

博士（経営学）学位論文

経営資源の意味決定と戦略展開：

Netflix と民放テレビ局における環境創出とビジネスモデル革新

2023 年 2 月

渡辺圭史

東京都立大学大学院 社会科学研究科

# 目次

<b>第 1 章 本論文の目的と問題意識</b> .....	<b>1</b>
1-1. 研究の目的 .....	1
1-2. 映像配信の利用時間の増加：インターネット回線とつながるデジタル機器の普及.....	2
1-3. 民放テレビ局のビジネスモデルの確立 .....	6
1-4. Netflix のビジネスモデルの革新 .....	7
1-5. 映像メディアの進化：新しい技術を取り込む企業の機能 .....	9
1-6. 本論文の構成.....	12
<b>第 2 章 先行研究の検討と仮説の構築</b> .....	<b>16</b>
2-1. ビジネスモデル革新の基点となる経営資源の意味変化.....	16
2-2. 経営資源の意味に関する研究：経営資源の多義性 .....	17
2-3. 経営資源の意味を所与とした先行研究 .....	18
2-4. 経営資源の意味決定：組織化のプロセス（Weick, 1979） .....	22
2-5. 組織化のプロセスの理論における問題：保持された知識の作用 .....	27
2-6. 経営資源の多義性の増幅を起こす要因：吸収能力と利害関係者 .....	28
2-7. 先行研究の検討のまとめと仮説導出 .....	31

<b>第 3 章 事例 1：制度の範囲内で多義性が抑制された東京キー局の経営資源</b> .....	<b>33</b>
3-1. 第 1 期（1945 年～1951 年）：ラジオから始まる日本の民間放送（商業放送） .....	35
3-2. 第 2 期（1952 年～1990 年）：民放テレビ局の放送開始とその後の成長 .....	39
3-3. 第 3 期（1991 年～2021 年）：2005 年以降の東京キー局の多角化－経営資源の多義性の増幅の抑制... ..	48
3-4. 事例のまとめ .....	58
<b>第 4 章 事例 2：Netflix のオンライン DVD レンタル事業からコンテンツ制作・配信事業への展開</b> ...	<b>65</b>
4-1. 第 1 期（1997 年～2006 年）：Netflix 創業期－「オンライン DVD レンタル」ビジネスモデル ...	66
4-2. 第 2 期（2007 年～2011 年）：「ストリーミング配信」ビジネスモデル .....	78
4-3. 第 3 期（2012 年～2021 年）：独占配信・映像コンテンツおよび自社制作・映像コンテンツ ...	88
4-4. 事例のまとめ .....	95
<b>第 5 章 事例 3：経営資源の意味を変化させた地方局の海外新規事業</b> .....	<b>102</b>
5-1. 第 1 期（2000 年～2006 年）：海外新規事業につながる新規事業開発の開始 .....	103
5-2. 第 2 期（2007 年～2011 年）：海外新規事業着手－『Japan Quest』と『Japan in Motion』 .....	107
5-3. 第 3 期（2012 年～2021 年）：『Japan in Motion』の日本国内放送開始 .....	111
5-4. 事例のまとめ .....	114
<b>第 6 章 結論</b> .....	<b>119</b>
6-1. 仮説の検討 .....	119

6-2. 経営資源の意味変化からビジネスモデル革新のプロセス .....	125
6-3. 理論的貢献と今後の課題 .....	126
<b>参考文献.....</b>	<b>130</b>

## 第1章 本論文の目的と問題意識

### 1-1. 研究の目的

本論文の目的は、経営資源の意味決定過程に着目し、経営資源の意味変化からビジネスモデルの革新という、戦略展開の基礎となる非常に重要なプロセスを理論的に解明することにある。本論文の問題意識は、経営資源の意味決定がビジネスモデル策定の基点となり、意味決定の内容はその後の戦略展開に強く作用するのではないかと、いうものである。既存の経営資源に関する研究においては、経営資源の意味が所与となっているため、こうした問題意識に応えることができない。企業が、経営資源をどのように利用するのか決定した内容を基礎としてビジネスモデルを策定し、競争相手など外部環境を観察しながら、ビジネスモデルを基礎にして戦略を展開する。そして、戦略展開における経験について事後解釈し、必要に応じて、経営資源の意味を変化させてビジネスモデルを革新して新たな戦略を展開する。本論文は、このような経営実践のダイナミックなプロセスを理論的に整理するために、Weick (1979) の「組織化のプロセス (process of organizing)」を議論に導入し、批判的に検討することで、経営資源の意味決定および意味変化のメカニズムについて議論を展開する。

こうした目的のために、本論文では、もともと異なる環境で異なるビジネスモデルを採用していた企業が、それぞれ異なる意味決定と戦略展開を経て、異なるビジネスモデルを採用しつつ競合する関係に至ったケースを比較検討することが有効だと考える。今日の映像メディア産業において、経営実践のダイナミックなプロセスを観察することができる。映像関連のデジタル化技術は日進月歩で進歩しており、映像メディアが大きな変革期を経験している。Netflix など、インターネット回線を通じて映像コンテンツを視聴者に提供する映像配信事業者と、放送電波を通じて映像コンテンツを視聴者に提供するテレビ放送局が競合している。我が国では、2015年に日本に進出してきたNetflixと地上波民間テレビ放送局（以下、民放テレビ局）が競合しているが、これまでの両者の経験は大きく異なる。民放テレビ局は1953年の創業から映像メディアとして継続的に成長したが、1991年に発生した日本経済の「バブル崩壊」以降、成長が鈍化し始め、近年、成長が停滞している。民放テレビ局は創業から、基本的に電波料（広告主が支払う料金）の収入に依存し、視聴者には無料でテレビ番組を提供するビジネスモデルを採用してきており、近

年では番組制作機能を次第に外部化してきた。これに対し、Netflix は 1997 年に米国でオンライン DVD レンタル企業として創業し、その後 2007 年に映像配信事業を開始した。オンライン DVD レンタル事業の頃からサブスクリプション・ビジネスモデルを採用し、近年では映像制作機能を内部化し、オリジナル・コンテンツを提供し始めている。Netflix はビジネスモデルを継続的に変革して、日本国内でも民放テレビ局の脅威となるまでに成長した。近年、民放テレビ局が視聴者を失っており、特に若年層では、テレビ放送よりも映像配信を視聴する習慣が定着し始めている。もともと異なる環境にいた 2 つの企業が、それぞれ異なる経緯を経て同じ環境において競争し、新規参入者の方が継続して成長することで競争優位を獲得し始めている。

映像メディアは映画、テレビ、そして、映像配信などが乱立し、競争が激化している。このなかで、一部の映像メディア企業の成長と他の企業の成長停滞は、デジタル革命の象徴である携帯機器の性能向上など技術の進歩が主な要因となって引き起こされているように見える。しかし実態は、技術の進歩が要因となるような環境決定論的な因果関係ではなく、個々の映像メディア企業が新しい技術にどのような意味を付与するのかが主な要因となっている。映像メディア企業は皆、高速インターネット回線の普及、映像のデジタル化技術の進歩など、映像に関連する新しい技術が開発されているのを観察しているが、その技術が自分たちにとってどのような意味を持つのか、それぞれ映像メディア企業によって異なる意味決定をする。この意味決定の差異、そして、意味決定の内容を基礎にしたビジネスモデル、そして、ビジネスモデルを基礎にした経営戦略の策定・実践からの展開など、経営実践の差異が各企業の現在の成長状況に大きく作用していると考えられる。

## 1-2. 映像配信の利用時間の増加：インターネット回線とつながるデジタル機器の普及

Netflix と民放テレビ局は映像コンテンツを消費者に送信し、消費者に時間を消費させる。両者は同じ顧客をターゲットとしており、どちらが市場で優位となっているかは売上げと顧客の時間消費量ではかることができる。しかし、Netflix は 2015 年に映像配信事業を日本で開始したが、Netflix を始めとして映像配信事業者は日本国内での売上げおよび会員の時間消費量を公表していない。そこで、NHK 放送文化研究所が 5 年ごとに実施する「国民生活時間調査」と総務省が毎年作成・公表する『情報通信に関する現状報告（情報通信白書）』の調査結果を利用する。2 つの調査の調査対象がテレビと映像配信そ

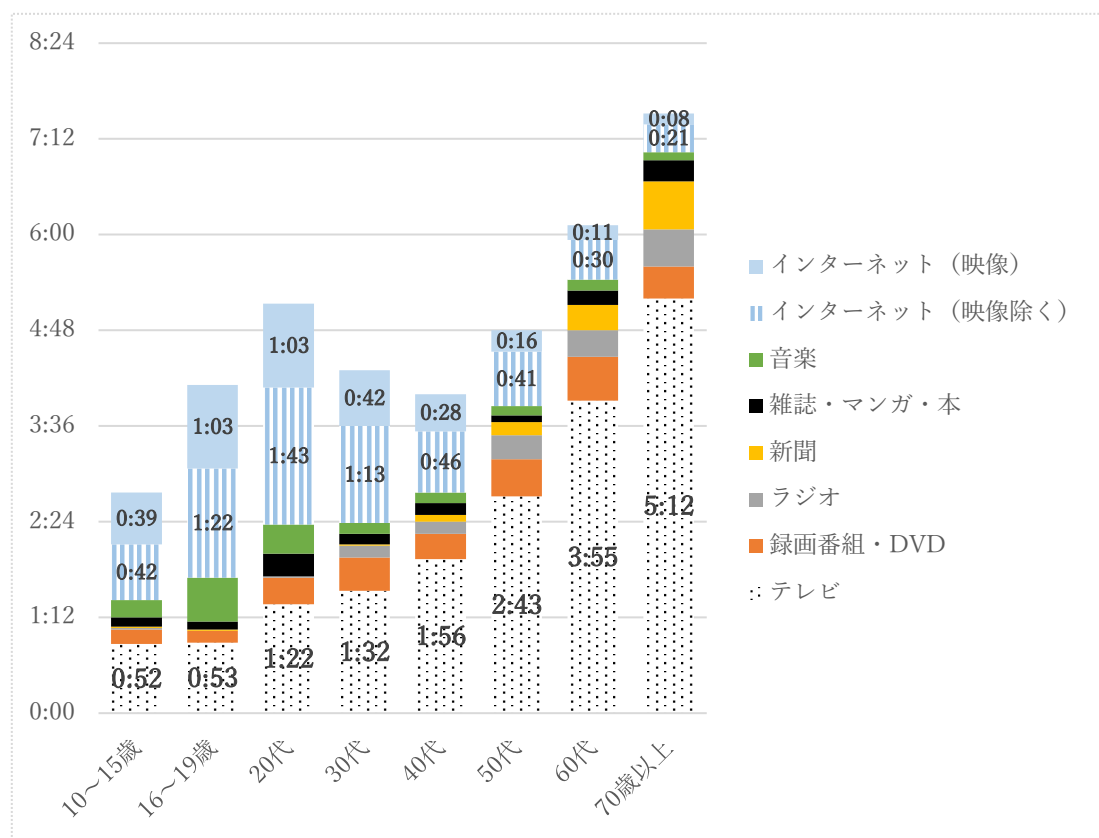
れぞれにどれだけ時間を消費したかをみることで、近年の視聴習慣の傾向を確認する。

最新の国民生活時間調査である「国民生活時間調査 2020」<sup>1</sup>は 2020 年 10 月 10 日から 11 月 1 日にかけて実施された。調査相手は日本全国の 10 歳以上 7,200 人で、これに対して有効調査相手数（率）は 4,247 人（59.0%）であった。この時期の日本国内の社会状況の特徴としては、日本政府のコロナ対策である「Go To Eat」が始まり、「Go To トラベル」の東京発着も始まり、都民の旅行も対象となっていた。コロナ感染の第 2 波が落ち着き、人々の行動が活発になり始めた時期である。

国民生活時間調査 2020 の調査概要によると、メディア利用時間（全員平均時間）において若年層ほどテレビが短く、インターネットのほうが長い。例えば平日 1 日あたりのメディア利用時間（メディアの全員平均時間）をみると、10～15 歳であれば、インターネットの利用時間は 1 時間 21 分であるのに対し、テレビの利用時間は 30 分近く短い 52 分である。16～19 歳であれば、インターネットの利用時間は 2 時間 25 分であるのに対し、テレビの利用時間は 90 分以上短い 53 分である。インターネットの利用時間のほうが長い傾向は、10～15 歳から 30 代まで続く。40 代以上ではテレビの利用時間のほうが長い。さらに、国民生活時間調査 2020 はこのインターネットの利用時間を映像配信の視聴利用と映像配信以外の利用に分けて調査している。16～19 歳の映像配信の視聴利用時間は 1 時間 3 分で、テレビの利用時間の 53 分を超える。全世代において、映像配信の視聴利用時間がテレビの利用時間を超えるのは 16～19 歳だけであるが、若年層を中心に、映像配信を視聴する視聴習慣が定着し始めていると考えられる。

---

<sup>1</sup> 「国民生活調査時間 2020」『NHK 放送文化研究所』2021 年 5 月 25 日 [https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20210521\\_1.pdf](https://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/pdf/20210521_1.pdf)(最終アクセス日：2022 年 10 月 28 日)。

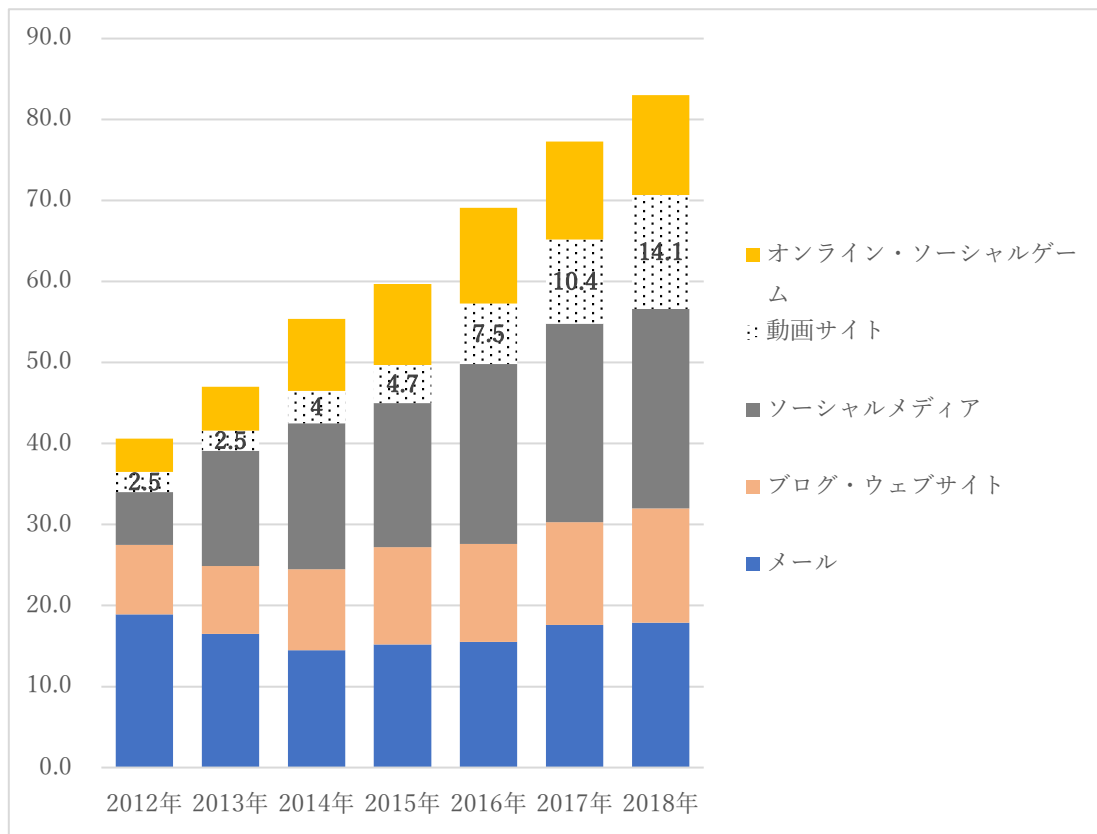


出所：NHK 放送文化研究所「国民生活時間調査 2020」より筆者作成

図 1-1 年層別 メディアの全員平均時間（平日）

2020年8月に総務省より発行された『令和2年版 情報通信白書』（総務省，2000）によると、モバイル機器（コンピューター、スマートフォン、タブレット）によるインターネット利用において、ソーシャルメディア、オンライン・ソーシャルゲーム、映像配信の利用時間は大幅に増加している。特にモバイル機器による映像配信（動画サイト）の利用時間は2012年から2018年までの6年間で約6倍にまで増えている。デジタル革命により高速インターネット回線のインフラストラクチャーが社会全体に普及したことで、消費者は容量の大きい映像コンテンツを支障なく視聴できるようになった。インターネット回線とつながって映像コンテンツを再生できるデジタル機器は、テレビ受像機とモバイル機器を足し合わせて拡大した。





出所：総務省『令和 2 年版 情報通信白書』より筆者作成

図 1-2 モバイル機器によるインターネット利用項目別平均利用時間（単位：分）

モバイル機器の中でスマートフォンの普及率が伸びている。電話や SNS などコミュニケーション機能を持つスマートフォンは、映像だけでなく、文字情報、音楽など様々なコンテンツを楽しむことに利用され、さらに、検索やショッピングのための機器としても利用される。スマートフォンは消費者が常時携帯する機器として定着した。NTT ドコモ モバイル社会研究所が 2022 年 1 月に実施した調査によると、携帯電話を所有する人のうちスマートフォンを所有する人の比率が 94.0%であった。同研究所の 2010 年の調査ではこの比率が 4.4%であったので、この 12 年でスマートフォン比率は約 21.4 倍となるまでに増えた<sup>2</sup>。スマートフォンの性能が向上し、さらに映像コンテンツをデジタル化する技

<sup>2</sup> 「【モバイル】スマートフォン比率 94%に：2010 年は約 4% ここ 10 年でいっきに普及」『モバイル社会研究所』（2022 年 4 月 14 日）<https://www.moba-ken.jp/project/mobile/20220414.html>（最終アクセス日：2022 年 11 月 21 日）。

術が進歩することで、映像配信視聴を好きな時に好きな場所でできるようになった。このような技術革新が大きな要因となり、映像配信の利用時間が年々増え、一部の世代ではテレビの利用時間よりも長くなっているのだと考えられている（総務省, 2000）。

インターネット回線は双方向コミュニケーションが容易であるが、放送回線の利用方法は単方向であることが多い。Netflix は双方向コミュニケーションが容易なデジタル機器に映像コンテンツを送信できるのに対し、民放テレビ局は主に放送回線を通じてテレビ受像機に映像コンテンツを送信する。近年、民放テレビ局は自社のウェブサイトとアプリ、さらには TVer（東京キー局などが出資して 2015 年に開始したウェブサイトとアプリ）に映像コンテンツを載せることで、テレビ受像機以外のデジタル機器でもテレビ番組など映像コンテンツの視聴が可能となるようにしている。しかし、このようにインターネット回線を通じて消費者が鑑賞できる民放テレビ局の映像コンテンツの数は、放送されている映像コンテンツの数に比べると限られている。若年層を中心に映像配信を視聴する習慣が定着し始めていることに対応する有効な戦略が実践されていないために、民放テレビ局は視聴者を失い始め、成長が停滞していると考えられる。インターネット回線による映像コンテンツの送信をビジネスモデルに取り込んだ Netflix が、日本においても、民放テレビ局に対して優位性を持ち始めていると考えられる。

### 1-3. 民放テレビ局のビジネスモデルの確立

近年成長が停滞している民放テレビ局であるが、1950 年代の産業誕生から約 40 年間は継続的に成長した。1953 年 2 月、公共放送事業体である日本放送協会（NHK）が日本で初めてテレビ放送を始めた。同年 8 月、日本で最初の民放テレビ局、日本テレビが放送を始めた。日本テレビ開局以降、日本全国で民放テレビ局の開局が続いたが、この新しい映像メディアに新聞社が積極的に出資した。テレビ放送が誕生する前、消費者が映像コンテンツを鑑賞する手段は、映画館に行って映画を鑑賞するしかなかった。テレビ放送が誕生したことで、初めて消費者は映像コンテンツを家庭で鑑賞できるようになった。

民放テレビ局のビジネスモデルは創業して間もなく確立されたが、その要因の 1 つは、テレビ放送が規制産業であるということである。ラジオとテレビの放送事業の内容を規定する法律、電波三法（電波法、放送法、電波監理委員会設置法）が 1950 年に施行され、放送事業は免許事業であると規定された。1951 年に日本で初めて民放ラジオ局が放送を

開始し、1953年に民放テレビ局が放送を開始したが、2つの産業とも参入障壁が高くなった。民放テレビ局が占有できる放送電波は希少な経営資源となり、この放送電波で視聴者に無料でテレビ番組を送信し、収入を電波料に依存する広告収入モデルが民放テレビ局のビジネスモデルの基礎となった。民放テレビ局は、産業の参入障壁が高くて放送事業者の数が限定されていたこと、そして、当時、家庭に映像コンテンツを送信する手段が他になかったことも要因となり、成長を続けた。1975年にテレビ放送の総広告費が新聞の総広告費を抜いて、民放テレビ局が日本において総広告費が最も高いメディアとなった。民放テレビ局の広告売上げは1991年まで持続的に成長した。

1991年、バブル崩壊により日本経済の成長が停滞を始めると、民放テレビ局の広告売上げの成長も停滞し始めた。2003年から始まった地上波テレビ放送のデジタル化（以下、地デジ化）は民放テレビ局にとって大きな経済的負担をもたらした。そして2005年、インターネット事業者のライブドアがフジテレビジョン（以下、フジテレビ）に、楽天がTBSテレビに敵対的買収を仕掛けた。これら敵対的買収は民放テレビ局の間に将来への危機感を共有させることになった。2007年に放送法が改正され、放送持株会社が認められるようになり、2008年にフジ・メディア・ホールディングスが、2009年に東京放送ホールディングス（現・TBSホールディングス）が誕生し、その後、すべての東京キー局（日本テレビ、テレビ朝日、TBSテレビ、テレビ東京、フジテレビの5局）が認定放送持株会社に移行した。各東京キー局は放送電波をビジネスモデルの中核にしたまま多角化を始めたが、若年層を中心に進む視聴習慣の変化に対応する有効な戦略が実践されていないのが現状である。

#### 1-4. Netflixのビジネスモデルの革新

民放テレビ局が創業以来、法律の規制の下、ビジネスモデルの中核に放送電波を据えているのに対し、Netflixは1997年の創業以来ビジネスモデルを継続的に変革させてきた。

Netflixの最初の事業は、1998年に着手した世界初のオンラインDVDレンタル事業であった。当初は、レンタル事業と並行して映像コンテンツを記録したDVD（以下、DVDソフト）を販売していたが、Netflixのビジネスモデルの主要な部分は、オンラインDVDレンタル事業であった。この事業は、インターネット回線を通じて会員から発注を受けると、NetflixはDVDソフトを会員に郵送し、一定の貸出期間内に会員はDVD

ソフトを返送する、というものであった。Netflix は市販されていた DVD ソフトを購入し、映像コンテンツの制作には関わらなかった。このオンライン DVD レンタル事業のビジネスモデルは、1995 年に創業したアマゾンのビジネスモデルを参照して作られた。Netflix はアマゾンを見習い、会員とのコミュニケーションを重要視し、運営システムや課金方法などを継続的に改善した。Netflix は当初、レンタル 1 作品当たりで会員に課金していたが、課金方法を 1999 年に大きく変化させた。1 作品当たりで課金するのではなく、月額固定で一度に 4 作品レンタルできるサブスクリプション・モデルを導入した。2000 年には個別課金型レンタルを廃止した。

Netflix はこの後、さらに大きくビジネスモデルを変化させる。2007 年、それまでのオンライン DVD レンタル事業に加えて、映像コンテンツをインターネット回線を通じてストリーミング配信する事業（以下、ストリーミング配信事業）を始めた。オンライン DVD レンタル事業もストリーミング配信事業も、既存の運営システムを利用し、サブスクリプションという課金方法は変わらないまま、映像コンテンツの供給方法を大きく変えた。Netflix がオンライン DVD レンタル事業のみを運営していた時は、運営地域は米国内のみであったが、ストリーミング配信事業を始めたことで、Netflix の事業は世界規模に拡大した。Netflix は 2010 年にカナダ、2011 年には南米とカリブに進出した<sup>3</sup>。テレビ放送は世界のほぼ全ての国で規制産業となっており、外国企業の進出は難しい（Jones, 2005, 邦訳, p. 170; 吉原, 2015, p. 239）。テレビ放送に比べると、映像配信における外国企業に対する規制は少ない。そして 2012 年、Netflix は独占配信権を購入した映像コンテンツのインターネット配信を始める。独占配信権購入の映像コンテンツは Netflix オリジナル・コンテンツとなり、消費者は Netflix 会員にならないと視聴できない。2016 年には、Netflix 自身により制作（以下、自社制作）した映像コンテンツのインターネット配信を始めた。Netflix の商品である映像コンテンツの種類が増えることになった。Netflix の 2021 年の売上げは約 2 兆 9,697 億米ドルとなっているが、参考までに 2 兆

---

<sup>3</sup> 「UPDATE 4-Netflix expands online service to Latin America」『REUTERS』2011 年 7 月 5 日 <https://jp.reuters.com/article/netflix/update-4-netflix-expands-online-service-to-latin-america-idUSN1E7640AP20110705>（最終アクセス日：2022 年 11 月 11 日）。

9,697 億米ドルを 2022 年 5 月末の為替レート<sup>4</sup>で日本円に換算すると 379 兆 4,088 億円である。Netflix の売上げ規模は 1998 年から 2021 年の間に約 22,179 倍にまで拡大した。

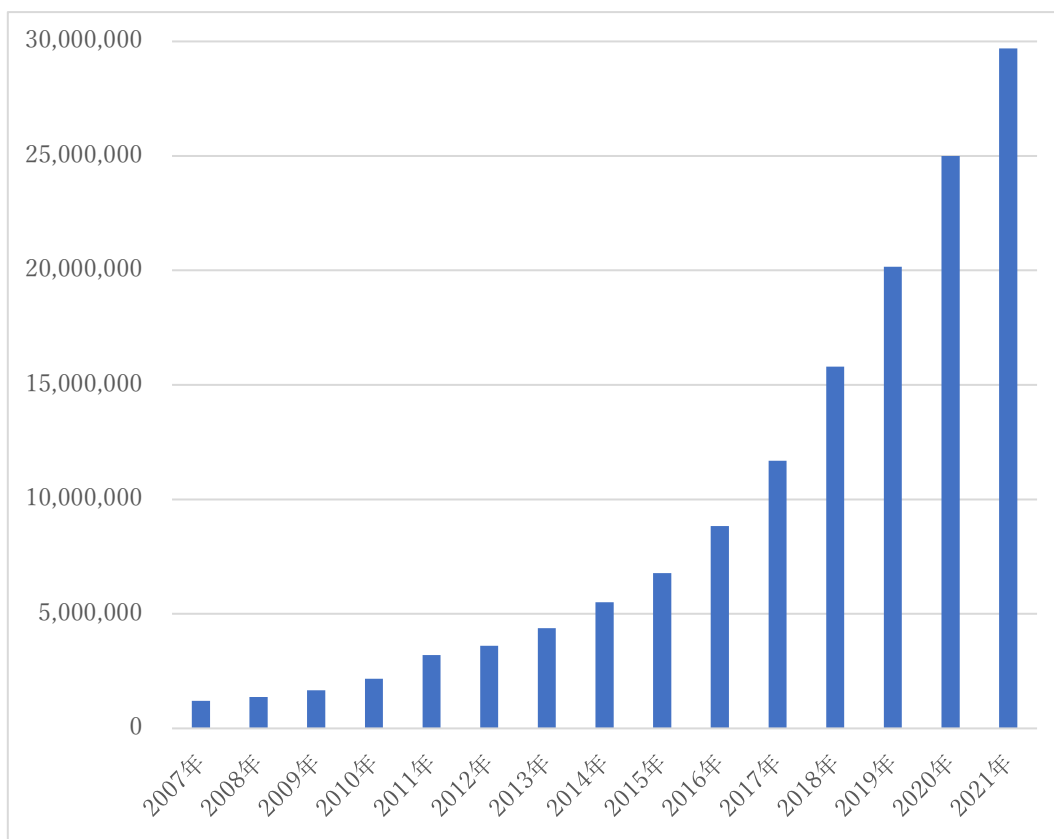
#### 1-5. 映像メディアの進化：新しい技術を取り込む企業の機能

民放テレビ局と Netflix のビジネスモデルに差異が生じている要因は、一見、映像メディアの進化や、それぞれが存在する制度環境といった環境的要因であるように見える。テレビ放送が世界各国で免許事業となっており、外資規制によって国内のテレビ放送局が保護されているのに対し、規制産業ではない映像配信では複数の企業が世界規模で市場拡大している。世界規模で運営している映像配信事業者が抱えるサブスクリプション契約者数は、Netflix が 2 億 2,184 万人、Amazon Prime Video が 2 億人、Disney+ が 1 億 1,810 万人となっている（各社 2021 年決算発表より）。前述した通り、Netflix の 2021 年の売上げは約 2 兆 9,697 億米ドルとなっている。Netflix は、映像配信事業者の中でトップクラスの契約者数と売上げを達成している。

以下の図は、Netflix がストリーミング配信事業を開始した 2007 年から 2021 年の Netflix の売上げの推移であるが、ストリーミング配信事業を開始した 2007 年の売上げは 12 億 0,534 万 US ドルであり、14 年間で売上げが 24.63 倍となっている。

---

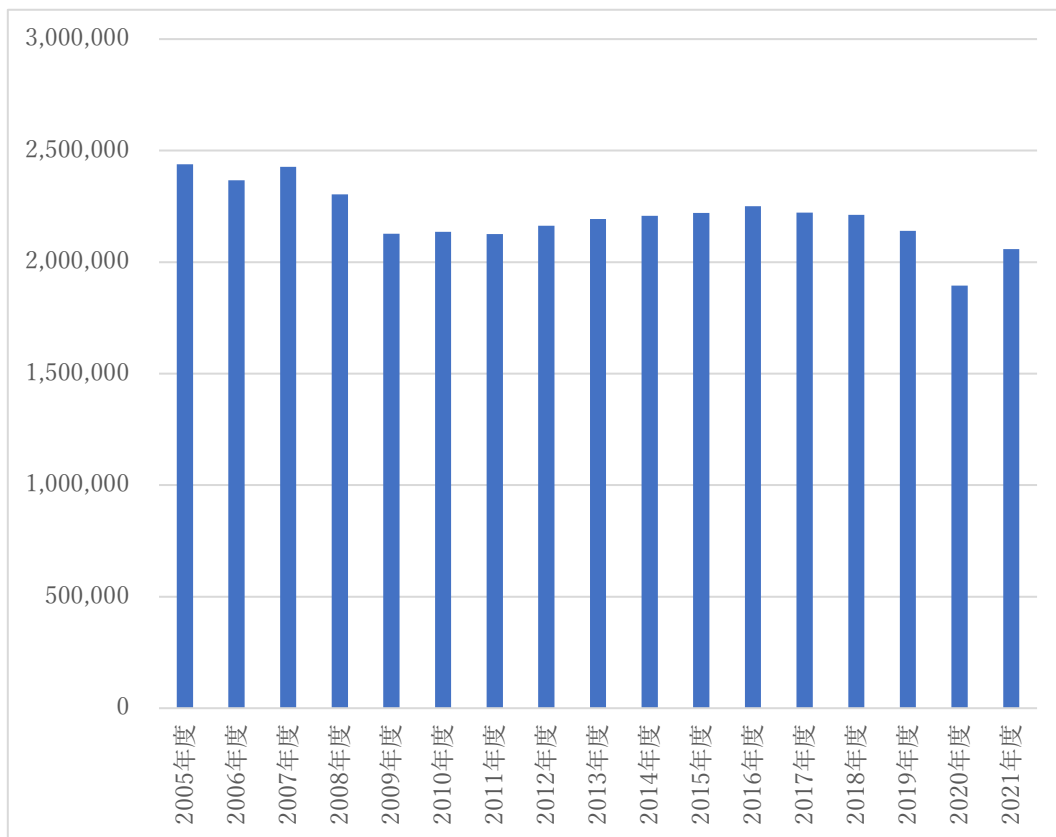
<sup>4</sup> 「主要時系列統計データ表」『日本銀行』2023 年 1 月 28 日 [https://www.stat-search.boj.or.jp/ssi/mtshtml/fm08\\_d\\_1.html](https://www.stat-search.boj.or.jp/ssi/mtshtml/fm08_d_1.html)（最終アクセス日：2023 年 1 月 28 日）。



出所：Netflix, Inc. 「Annual Report」(各年)より筆者作成

図 1-3 Netflix 売上推移 2007 年～2021 年 (単位：米ドル)

一方、日本の民放テレビ局の 2021 年度売上高総額は約 2 兆 0,578 億円 (日本民間放送連盟調べ；ラジオ・テレビ兼営者とテレビ単営社の合計) であり、Netflix の売上げに遠くおよばない。しかも、2005 年度の売上高総額の約 2 兆 4,382 億円 (日本民間放送連盟調べ；ラジオ・テレビ兼営者とテレビ単営社の合計) から減少傾向が続いている。



出所：日本民間放送連盟編『日本民間放送年鑑』（各年版）より筆者作成

図 1-4 民放テレビ局の売上高総額推移 2005 年～2021 年（単位：百万円）

映像メディアの進化を振り返ると、1895 年、フランスで初めて映画興行が始まったのが、映像メディアの始まりである。映画、テレビ放送、映像コンテンツのインターネット配信と続く映像メディアの進化は、消費者の視聴習慣の進化を伴うものでもあった。映像メディアが映画しかなかった時代、映像コンテンツは映画館で鑑賞するものであった。次に、テレビ放送が始まり、消費者は家庭で映像コンテンツを鑑賞できるようになった。そして、2006 年に米国で大手映像メディア企業による映像コンテンツのインターネット配信が始まり、消費者は携帯するデジタル機器で好きな時間に好きな場所で映像コンテンツを鑑賞できるようになった。

映画館、家庭へのテレビ放送、携帯デジタル機器への映像配信と進化したのは、映画制作と上映に関連する技術、テレビ番組制作と放送電波に関連する技術、映像コンテンツのデジタル化技術とインターネット回線に関連する技術、というように、映像に関連する技

術が次々と新しく開発されたことが大きな要因ではある。しかし、技術革新がメディアの進化をもたらしたと、技術決定論的に言い切ることはできない。より重要視すべき大きな要因は、新しく技術が開発された時に、その技術を経営資源として利用し、既存の経営資源と新結合することで新しい事業領域を作り出す企業の機能である。1950年代初頭、日本の新聞社はテレビの放送電波という新しい技術を利用して民放テレビという新しい産業を作り出した。新聞社は、既存の経営資源である新聞制作能力（取材、記事、人脈など）をテレビ放送にも利用できると判断した。2000年代後半、米国でアマゾン、アップル、ディズニー、そしてNetflixらが、高速インターネット回線であるブロードバンド回線を利用して、映像配信という新しい産業を作り出した。Netflixは、オンラインDVDレンタル事業で開発した自社ウェブサイト運営システムという経営資源を、映像配信にも利用できると判断した。

また、民放テレビ局は制度の圧力が強い環境に存在しているのに対し、Netflixは制度の圧力が弱い環境に存在している。この差異が両者のビジネスモデルの差異の要因となっているように見えるが、そもそも新聞社を始めとする民放テレビ局への出資者が、民放テレビ産業が形成される時期に、テレビ放送の免許制度が競争優位をもたらすと判断した。制度に保護された環境の中で、民放テレビ産業は創業から約40年間成長を続けた。20世紀終盤から、民放テレビ局はデジタル革命が急速に進捗していることを観察していたにもかかわらず、テレビ放送を中核とした既存のビジネスモデルの維持を重要視し、映像配信をビジネスモデルの中核に据えようとしなかった。民放テレビ局は制度圧力が強い環境に存在し続けることを決定した。反対に、Netflixはデジタル革命の産物であるインターネットやコンピューターに関連する新しい技術をビジネスモデルに取り込み、ビジネスモデルの革新を継続した。

新しい技術をどう認識するのか、新しい技術をビジネスモデルに取り込むのか取り込まないのか、そして、取り込むためには、どのようにして既存の経営資源と新しい技術で新結合を作り出すのか、ということが、現在の民放テレビ局とNetflixのビジネスモデルの差異の要因となっていると考えられる。新しい技術を既存の経営資源と組み合わせて経営資源の新結合を作り出す。この経営資源の新結合を利用することで、既存のビジネスモデルから新しいビジネスモデルへ移行する。前述したように、民放テレビ局は創業から長期間に渡って継続的に成長したのだが、その成長の基点は、新聞社がテレビの放送電波とい



う新しい技術に価値を見出し、既存の経営資源である新聞制作能力をテレビ放送にも利用できることと判断したことである。この新聞制作能力と放送電波という新しい経営資源を組み合わせることで経営資源の新結合を作り出し、電波料を主な収入源とする民放テレビという新しいビジネスモデルを作り出した。今日、1953年の創業から約70年がたち、民放テレビ局がこのビジネスモデルに今後も固執することが正しいのか問われている。

既存の経営資源の意味を変化させ、新しい技術と新結合を作り出す。この経営資源の新結合を利用して新しい事業領域に進出する。映像メディアの進化とは、映像メディア企業が映像に関連する新しい技術をビジネスモデルに取り込んで新しい事業領域に進出する、という企業の経営実践によって実現される。本論文では既存の経営資源の意味を変化させることが基点となり、ビジネスモデルの革新が起きると考える。この経営資源の意味変化を基点とする戦略展開のプロセスを明らかにするために、民放テレビ局とNetflixのように、異なる環境に存在していた複数の企業が、異なる経緯を経て、同じ環境にしながら異なるビジネスモデルで競合することに至った事例を検討する。

## 1-6. 本論文の構成

本論文は本章を含めて6つの章で構成されている。第2章では、先行研究の検討を通して、経営資源の意味変化が基点となってビジネスモデルの革新が起きるプロセスを理論的に整理し、先行研究における問題を明確にする。問題解決のために Weick (1979) の「組織化のプロセス」(process of organizing) の理論を導入して、批判的に検討する。

最初に、経営資源の意味変化がビジネスモデルの革新につながることを、国領 (1999) などを検討しながら考察する。経営資源の意味変化はビジネスモデルの革新以外にも、知識蓄積という重要な経営資源をもたらす。経営資源の意味は、企業のビジネスモデル革新から戦略展開に関する議論において非常に重要な論点となるが、経営資源の意味について最初に議論した研究は Penrose (1959) と Chandler (1962) であった。Penrose (1959) は、経営資源が多義的であることを前提とし、企業のトップ・マネジメントは、意味を変化させた経営資源を他の経営資源と新結合、つまり、イノベーション (Schumpeter, 1926) を作り出して新しい事業領域に進出するとした。Penrose (1959) と Chandler (1962) は経営資源の意味変化について議論はしているが、両研究とも企業がどのように経営資源の意味を決定するのかについて議論していない。その後

の経営戦略論、資源依存論、リソース・ベースド・ビュー学派など経営資源に関わる諸研究においても、経営資源の意味が所与とされたことを、本論文は批判的に検討する。

ビジネスモデル革新の基点となる意味変化について理論的に整理するために、意味決定に関する研究の嚆矢である Weick (1979) が提示した組織化のプロセスを本論文の議論に導入する。組織は日々無数の創出と意味決定をし、決定した意味は知識として保持される。保持した知識はその後の創出と意味決定に作用する。これまでとは異なる意味へと変化をもたらすためには、知識が信頼されないで意味決定に作用することにより、多義性が増幅されることが必要である (Weick, 1979)。Weick (1979) を批判的に検討することで、知識が信頼されて意味決定に作用しても、多義性が増幅され、経営資源の意味が変化するのではないか、という問題が導出される。知識が信頼されて意味決定に作用しても、多義性が増幅される要因が 2 つあると考える。1 つは「より深い理解 (deeper understanding)」がもたらす「吸収能力 (absorptive capacity)」である。これは、専門分野という範囲の中で複数の関連した知識が企業の中に蓄積されて多様化し、意味決定に作用している。もう 1 つは、利害関係者の関与が企業の経営資源の多義性の増幅を起こすと考える (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2008)。「創出された環境 (enacted environment)」(Weick, 1979) の外に存在していた組織または個人が、利害関係者となって企業の経営に関与することが多義性の増幅を起こす要因となる。

以上の先行研究の検討を踏まえ、2 つの仮説を導出して検討し、Weick (1979) の理論における問題を解決する。

#### 【仮説 1】

吸収能力が向上すれば、外部環境に存在する経営資源の多義性を増幅する。

#### 【仮説 2】

保持された知識に基づいて「創出された環境」の、さらに外部に存在していた他者が、利害関係者として関与することで、経営資源の多義性を増幅する。

第 3 章、第 4 章、第 5 章で事例分析をする。まず第 3 章で分析の対象となるのは日本の東京キー局である。東京キー局を始めとして日本の民放テレビ局は、テレビ放送電波と

いう 1950 年代初頭の日本では最新の映像技術を利用し、電波法と放送法に保護され、さらには自分たちで戦略的要因となる制度を作ることでビジネスモデルが確立した。1990 年代から今日にかけて、デジタル革命を観察しながらもビジネスモデルの革新は起きていない。この事例において、制度が創出においても意味決定においても繰り返し信用されて作用すると、経営資源の多義性の増幅が抑制されることについて分析する。

