



日本記者クラブ
昼食会

オンライン世界下におけるニュースの将来

トム・カーリー AP 通信社社長兼 CEO

2011年9月29日

カーリー氏は、デジタル時代のニュース配信について、APがすすめる以下のような取り組みなどについて語った。

- ①2012年末までに映像ニュースをハイデフィニション（HD）に切り替える
- ②米国の地方加盟社との編集・広告面での連携を深め、デジタル対応の新商品を開発する

HD映像ニュースについては、APが北朝鮮と独占配信契約を結んだことを明らかにした。

デジタル革新により、ニュースコンテンツ市場が拡大しているのをメディア関係者は歓迎すべきである。この変革は技術的よりは文化的なもので、人と人とのコミュニケーションを促進するものとして捉えれば、経営者にとって大きな成功を得る機会になるだろう、という。

NYタイムズのウェブ有料化への反応が良いことから明らかなように、信頼できるメディアの信頼の高いコンテンツを、人はプレミアムを払ってでも入手しようとする。個々のニーズにあうように、ニュースをカスタム化していくことで、新市場の開拓につながっていく、とも。

司会 日本記者クラブ理事 星野誠（TBS テレビ取締役報道局長）

質問 日本記者クラブ企画委員 坂東賢治（毎日新聞編集編成局次長）

日本記者クラブ Youtube チャンネル

<http://www.youtube.com/user/jnpc#p/search/0/0U8WkjZzObU>

（この会見抄録はゲストの発言に基づきまとめたものです）

カーリー社長兼CEO 皆様、こんにちは。星野さんには寛大で温かいご紹介を頂き、ありがとうございます。

今日は素晴らしい日ですね、天気も良く。こんなに多くの皆様がここにお集まりになられた理由を推察しますと、将来もジャーナリストの仕事があるかどうかをお知りになりたいからではないかと考えます。それに対する私の答えとしましては、心より「イエス」と申し上げたい。しかしながら、我々にはやらなければいけないことが多くあります。今日はその幾つかについてご説明し、後でご質問にお答えしたいと思います。

先月、私はニューヨークの国連本部で行われた〔韓国〕 聯合通信社主催の 2011 年国際報道写真賞式典で、賞を授与する役目を依頼されました。受賞者の 1 人は、皆様方がご存じの方かもしれませんが、読売新聞の関口寛人さんでした。今年 3 月に日本を襲った大震災の直後に彼が撮影した印象に残る写真が認められ、金賞を獲得しました。

それは充分に受賞に値する写真で、彼に賞を授与することに喜びを感じました。想像を絶するような苦難や廃墟に直面し、関口さんや日本のメディアの皆さんがそれらを歴史として記録するために立ち上がり、当局の規制に挑みながら、我々の多くが幸いにも直面することがないほど大規模な悲劇と災害を取材されました。

皆様ご自身、皆様のご家族、皆様のお国が今年経験されたことを考えますと、とても謙虚な気持ちにさせられます。また、大切な方を亡くされた日本の皆様に対し、心よりお悔やみ申し上げます。そして、皆様の類い稀な精神が世界中の多くの人々を感銘させたこともお伝えしたいと思います。我々としては、速やかな復興をお祈りしております。

我々は今、不安定で混乱に満ちた世界に生きています。政変があり、中東での刻々と変化する情勢や一連の恐ろしい天災があり、そして世界中で経済混乱が起きています。

今年、皆様が地震、津波、原発事故の報道で経験されたように、ニュースはこれまで以上に

重要となり、より多くの人々に求められています。それで我々の仕事は安泰とお考えになるかもしれませんが、この新たな報道の世界に確実なものは全くありません。

ニュースは携帯端末で持ち歩く時代

ケーブル・ニュース・チャンネルの出現とデジタル方式の情報配信の進化は「常時オン（つなぎっ放し）」のメンタリティーを生み出し、速く報じたつもりでも、多くの場合は、それでも十分な速さではないという状況になってきました。いつでもニュースを目にし、インターネットできる多様なプラットフォームが発明され、消費者は新聞が出るのを待ったり、ニュースが放映されるまで画面の前に座って待つようなことはしなくなりました。今、ニュースはほとんどリアルタイムで、どこにでも持ち歩く小さな携帯端末に乗って、共に歩き回るようになりました。

そしてこれらの変化は時空を超えたスピードで広がっています。

数年前に米国の有力な新聞の未来について尋ねられたとしたら、それに対処するためには充分時間があり、大丈夫だと答えたでしょう。しかし、今日、米国の新聞社は生き残りをかけて闘っています。民主主義社会にとって極めて重要な、伝統的な独自ニュース取材をいかにして支えていくか、その方法を模索しています。しかし、それを支えていた収入も今や次第に細分化され、さまざまなところに分散してしまいました。

確かに、米国はこのデジタルメディアへの移行については、その爆心地（グラウンド・ゼロ）となっています。しかし、私の個人的な経験や来日の際の観察をもとに、ここで皆様に申し上げたいことは、これは米国だけの現象ではないということです。オンライン・プラットフォームやオンライン機器での情報消費への移行は今後も継続するでしょうし、それは必然的に世界中の伝統的メディアのあり方を一変することになるでしょう。

これは決して悪いことではありません。それは人々がより多くの情報をより早く手に入れることができ、生活上で重要な選択や決定をする際に、その根拠となる選択肢や情報を入手できることを意味します。しかし同時に、噂や灰めかしや虚報ではなく、独自に取材した真つ当なニュースを提供している我々も、この新たな社会に速やかに対応し、世界中の人々が信頼できるニュースを得ることができるようにならなければならないことを意味します。

このデジタル時代に競争力を失わず、我々の独自ニュース取材の未来を確かなものとするために、加盟新聞社、提携社、そして顧客の契約社と一緒に AP が取り組んでいる幾つかの事柄について話したいと思います。

映像ニュースはこのような未来に極めて重要な一部となることを承知しています。より多くの消費者が求めるようになり、それは全てのプラットフォームに提供されるようになりました。AP の映像ニュース部門は、既に世界でトップの映像ニュース通信社となっております。

