

# 経営デザインシート (A社)

## 自社の目的・特徴・事業概要

・放送事業（テレビ・音声告知）・通信事業（インターネット・IP電話）を通して、地域の皆様の安心・安全で楽しく豊かな生活の実現に貢献する  
・「地域を情報過疎にしない」という創立の精神を継承し、「地域において不可欠な存在」を目指し、常に社会の動向に目を向け、皆様のニーズに応える最新のサービス提供に努める

## 経営方針

【経営戦略の方向性】  
・AI、IoT活用社会に適した安心・安全・健康・見守りの実現。  
・高齢者が住みよく暮らしやすい街の実現

【目標】  
・市内の■■■%超の世帯の安定的加入継続で安定経営へ  
・2025年までに、AI関連事業の売り上げを全社売上の20%以上（■■■円以上）とする

### 資源

### ビジネスモデル

### 価値

### 資源

### 2025年のビジネスモデル

### 価値

#### 主要な資源

内部資源  
・映像ライブラリー  
・社員  
・自社購入機器・STB  
・KDDIとのネットワーク

知財  
工事・設定等の技術  
番組制作ノウハウ  
機器管理、営業ノウハウ

外部調達資源（誰から）  
・放送番組（各社）  
・光回線（市）  
・放送・通信機器（市）  
・データ放送（JCC）  
・工事協力会社（市内）  
・加入取次協力店（市内）

#### 収益の仕組み

【概要】放送と通信設備と市の光回線網を使用し、市民へのTV（再送信+自主放送）IN・音告、IP電話を提供し、契約料収益を得る。  
加入対象戸数 ■■■■■戸  
加入数 ■■■■■件(H30/11末)  
【収益の種類】  
①引き込み線工事料収益  
②新規契約料収益（契約時）  
③TV・通信・音告・IP電話契約による収益（月または年払い）  
④番組及びCM制作放送による収益  
⑤NHK料金収納など手数料収益  
⑥その当社受託案件による収益

知財の果たしてきた役割  
・サービスの付加価値の向上  
・顧客ロイヤルティの強化（信頼・愛着）

#### 提供してきた価値

【提供先（誰に）】  
契約者、契約スポンサー、番組制作等受注元（クライアント）  
【何を】  
番組、CM（販売促進PR）を提供。インターネットや番組を通じた地域及び国内外の動向の情報提供。  
⇒地域インフラとしての地域貢献（地域住民や企業が当市に継続的に定着する基礎条件の一つ）

#### 提供先から得てきたもの

・信頼（⇒契約増）  
・■■■の情報。

#### 主要な資源

内部資源(左記に加え)  
・加入者や取引先から支持・信頼される社員  
・AIと利用者をつなぐ「AI通」社員  
・地域BWA局設置  
・どこでもWi-Fiの使用が可能  
な自社インフラ

知財（左記に加え）  
・ITノウハウ

外部調達資源（左記に加え）  
・人材（医師・薬剤師・料理アドバイザー等）  
・IT技術者（県内ケーブル局と連携）

#### 収益の仕組み

(2025年には左記に加えて)  
●5G契約収益（家庭内向け）  
●光回線や5G波使用料収益  
⇒契約者に健康・食事管理、食材注文・受取をできるアプリを提供  
・AIアナウンサーによる常時音声情報提供  
●ケーブルインフラ（インターネット）を使った決済システムを構築し、決済利用料ビジネス

【どんな相手と組んで】  
・■■■市（自治体）と市民団体（町内会など）  
・商工会、JA、地域の主な商店  
・全国のCATV局

知財の果たす役割  
・サービスの付加価値の向上  
・顧客ロイヤルティの強化（信頼・愛着）

#### 提供する価値

【提供先（どんな相手に）】  
（左記に加えて）  
一人暮らしの高齢者（メインターゲット）

【何を】  
健康・食事管理、食材注文・受取をできるアプリの提供  
⇒高齢者のQOLの向上

#### 提供先から得るもの

・信頼（切れない縁）  
・アプリ利用者から得られる■■■の情報

#### これまでの外部環境

プラス要素  
加入率■■■%  
市内全域の光回線敷設済み

マイナス要素  
人口減・高齢化・過疎化、通信大手との競合

【市場状況】毎年、人口の約■■■%が減少するため毎年の解約数のうち死亡・転居・入院が併せて■■■%にのぼる。これまでは、解約数+αの加入数だったが今後は解約数が加入数を上回りそう。

