

経営戦略とリーダーシップ(4)

——民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて——

奥 村 憲 一

XII. 民間放送会社のトップマネジメントと10大株主

1. 民放社の10大株主

(1) 民放社の10大株主についての全般的な回答結果

問18は、民間放送会社の<10大株主>に関するものである。民放社の多数の株主の中から10大株主を選んで調査するねらいは、民放社での「所有と支配の分離」の状況を判断し、経営戦略策定での主要株主の決定権の度合いを知ることである。

この10大株主の全般的調査結果として、1位から10位迄の株主の最頻値と平均値を示せば、次のとおりである。なお、ここで最頻値というのは、たとえば表42<10大株主 所有株式数の発行済株式総数に対する割合1位>(持株比率)について、最も数の多い会社は10~14%で34社であり、次いで6~7%で13社であるが、この最も多い会社が保有している持株比率を指す。また、平均値とは、調査会社83社の第1位の株主の持株比率を平均した10.5%(表42)を意味している。

①筆頭(1位)株主、最多社数の持株比率10~14% 34社(41.0%)、平均値10.3%、②2位株主、6~7% 27社(32.5%)、平均値8.1%、③3位株主、6~7% 27社(32.5%)、平均値6.7%、④4位株主、4~5% 38社(45.8%)、平均値5.3%、⑤5位株主、4~5% 35社(47.2%)、平均値4.7%、⑥6位株主、4~5% 36社

(45.6%)、平均値4.2%、⑦7位株主、4~5% 30社(39.0%)、平均値3.9%、⑧8位株主、3% 25社(35.7%)、平均値3.6%、⑨9位株主、3%並びに4~5%両者とも21社(30.0%)、平均値3.3%、⑩10位株主、2% 23社(33.8%)、平均値2.9%。

そして、10大株主合計では、表51から50%以下40%が19社(22.9%)、平均値50.6%となっている。

(2) 民放社の株主の性格

わが国産業会社上位200社(昭和51年)では、筆頭株主の持株比率の平均は11.44%、そして大株主の持株比率の平均は38.80%となっている(三戸浩『日本大企業の所有構造』文真堂、昭和58年、pp.39, 48)。この200社と比べると、民放社の平均値は、10.3%と50.6%であり、筆頭株主で1.14%低く、10大株主で11.8%高くなっている。

図形化してみると、一般産業200社の10大株主は急傾斜の矩形であり、民放産業83社は緩い傾斜の矩形となっている。民放社の場合、出発点である筆頭株主の持株比率はやや低いが、10大株主の合計ではかなり高い数値となっている。しかし、民放社と一般産業とでは、民放社は、資産規模が著しく小さいので、持株比率が高いからといって一般産業と同じ意味で、集中度が高いとは直ちにいえぬ。

それでは、民放社の株主の性格はどのようになっているのであろうか。各社の筆頭株主について、その性格(産業など)を調べると、次のようになっている。なお、括弧内の数値は、そ

表 42 10大株主 所有株式数の発行済株式総数に対する割合<1位>

| | 総 数 | 1 % 以下 | 2 % | 3 % | 4 ~ 5 % | 6 ~ 7 % | 8 ~ 9 % | 10 ~ 14 % | 15 ~ 19 % | 20 % 以上 | 不 明 | 平 均 値 |
|-------------------|-------------|--------------|--------|--------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|---------------|-----------|-------------|
| 全 体 | 83 100.0 | — — | — — | — — | 6 7.2 | 13 15.7 | 12 14.5 | 34 41.0 | 4 4.8 | 5 6.0 | 9 10.8 | 10.5 |
| ラジオ・テレビ 兼営単独 | | | | | | | | | | | | |
| 兼営局 | 24 100.0 | — — | — — | — — | 1 4.2 | 2 8.3 | 8 33.3 | 12 50.0 | — — | 1 4.2 | — — | 10.2 |
| テレビ (VHF) | 7 100.0 | — — | — — | — — | — — | 1 14.3 | — — | 3 42.9 | 1 14.3 | — — | 2 28.6 | 10.4 |
| テレビ (UHF) | 30 100.0 | — — | — — | — — | 3 10.0 | 7 23.3 | 1 3.3 | 14 46.7 | — — | 2 6.7 | 3 10.0 | 9.9 |
| ラジオ | 22 100.0 | — — | — — | — — | 2 9.1 | 3 13.6 | 3 13.6 | 5 22.7 | 3 13.6 | 2 9.1 | 4 18.2 | 11.7 |
| 開局年 | | | | | | | | | | | | |
| 兼営局 | 24 100.0 | — — | — — | — — | 1 4.2 | 2 8.3 | 8 33.3 | 12 50.0 | — — | 1 4.2 | — — | 10.2 |
| 20~29年 | 4 100.0 | — — | — — | — — | — — | — — | — — | 1 25.0 | 1 25.0 | 1 25.0 | 1 25.0 | 18.7 |
| 30~39年 | 10 100.0 | — — | — — | — — | — — | 1 10.0 | — — | 2 20.0 | 2 20.0 | 1 10.0 | 4 40.0 | 15.0 |
| 40~49年 | 21 100.0 | — — | — — | — — | — — | 4 19.0 | 2 9.5 | 13 61.9 | — — | 2 9.5 | — — | 10.9 |
| 50~59年 | 19 100.0 | — — | — — | — — | 4 21.1 | 5 26.3 | — — | 5 26.3 | 1 5.3 | — — | 4 21.1 | 7.9 |
| 60年以降 | 5 100.0 | — — | — — | — — | 1 20.0 | 1 20.0 | 2 40.0 | 1 20.0 | — — | — — | — — | 7.4 |
| 資産総額 | | | | | | | | | | | | |
| 10億円未満 | 11 100.0 | — — | — — | — — | — — | 2 18.2 | 1 9.1 | 5 45.5 | — — | — — | 3 27.3 | 8.9 |
| 10億円以上 25億円未満 | 12 100.0 | — — | — — | — — | 2 16.7 | 1 8.3 | 1 8.3 | 3 25.0 | 2 16.7 | 2 16.7 | 1 8.3 | 13.1 |
| 25億円以上 50億円未満 | 23 100.0 | — — | — — | — — | 2 8.7 | 5 21.7 | 4 17.4 | 8 34.8 | 1 4.3 | 2 8.7 | 1 4.3 | 10.3 |
| 50億円以上 100億円未満 | 22 100.0 | — — | — — | — — | 1 4.5 | 5 22.7 | 3 13.6 | 10 45.5 | — — | 1 4.5 | 2 9.1 | 10.4 |
| 100億円以上 | 14 100.0 | — — | — — | — — | 1 7.1 | — — | 2 14.3 | 8 57.1 | 1 7.1 | — — | 2 14.3 | 9.8 |

それぞれの分類の中での、最大の株主の持株比率を示している。

個人 11社 (15%)
 地方公共団体 10社 (28.9%)
 新聞社 11社 (28.23%)
 放送会社 5社 (10%)
 一般株式会社 15社 (36%)

複数株主 22社 (合計最大35.4%)

無解答 9社

合計 83社

ここで、個人が筆頭株主となっている民放社は11社 (83社に対し13.3%, 無解答を除いた74社に対し14.9%) と、多い。また、「複数株主」というのは、筆頭株主が複数いることをいい、

その内容は、たとえば(1)個人の複数、(2)県・個人・放送会社という複数など、多様な形を採っている。

民放社では、筆頭株主が個人、地方公共団体、新聞社、放送会社、一般株式会社、複数株主など多彩な形をとり、また筆頭株主の中でも最多の持株比率をもつ株主の数値はかなり大きい。これらの点で、民放社では、筆頭株主が民放経営へ及ぼす力を見過ごすわけにはいかないであろう。そのため、われわれは筆頭株主の種類を民放社のタイプ別分析の一つに加え、これにより民放社を分析してきたところである。

2. 民放社の筆頭株主ラ・テ兼営単独の持株比率の分析

(1) ラ・テ兼営単独における筆頭株主持株比率の区分

——資本金・当期利益など

との関係で——

次いで、民放社10大株主をタイプ別に分析してみよう。まず、筆頭株主について、表42から、ラ・テ兼営単独では、持株比率の高いタイプはラジオ(11.7%)であり、これが低いのはU局である。

ここで分析を深めるために、ラ・テ兼営単独について、筆頭株主を、「10.1%以上」、「10%」、および「10%未満」の3つのグループに分けることとした。そして、所有分析のために、それぞれの3区分に対して、資本金、営業収益、税引前当期利益、開局年、および筆頭株主を関連づけることとした。そして、これらを一覧表にしたものが、表43、表44、表45、および表46である。83社から、持株比率を公表していない9社を除いた74社で作成してある。

ここで、持株比率を、系列内会社の比率をふくめた最大株主でなく、筆頭株主のそれを用いたのは、すでにこれまで筆頭株主を6つのタイプに分類して分析を進めてきたこと、各地域でタイプの違う株主の多様性に注目しその一つの証として複数株主の存在に注目していること、

そして民放社では系列別分析以上に地域性の分析に力点を置いていることによっている。

ここで、資本金、営業収益、税引前利益、開局年、および筆頭株主の株主の符号ならびに数値のランクづけを説明しておきたい。(拙稿「経営戦略とリーダーシップ(1)」、『横浜経営研究』第8巻第4号、1988年3月、72頁参照)。

資本金 1〔小〕3億円未満、2〔中下〕3億円以上5億円未満、3〔中〕5億円以上7.5億円未満、4〔中上〕7.5億円以上10億円未満、5〔大〕10億円以上。

営業収益 1〔小〕10億円未満、2〔中下〕10億円以上25億円未満、3〔中〕25億円以上50億円未満、4〔中上〕50億円以上100億円未満、5〔大〕100億円以上。

税引前当期利益 1〔欠損〕、2〔小〕1億円未満、3〔中下〕1億円以上3億円未満、4〔中〕3億円以上5億円未満、5〔中上〕5億円以上10億円未満、6〔大〕10億円以上。

開局年 1. 兼営局(ラジオ、26~29年、37年、テレビ30~35年)、2. 20~29年、3. 30~39年、4. 40~49年、5. 50~59年、6. 60年以降。

筆頭株主 1個人、2地方公共団体、3新聞社、4放送会社、5一般株式会社、6複数株主、7公表せず。

(2) 兼営局

実数や実数の平均を用いないで序列数(符号)を利用するのは、まず全体像を把握するためである。(実数については表52を参照されたい。)まず、表43兼営局の筆頭株主から推論できることを列挙するならば、次のとおりである。

① 持株比率の大きさを資本金の平均(「10%以上」1、「10%」2.33、「10%未満」2)との関係で見ると、持株比率の大きさは、資本金の小さいことと比例的であると、必ずしもいえない。このことを明確にいい切れないのは、「10%」区分に大都市の資本金の大きな局が含まれ、「10%未満」区分に地方都市の資本金の小さな局が含まれているためである。各都市での株主の力関係や配分関係が根底に存在するので

表 43 兼営局 筆頭株主持株比率区分

| 持株比率 | 社数 | 資本金 | 営業収益 | 税当期引利前益 | 開局年 | 筆頭株主 | パターンの別数 |
|---------|-------|--------|--------|---------|----------------|------|---------|
| 10.1%以上 | 2 | 1 | 4 | 4 | 28, 34 | 5 | 1 |
| | | 1 | 4 | 5 | 27, 35 | 5 | 1 |
| | (平均) | (1) | (4) | (4.5) | (27.5, 34.5) | | |
| 10% | 9 | 1 | 4 | 3 | 37, 34 | 1 | 1 |
| | | 1 | 4 | 5 | 27, 33, 27, 34 | 1, 6 | 2 |
| | | 1 | 5 | 6 | 29, 35 | 5 | 1 |
| | | 2 | 4 | 5 | 28, 34, 27, 33 | 5, 4 | 2 |
| | | 4 | 4 | 5 | 27, 34 | 3 | 1 |
| | | 4 | 5 | 5 | 26, 31 | 3 | 1 |
| | (平均) | (2.33) | (4.33) | (5) | (28.4, 33.4) | 2 | 1 |
| 10%未満 | 13 | 1 | 3 | 3 | 26, 30 | 5 | 1 |
| | | 1 | 3 | 5 | 27, 33 | 3 | 1 |
| | | 1 | 4 | 3 | 27, 34 | 3 | 1 |
| | | 1 | 4 | 4 | 27, 32 | 1 | 1 |
| | | 1 | 4 | 6 | 28, 33 | 5 | 1 |
| | | 2 | 4 | 2 | 27, 34 | 5 | 1 |
| | | 2 | 4 | 3 | 28, 35 | 3 | 1 |
| | | 2 | 4 | 5 | 29, 34, 26, 33 | 3, 4 | 2 |
| | | 2 | 5 | 3 | 28, 34 | 5 | 1 |
| | | 3 | 5 | 5 | 29, 34 | 3 | 1 |
| | (平均) | (2) | (4.15) | (4.23) | (27.6, 33.3) | 6 | 1 |
| 全体平均 | (24社) | 2.04 | 4.21 | 4.54 | 27.9, 33.5 | | |

表 44 V局 筆頭株主持株比率区分

| 持株比率 | 社数 | 資本金 | 営業収益 | 税当期引利前益 | 開局年 | 筆頭株主 | パターンの別数 |
|---------|------|--------|--------|---------|-----|------|---------|
| 10.1%以上 | 1 | 5 | 5 | 6 | 3 | 5 | 1 |
| 10% | 1 | 3 | 5 | 6 | 3 | 6 | 1 |
| 10%未満 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 6 | 1 |
| | | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| | (平均) | (3.67) | (4.33) | (4.33) | 2 | 3 | 1 |
| 全体平均 | (5社) | 3.8 | 4.6 | 5 | | | |
| 無解答 | (2社) | | | | | | |

あろう。

② 資本金の全体区分で、とくに「10%未満」区分で、営業収益および税引前当期利益に対する資本金の過小性が目立っている。このことは、株式の集中的保有を容易にする一つの要因となっている。

③ 持株比率の大きさに影響するのは、郵政省省令「放送局の開設の根本的基準」第9条<放送の普及>での支配集中排除の規定である。ここでは、放送を広く普及させるために、一般放送事業者を支配する者など以外のものが放送局を開設するものでなければならない。ここで支配とは、10分の1を超える議決権を有したり、5分の1を超える役員をもつことを指している。

④ この支配集中排除の規定の存在を明らかにするのは、筆頭株主の中身である。すなわち、表43、表47から、「10%未満」の区分の新聞社6社および放送会社1社を数える。他方、「10.1%以上」区分は、一般株式会社だけである。