第 4 章で分析の対象となるのは米国 Netflix である。米国 Netflix が創業時から外部環境で進むデジタル革命の中に経営資源を創出し、自社の既存の経営資源と新結合を作り出してきた。1998 年にオンライン DVD レンタル事業で創業して以降、大きなビジネスモデル革新を 2 度実践した。今日、Netflix の主たるビジネスモデルはストリーミング配信事業においてオリジナル・コンテンツを視聴者に提供することである。この事例において、企業が外部環境に存在する経営資源を創出し、その多義性を増幅させて意味を変化させ、既に利用している経営資源と新結合を作り、ビジネスモデル革新を繰り返すことについて分析する。

第 5 章で分析の対象となるのはフジテレビ系列の地方局、テレビ新広島グループである。2000 年代前半、東京キー局と同じく、制度の下で経営資源の多義性の増幅が抑制される環境にいたテレビ新広島グループだが、その傘下にいる制作会社である TSS プロダクションが、新規事業を模索し始めた。この時、TSS プロダクションは経営資源の意味を変化させ、経営資源の有効利用のためにフジテレビとの相互依存関係を変化させた。その後、新規事業開発を経験して吸収能力を向上させ、新規事業の利害関係者からの情報、知識、提案を受容することで、海外新規事業『Japan in Motion』の着手につながった。この事例では、「創出された環境」の外部に存在していた組織または個人が、利害関係者となって組織に関与することが、経営資源の多義性の増幅を起こすことについて分析する。

第 6 章では、結論として、経営資源の意味変化が基点となってビジネスモデルの革新が起きるプロセスを理論的に整理する。本論文の主たる理論的貢献である Weick (1979) に対する批判的検討についても理論的に整理し、今後の課題とその解決の方向性を提示する。

## 第2章 先行研究の検討と仮説の構築

この章では、最初に、経営資源の意味変化がビジネスモデル革新のプロセスの基点となること、そして、このプロセスを通じて蓄積される経営資源に関する知識が経営戦略の転換を促すことを明らかにする。続いて、経営資源の意味の研究の嚆矢である Penrose (1959) と Chandler (1962) の研究を中心にレビューし、経営資源が本質的に多義的であることを示す一方で、それに続く経営戦略論、資源依存論、リソース・ベースド・ビュー学派など経営資源に関わる諸研究において、経営資源の意味が所与とされたことを批判的に検討する。こうした一連のレビューを通じて、本論文で経営資源の意味決定のメカニズムについて議論することの必要性を確認する。その上で、本論文では、意味決定のメカニズムの研究の嚆矢である Weick (1979) が論じる「組織化のプロセス (process of organizing)」の論点を議論に導入し批判的に検討する。Weick (1979) の意味決定の理論において、保持された知識がどのように多義性の増幅や削減に作用するのかという点に注目し、Cohen and Levinthal (1990) の「吸収能力 (absorptive capacity)」や Sarasvathy (2008) が指摘する利害関係者の関与など、Weick (1979) とは反する研究を検討し、問題点を明らかにする。Weick (1979) を中心に既存研究の批判的検討をすることで、経営資源の意味変化がいかなる要因によって導かれ、ビジネスモデル革新につながっていくのか、そのプロセスを解明する仮説を構築する。

### 2-1. ビジネスモデル革新の基点となる経営資源の意味変化

ビジネスモデルの役割は、事業を支えて拡大に導く各種の事業活動の構図をとらえ、示すこととされるが (栗木, 2022, p. 3)、経営実践において企業のトップ・マネジメントは、従業員などにビジネスモデルを示すことで、企業が利益をどのように作り出すのかを共有することになる (加護野・井上, 2007, p. 46)。国領 (1999) によると、ビジネスモデルを構成する要素とは、(1)誰にどのような価値を提供するのか、(2)そのためにどのような経営資源を組み合わせ、その経営資源をどのように調達するのか、(3)パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行うのか、(4)いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるのか、である (国領, 1999, p. 26)。こうした要素を変化させることがビジネスモデルの革新をもたらすとすれば、経営資源の意味の変化がビジネスモデル革新の基点と

なることがわかる。

経営資源は、商品またはサービスそのもの、生産方法、販路、原材料、経営資源を利用する組織体制など多岐に渡る。経営資源は企業経営の様々な場面に存在している。経営資源の意味は相互に関係しているので、ある経営資源の意味が変化すると、他の経営資源の意味変化をもたらす。原材料の意味が変化すれば、生産方法の意味が変化する可能性があり、販路の意味が変化すれば、商品の意味が変化する可能性がある。一方で商品の意味が変われば、販路を変える必要が生じることもあり、それに伴って原材料や生産方法を変更する必要性が生まれることもある。経営資源と経営資源が相互作用するだけではない。Schumpeter (1926) の経営資源の新結合の定義によると、経営資源の新結合は 5 つあり、商品またはサービス、生産、販路、供給、組織に関する経営資源の新結合がある (Schumpeter, 1926, 邦訳, pp. 182-183)。こうした経営資源の新結合を、企業は日々の経営実践の中で模索しているのである。

経営資源の意味変化が基点となってもたらされる重要な新たな経営資源の 1 つに、学習を通じて企業に蓄積される知識がある。経営資源の利用を通じて企業は経営資源に関する知識を蓄積し、能力を高める。経営資源に関する知識のような情動的経営資源 (伊丹, 1984) は、経路依存的に蓄積されて、企業に生産技術など独自性をもたらす源泉となる (e.g., 伊丹, 1984; Langlois, 1995; Penrose, 1959; Rugman and Verbeke, 2002)。また、経営資源に関する知識は、市場で一般に購入できるものではないため、企業に競争優位性をもたらすことになる (Barney, 1986, p. 1239)。ビジネスモデルとは、このように企業に蓄積された経営資源に関する知識を集約したものと言える。

経営資源の意味変化がビジネスモデル革新の基点となる。企業は、新しいビジネスモデルを具体的に実践することで、新しい事業領域に進出し、このプロセスにおいて新たに知識を蓄積する。経営資源の意味変化は非常に重要な論点であり、企業における経営資源の意味決定、そして、経営資源の意味変化のメカニズムを解明するための議論が必要である。

## 2-2. 経営資源の意味に関する研究：経営資源の多義性

経営資源の意味について検討した最初の研究者は、多角化について議論した研究者たちであった。Penrose (1959) と Chandler (1962) は、企業が経営資源を既存の事業の延長線上ではなく、それとは異なる意味やサービスを提供できるものとして認識し、新規

事業のために活用するという多角化戦略を採用することを通じて、成長を実現することを論じている。Penrose (1959) は、経済学が既存の事業を継続して量的な規模を拡張して成長する企業について議論するのに対し、多角化戦略を採用して成長する企業について説明するために、経営資源が多義的であると主張した。Penrose (1959) は経営資源の多義性を概念化するために、経営資源は「潜在的なサービスの束」であると定義した (Penrose, 1995 [1959], 邦訳, p. 50)。経営資源をこれまでとは異なる利用するためには、まずその経営資源の意味を一義的にとらえるのではなく、多義的なものとしてとらえる必要がある。ある時点で企業の経営資源が与えられているとして、その企業の業務が効率的に管理されるようになると、経営資源に未利用のサービスが生じる可能性がある。もし企業がこの経営資源の未利用のサービスの新たな利用方法を発見することを通じて、すなわち経営資源の意味を変化させることができれば、それは新しい事業領域進出への基点となる (Penrose, 1995 [1959], 邦訳, pp. 109-124)。次に、意味を変化させた経営資源を他の経営資源と新結合、つまり、イノベーション (Schumpeter, 1926) を作り出して新しい事業領域に進出する。Penrose (1959) と Chandler (1962) はともに、経営資源の未利用のサービスのより完全な利用が企業成長の原動力だとした (島本, 2015, p. 48)。

経営資源の未利用のサービスを発見して利用するためには、企業のトップ・マネジメントが高い能力を備えておく必要がある。企業が多義的な経営資源をどのように利用するのか決定する役務を担うのは、企業のトップ・マネジメントである (Chandler, 1962, 邦訳, p. 384; Penrose, 1995 [1959], 邦訳, p. 61)。経営資源の利用方法を決定するために、トップ・マネジメントは経営資源に関する知識を蓄積し、高い能力を持っていなければならない。このような能力はビジネスモデルを実践する過程で経営資源を利用する経験を通じて習得される。経営資源の利用方法の決定は新しい事業領域への進出の基点となるが、同時にこの経験は、トップ・マネジメントを始めとする企業の学習のきっかけにもなりうる。

### 2-3. 経営資源の意味を所与とした先行研究

Penrose (1959) と Chandler (1962) は、両研究とも、企業がどのように経営資源の意味を決定するのかについて議論しておらず、その後の研究においても経営資源の意味

が所与とされた。以下、経営資源の意味を所与とした研究を批判的に検討する。検討対象となる研究は、経営資源の利用方法、あるいは、経営資源を通じて構築される資源依存関係のコントロールが企業の生存を左右する非常に重要な要素だとしている。しかし、それぞれの理論構造において経営資源の意味が所与とされた。Ansoff (1965) と Rumelt (1974) は、Penrose (1959) と Chandler (1962) が議論した経営資源の多義性と多角化の研究を継承し、いかに利益率の高い多角化を実現するのかという経営戦略論の議論を展開した。その後、産業構造など外部環境が組織経営に強く影響するため、この影響をいかにコントロールすべきかを議論する資源依存理論 (Pfeffer and Salancik, 1978)、競争戦略論 (Porter, 1980)、新制度派組織論 (e.g., DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977) が登場した。そして、Porter (1980) を批判して登場したリソース・ベースド・ビュー学派 (e.g., Barney, 2002; Wernerfelt, 1984) は企業が競争優位の源泉とすべきは経営資源だとし、自分たち学派の嚆矢を Penrose (1959) であると主張する。先行研究において経営資源の意味決定に関する議論が十分にされていないとなると、本論文において意味決定のメカニズムを理論的に整理する必要がある。

まず多角化の研究を展開した経営戦略論であるが、Ansoff (1965) は、経営資源を利用して企業はどのような事業に従事すべきか決定する「戦略的意思決定 (strategic decisions)」の重要性を説いた。Ansoff (1965) が戦略的意思決定において重要視したのは、企業が新しい市場に進出する時に、既存の市場と新しい市場の間で企業が実現すべき「シナジー (synergy)」である。複数の経営資源を結合して利用した時にそれぞれ単体で利用した時より大きな効果、例えば「 $2+2=5$ 」となるような効果をシナジーと称した。Ansoff (1965) は 4 種類のシナジーを提示している。(1)販売シナジーは、共通の流通チャンネル、共通の広告など、販売を促進する共通の経営資源の利用によってもたらされ、販売力を上げる。(2)運営シナジーは、設備や人材の活用によりもたらされる。(3)投資シナジーは、工場や原材料の共同利用などによってもたらされる。(4)マネジメント・シナジーは、トップ・マネジメントが既存の事業領域とは異なる他の産業に進出した時に、異なる戦略的、組織的、運営的問題に直面することでもたらされる。(4)が示すのは、Ansoff (1965) がトップ・マネジメントの能力という企業の機能を司る経営資源にも着目し、この定性的な経営資源を組み合わせたシナジーについて定義しようと試みていることである (Ansoff, 1965, pp.72-93)。さらにアンゾフはシナジーを利用する企業の成長戦略と

して多角化戦略の議論を展開した（e.g., Ansoff, 1965; Ansoff, 1979）。Ansoff（1965）の議論が経営資源の意味を所与としてしまっているのは、企業のトップ・マネジメントが複数の経営資源を結合する前に、それぞれの経営資源の意味を既に決定したのとなっているからである。シナジーは多角化戦略の方向性を決めるものとして機能するが、シナジーの議論は、経営資源の意味決定が既に行われた後の議論なのである。

Rumelt（1974）は、ペンローズ、チャンドラー、そしてアンゾフによる多角化戦略の理論を継承した。1949年から1969年の間に米国で多角化戦略を採用した大企業246社を定量的に分析して、経済的成果と多角化の類型の関係を研究した。Rumelt（1974）は、企業が保有する技術などの能力や独自性と事業機会とを結びつけるサービスが、トップ・マネジメントの責任の中で最も重要なものであるとしている（Rumelt, 1974, 邦訳, p. 15）。多角化戦略を類型に分け、その中で関連多角化が有効であるという分析結果を導き出した。Rumelt（1974）は多角化を専門多角化、垂直多角化、関連多角化に類型分けした時に、この類型分けの根拠としたのが、Wrigley（1970）の研究を参照し、企業の売上げ内訳から特定の計算方式を利用して測定した専門化率、垂直化率、関連化率である（Bettis and Hall, 1982, p. 254）。この専門化、垂直化、関連化の測定であるが、測定するためには経営資源が何に使用されるのか、その意味について、一定の仮定をおかなければ測定できない。その意味で、Rumelt（1979）の研究は、経営資源の意味を所与としていると考えることができる。

次に、外部環境が組織経営に強く影響するとする研究だが、資源依存理論（Pfeffer and Salancik, 1978）は資源依存関係のコントロールを重要視した。組織は生存するために経営資源が必要である。完全に自律した組織は存在せず、組織は経営資源を他者に依存している。生存するためには、経営資源を供給する他者への依存関係をコントロールする必要がある（Pfeffer and Salancik, 1978, p. 2）。組織は他者に資源依存しながらも、経営資源の供給をより安定化し、かつ、依存度を下げて自分たちの自律性を確保するために資源依存関係を自社に有利にコントロールしなければいけない。この資源依存理論は、組織の生存にとって必要な経営資源がそもそも何であるのか、その経営資源の所有者ないしその経営資源へのアクセスなどをコントロールできる主体がどの組織か、組織が理解していることを前提に構築されている。もし理解していなければ、資源依存関係をコントロールする戦略などを議論できる余地はない。このような理論構成をしていることからわか



るように、資源依存理論において、そもそも経営資源の意味がどう決定されるか、それ自体は議論されていないと考えることができる。

新制度派組織論 (e.g., DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan, 1977) は、組織は制度を遵守することで正当性を獲得することを業績よりも優先し (DiMaggio and Powell, 1983, p. 148)、社会的に構築された環境に適応することに固執することで制度的同型化が起きるとした (Boxenbaum and Jonsson, 2008, p. 80)。制度的同型化とは、組織が構造、形態、実践、文化において他の組織と似てくることである (DiMaggio and Powell, 1983, pp. 147-148)。DiMaggio and Powell (1983) は、組織が他の組織に対して、および、特定の経営資源に対して依存度が高くなると、制度的同型化は起こりやすくなると仮説を立てている (DiMaggio and Powell, 1983, p. 154)。しかし、新制度派組織論のその後の展開において、制度が「あたかも、それ自身が生き物」 (Pfeffer, 2003, pp. xv) となり、制度が組織に絶対的な影響を与えるとする議論がもたらされた。その結果、経営資源や資源依存関係を考慮せず、「過剰に社会化された人間観」 (Tolbert and Zucker, 1996, p. 176) にとらわれ、組織が制度的環境で制度的変化を起こさない、という環境決定論的な議論に陥ってしまった。近年の新制度派組織論は、制度的企業家論 (e.g., 桑田・松嶋・高橋, 2015; 松嶋・水越, 2015; 山口, 2015) などの登場により、経営資源の意味を所与としない議論を展開し始めている。

Porter (1980) も組織と外部環境の相互依存について議論した。Porter (1980) が提示した競争戦略論は、企業は、競争相手、売り手、買い手、新規参入の脅威、代替品の脅威 (「5つの競争要因」) という業界 (industry) の中に存在する他者および業界に今後参入する他者との関係性の中で、企業がどのようなポジショニングにいるのか分析すべきであるとした。Porter (1980) はポジショニングを決定する際、まず産業の利益率を決定する要因を考慮すべきだと主張した。その際、Porter (1980) は産業組織論を基礎に、産業の利益率が産業構造によって、すなわち企業を取り巻く外部要因によって決定されるとしている。このことは Porter (1980) が企業の経営資源の意味や価値について十分に議論していないことを示している。

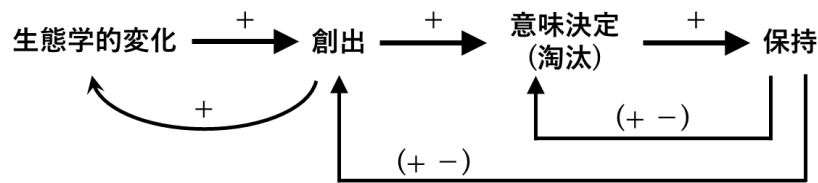
これに対して、企業が保有する経営資源が利益率に影響を充てるとして、経営資源に注目したのがリソース・ベースド・ビュー学派である。Wernerfelt (1984) らはリソース・ベースド・ビュー学派の議論の原点を Penrose (1959) であるとしている (e.g.,

Barney, 2002; Pitelis, 2007; Pitelis and Pseiridis, 1999; Teece, 2009)。Barney (2002) は、企業に競争優位をもたらす経営資源は、その経営資源の経済価値 (value)、希少性 (rarity)、模倣可能性 (inimitability)、そして、その経営資源を利用することができる組織となっているのか (organization)、という4つの要因で決まるとした (Barney, 2002, 邦訳, pp.250-271)。この議論では、例えば経営資源の経済価値を計る尺度を規定するなど、それぞれの要因の意味を固定化しないと、企業が保有する個々の経営資源が競争優位をもたらすかどうか判断できない。また、Barney (2002) の議論においては、経営資源の競争優位性をもたらす成功の要因はあくまで企業独自のものであり、産業など外部環境からの要因は考慮されていない (Pitelis and Pseiridis, 1999, p.230)。Barney (2002) の議論は需要側の視点からの分析と考察が欠けていると言える (Priem and Butler, 2001, p. 2000; 沼上, 2009, p. 91)。そして、リソース・ベースド・ビュー学派は Penrose (1959) を嚆矢だとしているのだが、その経営資源の捉え方が Ricardo (1817, pp. 45-57) の地代理論と同じ論理構造である。土地固有の特性が不変とされているように、経営資源の意味が所与とされている。

本節では先行研究を批判的に検討した。Penrose (1959) は経営資源が多義的であると主張したが、企業が経営資源の意味をどのように決定するのかについて議論しなかった。その後の研究も、組織経営における経営資源の重要性を説いているのだが、経営資源の意味が所与となった議論をした。先行研究において経営資源の意味決定について十分な議論がされてきたとは言えない。本論文は、ビジネスモデル革新の基点となる経営資源の意味の決定および変化がどのようなメカニズムで起きるのか、さらに、経営資源の意味変化を基点とし、企業が経営資源についてどのように知識を蓄積していくのかという重要なプロセスについても議論をする必要があると考える。

#### 2-4. 経営資源の意味決定：組織化のプロセス (Weick, 1979)

本節では、経営資源の意味決定のメカニズムを解明することを目的とする。意味決定と意味変化に関する研究の嚆矢である Weick (1979) は「組織化のプロセス (process of organizing)」という理論を提示した。この議論の中核となるのが意味決定のメカニズムである。この意味決定のメカニズムとは、端的に表現すると、多義性を削減して1つの意味を付与するメカニズムである。組織化のプロセスは以下のように図示される (図 2-1)。



出所：Weick（1979）筆者により一部修正

図 2-1 組織化のプロセス

組織は環境で発生する様々な変化を創出し（enactment）、創出した変化に意味を付与し（意味決定；selection）、意味決定した内容を知識として保持する（retention）。知識はその後の組織の創出と意味決定に作用する。Weick（1979）は組織化を「意識的な相互連結行動（interlocked behaviors）によって多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法」と定義しており、組織メンバーが文法を守るだけでなく、文法を作り出す経験を共有することで組織が作られていくことを理論化した。保持した知識を事後的に共有するだけでなく、組織化のプロセスを組織メンバーが共に経験することで、組織は凝集性を作り出す（Feldman, 1989, p. 19; Weick, 1995, 邦訳, p. 6）。企業のトップ・マネジメントが経営資源の意味を決定し、経営資源を利用しながら知識を蓄積し、蓄積された知識をビジネスモデルとして従業員と共有することで新しい事業領域に進出する。そして、必要に応じて、経営資源の意味を変化させてビジネスモデルを革新して新たな戦略を展開することで企業が変化していくプロセスを理論的に整理するために、本論文では、組織化のプロセスの理論を本論文に導入する。

組織化のプロセスには3つの段階があり、最初の段階は「創出」である。創出という言葉が示すのは、組織は環境で発生する生態学的変化をすべて知覚しているのではなく、環境の中で注意を向けている対象の変化を知覚するということである。組織は環境を抽出して創り出している。そのため、生態学的変化を知覚するのではなく、生態学的変化を創出すると定義する。もし仮に、組織が、環境で発生する生態学的変化のすべてを知覚して反応しているとすると、組織内に膨大な情報が集まって処理しきれなくなり、組織は機能不全となる（Pfeffer and Salancik, 1978, p. 13）。

2番目の段階が「意味決定（淘汰）」である。組織が創出した生態学的変化は、そのま

までは多義的であるため、生態学的変化が組織にとってどのような意味を持つのか決定して、多義性を削減する必要がある。人間の知的能力には、組織が直面する問題の複雑性と比較すると限界があるため、合理的行動をとるために必要となるのは、問題の複雑性のすべてを解釈することではない。Weick (1979) が引用しているように、組織にとって問題となる主要な部分を抽出して単純化したモデルを持つことが必要である (March and Simon, 1958, 邦訳, pp. 177-178; Weick, 1979, 邦訳, p. 119)。

3番目の段階が「保持」である。組織は生態学的変化の多義性を削減し、決定した意味を知識として組織内部で保持する。知識はその後の組織の創出と意味決定に作用する。知識は組織メンバーが日々の経営実践において参照する対象となるのである。図2-1の保持から創出と意味決定に向けて矢印が描かれているが、そこにプラス (+) とマイナス (-) の符号がある。プラスは組織が保持した知識が信頼されて作用することを意味する。マイナスは保持した知識を組織が信頼されずに作用することを意味している。保持した知識が創出において信頼されて作用 (プラスに作用) すると、組織は今まで注意を向けていた対象の生態学的変化を創出し、知識が創出において信頼されずに作用 (マイナスに作用) すると、組織は今まで注意を向けていない対象の生態学的変化を創出する。知識が意味決定において信頼されて作用 (プラスに作用) すると、創出された生態学的変化の多義性は削減され、これまでと同じ意味が付与される。知識が意味決定において信頼されずに作用 (マイナスに作用) すると、創出された生態学的変化の多義性は増幅されることになり、これまでとは異なる意味が付与されることになる。Weick (1979) は、組織の存続のためには、創出と意味決定において、知識は片方でプラス、もう片方ではマイナスに作用しなければならないとしている。創出でも意味決定においても保持した知識が信頼されずに作用すると、組織は脈絡のない行動を展開して多義性を除去できないために安定性を欠く。逆に、組織が創出においても意味決定においても保持した知識が信頼されて作用することが繰り返されると、安定性が柔軟性を排除してしまい、組織が適応することが難しくなる (Weick, 1979, 邦訳, pp. 282-284)。

以上、組織化のプロセスにおける3つの段階について検討したが、本論文が企業による経営資源の意味変化について議論するにあたり、重要な論点が3つある。まず1つ目の重要な論点は、意味決定は事後的であるということである。Weick (1979) が指摘する、組織が創出した生態学的変化に事後的に意味を付与する、あるいは、その意味を変化させ

るという回顧的意味形成は、ミードとシュッツの事後解釈の理論を基礎にしている。人は回顧的に経験に意味を付与する (Schutz, 1967, 邦訳, pp. 14-21)。Mead (1910) は、個人が意味を意識するのは、反応しようとしている社会的刺激などの対象に対する個人を意識の中にあるとした。そして、意識する意味の内容を具体的にわかりやすくするのは、呼び起こされた記憶の中にある過去の経験である (Mead, 1910, 邦訳, pp. 20-22)。組織化のプロセスの議論でも、経験が重要な論点となっている。組織は付与された意味を知識として保持するが、知識の中には文言化されたものだけではなく、過去に起きた経験の記憶という形式をとるものもある (e.g., Dutton and Dukerich, 1991; Monin, Noorderhaven, Vaara and Kroon, 2013)。ここで注意すべき点は、組織は過去の経験そのものを記憶しているのではなく、組織としてその事象に付与した意味と経験を重ね合わせて記憶していることである (e.g., March and Olsen, 1976; Weick, 1969; Weick, Sutcliffe and Obstfeld, 2005)。

第2の重要な論点は、創出と意味決定は主観的であるということである。創出、意味決定、保持という一連のプロセスは個々の組織メンバーの中でも起きており、複数の組織メンバーが同じ環境を観察していても、異なる創出をする可能性、そして、異なる意味決定をする可能性がある。そのため、組織は、保持された知識を共有する、あるいは、組織化のプロセスの経験を共有することによって、組織メンバーが同じ生態学的変化を同じように創出し、同じように意味決定するようにする必要がある。その結果、組織の凝集性が高まり、独自性が作り出される。

組織メンバーが同じように創出し、同じように意味決定するようにすることを目的に、組織内部には組織化のプロセスを管理する体制が作られる。例えば、経営資源が豊富な大企業は、トップ・マネジメントが全社的に経営戦略を先導する先導的戦略行動と、現場レベルにおける自律的戦略行動の両方を実行する。トップ・マネジメントは戦略形成プロセスを通じて全社的に戦略行動を方向づけたいと考えているが、こうした方向づけが先導的戦略行動である (Burgelman, 2002, 邦訳, p. 15)。自律的戦略行動とは、現場レベルが新しい事業機会へ経営資源を導入することを上層部に要求することである。中間経営層が新しい事業領域に対する戦略を策定し、トップ・マネジメントの支持を取りつけようとするのも自律的戦略行動である。自律的戦略行動が成功すれば、企業の事業領域が再定義され、事業領域の範囲が広がることになる (Burgelman, 1986, 邦訳, p. 222)。現場レベ

ルの従業員あるいは中間経営層でも創出と意味決定を経験して学習し、彼らの創出と意味決定がトップ・マネジメントと共有される (e.g., Burgelman, 1983a; Burgelman, 1983b; Burgelman, 2002)。

組織を「解釈するシステム (interpretation system)」として概念化することもできる (Daft and Weick, 1984, p. 284)。創出した外部環境に関する情報は多義的であり、多義性が高いままでは組織は環境に対応できない。組織は創出した外部環境に関する情報の多義性を削減し、行動を起こす前までの情報処理システムを作る。情報処理システムにはパターンがあり、それは、外部環境が分析可能かあるいは分析不可能か、そして、組織が外部環境との接触に積極的かあるいは消極的か、という4つの要因によって決まる。組織が外部環境に対して積極的であれば、情報収集してトップ・マネジメントに報告をあげる部門が作られるなど、組織化のプロセスを能動的に管理する体制が作られる (Daft and Weick, 1984, p. 290)。

最後に、第3の重要な論点は、前述したように、環境も組織も変化が常態であるということである。「組織化 (organizing)」という概念を Weick (1979) が提示したのは、Weick (1979) が組織を固定化されたものとしてとらえずに、組織を常に変化しているものとしてとらえたからである。しかし、組織は安定化するために自分たちを秩序立てようとする傾向がある。組織は制度によって一旦自分たちを秩序立てると、常に変化している環境に対し、より自分たちを秩序立てようとする (Weick, 1979, 邦訳, pp. 121-122)。組織メンバーが同じように創出し同じように意味決定するためには、様々な制度を作ることになる。これら制度が創出においても意味決定においても繰り返し信用されて作用すると、安定性が柔軟性を排除する。これは、多義性の増幅が抑制されている状況である。実際のところ、日々の経営実践において、頻繁に多義性の増幅が起きていたら経営が安定しない。組織は日々の経営実践の中で「深耕 (exploitation)」に固執しがちな傾向を持っているのは (March, 1991, pp. 72-73)、経営資源の新たな意味を見出して新しい成果を獲得しようとする「探索 (exploration)」よりも、保持している知識を利用して既存の経営資源から得られる現状の成果を改善するという深耕を選択することで経営を安定させているのである。深耕の結果として企業の中長期的なイノベーションが停滞することが「有能さの罠 (competency trap)」 (Levitt and March, 1988, pp. 322-323) と称され、Levinthal and March (1993) は「学習の近視眼 (myopia of learning)」として、

長期的展望と広い視野での発想の欠如について論じている。深耕や近視眼的学習は、日々の経営実践においては、経営管理を効率的に行うためにはむしろ必要なものであると言える。

組織が経営資源の多義性を増幅させるということは、組織経営にとって非常に重要な要素の意味を変化させることになる。意味変化とは、環境で発生する生態学的変化を単純なルールで情報処理することではなく、その生態学的変化が組織にとってどのような意味を持つのか判断する基準を決定することになる (Daft and Lengel, 1986; p. 554)。このため、経営実践において、頻繁に多義性の増幅が起きることは効率的な経営管理を難しくする。

## 2-5. 組織化のプロセスの理論における問題：保持された知識の作用

本節では、Weick (1979) を批判的に検討する。意味決定のメカニズムにおける重要な機能は、保持された知識の作用である。知識が意味決定において信頼されて作用（プラスに作用）すると、創出された生態学的変化の多義性は削減され、これまでと同じ意味が付与される。知識が意味決定において信頼されないで作用（マイナスに作用）すると、創出された生態学的変化の多義性は増幅されることになり、これまでとは異なる意味が付与されることになる。しかし、近年、この Weick (1979) の理論に反する研究が登場している。保持された知識が信頼されて作用しても多義性の増幅が起きるのではないかと考えられるのである。

まず、ルーティンに関する研究であるが、従来、既存のルーティンに従って行動することは、組織の硬直性や慣性を生み出すと考えられてきたが、組織ルーティンの実践が組織の変化や創造性の源泉となることがあると主張する研究が現れた (Feldman and Pentland, 2003; 山口, 2013)。この研究が指摘するのは、組織ルーティンには指示的 (ostensive) な側面と、遂行的 (performative) な側面があるとする。指示的な側面とは、組織ルーティンが組織メンバーに行動指針を示す機能を意味し、遂行的な側面とは、組織ルーティンに従った行動でも、それが実践される状況 (context) に応じて、そのルーティンが想定していなかった成果を生む可能性を意味する (Feldman and Pentland, 2003, pp. 101-102)。ルーティンの遂行性は、組織が保持された既存の知識にしたがって環境を創出しても、多義性が増幅される可能性があることを示唆している。

次に、Weick (1979) が示すように、組織が保持された知識を信頼しない、ということが実際に起こりえるのかという疑問が生じる。コーポレート・レベルの知識を獲得して根源的仮定の集合を刷新していく学習である「ストラテジック・ラーニング (strategic learning)」では、既存の知識の「アンラーニング (unlearning)」、つまり「学習棄却」はともなわない。知識は組織内に累積的に学習され、ビジネス・レベルの知識がコーポレート・レベルの知識へと変換されて組織の戦略能力が形成される。このような重要な知識の刷新が起こる時は、組織内で保持された知識を信頼しないという決定は起きないのである (桑田, 2006, pp. 366-370)。

保持された知識が信用されて作用しても、多義性の増幅が起きるメカニズムについて解明するには2つの方向性があると考えられる。第1に、組織内部に保持された知識の状況について考察することである。企業は経営資源の集合体であり (Penrose, 1995 [1959], 邦訳, p. 5)、経営資源は企業経営の様々な場面に存在し、経営資源の意味は相互に関連している。ある経営資源の意味は頻繁に変化している可能性が高く、変化した意味は時間経過とともに知識として蓄積する。1つの経営資源の意味でも一定の広さを持っている可能性がある。第2に、保持された知識とは組織の「創出された環境 (enacted environment)」(Weick, 1979, 邦訳, p. 213) で発生した生態学的変化に対し、組織が意味決定して組織内部に保持したものである。そこで、この創出された環境の外部の存在が、組織の意味決定に作用する可能性があるのか考察する。創出された環境の外部の存在が、多義性の増幅のきっかけとなる予期せざる事象 (Weick, 1995, 邦訳, pp. 135-136) をもたらす可能性があるからである。

## 2-6. 経営資源の多義性の増幅を起こす要因：吸収能力と利害関係者

第2-1.節で議論したように、企業内部に蓄積された経営資源に関する知識は、企業に固有の生産技術など独自性をもたらす源泉となる。蓄積された知識が作用して、企業は経営資源の新たな意味を見出し、新たな戦略を策定することがある (Barney, 1986, p. 1239; Barney, 1991; p. 103)。このように蓄積された知識が多義性を増幅を起こすことを示唆する研究がある。企業が研究開発など自分たちの経営資源に対する投資を実施することで専門分野の基礎知識の幅が広がり、「より深い理解 (deeper understanding)」を習得する (Cohen and Levinthal, 1990, p. 148)。このより深い理解が、外部環境に存



在する新しい情報や知識を理解して経営に利用する能力である「吸収能力 (absorptive capacity)」(Cohen and Levinthal, 1990) を向上させる。吸収能力とは、外部環境の情報や知識に関連した知識であり、経営資源の新結合をもたらす機能がある (Cohen and Levinthal, 1990, p. 149)。Cohen and Levinthal (1990) は、経営資源に対する投資によって専門分野の知識を広く蓄積しておく必要があるとした (Cohen and Levinthal, 1990, p. 148)。専門分野という範囲の中で複数の関連した知識が企業の中に経路依存的に蓄積され、その範囲の中で多様な知識が存在していると考えられる。

特定の範囲の中に複数の知識が存在する例としては、トップ・マネジメントが過去の経験を振り返る時に、1つの経験に、利害関係者に関する知識など複数の知識が関連していて、それら複数の知識が現在の意思決定に作用する (Sutton, Devine and Lamont, 2021, p. 40)。さらに、過去の経験の記憶は常に組織化のプロセスの対象となるため、時間の経過とともに、経験の様々な側面が見つかり、経験の意味も変化する (March, Sproull and Tamuz, 1991)。経験がこのように意味変化をする経緯も記憶として保持されるため、1つの経験に複数の記憶が関連するようになる。創出と意思決定に作用する知識とは経験の記憶を含み (e.g., Dutton and Dukerich, 1991; Monin, Noorderhaven, Vaara and Kroon, 2013)、組織が保持する知識が多様化していることがわかる。組織メンバーにとってこの蓄積のプロセスは経路依存的であり、複数の異なる経験が関連して1つの経験として記憶されていることもある (Weick, 1979, 邦訳, pp. 250-251)。また、組織は組織内部に意図的に多様性を作り出すこともある。「環境の多様性に抗してシステム自らを制御しようとするれば、システムはそれ以上の多様性を有さなければならない。一言で言えば、多様性を制しうるのは多様性のみである」(Buckley, 1968, p. 495) とされる。組織を複雑にして処理すべきインプットの多様性に対して組織側も複雑にすることで、複雑化していない組織よりも精確に環境の変化を創出できる可能性がある (Weick, 1979, 邦訳, p. 244)。Weick (1979) も複数の知識が編集されて保持され、知識間の因果マップを形成することを議論しているが (Weick, 1979, 邦訳, pp. 172-186)、知識自体が時間を経て多様性を持った状態で意思決定に作用することについては議論していない。

知識が多様化し、より深い理解が吸収能力を向上する一方で、吸収能力が向上しないこともある。成熟した企業は、制度を確立することで自分たちの行為は予見しやすくなり、硬直し、柔軟性が排除される (Kelly and Amburgey, 1991, p. 594)。その結果、成熟

した企業の特徴が変化することが難しくなり、外部環境に存在する知識と自分たちが保有する知識との関連性があまりに薄くなると、外部環境に存在する知識を重要視しなくなる (Zou, Ertug and George, 2018, p. 106)。自分たちの経営資源に対する投資が制限され、外部環境から吸収する知識の蓄積が進まなくなる。その結果、知識の多様化は止まってしまう。

次に、「創出された環境」の外部の存在が、組織の意味決定に作用する可能性があるのか考察する。まず、多義性の増幅が起きる要因の根本は、根本的に矛盾した機会、つまり、認知のフレームワークを乱す機会である (Starbuck and Milliken, 1988, p. 52; Weick, 1995, 邦訳, p. 135)。この機会を組織は自分たちの行為によって作り出す。実際、組織は様々な選択肢の中から自分たちの環境を選択するのだが、組織の環境はそのほとんどが組織自身によって発明されると言える (Starbuck, 1976, p. 1069; Weick, 1995, 邦訳, p. 216)。この環境を発明する行為が他者との関係を生み出す可能性がある。Weick (1995) は、このような関係および関係が派生的に作り出した状況に対し、組織がどのように回顧的に意味形成をするか論じていない。

自分たちの行為が環境を発明していく過程を調査した研究がある。米国の企業家に関する調査・研究 (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2008) によると、企業家が新規事業を成長させる過程において、経営資源を含む手段の変化が目的を変化させることがあると報告し、このように手段があって、その手段を利用した結果に応じて行為を変化させていく行為様式を「エフェクチュエーション (effectuation)」と定義した。成功した企業家は起業プロセスにおいてエフェクチュエーションのプロセスを経る。今保有している経営資源を理解し、これをいかに利用するか検討することで、事業の目的と内容を作り出し、事業運営を開始する。経営資源を利用した結果に応じて行為を変化させていくのである (Sarasvathy, 2008, 邦訳, pp. 42-43)。エフェクチュエーションは、目的を設定して経営資源の多義性の増幅を抑制するよりも、経営資源から得られる効用をできるだけ高くすることを優先しようとするものである。この行為様式によって経営資源に関する知識の蓄積がもたらされ、より深い理解を習得する。エフェクチュエーションの行為様式をとる時に、「創出された環境」の外部にいた組織あるいは個人と出会い、この組織あるいは個人が事業の利害関係者となる。この新たな利害関係者の関与が事業の目的と内容を変化させる要因となり (Sarasvathy, 2008, 邦訳, p. 216)、企業は利害関係者と環境を共同で

形成していく (Read, Dew, Sarasvathy, Song and Wiltbank, 2009, p. 2)。企業は複数の利害関係者で構成した新たなネットワークを稼働させることで、経営資源を増やすことにもなる (Sarasvathy and Dew, 2005, p. 550)。利害関係者からの新しい情報、知識、あるいは提案に対し、企業が吸収能力を保有していれば、これらを理解することを促進する。より深い理解が吸収能力を向上させていけば、経営資源の多義性の増幅が起きる可能性が高くなると考えられる。

Weick (1979) の理論では、創出と意味決定に作用するのは組織内部に保持された知識であるとした。しかし、組織内部の記憶だけでなく、外部の存在、それも、もともと「創出された環境」の外部にいた他者が利害関係者となって関与することで、経営資源の多義性を増幅すると考える。

## 2-7. 先行研究の検討のまとめと仮説導出

本論文の目的は、経営資源の意味変化が基点となるビジネスモデルの革新のプロセスを理論的に解明することである。Penrose (1959) と Chandler (1962) は、企業のトップ・マネジメントの重要な役務を多義的な経営資源の意味を決定することだとし、経営資源を複数の異なる利用方法で活用することを通じて、多角化戦略を採用し、成長を実現することを論じた。しかし、Penrose (1959)、Chandler (1962)、そして、その後の研究は、企業がどのように経営資源の意味を決定するのかについて議論しなかった。本論文は先行研究が経営資源の意味決定について十分に議論していないことを問題視し、Weick (1979) の組織化のプロセスの理論の中核となる意味決定のメカニズムの論点を議論に導入して、経営資源の意味決定のメカニズムについて理論的に整理した。

Weick (1979) を検討すると、組織化のプロセスの理論に対し、1 つの大きな疑問を持つに至った。Weick (1979) は組織内に保持された知識が、意味決定の時に、信頼されて作用すると、多義性が増幅しないと説いた。しかし、この考え方に対して先行研究の検討も踏まえて考察した結果、本論文では、経営資源の意味決定に対して保持された知識が信頼されて作用しても、経営資源の多義性は増幅すると考える。吸収能力が外部環境に存在する経営資源の多義性を増幅する。

吸収能力は、外部環境の情報や知識を理解して経営に利用する能力であり、経営資源の新結合をもたらす機能がある (Cohen and Levinthal, 1990)。この吸収能力を向上させ

るためには、研究開発など自分たちの経営資源に対して投資を実施し、より深い理解を習得する必要がある。吸収能力が向上した状況とは、専門分野という範囲の中で多様な知識が存在している状況である。創出と意味決定に作用する知識が多様性を有していると、吸収能力は外部環境に存在する経営資源の多義性を増幅すると考えられる。そこで、本論文では以下の仮説を立て、事例分析を通して検討することとする。

#### 【仮説 1】

吸収能力が向上すれば、外部環境に存在する経営資源の多義性を増幅する。

もう 1 つ多義性を増幅する要因として、「創出された環境」の外部にいた他者が利害関係者となって関与することが考えられる。企業は経営資源を利用した結果に応じて行為を変化させた結果、「創出された環境」の外部に存在する組織あるいは個人と出会い、彼らが利害関係者となる (Sarasvathy, 2008)。企業は利害関係者と環境を共同で形成し (Read, Dew, Sarasvathy, Song and Wiltbank, 2009)、さらに、複数の利害関係者で構成した新たなネットワークを稼働させることで、経営資源を増やすことにもなる (Sarasvathy and Dew, 2005)。組織内部の記憶による作用だけではなく、外部の存在、それも、もともと「創出された環境」の外部にいた利害関係者が関与することが、経営資源の多義性を増幅する要因となると考える。

