

## 2003年7月2日 日本テレビ 定例会長社長記者会見

### (要旨)

#### 1. 今回の役員人事と業務監査委員会設置について

記者：株主総会での役員人事と業務監査委員会の設置について

氏家齊一郎CEO会長：

業務監査委員会を作りましたのは、今年の商法改正で今までの日本型株式会社制度以外にも、アメリカ型といいますか、内部監査というものを組織的に大幅に取り入れようとした委員会等設置会社というのも設立が認められました。ソニーのように海外で活躍されているところはすぐそちらの方に移動したし、海外で活動していなくても、時代の流れがその方向にあるからということで、その方向を模索されている会社がございます。

新しい考え方の特徴は、今まで日本の旧会社法による株式会社というのは、取締役会に決定と執行と監査の権限が全部集合しています。だからその取締役会自身を監査することができないという意見があり、そのため社外役員を増やすなければいけないという意見が出てきました。委員会等設置会社というのは正式に法律に盛り込まれたわけです。我々は言葉の壁がありますから海外では積極的に活動できないので、直ちに委員会等設置会社の形は取りにくい。そこで、若干の折衷的な考え方で執行役を兼務しない取締役、しかも常勤の取締役、これが業務監査と役員の俸給と役員および主要幹部の給与等の原案をつくるというシステムを設けたわけです。我々は上場会社もあるし、そういう方向に一步踏み出そうかなということです。

記者：代表権に関してはいかがですか。

氏家会長：代表権というのは、いわゆる会社を代表して契約、その他に判をつける資格という意味ですが、実は商法の中には役付役員の専務、常務でも、これは表見取締役であると書いてあります。表見取締役というのは、どこかで判を押してくると、それは社の正式な行為と見なされてしまう。だから代表取締役というのは、ただ単に商法に書いてある代表者というだけのことなのです。

ただ、私が今、民放連の名誉会長兼当社を代表する理事になっていますが、

来年から新しい日枝体制をつくろうということで、私と間部副会長の2人は理事の任期が長いので退任しようと思っています。そのときに萩原社長を推薦するのために、代表取締役という名前を付けたのです。

記者：萩原社長、代表権について感想がありましたら。

萩原敏雄COO社長：

今会長が言ったように、当社は執行役員制をひいておりますので、代表権が付くか否かに関係なく、今までどおり執行の最高責任者COOということで、その仕事を全うすればいいと思っております。

## 2. 今回の人事異動と組織改正の狙い

記者：今回の人事では、現場のトップがかなり替わったたということですが、その狙いについてはいかがですか。

萩原社長：

日本テレビは執行役員制ということで、実際問題としては取締役の数は会長、それに業務監査・報酬委員長を入れても7人ですから、執行役員が執行上の責任を持つという体制なので、その体制をきちんと固めるために今回局長の入れ替えを、適材適所ということでかなり大幅に異動をやりました。

それからもう1つ特徴的なことは、グループ会社、いわゆる関連会社の社長ポスト、役員ポストを本社の局長ポストと同じような位置付けで行いました。関連の経営に当たってもらった方がいいという方は、これも適材適所で、現役の局長でも関連の社長に移った方も何人かあります。その結果、今までの執行役員は2人残してあとは全部入れ替わりました。バリバリの現役の局長がほとんど執行役員ということで、執行役員の平均年齢ですけれど、約3歳若返っています、ということをやりました。

もう1つは、いわゆるナンバー2、それぞれの局の局次長クラスに我社では51年組以降と言っていますが、数年間人を探らなかつた時期がありまして、51年から改めてまた採用した世代の人たちを局次長クラスでかなり抜擢しました。今後この辺の競争原理を働かせて、次の幹部局長あるいは役員にと考えています。

あと編成ですが、2年前に編成部長に土屋君を起用して、間もなくそれから五味君を企画部長に据えました。これは、6年間勝ち続けて、いささか勝ち慣

れの雰囲気が全社的にあり、特に編成・制作にもそういうムードがありました。人事というはある意味でトップのいわゆるメッセージ、外あるいは中に向けたメッセージだと思いますので、土屋君、五味君を据えたということは、言うならば戦闘体制は続くという、言うならばシビリアンコントロールから制服組を起用して、今まさに戦争だということをアピールするためにむしろ現場クリエイターの超一級の人を編成部長に据えたということです。

