

# ケーブルテレビ業界をリードする 「キヤッチネットワーク」 地域とともに成長続け25年 森雅博社長に注目の経営論を聞く



地域とともに……。愛知県刈谷市野田町に本社を置く「キヤッチネットワーク」が開局二五周年を迎えた。ケーブルテレビ局として、地元ニュースや防災放送をはじめ、多チャンネルテレビ事業、FMラジオ、有線・無線の電話を含む通信インフラ事業、インターネットプロバイダーと事業内容は幅広く、いずれも成長を続けている。掘り下げたローカル主義と先進的な働き方を実践している森雅博社長の経営哲学が今、各方面から注目されている。森社長の「目からウロコの経営論」に耳を傾けた。

——開局からの二五年を振り返って。

森 トヨタグループを中心とした地元企業と関係自治体の協力で一九九一年六月に設立し、昨年末に開局二五周年を迎え、地域の活性化を目的とする会社で、この理想を歴代の経営者が守り、地域とともに成長する会社として現在に至っています。創成期には大変な苦勞があったと聞いていますが、最初からお客様や社員を大切にす

る会社でした。業界の中ではいち早くコールセンターやサービス課を準備し、安くて美味しい社員食堂など福利厚生に気を配ってきたことなどです。

——刈谷・安城・高浜・知立・碧南・西尾の各市が事業範囲。エリアの特徴は。

森 この地域は自動車産業を中心とする製造業が盛んで、企業と地域の協力もあり、キヤッチの加入者は増え続けています。全国的にも珍しく人口が増えている地域で、収入面でも恵まれた方が多く、ケーブルテレビの便利さをご理解いただけていると思います。

——一番競争の激しいインターネットサービスも、光サービスを開始した二〇一二年四月以降、右肩上がりを続けています。

——順風満帆な成長のためにどのような経営を。

森 今のキヤッチからは信じられないことですが、七年前には「ケーブルテレビ事業の成長は、もはや頭打ちだ」と言われ、管理を強化し危機に備えるというような雰囲気となっていました。しか

し、まだまだつながれていない市民も多く、全ての市民につながれば大きく成長できるだけでなく、新たなビジネスチャンスが生まれるのは明らかでした。

そこで「地域のすべての方々とつながるために、そして、一生のお客様になっていただくために」を合言葉に、社員が自ら役割を認識し、自ら考え行動する働き方に変えていくことにしました。同時に管理の名のもとに仕事の邪魔をするような管理監督者は無くしていきました。

——経営にとって最も大切なことは？

森 経営者の第一の役割は、自分たちの事業フィールドが世の中から必要とされている事業かどうかを判断し、そうでなければ速やかに修正することだと思っています。慈善事業ではない営利事業として、世の中から必要とされているならば、後は、「合理に基づいて正しいことを行う」「理不尽はしない」「三方よしの精神」で事業を行えば、自然に成長できるはずとの思いがあります。

この考え方がトヨタ式の原点だと思っています。トヨタ式と言うと乾いたタオルを絞るようなイメージで捉える人もいるかも知れませんが、その根底にあるのは「合理に基づいて」と「三方よしの精神」だといく多くのトップ経営者から聞かされました。実際には、そうでない「理不尽な上司」もいますが、そこは反面教師として、自分の中のトヨタ式の本質でキヤッチの経営を試してみようと思った次第です。

「事業フィールド」は必要とされていると真ん中であることが確認できましたし、多くの社員が真面目で強い正義感の持ち主だったからです。統制や管理をできるだけ排除し、社員が自らの役割を認識し、自ら考え行動できる環境に変えてきたつもりです。

——統制や管理を否定して経営が成り立ちますか？

森 全く否定している訳ではありません（笑）。また、サービス業だから考えられることかも知れませんが、社員一人ひ

とりが成長して合理に基づき行動できるようになれば可能だと思います。企業の目的は「その事業が生み出す付加価値の最大化」と定義できると思いますが、付加価値の多くは事業の最前線で働いている人たちが生んでくれています。ですから、最前線で働く人が持つ力を一〇〇%発揮できるようにサポートすることが管理監督者の仕事であって、管理の名のもとに仕事の邪魔をすることではないということです。



社屋外観



森 雅博 (もり まさひろ)  
1956年4月生まれ。80年、豊田自動織機製作所(現・豊田自動織機)に入社。99年、アルティ社長。2002年、豊田自動織機コーポレート・センター。08年、同社営業部名古屋営業室長。10年、キャッチネットワーク代表取締役常務。14年、同社代表取締役社長。17年、日本ケーブルテレビ連盟東海支部長、日本ケーブルテレビ連盟理事。

付加価値を生んでくれる最前線

の人の割合を最大化することが儲けの秘訣のはずなのに、管理や統制の強化を進める経営者は多いのではないのでしょうか? 「あれをしろ、これもしろ」「あれはダメ、これもダメ」と多くの指示を出されるそれぞれの指示がつながりなく理不尽であることもしばしばです。納得感のない中では、持てる力を発揮できないばかりか、そもそも指示されたことしかやらない人を増やしかねません。

もちろん企画や開発の重要性は認識していますし、管理を緩めれば手を抜くズルい人を野放しにはしません。会社を統制するのは「合理」であり、社長である私も自分や会社の都合で判断するのではなく、「合理」に支配されているという考え方が、従来型の統制や管理を否定できる理由だと考えています。一言付け加えれば、合理に基づく結論も個々が持ち合わせる情報によって変わりますので、条件合わせのコミュニケーションが大切だという事です。

経営哲学はどのようにして身に付けたのですか?

