

公開月例研究会講演記録〈第 301 回 (2019. 10. 3)〉——

日本大学経済学部産業経営研究所 公開研究会 (講演)

「新聞社のデジタル戦略に未来はあるか？」

株式会社朝日新聞社

デジタル・イノベーション本部次長

水 谷 健

皆さん、こんにちは。朝日新聞社の水谷と申します。

いまはデジタル・イノベーション本部という、朝日新聞社の中でもデジタル戦略をどうしていくのか、デジタルでどう儲けていくのか、儲けていけないのか、ということを考えることをミッションにやっております。

簡単に私の自己紹介からさせていただきたいと思えます。

生まれは1970年で、現在49歳です。1989年に法政大学の経営学部に入學するものの、ほとんど英語研究会 (ESS) の活動に没頭していました。ESS (English Speaking Society) で有名な方には俳優の別所哲也さんがいます。あの人は慶應のESSでドラマをやっていましたし、ほかにもいろんな活動をして活躍されている方が何人もいらっしゃいます。私はドラマではなく、英語で討論するディスカッションをやっている、英語もさることながら、英語で論理的にどう話していくんだ、いわゆるロジカルシンキングということで非常に勉強になりました。

そもそもなぜ英語会に入ったかという、あまり真面目な理由ではありません。新入生歓迎でスポーツとかいろいろ並んでいた中で、英語会の一つ上の先輩が美人揃いで、私を含め40人ぐらい入った男性のほとんどは、その人たちにだまされて入ったというのが正直なところです (笑)。中にはフジテレビのアナウンサーに現役で入った小島奈津子さんもいました。

不真面目な理由で入ったわりには英語は非常に役立ちまして、ジャパントイムズという英字新聞社に入りました。当時4200円ぐらいしたジャバ

ントイムズは毎日取っていましたが、電車の中で読むときは5分ぐらいするとページをめくる。実は読めないの、読んでいるペースはそんなものだろうと思ってやっていた (笑)。それを約10年やりました。

ジャパントイムズは非常にいい会社で、約300人いましたが、そこでは広告営業を中心に、記事の著作権をどう売っていくか、それによって二次使用料をどう取っていくかという仕事をしたり、インターFMというFM局を立ち上げるメンバーにも入っていたりしました。いまはジャパントイムズの傘下から抜けましたが、インターFMの立ち上げにも携わっていましたので、英字の新聞業界並びにFMの電波業界にも少し携わることができました。

2003年、カッコ良く言えばキャリアアップというかたちで朝日新聞社のデジタル部門に入りました。なぜ転職したかとよく聞かれるんですが、ジャパントイムズがその当時、かなり経営的に厳しくなっていた。きょうお話しする新聞社の衰退とデジタルの台頭というのが、朝日新聞、読売新聞よりもずいぶん早く、ジャパントイムズには訪れていたわけです。

当時のジャパントイムズの一番の収入源は、外資系企業、英語を使える秘書、もしくはトップにヘッドハンティングされるような方の求人広告で、一般の広告の4倍ぐらいの値段で入る。私が入ったときはそれで非常に儲かっていた。エアラインの、当時スチュワーデスと言っていたフライトアテンダントの広告も全て、ジャパントイムズにしか載らない。となるとそれだけ強いので、金

曜日に、「スカンジナビア航空は載るんですか、JALの国際線は載るんですか」という問い合わせがどんどん電話で入ってくる。さすがにそれは機密情報なので言えないので、「それはぜひ新聞を見てください」と言うぐらいに非常に盛り上がり、広告収入も販売収入も伸びていった時代です。

なぜ衰退したか——。当時はウェブサイトで求人をするという習慣がなかったのですけれども、90年代後半からどんどんウェブが出てきて、各社がウェブをつくる。特に人気企業はわざわざ新聞に広告を出さなくても自社の媒体で情報を発信することもできるし、情報を得ることもできる。インターネットに押されてジャパントイムズは衰退して、いまなんとか維持している状況ですが、新聞社の中でも媒体の一つとしては非常に厳しいというのが現実です。

同じようなことがアメリカの新聞社でも起こりました。ニューヨークタイムズ、ロサンゼルスタイムズなど、地方ごとに出ているローカル紙がいっぱいある。そこで儲けていたのは、求人広告もそうですが、Classified という欄に、その地域で物を売りたい、物を買いたいという、ガレージセールのようなフリーマーケットがやっているような情報がたくさん載っていました。それがインターネットの世界に取って代わられて、アメリカの新聞社は、特に地方紙はどんどん衰退していったという厳しい現実があります。

