

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記9

第3章

自ら立ち上げた新事業の マネジメントに注力

株式会社宣通 喜多 佐智浩 氏



柴山 賢二

愛知県中小企業診断士協会

現在の広告業界ではSNS広告やYouTube広告など、デジタル広告へのシフトが進んでいる。生き残りをかけて、注力すべき分野を模索している広告代理店も多い。そのような中で愛知県名古屋市の株式会社宣通は、市役所など公共施設内での自治体広告に注力するという、ユニークな広告代理店である。

同社で本部長を務める喜多佐智浩氏は自治体広告事業を自ら立ち上げ、現在では北海道から沖縄まで400を超える自治体を取引先としている。売上達成に加えて組織人事など、同社における自治体広告事業全般を担っている喜多氏に話を伺った。



株式会社宣通の喜多氏（画像提供：本人）

1. チャレンジを求めて広告代理店へ

(1) まるで出戻りのような1年越しの入社

喜多氏が宣通に入社した経緯は少し変わっている。新卒として面接を受けたものの、一

度は入社を辞退してしまったのである。

その後、まったく異なる業界に就職したのだが、思うところがあって1年後に再び宣通に応募、今度こそ入社する運びとなった。

(2) 少人数の会社だからできること

その時点での宣通は従業員が経営者夫婦を含めて7名であり、家族経営といってもよい規模だった。だが、広告代理店は少人数でスタートできる業種であり、喜多氏にはむしろそれが魅力的に思えたのである。

喜多氏が最初に入社した企業は組織化・分業化が進んでいたこともあり、「自分の担当業務以外には関与しないのが普通」という企業文化に感じられた。それに対して、宣通では担当にとらわれることなく新事業を立ち上げることが可能だった。

「ここでなら、既成の枠組みにとらわれずにさまざまなことに挑戦できるはず」

入社時点でやりたい企画が具体的に決まっていたわけではないが、この転職により自らが望んだ環境が手に入ったように思えた。

(3) 地域密着型広告代理店の強み

入社当時の宣通では、小口の広告を取り扱うことが多かった。例として新聞の中で「地方版」と呼ばれる、特定地域の情報だけ載せるページがある。

このページは読者の数が少ない分、広告費が安く設定されていて、商圏がそれほど広く

ない中小企業にとっては使い勝手が良い。宣通はこのような広告の取扱実績が豊富であり、後々それが自治体広告を進める際に、強みとして生きてくることになる。

2. 官民連携の新事業に挑戦

(1) 訪れた2つの転機

1990年代に入ると、次のような時代の変化とともに新事業のチャンスが訪れた。

①官民連携の始まり

地方自治体が財政難解消のために、税金以外に収入を得る方法を模索する動きが始まっていた。これに伴い、官民連携（PPP = Public Private Partnership）の考え方が提唱されるようになった。

つまり、公共施設の運営についても民間のノウハウを生かす方法が検討されるようになったのである。

②デジタルサイネージが身近な時代へ

同じ頃、新しい広告媒体としてデジタルサイネージ（電子看板）の普及が本格化し始めていた。小型ディスプレイが開発されたことに加え、通信技術の発達がその普及に拍車をかけた。

すなわち、デジタルサイネージをインターネットに接続することで、従来のポスターのような張り替え作業を行うことなく、遠隔で表示内容を更新することが可能となったのである。



デジタルサイネージの実例
(画像提供：株式会社宣通、以下同じ)

(2) 動き出した自治体広告事業

「これは千載一遇のチャンスだ」

官民連携という時代の流れは、広告業界にいる喜多氏にとって、またとない事業機会だという確信があった。

市役所など地方自治体の施設内に民間企業の広告スペースを設ければ、自治体には広告収入が入る。広告主となった企業にとっては、告知効果のほかにも自治体の財政に貢献しているというステータスを得られる。

もちろん、広告の制作や運用管理を通じて宣通の売上拡大にもつながる。将来的には広告媒体をデジタルサイネージにすることで、効率的な運用も可能となる。

この三方よしのビジネスモデルを社長に伝えると、思っていたとおり、「やってみる」と即答が得られた。宣通に入社したときから思い描いていた、新事業立ち上げの機会がよいよやってきたのである。

(3) 第一弾は成功、そして全国展開へ

最初にアプローチしたのは、愛知県で4番目に人口が多い一宮市の市役所である。

「まずは、ここで最初の実績を作ってみせる」

全国展開のための第一歩として、必ず成功させるという決意で臨んだのは言うまでもない。

①条例の改正など、市側も積極的に協力

市役所内に広告を設置し収入を得るという枠組みは、一宮市にとっても初の試みだった。しかし、前述のように官民連携の動きが始まっていたことが大きな追い風として働いた。

当時の条例では公共施設内での民間の広告掲示は制限されていたが、その改正に向けて市側の積極的な協力が得られたのである。

②強みを生かして広告主を確保

市役所内に広告スペースを確保できたとしても、それだけでは広告収入は発生しない。収益化のためには広告主となる企業を集めることが必須である。

市役所内での広告はローカル性が高いため、広告主はどうしても地元企業に限定され

てしまうのが難点である。しかし、長年にわたり地域の中小企業と取引を行ってきた宣通にとって、それは得意分野であり、広告主の確保も順調に進めることができた。

こうして、一宮市役所での自治体広告は2007年に開始するに至った。まずは無照明のポスター広告からのスタートである。その後、2010年にはついにデジタルサイネージも導入することができた。

