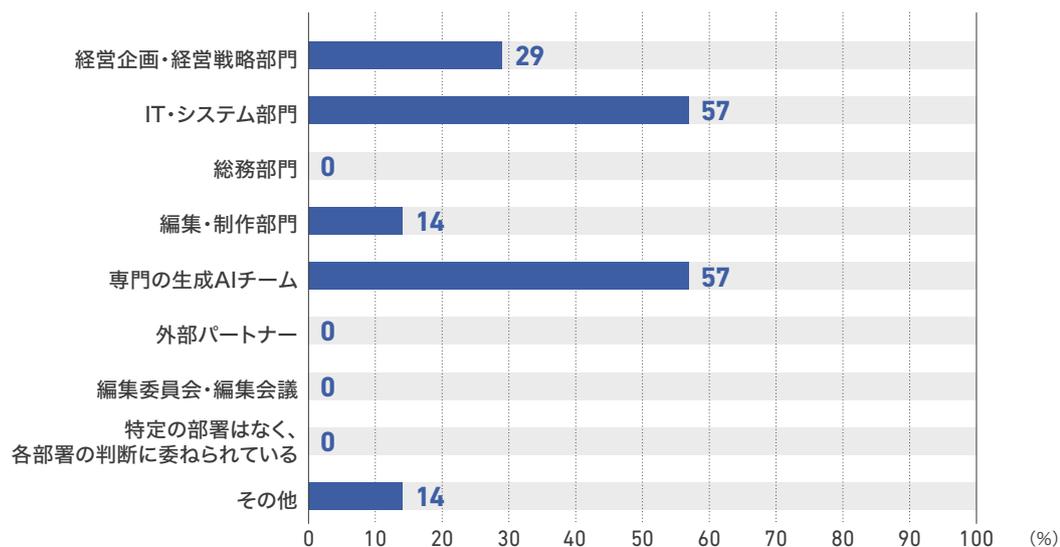
従業員1000人以上の企業では、「IT・システム部門」と「専門の生成AIチーム」と回答した企業がそれぞれ57%（7社中4社）に達している。この規模の企業では、生成AIを組織全体として管理・運用すべき技術として捉えているようだ。既存のITシステムとの連携や、セキュリティー、ガバナンスなどへの配慮を前提に、専門のチームを中心とした体制を整えようとする動きが見て取れる。

従業員200人以上1000人未満の企業、あるいは従業員50人以上200人未満の企業では、「経営企画・経営戦略部門」と「IT・システム部門」と回答した比率が高い（従業員200人以上1000人未満の企業は「経営企画・経営戦略部門」「IT・システム部門」共に27%・22社中6社、従業員50人以上200人未満の企業は「経営企画・経営戦略部門」が33%・24社中8社、「IT・システム部門」が54%・24社中13社）。この規模の企業では、生成AIを業務効率化などの手段として活用しつつも、経営的な観点からその影響を見極めようとしているようだ。現場任せにするのではなく、経営と技術の両面から生成AIの導入を判断しようとする様子が見えてくる。

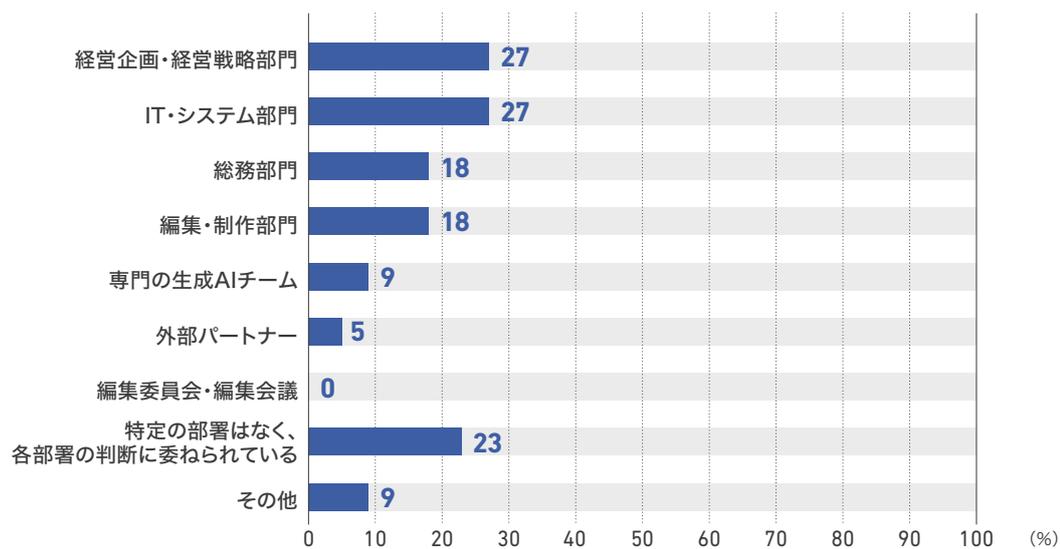
従業員50人未満の企業では「特定の部署はなく、各部署の判断に委ねられている」とする回答が最も多かった（35%・49社中17社）。生成AIは組織が意思決定をする対象というよりも、特定の部署や個人が必要に応じて使うツールとして位置付けられている可能性が高い。

総合すると、生成AI導入の意思決定は、企業規模が大きくなるほど専門化・組織化され、小さくなるほど現場依存の形を取っている。これは、生成AIに対する各社の評価の違いというよりも、組織としてどこまで統制や管理にリソースを割けるかという、現実的な条件の違いを反映したものと推察できる。

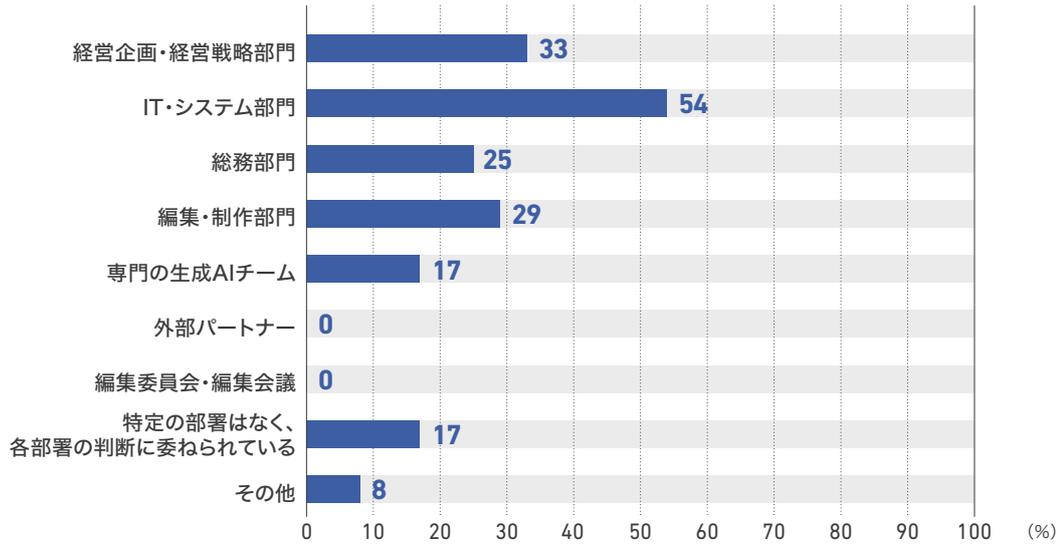
【図44】従業員1000人以上の企業の生成AI導入決定部署（7社）



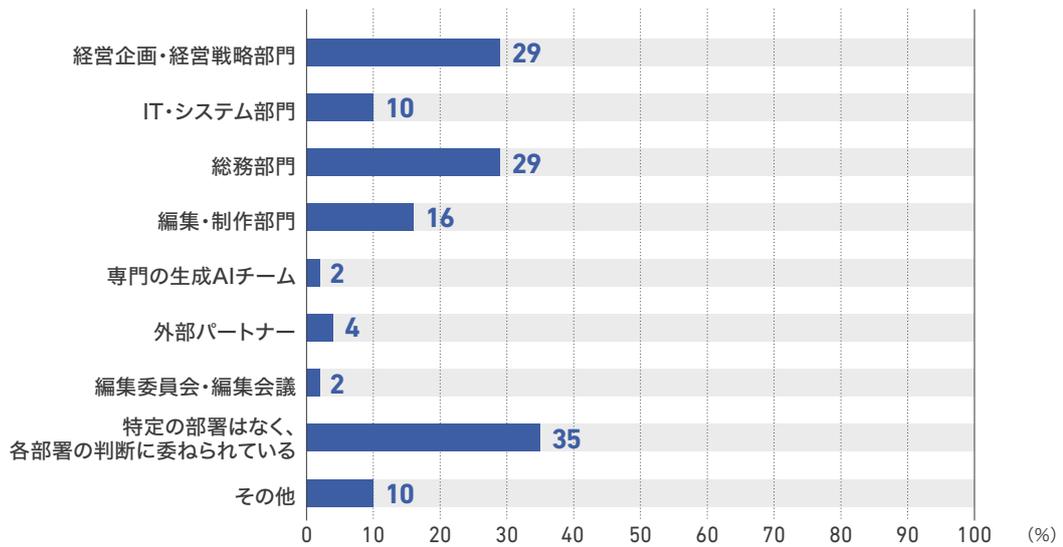
【図45】従業員200人以上1000人未満の企業の生成AI導入決定部署（22社）



【図46】 従業員50人以上200人未満の企業の生成AI導入決定部署（24社）



【図47】 従業員50人未満の企業の生成AI導入決定部署（49社）



4.4 意思決定の構造も過渡期の状態

メディア産業において、生成AIの導入は現場主導と組織判断が混在する過渡期にあることが分かる。生成AIそのものは、現場の業務効率化を起点に使われ始めているが、導入する企業の規模が大きくなるにつれ、複数の部署が関与するテーマへと、位置付けが変わりつつある。

こうした意思決定の違いは生成AIに関するルールの整備にも影響を及ぼしている。具体的にどのようなルールが設けられているのか。生成AIに対するガイドラインの実態を見ていく。

4.5 導入企業の6割弱がガイドラインを整備

生成AIが社内業務を中心に実際に使われ始める中、次に問われるのは、これをどのようなルールの下で運用していくのかという点であろう。そこで、ここからは生成AIの利用に関するガイドラインがどの

程度、組織的に整備されているのかを整理する。

生成AIを導入している（「全社的に導入している」28%・104社中29社、「一部の部署で導入している」13%・104社中14社、「現在は、実証実験・試験運用の段階」13%・104社中13社）と回答した56社に対して、生成AIを活用する上でのガイドラインの有無について調査した（図48、回答があったのは54社）。

「全社でガイドラインを設けている」と回答したのは52%（54社中28社）。「部署や業務ごとにガイドラインを設けている」との回答も6%（54社中3社）あり、これらの回答を合わせると、生成AIを導入した企業のうち、すでに6割近くの企業が明確なガイドラインを設けていることが分かった。生成AIの活用が現場任せにならず、組織的な管理の対象として認識され始めている状況がうかがえる。

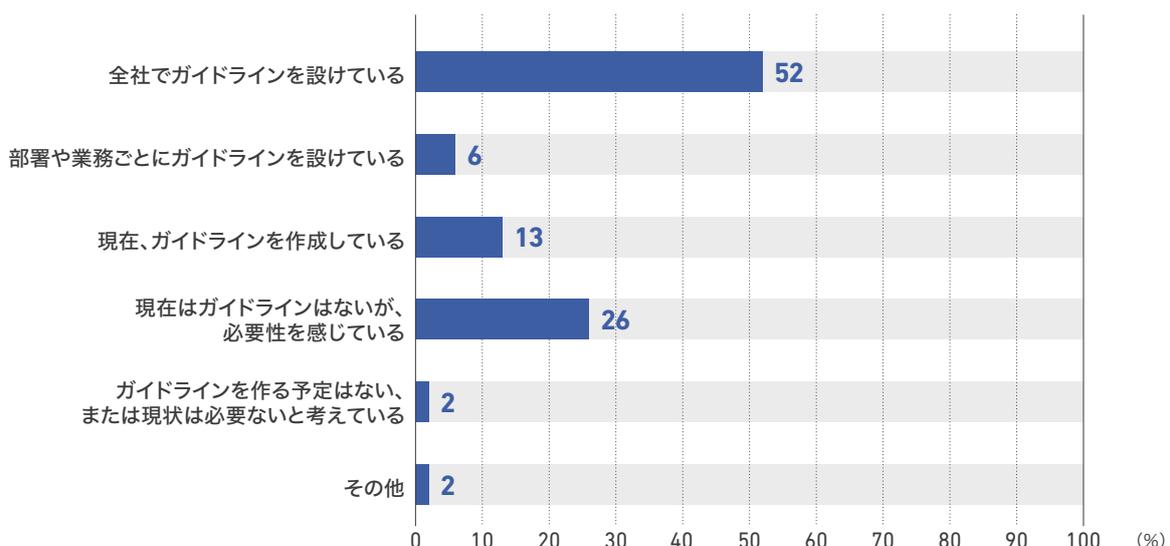
ガイドラインのない場合でも、「現在、ガイドラインを作成している」と回答したのは全体の13%（54社中7社）、「現在はガイドラインはないが、必要性を感じている」との回答は26%（54社中14社）あり、ガイドラインが未整備であっても、その多くが作成中、あるいは必要性を認識しており、生成AIの活用と並行して、ルール整備が検討されている状況であることが確認できる。

「その他」では、「すでに暫定版を作成しているが、AIを取り巻く環境の変化に合わせて今後ガイドラインの改訂を検討している」という回答があり、刻一刻と変わる生成AIの状況に合わせて、臨機応変に対応しようとする企業の姿勢も垣間見えた。

ただし、この結果を別の角度から見ると、生成AIを導入している企業のうち4割超が、明確なガイドラインを持たないまま活用を進めているという事実が浮かび上がる。ガイドライン未整備の企業の多くは、「必要性を感じている」「作成中」と回答しているものの、現時点では組織的なルールが定まっていない状態で生成AIが使われている。

生成AIは、著作権の侵害や誤情報の生成、個人情報の漏えいといったリスクと隣り合わせの技術である。ガイドラインの不在により、こうしたリスクが顕在化した際の対応が後手に回りかねない。とりわけメディア企業は、発信する情報の信頼性や正確性が事業の根幹に関わるだけに、ガイドライン整備の遅れは看過できない課題だ。生成AIの活用と並行して、一刻も早いルール整備が求められる。

【図48】ガイドラインの設置状況（54社）



4.6 ガイドライン整備の進捗には明確な差

ガイドラインの整備状況を業界別に見ると、業界によって到達点に差があることが分かった(図49)。新聞社とネットメディアでは、「全社でガイドラインを設けている」企業の割合が相対的に高い(新聞社は82%・11社中9社、ネットメディアは63%・8社中5社)。テレビ局とラジオ局でも、「全社でガイドラインを設けている」企業と「部署や業務ごとにガイドラインを設けている」企業を合わせると、いずれもガイドラインを設けている企業が過半数である(テレビ局の「全社でガイドラインを設けている」は44%・9社中4社、「部署や業務ごとにガイドラインを設けている」は11%・9社中1社、ラジオ局の「全社でガイドラインを設けている」は56%・9社中5社)。生成AIの活用が報道の信頼性や情報の正確性などに直結することを踏まえ、組織としてルールを整備しようとする姿勢がうかがえる。

出版社は「全社でガイドラインを設けている」企業と「部署や業務ごとにガイドラインを設けている」企業を合わせても全体の4割程度にとどまっている(「全社でガイドラインを設けている」は29%・17社中5社、「部署や業務ごとにガイドラインを設けている」は12%・17社中2社)。一方、「現在、ガイドラインを作成している」「ガイドラインの必要性を感じている」とする回答の比率が比較的高く(「現在、ガイドラインを作成している」は24%・17社中4社、「ガイドラインの必要性を感じている」は29%・17社中5社)、ルール整備に対する問題意識は決して低くない。現時点では、活用とルール整備の間に時間差が生じており、これから本格的に整備が進む段階にあるとみることができる。

【図49】業界別のガイドラインの設置状況 (54社)



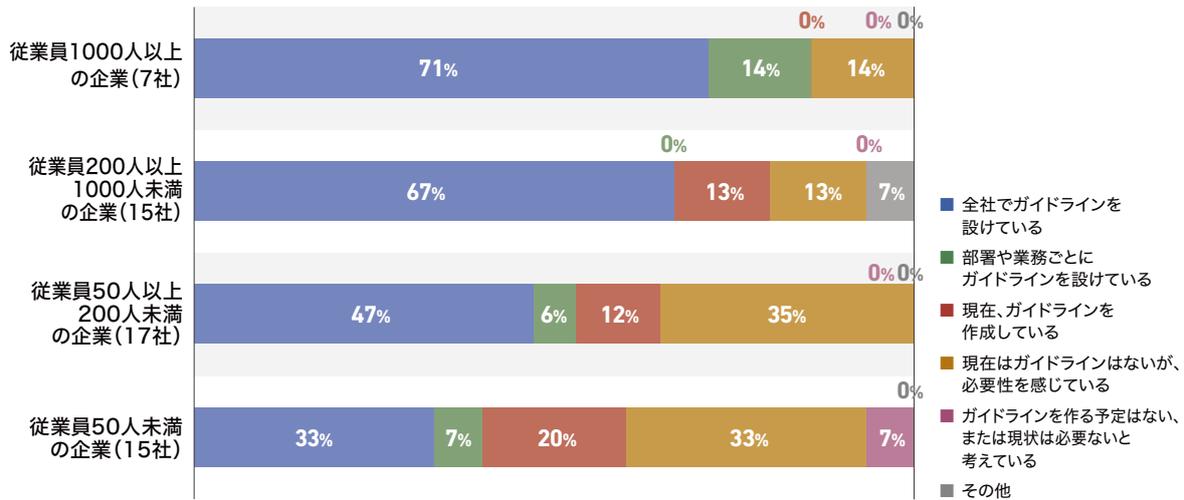
4.7 規模の大きい企業ほどルール整備が進む傾向

企業の規模別に見ると、ガイドライン整備の状況は、組織の大きさと一定の関係があることが分かる(図50)。

規模の大きい企業では、全社的なガイドラインを設けている割合が高い。従業員1000人以上の企業では「全社でガイドラインを設けている」ところが71% (7社中5社)。従業員200人以上1000人未満の企業でも「全社でガイドラインを設けている」と回答したのは67% (15社中10社)で、生成AIの統一的なルールや管理体制を整えようとする動きが見られる。

企業の規模が小さくなるとガイドラインが未整備、または検討段階にとどまっているケースが多い。従業員50人以上200人未満の企業でも、「全社でガイドラインを設けている」ところは47%（17社中8社）あるものの、同時に「現在はガイドラインはないが、必要性を感じている」と回答した企業も35%（17社中6社）あった。従業員50人未満の企業では、「全社でガイドラインを設けている」と「現在はガイドラインはないが、必要性を感じている」が同じ33%（15社中5社）。人員や予算といったリソースの事情で、十分な管理体制を整えづらいことが背景にあるようだ。

【図50】企業の規模別のガイドラインの設置状況（54社）



4.8 生成AIの導入とルール整備は並行して進んでいる

本調査の結果からは、生成AIの導入だけが先行し、ガイドラインの整備が大きく遅れている、という状況は確認できない。生成AIを導入する企業のおよそ6割がすでに何らかのルールを設けており、未整備の企業でもその多くが現在、ガイドラインを作成中、あるいは必要性を明確に認識している。

メディア産業において生成AIは、現場の利便性だけを優先して無秩序に使われているわけではなく、多くの企業がルールとセットで向き合おうとしている様子が分かる。業界や企業の規模によって進捗には差があるものの、生成AIの利用を組織的に管理しようとする意識はすでに広く共有されているようだ。

では、具体的にどのようなルールが設けられているのか。次はガイドラインの内容を整理した。

4.9 最優先は「人が最終責任を負う」運用ルール

生成AIを導入している（「全社的に導入している」28%・104社中29社、「一部の部署で導入している」13%・104社中14社、「現在は、実証実験・試験運用の段階」13%・104社中13社）と回答した56社に対して、生成AIに関するガイドラインの内容を調査した（図51、回答があったのは54社、複数回答可）。

その結果、最も回答数が多かったのは「コンテンツの最終確認は人間が行う」という項目で全体の61%（54社中33社）に達した。生成AIのアウトプットをそのまま成果物として扱うのではなく、最終的な判断と責任は人間が負うことを明文化している企業が多い。

次は「入力データに個人情報や機密情報を含めない」で57%（54社中31社）。生成AIの活用は、外部

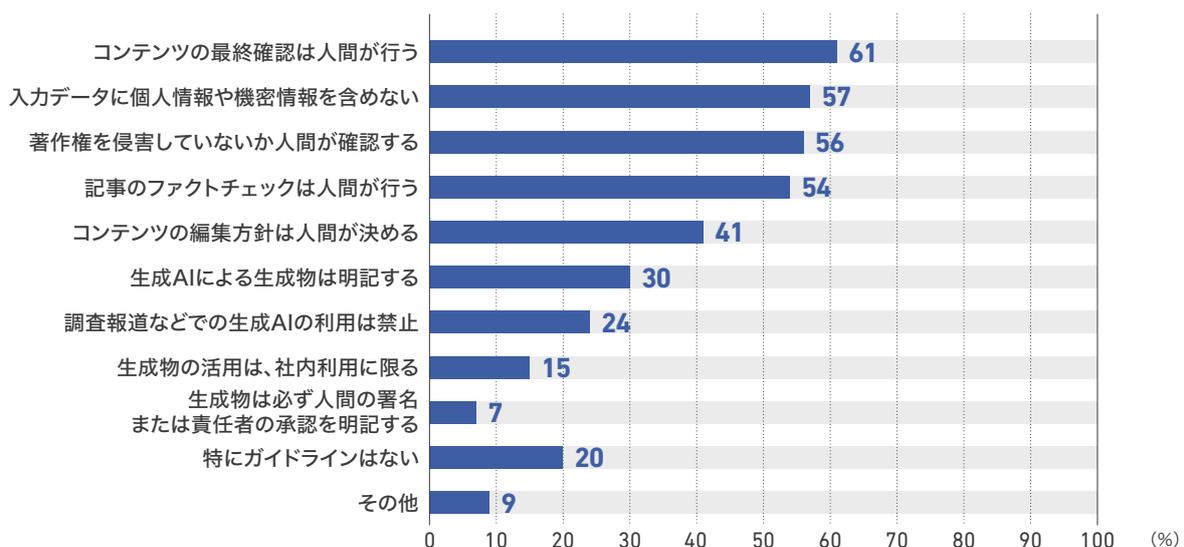
サービスや外部環境と接続するという認識で、入力データの取り扱いを制限し、情報漏えいリスクを抑える意識が働いていることが分かる。これに「著作権を侵害していないか人間が確認する」(56%・54社中30社)、「記事のファクトチェックは人間が行う」(54%・54社中29社)といった項目が続く。

多くの企業はガイドラインについて、①人による最終確認、②正しい情報管理、③権利と正確性の担保、という点を重視していることが分かる。メディア各社は、信頼性や正確性の担保、著作権の順守、情報漏えいのリスク回避などを、人が介在する形で実現しようとしていることを示している。メディア各社における生成AIに関するガイドラインは、生成AIを活用するための最低限の原則(①人による最終確認、②正しい情報管理、③権利と正確性の担保)を明文化するところから始まっている。

また「その他」の回答には、より踏み込んだ運用ルールを定めている例も見られた。具体的には「テキストや静止画以外を生成する生成AIの利用は原則禁止」「会社が認めた以外の使用を禁止」といった、生成AIの活用の範囲を限定するルールなどがあつた。

このほか、「非倫理的な内容が含まれていないか、ステークホルダーの利益を害しないか、利用条件・留意事項の順守および非学習利用設定の徹底、セキュリティー部門が確認したサービス以外は使ってはならない。チェックしたサービスを3つのTier(段階)に分けて、どの段階の情報をインプットできるかを定めている」といった回答もあつた。一部の企業に限られるものの、生成AIを組織的に管理し、リスクに応じて使い分けようとする実践例と位置付けられるだろう。

【図51】ガイドラインの内容(54社)



4.10 最優先されるルールは、業界によって異なる

ガイドラインの内容を業界別に見ると、メディア各社が最も重視しているルールは業界によって異なることが分かる(図52~56、複数回答可)。

新聞社では「コンテンツの最終確認は人間が行う」が最も多く選ばれている(82%・11社中9社)。生成AIによる成果物をそのまま信じるのではなく、人間による確認を前提とした運用が最優先事項として明文化されている。記事の最終責任を人間が担う姿勢が伝わってくる。

テレビ局では、特定の一つのルールが突出するのではなく、複数のルールがほぼ同程度の比率で上位に並ぶ。「コンテンツの最終確認は人間が行う」「入力データに個人情報や機密情報を含めない」「著作権

を侵害していないか人間が確認する」「調査報道などでの生成AIの利用は禁止」といった4つの項目が最も高い割合を示している（いずれも56%、9社中5社）。生成AIの活用に伴うリスクを幅広く管理しようとする姿勢が見て取れる。

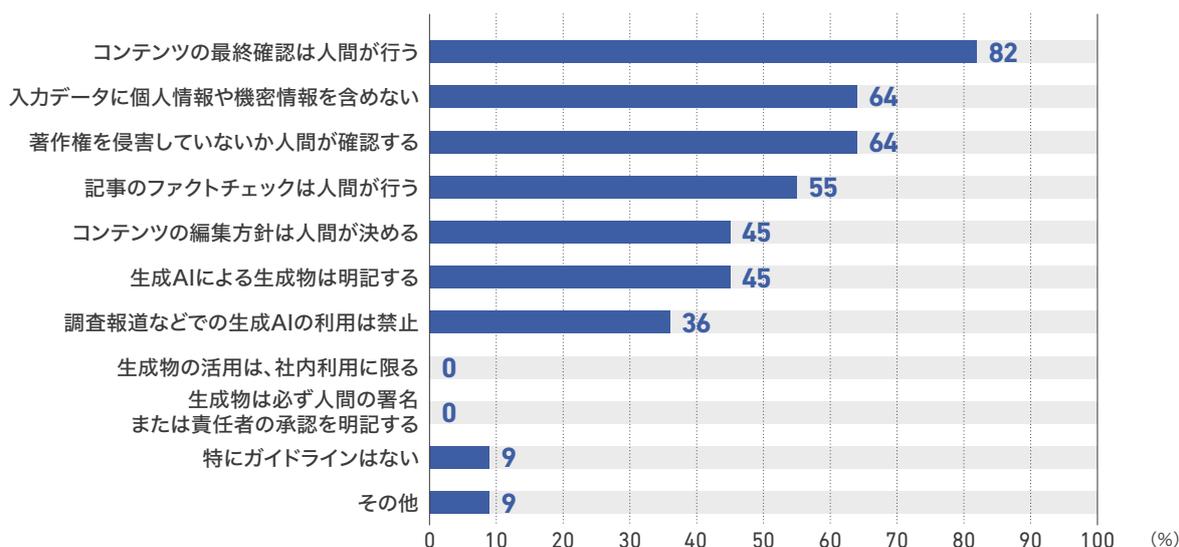
ラジオ局では、「コンテンツの最終確認は人間が行う」が最上位項目となっているものの（78%・9社中7社）、新聞社やテレビ局と比べると、ほかの項目を選択する比率は、全体として低め。ガイドラインの内容がほかに比べて比較的限定的であり、まずはシンプルな運用を実践している状況がうかがえる。

出版社では、「著作権を侵害していないか人間が確認する」が最も多く選ばれている（53%・17社中9社）。これは、コンテンツの二次利用や権利処理などに敏感な業界特性を反映していると思われる。そのため生成AIの活用でも、最優先で確認すべき事項として著作権が位置付けられている可能性が高い。

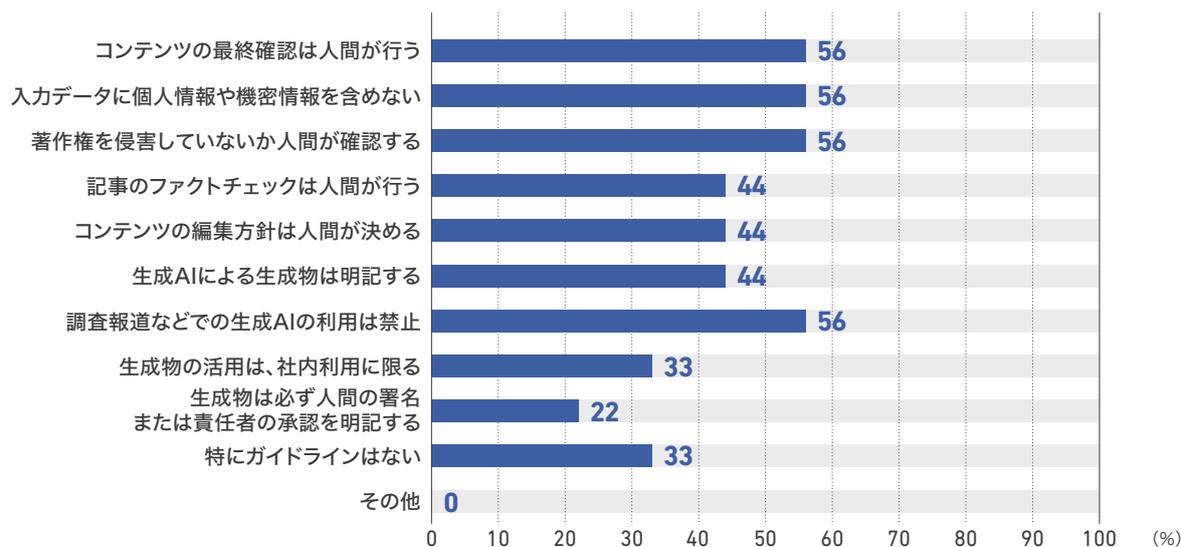
ネットメディアでは、「記事のファクトチェックは人間が行う」が最上位項目となっている（75%・8社中6社）。これに加えて「コンテンツの最終確認は人間が行う」「入力データに個人情報や機密情報を含めない」「著作権を侵害していないか人間が確認する」といった項目も高い比率を示している（いずれも63%・8社中5社）。生成AIを日常的な業務に広く用いる前提で、正確性や権利、情報管理などを同時に担保しようとしている傾向が見える。

これらの違いは、それぞれの業界が最も強く意識しているリスクや責任領域の違いが、ガイドラインの中身に反映された結果と捉えることができる。

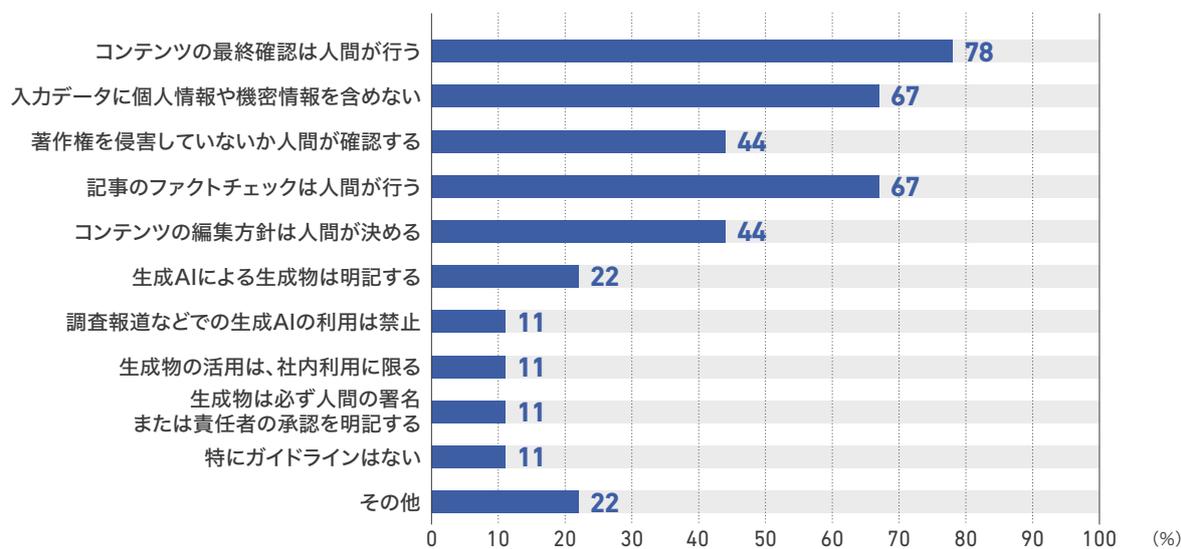
【図52】 新聞社のガイドラインの内容（11社）



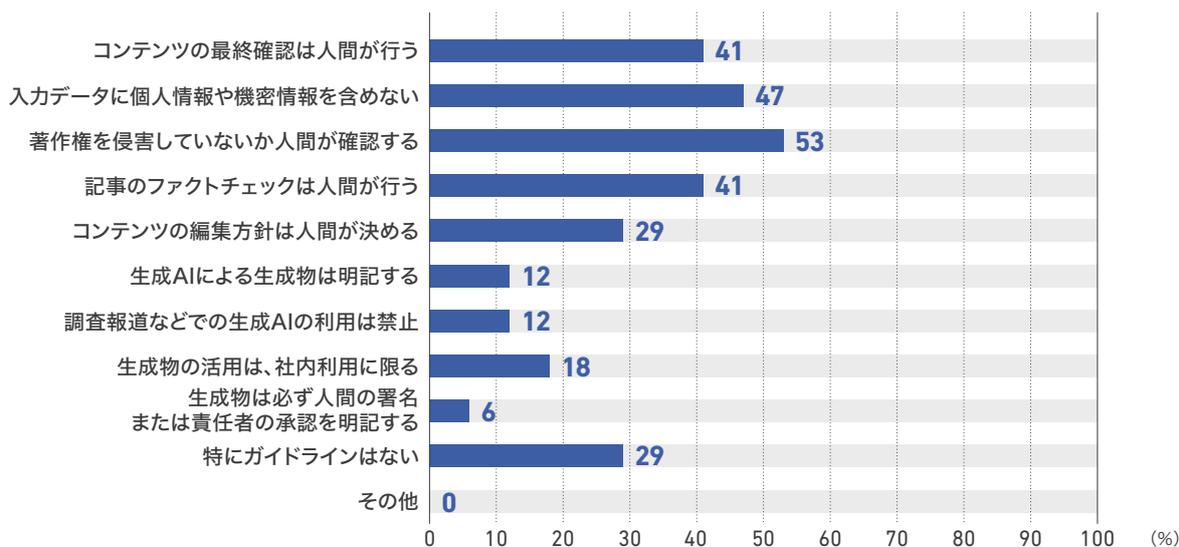
【図53】 テレビ局のガイドラインの内容（9社）



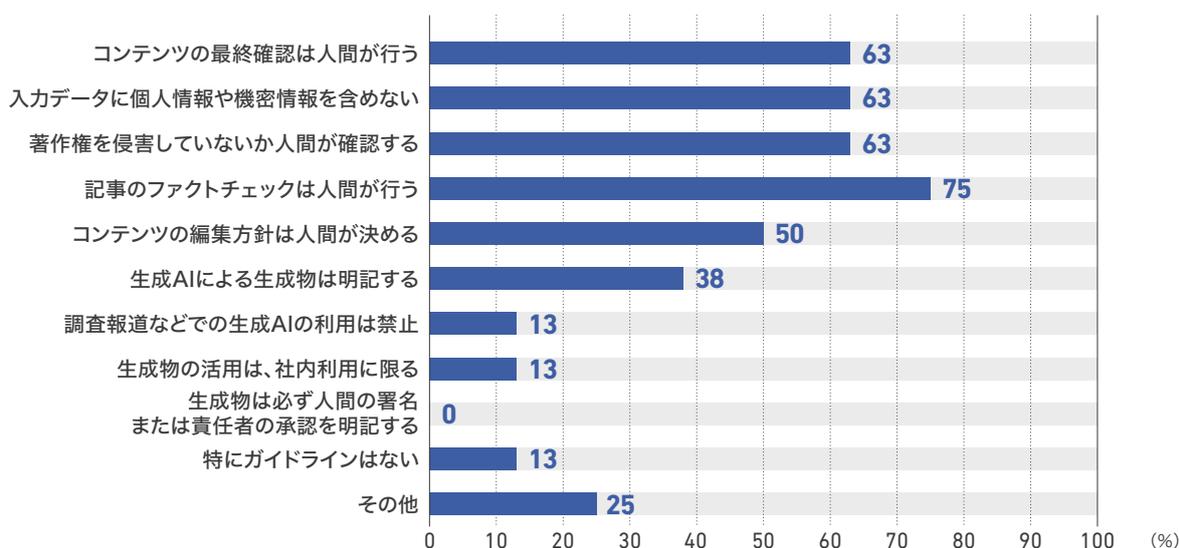
【図54】 ラジオ局のガイドラインの内容（9社）



【図55】 出版社のガイドラインの内容（17社）



【図56】 ネットメディアのガイドラインの内容（8社）



4.11 規模が大きいほど、ルールを多面的に整備

ガイドラインの内容を企業の規模別に見ると、企業規模が大きくなるほど項目数が増え、多様な観点から生成AIの利用を管理しようとしていることが分かる（図57～60、複数回答可）。

従業員1000人以上の企業では、ガイドラインに含まれる項目が最も多く、回答企業7社のうち、回答比率が50%を超える項目が6つ確認できる。「入力データに個人情報や機密情報を含めない」「著作権を侵害していないか人間が確認する」「生成AIによる生成物は明記する」が71%（7社中5社）に達し、「コンテンツの最終確認は人間が行う」「記事のファクトチェックは人間が行う」「コンテンツの編集方針は人間が決める」も57%（7社中4社）に及ぶ。生成AIの利用が複数の部署に広がることを前提に、多面的なリスクを想定してガイドラインを設計している点が特徴的である。

これより小さな企業になると、ガイドラインで重視する点が比較的是っきりしてくる。

従業員200人以上1000人未満の企業の場合、回答数が半数を超えたのは4項目。「コンテンツの最終確

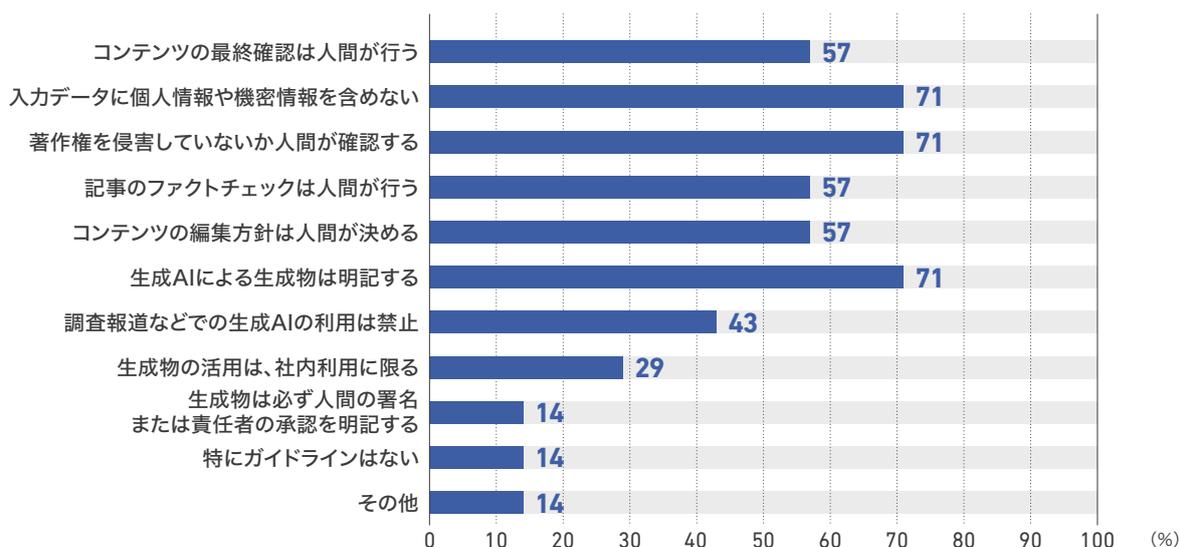
認は人間が行う」「入力データに個人情報や機密情報を含めない」が73%（15社中11社）、「著作権を侵害していないか人間が確認する」「記事のファクトチェックは人間が行う」は60%（15社中9社）に達するが、それ以外の項目は半数を割る。生成AIを業務に取り入れつつも、まずは編集責任や情報管理、権利やコンテンツの正確性といった、メディア企業として不可欠なポイントを中心に、ルールを整備しているようだ。

従業員50人以上200人未満の企業で、回答数が半数を超えたのは2項目。「コンテンツの最終確認は人間が行う」が59%（17社中10社）、「記事のファクトチェックは人間が行う」が53%（17社中9社）。生成AIによる成果物をそのまま外部に出すことに対する危機意識があるものの、個人情報や著作権などの法的・制度的なリスクについては、大企業ほど明文化したルールが整っていない状況が分かる。

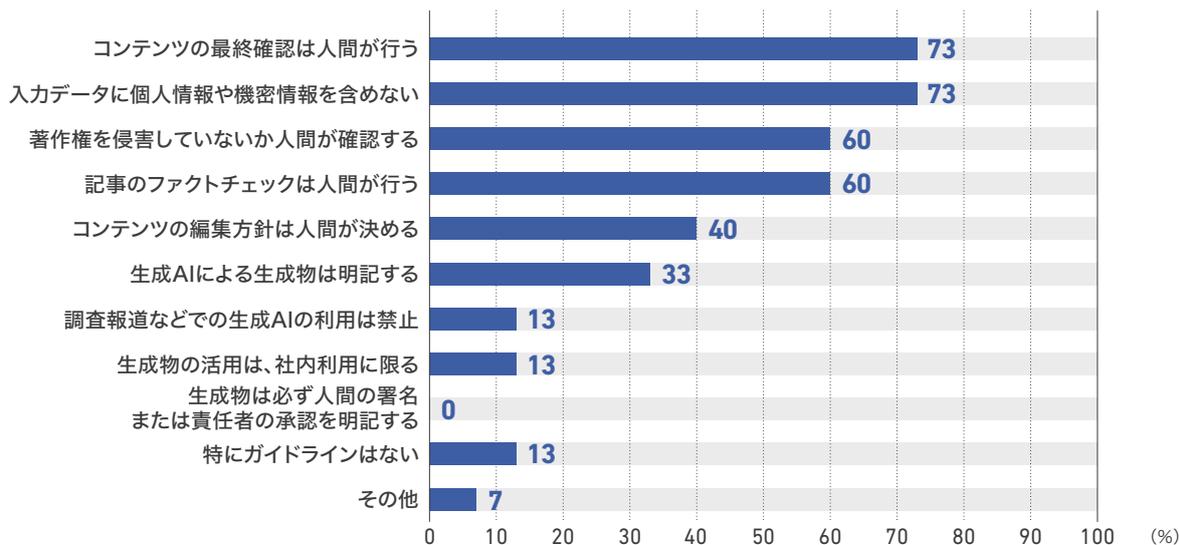
従業員50人未満の企業では、回答企業のうち半数を超えたのは3項目で、「入力データに個人情報や機密情報を含めない」「著作権を侵害していないか人間が確認する」が60%（15社中9社）、「コンテンツの最終確認は人間が行う」が53%（15社中8社）。生成AIの利用に対して基本的なルールがあるものの、それ以外の項目は必ずしも高い比率ではない。組織の規模や利用範囲を踏まえ、基本的なリスク管理に重点を置いた運用となっている。

規模の大きな企業が多様な切り口からルールを整備しているのに対して、中規模以下の企業では、主要なリスクに絞ったガイドラインを中心に運用していることが分かる。

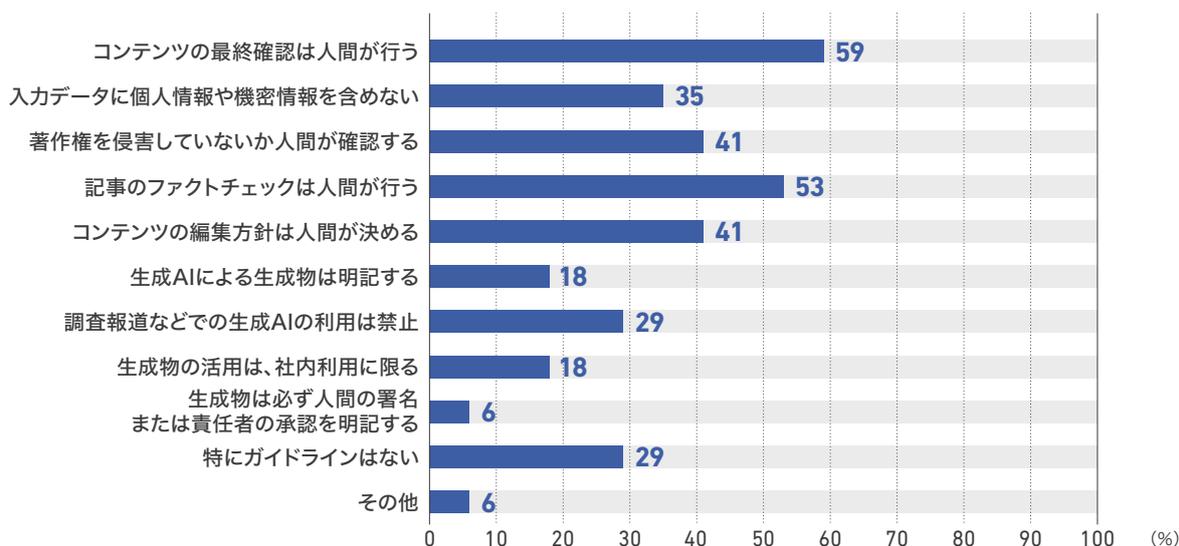
【図57】従業員1000人以上の企業のガイドラインの内容（7社）



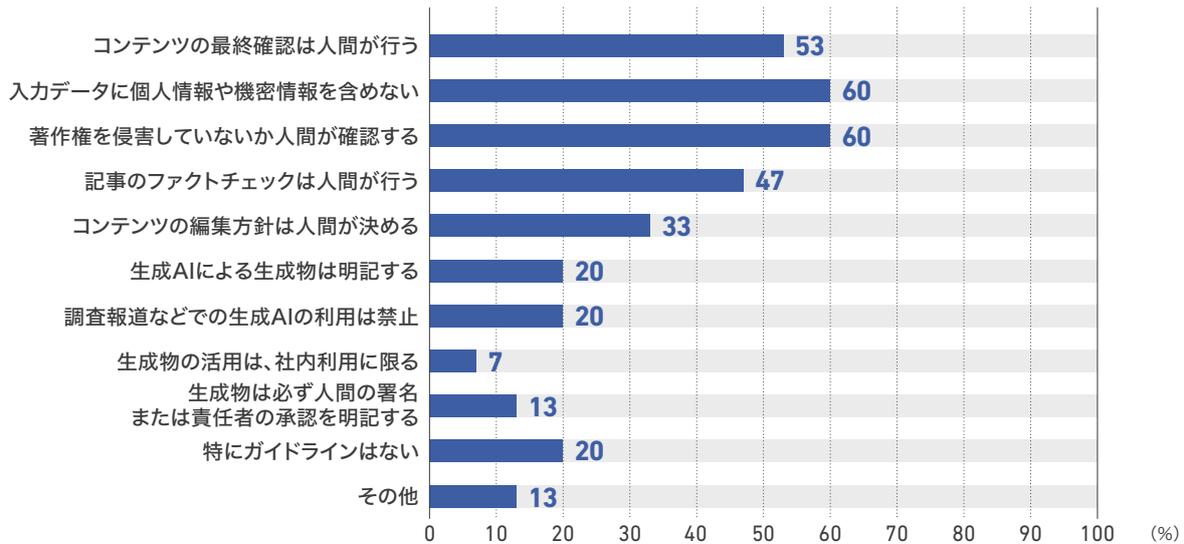
【図58】 従業員200人以上1000人未満の企業のガイドラインの内容（15社）



【図59】 従業員50人以上200人未満の企業のガイドラインの内容（17社）



【図60】従業員50人未満の企業のガイドラインの内容（15社）



4.12 生成AIの導入と並行して、体制やルール作りも進んでいる

生成AIの導入の意思決定については、企業の規模や業界によって差はあるものの、経営企画・経営戦略部門やIT・システム部門など、組織的な枠組みの中で判断されているケースが多い。対して、規模の小さな企業では、各部署や担当者の判断に委ねられている例もあり、導入体制には明確な段階差があることが分かる。

こうした体制の違いは、ガイドラインの整備状況にも表れている。生成AIを導入している企業の多くはすでにガイドラインを設けているかガイドラインを作成中、もしくはその必要性を認識しており、ルールなしに生成AIを使うという姿勢は極めて少数派である。生成AIの導入と並行して、運用ルールの整備が進められている。

ガイドラインの内容を見ても、「コンテンツの最終確認は人間が行う」という原則を軸に、個人情報や機密情報の管理、著作権侵害の防止、ファクトチェックといった項目が、企業規模や業界特性に応じて組み合わせられている。とりわけ大企業では、多様なリスクを想定したルールが整備されており、生成AIを組織的に管理しようとする姿勢が明確である。

調査を通して見えたのは、メディア各社が、生成AIを単なる便利なツールではなく、信頼や権利、責任の所在に関わる技術として受け止めているという事実である。しかし、体制やルール整備が進んでもなお、運用上の課題は残っている。そこで次節では、生成AIの導入において顕在化している課題について整理していく。

5. 生成AIの導入における課題

メディア産業において、生成AIの導入は現場任せではなく、意思決定の体制やガイドラインの整備など、組織的な判断の下で進められてきている。とりわけ大企業では、複数部署が関与する体制や多層的なルールが整えられつつある。

体制やルールを整えるだけで生成AIを円滑に活用できるわけではない。実際の運用シーンでは品質や正確性への不安、法的リスク、情報管理、人的リソースの問題など、さまざまな課題が顕在化している。

そこで生成AIを導入・活用する中で、メディア各社が現在、どのような課題に直面しているのかを整理する。全体的な傾向を確認することで、生成AIの活用がどこで立ち止まりやすいのか、何がボトルネックになりがちなのか、その構造を明らかにする。

5.1 最大の懸念は「品質」と「リスク管理」

生成AIの活用における課題について調べると、最も多く回答されたのが「生成AIの品質・正確性」であった。回答企業の59%（101社中60社）がこの項目を選択しており、生成AIによる成果物をそのままコンテンツ制作やほかの業務に用いることに対する不安が、依然として大きいことが分かる（図61、複数回答可）。

これとほぼ同じ比率で回答数が多かったのが、「法的リスク（著作権以外の肖像権・個人情報など）」で、回答企業のうち58%（101社中59社）が課題として挙げている。生成AIの利用が、既存の法制度や権利処理とどのように関係するのかについて、明確な見通しを持ちづらい状況がうかがえる。

続いて回答企業のうち、4割以上が挙げたのが「情報漏えいやデータ管理のリスク」（49%・101社中49社）、「運用体制や人材の不足」（42%・101社中42社）、「ガイドラインなどの未整備」（40%・101社中40社）の3項目だ。これらはいずれも、生成AIを安全かつ継続的に使うための受け皿に関する課題といえる。技術そのものだけでなく、それを支える組織やルール、体制が十分に整っていないという認識が共有されている。

これ以外にも回答企業のうちおよそ3割が、「社員の理解や抵抗」（35%、101社中35社）、「導入するためのコスト」「生成AIに依存しすぎることへの懸念」（共に31%・101社中31社）という点を挙げている。これらの回答を見ると、「生成AIを導入すべきか」の議論はもう終わっており、生成AIを「どこまで使うのか」「どのように浸透させるのか」という、次の段階の課題に直面していることが分かる。

また「その他」の回答の中には、ネットメディア企業がより構造的な懸念を指摘していた。具体的には「事業そのものがLLM（大規模言語モデル）によって駆逐されるリスク」という内容で、生成AIによって自社の事業が代替される危険性を把握していることが分かる。「個人の生産性向上から組織の生産性向上への移行が遅い。導入効果がPL（損益計算書）に表れない」との声もあり、生成AIの活用が、組織的な仕組み化や収益や利益アップへの転換に至っていないことも課題として認識されている。

対して、「経営層の理解・リーダーシップ不足」（10%・101社中10社）や「技術的な制約」（7%・101社中7社）を課題に挙げる企業はおよそ1割。生成AIの導入については、経営判断や技術的な環境よりも、運用や管理、責任の担い方に、課題の重心点が移っている状況が推察できる。

「法的リスク」が58%という高い水準で挙げられている背景には、メディア産業が著作権を保持するコンテンツ制作者である、という立場がある。新聞記事や放送番組、書籍、雑誌……これらは全て、著作権で保護された知的財産であり、メディア企業はその権利者として、他者の著作権を侵害することへの警戒感が極めて強い。

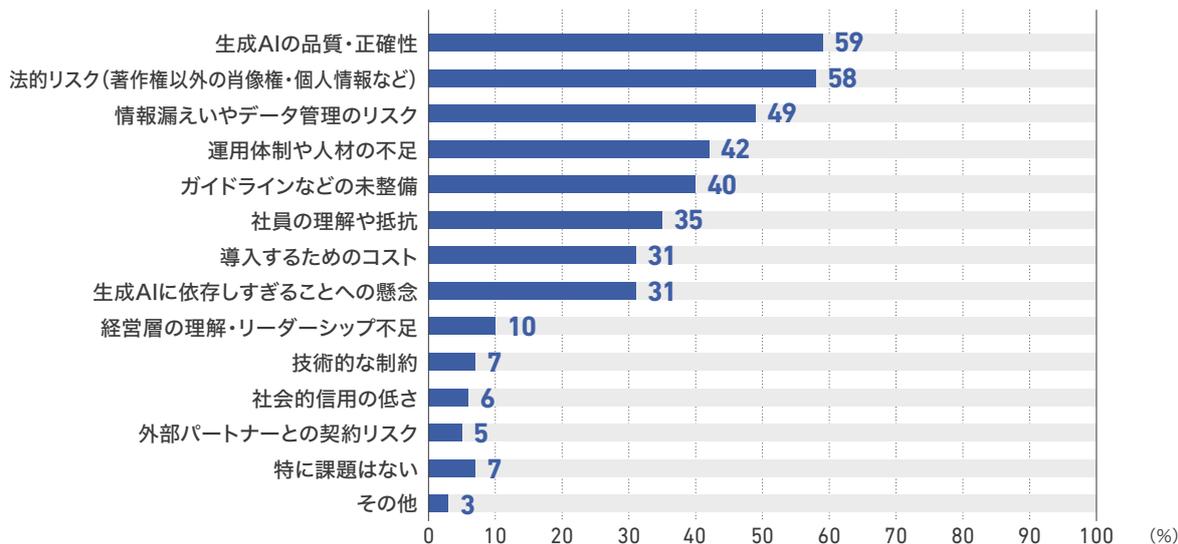
生成AIは、学習データとして大量のコンテンツを利用しており、その中にはメディア企業が権利を持つコンテンツも含まれている可能性がある。メディア企業が生成AIを使って制作したコンテンツが、他者の著作権を侵害していないかを確認することは容易ではない。加えて、肖像権や個人情報保護、名誉毀損といった法的論点も、報道や出版に携わるメディア企業にとっては日常的に意識せざるを得ない問題である。

メディア各社は自身が権利者であるが故に、「自社のコンテンツが無断で学習データに使われているの

ではないか」という懸念も抱えている。こうした2つの側面の立場（権利を侵害される可能性と、権利を侵害してしまう可能性の両方に敏感にならざるを得ない立場）が、法的リスクへの課題感を他業界以上に高めている要因だろう。

生成AIの活用を進めるには、法的リスクをどのように管理し、どこまで許容するのかという判断が不可欠である。この点において、メディア産業は他業界よりも慎重にならざるを得ない理由を抱えている。

【図61】生成AI活用の課題（101社）



5.2 導入企業と未導入企業で異なる「課題の重心」

生成AIの導入状況について「全社的に導入している」「一部の部署で導入している」「現在は、実証実験・試験運用の段階」「社員が個人判断で利用している」と回答し、実質的に生成AIを活用している企業83社のうち回答のあった80社と、「導入を検討中だ」「導入の予定はない」「業務での導入を禁止している」「その他」と回答した21社に分類し、それぞれの課題認識の違いを比較した。すると生成AIをすでに導入している企業と、まだ導入していない企業との間には、その課題の内実に明確な違いがあることが明らかになった（図62～63、複数回答可）。

生成AIを導入している企業では「生成AIの品質・正確性」「法的リスク」（共に65%・80社中52社）、「情報漏えいやデータ管理のリスク」（55%・80社中44社）が上位に並ぶ。いずれも実際に生成AIを業務で活用する中で直面する運用上のリスクである。

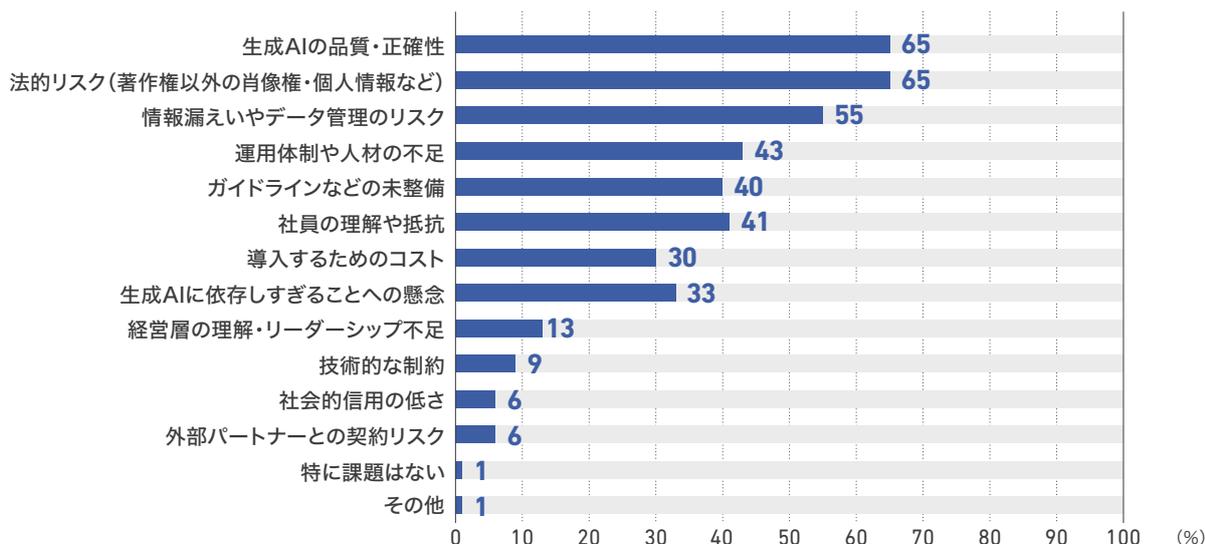
加えて、「運用体制や人材の不足」（43%・80社中34社）、「社員の理解や抵抗」（41%・80社中33社）、「ガイドラインなどの未整備」（40%・80社中32社）といった組織内部の課題も一定の比率で挙げられている。すでに生成AIを使っているからこそ直面する実務上の問題、そして組織への定着という次の段階の壁が具体的な課題として認識されている。

一方で、生成AIを導入していない企業（21社）では、課題の様相がやや異なる。未導入企業で最も多かったのは「生成AIの品質・正確性」に加え、「運用体制や人材の不足」と「ガイドラインなどの未整備」（いずれも38%・21社中8社）。これに「法的リスク」「導入するためのコスト」（33%・21社中7社）が続く結果となった。

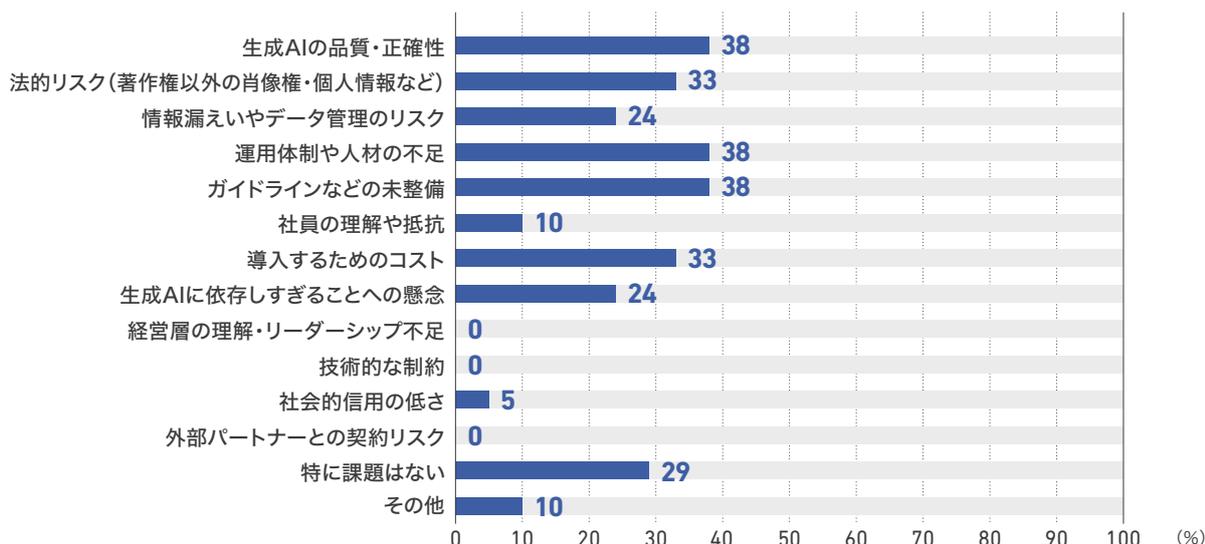
未導入企業では「情報漏えいやデータ管理のリスク」(24%・21社中5社)や「社員の理解や抵抗」(10%・21社中2社)などの比率は相対的に低い。まだ本格的な運用に至っていないため、具体的な運用上のリスクよりも、「体制を整えられるのか」「ルールをどう作るのか」「投資に見合うのか」といった、導入前の不安が前面に出ていると推察できる。

注目すべきは、「特に課題はない」という項目である。未導入企業では29% (21社中6社) に達しているが、導入企業では1% (80社中1社) にとどまる。生成AIを実際に活用し始めると、課題がより具体的かつ多面的に認識されることを示唆している。

【図62】 生成AI導入企業の活用の課題 (80社)



【図63】 生成AI未導入企業の活用の課題 (21社)



5.3 課題の重心は、業界ごとに異なる

生成AIの活用における課題を業界別に見ると、回答数の多い課題の並び順そのものが、各業界の生成AIとの距離感を反映していることが分かる（図64~68、複数回答可）。

新聞社で最も多く挙げられた課題は「法的リスク」（55%・20社中11社）である。肖像権や個人情報など、生成AIの利用が既存の法制度や報道倫理とどのように関わるのかについて懸念が示されているようだ。注目すべきは、法的リスクに続く課題に「運用体制や人材の不足」（50%・20社中10社）、「社員の理解や抵抗」（45%・20社中9社）といった組織内部の要因が並んでいる点である。生成AIの是非や使い方を巡る問題が、技術そのものよりも、組織の中でどのように扱い、どのように合意形成するかという点でボトルネックになりやすい状況が浮かび上がる。

対して、「生成AIの品質・正確性」を課題として挙げる割合は40%（20社中8社）と、他業界と比べると相対的に低い傾向にある。新聞社においては、生成AIを記事の中核的な生成や判断に用いるのではなく、限定的な用途にとどめている可能性を示唆している。

テレビ局で最も多かった課題は「法的リスク」と「情報漏えいやデータ管理のリスク」で共に64%（14社中9社）。生成AIの利用が、放送や配信を通じて広範囲に影響を及ぼし得ることから、権利や情報管理への懸念が強く表れているようだ。