そんな中で一念発起して朝日新聞社に入ろうと思ったのですが、新聞の中でも紙の業務は厳しいことが分かっていたので、あえてデジタル部門に行ってみようと思いました。ほかのキャリアを積むという可能性もあったと思うんですが、マスコミ業界では面白いいろんな経験をさせてもらえる。メディアの名刺を持っていくとどなたでも会ってもらえるのも魅力の一つで、いばらの道ではありますが、あえて新聞社に入り、その中でもデジタルの部門で頑張ってみようと思ったのが2003年です。

そこから約15年、デジタルの編集の業務と携帯サイトの運営をやりました。携帯がガラケーと言っていたころは情報を出すところが非常に少なかったものですから、ドコモを中心とした一般のサイトとして「朝日刊スポーツ」というサイトをつくりました。ただかか月100円のサイトです

が、一番多いときに105万人のユーザーを抱えていましたので、言葉を選ばず言うならば、新聞に出したものを横流しするだけで毎月1億のカネが入ってくる。そこで、「紙は衰退するかもしれないが、インターネットの世界でコンテンツプロバイダーとしてやっていけば、新聞社は生き残っていける余地がまだあるのかもしれない」と思いながら、この時代の変遷を踏まえ、駆け抜けてきた15年間というかたちです。

現在はニュースを外部に有料配信する事業を行ったり、本日配布した朝日新聞デジタルを法人の方にどう売っていくかということもやっている。現在の次長職で、新聞社で言うといわゆるデスクの業務をやっています。自己紹介が長くなりましたが、デジタルの変遷と新聞のことを少しお話ししました。

朝日新聞はいつも毎日発行しております。昔が一番多いときに1日830万部の朝刊、夕刊と合わせると1000万部を楽に超える状況でした。特に数が多かったのは1990年の頭ぐらいで、その時代はまだバブルということもありましたし、上り調子で、皆さんが何らかの達成感とか欲望を持って一つの物に飛びついていく。いまとは違って多種多様な商品ではなく画一的な商品でもどんどん売れていた時代には、朝日新聞はインターネットの影響は少し遅れているものですから、まだまだ儲かっていました。

新聞のビジネスというのは、新聞を毎日必ず自宅に届けることができる。紙を届けるついでに何かを届けることもできますし、そこに付録をつけたり、チラシを入れたり、確実に物を届けることができる。宅配便がこれだけ発展しているいま考えるとあたりまえですが、当時はその家が分かって確実に届けられるというビジネスは少なく、だからこそ繁栄してきたと思います。

当時、1日分が80円から100円ぐらいで、毎月約4000円を読者から受け取ることで確実な収入ができて、それを資金として記者が取材に行き、いろいろな情報を集めてくる。新聞のビジネスというのは、その後売れるかどうかではなくて、先に届ける先が一定していて、そこからの収入が確保されている。一般の物売るビジネスとは違う、いまで言うサブスクリプションモデルの先駆けのようなものです。

そこから生まれるものの一番は広告収入です。たとえば日本大学さんが新規で新聞に1ページの広告を出そうとすると幾ら払わなければいけないのか、皆さんに質問したいと思います。1000万、5000万、8000万、この三つにしましょう。いま朝日新聞の部数は550万部で、夕刊などもプラスすると700ちょっとですが、550万部であえて三択で手を挙げてください。1000万……、5000万……、8000万……。

正解は、実勢レートは別として、定価では約3800万円になります。これが高いのか安いのか。いまの時代ですと高いと思いますので、実勢価格はどんどん下がっています。

昔、たとえば大型テレビがまだ数が少ないとき、みんながこぞってテレビを買いたいというときには新聞が一番効果的な媒体でした。朝日新聞、読売新聞、どちらかに入れば世帯の半分に入って、両方に入ればほとんどの世帯に入った。

たとえばチラシを打つとすると、いま郵便料金で一番安いのは80円です。新聞の1ページを折り畳んで入れても、厚さが出てしまうので80円では送れない。仮に100円で500万部届けると、その郵便代だけで5億かかってしまう。人件費もかかると思いますが、郵政省は結構儲かっています。それよりは新聞に広告を出したほうがよかったです。

ただ、いまはインターネットが発展してきた。もう一つは、商品が画一的ではなく、多種多様になって、それぞれの好みに合わせて出さなければいけない。いわゆる規模の経済で一括して出すよりも、セグメントされた、よりターゲットを絞ったところを出していくほうが効率的だろうということもあり、広告がどんどんインターネットに流れていく。テレビもそうですね。ターゲットを一つに絞ることができなくて、スポット広告やタイム広告に行くという状況です。

では新聞社として今後どうすればよいのかということですが、私のミッションは二つあります。きょう皆さんお配りさせていただきした朝日新聞デジタルのユーザーを増やす。ユーザーを増やすというのは、単純に一人ひとり増やしていただくのではなくて、新たな商品構成をつけてセグメントしてやっていくのであれば、料金体系も変えていくというのが一つです。

