

〈論 文〉

北海道テレビ放送におけるドメイン戦略

——地方テレビ局から地域メディアへの転換とドメイン・コンセンサス——

加藤 敬太*・笹本 香菜**

I はじめに

北海道テレビ放送（以下，HTBと記述する）は，1990年代後半，ドメインを，それまでの「地方テレビ局」から「地域メディア」に一新し，稀に見る地域密着かつ複合メディア事業を展開しているテレビ局である。本稿は，地域メディアの先進事例として注目できるHTBのドメイン戦略の検討を通じて，地方にあるテレビ局のあるべき姿を示すことを目的とする。とくに，地方テレビ局にとって，昨今より一層求められている地域とのかかわり合いや，テレビ事業に限らない多様なメディア事業やプロジェクトの展開などをHTBの事例を通じて考察していく。

本稿は，経営戦略論で馴染み深い「ドメイン」(domain)という概念に軸足を置いた研究となっている¹⁾。ここでは，われわれがHTBの事例分析を行うにあたってドメインに着目する理由を述べておく。第1は，企業組織にとってドメインを定義，設定することが戦略形成の出発点になっているからである（榊原 [1992a] [1992b]）。とくにHTBのように「地方テレビ局」から「地域メディア」へと大きく戦略転換を遂げた企業では，戦略転換の初期には意識的にドメインを再定義することが求められる。

第2は，ドメインは企業組織を成長（質的な成長や組織学習を含めた意味での成長）させる推進力となるからである（榊原 [1992a] [1992b]；笹本 [2015]；笹本・加藤 [2015]；加藤 [2014] [2015]）。本稿では，HTBという地域メディアの先進事例を検討するうえで，北海道という地域にこだわり抜いたドメインをいかに活用，深化させながら新たに事業展開をしてきたのか，そのプロセスに着目する。

第3は，近年，企業組織の経営活動において，単独の企業にだけ注目しては，理解が及ばないためである。ここで取り上げる概念が「ドメイン・コンセンサス」(Thompson [1967]；榊原 [1992a] [1992b])である。企業という境界概念を超え，ドメインへの共感を通じた多様な主体との組織化によって新たな事業は進展していく。とくに本稿が取り上げる地域密着型の企業にとって，地域の多様な主体とのコラボレーションは不可欠であり，企業の内外にわたったドメイン・コンセンサスの形成をより一層意識しなければならない。

この3点を踏まえたうえで，本稿では，HTBが「地方テレビ局」から「地域メディア」へとドメ

* 小樽商科大学商学部准教授

** 小樽商科大学大学院商学研究科博士後期課程

1) われわれはこれまで，ドメインという概念に注目し，ドメインの定義のみならず，ドメインの意味解釈やそれに伴う戦略創造のメカニズムについて検討してきた（笹本 [2015]；笹本・加藤 [2015]）。

インを再定義し、社内ならびに地域の多様な主体とのドメイン・コンセンサスの形成を行ってきたプロセスを分析する。

以下の構成は、次の通りである。まず次節では、事例分析の分析枠組みを提示するために、ドメインおよびドメイン・コンセンサス概念のレビューを行う。続く第Ⅲ節では、HTBの事例分析を行っていく。そこでは企業概要を確認したうえで、HTBにとってのドメインの意義、1990年代から現在に至るまでの新たな事業展開、北海道という地域におけるドメイン・コンセンサスなどについて取り上げていく。最後の第Ⅳ節では、事例を踏まえた考察と本稿の結論を示すことにする。

Ⅱ ドメイン戦略とドメイン・コンセンサス

企業にとってドメインの役割は、大きく3つある。1つは、企業がドメインを定義、設定することは、自らの存在意義を明らかにすることになるという点である。ドメインを表明することは、どのような事業を展開し、さらに将来どのような企業になりたいかその構想を表明することに等しい。つまり、ドメインは、組織が主体的に環境に働きかけ成長、発展を遂げるための戦略を構想するために重要な概念である (Miles and Snow [1978]; 桑田 [1994])。そのことによって、企業組織にかかわる成員らの協働へのアイデンティティを醸成することにもつながる。

2つ目は経営戦略を遂行するプロセスをドライブする点である (笹本 [2015]; 笹本・加藤 [2015])。ドメインは設定後、経営活動において活用、深化されるものである (加藤 [2015])。その際、ドメインが果たす役割とは、活動内容に制約を与えると同時に、戦略計画とは違い一定の自由度も与えるものである。つまり、ドメインは、戦略プロセスにおいて、企業の将来の構想に向けて、整合性を持った活動を促しつつ、活動による学習からの創発戦略も享受するものとなる。

最後は、外部環境の中から自らの活動領域が明確になる点である。ここで注意を要するのは、経営活動の実態は、企業と市場との境界を超えた、あらゆる要素間のシステムとしての組織化にあるという点である (高橋 [2000]; 加藤 [2015])。ドメインは、企業という枠組みではなく、経営活動の実態に合った組織と環境の境界を決め組織内部を意識的に調整するための概念ともいえる (Levine and White [1961]; Thompson [1967]; 桑田・田尾 [2010])。

ここで重要なのが「ドメイン・コンセンサス」という概念である。Thompsonによれば、ドメイン・コンセンサスとは「組織がこれから何をして、何をしないかということについて、組織のメンバーおよび彼らと相互作用する人びとの双方が持つ期待の集合を明確に示したもの」(翻訳, 41 ページ)と定義づけられる。この定義から、企業の枠を超え、外部環境の多様な主体を巻き込んでいくプロセスの理解には、ドメイン・コンセンサスの概念が非常に重要になることがわかる。また、外部環境との関係の中で組織内外のコンセンサスを得たドメインは、企業が社会的支持を得る基礎を与え、メンバーの動機づけを促進し、そのことが戦略の駆動力にもつながる。つまり、ドメインの3つの役割をつなぎ機能させるためには、ドメイン・コンセンサスが鍵となると考えられる。

これを受けて、ドメイン・コンセンサスにかかわる重要な指摘を2点提示しておきたい。第1は、そもそも共感性や納得性を得られるドメインが重要であるという指摘である。榊原 [1992b]によれば、強力な権限やパワーを持つ主体の意思が機械的に貫徹されるような関係ではなく、組織内外の多様な主体が広く共感しうなずき合うようなドメイン・コンセンサスが、企業組織全体の活動にまとまりを持たせ戦略プロセスをドライブするという。榊原によって指摘される社会的合意として

のドメイン・コンセンサス概念は、企業組織にとって企業の枠組みを超えた有機的な連携を生み出す際に重要な指針となる可能性を秘めていると考える。

第2は、ドメイン・コンセンサスの議論を通じて、企業組織は単にドメインの定義を行えばそれでよいというものではなく、組織のメンバーや社会との相互作用を通じて動的に展開していくべきものであることが示唆されている点である。共有されたドメインは相互作用の中で多様な意味解釈を生み、それによって独創的な戦略が創発されうる（奥村 [1989]）。このことは、より具体的に、企業組織をとりまく多様な主体とのダイナミックな関係の中で、ドメイン・コンセンサスを論じていく必要があることを意味している。

以上を踏まえれば、ドメイン・コンセンサス概念は、企業組織を超えた新たな関係の構築やそれに伴う戦略創造のプロセスを捉えるうえで重要な鍵概念に位置付けることができる。つまり、ドメイン・コンセンサスに注目することによって、多様な主体を巻き込み相互に働きかけながら新たな価値創造へと導く「場」の形成（伊丹 [2005]）、ないしは、歴史的・社会的コンテキストを踏まえたステークホルダーの組み替え（加藤・金井 [2009]）といった経営現象についての理論的説明が可能になるということである。とくに、伊丹は、多様な主体が相互作用する場の成立条件として「アジェンダ」の設定が必要不可欠であると指摘する。アジェンダとは、「我々は何についてのコミュニケーションをしたいのか」を示すものであり、相互作用の方向性を規定するものという点でドメイン概念と符号する。