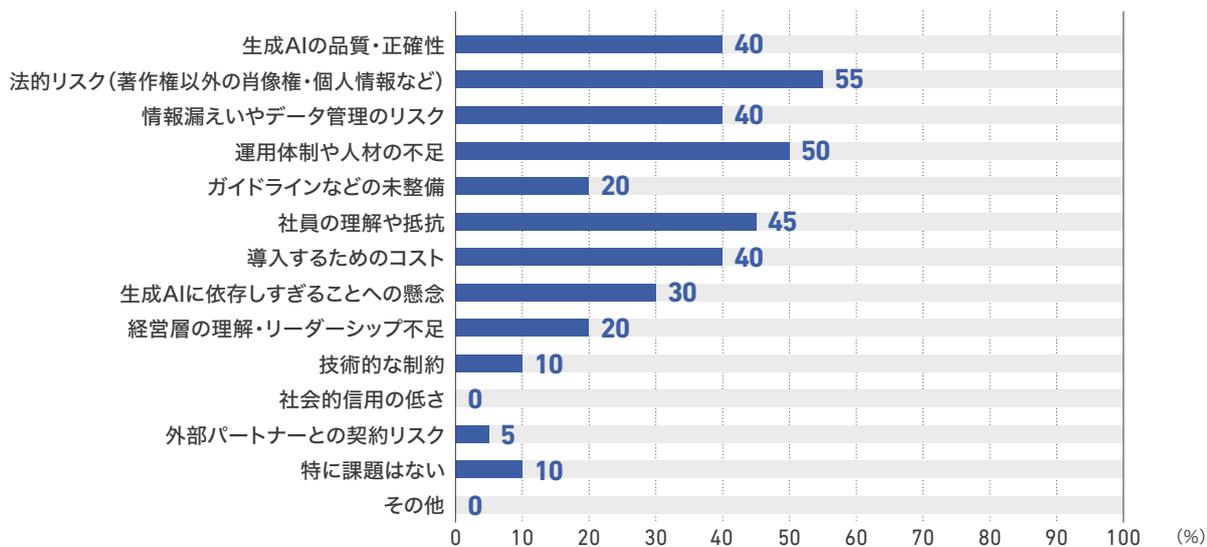
これに続いて「生成AIの品質・正確性」が挙がり（50%・14社中7社）、その後には、「運用体制や人材の不足」「ガイドラインなどの未整備」「社員の理解や抵抗」「生成AIに依存しすぎることへの懸念」の4項目が同じ比率（43%・14社中6社）で並ぶ。技術的・法的なリスクに加え、人や組織に関わる課題も顕在化しているようだ。テレビ局においても、生成AIを活用するためのボトルネックは、組織全体の運用設計にあることが分かる。

ラジオ局で最も多い課題は「生成AIの品質・正確性」（64%・22社中14社）だった。これに「法的リスク」（59%・22社中13社）、「運用体制や人材の不足」（55%・22社中12社）、「情報漏えいやデータ管理のリスク」（50%・22社中11社）といった項目が続く。生成AIに対する基本的なリスクや運用面への不安が意識されているようだ。まずは、安全に使えるかという問いに向き合っている様子が見て取れる。

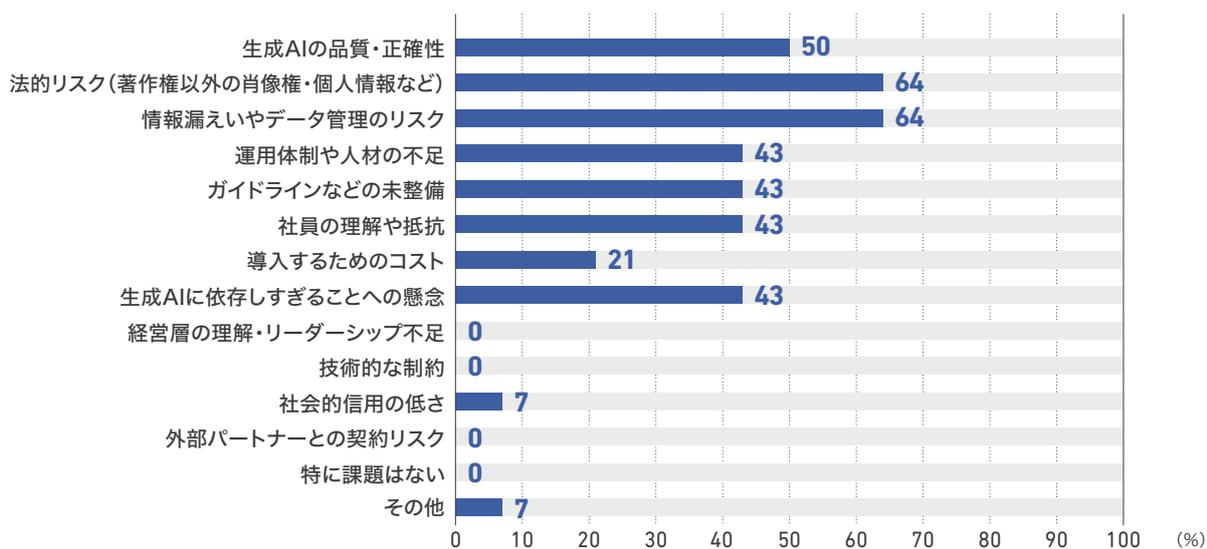
出版社も、ラジオ局と同様に「生成AIの品質・正確性」が最も多く挙げられている（65%・37社中24社）。これに続くのが「法的リスク」（57%・37社中21社）、「ガイドラインなどの未整備」（51%・37社中19社）である。生成AIの品質そのものへの懸念と同時に、どんなルールの下で使うべきかについても定まっていないという問題意識が表れている。

ネットメディアでも、「生成AIの品質・正確性」（88%・8社中7社）、「情報漏えいやデータ管理のリスク」（75%・8社中6社）、「法的リスク」（63%・8社中5社）といった項目は高い比率で挙げられている。半面、それ以外の課題について回答した企業は少ない、もしくはゼロであった。ネットメディア各社は、生成AIの活用において一定のリスクを認識しつつも、運用体制や社員の理解といった点では大きな障害を感じていない、もしくは課題として強く意識していない状況を示している。

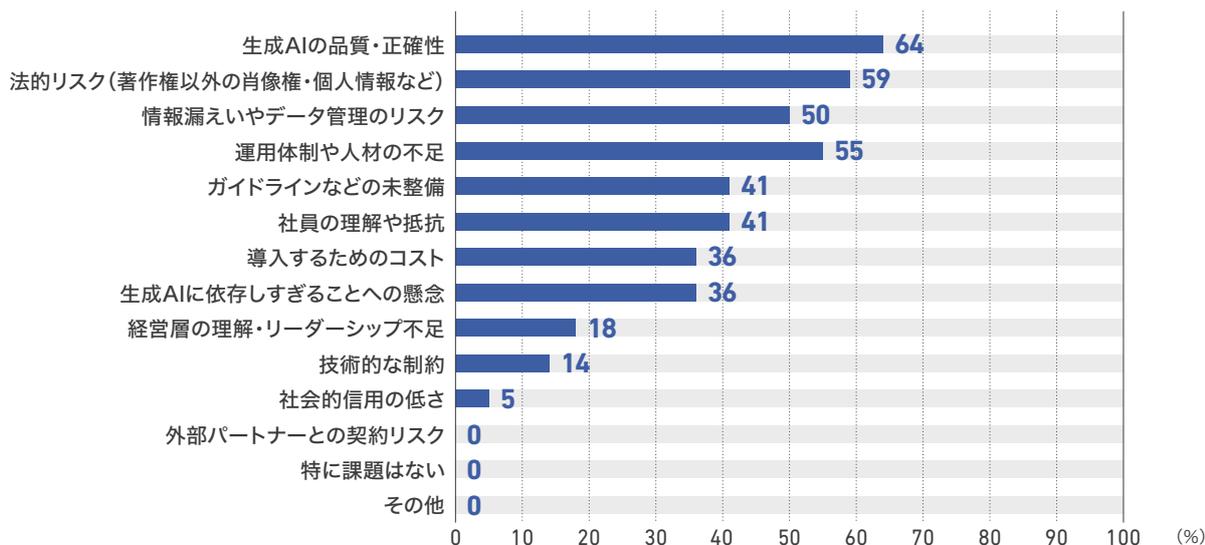
【図64】新聞社の生成AI活用の課題（20社）



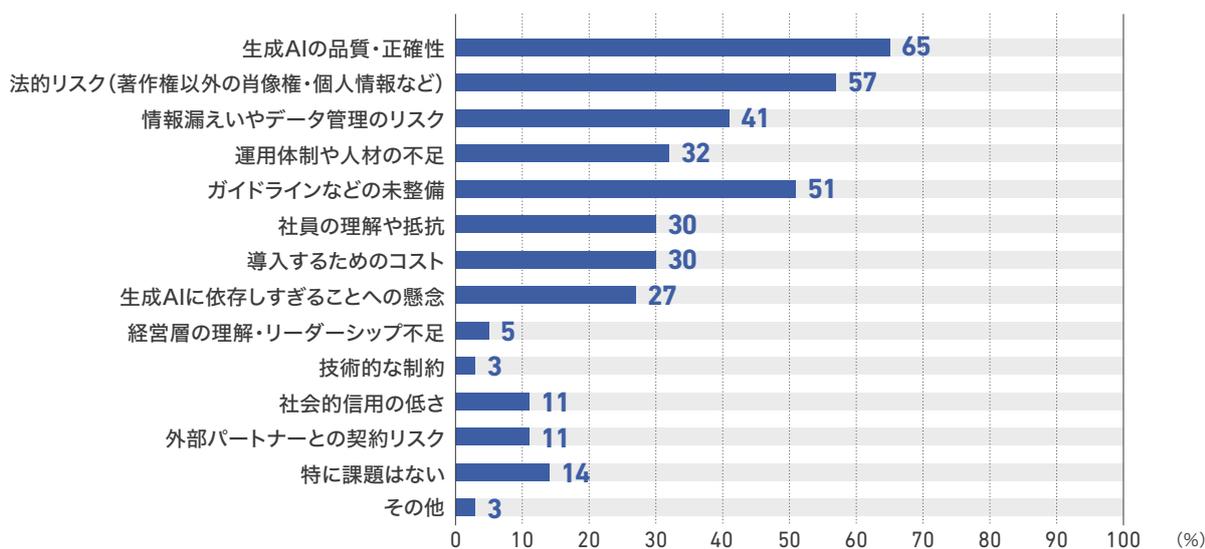
【図65】テレビ局の生成AI活用の課題（14社）



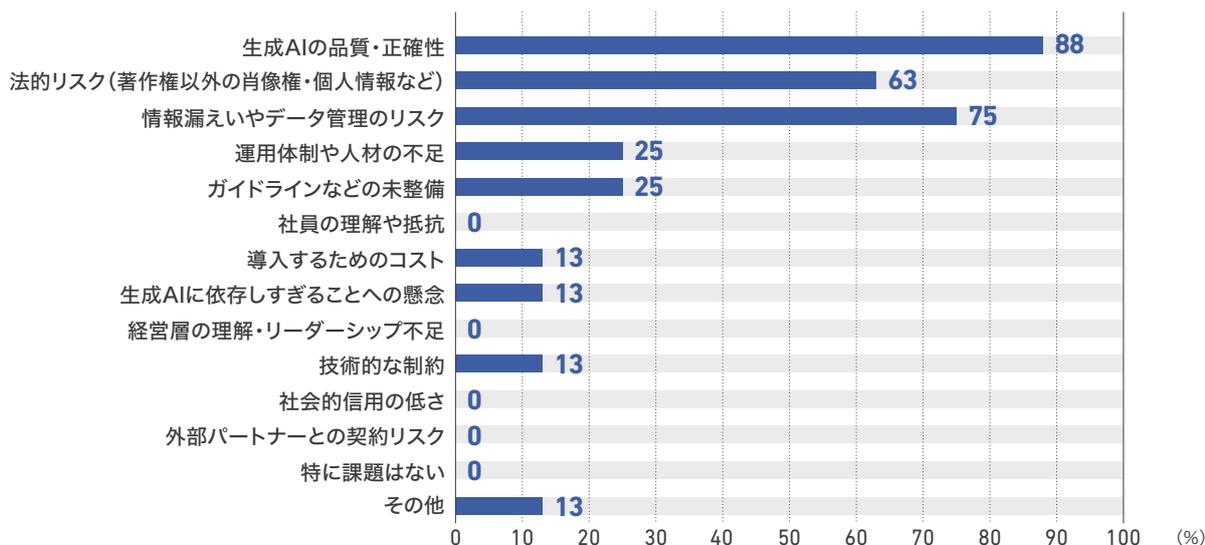
【図66】 ラジオ局の生成AI活用の課題（22社）



【図67】 出版社の生成AI活用の課題（37社）



【図68】 ネットメディアの生成AI活用の課題（8社）



5.4 企業の規模によって変わる課題の内容

生成AIの課題を企業の規模別に見ると、大まかな傾向は共通するものの、どの課題が最も強く顕在化するかは規模によって異なる（図69～72、複数回答可）。とりわけ大企業では法的リスクが突出し、中規模以下の企業では運用上の人の問題などが浮上してきた。

従業員1000人以上の企業では、課題として挙げられている項目の中で、「法的リスク」が突出して高い（86%・7社中6社）。生成AIの活用が進むほど、コンテンツの権利処理や個人情報、肖像権など、法的な論点が複雑化するため、企業としての説明責任やリスク許容度が問われやすくなる。そのため大企業ほど、対外的な影響を伴うケースを想定し、法務やコンプライアンス面の論点が最大の課題として立ち上がっている状況がうかがえる。

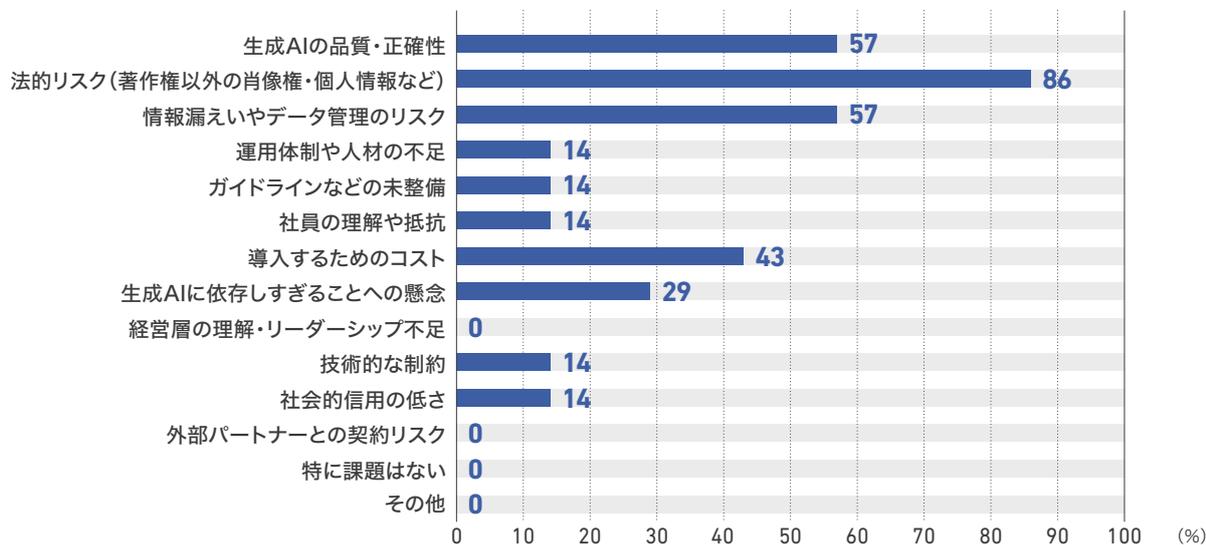
従業員200人以上1000人未満の企業では、「生成AIの品質・正確性」と「法的リスク」が共に最多となっている（59%・22社中13社）。これに「運用体制や人材の不足」（50%・22社中11社）、「情報漏えいやデータ管理のリスク」（45%・22社中10社）が続くなど、基本的な課題が中心となっている。生成AIを業務で活用し始めた段階で直面する典型的な課題が、バランスよく表れている。

従業員50人以上200人未満の企業と従業員50人未満の企業は、生成AI活用における課題に共通点が多い。まず両者に共通しているのは、課題の上位に「生成AIの品質・正確性」や「法的リスク」「情報漏えいやデータ管理のリスク」といった、生成AIを業務で使い始める際に直結しやすい典型的な課題が並んでいる。従業員50人以上200人未満の企業では「生成AIの品質・正確性」が63%（24社中15社）、「法的リスク」が58%（24社中14社）、「情報漏えいやデータ管理のリスク」が54%（24社中13社）と続く。従業員50人未満の企業でも、「生成AIの品質・正確性」は58%（48社中28社）、「法的リスク」が54%（48社中26社）と並ぶ。

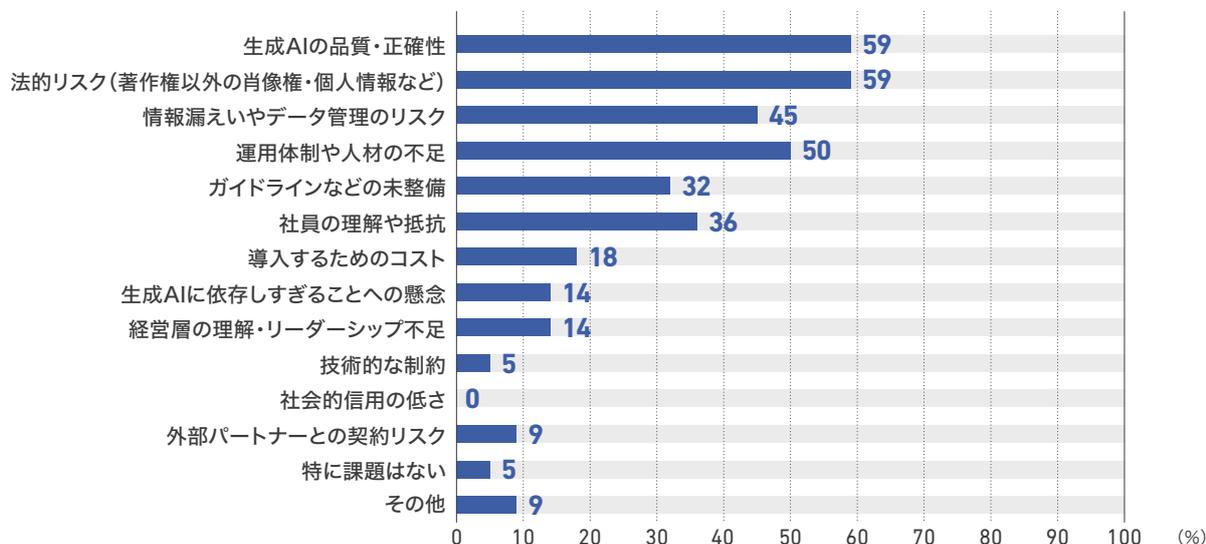
加えて、従業員50人以上200人未満の企業で印象的なのは、これらに続く項目だ。「社員の理解や抵抗」を課題とした比率が50%（24社中12社）に達し、「生成AIに依存しすぎることへの懸念」も42%（24社中10社）ある。人や組織に関する課題が、明確な数値として表れている。これは、生成AIの活用が個人のレベルを超え、組織内で一定の広がりを持ち始めたことで、社内での受け止め方や使い方のばらつきが課題として可視化されている段階にあるといえる。

従業員50人未満の企業ではさまざまな課題が一定の比率で挙げられており、特定の課題が突出する段階にはないことが分かる。生成AIの活用に関する論点がまだ十分に整理されておらず、複数の懸念が並列的に認識されている可能性が高い。

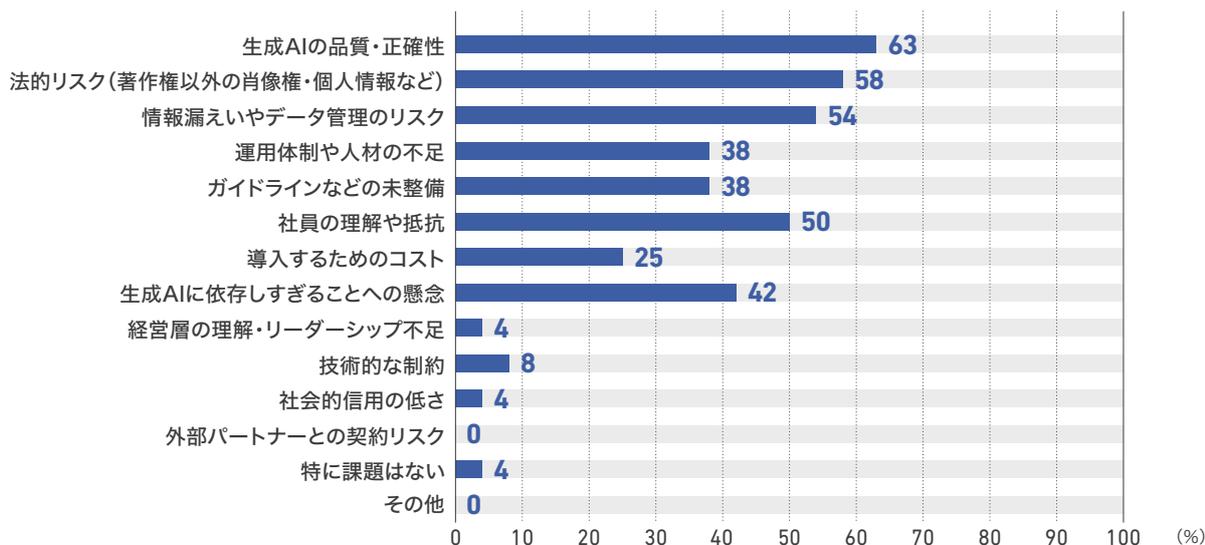
【図69】従業員1000人以上の企業の生成AI活用の課題（7社）



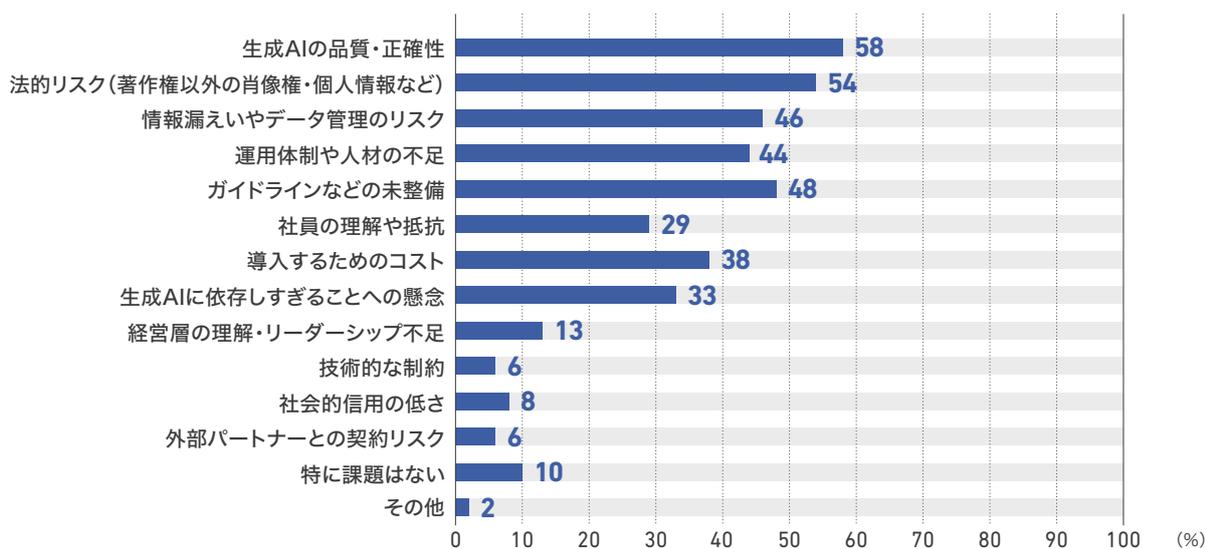
【図70】従業員200人以上1000人未満の企業の生成AI活用の課題（22社）



【図71】従業員50人以上200人未満の企業の生成AI活用の課題（24社）



【図72】従業員50人未満の企業の生成AI活用の課題（48社）



5.5 大規模企業は法的リスク、中規模企業は組織の運用と人が壁

企業の規模別に見ると、生成AIを活用するための課題は様々ではないことが分かる。大企業では法的なリスクが最も大きな課題として突出しており、中規模の企業では品質や法的リスク、運用体制といった典型的な課題が中心となっている。場合によっては、社員の抵抗や依存への懸念といった人の問題も顕在化している。小規模の企業は複数の懸念が同時に挙げられ、さまざまなリソース不足が幅広い課題として表れている可能性がある。

生成AIの議論は、技術論だけではなく、企業の規模に応じて、法務やガバナンス、組織運用といった論点にもテーマが広がっていくことが分かった。

6. 生成AIが与える影響とその評価

ここまで、メディア産業における生成AIの導入状況や活用の実態、体制やガバナンス、現場で顕在化している課題を見てきた。これから先、メディア産業が生成AIをどのように扱うかを左右するのは、メディア各社が生成AIをどのように評価するかによる。

生成AIは、メディア産業の構造を変えるほどの存在なのか、それとも単に業務の効率化や合理化を進めるためのツールなのか。また生成AIの台頭はこの先、メディア各社にとって好機となるのか、それとも脅威なのか。生成AIに対する評価が、メディア各社における投資判断や活用度合いを左右する。

そこでここからは生成AIの影響をメディア各社がどのように受け止めているのかを整理した。

6.1 肯定的な評価が過半を占めるものの、「評価できない」も多数

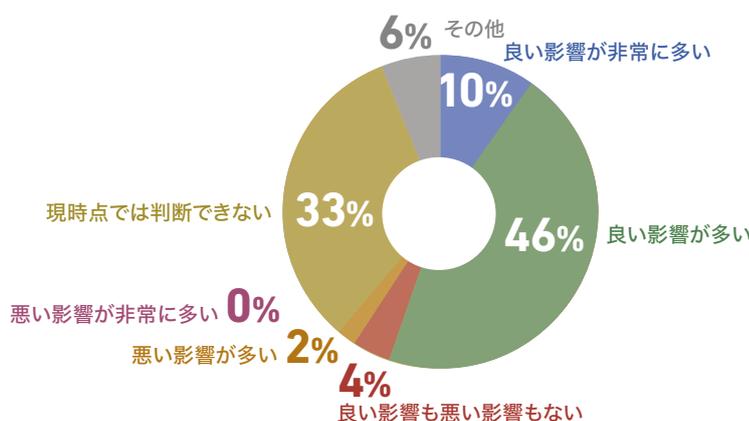
生成AIの普及がメディア産業にもたらす影響を調べたところ、「良い影響が非常に多い」と回答した企業は全体の10%（101社中10社）、「良い影響が多い」は46%（101社中46社）と、肯定的に捉える企業は合計56%に上った（図73）。生成AIがメディア産業に対してプラスの影響をもたらす可能性が高いとみる企業が、すでに多数派となっていることが分かる。

同時に注目すべきなのは、「現時点では判断できない」と回答した企業も33%（101社中33社）に上っている点である。肯定的な評価が多数派であるとはいえ、影響の大きさや方向性について判断を保留している企業も全体の3割に達している。生成AIが重要な変化をもたらす技術であるという認識はあるものの、その帰結についてはまだ見極めの途上にあることが示唆される。

否定的な評価は少数にとどまり、「悪い影響が多い」は2%（101社中2社）、「悪い影響が非常に多い」は0%であった。「良い影響も悪い影響もない」とする中立的な回答も4%（101社中4社）にとどまっている。

「その他」を見ると、「良い影響も悪い影響もある」と回答した企業が4社あった。ほかに「使用する人次第で良くも悪くもなる」という見解や「メディア規模の観点では悪い影響が多い、生産性向上の観点では良い影響が多い」との回答もあった。生成AIの影響を無視できない変化と捉えつつも、最終的な評価を定め切れていない企業が一定数存在する構図が浮かび上がる。

【図73】 生成AIの影響（101社）



6.2 新聞社と出版社は様子見、ラジオ局とネットメディアは肯定的

業界別に見ると、生成AIの影響に対する受け止め方には明確な差が見られる（図74）。

新聞社では、「良い影響が多い」（20%・20社中4社）、「良い影響が非常に多い」（15%・20社中3社）と、肯定的な評価は全体の35%にとどまっている。最も多かったのが「現時点では判断できない」で50%（20社中10社）。生成AIの影響を慎重に見極めている姿勢が反映されている。

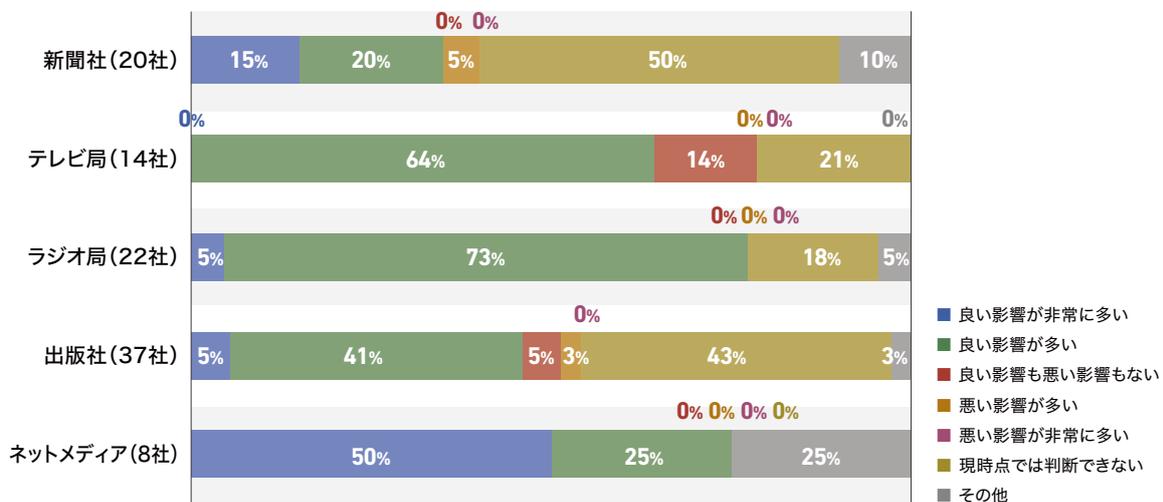
出版社も同様に、肯定評価は全体の46%（37社中17社）で、「良い影響が多い」が41%（37社中15社）、「良い影響が非常に多い」が5%（37社中2社）。対して「現時点では判断できない」が43%（37社中16社）で、肯定的な姿勢と拮抗。生成AIの評価を定め切れていない企業が多い状況である。

ラジオ局では肯定的な評価が78%（22社中17社）と高い。「良い影響が多い」は73%（22社中16社）、「良い影響が非常に多い」は5%（22社中1社）あった。一方で「現時点では判断できない」と回答したのは18%（22社中4社）のみ。

ネットメディアでも肯定的な評価は75%（8社中6社）となり、「良い影響が非常に多い」が50%（8社中4社）を占め、「良い影響が多い」も25%（8社中2社）あった。これらの業界では、生成AIを前向きに受け止めている企業が多いことがうかがえる。

テレビ局はその中間に位置し、肯定的な評価の「良い影響が多い」が64%（14社中9社）と半数を超えている。「現時点では判断できない」も21%（14社中3社）あった。生成AIの影響を大きな変化として認識しつつも、全社的な評価には一定の幅が残っている。

【図74】業界別に見る生成AIの影響（101社）



6.3 大企業は肯定一色、中小企業は判断保留が厚い

企業の規模別に見ても、生成AIの影響についての評価には違いが表れている（図75）。

従業員1000人以上の企業では、回答した7社全てが生成AIの影響を肯定的に評価しており、「現時点では判断できない」や中立・否定的な回答はゼロだった。「良い影響が多い」と回答したのは71%（7社中5社）、「良い影響が非常に多い」は29%（7社中2社）。回答数は少ないものの、規模の大きい企業ほど生成AIに前向きな評価を定めている様子が見える。

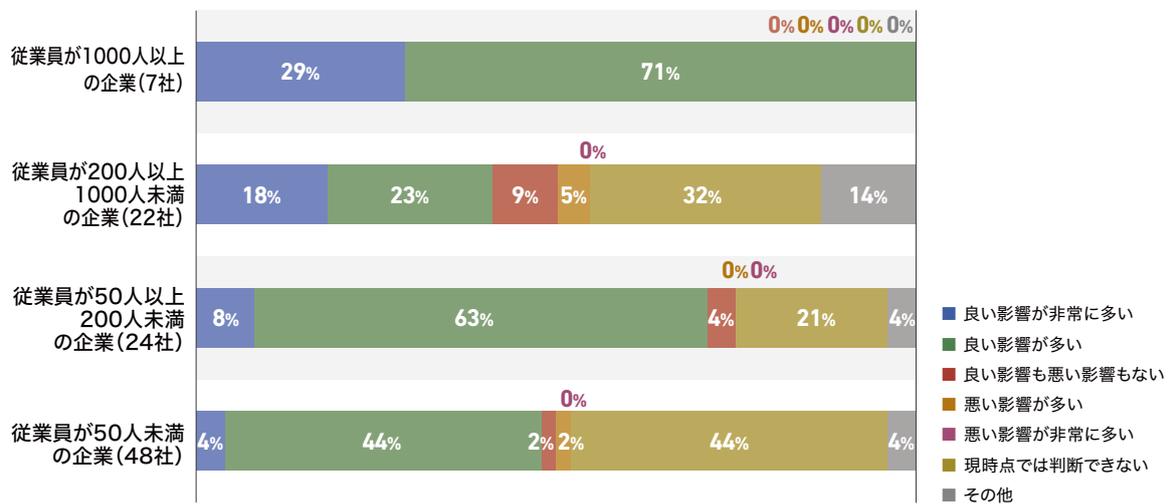
これに対し、従業員1000人未満の企業では「現時点では判断できない」と判断を保留する比率が高

い。例えば、従業員200人以上1000人未満の企業では、肯定的な評価が41%（「良い影響が多い」が23%・22社中5社、「良い影響が非常に多い」が18%・22社中4社）あるものの、「現時点では判断できない」と回答したのが32%（22社中7社）と一定の厚みを持つ。評価が肯定と留保に分散しており、生成AIの影響を見極めている段階の企業が多いようだ。

従業員50人以上200人未満の企業でも、肯定評価が71%（「良い影響が多い」が63%・24社中15社、「良い影響が非常に多い」が8%・24社中2社）と高いものの、「現時点では判断できない」と回答した比率も21%（24社中5社）あった。

従業員50人未満の企業では、肯定評価が48%（「良い影響が多い」が44%・48社中21社、「良い影響が非常に多い」が4%・48社中2社）、「現時点では判断できない」が44%（48社中21社）とほぼ拮抗している。規模の小さな企業では、生成AIの影響を感じつつも、それが事業全体にどのように波及するのかを現在はまだ判断し切れていないことが読み取れる。

【図75】企業の規模別に見る生成AIの影響（101社）



6.4 影響は実感されているが、評価はまだ定まっていない

生成AIの普及がメディア産業に与える影響については、肯定的に捉えている企業が過半数を占めている。ただし同時に「現時点では判断できない」と、評価を保留にした企業の比率も大きな割合を占めている。業界や企業の規模によって評価の内容に温度差があり、生成AIをすでに変化として受け止めている層と、慎重に見極めている層が併存している状況のようだ。この評価の揺れは、次に見る「生成AIは機会か脅威か」という問いに、どのように反映されているのか。次は、その点を整理していく。

6.5 生成AIは「機会」か「脅威」か、評価は分かれる

メディア各社は現時点で、生成AIの普及がメディア産業に与える影響を肯定的に捉える企業と、判断を留保する企業に分かれている。そこで次に確認するのが、生成AIを「機会」と捉えているのか、それとも「脅威」と感じているのかという評価である。同じ技術であっても、業務への組み込み方や事業構造、ガバナンスの整備状況によって、その受け止め方は大きく異なる。

そこでメディア各社が生成AIの台頭を「機会」「脅威」「どちらともいえない」のうち、どのように捉えているのかを確認。全体や業界別、企業の規模別に整理することで、どのような点で評価が分かれているのか、その背景を読み解いていく。

6.6 「機会」と捉える企業が最多だが、判断保留も厚い

全体で見ると、生成AIを「機会」と捉える企業が多いことが分かる（図76）。「どちらかといえば機会である」と回答した企業が33%（101社中33社）、「大きな機会である」との回答は15%（101社中15社）。生成AIを、業務効率化や新たな価値の創出、競争力の強化につながる可能性のある技術として前向きに評価している企業が主流であるように受け止められる。

ただ「脅威とも機会ともいえない」とする回答も一定の比率を占めており（19%・101社中19社）、生成AIの影響の評価と同様、最終的な判断を保留している企業が少なくない。生成AIの可能性は認識しつつも、それが実際に自社の機会として結実するかどうかは、活用の仕方や制度の設計次第である、という慎重な姿勢がくみ取れる。

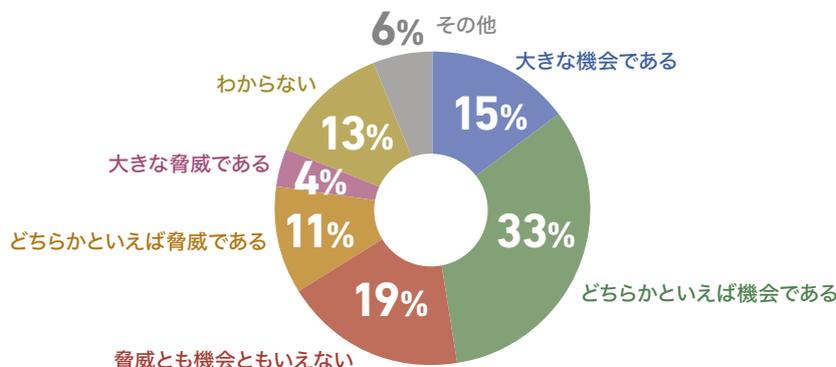
現時点で、「脅威」と捉える企業は少数派にとどまっているが、ゼロではない（「どちらかといえば脅威である」は11%・101社中11社、「大きな脅威である」は4%・101社中4社）。生成AIのもたらす競争環境の変化や信頼の基盤を揺るがす懸念を意識し、警戒感を示しているようだ。

全体としては機会と見る企業が多くあるものの、評価を確定させていない層が厚く残っている。

なお「その他」と回答した企業の自由記述を見ると、生成AIを単純に機会か脅威のいずれかに分類し切れないという認識も浮かび上がる。「脅威とも機会ともいえる」「機会でもあり、脅威でもある」といった表現に加え、「総体的には脅威であるが、機会にもなり得る」「業務の遂行に関しては機会だが、従来型ビジネスに関しては脅威。一方で、未来のビジネスを創る際には機会になる」といった回答も見られた。

これらのコメントは、生成AIの評価が一元的ではなく、既存業務の効率化や合理化、従来通りのビジネスモデルの発展、将来の事業創出など、レイヤーごとに異なることを示している。生成AIについて、どの領域で、どんな時間軸で影響が表れるのかを分けて考えている姿勢がうかがえる。

【図76】生成AIは機会か脅威か（101社）



6.7 業界の特性ごとに生成AIに対する評価は分かれる

業界別に見ると、「機会」か「脅威」かの評価は一様ではなく、それぞれの業界が置かれた立場や課題を反映した分布となっている（図77）。

新聞社では、「機会」と捉える回答が一定数ある（「どちらかといえば機会である」が25%・20社中5社、「大きな機会である」が20%・20社中4社）。しかし同時に、「わからない」が30%（20社中6社）あり、他業界よりも高い比率となっている。生成AIの可能性は認識しつつも、その評価を慎重に行っている状況がうかがえる。

テレビ局とラジオ局では、「機会」と捉える企業が比較的多い。テレビ局の場合、「どちらかといえば機会である」と回答したのは43%（14社中6社）、「大きな機会である」は21%（14社中3社）に上る。ラジオ局でも「どちらかといえば機会である」と回答したのは59%（22社中13社）、「大きな機会である」は9%（22社中2社）。両業界とも、肯定的な評価が過半数を占める。生成AIを業務や制作プロセスの改善につながる要素として評価している可能性が高い。同時に「脅威とも機会ともいえない」とする回答も2割程度あり、（テレビ局は21%・14社中3社、ラジオ局は18%・22社中4社）、全面的に楽観に傾いているわけではない。

出版社は、「どちらかといえば機会である」「脅威とも機会ともいえない」「どちらかといえば脅威である」が拮抗し、評価が分かれている。「どちらかといえば機会である」と「脅威とも機会ともいえない」は共に22%（37社中8社）、「どちらかといえば脅威である」が19%（37社中7社）。著作権や品質との関係を慎重に見極めながら、機会として生かせるかどうかを慎重に探っている段階といえるだろう。

ネットメディアでも肯定的に捉える企業が多く、「大きな機会である」と回答した企業が全体の25%（8社中2社）あった。ただし「脅威とも機会ともいえない」も同数の回答があり、「どちらかといえば機会である」「どちらかといえば脅威である」「大きな脅威である」と回答した企業も13%（8社中1社）あった。生成AIを競争優位につなげられる可能性を感じつつも、それが自社の戦略に強く影響すると認識していることの表れであることが読み取れる。

【図77】 業界別の生成AIは機会か脅威か（101社）



6.8 大企業は「機会」と捉えるものの、中小企業の評価は分かれる

企業の規模別に見ると、生成AIを「機会」と捉える割合は、規模の大きい企業ほど高くなる傾向が見られる（図78）。

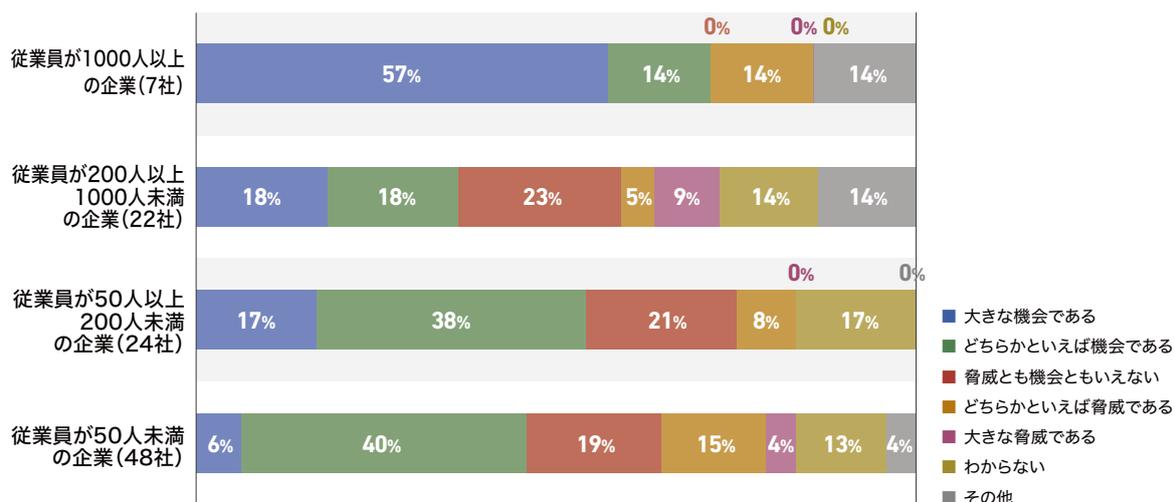
従業員1000人以上の企業では、生成AIを「大きな機会である」と回答した企業が57%（7社中4社）と半数を上回り、「どちらかといえば機会である」（14%・7社中1社）と合わせると、肯定的な評価は71%に上る。生成AIの影響に対する評価と同様、規模の大きい企業ほど、生成AIを戦略的に位置付け、前向きな判断を下している様子が見えてくる。

従業員1000人未満の企業になると、その評価にはばらつきが出てくる。従業員1000人未満の企業でも、生成AIに対して「機会」と捉える向きはある。従業員200人以上1000人未満の企業の場合は、肯定的な意見が3割強（「大きな機会である」「どちらかといえば機会である」共に18%・22社中4社）となり、従業員50人以上200人未満の企業では、肯定的な評価が半数を超える（「大きな機会である」が17%・24社中4社、「どちらかといえば機会である」は38%・24社中9社）。従業員50人未満の企業でも、肯定的な評価は5割近くに達する（「大きな機会である」が6%・48社中3社、「どちらかといえば機会である」は40%・48社中19社）。

ただ、従業員1000人未満の企業ではいずれも、同時に「脅威とも機会ともいえない」が2割前後は存在する（従業員200人以上1000人未満の企業では23%・22社中5社、従業員50人以上200人未満の企業では21%・24社中5社、従業員50人未満の企業は19%・48社中9社）。加えて「わからない」との回答も1割を超える（従業員200人以上1000人未満の企業では14%・22社中3社、従業員50人以上200人未満の企業は17%・24社中4社、従業員50人未満の企業は13%・48社中6社）。

生成AIに可能性を感じ、前向きに評価する企業があるものの、自社の事業や体制にどのような影響が及ぶのかを測りかねている企業も多く、評価が分かれている。

【図78】 企業の規模別の生成AIは機会か脅威か（101社）



6.9 評価は前向きだが、生成AI導入の果実は各社次第

生成AIに対して、全体として「良い影響が多い」と捉える企業が過半数を占め、生成AIがメディア産業に何らかの変化をもたらす技術であるという認識は広く共有されている。ただし同時に「現時点では

判断できない」と評価を保留にする企業も一定数存在し、影響の全体像は、なお見極めの段階にあることが確認できた。

「機会か脅威か」という問いも、単純な二分論には収斂していない。生成AIを機会と捉える企業が多いものの、業界や企業規模によって評価が分かれ、「どちらともいえない」とする回答も厚みがある。

これらの結果が示しているのは、生成AIが一義的に機会か脅威かというよりも、どういった領域で、どのように使い、どんな運用体制とガイドラインの下で活用するのかによって評価が分かれる、ということである。生成AIはすでに無視できない存在となっているが、生成AIの導入に伴う果実は、メディア各社の判断と設計に委ねられている。

7. 未来に向けた生成AI活用の展望

生成AIはすでに多くのメディア企業で導入され、社内業務を中心に活用が進み始めている。ただ、その活用範囲や活用の深さ、評価については、業界や企業規模によって温度差があり、生成AIの位置付けは固まり切っていない。

こうした現在地を踏まえた上で、メディア各社は今後、生成AIをどこまで活用していきたいと考えているのか。5年後を見据えて、将来的に生成AIの活用をどのような業務内容にまで広げたいと考えているのかを整理する。

これまで見てきたような現在の活用状況とも比較しながら、生成AIが今後、どの領域に拡張されていくと見込まれているのかを分析する。現在の活用と将来の意向の差分を通じて、メディア各社が描く、生成AI活用の未来像を明らかにしていく。

7.1 5年後に向けて、活用領域は補助業務から広がる

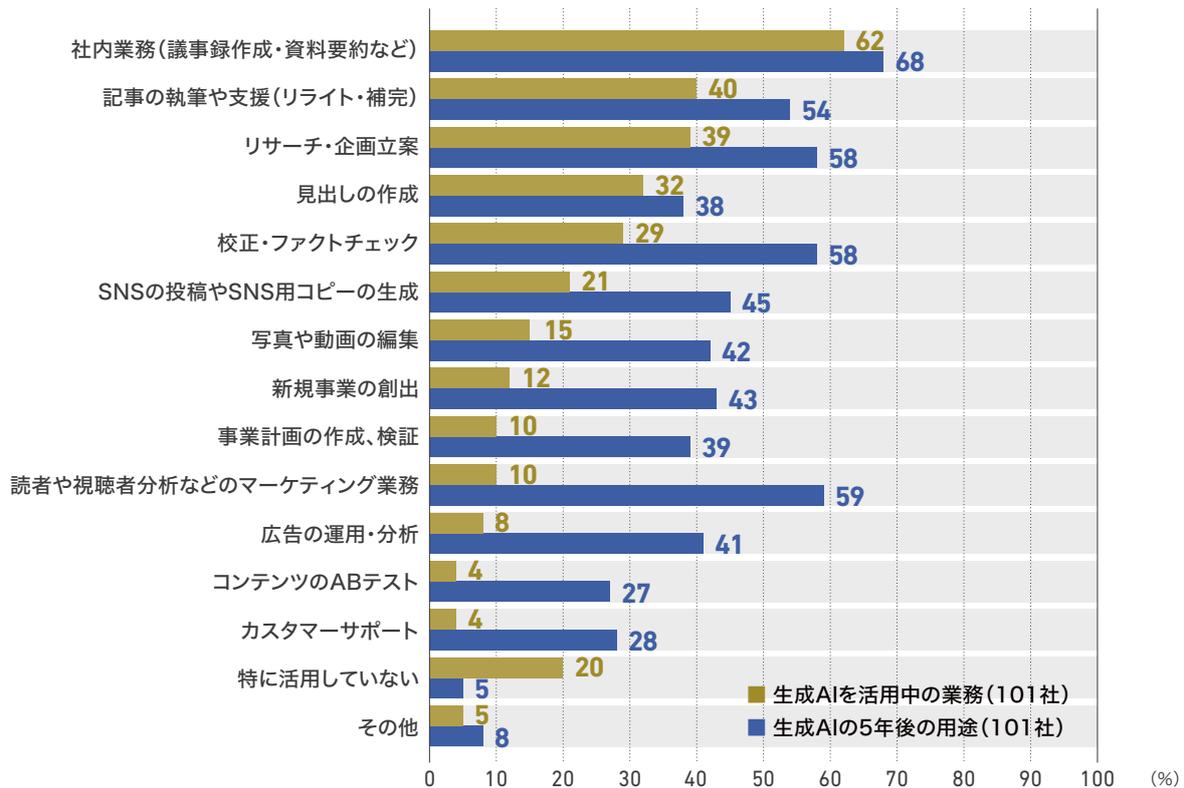
5年後に向けた生成AIの活用意向を全体で見ると、現在の活用状況と比べて、活用を想定する業務領域が明らかに広がっていることが分かる（図79、複数回答可）。

現在の活用状況では、議事録作成や資料要約といった「社内業務」が中心であり、編集や制作といった中核業務への活用は限定的であった。対して5年後の活用意向では、「社内業務」が68%（101社中69社）に達すると同時に、「読者や視聴者分析などのマーケティング業務」が59%（101社中60社）、「リサーチ・企画立案」と「校正・ファクトチェック」が共に58%（101社中59社）、「記事の執筆や支援」が54%（101社中55社）と半数を超え、より本業に近い領域でも生成AIを活用しようとしていることが分かる。これは、メディア各社が生成AIを業務効率化のツールとしてだけでなく、業務の進め方そのものを変える可能性を持つ技術として捉え始めていることを示している。

ただし5年後に向けて想定されている活用領域には濃淡も見られる。編集支援や制作の補助、分析業務などに生成AIの活用を広げたいとする回答は増えているものの、「新規事業の創出」は43%（101社中43社）、「事業計画の作成、検証」は39%（101社中39社）と、経営に近い領域は相対的に比率が低い傾向にある。生成AIを、事業の成長や新たな収益源の創出に直結させることをイメージしているメディア企業は、現時点ではまだ多くはないことがうかがえる。

全体として、5年後に向けた生成AI活用の展望は、現在の延長線上での拡大といえる。社内業務中心の活用からスタートして、編集支援やデータの分析、マーケティングなどに段階的に広がっていく——。多くのメディア企業は、こうした現実的な生成AIの活用ロードマップを描いているようだ。

【図79】 生成AIを活用中の業務（101社）と生成AIの5年後の用途（101社）



7.2 5年後の展望に表れる導入企業と未導入企業の意識差

生成AIの導入状況について「全社的に導入している」「一部の部署で導入している」「現在は、実証実験・試験運用の段階」「社員が個人判断で利用している」と回答し、実質的に生成AIを活用している企業83社のうち回答のあった80社と、「導入を検討中だ」「導入の予定はない」「業務での導入を禁止している」「その他」と回答した未導入企業21社に分類し、それぞれの5年後に考える生成AIの活用状況について分析した。すると、5年後に描く生成AI活用の将来像は、現在の導入状況によって明確に分かれていることが分かった（図80～81、複数回答可）。

すでに生成AIを導入している企業では、活用領域を業務全体に広げようとする意向が強い傾向があった。「社内業務」と回答した企業は76%（80社中61社）、「読者や視聴者分析などのマーケティング業務」は69%（80社中55社）、「リサーチ・企画立案」「校正・ファクトチェック」は共に68%（80社中54社）、「記事の執筆や支援」は65%（80社中52社）に達している。さらに「新規事業の創出」49%（80社中39社）、「広告の運用・分析」48%（80社中38社）、「事業計画の作成、検証」46%（80社中37社）など、経営や収益の創出に近い部分でも、一定の広がりがある。

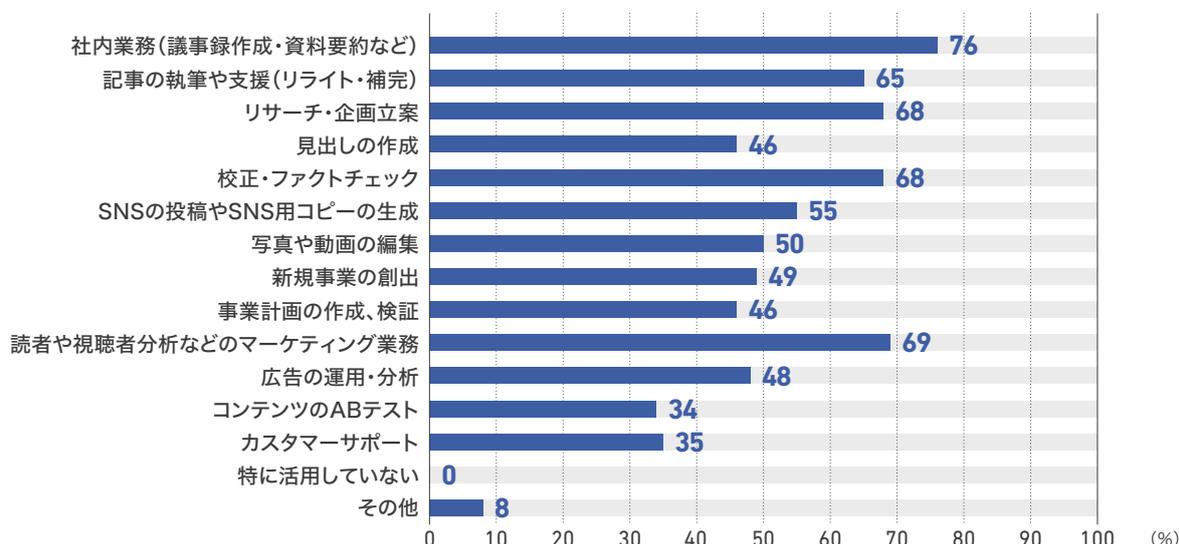
すでに実務で生成AIを活用している企業ほどその効果を体験しており、5年後に向けてはコンテンツの制作工程や分析業務、さらに経営に関わる部分にも段階的に組み込む将来像を描いている。

一方、未導入企業の将来像は限定的である。最も多い「社内業務」でも38%（21社中8社）にとどまり、「リサーチ・企画立案」「校正・ファクトチェック」「読者や視聴者分析などのマーケティング業務」はいずれも24%（21社中5社）、「記事の執筆や支援」と「広告の運用・分析」は共に14%（21社中3社）、「新規事業の創出」は19%（21社中4社）である。

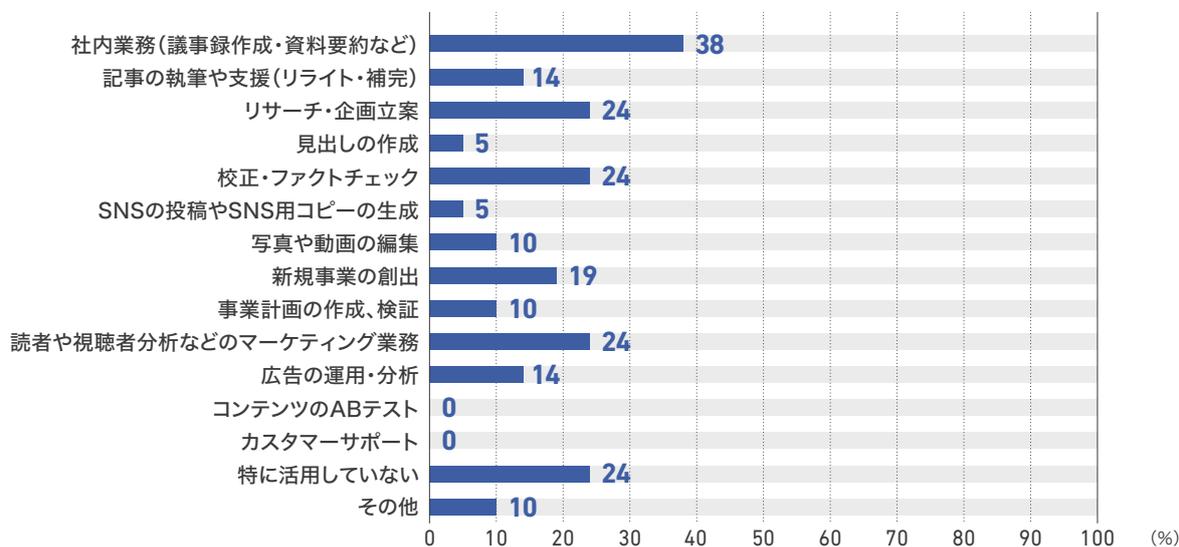
導入企業と比較すると、ほぼ全ての項目で活用意向の水準が低い。生成AIを実務に取り込んでいないため、活用像が具体的に描かれておらず、将来の適用範囲も相対的に狭く想定されているのだろう。

すでに生成AIを導入している企業は活用領域を拡張する方向へ、未導入企業は慎重な姿勢を維持する方向へと、それぞれの現在地の延長線上に将来像を描いている。

【図80】 生成AI導入企業の5年後の生成AIの用途（80社）



【図81】 生成AI未導入企業の5年後の生成AIの用途（21社）



7.3 業界の現在の状況によって将来の活用状況にも違い

5年後に向けた生成AIの活用意向を業界別に見ると、活用領域の拡大を見込む傾向は共通しているものの、どの領域まで踏み込もうとしているかは業界ごとに異なっている (図82~86、複数回答可)。

新聞社と出版社は、将来の活用意向において似た傾向を示している。両業界とも「社内業務」(新聞社は70%・20社中14社、出版社は57%・37社中21社)のほかに、「校正・ファクトチェック」(新聞社は70%・20社中14社、出版社は57%・37社中21社)といった編集工程に近い業務、「読者や視聴者分析などの

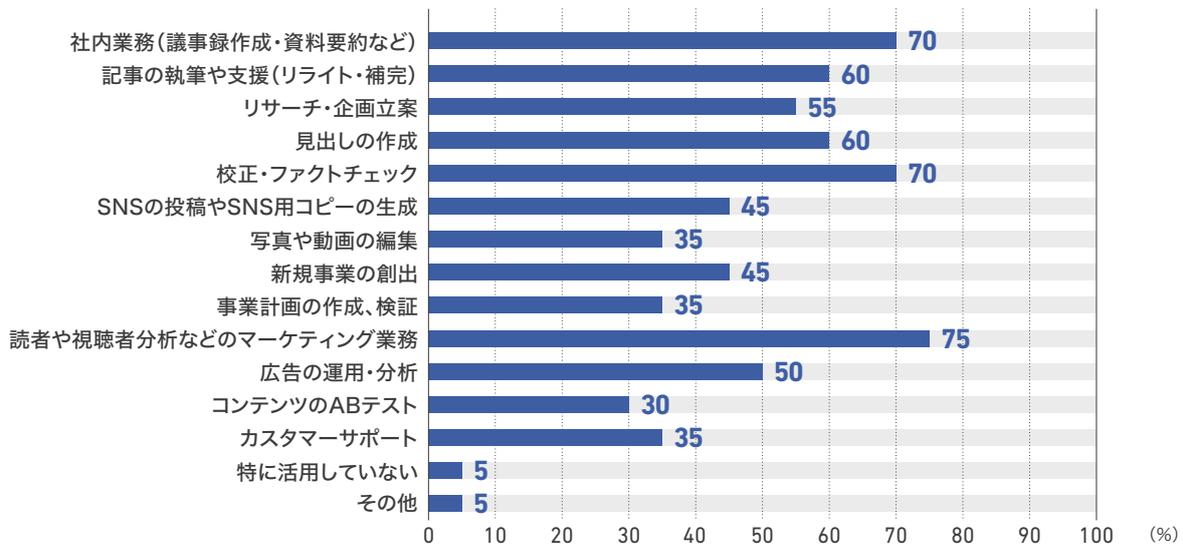
マーケティング業務」(新聞社は75%・20社中15社、出版社は54%・37社中20社)への活用意向が高い。編集の品質向上や、読者との接点強化などの領域で生成AIを生かしたいという将来像が感じられる。

テレビ局の場合、「社内業務」(79%・14社中11社)や「読者や視聴者分析などのマーケティング業務」(71%・14社中10社)への活用意向が高い点は他業界と共通している。加えて、特徴的なのは「写真や動画の編集」(64%・14社中9社)といった、映像制作に直結する業務への活用意向も相対的に高いということである。また「事業計画の作成、検証」(64%・14社中9社)や「新規事業の創出」(50%・14社中7社)など、経営の場面でも生成AIを活用していこうという意向がうかがえる。

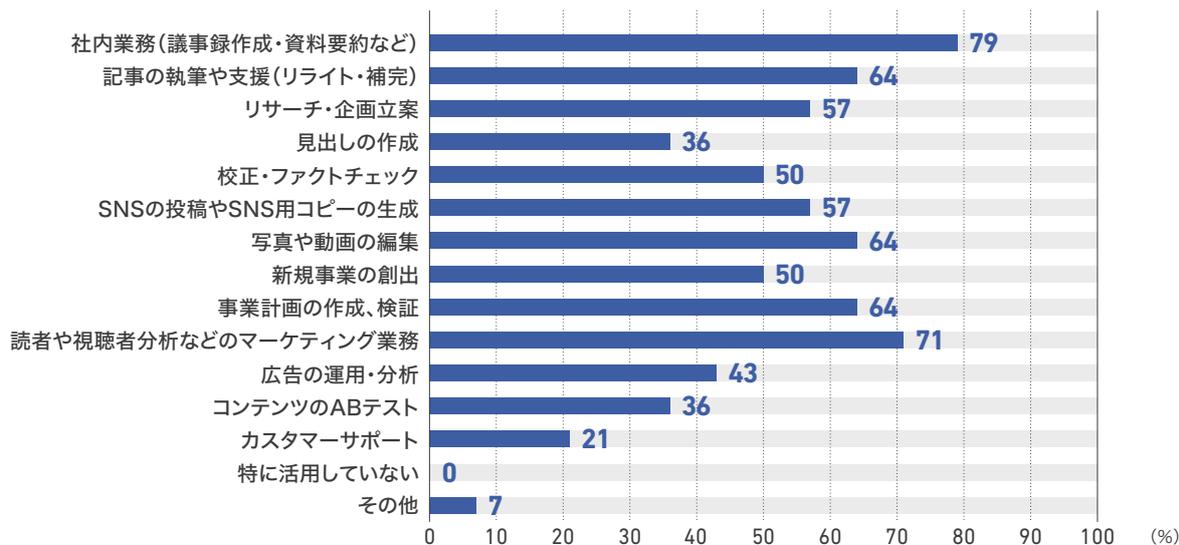
ラジオ局は他業界とやや異なる分布が見られる。将来の活用意向として最も高いのは「リサーチ・企画立案」で73%(22社中16社)。番組制作に向けた準備段階で生成AIを活用したい考えが見えるが、マーケティング業務や新規事業の創出など、経営寄りの業務に対する生成AIの活用意向は、他業界に比べると相対的に低めである。生成AIをコンテンツ制作の過程で生かし、発想や調査を支援するツールとして位置付けている様子が見える。

ネットメディアはほぼ全ての業務領域において高い活用意向が示されている。社内業務や編集支援、マーケティング分析といった領域など、あらゆる項目の回答率が半数を上回っている。「その他」の自由記述でも「新しい読者体験の提供」や「システム開発、コードレビュー」などの回答があり、幅広い業務に生成AIを取り込み、活用する将来像を描いている点が特徴である。