ただ、これは本来あるべき姿からすると、やはり編成部というのは戦略戦術部門であり、最前線で闘う人と編成部が混同というのは、長い目で見たときは必ずしもいい体制だとは思えません。この2年間で土屋君や五味君が現場に対して与えた刺激というものは、それはそれで十分効果があったと思いますので、ここでもう一度戦略戦術部門と、企画、制作最前線とをきちんと役割分担してやっていきたい。戦略戦術部門と企画制作部門、いわゆる現場とを分けたのは、1つには視聴率を長い間とり続けるためには、一時的臨戦態勢では済まないのと、ちょっと長期的な戦略を必要とするからです。

もう1つは、こういう厳しい時代なので、収益力の伴う編成、本来収益力伴わない編成というのはいくら視聴率をとってもあまり意味がありません。しかし現実には必ずしも視聴率がそのまま収益にリンクしていない状況なので、その辺を戦略戦術部門として、収益力のある編成を考えていくことで、新たに編成部と編成企画部を作りました。

編成企画部を作ったのは、企画をそこで決めたり作るという意味ではなくて、言うならば本来企画は現場が作るものですから、現場が作る企画のための情報収集や環境整備、企画のマネジメントみたいな仕事をその編成企画にやってもらうと言うことです。ですから、逆に編成部、編成企画部を裏方にし、現場のプロデューサー、ディレクターを立てていこうというのが今回の体制です。

記者：ドラマの強化策というのは何ですか。

萩原社長：今回の編成の異動による新体制の編成局、あるいは編成部最大のテーマの1つが、連続ドラマの再建です。これはうちだけでなく、全局だと思いますが、もっと抜本的な、それこそ本当に制作体制から考え直さなくてはならないということです。場合によってはドラマのプロデューサー、ディレクターをバラエティとそっくり入れ替えるぐらいの抜本的なことを含めて考えないと、なかなか再建は難しいと思います。今回の新体制の編成局、編成部はそのあたりを第一テーマに掲げています。ですからどこをどう強化してというようなレベルではないと思います。

うちの場合はYTV入れてドラマが3枠ですから、大体適正な枠だと思いますが、

ドラマの編成枠、あるいは数といったものも含めて総合的に立て直さないと、このままだとおそらく難しいと思います。このところ全局がひたすら変化球で、うちも変化球です。変化球でごまかすのが精一杯で、直球勝負ができない状況です。でも変化球ばかりだとこれは限度がありますから、直球勝負できるようなドラマグループやドラマ班をつくらないとだめだと思っています。

記者：それは今年の10月、あるいは来年の春、その先を見据えた改革ですか？

萩原社長：もちろんです。そんな簡単に立て直せるぐらいなら苦労しないので、一番早くて来年の1月、4月からは何とか新体制で行きたいと思っています。

### 3. 視聴率動向一般及び、阪神独走のもと今後のG線中継への影響

記者：続いて視聴率の全体的な動向と、それから巨人戦の数字に関していかがでしょう。

萩原社長：視聴率に関しては、今年丁度半分が過ぎ、4月からは第1四半期が過ぎた状況ですが、どっちの区切りをしても、昨年よりも2位局との差を広げて現在のところ四冠王で進んでいます。

数字の推移としては、一応順調かなという感じです。うちの場合は、やはり連続ドラマを何とかしないと、今は非常にバラエティが強いのでトップを走っていますが、もうちょっと接戦になってきたときに、ドラマの強弱がもしかしたら微妙な勝敗を分けるかもしれないで、今のうちに何とかドラマを立て直しておこうというのが一番の課題だと思います。

それからジャイアンツ戦に関しては、例えば6月の視聴率を見ると、今年は全局で平均16%です。昨年の6月だけをとると平均13.3%です。例えば先週の数字を見ても、水曜日に日本テレビが放送した巨人・横浜戦は、終わりの方で逆転逆転また逆転という試合ですが、これが18.4%を獲っています。

9月ぐらいになって10何ゲーム開いたときにどうかと言われると、わかりませんが、現時点では1試合1試合の試合展開、その試合のスリリングというかエキサイティングというか、そういう要素で数字が変わってきます。いい試合であればゲーム差には関係なく、18%とれているわけですから、いい試合をしてくれれば大丈夫だと思います。

16%という現在の平均視聴率については、これは明らかに年間のプライム平均を見てもお分かりの通り、トップの日本テレビですら15.2%です。野球の視聴率はそれを上回っています。他局だと13%位ですから、16%の野球が入ると