③成功事例をもとに日本全国へ展開

「次は、いよいよ全国展開だ」

新たなビジネスモデルが順調なスタートを切ったことで、社内の士気も上がっていた。あらかじめ想定していたとおり、ここから日本全国の自治体への横展開が進んでいった。

現在、宣通は400を超える地方自治体と取引がある。しかし日本には市町村、区、特別区を合わせると約1,700もの地方自治体が存在する。このことから、自治体広告事業にはまだ発展の余地があると喜多氏は考えている。

④広告を通じて社会貢献を目指す

宣通では現在、広告付きAEDの普及に特に力を入れている。これはAED（自動体外式除細動器）の設置スペースに広告版を取り付けるもので、現在では広告部分がデジタルサイネージとなったものが主流となっている。



AED 広告の実例

広告付きAEDの収益は、AEDの設置や維持管理に使われることになっており、社会貢

献度が高い。すでに取引のある自治体の半数以上で採用されており、宣通では今後も引き続き注力していく予定である。

地方自治体と広告主、そして自社との三方よしの関係を通じて、宣通は今後も社会貢献につながる広告事業を目指していきたいと考えている。

3. 診断士試験に挑戦

(1) 拡大する事業とマネジメントの課題

新事業が順調に伸長するにつれ、企業としての宣通も拡大していった。現在では自治体広告事業部を含めて社員数は60名となり、名古屋本社、東京支社以外に、大阪をはじめとした9ヵ所の地方オフィスを開業している。

会社が成長する中で、喜多氏が新たに感じるようになったのが、後述するマネジメント上の課題である。これまでは自らプレーヤーとして自治体広告事業を牽引してきたが、これからは部下たちを主役として生かすことを考えなくてはならない。

「自分は、もう主役ではない」

そう考えたときに、喜多氏にはマネジメントについて学び直したいという思いが強く湧いてきた。

(2) 長男の高校受験をきっかけに受験を決意

診断士資格自体は、喜多氏は以前から知っていたが、多忙な中で勉強時間の確保が難しいと感じていた。しかし、長男が高校受験に向けて頑張っている姿が刺激となった。

「息子も頑張っているのに、忙しいことを言い訳にはいけない」

そのように気持ちを固め、2019年より試験勉強を開始した。学んでいくうえで、自分にとっての課題は次のような点であった。

①知識の体系化

それまでも事業部の売上や利益の管理はもちろん、各メンバーの採算性についても把握に努めてきた。しかし、そのやり方は自らの経験則に基づく我流であった。

診断士試験の勉強を通じて体系化された知識を学ぶことにより、自分がそれまで学んできたこと、経験してきたことを一度整理する必要性を感じていた。

②全体最適化の視点

自治体広告事業部内には現在、営業15名、営業事務5名の合計20名が在籍している。前述のとおり、自治体広告では地域の中小企業を広告主とした小口取引が主体である。1件ごとの取引金額は小さいが、件数が多く、事務処理が煩雑になりがちである。

このような状況下で、「まずは受注ありき」と納期に無理のある受注が常態化すれば、制作や事務作業においてボトルネックが発生する可能性が高い。

各担当に任せきりだと業務の部分最適化に終始してしまう可能性があるため、事業部としての全体最適化を図ることが課題だった。

③権限の委譲

現在の自治体広告事業部では、情報が喜多氏に集約される体制を採っている。これが迅速な意思決定につながっている一方で、処理できる業務の上限を作ってしまう側面もある。今後のために権限の委譲を含めて組織の在り方を学ばなければならない。

(3) 長男と励まし合っの合格

このような課題意識を持ちながら勉強を続けた結果、喜多氏は2021年に診断士試験に合格することができた。わが子と励まし合いながら勉強できたことは、今となってはかけがえのない良い思い出である。

4. 「人」の重要性とこれからの目標

(1) 今後は人材確保がますます困難に

「好調だった中小企業がつまずく原因として、『人』の問題が大きいのではないか」

診断士試験で学んだことを生かしながら日々のマネジメント業務を行っていくうちに、喜多氏はそのような考えを持つようになった。

中小企業では、大企業に比べ知名度が低い

ことから、新卒採用の難易度が高い。実際、過去には大学に求人票を出してみたこともあるが、計画どおりの新卒採用はできなかった。

今後はさらに少子化の影響で、若手人材の確保がますます困難になるはずであり、社員の定着率が非常に重要になってくる。

(2) いずれは経営者の視点を

定着率を高め、人材を生かすためには長期的な視点による評価や育成などが必須である。もともと中小企業診断士を志したのは事業部のマネジメントのためであるが、引き続き組織人事について学んでいきたいと喜多氏は考えている。

いずれは経営者の視点でマネジメントを行えるようになることが今後の目標である。

5. 企業内診断士の醍醐味とは

喜多氏は自らの経験から、企業内診断士の醍醐味は「学んだことを生かせる実践の場が目の前にあること」ではないかと考えている。

診断士試験で学ぶことは、どのような業界においても通用することが多い。学んだことを単なる知識のままで終わらせないために、まず手足を動かしてみるべきではないだろうか。喜多氏のように問題解決のために動いていくことで、初めて学んだことが生きてくるはずである。

喜多 佐智浩

(きた さちひろ)

大学卒業後、繊維業界を経て株式会社宣通に入社。事業推進担当として新規事業開発や組織内マネジメントなどに従事。2022年中小企業診断士登録。

