



日本記者クラブ

昼食会・記者会見
2015 年 9 月 25 日

デジタルとモバイルの世界への移行

マーク・トンプソン

ニューヨーク・タイムズ社 社長兼最高経営責任者

Mark Thompson, President & CEO

The New York Times Company

来日したニューヨーク・タイムズ社のマーク・トンプソン社長兼 CEO が記者会見し、デジタルとモバイルの時代に急転換する新聞ビジネスについて語った。レガシーメディアの紙に加えてウェブ、タブレット、スマートフォンのプラットフォームを読者に提供するクロス・プラットフォーム戦略を説明し「デジタルの世界で勝ちたい」と述べた。「記者は一人も減らさない」と強調する一方、「記者が 10 年後も失業したくないなら変わらなければならない」と高いデジタル・スキルを求めた。

司会：西村陽一 日本記者クラブ企画委員長（朝日新聞社常務取締役）

通訳：池田薫（サイマル・インターナショナル）

日本記者クラブ Youtube チャンネル

<https://www.youtube.com/watch?v=Q8wtn75a-XE>

（英語のトランスクリプトもあります）

©公益社団法人 日本記者クラブ

司会（西村陽一・日本記者クラブ企画委員長、朝日新聞社常務取締役編集担当） 皆様、こんにちは。本日のゲストをご紹介します。ニューヨーク・タイムズのマーク・トンプソン社長兼CEOにおいでいただきました。

トンプソンさんの経歴を簡単に紹介します。

2012年11月にニューヨーク・タイムズ社の社長兼CEOに就任されました。

タイムズに加わる前ですが、トンプソンさんは2004年からBBCの会長を務められ、デジタル時代の挑戦に対応できるような組織の再構築に尽力をされました。1979年にBBCに入りまして、幾つもの番組の編集長をされております。代表的なものとしては、「ナインオクロック・ニュース」あるいは「パノラマ」等々の番組があります。

2012年秋にはオックスフォード大学で客員教授を務められておりまして、その講義をもとに2015年に本を出版される予定です。

マーク・トンプソン社長 まだ執筆中で、2016年に出版予定です。（笑）

司会 本日、トンプソンさんから寄せられたテーマは、「デジタルとモバイルの世界への移行」です。今回は、香港、韓国等のアジア歴訪の一環として日本に立ち寄られ、その機会を受けまして、日本記者クラブで今回の会見を催しました。

本日の進行ですが、まず通訳をふくめ、大体30分ぐらい話を伺った後に、質問に答えていただきます。質疑応答は2部に分けます。まず、皆様から寄せられました質問等を参考にしまして、私が代表質問を行います。その後、会場の皆様から質問を受けたいと思います。

申しおくれましたが、私は日本記者クラブの企画委員長をしております朝日新聞の西村です。通訳は、サイマルの池田薫さんをお願いいたします。

それでは、トンプソンさん、よろしくお願いいたします。

ニュースビジネスが急変する時代

トンプソン社長 （日本語で）皆様、こんにちは、マークです。（拍手）

皆様、改めてこんにちは。このような機会を与えていただき、大変ありがとうございます。特に西村さん、渡辺社長や朝日新聞の皆様には、今回の来日のホスト役を務めてくださり、御礼申しあげます。

ニューヨーク・タイムズと朝日新聞とは、約1世紀にわたる長いつき合いがあります。朝日のニューヨーク支局はわれわれのマンハッタンの本社ビルの中にあり、逆に、われわれの東京支局は築地の朝日の本社ビルの中にあります。両社は実践的なパートナーシップを築いてまいりました。

朝日新聞の支援のおかげで、日本語を読まれる人の間でニューヨーク・タイムズの読者が大幅に増えました。感謝にたえません。また、ジャパン・タイムズとも提携し、英語で紙媒体もしくはデジタル媒体を読む読者層がぐんと増しましたので、とてもうれしく思っています。

デジタルメディア時代の到来ということで、いろいろ課題とかチャンスも出てきております。皆様方とこういった新しい時代にどう対応できるのか、わくわくすることですし、本日は特にその辺に的を絞ってお話しできればと思っております。

