

経営戦略とリーダーシップ (1)

—— 民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて ——

奥 村 恵 一

I. はじめに

経営者がどのような環境認識をしているか、この環境に対してどのような経営戦略を策しているか、そしてこの経営戦略を実効あるものにするためにどのような組織を編成しどのようなリーダーシップを発揮しているかについては、多くの実態が示されまた各種の理論が展開されている。この時注意すべきことは、経営者の環境認識、経営戦略、組織編成、リーダーシップの発揮というものは、その会社が置かれている条件によって異なってくるであろうということである。会社が属する産業の盛衰、扱う製品・サービスの別、発足した年度、存在する筆頭株主の性格などによって、経営者はさまざまな行動をとることになる。

本稿では、民間放送会社のアンケート調査によって、経営者の戦略とリーダーシップについて具体的なパターンを明らかにするなかで、とくに民放社のタイプ別分析を中心として、経営者のさまざまな行動を探ることにしたい。理論の一般性に加え、異なる条件での特殊性を浮きぼりにして、興味ある知見を得ようとするものである。

「経営者の環境適合行動についての民放社のタイプ別分析」というのが、本稿のテーマであるが、その前に、われわれが先に行なった調査に簡単にふれておくことにしたい。この調査はタイプ別分析に入るまえの、民放社全体についての分析である。本稿のタイプ別の分析資料

は、この民放社の全体分析のさいに同時に得られたものである。われわれは、民放社の全体分析として、61年度放送文化基金の助成をえて、民放社の経営者に対し「経営戦略・トップマネジメント」について、アンケート調査を行なった。その調査項目は、本稿の最後に掲げたところであるが、その調査方法は、次のとおりである。

- ・調査対象：民放全社（137社）の経営方針・経営戦略の策定に参与している取締役またはこれに代わる人
- ・調査方法：郵送法
- ・調査時期：昭和62年1月7日～2月19日
- ・調査実施：(株)ビデオ・リサーチに委託
- ・回収数(率)：83社（60.6%）

その調査結果は、在京民放経営者とのインタビューの結果を含めて、次の冊子で報告したところである。放送産業経営研究会（代表・奥村恵一、東山禎之、藤原功達、伊藤誠二、村瀬真文）「地上放送における視聴者利益と経営基盤に関する総合研究 総括報告書」昭和62年11月。

本稿は、この民放社全体の分析に続いて、この実態調査のさいに得られた資料に基づき、民放社のタイプ別分析を行なおうとするものである。

II. 民間放送会社のタイプ

1. 民放社のタイプ別分類

われわれは、経営者の環境適合行動について、民放社のタイプ別分析を行なう。一体、民放社のタイプとはどのような基準に基づくものである

うか、またこのタイプ別分類によってどのような民放社の性格が明らかになるのであろうか。

まず、民放社のタイプとは、次の各種の基準によって分類したものであり、回答会社の83社は、それぞれ次のように区分される。(なお、基礎となる数値は、1985, 4, 1～86, 3, 31のもので、次を参照した。日本民間放送連盟編『日本民間放送年鑑 1986』昭和61年版、コーケン出版、1986年11月。)

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

a. 兼営局24社, b. テレビVHF 7社, c. テレビUHF 31社, d. ラジオ21社, 計83社。

(2) 地域

a. 北海道・東北14社, b. 東京7社, c. 関東・甲信越・静岡13社, d. 中部・北陸9社, e. 近畿8社, f. 中国・四国16社, g. 九州・沖縄16社, 計83社。

(3) 開局年

a. 兼営局24社, b. 20～29年4社, c. 30～39年10社, d. 40～49年21社, e. 50～59年19社, f. 60年以降5社, 計83社。兼営局の開局年の内訳は、次のとおりである。ラジオ26年3社, 27年8社, 28年7社, 29年4社, 37年2社, 計24社。テレビ30年1社, 31年1社, 32年1社, 33年7社, 34年11社, 35年3社, 計24社。

(4) 資本金

a. 3億円未満20社, b. 3億円以上5億円未満25社, c. 5億円以上7.5億円未満14社, d. 7.5億円以上10億円未満8社, e. 10億円以上16社, 計83社。

(5) 資産総額

a. (小)10億円未満11社, b. (中の下)10億円以上25億円未満12社, c. (中)25億円以上50億円未満23社, d. (中の上)50億円以上100億円未満22社, e. (大)100億円以上14社, 計82社。計が82社となっているのは、発足したばかりの会社があり、経営成果が未確定のためである。

(6) 営業収益

a. 10億円未満11社, b. 10億円以上25億円未満10社, c. 25億円以上50億円未満19社, d. 50

億円以上100億円未満26社, e. 100億円以上16社, 計82社。

(7) 税引前当期利益

a. 欠損15社, b. 1億円未満11社, c. 1億円以上3億円未満12社, d. 3億円以上5億円未満8社, e. 5億円以上10億円未満23社, f. 10億円以上13社, 計82社。

(8) 従業員数

a. 50人未満10社, b. 50人以上100人未満12社, c. 100人以上200人未満31社, d. 200人以上300人未満14社, e. 300人以上16社, 計83社。

(9) テレビネット系列

a. NTV (NNN) 系列19社, b. TBS (JNN) 系列14社, c. CX (FNS) 系列11社, d. ANB (ANN) 系列9社, e. テレビ東京 (メガトン) 系列3社, f. 県域U局放送6社, 計62社。ラジオ社が21社あり、合計が83社となる。

(10) ラジオネット系列

a. J/N 18社, b. J 4社, c. N 7社, d. FM ネット13社, e. その他3社, 計45社。JはJRN, NはNRN, FM ネットはJAPAN FM Network である。テレビ局が38社あり、合計が83社となる。

(11) 筆頭株主

a. 個人14社, b. 地方公共団体11社, c. 新聞社15社, d. 放送会社5社, e. 一般株式会社 (鉄道1, 金融3, 交通1, 電力2, その他8) 15社, f. 複数株主14社, g. 公表せずなど9社, 計83社。筆頭株主が複数である会社は形の上から22社であったが、個人型3, 地方公共団体型1, 新聞社型4を控除すると、実質的混合は14社となる。この14社では、地方公共団体, 金融機関, 個人, 新聞社, 放送会社, 農協連, 電力会社, 電鉄, その他会社が, 2～4社混成している。

2. 民放社の特徴

次に、民放社の各種の属性を見るために、これら11のタイプの基準を相互にクロスさせてみよう。経営者行動のタイプ別分析を行なうため

表 1 ラジオ・テレビ兼営単独と資本金および資産総額

	総 数	資 本 金						資 産 総 額					
		3 億 円 未 満	3 5 億 億 円 円 以 未 上 満	5 7 未 億 満 円 5 以 上 上 円	7 以 未 億 満 ・ 上 5 10 億 億 円 円	10 億 円 以 上		10 億 円 未 満	10 25 億 億 円 円 以 未 上 満	25 50 億 億 円 円 以 未 上 満	50 1 未 億 満 円 0 以 上 上 円	1 以 0 上 0 億 円	
全 体	83 100.0	20 24.1	25 30.1	14 16.9	8 9.6	16 19.3		11 13.3	12 14.5	23 27.7	22 26.5	14 16.9	
ラジオ・テレビ兼営単独													
兼営局	24 100.0	11 45.8	7 29.2	2 8.3	2 8.3	2 8.3		— —	— —	4 16.7	12 50.0	8 33.3	
テレビ (VHF)	7 100.0	1 14.3	1 14.3	1 14.3	— —	4 57.1		— —	— —	1 14.3	— —	6 85.7	
テレビ (UHF)	30 100.0	1 3.3	11 36.7	4 13.3	4 13.3	10 33.3		2 6.7	4 13.3	15 50.0	9 30.0	— —	
ラジオ	22 100.0	7 31.8	6 27.3	7 31.8	2 9.1	— —		9 40.9	8 36.4	3 13.6	1 4.5	— —	

には、その基礎となっている民放社の各種の特質について理解していなければならない。

11の基準をクロスさせると、 $11 \times 11 = 121$ の表が作成されるはずであるが、当初8つの基準だけでクロスを行なった。次いで、第9と第10の基準について、さらに第11の基準をそれぞれクロスさせたという経緯がある。また、同じ基準相互のクロスは意味がないので、手許には84の一覧表がある ($121 - 24 - 2 - 11$)。これら84の表から得られる意味関係を簡潔に記述し、民放社の特質を明らかにすることにする。ただ、84の表をすべて網羅することはできないので、御了解頂きたい。一部の表を示すだけで、全体の意味関係を記述することになる。

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

まず、民放社をラジオ・テレビ兼営単独の別を中心に見ていくことにしよう。これらの兼営単独は、いつ開局されたのであろうか。兼営局は、ラジオが26年から37年、テレビが30年から35年である。V局は20年代と30年代、U局は40年代と50年代、そしてラジオ単独社は全体の年度にわたっている。

次に、ラ・テ兼営単独を、資本金の別によって見ることにしたい。ただ、資本金は、会社の当初の所有関係を表示して増加しないので、そ

の金額は、時間の経過とともに、実態から遊離してくる。表1のごとく、資本金が小さいのは、兼営局とラジオが多い。兼営局は、幅広い所有関係をもっているのに、年次的に金額は増加せず、過小に計上されている。U局は、社数の多いこともあって、何れの資本金レベルでも顔を出しているが、設立が新しいだけに実態をある程度反映しているものと思われる。

民放各社の規模と活動をある程度適切に反映しているのは、資産総額、営業収益、および従業員数である。ラ・テ兼営単独を、資産総額の各レベル (大、中上、中、中下、および小) で見ることにしよう。表1のごとく、兼営局は中上のクラス (50億円以上100億円未満)、V局は中のクラス (100億円以上)、U局は中 (25億円以上50億円未満) と中上 (50億円以上100億円未満) のクラス、そしてラジオは小 (10億円未満) と中下のクラス (10億円以上25億円未満) が、それぞれ多い。このことは、営業収益についても、ほぼ同じことがいえる。

次に、ラ・テ兼営単独と税引前当期利益との関係については、当期利益は、会社ごとにちらばりが多く、確定的なことはいいがたい。兼営局とU局は、中上段階 (5億円以上10億円未満)、V局は上段階 (10億円以上) に多い。欠損段階に

表 2 開局年と資産総額および税引前当期利益

	総 数	資 産 総 額						税 引 前 当 期 利 益					
		10 億 円 未 満	1025 億 円 以 上 未 満	2550 億 円 以 上 未 満	501 億 円 以 上 未 満	1 億 円 以 上	1 億 円 未 満	欠 損	1 億 円 未 満	13 億 円 以 上 未 満	35 億 円 以 上 未 満	510 億 円 以 上 未 満	10 億 円 以 上
全 体	83 100.0	11 13.3	12 14.5	23 27.7	22 26.5	14 16.9		15 18.1	11 13.3	12 14.5	8 9.6	24 28.9	12 14.5
開 局 年													
兼営局	24 100.0	—	—	4 16.7	12 50.0	8 33.3		—	1 4.2	5 20.8	3 12.5	11 45.8	4 16.7
20～29年	4 100.0	—	2 50.0	—	1 25.0	1 25.0		1 25.0	—	1 25.0	—	1 25.0	1 25.0
30～39年	10 100.0	2 20.0	1 10.0	2 20.0	—	5 50.0		2 20.0	1 10.0	2 20.0	1 10.0	—	4 40.0
40～49年	21 100.0	2 9.5	4 19.0	8 38.1	7 33.3	—		—	4 19.0	2 9.5	3 14.3	9 42.9	3 14.3
50～59年	19 100.0	4 21.1	4 21.1	9 47.4	2 10.5	—		9 47.4	4 21.1	2 10.5	1 5.3	3 15.8	—
60年以降	5 100.0	3 60.0	1 20.0	—	—	—		3 60.0	1 20.0	—	—	—	—

