

みんなの語り 30 年 民放史

題字 中川 順

苦難を乗り越えて 10 年

新時代に船出する WOWOW

八森 克幸 (WOWOW)

90 年 11 月 30 日放送開始

映画を核に、初の民間有料衛星放送

25 年間の新聞社勤務を経て、1990 年 5 月、新設されたばかりの日本衛星放送(株)(略称 JSB II 現 WOWOW)広報部へ出向した。当初は、取材する側から取材される側への逆転に戸惑った。

約 6 年間の準備期間を経て、1990 年 11 月 30 日、日本衛星放送は放送を開始した。当初は 1 日 12 時間の無料放送、翌年 4 月 1 日からは 24 時間の有料放送に移行した。チャンネルの愛称を「WOWOW」と呼んだ。サービス放送開始当日の 11 月 30 日は、この季節には珍しい台風接近で、前夜から激しい風雨に見舞われた。まさに



嵐の中の船出だった。

WOWOW は、日本で初めての民間衛星放送会社であり、日本初の全国波による有料テレビ局でも

ある。業界内では WOWOW の開局当初から「NHK を除けばテレビ視聴はタダ」という日本で、有料放送は成り立たない」という見方が強かった。我々は「だからこそ日本における有料放送のビジネスモデルを作り上げよう」と必死だった。

社内には「有料放送にふさわしい番組は何か」という悩みもあった。さまざまなマーケティング・リサーチの結果、映画、それも比較的新しい映画を番組編成の中核に据えることになった。

90 年 9 月のワーナーブラザーズを皮切りとして、92 年 5 月までに、ハリウッドの全メジャースタジオと映画の調達契約を結んだ。契約はいずれもアメリカで配給・公開された全ての新作の放映権を WOWOW に与えるというものだった。以来、現在に至るまで、映画は WOWOW の番組の中核となっている。

電気店ルート中心に

代理店網を組織する

有料放送の加入契約をどこで受け付けるかも大きな課題だった。有力な候補は、電器店とコンビニ



日本の放送業界で初めてのカスタマーセンター

エンスストアだった。しかし放送を視聴するためにはスクランブルを解除する「BSデコード」が必要で、これは一種の家電製品であるため、電器店ルートを中心に、通信衛星による番組配信を受けているケーブルテレビ局ルートとの2本立てで臨むことになった。

これらの代理店とWOWOWの

接点として、全国5都市に営業所を設置した(現在は7都市に7支社体制)。

一方、視聴者からの問い合わせ、や苦情を受けるコールセンターは「WOWOW視聴者サービスセンター」の名称で、90年11月1日に開設した。センターは後に「WOWOWカスタマーセンター」と名を変え、現在は横浜市のみなど、らい21地区で、100%子会社の(株)WOWOWコミュニケーションズが運営している。

番組表の掲載を依頼 全国の新聞社を行脚

WOWOWは日本全国をサービスエリアとするテレビ局である。ネット局はない。地方には営業の拠点となる支社があるだけで、広報活動は、東京の本社が地方のマスコミも対象に展開している。

新聞だけに限っても、毎日20万部以上を発行している一般紙は全国に40紙(全国紙は地方本社発行も含め1紙と計算)ある。

私は、放送開始前の90年9月から11月にかけて、東京の全国紙を始め、全国各地の新聞社を行脚した。一般紙はもちろんスポーツ紙

にも、テレビ面にWOWOWの番組表を掲載してもらったためだった。広報部とは名ばかり、部員は派遣の女性社員と私の二人だけ。取材対応の合間をぬって、日帰り、夜行を使った地方出張を3か月続けた。

「有料放送なら加入者に番組表を送るのでしょう」と最初は敬遠気味だった新聞各社の担当者は、話しているうちに、こちらの考えを理解してくれた。「テレビ面に番組が掲載されたテレビ局は新聞社が認知したことを示すもの」「番組変更のプログラムガイドへの反映は不可能」「テレビ面も重要なニュース面」という説明は効果があつた。

