

QUARTERLY JOURNAL OF
COMMERCIAL BROADCASTING MANAGEMENT

NO.140

民放経営四季報

2023 Summer

夏・2023.06

■ 視点

「メ〜テレマッチング」放送局の地方創生・事業承継型M&A支援事業
～地域繁栄と放送外収入施策の各局へのご提案～

02

■ 視点

AI業務支援システム「エイディ」の社内開発と活用

06

■ トピックス

加で放送法改正案成立、英も草案公表:IT企業との競争環境は整うか
～AIの台頭は新たな懸念材料に～

10

■ データ・ファイル

民放関連主要経済指標の推移
四半期別テレビ、ラジオスポット短期予測

14

視 点

「メ〜テレマッチング」放送局の地方創生・事業承継型M&A支援事業 ～地域繁栄と放送外収入施策の各局へのご提案～

名古屋テレビ放送株式会社 成長投資戦略室
西 航平

当社社長狩野の定例会見をご覧いただき、新規事業「メ〜テレマッチング」に関する寄稿機会をいただきました。「メ〜テレマッチング」は、後継者に悩む企業のみなさまに事業承継やM&Aのサポートをする取り組みです。今回ご紹介する内容が、放送外収入の確保や新規事業開発を担う皆様の参考になれば幸いです。また最後には具体的提案もございますのでぜひご一読いただけますと幸いです。

【メ〜テレマッチングロゴ】



1. 放送外収入確保という経営課題

近年、広告収入逡減を受け、放送外収益確保は、放送局にとって重要性が増す経営課題と思考します。放送外収益の確保には、コンテンツ配信サービスの提供、イベントの開催、商品・サービスの販売、特定のコンテンツを中心にしたサイトの運営等、枚挙に暇がござ

いません。本稿では、数ある放送外収益の確保手段の中から、新規事業について名古屋テレビ放送（以降、当社）の取り組みをご紹介します。

2. 所属組織ご紹介

私が所属する成長投資戦略室は放送・コンテンツ事業以外の事業を業務分掌に持つ、新規事業担当部門です。当社グループの成長に資することを目標に、外部企業と提携した事業領域拡大、事業投資を活用した領域拡大、新規事業立案支援を行っています。

ベンチャー投資では、名古屋テレビ・ベンチャーズ合同会社(CVC)を2017年に設立以降、運用資金20億円、29社に投資実行（2023年3月末）しております。

また、社内提案制度運用等、チャレンジ精神旺盛な組織文化の醸成も目論んでおります。

デジタルサイネージ（電子広告）を軸にした街づくりにも注力しており、名古屋の中心、栄エリアにおいて計55台のデジタルサイネージを設置・運用しています。

3. 新規事業推進の意思決定フローに関して

当室員が事業を企画・実施する際の意思決定フローとしては、(イ)当室での検討会、(ロ)経営会議、(ハ)取締役会での決議が必要となります。特徴的な(イ)について言及します。

(イ) 当室での検討会は担当役員以下で構成される会議体です。定期開催ではないため、起案者は付議したい案件を煮詰めることができた段階でスケジューラー調整により開催することができ、当室の機動的な意思決定を支

えている制度です。起案者が説明する内容としては、①案件概要、②事業戦略上の重要度や意義、③取り組むビジネスモデル、④事業計画、⑤推進体制、⑥今後の検討事項、⑦スケジュール、⑧リスクとその対応策となります。この会議体での問答がそのまま経営会議付議の準備となります。当室の仕組みとして担当役員、室長、部長、マネージャー、担当者までが一堂に会した場です。この場で、原則否定することはせずに、どのような論点を詰めるべきか、足りていないポイントは何か、想定されるリスクはどれくらいあるか、どう座組するとより経済性が高まるかなど前向きな意見を交わす文化があります。そのため、垂直的コミュニケーションが闊達化しやすく、起案者は臆せず開催することができ、起案を増やすことができる制度です。

4. 当社の新規事業闊達化に向け、意識している組織制度設計について：当社成長投資戦略室室長：小崎千恵

室の運営方針として大きく3つを掲げています。(a) 地域・社会の課題を常に意識し、自らもメディアとして領域拡大をする方向を検討すること、(b) 外部パートナーとの関係を強固にし、社会課題解決事業のノウハウ、知見を獲得して、社内に還元すること、(c) チャレンジする気運を高め、これまでの取り組みを自ら積極的に支援し、成功体験ややりぬく力、学びを社内に還元することです。