あるのは、U局の一部とラジオの半数である。

ラ・テ兼営単独と従業員数との関係で、従業員数が最も多い(300人以上)のは、兼営局とV局であり、最も少ない(50人未満)のは、ラジオ局である。また、中レベル(100人以上200人未満)の従業員数では、U局が最も多い。

(2) 地 域

民放社を地域を中心に分析しようとしたが、ちらばりが多く、意味ある分析がそれほどできないようである。わずかにいえることは、東京地域には、大のレベルの規模と活動の会社が多いということである。すなわち、それぞれの基準について東京地域が多いのは、V局、開局30年代、資本金10億円以上、資産総額100億円以上、営業収益100億円以上、当期利益10億円以上、および従業員数300人以上においてである。また中国・四国地域では、兼営局とU局が多く、全般的に中上の規模・活動の会社が多い。

次に、地域別に資本金が大きいのは、東京、関東・甲信越・静岡に、また、これが小さいのは、中国・四国、九州・沖縄に、それぞれ多い。

さらに、地域別に営業収益が大のレベル(100

億円以上)の会社は東京に、中上のレベル(50億円以上100億円未満)の会社は中国・四国に、他方小のレベル(10億円未満)の会社は九州・沖縄に、それぞれ多い。なお、従業員数の地域別特色はとくにない。

(3) 開 局 年

開局年によって民放社を分析してみよう。ラ・テ兼営単独、および地域との関連は既述したので、資本金について見ると、兼営局設立時代(ラ26～37、テ30～35)は資本金が小と中下のレベルが多く、過小資本といえる。40年代の局(U局が多い)は資本金が中下のレベル、50年代の局(U局とラジオが多い)は資本金が大のレベルにおいて多い。60年代は、ラジオの設立が多く、資本金は中、中下、中上のレベルである。近年設立された会社では、資本金が実態を反映していると思われる。

開局年を中心として、資産総額、営業収益、および従業員数を見ると、一定の関係と体制があることがわかる。この三つの指標は、古い会社で比較的大きく、会社が若くなるにつれて、規模と活動は小さくなる。表2のごとく資産総

表 3 資本金と税引前当期利益および従業員数

	総 数	税 引 前 当 期 利 益						従 業 員 数					
		欠 損	1 億 円 未 満	1 3 億 億 円 円 未 未 上 上 満 満	3 5 億 億 円 円 未 未 上 上 満 満	5 10 億 億 円 円 未 未 上 上 満 満	10 億 円 以 上	50 人 未 満	50 1 人 0 以 0 上 人 未 未	満 1 0 2 0 0 人 人 以 以	上 未 2 0 満 0 0 0 人 人 以 以	上 未 2 0 満 0 0 0 人 人 以 以	3 上 0 0 0 0 人 人 以 以
全 体	83 100.0	15 18.1	11 13.3	12 14.5	8 9.6	24 28.9	12 14.5	10 12.0	12 14.5	31 37.3	14 16.9	16 19.3	
資 本 金													
3 億円未満	20 100.0	3 15.0	1 5.0	6 30.0	3 15.0	5 25.0	2 10.0	1 5.0	4 20.0	7 35.0	7 35.0	1 5.0	
3 億円以上 5 億円未満	25 100.0	3 12.0	1 4.0	3 12.0	3 12.0	11 44.0	3 12.0	4 16.0	— —	11 44.0	6 24.0	4 16.0	
5 億円以上 7・5 億円未満	14 100.0	3 21.4	5 35.7	— —	— —	3 21.4	3 21.4	4 28.6	3 21.4	3 21.4	1 7.1	3 21.4	
7・5 億円以上 10 億円未満	8 100.0	2 25.0	3 37.5	1 12.5	1 12.5	1 12.5	— —	1 12.5	2 25.0	3 37.5	— —	2 25.0	
10 億円以上	16 100.0	4 25.0	1 6.3	2 12.5	1 6.3	4 25.0	4 25.0	— —	3 18.8	7 43.8	— —	6 37.5	

額で見ると、兼営局設立の時代では大と中上、30年代は大、40年代は中上と中、50年代は中、そして60年代は小が、それぞれ多い。

次に、開局年と当期利益との関係は、表2のごとく、明確な傾向を示さない。ただ、欠損を出している会社は、50年代と60年代に開局したものに多い。また、小レベルの利益（1億円未満）の会社は、40年代と50年代（U局とラジオが多い）と新しい開局社に多い。さらに、大レベルの利益（10億円以上）の会社は、30年代（兼営局とV局が中心）に多い。

従業員数の開局別分布は、兼営局の開局年次を含めて古い開局の会社は、従業員が最も多い（300人以上）。これに対して、新しい60年代と50年代の会社では、従業員が中以下（50人未満、50人以上100人未満、100人以上200人未満）である。このことは、近年では、開局の時から合理化計画が進められていることを示している。

(4) 資 本 金

資本金を中心に民放社を見るとき、資本金は、資金調達源泉というよりも所有ないし支配関係を意味しており、その大小が経営の活動や

状態の如何を示しているとは思われない。

資本金と、ラ・テ兼営単独、地域、および開局年との関係は、既述したところである。ここで、資本金と、資産総額、営業収益、利益、および従業員数との関係にふれることにしたい。ただ、これらに明確な関係を見出すことが容易でないことは、表3で一部参照できるとおりである。それというのも、資本金は、設立時の事情を示すものの、時間の経過につれて修正が適切に行なわれず、過小資本の傾向を示すためである。

ちなみに、資本金と当期利益との関係において、資本金「3億円未満」の会社と「10億円以上」の会社とのあいだに、利益額の差異を明確に認めることはできない。

なお、資本金と従業員数との関係についても、表3に見るごとく、明確なパターンを見ることはできない。

(5) 資 産 総 額

資産総額を中心に民放社を見ることにするが、資産総額は、会社の規模を反映するだけでなく、投資活動や日常活動の有様をも表示している。資産総額とラ・テ兼営単独、開局年、お

表 4 資産総額と営業収益および税引前当期利益

	総 数	営 業 収 益						税 引 前 当 期 利 益					
		10 億 円 未 満	1025 億 円 以 上 未 満	2550 億 円 以 上 未 満	501 億 円 以 上 未 満	1 億 円 以 上	1 億 円 以 上	欠 損	1 億 円 未 満	13 億 円 以 上 未 満	35 億 円 以 上 未 満	510 億 円 以 上 未 満	10 億 円 以 上
全 体	83 100.0	11 13.3	10 12.0	19 22.9	26 31.3	16 19.3		15 18.1	11 13.3	12 14.5	8 9.6	24 28.9	12 14.5
資 産 総 額													
10億円未満	11 100.0	9 81.8	2 18.2	— —	— —	— —		7 63.6	4 36.4	— —	— —	— —	— —
10億円以上 25億円未満	12 100.0	2 16.7	7 58.3	2 16.7	1 8.3	— —		3 25.0	4 33.3	4 33.3	1 8.3	— —	— —
25億円以上 50億円未満	23 100.0	— —	1 4.3	14 60.9	7 30.4	1 4.3		4 17.4	2 8.7	3 13.0	5 21.7	8 34.8	1 4.3
50億円以上 100億円未満	22 100.0	— —	— —	3 13.6	16 72.7	3 13.6		1 4.5	1 4.5	4 18.2	2 9.1	11 50.0	3 13.6
100億円以上	14 100.0	— —	— —	— —	2 14.3	12 85.7		— —	— —	1 7.1	— —	5 35.7	8 57.1

よび資本金との関係については、既述した。

ここで、資産総額と、営業収益、利益、および従業員数との関係について見ると、これらに比例的な関係を明確に認めることができる。まず、資産総額と営業収益とは、表4のとおり、小のレベル（10億円未満）、中下のレベル（10億円以上25億円未満）、中のレベル（25億円以上50億円未満）、中上のレベル（50億円以上100億円未満）、および大のレベル（100億円以上）で、両者が見事に対応している。もちろん、この直線的対応から外れている会社もあるわけで、これは、一層効率的かあるいは一層非効率的な会社かを意味している。

従業員数の5段階についても、資産総額と同様な対応が見られる。

資産総額と当期利益との関係において、利益は資産総額が大きいほど高額であり、逆のこともいえる。表4のごとく、大旨比例的な対応が認められる。ただし、この対応から外れる会社も少なくなく、中の規模の資産総額をもちながら欠損を出している会社もある。資産総額については、利益を生み出しうる最低の限界があるはずで、業界ごとのその研究は興味がある。

(6) 営業収益

営業利益は、民放社のその期の活動量を示すもので、重要な指標である。営業収益と、ラ・テ兼営単独、開局年、資本金、および資産総額との関係については、既述したところである。

それでは、営業収益と利益との関係は、どのようなものであろうか。この関係は、資産総額と利益との関係に類似である（表4参照）。比例的な対応関係が、同じスケールの規模・活動においてそれぞれみられる。そして、対応から外れる、効率的な会社と非効率的な会社が存在する。非効率的な会社としては、中上の営業収益をもっているにもかかわらず欠損を出している会社が1社ある。これは、成長と利益の関係として、討議されており、一層深く分析すべき問題であろう。

営業収益と従業員との関係は、資産総額と従業員数との関係とほとんど同様に、同じスケールでの対応がみられる（表4参照）。

(7) 税引前当期利益

当期利益を中心に民放社を分析することにするが、利益と、ラ・テ兼営単独、地域、開局年、資本金、資産総額、および営業収益との関係は、既述したところである。

表 5 税引前当期利益と従業員数

	総 数	従 業 員 数				
		50 人 未 満	50 1 人 0 以 上 人 未 満	1 2 0 0 0 0 人 人 以 未 上 満	2 3 0 0 0 0 人 人 以 未 上 満	3 0 0 人 以 上
全 体	83 100.0	10 12.0	12 14.5	31 37.3	14 16.9	16 19.3
税引前当期利益						
欠 損	15 100.0	7 46.7	4 26.7	4 26.7	— —	— —
1 億円未満	11 100.0	1 9.1	5 45.5	4 36.4	1 9.1	— —
1 億円以上 3 億円未満	12 100.0	— —	2 16.7	5 41.7	2 16.7	3 25.0
3 億円以上 5 億円未満	8 100.0	— —	— —	5 62.5	2 25.0	1 12.5
5 億円以上 10 億円未満	24 100.0	1 4.2	1 4.2	11 45.8	6 25.0	5 20.8
10 億円以上	12 100.0	— —	— —	2 16.7	3 25.0	7 58.3

当期利益と従業員数との関係については、利益は、表5のごとく、従業員の多いところほど大旨大きい。同様に、小さいところほどほぼ小さい。ただ、中上「5億円以上10億円未満」の利益は、一段下の中「100人以上200人未満」と対応しており、従業員減少の努力が実っているといえようか。このさい、最適従業員数ないし最適組織階層を、利益との関係で究明する理論的研究が展開されるであろう。