以後、毎年、秋から冬にかけて行う地方紙訪問は恒例の行事になっている。顔なじみも増えた。中には「午後6時過ぎに来てくれ」という会社もある。もちろん狙いは「飲みニケーション」である。

2000年12月からのBSデジタル放送開始前の1年間は、新たな番組表掲載のお願いに回った。サイマル放送するアナログ・デジタルの番組表を併載していただくためである。結果は大成功だった。

これも長年培った人間関係の賜物
と感謝している。

太陽電池損傷の危機を救う

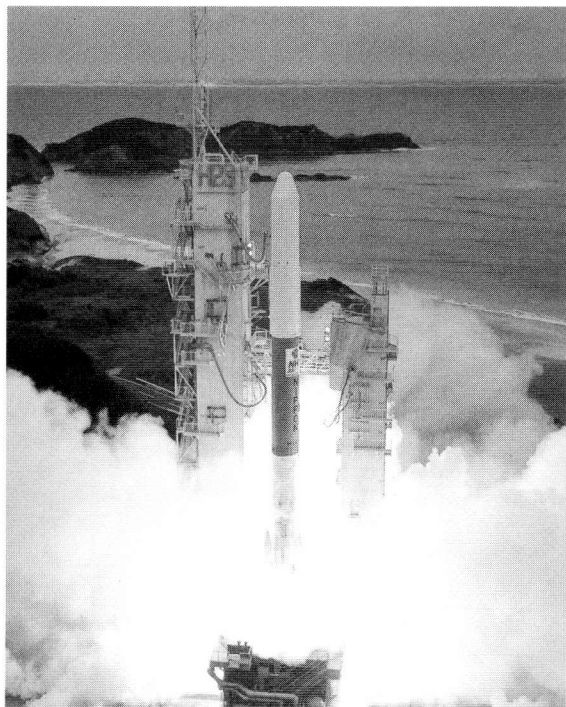
NHK島会長の英断

WOWOWが使用する放送衛星「BS-3a」は90年8月下旬に種子島宇宙センターから打ち上げられた。しかし打ち上げ直後に発生電力が設計値を下回っていることが判明、不安を残した。

翌年3月には、太陽のフレア（爆発）活動の活発化で、搭載した太陽電池のパネルが損傷して発生電力がさらに低下した。このため、夏至と冬至を挟むそれぞれ約3か月間は、NHKの衛星2波とWOWOWの3チャンネル同時運用が不可能になった。

「BS-3a」はNHKとWOWOWが共有し、その調達費用は使用チャンネル数に応じ2対1の割合で負担した。2チャンネル運用期間中、WOWOWは理論上、1日16時間しか衛星を使用できないことになった。

しかしNHKは引退した衛星「BS-2b」を再利用することで、5月・6月の2か月間はWOWOWが24時間放送できるよう支援し



BS-3aを搭載したH-1ロケット8号機の打ち上げ
種子島宇宙センター(写真提供 宇宙開発事業団)

てくれた。WOWOWが16時間の放送短縮期間に入った7月以降は、プライムタイムを含む8時〜24時に衛星を使うことができた。

「衛星放送の普及のために誕生したばかりのWOWOWに譲るべきところは譲ろう」と当時のNHK会長・島桂次氏が現場を説得してくれたお陰である。

91年8月25日夕刻、種子島宇宙センターから予備衛星「BS-3b」が打ち上げられた。30分後「衛星切り離しに成功」のアナウンスを現場で聞いて、私は思わず目頭が

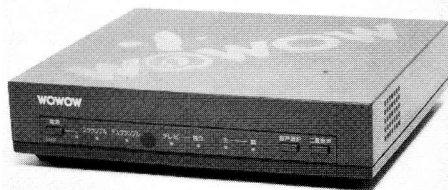
あつくなった。

「これでWOWOWが救われた」

社名も知らなかった新社長で 債務超過の危機を克服

加入契約数が100万世帯を突破したのは92年夏だった。このうれしはずのニュースとは逆に、この年秋から翌年春にかけて経営危機に直面した。開局前に立てた事業計画通りには加入者が集まらなかったのが最大の原因だ。また加入者に配付していた「BSデコ

