

## 経営戦略とリーダーシップ (3)

—— 民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて ——

奥 村 憲 一

### VIII. 経営戦略策定のねらいと経営目標

#### 1. 経営戦略策定のねらい・動機

##### (1) 「経営戦略策定のねらい・動機」の民放社全体の回答結果

第13問は、<経営戦略策定のねらい・動機>について質問したものである。その結果は、次のようになっている。

第1に重視するもの。①営業力の増強22社(26.5%)、②販売市場の確保とシェア・アップ17社(20.5%)、③スポンサーの確保13社(15.7%)、④視聴率のアップ8社(9.6%)、⑤視聴者に対する良質番組の提供8社(9.6%)。

第2に重視するもの。①営業力の増強17社(20.5%)、②視聴率のアップ14社(16.9%)、③販売市場の確保とシェア・アップ12社(14.5%)、④スポンサーの確保9社(10.8%)、⑤視聴者に対する良質番組の提供8社(9.6%)。

第3に重視するもの。①経営管理体制の整備17社(20.5%)、②視聴者に対する良質番組の提供10社(12.0%)、③営業力の増強9社(10.8%)、③新規事業の展開9社(10.8%)、③制作体制の強化9社(10.8%)。

##### (2) 「経営戦略策定のねらい・動機」についてのタイプ別分析

###### (1) ラジオ・テレビ兼営単独

ここで、上記「第1に重視するもの」を、民放社のタイプ別に分析することにしよう。表25によれば、まず、ラ・テ兼営単独で特に目立つ

ことは、V局が「販売市場確保とシェア・アップ」(28.8%)、「視聴率のアップ」(28.8%)、および「視聴者に対する良質番組の提供」(28.8%)を強調し、これに対し、U局が「販売市場確保とシェア・アップ」(20.0%)に加え、「営業力の増強」(33.3%)および「スポンサーの確保」(20.0%)に力点を置いていることである。大旨いいうることであるが、V局は、すでに確立された体制での市場確保・シェアアップ・視聴者サービスを意味し、U局は、これから新たに営業体制を促進・確立する意図を示している。後者の「営業力の増強」は、表にはないが開局年別で、40~49年(33.3%)、50~59年(31.6%)、および60年以降(40.0%)の会社に多い。

###### (2) 営業収益、当期利益、および従業員

これと同様な項目について、1つの傾向がある。すなわち、確立された市場での動機を意味する「視聴率のアップ」(18.8%)と「販売市場の確保とシェア・アップ」(25.0%)は、営業収益「大」の段階において最も高い。とくに、前者の「視聴率のアップ」は、表にはないが税引前当期利益(25.0%)と従業員(18.8%)についても、「大」の段階で最も多い。

これに対して、これから確立する市場での動機を示す「スポンサーの確保」と「営業力の増強」は、営業収益の「中」(15.8%、42.1%)と「中下」(40.0%、20.0%)で、高い比率を示している。とくに、後者の「営業力の増強」は、表25のごとく2極分化(「中」42.1%と「小」36.4%)するのであり、他方表にはないが当期

表 25 経営戦略策定のねらい・動機&lt;1位&gt;

	総 数	ス ポ ン サ ー の 確 保	営 業 力 の 増 強	視 聴 率 の ア ッ プ	販 売 市 場 の 確 保 と シ ェ ア ・ ア ッ プ	視 聴 者 に 対 す る 良 質 番 組 の 提 供	番 組 の 革 新	新 規 事 業 の 展 開	テ レ ビ の 独 立 性 の 確 保 ジ ャ ー ナ リ ズ ム と し	製 作 体 制 の 強 化	制 作 費 の 削 減	余 裕 資 金 の 有 効 利 用	経 営 管 理 体 制 の 整 備	そ の 他	不 明
全 体	83 100.0	13 15.7	22 26.5	8 9.6	17 20.5	8 9.6	5 6.0	2 2.6	1 1.2	1 1.2	— —	— —	4 4.8	— —	2 2.4
ラジオ・テレビ兼営単独															
兼営局	24 100.0	4 16.7	5 20.8	2 8.3	4 16.7	4 16.7	3 12.5	—	1 4.2	—	—	—	—	—	1 4.2
テレビ(VHF)	7 100.0	1 14.3	—	2 28.6	2 28.6	2 28.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—
テレビ(UHF)	30 100.0	6 20.0	10 33.3	3 10.0	6 20.0	—	—	2 6.7	—	1 3.3	—	—	2 6.7	—	—
ラジオ	22 100.0	2 9.1	7 31.8	1 4.5	5 22.7	2 9.1	2 9.1	—	—	—	—	—	2 9.1	—	1 4.5
地 域															
北海道・東北	14 100.0	2 14.3	7 50.0	1 7.1	2 14.3	1 7.1	—	1 7.1	—	—	—	—	—	—	—
東 京	7 100.0	—	—	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	1 7.7	—	5 38.5	2 15.4	—	—	—	—	—	—	1 7.7	—	1 7.7
中部・北陸	9 100.0	2 22.2	3 33.3	—	1 11.1	1 11.1	—	—	—	1 11.1	—	—	—	—	1 11.1
近 畿	8 100.0	1 12.5	2 25.0	4 50.0	—	—	1 12.5	—	—	—	—	—	—	—	—
中国・四国	16 100.0	4 25.0	3 18.8	1 6.3	3 18.8	1 6.3	2 12.5	—	—	—	—	—	2 12.5	—	—
九州・沖縄	16 100.0	1 6.3	6 37.5	1 6.3	4 25.0	1 6.3	1 6.3	6.3	—	—	—	—	1 6.3	—	—
営業収益															
10億円未満	11 100.0	1 9.1	4 36.4	—	3 27.3	1 9.1	—	—	—	—	—	—	1 9.1	—	1 9.1
10億円以上 25億円未満	10 100.0	4 40.0	2 20.0	—	1 10.0	1 10.0	1 10.0	—	—	—	—	—	1 10.1	—	—
25億円以上 50億円未満	19 100.0	3 15.8	8 42.1	3 15.8	3 15.8	—	—	2 10.5	—	—	—	—	—	—	—
50億円以上 100億円未満	26 100.0	4 15.4	7 26.9	2 7.7	6 23.1	3 11.5	2 7.7	—	—	—	—	—	1 3.8	—	1 3.8
100億円以上	16 100.0	1 6.3	1 6.3	3 18.8	4 25.0	3 18.8	2 12.5	—	1 6.3	1 6.3	—	—	—	—	—

利益でも、「中」(50.0%)と「欠損」(53.3%)で最も高い。

これらの関係は、モデル化することができる。すなわち、「欠損」や「中」規模の会社は、「営業力の増強」と「スポンサーの確保」に力を入れ、経営基盤の確率を図る努力をする。経営の規模や活動が大きくなるにつれて、市場も確立し、「視聴率のアップ」と「販売市場の確保とシェア・アップ」をねらいとする。あわせて、「視聴者に対する良質番組の提供」も動機とするのである(営業収益「大」18.8%)。

この大規模モデルを地域別に見れば、表25のごとく東京、関東・甲信越・静岡、近畿であり、中・小規模モデルは、北海道・東北、中部・北陸、中国・四国、および九州・沖縄であるということになる。

これらの行動指標は、民放社にとって重要であり、このことは「第2に重視するもの」で同じ項目を見るときに明らかとなる。それは、営業力、視聴率、市場シェア・アップ、スポンサーといった要因が同時に重視されているのである。

## 2. 経営戦略策定の経営目標

### (1) 「経営戦略策定の経営目標」についての民放社全体の調査結果

問14は、<経営戦略策定の経営目標>について尋ねたものであり、民放社全体の回収結果は、次のとおりである。

第1に重視するもの。①売上高(収益)の増加39社(47%)、②利益の増加23社(27.7%)、③売上高利益率の維持と増大6社(7.2%)。

第2に重視するもの。①売上高(収益)の増加16社(19.3%)、①利益の増加16社(19.3%)、③売上高利益率の維持と増大15社(18.1%)、④一人当りの利益・付加価値の増大14社(16.9%)、⑤付加価値の増加11社(13.3%)。

第3に重視するもの。①一人当りの利益・付加価値の増大25社(30.1%)、②売上高利益率の維持と増大9社(10.8%)、③一人当りの売上高

の増大7社(8.4%)、③番組当りの利益・付加価値の増大7社(8.4%)、⑤利益の増大6社(7.2%)、⑥付加価値の増大5社(6%)、⑥番組当りの売上高の増大5社(6%)。

### (2) 「経営戦略策定の経営目標」についてのタイプ別分析

#### (1) ラジオ・テレビ兼営単独別

経営目標の中心となる「売上高か利益か」の問題は、「成長か収益性か」の問題として、産業界における中核的テーマである。利益があっても、業界で売上高がトップになれないときには、リーダーとして号令をかけるわけにはいかない。また、社内的にも売上高が伸びないときには、配分するパイが大きくなり、何かと経営がむずかしい。

民放社全体では、「売上高の増加」47%に対して、「利益の増加」27.7%であり、成長志向の姿勢が強いといえよう。表26によって、まず、ラ・テ兼営単独のタイプ別に、「売上高の増加」と「利益の増加」の差額を見ると、次のとおりである。ラジオ45.4%(63.6%—18.2%)、V局42.8%(57.1%—14.3%)、U局26.6%(53.3%—26.7%)、そして兼営局—20.9%(20.8%—41.7%)。プラスは「売上高の増加」が多く、マイナスは「利益の増加」が多い。ラジオは、利益よりも売上高の増加に大きな力を入れており、市場開拓の意欲と状況が伺われる。これに対して、兼営局は、マイナスの数値から見て、利益に力点を置いていることがわかるが、拡大のあとの合理化を目指し、それだけ安定期に入っていると見てよいであろう。

#### (2) 地域別

地域で目立つのは、東京である。東京だけは利益志向が多い(—28.6%=14.3%—42.9%)。また社数が7社と少ないが、「売上高の増加」と同じ14.3%の比重で、それぞれ「売上高利益率の維持と増大」、「一人当りの利益・付加価値の増大」、および「一人当りの売上高の増大」を指標としている。前二者は「利益」志向、後者は「売上高」志向である。

表 26 経営戦略策定の

	総 数	総の 資産増 産大額	従の 業増 員加 数	売増 上加 高の	利加 盛の 増	付の 加増 価加 値	総益持 資率と 本の増 利維大
全 体	83 100.0	2 2.4	— —	39 47.0	23 27.7	1 1.2	3 3.6
ラジオ・テレビ兼営単 兼営局	24 100.0	1 4.2	— —	5 20.8	10 41.7	— —	3 12.5
テレビ(VHF)	7 100.0	— —	— —	4 57.1	1 14.3	— —	— —
テレビ(UHF)	30 100.0	1 3.3	— —	16 53.3	8 26.7	— —	— —
ラジオ	22 100.0	— —	— —	14 63.6	4 18.2	1 4.5	— —
地 域							
北海道・東北	14 100.0	— —	— —	7 50.0	4 28.6	— —	1 7.1
東 京	7 700.0	— —	— —	1 14.3	3 42.9	— —	— —
関東・甲信越・静岡	13 100.0	1 7.7	— —	6 46.2	4 30.8	— —	— —
中部・北陸	9 100.0	— —	— —	5 55.6	1 11.1	— —	— —
近 畿	8 100.0	— —	— —	5 62.5	2 25.0	— —	— —
中国・四国	16 100.0	1 6.3	— —	6 37.5	5 31.3	— —	— —
九州・沖縄	16 100.0	— —	— —	9 56.3	4 25.0	1 6.3	2 12.5
営業収益							
10億円未満	11 100.0	— —	— —	8 72.7	1 9.1	1 9.1	— —
10億円以上25億円未満	10 100.0	1 10.0	— —	7 70.0	1 10.0	— —	— —
25億円以上50億円未満	19 100.0	— —	— —	11 57.9	5 26.3	— —	— —
50億円以上100億円未満	26 100.0	1 3.8	— —	9 34.6	10 38.5	— —	1 3.8
100億円以上	16 100.0	— —	— —	4 25.0	5 31.3	— —	2 12.5
税引前当期利益							
欠 損	15 100.0	— —	— —	8 53.3	4 26.7	1 6.7	— —
1 億円未満	11 100.0	1 9.1	— —	6 54.5	2 18.2	— —	— —
1 億円以上3 億円未満	12 100.0	— —	— —	7 58.3	3 25.0	— —	2 16.7
3 億円以上5 億円未満	8 100.0	1 12.5	— —	5 62.5	1 12.5	— —	— —
5 億円以上10億円未満	24 100.0	— —	— —	8 33.3	11 45.8	— —	— —
10億円以上	12 100.0	— —	— —	5 41.7	1 8.3	— —	1 8.3

経営目標<1位>

大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大	大増 持益 率と 高利 維大
—	6	—	3	3	—	1	—	—	—	—	2
—	7.2	—	3.6	3.6	—	1.2	—	—	—	—	2.4
—	3	—	—	1	—	—	—	—	—	—	1
—	12.5	—	—	4.2	—	—	—	—	—	—	4.2
—	—	—	1	1	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	14.3	14.3	—	—	—	—	—	—	—
—	2	—	2	—	—	1	—	—	—	—	—
—	6.7	—	6.7	—	—	3.3	—	—	—	—	—
—	1	—	—	1	—	—	—	—	—	—	1
—	4.5	—	—	4.5	—	—	—	—	—	—	4.5
—	1	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—
—	7.1	—	7.1	—	—	—	—	—	—	—	—
—	1	—	1	1	—	—	—	—	—	—	—
—	14.3	—	14.3	14.2	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	1
—	—	—	—	—	—	7.7	—	—	—	—	7.7
—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
—	22.2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	11.1
—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	12.5	—	—	—	—	—	—	—
—	2	—	1	1	—	—	—	—	—	—	—
—	12.5	—	6.3	6.3	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.1
—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	10.0	—	—	—	—	—
—	—	—	2	1	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	10.5	5.3	—	—	—	—	—	—	—
—	3	—	—	1	—	—	—	—	—	—	1
—	11.5	—	—	3.8	—	—	—	—	—	—	3.8
—	3	—	1	1	—	—	—	—	—	—	—
—	18.8	—	6.3	6.3	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	1	—	1	—	—	—	—	—
—	—	—	—	6.7	—	6.7	—	—	—	—	—
—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	1
—	—	—	—	9.1	—	—	—	—	—	—	9.1
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	12.5	—	—	—	—	—	—	—	—
—	4	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—
—	16.7	—	4.2	—	—	—	—	—	—	—	—
—	2	—	1	1	—	—	—	—	—	—	1
—	16.7	—	8.3	8.3	—	—	—	—	—	—	8.3