⑤ 持株比率と開局年との間には、何らかの関係を見出すことはできない。

(3) V 局

① V局の持株比率の高さは、表44、表47から資本金の小さいことに依るのでなく、「支配集中排除」の規定によるところが大きい。

② 持株比率の大きいのは、筆頭株主が一般株式会社と複数株主である。後者は、地域社会における株主調整の結果を伺わせるものである。

③ V局では、資本金の過小・過大はあまりみられず、また開局年の差異が持株比率に影響していることはない。

(4) U 局

① 表45から、持株比率の高さは、資本金の小さいことと比例的である（「10.1%以上」2.67、「10%」3、「10%未満」3.82）。

② 資本金は、営業収益と当期利益に対し、「10%以上」で過小、そして「10%未満」で過

大である。

③ 資本金の小さいU局は、40年代の開局に多く、大きいU局は50年代の開局に多い。したがって、開局年度は、持株比率に関連がある。

④ 持株比率の高さは、「支配集中排除」規定の効果が出ている。持株比率「10%」には放送会社3社が、そして「10%未満」には新聞社4社が目立っている（表45、表47参照）。

⑤ 持株比率の高い会社は、筆頭株主が一般株式会社および地方公共団体である。

⑥ 注目すべきは、複数株主の存在であり、「10%」で4社、「10%未満」で4社が見られる。複数会社での持合いは、筆頭株主の比率を低くしても株主安定化に寄与し、それ以上に地域社会の資本協力関係を明らかにするものである。

(5) ラジオ

① 持株比率の高さは、資本金の小さいことと比例的である。

② 「10.1%以上」区分では、利益は小さく、また開局年は古い（20年代と30年代）局が多い。

③ 資本金は、営業収益および当期利益に対し、「10.1%以上」では大旨比例的であり、「10%未満」では過大な会社が多い。

④ 表46、表47から、「10%」および「10%未満」では、個人や地方公共団体が筆頭株主になっているケースが多い。

⑤ 開局年は、「10.1%以上」では20年代と30年代、「10%」では40年代と50年代、そして「10%未満」では、50年代と60年代がそれぞれ中心となっている。時代が新しくなるにつれて筆頭株主の持株比率は減少している。それは、地域社会での民放社への関心の高さと、財界等による出資調整の結果であろう。

3. 民放社筆頭株主の持株比率と資本金ならびに資産総額との関係

(1) 筆頭株主の持株比率と資本金

以上の民放社の筆頭株主、ラ・テ兼営単独の

表 45 U局 筆頭株主持株比率区分

| 持株比率 | 社数 | 資本金 | 営業収益 | 税当期引利益前益 | 開局年 | 筆頭株主 | パ社 タ ー ン 別 数 |
|---------|--------|--------|--------|----------|------|------|-----------------------------|
| 10.1%以上 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| | | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| | | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| | | (平均) | (2.67) | (3.67) | (4) | | |
| 10% | 14 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| | | 2 | 3 | 4 | 4, 4 | 1, 6 | 2 |
| | | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| | | 2 | 4 | 5 | 4, 4 | 1, 1 | 2 |
| | | 2 | 5 | 6 | 4 | 4 | 1 |
| | | 3 | 2 | 2 | 4, 4 | 2, 6 | 2 |
| | | 3 | 3 | 6 | 4 | 5 | 1 |
| | | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| | | 5 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 |
| | | 5 | 3 | 5 | 5 | 6 | 1 |
| (平均) | (3) | (3.14) | (3.93) | | | | |
| 10%未満 | 11 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 |
| | | 2 | 4 | 5 | 4, 4 | 1, 1 | 2 |
| | | 3 | 4 | 5 | 4 | 6 | 1 |
| | | 4 | 4 | 1 | 5 | 6 | 1 |
| | | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| | | 5 | 3 | 1 | 5, 5 | 3, 6 | 2 |
| | | 5 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 |
| | | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 |
| (平均) | (3.82) | (3.55) | (3.27) | | | | |
| 全体平均 | (28社) | 3.29 | 3.36 | 3.68 | | | |
| 無解答 | (3社) | | | | | | |

表 46 ラジオ 筆頭株主持株比率区分

| 持株比率 | 社数 | 資本金 | 営業収益 | 税当期引利益前益 | 開局年 | 筆頭株主 | パ社 タ ー ン 別 数 |
|---------|----|------|-------|----------|-------|------|-----------------------------|
| 10.1%以上 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| | | 1 | 2 | 3 | 3, 2 | 6, 3 | 2 |
| | | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 |
| | | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| | | (平均) | (1.2) | (2) | (1.8) | | |

| | | | | | | | |
|-------|-------|------|--------|--------|---------|---------|---|
| 10% | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 6 | 1 |
| | | 2 | 1 | 1 | 5, 6 | 1, 2 | 2 |
| | | 4 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 |
| | | (平均) | (2.25) | (1.25) | (2) | | |
| 10%未満 | 8 | 2 | — | — | 6 | 1 | 1 |
| | | 2 | 5 | 6 | 4 | 5 | 1 |
| | | 3 | 1 | 1 | 5, 6, 6 | 1, 1, 2 | 3 |
| | | 3 | 2 | 2 | 5, 5 | 1, 7 | 2 |
| | | 4 | 1 | 2 | 6 | 2 | 1 |
| | | (平均) | (2.88) | (1.86) | (2.14) | | |
| 全体平均 | (17社) | 2.24 | 1.75 | 2.00 | | | |
| 無解答 | (4社) | | | | | | |

会社合計 74社
無解答計 9社

表 47 ラジオ・テレビ兼営単独
筆頭株主持株比率内訳

| 筆頭株主 | 局別 | 兼営局 | V局 | U局 | ラジオ | 計 |
|---------|------|-----|-----|------|-----|------|
| 持株比率 | 1 | | | | 1 | 1 |
| | 2 | | | 1 | 1 | 2 |
| | 3 | | | | 1 | 1 |
| | 4 | | | | | |
| 10.1%以上 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 |
| | 6 | | | | 1 | 1 |
| | (小計) | (2) | (1) | (3) | (5) | (11) |
| 持株比率10% | 1 | 2 | | 3 | 1 | 6 |
| | 2 | 1 | | 2 | 2 | 5 |
| | 3 | 2 | | | | 2 |
| | 4 | 1 | | 3 | | 4 |
| | 5 | 2 | | 2 | | 4 |
| | 6 | 1 | 1 | 4 | 1 | 7 |
| | (小計) | (9) | (1) | (14) | (4) | (28) |

| 筆頭株主 | 局別 | 兼営局 | V局 | U局 | ラジオ | 計 |
|-------|------|------|-----|------|------|------|
| 持株比率 | 1 | 1 | | 2 | 4 | 7 |
| | 2 | | | 1 | 2 | 3 |
| | 3 | 6 | 2 | 4 | | 12 |
| | 4 | 1 | | | | 1 |
| 10%未満 | 5 | 4 | | | 1 | 5 |
| | 6 | 1 | 1 | 4 | | 6 |
| | 7 | | | | 1 | 1 |
| | (小計) | (13) | (3) | (11) | (8) | (35) |
| 計 | 1 | 3 | | 5 | 6 | 14 |
| | 2 | 1 | | 4 | 5 | 10 |
| | 3 | 8 | 2 | 4 | 1 | 15 |
| | 4 | 2 | | 3 | | 5 |
| | 5 | 8 | 1 | 3 | 3 | 15 |
| | 6 | 2 | 2 | 8 | 2 | 14 |
| | 7 | | | | 1 | 1 |
| | (小計) | (24) | (5) | (28) | (17) | (74) |

注 1 筆頭株主 1 個人, 2 地方公共団体, 3 新聞社, 4 放送会社, 5 一般株式会社, 6 複数株主, 7 公表せず。

注 2 公表せず 7 がラジオに 1 社あるのは, 株主の名前はないが数値を記載している会社が 1 社あったためである。

持株比率の分析によって、民放社の持株比率は、(1)資本金の大小ならびに資本金の過大・過小、(2)「支配集中排除」の規定、(3)開局年と時代の推移、ならびに(4)地域社会での民放社に対する関与の度合いと出資調整によって影響を受けることが明らかになった。これ以外にも、資産総額の大小や系列化の動きなどの要因が作用するかもしれないが、われわれの分析では、このさいとくに重要ではない。

さて、本稿では、(1)の資本金の大きさならびに資産総額の大きさに関連づけて、筆頭株主の持株比率の問題を探ることにしたい。

表48は、民放社74社を、資本金額の大きいものから小さいものへと列挙して作成した。資本金額が小さくなるにつれて、持株比率が大きくなることを大旨示している。例外は、1～15位のもので、中に2社、資本金が大きい会社で高い持株比率をもつものがあった。これを除き、

13社で平均すると、持株比率平均値は7.78%となる。

資本金額が小さくなると、資金調達面から筆頭株主が高い持株比率を有することが可能である。61～74位では、資本金は2.3～1億円と小さいため、持株比率は14.47%と高い。

ただ、ここで注意すべきことは、この小さい資本金は、過小資本金であり、実体資本はもっと大きいので、これらの株主が大きな実体資本を占有していることは十分に推定できるところである。表43～46から、資本金1は15社あり、そのうち兼営社の10社は明らかに過小資本である。表48について、61～74位で筆頭株主の業種が個人でなく、新聞社3、一般株式会社5、複数株主3となっているのは、このためである。

この理由から、資産総額を持株比率に関連づける場合には、次項のごとく資本金で見られた高い持株比率は、消えてしまうのである。

表 48 筆頭株主の持株比率と資本金の大小

74社

| | 資本金額 平均額 (単位 億円) | 筆頭株主 持株比率 平均値 (%) | 筆頭株主 持株比率 区分社数 | 筆頭株主の業種 | |
|----------------|---------------------------|----------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|
| | | | | ①個人 ②地方公共団体 ③新聞社 | ④放送会社 ⑤一般株式会社 ⑥複数株主 |
| 資本金額 1～15位 | 19.3 | 9.67 | 2 4 9 | 0 2 5 | 1 2 5 |
| 資本金額 16～30位 | 6.14 | 8.65 | 0 8 7 | 5 4 0 | 1 1 4 |
| 資本金額 31～45位 | 4.23 | 9.18 | 1 7 7 | 4 2 4 | 2 3 0 |
| 資本金額 46～60位 | 2.98 | 10.58 | 4 4 7 | 4 1 3 | 1 3 2 |
| 資本金額 61～74位 | 1.8 | 14.47 | 4 5 5 | 1 1 3 | 1 5 3 |

注 同じ資本金額であっても、二つの区域に分れることがある。そのときは、上の段階に高い持株比率を入れることにした。たとえば、資本金3.6億円は、45～47位までであるが、45位に持株比率9.9%を、46～47位に7.6%と6.4%を入れて計算した。

(2) 筆頭株主の持株比率と資産総額——経営者支配論の問題点

さて、民放社の筆頭株主の持株比率と資産総額との関係に移ることにしよう。ここで、筆頭株主の持株比率は、資産総額が大きくなるにつれて低くなり、これが小さくなるにつれて高い数値を示すと仮定することができる。とくに、経営の動態として成長があるとき、増大する経営規模を資金的に調達するためには、株式を分散させる必要があり、持株比率は減少するものと考えられる。ただし、前述の資本金のごとく、資本金を増大させないで、過小資本のままにしておくと、どのような現象が生ずるのであろうか。資産総額が増大しても、持株比率は小さくならないで、大きいままになることが考えられる。

ラーナーは、帳簿資産によって会社 500 社を順序づけ、企業規模が大きくなると、例外はあるが、その支配は個人を超えて経営者の手に移るといふ。すなわち、持株比率10%未満の会社の数が増えるとするのである。とくに、帳簿資産の上位 200 社を調べると、持株比率10%未満の経営者支配の会社は、167 社 83.5%であり、経営者支配は、完成に近づいているように見える、と彼は述べる。(R. J. Lerner, *Management Control and the Large Corporation*, (Dunellen: New York, 1970, pp.19-22.)

われわれの調査では、その実態はどのようになっているのであろうか。表42によると、資産総額の「小」から「大」に向けて、持株比率は、「小」8.9%、「中下」13.1%、「中」10.3%、「中上」10.4%、そして「大」9.8%となっている。「小」の段階を除いて、資産総額が大きくなるにつれて、株式所有が大幅分散している、と読んで良いのであろう。

しかし、なぜ「小」の資産総額の会社が、8.9%と低い持株比率をもつのであろうか。資料のある 8 社について調べると、そのうち 6 社がラジオ局で、開局は50年代 3 社、60年代 3 社と新しく、資本金は「中」5 社、「中下」2 社

と小さいとはいえない。他方、資産総額が小さいだけでなく、営業収益、当期利益とも「小」ないし、「欠損」の会社が多く、この意味で、過大資本金気味である。この会社群は、次の資産総額「中下」段階すなわち40年代と50年代開局とラジオ局が多く、資本金が「小」3、「中下」3、「中」2などと資本金が比較的小さい段階と対比的である。要するに、資産総額「小」段階では、資本金が小さいといえず、過大資本金気味であり、集中的な株式保有は、その地域社会の特性や時代の状況をも反映して、容易ではなかったと思われる。

資産総額が小さくても株式集中が大きいとはいえないことは、表49からも読みとれる。この表は、資産総額の大きいものから小さいものへと73社を並べ、5つの段階に区切ったものである。資産総額の一番小さい(9.5億円)段階でも、持株比率11.00%であり、一番高い数値を示していない。

表49では、大きな傾向としては、経営者支配の傾向があるにしても、段階ごとに見るときには、この傾向が明確に表われているとはいえない。これは、上述のように、資本金が過大や過小の会社が少なくなく、資本金が経営状況を適切に反映せず、持株比率の動きが非弾力的であるためである。いや、それ以上に、民放産業が、一般産業上位 200 社と比べると、資産総額規模がはるかに小さく、ラーナーなどが指摘する傾向をそのまま表わしていないのである。このことは、ラーナーの研究で、上位 500 社をとると、経営者支配の会社の比率が小さくなることから、理解できる。

(3) 民放社における少数支配と経営者支配の実態

民放社には、ラーナーのいう多数所有(50%以上80%未満)や私的所有(80%以上100%)は見当らず、少数支配(10%以上50%未満)と経営者支配(10%未満)が見られる。