しかし、我々はそれに甘んじてはいけません。昨年末、我々は映像ニュース・ビジネスの包括的デジタル化を明言し、最初の 2 年間に 3,000 万ドル投資することを決めました。この変革が 2012 年に完了すると、AP のハイデフィニション (HD) 映像ニュースは世界中のメディア顧客のデジタル・プラットフォームに容易に適合させることができるようになり、新たに大規模なニュース製品を創り上げることができます。

18 ヶ月間の変革プロセスの中で、カメラのレンズから配信技術まで、我々の全てのインフラをアップグレードしていき、顧客のニーズに適う映像ニュースを効果的に配信できるようにしていきます。1 月にエンターテインメントニュース、その後にスポーツニュースと、段階的に HD 映像を提供していくつもりです。来年のロンドン五輪や、少なくともそれと同等の興奮をもたらすと思われる米国大統領選挙までには、完全な HD 化が完了していると考えます。

北朝鮮から HD ニュース配信の合意

この場を借りて皆様にお知らせしたい最新のニュースがあります。AP は、北朝鮮から HD 映像ニュースを世界中の放送局に提供することを可能にする独占契約に合意しました。この発表の意味するところは、AP は北朝鮮での主要なイベントを放送局向けの高質な HD 映像ニュースを配信する唯一の通信社になるということです。そのためのインフラは 2012 年に本格稼働することになり、4 月 15 日に予定されている北朝鮮建国（故金日成主席生誕）100 周年記念式典の取材に間に合うこととなります。

AP の北朝鮮での取材報道活動には、皆様が多大なご関心を寄せておられると確信しています。皆様ご存知のように、映像ニュース部門で長く続いた関係を足場として、今度は平壤に本格的な AP 支局を開設すると 6 月に発表しました。来年早々には平壤支局を開設し、まずは特派員の記者とカメラマン（フォトジャーナリスト）を常駐させようと思っています。

これは歴史的な、そして重要な転機となる出来事で、我々としては、実際の進展を意味していると考えます。AP にとって、このことは我々の世界での取材網をさらに拡大し深めるものであり、そして AP 報道の中核にある信頼性を示すものです。世界にとっては、北朝鮮と世界の他の国々がより良く理解し合うためのドアを開けることを意味します。

AP は新聞・放送業界の提携社を助け、彼らがウェブ上での胸を躍らせるような機会を逃さないようにするため、デジタル移行に向けてのソリューション開発に取り組んでおります。

AP 加盟の米国新聞 1,300 社と協力しながら、新聞のウィークエンド版に挟み込むサプリメント広告のデジタル版を開発しており、それが新聞社の重要な収入源となっています。そして、「アイサーキュラー (iCircular)」と呼ばれる仕組みも、先週、米国でデビューしました。この新たなモバイル広告プロダクトは、消費者がスマートフォンを使って地元小売店でのセー

ルを簡単に閲覧（ブラウズ）し、買い物リストを作ったり、価格を比較することを可能にするものです。

新聞社が伝統的な収益確保の方法から、デジタル時代のそれに移行することを支援していくことに加え、AP はメディア業界と共に作業を進め、メディアが制作提供するコンテンツが適正な支払いを確実に受けることができるような仕組みを開発しています。ウェブが出現して以来、コンテンツが何処に行き、何処で使われているのか、誰も定かではないわけです。そして明らかなことは、多くの場所では我々対価を支払うことなく、コンテンツを使用しているということです。

2年前、AP は「ニュースレジストリー (News Registry)」を開発し、発行元でコンテンツにタグを付け、それがデジタルの世界におけるいかなる場所での使用をも追跡することを可能にしました。今年には、AP と約 36 の米国と他の国々の新聞社が共同して 3,000 万ドル以上の資金を調達し、成長著しいデジタルコミュニケーション・プロダクトやサービスなどに提供する独自のコンテンツを保護しながら使用を認可する目的で、「ニュース・ライセンスング・グループ」を立ち上げました。今年中にこの革新的な会社の事業開始が予定されていますので、その際にさらに詳しい情報が発表されると思います。

AP はニュースを取得するためのモバイル・アプリケーションを最初に創り出した数少ない報道機関の 1 つでした。AP モバイル・ニュースは 800 万回以上もダウンロードされるようになり、世界中で最も人気のあるニュース・アプリケーションの 1 つとなっています。今年中にはバージョン 5 を提供しますが、ソーシャルメディアのシェアサイトを含む、変化し続けるニュース消費のパターンに対応する、劇的にアップデートされたものとなります。我々がこのアプリケーションを創り上げたのは、米国の新聞社がモバイルウェブ上で彼らのニュースを我々のニュースと一緒に提供し、広告収入のシェアを得ることができるようにするためです。我々は海外の提携社とも同様の計画を進め

るつもりでおります。

Many-to-one モデルへ移行

我々は急激な変革の時代に生きています。描写するのは簡単ですが、そこで経営していくのは極めて困難なことです。ブロードキャストモデルと呼ばれ、1つのメディア機関が大多数の人々に「広く報じる (broadcasting)」という、昔のメディアモデルは崩壊しつつあります。今は、多くのメディアが個々の消費者に送りつける (Many-to-one) というモデルに取って代われつつあります。この新たに出現したモデルでは、多くのメディアプロバイダーが個人個人にコンテンツを提供し、受け手側でそのコンテンツをパーソナライズ（自分の好きなように設定）し、それにコメントを加えたり、それに対する好き嫌いを友人たちと共有できるようになりました。

メディア消費者、あるいはメディア経営者として、我々は新たな技術に驚嘆し、恐れを覚えるかもしれません。最新の技術が見出しを飾る一方、我々は先ず、この変革が文化的なものだということ理解しなければなりません。それは人々かどのようにして繋がり、関係を持ったり、あるいはコミュニケーションしていくかに関わることです。もしも我々がこのデジタル移行を、ニュース掲載のプラットフォームを存続させるためのものではなく、人々が結びつきのを助けるものとして見れば、我々、メディア経営者は大きな成功を収めることができるでしょう。