## (3) 営業収益別——売上高と利益

営業収益の「小」の会社は、「売上高」志向であり、「大」の会社は「利益」志向であって、ほぼこの傾向が次のように見られる。すなわち、「小」63.6% (72.7—9.1%)、「中下」60.0% (70.0%—10.0%)、「中」31.6% (57.9%—26.3%)、「中上」-3.9% (34.6%—38.5%)、および「大」-6.3% (25.0%—31.3%)である。一般に「小」の会社は所有者志向で利益重視であると仮説が立てられ、「大」の会社は経営者志向で売上高重視であると仮定されているが、結果は上記のように逆である。逆となっている理由はどこに見られるのであろうか。一つは、一定の利益が出るまでは、ある水準の売上高が必要とされることであろう。ある水準の売上高に達するまでは、利益よりも売上高を志向し、ある水準の売上高に達した場合は、売上高よりも利益を目標とするのである。これが売上高と利益とが本来もっている相互関係についての論理である。このさい、「小」の「個人」(筆頭株主)の企業は、純粋な家族企業ではなく、すでに近代企業に達しており、他方「大」の会社も経営者官僚制を脱皮して市場メカニズム(利益志向)を目標としているのである。後者は、利益のない売上増の無効部分を熟知しているのである。営業収益のこの傾向は、従業員についてもほぼ同様に伺うことができる。

## (4) 当期利益別——利益と売上高

以上は、営業収益を基準として売上高と利益の問題を検討したが、次に利益を基準として売上高と利益のテーマを見ることにしよう。利益の「小」から「大」へと目を向けると、「欠損」26.6% (53.3%—26.7%)、「小」36.3% (54.5%—18.2%)、「中下」33.3% (58.3%—25.0%)、「中」50% (62.5%—12.5%)、「中上」-12.5% (33.3%—45.8%)、「大」33.3% (41.7%—8.3%)となっている。(プラスは「売上高の増加」が「利益の増加」よりも多く、マイナスはその逆である。)

これを見ると、利益が小から大へ移っても、

利益志向が大きくなるということはない。むしろ、少しずつ、売上高志向が増大している。一たん、「中上」で利益志向となるものの、「大」で再び売上高志向へと向かい、またマルチ目標をもねらっている。

その理由は、何とも説明がつきにくいことであるが、要は、「売上高と利益との相互関連性と二律背反性」に拠るとしか、いいようがない。つまり、前述の「売上高が大きくなるにつれて利益志向が増大する」ことに符合して、「利益が増大するにつれて売上高志向が増大するしないし一定値を保つ」といいうる。しかし、「中上」の利益志向-12.5をどのように説明したらよいのであろうか。

それは、営業収益や従業員数が大きい場合に現われた利益志向の会社が、この利益「中上」段階で出現したのにすぎないのであろうか。利益「中上」で「利益の増加」を志向した45.8%、11社と、利益「大」で「売上高の増加」を志向した41.7%、5社が、気になるところである。

(5) 異なるタイプを含む場合の売上高と利益  
まず、利益「中上」は、「売上高の増加」の8社と「利益の増加」の11社とに区分できる。前者8社の特徴は、兼営局1社、U局7社、資産総額「中」4社、「中上」4社、営業収益「中上」6社など、従業員「中」5社など、テレビネット系列CX 4社などである。後者11社の特徴は、兼営局7社・U局2社・ラジオ2社、資産総額「中上」5社など、営業収益「中上」5社など、従業員「中」3社・「中上」4社・「大」3社など、テレビネット系列TBS 5社などである。前者(売上高志向)は、CX系列が多く、中ないし中上の規模・活動をもち、U局が中心となっている。利益は「中上」でありながらも「売上高の増加」を目標とするのは、営業収益の「大」に達していず、一層の営業活動が求められているためであろう。これに対して、後者(利益志向)は、TBS系列が多い、「中上」ないし「大」の規模・活動をもち、兼営局が中心となっている。利益が「中上」であるがさらに

「利益の増加」を目標とするのは、設備や従業員が多いため、一層の合理化が求められていると考えられよう。

次に、当期利益「大」の会社を分析することにしよう。これらの会社は、「売上高の増加」5社、「利益の増加」1社、および「マルチ目標」5社から成り立っている。ここで、前者の5社と後者の5社の内容を見ることにしよう。真中の1社は、大規模兼営局であって「利益の増加」を目標とするので、上述のところと同じである。さて、前者5社は、ANB系が多く「大」の規模・活動をもち、V局が中心となっている。「利益」が最大であるがために、二律背反的に「売上高の増加」を求めている。これに対して、後者は、「大」の規模・活動をもっていること以外、特に特徴はない。「利益」も大きいので、マルチでよりきめの細かい目標を目指しているといえるであろう。

要するに、利益「中上」の成長(売上高)派は一層活発な営業を求めるU局が中心であり、利益「中上」の利益派は一層合理化を求める兼営局であり、そして利益「大」の成長派は二律背反的に売上を求めるV局が中心である。さらに、利益「大」のマルチ派は規模・活動の大きな会社がきめ細かい基準を求めているとよい。ここに、「成長対利益」の基準論争については、これを一般化することの困難さがあり、タイプ別分析の必要性を感じるのである。タイプ(条件)が相当に異なるグループを超えて、一般仮説を貫ぬくことはこのさい困難で無意味であるとさえいいうるであろう。

#### (6) テレビネット系列別

表を掲げなかったが、テレビネット系列別に経営目標を検討しよう。売上高志向の高いものから低いもの、すなわち利益志向の低いものから高いものへと並べると次のとおりである。ANB 66.7%(77.8%—11.1%)、CX 50%(60.0%—10.0%)、NTV 31.6%(42.1%—10.5%)、県域U局放送 0%(33.3%—33.3%)、TBS—42.9%(21.4%—64.3%)、およびテレビ東京系

列—100%(0%—100%)となっている。結果がこうなっている理由の1つは、前述のところから、CXはU局、TBSは兼営局、ANBはV局を多く含んでいることに拠っている。

#### (7) 筆頭株主別

最後に、表に掲げなかったが、筆頭株主別に経営目標を見ることにしよう。売上高志向の高いものから低いものへと記してみよう。地方公共団体45.4%(63.6%—18.2%)、複数株主28.5%(57.1%—28.6%)、一般株式会社26.7%(46.7%—20.0%)、個人14.3%4(2.9%—28.6%)、新聞社0%(40.0%—40.0%)、および放送会社—40%(0%—40.0%)となっている。

ここで、地方公共団体はラジオとU局、複数株主はU局に多い。一般株式会社は兼営局に、個人はラジオとU局に、新聞社は兼営局とV局に、そして放送会社は兼営局とU局に多い。それぞれが二つのタイプを含んでいるので相殺された効果をもつ。なお、ここでの個人は、家族企業の利益志向と異なる目標をもつことがわかる。

## IX. 経営理念のいろいろ

### 1. 「経営理念のいろいろ」についての民放社全体の回答結果

民放社に対しては、公共性、ジャーナリズム性、視聴率、企業性など多くの要請がなされ、そのため民放社の経営理念は、単純でなく各種のものが複合している。われわれは、問15として、経営理念の各種について13の仮説を設け、これに賛成かどうか5段階の回答を求めた。(前号稿末アンケート調査を参照されたい。)

民放社からの回答結果は次のとおりである。集計・整理に当たっては、肯定度をA、B、C3つの種類の基準から算定し、これによって理念を順序づけた。括弧内にA、B、Cの肯定度の数値を記入した。このさいAの肯定度は、「否定」1、「どちらかといえば否定」2、「中間」3、「どちらかといえば肯定」4、および「肯定」5によって計算したものである。Bの肯定

表 27 1. 合理化のために編集権を手離すことはできない

	総 数	否 定	ど い ち え ら ば か 否 と 定	中 間	ど い ち え ら ば 肯 と 定
全 体	83 100.0	— —	1 1.2	3 3.6	9 10.8
ラジオ・テレビ兼営単独					
兼営局	24 100.0	— —	— —	1 4.2	3 12.5
テレビ (VHF)	7 100.0	— —	— —	— —	1 14.3
テレビ (UHF)	30 100.0	— —	1 3.3	2 6.7	4 13.3
ラジオ	22 100.0	— —	— —	— —	1 4.5
地 域					
北海道・東北	14 100.0	— —	— —	— —	1 7.1
東 京	7 100.0	— —	— —	— —	1 14.3
関東・甲信越・静岡	13 100.0	— —	— —	2 15.4	1 7.7
中部・北陸	9 100.0	— —	— —	— —	2 22.2
近 畿	8 100.0	— —	— —	— —	1 12.5
中国・四国	16 100.0	— —	— —	— —	2 12.5
九州・沖縄	16 100.0	— —	1 6.3	1 6.3	1 6.3
営業収益					
10億円未満	11 100.0	— —	— —	— —	1 9.1
10億円以上25億円未満	10 100.0	— —	— —	— —	1 10.0
25億円以上50億円未満	19 100.0	— —	— —	3 15.8	— —
50億円以上100億円未満	26 100.0	— —	1 3.8	— —	4 15.4
100億円以上	16 100.0	— —	— —	— —	3 18.8

度は、それぞれを、-2, -1, 0, 1, および 2として算出した。またCの肯定度は、Bのケースの符号を逆にし、会社数で除した平均値(表27以降で見るごとく)である。Cの場合は、マイナスの数値が大きいほど、肯定度は高い。

① l 番組編集権(397, 143, -1.78), ② h 文

化向上(388, 139, -1.67), ③ e 倫理性(375, 127, -1.53), ④ g ケースバイケースの収益性と公共性(372, 123, -1.48), ⑤ b 公共性尊重(359, 110, -1.33), ⑤ d 視聴率(359, 110, -1.33), ⑦ c ジャーナリズム性(320, 71, -0.86), ⑧ a 利益追求(314, 68, -0.83),



表 28 h. 番組の放送を通じて文化の向上に役立つ

肯 定	不 明	平 均 値	否 定	ど い ち え ら ば か 否 と 定	中 間	ど い ち え ら ば か 肯 と 定	肯 定	不 明	平 均 値
70 84.3	— —	-1.78	— —	1 1.2	3 3.6	18 21.7	61 73.5	— —	-1.67
20 83.3	— —	-1.79	— —	— —	1 4.2	4 16.7	19 79.2	— —	-1.75
6 85.7	— —	-1.86	— —	— —	— —	2 28.6	5 71.4	— —	-1.71
23 76.7	— —	-1.63	— —	1 3.3	1 3.3	8 26.7	20 66.7	— —	-1.57
21 95.5	— —	-1.95	— —	— —	1 4.5	4 18.2	17 77.3	— —	-1.73
13 92.9	— —	-1.93	— —	— —	— —	2 14.3	12 85.7	— —	-1.86
6 85.7	— —	-1.86	— —	— —	— —	4 57.1	3 42.9	— —	-1.43
10 76.9	— —	-1.62	— —	— —	— —	3 23.1	10 76.9	— —	-1.77
7 77.8	— —	-1.78	— —	— —	— —	1 11.1	8 88.9	— —	-1.89
7 87.5	— —	-1.88	— —	— —	— —	3 37.5	5 62.5	— —	-1.63
14 87.5	— —	-1.88	— —	— —	2 12.5	2 12.5	12 75.0	— —	-1.63
13 81.3	— —	-1.63	— —	1 6.3	1 6.3	3 18.8	11 68.8	— —	-1.50
10 90.9	— —	-1.91	— —	— —	1 9.1	2 18.2	8 72.7	— —	-1.64
9 90.0	— —	-1.90	— —	— —	— —	1 10.0	9 90.0	— —	-1.90
16 84.2	— —	-1.68	— —	1 5.3	1 5.3	7 36.8	10 52.6	— —	-1.37
21 80.8	— —	-1.73	— —	— —	1 3.8	3 11.5	22 84.6	— —	-1.81
13 81.3	— —	-1.81	— —	— —	— —	5 31.3	11 68.8	— —	-1.69

⑨ f 収益性か公共性かの揺れ動き (313, 64, -0.77), ⑩ i 娯楽性(277, 28, -0.34), ⑪ m 自社制作番組 (253, 4, -0.05), ⑫ j 広告機能 (251, 5, -0.06), ⑬ k 手間ひまかけた番組制作 (249, 3, -0.04).