「逆ザヤ」の逆ザヤも赤字の原因の一つだった。電器店で売れば7万円もするというデコーダを、WOWは当初、メーカーから3万数千円で一括購入し、加入料2万7千円で加入者に配付していた。



5世代目のデコーダ

加入者が増えれば増えるほど赤字が膨らむという構造だったからだ。逆ザヤ状態は94年9月まで続いた。経営危機表面化のきっかけは92年度9月中旬決算の公表だった。累積赤字407億円という中間決算の数字から推定すると、93年春先には債務超過に陥り、資金がショートする可能性が強まった。

何度も取締役会を開き、善後策を協議した。株主の企業による経

営改善委員会が組織された。2か月にわたる調査と協議を経て経営改善策がまとまった。主要株主による債務保証、会社へのアドバイザリー機関「経営諮問委員会」の設置などが柱だった。

広報部は、経営危機にいたるまでの過程、その原因、経営改善委員の審議経過などを逐一、社内に流した。取材に訪れた記者にも丁寧に説明した。「よくもここまで公表するね」とあきれ記者もいた。徹底した情報公開こそ、会社再建への好材料になると判断したからである。

新社長に内定した佐久間昇二は松下電器産業(株)参予からの転身である。4月初旬、東京駐在だった佐久間は大阪の本社へ呼ばれた。

当時同社相談役の山下俊彦氏から「東京にある衛星放送の会社へ行ってくれ」と言われた。「何という会社ですか」という質問に、山下氏は「正式な社名は知らん」と言う。「一日待って欲しい」という佐久間に同氏は即答を迫った。佐久間は社名も知らないまま社長就任を承諾させられたという。

6月の定時株主総会で、債務保証会社の出身者を中心に組織した

新体制が誕生した。新しい経営陣は、事業計画制度の導入による経費の大幅削減と損益分岐点の引き下げ、代理店網の再構築などを打ち出し、「3年間で単年度黒字化」を目指した。

代理店との信頼関係を深めるため、営業本部は全国9都市で22回の「代理店懇談会」を開いた。9回目の大阪会場で佐久間はヘルペス(帯状疱疹)を発症した。

「すぐ入院を」という医師の助言を無視して佐久間は全国行脚を続けた。左ほおから耳にかけて疱疹を隠すための大きなバンソウコウを張って舞台で話す痛々しい姿は出席者の同情を買った。後に佐久間は「あれは天の配剤だった」と私に語った。

代理店からの信頼回復による加入契約の順調な伸びと、経費の大幅な削減(デコーダの逆ザヤ解消も含め)で、目標の95年度には62億円もの経営黒字を計上した。

自社映画、数々の国際映画祭賞
ドラマでギャラクシー大賞も

放送時間の6割を映画が占めているWOWは、開局2年後の93年から数本ではあるが映画を自

主製作している。予算は決して多くはないが、日本の映画界に元氣を出して欲しい、という趣旨もある。『J・MOVIE・WARS』の共通タイトルで、数人の映画監督に競作させるのが狙いだった。

初年度に製作した『月はどっちに出ている』(崔洋一監督)は、その年秋の日本民間放送連盟賞のテレビドラマ部門で優秀賞を受賞した。崔監督がこのテレビ用短編映画をもとに製作した劇場版は、この年の映画賞を総なめにした。

J・MOVIE・WARSの作品はベルリンはじめ数々の国際映画祭で、さまざまな賞を受けているが、もっとも話題になったのは、97年5月に開かれた第50回カンヌ国際映画祭でカメラドールを受賞した『萌の朱雀』(河瀬直美監督)である。この賞は新人監督の第1作を対象に贈られるもので、日本人の受賞は初めてだった。WOWOWが製作または製作協力した映画はこれまで、80以上の映画祭、コンクールなどで賞を得ている。この流れは今も継続している。