いまの時代は、ニュースビジネス自体が急変している時代です。しかも、全く予想しない形で変貌を遂げていますので、なおさら、いままでと違う発想が求められると思います。実験や変化をいとわず、積極的に取り入れる精神が必要です。新しい技術、ビジネスモデル、消費者の行動に適応していかなくはいけません。ニューヨーク・タイムズでも全てのことについて対応中ですので、それについては、すぐこの後、お話ししたいと思います。

変化と変貌を常にわれわれは意識していますが、同時に、変えてはならないことのためにも多大な時間とリソースを傾注しています。成功し続けようとするなら、継続しなければなら

ないことがあるのです。われわれのコミットメントは、すぐれたジャーナリズム、つまり、真実の、洞察力がある、独立した、不屈のジャーナリズムを、商業的あるいは政治的な影響を全く受けずに提供することです。今日、情報がますます商品化していますが、こういう時代だからこそ、この大切な価値観を忘れてはいけないのだと思っています。

この伝統は、アドルフ・オックス（Adolf Ochs）がニューヨーク・タイムズ・カンパニーを買収した 1896 年までさかのぼるわけです。

「政党、宗派、利害にとらわれず、えこひいきをせず、ニュースを公平に提供する」ことが目的だ、というオックスのことば有名です。常にニューヨーク・タイムズとしても目指すところはこれです。120 年たったいまも、日々たゆまない努力を重ねることでビジネスモデルを調整、変化させて、世界一野心的なジャーナリズムを目指しています。

戦略—クロスプラットフォームの活用 成熟したプリントと急成長するデジタル

わが社の戦略は、本源的にクロスプラットフォーム（相互プラットフォーム）の活用です。これにビジネスモデルを適合させようとしています。いまの世の中にはプリントもあれば、デスクトップ、ウェブ、タブレット、また、特にスマートフォンがたくさんあります。いろんなデバイスが混在しているこういった状況が何年もこれから続くでしょう。

わが社の定期的なユーザーは、現にニューヨーク・タイムズを複数のプラットフォーム上で読んでいます。定期購読の設定により、プラットフォームが相互に支え合っている構図です。たとえば、ジャパン・タイムズの購読者にはニューヨーク・タイムズ・ドットコムへのアクセスをセットで提供しています。

プリントを含む全てのプラットフォームを革新していく。同時に、それぞれのプラットフォームの一番得意な点を生かし、最適化を図っ

ていく。まさにそれが「クロスプラットフォーム戦略」なのです。

わが社のビジネスモデルは、複数の収入ストリームを同時に持つことがベースになります。プリントとデジタルの収入構成は変化してきました。歴史的には、広告収入が主だったのですが、年とともにシフトし、2012 年、初めて消費者収入、——これは紙の新聞の宅配から、また街頭のスタンドでの売り上げ、国際版の世界での売り上げ、およびデジタル購読を合計したのですが——その収入が広告収入を抜きました。いまもその傾向が続いていて、今後も長く続くだろうと予想しています。

このように、いまのニューヨーク・タイムズ社は、依然としてキャッシュを生み出すもののいまや成熟したプリント・ビジネスと、急成長中のデジタル・ビジネスとの組み合わせになっています。双方のビジネスはともに、消費者収入と広告収入で成り立っています。

100 万人を突破したデジタル購読者 紙の購読者は 110 万人

デジタル・ビジネスについてご案内したいと思います。ご存じのように、デジタル購読モデルを 2011 年に導入して以来、そのビジネスは着実にいままで伸びています。導入して 4 年半たったことしの 7 月末、節目を迎えました。デジタルのみの購読者数が 100 万人を突破したのです。これとは別に、紙媒体を購読し、その購読の一部としてデジタルにもアクセスできる購読者が 110 万人います。興味深いことに、この 110 万人いる紙媒体中心の購読者の約 9 割が、アカウントを認証することによってデジタルも同時に利用しています。つまり、紙だけの読者数は激減しているのです。

すでに 100 万人にも及ぶ有料でデジタルを購読する方がいて、その増加の率は、1 年前、2 年前に比べても、非常に目覚ましいスピードでいまも伸び続けています。デジタルをベースとしたビジネスモデルが加速的に動いているのです。わが社のように、デジタルの購読者が