## 2. 「経営理念のいろいろ」についてのタイプ別分析

### (1) 編集権

第1位の肯定度をもつ経営理念は、編集権に関するもので、l <民放会社は合理化のために、番組制作を外注することがあっても、編集権を

手離すことはできない>というものである。

表27のごとく、ラジオで「編集権を手離すことはできない」と考える会社が最も多いのは、そのような危機感が強いのであろうか。他方、肯定度が少ないのは、U局であり、これは40年代(表にはないが-1.57)に多く開局され、番組の自社制作は比較的少ない。U局のように、自社制作が少ないときには、制作権はもとより、編集権さえも疑問視されるのであろうか。編集権確保の主張は形式的に過ぎるとして、全く少数であるが「どちらかといえば否定」する(1社)ことさえ生じるのであろう。営業収益別に見ると、「小」と「中下」では肯定度が高い。「中」、「中上」および「大」でこれがいくらか低いのは、編集権の主張が「大」などの制作局の番組制作と必ずしもつながらないことを意味するのであって、興味深い。

## (2) 文化向上

第2位の肯定度をもつ経営理念は、文化向上に関するもので、h<民放会社は、番組の放送を通じて文化の向上に役立っている>というものである。

表28によると、「番組の放送を通じて文化の向上に役立っている」とするものは、兼営局に多く、U局において少ない。これは、表には出ていないが40年代の開局局で肯定度が低い(平均値-1.57)ことと符合する。

営業収益別にこの文化向上理念を見ると、「中下」で多く(-1.90)、「中」で少ない(-1.37)。その理由を知るために、前者10社の構成局を調べてみると、U局4社そしてラジオ6社である。後者19社の構成は、兼営局2社、V局1社、U局14社、そしてラジオ2社である。「文化向上」の肯定が少ない後者について、「肯定」以外の箇所にチェックしている会社9社は、兼営局2社、U局6社、そしてラジオ1社である。回収されたアンケートを見ると、U局6社は、文化向上理念の「肯定」にチェックをしていないことが判る。前問の編集権の問題と併せて、U局は、既成の理念をそのまま肯定せず

に疑問を投げかけているようである。それというも、U局は、放送形態や条件が既成のものとは違う面が少なくないからであろう。

## (3) 倫理性

第3位の肯定度をもつ経営理念は、倫理性に関するもので、e<民放会社は、倫理性を守り、番組の適正化に努めるべきである>かどうかを問うている。

表29によると、この倫理性についても、倫理性を強く主張していないという点で、U局(-1.37)がクローズアップされる。これは開局年の40年代(表にはないが-1.29)と合致する。これに対して、V局(-1.86)は倫理性が強い。地域別にいうと、倫理度の高いのは北海道・東北(-1.79)、そして低いのは九州・沖縄(-1.31)である。

当期利益に関して倫理肯定度を見て興味あるのは、「欠損」の会社(15社)で倫理度が高く(-1.73)、すぐ上の「小」(11社)の利益の会社で低い(-1.18)ことである。これはタイプ別の相違というよりも、会社別の違いに基づいているようである。すなわち、「欠損」15社(倫理度高)の構成は、U局5社とラジオ社10社で、ラジオ社が比較的多いことが注目される。これに対して、利益「小」11社(倫理度低)の構成は、兼営局1社、U局5社、およびラジオ5社であり、とくに「肯定」をチェックしなかった7社は、U局4社とラジオ3社となっている。前者と比べると、後者はラジオが減っているものの、ほぼ同じ構成になっている。

ただ、表に示さなかったが、筆頭株主別に見ると、前者の15社(高倫理肯定度)は、個人4社と地方公共団体4社などとなっているが、後者7社(低倫理肯定度)は、地方公共団体3社などで個人が見られない。結局、「欠損」と利益「小」との関係で倫理性について低い肯定度の会社は、U局により多く、そして地方公共団体(筆頭株主)に一層多く見られる。「欠損」社で倫理性の肯定度が高いという問題は、考えるべき事柄を多く含んでいる。

表 29 e. 倫理性を守り番組の適正化に務めるべきである

	総 数	否 定	ど い え ら ば か と 否 定	中 間	ど い え ら ば か と 肯 定	肯 定	不 明	平 均 値
全 体	83 100.0	— —	1 1.2	8 9.6	20 24.1	54 65.1	— —	-1.53
ラジオ・テレビ兼営単独								
兼営局	24 100.0	— —	— —	3 12.5	2 8.3	19 79.2	— —	-1.67
テレビ (VHF)	7 100.0	— —	— —	— —	1 14.3	6 85.7	— —	-1.86
テレビ (UHF)	30 100.0	— —	1 3.3	3 10.0	10 33.3	16 53.3	— —	-1.37
ラジオ	22 100.0	— —	— —	2 9.1	7 31.8	13 59.1	— —	-1.50
地 域								
北海道・東北	14 100.0	— —	— —	— —	3 21.4	11 78.6	— —	-1.79
東 京	7 100.0	— —	— —	— —	3 42.9	4 57.1	— —	-1.57
関東・甲信越・静岡	13 100.0	— —	— —	2 15.4	3 23.1	8 61.5	— —	-1.46
中部・北陸	9 100.0	— —	— —	1 11.1	1 11.1	7 77.8	— —	-1.67
近 畿	8 100.0	— —	— —	1 12.5	2 25.0	5 62.5	— —	-1.50
中国・四国	16 100.0	— —	— —	3 18.8	2 12.5	11 68.8	— —	-1.50
九州・沖縄	16 100.0	— —	1 6.3	1 6.3	6 37.5	8 50.0	— —	-1.31
税引前当期利益								
欠 損	15 100.0	— —	— —	1 6.7	2 13.3	12 80.0	— —	-1.73
1億円未満	11 100.0	— —	— —	2 18.2	5 45.5	4 36.4	— —	-1.18
1億円以上3億円未満	12 100.0	— —	— —	2 16.7	1 8.3	9 75.0	— —	-1.58
3億円以上5億円未満	8 100.0	— —	— —	— —	2 25.0	6 75.0	— —	-1.75
5億円以上10億円未満	24 100.0	— —	1 4.2	1 4.2	6 25.0	16 66.7	— —	-1.54
10億円以上	12 100.0	— —	— —	1 8.3	4 33.3	7 58.3	— —	-1.50

## (4) 収益性と公共性の問題

収益性と公共性の問題については、次の4つがあり、これを一括して取扱うことにしたい。すなわち、a<民放会社は、企業である以上、利益の追求が第一であり、このことが社会的責

任の遂行にほかならない>、b<民放会社は企業であるといっても、無線局としての認可がある以上、公共性を重んじなければならない>、f<民放会社は、収益性と公共性のあいだで、いつも揺れ動いているのは、性格上当然であ

表 31 b. 無線局として認可がある以上公共性を重んじなければならない

	総数	否			中間			肯定			平均値	
		どいちえら	ば	か	どいちえら	ば	か	どいちえら	ば	か		
全体	83 100.0	2 2.4	5 6.0	16 19.3	41 49.4	18 21.7	1 1.2	1 1.2	12 14.5	29 34.9	41 49.4	-1.33
ラジオ・テレビ兼営単独	24 100.0	1 4.2	1 4.2	7 29.2	7 29.2	7 29.2	1 4.2	1 4.2	2 8.3	9 37.5	13 54.2	-1.46
テレビ(VHF)	7 100.0	1 14.3	—	—	6 85.7	—	—	—	3 42.9	—	4 57.1	-1.14
テレビ(UHF)	30 100.0	—	3.3	16.7	53.3	8 26.7	—	—	3 10.0	13 43.3	14 46.7	-1.37
ラジオ	22 100.0	—	3 13.6	4 18.2	12 54.5	3 13.6	—	—	4 18.2	7 31.8	10 45.5	-1.18
地域	14 100.0	—	—	4 28.6	6 42.9	4 28.6	—	—	—	4 28.6	10 71.4	-1.71
北海道・東北	7 100.0	1 14.3	2 28.6	1 14.3	3 42.9	—	—	—	3 42.9	2 28.6	2 28.6	-0.86
東京	13 100.0	1 7.7	—	7.7	53.8	4 30.8	—	—	2 15.4	5 38.5	6 46.2	-1.31
関東・甲信越・静岡	9 100.0	—	2 22.2	11.1	22.2	3 33.3	1 11.1	—	—	3 33.3	6 66.7	-1.67
中部・北陸	8 100.0	—	1 12.5	25.0	62.5	—	—	—	1 12.5	3 37.5	4 50.0	-1.38
近畿	16 100.0	—	—	4 25.0	9 56.3	3 18.8	—	—	1 6.3	8 50.0	6 37.5	-1.19
中国・四国	16 100.0	—	—	3 18.8	9 56.3	4 25.0	—	—	5 31.3	4 25.0	7 43.8	-1.13
九州・沖縄	15 100.0	—	2 13.3	—	9 60.0	4 26.7	—	—	2 13.3	4 26.7	9 60.0	-1.47
税引前当期利益	11 100.0	—	—	2 18.2	7 63.6	2 18.2	—	—	3 27.3	3 27.3	5 45.5	-1.18

表 30 a. 民放会社は利益追求が第一である

	総数	否			中間			肯定			平均値	
		どいちえら	ば	か	どいちえら	ば	か	どいちえら	ば	か		
全体	83 100.0	2 2.4	5 6.0	16 19.3	41 49.4	18 21.7	1 1.2	1 1.2	12 14.5	29 34.9	41 49.4	-1.33
ラジオ・テレビ兼営単独	24 100.0	1 4.2	1 4.2	7 29.2	7 29.2	7 29.2	1 4.2	1 4.2	2 8.3	9 37.5	13 54.2	-1.46
テレビ(VHF)	7 100.0	1 14.3	—	—	6 85.7	—	—	—	3 42.9	—	4 57.1	-1.14
テレビ(UHF)	30 100.0	—	3.3	16.7	53.3	8 26.7	—	—	3 10.0	13 43.3	14 46.7	-1.37
ラジオ	22 100.0	—	3 13.6	4 18.2	12 54.5	3 13.6	—	—	4 18.2	7 31.8	10 45.5	-1.18
地域	14 100.0	—	—	4 28.6	6 42.9	4 28.6	—	—	—	4 28.6	10 71.4	-1.71
北海道・東北	7 100.0	1 14.3	2 28.6	1 14.3	3 42.9	—	—	—	3 42.9	2 28.6	2 28.6	-0.86
東京	13 100.0	1 7.7	—	7.7	53.8	4 30.8	—	—	2 15.4	5 38.5	6 46.2	-1.31
関東・甲信越・静岡	9 100.0	—	2 22.2	11.1	22.2	3 33.3	1 11.1	—	—	3 33.3	6 66.7	-1.67
中部・北陸	8 100.0	—	1 12.5	25.0	62.5	—	—	—	1 12.5	3 37.5	4 50.0	-1.38
近畿	16 100.0	—	—	4 25.0	9 56.3	3 18.8	—	—	1 6.3	8 50.0	6 37.5	-1.19
中国・四国	16 100.0	—	—	3 18.8	9 56.3	4 25.0	—	—	5 31.3	4 25.0	7 43.8	-1.13
九州・沖縄	15 100.0	—	2 13.3	—	9 60.0	4 26.7	—	—	2 13.3	4 26.7	9 60.0	-1.47
税引前当期利益	11 100.0	—	—	2 18.2	7 63.6	2 18.2	—	—	3 27.3	3 27.3	5 45.5	-1.18



る>、また、 $g <$ 収益性と公共性の問題は、ケースバイケースで良識をもって臨んでいる>。そして、肯定度は、前述のごとく、a 利益追求 (8位, 314, 68,  $-0.83$ ), b 公共性尊重 (5位, 359, 110,  $-1.33$ ), f 揺れ動き (9位, 313, 64,  $-0.77$ ), そしてg ケースバイケース (4位, 372, 123,  $-1.48$ ) となっている。

この肯定度から簡単な結論をいえば、民放社は、利益追求と公共性とでは、公共性の方を一層重んじており、また両者の間で揺れ動くというよりもケースバイケースで良識をもって臨んでいるほうが多いということである。

#### (a) 利益追求

さて、タイプ別分析として利益追求の問題に入るならば、表30でU局は、前項のところから倫理性肯定度が低いが、これに対応して利益追求を第一とする会社が一番多い( $-1.03$ )。地域別には、東京がむしろ否定的 ( $0.14$ ) であること、九州・沖縄が肯定度が一番 ( $-1.06$ ) であることが目を惹く。また、開局年度が新しくなるほど、「利益追求第一」の肯定度が高くなることも興味あるところである。(20~29年  $-0.25$ , 30~39年  $-0.70$ , 40~49年  $-0.81$ , 50~59年  $-1.00$ , 60年度  $-1.20$ )。そして、経営の規模・活動で見ると、大旨、規模・活動の大きいところで肯定度が低く (たとえば、当期利益「大」では  $-0.27$ )、中間で高く (たとえば、当期利益「中」で  $-1.13$ )、また利益限界で高く (たとえば、「欠損」と「小」で各  $-1.00$ ) となっている。回答は、成果の大小の余裕と厳しさ、独占的地位、競争の激しさなどを反映しているものと思われる。

利益追求肯定度の順に、テレビネット系列と筆頭株主を並べると次のとおりである。① 圏域U局放送  $-1.2$ , ② NTV  $-1.0$ , ③ テレビ東京系列  $-1.0$ , ④ CX  $-0.9$ , ⑤ ANB  $-0.8$ , ⑥ TBS  $-0.5$ 。次いで、① 個人  $-1.1$ , ② 複数株主  $-1.0$ , ③ 新聞社  $-0.8$ , ④ 放送会社  $-0.8$ , ⑤ 地方公共団体  $-0.7$ , ⑥ 一般株式会社  $-0.6$ 。後者の筆頭株主については、倫理性の箇所と違

い、個人が同族会社の発想のごとく1位になっていること、地方公共団体が、その性格により5位になっていることが注目される。

#### (b) 公共性尊重

表31によれば、公共性尊重についての肯定度が最も高いのは、兼営局 ( $-1.46$ ) であり、最も低いのは、V局 ( $-1.14$ ) である。兼営局は、伝統的な考え方が強いというべきであろう。ところで、兼営局は、利益追求についても、2位の肯定度 ( $-0.78$ ) をもっている。兼営局には、利益追求「肯定」7社と公共性尊重「肯定」13社がある。それでは、この相反する理念の両者に同意した会社が、何社ぐらいみられるのであろうか。それは、6社であり、重要な理念として両者は両立すると考えているのである。

地域別に公共性尊重を見ると、肯定度は、北海道・東北が高く、東京が低い。東京は、利益追求についても肯定度が低く、一定の理念に明確な肯定をすることを避けているようである。このことは、経営規模・活動の大きい会社 (たとえば、当期利益「大」公共性  $-1.08$ , 利益追求  $-0.27$ ) についてもいいうることである。

経営規模・活動に関連して、公共性尊重の肯定度には、明確な傾向はない。そこで、テレビネット系列別と筆頭株主別にこれを見ると次のとおりであり、その結果はわれわれが一般に推測するところと大旨合致している。① NTV  $-1.4$ , ① TBS  $-1.4$ , ① ANB  $-1.4$ , ④ 圏域U局放送  $-1.3$ , ⑤ CX  $-1.2$ , ⑥ テレビ東京系列  $-1.0$ 。次いで、① 新聞社  $-1.6$ , ② 地方公共団体  $-1.5$ , ③ 個人  $-1.3$ , ③ 複数株主  $-1.3$ , ⑤ 放送会社  $-1.2$ , ⑤ 一般株式会社  $-1.2$ 。

#### (c) 収益性と公共性とのあいだでの揺れ動き

私企業としての収益性と行政認可に拠る公共性とは、二律背反の原理であり、この間で経営者が揺れ動いたり、ケースバイケースで臨むことは、十分ありうることである。ところで、表32で見ると、揺れ動いたり、ケースバイケースで臨むことが多い会社は、利益追求および

