

2022年12月6日

稲葉延雄 次期会長 記者会見要旨



1. 発言要旨

(稲葉次期会長)

昨日、次期NHK会長に決めて頂きました稲葉と申します。
どうぞ、よろしくお願いいたします。

私、日銀、それから民間企業と職場を変えてきましたけども、日銀時代に一番印象に残っている出来事は、日銀法の改正作業に携わったことです。

その際、同じような法律でどんなものがあるかなということを勉強、研究したことがあります。その折、放送法を目にしました。総則の1条に放送の重要性が記されていて、結局のところそれは国民にあまねく供給されて日本の民主主義の健全な発展に資すると書かれています。

当時日銀法改正作業をやっていましたが、そういう法律を見つけて感銘を受けたことを覚えています。立法当初の関係者の意気込み、高い理念、高い考え方がそのまま伝わってくるような感じがしました。

実は今回、NHKの会長にというお話が突然来たのですが、その折に頭をよぎったのがこの放送法、総則第1条でした。大事なお仕事をしているNHKですので、お引き受けしました。

日銀のあと私は民間企業で経営の仕事に携わってきましたが、その折、痛感したのはデジタル化の大きなうねりです。このうねりの中に、あらゆると言っても言い過ぎではないぐらい多くの企業が経営を翻弄されている、生き残りをかけて各社努力をしているのを目のあたりにしました。メディア・放送各社も、また、その中のNHKも全く例外ではなく、ある意味で生き残りをかけた努力がまさに問われている状況ではないかと思いました。

そういうことで、この仕事をお引き受けする際、私は大事なことがあると思っています。それは、NHKは受信料で成り立っている組織ですので、受信料をお支払いいただいている視聴者、国民の皆さまから信頼をいただくこと、これが大変大事なことはないかと思っています。

多くの情報の中で人々がNHKをよりどころにするのは、NHKが発している公正・公平で誤りのない確かな情報を間断なく国民に提供している、そういうことが皆さんの判断のよりどころになるはずで、それなくしては、国民の信頼というのは勝ち得ない。また、信頼の源が崩れるとなるとNHKがこの先、生き延びていく、引き続き事業を展開していくことが難しいのではないかと思っています。

その際、いくつか大事なことがあります。

やはりNHKが公共放送として国民の信頼を得るためには質の高い報道、ドキュメンタリー、あるいはエンターテインメントを制作し、発信していくわけですが、そのために一番大事なのは、制作している人が公共的な使命感に基づいて制作に専念、邁進できる、そういう環境を作る、組織を作っていくことがまずもって大事なのではないかと思います。

その上で、NHKの職員がそうした質の高いコンテンツを制作し続けることを可能にするような、言ってみれば強靱な財務体質の形成が次に大事であろうと思います。現会長のリーダーシップの下で、受信料の引き下げや巡回訪問の廃止などが行われて、収入面で見ますと減収要因ですが、その下にあっても財務の健全性がしっかり確保されて良質なコンテンツをつくり続ける組織を下からしっかり支えることができるようにすること。これが二番目に大事なことだと思います。

そういう下で、NHKが一丸となって今言ったことを求めて努力していく。そのために私とその先頭に立って頑張っていきたいと思っています。

2. 質疑応答

(記者)現在の心境と、就任を決意した理由は。迷いはなかったのか。

本当に突然にお話があって、迷っている暇なく昨日が来たという感じです。この辺りは現会長の前田さんもそうだと言っていましたから、私だけが違うということではないんじゃないか。ただ、先ほど申しましたとおり、ごく最近そういう打診があったとき、たまたま脳裏に閃いたのが放送法でありまして、そういう放送法の下で機能している公共放送としてのNHKの仕事は大変重要ではないかと思ってお引き受けをすることになりました。

(記者)好きなNHKの番組、できれば具体名を。

私は掛け値なしに視聴者としてNHKのコンテンツ、報道であれ、ドキュメンタリーであれ、エンターテインメントであれ、そういうプログラムは非常に質が高いと本当に思っています。いろんな国際的なコンクールでも賞を取っているというのは時々聞きますので、多分間違いないだろうと思います。

そういう中で私が個人的に見ているものを挙げると、1 つは「ダーウィンが来た!」です。私の 6 歳になる孫が大好きで、いつも見えています。孫とコミュニケーションするためには、私もダーウィンをちょっとでも見ないと話が通じないことがあるので、よく見ているという感じです。

それから「世界ふれあい街歩き」、「ブラタモリ」。この 2 つは奥さんが好きな番組で、2 人で見えています。特に「世界ふれあい街歩き」の音楽は村井秀清というジャズの作曲家で、家内が非常に大好きで、ファンで、いつも 2 人でコンサートに行ったりしています。

それから、最後は「鎌倉殿の 13 人」です。私は静岡県の伊東市の生まれで、頼朝、あるいは政子、北条氏のまさにゆかりの地ですから、本当にそういう史実に基づいて作っているのかな、みたいな面も含めて楽しんで見えています。たまたま時代考証をやっておられる創価大学の坂井先生のお話を聞くチャンスもあったりして、そういうお話も織り交ぜながら、ドラマを見ていると非常に楽しいなという感じがします。