多く、そしてデジタル購読収入がこんなにある報道機関は、世界にもほかにはないのではないかと自負しています。

わが社のデジタル収入は、みなさんがニューヨーク・タイムズより大きいと思われるようなデジタル業者をはるかに上回っています。トータルでのデジタル収入は、わが社の場合、年に4億ドルですが、これはハフィントン・ポスト、バズフィード (BuzzFeed)、ボックス (Vox.com) やほかのデジタル・プレイヤーの何社かを合計したよりも大きい収入額になります。今後とも大きなポテンシャルを秘めている分野であると思っています。

実は、お金を払ってデジタルコンテンツを利用したいと思っている国は、世界で一番先を行っているのは、アメリカとイギリスではないか、他国はまだそこまで行っていないのではないかと思います。そのアメリカでさえ、5年前、7年前でしたら、お金を払ってわざわざ、といった空気はあまり感じられなかったと思います。

アイチューンも出てきました。お金を払ってでも映画をオンデマンドで見たいとか、ビデオゲームで、お金を払ってアドオンのフィチャーを求めようとする。スマホのおかげで、こういった支払いが非常にやりやすくなったことも奏功しています。アメリカではお金を払ってこういったサービスを意欲的に利用したい人たちが増えてきました。日本も含めてほかの大きな市場でも今後増えてくると期待しています。

朝日新聞の方々からも、朝日の購読モデルが成功をおさめているという話を伺いました。

ニューヨーク・タイムズとしては、今後、力を入れていきたいのは、リーチを広げて、特にアメリカ国外に展開したいということです。ターゲットは国際的な読者です。なぜなら、デジタル購読層を一番ふやせるいいターゲットになるからです。魚を釣るのには不足のない大漁場というところだと思います。

約18カ月前にはアメリカ国外のデジタル購読者層は10%だったのですが、現在はもう13%以上にふえております。この比率は今後も

ふえ続けるでしょう。グローバルな読者を着々とふやして、その中から定期購読者を広げていきたいと願っております。

もちろん、国際読者だけでなく、現在の読者の希望にもぜひ沿っていきたい、大切にしていきたいと思っています。既存の読者の方にも、より有用で役に立つコンテンツ、プロダクト、サービスを提供し続けていきます。ウェブや紙媒体よりも、スマホを介して届けられる世の中になっています。

デジタルの中身やアプリ、ウェブサイトを開発し、サポートしていくことが最優先です。ニューヨーク・タイムズの熱心な読者に、ベストで包括的な経験を届けるためです。

実験—第三者のデジタルプラットフォームと連携

聞いておられるかもしれませんが、ジャーナリズムのリーチを広げるため、第三者のデジタルプロダクトやプラットフォームも利用し、広げようと、現在、実験を試みているところです。

フェイスブックとは「インスタントアーツクル」(Instant Articles)を通して、アップルとは、最近、始まったニュースアプリ (News App) を通して、スターバックスとも彼ら独自のモバイルアプリがあるので、それを介して楽観的に、かつ注意深く関係を開拓中です。

まだわが社のブランドをよくご存じない方に、こうした第三者のプラットフォームを通じてアプローチし、知ってもらうのはいい方法だと思います。このような実験の精神を失わないことは、ニューヨーク・タイムズのみならず、世界中のニュース組織にとって、デジタルの未来に向けて大事なことだ、と思います。

ただ、その中でもニューヨーク・タイムズとしてのジャーナリズムを堅持してまいります。ニューヨーク・タイムズのブランド力は、こういった実験をやっても埋没させることはない、というのがわれわれの意図です。第三者と連携しても、一番核になるジャーナリズムは失わな

い。だからこそ、慎重にやっていくということになります。

「イノベーションレポート」(Innovation Report)をお聞きになった方がいらっしゃるかもしれません。これはわが社の編集局が依頼して書かれたレポートです。その後、リークされてしまいました。私がリークしたわけではないのですが、このレポートは公表されればいいと私自身は思っていました。自己批判も入り、優れたジャーナリストが執筆し、よく調べ、チャレンジングな内容です。正直にデジタル時代への変貌について達成したこと、不足していることも含め評価が加えられています。洞察力のある提言も入っています。

このレポートが出て一番よかった点は、出てから1年強の間に、この中に盛り込まれていた非常に洞察力に富んだ提言のほとんど全てが実行された、もしくは実施中であるということです。これでわが社はより強固な組織になれたと自負しています。