表 32 f. 収益性と公共性のあいだで揺れ動くのは当然である

	終 数	否 定	ど い ち え ら ば か と 否 定	中 間	ど い ち え ら ば か と 肯 定	肯 定	不 明	平 均 値
全 体	83 100.0	2 2.4	7 8.4	23 27.7	27 32.5	24 28.9	— —	-0.77
ラジオ・テレビ兼営単独								
兼営局	24 100.0	1 4.2	2 8.3	6 25.0	11 45.8	4 16.7	— —	-0.63
テレビ(VHF)	7 100.0	— —	1 14.3	2 28.6	2 28.6	2 28.6	— —	-0.71
テレビ(UHF)	30 100.0	1 3.3	3 10.0	9 30.0	8 26.7	9 30.0	— —	-0.70
ラジオ	22 100.0	— —	1 4.5	6 27.3	6 27.3	9 40.9	— —	-1.05
地 域								
北海道・東北	14 100.0	2 14.3	— —	3 21.4	5 35.7	4 28.6	— —	-0.64
東 京	7 100.0	— —	1 14.3	2 28.6	3 42.9	1 14.3	— —	-0.57
関東・甲信越・静岡	13 100.0	— —	2 15.4	5 38.5	2 15.4	4 30.8	— —	-0.62
中部・北陸	9 100.0	— —	— —	3 33.3	4 44.4	2 22.2	— —	-0.89
近 畿	8 100.0	— —	1 12.5	1 12.5	3 37.5	3 37.5	— —	-1.00
中国・四国	16 100.0	— —	3 18.8	2 12.5	6 37.5	5 31.3	— —	-0.81
九州・沖縄	16 100.0	— —	— —	7 43.8	4 25.0	5 31.3	— —	-0.88
税引前当期利益								
欠 損	15 100.0	— —	2 13.3	3 20.0	4 26.7	6 40.0	— —	-0.93
1億円未満	11 100.0	— —	2 18.2	4 36.4	4 36.4	1 9.1	— —	-0.36
1億円以上3億円未満	12 100.0	— —	— —	3 25.0	3 25.0	6 50.0	— —	-1.25
3億円以上5億円未満	8 100.0	2 25.0	— —	2 25.0	2 25.0	2 25.0	— —	-0.25
5億円以上10億円未満	24 100.0	— —	2 8.3	8 33.3	6 25.0	8 33.3	— —	-0.83
10億円以上	12 100.0	— —	1 8.3	3 25.0	7 58.3	1 8.3	— —	-0.67

公共性尊重を決めていない、といえそうである。それぞれを確定していないから、揺れ動くのである。すなわち、ラジオは、「揺れ動くのは当然」(-1.05)、「ケースバイケースで臨む」

(-1.86)と第1の肯定度をもち、他方兼営局は、「揺れ動くのは当然」(-0.63)、「ケースバイケースで臨む」(-1.29)と1番低い肯定度をもっている。ところが、前者のラジオは、利

益追求(-0.68), 公共性尊重(-1.18)では肯定度がそれぞれ3位であり, 他方後者の兼営局は, 利益追求(-0.78), 公共性尊重(-1.46)と肯定度が2位と1位になっている。このことは, 逆に云うことができるであろうか。すなわち, 兼営局について, 二つの経営理念で肯定度が高ければ, 揺れ動いたり, ケースバイケースで臨むことは, 少ないということになるだろうか。(他方, 個々の会社のアンケート表を見ると, 肯定度が明確であっても, 揺れ動くとする会社もみられる。)

ラジオでは, 二つの経営理念で肯定度が比較的低いところで, 揺れ動いたり, ケースバイケースで臨む度合いが高い。

もっとも, この推論は, たとえば東京には該当しない。東京は, 利益追求(0.14)と公共性尊重(-0.86)について肯定度が低く, しかも「揺

れ動くのは当然」の肯定度が一番低い(-0.57)。

「揺れ動くのは当然」を, 経営の規模・活動別に見ても, それほどの差異はない。ただ, 当期利益の「中」(-0.25), 「中下」(-1.25), および「小」(-0.36)の間には, 肯定度において大きな違いがある。その理由として, それぞれの「肯定」の会社2社, 6社, および1社の構成を見ることにしよう。すると「中」は, V局1・U局1, 「中下」は, 兼営局2・U局1・ラジオ3, および「小」は, ラジオ1となっている。ここでは, 「中下」に, 揺れ動くことについて肯定度の高いラジオ(-1.05)が多い, といえよう。

(d) ケースバイケースで臨む

「収益性と公共性の問題は, ケースバイケースで良識をもって臨んでいる」というのは一般に想定される回答である。それだけに, 全体と

表 33 g. 収益性と公共性の問題はケースバイケースである

	総 数	否 定	ど い ち え ら ば か 否 と 定	中 間	ど い ち え ら ば か 肯 と 定	肯 定	不 明	平 均 値
全 体	83 100.0	— —	2 2.4	7 8.4	23 27.7	51 61.4	— —	-1.48
ラジオ・テレビ兼営単 独								
兼営局	24 100.0	— —	1 4.2	3 12.5	8 33.3	12 50.0	— —	-1.29
テレビ(VHF)	7 100.0	— —	— —	— —	2 28.6	5 71.4	— —	-1.71
テレビ(UHF)	30 100.0	— —	1 3.3	4 13.3	10 33.3	15 50.0	— —	-1.30
ラジオ	22 100.0	— —	— —	— —	3 13.6	19 86.4	— —	-1.86
資産総額								
10億円未満	11 100.0	— —	1 9.1	— —	1 9.1	9 81.8	— —	-1.64
10億円以上25億円未満	12 100.0	— —	— —	1 8.3	3 25.0	8 66.7	— —	-1.58
25億円以上50億円未満	23 100.0	— —	1 4.3	2 8.7	7 30.4	13 56.5	— —	-1.39
50億円以上100億円未満	22 100.0	— —	— —	3 13.6	7 31.8	12 54.5	— —	-1.41
100億円以上	14 100.0	— —	— —	1 7.1	4 28.6	9 64.3	— —	-1.57



して肯定度は4位(372, 123, -1.48)と高くなっている。

表33によるとタイプ別では、ラジオ(-1.86)とV局(-1.71)が、肯定度が高い。経営の規模・活動で特徴的なものは少ないが、資産総額の「中」(23社, -1.39)と「中上」(22社, -1.41)において、肯定度が低い。両者について、「肯定」以外の回答にチェックした会社がそれぞれ10社あり、その構成を見ると、兼営局3・U局7,そして兼営局6・U局4となっており、ラ・テ兼営単独の表での肯定度の低さと付合する。

(e) 公共性, 倫理性, およびジャーナリズム性——利益追求および視聴率アップとの関係——

公共性についての結論は、最初に述べたごとく、民放社は、利益追求と公共性とは、公共性の方を一層重んじており、また両者の間では揺れ動くというよりもケースバイケースで良識的に臨んでいる会社が一層多いということである。

この公共性は、倫理性とまたジャーナリズム性と対比すべき概念である。公共性は、行政の無線局認可にかかわり憲法の公共の福祉に結びつく理念であり、倫理性は、社会一般の立場から見た番組の適正化にかかわる理念であり、またジャーナリズム性は批判精神につながる主として新聞の独立性にかかわる理念である。

民放社では、文化向上(肯定度2位)に続く理念は、倫理性(肯定度3位)、公共性(肯定度5位)、およびジャーナリズム性(肯定度7位)となっている。平均値は、-1.53, -1.33, および-0.86である。これらの3つの理念の順位づけは当期利益のタイプ別のかかわりで見ても、表29, 表31, および表36(当期利益の表を出さなかった)から、それぞれの利益段階で、肯定度が上記と同じ順位となって表われている(ただし、同じ肯定度のものはあるが)。そうかといって、すべての民放社がこの順位づけをしているかという点、そうではない。倫理性や公共性よりもジャーナリズム性を尊重している会

表 34 個別民放社の倫理性, 公共性, およびジャーナリズム性の順位——利益追求と視聴率の順位との関連で——

倫理性 (3位 375 127)	公共性 (5位 359 110)	ジャーナリズム性 (7位 320 71)	社数	利益追求 (8位 314 68)	視聴率 (5位 359 110)	社数
5	5	5	14	5	5	12
5	5	4	13	5	4	3
5	5	3	6	5	3	2
5	4	5	5	5	2	1
5	4	4	7	4	5	18
5	4	3	3	4	4	13
5	4	2	1	4	3	7
5	3	4	2	4	2	2
5	3	3	2	3	5	7
5	3	2	1	3	4	8
4	5	5	2	3	3	1
4	5	4	2	2	5	3
4	5	3	4	2	4	1
4	4	5	2	2	3	1
4	4	4	5	1	5	1
4	4	3	1	1	4	1
4	4	2	1	—	5	1
4	3	3	2			82
4	3	2	1			
3	5	4	1			
3	5	3	1			
3	4	3	1			
3	4	2	1			
3	3	3	3			
2	3	2	1			
			82			

- 5 肯定
- 4 どちらかといえば肯定
- 3 中間
- 2 どちらかといえば否定
- 1 否定

社が少なくないことは、表34に見るとおりである。

ところで、民放社がこのような建前の上で格好のよい理念だけをもっているのではないことは、もちろんである。利益追求(肯定度8位)と視聴率アップ(肯定度5位)が併せて重要であり、両者がこれらの理念とともに共存してい

表 35 d. 視聴率アップに力を入れるのは当然である

	総 数	否 定	ど い ち え ば 否 定 か と	中 間	ど い ち え ば 肯 定 か と	肯 定	不 明	平 均 値
全 体	83 100.0	— —	3 3.6	11 13.3	25 30.1	44 53.0	— —	-1.33
ラジオ・テレビ兼営単独								
兼営局	24 100.0	— —	— —	4 16.7	8 33.3	12 50.0	— —	-1.33
テレビ(VHF)	7 100.0	— —	— —	— —	2 28.6	5 71.4	— —	-1.71
テレビ(UHF)	30 100.0	— —	1 3.3	4 13.3	5 16.7	20 66.7	— —	-1.47
ラジオ	22 100.0	— —	2 9.1	3 13.6	10 45.5	7 31.8	— —	-1.00
地 域								
北海道・東北	14 100.0	— —	1 7.1	3 21.4	6 42.9	4 28.6	— —	-0.93
東 京	7 100.0	— —	— —	1 14.3	2 28.6	4 57.1	— —	-1.43
関東・甲信越・静岡	13 100.0	— —	1 7.7	2 15.4	5 38.5	5 38.5	— —	-1.08
中部・北陸	9 100.0	— —	— —	— —	2 22.2	7 77.8	— —	-1.78
近 畿	8 100.0	— —	— —	1 12.5	4 50.0	3 37.5	— —	-1.25
中国・四国	16 100.0	— —	— —	2 12.5	4 25.0	10 62.5	— —	-1.50
九州・沖縄	16 100.0	— —	1 6.3	2 12.5	2 12.5	11 68.8	— —	-1.44
開局年								
兼営局	24 100.0	— —	— —	4 16.7	8 33.3	12 50.0	— —	-1.33
20~29年	4 100.0	— —	— —	— —	4 100.0	— —	— —	-1.00
30~39年	10 100.0	— —	2 20.0	— —	2 20.0	6 60.0	— —	-1.20
40~49年	21 100.0	— —	— —	4 19.0	3 14.3	14 66.7	— —	-1.48
50~59年	19 100.0	— —	1 5.3	3 15.8	6 31.6	9 47.4	— —	-1.21
60年以降	5 100.0	— —	— —	— —	2 40.0	3 60.0	— —	-1.60
資産総額								
10億円未満	11 100.0	— —	2 18.2	1 9.1	3 27.3	5 45.5	— —	-1.00
10億円以上25億円未満	12 100.0	— —	— —	2 16.7	7 58.3	3 25.0	— —	-1.08
25億円以上50億円未満	23 100.0	— —	1 4.3	4 17.4	6 26.1	12 52.2	— —	-1.26

50億円以上100億円未満	22 100.0	— —	— —	3 13.6	6 27.3	13 59.1	— —	-1.45
100億円以上	14 100.0	— —	— —	1 7.1	3 21.4	10 71.4	— —	-1.64
税引前当期利益								
欠損	15 100.0	— —	1 6.7	— —	7 46.7	7 46.7	— —	-1.33
1億円未満	11 100.0	— —	1 9.1	3 27.3	5 45.5	2 18.2	— —	-0.73
1億円以上3億円未満	12 100.0	— —	— —	4 33.3	3 25.0	5 41.7	— —	-1.08
3億円以上5億円未満	8 100.0	— —	— —	1 12.5	4 50.0	3 37.5	— —	-1.25
5億円以上10億円未満	24 100.0	— —	1 4.2	2 8.3	4 16.7	17 70.8	— —	-1.54
10億円以上	12 100.0	— —	— —	1 8.3	2 16.7	9 75.0	— —	-1.67
テレビネット系列								
NTV(NNN)	19 100.0	— —	— —	2 10.5	4 21.1	13 68.4	— —	-1.6
TBS(JNN)	14 100.0	— —	— —	3 21.4	7 50.0	4 28.6	— —	-1.1
CX(FNS)	10 100.0	— —	— —	1 10.0	1 10.0	8 80.0	— —	-1.7
ANB(ANN)	9 100.0	— —	1 11.1	— —	— —	8 88.9	— —	-1.7
テレビ東京	3 100.0	— —	— —	— —	1 33.3	2 66.7	— —	-1.7
圏域U局放送	6 100.0	— —	— —	2 33.3	2 33.3	2 33.3	— —	-1.0
その他	22 100.0	— —	2 9.1	3 13.6	10 45.5	7 31.8	— —	-1.0
筆頭株主								
個人	14 100.0	— —	— —	3 21.4	4 28.6	7 50.0	— —	-1.3
地方公共団体	11 100.0	— —	1 9.1	2 18.2	5 45.5	3 27.3	— —	-0.9
新聞社	15 100.0	— —	— —	2 13.3	6 40.0	7 46.7	— —	-1.3
放送会社	5 100.0	— —	— —	— —	1 20.0	4 80.0	— —	-1.8
一般株式会社	15 100.0	— —	— —	2 13.3	2 13.3	11 73.3	— —	-1.6
複数株主	14 100.0	— —	1 7.1	— —	4 28.6	9 64.3	— —	-1.5
公表せず	9 100.0	— —	1 11.1	2 22.2	3 33.3	3 33.3	— —	-0.9