#### 事業課題（弱み）

・資金力（機器更新が自力でできるほどの利益が出ない）

## 「これから」の姿への移行のための戦略

#### これからの外部環境

防災環境整備のための当社の役割増  
AI・IoTの進展と各家庭への導入の加速  
高齢者の増加と暮らしの質の向上の要

高齢人口の増加、生産年齢人口の減少  
社員新規採用がより困難になる

市場予測  
●防災マターで加入率が飛躍的に向上  
●5~7年後には、急増するお年寄りや子育て中の父母が安心して暮らすための必須アイテムとして5G通信の活用が急増  
●2025年には、後期高齢者もスマホやPCを使える世代となる  
●すでにAI・IoT本格活用の時代

#### 移行のための課題

・5G通信環境の整備  
・行政マターでの防災環境構築  
・市内公共Wi-Fiの整備

#### 必要な資源

・BWA関連設備と免許  
・IT技術者とAI通社員  
・必ず届く防災情報伝達手段  
・TVの魅力  
・IT関連協力会社  
・行政・JA・商工会議所とのネットワーク

知財  
ITノウハウ

#### 解決策

【人材育成・確保】  
・社員にeラーニング「ケーブルテレビ向けソフトウェア講座」を受講  
・地域のCATVと連携してIT人材を確保⇒家庭へのAIツール設置を受注【インフラの増強】  
・市と協力共同して5G環境整備(地域BWA整備)  
【加入率の増加】  
・健康・食事管理、食材注文・受取をできるアプリを開発  
・市と共同して防災マターである音声告知  
【地域連携】  
・「買い物支援」「健康支援」を実現するために行政・JA・商工会議所とネットワークを構築

これまで

これから

# 経営デザインシート (B社)

## 自社の目的・特徴

- ・我々が提供するテレビサービス、インターネットサービス、電話サービスなどによって市民が笑顔になり、毎日の生活が便利になり、喜びを与えられる会社となる
- ・他に無い価値を創造し、不可能を実現していく、地域のポータルサイト会社となる

## 経営方針

- ★地域の企業として誠実であり！ 高品質なサービスにこだわられ！ 地域情報の市民との架け橋となれ！ 地域を元気にするために、ネットワークメリットを活かし地域の魅力を情報発信しよう！
- ★この先、いつの時代も市民（あなた）にとってなくてはならない会社であること、いつも市民（あなた）に寄り添い、地域の声に応えられる会社になること「困った時は、OOCATVに頼もう！」そんな市民から信頼される、社員が誇りを持って働く会社であり続ける

### 資源

### ビジネスモデル群の統合

### 価値

### 資源

### ビジネスモデル群の統合

### 価値

#### 主要な資源

- ・区域外再放送
- ・自社構築のFTTH網 (2018年度～整備拡大中)
- ・地域のお客様
- ・少数体制 (一人二役三役の業務対応)

知財  
臨機応変な番組制作力

#### 事業ポートフォリオ

- ・多チャンネル+区域外波のパッケージ提供で加入者増加
- ・低価格の中速NET回線の提供

自社の強み  
・地域独占サービスと商品のわかりやすさ (サービスメニューがシンプル)