表42は、四捨五入して比率を計算してあるので、ラーナーの持株比率の計算の仕方に修正し、

表 49 筆頭株主の持株比率と資産総額の大小

73社

| | 資産総額平均額 (単位億円) | 筆頭株主持株 比率平均値 (%) | 筆頭株主 持株比率 区分社数 |
|--------------|-------------------|------------------------|--|
| 資産総額 1~15 位 | 316.2 | 9.37 | 上段「10.1%以上」 中段「10%」 下段「10%未満」 1 7 7 |
| 資産総額 16~30 位 | 68.5 | 10.7 | 2 5 8 |
| 資産総額 31~45 位 | 42.7 | 9.17 | 2 6 7 |
| 資産総額 46~59 位 | 25.9 | 11.83 | 3 4 7 |
| 資産総額 61~73 位 | 9.5 | 11.00 | 3 6 5 |

注 45~47位は資産総額が同じ36億であるため、45位として持株比率の高い10%を計上した。

しかも「10%」の区分を設定したのが表50である。「10%」は、議決数が10分の1を超えると支配と規定される（「放送局の開設の根本的基準」第9条）ので、重要な境界線である。表50によれば、「10.1%以上」区分11社（14.86%）、「10%」区分28社（37.84%）、および「10%未満」区分35社（47.30%）であり、少数支配52.7%と経営者支配47.3%となっている。経営者支配の比率が低いのは、産業・経営規模が小さいためといえよう。そして、「10%未満」という形式基準でなく、経営者支配の実態を見るためには、次節で取り上げるような、専任・兼任取締役の内部昇進比率を検討しなければならない。

さて、民放社における少数支配と経営者支配の実態を、表50から見ることにしよう。持株比率の平均は、大旨資産総額平均値と資本金平均値と反比例している。とくに、「10.1%以上」で資産総額が例外的に大きい1社を除いて平均値をとると、31.9億円となり、完全に反比例する。

そこで、経営者支配のもとでは資産総額および資本金の平均値はともに大きいといえる。

持株比率の大きい「10%以上」区分11社について見ると、ラジオ社、近畿地域、筆頭株主一般株式会社に多い。表43~46からも、開局が早いことがわかる。10大株主合計では、すべてが51.4%以上である。

比較的古い開局の会社が多く、資本金額が「小（3億円未満）」6社、「中下（3億円以上5億円未満）」3社と、その金額が小さい。ただし、2社だけは、例外的に大きい。資本金額が小さいことが、株主集中を可能ならしめている大きな要因であろう。

利益額で見ると、「欠損」3社、「小」1社、「中下」2社、「中」1社、および「中上」3社、および「大」1社である。利益が「欠損」または少ない会社6社は、高比率の株を所有しているものの、この利益ではうま味はない。お荷物感をぬぐえないが、それぞれの株主が、「地域

表 50 民放社における少数支配と経営者支配の実態 (74社)

| | 持株比率平均% | 資産総額平均億円 | 資本金平均億円 | ラ・テ兼営単独社数(%) | 地域社数 | 筆頭株主社数 |
|-------------------------------|---------|----------|---------|--|---|--|
| | | | | ①兼営局 ②V局 ③U局 ④ラジオ | ①北海道・東北 ②東京 ③関東・甲信越・静岡 ④中部・北陸 ⑤近畿 ⑥中国・四国 ⑦九州・沖縄 | ①個人 ②地方公共団体 ③新聞社 ④放送会社 ⑤一般株式会社 ⑥複数株主 ⑦名称無記入 |
| 持株比率「10.1%以上」 11社 (14.86%) | 21.63 | 103.55 | 4.45 | ① 2 (8.3) ② 1 (20.0) ③ 3 (10.7) ④ 5 (29.4) | ① 1 (7.1) ② 1 (20.0) ③ 1 (10.0) ④ 1 (12.5) ⑤ 4 (50.0) ⑥ 0 (0) ⑦ 3 (21.4) | ① 1 (7.1) ② 2 (20.0) ③ 1 (6.7) ④ 0 (0) ⑤ 6 (40.0) ⑥ 1 (7.1) ⑦ 0 (0) |
| 持株比率「10%」 28社 (37.84%) | 10 | 74.68 | 5.44 | ① 9 (37.5) ② 1 (20.0) ③ 14 (50.0) ④ 4 (23.5) | ① 7 (50.0) ② 0 (0) ③ 3 (30.0) ④ 4 (50.0) ⑤ 3 (37.5) ⑥ 4 (26.7) ⑦ 7 (50.0) | ① 6 (42.9) ② 5 (50.0) ③ 2 (13.3) ④ 4 (80.0) ⑤ 4 (26.7) ⑥ 7 (50.0) ⑦ 0 (0) |
| 持株比率「10%未満」 35社 (47.30%) | 7.3 | 108.15 | 9.29 | ① 13 (54.2) ② 3 (60.0) ③ 11 (45.8) ④ 8 (47.1) | ① 6 (42.9) ② 4 (80.0) ③ 6 (60.0) ④ 3 (37.5) ⑤ 1 (12.5) ⑥ 11 (73.3) ⑦ 4 (28.6) | ① 7 (50.0) ② 3 (30.0) ③ 12 (80.0) ④ 1 (20.0) ⑤ 5 (33.3) ⑥ 6 (42.9) ⑦ 1 (100.0) |

注 比率は、たとえば兼営局の合計に対するものなど、タイプ別合計を100としたものである。

社会放送」の発展という名のもとに、経営に参加しているものと思われる。他方、利益の大きい5社は、この投資が魅力的である。中でも、大きな資本金額をもつ会社があり、交渉力・系列化・安全株主化のための高い持株比率ではあるが、トップの行動が正当性という社会基準に合致することが求められる。

次に、持株比率「10%」区分では、U局が多く、北海道・東北、九州・沖縄、中部・北陸といった地域に多く見られる。そして、筆頭株主としては複数株主、放送会社、地方公共団体が著しいが、とくに複数株主は、10%を上限とするものの、株主の安定化と協調性を軸としていることが理解できる。

最後の経営者支配「10%以下」地区では、兼営局とV局が多く、また、東京、中国・四国、関東・甲信越・静岡といった地域が顕著であ

る。筆頭株主では、新聞社が多いが、これは「支配集中排除」規定に基づくものであろう。また、「個人」が多いが、個人では10%あるいは10%未満をもつのがせいぜいであるといえよう。他方、個人でも持ちうるものがこの民放産業という業種の規模の小ささを示している。

民放社は、いまや、地域社会で、どのような筆頭株主のもとで、どのような株主を構成するかが重要な課題となっているように見える。

4. 10大株主持株比率の合計の分析——系列性か地域密着性か——

(1) 10大株主構成戦略

近年放送局を設立するのに、横浜型というものがあつたことを聞いた。多くの申請者の中で、誰を株主にするかの点で、商工会議所を中心として調整が行なわれたというのである。他方放送局には、テレビネット系列、ラジオネット系

表 51 10大株主 所有株式数の発行済株式総数に対する割合<合計>

| | 総 数 | 10 % 以下 | 20 % 以下 | 30 % 以下 | 40 % 以下 | 50 % 以下 | 60 % 以下 | 70 % 以下 | 80 % 以下 | 90 % 以下 | 99 % 以下 | 1 0 0 % | 不 明 | 平 均 値 |
|-------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|-----------|-------------|
| 全 体 | 83 100.0 | — — | — — | 5 6.0 | 17 20.5 | 19 22.9 | 18 21.7 | 7 8.4 | 4 4.8 | 3 3.6 | 1 1.2 | — | 9 10.8 | 50.6 |
| ラジオ・テレビ兼営単 兼営局 | 24 100.0 | — — | — — | 2 8.3 | 7 29.2 | 7 29.2 | 6 25.0 | 2 8.3 | — | — | — | — | — | 45.6 |
| テレビ(VHF) | 7 100.0 | — — | — — | — — | 1 14.3 | 1 14.3 | 2 28.6 | — | 1 14.3 | — | — | — | 2 28.6 | 53.2 |
| テレビ(UHF) | 30 100.0 | — — | — — | 2 6.7 | 5 16.7 | 7 23.3 | 7 23.3 | 3 10.0 | 1 3.3 | 1 3.3 | 1 3.3 | — | 3 10.0 | 52.2 |
| ラジオ | 22 100.0 | — — | — — | 1 4.5 | 4 18.2 | 4 18.2 | 3 13.6 | 2 9.1 | 2 9.1 | 2 9.1 | — | — | 4 18.2 | 54.3 |
| テレビネット系列 | | | | | | | | | | | | | | |
| NTV(NNN) | 19 100.0 | — — | — — | 1 5.3 | 5 26.3 | 3 15.8 | 5 26.3 | 3 15.8 | 1 5.3 | — | — | — | 1 5.3 | 48.9 |
| TBS(JNN) | 14 100.0 | — — | — — | 2 14.3 | 3 21.4 | 6 42.9 | 3 21.4 | — | — | — | — | — | — | 43.2 |
| CX(FNS) | 10 100.0 | — — | — — | — — | 1 10.0 | 4 40.0 | 2 20.0 | 2 20.0 | — | — | — | — | 1 10.0 | 53.0 |
| ANB(ANN) | 9 100.0 | — — | — — | 1 11.1 | 2 22.2 | 1 11.1 | 2 22.2 | — | 1 11.1 | — | — | — | 2 22.2 | 49.0 |
| テレビ東京 | 3 100.0 | — — | — — | — — | 1 33.3 | — | 2 66.7 | — | — | — | — | — | — | 48.7 |
| 県域U局放送 | 6 100.0 | — — | — — | — — | 1 16.7 | 1 16.7 | 2 33.3 | — | — | 1 16.7 | — | — | 1 16.7 | 57.2 |
| その他 | 22 100.0 | — — | — — | 1 4.5 | 4 18.2 | 4 18.2 | 2 9.1 | 2 9.1 | 2 9.1 | 2 9.1 | 1 4.5 | — | 4 18.2 | 56.1 |
| 地 域 | | | | | | | | | | | | | | |
| 北海道・東北 | 14 100.0 | — — | — — | — — | 4 28.6 | 5 35.7 | 2 14.3 | — | 3 21.4 | — | — | — | — | 51.2 |
| 東 京 | 7 100.0 | — — | — — | — — | 1 14.3 | 2 28.6 | 1 14.3 | — | 1 14.3 | — | — | — | 2 28.6 | 51.4 |
| 関東・甲信越・静岡 | 13 100.0 | — — | — — | 3 23.1 | 3 23.1 | 2 15.4 | 1 7.7 | 1 7.7 | — | — | — | — | 3 23.1 | 40.5 |
| 中部・北陸 | 9 100.0 | — — | — — | 1 11.1 | 2 22.2 | 2 22.2 | 1 11.1 | 2 22.2 | — | — | — | — | 1 11.1 | 47.0 |
| 近 畿 | 8 100.0 | — — | — — | — — | 2 25.0 | — | 3 37.5 | 1 12.5 | — | 2 25.0 | — | — | — | 59.8 |
| 中国・四国 | 16 100.0 | — — | — — | — — | 3 18.8 | 5 31.3 | 6 37.5 | 1 6.3 | — | — | — | — | 1 6.3 | 48.8 |
| 九州・沖縄 | 16 100.0 | — — | — — | 1 6.3 | 2 12.5 | 3 18.8 | 4 25.0 | 2 12.5 | — | 1 6.3 | 1 6.3 | — | 2 12.5 | 55.9 |
| 筆頭株主 | | | | | | | | | | | | | | |
| 個 人 | 14 100.0 | — — | — — | — — | 2 14.3 | 7 50.0 | 1 7.1 | 2 14.3 | 1 7.1 | 1 7.1 | — | — | — | 54.1 |
| 地方公共団体 | 11 100.0 | — — | — — | 1 9.1 | 3 27.3 | 1 9.1 | 3 27.3 | 1 9.1 | — | 1 9.1 | — | — | 1 9.1 | 48.8 |
| 新聞社 | 15 100.0 | — — | — — | 2 13.3 | 5 33.3 | 4 26.7 | 2 13.3 | 1 6.7 | 1 6.7 | — | — | — | — | 44.7 |
| 放送会社 | 5 100.0 | — — | — — | 2 40.0 | — | 2 40.0 | — | 1 20.0 | — | — | — | — | — | 41.6 |
| 一般株式会社 | 15 100.0 | — — | — — | — — | 3 20.0 | 3 20.0 | 6 40.0 | 1 6.7 | 1 6.1 | — | 1 6.7 | — | — | 54.7 |
| 複数株主 | 14 100.0 | — — | — — | — — | 3 21.4 | 2 14.3 | 6 42.9 | 1 7.1 | 1 7.1 | 1 7.1 | — | — | — | 54.8 |
| 公表せず | 9 100.0 | — — | — — | — — | 1 11.1 | — | — | — | — | — | — | — | 8 88.9 | 38.0 |

表 52 ラジオ・テレビ兼営単独の

| | 持株比率 | 社数 | 資本金(平均) 億円A | 資産総額(平均) 億円B | 営業収益(平均) 億円C | 税引前利益(平均) 億円D | 資本D/A 金利益率% | 営業D/C 収益利益率% | 資産C/B 総額回転率 |
|-------|---------|----|-------------|--------------|--------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| 兼 営 局 | 10.1%以上 | 2 | 2.05 | 55.5 | 57 | 6.1 | ①297.56 | 10.70 | 1.03 |
| | 10% | 9 | 5.24 | 133 | 127 | 8.21 | ②156.57 | 6.47 | 0.95 |
| | 10%未満 | 13 | 8.3 | 141.77 | 181.85 | 12.19 | ③136.90 | 6.70 | 1.27 |
| | 合 計 | 24 | 6.63 | 131.29 | 150.88 | 10.19 | 153.64 | 6.76 | 1.15 |
| V 局 | 10.1%以上 | 1 | 12 | 820 | 1082 | 129 | ①1075 | 11.92 | 1.32 |
| | 10% | 1 | 5 | 327 | 331 | 42 | ②840 | 12.69 | 1.01 |
| | 10%未満 | 3 | 29.33 | 423 | 563.33 | 31.3 | ③106.70 | 5.56 | 1.33 |
| | 合 計 | 5 | 21 | 483.2 | 620.6 | 52.98 | 252.29 | 8.46 | 1.28 |
| U 局 | 10.1%以上 | 3 | 5.23 | 45.67 | 55 | 5.33 | ①101.91 | 9.7 | 1.20 |
| | 10% | 14 | 5.76 | 36.86 | 42.5 | 5.03 | ② 87.32 | 11.83 | 1.15 |
| | 10%未満 | 11 | 8.31 | 41.82 | 44.91 | 2.53 | ③ 30.42 | 5.63 | 1.07 |
| | 合 計 | 28 | 6.70 | 39.75 | 44.79 | 4.08 | 60.83 | 9.11 | 1.13 |
| ラ ジ オ | 10.1%以上 | 5 | 2.18 | 14.2 | 18 | 0.206 | ③ 9.4 | 1.1 | 1.27 |
| | 10% | 4 | 4.85 | 12.75 | 6.25 | 0.86 | ② 17.78 | 13.8 | 0.49 |
| | 10%未満 | 8 | 5.23 | 15 | 25.57 | 2.93 | ① 49.04 | 11.45 | 1.70 |
| | 合 計 | 17 | 4.24 | 14.19 | 18.38 | 1.56 | 34.65 | 8.50 | 1.30 |
| 全 体 | 10.1%以上 | 11 | 3.88 | 103.55 | 131.91 | 14.38 | ①370.56 | 10.90 | 1.27 |
| | 10% | 28 | 5.43 | 74.68 | 74.79 | 6.78 | ②124.66 | 9.06 | 1.00 |
| | 10%未満 | 35 | 9.40 | 108.15 | 139.03 | 8.84 | ③ 91.37 | 6.36 | 1.29 |
| | 合 計 | 74 | 7.08 | 94.62 | 113.32 | 8.89 | 123.79 | 7.84 | 1.20 |