本論文の焦点となるのは、まさに、ドメインを基軸としたステークホルダーとの共感の連鎖や場の形成であり、ドメイン・コンセンサスのプロセスそのものである。したがって、次節からの事例分析では、組織を革新させるためにドメインを転換し、新たな意味や価値を注入しながら共感の流れを生み出していくまでのプロセスに焦点を当てていく。より具体的に言えば、地方テレビ局から地域メディアへのドメイン転換をスタートに、企業の枠を超えた多様な主体とコンセンサスをとっていく過程と、それに伴うダイナミックな事業変革プロセスについて分析する。

Ⅲ 北海道テレビ放送におけるドメイン戦略

1 調査概要

HTBは、北海道では3番目に設立されたテレビ朝日系列のテレビ放送局である。本節では、HTBの1990年代後半から現在までの活動に注目し、「地域メディア」というドメインがドメイン・コンセンサスを得ていくプロセス、ないしは担保していくプロセスを分析していく。

事例記述の方法は、インタビューデータ（インタビューは、全てにおいて筆者2人で行った）、社内資料、社史、『地域メディア活動報告書 ユメミル、チカラ応援レポート』²⁾、内部資料、社内見学、主催イベント視察、本調査の協力のために作成された資料等の一次資料、補足調査ならびに新聞・雑誌記事等の二次資料など複合的なデータを組み合わせて分析し記述した³⁾。

2) 『地域メディア活動報告書 ユメミル、チカラ応援レポート』はいわゆるCSRレポートといえるものであるが、HTBでは地域メディア活動報告書と称し、本業を含めた様々な活動を通じた価値創造をまとめている。その意義は本節第4項以降で述べる。

3) 参照したデータが明確な箇所は、その都度注で明記していく。

会社名	北海道テレビ放送株式会社(HTB)
本社所在地	札幌市豊平区
代表者	代表取締役社長 樋泉 実
創立	1967年12月1日
放送開始	1968年11月3日
資本金	7億5千万円
従業員数	191名(2015年11月現在)

図1 会社概要

出所：HTB ホームページ^{*1)} を参考に筆者作成。

とくにインタビュー調査は、社内外の多様な主体らに対するドメイン・コンセンサスの実態の解明のため、企業の枠組みを超えて、HTBの経営陣、ミドル・マネジャー、社内企業家といえる方々(9名)ならびに、HTBの活動やプロジェクトにおいて重要な関係者(5つの企業・団体・自治体、6名)に対して行われた(表1)⁴⁾。

このように、本事例の記述は、複合的なデータを組み合わせた厚い記述に基づいて、ドメイン・コンセンサスの実態を解明することを目指している。

2 ドメイン「地域メディア」の始まり

HTBが地方テレビ局から「地域メディア」というドメインを掲げ、意識的かつ決定的に変貌を遂げていったのは、1994年から1999年まで代表取締役社長を歴任した滝井禧夫氏の時代である。

それまでのHTBは、初代社長の時代に業績悪化の危機⁵⁾に陥ったため、企業ガバナンスを一新し朝日新聞社から来た代表取締役社長(当時)畠山武氏⁶⁾の時代に業績を回復、1991年に株主配当が復活した辺りから徐々に地域メディアへと転換し始める。その立役者が、当時、東京支社の編成業務部部長を務めていた現代表取締役社長の樋泉実氏である。

当時、樋泉氏は、社外の人脈による勉強会や衛星放送が立ち上がった香港視察の経験などから、東アジアの急速な成長、アナログ放送からデジタル放送への移行、インターネットの普及など時代の変化の風を掴み、将来のテレビ放送の構造変化を読み取る必要性を強く感じたという。樋泉氏は、将来、テレビ局の収益構造は、スポット広告依存型のシングルインカムでは成り立たなくなり、マルチインカムの構造にしていかななくては生き残れない、また日本の中の北海道からアジアの中の北海道⁷⁾へと変化していくはずだと当時の代表取締役社長であった滝井氏に訴えていく。

ここでHTBの将来にとって重要なポイントになったのが滝井氏による戦略転換である。北海道

※1) 参考ホームページアドレス <http://www.htb.co.jp/htb/shisei/> (2016年1月1日現在)。

4) 全てのインタビューデータは、文字に変換し分析を行った。

5) HTBの初代社長であった岩澤靖氏は、HTBの他に数々の企業や学校法人を経営していた。しかしながら、1981年3月、岩澤氏は株式投機の失敗による巨大な負債を残し辞任する。HTBは倒産の危機に陥るも自主再建を決意し、財務体制のみならず制作体制の強化や番組改編など積極的に経営方針を見直すことで見事再建を成功させ、1991年に株主配当を復活、現在に至る(HTB社史編纂準備委員会編(1994)『この25年。—HTB 25周年記念誌—』北海道テレビ放送、などを参考)。

6) 1983年から1994年まで約11年間にわたって社長を務める。朝日新聞社出身。

表1 インタビュー調査概要

日時	インタビュー	内容	場所
2015.2.5 (木) 16:00~17:30	HTB 代表取締役社長 樋泉実氏	経営戦略 地域メディアの変遷	HTB本社
2015.3.18 (水) 15:00~17:00	HTB CSR広報室長 國本昌秀氏	経営戦略 地域メディアの変遷	HTB本社
2015.7.21 (火) 11:00~12:00	HTB コンテンツ事業室スペシャリスト 藤村忠寿氏	水曜どうでしょう	HTB本社
2015.8.3 (月) 9:00~10:00	北海道新聞社 経営企画局企画本部 荒山和明氏 広告局営業本部 三浦雅典氏	いずみ	北海道新聞社本社
2015.8.3 (月) 11:00~12:00	北海道副知事 山谷吉宏氏	北海道アワー	北海道庁
2015.8.3 (月) 13:30~15:00	HTB 編成局編成部 佐藤麻美氏	「突出するミドル・マネジャー」 地域振興	HTB本社
2015.8.3 (月) 15:00~16:30	HTB 編成局長 福屋渉氏	「突出するミドル・マネジャー」 HTBイチオシ! まつり	HTB本社
2015.8.3 (月) 16:30~17:30	HTB 取締役技術担当兼クロスメディアコミュニケーション担当・ディキャスト代表取締役社長 吉田元氏	データ放送 地域紙プロジェクト メディア関係	HTB本社
2015.8.3 (月) 17:30~18:30	HTB CSR広報室長 岡仁子氏	地域メディア初期, DVD, CSR	HTB本社
2015.8.24 (月) 15:00~16:00	十勝毎日新聞社 取締役デジタルメディア局長 伊東肇氏	データ放送 地域紙プロジェクト	十勝毎日新聞社本社
2015.8.28 (金) 11:00~12:00	森町観光協会会長 石岡眞喜雄氏	もりまち桜まつり 地域振興	真岡寿し
2015.8.28 (金) 15:00~16:00	函館新聞社 販売事業局局長兼札幌支社長 坂田義典氏	医TV	函館新聞社本社
2015.11.11(水) 14:00~15:00	HTB 営業局営業推進部長 須田勝宏氏	医TV 地域振興	HTB本社
2015.11.11(水) 15:15~17:30	HTB 放送番組審議会事務局局長兼CSR広報室 四宮康雅氏	地域メディアの変遷 社史	HTB本社