コンテンツのタイプや消費の仕方が変化しているにしても、コンテンツを求めるマーケットが成長していることを、我々は喜ぶべきでしょう。旧来のプラットフォームを守り通そうとして停滞してはいけません。我々はニュースを報じ、それを読者や視聴者に届ける新たな方法を導入しなければなりません。

数年を費やして AP に強固なデジタル基盤を築いてきた結果、多くの機会が我々の目の前に現れてきたことで、これまで以上に勇気づけられております。今日は、特に加盟新聞社を助け、

彼らのコンテンツをローカルから全国的なプラットフォームに載せることなど、その幾つかの事例についてご説明致しました。

それらは全て胸を躍らせるような進展で、APに成長の道筋を与え、デジタル時代においても引き続き主導的な役割を果たさせるでしょう。しかし、オンラインの世界で競争するためのビジネスモデルと技術を開発することだけが、成功を保証するものではありません。適切なコンテンツを持っていなければなりません。もちろん、速く報じなければいけませんし、徹底して顧客が望む方法で配信しなければなりません。

しかし、もっと重要なことは、それが適切なコンテンツ（内容）でなければならないということです。

AP と他の通信社との違いを際立てる多くの事柄の1つとして、我々はニュース報道に特化しているということが挙げられます。240以上の支局を世界中100カ国以上に配置しており、その唯一の目的はニュースを取材し報道することです。他の何の特別な意図（アジェンダ）も持っていません。我々の使命としては、ニュースを取材報道することに専心し、そして権力に光を当て、公衆に奉仕すべき政府や指導者に説明責任を負わせようとすることです。

スピードよりクリエイティビティーを重視

我々がその使命を成し遂げるには、信頼性や正確性を維持し、そして説明責任を果たすことが最重要となります。今日のデジタル世界ではより速い情報伝達を要求していますが、我々は正確性を犠牲にしてまで、スピードを重視することはありません。究極的には、信憑性（credibility）が最も大事なことと考えます。

正確な報道によってもたらされる信憑性がなければ、権力に説明を求めることはできませんし、APはとても真剣にその役割に取り組んでいます。我々がいかにか真剣にその責任を果たそうとしているかという例を挙げますと、2001年9月11日の攻撃があつて以来、世界中で行なわれた反テロ訴追の件数を集計したニュー

ス記事を最近配信しました。それには、103カ国とEUで、情報公開法に基づく請求を提出する作業が必要となり、非常に骨の折れる仕事となりましたが、APには全世界に広がる取材網があり、それを遂行するのに適していたと言えます。

APは、また、日本でも情報公開法を使い、東京電力が大津波によって福島原発が操業停止に追い込まれる可能性を排除していたことを示す文書を明るみに出しました。この記事は日本でも広く使われ、日本メディアの優れた報道を補足するものとなり、読者が必要としている情報全容を提供するため、互いに補完し合うことの大切さを示すこととなりました。

最後に、この度の地震、津波、原発事故などの大災害取材に関し、長年にわたって提携関係にある共同通信の皆様には、多大にして過分なご支援を賜りました。改めてお礼を申し上げます。

本日は、このように皆様の前でお話をする機会を頂き、感謝致しております。この後は喜んでご質問にお答えしたいと思います。ありがとうございました。（拍手）

司会（星野誠・日本記者クラブ理事・施設運営委員長 TBS テレビ取締役報道局長）

どうもありがとうございました。コンパクトでありますけれども、示唆に富んだお話だったと思います。それでは、企画委員の坂東さんにお渡しします。

《質疑応答》

代表質問（坂東賢治・日本記者クラブ企画委員 毎日新聞編集編成局次長）

質問をまとめる形で、代表質問ということで、いくつか先に質問させていただきます。

最初にお聞きしたいのは、アメリカでも日本でもいろいろ試みられている、新聞のインターネット上での有料化モデルについてです。インターネットでは、ニュース、情報がフリーであ

るというような空気が広がっているということで、有料化する試みの必ずしもうまくいっていません。現在のアメリカの状況、有料化モデルが定着する可能性があるのか、あるいはどういうことをすれば有料化できるのかについて、お考えをお伺いしたいと思います。

カーリー社長兼CEO これはとても重要な意味を持つ質問で、どこから収入を得るかということですね。

まず最初に申し上げたいことは、我々はニュースを無料で提供するという過ちを犯してしまいました。しかしながら、我々は市場のことを理解しなければなりません。主要な放送事業者は素晴らしい広告収入のプラットフォームを持っています。ですから、フラットスクリーン端末でもモバイルでも、この放送（ブロードキャスティング）モデルが採用され、多くのコンテンツが無料で提供されております。それで、他の分野にいる我々も基本的にその先例に倣ったわけです。

様々なビジネスモデルを試してみる

2点申し上げたいと思います。1つは、モバイル時代において、我々は変革を導入しなくてはなりません。もう無料で提供することはできないということです。

それからもう1つは、さまざまなビジネスモデルを検討しなければなりません。有料か無料かという、二者択一の考え方ではいけません。約20種類のビジネスモデルが可能になっています。どのようにしてコンテンツを販売し、パッケージ化し、配信するか、さまざまな方法を検討し始める必要があります。

放送モデルもその一部となります。そして我々は皆、一定量のコンテンツを無料で提供し、読者やニュース消費者の関心と呼ばなければなりません。

しかし、我々が提供できるサービスには特別なものがあります。例えば、写真とか、もしくは

は素晴らしい歴史的資料へのアクセスなどがあります。コンテンツをさまざまな形のパッケージにして提供する多くの方法があり、それらは消費者にとって魅力的なものになると考えます。まさに、我々はより創造力に富む必要があります。そしてさまざまなビジネスモデルを試していかなければなりません。

モバイル技術は、オープンウェブ上で我々がこれまで以上のコントロールを持つことを可能にしました。このモバイル時代の夜明けとともに、我々は積極果敢に取り組んでいく必要があります。

