



関西学院同窓会 大阪支部

INTERVIEW

http://www.kwangaku-osaka.org

2015.09

探訪記

FILE

No.09

朝日放送株式会社 代表取締役社長 協阪 聰史 氏

関西ナンバーワン、世界へ

——情報のありかたが随分変わってきている分、特に最近マスメディアの役割は大きく変化してきているのではないのでしょうか？

一 大変化を遂げていますね。ネットが台頭してくるところで、新聞など活字の世界も大きな変化を要求されていますが、テレビ局もそれは同じだと思います。一番大きな問題は、若い人たちがテレビを見なくなってきたということ。つまりスマホ、パソコン時代ではなく、スマホの時代。これがテレビ局に与える影響は根幹を揺るがすようなものだと思います。例えは速報も、手元の軽便な機器を通して、実に簡単に手に入る。テレビが遅いという時代なんです。テレビ局もこれまでのテレビ局であってはいけない——真剣にそ



朝日放送株式会社 代表取締役社長
協阪 聰史 (わきさか・さとし) 氏

れを考えないといけない時代になっています。

とはいえ「根本的な役割」というのは変わっていないとは思いません。国民の共有の財産である「電波」をお借りして、ビジネスを展開しているのが我々です。そこに報道があり、娯楽があり、そして地域発信がある。特に地域発信は大切な要素です。テレビ局は例えばテレビ朝日や日本テレビであれば一都六県、我々朝日放送は近畿一府四県をエリアにしています。どの局も「地域単位」で成立していて、それぞれをネットワークでつなげる形で「全国放送」を形成しているわけですから。

——2011年に社長になられた折、目の前に山積していた問題というのは、具体的にどのようなことがあったのでしょうか？

どこの会社でも「セクションの壁」というものがあります。僕は営業出身です。そこに長年いました。一方局内には番組制作の部門があります。ここでも同じように長年やっている人間がいる。専門職としてその道を極めるという点ではプラスになります。が、ともすると「凝り固まる」傾向もあります。そうすると「相手の立場」が見えにくくなっていくわけですよ。

しかしテレビ局は「コミュニケーションのツール」として活動している組織ですよね。その組織内でコミュニケーションが成立していないとなると、やはり放送局としての役割をきちっと果たせなくなってくるのではないのでしょうか。

私はそこに深刻な問題があると感じましたので、

就任早々「コミュニケーション強化」を掲げ、社員一人一人との対話をすることにしたんです。特に若い世代との交流を主体に着手しました。具体的には昼食の時間を利用して「脇さんランチ」というのを実施しました。技術、制作、報道、営業、経理、総務：出来るだけ違ったセクションの人間を集めて、10名くらいの若者とのお弁当をたべるんです。日頃の仕事では同じ世代であっても顔を合すことなどない、名前も存在も知らない、そんな人間同士が社長を横に置いて知り合いになってゆく。そんなランチに成長していきました。本当はそこまでのことを意図して実施したのではないのですが、結果的に僕とのつながりも出来たけれど、横とのつながりも形成されていったので、やって良かったなと思っています。

——協阪社長「自身の発見」というのもあったのでしょうか？

現場の生の話が聞けるというのが大きかったです。私の場合は長く営業をしてきましたが、その関係上、制作や報道に関しては、感覚的な面で理解はしていたと思います。ただ、音声や照明、カメラといった技術は全く知りません。例えば：照明について、文化財を撮る場合に被写体を傷めない照明の当て方というのがあるそうなんです。それを社員の人間にどのように伝承してゆくの、ということは大変興味深いことであり、また社長としても知っておかなければならないことだと、彼らの話の中から教えられました。こういって話は美味しいものを食べながら話すから、その話題であり、会議室で厳格しい会議を重ねても絶対に出てこないでしょうから。

気楽に喋れるムードづくりも考えたんですよ。お弁当にはいくつか種類があるんです。集まった人たちにはまずはお弁当をもらって、それで当たった人からお弁当を選ぶ権利がある、とか。社員は全部で650名ですが、今のところ400名弱の人間とランチで話が出来ました。部長以下の人間の殆どと食事をしたことになりました。最初は二時間程度を想定していたのですが、結果的には一時間弱ですね。はじめは社