※インタビューの肩書きはすべてインタビュー調査当時

という地域を意識した経営戦略を次々と打ち出していったのである。まず、滝井氏は、樋泉氏の助言を受け、全面的に樋泉氏を後押しして、1995年、社内にデジタル委員会を結成しHTBの将来の在り方が議論される場ができる。また同年、東京支社には情報開発室、1997年、本社にメディア企画室が設置される。

この組織体制の変化に合わせるように、滝井氏は、早くも1997年の段階で、「地域メディア」というドメインを萌芽させるべく発言をしている。それは、1997年の年頭挨拶における「北海道の未

7) 東京と北海道の関係では、北海道は単なる一地方として、世界とのつながりも東京の価値観において東京を介することになってしまうが、北海道を中心としたコンパスでアジアを見れば、北海道は一地域になり、東京の価値観でなく、北海道という地域の価値を直接発信できるという考えである(2015年2月5日、樋泉実氏インタビュー)。

来を切り拓くメディアとして生きていきたい」との発言である。この滝井氏の年頭挨拶を契機として、以降HTBは「地域の未来戦略に貢献できなければ存在意義がない」を“社是”として活動していくことになる⁸⁾。HTBにとってこの“社是”こそ、その後の戦略プロセスにおいて極めて重要なものとなり、地域メディアというドメイン形成の源流として現在まで語り継がれている。

このように、樋泉氏による進言を滝井氏が全面的に支援すること、そして1997年の年頭挨拶を原点にHTBは「地域メディア」というドメインを軸に様々な活動を展開していくことになる。とくに、滝井氏のこの年頭挨拶がドメインの再定義において決定打となったといわれている⁹⁾。ただし、再定義された当時、樋泉氏の提案に賛同したのは、200名近い社員のうちわずか5名ほどであったともいわれている¹⁰⁾。しかし、滝井氏以降の代々の経営陣も「地域メディア」を軸にしたドメインを深化させるべく行動をとっていく。

たとえば1999年6月、滝井氏から社長を引き継いだ浜本孝久氏は、2002年の年頭挨拶で、「デジタル時代を生き抜くために経営ビジョンを次の様に掲げました。『北海道の未来に貢献する複合メディア』であり、『コンテンツ・パワー・メディア』を志向するとしました……（中略）……『デジタル時代への戦略として他社に先駆けたプラットフォームおよび新たに出現するプラットフォームを有機的に結合し、視聴者、クライアントのニーズに応え北海道の未来に貢献する複合メディアとして生きていくこと、コンテンツをその中心的手立てとすること』を明確に宣言したものです」と発言している。このことは2000年代に入りHTBがより一層、地方テレビ局から地域メディアへと変貌を遂げていく過程で、社内でのコンセンサスづくりと地域への発信を行っていることを意味する。

また2003年には、当時、取締役デジタル放送政策室長となっていた樋泉氏を委員長に、東京・大阪・名古屋で地上デジタル放送が始まった12月1日に合わせて、企業理念「HTB信条」を制定する。この理念は、「HTBは夢見る力を応援する広場です—私たちは北海道の未来に貢献する『ユメミル、チカラ』です 発見と感動を発信しみんなの心を応援します 私たちは日々「今」を伝え続けます 地域のための情報を発信しみんなで作ります—」というものである(図2)。このHTB信条は、現在でも同社の企業理念として掲げられ続けている。また、この企業理念の策定は、HTBが「地域メディア宣言」したことを意味し、ドメインが言葉として明確に確立されたものである¹¹⁾。HTBにおける「広場」、「ユメミル、チカラ」に関しては後述する。

8) 『Biz コンパス (web 版)』「アジアで際立つ北海道をつくる」地域メディアの力」<http://www.bizcompass.jp/interview/126-1.html> (2015年5月12日掲載)。

9) 2015年2月5日、樋泉実氏インタビュー。2015年11月11日、四宮康雅氏インタビュー。

10) 2015年2月5日、樋泉実氏インタビュー。2015年8月3日、岡仁子氏インタビュー。

11) 2015年3月18日、國本昌秀氏インタビュー。『JNN メディア戦略会議レポート』「デジタル時代の『地域メディア宣言』北海道テレビ放送が『HTB 信条』を制定」第42巻、4-5ページ。

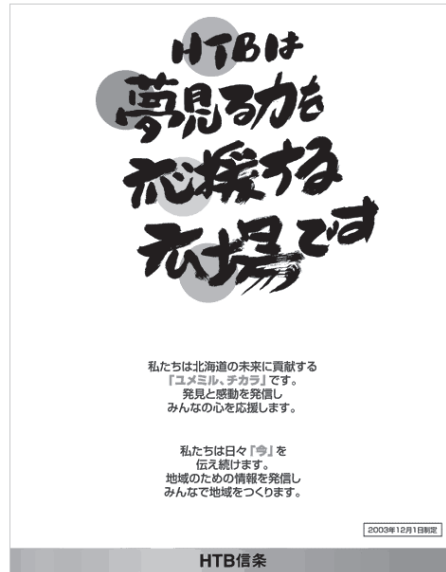


図2 HTB 信条

出所：HTB ホームページ^{※2)}。

3 HTB にとっての「地域メディア」の意義について

ここでは、HTB にとって、「地域メディア」というドメインがどのような意義を持ち、どのような役割を果たしてきたのかについて検討を加えていく。まず、最近の樋泉氏の発言を見ていこう。

……我々は「地域メディア」という言い方をするようになりました。つまりテレビ局というふうに限定しないということですね。我々の原点はモノを創って発信するということなんですが、出口は多様であって、地上波だけにこだわる必要がない時代になったんです。また、日本のテレビ放送は、NHK と民間放送の二元体制ですが、全国放送はNHK、民間放送は地域免許の仕組みになっています。つまり、地域から逃れられない企業なんです。だから、創るモノやデバイスが非常に多岐にわたり複合メディア化の時代なんです。とくに「地域メディア」という考え方が今の時代に一番ふさわしいと思っています。当然のことですが、放送局やテレビ局って言うてしまうとテレビ放送に限定されてしまいますよね……（中略）……ですので放送局やテレビ局という概念からは卒業して、複合メディアであり地域であるということを確認したドメインを打ち出すことがキー局とは違う地域の強みや特徴を活かすことにつながっていると思います¹²⁾。

HTB は放送局ではなく地域メディアであるととらえています。テレビ放送が中核にはあるものの、コンテンツの出口をテレビ放送に限定してはいません。コンテンツ配信を行うための基本的なプラットフォーム¹³⁾ は構築できていますので、さまざまなメディアを活用した情報

※2) 参考ホームページアドレス <http://www.htb.co.jp/htb/shisei/> (2016年1月1日現在)。

12) 2015年2月5日、樋泉実氏インタビュー。

発信が可能です。SNSなどを活用すれば双方向のコミュニケーションもできます。地域メディアにできることは、大きく広がりつつあります¹⁴⁾。

この樋泉氏の発言からまず理解できることは、HTBは、単なる放送局やテレビ局というドメインから「地域メディア」というドメインに自ら変えたということである。そのことによる大きな効果は次の2点である。

第1は、テレビ放送に限定することなく、多様なメディアコンテンツによる事業展開を可能にしたことである。具体的には、衛星放送、データ放送、DVD制作、自社番組制作、ドラマ制作、各種イベントの開催、アナウンサーによる朗読イベント、社員による講演会の実施、新聞社とのメディアミックスなど枚挙にいとまがない。その背景には、広告収入の先細りに対する危機感があった。基本的に地方テレビ局の収益体制は、スポットCMからの広告収入がその大半を占めている。樋泉氏は、インターネットの普及などによりこの先広告収入が減少していくことを見据え、地上波放送事業だけのシングルインカムから複合メディア事業を展開するマルチインカムに変貌を図ったのである¹⁵⁾。