(8) 従業員数

従業員数と、ラ・テ兼営、地域、開局年、資本金、資産総額、営業収益、および利益との関係については、すでに述べたところである。

(9) テレビネット系列

テレビネット系列を中心に民放社を分析するためには、回収会社83社中の62社だけでは、不十分な感じがする。それくらい、ネット系列分析は、全数でないと結論を出しにくい。テレビネット分析をラ・テ兼営単独について行なうと、NTV(日本テレビ)系列では兼営局とU局、TBS(東京放送)系列では兼営局、CX(フジテ

レビ)系列ではU局、ANB(テレビ朝日)系列ではU局、テレビ東京系列ではU局、そして県域U局放送ではU局が、それぞれ中心となっている。

テレビネット系列の地域的分布では、とくに特徴的なものはないが、次の開局別分布では、NTVは兼営局年代と40年代、TBSは兼営局年代、CXは40年代、ANBは50年代、テレビ東京は50年代、そして県域U局は40年代が多い。

テレビ系列の資本金分布では、兼営局の過小資本の問題があるため、NTVとTBS系列は資本金が小さい。CXも、U局のために、資本金は大きくない。これに対し、ANB、テレビ東京、県域U局は、比較的大きい資本金をもっている。

テレビ系列の、資産総額、営業収益、および従業員別分布を見ると、共通の傾向が見られる。それは、NTVは、中と中上、TBSは中上と大、CXは中と中上(従業員は中)、ANBは中と大(資産総額は中・中上・大)、テレビ東京は分散、そして県域U局は中下(従業員は

表 6 テレビネット系列と資産総額および税引前当期利益

	総 数	資 産 総 額							税 引 前 当 期 利 益									
		10 億 円 未 満	1025 億 円 以 上 未 満	2550 億 円 以 上 未 満	501 億 円 以 上 未 満	1 億 円 未 満	1 億 円 以 上	不 明	欠 損	1 億 円 未 満	1 億 円 以 上	3 億 円 未 満	3 億 円 以 上	5 億 円 未 満	5 億 円 以 上	10 億 円 未 満	10 億 円 以 上	不 明
全 体	83 100.0	11 13.3	12 14.5	23 27.7	22 26.5	14 16.9	1 1.2		15 18.1	11 13.3	12 14.5	8 9.6	24 28.9	12 14.5	1 1.2			
テレビネット系列																		
NTV (NNN)	19 100.0	0 0.0	0 0.0	9 47.4	7 36.8	3 15.8	0 0.0		0 0.0	1 5.3	2 10.5	4 21.1	7 36.8	5 26.3	0 0.0			
TBS (JNN)	14 100.0	0 0.0	0 0.0	1 7.1	7 50.0	6 42.9	0 0.0		1 7.1	0 0.0	3 21.4	2 14.3	6 42.9	2 14.3	0 0.0			
CX (FNS)	10 100.0	0 0.0	2 20.0	3 30.0	4 40.0	1 10.0	0 0.0		0 0.0	0 0.0	1 10.0	2 20.0	6 60.0	1 10.0	0 0.0			
ANB (ANN)	9 100.0	0 0.0	0 0.0	3 33.3	3 33.3	3 33.3	0 0.0		2 22.2	0 0.0	2 22.2	0 0.0	2 22.2	3 33.3	0 0.0			
テレビ東京	3 100.0	0 0.0	0 0.0	2 66.7	0 0.0	1 33.3	0 0.0		1 33.3	1 33.3	1 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0			
県域U局放送	6 100.0	2 33.3	3 50.0	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0		1 16.7	4 66.7	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0			
その他	22 100.0	9 40.9	7 31.8	4 18.2	1 4.5	0 0.0	1 4.5		10 45.5	5 22.7	2 9.1	0 0.0	3 13.6	1 4.5	1 4.5			

中), がそれぞれ多い。テレビネット系列と資産総額との関係を表6で示すが, これだけでは, 系列別の資産総額の大小が判断し難い。そのため, 「10億円未満」に1, 「10億円以上25億円未満」に2, 「25億円以上50億円未満」に3, 「50億円以上100億円未満」に4, そして「100億円以上」に5の係数を付することにしよう。そうすると, 合計点 (および一社平均点) は, 次のようになる。TBS 61(4.36), ANB 36(4), NTV 70(3.68), テレビ東京 11(3.67), CX 34(3.4), そして県域U局 11(1.83)である。

次に, テレビ系列の利益分布は, 表6で見ると, 明確な特徴を示していない。そのため, 欠損に -1, 「1億円未満」に1, 「1億円以上3億円未満」に2, 「3億円以上5億円未満」に3, 「5億円以上10億円未満」に4, そして「10億円以上」に5の係数を付することにしよう。そうすると, 合計 (および一社当たりの平均値) は, 次のとおりである。CX 37(3.7), NTV 70(3.68), TBS 45(3.21), ANB 25(2.78), 県域U局 5(0.83), そしてテレビ東京

2(0.67)である。この数値と前述の系列別資産総額 (平均値) との関係から, 各系列の効率を見ることができよう。

テレビネット系列とラジオネット系列との関係は, NTV が J/N と N, TBS が J/N と J とに, それぞれ分かれている。

(10) ラジオネット系列

ラジオネット系列は, 合計45社の回答に基づいて, 分析するものである。まず, JN, JおよびNは, 兼営局とラジオ単独社の分類であり, FM社はそれ以外のラジオ社である。ラジオ系列の地域別分布は, FMが北海道・東北, 中部・北陸, および九州・沖縄に比較的多いことを除いて, とくに特徴はない。ラジオの開局別分布では, 兼営局以外では, 50年代の開局が多い。

ラジオ系列の資本金分布は, 全体として資本金は大きくない。兼営局のラジオは, 過小資本となっており, 他方, FMはJ/N, JおよびNと比べて, 資本金が大きい。

資産総額, 営業収益, および従業員数との関係において, J/N, JおよびNとも, 大と中上

表 7 筆頭株主と従業員数およびテレビネット系列

	総 計	従 業 員 数					テ レ ビ ネ ッ ト 系 列						
		50 人未 満	50 10 人 以上 未 満	10 20 人 以上 未 満	20 30 人 以上 未 満	30 人 以上	N T V (N N N)	T B S (J N N)	C X (F N S)	A N B (A N N)	テ レ ビ 東 京 (メ ガ ト ン)	県 域 U 局 放 送	そ の 他
全 体	83 100.0	10 12.0	12 14.5	31 37.3	14 16.9	16 19.3	19 22.9	14 16.9	10 12.0	9 10.8	3 3.6	6 7.2	22 26.5
筆 頭 株 主													
個 人	14 100.0	5 35.7	1 7.1	5 35.7	1 7.1	2 14.3	1 7.1	2 14.3	5 35.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 42.9
地方公共団体	11 100.0	3 27.3	3 27.3	4 36.4	0 0.0	1 9.1	0 0.0	1 9.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 36.4	6 54.5
新 聞 社	15 100.0	0 0.0	2 13.3	5 33.3	2 13.3	6 40.0	5 33.3	3 20.0	1 6.7	3 20.0	2 13.3	0 0.0	1 6.7
放 送 会 社	5 100.0	0 0.0	0 0.0	2 40.0	1 20.0	2 40.0	2 40.0	2 40.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
一般株式会社	15 100.0	0 0.0	0 0.0	6 40.0	7 46.7	2 13.3	5 33.3	4 26.7	2 13.3	1 6.7	0 0.0	0 0.0	3 20.0
複 数 株 主	14 100.0	1 7.1	3 21.4	7 50.0	1 7.1	2 14.3	5 35.7	2 14.3	1 7.1	2 14.3	1 7.1	1 7.1	2 14.3
公 表 せ ず	9 100.0	1 11.1	3 33.3	2 22.2	2 22.2	1 11.1	1 11.1	0 0.0	1 11.1	2 22.2	0 0.0	1 11.1	4 44.4

に入っているが、とくに J は大きな規模となっている。ただし、兼営局は、テレビとラジオとを分割した資料があるわけではないので、注意を要する。FM は、小と中下、とくに小が多い。

ラジオの利益別分布についていえば、J/N, J, さらに N は、全体の利益水準にわたっている。FM は、高収益もあるが、欠損の社も少なくない。

(11) 筆頭株主

民放社は、「所有と支配の分離」が不十分であり、筆頭株主によって経営が左右される会社が少なくないと思われる。筆頭株主をラ・テ兼営単独に関連させると、筆頭株主として「個人」と「地方公共団体」が多いのは、ラジオと U 局である。「新聞社」は、兼営局と U 局に多い。「放送会社」は U 局と兼営局に、「一般株式会社」は兼営局に、そして「複数株主」は U 局に多い。言い換えれば、兼営局の筆頭株主は、「新聞社」と「一般株式会社」が、V 局は「新聞社」

が、U 局は「複数株主」と「個人」が、そしてラジオは「個人」と「地方公共団体」が多い。

筆頭株主の地域分布は、比較的是っきりしている。「個人」は、北海道・東北、中国・四国、九州・沖縄に、「地方公共団体」は、関東・甲信越・静岡、中部・北陸、近畿に多い。「新聞社」は関東・甲信越・静岡に、「放送会社」は北海道・東北に、「一般株式会社」は九州・沖縄に、そして「複数株主」は中国・四国、北海道・東北に多い。

開局年で見ると、「新聞社」と「一般株式会社」は兼営局の年代である。そして、「個人」・「地方公共団体」・「一般株式会社」・「複数株主」という多様な所有形態が進んできたのは40年代であり、U 局、ラジオ局などが開局された時期と符合する。

筆頭株主を資本金との関係で見ると、兼営局が過少資本であるため、「新聞社」と「一般株式会社」は、資本金が小さい。資本金が大きい

のは、「新聞社」、「複数株主」、「地方公共団体」などである。

筆頭株主と、資産総額、営業収益、および従業員との関係については、表7のごとく、筆頭株主と従業員数との関係が典型的にこれを示している。すなわち、従業員数の大・中上・中タイプが、「新聞社」、「放送会社」、および「一般株式会社」であり、中・中下タイプが「複数株主」であり、そして小・中下・中タイプが「個人」および「地方公共団体」である。

筆頭株主の利益別分布として、収益性の高い会社は、「放送会社」（兼営局、U局）と「一般株式会社」（兼営局、U局、ラジオ）である。次に収益性の高いものは、「複数株主」（U局）と「新聞社」（兼営局、U局）であり、収益性が低いのは「地方公共団体」（ラジオ、U局）である。「個人」（ラジオ、U局、兼営局）は、両極に分かれ、収益性の高いものと低いものがある。

筆頭株主のタイプは、テレビネット系列とある程度関係がある。表7のごとく「個人」はCX系列に、「地方公共団体」は県域U局に、「複数株主」はNTV系列に、それぞれ多い。「放送会社」と「一般株式会社」はNTVとTBS系列に、また「新聞社」はNTV、TBS、およびANB系列に多い。

ラジオネット系列との関係では、「個人」と「地方公共団体」はFMネットワークに多く、「新聞社」および「複数株主」はJ/N系列に多い。

以上において、民放社の特徴についての記述を終わるが、概略的にこれを理解するために、次のように、資産総額の規模5段階を中心に、ラ・テ兼営単独、地域、開局年、資本金の大小、営業収益の大小、当期利益の大小、従業員数の大小、テレビネット系列、ラジオネット系列、および筆頭株主を掲げてみた。