(記者)好きな言葉、いつも心に留めている座右の銘は。

座右の銘というほどのものは、恥ずかしくて申し上げる立場にないですが、実は私の大事な友人で通信社に勤めていた経済記者の方に、通信社のお仕事が終わった後、これまで私がいた会社の研究所に研究員として来てもらうことにしたんです。その時、彼から、その研究所から出す季報の中のコラムを定期的を書いてくれと言われたんです。その時のコラムのタイトルに使われたのが『冬夏青青』なんです。

荘子か何かに入っている言葉です。これは冬も夏も青々としている松のように、これまで自分が抱いてきた目標を見失わずに、常に追い求めていく、どうもそういう意味らしいです。そのコラムに友人がつけてくれたということもあり、座右の銘なのかかわかりませんが、私の好きな言葉として、いつも頭に浮かべています。実はそのジャーナリストの友人は今年亡くなってしまったので、すごく残念ですが、今こういう形でご質問にお答えしていると多分天国で笑っているだろうと思います。

(記者)放送法では、放送は必須業務、インターネット活用業務は任意業務と位置づけられているが、時代に適合したものだと思うか。

インターネットによる動画視聴の普及というのは、これだけインターネットが普及し、かつ若者を中心に視聴者がテレビから離れていると見られる中では大事な論点だろうと思います。ただ、デジタル化自体が大きく動いていて、今、我々が考えているインターネット動画というものが、今後きちんとした形で視聴者に届けられるようなものなのかも、実は本当のところはよくわからない面があると思っています。

いずれにしても、総務省の検討会や作業部会でさまざまな議論が行われていますので、我々も、環境が大きく変化する中で、公共メディアとしてどう役割を果たしていけばよいかということを考えていく状況にあるのではないかと思います。答えが出ているということではないのではないかと思います。

(記者) ニーズを踏まえた上で、踏み出していく必要があるという考えか。

そうだと思います。どのようなやり方がいいのか、それはまた別途議論の余地があると思いますが、明らかに方向としてはそういった面でニーズがあるという認識は十分していく必要があるのではないかと思います。

(記者) 来年の秋からNHKは受信料を1割値下げするという方針を示していて、これからダウンサイジングを段階的に進めていくことになると思うが、どう経営すれば乗り切れると考えているか。

受信料の引き下げは現会長の下で大胆に打ち出された改革案だと認識しています。まずもってそれが来年の10月からスムーズに実施できるかどうかをきちんと見ていかなければならないと思います。

受信料値下げのもと今後の財務がどうなるかというシミュレーションが行われているはずで、そのシミュレーションどおりの財務計数の出方をするかどうか、きちんとフォローして分析しなければなりません。

その動向によっても、さらに何か工夫を加える余地があるのか、ないのかといった論点があると思います。さらに先まで考えるときに、ダウンサイジングして、収支均衡、財務の安定化にもっていけるのかというようなご質問だと思いますけれども、これだけデジタル化の動きが大きく動いていますので、いろんな影響を与えます。

その中に、効率的な経営に資するようなイノベーション等が含まれているかもしれません。新しいテクノロジーの変化を見ながら、それを経営に取り込むことで、単にダウンサイジングということだけではなくて、もっと広いメニューを持って財務の安定化、強靱な財政の構築といったところに持っていけるのではないかと。そういう意味ではちょっと楽観的ではあります。

今後のデジタル化の動きをうまく使うことによって、逆に財務の安定化を導けるのではないかと考えていますが、これは現場の皆さんといろいろな議論して、本当にそうかどうか、いい知恵は出てくるかというのを議論していきたいと思っています。

(記者) 前田会長が進めてきた改革についての評価と課題などをどう考えているか。

現会長がおやりになった改革の評価については、基本的には思い切った改革の方針、方向性をお示しになったと思っています。したがって、それを元に今後、財務の運営等をやっていくこととなります。そうは言っても改革ですので、若干のほころびとかマイナスポイントが見つかるのかもしれませんが、そういうものがあれば、必要があれば手直ししながらベストな姿を見つけていくという作業が残っていると思っています。

(記者) 公的機関である日本銀行から民間のリコーに転身した経歴をどのようにNHKの会長職に活かしていけると考えるか。

日銀という公的な組織にいた経験は、公共放送であるNHKで仕事をする際に、非常に重要、役に立つ経験ができたと思っています。中央銀行というのは自主性、独立性が求められていて、その下で金融政策の運営をやっていくことになるわけです。その独立性ということについては、随分考えてきました。

同じようにNHKは不偏不党、公正公平な報道を確保するという事です。これもまた独立、あるいは自主と、同様な性格を持った組織だというふうに思います。独立性を求められる日銀にいたときに痛感したのは、結局、自分の考えるやり方で問題を解決する、自分で解決する、そこで出た結論は自分が背負う、誰もその責任を負ってくれる者はいない、あるいは助けてくれる者はいないということです。これが独立性だと思います。もちろん独善になってはいけませんが、自分で何が正しいかをよく考えると、そのことはNHKでも全く同じではないかと思うわけです。

