

新聞メディアの生存戦略

朝日新聞社の事例から

2024/3/23

矢吹孝文

N P O 法人 インテリジェンス研究所 理事

新聞メディアの将来を考える、認識のギャップを埋める

1. 報道機関の一例、朝日新聞社の現状について
2. ビジネス環境が変わる中、報道機関の役割をどう維持するか
3. 大前提：ジャーナリズムを次世代に残す

1.はじめに：販売部数

朝日新聞社の朝刊発行部数
最盛期：約800万部（2000年ごろ）

発行部数		有料会員		計
357万	+	30万	=	387万
(2023年9月時点)				

1.はじめに：約130年ぶりのメディア買収

2023-10-05

朝日新聞社から まなぶ・あそぶ

科学雑誌「Newton」のニュートンプレスが朝日新聞グループに加わりました



朝日新聞社のグループ会社である株式会社朝日新聞出版（代表取締役社長・市村友一）は5日付で、科学雑誌「Newton」を発行する株式会社ニュートンプレス（代表取締役・高森康雄）の全株式を取得し、同社は朝日新聞グループのグループ会社となりました。

出典：朝日新聞社ホームページ

2.経営判断の歴史：草創期のメディア統合

- 1879年 大阪で朝日新聞を創刊
- 1888年 「めざまし新聞」を買収し東京朝日新聞を創刊
- 1890年 「大同新聞」を買収し「國會」と改題（95年終刊）
- 1944年 軍の圧力で廃業した中央公論社の設備を買収
雑誌「図解科学」を引き継ぎ、戦後に中公へ返還

1881年 国会開設の詔
1890年 国会開設

1909年 新聞紙法
1938年 国家総動員法



所蔵：国立国会図書館



所蔵：国立国会図書館

2.経営判断の歴史：かつての「新規事業」

1915年 **全国中等学校優勝野球大会**（夏の甲子園）

大学野球の流行

1923年 東京大阪間に航空路を開設、26年 航空部発足

飛行機の実用化

1934年 ニュース映画「**朝日世界ニュース**」開始

1937年 東宝映画と共同で「**朝日映画製作**」を設立（東宝と共同）

満州事変、国連脱退

1939年 国策新聞「**大陸新報**」に協力

白虹事件、2.26事件

...

1951年 **朝日放送**設立、59年 **日本教育テレビ**（テレ朝） 設立

ラジオ、テレビの普及

1956年 南極観測への出資

1964年 「ミロのヴィーナス展」、65年「ツタンカーメン展」

国際社会への復帰
東京五輪

1984年 旧東京本社跡地に「**有楽町マリオン**」開業

土地価格の高騰

1995年 ニュースサイト「**asahi.com**」開設

インターネットの普及

3.現状の共有：売上と利益

15年で売上が半減

不動産の黒字では、メディア事業の減少額を穴埋めできない

売上高

2008年3月期: 5,729億円
23年3月期: 2,670億円

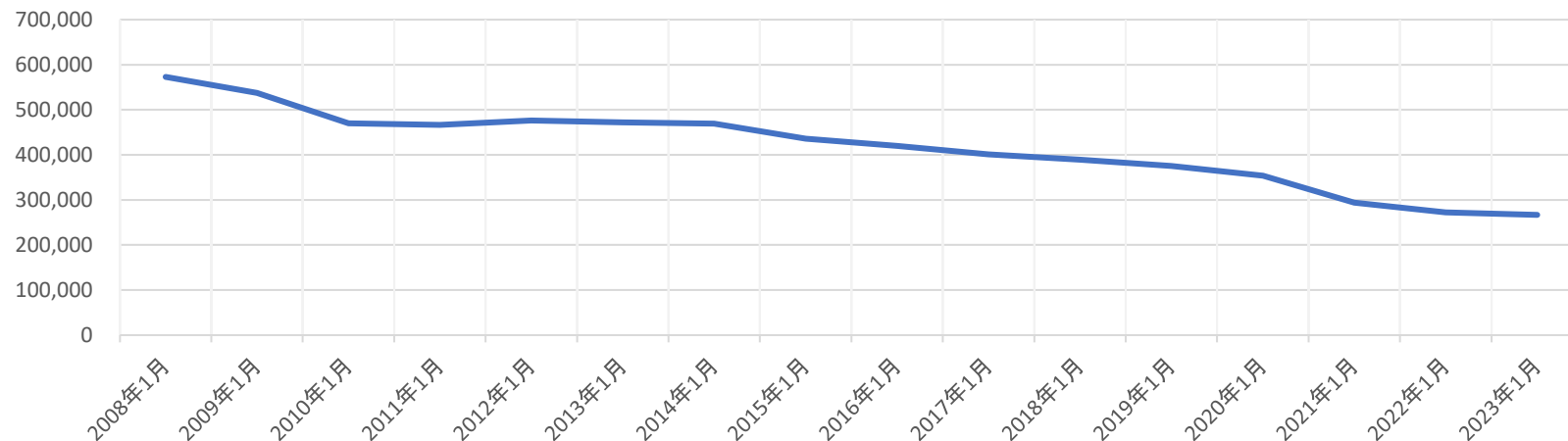
営業利益 (メディア・デジタル事業)