- (1) 大の資産総額の会社——兼営局・V局、東京、兼営局・30年代、大資本金、大営業

収益、大利益、大従業員数、TBS・ANB、J/N・J、新聞社・一般株式会社。

- (2) 中上の資産総額の会社——兼営局・U局、中国・四国、九州・沖縄、中部・北陸、兼営局・40年代、中下資本金、中上営業収益、中上利益、中上従業員数、NTV・TBS・CX・ANB、J/N・N、一般株式会社・個人・新聞社・複数株主。
- (3) 中の資産総額の会社——U局、北海道・東北、中国・四国、40年代・50年代、大・小資本金、中営業収益、中上利益、中従業員数、NTV・CX・ANB・テレビ東京、J/N、新聞社・複数株主・一般株式会社。
- (4) 中下の資産総額の会社——ラジオ・U局、北海道・東北、関東・甲信越・静岡、近畿、40年代・50年代、全体分散資本金、中下営業収益、中下・小利益・欠損、中下従業員数、県域U局、FM、地方公共団体・個人。
- (5) 小の資産総額の会社——ラジオ、中部・北陸、50年代・60年代、中資本金、小営業収益、欠損、小従業員数、県域U局、FM、地方公共団体・個人。

III. 経営環境とその変化

1. 経営戦略・リーダーシップに関する タイプ別分析

さて、本稿でいう「経営戦略・リーダーシップ」のタイプ別分析というのは、これまで述べてきた11の基準による民放社のタイプを、稿末に提示した27のアンケート項目にクロスして、分析を深めようとするものである。ここでアンケート項目が27あるといったが、1項目のなかで細かい質問をしたり、他方集計できない項目もあり、結局、実際に集計できたものは、次の58項目である。

問1 <現在重視すべき経営環境とその変化>

問2 <長期的視点から重要視すべき経営環境とその変化>

問 3 <環境適合としての経営戦略>

問 4 <職能別経営戦略の重点>—— 3 項目

1 位

2 位

3 位

問 5 <副業および関係会社設立の戦略>

問 6 <文化・教育的事業活動による社会との連携>

問 7 <番組編成戦略>

問 8 <長期ビジョンと新規事業への進出>

問 9 <新規事業へ進出するための技術・ノウハウの取得戦略>

問10 <民間放送会社における技術・ノウハウの必要な領域>

問11 <研究開発費率>

問12 <新規事業への進出との関連での貴社の性格>

問13 <経営戦略策定のねらい・動機>—— 3 項目

1 位

2 位

3 位

問14 <経営戦略策定の経営目標>—— 3 項目

1 位

2 位

3 位

問15 <経営理念>——13項目

a 利益の追求

b 公共性

c ジャーナリズム性

d 視聴率

e 倫理性

f 収益性と公共性（揺れ動く）

g 収益性と公共性（ケースバイケース）

h 文化の向上

i 娯楽性の追求

j 番組制作提供機能に比した広告機能

k 番組の制作

l 番組制作外注に比した編集権

m ネットワーク番組に比した自社制作の番組

問17 <社 風>—— 3 項目

A 経営理念に関連する社風

B 経営のスタイル, 能力, 成績に関連する社風

C 社会的感覚に関連する社風

問18 <10大株主, 所有株式数の発行済株式総数に対する割合(%)>——11項目

1 位

2 位

3 位

4 位

5 位

6 位

7 位

8 位

9 位

10位

合計

問19 <取締役の総数>

問21 <常務会と専務会>—— 4 項目

常務会の有無

専務会の有無

常務会の性格

専務会の性格

問22 <経営戦略の策定機関と執行機関>—— 2 項目

経営戦略の策定機関の有無

経営戦略の執行機関の有無

問23 <トップ・マネジメントのリーダーシップ>

問25 <経営組織の変更>

問26 <経営組織の変更のねらい>

問27 <経営風土>

なお, 問16<公表された経営理念・社是>, 問21<常務会と専務会>がある場合の名称, 問22<経営戦略の策定機関と執行機関>の機関名

称・専門的担当の別・構成メンバー・戦略策定
執行事項の内容については、単純な集計が困難
であるため、既述の別冊報告書において集計し
た。問20<取締役の選出母体>については、稿
末に集計結果が出ている。そして、問24<組織
図>のまとめは時間の関係で出来なかった。

これら集計項目58に対して、上記タイプ別基
準の11をクロスさせると 638 の集計表ができ、
われわれの手許にある。しかし、これらの集計
表をもとに何らかの新しい発見をしその明解な
理由を明らかにするためには、さらに一層本格
的な民放社の分析が必要となろう。

われわれは、むしろ基礎分析という形で議論
を展開していきたい。重要な項目と表を必要な
かぎり選択して、基本的に特徴的な傾向を把握
できればと考えている。

2. 現在重視すべき経営環境とその変化

問1のアンケート<現在重視すべき経営環境
とその変化>に対する回答は、民放社全体とし
ては次のようなものであった。(以下、民放社
全体についての回答は、本稿末「民間放送会社
の『経営戦略・トップマネジメント』に関する

アンケート調査」の集計結果を参照されたい。)

- ① 一般間接税導入などの税制改革の動き
65社 (78.3%)
- ② スポンサーの広告支出の停滞
59社 (71.1%)
- ③ 多局化の進展と局間競争の激化
56社 (67.5%)
- ④ 日本経済の低成長状態
41社 (49.4%)
- ⑤ 制作費(人件費を含めて)の高騰
38社 (45.8%)
- ⑥ 視聴者の価値観・ライフスタイルの変容
と多様化
32社 (38.6%)
- ⑦ スポンサーのマーケティング戦略の見直
し
31社 (37.3%)

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

この質問は、経営者の短期的な環境認識に関
するものであるが、民放社のラ・テ兼営単独の
違いによって、経営者の認識や感度が異なるこ
とがわかる。民放社が置かれている状況の相違
がある程度浮きぼりにされるのである。まず、
表8のごとく、「一般間接税導入などの税制改
革の動き」は、各局とも1位ではあるが、認識の
度合いが異なる。すなわち、V局100%、兼営

表8 現在重視すべき経営環境——

	総 数	融 事 情 円 高 低 金 利 の 金	日 本 経 済 の 低 成	長 状 態 支 出 の 停 滞 広 ス ポ ン サ ー の	告 支 出 の 停 滞 広 ス ポ ン サ ー の	進 出 と 新 規 事 業 へ の 産 業 構 造 の 変 化	戦 略 の 見 通 し マ ー ケ テ ィ ン グ	時 代 の 到 来 経 済 界 の 財 テ ク	多 局 化 の 進 展 と	民 間 競 争 の 激 化	告 媒 体 と の 競 争 テ レ ビ 以 外 の 広	の 激 化 外 国 の 情 報 産 業	情 報 産 業 の 企 業 集 団 化 の 動 き	企 業 イ メ ー ジ (イ ベ ン ト)	重 視 の 傾 向
全 体	83 100.0	6 7.2	41 49.4	59 71.1	31 37.3	7 8.4	1 1.2	56 67.5	15 18.1	—	—	1 1.2	7 8.4		
ラジオ・テレビ兼営単独															
兼営局	24 100.0	—	13 54.2	17 70.8	8 33.3	1 4.2	—	19 79.2	5 20.8	—	—	—	—	2 8.3	
テレビ (VHF)	7 100.0	1 14.3	5 71.4	6 85.7	2 28.6	—	—	3 42.9	—	—	—	—	1 14.3		
テレビ (UHF)	30 100.0	2 6.7	14 46.7	21 70.0	11 36.7	4 13.3	1 3.3	20 66.7	5 16.7	—	—	—	3 10.0		
ラジオ	22 100.0	3 13.6	9 40.9	15 68.2	10 45.5	2 9.1	—	14 63.6	5 22.7	—	—	1 4.5	1 4.5		

局83.3%, U局76.7%, およびラジオ68.2%である。この違いは政治的な行動力の大きさや業界のリーダーシップに関係があるのだろうか。

次に、質問項目の間の代替をどのように考えたらよいのであろうか。たとえば、V局は、「多局化の進展と局間競争の激化」(42.9%)とスポンサーの「マーケティング戦略の見直し」(28.6%)への感知が平均以上に低い、「スポンサーの広告支出の停滞」(85.7%)と「日本経済の低成長状態」(71.4%)への関心は高い。この四つの項目は、何れも民放社の営業収益の減少に帰着するものであるが、それぞれに対する認識の差異は各局のマクロへの関心度、地域的情況、営業への関心などの相違に起因するものと思われる。

(2) 地 域

経営者の環境認識は、地域によっても異なっている。東京は、「多局化の進展と局間競争の激化」をあまり感じず(28.6%), これに対して九州・沖縄(93.8%)と北海道・東北(78.6%)はこれを強く感知している。東京は、まだ多局化の余地を持っているというべきであろう。他方、「スポンサーの広告支出の停滞」は、スポンサーと直接接触する東京(85.7%)や中

国・四国(81.3%)が多い。また、「制作費の高騰」を強く認めているのは、制作に多く携わる近畿(62.5%)や東京(57.1%)である。

(3) 資産総額、営業収益、および従業員数

資金総額、営業収益、および従業員数を中心として、経営者の環境認識の相違を調べることにしよう。この三つの指標は、民放社の規模と活動の実態をよく反映している。「一般間接税導入などの税制改革の動き」と「日本経済の低成長状態」については、規模や活動の大きい民放の経営者ほど鋭い環境認識をしているが、それだけマクロ的な問題に関心を抱き、対処能力をもっているというべきであろう。たとえば、前者の税制改革については、資産総額「10億円未満」72.7%, 「10億円以上25億円未満」75.0%, 「50億円以上100億円未満」81.8%, そして「100億円以上」92.9%となっている。

他方、「多局化の進展と局間競争の激化」を強く感じているのは、中規模の局であるが、それは中規模の会社の数が多く、市場圧力を強く感じるためであろう。たとえば、資産総額との関係で、「10億円未満」(11社)63.6%, 「10億円以上25億円未満」(12社)75.0%, 「25億円以上50億円未満」(23社)78.3%, 「50億円以上100

ラジオ・テレビ兼営単独別回答

制作費の高騰	情報化の進展 ソフトの多	普及 ホームビデオの	高度通信時代へ	の普及状況 ニューメディア	通信・放送技術	通信・放送の動	一般間の税制改革	事業税の導入	自民党の進展	対外的規制 マスコミ倫理に	視聴動向の把握	の困難さ	の変容と多様化 ライフスタイル	地方の時代への	その他	不明
38 45.8	6 7.2	2 2.4	3 3.6	10 12.0	11 13.3	6 7.2	65 78.3	11 13.3	— —	3 3.6	6 7.2	32 38.6	2 2.4	— —	— —	
10 41.7	1 4.2	1 4.2	1 4.2	3 12.5	4 16.7	3 12.5	20 83.3	1 4.2	— —	1 4.2	— —	9 37.5	— —	— —	— —	
4 57.1	1 14.3	— —	— —	1 14.3	— —	— —	7 100.0	— —	— —	1 14.3	— —	3 42.9	— —	— —	— —	
13 43.3	3 10.0	— —	1 3.3	5 16.7	5 16.7	2 6.7	23 76.7	5 16.7	— —	1 3.3	2 6.7	13 43.3	1 3.3	— —	— —	
11 50.0	1 4.5	1 4.5	1 4.5	1 4.5	2 9.1	1 4.5	15 68.2	5 22.7	— —	— —	4 18.2	7 31.8	1 4.5	— —	— —	