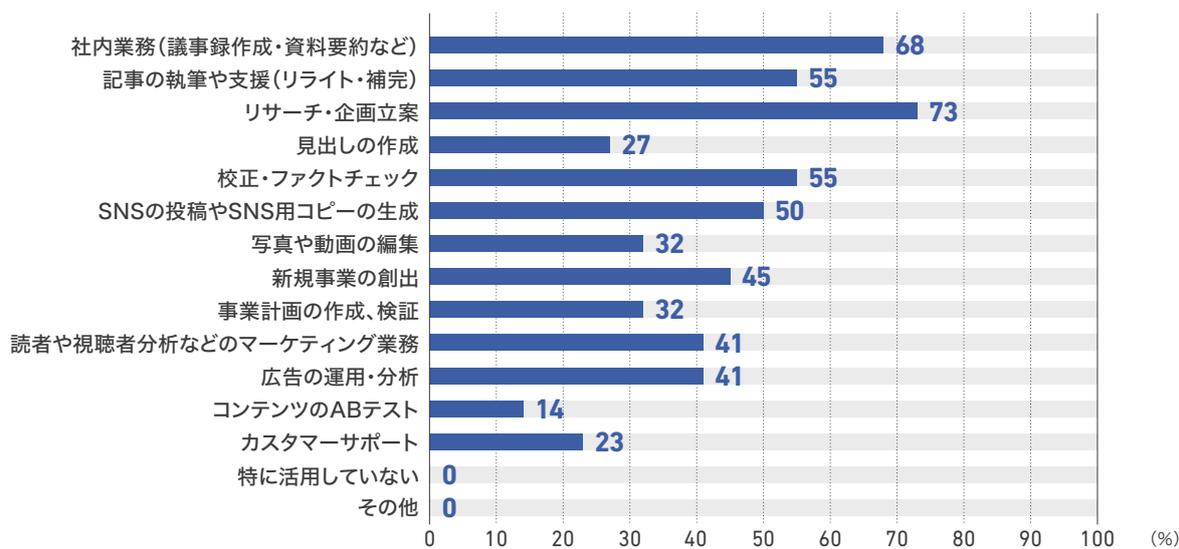
【図82】新聞社の生成AIの5年後の用途(20社)



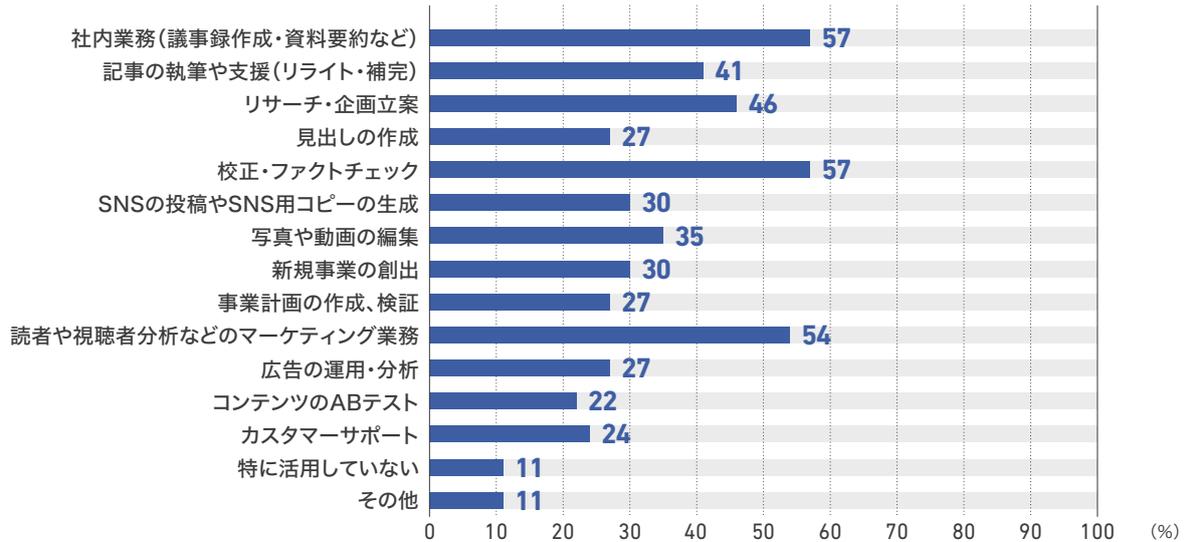
【図83】 テレビ局の生成AIの5年後の用途（14社）



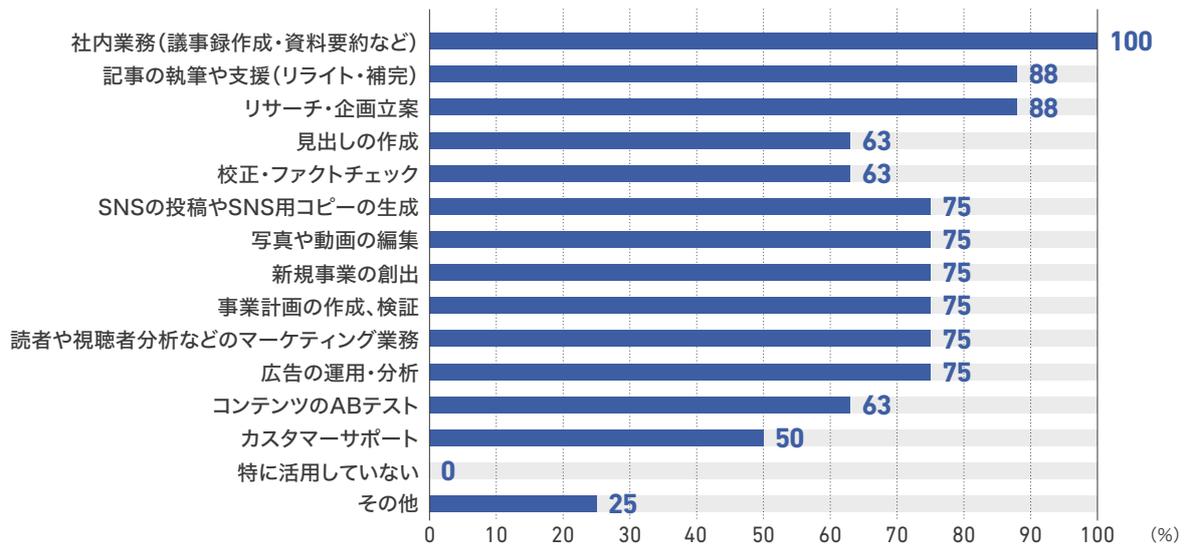
【図84】 ラジオ局の生成AIの5年後の用途（22社）



【図85】 出版社の生成AIの5年後の用途（37社）



【図86】 ネットメディアの生成AIの5年後の用途（8社）



7.4 大企業ほど活用の幅が広い、規模が小さいほど段階的に

5年後に向けた生成AIの活用意向を企業の規模別に見ると、将来像は大きく2つの層に分かれる(図87～90、複数回答可)。従業員1000人以上の企業と、従業員1000人未満の企業である。

従業員1000人以上の企業では、生成AIの活用意向が幅広い業務領域に及んでいる。「社内業務」「写真や動画の編集」「読者や視聴者分析などのマーケティング業務」(いずれも86%・7社中6社)や「リサーチ・企画立案」(71%・7社中5社)といったコンテンツの制作工程に近い業務に加えて、「新規事業の創出」「事業計画の作成、検証」「広告の運用・分析」「コンテンツのABテスト」「カスタマーサポート」なども71% (7社中5社)の企業が、活用の意向があると回答。経営や利益の創出に関わる領域にも踏み込んで生成AIを使おうとする姿勢が示されている。生成AIを業務プロセス全体に組み込んでいく将来像が描かれている。

これに対して、従業員1000人未満の企業では、生成AIの活用意向はより段階的で、想定される射程

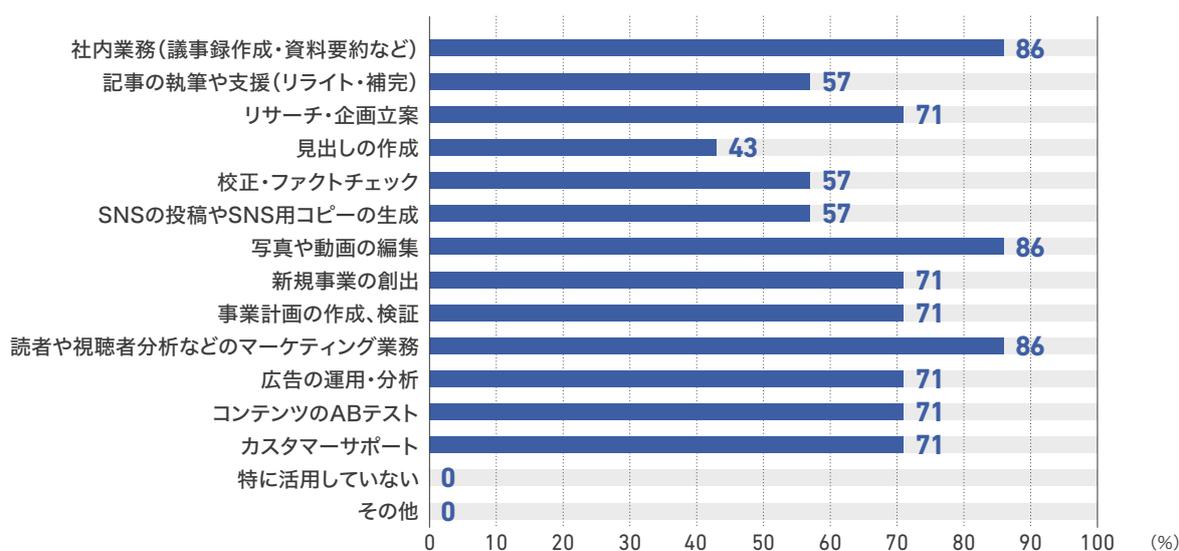
も相対的に狭い。従業員200人以上1000人未満の企業、従業員50人以上200人未満の企業、従業員50人未満の企業と、企業の規模が小さくなるにつれて、生成AIの活用を想定する業務領域の範疇は限定されていく傾向がある。

従業員1000人未満の企業では、いずれの層でも「社内業務」と「校正・ファクトチェック」「読者や視聴者分析などのマーケティング業務」といった領域への関心は高いものの、それ以外の制作工程での活用や経営に関わる領域になると、活用意向を示す企業の比率は、規模が小さくなるほど低下していく。

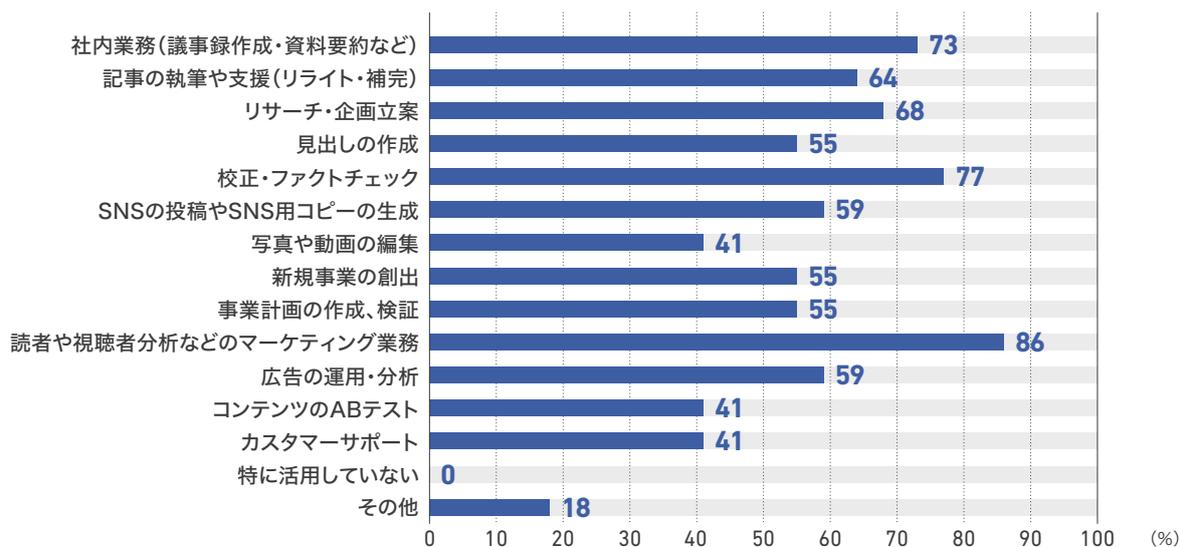
「社内業務」の場合、従業員200人以上1000人未満の企業では73%（22社中16社）、従業員50人以上200人未満の企業では75%（24社中18社）、従業員50人未満の企業でも60%（48社中29社）と回答率は半数を上回る。一方で「新規事業の創出」になると、従業員200人以上1000人未満の企業では55%（22社中12社）、従業員50人以上200人未満の企業では42%（24社中10社）、従業員50人未満の企業は33%（48社中16社）など、回答率が相対的に低くなる。

この違いは、生成AIに対する期待の大小というよりも、組織としてどこまで生成AIを活用できるかという現実的なリソースの差を反映していると推察できる。従業員が1000人未満の企業では、生成AIを業務改善の延長線上で活用しつつ適用範囲を見極めようとする姿勢が共通しており、活用の拡大は、段階的に進んでいくものと考えられる。

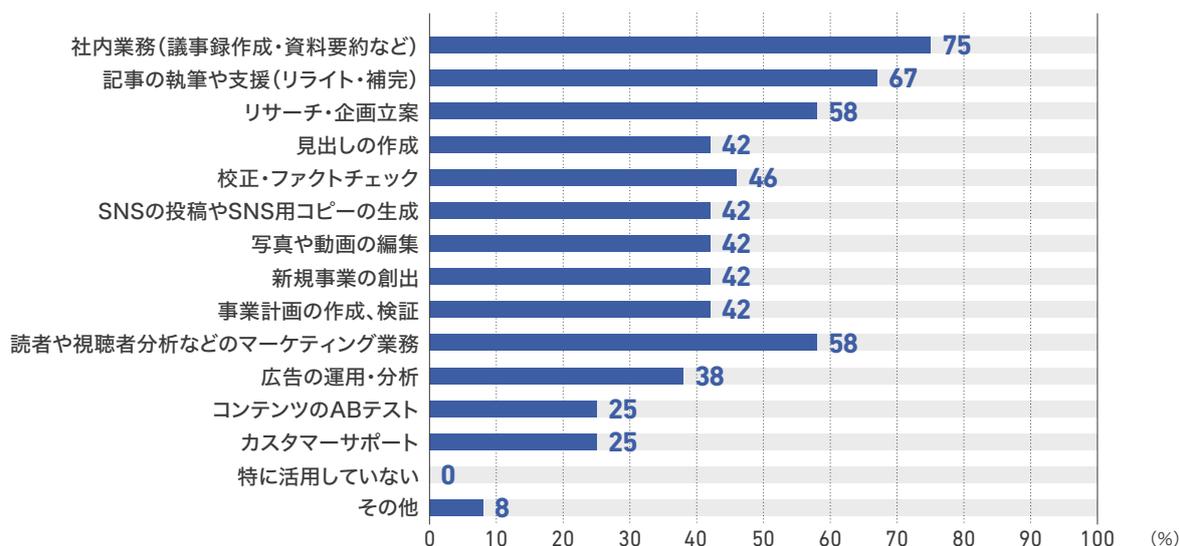
【図87】 従業員1000人以上の企業の生成AIの5年後の用途（7社）



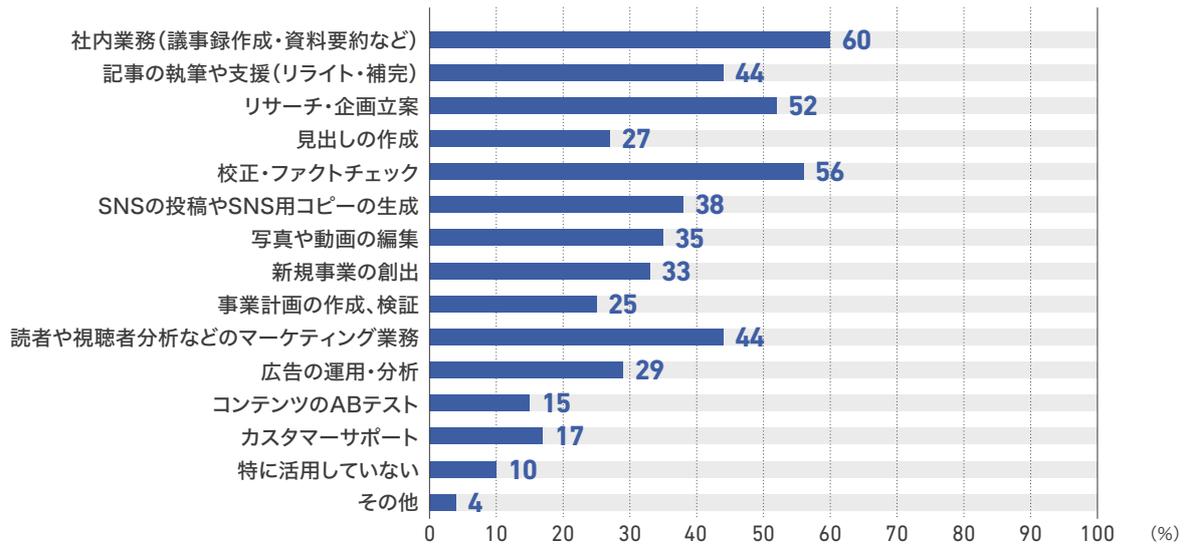
【図88】従業員200人以上1000人未満の企業の生成AIの5年後の用途（22社）



【図89】従業員50人以上200人未満の企業の生成AIの5年後の用途（24社）



【図90】従業員50人未満の企業の生成AIの5年後の用途（48社）



7.5 5年後に向けた生成AI活用の将来像

メディア各社は生成AIを一気に事業の中核へ組み込むというより、現在の活用状況を起点としながら、現実的な範疇で広がっていきこうとしていることが分かる。社内業務や編集の支援、リサーチ、マーケティングといった、コンテンツ制作に近い領域では生成AIの活用拡大への意向が比較的強いものの、新規事業の創出をはじめ、経営判断に直結する領域においては慎重な姿勢が残っている。

業界や企業規模によって描く将来像には差があるものの、共通しているのは、生成AIを万能の解決ツールとしてではなく、自社の業務や体制に即した形で現実的に活用していきこうという姿勢である。メディア産業において、生成AIはこの先、各社の「現在地」を反映した現実的な延長線上で進んでいくことが予測される。

8. 考察——生成AIの活用は待たなし、故に問われる生成AIの位置付け

本章の分析から明らかになったのは、メディア産業において、生成AIの活用が確実に進んでいるという事実である。アンケートに回答した企業のうち、全体の8割が何らかの形で生成AIを導入しており、業務の効率化や制作スピードの向上といった領域では、すでに一定の成果も生まれている。生成AIは、もはや「使うか、使わないか」を議論する段階を越え、現実の業務に入り込んでいる。

しかし同時に、その活用の進み方については課題も浮かび上がった。

そもそも導入の形態には大きなばらつきがある。全社的に導入している企業は3割弱にとどまり、残り是一部部署での導入や試験運用、個人判断での利用である。さらに、生成AIを導入している企業のうちの4割超が、明確なガイドラインを持たないまま活用を進めている。

意思決定の構造についても、経営層が関与する企業もあれば、現場の裁量に委ねられている企業もあり、組織的な管理体制が定まっていない状況が見て取れる。

成果の内容も限定的である。生成AIが成果を上げているのは、既存業務の効率化や制作スピードの向上といった、いわば目の前の業務を速く、軽くする領域に集中している。経営判断の高度化や新規事業の創出、企業の価値創出といったより踏み込んだ活用については、期待はあるものの、果実にはまだ乏

しい。5年後に向けた活用意向を見ても現在の延長線上にとどまる企業が多く、生成AIという新しいテクノロジーを事業の中核に据えようとする動きは限定的である。

生成AIの影響についても、「良い影響が多い」と答えた企業は過半数を占めるものの、「現時点では判断できない」と回答した企業も3割あった。「機会であると同時に脅威でもある」という認識を持つ企業も存在し、生成AIに対する評価は定まり切っていない。

これらの状況が示しているのは、メディア産業において生成AIの活用がなんとなく進んでいるという実態である。現場レベルでは便利なツールとして使われているものの、それを自社の事業の中でどう位置付け、どこまで活用していくのかという経営判断は、まだ明確に定まっていないようだ。

しかし、この位置付けこそが、今後の生成AI活用の成否を左右する。

生成AIを単なる業務効率化のツールとして使うのか、それとも事業モデルや価値創出の核に据えるのか。リスク管理を優先して慎重に進めるのか、実験的に可能性を探るのか。既存のビジネスモデルを守るために使うのか、新しいモデルを生み出すために使うのか――。

こうした判断は、生成AIを自社の成長戦略やビジネスモデルの中でどのように位置付けるのかが定まって初めて明確になる。そして、位置付けが明確になれば道は開ける。

生成AIをどういった業務に使い、どのように管理し、どんなリスクを許容するのか。ガイドラインの内容や運用体制、投資の優先順位などは、全てその位置付けから導かれるものである。生成AIの可能性を最大限に引き出すためにも、また生成AIが抱えるリスクを適切にコントロールするためにも、まず必要なのは「自社にとって生成AIとは何か」という問いを立てることである。

生成AIの活用は待ったなしだ。だからこそ、その前提として「どのように位置付けるか」という経営判断が求められている。

そこで次章では、その判断を担うメディア企業の経営者や経営層が、メディア産業の現在と未来をどのように捉え、どのような成長戦略を描いているのかを見ていく。

2 / 章

経営者が考えるメディア産業の未来

——82社の経営者・経営層が明かしたメディアの現在地と将来像

ダイヤモンド・メディアラボ室 研究員 日野なおみ

デジタル技術の進展により、メディア産業を取り巻く環境はかつてないスピードで変化している。本書の第1章では、こうした技術の変化の最前線として生成AIを取り上げ、メディア各社がこの最新テクノロジーをどのように導入・活用し、どういった課題に直面しているのかを分析した。

こうした環境変化を、メディア企業の経営者や経営層は、どのように捉えているのか。第2章では、メディア産業のかじ取りを担う経営者の認識と判断に焦点を当てる。

アンケート調査に回答した82社のメディア企業の経営者・経営層（有効回答73社、うち33社は社長本人の名前で回答）の内容を基に、メディア産業の「過去」「現在」「未来」を、経営の視点から読み解く。

“オールドメディア”と呼ばれる既存メディア企業が、相対的に地盤沈下していった要因をメディア各社の経営者はどのように認識しているのか。インターネットやデジタル化がもたらした影響を、どのように評価しているのか。現時点で描く自社の成長戦略と将来の方向性、直面しているさまざまな課題、そして5年後にはどのような姿を描いているのか。メディア産業における経営層の認識や視点を俯瞰的に整理する。

メディア企業を率いる経営者・経営層のビジョンを知るために

本章では、ダイヤモンド・メディアラボ室と国際大学グローバル・コミュニケーション・センターの山口真一教授が実施したメディア企業700社以上を対象としたアンケート調査の回答を基に、メディア産業における経営者の現状認識と描く未来を明らかにした。

調査結果の概要

本章では、メディア企業の経営者・経営層を対象に、既存メディアの現状認識、デジタル化の影響評価、今後の成長戦略、DX推進の課題、人材確保と育成、未来に向けた事業展望について調査した。

調査を通じて浮かび上がったのは、メディア企業の経営者がメディア産業の地盤沈下を認識し、現実的な対応を模索しているものの、魅力的な未来像を描けていないという構造的な課題である。

既存メディアの地盤沈下の原因として、経営者の多くは「SNSの浸透」（85%）や「情報発信主体の多様化」（73%）といった外部環境の変化を挙げた。ただし従業員1000人以上の大企業では回答企業全てが「デジタル化への対応の遅れ」を選択しており、内部要因の認識も強い。企業規模が小さくなるほど地盤沈下の原因を外部環境に求める傾向が見られた。

デジタル化の影響については、「仕事の進め方を考え直すきっかけになった」（73%）、「顧客や視聴者

の情報接触・購買行動が変わった」(64%)との回答が多く、業務と顧客接点の変化が強く認識されている。自由記述では、発信方法の多様化、読者との直接的な接点の確立、新規事業の創出など、前向きな成果も報告されている。

成長を期待する事業では、「既存事業」(68%)と「新規事業」(60%)が拮抗し、多くの経営者が両者を並行して進める戦略を描いている。未来の方向性でも「完全なインターネット移行」との回答は5%にとどまり、配信強化やIPビジネス、外部連携といった段階的な施策が選ばれている。

5年後の事業像として、アンケートに回答した78%の経営者が「既存事業の延長線上にある進化型」を選択した。しかし、学生の就職先としてメディア企業が不人気とされる最大の理由に、75%の経営者が「業界の将来性への不安」を挙げている。これは外部評価ではなく、経営者の自己認識である。

DX化の最重要課題では、6割以上の企業が「デジタル人材の確保・育成」と「社内のリテラシー向上」を挙げた。しかし経営幹部候補の育成については約半数が「特別な教育はしていない」と回答しており、戦略を実行する人材基盤が整っていない実態が明らかになった。

魅力的な未来像が描けていないために人材が集まらず、必要な人材が不足するためにDX化が進まず、DX化が進まないために新しい事業モデルが生まれにくい——という連鎖が起きている可能性がある。

本調査が示すのは、メディア産業の危機ではなく、メディア産業の再定義の必要性である。情報を届け、文化を形成し、人々の判断を支えるというメディアの役割は、デジタル時代においても失われていない。むしろ情報が氾濫し、信頼の基盤が問われる時代だからこそ重要性は高まっている。

メディア産業の最大の課題は「変化できないこと」ではなく、「変化の先に何かがあるか」を明確に描けていないことにある。メディアの役割を新しい形で再定義し、それを未来像として示すことができたとき、人材が集まり、DX化が進み、持続可能な事業モデルが生まれる。

本章で経営者が示した現状認識は、その再定義へ向かうための出発点である。

アンケート回答企業の属性と収益構造

「メディア企業の経営に関するアンケート調査」に回答した企業は計82社（うち有効回答は73社）。新聞社15社、テレビ局11社、ラジオ局14社、出版社34社、ネットメディア8社である。

企業の規模別では、従業員50人未満の企業が39社と最も多く、50人以上200人未満の企業が22社、200人以上1000人未満の企業が17社、1000人以上の企業が4社となっている。

■アンケート回答企業（業界別）

新聞社	15社(うち社長回答6社)
テレビ局	11社(うち社長回答2社)
ラジオ局	14社(うち社長回答6社)
出版社	34社(うち社長回答14社)
ネットメディア	8社(うち社長回答5社)

■アンケート回答企業（企業規模別）

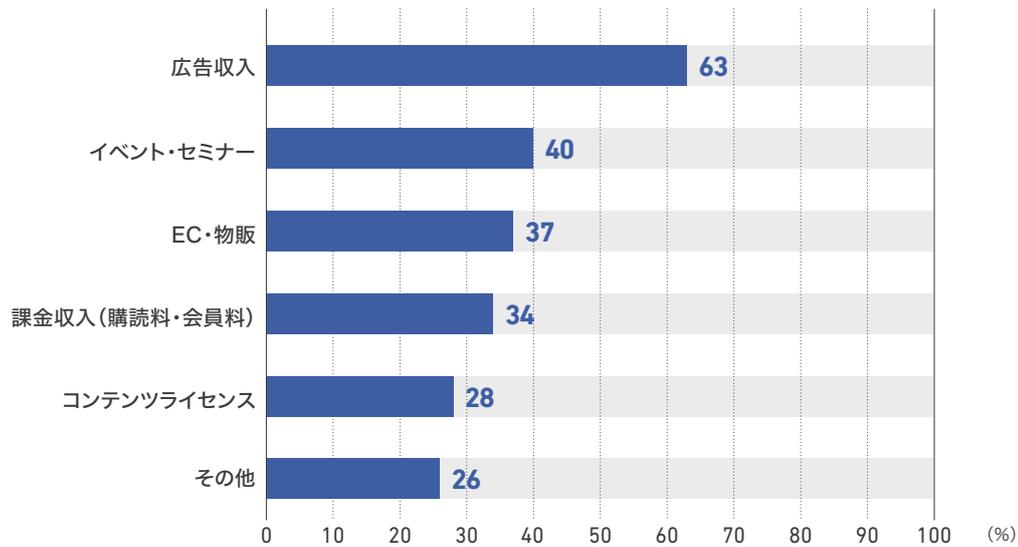
従業員1000人以上	4社(うち社長回答3社)
従業員200人以上1000人未満	17社(うち社長回答7社)
従業員50人以上200人未満	22社(うち社長回答8社)
従業員50人未満	39社(うち社長回答15社)

アンケートに回答した82社の主な収益モデルを見ると（下図、複数回答可）、広告収入が最も多い。これにイベント・セミナーやEC・物販、課金収入、コンテンツライセンスなどが続き、各社とも複数の収益源を組み合わせていることが分かる。

「その他」の回答には「旅行業」「eラーニング」「出版取次業」「リードジェネレーション」「他の媒体

社へのシステム提供、収益化支援」「広告制作」といった内容があり、収益事業は多角化している。

【図】主な収益モデル（82社）



本章の設問によって無回答を含むものがあるため、分析ごとに回答企業の数異なる。そのため本文中では、各設問についての有効回答数を明示した上で結果を整理している。各回答についての比率(%)は、「各設問についての有効回答数」(分母)に対するものである。

また本章では、業界別および企業規模別の分析も行っている。企業規模別の分析のうち、特に従業員1000人以上の企業については回答企業数が4社と限られている。そのため、規模別分析の結果はあくまで参考値として解釈いただきたい。

1. 既存メディアの地盤沈下の原因

メディア産業はこの十数年、利用者（購読者・視聴者）や広告収入の減少といった収益源の縮小を経験している。新聞、テレビ、ラジオ、出版といった既存メディアの影響力や収益基盤が相対的に弱まっていることは、外部からもしばしば指摘されている（注：『情報メディア白書』電通メディアイノベーションラボ編）。

こうした状況を、メディア企業の経営者はどのように認識しているのか。地盤沈下の原因を環境変化という外部要因に求めるのか、それともメディア産業の対応の遅れなどの内部要因に見いだすのか。その違いは、今後の戦略や組織改革の方向性に直結する。

ここからは、既存メディアの地盤沈下の要因について、メディア企業の経営者がどのように認識しているのかを整理する。

1.1 原因認識の中心は「接触行動の変化」と「発信主体の多様化」

メディア産業の地盤沈下の背景について問うと、「地盤沈下が進んでいるとは考えていない」と回答する企業は、わずかに5%（73社中4社）だった。多くの経営者が既存メディアの地盤沈下を認めているといえるだろう。

なぜ、既存メディアは地盤沈下したのか。最も回答数が多かったのは「SNSなどの浸透により、人々のメディアに対する接触行動が大きく変化し、情報を入手する選択肢そのものが増えた」という内容だ。85%（73社中62社）の企業が、この回答を選択している（図1、複数回答可）。

次に高いのが、「ITの普及によって情報の発信主体が多様化したことで、個人や企業が自ら情報を発信しやすくなり、既存メディアの影響力が低下した」という回答で、こちらも73%（73社中53社）と高い回答率となった。

これら2つの項目はいずれも、メディア側の事情というよりも、生活者の行動変容の変化や情報環境の構造的な変化を指している。つまりメディア産業の相対的な地盤沈下は、「情報の入り口」や「情報の発信元」が多様化したことによって起きた、と認識する経営陣が多いという結果だった。

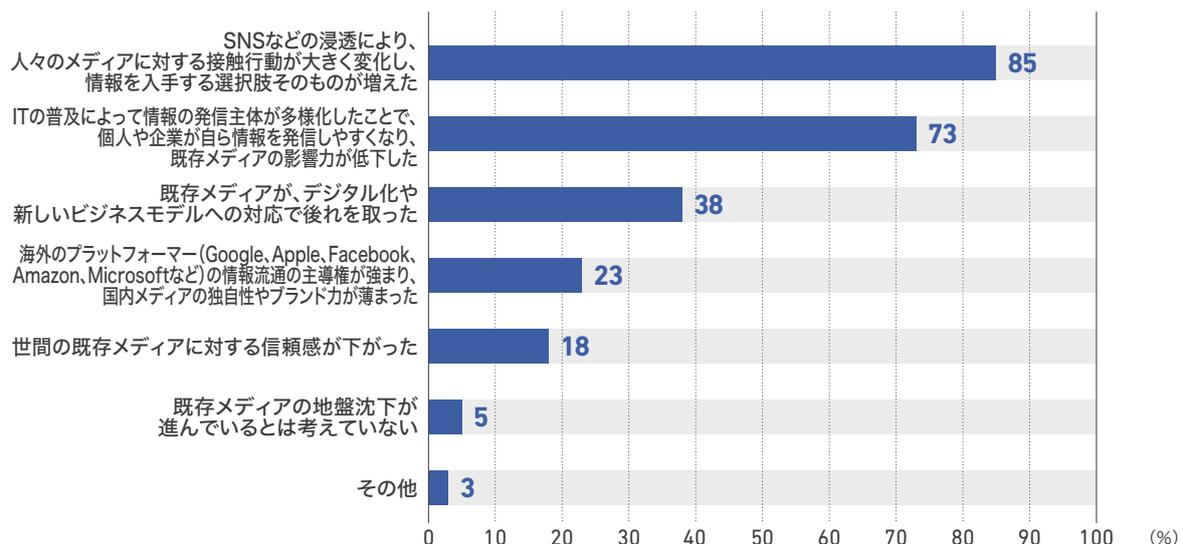
こうした外部環境に続いて、3番目に多かった回答は、「既存メディアが、デジタル化や新しいビジネスモデルへの対応で後れを取った」である。4割弱の経営者は、地盤沈下を単なる環境変化ではなく、自社の対応の遅れ（戦略や組織、投資、収益モデルなどの転換の遅れ）として認識している。

「世間の既存メディアに対する信頼感が下がった」と回答したのは18%（73社中13社）と低め。「地盤沈下が進んでいるとは思っていない」と回答する企業は5%（73社中4社）だった。既存メディアに対する信頼が揺らぐ中、それを原因と考えるメディア企業の割合が比較的低く、「地盤沈下が進んでいない」と考える企業もわずかだが存在していた。

「その他」の中には「地上波の影響力が低下したのではなく、ユーザーが選択できるメディアが多様化した」「YouTubeのマスメディア化」などの回答があった。

総じて経営者の多くは、既存メディアの地盤沈下の主因を、生活者の行動変容や情報環境の構造変化といった外部要因に求めている。ただ一定の企業は、自社の対応や構造改革の遅れにも目を向けており、地盤沈下を単なる環境の変化だけで認識していない様子も見える。

【図1】メディア経営者が考える地盤沈下の要因（73社）

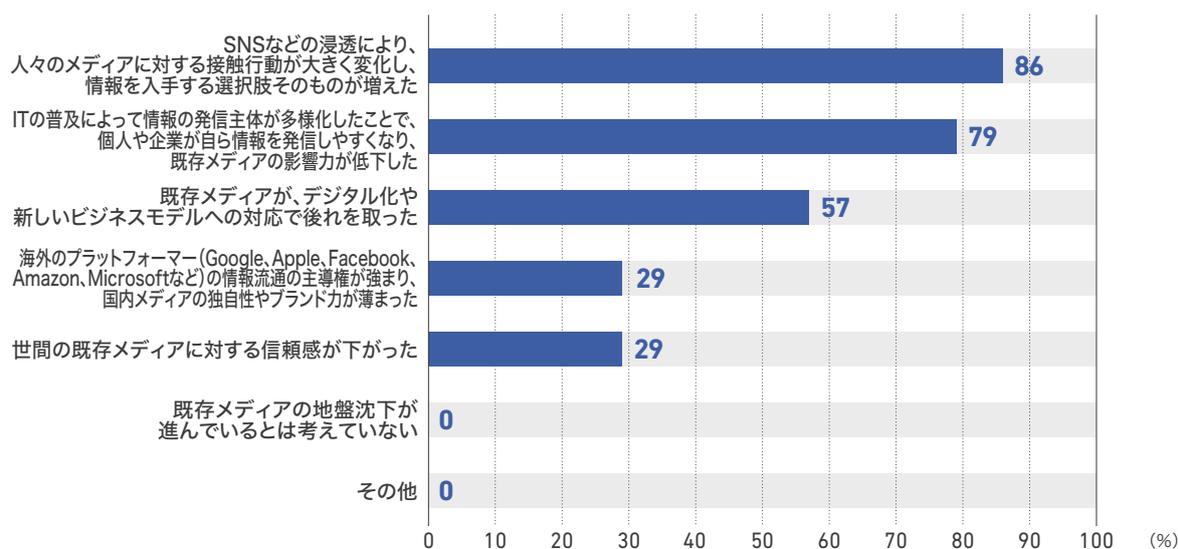


1.2 どの業界でも地盤沈下の主因は外的環境にあると判断

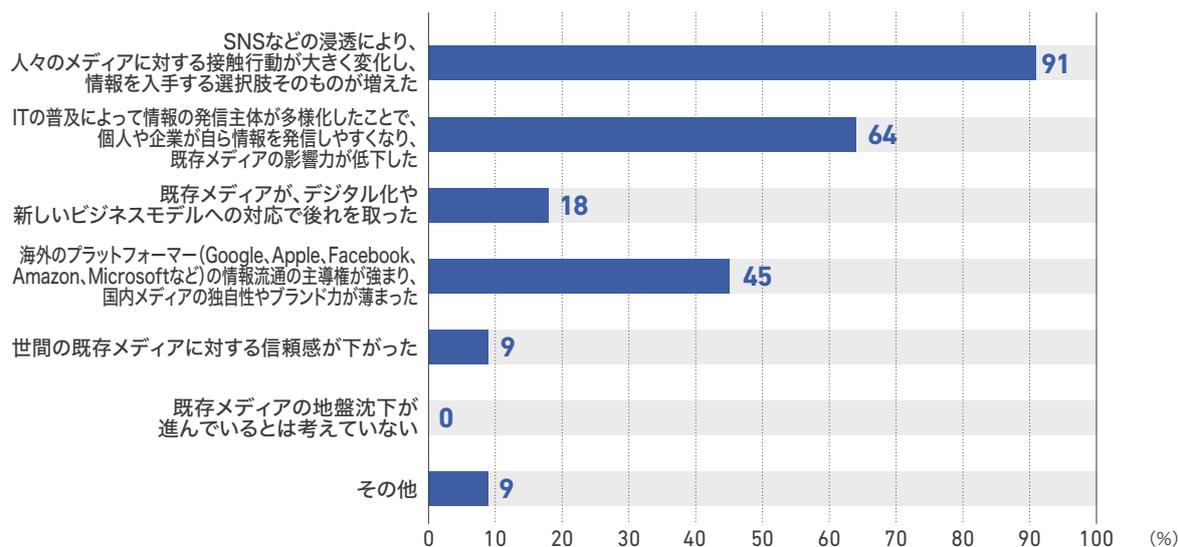
業界別に見ても、地盤沈下の原因として最も多く挙げられたのは、「SNSの浸透による接触行動の変化」と「ITの普及による情報発信主体の多様化」だった（図2～6、複数回答可）。「SNSの浸透による接触行動の変化」については新聞社は86%（14社中12社）、テレビ局は91%（11社中10社）、ラジオ局は93%（14社中13社）、出版社は78%（27社中21社）、ネットメディアは86%（7社中6社）と高い回答率。「ITの普及による情報発信主体の多様化」も、新聞社は79%（14社中11社）、テレビ局は64%（11社中7社）、ラジオ局は71%（14社中10社）、出版社は74%（27社中20社）、ネットメディアは71%（7社中5社）と高い割合を示している。

テレビ局では「海外プラットフォームの情報流通の主導権が強まり、国内メディアの独自性やブランド力が薄まった」が45%（11社中5社）と他業界よりも高く、情報流通の主導権を巡る競争環境の変化をより強く意識しているようだ。ネットメディアでは「デジタル対応の遅れ」の比率も高めの傾向だった（57%・7社中4社）。ほかに先駆けてデジタル化を進めた業界だけに、既存メディアのデジタル対応の遅れを一層、感じているとみられる。

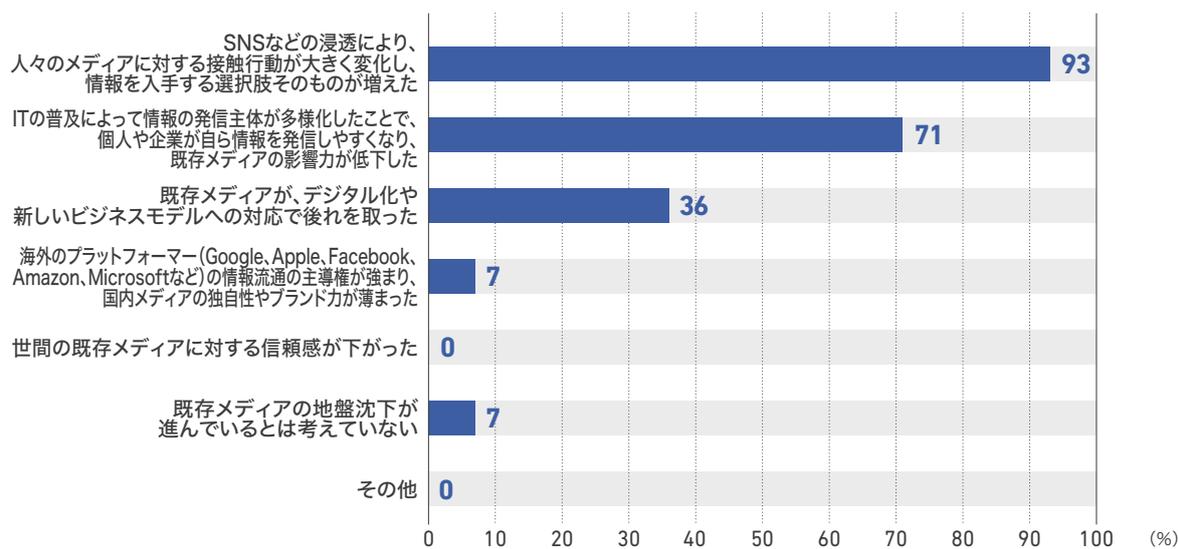
【図2】新聞社が考える地盤沈下の要因（14社）



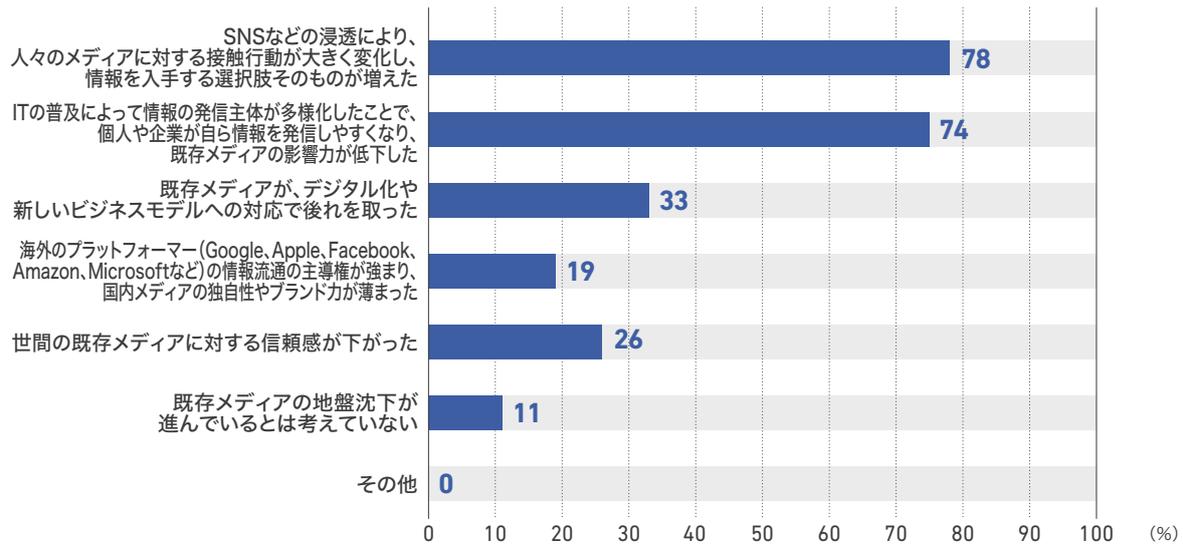
【図3】 テレビ局が考える地盤沈下の要因（11社）



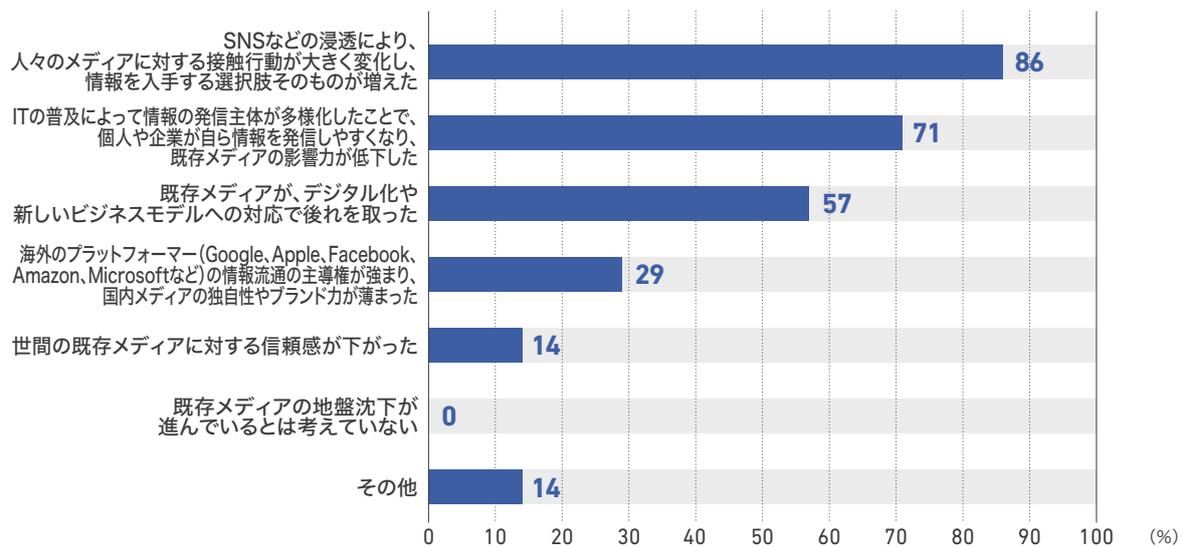
【図4】 ラジオ局が考える地盤沈下の要因（14社）



【図5】 出版社が考える地盤沈下の要因（27社）



【図6】 ネットメディアが考える地盤沈下の要因（7社）



1.3 中小規模の企業は要因を外的環境に求める傾向

企業の規模別に地盤沈下の原因認識を見ると、全体の傾向とは異なるはっきりとした違いが浮かび上がる（図7～10、複数回答可）。いずれの規模の企業でも、「SNSの浸透による接触行動の変化」と「ITの普及による情報発信主体の多様化」が高い比率を占めており、環境の構造的な変化を主因とする認識は共通している。しかし、その後続く回答を見ると企業規模によって、その傾向は大きく異なってくる。

従業員1000人以上の企業では、「SNSの浸透による接触行動の変化」と回答した企業が100%（4社中4社）であるのと同時に、「既存メディアが、デジタル化や新しいビジネスモデルへの対応で後れを取った」も100%。さらに「世間の既存メディアに対する信頼感が下がった」という回答も75%（4社中3社）と高い。大企業では、外部要因と内部要因をほぼ同列に置く認識が特徴である。

対して、従業員1000人未満の企業では、回答の傾向が変わってくる。

従業員200人以上1000人未満の企業は、「SNSの浸透による接触行動の変化」（81%・16社中13社）と

「ITの普及による情報発信主体の多様化」(75%・16社中12社)が中心にある一方、「デジタル化や新ビジネスモデルへの対応の遅れ」は50%(16社中8社)にとどまり、「世間の既存メディアに対する信頼感が下がった」との回答も19%(16社中3社)と低い。

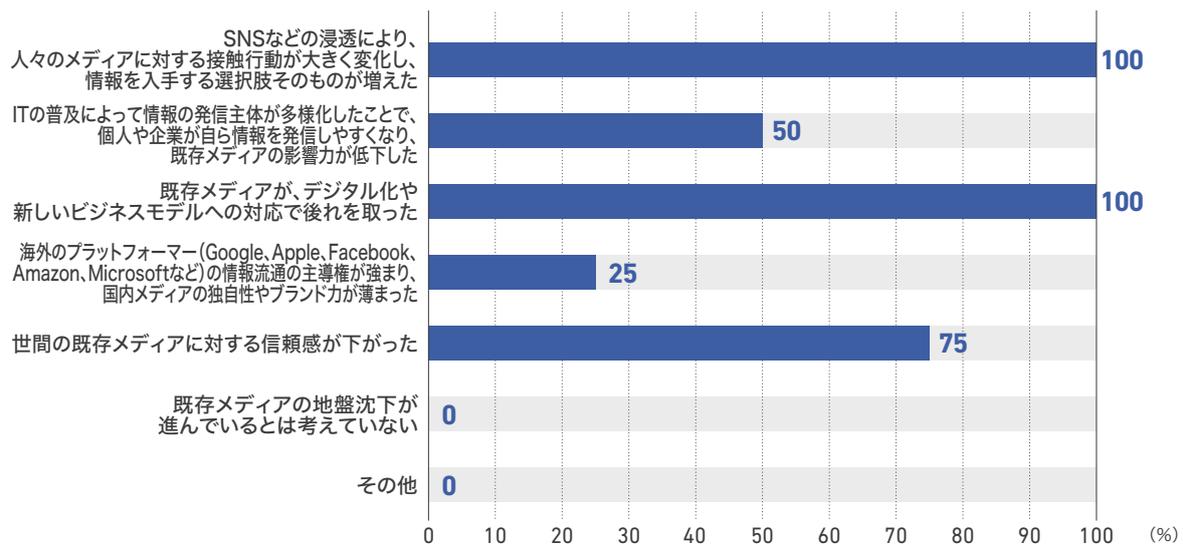
従業員50人以上200人未満の企業でも「SNSの浸透による接触行動の変化」(100%・17社中17社)、「ITの普及による情報発信主体の多様化」(82%・17社中14社)と、構造的な変化を要因に挙げる回答が多いものの、「デジタル化や新ビジネスモデルへの対応の遅れ」は18%(17社中3社)、「世間の既存メディアに対する信頼感が下がった」は12%(17社中2社)と低い。

従業員50人未満の企業も同様の傾向で、「SNSの浸透による接触行動の変化」(78%・36社中28社)と「ITの普及による情報発信主体の多様化」(69%・36社中25社)が中心。「デジタル化や新ビジネスモデルへの対応の遅れ」は36%(36社中13社)、「世間の既存メディアに対する信頼感が下がった」は14%(36社中5社)にとどまる。

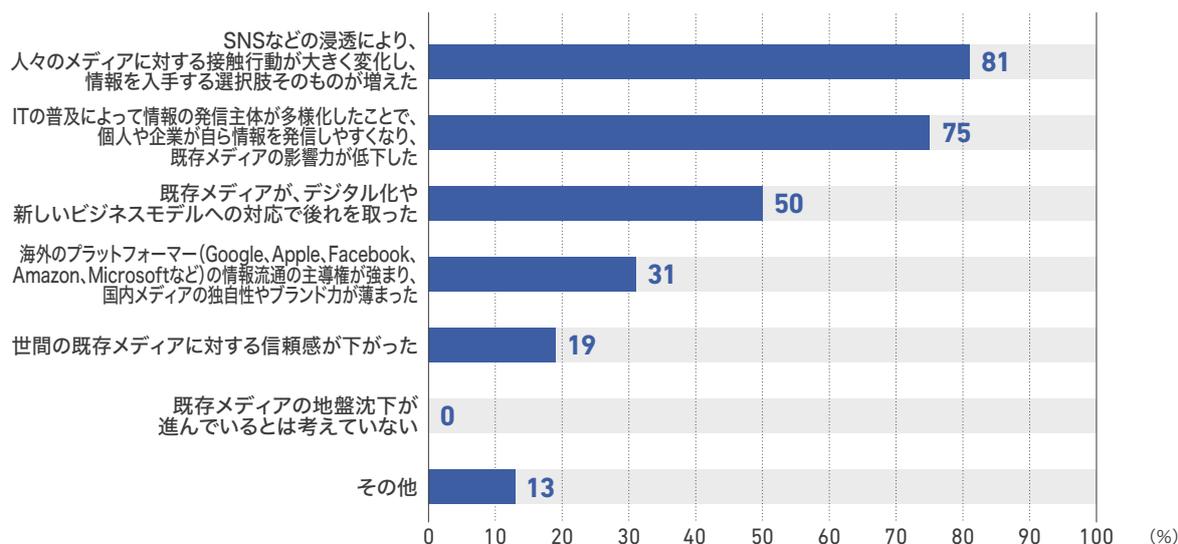
中小規模の企業では、自社の構造問題と認識するよりも、市場や情報環境の変化を主因と捉えている。

地盤沈下の要因をどのように認識しているかは、今後のメディア各社の戦略にも直結する。企業の規模によってその重心が異なる点は、本章後半の戦略分析にも影響を与える重要な視点である。

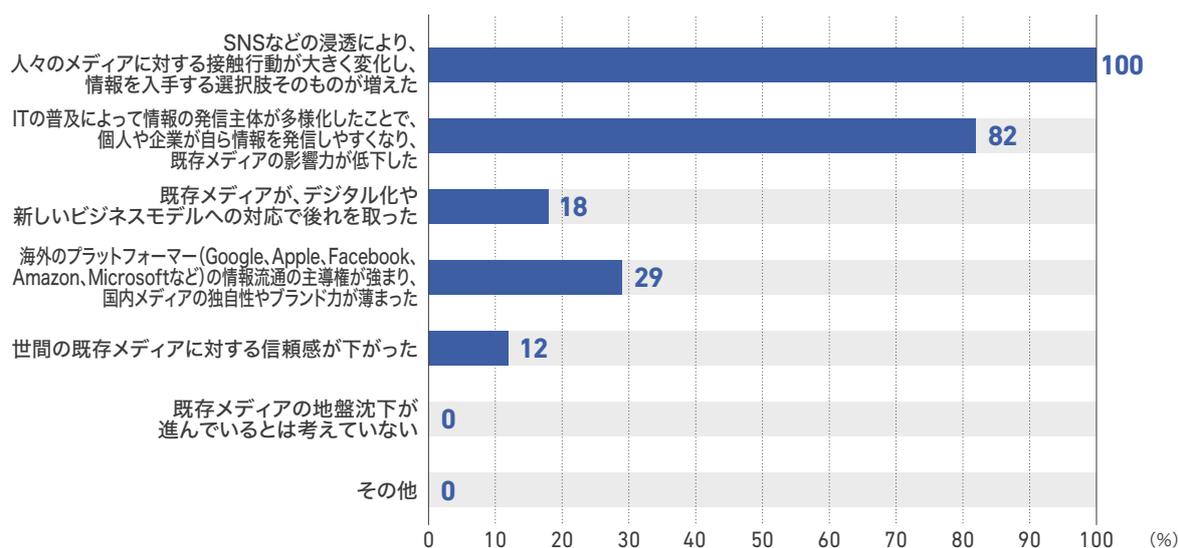
【図7】従業員1000人以上の企業が考える地盤沈下の要因(4社)



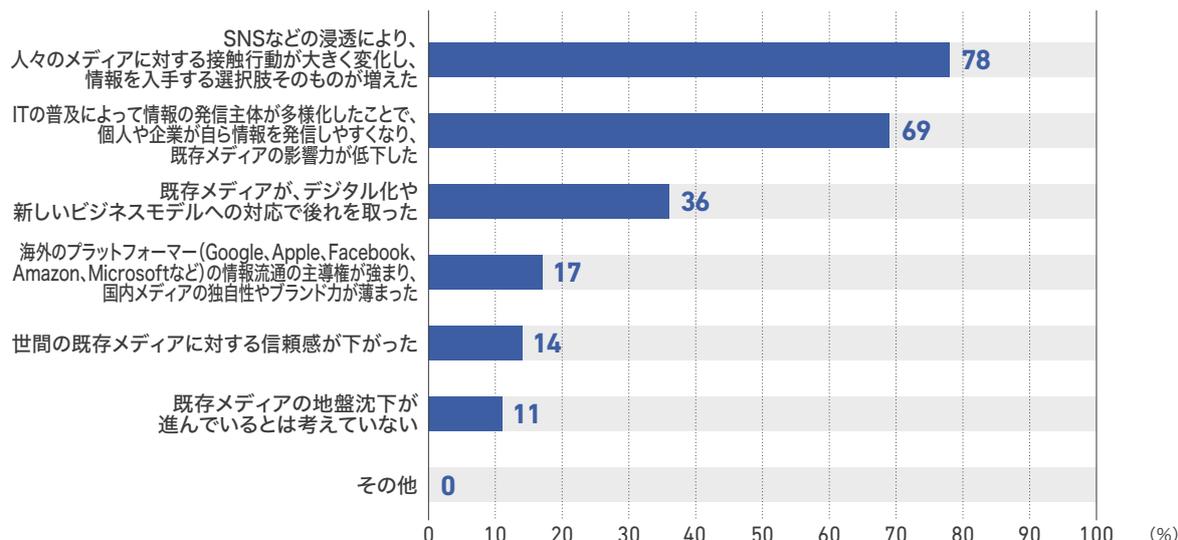
【図8】 従業員200人以上1000人未満の企業が考える地盤沈下の要因（16社）



【図9】 従業員50人以上200人未満の企業が考える地盤沈下の要因（17社）



【図10】従業員50人未満の企業が考える地盤沈下の要因（36社）



2. ネットの普及とデジタル化がもたらしたもの

ここまでは、既存メディアの地盤沈下の要因について、メディア企業の経営者がどのように認識しているのかを分析した。そこでここからは、インターネットの普及やデジタル化の拡大が、メディア産業に与えた影響についての回答を整理し、経営者がその変化をどのように評価しているのかを確認する。

2.1 デジタル化の影響は、業務内容と顧客接点の両方に及ぶ

インターネットの普及やデジタル化の影響について、最も多く挙げられた回答は「デジタル化は、仕事の進め方を考え直すきっかけになった」であり、73%（73社中53社）がこれを選択している（図11、複数回答可）。

次に多いのが「顧客や視聴者の情報接触・購買行動が変化し、ビジネス構造が変わった」で64%（73社中47社）。デジタル化は、メディア内部の業務の変化とともに、顧客との関係性や市場の構造にも影響を与えたという認識が、半数を超えて共有されている。

これに「顧客情報の活用など、過去には不可能だったことができるようになった」は42%（73社中31社）、「新たな商品・サービスの開発につながり、新たな収益源を獲得できた」は41%（73社中30社）と続く。デジタル化を単なる防御的な対応ではなく、成長の可能性を広げる機会として捉えている企業も、一定数存在していることが読み取れる。

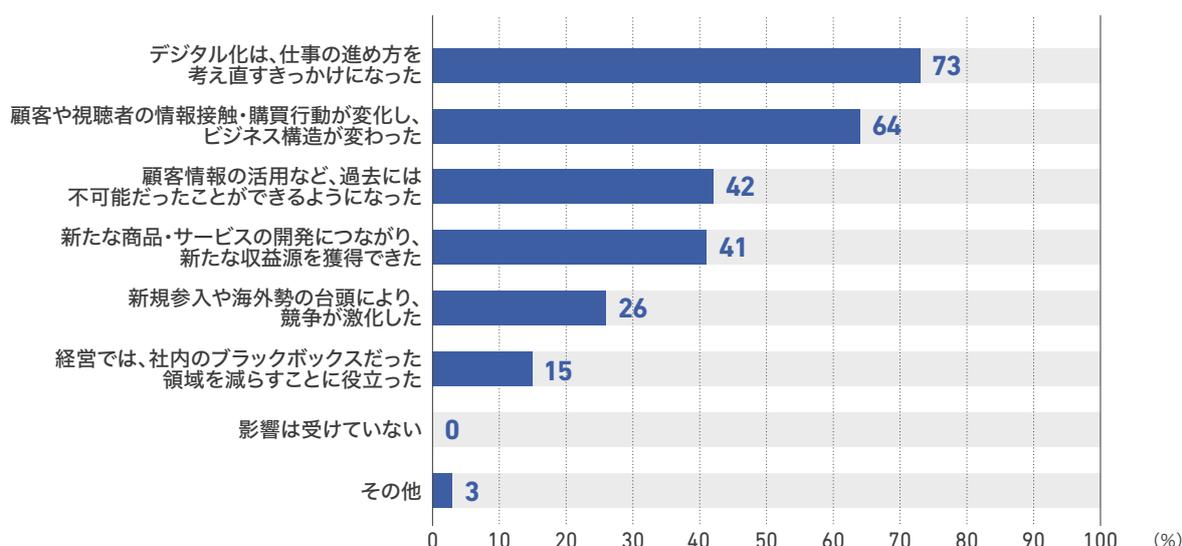
他方、「新規参入や海外勢の台頭により、競争が激化した」は26%（73社中19社）にとどまっている。競争激化の原因と見るよりも、普段の業務や顧客接点の変化を中心に影響を捉えている点が特徴的だ。

また「経営では、社内のブラックボックスだった領域を減らすことに役立った」は15%（73社中11社）と低い。デジタル化がガバナンスや組織の透明性の向上といった側面に波及していると認識している企業は、まだ限定的である。

なお「影響は受けていない」とする回答は0%（73社中0社）であり、デジタル化の影響を否定する企業は存在していない。

全体として、デジタル化は「仕事の進め方」と「顧客との関係」を変えた存在として認識されている。

【図11】 インターネットとデジタル化の影響（73社）



2.2 業界のビジネス構造によって異なるデジタル化の影響

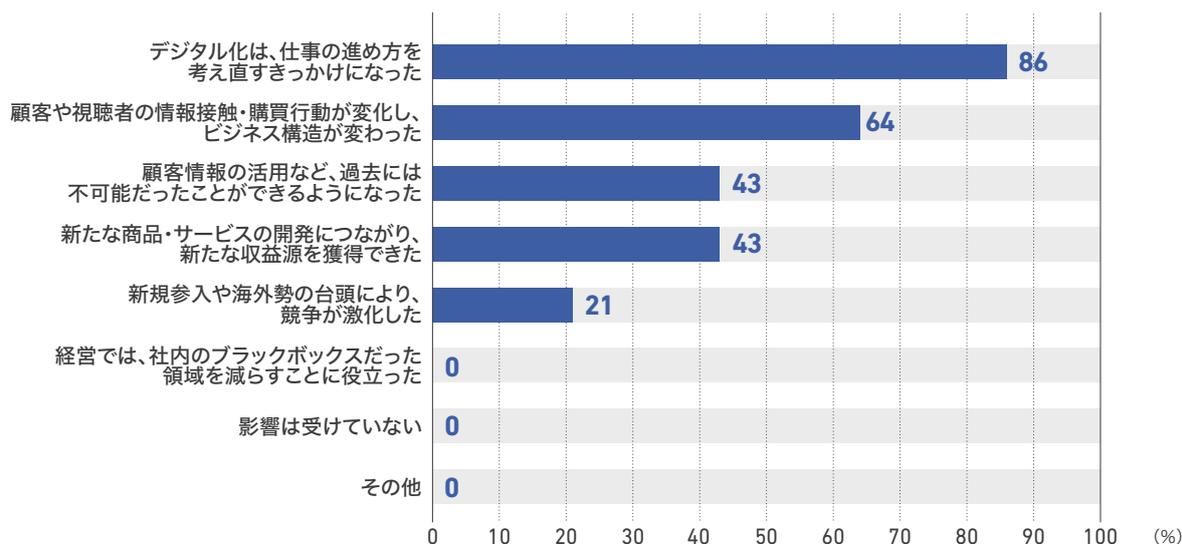
業界別にインターネットの普及やデジタル化の影響を見ていくと、多くの業界で「仕事の進め方を考え直すきっかけになった」という項目が高い比率を占めている（図12～16、複数回答可）。新聞社は86%（14社中12社）、テレビ局は82%（11社中9社）、ラジオ局は93%（14社中13社）と、この項目が最上位となっており、デジタル化の影響をまずは業務プロセスの変化として受け止めていることが分かる。

対して出版社では、「顧客や視聴者の情報接触・購買行動が変化し、ビジネス構造が変わった」が74%（27社中20社）という項目が最上位であり、「仕事の進め方を考え直すきっかけになった」の56%（27社中15社）を上回っている。業務の変化以上に、読者との接点や市場構造の変化として捉える姿勢が分かる。また「新たな商品・サービスの開発につながり、新たな収益源を獲得できた」も56%（27社中15社）とほかの業界に比べて比較的高く、ビジネスモデルの変化を前向きに評価する姿勢もうかがえる。