#### 提供してきた価値

- ・区域外波の提供
- ・開局当時から超多チャンネルサービスを展開
- ・地域密着無料訪問対応サービス

#### 提供先から得てきたもの

- ・区域外波の提供により加入者維持・低価格なNETサービスで加入者増加
- ・「とにかく訪問！」による無料対応サービスで得た地域会社としての信頼

#### 全社課題 (弱み)

- ・営業力の弱さ
- ・社員の高齢化
- ・主力事業 (TV・NET加入) の低迷
- ・自社の技術ノウハウの蓄積が弱い
- ・チャレンジ精神の希薄さ

#### 主要な資源

- これまでのものに加え
- ◎ 自社構築のFTTH網
  - ◎ 蓄積された技術力と地域連携
  - ◎ 創意工夫出来る営業部隊
  - ◎ 顧客満足度の高いカスタマー部隊
  - ◎ 高レベルの自社コンテンツ制作スタッフ
  - ◎ 異業種連携企業

知財  
◎ 地域ユーザー情報  
◎ NET拡散力のある自社制作コンテンツ  
◎ 不可能を現実化していく社内連携

#### 事業ポートフォリオ

- ◎ これまでの収益の主軸である多チャンネルサービスからNET中心のサービスへの移行をスムーズに展開
- ◎ 収益比7:3を達成へ
- ◎ 自社構築を活かしたBtoB大容量サービス展開 (県、市、地元企業との連携)
- ◎ 加入者の全戸NET加入 (FTTH網とBWAの活用) を基本形とし、新たなサービス展開への基礎を作る
- ◎ インバウンドUPに対応する観光情報提供サービス (県、市、商工会議所、コンベンション等と連携による) 展開
- ◎ ローカル民放を超える地域情報の旗手
- ◎ フル4K、2.5G等の高品質サービスの提供
- ◎ 異業種とコラボし地域密着を活かした新たなサービスをスピード展開 (介護関係等との福祉連携サービス)
- ◎ 地域コンテンツ制作のNET大幅拡散と課金

自社の強み  
◎ 現在日々OJT研修で育てられている未知数の営業力  
◎ 現在蓄積中の技術提案力  
◎ 少数精鋭での映像コンテンツ制作力と外部販売  
◎ カスタマーサービスの自社対応力  
◎ 自宅訪問、FACEtoFACEが許される数少ない事業者  
◎ 命令から共感による業務遂行への変化

#### 提供する価値

- ・無線線頭の中で固定の安定回線のニーズに応える
- ・BWA5Gサービスと有線の併用
- ・コミュニティ情報のマルチ配信
- ・訪問・非加入者への新規事業「訪問&ITによる生活サポートサービス」

#### 提供先から得るもの

- ・FTTH網 (有線) の貸出し等やBWA (無線) による利活用収益
- ・マルチ配信による地域加入者以外からの課金
- ・地域からの信頼

### これまでの外部環境

- ・要需  
◎ 区域外波の人口上昇によって加入者増加
- ◎ 頻発が少なく、中高年齢のTV好きが多いため多チャンネル加入者多数
- ◎ 外部の教育スタッフの購入によりTV、NET加入が10年ぶりに純増！ (2018年12月)

- ・要需  
◎ 電子デジタル放送開始後多チャンネル加入者2割減少！
- ◎ 2011年～TV+NETセット加入者の解府でNET割増減少！
- ◎ 区域外波の人口減少によって加入者減少！
- ◎ 高齢化による解約増、人口減少による個人予備軍減少！
- ◎ NETの総合会社の基礎確立
- ◎ 上記のように要需の影響も50%、10年連続純減！！

## 「これから」の姿への移行のための戦略

### これからの外部環境

- ・要需  
◎ 自宅のWiFi化が一般的になり低価格大容量の固定回線利用者増加中
- ◎ NET+IP電話の加入予備軍市場有
- ◎ CATV光網の土管運用と地域連携
- ◎ YouTube等の人気により、外部プラットフォームと連携した自主コンテンツのNET拡散化市場あり

- ・要需  
◎ 区域外波のネット視聴可能により解約増
- ◎ 人口減少による加入者減
- ◎ 高齢化による解約増
- ◎ 携帯キャリアの5G開始による顧客流失