第2は、地域へのこだわりである。HTBは、滝井氏の年頭挨拶以来、徹底して北海道という地域にこだわってきた。このことは、免許制度によって地域が限定され、否応なしに北海道という地域に活動拠点の制約を受けているのとは全く違う。HTBはドメインの再定義によって北海道という地域に対する見方を180度変えたことを意味している。つまり、北海道という地域からは逃れられないけれども、北海道という地域を積極的に活用し、地域に寄り添いながら北海道と全国、そして世界をつなぐ活動を展開していくことになる。

さて、HTBにおけるこの2つの効果は、前節で論じたドメインの3つの役割、①存在意義の明確化と構想力のある戦略、②戦略プロセスのドライブ、③外部環境と存在領域の明確化と深くかかわっている。

まずは、滝井氏によって「地方テレビ局」から「地域メディア」と一気にドメインを再定義したことによって、当初、反対意見が多数であっても地上波放送事業以外の事業展開に着手できている。とくに先述したように、社内で公式の部署がドメイン再定義の初期から設置されていることは大きい。このことは、やはりドメインの再定義によって自社の存在意義に変化が現れた証拠ともいえる。

さらに、その後、複合メディアとしての事業展開が次々に展開されていったことから構想力のある戦略となった点、合わせて戦略プロセスをドライブした点も指摘できる。この点は、あとで具体

13) HTBでは、デジタル放送時代ならではの交流空間すなわちプラットフォームを「広場」と表現する。詳しくは本節第4項にて説明する。

14) 『Biz コンパス (web 版)』「アジアで際立つ北海道をつくる」地域メディアの力」<http://www.bizcompass.jp/interview/126-1.html> (2015年5月12日掲載)。

15) たとえば、HTBにおける近年の売上高の内訳は、総額約140億円のうち約20億円が放送事業以外の収入にあたる。具体的な中身は、DVDやグッズ販売、VOD(ビデオオンデマンド)、イベント開催などによる収入であり、他局にはないHTBの競争優位に直結する収入源である。また、約140億円のうち約70億円がスポット広告収入であるが、他局が年々シェアを落としている中、HTBではこの70億円を安定的にキープし続けている。この点からもHTBがしっかりとした収益基盤を構築できていることがわかる(2015年3月18日、國本昌秀氏インタビュー)。

的な事業展開の事例を紹介していく。

次に、外部環境と存在領域の明確化に関しては、北海道という地域へのアプローチがそれまでとは全く変わったということは、HTBが環境とのかかわり方を大きく変えたことを意味している。つまり、北海道という地域で活動していることには変わらないが、より戦略的に地域を捉え直すことによって、市場としての地域から、地域の多様な資源を経営資源として取り込みコンテンツの充実を図ったり、さらには地域の価値を高めるための活動を継続的に意識することにつながっていく。さらにいえば、地域メディアというドメインが、HTBが軸となってステークホルダーを巻き込んだ場と外部環境とをつなぐ媒介となっているといえる。つまり、ステークホルダーが入れ替わったり、ないしはそれまでとのかかわり方に変化をもたらさうるものとしてドメインが活用されていたのである。

4 地域の価値を高める地域メディアとしてのドメイン・コンセンサス

それでは、HTBがどのようにドメイン・コンセンサスを確立していったのかを確認していこう。

まず、HTBがドメイン・コンセンサスを確立するプロセスにおいて極めて重要なのが先述の「HTB信条」の中身にある。そのポイントは「広場」と「ユメミル、チカラ」である。

HTBは、「HTB信条」制定にあたって、自らを「広場」と表明した。ここでいうHTBにとっての広場とは、デジタル放送時代ならではの地域や時間を超えた立体的かつ双方向的な交流空間を意味しており、そこにはマルチメディアを中核とした新たな情報の発信・共有に対する挑戦と、北海道の生活者として北海道と共に生きていく決意が込められている¹⁶⁾。すなわち、その意味は、HTBが北海道という地域に開かれた存在となり、北海道とともに未来を見据えていくことを意味している。

さらに、「ユメミル、チカラ」とは、HTBは、キー局ではない地方にある一テレビ局であるけれども、エクセレントカンパニーになるためには、「地域の人たちに夢や感動を与え幸せにする使命がある」、「夢を見るためにはHTB自らも力がある」という2つの意味を込めて創られたキャッチフレーズである¹⁷⁾。このことは、HTBという企業の内外にわたって「地域メディア」であるHTBの考えを発信することを意味している。つまり、HTBがいう「広場」においてドメイン・コンセンサスの形成を目指す意義が込められている。

HTBは、さらに「地域メディア」というドメインを深化させるべく、2011年1月1日に「HTBビジョン 未来の北海道」を制定する(図3)。2011年は、7月に全国で完全地上デジタル化になる年である。このテレビ業界としては大きな節目の年に、HTBでは、「HTB信条」を受け今一度、北海道の一員として自らが果たすべき役割、責任、その覚悟などを念頭に20代の若手社員10名のプロジェクトチームが「20年後の北海道」をテーマに真摯に議論して打ち出したものである。

「HTBビジョン」に込められた思いは「地域メディアという姿勢軸をより確かにし、完全地上デジタル化という新たなコミュニケーション変革の時代に挑みます」¹⁸⁾ というものである。とくに、

16) 『JNNメディア戦略会議レポート』「デジタル時代の『地域メディア宣言』北海道テレビ放送が『HTB信条』を制定」第42巻、4-5ページ。

17) 2015年11月11日、四宮康雅氏インタビュー。

18) 『2011年度 ユメミル、チカラ応援レポート』2ページ。



図3 HTB ビジョン 未来の北海道
出所：HTB ホームページ^{※3)}。

北海道は、東京から見た地方ではなく、アジアの中における1つの「地域」であることを再確認しながら、HTBがつくる広場において、地域の価値を高め、地域の未来を創っていくことの意志表明となっている。

また、この2011年には、民間放送事業者では初となる、いわゆるCSRレポートを創刊している¹⁹⁾。このレポートは『地域メディア活動報告書 ユメミル、チカラ応援レポート』というもので、毎年1回の発行、内容はHTBの地域メディアとしてのあらゆる活動が紹介されている。

このレポートの大きな特徴は、活動内容の一方的な発信ではなく、社員のレポートへの参加、さらに重要なのが地域の人々もレポートに参加していることである。このレポート自体が、年に一度、HTBの「広場づくり」を総括し、社員と地域の人々が改めて地域メディアとしての活動がもたらす意義を確認する場となっている。

このように、HTBは、「地域メディア」というドメインを、定義して終わるのではなく、「HTB信条」や「HTBビジョン」の制定プロセス、さらには『ユメミル、チカラ 応援レポート』の発行などを通じて、継続的にドメインの意義を確かめ深化させていた。また、このことが、社内外のとく

19) HTBでは、2004年にCSRの名称が与えられた部署が設置された(斎藤智文(2012)「地域性社会性を極めた経営 北海道テレビ放送(HTB)北海道を拠点にアジアに発信、インターリージョナル・グローバル経営」『人事実務』第49巻、48-53ページ)。わが国では、CSRの専門部署が設置され始めたのが2003年からといわれておりHTBは、先進的な企業であるといえる。加えて、CSRレポートに関しても、web上での発行(関西テレビ)やNHKの事例を除けば、民間放送事業者としては初の紙媒体での発行であった(2016年1月6日、國本昌秀氏への補足調査)。

