

第398回 NRIメディアフォーラム

「ITナビゲーター2026年版」 2030年代に向けて、ICTはビジネスと生活を どのように変えるのか？

株式会社野村総合研究所
ICT・コンテンツ産業コンサルティング部

部長	前原 孝章
シニアプリンシパル	岸 浩稔
シニアプリンシパル	木村 賢次
シニアプリンシパル	中山 太一郎
エキスパートコンサルタント	齋藤 孝太
エキスパートコンサルタント	山岸 京介
シニアコンサルタント	只腰 千真

2025年12月16日



はじめに

ICT（情報通信技術）およびメディア・コンテンツ産業の「今」と「未来」を知るための「ITナビゲーター2026年版」を今年も出版（25回目）

- 今年度は、テレコム、メディア、コンテンツ、エマージングテクノロジー、AI・データガバナンスの5分野の重要課題に着目
- 2025年12月17日に東洋経済新報社から発刊
 - 定価3,080円（税込）
- 電子版も配信
 - 発売日、価格ともに上記と同一



00

はじめに

01

テレコムの未来に向けて

02

メディアビジネスの未来に向けて

03

コンテンツビジネスの未来に向けて

04

エマージングテクノロジーの未来に向けて

05

AI・データガバナンスの未来に向けて

06

参考資料

分析・予測のために実施したアンケート調査の概要

■市場構造の把握や市場規模の推計にあたり、以下のアンケート調査を実施しました。

- 両調査とも毎年実施しており、経年比較を行っている市場もあります。

（消費者調査）

「情報通信サービスに関するアンケート調査」

調査方法 インターネットアンケート
(Webアンケート)

調査対象 日本国内に居住する
年齢15歳～69歳の
インターネットユーザー

実施 2025年6月

有効回収数 3,097

（従業員調査）

「ITの利活用に関するアンケート調査」

調査方法 インターネットアンケート
(Webアンケート)

調査対象 企業に勤め、IT機器やサービスの導
入に関与している
インターネットユーザー

実施 2025年6月

有効回収数 3,073

本書における市場規模予測は、特に記載がない限り、

- 2025年7月末までの情報をもとにNRIが推計・予測
- 2024年以前は実績値または推計値、2025年以降は予測値
- 年度は全て4月～翌年3月を指す
- 有効数字の桁数以下の数値は四捨五入しているため、合計値と内訳が合わない場合がある
- 説明文中の「ここ」「本資料」「本書」とは、書籍「ITナビゲーター2026年版」の当該節を指す

1.テレコムの未来に向けて

本日お伝えしたいこと「テレコム業界は“競争”から“共創”へ、価格から価値競争へ進化すべき」

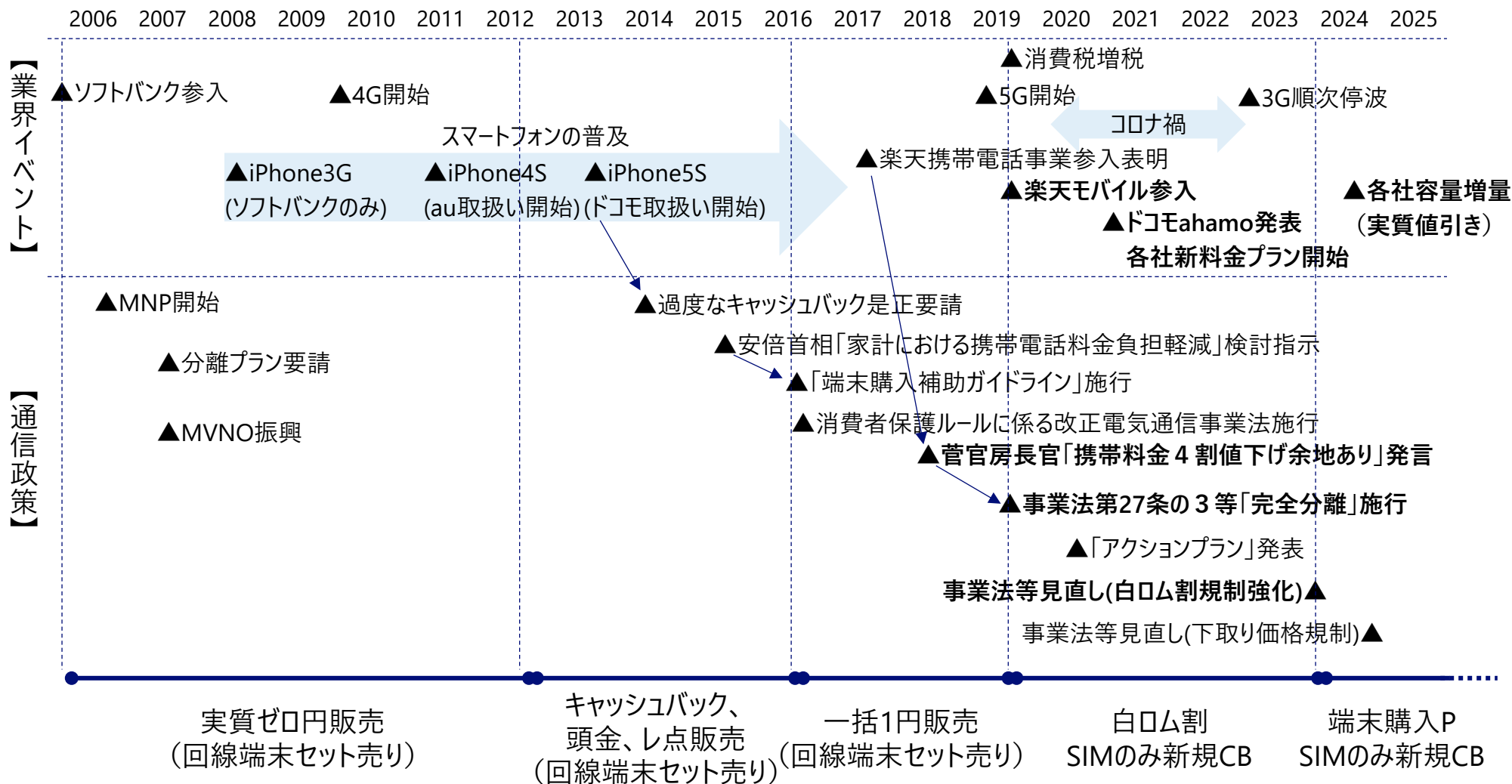
重要課題

政策	通信政策の 転換点	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>料金競争やたび重なる制度変更の結果、市場に歪みや副作用が生じており、現行の政策のままでは将来の持続性や安全性を担保できなくなりつつある。</u> ・ <u>競争、消費者保護、サステナビリティ、経済安全保障という4つの政策を統合的に再設計</u>すべき時期にきている。
市場	通信事業者の 競争領域の 変化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策転換と市場環境変化を背景に、通信事業者は<u>契約数・ARPUの伸び悩み</u>、顧客獲得競争による<u>販売促進費の膨張</u>、ネットワークの<u>設備投資負担の増大</u>という「<u>三重苦</u>」に直面している。 ・ こうした中で、<u>共創すべき領域（ネットワーク・プラットフォーム）と競争すべき領域（顧客接点・端末・アプリ）を明確に見極める必要</u>に迫られている。
事業	料金プラン・ 経済圏の進化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通信事業者の料金プランは単なる値下げ競争から、<u>ポイント・金融・生活サービスを束ねる「経済圏型」へと進化</u>している。 ・ 価格競争から脱皮し、<u>自社サービスが社会にもたらす価値をどう織り込むか</u>が問われている。
	顧客接点の 進化	<ul style="list-style-type: none"> ・ スマートフォン普及や買替サイクル長期化、オンライン契約の進展により、店舗は単なる「<u>売る場</u>」としての役割を失いつつある。 ・ <u>有人・セルフ・AIを用いたハイブリッド接客で高度化</u>するとともに、高齢化やデジタル格差、子どものスマホ問題といった<u>社会課題解決にも取り組む</u>必要がある。

主
に
こ
の
説
明
本
日

1. テレコムの未来に向けて | 通信市場の競争と政策の変遷

振り返るとテレコム業界は、端末の過度な値引きに対する総務省とMNO、そしてMNPホッパー/転売ヤー/手配師との駆け引きが続いている

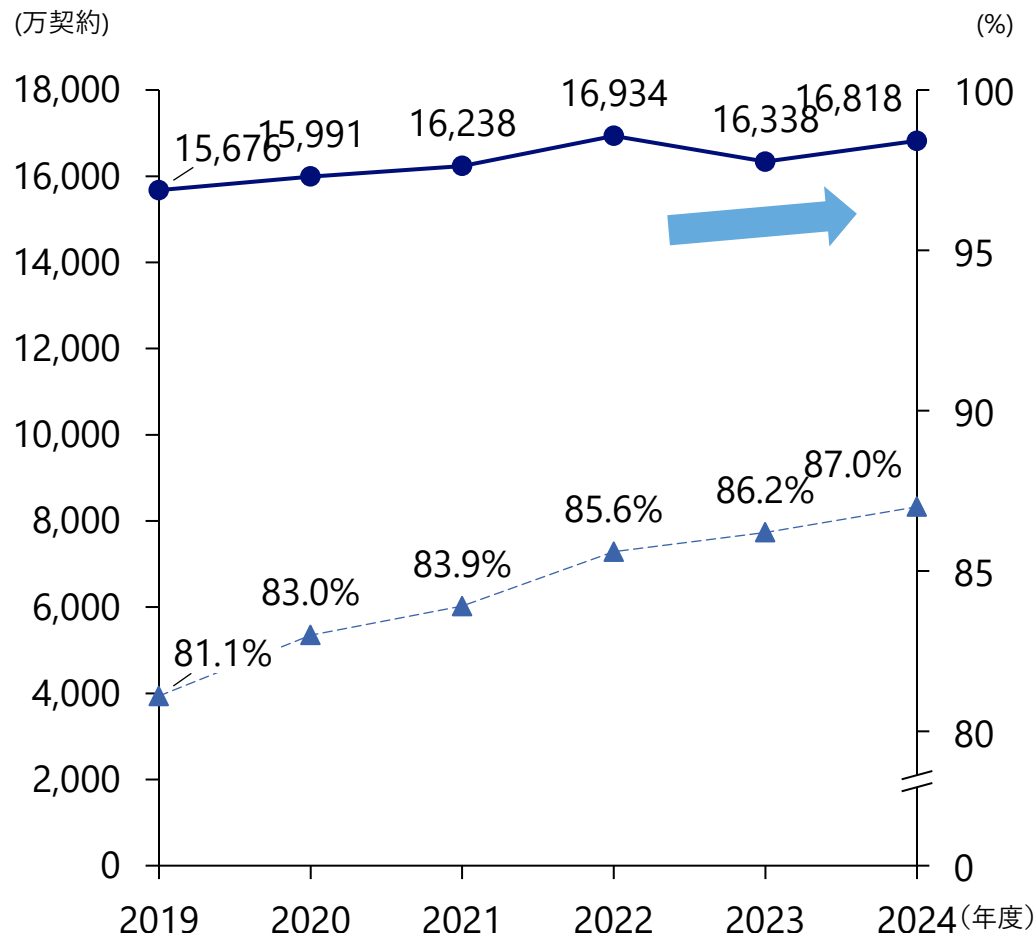


※略語補足) 新規CB: 新規キャッシュバック、端末購入P: 端末購入プログラム

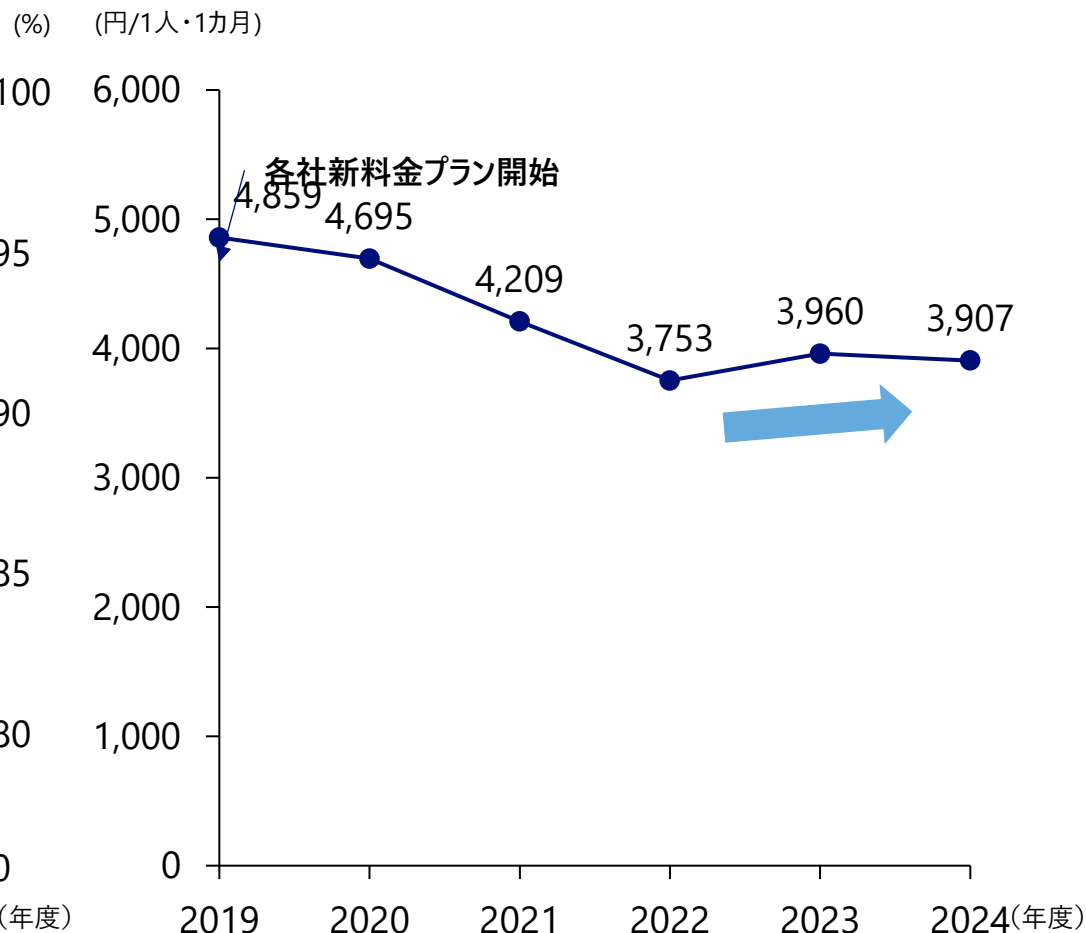
1. テレコムの未来に向けて | 通信市場の成長鈍化

人口減少下の中で、携帯電話はほぼ浸透し終え、契約数は頭打ち。
ARPUは新料金プラン開始以降、伸び悩んでいる

国内携帯電話契約数とモバイル端末保有率推移



通信キャリア（MNO3社）のARPU推移

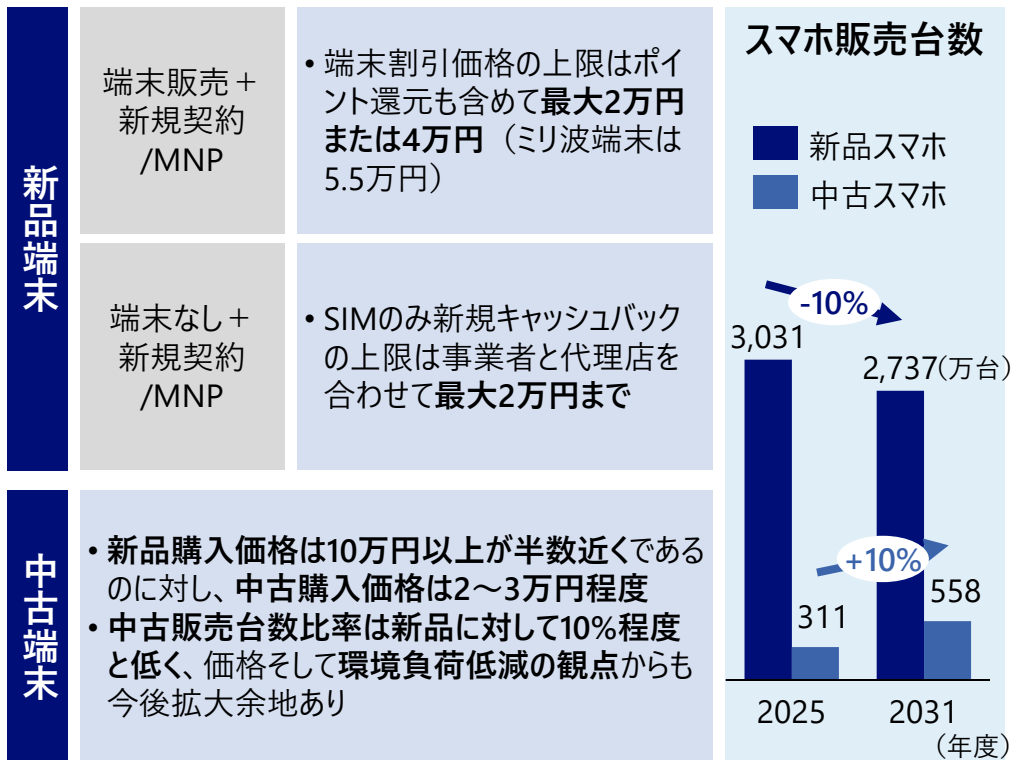


出所) 契約数：総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データ」（通信モジュールを除いた移動系通信契約数）、
保有率：総務省「通信利用動向調査」（モバイル端末全体）、
ARPU：総務省「通信市場・端末市場の動向」（スマートフォン向けARPU）よりNRI作成

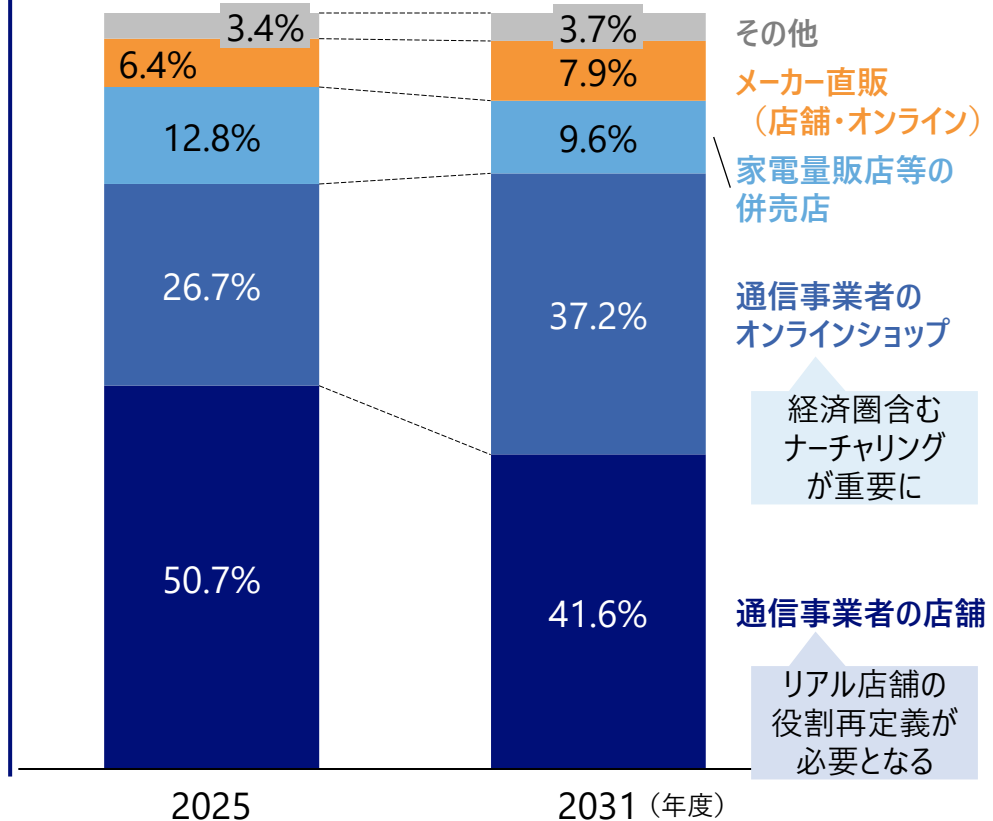
1. テレコムの未来に向けて | 規制による端末購入方法の変化

規制により過剰な端末値引きが行われなくなり、中古端末の存在感が高まる。それに伴いオンラインやメーカー直販で購入する割合が増加し、リアル店舗の役割再定義が必要となる

端末値引き規制と新品・中古スマホ販売台数予測

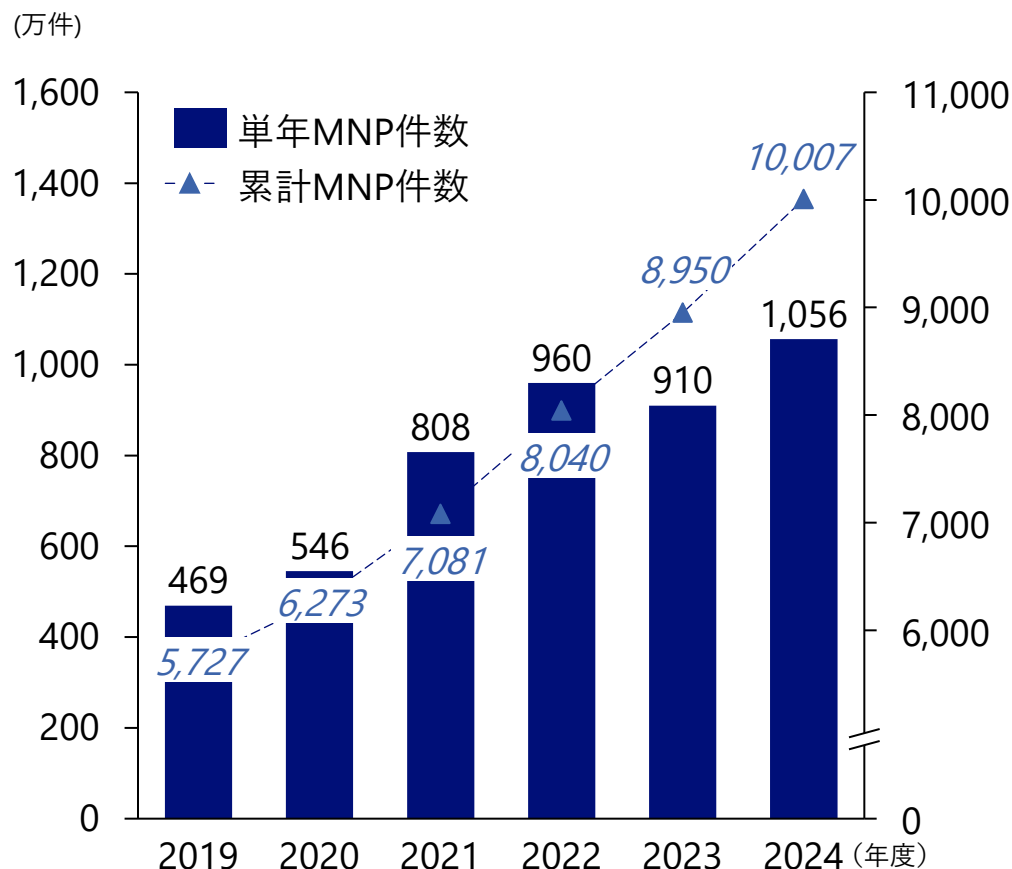


国内における機種変更時の利用チャネル割合の変化予測



通信事業者間で顧客を奪い合うMNP競争はついに年間1,000万件を突破。
ポイントを中心とした、決済、クレカ、光回線を含む経済圏競争が激化する

国内における単年・累計MNP件数の推移

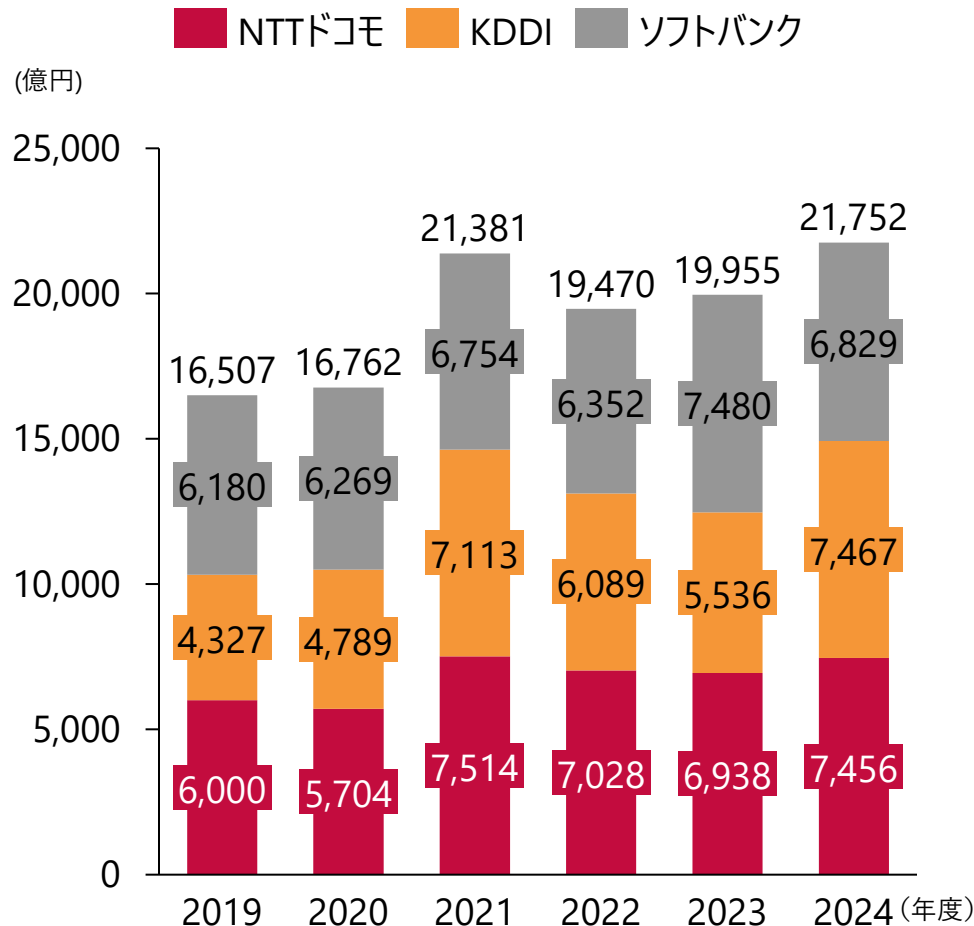


解約抑止となった各社のモバイル以外の経済圏サービス

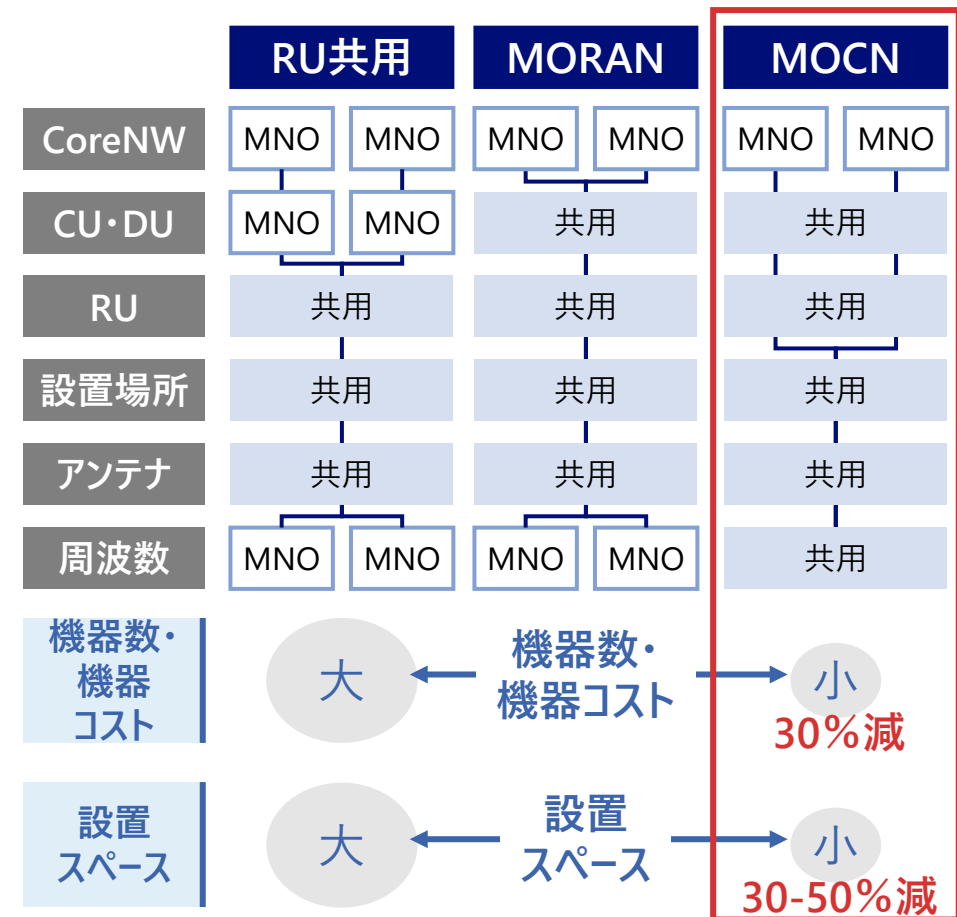
	NTTドコモ (N=367)	KDDI (N=150)	ソフトバンク (N=128)	楽天モバイル (N=141)
ポイント	50%	26%	31%	38%
光回線	11%	7%	10%	6%
エネルギー	0.3%	7%	4%	1%
QRコード 決済	9%	14%	9%	4%
クレジット カード	7%	9%	11%	9%
その他 金融	1%	1%	1%	2%
Eコマース	1%	1%	2%	4%
エンタメ	2%	1%	2%	1%
ヘルスケア	1%	1%	1%	1%
特にない	20%	34%	30%	34%