裏を見ていただくと、「料金コースのご案内」というのがあります。新聞はこれまで画一的な料金体系しかありませんでしたが、三つの料金体系を持っています。新聞と一緒に読んでくださっている方には、新聞講読料プラス1000円。デジタルコースだけの方は3800円。デジタルの中でも一部の情報をしっかり読めればよいという方には月額980円という商品を出しています。

これも固定されたものではなくて、需要に合わせて出していかなければいけない。商品の幅も広がってきて、紙の紙面イメージだけを見たいという方もいらっしゃる、ニュースだけでいいという方もいる。今後は記事1本幾らというかたちで売っていく時代も来るのかもしれませんが。

もう一つが、朝日新聞社が持つコンテンツやマーケットを活用して、IT、デジタルの世界で収益を上げていく。これは朝日新聞デジタルだけではなくて、われわれは新聞社でありながらコンテンツプロバイダーでもありますので、新聞の記者が編集してつくったものを世に出すことによって、新聞に載せなくても別の形でおカネになるのであれば、それを使っていくのがよいのではないかと考えています。

朝日新聞デジタルを少し紹介させていただきます。「確かな情報を優れたデザインで」ということで、月間のページビューがいま約2億5000です。ウェブサイトの世界ではユニークユーザーと言われていますが、ユニークユーザーは約4500万です。

朝日新聞デジタル自体を見ていただきますと、こういったかたちでトークのところに8本最新のニュースを並べている。きょうはソプラノ歌手の佐藤しのぶさんが亡くなったという記事が出ていますし、速報のものをちょっとずつ出しながら、いろいろなコンテンツもある。

朝日新聞社はいま大きな方針転換として、速報する記事に頼っていかず、ほかのもので勝負しようと思っています。なぜか——。朝日新聞が報道しなくても、どこで事故が起きた、電車が止まったというのはほかの会社が十分情報を出してくる。一般の会社が出さなくても、いま皆さん、電車の遅延、埼京線はどこが止まっている、南北線はどこが止まっているというのはSNSやツイッターで見ますね。昔はそれをやってくれる人がい

なかったので、新聞社がそこにマーケットを感じてやっていたが、いまはそれだけでは儲からなくなった。情報の必要性を感じてもらえなくなった。

ではいまは何をしているかといいますと、その一つが情報をまとめてお届けする。皆さんが関心のあるトピックがあるとすれば、その情報の賛否を考えるにはどういう情報が必要かとわれわれは考えて、その基礎情報を出していく。

たとえばこの「追跡 メイド・イン・ジャパン」というのは、メイド・イン・ジャパンと名乗るにはどういった基準があるんだろう。かなりあいまいな基準でやっているけど、ほんとにメイド・イン・ジャパンと信じていいの。日本として信じていいのか、海外としてほんとに信じられているのか、というようなことをなど、いろんな特集があります。

一つの例を挙げますと、「子どもたちを守れますか」という特集です。最近、部活動ですとか体育の授業や休憩の時間に、お子さんがけがをしたり、最悪亡くなったりしている。一体どこでどういうことが起きているのか、何年生にどういう傾向が強いのか、それを踏まえたうえで、親としてはどういうことをしなければいけないのか、社会人としてはどういうことをしなければいけないのか、教師としてはどういうことをしなければいけないのか、そういった議論をするための情報をしっかりまとめて出していこうというのが朝日新聞社の方針です。

繰り返して言いますと、朝日新聞社は速報に頼らず、情報の解説、まとめを重視します。そういった情報が欲しければ、朝日新聞としてデジタル版で展開しますし、新聞でも展開しますので、ぜひ読んでください。定期講読をしてください、月額課金をしてくださいという方針をとっています。

これはインフォグラフと言うのですが、朝日新聞の一つ得意とする分野です。データをコンパクトにまとめて、それぞれインターネットの特殊性を出してやっています。たとえばどこの部活でどんな事故が起きているのか、クリックして切り換えて一覧して見られるとか、中学1年生で約1万件の事故が起っていますが、小学校6年生ではどうなのかとクリックすると、小学校6年生のほうが事故はちょっと少ない。このようなかたち

でニュースを分析して出すようなことをやっています。

これはインフォグラフィックスでしたが、場合によってはデザインを使って、どこでけがをしているのか。それ以外に関連する情報を集めて、「まとめ記事」として出す。速報を重視するのではなくて、時代の背景、状況の背景をまとめて、それに対して皆さんどう考えますかという議論の場を提供する。新聞社としての役割とか使命ももちろんあるのですが、私は新聞社のビジネス側の人間ですから、そういった情報にマーケットがあるのではないかと思って、ビジネスとしてその情報をどうしっかり出していくべきか提案しながらやっています。