億円未満」(22社) 68.2%, そして「100億円以上」(14社) 50.0% となっている。

(4) 税引前当期利益

当期利益の大小との関連では、中規模の会社経営者が「多局化の進展と局間競争の激化」および「制作費の高騰」という環境を、強く感じている。すなわち、それぞれの環境変化について、「欠損」の会社が60.0%, 46.7%, 「1億円未満」90.9%, 54.5%, 「1億円以上3億円未満」83.3%, 58.3%, 「3億円以上5億円未満」87.5%, 62.5%, 「5億円以上10億円未満」66.7%, 37.5%, そして「10億円以上」33.3%, 33.3%という数値を示している。成否をかけて市場で競っているのが、中規模の会社に多く、また競争が激しい地方の地域に中規模の会社が多いというべきであろう。

なお、「ライフスタイルの変容と多様化」については、「欠損」の会社(60.6%)と「10億円以上」の大会社(50.0%)が多い。ラジオ局・U局と業界のリーダーとが、とくに関心をもって経営にこれを活かしているのは興味深い。

(5) テレビネット系列

テレビネット系列の違いで環境認知のパターンを見ると、県域U局は、「ライフスタイルの変容と多様化」をほとんど感じていない(16.7%)が、「多局化の進展と局間競争の激化」を強く感じている(100%)。競争の激化をそれほど感じていないのは、CX系列(40.0%)とANB系列(44.4%)であるが、前者は「スポンサーの広告支出の停滞」(100%)を、後者は「制作費の高騰」(55.6%)と価値観の変容(66.7%)を比較的強く認識している。それぞれの系列が置かれている状況を見る一つの糸口になるであろう。なお、テレビ東京系列は、「広告支出の停滞」(33.3%)よりも、「日本経済の低成長状態」(100%)を強く感じている。親会社との関係で、マクロ的視点が強いというべきであろう。

(6) 筆頭株主

筆頭株主との関連で環境認識を見ると、「地方公共団体」の経営者は、「経済の低成長状態」(9.1%)よりもはるかに強く「広告支出の停滞」(90.9%)と「競争の激化」(81.8%)を感知している。小規模の局の環境の厳しさが理解される。また「放送会社」、「一般株式会社」、および「複

表9 長期的視点から重視すべき経営環境——

	総 数	金融 事情の 動向 替為レ ートの 動き・	定 日本 経済の 成長と 安	出の 伸び スポン サーの 広告支	規事業 への進 出 産業構 造の変 化と新	業売買 の傾向 経済界 の財テ ク・企	向と動 向 政府の 経済政 策の方	国際 経済の 動き	競争の 激化 多局化 の進展 と局間	体との 競争の 激化 テレビ 以外の 広告媒	外国の 情報産 業から の資本 攻勢	化の動 き 情報産 業の企 業集団	番組制 作環境 の変化
全 体	83 100.0	2 2.4	40 48.2	41 49.4	22 26.5	— —	4 4.8	3 3.6	48 57.8	22 26.5	— —	2 2.4	28 33.7
資 産 総 額													
10億円未満	11 100.0	1 9.1	4 36.4	5 45.5	1 9.1	— —	— —	2 18.2	4 36.4	4 36.4	— —	— —	6 54.5
10億円以上 25億円未満	12 100.0	— —	4 33.3	6 50.0	1 8.3	— —	1 8.3	— —	8 66.7	4 33.3	— —	1 8.3	5 41.7
25億円以上 50億円未満	23 100.0	— —	9 39.1	9 39.1	8 34.8	— —	2 8.7	1 4.3	15 65.2	6 26.1	— —	1 4.3	4 17.4
50億円以上 100億円未満	22 100.0	— —	14 63.6	13 59.1	7 31.8	— —	1 4.5	— —	14 63.6	4 18.2	— —	— —	6 27.3
100億円以上	14 100.0	1 7.1	8 57.1	8 57.1	5 35.7	— —	— —	— —	6 42.9	4 28.6	— —	— —	7 50.0

数株主」は、「広告支出の停滞」(80.0%)、「スポンサーのマーケティング戦略の見直し」(60.0%)、および「経済の低成長状態」(71.4%)をそれぞれ強く認識している。これらの3項目は、営業収益減少の原因であるが、何れを代替的に認識するかについて、興味あるパターンの違いが見られるのである。

3. 長期的視点から重視すべき経営環境とその変化

問2<長期的視点から重要視すべき経営環境とその変化>に対する回答は、民放社全体として次のようになっている。

- ① 多局化の進展と局間競争の激化
48社 (57.8%)
- ② 視聴者の価値観・ライフスタイルの変容と多様化
42社 (50.6%)
- ③ スポンサーの広告支出の伸び
41社 (49.4%)
- ④ 日本経済の成長と安定
40社 (48.2%)
- ⑤ 定年制、労使関係、女子採用など、人事

管理上の問題の動き 37社 (44.6%)

- ⑥ 都市型 CATV、放送衛星の普及など、
ニューメディア時代の到来

35社 (42.2%)

- ⑦ 制作費の高騰、番組ソフト会社の成長など
番組制作環境の変化 28社 (33.7%)

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

これらの長期的経営環境の認識を、ラ・テ兼営単独に関連づけるならば、兼営局では、「日本経済の成長と安定」(62.5%)を強く、「番組制作環境の変化」(25.0%)を弱く感知する。V局では、「スポンサーの広告支出の伸び」、「番組制作環境の変化」、「ニューメディア時代の到来」を等しく強く(71.4%)認識し、他方「多局化の進展と局間競争の激化」、「人事管理上の問題の動き」を同じく低く(28.6%)認知する。U局では、「人事管理上の問題の動き」(53.3%)に対する感度が強い。最後に、ラジオは、「ニューメディア時代の到来」(27.3%)が低いが、「ライフスタイルの変容と多様化」(59.1%)と「高齢化社会の到来」(40.9%)の認識が高い。何故このような結果が出ているかについては、さ

資産総額別回答

情報進歩 の発展 ソフトの多 様化	人事管理 上の問題 の動き	人材の外部 からの重視 の導	高度通信 時代への突 入	ニューメ ディア時代 の到来	通信・放送 の長期的 行政向・	国家機密 ・情報公開 の動き	一般間接 税の導入 の動き	わが国政 局の長期的 動向	国際政治 の長期的 動向	マスコミ ・倫理的 規制	視聴動 向	容と多 様化 の動き	地方の 時代への 突入	高齢化 社会の 時代の 到来	文化や 教育重視 の時代	その他	不明
15 18.1	37 44.6	1 1.2	5 6.0	35 42.2	23 27.7	—	23 27.7	1 1.2	1 1.2	2 2.4	5 6.0	42 50.6	1 1.2	15 18.1	1 1.2	1 1.2	—
2 18.2	4 36.4	—	—	2 18.2	3 27.3	—	3 27.3	—	—	—	1 9.1	8 72.7	—	5 45.5	—	—	—
3 25.0	6 50.0	1 8.3	2 16.7	5 41.7	4 33.3	—	2 16.7	—	—	—	—	6 50.0	—	1 8.3	—	—	—
6 26.1	15 65.2	—	1 4.3	12 52.2	4 17.4	—	7 30.4	1 4.3	1 4.3	2 8.7	3 13.0	8 34.8	—	4 17.4	—	1 4.3	—
3 13.6	7 31.8	—	1 4.5	11 50.0	5 22.7	—	8 36.4	—	—	—	1 4.5	10 45.5	1 4.5	3 13.6	1 4.5	—	—
1 7.1	5 35.7	—	1 7.1	5 35.7	6 42.9	—	2 14.3	—	—	—	—	10 71.4	—	1 7.1	—	—	—

らに検討しなければならないが、「現在重視すべき経営環境」などに関連して述べたごとく、局の能力、競争状況などによるもので、これらの結果によって、それぞれの局が置かれている状況と持っている問題点が理解できるというものである。

(2) 地域

地域別分析で明確なことは、まず、「多局化の進展と局間競争の激化」が、東京で低く(14.3%)、九州・沖縄(75.0%)と北海道・東北(71.4%)で高く、実勢を明らかにしている。東京では「価値観・ライフスタイルの変容と多様化」(71.4%)が、関東・甲信越・静岡では「人事管理上の問題の動き」(61.5%)が、中部・北陸では「ニューメディア時代の到来」(55.6%)が、近畿では「番組制作環境の変化」(50.0%)が、中国・四国では「スポンサーの広告支出の伸び」(68.8%)が、そして九州・沖縄では「多局化の進展と局間競争の激化」(75.0%)が、それぞれ他の地域よりも強く感じられている。各地の環境条件の相違の有様が理解できるところである。

(3) 資産総額、営業収益、従業員数、および当期利益

ここでは、資産総額などの中規模の会社に焦点を当てることにしたい。5段階の中規模の会社の経営者が特徴ある認識を行なっているためである。表9のごとく、「多局化の進展と局間競争の激化」、「人事管理上の問題の動き」、「ニューメディア時代の到来」、および「情報ソフトの多様化の進展」という項目すべてについて、資産総額の中規模の会社がこれらを強く認識している。このことは、営業収益および従業員数についてもいいうる明確な傾向である。(ただし「局間競争の激化」については規模が一つ下になっている。) 中位の局というのは、52頁で述べたごとくU局、北海道・東北、40年代、TBSを除く各系列、新聞社・複数株主が中心となっている。ここでは、競争が厳しく経営上の問題が集中的に発生しているように思わ

れる。

他方、大規模と小規模の会社は、このさいどのような長期環境に敏感であるのだろうか。それは、「価値観・ライフスタイルの変容と多様化」および「番組制作環境の変化」に対してである。

以上のことは、「当期利益」の規模についてもほぼいいうることである。

(4) テレビネット系列

次にテレビネット系列について見ると、NTV系列は「局間競争の激化」(63.2%)を、テレビ東京系列は「価値観・ライフスタイルの変容と多様化」(100%)を、ANB系列は「日本経済の成長と安定」(66.7%)と「番組制作環境の変化」(55.6%)を、他の系列よりも強く感知している。他方、CX系列は、「広告支出の伸び」(70.0%)への感度が強いが、「番組制作環境の変化」(10%)と「価値観の変容」(20.0%)に対しては弱い。さらに、県域U局は、「日本経済の成長と安定」への関心が低い(16.7%)ものの、「競争の激化」(66.7%)、「人事管理問題」(66.7%)、および「ニューメディア時代」(66.7%)への関心が深い。これらの結果は、短期的環境認識とある程度符合するが、何故そのようになっているかは局の状況やポリシーによるところもあり、上述のところから推測はできるものの、さらに検討しなければならない。

(5) 筆頭株主

筆頭株主については、次のような形で関心の低さと高さを把握することができる。

個人——

ニューメディア (低 14.3%)

地方公共団体——

経済の成長と安定 (低 18.2%)

番組制作環境の変化 (高 54.5%)

新聞社——

番組制作環境の変化 (低 26.7%)

人事管理問題 (高 66.7%)

放送会社——

ニューメディア (高 60.0%)

価値観の変容 一般株式会社——	(高 80.0%)
人事管理問題	(低 33.3%)
局間競争	(高 80.0%)
複数株主——	
経済の成長と安定	(高 78.6%)
広告支出の伸び	(高 64.3%)

全体として、営業収益の減少をもたらす要因（競争、スポンサーの戦略、スポンサーの支出減、および経済成長）について、何れを認識するか の代替の問題は、競争の厳しさ、マクロ的認識の態度、スポンサーとの直接的接触などの