注 経営目標の符号は次の通りである。01総資産額の増大, 03売上高の増加, 04利益の増加, 05付加価値
11一人当りの利益・付加価値の増大

う。民放局は、所得が小さく（62年所得では、民放のトップ局は306位で、東京電力の2.27%にすぎない）規模も小さいので、株の買占めがありうることを懸念することがあろう。ただし、キー局は、公共性の強い産業であるから、幅の広い株主構成を考えることが必要である。

10大株主の持株比率を地域別に見ると、これが高いのは近畿の8社59.8%であり、低いのは関東・甲信越・静岡の10社40.5%である（不明が3社）。前者で比率を高めている3社には、資本金の小さい開局の比較的古いラジオ局2社が含まれており、株式集中が容易である。ただ、理由がそれだけというのではなく、近畿の地獄的思考の特性が見られるのではないかと考える。

表51から筆頭株主別に10大株主の持株比率を

見ると、複数株主、一般株式会社、および個人が高く、放送会社と新聞社が低い。後者では、「支配集中排除」の規定の効果と受けとめることができよう。他方前者は、これら株主を中心として、地域社会での民放局への関心の深さを示すものとも考えられる。

地域社会放送の発展のために、収益力の低い民放局を地域の関係者が育てている例は少なくない。また、民放社では、現在地域社会との深い密着の状況として、資本の全社平均の70.6%が、また役員84.0%が、地域関係のものであるという（日本民間放送連盟「昭和63年再免許関係資料」63年11月, p.7）。

このような地域社会での民放局の密着度にもかかわらず、この資本（株式）密着というの

持株比率と収益率との関係

| 資産D 総額B 利益率% | 従 業(平 均) 数人 | 経 営 目 標 | 問 14 重 視 度 1 位 | 利 益 対 成 長 | 経 営 追 求 度(a) |
|--------------------|----------------------|--|----------------------|-----------|--------------|
| ① 10.99 | 208.5 | 03-1, 08-1 | (1 : 1) | | 4.5 |
| ③ 6.17 | 382 | 04-5, 03-2, 08-2 | (7 : 2) | | 3.78 |
| ② 8.60 | 410.7 | 04-5, 06-3, 03-2, 01-1, 11-1 | (9 : 3) | | 3.67 |
| 7.76 | 383.1 | 04-10, 03-5, 06-3, 08-3, 01-1, 11-1 | (17 : 6) | | 3.78 |
| ① 15.73 | 1,402 | 03-1 | (0 : 1) | | 1 |
| ② 12.84 | 681 | 03-1 | (0 : 1) | | 4 |
| ③ 7.40 | 702.7 | 03-1, 04-1, 11-1 | (2 : 1) | | 4 |
| 10.96 | 838.2 | 03-3, 04-1, 11-1 | (2 : 3) | | 3.4 |
| ② 11.68 | 181 | 04-2, 03-1 | (2 : 1) | | 4.33 |
| ① 13.64 | 132 | 03-9, 10-3, 04-1, 08-1 | (2 : 12) | | 3.79 |
| ③ 6.04 | 131.3 | 03-5, 04-5, 08-1 | (6 : 5) | | 4.27 |
| 10.26 | 137.0 | 03-15, 04-8, 10-3, 08-2 | (10 : 18) | | 4.04 |
| ③ 1.5 | 97.4 | 03-4, 11-1 | (1 : 1) | | 3.4 |
| ② 6.76 | 46.8 | 03-3, 04-1 | (1 : 3) | | 3.25 |
| ① 19.52 | 60.4 | 03-5, 04-1, 05-1, 08-1 | (3 : 5) | | 3.88 |
| 11.00 | 68.1 | 03-12, 04-2, 05-1, 08-1, 11-1 | (5 : 12) | | 3.59 |
| ① 13.89 | 259 | 03-7, 04-2, 08-1, 11-1 | (4 : 7) | | 3.64 |
| ② 9.07 | 219.8 | 03-15, 04-7, 08-3, 10-3 | (10 : 18) | | 3.71 |
| ③ 8.18 | 267.8 | 03-13, 04-12, 06-3, 08-2, 11-2, 01-1, 05-1 | (20 : 14) | | 3.94 |
| 9.39 | 248.3 | 03-35, 04-21, 08-6, 06-3, 10-3, 11-3, 01-1, 05-1 | (34 : 39) | | 3.81 |

値の増加, 06総資本利益率の維持と増大, 08売上高利益率の維持と増大, 10一人当りの売上高の増加,

は、即財界抛出型ということで割切ることにはできないであろう。資本抛出の面で、市民参加、公共参加の形を工夫することが、民放局の発展につながるものといえよう。

5. 筆頭株主の持株比率と収益性

(1) 筆頭株主持株比率と資本金収益性・資産総額収益性

民放局では、筆頭株主の持株比率と収益性との関係はどのようになっているのであろうか。経営者支配がもしも収益性を低下させるとすると、経営者の正当性はどこに見られるのであろうか。地域密着性が問われている今日、経営者は何を目標として事業運営をしていくのであろうか。本項では、こういった問題を検討するこ

とにしたい。

われわれは、さきに筆頭株主の持株比率の態様を類型化するために、表43~46で経営成績を5段階方式で表示した。しかし、ここでは、生の数字で、資本金利益率と資産総額利益率とを算定した。表52のとおりである。

この表は、持株比率の大小と経営成績の良し悪しの関係を明らかにしている。まず、資本金収益性について見ると、ラジオを除いていずれのタイプの民放社においても、持株比率が高いと、資本金利益率が大きくなっている。V局を除いた各局で、持株比率が高いと平均資本金が小さくなること、この関係に寄与している。資本金が小さい方が有利となる理由は、資本金が、営業収益や当期利益に対して過小計上され

ているためである。このことから、持株比率の高い株主は高収益を受けている。他方、「10%未満」区分の経営者支配の民放局では、ラジオを除いて、資本金収益力はもっとも低くなっている。

次に、資産総額利益率について見ると、上記の過小計上の問題はなく、実体としての資本が動いている。稼働している資本が効率的であるかどうかに関心の的となる。民放社全体として見ると、資本金利益率と同じように、資産総額利益率は、持株比率が高いほど大きい。すなわち、「10.1%以上」13.89%、「10%」9.07%、および「10%未満」8.18%である。

経営者支配の会社では、この利益率は低く、能率が良くないといえよう。このことは、「10%」区分を「10.1%以上」区分と合体して「少数支配」として見るとき、その対比は一層明確になるものと思われる。

ところが、タイプ別に分析すると、この経営者支配の不能率ということは、一概にいうことはできない。ラジオでは、これが逆になっているし、兼営局では、経営者支配は中位である。もっともラジオでは、持株比率が小さい局の方が、両利益率とも高くなっているが、それはある局が22億円という大きな額の利益を得ていることが、大きく寄与している。

(2) 経営者支配の局の不能率性の原因

以上のごとく、民放社全体では、持株比率の低い経営者支配の会社は、利益率が低い。それでは、なぜこのような不能率が生じるのであろうか。われわれは、その理由として、経営者の自己目的の遂行（官僚制）とか経営者の大きな自由裁量度といったものを挙げることにしたい。（奥村恵一『経営者経済学の基礎』上巻第7章、下巻第10章、森山書店、昭和50年）。しかし、それを証拠だてる資料は必ずしも十分ではない。そこでまず、従業員数を掲げてみよう。この従業員数は経営者数も含んでおり、経営官僚制の一つの論拠になるとと思われるためである。一般的傾向として、従業員数の平均は、

259人、219.8人、および267.8人と「10%未満」区分で高く出ている。また合計数は、「10.1%以上」2,846人、「10%」6,154人、そして「10%未満」9,374人と、利益率と反比例的である。とくに、V局では1社で1,402名を抱える会社があり、これを例外として除くならば、「10.1%以上」平均の259人という数値は、144.7名となり、経営者支配の不能率の問題は人員の数の多さという論拠で解決できるであろう。

次に、経営者支配の不能率は、官僚制を形成する人々の非「利潤」意識に関わるものと思われる。経営者支配の会社は、問14で明らかにした利益以外の売上高などの経営目標をもっていたり、あるいは問15(a)で設問したように利潤追求度が低く、たとえばジャーナリズム性、文化向上、番組制作などの経営理念に力を入れているためであると仮定することができる。

まず、指標として、経営理念を取りあげよう。表52によれば、利益追求度は、「10.1%以上」3.64、「10%」3.71、および「10%未満」3.94となっており（会社が問15(a)の1, 2, 3, 4, 5に付した番号の平均値）、経営者支配の会社ほど利益追求度が高くなっており、われわれの意図と反する。もっとも、この回答では、利益が少ないので、利益追求意欲を大きく表現したとも解釈できる面もあり、この理念についての調査では、十分な証拠を提示することはできない。

さらに、指標として経営目標を用いることにしよう。経営目標の持株比率別の内容は、表52に掲げたとおりである。ここで8個の経営目標を示したが、この8つを、利益（株主）型と成長（売上高、経営者）型とに区分すると次のようになる。利益型——04利益の増加、05付加価値の増加、06総資本利益率の維持と増大、08売上高利益率の維持と増大、および11一人当りの利益・付加価値の増大。そして、成長型——01総資産額の増大、03売上高（収益）の増加、および10一人当りの売上高の増大。

利益対成長の数値を表52の括弧内に示した。

全体では、「10.1%以上」4:7 (利益志向度 4/11, 36.4%), 「10%」10:18 (35.7%), そして「10%未満」20:14 (58.8%)である。これを見ると、経営者支配の民放社で、利益志向度が非常に高いといえる。しかし、この点については前稿で論じたように、たとえば兼営局は、利益に力点を置いており、それは拡大しすぎたことへの反省でもあり、それだけ安定期に入っているといえる。このように、経営目標の指標でも、われわれの考えている仮定は証明されない。経営理念や経営目標は、従業員数などのように実体を表わすものではないためである。経営者支配の不能率を論拠づけるためには、実際の考え方や経営風土の実態を調べることが必要であろう。また、タイプ別分析をふまえ、開局年の違い、地域市場の大小など、タイプに特有な事情を探り出すことも大切である。

一般に、従業員を多く抱え官僚化した組織は、他の区分と比べたときの不能率について、どのように正当性を主張するのであろうか。正当性の論拠としては、(1)目的合理性の遂行、(2)手段合理性の遂行、および(3)リーダーの適性という3つの要素を挙げることができる。このさい、目的合理性として、地域社会の株主への利益配分ということと同時に、地域社会全体にどれほど貢献するかが重要な目的となるであろう。経営者の地域社会全体への貢献は、地域社会の株主構成と同様、大切な課題である。

XIII. 民放社の取締役

1. 民放社の取締役の総数

(1) 取締役の総数に関する民放社全体の調査結果

民放社の株主とくに10大株主の分析に続いて、経営の中核を担当する取締役について調査することにした。株主であるがゆえに選任された取締役は何人ほどいるのか、その専門性のゆえに選ばれた内部昇進の取締役は何人ぐらいいるのであろうか。まず、問19は、<取締役の

総数>について尋ねたものである。その回答は、民放社全体として、次のようになっている。①16人以上20人以下、37社(44.6%)、②11人以上15人以下、26社(31.3%)、③6人以上10人以下、8社(9.6%)、④21人以上25人以下、6社(7.2%)、⑤26人以上30人以下、3社(3.6%)、合計80社、平均値16.2人である。

(2) 取締役総数に関する民放社のタイプ別分析

民放社の取締役数は、平均が16.2人、一番多い人数帯は、16人以上20人以下、37社(44.6%)となっている。表53は、取締役の総数をラ・テ兼営単独別に見たものである。これによると、取締役の数は、U局平均値18.1人、V局16.5人、兼営局16.0人、そしてラジオ14.0人である。

もっとも、この資料だけでは、興味ある結果が得られないので、民放社の取締役を、ラ・テ兼営単独、開局年、従業員数、および筆頭株主のタイプ別に分けて分析し、しかも取締役を専任(常勤)と兼任(非常勤)とに区分することにした。その結果は、表54、55のとおりである。

取締役の専任と兼任の区分については、公表しない会社9社、回答不完全な会社8社があり、これらを除くと回答として使用できるものは66社である(83-9-8)。

さて、表54によると、ラ・テ兼営単独では、専任取締役の数に明らかに相違がある。1社当りの人数では、①V局10人、②兼営局9.55人、③U局6.65人、および④ラジオ3.73人となっており、その較差は大きい。これは、経営規模の相違を示すと同時に取締役についての見方に時代の違いが反映されている。ただし、後者2局は、専任の不足分を兼任で補っており、全体として辻褄が合うようになっている。

開局年別に見ると、専任取締役の平均人数について、明確な傾向がある。①兼営局9.55人、②20~29年9.33人、③30~39年9.2人、④40~49年6人、⑤50~59年5.36人、および⑥60年以降3.2人である。つまり、年代が新しいほど、専任取締役の人数は減少している。それという