また、広告とジャーナリズムの分野では、政教分離(政府と宗教の分離)のように両者を分離する必要があるわけですが、それは堅持しつつ、わが社の組織は以前よりは密接に連携するようになりました。

編集局の人たちは、プロダクト、技術、マーケティングの部署といった伝統的に「ビジネス・サイド」と言われていたところとも、連携するようになってきています。これはとても大事な点です。新製品、サービスを開発して、読者のニーズにぴったりと満たしていくうえで、こういったアプローチは欠かせないものです。

編集会議もデジタルファーストに

エグゼクティブ・エディター(編集主幹)のディーン・バケー(Dean Baquet)がリーダーシップをとり、編集局にデジタル対応のために3つのチームが編成されました。オーディエンス開発、ニュースルーム分析、ニュースルーム・ストラテジーの部署です。いまの時代は、

ベストなジャーナリズムさえやっていれば十分な時代ではないのです。それだけでは不十分ということです。積極的にこっちから出ていって、オーディエンスを探しにいかなくてはならない。開拓していく、そして関係づくりをやっていかなくてはならない時代になりました。

そして、いろんな優秀な人材を社内のビジネス・サイドも含めて編集局にリクルートいたしました。また、アプワージー(Upworthy)、バズフィード(BuzzFeed)といった外部の新興企業からも、スター的な人を何人もスカウトしました。

有名な第1面会議(Page One Meeting)も、印刷優先からデジタル第一に変えました。デジタル・プラットフォームが印刷の締め切りにあまり縛られない形にもいたしました。デジタル優先の中でもスマートフォンを優先しています。わが社のトラフィックの半分以上は、スマートフォンになっています。

ディーン・バケーや幹部がすばらしい手腕を発揮してくれた結果、開放性とイノベーション触発を後押しする文化が編集局に持ち込まれています。しかし、プリントとデジタルを組み合わせた世界はまだ続きます。有料で紙媒体を読んでいる方を無視せず、投資と革新を続けます。こういった読者層は最も忠実で価値の高い読者であり、米国と世界でこれからも大切にしていきます。

アジアにおいては、インターナショナル・ニューヨーク・タイムズの紙発行部数が、最高の約10万7,000部に達しております。日本は、ジャパン・タイムズのおかげで、世界でもナンバーワンであり、毎日、3万3,500部を発行しています。

また、1週間強前に、アメリカでは本当に数年ぶりに最大となるニューヨーク・タイムズ日曜版の紙媒体の新聞を発行したばかりです。9月13日付の日曜版ですが、実に重さが約5.5ポンド、2.5kg以上もあり、腕力がないと抱えきれないぐらいの重さでした。厚さは2インチ以上に達しました。こんなに厚い新聞を出したのは、前回はリーマンショック直前の2008年

だったと思いますので、本当に久しぶりでした。

紙媒体は成熟していますけれども、今後もなくはない。生命維持装置でつながれているといった状況では全然ありません。ユニークな特質をよくわかっている読者層及び広告主は紙媒体を大切に思ってくださいっております。

記者は一人も減らさない

最後に、ジャーナリズムの質の高さについてもう少し述べてみたいと思います。もちろん、今後とも有料の読者層をふやしていきたい、魅力的なプラットフォームを広告主にも提供していきたい、そしてブランド力をさらに堅持していきたいと思っております。しかし、全て中核をなすのは質の高さです。そして、これがわが社の使命だと思っております。

発行人、会長であるアーサー・ザルツバーガーさんにもとてもお世話になっております。類まれにこの精神に同調し、(社主の) オークス・ザルツバーガー家が一家挙げてわれわれのやっていることを応援している。それがわが社の商業的な成功及び競争力の高さにつながっているので、創業者の家系には敬意を表したいと思います。

同業他社は規模をどんどん縮小する風潮がありますが、経営者一族はわが社のニュース収集力を守っています。わが社の編集局の記者の数は1人たりとも減っておりません。

昨年、ニューヨーク・タイムズの記者は170国以上、紛争地域にも40回以上訪問しています。エボラ発生地域にも約400日以上滞在し、現地から報道しています。海外支局はアフガニスタン、イラクも含め30以上あります。戦争が現地で始まって以来、ずうっと取材し続けているわけです。