朝日新聞デジタルはマーケットとしてどういう層を抱えているかという、インターネットの世界では20代後半から40代前半までの層がいわゆるボリュームゾーンです。新聞の層は50代以上の方がほとんどというのが現状で、若い層は捕まえていないというのが正直なところですが、しかし、ネットと紙の両方を駆使すれば、20代から70代もしくは80代ぐらいまでの層を網羅してビジネスができる環境だけはあると思います。

朝日新聞デジタルのビジネスモデルを簡単にお話ししますと、毎月の定額料金は約1000円から3800円のものがあります。朝日新聞デジタルというモデルだけではなくて、外にニュースを出すことによって儲けるというのがもう一つのビジネスモデルで、Yahoo ニュースやLINE ニュースに「朝日新聞デジタル」という看板でニュースを有償で配信しています。

いま開けたのはYahoo ニュースのトップです。われわれのような全国紙から、地方紙、テレビ局のコンテンツまで、いろいろなものの中で、Yahoo がこれだというトピックスを選んで1日4000本の記事を出していると言われていました。たとえば泉佐野のふるさと納税の話、これを「続きを読む」をクリックすると、こんなかたちで、朝日新聞社のものであり、産経さんのものであり、いろいろなものがあります。

それぞれの新聞社が出した記事がどういう貢献をしたのか。広告の世界ではインプレッションと言いますが、一つのページにたとえば広告が三つある。その1個の広告が分かりやすく1円としま

しょうか。そうすると、1ページビュー見ると3円、100万ページビュー見ると300万円入る。そういったかたちでおカネがどんどん入ってくる。YahooなりLINEはプラットホームとしてコンテンツを各社から集めることによって広告収入を上げ、その分の分け前（レベニューシェア）を分配しているというスタイルをとっています。

われわれ朝日新聞のような大手新聞社、時事通信、共同通信のような通信社がいま速報を担っています。われわれのこのメリットは何かといいますと、300万ページビューに対して300万円入った。仮に半分の150万円もらうとしますと、それで収入を得て別途おカネが入るだけではなく、その下にある関連リンクをクリックするとそのサイトに飛びます。そうすると、何もしないとお客さんを誘導してこれられないのが、Yahooが宣伝することによってお客さんを連れてきてくれる。これが仕組みの一つです。

それを図にしたのがこちらで、朝日新聞社で言う朝日新聞デジタルの記事ファクトリーがあると思ってください。新聞の編集はまた別にあります。新聞の記事をつくると、編成して配信をして一般の読者にニュースを届ける、これが朝日新聞デジタルとしてやっていることです。デパートにたとえるならば、三越さんが自分たちのオリジナル商品をつくって三越の中で売っていく。それによってお客さんからの収入を得るというビジネスに近いと思います。

われわれが消費者から得ているのは、それを出すことによって、サブスクリプション、課金の収入であり、お客さんが来てくれることによって広告のページビューが増えれば、われわれ独自でどこにもレベニューシェアする必要がない広告収入が入る。それだけでは儲からないのでプラスアルファの収益を上げるために、YahooなりLINEなりの外部のところへ届けることによって、朝日新聞直接ではなく間接的にニュースを届ける。それによってレベニューシェアという配信料収入を得ています。もちろんそれによって広告収入も課金収入も入ってくる、こういったモデルです。

私の着ているこの服も、伊勢丹のオリジナルブランドですが、たまたまお台場に行ったときに、アウトレットでおそらく定価の5割ぐらいで買いました。買うことによって、この商品が非常に

いものだなあというのが分かったので、伊勢丹のセールに行ってみようかな、帽子が好きなので帽子のいいのがあったらセールでなくても買ってみようかなと思うようになりました。

同じことが新聞社のビジネスにも言えるのではないかな。老舗だ、大手だといって大風呂敷を広げて待っているだけではなくて、違う店舗にあえて出しておくことによって比較をしてもらって売るといのも一つなのではないかな。これがビジネスの一つです。

もう一つは、新聞社がまとめ記事を出して、コンテンツとして情報を出すことによって考えてもらう。広告媒体としても、真面目な読者層に届ける情報、サービス、もしくは何らかの仕組みがあれば役立つのではないかな。

たとえば広告の特集紙面があります。これは「子どもを育てたいと思うあなたへ さまざまな家族のかたちがあります」という厚労省さんが協賛してくれた「特別養子縁組」という特集です。もちろん政府広報として単純に届ける方法もあるけれども、あえて新聞社という媒介を使って、新聞社だったらどういうふうに見せるのか委ねてみようと考えようです。これが幾らかお話はできませんが、かなりの収入を得ています。

朝日新聞デジタルの編集部がつくった養子縁組の制度を考えるためのプロモーションビデオで、長いので途中までごらんいただきます。

(ビデオ再生 約3分45秒省略)