表 53 取締役の総数

| | 総 数 | 5 人 以 下 | 6 10 人 以 上 以 下 | 11 15 人 以 上 以 下 | 16 20 人 以 上 以 下 | 21 25 人 以 上 以 下 | 26 30 人 以 上 以 下 | 31 人 以 上 | 不 明 | 平 均 値 |
|-------------|-------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------|-------------|
| 全 体 | 83 100.0 | — — | 8 9.6 | 26 31.3 | 37 44.6 | 6 7.2 | 3 3.6 | — — | 3 3.6 | 16.2 |
| ラジオ・テレビ兼営単独 | | | | | | | | | | |
| 兼営局 | 24 100.0 | — — | 1 4.2 | 9 37.5 | 13 54.2 | 1 4.2 | — — | — — | — — | 16.0 |
| テレビ (VHF) | 7 100.0 | — — | 1 14.3 | — | 5 71.4 | — | — | — | 1 14.3 | 16.5 |
| テレビ (UHF) | 30 100.0 | — — | — | 8 26.7 | 14 46.7 | 4 13.3 | 2 6.7 | — | 2 6.7 | 18.1 |
| ラジオ | 22 100.0 | — — | 6 27.3 | 9 40.9 | 5 22.7 | 1 4.5 | 1 4.5 | — — | — — | 14.0 |

表 54 民放社の専任 (常勤) 取締役と兼任 (非常勤) 取締役の数

——ラ・テ兼営単独と開局年別——

| | 総 数 | 専 任 の 取 締 数 | 兼 任 の 取 締 数 | 合 計 |
|-------------|---------------|----------------------------|----------------------------|---------------|
| 全 体 | 66社 1社当り人数 | 470 7.12 | 628 9.52 | 1098 16.64 |
| ラジオ・テレビ兼営単独 | | | | |
| 兼営局 | 20社 1社当り人数 | 191 9.55 | 128 6.4 | 319 15.95 |
| テレビ (VHF) | 5社 1社当り人数 | 50 10 | 30 6 | 80 16 |
| テレビ (UHF) | 26社 1社当り人数 | 173 6.65 | 303 11.65 | 476 18.31 |
| ラジオ | 15社 1社当り人数 | 56 3.73 | 167 11.13 | 223 14.87 |
| 開 局 年 | | | | |
| 兼営局 | 20社 1社当り人数 | 191 9.55 | 128 6.4 | 319 15.95 |
| 20~29年 | 3社 1社当り人数 | 28 9.33 | 17 5.67 | 45 15 |
| 30~39年 | 5社 1社当り人数 | 46 9.2 | 26 5.2 | 72 14.4 |
| 40~49年 | 19社 1社当り人数 | 114 6 | 223 11.74 | 337 17.74 |
| 50~59年 | 14社 1社当り人数 | 75 5.36 | 167 11.93 | 242 17.29 |
| 60年以降 | 5社 1社当り人数 | 16 3.2 | 67 13.4 | 83 16.6 |

注 回答社数83社。10大株主・取締役の選出母体のいずれかおよび両者について公表しない会社数9件、回答不十分社8，全体66社。設立早々で成果の未確定社1，この場合の全体65社。

のも、開局が新しいほど贅肉のない（コストの少ない）経営者陣が求められているためであろう。

表には出ていないが、専任取締役の数は、資本金よりも、資産総額および従業員数（経営規模）と関連性をもっている。資本金については、「小」7.64人、「中下」5.48人、「中」7.5人、「中上」5.63人、および「大」9.85人であり、資産総額については、「小」3.75人、「中下」5.56人、「中」5.95人、「中上」8.2人、そして「大」11.58人となっている。従業員数については、表55のごとく、「小」2.56人、「中下」6.71人、「中」6.14人、「中上」8.88人、そ

して「大」11.21人という結果である。経営規模が大きいほど、専任取締役の仕事が増大するためである。もっとも、規模が小さくても、その分兼任取締役の機能、たとえば対外関係業務は必要である。

筆頭株主別に専任取締役の数は、①放送会社10人、②新聞社9.54人、③一般株式会社8人、④複数株主6.67人、⑤地方公共団体5.1人、および⑥個人5.07人である。放送会社や新聞社が筆頭株主になっている民放社は、規模が大きく、それだけ経営者の仕事量が多いのであろう。

(3) 専任取締役と兼任取締役の機能の違い

ここで、専任取締役と兼任取締役の機能の違い

表 55 民放社の専任（常勤）取締役と兼任（非常勤）取締役の数
——従業員数と筆頭株主別——

| | | 総 数 | 専任の 取 締 役 | 兼任の 取 締 役 | 合 計 |
|------|------------------|---------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 全 体 | | 66社 1社当り人数 | 470 7.12 | 628 9.52 | 1098 16.64 |
| 従業員数 | | | | | |
| | 50人未満 | 9社 1社当り人数 | 23 2.56 | 104 11.56 | 127 14.11 |
| | 50人以上 100人未満 | 7社 1社当り人数 | 47 6.71 | 79 11.29 | 126 18 |
| | 100人以上 200人未満 | 28社 1社当り人数 | 172 6.14 | 302 10.79 | 474 16.93 |
| | 200人以上 300人未満 | 8社 1社当り人数 | 71 8.88 | 54 6.75 | 125 15.63 |
| | 300人以上 | 14社 1社当り人数 | 157 11.21 | 89 6.36 | 246 17.57 |
| 筆頭株主 | | | | | |
| | 個人 | 14社 1社当り人数 | 71 5.07 | 135 9.64 | 206 14.71 |
| | 地方公共団体 | 10社 1社当り人数 | 51 5.1 | 134 13.4 | 185 18.5 |
| | 新聞社 | 13社 1社当り人数 | 124 9.54 | 104 8 | 228 17.54 |
| | 放送会社 | 4社 1社当り人数 | 40 10 | 33 8.25 | 73 18.25 |
| | 一般株式会社 | 13社 1社当り人数 | 104 8 | 106 8.15 | 210 16.15 |
| | 複数株主 | 12社 1社当り人数 | 80 6.67 | 116 9.67 | 196 16.33 |

いを推測してみよう。まず、専任取締役の数と兼任取締役との数を比較して、専任の多い会社、両者が同じ会社、そして兼任の多い会社を調べてみた。その数は、25社、2社、そして39社である。その内訳は、専任の多い会社(25社)は、兼営局15社、V局4社、U局4社、そしてラジオ2社である。両者が同数の会社(2社)は、兼営局1社とU局1社である。そして、兼任の多い会社(39社)は、兼営局4社、V局1社、U局21社、そしてラジオ13社である。

これを見ると、先の開局年の資料と併せて、兼営局やV局では専任を多く必要としてきた。それは、規模の大きさや経営の専門化が必要であったためであろう。しかし、年代を経るにしたがって、U局やラジオでは、取締役の軽量化が図られ、専任に代えて兼任で済ますようになった。それは、規模が小さいので必要であり、また可能であった。そして重要な視点の転換があったと思われる。それは、系列化の視点から地域密着の視点である。後者の場合は、一般産業での株主総会の軽視の風潮の中で、地域を代表する兼任取締役が、専任取締役を補佐すると同時に、地域(外部)の視点から経営に関与しまたこれを監視もしてきたものと思われる。

2. 取締役の選出母体

(1) 取締役の選出母体に関する民放社全体の調査

次いで、問20は、〈取締役の選出母体〉について記入を求めたものである。この調査は、経営における「所有と支配の分離」の傾向を探るために行なっている。専任取締役が株主であるがゆえに選出されているのか、あるいは内部昇進者の専門性によって選ばれているのかを知りたいのである。この間に記入した会社は、72社である(公表しない会社4社、回答不完全な会社7社を除く、 $83-4-7=72$)。なお、不完全回答には誤解がある。株主の中の個人とは、あくまで個人が株主であり、その理由をもって取締役に選出された人をいう)。ただし、72社の中

で「10大株主」について回答していない会社が6社あるため、「10大株主」と「取締役の選出母体」とを「所有と支配の分離」傾向を見るために対応して分析する時に使用できる会社は、66社である。ここで、選出母体の集計結果を66社について示せば、表56のとおりである。なお、上述の10大株主を公表していない6社の取締役の公表数は、プラス数として表示した。

表56は、あくまで民放社側の判断にもとづく集計結果であるが、株主であるために選出された取締役と内部昇進の取締役とを区分できるように設計した。これによると、専任取締役については、株主を選出母体とする者199名(42.3%)、そして内部昇進者256名(54.5%)となっている。ちなみに、一般産業の大企業134社で、常勤取締役のうち社内出身者は、91.0%(2,398人)という経済同友会の調査(昭和52年7月)があるが、民放社では54.5%であり、規模の小ささや地域密着の点から、このような結果となるのである。

他方、株主代表が42.3%もあり、その内訳は、新聞社78名(16.6%)、テレビ・ラジオ44名(9.4%)、個人37名(7.9%)、地方公共団体14(3.0%)など多彩であって、その種類は合計15に及ぶ。なお、会社関係の出身者は、新聞社とテレビ・ラジオ社を除いた場合、26名(5.5%)となっている。「その他」は、郵政省など官庁出身者が多く、大学職員出身者も含んでいる。

次に、兼任取締役の数と比率については、下記のようになっている。すなわち、社内昇進者9名(1.4%)そして株主代表602名(95.86%)と、圧倒的に株主代表が多い。この株主代表の内訳は、次のとおりである。「その他会社」209名(33.3%)、個人103名(16.4%)、新聞社86名(13.7%)、地方公共団体51名(8.1%)、銀行41名(6.5%)、テレビ・ラジオ社26名(4.1%)、鉄道会社20名(3.2%)、商社・百貨店17名(2.7%)、不動産・興業会社15名(2.4%)などである。そして、会社関係の出身者は、新聞社とテレビ・ラジオ社を除いて、336名(53.5

表 56 専任・兼任取締役の選出母体

| 取締役の選出母体 | | 専任取締役の数 | その割合 | 兼任取締役の数 | その割合 |
|-------------|-----------------|----------|-------|----------|-------|
| 株 主 | 個人 | +13 37名 | 7.9% | +16 103名 | 16.4% |
| | 新聞社 | +2 78名 | 16.6% | +5 86名 | 13.7% |
| | テレビ・ラジオ社 | +1 44名 | 9.4% | +2 26名 | 4.1% |
| | 出版社 | +3 1名 | 0.2% | +5 2名 | 0.3% |
| | 広告代理店 | 2名 | 0.4% | 2名 | 0.3% |
| | 銀行 | +1 8名 | 1.7% | 41名 | 6.5% |
| | 証券会社 | 1名 | 0.2% | 3名 | 0.5% |
| | 不動産・興業会社 | 4名 | 0.9% | +1 15名 | 2.4% |
| | 鉄道会社 | 1名 | 0.2% | +1 20名 | 3.2% |
| | 商社, 百貨店 | 3名 | 0.6% | +1 17名 | 2.7% |
| | 電力, ガス会社 | 4名 | 0.9% | 11名 | 1.8% |
| | 鉄鋼会社 | 0名 | 0% | 7名 | 1.1% |
| | 電気メーカー | 0名 | 0% | 9名 | 1.4% |
| | その他会社 (具体的に) | +4 2名 | 0.4% | +10 209名 | 33.3% |
| | 地方公共団体 | 14名 | 3.0% | 51名 | 8.1% |
| 社内から昇進してきた人 | | +11 256名 | 54.5% | 9名 | 1.4% |
| 従業員代表 | | 2名 | 0.4% | 0名 | 0% |
| その他(具体的に) | | 13名 | 2.8% | 17名 | 2.7% |
| 合計 | | +35 470名 | 100% | +41 628名 | 100% |
| 両者の合計 | | +76 | | 1098名 | |

注(1) 合計66社が基本。10大株主を公表していない6社は、プラス数として示した。

(2) 専任取締役の割合 42.8%

兼任取締役の割合 57.2%

%)であり、一般株式会社関係が激増している。このさい、「その他会社」には、建設、食品、生保、石油、燃料販売、海産物、酒造、機械製作、木材、楽器販売、紙業、運輸、自動車メーカー、通信、紡績、印刷、学校法人などがある。このさい、設計時に「その他会社」の細分が必要であった。

このように、兼任取締役では、内部昇進者が減って、一般株式会社関係者が増大している。

とくに、「その他会社」の増加ぶりは眼をひく。ここには、兼任取締役の利害者代表の性格が表われている。これらの取締役は、地域株主となった一般株式会社が、その地域社会的視点（あるいは単なる利益追求者の場合もあろうが）から役員業務を遂行し、また専任取締役の業務をチェックするのである。

(2) 取締役選出母体の持株比率別分析

取締役選出母体で関心のあることは、筆頭株

主の持株比率別の分析である。ここで、「所有と支配の分離の傾向から仮定できることは、持株比率が低くなるにつれて、内部昇進の取締役が増大する」というものである。それは、株式集中のさいは株主ないし株主代表の取締役が多かったものが、資産規模が多くなるにつれて、株式が分散し経営者の専門化が深まり、内部昇進者が増えるというものである。

表57によると、残念ながらその仮定は証明で

きない。専任取締役の内部昇進者率は、「10.1%以上」61.0%、「10%」53%、そして「10%未満」56.0%となっており、順次、減と増となっている。他方株主を母体とする株主母体取締役比率は、順次、増、減であり、その比率もかなり高い。

