

第1期ノミネートメンバー講演会

メディア・ビッグバンと
日本メディアの進化

シリーズ第4回となる第1期ノミネートメンバー講演会(2021年度より正会員)が、3月25日に開催された。今回はPIVOT取締役社長の佐々木紀彦氏が「メディア・ビッグバンと日本メディアの進化」をテーマに、参加者に向け知見を披露した。

佐々木氏は、留学で気付いた知のトレーニングの重要性や、コンテンツ産業の世界的な隆盛、そして日本メディアの構造的な課題や今起こっている変化について、具体的な実例や経験も交えて解説。その後、参加者と活発な意見交換を行った。



佐々木 紀彦(ささきのりひこ)

PIVOT 取締役社長

2019・2020年度政治改革委員会、2020年度日本の明日を考える研究会の各副委員長として2年間の活動を経て、2021年度より「正会員」に。現在、ラウンドテーブル・クロスリーチPT副委員長として活躍。

何百冊もの本を読んで議論する経験が
知的な筋力差として表れる

本日のタイトルは「メディア・ビッグバン」と付けたが、初めて耳にする方が多いことだろう。「金融ビッグバン」のような大変革の波に、今、日本のメディアは直面している。それを皆さんと共有できたらと思い、このようなタイトルを掲げた。日本のメディアは、先進国の中でも変革が遅れていると言われがちだ。今後の変化を社会にとって良いものにするために何が大事なのか、本日お話ししたいと思っている。

私は、大学卒業後に東洋経済新報社に入社した。経済記者としてキャリアをスタートし、途中、留学を経て東洋経済オンライン編集長、転身してNewsPicksで初代編集長を務め、2021年6月にPIVOTという会社を立ち上げた。

振り返ると、人生に大きな影響をもたらしたのはスタンフォード大学大学院に留学した2年間だ。この経験を基に『米国製エリートは本当にすごいのか?』(東洋経済新報社、2011年)という本も書いた。私の体感だが、大学時代や社会人初期の過ごし方によって、日米での「知の筋力差」が生じている。米国の大学生は何百冊もの本を読んで、レポートに自分の考え方を記し、何度もいろいろな場面でプレゼン

したり徹底的に議論したりする。日本でもこうした「知の千本ノック」をするにはどうしたらよいかと考えるようになった。

その意識で始めたのが、東洋経済オンラインやNewsPicksだ。特にNewsPicksはオリジナルコンテンツに注力したが、若い世代が習慣的にチェックしてくれるようになった。経済コンテンツ界に新たな風を吹かせられたのではないかと考えている。

そして起業。PIVOTでは、コンテンツのアプリを立ち上げた。読書量がどんどん減っている昨今、知識や知恵になるような長めのコンテンツを提供したいと考えたからだ。10~20本の記事で完結するような作りが多く、今後は映像や音声コンテンツも増やしていく予定だ。当社のミッションは「経世楽民」という。仕事も含めてより楽しい人生を送ることにかかわりたいと、「経世済民」の一文字を「楽」に変えた。そしてValueは「ハングリー&ノーブル」とした。この両面は経営をする上でも欠かせないと思っている。

何十年も新規参入がなかったメディアの世界が
ついに大変革時代を迎えた

メディア・ビッグバンについて、あらためて紹介したい。世界では今、コンテンツ産業、エンターテインメント産業が、バブルのような盛り上がりを見せている。メディアも、プラットフォームも、テクノロジー企業も、多様な業種が参入し、毎年10兆円もお金が投資されている。クリエーターエコノミーという言葉も世界中ではやっている。ただし日本の動きは遅い。

私なりにこの理由を分析すると、田中角栄氏の影響に行き着く。彼が郵政大臣や総理大臣を務めたころに、新聞社、テレビキー局、テレビローカル局の三者が同一資本の下で運

営される形がつけられた。当時としては効果もあっただろう。しかし、何十年間も新規参入ができない原因にもなった。

それが今、テクノロジー企業や外資系企業の参入で、壁が壊れようとしている。思い出されるのは、金融ビッグバンだ。1990年代後半、護送船団方式から「フリー、フェア、グローバル」を旗印に、新規参入がどんどん進んだ。邦銀から外資系金融への転職者も多かった。人の動きは変革を象徴する。実はメディアの世界でも、昨年から今年にかけて、活躍中のアナウンサーやプロデューサー、あるいは新聞記者が異分野へ転進したり、新規メディアに主軸を移したりという話が、よく聞かれるようになった。