相違にもとづくであろう。競争の激しいところでは、ニューメディアどころではないであろうし、時には価値観の変容に敏感でありたいと願うであろう。番組を沢山作る局では、制作環境に敏感であり、当初合理化を考慮しなかった古い開局の会社は、今日人事管理が大きな問題であろう。いろいろなパターンをもつ環境認識は、会社が置かれているこのような状況の違いにもとづいている。次に、民放社の各タイプは、環境認識によって、どのような経営戦略を講じているかについて、見ることにしたい。

(未完)

〔おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授〕

I 経営環境とその変化

問1 <現在重視すべき経営環境とその変化>

経営環境とその変化は、経営成果に著しい影響を与えます。貴社で、現在経営戦略上とくに重視し、対処しなければならない経営環境はどのようなものでしょうか。下記項目のうち、該当するもの5つを選んで番号に○印を付して下さい。

- | | | |
|----|--------------------------------|-----------|
| 1 | 円高、低金利の金融事情 | 7.2 (6) |
| 2 | 日本経済の低成長状態 | 49.4 (41) |
| 3 | スポンサーの広告支出の停滞 | 71.1 (59) |
| 4 | スポンサーのマーケティング戦略の見直し | 37.3 (31) |
| 5 | わが国産業構造の変化と企業の新規事業への進出 | 8.4 (7) |
| 6 | 経済界における財テク時代の到来 | 1.2 (1) |
| 7 | 多局化の進展と民間競争の激化 | 67.5 (56) |
| 8 | ラジオ・テレビ以外の広告媒体との競争の激化 | 18.1 (15) |
| 9 | 外国の情報産業からの資本攻勢 | — (0) |
| 10 | 情報産業における企業集団化の動き | 1.2 (1) |
| 11 | 企業イメージ (CI, イベント) 重視の傾向 | 8.4 (7) |
| 12 | 制作費 (人件費を含めて) の高騰 | 45.8 (38) |
| 13 | 情報ソフトの多様化の進展 | 7.2 (6) |
| 14 | ホームビデオの普及 | 2.4 (2) |
| 15 | 第二電々の参入, INS, VAN など高度通信時代への突入 | 3.6 (3) |
| 16 | 都市型CATV, 放送衛星などのニューメディアの普及状況 | 12.0 (10) |
| 17 | 通信・放送技術の革新・高度化 | 13.3 (11) |
| 18 | 通信・放送の行政・法改正の動き | 7.2 (6) |
| 19 | 一般間接税導入などの税制改革の動き | 78.3 (65) |
| 20 | 事業税の導入 | 13.3 (11) |
| 21 | 自民党の進展 | — (0) |
| 22 | マスコミ論理に対する社会・文化的規制 | 3.6 (3) |
| 23 | 視聴動向の把握の困難さ | 7.2 (6) |
| 24 | 視聴者の価値観・ライフスタイルの変容と多様化 | 38.6 (32) |
| 25 | 地方の時代への突入 | 2.4 (2) |
| 26 | その他 (具体的に:) | — (0) |

⑨～⑦

民間放送会社の「経営戦略・トップマネジメント」に関するアンケート調査

'87.1月

このアンケート調査は、民間放送会社の「経営戦略・トップマネジメント」に関するもので、貴社の経営方針・経営戦略を策定されている取締役あるいは、これに代わる方に御回答をお願い致します。

放送産業経営研究会

代表者 奥村 恵一

このアンケート調査に関するお問い合わせは、次へお願い致します。

横浜国立大学 経営学部 奥村研究室

〒240 横浜市保土ヶ谷区常盤台156

(電話) 045-335-1451 内線2563

(奥村自宅電話) 045-831-8357

<アンケート内容>

- I 経営環境とその変化 (2問)
- II 経営戦略と事業の拡大 (5問)
- III 長期ビジョンと新規事業への進出 (5問)
- IV 経営理念と社風 (5問)
- V トップ・マネジメントと経営戦略策定機関 (5問)
- VI 経営戦略執行に向けてのリーダーシップと経営組織編成 (5問)

下記をご記入下さい。

貴社名	
本社所在地	
記入者御氏名	様 役職

問2 <長期的視点から重要視すべき経営環境とその変化>

経営環境のなかには、長期的な経営基盤の確立にとって、是非とも重視すべき経営環境がいくつかあると思います。貴社が、5年から10年にわたり、とくに考慮すべき経営環境を、下記の項目のなかから、5個を選び該当する番号に○印を付して下さい。

1	替為レートの動き、金利の変動など金融市場の動向	2.4 (2)
2	日本経済の成長と安定	48.2 (40)
3	スポンサーの広告支出の伸び	49.4 (41)
4	わが国産業構造の変化と企業の新規事業への進出	26.5 (22)
5	経済界における財テク・企業売買の傾向	— (0)
6	政府の経済政策の方向と動向	4.8 (4)
7	国際経済の動き	3.6 (3)
8	多局化の進展と局間競争の激化	57.8 (48)
9	ラジオ・テレビ以外の広告媒体との競争の激化	26.5 (22)
10	外国の情報産業における資本攻勢	— (0)
11	情報産業における企業集団化の動き	2.4 (2)
12	制作費の高騰、番組ソフト会社の成長など番組制作環境の変化	33.7 (28)
13	情報ソフトの多様化の進展	18.1 (15)
14	定年制、労働関係、女子採用など人事管理上の問題の動き	44.6 (37)
15	人材の外部からの導入など人材重視の動き	1.2 (1)
16	第二電々の参入、INS、VANなど高度通信時代への突入	6.0 (5)
17	都市型CATV、放送衛星の普及などニューメディア時代の到来	42.2 (35)
18	通産・放送の行政・法制の長期的動向	27.7 (23)
19	国家機密、情報公開、プライバシー保護などに関する法制化の動き	— (0)
20	一般間接税の導入など税制改革の動き	2.7 (2)
21	わが国政局の長期的動向	1.2 (1)
22	国際政治の長期的動向	1.2 (1)
23	マスコミ倫理に対する社会・文化的規制	2.4 (2)
24	視聴動向	6.0 (5)
25	視聴者の価値観・ライフスタイルの変容と多様化	50.6 (42)
26	地方の時代への突入	1.2 (1)
27	高齢化社会の時代の到来	18.1 (15)
28	文化や教育重視の時代の到来	1.2 (1)
29	その他 (具体的に) :	1.2 (1)
30	その多 (具体的に) :	— (0)

⑨～⑫

I 「経営環境とその変化」について、自由なコメントをして下さい。

II 経営戦略と事業の拡大

問3 <環境適応としての経営戦略>

問1 (現在重視すべき経営環境とその変化)に関連して、貴社ではこの環境への外的適合として、各種の経営戦略を策定されていることと思います。貴社が、とくに力を入れて採用されている経営戦略は、どのようなものでしょうか。下記項目のなかから該当する項目5つの番号に○印を付して下さい。なお、ここで経営戦略とは、環境適合のためにいくつもの方針・施策のなかから経営目的に添ったものを選択し、もって適切な経営資源の配分を行なうことをいいます。

1	新しいスポンサーを開拓して収入を増やす	85.5 (71)
2	既存のスポンサーにさらに働きかけて、収入を増やす	25.3 (21)
3	営業マンの増強を図る	26.5 (22)
4	販売拠点の拡大・増大を図る	7.2 (6)
5	広告代理店との関係を一層密にする	33.7 (28)
6	キー局に訴えて電波料の配分比率を増大してもらう	4.8 (4)
7	系列ネットワーク局の増大・整備を行う	3.6 (3)
8	既存の事業以外、副業や関係会社事業を行なう (不動産、新聞・出版など後述問題を参照)	4.8 (4)
9	既存の事業以外、関連する技術の事業に進出する (ニューメディアなど)	26.5 (22)
10	既存の事業以外、全く新しい技術の事業に進出する (新素材、バイオテクノロジーなど)	34.9 (29)
11	電波料の値上げ・値下げなど料金政策を用いる	1.2 (1)
12	時代を先取りする視聴率の高い番組を開発・編成する	43.4 (36)
13	視聴率にこだわらず、質の高い番組を開発・編成する	6.0 (5)
14	データベースを完備して番組編成の向上を図る	4.8 (4)
15	採算番組の強化と、不採算番組の切捨てを行なう	21.7 (18)
16	変化する視聴者のニーズにきめ細かく答える	25.3 (21)
17	ローカルジャーナリズムの存在意義を強調する	36.1 (30)
18	局のイメージアップのためにCIやイベントを行なう	38.6 (32)
19	送信技術の質を高める	1.2 (1)
20	各種技術の研究開発に努める (問10を参照)	2.4 (2)
21	制作費の削減に努める	12.0 (10)
22	制作費は削減しないで番組の質を維持する	7.2 (6)
23	制作拠点を外部へ移す (編成権は内部へ留める)	3.6 (3)
24	管理上の合理化を図る	37.3 (31)
25	マスコミを中心とした企業集団化を図る	6.0 (5)
26	財テクに力を入れる	2.4 (2)
27	経営努力で配当を維持し、株主に報いる	2.4 (2)
28	利害者集団に対する社会的責任に努める	— (0)
29	業界利益を守るため業界の政治的活動を強める	1.2 (1)
30	その多 (具体的に) :	— (0)

問4 <職能別経営戦略の重点>

貴社が経営戦略を策定される場合、これを職能別・機能別に見まして、とくに力を入れておられる戦略は、次の何れでしょうか。最も重視するものを1位とし、以下3位までを選び、記入欄に該当する項目の番号を記入して下さい。

01	番組・スポット販売促進戦略 (展示会・情報の提供などスポンサーの関心の喚起など)
02	番組・スポット人的販売戦略 (営業マン、販売拠点の拡大)
03	局自体の広告戦略 (CI、イベント)
04	番組・スポット放送チャネル戦略 (系列ネットワーク局の増大、キー局・番組の選択)
05	広告代理店との協力戦略
06	番組・スポット料金 (電波料) 戦略
07	番組・スポット編成・開発戦略
08	番組・スポット制作戦略 (コスト削減、外注、共同制作など)
09	情報化戦略 (コンピュータ、データベース、情報処理)
00	調達・購買戦略
11	技術戦略
12	財務戦略
13	人事および組織戦略
14	その他 (具体的に:)

注: 人事および組織については、後の方でも質問します。

重視する順位	1 位	2 位	3 位
該当項目番号			

⑩⑪ ⑫⑬ ⑭⑮

問5 <副業および関係会社設立の戦略>

貴社では、放送産業の収入を補い、あるいは、これを発展させるために、直接にまたは関係会社を設立して、何らかの業務を開発・遂行されていると思います。最近、戦略上とくに力を入れておられる各種業務を下記のなかから、5つまで選んで番号に○印を付して下さい。

1	インテリア・美術関係業務	7.2 (6)	11	レストラン・喫茶	6.0 (5)
2	文化・教育関係業務	33.7 (28)	12	番組関係キャラクター商品作り	2.4 (2)
3	音楽テープ・レコード・音楽出版関係業務	28.9 (24)	13	テレビショッピング	22.9 (19)
4	情報サービス・テレフォンサービス	16.9 (14)	14	催物・興業関係	50.6 (42)
5	出版・印刷業務	12.0 (10)	15	不動産関係	16.9 (14)
6	映画・番組・CMの制作	41.0 (34)	16	財テク (有価証券投資)	4.8 (4)
7	スポーツ・レジャー施設	20.5 (17)	17	その他 (具体的に:)	8.4 (7)
8	放送業務関係	33.7 (28)			
9	ホテル・観光・旅行	6.0 (5)			
10	広告・販売促進	36.1 (30)			
				不明	18.1 (15)