### 移行のための課題

- ◎ 既存社員のレベルアップ (外部教育スタッフ増駐) と新たな人材の導入によるスキルベネフィットアップ
- ◎ 自社構築のFTTH網の回線確保と活用 (県等との連携)
- ◎ 5Gの環境整備
- ◎ コンテンツのマルチ手配連携システム構築
- ◎ コンテンツ削減のための協力会社活用や近隣局連携
- ◎ 異業種とのコラボや総合会社との連携

### 必要な資源

- ◎ 経営者と社員の連携
- ◎ 営業、技術人材の成長
- ◎ 地域BWA展開 (2019年7月開始予定)
- ◎ NET2.5Gサービス (県内最速運用中)
- ◎ 5G (無線) とFTTH (有線) のW活用
- ◎ コミちを活用した地域密着型情報提供をする人材

知財  
◎ 自社提案による技術メニュー  
◎ 自社制作コンテンツと課金システム

### 解決策

- 組織戦略  
◎ 経営者と若手社員が連携し、若手の経営参画で5年後、10年後の会社に常に意識イメージする機会を作る
- ◎ 社内起業プロジェクトを実施し、社員のキャリアアップを図る
- ◎ 新規、中途採用の継続による社内の活性化や人事異動による人材の刷新化防止 (あるまで体面からの脱却)
- 営業戦略  
◎ 外部から育成のためのコーチングスタッフを導入し、基幹事業の営業基礎を固め、弱みであった営業部隊、そして営業リーダーを育成する (2018年～実施中)
- ◎ FITTを発着点IP電話を導入し、3ヶ年計画でNET加入者を倍増させる (2018年～実施中、BWA開始で一気に倍増し、その後5G導入で更なる経営基礎増強への足掛かりを作る)
- 技術戦略  
◎ 2018年度から開始のFTTH事業展開による、社内技術力の向上、自社技術ノウハウの蓄積
- ◎ 近隣局やグループ局との技術連携によるコストダウン (定額回線の共有化等)
- ◎ 地域密着型コンテンツ制作の展開、ネットワークを有効に活用し、4Kや機種の導入や機器導入によるマンパワーアップ！
- ◎ インバウンド観光情報サービスに対応する技術メニューの構築、外部協力会社との連携等による事業の再構築
- 新規事業戦略 (IT&プラットフォーム活用事業) 「異業種とのコラボや総合会社との連携でスピード参入！」
- ◎ 自社コンテンツのインターネット取組による課金システムの構築
- ◎ 当社に加入している個人、そうでない人向けに、生活のサポートをする新規事業を開始。他業種とも連携し、お客様の要望に応えていく
- ◎ これまで培った地域への信頼、ネットワークを活かし、訪問&IT活用！
- ◎ 県、市、商工会議所をはじめ、福祉事業者や学校等とも連携し、介護、見守りなど地域の便利さん的な事業を展開

これまで

これから

# 経営デザインシート (C社)

## 自社の目的・特徴

【経営理念】安心のまちづくりに貢献する。

【特徴】地域貢献を経営の軸として成長してきた。  
 加入世帯シェアを持ち、その市場シェアは増加傾向にある。株主企業の後ろ添えを得た地域ブランド力を持つ。

## 経営方針

KPI 全利用世帯率 (既存サービス 接続率)

地域プラットフォームとして多彩な「『コト』コンテンツ」を地域ステークホルダーやともに関与提供する。またとしてワクワクする未来生活をデザインする地域活性化企業を目指す。



### 主要な資源

- 光ファイバ/NW網
- 加入者
- 放送メディア機能
- 通信メディア機能
- ステークホルダー企業

### 知財系

- 自社CI
- 社員の顧客サポート
- Comichコンテンツ群
- 株主のサポート

### 事業ポートフォリオ

- ① 定額性の放送通信サービス販売事業
- ② ①の収益による地域コンテンツ制作配信事業
- ③ ①の収益によるサポート事業
- ④ ①の収益による地域貢献事業