兼任取締役の傾向は、持株比率が減るにつれて、個人と「その他会社」の比率が増大し、その数値は高い。

表 57 筆頭株主持株比率別専任・兼任取締役の選出母体

| 取締役の選出母体 | 専任取締役の 数 66社 | 10.1%以 上 10社 | 10% 27社 | 10%未満 29社 | 兼任取締役の 数 66社 | 10.1%以 上 10社 | 10% 27社 | 10%未満 29社 |
|-----------------|--------------------|--------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|------------|--------------|
| 個人 | 37名(7.9%) | 2(2.6) | 19(9.5) | 16(8.3) | 103名(16.4%) | 4(5.8) | 40(15.6) | 59(19.5) |
| 新聞社 | 78名(16.6%) | 14(18.2) | 26(13) | 38(19.7) | 86名(13.7%) | 10(14.5) | 37(14.5) | 39(12.9) |
| テレビ・ラジオ社 | 44名(9.4%) | 1(1.3) | 26(13) | 17(8.8) | 26名(4.1%) | 3(4.3) | 8(3.1) | 15(5.0) |
| 出版社 | 1名(0.2%) | 1(1.3) | 0(0) | 0(0) | 2名(0.3%) | 1(1.4) | 0(0) | 1(0.3) |
| 広告代理店 | 2名(0.4%) | 1(1.3) | 0(0) | 1(0.5) | 2名(0.3%) | 1(1.4) | 0(0) | 1(0.3) |
| 銀行 | 8名(1.7%) | 2(2.6) | 3(1.5) | 3(1.6) | 41名(6.5%) | 7(10.1) | 22(8.6) | 12(4.0) |
| 証券会社 | 1名(0.2%) | 0(0) | 1(0.5) | 0(0) | 3名(0.5%) | 0(0) | 2(0.8) | 1(0.3) |
| 不動産・興業会社 | 4名(0.9%) | 2(2.6) | 2(1) | 0(0) | 15名(2.4%) | 3(4.3) | 3(1.2) | 9(3.0) |
| 鉄道会社 | 1名(0.2%) | 1(1.3) | 0(0) | 0(0) | 20名(3.2%) | 5(7.2) | 10(3.9) | 5(1.7) |
| 商社、百貨店 | 3名(0.6%) | 2(2.6) | 1(0.5) | 0(0) | 17名(2.7%) | 3(4.3) | 7(2.7) | 7(2.3) |
| 電力、ガス会社 | 4名(0.9%) | 0(0) | 3(1.5) | 1(0.5) | 11名(1.8%) | 2(2.9) | 3(1.2) | 6(2.0) |
| 鉄鋼会社 | 0名(0%) | 0(0) | 0(0) | 0(0) | 7名(1.1%) | 0(0) | 3(1.2) | 4(1.3) |
| 電気メーカー | 0名(0%) | 0(0) | 0(0) | 0(0) | 9名(1.4%) | 0(0) | 4(1.6) | 5(1.7) |
| その他会社 (具体的に) | 2名(0.4%) | 0(0) | 2(1) | 0(0) | 209名(33.3%) | 19(27.5) | 91(35.5) | 99(32.7) |
| 地方公共団体 | 14名(3.0%) | 2(2.6) | 8(4) | 4(2.1) | 51名(8.1%) | 10(14.5) | 18(7.0) | 23(7.6) |
| 社内から昇進してきた人 | 256名(54.5%) | 47(61.0) | 106(53) | 103(56.0) | 9名(1.4%) | 0(0) | 1(0.4) | 8(2.6) |
| 従業員代表 | 2名(0.4%) | 0(0) | 0(0) | 2(1.0) | 0名(0%) | 0(0) | 0(0) | 0(0) |
| その他(具体的に) | 13名(2.8%) | 2(2.6) | 3(1.5) | 8(4.1) | 17名(2.7%) | 1(1.4) | 7(2.7) | 9(3.0) |
| 合計 | 470名(100%) | 77(100) | 200(100) | 193(100) | 628名(100%) | 69(100) | 256(100) | 303(100) |
| 株主母体取締役総数 | 199名 | 28 | 91 | 80 | 602名 | 68 | 248 | 286 |
| その比率 | 42.3% | 36.4 | 45.5 | 41.5 | 95.9% | 98.6 | 96.9 | 94.4 |
| 1社当りの取締役数 | 7.12名 | 7.7名 | 7.41 | 6.66 | 9.52名 | 6.9 | 9.48 | 10.45 |

表 58 民放社における少数支配と経営者支配の実態 (66社)

| 持株比率 | 持平均株比率% | 資平均産均総億円 | 資平均本均金円 | 従平均業均員人 | 開局年平均昭和年(経過年数)平均年 | 開局年社 | ラ・テ兼営単社 | 地域社 | 筆頭株主社 |
|----------------|---------|----------|---------|---------|-------------------|--------------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 10.1%以上 10社 | 20.80 | 112.9 | 4.8 | 275.9 | 37.4 (24.6) | ①2 ④3 ②2 ⑤1 ③2 ⑥0 | ①2 ③3 ②1 ④4 | ①1 ⑤3 ②1 ⑥0 ③1 ⑦3 ④1 | ①1 ⑤6 ②2 ⑥0 ③1 ⑦0 ④0 |
| 10% 27社 | 10 | 73.93 | 5.46 | 218.3 | 42.28 (19.72) | ①9 ④11 ②0 ⑤5 ③1 ⑥1 | ①2 ③13 ②1 ④4 | ①7 ⑤3 ②0 ⑥4 ③3 ⑦7 ④3 | ①6 ⑤4 ②5 ⑥7 ③2 ⑦0 ④3 |
| 10%未満 29社 | 7.3 | 114.03 | 10.46 | 277.0 | 44.72 (17.28) | ①9 ④5 ②1 ⑤8 ③2 ⑥4 | ①9 ③10 ②3 ④7 | ①4 ⑤1 ②4 ⑥8 ③6 ⑦4 ④2 | ①7 ⑤3 ②3 ⑥5 ③10 ⑦0 ④1 |

注 経過年数は、62年現在までとする。

開局年、ラ・テ兼営単独、地域、および筆頭株主の符号は47頁と表50を参照されたい。

そこで、表58を見ながら、持株比率と内部昇進の専任取締役比率とが相関しない原因を考えてみよう。民放社の場合、持株比率は、資本金平均と相互に関係するが、実体資本である資産総額や従業員数とは合致しない。「10.1%以上」区分では、そもそも過小資本であるから実体と乖離するといえる。他方、専任取締役は、その性格上資本金でなく、実働の資産総額や従業員数と関係するのである。

この視点から見ると、内部取締役比率について、これが「10.1%以上」区分で多いのは、表58の資産総額平均、従業員平均、さらには開局以降の経過年数(24.6年)から説明がつく。後者は、開局後年月が経つにつれて、専門性を深めた内部者が取締役に becoming ためである。そもそも、民放社では、持株比率が高いといっても、近代性を備えており、同族会社を想定することは間違いである。

また、表57から、持株比率が減少するにつれて、取締役数の1社当りの平均が、専任で減少し、兼任で増大している。それは、なぜであろうか。どうも、順次開局年が新しく、経過年数が少ないために、新しい傾向、すなわち取締役報酬の削減意識、地域密着株式分散志向が働い

ているためであろう。

3. 取締役選出母体のラ・テ兼営単独別分析

内部昇進者の取締役就任の多少は、むしろラ・テ兼営単独別の分析をするときに、明確となる。その結果は、表59、60にまとめてある。これによると、内部昇進者の割合は兼営局82.7%、V局58%、ラジオ46.4%、そしてU局24.9%である。それぞれの局を持株比率別に区分すると、兼営局、U局、およびラジオでは内部昇進者が減少するという逆方向であり、V局だけは正方向である。

それでは、なぜこの4局において、専任取締役に於ける内部昇進者の比率がこのように異なるのであろうか。それは、思うに、資産総額や従業員数の増大ということ以上に開局以降の経過年度に依ると考えられる。年度が経過するにつれて、内部の専門家が累積して昇進し、また取締役に於ける専任・兼任についての考え方が系列的色彩から地域密着志向に変化したと考えられる。ちなみに、4局の開局年の平均(62年現在に至る経過年数平均)を掲げると、次のとおりである。兼営局昭和31.3(30.7年)、V局33.4

表 59 ラ・テ兼営単独別専任(常勤)取

| 取締役の選出母体 | | 専任取締役の数 66社 | 兼 営 局 20社 (2, 9, 9) |
|-------------------------|--------------|----------------|----------------------------|
| 株 主 | 個 人 | 37名 (7.9%) | 12 (6.3) (0, 9, 3) |
| | 新 聞 社 | 78名 (16.6%) | 16 (8.4) (0, 5, 11) |
| | テレビ・ラジオ社 | 44名 (9.4%) | 1 (0.5) (0, 1, 0) |
| | 出 版 社 | 1名 (0.2%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 広 告 代 理 店 | 2名 (0.4%) | 1 (0.5) (0, 0, 1) |
| | 銀 行 | 8名 (1.7%) | 1 (0.5) (0, 0, 1) |
| | 証 券 会 社 | 1名 (0.2%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 不動産・興業会社 | 4名 (0.9%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 鉄 道 会 社 | 1名 (0.2%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 商 社, 百 貨 店 | 3名 (0.6%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 電 力, ガ ス 会 社 | 4名 (0.9%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 鉄 鋼 会 社 | 0名 (0 %) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 電 気 メ ー カ ー | 0名 (0 %) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | その他会社(具体的に) | 2名 (0.4%) | 1 (0.5) (0, 1, 0) |
| | 地 方 公 共 団 体 | 14名 (3.0%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 社内から昇進してきた人 | | 256名 (54.5%) | 158 (82.7) (20, 74, 64) |
| 従 業 員 代 表 | | 2名 (0.4%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| その他 (具体的に) | | 13名 (2.8%) | 1 (0.5) (0, 0, 1) |
| 合 計 | | 470名 (100 %) | 191 (100) (20, 90, 81) |
| 内 部 取 締 役 率 % | | 54.5 | 82.7 (100, 82.2, 79.0) |
| 新 聞 社 ・ テ レ ビ ラ ジ オ 社 % | | 26.0 | 8.9 |
| 上 以 外 の 会 社 % | | 5.5 | 1.5 |
| 株 主 合 計 % | | 42.3 | 16.8 |
| 従 業 員 数 (平均) 人 | | 16,716 (253.3) | 8,035 (401.8) |
| 専 任 / 従 業 員 % | | 2.8 | 2.4 |

(28.6年), U局48.5 (13.5年), およびラジオ51.5 (10.5年)である。なお, ラジオには, 古い開局のものが3社ふくまれており, その内部昇進度は, 66.7%である。

表59によって, 専任取締役の分析をさらに続

けたい。内部昇進の取締役が民放局全体の平均で54.5%であるのに対して, 株主あるいはその代表は42.3%と, 少なくない。局別には, 兼営局16.8%, V局38%, U局70.4%, そしてラジオ社46.5%である。その構成で著しい株主比率

締役の選出母体

括弧内前「10.1%以上」, 中「10%」, 後「10%未満」

| V 5社 (1, 1, 3) | U 26社 (3, 13, 10) | ラ ジ オ 15社 (4, 4, 7) |
|---------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 0 (0) (0, 0, 0) | 15 (8.7) (1, 8, 6) | 10 (17.9) (1, 2, 7) |
| 14 (28) (3, 3, 8) | 42 (24.3) (5, 18, 19) | 6 (10.7) (6, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 41 (23.7) (1, 25, 15) | 2 (3.6) (0, 0, 2) |
| 1 (2) (1, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 1 (2) (1, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 3 (1.7) (1, 2, 0) | 4 (7.1) (1, 1, 2) |
| 1 (2) (0, 1, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 2 (4) (2, 0, 0) | 2 (1.2) (0, 2, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) | 1 (1.8) (1, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 3 (1.7) (2, 1, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 3 (1.7) 0, 3, 0) | 1 (1.8) (0, 0, 1) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 1 (0.6) (0, 1, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 12 (6.9) (2, 7, 3) | 2 (3.6) (0, 1, 1) |
| 29 (58) (4, 6, 19) | 43 (24.9) (7, 22, 14) | 26 (46.4) (16, 4, 6) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 2 (1.2) (0, 0, 2) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 2 (4) (1, 0, 1) | 6 (3.5) (1, 1, 4) | 4 (7.1) (0, 2, 2) |
| 50 (100) (12, 10, 28) | 173 (100) (20, 90, 63) | 56 (100) (25, 10, 21) |
| 58 (33.3, 60, 67.9) | 24.9 (35, 24.4, 22.2) | 46.4 (64, 40, 28.6) |
| 28.0 | 48.0 | 14.3 |
| 10.0 | 6.9 | 10.7 |
| 38 | 70.4 | 46.5 |
| 4,191 (838.2) | 3,481 (133.9) | 1,009 (67.3) |
| 1.2 | 5.0 | 5.6 |

は、新聞社とテレビ・ラジオ社の合計であり、兼営局8.9%、V局28.0%、U局48.0%、そしてラジオ14.3%となっている。なお、ラジオは、個人の比率が17.9%と高い。U局では、テレビ・ラジオ社が多く、テレビ・ラジオ社によ

って創設されたというその成立過程を示している。

ここで注意すべきことは、専任取締役の対従業員数比率である。それは、兼営局2.4%、V局1.2%、U局5.0%、そしてラジオ5.6%とな

表 60 ラ・テ兼営単独別兼任 (非常勤) 取

| 取締役の選出母体 | | 兼任取締役の数 66社 | 兼 営 局 20社 (2, 9, 9) |
|-----------------------|--------------|----------------|-------------------------|
| 株 主 | 個 人 | 103名 (16.4%) | 5 (3.9) (0, 3, 2) |
| | 新 聞 社 | 86名 (13.7%) | 27 (21.1) (2, 13, 12) |
| | テレビ・ラジオ社 | 26名 (4.1%) | 7 (5.5) (0, 2, 5) |
| | 出 版 社 | 2名 (0.3%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 広 告 代 理 店 | 2名 (0.3%) | 1 (0.8) (0, 0, 1) |
| | 銀 行 | 41名 (6.5%) | 9 (7.0) (1, 5, 3) |
| | 証 券 会 社 | 3名 (0.5%) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| | 不動産・興業会社 | 15名 (2.4%) | 4 (3.1) (0, 0, 4) |
| | 鉄 道 会 社 | 20名 (3.2%) | 4 (3.1) (0, 3, 1) |
| | 商 社, 百 貨 店 | 17名 (2.7%) | 9 (7.0) (1, 4, 4) |
| | 電 力, ガ ス 会 社 | 11名 (1.8%) | 3 (2.3) (0, 1, 2) |
| | 鉄 鋼 会 社 | 7名 (1.1%) | 2 (1.6) (0, 0, 2) |
| | 電 気 メ ー カ ー | 9名 (1.4%) | 1 (0.8) (0, 0, 1) |
| | その他会社(具体的に) | 209名 (33.3%) | 36 (28.1) (7, 18, 11) |
| | 地方公共団体 | 51名 (8.1%) | 13 (10.2) (1, 6, 6) |
| 社内から昇進してきた人 | | 9名 (1.4%) | 5 (3.9) (0, 1, 4) |
| 従 業 員 代 表 | | 0名 (0 %) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| その他(具体的に) | | 17名 (2.7%) | 2 (1.6) (0, 2, 0) |
| 合 計 | | 628名 (100 %) | 128 (100) (12, 58, 58) |
| 内 部 取 締 役 率 % | | 1.4 | 3.9 |
| 新 聞 社 ・ テ レ ビ ラ ジ オ % | | 17.8 | 26.6 |
| 上 以 外 の 会 社 % | | 53.5 | 53.8 |
| 株 主 合 計 % | | 95.9 | 97.7 |
| 従 業 員 数 (平均) 人 | | 16,716 (253.3) | 8,035 (401.8) |
| 兼 任 / 従 業 員 % | | 3.76 | 1.6 |

