

経営戦略とリーダーシップ (2)

—— 民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて ——

奥 村 憲 一

IV. 環境適合としての経営戦略

1. 経営戦略の民放社全体の調査結果

前稿の「経営環境」に関する議論に引き続いて、本稿では、この経営環境に対する適合としての「経営戦略」を取り扱うことにしたい。前稿稿末の、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結果に見るとおり、問3のアンケート<環境適合としての経営戦略>に対する回答結果は、民放社全体として次のようになっている。

- ① 新しいスポンサーを開拓して収入を増やす 71社(85.5%)
- ② 時代を先取りする視聴率の高い番組を開発・編成する 36社(43.4%)
- ③ 局のイメージアップのためにC Iやイベントを行なう 32社(38.6%)
- ④ 管理上の合理化を図る 31社(37.3%)
- ⑤ ローカルジャーナリズムの存在意義を強調する 30社(36.1%)
- ⑥ 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) 29社(34.9%)
- ⑦ 広告代理店との関係を一層密にする 28社(33.7%)

2. 経営戦略のタイプ別分析

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

民放社の経営戦略は、全体としてはこのような結果となっているが、民放社はタイプの違い

によって、異なる戦略パターンを示している。ここでは、表10によってラ・テ兼営単独、地域、営業収益、テレビネット系列、および筆頭株主の別によって、民放社の戦略パターンが異なることを示すことにしよう。

まず、表10のごとく、ラ・テ兼営単独についてはすべてのタイプが、「新スポンサーの開拓」戦略を第1に位置づけている。どのような環境認識をするにしても、まず収入を増大させることが先決であり、しかも既存のスポンサーでは十分といえないためである。

タイプ別の相違は、第2位と第3位の戦略の違いから明らかとなる。すなわち、兼営局は、「ローカル強調・管理合理化」戦略(54.2%、54.2%)をとるが、これは、兼営局が全国的に網羅されていること、そして初期に設立されて現在不能率になっていることによるものであろう。次に、V局は、「高視聴率番組開発編成・副業関係会社事業」戦略(71.4%、57.1%)を採用するが、これは都市部に多く、番組制作が必要であり、また副業が容易であるためであろう。同じくV局は、「広告代理店関係」(14.3%)よりも「既存スポンサーへの働きかけ」(42.9%)に一層注目し、他方「関連技術事業」(28.6%)よりも、「副業関係会社事業」(57.1%)に一層力を入れる。前者は、現状維持の考え方が強いこと、後者は、新技術開発よりもとりあえず入り易い道を選んでいることを表わすのであろう。

U局は、「局イメージアップ」戦略(46.7%)に重点を置くが、その他、「副業関係会社事業」(40.0%)、「管理合理化」(40.0%)、「ローカル強

表10 環境適合としての

	総 数	1 新開 拓し 収入 を 増 やす る	2 既 存 の ス ポ ン サ ー に よ る	3 営 業 マ ン の 増 強 を 図 る	4 販 売 拠 点 の 拡 大 ・ 増 加	5 一 層 密 に す る 関 係	6 配 分 比 率 を 増 大 す る	7 系 列 ネ ッ ト ワ ー ク 局 の 増 大 ・ 整 備	8 副 業 や 関 係 会 社 事 業 を 行 な う	9 関 連 す る 技 術 の 事 業 に 進 出 す る	10 全 業 に 進 出 す る 技 術 の 事 業	11 電 波 料 金 値 上 げ ・ 値 下 げ	12 視 聴 率 の 高 い 番 組 を	13 質 の 高 い 番 組 を 開 発 す る
全 体	83 100.0	71 85.1	21 25.3	22 26.5	6 7.2	28 33.7	4 4.8	3 3.6	22 26.5	29 34.9	1 1.2	4 4.8	36 43.4	5 6.0
ラジオ・テレ ビ兼営単 独														
兼営局	24 100.0	20 83.3	4 16.7	7 29.2	1 4.2	9 37.5	2 8.3	—	4 16.7	10 41.7	—	—	11 45.8	2 8.3
テレビ (VHF)	7 100.0	6 85.7	3 42.9	—	—	1 14.3	—	1 14.3	4 57.1	2 28.6	—	1 14.3	5 71.4	1 14.3
テレビ (UHF)	30 100.0	26 86.7	9 30.0	7 23.3	3 10.0	9 30.0	1 3.3	—	12 40.0	10 33.3	—	2 6.7	9 30.0	—
ラジオ	22 100.0	19 86.4	5 22.7	8 36.4	2 9.1	9 40.9	1 4.5	2 9.1	2 9.1	7 31.8	1 4.5	1 4.5	11 50.0	2 9.1
地 域														
北海道・東北	14 100.0	12 85.7	4 28.6	2 14.3	2 14.3	7 50.0	—	—	—	7 50.0	—	1 7.1	4 28.6	—
東 京	7 100.0	7 100.0	4 57.1	—	—	1 14.3	—	2 28.6	3 42.9	4 57.1	—	1 14.3	5 71.4	1 14.3
関東・甲信越 ・静岡	13 100.0	12 92.3	1 7.7	5 38.5	2 15.4	3 23.1	1 7.7	—	2 15.4	3 23.1	—	1 7.7	3 23.1	2 15.4
中部・北陸	9 100.0	7 77.8	4 44.4	—	—	2 22.2	1 11.1	1 11.1	4 44.4	2 22.2	1 11.1	—	6 66.7	—
近 畿	8 100.0	7 87.5	3 37.5	1 12.5	—	3 37.5	1 12.5	—	3 37.5	2 25.0	—	—	7 87.5	—
中国・四国	16 100.0	14 87.5	3 18.8	5 31.3	1 6.3	6 37.5	—	—	6 37.5	4 25.0	—	—	5 31.3	2 12.5
九州・沖縄	16 100.0	12 75.0	2 12.5	9 56.3	1 6.3	6 37.5	1 6.3	—	4 25.0	7 43.8	—	—	6 37.5	—
営業収益														
10億円未満	11 100.0	8 72.7	1 9.1	4 36.4	2 18.2	6 54.5	1 9.1	1 9.1	—	2 18.2	1 9.1	1 9.1	5 45.5	—
10億円以上 25億円未満	10 100.0	10 100.0	3 30.0	4 40.0	1 10.0	3 30.0	—	—	3 30.0	2 20.2	—	1 10.0	6 60.0	—
25億円以上 50億円未満	19 100.0	15 78.9	6 31.6	4 21.1	2 10.5	6 31.6	—	—	4 21.1	7 36.8	—	1 5.3	5 26.3	1 5.3
50億円以上 100億円未満	26 100.0	24 92.3	4 15.4	7 26.9	—	10 38.5	3 11.5	—	8 30.8	10 38.5	—	—	9 34.6	1 3.8
100億円以上	16 100.0	13 81.3	7 43.8	2 12.5	1 6.3	3 18.8	—	2 12.5	7 43.8	7 43.8	—	1 6.3	11 68.8	2 12.5
テレビネット 系列														
NTV(NNN)	19 100.0	18 94.7	5 26.3	2 10.5	1 5.3	5 26.3	1 5.3	—	8 42.1	5 26.3	—	1 5.3	9 47.4	1 5.3
TBS(JNN)	14 100.0	11 78.6	3 21.4	6 42.9	1 7.1	5 35.7	1 7.1	—	—	6 42.9	—	—	4 28.6	2 14.3

経営戦略

14 データベースを完備	15 採算番組の切捨て	16 視聴者のニーズにき	17 ローカル存在意義	18 イメージアップのため	19 送信技術の質を高め	20 各種技術の研究開発	21 制作費の削減に努め	22 制作番組の質を維持しない	23 制作拠点を外部へ移	24 管理上の合理化を図	25 企業集約化を図る	26 財務に力を入れる	27 経営努力で配当を維持	28 社会的責任に努める	29 業界の政治的活動を	30 その他	不明
4	18	21	30	32	1	2	10	6	3	31	5	2	2	—	1	—	—
4.8	21.7	25.3	36.1	38.6	1.2	2.4	12.0	7.2	3.6	37.3	6.0	2.4	2.4	—	1.2	—	—
—	6	4	13	6	—	—	3	2	—	13	2	—	—	—	1	—	—
—	25.0	16.7	54.2	25.0	—	—	12.5	8.3	—	54.2	8.3	—	—	—	4.2	—	—
—	1	2	2	3	—	—	—	—	—	3	—	—	—	—	—	—	—
—	14.3	28.6	28.6	42.9	—	—	—	—	—	42.9	—	—	—	—	—	—	—
3	7	5	11	14	1	2	4	3	1	12	1	—	1	—	—	—	—
10.0	23.3	16.7	36.7	46.7	3.3	6.7	13.3	10.0	3.3	40.0	3.3	—	3.3	—	—	—	—
1	4	10	4	9	—	—	3	1	2	3	2	2	1	—	—	—	—
4.5	18.2	45.5	18.2	40.9	—	—	13.6	4.5	9.1	13.6	9.1	9.1	4.5	—	—	—	—
—	4	5	5	7	—	—	3	—	—	5	1	—	—	—	—	—	—
—	28.6	35.7	35.7	50.0	—	—	21.4	—	—	35.7	7.1	—	—	—	—	—	—
—	1	3	—	2	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—
—	14.3	42.9	—	28.6	—	—	—	—	—	—	14.3	—	—	—	—	—	—
2	4	4	6	3	1	—	2	2	—	4	—	1	1	—	—	—	—
15.4	30.8	30.8	46.2	23.1	7.7	—	15.4	15.4	—	30.8	—	7.7	7.7	—	—	—	—
—	1	3	2	5	—	—	—	—	1	3	1	—	1	—	—	—	—
—	11.1	33.3	22.2	55.6	—	—	—	—	11.1	33.3	11.1	—	11.1	—	—	—	—
—	2	2	3	2	—	1	1	1	1	4	—	—	—	—	—	—	—
—	25.0	25.0	37.5	25.0	—	12.5	12.5	12.5	12.5	50.0	—	—	—	—	—	—	—
—	2	2	9	5	—	1	—	3	—	11	1	—	—	—	1	—	—
—	12.5	12.5	56.3	31.3	—	6.3	—	18.8	—	68.8	6.3	—	—	—	6.3	—	—
2	4	2	5	8	—	—	4	—	1	4	1	1	—	—	—	—	—
12.5	25.0	12.5	31.3	50.0	—	—	25.0	—	6.3	25.0	6.3	6.3	—	—	—	—	—
—	3	5	1	6	—	—	3	—	2	2	—	1	1	—	—	—	—
—	27.3	45.5	9.1	54.5	—	—	27.3	—	18.2	18.2	—	9.1	9.1	—	—	—	—
2	1	3	4	3	—	—	—	—	—	3	—	1	—	—	—	—	—
20.0	10.0	30.0	40.0	30.0	—	—	—	—	—	30.0	—	10.0	—	—	—	—	—
2	4	5	7	11	1	1	2	1	—	6	2	—	1	—	—	—	—
10.5	21.1	26.3	36.8	57.9	5.3	5.3	10.5	5.3	—	31.6	10.5	—	5.3	—	—	—	—
—	7	3	12	8	—	1	5	4	1	14	2	—	—	—	1	—	—
—	26.9	11.5	46.2	30.8	—	3.8	19.2	15.4	3.8	53.8	7.7	—	—	—	3.8	—	—
—	3	4	6	4	—	—	—	—	—	6	1	—	—	—	—	—	—
—	18.8	25.0	37.5	25.0	—	—	—	—	—	37.5	6.3	—	—	—	—	—	—
1	1	3	9	8	1	—	1	1	—	10	2	—	1	—	1	—	—
5.3	5.3	15.8	47.4	42.1	5.3	—	5.3	5.3	—	52.6	10.5	—	5.3	—	5.3	—	—
—	4	4	7	4	—	—	3	2	—	6	1	—	—	—	—	—	—
—	28.6	28.6	50.0	28.6	—	—	21.4	14.3	—	42.9	7.1	—	—	—	—	—	—

CX(FNS)	10	8	3	1	—	3	—	—	6	8	—	—	1	—
	100.0	80.0	30.0	10.0	—	30.0	—	—	60.0	80.0	—	—	10.0	—
ANB(ANN)	9	6	2	2	1	4	—	—	3	2	—	1	5	—
	100.0	66.7	22.2	22.2	11.1	44.4	—	—	33.3	22.2	—	11.1	55.6	—
テレビ東京	3	3	1	1	—	—	1	1	—	1	—	—	2	—
	100.0	100.0	33.3	33.3	—	—	33.3	33.3	—	33.3	—	—	66.7	—
県域U局放送	6	6	2	2	1	2	—	—	2	1	—	1	3	—
	100.0	100.0	33.3	33.3	16.7	33.3	—	—	33.3	16.7	—	16.7	50.0	—
その他	22	19	5	8	2	9	1	2	3	6	1	1	12	2
	100.0	86.4	22.7	36.4	9.1	40.9	4.5	9.1	13.6	27.3	4.5	4.5	54.5	9.1
筆頭株主														
個人	14	11	1	4	2	7	—	—	3	5	1	—	2	1
	100.0	78.6	7.1	28.6	14.3	50.0	—	—	21.4	35.7	7.1	—	14.3	7.1
地方公共団体	11	10	4	3	1	5	1	1	2	2	—	2	7	—
	100.0	90.9	36.4	27.3	9.1	45.5	9.1	9.1	18.2	18.2	—	18.2	63.6	—
新聞社	15	12	2	5	—	6	1	1	3	5	—	—	7	1
	100.0	80.0	13.3	33.3	—	40.0	6.7	6.7	20.0	33.3	—	—	46.7	6.7
放送会社	5	4	3	1	—	2	—	—	1	3	—	—	2	1
	100.0	80.0	60.0	20.0	—	40.0	—	—	20.0	60.0	—	—	40.0	20.0
一般株式会社	15	14	4	2	—	4	2	1	5	7	—	1	5	1
	100.0	93.3	26.7	13.3	—	26.7	13.3	6.7	33.3	46.7	—	6.7	33.3	6.7
複数株主	14	13	5	4	2	2	—	—	5	4	—	1	7	1
	100.0	92.9	35.7	28.6	14.3	14.3	—	—	35.7	28.6	—	7.1	50.0	7.1
公表せず	9	7	2	3	1	2	—	—	3	3	—	—	6	—
	100.0	77.8	22.2	33.3	11.1	22.2	—	—	33.3	33.3	—	—	66.7	—

調」(36.7%)などをも重要な戦略としている。U局は、後発であり、新しい感覚やイベントを重視しているのであろう。最後にラジオは、「高視聴率番組開発編成・視聴者ニーズ応答」戦略(50.0%, 45.5%)を採り、また「管理合理化」(13.6%)は問わず、「広告代理店関係」(40.9%)を大切にする。ラジオは、テレビとは異なる形で視聴者ニーズに応える番組開発に活路を見出しており、他方最初から合理化が徹底しているなかで、自己の販売手段による促進よりも広告代理店に依存するのである。

(2) 地域

次に、地域別に、民放社の経営戦略を見ることにしよう。表10により、まず東京は、明らかな特徴を持っている。東京は、スポンサーを重視するのであり、「新スポンサー開拓」(100%)だけでなく、「既存スポンサーへの働きかけ」(57.1%)にもかなりの力を入れる。後者は、東京が既存スポンサーとの密接な関係が確立されていることを想定させる。他方、「広告代理店

関係」(14.3%)には力を入れていない。これは、代理店以外の販売手段をもっていることと、代理店とのパワー関係が同等になりつつあることを意味するのであろう。東京は次に、首都圏にあるためであろう、「関連技術事業」(57.1%)と「副業関係会社事業」(42.9%)の戦略が盛んである。他方、東京は制作局であるために、「視聴者ニーズへの応答」(42.9%)をしながら、「高視聴率番組の開発編成」戦略(71.4%)を重視している。このさい、「ローカル強調」ではなく(0%)、「制作費削減」に努めることもない(0%)。東京の局は、制作コスト意識型というよりも、営業・高視聴率番組重視型であるといえる。これは成長発展時のパターンであり、また何といたっても経営全体に余裕があり、このことは、「管理合理化」戦略が見られない(0%)ことから理解される。

東京と対照的な戦略は、各地域に見られる。九州・沖縄は、スポンサー関係戦略が他よりも少なく(新スポンサー75.0%, 既存スポンサー

—	3	1	4	3	—	1	—	1	—	5	1	—	—	—	—	—	—
—	30.0	10.0	40.0	30.0	—	10.0	—	10.0	—	50.0	10.0	—	—	—	—	—	—
1	3	2	3	6	—	—	1	—	—	3	—	—	—	—	—	—	—
11.1	33.3	22.2	33.3	66.7	—	—	11.1	—	—	33.3	—	—	—	—	—	—	—
—	1	—	1	—	—	—	—	1	—	2	—	—	—	—	—	—	—
—	33.3	—	33.3	—	—	—	—	33.3	—	66.7	—	—	—	—	—	—	—
1	2	1	3	1	—	1	2	—	1	2	—	—	—	—	—	—	—
16.7	33.3	16.7	50.0	16.7	—	16.7	33.3	—	16.7	33.3	—	—	—	—	—	—	—
1	4	10	3	10	—	—	3	1	2	3	1	2	1	—	—	—	—
4.5	18.2	45.5	13.6	45.5	—	—	13.6	4.5	9.1	13.6	4.5	9.1	4.5	—	—	—	—
—	4	4	5	7	—	1	1	2	2	7	1	—	—	—	—	—	—
—	28.6	28.6	35.7	50.0	—	7.1	7.1	14.3	14.3	50.0	7.1	—	—	—	—	—	—
—	2	5	3	2	—	1	3	1	1	2	—	1	1	—	—	—	—
—	18.2	45.5	27.3	18.2	—	9.1	27.3	9.1	9.1	18.2	—	9.1	9.1	—	—	—	—
1	3	5	6	4	—	—	—	3	—	8	—	—	1	—	—	—	—
6.7	20.0	33.3	40.0	26.7	—	—	—	20.0	—	53.3	—	—	6.7	—	—	—	—
—	2	—	2	2	—	—	1	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
—	40.0	—	40.0	40.0	—	—	20.0	—	—	20.0	—	—	—	—	—	—	—
1	3	2	5	9	—	—	2	—	—	3	3	—	—	—	—	1	—
6.7	20.0	13.3	33.3	60.0	—	—	13.3	—	—	20.0	20.0	—	—	—	—	6.7	—
1	2	4	5	4	—	—	2	—	—	6	1	1	—	—	—	—	—
7.1	14.3	28.6	35.7	28.6	—	—	14.3	—	—	42.9	7.1	7.1	—	—	—	—	—
1	2	1	4	4	1	—	1	—	—	4	—	—	—	—	—	—	—
11.1	22.2	11.1	44.4	44.4	11.1	—	11.1	—	—	44.4	—	—	—	—	—	—	—