増加し続ける通信トラフィックに対し、5Gだけでなく、いずれ6Gによる設備投資負担増へ。
効率的な投資として、インフラシェアリング活用と、投資効率の高いMOCNの需要が高まる

通信キャリア（MNO3社）の設備投資額の推移



インフラシェアリングの活用



出所) ユーザーベース「SPEEDA」よりNRI作成

※MOCN (Multi-Operator Core Network) とは、複数の通信事業者が単一の無線アクセスネットワークと周波数帯域を共有する技術方式のこと

1. テレコムの未来に向けて | 顧客接点の生産性向上・高度化

通信キャリア： 競争 ⇄ 共創

リアル店舗やコールセンターにアバターや生成AIを活用することで、お客さまの対応の高度化やオペレーター業務の効率化に取り組んでおり、今後も広がっていく

リアル店舗の接客高度化

- ✓ NTTドコモやKDDIではAVITA社のAIアバターを導入
- ✓ NTTドコモの代理店では、アバター接客の導入により、1~2名の従業員だけで、5店舗で発生する顧客対応の7割強を対応できたとのこと

KDDI「次世代リモート接客プラットフォーム」



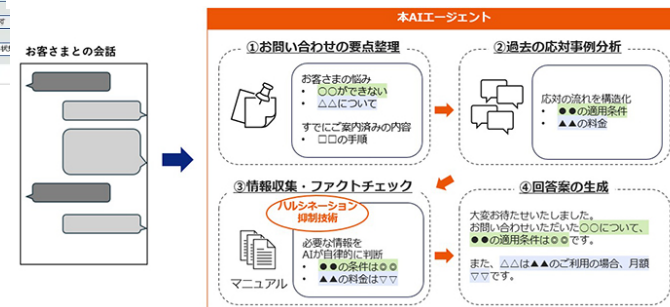
コールセンターの業務効率化

- ✓ ソフトバンクは生成AIを活用し、自社コールセンターのオペレーター向けの回答支援チャット、お客さま向けの音声自動応答により業務効率化を実現
- ✓ KDDIはauチャットサポート窓口のお客さま応対支援に生成AIを導入し、**応対時間を7割削減**する見込み

ソフトバンク「音声自動応答」



KDDI「チャット対応支援エージェント」



1. テレコムの未来に向けて | 競争⇔共創領域の見極め

契約数・ARPU伸び悩み、顧客獲得競争による販促費の膨張、設備投資負担の増大という「三重苦」に直面する中、価格消耗戦ではなく、“競争”と“共創”する領域を見極めるべき

	日本状況	海外状況	日本への示唆
アプリ・サービス層	<ul style="list-style-type: none"> ポイント×決済/金融を核に通信バンドル拡大、経済圏競争が加熱 Pontaパス、LYPプレミアムなどによる会員囲い込みに取り組み。AI活用は立ち上がり途上 	<ul style="list-style-type: none"> 韓国SKテレコムのAIエージェント「A.」とサブスクリプションサービス「T Universe」が生活での地位を確立する等、各社解約抑止とLTV向上に取り組み 	<p>通信バンドル競争により解約抑止・LTV最大化へ</p> <p>競争 ← 共創</p>
プラットフォーム層 (認証・決済・データ)	<ul style="list-style-type: none"> +メッセージ等の横断連携は実施中 26年よりオンラインでのICチップ読み取り、27年より対面での本人確認が厳格化 	<ul style="list-style-type: none"> 韓国はPASS（本人確認）・ONE store（低手数料アプリストア）などで既に事業者連携を実施 	<p>認証・決済・データの標準化や相互運用へ</p> <p>競争 → 共創</p>
ネットワーク層 (通信インフラ)	<ul style="list-style-type: none"> 5G JAPAN、JTOWERで共用進展 楽天がRIC商用導入し省電力削減に取組み ただし、いずれの通信キャリアも設備投資の負担が重い状況は変わらず サプライチェーン維持と経済安全保障が課題に 	<ul style="list-style-type: none"> 英CTIL、スペインOrange-Vodafoneにてアクティブシェアリングに取組み デンマークTDCや英BTはNW部門を分社化 米国ではCBRSバンドを用いたMOCNも進展 	<p>NW共用・仮想化でコスト削減と省電力化へ</p> <p>競争 → 共創</p>
端末層 (デバイス)	<ul style="list-style-type: none"> 各社の取り扱い端末は同質化する中、楽天は英Nothing Phoneを採用 キャリアCPO端末や中古・リファービッシュ端末が拡大していく 	<ul style="list-style-type: none"> オランダ発のFairphone等のサステナ端末が販売される他、XR・スマートホーム連携のセット販売が行われている（通信規格Matterの登場が後押し） 	<p>価格訴求力の高い中古端末と独自端末で差別化へ</p> <p>競争 ← 共創</p>
顧客接点層 (チャネル)	<ul style="list-style-type: none"> 各社のオンラインショップへの移行が加速 アバター接客の省人化や、AIロープレなど生産性向上や高度化に取組み 	<ul style="list-style-type: none"> 韓国の有人×セルフ×遠隔AIのハイブリッド型店舗や、英国BTの自治体連携、米AT&Tの体験型店舗といった用途・地域に応じた機能分化が進展 	<p>顧客対応は有人×セルフ×遠隔AIのハイブリッド型へ</p> <p>競争 ⇔ 共創</p>

(再掲) 本日本日お伝えしたいこと

重要課題

政策	通信政策の 転換点	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>料金競争やたび重なる制度変更の結果、市場に歪みや副作用が生じており、現行の政策のままでは将来の持続性や安全性を担保できなくなりつつある。</u> ・ <u>競争、消費者保護、サステナビリティ、経済安全保障という4つの政策を統合的に再設計</u>すべき時期にきている。
市場	通信事業者の 競争領域の 変化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政策転換と市場環境変化を背景に、通信事業者は<u>契約数・ARPUの伸び悩み</u>、顧客獲得競争による<u>販売促進費の膨張</u>、ネットワークの<u>設備投資負担の増大</u>という「<u>三重苦</u>」に直面している。 ・ こうした中で、<u>共創すべき領域（ネットワーク・プラットフォーム）と競争すべき領域（顧客接点・端末・アプリ）を明確に見極める必要</u>に迫られている。
事業	料金プラン・ 経済圏の進化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通信事業者の料金プランは単なる値下げ競争から、<u>ポイント・金融・生活サービスを束ねる「経済圏型」へと進化</u>している。 ・ 価格競争から脱皮し、<u>自社サービスが社会にもたらす価値をどう織り込むか</u>が問われている。
	顧客接点の 進化	<ul style="list-style-type: none"> ・ スマートフォン普及や買替サイクル長期化、オンライン契約の進展により、店舗は単なる「<u>売る場</u>」としての役割を失いつつある。 ・ <u>有人・セルフ・AIを用いたハイブリッド接客で高度化</u>するとともに、高齢化やデジタル格差、子どものスマホ問題といった<u>社会課題解決にも取り組む</u>必要がある。

主
に
本
日
お
伝
え
たい
こ
と

2. メディアビジネスの未来に向けて

本日お伝えしたいこと

重要課題

主に
説明
本日

① 経営・事業構造の变革 と デジタルシフトの推進

- 放送局は「テレビ放送」という枠組みを超えた競争に直面しており、もはや「1地域の」「放送」事業者という単位での生き残りは難しくなっている。
- このような中、規制緩和も視野に入れた**M&Aや他業種との連携による経営の効率化、自社プラットフォームを核としたデジタルプレイヤーへの変貌、そして海外展開の強化が求められる。**
- 特に経営基盤が脆弱なローカル局は、地域社会に深く根差した「多機能メディア・プラットフォーム」として、**新たな価値創造を目指すべきである。**

②コンテンツ制作・提供 の高度化と 多角的な価値創造

- 視聴行動の多様化やAI技術の進化により、「業務」面でもコンテンツ制作の効率化と付加価値の向上が求められている。
- 労働集約型の制作体制から脱却し、AI技術を積極的に活用することで、**制作プロセスを効率化し、クリエイターがより付加価値の高い創造的な作業に集中できる環境を整備することが求められる。**
- また、**複数のメディアを組み合わせ、視聴者にはパーソナライズされた体験を、広告主にはデータに基づいた効果的なソリューションを提供し、価値を最大化していく必要がある。**

③ AI検索との競争と協調

- AI検索の普及により、ニュース消費や購買行動が大きく変化している。
- AI検索は、「効率的な情報収集」のプロセスは代替し得るものの、現場の「リアリティ」や専門家の「独自性」、共感を呼ぶ「人間ドラマ」といったコンテンツの価値を、現時点で代替するものではないが、**ビジネス上価値のある情報が変わっていく。**
- ニュースメディア事業者は、**AIに代替されにくい価値提供に注力するとともに、AI時代に適応した新たな収益モデルを積極的に構築していく必要がある。**

2. メディアビジネスの未来に向けて | AI検索との競争と協調 | AI検索とゼロクリック

AI検索とは、GoogleのAI Overviewに代表される消費者の情報収集行動を助ける生成AIのサービス・機能。これは、既存メディアへの流入消滅＝ゼロクリックをもたらすのか？

AI検索の例：Google AI Overview

The screenshot shows the Google search results for the query "AI検索とは". The top section is the "AIによる概要" (Summary by AI), which provides a concise overview of AI search technology and its benefits. Below this is a section titled "AI検索の主な特徴" (Main features of AI search), which lists several key points: understanding user intent, providing direct answers, and summarizing information. To the right of the summary is a "ディライト" (Delight) section, which provides additional information about AI search engines and their capabilities. At the bottom of the page, there is a "関連する質問" (Related questions) section, which lists several common questions about AI search and provides links to more detailed information.

Google AI Overview search results for "AI検索とは". The page displays a summary of AI search technology, its main features, and related questions. The summary highlights that AI search uses AI (Artificial Intelligence) technology to understand user intent and provide direct answers, unlike traditional keyword search. It also mentions that AI search can summarize information from multiple sources. The main features section lists: understanding user intent, providing direct answers, and summarizing information. The related questions section includes: "AI検索とは何ですか？", "GoogleのAI検索のやり方は？", and "AIの探索とは何ですか？".

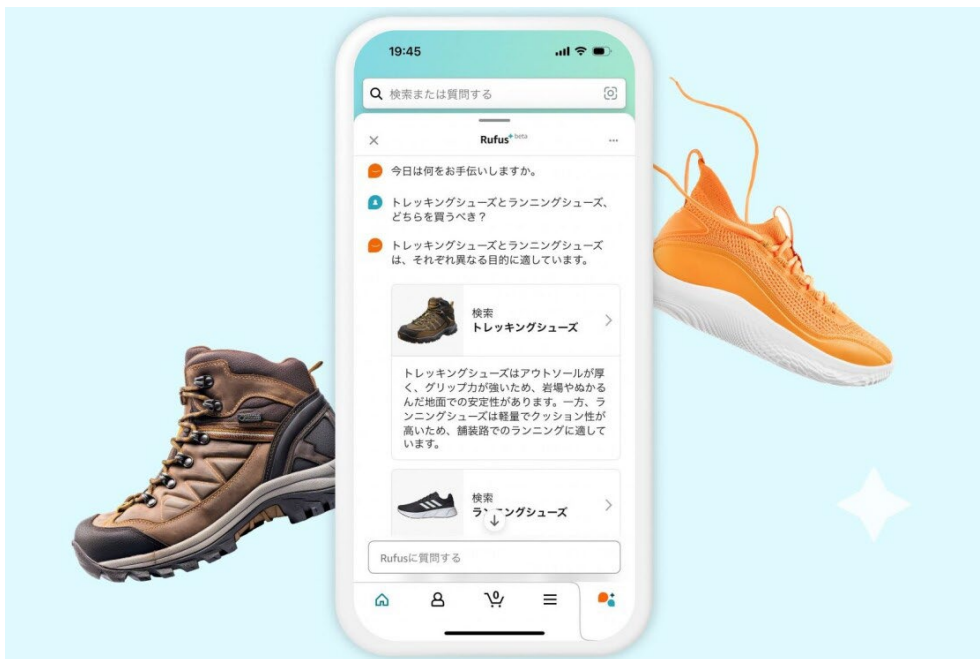
【AI検索】
複数のサイトの情報をもとに、
利用者の知りたいことへの回答が
まとめられる

【既存サイト】
AI検索の回答で満足することで
流入減＝ゼロクリックへ？

2. メディアビジネスの未来に向けて | AI検索との競争と協調 | AI検索とゼロクリック

情報収集だけでなく、その後の商品の比較や計画の具体化までAIは浸食。
個別商品のサイトや、販売サイトや比較サイトの必要性が低下するのか？

商品の比較・シーンに合わせた推薦の例：Amazon Rufus



出所) Amazonニュースリリース (2025年9月2日)

<https://www.aboutamazon.jp/news/retail/amazon-ai-shopping-assistant-rufus>

検索後の旅行プランニングの自動化の例：NAVITIME Travel AI



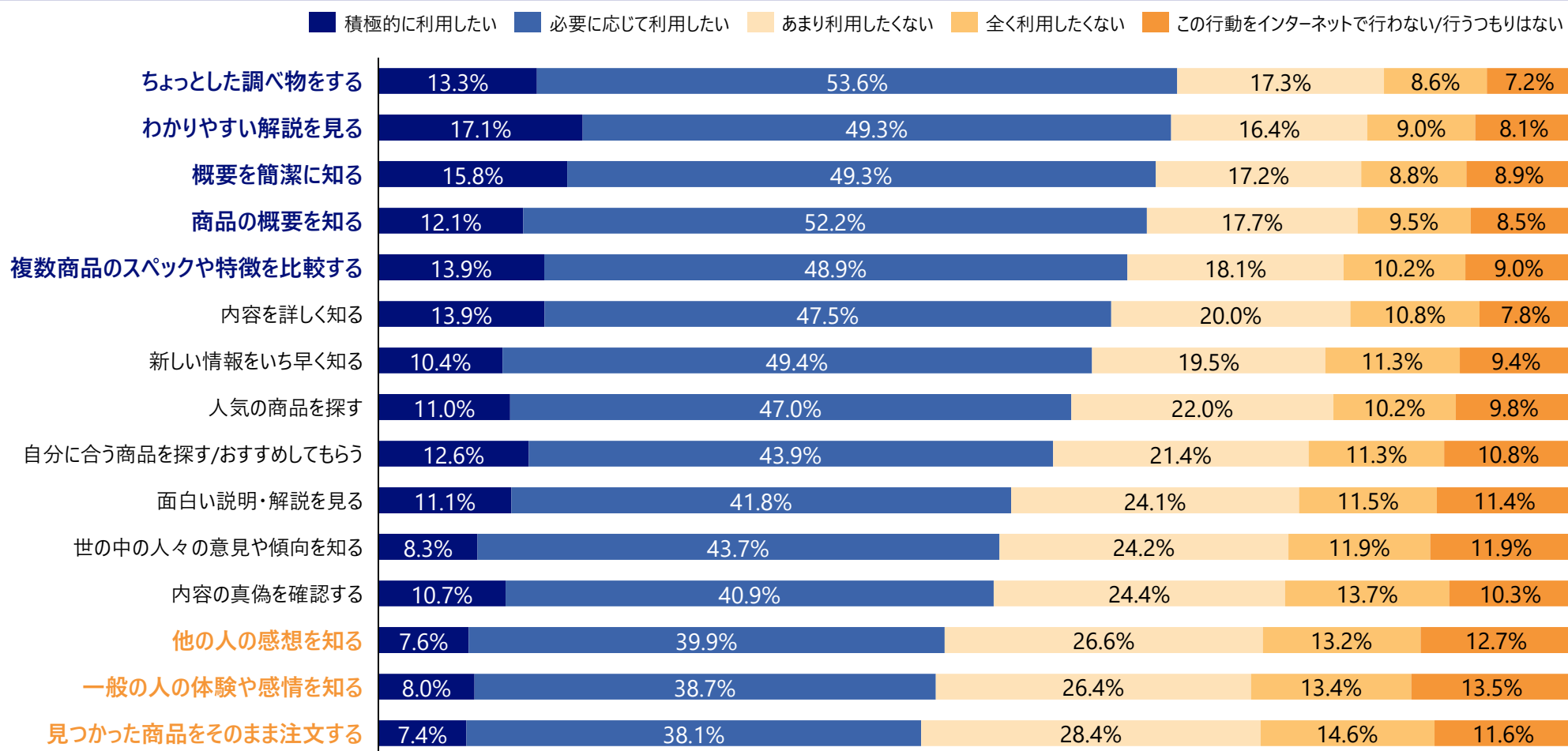
出所) NAVITIMEプレスリリース (2024年3月29日)

https://corporate.navitime.co.jp/topics/pr/202403/29_5725.html

2. メディアビジネスの未来に向けて | AI検索との競争と協調 | AI検索で置き換えられやすい・置き換えられにくい行動

ちょっとした調べもの、商品の比較・概要把握など「効率的な情報収集」でAI利用意向が高い。
一方、体験・感想を知る等の「リアリティ」や、購買の「最終意思決定」では利用意向が低い

行動別の「AI検索」の利用意向（国内）

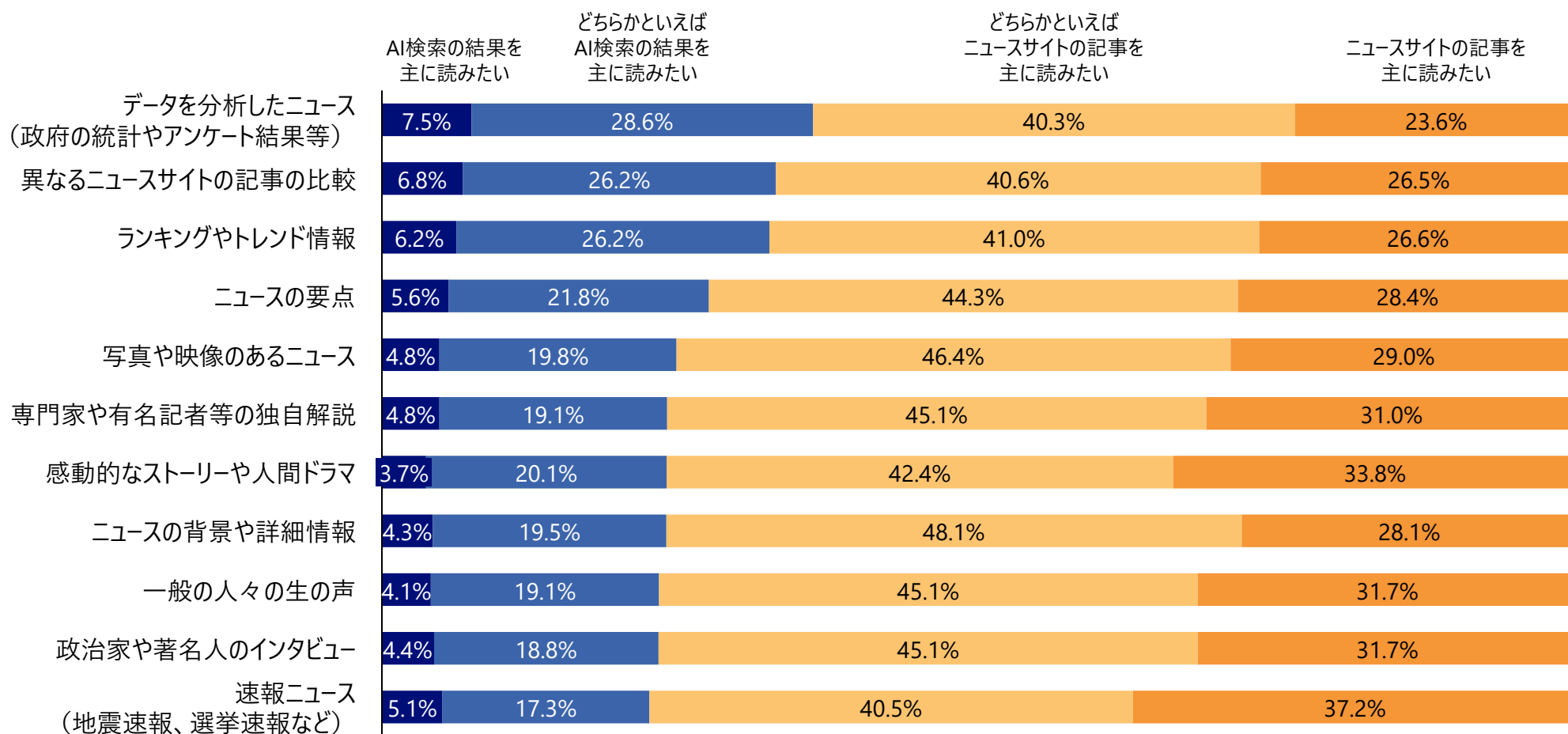


出所) NRI「情報通信サービスに関するアンケート調査」(2025年6月)

2. メディアビジネスの未来に向けて | AI検索との競争と協調 | AI検索で置き換えられやすい・置き換えられにくいニュース

データ分析・比較・要点など、「効率的な情報収集」に関わるニュースは相対的にAI検索の結果を求める人が多い。一方、インタビュー・人間ドラマなどの「リアリティ」や「独自性」「速報性」が求められるニュースでは、ニュースサイトの記事を読みたいという人が多い