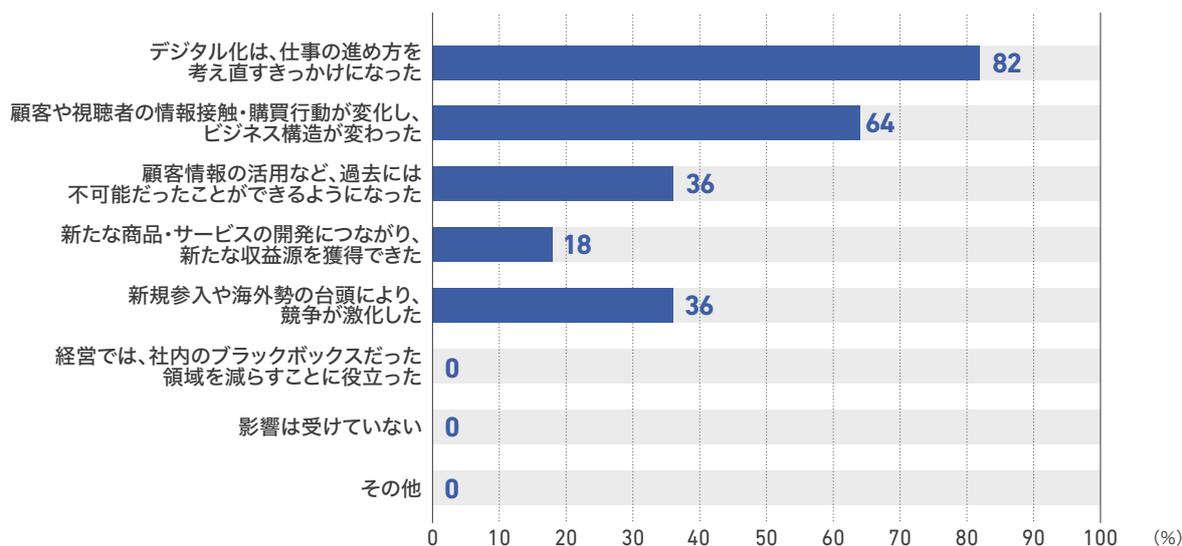
ネットメディアでは特定の項目が突出するというよりも、「仕事の進め方を考え直すきっかけになった」「顧客や視聴者の情報接触・購買行動が変化し、ビジネス構造が変わった」「新たな商品・サービスの開発につながり、新たな収益源を獲得できた」がいずれも57%（7社中4社）で並び、「顧客や視聴者の情報接触・購買行動が変化し、ビジネス構造が変わった」も43%（7社中3社）と続く。業務や顧客、収益といった複数の領域にわたる影響を認識しているといえる。加えて「その他」では「スマホの普及に伴うスマホネイティブなビジネスとして事業を始めている」「元からネット専門メディア」との回答があった。ネットメディアにとって、デジタル化は転換点ではなく、創業当初から織り込まれた環境条件であることが伝わる。

業界による傾向の違いは、インターネットの普及やデジタル化の影響は一様ではなく、各業界が自らのビジネス構造に照らして、影響の重心を異なる場所に置いていることを表しているようだ。

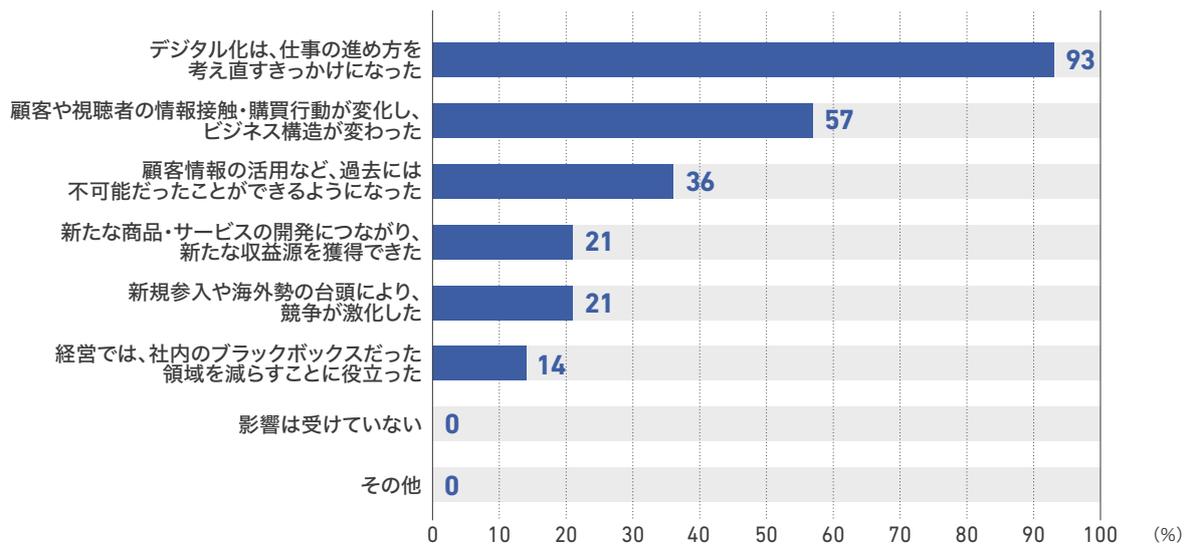
【図12】 新聞社のインターネットとデジタル化の影響（14社）



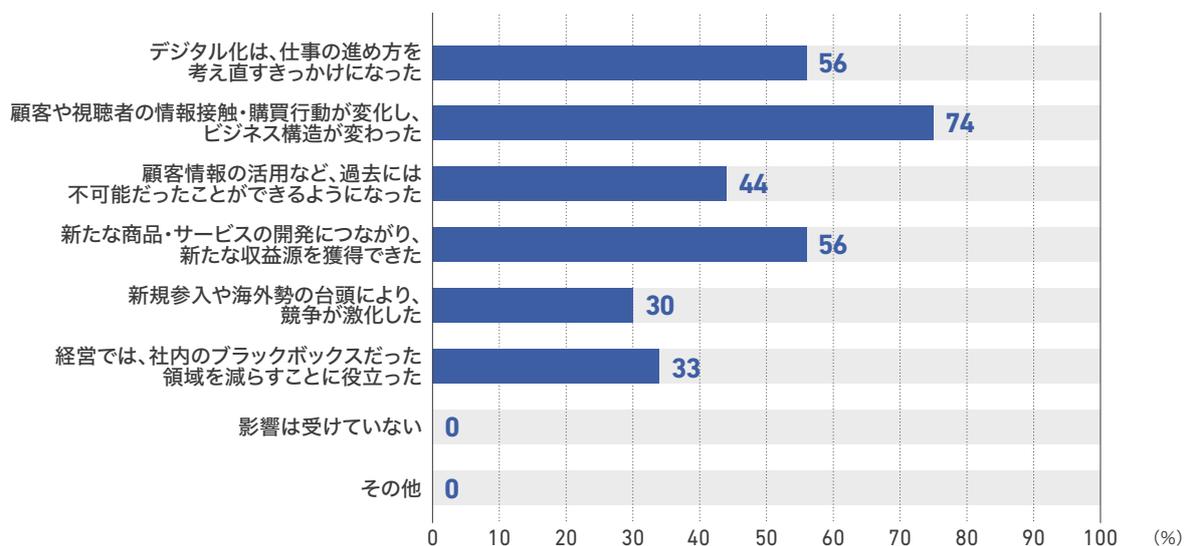
【図13】 テレビ局のインターネットとデジタル化の影響（11社）



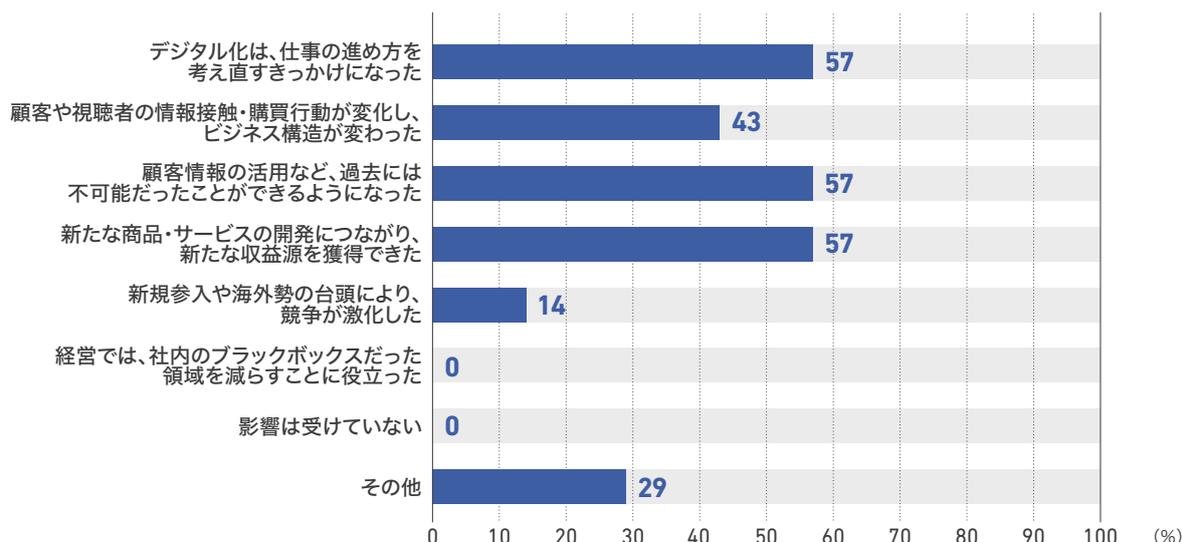
【図14】 ラジオ局のインターネットとデジタル化の影響（14社）



【図15】 出版社のインターネットとデジタル化の影響（27社）



【図16】 ネットメディアのインターネットとデジタル化の影響（7社）



2.3 規模が大きいほど構造変化、小さいほど業務変化として捉える傾向

企業の規模別に整理すると、インターネットの拡大やデジタル化の影響に対する認識は、大きく2つの層に分けられる（図17～20、複数回答可）。従業員1000人以上の企業と、それ未満の企業である。

従業員1000人以上の企業の回答を見ると、「顧客や視聴者の情報接触・購買行動が変化し、ビジネス構造が変わった」と「新規参入や海外勢の台頭により競争が激化した」がいずれも100%（4社中4社）と最も高い。半面、「仕事の進め方を考え直すきっかけになった」との回答は50%（4社中2社）にとどまる。大企業の経営者は、デジタル化を市場構造の変化や競争環境の変化として認識しており、事業の前提条件が変わったと捉えている。

従業員1000人未満の企業では様相が異なってくる。従業員200人以上1000人未満の企業では、「仕事の進め方を考え直すきっかけになった」が81%（16社中13社）、従業員50人以上200人未満の企業では76%（17社中13社）、従業員50人未満の企業でも69%（36社中25社）といずれも高い水準である。この層では、デジタル化をまず、日常業務の変化として実感している傾向が強いと推察される。

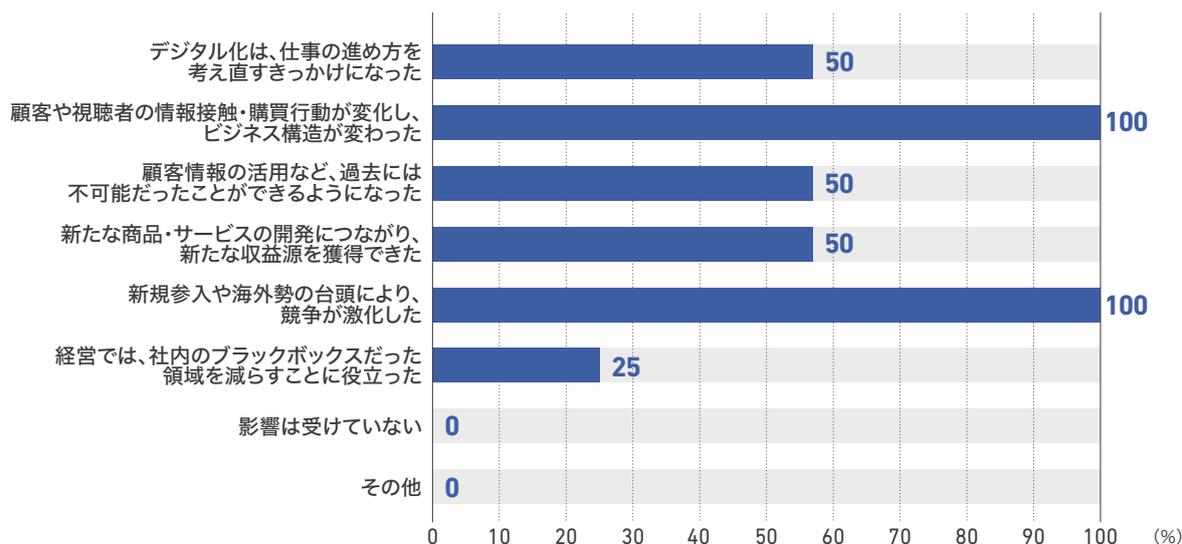
「顧客や視聴者の情報接触・購買行動が変化し、ビジネス構造が変わった」という回答も一定の比率で挙がっているが（従業員200人以上1000人未満の企業では56%・16社中9社、従業員50人以上200人未満の企業では88%・17社中15社）、従業員50人未満の企業は53%・36社中19社）、大企業のように競争構造そのものの変化を最上位に置くほどの回答率には至っていない。

規模の大きい企業ほどデジタル化を産業構造レベルの変化として認識し、規模が小さくなるほど業務プロセスレベルの変化として受け止める傾向が表れている。

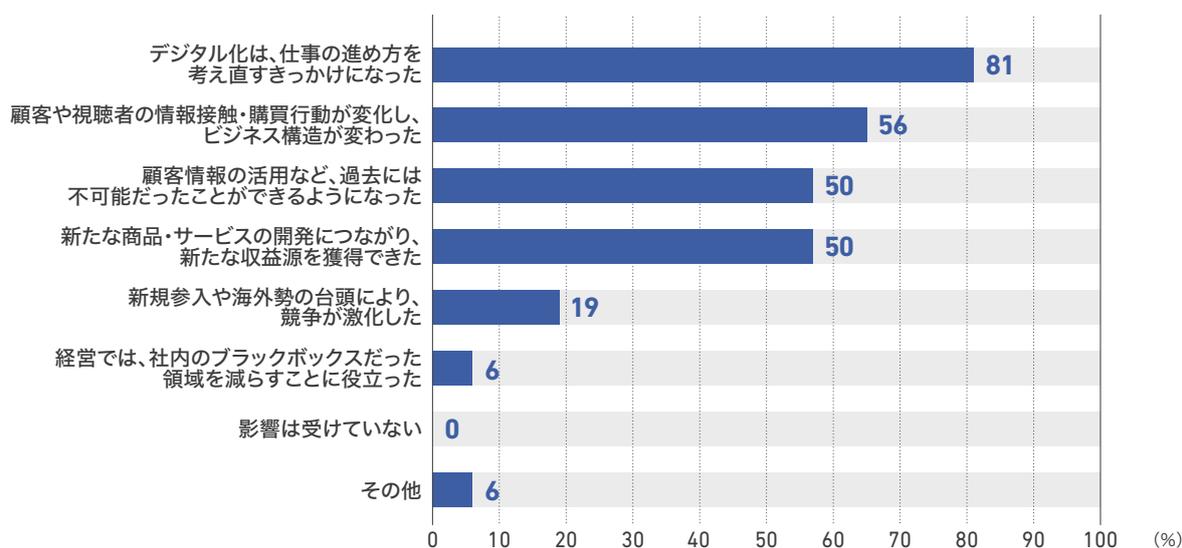
この違いは、企業が置かれている立場や視野の広さを反映しているとみられる。大企業の経営者の方が市場全体や競争環境を俯瞰して認識しやすく、中小規模の企業になるほど、経営者は自社のオペレーションへの影響をより直接的に感じやすい。

「デジタル化」という同じ現象でも、企業の規模によって「何が一番変わったのか」という認識の重心は異なっていた。

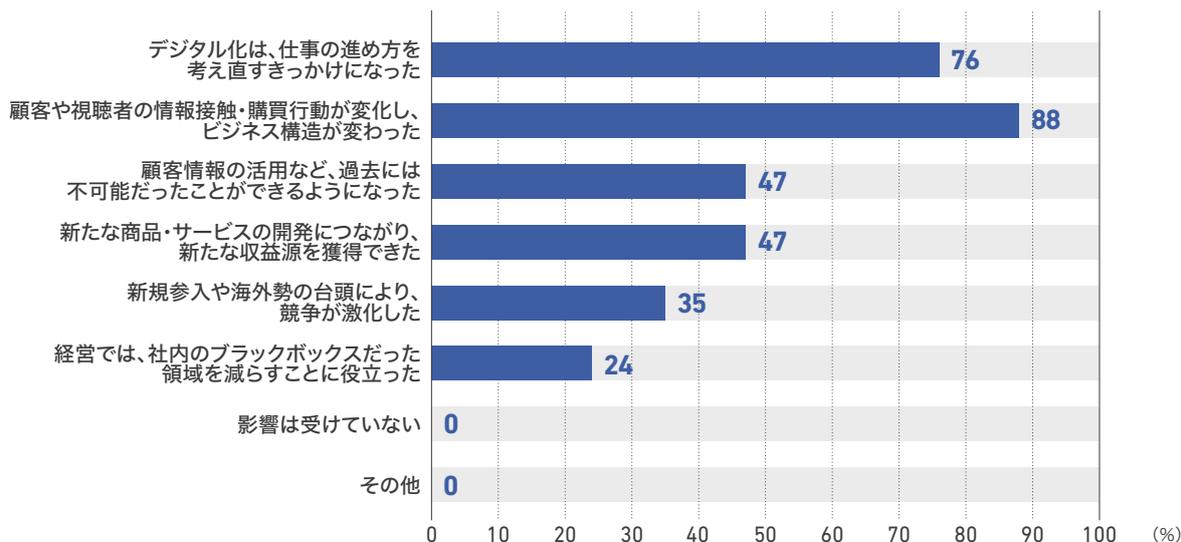
【図17】従業員1000人以上の企業のインターネットとデジタル化の影響（4社）



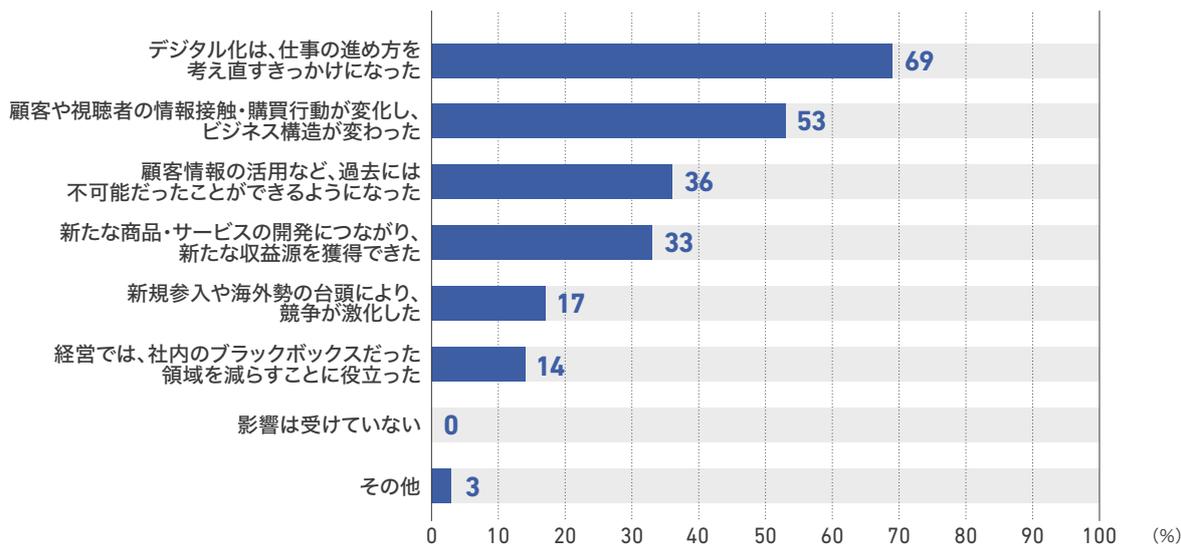
【図18】従業員200人以上1000人未満の企業のインターネットとデジタル化の影響（16社）



【図19】従業員50人以上200人未満の企業のインターネットとデジタル化の影響（17社）



【図20】従業員50人未満の企業のインターネットとデジタル化の影響（36社）



ここまでの分析から、インターネットの拡大やデジタル化の浸透は、メディア産業にとって部分的な変化ではなく、事業の前提条件そのものを変えた出来事であることが確認できた。産業全体としては、仕事の進め方や顧客接点の変化が強く認識されているが、その重心は、業界や企業規模によって異なっている。大企業は市場構造や競争環境の変化をより強く意識し、中小企業は日常業務の変化をより直接的に受け止めていた。

2.4 デジタル化がもたらしたポジティブな影響

インターネットの普及やデジタル化の進展は、既存メディアにとって地盤沈下の要因として認識される一方で、ポジティブな影響も少なくない。本調査ではデジタル化の良い影響について自由記述で尋ねている。その回答を共同研究者である国際大学グローバル・コミュニケーション・センターの山口真一教授が分析した結果、全体として最も特徴的なワードは「発信」、次いで「社内」「効率化」であった。

山口教授は次のように整理している（図21～22、表1）。

全体として最も特徴的なワードは「発信」であり、次いで「社内」「効率化」が続いた。

「発信」については、自社コンテンツのインターネット配信など、多様なコンテンツ発信の選択肢が増えたことが評価されている。

「社内」では、社内での情報共有の円滑化、リモートワークを含む社内システムの改善、事務作業の効率化など、働きやすさと効率化の評価がなされている。

「効率化」からは、社内での効率化に加え、取材手法の効率化も評価されている。

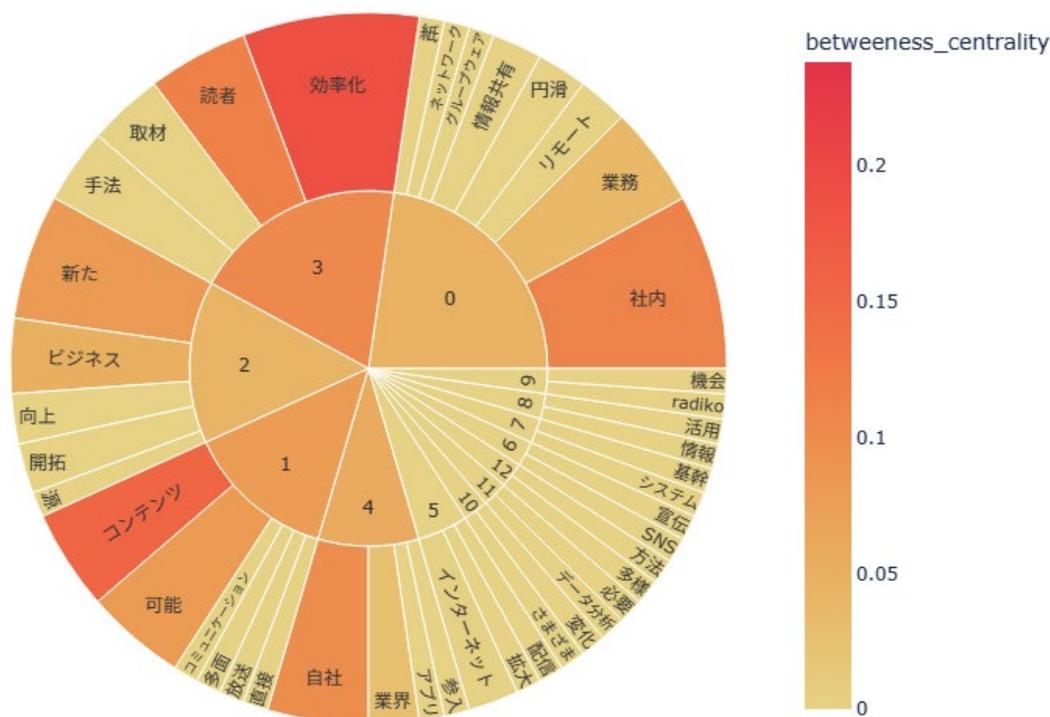
また「電子書籍」についての評価が見られるほか、「新た」「ビジネス」といった言葉からは、デジタル化による収益源や市場機会の獲得が評価されていることが読み取れる。

まずは社内業務の効率化や情報共有の円滑化についての評価の要素が大きい。また、多様なコンテンツの配信手法、効率的な取材手法の確立によって、より効率的に視聴者や読者のニーズに沿ったコンテンツを直接届けることが可能になっていることが評価されている。

【図21】 経営者アンケートのワードクラウド①（山口真一教授作成）



【図22】 経営者アンケートのサンバーストチャート①（山口真一教授作成）



【表1】 文章の特徴量詳細①（TF-IDF値上位10単語、山口真一教授作成）

順位	単語	TF-IDF値
1	発信	2.251
2	社内	2.205
3	効率化	2.178
4	可能	2.091
5	業務	2.058
6	ビジネス	2.029
7	電子書籍	1.965
8	自社	1.854
9	新た	1.755
10	コンテンツ	1.713

これらの分析から浮かび上がるのは、デジタル化のポジティブな影響が、大きく3つの軸に分かれているという点である。

第一に、社内業務の効率化と働き方の変化である。回答を見ると、「社内業務の効率化」（ラジオ局社長）、「リモートワークが容易になった」（出版社社長）、「グループウェアによって社内外の連絡、書面送付などの業務やコンテンツ制作ワークフローがスピードアップ」（テレビ局取締役）といった声が目立つ。

取材や編集の現場でも「降版時間近くまで、ニュースを紙面に盛り込むことができるようになった」（新聞社社長）、「取材手法の多様化・効率化」（新聞社社長）、「データを中心として高速なPDCAを回せること」（ネットメディア執行役員）といった記述があり、デジタル化が制作工程そのものを変えていることが確認できる。

また「雑誌の制作期間の短縮につながり、取材や記事の執筆時間を長く確保できるようになった」（出版社社長）との回答もあり、コンテンツの質の向上につながる側面も示唆されている。

第二に、発信チャネルの多様化と、顧客との直接的な接点の確立がある。「発信」という言葉に象徴されるように、配信手法の多様化も強く評価されている。「ニュース記事のインターネット配信が新たな収入源となった」（テレビ局）、「放送エリアに縛られないユーザーの獲得が可能になった」（テレビ局社長）、「radikoの普及により聴取方法が多様化し、聴取の機会が増えた」（ラジオ局社長）、「自社コンテンツを地上波以外の手段（アプリ、SNS、HPなど）で発信できるようになった」（テレビ局社長）など、デジタル化によって読者や視聴者との接点が拡張したという実感が共有されている。

出版社の中には、「電子書籍の普及」（出版社社長）、「取次を介さないビジネス」（出版社）、「自社ECビジネスへの参入」（出版社社長）、「電子書籍の売り上げ拡大、販売データの取得や分析」（出版社役員）といった回答があり、流通構造そのものの変化をポジティブに捉える視点も見られる。

第三に、新たなビジネスの創出である。「新たな市場ができたことは間違いないと思う」（新聞社社長）、「従来の商品やサービスをデジタル化に置き換え、もしくは付加サービスを生み出すことで売り上げや利益の拡大につながった」（出版社社長）、「既存のメディアでは開拓しにくかった新規オーディエンスの開拓」「オーディエンス像を明確化することで広告主へ提供する価値が高まった」（共にネットメディア執行役員）など、デジタル環境を新たな収益源として評価する回答も一定数存在する。

さらにネットメディアの中には、「スマホネイティブなメディアとして事業を開始」（ネットメディア執行役員）、「創業当初からデジタル事業のみで運営しています」（ネットメディア社長）といった回答もあり、デジタル化の影響を外部から受けるのではなく、事業の前提として捉えている企業も見られる。

自由記述を総合すると、デジタル化のポジティブな影響は、①社内業務と制作工程の効率化、②発信手法の多様化と顧客との直接的な接点の拡大、③新たな収益機会や市場創出、にまとめられる。

メディア産業の地盤沈下の要因として指摘された構造的な変化は、同時に新たな機会の源泉にもなっている。デジタル化はメディア産業のこれまでのビジネスモデルを揺るがした一方で、組織の運営や事業の構造を再設計する契機としても機能しているようだ。

こうした両義性こそが、次に分析する経営戦略の分岐を生み出している。

3. 成長を期待する事業と未来の方向性

ここまで、メディア産業の経営者がデジタル化の影響をどのように受け止めているのかを見てきた。その上で、より重要になるのは、経営者が今後、どのような事業領域に成長の可能性を見いだしているのかという点である。

経営者の環境変化の認識は、最終的にはそれぞれの企業のリソースの配分や投資判断に表れてくる。既存事業を軸にさらなる成長を求めるのか、新規事業に活路を見いだすのか、あるいは周辺領域を拡張していくのか。メディア経営者が「今後、最も成長を期待する事業」についてどのように考えているのかを整理し、現在の戦略的な重心を明らかにする。

3.1 最も成長を期待するのは既存事業、ただし新規事業も拮抗

全体の回答結果を見ると、最も多かったのは「既存事業（メディア、コンテンツ、広告・広告記事の販売など）からの収入」で、68%（73社中50社）に達している（図23、複数回答可）。多くの経営者は、依然

として現在の中核事業に成長の余地を見ていることが確認される。

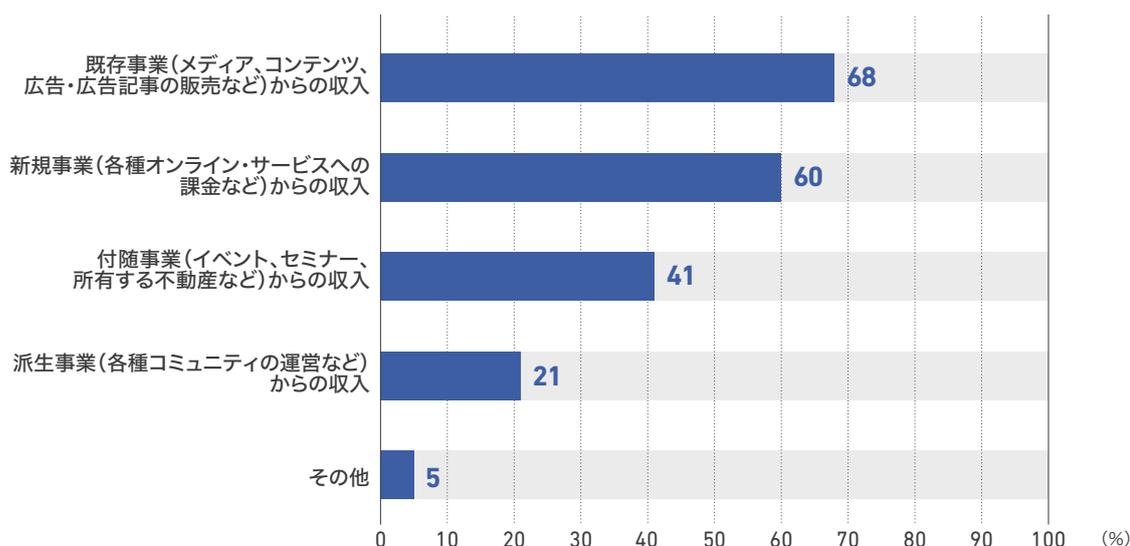
ただ同時に、「新規事業（各種オンライン・サービスへの課金など）からの収入」も60%（73社中44社）と比較的回答率が高く、既存事業との差は、8ポイントにとどまっている。既存事業と新規事業がほぼ並ぶ構図であり、経営者の間では、新たな収益モデルの確立・強化も同時に模索しているようだ。

これに続くのが「付随事業（イベント、セミナー、所有する不動産など）からの収入」で41%（73社中30社）。コンテンツ事業を軸としながらも、周辺領域での多角化を重視する企業が一定数存在している。「派生事業（各種コミュニティの運営など）からの収入」は21%（73社中15社）にとどまり、現時点では主力の成長エンジンと位置付けられているわけではない。

この分布から浮かび上がるのは、経営者の戦略が「既存か新規か」の2択ではなく、既存事業を基盤としながらも、同時に新規事業も開拓していきたいという2層構造にある点だ。既存事業の成長期待が最多である一方、新規事業の比率も高い。

地盤沈下の原因として構造変化を強く認識していたことを踏まえると、この結果は、環境変化を受け入れつつも、既存の資産を活用しながら、同時に新たな収益源を模索するという現実的な戦略志向を示している。

【図23】 今後の成長を最も期待する事業（73社）



3.2 業界ごとに「成長を期待する事業」はまるで異なる

業界別に「今後最も成長を期待する事業」を見ると、全体傾向とは異なり、業界ごとに戦略の重心が大きく異なっていた（図24～28、複数回答可）。力を注ぐ先が既存事業なのか新規事業なのかという単純な違いではなく、各業界が置かれている構造や課題が回答に反映されている。

新聞社では、「新規事業」が71%（14社中10社）と最も高く、「既存事業」の64%（14社中9社）を上回っている。既存事業よりも新規事業に強い期待を寄せていることが推察される。新聞の販売収入や広告収入の減少という構造的な変化を背景に、新たな収益源を模索する姿勢を示している。

しかし「付随事業」（36%・14社中5社）や「派生事業」（21%・14社中3社）への期待は相対的に低く、成長戦略の重心はあくまで「事業モデルの転換」にあることがうかがえる。「その他」では「インバウンド需要を見越した観光事業」（新聞社社長）といった回答もあり、紙媒体以外への展開を視野に入れてい

る様子も見られる。

テレビ局では様相が異なる。最も高い回答率だったのは「付随事業」で73%（11社中8社）、次いで「新規事業」が64%（11社中7社）。「既存事業」は45%（11社中5社）にとどまっている。付随事業に含まれるイベントやセミナー、所有不動産など、放送以外の周辺領域に成長機会を見いだす傾向が強い。地上波放送の広告依存からの分散や、コンテンツ資産を活用した多角化を意識していることの表れだろう。

「その他」では「既存のメディア事業から派生したコンテンツを活用したインターネット広告収入の伸長に期待」（テレビ局社長）といった声もあり、既存事業を基盤としつつ、周辺領域で収益機会を広げようとする戦略が読み取れる。

ラジオ局と出版社は、既存事業を最も重視している点で共通している。ラジオ局では、「既存事業」との回答が71%（14社中10社）で最上位であるが、「新規事業」と「付随事業」も50%（14社中7社）と、半数の経営者が周辺領域にも期待を寄せている。既存事業を基盤としながら、段階的に多角化を進める姿勢がうかがえる。

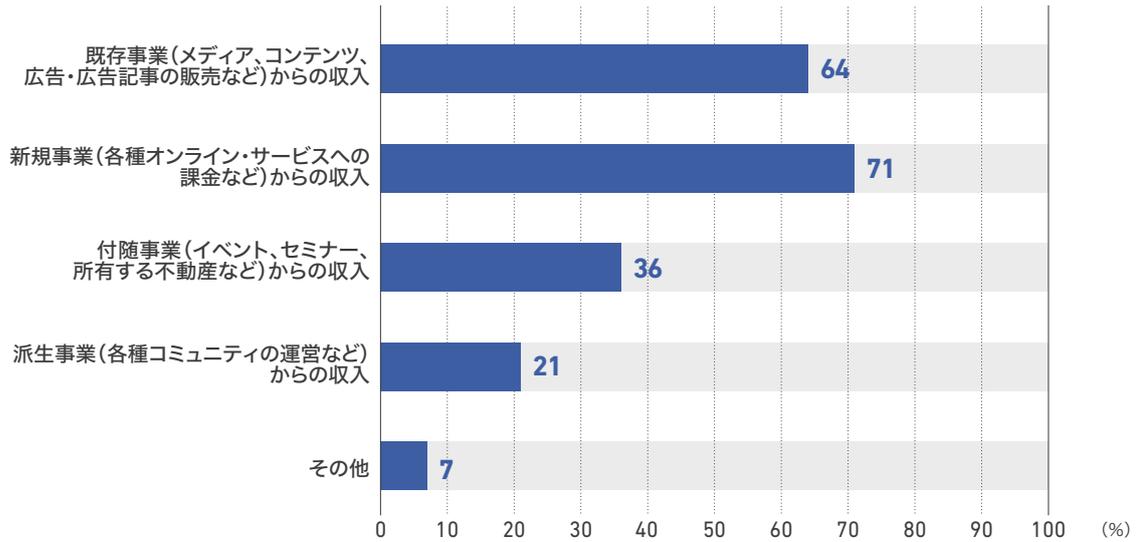
出版社では「既存事業」との回答が81%（27社中22社）と突出しており、「新規事業」は48%（27社中13社）、「付随事業」26%（27社中7社）、「派生事業」19%（27社中5社）と、全体的に多様な事業への成長期待は抑制的である。「その他」の中に「電子書籍」（出版社）との回答が見られることから、既存コンテンツのデジタル展開が中心であり、急激な事業転換よりも既存資産の活用による持続的成長を志向している印象が強い。

これらの傾向に対してネットメディアは明確に異なる。「新規事業」との回答が100%（7社中7社）に達し、「既存事業」と「派生事業」が57%（7社中4社）と続くなど、高い回答率が複数の事業領域にまたがっている。単一の事業を収益源とするのではなく、事業ポートフォリオを拡張しながら積極的かつ多角的に成長しようとする姿勢がうかがえる。

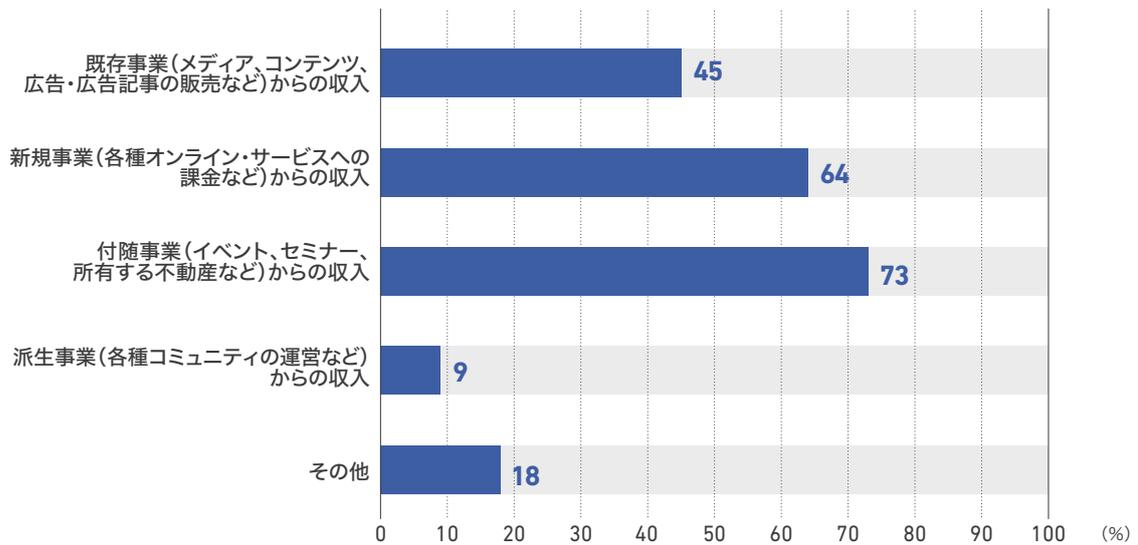
新聞社は新規事業への転換志向が強く、テレビ局は周辺・付随事業への多角化志向がある。ラジオ局と出版社は既存事業を基盤にする傾向で、ネットメディアは多角化・拡張型と理解できる。それぞれの業界で、成長戦略の方向性が明確に分かれていることが明らかだ。

同じメディア産業でも、置かれている市場環境や収益構造の違いが、期待する成長領域に直結していることが確認できた。

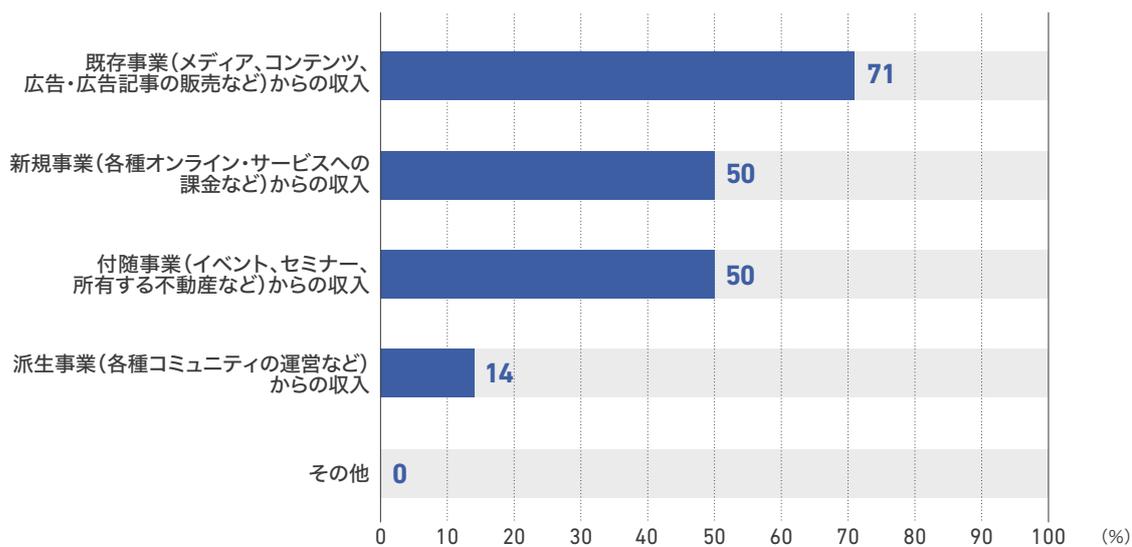
【図24】 新聞社が今後の成長を最も期待する事業（14社）



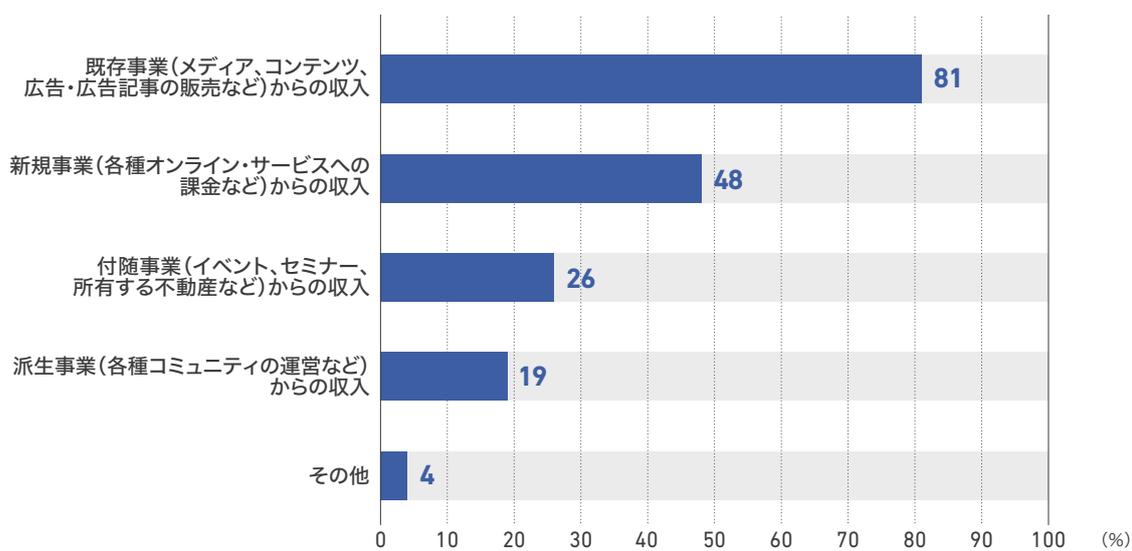
【図25】 テレビ局が今後の成長を最も期待する事業（11社）



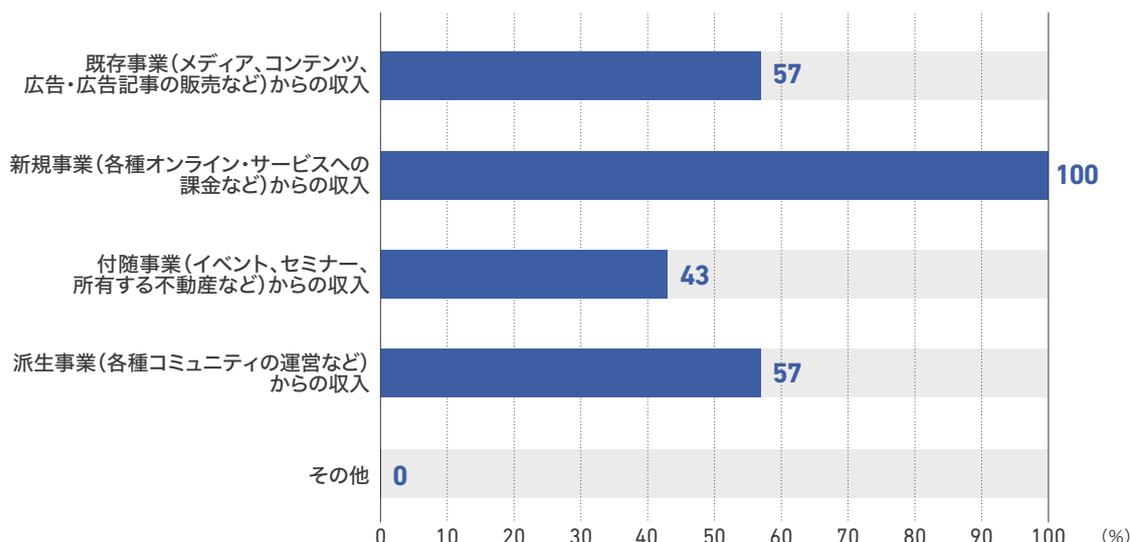
【図26】 ラジオ局が今後の成長を最も期待する事業（14社）



【図27】 出版社が今後の成長を最も期待する事業（27社）



【図28】 ネットメディアが今後の成長を最も期待する事業（7社）



3.3 企業の規模によって成長戦略は3つの層に分かれる

企業の規模別に、今後最も成長を期待する事業について見てみると、ここでも成長戦略の方向性が明確に分かれている（図29～32、複数回答可）。

従業員1000人以上の企業では、最も回答率が高かったのが「既存事業」と「新規事業」で、いずれも75%（4社中3社）に達している。加えて「付随事業」も50%（4社中2社）の回答があり、複数の収益源を同時に強化しようとする姿勢が見て取れる。大企業は、既存の基盤事業を維持・進化させながら、新規事業にも同時に投資する、両立型の戦略を志向している。事業規模が大きくりソースの厚みがあるからこそ、既存事業と新規事業の二兎を追う余力があるとみられる。

従業員200人以上1000人未満の企業と、従業員50人以上200人未満の企業では傾向が似ている。従業員200人以上1000人未満の企業の場合、回答の最上位は「新規事業」で69%（16社中11社）に達する。それに比べると「既存事業」は50%（16社中8社）と控えめだ。同じく従業員50人以上200人未満の企業でも「新規事業」が76%（17社中13社）と最も高く、「既存事業」は59%（17社中10社）となる。

中規模の企業では、既存事業を強化するよりも、新規事業を成長のエンジンと考える傾向が明確である。市場構造の変化に対応するため、既存モデルの延長ではなく、新たな収益軸を模索する必要性を感じていることがうかがえる。

従業員50人未満の企業では、様相が逆転する。「既存事業」が81%（36社中29社）と最も高く、「新規事業」は47%（36社中17社）にとどまる。規模の小さな企業では、まずは現在の主力事業の強化や安定化を優先する傾向が強い。限られた経営資源の中で既存事業の磨き込みに集中する戦略が合理的と判断している可能性が高い。

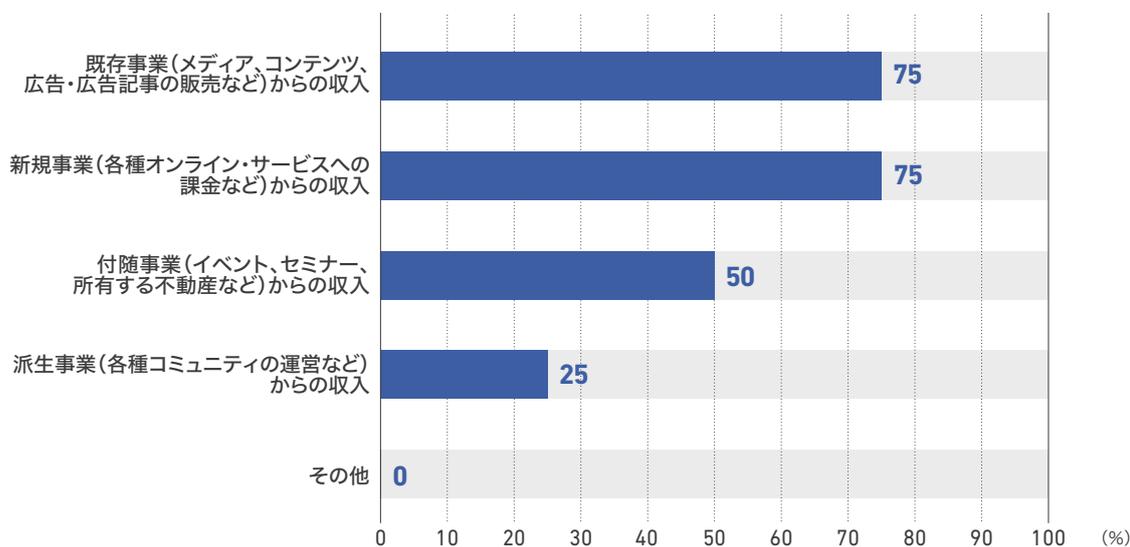
企業規模によって成長戦略は3層に分かれると推察できる。大企業は既存事業と新規事業の両方を成長エンジンと捉え、中規模の企業は新規事業の強化を志向、小規模の企業では既存事業を重視する、という構図である。

これらの違いは、それぞれの企業の抱える経営資源や条件の違いを反映していると考えられる。大企業は既存事業の規模が大きく、それを維持する責任も重いいため、既存事業を守りながら新規事業を育てる戦略を取らざるを得ない。対して、中規模の企業は既存モデルの成長余地に限界を感じやすく、新規

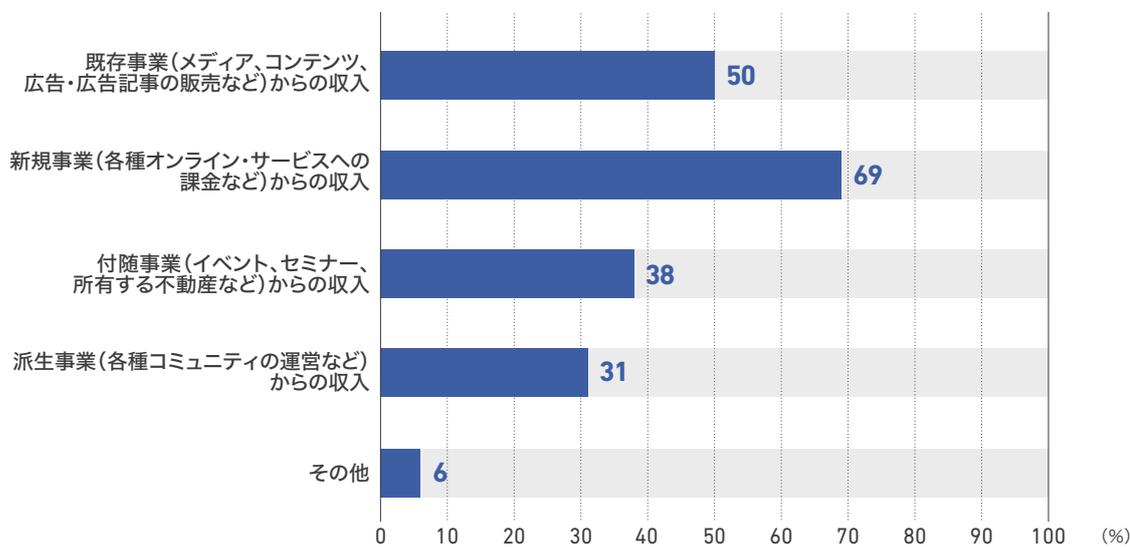
領域への展開が相対的に強く意識されている。小規模の企業では、新規事業への投資余力が限られるため、既存事業の強化を優先する傾向にある。

どの事業に成長を求めるとかという選択は、企業規模という現実的な制約の中で形成されていた。ここに、次に見るDX課題や人材戦略との接点が見えてくる。

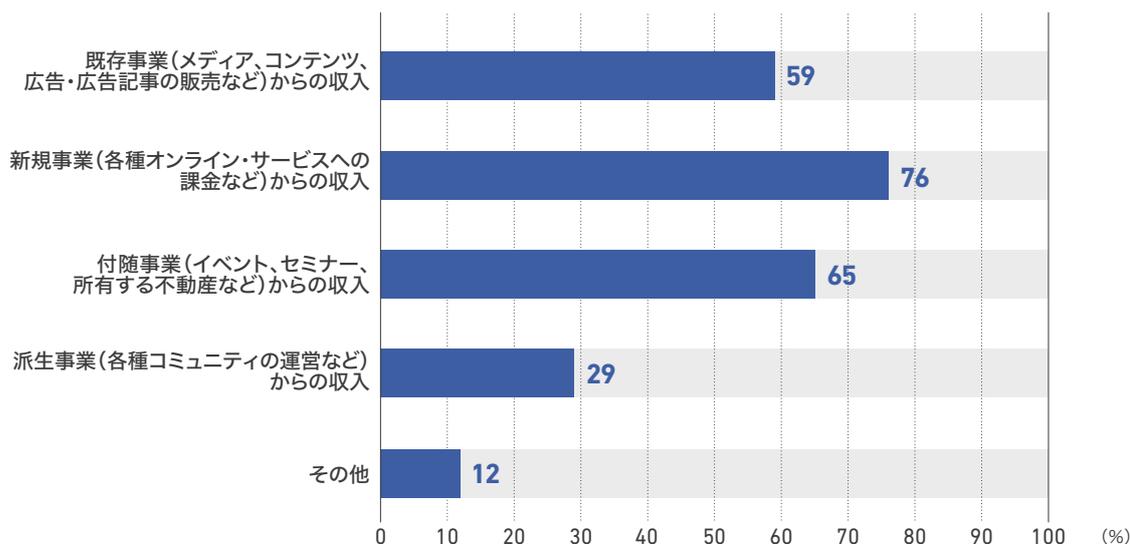
【図29】 従業員1000人以上の企業の今後の成長を最も期待する事業（4社）



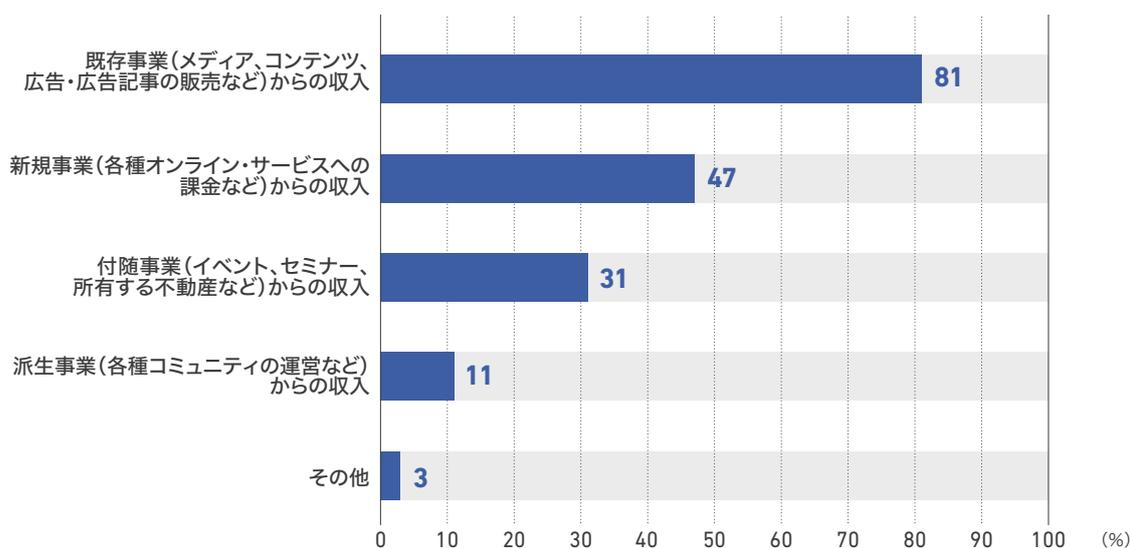
【図30】 従業員200人以上1000人未満の企業の今後の成長を最も期待する事業（16社）



【図31】従業員50人以上200人未満の企業の今後の成長を最も期待する事業（17社）



【図32】従業員50人未満の企業の今後の成長を最も期待する事業（36社）



3.4 経営者が向かっている未来の方向性

メディア産業の中でも業界や企業の規模によって、経営者が成長を期待する事業は大きく異なることが明らかになった。では、こうした成長への期待を前提に、経営者はどんな方向へと事業のかじを切ろうとしているのか。

それぞれの企業の未来の方向性として、最も当てはまる内容を確認したところ、最も多かったのは「これまで以上にコンテンツの配信などに注力する」で52%（73社中38社）である。半数を超える経営者が、コンテンツの配信強化を未来の方向性として挙げている（図33、複数回答可）。成長を期待する事業では「既存事業」と「新規事業」が併存していたが、その具体像として、まずは配信力の強化が中心に置かれている。

次いで高いのは「既存のメディア業界以外の企業・団体との連携を強化する」で40%（73社中29社）。自社単独で事業を拡大するのではなく、外部との連携によって新たな価値を創出しようとする姿勢が感

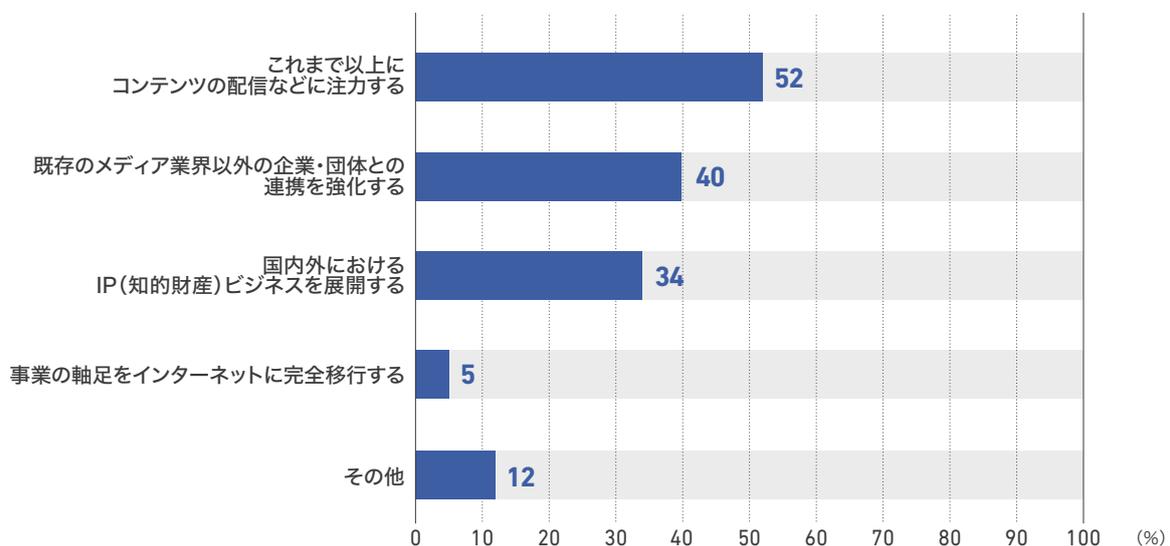
じられる。これは前の質問で「新規事業」を志向する回答とも整合しており、異業種との協業を通じて新たな収益源を開拓しようとする意識の表れとも読み取れる。

「国内外におけるIP（知的財産）ビジネスを展開する」は34%（73社中25社）。コンテンツそのものを資産として再定義し、二次利用や海外展開を含めたIPビジネスへ拡張していく方向性も一定数存在する。

一方で、「事業の軸足をインターネットに完全移行する」と回答したのは5%（73社中4社）と限定的だった。デジタル化が進む中でも、全面的なネット移行を選択する企業は少数派であり、多くは「既存事業」を前提としながら、成長できる事業を模索し、段階的に広げていこうとする方向性が推察される。

未来の方向性の結果を見ると、各社とも急進的な転換を進めるといよりは、「配信強化」を軸に、「外部連携」や「IP展開」などを組み合わせる戦略が主流と考えられる。成長を期待する事業が「既存事業」と「新規事業」の両方に広がっていることを踏まえると、メディア各社の経営者は、完全な構造転換よりも、これまでの強みを生かしながらデジタル環境に適応していくという現実的な路線を選択しているようだ。

【図33】 未来の方向性（73社）



3.5 コンテンツ強化か連携強化かIP展開か、業界によって分かれる戦略

業界別に未来の方向性を見ると、共通しているのは「コンテンツの配信強化」が一定の割合を占めている点である。しかし重心の置き方には明確な違いがある（図34～38、複数回答可）。

新聞社では「これまで以上にコンテンツの配信などに注力する」が43%（14社中6社）で最も高く、次いで「既存業界以外との連携強化」が36%（14社中5社）、「IP展開」が21%（14社中3社）と続く。「その他」では「既存の新聞販売・広告収入を維持、もしくはできるだけ緩やかな漸減をしながら、デジタル事業と新規事業を太くする」（新聞社社長）との声もある。報道機関としてコンテンツを軸に据えた上で、周辺事業を補強する姿勢がうかがえる。未来像は大きな転換というよりも、基盤の強化に近い。

ラジオ局も同じ傾向で、「コンテンツの配信強化」が64%（14社中9社）で最上位となっている。続いて「既存業界以外との連携強化」が43%（14社中6社）。「IP展開」への志向は限定的で、戦略の中心はあくまでコンテンツの発信力を強化することにある。コア事業の深化を重視する傾向が強い。

テレビ局では、「コンテンツの配信強化」と「既存業界以外との連携強化」が共に55%（11社中6社）

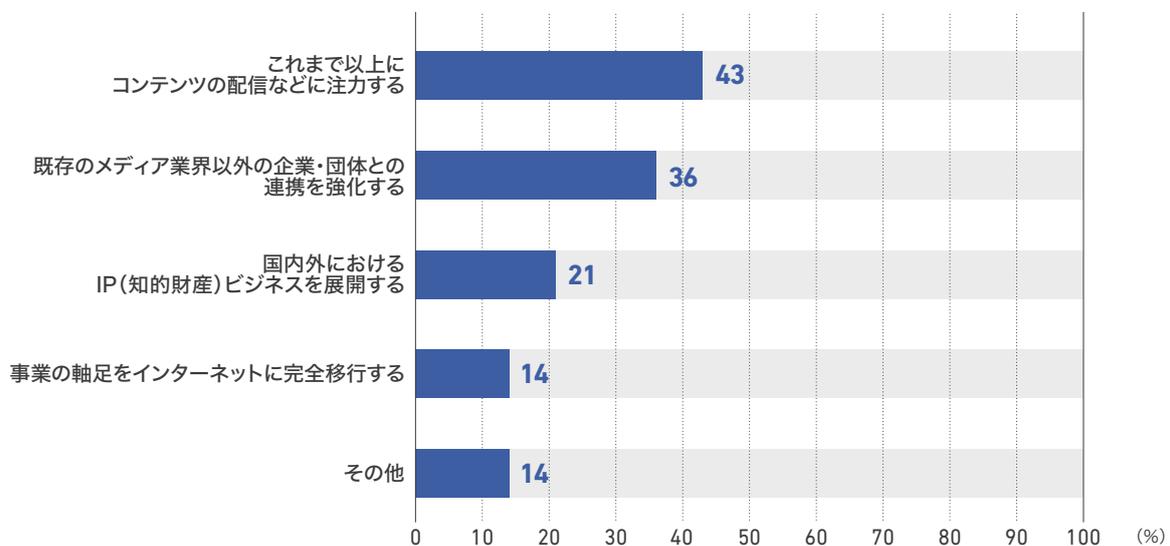
あった。配信の強化と外部との連携を同程度に重視している点が特徴だ。「その他」では「地上波の重要性を認識しつつ、他の項目についても折々検討しながら進めている」（テレビ局）、「ローカル局として情報発信力を生かし、地域の生活者・生産者との接点を拡張する」（テレビ局取締役）といった記述もあった。既存事業を前提としつつも、他社との連携を通じて事業領域を広げようとする姿勢が見える。

出版社でも「コンテンツの配信強化」が56%（27社中15社）と最も高いが、ほぼ同じ比率で「IP展開」の52%（27社中14社）が続く。IPビジネスの展開を強く意識している点は、ほかの業界に比べて際立っている。既存コンテンツを知的財産として再活用し、国内外へ広げていく志向が伝わってくる。

