

認定放送持株会社体制で より創造性の高い組織づくり

|| 関西支部 ||

朝日放送株式会社 代表取締役社長 脇阪 聡史 氏



S a t o s h i W a k i s a k a

わきさか さとし／1947年生。関西学院大学経済学部卒。1970年、朝日放送株式会社入社。ラジオ及びテレビの営業に携わったのち、テレビ営業局長、取締役、常務取締役、専務取締役を経て、2011年代表取締役社長に就任。2014年の東証一部上場、2018年4月に予定される認定放送持株会社体制への移行など、時代の潮流を読んだ大きな改革を実行する。先人に学ぶべきは成功例よりも失敗例だというのが持論。なぜ失敗したのか、その原因を分析し、同じ轍を踏まないようにすることが成功へ近づく道だと考えている。

営業のシビアな視点で 番組の価値を見る

新聞社に勤めていた父の影響もあり、私は早くからマスメディアに関心を持っていました。なかでも民間のマスメディアの活力ともいえる広告には興味津々で、広告に携わる仕事をしたいと思うようになりました。ところが、朝日放送に入社し、実際に営業局で広告を担当し始めると、すぐに広告セールスの難しさに直面しました。入社して15年はラジオ広告を担当していたので、テレビ広告よりさらに高いハードルを実感しました。

ただ、その厳しさの中で学んだことは、今の私の有意義な財産になっています。営業というとクライアントとのコネクションが重要視される

ようなイメージがありますが、それよりも大切なのは提案力です。どういう媒体を使い、どういった方向性のCMをつくって、さらに他の広告活動とどうリンクさせるかなど、納得できる企画でない限り、クライアントは予算をとってくれません。だから、企画書は数えきれないくらい書きましたし、企画書を書く過程で、客観的に番組を見る訓練ができてきたと思っています。

営業はモノづくりと密接に関係しています。商品である番組を熟知していない限り、企画を立てることも、クライアントに説明することもできません。そして、そうしたシビアに番組を判断するという姿勢はより良い番組づくりにつながりますし、違った視点からの意見を取り入れ、モノづくりに反映させるということは、

これからますます必要になってくると思います。

メディア環境が変化しても 縦横に対応できる体制を

2011年の地上デジタル放送への移行はもちろん、ブロードバンドやモバイル端末の普及による視聴形態の多様化、そして4K・8Kに代表される映像の高品質化など、メディア業界を取り巻く状況は劇的に変化してきています。今後も、私たちは技術の進歩やニーズの多様化による様々な変化に対応していかなければなりません。何事にも柔軟で素早い対応力が求められる今、事業組織を見直し、よりフレキシビリティの高い組織づくりを再構築する必要があります。

このような状況を踏まえ、当社は2018年4月に認定放送持株会社体制へ移行します。会社分割方式によって、テレビ放送事業は「朝日放送テレビ株式会社」、ラジオ放送事業は「朝日放送ラジオ株式会社」にそれぞれ承継し、当社は「朝日放送グループホールディングス株式会社」に商号を変更し、持株会社として引き続き上場を維持します。経営と執行を明確に分けることで、経営側はグループ全体を俯瞰で見ることが可能になり、別会社となるテレビ、ラジオ各放送事業では経営の見える化が進みます。

そして、放送事業以外の事業でもさらなる強化をはかりたいと考えています。放送事業に軸足を置くことに変わりはありませんが、グループ企業であるエー・ビー・シー開発株式会社が手がけるハウジング事業は100億円超の売上を上げる成長事業であり、コンテンツの企画や番組販売、パッケージ販売といった事業も順調に売上を伸ばしています。毛利元就の三本の矢ではありませんが、いくつかの柱を持って事業を展開することで、経営基盤を堅固にすることができます。こ

れも変化の激しい時代を生きるひとつの方法だと思っています。

ICT を活用しながら 時勢に乗ったモノづくり

テレビ番組をリアルタイムで視聴するよりも、VOD (Video On Demand) で視聴する人の割合が増えてきました。さらに、スマートフォンやタブレットなどの携帯端末を使い、時間と場所を選ばずに視聴できる環境も整ってきています。このような視聴スタイルの変化に応じて、私たちのモノづくりも変化していく必要があります。