※3) 参考ホームページアドレス <http://www.htb.co.jp/htb/shisei/> (2016年1月1日現在)。

に北海道という地域においてHTBが作り出す「広場」に参加する人々とドメインを共有しコンセンサスを形成することにつながっているといえる。

5 地域メディアとしての具体的な活動内容

ここでは前項までに確認してきたHTBのドメイン「地域メディア」を念頭において、HTBの黎明期から現在に至るまでの具体的な活動内容を見ていく。1990年代後半の地域メディアとしての活動が加速するきっかけとなった事業、そしてその後、数々の事業やプロジェクトを通じた広場づくりを紹介する。

(1) 地域メディアの始まり—海外向け衛星放送番組「北海道アワー」—

HTBが地域メディアに変貌を遂げる大きなきっかけとなったのは、1997年に始まった「北海道アワー」という海外向けの衛星放送番組である。この番組は、住友商事やTBSが中核となった「ジャパン・エンターテインメント・テレビジョン (JET)」という東アジア向け日本チャンネルの一番組としてスタートした。地方局として唯一参画したHTBは、「アジアに雪を降らせよう」というコンセプトの下、台湾やシンガポール、マレーシアなどに向けて北海道の様々な魅力を発信するという地域情報発信番組の制作・放送を実現させたのである。つまり、衛星放送という新たなメディアコンテンツを活用し、アジアにおける北海道の価値を新たに見出したという点で、まさに地域メディアを象徴する最初の取組みであったことがうかがえる。

さて、ここで重要なことは、HTBが「北海道アワー」の制作・放送にあたって地域の様々なステークホルダーを巻き込みながらそれを実現してきたという点である。きっかけとなったのは、樋泉氏が北海道庁に地域経済の活性化になると持ち掛け、北海道庁と合わせて10の団体と企業で構成される「東アジアメディアプロモーション北海道推進協議会」²⁰⁾が設立されたことにある。当時商工労働観光部に在籍し樋泉氏の窓口となった山谷吉宏氏(現北海道副知事)によれば、樋泉氏から「放送局自身にとってビジネスにならなくてもいい。今、地域情報発信を始めなければ北海道がだめになってしまう」と熱弁され、なんととしてもやらねばと心を動かされたという²¹⁾。このような樋泉氏の「北海道アワー」にかける思いは、当時の道庁における北海道活性化の意向とも見事に一致し²²⁾、協議会としての協働につながった²³⁾。協議会では、番組制作に関する資金支援の他、「北海道アワー」の企画内容についての意見交換やアイデア提供が行われ、北海道各地のありのままの姿をアジアに発信する番組として実現した。驚くべきは、番組の放送が、北海道のインバウンドの観光客の誘致に絶大な効果を及ぼしたという点であり、1997年当時5万2800人であった台湾からの来道者数が10年後の2007年には約5倍の27万7400人を記録するまでになったという²⁴⁾。このことについて

20) 協議会の構成は、北海道庁、北海道経済連合会、北海道商工会議所連合会、北海道観光連盟、北海道貿易物産振興会、北海道テレビ放送株式会社などである。

21) 『Journalism』「特集『ネットとデジタルに揺れるテレビ局』デジタル化時代の生き残りを目指す北海道テレビの模索」2008年11月号、32-40ページ。

22) 当時、北海道庁では、道内市町村のPR映像をCD-ROMに焼き付け海外に送付するという事業が計画されていたが、テレビによる映像提供の方が効率的かつ効果的であるという山谷氏の判断から、HTBとのコラボレーションが実現した(2015年8月3日、山谷吉宏氏インタビュー)。

23) 2015年8月3日、山谷吉宏氏インタビュー。2015年2月5日、樋泉実氏インタビュー。

て山谷氏は、「北海道アワー」のプロジェクトなくして今の北海道観光は成り立たないとはっきり証言する²⁵⁾。さらに山谷氏は、「北海道アワー」に代わって、2013年から新たに制作・放送を開始したHTBの海外向け衛星情報番組「LOVE HOKKAIDO」²⁶⁾についても、次のように評価している。

実は「LOVE HOKKAIDO」ってすごいよなど……(中略)……ある意味、単なる観光の誘客というレベルを超えて、投資も含めた、それから将来の人の行き来も含めたプラットフォームになった。……(中略)……HTBには、これからも頑張って、次の時代を作るプラットフォームとして機能してもらいたいと思う²⁷⁾。

ここでのプラットフォームとは、まさにHTBが構想する「広場」と符合する。このように、HTBは、自らのビジョンに共感できる地域のステークホルダーと密に連携することによって、北海道発の地域メディアとしての番組作りを成功させるに至ったのである。

(2) 加速する広場づくり

HTBは、以上のような「北海道アワー」の成功を皮切りに、地上波放送事業を核としながらも、地域メディアとして多様なコンテンツビジネスやプロジェクトをスタートさせていく。

具体的な活動内容を見る前に、まず注目しておきたいのは、「北海道アワー」の制作を通じてもたらされた2つの副次的効果である。第1は、道内市町村との強いつながりを獲得できた点である。HTBは、「北海道アワー」をきっかけに道内212市町村(当時)全てに営業をかけ²⁸⁾、市町村の職員と地域の魅力発信について共に考えてきた。このような地道な作業を通じて獲得した信頼関係は、現在のHTBにおける財産になっている。第2は、著作権処理やコンテンツづくりのノウハウを蓄積できた点である。「北海道アワー」の制作過程では、当初、既存コンテンツを再編集して海外へ配信しようとしたため著作権法の壁に直面した。HTBは、このことをきっかけに著作権処理の方法を積極的に学習するようになった。さらに、既存コンテンツに頼らず一から番組を制作しようと切り替えることで海外向け番組の制作ノウハウを蓄積していった他、コンテンツの二次利用を見越してDVDなど地上波放送以外のコンテンツづくりのノウハウも取り入れ競争優位の獲得につながるコア技術を獲得していった。

24) 『Aura』「アジアに雪を 特集『放送の国際化』」第180巻、14-16ページ。

25) 2015年8月3日、山谷吉宏氏インタビュー。

26) 「LOVE HOKKAIDO」は、2013年に放送を開始したアジア向けの地域情報番組であり、今や番組放送のみに限らず、番組ファンとの関係を深めるSNSの利用やイベント開催、現地開催の北海道物産展とのタイアップなど様々な「広場づくり」に発展している(『2015年度 ユメミル、チカラ応援レポート』8-9ページ)。

27) 2015年8月3日、山谷吉宏氏インタビュー。

28) HTBのマスコットキャラクターである「onちゃん」は、開局30周年を迎えた1997年に生まれたもので、市町村の営業活動にはこのonちゃんグッズが活用された(2015年11月11日、四宮康雅氏インタビュー)。いわばHTBの象徴であるonちゃんは市町村とHTBの架け橋の役割を果たしたのである。なお、1998年以降、ぬいぐるみや携帯ストラップ、文房具、マグカップなどグッズの商品化はonちゃんブームを巻き起こし、現在もHTBにとっての重要な収入源になっている(『Aura』「走査線紳士録(67) ローカル局だからこそできるワンソース・マルチユースを実行しデジタル・多チャンネル時代を戦う 北海道テレビ編成・企画センター部長・プロデューサー 四宮康雅」第158巻、58-63ページ)。