代表質問 社長はいま、最初に間違いを犯したということをおっしゃいました。例えばAPは、Googleであるとか、ソーシャル・ネットワークサービスのほうにもニュースを提供しているのではないかと思うんですけども、そういう関係の中で、ニュースを提供する価格をもう少しリーズナブルなものにしていくとか、そのような交渉というのは、現在、進んでいるものはあるのでしょうか。

カーリー社長兼CEO 坂東さん、難しい質問はしないとおっしゃいましたよね。（笑）

コンテンツを管理、制限して配信

はい、交渉は順調に進んでいると、先ず申し上げます。我々としては、コンテンツに対する適正な価格（フェアバリュー）を得ることができたと考えています。それから、我々が出すコンテンツの中身を慎重に管理し、誰もがコンテンツへのフルアクセスを持つことができないようにしています。ですから、内容は相手によって制限を加えるという傾向にあります。

それから、最近我々が実施した最も重要な変革は、どこでどのようにコンテンツが消費されているかを示すデータの提供を義務づけるということです。我々は、今、ポータルを通じて提供したコンテンツを追跡することができる

ようになりました。それは我々のニュース取材に影響を及ぼし始めています。ニュースをいつまで取材するか、どのような記者を取材に当たらせるかの判断材料となり、そして商業的な意味においても、異なったニュース消費者を対象とする新たなビジネスの可能性を示唆してくれるようになりました。

我々が犯した最大の誤りは、初期の段階でそのようなデータの提供を求めなかったことです。今後、我々はこれを最重要課題として闘っていかなければなりません。そのために、ニュース・ライセンシング・グループを立ち上げました。

そして、ニュース・ライセンシング・グループは、今直ぐにということではありませんが、一定の期間を経て、バランスを我々に有利な方向に戻してくれるのではないかと考えています。

それから、モバイルウェブの出現によって、少なくとも米国では、コンテンツをどこから得て、どのように配信するかということにおいては、もう少しバランスが良くなるのではないかと考えます。

ソーシャルネットワークはかなり劇的に成長してきて、初期のウェブプレーヤー数社や利用者トラフィックに大きなインパクトを与えました。それで今、変化が起きているということです。この変化は我々にとってのチャンスであり、今度はもっと賢明に、そして積極的に取り組んでいかなければなりません。それには、コンテンツの流れを管理して制限したり、そのデータを取得するなどして、ビジネスを展開する必要があります。

代表質問 ちょっと別の話題に移ります。先ほどの星野さんのほうからもお話がありましたけれども、会場からも北朝鮮の問題について、質問がきていますので、お尋ねいたします。

北朝鮮に AP が常駐記者、カメラマンを置くことになれば、これは西側としては初めてということになると思います。北朝鮮がそういうことに応じるというのは、相当な交渉をされたん

だなと思いますけれども、訪問されて、北朝鮮の何らかの変化というのをお感じになったのかどうか。あるいは、その交渉での苦労話等があれば、ぜひお聞かせいただきたいと思います。

カーリー社長兼 CEO これは明らかに大きな変化で、大きな展開となりました。我々は約 5 年間、映像ニュースに関する関係を築いてきました。その間、彼らは我々を注意深くチェックしてきて、我々が公正な報道をしていると確信したのだと思います。我々はどのような組織で、どのように活動し、そして世界中の様々な政府のある国々で活動してきたこともよく承知していると思います。

そして、彼らは AP が公正に報道してくれると確信を持つに至ったのでしょう。いずれにしても、我々は大きな期待を持って、状況をさらに進展させようとしています。交渉は長きにわたり、興味深いものでした。我々は北朝鮮を数回訪問し、彼らもニューヨークに足を運んでくれました。そして同時に、いろいろな国の政府に交渉の進捗状況について報告し、かなり前向きなサポートを頂きました。

AP の北朝鮮支局開設は良い兆候

つまり、西側の報道機関が北朝鮮に支局を開設することは良いことだと考えてくれたわけです。これが先駆けとなり、他の前向きな進展を導いてくれるかもしれないということです。それが証明されるには時間がかかりますが、現時点では、これは良い節目であり、良い兆候であると思っています。今年は世界中で多くの困難に直面しておりますが、これは良いニュースの 1 つではないでしょうか。

代表質問 もう 1 つぐらいにしたいと思いますが、直近のニュースということで、昨夜、Amazon が新しいプラットフォームというか、Kindle Fire の発表をしました。iPad とか、Kindle Fire とか、そういう携帯端末がどんどん発達していますけれども、ああいう新しい端

末に、先ほどもありましたけれども、AP は対応されようとしているということでしたけれども、Amazon とか Apple をどのように AP としてはごらんになっているのかを率直にお聞かせ願えたらと思います。

カーリー社長兼 CEO Kindle Fire という名前を耳にした時、最初に思ったことは、私の Kindle が火を吹くのではないかということで、関連記事を注意深く読みました。(笑) 興味深い名前ですね。

このような機器は素晴らしいと思います。私が旅をする時は iPad を持って出かけています。今週は特に助かりました。北京のような場所にいながら、多くのニュースメディアにアクセスでき、世界で何が起きているかを簡単に知ることができました。映画を観ることもでき、本も読むこともできます。それに、週末に行なわれたアメリカンフットボール試合のハイライト情報も得ることもできました。このような便利な機器を持って生活するということがごく当たり前になってしまいました。

ニュース市場の増大をチャンスに

同時に、2つのことを認識すべきだと思います。ニュースコンテンツの市場が増大し、巨大になってきています。そして、今年我々が目にし、そして皆さんもとても深刻にご覧になりましたように、地震、津波、そして原発事故が起こり、人々は正確な情報を求めたわけです。それは、我々メディアの役割です。ですから、我々にとって、この市場が確実に成長しているという、この機会をとらえなければなりません。そして、どのようにして人々と関わっていくか、どのようにコンテンツを変えていくかを考え出さなければならないということです。