員の方も戸惑いがあったかもしれませんが、そのうちに「自分はいつ選擇されるんだろう」という楽しみになっていったようです。当初は若い世代中心でしたが、その後40代くらいの社員からも「やってほしい」という声が高まって、それも追加して実施しました。

毎日社長ブログというのを発信しているんですが、「脇さんランチ」をやった日は、参加者すべての話のポイントをそこに書くことにしているんです。だからといって食事中にメモを取ることも出来ませんから、それが大変ですね笑。時々忘れてしまふ話題もあるので、もう一度取材してもらったことも。このブログもアクセスが300くらいなので、社員の半分は見ていることになりそうですから、お互いがお互いのことに興味を持ちはじめられていく…セクシヨンの壁は崩れつつあるという実感はありますね。

上からの意志が下に通じると同時に、下の意見が上へ上がって来る…血液循環みたいなものですね。そういう形で回転していくことは、人間の身体を動かす上では不可欠ですが、それは組織でも同じだと思います。どこかで留まると動かなくなると、これは私の持論でもあります。

——朝日放送さんでは「10年ビジョン」※というのを作られたそうですね。「これは副社長長のオリジナルなのでしょんか？」

社長に就任して最初の年は前年までの経営戦略を継承しましたが、年が明けると新しい中期経営計画を発表しなければいけません。それをどうするべきか…一般的に経営戦略は、経営者自身が考えてトップダウンしてゆく。でも私は「本当にそれでいいのか」という疑問を持ったんです。経営計画の中身も大事ですが、それを共有するという点も同等に大事になってくる。であれば、それ相応の方法というものがあらないかと。そこで「みんなで作ろう中計を」そんなキャッチフレーズで、皆で考えようという形をとりました。

中堅の若手クラス——30代半ばの人間を数名指名し、「10年後の目標として、朝日放送はどういう会社であって欲しいのかを考えてほしい。ただしそれほど時間をかけられない。社名にちなんでAチーム、Bチーム、Cチームに分け、さらに6チャンネルです。1チーム6名で構成する…6名いれは違ふセクシオンからも人を呼び入れることが出来るので、そういったグループで考えてほしい。そしてそれを局部長会でプレゼンしてほしい」と言っています。

そしてその内容を受けて、局長と役員が年末に合宿をし、どのよりに絞り込んでゆくかを考え、1月5日に発表する…ということになりました。その結果生まれたのが「10年ビジョン」だったんです。

「10年ビジョン」とともに、こちらで考えた3年スパンの経営戦略的な計画がありました。こういって道筋で出来た計画です。2012年の発表以来双方が随分浸透してきたように思います。そこで2015年4月からの「次の3年」を考える上で、「みんなで作ろう中計を」をもっと徹底するために、経営戦略自体も同様の手法を用いることにしました。エー・ピー・シー開発やエー・ピー・シーメディアコムなどABCグループの9社…その各社の社長に

レポートを提出してもらい、それも合宿して、方向を決め、また役員だけは泊りがけで決定をしたんです。

——電波を通して情報を発信する会社でありつつも、その内側ではあくまでも人と人との直接のコミュニケーションで…という点「営業」におられる副社長長のこだわりを感じますが。

「指摘の通りです。今はメールなど便利なツールがあります。中には向いに座っている人間にメールを送っているという人もいますよね。それは無いのではないかと。私は面と向かって話をする方が好きなので。」

——それは冒頭にあつたネット社会の台頭に対するテレビの在り方…その対立軸的なものをも想定されたお考えなのでしょうか？

ネットと対峙していた部分というのはあつたと思いますが、今はむしろ融合…共存を考えているところですね。例えば夏の高校野球にしても…我々はライブで放送しています。それをネットでも流しています。スマホなどでアプリをダウンロードすれば簡単に見られる。またカメラも自分で選択できる。バッター、ピッチャー、全体…そういう形のチョイスが出来るんです。でもっと大きな画面でみたいな…という人がテレビに、そんな誘導も出来るのではないかと。

以前であれば、ライブ放送の視聴率が営業の上でも大切なので、それを毒するものは排除するという方向で考えていたのですが、今はむしろその垣根を外し、ネットと共存することで、こちらに誘導する…という思考が主流になっています。