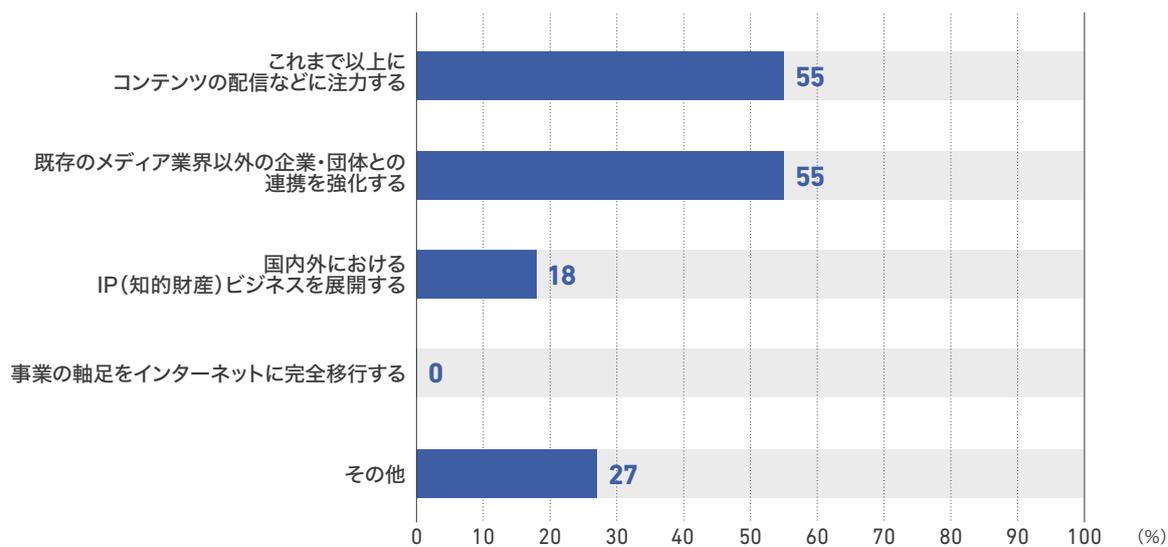
ネットメディアは「既存業界以外との連携強化」と「IP展開」が共に43%（7社中3社）と最上位にあり、これに「コンテンツの配信強化」が29%（7社中2社）で続く。特徴的なのは「その他」の回答内容だ。「自社プラットフォームをさらに強化し、会員基盤を生かした新規事業を展開する」（ネットメディア執行役員）、「プラットフォームサービスの提供。デジタルとリアルの組み合わせを最適化していく」（ネットメディア社長）、「展開中のコマース事業などでの収益の多角化」（ネットメディア執行役員）などの声があった。単に配信を強化するだけでなく、自社の事業をプラットフォーム化し、その基盤やエコシステムを軸に事業を拡大しようとする実態が浮き彫りになった。

新聞社とラジオ局はコンテンツの強化に重心を置き、出版社はそれに加えてIP展開を重視。テレビ局は配信の強化と他社連携を並立させ、ネットメディアは他社連携やプラットフォームの構築を前面に出している。同じメディア産業でも、未来像には明確な差が出ている。

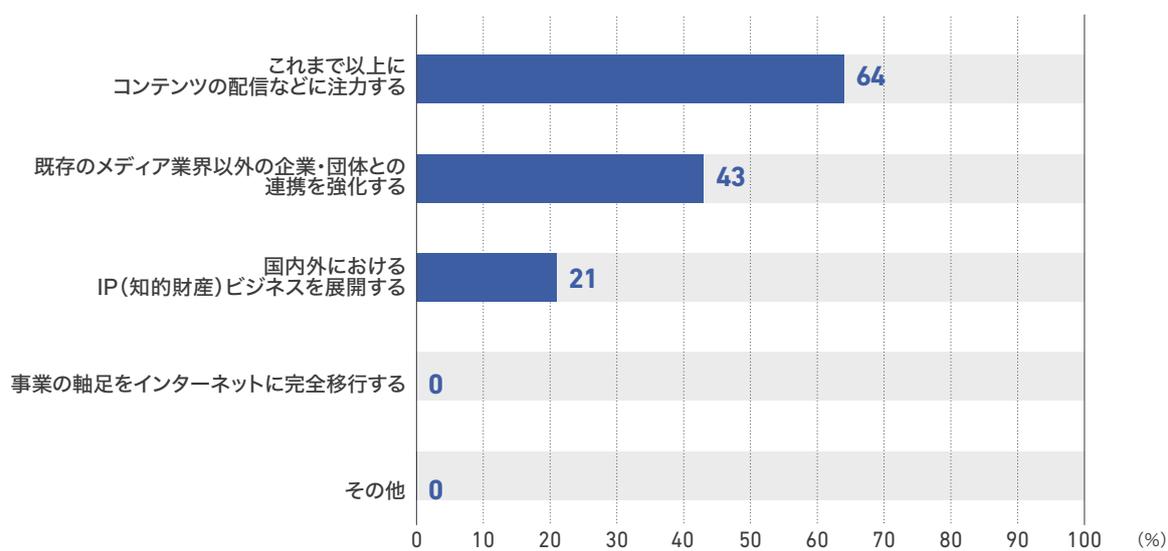
【図34】新聞社の未来の方向性（14社）



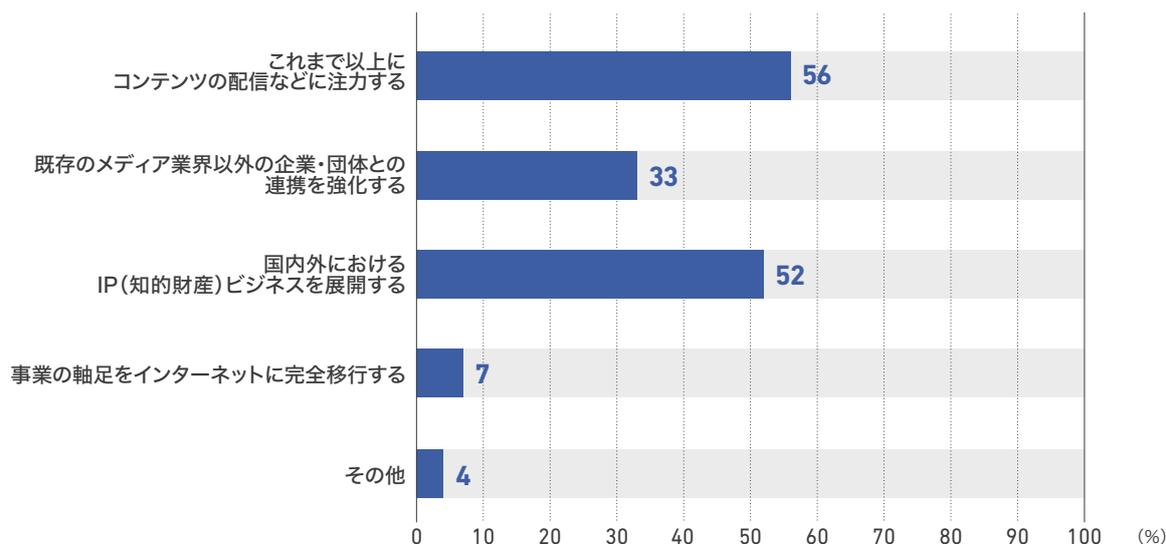
【図35】 テレビ局の未来の方向性（11社）



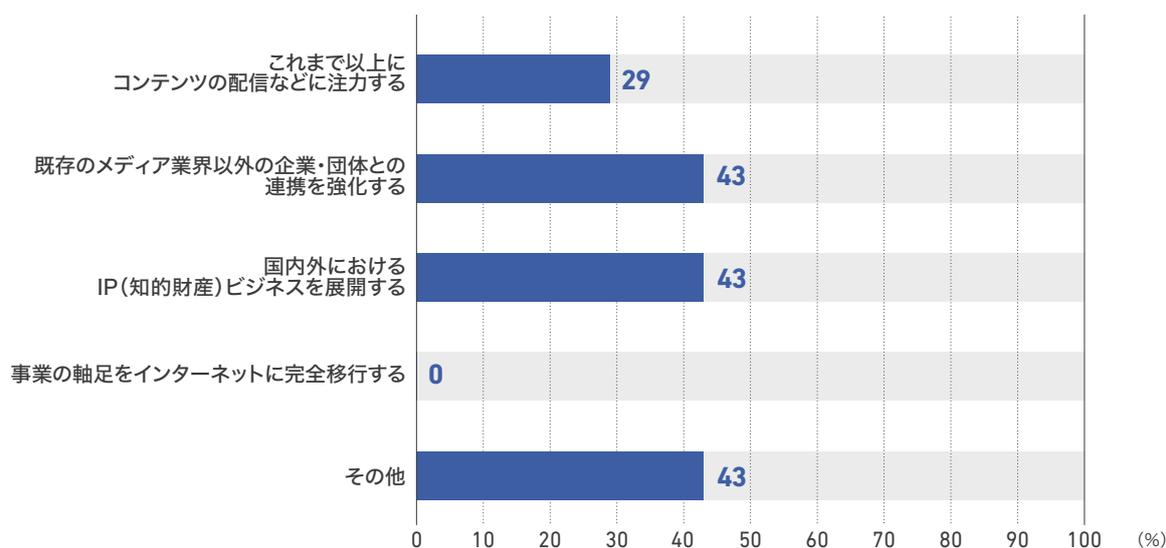
【図36】 ラジオ局の未来の方向性（14社）



【図37】 出版社の未来の方向性（27社）



【図38】 ネットメディアの未来の方向性（7社）



3.6 規模が大きいほど構造転換、小さいほど段階的な拡張

企業の規模別に未来の方向性を見ると、業界別ほどの明確な色分けにはならないものの、企業の規模によって戦略の重心が少しずつ変化していることが分かる（図39～42、複数回答可）。

従業員1000人以上の企業では、「国内外におけるIPビジネスを展開する」が75%（4社中3社）と最も高い。「コンテンツの配信強化」は50%（4社中2社）、「既存業界以外との連携強化」は25%（4社中1社）にとどまる。大企業では、配信や連携より、知的財産を軸としたビジネス展開により強い意識が向いている。すでにあるコンテンツそのものを拡張し、IPとして横断的に活用する戦略が前面に出ている。

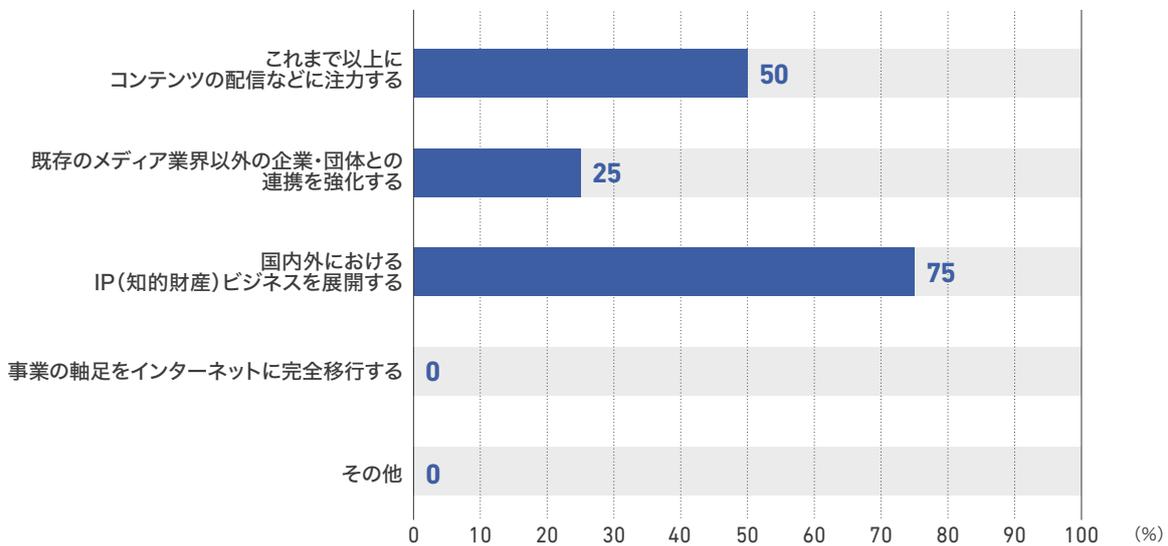
従業員200人以上1000人未満の企業では、「コンテンツの配信強化」が44%（16社中7社）と最上位で、「IP展開」が31%（16社中5社）、「既存業界以外との連携強化」が25%（16社中4社）と続く。特定の方向に大きく偏るのではなく、複数の選択肢を比較的バランスよく検討しているようだ。ただしIP志向は大企業ほど強くなく、戦略の重心は配信強化にある。

従業員50人以上200人未満の企業では、「コンテンツの配信強化」と「既存業界以外との連携強化」が共に59%（17社中10社）で並び、2本柱となっている。「IP展開」は29%（17社中5社）にとどまり、企業の規模が小さくなるにつれて、IP重視の比率が下がる。

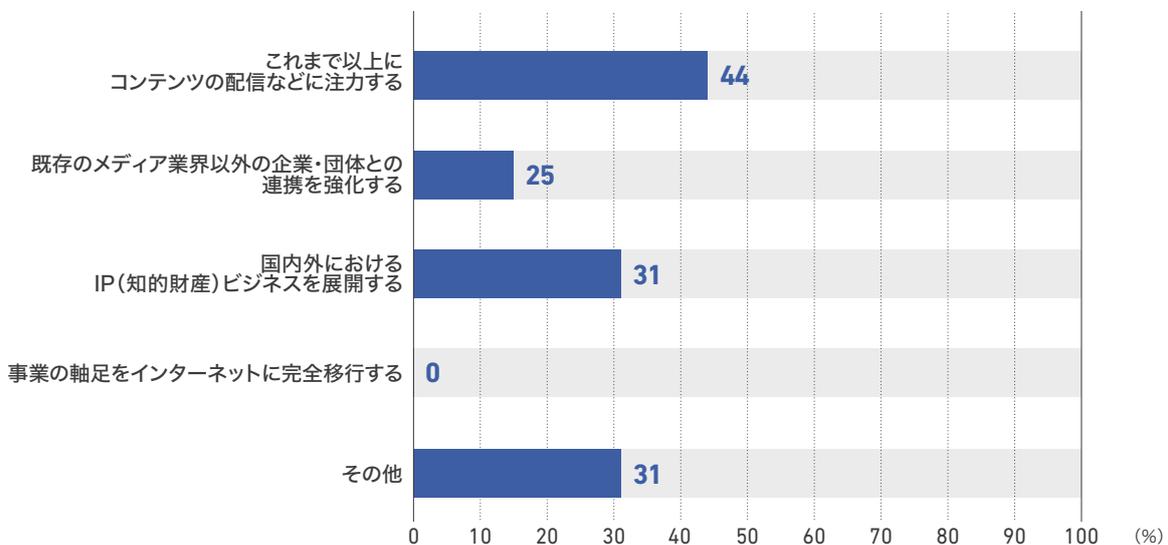
従業員50人未満の企業では、「コンテンツの配信強化」が53%（36社中19社）で最上位。これに「既存業界以外との連携強化」は39%（36社中14社）、「IP展開」が33%（36社中12社）と続く。IP展開の比率は中規模企業よりもやや高いが、大企業ほどではない。小規模の企業では、まず配信力の強化を軸に、可能な範囲でIP展開や連携を組み合わせるといった現実的な方向性が見える。

企業の規模が大きいほどIP展開を軸とした横断的な展開に重心が置かれ、企業の規模が中小になるほど配信の強化や他業界などとの連携といった施策が中心となる傾向がある。大企業はすでにある資産をIP展開として再定義しスケールさせる戦略を描きやすく、中小企業はまず発信力の強化やパートナーとの連携によって、着実な拡張を目指す構図だ。

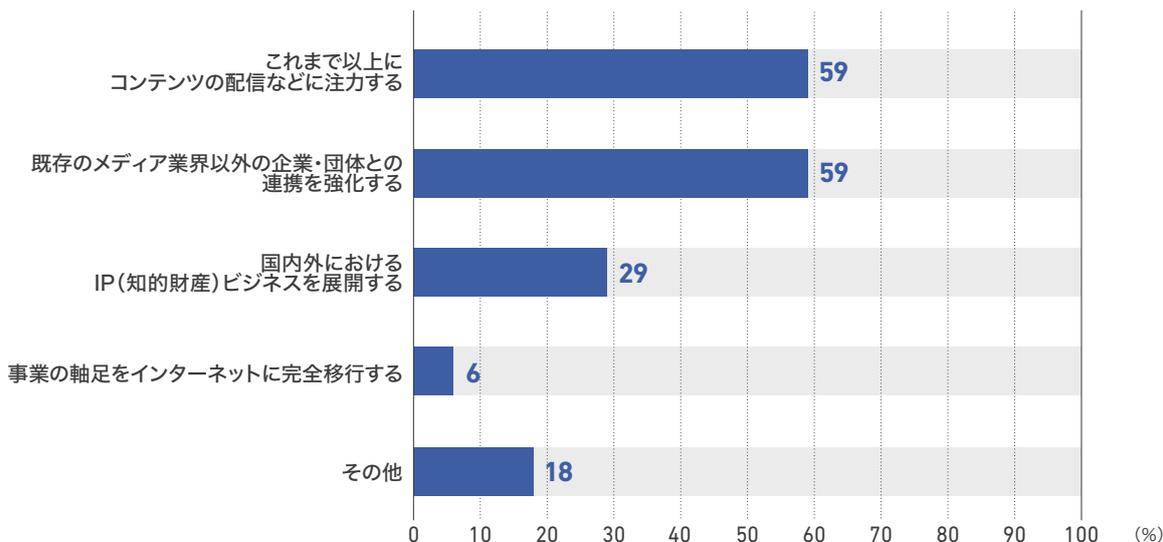
【図39】従業員1000人以上の企業の未来の方向性（4社）



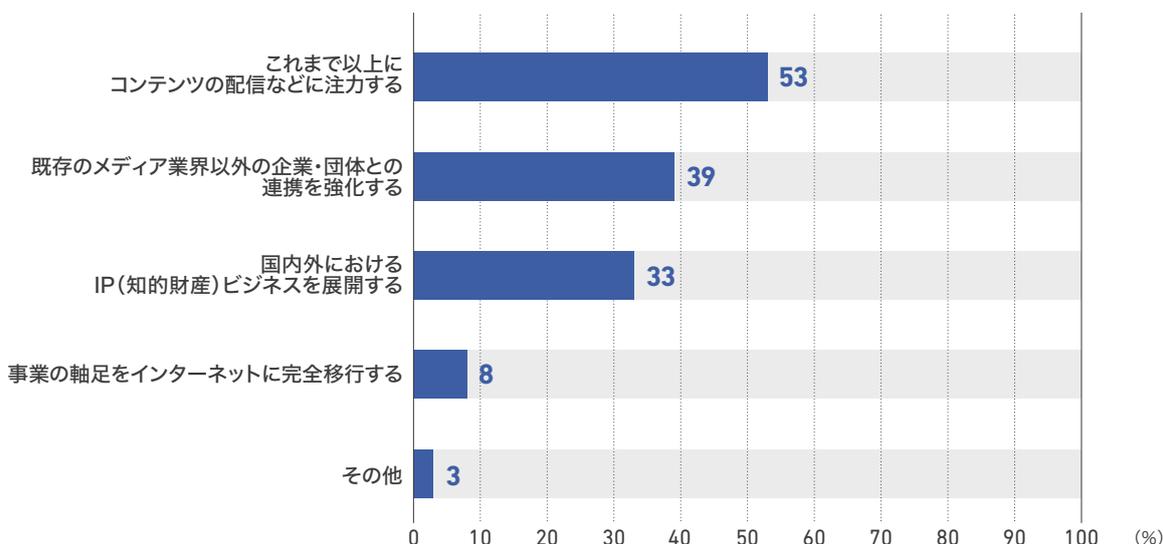
【図40】従業員200人以上1000人未満の企業の未来の方向性（16社）



【図41】従業員50人以上200人未満の企業の未来の方向性（17社）



【図42】従業員50人未満の企業の未来の方向性（36社）



3.7 既存事業と新規事業の間で揺れる成長戦略

メディア企業の経営者が成長を期待する事業を見ると、全体では「既存事業」と「新規事業」が拮抗しており、多くの企業が既存事業を軸にしながらも、新たな収益源を模索する2層構造を描いていることが分かった。ただし業界別に見るとその差は大きく、新聞社では新規事業志向が強い一方で、テレビ局は付随事業を含む多角化を志向。ラジオ局と出版社は既存事業を重視する傾向が見られた。ネットメディアは回答した企業全てが「新規事業」を選択するなど、より多面的な展開を志向している。

未来の方向性も、「コンテンツの配信強化」がメディア産業全体の軸となっているものの、業界ごとにその重心は異なっている。出版社ではIP展開を重視する企業が多く、テレビ局やラジオ局、ネットメディアでは他業種との連携が重視されるなど、それぞれのメディアの特徴に合った戦略が描かれている。

企業の規模別に見ると、大企業は「既存事業」と「新規事業」を同時に強化してIP展開を志向しているのに対し、中規模の企業は「新規事業」を志向し、小規模の企業では「既存事業」を重視するなど、

その戦略は分かれている。メディア各社の成長戦略は一樣ではなく、業界構造と企業規模という条件の下で現実的に設計されている。

4. デジタル化の取り組みとその壁

ここまで、メディア企業の経営者が成長を期待する事業や未来の方向性について整理してきた。「既存事業」を基盤としながらも「新規事業」への期待も高く、配信の強化やIPの展開、外部との連携といった具体的な方向性が見えてきた。

では実際に、メディア各社はデジタル化に向けてどのような取り組みを進めているのか。また、その実装段階で何が障壁となっているのか。そこで各社が実践しているデジタル化の具体的な取り組み内容を確認する。その上で、DX化を推進する中で経営者が直面している課題を明らかにしていく。戦略を描くこととそれを実行することは別である。取り組みと課題の両面から、メディア産業のデジタル化の現在地を見ていく。

4.1 各社が実践中のデジタル化の取り組み

メディア各社は、デジタル化に向けて、具体的にどのような取り組みを進めているのか。本調査では、経営者に対してデジタル化への取り組み内容を自由記述形式で尋ねた。その回答を共同研究者である国際大学グローバル・コミュニケーション・センターの山口真一教授が分析したところ、最も特徴的なワードは「AI」であり、次いで「コンテンツ」「自社」と続いた（図43～44、表2）。

山口教授は、この結果について次のように整理している。

全体として最も特徴的なワードは「AI」、次いで「コンテンツ」「自社」と続いた。

「AI」については、AIに絡めた収益化の検討、AIを用いた業務効率化と、社内外両面からの検討が進められている。

「コンテンツ」や「自社」からは、発信するコンテンツの独自性や豊かさを生かした、デジタル版の発信の強化や販売の推進、自社の保有するコンテンツを生かした販売・発信強化戦略が考えられていることが読み取れる。

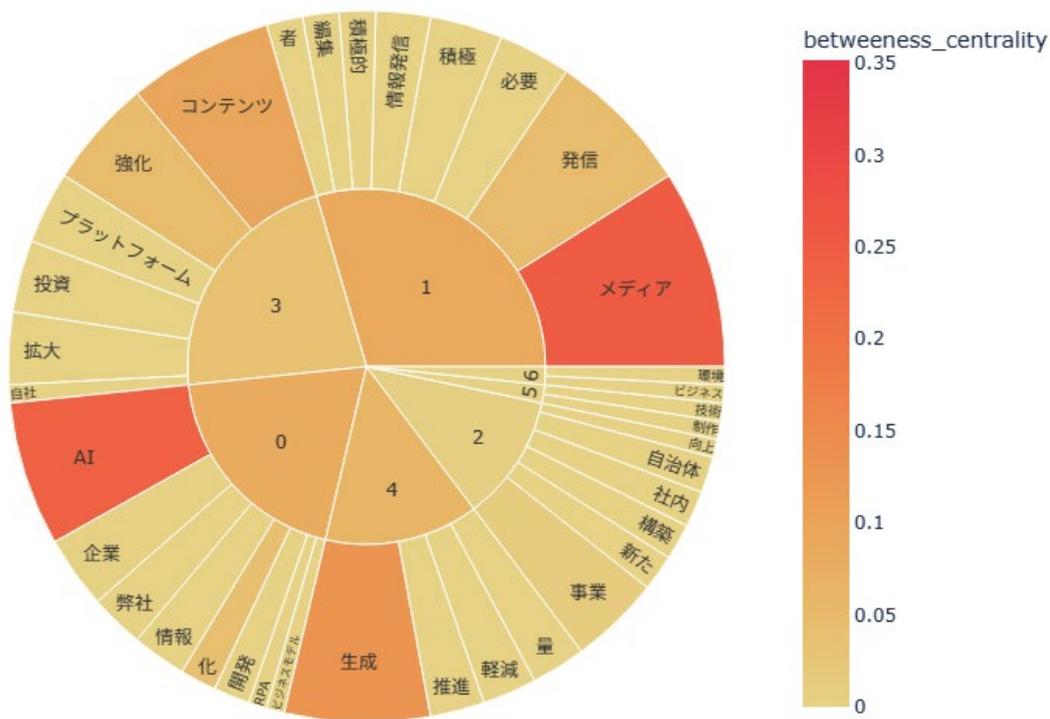
「メディア」のキーワードからは、メディア企業としての優位性があることを生かしたい方針が見られると同時に、信頼性の担保や、事実誤認や誤解を生まないようにするなどの管理責任に関するコメントが見られた。

デジタル化の文脈においては、AIも絡めつつ、メディアとしての優位性を生かしたデジタルコンテンツによる新たな収益源の開発と、生成AIを用いた社内の業務量の削減の文脈が確認できた。一方で、メディアという企業の立場として、管理責任や信頼性への毀損が発生しないようにするリテラシーの向上といった意識も見られた。

【図43】 経営者アンケートのワードクラウド②（山口真一教授作成）



【図44】 経営者アンケートのサンバーストチャート②（山口真一教授作成）



【表2】文章の特徴量詳細②（TF-IDF値上位10単語、山口真一教授作成）

順位	単語	TF-IDF値
1	AI	1.748
2	コンテンツ	1.498
3	自社	0.924
4	デジタル化	0.838
5	メディア	0.825
6	発信	0.804
7	強化	0.746
8	販売	0.729
9	基盤	0.701
10	企業	0.686

この分析を踏まえて、各社の具体的な取り組みを整理すると、大きく3つの方向性に分けられる。

第一は、生成AIを活用した新たなプロダクトやサービスの開発である。ある新聞社では、「弊社の新聞記事などを結び付けた地域特化型の新たな生成AI商材の開発に取り組んでおり、近くセールスを開始する。自治体や地元企業と、この生成AIを活用しながら、それぞれの組織内あるいは地域の課題解決に共に取り組もうというもので、積極的にPRしていきたいと考えている」（新聞社社長）との記述があった。既存コンテンツと生成AIを組み合わせることで、地域課題の解決に向けた新たなサービスを生み出そうとする動きである。

また別の新聞社では、「新聞制作システムの構築運用や社内のDX化で培った技術を生かし、自治体、法人向けのDX支援を事業化し、新たな収益源の確保を進めている。具体的にはシステム開発、DX事業、AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）に関するITサポート・研修など」（新聞社社長）と、自社が蓄積してきた技術やノウハウを外部に提供するビジネスへと展開している例も見られた。

出版社では「弊社の既刊書籍が米国のAI企業から大量購入され、それがAIの学習に利用されているようだ。学習に利用されることは避けようがないように思われ、むしろ情報をオーソライズする存在としてAI企業が持っていない機能（権限）を発揮し、AIに絡めて収益を得られるようなビジネスモデルを考えていきたい」（出版社）との声もあった。AIの学習データとして書籍が活用される現実を前提に、出版社の持つ情報の信頼性を担保する機能を武器として、新たな収益モデルを模索しようとしている。

ネットメディアでは、「従来のプラットフォーマーと同様に、AIはメディアビジネスの破壊者としての側面を持つ。一方、これからのビジネス環境に適応していく際に、メディアの最大の武器となるのもまたAI（とWeb3）だと考える。編集、営業、広告、制作、技術、各部署において業務にAIを活用していくことは当然として、自らのビジネスモデルの変革にいかにかこれらを活用していくかが肝要」（ネットメディア社長）との声もあり、AIを脅威としてだけでなく、事業変革の武器として捉える姿勢が明確に示されている。

第二は、自社コンテンツのデジタル化を強化して、サブスクリプション収入などの新たな収益源を確立しようとする動きである。新聞社では、「読者の囲い込み戦略として、新聞とデジタル版の併読は無料としていたが、投資の回収とサブスク収入の拡大を目指し、デジタル版のプラットフォームとUIを刷新、有料化に踏み切る予定。デジタル独自のコンテンツと暮らしに役立つ機能を強化。ファミリープラン、法人プランなどのオプションも設定する予定」（新聞社社長）との回答があった。無料から有料への転換を通じて、デジタルを収益の柱として育てようとする戦略が進んでいる。

また別の新聞社では、「課金事業において複数の料金プランをそろえ、特に子育て世代や若手社会人らが必要とする情報、地元に着したわれわれにしか発信できない情報を発信し、地域にとって必要な、なくてはならない総合メディア企業としてのブランドを確立したい」（新聞社社長）との声があった。地域に根差した独自性を武器に、デジタル上での存在価値を高めようとする意識が見て取れる。

出版社では、「刊行した雑誌や書籍は、ほぼデジタル化している。古いものはデジタル版を販売して在庫を持たない方向で進めている」（出版社社長）との回答があり、過去のコンテンツ資産をデジタル化することで、在庫リスクを減らしながら販売機会を拡大する動きも見られた。別の出版社でも「顧客基盤（ID）の拡大と、基盤を通じた関係性（エンゲージメント）の強化、基盤を通じたコンテンツのアップセル・クロスセルの拡大」（出版社）といった、顧客データを軸にした収益拡大戦略が示されている。

第三は、生成AIやRPAを活用した社内業務の効率化である。あるテレビ局では、「当社だけではないと思うが、生成AIの活用に向け、DX推進委員会が中心となって取り組んでいる。またRPAを一部業務に活用し、仕事量の軽減化を図っている」（テレビ局社長）との声があり、組織的な推進体制の下で業務改善に取り組んでいる様子が見え始める。ほかのテレビ局でも、「ここ数年、社内の意識も大きく向上し、一人一人がデジタル化、DX、AXなどについて学び、実践しながら業務改善に取り組んでいる。地上波の力も生かしながら、当社ならではの事業構造を構築したい」（テレビ局）、「人的負荷を軽減し業務を効率化・強化するDXおよび生成AIの活用は、積極的に推進している」（テレビ局取締役）との声もあった。全社的な意識の変化と実践が進んでいることが示されている。出版社でも「デジタル化による定型業務のロボット化による業務効率の改善。適切な人員配置」（出版社取締役）といった回答があり、業務プロセスそのものの見直しが進められているという結果だった。

デジタル化の取り組みを進める一方で、メディアとしての社会的責任やリテラシー向上への意識も、多くの経営者から示された。

ある新聞社では、「SNSによる偽情報拡散が選挙に大きな影響を与えている現状に大いなる危機感を抱いている。ニュースメディアのリテラシー向上という点でも、大きな使命がある。リテラシー教育の現場に積極的に関わっていきたい」（新聞社社長）との指摘があった。また、あるテレビ局からは、「発信するコンテンツには、事実誤認、誤解を生まないように対処していく。一般的には、インターネット上のコンテンツは、詐欺誘引や事実でない情報発信の問題が拡大しており、これらを流布させない仕組みが必要。自社がコンテンツを編集するメディアは、費用と業務負担を背負ってコンテンツ管理を実施しているが、誰もが発信者になれるSNSや動画共有プラットフォームでは、事業者がコンテンツ管理責任をもっと果たしていくべき。膨大なコンテンツ量が困難な理由とされているが、そのハードルを越えるためのAI活用、デジタル投資に取り組むよう望む」（テレビ局取締役）との声もあった。プラットフォーム事業者への批判的な視点とともに、自社のコンテンツ管理責任への自覚が表れている。

出版社からも「海賊版のリスク、サイバーセキュリティーに関するリスクへの対応を強化し、より安全な環境下で世界をターゲットにコンテンツビジネスを展開していきたい」（出版社）との回答があり、デジタル環境における安全性への配慮が示されている。

AIとの向き合い方について、ネットメディアからは「AIに関する取り組み：AI開発企業との交渉、AIを利用する従業員の倫理観の育成・ルール化」（ネットメディア執行役員）との回答があり、技術的な導入だけでなく、倫理やガバナンスの整備も並行して進められている様子が見え始める。

こうした自由記述の回答から浮かび上がるのは、メディア各社がそれぞれの強みや業界ポジションなどに応じて、デジタル化への取り組みを進めているという事実である。

生成AIを活用した新規事業への挑戦やデジタル版の収益化、社内業務の効率化など、いずれの取り組

みも、自社の保有するコンテンツや技術、地域とのつながりといった既存の資産を基盤としている。既存の強みを生かしながらデジタル環境に適応しようとする姿勢が、多くの経営者の回答に表れている。

同時に、メディアとしての信頼性や社会的責任を強く意識する声も多く寄せられた。デジタル化を進めるだけでなく、情報の質や倫理的な配慮を維持しようとする意識が、メディア企業の経営者に広く共有されている。

ただし、こうした取り組みは順調に進んでいるわけではない。そこで次項からは、デジタル化を推進する過程で、経営者が実際にどのような課題に直面しているのかを見ていく。

4.2 DX化における最重要課題は「人」

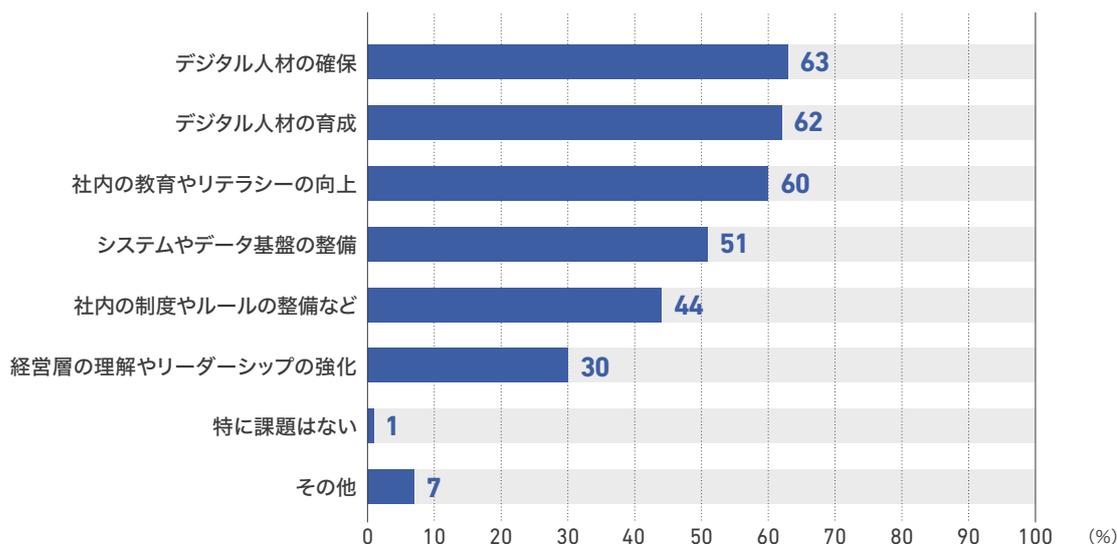
DX化に向けた最重要課題を聞くと、最も多かったのは回答は「デジタル人材の確保」で63%（73社中46社）（図45、複数回答可）。次いで「デジタル人材の育成」が62%（73社中45社）、「社内の教育やリテラシーの向上」が60%（73社中44社）と続く。これら3項目はいずれも「人」に関する項目である。つまりDX化の課題は技術や設備ではなく、人材であるとする経営者が多数を占めている。

こうした「人」にフォーカスした課題に続くのが、「システムやデータ基盤の整備」（51%・73社中37社）、「社内の制度やルールの整備など」（44%・73社中32社）である。技術基盤や制度・ルールの整備も一定の課題として認識されているが、「人」の課題ほどの比率には達していない。

「経営層の理解やリーダーシップの強化」は30%（73社中22社）にとどまり、「特に課題はない」という回答はわずか1%（73社中1社）。DX化を進める上で課題が存在しないと考える企業はほぼなく、経営者自身もその難しさを強く自覚していることがうかがえる。

全体として、メディア企業におけるDX化の最重要課題は、技術や体制以前に、「人材の確保や育成、リテラシーの向上」と「組織全体のデジタル対応力の向上」の2つに集中している。戦略の方向性は示されているが、それを実行する人的基盤が追い付いていないという認識が、最も広く共有されている。

【図45】DX化の最重要課題（73社）



4.3 業界ごとに違うDX課題、人材か制度か、それとも基盤か

業界別にDX化の最重要課題を見ると、同じDXといっても、直面している課題の重心は業界ごとに明確に異なっている（図46～50、複数回答可）。

新聞社では、「デジタル人材の確保」（79%・14社中11社）、「デジタル人材の育成」と「社内の教育やリテラシーの向上」（共に71%・14社中10社）が高く、「人」に関する項目が上位を占めている。「システムやデータ基盤の整備」（57%・14社中8社）も一定の比率を示しているが、中心はあくまで「人」だ。DXを推進するための人的基盤が最大の課題であるという認識が強い。

テレビ局でも同様の傾向がある。「デジタル人材の育成」と「社内の教育やリテラシーの向上」（共に82%・11社中9社）、「デジタル人材の確保」（73%・11社中8社）が上位に位置している。加えて「システムやデータ基盤の整備」（64%・11社中7社）も比較的高い。「その他」では「コンテンツ、IPの開発は欠かせない」（テレビ局）との声もあり、DXを単なる効率化ではなく、コンテンツの開発強化と結び付けている様子が分かる。新聞社とテレビ局は、いずれも「人」を軸にDXを捉えている点で共通している。

他方、ラジオ局では傾向がやや異なる。最も回答率が高かったのは「社内の制度やルールを整備など」（79%・14社中11社）。これに「デジタル人材の確保」と「デジタル人材の育成」（共に71%・14社中10社）が続く。ラジオ局では、人材に関する課題意識も高いが、同時に組織制度やルール整備の比率も際立っている。既存の制度や慣行が、DX化の足かせになっている可能性が相対的に高いようだ。

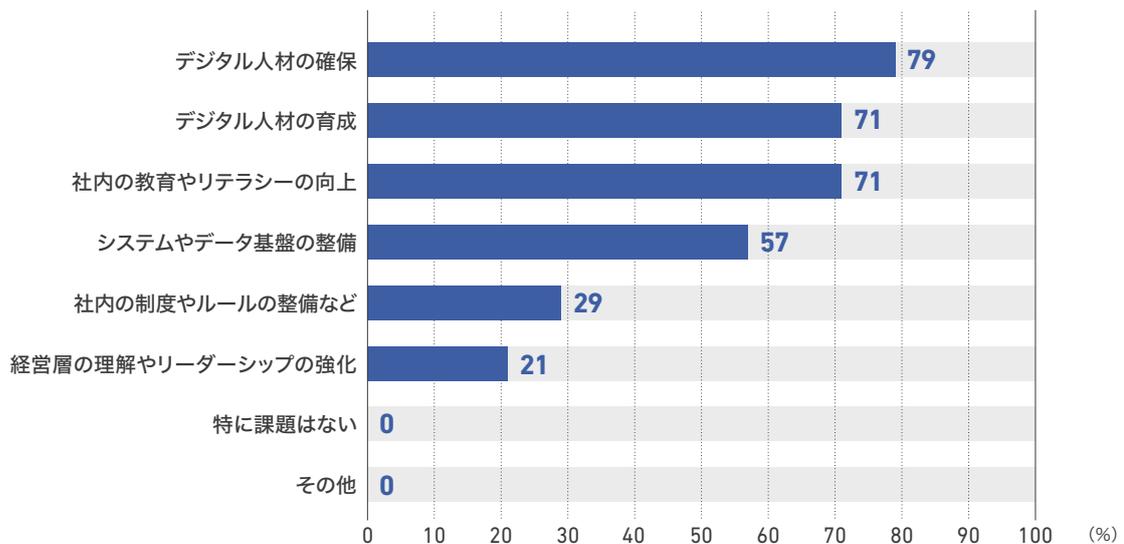
出版社では、「社内の教育やリテラシーの向上」（63%・27社中17社）が最も高く、次いで「システムやデータ基盤の整備」（56%・27社中15社）、さらに「デジタル人材の確保」「デジタル人材の育成」（共に52%・27社中14社）が並ぶ。人材の課題が中心ではあるものの、とりわけ社内のリテラシーに焦点が当たっている点が特徴的である。「その他」には、「労働関係法、労働慣行、組合への対応が時代遅れになっており、経営の足かせになりつつある」（出版社社長）といった指摘もあり、組織文化や慣行の刷新が、経営課題として意識されているようだ。

これに対してネットメディアは、全体的に回答の比率が低めである。「デジタル人材の確保」と「システムやデータ基盤の整備」がいずれも43%（7社中3社）で最上位であるが、「社内の教育やリテラシーの向上」や「社内の制度やルールを整備など」は14%（7社中1社）と低い。ネットメディアでは、実務

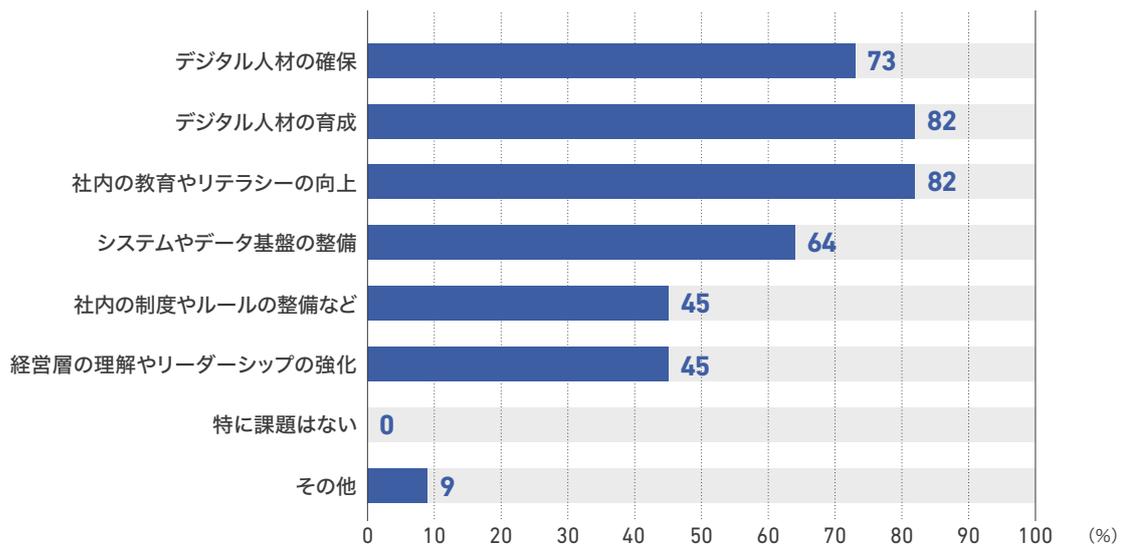
的な基盤整備や専門人材の確保が課題と認識されている。「その他」では「AIを前提とした業務の効率化」(ネットメディア執行役員)、「個人の生産性向上を、いかに組織の生産性向上につなげるか」(ネットメディア社長)、「AIやWeb3を用いてメディアビジネスをいかに変革していくか」(ネットメディア社長)など、より先行的な議論も見られ、DXを他社に追い付くための課題ではなく、次の段階への変革として捉えている様子が見えてくる。

総合すると、新聞社とテレビ局の最重要課題は「人」、ラジオ局では制度の色合いが強く、出版社はリテラシーの向上を重視、ネットメディアは次への変革を志向する先行型といえる。同じDX化でも、業界ごとに課題の所在は異なっており、それぞれの歴史や組織構造が影響していることが明らかだ。

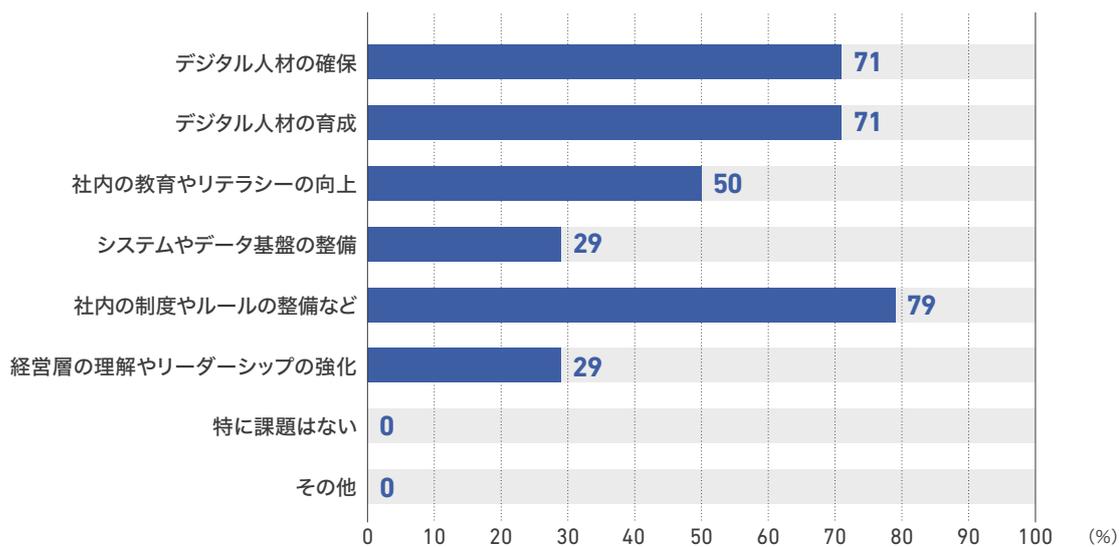
【図46】新聞社のDX化の最重要課題（14社）



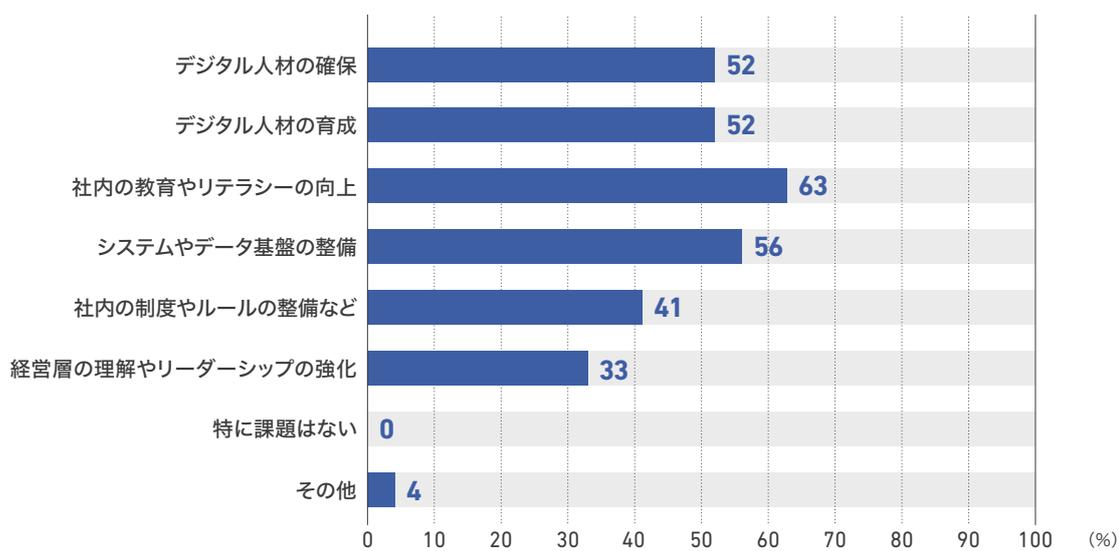
【図47】テレビ局のDX化の最重要課題（11社）



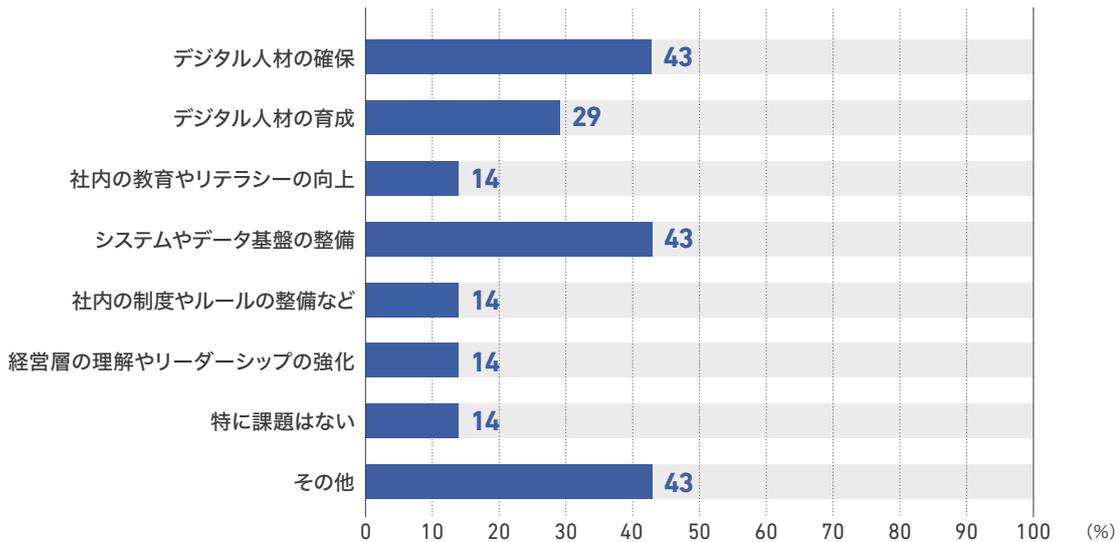
【図48】 ラジオ局のDX化の最重要課題（14社）



【図49】 出版社のDX化の最重要課題（27社）



【図50】 ネットメディアのDX化の最重要課題（7社）



4.4 企業の規模が分けるDX化の課題の性質

企業の規模別にDX化の最重要課題を見ると、課題の所在が段階的に変化している（図51～54、複数回答可）。

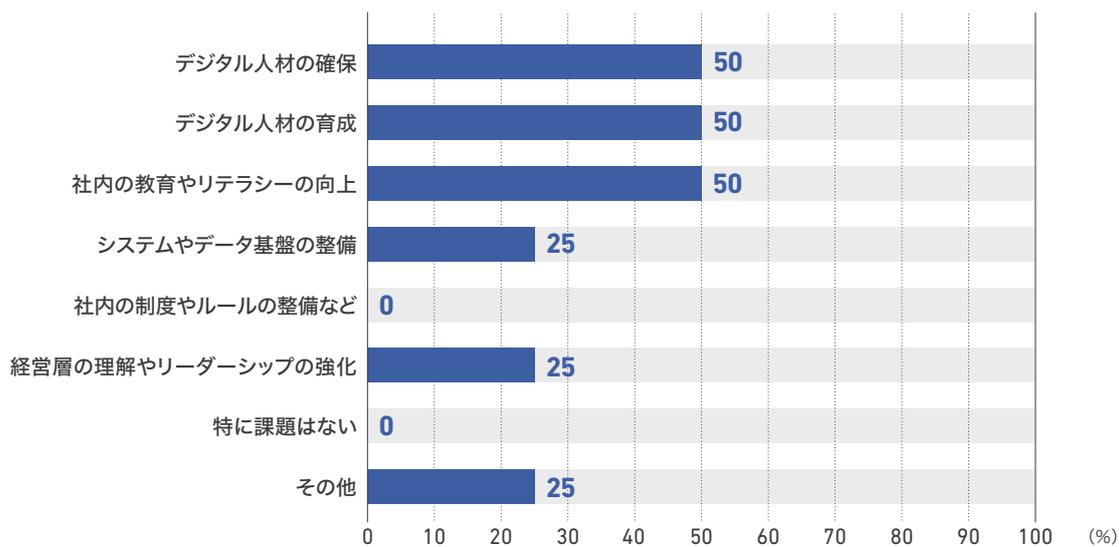
従業員1000人以上の企業では、「デジタル人材の確保」「デジタル人材の育成」「社内の教育やリテラシーの向上」がいずれも50%（4社中2社）で並び、「人」に関する課題が中心になっている。対して、「社内の制度やルールの整備など」は0%（4社中0社）、「システムやデータ基盤の整備」も25%（4社中1社）にとどまる。大企業では、基盤や制度よりも、「人」が最大のボトルネックとして認識されている。

従業員200人以上1000人未満の企業、および従業員50人以上200人未満の企業では、少し様相が変わってくる。もちろん、「人」の課題は依然として高い（従業員200人以上1000人未満の企業の場合、「デジタル人材の確保」は69%・16社中11社、「社内の教育やリテラシーの向上」は63%・16社中10社、「デジタル人材の育成」は56%・16社中9社。従業員50人以上200人未満の企業の場合、「デジタル人材の育成」「社内の教育やリテラシーの向上」は共に71%・17社中12社、「デジタル人材の確保」は65%・17社中11社）。同時に、「システムやデータ基盤の整備」も同水準で高い（従業員200人以上1000人未満の企業では56%・16社中9社、従業員50人以上200人未満の企業では71%・17社中12社）。「人」に加えて、システム投資やデータ基盤の整備が必要な段階にあることが推察される。中規模の企業では、DX化は「人」の問題に加えて、技術面での整備も重要な課題となっているようだ。

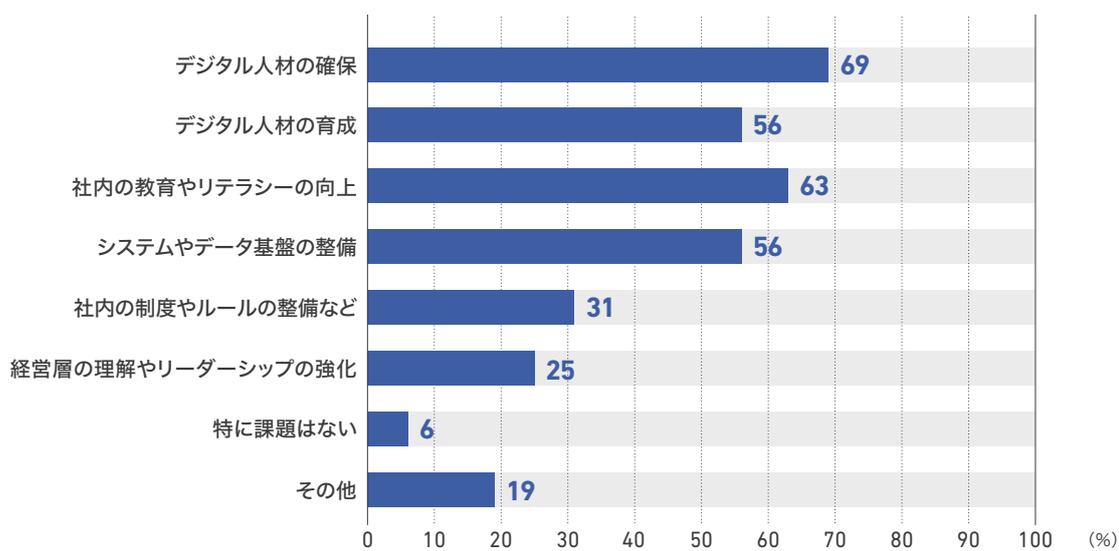
従業員50人未満の企業でも、最も高いのは「デジタル人材の確保」と「デジタル人材の育成」で共に61%（36社中22社）。加えて、「社内の制度やルールの整備など」が56%（36社中20社）と、ほかの業界に比べて大きく上昇する。規模の小さな企業では、技術の導入以前に、DX化を実現するための社内ルールや運用体制が固まっていない可能性がある。

総じて、規模の大きい企業ほど課題は「人」に集中し、中規模の企業では人材と技術基盤が、小規模の企業では「人」と制度が課題になりやすい。DX化に向けたボトルネックは一様ではなく、企業の規模によってその内容が異なっていた。

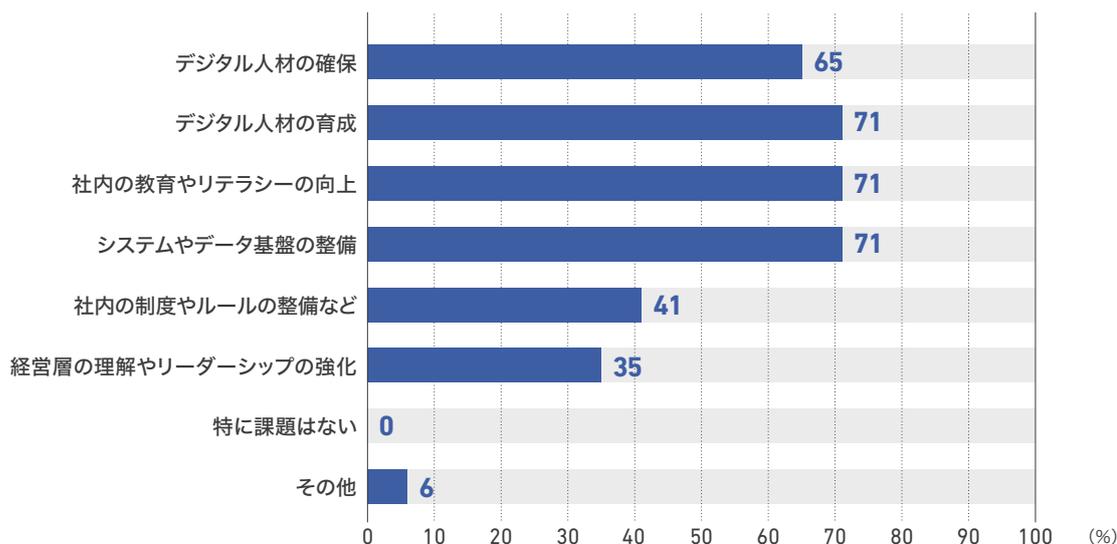
【図51】従業員1000人以上の企業のDX化の最重要課題（4社）



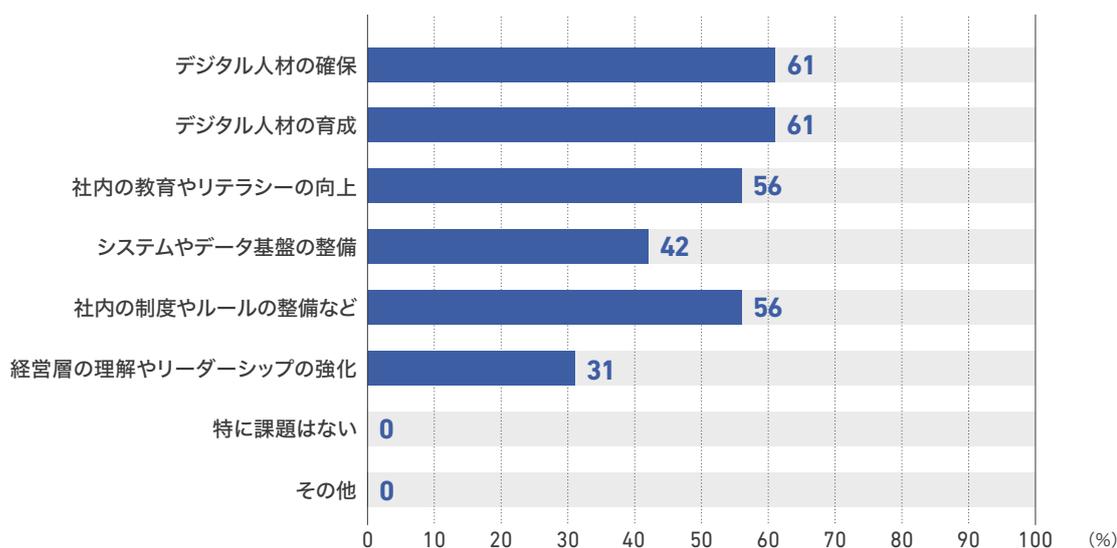
【図52】従業員200人以上1000人未満の企業のDX化の最重要課題（16社）



【図53】従業員50人以上200人未満の企業のDX化の最重要課題（17社）



【図54】従業員50人未満の企業のDX化の最重要課題（36社）



4.5 DX化を進める上での社内課題

DX化の最重要課題では「デジタル人材の確保」や「デジタル人材の育成」といった、「人」に関する項目が上位を占め、DX化のボトルネックが主として人材にあるという認識が多数を占めていた。

では、実際にDX化を進める上で、メディア企業はどのような社内課題に直面しているのか。経営における最重要課題から、仕事の現場の課題に視点を移すと様相が異なってくる。そこでここからは、DX化を実装していく過程で、組織の内部で課題となっている点を整理する。

4.6 人材の活用と部門連携が社内の壁

DX化の社内課題についての回答で最も多かったのは、「デジタル人材の積極活用・登用」で64%（73社中47社）だった（図55、複数回答可）。DX化における最重要課題では「人材の確保や育成」が上位だ

ったが、ここでは「人材の活用や登用」が最大の項目となっている。単に人材が不足しているのではなく、たとえ採用できたとしても、確保した人材を十分に生かし切れていない、あるいは組織の中で適切に配置できていない状況が浮かび上がる。

これに続くのが「部門間の連携不足や情報共有の課題」で42%（73社中31社）。DX化は、一部門で完結するものではない。実際には、複数の部門が横断的に連携をして機能することで成果が生まれる。しかしこの回答からは、組織内部での連携や情報共有がうまくいっていない実態が示唆される。

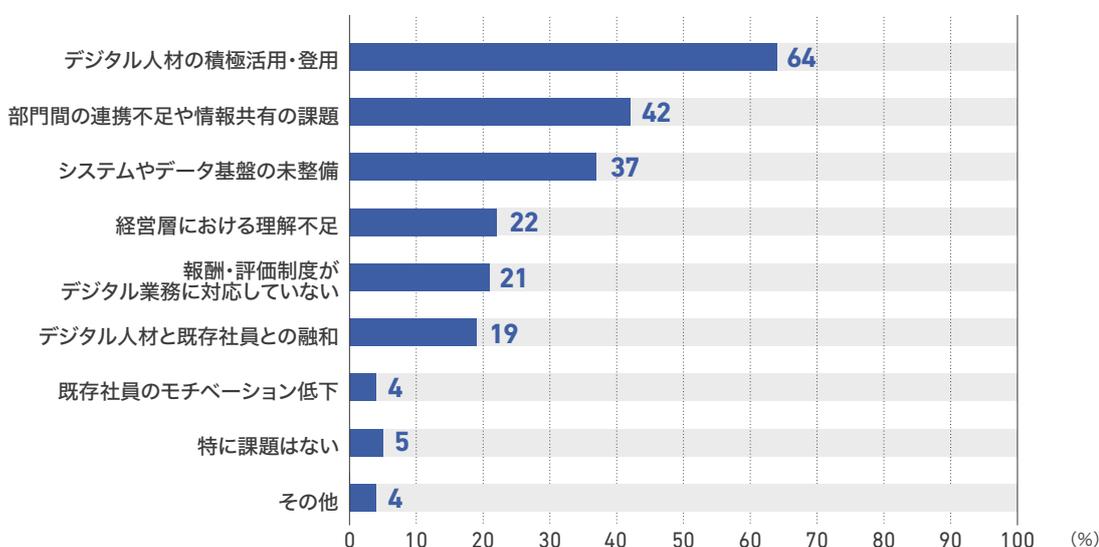
「システムやデータ基盤の未整備」は37%（73社中27社）で3番目に位置する。これは最重要課題の結果とも整合しており、技術的な基盤がまだ十分ではない企業が、一定数存在していることを示している。

さらに「経営層における理解不足」（22%・73社中16社）、「報酬・評価制度がデジタル業務に対応していない」（21%・73社中15社）と続く。経営層の理解不足や評価制度の問題は、人材や技術的な基盤ほどではないものの、一定の比率がある。

一方で「既存社員のモチベーション低下」は4%（73社中3社）、「特に課題はない」も5%（73社4社）と低い。DXの社内課題が存在しないと考える経営者はごく少数であり、多くのメディア企業が何らかの組織的な課題を抱えている。デジタル人材を採用するだけでなく、目の前の組織の中でどのように配置し、評価し、横断的に機能させるかに、経営者が課題感を持っていることが推察される。

また部門間の連携についても回答率が4割を超えていることから、DX化はただ技術を導入すれば実現できるものではなく、組織構造の再設計なども求められる取り組みであることが確認できた。