APにおいても、我々はどのようにニュースを報道するか、そしていつ報道するかについて、変革を進めています。より早く報道しなければならないと思います

昔でしたら、放送事業者向けには、世界中で

起こった各ニュースを伝えるために、非常に洗練された 2 分間ほどの映像ニュース 1 コマを数時間もかけて制作していました。今日、ここにも何人か出席していますが、我々は大勢の優秀な記者も抱えています。彼らも 1 時間ほどかけて 1,000 語に上る記事を書いています。これは、この時代では時間をかけ過ぎとなりました。そのような記事は今も必要ですし、彼らの聡明な報道や、洗練された映像ニュースも必要とされています。しかし、我々はもっと速くニュースを配信することが求められています。幾つかの文章に分けて、もっと速く報じなければなりません。何故なら、携帯端末機器がそのように機能しているからです。

また、これは新たな収入を確保する絶好の機会であるとも考えています。そのためには、他のコンテンツプロバイダーと連携してコンテンツを統合し、中身の濃い報道にする必要があります。例えば、スポーツニュース、エンターテインメントニュース、そして金融ニュースなどですね。深く掘り下げたものを提供し、それらを写真やマルチメディアのグラフィックスなどの、歴史的なニュース資料にリンク付けるようにすれば、収入を増やすことが可能でしょう。少なくとも、ニュース市場のかなり大きな部分では、コンテンツに対してお金を払うことを厭わないと理解しています。それで、我々はこうして協力しながら取り組んでいるわけです。

Apple のネットワークは非常に大きな成功を収めています。誰もがそれを利用して課金することができます。これは新たなモバイルの世界でビジネスをしていく上での良い例となっており、これによって、昔のコンピューターやオンラインの世界にはなかった新たな門戸が開かれたということだと思います。

代表質問 代表質問はこれくらいにして、星野さんにお返しします。

司会 ありがとうございます。では、ここから直接質問を受けたいと思います。質問の

ある方、手を挙げて、近くのマイクでお名前と会社名を名乗ってから質問をお願いしたいと思います。どなたか、質問ございますか。

では、皆さんが質問を考えている間、私のほうから1問、質問させていただきます。いまの話は、北朝鮮の映像のHD化という、テレビ局にとっては非常に魅力のあるもので、大変でしょうが、やりがいのあるいい話だなと思ったんですけれども、足元の収益ですね、つまり、世界経済は非常にシュリンクしていて、みんなメディアの広告収入が減っている中で、コンスタントに加盟料を集める苦労というのものあるかと思うんです。

ちょっと暗い話ですけど、収益の確保というのには、どういう注意を払っていらっしゃるのか、お聞きしたいと思います。

カーリー社長兼CEO はい、メディア会社を経営している人は皆、収入に関する質問を受けます。(笑) 収入、収入、収入と。

我が社の収入について言えば、今年は僅かに増えることになるでしょう。1%ですが。来年は数%増えると予測しています。放送業界は好調で、ビジネスを拡大していると理解しています。

地方加盟社との連携で新商品を開発

新聞業界はどうかと言いますと、特に米国においては、かなり厳しい状態が続いています。これは避けることができません。しかし、新興の市場もあり、我々はそこで新たなデジタルプロダクトをニュース消費者に直接届けることができるわけです。我々はローカルメディア（AP加盟の地方新聞社）を助けることができる立場にいると思います。つまり、ローカルメディアのコンテンツを我々のコンテンツとミックスして、新しい商品を造り、それに料金をチャージする、あるいはその周りに広告を掲載することもできます。これは以前に存在しなかったプロダクトで、新たなマーケットがそれを可能にしてくれます。ですから、このような可

能性について、私は皆様方よりも大分楽観的に考えていると思います。

社内でも話していますが、私はデジタル変革については1991年から取り組んできています。私はグループの一員として、1991年のインターネット会社買収に関わりました。2012年は、私のキャリアの中で一番わくわくする年になるでしょう。というのは、新たな収入を確保できる新たな機会がようやく明確に現れてきました。その市場で展開する我々のプラットフォームも見えてきましたし、スピードも大きく変わってきました。こうしてお客様のニーズに応じてカスタム化したプロダクトを配信できるようになりましたし、それが収入増につながると思います。

来年には、我が社から多くの新たなプロダクトが出る予定です。TBSにも、是非、購入して頂きたいと思っています。とにかく、2012年には新プロダクトによって2桁の収入増を見込んでいますし、予算にもそのように計上しています。

質問 日本の3.11、特に原発事故の報道について、日本のマスメディア全体の傾向として、人々に不安をあおらないように、抑制的に報道しているというのが特徴だというふうに、メディアの関係者の方もいろいろところで書いています。それをある意味、肯定的に受けとめているんですが、世界のメディアからは厳しい批判が出て、本当のことを書かない、どうも政府は東電に近い、一体どうなっているという批判もあるんです。そういう日本のメディアの姿勢について、どのように考え、もし提言があれば、お聞かせいただきたいと思います。

カーリー社長兼CEO 2点ほど申し上げたいと思います。第1に、日本のメディアの方々、地震の後にできることで最も重要なことをなさっていると思います。それはそのニュースを報道し続けているということです。

多くの犠牲者に対し、我々が犯し得る最大の間違ひというのは、報道するのをやめて次のニ

ニュースへと移って行ってしまうということです。日本のメディアはこのニュースをずうっと追いつけ、人々の心に訴える詳細なニュースや、とても興味深いニュースを提供してきました。それは世界中の人々の心に刻み込まれたものとなりました。ですから、日本のメディアは、報道し続けるという基本的原則の重要な部分をしっかりと守り、その役割を果たしていると思います。

原発問題に関しては、我々の米国内での取材についてお話ししたいと思います。皮肉にも、よく起こることなのですが、AP の調査報道記者は 3.11 前から米国における原発の安全性について取材していました。もちろん、地震発生後、日本で何が起きていたかを理解することに注意を払い、それらの国内報道を棚上げにしました。その後、少し落ちついてから、また国内報道の取材に戻りましたが、我々は原発の危険性について十分に注意を促していませんでした。