この動画の後に「養子縁組をご存じですか」ということでQAを入れて皆さんに考えていただく。いろんな手法がありますが、これを文章で書くにはどうしたらいいかということ意識して、その要素を頭の中に描いて画像を起こしていくという新聞的な展開の手法でやっています。それが評価をされて、政府が直接広報するのではなくて、違うメディアでやってみようじゃないかということになったのだと思います。

われわれが抱えている、真面目に読んでくださるマーケットをしっかりと押さえていくことの一つの成果かなと思っています。実際に広告収入も入りますし、読者も喜んでくれる。仮にこれによって養子縁組をとという方がいらっしやれば、成功したビジネスモデルの一つになるとも思っています。

若干お話が飛んだ感がありますが、新聞社のビジネスモデルは、定額での収入、外部に出して外部からユーザーを呼んでくれるコンテンツビジネスとしての収入、それからデジタル収入、この三つで成り立っています。新聞自体のビジネスは売上の的にはなかなか難しい部分もありますが、いまも550万の部数をなんとか維持している。それによる広告収入、販売収入はかなりのもので、いまそれとコンテンツビジネス、デジタルビジネスとのマッチングを目指しているという状況です。(質疑応答約2分 省略)

それでは朝日新聞デジタルの制作はどのように進んできたかといいますと、いまは新聞の構成に近いかたちで、トップページに新聞社として出したいものを置いています。言葉が悪いかもしれませんが、新聞をレイアウトで見せる。もっと言葉を選ばず言うと、押しつける文化がまだ残っています。デパートで言えば、三越に来るお客さんだけを相手にしていると、お客さんはどんどん高齢化して減っていってしまう。

それを変えるには、外の人に対して出していく。そのためにコンテンツビジネスをやって、YahooなりLINEなりに出していく。Yahooだとかこういう層の人たちに読まれる、LINEだとかこういう人たちに読まれる。それを分析することによって、幅広い層に出していくにはどういうコンテンツが必要なのだろうか考える。

先ほどの「子どもを守る」というコンテンツも、いろいろな特集をやった中で発生してきたものです。私たちにはここまでの視点はなかったのですが、LINEの読者に聞いてみると、各年代別にどういう事故が起こっているのか考えたい。1年生に起こる事故と6年生に起こる事故とは絶対違うよね。その情報ってどこが出してくれるの？。政府も出してくれていないなら、どこかまとめてくれないかな、というような声があったわけです。

LINEでやるといいのは、われわれ朝日デジタルを媒体に、皆さんお友だちになってくれる。朝日新聞デジタルにいまお友だち会員が数百万人いますが、投げかけると答えを返してくれるというアカウントも一部持っている。それによって双方向でやることによって、新聞では拾い切れない声を拾える。

それではデジタル化が進むことで何が起こる

か、皆さんと一緒に考えていただきたいと思います。デジタル化が進んでどんどん便利になって情報収集が効率的にできるようになると、ほかの業界でもそうですが、一定の人の仕事を奪って、新たな仕事が生み出されていく。そのことも頭の中に入れながらお話を聞いていただきたいと思います。

「急速なデジタル発展 記事編集のデジタル化」と書きましたが、昔は新聞社に入りますと、記者は毎日、「何か事件ありましたか」「火災ありましたけど、どういう話ですか」と、電話をかけてその場に行って聞いて回る。警察の広報部の方の家には夜討ち朝駆けで話を聞く、そういう地道な収集活動をしていました。もちろんいまも特ダネにつながるようなものでそれが必要なこともありますが、電車の遅延情報などはSNSで十分だろう。情報の取り方のシステムを組んでしまえば、直接集める必要はないだろう。

新聞・通信業界の中でもJX通信社や共同通信あたりが中心になって立ち上げたFASTALERTというサービスがあります。SNSの情報をあらゆるところから集積してきて、そのデータからこの地区でどういう事故が起こっているということを知り、その情報をもとに各新聞社、テレビ局は最近情報を出しています。われわれも、SNSの情報、それ以外の情報、いろいろなものをまとめたアスリートという朝日新聞独自で情報を集めるシステムを組んでいます。

こういったかたちで、いままで各総局に新人の記者を配置して得ていた情報は、その多くがインターネットからの収集情報で十分できるようになっている。これによっていま新人がやっていることは、夜回りで「足腰を鍛えろ」みたいなものではなくて、まとめ情報をするにはどういう情報が必要なのか。速報ではなくて、解説力、情報まとめ力を磨くほうにシフトしているという現状です。

もう一つは、新聞の記事も必要な情報さえあれば自動でAIが記事を書く時代になっています。朝日新聞は高校野球の主催をしていますので、入社から2～3年目の記者は、地方大会が始まる6月中旬からほとんどの人が張りつきになります。それも勉強の一環だといってやっていたのですが、そこに人を割くのではなくて、「高校野球おと