12.5%),「営業マンの増強」に努め(56.3%),そして「制作費の削減」を怠らない(25.0%)。北海道は、「広告代理店関係」を密にし(50.0%),中部・北陸は、「局イメージアップ」のためにCIやイベントを一層強く図る(55.6%)。次に、関東・甲信越・静岡は、「副業関係会社事業」(15.4%)と「関連技術事業」(23.1%)が少なく、同じく「高視聴率番組開発編成」にも力を入れていない(23.1%)。最後に、中国・四国は、「視聴者ニーズへの応答」が少なく(12.5%),他方「ローカル強調」を行ない(56.3%),「管理合理化」を図ることが多い(68.8%)。

民放社の経営戦略を地域別に見て感ずることは、局がもっているパワーによって戦略が異なるということである。それは、スポンサーを獲得できるパワー、広告代理店と互角にわたりあえるパワー、番組の制作を行なうパワー、本業以外の事業を行ないうるパワーといったものである。これらのパワーが小さい場合には、パワー関係を避けるかあるいはこれに従うのであ

る。そのため、内部で解決できる戦略を中心とすることになろう(制作費の削減、営業マンの増強、管理合理化など)。

(3) 営業収益

営業収益と経営戦略との関係に入る前に、表10にはないが、開局年との関係で、民放社の経営戦略を見ることにしよう。興味あることは、開局年が新しくなるほど、兼営局を除いて「新スポンサーの開拓」戦略が少なくなることである。(兼営局83.3%,昭和20~9年100.0%,30~9年90.0%,40~9年85.7%,50~9年84.2%,60以降80.0%)。この戦略が少ない年代の会社は、その分だけ、「営業マンの増強」を図り、「販売拠点の拡大」を試み、「広告代理店関係」を一層密にしているのである。同様に、「視聴者ニーズへの応答」の戦略のほか、とくに「局イメージアップ」のためにCIやイベントを試みていることに気がつく(年次順に25.0%,25.0%,40.0%,42.9%,47.4%,60.0%)。新しい会社ほど、局イメージを表現しようとし

ているのは、新しいセンスを事実もっており、PRに努める必要を感じているためであろう。

本旨の営業収益と経営戦略との関係に入ることにして、表10のごとく、「新スポンサーの開拓」戦略は営業収益が大きいほど、力点が少ないとほぼいいうる（営業収益の大きい順から「大」81.3%、92.3%、78.9%、100.0%、「小」72.7%）。ほぼいいうるというだけで明確でないので、同様に規模を示す資産総額について見ると（表10には出ていないが）、その大きい順に、「大」78.6%、86.4%、87.0%、83.3%、「小」90.9%となっており、この場合は明確である。それでは、営業収益の大きい局は、どのような戦略を採っているかという点、「既存スポンサーへの働きかけ」が大きい。すなわち、収益の大きい順から、「大」43.8%、15.4%、31.6%、30.0%、「小」9.1%となっている。営業収益の大きい局ほど、既存のスポンサーとの繋がりが大きく、安定的といいうる。他方、営業収益の少ない局は、さまざまな営業戦略を持っていることがわかる。すなわち、小さい営業収益の局は、スポンサー関係が十分なものといえず、競争も厳しいので、「営業マンの増強」、「販売拠点の拡大」、「広告代理店関係」に力を入れる必要に迫られている。

次に、営業収益の大きい民放社ほど、「関連技術事業」戦略を一層多く採用し（大きい順から「大」43.8%、38.5%、36.8%、20.0%、「小」18.2%）、また「副業関係会社事業」戦略に一層多く力を入れている（大きい順から「大」43.8%、30.8%、21.1%、30.0%、「小」0%）。営業収益が大きいほど、本業以外の事業を行なう実行力と余力をもっていることがわかる。

さらに、「高視聴率番組の開発編成」戦略の強化は、営業収益の大小によって、二極化している（営業収益の大きい順から「大」68.8%、34.6%、26.3%、60.0%、「小」45.5%）。ラジオの制作状況が、「小」の方に反映されているためであろう。次に、「視聴者ニーズへの応答」戦略（収益の大きい順から「大」25.0%、11.5

%、26.3%、30.0%「小」45.5%）、ならびに「局イメージアップ」戦略（収益の大きい順から「大」25.0%、30.8%、57.9%、30.0%、「小」54.5%）は、どちらかという点小さい営業収益の局で、一層多く採用されている。後者のイメージ戦略が比較的新しい開局の会社に多いことは、既述したところである。前者後者ともラジオやU局に多いところから、営業収益の小さいところほど、視聴者に密着し、文化（CIやイベント）による差別化が必要となっているといえよう。他方、「ローカル強調」戦略（収益の大きい順から「大」37.5%、46.2%、36.8%、40.0%、「小」9.1%）と「管理合理化」戦略（収益の大きい順から「大」37.5%、53.8%、31.6%、30.0%、「小」18.2%）は、どちらかという点収益の大きい会社に一層多い。その理由は、大きい収益の会社は、全国に網羅され、初期に開局して合理化が必要な兼営局がほぼ中心になっているためであろう。

(4) テレビネット系列

次に、テレビネット系列別に経営戦略の中身を見ることにしよう。まず、何れの系列も、「新スポンサー開拓」戦略を100%近く採っている。これが比較的少ないANB(66.7%)は「広告代理店関係」(44.4%)を、またTBS(78.6%)は「営業マン増強」戦略(42.9%)を強調している。

系列ごとに、「新スポンサー開拓」戦略に次ぐ、第2、第3の戦略を掲げるならば、次のとおりである。NTVは、管理合理化(52.6%)・高視聴率番組開発(47.4%)・ローカル強調(47.4%)戦略であり、TBSは、ローカル強調(50.0%)・営業マン増強(42.9%)・関連技術事業(42.9%)・管理合理化(42.9%)戦略を採る。

次に、CXは、関連技術事業(80.0%)・副業関係会社事業(60.0%)・管理合理化(50.0%)戦略であり、ANBは、局イメージアップ(66.7%)・高視聴率番組開発(55.6%)・広告代理店関係(44.4%)戦略を中心としている。

さらに、テレビ東京は、高視聴率番組開発

(66.7%)・管理合理化(66.7%)戦略であり、県域U局放送は、高視聴率番組開発(50%)・ローカル強調(50%)戦略を示している。

それぞれのネット系列が何故そのような戦略型を採っているかの理由は、その系列の性格に加え、これまで取り上げて来た各タイプの会社をどれほど含んでいるかに依っている(前稿, pp. 77-8, 80)。たとえば、TBSでは、兼営局を多く抱えているというようにである。ただ、われわれがもっているイメージがあって、たとえばCXは、「局イメージアップ」戦略を重視する系列と想定するが、現実には、「副業」戦略の方が高い数値を示している。

(5) 筆頭株主

最後に、筆頭株主別に経営戦略の内容を検討してみよう。まず、「新スポンサーの開拓」戦略は、何れの筆頭株主の会社も高い比率を示している。これが比較的低い会社について営業関係の戦略を見ると、個人(78.6%)は「広告代理店関係」(50%)、新聞社(80%)は「営業マンの増強」(33.3%)、そして放送会社(80.0%)は「既存スポンサーへの働きかけ」(60.0%)に、それぞれ力を入れている。

筆頭株主の違いによって、経営戦略の相違を画けば(「新スポンサーの開拓」を除く)、次のとおりである。個人は、広告代理店関係(50.0%)・局イメージアップ(50.0%)・管理合理化(50.0)の戦略であり、地方公共団体は、高視聴率番組開発(63.6%)・広告代理店関係(45.5%)・視聴者ニーズ応答(45.5%)に力を入れている。また、新聞社は、管理合理化(53.3%)・高視聴率番組開発(46.7%)型であり、放送会社は、既存スポンサーへの働きかけ(60.0%)・関連技術事業(60.0%)の戦略が多い。さらに、一般株式会社は、局イメージアップ(60.0%)・関連技術事業(46.7%)戦略であり、複数株主は、高視聴率番組開発(50.0%)・管理合理化(42.9%)が中心となっている。

なぜこれらの筆頭株主がそれぞれの戦略を採用するのかの理由は、筆頭株主の性格から理解

されるところである。たとえば、新聞社の株主は、新聞社の地域報道力の定着に基づき、「ローカル強調」の戦略に基礎を置くのである。また、それ以上に戦略は、特定の筆頭株主の会社が、どのようなタイプの会社を所有するか、依存している。たとえば、個人が筆頭株主になっている会社は、ラジオとU局、さらには規模の比較的小さい会社であり(cf. 前稿, pp. 79-80)、保有される民放社の性格上そのような戦略を採用するのである。このさい、筆頭株主の性格がどれほど当該会社の業務内容、技術内容、活動・規模の大きさなどを左右できるかを検出することが、容易ではないが重要な課題である。

V. 経営環境認識と経営戦略策定との相互関係

1. 経営環境認識と経営戦略策定とのクロス (1) 経営環境認識と経営戦略策定との適合度とその理論化

われわれはこれまで、民放社のタイプ別分析を行ないながら、経営環境認識と経営戦略策定に影響する要因を探ってきた。経営環境認識についていえば、タイプごとの共通点と相違点をもたらすものは、それぞれのタイプの特質に加えてあるいはこれに関連して、政治的行動力の大きさ、業界でのリーダーシップ、マクロ問題への関心、マクロ問題の対処能力、営業に対する関心度、スポンサーとの接触能力、競争(市場圧力)の厳しさ、多局化の余地、番組制作能力、親会社との関係、局が置かれている諸状況などである。

他方、経営戦略策定についていえば、タイプ別の共通点と相違点をもたらす要因は、それぞれのタイプの特質に関連してあるいはこれに加えて、収入の重要度、全国的立地、都市的立地、ローカルの立地、初期開局による過大設備・人員、番組制作能力、関連事業設立能力、企業家的(危険負担)精神の有無、広告代理店と

の交渉能力, 新規・既存スポンサーとの交渉能力, 各種利害者集団とのパワー関係, イメージ重視の新感覚, 視聴者ニーズ重視の姿勢, 営業意識型とコスト意識型, 経営の自由裁量の大きさ, 経営の制約条件の大きさ, などである。これらの諸要因は, 経営成果を左右するものとして, 今後体系的に究明すべきものと考えている。

さて本節では, 民放社の経営環境認識 (以下, Environment Recognition から, ER と記す) と経営戦略策定 (以下, Strategy Work-out から, SW と表わす) との相互関係について検討することにしたい。経営は, まずERの段階をもち, 次いで, ERに基づいてSWの段階を採る。両者は, 密接な相互関係をもつ行動である。もしも両者を別個に扱うのであれば, III節とIV節で述べた各論で十分であろう。また, SWに重点を置くのであれば, 「多種類の経営環境に適合する経営戦略」を論ずれば, 事足りるところである。

しかし, ここで知りたいことは, 多くの環境の中で何れのERに基づいて, 特定のSWが策定されたか, また特定のERに基づいて多くの戦略の中で何れのSWが採られたかという, 両者の相互関係についてである。複数のERに基づいて単一のSWが採られ, あるいは単一のERに依って複数のSWが行なわれるのが現実である。この現実を, 具体的に知りたいし, しかも民放社のタイプごとにこれを分析したいのである。これまでの記述では, 1からnまでのERに基づいて, 1からnまでのSWがトータルで採用されたことしかわからない。本節では, 個別の $ER_{1,2,3,\dots,n}$ が個々の $SW_{1,2,3,\dots,n}$ と相互にどのように関連しているかの適合度, すなわち $ER_{1,2,3,\dots,n}-SW_{1,2,3,\dots,n}$ 関係を, 理論化したいのである。

(2) 民放社兼営局の ER-SW 適合度ベスト10項目

さて, 表11は, 民放社兼営局について, ER-SW 関係を表わしたものである。兼営局24社は, まず「19一般間接税導入などの税制改革の

動き」というERについて, その中の17社が「1新しいスポンサーを開拓して収入を増やす」SWを行ない, 11社が「24管理上の合理化を図る」SWを採り, 11社が「17ローカルジャーナリズムの存在意義を強調する」SWを採択する。この税制改革のERについては, 合計18個のSW (表11には出ていないが) が選択され, しかも合計100のチェック (兼営局24社の回答数, 1社当り5項目のチェック) がなされている。このような面倒な計算は, 電算機のおかげで, 短時間でクロスでき, 一覧表として入手できるのである。

この税制改革のERを含めて, 兼営局のERの総ての項目数は, われわれが質問した25 (前稿, pp. 82-3) のうちの18 (前稿 pp. 82~3 参照) である。また, これらのERにかかわるSWの総ての項目数は, 質問した29のうちの19 (pp. 16~7 参照) である。このERとSWが対応する可能性のある適合度数は, 342 (18×19) であるが, 現実に適合した項目数は, ERのみでSWに到っていない項目があるため, 201である。そして, 1つの会社が複数の項目 (5項目) をチェックし, 項目によっては複数の会社がチェックすることになるので, チェック総数は595である。表11の社数の下の比率は, このチェック総数595に対する社数の割合を示している。

表11には, クロス数から見て上位7位までのER項目とSW項目を掲げた。(アンケートに対する回答社数に依るものではない。)このERとSWとのクロスから, 適合度の大きい社数に従って, ベスト10を列挙することができる。兼営局のベスト10 (実際には9個) は, 次のようになっている。

- 1 19税制改革—1新スポンサー 17社
2.86%
- 2 7多局化・競争—1新スポンサー 16社
2.69%
- 3 3広告停滞—1新スポンサー 14社
2.35%
- 4 7多局化・競争—17ローカル強調 12社
2.02%

表 11 経営環境認識と経営戦略策定との適合度
——民放社の兼営局 (24社) ——

経営環境認識 \ 経営戦略策定	1 新を増 し開や 拓す ス ポ ン サ ー を	24 管 理 上 の 合 理 化 を	17 ロ ー カ ル の 強 調 す る 意 義	12 時 代 を 先 取 り 進 出 す る 組	9 既 存 の 事 業 以 外 の 事 業	5 広 告 を 一 層 密 に す る	3 営 業 マ ン の 増 強 を	全 体 合 計
19 一般間接税導入などの税制改革の動き	① 17 2.86	⑤ 11 1.85	⑤ 11 1.85	9 1.51	9 1.51	8 1.34	6 1.01	100 16.81
7 多局化の進展と民間競争の激化	② 16 2.69	⑤ 11 1.85	④ 12 2.02	8 1.34	7 1.18	8 1.34	6 1.01	95 15.97
3 スポンサーの広告支出の停滞	③ 14 2.35	⑤ 11 1.85	9 1.51	7 1.18	6 1.01	7 1.18	5 0.84	85 14.29
2 日本経済の低成長状態	⑤ 11 1.85	6 1.01	7 1.18	6 1.01	4 0.67	6 1.01	4 0.67	65 10.92
12 制作費 (人件費を含めて) の高騰	7 1.18	4 0.67	3 0.50	4 0.67	6 1.01	4 0.67	5 0.84	50 8.40
24 視聴者の価値観・ライフスタイルの変容と多様化	7 1.18	7 1.18	6 1.01	4 0.67	2 0.34	4 0.67	3 0.50	45 7.56
4 スポンサーのマーケティング戦略の見直し	7 1.18	4 0.67	3 0.50	4 0.67	2 0.34	3 0.50	3 0.50	40 6.72
全体合計	99 16.64	65 10.92	64 10.76	54 9.08	49 8.24	45 7.56	35 5.88	595 100.00

注 全体合計は、記載してある7項目とそれ以外の環境項目・戦略項目総てを加えた合計をいう。

- 5 2低成長—1新スポンサー 11社 1.85%
- 5 19税制改革—24管理合理化 11社 1.85%
- 5 7多局化・競争—24管理合理化 11社 1.85%
- 5 3広告停滞—24管理合理化 11社 1.85%
- 5 19税制改革—17ローカル強調 11社 1.85%

(3) ER-SW 適合度ベスト10項目の意味と46タイプの ER-SW 適合度

表11から理解されることは、次のことである。

(a) 環境適合としてのSWの前段階に、ERのプロセスが存在し、ER-SWの相互関係が存在する。ER-SW相互関係のベスト10の内容は、民放社のタイプごとに特徴をもっている。

(b) ER-SWの適合関係は極めて広範囲に見られ、1つのER-SW関係は、全体の中で小

さな比率を占めるにすぎない。たとえば、兼営社について、「19税制改革—1新スポンサー」の適合関係は、24社のうち17社が指摘しており、多い適合性を示している感じである。しかし、全体のER-SWの範囲から見ると、この17のチェックは2.86%にすぎず、ベスト10(このさい、9個)の合計を取っても、19.17%である。その理由は、会社の環境認識と戦略策定は多くの選択肢の中から行なわれていること、しかもこの場合アンケートに5個の回答を求めていることによっている。

(c) 表ではクロス数で上位7位までの項目を掲載しているが、ベスト10の項目は、上位3位までのERとSWとのクロス範囲に、ほとんどが入っている。この上位3項目(3項目めが、4項目以降のものと同じ順位であっても、この

ことを考慮できなかった。)の内容は、民放社のタイプ別のER-SWの特徴を明確に打ち出している。他方、この上位3項目に入らないERとSWは、「凝集」でなく「ちらばり」(枠外数)を表わし、そのタイプの多様な特性を示すことになる。

(d) ベスト10の項目の比率を合計すると、そのタイプの適合度の集中度を表わす。民放社のタイプによって、ES-SWが集中したり集中しなかったりするが、その理由を探ることが、この論文で重要な仕事となっている。もっとも、丁度うまくベスト10の数が揃うとはかぎらない。次のクロス数のER-SW項目を入れると、ベスト10を超える数になってしまうためである。このさいは、ベスト10に満たないままの数とした。ただし、集中度のタイプ別比較が可能であるようにするため、これが満ちていない場合には、次のクロス数の比率を掲げて合計することにした。

われわれは、これらの点に留意して表12を作成した。表12は、表11を46のタイプごとに作成したうえで(紙幅の都合で掲載できないが)、ベスト10を中心にとりまとめたものである。兼営局を中心に、表11から表12への変型を見て頂きたい。この場合の46のタイプとは、次のものである。

- (1) ラジオ・テレビ兼営単独4タイプ——①兼営局, ②V局, ③U局, ④ラジオ
- (2) 地域タイプ——⑤北海道・東北, ⑥東京, ⑦関東・甲信越・静岡, ⑧中部・北陸, ⑨近畿, ⑩中国・四国, ⑪九州・沖縄
- (3) 資産総額5タイプ——⑫10億円未満, ⑬10~25億円, ⑭25~50億円, ⑮50~100億円, ⑯100億円以上
- (4) 営業収益5タイプ——⑰10億円未満, ⑱10~25億円, ⑲25~50億円, ⑳50~100億円, ㉑100億円以上
- (5) 税引前当期利益6タイプ——㉒欠損, ㉓1億円未満, ㉔1~3億円, ㉕3~5億円, ㉖5~10億円, ㉗10億円以上

(6) 従業員5タイプ——㉘50人未満, ㉙50~100人, ㉚100~200人, ㉛200~300人, ㉜300人以上

(7) テレビネット系列7タイプ——㉝NTV, ㉞TBS, ㉟CX, ㊱ANB, ㊲テレビ東京, ㊳県域U局放送, ㊴その他(ラジオ)