米国にも深刻な原発の問題があります。AP が報じた主要な記事の 1 つは、原子力産業が規制に関する問題にぶち当たる度に、彼らは政府と連携し、政府に規制を緩めてもらってきたということでした。言葉を言い換えると、以前からあった安全基準が危うくされてきたということです。我々は、それらの安全基準がいかに関問題となるほどまでに緩められているかということを生々しく詳細な記事を以て報じました。

皆様が記憶されていますように、日本国内でも問題が起きましたね。これはすぐ米国にも伝わりましたが、避難地域をどの程度の範囲にすべきかということです。12 キロ圏内か、20 キロ圏内か、50 キロ圏内か。米国で一般に認められている基準も更新されていません。ですから、50 キロ近くというのが、いまでも米国の避難地域基準ということになっているわけです。

ですから、大事な問題を扱う時にも普段と同様、我々はニュースを公正に伝えなければならないということです。誇張してはいけません。

バージニア州でも地震がありました。日本で

の地震に比べると小さい規模でした。私は東京の高層ビルに滞在中、マグニチュード 6.9 の地震を経験し、高層ビルがどの程度揺れるか、そして日本では地震が生活の一部となっているかを知っています。しかし、バージニア州は東海岸にあって、東海岸では地震に対する備えが全くなく、人々は怖がりました。24 以上の余震があり、幾つかの報道機関は余震について報道していました。本震の後に余震が来るということは当然のことですが、多くの人々を怖がらせることになりました。

バランスのとれた記事で支持を得る

ですから、バランスを持って報道しなければなりません。最も重要な問題の報道に多くの労力を注ぐということは確かだと思います。我々、編集者は意思決定をしなければなりません。ですから、国民が安全に暮らすことの助けになる重要な情報を入手したとしたら、それを掲載したり、放送したりすべきでしょう。決してそのことを恐れてはいけません。しかしながら、些細なことを必要以上に大げさに報道すべきではありません。今日のニュースは十分に怖いものとなっています。誇張する必要はありません。

そのように、我々、編集者にはバランスのとれたニュース判断が求められるということになります。もし、バランスのとれたニュースを提供すれば、一般市民は我々を支持してくれるでしょう。そして、プレッシャーをかけるべきところにプレッシャーをかけることができるでしょう。このケースでは、それが原発を規制する政府機関であったり、原発産業となるでしょう。

司会 もう一問、司会から質問させていただきます。さっき、新興市場という言葉がありましたけれども、中国への取り組みというのをどう考えているか。

実は、いろんな特派員、アメリカメディアの特派員も、東京、北京というのを二またかけている人も多くて、最近はどうも北京にいる比率

が多くなっているなど思えるものがある、それは取材上しようがないのかなというふうにも思いますけれども、ニュースエージェンシーとしての中国への取り組みというのをちょっとお聞かせ願いたいと思います。

カーリー社長兼CEO 明らかに、中国は信じられないほど大きなニュースとなっています。中国を訪問してから、日本に来ましたが、経済成長や、活力や、経済発展に魅了されました。メディア界も成長していますし、興味をそそられます。ソーシャル・シェアリング・ネットワークの参加者数も 2 億人に迫りつつあるということで、今は競争の激しい、オープンなマーケットになっているわけです。

ご指摘頂いたように、外国特派員数が削減されていると私も理解しています。しかし我々は特派員の数を削減しておりません。現状を維持するか、むしろ増やしているくらいです。中国ニュースはさらに大きくなり、さまざまな次元を持っていますので。中国に駐在している外国特派員全体を見ますと、多分世界中のどの都市に駐在する特派員グループよりも強力なのではないかと思えます。と言いますのは、中国には中国の規則があり、現地人を記者として雇うことはできません。その結果、外国特派員にとって、中国が大きな市場となったわけです。

中国は多くの大ニュースを提供してくれます。それで、最も優秀で才能あるジャーナリストが北京に惹き付けられ集まってきました。それで、私が中国を訪問する度に思うのですが、常駐している外国特派員たちの理解度の深さや幅広い専門知識にいつも感心させられます。

そうは言っても、中国は国土が広く、人口は都市の幾つかに集中しています。取材すべきであるにも拘らず、我々がまだ取材しきれていない所がたくさんあります。それで、我々は取材の範囲をどのようにして拡大できるか、あるいは拡大すべきか、そしてそれをどのようにして収入につなげていくかを真剣に話し合っています。それらをニュースの展開に合わせて調整しなければなりません。中国ニュースはまだ伸

び続けています。

我々は少なくとも現状を維持していくつもりですが、できればもっと増やしていき、我々の国際ジャーナリストとしての取材範囲を揺るぎないものしたいと思っています。

しかし、中国で収入を得るのは大変です。本当に大変です。

質問 冒頭で、モバイルの利点について、お話しくさいました。モバイルの利点は、ニュース業界にとってどこにあるのでしょうか。また、この業界の未来について、お話しいただければと思います。2012 年が非常に大切な年になるとおっしゃいましたが、その中で、デジタルニュースはどのように進化していつて、5年後、10年後どうなっているでしょう。

カーリー社長兼CEO 私の講演で述べたつもりでしたが、2点ほどございます。

コンテンツのカスタム化が可能に

今はまさに Many-to-one の時代で、カスタム化が可能な時代だということです。多くのモバイルデバイスがあり、新たなアプリケーションも次々と出てきています。我々の新たなモバイル・アプリケーションも来年早々に出てきますが、これによって本格的なカスタム化が可能になります。

それで、人々は自分たちが望むものをより確実に、より多くのソースから得ることができるようになります。AP のコンテンツだけでなく、国際的な提携社や各種のテーマに特化した専門業者などのコンテンツを統合して提供できるようになります。多くの人々がこれに答えてくれると思います。

ニュースに対する市場が成長していることを最も簡単に説明しますと、過去 3 年間で最も多くツイートされた言葉は「ニュースイベント」です。若くて、デジタルに詳しい人たちの最大の関心事は「ニュースイベント」というこ