りい」と言うんですが、AIが記事をつくる。

野球はデータスポーツ、スコアスポーツなので、いつ・何回に・何点入ったか、スコアをちゃんと書けば、野球をやっている人がそれを見れば大体、どこの段階で誰がエラーしてどうしたとか分かるんですね。それをAI記者が読み取って記事を書く。

昨年の履正社－星稜の試合を見た方、いらっしゃるかと思いますが、最終的に履正社が5－3で星稜を破った、そのときの記事です。これは実際に試合を見てきた記者が書いたのではなくて、スコアとデータを見て書いた記事で、「どこの回に何点入って、1回追いついたが再びリードされて好機を失って云々」と書いてあります。このようなかたちで、まだまだ簡単なものですが、データさえあれば記事が書けるという時代になっている。

記者の側からすれば仕事が奪われていっているというのが正直なところですが、新聞社とすれば、抱えている記者は人的パワーであり、人的コストでもあるので、ビジネス面から見ればそれをどこに向けていくか、省力化できる場所はどこなのかと考える。

いまの段階ではまだSNSの覚知というのは中途半端で、「火事が起こったかもしれない」という情報を得て、そこで初めて新聞社がその地域の消防署に電話して確認するしかない。各新聞社は人のコストも抑えなきゃいけないとなると、新聞社連合でそれを覚知して情報を確認する共同体をおそらくつくると思います。誰でも得られる情報であれば共有化していいと思うので、その情報は共有化して効率化し、それ以外の新聞社独自で分析できるものがあればそれは別に出していく。ニューヨークタイムズはその方針をとって、飛躍的に儲けています。

AIの記者が文章を書くと、文章の要約、見出しも全部自動でしてくれる時代に入ってきています。朝日新聞では1984年から全部データをテキスト化して、そのデータを膨大に集めて、「この系統の記事だったら、こういう話だろう」というデータ分析をしています。それによって、これまで人間がどういいう見出しをつけてきたかAIが分析をして、「この記事だったら要素はこうとるべきだろう」とか、これはかなり進んできています。

これはテスト版で出しているもので、「朝日新聞メディアラボ 自動要約生成API」と検索していただくと出ると思います。たとえばこれは「吉本興業の漫才コンビ・スリムクラブの二人が暴力団の会合に出て営業したとして活動禁止の処分になりました云々」というもので、文字数は468です。一般の人がこれをまとめようとすると時間がかかるんですが、それをAIが見ると、まず見出しはどこの部分か。見出しは「5 W 1 H」ととればとれるという仕組みがあって、朝日新聞社の記事であればこれまでの書かれたパターンがありますので、それを読み解いてAIが覚えていて、「暴力団関係者の会合で漫才コンビ営業 2人を無期限処分」「組関係者会合で営業」。こういったかたちで作業をする人の手間が省けます。

朝日新聞社ではこの見出しがいいとしても、ウェブの世界は違うのではないかというので、見出しのパターンを何十通りもつくります。その中で精査して最高のものを選んでくれと言えば選んでくれます。たとえば三つ出すときに、あえてYahooなり、LINEなりに協力してもらって、ある時間に同じ時間だけ見出しを出したらどれがクリックされるのか、自分たちだけでなく、ほかの媒体にも選んでもらう。その見出しをクリックした人の年代まで全部分かりますので、朝日新聞としてこの年代に対してこのコンテンツを届けたいと思ったら、「この見出しがいい」という結論が出てくる。これを人の力でやろうとすると大変な作業ですが、それが省力化できる。その余ったものをどこへ持っていったらいいか。言葉を悪く言うとリストラですが、リストラによって次につながるものがある。

残念ながらいまの難点は、朝日新聞の記事はある一定のパターンを持っているというところから発生しているので、一般の皆さんが書いた記事でこれができるかというとなかなか難しいところがある。

こういったかたちでデジタルの編集の世界もどんどんデジタル化し、革新しています。あとはそれをマーケットとしてどうとらえ、ビジネス化し、その人たちにどう出していくかということを考える。いままで上り調子で行っているときは、新聞も「この層に対してはこれがいい」と出してればよかった。商品も、テレビはこれが一番いいん

だ、洗濯機もこれが売れるからでやっていけば規模の経済が働いてよかったんですが、もうそういう時代ではない。それぞれの気持ちなり嗜好に合わせて出していけないと、広告商品としても成り立っていない。自分たちの収入を上げるためのサポートをしてくれるおカネも増えていかないというのが現状だと思います。