(8) 筆頭株主7タイプ——㊵個人, ㊶地方公共団体, ㊷新聞社, ㊸放送会社, ㊹一般株式会社, ㊺複数株主, ㊻公表せずなど

表12は、このような民放社の46のタイプについて、ER-SWの適合度を表わしたものである。ここに示したのは、民放社のタイプ、その社数、チェック総数、上位3位までのER項目とSW項目(同じ順位のもの、――の印で示してある)、ベストテンのER-SW項目(ただし、次の社数のER-SWを入れるとベストテンを超えるときは不足のままとしたが、集中度の比較のため次の社数の比率だけを、全部で10個になるように括弧内に示した)、枠外数(上位3位までのERとSWに入らない項目にアンダーラインをし、その合計数を示した)、集中度(括弧内の数値は、ベストテンに満たない項目があるときの比率を加えたもの)である。

2 ER-SW ベスト10項目のタイプ別集中度

(1) ラテ兼営単独および地域別のER-SWの集中度

表12から、民放社の46のタイプの主要なものについて、ER-SWの集中度を見ることにしよう。前述のごとく、集中度を計る尺度には、ベスト10の比率の合計の大きさと枠外数の少なさとの二つがある。このさい、集中度が高いということは、特定のER-SWがそのタイプでとくに選択されていることを意味し、他方集中度が低いということは、ER-SWがそのタイプで多様化していることを示している。

表12によると、ラジオ・テレビ兼営単独において、集中度の高いものは、テレビV局((24.59%), 枠外数1)である。V局は「大」の資産総額をもつなど規模が大きく画一的である。ま

表 12 経営環境認識と経営戦略策定との適合項目ベスト10

—タイプ別 (46タイプ)—

<p>① ラ・テ兼営局 24社 チェック総数 595</p> <p>19税改革・7多局化・3広告停滞 —1新スポ・24合理化・17ローカル</p> <p>(1) 19税改革—1新スポ 17社 2.86%</p> <p>(2) 7多局化—1新スポ 16社 2.69%</p> <p>(3) 3広告停滞—1新スポ 14社 2.35%</p> <p>(4) 7多局化—17ローカル 12社 2.02%</p> <p>(5) 2低成長—1新スポ 11社 1.85%</p> <p>(5) 19税改革—24合理化 11社 1.85%</p> <p>(5) 7多局化—24合理化 11社 1.85%</p> <p>(5) 3広告停滞—24合理化 11社 1.85%</p> <p>(5) 19税改革—17ローカル 11社 1.85%</p> <p>(1.51%)</p> <p>枠外数 1 集中度 19.17% (20.68%)</p>	<p>④ ラジオ 21社 チェック総数 560</p> <p>3広告停滞・19税改革・7多局化 —1新スポ・12高視番組・16視ニュース</p> <p>(1) 3広告停滞—1新スポ 14社 2.50%</p> <p>(1) 19税改革—1新スポ 14社 2.50%</p> <p>(3) 7多局化—1新スポ 12社 2.14%</p> <p>(4) 3広告停滞—12高視番組 10社 1.79%</p> <p>(4) 7多局化—12高視番組 10社 1.79%</p> <p>(6) 12制作費—1新スポ 9社 1.61%</p> <p>(6) 2低成長—1新スポ 9社 1.61%</p> <p>(8) 4M戦略—1新スポ 8社 1.43%</p> <p>(8) 19税改革—12高視番組 8社 1.43%</p> <p>(1.25%)</p> <p>枠外数 3 集中度 16.8% (18.05%)</p>
<p>② テレビV局 7社 175</p> <p>19税改革・3広告停滞・2低成長 —1新スポ・12高視番組・8副業</p> <p>(1) 19税改革—1新スポ 6社 3.43%</p> <p>(1) 3広告停滞—1新スポ 6社 3.43%</p> <p>(3) 19税改革—12高視番組 5社 2.86%</p> <p>(4) 2低成長—1新スポ 4社 2.29%</p> <p>(4) 12制作費—1新スポ 4社 2.29%</p> <p>(4) 3広告停滞—12高視番組 4社 2.29%</p> <p>(4) 2低成長—12高視番組 4社 2.29%</p> <p>(4) 19税改革—8副業 4社 2.29%</p> <p>(1.71%)</p> <p>(1.71%)</p> <p>1 21.17% (24.59%)</p>	<p>⑤ 北海道・東北 14社 349</p> <p>3広告停滞・7多局化・19税改革 —1新スポ・9関連技術・5代理店・18イメージ</p> <p>(1) 3広告停滞—1新スポ 9社 2.58%</p> <p>(1) 7多局化—1新スポ 9社 2.58%</p> <p>(1) 19税改革—1新スポ 9社 2.58%</p> <p>(1) 2低成長—1新スポ 9社 2.58%</p> <p>(5) 7多局化—9関連技術 6社 1.72%</p> <p>(5) 12制作費—9関連技術 6社 1.72%</p> <p>(5) 3広告停滞—5代理店 6社 1.72%</p> <p>(5) 19税改革—5代理店 6社 1.72%</p> <p>(5) 3広告停滞—18イメージ 6社 1.72%</p> <p>(5) 19税改革—18イメージ 6社 1.72%</p> <p>2 2 20.64%</p>
<p>③ テレビU局 31社 805</p> <p>19税改革・3広告停滞・7多局化 —1新スポ・18イメージ・8副業</p> <p>(1) 19税改革—1新スポ 19社 2.36%</p> <p>(2) 3広告停滞—1新スポ 17社 2.11%</p> <p>(3) 7多局化—1新スポ 16社 1.99%</p> <p>(4) 2低成長—1新スポ 13社 1.61%</p> <p>(4) 24価値変容—1新スポ 13社 1.61%</p> <p>(6) 19税改革—18イメージ 11社 1.37%</p> <p>(7) 12制作費—1新スポ 10社 1.24%</p> <p>(7) 4M戦略—1新スポ 10社 1.24%</p> <p>(7) 3広告停滞—18イメージ 10社 1.24%</p> <p>(7) 3広告停滞—9関連技術 10社 1.24%</p> <p>4 1 16.01%</p>	<p>⑥ 東京 7社 175</p> <p>3広告停滞・19税改革・2低成長・12制作費 —1新スポ・12高視番組・2既存スポ・9関連技術</p> <p>(1) 3広告停滞—1新スポ 6社 3.43%</p> <p>(1) 19税改革—1新スポ 6社 3.43%</p> <p>(3) 3広告停滞—12高視番組 5社 2.86%</p> <p>(4) 2低成長—1新スポ 4社 2.29%</p> <p>(4) 12制作費—1新スポ 4社 2.29%</p> <p>(4) 19税改革—12高視番組 4社 2.29%</p> <p>(4) 3広告停滞—2既存スポ 4社 2.29%</p> <p>(4) 19税改革—9関連技術 4社 2.29%</p> <p>(1.71%)</p> <p>(1.71%)</p> <p>1 1 21.17% (24.59%)</p>

⑦ 関東・甲信越・静岡 13社
チェック総数 339

3 広告停滞・7 多局化・12制作費
— 1 新スポ・17ローカル・3 営業マン

(1)	3 広告停滞	— 1 新スポ	7社	2.12%
(2)	7 多局化	— 1 新スポ	6社	1.82%
(2)	12制作費	— 1 新スポ	6社	1.82%
(2)	19税改革	— 1 新スポ	6社	1.82%
(5)	2低成長	— 1 新スポ	5社	1.52%
(5)	24価値変容	— 1 新スポ	5社	1.52%
(5)	12制作費	— 5 営業マン	5社	1.52%
				(1.21%)
				(1.21%)
				(1.21%)
枠外数 3				集中度 12.14%
				(15.77%)

⑧ 中部・北陸 9社 230

19税改革・3 広告停滞・7 多局化
— 1 新スポ・12高視番組・18イメージ

(1)	19税改革	— 1 新スポ	6社	2.61%
(1)	3 広告停滞	— 1 新スポ	6社	2.61%
(3)	7 多局化	— 1 新スポ	5社	2.17%
(3)	19税改革	— 12高視番組	5社	2.17%
(3)	7 多局化	— 12高視番組	5社	2.17%
(6)	4M 戦略	— 1 新スポ	4社	1.74%
(6)	3 広告停滞	— 12高視番組	4社	1.74%
(6)	24価値変容	— 12高視番組	4社	1.74%
(6)	19税改革	— 18イメージ	4社	1.74%
(6)	4M 戦略	— 2 既存スポ	4社	1.74%
3				1
				20.43%

⑨ 近畿 8社 256

19税改革・3 広告停滞・7 多局化
— 1 新スポ・12高視番組・24合理化

(1)	19税改革	— 1 新スポ	6社	2.34%
(1)	19税改革	— 12高視番組	6社	2.34%
(1)	3 広告停滞	— 12高視番組	6社	2.34%
(4)	3 広告停滞	— 1 新スポ	5社	1.95%
(4)	7 多局化	— 1 新スポ	5社	1.95%
(4)	12制作費	— 12高視番組	5社	1.95%
(7)	12制作費	— 1 新スポ	4社	1.56%
(7)	2低成長	— 1 新スポ	4社	1.56%
(7)	7 多局化	— 12高視番組	4社	1.56%
(7)	19税改革	— 24合理化	4社	1.56%
3				19.11%

⑩ 中国・四国 16社 チェック総数 400

3 広告停滞・19税改革・7 多局化
— 1 新スポ・24合理化・17ローカル

(1)	19税改革	— 1 新スポ	12社	3.00%
(2)	3 広告停滞	— 1 新スポ	11社	2.75%
(3)	3 広告停滞	— 24合理化	9社	2.25%
(3)	19税改革	— 24合理化	9社	2.25%
(5)	7 多局化	— 1 新スポ	8社	2.00%
(5)	7 多局化	— 24合理化	8社	2.00%
(5)	3 広告停滞	— 17ローカル	8社	2.00%
(5)	7 多局化	— 17ローカル	8社	2.00%
(9)	2低成長	— 1 新スポ	7社	1.75%
(9)	19税改革	— 17ローカル	7社	1.75%
枠外数 1				集中度 21.75%

⑪ 九州・沖縄 16社 395

7 多局化・19税改革・3 広告停滞
— 1 新スポ・3 営業マン・18イメージ

(1)	7 多局化	— 1 新スポ	11社	2.78%
(1)	19税改革	— 1 新スポ	11社	2.78%
(3)	7 多局化	— 3 営業マン	9社	2.28%
(3)	16税改革	— 3 営業マン	9社	2.28%
(5)	7 多局化	— 18イメージ	8社	2.03%
(6)	3 広告停滞	— 1 新スポ	7社	1.77%
(6)	19税改革	— 18イメージ	7社	1.77%
(6)	19税改革	— 9 関連技術	7社	1.77%
				(1.52%)
				(1.52%)
1				17.46%
				(20.5%)

⑫ 資産総額 10億円未満 11社 280

3 広告停滞・19税改革・7 多局化
— 1 新スポ・12高視番組・18イメージ

(1)	3 広告停滞	— 1 新スポ	9社	3.21%
(2)	19税改革	— 1 新スポ	8社	2.86%
(3)	7 多局化	— 1 新スポ	7社	2.50%
(4)	12制作費	— 1 新スポ	5社	1.79%
(4)	3 広告停滞	— 12高視番組	5社	1.79%
(4)	7 多局化	— 12高視番組	5社	1.79%
(7)	24価値変容	— 1 新スポ	4社	1.43%
(7)	19税改革	— 12高視番組	4社	1.43%
(7)	3 広告停滞	— 18イメージ	4社	1.43%
(7)	19税改革	— 18イメージ	4社	1.43%
2				19.66%

⑬ 資産総額 10~25億円 12社
 チェック総数 300

3 広告停滞・7 多局化・19税改革
 — 1 新スポ・5 代理店・3 営業マン・
 12高視番組

(1)	3 広告停滞	— 1 新スポ	8 社	2.67%
(1)	19税改革	— 1 新スポ	8 社	2.67%
(3)	7 多局化	— 1 新スポ	7 社	2.33%
(4)	12制作費	— 1 新スポ	5 社	1.67%
(4)	2低成長	— 1 新スポ	5 社	1.67%
(4)	7 多局化	— 5 代理店	5 社	1.67%
(4)	19税改革	— 5 代理店	5 社	1.67%
(4)	7 多局化	— 3 営業マン	5 社	1.67%
(4)	3 広告停滞	— 12高視番組	5 社	1.67%
			(1.33%)	
枠外数	2	1	集中度	17.69%
				(19.02%)

⑭ 資産総額 25~50億円 23社 630

7 多局化・19税改革・3 広告停滞
 — 1 新スポ・24合理化・9 関連技術

(1)	7 多局化	— 1 新スポ	15 社	2.38%
(1)	19税改革	— 1 新スポ	15 社	2.38%
(3)	3 広告停滞	— 1 新スポ	11 社	1.75%
(4)	2低成長	— 1 新スポ	10 社	1.59%
(5)	12制作費	— 1 新スポ	9 社	1.43%
(6)	19税改革	— 24合理化	8 社	1.27%
(6)	7 多局化	— 18イメージ	8 社	1.27%
(6)	7 多局化	— 5 代理店	8 社	1.27%
			(1.11%)	
			(1.11%)	
	2	2	集中度	13.34%
				(15.56%)

⑮ 資産総額 50~100億円 22社 545

19税改革・3 広告停滞・7 多局化
 — 1 新スポ・17ローカル・12高視番組

(1)	19税改革	— 1 新スポ	15 社	2.75%
(2)	3 広告停滞	— 1 新スポ	13 社	2.39%
(3)	7 多局化	— 1 新スポ	12 社	2.20%
(4)	24価値変容	— 1 新スポ	11 社	2.02%
(4)	19税改革	— 17ローカル	11 社	2.02%
(6)	2低成長	— 1 新スポ	10 社	1.83%
(7)	3 広告停滞	— 17ローカル	9 社	1.65%
(7)	7 多局化	— 17ローカル	9 社	1.65%
(7)	19税改革	— 12高視番組	9 社	1.65%
			(1.47%)	
	2		集中度	18.16%
				(19.63%)

⑯ 資産総額 100億円以上 14社
 チェック総数 350

19税改革・3 広告停滞・2 低成長
 — 1 新スポ・12高視番組・24合理化

(1)	19税改革	— 1 新スポ	10 社	2.86%
(1)	3 広告停滞	— 1 新スポ	10 社	2.86%
(3)	2 低成長	— 1 新スポ	8 社	2.29%
(3)	19税改革	— 12高視番組	8 社	2.29%
(5)	3 広告停滞	— 12高視番組	7 社	2.00%
(6)	2 低成長	— 12高視番組	6 社	1.71%
(6)	19税改革	— 24合理化	6 社	1.71%
(6)	3 広告停滞	— 24合理化	6 社	1.71%
			(1.43%)	
			(1.43%)	
枠外数			集中度	17.43%
				(20.29%)

⑰ 営業収益 10億円未満 11社 280

3 広告停滞・19税改革・7 多局化
 — 1 新スポ・5 代理店・18イメージ

(1)	3 広告停滞	— 1 新スポ	7 社	2.50%
(1)	19税改革	— 1 新スポ	7 社	2.50%
(3)	7 多局化	— 1 新スポ	5 社	1.79%
(3)	19税改革	— 18イメージ	5 社	1.79%
(3)	3 広告停滞	— 12高視番組	5 社	1.79%
(3)	7 多局化	— 12高視番組	5 社	1.79%
			(1.43%)	
			(1.43%)	
			(1.43%)	
			2	12.16%
				(17.88%)

⑰ 営業収益 10~25億円 10社 250

7 多局化・3 広告停滞・19税改革
 — 1 新スポ・12高視番組・3 営業マン・
 17ローカル

(1)	7 多局化	— 1 新スポ	9 社	3.60%
(2)	3 広告停滞	— 1 新スポ	8 社	3.20%
(2)	19税改革	— 1 新スポ	8 社	3.20%
(4)	2低成長	— 1 新スポ	7 社	2.80%
(5)	3 広告停滞	— 12高視番組	6 社	2.40%
(6)	12制作費	— 1 新スポ	5 社	2.00%
(6)	7 多局化	— 12高視番組	5 社	2.00%
(6)	19税改革	— 12高視番組	5 社	2.00%
			(1.60%)	
			(1.60%)	
			2	21.2%
				(24.4%)

⑱ 営業収益 25~50億円 19社
チェック総数 474

7多局化・3広告停滞・19税改革
— 1新スポ・18イメージ・9関連技術

(1) 7多局化	— 1新スポ	10社	2.11%
(2) 3広告停滞	— 1新スポ	9社	1.90%
(2) 19税改革	— 1新スポ	9社	1.90%
(2) 7多局化	— 18イメージ	9社	1.90%
(5) 12制作費	— 1新スポ	8社	1.69%
(6) 2低成長	— 1新スポ	7社	1.48%
(6) 24価値変容	— 1新スポ	7社	1.48%
(6) 3広告停滞	— 18イメージ	7社	1.48%
(6) 3広告停滞	— 9関連技術	7社	1.48%
			(1.27%)
枠外数	3	集中度	15.42%
			(16.69%)

㉔ 営業収益 50~100億円 26社 706

19税改革・7多局化・3広告停滞
— 1新スポ・24合理化・17ローカル

(1) 19税改革	— 1新スポ	21社	2.97%
(2) 7多局化	— 1新スポ	17社	2.41%
(2) 3広告停滞	— 1新スポ	17社	2.41%
(4) 19税改革	— 24合理化	13社	1.84%
(5) 2低成長	— 1新スポ	12社	1.70%
(6) 4M戦略	— 1新スポ	11社	1.56%
(6) 24価値変容	— 1新スポ	11社	1.56%
(6) 7多局化	— 24合理化	11社	1.56%
(6) 19税改革	— 17ローカル	11社	1.56%
			(1.42%)
3			17.57%
			(18.99%)

㉕ 営業収益 100億円以上 16社 395

19税改革・3広告停滞・2低成長
— 1新スポ・12高視番組・2既存スポ

(1) 19税改革	— 1新スポ	11社	2.78%
(2) 3広告停滞	— 1新スポ	10社	2.53%
(2) 19税改革	— 12高視番組	10社	2.53%
(4) 2低成長	— 1新スポ	9社	2.28%
(5) 3広告停滞	— 12高視番組	8社	2.03%
(5) 2低成長	— 12高視番組	8社	2.03%
(7) 19税改革	— 9関連技術	7社	1.77%
			(1.52%)
			(1.52%)
			(1.52%)
1			15.95%
			(20.51%)

㉒ 当期利益 欠損 15社
チェック総数 380

19税改革・7多局化・24価値変容
— 1新スポ・18イメージ・5代理店

(1) 19税改革	— 1新スポ	12社	3.16%
(2) 7多局化	— 1新スポ	8社	2.11%
(2) 24価値変容	— 1新スポ	8社	2.11%
(2) 3広告停滞	— 1新スポ	8社	2.11%
(5) 19税改革	— 18イメージ	7社	1.84%
(5) 19税改革	— 5代理店	7社	1.84%
(7) 12制作費	— 1新スポ	6社	1.58%
(7) 7多局化	— 18イメージ	6社	1.58%
			(1.32%)
			(1.32%)
枠外数	2	集中度	16.33%
			(18.97%)