るのである。それぞれの平均値は、表30と表35から-0.83と-1.33である。

時には、後者の2つの理念が前者の3つの理念よりも強い肯定度をもって示されることは、

これらの平均値から予想されるところである。そのような会社が少なくないであろうことは、「利益追求4、視聴率5」の会社が表34で18社もあり、最も多いことから推測できる。利益追

求と視聴率アップの肯定度の全体像を示せば、表34のとおりである。なおここでは、視聴率アップを肯定するものの、利益追求ということに抵抗感があるように見受けられる。

#### (5) 視聴率アップ

第5位の肯定度をもつ経営理念は、視聴率アップに関するもので、d<民放会社は、民間競争に基づく視聴率アップに力を入れることは当然である>に肯定度を求めるものである。

表35によって視聴率肯定の高いものから並べると、次のとおりである。V局-1.71, U局 -1.47, 兼営局-1.33, およびラジオ-1.00。表にはないが、地域別には、視聴率肯定度の高いものは中部・北陸(-1.78)であり、低いものは北海道・東北(-0.93)である。開局年についていえば、兼営局と50年代を除いて、新しい開局の局ほど、視聴率アップ肯定度が高い。

資産総額によって、視聴率肯定度を見ると、資産総額が大きくなるほど肯定度が明確に高くなっている(「小」-1.00, -1.08, -1.26, -1.45, 「大」-1.64)。ここで、資産総額「大」の「肯定」会社10社の構成を見ると、兼営局5とV局5となっている。兼営局の規模がより大きいことで、これが現状の制度・成果を是認することによって「肯定」となっている。他方、資産総額「小」での「肯定」以外の会社6社の構成を見ると、すべてがラジオであり、ラジオの視聴率アップ「肯定」の低さが判明する。

当期利益との関係で視聴率アップの肯定度を見ると、「欠損」会社を除き、利益が大きくなるにつれて是認度が高くなる(「小」-0.73, -1.08, -1.25, -1.54, -1.67)。ちなみに、利益「大」のレベルで「肯定」9社の内訳は、兼営局3, V局4, およびU局2であり、他方利益「小」のレベルで「肯定」以外の9社は、兼営局1, U局3, およびラジオ5となっている。ここでは、V局が肯定度が高く、ラジオが肯定度が低いことが、大きく作用している。それは、なぜであろうか。全体としていえば、利益が大きいほどその拠って来る視聴率を肯定

し、逆のときは肯定度が低くなるといえよう。

なお、「欠損」の会社の肯定度が比較的高いので、「欠損」15社について「肯定」の会社7社とそれ以外の8社を調べると、前者の構成は、U局4・ラジオ3、後者の構成は、U局1・ラジオ7であり、U局がラジオよりも視聴率肯定度が高いことに依っている。

テレビネット系列別にまた筆頭株主別に、視聴率アップ肯定度を見ると次のとおりである。

①CX・①ANB・①テレビ東京系列-1.7, ④NTV -1.6, ⑤TBS -1.1, ⑥県域U局放送-1.0。CX -1.7とTBS -1.1という結果は、視聴率と視聴質の論争と関係があるものと思われる。また、①放送会社-1.8, ②一般株式会社-1.6, ③複数株主-1.5, ④個人・④新聞社-1.3, ⑥地方公共団体-0.9。放送会社は視聴率の仕組みを熟知している感じであり、地方公共団体の数値もその性格上理解できる。

#### (6) ジャーナリズム性

第7位の肯定度をもつ経営理念は、ジャーナリズム性に関するもので、c<民放会社は、批判精神につながるジャーナリズム性を強くもつべきである>というものである。

当初結果について予想されることは、新聞社に關係する民放社がジャーナリズム性の肯定度が高いであろうということであった。すなわち、兼営局、TBS系列、新聞社の筆頭株主が肯定度が高いであろうということである。調査結果は、そうであるのも、そうでないものもあった。

まず、ラ・テ兼営単独別にジャーナリズム性を読むと、兼営局(-1.13), V局(-0.86), U局(-0.77), およびラジオ(-0.68)の順になっている。兼営局は、やはりジャーナリズム性の肯定度が高い。

資産総額および従業員数では、表にはないが大規模な会社がジャーナリズム性が高い。たとえば、資産総額では、「小」から「大」へ向け、-0.73, -0.75, -0.70, -1.00, および-1.07となっている。

表 36 c. ジャーナリズム性を強くもつべきである

	総 数	否 定	ど い ち え ら ば か と 否 定	中 間	ど い ち え ら ば か と 肯 定	肯 定	不 明	平 均 値
全 体	83 100.0	— —	6 7.2	23 27.7	31 37.3	23 27.7	— —	-0.86
ラジオ・テレビ兼営単独								
兼営局	24 100.0	— —	2 8.3	3 12.5	9 37.5	10 41.7	— —	-1.13
テレビ(VHF)	7 100.0	— —	— —	3 42.9	2 28.6	2 28.6	— —	-0.86
テレビ(UHF)	30 100.0	— —	3 10.0	8 26.7	12 40.0	7 23.3	— —	-0.77
ラジオ	22 100.0	— —	1 4.5	9 40.9	8 36.4	4 18.2	— —	-0.68
テレビネット系列								
NTV(NNN)	19 100.0	— —	— —	3 15.8	6 31.6	10 52.6	— —	-1.4
TBS(JNN)	14 100.0	— —	2 14.3	3 21.4	7 50.0	2 14.3	— —	-0.6
CX(FNS)	10 100.0	— —	1 10.0	3 30.0	5 50.0	1 10.0	— —	-0.6
ANB(ANN)	9 100.0	— —	— —	2 22.2	3 33.3	4 44.4	— —	-1.2
テレビ東京	3 100.0	— —	2 66.7	— —	— —	1 33.3	— —	0.0
県域U局放送	6 100.0	— —	— —	3 50.0	2 33.3	1 16.7	— —	-0.7
その他	22 100.0	— —	1 4.5	9 40.9	8 36.4	4 18.2	— —	-0.7

テレビネット系列別にジャーナリズム性を見ると、次のとおりである。①NTV-1.4、②ANB-1.2、③県域U局放送-0.7、④TBS・④CX-0.6、⑥テレビ東京系列 0.0。この結果をどう読んだらよいか。ジャーナリズムは、新聞記者の高邁な理想だけを指すものでなく、世の動きに敏感に反応することなど多様に考えられている（放送産業経営研究会「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。pp. 75-6）。なお、TBS系列については、文化向上・倫理性・公共性以外の項目については、低い数値を回答している。そのような理念なのか、調査に対する回答の仕方によるものであろうか。

筆頭株主については、次のようにあまり大きな差はない。①一般株式会社 -1.2、②個人・②新聞社 -0.9、④放送会社・④複数株主 -0.8、地方公共団体-0.7。

(7) 娯楽性

第10位と肯定度が低くなる理念は、娯楽性に関するもので、i < 民放会社は、多様化する価値観のもとでは娯楽性の追求が重要な役割となっている>である。生活情報・社会情報、暮らし情報、ヒマなし情報・趣味情報などに加えて、娯楽型が求められようとしている昨今である。

娯楽性追求をタイプ別に見ると、表37においてそれほどの差異はないが、肯定度はU局(-0.40)が多く、ラジオ(-0.27)が少ない。ま

表 37 i. 娯楽性の追求が重要な役割となっている

	総 数	否 定	ど い ち え ら ば か 否 定	中 間	ど い ち え ら ば か 肯 定	肯 定	不 明	平 均 値
全 体	83 100.0	—	9 10.8	42 50.6	27 32.5	5 6.0	—	-0.34
ラジオ・テレビ兼営単独								
兼営局	24 100.0	—	3 12.5	13 54.2	5 20.8	3 12.5	—	-0.33
テレビ(VHF)	7 100.0	—	—	5 71.4	2 28.6	—	—	-0.29
テレビ(UHF)	30 100.0	—	2 6.7	15 50.0	12 40.0	1 3.3	—	-0.40
ラジオ	22 100.0	—	4 18.2	9 40.9	8 36.4	1 4.5	—	-0.27
税引前当期利益								
欠 損	15 100.0	—	4 26.7	3 20.0	8 53.3	—	—	-0.27
1億円未満	11 100.0	—	1 9.1	6 54.5	3 27.3	1 9.1	—	-0.36
1億円以上3億円未満	12 100.0	—	2 16.7	10 83.3	—	—	—	0.17
3億円以上5億円未満	8 100.0	—	1 12.5	3 37.5	3 37.5	1 12.5	—	-0.50
5億円以上10億円未満	24 100.0	—	1 4.2	11 45.8	10 41.7	2 8.3	—	-0.54
10億円以上	12 100.0	—	—	8 66.7	3 25.0	1 8.3	—	-0.42

た、表にはないが開局年別にいうと、兼営局を除いて、開局年が新しいほど、娯楽性追求の肯定度が高くなる（「兼営局」-0.33, -0.25, -0.30, -0.33, -0.37, 「60年以降」-0.40）。

他方、経営の規模・活動の違いでは、娯楽性追求の肯定度について何らかの特質は見られない。ただ、当期利益の「中下」の段階で、肯定度がマイナス(0.17)つまり否定となっていることは、注目に値する。その12社の特徴は、次のとおりである。それらは、兼営局(5社)で、資本金の「小」のもの(6社)が多い。ただし、資産では「中下」(4社)・「中上」(4社)、営業収益では「中」(4社)・「中上」(4社)、従業員では「中」(5社)、そしてTBS系列(3社)に比較的多い。特に、筆頭株主が新聞社(6社)の

場合が多い。こういった特徴をもつ民放社は、伝統的な理念と色彩を色濃くもつものであり、娯楽性を肯定したがるのである。

#### (8) 自社制作番組、広告機能、および番組制作

経営理念についての肯定度の低いものは、11位m<ネットワーク番組よりも自社制作の番組に依存する253, 4, -0.05>、12位j<番組制作提供機能より広告機能が重要である251, 5, -0.06>、および13位k<手間ひまかけて番組の制作に力を入れるべきである249, 3, -0.04>である。ここで、-0.04の肯定度とは、たとえば、100社のうち96社が中間、他の4社が「どちらかといえば肯定」にチェックを付する位の、低い肯定度である。要するに、この3

つの考え方については、どちらともいえないというのが、民放社の回答である。すなわち、「ネットワーク番組より自社制作番組に依存することについては、何ともいえない」し、「番組制作提供機能より広告機能が重要であるという点については、何ともいえない」し、また「手間ひまかけて番組の制作に力を入れるかどうかについては、何ともいえない」のである。

#### (a) ネットワーク番組と自社制作番組

ただし、タイプ別に見ると、3つのテーマについて肯定の局と否定の局とがある。まず、「ネットワーク番組より自社制作番組に依存する」ことを肯定する局は、ラジオ(-0.36)に多く、否定するのはU局(0.23)に多く見られる。開局年で見ると、古いところは自社制作に肯定的で、新しいところは否定的である(「兼営局」-0.13, -0.25, -0.50, 0.14, 0.05, 「60年以降」0.20)。また、当期利益の小さいところでは肯定的であり、大きいところでは否定的である(-0.27, 「小」-0.73, -0.08, 0.25, 0.17, 「大」0.17)。後者は、ネットワーク番組で十分というのであろう。テレビネット系列では、地域U局放送が肯定的(-0.5)で、CXが否定的(0.6)である。

#### (b) 手間ひまかけた番組の制作

順序が次の(c)の問いと逆になるが、「手間ひまかけて番組の制作に力を入れるべきである」ことに肯定的なタイプは、V局(-0.86)と兼営局(-0.17)であり、否定的なタイプはU局(0.20)とラジオ(0.05)である。地域的には、東京が一番肯定的(-0.23)であり、九州・沖縄が一番否定的(0.25)である。

当期利益でいうと、手間ひまかけた番組制作に肯定的なものは利益の大きいところであり、他方否定的なものは利益の小さいところに多い(「大」-0.64, -0.29, 0.38, 0.08, 「小」0.18, 「欠損」0.33)。

テレビネット系列別では、一番肯定的なものがANB(-0.4)で、一番否定的なものは地域U局放送(0.5)である。筆頭株主別に見ると、

一番肯定的なものが複数株主(-0.3)であり、他方一番否定的なものは地方公共団体(0.5)である。

#### (c) 番組制作提供機能と広告機能

最後に、自社制作番組や手間ひまかけた番組制作をあまり肯定するのではないとなると、番組制作提供機能よりも広告機能を肯定するのだろうか。結果は、全体としては「どちらともいえない」ようである。

タイプ別で、広告機能の重要性を肯定し割り切っている局は、U局(-0.20)とラジオ(-0.14)、地域では、九州・沖縄(-0.31)と北海道・東北(-0.29)など、そして開局年では40年代(-0.14)、50年代(-0.26)、60年代(0%)と新しい局である。また、従業員の少ないところも肯定的である(「大」0.25, 0.08, -0.23, -0.08, 「小」-0.20)。筆頭株主別で、広告機能について肯定度の高いのは、放送会社(-0.4)、そして否定度の高いのは、新聞社(0.3)である。

「経営理念のいろいろ」についてのタイプ別分析は、以上のとおりである。今から思うと、聞いておくほうがよかった質問は、ローカルズム、良質番組に関するものである。

## X. 公表された経営理念・社是

### 1. 「公表された経営理念・社是」の分析方法

問16民放社の〈公表された経営理念・社是〉は、そのコピーを送っていただいたり、これを記入する形で、37社から寄せられた。その内、「放送マンとしての強い自覚があれば、規定する必要は認めない」と「民放連の放送基準(前書き)に準じている」の2社を除くと、35社が分析対象となる。その内訳は、兼営局13、V局4、U局12、そしてラジオ6であり、また資産総額では「大」8、「中上」11、「中」10、「中下」2、および「小」4である。各社の経営理念は、1項目ないし10項目から構成されているので、これを分解し、各社の項目を合計すると、133項目(1社平均3.8項目)となる。

各社で使用されている名称は、「経営理念」

表 38 民間放送会社の公表された経営理念

(35社のまとめ. 数字は会社ごとに分割した経営理念項目の該当数)