#### 【仮説 2】

保持された知識に基づいて「創出された環境」の、さらに外部に存在していた他者が、利害関係者として関与することで、経営資源の多義性を増幅する。

以上が、Weick (1979) の理論における問題を解決するための仮説設定である。そして、【仮説 1】、【仮説 2】を検討することで、経営資源の意味変化がビジネスモデルの革新の基点となるダイナミックなプロセスを理論的に解明することにつながる。

以下、第 3 章、第 4 章、第 5 章で事例分析を行う。

### 第3章 事例1：制度の範囲内で多義性が抑制された東京キー局の経営資源

本章で採り上げる事例1では、企業が制度によって一旦自分たちを秩序立てると、常に変化している環境に対し、より自分たちを秩序立てようとする。様々な制度を作ることになるが、これら制度が創出においても意味決定においても繰り返し信用されて作用すると、安定性が柔軟性を排除する。また、制度を確立することで自分たちの経営資源に対する投資が制限され、外部環境から吸収する知識の蓄積が進まなくなる。制度の範囲内で経営資源の多義性の増幅が抑制されてしまう事例について分析する。この事例は、基本的に、Weick（1979）の理論で説明できる事例であると考えられる。

事例1の事例分析対象は日本の民放テレビ産業における東京キー局とする。東京キー局とは日本テレビ、テレビ朝日、TBS テレビ、テレビ東京、フジテレビの5局で、それぞれ、関東地区における地上波テレビ放送の免許を交付された放送事業者である。この5つの東京キー局を中心に全国のほぼすべての地方局が5つのネットワークに系列化され、これによってほぼ全国がカバーされている<sup>5</sup>。東京キー局の中で特に、フジテレビ、TBS テレビ、そして日本テレビを分析対象とする。

事例1では、東京キー局の歴史を3つの時期に分けて分析する。

#### 第1期（1945年～1951年）：ラジオから始まる日本の民間放送（商業放送）

日本政府がラジオの民間放送設立の準備を開始してから民放ラジオ局が放送を開始するまで。

#### 第2期（1952年～1990年）：民放テレビ局の放送開始とその後の成長

民放ラジオ開始の2年後に民放テレビ局が放送を開始する。民放テレビ局は東京キー局を中心としたネットワーク制度によって日本全国をカバーし、日本で最大の広告費を売上げるメディアに成長した。

#### 第3期（1991年～2021年）：2005年以降の東京キー局の多角化－経営資源の多義性の増幅の抑制

---

<sup>5</sup> 関東地区・中京地区・近畿地区の広域圏内の各都府県をエリアとし、東京キー局系ネットワークに属さない独立局も2022年9月末日現在で13社あり、独自の協力体制を敷いている。

1991年に発生した日本経済の「バブル崩壊」をきっかけに民放テレビ局の広告費の成長が停滞し始める。2005年にインターネット事業者が一部の東京キー局に買収攻撃を仕掛ける。2007年に放送持株会社が認められ、東京キー局が多角化を始めた。

事例1の分析は最初に、民放テレビに先行して1951年に始まった民間の地上波ラジオ放送（以下、民放ラジオ）から始める。その理由は、民放テレビ局も民放ラジオ局も1950年に施行された電波法と放送法によってかなりの程度事業内容が規定されているからである。電波法と放送法が施行される前後において、政府や企業など民放ラジオ産業に参加する組織によって、日本の民間放送（商業放送）という事業の基礎部分の意味が決められた。民放ラジオ産業に参加した企業、特に新聞社と、その他の組織の多くは1953年に始まる民放テレビ産業にも継続的に参加している。放送事業者にとって最も重要な経営資源は放送電波であるが、放送電波の意味が、民放ラジオ局が創業する前から、制度によってかなりの程度決定されていた。民放ラジオ産業への参加者は、ラジオの放送電波、そして、当時日本ではまだ利用されることがなかったテレビの放送電波を経営資源としてビジネスモデルに取り込んで、法律など既存の制度を参照し、さらに、他の参加者と協調して新たな制度を作りながら、自分たちの既存の経営資源と新結合を作り出して新しい事業領域へ進出した。

ラジオ放送の後に誕生したテレビ放送という新しい事業は消費者のライフスタイルを大きく変えた。テレビ放送が始まる前、消費者が映像コンテンツを鑑賞するためには、映画館へ行って入場料を払って映画を見ることが唯一の手段であった。1950年代、日本の映画産業は隆盛を極めていた。1958年に映画館の総入場者数11億2,700万人を記録するが、翌年から減少し始める<sup>6</sup>。この要因は、テレビの放送電波が、消費者が家庭で映像コンテンツを楽しめるようにしたからだと考えられている。消費者は家庭で、NHKと民放テレビ局が放送するドラマ、スポーツなどを鑑賞し、ニュースなどの情報を入手することができるようになった。民放テレビ局は制度に守られた環境の中で当時の最新技術であった放送電波に関連する技術を利用して急成長した。事業開始から約50年間、脅威となる競争相手が出現しなかったこともあり、放送電波、様々な利害関係者との相互依存関係、

---

<sup>6</sup> 「日本映画作業統計」『一般社団法人日本映画製作者連盟』<http://www.eiren.org/toukei/data.html>(最終アクセス日：2022年10月28日)。

そしてビジネスモデルの多義性の増幅が制度の範囲内で抑制された。制度を遵守するという知識が繰り返し信頼されて作用し続けたことが、20世紀終盤以降に脅威が出現した時に、東京キー局の成長停滞を引き起こす要因となったと考えられる。

### 3-1. 第1期（1945年～1951年）：ラジオから始まる民間放送（商業放送）

#### 3-1-1. 制度による経営資源の意味の付与

日本最初のテレビ放送は1953年2月1日、NHKの放送によって始まった。NHKは公共放送事業体であるため、広告を放送すること、いわゆる広告放送をすることが禁じられている（放送法第83条）。同年8月28日、民放テレビ局第1号となる日本テレビが放送を開始した。民放テレビ局による放送が始まる約2年前、1951年9月に民放ラジオ局が放送を始めていたが、放送事業全体を規定する電波三法（電波法、放送法、電波管理委員会設置法）が施行されたのは1950年であった。日本政府が放送事業を重要視したため、事業開始前に制度によって放送電波という経営資源に意味が付与されていた。以下、放送電波に付与された意味の内容と、意味が付与された経緯を分析する。

日本でラジオ放送は1925年、社団法人日本放送協会（NHKの前身）によって始められたが、広告収入モデルを採用した民間放送は実現していなかった。1950年5月2日に電波三法が公布され、6月1日に施行された。このうち電波監理委員会設置法は1952年に廃止される。電波法と放送法によって放送事業は免許事業と規定されたため、政府の監督のもと、放送電波は免許を交付された放送事業者に占有されることになった。この電波三法公布に先立つ議論では、1945年9月25日、当時の東久邇宮内閣が、通信および交通運輸の行政を管轄していた逓信院から提出された「民衆的放送機関設立二関スル件」に了解を与えた。この「民衆的放送機関構想」は、新放送会社の設立を許可し、ラジオ受信機製造会社、新聞社などをその株主とし、広告収入モデルを採用する民間放送を認めるものであった。逓信院は東京商工経済会（現・東京商工会議所）に新放送会社設立について働きかけた。また日本各地で、新聞社や実業家の間で放送事業を立ち上げる動きが始まった。1946年9月、毎日新聞が民間ラジオ放送の免許申請書を提出した（日本放送協会編、1977, pp. 228-229）。

民間ラジオ放送という新しい事業領域への参加に積極的だったのが、日本全国の新聞社

である。当時新聞業界は、朝日、毎日、読売など全国紙のシェアが高い東京と大阪、そして、複数の地元新聞が拮抗しているいくつかの県を除き、一県一紙体制が確立していた。この中で最も早く放送事業計画に取り組んだのは毎日新聞であり、その後、朝日新聞と読売新聞が続いた。全国ブロック紙（地方紙だが、北海道もしくは複数の都県にまたがる地域で販売されている日刊紙）で最も放送事業の計画着手が早かったのは中日新聞であった。新聞社の放送事業計画は、中央紙と地方紙を問わず、商工会議所など地方経済界や地方自治体と協調していた。また、広告代理店である電通が日本全国で民放ラジオ局設立のために、主に新聞社を積極的に説得して調整した。1901年に創業した電通は、一時期全国の新聞社にニュースを配信する通信部門を持っており、1936年に通信部門を手放した後も、広告代理店として新聞社と取引を継続していた。民間ラジオ放送という新しい事業領域を形成する参加者の多くは、新聞という既存の産業から登場し始めた。

民間ラジオ放送の開始に向けて新聞社や広告代理店などが動き始めるだけでなく、政府も民間ラジオ放送開始に積極的であった。1945年の敗戦により、日本は米軍などが構成する占領軍によって占領下におかれた。占領軍は、言論・報道の自由の推進や日本放送協会が運営するラジオ放送への指導に積極的であった。しかし、日本の将来の放送体系については具体的な方針を示さなかった。そのため、逓信院は、日本側から放送体系について新構想を作成しなければ日本放送協会が解体される、あるいは、アメリカの放送ネットワークが日本に乗り込んでくるという心配を抱えていた（日本放送協会編，1977，p. 228）。

電波三法が1950年に公布される前に、政府、新聞社、電通など広告代理店、地方経済界、地方自治体などの思惑が調整されていた。調整された結果が、免許制度、広告放送、NHKの事業内容などを規定した電波三法であった。このような経緯があって、民間放送が始まる前に電波三法がラジオの放送電波、さらにはテレビの放送電波に意味を付与した。では、新聞社がラジオ放送開始に積極的だったのはなぜだろうか。当時、毎日新聞の資本金が1,500万円だったのに対し、民放ラジオ局設立には、スタジオや送信機の設備を含めて5,000万円が必要であった（日本放送協会編，1977，p. 230）。しかし、毎日新聞をはじめ、新聞社が政財界と提携してまで民放ラジオ局を設立しようとした理由がある。

- (1) 報道・営業の面において新聞事業と類似性が多い。
- (2) 政治・経済・文化・園芸・娯楽・スポーツなどいずれも社内に関係者がおり、番組



企画などが容易であった。

- (3) 自社に関係ない放送会社が自社ニュース以外のものを出されては自社紙の販売に大打撃となる。
- (4) 自社ニュースを出せば自社紙の販売拡張の有力手段となる。
- (5) 関係会社を持つことは自社の勢力圏の拡大であり、自社人事政策のうえからも有利である。

(日本放送協会放送史編修室編, 1965, p.200)

新聞社は、民間ラジオ放送事業と既存の新聞事業との間でシナジーを作り出そうとした。新聞社の既存の経営資源である報道に関する能力（取材、人脈、記事作成など）と営業能力などと、これから外部環境から取り込む放送電波という新しい技術とで新結合を作り出すことで、シナジーを作り出せると意味決定した。このような能力は新聞社の従業員という人的資源に備わるもので、従業員が新聞社から新設した民放ラジオ局に異動することで、既存の能力を新しい事業領域で利用することができる。また、両社間のコミュニケーションを制度化することで、民放ラジオ局内での組織化のプロセスの経験を新聞社と共有することも、その逆もできるのである。

東京では 1951 年 5 月、ラジオ東京（現・TBS ホールディングス）が免許申請をしたが、これは、朝日新聞社が計画した「朝日放送」、毎日新聞社が計画した「ラジオ日本」、読売新聞社が計画した「読売放送」、電通が計画した「東京放送」を一本化したものである。1951 年 4 月 21 日に電波監理委員会は全国 14 地区の 16 社に民放ラジオ局の予備免許を交付した。このような統合主義と政治的指導による免許行政は日本の電波行政の特徴となる（日本民間放送連盟編, 2001, p. 8）。日本初の民間ラジオ放送は、同年 9 月 1 日に名古屋の中部日本放送（現・CBC ラジオ）と大阪の新日本放送（現・毎日放送）によって始まった。

### 3-1-2. 民放ラジオ局を中心とした戦略的な新しい制度作り

電波三法が施行され、民間ラジオ放送という新しい産業が始動した。ここから、民放ラジオ局が主導して、電波三法では規定していない部分を規定する新たな制度が作り出されていく。新たな制度の中で特に重要な 2 つの制度がある。2 つの制度とも、民放ラジオ局

にとって非常に重要な相互依存関係を規定するものである。第1の重要な制度は、広告にかかわる制度であり、広告主との相互依存関係を規定した。民放ラジオ局は、1950年に勃発した朝鮮戦争以来の物価高騰が引き起こした経済の先行き不安を背景に、日本で初めての民間ラジオ放送に対する懐疑的な状況を改善する必要があった。民放ラジオ局が、電波料を広告主から集金する広告収入モデルを採用したことに対し、当初は、広告主となりうる企業および設立資金を貸し出す金融機関の間で懐疑的な意見が多かった（日本民間放送連盟編, 1981, pp. 17-18）。民放ラジオ局は、収入の面で企業が支払う電波料に強く依存する。そこで、民放ラジオ局は、広告主から電波料を集金するために電波料の意味を明確にして提示しなければならない。民放ラジオ局は番組を商品化し、広告主が聴取者に番組を提供する方式を採用した。番組は聴取者のニーズに対応しながら同時に広告主のニーズに合致しなければならない二重構造がその特色となった。番組の商品価値をはかる目安として聴取率が利用されるようになった。

広告の料金体系はアメリカの商業放送の仕組みを参照して作成し、電波料は聴取率の高い夜（ゴールデンタイム）の時間単価を高め設定するなどした。しかし、アメリカと日本の市場スケールの違いや、日本では民間放送と公共放送のNHKが並列している事情から、単なる模倣は避けなければならなかった。そのため、日本の新聞広告料金を対比基準として民放ラジオの電波料金が算出された。例えば、ラジオ東京では、同社のサービスエリア内のラジオ登録数が260万台で、この地域内の三大新聞の販売部数とほぼ同数であった。当時三大新聞の全国版一段の広告料がおよそ15万円、3紙あわせて45万円となるが、NHKとの並列事情などを勘案し、その3分の1を1時間のゴールデンタイム料金とすることを一応の基準とした（日本民間放送連盟編, 1981, pp. 21-22）。

第2の重要な制度は、ラジオ東京、日本文化放送協会（現・文化放送）、電通が主体となって発足した一般社団法人日本民間放送連盟（以下、民放連）である。民放連は民放ラジオの放送開始直前の1951年7月20日に発足していた。民放連が稼働し始めると、政府が放送の倫理基準を設けるという動きがあった。これに対し、民放連は倫理基準を自主的に作るべきであると考えた。そこで、新聞倫理綱領、NHK放送基準、全米放送事業者連盟（NAB）放送基準などを参考に、1951年10月「日本民間放送連盟ラジオ放送基準」を作った。その後、1958年1月「日本民間放送連盟テレビ放送基準」を作った。

以上の制度作成の事例が示すことは、組織は遭遇する状況に応じて制度など知識を作り

出すということである。このような行為の連鎖には防御的なプロセスもあれば、攻撃的なプロセスもある（Hedberg, 1981, pp. 7-8; Weick, 1995, 邦訳, pp. 163）。そもそも民放ラジオ産業は免許事業と規定されたことで参入障壁が高くなり、民放ラジオ局がラジオの放送電波を占有した。しかし、当初は、経済界において広告放送への懐疑的な意見が多かった。そこで民放ラジオ局は広告放送の妥当性を理解してもらうために、電波料金に関する制度を作った。ラジオ放送開始後、民間ラジオ放送の聴取者が急激に増えることで、民放ラジオ局は懐疑的な意見を払拭するだけでなく、広告主に対して自分たちに有利な相互依存関係を持つことになった。また、民放ラジオ局と政府との関係であるが、政府が民放ラジオ局の運営を規定する電波法と放送法を施行することで、最も重要な経営資源である放送電波は政府の管理下に置かれた。これにより、放送電波という経営資源を介した民放ラジオ局から政府への依存度は非常に強くなった。そこで倫理基準に関しては、政府への依存の度合いをできるだけ下げするために、業界団体である民放連が自ら倫理基準を作った。倫理的理由で政府がラジオ番組制作に介入することで表現の自由が制限されることを防ぎ、番組という重要な経営資源に対するコントロールを持つことで、番組は民放ラジオ局の独自の創造性を反映する商品となった。

制度は目的達成に対する制約と見られがちであるが、目的達成のために必要な要因、つまり、「戦略的要因」（Barnard, 1938, 邦訳, pp. 211-215）となりうることを上記の事例は示している。

### **3-2. 第2期（1952～1990年）：民放テレビ局の放送開始とその後の成長**

#### **3-2-1. 政府、民放テレビ局、広告主などを調整して追加される制度**

電波三法に加え、民放ラジオ産業の参加者が戦略的に新しい制度を追加することで、民放ラジオ産業がより秩序化されるのと同時に、当初、経済界から懐疑的にみられていた民放ラジオ局は短期間で急激な成長をとげる。

表 3-1 日本の広告費推移 1947 年～1956 年（単位：億円）

	総広告費	ラジオ 広告費	テレビ 広告費	新聞 広告費	雑誌 広告費
1947 年	14.6			11	1.6
1948 年	33			28	2
1949 年	106			80	5
1950 年	167.5			120	7
1951 年	243	3		180	10
1952 年	385	22		270	18
1953 年	491	45	1	320	25
1954 年	550	74	4	322	30
1955 年	609	98	9	337	35
1956 年	745	130	20	405	40

出所：日本民間放送連盟「民間放送十年史」収録「媒体別広告費推移（電通調査）」より筆者作成

表 3-1 が示すように、戦後すぐ、日本の総広告費が急激に成長した。この中でもラジオ広告費は成長が著しく、民間ラジオ放送開始翌年の 1952 年には、雑誌広告費 18 億円を超える 22 億円を売上げた。総広告費の対前年比増は 1952 年が 58.4%、1953 年が 27.5%、1954 年が 12.0%であるのに対し、ラジオ広告費の伸びは 1952 年が 633.3%、1953 年が 104.5%、1954 年が 64.4%である。新聞広告費は、50%、38.8%、20.0%であるので、民放ラジオ局は特に成長が期待できる広告メディアとなっていたことがわかる。その背景には、1950 年の朝鮮戦争が日本にもたらした特需景気があった。日本全国でラジオ受信機の普及も進んだ。NHK 受信契約数ではかるラジオ受信機の普及は、1951 年の 971 万件から、1954 年には 1,171 万件と、3 年間で 20.5%増加した。

民放ラジオ局が短期間に急成長しているこの時期に、民間テレビ放送が次なる事業領域として形成され始める。新聞社を始めとする民放ラジオ産業に参加した企業の多くが民放テレビ産業への参加を計画していた。民放テレビ産業の主要な参加者は主に新聞と民放ラジオの 2つの産業から登場した。まず、NHK 東京が、日本で初めてのテレビ放送を 1953 年 2 月 1 日に開始した。そして、日本初の民放テレビ局の開局を目指して、朝日新聞、毎日新聞、読売新聞の三大新聞と、メディア事業者以外から八幡製鉄社、日本鋼管、富士製鉄社などによる出資が日本テレビ設立のために集められた。1953 年 8 月 28 日に日本テレビが開局する。初代日本テレビ社長には、元読売新聞社長で、一時戦争責任を問われて公職を追放されていた正力松太郎が就いた。

正力は日本テレビ開局のために政財界に対し働きかけていたが、彼の精力的な働きかけ

が、NHK、新聞社、民放ラジオ局その他企業によるテレビ局開局の動きを活発化したと言われている。電波三法が施行された 1951 年の 10 月に、正力は「日本テレビ放送網株式会社」として正式に免許申請書を電波監理委員会に提出した。実はこの時、正力は「日本テレビ放送網構想」として、一社による全国放送を目指していた。しかしこの構想は翌年 7 月に、電波管理委員会が日本テレビに予備免許を交付した時に示した基本方針によって否定された。電波管理委員会は基本方針の中で 2 つの原則を示し、(1)さしあたり東京に 2~3 局、他の都市は 1~2 局を置局し、NHK と民放の併存を原則とする、(2)まず東京で事業を始め、中継回線網の完成を待って地方都市に及ぼす、とした。『放送ハンドブック』はこの件について言及し、「民放は、県域単位を基本として免許を交付するとした政府の方針に押し切られ、NTV（日本テレビ）は関東広域圏をそのサービスエリアとする放送事業者としてサービスを始めることとなった」と説明している（日本民間放送連盟編，2007，p. 27）。「県域単位を基本として免許を交付」という表現からは、「日本テレビ放送網構想」の挫折の要因が、マスメディアを一社あるいは少数社が独占することを回避しようとする行政的配慮を具体化した「マスメディア集中排除の原則」である、という制度的理由のようにもとれる。しかし具体的な要因は、東京の大手新聞社の影響を排除して、地元民放テレビ局を作りたかった地方紙の反対であった（村上，2010，p. 14）。

政府の基本方針は、全国にマイクロ・ウェーブ通信網を設置して運営したい日本電信電話公社（略称・電電公社；現・日本電信電話株式会社）の意向も取り入れたものだった。正力は「日本テレビ放送網構想」において、独自の全国通信網を計画していた。その構想は、マイクロ中継網を独自に整備して、東京・大阪・名古屋の基幹局のもとで直営のローカル局を創設し、テレビ、ラジオ、ファクシミリ放送といった放送事業だけでなく、電話などの通信事業、レーダーなどの軍事通信にも事業分野を広げる予定だった（有馬，2006，pp. 199-202）。正力の構想にはアメリカ政府の外交・防衛政策もからんでいた。この構想に対し、マイクロ回線を専用線として貸し出す方針を示していた電電公社が対立することになった。1954 年 12 月に、衆参両院の電気通信委員会が、外国資本や技術によるマイクロ回線網整備は防衛通信の自主性に影響を与えるなどの理由で、民間へのマイクロ回線業務認可を認めない決議を行い、正力の構想は完全に挫折した（村上，2010，p. 14）。

「日本テレビ放送網構想」の挫折をもたらしたのは、政府が作り出した基本方針で、こ

の基本方針の内容はビジネスの対立から発生する利害を調整して作り出したものであった。テレビの放送電波という経営資源獲得争いの末に、この貴重な経営資源は少数の大手メディア企業に占有されずに、全国各地で設立される民放テレビ局が利用すると意味決定された。これも、日本の電波行政の特徴である政治的指導によるものである。政府の基本方針「マスメディア集中排除の原則」は制度として、いかなる民放テレビ局も一社で全国放送ができない根拠となる制約として存在することになった。その後、1957年10月、田中角栄郵政大臣によって民間放送34社36局に対して一斉予備免許が出された。これに基づき、1958年から1960年にかけて地方に民放テレビ局が次々と開局した（村上，2010，p. 16）。この一斉予備免許においても、1つのテレビ放送事業者が2つ以上のテレビ局を開設しないことが条件として付されている。そもそも利害が調整されて作り出された「マスメディア集中排除の原則」であるが、この原則が明文化されたものとして、総務省令である基幹放送局の開設の根本的基準（昭和25年12月5日電波監理委員会規則第21号）の第9条の適用方針を示した通達（1959年9月）がある。ここに「1の者によって所有又は支配される放送局の数を制限し、できる限り多数の者に対し放送局開設の機会を開放する」とした項目が盛り込まれた（村上，2010，p. 19）。1957年10月の田中角栄郵政大臣による一斉予備免許とは、全国に民放テレビ局を開設すべく「大量免許」を断行したものだ。その結果、1960年10月のラジオ宮崎（現・宮崎放送）の開局で、ほぼ全国的な民放テレビ局の開設は一旦終了した（日本民間放送連盟編，2001，pp. 16-17）。これは、一社による地上波全国放送ではなく、各都道府県に経営的に独立した民放テレビ局が存在する制度の完成であった。

「マスメディア集中排除の原則」が強い制約として存在した。一方、戦略的要因である倫理基準がテレビ放送用に更新された。1958年1月「日本民間放送連盟テレビ放送基準」が作られた。1970年1月にはこのテレビ放送基準と「日本民間放送連盟ラジオ放送基準」を統合して「日本民間放送連盟放送基準」が作られた。そして民放連は、2003年、NHKと放送倫理・番組向上機構（以下、BPO）を設置する。BPOの機能は、放送における言論・表現の自由を確保しつつ、視聴者の基本的人権を擁護するため、放送への苦情や放送倫理の問題に対応する、第三者の機関である。BPOの原点は、1965年に民放連、NHKと他団体により設立された「放送番組向上委員会」である。放送事業は政府から免許を受けた事業であるために、BPOは民放テレビ局に番組制作で放送の公共性を遵守すべきで

あるという制約を民放テレビ局に課す一方で、放送の自主・自律の実現を目的とする組織となることで戦略的要因ともなっている。

### 3-2-2. 民放テレビ産業の制度による秩序化

日本テレビ開局後、1955年4月にラジオ東京（現・TBSホールディングス）、1959年2月に日本教育テレビ（現・テレビ朝日ホールディングス）、同年3月にフジテレビが放送を開始した。テレビ東京は、1973年10月に前身である東京十二チャンネルが財団法人日本科学技術振興財団からテレビ事業を譲受した。東京キー局それぞれの開局時の主な母体は、日本テレビは読売新聞、ラジオ東京は毎日新聞、朝日新聞、読売新聞と電通、フジテレビは文化放送とニッポン放送、日本教育テレビは朝日新聞、東京十二チャンネルは日本経済新聞社であり、東京キー局は新聞か民放ラジオ放送の産業内から生まれた。民放テレビ局への出資は、新聞社が先行したが、その後、映画界からの出資も始まり、フジテレビや日本教育テレビには大手映画会社からの出資があった。しかし同時に、1956年1月に日活を除く邦画5社がテレビに対する作品提供の拒否を申し合せることで、邦画はテレビから姿を消した。映画界がテレビを競争相手と意味決定したためであり、テレビと映画の関係はぎくしゃくとしたものであった。

民放テレビ産業の利害関係者が状況に応じて政治的指導、商習慣、申し合わせなど制度を作り出し、防御や攻撃を図った。関東地区では東京キー局が、関東地区以外では、「マスメディア集中排除の原則」により全国各地に民放テレビ局（以下、地方局）が開設されて、それぞれが独立して状況に対応していた。民放テレビ産業誕生から約5年が経過し、東京キー局と地方局の相互依存関係が少しずつ構築され始めた。1958年6月に日本初のニュース・ネットワークとして、ラジオ東京、中部日本放送、大阪テレビ（現・朝日放送）、RKB毎日放送、北海道放送の5社で「テレビニュースに関するネットワーク協定」が結ばれている。これは、1959年8月にJNN（ジャパン・ニュース・ネットワーク）に発展する基礎となる。この民放テレビ局のネットワーク化を強く促進する要因となったのが、1959年4月10日の皇太子御成婚パレードであった。パレードは4月10日の午後に皇居をスタートして渋谷区の東宮仮御所へと向かう計画だった。NHKが全国に御成婚パレードを中継放送することを企画した。御成婚パレードの日が近づくにつれてテレビ受像機が家庭に普及し始め、NHKの受信契約数は1958年に100万であったが、1959年4

月、皇太子御成婚の直前に 200 万を超えた。そこで、TBS テレビと日本テレビは地方局と臨時ネットワークを形成してパレードを中継放送することを計画した。当日、パレードの沿道には 53 万人が詰めかけ、街中に設置されていた街頭テレビの前には 1,500 万人が集まったと言われている<sup>7</sup>。この中継がきっかけとなり、民放テレビ局がニュース・ネットワークを形成して系列化する動きが活発化した。

さらに、ニュース・ネットワークという報道の側面からだけでなく、営業の側面からもネットワーク化が進むことになる。民放テレビ各局の放送域は地域ごとに限られており、広告主は、地域ごとに契約する必要があった。そこで、広告主は広告業務の能率化と経済化の見地から、番組の「全国的配給機構」の成立を望んだ（荘，1963，p. 307）。以前、日本テレビが開局する直前に正力松太郎の「日本テレビ放送網構想」は挫折し、その後、関東地区・中京地区・近畿地区の広域圏とその他の都道府県に民放テレビ局が置局された。政治的指導により進んだ全国置局であるが、民放テレビ局の報道体制の構築、そして利害関係者である広告主からの強い要望により、東京キー局を中心とした全国放送の体制が作られた。この東京キー局を中心とした全国ネットワークは、民放ラジオの全国ネットワークとは大きく異なる点がある。民放ラジオ局の全国ネットワークは、番組や広告の配信先を広告主が指定するスポンサード・ネットワークであった。しかし、民放テレビ局の全国ネットワークにおける地方局の選定は、東京キー局が業務協定を結んでいる地方局の中から行われるという東京キー局主導のものとなった（村上，2010，p. 22）。各都道府県に置局するという制度は東京キー局各局にとって制約となったが、その制度のもとで、東京キー局と地方局が自律的にネットワーク制度を作り出して相互依存関係を構築した。

民放テレビ産業とその周縁には、東京キー局と地方局の民放テレビ局、出資者として新聞社や民放ラジオ局など、顧客である広告主と視聴者、政府、広告主と民放テレビ局をつなぐ電通などの広告代理店、番組出演者を供給する芸能事務所、放送関連機材を供給する電機メーカー、業界団体である民放連などが存在した。東京キー局の母体となる新聞社や民放ラジオ局などの企業は、日本新聞協会や、民放連で協調する関係ができていた。ここ

---

<sup>7</sup> 「「ご成婚パレード」を撮れ！ テレビ 3 局の攻防 先行する TBS、追う NHK と日テレ、狙うは「下剋上」『日経ビジネス』2016 年 4 月 12 日 <https://business.nikkei.com/atcl/report/15/070300016/040400017/?P=2>（最終アクセス日：2022 年 10 月 17 日）。



に、東京キー局が中心となるネットワークが形成され、東京キー局と地方局の相互依存関係が秩序化されて民放テレビ産業の構造が明確になり始めると、その他の利害関係者との秩序化もさらに進んだ。このように秩序化が進んだ大きな要因が4つある。

第1に、日本新聞協会や民放連での協調作業によって東京キー局およびその母体となる企業は強い相互作用を持っていた。加えて、皇太子の御成婚パレードをきっかけとして東京キー局と地方局のネットワーク化が実現し、両者の組織間の相互作用は強くなっていた。前述したように、テレビ受像機の普及率の目安となるNHKの受信契約数は、1958年5月に100万台を突破し、1959年4月には200万台を突破した（日本民間放送連盟編，2001，p. 17）。当時、テレビは洗濯機と冷蔵庫と並んで「三種の神器」と呼ばれて豊かさや憧れの象徴となった。視聴者の数が増え、それに応じて広告主も増えたことで、民放テレビ局、広告主、電通などの広告代理店の間での相互作用も増加した。

第2に、組織間の支配構造が構築されていた。政府が電波三法に基づいて放送電波を管理し、民放テレビ局を監督した。また、新聞社や民放ラジオ局など出資者から民放テレビ局への支配も存在していた。また、連携も発生した。東京キー局の出資者である全国紙の間では共同出資（例えば、毎日新聞、朝日新聞と読売新聞によるラジオ東京と日本テレビへの出資、朝日新聞と日本経済新聞による日本教育テレビへの出資など）して協調するなど連携が生まれていた。さらに、広告主からの要望もあり、東京キー局を中心として地方局を連携するネットワーク制度が作り出された。

第3に、民放テレビ産業内に情報が蓄積されていた。民放テレビ局の母体となる新聞社や民放ラジオ局などの出資者が、それぞれ過去の営業に関する情報を蓄積していた。また、広告主との直接交渉は電通などの広告代理店が担っており、広告代理店を通じて広告主に関する直近の情報がもたらされた。

第4に、民放連という業界団体が民放ラジオの創業期から設立されていた。民放連に所属することで共通の情報を共有する。また、民放連において倫理基準など共同で戦略的要因となる制度を作ることで、共通する事業に従事しているという共通意識が醸成された。

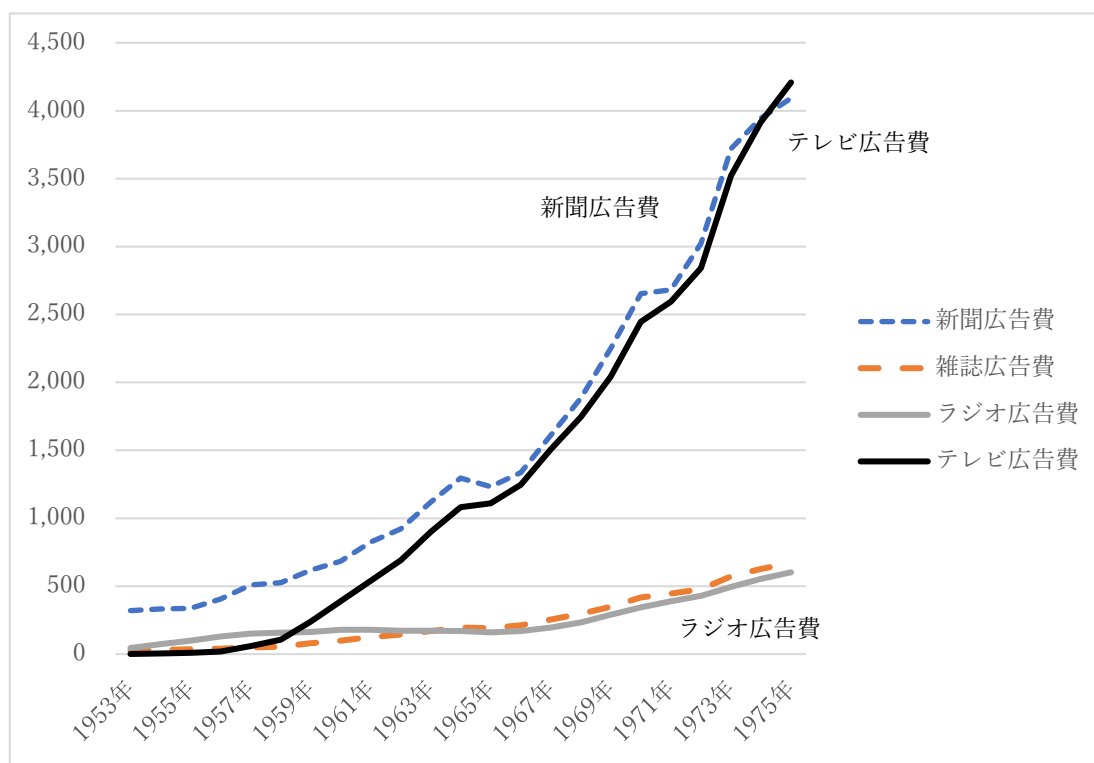
民放テレビ産業の秩序化に大きな作用を及ぼすのは、まず、政府が施行した電波法と放送法であった。電波法と放送法がテレビ放送を免許事業と規定して参入障壁を高くしたため、新たな民放テレビ局の設立は非常に困難である。そのため、民放テレビ局への出資者

である新聞社と民放ラジオ局、そして放送電波の免許を取得している民放テレビ局、特に東京キー局が支配構造の上位に位置する関係が構築された。参入障壁が高い状態が続くことで、その間に民放テレビ局の設備が充実して、設備を操作する従業員は情報を蓄積し、その能力が高まる。

技術的には、放送、船舶無線や航空無線など電波の使用目的によってそれぞれ与えられる電波帯域が限られており、またテレビとラジオの放送局の電波周波数と他の放送局の電波周波数が近いと干渉を起こすため、お互いに電波周波数を離さなくてはならない。そのため、割り当てられる電波周波数は限られてしまう。民放テレビ局の放送でもチャンネル数は制限され、これも参入障壁を高くした。当時放送を管轄していた郵政省が1956年2月に示した「テレビ周波数割当計画」（チャンネルプラン）では、初期に市販されたテレビ受像機が6チャンネル制であったため、全国置局も6チャンネル制で計画された。同年12月に、平井太郎郵政大臣がテレビ用周波帯数を広げ、全国の置局を11チャンネル制とした（日本民間放送連盟編，2001，pp. 15-16）。

他にも参入障壁を高くしている大きな要因が放送法にある。放送法第108条には、「基幹放送事業者は、国内基幹放送などを行うに当たり、暴風、豪雨、洪水、地震、大規模な火事その他による災害が発生し、又は発生するおそれがある場合には、その発生を予防し、又はその被害を軽減するために役立つ放送をするようにしなければならない」としている。この業務を民間で実行できるのは、民放ラジオ局と民放テレビ局以外には考えられない。災害の情報を事前に予測する、あるいは発生後に早急に情報を獲得し、より広く配信する技術と人員は、全国的に報道体制を整えて保持している民放ラジオ局と民放テレビ局以外は持っていない。

以上のように、参入障壁が高い産業にいる民放テレビ局は、放送電波という経営資源を占有しながら知識を蓄積し、知識を民放連内や各ネットワーク内で共有することで、組織間の相互作用がさらに増加した。法律および政治的指導と、それに対抗する形で東京キー局を中心に民放テレビ局が民放連を設立したり、ネットワーク制度など商習慣を作ったことが民放テレビ産業の秩序化を促進し、その後も、1950年代に確立した制度の下で、この秩序化は維持された。



出所：日本民間放送連盟「日本民間放送年鑑」（各年）収録「日本の広告費（電通調査）」より筆者作成

図 3-1 日本の広告費推移 1953 年～1975 年（単位：億円）

図 3-1 が示すのは、地上波民間テレビ放送が始まった 1953 年から約 20 年間における、新聞、雑誌、ラジオとテレビの 4 大メディアの広告費の推移である。テレビ広告費は毎年増加した。テレビ広告費がラジオ広告費を超えたのは 1959 年、1975 年には、テレビ広告費が新聞広告費を超えて、民放テレビ局が日本において総広告費が最も高いメディアとなった。テレビ広告費は順調に増加し、テレビ広告費が対前年比で初めてマイナスとなるのは、民放テレビ事業 40 年目を迎えた 1992 年であった。

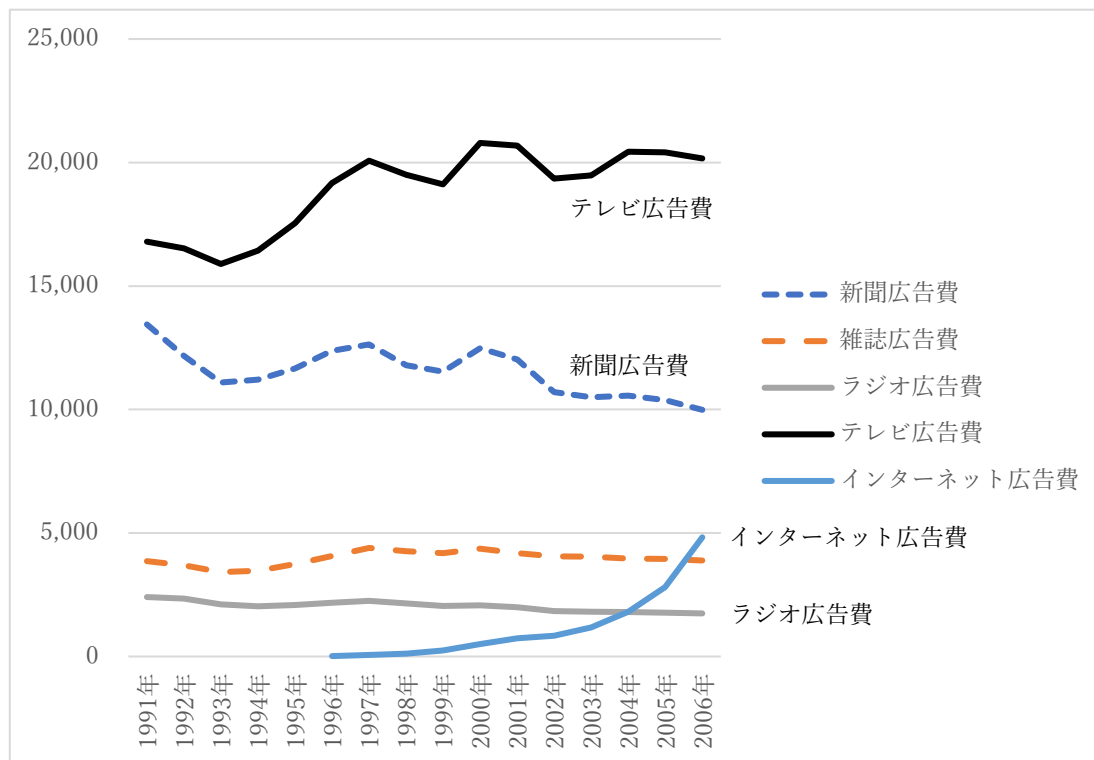
順調に東京キー局が成長した約 40 年間は、電波法と放送法を始めとする諸々の制度によって、放送電波という経営資源を民放テレビ局が占有する状態が維持された。東京キー局は、番組内容や編成において差別化をして特色を出すことによって競争した。例えば、日本テレビはプロ野球の巨人軍の主催試合中継を積極的に編成に取り入れた。フジテレビは、1981 年に新キャッチフレーズ「楽しくなければテレビじゃない」を発表。『笑っていいとも』などバラエティー番組制作を強化した。テレビ朝日は 1985 年 10 月、報道番

組「ニュースステーション」を平日のゴールデンタイムに毎日放送することで独自性を打ち出した。しかしこのような差別化も、制度で保護された産業において、ネットワーク制度など既存の相互依存関係を安定的に維持しながらの競争であった。