【図55】DX化の社内課題（73社）



4.7 業界別に見るDX社内課題の共通点と濃淡

業界別にDX化の社内課題を見ると、共通しているのは「デジタル人材の積極活用・登用」が上位に位置している点である（図56～60、複数回答可）。新聞社は86%（14社中12社）、テレビ局は64%（11社中7社）、ラジオ局は79%（14社中11社）、出版社は56%（27社中15社）、ネットメディアは29%（7社中2社）と水準には差があるものの、いずれの業界でも最も高い、あるいは上位に入っている。DX化における経営の最重要課題でも、「人材の確保・育成」が中心になったのと同様、社内課題でも「人」がテ

マになっている構図は変わらない。新聞社の「その他」の回答の中には「社員の一部は紙中心の発想からなかなか離れられない。デジタル人材（エンジニア）の確保・育成は大きな課題になっている」（新聞社社長）という声もあり、既存の社員に関する課題と、デジタル人材を確保するための課題、両方を抱えている。

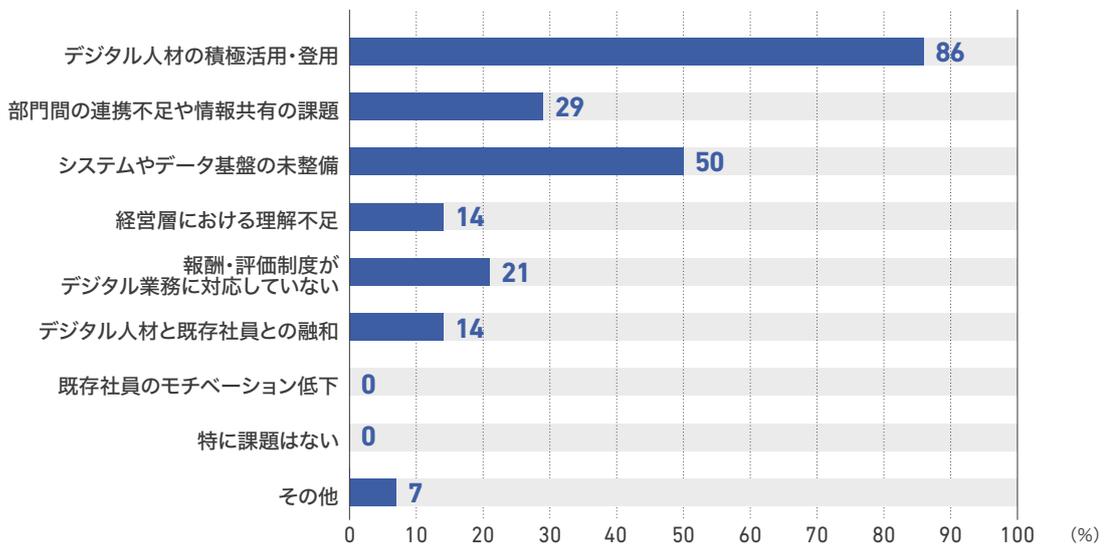
その上で差が出るのは、第二の課題である。テレビ局では、「部門間の連携不足や情報共有の課題」が64%（11社中7社）と高く、人材活用と同水準にある。DX化を進める上で、縦割りの組織構造や部門間の摩擦が強く意識されているようだ。新聞社とラジオ局では、「システムやデータ基盤の未整備」が50%（新聞社とラジオ局共に14社中7社）と比較的高い。

出版社では、「部門間の連携不足や情報共有の課題」（44%・27社中12社）と「システムやデータ基盤の未整備」（33%・27社中9社）が共に中位に位置し、「デジタル人材と既存社員との融和」や「経営層における理解不足」（共に26%・27社中7社）も一定割合を占めている。人材の活用に加え、既存組織との摩擦が課題として浮上している点が特徴的である。

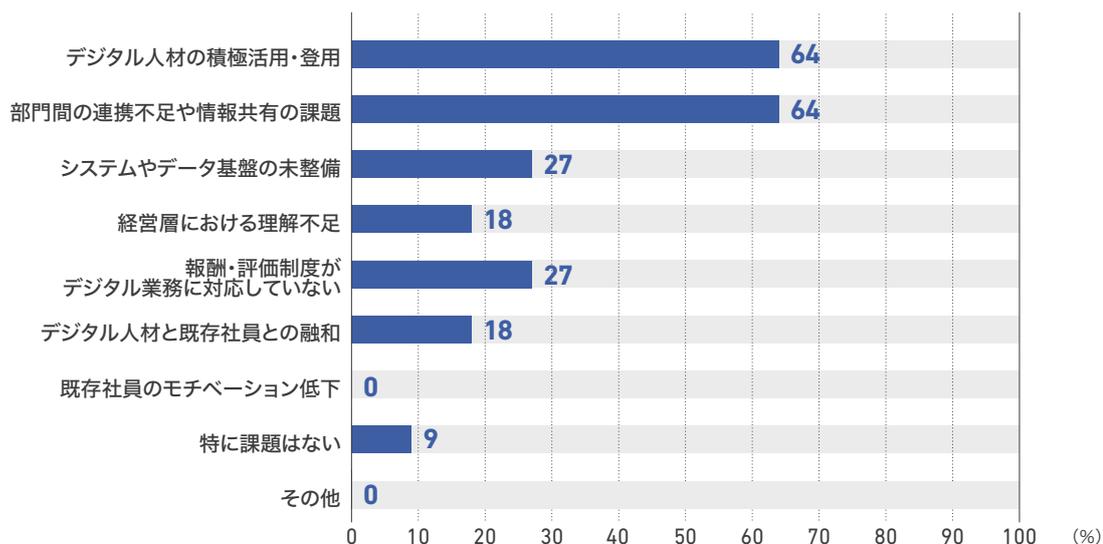
一方で、ネットメディアは全体的に比率が低い。最も高いのは「デジタル人材の積極活用・登用」と「部門間の連携不足」ではあるが、回答率は共に29%（7社中2社）であり、他業界と比べると突出した課題がない。それ以外の回答も14%（7社中1社）と低水準である。デジタル化を前提として事業を展開してきたネットメディアでは、技術的な制度や基盤がある程度整っており、既存メディアほど課題が顕在化していない可能性を示唆している。

総じて、新聞社やテレビ局、ラジオ局、出版社では人材の活用を中心に、部門間の連携や基盤の整備といった組織的な課題が重なっている。これに対してネットメディアでは、課題の絶対的な水準が低く、DX化がすでに組織に組み込まれている。

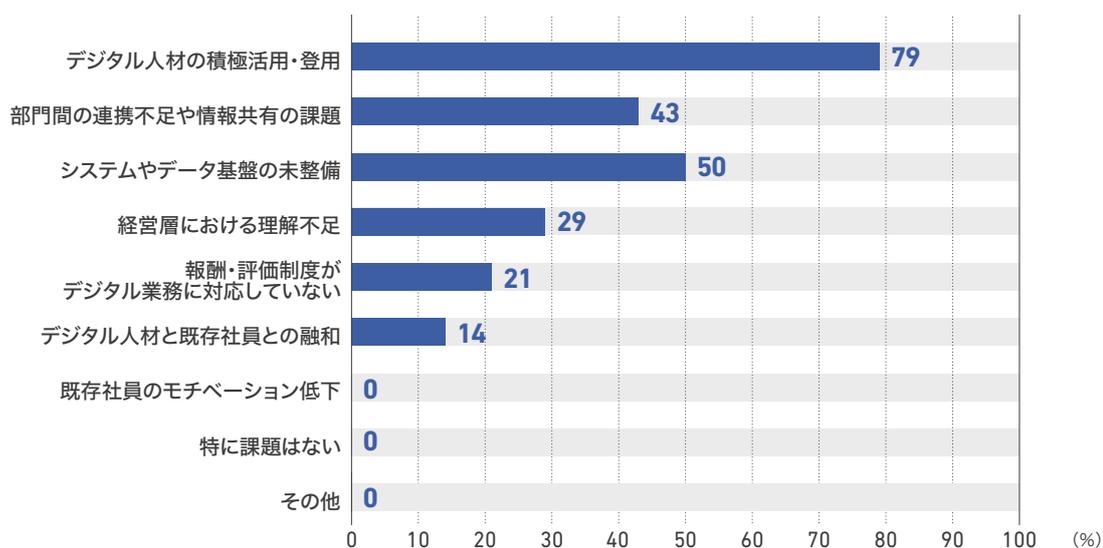
【図56】新聞社のDX化の社内課題（14社）



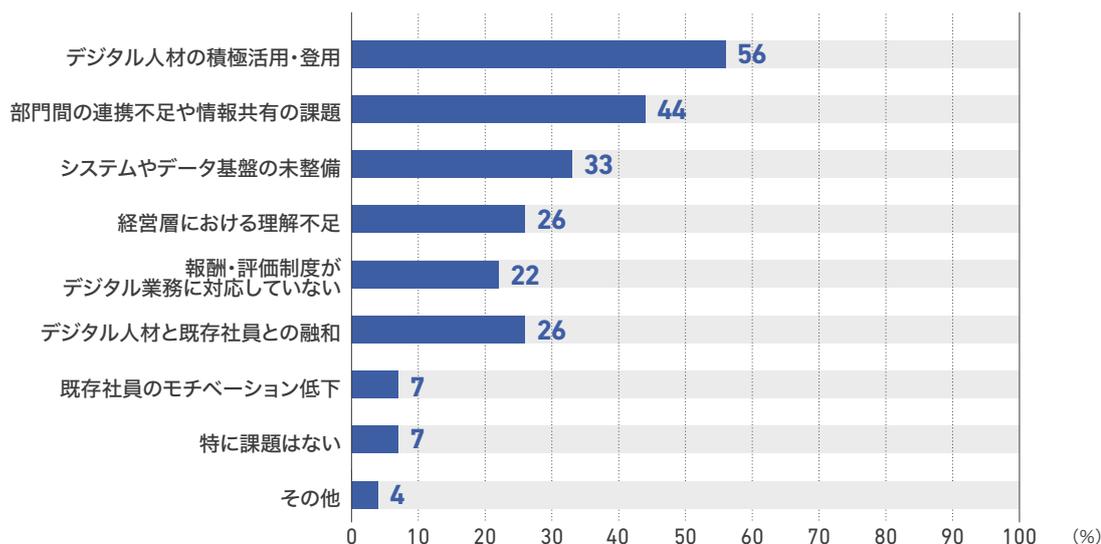
【図57】 テレビ局のDX化の社内課題（11社）



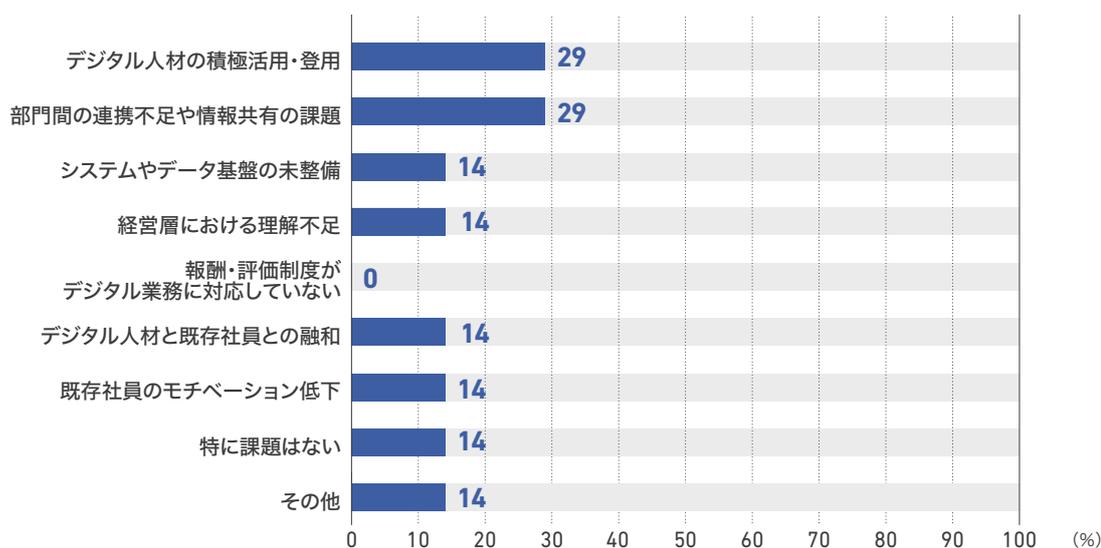
【図58】 ラジオ局のDX化の社内課題（14社）



【図59】 出版社のDX化の社内課題（27社）



【図60】 ネットメディアのDX化の社内課題（7社）



4.8 大企業の課題は人材一点集中、中小企業は複合的な課題

企業の規模別にDXの社内課題を見ると、課題の分布は一様ではない（図61～64、複数回答可）。

従業員1000人以上の企業では、「デジタル人材の積極活用・登用」が75%（4社中3社）と突出して高い。だが「部門間の連携不足や情報共有の課題」「システムやデータ基盤の未整備」「経営層における理解不足」「報酬・評価制度がデジタル業務に対応していない」などは全て25%（4社中1社）にとどまり、課題は人材活用に集中している。大企業では、制度や基盤は一定程度、整っており、「人」をどう生かすかが最大のボトルネックとなっているとみられる。

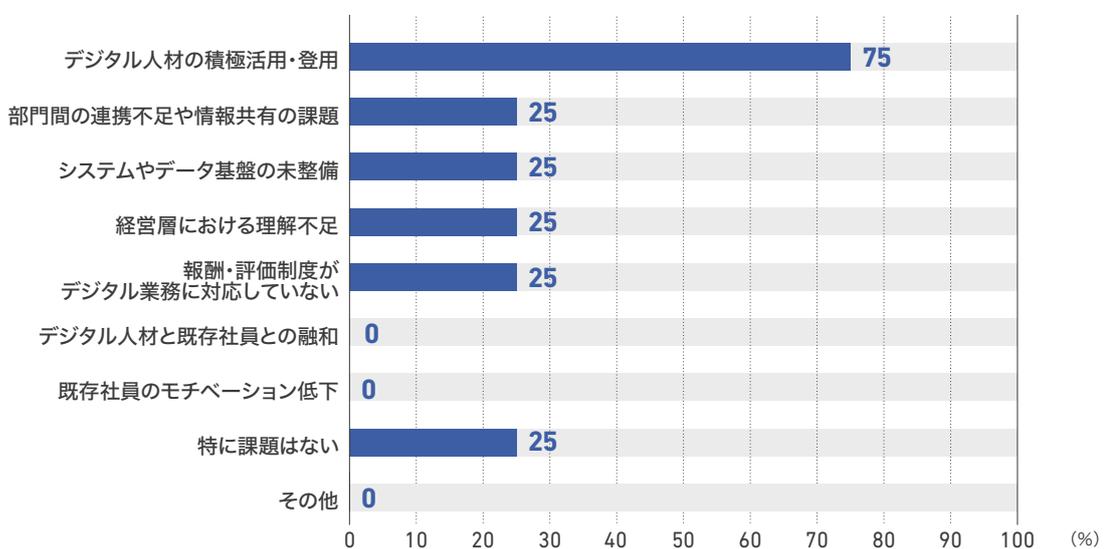
これに対し、中小企業では多様な社内課題が認識されている。例えば、従業員200人以上1000人未満の企業では「人材活用」（56%・16社中9社）に加えて、「部門間連携」と「システム基盤の未整備」（共に44%・16社中7社）が並び、課題が複数の領域に広がっている。人材だけでなく、横断的な組織の運営や技術的な基盤の整備も課題があると認識されている。

従業員50人以上200人未満の企業では、「人材活用」(65%・17社中11社)に加えて、「部門間連携」(53%・17社中9社)や「システム基盤の未整備」(41%・17社中7社)、「報酬・評価制度」(35%・17社中6社)など、課題はさらに多層化する。

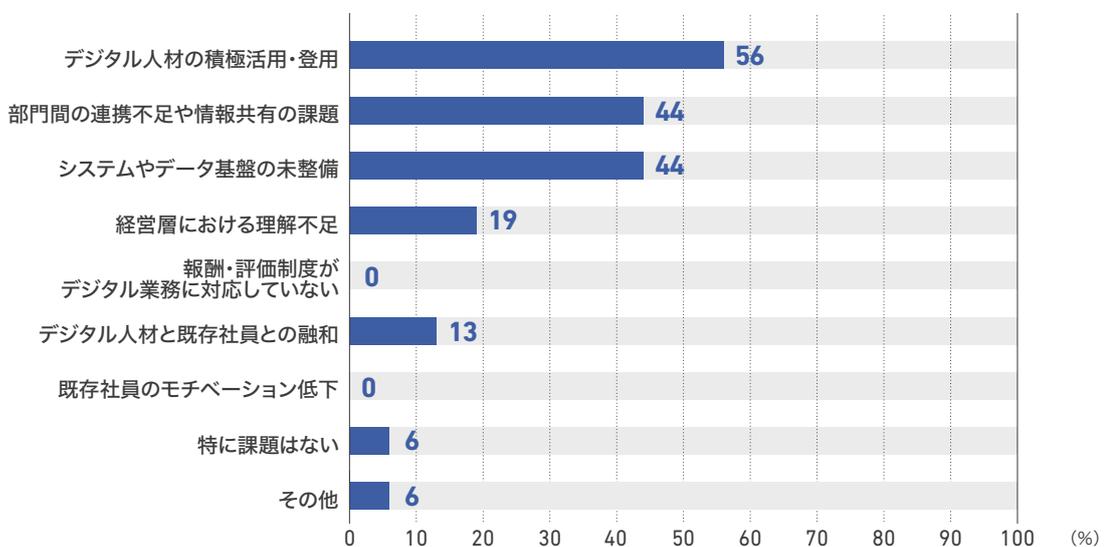
従業員50人未満の企業も同様の傾向で、「人材活用」(67%・36社中24社)が最上位であることに変わりはないが、「部門間連携」(39%・36社中14社)、「システム基盤の未整備」(33%・36社中12社)、「経営層における理解不足」「報酬・評価制度」「デジタル人材と既存社員との融和」(いずれも22%・36社中8社)などが一定の比率で続く。組織の構造や評価制度、技術的な基盤など、DX化を実現するには多様な社内課題を解消する必要がある。

整理をすると、大企業ではDX化の社内課題が人材活用に集約される傾向が強いのに対して、企業の規模が小さくなるほど、社内の課題は人材に加えて、部門間の連携や技術的な基盤の整備、制度設計へと広がっている。規模の小さい企業ほど、DX化は組織全体を巻き込む複合的な変革課題となっている。

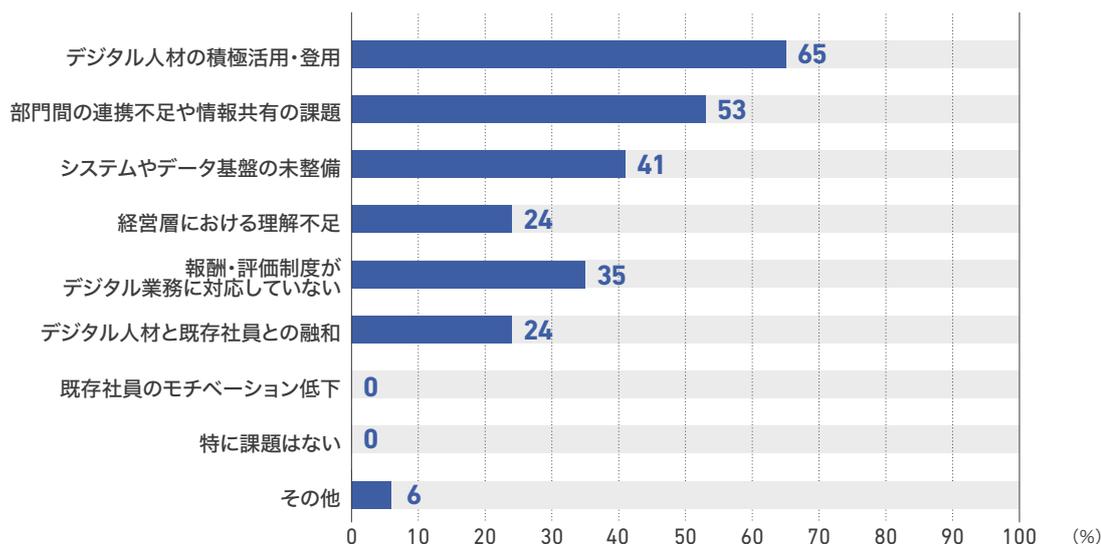
【図61】従業員1000人以上の企業のDX化の社内課題（4社）



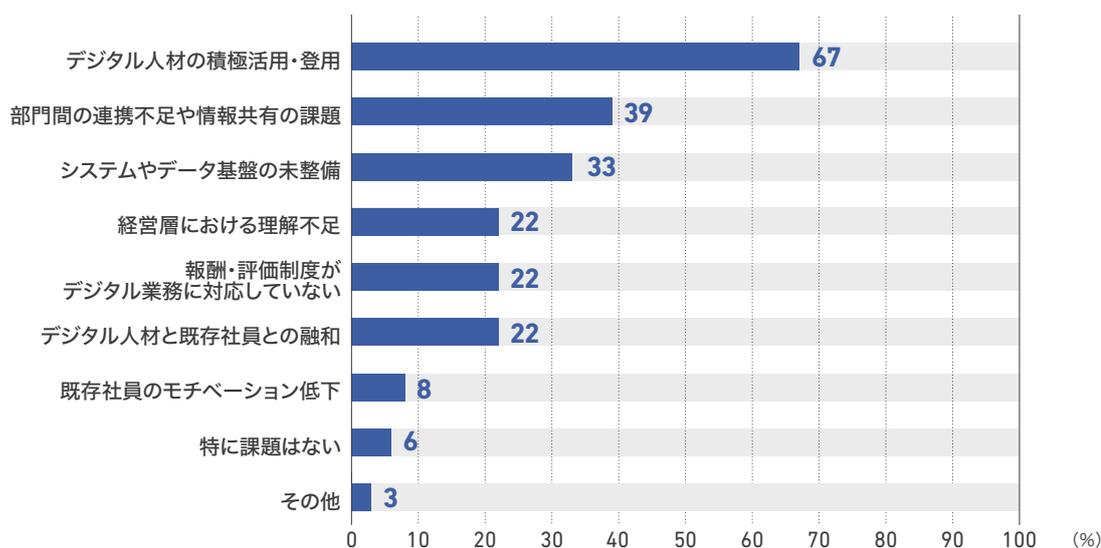
【図62】従業員200人以上1000人未満の企業のDX化の社内課題（16社）



【図63】 従業員50人以上200人未満の企業のDX化の社内課題（17社）



【図64】 従業員50人未満の企業のDX化の社内課題（36社）



4.9 経営戦略も目の前の社内課題も、DX化の課題は「人」

DX化の最重要課題では、人材の確保・育成が最上位に並び、DX化のボトルネックが「人」にあることが明らかになった。同時にDX化を推進する上での社内課題でも、人材の積極活用・登用が最大項目となった。これらを見ると、DX化に向けてただデジタル人材を増やせばいいわけではないことが分かる。デジタル人材をどのように配置し、どのように生かし、評価するのかという組織運営の課題へと広がっていく。戦略の方向性は描かれているが、実装段階では依然として組織的な壁が存在していた。

5. 採用と教育、「人」に関する課題

DX化における最重要課題も社内課題も、最終的には、「人」の問題に行き着く。デジタル人材の確保や育成、活用について課題感を抱いている経営者は圧倒的に多く、技術や戦略以前に、人的基盤がDX

化のボトルネックとなっている実態が浮かび上がった。

では、人材は十分に確保できているのだろうか。大学新卒の就職先としてメディア産業の人気は長期的に低下傾向にある。これに対して、メディア企業の経営者たちは、メディア産業が現在、新卒市場などでどのように評価されていると考えているのか。また将来の経営を担う幹部候補に向けて、どのような育成体制を整えているのか。

そこでまず、メディア企業の経営者が、新卒採用においてどういった点に課題を見いだしているのかを整理する。DX化やビジネスモデル転換の議論が進む中で、就職市場におけるメディア企業の魅力の低下をどのように捉えているのかは、産業の将来像とも密接に関わる。若年層に選ばれない理由を外部環境に求めているのか、それとも自社の構造や慣行に見いだしているのか。メディア産業の自己評価の現在地が表れる。

5.1 学生の就職先として不人気の理由は「将来性」

学生の就職先として不人気の理由についての経営者の回答を見ると、最も多かったのは「学生から見て、業界の将来性に不安がある」で、75%（73社中55社）である（図65、複数回答可）。メディア企業の経営者の実に4分の3が、学生にとって、メディア産業の将来像が不透明に映っていると認識している。これはほかの項目を大きく引き離す結果であり、採用市場での最大の課題が、業界全体の成長期待の低下にあると、経営者自身が考えていることを示している。

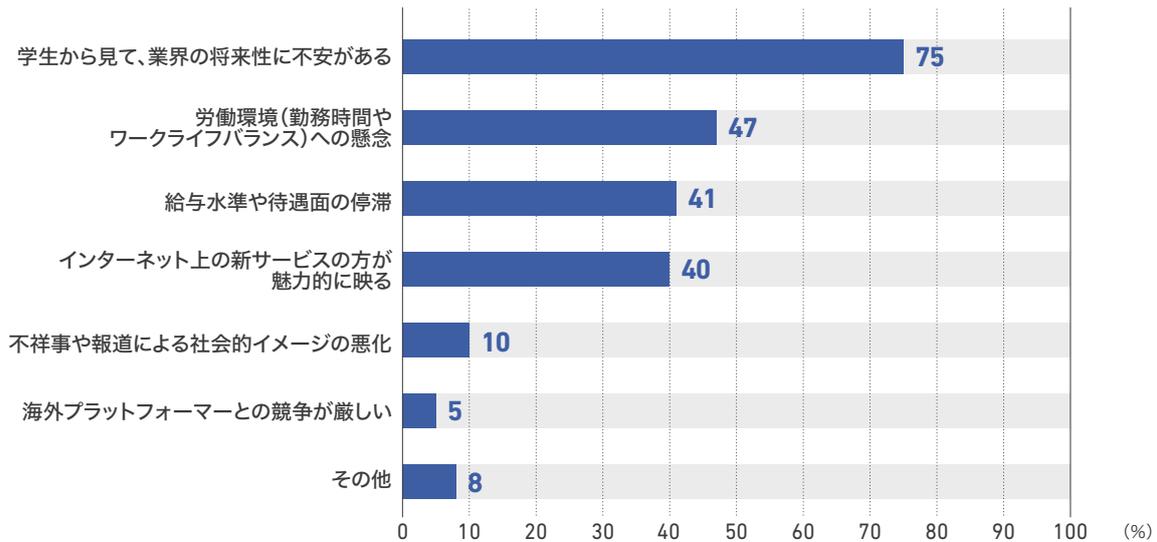
次いで挙げられているのは、「労働環境（勤務時間やワークライフバランス）への懸念」で47%（73社中34社）、「給与水準や待遇面の停滞」が41%（73社中30社）である。将来性に次いで、働き方や処遇といった働く条件が課題として認識されている。業界の構造的な問題だけでなく、具体的な労働環境や待遇面も、学生にとってハードルになっているという自己認識がうかがえる。

また「インターネット上の新サービスの方が魅力的に映る」も40%（73社中29社）と、労働環境や給与水準などとはほぼ同じ回答率の高さで並んでいる。学生にとっては、既存メディアよりもデジタルネイティブな企業の方が、将来性や成長機会を感じやすいという認識が、経営者の間で一定程度共有されているということだ。

一方、「不祥事や報道による社会的イメージの悪化」は10%（73社中7社）、「海外プラットフォームとの競争が厳しい」は5%（73社中4社）と低い。経営者は、不人気の主因を社会的イメージの悪化や外部競争ではなく、産業全体の将来像や構造的な魅力の低下に見いだしているようだ。

経営者の認識は、学生の不人気の理由を一時的な問題ではなく、将来性や待遇、競争環境といった構造的な要因に求めている。DX化や新規事業への期待が語られる一方で、若年層からの評価については厳しい自己認識が共有されている。

【図65】学生の就職先として不人気の理由（73社）



5.2 将来性不安は共通、その次に挙げる理由は業界ごとに異なる

いずれの業界でも共通しているのは、「業界の将来性に不安がある」という回答が最上位に近い水準にあることだ(図66～70、複数回答可)。新聞社では100%（14社中14社）、テレビ局は73%（11社中8社）、ラジオ局は79%（14社中11社）、出版社は67%（27社中18社）、ネットメディアでも57%（7社中4社）と、程度の差はあるものの、全業界で半数を超えている。経営者の多くが、学生にとって自分たちの業界の将来像が不透明に映っていると認識している。

ただし、その次に来る理由は業界ごとに大きく異なる。新聞社では、「将来性への不安」に続くのが「労働環境への懸念」で71%（14社中10社）。3番目に来る「給与水準や待遇面の停滞」（36%・14社中5社）と比べてもかなり高い水準である。新聞業界では、業界の将来性と共に、勤務時間やワークライフバランスなど、働き方の厳しさが不人気の要因と認識されている。

テレビ局では、「将来性への不安」に加えて、「労働環境への懸念」と「インターネット上の新サービスの方が魅力的に映る」が共に55%（11社中6社）で並ぶ。テレビ局では、労働環境の問題と、ネット上のほかのサービスとの魅力比較の両面を強く意識している。動画配信プラットフォームのYouTubeや動画配信企業のNetflixなどといった新しい動画系の企業が増え、それらとの競合関係を強く意識しているようだ。さらに「給与水準や待遇面の停滞」（45%・11社中5社）も比較的高めだ。テレビ業界では、構造的な将来の不安に加え、競争環境と待遇面が複合的に影響していると認識されている。

ラジオ局では、「将来性への不安」に続き、「給与水準や待遇面の停滞」（57%・14社中8社）と「インターネット上の新サービスの方が魅力的」（50%・14社中7社）が高い。「不祥事によるイメージ悪化」（29%・14社中4社）が他業界より高めである点も特徴的だ。

出版社では、「将来性への不安」が高いものの、「労働環境への懸念」（33%・27社中9社）や「給与水準や待遇面の停滞」（37%・27社中10社）は他業界に比べると、相対的に低めである。しかし「インターネット上の新サービスの方が魅力的」（44%・27社中12社）が比較的高い。

「その他」の回答の中には、「弊社に関しては特段人気の下落を感じていないが、希望職種には変化が見られる。ライツビジネスや国際関連などの人気向上」（出版社）との声や、「専門書編集への魅力は維持している」（出版社社長）といった回答も見られる。さらに「若年層における書籍や雑誌などの読者人口

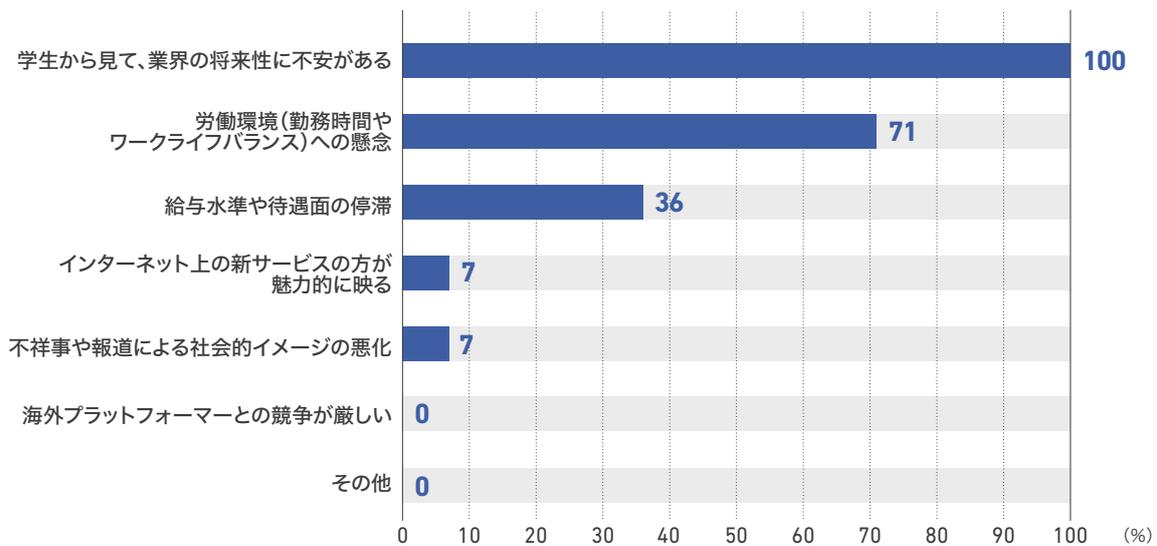
が激減している」(出版社)との指摘もあり、若年層の読書習慣そのものの変化が、業界の将来性の不安と結び付けて認識されていることがうかがえる。出版社の場合、業界全体への将来不安は共有されている一方で、労働条件そのものよりも、読者の縮小やデジタルサービスとの比較といった構造的な環境変化をより強く意識しているようだ。

ネットメディアでは、「将来性への不安」と「労働環境への懸念」(共に57%・7社中4社)が並ぶ。これに「インターネット上の新サービスの方が魅力的」(43%・7社中3社)や「給与水準や待遇面の停滞」(29%・7社中2社)が続く。しかし他業界に比べると、全体的な比率は低い傾向にある。興味深いのは、「インターネット上の新サービスの方が魅力的」との回答が一定割合ある点である。「その他」の回答の中には、「就職せずともクリエイターとして発信することが可能になったため、あえてメディアに就職する必要性を感じづらくなった」(ネットメディア執行役員)との指摘もあった。

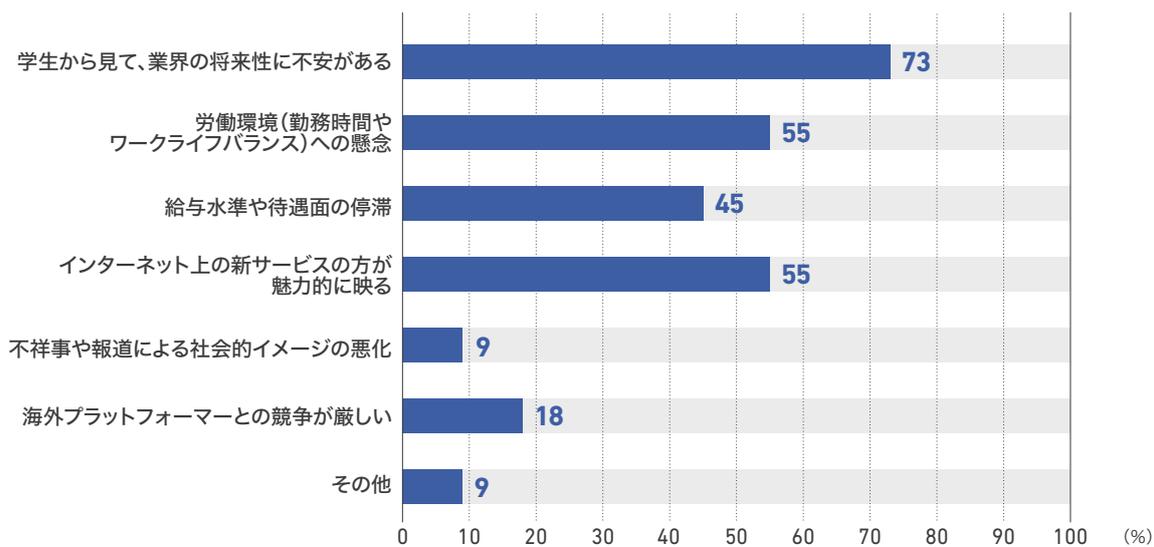
経営者が認識する最大のメディア企業不人気の要因は、業界の将来性に対する不安である。いずれの業界でも過半数がこれを理由に挙げており、学生にとってメディア産業の将来像が明確に見えづらいという認識が共有されている。

しかし、その背景にある具体的な理由は一様ではない。新聞社では労働環境、テレビ局やラジオ局では競争環境や待遇、出版社やネットメディアでも競争環境などの理由が一定割合を占めており、学生がほかのデジタル関連企業と比較しているという認識がうかがえる。

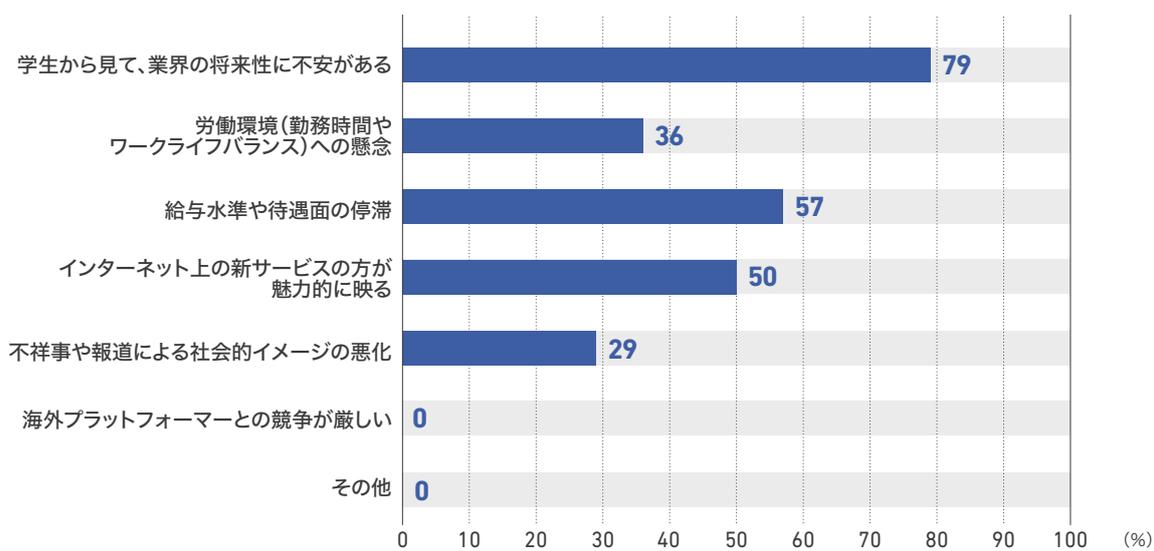
【図66】新聞社における学生の就職先として不人気の理由 (14社)



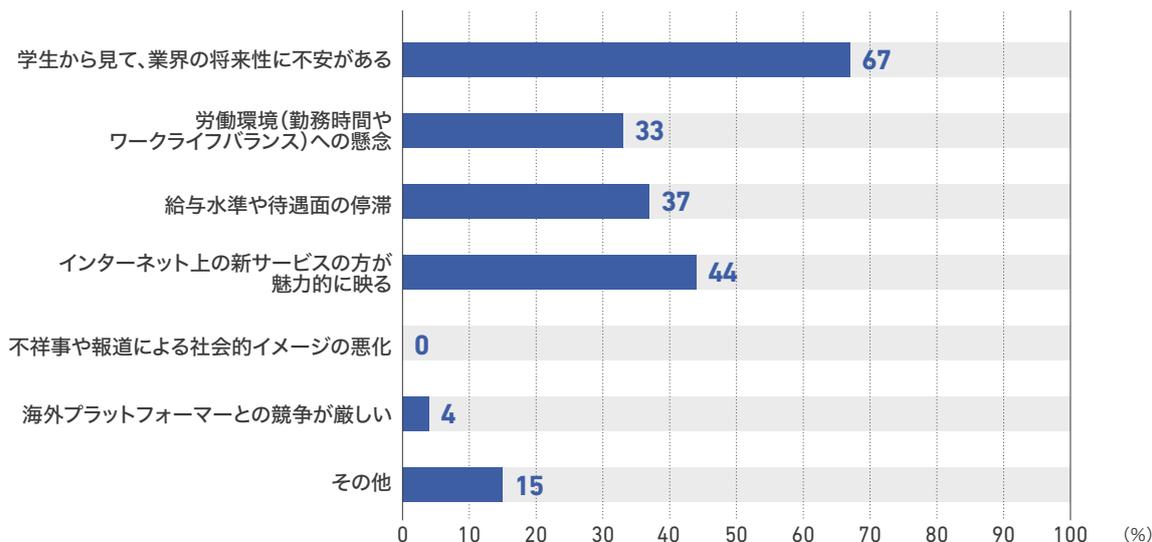
【図67】 テレビ局における学生の就職先として不人気の理由（11社）



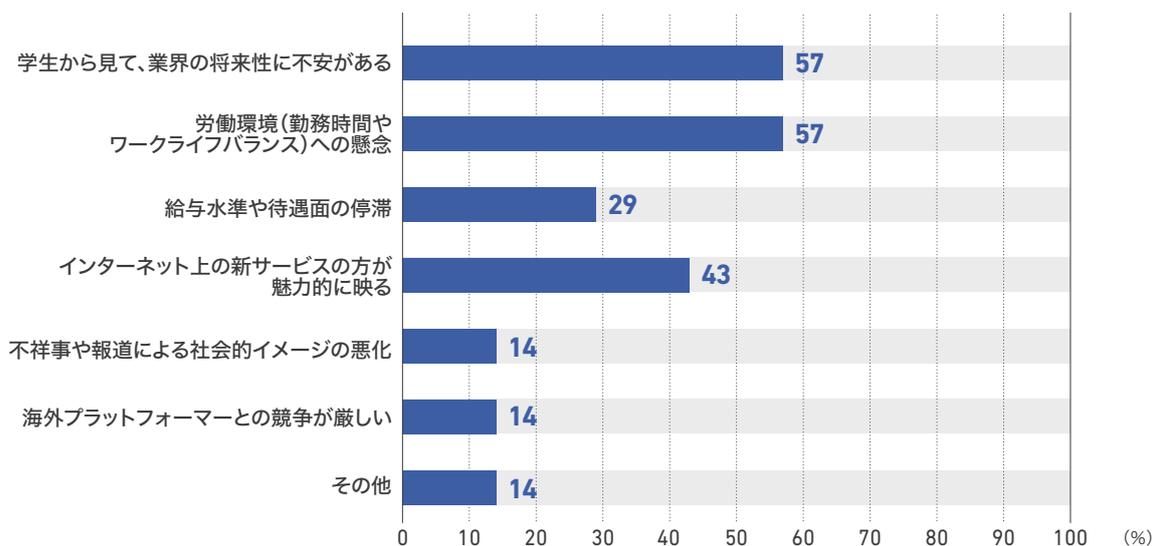
【図68】 ラジオ局における学生の就職先として不人気の理由（14社）



【図69】 出版社における学生の就職先として不人気の理由（27社）



【図70】 ネットメディアにおける学生の就職先として不人気の理由（7社）



5.3 将来性不安は共通するも、ほかの理由は広がり方に企業規模の差

企業の規模別に学生不人気の理由を見ると、いずれの規模の企業でも「業界の将来性に不安がある」が最上位に位置している（図71～74、複数回答可）。従業員1000人以上の企業では75%（4社中3社）、従業員200人以上1000人未満の企業では88%（16社中14社）、従業員50人以上200人未満の企業では76%（17社中13社）、従業員50人未満の企業では69%（36社中25社）と、規模を問わず多数を占めている。将来性への不安は、企業の規模にかかわらず共有されている中心的な認識である。

ただし、その次に来る要因の分布には違いが見られる。従業員1000人以上の企業では、「労働環境への懸念」も75%（4社中3社）と、将来への不安と同水準で並んでいるが、「給与水準や待遇面の停滞」は25%（4社中1社）にとどまる。大企業では、不人気の理由が「将来性への不安」と「労働環境への懸念」の2点に集中している。

これに対して、従業員1000人未満の企業では、学生不人気の理由として認識されている要因が、より

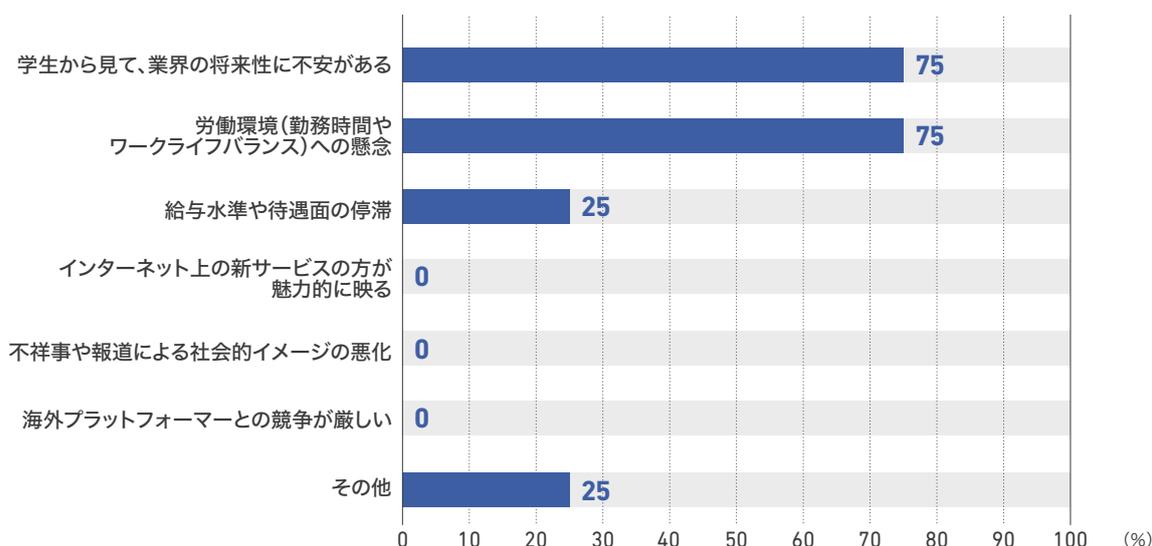
分散する傾向がある。例えば、従業員200人以上1000人未満の企業では、「将来への不安」に続いて、「労働環境への懸念」(44%・16社中7社)、「給与水準や待遇面の停滞」(31%・16社中5社)が挙げられ、複数の要因が並立している。

従業員50人以上200人未満の企業でも、「将来への不安」のほかに「労働環境への懸念」(53%・17社中9社)や「給与水準や待遇面の停滞」(47%・17社中8社)などが挙げられる。「インターネット上の新サービスの方が魅力的に映る」(59%・17社中10社)との回答も多く、競争環境への意識も強い。

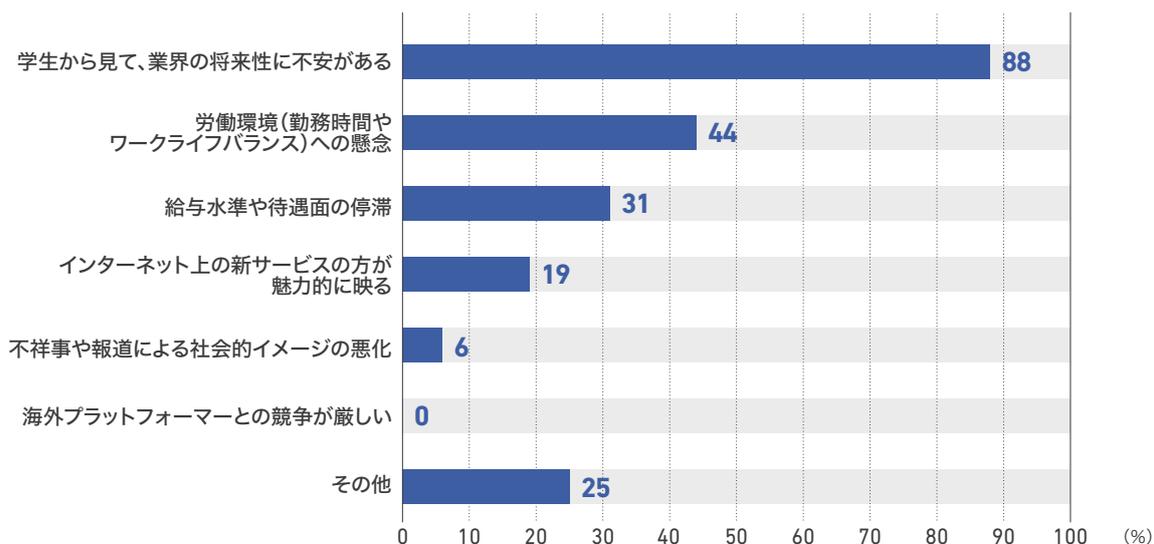
従業員50人未満の企業でも、「将来への不安」のほかに「給与水準や待遇の停滞」や「インターネット上の新サービスの方が魅力的」(共に44%・36社中16社)、「労働環境への懸念」(42%・36社中15社)などの要因が一定水準で並ぶ。

企業の規模が小さくなるにつれて、不人気の理由は将来性に加えて、待遇や労働環境、他業界との比較といった複数の要因へと広がっていく。大企業では懸念点が集中しているのに対し、中小企業では不人気の理由がより多面的に認識されている。企業の規模が小さくなるほど、待遇や競争環境の影響をより直接的に受けやすく、それが経営者の認識にも反映されているのだろう。

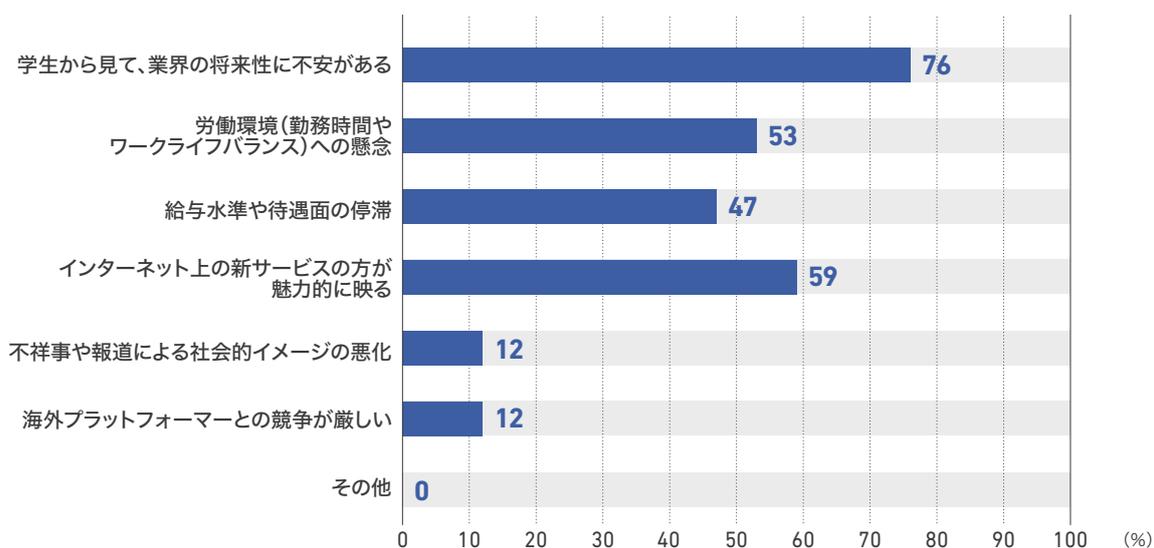
【図71】従業員1000人以上の企業における学生の就職先として不人気の理由(4社)



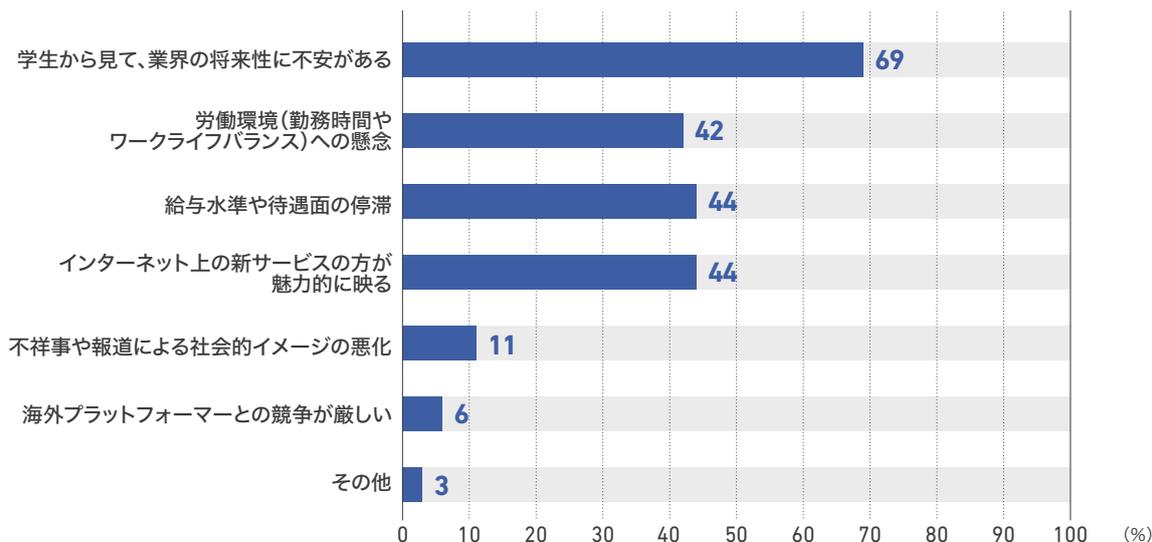
【図72】 従業員200人以上1000人未満の企業における学生の就職先として不人気の理由（16社）



【図73】 従業員50人以上200人未満の企業における学生の就職先として不人気の理由（17社）



【図74】従業員50人未満の企業における学生の就職先として不人気の理由（36社）



5.4 学生不人気の背景にあるメディア産業の構造的な課題

学生に不人気とされる理由についてのメディア経営者の認識を見ると、中心にあるのは業界の将来性への不安である。その上で労働環境や待遇、さらにはインターネット上の新サービスとの比較といった複数の要因が重なっている。企業の規模や業界によってその濃淡はあるものの、不人気の原因は一時的なイメージの問題ではなく、産業の構造的な課題であると経営者は捉えていた。

メディア企業の経営において何よりも重要なのが「人」であれば、経営者が重視するのは採用ばかりではない。同時に重要なのが、それぞれのメディア企業が、その内部でどのように人材を育成し、次世代の経営を担う人材を育てているのか、という点である。

5.5 将来を担う人材をどのように育てているのか

メディア各社は、すでに在籍している人材を、どのように育てているのだろうか。採用市場での競争が厳しくなるほど、内部での育成戦略は企業の持続可能性を左右する。とりわけ、DX化やビジネスモデルの転換を主導できるような幹部候補の育成は、メディア各社の将来の競争力に直結する。

5.6 半数近くの企業が「特別な育成はしていない」

将来の経営幹部候補に対して、どのような教育を実践しているのかを調べたところ、最も多かったのは「経営幹部候補に対する特別な教育は特にしていない」で48%（73社中35社）に上った（図75、複数回答可）。およそ半数の企業が、体系的な幹部育成プログラムを設けていないと回答している。

一方、実践している具体的な施策として最も多かったのは、「デジタル人材と既存社員が協働するプロジェクトの機会を増やしている」というもので36%（73社中26社）。プロジェクトベースで経験を積ませる方法が、比較的多く採られている。ただし「内部昇格には限界があるため、必要に応じて社外から専門家を採用する」は18%（73社中13社）、「外部研修や海外派遣などを通じ、経営視野を広げている」は16%（73社中12社）など、外部機会の活用は全体の2割弱にとどまっている。「ビジネスに役立つ簿記

や、MBA（経営学修士）などの取得を奨励する」は5%（73社中4社）、「早いうちから選抜を進め、キャリア社員とノン・キャリア社員を明確にする」は4%（73社中3社）と低い。

メディア各社において経営幹部の育成は、体系的なプログラムになっているというよりも、実務経験やOJTに依存している傾向がうかがえる。

「その他」の回答の中には、より具体的な取り組みも見られる。「コンサルによる管理職研修（集合・ウェブ）を約半年間実施」（テレビ局）、「社外で実施されている管理監督者向け研修メニューの活用」（ラジオ局社長）といった外部プログラムの導入例がある一方、「教育する余裕がない」（ラジオ局社長）との回答もあり、企業によって人的・時間的な余力の差が浮かび上がる。

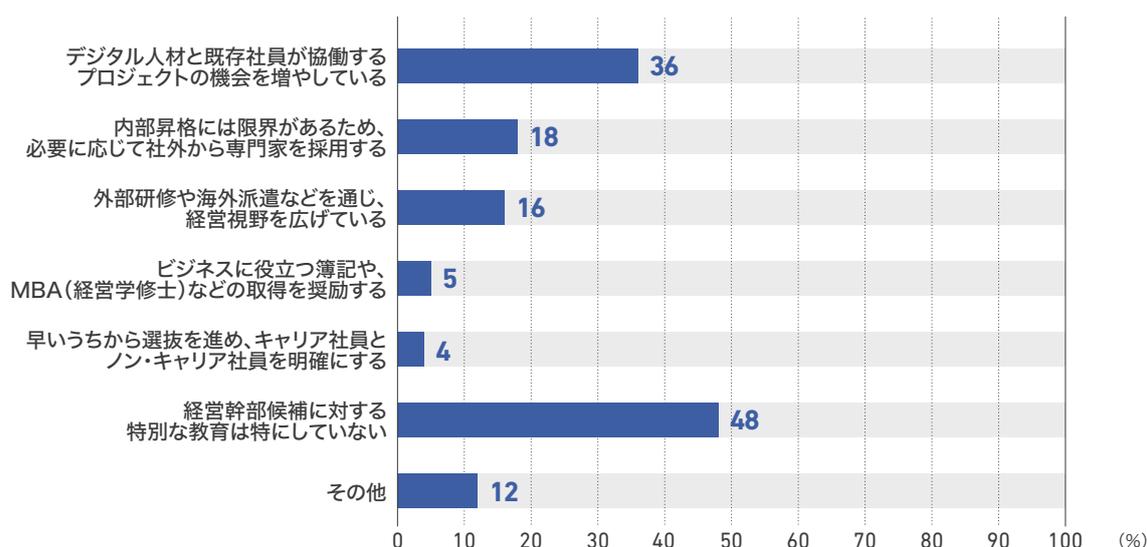
また「人事異動を通して、将来の経営者として必要なキャリアを複数経験させる」（出版社）、「新規事業の責任者に抜てきするなどの機会を提供する」（ネットメディア執行役員）、「幹部候補をリスト化し、半期に1度育成状況を確認。経験の幅と深さが必要な配置を行う」（ネットメディア社長）といった、経験重視型の育成方針も見られた。ほかに「専門書出版の将来ビジョンの構築」（出版社社長）といった具体的な戦略策定の経験を通じて育てる姿勢も示されている。

総合すると、幹部育成は二極化している。体系的なプログラムを整備する企業は限られ、多くは実務経験を通じた育成に依存している。一方で、意識的にリスト化や抜てきを行う企業も存在する。

学生の不人気の理由として「将来性への不安」が最上位であったことを踏まえると、こうした経営幹部育成の現状は示唆的である。将来を担う人材の計画的な育成が十分とはいえない状況は、産業の持続可能性にとって決して小さくない課題である。

DX化の最重要課題が「人」であったことと重ね合わせると、採用や活用、育成のいずれもが十分に構造化されていない可能性が見えてくる。戦略の方向性は示されているが、それを担う人材の育成はまだ過渡期にある。

【図75】 経営幹部候補の育成内容（73社）



5.7 「特別な育成なし」が中心だが、業界によって濃淡はあり

業界別に経営幹部候補の育成内容を見ると、新聞社やテレビ局、ラジオ局、出版社では、「経営幹部候補に対する特別な教育は特にしていない」が最も高い（図76～80、複数回答可）。新聞社は50%（14社中

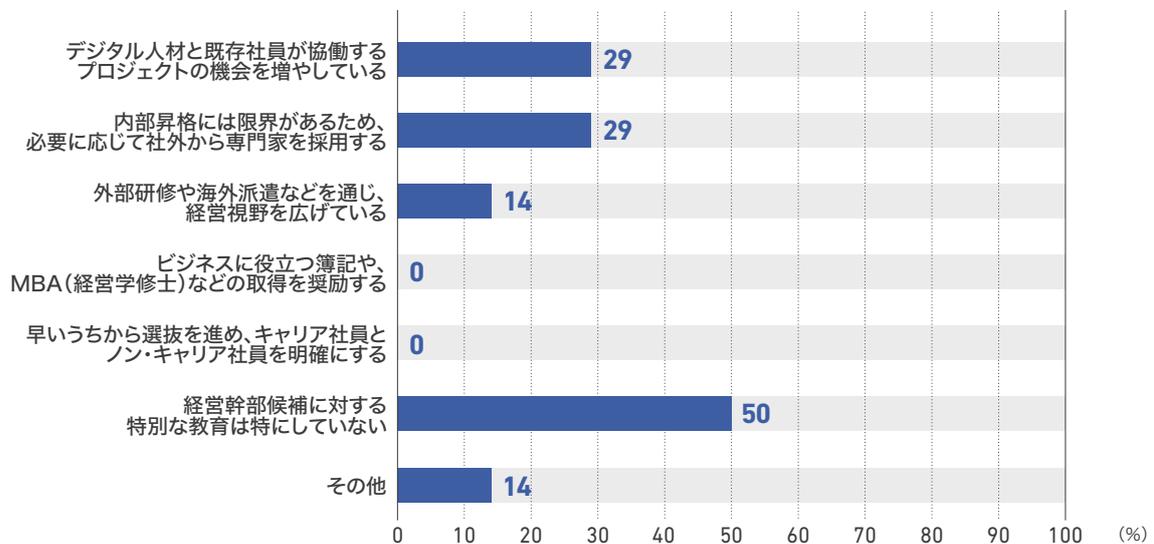
7社)、テレビ局は64% (11社中7社)、ラジオ局は57% (14社中8社) と、半数前後の企業が体系的な育成プログラムを設けていないと回答している。育成は主として通常の人事や実務経験の中で行われている状況がうかがえる。

出版社ではやや様相が異なる。新聞社やテレビ局、ラジオ局と同様、「特別な教育はしていない」が44% (27社中12社) と最も高いが、「デジタル人材と既存社員が協働するプロジェクトの機会を増やしている」(41%・27社中11社)、「外部研修や海外派遣などを通じ、経営視野を広げている」(30%・27社中8社)、「ビジネスに役立つ簿記や、MBA (経営学修士) などの取得を奨励する」(15%・27社中4社) など、複数の施策が一定割合で挙げられている。ほかの業界に比べると回答比率が高く、育成の手法が多様化している。

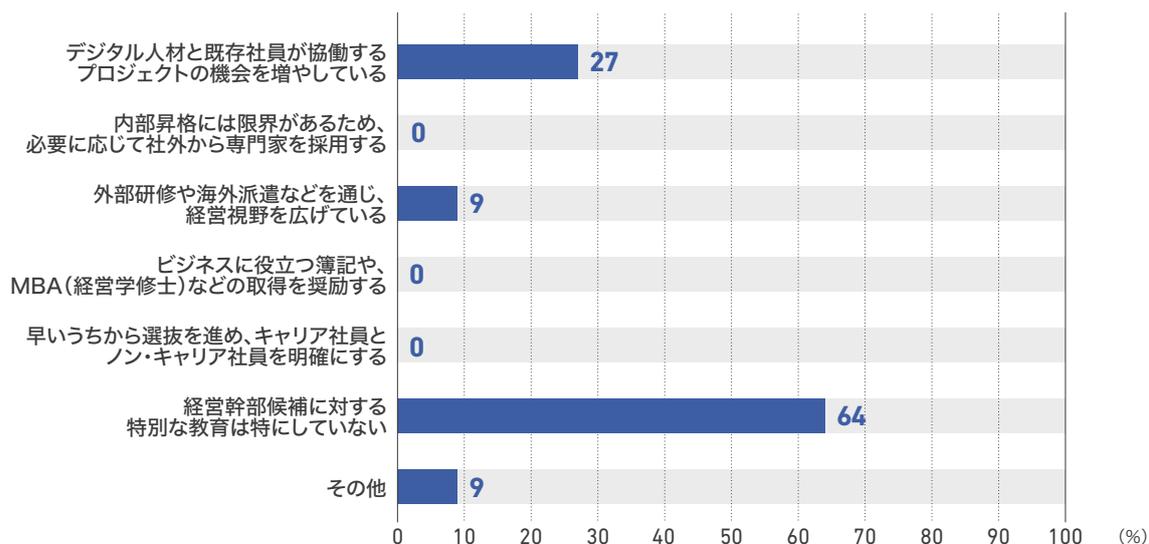
ネットメディアではさらに特徴が見られる。「デジタル人材と既存社員が協働するプロジェクトの機会を増やしている」が57% (7社中4社) と最も高く、「特別な教育はしていない」は14% (7社中1社) にとどまる。「内部昇格には限界があるため、必要に応じて社外から専門家を採用する」が29% (7社中2社) あるなど、柔軟な対応が見られる。人材の育成や登用に対して、より臨機応変な取り組みを行っている傾向がある。

新聞社やテレビ局、ラジオ局では体系的な幹部育成は限定的であり、出版社で一定の多様化が見られ、ネットメディアでは比較的柔軟な取り組みが進んでいる。ただし、全体ではおよそ半分の企業が明確な育成プログラムを持っているわけではなく、経営幹部の育成はまだ制度化の途上にある。