放送業界は職人気質が残っている面もあり、作り込んでいくことが最善と考える人も少なくありません。しかし、電車の中で動画を観る人向けには、30分や1時間の作り込んだ番組を配信するよりも、5分で完結する番組のほうが受けが良いかもしれません。今までのやり方にとらわれることなく、柔軟な発想で多様性と可能性を探っていくことが重要な時代になっているのです。

また、情報技術を活用し、省力化を実現しながら、戦略的なクリエイティブ体制を確立していくことも不可欠です。今、2019年1月の稼働を目指し、富士通さんと共同で「ニュース統合設備」を構築中ですが、これが完成すれば、コンテンツのアーカイブを含め、データを一元管理することができます。データを探す手間や時間が大幅に軽減され、より創造的な業務にマンパワーを集中させることができます。

毎日ほぼ24時間通して番組放送を続ける放送事業は、国民に正確な情報を提供し、生命・財産を守るという側面を備えています。社会的にも重大な責務を負っているわけですから、それを担う人的資源も非常に重要です。だからこそ、ICT化を進めることで、社員に時間的・精神的な余裕を持って

らい、その余裕を新たなクリエイティブへかたむけられるよう、良いリレーションを築いていきたいと思うのです。

創造力を源泉として 世界へ目を向け続ける

変化し続けるメディア業界の中で成長を続けるために、私たち自身が変化することも必要です。そのような思いから、社長に就任した年に、若手・中堅の社員18名でチームをつくり、ミーティングを重ねながら、当社の10年先を見据えた目標を掲げました。それが「朝日放送10年ビジョン」です。2012年に発表し、2017年に再度検証をし、現在「関西ナンバーワン、世界へ」「家族(ファミリー)をつなぐエンターテイナー」「OPEN↑(アップ)楽しいABC!」の3つを掲げています。

次代を担う社員たち自らがビジョンをつくり、さらに討議の過程でセクションの壁を越えてコミュニケーションをはかるといった経験を積んだことで、フットワークの軽い、風通しの良い組織が具現化してきたように思います。

そして、10年ビジョンの中でもうたっている世界をターゲットにした事業戦略も着々と進んでいます。2018年1月で放送47周年を迎えた当社制作の人気番組『新婚さんいらっしゃい!』は、2013年にベトナムのホーチミン市テレビ(HTV)で現地のタレントを使ったフォーマット販売放送がスタートし、現在も好評を博しています。

日本の番組のフォーマットをローカライズして放送する、あるいは映像コンテンツを輸入し現地語に吹き替えたり、字幕をつけたりして放送するというニーズはアジアを中心に拡大しており、そうした海外戦略の起点として、2017年にはシンガポールに現地法人ABC HORIZON PTE. LTD.

を設立しました。今後も多様化するコンテンツビジネスのさらなる充実を目指していきます。

朝日放送が創業時より掲げてきた信念「Be Creative=創造的であれ」は、現代の私たちにも深く息づいています。環境の変化にしなやかに素早く対応しながら、新たな体制のもとでクリエイティブ性の高い事業展開を続けていきます。

温故知新

(おんこちしん)

論語 為政篇にある言葉。
故(ふる)きを温(たず)ね新しきを知る、と訓読される。歴史や古典など古い事柄を調べ考えることで、新たに知識や価値を再発見すること。

company profile

朝日放送株式会社

●所在地:

〒553-8503 大阪府大阪市福島区
福島 1-1-30

TEL.06-6458-5321 (代)

<https://www.asahi.co.jp/>

●設立:1951(昭和26)年

●資本金:52億9,980万円

●売上高:823億200万円

(連結 2017年3月現在)

●従業員数:658名(2017年9月現在)

●グループ会社:株式会社エー・ピー・

シーメディアコム/株式会社エー・ピー・

シーリブラ/株式会社ABCフロンティア

ホールディングス/株式会社ABCゴルフ

倶楽部/株式会社スカイ・エー/エー・

ピー・シー開発株式会社/株式会社デ

ジアサ/ABCドリームベンチャーズ株式

会社/ABC HORIZON PTE. LTD. (シ

ンガポール) /株式会社アイネックス/

株式会社エー・ピー・シー興産