ニュース別の「AI検索」利用意向（国内）

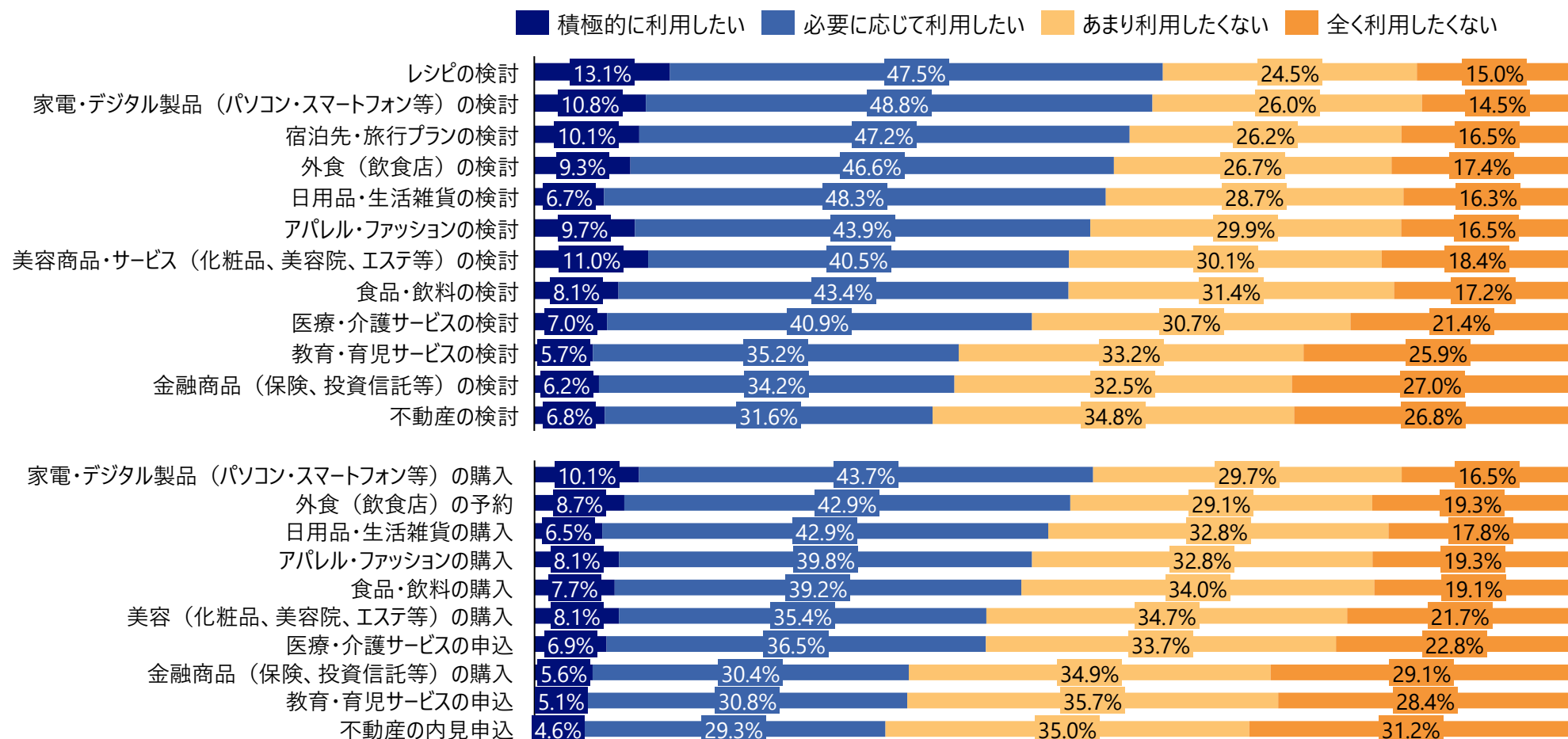


出所) NRI「情報通信サービスに関するアンケート調査」(2025年6月)

2. メディアビジネスの未来に向けて | AI検索との競争と協調 | AI検索で置き換えられやすい・置き換えられにくい商品購買

「デジタル製品」「外食」「日用品」ではAI検索の利用意向が高く、「医療・介護」「教育・育児」などの対人サービスや「金融商品」「不動産」などの高額商品ではAIの利用意向が低い

商品別・購買行動別の「AI検索」利用意向（国内）



出所）NRI「情報通信サービスに関するアンケート調査」（2025年6月）

2. メディアビジネスの未来に向けて | AI検索との競争と協調 | ニュース事業者の取組の方向性

AIに代替されにくいニュースへの取組継続は前提としつつ、AI利用が適するニュースや場面では（好む好まざるに関わらず）AIの活用が求められる。

ニュース事業者は、自社サービスの立上や、他社に情報販売を行うようになっていく

「自社」でAIサービスを立ち上げる例：日NIKKEI KAI

【サービス概要】

自社保有情報（記事、レポート、蓄積済の企業発表資料）をもとに、利用者の質問への回答を生成するサービス



出所）NIKKEI KAIサイト（2025年11月23日時点）
<https://nkbb.nikkei.co.jp/kai/features/>

「他社」AIサービスに自社の情報を提供する例：米News Corp

【提携概要】

- NewsCorpは自社のニュースコンテンツをOpenAIに提供する複数年契約を締結。
- OpenAIは信頼性の高い情報を基に学習・ユーザからの質問回答が可能に。

【NewsCorpの想定される狙い】

- コンテンツ使用対価の獲得
（収益化しにくくなった記事も収益に貢献）
- 自社サイトを出典元としてリンク提示させることでユーザ流入およびブランディング

出所）News Corp社ニュースリリース（2024年5月22日）
<https://newscorp.com/2024/05/22/news-corp-and-openai-sign-landmark-multi-year-global-partnership/>

AI検索によって、情報収集・比較・検討が置き換えられていく中で、オウンドメディアは、AI版SEO対策はベースとして実施しつつ、リアリティや独自性の高い情報の提供が一層必要

	消費者の購買行動		想定される対策
	これまで	これから	
情報収集	<ul style="list-style-type: none"> 消費者自ら具体化後、キーワード検索 	<ul style="list-style-type: none"> 漫然としたニーズの段階で AI検索への相談・対話 	<ul style="list-style-type: none"> AI検索に参照されやすいサイトの構造・信頼性（AI版SEO対応）
比較・検討	<ul style="list-style-type: none"> 比較サイトや各社の情報を消費者が比較 	<ul style="list-style-type: none"> そのまま、比較・要約・推奨 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロクリックさせないリアリティや独自性の高い情報提供・納得感の醸成
購買	<ul style="list-style-type: none"> 消費者が自力で選択 店員等の後押しも 	<ul style="list-style-type: none"> 足元は、変わらず自力 将来的には委任・承認 	<ul style="list-style-type: none"> データを活用した新たな付加価値の創出

AI検索との競争と協調 まとめ

AI検索によって、置き換わる行動と、変化する価値

- GoogleのAI Overviewや、Microsoft Copilotなど、消費者の情報収集行動や購買検討を助ける生成AIのサービス・機能＝AI検索が急速に広まっている。
- 「概要を知る」「比較する」など効率的に行いたい「情報収集」のプロセスはAIに置き換えられやすい。
- 一方で、**現場の「リアリティ」や「独自性」等のコンテンツの価値や、**購買などの「**最終的な意思決定**」プロセスでは、利用意向は相対的に低く、置き換えられにくい。
- **これが進むと、AI時代は、ビジネス上、価値のある情報が変わっていく**
 - AIが求める「構造化されたファクト」、AIが導出できない「独自の視点・解釈」、AIには求めている「リアル」などの価値が高まる
 - 一方で、PVを稼ぐための「（センセーショナルな）タイトル」の価値は下がっていくはず

上記を受けた企業の方向性（NRIの提言）

- 上記を十分に踏まえて、**自社でやることと、AIに任せることを検討することが必要**
- 基本的には、AI以外での**価値が維持される領域**については、これまで以上に注力しつつ、そのリソースをねん出するためにも**価値が低下する領域＝AI活用がユーザの利便性を高める領域については、AI検索との積極的な協調し、新たな収益モデルの構築が必要。**
 - ニュース事業者の例：AI検索へのコンテンツ販売・自社AIサービスの立ち上げ
 - メーカー・小売の例：AI検索に読み込まれやすい情報整理（AI検索版SEO対策）

本日お伝えしたいこと（再掲）

重要課題

主に
説明
本日

① 経営・事業構造の変革 と デジタルシフトの推進

- ・ 放送局は「テレビ放送」という枠組みを超えた競争に直面しており、もはや「1地域の」「放送」事業者という単位での生き残りは難しくなっている。
- ・ このような中、規制緩和も視野に入れた**M&Aや他業種との連携による経営の効率化、自社プラットフォームを核としたデジタルプレイヤーへの変貌、そして海外展開の強化が求められる。**
- ・ 特に経営基盤が脆弱なローカル局は、地域社会に深く根差した「多機能メディア・プラットフォーム」として、**新たな価値創造を目指すべきである。**

②コンテンツ制作・提供 の高度化と 多角的な価値創造

- ・ 視聴行動の多様化やAI技術の進化により、「業務」面でもコンテンツ制作の効率化と付加価値の向上が求められている。
- ・ 労働集約型の制作体制から脱却し、AI技術を積極的に活用することで、**制作プロセスを効率化し、クリエイターがより付加価値の高い創造的な作業に集中できる環境を整備することが求められる。**
- ・ また、複数のメディアを組み合わせ、視聴者にはパーソナライズされた体験を、広告主にはデータに基づいた効果的なソリューションを提供し、**価値を最大化していく必要がある。**

③ AI検索との競争と協調

- ・ AI検索の普及により、ニュース消費や購買行動が大きく変化している。
- ・ AI検索は、「効率的な情報収集」のプロセスは代替し得るものの、現場の「リアリティ」や専門家の「独自性」、共感を呼ぶ「人間ドラマ」といったコンテンツの価値を、現時点で代替するものではないが、**価値ある情報が変わっていく。**
- ・ ニュースメディア事業者は、**AIに代替されにくい価値提供に注力するとともに、AI時代に適応した新たな収益モデルを積極的に構築していく必要がある。**

3.コンテンツビジネスの未来に向けて

本日お伝えしたいこと

主に説明
本日

重要課題

①グローバルの トップライン 拡大

- ・ 日本政府が日本の**コンテンツの海外市場規模を20兆円規模まで成長させる目標**を打ち出しているなか、グローバルにコンテンツ展開を拡大していくうえでは、**海外における日本コンテンツファンへの熱量が高いファンの規模を日本と同水準以上に高める必要がある**。
- ・ 具体的には、**コンテンツIPの経営戦略の構造化とそれに基づく投資・リソースマネジメントの実施や、展開対象国におけるカスタマージャーニーの徹底理解と自社プロダクトのマッチングが必要である**

②「押し消費」の 拡大による さらなる成長

- ・ **押し消費は単なる一時的なブームではなく、ファン心理に根ざした持続的な消費行動になっている**
- ・ 押し消費の浸透により、**消費者の大きな「余剰」（更なる支払い意欲）が創出され、付加価値ベースでのマーケティングアプローチの事業機会が顕在化している**。
- ・ 事業機会の獲得に向けては、**コンテンツIPの特性を踏まえた領域設定とともに、マーケティング戦略（4P）のRe-designが必要である**

③異業種に よるコンテンツIP の利用拡大

- ・ 昨今のコンテンツ産業の成長や押し消費の拡大は、非コンテンツ事業者にとっても、既存事業の持続的成長や新規事業の創出に際して無視できない要素となっており、**コンテンツ事業者に対する非コンテンツ事業者の協業ニーズが急速に拡大している**
- ・ 重要課題①と同様に、**IPポートフォリオを設計することで、IPのグローバル展開のみでなく、IPの国内展開を効率化・高度化することが可能になる**

④経営管理基盤 およびクリエイター サポート機能の 強化

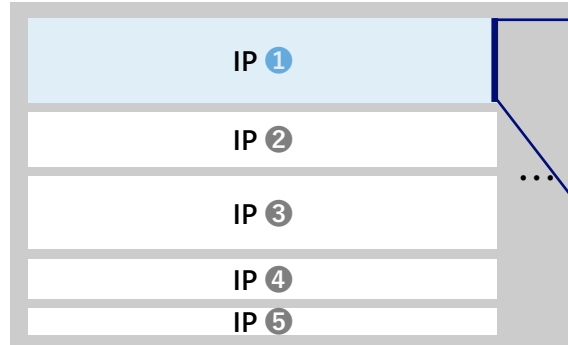
- ・ コンテンツ事業者はIPの「**価値最大化**」と「**ライツ管理業務の効率化・高度化**」という2つの大きな課題に直面している。
- ・ この解決には、**顧客理解の深化、プラットフォーム横断の体験設計、情報基盤の整備によるIPごとの収益・コスト構造の把握、ライツ管理業務の高度化と組織横断的な連携や人材育成など、全社的な改革の実施が必要である**

3. コンテンツビジネスの未来に向けて | コンテンツIPの経営戦略の構造化とそれに基づく投資・リソースマネジメント

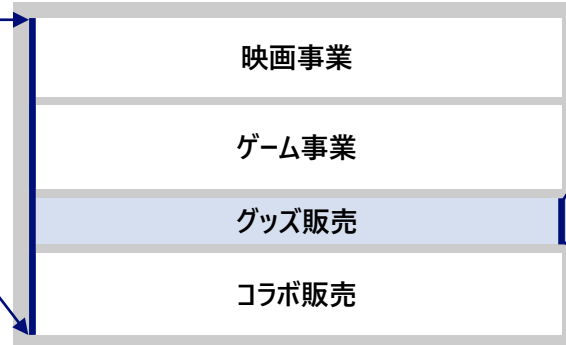
クリエイターのセンスや感覚、またローカルな実績に基づいたIPの運用には限界がきている。
視点を多角化した経営や投資目線でのIPマネジメントの導入がこれからのスタンダードに。

IPビジネスにおける、戦略の階層構造全体

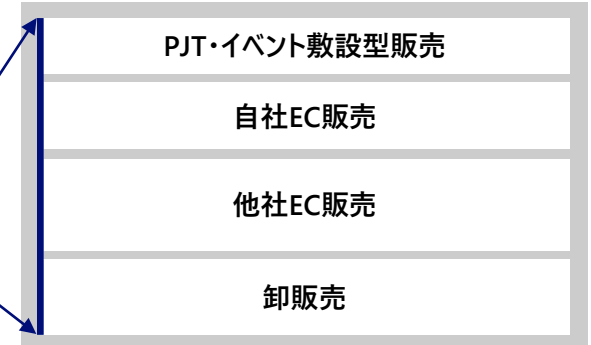
全社視点



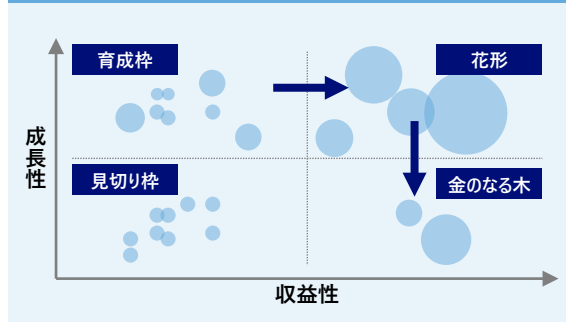
IP軸視点



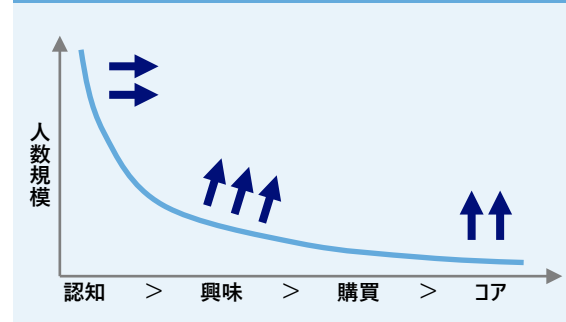
Solution軸視点



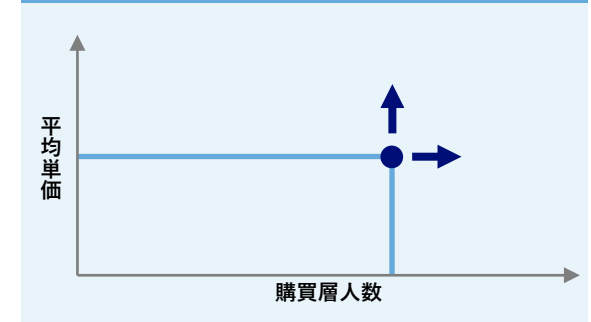
IPポートフォリオ最適化戦略



IP価値最大化戦略



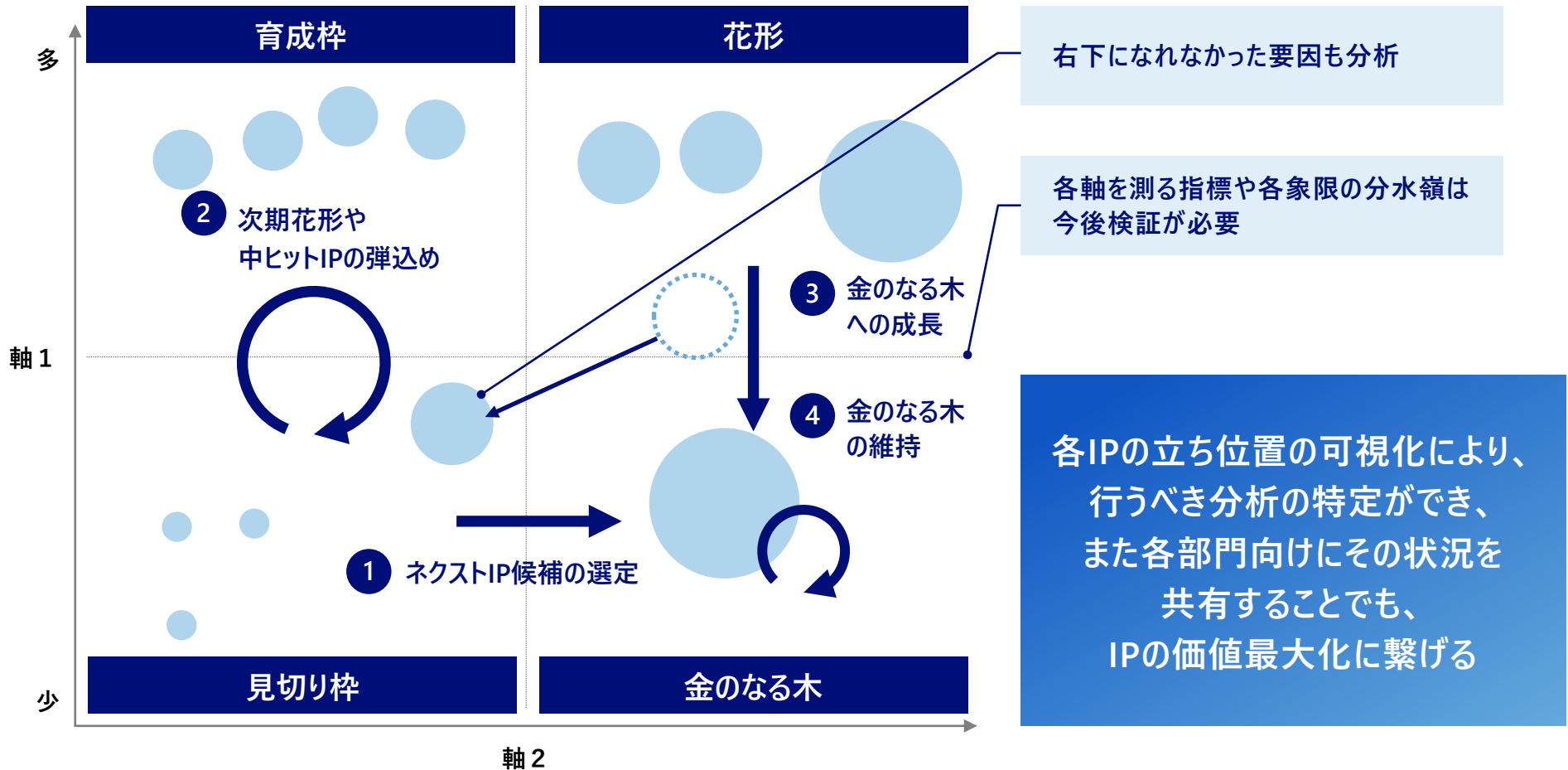
収益機会戦略



3. コンテンツビジネスの未来に向けて | コンテンツIPの経営戦略の構造化とそれに基づく投資・リソースマネジメント

経営が常に中ヒットIPや有望IPの特定、それらの成長性が把握できており、抱えている膨大なIPの中で、自分たちのリソースを最適な形で提案出来る状態にする

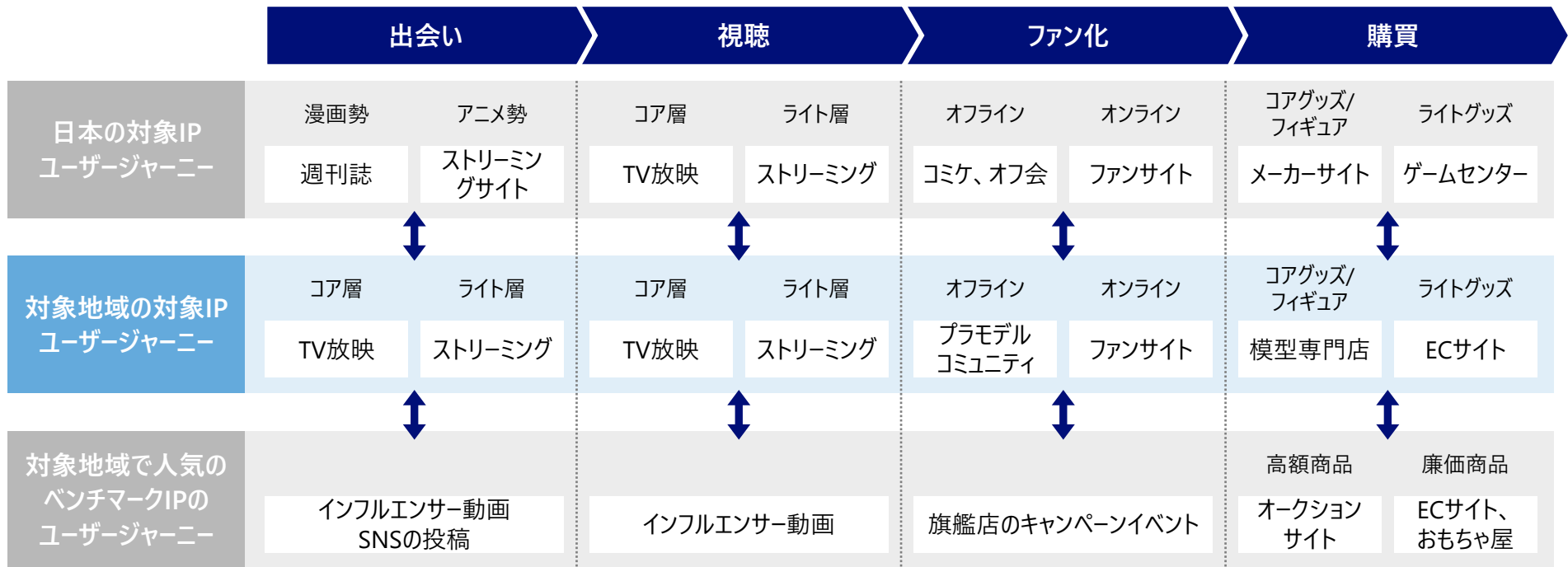
自社保有・管理IPのマッピングイメージ



3. コンテンツビジネスの未来に向けて | デジタルカスタマージャーニーの理解とそれに基づくコンテンツIP戦略の構築

日本ユーザーの消費ジャーニーは詳しく分かっているが、海外でのジャーニー理解は進んでいない
データ分析を通じて、デジタルチャネルにおけるジャーニーの違いを明らかにすることが肝要

消費者ジャーニーや裏側の展開戦略を比較しながら差分を明らかにし、示唆を抽出する（以下はイメージ）



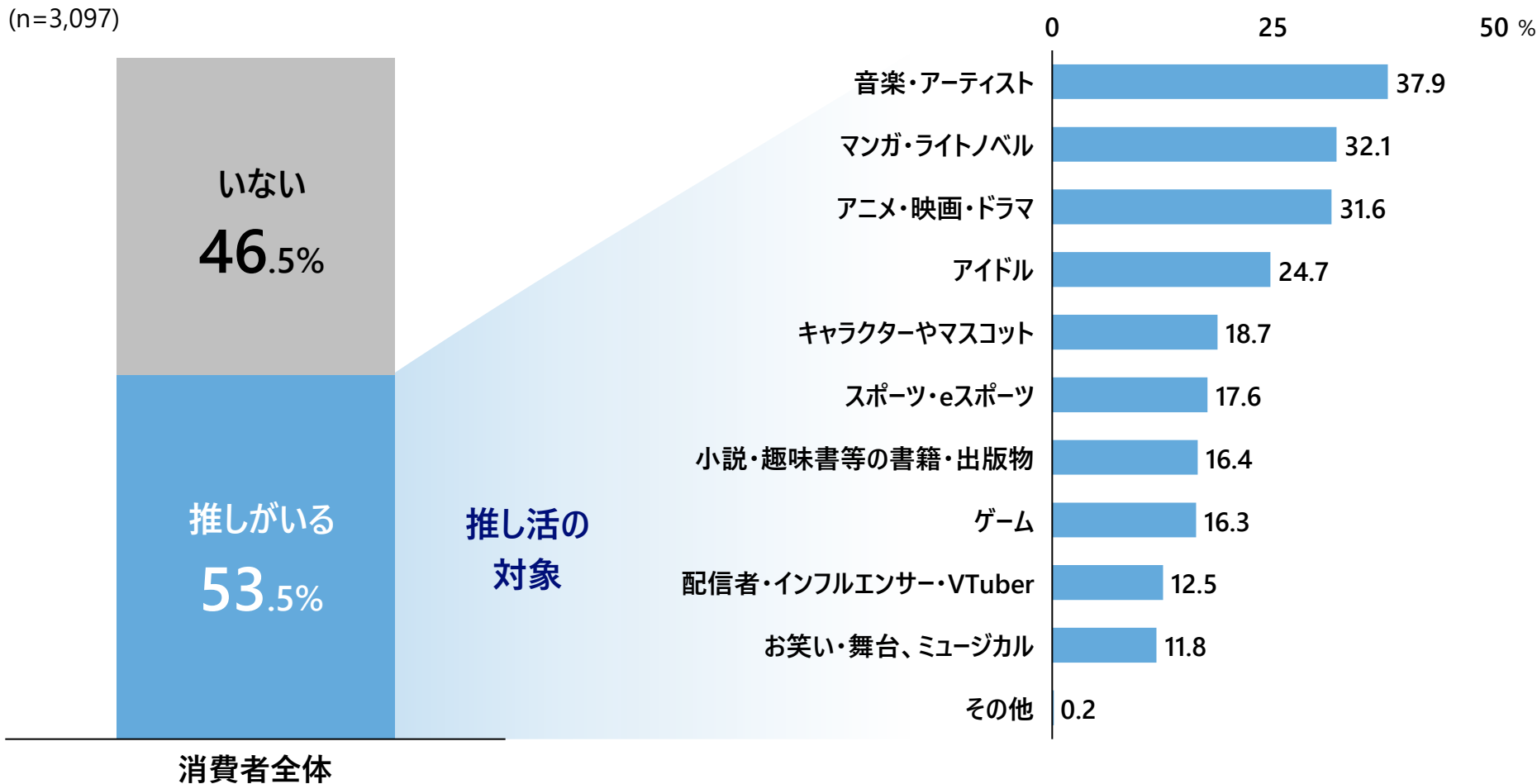
対象地域におけるIPの訴求価値やファン化の起点となっている要素は何か
現行の展開戦略において修正や追加対応を図るべき点は何か