ではデジタル革新が進むにはどうしたらよいか。ここであえて数字的なお話をさせていただきますが、いま朝日新聞は約3000億台の収入があります。グループ会社がいっぱいありますので、連結にすると2019年度約6000億の収入を上げている。収入を上げてなんとかいけていますが、収入を上げていけばいるほど新聞に頼る部分があるので、会社の構造改革は難しいのが現状です。

海外ではどうなのか。たとえばニューヨークタイムズはいろいろな料金体系があります。それぞれによって、見てもらいたいもの、ユーザーとしてここまでならおカネを払っていいかなというところでやっています。

彼らが目指しているのも、先ほどお話ししたニュースのまとめです。情報を一般のユーザーが分析するためには基礎情報は何が必要なのか。トランプ政権で起こっていることが何で、その背景には何があるのか。絶対ならぬだろうと思っていた人がなった。その背景には何があって、マイノリティーの問題がどうなのかとか、いろんな分析をしています。その思考を確かめるための情報を出すのが新聞社の役割であって、それをパッケージ化することが必要です。パッケージ化はすなわち、サブスクリプションにつながるだろうという選択をとっています。

ニューヨークタイムズも例に漏れずだいたい部数は下がりがまして、いま紙の部数が約150万部だそうです。昔と比べると推察するに半分ぐらいになっている。一方でウェブの会員数は、いろんな基準はあると思いますが、ちゃんとおカネが得られているところとして発表されているのが約300万。すなわち、300万と150万で450万人のユーザーを抱えていて、全体に占めるデジタルの収入が4割に近づこうとしている。

デジタルでの収入比が上がりれば上がるほど収益率は高くなるので、いまニューヨークタイムズは編集局の人間を増やしています。それは速報でき

る人ではなくて、事象を的確に分析して発信できる、アウトスタンディングライターといいますが、政治、経済、文化、それぞれのジャンルでオピニオンとして発信できる著名な人を増やしていく。その政策として、ある程度中道な人を置くというのがいまのニューヨークタイムズの戦略です。

いまニューヨークタイムズは両方合わせて1000万人のユーザーを確保すると言っていますが、紙のユーザーは100万人ぐらいに落ちて、900万人がウェブの人ではないか。ニューヨークタイムズは地元紙ではありますが、アメリカ全土にも広がり、いまや海外にもどんどん広がっていつている。それが仮に自動で翻訳されるようになったら、ニューヨークタイムズの記事は日本語で何の苦勞もなく読める。アメリカの知的層しか読めないと思っていたものが変わってくる。そうすると、翻訳されることを前提として、海外向けに記事の書き方も変わってくるかもしれない。

そういうことが新聞社の中では起こるかもしれませんが、デジタル革新が進む世界で新聞社は生き残れるかどうか。新聞社のデジタル革新はまだ発展途上で、生き残れるかどうか結論は出ていませんし、30年後、50年後どうなるかも見えません。しかし、伸ばしていくためにはしっかり仕事をやらなきゃいけない。そのための基準は何なのかということのをいま考えています。

特に学生さんに対してお話をしたいと思って用意した一つは、いま経団連なり政府がやっている「ソサエティ5.0 ともに創造する未来」というものです。社会はこれまで、狩猟時代から農耕、工業、情報社会、そしていまソサエティ5.0と言っているのは創造社会で、このようなかたちで発展していく。その時代時代に合わせてどうしていくのかということを考えてください。

特に学生さんにしてみれば、世の中がどう動いているかによって、自分たちの目指している職業が将来あるのかどうかということすら考えなきゃいけない。いまは理系の人が台頭していつています。新聞社の記者の仕事がデジタルに置き換わって、文系の仕事が理系の人がやる仕事に置き換わっているのが一番いい例かもしれません。それをちゃんと見据えなきゃいけないというのが一つの基準です。

創造社会を考えるのに、皆さんに、特に学生の

皆さんに考えていただきたいのは、このビデオを見て何を感じなきゃいけないのかということです。何をと言うとあいまいなので、あえて新聞社のビジネスパーソンになったと置き換えて、このビデオから自分のビジネスがどう広がっていくか考えてください。(ビデオ再生約3分30秒 省略)

このビデオからぜひ皆さんに考えていただきたいのは、文系であれ、理系であれ、一つの物事を見ることによって、自分の立場だったら何の情報をそこから得てやらなきゃいけないのかということです。

下に少しヒントがありますが、各シーンの紹介をここに入れてあります。ちょっと見えにくいので大きくしますと、最初は車内でサッカー観戦をしている。いろいろな情報をパッパッと入れていました。ここに新聞の情報がその時点でどう入り込んでいるのかということを考えなければいけないというのが一つ。