2008年3月期: 185億円
23年3月期: **-4億円**

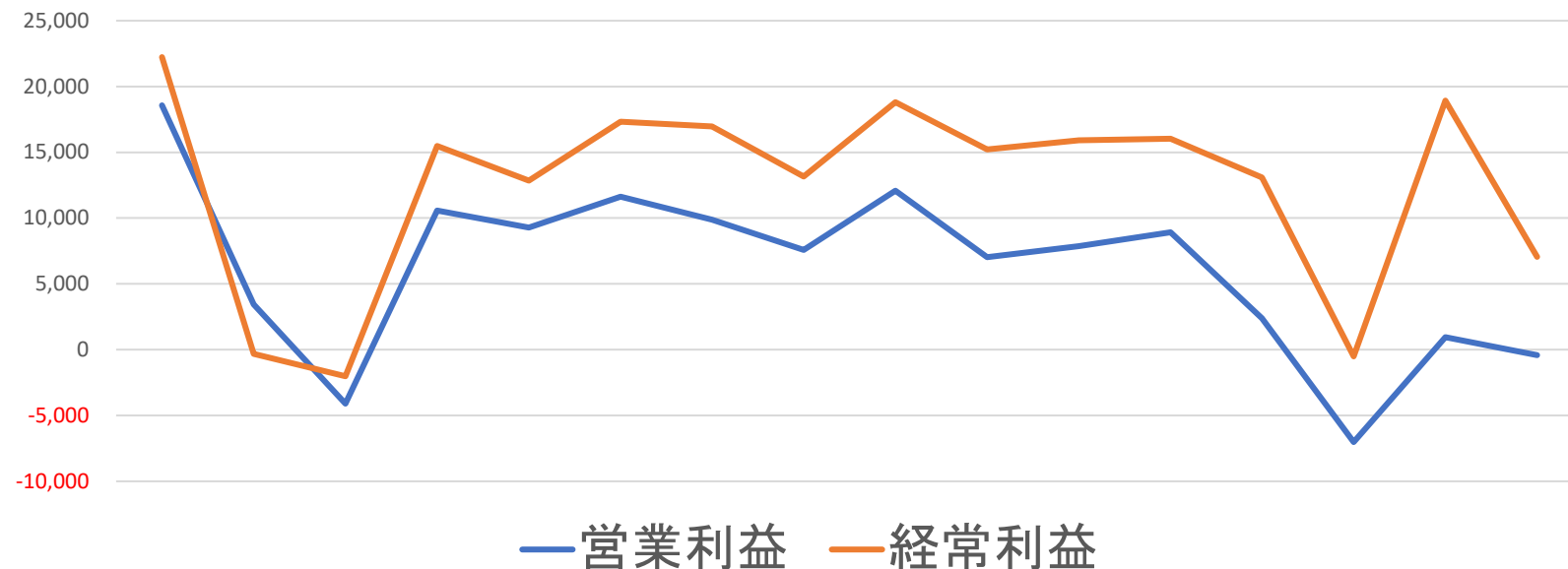
経常利益 (不動産含む)