㉓ 当期利益 1億円未満 11社 331

7多局化・3広告停滞・19税改革
— 1新スポ・12高視番組・17ローカル

(1) 7多局化	— 1新スポ	9社	2.72%
(2) 3広告停滞	— 1新スポ	8社	2.42%
(3) 19税改革	— 1新スポ	7社	2.11%
(3) 7多局化	— 12高視番組	7社	2.11%
(3) 3広告停滞	— 12高視番組	7社	2.11%
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
3			11.47%
			(19.02%)

㉔ 当期利益 1~3億円 12社 295

3広告停滞・7多局化・19税改革
— 1新スポ・9関連技術・17ローカル

(1) 3広告停滞	— 1新スポ	8社	2.71%
(1) 7多局化	— 1新スポ	8社	2.71%
(1) 19税改革	— 1新スポ	8社	2.71%
(4) 19税改革	— 9関連技術	7社	2.37%
(5) 2低成長	— 1新スポ	6社	2.03%
(5) 12制作費	— 1新スポ	6社	2.03%
(5) 7多局化	— 17ローカル	6社	2.03%
			(1.69%)
			(1.69%)
			(1.69%)
2			16.59%
			(21.66%)

②⑤ 当期利益 3~5億円 8社
 チェック総数 199

19税改革・7多局化・3広告停滞・12制作費
 ——9関連技術・1新スポ・16視ニーズ

(1) 19税改革	——9関連技術	5社	2.51%
(1) 19税改革	——1新スポ	5社	2.51%
(3) 7多局化	——9関連技術	4社	2.01%
(3) 12制作費	——9関連技術	4社	2.01%
(3) 7多局化	——1新スポ	4社	2.01%
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
			(1.51%)
枠外数	1	集中度	11.05%
			(18.6%)

②⑥ 当期利益 5~10億円 23社 600

3広告停滞・19税改革・7多局化
 ——1新スポ・18イメージ・12高視番組

(1) 3広告停滞	——1新スポ	18社	3.00%
(2) 19税改革	——1新スポ	16社	2.67%
(3) 7多局化	——1新スポ	15社	2.50%
(4) 2低成長	——1新スポ	13社	2.17%
(5) 24価値変容	——1新スポ	10社	1.67%
(6) 4M戦略	——1新スポ	9社	1.50%
(6) 12制作費	——1新スポ	9社	1.50%
(6) 3広告停滞	——24合理化	9社	1.50%
			(1.33%)
			(1.33%)
	4	1	16.51%
			(19.17%)

②⑦ 当期利益 10億円以上 13社 300

19税改革・3広告停滞・24価値変容
 ——1新スポ・8副業・12高視番組

(1) 19税改革	——1新スポ	8社	2.67%
(2) 19税改革	——12高視番組	7社	2.33%
(3) 3広告停滞	——1新スポ	6社	2.00%
(3) 19税改革	——8副業	6社	2.00%
(5) 4M戦略	——1新スポ	5社	1.67%
(5) 24価値変容	——8副業	5社	1.67%
(5) 3広告停滞	——12高視番組	5社	1.67%
(5) 24価値変容	——12高視番組	5社	1.67%
(5) 19税改革	——24合理化	5社	1.67%
(5) 24価値変容	——24合理化	5社	1.67%
	1	2	19.02%

②⑧ 従業員 50人未満 10社
 チェック総数 260

19税改革・3広告停滞・7多局化
 ——1新スポ・5代理店・16視ニーズ・
 18イメージ

(1) 19税改革	——1新スポ	7社	2.69%
(2) 3広告停滞	——1新スポ	6社	2.31%
(3) 7多局化	——1新スポ	5社	1.92%
(4) 19税改革	——5代理店	4社	1.54%
(4) 4M戦略	——16視ニーズ	4社	1.54%
(4) 19税改革	——18イメージ	4社	1.54%
(4) 19税改革	——12高視番組	4社	1.54%
(4) 3広告停滞	——12高視番組	4社	1.54%
(4) 7多局化	——12高視番組	4社	1.54%
			(1.15%)
枠外数	1	4	集中度 16.16%
			(17.31%)

②⑨ 従業員 50~100人 12社 300

3広告停滞・19税改革・2低成長・
 4M戦略・7多局化
 ——1新スポ・3営業マン・12高視番組・
 16視ニーズ

(1) 19税改革	——1新スポ	8社	2.67%
(2) 3広告停滞	——1新スポ	7社	2.33%
(2) 2低成長	——1新スポ	7社	2.33%
(4) 4M戦略	——1新スポ	6社	2.00%
(4) 7多局化	——1新スポ	6社	2.00%
(6) 3広告停滞	——12高視番組	5社	1.67%
(6) 3広告停滞	——16視ニーズ	5社	1.67%
(6) 19税改革	——16視ニーズ	5社	1.67%
			(1.33%)
			(1.33%)
	2	2	16.34%
			(19%)

③⑩ 従業員 100~200人 31社 825

3広告停滞・7多局化・19税改革
 ——1新スポ・18イメージ・9関連技術

(1) 3広告停滞	——1新スポ	19社	2.30%
(2) 7多局化	——1新スポ	18社	2.18%
(2) 19税改革	——1新スポ	18社	2.18%
(4) 12制作費	——1新スポ	13社	1.58%
(5) 7多局化	——18イメージ	12社	1.45%
(5) 3広告停滞	——9関連技術	12社	1.45%
(7) 24価値変容	——1新スポ	11社	1.33%
(7) 3広告停滞	——18イメージ	11社	1.33%
(7) 19税改革	——9関連技術	11社	1.33%
(7) 3広告停滞	——17ローカル	11社	1.33%
	2	1	16.46%

㉑ 従業員 200~300人 14社

チェック総数 355

19税改革・7多局化・2低成長・3広告停滞
— 1新スポ・17ローカル・8副業

(1)	19税改革	— 1新スポ	11社	3.10%
(2)	7多局化	— 1新スポ	10社	2.82%
(3)	3広告停滞	— 1新スポ	8社	2.25%
(3)	19税改革	— 17ローカル	8社	2.25%
(5)	7多局化	— 17ローカル	7社	1.97%
(5)	19税改革	— 24合理化	7社	1.97%
(5)	7多局化	— 24合理化	7社	1.97%
				(1.69%)
				(1.69%)
				(1.69%)
1	2	集中度	16.33%	
				(21.4%)

㉒ 従業員 300人以上 16社 395

19税改革・3広告停滞・2低成長
— 1新スポ・12高視番組・24合理化

(1)	19税改革	— 1新スポ	12社	3.04%
(2)	3広告停滞	— 1新スポ	11社	2.78%
(2)	2低成長	— 1新スポ	11社	2.78%
(4)	19税改革	— 12高視番組	9社	2.28%
(5)	2低成長	— 12高視番組	8社	2.03%
(6)	7多局化	— 1新スポ	7社	1.77%
(6)	3広告停滞	— 12高視番組	7社	1.77%
(6)	3広告停滞	— 24合理化	7社	1.77%
(6)	19税改革	— 9関連技術	7社	1.77%
				(1.52%)
1	1	集中度	19.99%	
				(21.51%)

㉓ テレビネット系列 NTV 19社 475

7多局化・19税改革・3広告停滞
— 1新スポ・24合理化・12高視番組・
17ローカル

(1)	7多局化	— 1新スポ	14社	2.95%
(2)	19税改革	— 1新スポ	13社	2.74%
(3)	3広告停滞	— 1新スポ	12社	2.53%
(4)	7多局化	— 24合理化	9社	1.89%
(4)	7多局化	— 17ローカル	9社	1.89%
(6)	2低成長	— 1新スポ	8社	1.68%
(6)	19税改革	— 24合理化	8社	1.68%
(6)	19税改革	— 17ローカル	8社	1.68%
				(1.47%)
				(1.47%)
1	2	集中度	17.04%	
				(19.98%)

㉔ テレビネット系列 TBS 14社

チェック総数 350

19税改革・2低成長・3広告停滞・7多局化
— 1新スポ・17ローカル・3営業マン・

9関連技術・24合理化

(1)	19税改革	— 1新スポ	9社	2.57%
(2)	2低成長	— 1新スポ	8社	2.29%
(2)	3広告停滞	— 1新スポ	8社	2.29%
(4)	7多局化	— 1新スポ	7社	2.00%
(5)	3広告停滞	— 17ローカル	6社	1.71%
(5)	7多局化	— 3営業マン	6社	1.71%
(5)	19税改革	— 9関連技術	6社	1.71%
(5)	3広告停滞	— 24合理化	6社	1.71%
				(1.43%)
				(1.43%)
2	2	集中度	15.99%	
				(18.85%)

㉕ テレビネット系列 CX 11社 249

3広告停滞・19税改革・2低成長・4M戦略
— 9関連技術・1新スポ・8副業

(1)	3広告停滞	— 9関連技術	8社	3.21%
(1)	19税改革	— 9関連技術	8社	3.21%
(1)	3広告停滞	— 1新スポ	8社	3.21%
(4)	19税改革	— 1新スポ	7社	2.81%
(5)	3広告停滞	— 8副業	6社	2.41%
(6)	2低成長	— 9関連技術	5社	2.01%
(9)	4M戦略	— 9関連技術	5社	2.01%
(6)	19税改革	— 8関連技術	5社	2.01%
(6)	3広告停滞	— 24合理化	5社	2.01%
				(1.61%)
1	1	集中度	22.89%	
				(24.5%)

㉖ テレビネット系列 ANB 9社 220

19税改革・3広告停滞・24価値変容
— 18イメージ・1新スポ・12高視番組

(1)	19税改革	— 18イメージ	6社	2.73%
(1)	19税改革	— 1新スポ	6社	2.73%
(3)	3広告停滞	— 18イメージ	5社	2.27%
(3)	19税改革	— 12高視番組	5社	2.27%
(5)	24価値変容	— 18イメージ	4社	1.82%
(5)	3広告停滞	— 1新スポ	4社	1.82%
(5)	24価値変容	— 1新スポ	4社	1.82%
(5)	2低成長	— 1新スポ	4社	1.82%
(5)	19税改革	— 5代理店	4社	1.82%
(5)	3広告停滞	— 5代理店	4社	1.82%
	1	2	集中度	20.92%

③⑦ テレビネット系列 テレビ東京 3社
 チェック総数 75

2 低成長・19税改革・4 M戦略・7 多局化
 — 1 新スポ・12高視番組・24合理化

(1) 2 低 成 長	— 1 新スポ	3 社	4.00%
(1) 19税 改 革	— 1 新スポ	3 社	4.00%
(3) 4 M 戦 略	— 1 新スポ	2 社	2.67%
(3) 7 多 局 化	— 1 新スポ	2 社	2.67%
(3) 2 低 成 長	— 12高視番組	2 社	2.67%
(3) 19税 改 革	— 12高視番組	2 社	2.67%
(3) 2 低 成 長	— 24合理化	2 社	2.67%
(3) 19税 改 革	— 24合理化	2 社	2.67%
(3) 4 M 戦 略	— 24合理化	2 社	2.67%
			(1.33%)

枠外数 1 集中度 26.69%
 (28.02%)

③⑧ テレビネット系列 県域U局放送 6社
 206

7 多局化・3 広告停滞・19税改革
 — 1 新スポ・12高視番組・17ローカル

(1) 7 多 局 化	— 1 新スポ	6 社	2.91%
(2) 3 広 告 停 滞	— 1 新スポ	5 社	2.43%
(3) 19税 改 革	— 1 新スポ	4 社	1.94%
(4) 12制 作 費	— 1 新スポ	3 社	1.46%
(4) 7 多 局 化	— 12高視番組	3 社	1.46%
(4) 3 広 告 停 滞	— 12高視番組	3 社	1.46%
(4) 7 多 局 化	— 17ローカル	3 社	1.46%
(4) 19税 改 革	— 17ローカル	3 社	1.46%
			(0.97%)
			(0.97%)
1			14.58%
			(16.52%)

③⑨ テレビネット系列 その他(ラジオ) 21社
 560

7 多局化・19税改革・3 広告停滞
 — 1 新スポ・12高視番組・16視ニース・
 18イメージ

(1) 19税 改 革	— 1 新スポ	14 社	2.50%
(2) 7 多 局 化	— 1 新スポ	13 社	2.32%
(2) 3 広 告 停 滞	— 1 新スポ	13 社	2.32%
(4) 7 多 局 化	— 12高視番組	11 社	1.96%
(5) 12制 作 費	— 1 新スポ	10 社	1.79%
(5) 3 広 告 停 滞	— 12高視番組	10 社	1.79%
(7) 19税 改 革	— 12高視番組	9 社	1.61%
			(1.43%)
			(1.43%)
			(1.43%)
1			14.29%
			(18.58%)

④⑩ 筆頭株主 個人 14社
 チェック総数 350

3 広告停滞・19税改革・7 多局化
 — 1 新スポ・5 代理店・18イメージ

(1) 3 広 告 停 滞	— 1 新スポ	10 社	2.86%
(2) 19税 改 革	— 1 新スポ	8 社	2.29%
(3) 7 多 局 化	— 1 新スポ	7 社	2.00%
(4) 2 低 成 長	— 1 新スポ	6 社	1.71%
(4) 19税 改 革	— 5 代理店	6 社	1.71%
(4) 3 広 告 停 滞	— 24合理化	6 社	1.71%
(4) 7 多 局 化	— 24合理化	6 社	1.71%
			(1.43%)
			(1.43%)
			(1.43%)
1	2	集中度	13.99%
			(18.28%)

④⑪ 筆頭株主 地方公共団体 11社
 336

3 広告停滞・7 多局化・19税改革
 — 1 新スポ・12高視番組・5 代理店・
 16視ニース

(1) 3 広 告 停 滞	— 1 新スポ	9 社	2.68%
(2) 7 多 局 化	— 1 新スポ	8 社	2.38%
(3) 19税 改 革	— 1 新スポ	7 社	2.08%
(3) 3 広 告 停 滞	— 12高視番組	7 社	2.08%
(3) 7 多 局 化	— 12高視番組	7 社	2.08%
(6) 12制 作 費	— 1 新スポ	6 社	1.79%
(7) 24価 値 変 容	— 1 新スポ	5 社	1.49%
(7) 19税 改 革	— 12高視番組	5 社	1.49%
			(1.19%)
			(1.19%)
2			16.07%
			(18.45%)

④⑫ 筆頭株主 新聞社 15社
 369

7 多局化・19税改革・2 低成長
 — 1 新スポ・24合理化・12高視番組

(1) 7 多 局 化	— 1 新スポ	9 社	2.44%
(1) 19税 改 革	— 1 新スポ	9 社	2.44%
(1) 2 低 成 長	— 1 新スポ	9 社	2.44%
(4) 19税 改 革	— 24合理化	7 社	1.90%
(5) 24価 値 変 容	— 1 新スポ	6 社	1.63%
(5) 7 多 局 化	— 24合理化	6 社	1.63%
(5) 24価 値 変 容	— 24合理化	6 社	1.63%
(5) 7 多 局 化	— 17ローカル	6 社	1.63%
			(1.36%)
			(1.36%)
2	1	集中度	15.74%
			(18.46%)

④ 筆頭株主 放送会社 5社

チェック総数 125

3 広告停滞・19税改革・7 多局化・12制作費

—— 1 新スポ・2 既スポ・9 関連技術

(1)	3 広告停滞	—— 1 新スポ	3社	2.40%
(1)	19税改革	—— 1 新スポ	3社	2.40%
(1)	19税改革	—— 2 既スポ	3社	2.40%
(1)	3 広告停滞	—— 9 関連技術	3社	2.40%
(1)	7 多局化	—— 5 代理店	3社	2.40%
				(1.60%)
				(1.60%)
				(1.60%)
				(1.60%)
				(1.60%)
				(1.60%)
枠外数	1	集中度	12.00%	(20.00%)

④ 筆頭株主 一般株式会社 15社 380

19税改革・3 広告停滞・4 M戦略・7 多局化

—— 1 新スポ・18イメージ・9 関連技術

(1)	19税改革	—— 1 新スポ	12社	3.16%
(2)	3 広告停滞	—— 1 新スポ	9社	2.37%
(2)	4 M戦略	—— 1 新スポ	9社	2.37%
(4)	7 多局化	—— 1 新スポ	8社	2.11%
(5)	2 低成長	—— 1 新スポ	7社	1.84%
(5)	19税改革	—— 18イメージ	7社	1.84%
(5)	4 M戦略	—— 18イメージ	7社	1.84%
(5)	19税改革	—— 9 関連技術	7社	1.84%
(9)	8 他媒体	—— 1 新スポ	6社	1.58%
(9)	7 多局化	—— 18イメージ	6社	1.58%
	4			20.53%

⑤ 筆頭株主 複数株主 14社

チェック総数 350

19税改革・3 広告停滞・2 低成長

—— 1 新スポ・12高視番組・24合理化

(1)	19税改革	—— 1 新スポ	13社	3.71%
(2)	3 広告停滞	—— 1 新スポ	10社	2.86%
(2)	2 低成長	—— 1 新スポ	10社	2.86%
(4)	19税改革	—— 12高視番組	7社	2.00%
(5)	7 多局化	—— 1 新スポ	6社	1.71%
(5)	2 低成長	—— 12高視番組	6社	1.71%
(5)	19税改革	—— 24合理化	6社	1.71%
				(1.43%)
				(1.43%)
				(1.43%)
枠外数	1	集中度	16.56%	(20.85%)

⑥ 筆頭株主 公表せずなど 9社 225

7 多局化・3 広告停滞・19税改革

—— 1 新スポ・12高視番組・17ローカル・

18イメージ・24合理化

(1)	7 多局化	—— 1 新スポ	6社	2.67%
(2)	3 広告停滞	—— 1 新スポ	5社	2.22%
(2)	7 多局化	—— 12高視番組	5社	2.22%
(2)	3 広告停滞	—— 12高視番組	5社	2.22%
(2)	19税改革	—— 12高視番組	5社	2.22%
(6)	19税改革	—— 1 新スポ	4社	1.78%
(6)	12制作費	—— 1 新スポ	4社	1.78%
(6)	7 多局化	—— 17ローカル	4社	1.78%
(6)	7 多局化	—— 18イメージ	4社	1.78%
(6)	7 多局化	—— 24合理化	4社	1.78%
	1	2		20.45%

注

- (1) まず、チェック数で上位3位までの経営環境認識—経営戦略策定を掲げた。——は同じ順位を示す。項目の前の番号は、アンケート問1と問3の中の質問項目の番号である（前稿 pp. 88-9）。
- (2) 次に、クロス数の多い順に環境認識—戦略策定項目ベスト10を列挙した。アンダーラインは、上位3位までの環境認識および戦略策定に入らない項目を示し、「ちらばり」の一つを意味する。ただし、3項目めが4項目以降のものと同じ順位であっても、このことを考慮できなかった。
- (3) 枠外数は、注(2)の「ちらばり」の項目の数の合計である。
- (4) ()内の数値は、次に来るはずであった項目のクロス数の比率である。すなわち、ベスト10には数多くて納り切らないので除いたが、タイプ比較のために、ベスト10に納ったと仮定したときの、次の項目のクロス数の比率（総チェック数に対する）である。集中度の()の数値は、これら仮定の比率を加算したものである。