また2002年5月にはドラマ『TOYD』が放送批評懇談会のギャラクシー賞テレビ部門の大賞

を受賞した。

なお余談だが、この時壇上に招かれた新社長の吉岡は「ギャラクシー賞というのを今まで知りませんでした」とあいさつ。その卒直さに委員一同は拍手喝采だった。



受賞記念のカード

放送権獲得の厳しさを実感
欧州選手権独占するも…

WOWOWは開局当初からイタリアのプロリーグ「セリエA」を放送するなどスポーツ番組の柱としてサッカーに力を入れていた。

1996年6月に放送した「サッカー欧州選手権(EURO1996)」と2000年の「EURO2000」は、もっとも話題を呼び、加入推進活動に大きく結びついた。ヨーロッパ各国は威信をかけて、4年に1度開かれるこの大会に臨んでいる。WOWOWは2大会とも日本国内での独占放送権を獲得した。



サッカー欧州選手権

この放送は営業面でも効果が大きかった。とくに在日外国人の加入者が大幅に増えたのも特徴だ。二か国語放送を望む声に応えて急きよ日本語・英語の二か国語放送に切り替えた。2000年大会は1回戦から二か国語放送を実施した。

99年8月、開局以来続けてきたセリエAの放送権を、CSデジタル放送のプラットホームであるスカイパーフェクトTVに奪われた。日本ではなじみのなかったヨーロッパサッカーを、8年間にわたって着実に浸透させてきたと自負していただけに、放送権喪失は痛かった。改めて多チャンネル時代のソフト争奪戦の厳しさを実感した。

社名をWOWOWに

念願の株式上場果たす

2000年12月1日、第2の開局ともいえるBSデジタル放送開始にあわせて、社名を「日本衛星放送株式会社」から「株式会社WOWOW(登記は株式会社ワウウウ)」に改めた。開局以来、多く



の方々に親しまれている「WOWOW」の愛称を正式な社名にしたのである。

2002年には関連会社を通じて東経110度CSデジタル放送にも参入した。さらにインターネットなど電気通信等を利用した新規事業の展開も図っている。

「放送」という枠を越えた総合エンターテインメント企業として、事業拡大を図ることも社名変更の

目的だった。そして2001年4月20日、WOWOWの株式を東京証券取引所のマザーズ市場に上場した。

WOWOWはこれまで、本格的なデジタル時代の到来を見据えながら、諸先輩から引き継いだ独自の番組調達・編成、メディア戦略を強化しながら展開してきた。これからは、より広くより深く、多様なニーズに応えられるコンテンツを揃え、提供してゆく力量が問われる。

十年一昔という言葉が死語になりつつある現代はドッグイヤーと言われる時代で、変化のスピードは速い。先見性と洞察力、企画力、統率力、そして決断力が必要な時代にいる。我々は、こうした力と皆の知恵で作り上げた海図を携えて、21世紀のメディアの海へ向け航海に乗り出した。

(文中敬称略)

八森 克幸 (株)WOWOW本社
部門長補佐(広報担当)。1990年5月、読売新聞社から日本衛星放送(株)に出向。広報部長を経て93年7月、広報室長。2000年7月から現職。

社会活動委員会全国会議開催

社会活動委員会では9月7日、民放連会議室で第5回全国会議を開き、活動報告と討議を行った。

全般に継続している活動は地域の特性を生かしつつ着実に根づいていることが報告され、お互いに啓蒙しあう効果があった。

質疑討論については、北海道の紙芝居につき活発な質疑があった他、個人で読んでテープ化しているものに対する著作権問題、テープからデジジーへの移行など根幹にふれる情報交換も行われた。

「Pウォーク」は初参加の東海地区を含めて6地区が実施しており東北地区内でも秋田、山形、福島と拡大した。又検討中の関西や四国から出た情報収集方法についての質問に対して先発地区が情報提供を約束、関心は高まっている。

懸案の「旅行ガイド」は関東の担当を増やすなど軌道修正の末、漸く「ネガ」完成の目処がたち、技術的な処理の段階に入った。

いずれ、社会活動全般につき、細かい活動状況を報告する場を検討中なので、一層の理解と協力をお願いしたい。(濱口昌巳 Q R)