自主自律の姿勢を堅持して、不偏不党、何が公正で何が公平でないかというのは常に自分たちが考える。独善になってはいけませんけれども、自分で考えて答えを出す、他人に求めても答えてくれない、そういう経験をしてきましたので、ある種、NHKの使命には親近感を覚える感じがします。

一方で民間企業にいて、そこでは自主独立とかそんな問題ではなくて、どうやって企業価値を高めるか、どういう良いものを出すかという競争をしているわけですが、これは、言ってみればイノベーションの競争みたいなものです。それは単に製品、サービスの質を良くするためにイノベーションをするだけではなくて、例えば財務面で何か新しい知恵出しがないか。コーポレートガバナンスの面で新しい仕組み、企て、考え方はないか。こういう経営面でもイノベーションが必要なんですね。

そういうことを考えながらNHKの現状を見ると、NHKも一生懸命やって来ているわけですがけれども、引き続き経営面ではいろいろ知恵を出しながら、今までやってきたことに安住しないで、新しいNHKの経営方針像を作り上げていく。そこでは多分イノベティブな、創造的な作業が必要なんじゃないかと思っています。

いずれの観点からも、このNHKで仕事をせよと言われたときに、今までの経験が多分役に立つんだろうなと思いました。

(記者) 転身した経験や教訓で、この新しい職場に活かそうだというものはあるか。

私は転身した時も、そんなに肩肘張らなくてですね。今までいた組織から新しい組織に変わって、いわば色々な可能性が広がってくるのではないかと。自分の取りうる選択肢が増えるんじゃないか、違うものになるんじゃないかっていうような感じの方が強くて、あまり戸惑いはなかったです。多分、今回も、また違う選択肢が出てくるのではないかと、それを見つける作業になるんじゃないかと思っていますよ。

皆さん「大変だ、大変だ」とおっしゃっていますので、そんなにワクワクはしていませんが、大変なお仕事だと思います。
今後ともよろしく願いいたします。

(記者)NHKでは1年のビッグプロジェクトとして紅白歌合戦があるが、ことしの年末の過ごし方と、これまでの紅白で思い出に残るシーンなどがあれば教えてほしい。

紅白という番組は多くの皆さん、世代的にも若い人からお年寄り、シニアの人まで見るような番組だと思っていて、そういう人たちが皆さん、楽しんでもらえるような番組であるといいし、そういうふうに制作者はいつも考えて努力しているのではないかな。そういう意味で、ことしの31日も楽しみにしています。

(記者)楽しみにしているアーティストは。

私はそういうほうの専門家ではありませんので、よくわかりません。ただ、制作している方々の側、横にいて感じるのは、多分いろんなことは考えられるんじゃないかと思っています。伝統的にずっと長くやっているプログラム(番組)をこの先どういうふうにしていくのか。少しずつ変えて、それでも長続きしているプログラム、あるいはずっと長く続けているけどよく見てみると中身はどんどん変わっているみたいな続き方をするものがあって、それは制作を担当している方々が今後どういう知恵出しをしてくるのか、私自身も楽しみにしています。

(以上)

(再掲)

令和 4 年 1 2 月 5 日
日 本 放 送 協 会

お 知 ら せ

本日の経営委員会において、令和5年1月25日付で次のとおり
会長を任命することを決定しました。

会 長 いな ば のぶ お
 稲 葉 延 雄

株式会社リコー リコー経済社会研究所参与

任期は3年です。

なお、前田晃伸会長は、任期満了により令和5年1月24日を
もって退任となります。

(再掲)

経 歴



いなば のぶ お
稲 葉 延 雄

昭和25年11月11日生
(静岡県出身)

昭和49年	3月	東京大学経済学部経済学科卒業
	4月	日本銀行入行
平成4年	5月	同 営業局証券課長
	6年	5月 同 企画局企画課長
	8年	5月 同 企画局参事
	12年	4月 同 審議役 (政策企画担当)
		6月 コロンビア大学客員研究員 (企画室参事)
	13年	6月 日本銀行システム情報局長
	14年	6月 同 考査局長
	16年	5月 同 理事 (信用機構局、考査局、情報サービス局担当)
	17年	5月 同 理事・大阪支店長囑託
	18年	5月 同 理事 (企画局、金融市場局担当)
	20年	5月 株式会社リコー特別顧問
	22年	4月 同 リコー経済社会研究所所長
		6月 同 取締役専務執行役員
	24年	6月 同 C I O (Chief Information Officer:最高情報責任者)
	27年	9月 同 コーポレートガバナンス推進担当
	28年	4月 同 取締役
	29年	4月 同 取締役会議長
令和4年	6月	同 リコー経済社会研究所参与 (現職)

現 職

株式会社リコー リコー経済社会研究所参与