### 3-3. 第3期（1991年～2021年）：2005年以降の東京キー局の多角化－経営資源の多義性の増幅の抑制

#### 3-3-1. バブル崩壊と広告費の成長停滞

1991年に日本経済のバブルが崩壊した。バブル崩壊とは、内閣府景気基準日付での1991年3月から1993年10月までの景気後退期を指す。小峰・村田（2014）によると、内閣府の「国民経済計算年報」は、日本の資産の現状を示す正味資産が1991年以降減少していることを報告した。バブル崩壊に続く日本経済の停滞は「失われた20年」と呼ばれ、成長率の鈍化や高い失業率が発生した（小峰・村田，2014，pp. 68-69）。



出所：日本民間放送連盟「日本民間放送年鑑」（各年）収録「日本の広告費（電通調査）」より筆者作成

図 3-2 日本の広告費推移 1991年～2006年（単位：億円）

1991年から1992年にかけてテレビ広告費は初めてマイナス成長となり、前年比98.4%であった。日本の総広告費も1992年に減少した（前年比95.4%）。テレビ広告費とは、全国の民放テレビ局の電波料および番組制作費とテレビCM制作費の範囲で推定され、事業費は含まない。また、衛星テレビ放送、ケーブルテレビ、文字放送などに投下された広告費を含まないため、純粋に日本の民放テレビ局に投下された広告費である。図3-2において、テレビ広告費が増減しながらゆったりと上昇傾向にあるのに対し、急激に上昇しているのがインターネット広告費である。1996年からインターネット広告費の推定が始まったが、2005年までの10年間で、インターネット広告費は175.5倍となっている。

### 3-3-2. 新しい映像メディアの登場

1991年以降の経済停滞時期に、新しい映像送信技術の商業利用が始まった。まず、1990年11月に日本で初の衛星民放テレビ局となる日本衛星放送（現・WOWOW）と衛星デジタル音声放送のセントギガが開局する。WOWOWは1991年4月、セントギガは1991年3月に本放送を開始した。日本衛星放送を視聴するためには、視聴者は料金を払って契約をしなければならない。日本の民間のテレビ放送としては初めての有料放送であった。また、ケーブルテレビは、地上波テレビ放送が始まった2年後の1955年に難視聴対策の再送信サービスとして始まっていたが、1995年に、複数のケーブルテレビの放送局を統括するMSO（Multiple System Operator）となるジュピターテレコムが設立される。

1990年代、スポーツや音楽などの衛星専門チャンネルが視聴者に有料で提供されることで多チャンネル化が始まった。これを契機ととらえ、日本のテレビ放送の多チャンネル化が定着することを期待し、海外から東京キー局に対して買収攻撃が起きた。オーストラリア出身でメディア・コングロマリット、ニュース・コーポレーションの会長を務めるルパート・マードックが、1996年、テレビ朝日に敵対的買収を仕掛けた（桂，1996，p. 2）。マードックと組んだのがソフトバンク社長の孫正義だった。敵対的買収の狙いは2人が始めた合弁事業の衛星放送JスカイB（現スカパーJSATホールディングス）のコンテンツ

拡充であった<sup>8</sup>。テレビ朝日など東京キー局は、それまで制作した番組のアーカイブ、学習と経験を積んだ制作能力、および有力な芸能事務所とのネットワークなど、番組制作に関連した経営資源を持っていた。新興の衛星放送からすると、このような経営資源は非常に価値の高いものであった。しかし、テレビ朝日と朝日新聞はこの敵対的買収に猛反発し、マドックは一時テレビ朝日の筆頭株主となったが、翌年1997年に朝日新聞社に株をすべて売り戻している。

テレビ放送以外の映像技術においては、映像コンテンツをデジタル化して送信、再生する技術が急激に進歩する。1996年には東芝が世界初のDVDプレイヤーを販売開始。映画が家庭向けにデジタル化されて販売され始めた。これは、映像のデジタル化フォーマットであるMPEGの開発が進み、世界的に普及し始めたからである。そして、インターネットが普及し始めた。1996年に日本初のポータルサイトであるYahoo! Japanがサービスを開始した。インターネットの世帯普及率は1997年の6.4%から2000年には34.0%と急増している。この大きな要因の1つはMicrosoft社が1995年に販売を開始したシステム・ソフトウェア、Windows 95だと言われている。Windows 95を搭載したコンピュータは、インターネット接続が簡単にできた（総務省，2017）<sup>9</sup>。電通は1996年より、インターネットに投下された国内広告費の推定と公表を始めている。コンピュータの国内普及も進み、総務省の『通信利用動向調査』によるとコンピュータの世帯普及率は1995年に16.3%であったが、1996年は22.3%、1997年は28.8%、1998年は32.6%、1999年は37.7%、そして2000年には50.5%となった。

しかしこの時期、家庭用コンピュータでは、容量の大きいデジタル化された映像コンテンツの再生は難しかった。日本国内ではまだ高速インターネット回線であるブロードバンドが普及していなかった。

### 3-3-3. 日本の経済停滞など民放テレビ局にもたらされた経済的打撃

---

<sup>8</sup> 「事業拡大のためテレビ局の株を買ったら猛反発。売却するか」『PRESIDENT Online』2011年3月7日 <https://president.jp/articles/-/12881?page=2>（最終アクセス日：2022年10月23日）。

<sup>9</sup> 「[1995年] Win95でネット普及に弾み、PHSの公衆サービスも始まる」『日経クロステック』2009年6月1日 <https://xtech.nikkei.com/it/article/COLUMN/20090513/329879/>（最終アクセス日：2022年10月17日）。

1992年から日本の広告費売上げは成長停滞の時期にはいる。この時期の日本国内の地域別広告売上高をみると東京を中心とする関東地区に広告費が集中する。経済産業省の「特定サービス産業実態調査」によると、1988年から2003年の間はいずれの年も、全国の広告費に占める地域別の構成比では関東地区が6割以上を占めていた。第1位の関東地区と第2位の近畿地区をあわせると上位2地域で全国の8割以上を占めていた<sup>10</sup>。収入基盤を企業の投下する電波料に依存する民放テレビ局、その中でも特に地方局にとって、国全体の経済停滞は大きな打撃となった。民放テレビ産業全体の営業収益に占める東京キー局のシェアは、1992年度の42.5%から2001年度の47.8%へと上昇した（村上, 2010, p. 37）。

バブル崩壊に続く経済停滞が大きな打撃となり、さらに、衛星テレビ放送やケーブルテレビなどの競争相手が出現する中、民放テレビ局にさらなる追い打ちがかかる。国策として計画されてきた地上波テレビ放送のデジタル化が（郵政省・電波監理審議会 第794回）、2003年より関東地区・中京地区・近畿地区で始められた。これを地デジ化というが、それまで使用してきたアナログ放送機材をデジタル放送機材に入れ替えるために、民放テレビ局は莫大な設備費用を投下することになった。この時期、広告費は関東地区と近畿地区に集中していたこともあり、特に地方局にとって財政的に大きな負担となった。そこで総務省は、2004年7月から「デジタル化の進展と放送政策に関する調査研究会」を開催する。この研究会は、総務省・情報通信政策局長の研究会であった。この研究会の第1回会合（2004年7月27日開催）において、当時の総務省・放送政策課長より、デジタル化設備投資額に対し、高度テレビジョン放送施設整備促進臨時措置法という法律で財政投融资、固定資産税の軽減、法人税の特別償却などを実施しているとの報告があり、あわせて、地方局の経営基盤強化が重要であるとの報告もしている<sup>11</sup>。

東京キー局は「マスメディア集中排除の原則」という制約があるために、一社で全国放送ができない。そのため、地方局と形成する全国ネットワークは非常に重要な経営資源で

---

<sup>10</sup> 「特定サービス産業実態調査」は廃止され、新たに創設された「経済構造実態調査」に統合・再編されたことが経済産業省より2022年9月30日に発表された。

<sup>11</sup> 「「デジタル化の進展と放送政策に関する調査研究会」（第1回会合）議事録」『総務省』2004年7月27日 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/policy-reports/chousa/digi-sinten/040727\\_4.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/policy-reports/chousa/digi-sinten/040727_4.html)（最終アクセス日：2022年10月28日）。

あり、地方局を救済することは重要課題であった。経済停滞と地デジ化が地方局の経営を圧迫する一方、地方局にとって脅威となりうる競争相手が出現し始めていた。前述したように、映像送信技術が発達した結果、衛星テレビ放送およびケーブルテレビは一社による全国放送を実現していた。さらに、インターネットとコンピューターの普及が新たな競争相手をもたらすことになる。

#### 3-3-4. インターネット事業者から東京キー局への買収攻撃

2004年、フジテレビは11年ぶりに日本テレビより視聴率年間三冠王（ゴールデン帯、プライム帯、全日帯）を奪取した。実はこの時期、フジテレビはガバナンスの問題を抱えていた。フジテレビは、同じくフジサンケイグループに属するニッポン放送と株の持ち合いをしており、資産規模がフジテレビよりも小さいニッポン放送が筆頭株主になるといういびつな関係であった（井上・加藤，2006，p. 23）。2004年9月末時点で、ニッポン放送の第2位株主が12.4%のフジテレビ、フジテレビの筆頭株主が22.5%のニッポン放送という持ち合いの状態であった（日本経済新聞社編，2005，pp. 88）。この持ち合いは、フジテレビ設立の時にニッポン放送と文化放送が出資者となったという歴史的経緯がある。しかし、2004年のラジオ広告費はテレビ広告費の約11分の1であり、この年、電通調査によると、ラジオ広告費は初めてインターネット広告費を下回った<sup>12</sup>。サンケイグループ内にはフジテレビとニッポン放送のいびつな関係を解消するべきという意見も存在し、2000年にはフジテレビの日枝社長（当時）がソニーの出井社長（当時）にフジテレビへの出資を依頼するなど、安定株主確保の模索があった。2004年には、インターネット新興会社、楽天の三木谷社長がフジテレビに提携を申し入れていた。インターネット事業者にとってフジテレビは魅力的であった（日本経済新聞社編，2005，pp. 80-96）。そして、2004年3月末時点で投資家の村上世彰が率いるM&Aコンサルティング、通称村上ファンドが19.5%でニッポン放送の筆頭株主となったことで、フジテレビの中ではいびつな関係解消の意識が高まっていた。

2005年、ライブドアがフジテレビに攻撃的買収をしかけた。インターネット事業者が

---

<sup>12</sup> 「電通、“2004年(平成16年)日本の広告費”を発表—テレビとインターネットが好調で前年比103.0%の5兆8571億円に」『ASCII.jp』2005年02月17日 <https://ascii.jp/elem/000/000/346/346655/>（最終アクセス日：2023年1月21日）。



東京キー局を買収しようと仕掛けたことで、注目を集めた。まず、2005年1月17日、フジテレビがニッポン放送発行済み株式の公開買付（TOB）を発表したが、これは出資比率50%超獲得によりニッポン放送の子会社化を目指したものであった。ところが突然、約3週間後の同年2月8日、インターネット関係会社ライブドアがニッポン放送の株式の35%を取得した。ライブドアは、ニッポン放送の重要事項（株主総会の特別決議事項）に対する拒否権を持つことになる。ライブドアはフジテレビを中核とするフジサンケイグループ（産経新聞、ポニーキャニオンなど）と資本・業務両面で提携して、ネットとテレビ・ラジオを融合したビジネスを目指す方針を表明。これに対し、フジテレビは反発。フジサンケイグループの経営主導権をめぐる争いが本格化した<sup>13</sup>。

2月10日には、フジテレビがニッポン放送株式TOBでの株式保有比率目標を「50%超」から「25%超」に引き下げ、買いつけの期限を3月2日まで延長すると発表し、徹底抗戦の構えを見せる。2月23日、ニッポン放送はフジテレビに対し4,720万株分の新株予約権を割り当てると発表。これに対し、ライブドアは新株予約権発行を不服として東京地裁に発行差止めの仮処分申請をした。3月7日のフジテレビによるニッポン放送へのTOB期限を迎え、フジテレビがニッポン放送株の36.47%を取得したことが明らかになる。フジテレビはニッポン放送の重要事項に対する株主総会での拒否権を持つことに成功する。しかし、3月11日、東京地裁は、ライブドアの差止請求を認め、上記の新株予約権発行は無効となる。東京地裁は新株予約権発行を「フジサンケイグループ経営陣の支配権維持が目的で、不公正発行に当たる」とした。ニッポン放送は東京高裁に対して即日抗告した。3月23日、新株予約権発行差し止めの仮処分を不服としたニッポン放送の東京高裁に対する抗告が棄却される。結局、ニッポン放送は新株予約権発行を断念する。4月18日、フジテレビとライブドアが資本提携・業務提携の合意を発表した。合意内容には、フジテレビがライブドアの取得したニッポン放送株式の全株を買い取る、第三者割当増資の引き受けでライブドアに12.75%出資するなどが含まれている（井上・加藤, 2006, pp. 23-29）。

ライブドアの買収攻撃が落ち着いた後、2005年10月に、今度は楽天が、TBSテレビ

---

<sup>13</sup> 「ライブドア、ニッポン放送株35%取得 フジテレビ照準」『asahi.com』2005年2月15日 <http://asahi.com/tech/asahinews/TKY200502080167.html>（最終アクセス日：2022年10月17日）。

の全発行済み株式の15.46%を取得した。楽天とTBSテレビの攻防は、2011年、それまでに楽天が取得した株式をすべて、2009年3月に誕生した東京放送ホールディングスが買い取ることで決着した。TBSテレビもやはり、フジテレビと同じく、強力に支えてもらうバックアップを持っていなかった。日本テレビを支える読売新聞、テレビ朝日を支える朝日新聞のような関係が存在していなかった。この時期に日本テレビはまず、2005年5月に敵対的買収への防衛策も念頭に入れた定款変更として、授權株式数を5,000万株から1億株に変更したと発表した。同年12月には、親会社である読売新聞グループ本社が保有する日本テレビの株式数が増え、総株主の議決権に対する割合が19.12%から24.02%になったこと、さらに、日本テレビが系列に属する読売テレビの株式を52,000株取得し、日本テレビが保有する株式は読売テレビ発行済株式総数に対する割合の15.59%になったことを発表した。日本テレビは読売新聞を中心に関係各社の結束を図ることで、買収攻撃に備えた。

フジテレビとTBSテレビに強い資本的バックアップがなかったという事実以外に注目すべき点がもう1つある。実は、ライブドアとフジテレビの応酬がエスカレートするなか、TBSテレビと三井不動産は2月25日に、本社屋に隣接する約1万坪の敷地を利用した開発計画「赤坂五丁目 TBS 開発計画」の着工を発表していた<sup>14</sup>。同事業のマネジメントは三井不動産に委託されていた。フジテレビとTBSテレビへの買収攻撃と、TBSテレビの赤坂の開発計画に共通するのは、民放テレビ局の放送電波に関連する経営資源を他の企業が非常に高く評価したことである。ライブドアはフジテレビの番組コンテンツと番組制作能力や番組アーカイブを、三井不動産はTBSの敷地や番組制作能力を高く評価し、そしてそれら経営資源をさらに有効活用できると考えていた。

### 3-3-5. 買収攻撃への防衛策：「マスメディア集中排除の原則」の緩和

ライブドアとフジテレビによる騒動は2005年4月に収まった。この騒動をきっかけに、前述した総務省「デジタル化の進展と放送政策に関する調査研究会」の重要課題は、「マ

---

<sup>14</sup> 「赤坂エリアにおける複合再開発（仮称）赤坂五丁目 TBS 開発計画 着工 プロジェクトマネジメント他は、三井不動産」『三井不動産』2005年2月25日 [https://www.mit-suifudosan.co.jp/corporate/news/2005/0225\\_02/](https://www.mit-suifudosan.co.jp/corporate/news/2005/0225_02/)（最終アクセス日：2023年1月21日）。

スメディア集中排除の原則」の緩和へと変わり始めた。2005年7月の第12回会合で話し合われた「中間取りまとめ（案）」では、放送のデジタル化の進展とこれに関わる衛星テレビ放送とケーブルテレビを巡る課題が重要事項とされており、「マスメディア集中排除の原則」については38ページの案文のうち、約2ページしか使われていなかった<sup>15</sup>。しかし、同年10月7日に開催された第13回会合では、「今後の取り運び（案）」において、「純粋持株会社」と「マスメディア集中排除の原則」が「当面の重点検討課題」となった<sup>16</sup>。この第13回会合の直後、10月13日には楽天がTBSテレビに買収攻撃を仕掛ける。

インターネット事業者による買収攻撃は、東京キー局にとってガバナンスが重要な問題であると意味決定させただけでなく、急速に成長するインターネット事業者という競争相手を明確な脅威と意味決定させた。その後「デジタル化の進展と放送政策に関する調査研究会」のヒアリングに日本民間放送連盟（2005年の日本民間放送連盟会長は、当時フジテレビ会長の日枝久氏）からTBSテレビ、テレビ朝日が招かれ、放送持株会社を認める必要があると説いている。また、放送持株会社の傘下に、放送関係以外の事業会社も置くべきとも説いている<sup>17</sup>。そして、翌2006年3月には一部マスコミが、総務省が「マスメディア集中排除の原則」を緩和する方向で検討に入ったことを報道した。放送持株会社の下で民放テレビ局がグループ経営を進めるとともに、デジタル化投資に向けた地方局の財務基盤を強化するのが緩和の狙いとされた。

2007年の放送法改正により、「マスコミ集中排除の原則」の緩和が実施される。民放テレビ局は他の複数の民放テレビ局を支配下に置くことができるようになった。2008年

---

<sup>15</sup> 「デジタル化の進展と放送政策に関する調査研究会（第12回）」『総務省』2005年7月29日 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/policyreports/chousa/digi-sinten/050729\\_2.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/policyreports/chousa/digi-sinten/050729_2.html)（最終アクセス日：2022年10月28日）。

<sup>16</sup> 「「デジタル化の進展と放送政策に関する調査研究会」第13回会合 議事録」『総務省』2005年10月7日 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/policyreports/chousa/digi-sinten/051007\\_4.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/policyreports/chousa/digi-sinten/051007_4.html)（最終アクセス日：2022年10月28日）。

<sup>17</sup> 「「デジタル化の進展と放送政策に関する調査研究会」第17回会合 議事要旨」『総務省』2005年12月9日 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/policyreports/chousa/digi-sinten/051209\\_3.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/policyreports/chousa/digi-sinten/051209_3.html)（最終アクセス日：2022年10月28日）。

10月1日に初の放送持株会社であるフジ・メディア・ホールディングスが誕生する。同年11月5日に東京放送ホールディングス（現・TBSホールディングス）、2010年10月1日にテレビ東京ホールディングス、2012年10月1日に日本テレビホールディングス、2014年4月1日にテレビ朝日ホールディングスが誕生する。「マスコミ集中排除の原則」緩和によって、東京キー局は、系列下の地方局への出資を拡大した。

### 3-3-6. 東京キー局による多角化：ビジネスモデルの修正

2007年の放送改正により「マスメディア集中排除の原則」の緩和が実施され、地上波民間テレビ局は他のテレビ局へ出資が大幅に認められるようになった。地方局への支配体制を強化した東京キー局としては、フジ・メディア・ホールディングスが2012年3月に秋田テレビ、岩手めんこいテレビ、岡山放送、沖縄テレビ放送、仙台放送、テレビ新広島、新潟総合テレビ、福島テレビ、北海道文化放送の地方局9局を持分法適用関連会社とした。認定放送持株会社へ移行の年である2008年には、産業経済新聞社とビーエスフジオよび日本映画衛星放送という衛星基幹放送事業者2社が持分法適用関連会社となっていた。次に、日本テレビホールディングスも2012年、認定放送持株会社へ移行の年に、地方局への支配体制を強化し始めた。札幌テレビ放送、読売テレビ放送、福岡放送という規模の大きい地方局を持分法適用関連会社とし、BS日本、シーエス日本という衛星基幹放送事業者を特定子会社とした。

対照的にTBSホールディングスが持分法適用関連会社とした地方局はない。しかし、TBSホールディングスも「マスメディア集中排除の原則」の緩和を利用した。放送電波の意味を見直し、ビジネスモデルを修正したのである。2008年1月31日に「赤坂五丁目TBS開発計画」が竣工する<sup>18</sup>。オフィス・商業施設棟「赤坂Bizタワー」、賃貸住宅棟「Akasaka The Residence」、文化施設棟「赤坂ACTシアター」、「赤坂BLITZ」などで構成され、既存の「TBS放送センター」と「赤坂五丁目TBS開発計画」を合わせて「akasakasacas（赤坂サカス）」（面積約5万2,800平方メートル）として誕生した。当時のTBSテレビは三井不動産の協力のもと自社不動産開発を積極的に行い、不動産売り上げを増やす財務体質に生まれ変わった。そして、所有不動産内に含まれる商業施設や劇

---

<sup>18</sup> 株式会社 東京放送 アニュアルレポート 2008

場を自社番組内で宣伝する戦略をとった。商業施設や劇場も番組内でとりあげやすい情報であった。自社不動産と放送電波という2つの経営資源がシナジーを生んだ。

TBSホールディングスの有価証券報告書をみると、2022年3月期の「不動産・その他」における営業利益は70億6,200万円で、分野別でTBSテレビなどを含む「メディア・コンテンツ」の109億3,300万円に次ぐものである。不動産事業営業利益の総営業利益に占める割合は34.7%である。そして、TBSホールディングスの大株主に三井不動産（2022年3月31日時点で持ち株比率は3.34%で、第4位の株主）と三井物産（同時点で持ち株比率は2.51%で、第8位の株主）が名を連ね、TBSホールディングスは三井グループとの関係が強化されている<sup>19</sup>。2005年3月期においては三井住友銀行のみが、持ち株比率は3.19%で第5位の株主でいるにすぎなかった。

フジ・メディア・ホールディングスも「マスメディア集中排除の原則」の緩和により放送電波を見直し、ビジネスモデルを修正した。フジ・メディア・ホールディングスは、放送電波が依然ビジネスモデルの中核となる経営資源だが、放送事業とその他のメディア事業で蓄積したコンテンツとコンテンツ制作能力も重要な経営資源としてとらえた。フジテレビの日枝社長（当時）の指示のもと、フジサンケイグループ傘下のメディア企業を集め、メディア・コングロマリットを形成した。新聞や雑誌などの印刷媒体を取り込むインターネットという新しいメディア媒体にも、そしてテレビ放送にも、様々なコンテンツを提供できる組織構造を作った。日本では2019年にインターネット広告費が民放テレビ局の広告費を超えたが、フジ・メディア・ホールディングスはインターネットが優勢で、かつ、企業が広告を展開する時に複数のメディアを同時に利用するメディア・ミックス戦略を採用することが当たり前となる時代が来ることに備え始めた。2017年までフジテレビの会長を務めた日枝氏が、フジ・メディア・ホールディングスの初代会長を務めた（2017年6月に会長を退任）。

市場の変化が大きく、産業構造が不安定な状態に陥ると、企業は対応するために新たな戦略や組織体制を作り出して実践する（Eisenhardt and Martin, 2000, p. 1115）。2007年放送法改正による「マスメディア集中排除の原則」の緩和を利用し、すぐに新たな戦略を実施したのがTBSホールディングスとフジ・メディア・ホールディングスであ

---

<sup>19</sup> 『週刊ダイヤモンド』2016年4月2日号, p. 31.

った。「マスメディア集中排除の原則」の緩和は、東京キー局が系列の地方局を守ること  
で全国ネットワークという経営資源を守り、自らをも守ることが目的だった。TBS ホール  
ディングスやフジ・メディア・ホールディングスは、自分たちのビジネスモデルを修正  
した。放送電波の価値を下げる可能性を持つインターネットという新しい経営資源を利用  
する他者を、自らの体験を通して脅威と意味決定していた。経済停滞、コンテンツのデジ  
タル化、インターネット事業者の躍進など様々な要素を持つ環境変化を創出し、経営資源  
と相互依存関係を見直して多角化を始めた。

TBS テレビもフジテレビも、2005 年に買収攻撃を受けた時に、防衛となる強力な資本  
バックアップを持っていなかったことを重要視した。一方、読売新聞という強いバックア  
ップを持つ日本テレビは、この 2 社ほど積極的に多角化を進めなかった。放送電波という  
同じ経営資源を利用する 3 社であるが、それぞれの資源依存が経営資源の意味の見直しに  
影響した。ただ、3 社に共通するのは、ビジネスモデルの中核は放送電波のままであり、  
ビジネスモデルの修正をした程度であった。

### 3-4. 事例のまとめ

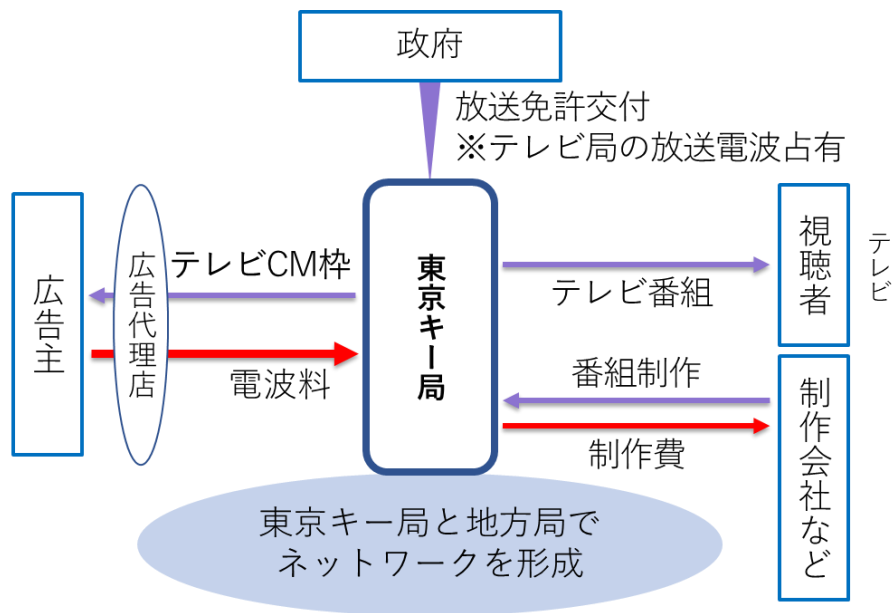
#### 3-4-1. 事例の整理

事例 1 では、日本の民放テレビ産業において基幹局となっている東京キー局を事例分析対  
象とした。1953 年に民放テレビ局による放送が始まる以前から、放送電波という経営資  
源の意味が電波三法によって規定されていた。さらに、1951 年に民放ラジオ局が創業し  
た後、そして、約 2 年後に民放テレビ局が創業した後にも制度が追加的に作られること  
で、放送電波の意味、様々な利害関係者との相互依存関係、そしてビジネスモデルの多義  
性が抑制された。21 世紀に入ってインターネット事業者が東京キー局に買収攻撃を仕掛  
けたことをきっかけにして、東京キー局は多角化を始めたが、放送電波が最も重要な経営  
資源でありビジネスモデルの中核であるという意味づけは変化せず、成長の停滞は続い  
ている。

第 1 期 (1945 年～1951 年)では、政府、新聞社、電通など広告代理店、地方経済界、  
地方自治体などの思惑が調整されて電波三法 (電波法、放送法、電波管理委員会設置法)  
が 1950 年に施行された。彼らにとって新しい事業領域である民間放送を規定するものと

なった。施行後も、全国紙、全国ブロック紙、地方紙などの思惑を政府が統合主義と政治的指導によって調整した。民放ラジオ局も民放連を 1951 年に発足させ、「日本民間放送連盟ラジオ放送基準」を作るなどして自律性を確保しようとした。官民一体となった日本初の民間放送の準備から開始までの作業において、ラジオの放送電波の意味、民放ラジオ局と利害関係者の間の相互依存関係はある程度決まった。民放ラジオ産業の参加者の多くが民放テレビ産業に参加したため、これらの決定が民放テレビ局にも継続的に維持された。

第 2 期(1952 年～1990 年)では、民放ラジオ開始直後に正力松太郎がテレビの免許申請書を提出したが、この時正力が構想した一社による全国放送は政府によって否定される。政府は地元で民放テレビ局の設立を望んだ地方紙と地元経済界に配慮して「マスメディア集中排除の原則」を示す。政治的指導により進んだ全国置局であるが、利害関係者である広告主からの強い要望もあり、東京キー局と地方局をネットワーク化した全国放送の体制が作られた。そもそも電波法と放送法が放送事業を規定し、その後も政府から政治的指導が追加的に示された。法律と政治的指導を遵守しながらも、自律性を確保するために、東京キー局と地方局の相互依存関係の構築、民放連の倫理管理などの制度を作り出すことで、放送電波という重要な経営資源の意味が決まり、民放テレビ産業内での相互依存関係が秩序化され始め、結果としてビジネスモデルも確立した。民放テレビ局は創業から 1990 年代に入るまで成長を続けた。



視聴者が広告主の商品またはサービスを購入する時に支払う代金に電波料分が含まれる。

図 3-3 東京キー局のビジネスモデル

第 3 期(1991 年～2021 年)では、1991 年に発生した日本経済のバブル崩壊をきっかけに民放テレビ局の広告費の成長が停滞しはじめた。政府の主導により、2003 年に地デジ化が始まった。アナログ放送機材をデジタル放送機材に入れ替えるために、民放テレビ局は莫大な設備投資が必要になり、特に地方局にとって財務的に大きな負担となった。このような環境で、2005 年、ライブドアがフジテレビに、楽天が TBS テレビに買収攻撃を仕掛けた。2007 年に放送持株会社が認められ、東京キー局が多角化を始め、ビジネスモデルを修正し始めた。

### 3-4-2. 理論的整理

1950 年に施行された電波三法に加え、東京キー局が中心となって作り出した産業団体や商習慣で民放テレビ産業は秩序化された。東京キー局は創業してから成長を続けたが、バブル崩壊以降、その成長が停滞している。

組織は安定化するために自分たちを秩序立てようとする傾向がある。組織は制度によって一旦自分たちを秩序立てると、常に変化している環境に対し、より自分たちを秩序立てようとする (Weick, 1979)。組織の創出と意味決定に制度が繰り返し信頼されて作用す



ることになる。経営資源と相互依存関係が制度の範囲内で多義性の増幅が抑制されることで、安定性が柔軟性を排除する。数ある制度のうち、法律は政府が施行し、政府は法律に基づいて企業に対し政治的指導をする。民間放送が準備されている時期には、政府、新聞社、そして新聞社の中にも全国紙、全国ブロック紙、地方紙、さらには新聞社と協調する地方経済界、地方自治体、電通を始めとする広告代理店などによる多くの組織の思惑があった。このような環境では政府の意見が強かった。政府による調整の結果が電波法と放送法の内容であった。これに対し、法律の作用のもとで、民放ラジオ局は協調して民放連という制度を設立した。そして、政府の基本方針として「マスメディア集中排除の原則」が示され、1社による全国放送は不可能になったが、東京キー局は地方局と全国ネットワークを形成した。民放連やネットワーク制度の様に業界団体や商習慣のような形で、法律と政治的指導がもたらす制約に対し、自律的に戦略的要因となる制度を作り出した。制度が一度運用され始めると、制度が組織の創出と意味決定に、繰り返し、信頼されて作用する。

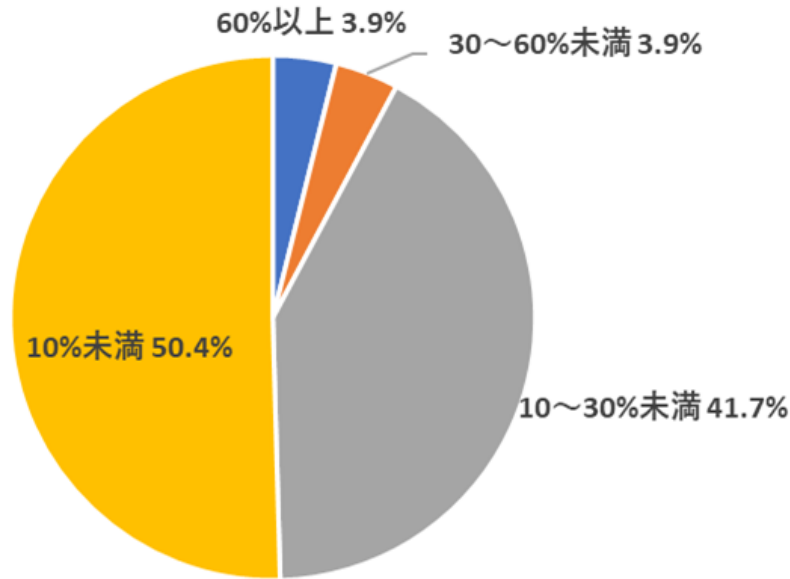
東京キー局を始めとする民放テレビ局が継続的に成長できた大きな要因の1つは、制度によって参入障壁が高くなった産業に存在し、事業開始から約50年間、テレビ放送電波以外に家庭に映像コンテンツを送信する手段がなかったことである。

第3期になると、東京キー局の環境は変化し始める。1991年のバブル崩壊による経済停滞が民放テレビ局、特に地方局に大きな打撃を与えた。デジタル革命の作用の下、国策により民放テレビ局の地デジ化が始まる。そして、インターネット事業者が東京キー局へ買収攻撃を仕掛けた。東京キー局もインターネットとコンピューターが国内に普及するデジタル革命という環境変化を観察していたはずである。しかし、デジタル革命に関する知識と東京キー局が保有する知識との関連性が薄く、デジタル革命に関する知識を軽視した(Zou, Ertug and George, 2018)。東京キー局への買収攻撃を脅威と意味決定した後でさえも、東京キー局は放送電波が送信手段として最も重要な経営資源であり、この経営資源を介して構築された相互依存関係が重要であるという意味決定を変えなかった。制度の範囲内で経営資源の多義性の増幅が抑制される。結果として、ビジネスモデルの革新が起きていない。

東京キー局のビジネスモデルの中核は放送電波であり、ビジネスモデルの基礎部分は、テレビ番組を制作・放送して電波料を得ることであり、映画製作やテレビショッピングなど他の多くの事業もこの基礎部分に関連している。東京キー局は消費者に、テレビ番組を

デジタル化して放送回線を通じて送信するが、消費者には課金しない。東京キー局が収入を得るのは広告主からである。東京キー局など、いわゆるマスメディアという多数の消費者に一気に接触できるメディアが、この広告収入モデルによって莫大な売上げをあげる。より消費者との接触数が多い民放テレビ局がより需要の大きいテレビ番組を消費者に提供することで、より大きな広告収入を獲得できる。広告映像がどれだけ多くの消費者に露出されたかが、広告収入の額を決めるからである。このビジネスモデルを創業時から維持してきた東京キー局は、自分たちの民放テレビ産業における相互依存関係を重要視したことで、結果的にイノベーションであるインターネットを軽視し続けたとも言える（Christensen, 2000, 邦訳, p. 63）。

一方で、組織は制度を安易に軽視するわけにはいかない、なぜなら、制度を軽視することは、社会からの信頼を失うことにつながりかねないからである（Granovetter, 2017, 邦訳, pp. 82-84）。民放テレビ産業が秩序化された段階で、民放テレビ局が制度を遵守することが既存の相互依存関係を安定化させることになり、経営資源の入手が安定化する。制度を遵守することが不確実性を排除できると期待してしまうのである。保持している知識を利用して既存の経営資源から得られる現状の成果を改善するという深耕を選択し、経営を安定させることになった。結果として、制度を遵守することが繰り返されることで、経営資源の多義性の増幅が制度の範囲内で抑制される。以下の図は、2021年4月の民放テレビ局の自社制作番組放送時間比率である。自社制作番組とは自社で制作した番組およびその再放送を意味する。



出所：『日本民間放送年鑑 2021』を基に『情報メディア白書 2022』（電通メディアイノベーションラボ 編）作成

図 3-4 民放テレビ局の自社制作番組放送時間比率 (2021年4月5日~11日)

図 3-4 が示すのは、自社制作番組の放送時間が、2021年4月5日~11日の総放送時間の10%に満たない民放テレビ局が半数を超えるということである。そして、以下の表は、同じ調査における東京キー局とその系列の主要な民放テレビ局の自社制作番組放送時間比率の一覧である。

表 3-2 民放テレビ局の自社制作番組放送時間比率：系列別 (2021年4月5日~11日)

親局	日本テレビ系列		テレビ朝日系列		TBS系列		テレビ東京系列		フジテレビ系列	
東京	日本テレビ放送網	88.8%	テレビ朝日	96.1%	TBSテレビ	89.9%	テレビ東京	98.5%	フジテレビジョン	96.1%
大阪	読売テレビ放送	33.8%	朝日放送テレビ	39.1%	毎日放送	28.7%	テレビ大阪	7.9%	関西テレビ放送	36.1%
愛知	中京テレビ放送	18.9%	名古屋テレビ放送	19.0%	CBCテレビ	21.6%	テレビ愛知	6.7%	東海テレビ放送	19.9%
北海道	札幌テレビ放送	20.9%	北海道テレビ放送	21.2%	北海道放送	12.3%	テレビ北海道	6.3%	北海道文化放送	17.7%
福岡	福岡放送	15.1%	九州朝日放送	21.7%	RKB毎日放送	20.2%	TVQ九州放送	9.7%	テレビ西日本	18.5%

出所：『日本民間放送年鑑 2021』を基に『情報メディア白書 2022』（電通メディアイノベーションラボ 編）作成

この表が明確に示すのは、東京キー局の自社制作番組放送時間比率が突出して高い、ということである。全国ネットワークの中心である東京キー局は全国の地方局にテレビ番組を制作して配給する責任がある。一方、地方局にとってテレビ番組制作はコスト要因とみなされる。ネットワーク制度の範囲内で、東京キー局にとってテレビ番組とはあくまでも

地上波テレビ放送向けの映像コンテンツという意味決定が繰り返されてしまった。長年、テレビ番組という経営資源に対する投資は制限されてしまったのである。そのため、TVer が 2015 年に登場するまで、東京キー局が制作したテレビ番組がインターネット回線を通じて視聴者に送信される機会はほとんどなかった。東京キー局はデジタル革命に関する知識を軽視し、テレビ番組という自分たちの経営資源の多義性の増幅は抑制されていた。

以上、事例 1 を理論的に整理した。第 2 章において、資源依存理論は経営資源の意味を所与としていると指摘したが、資源依存理論は、この事例 1 において東京キー局が、放送電波をという経営資源を電波法と放送法のもとで占有することで、創業期から継続的に成長したことを説明できる。東京キー局は顧客である広告主と視聴者に対して自社に有利な資源依存関係を維持できた。東京キー局は地方局と協調して資源依存関係を作り、制度化した全国ネットワークでこの有利な資源依存関係を強化した。民放連の設立も番組制作における自律性をもたらした。一方、資源依存理論の理論的課題は、東京キー局は今も放送電波に関しては、法律のもとでこの経営資源を占有し、有利な資源依存関係を維持しているのに東京キー局の成長が停滞していることを説明できないのである。これは、資源依存理論が経営資源の意味を所与にしているからである。

最後に、事例 1 において、経営資源の意味変化に関連して大変興味深い現象は、TBS テレビと三井不動産による協調である。TBS テレビが占有する放送電波と赤坂の敷地について、これらが経営資源として高い価値を持つことを、三井不動産という利害関係者が創出し意味決定した。その利用方法の拡大、要は事業領域の拡大を実行するための知識を蓄積していたのは三井不動産だったということである。これは、フジテレビを買収攻撃したライブドア、TBS テレビを買収攻撃した楽天にも同じことが言え、インターネット事業者という競争相手のほうが、放送電波の高い価値を創出して意味決定していたのかもしれない。経営資源の意味を変化させるプロセスにおいては、利害関係者の存在が大きいと考えられる。

## 第4章 事例2：NetflixのオンラインDVDレンタル事業からコンテンツ制作・配信事業への展開

本章で採り上げる事例2では、企業が外部環境で創出した経営資源の多義性を増幅させて意味を変化させ、既に利用している経営資源と新結合を作り、ビジネスモデル革新を繰り返す事例を分析する。事例2の分析対象はNetflix米国本社である。Netflixの経営の記録を1997年の創業から振り返り、Netflixがどのようにしてビジネスモデルの革新を繰り返してきたのかを分析する。1997年、ソフトウェア開発会社Pure Atriaの創業者でありCEOを務めていたReed Hastingsと、同社のマーケティング責任者であったMark Randolphは新たな電子商取引のビジネスモデルを模索し始めた（Keating, 2018, 邦訳, p. 47; Randolph, 2019, 邦訳, pp. 48-54）。Netflixは、自社の経営資源だけでなく外部環境に存在する他者の経営資源も積極的に利用することで「オンラインDVDレンタル」というビジネスモデルを作り出した。Netflixが会員に供給するのはDVDソフトである。会員はNetflixのウェブサイト（以下、サイト）でDVDソフトを検索し、レンタルを申し込み、決済する。会員の申し込みを確認したNetflixは、自社配送センターに保管したDVDソフトを米国郵便公社（USPS）のサービスで配送する。会員はDVDソフトを返送する時にUSPSを利用する。会員と対面する店舗を持たない「オンラインDVDレンタル」事業を、HastingsとRandolphは1998年に世界で初めて開始した。

1998年にオンラインDVDレンタル事業を開始して以降、Netflixは大きなビジネスモデル革新を2度実践した。事例分析にあたりNetflixの事業の歴史を3期に分ける。