3. コンテンツビジネスの未来に向けて | 推し消費の浸透

推し消費はもはや単なる一時的なブームではなく、消費者に広く浸透した、ファン心理に根ざした持続的な消費行動

「推しがいる割合」と推しの分野

(n=3,097)



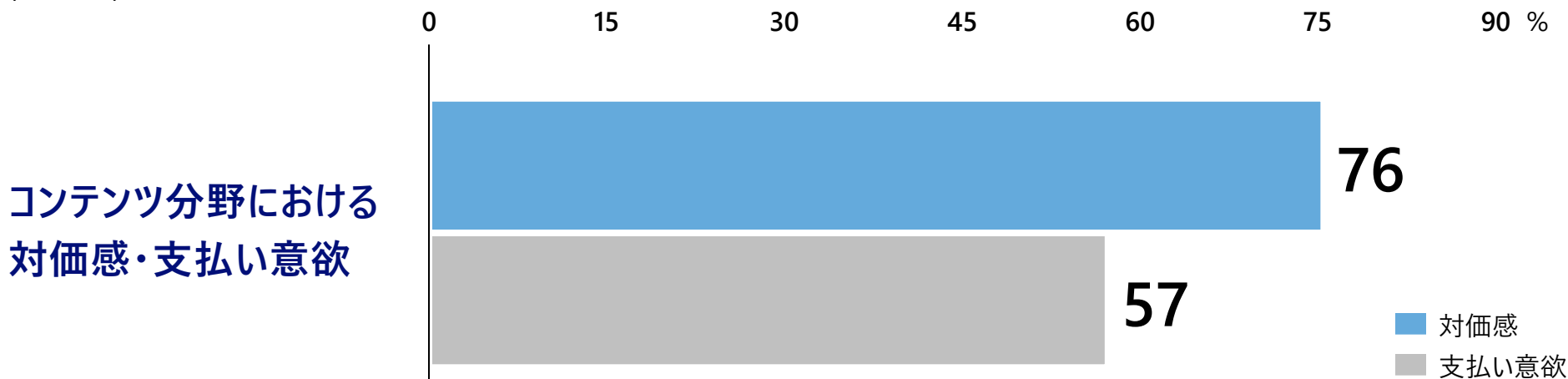
3. コンテンツビジネスの未来に向けて | 付加価値ベースのプライシング・マーケティング戦略

コンテンツやエンターテインメント消費・体験に対する高い満足度とともに、消費者の大きな「余剰」（更なる支払い意欲）が創出されている。

- 余剰が大きい領域の見極めと、コンテンツIPの特性（ばらつきの大きさ）を踏まえた戦略策定が重要

コンテンツ分野における対価感・更なる支払い意欲

(n=2,031)



コンテンツ分野における 対価感・支払い意欲

対価感

設問「あなたは、趣味としているコンテンツ分野に対して、払っている金額以上の価値を得ていると思いますか。」に対して、【思う】【やや思う】と回答した割合

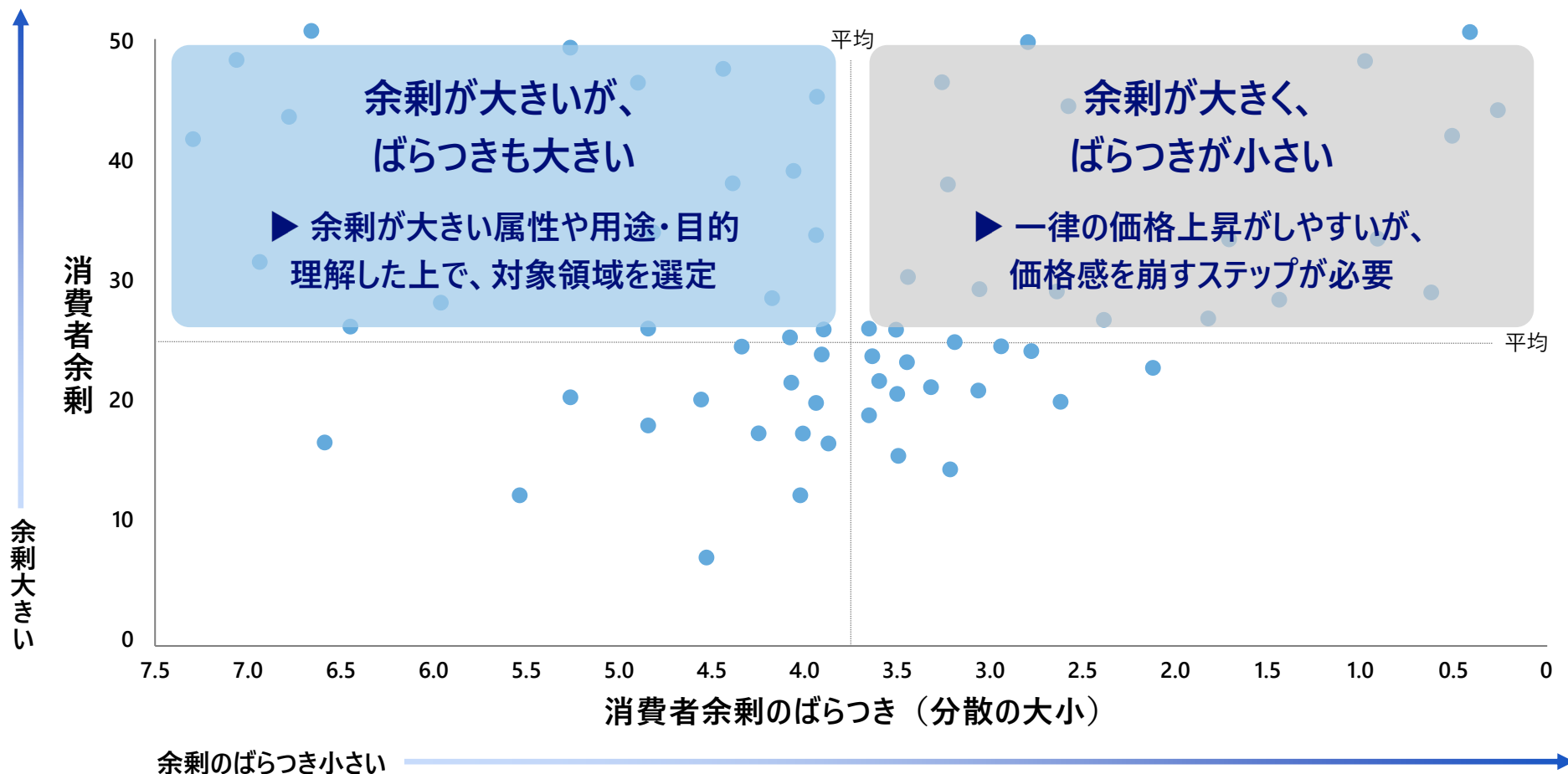
支払い意欲

設問「あなたは、趣味としているコンテンツ分野に対して、もっとお金を払っても良いと感じますか。」に対して、【感じる】【やや感じる】と回答した割合

3. コンテンツビジネスの未来に向けて | 付加価値ベースの対象領域の見極め

付加価値ベースでのプライシング戦略の実現には、コンテンツ産業の特性を踏まえた領域設定が重要であり、“ばらつき”への理解が必要。

消費者余剰の大きさ（縦軸）×余剰のばらつき（横軸）による分析イメージ



付加価値ベースでの4P戦略のRe-Designが求められる

付加価値ベースでの4P戦略のRe-design

Product

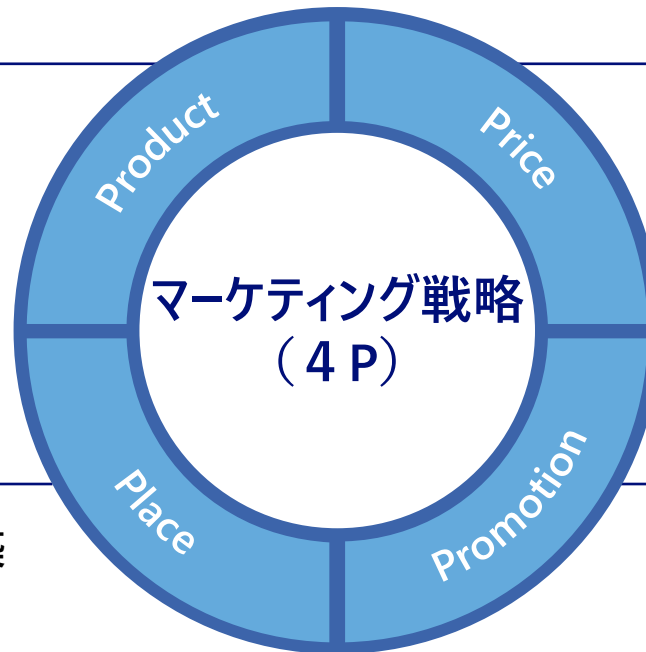
高付加価値を創出・訴求する商品・企画開発

- 単純な機能では測れない情緒的価値（ナラティブ）を訴求・醸成できる商品づくり

Place

コンテンツIP体験を創出する接点構築

- コンテンツIPの商品・企画戦略にもとづいた体験を実現する接点の組成
- 接点からのデータ収集・可視化を通じたファンの熱量の把握



Price

（コストベースではなく）
付加価値ベースでのプライシング

- 価値に見合った価格設定と収益最大化（⇒次なる商品開発・展開への投資資金の獲得）

Promotion

付加価値を効果的に伝え、
共感と呼ぶコミュニケーション

- ファンの感情に訴え、共感・熱狂を生み出すコミュニケーション戦略の策定・実行・モニタリング

⇒クリエイティブとビジネス・データが一体となった戦略策定・実行が必要となる

本日お伝えしたいこと（再掲）

主に説明
本日

重要課題

①グローバルの トップライン 拡大

- ・ 日本政府が日本の**コンテンツの海外市場規模を20兆円規模まで成長させる目標**を打ち出しているなか、グローバルにコンテンツ展開を拡大していくうえでは、**海外における日本コンテンツファンへの熱量が高いファンの規模を日本と同水準以上に高める必要がある**。
- ・ 具体的には、**コンテンツIPの経営戦略の構造化とそれに基づく投資・リソースマネジメントの実施や、展開対象国におけるカスタマージャーニーの徹底理解と自社プロダクトのマッチングが必要である**

②「押し消費」の 拡大による さらなる成長

- ・ **押し消費は単なる一時的なブームではなく、ファン心理に根ざした持続的な消費行動になっている**
- ・ 押し消費の浸透により、**消費者の大きな「余剰」（更なる支払い意欲）が創出され、付加価値ベースでのマーケティングアプローチの事業機会が顕在化している**。
- ・ 事業機会の獲得に向けては、**コンテンツIPの特性を踏まえた領域設定とともに、マーケティング戦略（4P）のRe-designが必要である**

③異業種に よるコンテンツIP の利用拡大

- ・ 昨今のコンテンツ産業の成長や押し消費の拡大は、非コンテンツ事業者にとっても、既存事業の持続的成長や新規事業の創出に際して無視できない要素となっており、**コンテンツ事業者に対する非コンテンツ事業者の協業ニーズが急速に拡大している**
- ・ 重要課題①と同様に、**IPポートフォリオを設計することで、IPのグローバル展開のみでなく、IPの国内展開を効率化・高度化することが可能になる**

④経営管理基盤 およびクリエイター サポート機能の 強化

- ・ コンテンツ事業者はIPの「**価値最大化**」と「**ライツ管理業務の効率化・高度化**」という2つの大きな課題に直面している。
- ・ この解決には、**顧客理解の深化、プラットフォーム横断の体験設計、情報基盤の整備によるIPごとの収益・コスト構造の把握、ライツ管理業務の高度化と組織横断的な連携や人材育成など、全社的な改革の実施が必要である**

4. エマージングテクノロジーの未来に向けて

4. エマージングテクノロジーの未来に向けて | イノベーションに向けた産業政策の動向

本年度のITナビゲーターのエマージングテクノロジー分野では、イノベーションに向けた産業政策の重要性について取り上げています。

主
に
本
日
の
説
明

重要課題1 イノベーションに向けた 産業政策

エマージングテクノロジーは、産業構造の組み換えによるエコシステムの刷新とそれらの相互連関、すなわち SoS (System of Syetems) を進める上でのカギである。

国際競争上の産業政策として、標準化の活用および協調領域と競争領域の切り分けが重要になる。

重要課題2 境界が失われハイブリッド化する コア ICT 領域

DX の中核を担う、IT インフラ、ネットワーク、アプリケーションソフトウェア、さらに保守運用やセキュリティまで、従来のIT市場として定義されたコア ICT の領域の境界は失われつつある。

技術革新のみではなく、組織文化、人材構成、運用・ガバナンス、パートナーとの共創により、競争力の強化を実現する。

重要課題3 DX、AI、その先を拓く フロンティア ICT 領域

DX はビジネスを効率化し、業務のデジタル化を推進させた。それらから生まれたデータを活用していくのが AI時代である。変化の激しい技術領域の波に飲まれず、技術を見極め使う側に立つことで、社会の変化を先導していく。

本日、お伝えしたいこと

産業政策のパラダイムが変化

- 超長期的な時代の変遷（Big History）における様々な階層での変化のなかで、テクノロジーの存在感はますます増大している。経済的・社会的・文化的価値の創造に向けたイノベーションの創出が国際的な競争になっている。

イノベーションに親和的な制度の整備・改革の重要性

- パンデミックと米中対立は産業政策の必要性を可視化した出来事だが、欧米は以前から国家をイノベーションの主体として再設計している。
- 従来の「市場の失敗の補完者」としての役割から「積極的なイノベーションの推進者・リスクテカー」としての役割（「企業家としての国家」）に向けた産業政策の重要性が高まっている。

デジタルエコシステムの構築にむけて

- 注目すべきは標準化の活用と、協調領域と競争領域の切り分けにある。GAFAMへのカウンターアプローチとしての欧州のデータ主権に対する取り組みは示唆的なアプローチ。
- 我が国でも、産業データ連携基盤の重要性に関する提言をひとつの契機に、産官学が連携した仕組みとしてのデジタルエコシステムの議論が進みつつある。

我が国で政府の産業政策の重要性が高まってきた背景として、 パンデミックと米中対立がひとつのきっかけだが、その前から欧米は産業政策を強化してきた

- パンデミックと米中対立は、産業政策の必要性を可視化した出来事であり、欧米はそれ以前から国家をイノベーションの主体として再設計してきた。世界は再び国家の役割を前提に動くようになっている。

各国・地域の産業政策の動向

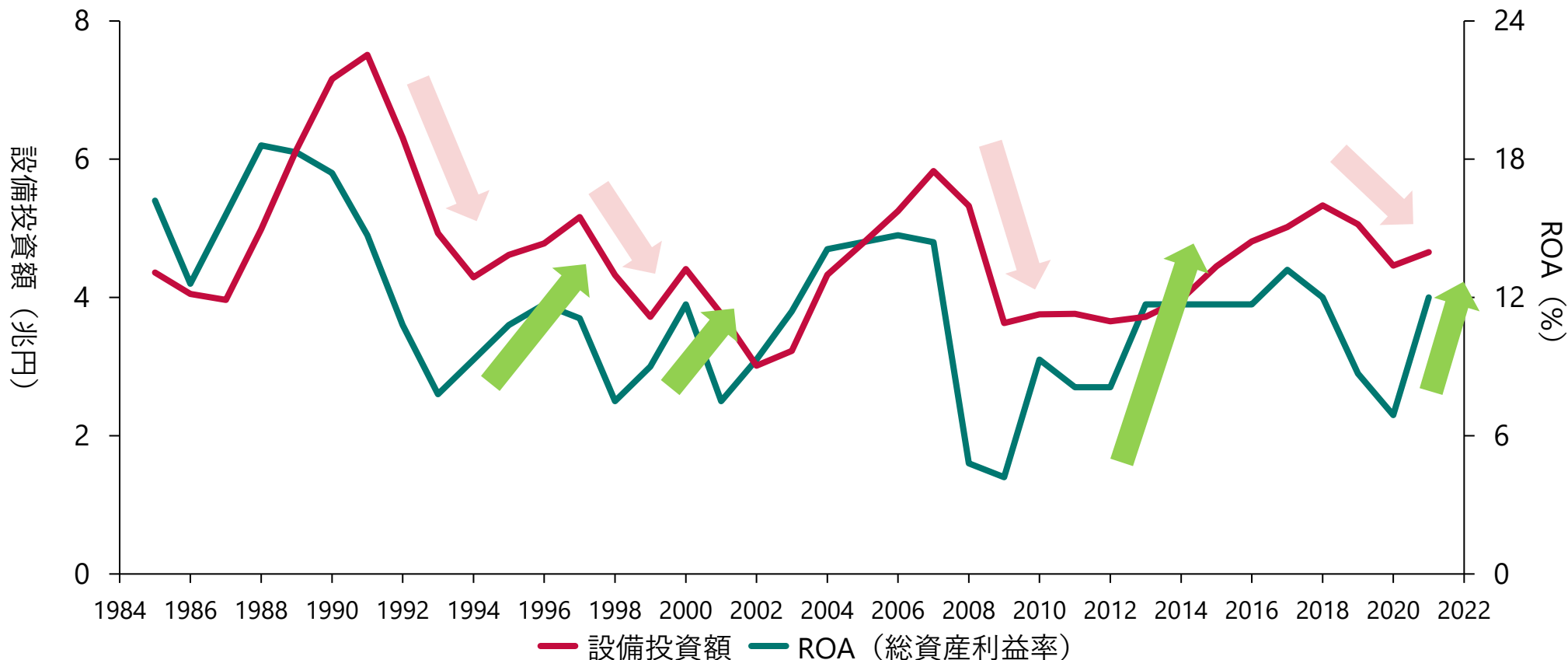
地域	方針
米国	<ul style="list-style-type: none">インターネット革命等、産業政策発のイノベーション・新産業の創出が市場を牽引。Mariana Mazzucato “The Entrepreneurial State”, 2013. (邦訳:「企業家としての国家」)
欧州	<ul style="list-style-type: none">環境規制、個人情報保護 (GDPR)、製品安全基準など、EUが定めた規則が、結果的に世界標準になっていく規範形成力を強めた。Anu Bradford “The Brussels Effect: How the European Union Rules the World” 2021. (邦訳:「ブリュッセル効果」)
日本	<ul style="list-style-type: none">1980～90年代の日米貿易摩擦を通じて、「産業政策＝不公正」、「政府が産業に関与するのは悪」という強い心理的制約があり、産業創造は市場に委ねる方針が続いた。

日本の製造業は、“投資なきROAの向上”により、競争力の低下を招いた

■ 日本は景気後退の度に投資を抑えてROAを回復させてきており、局面的対応を優先。

- 1990年代前半の米国経済（特に製造業）に酷似。米国はその後、外注や海外生産を活用し、設計やブランド、サプライチェーン管理といった「より付加価値の高い部分」に経営資源を集中した。

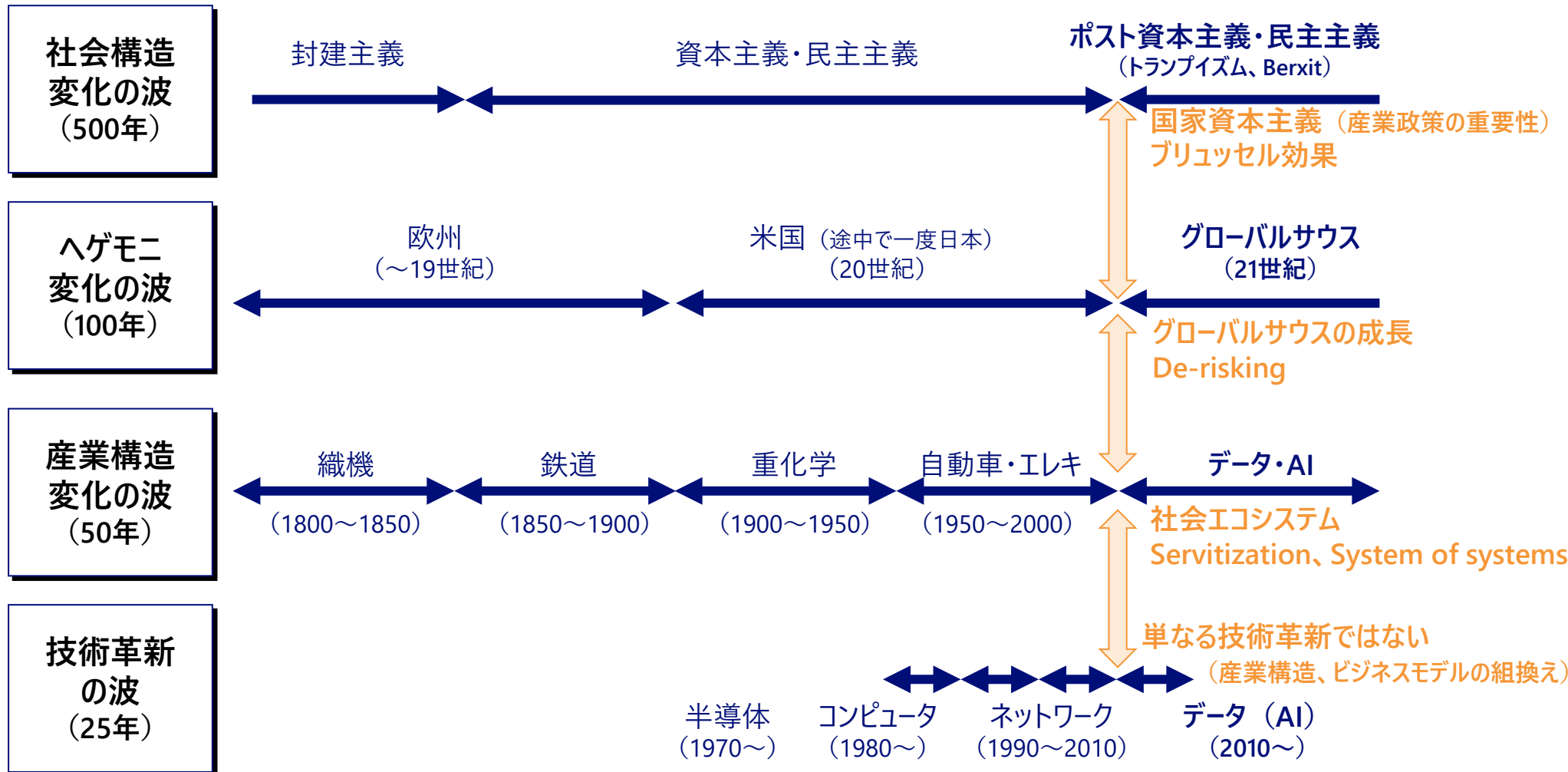
国内の製造業における設備投資額とROA（総資産利益率）の推移



4. エマージングテクノロジーの未来に向けて | イノベーションに向けた産業政策の動向

Big Historyにおける様々な階層での変化のなかで、テクノロジーの存在感はますます増大。
経済的・社会的・文化的価値の創造に向けたイノベーションへの要求が高まる

Big Historyから見た社会・経済・技術の変化



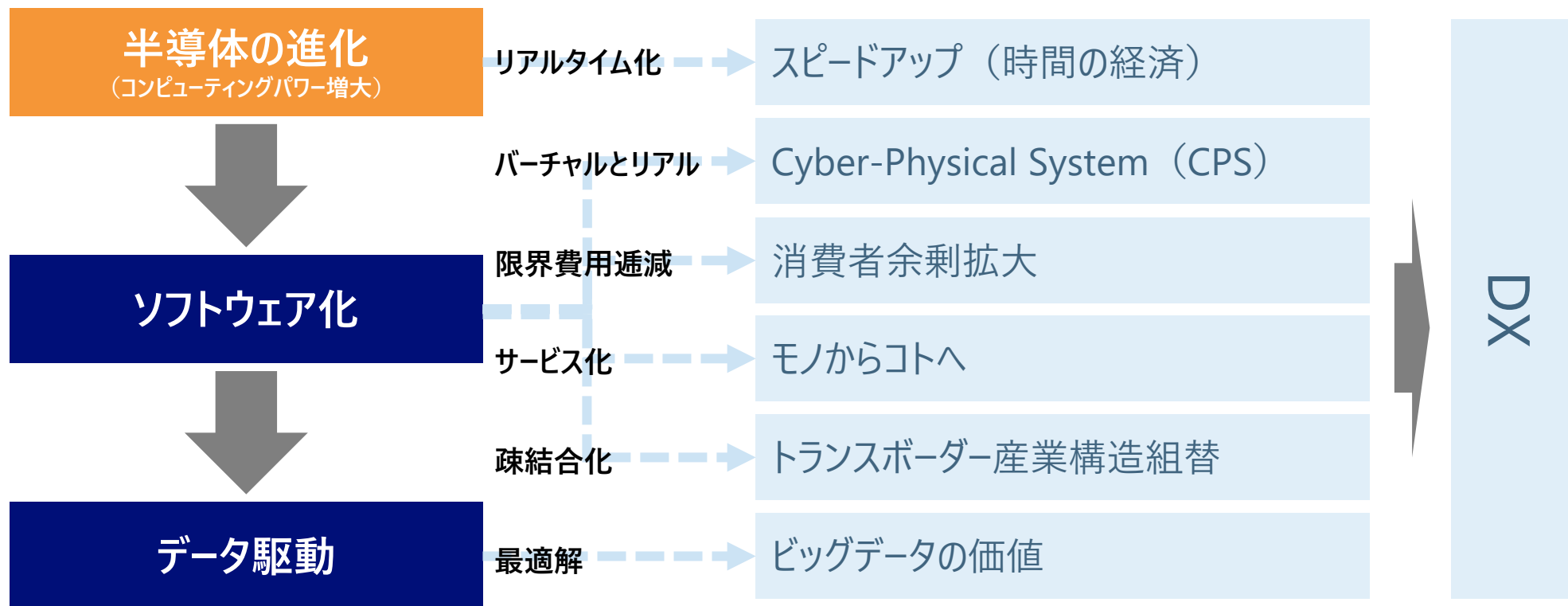
4. エマージングテクノロジーの未来に向けて | イノベーションに向けた産業政策の動向