いうことは明らかにプラスですから、この数字が急に13、12%になったりということはちょっと考えにくいので、いい試合をしてくれればと思っています。

記者：自力優勝は消えてしまいましたよね。ペナントレース自体に対する関心がどうしても視聴者は落ちてくるというのは避けられないと思いますが、そのことに対する危機感と、中継の中に新たな工夫を盛り込むなど、何か考えいらっしゃいますか。

萩原社長：今年の日本テレビの野球中継に関しては、視聴者によっては画面がごちゃごちゃしているという指摘がありますが、結果的には今のインターネットやブロードバンドに慣れている視聴者、若い人にとっては、むしろ、様々な情報が1つの画面の中でどんどん展開していく方がいいんじゃないかなと思います。M1が今年ははっきり増えています。M1が増えているということは、混在画面が意外に効果を出しているのかもしれないということもありますので、続けていきたいと思っております。

それから選手のエピソード等も結構放送していますので、その様な情報でつなぎ止められれば、ゲームの展開とはまた別の興味でつなげるという気はします。プロ野球は、楽しむべきものはいっぱいあるわけで、それが選手の個々の記録であったり、あるいは活躍、あるいは誰と誰の対決とか、例えば伊良部と清原の対決とか、そういうものがゲーム差とは関係なく、ファンの関心を呼ぶようでないと、本来プロ野球というのは成り立たないわけです。巨人の優勝がないと諦めているわけではないです。ペナントレースの展開とはまた別の楽しみが当然あるわけですから、その辺に焦点を当てていきたいと思います。

記者：会長、最近の巨人の戦いぶりについて感想を。

氏家会長：病人や怪我人が多い中で良くやっていると思うね。今のところこれは仕方がないという感じです。怪我人が出なければいいのですが、出ることは確実なので、これから強くするために正選手と同じ位控えを持ってていればということなのかね。

記者：オールスター前に自力優勝が消える状況になることはいかがですか。

氏家会長：これは阪神が神憑っているよ、はっきり言って…。

#### 4 . 第1四半期収支見通しについて

記者：営業成績ですかがいかがですか。

氏家会長：大まかなことしか今は言えませんが、第1四半期は大体740億ぐらいの総収入です。支出が620億ぐらいですから、とりあえずは計算上120億の利益が出たことになります。しかし下期には汐留の償却負担が入ってきますから、かなり減少するかなという見通しです。

ただ、内部分析しますと、スポットが320億ぐらいで、対前年比9.6%で悪くなっていますし、総収入740億というのも大体去年の98%です。去年はワールドカップがあったのでかなり収入が上がったのですが、今年はタイム、スポット両方とも悪かったという感じではあります、スポットの落ちが大きかったと感じています。

テレビ産業というのは特に景気に左右されます。ただ、視聴率はどれだけの視聴者の皆さんに支持されているかという指標ですから、番組に対する支持率さえきちんと維持できれば、景気が上がってきただときに大きな反騰が期待できると思っているので、心配はありません。

#### 5 . スカイパーエクTVへの人員派遣について

記者：スカイパーエクTVに今回人を派遣した理由については？

氏家会長：我々としては投資対象としても悪くないという判断で株を買いましたが、シェアが6%ちょっとあるので、人材も派遣することになりました。

それからもう1つ、新しい経営の手法などを持ち帰ってくれるのではないかという期待もあり、派遣しました。

記者：スカパーではマルチプラットフォーム部門担当ということで執行役になりましたがいかがですか。

氏家会長：マルチプラットフォームなら衛星のことがいろいろわかるので、将来彼が帰って来た時は非常にプラスになると思います。

記者：110度CSを開始して1年経ちましたが、プラットワンにしても、スカパーにしても、予想より加入者が下回っていると思いますが、改めて評価をしていただけますか。また何らかのテコ入れ策というのは必要だと思われますか。そ

れとも地上波デジタルでデジタルテレビが普及するにつれて110度もやはり普及すると思われますか。

氏家会長：実は地上波デジタルを進めるときに、私はＮＨＫと、とにかく空のBSを「1000日1000万台」というスローガンでとりあえずやろうと相談しました。空のデジタル化を進めることで、地上のデジタル受信機を増やして、その地上デジタル受信機が再び地上波を受信できるというのが我々が考えた戦略です。それが地上波のデジタル化を促進するための「1000日1000万台」でした。ところが予想の半分ぐらい、CATVで普及している受信機を加算すればもう少しになりますが、予想とは違いました。