た、社数が7社と少ないため、関心のER-SWが比較的単一であるといえる。これに対して、集中度がかなり低いのは、U局(16.01%、枠外数5)である。U局は、局数が多く、また規模、地域性などが広範囲に亘り、極めて分散的であるため、採用するER-SWがいきおい多様なものとなっている。

V局とU局とでは、共通の個々のER-SW、たとえば「19税改革—1新スポ」は、3.43%と2.36%と、前者が高い比率を占めている。なお、V局とU局とのER-SWの内容の違いを見るためには、それぞれに共通のER-SWとタイプ独自のそれとを区分して分析することが役立つ(営業収益「中下」と「中」のタイプ別構成を参照されたい、pp. 33~36)。

次に、地域別タイプを見ることにしよう。このさい、表12によると集中度の高いのは、東京((24.59%), 枠外数2)と中国・四国(21.75%, 枠外数1)である。東京で集中度が高いのは、V局が多いこととその社数が7と少ないことによると思われる。また、中国・四国で高いのは、兼営局とU局が多く、後述のごとく営業収益の「中上」の規模では集中化の形をとっているためである。これに対して、関東・甲信越・静岡((15.77), 枠外数3)で集中度が低いのは、U局が多く、多様性に富んでいるためと考えられる。

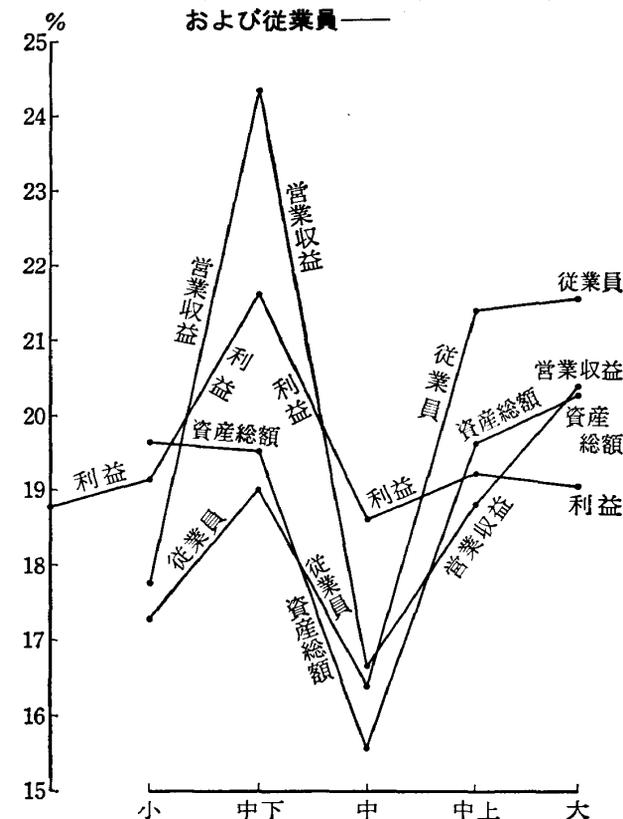
中国・四国(高集中度)と関東・甲信越・静岡(低集中度)の共通部分を比較すると、そもそも後者では税改革への関心が低く、広告停滞についても0.63%(2.75%-2.12%)低いことがわかる。

(2) 資産総額別、営業収益別、当期利益別、および従業員別のER-SWの集中度

ER-SWベスト10の集中度を、資産総額別、営業収益別、当期利益別、および従業員別に見るために、表13を作製した。表13によると、これらの4つの部門において、集中度の高いのは「中下」の段階であり、集中度の低いのは「中」の段階である。すべての段階を通して見ると、「欠損」と「小」の段階では中の集中度、

表13 ER-SWベスト10の集中度

—資産総額、営業収益、当期利益、および従業員—



資産総額	小 10億円未満(1), 中下 10~25億円(12), 中 25~50億円(23), 中上 50~100億円(22), 大 100億円以上(14)
営業収益	小 10億円未満(1), 中下 10~25億円(10), 中 25~50億円(19), 中上 50~100億円(26), 大 100億円以上(16)
税引前当期利益	欠損(13), 小 1億円未満(1), 中下 1~3億円(12), 中 3~5億円(8), 中上 5~10億円(23), 大 10億円以上(13)
従業員	小 50人未満(10), 中下 50~100人(12), 中 100~200人(31), 中上 200~300人(14), 大 300人以上(16)

注()内は社数である。

「中下」の段階では高い集中度、「中」の段階では低い集中度、そして「中上」と「大」の段階では再び中の集中度となっている。

3 ER-SWベスト10項目集中度の意味

(1) 営業収益「中下」と「中」のタイプ別構成

ES-SWベスト10項目は「小」から「大」へ推移するにしたがって、なぜこのような中・高

表 14 営業収益「中下」段階と「中」段階のタイプ別構成

	兼営局	テレビ局	テレビ局	ラジオ局	北海道・東北	東京都	関東甲信静岡	中部・北陸	近畿	中国・四国	九州・沖縄			
中下 (10社)	0	0	4	6	3	0	2	1	3	0	1			
中 (19社)	2	1	14	2	6	0	4	0	1	4	4			
	N T C A	テ	ラ	県	ラ	個	地	新	放	一	複	公		
	T B	N	東	域	シ	方	方	聞	送	般	数	表		
	V S X B	京	局	局	オ	人	公	社	会	株	株	せ		
	V S X B	京	局	局	オ	人	公	社	会	株	株	せ		
中下 (10社)	0	0	0	0	0	4	6	1	3	1	0	0	3	2
中 (19社)	8	2	3	4	0	0	2	1	0	5	2	4	5	2

・低・中の集中度の軌跡をたどるのであろうか。高い集中度が、単純に社数の少なさによるのであろうか。ER-SWの集中度の意味を解明するために、とくに営業収益の「中下」段階(10~25億円, 10社)と「中」段階(25~50億円, 19社)との関係に焦点を当てながら、分析することにしよう。

両者の段階のタイプ別の構成は、表14のとおりである。特に目立つことは、「中下」が県域U局とラジオだけで構成されていること、これに対して「中」は従来からのネット系列に属することである。また、「中下」の筆頭株主が地方公共団体と複数株主中心であるのに対し、「中」は、新聞社、放送会社、一般株式会社、および複数株主が中心である。

(2) 「中下」と「中」との共通項目と独自項目

明らかに性格の異なる「中下」と「中」とは、ER-SWの内容を違えることは予想される場所であるが、まず集中度を異にするのは何故であろうか。「中下」と「中」のER-SWのクロス表(表11および表12の基礎となっているもの)を検討してみよう。ER-SWのクロス項目数とクロス総数とは、「中下」が130, 250, そして「中」が215, 474である。それぞれ後者の

「中」が多いのは、会社数が多いために1つのER-SWに複数の会社がチェックする度数が多いためである。

まず、ER-SWの項目数の問題を検討してみよう。「中下」と「中」について、ER-SWの項目には、独自の項目と共通の項目とがある。たとえば、経営環境「1円高、低金利の金融事情」に対応して、「中下」の会社は、経営戦略のうち、「1新スポンサー」1、「8副業・関係会社」1、「9関連技術事業」1、「12高視聴率番組」1、「16視聴者ニーズ」1にチェックしている。他方「中」の会社は、「9関連技術事業」1、「15採算番組の強化」1、「16視聴者

表 15 営業収益「中下」・「中」段階のER-SW項目数と中段階独自の集中度

経営環境認識の項目	ER-SW 項目数		中		集中度 (掛数) 0.21	
	<中下> 独自 共通	<中> 独自 共通	独自 ER-SW 数	チェ ック 総 数		
1 金融事情	3	2	2	2	0.42	
2 経済低成長	3	12	12	5	1.05	
3 広告停滞	2	13	13	6	2.1	
4 M戦略見直し	1	13	13	2	0.42	
5 産業構造変化	1	4	4	7	1.68	
7 多局化・競争	1	15	15	6	1.26	
8 ラ・テ以外媒体	1	7	7	6	1.68	
11 企業イメージ重視	2	3	3	5	1.26	
12 制作費高騰	0	12	12	7	2.1	
13 ソフト多様化	4	1	1	7	1.68	
15 第二電々	0	0	0	5	1.05	
16 都市型CATV	0	0	0	12	4.2	
17 通信放送技術	2	3	3	6	1.26	
18 通信放送行政	0	0	0	5	1.05	
19 税制改革	1	14	14	5	1.26	
20 事業税導入	1	4	4	7	1.68	
24 価値観変容	1	4	4	10	4.62	
25 地方の時代	0	0	0	5	1.05	
合計	23	107	107	108	142	29.82
		130		215		
チェック総数		250		474		

表 16 営業収益「中下」・「中」段階のチェック (ER-SW) 総数集中度

1つのER-SW項目における社数	「中下」共通				「中」共通				「中」独自		
	項該目数	チェック数	チェック総数に対する比率 (%)	チェック数集中度 (%)	項該目数	チェック数	チェック総数に対する比率 (%)	チェック数集中度 (%)	項該目数	チェック数	チェック数集中度 (%)
10					1	10	2.11	2.11			
9	1	9	3.60	3.60	3	27	1.90	5.70			
8	2	16	3.20	6.40	1	8	1.69	1.69			
7	1	7	2.80	2.80	4	28	1.48	5.92			
6	1	6	2.40	2.40	3	18	1.27	3.81			
5	3	15	2.00	6.00 (21.2)	14	70	1.05	14.70	1	5	1.05
4	6	24	1.60	9.60	10	40	0.84	8.40	1	4	0.84
3	15	45	1.20	18.00	17	51	0.63	10.71	6	18	3.78
2	27	54	0.80	21.60	26	52	0.42	10.92	15	30	6.3
1	51	51	0.40	20.40	28	28	0.21	5.88	85	85	17.82
合計	107	227		90.80	107	332		69.84	108	142	29.82

(注 チェック総数 中下 250, 中 474)

ニーズ」1, 「24 管理上合理化」1にチェックしている。このうち、共通項目は「関連技術事業」と「視聴者ニーズ」の2つであり、「中下」独自は3, 「中」独自は2である。同じERであっても、異なるSWを採るときはこれを独自部分とするのである。

表15のごとく、両者のいずれかが関わる経営環境認識の項目全体18について調べると、「中下」の独自項目は23, 「中」の独自項目は108, そして両者に共通な項目は107である。「中」の方が、独自・共通でカバーする項目の範囲が広く、「中下」はこれが狭いことがわかる。

(3) 共通部分のシェアの違いと独自部分の多様な戦略

次に、1つのER-SW項目に複数の会社が多くチェックする問題に入ろう。表16は、1つのER-SW項目にチェックした社数を掲げ、その関連で「中下」の場合項目該当数107が、チェック数227に増えていることを示している。「中」の場合には、107が332となっている。このチェック数をチェック総数で除すると、共通部分が占めるシェアが算出できる。「中下」は90.8%(227÷250), 「中」は70.0%(332÷474, 表16

では69.8%)である。共通部分と独自部分の比率は9対1と7対3である。表16に見るように、「中」の場合独自部分の重要性が高いのであれば、共通部分を取り上げるかぎり、集中度は低くなる。

これに加えて、チェック総数が少ない「中下」の場合、個々の比率が高く出て集中度が大きくなる。たとえば、社数9の場合、「中下」は3.60, 「中」は1.90である。トップ10を取って、集中度を計算するかぎり、「中下」の方が集中度が高くなるのである。

表16を、表11・表12と対比して、ベスト10の集中度の意味を探ることとしよう。表16の「1つのER-SW項目における社数」の多い部分は、表11・表12の「社数」を示す。この社数の多いものから、ベスト10を選んだわけである。そのため、表16では、「中下」共通では社数5, 項目該当数累計8のところ集中度21.2%を示す。「中」共通では、社数7, 項目該当数累計9のところ集中度15.42%を表示する。

「中」の独自部分は、共通部分を押し上げ、全体として分散化させる要因となっている。これは、文字通り、戦略の多様化を意味し、この

タイプの独自性を示唆している。具体的には、表15から、24価値観変容認識に対応する諸戦略(24-18 5社, 24-24 3社, 24-3 3社, 24-16 3社など, 4.62%), 16都市型CATV認識に対応する諸戦略(16-1 3社, 16-17 3社など, 4.2%), 3広告停滞認識に対応する諸戦略(3-15 3社など, 2.1%), 12制作費高騰認識に対応する諸戦略(12-15 4社など, 2.1%)などを挙げることができる。これらの多様性ある独自部分は、前述の特徴、「中」の従来からのネットワークと「中下」の県域U局・ラジオとの相違に基づくと考えられる。

4 民放社のタイプ別 ER-SW の内容

(1) ER-SW の操業度分析

これまで、民放社のタイプ別に、ER-SW のベスト10の集中度やその意味について、検討を加えてきた。タイプによって、ベスト10の集中度が異なる理由を探ったのである。

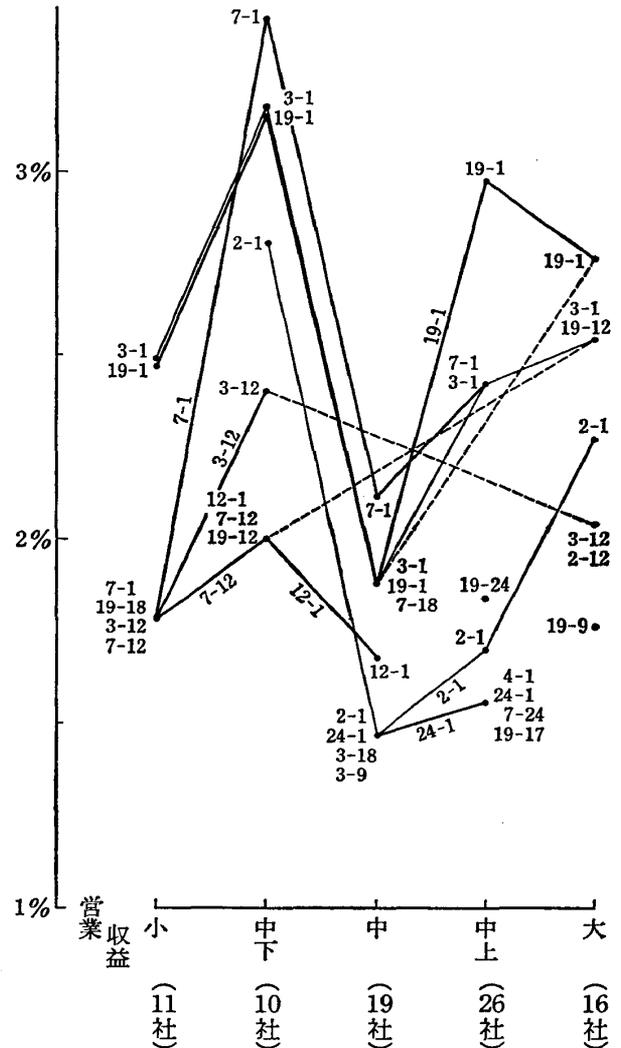
引き続いて、表12にもとづいて、タイプ別ベスト10の動きを追うことにしたい。これは、一種の操業度分析とか組織分析といったものである。まず、営業収益の違いに応じて、ベストテンのER-SWの項目がどのように変化するかを、表17によって見ることにしよう。表17は、表12の営業収益の各段階について、ベストテン項目の動きを追ったものである。いわば操業度の変化に応ずるER-SW要因の動きを表わしている。

ここで、各段階(操業度)についても共通の要因と独自の要因とがある。前者は、各段階を通じて線を引くことができる(顔を出している)が、後者はこれができない。前者は、何れの段階にあっても各会社が、採用しようとしているER-SW項目であり、後者は、特定の段階で各会社が採用するER-SW項目である。

営業収益の各段階について、具体的にER-SW項目の内容について述べれば、次のとおりである。

(a) 完全な共通項目は、「19 税改革-1 新ス

表 17 営業収益の違いに応じた ER-SW ベスト10項目の変化の軌道



ポ」である。比率としては、「中」段階で低くなってはいる(1.90%)。

(b) 1段階だけを欠く共通項目(4段階に亘るもの)は、「7多局化-1新スポ」, 「3広告停滞-1新スポ」, および「2低成長-1新スポ」の3つのER-SW項目である。「7-1」項目が「大」段階で切れるのは、大では多局化の進展や民間競争の激化を感じないためであり、同じく、「3-1」項目が「大」で現われないのは、「大」の営業収益段階では、スポンサーの広告支出の停滞をそれほど感知していないためであろう。他方、「2-1」項目が「小」で見られないのは、小では、マクロ的な日本経

済の低成長状態を認識する状況にないためであると考えられる。

(c) 3段階から2段階に及ぶ項目がいくつか見られる。

(d) 各段階でしか見られない独自項目が見られる。「小」段階では「19税改革—18イメージ」, 「中下」では「19税改革—12高視聴番組」, 「中」では「7多局化—18イメージ」, 「3広告停滞—18イメージ」, 「3広告停滞—9関連技術」といったものである。また、「中上」では「19税改革—24合理化」, 「4M戦略—1新スポ」, 「7多局化—24合理化」, 「19税改革—17ローカル」が独自であり、そして「大」では「2低成長—12高視聴番組」, 「19税改革—9関連技術」がそれである。

共通の ER-SW 項目は、業界全体として重視されているものであり、独自の ER-SW 項目は、その段階にある会社が独自に力を入れており、タイプ別の段階での特徴を示すものといえよう。

このような営業収益を中心とした操業度分析は、各段階が連続性をもっているだけに、興味深い。このような形のものは、資産総額、当期利益、および従業員についても行ないうる。従業員については、組織の階層分析の一つとして意味がある。われわれは、これらの分析のほか、ラ・テ兼営単独、地域、テレビネット系列、筆頭株主などについても、ER-SW 要因の動きを対応させて、現実的な分析を行なおうとしている。

(2) 民放社全体の ER-SW のベスト10の内容

民放社のタイプ別あるいはタイプ全体として、ER-SW の内容を具体的に明らかにする作業に入ることにしたい。まず、民放社のタイプ全体として、どのような ER-SW の内容が多いかを見るために、表12のベスト10を46タイプ全体について合計してみると、表18のとおりである。たとえば、タイプ数が46ということは、すべてのタイプでベスト10に入っていることを意味する。たとえば、「19—1」がそれで

あり、また社数 448 は、チェック社数で加重されており、タイプの大分類 8 で除すると、56となる。アンケート回答社数83のうち67%が採用している ER-SW であるといえる。

表18は、民放社のタイプ全体として、主として（ベスト10として）採用されている ER-SW である。主要な環境認識は 8 種類であり、その中でさまざまな戦略策定が行なわれている。