とです。残念ながら、今年一番多かったのは日本で起こった「原発、津波、地震」災害ということでしたが。これは、やはり、ニュースに価値があるということの証拠ではないでしょうか。それらのニュースをカスタム化して友人などに伝えることかできるということです。そして、人々は自分たちが信用するコンテンツに対してはプレミアムを払ってくれるものと信じています。

優れたコンテンツを提供している『ニューヨーク・タイムズ』は、「ペイウォール」という仕組みを実施しましたが、それに対する良好な反応がそのことを立証しています。人々は信頼できるソースから信頼性の高いコンテンツを得たがっているということです。これらの理由もあり、そして新たなプロダクトを製作し、それらをカスタム化できるようになれば、それが我々にとっての新たなマーケットになると思います。

将来の展望としては、「カスタム化」以上のものが必要となってきます。今後の2、3年間には、カスタム化を中心に努力が重ねられ、難しかったニュース掲載のための提携やプラットフォームの統合が容易になるでしょう。我々は放送事業2社と協力し、数カ月後にコンテンツの範囲を絞った新たな事業を開始する予定です。これが突破口になると思ひ、わくわくしています。

我々がウェブの初期にやったことは、既存のコンテンツをそのままウェブに載せ、それを無料で提供していました。今はそれを控えるようになり、無料で受けているところに対しては、他社と提携しながら新たなコンテンツを提供するなどして、問題の解決を図っていると思っています。

質問 私が質問したいのは、ニュースのクリエイティビティーという問題です。40年ぐらい前のときは、大体AP、UPI、タス、ロイターのうち3社が報道していれば、大体正しいんじゃないかという判断でニュースをつくられておりました。しかし、その後、衛星中継の時代に

なってきました。そうすると、映像と音声を現場から送ってくるんですね。

そして、いまの新しいネットの中でいろんな融合が起こってくる時代に、一体どういうふうにして我々はそのニュースのクリエイティビティーを確保するのか。

例えば、APが報道していることはある程度正しいとしても、どこかほかのところでもう少し確かめなければいけませんね。そういうことについては、クリエイティビティーについてはどういうふうにお考えでしょうか。

カーリー社長兼CEO 2つの問題を分けて考えてみましょう。

まず最初に、ウェブ上にはさまざまな誤った報道があります。これは技術の変革とは全く関係のない話です。我々は間もなく、市場でのニュース配信をすべてウェブ中心とし、すべてデジタル化することになります。そして衛星配信はやめることになるでしょう。人々が信頼性を判断できるようにするための1つの方法は、彼ら自身が直接見ることができるようにすることです。我々は今、世界中のどこからでも生中継を提供する能力があります。

ご記憶にあるかと思いますが、ご自身が現役として活躍されていた頃は、衛星送信トラックを使用し、遠く離れた所で起きたニュース映像を制作・編集したものです。それらは1台50万ドルの費用がかかりました。最新のキットは、2万2000ドルぐらいの費用で調達でき、より自由自在に使うことができます。今はそういったタイプの機材が販売され、放送業者によって世界中のあらゆる所で使われています。我々も来年には100カ所以上に配置します。それで、人々が自分自身の目でニュース現場を見ることができるようになり、それがクリエイティビティーを得ることにつながると思います。

ニュースの信頼性は究極的には個人の判断

しかし、究極的には皆さんの判断の問題にな

ると思います。私は人々の判断を信頼していません。特に、日本のように洗練され教育水準の高い国々では、皆さんは自分で判断を下すことができると思います。誰々は信用できるが、これは信用できないといった判断ですね。我々のコンテンツは、日々、1万5000の報道業界の顧客によって厳しく吟味されています。ですから、我々が何か愚かな、あるいは間違った報道をしているか、それとも正しい報道をしているか、直ぐに分かってしまいます。そして我々は、ほとんどの場合、迅速に正しい報道を提供しているわけです。

昔は、ニュース源の数が少なかった。それは確かです。しかし、今はその数も多くなり、ニュース源を昔より簡単に比較することができるようになりました。私が記者として仕事を始めた頃は、どこで情報を得たかと言うと、「モルグ（資料室 - 遺体安置所の意味もある）」と呼ばれた所に行ってファイルされた切抜き記事を探したものです。そして幸運にも、誰かがそれらの切抜き記事をファイルに戻したことを覚えていれば、それで背景情報を入手することができたというわけです。

今では、ウェブにタイプインし、数秒で多くの情報にアクセスを持つことができます。とても便利になりました。記事をより完成されたものにすることができます。最新の情報と歴史的な情報を結合し、記事に深みを持たせることができるわけです。古い写真と新しい写真もマッチングさせて。ニュース報道にとって実に素晴らしい時代となりました。そして我々はそれに対して料金を課す必要があります。人々はニュースの真偽について識別できると思います。そして彼らにニュースに対してお金を払う習慣を身につけてもらう必要があります。核汚染地域や、あるいは我々の場合ですと、多くの戦争地域にジャーナリストを送って取材する報道機関が提供するニュースに対しては、適切な料金が支払われる仕組みを確立しなければなりません。それが今後の大きな課題となっています。

質問 ソーシャルメディアの対応について伺いたいんですが、ソーシャルメディアを通じ

た読者、視聴者とのエンゲージメントの重要性について、どのようにお考えか、改めて伺いたいと思います。それを収益増に結びつけるためにキーポイントはどんなところだとお考えでしょうか。

カーリー社長兼CEO 過去6ヵ月間に米国で起こったことをご説明します。それで、マーケットがいかにか速く動いているかお分かりいただけたと思います。ソーシャルメディアの台頭が放送業者や放送モデルに大きな影響を与えてきました。

この15年間、放送事業者は、通常の放送収益の他に、単にコンテンツをウェブに載せ、広告収入をウェブから得ることで、かなり好調なビジネスを展開していました。そこにソーシャルメディアが登場し、多くの視聴者を獲得していきました。それで、視聴者数の伸びは低迷あるいは減少し、多くの放送事業者の広告収入も減り始めました。それで突然、多くの放送ネットワークは、どのようにして収入増を図るべきかということを検討し始めたわけです。