わが社ほど、プログラムもしくはコーディングにたけている記者がいるところはないと思います。業界随一です。デジタル時代の新しいストーリーテリングを再定義しているわけです。わが社ほど質に対して熱心でうるさいとこ

ろはないと思います。業界一です。本当に厳しい品質管理プロセスを誇っておりますし、わが社が出しているスタイル及び倫理に関する手引きは、同業他社もいろいろ出版するときに参考にしているぐらいです。このおかげで、わが社はライバル他社に大きく水をあけて、他社の追随を許さない堅固なニュース組織になっております。

まだまだ大きな変革の真ただ中にあります。しかし、変化しなくていいものを培い、強化していくための変化でもある、とも言えるわけです。わが社が目指してきた高い質を求める価値観は、絶対に動くことのないものです。不変です。昔もいまも読者の方が一番重視し大切にしている高い質ですから、今後ともわが社挙げてこれを堅持していくつもりです。

ご清聴、どうもありがとうございました。(拍手)

《質疑応答》

司会 トンプソンさん、どうもありがとうございました。

スピーチの中で「スピリット・オブ・エクスペリメンテーション」あるいは「オープンネス・アンド・イノベーション」、つまり、実験する精神、あるいは開放性やイノベーションの精神といったデジタル時代のメディアが持つべきスピリットについて触れていただきました。そのうえで、幾つかの具体策についても包括的なスピーチをしていただきました。重ねてありがとうございました。

私のほうから1つ、2つ質問し、皆様からの紙によるご質問を待ちたいと思います。

最初の質問です。いまのお話で、トンプソンさんはニューヨーク・タイムズのデジタル版の有料購読者が100万人を達成したことをメジャー・マイルストーンと表現されました。紙の減収をカバーするには、さらなるデジタル収入が当然必要です。トンプソンさんは、5年以内にデジタル収入が紙の収入を上回ると別のところで述べておられますけれども、その具体策、

その戦略について改めてお聞かせいただきたいと思います。

デジタル収入が紙収入を上回る日は

トンプソン社長 いただいたご質問の前提は、そのとおりだと思います。つまり、時とともに紙の収入は減っていくということです。すでに紙の広告について圧力がかかっています。ただ、部数は比較的、安定していきまして、微減ではあるけれども、価格を上げて収入の減少を相殺しています。

ただ、今後も紙からの収入は減ってくると思います。コアとなるデジタルビジネスを増やす必要があり、デジタル購読者も増やしたい。そのために国際的なオーディエンスを増やしたいし、イノベーションを続けることでデジタル広告を増やす必要があります。

特に、ブランドコンテンツとかスポンサーシップに集中しています。デジタルディスプレイ広告についても楽観しています。ライフスタイルの分野も開拓したいと思っています。クッキングアプリという弊社のアプリは成功しました。ライフスタイルや文化分野に目を向け、製品を開発します。ライブ・イベントのビジネスも成長の余地があります。

また、BtoB(企業間取引)も検討しています。ニューヨーク・タイムズは他社と比べてあまりビジネス界を対象に価値を高めたものは提供していませんでしたが、今後はこの面も力を入れていきます。

過去 5 年間でデジタル収入は倍増しています。2010 年は年 2 億ドル以下だったのですが、現在では 4 億ドル以上なので 2 倍に増えました。倍増を続けたいと思っています。それが達成されますと、デジタル収入が紙収入を大幅に追い抜き、臨界点を超えることになります。

司会 会場からの質問が手元に届いています。複数の質問が寄せられていますのが、さきの日本経済新聞のフィナンシャル・タイムズ買収です。

アメリカでも、ウォールストリート・ジャーナル、あるいはワシントン・ポストと、オーナー家が名門紙を手放すことが起きています。ニューヨーク・タイムズもボストン・グローブを売却しました。

日経新聞による F T の買収をどのように評価するか、という点と、これによりグローバルな意味でのメディアの寡占化、グローバル化の動きが、今後、ますます世界中に広まるとみているかどうか。この 2 点について聞きたいと思います。

レガシーメディアに関心はない デジタルで勝ちたい

トンプソン社長 日経の戦略については、直接、日経の方にお聞きになっていただければと思います。ただ、外からみている者として申しあげられるのは、多分、日経としてもグローバルな規模と能力を一举に身につけたかったということではないでしょうか。ただ、E B I T D A (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization、利払い・税引き・償却前利益) の 19 倍を払ったということで、かなりお高い買い物になったのかもしれない。