2008年3月期: 222億円
23年3月期: 70億円

売上高



利益



出典：朝日新聞社決算

3.現状の共有：バランスシート

資産面ではまだ余力あり

投資で新しい収益源をつくる必要

総資産

2008年3月期:6,033億円

23年3月期:5,621億円

純資産

2008年3月期:3,144億円

23年3月期:3,644億円

自己資本比率

2008年3月期:49.29%

23年3月期:63.40%

有利子負債比率

2008年3月期:4.41%

23年3月期:1.72%

年度	総資産	純資産	株主資本	自己資本比率	利益剰余金	有利子負債	有利子負債比率
2008年3月	6033億	3144億	2798億	49.29%	2783億	131億	4.41
2009年3月	5479億	2808億	2565億	48.70%	2610億	86.6億	3.24
2010年3月	5504億	2735億	2526億	47.90%	2575億	55.5億	2.11
2011年3月	5566億	2750億	2576億	47.90%	2629億	43億	1.61
2012年3月	5729億	2954億	2738億	49.70%	2790億	23.5億	0.83
2013年3月	5719億	3115億	2855億	52.60%	2907億	22億	0.73
2014年3月	5760億	3337億	2981億	56.20%	3034億	15.4億	0.48
2015年3月	5946億	3383億	2901億	55.20%	2954億	15.4億	0.47
2016年3月	6052億	3164億	2938億	50.60%	2991億	15.4億	0.5
2017年3月	6115億	3334億	3034億	52.90%	3081億	13.5億	0.42
2018年3月	6076億	3736億	3152億	59.90%	3199億	6.5億	0.18
2019年3月	6141億	3824億	3263億	60.60%	3305億	6.5億	0.17
2020年3月	5992億	3754億	3366億	60.90%	3410億	90.9億	2.49
2021年3月	5739億	3470億	2922億	58.90%	2966億	81.2億	2.4
2022年3月	5742億	3506億	3050億	59.50%	3094億	71.2億	2.08
2023年3月	5621億	3644億	3077億	63.40%	3120億	61.3億	1.72

出典：朝日新聞社決算

3.現状の共有：デジタルメディアへの注力

30を超えるメディアで様々な客層にアプローチ



3.現状の共有：取材体制の見直し

配置転換、早期退職などで経費削減



拠点数（本支社、総支局、駐在）
2018年 約300拠点
23年 194拠点

記者・編集者数
2018年 約2,000人
23年 約1,700人

連結従業員数
2018年 7,449人
23年 6,793人



3.現状の共有：朝日新聞デジタルの機能強化

解説動画、音声読み上げ、プレゼント機能、
有識者によるコメント、時事クイズ、メルマガなど



宮沢元首相の「日録」見つかる 戦後
40年間克明に「第一級の史料」



【特派員が動画解説】起訴も追い風の
トランプ氏 バイデン氏の戦略は



【宇宙記者が解説】カイロス爆発、何
が起きたのか その狙いは



米軍オスプレイ、日本国内で飛行再開
自治体の疑問ぬぐえぬまま

? ニュースQ >

筑波大が海外に分校を開設へ。文科省によると、日
本の学位を授与する学部が海外にできるのは初め
て。どこの国に作るでしょうか

👉 選択肢から選んでください

マレーシア

ブラジル

豪州

自民党は何を保守するのか 60年
前の警鐘、30年前からの宿題 🔒



牧原出

東京大学先端科学技術研究センター教授

2024/3/22(金) 13:06 投稿

【視点】自民党には「まじめにやってほしい」という声
なき声が、地方の少なくない保守層にはあります。そう
した保守層から見れば、この記事でいう「…続きを読む」

3.現状の共有：音声メディア

記者らがニュース解説。ポッドキャストのスタジオなどに設備投資



■月間DL/UU

	月間DL	月間UU
合計	2,543,414 DL	381,242 UU
現場・SDGs MEDIA TALK 就活・甲子園	1,427,182 DL	173,452 UU
アルキキ・AJW	1,116,222 DL	221,242 UU

※2023年2月5日～3月7日実績

■「ニュースの現場から」実績

Apple Podcastランキング		
最高順位	総合 1 位	現在 ニュース解説 1 位
1UUの月間視聴時間	3 時間 56 分	1UUの月間視聴回数
		20.7 回
		1話の3/4再生率
		78～91%

3.現状の共有：出版事業の再編



101年続いた「週刊朝日」を休刊
科学雑誌「Newton」をグループ化
「科学漫画サバイバル」が1400万部
伊藤潤二（富江、首吊り気球）のホラー
マンガなど著作権ビジネスに注力