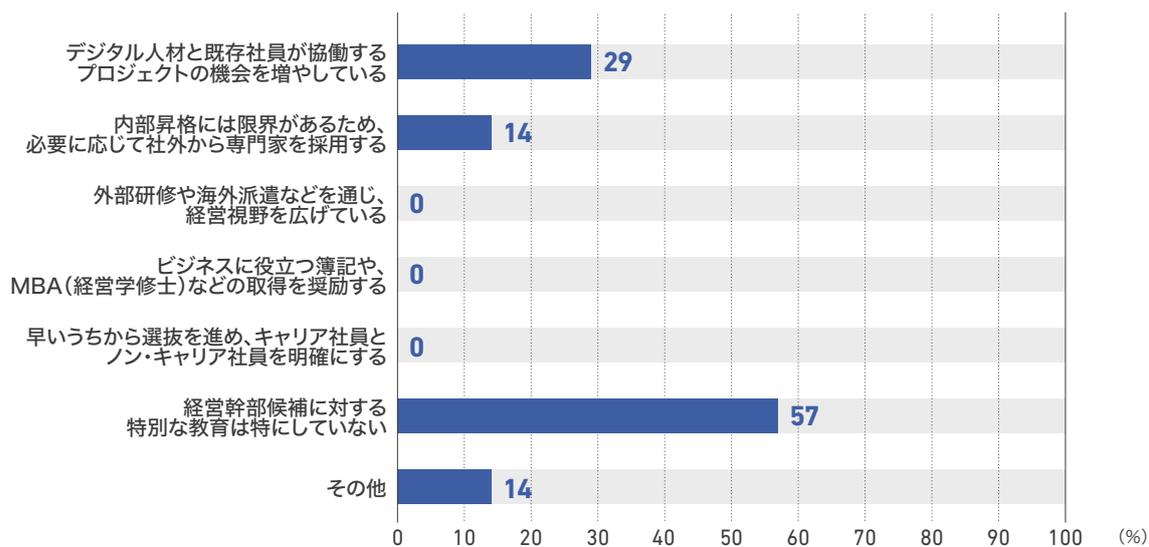
【図76】新聞社の経営幹部候補の育成内容 (14社)



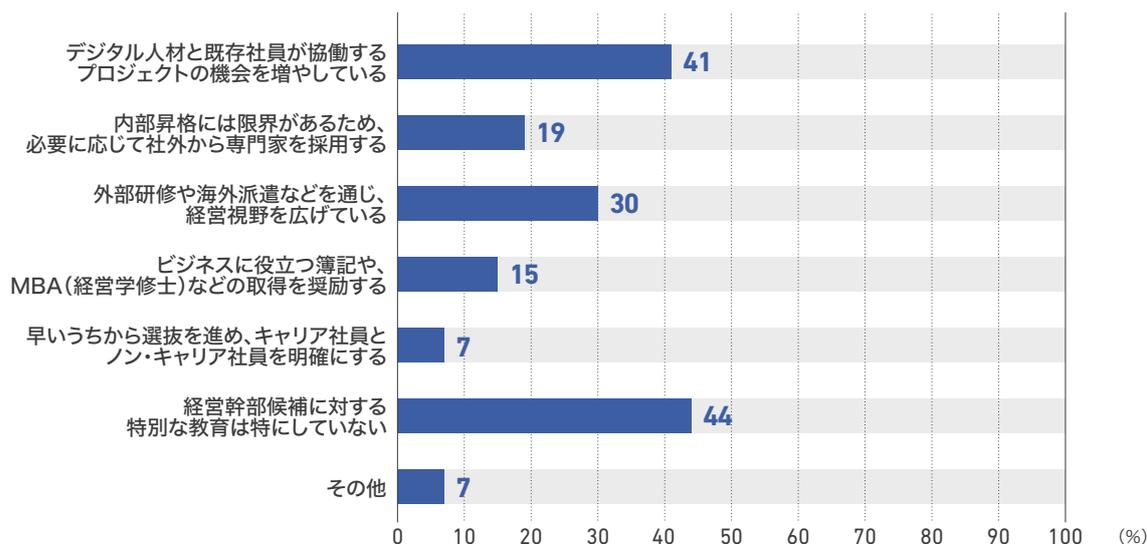
【図77】 テレビ局の経営幹部候補の育成内容（11社）



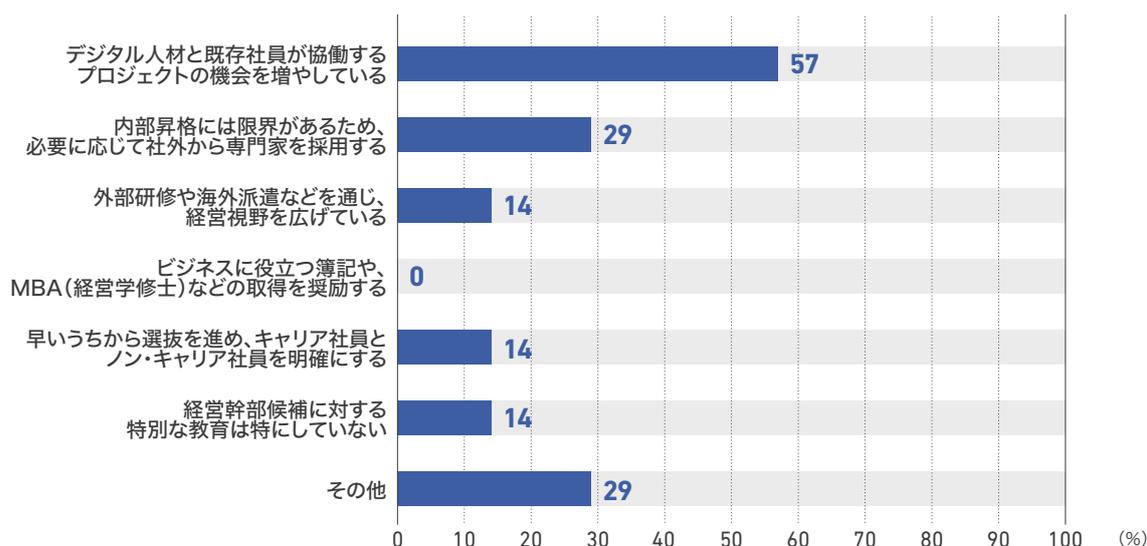
【図78】 ラジオ局の経営幹部候補の育成内容（14社）



【図79】 出版社の経営幹部候補の育成内容（27社）



【図80】 ネットメディアの経営幹部候補の育成内容（7社）



5.8 大企業ほど多様な育成方法、中小は未整備の企業が優位

企業の規模別に経営幹部候補の育成内容を見ると、共通しているのは、どの規模の企業でも「経営幹部候補に対する特別な教育は特にしていない」が高い比率を占めている点である（図81～84、複数回答可）。従業員1000人以上の企業では50%（4社中2社）、従業員200人以上1000人未満の企業では31%（16社中5社）、従業員50人以上200人未満の企業では47%（17社中8社）、従業員50人未満の企業では56%（36社中20社）が、体系的な育成プログラムを持たないと回答している。

ただし、その内訳には明確な差がある。従業員1000人以上の企業では、「特別な教育はしていない」と同水準で、「デジタル人材と既存社員が協働するプロジェクトの機会を増やしている」「内部昇格には限界があるため、必要に応じて社外から専門家を採用する」「外部研修や海外派遣を通じ、経営視野を広げている」がいずれも50%（4社中2社）と、複数の施策が並立している。何もしていない企業が半数あ

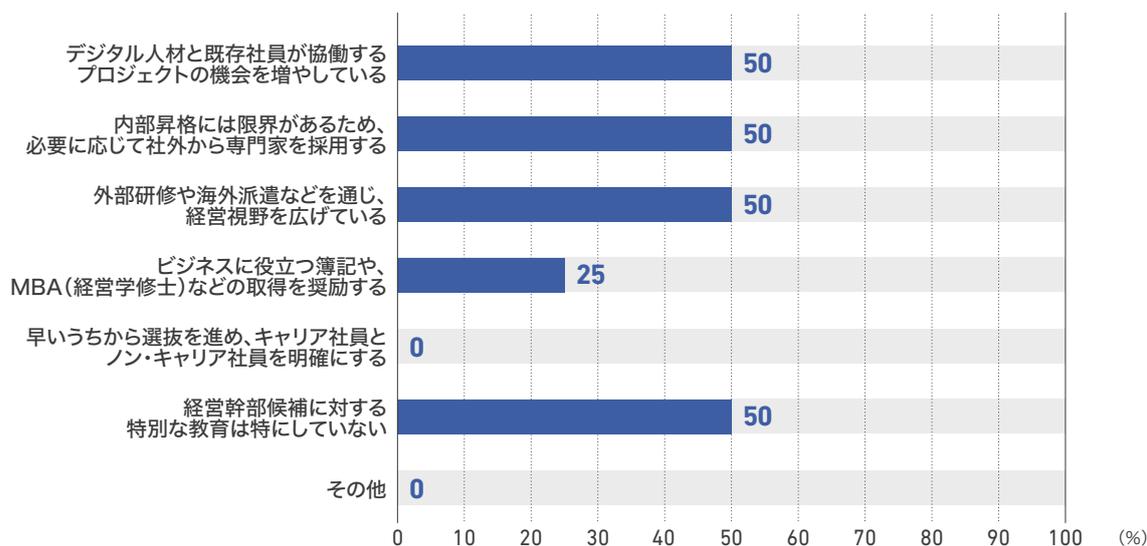
る一方、幹部教育を実施している企業は、複数の手法を併用している。

従業員200人以上1000人未満の企業でも、「特別な教育はしていない」が3割程度ある一方、「デジタル人材との協働」が38%（16社中6社）、「外部研修」が25%（16社中4社）、「外部専門家の登用」が19%（16社中3社）あるなど、従業員1000人以上の企業と比べると比率は下がるものの、一定程度の取り組みを実施している様子が見られる。

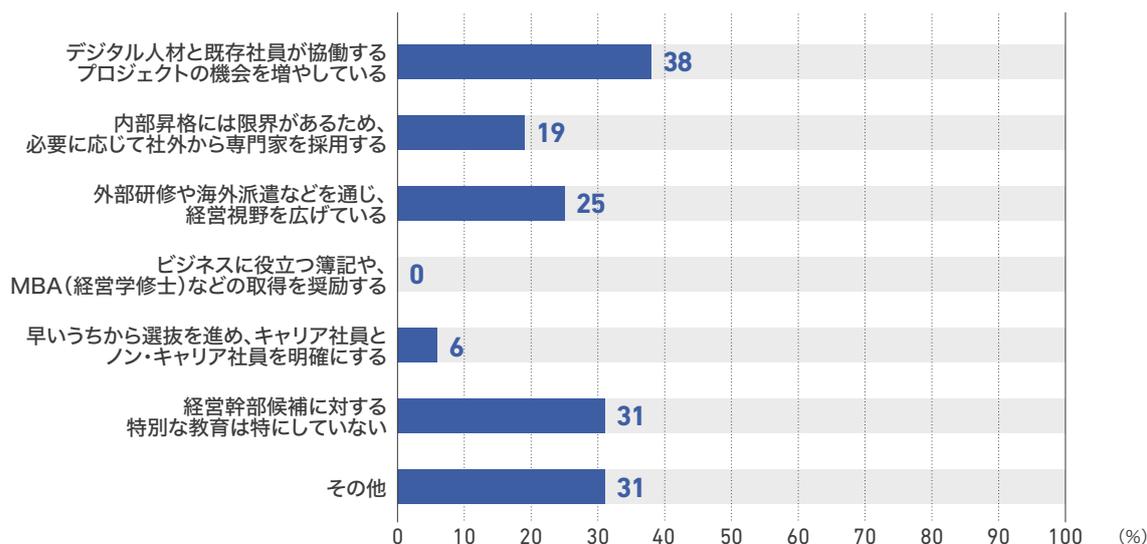
一方、従業員50人以上200人未満と従業員50人未満の企業では、「特別な教育はしていない」が半数前後に達し、最も高い。具体的な施策は、「デジタル人材との協働」が従業員50人以上200人未満の企業で29%（17社中5社）、従業員50人未満の企業で36%（36社中13社）あるものの、外部研修や専門家登用は1～2割程度である。中小企業では、体系的な幹部育成よりも、日常業務の中での経験蓄積に依存している状況がうかがえる。

企業の規模が大きいほど複数の育成施策を組み合わせる余力がある一方、企業の規模が小さくなるにつれて、「特別な教育はしていない」という回答が優位になる。経営幹部候補の育成は、企業規模によって取り組みの幅と制度化の度合いが大きく異なっている。

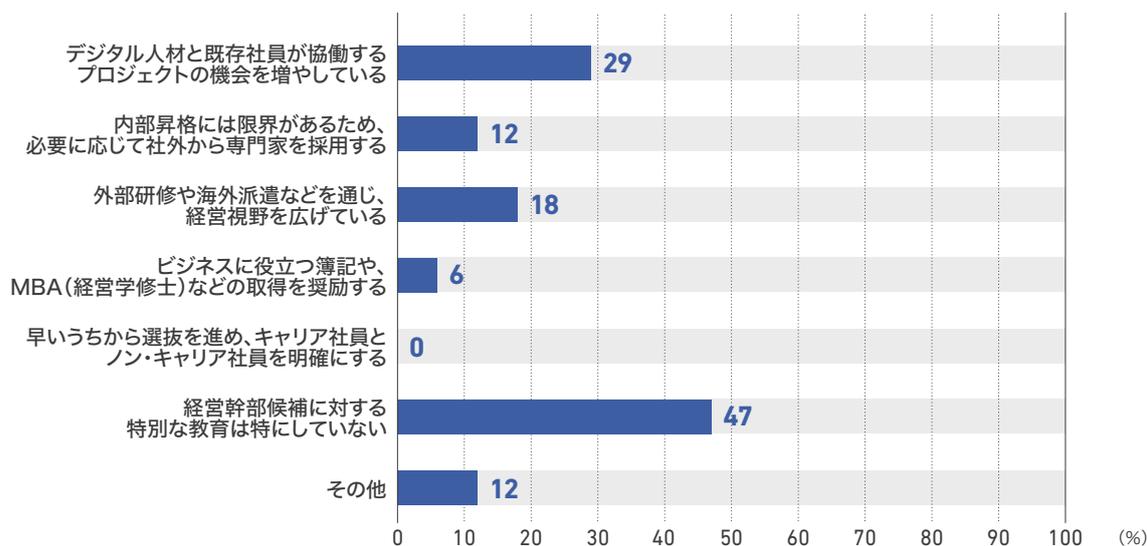
【図81】 従業員1000人以上の企業の経営幹部候補の育成内容（4社）



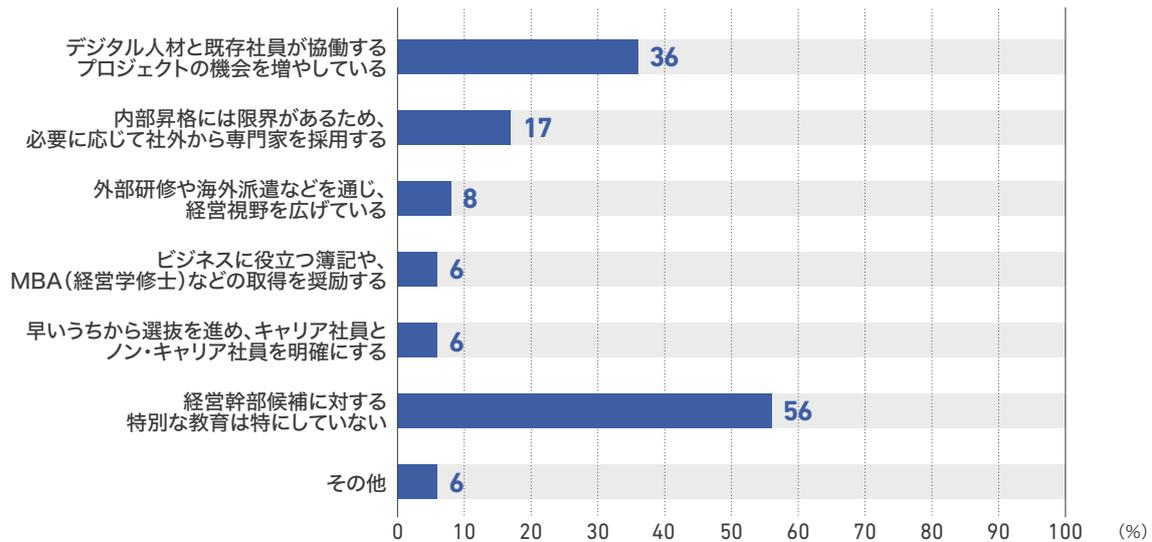
【図82】 従業員200人以上1000人未満の企業の経営幹部候補の育成内容（16社）



【図83】 従業員50人以上200人未満の企業の経営幹部候補の育成内容（17社）



【図84】従業員50人未満の企業の経営幹部候補の育成内容（36社）



5.9 採用と育成の両面に残る課題

メディア産業が学生に不人気とされる理由として、メディア企業の経営者たちが業界の将来性への不安を最も強く挙げた。労働環境や待遇、他業界との比較といった要因も重なり、若年層にとってメディア産業の魅力はかつてと比べると相対的に低下しているという自己認識が共有されている。

一方で、経営幹部候補の育成については、およそ半数の企業が体系的な育成を実施していないと回答。特に中小規模の企業では幹部の育成制度が進んでいない実態が見られた。DX化の推進が人に懸かっていると認識されながらも、その人材の確保と育成の両面で課題を抱えている。

6. メディア経営者が描く5年後のメディア像

ここまで、メディア企業の経営者へのアンケート集計結果から、メディア産業の地盤沈下の原因、デジタル化の影響、成長を期待する事業、未来の方向性、DX化の課題、人材の確保と育成についての経営者たちの認識を見てきた。メディア企業の経営者たちは、メディア産業の構造変化を強く意識しつつも、既存事業と新規事業の両面で戦略を模索し、デジタル技術の実装段階では人材と組織の課題に直面している。

ではその延長線上で5年後に、それぞれのメディア企業がどのような事業内容になっているとメディア企業の経営者は考えているのか。ここからは、経営者が描く将来像を確認する。

6.1 大きな転換よりも「進化型」が主流

「いまから5年後などの近い将来、どのような事業内容になっているか」についての設問では、最も多かった回答は「既存事業の延長線上にある、現在よりも進化した複合メディア企業」である（図85、複数回答可）。78%（73社中57社）の経営者が、急進的な業態転換ではなく、現在の事業内容を高度化・複合化していく未来を描いている。

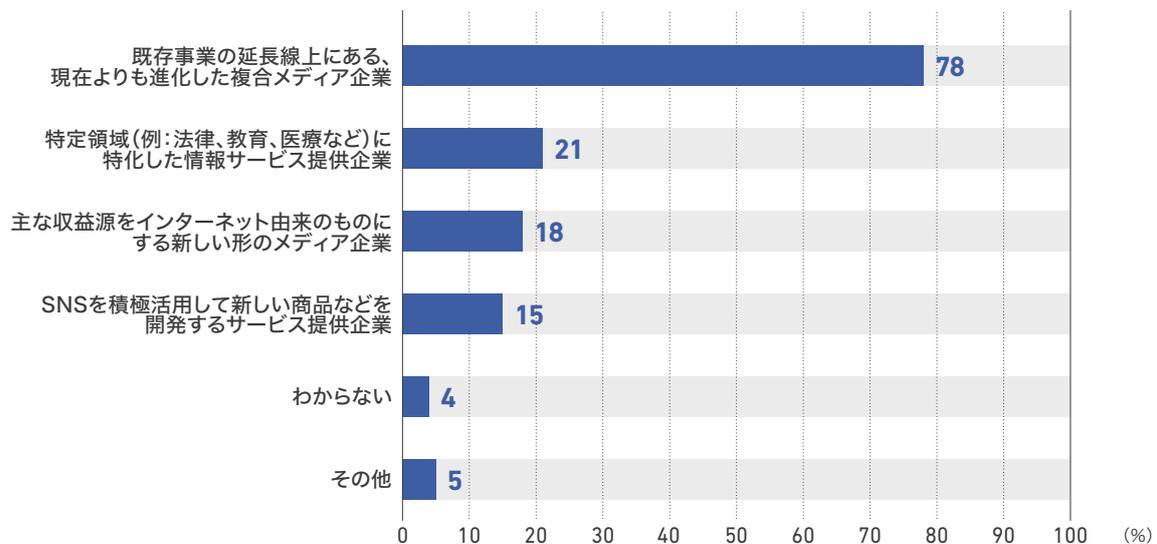
「特定領域（例：法律、教育、医療など）に特化した情報サービス提供企業」は21%（73社中15社）、「主

な収益源をインターネット由来のものにする新しい形のメディア企業」は18%（73社中13社）、「SNSを積極活用して新しい商品などを開発するサービス提供企業」は15%（73社中11社）にとどまる。完全なネット专业化や単一領域への専門特化を志向する企業は、現時点では少数派である。「わからない」は4%（73社中3社）と低水準であり、多くの経営者が一定の将来像を描いていることも特徴である。

「その他」の回答の中には、より具体的な将来像を示す記述も見られた。「近い将来のスパンでは既存事業が収益の柱であり続けるが、デジタル関係の業務や発信、商材開発は一定の伸びを見せるだろう」（新聞社社長）、「営業DXによる顧客戦略の強化」（出版社社長）、「既存メディア事業由来の利益と同等規模の利益を創出する事業体を創出する」（ネットメディア社長）、「メディアビジネスの新しい基盤を提供していく企業になる」（ネットメディア社長）といった声である。これらは、既存事業を基盤としつつも、デジタル化や新規事業によって、収益構造そのものを再構築しようとする志向を示している。全体的に、既存事業を進化させる回答が主流であるものの、一部には、より踏み込んだビジネスモデルへの転換や新規事業への挑戦を視野に入れた将来像を描く経営者も存在していた。

メディア企業の経営者は、産業の構造変化を認識しながらも、既存事業やブランドといった資産を生かしながら複合的に発展させていく将来像を描いている。これまでに確認してきた「既存事業と新規事業の併存」や「漸進的な戦略志向」とも整合する結果となっている。メディア企業はこの先、大胆な事業の転換を実践するというより、段階的な変化を進めることを現実的な選択肢として捉えている。

【図85】5年後の事業内容（73社）



6.2 主流は既存事業の延長線上、ただし多様性の度合いには業界ごとの差

業界別に5年後の事業内容を見ると、いずれの業界でも「既存事業の延長線上にある、現在よりも進化した複合メディア企業」が多数を占めている（図86～90、複数回答可）。新聞社は79%（14社中11社）、テレビ局は100%（11社中11社）、ラジオ局は79%（14社中11社）、出版社は70%（27社中19社）、ネットメディアは71%（7社中5社）と、どの業界でも主流となる将来像は、「既存事業の進化」である。急進的に事業内容を転換するのではなく、現在の事業基盤を進化させるという意見が圧倒的多数を占める。

ただし、その幅には違いがある。テレビ局は100%の企業が「既存事業の延長線上」を選択し、ほかの選択肢は全て0%である。現行モデルを前提とした進化型への確信が強い。

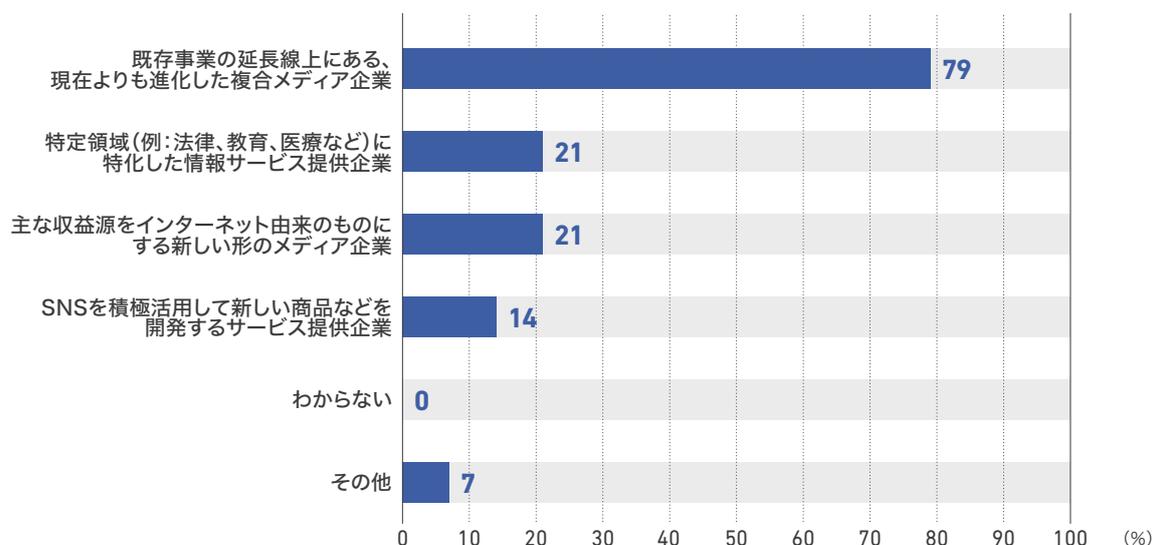
新聞社とラジオ局も「既存事業の延長線上」との回答が中心ではあるが、新聞社では「特定領域への特化」や「インターネット由来の新しいメディア企業」も21%（14社中3社）ずつ存在している。ラジオ局でも、「SNSを積極活用するサービス提供企業」（21%・14社中3社）や「インターネット由来の新しいメディア企業」（14%・14社中2社）などの回答が見られる。主流は既存事業の進化型だが、周辺的な選択肢がわずかに存在する構図である。

出版社では、「既存事業の延長線上」が最多である一方、「特定領域への特化」（33%・27社中9社）や「SNSを積極活用するサービス提供企業」（22%・27社中6社）など、一定の多様性が見られる。出版社では、既存事業を基盤としつつも、専門特化やデジタルの活用による差別化を模索している様子が見える。

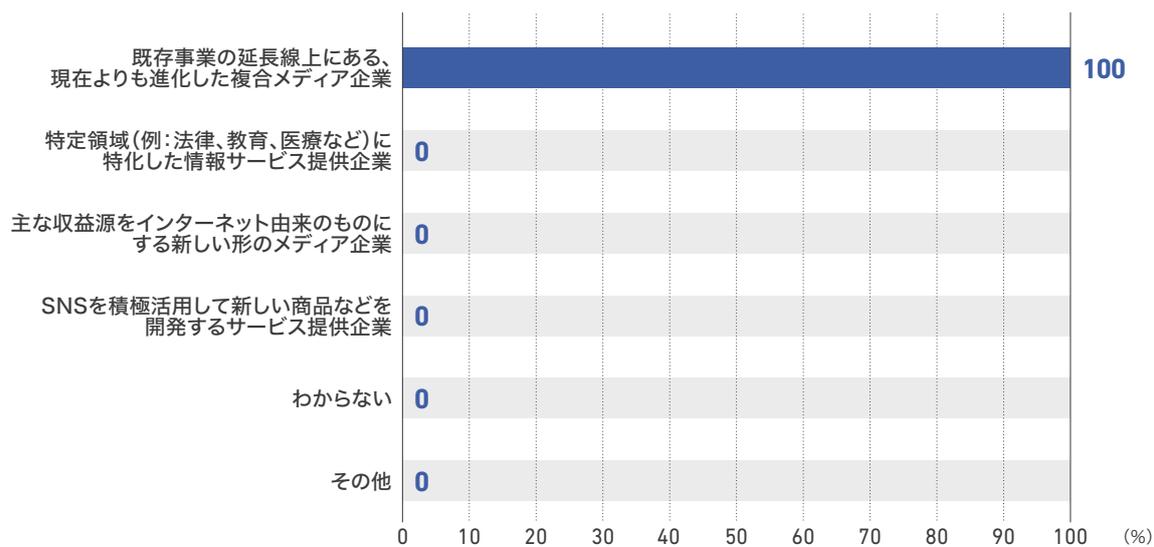
ネットメディアでは、「既存事業の進化」が最多であるものの、「インターネット由来の新しいメディア企業」が43%（7社中3社）と比較的高い。さらに「その他」が29%（7社中2社）あり、他業界に比べて将来像が分散している。ネットメディアは、既存事業を進化させつつも、収益モデルや事業の形態をより柔軟に捉えた将来像を模索していることが分かる。

全業界で見ると「既存事業の延長線上」が多数派にはなる。だが業界ごとに丁寧に見ると、テレビ局が最も同じような将来像を描いているのに対して、出版社やネットメディアでは相対的に多様な将来像が模索されている。将来像の分散度合いが、業界ごとの戦略の柔軟性や模索の度合いを反映している。

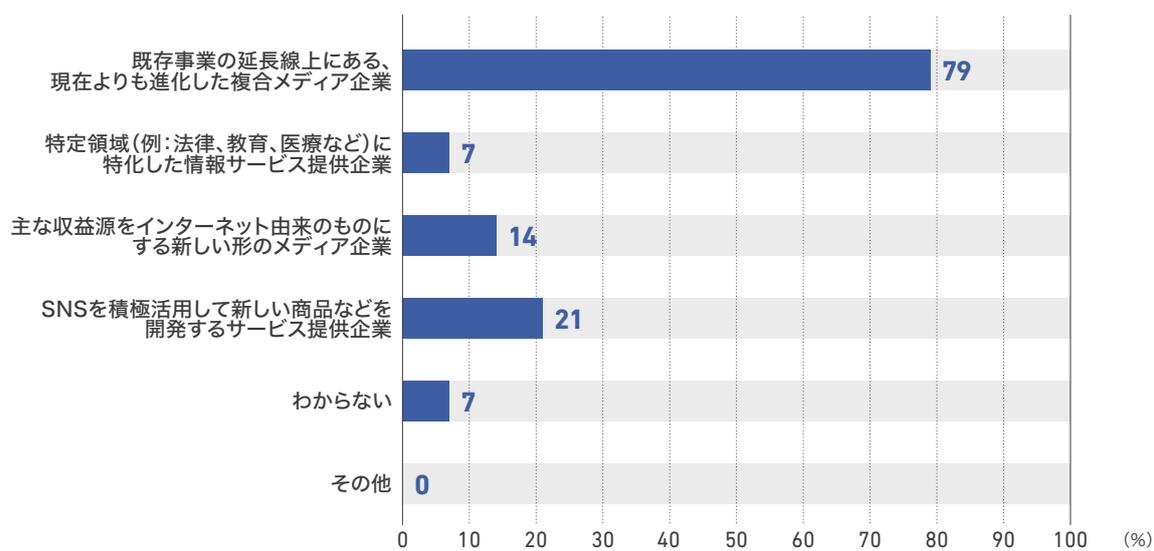
【図86】新聞社の5年後の事業内容（14社）



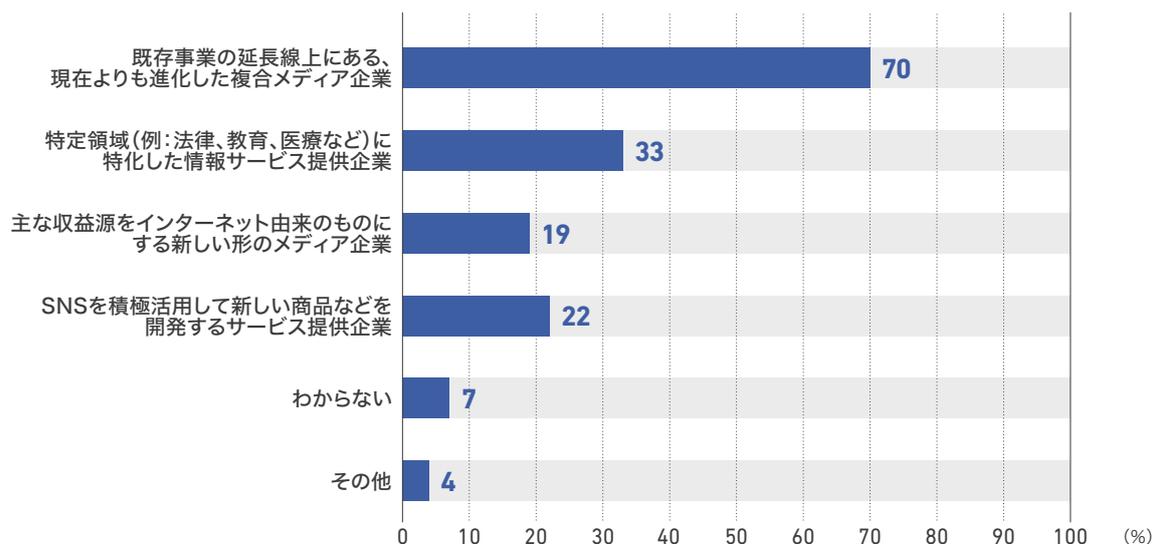
【図87】 テレビ局の5年後の事業内容（11社）



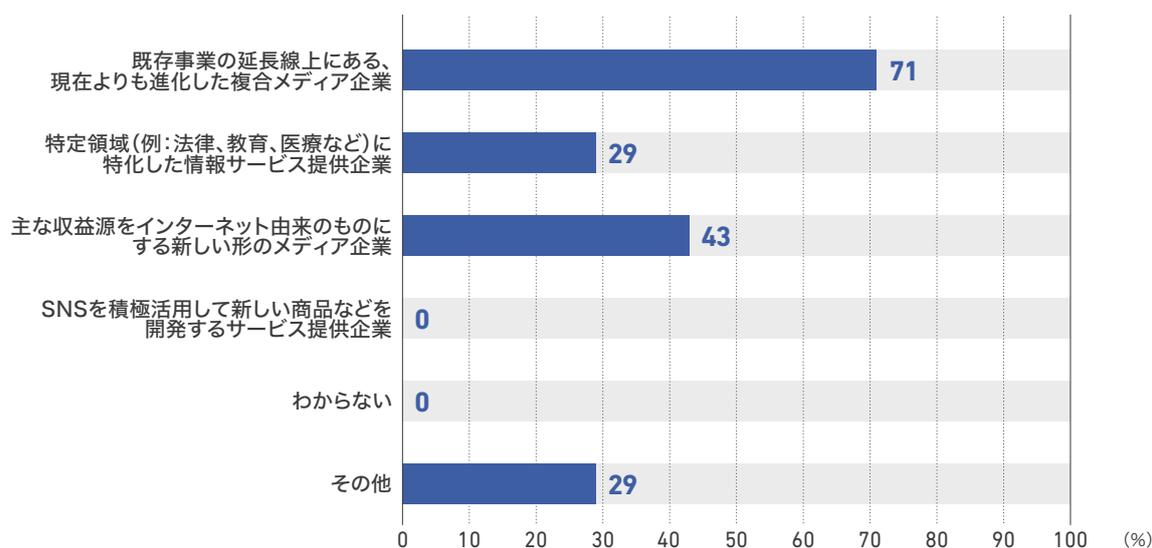
【図88】 ラジオ局の5年後の事業内容（14社）



【図89】 出版社の5年後の事業内容（27社）



【図90】 ネットメディアの5年後の事業内容（7社）



6.3 「既存事業の進化」への集中度合いに出る規模の差

企業の規模別に5年後の事業内容を見ると、どの規模の企業でも、「既存事業の延長線上にある、現在よりも進化した複合メディア企業」が最も多いが、その比率には差がある（図91～94、複数回答可）。

従業員50人以上200人未満の企業では94%（17社中16社）と最も高く、ほぼ全ての企業が既存事業を進化させる方向性を選択している。従業員200人以上1000人未満の企業でも75%（16社中12社）、従業員50人未満の企業でも75%（36社中27社）と高水準で、中小規模の企業ほど既存事業をベースに進化していく方向性への集中度が高い。

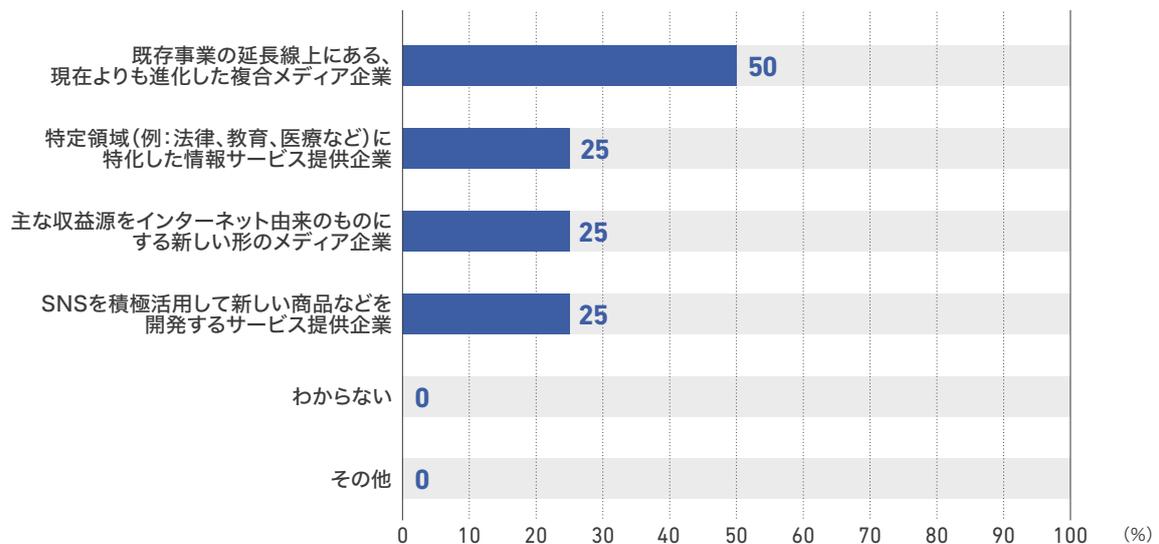
従業員1000人以上の企業では、「既存事業の延長線上」と回答した企業は50%（4社中2社）にとどまり、ほかの規模の企業よりも低い回答率となった。この層では、「特定領域への特化」や「インターネット由来の新しいメディア企業」「SNSを積極活用するサービス提供企業」という回答もそれぞれ25%（4社中1社）ずつ存在し、将来像が比較的、分散されている。大企業ほど既存の事業内容に一本化せず、複

数の未来を同時に描いていた。

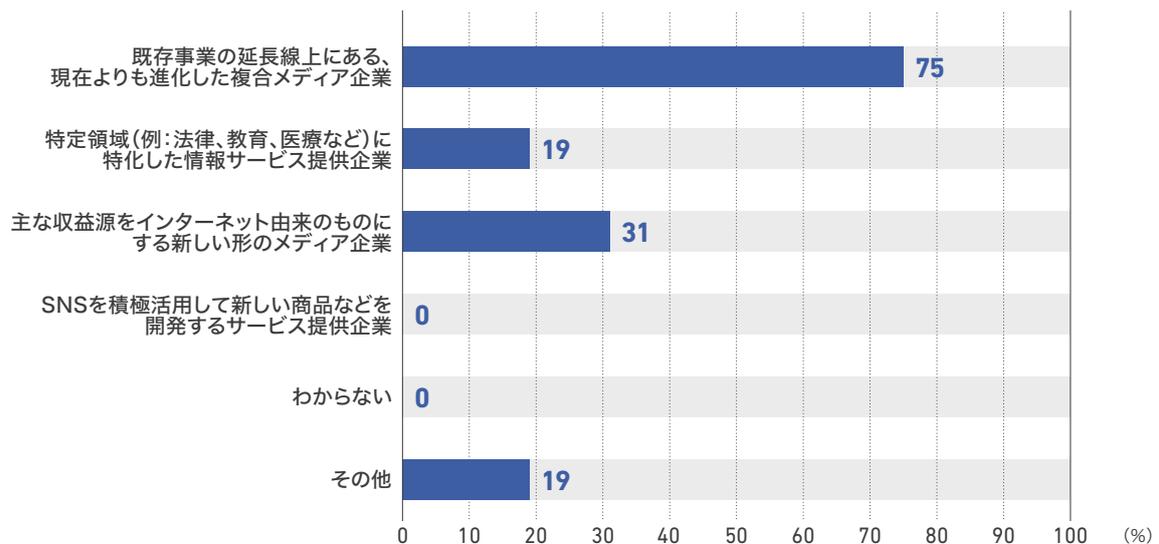
また従業員200人以上1000人未満の企業では、「インターネット由来の新しいメディア企業」が31%（16社中5社）と一定割合を占め、従業員50人未満の企業では「SNSを積極活用するサービス提供企業」が25%（36社中9社）とやや高い。中小規模の企業の中にも、一部に新しいモデルを志向する経営者は存在しているが、既存事業を進化させるという未来像が圧倒的多数を占める点に変わりはない。

総じて、規模の小さい企業ほど将来像は既存事業の延長線上に強く集中する傾向がある。対して大企業は将来像がやや分散し、複数の選択肢を併存させている。企業の規模が大きいくほど戦略的な選択肢の幅が広く、規模が小さいほど現在の事業内容を進化させる現実的な路線を選びやすいといえるだろう。

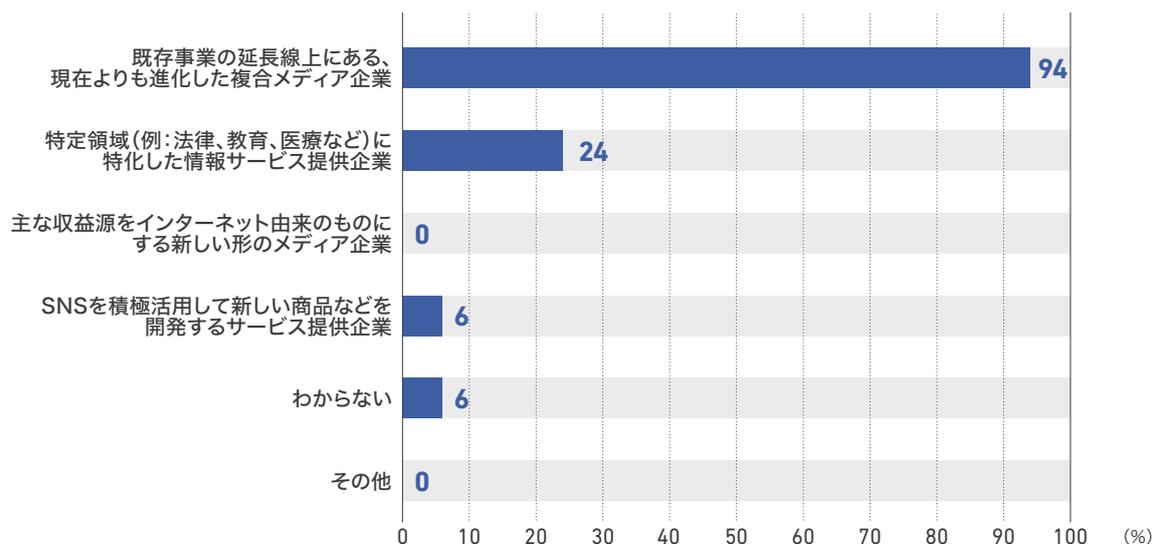
【図91】従業員1000人以上の企業の5年後の事業内容（4社）



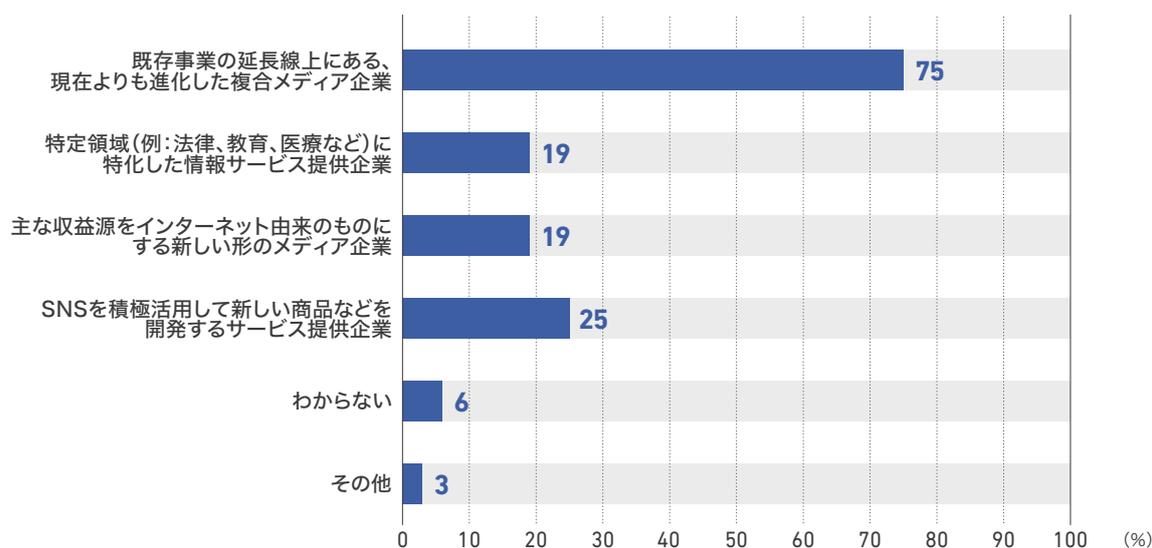
【図92】従業員200人以上1000人未満の企業の5年後の事業内容（16社）



【図93】従業員50人以上200人未満の企業の5年後の事業内容（17社）



【図94】従業員50人未満の企業の5年後の事業内容（36社）



6.4 大胆に変わるのではなく、着実に進化しながら未来へ進む

5年後、メディア各社の事業内容に関する質問から見てきたのは、既存事業をベースに進化させていく将来像を描く経営者が多数派である、ということである。業界や企業規模によってその濃淡はあるものの、「現在の延長線上での高度化・複合化」が共通する将来像となっている。

大企業では将来像がやや分散し、複数の選択肢を併存させる傾向が見られた。中小規模の企業では既存事業を進化させる将来像への集中度が高く、現実的な延長線上の変化を描く姿勢が強い。すなわち経営者は構造変化を認識しつつも、段階的に進化を続ける成長戦略を選択している。

7. 考察——メディアの役割を再定義し、明確な将来像を

第2章を通じて見えてきたのは、メディア企業の経営者がメディア産業の変化を真剣に受け止め、現実的な判断を積み重ねているという姿である。メディア産業の地盤沈下の原因を直視し、デジタル化の影響を客観的に評価し、成長戦略を模索している。

しかし同時に、本章の回答を総合すると一つの課題が浮かび上がる。メディア企業の経営者は、問題を認識しているけれど明確な未来像をまだ描けていない。

経営者は「成長を期待する事業」として、「既存事業からの収入」と「新規事業からの収入」を高い割合で回答しており、両事業の成長を志向している。

また「未来の方向性」では、「これまで以上にコンテンツの配信などに注力する」だけでなく、「既存のメディア業界以外の企業・団体との連携を強化する」や「国内外におけるIP（知的財産）ビジネスを展開する」の回答率も高く、ここでも既存と新規の両方の分野での成長戦略を描いていることが分かる。

ただし、「5年後の事業内容」では、経営者の78%が選んだ選択肢は「既存事業の延長線上にある進化型」だった。これは慎重さの表れであり、現実的な経営判断でもある。だが「いまよりも進化した姿」はメディア企業の未来像としては輪郭が薄く、分かりづらい。どのような企業となり、どんな価値を社会に提供していくのか。その答えが十分に言語化されていない可能性がある。こうした未来像のあいまいさこそが、本章で浮かび上がったさまざまな課題の根底にある。

採用市場でメディア企業が学生に選ばれにくい理由として、経営者自身が「業界の将来性への不安」を挙げた。魅力的な未来像が描けていなければ、優秀な人材は集まりにくい。

人材が集まらなければ、DX化は進まない。DX化の最重要課題として「デジタル人材の確保・育成」と「社内のリテラシー向上」が上位を占めたが、これらは技術の問題ではなく、「人」の問題である。経営幹部候補の育成についても「特別な教育はしていない」と答えた企業が約半数に上る。厳しい表現をすれば、戦略を実行する人材の基盤が整わないまま、DX化の構想だけが先行している状況ともいえる。

未来像が定まらないから「人」が来ない。「人」が来ないから、DX化が進まない。DX化が進まないから新しい事業モデルが生まれにくい——という負の連鎖が起こっている可能性がある。この連鎖の起点にあるのは、技術でも資金でもなく、「自分たちは何者になるのか」という問いへの答えである。

ただし、これがメディア産業の衰退を意味するわけではない。

本章で紹介した経営者の声の中には、デジタル化がもたらしたポジティブな変化への実感も多く含まれていた。配信チャネルの多様化や読者・視聴者との直接的な接点の確立、新たなビジネスの創出など、既存事業が育ててきた強みの上に新しい強みを積み上げている企業は確実に存在する。

課題は「変化できないこと」ではない。「変化の先に何があるか」を明確に語れていないことにある。メディアが社会において果たしてきた役割——情報を届け、文化を形成し、人々の判断を支えること——は、デジタル時代においても失われていない。むしろ情報が氾濫し、信頼の基盤が問われる時代だからこそ、その役割の重要性は高まっている。

メディア産業の未来は、その役割を新しい形で再定義できるかに懸かっている。まずは自らの存在意義を言語化し、それを組織内外で共有することが出発点となる。メディア企業としての役割が明確になれば、人材の確保や育成、DXの推進にも一貫性が生まれる。持続可能な事業モデルの構築は容易ではないが、第2章で示された経営者の現状認識は、その議論を具体化するための重要な土台となっている。

3 / 章

メディアの信頼度と利用の変化

——3 調査の時系列データが示す分化と変質

ダイヤモンド・メディアラボ室 研究員 音瀬省一郎

前章までは、メディア企業に対するアンケート調査を基に、メディアの現状を分析してきた。本章では、情報やコンテンツ等の受け手である利用者（読者や視聴者）のメディア観を分析する。中でも、メディアの存在意義に関わる「信頼」を中心に据え、併せて「利用価値（利用目的）」との関係进行分析する。

「メディアの信頼度が低下している」——国内外の複数の調査がこの傾向を示しており、メディア企業自身も「信頼の回復」を経営課題に掲げるようになってきている。しかし、この「信頼の低下」は、全てのメディアに等しく起きているのだろうか。また、利用者がメディアに求めるものは一様なのか。年齢層やメディアの種類によって、信頼の意味合いそのものが異なっている可能性はないだろうか。

こうした視点から本章では、利用者のメディアに対する信頼度の変化を時系列で捉えるとともに、信頼の理由や内実、信頼と利用行動の関係を多角的に分析する。

3 調査の分析結果の概要

本章では、新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」（2008～2024年）、総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」（2012～2024年）、NHK放送文化研究所「全国メディア意識世論調査」（2020～2024年）の3調査^{*1}を分析した。いずれも利用者のメディア評価を継続的に追った大規模調査である。時系列での推移を確認することで、単年の報告書だけでは見えにくい変化の方向性と構造を捉えることができる。

結論から示すと、3調査を通じて浮かび上がった主要な知見は、主に以下の4点に集約される。

(1) 信頼度は長期的に低下している

新聞、テレビ（NHK・民放）、ラジオ、雑誌、インターネットのいずれにおいても、信頼度は長期的に低下傾向にある^{*2}。ただし、低下の度合いやタイミングはメディアによって異なる。

*1 3調査はそれぞれ対象とするメディアの範囲・分類が異なる。新聞通信調査会はNHKテレビ、民放テレビ、新聞、ラジオ、雑誌、インターネットの6媒体、総務省調査はテレビ、新聞、ラジオ、雑誌、インターネットの5区分、NHK放送文化研究所調査はテレビ、新聞等に加えYouTube、SNS等のプラットフォームを個別に調査している。本章で「メディア」という場合、分析対象の調査に含まれるこれらの媒体を指す。

*2 新聞通信調査会の信頼度スコア（0～100点）では6媒体全てで低下、総務省調査の「信頼できる情報がある」割合でも全媒体で低下傾向が確認される。NHK放送文化研究所調査は信頼度を直接測定していないが、効用評価や情報意識に関する設問から間接的に信頼の変化が読み取れる。

(2) 利用するメディアと信頼するメディアの乖離が広がっている

インターネットは日常的な情報行動において利用の首位を占める一方、信頼度では新聞・テレビを一貫して下回っている。YouTubeやSNSも影響力の大きいメディアとして認識されているが、情報の真偽確認の手段としては支持されていない。利用するメディアと信頼するメディアの乖離が広がっており、信頼していないメディアを日常的に使うという情報行動が常態化しつつある。

(3) 信頼度の判断基準が曖昧化している

新聞やテレビは依然として「信頼できる情報を得る」目的で高い評価を維持している。一方で、「情報の真偽を確かめる」ために頼れるメディアとしては、いずれのメディアも過半数の支持を得ていない。また、信頼の理由として「なんとなく・特に理由はない」という回答が増加しており、信頼のよりどころが分散・希薄化している。

(4) 世代によって信頼の意味合いが異なる

若年層ほどメディア信頼度が低いが、それは特定のメディアを全面的に信頼することはないという情報行動の反映でもある。若年層は「世の中を知る」「楽しむ」「影響を受ける」といった目的ごとにメディアを使い分けており、単一のメディアに包括的な信頼を委ねていない。世代間の差異は、メディアへの価値観の違いというより、利用目的やメディア環境の違いに根差している。

以上の結論に至る個々の調査データの時系列分析を、次節から順に示す。

1. 新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」の検討

新聞通信調査会の「メディアに関する全国世論調査」のデータを基に、主要メディアに対する信頼度スコアの変化と、その背景にある評価理由や印象の推移を確認する。

同調査は、公益財団法人新聞通信調査会が2008年から毎年実施しており、現在までに17回の調査の蓄積がある。全国の18歳以上の男女を対象に訪問留置法で行われ、各年約3,000名のサンプルを得ている。^{*3}

本稿で分析対象とした設問は、①各メディアの信頼度スコア（100点満点）、②信頼度スコアを付けた理由、③この1年間での信頼の変化とその理由、④各メディアの印象、の4項目である。

【表1】 調査概要——「メディアに関する全国世論調査」

項目	内容
実施主体	公益財団法人 新聞通信調査会
調査期間	2008～2024年(毎年実施)
調査手法	訪問留置法(全国18歳以上の男女)
サンプルサイズ	各年約3,000名

1.1 「信頼度スコア」の推移に見られる傾向

本調査における信頼度スコアは、各メディアの情報をどの程度信頼しているかについて、0点から100点までの間で自由に点数を付ける方式(100点=全面的に信頼、50点=普通、0点=全く信頼していない、を

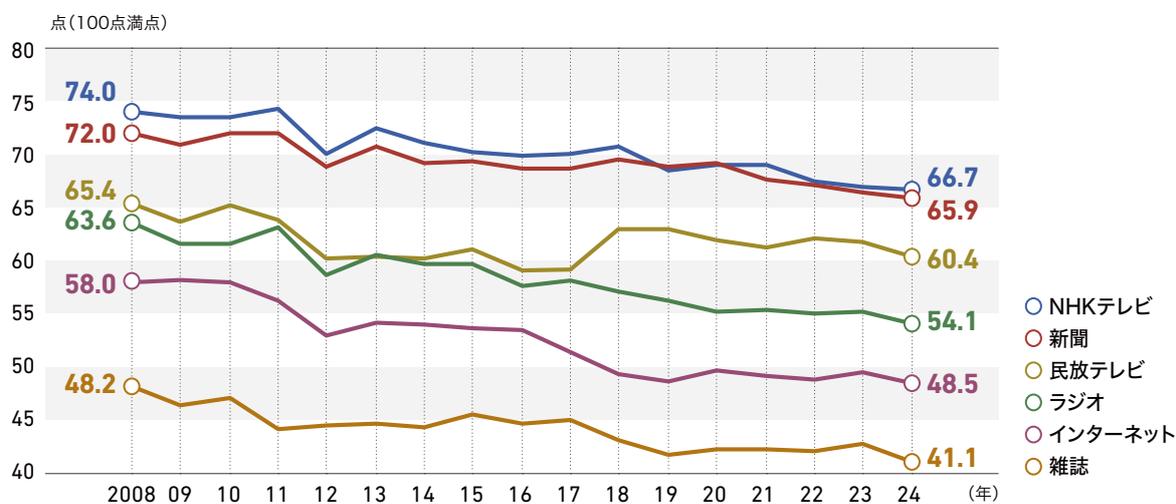
*3 新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」各年報告書（2008～2024年）に基づく。ただし、本稿で掲げた図1～8は上記報告書のデータに基づき独自に作成した。

目安とする)で測定されている。

このスコアの推移を確認すると、2008年から2024年にかけて、調査対象の全6メディア（NHKテレビ、民放テレビ、新聞、ラジオ、雑誌、インターネット）において信頼度スコアが低下している（図1）。低下幅はラジオとインターネットが最も大きく9.5点、民放テレビが最も小さく5.0点であった。

変化が目立つのは全メディアで一斉に3~4.5点の低下が見られる2012年だ。調査期間を通じて全メディアが同時に低下した唯一の年である。^{*4}また、2018年にはインターネットの信頼度が初めて50点を下回り49.4点となっている。同年、民放テレビのみ3.7点上昇しているのも目を引くが、これは調査設計の変更による影響と考えられる（2.4節で詳述）。さらに2019年には、新聞（68.9点）がNHKテレビ（68.5点）を11年ぶりに上回るという逆転現象が生じている。

【図1】メディア信頼度スコアの推移（2008-2024年）



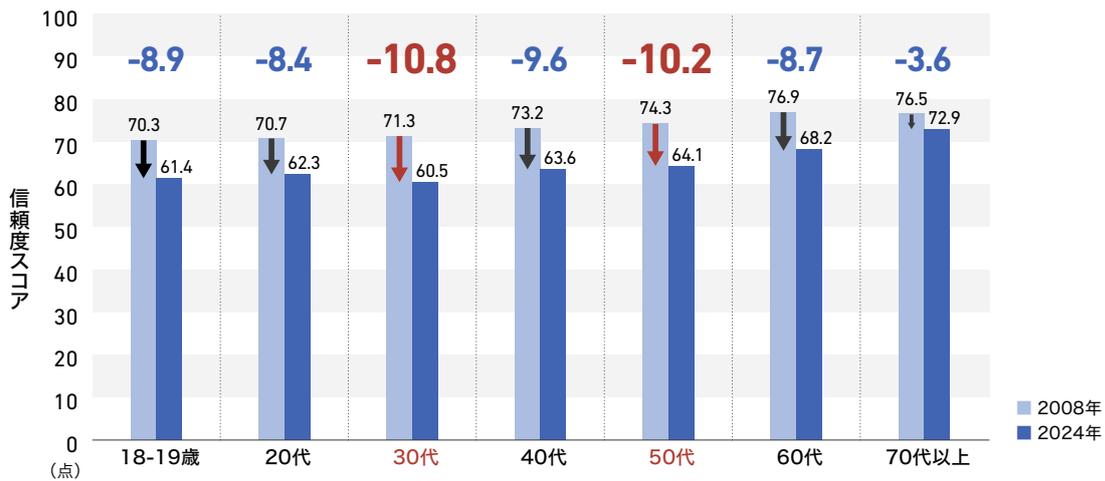
出典：新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」より作成

2024年時点の年代別データを見ると、世代間で顕著な差異が認められる。70代以上ではNHKテレビ・新聞の信頼度が比較的維持されており、2008年比でNHKは-3.6点、新聞は-2.1点にとどまる。一方、30代では低下幅が最大となっており、NHKテレビ-10.8点、新聞-10.3点である（図2、3）。

インターネットについては世代間格差が拡大傾向にある。20代（52.8点）と70代以上（41.2点）の差は11.6点に達しており、2008年時点の7.9点差から約1.5倍に広がっている。

*4 2012年は、調査開始年の2008年を除き17年間で唯一の全メディア同時低下年である。ただし、この年の一斉低下については、同年の調査で特集テーマとして設定された「原発問題」に関する質問が、信頼度を問う質問の直前に配置されていたため、原発報道への厳しい評価が、直後の信頼度回答に波及した可能性が指摘されている（菅原琢「第5回メディアに関する全国世論調査（下）——信頼度下落の背景」『メディア展望』613号、2013年1月、p18-22）。

【図2】NHKテレビ 信頼度スコアの年代別比較（2008→2024年）



【図3】新聞 信頼度スコアの年代別比較（2008→2024年）



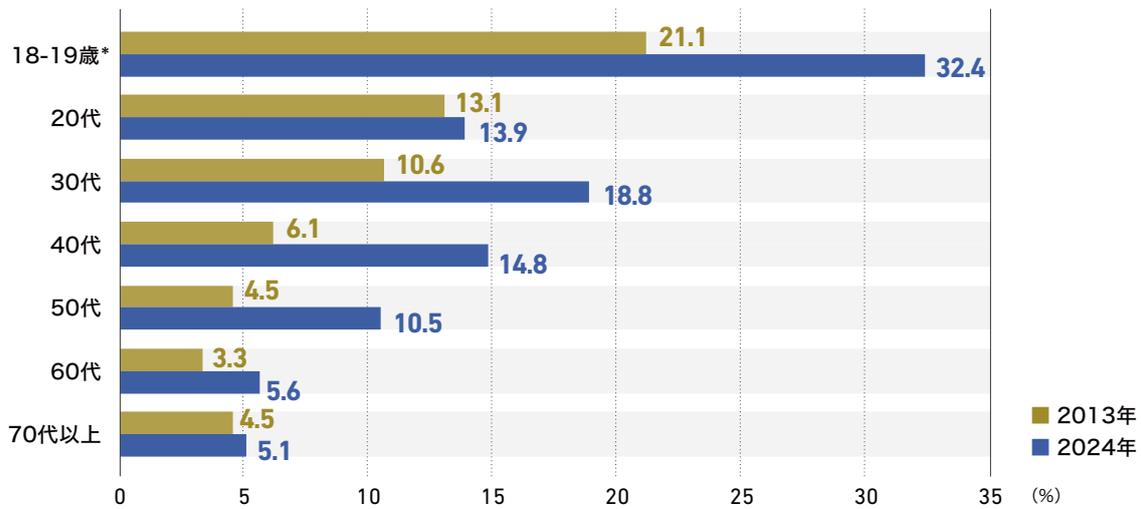
1.2 「信頼度スコアを付けた理由」の推移に見られる傾向

信頼度スコアに最も影響が大きかった要因として上位に挙げられる項目は、「情報源として欠かせない」「分かりやすい」「社会的影響力がある」である。この調査項目が加わった2013年から、2024年にかけて、「情報源として欠かせない」は18.9%から17.8%へ微減、「分かりやすい」は16.0%前後で安定推移、「社会的影響力がある」は15.3%から13.7%へ1.6ポイント低下している。

注目すべきは、「なんとなく・特に理由はない」という回答の増加である。全年代平均で2013年の6.6%から2024年には9.8%へと3.2ポイント増加しており、これは選択肢の中で最大の増加幅となっている。

この回答について2013年と2024年のデータを年代別に比較すると、増加幅が大きいのは30代（+8.2ポイント）、40代（+8.7ポイント）、50代（+6.0ポイント）であり、60代以上では低位安定（5%前後）を維持している（図4）。18-19歳は32.4%と突出して高いが、他の年層に比べてサンプルサイズが少なく（2024年調査で37人、構成比1.3%）年ごとのバラつきが大きいため解釈には留意が必要である。

【図4】「なんとなく・特に理由はない」の回答の年代別変化（2024年）



*18-19歳はサンプル数が少なく変動が大きい

出典：新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」より作成

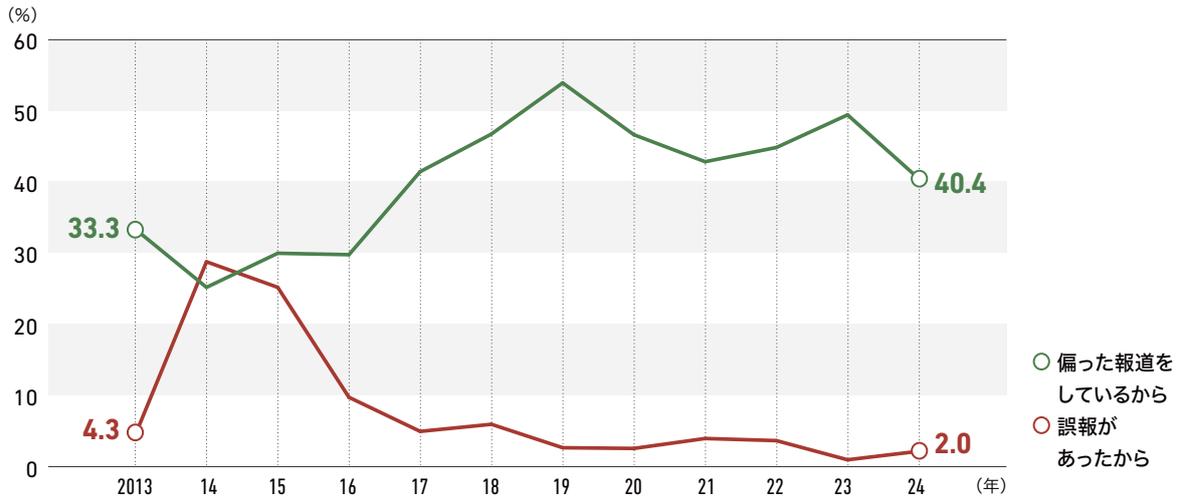
1.3 「この1年間での信頼の変化」の推移に見られる傾向

2013年～2024年調査では、「この1年間でメディアへの信頼は変化したか」という設問に対しては、全メディアで70～85%が「変わらない」と回答している。「低くなった」という回答は、民放テレビとインターネットで常時10%を超える一方、ラジオは最も安定しており常時5%未満にとどまる。

