

開局時、加入1万371件は日本一

九州の単独局で
100億円企業の礎を築いた男

佐藤英生

大分ケーブルテレコム株式会社（創業者）
サポート大分株式会社 代表取締役



1986.10 ケーブルテレビ事業設立準備開始
1989.6 大分ケーブルテレビ放送(株)設立 代表取締役
1992.4 OCT 大分ケーブルテレビ放送(株)創業
1994.4 大分県ケーブルテレビ協議会会長
2001.12 大分ケーブルテレビ放送(株) 代表取締役社長
2002.6 (一社)日本ケーブルテレビ連盟区域外再送信調査委員長
2002.7 社名を大分ケーブルテレコム(株)に変更
2002.12 大分県デジタルネットワークセンター(株) 代表取締役社長
2003.6 (一社)日本ケーブルテレビ連盟理事、同九州支部長
2005.6 NHK九州沖縄地方放送番組審議会委員
2011.6 (一社)日本ケーブルテレビ連盟技術委員会委員長
2014.6 (一社)日本ケーブルテレビ連盟副理事長
2016.3 大分ケーブルテレコム(株)グループ売り上げ90億円達成
2016.6 大分ケーブルテレコム(株)代表取締役社長を退任
2016.9 サポート大分株式会社設立 代表取締役
現在 サポート大分株式会社を含む2社の経営に携わる

<総務省の委員等>

2003.6 ケーブルテレビに関する調査研究会委員
2012.6 ケーブルテレビに関するプラットフォーム検討会委員

『電子メディアの近代史「井戸を掘った人々」の創造と挑戦の日々』を(株)ニューメディア社から刊行したのは1996年10月のことだった。約6年間かけて60余名のメディアの先達たちをインタビューし、その内容を年表・解説などを加えた600ページ余りの大部の単行本としてまとめたものである。作業の多くを当時の電通のニューメディア開発を担った方々に負った。登場人物や編集に関与した方々の多くは、もうこの世にはいない。『電子メディアの近代史』は、1990年くらいまでの流れをまとめたもので、その後のことをまとめておきたいと思う。

1回目は、創業当初から1万371件という日本一の契約を獲得した佐藤英生氏ご本人に、事業の来歴を執筆いただいた。3回連載予定だ。(天野昭・本誌発行人)

1986年秋に再送信の相談を受ける

1986年当時、大分県には民放局が2局のみで、大都市と比べるとテレビのチャンネル数はとても少なく、情報化が遅れている状況でした。大分市内の明野団地では他県の民放を再送信し、10チャンネル程度の番組を流していました。松が丘地区の自治会役員をしているとき、この地区も明野団地のように愛媛や山口の電波を受けて、多チャンネル放送を見られるようにできないかと相談を受けたことが始まりでした。

国がスペースケーブルネット構想を発表

その頃、郵政省が「本格的衛星放送時代を迎えたケーブルテレビの調査普及促進に関する調査研究会」、略称「スペースケーブルネット調査研究会」を設置。その事を新聞で知り、大分県のような民放が2局しかないエリアで、ケーブルテレビ事業を始めれば事業として成り立つのではないかと、大分市の情報化に繋がるのではないかと考えました。そして、さっそくケーブルセミナーに参加することになりました。

ケーブルテレビ事業に関する調査を始め、熊本市の郵政省九州電気通信監理局主催の「ケーブルセミナー」に定期的に出席したのです。調べていくうちに何十億円という設備投資が必要な事業だが、やりがいはあると思い、年が明け積極的にセミナーに参加するようになりました。取引先の松下電器のケーブルテレビ事業部に連絡し、ケーブル事業の許可から電柱調査や伝送路工事、ヘッドエンドの設置に至るまでの流れを教えてくださいましたが、ケーブルに関する調査や打ち合わせであったという間に時間は過ぎていきました。

銀行に融資の相談

1988年になりケーブルテレビ事業の全体像ができたので資金計画を立てました。5か年計画で20億円ほどかかることになり、銀行に融資をお願いすることにしました。担当者からは「ケーブルテレビ事業は将来的に伸びる良い事業である」と言われましたが、まだケーブルテレビ事業の認知度が低く融資の話はまったく進みませんでした。

即座に署名活動を行う

熱意を示すために署名活動を行いました。大分市植田地区周辺約10万世帯からケーブルテレビ事業を行うために応援を

してほしいという嘆願書を作成し、松が丘団地1350世帯と植田地区の自治会長118名に署名してもらい銀行の頭取に提出したところ、署名活動は大いに効果があり融資とケーブルテレビ会社設立が動き出したのです。

1989年1月郵政省と協議開始

全体構想が出来たので、熊本の電気通信監理局に行き、「大分市で都市型のケーブルテレビ事業を行いたい」と説明しましたら電監から歓迎され、以下のアドバイスを受けました。

- ①大分市全部をエリアにすること
- ②虫食い状態にならないようにすること
- ③DID地区（人口密集地区）は5年以内にカバーすること
- ④加入率は40%以内をまず目指すこと
- ⑤10年以内に黒字化すること

それから毎週熊本に通い、事業計画などの様々なヒアリングを受けました。当時は高速道路もなく往復8時間の道のりは非常に大変でしたが、毎週通い続けたのです。

伝送路設計と本社ビルの設計

伝送路設計を始めるために橋梁添架、JR、国道横断、NTT、電柱調査を進め、設計は順調に進み、松が丘の3階建て本社ビルの設計もお願いし、建物のパースも完成しました。



1980～1990年代、ケーブル事業への新規参入会社で、最初からこのような立派なビルを建てて事業を始める事業者は少なかった（パース図）

会社設立とライバルの出現

1989年4月になり申請書類ができる見通しも立ったので、資本金8000万円で会社を設立したいと電監に伝えて、準備を進めていると当局の担当者から電話があり「佐藤さん、もう1社ケーブルテレビ事業をやりたいという会社が出てきました」と連絡があったのです。