第1期（1997年～2006年）：Netflix創業期－「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデル

第2期（2007年～2011年）：「ストリーミング配信」ビジネスモデル

Netflixは「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデルに、映像コンテンツを「ストリーミング配信」するというビジネスモデルを加えた。

第3期（2012年～2021年）：独占配信・映像コンテンツおよび自社制作・映像コンテンツ

Netflixは、「オンラインDVDレンタル」と「ストリーミング配信」という2つの

サービスで形成したビジネスモデルに新たに、「独占配信権購入」した映像コンテンツ、その次に、「自社制作」した映像コンテンツの「ストリーミング配信」を追加した。

デジタル技術やインターネットの急速な技術進歩と普及の結果、映画会社、民放テレビ局、ビデオレンタル事業者など、強力な企業が存在する米国の映像産業に、Netflix のように他業界からの新規参入者が加わることで、ビジネスモデルや産業構造が変化した。

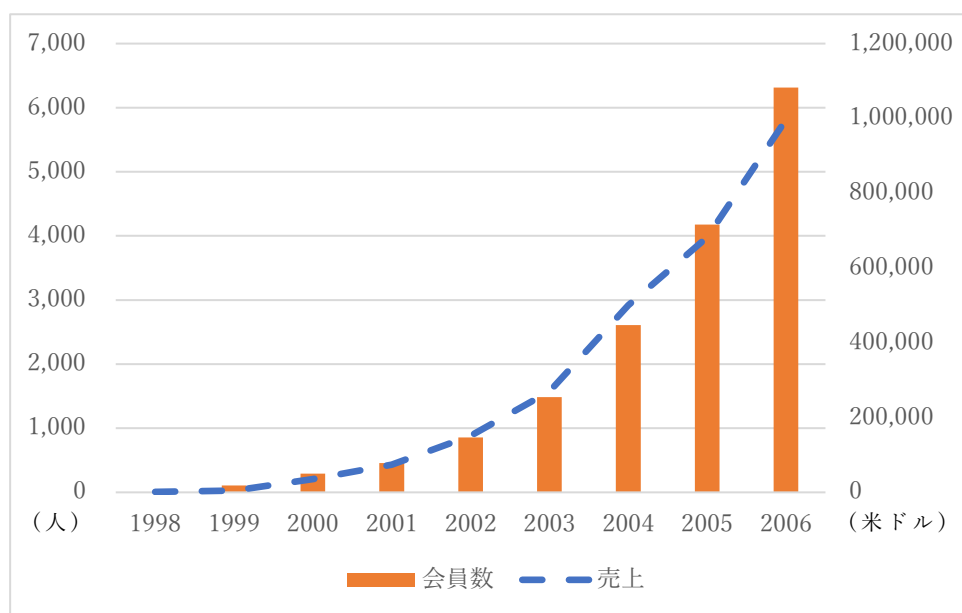
さらに、事例分析をするにあたり、Netflix の外部環境に存在する要素のうち、どの要素を分析対象とするのか明確にする必要がある。Netflix はインターネット関連の複数の事業領域とつながり、これら事業領域から経営資源を取り込んで、自社が保有する経営資源と新結合を起こした。Netflix が創出したインターネット、コンピューター、DVD 関連以外でも、これまでに技術進歩は消費者の視聴習慣を変化させてきた。外部環境に存在する「技術進歩と視聴習慣」は映像産業に大きな影響を及ぼすため、分析対象となる重要な環境要素である。また、「映像産業」における変化は Netflix の事業に大きな影響を与えた。Netflix は映画会社など映像コンテンツ販売事業者から DVD ソフトの供給を受け、ビデオレンタル事業者が競争相手となった。当然、創業者 2 人が「オンライン DVD レンタル」ビジネスモデルを作り出す過程で創出した「電子商取引」も Netflix の事業に大きな影響を与えた。事例分析では、この 3 つの環境要素、「技術進歩と視聴習慣」、「映像産業」、「電子商取引」が「Netflix の経営資源の意味の変化」にどのような作用をもたらしたのか注目する。

#### 4-1. 第 1 期 (1997 年～2006 年) : Netflix 創業期－「オンライン DVD レンタル」 ビジネスモデル

本節では、最初に 1997 年から 2006 年の間に急成長した Netflix の経営実績を確認した上で、外部環境の変化を分析する。その次に、Netflix は外部環境の変化を創出して、どのように自社の経営資源の意味を変化させたかを分析する。最後に、既に第 1 期で発生していた、第 2 期において Netflix のビジネスモデルに影響する要因を解説する。

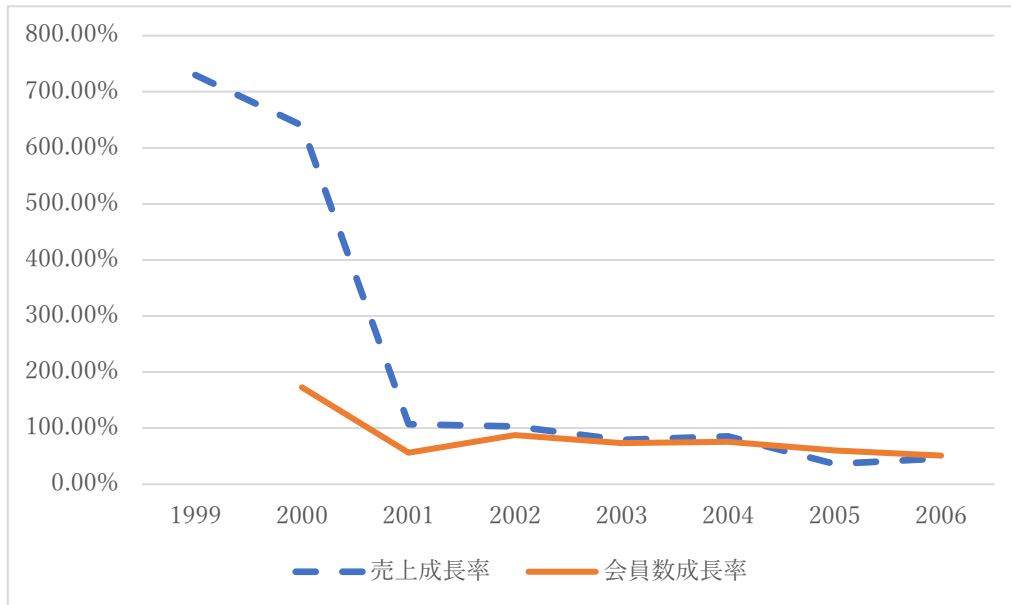
#### 4-1-1. 第 1 期 Netflix の経営実績

Netflix は 1997 年に創業し、1998 年に「オンライン DVD レンタル」事業を開始して、売上げと会員数が急増した。この第 1 期の最終年 2006 年の売上げは事業開始年 1998 年の売上げの約 744 倍、2006 年の会員数は 1999 年の会員数の約 59 倍である。なお、Netflix の年次報告（Netflix Annual Report 1998）に 1998 年の会員数に関する情報はない。



出所：Netflix, Inc. 「Annual Report」(各年)より筆者作成

図 4-1 Netflix 売上と会員数 1998 年～2006 年 (単位：1,000 人、1,000 米ドル)



出所：Netflix, Inc. 「Annual Report」(各年)より筆者作成

図 4-2 Netflix の売上成長率と会員数成長率 1998 年～2006 年

Netflix は 2002 年 Nasdaq で IPO を実行。その翌年 2003 年 3 月に、Netflix は会員数が 100 万人を超えたことを発表した (Keating, 2018, 邦訳, p. 142)。同年、初の単年黒字化を実現した。

#### 4-1-2. 第 1 期 技術進歩と視聴習慣：DVD の開発とインターネットの普及

1994 年、映像コンテンツのデジタル化フォーマット MPEG2 が放送用に開発された (花村, 2009, p. 121)。しかし、デジタル化された映像コンテンツ・ファイルを消費者に直接送信する手段がなかったため、供給する媒体として DVD が開発された。1997 年、米国で DVD プレイヤーの販売が始まった。ホームエンタテインメント市場で販売数が増加した DVD ソフトが補完財となり、DVD プレイヤーにネットワーク外部性効果が発生する。米国労働省労働統計局によると、1997 年、米国内での DVD プレイヤー販売数は 315,136 台、1998 年は 1,089,261 台 (前年比 245.64%増)、1999 年は 4,019,389 台 (前年比 269%増) だった<sup>20</sup>。DVD プレイヤーは後に、全米家電協会 (現全米民生技術

<sup>20</sup> 「Developing an Hedonic Regression Model For DVD Players In the U.S. CPI」『U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS』2017 年 3 月 21 日



協会)によって「史上最速で売れた家電製品」と称された<sup>21</sup>。

この頃、米国でインターネットが普及した。カルフォルニア大学ロサンゼルス校(UCLA)の調査によると、12歳以上のアメリカ人のインターネット利用率は1996年に20.4%であったが、2000年は63.3%まで増加した(吉井, 2002, p. 7)。インターネットの普及が拡大した一方、米国国勢調査局によると、2000年8月、ブロードバンドを利用する家庭は全体の僅か4%であった(U.S. Department of Commerce, 2011, p. 7)。2001年、ITバブル崩壊によりブロードバンド普及を牽引してきた新興通信事業者の多くが倒産。残った事業者が月額料金を上げたことでブロードバンド普及拡大が鈍化した(須田, 2001, pp. 51-53)。大容量通信ができるブロードバンドでないと、映像コンテンツ・ファイルを消費者のデジタル機器に直接配信できないため、インターネット回線を通じて映像コンテンツを配信するビジネスはこの時期に実現しなかった。

米国国務省の調査では、1987年から1994年の間でコンピューターの販売価格は毎年平均で約12%下がった。1995年から1999年の間では年平均約26%下がった(U.S. Department of Commerce, 2000, p. v)。

#### 4-1-3. 第1期 電子商取引：オンラインショッピングの普及とアマゾンの急成長

Netflix創業以前の1995年、アマゾンが電子商取引事業を始める。アマゾンのビジネスモデルでは、販売者は接客する店舗を持つ必要がない。アマゾンのサイトに掲載された商品群から希望商品を選択して決済した購入者に対し、選択された商品を購入者の指定の場所に配送する。アマゾンは競合他社と差別化を図るために、検索、選択、決済の場となるサイトの質を改善することで、会員を満足させようとした。創業者であるジェフ・ベゾスは、消費者による商品や販売者への評価レビューを集積して共有することで、消費者からアマゾンへの信用を獲得することが重要だと考えていた。決済後に速く商品が到着する配送システムも重要だと考えた(Stone, 2013, 邦訳, pp. 51-55)。

---

<https://www.bls.gov/cpi/quality-adjustment/dvd-players.htm> (最終アクセス日: 2022年10月26日)。

<sup>21</sup> 「DVD sales see hot growth projections」『CNET』2002年1月2日 <https://www.cnet.com/culture/dvd-sales-see-hot-growth-projections/> (最終アクセス日: 2022年10月17日)。

ベゾスはアマゾン「エブリシング・ストア」にしようとした。エブリシング・ストアとは、電子商取引事業者がメーカーと消費者をつなぎ、世界に向けてあらゆる商品を販売することである。すぐにエブリシング・ストアを実現するのは無理なため、書籍の販売から始めた。その理由は、アマゾンのビジネスモデルであれば実店舗と違い、書籍は無限の品揃えをできると考えたからである。ベゾスは、顧客は豊富な品揃えを高く評価するはずだと考えた (Stone, 2013, 邦訳, p. 34)。

アマゾンは 1997 年に IPO を実行したが、この年のアマゾンの売上は 1 億 4,775 万ドルで、前年比 838.38% 増であった。1998 年初頭にベゾスはネット書店からの脱皮を決意した。この年の夏、ベゾスは Hastings と Randolph をアマゾン本社に招き、Netflix 買収を提案した。Hastings は買収金額が安いとして、この申し出を断っている (Randolph, 2019, 邦訳, pp. 246-259)。アマゾンの電子商取引技術の開発は続き、1998 年 6 月にアマゾン売上ランキングを開始した。1998 年のアマゾンの売上は 6 億 999 万ドル、前年比 312.83% 増であった<sup>22</sup>。

UCLA の調査によると、米国では 2001 年にインターネット利用者の 48.9% がオンラインショッピングを経験していたが、日本ではまだ 14.3% であった (吉井, 2002, p. 20 and p. 181)。

#### 4-1-4. 第 1 期 映像産業：ホームエンタテインメント市場

Netflix 創業以前、1975 年、米国で VCR (ビデオテープ・レコーダー兼プレイヤー) の販売が始まったことが、ホームエンタテインメント市場の発生を引き起こした。VCR の普及により消費者が「見たい時」に映像コンテンツを見る「タイムシフト視聴」が発生する。1977 年、映画会社 20 世紀フォックスが自社制作映画を収録したビデオソフトを販売し始め、他の映画会社も追随した。ホームエンタテインメント市場が映画会社の大きな収入源となった。

この市場の成長を促した大きな要因は、「米国ファーストセール・ドクトリン (first sale doctrine)」がビデオソフトと DVD ソフトに適用されたことにある。創作物の取引では著作者の権利が守られ、創作物が売れると、著作権者に相当の配分が支払われるのが

---

<sup>22</sup> Amazon.com, Inc. 「Annual Report」

コンテンツ産業の商習慣である。他方、米国内市場における著作物の円滑な流通の確保のために存在する法理がファーストセール・ドクトリンである。これは、「著作権者はその著作物の複製物を売却その他譲渡する排他的な権利を持つが、一度それを売却するとその権利を失い、買主は制約なくそれを処分できる」という法理である。これがホームエンタテインメント市場のレンタル事業に適用された。Netflix は DVD ソフトを購入すれば、その所有者として、著作権者に対する配分など追加費用なくレンタルし続けることができた。

1977 年に米国で発生したビデオレンタル事業もホームエンタテインメント市場の成長に貢献した。ビデオソフトが補完財となり、VCR は 1970 年代末にクリティカル・マスを実現した (Rohlf s & Varian, 2001, 邦訳, p. 135)。そして 1985 年 10 月、後に米国最大のビデオレンタル事業チェーンとなるブロックバスターが創業した。ブロックバスターは、1990 年代初頭には米国内で 1,000 店舗を持ち<sup>23</sup>、1994 年、大手メディア・コングロマリットの 1 つ Viacom の傘下に入る (Blumenthal & Goodenough, 2006, p. 137)。2002 年には米国内の店舗数は 8,500 を超え、この当時ブロックバスターのビデオレンタル市場における市場占有率は 60% ほどであったと推測される (Blumenthal & Goodenough, 2006, p. 200)。

Netflix 創業の 1998 年、ブロックバスターをはじめビデオレンタル事業者は DVD ソフトを重視せず、店舗に置かなかつた。その理由は「VCR は今でも年間 1,300 万台ペースで売れている」(ブロックバスター幹部のコメント) からであった。この時期、創業から資金繰りに苦しんでいた Netflix の赤字増加は止まらなかつた。2000 年には 5,736 万ドルの赤字を計上した (前年比 92.2% 増)。2000 年 9 月、Netflix はブロックバスターに被買収を提案するが断られた。Netflix はブロックバスターの買収拒否をきっかけに、ブロックバスターをより強く競争相手として意識し、自社 PR 戦略を展開する。2001 年 6 月の米国の全国紙 USA Today に掲載された Hastings のインタビュー記事では、DVD ソフトの在庫数や延滞料金のないサービスなどで、Netflix がブロックバスターより勝っていると PR した (Keating, 2018, 邦訳, pp. 117-124; Randolph, 2019, 邦訳, pp. 397-412)。

---

<sup>23</sup> 「First Blockbuster store opens」『History.com』2009 年 11 月 13 日 <https://www.history.com/this-day-in-history/first-blockbuster-store-opens>(最終アクセス日: 2022 年 10 月 17 日)。

この当時、映像産業にとって、ビデオソフトが依然、ホームエンタテインメント市場における最大の収入源であった。The Digital Entertainment Group (DEG)によると、1999年DVDソフトの販売とレンタルを合計した売上げが11億ドルだったのに対し、同年のビデオソフトの販売とレンタルの売上げは122億ドルであり、ビデオソフトはDVDソフトの約11倍売上げをあげていた。ただ、米国の映画会社大手6社がDVD規格を受け入れた2000年になると、DVDソフトの売上げが24億ドル（前年比118.18%増）であるのに対し、ビデオソフトは114億ドル（前年比6.56%減）と、DVDソフトの急激な売上げ増加に対し、ビデオソフトの売上げは確実に減少していく。2003年にDVDソフトの売上げがビデオソフトの売上げを超える。2005年、DVDソフトがホームエンタテインメント市場の主力商品となり、映画会社全体の売上げの42%を占めた<sup>24</sup>。

2003年、ブロックバスターはNetflixに対抗するために、「オンラインDVDレンタル」事業Blockbuster Onlineの準備を始めた。しかし、ブロックバスターのフランチャイズ加盟店は店舗とBlockbuster Onlineがカニバリズムを生み出して店舗の売上げが減少することを恐れ、Blockbuster Onlineの準備に反対した。ようやく2004年8月に、Blockbuster Onlineは事業を開始したが、事業開始直後からプログラムエラーが多発した（Keating, 2018, 邦訳, pp. 150-169）。

2004年10月、NetflixとBlockbuster Onlineの間で価格競争が始まった。Netflixは自社の過去の運営データを利用してBlockbuster Onlineの財務分析をした。Netflixは、Blockbuster Onlineの収支が均衡するまで同社を支えるのは店舗ビジネスだが、費用が嵩むためにマーケティング活動を2005年には縮小するか中止すると予測した（Keating, 2018, 邦訳, p. 201; Rachleff & Coates, 2007, pp. 9-10）。Netflixの予測通り、ブロックバスターの店舗売上げが減少して資金繰りが悪化。2005年、Blockbuster Onlineへの支援が不可能となった。2007年7月、ブロックバスターは赤字が続くBlockbuster Onlineに見切りをつけて店舗重視へと経営戦略を修正した（Keating, 2018, 邦訳, pp. 318-319）。

#### 4-1-5. 第1期Netflixの経営資源の意味の変化：「創業者の知識」からの進歩

---

<sup>24</sup> Netflix, Inc. 「Annual Report」

ここまで第1期の外部環境の変化をみてきたが、ここから「Netflixの経営資源の意味の変化」を分析する。

創業時、Netflixの経営資源は創業者2人のインターネットとコンピューターに関する専門的知識、そして企業者として保有する知識であった。アマゾンの急成長を創出していた創業者たちは、電子商取引のアイデアを探し始め、「書籍以外の何かを売るアマゾン」というイメージを共有した（Keating, 邦訳, 2018, p. 47）。スポーツ用品、ドッグフードなど様々な商品を検討した。米国のホームエンタテインメント市場（ビデオレンタル・販売）が書籍販売市場より大きかったことが要因となり、ホームエンタテインメント市場への参入を決定した。Randolphは自身の知識を利用して映像配信の時代はまだ来ないと判断。映画会社ワーナー・ブラザーズがDVD規格を支持したことも創出していた（Keating, 2018, 邦訳, p. 84; Randolph, 2019, 邦訳, p. 57）。

HastingsとRandolphは、「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデルを具現化して運営するために、インターネットとコンピューターの専門家を採用し、創業前から、(1)DVDレンタル・販売を記録する、(2)在庫を管理する、(3)ショッピングカートの中のDVDを出し入れする、(4)会員のクレジットカード会社に代金を請求する、の4つの機能を担うプログラムを開発した。特に、個々の会員とサイトを通じてコミュニケーションする技術の開発に積極的だった。過去の行動パターンから会員の嗜好性を探り出して作品を推薦するレコメンド（推薦）・エンジンを開発した。コミュニケーション機能はさらに進歩し、映画評価システムに「協調フィルタリング」アルゴリズムを導入し、「メンターグループ」を作った。同じ映画に対する評価が似ている複数の会員をグループ化し、それぞれの会員の嗜好性を推測して映画を推薦した。他にも、在庫にあってレンタル可能な作品、主に旧作映画へ会員を誘導する仕組みをプログラミングした（Keating, 2018, 邦訳, pp. 78-81）。この仕組みによって、旧作映画に需要が生まれてロングテール商品として存在した。

インターネットとコンピューターの専門家であるNetflixが第1期に開発したプログラムは、Netflixの経営資源となって蓄積された。蓄積された経営資源は、新規参入した映像産業においてNetflixが他者と差別化できる特徴となった。そして、増加する会員の顧客データを活用するプログラムはさらに進歩した。Netflixは初期利用者の中にインド系技術者が多いことを発見し、ハリウッド映画などニッチ分野に力を入れ始めた（Keating,

2018, 邦訳, pp. 80-81)。ニッチ分野に対応できたのは、Netflix が会員と対面する店舗を持たず、本社で会員からのレンタル申し込みを集約して処理し、配送センターから DVD ソフトを配送することで、効率的に全米中の会員に対応できたからである。

会員からの映画評価データが蓄積されて重要な経営資源となった。映画評価の総数は 1998 年から 2000 年の約 5 年間で約 2 億 3,000 万までに蓄積された。映画評価データを利用するために「協調フィルタリング」の開発が進み、新たなりコメンド・エンジン「シネマッチ」が 2000 年 1 月から運営された。会員個々の嗜好性を分析し、嗜好性が似ている会員の集団「顧客クラスター」を作り出す。「シネマッチ」は DVD ソフトの在庫把握データと連動していた。

サブスクリプションという料金システムも Netflix の特徴となる。Netflix は事業開始から 1 タイトルあたり 4 ドルと手数料 2 ドルのレンタル料金システムで運営していたが、事業開始 2 年目の 1999 年 9 月にサブスクリプションのテスト版「Marquee プログラム」（月額 15.95 ドル、一度に 4 本までレンタル可能）を始め、さらに延滞料金を廃止した。「Marquee プログラム」を開始すると、サイトへのアクセス数が 300% 増加した（Keating, 2018, 邦訳, p. 108）。Netflix は約 5 カ月後の 2000 年 2 月に、個別課金型レンタルを廃止し、「Marquee プログラム」を「無制限映画レンタル」へと名称を変え、月額を 19.99 ドルへと引き上げた。完全にサブスクリプション・モデルへと以降したのである（Keating, 2018, 邦訳, p.114; Randolph, 2019, 邦訳, p. 356）。ビデオレンタル業者はレンタル 1 本あたりで顧客に課金をし、返却延滞に対して延滞料金を課金していたので、延滞料金の無いサブスクリプション無制限サービスは Netflix の特徴となった。

Netflix は USPS による DVD の配送は安価であることも創業時に検証していた。そして、レンタル申し込み翌日発送を実行することも心掛けた。翌日発送を実現するために配送センターを増やした。2002 年に約 510 万枚（14,500 作品）の DVD ソフトを全米 18 の配送センターに保管。2003 年は約 1,200 万枚（18,000 作品）の DVD ソフトを 23 の配送センターで保管したが<sup>25</sup>、Netflix はこの年、約 60% の会員に翌日配送を実現しようとしていた。USPS とは配達スピードの短縮のために緊密な協力体制を築いた（Keating, 2018, 邦訳, pp. 104-105）。

---

<sup>25</sup> Netflix, Inc. 「Annual Report」

Netflixは第1期から映像産業との関係構築に努めた。当初NetflixはDVDソフトを、Walmartなど流通事業者から購入していたが、事業開始から2年後の2000年、ワーナー・ホームビデオおよびコロンビア・トライスター・ホームビデオと収益分配で合意。DVDソフトの仕入れ価格の引き下げに成功した。1枚当たり3～8ドルで購入できるようになり、今までの2～3倍も在庫を持てるようになった。創業から「オンラインDVDレンタル」事業は赤字を続けたが、2003年、Netflixは初めて黒字収支を実現した(Keating, 2018, 邦訳, p. 117; Shih, Kaufman & Spinola, 2009, p. 6)。

NetflixはDVDソフトを他者から購入するため、その選別はできても、DVDソフトそのものの質を直接コントロールすることはできない。しかし、会員がNetflixのサイトを利用してDVDソフトを検索してから返送するまでの環境の質を改善することに努めた。習得された知識が吸収能力となり、新しい関連知識を取り入れて様々なプログラムを開発し、Netflix独自の電子商取引の運営システムを確立した。Netflixは年次報告書の中で、自分たちが常に会員が満足できるサービスの実現に努めていることを積極的に報告しており、2005年の年次報告書では、米国の調査会社ForeSeeが調査した米国の電子商取引事業者の顧客満足度ランキングで、2004年、2005年と続けて第1位となったことを報告している。

Netflixの顧客満足度向上の努力を広報する象徴的なイベントが2006年10月に開催したアルゴリズム・コンテストであった。出場チームがシネマッチの精度向上を競った。2011年内を期限として、最初にシネマッチの精度向上を10%達成したチームに賞金100万ドルが支払われる。10%が達成されていなかったとしても、年に1回は最上位チームに「プロGRESS賞」賞金5万ドルが支払われる。コンテストには誰でも参加できて、法的に問題がなければ国籍も問われなかった。Netflixは出場チームに個人情報を除いた約1億件の映画評価のデータベースを提供した。出場チームの進捗状況はウェブサイトですべて公開された。優勝チームは開発したアルゴリズムの所有権を保持するが、その使用权をNetflixに与えなければいけない。10月2日のコンテスト開始日には5千以上のチームおよび個人が参加登録し、New York Timesなどマスコミも報じた。2007年、コンテスト1年目はAT&Tラボのチームが「プロGRESS賞」を獲得した。AT&Tチームは3年目の2009年に10%を超えて優勝し、100万ドルを獲得した(Keating, 2018, 邦訳, p. 288)。Netflixもコンテストの過程で会員の映画評価に影響を与える環境要因をどう考慮

するかについて学習した。

#### 4-1-6. 第1期まとめ：経営資源の意味の変化とビジネスモデルの開発

第1期における外部環境変化とNetflixの「経営資源の意味の変化とビジネスモデルの開発」の要点を整理すると次の通りとなる。

##### 技術進歩と視聴習慣

1997年、米国でDVDプレイヤーの販売が始まった。ホームエンタテインメント市場で販売数が増加したDVDソフトが補完財となり、DVDプレイヤーにネットワーク外部性効果が発生する。DVDプレイヤーは後に「史上最速で売れた家電製品」と称された。米国内でインターネットの普及が進むが、2001年のITバブル崩壊によりブロードバンド普及は鈍化した。

##### 電子商取引

米国内でオンラインショッピングが普及し、1995年に創業したアマゾンが急成長した。アマゾンは1997年にIPOを実行した。

##### 映像産業

1970年代半ばに発生したホームエンタテインメント市場が、映画会社の大きな収入源となる程成長していた。1985年に創業したビデオレンタル事業者、ブロックバスターの店舗数は1990年代初頭には1,000を、2002年には8,500を超えた。

##### Netflixの経営資源の意味の変化とビジネスモデルの開発

創業者であるHastingsとRandolphが持っていたインターネットとコンピューターに関する専門的知識が、Netflixの創業期の最も重要な経営資源であった。Netflixは、創業者の知識（経営資源）が信頼されて作用して「アマゾンのビジネスモデル」（外部経営資源）を創出し、このビジネスモデルの多義性が増幅された。創業者の知識（経営資源）と「アマゾンのビジネスモデル」（外部経営資源）が新結合して「書籍以外の何かを売るアマゾン」というビジネスモデルのイメージ（経営資源）が作り出され、このイメージを創業者2人が共有した。創業者はホームエンタテインメント市場が書籍販売市場より大きかったことに注目し、また、Randolphはインターネット回線を通じて映像コンテンツを配信する時代はまだ来ないと意味決定した。そして、米国郵便公社（USPS）のサービス



(外部経営資源)、映像産業が制作した DVD ソフト (外部経営資源)、顧客とコミュニケーションをとれるインターネット回線 (外部経営資源) を創出して多義性を増幅させ、これらと「書籍以外の何かを売るアマゾン」というビジネスモデルのイメージ (経営資源) と新結合し、「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデル (経営資源) を作り出した。Netflix はインターネットとコンピューターの専門家を採用し、運営システム (経営資源) を開発し、特にレコメンド・エンジンであるシネマッチの開発を重要視した。また、サブスクリプション・モデルは Netflix の特徴となった。

第 1 期で Netflix は、経営資源である「創業者の知識」(経営資源) が作用して「アマゾンのビジネスモデル」(外部経営資源) を創出したところからビジネスモデルの模索が始まり、DVD ソフトやインターネット回線というデジタル革命の産物を利用するビジネスモデルで映像産業に参入した。さらに、「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデル (経営資源) を基礎に戦略展開をする時に、自社に競争優位をもたらすものとして顧客データ管理などを実行する独自の運営システム (経営資源) の開発を重視した。第 1 期の Netflix のビジネスモデルは以下のように図示できる。

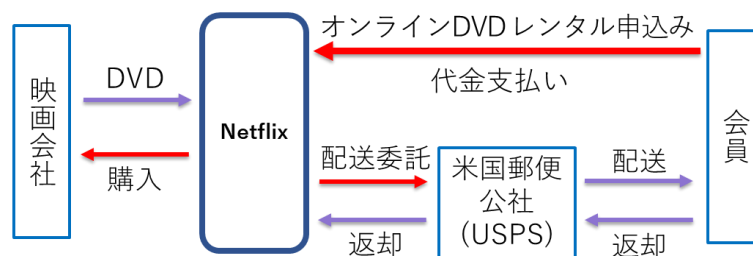


図 4-3 【第1期】Netflix のビジネスモデル

#### 4-1-7. 第 1 期 第 2 期のビジネスモデルに影響する環境要因

ここからは、第 2 期にビジネスモデルの修正を引き起こす環境要因が第 1 期に発生していたことを解説する。

1998 年、Netflix が「オンライン DVD レンタル」事業を開始した年に、違法にデジタル化された音楽ファイル、いわゆる海賊版がインターネットで拡散していることが問題視された。デジタル化された音楽ファイル (以下、音楽ファイル) はサイズが小さいため、

当時のインターネットでも容易に送信することができた。この年の10月、米国レコード協会（RIAA）が80以上のサイトに2万以上の違法MP3ファイル（MP3は音楽ファイル・フォーマットの1種）を確認したと発表した（檜崎, 2000, p. 236）。

コンテンツがデジタル化されて直接インターネットで消費者に送信されていた実態が、Napster騒動によってより注目を集めた。1999年に創業したNapsterは無料のファイル共有サービスを開始した。Napsterの利用者間で自由に音楽ファイルが交換されたが、音楽ファイルの著作権は無視された（Menn, 2003, 邦訳, p. 46）。2000年、Napsterのユーザー数は2,000万に近づき（Witt, 2015, 邦訳, p. 152）、映像産業はNapsterを脅威と意味決定した。一方で、コンピューター大手各社は消費者に大容量の映像コンテンツ・ファイルを直接配信できる製品を設計していた。映像産業やコンピューター産業は、DVDが市場から無くなることを想定し始めた（Randolph, 2019, 邦訳, pp. 438-439）。DVDソフトの販売とレンタルの売上げは伸びていたが（2000年のDVDソフトの売上げは前年比118.18%増）、DVDを必要とせず、インターネット回線を通じて映像コンテンツを配信する時代が近づいていた。

海賊版音楽ファイルがコンテンツ産業を脅かす最中、1999年、アップルの創業者で当時暫定CEOであったスティーブ・ジョブズが社内で「デジタルハブ」構想を共有した。デジタル化されたコンテンツが共有される社会を想定し、音楽再生・管理ソフトウェアiTunesなどの開発に着手する（Isaacson, 2011, pp. 147-150）。2003年、アップルは音楽レーベル協力の下でiTunesストアを20万曲で開始した。

映像コンテンツ・ファイルの配信に必要なブロードバンドが全米で普及し始め、米国国勢調査局調査によると、2007年10月にはブロードバンドを利用する家庭が全体の51%となる（U.S. Department of Commerce, 2011, p. 7）。DVDソフトの売上げが2006年をピークに減少し始めた<sup>26</sup>。この環境を創出していたNetflixは、2004年と2005年の年次報告書で、映画のダウンロードサービスを始める予定だと発表していた（Keating, 2018, 邦訳, pp. 249-250）。

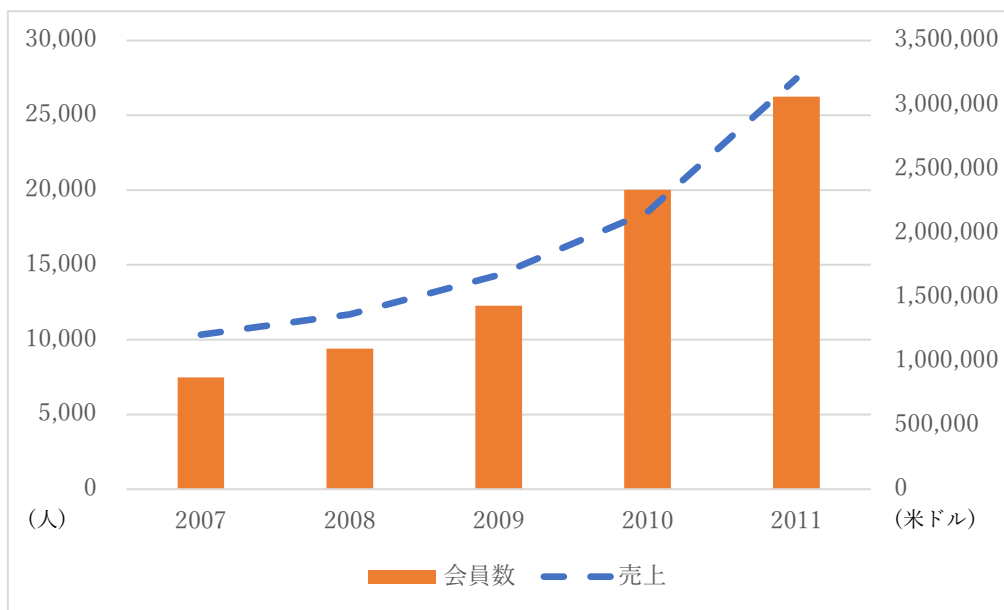
#### 4-2. 第2期（2007年～2011年）：「ストリーミング配信」開始

---

<sup>26</sup> Netflix, Inc. 「Annual Report」

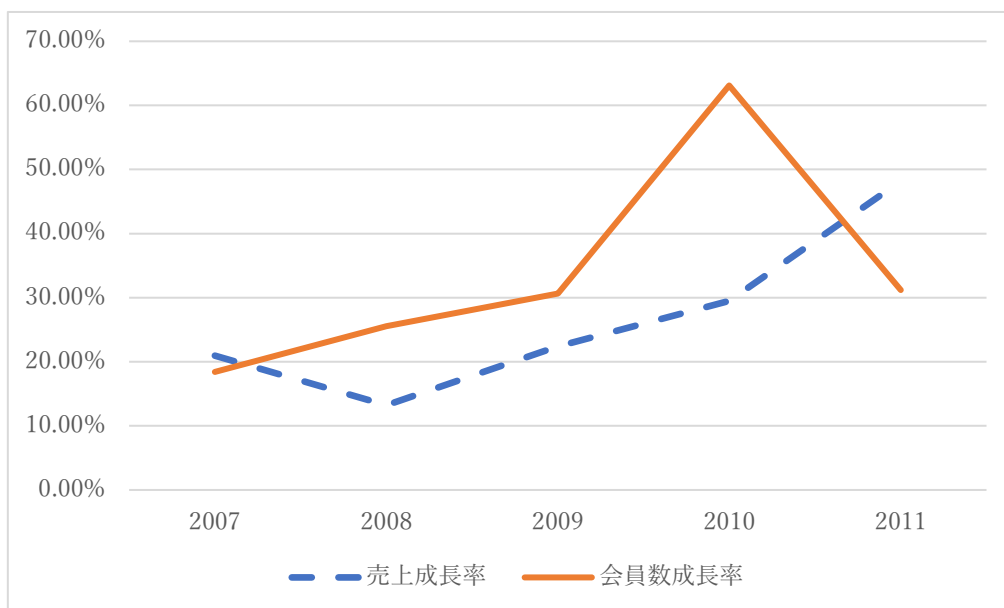
本節では、第2期（2007年～2011年）における外部環境の変化と、Netflixが第1期に蓄積した経営資源の意味がどのように変化したかを分析する。

#### 4-2-1. 第2期 Netflix の経営実績



出所：Netflix, Inc. 「Annual Report」(各年)より筆者作成

図 4-4 Netflix 売上と会員数 2007 年～2011 年 (単位：1,000 人、1,000 米ドル)



出所：Netflix, Inc. 「Annual Report」(各年)より筆者作成

図 4-5 Netflix の売上成長率と会員数成長率 2007 年～2011 年

2007 年、Netflix は映像コンテンツの供給方法を修正した。Netflix は「オンライン DVD レンタル」ビジネスモデルの中に、映像コンテンツを「ストリーミング配信」するサービス「インスタント・ビューイング」を加えた。

第 2 期において Netflix の売上げと会員数は順調に伸びた。この第 2 期の最終年 2011 年の売上げは「ストリーミング配信」を開始した 2007 年の売上げの約 2.65 倍、2011 年の会員数は 2007 年の会員数の約 3.51 倍である。同時に、Netflix が支出する映像コンテンツ購入の費用は急増した。2010 年には「ストリーミング配信」用の映像コンテンツ購入費用が 4 億 621 万ドルと、前年の 6.32 倍となった。この年、「ストリーミング配信」用の映像コンテンツ購入費用が DVD ソフト購入費用を上回り、「ストリーミング配信」用の映像コンテンツ購入費用は DVD ソフト購入費用の 3.27 倍となった。2011 年映像コンテンツ資産は 2007 年の 15.75 倍と急上昇した。特に 2009 年から 2010 年は 2.47 倍、2010 年から 2011 年は 5.58 倍と急増しているが<sup>27</sup>、Netflix はこの時期に、『ハウス・オブ・カード 野望の階段』など映像コンテンツの独占配信権を購入したと言われて

<sup>27</sup> Netflix, Inc. 「Annual Report」

いる。Netflix の「独占配信権購入」については第 3 期で分析する。

#### 4-2-2. 第 2 期 技術進歩と視聴習慣：映像配信開始

2006 年、映像コンテンツ・ファイルをインターネットで直接消費者へ届ける映像配信を始める企業が出現した。Netflix が映像配信を始める 1 年前の 2005 年、アマゾンでは Amazon Unbox 開始、iTunes がディズニーの映画販売開始。また、この年、消費者が動画をアップロードして公開するサイト YouTube を Google が買収した。映像コンテンツ・ファイルがそのままインターネットで配信されるため、DVD など媒体の必要性が減った。

映像産業の中で映像配信に積極的だったのはディズニーであった。2006 年ディズニーは iTunes に映画を供給し始めただけでなく、独自の映像配信事業である、有料ダウンロード配信 Movie Beam と広告型「ストリーミング配信」ABC Media Player、を実験的にスタートした。ダウンロード配信は失敗であったが、その大きな要因は、2006 年の全米のブロードバンドの家庭普及率が未だ 50%前後であった。また、ダウンロードした映画をテレビ受像機に映し出す方法がなかった。そして、ダウンロード配信できるタイトル数が少なかった。

この第 2 期において、全米でインターネットとブロードバンドの家庭普及率が加速した。米国国勢調査局によると、2007 年 10 月インターネットの家庭普及率は 62%、ブロードバンドの家庭普及率は 51%だったが、2010 年 10 月には、インターネットの家庭普及率は 71%、ブロードバンドの家庭普及率は 68%と上昇した (U.S. Department of Commerce, 2011, p. 7)。国際電気通信連合 (ITU) の調査によると、米国内のブロードバンド契約数は第 2 期 (2007 年から 2011 年) において 7,170.4 万から 8,831.7 万へ 23.1%増加した。米国内で携帯ブロードバンドも普及した。2011 年の携帯ブロードバンド契約数 (2 億 4,255.3 万) は 2008 年の契約数 (2,653.2 万) の約 9.14 倍である<sup>28</sup>。

2007 年、アップルからスマートフォン iPhone が登場した。携帯ブロードバンドの普及が加速したことでスマートフォンでも映像コンテンツの視聴が可能となった。デジタル技術の進歩がタイムシフト視聴を進歩させ、映像コンテンツが「見たい場所」で見れるよ

---

<sup>28</sup> 「Statistics」『ITU』<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (最終アクセス日：2023 年 1 月 10 日)。

うになった。映像コンテンツのインターネット配信では、映像コンテンツのデジタル化フォーマットとして1994年に開発されたMPEG4が利用された。MPEG4でデジタル化された映像コンテンツ・ファイルはMPEG2（放送用）でデジタル化されたものよりサイズが小さかった。MPEG4の登場により消費者の視聴環境はよりパーソナルになった。

#### 4-2-3. 第2期 電子商取引：クラウド・コンピューティング・サービス開始

2006年、アマゾンではAmazon Unboxでダウンロード配信を開始。翌年2007年には、電子書籍配信サービス、Kindleを開始。電子書籍を読む機器も販売した。