マイクロエレクトロニクス革命は、性能向上とコスト削減を両立した。それは、新市場の創造やITの社会インフラ化を通じDXの土台となる変容、すなわち社会のエコシステムの変革を促した

■ コンピューティングパワーの増大に伴いあらゆる産業においてソフトウェアの比率が高まったことで、巨大なソフトウェア群を含む大規模複雑系システム（System of Systems, SoS）へと産業構造が変化した。

- 標準化により専門化が進むことで研究開発効率が向上するとともに、相互運用性が確保されたモジュールの組み合わせにより、大規模なシステムの構築が可能になったことが背景にある。

マイクロエレクトロニクス革命（半導体のイノベーション）のインパクト



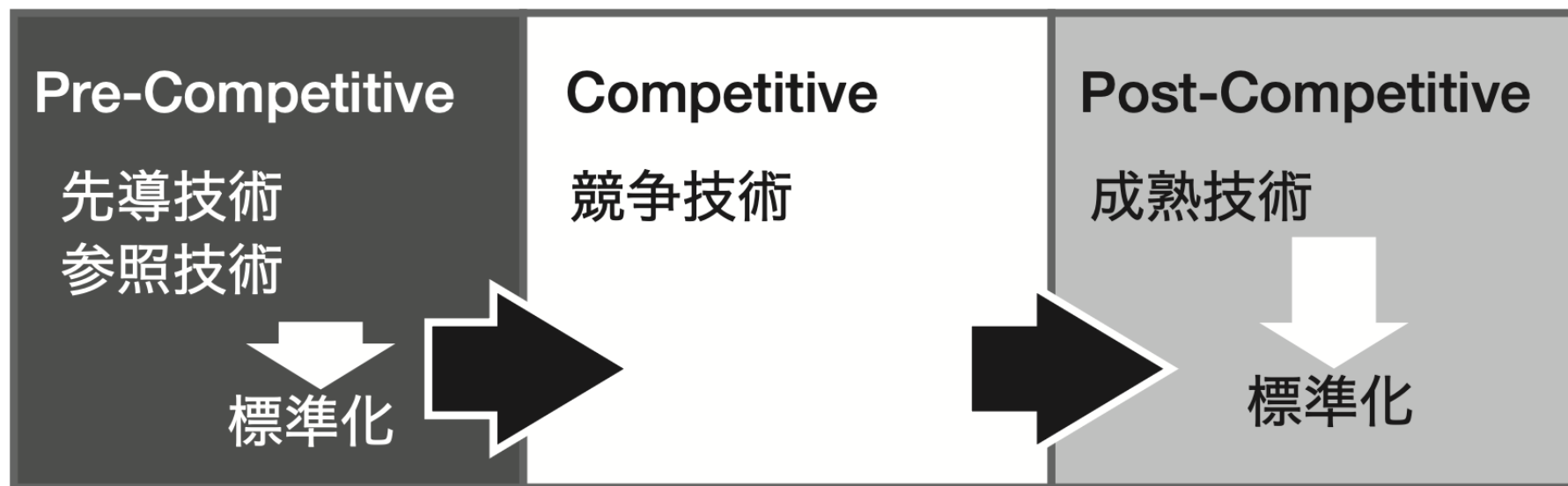
4. エマージングテクノロジーの未来に向けて | イノベーションに向けた産業政策の動向

注目すべきは標準化の活用と協調・競争領域の切り分け。 「DXとは標準化である」

■ 標準化は、ビジネスのグローバルなスケールアウトとダイナミックケイパビリティの獲得につながる。同時に、ライフサイクル全体の主体が変わってもビジネスの持続可能性を担保することを実現する。

- 業務やサービスの構造を他者とつながり拡張できる形に作り変えることでもある。 ⇒ DX

標準化と技術のライフサイクルの関係



技術の普及に向けて協調領域が検討される段階
製品に関する外部規制技術などが重要

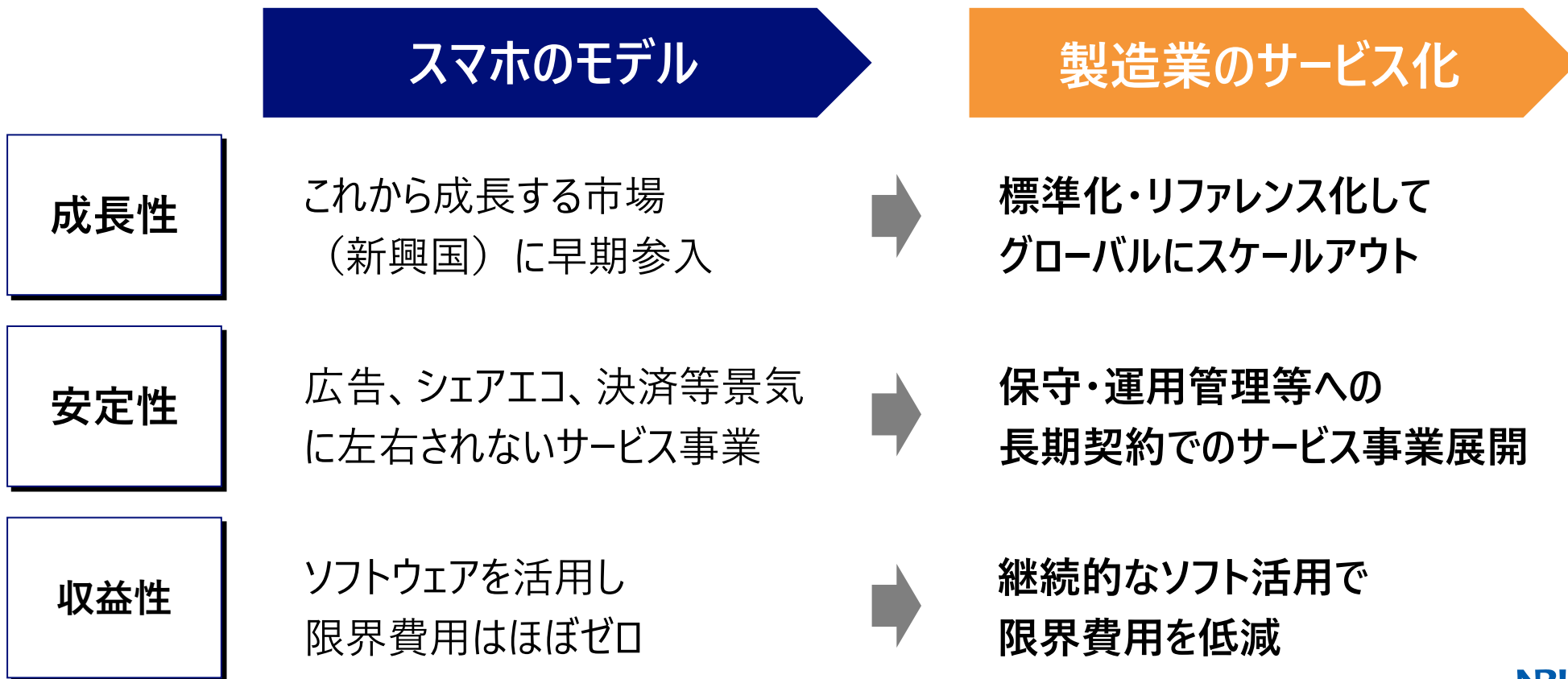
企業にとって製品・サービスの競争力となる段階
製品の競争力になる技術が重要で標準化は対象外

技術が市場に広く普及した段階
仕様・型式が乱立している場合には
利便性向上のために標準化が図られる

社会エコシステムとしてのSystem of systems (SoS) を構築していくことが競争の中核に

- スマートフォンが「個人向けのSoS」を完成させた存在であるとすれば、製造業のサービス化は「社会全体をSoSとして再設計する試み」とも言える。欧州の分散型データ連携基盤であるGaia-X*はそれを実現する機能のひとつ。
 - *データを1カ所に集めるGAFAMの中央集権型アーキテクチャに対するカウンタープロポーザルとして提案されている。
 - 我が国でも、経団連の産業データ連携基盤に関する提言をひとつの契機に、デジタルエコシステム官民協議会が設立された。

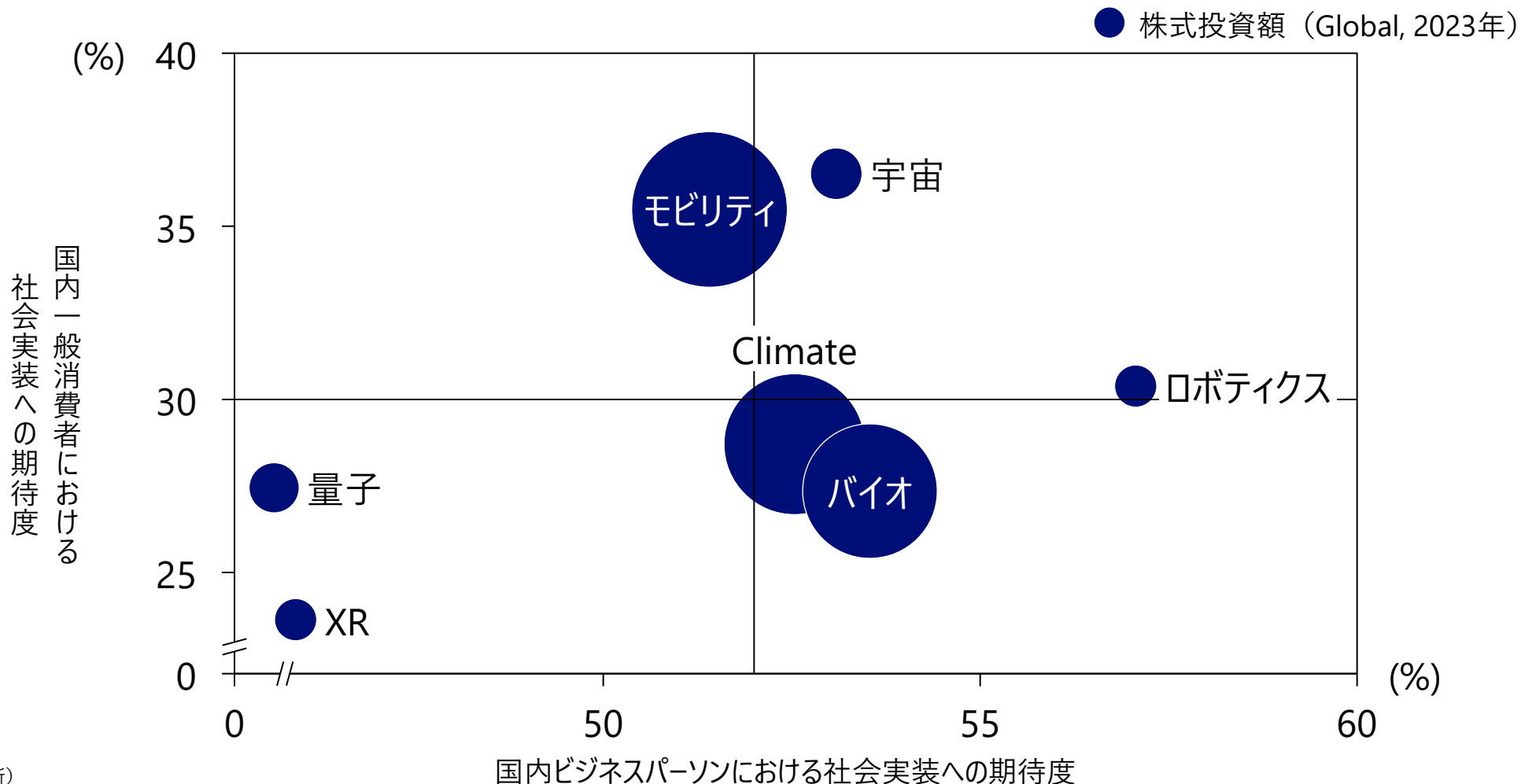
社会のエコシステムとしてのSoSのモデル



4. エマージングテクノロジーの未来に向けて | イノベーションに向けた産業政策の動向

次の社会を定義するエマージングテクノロジーを通じ、どのようなSoSを実現していくか

国内のビジネスパーソンと一般消費者における新技術領域への期待度



出所)

野村総合研究所「ITの利活用に関するアンケート調査」2025年6月。

野村総合研究所「情報通信サービスに関するアンケート調査」2025年6月。

株式投資額はMcKinsey & Company「Technology Trends Outlook 2024」2024年7月を参照。

本日、お伝えしたいこと（再掲）

産業政策のパラダイムが変化

- 超長期な時代の変遷（Big History）における様々な階層での変化のなかで、テクノロジーの存在感はますます増大している。経済的・社会的・文化的価値の創造に向けたイノベーションの創出が国際的な競争になっている。

イノベーションに親和的な制度の整備・改革の重要性

- パンデミックと米中対立は産業政策の必要性を可視化した出来事だが、欧米は以前から国家をイノベーションの主体として再設計している。
- 従来の「市場の失敗の補完者」としての役割から「積極的なイノベーションの推進者・リスクテカー」としての役割（「企業家としての国家」）に向けた産業政策の重要性が高まっている。

デジタルエコシステムの構築にむけて

- 注目すべきは標準化の活用と、協調領域と競争領域の切り分けにある。GAFAMへのカウンターアプローチとしての欧州のデータ主権に対する取り組みは示唆的なアプローチ。
- 我が国でも、産業データ連携基盤の重要性に関する提言をひとつの契機に、産官学が連携した仕組みとしてのデジタルエコシステムの議論が進みつつある。

5. AI・データガバナンスの未来に向けて

本日お伝えしたいこと

「AI時代のプライバシー保護には、データガバナンスを基礎としたリスクベースの対応が必要」

主に
本日
説明

AI時代の プライバシー保護

個人情報保護法がリスクベースに変わる機会を捉え、
AIを含むデータ活用を加速させる為には、
データガバナンスを基礎としたプライバシー保護の推進が求められる

重要
課題

セキュリティ市場 における 環境変化への対応

セキュリティ市場における 3 つの環境変化に対応することが求められる

- ①製品提供価値の再定義に伴う競争環境変化への対応
- ②事業者求められる責務の再定義に伴う社会環境変化への対応
- ③セキュリティ運用・管理の再定義に伴う顧客環境変化への対応

イノベーション を目的とした AIガバナンス

自社のルール（AI関連の社内規程当）及び組織と、
それに基づく製品・サービスのバリューチェーンの設計を通じて、
AIリスクの管理とインパクトの最大化を実現することが求められる

AIにより、企業のデータ活用（データの性質、利用のコンテキスト、出力結果）が変化。
企業は、AI時代に則したプライバシー保護を推進することが求められる

AIによるデータ活用の変化

プライバシー保護対応の変化

インプット

データの性質

構造化データ

（社内の顧客情報データベース）だけでなく、

あらゆる非構造化・散在データ

（文書、スクレイピングデータ、画像・音声）も対象に

社内の構造化データだけでなく、
端末上でリアルタイム処理される
非構造化・散在データの取り扱い
リスクへの目配りも求められる

プロセス

利用の コンテキスト

AIの利用目的により個人への影響の有無が異なる

影響あり：個人を評価・選別し、個人に影響を与えるもの（プロファイリング、ターゲティング広告等）

影響なし：一般的・汎用的な分析結果の獲得と利用を目的とし、個人に影響を与えないもの

（AIモデル開発・学習、統計作成等）

AIが個人に与えるリスクの有無・
大小を峻別し、適切なプライバシー
保護措置を導入することが求められる

アウトプット

出力結果

決定的（deterministic）ではなく、

確率・統計的（probabilistic）な情報

※出力結果には不確実性がある

AIの特性を認識し、
リスクに応じ、出力結果を制御する等
の仕組みの構築が求められる



日本：データ活用促進を全面に打ち出す法改正の方針が示され、規制緩和へ注目が高まる

個人情報保護法の改正テーマ（下線は中間整理から追加・拡充された箇所）

分類	テーマ	規制緩和	規制強化
本人関与	1. <u>本人同意取得義務の緩和</u> ① <u>統計作成・AI開発の場合</u> ② <u>本人の意思に反しない場合</u> ③ <u>生命等の保護・公衆衛生向上の場合</u> ④ <u>病院等による学術研究目的の場合</u>	○	
	2. 漏えい等発生時の本人通知等の緩和	○	
	3. <u>子供の個人情報等の取扱い</u>		○
多様化等に 伴うリスク対応	4. <u>クラウド事業者の義務</u>		○
	5. 特定の個人へ働きかけ可能な個人関連情報		○
	6. 身体的特徴に係るデータ（顔特徴データ等）		○
	7. オプトアウト届出事業者		○
執行・救済 （規律遵守の 実効性確保）	8. 勧告・命令等の強化		○
	9. 刑事罰の強化		○
	10. 課徴金制度の創設		○
	11. 団体による差止請求制度・被害回復制度の創設		○
	12. 漏えい等報告等	○	

欧州：イノベーション推進を目的としたデジタル規制簡素化提案「デジタルオムニバス」が公表

規制の
複雑化・断片化

AI開発等を目的とした
データ取り扱いの
要件緩和

デジタル市場の
競争力強化

デジタル規制簡素化提案（概要）

1

個人データ 保護法制

■ 個人データ該当性の限定

データを保有する事業者ごとに、個人を特定できるかかで、個人データの該当性を判断する

■ AI開発・運用・生体データによる本人認証に関する例外の追加

AIシステム・AIモデルに関して、AIによる個人データの取り扱いの適法化根拠を整備する
本人の身元確認を目的とした生体データを取り扱いの適法化根拠を整備する

■ Cookie規制緩和、規律をGDPR下へ移行・統合

EU一般データ保護規則（以下、GDPR）において、Cookie同意が不要となるケースを明記する
Cookie同意バナーに代わるブラウザ等を通じた同意手法を整備する

■ データ侵害時の当局報告の要件緩和

データ侵害時の当局報告が必要な場合を個人に高いリスクがある場合に限定する
報告期限を、72時間から96時間以内に延長する

■ データ保護影響評価（DPIA）の実施要件とテンプレートの共通化

データ保護影響評価（Data Protection Impact Assessment）を行う必要がある場面や評価テンプレート等をEU全域で共通化

2

データ 利活用法制

■ データ仲介サービスプロバイダの登録要件緩和

データガバナンス法のデータ仲介サービスプロバイダの登録要件の負担を軽減

■ オープンデータ指令、データガバナンス法、非個人データ流通規則の規律を、データ法下へ移行・統合

AIと規制緩和のメリットを享受するためには、リスクを特定・評価し、その大小に応じて自主的に対処する「リスクベースの制度」への対応が求められる

AsIs：個人情報保護法の定める規定を守る
(チェックリスト型)



- 利用目的を特定する
- 第三者提供時は、本人同意を取得する
- 適切に取得する
- 安全管理措置を講じる
- 漏えい時には速やかに当局に報告する
- 開示等の請求に応じる

⇒ 外形的な法律への適合性が重視される

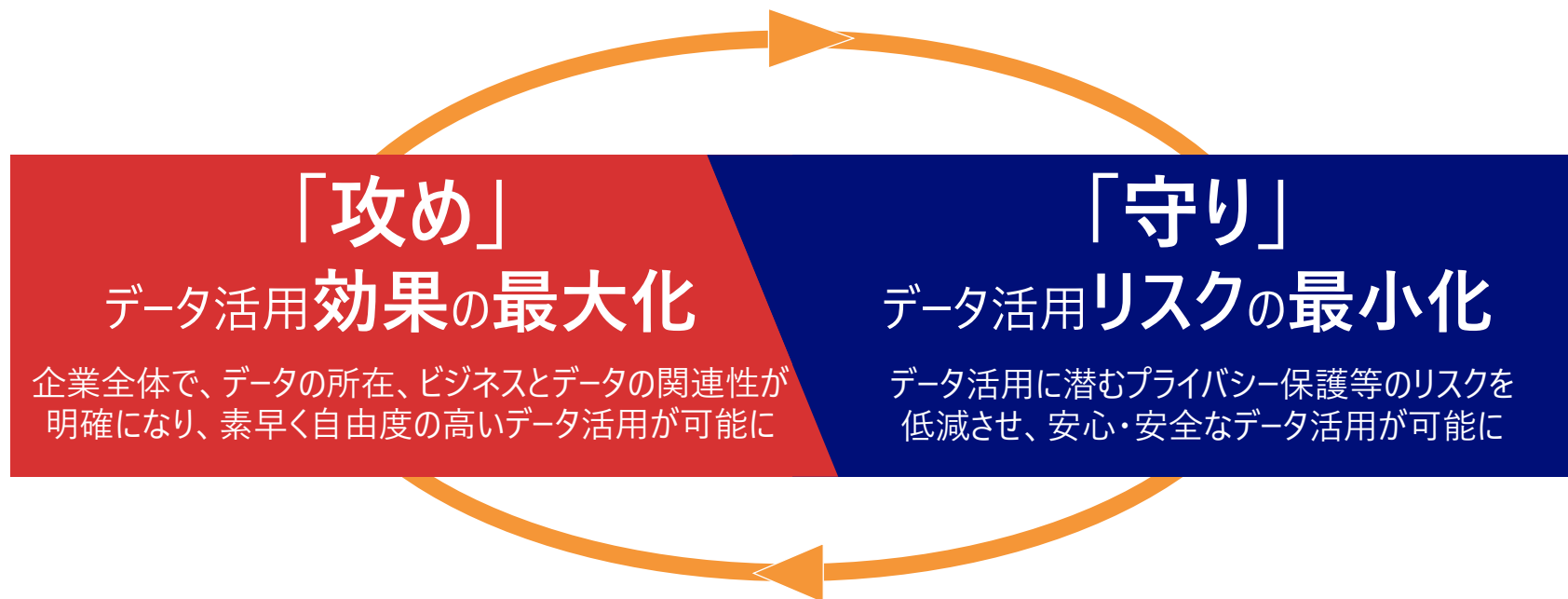
ToBe：リスクに応じてプライバシーを守る
(リスクベース型)



- プライバシーリスクを評価する
- リスクの大小に応じて、対策を検討する
- 対策の十分性の説明責任を負う
- 責任者の任命、体制・プロセスの構築を通じて、ガバナンスを確立する
- 消費者との対話を通じてトラストを醸成する

⇒ 実体的なリスクベースでの対策が求められ、ガバナンスが一層重要となる

リスクベースの制度への対応には、自主的なリスクの特定・評価が不可欠。
その基礎となるのは「データガバナンス」である



データガバナンス

データ資産を素早く、効果的かつ安全にビジネス活用できる状態にする全社横断の活動
(例：データマッピングやリスク評価)

生成AIの基盤モデルの開発・提供・利用など、新たなデータの取扱いにあたっては、その基礎となるのは、データマッピングやリスク評価といったデータガバナンスの仕組みである

データ活用の土台となるのは「データガバナンス」の考え方

通知・公表

データマッピング

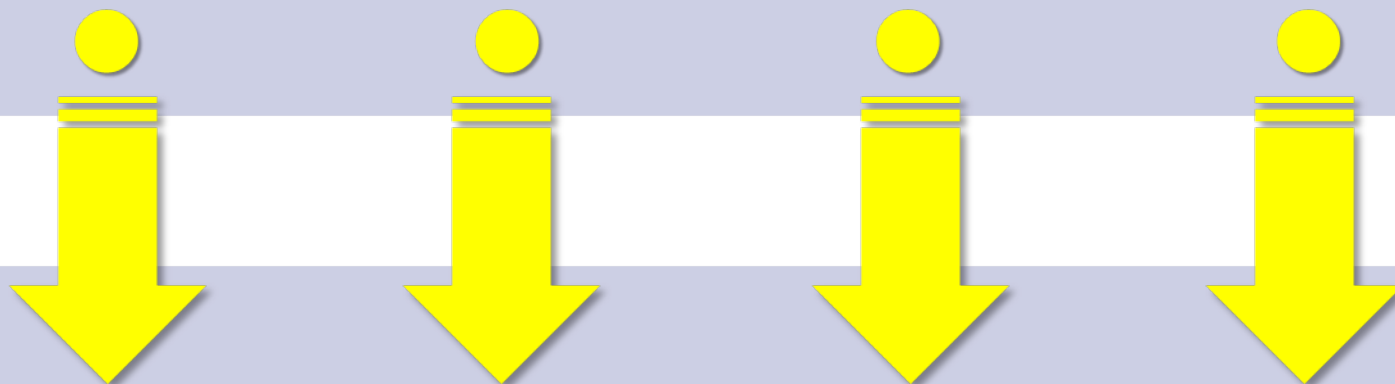
リスク評価

アクセス対応

個人情報・
プライバシー

AI

産業データ



ポイント

- 対象とする規制は違っていても、対応のためのコンポーネントを共通化することで、一貫性のあるガバナンスを効率的に構築でき、組織横断的に機能させていくことも期待できる
- 情報システム活用の面でも、業務を共通化してスケールできるのであれば、導入する意義は大きくなる

AI時代のプライバシー保護・データガバナンス まとめ

リスクベース制度への対応

- AIにより、企業のデータ活用（データの性質、利用のコンテキスト、出力結果）が変化。
企業は、AI時代に則したプライバシー保護を推進することが求められる
- 日本：データ活用促進を全面に打ち出す法改正の方針が示され、規制緩和への注目が高まる
欧州：イノベーション推進を目的としたデジタル規制簡素化提案「デジタルオムニバス」が公表
- AIと規制緩和のメリットを享受するためには、リスクを特定・評価し、その大小に応じて自主的に対処する
「リスクベースの制度」への対応が求められる