他方、右欄「戦略中心」を見ると、策定されている戦略は11種類にのぼるが、これは、さまざまな環境認識に基づいて展開されていることが理解される。つまり、同じ環境認識であっても異なる戦略策定を行なうことがあり、同じ戦略であっても、異なる環境認識に基づくことが少なくない。なお、ベスト10は全部満たされていないので、382であり、460(10×46)にはならない。これらの中から、環境中心および戦略中心にそれぞれベスト10を掲げるならば、次のとおりであり、両者は同じ結果となる(表18参照)。

1	19税改革—1新スポ	46	448(56)
2	3広告停滞—1新スポ	43	399(50)
3	7多局化—1新スポ	38	346(44)
4	2低成長—1新スポ	29	226(28)
5	3広告停滞—12高視番組	20	118(15)
6	12制作費—1新スポ	19	129(16)
6	19税改革—12高視番組	19	117(15)
8	24価値変容—1新スポ	12	95(12)
8	19税改革—24合理化	12	86(11)
8	7多局化—12高視番組	12	71(9)

これらは、民放社全体における ER-SW の現状を示すものとして、意味をもっている。なお、括弧内の数値は、タイプの大グループ 8 で除したものであるが、ベスト10に出た場合の社数に限っているので、注意を要する。

(3) ER-SW のタイプ別類型化

民放社のタイプ全体でなく、タイプ別に ER-SW の型を規定することができないであろうか。ER-SW の各項目数は、表11では7通りを示し、表12では3通りを提示した。たとえば、後者の場合、兼営局は、「19税改革・7多

表 18 民放社全タイプにおける ER-SW の項目数

環 境 中 心			戦 略 中 心		
ER-SW	タイプ数	社 数	ER-SW	タイプ数	社 数
2-1	29	226	2-1	29	226
2-9	1	5	3-1	42	399
2-12	6	34	4-1	9	64
2-24	1	2	7-1	38	346
			8-1	1	6
3-1	43	399	12-1	19	126
3-2	1	4	19-1	46	448
3-5	2	10	24-1	12	95
3-8	1	6			
3-9	5	40	3-2	1	4
3-12	20	118	4-2	1	4
3-16	1	5	19-2	1	3
3-17	4	34	7-3	3	20
3-18	6	43	19-3	1	3
3-24	8	59			
4-1	9	64	3-5	2	10
4-2	1	4	7-5	3	16
4-9	1	5	12-5	1	5
4-16	1	4	19-5	6	32
4-18	1	7			
4-24	1	2	3-8	1	6
7-1	38	346	19-8	3	15
7-3	3	20	24-8	1	5
7-5	3	16			
7-9	2	10	2-9	1	5
7-12	12	71	3-9	5	40
7-17	9	64	4-9	1	5
7-18	7	53	7-9	2	10
7-24	8	62	12-9	2	10
8-1	1	6	19-9	10	69
12-1	19	126			
12-5	1	5	2-12	6	34
12-9	2	10	3-12	20	118
12-12	1	5	7-12	12	71
19-1	46	448	12-12	1	5
19-2	1	3	19-12	19	117
19-3	1	9	24-12	2	9
19-5	6	32			
19-8	3	15	3-16	1	5
19-9	10	69	4-16	1	4
19-12	19	117	19-16	1	5
19-16	1	5			
19-17	7	59	3-17	4	34
19-18	10	61	7-17	9	64
19-24	12	86	19-17	7	59
24-1	12	95			
24-8	1	5	3-18	6	43
24-12	2	9	4-18	1	7
24-18	1	4	7-18	7	53
24-24	2	11	19-18	10	61
			24-18	1	4
			2-24	1	2
			3-24	8	59
			4-24	1	2
			7-24	8	62
			19-24	12	86
			24-24	2	11
計	382	2887	計	382	2887

注

ER-SW の数値 (たとえば 7-9) は、アンケート問1と問3の中の質問項目の番号である。
前稿, 88-9頁参照。

表 19 民放社のタイプ別 ER₁・ER₂-SW₁・SW₂ 類型化
——環境認識中心——

1	2・19	—1・12	②7テ東京
2	3・7	—1・5	⑬資産中下
		—1・9	⑤北・東, ⑳利益中下
		—1・12	④1地方公共
		—1・17	⑦関・甲・静
		—1・18	⑳従業中
3	3・19	—1・2	④3放送社
		—1・3	⑳従業中下
		—1・5	⑰収益下, ④0個人
		—1・12	④ラジオ, ⑥東京, ⑩資産下
		—1・18	⑳利益中上
		—1・24	⑩中・四
—9・1	③5CX		
4	7・3	—1・12	⑬収益中下, ⑳利益下, ③8県域U, ④6株主他
		—1・18	⑩収益中
5	7・19	—1・3	⑩1九・沖
		—1・12	③9テ系列他
		—1・24	⑬資産中, ③3NTV, ④9新聞社
6	19・2	—1・17	③4TBS
7	19・3	—1・5	③8従業下
		—1・8	③7利益大
		—1・12	②V局, ⑧中・北, ⑨近畿, ⑩資産大, ⑪収益大, ⑫従業大, ⑬複数株主
		—1・17	⑬資産中上
		—1・18	③U局, ④4一般会社
—18・1	③6ANB		
8	19・7	—1・17	③1従業中上
		—1・18	③2利益欠損
		—1・24	①兼営局, ②0収益中上
		—9・1	③5利益中
5'	7・3・19	—1・12・17	⑬収益中下, ⑳利益下, ③8県域U, ④6株主他
8'	19・3・2	—1・12・24	⑬資産大, ⑫従業大, ⑬複数株主
9'	19・7・3	—1・24・17	①兼営局, ②0収益中上

局化・3 広告停滞—1 新スポ・24 合理化・17 ローカル」と表示してある。

7項目を列挙すると、タイプごとに同じ型を示すものはほとんどなく類型化が困難である。3項目についても容易ではない。そのため、2項目について類型化を試み、3項目についても可能である場合には、これを記載することにした。つまり、ER₁・ER₂-SW₁・SW₂ についてのタイプ別類型化を試みるのである。

表19は、環境認識を中心とした ER₁・ER₂-SW₁・SW₂ を類型化したものである。大きくは8分類、小さくは29分類することができる。とくに、「19・3—1・12」分類には、7つのタイプが属し、「7・3—1・12」分類には、4つのタイプが帰属している。ちなみに、前者は、「税改革・広告停滞—新スポ・高視番組」の分類で

あり、V局、関・甲・静、近畿、資産大、収益大、従業員大、および複数株主が属している。それぞれのタイプに含まれている会社は、大規模な会社が多いのであり、同じ会社が含まれている可能性が高い。効果を複重させるために、このような分析方法を採っているのである。

また、好ましいことに、ER₁・ER₂・ER₃-SW₁・SW₂・SW₃ の体系化も一部可能であり、ダッシュ付きの付号がこれである。たとえば、5' 「多局化・広告停滞・税改革—新スポ・高視番組・ローカル」の型には、収益中下、利益下、県域U、株主他(公表せず)が属するが、どちらかという県域U局を中心とした会社である。

次に、表20は、戦略策定を中心に、民放社のタイプ別 ER₁・ER₂-SW₁・SW₂ を類型化したものである。大きくは11分類、小さくは29分類

表 20 民放社のタイプ別 ER₁・ER₂-SW₁・SW₂ 類型化
——戦略策定中心——

1	3・19	-1・2	④放送社
2	{ 3・19 7・19 }	-1・3	②従業中下 ⑩九・沖
3	{ 3・7 3・19 19・3 }	-1・5	⑬資産中下 ⑭収益下, ④個人 ⑲従業下
4	19・3	-1・8	⑲利益大
5	3・7	-1・9	⑤北・東, ⑲利益中下
6	{ 2・19 3・7 3・19 7・3 7・19 19・3 }	-1・12	⑳テ東京 ④地方公共 ④ラジオ, ⑥東京, ⑩資産下 ⑭収益中下, ⑲利益下, ⑳県域U, ④株主他 ㉑テ系列他 ②V局, ⑧中・北, ⑨近畿, ⑬資産大, ⑲収益大, ㉒従業大, ④複株主
7	{ 3・7 19・2 19・3 19・7 }	-1・17	⑦関・甲・静 ⑳TBS ⑬資産中上 ㉑従業中上
8	{ 3・7 3・19 7・3 19・3 19・7 }	-1・18	⑳従業中 ㉑利益中上 ⑬収益中 ③U局, ④一般会社 ㉒利益欠損
9	{ 3・19 7・19 19・7 }	-1・24	⑩中・四 ⑬資産中, ⑳NTV, ㉑新聞社 ①兼営局, ⑲収益中上
10	{ 3・19 19・7 }	-9・1	⑳CX ㉑利益中
11	19・3	-18・1	⑳ANB
6'	7・3・19	-1・12・17	⑬収益中下, ⑲利益下, ⑳県域U, ④株主他
6'	19・3・2	-1・12・24	⑬資産大, ㉒従業大, ④複数株主
9'	19・7・3	-1・24・17	①兼営局, ⑲収益中上

できる。これは、表19の環境認識中心の分類と同じ内容のものである。

経営は、同じ環境認識をするものの、必ずしも同じ戦略策定を行なうとはかぎらない。何らかの理由で異なる戦略策定を行なうことが少なくない。また、経営は、同じ戦略策定を行なうものの、必ずしも同じ環境認識によるとはかぎらない。異なる環境認識に基づいていることが少なくない。これまで、環境認識と戦略策定を類型化してきたのであるが、この類型化は、一定の条件の下での経営行動を明らかにするものとして意味がある。今後は、なぜこの経営行動が採られたかの理由・状況が明らかにされれば、一層民放社のタイプ別分析が意味あるものになると思われる。このさい、前述のタイプに

共通の ER-SW 要因と、独自の ER-SW 要因とが、程度の差はあれ区分できることが、役に立つのである。

さらに、戦略の動態的特質を見るために、短期の時系列分析が必要である。

VI. 職能別戦略, 副業戦略, 文化・教育戦略, および番組編成戦略

1 職能別戦略

(1) 職能別戦略の民放社全体の回答結果

さて、経営環境認識と経営戦略策定との適合度の問題に力を入れすぎたので、職能別戦略、副業戦略、文化・教育戦略、および番組編成戦略については、表を記載せず、簡単に気づいた

ことを記すことに止めたい。

問4は、<職能別経営戦略の重点>について質問したものであり、民放社全体の回答の結果は次のとおりである。

最も重視するもの(1位). ①「番組・スポット販売促進戦略」39社(47.0%), ②「番組・スポット編成・開発戦略」11社(13.3%), ③「番組・スポット人的販売戦略」10社(12.0%)。

次に重視するもの(2位). ①「番組・スポット編成・開発戦略」17社(20.5%), ②「番組・スポット販売促進戦略」14社(16.9%), ③「広告代理店との協力関係」13社(15.7%)。

3番目に重視するもの. ①「人事および組織戦略」15社(18.1%), ②「広告代理店との協力関係」14社(16.9%), ③「局自体の広告戦略」12社(14.5%)。

(2) 職能別戦略のタイプ別分析

上記の「最も重視するもの(1位)」について、タイプ別の分析で留意すべきものを記してみよう。

(1) まず、1位の①「番組・スポット販売促進戦略」は、全体を通して高い比率を占めている。ところが、②「番組・スポット編成・開発戦略」と③「番組・スポット人的販売戦略」については、前者は資産総額で大きい会社(「大」21.4%, 「中上」22.7%), そして後者は資産総額で小さい会社(「小」27.3%, 「中下」25.0%)に多い。(前述の20頁と符合する。)

(2) ②「番組・スポット編成・開発戦略」が当期利益で最も高い比率(20.3%)を示しているのは、「欠損」の会社である。U局とラジオ局の一部が基本に還ろうというのであろうか。

(3) ②「編成・開発戦略」が高い比率を占めているのは、兼営局(20.8%)・V局(28.6%), 東京(42.9%)であり、とくに東京では、①「販売促進戦略」(14.3%)より多い。

(4) ③「人的販売戦略」は、U局(16.7%)とラジオ(18.2%)に多く、従って発足が新しい会社に比較的多い(60年以降20.0%, 50~59年21.1%)。同様にこの「人的販売戦略」は、規模

の小さい会社(資産総額「小」27.3%, 「中下」25.0%)に、また業績の良くない会社(「欠損」13.3%, 「小」27.3%, 「中下」25.0%)に多い。(前出20頁と符合する。)

2 副業および関係会社設立の戦略

(1) 「副業および関係会社設立の戦略」の民放社全体の回答結果

「副業および関係会社設立の戦略」は、経営戦略全体の中では第8番目の戦略にすぎない。しかし、これは本業以外のニュービジネスに進出するという多角化戦略として、関連技術事業への進出とともに、民放社で重要な戦略として位置づけられる。いわば、事業拡大の一つである。

この戦略の調査結果は、民放社全体としては、①催物・興業関係42社(50.6%), ②映画・番組・CMの制作34社(41.0%), ③広告・販売促進30社(36.1%), ④文化・教育関係業務28社(33.7%), ④放送業務関係28社(33.7%), ⑥音楽テープ・レコード・音楽出版業務24社(28.9%), ⑦テレビ・ショッピング19社(22.9%), ⑧スポーツ・レジャー施設17社(20.5%)などとなっている。

(2) 「副業および関係会社設立の戦略」のタイプ別分析

(1) 地域

地域別について、東京では、「映画・番組・CMの制作」(71.4%), 「音楽テープ・レコード・音楽出版業務」(71.4%)が多く、「広告・販売促進」(0%), 「スポーツ・レジャー施設」(0%), 「テレビ・ショッピング」(14.3%)が少ない。他方、関東・甲信越・静岡では、多いものがあまりなく(「不明」が38.5%と多い), 「映画・番組・CMの制作」(23.1%), 「音楽テープ・レコード・音楽出版業務」(7.7%), 「テレビ・ショッピング」(7.7%), 「スポーツ・レジャー施設」(0%)などと、東京と対照的に少ない。ビジネスの機会の大小が、地域によって相当異なることがわかる。

(2) 営業収益

副業は、営業収益が小さくなるほど成立しにくいことは、「不明」が順次大きくなることからわかる(「大」0%, 3.8%, 21.1%, 40.0%, 「小」54.5%)。まず、営業収益の「小」の段階では、副業の機会が少ない。また、「中下」, 「中」, および「中上」の段階では、「催物・興業関係」(60.0%, 57.9%, 61.5%), 「広告・販売促進」(50.0%, 57.9%, 34.6%), 「放送業務関係」(30.0%, 42.1%, 42.3%)が多い。他方、「大」の段階では、これらの項目が少なく、「映画・番組・CMの制作」(62.5%), 「文化・教育関係業務」(50.0%), 「音楽テープ・レコード・音楽出版業務」(56.3%)に多くの力を入れようとしている。この点は、対照的である。

(3) テレビネット系列

高い比率をもつ副業戦略を、テレビネット系列ごとに、〇〇型として記すことにしたい。まず、NTV系列は「文化教育関係業務・催物興業関係」型(52.6%, 52.6%), TBS系列は「映画番組CM制作」型(71.4%), CXは「催物興業関係・放送業務関係」型(70.0%, 60.0%)である。ANBは、とくに型はない。次に、テレビ東京系列は「催物興業関係」型(100%)であり、県域U局放送系列は「映画番組CM制作・広告販売促進」型(83.3%, 66.7%)である。

(4) 筆頭株主

筆頭株主ごとに、副業戦略の型を分類すれば、次のとおりである。まず、個人はとくになく、地方公共団体は「映画番組CM制作・催物興業関係」型(45.5%, 45.5%)である。次に、新聞社は「文化教育関係業務」型(53.3%)であり、これは親会社の趣旨に添っている。放送会社は、「広告販売促進・催物興業関係」型(80.0%, 80.0%)であり、一般株式会社は「催物興業関係・映画番組CM制作・放送業務関係」型(66.7%, 53.3%, 53.3%)であり、そして複数株主は「催物興業関係」型(50.5%)である。

なぜあるタイプの民放社が特定の副業戦略を策定するのかの理由は、その民放社が置かれている状況とその副業プロジェクトの性格に依るものであるが、詳しい分析は別の機会に譲りたい。

3 文化・教育的事業活動による社会との連携戦略

(1) 文化・教育事業戦略の民放社全体の回答結果

問6はく文化・教育的事業活動による社会との連携>について尋ねたもので、その回答は民放社全体としては、次の結果となっている。①交響楽団・音楽援助32社(38.6%), ②地域社会開発・地域社会開発援助26社(31.3%), ③福祉事業団・社会福祉基金・社会福祉新聞25社(30.1%), ④文化学園・文化教室・文化講座等24社(28.9%), ⑤芸術協力・芸術援助22社(26.5%), ⑥美術館・博物館15社(18.1%), ⑦文化事業団・文化基金・文化新聞14社(16.9%), ⑧レクリエーション施設・援助12社(14.5%)。他方、人権平等推進, 都市再開発, 医療関係, および国際関係は、わずかししか見られなかった。

(2) 文化・教育事業戦略のタイプ別分析

(1) 地域

民放社のタイプ別に、この文化・教育事業戦略を関連づけて見よう。まず、地域別に調査結果を検討してみると、その結果は、地域的にかなりの相違がある。第1位を占める戦略を、型として示せば、次のとおりである。「交響楽団音楽」型は、北海道・東北(50.0%), 中部・北陸(55.6%), 九州・沖縄(50.0%)である(中部・北陸(55.6%)には、「社会福祉」型が加わる)。また、東京は「芸術」型(57.1%), 関東・甲信越・静岡は「文化」型(38.5%), 近畿は「美術博物館」型(50.0%), そして中国・四国は「地域社会」型(50.0%)である。

(2) 営業収益

次に、営業収益との関連で文化・教育事業戦

略を見ると、以下のとおりである。まず、全体で第1位の「交響楽団・音楽援助」は、営業収益の大きい会社で（「大」37.5%、「中上」34.6%）、またこれの小さい会社で（「小」72.7%、「中下」40.0%）、大きな比重を占めている。それでは、営業収益の中位の会社では、どのような戦略を中心としているかという点、それは「地域社会開発」（47.4%）である。この「地域社会開発」で活発な地域は、前述のところから、中国・四国（50.0%）と北海道・東北（35.7%）である。

営業収益が増大するにつれて盛んになる戦略は、「文化学園・教室」（「中上」38.5%、「大」37.5%）と、「社会福祉」（「中上」34.6%、「大」37.5%）である。「国際関係」は、大きな営業収益の会社にしか見られない。

他方、営業収益の小さな会社では、前述の「交響楽団」（72.7%）のほかは、「地域社会開発」（36.4%）と「人権平等の推進」（27.3%）、「社会福祉」（27.3%）などが続いている。

(3) テレビネット系列

テレビネット系列別に文化・教育事業戦略を見ると、NTVは「社会事業団・芸術協力」型（42.1%、42.1%）、TBSは「文化学園・交響楽団」型（64.3%、50.0%）である。CXは「文化学園」型（50.0%）、ANBは「社会福祉事業団」型（55.6%）である。また、テレビ東京系列は「地域社会開発・芸術協力」型（100%、66.7%）、県域U局放送は「美術館」型（50.0%）である。なお、「交響楽団」型が少ないのは、ラジオにこの型が多い（68.2%）ためである。