3.現状の共有：不動産事業

自社物件の開発だけでなく、
他社を巻き込んだ地域ぐるみの再開発へ



大阪・中之島フェスティバルタワー
2017年 コンラッド大阪など



東京・銀座朝日ビルディング
2018年 ハイアットセントリックホテルなど



広島市・県庁前の再開発
2027年 竣工予定

3.現状の共有：デジタル広告機能の強化

代理店に依存しない広告ソリューションの提供 企画からメディア構築、配信、データ収集までグループで受注

Creative
lab

ADS事例2 クオリティの高い動画制作を軸に様々なメディアをタッチポイントとしワンストップで提供

サントリー 岸谷五朗、スコッチの王道「バランタイン」を知る

テーマ

サントリーのスコッチウイスキー「バランタイン」のブランディング

背景と課題

外での飲酒の機会が減少し「家飲み」というモチベーションの変化が生まれている中、「スコッチの王道」というコアメッセージを伝えることで、憧れを醸成し新規顧客を獲得したい。

手法

ターゲットとする30代～40代ビジネスマンを読者として抱えるアエラストイルマガジンを活用。アエラストイルマガジンで連載を持つ俳優の岸谷五朗氏を起用し動画コンテンツと記事コンテンツを監修・制作。特設サイト、テレビ朝日での30秒動画放映、YouTubeなどSNS、新聞広告と様々なタッチポイントで展開した。

ポイント

出演者とメディアとの関係値から生まれた「本物の言葉」を伝える動画。アエラストイルマガジン藤岡編集長が岸谷氏をよく知っているからこそ引き出し方、質問の投げ方が、生の言葉、本物の言葉を引き出す取材力となっている。動画でとらえた言葉のリアルさは最終的にブランドの価値に対する信頼感に繋がっていると評価された。

AERA STYLE MAGAZINE



動画コンテンツ「Talk About The Scotch」監督：遠藤尚太郎氏

岸谷五朗氏とバーテンダーで第2代マスター・オブ・ウイスキーの賢人・鈴木勝二氏が「バランタイン」について語りあう。

詳しい内容はここからご覧ください

3.現状の共有：ウェブソリューション事業

他社メディアや官公庁のウェブサイト構築を受注

メディア企業の案件

※本社システム「ポトフ」を他社展開

■神戸新聞社



■瀬戸内海放送



■ゼネラルリンク



■東日本放送



■長崎文化放送



※ 2023/10公開に向けて開発中

※その他、ツギノジダイ（朝日インタラクティブ）、かがみよかがみ（サムライト）も担当

官公庁・団体の案件

■東京都



東京ボランティアレガシーネットワーク



東京都子ども・子育てお悩み相談室

■国際協力機構



2022/03 落札
2023/06 公開予定
(2025/05までの3年契約)



TOKYOメンターカフェ



2023/03 落札
2023/07 公開予定
(2024/03までの契約)