先ほど地域発信ということを申し上げましたが、ローカル番組をネットに配信することで全国番組になる、あるいはワールドワイドの番組になる、そんな可能性もそこにはあるわけです。

——ネットとの連携による効果もありますが、テ

レビは家族で見るといふ力を持っているのではないのでしょうか？そのあたりを意識されている戦略というのはあるのでしょうか？

「家族をつなぐエンターテイナー」と「10年ビジョン」にもありますように、朝日放送のものづくりは、小さいお子さんからおじいちゃん、おばあちゃんまで一家庭で楽しんでいただける番組作りを、基本的なコンセプトの中に掲げています。

昔、それこそ我々が小さいときにはテレビは無かったわけですし、テレビが出来てからは「一家庭のど真ん中」という存在でした。その構造が現在は変わってしまっています。その状況でもう一度原点に回帰する——そこで一番強いのはライブ番組だと思えますね。ドラマなどはハードディスクに録画して見るといふケースが多くなっていると思うのですが、ライブ系の情報番組…さきほどの野球もそうですが、「その時見ておかない」というものがやはり高い視聴率を出してゆく傾向はありますね。

——「家族」「一家庭」という視点でのものづくり…その背景には「より良き社会をつくる」といふ考えがあるかと？

それは放送局の基本的な使命です。現在は社会貢献をしない会社というのは、存在意義がないわけですが、放送局は特に「公共の電波」を使用しているわけですから、「より良い社会づくり」というのが第一義で無ければおかし。では具体的にどういったことに資するのか…となると、私見としては「教育」という点でしょう。若い世代に対し、正しい情報、正しい生き方、そういうものを啓発してゆく…まあ、それがあまりにも直接的過ぎると受け入れられないと思うのですが、そういった考えを根本において、番組を作り発信してゆくということが、大事になってくると思います。

今は学校でも、一家庭でもなかなかフォローしきれない時代です。また地域コミュニティーの力も弱くなっている…声かけをしていけば起きなかつた事件なども沢山あります。日本の社会が持つ持っ

ていた「良い面」というのは多々あると思いますが、それを継承し啓発してゆくことも放送局のある面の使命であるかもしれませんね。

例えば報道番組ということを考えればどうしても「上からの目線」というのが主流に思っんです。でもそうではなく、皆さんといっしょに考える…そんな視線で報道してもらえれば私は思っています。

また放送局は新聞の論説とは違い、考え方を誘導してはいけない立場にあります。ですのであくまでも「最終的な判断は視聴者の皆さんで」ということになり、そのために必要な情報はきちっとお届けしますというのが使命。その中間点に信頼のおけるパーソナリティーがいて「媒介となる」、そんな番組の在り方が良いと考えていますね。

———そういったことだわりのある御社の在り方が、社会的な信頼となり、地上波の放送局としては、東京キー局に次いで6番目の東証一部上場というところにつながったのだと思つのですが、この一部上場というのは、協賛社就任時の具体的な目標の中にあつたことなのでしょうが？

そうですね。就任時は大証一部でした。会社が出来て10年目の昭和36年に大証一部に上場しているので、数年後には一部に上場しても良かったはずなんです。なぜかずっとその後一部のまま続いていたんです。大証と東証が合併した後、東証一部のままだった。53年間、収益的にも規模的にもすべてクリアしていたので、私はやはり一部にするべきだと思つました。ただバナナス体制がどの程度構築できるのかという確認と準備が必要でしたので、それをきちっと見直し、構築していった…ということですね。この点は上場する・しないに関係なく、将来的にも会社経営上大事な部分になってきますので。

「10年ビジョン」の中に「関西ナンバーワン、世界へ」というのがありますが、東証一部よりも東証一部上場というほうが信用の度合いもあります

し、可能性としてですが資金調達も市場から得ることとは可能なので、そういった選択肢をしっかりと持っておくという意味でも、大事なことであつたと思います。何が起るか分からない時代ですから。

また同時に社会に対する責任も大きくなつてきます。「ええ加減なこと」をしていたらえらい目にあいますからね笑。そう言った意味でもガバナンス体制をどう強化するか、役員も研修でも社会的な責任については常に強く指導している部分です。