自動運転はまだなかなか難しいですが、自動運転になると、その分、情報を吸収する時間が個人に生まれる。そのときにどうなのか。

農業はなかなか難しいですが、小売りも商品を販売していく、マーケットを押さえていくとしたら、そこに行く人をどう連れていくかということを考えなきゃいけない。

一番は多言語化だと思います。新聞をパッと見ただけで、目の中にもものが入っていて、耳でそのまま読んでもらえるとすると、年齢がいても、耳さえちゃんと聞こえていれば情報はどんどん入ってくる時代が来るかもしれない。

朝日新聞社で言えば、いままでは、日本語だから、ほかには通用しない言語だから、海外には出せないと思ったものが、多言語化すれば、日本の情報が価値あるものだと仮にすれば、朝日新聞のマーケットは日本語のままでも今後どんどん広がっていく可能性があると思っています。

というようなかたちで、情報を単純に見るのではなくて、その情報から何を得るのか。その訓練の一つとしては、自分がどういう立場だということ仮設定してやってみるのがよいと思います。ゾゾタウンの社長になったらどうするのか、見方はいろいろ変わります。ぜひそこをとらえてもらえるといいかなと思います。

それからもう一つ、私が最終的に言いたいのは、思考がどんどん変わって行って、私も49になりますので50代に近いですが、これまで達成感を感じて快樂を求めて「これをやれば自分はいいんだ」と思って走ってきた40代から50代の世代と、いまここにいる学生層とは大きく違うと思います。昔から「いまの若い者は」と言ってきたものですが、もうそうは言えない時代になってきた。同じ上り坂を行っているときの世界であればそう言えたかもしれませんが、いまはそうじゃない。

心理学の世界で「幸せの五つ」というのがありまして、「快樂」「達成」はいわゆる古い世代です。「没頭」「良好な人間関係」「意味合い」を重視する世代が「乾けない世代」だと定義されています。

われわれは「渴ける世代」で、のどが乾いたので目の前にある100万円を得るためだったらどんな努力でもする。それはおカネという一つの価値基準に対してであって、いまの若者はそうじゃないという定義をしています。もしかするとこの定義をしている人が年代が上の人なので、もっと違う定義があるかもしれないと思います。

言いたいことは、時代に即してマーケットを見るためには、多種多様だということではなくて、その中の共通項が何なのか、その時代の1ポイントでもいいからしっかり求めて考えていく。

これを新聞社に置き換えてみると、「没頭」「良好な人間関係」「意味合い」を重視する層と、そうではない人たちの層とは違うんですね。たとえば日経で言うと、「私の履歴書」というのがあります。あれは「おれはすごいだろう」といって出す。それを目指して社長になりたいという人が多くいるからこそ、あの記事が共感されて、「自分もそうなれたらいいな」と思いながら、社長にはなれなくても部長になれたら達成感を感じ、それに対して快樂を感じた人が多かった。

でもいまの若者は違って、達成感だけではなくて、自分がやっていることに対して、仮にそれが儲からなくても、「意味合い」があり、「人間関係」につながり、自分が「没頭」できるものであればいいという分析です。

この中で「いまの若者はサイゼリヤのワインで十分じゃないか」と言われていますが、私もサイゼリヤのワインで充分なのです。コストが安くて、おいしいと思う。高いワイン屋さんは一般的

に市場価格の3倍の値段で売られています。あそこは1.8倍ぐらいで売られている。そういうことを聞くと、私はワインの味はそんなに分からないんですが、コスパが高くていいんじゃないかと思う。ある意味で中間世代なのかもしれません。

新聞社の記事も、「私の履歴書」のような、上の人がこんなにすごんだぞという記事を書いていれば共感してもらっていた。読んでいることによって快楽や達成をある意味疑似体験していた。でもその記事はだめだということが分かり、同じ達成感であっても、その過程を重視していると仮にすれば過程を重視した見出しをつけて出していくべきだし、新聞も幾つかの基準や見方を変えながら情報を出していかないと、多種多様なデジタルの時代にはついていけないだろうと思っています。

デジタルの革新を見据えて、新聞社のデジタル戦略に未来はあるか。残念ながら私も社全体もま

だ答えを出せていないのが事実です。ただ、デジタルの世界に単純についていくのではなく、時代によってどういう状況が起こっているか、もっともっと情報を集めていかなきゃいけない。

将来30年後ぐらいには、われわれの首に小さいチップが入っていて、コネクトを入れると、これまで目で読んで一生懸命追っていた情報が瞬時に入る時代が来るかもしれないと、マイクロソフトの「フューチャー 2050」というビデオは言っています。それが本当になるかどうかは別として、そういう時代になったときに、じゃあ新聞社として何ができるのか。そういう時代になったら大量に情報を持ってまとめていることがいきてくる。そういうことも踏まえながらやっていくのが今後のデジタル革新におけるビジネス戦略なのではないかと思い、きょうはそのお話をさせていただきました（拍手）。