っている。前2者は、従業員100人の中で占める割合は少ない。他方、1社当りの専任取締役の平均人数は、兼営局9.55人、V局10人、U局6.65人、そしてラジオ3.73人となっている(表54)ので、前者2局が相対的に大きな専任を抱

えている。兼営局とV局は、1社当りの専任は多いが、従業員が多いので、従業員との対比では少なくなっている。

次に表60から、兼任取締役の特徴を探ってみたい。内部取締役率は1.4%にすぎず、株主合

締役の選出母体

括弧内前「10.1%以上」, 中「10%」, 後「10%未満」

| V 5社 (1, 1, 3) | U 26社 (3, 13, 10) | ラ ジ オ 15社 (4, 4, 7) |
|------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 (3.3) (0, 0, 1) | 38 (12.5) (1, 18, 19) | 59 (35.3) (3, 19, 37) |
| 9 (30) (1, 2, 6) | 48 (15.8) (6, 21, 21) | 2 (1.2) (1, 1, 0) |
| 5 (16.7) (2, 0, 3) | 11 (3.6) (0, 6, 5) | 3 (1.8) (1, 0, 2) |
| 1 (3.3) (1, 0, 0) | 1 (0.3) (0, 0, 1) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) | 1 (0.6) (1, 0, 0) |
| 2 (6.7) (0, 1, 1) | 21 (6.9) (5, 11, 5) | 9 (5.4) (1, 5, 3) |
| 2 (6.7) (0, 1, 1) | 1 (0.3) (0, 1, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 4 (13.3) (2, 0, 2) | 4 (1.3) (0, 3, 1) | 3 (1.8) (1, 0, 2) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 10 (3.3) (1, 7, 2) | 6 (3.6) (4, 0, 2) |
| 2 (6.7) (0, 1, 1) | 4 (1.3) (2, 1, 1) | 2 (1.2) (0, 1, 1) |
| 1 (3.3) (0, 0, 1) | 4 (1.3) (1, 1, 2) | 3 (1.8) (1, 1, 1) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 4 (1.3) (0, 2, 2) | 1 (0.6) (0, 1, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 3 (1.0) (0, 3, 0) | 5 (3.0) (0, 1, 4) |
| 3 (10) (1, 2, 0) | 115 (38.0) (8, 54, 53) | 55 (32.9) (3, 17, 35) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 26 (8.6) (6, 8, 12) | 12 (7.2) (3, 4, 5) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 1 (0.3) (0, 0, 1) | 3 (1.8) (0, 0, 3) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) | 0 (0) (0, 0, 0) |
| 0 (0) (0, 0, 0) | 12 (4.0) (1, 5, 6) | 3 (1.8) (0, 0, 3) |
| 30 (100) (7, 7, 16) | 303 (100) (31, 141, 131) | 167 (100) (19, 50, 98) |
| 0 | 0.3 | 1.8 |
| 46.7 | 19.4 | 3.0 |
| 50 | 55 | 50.9 |
| 100 | 95.7 | 96.4 |
| 4,191 (838.2) | 3,481 (133.9) | 1,009 (67.3) |
| 0.7 | 8.7 | 16.6 |

計の比率は95.9%である。一般株式会社の比率は33.3%と多く、個人16.4%、新聞社13.7%がこれに次いでいる。一般株式会社の内容は多彩であり、地域社会での多様な株主の存在を思わせる。とくに、U局とラジオは、兼任取締役の

対従業員比は、8.7人と16.6人と多く、また1社平均でも11.65人と11.13人と多くを数える(表54)。地域社会での民放社とくにU局とラジオへの関心の深さを示すものといえよう。

表 61 筆頭株主 個人と地方公共団体の場合の取締役の選出母体

| 筆頭株主 個人 14社 | | | 筆頭株主 地方公共団体 10社 | | |
|-------------|--|-------------|-----------------|--|-------------|
| 出身母体 専任取締役 | | | 出身母体 兼任取締役 | | |
| 個人 | | 11名 (15.5%) | 個人 | | 33名 (24.4%) |
| 新聞社 | | 4 (5.6%) | 新聞社 | | 10 (7.5%) |
| テレビ・ラジオ社 | | 7 (9.9%) | テレビ・ラジオ社 | | 4 (7.8%) |
| 社内昇進者 | | 43 (60.6%) | 地方公共団体 | | 8 (15.7%) |
| 他 | | 6 (8.5%) | 社内昇進者 | | 21 (41.1%) |
| 計 | | 71 (100%) | 他 | | 10 (19.6%) |
| | | | 計 | | 51 (100.0%) |
| | | | 個人 | | 33名 (24.6%) |
| | | | 新聞社 | | 10 (7.5%) |
| | | | 銀行 | | 7 (5.2%) |
| | | | その他会社 | | 33 (24.6%) |
| | | | 地方公共団体 | | 28 (20.9%) |
| | | | その他 | | 23 (17.2%) |
| | | | 計 | | 134 (100%) |

* 比率5%以上の項目を記載す。以下同じ。

表 62 筆頭株主 新聞社と放送会社の場合の取締役の選出母体

| 筆頭株主 新聞社 13社 | | | 筆頭株主 放送会社 4社 | | |
|--------------|--|--------------|--------------|--|--------------|
| 出身母体 専任取締役 | | | 出身母体 兼任取締役 | | |
| 新聞社 | | 40名 (32.3%) | 新聞社 | | 22名 (21.2%) |
| テレビ・ラジオ社 | | 9 (7.3%) | テレビ・ラジオ社 | | 6 (5.8%) |
| 社内昇進者 | | 64 (51.6%) | その他会社 | | 35 (33.7%) |
| 他 | | 11 (8.9%) | 地方公共団体 | | 11 (10.6%) |
| 計 | | 124 (100.0%) | 他 | | 30 (28.8%) |
| | | | 計 | | 104 (100.0%) |
| | | | 個人 | | 13名 (39.4%) |
| | | | 新聞社 | | 5 (15.2%) |
| | | | 銀行 | | 2 (6.1%) |
| | | | 鉄道会社 | | 2 (6.1%) |
| | | | その他会社 | | 7 (21.2%) |
| | | | 他 | | 4 (12.1%) |
| | | | 計 | | 33 (100.0%) |

表 63 筆頭株主 一般株式会社と複数株主の場合の取締役の選出母体

| 筆頭株主 一般株式会社 13社 | | | | | |
|-----------------|--------------|-----|------------|------------|--------------|
| 出身母体 専任取締役 | | | | 出身母体 兼任取締役 | |
| 個人 | 12名 (11.5%) | 個人 | 6名 (5.7%) | 新聞社 | 22 (20.8%) |
| 新聞社 | 10 (9.6%) | 銀行 | 12 (11.3%) | その他会社 | 33 (31.1%) |
| 社内昇進者 | 69 (66.3%) | その他 | 33 (31.1%) | 計 | 106 (100.0%) |
| 他 | 13 (12.5%) | | | | |
| 計 | 104 (100.0%) | | | | |

| 筆頭株主 複数株主 12社 | | | | | |
|---------------|-------------|-----|--------------|------------|------------|
| 出身母体 専任取締役 | | | | 出身母体 兼任取締役 | |
| 個人 | 6名 (7.5%) | 個人 | 14名 (12.1%) | 新聞社 | 17 (14.7%) |
| 新聞社 | 12 (15.0%) | 銀行 | 10 (8.6%) | その他会社 | 41 (35.3%) |
| テレビ・ラジオ社 | 15 (18.8%) | その他 | 8 (6.9%) | 他 | 26 (22.4%) |
| 社内昇進者 | 36 (45.0%) | 計 | 116 (100.0%) | | |
| 他 | 11 (13.8%) | | | | |
| 計 | 80 (100.0%) | | | | |

注 その他会社は、それより上に明示されている以外の会社を含み、たとえば建設、食品、生保、石油、燃料販売、海産物、酒造、機械製作、木材、楽器販売、紙業、運輸、自動車、メーカー、通信、紡績、印刷、学校法人である。
 その他は、株主、社内出身者、従業員代表以外のものをいい、たとえば官庁出身者などを指す。
 他は、5%に満たない項目がいくつかあり、その合計である。5%以上のものは、項目を立てて記載した。

4. 取締役の選出母体の筆頭株主別分析
 ——タイプ別モデル化の試み——

(1) 筆頭株主「個人」の場合の選出母体

取締役の選出母体の分析をさらに展開するために、これをタイプ別に分析し、そのモデル化を少しでも試みることにしたい。とくにこれを筆頭株主別に分類し、パターン化すると、表61, 62, 63のとおりである。筆頭株主別に選出母体を見る時には、社内昇進者の数に関連づけながら、個人株主であれ機関株主であれ、株主と取締役との関係の整合性がクローズアップされる。

まず表61で、筆頭株主が個人である場合、個人が専任取締役に11名、兼任で33名は妥当である。(なお、一般株式会社の専任12名(表63)の

方が多い)。また、専任の社内昇進者43名、兼任の「その他会社」60名は多い。これで判ることは、筆頭株主が個人であれば、専任取締役も個人であるという単純な図式を画くことはできないことである。社内昇進者の数の多さから、「その他の会社」などとの局の多様な関係とその背景を伺い知ることができる。その点で、第2位以下の株主の分析を待たなければならない。

筆頭株主個人に属する14社を1つ1つ調査し、その類型を記載すると、次のとおりである。

- ① 個人(専任の選出母体)のみ 3社
(規模が小さく、3名まで)
- ② 社内昇進者のみ 3社
(専門性を求められている)

- ③ 個人+官庁 1社
- ④ 個人+テレビ・ラジオ社+社内昇進者 1社
- ⑤ 個人+新聞社+社内昇進者 1社
- ⑥ ラジオ・テレビ社+社内昇進者+〇〇〇 (新聞社, その他会社) 3社
- ⑦ テレビ・ラジオ社+銀行, 社内昇進者+地方公共団体 各1社

③~⑤は個人関連型であり, ⑥は専門家型である。これら専任取締役の純粹型と多様型は, さらに多様な兼任取締役のパターンによって補われている。ただし, 両者を同時にモデル化することは容易ではない。

(2) 筆頭株主「地方公共団体」の場合の取締役の選出母体

地方公共団体が筆頭株主の場合, 必然的にその出身母体の取締役が多いように思われる。事実, 専任で8名 (15.7%), 兼任で28名 (20.9%) が地方公共団体出身である。でも, それは思ったほどの数ではない。他方, 専任で社内昇進者21名 (41.1%), 新聞社8名 (15.7%) が多く, 兼任では個人33名 (24.6%) と「その他会社」33名 (24.6%) が地方公共団体よりも多い。そのため, 地方公共団体は, 専任で, 社内昇進者や新聞社の専門家集団, さらに兼任で, 個人や「その他会社」との相互関係・相互持株の必要性を認めているといえよう。このさい, 地方公共団体は, 地域での公共的立場で, 他の株主をリードすると考えられる。

筆頭株主が地方公共団体である10社を, 個々に類型化してみよう。

- ① 地方公共団体 (専任の選出母体) のみ 1社
- ② 地方公共団体+社内昇進者+〇〇〇 (新聞社, テレビ・ラジオ社, 銀行, 不動産・興業会社, 商社・百貨店, 電力・ガス会社, あるいはまた個人) 5社
- ③ 社内昇進者だけ 1社
- ④ 官庁出身者だけ 1社

- ⑤ 社内昇進者+〇〇〇 (個人, 新聞社) 2社

地方公共団体が筆頭株主の場合も, 専任取締役の純粹型と多様型が, 兼任取締役に補佐されながら, いっそう多彩な形を持っている。

(3) 筆頭株主「新聞社」の場合の取締役の選出母体

表62によると, 筆頭株主が新聞社の場合には, さすがに新聞社出身の専任および兼任の取締役が数多い (40名と22名)。この辺りに, 新聞社の人材の層の厚さを感じるし, またジャーナリズム面での専門性を想定することができる。

それでも, 専任取締役として社内昇進者が多いこと, 兼任取締役として「その他会社」と地方公共団体が数多く, 相互に重要な役割を果たしていることが推定される。

専任の選出母体分類は, 13社について次のようになっている。

- ① 社内出身者 (専任の選出母体) のみ 2社
- ② 新聞社+社内昇進者+〇〇〇 (何も入らないケース, 個人, 官庁, 鉄道会社, 広告代理店, 銀行, あるいはまたテレビ・ラジオ社) 7社
- ③ 新聞社+〇〇〇 (個人, テレビ・ラジオ社, あるいは官庁) 3社
- ④ 個人+社内昇進者 1社

(4) 筆頭株主「放送会社」の場合の取締役の選出母体

放送会社が筆頭株主になっている場合には, テレビ・ラジオ社の出身者が専任取締役にそれ相応に6人 (15.0%) がなっているものの, 必ずしも多いとはいえない。むしろ, 社内昇進者が他のケースと同様多い比率 (57.5%) を占めている。他方, 個人が兼任として就任しているが, 他のケースと比べて最も高い (39.4%)。それだけ, 地域では個人株主の地位が高い。

放送会社が筆頭株主になるケースは4社と少ないが, 次のようなパターンが見られる。

- ① 社内昇進者 (専任の選出母体) だけ 1社
- 1社
- ② 社内昇進者+新聞社 1社
- ③ テレビ・ラジオ社+新聞社+個人+〇〇〇 (社内昇進者, 地方公共団体, 銀行, あるいはまた不動産・興業会社) 2社
- ⑥ 新聞社+地方公共団体+「その他」 1社

(5) 筆頭株主「一般株式会社」の場合の取締役の選出母体

表63によると、一般株式会社が筆頭株主となっている場合 (鉄道1, 金融3, 交通1, 電力2, その他8計15社, 資料として用いるのは13社), 専任取締役がどのような構成をもっているかが判る。一般株式会社とは、新聞社とテレビ・ラジオ社以外の株式会社を指すが、5%未満のものは項目として表に示されていない。そのため、「他」の13名を分解すると、複数項目計6名 (5.8%) が、これに該当する。他方、社内昇進者は69名 (66.3%) と、他のケースと比べ最も多い。このことから、一般株式会社の場合には、この会社から専任を派遣するよりも、社内昇進者に専門事項を委せる状況が存在するものと思われる。他方、一般株式会社は、兼任取締役としては多人数が就任している。銀行12名、その他会社33名、さらには「他」の中の該当分16名、合計61名、57.5%の多きを占めている。地域株主は、専任よりも兼任の形で取締役に加わっている者が多い。