	社 数 合 計 35	ラジオ・テレビ 兼営単 社 数				資 産 総 額 社 数				
		兼 営 局 13	テ レ ビ (V H F) 4	テ レ ビ (U H F) 12	ラ ジ オ 6	10 億 円 未 満 4	1025 億 円 未 上 満 2	2550 億 円 未 上 満 10	50100 億 円 未 上 満 11	100 億 円 以 上 8
I 民放社の目的とその達成方法										
1 世界・国の経済・文化への貢献										
世界・社会の平和・繁栄へ寄与	2		1	1				1		1
日本民族の興隆	1				1					1
国家・社会の発展に寄与	2		1	1				1		1
公共・社会福祉へ奉仕	3	1	1		1				2	1
公共的使命の自覚	1			1				1		
平和で豊かな社会(生活)の実現に貢献	4	2		2			1	2		1
社会の信頼に応える	2	1	1							2
経済・社会の発展に寄与	2	1	1							2
産業・経済の繁栄に役立つ	5	3	1		1				3	2
生活の向上・福祉の増進に役立つ	2	1		1		1		1		
科学の発展に寄与	1		1							1
文化・経済・産業・技術の発展に寄与	1	1						1		
新しい世代の健全な育成・文化の向上に寄与	1	1								1
文化(日本文化)の向上に役立つ	5	2	1		2	1				4
人を愛す	1	1								1
奉 仕	2			1	1			1	1	
視聴者ととともに歩む(利益を守る)	3	1	1	1				1		2
2 地域社会への貢献										
地域(社会)(ローカルティ)の発展に役立つ	13	5	1	5	2	3	1	2	3	4
地域社会の信頼に応える	1			1				1		
地域社会の経済・福祉・生活・文化の発展への寄与	3	2		1				1	1	1
地域社会との連帯と共存共栄	2			2				1	1	
住民・県民の福祉向上に貢献	2	1		1				1		1
明るい郷土の基礎作り, 幸福, 繁栄に役立つ	4	3		1			1	1	2	
県を愛す	1	1							1	
3 社員への貢献										
社員・社内の福祉向上・生活安定に役立つ	4	3		1				1	2	1
4 国・地域社会・社員へ貢献する方法										
(1) 放送, 番組, 報道, 情報, 娯楽によって										
①民間放送事業を通じて(放送・放送事業を通じて・専念して4, 親しまれ信頼される1, テレビ局とし1, 健全で品位ある1, 民間放送の使命を果たす1, 節度ある広告放送1, 公共性ある・を自覚して4)	13	5	3	4	1	1	2	3	3	4
②番組をもって(良質な2, 健全な1, 明朗にして建設的な1)	4	3		1		1			1	2



③報道によって (公正な 1)	1	1								1
④情報によって (地域社会に役立つ 1)	1	1								1
⑤娯楽によって (健全な 1)	1	1								1
(2) 地域活動への参加によって (郷土をひらき 1, 郷土の自然・文化を重んじ 1, 地域の文化活動に参加して 1, 地域の人々と共り語り 1, 地域社会に密着し 1, 教育・文化・産業など多面的な事業活動により 1)	6	4	2					3	2	1
(3) 経営基盤の確立をはかって (経営基盤の確立をはかって 1, 創意工夫ある営業活動の活性化 1, 職務を全うし 1)	3	2	1		1		1	1	1	
(4) 社会的価値と教育によって (平和と自由の精神を貫き 1, 公正中立の立場で 1, 親切・健全・公正を旨とし 1, 進歩・寛容・品位・責任 1, 自信・誇り・責任 2, 教育・教養の発展をはかり 1, 真善美による思想・教養をつちかい 1)	8	4	1	2	1		1	2	1	4
(5) 広告によって (誠実な広告 1, 真実の広告 1, 誇張を排し清新な創意による 1, 清新な正しい 1, 広告産業の使命を評価して 1, 広告媒体としての社会的責任を自覚して 1)	6	4		2					4	2
(6) 工夫によって (工夫・研究・開発・協調を惜しまず 1, 近代意識・創意協力で 1)	2	2						1		1
(7) 協調・融和によって (従業員の協調・融和, 明朗な職場環境, 志気高揚につとめ)	1		1		1					
(Iの経営理念項目数の合計)	(114)	(57)	(14)	(31)	(12)	(9)	(6)	(27)	(29)	(43)
<b>II 経営基盤の確立</b>										
1 経営基盤の確立をする (経営基盤の確立 3, 経営の安定 2, 安定的な企業発展 1, 業礎の安定 1, 社運の向上 1, 事業の発展 3, 会社存続 1)	12	7	2	3			1	3	4	4
2 経営基盤の確立をする方法 (自己の職業を尊重し 1, 労使協力のもと 1, 企業意識に徹し 1, 会社の創意と協力により 1, 民放の使命を果たして 1, 信頼と敬愛の念をもって 1, 助け合い手をつなぎ 1, 誠実・責任・礼節を守り 1, 生産性・付加価値向上により 1)	9	7	2					1	4	4
3 営業活動の充実をする (広告媒体としての価値を高め, サービスに徹し, 販路を拡張する 1, 代理店制度の設定, 自社営業スタッフによるCMの獲得 1)	2			2	1			1		
4 利益の獲得をする (適正利益の確保——社会的責任, 技術革新, 情報産業発展のため 1, 衣食足りて礼節を守るため 1, 公共性にかんがみ健全な財務の確立 1, 高収益確保 1)	4	1	2	1	1			1	2	
5 効率化を図る (少数精鋭主義による効率化 1, 放送設備・業務体制の省力化による効率化 1, 合理的経営の徹底 1, 生産性・付加価値の向上 2, 無駄の排除 1, 業務改善推進・原価意識徹底による企業体質のスリム化 1)	7	2	1	3	1	1	1	1	3	1
6 管理を行なう (計画・実行・結果チェック・反省 1)	1			1				1		
(IIの経営理念項目数の合計)	(35)	(17)	(5)	(9)	(4)	(3)	(2)	(8)	(13)	(9)

Ⅲ 放送局, 放送人, 放送, 番組の志向方向									
1 放送局の志向方向									
文化産業 (複合的・立体的媒体力を発揮する 1, 未来志向の 1)	2	2							2
国際化・技術革新・情報化の自覚をもつ	1		1					1	
豊かな心を育むテレビ	1		1						1
映像文化の創造をする	1		1						1
電波でなく満足を売る	1		1					1	
情報産業へ進出する	1		1		1				
他の干渉を排し報道機関としての自立を保つ	1			1	1				
総合力で地域マスコミのリーダーを目指す (利益, 売上, 視聴率, 商品開発)	2	1	1					1	1
可能性のあるテレビ	1		1						1
時代をリードするテレビ	1		1						1
行動するテレビ	1		1						1
テレビ企業を過信しない (花型時代は終わった)	1		1					1	
2 放送局の志向方向を達成する方法									
全社員の創意と行動力を結集して	1	1							1
放送事業の公共性・文化性を自覚して	1		1		1				
経営の合理化を推進して	1		1		1				
積極的に行動して	1		1						1
3 放送人の志向方向									
誇りと使命感をもつ (情報・文化産業として 1, 放送人として 1)	2	1	1					1	1
気概・品格, 進歩的良識に富む放送人	1	1							1
4 放送・報道の志向方向									
中立の立場で真実を正しく敏速に伝える	1	1							1
放送基準を守り, 品位ある放送を	1	1							1
不偏不党の自立的立場をとり, 言論の自由を確保して, 放送の權威を高める	1			1					1
公平で速かなニュースを報道する	1		1			1			
真実を迅速に報道し, 公正な姿勢を貫く	1		1						1
放送の公器性を自覚し, 自由で公正な報道を	1	1							1
公正で迅速な報道を	1		1						1
豊かな暮らしに役立つ情報	1		1						1
県民の放送 (明るく, 楽しい)	1	1						1	
5 提供する番組の志向方向									
明日への活力となる楽しい健全な番組	1		1						1
言論の自由と公正につとめ, 商業放送の本旨にそって明朗な番組を提供する	1		1						1
良識と知性を高めつつ, 楽しさとやすらぎを与える番組	1	1							1
民間放送の使命を自覚し優れた番組を提供する	1			1			1		
民放目的 (平和な世界の実現など) のために, 各種番組 (教育, 教養, 娯楽, 報道) の調和を保つ	2		1	1				1	1
広く潤いのある教養と娯楽を提供する	1		1			1			
番組の充実・開発 (自社制作番組, 高視聴率番組, 特別番組の増加)	1	1							1

放送番組・広告について「日本民間放送連盟放送基準」による	1		1							1
(Ⅲの経営理念項目数の合計)	(39)	(12)	(8)	(15)	(4)	(4)	(2)	(7)	(15)	(11)
IV 民主的経営, 職場, 風土, 仕事の方向										
1 民主的経営, 社風 (民主的経営・進歩・積極 1, 活力・明るさ・厳しさ・真剣さの社風 1, 社内の融和・信頼 1)	3		1	1	1			2		1
2 職場, 風土										
風通しのよい, 善隣関係を大切に	2	1		1				2		
笑顔のあふれる職場	1			1				1		
いいたいことをいうが, 民主的決定に服す	1			1				1		
少数精鋭主義を誇れ	1			1				1		
働き甲斐のある職場	1			1						1
家族主義・社員相互の公私にわたる連帯強化	1			1						1
3 仕事										
仕事に責任をもつ, 失敗をおそれない, 工夫をする	1			1				1		
会社でなく, 自分の能力を磨くために働く	1			1				1		
大きなむずかしい仕事に取り組み, 大きな人間となる	1			1				1		
仕事を愛する	1	1								1
職務を全うする	1	1						1		
(IVの経営理念項目数の合計)	(15)	(3)	(1)	(10)	(1)			(11)	(3)	(1)
V 社会的価値の尊重										
1 創意工夫 (創意工夫・独創的思考 4, 創造精神・新しいものへの挑戦 1, 意識革命・創造的活力・リーディングメディア 1)	6	1	2	1	2			3	1	2
2 伝統的価値の尊重 (親和 1, 誠実 2, 勤勉 1, 博愛 1, 和衷 1, 協同 1, 公正 1, 不正を許さない 1)	9		2	2	5			5	2	2
3 その他 (大胆であれ 1, 輝いてあれ 1, 初心不忘 1, ライバルに対する闘志 1)	4		2	1	1	1		1		2
(Vの経営理念項目数の合計)	(19)	(1)	(6)	(4)	(8)	(1)		(9)	(3)	(6)
I~Vの経営理念項目数の合計										
		90	34	69	29	17	10	62	63	70
		222				222				

12社, 「社是」9社, 「基本方針」3社, 「社誓・誓い」2社, 「綱領」2社. あとは各1社で, 次のとおりである. 「編集の基準」, 「社員訓」, 「信条」, 「基本理念・経営理念」, 「経営基本目標」, 「経営指針」, 「放送三則」である. 中には, コーポレート・アイデンティティ (CI) によって, 経営理念を作った会社もあり, その細目は, 評価できるところである.

次に, 上記の133項目について, 1項目を「目

的」の部分と「達成方法(手段)」の部分に分けて整理すると, 222節に細分化できる. 表38は, 前出の総括報告書 (放送産業経営研究会「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, pp. 35-6) での210節を再調整して222節とし, とくにラ・テ兼営単独と資産総額別に分類したものである. ただし, ここでの数値は, 項目数が会社によって異なること, 項目分割に恣意的部分があ

ることで、統計的な意味はもっていない。

## 2. 民放社の目的とその達成方法

さて、「公表された経営理念」の222節を5つに分類した。それは、Ⅰ民放社の目的とその達成方法、Ⅱ経営基盤の確立、Ⅲ放送局、放送人、放送、番組の志向方向、Ⅳ民主的経営、職場、風土、仕事の方向、およびⅤ社会的価値の尊重である。

次いで、Ⅰ民放社の目的を、世界・国の経済・文化への貢献、地域社会への貢献、および社会への貢献の3つに分け、さらにこれらの目的を達成する方法を7つに細分した。この7つの方法は、そのあとに続くⅡ～Ⅴの項目内容と照合できるものであるから、Ⅱ～Ⅴは一種の方法(下位目的)と理解することができる。さらに、Ⅱ2「経営基盤の確立をする方法」、Ⅲ2「放送局の志向方向を達成する方法」は、方法(下位目的)をさらに達成する方法であり、ここに目的・方法(手段)の階層ないし連鎖を経営理念の構成において見ることができる。

まず、Ⅰ「民放社の目的とその達成方法」について簡単に説明することにしよう。1「世界・国の経済・文化への貢献」では、民放社が、グローバルで幅広い社会目的に役立つことを目指していることがわかる。この中でも、とくに公共性、平和で豊かな社会の実現、産業経済の繁栄、文化向上、および視聴者利益が重視され、兼営局や中・大規模の民放社が多く目指すところとなっている。

2「地域社会への貢献」では、地域社会へ貢献するさまざまな目的が画かれている(前項の「経営理念のさまざま」では、この地域社会に関する質問を欠いていた)。中でも、地域社会の発展、郷土の幸福・繁栄、地域社会の経済・福祉・生活・文化の発展への寄与が強調されている。ここでは、兼営局とU局、中・大規模の民放社がこれらの多くを画き出している。

3「社員への貢献」を理念としている会社は少ない。社員生活は、目的とされるよりも、放送人としてともに働く職場の主体として考えら

れているのであろう(後述)。

4「国・地域社会・社員へ貢献する方法」は、上記の目的を達成するための手段を示したものであり、目的と併せて画かれているのが特徴的である。ここでは、(1)放送・番組、(2)地域活動参加、(3)経営基盤確立、(4)社会価値・教育、(5)広告などが強調されている。これらの記述は、兼営局とU局に多く、また中・大規模経営に多い。

## 3. 経営基盤の確立

民放社は、目的合理性を達成するために、それ自体の制度を存続維持発展させなければならない。このような経営基盤の確立を、民放社は、経営理念の大きな柱の一つとしている。

1「経営基盤の確立をする」は、12の会社がこれを理念としており、またその方法として、職業尊重、労使協力、企業意識の徹底、創意・協力などさまざまな手段が考えられている。経営基盤の確立としては、これらに加え3「営業活動の充実」、4「利益獲得」、5「効率化」、および6「管理」をも含み、広告媒体価値、適正利益確保、生産性・付加価値向上、および計画・実行・結果チェックを、その内容としている。私企業としての民放社が、これらの経営基盤の確立を目指すことは、極めて当然であり重要なことといわなければならない。この理念を掲げている会社は、兼営局17、U局9、「中上」13社、「大」9、「中」8などとなっている。