いまや、世間の風潮として、レガシーメディアと言われている組織が集約化し、もしくは経営を合理化している時代だと思います。

ニューヨーク・タイムズの場合も、ボストン・グローブは手放しました。ボストン・グローブは地域の都市を中心とした新聞であり、ニューヨーク・タイムズでやっていることが、ボストン・グローブにはそれほど役立たないのではないかと考えたのです。

わが社としては、事業の売却とか、他のレガシーメディアを買収するとか、そういうことに対してはまったく関心はありません。わが社のフォーカスは、あくまでもデジタルの世界で勝つことです。デジタルの世界のライバルは、いままでとは毛色が違った業者です。別にファミ

リーオーナーがいるわけでもなく、コングロマリットに属しているわけでもない。新興企業が多いですし、プライベートに所有されている企業も多い。彼らは迅速に動きます。わが社としてはどうすれば素早く決定できるかをデジタルのライバルから学びたい。レガシーメディアの競争相手の戦略に気を配る余地はありません。

司会 会場にはテレビ局の方もいますが、トンプソンさんは、BBCで幾多の改革をされた経営者でもあります。BBCの経験からも、映像ビジネスの難しさは熟知していると思われますけれども、映像戦略についてどのように思われるか。

その関連で、データ・ジャーナリズムあるいはビジュアライゼーションだけではなくて、ショート動画とか、あるいはバズフィードやクオーツのようなインターネット的な表現とか、ニューヨーク・タイムズはどのようなメディア表現に、いま、最も関心がありますか、という質問が来ています。この2点についてお願いします。

グラフィックス、ビデオ、静止画を組み合わせる ——データが動かすジャーナリズムの時代

トンプソン社長 映像 (image) とおっしゃったのは、ビジュアル・ジャーナリズムのことで、ビデオや静止画を指しているのだと思います。まず、ビデオはテレビで育成されてきた歴史があります。ですから、テレビの放送業者はビデオをウェブやアプリで、デジタル資産として使う時代になったので、一日の長があると思っています。もしかかもしれません。

私は、本当にそうかな、と実は疑問視しています。いまのビデオを中心としたデジタルコンテンツはあまりにも短くなり、あまりにも内容が凝集されたものになってしまいました。テレビの放送事業者が考えていたものとは違った方向に展開しているのではないかと思います。BBCのような会社もビデオについて新しい

時代として捉え直さなくてはなりませんでした。

たとえば、ジャーナリストはことばを使い、脚本家もことばを使うから、ジャーナリストが脚本家になり、脚本家も逆にジャーナリストになれるといった、双方向、縦横無尽に入れかわることが簡単にできるという見方があります。

そのように、ビデオは非常に幅広いメディアです。グラフィックスやビデオ、静止画と文章のジャーナリズムとを組み合わせた豊かなマルチメディア・ジャーナリズムにこそ、ニューヨーク・タイムズのチャンスがあると思います。それぞれのメディアのベストを使ったメディアの統合であり、それがわが社にとって最善の方法です。

「データが動かすジャーナリズム (data-driven journalism)」はとても興味深いものです。データ中心の時代になったのです。先端のデータ分析、データ科学、マシンラーニング (機械学習) などを駆使して記事を組み立て、どのようにして分析や記事を導き出したかを読者に示せば、ジャーナリズムの新しい道が開けるでしょう。

前回のアメリカの大統領選挙では、ネイト・シルバー (Nate Silver) の予測があたりました。いま、「アップショット (The Upshot)」というブログでは、データを使ったジャーナリズムで分析や予測を行っています。こうした方法は、インフォグラフィックスを使ったビジュアル化とあわせて、新しい時代のジャーナリズムとなりました。

これは、ジャーナリストが伝統的に行ってきたこととはまったく違います。しかし、世界を理解するための重要な手法なのです。しかも、それ自体が大きなチャンスにもなるのだと思っています。