さて、ここからは、以上で示した地域メディアならではの強みが、その後どのように活かされ「広場づくり」を加速させてきたのかを見ていきたい。

・データ放送

「北海道アワー」に続く第2の実績としては、デジタルデータ放送の準備として始めた「アナログデータ放送」の取組みが挙げられる。アナログデータ放送は、「北海道アワー」放送開始の翌年1998年にスタートしたプロジェクトで、「地域の電子掲示板」をコンセプトに道内各地の市町村レベルのニュースを集め、パソコンやアナログデータ放送の専用モニターを通じて文字と静止画による情報提供を行うというものである。アナログデータ放送は、当時はテレビ業界全体から見ても珍しい試みで、まさに樋泉氏の先見の明の賜物であった。また、地域情報の収集に関しては、十勝毎日新聞や室蘭民報など道内15の地域紙の他、様々な地域企業、NPO団体と連携することで、道内各地のニュース、生活情報、自然情報、気象・災害情報など、マスメディアでは集めきれないローカルな情報の提供を実現した。これが今のデジタルデータ放送にもコンテンツとして受け継がれている。

なお、現在のデジタルデータ放送に関しては、直接的な配信料収入などがほとんどない点は注意を要する。大切なのは、それでもなおデジタルデータ放送を活用し地域の人々に対してきめ細かな情報を発信し続けることで地域コミュニティの活性化を促していく姿勢にあり、HTBはそこに地域メディアとしての存在意義を見出しているのである。実際に、このようなHTBの姿勢は視聴者、市町村、エリアプロモーションを思案する企業に好感を持たれている²⁹⁾。デジタルデータ放送に中心にかかわっている吉田元氏（取締役技術担当兼クロスメディアコミュニケーション担当）は、地域情報の発信の重要性について次のように語る。

物凄く便利なメディア空間、環境が出現した時に、そこで人間がもつ関心事って一体なんだろうって立ち返って考えてみると、自分が生きてる地域社会じゃないですか……（中略）……その最大の関心事に対してきちんと我々が答えられるような、そういうメディアであることが一番重要だということなんですよ³⁰⁾。

データ放送はまさに、地域に寄り添い共に生きていくというHTBの基本姿勢を象徴する取組みであり、地域メディアというドメインに込められた思いを具現化するものであった。

・医TV、もりまち桜まつり

その後、HTBでは、地域の多様な主体とのコラボレーションのプロジェクトやイベントが活発に行われるようになっていく。

たとえば、地域医療の取組みや最新情報を届ける「医TV～わたしたちの医療」という番組があ

29) HTBでは、広告とエリアプロモーションを組み合わせた営業スタイルをとっている。なお、この営業スタイルとは、単純に追加的なサービス提供をセットにした販売ということではなく、地域メディアであること自体に付加価値を見出した活動である。この点は、HTBのビジネスモデルの特長的な点であり、収入増につながっている（2016年1月9日、國本昌秀氏への補足調査）。

30) 2015年8月3日、吉田元氏インタビュー。

る。この番組では、道内の医療機関の理念や診察方針等を道民に発信し続けている。この番組から地域へ波及した1つのプロジェクトは、当時 HTB 本社のプロモーション営業担当者であった須田勝宏氏（営業局営業推進部長）が函館新聞社を訪ねたことをきっかけとして、地域メディアとしての取組みを議論し、同番組の内容が同紙の連載記事として紹介されることになったことが挙げられる。このプロジェクトの担当である函館新聞社の坂田義典氏（販売事業局次長兼札幌支社長）は、当時のことを次のように振り返っている。

（HTB は）地域に情報を発信したいという気持ちが相当強いテレビ局さんだと思うんで、そういう所の考え方やか理念が（当社と）マッチしたという事なんですな³¹⁾。

坂田氏の発言からは、同じ地域に根差すメディア同士、互いの姿勢に共感し合うことでこのような連携が実現できたことがわかる。今後は、引き続きパートナーとして密に連携し函館地区の医療機関や函館市を巻き込んだプロジェクトへ発展させる企画を練っているという。

また、「もりまち桜まつり」プロジェクトも地域とのコラボレーションの一例である。もりまち桜まつりは、道南の森町で毎年開催されるお花見イベントである。森町観光協会によれば、従来は他局のラジオによる PR 活動を行ってきたが、やはり森町の桜の美しさを映像で流したいという思いからテレビによる PR の道を探っていたという。そこで唯一手を挙げたのが HTB だったのである。HTB は、森町観光協会と繰り返しやり取りを重ね企画を練り、夕方のワイド番組「イチオシ！」内で森町からの生中継、全道放送を実現させた。森町観光協会会長の石岡眞喜雄氏は、当時の HTB について次のように評価している。

HTB さんは地域のことすごく協力的にやってくれる。

色んな地域で色んな事をやってるんだな、HTB は。俺達の気持ちがわかるっていうか、ここを知らせたいんだなっていうのをきくと知ってるんだ、あの人は。こうしたらいかがですか、どうですかっていうのを向こうから言ってくるんだ。俺達ってさ、森で生まれて森で育てて森で商売してるから、あまり森の良さってわかんないのね。もう慣れてるから、逆にね。だから HTB さんみたいな人達が来ると、こうやった方がいいな、ああやった方がいいなっていうのがわかるのさ。

なお、北海道の放送局業界において、テレビ事業と併せてラジオ事業を持つ放送局は、地域のお祭りなどはラジオ番組と組んだイベントを行うことが一般的なようである。そのため、ラジオ事業との棲み分けなど関係なく純粋に地域メディアとして活動する HTB は、「もりまち桜まつり」を地域コンテンツの1つとして獲得するに至ったといえる。

HTB の福屋渉氏³²⁾（編成局長）によれば、こうした地域コンテンツの獲得は間違いなく HTB の

31) 2015年8月28日、坂田義典氏インタビュー。

32) 國本氏によれば、福屋氏は HTB の社員の中でもいわゆる「突出するミドル・マネジャー」に位置付けられるという（2015年3月18日、國本昌秀氏インタビュー）。『2015年度 ユメミル、チカラ応援レポート』では、社長との対談コーナーで樋泉氏と地域メディアの在り方について語り合う様子が紹介されている。

ビジネスチャンスにつながると確信し、この先市町村ビジネスを徹底して極めていくことが重要になるという³³⁾。実際、HTBでは、道内各地の支社の他、「LOVE HOKKAIDO」を手掛けた国際メディア事業部、メディアプロモーション部などが市町村の窓口となって対応しており、近年では、地方創生予算の活用にかかわる連携企画など新たなコラボレーションの動きが創発している³⁴⁾。

・水曜どうでしょう

他方、制作力を活かしたコンテンツづくりという観点から見れば、海外向け地域情報番組の制作以降、ドキュメンタリー³⁵⁾やドラマ、バラエティ、朝夕のワイド番組など多岐にわたって展開されていく。なかでも注目されるのは、全国的に知名度が高い「水曜どうでしょう」という番組である。同番組は、1996年にスタート、当時無名だった地元タレントの大泉洋氏らが日本や海外を旅する姿をありのままに伝えるバラエティ番組である。スタート当初は道内でのみの放送であったが、インターネットの掲示板を通じて話題となり、全国各地の放送局への番組販売を契機にファンの輪が広がっていった。2002年、同番組のレギュラー放送はいったん終了したが、制作を手掛けたディレクター藤村忠寿氏（コンテンツ事業部スペシャリスト）は、これまでのロケで撮り貯めた映像を再編集しテレビ以外で表現することに注目する³⁶⁾。前に記したように当時すでにHTBでは、本社にメディア企画室という部署を設置しマルチメディアとしての体制づくりを行っていた。そこでとくに力を入れていたのがDVDの自社制作である。当時樋泉氏は、DVDの持つトラック機能やチャプター、音声の選択機能、インターネットとの親和性に魅力を感じ、DVDを内製化することによって表現の幅が広がると確信したという³⁷⁾。このような背景から、同番組はまもなく、自社制作のDVDとして再編集したものを全国販売し、シリーズ累計400万枚の大ヒットを果たす³⁸⁾。また、2005年と2013年には番組で企画したイベント「水曜どうでしょう祭」を開催し、各回ともに全国から5万人のファンが集まった。同番組はスタート時、あえて北海道色を出すことはしなかったが、全国のファンから支持されるとともに、同局の社屋に記念撮影で訪れるファンや同番組の舞台となった本社近くの公園を訪れるファン、全国各地で開催される北海道物産展にHTBが出店した際に訪れるファンなど、北海道発のサブカルチャーを形成した。今では、地域における新しいコミュニティ空間の形成、そしてDVDやグッズ販売など放送外収入の牽引役として、地域メディアというドメインの重要なコンテンツの1つとなっている。

