



株式会社 三晃社 松波 宏忠 コミュニケーションホールディングス CHD社長 に聞く

商品・サービスの価値を伝え、購買促進を図る広告業は、時代を先取りし、様々な課題に応え、ニーズへの対応も迫られるが、IT化、AI化が進む現代はまさに正念場。就任にあたり、松波氏が今、大きな課題として意識しているのが、AIを使いこなせる人材をどう育てるかということと、持ち株会社体制のもとで経営と資本の分離をどう実現していくか、という二点だという。東海地区に密着しつつ時代に果敢に挑み続けている三晃社コミュニケーションホールディングスの新社長に先日、就任した松波宏忠さんに話を聞いた。

―社長就任、おめでとうございます。今の心境は？

松波宏忠社長 私は三晃社に入社して30年目になりますが、三晃社グループは純粋持ち株会社のホールディングスの下に現在6社。各事業会社はそれぞれ大変ですが、再編成の一番大きな目的は経営と資本の分離です。ホールディングスは前社長の川村晃司が立ち上げたのですが、それをさらに進めていく。就任して1カ月ですが、その重責をひしひしと感じています。これまで三晃社CHDのナンバー2（副社長）としてもグループ6社を守ってきましたが、さらにしっかり再編成し、強靱にしていかなければ、と気持ちを引き締めています。

―広告業界の現状・課題は？

松波社長 2025年に日本の広告業界の売り上げは8兆623億円と初めて8兆円を超えました。また、インターネット広告費が初めて50%超に。同時に4マス（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ）は5割を切ったわけで、この流れがどうなるか。スマホは縦型動画が主流で、そのサイズで広告を打ってくる。そのフォーマットへの対応も必須になってくる。一方、広告会社もクライアント（広告主）と媒体（4マス）をつなぐ広告代理業から脱皮し、クライアントのマーケティングや商品開発、コンサルタント業

務を担う役割に変わってくる。当社は1944年の創業以来、一貫して名古屋及び中部地域の商売繁盛支援業に努めており、その点はブレずに、今後も必要とされる会社に向けて邁進していきます。ただ若者の4マス離れは避けられず、広告主もコンテンツも変わる。例えばWBC（ワールドベースボールクラシック）もネット独占でテレビでは見れない。さらにテレビが面白くないと言われている。基本的には決まった時間軸でしか見れないし、この点スマホは異なる。だからデジタルはもっと伸びる。広告主はすぐ勉強しており、我々もスキルアップして新しい想像を超える提案をしていかなければいけない。ネット担当だけでなく営業も同行して「詳しいことは後程」ではなく、その場で対応できるように勉強しておく。三晃社が選ばれる理由を持っていないといけないと思います。

―クライアント側の変化については？

松波社長 一方で、昔はクライアント側は宣伝部、広報部でしたが、今は経営企画室の中にあるケースもあり、効率よく提案してくれる価値ある広告会社なのか、差別化を迫られています。さらに最近はスタートアップ企業も多く、歴史を知らない若い人が簡単にアプリを作り、会社を上場させたり。例えば大学を出たばかりの20代の若い人が造ったシステムを「興味あ

ります？」と問いかけ、買い手がつけば売買。そして新たに海外へ出ていく。我々も広告宣伝というより営業支援。売れる新たな提案をしないといけない。販売促進として捉えられています。愛知はモノづくりの県で、優れた会社が多い。ただ今まであまり広告を打ったことのないBtoBの企業は人に困らなかったんですが、人手不足の時代に。3年くらい前から企業広告が増えました。学生は会社のホームページを見てくる。親に相談する。これまであまりPRしなかった企業も広告を打っています。そして企業認知のアップを目指す。また昨今のテレビCMは「転職サイト」が非常に多いです。若者の転職傾向は続く可能性がありますね。

—AIの影響は？

松波社長 すごいスピードでバージョンアップしています。これまでの変化とは次元が異なります。これまでのコマーシャルは、企画、コピー、デザイン、タレント、音などそれぞれ手回しで掛けていました。今は、話す絵が出てくる、そこにタレントのはめ込み画像になり、食品ならシズル感まで出せる。業界では約9割が生成AIを業務で利用し、うち6割が毎日使っています。使うのは当たり前で、効率よく、どう使うか、の段階です。「誰が広告をつくるか」といった変化と言えましょう。当社がいかに差別化し、価値を提供するかが問われており、AIの導入から早急に実践へと繋げていく必要があります。

—懸念される点もあります。

松波社長 なりすまし広告や類似コピーなどの問題も起きています。気を付けて、確認して提案するのですが、フェイクが横行しており、プラットフォーム自体が問題など国もガイドラインをしっかりと作らないといけない。現状はフェイクが無数にあり、イタチごっこどころではない。

—AI人材育成の今後の方向性は？

松波社長 やはりデジタル広告対応です。AIについても個々のスキルは持っていますが、クライアントに対して想像を超える提案ができるか、AIを使いこなせる社員を育てることが課題。スキルアップを図るため社内勉強会もかなりの

スピードで進めています。東京圏ではもっとすごい。クライアントに対してはビジネスパートナー、ブレーンになることが近道と思っています。組んで一緒にやることです。機動力、スピード感が問われています。今やる・直ぐやる・できるまでやる。

—御社の実績、特徴は？

松波社長 名古屋に本社を置き、愛知、中部圏の発展に伴って貢献・支援する会社と思っていますが、独自の施策としては17年目になる「名古屋おもてなし武将隊」（2009年11月発足）。もう一つはネーミングライツ（命名権）。最近では岡谷鋼機名古屋公会堂やmeito こどもランド・とだがわなど精力的に動いて先手必勝で実績を作ってきました。今後も続けていきます。

—グループ経営の今後の方向性は？

松波社長 三晃社グループは私が社長の三晃社コミュニケーションホールディングスは純粋持ち株会社で、三晃社などグループ6社の株をすべて持っています。三晃社の川村晃司会長兼社長と私と両輪で進んでいきますが、グループ会社の社員一人一人が経営者意識をもって提案し、その成果をフィードバックして報酬に反映できる体制を構築していきたいと思っています。やればやっただけのフィードバックがあり、会社が社員のものではあれば、やはり士気は上がるし、モチベーションも違ってきます。今後は各事業会社の独自の取り組みに拍車をかけ、グループ各社の全体戦略を考える役割に特化していきます。そして経営と資本の分離を実現していきます。

—ありがとうございました。



松波宏忠（まつなみ・ひろただ） 1967年11月愛知県生まれ、90年帝京大学卒業、テレビ愛知株式会社入社、98年3月 株式会社三晃社入社 東京支社、2003年8月 取締役就任 東京支社営業局長、04年8月 取締役 東京支社長、05年8月 取締役 媒体局長、06年8月 取締役 第二営業局長、09年8月 常務取締役就任 東京支社長、15年8月 専務取締役就任、23年1月 株式会社三晃社コミュニケーションホールディングス 取締役就任、25年8月 取締役 副社長就任、26年8月24日付 代表取締役社長 就任。