第三者のプラットフォームで新読者をつかみ、ニューヨーク・タイムズに引き込む

司会 皆様からの質問をもとにした私の代表

質問の最後になります。先ほど、お話しにありましたフェイスブックあるいはアップル等の外部コンテンツの提供の狙いです。トンプソンさんは、楽観主義と警戒・慎重の両方を併存させて臨むとおっしゃいましたけれども、日本には「ひさしを貸して母屋を取られる」という表現があります。こうした巨大な新興IT企業あるいはエスタブリッシュ化されたIT企業に、コンテンツを管理する主導権を逆に握られてしまう危険性をどのように思われますか。

トンプソン社長 ひさしのほうはとうの昔に貸し出してしまったので、いまさら取り下げることはできない、ということだと思います。ニューヨーク・タイムズはまず、1992年にAOLにタイムズの記事を提供しAOLの利用者をひきつけようとしていました。90年代の後半もヤフーといろいろ連携話をやっていました。その後、グーグルが出てきて、最近ではフェイスブック、ツイッターになっています。ジャーナリズムを外に出すことが先決です。人々のうわさにのぼる。シェアしてもらう。また普及してもらうというのが、まず必要ではないかと思います。

ただ、その裏にはリスクもあるわけです。つまり、もうこれで十分です、お金は払いません、あなたの広告は見ません、広告を見るのだったら、ほかの媒体のほうがいいから、という人たちも常にいるわけです。

ただ、この緊張関係は、この20年間ずっとありました。ですから、いつか来た道であって、また同じことが新しい展開をみせているという話です。ですから、20年前に比べて、もっと目をちゃんと見開いて、あたりを見回すことに気をつけてやっています。何を求めているのか、はっきりさせる。そして、パートナーと組むときには、パートナー側にも喜んでいただけるようにと気をつけているつもりです。

一義的に重要なのは、まずは幅広くオーディエンスをつかむことです。そして、新しい読者層として取り込むということです。最初は、ライトなユーザーで、あまりコンテンツを利用しないかもしれないけれども、われわれに引きつけることで、ブランド力を提示して、堅持して

もらえればいいということです。

どこで収益を狙うか。収益化の源泉はどこかということになると、広告収入においても、購読料収入においても、一番当てになるのは、エンゲージしてくれる、われわれを大事に思っている読者層からです。そこまで読者層を開拓しなければいけない。そのためには、まずはたくさんの人たちをとりあえず引きつける。以前はほかのプラットフォームのライトなユーザーだったけれども、本格的にニューヨーク・タイムズを使いたいと転換させる。そういうことが、われわれとして一番望んでいることです。

司会 ありがとうございます。ここから直接、会場から質問をしていただきます。どうぞ。

記者の意識転換—変わらなければ10年後は失職する

質問 いまの時代は、ビジュアル・ジャーナリズムあるいはデータ・ジャーナリズムという大きな方向の中で動いています。BBCから新聞界に身を転じて実感されたのではないかと思いますけれども、現場の記者たちは、新聞の場合、テキスト中心の表現、そして1日、1度か2度の締め切りの中で仕事をしています。その意識変革が難しいわけです。アメリカと比べると、日本のほうがもっと大変ではないかなと思いますが、ニューヨーク・タイムズの場合、イノベーションレポートでもあったように、そうした体質の変換がキーポイントになっていました。意識変革について、経営の側からどのようにバックアップをしているのか。その点を伺います。

トンプソン社長 とてもいいご質問をいただいたと思います。（自分のスマートフォンを手にとって示しながら）多くの記者は、こういうデバイスを使って写真を撮ったり、ビデオを撮ったりして、いろんな人とコンテンツをシェアしているわけです。自分の手の中でマルチメディアの経験をしています。だから、仕事場でもメディアとして使ってもらう。それ以上のこと

をあえて期待するわけではないのです。

こういった媒体、デバイスは、家庭内で、お子さんも家族も当たり前に使っているものですから、まずは職場でも使ってくださいということです。

いまや、日本、アメリカ、イギリス、どこの国の国民でも、デジタル革命から一歩距離を置いて過ごすとは、ほとんど不可能ではないでしょうか。いや応なしにデジタルの波にさらされています。もうすでに門戸は開かれたのです。ですから、まずは参加したら、ということです。

ふたを開けてみたら、抵抗勢力は思ったほど強くはありませんでした。もちろん、労使関係とか、組合との関係とか、どこまでが仕事で、どこで仕事が終わったのか、区別がつかないかもしれない。けれども、ジャーナリストは決して愚かな人たちではないのです。世の中は変わった、ということは十分意識し、かつ理解しているわけです。