しかし、今度は地上波デジタルへの切り替えが2011年7月24日午後0時をもって行われるという、完全に国策として進めることになったわけです。政府が決定して流れに乗せると、地上波デジタル自身も、また、メーカー各社からも普及機をどんどん発売しようという動きが出てきて、地上波デジタルはそこそこ進むかなと感じ始めました。

今まで地上波デジタルは非常に遅れるだろうから、デジタル化はBSからという考え方をしましたが、国策としてやる以上は、地上波も相当進み、BSと地上波とで協力しあって伸びていくと思います。2011年までに、これは100%切り替えるという方針ですから実は非常に大きい話です。地上波の最終日が決まつたことは、CSにとってもプラスに働くのではないかと思っています。

記者：牽引役と牽引され役が逆転したということですか。

氏家会長：初めは我々の考えではBSに牽引させようとしていましたが、今度は機関車2台（BSと地上波デジタル）を連結して引っ張るという形になったということです。

## 6 . 放送倫理委員会：BPO発足に当たっての期待

記者：昨日（7月1日）発足しBPOに対する期待はいかがですか。

氏家会長：あれは非常に苦労しました。BPOが発足する事によって、おそらく一般の視聴者の受け皿が非常に大きくなつたことは事実です。

BPOから勧告されたことは、N H Kを含む放送業者すべてが、尊重しなければいけない職業倫理のような形で縛られていますから、いわゆる人権問題を中心と

した視聴者のトラブルは、非常に解決しやすくなつたと思っています。その点では非常に大きな一歩だったと私は評価しています。

## 7. 電力不足対策について

記者：電力不足ということが最近言われていますが、これは編成や放送に影響しそうですか。

萩原社長：現段階ではどうなるかわかりませんが、この問題とは関係なしに資源の無駄遣いというのはよくないわけです。私どもは、この間も発表したようにエコ事務局でエコ委員会をやっていますから、もちろん放送を通じて節電を呼びかけていかなければいけないと思います。

それから、当たり前の話ですが、社内での節電ということにも当然心掛けていかなければいけません。非常に深刻な事態になってきた場合には、かつてオイルショックのときのように24時間放送体制から、深夜に放送中止時間を設けるというような編成的な処置も検討する必要が出てくるかもしれません。その一方で、一旦放送を止めてしまうと、何か災害等が起こったときに、非常に立ち上がりが遅くなりますので、これから夏に向け、マイナス面も十分検討しなくてはなりません。

記者：巨人戦は、ゲーム差や優勝などに関係なく、中継の延長は従来どおりの方針ですか。

萩原社長：従来どおりです。ただ、例えば9月の非常に早い段階で優勝が決まった場合、残った消化ゲームに関して編成的に一応考えるかもしれません、今はあまりその様なことは考えたくないですから、従来通りということにしてください。

氏家会長：I want miracle.

記者：ドラマの視聴率低迷の原因はどこにあると考えますか。

萩原社長：これは前から申し上げていますが、まず、とにかく数が多すぎるというのが1番だと思います。今回フジテレビがドラマを1枠減らしましたが、それでもNHKを別にして、15本ぐらいあります。それが13話だとすると、1枠に

ついて1年間に4本必要です。そう考えると1年間に60企画が必要になります。

それともう1つは、これはドラマに限りませんが、今は厳しい、暗い世の中で、あまりにも荒唐無稽な作り物に関しては、関心が少し薄れているように感じます。情報系、あるいは本物志向が結構放送されていますから、ドラマを取り巻く環境も非常に良くないということです。

抜本的というと、これは他局の絡む話ですから難しいですが、僕はやはり民放全体で連続ドラマの数を少し減らさないと、解決不能ではないかという気がします。それにしても日本テレビのドラマが悪すぎるのは事実です。社内で可能な強化をしなければならないと考えています。

記者：先週ロシアから来日したタトゥーというタレントがテレビ朝日の番組を突然キャンセルしてしまいました。タレントが番組を急にキャンセルしてしまったということをどのように受け止めていますか。

萩原社長：それはあってはならないことだと思います。他局ですから、詳しい状況はわかりませんので、それ以上のことは言えませんが、正式契約がなされて、きちんとした出演交渉の上でのキャンセルだとすれば、これはあってはならない事だと思います。特に外国人タレントに対してちょっと甘いというのが無きにしもあらずだと思うので、もしテレビ朝日が正式契約と出演交渉をした上での出演であるならば、断固たる処置をとるべきだと思います。（了）