(4) 筆頭株主

筆頭株主別にこの戦略を検討すると、個人は「社会福祉事業団」型（50.0%）、地方公共団体は「美術館」型（45.5%）、新聞社は「社会福祉事業団・地域社会開発」型（40.0%、40.0%）である。また、放送会社は「文化学園」型（60%）、一般株式会社は「文化学園・芸術協力・交響楽団」型（各46.7%）である。そして、複数株主は「地域社会開発」型（42.9%）となっ

ている。

4 番組編成戦略

(1) 番組編成戦略の民放社全体の回答結果

問7は「番組編成戦略」について問うたものであり、民放社全体としては、次のような結果となっている。①自局制作の報道・情報番組の拡充53社（63.9%）、②生活情報番組の拡充47社（56.6%）、③ニュース・報道番組の拡充34社（41.0%）、④局イメージの向上34社（41.0%）、⑤局の特色の確立17社（20.5%）。

(2) 番組編成戦略のタイプ別分析

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

この番組編成戦略を、ラ・テ兼営単独の別で見ると、テレビについては、U局が「局イメージの向上」に力を入れていること以外、それほど戦略上の相違はない。ラジオについては、「自局制作番組の拡充」（36.4%）や「ニュース・報道番組の拡充」（27.3%）よりも、「生活情報番組の拡充」（59.1%）、「局イメージの向上」（54.5%）、および「局の特色の確立」（45.5%）に重点を置いていることが特徴的である。

(2) 地域

地域別に番組編成戦略を見ると、近畿が「生活情報番組の拡充」（25.0%）に力を入れず、むしろ「娯楽番組の拡充」（75.0%）に力点を置いていること以外、とくに地域で特徴的なものは見られない。

(3) 従業員

従業員の数によって番組編成戦略を考察すると、従業員が多いほど、ほぼ「自局制作番組の拡充」を強調している（「大」81.3%、71.4%、61.3%、66.7%、「小」30.0%）。他方、「中」の段階でとくに多かったり少なかったりして、境界線になっている戦略がある。まず、「中」の段階で少なく「大」および「小」の段階で多い戦略は、「生活情報番組の拡充」（「大」62.5%、57.1%、41.9%、75.0%、「小」70.0%）、「局の特色の確立」（「大」12.5%、14.3%、9.7%、25.0%、「小」70.0%）、および「早朝の時間帯

表 21 長期ビジョンと

	総 数	フ ア ク シ ミ リ 送	文 字 多 重 放 送	A ス テ レ オ 放 送 M	D A D	衛 星 放 送 (有 料)	衛 星 放 送 (有 料 以 外)	衛 星 放 送 (P C M 音 声)	C A T V (ネ ッ ト ワ ー ク)	都 市 型 C A T V
全 体	83 100.0	10 12.0	41 49.4	19 22.9	3 3.6	5 6.0	3 3.6	5 6.0	2 2.4	24 28.9
ラジオ・テレビ兼営単独										
兼営局	24 100.0	6 25.0	20 83.3	14 58.3	1 4.2	3 12.5	1 4.2	1 4.2	— —	7 29.2
テレビ (VHF)	7 100.0	1 14.3	7 100.0	— —	— —	1 14.3	1 14.3	— —	1 14.3	5 71.4
テレビ (UHF)	30 100.0	3 10.0	11 36.7	— —	— —	1 3.3	1 3.3	— —	1 3.3	7 23.3
ラジオ	22 100.0	— —	3 13.6	5 22.7	2 9.1	— —	— —	4 18.2	— —	5 22.7
地 域										
北海道・東北	14 100.0	2 14.3	9 64.3	5 35.7	1 7.1	1 7.1	— —	3 21.4	— —	5 35.7
東 京	7 100.0	1 14.3	5 71.4	1 14.3	1 14.3	1 14.3	1 14.3	1 14.3	— —	6 85.7
関東・甲信越・静岡	13 100.0	3 23.1	6 46.2	1 7.7	— —	— —	— —	1 7.7	— —	5 38.5
中部・北陸	9 100.0	— —	4 44.4	2 22.2	1 11.1	— —	— —	— —	1 11.1	3 33.3
近 畿	8 100.0	1 12.5	4 50.0	2 25.0	— —	1 12.5	1 12.5	— —	1 12.5	— —
中国・四国	16 100.0	3 18.8	6 37.5	6 37.5	— —	1 6.3	— —	— —	— —	3 18.8
九州・沖縄	16 100.0	— —	7 43.8	2 12.5	— —	1 6.3	1 6.3	— —	— —	2 12.5
資産総額										
10億円未満	11 100.0	— —	1 9.1	1 9.1	1 9.1	— —	— —	— —	— —	1 9.1
10億円以上25億円未満	12 100.0	2 16.7	5 41.7	2 16.7	— —	— —	— —	3 25.0	— —	5 41.7
25億円以上50億円未満	23 100.0	2 8.7	10 43.5	4 17.4	2 8.7	3 13.0	1 4.3	2 8.7	1 4.3	6 26.1
50億円以上100億円未満	22 100.0	3 13.6	11 50.0	7 31.8	— —	1 4.5	— —	— —	— —	5 22.7
100億円以上	14 100.0	3 21.4	14 100.0	5 35.7	— —	1 7.1	2 14.3	— —	1 7.1	7 50.0
アレビネット系列										
NTV (NNN)	19 100.0	2 10.5	14 73.7	6 31.6	1 5.3	2 10.5	— —	1 5.3	— —	4 21.1
TBS (JNN)	14 100.0	5 35.7	11 78.6	8 57.1	— —	1 7.1	1 7.1	— —	— —	5 35.7
CX (FNS)	10 100.0	— —	4 40.0	— —	— —	1 10.0	— —	— —	— —	5 50.0
ANB (ANN)	9 100.0	1 11.1	5 55.6	— —	— —	— —	1 11.1	— —	1 11.1	3 33.3

テレビ東京	3	—	2	—	—	—	—	—	2	1
	100.0	—	66.7	—	—	—	—	—	33.3	33.3
圏域U局放送	6	2	3	—	—	1	1	—	—	2
	100.0	33.3	50.0	—	—	16.7	16.7	—	—	33.3
その他	22	—	2	5	2	—	—	4	—	4
	100.0	—	9.1	22.7	9.1	—	—	18.2	—	18.2
筆頭株主										
個人	14	—	3	3	1	—	—	1	—	2
	100.0	—	21.4	21.4	7.1	—	—	7.1	—	14.3
地方公共団体	11	3	5	2	—	1	1	1	—	3
	100.0	27.3	45.5	18.2	—	9.1	9.1	9.1	—	27.3
新聞社	15	2	10	4	1	1	—	1	1	5
	100.0	13.3	66.7	26.7	6.7	6.7	—	6.7	6.7	33.3
放送会社	5	1	4	1	—	—	1	—	—	2
	100.0	20.0	80.0	20.0	—	—	20.0	—	—	40.0
一般株式会社	15	2	11	5	1	2	1	1	—	6
	100.0	13.3	73.3	33.3	6.7	13.3	6.7	6.7	—	40.0
複数株主	14	2	5	2	—	—	—	—	—	3
	100.0	14.3	35.7	14.3	—	—	—	—	—	21.4
公表せず	9	—	3	2	—	1	—	1	1	3
	100.0	—	33.3	22.2	—	11.1	—	11.1	11.1	33.3

の開拓] (「大」25.0%, 14.3%, 9.7%, 16.7%, 「小」30.0%) である。

他面、この状況を埋めるがごとく、「中」段階が他の段階よりも多い戦略は、「ニュース・スポーツ中継の拡充」(「大」18.8%, 14.3%, 32.3%, 16.7%, 「小」0%), および「深夜の時間帯の開拓」(「大」12.5%, 0%, 19.4%, 0%, 「小」10.0%) である。この中段階の戦略がとくに目立つのは、U局の戦略に拠るところが多いものと思われる。

(4) テレビネット系列

テレビネット系列別に、番組編成戦略を「○型」(1位の戦略)として分類してみよう。「自局制作番組拡大」型は、NTV (84.2%), TBS (85.7%), および圏域U局放送 (100%) である。また、「生活情報番組拡大」型は、ANB (66.7%) とテレビ東京系列 (100.0%) である。さらに、「ニュース報道番組拡大」型は、CX (60.0%) である。

番組編成戦略について留意すべきことは、これらの戦略が系列別の競争の上で極めて重要ということである。高い視聴率を求めて、系列別に、これらの戦略が行き交うわけである。その

実態を明らかにするようなモデルを、チェスや将棋のコンピュータモデルで作成することが必要である。

(5) 筆頭株主

筆頭株主の別によって番組編成戦略を分類することにしよう。「自局制作番組拡充」型は、地方公共団体 (63.6%) と複合株主 (78.6%), そして「生活情報番組拡充」型は、個人 (71.4%) である。残りは、自局制作番組拡充をふくめたミックス型である。すなわち、「自局制作番組拡充・生活情報番組拡充」型は、新聞社 (66.7%, 66.7%) と放送会社 (80.0%, 80.0%) であり、そして「自局制作番組拡充・局イメージ向上」型は、一般株式会社 (66.7%, 66.7%) である。

VII. 長期ビジョンと新規事業への進出

1 長期ビジョンと新規事業への進出

(1) 新規事業についての民放社全体の回答結果

問8は、<長期ビジョンと新規事業への進出>について問うたものである。ここで、新規

1	3	1	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
33.3	100.0	33.3	—	—	—	—	33.3	—	—	—	—	—	—	—
2	4	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2
33.3	66.7	16.7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	33.3
5	2	3	—	1	—	—	2	—	1	—	—	—	2	8
22.7	9.1	13.6	—	4.5	—	—	9.1	—	4.5	—	—	—	9.1	36.4
5	2	3	1	—	2	—	—	—	1	—	—	—	1	4
35.7	14.3	21.4	7.1	—	14.3	—	—	—	7.1	—	—	—	7.1	28.6
5	4	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3
45.5	36.4	9.1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	27.3
2	8	4	—	—	1	1	2	—	—	—	—	—	1	2
13.3	53.3	26.7	—	—	6.7	6.7	13.3	—	—	—	—	—	6.7	13.3
4	3	1	—	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—
80.0	60.0	20.0	—	—	40.0	—	—	—	—	—	—	—	—	—
6	7	3	1	—	2	1	1	1	—	—	—	—	1	1
40.0	46.7	20.0	6.7	—	13.3	6.7	6.7	6.7	—	—	—	—	6.7	6.7
3	4	5	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	4	5
21.4	28.6	35.7	—	—	—	—	7.1	—	—	—	—	—	28.6	35.7
—	2	2	—	1	1	1	2	—	—	—	—	—	—	4
—	22.2	22.2	—	11.1	11.1	11.1	22.2	—	—	—	—	—	—	44.4

事業とは、①関連する技術の事業（ニューメディアなど）、②副業や関係会社の事業（新聞・出版など）、および③全く新しい技術の事業（新素材、バイオテクノロジーなど）の3種類を含んでいる。ここで、民放社全体の回答は、次のようになっている。①文字多重放送41社（49.4%）、②ビデオソフト30社（36.1%）、③キャプテンやINS利用の情報サービス25社（30.1%）、④都市型CATV 24社（28.9%）、⑤AMステレオ放送19社（22.9%）、⑥新しい情報サービス19社（22.9%）。

(2) 新規事業についてのタイプ別結果

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

まず、ラ・テ兼営単独について、新規事業に対する戦略を回答結果から見ることにしよう。アンケートでは、新規事業について該当項目を5つ選択することを希望したのであるが、回答チェック数は、平均次のようになっている。兼営局3.54、V局3.86、U局2.6、そしてラジオ2である。「不明」がU局9そしてラジオ8あることと突き合わせると、U局とラジオは、新規事業へ進出する長期ビジョンと潜在力が、十分であるとはいえない。

兼営局の特徴は、全体的傾向とそれほど変わらないが、表21から、「文字多重放送」（83.3%）のほか「AMステレオ放送」（58.3%）がとくに強調されている。V局では、「AMステレオ」と「キャプテン・INS」が1社もなく、「文字多重放送」（100%）と「都市型CATV」（71.4%）に力点が置かれている。V局で他よりも目立つのは、「書籍・出版」（28.6%）と「レコード」（28.6%）が多いことである。

U局では、「文字多重放送」（36.7%）よりも「ビデオソフト」（53.3%）と「キャプテン・INS」（40.0%）が多い。そしてラジオでは、「AMステレオ」（22.7%）と「都市型CATV」（22.7%）が、比率は低いだが、第1位を占めている。

(2) 地域

地域別に、新規事業進出戦略を見ることにしよう。表21から、何れの地域も「文字多重放送」を強く志向していることは、共通している。その中で、東京は、「都市型CATV」（85.7%）と「ビデオソフト」（57.1%）を強調し、また他の地域よりも目立つのは「書籍・出版」（28.6%）と「レコード」（28.6%）が比較的多いことである。

そして、中部・北陸は「キャプテン・INS」(66.7%)を、近畿と中国・四国は「ビデオソフト」(50.0%, 37.5%)に、それぞれ力を入れようとしている。

(3) 資産総額

民放社の長期ビジョンと新規事業への進出は、経営規模と次のような関係がある。表21から、全体として1位の「文字多重放送」は、資産総額が大きいほど、その比率が大きくなる(「大」100.0%, 50.0%, 43.5%, 41.7%, 「小」9.1%)。これは、5位の「AMステレオ」についてもいいうる(「大」35.7%, 31.8%, 17.4%, 16.7%, 「小」9.1%)。この傾向は、資産総額が大きくなるほど、「不明」が順次少なくなることにも関係がある(「大」0%, 18.2%, 21.7%, 25.0%, 「小」54.5%)。4位の「都市型CATV」は、資産総額の「大」のところ(50.0%)だけでなく、「中下」の段階(41.7%)も大きな比率を占めている。

他方、むしろ中位の段階が高い比率を占めているのは、2位の「ビデオ・ソフト」(「中」47.8%)と3位の「キャプテン・INS」(「中上」40.9%)である。中規模の会社も潜在力をもっているものであり、その領域は、ビデオ・ソフトとキャプテン・INSであるといいうる。

なお、表には出ていないが、税引前当期利益に関係して、「欠損」の会社は、46.7%の会社(15社中7社)が「不明」を記入している。そして、4社(26.7%)が「キャプテン・INS」を、3社(20.0%)が「AMステレオ」と「新しい情報サービス」を強調しているものの、何れも低い比率である。「欠損」の会社では、新技術を伴う長期ビジョンを明確に形成することが困難であるように思われる。

(4) テレビネット系列

新規事業への進出をテレビネット系列との関連で見ることとするが、50%以上を占めているものに依拠して、型を分類することとする。これによると、NTVは「文字多重放送」型(73.7%)、TBSは「文字多重放送・AMステ

レオ」型(78.6%, 57.1%)、CXは「ビデオソフト・都市型CATV」型(60.0%, 50.0%)、ANBは「文字多重放送」型(55.6%)、テレビ東京系列は「ビデオソフト・文字多重放送」型(100%, 66.7%)、そして県域U局放送は「ビデオソフト・文字多重放送」型(66.7%, 50.0%)である。全体として、新技術の事業に対しては、慎重である感じを免れない。

(5) 筆頭株主

筆頭株主別に新技術戦略を見ると、すべてにわたって50%に満たないものは、個人、地方公共団体、そして複数株主である。他方、新聞社は「文字多重放送・ビデオソフト」型(66.7%, 53.3%)、放送会社は「文字多重放送・キャプテンINS・ビデオソフト」型(80.0%, 80.0%, 60.0%)、そして一般株式会社は「文字多重放送」型(73.3%)である。

2 新規事業へ進出するための技術・ノウハウの取得戦略

(1) 技術・ノウハウの取得戦略についての民放社全体の結果

問9は、<新規事業へ進出するための技術・ノウハウの取得戦略>について尋ねたものである。その回答結果は、民放社全体で次のようになっている。①この技術・ノウハウをもつ事業と提携する40社(48.2%)、②社内ベンチャーを設けて社内で開発する31社(37.3%)、③過去からすでに蓄積してきている25社(30.1%)。

(2) 技術・ノウハウの取得戦略についてのタイプ別結果——資産総額を中心として

資産総額の大小によって、技術取得戦略を分析してみると、大筋が理解できる。表22のごとく、全体で第3位の「過去から蓄積してある」会社は、資産総額が大きいほど、比率が大きい。表には出ていないが、これらの会社は、40年代までに設立されている(兼営局45.8%, 20~29年25%, 30~39年40.0%, 40~49年38.1%, 50~59年5.3%)が、このことは開局が早期の民放社が技術の蓄積を済ませていることを

表 22 新規事業へ進出するための技術・ノウハウの取得戦略

	総 数	この 技術の 買収	つ 事業を 買収	ベン チス ・キ ャ	ピ タル を設 置	この 技術 ・ノ ウ	事業 と提 携	社 内を 設け て	内 で開 発	研 究所 など 社	内 で開 発す る	過 去か らす で	て 蓄積 して す	とく に技 術・ ノウ ハウ は必 ず	要 ない は必 ず	そ の 他	不 明
全 体	83 100.0	—	3	40	31	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	18	21.7
資産総額																	
10億円未満	11 100.0	—	—	3	2	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	6	54.5
10億円以上25億円未満	12 100.0	—	1	6	5	—	2	—	1	—	—	—	—	—	3	25.0	
25億円以上50億円未満	23 100.0	—	—	13	8	—	5	—	2	—	—	—	—	—	5	21.7	
50億円以上100億円未満	22 100.0	—	1	12	9	2	9	—	—	—	—	—	—	—	4	18.2	
100億円以上	14 100.0	—	1	6	6	—	8	—	—	—	—	—	—	—	1	—	

物語っている。また、これらの会社は、東京(57.1%)と北海道・東北(42.9%)に多い。

他方、資産総額が小さくなるほど、「不明」が多く、技術が蓄積されていることが少ないだけでなく、技術無関心に近いともいえるのである。

全体で2位の「社内開発」戦略は、技術に対する新たな努力を示すものであり、「小」の段階(18.2%)を除いて、何れの段階でもほぼ同じ比率を示している(「大」42.9%、「中上」40.9%、「中」34.8%、「中下」41.7%)。

この「社内開発」戦略は、「中」の段階でやや低いですが、その分、「中」は第1位の「技術提携」戦略で、高い比率を占めている。(「大」42.9%、「中上」54.5%、「中」56.5%、「中下」50.0%、「小」27.3%)。「技術提携」戦略は、特定の技術が必要となったとき技術提携するもので、やや安易な方法であるが、民放社全体としては、第1位の戦略であり、しかも「中」の段階で、この方法が多く採られようとしている。なお、この「技術提携」戦略は、V局(57.1%)、東京地域(71.4%)、40年代(61.9%)、テレビ東京系列(100%)・CX(80%)、および放送会社(80%)・一般株式会社(73.3%)に多い(表には出てい

ない)。

3 民放社の技術・ノウハウの必要な領域(技術の性格)