BBCのみならず、ニューヨーク・タイムズの記者も、未来を信じたい、10年後も同じ職業についていたいと真剣に思っています。自分が変わらなければいけない、変わらなければ失職してしまうことは十分わかっています。

編集局が変わらないなら、ビジネスは成功しないし、ストップしてしまう。もう明日はない。仕事も失う。存亡の危機に陥ってしまいます。

そして、自分の手の中に実際の未来があります。未来がどういう感触を持っていて、どういう感じなのか、自分の手の中で感じるができます。それをいま使っているからです。

イノベーションレポートについても、最初は、編集局の幹部は、記者がどう反応するのか、おっかなびっくりだったんですね。レポートの内容をみたら、ジャーナリストは怒ってしまうのではないか、自分たちの経験とは違うと言い出さないか。でも、ふたをあけてみたらそうではなかった。多くの記者が、会社がついに未来に向かい合うようになった、といっていました。それが体験したことです。

司会 時間が来たのですが、あと1問、どうぞ。

ベスト・ジャーナリストに上乗せしてスキルを求める

質問 編集局に才能豊かな人をリクルートしてきたというお話がありました。いまやジャーナリストでも、コーディングもできるし、ブログも書けるし、データを使いこなせるということでした。時代の変化とともにニューヨーク・タイムズのジャーナリストになる基準は変わったのでしょうか、もしくは進化しているのでしょうか。また、それを受けて、新しいジャーナリストに対する訓練なども変わりつつあるのでしょうか。

トンプソン社長 興味深いテーマのご質問をいただいてよかったです。これは、まさにいま、われわれが考えていることです。

厳しいかもしれませんが、われわれとしては、ある意味では記者に求める基準は変わってないとも言えるわけです。常にベストな、そして、最高品質のレベルの高いジャーナリストを求めています。世界一質の高いものを書くジャーナリストを求めている。これは、全く変わりません。

ただ、いまの時代はもっと厳しいので、それに上乗せしてさらに知識、さらにノウハウをつけてください、と言っています。基本は変わらないけれども、それに上乗せする部分が追加的に要求される。とても厳しい時代だと思います。

誰よりも早く特ダネを物にし、だれよりも深い記事を書く優れた記者を求めると同時に、そうした記者が、ほかのスキルを備えることが必要なのです。多くを求めすぎるといわれれば、その通りです。やはり訓練が重要になってきます。これは、ニューヨーク・タイムズも含めて、世界のレガシーメディア組織ではまだまだ足りない点です。

一方では、デジタル革命にちゃんと対応してください、新しいプラットフォームを身につけてください、すべて必要です、といいながら、ただやり方は全然教えません、というのはフェアではありません。ですから、弊社としても

トレーニング、訓練、研修にもっと投資をしようと思っています。

メディア組織の幹部の中に、デジタルは、単なる心の持ちようの問題だ、と言う人たちもいるのは問題です。そういった人を説得して、デジタルをまじめに受け入れるように仕向けなければなりません。

でも、これは単に必要な条件であって、成功の十分条件にはなっていません。説得できたとして、仕事をするためのツールを準備しなければならない。NHKやBBCのような放送業界として、また、紙媒体のレガシー組織として、役に立つツールはなにか、業界全体で見つけるべきです。

オンラインモジュールがたくさん開発されているので、短い時間で新しいノウハウを身につけることができます。子どもは意識しないで新しいことを自然に身につけることができます。それと同じように、直感的にいろいろなことができるはずです。訓練に力を入れるのは意味があると思います。

司会 時間になりましたので、これで昼食会・記者会見は終了させていただきます。ありがとうございました。（拍手）

クラブへのメッセージをいただきました。
「クオリティ・インディペンデンス・カリッジ Quality Independence Courage」、つまり「高い独立、そして勇気が偉大なる伝統をこれからも生き長らえさせる」という、われわれメディアへのメッセージであります。

クラブから記念品のネクタイを贈ります。
（拍手）
（了）

注: この記者会見の動画および英語のトランスクリプトは日本記者クラブのウェブサイトでアクセスできます。この日本語版は通訳者の日本語翻訳をもとに、英語のトランスクリプトを参照し、日本記者クラブ事務局が作成しました。

文責・編集部