⑯⑰

問6 <文化・教育的事業活動による社会との連携>

貴社では、文化・教育的事業活動によって社会との連携を強めておられると思います。とくに力を入れておられる活動3つを選んで該当する番号に○印を付して下さい。

1	教育事業団、教育基金、教育新聞	10.8 (9)	11	レクリエーション施設、レクリエーション援助	14.5 (12)
2	社会福祉事業団、社会福祉基金、社会福祉新聞	30.1 (25)	12	自然保護、自然資源保護	7.2 (6)
3	人権平等の推進・努力	6.0 (5)	13	都市再開発	6.0 (5)
4	文化事業団、文化基金、文化新聞	16.9 (14)	14	医療事業団、医療保護	3.6 (3)
5	文化センター	7.2 (6)	15	人材訓練事業団、人材訓練基金	— (0)
6	文化学園、文化教室、文化講座等	28.9 (24)	16	国際事業団、国際事業基金、国際協力	8.4 (7)
7	図書館	— (0)	17	地域社会開発、地域社会開発援助	31.3 (26)
8	美術館、博物館	18.1 (15)	18	その他 (具体的に:)	6.0 (5)
9	芸術協力、芸術援助	26.5 (22)			
10	交響楽団、音楽援助	38.6 (32)			不明 8.4 (7)

⑱⑲

III 長期ビジョンと新規事業への進出

問8 <長期ビジョンと新規事業への進出>

問2 (長期的視点から重視すべき経営環境とその変化)に関連して、貴社では経営基盤確立のためにどのような長期ビジョン(5年から10年にわたる)を策定しておられますか。このビジョンを新規事業への進出との関連でお尋ねしたいと思います。該当する項目にいくつも○印を付して下さい。

1	ファクシミリ放送	12.0(10)	11	ビデオソフト	36.1(30)	21	バイオテクノロジー	— (0)
2	文字多重放送	49.4(41)	12	新しい情報サービス	22.9(19)	22	エネルギー	— (0)
3	AMステレオ放送	22.9(19)	13	新聞	2.4(2)	23	その他	84(7)
4	DAD	3.6(3)	14	雑誌(週刊・月刊など)	1.2(1)	23	具体的に:	22.9(19)
5	衛星放送(有料)	6.0(5)	15	書籍・出版	9.6(8)			
6	衛星放送(有料以外)	3.6(3)	16	映画	3.6(3)			
7	衛星放送(PCM音声)	6.0(5)	17	レコード	7.2(6)			
8	CATV(ネットワーク)	24.1(20)	18	VAVの経営	1.2(1)			
9	都市型CATV	28.9(24)	19	エレクトロニクス	1.2(1)			
10	キャブテンやINS利用	30.1(25)	20	新素材	— (0)			

29~30

問9 <新規事業へ進出するための技術・ノウハウの取得戦略>

貴社では、前問において回答された新規事業へ進出するために技術・ノウハウをどのような方法で取得されますか。次の項目のなかから該当するものに○印を付して下さい。

1	この技術のノウハウをもつ事業を買収する	— (0)
2	ベンチャー・ビジネスや、ベンチャー・キャピタルを設置する	3.6(3)
3	この技術・ノウハウをもつ事業と、技術提携する	48.2(40)
4	社内ベンチャーを設けて、社内で開発する	37.3(31)
5	研究所など社内で開発する	3.6(3)
6	過去からすでに蓄積してきている	30.1(25)
7	とくに技術・ノウハウは必要ない	3.6(3)
8	その他 具体的に:	3.6(3)

29

不 明 21.7(18)

-8-

問7 <番組編成戦略>

貴社では、61年10月の番組改編に際して、どのような戦略的施策に重点を置かれましたか。該当する項目を3つまで選んで、番号に○印を付して下さい。

1	自局制作の報道・情報番組の拡充	63.9(53)
2	ニュース・報道番組の拡充	41.0(34)
3	生活情報番組の拡充	56.6(47)
4	趣味・教養番組の拡充	4.8(4)
5	スポーツニュース、スポーツ中継の拡充	20.5(17)
6	娯楽番組の拡充	16.9(14)
7	早朝の時間帯の開拓	16.9(14)
8	深夜の時間帯の開拓	10.8(9)
9	局イメージの向上	41.0(34)
10	局の特色の確立	20.5(17)
11	その他 具体的に:	— (0)

29

II 「経営戦略と事業の拡大」について、自由にコメントをして下さい。

-7-

IV 経営理念と社風

問13 <経営戦略策定のねらい・動機>

貴社では、経営戦略を導く際、基本的な「ねらい」ないし動機を次のいずれにおいても記述し、下記の項目から、重要度の高い順に、1位から3位まで3つを選び、該当する項目の番号を記入欄に記入して下さい。

01	スポンサーの確保	08	ジャーナリズムとしての独立性の確保
02	営業力の増強	09	制作体制の強化
03	視聴率のアップ	10	制作費の削減
04	販売市場の確保とシェア・アップ	11	余裕資金の有効利用
05	視聴者に対する良質番組の提供	12	経営管理体制の整備
06	番組の革新	13	その他
07	新規事業の展開		具体的に:

重視する順位	1 位	2 位	3 位
該当項目番号			

△記入欄▽

問14 <経営戦略策定の経営目標>

貴社では、経営戦略を策定する際、基盤となる経営目標として、次のいずれに重点をおきますか。下記の項目から重点度の高い順に1位から3位まで3つを選び、該当する項目の番号を記入欄に記入して下さい。

01	総資産額の増大	00	一人当りの売上高の増大
02	従業員数の増加	11	一人当りの利益・付加価値の増大
03	売上高(収益)の増加	12	番組当りの売上高の増大
04	利益の増加	13	番組当りの利益・付加価値の増大
05	付加価値の増加	14	株価の維持・上昇
06	総資本利益率の維持と増大	15	一株当り利益の増大
07	自己資本利益率の維持と増大	16	流動比率の維持
08	売上高利益率の維持と増大	17	その他
09	資本回転率の維持と増大		(具体的に:)

重視する順位	1 位	2 位	3 位
該当項目番号			

△記入欄▽

問10 <民間放送会社における技術・ノウハウの必要な領域>

貴社において、技術・ノウハウを取得・開発・蓄積・保有しているというとき、それは、どのような領域における技術・ノウハウを指しますか。次の領域の中から該当するものに○印を付して下さい。なお、ここで技術・ノウハウとは、情報、知識の集積をいい、とくにある目的のために情報、知識の集積を適用することを指します。

1	ラジオ・テレビの送信領域	47.0 (39)	8	経営管理の領域	18.1 (15)
2	ラジオ・テレビのカメラ・照明の領域	20.5 (17)	9	関係会社での業務の領域	27.7 (23)
3	ラジオ・テレビのデータベースの領域	20.5 (17)	10	ニューメディアの領域	45.8 (38)
4	ラジオ・テレビでの広告作成	28.9 (24)	11	テレビ・ラジオ以外の広告媒体事業の領域	1.2 (1)
5	番組の開発領域	39.8 (33)	12	全く新しい事業領域	1.2 (1)
6	番組の編成領域	31.3 (26)	13	その他	具体的に: 1.2 (1)
7	番組の制作領域	47.0 (39)		不明	25.3 (21)

⑤⑥

問11 <研究開発費率>

貴社における研究開発費の売上高に占める比率を御記入下さい。(小数点以下は四捨五入)

研究開発費率 % ⑤⑥

問12 <新規事業への進出との関連での貴社の性格>

一般企業では、新規事業への進出が存続のための礎とされていますが、民間放送会社は、必ずしもそうではないようです。貴社の会社の性格を、新規事業への進出との関連で述べた次の記述のなかから選り出し、該当するものに○印を付して下さい。

1	異業種・新規業種の領域へ進出する能力がある	22.9 (19)
2	ニューメディアへの進出が重点施策となっている	22.9 (19)
3	不動産の活用、テレビショッピングなどの副業が正規の収入源を補っている	10.8 (9)
4	技術戦略を講ずるとしても、技術を開発して新規に進出する領域は少ない	9.6 (8)
5	技術と違って、番組編成に創造的なアイデアを用いることをいう	8.4 (7)
6	無縁局として認可されており、本来の放送事業に専念していく	24.1 (20)
7	規模の制約、能力の制約から、新規事業やニューメディアへ進出することは容易ではない	39.8 (33)
8	新規事業やニューメディアへ進出するほど切実感はない	4.8 (4)
9	その他 (具体的に:)	1.2 (1)

不明 13.3 (11) ⑤

Ⅲ 「長期ビジョンと新規事業への進出」について、自由にコメントをして下さい。

V トップ・マネジメントと経営戦略策定機関

問18 <10大株主>

貴社の10大株主を御記入下さい。発行済株式総数に対する所有株式数の比率(%)が大きい順に書いて下さい。発行済株式総数もできれば御記入下さい。

なお、御答えが、具体的な名称を書き難いときには、個人については、氏名の代りに「個人」とだけ記入して下さい。また、法人については、法人名から具体的な部分を削除して産業名称がわかるように記載して下さい。(たとえば、日本生命相互会社を、生命保険相互会社とだけ記入して下さい。)

氏名(個人)または名称(法人)	所有株式数の発行済株式総数に対する割合 (%)
	⑤⑥
	⑦⑧
	⑨⑩
	⑪⑫
	⑬⑭
	⑮⑯
	⑰⑱
	⑲⑳
	㉑㉒
	㉓㉔
	㉕㉖
	㉗㉘
	㉙㉚
	㉛㉜
	㉝㉞
	㉟㊱
計	㊲㊳

発行済株式総数

問19 <取締役の総数>

貴社には、役員の中の取締役は全員で何名おられますか。

名 ㉞㉟

能力、成績に関連する社風

い 会社 38.6(32) 11 成長力のある会社 37.3(31)
力の強い会社 36.1(12) 戦略策定のうまい会社 6.0(5)
弾力的な会社 21.3(30) 13 トップ・マネジメントが優れている会社 4.8
4.8(4) 14 人材が豊富な会社 26.5(22)
4.8(4) 15 組織力の強い会社 10.8(9)
れている会社 27.7(23) 16 社会的貢献、社会的責任の強い会社 49.4
のうまい会社 7.0(20) 17 その他 具体的に: 1.2(1)
強い会社 7.2(6) 不 明 2.4(2)
ている会社 4.8(4)
16.9(14)

㉡㉢

する社風

2.4(2) 12 大衆性のある会社 22.9(19)
: 6.0(5) 13 若者に理解のある会社 12.0(10)
6.0(5) 14 元気ものの会社 3.6(3)
10.8(9) 15 さむらいの気風をもつ会社 1.2(1)
15.7(13) 16 殿様の気風のある会社 1.2(1)
社 18.1(15) 17 やんちゃな会社 - (0)
ある会社 57.8(48) 18 信頼のおける会社 71.1(59)
16.9(14) 19 底力のある会社 7.2(6)
1.2(1) 20 政治性のある会社 - (0)
会社 36.1(30) 21 その他 (具体的に: - (0)
13.3(11) 不 明 1.2(1)

㉣㉤

について、自由にコメントをして下さい。

問20 <取締役の選出母体>

貴社の取締役には、専任の方と、他社の重役等が貴社の取締役を兼務される兼任の方とがおられると思います。それぞれの方の選出母体は、次のいずれでしょうか。記入欄に、それぞれの人数を御記入下さい。記入された人数の合計が、問19の取締役の総数と一致するように御記入下さい。