## 4. 放送局、放送人、放送、番組の志向方向

民間放送会社は、社会へ提供するサービスが放送であり、番組であるから、これについての理念を明確にしておくことが必要である。その内容を具体的に見ると、これがいかにもさまざまであることに気がつく。各局が同じ内容を唱えることなく、独自の主張を行なっているといえよう。

1「放送局の志向方向」では、文化産業、時代感覚をもつ豊かな心を育むテレビ、映像文化創造、電波でなく満足を売る、情報産業進出、などが強調されている。2「これを達成する方

法」としては、創意・行動力の結集、公共性・文化性の自覚、合理化推進、積極的行動、がある。

3「放送人の志向方向」は、誇り・使命感をもつこと、気概・品格、進歩的良識に富むことが意味される。4「放送・報道の志向方向」は、まさに放送の真髓について画かれており、中立、真実、敏速、基準遵守、品位、不偏不党、言論の自由、権威、公平、公正、公器性、暮しに役立つ、明るく、楽しい、県民の、といった価値が理念となっている。

5「提供する番組の志向方向」では、番組のあるべき概念が示されている。すなわち、明日への活力となる、楽しい、健全な、明朗な、良識・知性を高める、やすらぎを与える、優れた、調和(教育・教養・娯楽・報道のあいだの)ある、潤いのある、充実・開発された、などが番組提供の理念とされている。

#### 5. 民主的経営, 職場, 風土, 仕事の方向

次に、経営理念は、職員が守るべき基準を意味することもあり、ここでは、職員の職場でのあり方を、数は少ないが示している。1「民主的経営, 社風」では、民主性、進歩、積極、活力、明るさ、厳しさ、真剣さ、社内融和、信頼、などの価値が重視されている。

このように見てくると、経営理念とは、その会社の状況に適合する社会的価値を選ぶことであるといえる。

また2「職場, 風土」は、職場の雰囲気づくりのために守るべき基準であって、風通し、善隣、笑顔、いいたいことをいう、民主的決定に服す、少数精鋭、働き甲斐、家族主義・連帯、などが重要とされる。

さらに、3「仕事」においては、民放社の仕事観がわかる。仕事に責任をもち、愛し、これを全うするだけでなく、これによって、工夫し自分を磨き、大きな人間になるためのものと理解されている。

#### 6. 社会的価値の尊重

経営理念は、その会社の状況に適する社会的

価値を選択するものであるといったが、まさにそのような社会的価値が列挙してあり、その数も、ラジオ8社をトップとして、少なくない。

1「創意工夫」は、これまでの伝統的な日本の価値には、あまり見られないものである。工夫、独創、創造、挑戦、革命といったことは、今後民放社で尊重されるべき価値である。

次の2「伝統的価値の尊重」には、日本で従来から尊重されてきた価値が列挙されている。それは、親和、誠実、勤勉、博愛、和衷、協同、公正、不正を許さない、といった価値である。

## XI. 社風

### 1. 3種の社風に関する民放社全体の調査結果

経営理念は、社風の形成に役立つ。今日、経営理念などに基づいて社風の形成に努め、会社のイメージの改善によって経営成果に良い影響を及ぼそうとする会社が少なくない。ここで、社風を、A経営理念に関連するもの、B経営のスタイル、能力、成績に関連するもの、およびC社会的感覚に関連するものの3つに区分して、民放社として一般社会に植えつけたい社風の内容についてアンケートをしてみた。その結果は、次のとおりである。

A. 経営理念に関連する社風。①良質な番組を提供する会社65社(78.3%)、②文化の香りのある会社45社(54.2%)、③公共性のある会社43社(51.8%)、④視聴率の高い会社30社(36.1%)、⑤高収益の会社22社(26.5%)、⑥ジャーナリズム性の強い会社20社(24.1%)。

B. 経営のスタイル、能力、成績に関連する社風。①社会的貢献、社会的責任の強い会社41社(49.4%)、②営業力、販売力の強い会社32社(38.6%)、③成長力のある会社31社(37.3%)、④番組の企画力、編成力の強い会社30社(36.1%)、⑤情報化への対応が優れている会社23社(27.7%)、⑥人材が豊富な会社22社(26.5%)、⑦番組の企画、編成が弾力的な会社18社(21.7%)。

表 39 A. 経営理念に関連する社風

	総 数	高会 収 益 の社	公あ 共る 性会 の社	ジズ ヤム ー性 ナリ の強	視高 聴い 率会 の社	倫強 理い 性会 の社	文の 化ある の香 り社	良を 質提 な供 番す る組	会社 を提 供す る	娛れる る会 社あ ふ	Cう Mま い作 り会 社	そ の 他	不 明
全 体	83 100.0	22 26.5	43 51.8	20 24.1	30 36.1	8 9.6	45 54.2	65 78.3	9 10.8	3 3.6	1 1.2	—	
ラジオ・テレビ兼営単 兼営局	24 100.0	7 29.2	12 50.0	10 41.7	10 41.7	4 16.7	6 25.0	20 83.3	2 8.3	1 4.2	—	—	
テレビ(VHF)	7 100.0	—	4 57.1	2 28.6	3 42.9	1 14.3	5 71.4	5 71.4	1 14.3	—	—	—	
テレビ(UHF)	30 100.0	10 33.3	15 50.0	3 10.0	11 36.7	1 3.3	17 56.7	23 76.7	5 16.7	2 6.7	1 3.3	—	
ラジオ	22 100.0	5 22.7	12 54.5	5 22.7	6 27.3	2 9.1	17 77.3	17 77.3	1 4.5	—	—	—	
資産総額													
10億円未満	11 100.0	3 27.3	7 63.6	2 18.2	2 18.2	1 9.1	9 81.8	8 72.7	—	—	—	—	
10億円以上	12 100.0	1 8.3	8 66.7	3 25.0	4 33.3	1 8.3	9 75.0	9 75.0	1 8.3	—	—	—	
25億円未満	23 100.0	8 34.8	11 47.8	3 13.0	7 30.4	1 4.3	11 47.8	20 87.0	4 17.4	2 8.7	1 4.3	—	
50億円未満	22 100.0	9 40.9	11 50.0	5 22.7	9 40.9	3 13.6	10 45.5	15 68.2	2 9.1	1 4.5	—	—	
100億円未満	14 100.0	1 7.1	5 35.7	7 50.0	8 57.1	2 14.3	5 35.7	12 85.7	2 14.3	—	—	—	
100億円以上													
テレビネット系列													
NTV(NNN)	19 100.0	5 26.3	12 63.2	6 31.6	8 42.1	1 5.3	10 52.6	13 68.4	—	2 10.5	—	—	
TBS(JNN)	14 100.0	5 35.7	4 28.6	5 35.7	8 57.1	3 21.4	3 21.4	12 85.7	2 14.3	—	—	—	
CX(FNS)	10 100.0	3 30.0	6 60.0	—	4 40.0	—	7 70.0	5 50.0	4 40.0	—	—	—	
ANB(ANN)	9 100.0	2 22.2	2 22.2	3 33.3	3 33.3	1 11.1	4 44.4	9 100.0	1 11.1	1 11.1	1 11.1	—	
テレビ東京	3 100.0	1 33.3	2 66.7	—	—	1 33.3	1 33.3	3 100.0	1 33.3	—	—	—	
圏域U局放送	6 100.0	1 16.7	5 83.3	1 16.7	1 16.7	—	3 50.0	6 100.0	—	—	—	—	
その他	22 100.0	5 22.7	12 54.5	5 22.7	6 27.3	2 9.1	17 77.3	17 77.3	1 4.5	—	—	—	
筆頭株主													
個人	14 100.0	5 35.7	7 50.0	3 21.4	4 28.6	2 14.3	9 64.3	9 64.3	3 21.4	—	—	—	
地方公共団体	11 100.0	2 18.2	8 72.7	3 27.3	3 27.3	—	5 45.5	10 90.9	—	—	—	—	
新聞社	15 100.0	3 20.0	8 53.3	3 20.0	5 33.3	3 20.0	6 40.0	14 93.3	2 13.3	1 6.7	—	—	
放送会社	5 100.0	1 20.0	—	3 60.0	2 40.0	1 20.0	2 40.0	4 80.0	—	1 20.0	1 20.0	—	
一般株式会社	15 100.0	4 26.7	9 60.0	3 20.0	6 40.0	—	7 46.7	13 86.7	2 13.3	—	—	—	
複数株主	14 100.0	5 35.7	6 42.9	3 21.4	6 42.9	1 7.1	9 64.3	10 71.4	1 7.1	1 7.1	—	—	
公表せず	9 100.0	2 22.2	5 55.6	2 22.2	4 44.4	1 11.1	7 77.8	5 55.6	1 11.1	—	—	—	

%), ⑧経営力の強い会社14社(16.9%)。

C. 社会的感覚に関連する社風. ①信頼のおける会社59社(71.1%), ②躍動的でバイタリティある会社48社(57.8%), ③創造的で、開拓的な会社30社(36.1%), ④大衆性ある会社19社(22.9%), ⑤オープンで自由な会社15社(18.1%), ⑥積極的な会社14社(16.9%), ⑦個性的な会社13社(15.7%)。

## 2. 「経営理念に関連する社風」のタイプ別分析

前節の「経営理念のいろいろ」で本問に関係ある調査結果は、①番組編成権-1.78, ②文化向上-1.67, ③倫理性-1.53, ④公共性-1.33, ⑤視聴率-1.33, ⑥ジャーナリズム性-0.86, ⑦利益追求-0.83, ⑧娯楽性-0.34, となっている。

本問の回答結果は上述のとおりであるが、結果がこの調査結果と良質番組を除いてほぼ一致していることは、興味深い。経営理念が社風として会社の内外に定着するためには、視聴者、スポンサー、社員に訴え、説得力と実践性のあることが必要であろう。

タイプ別分析として、表39によれば、兼営局は、他局よりも良質番組(83.3%)と公共性(50.0%)を強調し、文化性(25.0%)への関心は低い。次に、V局は、他と比べて良質番組(71.4%)と文化性(71.4%)を強調している。他方視聴率(42.9%)に関心をもつものの、収益性(0%)には関心がない。またU局は、良質番組(76.7%), 文化性(56.7%), 公共性(50.0%)を強調し、また視聴率(36.7%)と収益性(33.3%)に関心をもつものの、ジャーナリズム性は力説しない(10.0%)。さらに、ラジオは、良質番組(77.3%)と文化性(77.3%)を尊重するが、視聴率(27.3%)には関心が薄い。

経営理念的社風を、資産総額で検討すると、資産総額が、大きいところほど公共性と文化性が小さくなり(公共性, 資産総額「大」35.7%, 50.0%, 47.8%, 66.7%, 63.6%, 文化性, 資産総額「大」35.7%, 45.5%, 47.8%, 75.0

%, 81.8%), これに対して視聴率が大きくなる(「大」57.1%, 40.9%, 30.4%, 33.3%, 18.2%)。大規模会社が、社会性よりも視聴率を社風とするのは、企業としての効果を考えているのであろうか。他方、資産総額で目立つことは、「中上」の段階の会社が、他の段階と比較して、良質番組(68.2%)を低く評価し、高収益(40.9%)を強調していることである。

テレビネット系列別に型を示してその特質を明らかにしたい。一般に良質番組・公共性型が多いが、それは、NTV(68.4%, 63.2%), テレビ東京系列(100.0%, 66.7%), および県域U局放送(100.0%, 83.3%)である。TBSは、良質番組・視聴率(85.7%, 57.1%)型, CXは文化性・公共性(70.0%, 60.0%)型, そして, ANBは良質番組・文化性(100.0%, 44.4%)型である。

次に、筆頭株主別に見ると、良質番組・文化性型は、個人(64.3%, 64.3%)と複数株主(71.4%, 64.3%)である。良質番組・公共性型は、地方公共団体(90.9%, 72.7%), 新聞社(93.3%, 53.3%), そして一般株式会社(86.7%, 60.0%)である。地方公共団体は、収益性(18.2%)を他社よりも最も低く評価しており、その性格に合致したイメージを創り出している。良質番組・ジャーナリズム性は、放送会社(80.0%, 60.0%)であり、新聞社に代ってこの型を採ろうとしているように見える。

## 3. 「経営のスタイル, 能力, 成績に関連する社風」のタイプ別分析

経営理念に関連する社風については、ある程度経営理念の定式化が行なわれているので、社風のパターンは、常識的であり業界で一般に予想できるところである。ところが、経営のスタイル, 能力, 成績, さらには社会的感覚に関して社風を問うとなると、その回答は、極めて多面的である。もつとも、日本的経営が表現されているのであれば、意外に画一的たりうる。回答はタイプごとに異なっており、むしろ今後の問題として、あるべき姿を、会社ごと、あるい

表 40 B. 経営のスタイル,

	総 数	営業会社 力 の 強 販 い	番組編 の成 企 力 画 の	番・力 組編 の成 企 画 社	技 術 会 社 の あ	財 務 会 社 の 強	情 報 化 に 対 応 し て 優 れ た 会 社
全 体	83 100.0	32 38.6	30 36.1	18 21.7	4 4.8	4 4.8	23 27.7
ラジオ・テレビ兼営単独							
兼営局	24 100.0	6 25.0	9 37.5	3 12.5	1 4.2	3 12.5	7 29.2
テレビ(VHF)	7 100.0	2 28.6	4 57.1	4 57.1	— —	— —	1 14.3
テレビ(UHF)	30 100.0	14 46.7	8 26.7	7 23.3	3 10.0	— —	8 26.7
ラジオ	22 100.0	10 45.5	9 40.9	4 18.2	— —	1 4.5	7 31.8
資産総額							
10億円未満	11 100.0	6 54.5	4 36.4	2 18.2	— —	1 9.1	4 36.4
10億円以上25億円未満	12 100.0	3 25.0	4 33.3	4 33.3	1 8.3	— —	6 50.0
25億円以上50億円未満	23 100.0	11 47.8	6 26.1	4 17.4	2 8.7	— —	5 21.7
50億円以上100億円未満	22 100.0	8 36.4	8 36.4	3 13.6	— —	1 4.5	5 22.7
100億円以上	14 100.0	3 21.4	8 57.1	4 28.6	1 7.1	2 14.3	3 21.4