リスクベース制度への対応の土台となるのはデータガバナンス

- リスクベースの制度への対応には、自主的なリスクの特定・評価が不可欠。
その基礎となるのは「データガバナンス」である
- 生成AIの基盤モデルの開発・提供・利用など、新たなデータの取扱いにあたって、
その基礎となるのは、データマッピングやリスク評価といったデータガバナンスの仕組みである

本日お伝えしたいこと（NRIからの提言）

- AI時代のプライバシー保護には、データガバナンスを基礎としたリスクベースの対応が必要

(再掲) 本日本日お伝えしたいこと

「AI時代のプライバシー保護には、データガバナンスを基礎としたリスクベースの対応が必要」

主に
本日
説明

AI時代の
プライバシー保護

個人情報保護法がリスクベースに変わる機会を捉え、
AIを含むデータ活用を加速させる為には、
データガバナンスを基礎としたプライバシー保護の推進が求められる

重要
課題

セキュリティ市場
における
環境変化への対応

セキュリティ市場における 3 つの環境変化に対応することが求められる
①製品提供価値の再定義に伴う競争環境変化への対応
②事業者求められる責務の再定義に伴う社会環境変化への対応
③セキュリティ運用・管理の再定義に伴う顧客環境変化への対応

イノベーション
を目的とした
AIガバナンス

自社のルール（AI関連の社内規程当）及び組織と、
それに基づく製品・サービスのバリューチェーンの設計を通じて、
AIリスクの管理とインパクトの最大化を実現することが求められる

6.参考資料

生活者に近い領域から、企業経営における論点まで、ICT・コンテンツ産業の未来を俯瞰 関連市場の市場規模の推計も実施

第1章 テレコムの未来に向けて

本章の概要 10

重要課題

- 1 通信政策の転換点
- 2 通信事業者の競争領域の変化
- 3 料金プラン・経済圏の進化
- 4 顧客接点の進化

Key Findings

- 1 新品・中古スマートフォン市場
- 2 通信キャリア経済圏
- 3 携帯電話サービス契約チャンネル

第2章 メディアビジネスの未来に向けて

本章の概要 58

重要課題

- 1 経営・事業構造の変革とデジタルシフトの推進
- 2 コンテンツ制作・提供の高度化と多角的な価値創造
- 3 AI検索との競争と協調

Key Findings

- 1 テレビ放送・動画配信広告市場
- 2 チューナーレステレビ市場
- 3 伝送路・端末別映像視聴時間

第3章 コンテンツビジネスの未来に向けて

本章の概要

重要課題

- 1 グローバルのトップライン拡大
- 2 「推し消費」の拡大によるさらなる成長
- 3 異業種によるコンテンツIPの利用拡大
- 4 経営管理基盤およびクリエイターサポート機能の強化

Key Findings

- 1 海外での日本コンテンツの受容性
- 2 消費者余剰（プライシング）
- 3 消費者余剰（多面展開）
- 4 異業種のIPに対する期待と課題

第4章 エマージングテクノロジーの未来に向けて

本章の概要

重要課題

- 1 イノベーションに向けた産業政策の動向
- 2 境界が失われ、ハイブリッド化するコアICT領域
- 3 DX、AI、その先を拓くフロンティアICT領域

Key Findings

- 1 次世代クラウド市場
 - 2 次世代通信市場
 - 3 次世代AI市場
- COLUMN ビジネスシーンにおけるAIの活用状況
- COLUMN 「量子バブル」は本当なのか？
実用化が進む量子技術の現在地

第5章 AI・データガバナンスの未来に向けて

本章の概要

重要課題

- 1 AI時代のプライバシー保護
個人情報保護法がリスクベースに変わる機会を捉えて
COLUMN プライバシー保護対策にまつわる3つの齟齬
- 2 セキュリティ市場における環境変化への対応
- 3 イノベーションを目的としたAIガバナンス

Key Findings

- 1 プライバシーテック市場
- 2 セキュリティ市場
- 3 AIガバナンス市場
- 4 データ取引市場

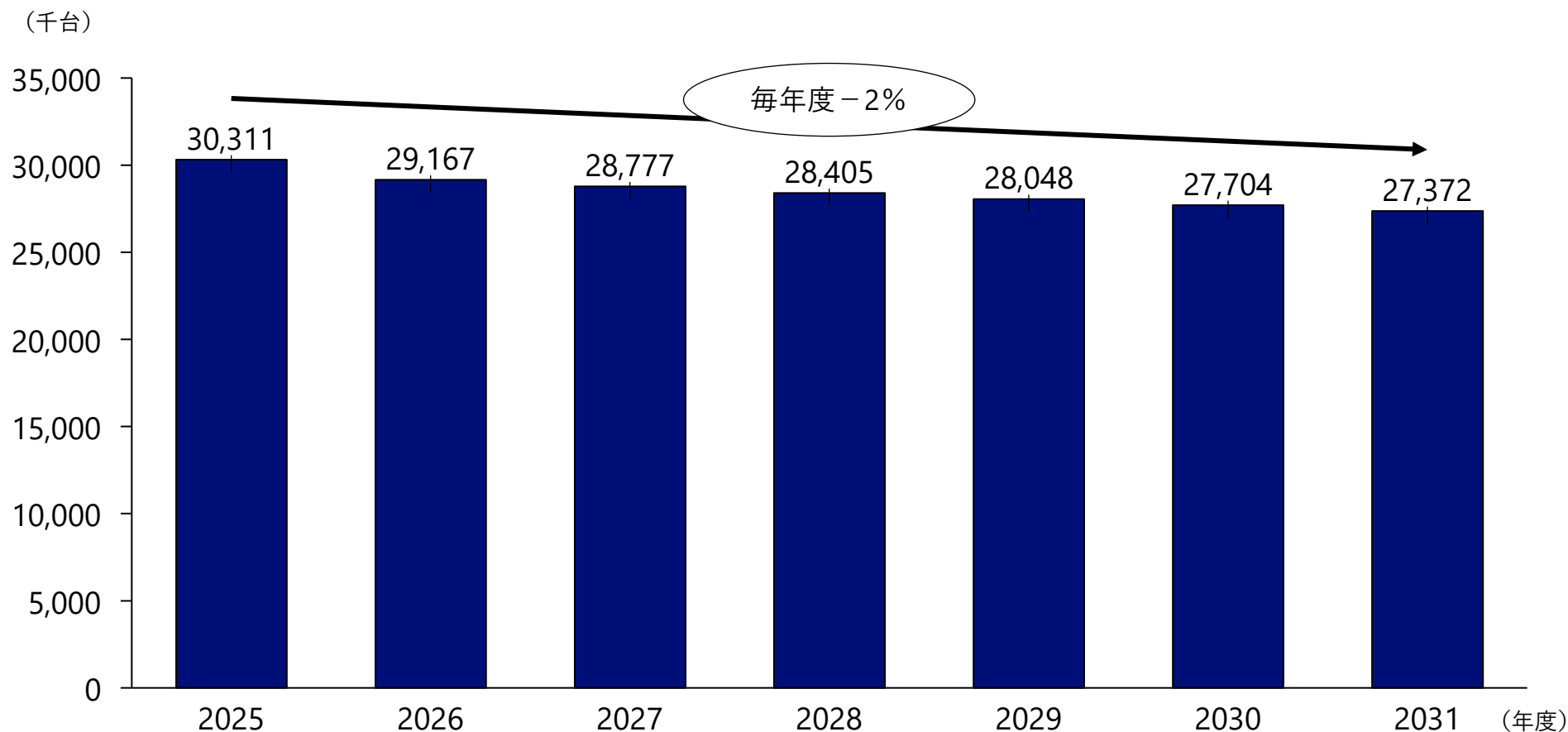
本書における市場規模予測は、特に記載がない限り、

- 2025年7月末までの情報をもとにNRIが推計・予測
- 2024年以前は実績値または推計値、2025年以降は予測値
- 年度は全て4月～翌年3月を指す
- 有効数字の桁数以下の数値は四捨五入しているため、合計値と内訳が合わない場合がある
- 説明文中の「ここ」「本資料」「本書」とは、書籍「ITナビゲーター2026年版」の当該節を指す

第1章 テレコムの未来に向けて

新品・中古スマートフォン市場

新品スマートフォンの販売台数（国内）



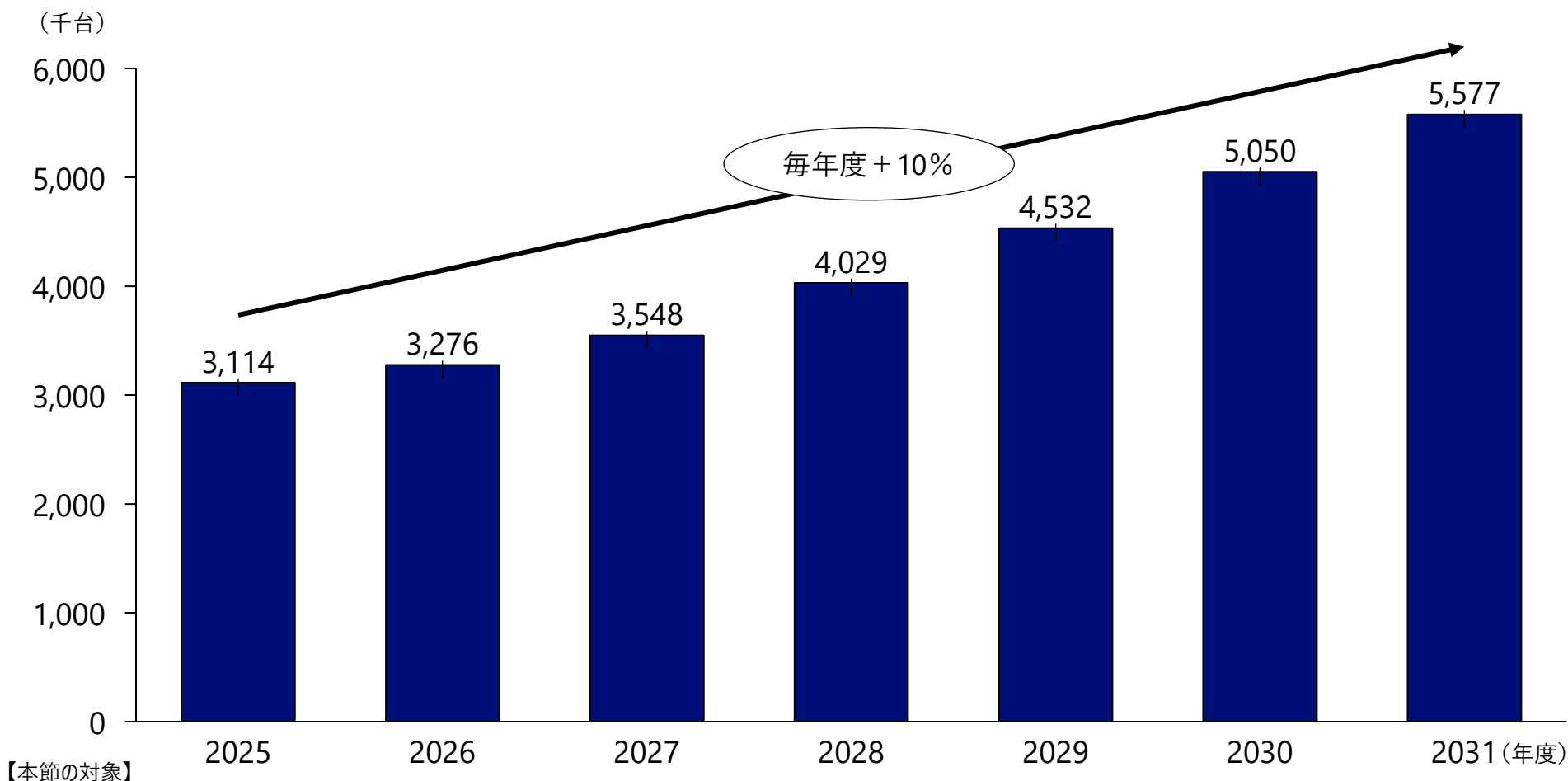
【本節の対象】

日本国内で販売・取引される新品、そして中古のスマートフォンのそれぞれの市場について述べる。なお、本節のスマートフォンとは、画面サイズ6インチ程度までのAndroid端末やAppleの「iPhone」端末とする。それ以上の大画面タッチパネルを搭載した「iPad」のような機器は「タブレット」とし、本市場には含めない。

第1章 テレコムの未来に向けて

新品・中古スマートフォン市場

中古スマートフォンの販売台数（国内）

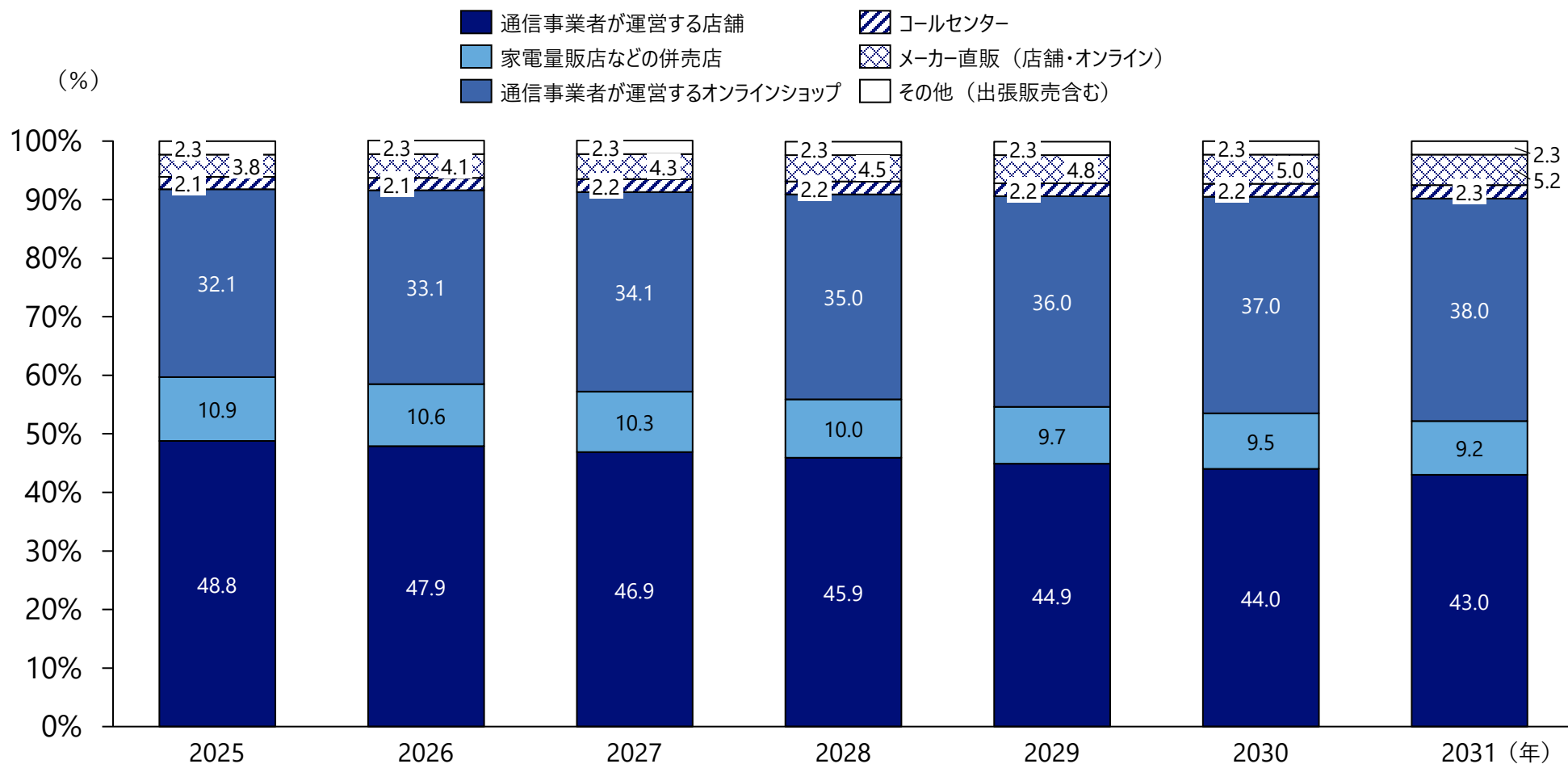


日本国内で販売・取引される新品、そして中古のスマートフォンのそれぞれの市場について述べる。なお、本節のスマートフォンとは、画面サイズ6インチ程度までのAndroid端末やAppleの「iPhone」端末とする。それ以上の大画面タッチパネルを搭載した「iPad」のような機器は「タブレット」とし、本市場には含めない。

第1章 テレコムの未来に向けて

携帯電話サービス契約チャネル

新規契約の利用チャネル割合予測（国内）



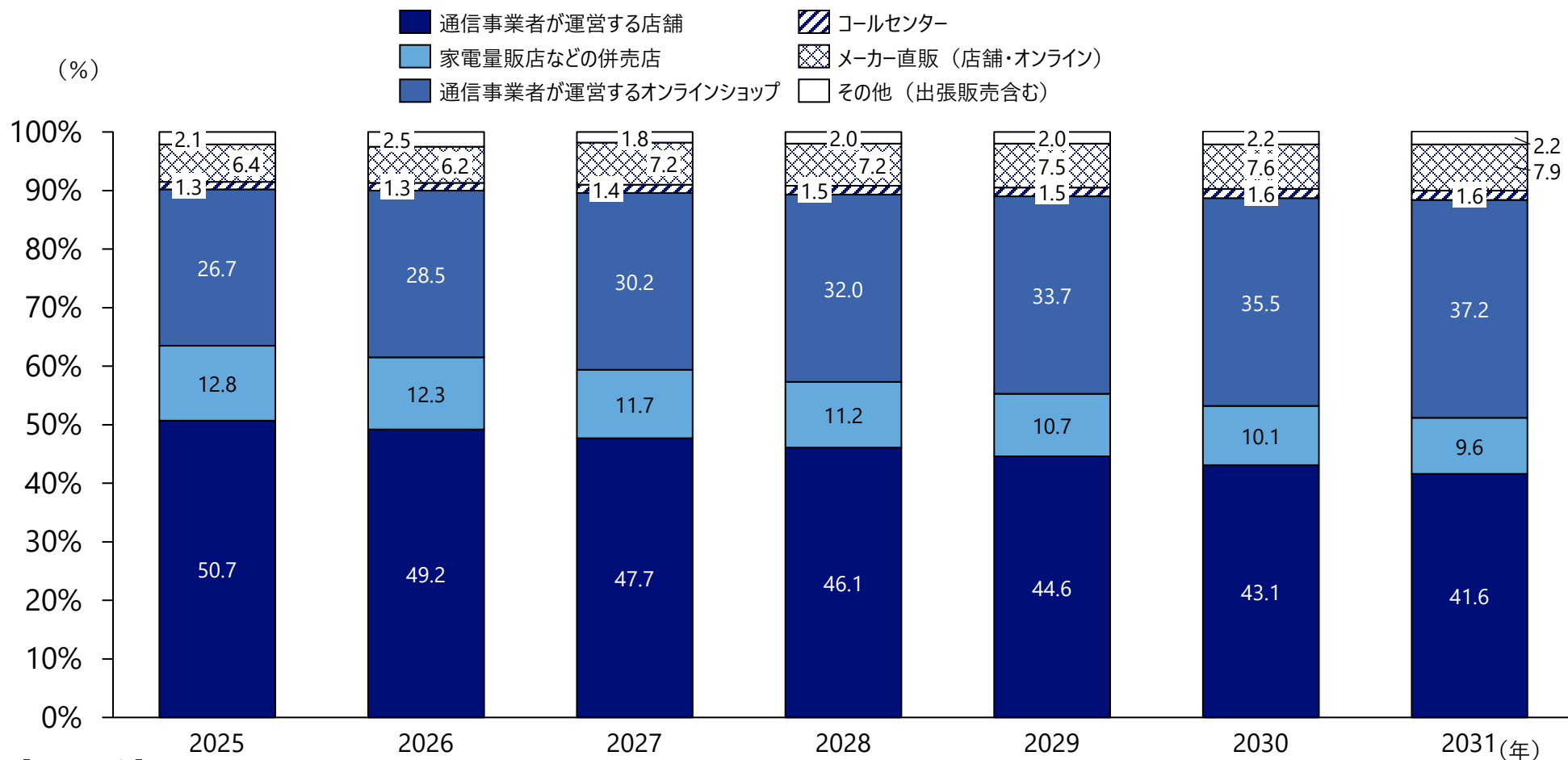
【本節の対象】

携帯電話サービスの各種契約手続きを行う場所である「チャネル」について述べる。対象となる各種契約手続きは、新規契約（MNPを含む）、機種変更、料金プラン変更、その他手続き（料金支払いなど）である。

第1章 テレコムの未来に向けて

携帯電話サービス契約チャネル

機種変更の利用チャネル割合予測（国内）



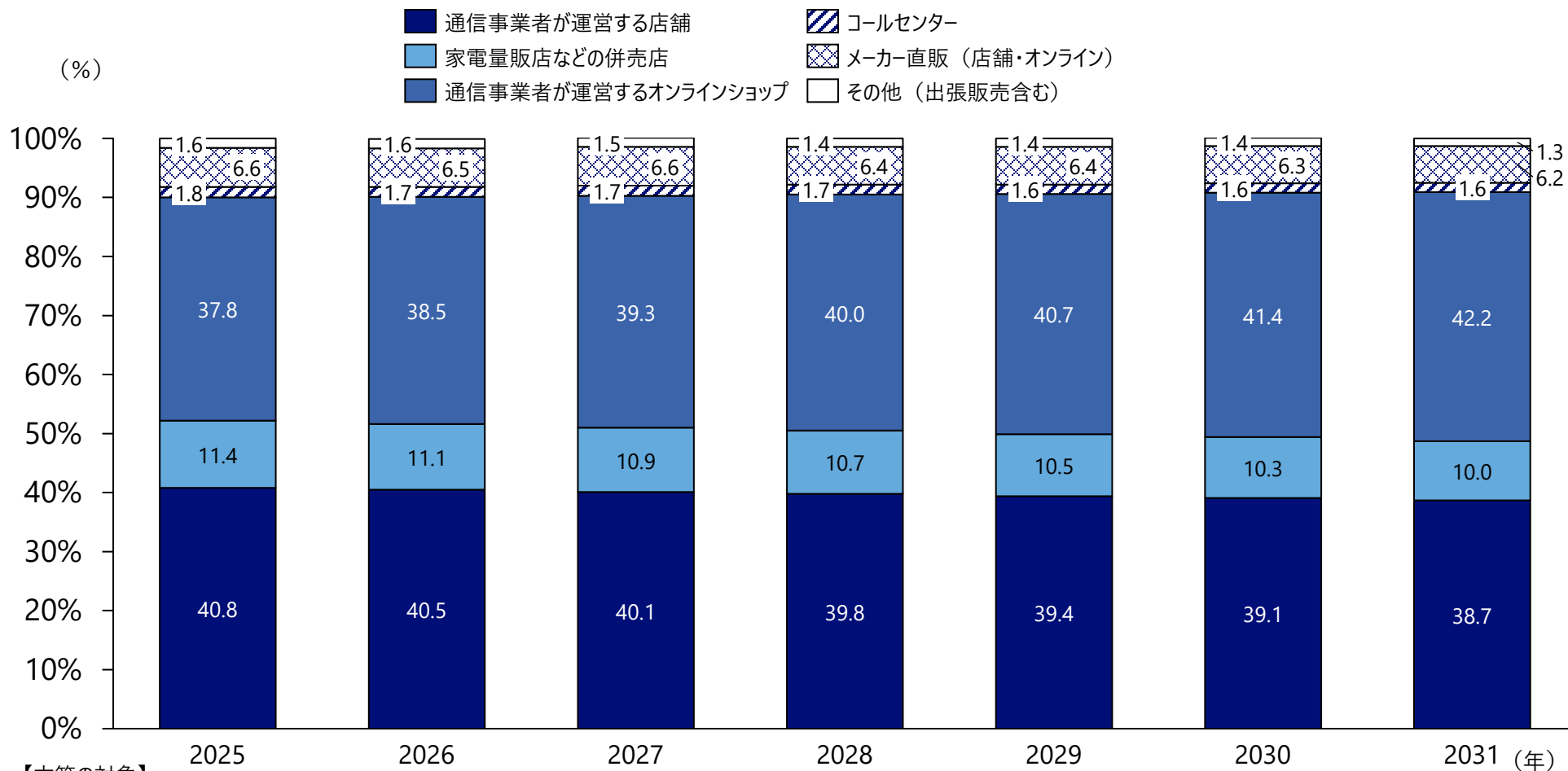
【本節の対象】

携帯電話サービスの各種契約手続きを行う場所である「チャネル」について述べる。対象となる各種契約手続きは、新規契約（MNPを含む）、機種変更、料金プラン変更、その他手続き（料金支払いなど）である。