東京都ユースヘルスケア

随時、他案件も提案へ

3.現状の共有：展覧会、企画事業

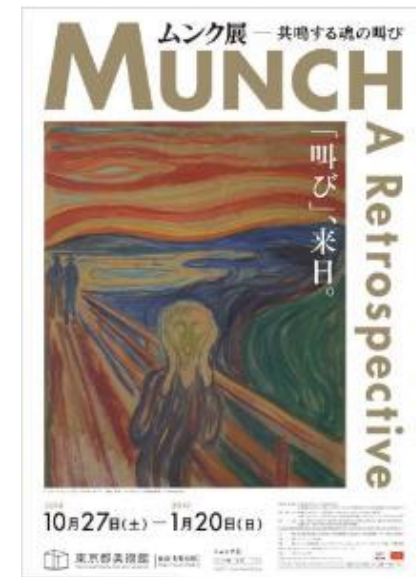
旧来の美術展だけでなくポップカルチャーも展開



庵野秀明
HIDEAKI ANNO
EXHIBITION 展



草間彌生
わが永遠の魂
YAYOI KUSAMA: My Eternal Soul
2017.2.22 wed → 5.22 mon
新国立美術館



3.現状の共有：オンラインイベント、展示会

大型展示会やWEBシンポジウムに参入



SDGsがテーマの大型展示会

会場：東京ビッグサイト

【会期】

2024年
10月25～27日

【来場者数】

約35,000人



朝日地球会議

持続可能な地球
と社会を考える
シンポジウム



石黒 浩
ロボット工学者



ジャック・アタリ
経済学者・思想家



小池 百合子
東京都知事



記者が取材成果
を報告する
オンラインイベント



【6月22日(水)～】未来はっけん！地球探検
～南極記者“ゆみねえ”と考えるSDGs（第1
～6回）



スプニ子！
アーティスト・東京芸大准教授



小泉 悠
安全保障研究者

3.現状の共有：フォトアーカイブ、動画アーカイブ

戦前からの写真や動画
約270万件をメディア等に販売

朝日新聞
フォト・映像
03-5541-8138
営業時間は平日午前10時から午後9時まで。休日、営業時間外のご注文は、翌営業日の受付となります。

ようこそ、福山崇様 - カイブニュース | スケートの浅田真央さんが引退を表明しました。写真をお探しの方は、写真特覧。注目キーワード「浅田真央」、最新写真48hを! ★お気に入り

1964年東京オリンピック(1964)
YS-11(39)
鉄道(521)
歴史写真(2357)
遺構(1719)
自然・環境(788)

特撮一覧はこちら・

東京五輪アーカイブ1964-2020
日刊スポーツ
動画
VIVA!!
KBC 20万点もの映像資料! 映像販売

お知らせ
お知らせはありません。

最新ニュース
48h 最新画像
検索はこちら

フィギュア浅田真央選手、引退を表明
浅田真央引退会見
京原子さん退去

日 / 歴史写真
~1919年> 1920年代> 1930年代> 1940年代>
1950年代> 1960年代> 1970年代> 1980年~>

朝日新聞の最新ヘリ、羽田でお披露目 愛称「あかつき」(2017/4/13)
浅田真央さんが引退会見「自分の気力も出し切った」(2017/4/12)
秋田 最台時急「583系」ラストラン 秋田駅で出発式(2017/4/9)
「おくひだ1号」一日限りの復活 鹿角の旧津間鉄道車両(2017/4/8)
色彩の共演、ドローン目線で埼玉・草手の公園(2017/4/8)

(@モスタワ) 皇帝ブルシェンコ、スケート学校開校(2017/4/8)
(デジタルトレンド・チェック1) AIを武器に攻めるマイクロソフトの翻訳サービス(2017/4/7)
青森川に桜色の潮 桜の名所が見ごろ迫る(2017/4/7)
高梁下、熱狂のプロレスバー 著名団体ない名古屋で(2017/4/6)
羽生「みんなで感う」フィギュア国別対抗、出場者決定(2017/4/5)

静岡) 大瀬まつり、女装の音音が英みどり披露(2017/4/5)
あえてA1使わずに リアルに動くムカデロボ、32本脚(2017/4/5)
市船soul、タイギの曲よ永遠に 告別式に響いた加伴(2017/4/2)
北海道) 鏡にひざ立ちで…国際中華総相撲選手権(2017/4/2)
佐賀) 川に泳ぐごいのぼり300匹 川上祇まつり(2017/4/2)

こたつホッケー・100cm 走るスポーツ人
気仙沼・大島が「陸橋」へ 架橋工事で本土とつなが(2017/3/29)
新春のジャンボ千両、洗車機の上で「第二の人生」(2017/3/29)
香川) 音と映像、豊島翁世界に「ウサギニンゲン」始動
徳島) 徳島の映画監督、福島の思い出 遺作が公開(2017/3/22)

