


# 株主ならびにステークホルダーの皆様へ



私は昨年の社長就任以来、全社員に対して、日本テレビが開局55周年にあたる2008年に「総合優勝」を実現しようと呼びかけてきました。では、何をもって「総合優勝」なのか。社内外から質問が相次ぎました。「総合優勝」という言葉の背景には、ここ1、2年の私たち放送界を取り巻く急激な環境変化があります。2003年12月の地上デジタル放送開始、2006年4月のワンセグメントサービス（ワンセグサービス）のスタート、そして様々な事業者によるビデオ・オン・デマンド（VoD）事業への参入など、いよいよデジタル技術によって加速される本格的な多メディア・多チャンネルの時代が到来しました。

これは、「テレビしかない時代」から「テレビもある時代」へという大競争時代への移行を意味します。しかし私は、「10年たってもテレビは王様だ」と信じて疑いません。なぜなら、テレビ局にはそれだけの競争力すなわち様々なコンテンツを制作する力があるからです。日本テレビは、既に地上波放送だけでなく、様々な伝送路にコンテンツを配信する新たなビジネスへ積極的に取り組んでいます。これをさらに推進し、将来の収益基盤をより成長力のあるものにするため、このたび2008年度を最終年度とする中期経営計画を策定しました。これは、冒頭でも触れました2008年に総合優勝するための道筋でもあります。この道筋をしっかりと固めるのが、私の役目だと考えています。

それでは、この中期経営計画の根底にある考え方についてももう少し詳しくお話ししましょう。

## いま、そこにある 膨大な機会とリスク

通信と放送の融合、あるいは多チャンネル時代というテーマは常に、「伝送路」を中心に議論が進められてきました。しかし、変化の本質は、視聴



者の皆様が映像媒体に接触する機会（ポイント）がアナログ時代とは比較にならないほど広がることにあります。日本テレビでは、このチャンスをいち早くとらえ、いつでもどこでも日本テレビのコンテンツに触れていただこうと、マルチポイント戦略を展開しています。この戦略の大きな柱を担うのが携帯電話によるワンセグサービスであり、インターネット向け配信（第2日本テレビ）であるのです。

トリノオリンピックを引き合いに出すまでもなく、オリンピックはテレビの販売と視聴に大きな影響を及ぼしてきました。日本には、すでに1億台以上の据置型テレビが普及していますが、2008年の北京オリンピックは時差わずか1時間の隣国で行われるため、高画質・高音質の地上デジタル受像機の買い替えも進み、テレビに関わる業界にとって一大イベントとなることは間違いありません。さらに、現在9千万台普及している携帯電話のうち、慎重に見積もっても、2008年には1千万台以上がテレビ付き携帯電話に買い替えられると考えられます。つまり、視聴者数も、視聴空間も圧倒的に拡大するのです。

これだけのビジネスチャンスはどう活かすのか。日本初の民間テレビ局として開局55周年を迎える2008年は、日本テレビにとってその後の一大飛躍を決定的に占う年になるでしょう。

## 新たな価値を創るための 意識改造

こうした外部環境の変化に加え、解決すべき課題として日本テレビ独自の問題があります。視聴率四冠王の原動力であった「発明品」と呼べるような斬新な番組の減少、高い視聴率を誇ってきた番組の金属疲労が、残念ながら放送収入の減少につながっています。まず何よりもこのコンテンツ制作力の強化に全力を挙げます。



これまで私たちは、激しい競争を繰り返してきたとはいえ、非常に恵まれた環境の中にありました。テレビが茶の間にあったアナログ時代は、限られた競争者の中で「誰が一番になるか」を競ってきました。いま競争の土俵が広がり大勢のライバルが登場するようになって、「本当の競争優位を勝ち取るにはどうすればよいか」が問われるようになったのです。遅ればせながら、われわれ放送事業者もメガコンペティションに突入したわけです。

恵まれた環境に慣れた意識をまず拭い去るため、私は、ありとあらゆる場所で、社員に向かって直面する課題について語りかけ、行動を促しています。現在進めているのはいまだかつて経験したことのない競争の基盤づくりですので、当然スピードが要求されますが、着実な成果をあげるために、「ゆっくりと急ぐ、慌てずに急ぐ」をモットーに、社員一丸となって取り組んで参ります。

私たちの一番の強みは、コンテンツの制作力と、それをどのように、どの時期に、どの伝送路に流せば最もコンテンツ価値を上げられるかというコーディネート力にあります。アメリカのハリウッドの機能を日本のキー局は持っているのです。その中でも日本テレビが最も優れた力を有していると自負しています。



## いま改めて問われる テレビ局としての使命

民放といえどもテレビ放送は、公共的な役割を担っています。テレビの特性は、不特定多数の人々に対して同時に、同じ内容の情報を届けられる点にあります。大災害が起きたときなど一斉に情報を流す力は圧倒的なものがあります。インターネットや通信など様々な放送類似事業者が登場し



でも、この一斉同報の力が持つ公共性が揺らぐことはありません。逆に、メガコンペティションの時代だからこそ、1億台の受像機を通して4千数百万世帯に同じ時刻に一斉に同じ情報を流すことが出来る機能が競争力を持つのです。

私たちには、公共性に基づくコンテンツのスクリーニング（発信してもよい情報の可否）や、視聴者の反応に関する膨大な情報の蓄積と知識があり、それらによって築き上げた視聴者やスポンサーの皆様との信頼関係があります。私たちは今、私たちの番組を最も安定した周波数帯で24時間送り届けることの意味と、放送はハードからソフト、そして人材にいたるすべての経営資源が一体となって初めて成り立つという特性を再認識し、業績向上に努めたいと考えています。

日本テレビグループは、他の追随を許さないコンテンツ制作力を背景に、今後、放送を中心としたマスメディアとデジタル技術を駆使したインタラクティブメディアを融合させて、トータルメディア企業に進化していきます。

「総合優勝」、つまりすべての伝送路において映像文化の優れた担い手であることは、未来に至るまで変わらぬ日本テレビのあるべき姿なのです。

株主をはじめとするステークホルダーの皆様には、私たちが持つ本質的な力を是非とも評価していただき、信頼して応援して下さいますよう、お願い申し上げます。

日本テレビ放送網株式会社  
代表取締役 社長執行役員

久保伸太郎  
久保 伸太郎