第1章 テレコムの未来に向けて

携帯電話サービス契約チャネル

料金プラン変更における利用チャネル割合予測（国内）



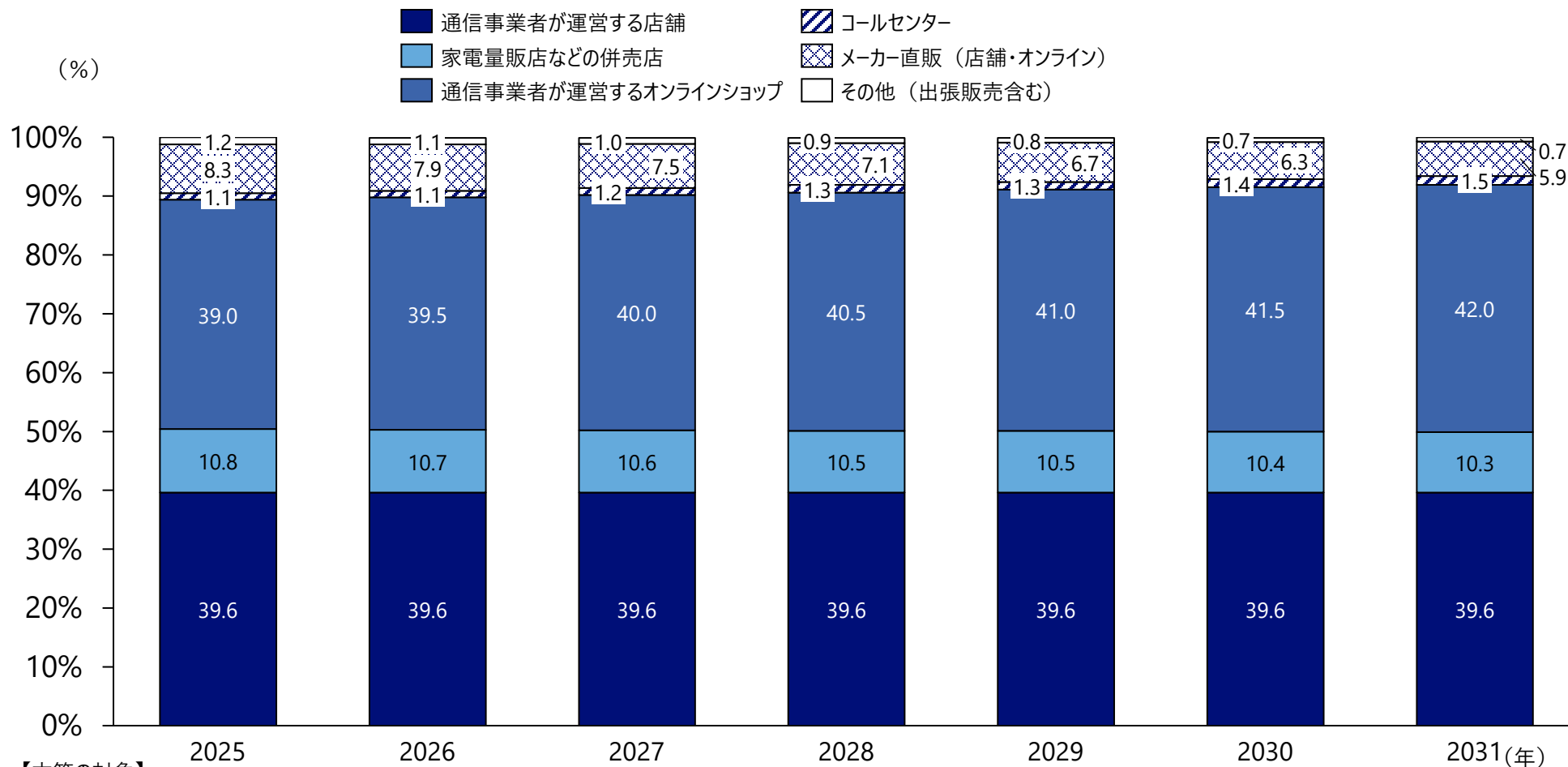
【本節の対象】

携帯電話サービスの各種契約手続きを行う場所である「チャネル」について述べる。対象となる各種契約手続きは、新規契約（MNPを含む）、機種変更、料金プラン変更、その他手続き（料金支払いなど）である。

第1章 テレコムの未来に向けて

携帯電話サービス契約チャネル

その他手続きにおける利用チャネル割合予測（国内）



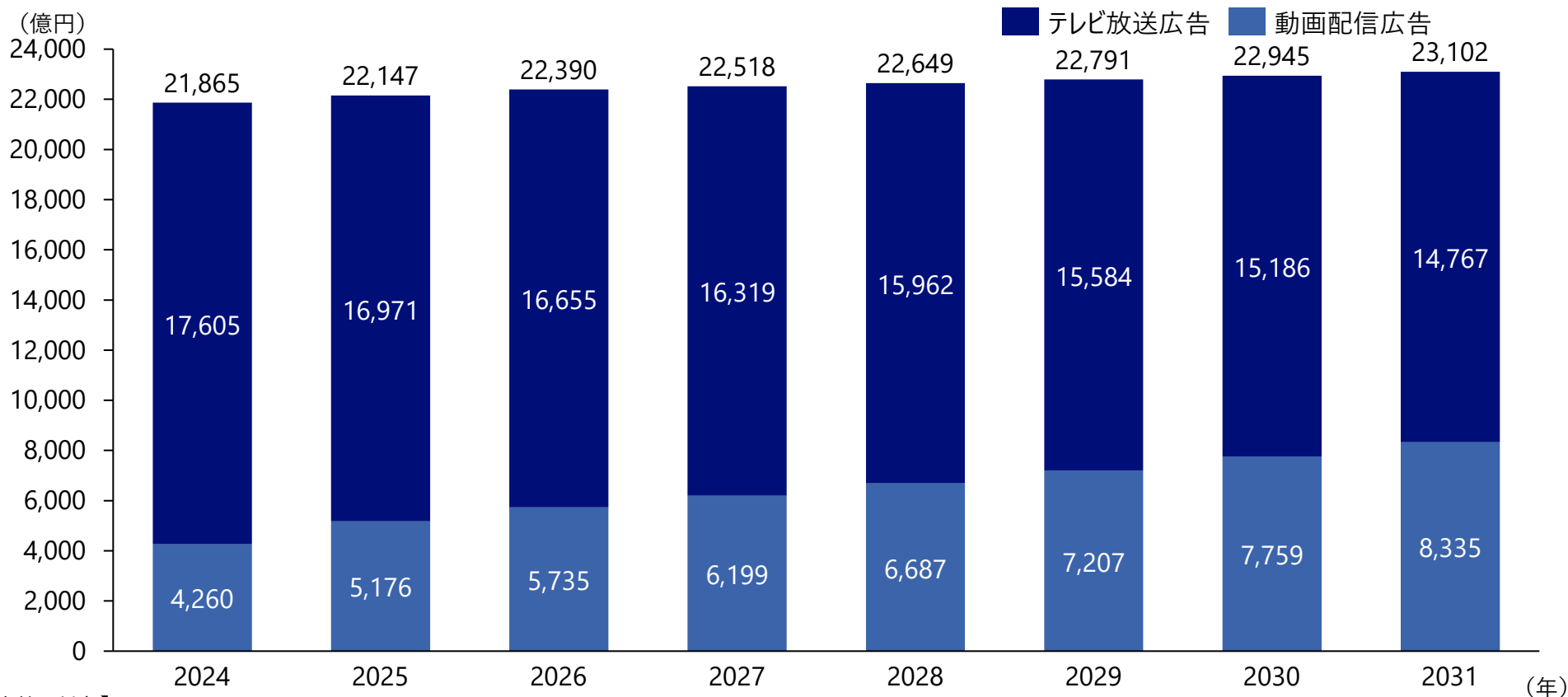
【本節の対象】

携帯電話サービスの各種契約手続きを行う場所である「チャネル」について述べる。対象となる各種契約手続きは、新規契約（MNPを含む）、機種変更、料金プラン変更、その他手続き（料金支払いなど）である。

第2章 メディアビジネスの未来に向けて

テレビ放送・動画配信広告市場

テレビ放送・動画配信広告の市場規模予測（国内）



【本節の対象】

消費者が放送や配信を通じて動画コンテンツを視聴する際、その前・中・後に広告が表示される。それらの広告費の総額を「テレビ放送・動画配信広告市場」と定義する。本市場は、地上波放送のテレビCMに代表される「テレビ放送広告」と、動画共有・配信サービス上で表示される「動画配信広告」の2分野がある。

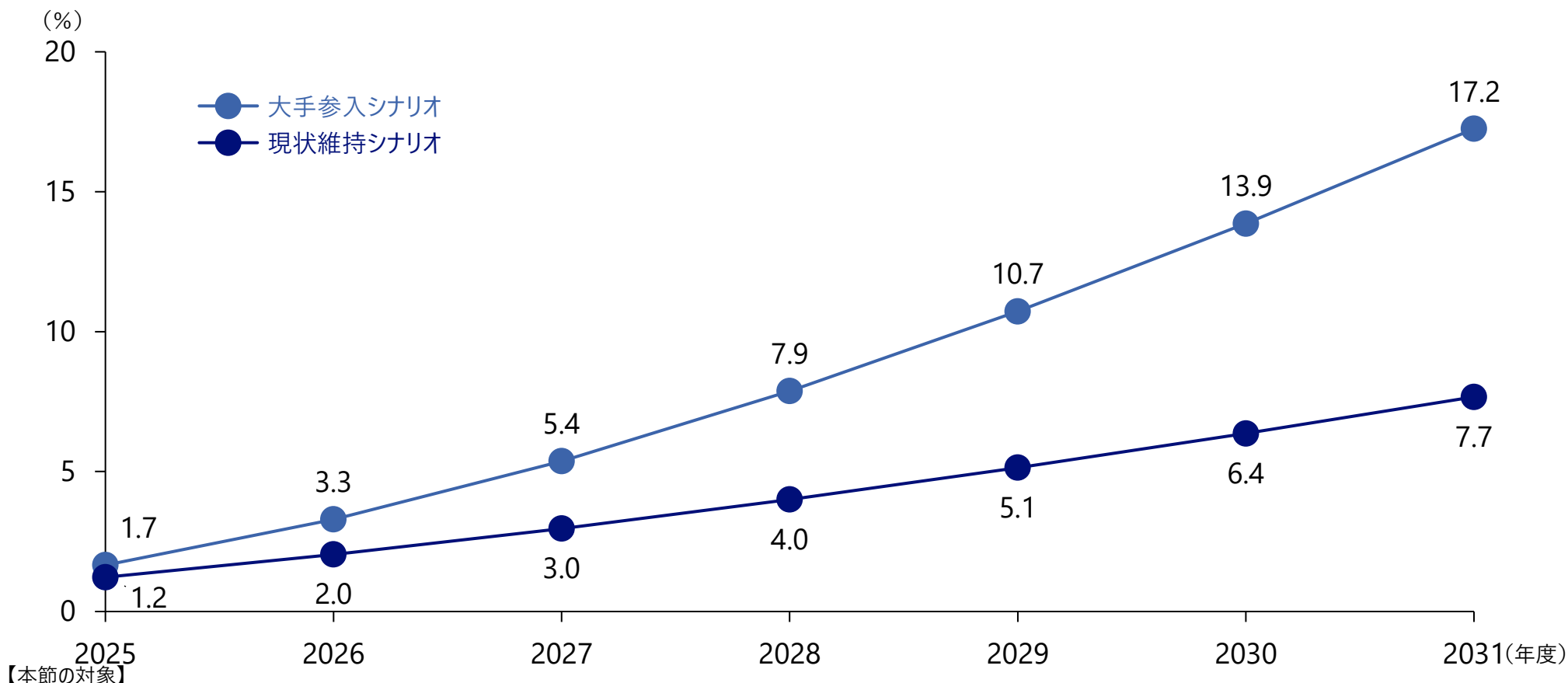
テレビ放送広告：電通の「テレビメディア広告費」の定義に準じ、国内の①地上波テレビ広告費と②衛星メディア関連広告費で構成される。①は、全国民間放送地上波テレビの電波料および番組制作費とテレビCM制作費（事業費は含まない）、②は、衛星放送やケーブルテレビなどに投じられた媒体費および番組制作費である。テレビ放送の広告費を対象としているため、テレビ放送事業者のコンテンツが主体であっても、「TVer」などのインターネットサービスにおける広告費は含まない。

動画配信広告：CCI／電通／電通デジタル／セブテニ「2024年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」の「ビデオ（動画）広告のインストリーム広告費」の定義に準じる。動画配信サービスにおいて動画コンテンツの前・中・後に挿入される動画形式の広告に広告主が支出している広告費を指す。ディスプレイ広告やインフィード広告などのアウトストリーム広告は含まない。広告付きの動画配信サービスには、上述のTVerなどのテレビ放送事業者の見逃し配信サービス、「YouTube」をはじめとする動画共有サービスが含まれる。さらに、「Netflix」などの有料動画配信サービスにも広告付きプランが存在し、有料動画配信サービス上の動画配信広告の広告費は含める。

第2章 メディアビジネスの未来に向けて

チューナーレステレビ市場

チューナーレステレビ世帯普及率予測（国内）



チューナーレステレビ：地上波放送や衛星放送を受信するためのチューナーは搭載していないが、「Android TV」や「Fire OS」などのスマートテレビ向けOSを搭載し、「YouTube」や「Netflix」などの動画配信サービスをインターネット経由で視聴可能なテレビ端末を指す。

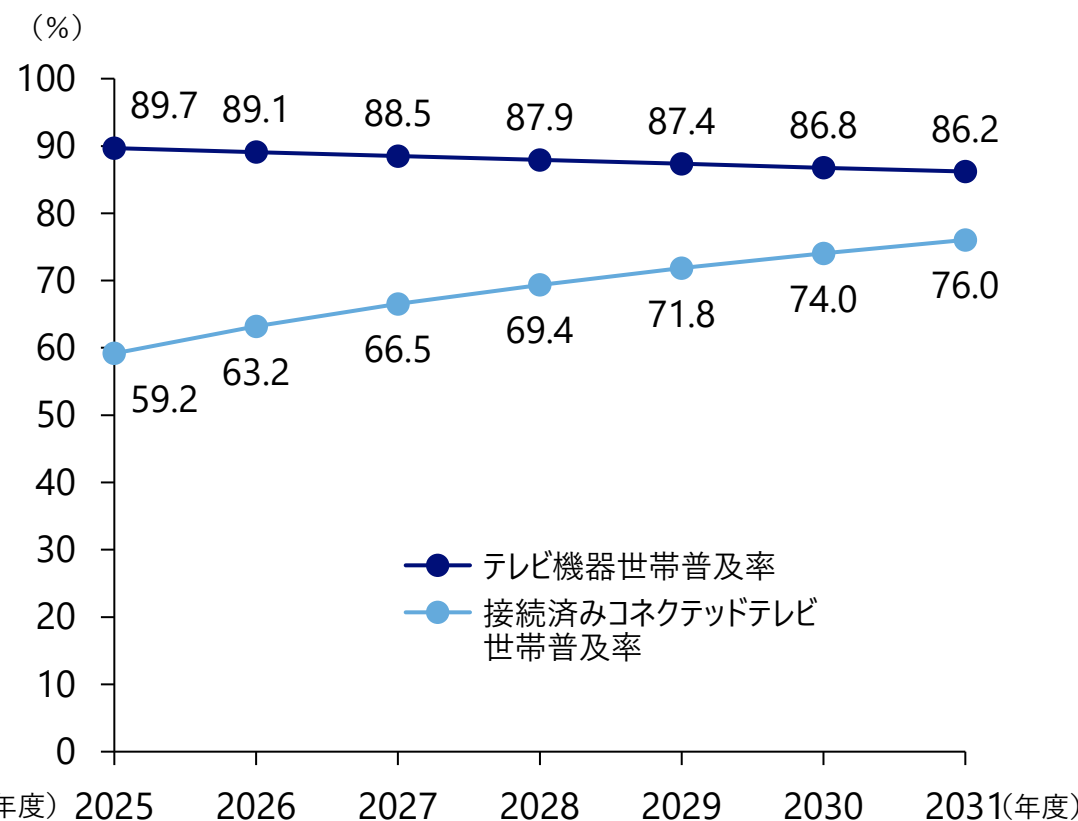
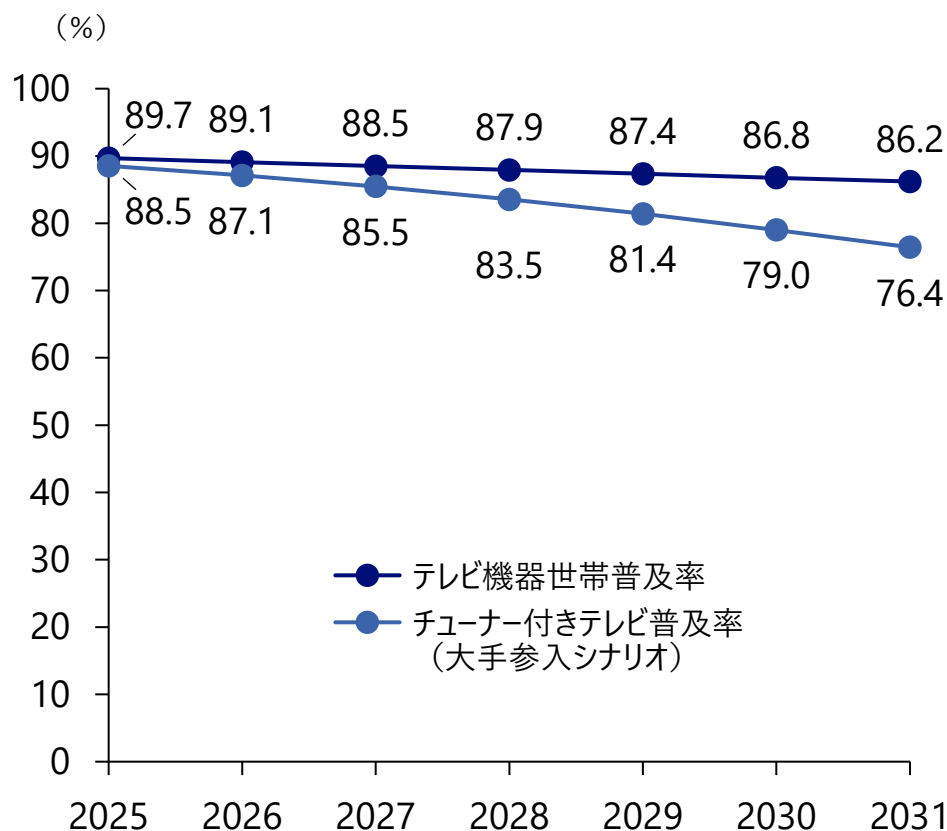
なお、「チューナーレステレビ」は「コネクテッドテレビ」の一種である。ここでコネクテッドテレビとは、インターネットに直接接続できるテレビ端末、または外部機器（ストリーミングプレイヤー、ブルーレイレコーダー、ゲーム機など）を介して間接的に接続できるテレビ端末をいう。

ここでは、コネクテッドテレビのうち実際にインターネットに接続されている端末を「接続済みコネクテッドテレビ」とし、普及率を予測した。

第2章 メディアビジネスの未来に向けて

チューナーレステレビ市場

テレビ・チューナー付きテレビ・コネクテッドテレビの世帯普及率予測（国内）



【本節の対象】

チューナーレステレビ：地上波放送や衛星放送を受信するためのチューナーは搭載していないが、「Android TV」や「Fire OS」などのスマートテレビ向けOSを搭載し、「YouTube」や「Netflix」などの動画配信サービスをインターネット経由で視聴可能なテレビ端末を指す。

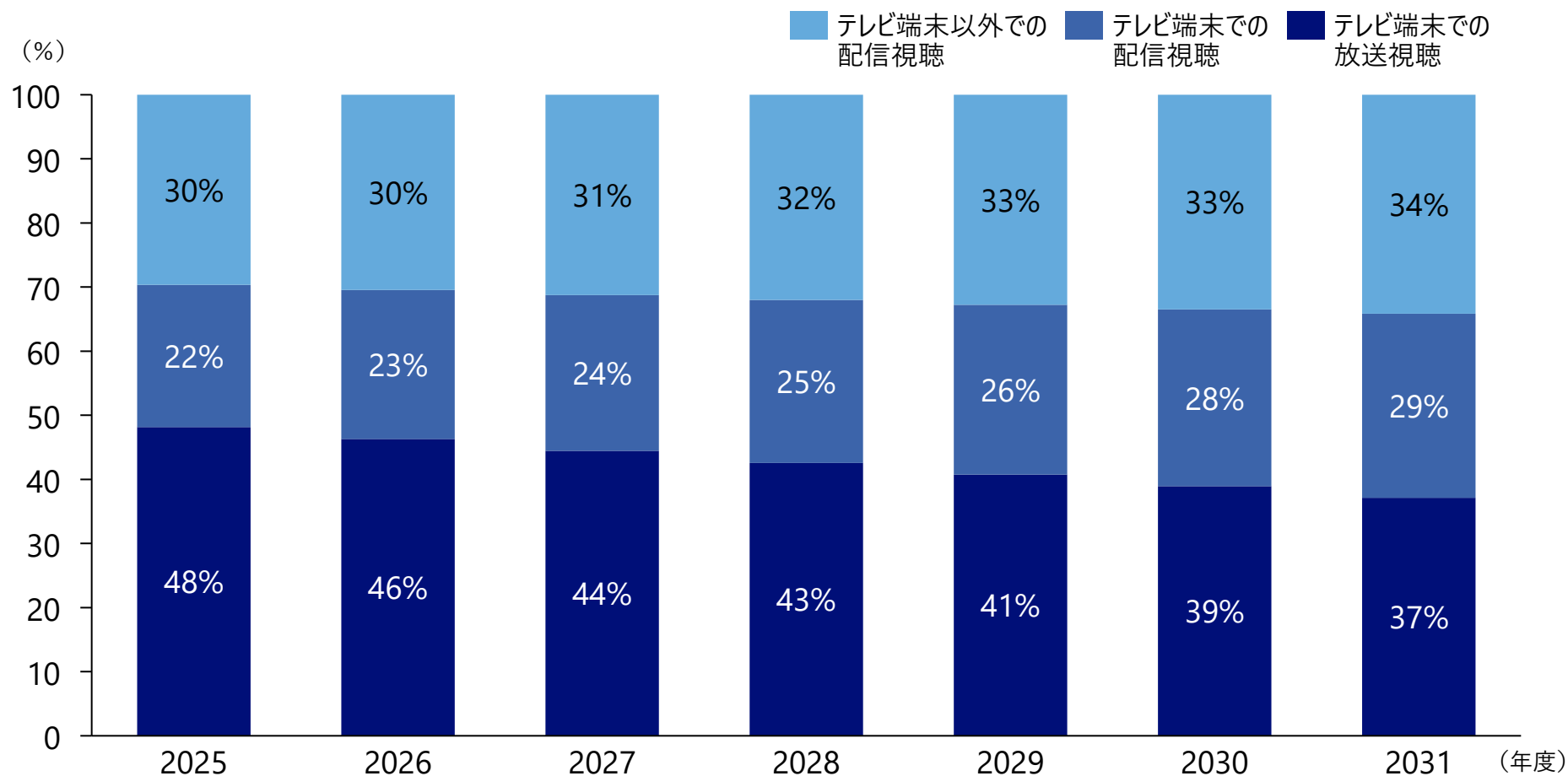
なお、「チューナーレステレビ」は「コネクテッドテレビ」の一種である。ここでコネクテッドテレビとは、インターネットに直接接続できるテレビ端末、または外部機器（ストリーミングプレイヤー、ブルーレイレコーダー、ゲーム機など）を介して間接的に接続できるテレビ端末をいう。

ここでは、コネクテッドテレビのうち実際にインターネットに接続されている端末を「接続済みコネクテッドテレビ」とし、普及率を予測した。

第2章 メディアビジネスの未来に向けて

伝送路・端末別映像視聴時間

映像視聴時間の構成比の予測（大手参入シナリオ：国内）



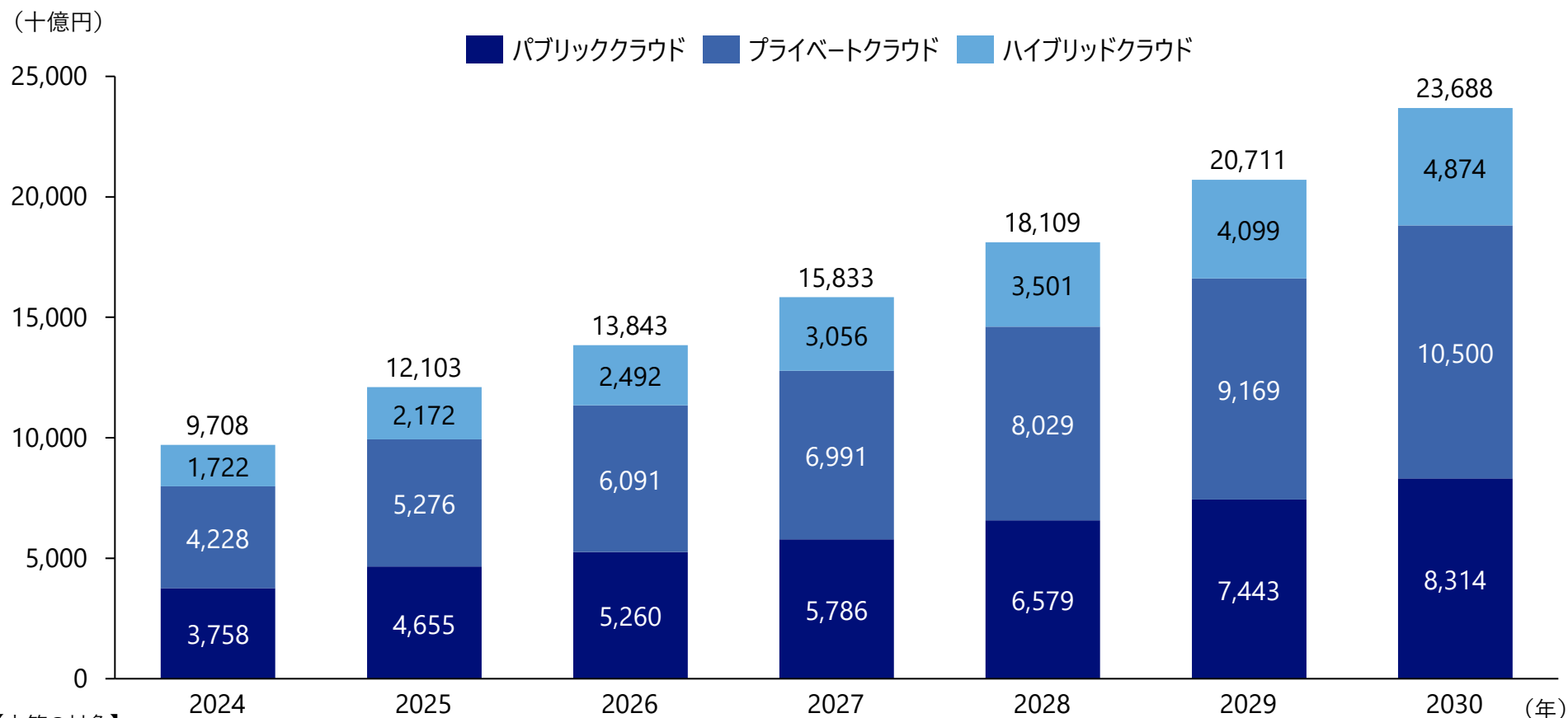
【本節の対象】

映像視聴時間について、端末と伝送路の観点から「テレビ端末での放送視聴」「テレビ端末での配信視聴」「テレビ端末以外での配信視聴」の3つに分けて予測を行う。「テレビ端末」とは、テレビ放送用チューナーまたはスマートテレビ向けOSを搭載したディスプレイを指し、「テレビ端末以外」とはスマートフォン、PC、タブレット端末を指す。「放送」には、地上波放送および衛星放送のライブ視聴と録画視聴が含まれる。「配信」には、放送局由来のコンテンツを含めたインターネット経由での映像視聴が含まれる。