- 自社の強み
- 社員に浸透する地域貢献の遺伝子
  - 自主尊重・顧客第一の企業風土
  - エリアのお客様市場顧客サポート力
  - コンテンツ制作力
  - インフラを支える技術力

### 提供してきた価値

- ケーブルテレビ

### 提供先から得てきたもの

- 地域事業者としての評価
- 新規顧客の紹介
- 地域情報
- 新技術のチャレンジ機会
- 売上 利益

### 全社課題 (弱み)

[Redacted]

### これまでのエリア環境

- + 多chテレビのニーズ
- + インターネットニーズ
- + 市民の地域情報ニーズ
- + 企業の情報化を支える安定インフラ
- 競合他社の市場介入
- 個人発信メディアの台頭
- スマホ普及 ⇒ TV・PC離れ
- 無線回線の大容量化

### 主要な資源

「これまで」のものに加えて

- 地域ステークホルダー及び異業種とのネットワーク
- 多様な経験を有する社員
- お客様モニターによるテスト環境
- 利益の「未来予算」
- 高いセキュリティシステム

### 知財系

- 「コト」コンテンツ群
- 社員の自由なアイデア
- チャレンジングな企業風土

### 事業ポートフォリオ

- ① 既存市場は従来の放送通信サービスの付加機能として生活密着型の「コト」コンテンツを提供する。
- ② 未接触市場は娯楽分野の「コト」コンテンツを投入し
- ③
- ④

- ①～④の事業資源として既存サービス事業の収益と加入者市場を利用する。その為に従来事業拡大は継続努力する。

- 自社の強み（「これまで」に加えて）
- 訪問を軸とした地域密着体制によるサポート力を有する。
  - サブスクリプション課金可能な課金システムと顧客情報にアクセスした長期間の連携相手が魅力を感じている多彩なメディア機能を有する。

### 提供する価値

- コンテンツの提供によるワクワクする未来生活の多彩な「コト」コンテンツの提供によるワクワクする未来生活の実現と、次世代地域情報基盤整備による未来の社会課題解決への貢献

### 提供先から得るもの

- 地域活性化企業としての期待
- 地域プラットフォームとしての評価
- 社会課題解決貢献への感謝
- 売上 利益

## 「これから」の姿への移行のための戦略

### これからのエリア環境

- 高齢者・外国人がコミュニティに増加し自治体は新しいニーズに添ったまちづくりを進める。
- AIやIoT対応の多様なデバイスが普及し、街中至る場所利用できるようになる。
- ID認証社会、シェア経済が浸透し「コト」重視のライフスタイルが浸透する。

### 移行のための課題

- 未来社会対応型事業へのチャレンジ
- 異業種との連携促進
- 無線インフラとデバイスの確保
- 失敗を許容しチャレンジングな企業風土の醸成
- 社員の意識改革

### 必要な資源

- 【有形資源】
- 次世代無線インフラ
  - 高セキュリティのデータシステム

- 【無形資源】
- 異業種ネットワーク
  - 多様な経験の社員
  - コンテンツとして提供可能な「コト」
  - 自由なアイデア

### 解決策

- 保有する加入者（市場）データの再整理と可視化による
- 自社無形知財を評価再定義し異業種にも提供可能な「『コト』コンテンツ」へ昇華する。
- 5G無線インフラの整備と無線デバイスの調達準備に取り組む。
- 「衣、食、住」の地域ステークホルダー×自社×将来市場をテーマにパートナー企業を選定する。(ex. )
- 「娯楽ジャンル」の異業種×自社×将来市場をテーマにパートナー企業を選定する。(ex. )
- 「社会課題×自社×ステークホルダー」をテーマにした協議しモデルケースの企画トライアルを進める。(ex. )
- 若手社員中心の「(仮称)未来研究会」と利益を上限とした「(仮称)未来予算」を設置する。異業種交流促進を目的とした「コワーキングスペース」を社員に提供する。
- 安定経営基盤として従来事業の継続による地道な市場拡大を進める。

これまで

これから