森 四十代で子会社の社長をさせてもらったのですが、色々勉強になりました。社員十数人のデザイン会社でしたが、債務超過の状態で、着任後すぐに資金が底をつき、銀行に融資のお願いに行ったから個人保証を求められました。サラリーマンとしては驚きの「世間の常識」でした。また、親会社の発注に基づいた大手ゼネコンの下請け仕事では、ゼネコンの現場所長から理不尽な扱いを受けましたが、現場所長からすれば、大した能力もないのに高いコストで発注しなければならぬ不満もあつたのだと思います。そんな合理的でない状態を解消するために、その仕事から撤退することを決めたものの、親会社からは温情を踏みこじめるのか! とお小言をいただき、理解してもらうまでには少々のエネルギーが必要でした。

先輩の会社と業務の一部がバッティングしたこともありましたが、私たちの会社がダンピングして仕事を奪い、先輩の事業の邪魔をしているかのような指摘を受けたりもしました。デザインからは少し離れた内装工事という本業ではない事業でしたが、スタッフは本物のプロでした。お客様からの評価も高かったのですが、撤退も覚悟の上で、私たちの見積書を先輩の会社へ送ることにしました。プロの作る適正価格の見積書が基準となれば、お客様にとつてもいいことだろうと思つた訳です。先輩の会社では、基準を下回る見積書を作つたはずですが、ほとんどの仕事は私たちの会社に発注されました。最初は「騙したな!」と声を荒げた先輩も実状を理解した時に「完敗だ!」と褒めてくれました。二年で累積を一掃できたのも「合理に基づいて正しいことを行う」「理不尽はしない」「三方よしの精神」の結果だと思っています。

最近、ケーブルテレビ業界の視察も相次いでいるとか。

森 会社の元気の良さが目に見えることができるのでしようか。働き方改革を進める一方で、番組制作でもコンクールに入賞する作品を輩出していることに驚いたという感想をいただきました。免震社屋や導入設備、また番組制作現場にも関心を持ってもらっているようです。でも、私たちは地域への的確な情報提供や防災への貢献など、ケーブルテレビとしてやるべきことを着実にやっています。ただだと思つています。

お聞きし、改善を約束する」という活動が必要だと思つました。当初は二人でスタートした組織ですが、今では、五〇人を超え、お客様の色々なお困りごとを積極的に解決できるようになってきました。キャッチでは「地域にお住いの全ての方に繋がるために、そして、一生のお客様になつていただくために」を合言葉にしています。が、「ふれあい活動」がその原動力となっております。

森 最近、ケーブルテレビ業界の視察も相次いでいるとか。会社の元気の良さが目に見えることができるのでしようか。働き方改革を進める一方で、番組制作でもコンクールに入賞する作品を輩出していることに驚いたという感想をいただきました。免震社屋や導入設備、また番組制作現場にも関心を持ってもらっているようです。でも、私たちは地域への的確な情報提供や防災への貢献など、ケーブルテレビとしてやるべきことを着実にやっています。ただだと思つています。

今後の展望について。

森 二五年は単なる通過点にすぎません。「地域のすべての人となつて」を軸として、「合理に基づいて」「三方よしの精神で」皆が自己研鑽を積み自己成長を継続することで事業を発展させていくことに変わりはありません。将来は必ずしも今のような事業をしているとは限りません。たとえば今、当社では、サービスの実態を図るため、さまざまなお客様情報を記載した「顧客カルテ」を整備し始めています。これは情報量の多い市民台帳のようなもの。いずれ全ての市民につながる事ができれば、市役所の業務を請け負って市民サービスを提供する会社にもなれると思つています。住民の皆さんが必要とするものをどんどん取り込んで、地域と一体となる。そうすることで、サービスエリアが魅力的な街となり、エリア外から多くの人が移り住んでくれると街はどんどん発展する。そんな明るい未来の中心にいるのがキャッチの将来像であつてほしいと思つています。

森 二五年は単なる通過点にすぎません。「地域のすべての人となつて」を軸として、「合理に基づいて」「三方よしの精神で」皆が自己研鑽を積み自己成長を継続することで事業を発展させていくことに変わりはありません。将来は必ずしも今のような事業をしているとは限りません。たとえば今、当社では、サービスの実態を図るため、さまざまなお客様情報を記載した「顧客カルテ」を整備し始めています。これは情報量の多い市民台帳のようなもの。いずれ全ての市民につながる事ができれば、市役所の業務を請け負って市民サービスを提供する会社にもなれると思つています。住民の皆さんが必要とするものをどんどん取り込んで、地域と一体となる。そうすることで、サービスエリアが魅力的な街となり、エリア外から多くの人が移り住んでくれると街はどんどん発展する。そんな明るい未来の中心にいるのがキャッチの将来像であつてほしいと思つています。