33) 2015年8月3日、福屋渉氏インタビュー。

34) 2015年11月11日、須田勝宏氏インタビュー。

35) HTBでは北海道の大自然や、人間群像に迫るドキュメンタリー「人間ビジョンスペシャル」を制作し、全15回にわたって高い評価を得てきた。このシリーズは1992年に「カムイ・ミントラ〜神々の遊びの庭・阿寒」をテレビ朝日系列全国ネットで放送したのが最初で、以後2005年まで毎年全国ネットで放送されてきた。加えて、4作目に関しては、DVD内製化の先駆け事業としてLD（レーザーディスク）が制作された。國本氏や四宮氏によれば、人間ビジョンスペシャルの構想者はやはり樋泉氏であり、岩澤氏の時代の経営危機からの収束後、テレビ局として新たなスタートを切った最初のプロジェクトに位置付けられるという。

36) 2015年7月21日、藤村忠寿氏インタビュー。

37) 2015年2月5日、樋泉実氏インタビュー。

38) 2015年9月現在。

・HTB イチオシ！まつり

同じく、番組企画のイベントとして近年盛り上がりを見せているのが、「HTB イチオシ！まつり」である。このイベントは、視聴者や地域の人々との交流を図ることを目的に2014年からスタートしたもので、HTBの朝夕の情報ワイド番組「イチオシ！モーニング」「イチオシ！」からのネーミングのもと全社を挙げて開催されたお祭りイベントである（写真1）。

このイベントでは、「ふれあい」をテーマに、HTBが地域メディアとして取り組んできた数々の番組のブースを作り、社員一人一人が来場者のおもてなしに励んだ。また、道内各地の市町村関係者に呼びかけ、第1回目の2014年10月には30市町村、第2回目になる2015年9月には44市町村と連携し、地域の特産品をその場で楽しめるフードエリアを開設、来場者に北海道の「食」の魅力と可能性を伝えている。各年約5万人の来場があり大盛況であった。

ここで注目したいのは、社内における「HTB イチオシ！まつり」の位置付けである。イベントのプロデュースの中心となった福屋渉氏（編成局長）は次のように語る。

「HTB イチオシ！まつり」で地域に接し、地域を学んだことで社員の顔つきが変わったような気がします。番組をつくることだけが目的ではない。自分たちに何ができるか、何を伝えていけるかということを考え、実践していく選択肢の中に番組がある。「私たちは『地域メディア』だ」という意識は全社的に強まった感があります³⁹⁾。

つまり、HTBの社員にとってこのイベントは、改めて地域の人々と直接ふれあうきっかけの場であり、地域メディアとしての取組みを確かめ学習する機会にもなっているのである。HTBの元アナウンサー佐藤麻美氏⁴⁰⁾（編成局編成部）によれば、イベントで直接視聴者とふれあい、思いを共有



写真1 HTB イチオシ！まつり

出所：筆者撮影。

39) 『2015年度 ユメミル、チカラ応援レポート』1ページ。

する経験は、普段の出演業務の際にもカメラのその先にいる視聴者の顔を具体的に想像することにつながるため、モチベーションのみならず結果として番組のクオリティも全く異なるという⁴¹⁾。「HTB イチオシ!まつり」ではまさに、テレビカメラの向こう側にいる地域の人々からの期待を肌で感じ、社員全員が地域メディアとしての自覚を再認識することができる。その意味で、「HTB イチオシ!まつり」は、単なる番組制作という枠を超え、会社全体、地域全体を巻き込んだ「広場づくり」そのものであるといえる。

以上、HTBにおける様々な活動内容において、一貫していえることは、地域メディアというドメインに寄って立ってきたということである。HTBは、デジタル放送時代ならではのマルチメディアとしての情報発信を行うとともに、常に北海道という地域に開かれた存在として、北海道の未来に対する思いを地域のステークホルダーと共有してきた。次節では、HTBのドメインの深化と共有について改めて振り返り、まとめとして地方テレビ局のあるべき姿を提示していく。

Ⅳ 考察とまとめ

HTBは、「地域メディア」というドメインを基盤として、北海道という地域にこだわりながら活動を続けている。最大の特徴は、地上波による放送事業だけに限らず、北海道に関連付けながら多様なメディア事業ならびにプロジェクトを次々と立ち上げていったことである。一般には、地域免許事業であるテレビ放送において、地方局はキー局のネットワーク・ブランチとしての機能を果たすことがメインの事業であるのに対し、HTBは特長的であるといえる。さらに、従来よりも地域の活性化や地方創生に注目が集まる中で、HTBの取組みは、テレビ事業を含めたメディア事業一般において先進事例であるともいえる。

ここでは、本論文のまとめとして、先の先行研究レビュー（第Ⅱ節）に基づき経営学的視点、とりわけ経営戦略論の立場から、HTBの経営活動について考察を加えていく。

本論文で注目した鍵概念は「ドメイン」であった。HTBは、滝井氏が社長を務めた1990年代後半、それまでの地方にある他のテレビ局と何ら変哲のない「地方テレビ局」というドメインから「地域メディア」というドメインに一気に転換する。以降、前節で見てきたように数々の事業展開を遂げてきた。

以上を踏まえて第1に指摘できることは、一般の地方テレビ局にとって、HTBのような複合メディア事業を展開することは極めて非合理であった点である。つまり、一般には地方テレビ局である限りにおいて、キー局のネットワーク・ブランチとしての役割を果たすと同時に、テレビ局全般

40) 國本氏によれば、佐藤氏も福屋氏と同様にHTBの「突出するミドル・マネジャー」であるという(2015年3月18日、國本昌秀氏インタビュー)。たとえば、佐藤氏を中心としたアナウンサーによる朗読イベントの開催は、HTBの広場づくりの1つに位置付けられている。これは、2011年の東日本大震災直後に立ち上がった社内プロジェクト「北海道のチカラ 今、私たちにできること」の一環としてスタートしたもので、アナウンサーが地域に出向き、被災した方の手記の朗読や小学校への出前授業などにも発展した。近年では、このイベントに限らず、HTBの社員による地域での出前授業や講演会が急増しており、社内の様々な部署の社員が同じ志を持った地域の人や企業とのつながりや交流を深めている。

41) 2015年8月3日、佐藤麻美氏インタビュー。なお、佐藤氏が初めてこのような感覚を持ったきっかけは、HTBが出店した道外での北海道物産展に参加した際に、視聴者の方と直接、会話をしたことであったという。