総務省としては、大分市には1社しか許可しない方針ですから、「相手の会社と一本化に向けた話し合いを行ってください」と言われ、話し合いのテーブルに着くことになりました。

この話し合いの中で、お互いが会社を設立することになり、1989年6月13日に大分ケーブルテレビ放送株式会社を資本金8,000万円で設立。私は代表取締役役に就きました。

ケーブル先進国のアメリカ視察

1989年8月に松下電器から声をかけられ、11月下旬からサンフランシスコ、ロスアンゼルス、ニューヨーク、アトランタのケーブルテレビ局の視察に行き、様々な規模のケーブルテレビ会社を訪問して話を聞き、多くの知識を得ました。私でもこのビジネスができるかもしれないと感じたのです。



1980～1990年代にかけてアメリカのケーブル事業は大成長期だった。視察団の前列左から2人目は「ケーブルの鬼」といわれた電通の松平恒氏（残念ながら早逝された）。松平氏の真後ろが若き日の佐藤英生氏

会社一本化の協議が決裂

大分市内の会議室で毎週1回のペースで、一本化に向けた協議を開始しました。会議の議事録を当日電監にFAXで送り、以来12月8日までに12回の一本化協議を行いました。主導権争いでお互いの主張がかみ合わず協議は決裂しました。

そして市長裁定に

一本化協議が決裂したことを電監に連絡すると、「それでは大分県知事に一本化の裁定をお願いしたらどうですか」と提案され両社合意。ところがその後、郵政省本省の判断により「大分市で行われる事業なので市長にお願いして下さい」となり、両社揃って1990年の1月に佐藤益美市長に裁定をお願いすることになったのです。

運命の市長裁定が下りる

市長が約1年間かけて両者から数回意見を聞き、1991年1月16日午前10時から市長室で裁定が下されました。当社は社長と常務を出し、相手の会社からは会長と専務を選任することになりました。資本金の構成は両社が40%ずつで、その他の株主が20%となりました。苦労の末、経営の主導権を握る事ができたのです。



臨時株主総会で一本化

役員と資本構成が固まったことで、1991年4月15日に臨時株主総会を開き、相手の会社を第三者割り当ての増資で受け入れ、存続会社は「大分ケーブルテレビ放送」となり、資本金4億8千万円の会社が誕生しました。1992年の開局までに7億2千万円に増資することも決まり、これでいよいよ6月の電気通信審議会に向けて設置許可を取る準備が進んだのです。

待望の郵政大臣設置許可が下りる

1991年6月の審議会に向けて、郵政省の担当者から事業計画の内容について深夜まで問い合わせが続きました。質問される項目が多く困難を極めました。様々なハードルをクリアし、何とか無事に郵政大臣のケーブルテレビ設置許可をいただくことが出来ました。



郵政大臣から設置許可状を受けるまでこぎつけた。右は九州総合通信局長。左から1人目が佐藤英生氏

本社ビルの着工

正式に設置許可が出たために本社ビルの建設に着手しました。地上3階建て斬新なデザインのビルは私も気に入りましたが、資本金を増やさないようにするため、このビルは私が建設することとし、多額の借金をしました。事業が失敗したらどうしようと思い、とても心配でした。

1991年12月試験放送開始

本社ビルの建設が進み伝送路やヘッドエンドの設置工事も終わりましたので、地元松が丘の契約者に対して試験放送を行いました。大分で初めての本格的な多チャンネル放送ということもあり、マスコミで大いに話題になりました。

世界初のPCMデジタル伝送装置

鶴見岳（標高1371m）で受信した福岡波4局を23km離れた松が丘（本社）で初めて見た時の映像は、とても感動的なもので、今でもよく覚えています。加入者からはとても喜ばれ良い新年を迎える事が出来ました。

社是の制定

年末になり、開局前に会社の基本方針を決めておきたいと思ひ社是を決めました。公共、誠実、発展の三語にして、大分県書道協会の会長に書いて頂き、会議室に飾りました。

1992年3月の大雨

年が明けるとエリア全体に15班ほどの工事部隊が入り、伝送路や引き込み工事を行いました。1991年10月の台風により九州北部地方に人手が取られ、加えて3月の記録的な長雨により工事は難航しました。

1992年4月開局

1992年4月1日の新聞に「本日開局」の全面広告を出しましたが、加入者の半分程度しか接続が出来ておらず4月中は苦情の電話がひっきりなしにかかってきました。女子社員が怒られて泣いたり、お客様に呼びつけられて叱られたりと大変な開局を迎えたのです。



いよいよ開局！このあと怒涛の成長をみせる

1万371件の日本最高の契約者獲得

350店の代理店と代行店70社のフル稼働で、開局時1万371件の契約を獲得しました。これは当時の日本記録です。

代理店制度で100億円企業へ

当時、WOWOWがデコーダーの販売をフリーダイヤルと代理店（電気店）2つのルートで販売し、巨額赤字を出したのです。社長が退任し、元松下電器副社長だった佐久間昇二氏が招聘されました。佐久間社長は全国の代理店で意見を聞き、フリーダイヤルを止めて代理店のみの一本化にこぎつけたのです。その結果2か月後には単月黒字を達成しました。

OCTも本格的な営業をするにあたり、電気店に加入獲得と工事をお願いすることにしました。二兎を追う者は一兎をも得ずの教訓に倣い、開局以来専属代理店制度を貫いてきました。これが大成功しましたが、この時は将来100億円企業になるとはだれも想像していませんでした。（次号に続く）