アマゾンはAmazon Web Service (AWS) というクラウド・コンピューティング・サービスを2004年に開始。2006年にAWSは公表された。アマゾンは、2008年にGoogleがGoogle Cloud Platformの最初のサービスGoogle App Engineを開始したり、同年、MicrosoftがMicrosoft Windows Azureを開始したのに先駆けて、クラウド・コンピューティング・サービスを始めた。Netflixは2009年よりAWSを利用し始める(Burgess, 2020, p. 1322)。2022年11月において、NetflixはAWSを利用し、90を超える国々で2億人以上の会員が毎日1億2500万時間の映像コンテンツを視聴している。Netflixは顧客データ、分析、リコメンド・エンジン、動画トランスコーディングなど、合計100,000個を超えるサーバーインスタンスを使用する何百もの機能を含んだコンピューティングとストレージニーズに、AWSを利用して対応している<sup>29</sup>。

#### 4-2-4. 第2期 映像産業：映像配信プラットフォームの乱立

Netflixがストリーミング配信事業を始めた当初、テレビ番組制作会社を保有する映画会社はNetflixとの提携は互恵的と考えた。例えば、あるテレビ局があるドラマ番組を放送しているとする。Netflixが既に放送済みの古いエピソードを「ストリーミング配信」すると、ドラマ番組は大きな反響を呼んで、過去の古いエピソードを一気に視聴する契約者が続出する。その後、最新エピソードがテレビ局で放送されると、視聴率が跳ね上がる。テレビ局はこれを「Netflix効果」と呼んだ。

---

<sup>29</sup> 「AWS 導入事例：Netflix | AWS」『Amazon Web Services, Inc.』<https://aws.amazon.com/jp/solutions/case-studies/netflix/>(最終アクセス日：2022年11月22日)。

Netflix は独自の調査により、「ビンジ・ウォッチング」という映像コンテンツの供給方法が効果的であることがわかっていた。ビンジ・ウォッチングとは、Netflix のウェブサイト上にドラマ番組の全エピソードを掲載し、会員はこのドラマ番組を一気に視聴できる。編成によって番組の放送時間が決められているテレビ局にはできない供給方法である。会員はビンジ・ウォッチングをしていると高揚感を感じ、Netflix への愛着を持ち始める。Netflix はこの調査結果を映画会社とは共有しなかった (Keating, 2018, 邦訳, p. 7)。

第 2 期における映像産業の大きな変化は、映像配信への新規参入が増加した。ブロードバンドなど、インターネットとコンピューター関連のインフラストラクチャーの普及が進んだことにより、テレビ放送よりも安価な初期投資で、しかも、放送免許のような免許取得の必要もなく映像産業に新規参入することができた。映像コンテンツ・ファイルをそのままインターネットで消費者のデジタル機器に配信できるようになり、様々な産業から映像産業への参入があった。

Netflix の 2007 年の年次報告書には、Netflix が競争相手と創出する事業者が列記されている。それは、ビデオレンタル事業者 (ブロックバスターなど)、オンライン DVD レンタル事業者 (Blockbuster Online など)、有料ダウンロード配信事業者 (ディズニーだけでなく、電子機器製造業者アップルや電子商取引事業者アマゾンなど)、DVD ソフト販売事業者 (流通事業者 Walmart やアマゾンなど)、有料チャンネル事業者 (HBO など)、検索エンジンを運営するインターネット事業者 (Yahoo! や Google など)、ケーブルテレビ事業者 (Warner や Comcast など)、衛星テレビ放送事業者 (DIRECTV など)、である。

#### 4-2-5. 第 2 期 Netflix の経営資源の意味の変化：「ストリーミング配信」開始

Netflix はインターネットとコンピューターの専門家集団であり、知識を駆使して、2000 年から映像配信のテストを続けていた。しかし、映像コンテンツ・ファイル (映画) をコンピューターでダウンロードするには、2000 年には 1 タイトルあたり 16 時間かかり、インターネット料金は 10 ドルかかった (Burgess, 2020, p. 846)。Netflix はこのようなテストなどを含めて準備に数年費用をかけ続けており、2006 年には 10 億ドルの費用をかけていた (Shih, Kaufman & Spinola, 2009, p. 12)。

2006 年にディズニーがダウンロード配信で失敗したのを創出していた Netflix は、

2005年に映像配信事業を開始していたYouTubeのサービスを参照した。YouTubeが配信する映像コンテンツの画質は粗いのだが、プラットフォームとして成長し始めていた。Netflixは、ダウンロード配信で高画質の映像コンテンツを提供するよりも、画質が落ちても良いので「ストリーミング配信」を開始することを決定した（Kyncl and Peyvan, 2017, 邦訳, pp. 39-40）。2007年、約1,000タイトルで「ストリーミング配信」を始める。このサービスは、OSがWindowsでInternet Explorerがダウンロードされたコンピューターのみに対応していた。2007年末にタイトル数は約5,000となった（Burgess, 2020, p. 870）。翌2008年、Netflixの「ストリーミング配信」はテレビ受像機で視聴できるようになる。Netflixは韓国のLGエレクトロニクスと提携し、同社製セットトップボックスにNetflix専用ソフトを組み込んだ。画質もケーブルテレビや衛星テレビ放送と同等であった。この年、さらに、Netflix自社製セットトップボックス「Roku」が完成した。この時期、Netflixはストリーミング再生用に12,000タイトル用意していた。Netflixはゲーム機器にも着目し、2008年にXbox360で、2009年にはPlayStationとNintendo WiiでNetflixのストリーミング再生が可能となった。2008年からの3年間で、200種類以上のストリーミング再生可能機器がNetflixと提携した（Keating, 2018, 邦訳, p. 327）。

第2期においてNetflixはインターネットとつながるデジタル機器に直接映像コンテンツを送信しながら、インターネットの双方向性を利用してさらに膨大な顧客データを取得して蓄積した。映画の探し方、視聴時間帯、好みの俳優など、個々の会員の視聴行動を詳細に把握することで会員のプロフィールを作り上げることができた。この後、顧客データの経営資源としての意味が変化し、第3期において、「自社制作」に利用される。

2010年、「ストリーミング配信」の視聴数が「オンラインDVDレンタル」の注文数を抜いた。2011年に、DVDソフトの発送費用が約3,900万ドル減少したが、この要因は、DVDソフトの発送数が前年比13.6%減となったからであった<sup>30</sup>。Netflixは、2011年より経営戦略の中核を「ストリーミング配信」とした。この年の年次報告書では、自分たちのビジネスについて「2007年のストリーミング配信サービス開始以降、インターネットにつながった機器のエコシステムを形成してきた」と表現している。

---

<sup>30</sup> Netflix, Inc. 「Annual Report」



DVD ソフト購入、配送、保管の費用が下がった。当初は、「ストリーミング配信」は Netflix の経営にとって効率的だと考えられた (Burgess, 2020, p. 1534)。映像コンテンツ・ファイルを大量複製する必要はなく、必要な分だけサーバーに保管すれば良い。2007 年以降、Netflix は人気テレビ番組の購入を積極的に進め、購入ジャンルは、アニメーション、ドラマ番組など幅広いものとなった。「ストリーミング配信」は始まったばかりの小さい市場だったので、映画会社などの映像コンテンツ権利者は、Netflix へ安い金額で販売した。しかし、2010 年映画会社 3 社 (パラマウント・ピクチャーズ、ライオンズゲート、MGM) が共同で設立した Epix と、5 年で約 10 億ドルという高額ライセンス契約をしたあたりから、映像産業は Netflix を警戒し始めた (Keating, 2018, 邦訳, p. 348)。この後、Netflix は映像コンテンツ・ファイルの権利購入で苦勞する。映画会社など映像コンテンツの供給者への資源依存が高まり、このため、映像コンテンツ・ファイルの価格が高騰した。

実は 2007 年の「ストリーミング配信」開始以前から、Netflix は独自の映像コンテンツ獲得のための投資を始めていた。Netflix は 2006 年に Red Envelope Entertainment を設立し、独立系の低予算映画へ積極的に投資を開始。低予算映画の大半は劇場公開されないため、低予算映画の制作者は Netflix と組みたがった。Netflix も、独立系映画を積極的に支援していると見えたことで、映画ファンから強い支持を得た。Hastings は「ストリーミング配信」を開始した頃、Netflix に競争優位性をもたらすのは Netflix というブランドであり、その消費者認知であると気づかされた (Shih, Kaufman & Spinola, 2009, p. 13)。世界で初めて「オンライン DVD レンタル事業」を開始し、会員が満足できるサービスを実現するための運営プログラムを開発し、この運営プログラムをコンピューター関連企業と共同開発し、独立系映画への支援をしたことが、すべて、広報の一環として機能していた。Hastings は、様々な産業から映像産業への新規参入が引き起こした乱立状態において、Netflix のブランド力が他者と差別化できる独自の経営資源だと学習した。このような経営資源は企業に持続的な競争優位をもたらすことになる (Barney, 1991, p. 115)。

#### 4-2-6. 第 2 期まとめ：経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化

第 2 期における外部環境変化と Netflix の「経営資源の意味の変化とビジネスモデルの

変化」の要点を整理すると次の通りとなる。

### 技術進歩と視聴習慣

1999年のNapster問題などが契機となり、海賊版音楽ファイルの拡散がコンテンツ産業に警戒感を抱かせることになった。米国内でブロードバンドが普及し、2007年10月にはブロードバンドを利用する家庭が全体の半分以上を超えた。2006年、アマゾン、アップル、ディズニーがインターネットで映像コンテンツのダウンロード配信を開始した。

### 電子商取引

アマゾンが2004年、クラウド・コンピューティング・サービスであるAWSを開始した。

### 映像産業

映像コンテンツのインターネット配信プラットフォームが乱立した。ビデオレンタル事業者、オンラインDVDレンタル事業者、有料ダウンロード配信事業者、DVDソフト販売事業者、有料チャンネル事業者、ケーブルテレビ事業者、衛星テレビ放送事業者がNetflixの競争相手となった。

### Netflixの経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化

創業者の1人であるRandolphを中心に、Netflixは創業時から映像配信に興味を持っていた。2000年から映像コンテンツのインターネット配信のテストを開始した。「創業者の知識」（経営資源）が信頼されて作用して、Netflixはブロードバンドの普及（外部経営資源）とMPEG4（外部経営資源）を創出した。YouTubeの映像配信事業を参照し、ダウンロード配信で高画質の映像コンテンツを提供するよりも、「ストリーミング配信」を開始することを決定した。ブロードバンドの普及（外部経営資源）およびMPEG4（外部経営資源）の多義性を増幅させて、「オンラインDVDレンタル」と新結合して「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル（経営資源）を作り出した。創業時から開発してきた運営システム（経営資源）を利用し続けた。2010年には「ストリーミング配信」の視聴者数が「オンラインDVDレンタル」の注文数を抜いた。Netflixは新規事業として、2006年から、映像コンテンツ獲得のためにRed Envelope Entertainmentを設立し、独立系の低予算映画に積極的に投資した（経営資源）ことで、映画ファンから強い支持を得た。Netflixというブランドと消費者認知

(経営資源) が Netflix に競争優位をもたらすと Hastings が意味決定した。運営システム (経営資源) のアルゴリズム・コンテスト (第 1 期) や独立系映画への出資などがブランド向上のための広報として機能していた。運営システム (経営資源) や Red Envelope Entertainment による投資 (経営資源) が消費者によって違う意味を付与された。

もともと Netflix は映像配信に興味を持っており、映像配信のテストなどへ投資をすることで知識が蓄積された。第 2 期で、「オンライン DVD レンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル (経営資源) が作り出されたが、運営システム (経営資源) が引き続き重要な経営資源となっている。第 2 期から Netflix が追加したビジネスモデルは以下のように図示できる。

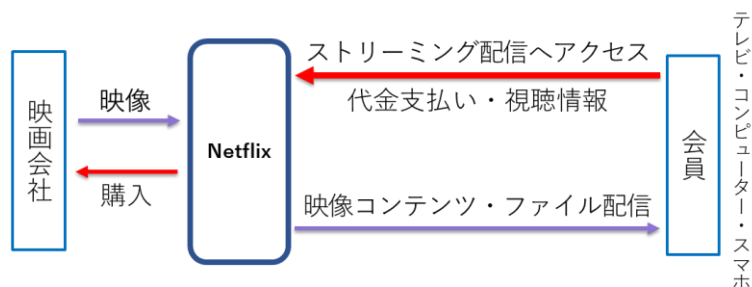


図 4-6 【第 2 期】追加された「ストリーミング配信」のビジネスモデル

#### 4-2-7. 第 2 期 第 3 期のビジネスモデルに影響する環境要因：価格高騰

前述したが、映像配信での競争が激化することで映像コンテンツ・ファイルへの需要が高まり、価格が高騰した。DVD ソフトは消費者にも市販されたため、価格は高くても 1 枚 20 ドルほどにおさえられていたが、映像コンテンツ・ファイルは B to B の商品となり、価格が高騰した。その上、ファーストセール・ドクトリンが映像コンテンツのインターネット配信に適用されなかった。そのため、Netflix は映像配信のために権利者から映像コンテンツのインターネット配信権を期間限定で購入することになった。

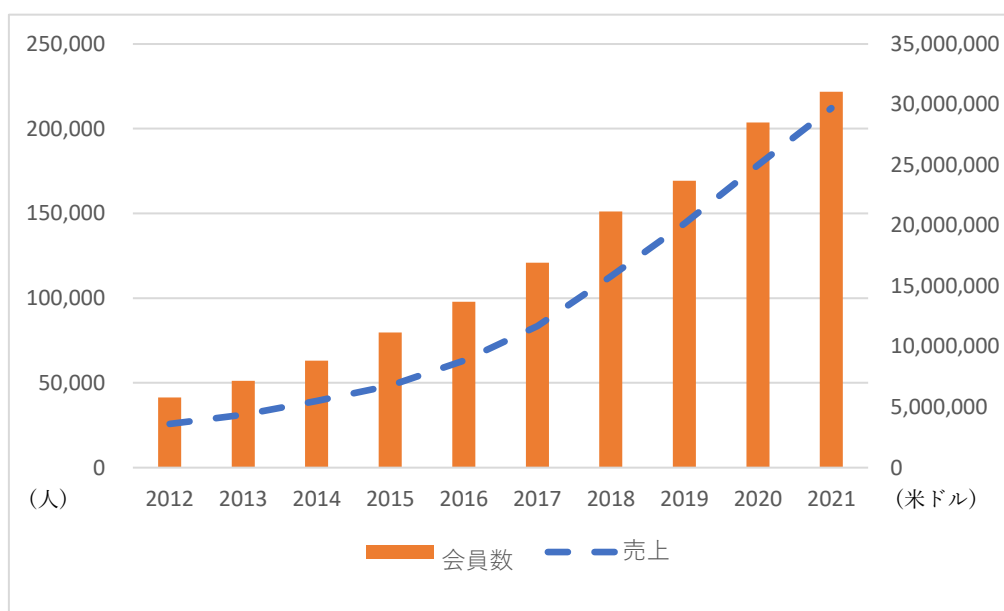
2008 年、『スパイダーマン』や『パイレーツ・オブ・カリビアン』などの映画コンテンツの配信権を持つ Starz に対し、Netflix は 4 年契約を締結し、1 年あたり 2,000 万～3,000 万ドル支払ったと報道されている<sup>31</sup>。2009 年には一時期ソニーとの交渉が不調と

<sup>31</sup> 「Starz deal behind the pulling of Sony movies from Netflix」『Los Angeles Times』2011 年 6 月 24 日 <https://www.latimes.com/entertainment/la-xpm->

なり、ソニーの映像コンテンツの配信を止めるよう求められた (Burgess, 2020, p. 906)。2009 年の年次報告書は、2009 年に 2 億ドルの社債発行をしたこと、そして債務増加が将来的に Netflix の収支に影響を与えるかもしれないと報告している。2010 年末のコンテンツ資産の前年比は 147.7%と急上昇した<sup>32</sup>。

### 4-3. 第 3 期 (2012 年～2021 年)：独占配信・映像コンテンツおよび自社制作・映像コンテンツ

#### 4-3-1. 第 3 期 Netflix の経営実績

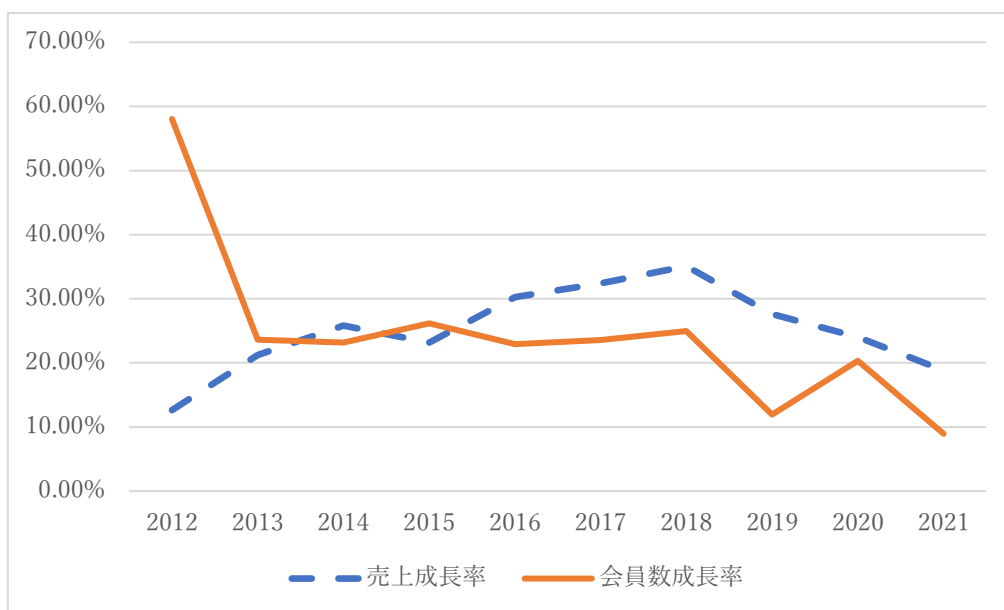


出所：Netflix, Inc. 「Annual Report」(各年)より筆者作成

図 4-7 Netflix 売上と会員数 2012 年～2021 年 (単位：1,000 人、1,000 米ドル)

2011-jun-24-la-fi-ct-starz-netflix-20110624-story.html (最終アクセス日：2023 年 1 月 4 日)。

<sup>32</sup> Netflix, Inc. 「Annual Report」



出所：Netflix, Inc. 「Annual Report」(各年)より筆者作成

図 4-8 Netflix の売上成長率と会員数成長率 2012 年～2021 年

第 3 期に、Netflix は映像コンテンツの品揃えに修正を加えた。Netflix は、「オンライン DVD レンタル」と「ストリーミング配信」という 2 つのサービスを会員に供給するビジネスモデルに、新たに、「独占配信権購入」した映像コンテンツの「ストリーミング配信」、さらには、「自社制作」の映像コンテンツの「ストリーミング配信」を加えた。第 3 期において Netflix の売上げは順調に伸びた。第 3 期の最終年 2021 年の売上げは、独占配信・映像コンテンツを導入し始めた 2012 年の売上げの約 8.22 倍、2021 年の会員数は 2012 年の会員数の約 6.25 倍である。一方で、映像コンテンツ資産が急激に増加した。2021 年の映像コンテンツ資産の総額は、「ストリーミング配信」を始めた 2007 年の約 240.86 倍である。

#### 4-3-2. 第 3 期 映像産業：映像コンテンツの価値の上昇

2013 年、米国のインターネット広告費が初めて地上波テレビ放送広告費を超えた。2016 年には、インターネット広告費が初めてケーブルテレビを含む全テレビ放送広告費を超えた (PwC, 2017, p. 19)。

映像コンテンツ・ファイルを配信するプラットフォームが乱立するなか、コンテンツ確

保に積極的に投資するプラットフォームが出現した。2009年ディズニーが米国の老舗漫画出版社 Marvel を買収した。ディズニーの映画化権を含む映像コンテンツ確保は続き、2012年『スター・ウォーズ』シリーズの権利を有するルーカスフィルムを買収した。ディズニー以外でも、アマゾンが2013年に新聞社、ワシントンポストを買収した。アマゾンもコンテンツの価値が高くなっていることを創出していた。

ブロックバスターは2010年に事業清算手続きに入っていたが (Burgess, 2020, p. 630)、2014年、全ての店舗を閉鎖した。

2019年にディズニーは老舗の映画会社 21世紀フォックスを買収した。膨大な量の人気映像コンテンツを確保したディズニーは、2019年11月、ストリーミング配信事業、Disney+を開始した。実はこれ以前に、この年の4月、ディズニーはHuluを買収。Huluは2007年にNBCユニバーサルとニュース・コーポレーション (21世紀フォックスの親会社) が設立し、後にディズニーも出資をした「ストリーミング配信」のプラットフォームである。

#### 4-3-3. 第3期 Netflix の経営資源の意味の変化：独自の映像コンテンツ確保

Netflix はノルウェーのドラマ番組シリーズ『Lilyhammer』(全8話)に出資し、北米限定の独占配信権を獲得した。2012年に『Lilyhammer』の配信を開始したが、Netflix は新作ドラマ番組として異例の「ビンジ・ウォッチング」を実施した。会員はシリーズ全話を一気に視聴できた。

2010年に出資を決定し、2013年から独占配信した『ハウス・オブ・カード』は大ヒット作となる。この番組はもともと英国BBC制作のドラマ番組で、映画監督のデビッド・フィンチャーがこのリメイクを模索していた。フィンチャーは『セブン』などの作品で知られ、米国アカデミー監督賞にもノミネートされる経験を持っていた。Netflix はフィンチャーと、フィンチャーが米国版『ハウス・オブ・カード』の配役候補としていたケビン・スペイシーに共通項があることを自社が蓄積した顧客データからわかっていた。それは、フィンチャー監督作品を1つ見た会員は、フィンチャー監督作品を全て見ようとする。スペイシー出演作品を1つ見た会員は、スペイシー出演作品を全て見ようとする。その他の共通項として、フィンチャーのファンとスペイシーのファンは共にオリジナル『ハウス・オブ・カード』に興味を持っていた。Netflix はフィンチャーにこのようなデータ

を見せながら、Netflix の予測アルゴリズムを使えば、多くの Netflix 会員にアピールできると説明し、Netflix が独占配信権を持つ形で米国版を制作するように説得した (Keating, 2018, 邦訳, pp. 10-11)。Netflix は HBO などの競争相手に勝って独占配信権を獲得し、『ハウス・オブ・カード』の最初の 2 シーズンに 1 億ドル投資した (Burgess, 2020, p. 1477)。Netflix は『ハウス・オブ・カード』が米国エミー賞にノミネートされるよう積極的にロビー活動をしたことで<sup>33</sup>、2013 年、『ハウス・オブ・カード』はインターネット配信向けに制作された映像コンテンツとしては初めて米国エミー賞にノミネートされた。

この独占配信権購入を Netflix 内で積極的に進めたのは、Ted Sarandos であった。Sarandos は 2000 年に Netflix に入社し、2006 年に設立した Red Envelope Entertainment で独立系の低予算映画への投資を担当していた<sup>34</sup>。Red Envelope Entertainment は、Netflix に映像コンテンツを供給する映画会社と競合するという理由で、設立から 2 年後に閉じられた。また、米国ファーストセール・ドクトリンによって Netflix はオンライン DVD レンタル事業者として権利者に配分を支払わずにレンタルできたが、一方で、Red Envelope Entertainment で映像コンテンツに出資したとしても、Netflix はこの映像コンテンツの DVD ソフトのレンタルを独占できない、というのも理由となった。しかし、2011 年に「ストリーミング配信」の会員が 2,000 万人を超えたことで、Sarandos と Hastings は独占配信権購入を開始した。

Netflix は 2012 年頃、映像コンテンツ・ファイルの価格高騰に対し、コンテンツ予算の配分をコンテンツ獲得からコンテンツ制作へとシフトし始めた (Keating, 2018, 邦訳, pp. 9-10)。Netflix が初めて「自社制作」したドラマ番組が、2016 年 7 月に配信を開始した『ストレンジャー・シングス 未知の世界』であった (Hastings & Meyer, 2020, p. 75)。Netflix は独占配信・映像コンテンツおよび自社制作・映像コンテンツを他のプラ

---

<sup>33</sup> 「Netflix Does Well in 2013 Primetime Emmy Nominations」

『NTTimes.com』2013 年 7 月 18 日 <https://web.archive.org/web/20130719190706/http://artsbeat.blogs.nytimes.com/2013/07/18/watching-for-the-2013-primetime-emmy-nominations/>(最終アクセス日: 2021 年 5 月 15 日)。

<sup>34</sup> 「How Netflix Became Hollywood's Frenemy」『FORTUNE』2016 年 6 月 7 日 <https://fortune.com/longform/netflix-versus-hollywood/>(最終アクセス日: 2022 年 10 月 28 日)。

ットフォームに貸し出したり、これら映像コンテンツに紐づいた商品化のビジネスなど、映像コンテンツの2次利用を始めた。Netflixは映像コンテンツの購入や制作のために、2018年に120億ドル投資している(Burgess, 2020, p. 80)。この年、Netflix制作の映画『Roma/ローマ』が米国アカデミー外国語映画賞を受賞した。

Hastingsは2018年のTEDインタビューで『ハウス・オブ・カード』など、Netflixの独自の映像コンテンツの成功にふれて、「(Netflixの)ブランドが強化されたことが特に重要で、このドラマ番組をきっかけに多くの人が会員になりたいと思った。『ハウス・オブ・カード』は役割を果たした。多くの人が『ハウス・オブ・カード』について話し、この番組とNetflixブランドを結びつけた」と語った<sup>35</sup>。

第2期に発生していた映像コンテンツの価格高騰があるにせよ、なぜ、Netflixは映像コンテンツが失敗するリスクを抱えてまで、「独占配信権購入」や「自社制作」を開始したのだろうか。Netflixが映像産業の中で競争優位性を持つ要因が2つある。1つは、映像コンテンツ・ファイルは情報財であり、インターネットでそのまま消費者に送信できるため、多くの複製ファイルを作る必要はない。複製ファイルを作るとしても、その限界費用が小さい。そして、消費者側もテレビ受像機、スマートフォンなど一般的に普及しているデジタル機器で視聴ができる。一方で、映画館の上映となると、複製の限界費用が高い映画フィルムの上映他、映画館のランニングコストが高い。

もう1つの要因は、Netflixの主要な収入源は月極のサブスクリプションである。この料金システムは、映画作品ごとに収入を得る映画会社、テレビ番組ごとの電波料から収入を得るテレビ局と異なる。Netflixのビジネスモデルは、同じくサブスクリプションで収入を得るケーブルテレビや衛星テレビ放送のHBOなどの専門チャンネルに似ている。専門チャンネルとの大きな違いは、映像コンテンツを消費者に送信する手段が、Netflixはインターネットであり、専門チャンネルはケーブルまたは衛星である。2010年にHBOは初めて全米向け映像配信を始めたが(山本, 2011, p. 217-218)、この年、HastingsはアップルがiPhone 4を発表したイベントに参加し、Netflix初のiPhone用のアプリを

---

<sup>35</sup> 「How Netflix changed entertainment -- and where it's headed」『TED』2018年6月21日 [https://www.ted.com/talks/reed\\_hastings\\_how\\_netflix\\_changed\\_entertainment\\_and\\_where\\_it\\_s\\_headed](https://www.ted.com/talks/reed_hastings_how_netflix_changed_entertainment_and_where_it_s_headed) (最終アクセス日: 2022年11月22日)。



発表した (Burgess, 2020, p. 942)。2011年にNetflixの米国内会員は2,480万となり、ケーブルテレビの放送局で最大の会員数であったComcastを上回った (山本, 2011, p. 217)。

Netflixの海外会員数の増加も安定した収入につながっている。2010年にカナダで、2011年に南米で「ストリーミング配信」を開始した。2010年の海外会員数は33.3万であったが、2021年には、その約440倍の1億4,662万となった。2019年の海外サブスクリプションからの年間売上げは165億4,339.6万ドルであり、単純に12で割ると月当たりの売上げは13億7,861.6万ドルとなる。

#### 4-3-4. 第3期まとめ：「経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化」

第3期における外部環境変化とNetflixの「経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化」の要点を整理すると次の通りとなる。

##### 映像産業

映像コンテンツのインターネット配信プラットフォームが乱立したために、映像コンテンツ・ファイルの価格が高騰した。ディズニーはコンテンツ確保のために企業買収を継続的に実施した。

##### Netflixの経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化

第1期の「Red Envelope Entertainmentの投資経験」(経営資源)が信頼されて作用して、Netflixは他者が制作したコンテンツの独占配信権(外部経営資源)を創出し、その多義性を増幅させ、「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル(経営資源)と新結合させて、Netflixは2012年、「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信」+「独占配信権購入」のビジネスモデル(経営資源)を作り出した。この新しいビジネスモデルの変革における特徴は、Red Envelope Entertainmentで投資を担当していたSarandosが、上層部に「独占配信権購入」のビジネスを提案したことである。この新たなビジネスモデルの実践において顧客データを制作に利用する意味決定をした(経営資源)。2016年、「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信」+「独占配信権購入」のビジネスモデル(経営資源)と「自主制作」のビジネス(外部経営資源)を新結合させて、「オンラインDVDレンタル」+「ス

トリーミング配信」+「独占配信権購入」+「自社制作」のビジネスモデル（経営資源）を作り出して実践した。「自主制作」も、Sarandos が上層部に提案したものである。

第3期では、Netflix は、第1期と第2期を経て作り出した「オンライン DVD レンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル（経営資源）が信頼されて作用して、映像コンテンツの価格高騰を創出した。第1期の Red Envelope Entertainment の投資経験（経営資源）が信頼されて作用し、他者が制作したコンテンツの独占配信権（外部経営資源）と「オンライン DVD レンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル（経営資源）を新結合させて、2012年に「オンライン DVD レンタル」+「ストリーミング配信」+「独占配信権購入」のビジネスモデル（経営資源）を作り出した。この時、会員の嗜好性や視聴習慣を分析した顧客データが制作に使えると意味変化をさせた（経営資源）。そして、「オンライン DVD レンタル」+「ストリーミング配信」+「独占配信権購入」のビジネスモデル（経営資源）と「自主制作」のビジネス（外部経営資源）を新結合させて、2016年に「オンライン DVD レンタル」+「ストリーミング配信」+「独占配信権購入」+「自主制作」のビジネスモデル（経営資源）を作り出した。Red Envelope Entertainment の投資経験（経営資源）が「独占配信権購入」および「自社制作」に信頼されて作用した。Sarandos の創出と意味決定が、Hastings と共有され、企業の事業領域が再定義され、事業領域の範囲が広がることになった。第3期から Netflix が追加した2つのビジネスモデルは以下のように図示できる。



図 4-9 【第3期】追加された「独占配信権購入」のビジネスモデル

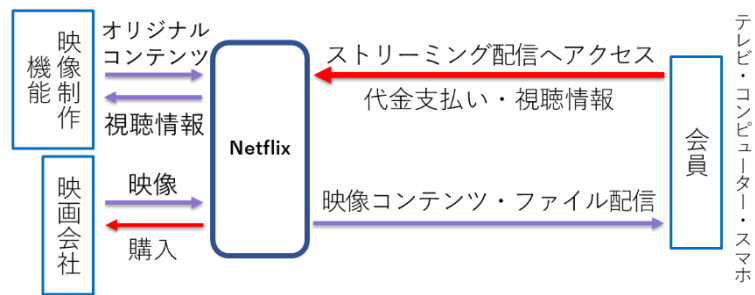


図 4-10 【第 3 期】追加された「自社制作」のビジネスモデル

#### 4-4. 事例のまとめ

##### 4-4-1. 事例の整理

Netflix の事業展開は、外部環境で創出した経営資源と既に利用している経営資源の新結合を繰り返してきたプロセスとして記述できる。具体的には、Netflix は、創業者の知識（経営資源）が「アマゾンのビジネスモデル」（外部経営資源）にプラスに作用して創出し、多義性を増幅させ、創業者の知識（経営資源）と「アマゾンのビジネスモデル」（外部経営資源）が新結合して「書籍以外の何かを売るアマゾン」のビジネスモデル（経営資源）が作り出される、というように、外部環境で創出した経営資源と既に利用している経営資源の新結合を繰り返してきた。

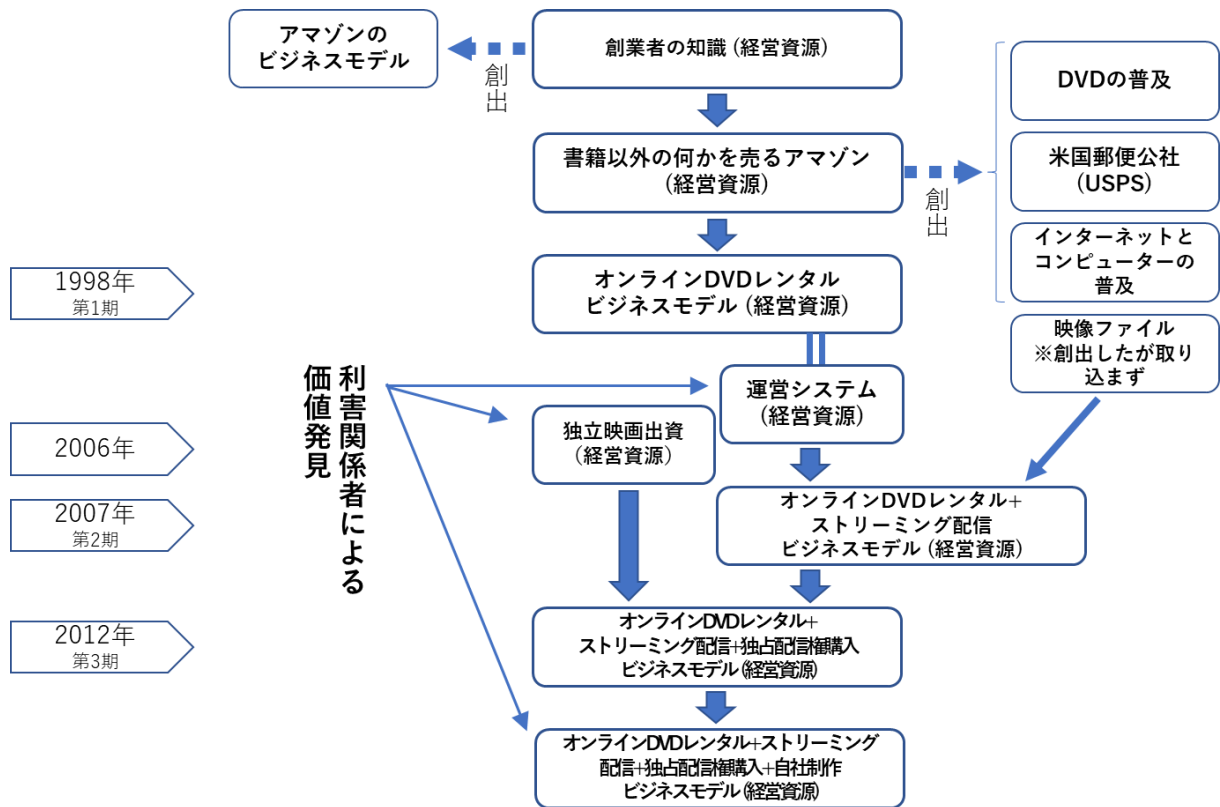


図 4-11 Netflix の主な経営資源の意味の変化と経営資源の新結合 第 1 期～第 2 期～第 3 期

図 4-11 で注目すべきは、創出した外部経営資源のうち、Netflix がビジネスモデルに取り込まなかったもの、あるいは一旦取り込んだが、その後で利用を中止した経営資源が、時間を経て意味決定に作用していることである。「オンライン DVD レンタル」開始前には映像コンテンツ・ファイルの存在を既に創出していた。第 1 期では Red Envelope Entertainment を通じて独立映画への出資を開始したが中止した。それぞれの経験から学習して習得した知識は組織内部に蓄積され、その後の意味決定に作用している。また、運営システムや独立映画への出資など他者がその価値を教えてくれた経営資源もある。

ビジネスモデルの変化をみると、最初のビジネスモデルである「オンライン DVD レンタル」が基礎となって、その後、第 2 期、第 3 期に新たなビジネスモデルが追加されて Netflix のビジネスモデルは変化した。以下に Netflix のビジネスモデルの変化を示すために、図 4-3、図 4-6、図 4-9、図 4-10 を再掲する。

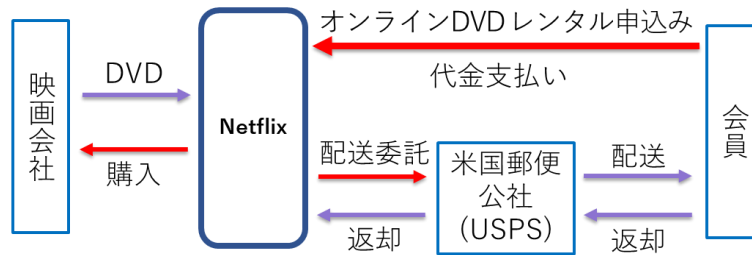


図 4-3 【第 1 期】Netflix のビジネスモデル

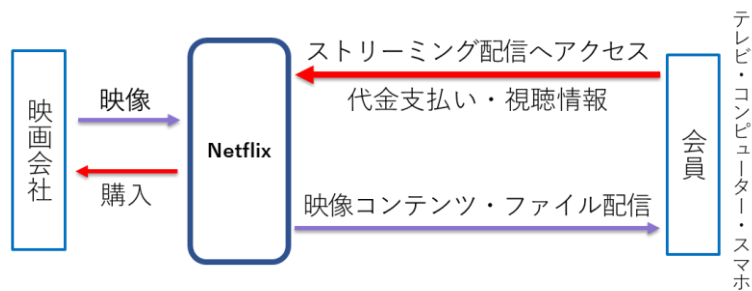


図 4-6 【第 2 期】追加された「ストリーミング配信」のビジネスモデル

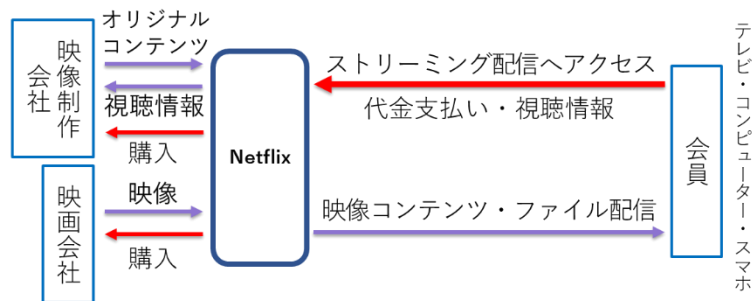


図 4-9 【第 3 期】追加された「独占配信権購入」のビジネスモデル

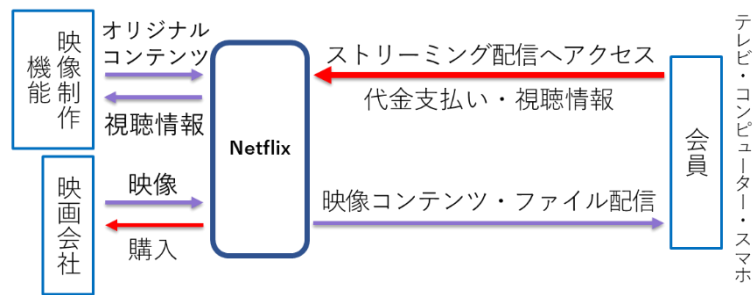


図 4-10 【第 3 期】追加された「自社制作」のビジネスモデル

Netflix のビジネスモデルは、「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデルを基礎としており、Netflix がターゲットとする消費者は第 1 期から第 3 期まで一貫して変わっていない。Netflix は自社の主な事業領域をホームエンタテインメント市場内に留め、新製品開発戦略 (Ansoff, 1979, 邦訳, p. 305) を継続した。そして、「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデルの具現化と実践のために構築した「運営システム」(経営資源) は技術的に進歩して Netflix 独自の経営資源となった。「運営システム」(経営資源) を梃子にして、「ストリーミング配信」や「独占配信権購入」など新しい事業領域に参入する戦略をとったと言える (Meyer & Roberts, 1986, p. 817)。

第 3 期のビジネスモデルでは、Netflix が構築してきた運営システムがより機能した。映像産業においては、映像制作機能の内部化は大きなコスト要因と考えられており、米国の映像産業のプラットフォームは映像制作を外注することが習慣となっている。しかし、Netflix は、運営システムから入手できる顧客データを制作に使えると意味変化をさせ (経営資源)、意味変化させた顧客データを利用して映像コンテンツの「独占配信権購入」や「自社制作」を開始した。また、運営システムの一部であるサブスクリプションという課金方法が安定した収入源となり、映像コンテンツへの投資を可能にした。Netflix の独自の経営資源から習得した知識が作用して、「独占配信権購入」と「自社制作」を開始した。

#### 4-4-2. 理論的整理

事例 2 では、Netflix 米国本社の創業から成長における経営資源の意味の変化、そして、外部環境で創出した経営資源と既に利用している経営資源とが新結合することが繰り返さ

れてきたことを分析した。その結果、Netflix はビジネスモデルの革新を続けてきた。オンライン DVD レンタル事業に加えてストリーミング配信事業を始めた時は、今まで利用したことのない映像メディア関連の技術を利用し始めた。「独占配信権購入」や「自社制作」を始めた時は、オリジナル・コンテンツを初めて保有するために多額の投資をした。このようなビジネスモデルの革新は、Weick (1979) の理論に沿って考えると、Netflix が保持してきた知識が信頼されないで作用し、新しい意味決定をしたことで実現したと考えられるのだが、この点をより考察する必要がある。