上述の(イ) 室内検討会は意識的に運用しており、若手社員の動機付けに寄与していると思います。さらに当室では事業で失敗することは、企業の成長にとって、およびその事業にかかわった社員にとっての大いなる成長に寄与する好材料であると考えております。したがって撤退する際においても社内講演を実施し、失敗の要因を分析・明文化し、「組織知」化することも心掛けています。(以上、成長投資戦略室室長 小崎千恵)

5. 新規事業立案の際に意識したこと

私は2022年2月に当社・同部署に入社し、外部企業と提携した事業領域拡大、事業投資

へのアサインを受けました。朝日放送グループホールディングス株式会社の新規事業創設プロジェクトに参加させていただき、起案したものがメ〜テレマッチング(以降、本PJ)であります。

当該新規事業創設PJでは、「原体験」「マーケットイン」というワードを意識した事業開発を心掛けることを学びました。具体的には、①自己の内面にある熱烈な経験の棚卸をし、自分の人生の中で強く印象に残った体験を精査し、新規事業のモチベーションとすること、②想定顧客の要望・ニーズを深掘り・仮説構築を通し、顧客が求めているものを提供するモノ・サービスを供給できないか検討することを意識しました。どうしてもプロダクトアウト(作り手、供給者が良いと思うものを提供する)に考える思考の癖を改善することに苦勞しました。原体験は何か、考えた結果、整理されたのが、私が体験した幼少期の事業承継の一幕でした。

6. 本PJの領域選定の背景

「おばあちゃんのレストラン、この前なくなっちゃったのよ。」5歳の私にとって母に告げられたこの言葉は衝撃的でした。冬になるとすっぽりと深い雪に覆われる金沢にあった祖母の小さなレストランは、いつも地域の人たちや親族の笑顔であふれていました。そんなレストランが後継者不足により廃業を迎え、告知された経験が私にとっては、まぎれもない原体験でした。この倒産は街の人たちが集える温かいコミュニティが失われた瞬間でもありました。私はこんな悲しい想いを二度とさせたくない、そして自分自身も強くなりたいと願い生きてきたように思えます。

上記の原体験から、日本国内で顕在化する事業承継、地域の中堅中小企業が直面する経営課題に真摯に向き合いたいと考え、本PJの領域を決定しました。

7. 本領域での放送局の最適な位置付け検討

続いて思案したのは、顧客である地域の経営者、ご家族が事業承継問題解決において求めることは何かということでした。地域の経

営者、仲介事業者へのインタビューを通じ、事業承継問題の相談窓口となるのが当社、ひいては放送局に求められていることだと確信しました。そこで経営戦略の領域での経営指南を当社の役務として単独で提供するのが良いかと企みましたが、経営資源が限られており、実現は困難でした。

自社ですべて賄うという考えは捨て、自社の強みを生かし、不足している点は外部パートナーに協力していただくという意識を改めて持った瞬間でした。

では自社の強みは何か検証した話を記したいと思います。話は少し逸れますが、私は前職の広告会社で7年間テレビ局を担当した経験があります。客観的に見て、テレビ局員の方々はとても慎重深く、テレビの力に対し非常に謙虚であることが多いと感じていました。テレビ離れ、デジタル広告の進展に起因するものと愚察しますが、テレビのプロモーション力や長い歴史の中で築いてきた地域から寄せられる信頼には、他を圧倒する競争優位性があると考えていました。放送局に入社する前から常に感じていたその力こそが放送局の優位性で、本PJで活かせるかと私は確信しました。当社は強みとして、相談を寄せていただくために必要な地域からの与信、ブランド、認知度、プロモーション能力は保有しています。あとは相談を顕在化した際、実際に課題解決の支援をしてくださるパートナー企業を探す必要がありました。

8. M&A DX社との出会い

代表番号への架電、代表メールへの連絡等でいくつかのコンサルティングファーム、MBA等に提携スキームを打診するも、芳しい反応は得られない状況が続きました。

そんな折、出会えたのがM&A DX社でした。
①名古屋を創業の地とする彼らの地域創生への思い、②放送局に期待する役割、③希望する座組、に関して早々に意向が合致し、最適なパートナーであると確信することができました。