「韓国コンテンツ産業は「政策」「経営」「才能が集まる仕組み」で大きく飛躍

変革に向けた一つのヒントは、一足早く改革を進めた韓国だ。エンターテインメントのみならず、報道の世界でも頭角を現している。東京からソウルに拠点の主軸を移した外資系メディアもある。韓国が進んだ理由を、国家戦略、経営戦略、人材戦略という三つの観点から見ていきたい。

まず国家戦略としては、3局しかなかった放送局が、政策によって2010年から8局に拡大された。その分、番組コンテンツ制作のニーズが高まり、ライター、ディレクター、プロデューサーの獲得競争が起きた。給与水準が一気に上がり、若い人たちが目指したい業界へと変わった。新規参入でこれだけ大きな波が起こるのだ。日本でも人気を博した『愛の不時着』や『梨泰院クラス』はいずれも新規参入企業のコンテンツで、世界的ヒットとなった。

経営戦略の面では、コンテンツ・アントレプレナーともいべき起業家、経営者がどんどん生まれている。プロデューサーが立ち上げて、時価総額が1,000億円を超える上場企業もある。また、世界的に大人気の音楽グループ・BTSは、コロナ禍でも堅調に売上を伸ばしているが、DXをはじめ、事業戦略に非常に長けている。オンライン配信、グッズ販売、そして教育やゲームコンテンツへの広がりなどが目覚ましい。

人材戦略は、IP（知的財産）をつくれる人のことだ。これまではテレビ局にIPが渡ってしまっていたが、制作会社が自己投資をしてコンテンツを作ることで、構造が逆転した。ただしそれには、制作会社が力のあるクリエイターを囲い込む必要がある。だから、制作会社自身で公募コンテストや育成スクール運営なども行いながら、世界中から才能を集め続けている。挑戦する機会が拡大する中、コンテンツ産業が若者にとっての憧れになってきている点も注目される。

「これからの時代の情報・智徳・交際のあり方を広げるような事業を目指す

一方で日本はどうか。産業変革には、ヒト・テクノロジー・カネが必要だが、人の流動化、テクノロジーの進化、資金



面の流入と、いずれも動き始めている。例えばNetflixやAmazonなどのプラットフォームが積極的な投資を行っている。組織に属さずとも、起業してコンテンツの世界で勝負できる環境が整いつつあるのだ。

コンテンツ業界は、マスメディア、クリエイター、プラットフォーム、ユーザーという4種のプレーヤーで成り立っている。インターネットが普及する前は、マスメディアが圧倒的に強かった。次にSNSが発達し、プラットフォーム隆盛の時代が訪れた。ただし、ユーザーの発信ばかりになると、フェイクニュースもあふれてくる。そこで今、コンテンツを作るプロの力が見直されてきている。マスメディアやプラットフォームに頼らず、クリエイターが直接ユーザーにコンテンツを届けられるサービスもそれを後押しする。さらに、クリエイターでありつつ、経営者でも起業家でもある人が頭角を現してきている。クリエイター出身の起業家がロールモデルとなることで、もっとコンテンツ業界が面白くなるはずだ。こうした流れの中に、私の起業も位置付けられるだろう。

会社名の「PIVOT」は、方向転換という意味を持つ。PIVOTしていくときの知恵や勇気を、コンテンツを通して社会に提供していきたいと思っている。また、経済界、知識人と、クリエイターを組み合わせ、いろいろな表現手段で経済コンテンツを作り発信していきたい。

私は留学を機にいろいろな本を読むようになったが、最も感激したのは福澤諭吉の『文明論之概略』だ。あの時代に、日本社会の課題がどこにあり、日本はどう変わらないといけないか、全て見通していたことが分かる。

彼は三大事業を通じて日本の社会、日本のマインドセット、そして日本の時代そのものを変えた人物だと思う。「時事新報」というメディアを立ち上げ、日本の世論を啓発していった。慶應義塾大学を設立し、知識だけではなく、新しい時代のマインドセットを育て、人材を輩出していった。そして交詢社をつくって政民官財を結び付け、さまざまなビジネスや概念を生み出した。つまり、新しい時代の情報・智徳・交際のあり方を再定義して実践したと言える。私自身も微力ながら、今の時代の情報・智徳・交際を広げる事業をやっていきたい。