経営資源の意味が変化するためには、まず経営資源の多義性を増幅する必要がある。Netflix の事例では、保持した知識が、創出に対してはすべて信頼されて作用して、外部環境の経営資源および既存の経営資源を創出した。そして意味決定についても、全期において、保持した知識が信頼されて作用して経営資源に新しい意味を付与する決定をした。Weick (1979) によると、繰り返し創出と意味決定に対して、保持した知識が信頼されて作用すると、組織は安定性が柔軟性を排除して適応可能性を失うとしている (Weick, 1969, 邦訳, p. 283)。しかし、Netflix の事例においては、繰り返し創出と意味決定に対して、保持した知識が信頼されて作用しながらも経営資源の新結合が起こってビジネスモデルの革新が継続的に起きた。この事実が示すのは、保持した知識が信頼されて作用するとしても、それまでと同じ意味決定をするわけではないということである。

第 2 期では、第 1 期で作りに出した「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデル (経営資源) が変化して「オンライン DVD レンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル (経営資源) が作り出された。「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデル (経営資源) で利用されていた運営システム (経営資源) を「オンライン DVD レンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル (経営資源) にも利用できるのと意味を変化させたのは、創業者の知識 (経営資源) が信頼されて作用したである。この信頼されての作用は、単に創業時の創業者の知識 (経営資源) が作用したのではなく、創業時からの映像配信への興味、2000 年からの映像配信のテスト、2006 年の Red Envelope Entertainment 設立など、自分たちの経営資源に対する投資が継続され、経路依存的に蓄積された知識と経験の記憶 (e.g., Dutton and Dukerich, 1991; Monin, Noorderhaven, Vaara and Kroon, 2013) が多様化していた。この第 2 期でビジネスモデルの革新が起きた大きな要因は、吸収能力が機能して外部環境に存在する経営資源の

多義性を増幅して意味を変化させ、Netflix のビジネスモデルに取り込んだことである。ブロードバンドの普及（外部経営資源）と MPEG4（外部経営資源）以外にも、LG エレクトロニクスの技術力、クラウド・コンピューティング・サービスの AWS など様々な外部環境に存在する経営資源をビジネスモデルに取り込んだ。

第 3 期では、2012 年に「オンライン DVD レンタル」＋「ストリーミング配信」のビジネスモデル（経営資源）の意味が変化し、「オンライン DVD レンタル」＋「ストリーミング配信」＋「独占配信権購入」のビジネスモデル（経営資源）が作りだされた。第 3 期で起きたビジネスモデルの革新でも、吸収能力が機能して外部環境に存在する他者が制作したコンテンツの独占配信権（外部経営資源）の多義性を増幅し、自分たちのビジネスモデルに取り込んだ。Netflix の運営システム（経営資源）に蓄積してきた顧客データ（経営資源）には会員の嗜好性や視聴習慣が記録されており、これを「独占配信権購入」に利用することで『ハウス・オブ・カード』などの人気作品が制作された。この第 3 期で注目すべき知識の作用は、Red Envelope Entertainment の投資経験（経営資源）という過去に閉じた事業の経験の記憶が時を経て作用していることである。知識の多様化が時間をかけて起きていることを示す。

以上の事例が示すのは、自分たちの経営資源に対して投資することを通して習得した知識が企業内で蓄積され、より深い理解を習得する。より深い理解は吸収能力を向上させ、経路依存的に蓄積された知識の多様性が起きている。吸収能力が機能することで、外部環境に存在する経営資源の多義性が増幅し、企業はこれら外部の経営資源を既に利用している経営資源と新結合を作り、ビジネスモデルに取り込む。蓄積された経営資源に関する知識は競争優位性をもたらすとされるが（Barney, 1986）、その理由の 1 つは、このような知識がビジネスモデルの革新という戦略展開の源泉となるからである。

創業時から運営システムを積極的に改善する過程で様々な経験をして知識を蓄積した Netflix は、その豊富な知識を外部環境の新しい技術の創出と意味決定に作用してきた。日本の東京キー局の事例では、長年、制度を遵守することが繰り返されることで、テレビ番組など経営資源の多義性の増幅が制度の範囲内で抑制されているのに対し、Netflix は創業者 2 人の知識を基礎に電子商取引のビジネスモデルと映像コンテンツの新しい技術との新結合を展開する過程で、広く深く知識を蓄積してきた。創出と意味決定を行う時に、参照すべき知識が豊富にあることで、外部環境に存在する経営資源と既に利用している経



営資源の多義性を増幅させることができたのである。外部環境で創出する送信技術の進歩や「独占配信権購入」、「自社制作」に対しても固定的な知識作用が起きなかった。社会がデジタル革命によってインターネットとコンピューターが急速に普及し、映像コンテンツだけでなく消費者のライフスタイルのあらゆる側面がデジタル化されるなか、Netflix はデジタル革命の産物をビジネスモデルに取り込んで成長を続けた。

## 第5章 事例3：経営資源の意味を変化させた地方局の海外新規事業

本章では、制度に守られた企業が、新規事業を運営する過程で経営資源の意味を変化させ、相互依存関係をも変化させて新しい事業領域に進出した。自分たちで環境を発明し、「創出された環境 (enacted environment)」の外部に存在していた組織または個人が、利害関係者となる。この新しい利害関係者が組織に提供する情報、知識、提案が多義性の増幅を起こす事例を分析する。経営資源の意味の変化が促され、新規事業の領域がさらに拡大し、事業が成長するプロセスについて事例を通して分析する。事例3の分析対象となるテレビ新広島グループ（以下、TSS グループ）の海外新規事業『Japan in Motion』は、テレビ新広島という広島県の地方局が2000年頃から様々な新規事業を模索しながら、国際的な文化的障壁を超えてたどり着いた事業である。TSS グループは新規事業を模索し始めた時に、自社の最も重要な経営資源は映像全般の制作能力であると意味決定し、この制作能力を放送電波と切り離して考えるようになった。制作能力をインターネット関連の新しい技術と新結合して新しい事業領域に進出しようとした。TSS グループは東京キー局と同じく制度の範囲内で経営資源の多義性の増幅が抑制される状況にいたはずだが、新規事業模索において、事業に様々な利害関係者を巻き込みながら、自社の意味決定プロセスに利害関係者の知識を取り込んでいった。

2009年からTSSグループがフランスのテレビ局に販売を開始した番組『Japan in Motion』は、日本のクールジャパン戦略の先鞭となった。クールジャパン戦略とは、日本の文化を海外に発信して日本のブランド力を高めることで、日本の商品およびサービスの海外展開とインバウンドによる国内消費を促進し、日本の経済成長につなげる国家戦略である。内閣府 知的財産戦略本部によると、クールジャパン戦略がプロモートする日本文化は漫画、伝統工芸、和食など多岐に渡るが、放送コンテンツは日本文化を伝える有効な情報発信ツールである<sup>36</sup>。クールジャパン戦略の推進により、放送番組を含む日本の放送コンテンツ海外輸出額は年々増加している。情報通信白書によると、2013年度は137.8億円、2017年度は444.5億円、2020年度は571.1億円と順調に増加している（総務省, 2019; 総務省, 2022）。

---

<sup>36</sup> 「クールジャパン戦略について」『内閣府 知的財産戦略推進事務局』[https://www.cao.go.jp/cool\\_japan/about/about.html](https://www.cao.go.jp/cool_japan/about/about.html)(最終アクセス日：2022年10月28日)。

株式会社テレビ新広島の基本情報を以下に列記する。

系列： フジテレビ系列

放送対象地域：広島県

設立： 1974年8月(放送開始は1975年)

資本金： 10億円

売上高： 74億2,600万円(2021年3月31日現在)

従業員数：122名(2021年4月1日現在)

テレビ新広島（以下、TSS）は前述したように、2012年よりフジ・メディア・ホールディングスの持分法適用会社である。地域内で限られた電波料収入しか獲得できない地方局は、ネットワークの中心である東京キー局に番組配給などで強く資源依存している。

本事例では、『Japan in Motion』の国際展開につながるTSSグループの新規事業開発を3つの時期に分けて分析する。

第1期（2000年～2006年）：海外新規事業につながる新規事業開発の開始

新規事業開発がTSSグループの中で始まり、インターネット事業に着手する。

第2期（2007年～2011年）：海外新規事業着手－『Japan Quest』と『Japan in Motion』

初の海外事業である外国人向け日本情報ウェブサイト『Japan Quest』が始まる。

次に、フランスで『Japan in Motion』の放送が始まる。

第3期（2012年～2021年）：『Japan in Motion』の日本国内放送開始

『Japan in Motion』の新展開として日本国内向け利用が始まる。フランスの『Japan Expo』での成功もきっかけとなり、同番組の日本国内放送が拡大する。

## 5-1. 第1期(2000年～2006年)：海外新規事業につながる新規事業開発の開始

### 5-1-1. 危機感を持ったTSSプロダクション：経営資源の意味変化

TSS設立から約10年後の1985年、TSSの100%出資によりTSSプロダクションが

設立された。設立当初の主目的は、TSS の番組を制作することであった<sup>37</sup>。

2000 年 9 月、TSS プロダクションが危機感を抱く原因となる事態が生じた。1997 年から続いていた TSS 自社制作ローカル番組が終了したのである。毎週月曜日 19 時より 1 時間放送していたが、プライムタイム（19 時から 23 時の時間帯）の番組の制作費は高値であり、番組制作を担っていた TSS プロダクションにとって大幅な収入減となった。1991 年に同社に入社した川口修治氏（2018 年取材時、TSS プロダクション 営業制作センター 営業部 部長）は、1991 年に起きた日本経済のバブル崩壊から続く当時の景気停滞を背景に「今後のテレビ業界は厳しい、ということを経営を失って感じた」。TSS プロダクション内で強い危機感が共有された。

さらに、事例 1 でも報告したように、2003 年より国策として地デジ化が始まった。それまで使用してきたアナログ放送機材をデジタル放送機材に入れ替えるために、民放テレビ局は莫大な設備投資が必要になり、特に地方局にとって財務的に大きな負担となった。バブル崩壊と地デジ化という地方局の経営に大きな負担がかかる時期に、2004 年、TSS プロダクションは社内の映像制作部門を 2 つに分けた。この時 TSS プロダクションは、設立以来蓄積した番組制作能力こそ、外部から高い評価を得てきた活用すべき経営資源だと意味決定していた。この経営資源の意味を、番組制作能力から、放送番組、CM などあらゆる映像を制作する能力、映像制作能力へと変化させた。TSS プロダクションの第 1 制作部は TSS のレギュラー番組を制作し、第 2 制作部は特集番組などの制作以外に、地元企業の企業広報映像などを制作しようとした。TSS プロダクションはこの第 2 制作部が主体となって、フジテレビ系列と TSS への完全な資源依存から意識を変えて、より自律的な新規事業を模索し始めたのである。

#### 5-1-2. インターネット事業の着手とビジネス番組の着手

TSS プロダクションが広報映像受注のために地元企業へ営業を開始して気づいたことは、地元企業がインターネット技術の進歩を創出していることだった。地元企業は、インターネット広告のほうが情報発信者と受信者の間で双方向コミュニケーションが可能であ

---

<sup>37</sup> TSS グループは主要関連会社として、TSS プロダクション（1985 年設立）、TSS ソフトウェア（1989 年設立）、TSS 開発（1991 年設立）、アクターズスクール広島（1999 年設立）を傘下に持つ。

ることや、限定的だが消費者個人の記録をとれることを重視し始めていた。そこで TSS プロダクションは、インターネットのプラットフォームで視聴できる映像の制作やバナー広告の制作などで収入を得ようと考えた。TSS プロダクションはインターネット事業を企画することで、経験がなかったインターネット向けの映像やウェブサイトの制作の能力を蓄積できたが、利益を生み出すことはできなかった。当時は通信速度が遅く動画は視聴中によく停止したため、消費者の間で映像をインターネット回線で視聴する習慣が定着していなかったからである。

インターネット事業での試行錯誤を続けながら、TSS プロダクションは番組制作でも新しい試みを始めた。自ら制作費を捻出して著作権を持つビジネス番組『ひろしま株式会社』（2005年10月から12月放送）を立ち上げ、その後も2009年に始まる『情熱企業』など、ビジネス番組は TSS グループが得意とする番組ジャンルとなった。企業がプロモートしたいものを表現する映像制作能力が向上しただけでなく、地元企業の広告を TSS プロダクションが担うことで地元企業とのネットワークが拡大した。広告代理店経由ではなく直接広告出稿を依頼してくる企業も出てきた。

新規事業を模索する過程で、地元企業、経営コンサルタント、大学教員など、事業へ関与する新たな利害関係者が増えていった。TSS プロダクションは様々な利害関係者から情報や知識を吸収することで、これまで、自分たちが社会の中で情報をどう流通させると利益を獲得できるのか考えたことがなかったことに気づいた。民放テレビ局、ケーブルテレビの放送局および衛星テレビ放送局、インターネットのプラットフォームが乱立し始めている映像メディアの変化にも気づいた。そこで、自社の映像制作能力を活用する戦略として、メディア・ミックスによる情報流通モデルを構築しようと考えた。

### 5-1-3. 「インターネット vs. テレビ」という対立図式の発生

事例1でも報告したが、2005年、ライブドアからフジテレビ、そして楽天からTBSテレビへの買収攻撃が起きた。これら買収攻撃はテレビ産業全体に危機感を与え、「インターネット vs. テレビ」という対立図式を生んだ。特に民放テレビ局の中にインターネットとテレビの融合に対する強い警戒感が生まれた。

警戒感が広がるなか、TSS プロダクションは2005年以降もインターネット事業を模索した。その理由が3つある。第1に、買収危機にさらされたフジテレビの系列に資源依存

する TSS は、「インターネット vs.テレビ」の対立図式の中で安易にインターネット事業に乗り出せないが、映像制作を生業とする TSS プロダクションであれば乗り出すことは問題がないと、系列関係にとらわれない意味決定をした。第 2 に、インターネット事業では TSS やフジテレビ系列の経営資源を利用する必要がないと想定し、当事業において TSS やフジテレビと強い相互依存関係にないと意味決定した。第 3 に、制作会社は価格の高いテレビ放送枠を確保しづらく、他のメディアに活路を見出すべきであるという現実もあった。

TSS プロダクションは、変化する外部環境と既存の経営資源を相対化して分析し、相互依存関係を変化させた。一方、この意味決定に対して TSS は、TSS プロダクションのインターネット事業に正当性を見出すことができず、同事業に対して事業資金などの援助ができなくなった。

#### 5-1-4. 第 1 期の TSS と TSS プロダクションのビジネスモデル

第 1 期の TSS と TSS プロダクションのビジネスモデルは以下のように図示できる。

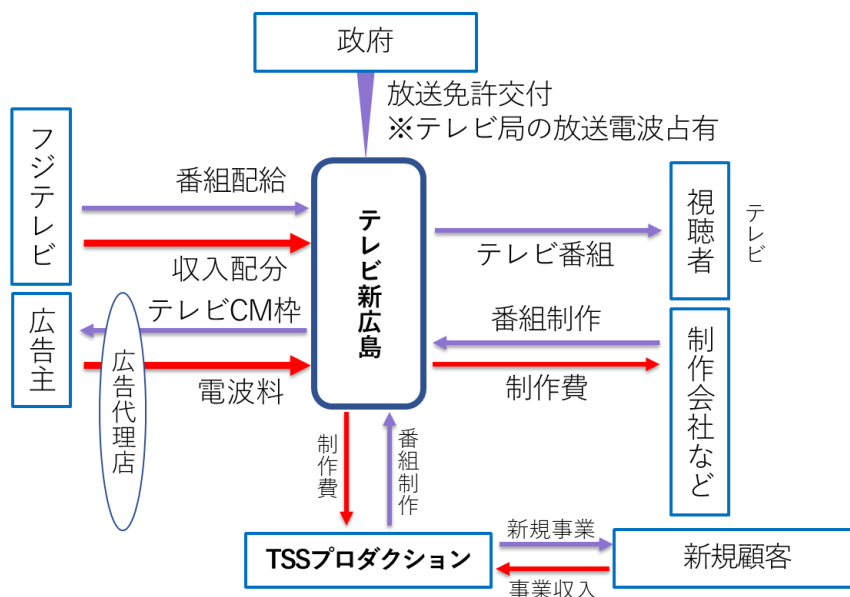


図 5-1 【第 1 期】 TSS と TSS プロダクションのビジネスモデル

TSS のビジネスモデルは、政府からの放送免許の交付、そして、フジテレビからの番組配給と収入配分が基礎となっている。TSS プロダクションは設立より TSS の番組制作

を生業としていたが、2004年より独自の新規事業を模索し始めた。新規事業は、TSSの関連会社として、TSSに新しい収入をもたらすべきものであったが、TSSがこの新規事業に正当性を見出せず、TSSプロダクション独自の事業として存在していた。

## 5-2. 第2期(2007年～2011年)：海外新規事業着手－『Japan Quest』と『Japan in Motion』

### 5-2-1. インターネットを利用した海外新規事業：『Japan Quest』

2007年、TSSプロダクションは新たな事業に着手する。新規事業への利害関係者から、海外観光客に対し日本の観光情報を発信しているウェブサイト『japan-guide.com』が、当時、広告費で年間1億円を売上げているらしいとの情報を得た。TSSプロダクションは、動画を多く掲載する日本観光情報ウェブサイトを始めれば利益を生み出すことができると考え、地元広島留学会館の外国人など海外事情に精通した人材を招いて有識者委員会を立ちあげた。この時、国家間の言語の差異など文化の差異を一部創出していたが、それまで海外事業の経験がなかったために、かえって海外事業への躊躇がなかった。戦略的に文化の差異を1つ1つ分析するのではなく、蓄積した映像制作能力、特にインターネット関連の制作能力を海外事業で活用する方法を模索した。

2007年、TSSプロダクションは初めての海外新規事業として、日本観光情報ウェブサイト『Japan Quest』を始めた。『Japan Quest』の中で一番閲覧されたのが、浴衣の着方などのハウツーに地域の観光情報も盛り込んだ「外国人に日本の文化を伝える」企画映像であった。『Japan Quest』上には常時5分尺の映像が200本ほど掲載されており、それぞれが英訳されていた。これら企画映像を高く評価した旅行代理店が顧客となり、旅行商品の紹介用動画を『Japan Quest』に掲載することになった。2008年、『Japan Quest』上にある企画映像は集約的に『Japan in Motion』と命名された。

### 5-2-2. 文化的障壁と制度的障壁の克服：『Japan in Motion』の発展

顧客がつき始めた『Japan Quest』であるが、当時のインターネットの通信速度はまだ遅く、映像コンテンツを海外の視聴者に良質な環境で届けるためには、海外のテレビ局と連携するべきだと考え始めた。2007年から『Japan Quest』を運営しながら、TSSプ

ロダクションは特にフランスを意識した。それは、『キャンディ・キャンディ』など日本のアニメがフランスで流行っているという情報を得たからである。『Japan Quest』の制作チームは、フランスのIPテレビ局、Nolifeと出会った。Nolifeは2007年の設立で、日本のアニメを主軸にした編成をしていた。

TSS プロダクションは Nolife に日本のサブカルチャーを紹介する情報番組を販売することになる。TSS プロダクションの海外新規事業は利害関係者である Nolife の知識を取り込みながら、番組を制作し海外マーケティング戦略を策定・実践した。事業実施の前に策定した経営戦略を計画的に実践したわけではない。この TSS プロダクションの戦略展開のプロセスは既存の国際経営研究の反証事例となっている。国際経営研究では文化的障壁や制度的障壁が貿易の妨げになると論じている (Ghemawat, 2007; Ghemawat and Reiche, 2017; Hofstede, 2010)。Ghemawat (2007) は、言語や宗教が異なることなどが文化的障壁を大きくし、共通の通貨を持たないことや、共通の地域貿易ブロックに属さないことが制度的障壁を大きくすると指摘した。これら障壁を分析してその対策を策定してから貿易に踏み切るという分析的・計画的戦略を提示している。この観点からすると、言語も主要な宗教も違うフランスと日本の間の文化的障壁は大きいと考えられ、事前に十分な分析と対策が必要となる。しかしフランス国内には、文化多様性が存在した。フランスにおける日本コンテンツの状況を調べたジェトロ (日本貿易振興機構) の調査によると、2007年の外国映画の国別シェア (観客動員数) では、アメリカが1位で49.2%であるのに対し、日本は僅か0.26%にすぎなかった。しかし、出版においては日本の漫画に人気集中していた。2007年のフランスにおける漫画の売上は5,600万ユーロで、出版市場全体の2%を超えるシェアにまで達していて、その中でも初版発行部数ランキングの1位から50位は日本の漫画が占めていた (日本貿易振興機構, 2009, pp. 63-79)。2011年にジェトロがフランスの高校生115人に対して実施したアンケートでは、日本の漫画を読んだことがある男子は53.3%、女子は56.3%。日本のアニメを見たことがある男子は75.0%、女子は50.9%あった (日本貿易振興機構, 2011a, pp. 10-14)。日本の漫画とアニメは若い世代で受け入れられていた。

ジェトロの実態調査によると、日本アニメの放送タイトル数も増加していた。フランスの番組輸入規制は厳しく、欧州連合 (EU) の放送政策により、テレビ局が放送するコンテンツの60%はEU制作でなければならなかった。しかし、2007年、放送された日本ア



ニメのタイトルは2006年の94本から158本へと増えた（日本貿易振興機構, 2011b, p. 7）。その要因の1つは、フランスでテレビのデジタル化が進み、無料地上波デジタルのテレビ局が増加したことにある。NolifeはIPテレビ局であったが、インターネット・プロバイダー契約のセット内に組み込まれていることが多かった。

NolifeはTSSプロダクションに、フランスには若年層を中心に日本アニメファンが存在し、これらファンは日本のサブカルチャーに興味を持っているという情報を伝えた。そして、単なるサブカルチャーの紹介ではなく「日本人が見ても面白いと思う」情報番組を購入したいとリクエストした。これに対してTSSプロダクションは30分の情報番組を制作して販売することを決め、その番組名を『Japan in Motion』とし、2009年9月に放送が始まった。TSSプロダクションは文化的障壁に対応する戦略を自発的に策定したのではなく、Nolifeから情報・知識を吸収し、Nolifeのリクエストに応じた番組を制作することで、文化的障壁をむしろ利用する戦略を共同で策定した。また、フランスの放送規制についても、Nolifeから指導を受けながら制度的障壁を克服した。

TSSプロダクションとNolifeは、さらに文化的障壁を利用する戦略を共同で展開する。Nolifeを設立し運営していたAlex Pilot氏は、『Japan in Motion』の制作に参加していたが、『Japan Expo』の企画・運営にも関わっていた。『Japan Expo』はフランス・パリで2000年から始まった漫画、アニメ、音楽など大衆文化を中心に日本文化を紹介する博覧会である。Nolifeは『Japan Expo』が運営するコンサート会場で1時間の枠を持っていた。Pilot氏はこの1時間枠を『Japan in Motion』ステージとし、TSSプロダクションは麻生夏子など、同番組に出演していたアニソン歌手をこのステージにキャスティングした。

### 5-2-3. 『Japan in Motion』の経験から生まれた海外マーケティング戦略

『Japan in Motion』は、世界に向けて発信していた『Japan Quest』内の映像ウェブサイトから、フランスの日本アニメファンというコアターゲットに向けた放送番組へとその形を変えた。この番組制作において、TSSプロダクションはビジネス番組制作において蓄積していた映像制作能力を活用した。かつてTSSからTSSプロダクションに出向していた亀井琢也氏（2018年取材時、テレビ新広島 東京支社 営業部 副部長）によると、当時の『Japan in Motion』は基本番組構成フォーマットを持っていたが、広告主のニー

ズによって柔軟にフォーマットを変更したという。日本のサブカルチャーを紹介するだけでなく、広告主のニーズをできるだけ番組内に取り入れるために、広告主確定後に構成会議をして内容を変更することもあった。広告主のニーズを聞くカスタマイズ番組は、テレビ局が番組構成フォーマットを確立する従来の番組制作とは異質なものであった。このイノベーションを可能にした要因は、TSS プロダクションが、企業がプロモートしたいものを表現し、かつ視聴者の興味をひく映像制作能力を蓄積していたからであった。

この時期、TSS プロダクションは行政の事業に積極的に応募し始めた。2011年、地元中国経済産業局の補助事業（メディア・ミックス調査事業）に『Japan in Motion』を活用した企画を提出し、採択された。この補助事業において、TSS プロダクションは岡山県でデニム製品の製造・販売などを手掛けるジャパン・ブルーと出会った。1992年設立のジャパン・ブルーは2006年に桃太郎ジーンズ・ブランドを立ち上げ、2009年にフランスにパリ事務所を開設していた。『Japan in Motion』は2011年に桃太郎ジーンズを紹介し、これをきっかけに、このジーンズはパリの世界的なセレクトショップなどから直接発注を受け始めることとなった。その他にも、広島県の食品会社オタフクソースの商品を番組内で紹介し、フランス国内でお好み焼きイベントなどを仕組んで多数の集客を得た。日本では番組内で企業の商品やサービスを広告する手法である「プロダクト・プレイスメント」は商習慣として定着していないが、フランスでは定着している。Nolifeからの提案を受け、TSS プロダクションはこの商習慣を積極的に利用した。

中国経済産業局の補助事業の運営を契機に、『Japan in Motion』は在京メディア関連企業から企画やマーケティングにおける協力を得ることで情報・知識を吸収した。当初『Japan in Motion』が実施したマーケティング戦略の目的はインバウンドであったが、この頃からその目的を「日本産品をどう売り込むか」（川口氏）とした。ここから同番組が桃太郎ジーンズやオタフクソースをフランスに紹介したことを原型とする「広島モデル」が生まれる。広島モデルとは商品やサービスを海外のテレビ放送で紹介し、SNSで視聴者の放送に対する反応などを調査し、現地イベントで集客するという順序で情報流通から販売につなげる海外マーケティング戦略である。TSS プロダクションはメディア・ミックスによる情報流通モデルを模索してきたが、広島モデルとして結実した。

#### 5-2-4. 第1期のTSSとTSSプロダクションのビジネスモデル

第2期のTSSとTSSプロダクションのビジネスモデルは以下のように図示できる。

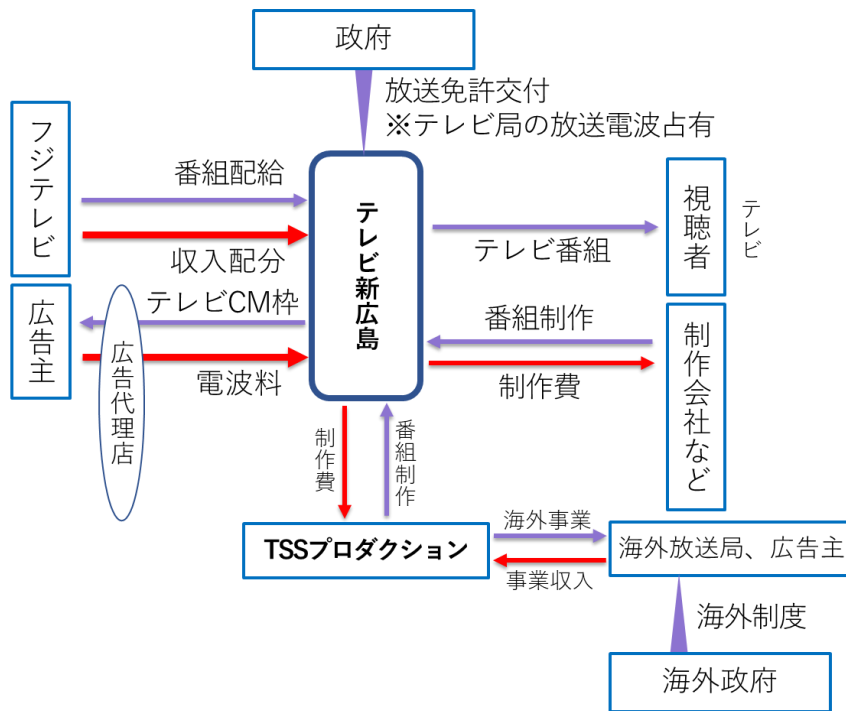


図 5-2 【第2期】TSSとTSSプロダクションのビジネスモデル

第2期でTSSプロダクションは海外新規事業『Japan Quest』と『Japan in Motion』に着手した。依然、TSSがTSSプロダクションの新規事業開発に正当性を見出せず、2つの海外新規事業はTSSプロダクション独自の事業として存在していた。TSSプロダクションの情報番組『Japan in Motion』は2009年からフランスで放送が開始されたが、当然、この放送はフランスの制度の下にある。フランスでは、日本で定着していない商習慣であるプロダクト・プレイスメントが定着していた。NolifeがTSSプロダクションにこの商習慣を利用することを提案し、TSSプロダクションはプロダクト・プレイスメントを利用した海外戦略マーケティングを日本の国内企業に提案し、事業化した。TSSプロダクションの海外戦略マーケティング戦略は広島モデルと呼ばれるようになる。

### 5-3. 第3期(2012年～2021年)：『Japan in Motion』の日本国内放送開始

#### 5-3-1. TSSおよびフジテレビ系列での放送開始

2012年4月、『Japan in Motion』がTSSにより初めて日本国内でも放送を開始する。その背景としては、亀井氏が2011年、TSSからTSSプロダクションに兼務出向し、TSSを『Japan in Motion』に巻き込んだ。彼は、大手広告代理店などが同番組に強く興味を持ち始めたことに気づき、同番組がTSSグループ外の利害関係者にコントロールされることを避けようと考えたのである。さらに、『Japan in Motion』のブランドを築くために放送地域をフランス以外にも拡大し、長期に継続すべきと考えた。かつてTSSは、TSSプロダクションの新規事業がインターネット事業に傾倒した当初は正当性を認めなかったが、『Japan in Motion』にはグループ事業としての正当性を認めた。

同年7月、『Japan in Motion』が日本国内で注目を集めた。TSSプロダクションが日本のSNSメディアなどで熱狂的に支持されていた歌手、きゃりーぱみゅぱみゅをフランスで開催された『Japan Expo』の『Japan in Motion』ステージに登場させた。「原宿カワイイ」という独特な日本文化を象徴するきゃりーぱみゅぱみゅは、2012年1月から同番組にレギュラー出演していた。きゃりーぱみゅぱみゅは現地で大きな反響を呼び、このニュースが日本でも広く拡散した。TSSによる『Japan in Motion』の正当化と、きゃりーぱみゅぱみゅの『Japan Expo』での成功が、フジテレビ系列の他局からの興味をひいた。同年10月、『Japan in Motion』がフジテレビ系列のテレビ西日本（福岡）で放送開始。翌11月、TSSが同番組に事業費用の出資を始める。翌年2013年4月に北海道文化放送で、7月に高知さんさんテレビで放送が始まった。TSSからフジテレビ系列に番組販売する時には、各局に広告主獲得の営業権を認めた。2013年度、『Japan in Motion』は初めて黒字化する。黒字化の要因は3つある。まず第1に、2012年からTSSが事業出資を始めたこと。第2に、この頃から番組の広告主獲得のためにTSSが協力したこと。そして、フジテレビ系列の3局に番組販売ができていたことである。

### 5-3-2. 日本政府によるクールジャパン戦略の本格化

2013年、放送コンテンツの海外輸出を通じて日本の商品やサービスの輸出促進を実現するための政府施策が本格化した。その主な要因は、2011年の東日本大震災で発生した福島第一原子力発電所事故の影響で起きた海外における日本食品などへの風評被害であった。政府は主要輸出先国の消費者に対してメディアを利用した情報発信を始めた。

『Japan in Motion』は地方局グループによる放送番組の国際展開であったが、日本政府から注目されるようになる。まず、2013年5月、安倍首相（当時）の成長戦略スピーチの中で、きゃりーぱみゅぱみゅ、桃太郎ジーンズをフランスでブレイクさせたのは「日本の番組」であることが紹介された<sup>38</sup>。この後、同番組が生み出した広島モデルは放送コンテンツの海外展開、地方創生、地方プロモーションのモデルケースと認識されるようになる。翌年6月には同番組の実績が認められ、TSS プロダクションは総務大臣表彰を授与された。

2014年10月、『Japan in Motion』の放送が、フジテレビ系列ではTSSを除いて4局目となるテレビ静岡で始まった。同年11月からタイで、2018年1月に台湾で放送が始まった。

### 5-3-3. テレビとインターネットのメディア・ミックス戦略

2022年12月時点で、『Japan in Motion』はフランス（J-ONE）および日本国内で放送されている。そして、『Japan in Motion』のマーケティング戦略も変化している。2018年にJR西日本のプロモーション・キャンペーンを実施した『Japan in Motion』は、20万人のフォロワーを持つYouTuberをキャストした。このYouTuberが情報をあげるたびに400人ほどの即時反応を記録した。さらに、TSSはJTBのJAPANiCANと共同で現地ガイドと訪日観光客をマッチングするWOW U (<https://wowu.jp>)に出資し、テレビとインターネットのメディア・ミックス戦略を実践している。

### 5-3-4. 第1期のTSSとTSSプロダクションのビジネスモデル

第3期のTSSとTSSプロダクションのビジネスモデルは以下のように図示できる。

---

<sup>38</sup> 「安倍総理「成長戦略第2弾スピーチ」（日本アカデメイア）」2013年5月17日  
[https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/8833367/www.kantei.go.jp/jp/96\\_abe/statement/2013/0517speech.html](https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/8833367/www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2013/0517speech.html)（最終アクセス日：2022年10月26日）。

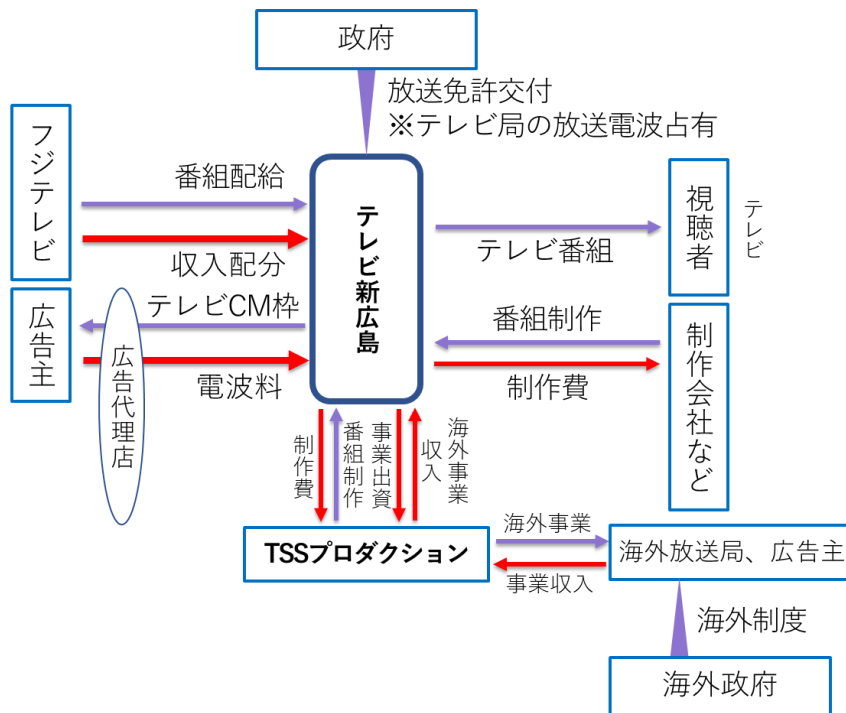


図 5-3 【第 3 期】 TSS と TSS プロダクションのビジネスモデル

第 3 期で TSS が TSS プロダクションの情報番組『Japan in Motion』を TSS グループの事業として正当性を認めた。『Japan in Motion』は日本国内でもフジテレビ系列で放送を開始し、営業収入も増加し、TSS にも収入をもたらす事業になった。

#### 5-4. 事例のまとめ

##### 5-4-1. 事例の整理

本事例は、東京キー局と同様に電波三法などの制度によって守られている環境にあって、経営資源が限られ、海外事業の経験がなかった TSS グループが、2000 年以降に開始した新規事業をいかに海外新規事業へと舵を切ったかを明らかにした。この事例から明らかになったことは、同社にとって国際化は、それ自体を当初から目的としたものではなく、その発展経路のプロセスの中に現れた戦略であるということである。

第 1 期（2000 年～2006 年）では、TSS プロダクションは、海外新規事業の前段階として、インターネット関連の制作とビジネス番組制作に着手することで、企業がプロモートしたいものを表現する映像制作能力を蓄積した。さらに TSS プロダクションは、自分

たちが直接フジテレビ系列と相互依存関係にないと意味決定することで、映像制作能力を利用してより自律的に新規事業を模索した。

第2期（2007年～2011年）では、まず海外新規事業展開の直前に、TSS プロダクションは利害関係者から日本観光情報ウェブサイト『Japan-guide.com』に関する情報を得たのをきっかけに有識者委員会を立ち上げ、それまでに蓄積した経営資源（インターネット制作能力）を海外向けに利用できるという意味を変化させた。これを戦略的根拠として戦略策定・実践（『Japan Quest』開始）、戦略展開（『Japan in Motion』開始）と進展した。それぞれの過程で利害関係者（Nolife、経済産業局など）との相互作用が影響した。そもそも『Japan in Motion』は「外国人に日本の文化を伝える」企画映像を集約したウェブサイトであった。TSS プロダクションはこのウェブサイトを制作して新たな情報・知識を蓄積し、Nolife が新たな利害関係者となり、フランスの日本アニメファンにとって日本文化に関する情報・知識の価値が高いことに気づき、『Japan in Motion』を情報番組へと発展させた。Nolife がサブカルチャーの市場に TSS プロダクションを導き、文化的障壁をむしろ利用する戦略を共同で策定した。また、Nolife からフランスの放送規制について指導を受けることで、TSS プロダクションは制度的障壁を克服した。

第3期（2012年～2021年）では、『Japan in Motion』を日本国内で利用するものと経営資源の意味を変化させ、同番組が日本国内で TSS とフジテレビ系列で放送され始めた。

「経営資源の意味の変化→戦略策定・実践→戦略展開」を一連の新規事業実行のプロセスとし、このプロセスにおいて蓄積した情報・知識を利用し、新たに経営資源の意味が付与されることで次の段階のプロセスに進展していった。3 期間の新規事業の進展を図示すると以下のようなになる。

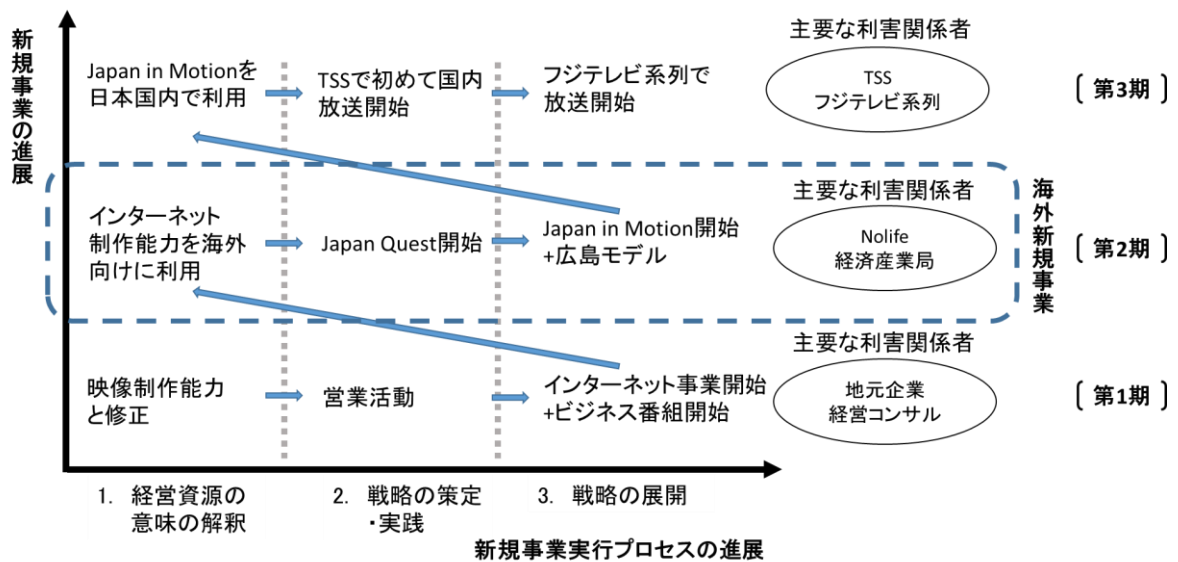


図 5-4 TSS グループの海外新規事業『Japan in Motion』の進展

#### 5-4-2. 理論的整理

事例 3 では、TSS グループの新規事業の事例を丹念に分析したことで、TSS グループ内での経営資源の意味の変化を詳細に捕捉することができた。経営資源の意味の変化と資源依存関係の変化がビジネスモデルの革新と新規事業の進展をもたらしたことを理論的に整理する。