取締役の選出母体	専任取締役 の 数	兼任取締役 の 数
株 主		
個 人	50 名	119 名
新聞 社	80 名	91 名
テレビ・ラジオ 社	45 名	28 名
出版 社	4 名	7 名
広告代理店	2 名	2 名
銀 行	9 名	41 名
証券会社	1 名	3 名
不動産・興業会社	4 名	16 名
鉄道会社	1 名	21 名
商社、百貨店	3 名	18 名
電力、ガス会社	4 名	11 名
鉄鋼会社	0 名	7 名
電気メーカー	0 名	9 名
その他会社 (具体的に)	6 名	219 名
地方公共団体	14 名	51 名
社内から昇進してきた人	267 名	9 名
従業員代表	2 名	0 名
その他(具体的に)	13 名	17 名
合 計	505 名	669 名
両者の合計	1,174 名	
専任取締役の割合		43.0%
兼任取締役の割合		57.0%

問21 <常務会と専務会>

貴社では、常務会(あるいはこれに類するもの)と、専務会(あるいはこれに類するもの)をお持ちですか。お持ちの場合、次の問いにお答え下さい。

<常務会>

A. 1 あ る 68.7(57) ⑤
2 な い 27.7(23)

不 明 3.6(3)

B. ある場合はその名称を書いて下さい。

<専務会>

1 あ る 3.6(3) ⑤
2 な い 77.1(64)

不 明 19.3(16)

ある場合はその名称を書いて下さい。

C. その機関の性格は、次のうちいずれで
しょうか。該当するものに○印を付し
て下さい。

1 経営戦略策定機関 33.7(28)
2 基本方針策定機関 37.3(31)
3 基本方針執行機関 13.3(11)
4 最高意思決定機関 27.7(23)
5 最高協議、審議、調整機関 27.7(23)
6 社長の諮問機関 13.3(11)
7 社長の伝達・補佐機関 8.4(7)
8 その他(具体的に) - (0)

不明・非該当 31.3(26) ⑤

その機関の性格は、次のうちいずれで
しょうか。該当するものに○印を付し
て下さい。

1 経営戦略策定機関 1.2(1)
2 基本方針策定機関 2.4(2)
3 基本方針執行機関 - (0)
4 最高意思決定機関 1.2(1)
5 最高協議、審議、調整機関 2.4(2)
6 社長の諮問機関 - (0)
7 社長の伝達・補佐機関 - (0)
8 その他(具体的に) - (0)

不明・非該当 96.4(80) ⑤

問22 <経営戦略の策定機関と執行機関>

貴社のトップ・マネジメントにおける経営戦略の策定機関と執行機関について、お尋ねします。

- A 貴社には、経営戦略を策定する機関がありますか。(経営戦略だけを専門的に担当するかどうかを問いません)

1	あ	る	67.5 (56)	2	な	い	27.7 (23)
				不 明 4.8 (4)			

- B ある場合、次を示して下さい。

機関の名称	戦略策定の専門的担当の別	構成メンバー	戦略策定事項の内容
1	専・否	_____	_____
2	専・否	_____	_____
3	専・否	_____	_____

- C 貴社には、経営戦略を執行し、具体化する機関がありますか。(これを専門的に担当するかどうかを問いません)

1	あ	る	48.2 (40)	2	な	い	44.6 (37)
				不 明 7.2 (6)			

- D ある場合、次を示して下さい。

機関の名称	戦略執行の専門的担当の別	構成メンバー	戦略執行事項の内容
1	専・否	_____	_____
2	専・否	_____	_____
3	専・否	_____	_____

IV 経営戦略執行に向けてのリーダーシップと経営組織編成

問23 <トップ・マネジメントのリーダーシップ>

貴社では、経営戦略を策定し、執行するに当って、トップ・マネジメントのリーダーシップで、特に必要とされる資質は、次のいずれでしょうか。該当するもの5つに○印を付して下さい。

1	統率力、指導力	67.5 (56)	18	協調性	7.2 (6)
2	決断力、判断力	78.3 (65)	19	責任感	24.1 (20)
3	バランス感覚	34.9 (29)	20	確固たる信念、哲学	21.7 (18)
4	先見性	71.1 (59)	21	カリスマ性	— (0)
5	創造力	14.5 (12)	22	シンボリック性	— (0)
6	企画力	14.5 (12)	23	健康	19.3 (16)
7	企業家精神	14.5 (12)	24	全般的知識	10.8 (9)
8	競争力	— (0)	25	専門的知識	— (0)
9	強い達成意欲	10.8 (9)	26	危険の計算、負担	1.2 (1)
10	強いエゴイズム	— (0)	27	情報処理能力	9.6 (8)
11	強い熱意、闘争心、ガッツ	4.8 (4)	28	文化性	3.6 (3)
12	忍耐力	1.2 (1)	29	利益獲得能力	2.4 (2)
13	人間的魅力	27.7 (23)	30	ジャーナリズム性	8.4 (7)
14	厳しさ	2.4 (2)	31	社会性、公共性	13.3 (11)
15	暖かさ	2.4 (2)	32	国際性	1.2 (1)
16	弾力性	2.4 (2)	33	その他 (具体的に)	— (0)
17	義理、人情	— (0)		不 明	7.2 (6)

⑨～⑫

問24 <組織図>

貴社の組織図を御覧下さい。頂戴できませんでしょうか。同封していただければ幸いです。

問25 <経営組織の変更>

貴社では、経営戦略を策定・執行するために、あるいは、その他の理由で、最近（ここ1～2年）組織変更をされたことがありますか。また、近く組織変更をされる予定ですか。その組織変更の内容は、次のいずれでしょうか。該当するものに○印を付して下さい。

1	役員担当制の変更	34.9(29)
2	役員の増員・減員	10.8(9)
3	役員の若返り	13.3(11)
4	社長補佐機関の設置	4.8(4)
5	事業本部制の設置	7.2(6)
6	事業本部制の廃止	3.6(3)
7	委員会（トップ内部）の新設	4.8(4)
8	局長の交替	38.6(32)
9	企画室等の設定など戦略部門の強化	25.3(21)
10	局・部・課の強化・統合・再編成	49.4(41)
11	製品別事業部制の採用	1.2(1)
12	地域別事業部制の採用	1.2(1)
13	顧客別事業部制の採用	—(0)
14	マトリックス組織の導入	1.2(1)
15	戦略事業単位（SBU）の導入	—(0)
16	プロダクト・マネジャー、タスクフォースの採用	1.2(1)
17	小集団制の採用	2.4(2)
18	専門職制の採用	7.2(6)
19	企業内ベンチャーの設立	2.4(2)
20	ジョイントベンチャーの設立	1.2(1)
21	関係会社・子会社の設立・再編・統合	25.3(21)
22	従業員の出向の増加	14.5(12)
23	小さな本社の実現	—(0)
24	社外重役の活用	1.2(1)
25	モニター制の利用	1.2(1)
26	教育部門の発足	1.2(1)
27	電算機の導入など、情報中心型組織の導入	12.0(10)
28	その他（具体的に）	1.2(1)
不明		22.9(19)

25～28

問26 <経営組織変更のねらい>

貴社が、経営組織の変更を行われたときのねらい、あるいは、これから変更されるときにねらいは何でしょうか。該当する項目に○印を付して下さい。

1	経営戦略の策定	8.4(7)
2	経営戦略の執行・実行	34.9(29)
3	営業力の強化	56.6(47)
4	制作体制の強化	31.3(26)
5	編成力の強化	13.3(11)
6	利益責任の明確化・徹底	13.3(11)
7	資源配分（人、もの、かね）の再考慮	18.1(15)
8	権限・責任体制の明確化・強化	37.3(31)
9	部門の強化	10.8(9)
10	専門的検討・協議の必要性	3.6(3)
11	専門化の必要性	3.6(3)
12	全般的視野の強化	8.4(7)
13	ボトム・アップの強化	4.8(4)
14	トップ・ダウンの強化	4.8(4)
15	セクショナリズムの排除	18.1(15)
16	統制力の徹底	12.0(10)
17	余剰人員の整理・活用	6.0(5)
18	中高年層の活用	18.1(15)
19	若年の活用	2.4(2)
20	人事の刷新・新風を吹き込む	42.2(35)
21	組織の若がえり	10.8(9)
22	部門間の調整	9.6(8)
23	コンセンサス経営	1.2(1)
24	能力主義の強化	15.7(13)
25	人の適正配置	30.1(25)
26	組織の効率化・軽量化	33.7(28)
27	情報化時代への対応、情報伝達の円滑化	16.9(14)
28	組織柔軟性の導入	10.8(9)
29	経営風土の刷新・活性化	18.1(15)
30	従業員教育の必要性	12.0(10)
31	経営参加・従業員の意見の尊重	1.2(1)
32	外部（利害者集団）の意見の導入、社会性の導入	—(0)
33	その他（具体的に）	—(0)

不明 19.3(16) 29～33

問27 <経営風土>

貴社では、経営戦略を遂行するにあたって、特に重視される経営風土ないし、経営文化があると存じます。次の項目のなかから、該当するもの3つに○印をつけて下さい。

- 1 規則手続の重視 4.8 (4)
- 2 業績・業績標準の明確化・重視 12.0 (10)
- 3 従業員間の統合的雰囲気・緊密な繋がり 28.9 (24)
- 4 従業員間の支持的態度 — (0)
- 5 トップと従業員の間のコミュニケーションの容易さ 22.9 (19)
- 6 トップと従業員の間の提案の受け入れやすさ 7.2 (6)
- 7 トップと従業員の間の個人的接触の重視 2.4 (2)
- 8 目標の明確化 41.0 (34)
- 9 個人責任・権限の重視 3.6 (3)
- 10 集団責任・権限の重視 2.4 (2)
- 11 利益責任の重視 8.4 (7)
- 12 信義必罰主義 14.5 (12)
- 13 信義必罰主義でない — (0)
- 14 報酬(有形・無形)の短期的支払い — (0)
- 15 報酬(有形・無形)の長期的支払い — (0)
- 16 新規事業への積極的関心 12.0 (10)
- 17 危険負担の雰囲気 — (0)
- 18 創意工夫の雰囲気 25.3 (21)
- 19 積極的活動への志向 42.2 (35)
- 20 対立・摩擦の解決が早い 1.2 (1)
- 21 対立・摩擦に対する厳しい態度 — (0)
- 22 対立・摩擦に対する寛容 2.4 (2)
- 23 人材育成・開発の雰囲気 18.1 (15)
- 24 暖かい雰囲気 4.8 (4)
- 25 厳しい雰囲気 1.2 (1)
- 26 一体感の醸成 24.1 (20)
- 27 親しい雰囲気 2.4 (2)
- 28 信頼できる雰囲気 15.7 (13)
- 29 知識よりも知恵を大切にする 2.4 (2)
- 30 その他(具体的に) — (0)

不 明 10.8 (9)

④
1
⑤

-21-

VI 「経営戦略執行に向けてのリーダーシップと経営組織編成」について、自由にコメントして下さい。

A. C (記入不要)

		65
		66
		67
		68
		69
		70
		71
		72
		73
		74
		75
		76
		77
		78
		79
		80
		81
		82
		83
		84
		85
		86
		87
		88
		89
		90
		91
		92
		93
		94
		95
		96
		97
		98
		99
		100

ご協力、誠に有難うございました。

お手数ですが、ご記入頂きました調査票は、同封しました返送用封筒にて、

1月20日まで、ご返送下さるようお願い致します。