3.現状の共有：オンライン通販

顧客接点を通販に活用し



ECサイト「朝日新聞モール」

- ・生活用品「朝日新聞SHOP」
- ・グルメ商品「ごちまる」

朝日デジタルラボ

動画サイトMoovoo、bouncyで、
未来を感じるガジェットや暮らしに
役立つグッズを紹介

スペースアイランド

楽天などで食品販売「にっぽん津々浦々」



3.現状の共有：人工知能の開発

1 日20万字の文章蓄積を活かした
自然言語処理システム

T! Typoless

朝日新聞社の膨大な記事校正履歴を
学ばせた「AI校正」

野球記事の自動作成「おーとりい」

・野球のスコアから記事を自動生成

自動要約エンジン「TSUNA」

・長文を指定した文字数に要約するAI



3.現状の共有：コーポレートベンチャーキャピタル 朝日メディアラボベンチャーズ

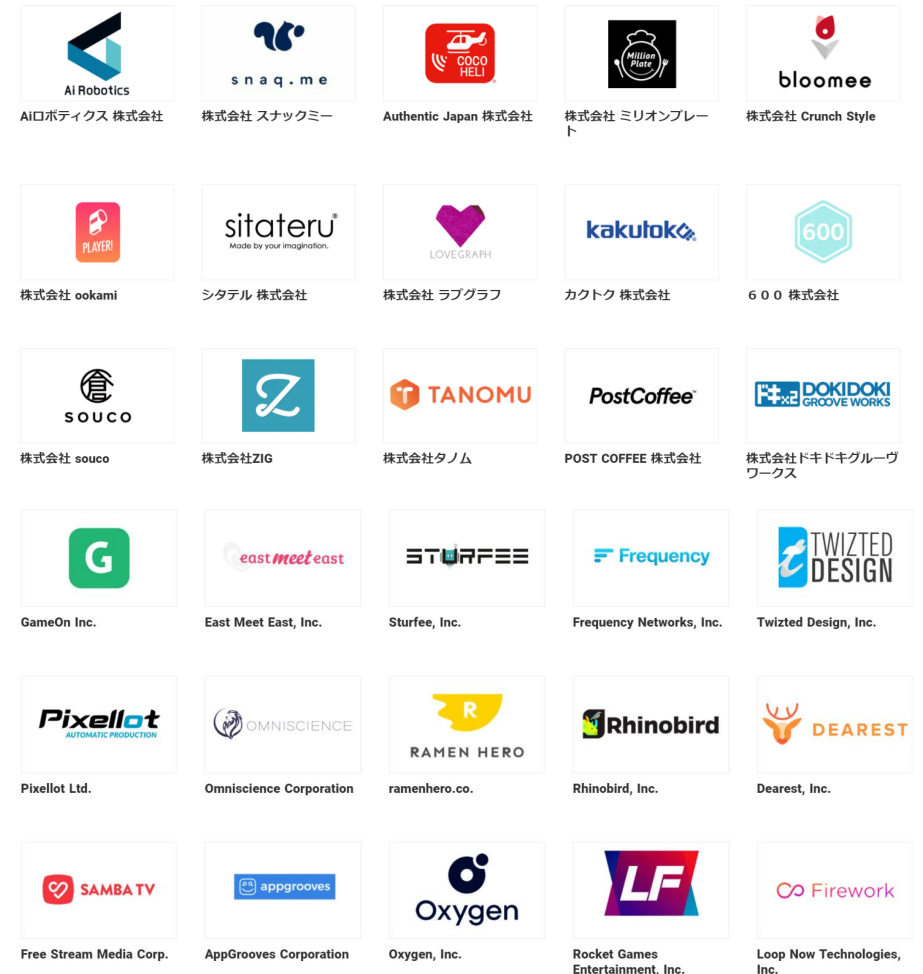
ベンチャー企業に出資して育成
テレビ局やグループ外部からも出資



アクセラレータープログラム



ベンチャー出資



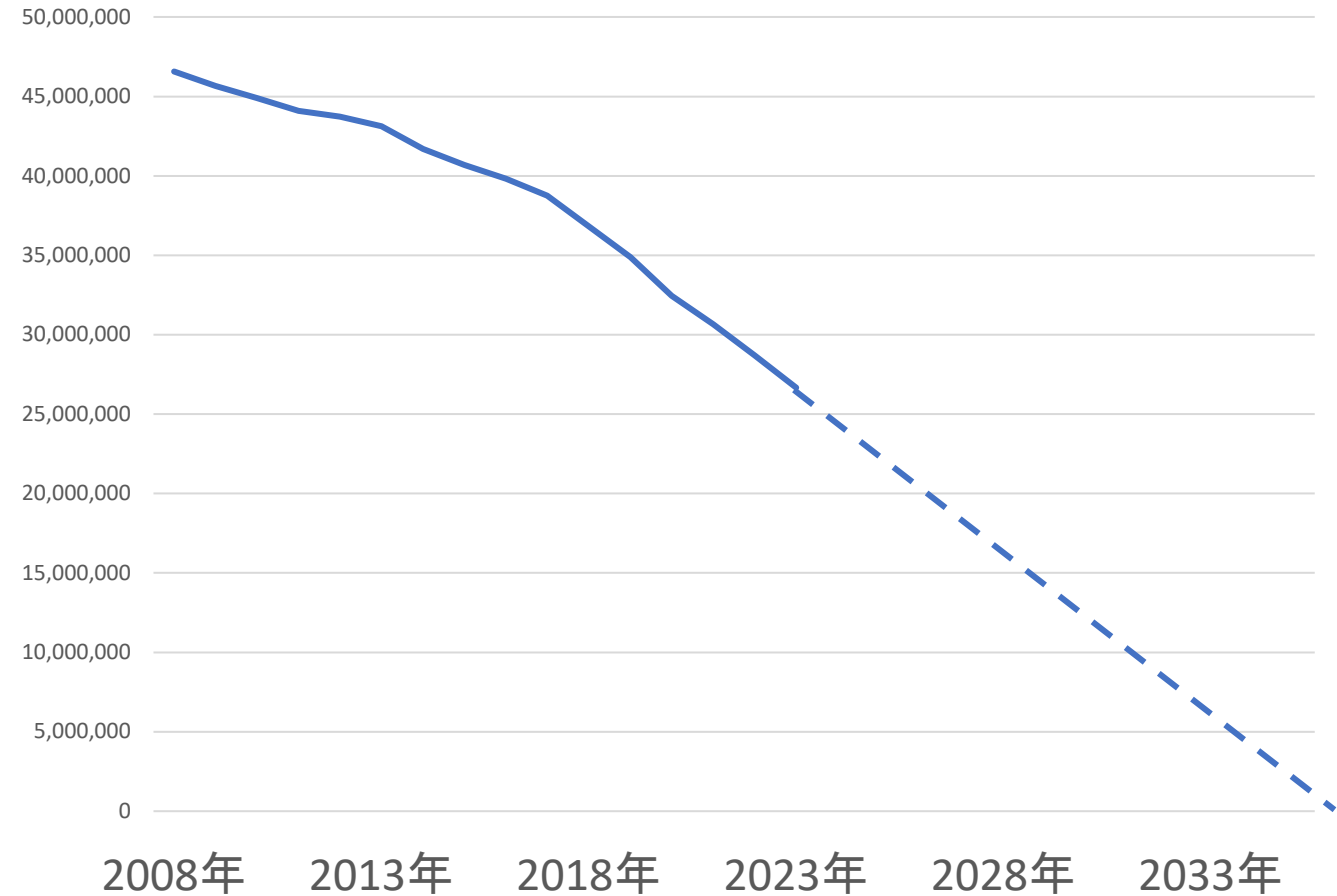
4.報道メディアの将来像：何を優先するか、どう残すか

【前提】

1. 紙の新聞は10年程度で転換点を迎える
2. デジタルメディアは新聞と比べて収益性が低い
3. 「良い記事をたくさん書く」だけでは挽回しにくい

何を優先し、どう残すか

一般紙の総発行部数 推移



出典：日本新聞協会

4.報道メディアの将来像：何を優先するか、どう達成するか

今後の選択肢

- 1. 現状の取材体制を維持 → 資産を減らしながらいつか終了