(1) 「民放社の技術領域」についての民放社全体の調査結果

問10は、＜民間放送会社における技術・ノウハウの必要な領域＞、すなわち民放社の技術の性格について問うている。民放社全体の調査結果は、次のとおりである。①ラジオ・テレビの送信領域39社(47.0%)、②番組の制作領域39社(47.0%)、③ニューメディアの領域38社(45.8%)、④番組の開発領域33社(39.8%)、⑤番組の編成領域26社(31.3%)、⑥ラジオ・テレビでの広告作成領域24社(28.9%)、⑦関係会社での業務の領域23社(27.7%)。これらは、民放社での技術領域やそこで展開される技術の性格を物語っている。

(2) 「民放社の技術領域」のタイプ別結果

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

さて、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す。われわれが期待するのは、この技術・ノウハウが民放社

表 23 民間放送会社における技術・ノウハウの必要な領域

	総 数	送信 領域 ラジオ・ テレビの	メ ラ ラジオ・ 照明の 領域 テレビカ	理 データ ベースの 処	ラ ジオ・ テレビ の 広告 作成	番 組 の 開 発 領 域	番 組 の 編 成 領 域	番 組 の 制 作 領 域	経 営 管 理 の 領 域	関 係 会 社 で の 業 務	ニ ュ メ デ ィ ア の 領 域	媒 体 事 業 の 領 域 テ レ ビ 以 外 の 広 告	全 く 新 し い 事 業 領 域	そ の 他	不 明
全 体	83 100.0	39 47.0	17 20.5	17 20.5	24 28.9	33 39.8	26 31.3	39 47.0	15 18.1	23 27.7	38 45.8	1 1.2	—	1 1.2	21 25.3
ラジオ・ テレビ兼営単 独															
兼営局	24 100.0	17 70.8	8 33.3	7 29.2	9 37.5	13 54.2	8 33.3	13 54.2	10 41.7	10 41.7	16 66.7	—	—	1 4.2	2 8.3
テレビ (VHF)	7 100.0	5 71.4	4 57.1	1 14.3	4 57.1	4 57.1	4 57.1	5 71.4	2 28.6	2 28.6	5 71.4	1 14.3	—	—	1 14.3
テレビ (UHF)	30 100.0	11 36.7	4 13.3	8 26.7	7 23.3	8 26.7	6 20.0	14 46.7	2 6.7	8 26.7	12 40.0	—	—	—	10 33.3
ラジオ	22 100.0	6 27.3	1 4.5	1 4.5	4 18.2	8 36.4	8 36.4	7 31.8	1 4.5	3 13.6	5 22.7	—	—	—	8 36.4
地 域															
北海道・東北	14 100.0	7 50.0	2 14.3	1 7.1	3 21.4	4 28.6	4 28.6	7 50.0	2 14.3	3 21.4	8 57.1	—	—	—	3 21.4
東 京	7 100.0	5 71.4	5 71.4	2 28.6	4 57.1	5 71.4	6 85.7	6 85.7	3 42.9	2 28.6	5 71.4	1 14.3	—	—	—
関東・甲信越・静岡	13 100.0	4 30.8	2 15.4	2 15.4	2 15.4	6 46.2	2 15.4	3 23.1	2 15.4	2 15.4	6 46.2	—	—	—	5 38.5
中部・北陸	9 100.0	4 44.4	1 11.1	1 11.1	4 44.4	5 55.6	3 33.3	4 44.4	2 22.2	1 11.1	5 55.6	—	—	—	2 22.2
近 畿	8 100.0	6 75.0	2 25.0	2 25.0	3 37.5	3 37.5	4 50.0	4 50.0	1 12.5	4 50.0	4 50.0	—	—	—	—
中国・四国	16 100.0	6 37.5	2 12.5	6 37.5	4 25.0	5 31.3	4 25.0	7 43.8	2 12.5	7 43.8	6 37.5	—	—	1 6.3	5 31.3
九州・沖縄	16 100.0	7 43.8	3 18.8	3 18.8	4 25.0	5 31.3	3 18.8	8 50.0	3 18.8	4 25.0	4 25.0	—	—	—	6 37.5
資産総額															
10億円未満	11 100.0	2 18.2	—	—	2 18.2	5 45.5	3 27.3	2 18.2	—	—	2 18.2	—	—	—	5 45.5
10億円以上 25億円未満	12 100.0	5 41.7	2 16.7	2 16.7	3 25.0	6 50.0	6 50.0	6 50.0	1 8.3	4 33.3	4 33.3	—	—	—	2 16.7
25億円以上 50億円未満	23 100.0	7 30.4	2 8.7	5 21.7	5 21.7	5 21.7	5 21.7	10 43.5	4 17.4	5 21.7	11 47.8	—	—	1 4.3	8 34.8
50億円以上 100億円未満	22 100.0	14 63.6	4 18.2	5 22.7	6 27.3	8 36.4	4 18.2	11 50.0	3 13.6	6 27.3	9 40.9	—	—	—	5 22.7
100億円以上	14 100.0	11 78.6	9 64.3	5 35.7	8 57.1	9 64.3	8 57.1	10 71.4	7 50.0	8 57.1	12 85.7	1 7.1	—	—	—

においてハイテクの領域で必要とされていることである。しかし、調査結果は、ニューメディアなどの工学技術領域というより、番組開発・編成・制作、広告作成、関係会社業務という民

放独自のサービス領域で必要とされているのであった。もう一つ気づくことは、各項目の比率が50%に満たず、あるいは「不明」が多いケースが少なくない（たとえば、50年代開局、60年

代開局) ことである。このことは、技術領域が少なく、また技術意識が高くないことを意味するであろう。

さて、タイプ別に見て、表23からラ・テ兼営単独では、U局とラジオは、上の意味で技術意識が高くないといえよう。何れの項目も50%に達せず、「不明」が少なくない。他方、兼営局とV局とを比較すると、両者とも、ラ・テ送信とニューメディアの領域を多く選んでいるものの、前者は「番組の開発・制作」(各54.2%)と「経営管理と関係会社業務」(41.7%, 41.7%)で多く、後者は「番組の開発・編成・制作」(57.1%, 57.1%, 71.4%)および「広告作成」(57.1%)などにおいて多い。

(2) 地域

地域別に見ると、東京はいかにも技術意識的である。多くの項目において、50%以上の比率を占めている。東京の技術領域についての考えは、典型的であり、望ましい形のものといえよう。「ニューメディアの領域」(71.4%)と同等あるいは同等以上に、「ラ・テの送信」(71.4%)と「カメラ・照明」(71.4%)ならびに番組の「開発」(71.4%)、「編成」(85.7%)、および「制作」(85.7%)の領域が指摘されている。これに対して、関東・甲信越・静岡、中国・四国、および九州・沖縄は、50%を越えるものはなく、技術意識的でないといえるであろう。

(3) 資産総額

技術領域を資産総額との関係で見ると、技術意識の高さが明確に読み取れるのは、「大」の資産段階である。経営規模が大きいことは、技術意識が大きい(比率が50%以上)ことのゆえんとなっている。その内容は、「ニューメディア」(85.7%)に加えて、「ラ・テの送信領域」(78.6%)と「番組の制作領域」(71.4%)が強調されており、望ましい線であるといえる。もう一つ気づくことは、資産総額の「中下」の段階で、再び技術意識が回復すると思われることである。番組の「開発・編成・制作」(各50%)において、技術の必要が指摘されているの

である。業績を上げるための意欲が、領域は限定されているものの技術に反映されているといえる。

なお、表には出ていないが、当期利益の「欠損」の会社は、技術意識の最高が20%という低さであり、「不明」が60.0%となっている。このままでは、長期利益の回復が容易でないかもしれない。

(4) テレビネット系列

表には出ていないが、技術意識をテレビネット系列別に見ると、ANBは「不明」が少なくない。型によって、テレビ系列を分類すると(50%以上)、NTVは「ニューメディア」型(57.9%)、TBSは「テレビ送信・ニューメディア」型(78.6%, 71.4%)、CXは「テレビ送信・番組制作」(60.0%, 60.0%)型、テレビ東京は「テレビ送信・番組制作・ニューメディア」型(各66.7%)、そして県域U局放送は「番組開発」型(83.3%)である。

(5) 筆頭株主

さらに、筆頭株主別に技術領域を見ると、各項目が50%に満たないのは、個人と複合株主であり、とくに後者は「不明」が多い。それ以外のものは、地方公共団体は「テレビ送信」型(54.5%)、新聞社は「ニューメディア」型(66.7%)、放送会社は「番組制作・ニューメディア」型(各80.0%)、そして一般株式会社は「番組制作・テレビ送信」型(80.0%, 73.3%)である。

4 新規事業への進出との関連での民放社の性格

(1) 「新規事業進出と民放社の性格」ついでに民放社全体の調査結果

問12は、<新規事業への進出との関連での貴社の性格>について尋ねたものである。その結果は、次のとおりである。①「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」33社(39.8%)、②「無線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」20社(24.1%)、③「異業

表 24 新規事業への進出との関連での貴社の性格

	総 数	異領域 への進出 能力の 種々の	進出が 重点策 メデア への	副業が 正規の 収入源	技術開 発して は少な ない	創造的 なアイ デア	念して いく 専	新規事 業へ進 出する	のは容 易では ない	新規事 業へ進 出する	ほどこ 切実感 はない	そ の 他	不 明
全 体	83 100.0	19 22.9	19 22.9	9 10.8	8 9.6	7 8.4	20 24.1	33 39.8	4 4.8	1 1.2	11 13.3		
ラジオ・テレビ 兼営単独													
兼営局	24 100.0	7 29.2	9 37.5	5 20.8	3 12.5	2 8.3	6 25.0	4 16.7	3 12.5	—	—	2 8.3	
テレビ(VHF)	7 100.0	3 42.9	1 14.3	1 14.3	—	—	2 28.6	3 42.9	—	1 14.3	—	—	
テレビ(UHF)	30 100.0	9 30.0	6 20.0	2 6.7	1 3.3	2 6.7	6 20.0	14 46.7	1 3.3	—	—	5 16.7	
ラジオ	22 100.0	—	3 13.6	1 4.5	4 18.2	3 13.6	6 27.3	12 54.5	—	—	—	4 18.2	
地 域													
北海道・東北	14 100.0	2 14.3	3 21.4	—	2 14.3	1 7.1	6 42.9	7 50.0	1 7.1	—	—	2 14.3	
東京	7 100.0	2 28.6	3 42.9	3 42.9	1 14.3	2 28.6	2 28.6	—	1 14.3	1 14.3	—	—	
関東・甲信越・静岡	13 100.0	3 23.1	3 23.1	—	—	1 7.7	3 23.1	5 38.5	1 7.7	—	—	4 30.8	
中部・北陸	9 100.0	4 44.4	3 33.3	—	1 11.1	—	—	3 33.3	—	—	—	1 11.1	
近畿	8 100.0	2 25.0	1 12.5	—	2 25.0	2 25.0	2 25.0	6 75.0	—	—	—	—	
中国・四国	16 100.0	4 25.0	2 12.5	3 18.8	2 12.5	—	4 25.0	6 37.5	1 6.3	—	—	2 12.5	
九州・沖縄	16 100.0	2 12.5	4 25.0	3 18.8	—	1 6.3	3 18.8	6 37.5	—	—	—	2 12.5	
営業収益													
10億円未満	11 100.0	—	1 9.1	—	1 9.1	1 9.1	2 18.2	6 54.5	—	—	—	4 36.4	
10億円以上25億円未満	10 100.0	1 10.0	1 10.0	—	2 20.0	1 10.0	4 40.0	7 70.0	1 10.0	—	—	—	
25億円以上50億円未満	19 100.0	4 21.1	5 26.3	1 5.3	—	—	4 21.1	8 42.1	—	—	—	5 26.3	
50億円以上100億円未満	26 100.0	9 34.6	7 26.9	4 15.4	2 7.7	3 11.5	6 23.1	10 38.5	1 3.8	—	—	2 7.7	
100億円以上	16 100.0	5 31.3	5 31.3	4 25.0	2 12.5	2 12.5	4 25.0	2 12.5	2 12.5	1 6.3	—	—	
テレビネット系列													
NTV (NNN)	19 100.0	8 42.1	6 31.6	3 15.8	1 5.3	—	5 26.3	6 31.6	1 5.3	—	—	2 10.5	
TBS (JNN)	14 100.0	3 21.4	5 35.7	2 14.3	1 7.1	2 14.3	2 14.3	2 14.3	2 14.3	—	—	3 21.4	

C X (FNS)	10	3	5	1	—	—	—	4	—	—	—
	100.0	30.0	50.0	10.0	—	—	—	40.0	—	—	—
ANB (ANN)	9	3	—	2	1	—	3	3	—	—	2
	100.0	33.3	—	22.2	11.1	—	33.3	33.3	—	—	22.2
テレビ東京	3	—	—	—	—	—	2	2	—	1	—
	100.0	—	—	—	—	—	66.7	66.7	—	33.3	—
圏域U局放送	6	1	1	—	1	2	2	4	1	—	—
	100.0	16.7	16.7	—	16.7	33.3	33.3	66.7	16.7	—	—
その他	22	1	2	1	4	3	6	12	—	—	4
	100.0	4.5	9.1	4.5	18.2	13.6	27.3	54.5	—	—	18.2
筆頭株主											
個人	14	2	3	—	2	1	4	8	1	—	1
	100.0	14.3	21.4	—	14.3	7.1	28.6	57.1	7.1	—	7.1
地方公共団体	11	1	2	—	2	3	2	5	—	—	3
	100.0	9.1	18.2	—	18.2	27.3	18.2	45.5	—	—	27.3
新聞社	15	2	4	1	2	—	6	6	1	1	2
	100.0	13.3	26.7	6.7	13.3	—	40.0	40.0	6.7	6.7	13.3
放送会社	5	2	3	—	—	—	1	1	—	—	—
	100.0	40.0	60.0	—	—	—	20.0	20.0	—	—	—
一般株式会社	15	7	7	5	—	2	3	2	1	—	—
	100.0	46.7	46.7	33.3	—	13.3	20.0	13.3	6.7	—	—
複数株主	14	4	—	2	1	—	3	6	1	—	3
	100.0	28.6	—	14.3	7.1	—	21.4	42.9	7.1	—	21.4
公表せず	9	1	—	1	1	1	1	5	—	—	2
	100.0	11.1	—	11.1	11.1	11.1	11.1	55.6	—	—	22.2

種・新規業種の領域へ進出する能力がある」19社(22.9%), ③「ニューメディアへの進出が重点施策となっている」19社(22.9%), ⑤「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」9社(10.8%)。

(2) 「新規事業進出と民放社の性格」についてのタイプ別調査結果

(1) ラジオ・テレビ兼営単独

リストラクチュアリングの時代といわれている今日, 民放産業は, 他の産業と同様に技術的努力によって新規事業へ進出することが可能であるかどうか, 興味をひくところである。

表24から, ラ・テ兼営単独の中では, 新規事業への進出に積極的であるのは兼営局である。これは, 「重点施設としている」度合いが最も高く(37.5%), 「進出が容易でない」とするのが最も低い(16.7%)。「副業が正規の収入源を補っている」もの(20.8%)を加えると, その積極性が理解できるのである。

次に積極的であるのはV局であろう。「進出

が容易ではない」(42.9%)としながらも, その「能力がある」(42.9%)と考えるものは最も多い。

他方, ラジオは, 新規事業進出については消極的である。その進出能力を肯定せず(0%), 重点施策とするものも少ない(13.6%)。多くのラジオ社が, 「進出が容易でない」と考えている(54.5%)のである。

(2) 地域

新規事業への進出について積極的な要素は, ①「進出する能力がある」と②「重点施策となっている」であり, 消極的な要素は, ③「放送事業に専念していく」と④「進出することは容易ではない」である。①②の合計数値から③④の合計数値を差引いて, その積極度を見ると次のとおりとなる。中部・北陸44.4%, 東京42.9%, 関東・甲信越・静岡-15.4%, 九州・沖縄-18.8%, 中国・四国-25, 北海道・東北-57.2%, そして近畿-62.5%。ここでは, 近畿が慎重すぎる姿勢をとっていることに注目さ

れる。

(3) 営業収益

営業収益の関係で「新規事業への進出」の性格を見ると、新規事業進出の積極的要素が経営の活動量とか規模の大きさに拠っていることがわかる。たとえば、営業収益が大きくなると、「ニューメディアへの進出が重点施策となっている」（「大」31.3%、26.9%、26.3%、10.0%、「小」9.1%）と「副業が正規の収入源を補っている」（「大」25.0%、15.4%、5.3%、0%、「小」0%）が完全に、そして「異業種へ進出する能力がある」（「大」31.3%、34.6%、21.1%、10.0%、「小」0%）がほぼ比例的に、大きな数値を示している。要するに、営業収益が大きいと、新規事業進出への能力や施策が大きくなる。そのため、ある程度の営業収益がないと、新規事業に関する長期ビジョンが立てにくいことがわかる。その証拠に、営業収益が小さくなるほど、「新規事業への進出が容易でない」（「大」12.5%、38.5%、42.1%、70.0%、「小」54.5%）と感ずる会社が多くなり、また「不明」（「大」0%、7.7%、26.3%、0%、「小」36.4%）も多くなる。

なお、当期利益についても、表には出ていないがほぼこの傾向が見られる。「欠損」の会社では、「進出の能力」（6.7%）と「重点施策」（6.7%）は低く、「放送事業に専念していく」（33.3%）と「進出するのは容易でない」（66.7%）は高い比率を示している。また、「不明」（26.7%）も多い。利益がない場合には、新規事業への進出は予定できないといったところであろうか。

(4) テレビネット系列と筆頭株主

テレビネット系列および筆頭株主別に「新規

事業への進出」の性格を見ることにしよう。地域のところで計算したごとく、積極要因の合計数値から消極要因の合計数値を差引いて、それぞれの積極度を計算すると次のとおりである。CX40%、TBS28.5%、NTV15.8%、ANB-33.3%、県域U局放送-66.6%、およびテレビ東京系列-133.4%。

筆頭株主別に見ると、次のとおりである。一般株式会社60.1%、放送会社60%、複数株主-35.7%、地方公共団体-36.4%、新聞社-40%、および個人-50%。

リストラクチャリングの時代に、新たな経営基盤をどのように形成するかは、「新規事業への進出」の積極度と大いに関係がある。タイプ別にこの積極度を分析することによって、その理由をある程度明確にすることができる。なお、筆頭株主の新聞社の積極度が低いのは、民放社と新聞社との間で「メディア担当分割」の約束がすでに行なわれているものと考えられ、積極性の理由を別の形で考察することが必要である。

（この論稿は、財団法人「放送文化基金」、昭和60年度後期の助成を得て執筆したものである。また、多項目に亘るアンケートに回答して下さった民放各社の経営者の方々に、心から御礼申し上げる。さらに、本稿の調査に当っては、放送産業経営研究会のメンバー、東山禎之氏、伊藤誠二氏、村瀬真文氏、とくに藤原功達氏から、多くの御協力を得ており、深く感謝するところである）。

（未完）

【おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授】