はタイプ毎に、民放社の将来の姿を期待して模索しているといえよう。今回の調査は、テーマの新しさと複雑さを示すものの、そのための一つのステップであるといえよう。

模索中であることの証拠に、タイプごとに明確なパターンが現われていない。表40によれば、この意味で、「社会的貢献・社会的責任の強い会社」を社風としたい会社が、兼営局、V局、およびU局で一番多い項目となっており、これを評価すべきである。それを踏まえて、型によってこの社風を類型化するならば、兼営社は、社会貢献性・人材豊富・番組企画編成力・情報化対応性(62.5%、41.7%、37.5%、29.2%)型、V局は、社会貢献性・番組企画編成力・番組弾力的企画編成・営業力販売力(71.4%、57.1%、57.1%、28.6%)型、U局は、社

会貢献性・成長性・営業力販売力・番組企画編成力・情報化対応性(50.0%、50.0%、46.7%、26.7%、26.7%)型であり、さらにラジオは、成長性・営業力販売力・番組企画編成力・情報化対応性(50.0%、45.5%、40.9%、31.8%)型である。

民放社として模索中の問題でもあり、この社風のパターンは、経営規模・活動による差異は容易に見出し難い。ただ、ある程度は明確にいうことは、資産総額に関連して、これが大きいほど、社会的貢献性は高くなり、他方成長性は低くなる。逆に、資産総額「小」の会社ほど、成長性をPRしたいと思ひ、社会貢献性に力点を置かなくなるのである。何れにせよ、社風を説明できる理論的フレームを持たなければならない。



能力、成績に関連する社風

自の社 社う のま 広い 告会	グ結い ル束社 1力社 ブの強	幅にい 広進る い出会 事し社 業て	経い 営会 力社 の強	成る 長会 力社 のあ	戦う 略ま 策い 定会 の社	トネがる ッジ優会 プメれ社 ・ンて マとい	人な 材会 が社 豊富	組い 織会 力社 の強	社・任社 会的の強 的会 貢献責会	そ の 他	不 明
—	6	4	14	31	5	4	22	9	41	1	2
—	7.2	4.8	16.9	37.3	6.0	4.8	26.5	10.8	49.4	1.2	2.4
—	2	—	5	3	1	—	10	3	15	—	1
—	8.3	—	20.8	12.5	4.2	—	41.7	12.5	62.5	—	4.2
—	2	—	—	2	1	1	1	1	5	1	—
—	28.6	—	—	28.6	14.3	14.3	14.3	14.3	71.4	14.3	—
—	1	3	7	15	1	—	6	3	15	—	—
—	3.3	10.0	23.3	50.0	3.3	—	20.0	10.0	50.0	—	—
—	1	1	2	11	2	3	5	2	6	—	1
—	4.5	4.5	9.1	50.0	9.1	13.6	22.7	9.1	27.3	—	4.5
—	—	—	—	6	—	2	2	—	3	—	1
—	—	—	—	54.5	—	18.2	18.2	—	27.3	—	9.1
—	1	2	1	5	1	—	1	3	5	—	—
—	8.3	16.7	8.3	41.7	8.3	—	8.3	25.0	41.7	—	—
—	3	1	5	9	1	1	4	1	12	—	1
—	13.0	4.3	21.7	39.1	4.3	4.3	17.4	4.3	52.2	—	4.3
—	—	1	6	9	2	—	9	3	12	—	—
—	—	4.5	27.3	40.9	9.1	—	40.9	13.6	54.5	—	—
—	2	—	2	2	1	1	5	2	9	1	—
—	14.3	—	14.3	14.3	7.1	7.1	35.7	14.3	64.3	7.1	—

表にはないが、テレビネット系列別に、画いている社風像を見るならば、NTVは社会的貢献性・番組企画編成力(63.2%, 42.1%)型、TBSは社会的貢献性・人材豊富性(50.0%, 50.0%)型、CXは社会的貢献性・成長性(70.0%, 50.0%)型、ANBは成長性・番組企画編成力(66.7%, 55.6%)型、テレビ東京系列は営業力販売力(100%)型、そして県域U局放送は企画編成弾力性・社会的貢献性(83.3%, 66.7%)型である。民放社はそれ自身、これらの型の社風を形成し、社会一般にこの種のイメージを与えようとしている。

4. 「社会的感覚に関連する社風」のタイプ別分析

社風が、現代風のものを含めて社会的感覚に関連するときは、一定の型が確定しにくい。そ

のため、回答では表41のごとく各項目にチェックが散らばっている。その中で、3項目だけが多い数値をえている。①信頼性、②躍動的バイタリティ、および③創造的開拓性である。

タイプ別に見て、ラ・テ兼営単独では、信頼性という日本的基準について、兼営局はこれを植えつけないと考えることが非常に多く(95.8%)、ラジオ局は半々である(50.0%)。ここで、伝統的な局と、新しい局との価値観の違いを見ることが出来る。兼営局は、信頼性(95.8%)、創造的開拓性(45.8%)を他局より好み、躍動的バイタリティ(33.3%)はそれほど好まない。他方、ラジオは、躍動的バイタリティ(68.2%)を強調し、他方、創造的開拓性(22.7%)、大衆性(13.6%)、積極性(13.6%)、個性(13.6%)、オープンさ(9.1%)などに関心度が低い。

表 41 C. 社会的感覚

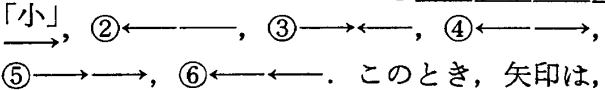
	総 数	ハイ 会 社 タ ッ チ な	エ な 会 社 セ レ ン ト	気 社 品 の あ る 会 社	洗 社 練 さ れ た 会 社	個 性 的 な 会 社	オ ー ブ ン で 自 ら	タ リ テ ィ あ る 会 社 の 躍 動 的 な バ イ
全 体	83 100.0	2 2.4	5 6.0	5 6.0	9 10.8	13 15.7	15 18.1	48 57.8
ラジオ・テレビ兼営単独								
兼営局	24 100.0	—	2 8.3	1 4.2	4 16.7	2 8.3	4 16.7	8 33.3
テレビ(VHF)	7 100.0	—	1 14.3	2 28.6	—	2 28.6	—	5 71.4
テレビ(UHF)	30 100.0	—	—	1 3.3	—	9 20.0	9 30.0	20 66.7
ラジオ	22 100.0	2 9.2	2 9.1	1 4.5	5 22.7	3 13.6	2 9.1	15 68.2
地 域								
北海道・東北	14 100.0	1 7.1	—	2 14.3	3 21.4	1 7.1	5 35.7	5 35.7
東 京	7 100.0	—	2 42.9	1 14.3	—	2 28.6	—	4 57.1
関東・甲信越・静岡	13 100.0	—	1 7.7	—	1 7.7	2 15.4	2 15.4	10 76.9
中部・北陸	9 100.0	1 11.1	1 11.1	1 11.1	—	—	—	8 88.9
近 畿	8 100.0	—	—	—	2 25.0	3 37.5	1 12.5	5 62.5
中国・四国	16 100.0	—	—	—	1 6.3	2 12.5	3 18.8	6 37.5
九州・沖縄	16 100.0	—	—	1 6.3	2 12.5	3 18.8	4 25.0	10 62.5
資産総額								
10億円未満	11 100.0	2 18.2	1 9.1	—	2 18.2	1 9.1	—	9 81.8
10億円以上25億円未満	12 100.0	—	—	1 8.3	3 25.0	2 16.7	4 33.3	6 50.0
25億円以上50億円未満	23 100.0	—	1 4.3	1 4.3	—	5 21.7	6 26.1	15 65.2
50億円以上100億円未満	22 100.0	—	1 4.5	—	1 4.5	2 9.1	4 18.2	13 59.1
100億円以上	14 100.0	—	2 14.3	3 21.4	3 21.4	2 14.3	1 7.1	5 35.7
営業収益								
10億円未満	11 100.0	2 18.2	1 9.1	—	3 27.3	1 9.1	1 9.1	8 72.7
10億円以上25億円未満	10 100.0	—	—	1 10.0	2 20.0	1 10.0	1 10.0	7 70.0
25億円以上50億円未満	19 100.0	—	—	1 5.3	—	2 10.5	7 36.8	13 68.4
50億円以上100億円未満	26 100.0	—	1 3.8	1 3.8	1 3.8	6 23.1	5 19.2	12 46.2
100億円以上	16 100.0	—	3 18.8	2 12.5	3 18.8	2 12.5	1 6.3	8 50.0

に関連する社風

積極的な会社	たくましい会社	創造的な会社・開	進取の気風あ	大社大衆性ある会	若ある者に理解の	元社元気ものの会	風をもちつ会社	殿ある会社	社やんちゃな会	信会社社のおける	底社底力のある会	政会社政治性のある	そその他	不明
14 16.9	1 1.2	30 36.1	11 13.3	19 22.9	10 12.0	3 3.6	1 1.2	1 1.2	—	59 71.1	6 7.2	—	—	1 1.2
5 20.8	—	11 45.8	1 4.2	7 29.2	—	—	—	1 4.2	—	23 95.8	3 12.5	—	—	—
—	—	3 42.9	2 28.6	2 28.6	—	2 28.6	1 14.3	—	—	5 71.4	—	—	—	—
6 20.0	—	11 36.7	4 13.3	7 23.3	3 10.0	1 3.3	—	—	—	20 66.7	2 6.7	—	—	—
3 13.6	1 4.5	5 22.7	4 18.2	3 13.6	7 31.8	—	—	—	—	11 50.0	1 4.5	—	—	1 4.5
3 21.4	—	4 28.6	2 14.3	3 21.4	3 21.4	—	—	—	—	9 64.3	1 7.1	—	—	—
—	1 14.3	2 28.6	2 28.6	4 57.1	—	1 14.3	—	—	—	5 71.4	—	—	—	—
1 7.7	—	3 23.1	4 30.8	3 23.1	—	—	—	—	—	8 61.5	1 7.7	—	—	1 7.7
—	—	3 33.3	1 11.1	2 22.2	2 22.2	—	—	—	—	7 77.8	2 22.2	—	—	—
2 25.0	—	4 50.0	—	1 12.5	—	1 12.5	—	—	—	5 62.5	—	—	—	—
5 31.3	—	9 56.3	—	4 25.0	1 6.3	—	1 6.3	1 6.3	—	13 81.3	2 12.5	—	—	—
3 18.8	—	5 31.3	2 12.5	2 12.5	4 25.0	1 6.3	—	—	—	12 75.0	—	—	—	—
—	—	1 9.1	2 18.2	3 27.3	3 27.3	—	—	—	—	6 54.5	1 9.1	—	—	1 9.1
2 16.7	—	6 50.0	2 16.7	1 8.3	3 25.0	—	—	—	—	7 58.3	—	—	—	—
5 21.7	1 4.3	7 30.4	2 8.7	6 26.1	2 8.7	—	1 4.3	—	—	15 65.2	2 8.7	—	—	—
3 13.6	—	10 45.5	3 13.6	5 22.7	1 4.5	1 4.5	—	1 4.5	—	18 81.8	3 13.6	—	—	—
4 28.6	—	6 42.9	2 14.3	4 28.6	—	2 14.3	—	—	—	12 85.7	—	—	—	—
—	—	1 9.1	3 27.3	2 18.2	4 36.4	—	—	—	—	4 36.4	1 9.1	—	—	1 9.1
2 20.0	—	5 50.0	—	2 20.0	2 20.0	—	—	—	—	7 70.0	—	—	—	—
3 15.8	—	6 31.6	4 21.1	3 15.8	3 15.8	—	1 5.3	—	—	13 68.4	2 10.5	—	—	—
7 26.9	—	11 42.3	2 7.7	7 26.9	—	1 3.8	—	1 3.8	—	20 76.9	3 11.5	—	—	—
2 12.5	1 6.3	7 43.8	2 12.5	5 31.3	—	2 12.5	—	—	—	14 87.5	—	—	—	—

地域別に見ると、一般的傾向（1位から3位まで、信頼性、躍動的バイタリティ、創造的開拓性）はほとんど変わらないが、興味あることは、北海道・東北でオープンさ(35.7%)、東京で大衆性(57.1%)とエクセレンス(42.9%)、近畿で個性(37.5%)が強調されていることである。

次に、経営の規模別・活動別に、社会的感覚の社風を見ると、資産総額で、大きくなればなるほど「信頼性」が強くなり（「大」85.7%、81.8%、65.2%、58.3%、「小」54.5%）、他方「若者への理解性」が弱くなる（「大」0%、4.5%、8.7%、25.0%、27.3%）ことが面白い。

経営規模別・活動別に、この社会的感覚を検討すると、その要因がどのような条件の下でどのような軌道を描くかが理解される。次のパターンを掲げて参考にしよう。①「大」規模・活動「小」  

 このとき、矢印は、その社風(価値)要因が小さい比率から大きい比率へ変化することを指す。①の例は、営業収益が「大」から「小」へ行くにつれて、「躍動的バイタリティ」が、少ない比率から多い比率へ変化する。②は、従業員での「創造的開拓性」、③は、当期利益での「オープンさ」、④は、従業員での「洗練性」、⑤は、資産総額での「躍動的バイタリティ」、および⑥は、当期利益での「創造的開拓性」である。

社会的感覚としての社風が、このように規模や活動の条件が変化するにつれて、異なる軌道を描くことを知ることは、大切である。価値の分析は、このように、絶対的にでなく、条件変化に伴う変動量として捉えるのが、分析上有効

であろう。

次に、表にはないがテレビネット系列別に、社会的感覚の社風を見ると、次のような型に分類できる。先にも述べたごとく、この社風についての回答は多くの項目に散らばるものの、中核的部分では確定的であることが、次の分類で理解できる。

信頼性・躍動的バイタリティ型は、TBS(92.9%、42.9%)、CX(60.0%、60.0%)、およびANB(88.9%、66.7%)。そして信頼性・創造的開拓性型はNTV(73.7%、57.9%)、躍動的バイタリティ・個性型はテレビ東京系列(100.0%、100.0%)、また信頼性型は圏域U局放送(83.3%)である。

筆頭株主別に見て驚くことは、すべてが、信頼性・躍動的バイタリティ型であることである。わずかに、「個人」には積極性が加わること、地方公共団体は上の型の順序が逆になること、放送会社は両者とも同じ順序であること、が留意点である。

(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〕