今は内省の時期で、何をすべきか、誰を対象にすべきか、どのようなコンテンツを提供すべきか、何に焦点を当てるべきかなどを検討しています。ですから、さまざまなサイトに提供されるコンテンツに、かなり大きな変化が見え始めました。そして、彼らがソーシャルネットワークサイトと連携してニュースをプロモートするようになりました。Twitterを介したり、特定のコンテンツが確実にFacebookに載るようにすることなどで。

我々の新たなiPadアプリケーションでは、記者名をクリックすると、その記者のページにつながり、その記者が書いた他の記事を読むことができるようになります。それが1つのタイプのエンゲージメントにつながると思っています。特に一定のニュースに関しては。そうして、その記者の報道を追うことができるようになるわけです。それらの幾人かは名の通った記者になるでしょう。

我々にとって、これは長年にわたって放送事

業者が成功を収めてきた、ニュースに添えるパーソナリティを生み出すという手法を活用するチャンスだと考えます。スポーツコラムニスト、ファイナンシャルコラムニスト、などなど。そうして、我々が数年間使用してきた技法の幾つかを新たなプラットフォームに適用し、ソーシャルネットワークとの連携に活かしていこうと思っています。

映像・記事とも短く、早く出す

最大の変化は、速くニュースを送り出すということです。映像ニュースにしても、記事にしても、短く、速くです。2分間の完成されたビデオクリップや、1000語の記事が出来上がるのを待つ必要はありません。1つの文章だけの記事でも結構です。とにかく、ニュースを即時に送り出すということです。そういったレベルでのインターアクションあるいはエンゲージメントができれば、新たなマーケットに進出して行けるでしょう。

現実として、この頃の若い人たちは新聞を読みません。でも今、チャンスが巡ってきて、トップ10の写真や、トップ10の最も興味深い記事の概略をソーシャルネットワーキングサイトに掲載することができます。そうすれば、膨大な数のフォロワーに届けられるでしょう。数100万人の新たなフォロワーを得ることも可能だと思います。

我々はこれらの新たなマーケットに対する見方を変えなくてははいけません。異なった人たちがいて、異なった関心を持っているということです。ですから、1つのマーケットに毎日同じものを持っていくという考え方でははいけません。1つのサイズが皆に適合するはずもありません。カスタムしなければなりません。しかし、これは常に文化の問題でもあります。これらの人々はそこに参加し、連絡を取り合っているかと理解しています。我々はそこで彼らが参加し、情報を共有し、関係を築き上げることを助けることができます。我々はその役割を果たすことができます。

もし我々が技術の分野で競争しようとしても、多分、技術会社には負けるでしょう。でも文化に関しては、我々メディアはその一部となって進むべきでしょう。

司会 ご質問、ございますか。——坂東さん、お願いします。最後の質問ということで。

坂東委員 アメリカのジャーナリズムの状況についてお聞きしたいんですが、いまカーリー社長のほうから力強いお話が多かったんですが、地方紙とか地方テレビは非常に経営状態が厳しいと。アメリカ人の知人からも、そういうローカルなニュースに非常にアクセスしづらくなっている。そういうことが、フリーなジャーナリズムを基盤としたアメリカの民主政治、あるいはアメリカの政治システムに影響を与えるんじゃないか、というような悲観的な見方もあるんですけれども、カーリー社長は、ジャーナリストとして、アメリカのジャーナリズムの現状、ジャーナリズムが果たして弱くなってはいないか、あるいは、それがアメリカの政治に影響を与えることはないか、これについてどのようにお考えでしょうか。

カーリー社長兼CEO 米国では、以前に比べ、ジャーナリストの数は数万人減ってしまいました。でも、すべての主要なメディア会社は、調査報道に強いコミットメントを持っています。

政治プロセスはより物議を醸し出すようになってきています。2週間前に報道についての会合で受けた質問は、政治プロセスを操作しようとする人たちがいて、我々がしっかりと監視していかなければならないが、その分野での報道に十分な備えをしていますか、我々ジャーナリストはそれ以上の力を持って番犬の役割を果たしていますか、ということでした。我々は調査報道を強化しています。そして、そのような政治プロセスでの操作を見逃すことのないように監視を続けています。

地方メディアについては、もちろん、とても

苦しんでいます。その点に疑問の余地はありません。今後も苦境は続くでしょう。その理由の1つとしては、昔の世界では地理的な境界があって、明確に定められたマーケットがありました。しかし、インターネットが登場したことによって、文字通り、境界線がなくなってしまったわけです。

APが取り組んでいることの幾つかは、彼らを助け、彼らのコンテンツを全国プラットフォームに載せようとしていることです。アイサーキュラー(iCircular)の広告プラットフォームを通じて彼らのコンテンツを見ることもできますし、全国向け広告を載せているモバイル・アプリケーションでも見ることができます。そうして、新たな収入源を得る機会を地方メディアにも提供し、財政の安定化を支援しようとしています。

ジャーナリストが政治プロセスを監視する役割が減少するとは思いません。米国では、特定のメディアの規模は小さくなりましたが、その一方、新たなメディアが台頭してきました。そして、それらの多くは政治テーマを中心に形成されています。ですから、これまでより多くの目が政治家の動きを監視し、報道するようになってきました。

昔は、政治家が小さな町に現れたとしたら、取材する記者は誰もいなかったというようなことがあったわけですが、今はそのようなことはあり得ません。誰かに取材されることとなります。もちろん、カメラや録音機器が広く出回っていて、それらを使えば政治家が話すことなどを全て記録できます。ですから、現時点での見通しはかなり明るいと思います。しかし、我々の側としては、監視し続けなければなりませんし、それは今後の懸案事項でもあります。

司会 ありがとうございました。有意義な話を伺ってまいりましたけれども、時間になりましたので、きょうのところはこれで昼食会を終わりにしたいと思います。

カーリーさん、本当にどうもありがとうございました。(拍手)

(文責・編集部)