———「関西ナンバーワン、世界へ」というビジョンと照らし合わせて、今さらかというところ「B級イメージ」の強い大阪の発信に対し、協賛社長はさう感じておられますか？問題などを指摘したければ。

大阪基盤の経済、東京との格差が開くことばかりでも縮まることはない…一極集中はほとんどその度合いを高めているわけです。関西の発祥企業は多々ありますが、「登記上の本社が大阪」という会社が少なくない。人口の流出が止まらない。私鉄の売り上げを見ても沿線住民が減少し乗る人が少なくなり、さらに少子化で学生も少ないといった要素が重なつて最盛期には到底たどり着けない。



そういつた中で我々は関西に本社を置く放送局として、「関西をより元気に」という使命はあつると思つています。その中で

「関西文化とは何か」ということを全国に発信してゆく…文楽もある、クラシック音楽もある。でも最も大切な要素だと思つています。今年度から「ミュージックランプリ」を復活させる…これはライブなので真剣勝負、視聴率も高かつたのですが、こつた番組を朝日放送が復活させるという、その姿

勢自体も、関西文化を守り、また全国に発信するというところに繋がつていくと思つています。

また関西には「歴史」もあります。神社仏閣に結びついている文化も豊富にあります。それをどのよな形で発信してゆくのかが…これは全国もそうですが、海外に向けて、つまりインバウンドでも重要な役割を担う部分となるでしょう。確かに関西は、今元気がないのですが、このインバウンド効果で元気をさせることも可能になるはず。買い物にしても比較的狭い範囲で展開でき、食は東京に比べてリーズナブルで美味しい…どんどん発展してゆく要素はふんだんにあるのだと思つています。それはアジアに対してだけではなく、例えば高野山に今年には沢山のフランス人が来ているそうですが、精神文化に対する理解のあるヨーロッパ人への発信も大事になるでしょう。文化的要素を沢山もつっている関西の地域放送局としての役割は、突き詰めれば突き詰めるほど大きくなると思つていますね。

またさういつた意味では関西は自信を持つべき。決して失つてはいけない…今言いたいことはまさにこの点ですね。

———「これからとも大阪を言ひ将来の関字O.G.」というだけまほひしよんか。

関字のO.Gは元気いですが本堂にしっかりとついています。ですので、「OBがんばれ！」ですね(笑)。Master For Serviceというスクールモットーに基づく教育を受けているので、相手の立場を理解するということ姿勢は皆さん持つておられると思つています。さういつた意味では社会的順応性は高いのだと思つています。厳しい競争社会になつてくれば、ほとんどの「品の良さ」が邪魔する部分もあるのではないかしら思つています。「お先にどうぞ」だけでは置いて行かれるぞということ、特にOBには言いたいですね。先をしっかりと見据え、スクールモットー以外に、自分自身のバックボーンを持つておくということが重要なんじゃないでしょうか。

———ありがとうございます。

※「朝日放送10年ビジョン」

A: 「関西ナンバーワン、世界へ」関西に根ざし世界に向かつて総合的な文化と情報を発信するリーディングカンパニー。

B: 「家族をつなぐエンターテイナー」親しみやすく、信頼されるコンテンツで、人をつなぐ、地域をつなぐ、家族をつなぐ。

C: 「EYE」楽しい「Eye」情報共有された、愛のあふれるオープンな会社。

2015年10月2日

場所：朝日放送株式会社内にて

取材：中野暁、増田優、白田歩

協賛 聴史(わきまが・さとし)氏

朝日放送株式会社 代表取締役社長

1970年 関西学院大学経済学部卒業

同年 朝日放送入社

2003年 取締役

2006年 常務取締役

2010年 専務取締役

2011年 代表取締役社長就任

編集後記

オープンなイメージの業界にも「セクシオナリズム」があるのですね。その解消方法がアナログ的なことにも驚かされました。テレビに求めるものは人によって違つていますが、テレビに「家族をつなぐエンターテイナー」の役割があることは確かだと思つています。今回の対談を通じて、経営の軸をしっかりと持つことが大事だと改めて感じました。

編集室長 小島幸保(1995年法学部政治学科卒)