にいえる視聴率に基づく広告収入がビジネスモデルの柱となっている。

このことからいえることは、HTBにとって「地域メディア」というドメインは、業界の常識からすれば非合理であったとしても⁴²⁾、滝井氏以来、明確に定義をし、さらには、「HTB 信条」や「HTB ビジョン」、『ユメミル、チカラ応援レポート』等々、「地域メディア」というドメインの意味や意義を解釈し深化させ続けることで、自社にとっては合理性を発揮し続けてきたということである。まさに一見すると非合理的と見えることも実は合理的であった戦略（吉原 [1988]；吉原ほか [1987]；楠木 [2014]）といえる。

第2に指摘できることは、経済的な収益性を戦略の中心に持ってくるのではなく、地域性さらにいえば地方に所在するテレビ局としての社会性を問い直し、HTBがいうところの「広場づくり」を通じて地域と共に成長していったことである。前節で見てきた数々の事業やプロジェクトは、まさに北海道という地域と共に歩んできたHTBの姿である。地域へのアプローチを単に地上波放送の配信地域という見方から180度転換し生活者として地域と共に成長の機会を得ていくよう積極的に捉えたのである。

このことからいえることは、企業という枠組みを超えて、北海道の多様なステークホルダーらとドメイン・コンセンサスを得ていくことを通じて「場」（伊丹 [2005]）を形成していることである。「地域メディア」というドメインがHTBの戦略プロセスのエンジンとなるだけでなく、新たなビジネスモデルの形成に向けて、それまでにない地域の多様な主体を「広場」に巻き込みステークホルダー化していった。ここで重要なことは、「広場」に参加するステークホルダーそれぞれが様々な目的意識を持っており、必ずしも利害関係がきちんと成立しているわけではないという点である。先述の通り、HTBの戦略の中心は経済性ではなく社会性にあるため、すぐに収益に直結しないような一見非合理と見えるプロジェクトも多々存在している。このことは、HTBの「広場」が、取引関係など単純な利害一致に基づく結びつきではなく、HTBの地域貢献の姿勢やHTBが掲げる地域の未来ビジョンに対する共感性のもとドメイン・コンセンサスを実現してきた結果であることを意味する。

第3に指摘できることは、ドメイン戦略において何より重要なのは、構想力があるかどうかである。吉原 [1988] は、「べき論よりも予測論を」と指摘する中で、時代の流れを冷静に読み解いた予測は常識的な予測であることが多く、いわゆる業界の常識に捕らわれた保守的な「べき論」より、「予測論」の重要性を指摘している。また加護野 [1997] は、「構想としての戦略」の重要性を指摘し、構想としての戦略は一定の自由度を持ちながらも大きく逸脱することなく制御される側面があり、戦略プロセスの整合性を担保するものであるという。

ここで指摘したいのは、経営戦略が実行される戦略プロセスにおいて、構想力を持ち意味や意義をもたらす正統性を担保するものがドメインであるということである。とくに先に指摘した通りテレビ放送業界のように、業界構造が硬直化し古い商慣行が広く浸透している場合にこそ、構想力の

42) 國本氏によれば、樋泉氏は日ごろの幹部会議で「視聴率をとることがゴールではなく、番組を創ったその先に価値があり市場がある」という発言をしていたという。このことは、視聴率を重視する一般的なテレビ局の姿勢とは明らかに異なる。なお、ドメインを転換した当時は、業界だけでなく社内でも反対意見の方が圧倒的に多く、樋泉氏の考えは極めて非合理に映っていたようである。当時の様子をよく知る岡氏によれば、昔に比べると現在は樋泉氏の地域メディアの考え方が浸透している状態であり、その意味で反対意見はほぼないといっても過言ではないという（2015年8月3日、岡仁子氏インタビュー）。

あるドメインの定義とその後の深化のプロセスが重要となる。HTBは、樋泉氏を中心として時代の流れを読み解き、ドメイン転換を遂げただけでなく、北海道においてドメイン・コンセンサスを得るために「HTB 信条」「広場づくり」「HTB ビジョン」『ユメミル、チカラ応援レポート』等々、ドメイン深化の絶え間ない努力を重ねてきた。

最後に、全国各地においてテレビ局が担う地域活性化への期待を大きく持っても良いことを指摘しておきたい。筆者らはメディア論が専門ではないが、経営戦略論の立場から HTB の事例を振り返ると、テレビ業界の構造が地域免許制という硬直的な側面がありながらも、多様なメディアが急速に発達する中、視聴率と広告収入という単線のモデルから、地域を軸足とした複眼的モデルになることにビジネスチャンスがあると考えている。ただ、表面的にはそういっても、現実的な戦略プロセスを実行するには、地方テレビ局ごとにアイデンティティを問い直し、独自の価値観に基づいて構想力のあるドメインを打ち立て、継続していくしかない。ドメイン・コンセンサスを得ることは決して容易ではないが、動き始めることが何より肝心である。HTB の事例研究は、メディア業界やコンテンツビジネスの分野において大いに実践的含意があると考えられる。

謝辞

本研究の調査において、北海道テレビ放送株式会社の関係者の方々をはじめ調査にご協力くださいました皆様にご厚く御礼申し上げます。

なお、本稿は、2014 年度公益財団法人日本生産性本部・生産性研究助成、平成 27 年度「地（知）の拠点整備事業」の助成を受けて行った研究成果の一部です。

参考文献

伊丹敬之 [2005] 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。

加護野忠男 [1997] 「経営戦略の意味」『国民経済雑誌』第 175 巻第 4 号、15-28 ページ。

加藤敬太 [2014] 「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける 7 代当主と 8 代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織科学』第 47 巻第 3 号、29-39 ページ。

加藤敬太 [2015] 「企業家活動と組織化—北海道テレビ放送におけるドメイン深化のプロセス分析—」『2016 年度組織学会年次大会報告要旨集』55-68 ページ。

加藤敬太・金井一頼 [2009] 「経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性」『大阪大学経済学』第 59 巻第 2 号、63-77 ページ。

楠木健 [2014] 「復刊によせて」吉原英樹『「バカな」と「なるほど」—経営成功の決め手！—』PHP 出版、1-12 ページ。

桑田耕太郎 [1994] 「企業戦略—組織論的アプローチ—」稲葉元吉編『現代経営学の構築』同文館出版、17-38 ページ。

桑田耕太郎・田尾雅夫 [2010] 『組織論 [補訂版]』有斐閣。

Levine, S. and P. E. White [1961] "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationship," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, No. 4, pp. 538-601.

Miles, R. E. and C. C. Snow [1978] *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill (土屋守章・内藤崇・中野工訳『戦略型経営—戦略選択の実践シナリオ—』ダイヤモンド社、1983 年)。

奥村昭博 [1989] 『経営戦略』日経文庫。

榊原清則 [1992a] 「ドメイン—企業の生存領域—」『組織科学』第 25 巻第 3 号、55-62 ページ。

榊原清則 [1992b] 『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』中公新書。

笹本香葉 [2015] 「企業ドメインの設定・活用と企業家活動」『商学討究』第 66 巻第 2・3 号、271-302 ページ。

- 笹本香菜・加藤敬太 [2015] 「企業ドメインの戦略展開プロセスにおけるビジネスシステムの形成—パイオニアジャパングループ・6次産業化の事例から—」『日本情報経営学会誌』第 35 卷第 2 号, 4-15 ページ.
- 高橋伸夫 [2000] 「エビローグ—システムとしての組織・企業としての境界—」高橋伸夫編『超企業・組織論』有斐閣, 223-249 ページ.
- Thompson, J. D. [1967] *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers (大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤—』同文館出版, 2012 年).
- 吉原英樹 [1988] 『「バカな」と「なるほど」—経営成功のキメ手!—』同文館出版.
- 吉原英樹・安室憲一・金井一頼 [1987] 『「非」常識の経営』東洋経済新報社.