- 2. 確実性を重視して縮小 → 不動産収益で養える取材体制
- 3. 売上に応じて体制変更 → トライ&エラーで模索していく
- 4. その他 → ?

4.報道メディアの将来像：これまでの試行錯誤

2012	有料会員制	asahi.comを 朝日新聞デジタル に改称し有料化
2013	外資ウェブニュース 新規事業	Huffington Post Japan への出資 部署として メディアラボ を新設
2014	ウェブメディア	無料メディア withnews の開設
2016	ウェブマーケティング	サムライト の買収
2018	ウェブ配信	バーチャル高校野球 の開始
2019	イベントソリューション 動画メディア	ディーイーシーマネジメントオフィス の買収 bouncy の事業譲受
2020	音声メディア	朝日新聞ポッドキャスト の配信開始
2022	オンライン通販 データマーケティング 大型展示会	スペースアイランド の買収 ぴあ朝日ネクストスコープ に出資 東京ビッグサイトで GOOD LIFE FAIR 開始
2023	科学雑誌 教育イベント	ニュートンプレス の買収 未来の先生フォーラム の統合
2024	ソフトウェア開発	アルファサード の買収

4.報道メディアの将来像：他社の試行錯誤

「本因坊戦を守る」苦渋の縮小

読売、よみうりランドにTOB

日テレ、タツノコプロ買収

赤坂TBS前に40階建て新ランドマーク

毎日新聞社とカルチュア・エンタテインメントが資本業務提携

静岡新聞が
夕刊を廃止

ジブリ日テレ子会社に

三井不動産「まちぼーと」の手法活用

東京ドームを買収へ

ありがとうございました