大企業の生態系の中で起業家やイノベーターが生まれる仕組みも非常に重要だろう。先日、某メガバンクの社長と子会社の30代社長の対談記事を発信したが、当社のアプリを通じて、そうしたコンテンツもこれから広げていきたい。

● 主な質疑応答 ●

Q エリートについて触れられたが、あらためて考えられる要件と意味合いがあれば伺いたい。

A 基盤として教養はやはり大事だと思う。留学して思ったのは、専門性は高められるが、その先に壁がある。それが培ってきた教養の差だ。古典も含めて質の良い書籍をどれだけ読んできているか。議論の土台としても、また専門分野を超えて交流が成り立つ理由としても、自然科学、人文科学、社会科学という知の土台が影響している。そしてもう一つ、最後は自分の共同体のために尽くすという感覚があるかどうか。国家観があることは、エリートの条件の一つだと思っている。

Q 情報のキュレーションをする人も必要だと思うが、どう育てられるのか。

A どのジャンルでも、良いものを見ておくと良し悪しが分かるようになる。だからこそ、情報や本も、良いものをとにかく味わうことが大事だと思う。学術的な根拠があるもの、歴史的な根拠があるものである。古典もその一つだろう。

Q 日本の成長の鍵として注目している領域や兆候はあるか。

A 西洋社会と東洋社会のはざまにいるというポジショニングはぜひ活かすべきだと考える。文化としても、世界唯一のものを持っている。テクノロジーなどを組み合わせたときに、まだまだ展開できるだろう。グローバルで戦うと言っても一様ではない。「インド太平洋」など、世界の捉え方も工夫の余地がある。

Q 政治や社会情勢に多くの人が興味を持つために、メディアに何ができるのか。そしてメディアが他と結び付いてうまく動いているような例があれば伺いたい。

A 正面から扱うと、どうしても限界がある。知的な政策論を徹底的に行うことと、エンターテインメント手法を取り入れるという二面での展開が必要だろう。例えば経済人と政治家が経済を切り口に丁々発止の討論会ができないだろうか。本音で話せる接点が増えたとよいと考えている。

Q 若者向けと区切るより、若者もシニアも共に楽しめるような仕組みは考えられないだろうか。

A 今は、世代を超えて一緒に過ごす空間が少ないのかもしれない。米国だと株式投資クラブのようなものがあり、シニアが集まって起業家にエンジェ

ル投資をしている。若い人が盛り上がるほど、シニアも楽しいし生活も良くなるという構造をつくるのも必要だろう。また、若手経営者のメンターとしてシニアが活躍される例も聞く。考えるべき重要な視点だと再認識した。

【今後の講演予定】

第1期 ノミネートメンバー：2021年度より正会員



伊佐山 元 (いさやま げん)

Wil 共同創業者兼CEO
2019年度教育問題委員会 / 2020年度教育改革委員会 / 2021・2022年度成長戦略評価・実行委員会 / 企業経営委員会 各副委員長



大山 晃弘 (おおやま あきひろ)

アイリスオーヤマ 取締役社長
2019・2020年度負担増世代が考える社会保障改革委員会 / 2020年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 / 2021・2022年度働き方改革委員会 各副委員長

第2期 ノミネートメンバー



伊藤 豊 (いとう ゆたか)

スローガン 取締役社長
2021・2022年度教育改革委員会 副委員長



倉橋 隆文 (くらはし たかふみ)

SmarHR 取締役・COO
2021・2022年度働き方改革委員会 副委員長



平野 未来 (ひらの みく)

シナモン 取締役社長CEO
2021・2022年度データ戦略・デジタル社会委員会 副委員長



本間 真彦 (ほんま まさひこ)

インキュベイトファンド 代表パートナー
2021・2022年度ラウンドテーブル・クロスリーチPT アジアPT 各副委員長



山野 智久 (やまの ともひさ)

アソビュー 取締役CEO
2021・2022年度観光再生戦略委員会 副委員長

(五十音順・敬称略。副委員長職は4月26日現在)