同社は20の経営課題支援サービスを持ち、フットワークも非常に軽く、組織文化面でも

当社にぴったりなパートナーであると感じました。とんとん拍子に事が運び、出会ってから半年以内にローンチできる運びとなったのは幸運であったと考えています。

9. 本PJの施策

同社から提案を受けた事業ローンチの際にプレスリリースのみならずYouTube動画を当社役員との対談形式で撮影・公開するという取り組みは、過去当社ではなかった新しい施策でした。同社・牧田社長と当社の新規事業担当役員である秦との対談動画はYouTube上1万回再生を超える反響を得ることができ、実績のない施策も積極的に取り込んでいくことの重要性を痛感しました。

【関連YouTubeサムネイル】



公式アンバサダーには、元メ〜テレアナウンサーの塩尻奈都子さんに就任いただきました。当社の朝の看板番組「ドデスカ！」を通してたくさんの人たちを笑顔にしてきた塩尻さんの人気は絶大で、企図した通り、地域の方々から「塩尻アナがアンバサダーなので、相談したい」という声もいただいています。



10. 本PJの進捗

2022年10月プレスリリース以降、20社を超えるお客様からの相談をいただいています。また、本PJのCMは去年12月から放送を始めました。「色々な業者から案内が来るがどこに相談したらいいのか分からない。でもメ〜テレが父の事業承継・相続の相談に乗ってくれるなら相談したい。」最初の問い合わせは、父を想う娘さんからのものでした。同様の問い合わせや相談も少しずつ増えています。業種は様々で、一般的なM&A仲介事業者、コンサルティングファーム、金融機関等の専門機関には相談しにくい、「昔からよく知るメ〜テレさんには相談してみたい」とご相談をいただける経営者様が多いように感じています。

11. 地域活性化に向けてメ〜テレと組む意義：(株) M&A DX (代表取締役：牧田彰俊)



地域の経営者様からすると、M&A・事業承継は従業員様にもご家族様にも相談しにくい領域の問題であるため、問題として顕在化していたとしても対応が後ろ倒し、後手に回るといった実情があります。私共のようなM&A仲介事業者は非常に多く、中堅中小企業の経営者の元には毎月10通を超える仲介事業者からのDMが送られるということもあるようです。その多くは開封されることなく破棄されます。「自分はまだ大丈夫」と他人事として捉え、事業承継等の問題を抱えていらっしゃる経営者様に本質的にリーチ出来ていないという構造的問題がございます。

そこで私共は地域のことをよく知っている、知られている企業と手を組むことにより、この問題が解決できるのではと考え放送局様とのつながりを求めたという背景があります。暗中模索する中で、出会ったのが名古屋テレビ放送様でした。私共は創業の地を同じく名古屋に置き、地域創生の思いも同社とは同じくするところでした。

本PJを通じて出会うことのできた経営者の皆さまのために粉骨砕身でご支援をしている段階です。(以上、M&A DX社牧田社長)

12. メ〜テレマッチングの将来構想

我々放送局は半世紀以上地域経済と寄り添って歩んできました。いわば地域企業とは一蓮托生で、真摯に地域のために放送業に取り組んできたからこそ、地域から信頼を勝ち得、生かされています。多くの危機的な課題を抱える地域社会に対し、放送局は何ができるのか。その手段の一つが本PJであると考えています。

後継者不在の顕在化する、いわゆる2025年問題は特段東海圏に限った話ではございません。「全国的に社長の平均年齢と後継者難倒産件数は増加し、約650万人の雇用、経済的損失(22兆円GDP消失)が発生すると予測されています。」(中小企業庁より)

放送局が共通して保有している模倣困難な強みは「地域からの与信」「地域からの認知度」「地域からの好意」「地域へのプロモーション能力」であり、当PJは、放送局の競争優位性を遺憾なく発揮すると自負しています。

本PJのビジネスモデルはここでは割愛いたしますが、事業承継の問題は、全国どの地域でも共通の問題です。したがって、「メ〜テレマッチング」のビジネスモデルは、「地域の課題解決」「放送外収入確保の一助」として他のエリアの放送局の皆様にもご活用いただけるのではないかと考えています。

当社での効果検証の結果次第では、全国の放送局の皆様にお役立てできると考え、提案準備を進めているところです。地域創生への思いを同じくする皆様はぜひお話する機会をいただければ幸甚です。