筆頭株主が一般株式会社の場合は13社であり、これを類型化してみよう。

- ① 社内昇進者 (専任の選出母体) 4社
(社内昇進者の重用を示す)
- ② 個人 1社
- ③ 社内昇進者+〇〇〇 (新聞社, 銀行, あるいは「その他」) 3社
- ④ 社内昇進者+個人+新聞社+テレビ・ラジオ社 (内1社は、銀行が加わる。内1社は、新聞社がない) 3社
- ⑤ 社内昇進者+新聞社+出版社+広告代理店+不動産・興業会社+「その他」

(多様な構成で、社長のリーダーシップに興味がある)

(6) 筆頭株主「複数株主」の場合の取締役の選出母体

筆頭株主が複数である会社は、形の上から22社であった。意思決定を共同でやろうという形であり、地域で共同で民放社を保有しようとする姿勢が表われており、注目すべきである。ところが、個人だけの個人型3, 地方公共団体型1, 新聞社型4を控除すると、実質的混合は14社となる。この14社においては、地方公共団体, 金融機関, 個人, 新聞社, 放送会社, 農協連, 電力会社, 電鉄, 「その他会社」が、2~4社混在している。そして、資料として利用できるのは、12社である。

表63によって、複数株主の場合の専任取締役を検討してみよう。「他」の11名の構成は、一般株式会社6名 (内「電力, ガス会社」3名), 地方公共団体2名, 従業員2名, 「その他」1名である。全体として見ると、社内昇進者が他と比べて少ない。代りに、テレビ・ラジオ社が比較的多いこと、また一般株式会社とくに電力ガス関係と従業員代表が見られることに気がつく。

複数株主であるだけに、目立った特徴はなく、専任取締役については、平均的な数値を示している。ただ、専門的な身内関係というか一家関係といったものが見られ (新聞社, ラジオテレビ社, 社内昇進者), その数値が、表63から63人, 78.8%と大きい。

他方、兼任取締役については、複数株主を反映して一般株式会社が多く、また官庁出身者も比較的多数である。

次に、筆頭株主が複数株主である12社をパターン化してみよう。

- ① 社内昇進者 (専任の選出母体) のみ 2社
(うち1社は、従業員代表を含み、注

表 64 筆頭株主別専任取締役の選出母体

| 取締役の選出母体 | | 専任取締役の数 66社 | 個人 14社 | 地方公共 団体10社 | 新聞社 13社 | 放送会社 4社 | 一般株式 会社13社 | 複数株主 12社 |
|-------------|-----------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| 株 主 | 個人 | 37名 (7.9%) | 11 (15.5) | 2 (3.9) | 3 (2.4) | 3 (7.5) | 12 (11.5) | 6 (7.5) |
| | 新聞社 | 78名 (16.6%) | 4 (5.6) | 8 (15.7) | 40 (32.3) | 4 (10) | 10 (9.6) | 12 (15) |
| | テレビ・ラジオ社 | 44名 (9.4%) | 7 (9.9) | 4 (7.8) | 9 (7.3) | 6 (15) | 3 (2.9) | 15 (18.8) |
| | 出版社 | 1名 (0.2%) | | | | | 1 (1.0) | |
| | 広告代理店 | 2名 (0.4%) | | | 1 (0.8) | | 1 (1.0) | |
| | 銀行 | 8名 (1.7%) | 1 (1.4) | 2 (3.9) | 1 (0.8) | 1 (2.5) | 2 (1.9) | 1 (1.3) |
| | 証券会社 | 1名 (0.2%) | | | | | | 1 (1.3) |
| | 不動産・興業会社 | 4名 (0.9%) | | 1 (2.0) | | 1 (2.5) | 2 (1.9) | |
| | 鉄道会社 | 1名 (0.2%) | | | 1 (0.8) | | | |
| | 商社, 百貨店 | 3名 (0.6%) | | 2 (3.9) | | | | 1 (1.3) |
| | 電力, ガス会社 | 4名 (0.9%) | | 1 (2.0) | | | | 3 (3.8) |
| | 鉄鋼会社 | 0名 (0%) | | | | | | |
| | 電気メーカー | 0名 (0%) | | | | | | |
| | その他会社 (具体的に) | 2名 (0.4%) | 2 (2.8) | | | | | |
| 地方公共団体 | 14名 (3.0%) | 1 (1.4) | 8 (15.7) | | 2 (5) | 1 (1.0) | 2 (2.5) | |
| 社内から昇進してきた人 | | 256名 (54.5%) | 43 (60.6) | 21 (41.2) | 64 (51.6) | 23 (57.5) | 69 (66.3) | 36 (45) |
| 従業員代表 | | 2名 (0.4%) | | | | | | 2 (2.5) |
| その他(具体的に) | | 13名 (2.8%) | 2 (2.8) | 2 (3.9) | 5 (4.0) | | 3 (2.9) | 1 (1.3) |
| 合計 | | 470名 (100%) | 71 (100) | 51 (100) | 124 (100) | 40 (100) | 104 (100) | 80 (100) |
| 筆頭株主取締役比率 % | | 18.2 | 15.5 | 15.7 | 32.3 | 15 | 5.8 | |
| 内部取締役率 % | | 54.5 | 60.0 | 41.2 | 51.6 | 57.5 | 66.3 | 45 |
| 会社取締役比率 % | | 26名, 5.5 | 4.2 | 11.8 | 2.4 | 5 | 5.8 | 7.5 |
| 10%未満持株比率社数 | | 29 | 7 | 3 | 10 | 1 | 3 | 5 |
| その比率 % | | 43.9 | 50 | 30 | 76.9 | 25 | 23.1 | 41.7 |
| 株主合計比率 % | | 42.4 | 36.6 | 54.9 | 44.4 | 42.5 | 30.8 | 51.5 |

目すべきである。労働組合の執行部の出身者を調べたいものである)

- ② 社内昇進者+新聞社+ラジオ・テレビ社+〇〇〇(身内パターンと呼ぶ)。ただし、ラジオ・テレビ社を欠いてい

るもの3社。同時に、証券会社、商社・百貨店、地方公共団体、あるいはまた「その他」を加えるもの3社)

- ③ 社内昇進者+個人 2社
④ 社内昇進者+銀行 1社

- ⑤ 新聞社+テレビ・ラジオ社+〇〇〇
 (新聞社を欠くもの1社。同時に、個人、地方公共団体、あるいは電力・ガス会社を加えるもの3社) 3社

(7) 産業資本の参入と支配構造の多様化

取締役の選出母体のタイプ別分析として、筆頭株主の持株比率、ラ・テ兼営単独、そして筆頭株主の主体をそれぞれ取り上げた。このさい、持株比率(筆頭株主が何%の株式を保有しているか)は、表57、表59のごとく取締役の選任に直接の関係はなく、むしろ筆頭株主の主体(誰が株式を筆頭で保有しているか)が重要な関連をもっている。すなわち、筆頭株主が、それを母体とした取締役を一番数多く選出しているのである。

表64は、筆頭株主別に議論してきたところをまとめたものであるが、筆頭株主取締役比率というのが、それぞれの筆頭株主の選出母体の取締役を示し、これがそれぞれの箇所でもっとも大きい比率となっている(ただし、社内昇進者を除く)。

ここで、民放社は、内部取締役の比重が、他の産業ほどではないにせよ、大きな地位を占めていること(54.5%)を指摘することができる。これに加えて、新聞社とテレビ・ラジオ社の出身者を同族の人と数えることができよう。これ

らの人は、いわば身内の一体感(ジャーナリズム性)をもち、トップ・マネジメントの中で大きな影響力をもつものと思われる。それは、民放社平均で80.5%、筆頭株主新聞社で91.2%、放送会社で82.5%の多きを数える。

ところで、表65によると、40年代以降、民放産業には新しい動きの資本が参入してきた。それは、伝統的な新聞社や放送会社とは異なるU局やラジオ中心の資本である。個人、地方公共団体、複数株主などが拠出し、これらが、民放社を特別の事業としてでなく、ニュービジネス進出の一環として考えるような資本である。

この動きを示すのが、表66の兼任取締役の表である。ここでは、全体として336名(53.5%)の会社出身の兼任取締役が、25程度の産業から派遣されている。これらの人達が、伝統的な立場と対立し融和して、民放産業をどのように新しい形に形成しようとしているのか興味あるところである。

取締役の出身母体の多様性は、民放社の地域社会への浸透を示すものであろう。誰が民放社の専任となり、誰が兼任になるのか、地域社会の株主が民放社に求めるものは何か、また民放社と他メディアをどのように結合させようとしているか、そして民放社をどのように監視していくのか。これらの問題を扱い解決していく放

表 65 筆頭株主と開局年との関係

| 筆頭株主 | 開局年 | | 兼 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 合 | 40 |
|----------|-----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 局 | 年 | 営 | 〜 | 〜 | 〜 | 〜 | 年 | 計 | 年 |
| | | | 局 | 29 | 39 | 49 | 59 | 以降 | | 以降 |
| 1 個人 | | | 3 | | | 5 | 3 | 3 | 14 | 11 |
| 2 地方公共団体 | | | 1 | 1 | | 4 | 2 | 2 | 10 | 8 |
| 3 新聞社 | | | 6 | 2 | 1 | 1 | 3 | | 13 | 4 |
| 4 放送会社 | | | 2 | | | 1 | 1 | | 4 | 2 |
| 5 一般株式会社 | | | 6 | | 2 | 5 | | | 13 | 5 |
| 6 複数株主 | | | 2 | | 2 | 3 | 5 | | 12 | 8 |
| 合計 | | | 20 | 3 | 5 | 19 | 14 | 5 | 66 | 38 |

兼営局については、ラジオが26〜37年、テレビが30〜35年に開局している。

表 66 筆頭株主別兼任取締役の選出母体

| 取締役の選出母体 | | 兼任取締役の数 66社 | 個人 14社 | 地方公共 団体10社 | 新聞社 13社 | 放送会社 4社 | 一般株式 会社13社 | 複数株主 12社 |
|-------------|-----------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| 株 主 | 個人 | 103名 (16.4%) | 33 (24.4) | 33 (24.6) | 4 (3.8) | 13 (39.4) | 6 (5.7) | 14 (12.1) |
| | 新聞社 | 86名 (13.7%) | 10 (7.4) | 10 (7.5) | 22 (21.2) | 5 (15.2) | 22 (20.8) | 17 (14.7) |
| | テレビ・ラジオ社 | 26名 (4.1%) | 7 (5.2) | 2 (1.5) | 6 (5.8) | 1 (3.0) | 5 (4.7) | 5 (4.3) |
| | 出版社 | 2名 (0.3%) | | | | | 1 (1.0) | 1 (0.9) |
| | 広告代理店 | 2名 (0.3%) | | | 1 (1.0) | | 1 (1.0) | |
| | 銀行 | 41名 (6.5%) | 8 (5.9) | 7 (5.2) | 2 (1.9) | 2 (6.1) | 12 (11.3) | 10 (8.6) |
| | 証券会社 | 3名 (0.5%) | | 1 (0.7) | 1 (1.0) | | | 1 (0.9) |
| | 不動産・興業会社 | 15名 (2.4%) | 1 (0.7) | 2 (1.5) | 5 (4.8) | | 4 (3.8) | 3 (2.6) |
| | 鉄道会社 | 20名 (3.2%) | 5 (3.7) | 5 (3.7) | 4 (3.8) | 2 (6.1) | 2 (1.9) | 2 (1.7) |
| | 商社, 百貨店 | 17名 (2.7%) | 2 (1.5) | 4 (3.0) | 4 (3.8) | | 2 (1.9) | 5 (4.3) |
| | 電力, ガス会社 | 11名 (1.8%) | 1 (0.7) | 1 (0.7) | 4 (3.8) | | 2 (1.9) | 3 (2.6) |
| | 鉄鋼会社 | 7名 (1.1%) | 1 (0.7) | 2 (1.5) | 1 (1.0) | 1 (3.0) | 1 (1.0) | 1 (0.9) |
| | 電気メーカー | 9名 (1.4%) | | 3 (2.2) | | 1 (3.0) | 3 (2.8) | 2 (1.7) |
| | その他会社 (具体的に) | 209名 (33.3%) | 60 (44.4) | 33 (24.6) | 35 (33.7) | 7 (21.2) | 33 (31.1) | 41 (35.3) |
| | 地方公共団体 | 51名 (8.1%) | 4 (3.0) | 28 (20.9) | 11 (10.6) | | 5 (4.7) | 3 (2.6) |
| 社内から昇進してきた人 | | 9名 (1.4%) | 2 (1.5) | | 1 (1.0) | 1 (3.0) | 5 (4.7) | |
| 従業員代表 | | 0名 (0%) | | | | | | |
| その他(具体的に) | | 17名 (2.7%) | 1 (0.7) | 3 (2.2) | 3 (2.9) | | 2 (1.9) | 8 (6.9) |
| 合計 | | 628名 (100%) | 135 (100) | 134 (100) | 104 (100) | 33 (100) | 106 (100) | 116 (100) |
| 筆頭株主取締役比率 % | | 28.3 | 24.4 | 20.9 | 21.2 | 3.0 | 57.5 | |
| 会社取締役比率 % | | 336名, 53.5 | 57.6 | 43.3 | 54.8 | 39.4 | 57.5 | 59.5 |
| 10%以上持株比率社数 | | 37 | 7 | 7 | 3 | 3 | 10 | 7 |
| その比率 % | | 56.1 | 50 | 70 | 23.1 | 75 | 76.9 | 58.3 |
| 株主合計比率 % | | 95.1 | 97.8 | 97.8 | 96.1 | 97 | 93.4 | 93.1 |

送が、地域性をもつエリア放送というものであろう。エリア放送が、どのような株主構成と取締役構成をもつかは、一重にこれが地域においてどのような比重で扱われているかにかかっている。地域社会での経済、政治、文化の中で、リーダーシップをもつ人が、放送の重要性を念

頭に置きつつ、資源配分をするのである。これがまた地域社会の意識と展望を明らかにする。もちろん、系列局の色彩を帯びた局が、それなりの取締役を選任して開局する例があるが、今後は、多様な形での資本参加が進むと思われ、これが今後の民放社の成長、存続を左右するで

あろう。

(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〕