新聞に対する「信頼が低くなった理由」の内訳には、時系列で明確な変化が認められる（図5）。2014年には「誤報があったから」が前年の4.3%から28.7%へと急増した^{*5}。しかしその後、「誤報」への批判は急速に減少し、2023年には0.8%まで低下している。代わって台頭したのが「偏った報道をしているから」という批判である。2019年には53.9%と初めて過半数に達し、以降も40～54%の高水準で推移している。「偏った報道」がどういったものか、この調査では不明であるものの、新聞批判の質が「誤報」から「偏向」へと転換したことがうかがえる。

*5 2014年は朝日新聞の「吉田調書」報道取り消し、「慰安婦」報道検証が大きく報じられた年である（菅原琢「第7回メディアに関する全国世論調査（下）——ネットが呼んだ新聞信頼感の低下」『メディア展望』637号、2015年1月、p6-10参照）。

【図5】新聞の信頼が「低くなった理由」の推移



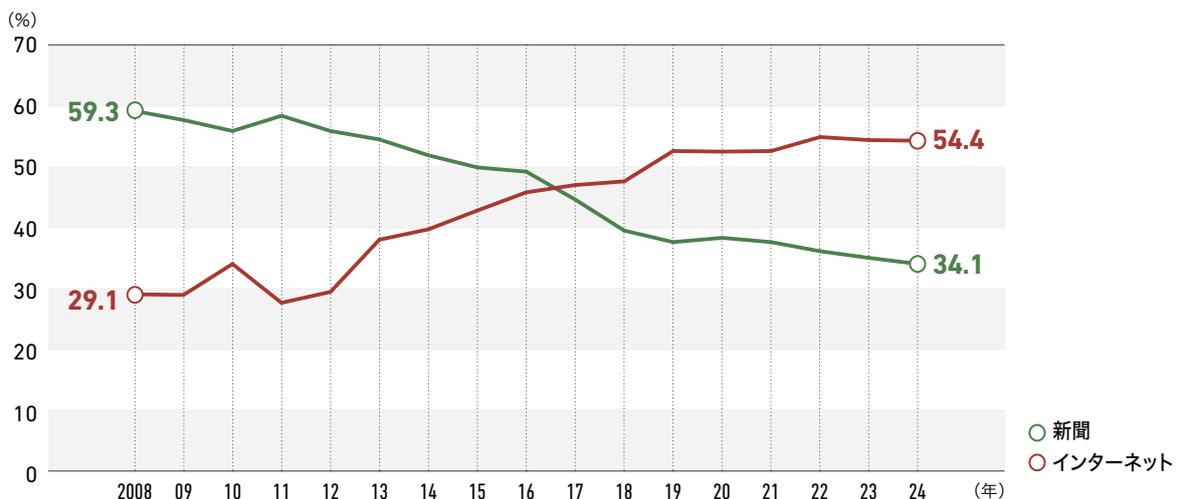
出典: 新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」より作成

1.4 「各メディアの印象」の推移に見られる傾向

「情報源として欠かせない」と「情報が信頼できる」という2つの印象を比較すると、興味深い乖離が浮かび上がる。

まず「情報源として欠かせない」という印象の推移を新聞とインターネットで比較すると(図6)、2008年には新聞59.3%に対しインターネット29.1%と30.2ポイントの差があった。その後、差は縮小に向かい、2017年にインターネット(47.1%)が新聞(44.7%)を逆転^{*6}。2024年には新聞34.1%に対しインターネット54.4%と、20.3ポイントの差でインターネットが優位に立っている。

【図6】「情報源として欠かせない」新聞vsインターネット



出典: 新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」より作成

*6 ただし、東日本大震災直後の2011年には新聞が上昇、インターネットが低下する揺り戻しが見られた。2012年の全メディア一斉低下と同様、大きな社会的出来事がメディア信頼の長期トレンドを一時的にかく乱した例といえる。

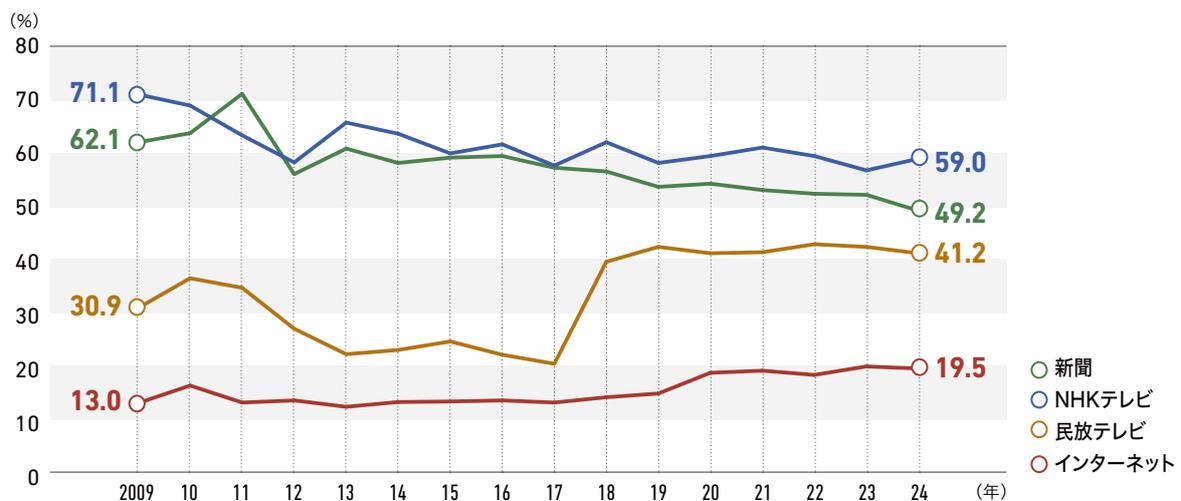
一方、「情報が信頼できる」という印象では、長期的には新聞・NHKテレビが共に低下傾向にある（図7）。新聞は2009年の62.1%から2024年には49.2%へ、NHKテレビも71.1%から59.0%へと、それぞれ10ポイント以上低下した。

民放テレビは2018年調査で20.4%から39.6%へと急上昇しているのが目立つが、これは調査設計の変更の影響を強く受けていることが指摘されている^{*7}。信頼度に関する質問がニュースと強く関連づけられるようになり、回答者がバラエティ番組などを含む民放全般ではなく、ニュース番組を想起しやすくなったためというのだ。

この解釈に従えば、2018年以降は、むしろ「民放ニュースへの印象評価」として他のマスメディアと同列に比較できる条件がそろったともいえる。実際、2018年以降の推移を見ると、新聞・NHK・民放がいずれも40～60%の範囲に収まっており、大きな変動は見られない。従来型マスメディアのニュース機能に対する信頼は、低下の時期を経て安定期に入ったとも読める。

これに対し、インターネットは13.0%から19.5%まで上昇しているものの、依然として低い水準にとどまっている。「情報源として欠かせない」が54.4%に達し、利用面では新聞を大きく逆転しているにもかかわらず、信頼は追い付いていない。両者の間には34.9ポイントもの乖離があり、「必要だが、信頼はしていない」という評価がインターネットに対して定着しつつあることを示唆している。

【図7】「情報が信頼できる」の推移



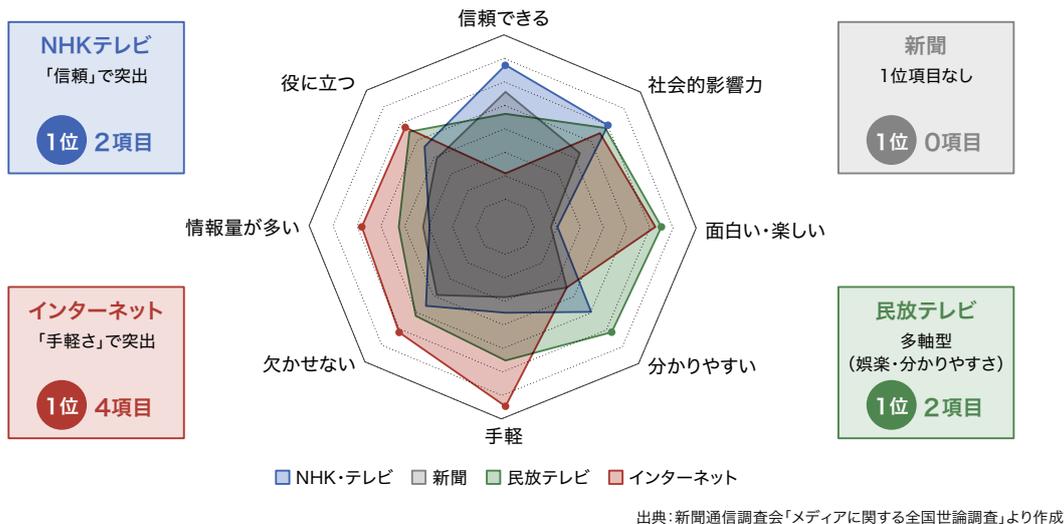
出典：新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」より作成

2024年時点での各メディアに対する印象を概観すると（図8）、メディアごとに強みが分散している状況が見て取れる。NHKテレビは「情報が信頼できる」（59.0%）で最高評価を得ている。民放テレビは「情報が面白い、楽しい」（56.4%）や「情報が分かりやすい」（54.3%）が高い。インターネットは「手軽に見聞きできる」（65.4%）が突出している。

新聞は複数の項目で2～3位に位置するが、いずれの項目でも1位を獲得していない。

*7 菅原琢「メディア比較調査で何が変わり、何が分かったか——『第11回メディアに関する全国世論調査』（下）『メディア展望』No.685、2019年1月、p15-19。

【図8】2024年の各メディアの印象



1.5 新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」から浮かび上がる「メディアの信頼度」の特徴

新聞通信調査会の「メディアに関する全国世論調査」は、2008年以降の長期データを通じて、日本におけるメディア信頼度の推移を直接的に捉えた調査である。本調査からは、多くのメディアで信頼度が緩やかに低下していることが確認される。ただし、その変化は一様ではない。例えば民放テレビは、2018年の調査設計変更以降、信頼度スコアがほぼ横ばいで推移しており、メディアの種類や世代によって低下の度合いに差異があることが明らかにされている。

また、時系列でデータの推移を観察すると、信頼度の低下は必ずしも直線的・不可逆的に進行しているわけではない。例えば、東日本大震災や原発報道問題といった大きな社会的出来事を契機に、特定の時期に集中した変化や一時的な揺り戻しが観察されている。

一方、より構造的な変化も進行している。新聞に対する評価が「誤報」から「偏向」へと批判の焦点が移行していることや、高齢層を除く多くの年代で「メディアを信頼する理由」が必ずしも明確に言語化されない傾向が強まっていることがその例である。

これらを総合すると、本調査からは、信頼は長期的に低下しているとともに、信頼の判断基準や意味付けが変容している状況がうかがえる。

本調査は、メディアの信頼度を数量的に測定するだけでなく、その背景にある評価理由や印象の変化を追っている点に特徴があり、信頼の量的変化と質的变化を同時に捉える基盤を提供しているものと位置付けられる。

2. 総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」の検討

次に、総務省の「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」のデータを基に、目的別のメディア利用状況と信頼度の変化を確認する。

同調査は、総務省情報通信政策研究所が2012年から毎年実施しており、日記式調査とアンケート調査を組み合わせた手法が特徴である。調査対象は13歳から69歳（2024年調査より13歳から79歳に拡大）で、各年約1,500名のサンプルを得ている^{*8}。

本稿で分析対象とした設問は、①目的別のメディア利用状況、②目的別のメディアの重要度、③メディアの信頼度、の3項目である。

【表2】 調査概要——「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」

項目	内容
実施主体	総務省情報通信政策研究所
調査期間	2012～2024年(毎年実施)
調査手法	日記式調査+アンケート調査(13～69歳、2024年より13～79歳)
サンプルサイズ	各年約1,500名(2024年は1,800名)

2.1 「目的別のメディア利用状況」の推移に見られる傾向

メディア利用を目的別に見ると、「速報性」と「信頼性」で異なる傾向が確認される（図9）。

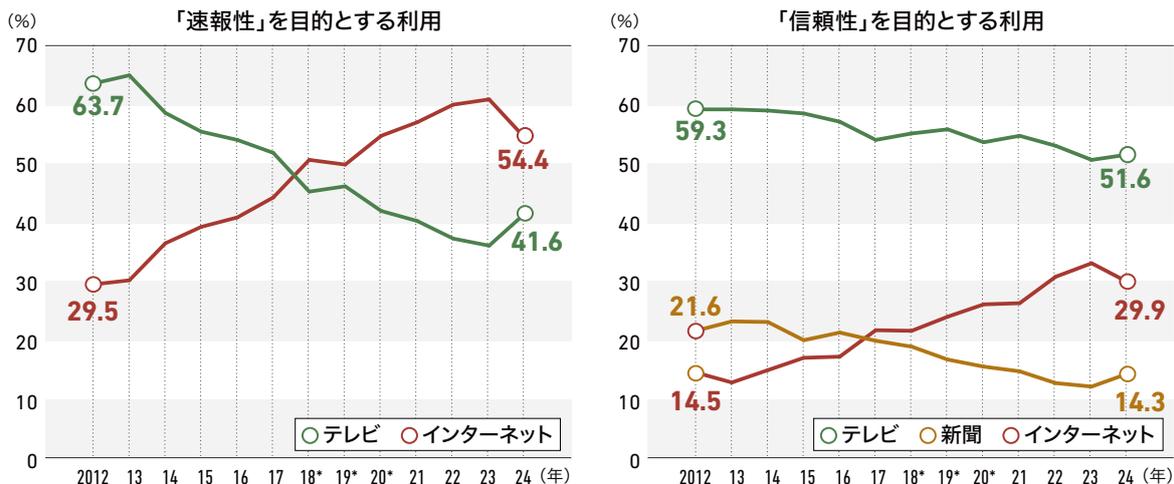
まず「速報性」、すなわち「世の中の出来事や動きを知る」という目的では、2012年調査時点ではテレビが63.7%、インターネットが29.5%とテレビが圧倒的に優位であった。しかし、2018年調査でインターネットがテレビを逆転し、2024年調査時点ではインターネットが約54%、テレビが約42%となっている。ただし、2024年調査ではテレビが5.5ポイント回復し、インターネットが6.6ポイント低下するという揺り戻しの兆候も見られる。

一方、「信頼できる情報を得る」という目的でメディアを選んで利用するという意味での「信頼性」に注目すると、テレビが全調査期間で優位を維持しており、約52%で推移している。インターネットは約30%で横ばい、新聞は約14%まで低下している。ここでも2024年調査において新聞が2.2ポイント回復（12.1%から14.3%へ）する動きが確認された。

娯楽目的ではインターネットが圧倒的で約71%を占め、テレビは約19%まで低下している。仕事目的ではインターネットが約83%と圧倒的の首位にある。

*8 総務省情報通信政策研究所「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」各年報告書（2012～2024年）に基づく。ただし、本稿で掲げた図9～15は上記報告書のデータに基づき独自に作成した。数値は調査年に基づいて集計しているが、2018～2020年調査については実施時期が翌年にずれ込んでいる（2018年調査は2019年2月、2019年調査は2020年1月、2020年調査は2021年1月に実施）ため、他調査との時系列比較時には注意が必要。

【図9】 目的別メディア利用の推移（2012-2024年調査）



*2018～2020年調査は実施時期が翌年（2018年調査→2019年2月実施など） 出典：総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」より作成

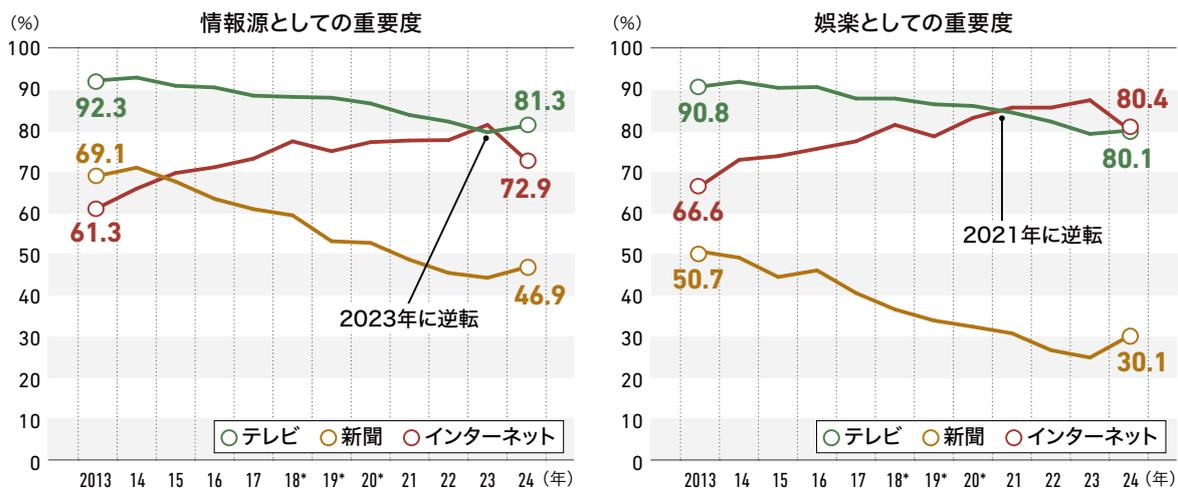
2.2 「目的別のメディアの重要度」の推移に見られる傾向

情報源としてのメディアの重要度についても、長らくテレビが首位であったが、2023年調査にインターネットがこれを逆転している。

一方、娯楽としての重要度では、2021年調査にインターネットがテレビを逆転しており、情報源としての逆転より2年早く生じている。新聞・雑誌はいずれの目的においても継続的に低下している。

ただし、2024年調査では対象年齢が13～79歳に拡大されており、既存メディアへの依存度が高い70代の追加によりテレビの重要度が回復、インターネットが低下する方向に数値が動いている点に留意が必要である。

【図10】 目的別メディア重要度の推移（2013～2024年調査）

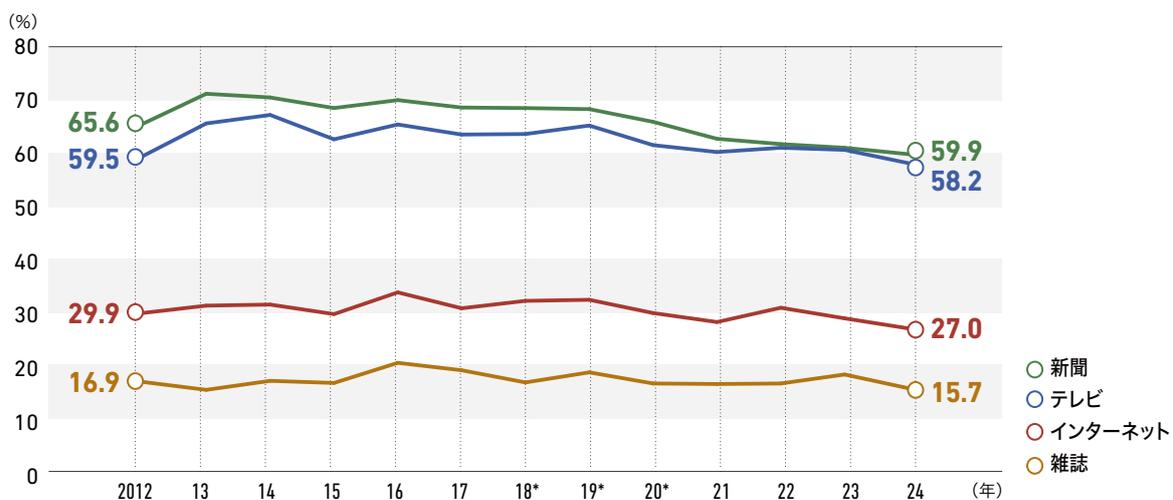


*2018～2020年調査は実施時期が翌年（2018年調査→2019年2月実施など） 出典：総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」より作成

2.3 「メディアの信頼度」の推移に見られる傾向

2.1で取り上げた、「信頼できる情報を得る」という目的でメディアを選んで利用するという意味での「信頼性」とは違う観点で、メディアをどの程度信頼するかを問う「メディアの信頼度」についても調査結果が出ている。この調査ではまず全体傾向では全メディアで低下傾向にある(図11)。新聞は全期間を通じて首位を維持しているが、2012年調査の65.6%から2024年調査の59.9%へと5.7ポイント低下している。テレビは2012年調査の59.5%から2024年調査の58.2%へと微減(1.3ポイント減)にとどまっている。インターネットの信頼度は一貫して低く、約27~34%の範囲で推移している。雑誌はさらに低く、約15~20%で推移している。

【図11】メディア信頼度の推移

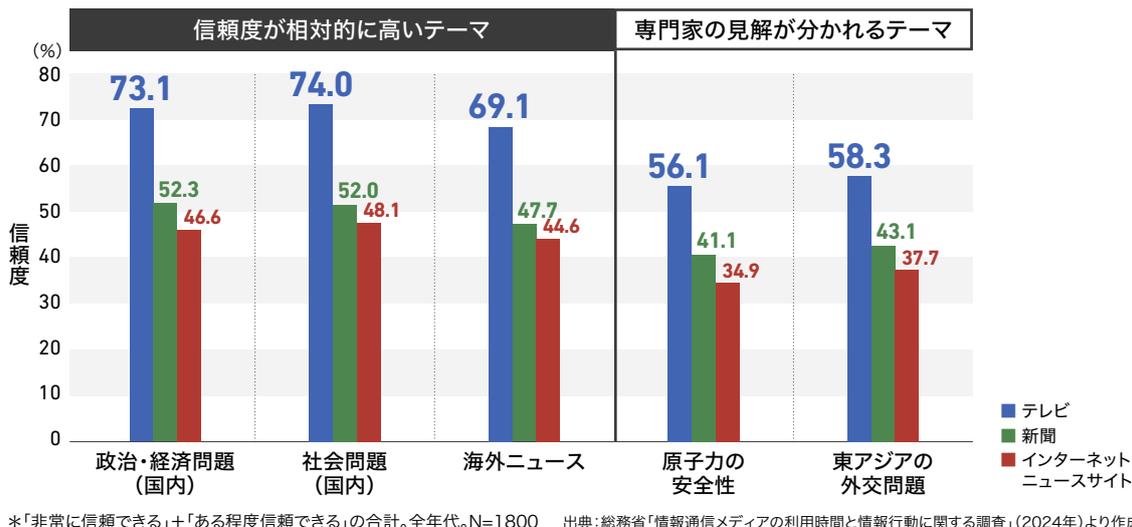


*2018~2020年調査は実施時期が翌年(2018年調査→2019年2月実施など) 出典:総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」より作成

本調査では、テーマ別のメディア信頼度も調査されている。2024年調査を見ると、テーマによって信頼度の水準に明確な差がある(図12)。政治・経済問題や社会問題ではテレビの信頼度が73~74%と高く、新聞・インターネットニュースサイトも47~52%を維持している。

一方、原子力の安全性や東アジアの外交問題といった専門家の見解が分かれるテーマでは、政治・経済問題や社会問題に比べて全メディアで10~17ポイント程度低下し、テレビでも56~58%にとどまる。インターネットニュースサイトは全テーマで新聞・テレビを下回り、35~48%の範囲にある。なお、ソーシャルメディアやブログの信頼度はさらに低く、全テーマでおおむね6~20%の水準にある

【図12】 テーマ別のメディア信頼度（2024年調査）



また、新聞では利用者ベースと全体ベースでの信頼度が乖離している。例えば国内の政治・経済問題のテーマを例にとると、新聞を読んでいる人の新聞に対する信頼度は80%台で高く安定しているのに対し、全体ベースでは70%台から50%台へと大きく低下している（図13）。他メディアでは利用者ベースでも全体ベースと並行した動きを示すが、新聞においてのみ乖離幅が拡大しており、新聞を読み続ける層と読まない層の二極化の進行がうかがえる。^{*9}

【図13】 利用者ベースと全体ベースの信頼度の乖離（2014年調査→2024年調査）

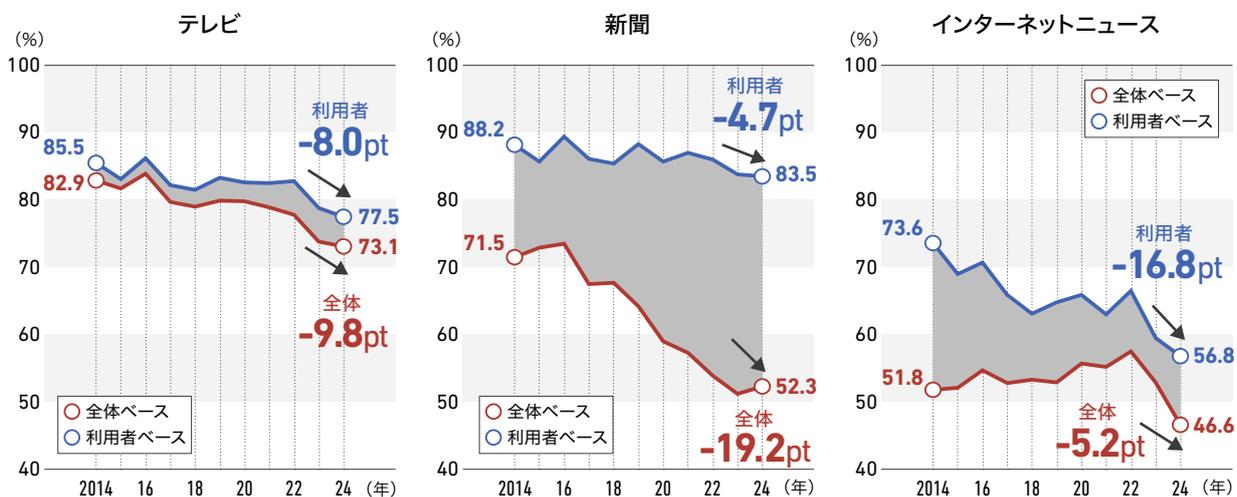
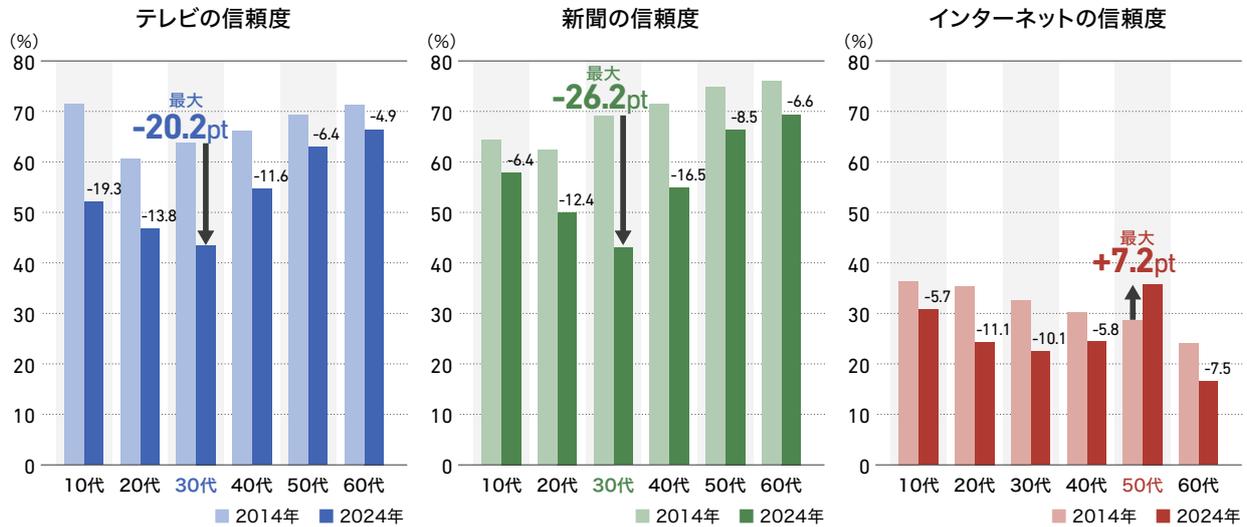


図14に示した年代別の信頼度から、60代の値と20代の値の差（60代-20代）を算出し、2014年調査と2024年調査で比較したものが図15である。テレビ・新聞では60代の信頼度が相対的に維持される一

*9 本稿の利用者ベース信頼度は、総務省公開の調査個票データ（Excel ファイル）から直接算出した。総務省報告書に掲載されている経年比較表の数値とは、四捨五入のタイミングや端数処理の違いで0.1～0.3ポイント程度の差異が生じる場合がある。本稿では分析の一貫性を優先し、同一の計算方法で全年度を再計算した値を使用している。

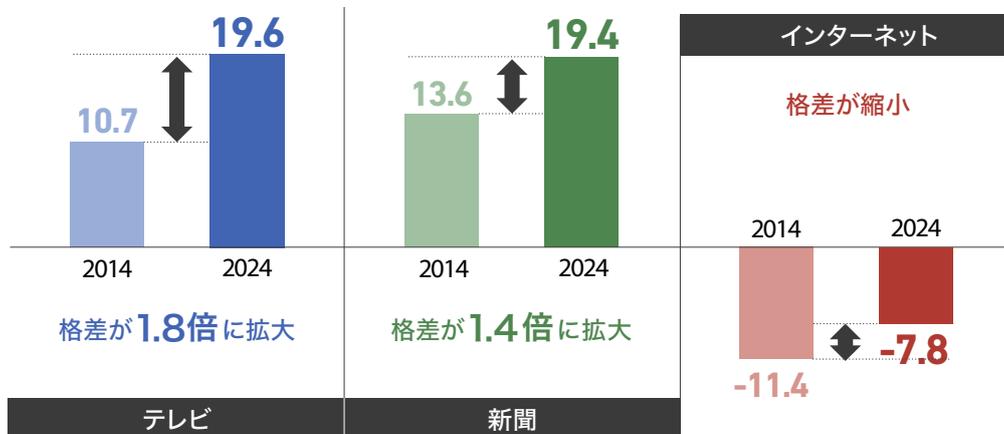
方、20代は大きく低下したため、世代間格差が拡大している。一方、インターネットでは両世代とも信頼度が低下したが、20代の低下幅（11.1ポイント）が60代（7.5ポイント）を上回った結果、世代間格差はむしろ縮小しており、デジタルネイティブ世代ほどネットへの信頼を落としているといえる。

【図14】年代別メディア信頼度の変化（2014年調査→2024年調査）



出典：総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」より作成

【図15】メディア信頼度の世代間格差の変化——60代と20代の信頼度差（2014年調査→2024年調査）



*正の値は60代が20代より高い、負の値は20代が60代より高いことを示す 出典：総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」より作成

2024年調査では、インターネット利用者と非利用者とで既存メディアへの信頼度に大きな差が確認された。インターネット非利用者のテレビ信頼度は82.0%、新聞信頼度は74.0%であり、利用者（テレビ57.5%、新聞59.5%）との差はそれぞれ24.5ポイント、14.5ポイントに達している。デジタルメディアとの接触がない環境では、既存メディアへの信頼が高く維持されていることを示している。^{*10}

*10 ただし、インターネット非利用者のサンプルサイズは50名と少ないため、解釈には留意が必要である。

2.4 総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」から浮かび上がる「メディアの信頼度」の特徴

総務省の調査からは、全体傾向として全メディアで信頼度の低下が確認できる。しかし同時に、メディア利用と信頼が必ずしも連動しないという構造的な特徴も浮かび上がる。前節で確認した「必要だが、信頼はしていない」というインターネット評価の乖離が、目的別にメディア利用を問う本調査ではより鮮明に裏付けられている。

日常的な情報行動の主役はインターネットへ移行したが、「信頼できる情報がある」と評価されるのは依然として新聞・テレビである。インターネットの利用は2018年調査以降急速に拡大したが、信頼度は30%前後で横ばいのまま推移し、「利用首位・信頼3位」というねじれが定着している。

また、娯楽目的が情報源目的に2年先行してインターネットへ移行していることは、メディア選好の変化が娯楽領域から始まり、次いで情報取得領域へ波及するというプロセスを示唆している。

さらに、2024年調査では対象年齢が13～79歳に拡大され、既存メディアへの信頼度が高い70代(298名、約17%)が新たに加わっている。この年、「速報性」「信頼性」共にテレビ・新聞にやや回復の兆候が見られる。この変化が調査対象拡大による統計的効果か、実際の意識変化かは、今後の推移を見る必要がある。

本調査からもメディアの信頼度の全般的な低下傾向は確認される。加えて、利用目的ごとに信頼が切り分けられ、文脈依存的に評価されている状況も浮かび上がっている。

3. NHK放送文化研究所「全国メディア意識世論調査」の検討

次に、NHK放送文化研究所の「全国メディア意識世論調査」のデータを基に、メディアの利用状況、効用評価、および情報に対する意識・態度を確認する。

同調査は、NHK放送文化研究所が2020年から実施している比較的新しい調査であり、2023年は未実施のため、実施されたのは計4回である。全国16歳以上の男女を対象に郵送法で行われ、各年3,600名に配布し、有効回収は約2,100～2,200名(回収率57～60%)となっている。なお、本調査は1985年から5年ごとに実施されてきた「日本人とテレビ」調査を前身としている^{*11}。

本稿で分析対象とした設問は、①メディアの利用状況(利用頻度)、②メディアの効用評価(9つの効用ごとに最も役立つメディアを選択)^{*12}、③情報に対する意識・態度、④メディアの影響力認識、の4項目である。なお、本調査では「信頼度」を直接問う設問は設けられていないが、2024年に追加された「情報の真偽を確かめる」効用や、情報リテラシーに関する設問を通じて、信頼に関連する意識が把握されている。

なお、前節までの2つの調査(新聞通信調査会「メディアに関する全国世論調査」と総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」)については、調査報告書の詳細な数表や公開された調査個票データに当たることができ、独自にデータを再構成して分析を行うことができた。一方、本調査(NHK放送文化研究所「全国メディア意識世論調査」)は、クロス集計データが報告書の本文および図表中に選択的

* 11 NHK放送文化研究所「全国メディア意識世論調査」各年報告書(2020～2024年)『放送研究と調査』に基づく。ただし、本稿で掲げた図16～22のうち、図16・21・22はNHK放送文化研究所報告書のデータに基づき独自に作成した。図17・18・19・20はNHK放送文化研究所報告書より引用した。

* 12 本稿でいう「効用」は、NHK放送文化研究所「全国メディア意識世論調査」において、「世の中の出来事や動きを知る」「感動したり、楽しんだりする」など、メディアに期待される利用目的の意味で用いられている表現である。以下、同調査の分析ではこの用法に従う。

に掲載されているものの、長期間の変化を分析するには限界がある。

それでも本調査を取り上げるのは、2020年以降の継続調査の蓄積があり、YouTubeやSNSなどプラットフォームごとの効用評価や影響力認識を年層別に捉えているなど、前述2調査にはない視角を提供しているためである。とりわけ2024年調査で新設された「情報の真偽を確かめる」効用に関する設問は、メディアの信頼度の現状を考える上で重要な知見を含んでいる。

そのため本章の記述は、NHK放送文化研究所報告書（大井田・芳賀・川窪^{*13} 2025）の分析結果を引用しつつ、前述2調査から得られた知見と照合・検証する形を取った。

【表3】 調査概要——「全国メディア意識世論調査」

項目	内容
実施主体	NHK放送文化研究所
調査期間	2020～2024年（2023年は未実施、計4回）
調査手法	郵送法（全国16歳以上の男女）
サンプルサイズ	各年3,600名配布、有効回収約2,100～2,200名（回収率57～60%）

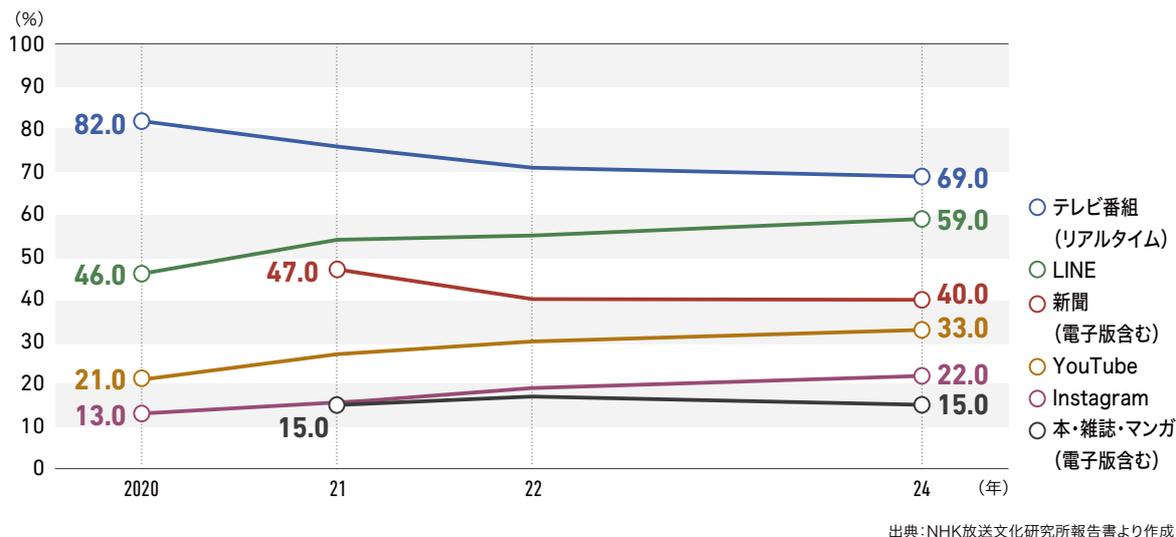
3.1 「メディアの利用状況」の推移に見られる傾向

「毎日のように」利用するメディアの推移を見ると、テレビ番組（リアルタイム）は2020年の82%から2024年の69%へと13ポイント減少、新聞（電子版含む）は、2021年の47%から2024年の40%へと7ポイント減少^{*14}、本・雑誌・マンガ（電子版含む）は10%前後で低位安定している（図16）。一方、YouTubeは2020年の21%から2024年の33%へ12ポイント増加、LINEは46%から59%へと13ポイント増加、Instagramは13%から22%へと9ポイント増加と、デジタルプラットフォームの日常化が進んでいる。この変化には、2019年12月から2023年半ばにかけての新型コロナウイルス感染症のまん延期における、在宅時間の増加や対面接触の制限が、情報取得やコミュニケーション手段の選択に影響を与えた可能性も考えられる。

* 13 『メディア選択“選び取る”時代に～「全国メディア意識世論調査・2024」の結果から～』（世論調査部 大井田京子／芳賀紫苑／川窪洸介）、『放送研究と調査』2025年8-9月号

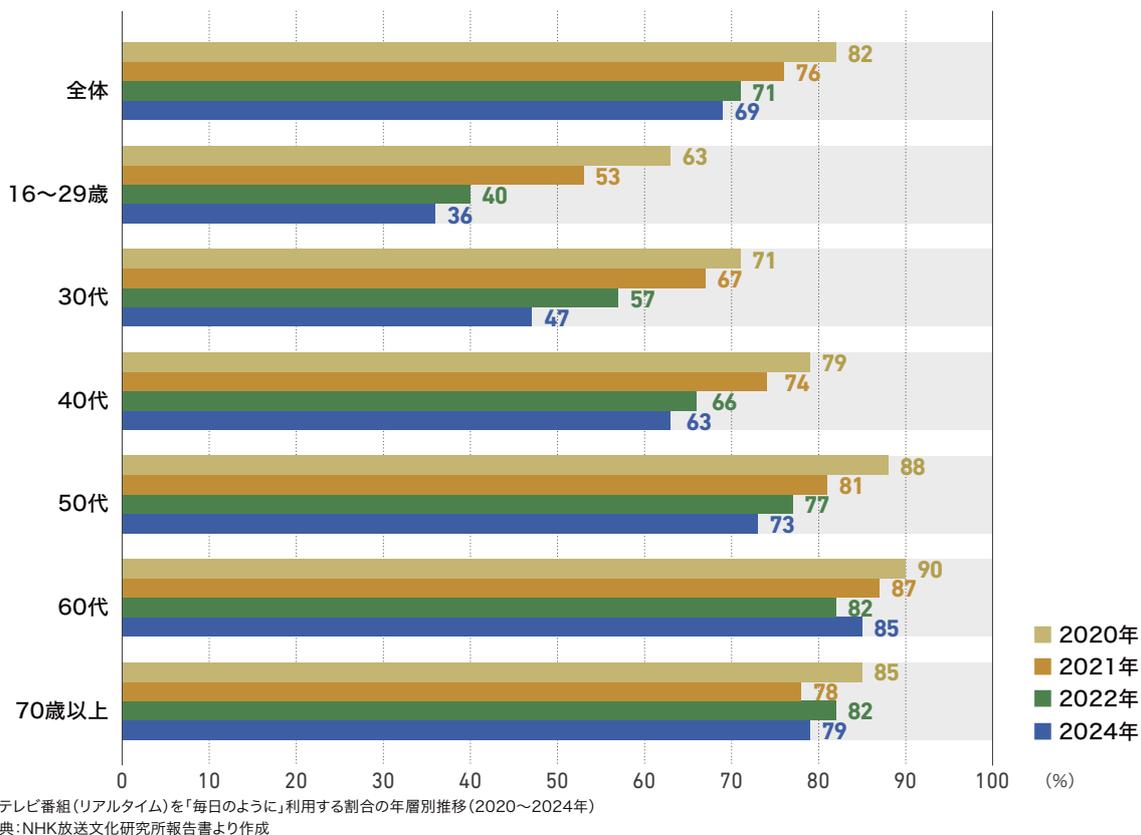
* 14 「新聞（電子版含む）」は2021年調査から選択肢に追加された。

【図16】「毎日のように」利用する人の割合の推移



年層別の特徴を2024年データで見ると、16～29歳ではテレビ番組（リアルタイム）を「毎日のように」利用する割合は36%にとどまる（図17）。

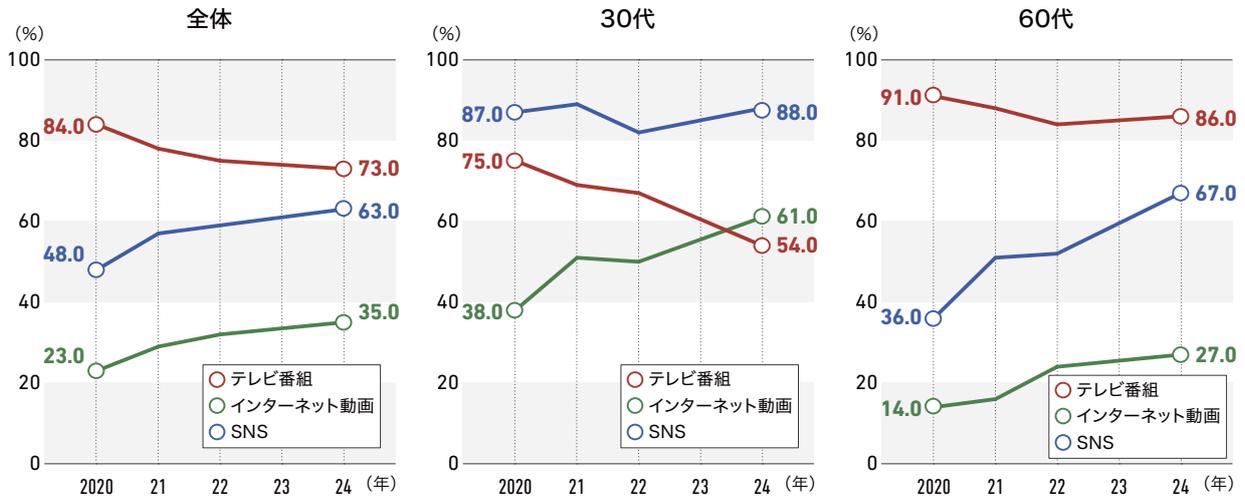
【図17】テレビ番組（リアルタイム）を「毎日のように」利用する人の割合



NHK放送文化研究所報告書が「テレビ番組」「インターネット動画」「SNS」を統合して集計した結果では、30代ではテレビ番組が54%（2020年の75%から21ポイント減）に対し、インターネット動画が61%へと拡大し、逆転が生じている。一方、60代ではテレビ番組が86%で維持されており、インターネ

ット動画（27%）やSNS（67%）と明確な差がある（図18）。

【図18】「毎日のように」利用する人の割合の推移



*「テレビ番組」はリアルタイム・録画再生・インターネット動画サービスのいずれか、「インターネット動画」はテレビ番組を除くYouTube・YouTube以外のいずれか、「SNS」はLINE・X(旧Twitter)・Instagram・TikTok・その他のSNSのいずれかを「毎日のように」利用する割合。TikTokは2024年から追加。2023年は調査未実施
出典：NHK放送文化研究所報告書より作成

3.2 「メディアの効用評価」の推移に見られる傾向

本調査では、9つの効用ごとに「最も役立つメディア」を選択する形式で、メディアの効用評価を測定している。9つの効用とは、①世の中の出来事や動きを知ること、②感動したり、楽しんだりすること、③情報の真偽を確かめること、④癒やしやくつろぎを感じることに、⑤生活や趣味に関する情報を得ること、⑥教養を身につけること、⑦人との共通の話題を得ること、⑧退屈しのぎをすること、⑨興味のなかったことに興味を持つこと、である。

以下、NHK放送文化研究所報告書（大井田・芳賀・川窪^{*15}）の分析に基づき、主要な効用における傾向を確認する。^{*16}

「世の中の出来事や動きを知る」効用では、NHK放送文化研究所報告書によれば、全体としてはテレビが56%と圧倒的に高い評価を得ている。ただし年層別に見ると、若年層での低下が著しい。16～29歳ではテレビ評価が2020年の49%から2024年の29%へと20ポイント低下する一方、SNS評価は25%から39%へと14ポイント上昇している。30代でもテレビが54%から33%へ、SNSが15%から24%へと同様の傾向が確認される。60代以上ではテレビが69%で変化がなく、世代間の差が拡大している。

「感動したり、楽しんだりする」効用でも、若年層を中心にテレビからインターネット動画への移行が顕著である。16～29歳ではテレビ評価が29%から9%へと20ポイント低下し、インターネット動画が53%と過半を占めるに至った。30代・40代でもテレビとインターネット動画の逆転が生じている。

2024年調査で新たに追加された「情報の真偽を確かめる」効用については、特徴的な結果が報告され

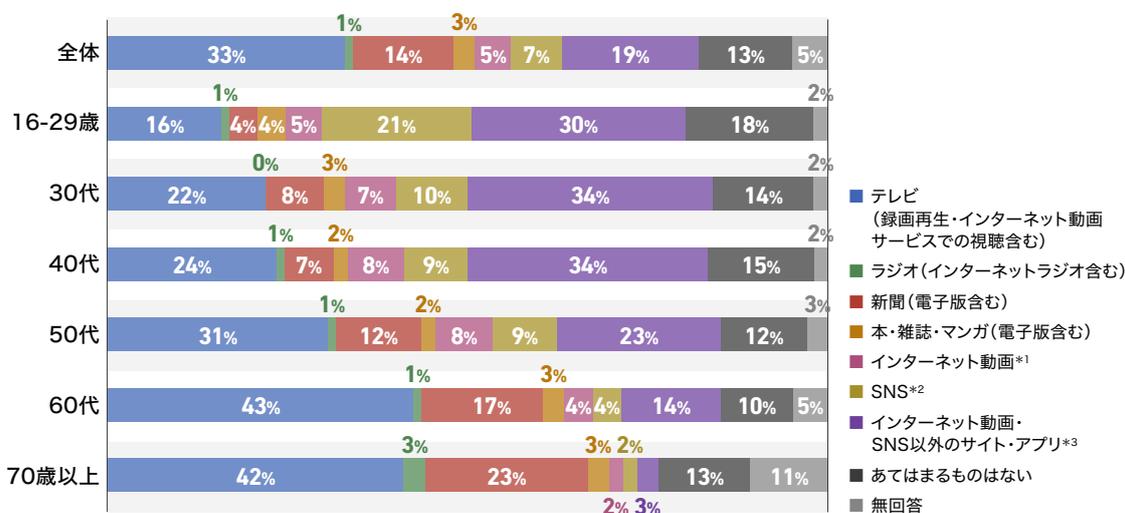
* 15 前掲

* 16 同上 p12-16

ている（図19）。NHK放送文化研究所報告書は、全ての年齢層で50%を超えるメディアが存在しないことを指摘しており、50代以上ではテレビが最多（50代31%、60代・70歳以上40%台）であるのに対し、40代以下では「インターネット動画・SNS以外のサイト・アプリ」が最多（約3割）となっている。さらに、全ての年齢層で「あてはまるものはない」が10%以上を占めており、情報の真偽を確かめるために頼るべきメディアが確立されていない状況がうかがえるとしている。

この「情報の真偽を確かめる」効用に関する知見は、新聞通信調査会調査で確認した信頼の判断基準の曖昧化（「なんとなく・特に理由はない」の増加）、および総務省調査でインターネットに対して「必要だが、信頼はしていない」という評価が定着しつつある傾向と整合する。情報の真偽確認を担う信頼されたメディアが不在であるという構造が、異なる調査設計の下で共通して浮かび上がっている。

【図19】「情報の真偽を確かめる」上で最も役立つメディア（2024年）



*1 「YouTube」「YouTube以外のインターネット動画」の合計

*2 「LINE(LINE NEWS含む)」「X (旧Twitter)」「Instagram」「TikTok」「その他のSNS」の合計

*3 「Yahoo!(Yahoo!ニュース含む)」「その他のサイト・アプリ」の合計

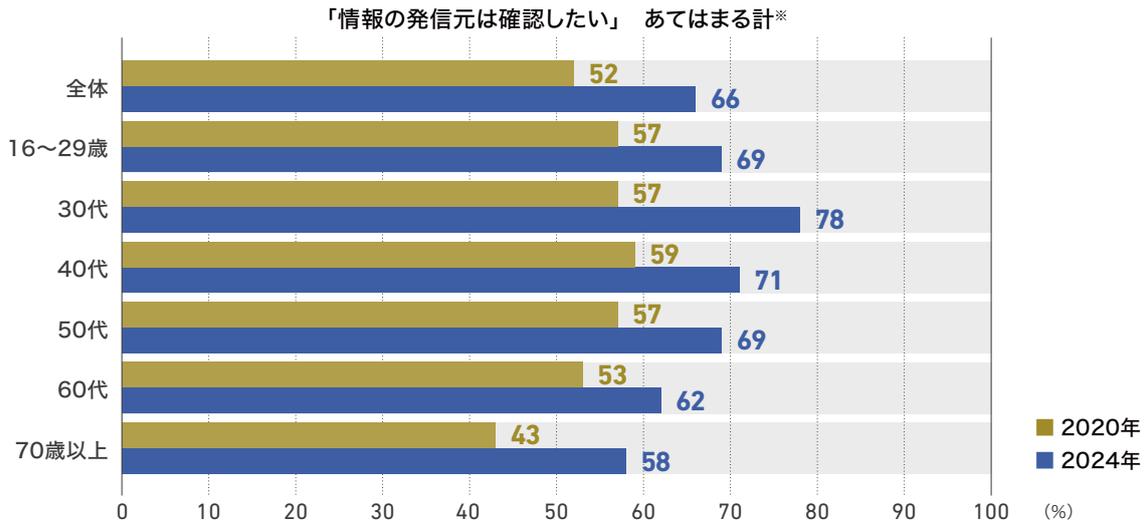
出典：NHK放送文化研究所報告書より作成

3.3 「情報に対する意識・態度」の推移に見られる傾向

情報の真偽に対する意識について、「情報の発信元を確認したい」という2024年の回答は多くの年齢層で60%を超えている（図20）。「正しい情報をより分ける自信がある」という回答も2022年の42.6%から2024年の50.9%へと増加し、半数を超えるに至っている。^{*17}

*17 ただし、「自信がある」という回答の増加は、必ずしも情報リテラシーの向上を意味しない。山口（2025）は約3700人を対象とした実証研究で、「自分は批判的に物事を考えている」という自己評価が高い人ほど、実際にはフェイク情報を見抜けず拡散しやすいという逆説的な結果を報告している。自分は騙されないという過信が検証を怠らせる「知識の錯覚」の影響と指摘されている（山口真一『炎上で世論はつくられる』ちくま新書、2025年、p102-107）。

【図20】情報の真偽に関する意識（年層別）



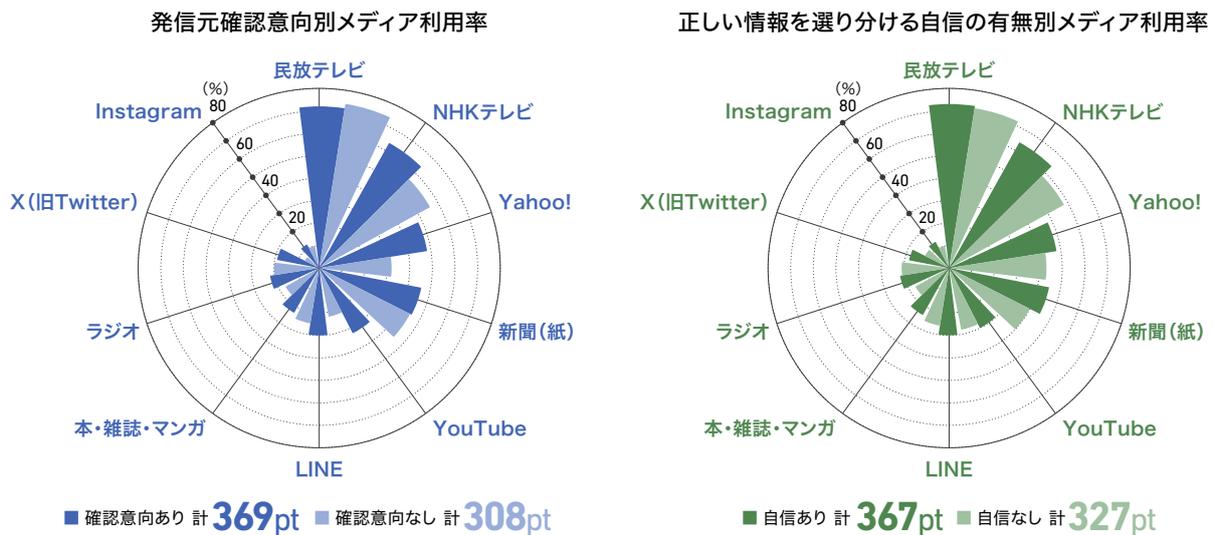
※「とてもあてはまる」「まああてはまる」の合計
*2021年、2022年は調査未実施

出典：NHK放送文化研究所報告書より作成

一方、「多くの人が賛同している情報は、信頼できる」という回答は全体で38.9%（2024年）と減少傾向で、中年層を中心に他者の評価に依存しない情報判断への移行が見られる。

また、情報観とメディア利用の関係を見ると、「情報の発信元は確認したい」「正しい情報を選び分ける自信がある」と回答した人は、そうでない人に比べ、Yahoo!やYouTube、X（旧Twitter）等、デジタルメディアを含むより多くのメディアでニュースを見聞きする傾向がある（図21）。情報への主体的な姿勢と多メディア利用の結び付きが示唆されている。

【図21】情報観とメディア利用の関係（全体）



出典：NHK放送文化研究所報告書より作成

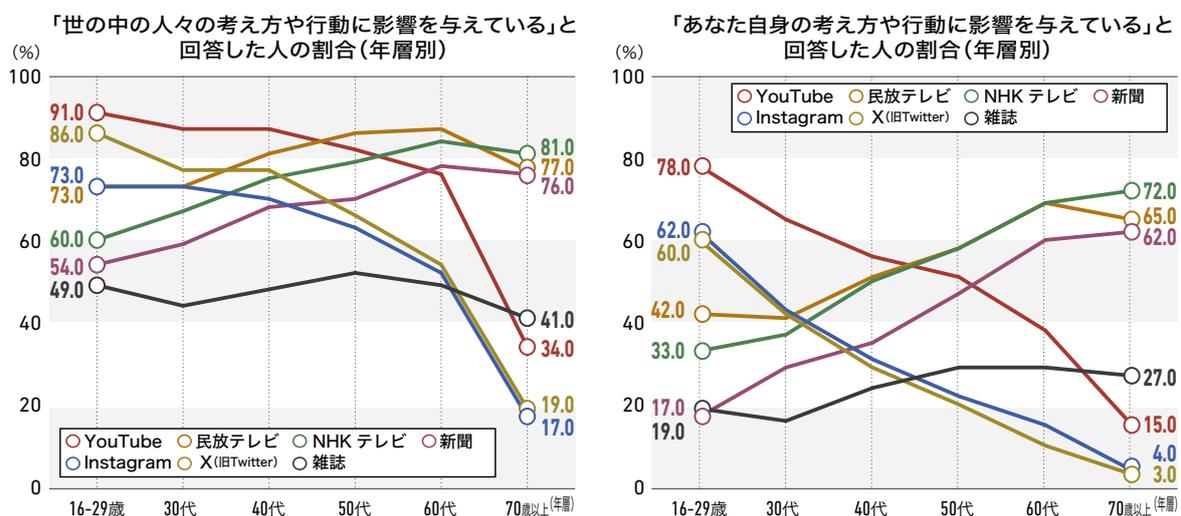
3.4 「メディアの影響力認識」の年層別の傾向

「世の中の人々に影響を与えている」と思うメディアについての回答を見ると、全体では民放テレビやNHKテレビが約8割と上位にある。ただし、年層別では16～29歳でYouTube（9割）、X（旧Twitter、8割超）が民放・NHKを上回っている（図22）。

「自分自身に影響を与えている」と思うメディアについても同様の傾向が見られるが、16～29歳ではYouTube 78%、Instagram 62%、X 60%と高いのに対し、民放テレビは42%、NHKテレビは33%と、若年層で平均を大きく下回る。高齢層ではこれがきれいに逆転し、60代以上では民放テレビやNHKテレビが70%前後の高い数値を示すのが目を引く。

「世の中への影響」と「自分への影響」の大きな乖離は、特に若年層のテレビにおいて観察される。また、60代までは自身のデジタルメディアの利用が少ないとしても社会的影響力の大きさは認識しているのに対し、70歳以上では認知自体が著しく低い。

【図22】メディアが世の中や自分自身に影響を与えている割合（2024年）



出典：NHK放送文化研究所報告書より作成

3.5 NHK 放送文化研究所「全国メディア意識世論調査」から浮かび上がる「メディアの信頼度」の特徴

NHK放送文化研究所の調査結果からは、従来の「信頼度」という枠組みでは捉え切れないメディア認識の変容が読み取れる。NHK放送文化研究所報告書（大井田・芳賀・川窪 2025）が示す主な知見は、次の3点に整理できる。

第一に、30代以下では「世の中を知る」メディアがテレビからSNSへと急速に移行しており、NHK放送文化研究所報告書では、これを単なる利用手段の変化にとどまらない傾向とされている。

第二に、「情報の真偽を確かめる」効用について、いずれの年層でも過半数が支持するメディアが存在せず、どの年層でも「あてはまるものはない」という回答が一定割合を占めていることが指摘されている。

第三に、メディアの影響力認識においては、利用頻度と影響力認識が連動する傾向が確認されており、

若年層ではマスメディアよりもYouTube・SNSの影響力を高く評価していることも示されている^{*18}。

本調査は「信頼度」を直接測定していないが、効用評価や情報リテラシーに関する設問を通じて、信頼に関連する意識を間接的に捉えている点に特徴がある。

以上を前述2調査の知見と照合すると、幾つかの共通構造が浮かび上がる。NHK放送文化研究所調査で確認された「情報の真偽を確かめるために頼るべきメディアがない」という状況は、新聞通信調査会調査における信頼の判断基準の曖昧化（「なんとなく・特に理由はない」の増加）、総務省調査における利用と信頼の乖離（「必要だが信頼はしていない」というインターネット評価）と、調査設計は異なるものの同じ構造的変化を示唆している。

また、NHK放送文化研究所調査で示された、若年層のテレビ離れと並行してYouTube・SNSの影響力認識が高まっているという知見は、総務省調査で確認された世代間格差の拡大と軌を一にする。利用頻度が影響力認識と連動するという本調査の知見は、「信頼」が抽象的な評価ではなく利用経験を通じて形成される側面を示唆しており、新聞通信調査会調査で高齢層ほどNHK・新聞への信頼が維持される一方で若年層ほど信頼が低いという世代パターンの背景を補完するものといえる^{*19}。

4. 考察—— 3 調査を通して見えるメディアの信頼度の現在地

新聞通信調査会、総務省情報通信政策研究所、NHK放送文化研究所による3つの調査を総合しての結論は前述の通り、「メディアに対する利用者の信頼度は、長期的にはメディアの種類を問わず全般に低下している。メディア間の信頼度比較では、新聞やテレビなど既存メディアが高く、ネットは低い。一方、利用度は既存メディアからネットに比重が移っている」となる。

3つの調査を時系列変化で見ていくと、「速報性の高さ」「楽しむ」といった利用（効用）面で、ネットの価値が相対的に高まっているということである。

つまり、利用者から見たメディアの「利用目的」や価値が分散している。

また、この分散が全体としての「メディアの信頼度」の低下傾向に影響しているのかもしれない。特に新聞の利用者比率が低下する中で、「新聞への信頼度」をアンケート調査で問われれば「なんとなく」の理由で信頼度を評価する比率が増え、それが全体平均の信頼度を下げる一因になる可能性があるのではないか。もちろん、信頼度は利用度に影響するだろうから、それを含めての調査結果と判定することもできるかもしれない。

別の調査として、ロイター・インスティテュートによる国際比較調査（Digital News Report^{*20}）を参照すると、日本は各国と比較してニュースメディアへの信頼度が相対的に高い国に位置付けられている。欧米諸国で顕著な、政治的分極化と連動した急激な信頼低下は、日本では限定的である。

この点を踏まえると、本稿で確認した信頼度の低下傾向は、欧米諸国に見られるような急激な信頼崩壊とは性質が異なる。もともと高い水準にあった信頼が緩やかに低下しつつ、同時にその内部構造が変質している過程と捉えるのが妥当ではないだろうか。実際、3つの国内調査が共通して示しているのは、

* 18 大井田京子・芳賀紫苑・川窪光介「メディア選択“選ぶ取る”時代に——『全国メディア意識世論調査・2024』の結果から」『放送研究と調査』2025年8-9月号、NHK放送文化研究所、p13-16

* 19 同上に加え、大井田京子・渡辺洋子「テレビと動画の利用状況の変化、その背景にある人々の意識とは——『全国メディア意識世論調査・2021』の結果から」『放送研究と調査』2022年8月号、NHK放送文化研究所、p22-24（年層別の影響力認識に関する分析は2022年報告書に詳しい）

* 20 メディア環境やニュース利用にデジタル化がどのような影響をもたらすかを世界各地で包括的に調査した年次レポートで、2012年から実施・公開されている。<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025>

信頼度の緩やかな低下とともに、信頼のよりどころや使われ方が分散・再編されている姿である。低下の内実は一様ではなく、国際比較で見られる「信頼の急落」とは異なる、日本固有の変化のかたちが進行している可能性がある。

ただし、日本におけるニュースメディアへの信頼度の高さは、新聞の宅配率が国際比較で高い日本の産業構造も影響しているかもしれない。一方、新聞のオンライン化が進む中で、この構造は今後大きく変化していくだろう。

本稿で確認した既存調査の知見を、メディア信頼を巡る議論に建設的に生かしていくためには、「信頼の高低」という単純な評価にとどまらず、信頼のどの側面が維持され、どの側面が変容しているのかを分解して捉えていく必要があるのではないだろうか。