第4章 エマージングテクノロジーの未来に向けて

次世代クラウド市場

クラウド市場の規模推計（国内）



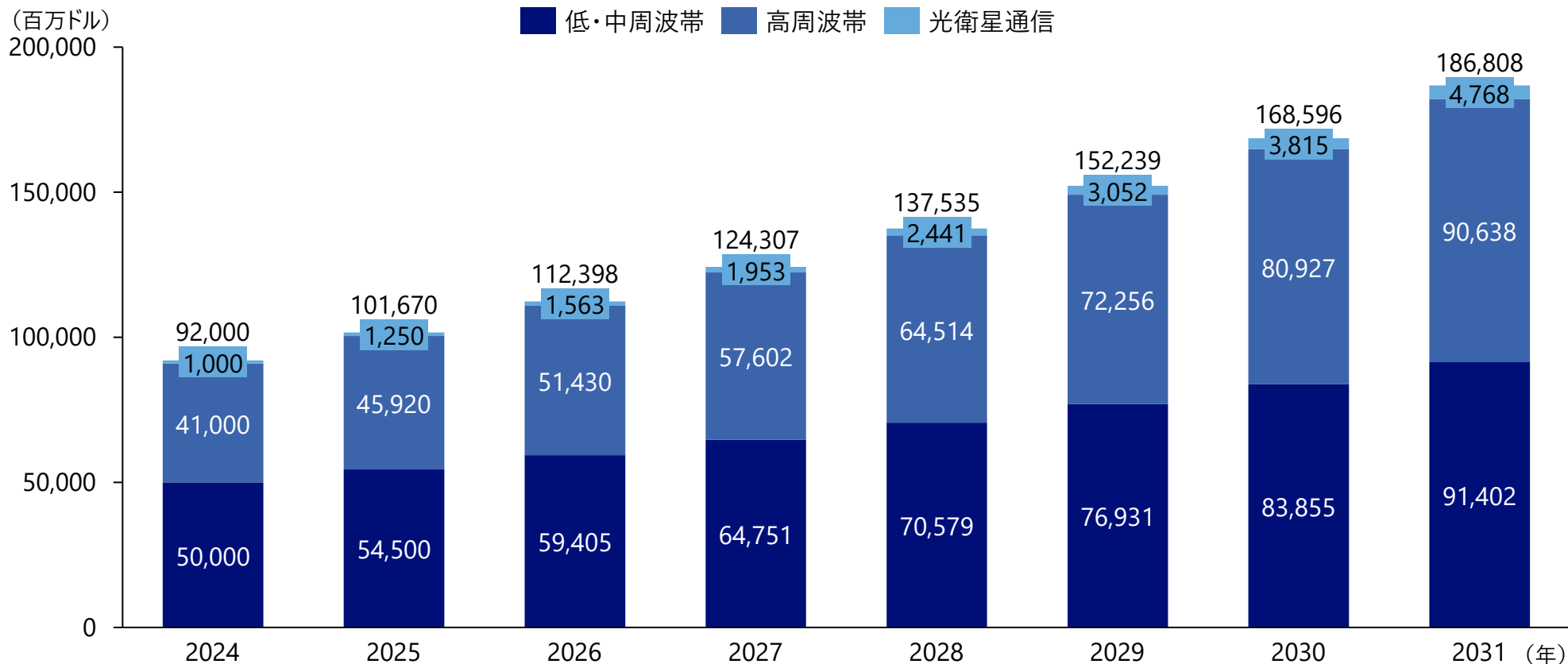
【本節の対象】

クラウド運用においては、従来のような「とりあえずクラウド化する」というような運用では、クラウドのメリットであるコストや機能性を享受できず、かつ情報管理などセキュリティの面での問題が露呈するような事態となってきた。こうした中で語られているのが、目的に応じて最適な利用を掲げる「クラウド・スマート」であり、そのための運用手法が「ハイブリッド（マルチ）クラウド」である。ハイブリッドクラウドとは、パブリッククラウド、プライベートクラウド、あるいはオンプレミスなど、複数のコンピューティング環境を連携させて運用している環境を指す。本節では、このハイブリッドクラウドを中心に、日本企業のIT環境構築の現在地について述べる。

第4章 エマージングテクノロジーの未来に向けて

次世代通信市場

衛星通信の分類と市場規模予測（グローバル）



【本節の対象】

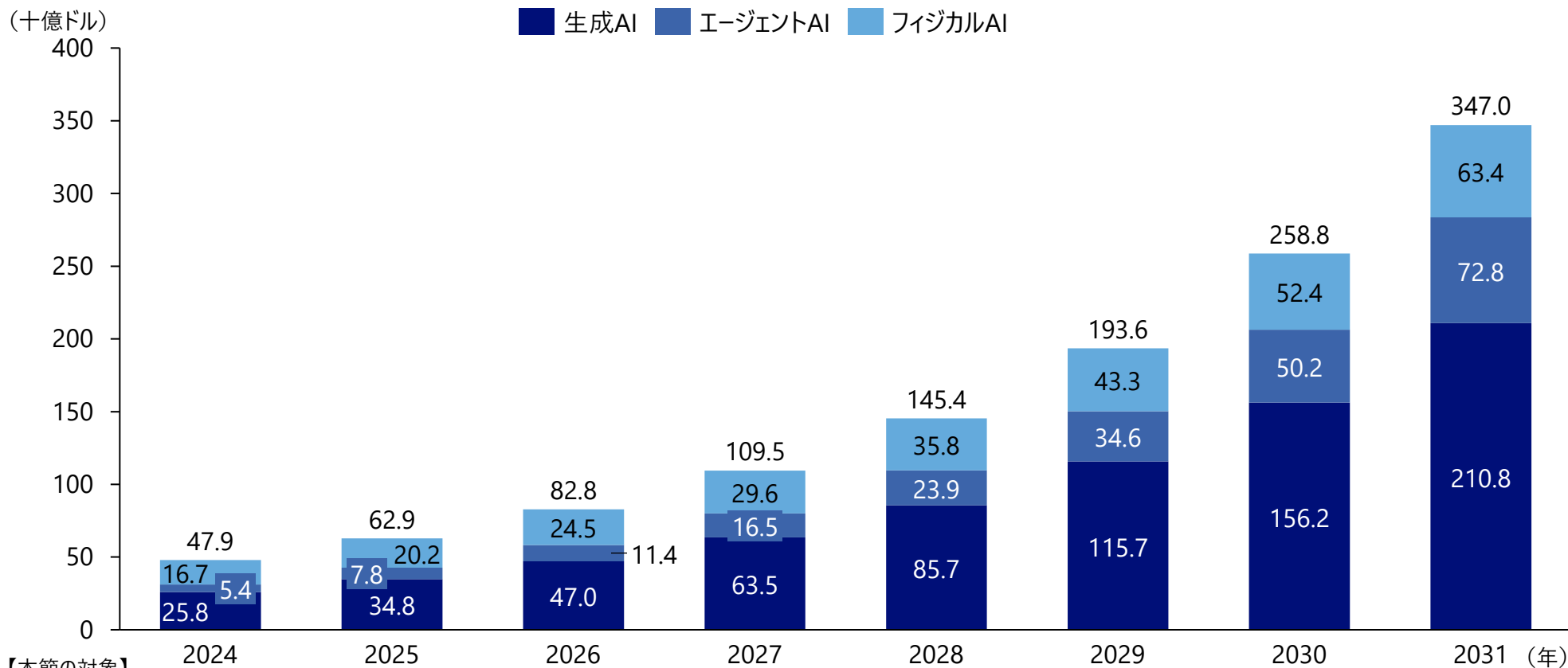
ここでは「低・中周波帯」「高周波帯」を以下のように定義する。また、各バンドの名称・帯域はIEEE規格521に準拠する。

- 低・中周波帯：Lバンド（1～2GHz）、Sバンド（2～4GHz）、Cバンド（4～8GHz）、Xバンド（8～12GHz）を合わせたもの
- 高周波帯：Kuバンド（12～18GHz）、Kバンド（18～27GHz）、Kaバンド（27～40GHz）、V・Wバンド（40GHz～110GHz）を合わせたもの
- 光衛星通信：レーザー光を用いた衛星通信

また、本節で示す低・中周波帯、高周波帯、光衛星通信の市場規模予測について、低・中周波帯、高周波帯については衛星通信設備（アンテナ、トランスシーバー、トランスポンダ等）および衛星通信サービス（インターネット、音声通信、衛星放送等）を対象市場として定義する。また、光衛星通信については衛星間通信および地上と衛星間通信のサービス・機器を対象市場とする。

第4章 エマージングテクノロジーの未来に向けて 次世代AI市場

生成AI・エージェントAI・フィジカルAIの市場規模予測（グローバル）



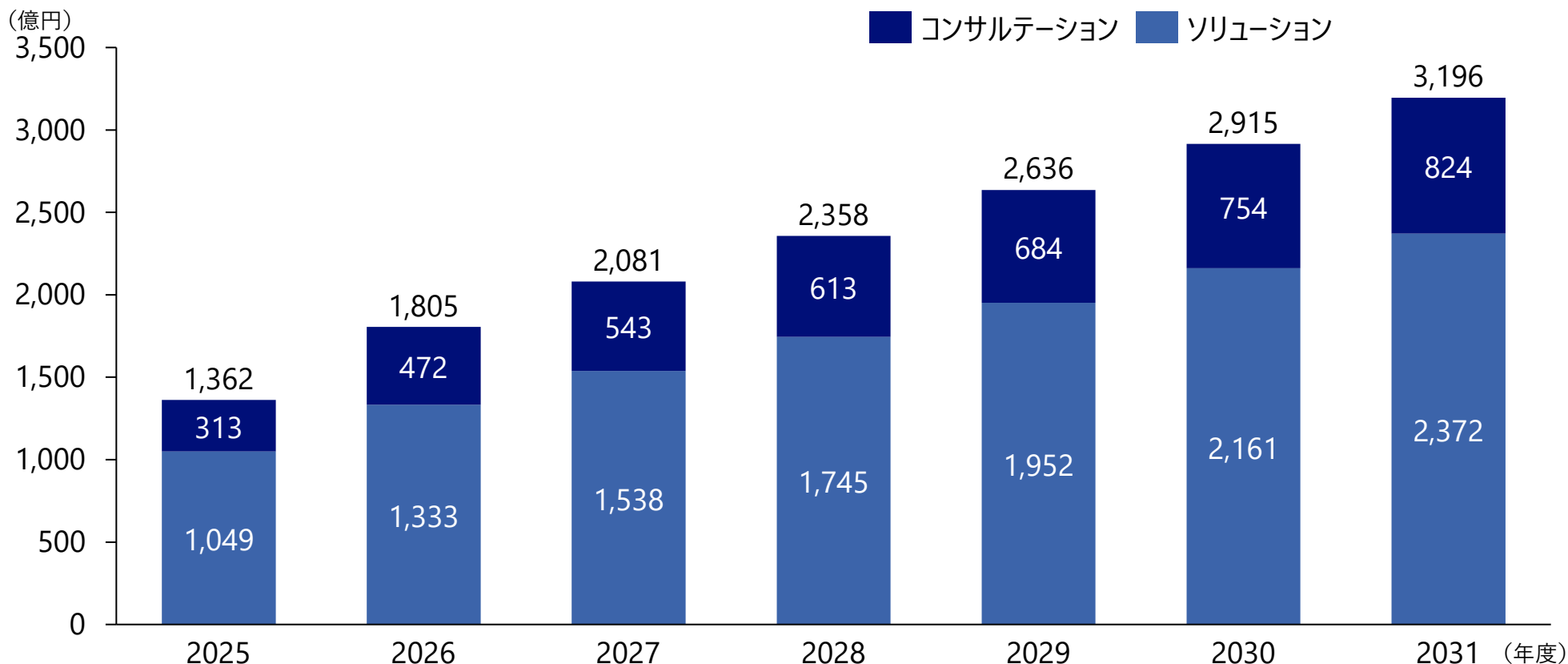
ここではそれぞれ以下のように定義している。

生成AI（Generative AI）：大規模言語モデルを用い、テキスト・画像・音声・コードなどのコンテンツを創出するAIシステム・ソリューション。

エージェントAI（Agentic AI）：目標・目的を受け取り、自律的にタスクを分解し、実行するAIシステム・ソリューション。

フィジカルAI（Physical AI）：物理デバイス（主にロボットなど）に、認識・推論・学習などのAI技術を組み込み、物理タスクを遂行させるAIシステム・ソリューション。

第5章 AI・データガバナンスの未来に向けて プライバシーテック市場 プライバシーテック市場規模予測（国内）



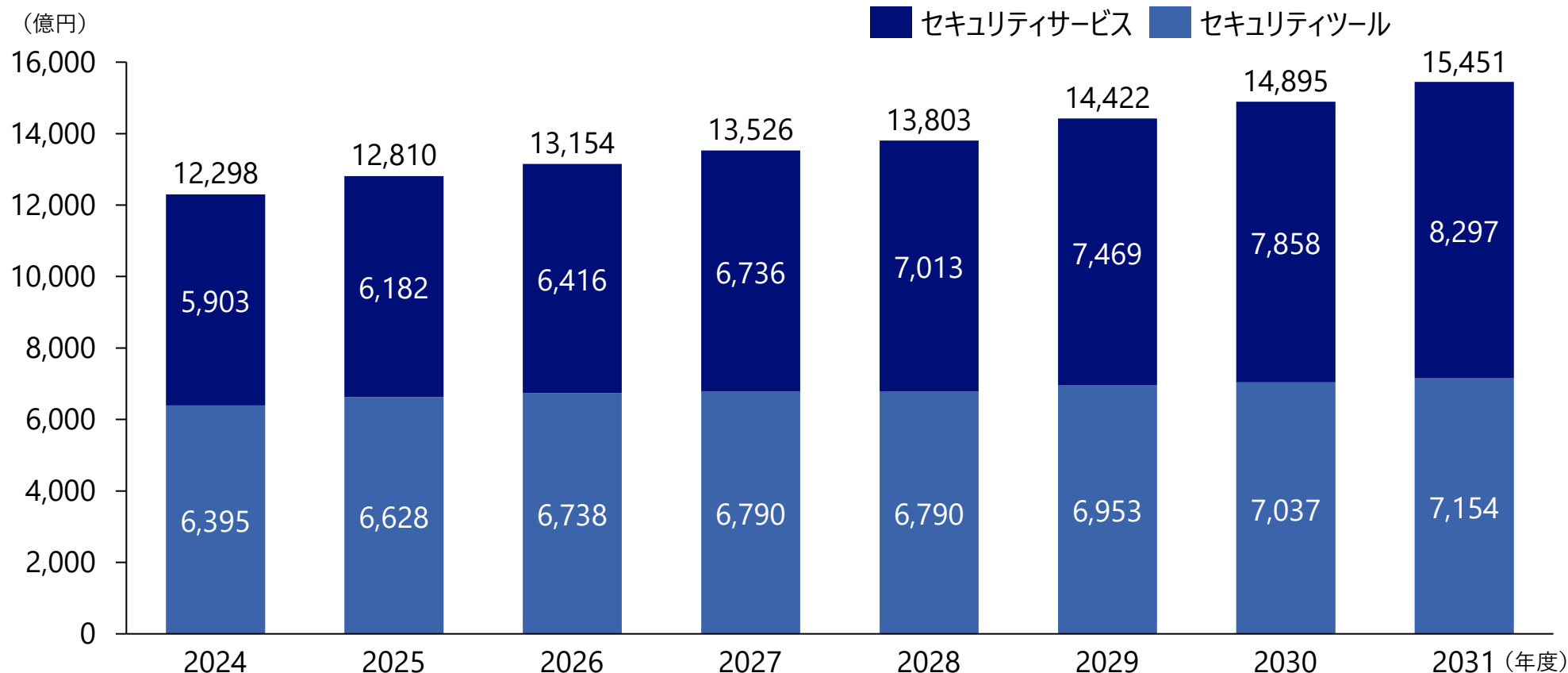
【本節の対象】

プライバシーテックとは、企業や行政機関などが、個人情報を含むパーソナルデータの保護対策を効率化、高度化するために利用するソリューションサービスである。同意の管理、保有するパーソナルデータの管理、開示等請求への対応、インシデント発生時の対応など、個人情報保護法の遵守やプライバシー保護のために利用されるソリューションサービスはすべてプライバシーテックに含まれる。

ここでは、ソリューションサービスの導入や保守・運用に加え、一体的に提供されることの多いコンサルテーションサービス（弁護士への相談を含む）を含め「プライバシーテック市場」として定義する。コンサルテーションサービスには、プライバシー保護を担当する社内組織の設立、プライバシーポリシーや規程類の整備、プライバシーリスクの評価プロセスの整備、開示等請求やインシデント発生時の対応プロセスの整備、役職員の教育を含む。

第5章 AI・データガバナンスの未来に向けて セキュリティ市場

法人セキュリティ市場規模予測（国内）



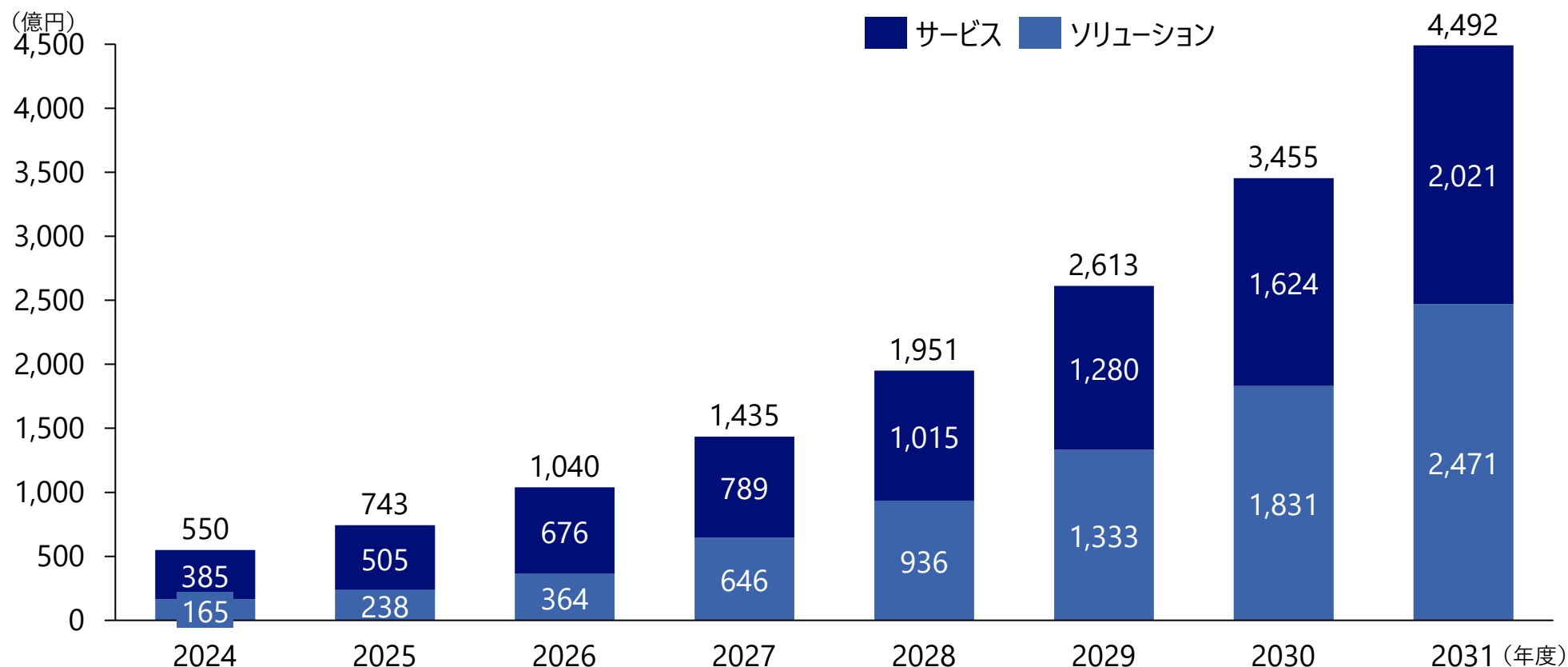
【本節の対象】

ここでは、法人を顧客とするセキュリティ市場を対象とする。本市場は、①セキュリティツール市場と②セキュリティサービス市場に分かれる。このうち①は、アプライアンス（ここではセキュリティ用途に特化した機能を搭載したハードウェア・機器）およびソフトウェアから構成され、②は、セキュリティシステムの設計・構築、運用アウトソーシング（外部委託）、およびSaaS（Software as a Service）形態で提供されるソフトウェアから構成される。

第5章 AI・データガバナンスの未来に向けて

AIガバナンス市場

AIガバナンス市場規模（国内）



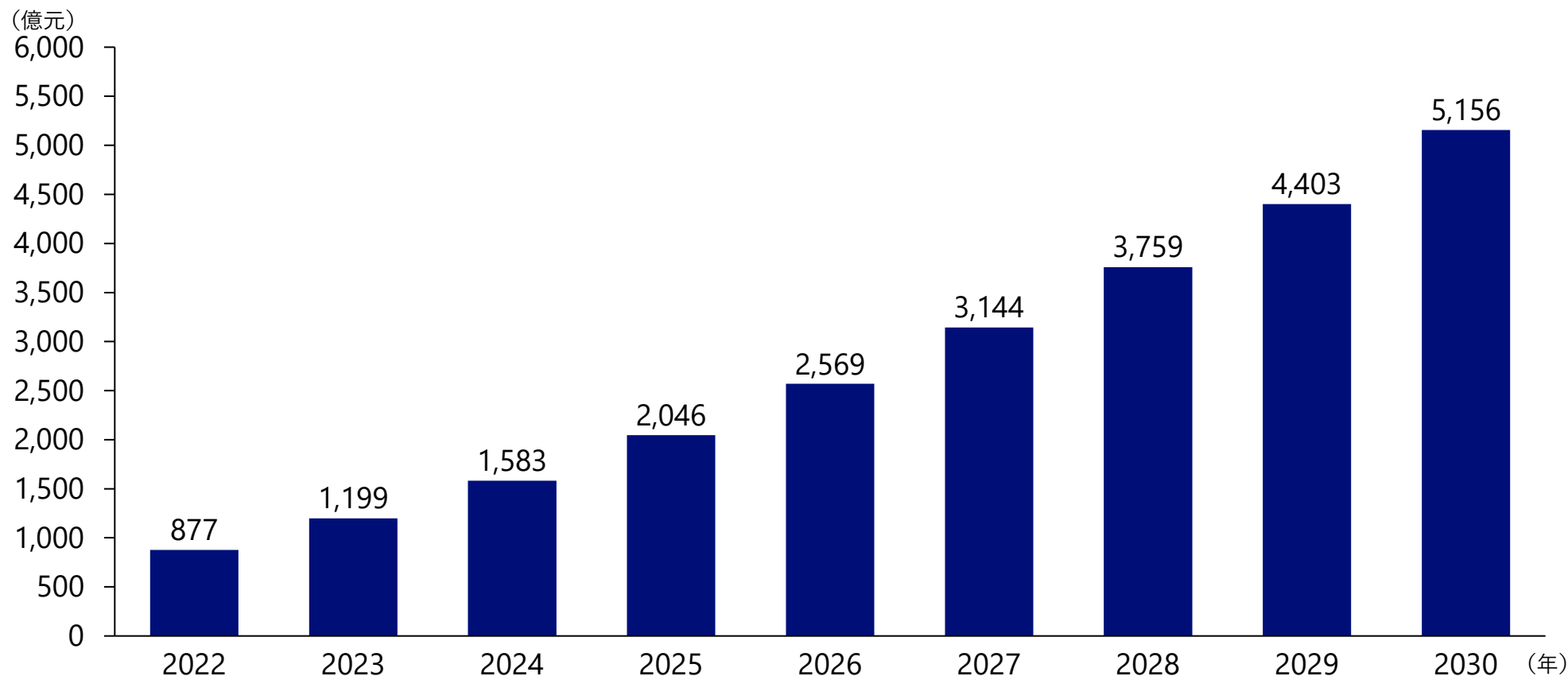
【本節の対象】

「AIガバナンス市場」を大きく「サービス」と「ソリューション」に分類する。

「サービス」には、ガバナンス戦略や体制構築に関するコンサルティング、企業におけるガバナンス戦略の策定、ガバナンス体制やプロセスの構築支援、法制度対応支援、リスク評価・監査、教育、ソリューションツールの運用サポート等が含まれる。

「ソリューション」にはいわゆる「AIガバナンスツール」として、インベントリ管理やリスク管理、モニタリング、レポート等機能の機能を有するツールに加え、リネージやアクセス権限等の管理を行うデータガバナンスツール（本市場推計ではAIガバナンスに付随する利用のみを加味）等が含まれる。なお、ここでは、AIモデルを守るためのセキュリティツールは含まないものとする。

第5章 AI・データガバナンスの未来に向けて データ取引市場 中国データ取引所 市場規模



【本節の対象】

「データ取引市場」とは、事業者や個人が任意にデータ（または、データを利用する権利）を取引できる市場を指す。



**Envision the value,
Empower the change**