本事例を理論的に整理すると 3 つの重要な点が明らかになる。まず第 1 に、経営資源の意味を変化させるには、経営資源に関する多義性を一旦増幅する過程が必要である。そのために、相互依存関係と経営資源の切り離しや、自社と異なる解釈をもたらす利害関係者の存在が必要である。そもそも経営資源とは、多様なサービスの束として多義的な存在であり (Penrose, 1959)、その意味は、既存の資源との関係や実践を通じた経験によって事後的に解釈されるものである (Barney, 1986)。TSS プロダクション内で経営資源の利用について設立からの過去の経験を振り返った結果、経営資源を番組制作能力から映像制作能力という新たな意味へ変化させることが可能になった。その後、TSS プロダクションは、フジテレビ系列という特定の相互依存関係を考慮しなくて良いと意味決定したり、もともと「創出された環境」の外部にいた組織あるいは個人が利害関係者となり、彼らからの情報、知識、提案を受容することで、映像制作能力を利用したビジネスモデルの革新が続いた。



また、TSS はフジテレビとの相互依存関係を考慮し、当初、TSS プロダクションのインターネット事業に正当性を見出すことができなかった。しかし、TSS プロダクションの新規事業が『Japan in Motion』へと展開した時、この番組をグループ内でコントロールすることに同意し、『Japan in Motion』ブランドを国内外で展開することに正当性を見出した。TSS プロダクションの現場レベルでの創出と意味決定が、一定の時間を要したが、TSS グループのトップ・マネジメントに共有された。『Japan in Motion』をきっかけとして、組織内部に組織化のプロセスを管理する体制が再構築された (Burgelman, 1986)。

第2に、経営資源の新たな意味を基礎に、新規事業戦略を策定し、実践していくためには、利害関係者が単に存在するだけでは十分ではなく、ポジティブな利害関係者になる条件を満たしているか、また利害関係者の貢献を自分たちにとってポジティブなものとするだけの吸収能力を持っているかが重要になる。Cohen & Levinthal (1990) によれば組織の吸収能力は、企業の既存の事業への投資やコミットメントに依存する。したがって利害関係者がポジティブな利害関係者になるかは、利害関係者自身の既存事業への投資とその成果に関係する。本事例では、Nolife はフランスにおいて日本アニメというサブカルチャーの開拓者であり、Nolife の顧客にとってアニメの背景となる日本の文化および情報は価値があり、それが Nolife にとってビジネスとなることを知り得たために、TSS プロダクションの『Japan in Motion』という番組を重要だと意味決定することができた。一方で、TSS プロダクション側は、インターネットを通じて映像を海外向けに配信する経験を持っていたために、IP テレビ局である Nolife の様々な要求に応える吸収能力を持っていた。このような企業と利害関係者の関係は、一方的なものではなく、相互依存的な関係にあり、両者の間で基礎知識、組織構造、そして戦略展開において共通性を有するものである (Lane & Lubatkin, 1998, pp. 473-475)。

第3に重要な点であるが、既存の国際経営研究では文化的障壁や制度的障壁が貿易の妨げになると論じている。Ghemawat (2007) は貿易の事前に文化的障壁や制度的障壁を測定・分析し、分析的・計画的に戦略を構築する方法を提示した。これに対し、本事例で取り上げた TSS グループは経営資源が限られており、事前に分析的戦略を構築していない反証事例である。TSS グループの新規事業プロセスでは、あらかじめ文化的障壁や制度的障壁を測定・分析し、分析的・計画的に戦略の構築を必要とせず、したがって十分な

経営資源を事前に持っている必要もない。むしろ十分な経営資源を持っていないからこそ新たに創出された環境において（Weick, 1979）、経営資源の新たな意味を見出し、さらに、戦略の実践を通じて、もともと「創出された環境」の外部に存在していた利害関係者に出会うことができた。海外の文化や制度に関する知識も利害関係者との相互作用のプロセスを経て、結果的に文化的障壁や制度的障壁を克服したり、そうした距離のない事業領域で事業を展開していった。不確実な状況においては、事前の分析的準備よりも、既存の事業活動を基礎にして蓄積した経営資源を根拠に、自社に何ができるのかを検討し、その実践を通じて現れた利害関係者との関係の中で、自社の戦略を再構築していくプロセスそのものが重要である（Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2008）。

## 第6章 結論

### 6-1. 仮説の検討

本章ではまず、2つの仮説を事例において検討しことについて、その結果を整理する。次節では、この結果を踏まえて、経営資源の意味変化からビジネスモデル革新のプロセスを理論的に整理して、説明する。

#### 【仮説1】

吸収能力が向上すれば、外部環境に存在する経営資源の多義性を増幅する。

まず、仮説1について理論的に整理する。

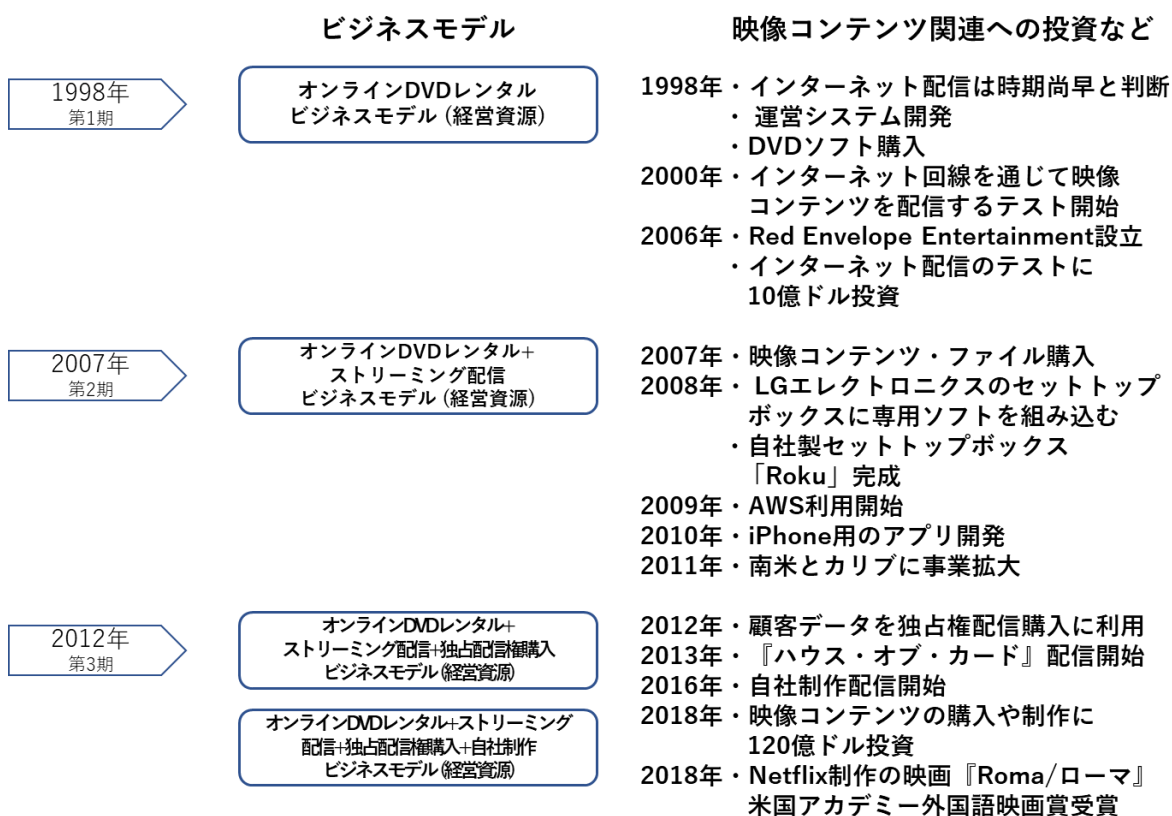


図 6-1 Netflix が実施してきた映像コンテンツ関連への主な投資（1998年～2021年）

図 6-1 は、Netflix が創業時より継続してきた映像コンテンツ関連への主な投資を示し

ている。これをみると、Netflix の内部に映像コンテンツという専門分野の範囲の中で多様な知識が存在していることがわかる。Netflix は研究開発など自分たちの経営資源に対して投資を実施し、より深い理解を習得することを繰り返してきた。継続的に吸収能力を向上させてきた (Cohen and Levinthal, 1990)。

「オンライン DVD レンタル」の事業を始めた創業期からの継続的な様々な投資の先に、「自社制作」という全く異なるビジネスモデルがある。第 1 期ですでに、Netflix は映像配信に強い興味を示し、映像配信のテストを始めていた。また、独立系映画へ出資をして独自の映像コンテンツの確保にも努めた。第 2 期に入ると、ブロードバンドの普及と MPEG4 など外部環境の新しい技術を取り込んで「ストリーミング配信」のビジネスモデルの実施が始まり、会員が満足して映像コンテンツを鑑賞できる環境作りに積極的に投資した。LG エレクトロニクスという新たな利害関係者の関与に対しても、蓄積された知識が吸収能力として機能し、テレビ受像機でのストリーミング再生の実現につながった。2010 年にカナダ、2011 年に南米とカリブに進出することで事業規模を拡大し、月極のサブスクリプションから得られる収入を拡大させ、映像コンテンツへのさらなる投資の源泉を確保した。Netflix が制作する映像コンテンツは高い評価を得ていて、Netflix のブランド力を向上させるという知識も習得し、2022 年現在、Netflix は全世界で「自主制作」を実施している。

第 1 期で「オンライン DVD レンタル」事業を開始した当初は、Netflix は DVD ソフトを他者から購入するため、DVD ソフトに録画されている映像コンテンツそのものの質を直接コントロールすることはしなかったが、この第 1 期当初から映像コンテンツ関連への投資を開始し、経営資源に関する知識が蓄積した。この知識の蓄積が、Netflix の吸収能力の向上をもたらした。「自主制作」のビジネスモデルを実践するために、映像制作機能を内部化するまでに至った。これは、自社制作をコスト要因と考える日本の地方局が東京キー局からの番組配給に依存するのとは対照的である。Netflix は、「自社制作」で作り出されるオリジナル・コンテンツが競争優位の源泉であると意味決定している。

Netflix は、吸収能力を向上することで、外部環境で発生していた様々なデジタル革命の技術を理解し、その多義性を増幅させ、既存の経営資源と新結合した。そして、作り出された独自のビジネスモデルで、テレビ局や映画会社など他の映像メディア企業と競合している。

## 【仮説 2】

保持された知識に基づいて「創出された環境」の、さらに外部に存在していた他者が、利害関係者として関与することで、経営資源の多義性を増幅する。

TSS グループの事例においては、TSS プロダクションが新規事業を模索する過程で蓄積された知識が多様化していた。TSS プロダクションが保持した知識の中には、異なる分野の様々な知識が時間を経て存在していた。この蓄積のプロセスにおいて、もともと「創出された環境」の外部に存在していた他者が利害関係者となり、彼らが重要な役割を担っていた。

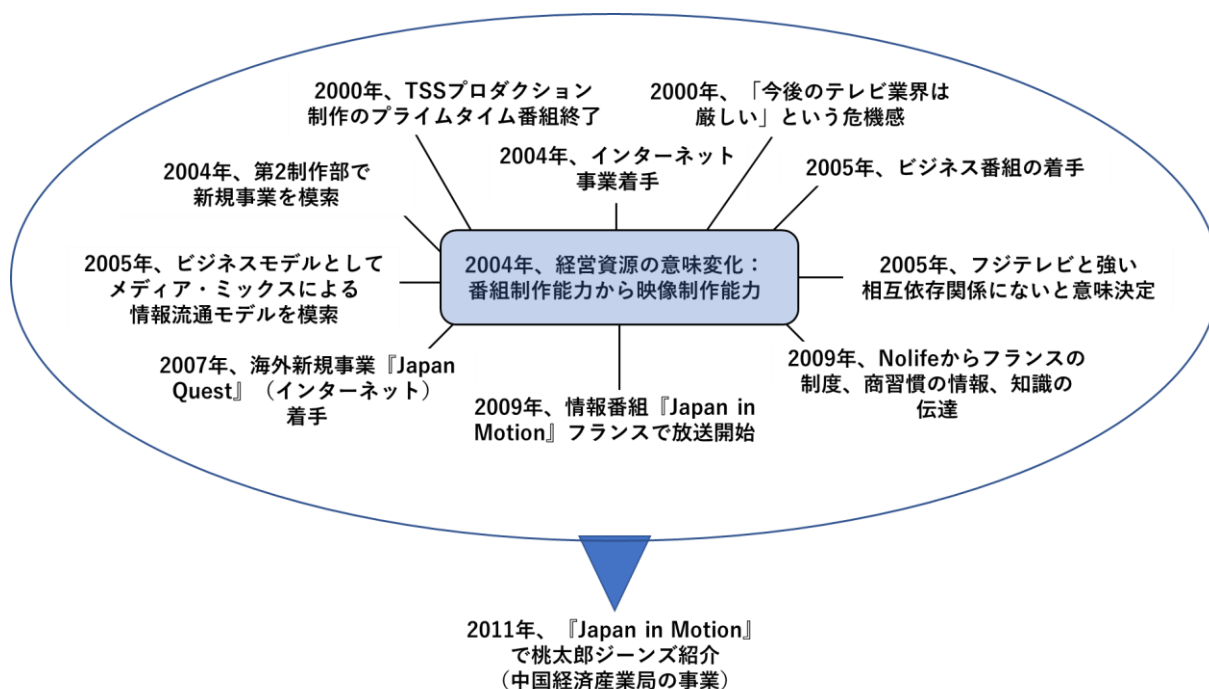


図 6-2 TSS プロダクション内で蓄積された重要な知識と経験（2000年～2011年）

図 6-2 は、第 1 期の 2000 年に TSS プロダクションが危機感を内部で共有してから、第 2 期の 2009 年に『Japan in Motion』がフランスで放送開始した時期までに蓄積された知識と経験の一部を採り出して円内に記したものである。TSS プロダクションは 2004 年に重要な経営資源である番組制作能力を映像制作能力と意味を変化させた。この経営資

源の効用を高めるために新規事業領域に進出することで新たな環境を発明した。設立以来、TSS の番組制作のみが生業であったが、2004 年以降、インターネット事業やビジネス番組など新規事業に着手し、映像制作能力という経営資源に投資を続け、より深い理解を習得し、吸収能力を向上した。新規事業開発を続けることで、地元企業、経営コンサルタント、大学教員など、かつて番組制作だけを生業にしていた時期には、自分たちが創出した環境には存在していなかった組織や個人と出会い、新規事業開発の利害関係者となった。TSS プロダクションはこのような新しい利害関係者のネットワークを稼働した。TSS プロダクションが吸収能力を機能させ、彼らから受容した知識の 1 つに、メディア・ミックスによる情報流通モデルというビジネスモデルがある。TSS プロダクションはこのビジネスモデルの多義性を増幅し、さらに、他社が運営していた日本観光情報ウェブサイトに関する知識の多義性も増幅させ、独自の海外向け日本観光情報ウェブサイト『Japan Quest』を運営し始めた。そこには、「外国人に日本の文化を伝える」5 分尺の映像が 200 本ほど、常時、掲載されていた。そして情報番組『Japan in Motion』を制作することで、また新たな環境を発明し、Nolife が新たな利害関係者となった。TSS プロダクションは新規事業を始めた時、海外進出はまったく想定していなかった。当然、海外事業の経験もなかった。

これらの経験を通して習得した知識が吸収能力を向上させ、2011 年に中国経済産業省から公的資金を獲得し、『Japan in Motion』の中で桃太郎ジーンズを紹介する事業を実施した。この背景には、TSS プロダクションがフジテレビとの相互依存関係を重視しなくなったという経験がある。行政の事業に積極的に応募し始めていた。桃太郎ジーンズを番組内で紹介する時には、プロダクト・プレイスメントという日本では定着していないが、フランスでは定着していた商習慣を日本の広告主のために利用した。これは Nolife からの提案であった。2011 年の事業を契機とし、TSS プロダクションは『Japan in Motion』において、広島モデルを実現する。広島モデルとは、前述したように、商品やサービスを海外のテレビ放送で紹介し、SNS で視聴者の放送に対する反応などを調査し、現地イベントで集客するという順序で情報流通から販売につなげる海外マーケティング戦略である。

インターネット事業の制作や Nolife など利害関係者の関与など、様々な経験の記憶と知識が映像制作能力と関連している。さらに、すべての経験の記憶がそれぞれ関連し、個々の経験にも様々な知識が関連していると考えられる。図 6-2 の知識と経験は、TSS

グループの複数の関係者にインタビューした結果得られた情報に基づいており、これら以外にも、外部には共有できない TSS グループの社内事情を経験して得た知識など、重要な知識はさらに存在していたと推測する。しかし、図 6-2 で示した知識と経験だけでも、時間を経て異なる複数の知識と経験が関連し合い、多様化していた。その結果、ビジネスモデルの革新が続いた。

TSS グループの新規事業開発は、映像制作能力という最も重要な経営資源の効用を高めるため新しい環境を開発し、新しい利害関係者と出会い、学習するプロセスであったと言える。映像関連に投資を続けてきたということでは、TSS グループと Netflix は共通している。これと対照的なのが、東京キー局の事例である。

最後に、東京キー局について整理する。この事例は、基本的に Weick (1979) の理論で説明できる。企業が制度によって一旦自分たちを秩序立てると、常に変化している環境に対し、より自分たちを秩序立てようとする。様々な制度を作ることになるのだが、これら制度が創出においても意味決定においても繰り返し信用されて作用すると、安定性が柔軟性を排除する。また、制度を確立することで自分たちの経営資源に対する投資が制限され、外部環境から吸収する知識の蓄積が進まなくなる。制度の範囲内で経営資源の多義性の増幅が抑制されてしまう

東京キー局の事例においては、東京キー局内部ではまず、ネットワーク制度を遵守するという知識が創出と意味決定に繰り返し作用した。ネットワーク制度の範囲内で、東京キー局にとってテレビ番組とはあくまでも地上波テレビ放送向けの映像コンテンツという意味決定が繰り返されてしまった。長年、テレビ番組という経営資源に対する投資は制限されてしまった。東京キー局が制作したテレビ番組が映像配信を通じて視聴者に送信されず、この結果、デジタル革命に関する知識を軽視してしまった。東京キー局で知識の多様化は起きていなかったのである。そして、テレビ番組の多義性の増幅は抑制された。

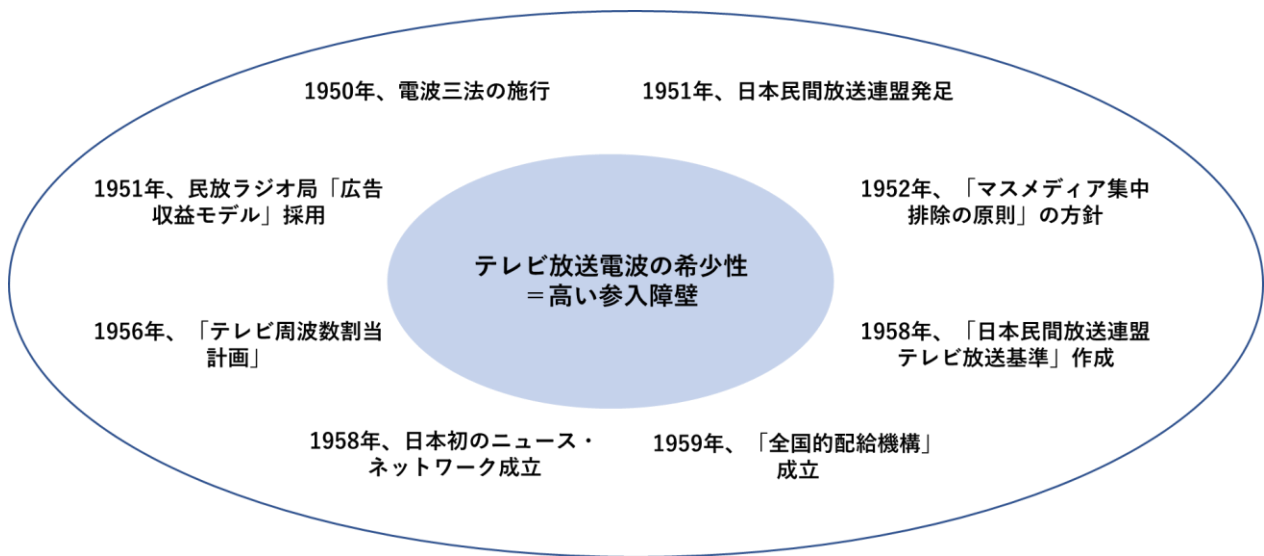


図 6-3 政府および民間放送関係者が作り出した制度（1945 年～1990 年）

図 6-3 は、民放テレビ局の事業を規定する主な制度を記したものである。これら制度はすべて、民放テレビ放送電波の希少性を維持する、それはつまり、民放テレビ産業の参入障壁を高くすることを維持し、事業免許を取得した民放テレビ局および関係者のみが利益を得るためのものである。1950 年に施行された電波三法によってラジオとテレビの放送電波の意味が決定された。これに対し、民放テレビ局はネットワーク制度のように商習慣や業界団体などの形で、法律と政治的指導がもたらす制約に対し、自律的に戦略的要因となる制度を作り出した。制度が運用され始めると、経営資源と相互依存関係の多義性の増幅は抑制された。

このような制度の大半は 1950 年代に作られ、今も民放テレビ局の意味決定に作用している。2005 年にインターネット事業者から東京キー局への買収攻撃があった。この東京キー局への買収攻撃を脅威と意味決定した後でさえも、東京キー局は放送電波が最も重要な経営資源であり、この経営資源を介して構築された相互依存関係が重要であるという意味決定を変えなかった。民放テレビ局のビジネスモデルに革新は起きていない。そして、東京キー局のテレビ番組の多義性の増幅が抑制された要因の 1 つであるネットワーク制度は、民放テレビ産業の参入障壁を高くすることを維持し、事業免許を取得した民放テレビ局および関係者のみが利益を得るための制度として今も遵守されているのである。



## 6-2. 経営資源の意味変化からビジネスモデル革新のプロセス

本節では、本論文の目的である、経営資源の意味変化からビジネスモデル革新のプロセスの理論的な整理をする。

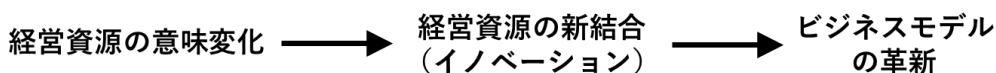


図 6-4 経営資源の意味変化からビジネスモデル革新のプロセス

企業は意味変化した経営資源を他の経営資源と新結合し、この新結合を利用して新しい事業領域に進出する。新しい事業領域に進出する時に、企業は経営資源に関する知識を集約してビジネスモデルを作り出す。本論文はビジネスモデル革新のプロセスを理論的に整理することを目的とした。ビジネスモデル革新の基点となる経営資源の意味変化のメカニズム解明のために、Weick (1979) の組織化のプロセスの理論を導入した。

まず、図 6-4 のプロセスの基点となっている「経営資源の意味変化」について説明する。組織化のプロセスの理論によると、経営資源の意味が変化する前に、経営資源の多義性が増幅する必要がある。この多義性の増幅について、Weick (1979) の理論の中に問題を発見し、他の先行研究も検討しながら、問題解決のために考察した。多義性の増幅について、Weick (1979) は、保持された知識が信頼されないで作用（マイナスで作用）すると、意味決定において多義性が増幅する、とした。本論文は、保持された知識が信頼されて作用（プラスで作用）しても、意味決定において多義性が増幅する、と考えた。多義性が増幅する要因は2つある。第1に、吸収能力である。企業は、自分たちの経営資源に投資を実施し、専門分野の基礎知識の幅を広げることで、より深い理解を習得する。より深い理解が習得された状況とは、組織内で専門的な知識が時間を経て蓄積され、そこには複数の知識が関連して存在することで多様化している。さらに、時間経過において、知識も組織化のプロセスの対象になり、意味が変化したり、他の知識が関連づけられる。そして、この変化した経験そのものも記憶として蓄積される。より深い理解の習得が吸収能力の向上をもたらす (Cohen and Levinthal, 1990)。

第2の要因は、もともと「創出された環境」の外部に存在していた利害関係者である。企業は環境を発明して「創出された環境」の外部に存在していた組織あるいは個人と出会い、彼らが新たな利害関係者となる (Sarasvathy, 2008)。組織はこのような利害関係者と環境を共同で形成し (Read, Dew, Sarasvathy, Song and Wiltbank, 2009)、さらには、複数の利害関係者で構成した新たなネットワークを稼働させることで、経営資源を増やす (Sarasvathy and Dew, 2005)。企業が吸収能力を保有していれば、利害関係者からの新しい情報、知識、あるいは提案を理解する。より深い理解が吸収能力を向上させていけば、経営資源の多義性の増幅が起きる可能性が高まる。

次に、図 6-4 のプロセスにおいて、「経営資源の意味変化」の次に位置する「経営資源の新結合 (イノベーション)」であるが、既に利用している経営資源と外部環境に存在する経営資源の多義性が増幅され、意味が変化し、新結合が作り出される。

最後に、図 6-4 の「ビジネスモデルの革新」であるが、国領 (1999) が示すビジネスモデルの4要素からわかるように、経営資源の意味の変化がビジネスモデル革新の基点となる。そして、企業は経営資源の新結合を利用する形でビジネスモデルの革新を作り出し、新しい事業領域へ進出する (Penrose, 1959)。

以上、経営資源の多義性を増幅するメカニズムについて解明することで、経営資源の意味変化からビジネスモデル革新のプロセスを理論的に整理することができた。

### 6-3. 理論的貢献と今後の課題

本論文は、ビジネスモデルの革新のプロセスの基点となる経営資源の意味変化のメカニズムの解明に重点を置いた議論である。本論文の理論的基盤となったのが組織化のプロセスの理論 (Weick, 1979) であり、組織化のプロセスの理論が持つ問題を発見し、その解決に取り組んだ。

本論文の理論的貢献は、まず、先行研究が経営資源の意味決定に関する議論を十分にしなかったことに対し (e.g., Ansoff, 1965; DiMaggio and Powell, 1983; Pfeffer and Salancik, 1978; Porter, 1980; Rumelt, 1974)、経営資源の意味決定に関する議論を深めて、経営資源の意味変化がビジネスモデルの革新の基点となることを理論的に整理したことである。経営資源の意味決定のメカニズム解明のために、Weick (1979) の組織化のプロセスの理論を導入し、批判的に検討することで、経営資源の意味決定だけでなく、

意味決定から始まる学習と知識の蓄積にまで議論を深めることができた。そして、組織内部に保持された知識が信頼されて作用しても、意味決定において経営資源の多義性が増幅する可能性があることがわかり、2つの仮説を立てて、事例分析で検討した。本論文では、吸収能力という概念（Cohen and Levinthal, 1990）と組織内部に保持された知識が多様化している可能性、そして、「創出された環境」の外部に存在していた組織あるいは個人が利害関係者となることについて着目した。自分たちの経営資源に投資することで、専門分野という範囲の中で複数の関連した知識が企業の中に蓄積され、その範囲の中で知識が多様化している。多様化した知識が吸収能力として機能し、外部の経営資源の多義性の増幅を起こすことを解明した。Weick（1979）も複数の知識が編集されて保持され、知識間の因果マップを形成することを議論しているが（Weick, 1979, 邦訳, pp. 172-186）、本論文で指摘したように、知識自体が時間を経て変化し、多様性を持って意味決定に作用することについては議論していない。

次に、「創出された環境」の外部に存在していた組織あるいは個人が利害関係者となることについては、まず、企業が環境を発明する行為が「創出された環境」の外部に存在していた他者との関係を生み出す。この他者が利害関係者となり、情報、知識、あるいは提案をもたらし、企業が吸収能力を保有していれば、これらを理解する。より深い理解が吸収能力を向上させていけば、経営資源の多義性の増幅が起きる可能性が高まる。Weick（1979）の理論では、創出と意味決定に作用するのは組織内部に保持された知識であるとした。しかし、組織内部の記憶だけでなく、外部の存在、それも、もともと「創出された環境」の外部にいた利害関係者が多義性を増幅する要因となる。本論文は、組織化のプロセスの理論を補足する新たな論点を提供することができた。

今後の課題としては、多義性が増幅された経営資源に関する情報が、どのように組織内部で伝達され、処理され、新しい意味が付与されるのか考察する必要がある。Daft and Lengel（1986）は多義性の高さに応じて情報処理のためのコミュニケーションが異なるとした。また、部門の大きさの違い、あるいは部門間の依存度合いによってコミュニケーションの方法も違ってくるとしている（Daft and Lengel, 1986, p. 554; Van De Ven, Delbecq and Koenig, 1976, p. 332）。多義性の高い情報と低い情報を効率よく伝達をするために組織内部で異なるコミュニケーション経路が制度によって規定される。組織を作り出しているのはコミュニケーションである（Schall, 1983, p. 560; Weick, 1995,

邦訳, pp. 101-102)。知識を共有するために組織内部でコミュニケーションする機会を確保したり、組織化のプロセスの経験を共有するために、組織内部の組織体制や従業員の役割などを規定する制度を作る必要がある。

このように組織化のプロセスに関する議論を深めることで、Penrose (1959) と Chandler (1962) を嚆矢とする、経営資源の意味変化から始まる企業成長のプロセスにおける、企業の学習、知識の蓄積、ビジネスモデルの革新に関する研究を、組織化のプロセスの視点からより詳細に考察することが可能になると考える。企業のトップ・マネジメントが経営資源の意味を決定することが基点となり、知識が蓄積され、知識が従業員と共有されることで、事業が展開し始め、組織構造も変化すると考える。経営資源の意味変化を基点にした組織化のプロセスが、制度や組織体制など、具体的に組織を形成する要素を作り出していくことを理論化していくために、経営資源の理論と組織化のプロセスの理論の融合をより深めていく必要がある。

そして、組織内部および外部環境でコミュニケーションを構築し、組織メンバーと利害関係者がつながると、個人個人の行動がどのように相互作用するかという議論も重要となる。Weick (1979) の理論の基礎的概念である、組織化の本質は目的があって手段があるのではなく、手段があって目的があるという視点が重要である。個人は、各々が手段を持っていて、その手段を利用する行為が「互恵的 (reciprocal action)」(Allport, 1962, p. 12; Weick, 1979, 邦訳, p. 119) であれば、集団化する (Weick, 1979, 邦訳, pp. 119-123)。Weick (1979) は組織構造 (organizational structure) を相互連結行動の概念とイコールに考えている。ある組織がどのように行動するのかを規定する構造は、相互連結行動の規則的パターンによって確立される構造と同じである (Weick, 1979, 邦訳, p. 116)。

本論文では3つの事例分析で経営資源の意味変化からビジネスモデル革新のプロセスについて議論したが、今後より詳細にこのプロセスを考察するためには、より多くの事例分析が必要となる。単に事例分析の数を増やすだけではなく、インターネット映像配信事業者や通信事業者の事例など、テレビ産業以外の事例を追加する必要がある。現代は、もともと異なる環境で異なるビジネスモデルを採っていた複数の企業が、それぞれ異なる意味決定と戦略展開を経て、異なるビジネスモデルを採りつつ競合する関係に至ったケースが頻出している。自動車製造、電気機器製造、通信事業、映像メディアなどがボーダレスに

融合し始めている。このようなデジタル革命がもたらすダイナミックな変化を説明するためには、経営資源の意味変化からビジネスモデルの革新とつながるプロセスを組織化のプロセスの視点からより詳細に考察することが必要である。

## 【参考文献】

- Allport, F. H. (1962). A Structuronomic Conception of Behavior: Individual and Collective. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(1), pp. 3-30.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy For Growth and Expansion*. Penguin Books.
- Ansoff, H. I. (1979). *STRATEGIC MANAGEMENT*. Palgrave Macmillan. (中村元一監訳『戦略経営論』中央経済社, 2011年).
- 有馬哲夫 (2006). 『日本テレビとCIA－発掘された「正力ファイル」』新潮社.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安二郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson/Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編－競争優位の構築と持続－』ダイヤモンド社, 2003年).
- Bettis, R. A., and Hall, W. K. (1982). Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return. *Academy of Management Journal*, 25(2), 254-264.
- Blumenthal, H. J. and Goodenough, O. R. (2006). *This Business of TELEVISION: The Standard Guide to the Television Industry*. Billboard Books.
- Boxenbaum, E. and Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby and K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 78-98). Sage Publication.
- Buckley, W. (1968). Society as a Complex Active System. In W. Buckley (Ed.) *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist* (pp. 490-513). Aldine

- Publishing Company.
- Burgelman, R. A. (1983a). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A. (1986). 周佐喜和訳「戦略立案と進化論的理論－経営能力パースペクティブに向かって－」土屋守章（編著）『技術革新と経営戦略』（pp. 219-234）. 日本経済新聞社.
- Burgelman, R. A. (2002). *Strategy Is Destiny*. The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳『インテルの戦略－企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006年).
- Burgess, M. (2020). *Reed Hastings: Building Netflix*. Weidenfeld & Nicolson.
- Chandler, Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts Institute of Technology. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2012年).
- Christensen, C. M. (2000). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. (玉田俊平太・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年).
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Daft, R. L., and Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., and Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- The Digital Entertainment Group. (2010). DEG Year-End 2010 Home Entertainment Report.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Feldman, M. S. (1989). *Order without Design*. Stanford University Press.
- Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Ghemawat, P.(2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business School Publishing Corporation (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか ゲマワット教授の経営教室』文芸春秋, 2009年).
- Ghemawat, P., and Reiche, B. S.(2017). Cultural Distance and National Cultural Differences. In Ghemawat, P (Ed.), *The Laws of Globalization and Business Applications* (pp. 239-279). Cambridge University Press.
- Granovetter, M. (2017). *Society and Economy: Framework and Principles*, Belknap Press of Harvard University Press. (渡辺深訳『社会と経済 枠組みと原則』ミネルヴァ書房, 2019年).
- 花村剛 (2009). 「デジタル放送とビデオ圧縮技術－その 1：MPEG-1。MPEG-2、MPEG4 の仕組み－」 亀山渉・花村剛 (監)『改訂版デジタル放送教科書 (上)』(pp. 119-184). インプレス R&D.
- Hastings, R. and Meyer, E. (2020). *No Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In P. Nystrom and W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design: Adapting Organizations to Their Environment* (pp. 1-27). Oxford University Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J, and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of Mind*. McGraw-Hill Education. (『多文化世界 違い



- を学び未来への道を探る』有斐閣, 2010年).
- 井上光太郎・加藤英明 (2006). 『M&A と株価』東洋経済新報社.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs: The Exclusive Biography*. Little, Brown Book Group. (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ 1 & 2』講談社, 2011年).
- 伊丹敬之 (1984). 『経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- Jones, G. (2005). *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty First Century*. Oxford University Press. (安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣, 2012年).
- 加護野忠夫・井上達彦 (2007). 『事業システム戦略』有斐閣.
- 桂敬一 (1996). 『メディア王マードック上陸の衝撃』岩波書店.
- Keating, G. (2018). *Netflixed*. Portfolio. (牧野洋訳『NETFLIX コンテンツ帝国の野望－GAFA を超える最強 IT 企業－』新潮社, 2019年).
- 経済産業省『特定サービス産業実態調査』(各年版).
- 國領二郎 (1999). 『オープン・アーキテクチャ戦略－ネットワーク時代の協働モデル－』ダイヤモンド社.
- 小峰隆夫・村田啓子 (2014). 『最新 日本経済入門』日本評論社.
- 栗木契 (2020). 「ビジネスモデルとマーケティング」『マーケティングジャーナル』41(4), 3-5.
- 桑田耕太郎 (2006). 「ストラテジック・ラーニング 戦略的変革の連続的側面」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹 (編著)『日本の企業システム 第II期 第1巻 組織とコーディネーション』(pp. 363-395). 有斐閣.
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (編著) (2015). 『制度的企業家』ナカニシヤ出版.
- Kelly, D., and Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Kyncl, R., and Peyvan, M. (2017). *Streamponks: YouTube and the Rebels Remaking Media*. Harper Business. (渡会圭子訳『YouTube 革命 メディアを変える挑戦者たち』文藝春秋, 2018年).
- Lane, P. J., and Lubatkin, M. H. (1998). Relative Absorptive Capacity and

- Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Langlois, R. N. (1995). Capabilities and Coherence in Firms and Market. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis* (pp. 71-100). Kluwer Academic Publishers
- Levitt, B., and March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Levinthal, D. A. and March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., and Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Cambridge University Press.
- March, J. G and Simon, H. (1958). *Organizations, Second Edition*. John Wiley & Sons. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第2版』ダイヤモンド社, 2014年) .
- March, J. G., Sproull, L. S., and Tamuz, M. (1991). Learning from Samples of One or Fewer. *Organization Science*, 2(1), 1-13.
- 松嶋登・水越康介 (2015). 「制度的戦略のダイナミズムーオンライン証券業界における企業間競争と市場の創発」 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (編著)『制度的企業家』(pp. 236-272). ナカニシヤ出版.
- Mead, G. H. (1910). Social Consciousness and the Consciousness of Meaning. *Psychological Bulletin*, 7, 397-405. (加藤一己・宝塚誠編訳『G.H.ミード プラグマティズムの展開』ミネルヴァ書房, 2014年)
- Menn, J. (2003). *All the Rage*. Crown Business. (合原弘子+ガリレオ翻訳チーム訳『ナップスター狂騒曲』ソフトバンク パブリッシング, 2003年).
- Meyer, M. C. and Roberts, E. B. (1986). New Product Strategy in Small Technology-Based Firms: A Pilot Study. *Management Science*, 32(7), 806-821.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., and Kroon, D. (2013). Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration. *Academy of Management Journal*, 56(1), 256-284.
- 村上聖一 (2010). 「民放ネットワークを巡る議論の変遷～発足の経緯, 地域放送との関係, 多メディア化の中での将来～」NHK 放送文化研究所年報 2010.
- 梶崎兼司 (2000). 「デジタルコンテンツ流通ビジネスは、いよいよブレイクするか？」情報通信総合研究所 (編著) 『情報通信アウトック 2000 インターネットと垣根なき競争の時代』 (pp. 233-244). NTT 出版.
- 日本貿易振興機構 (2009). 「フランスを中心とする欧州におけるコンテンツ市場の実態 2008-2009」
- 日本貿易振興機構 (2011a). 「我が国コンテンツに対する海外消費者実態調査-フランス高校生へのアンケート調査」
- 日本貿易振興機構 (2011b). 「フランスを中心とする欧州のコンテンツ市場」
- 日本放送協会編 (1977). 『放送五十年史』 日本放送出版協会.
- 日本放送協会放送史編修室編 (1965). 『日本放送史 下巻』 日本放送出版協会.
- 日本経済新聞社編 (2005). 『真相 ライブドア VS. フジ 日本を揺るがした 70 日』
- 日本民間放送連盟編 (2007). 『放送ハンドブック』
- 日本民間放送連盟編 (1961). 『民間放送三十年史』 日本民間放送連盟.
- 日本民間放送連盟編 (1981). 『民間放送三十年史』 日本民間放送連盟.
- 日本民間放送連盟編 (2001). 『民間放送 50 年史』 日本民間放送連盟.
- 日本民間放送連盟編 『日本民間放送年鑑』 (各年版) コーケン出版.
- 沼上幹 (2009). 『経営戦略の思考法』 日本経済新聞出版社.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Disinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Penrose, E. T. (1995 [1959]). *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*. Oxford University Press (日高千景訳 『企業成長の理論』 ダイヤモンド社, 2010 年).
- Pfeffer, J. (2003). Introduction to the Classic Edition. In Pfeffer, J., and Salancik, G.R., *The External Control of Organizations: A Resource*

- Dependence Perspective*, pp. xi-xxx, Stanford University Press.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Pitelis, C. N. (2007). A Behavioral Resource-Based View of the Firm: The Synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*, 18(3), 478-490.
- Pitelis, C. N., and Pseiridis, A. (1999). Transaction costs versus resource value? *Journal of Economic Studies*, 26(3), 221-240.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 2010年).
- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- PwC (2017). IAB internet advertising revenue report: 2016 full year results.
- Rachleff, A., and Coates, B. (2007). Netflix. Stanford Graduate School of Business.
- Randolph, M. (2019). *That Will Never Work*. Little, Brown and Company. (月谷真紀訳『不可能を可能にせよ！NETFLIX成功の流儀』サンマーク出版, 2020年).
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., and Wiltbank, R. (2009). Marketing under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18.
- Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. J. Prometheus Books,
- Rohlf, J. H., and Varian, H. R. (2001). *Bandwagon Effects in High Technology Industries*. Massachusetts Institute of Technology. (佐々木勉訳『バンドワゴンに乗る ハイテク産業 成功の理論』NTT出版, 2005年).
- Rugman, A. M., and Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.

- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年).
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Limited. (加護野忠男・高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年).
- Sarasvathy, S. D., and Dew, N. (2005). New Market Creation through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15, 533-565.
- Schall, M. S. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*. 28(4), 557-581.
- Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 2012年).
- Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Translated by George Walsh and Frederick Lehnert, Evanston, III. Northwestern University Press. In H. R. Wagner (Ed.) (1970). *Social Relations*. The University of Chicago Press. (森川真規雄・浜日出夫訳『現象学的社会学』紀伊國屋書店, 1980年).
- Shih, W., Kaufman, S., and Spinola, D. (2009). *Netflix*. Harvard Business School Publishing.
- 島本実 (2015). 「流れの経営史：A・チャンドラーの理論発見的歴史研究」『組織科学』49(2), 40-52.
- 荘宏 (1963). 『放送制度論のために』日本放送出版協会.
- 総務省 (2017). 『情報通信白書』総務省.
- 総務省 (2019). 『情報通信白書』総務省.
- 総務省 (2020). 『情報通信白書』総務省.
- 総務省 (2022). 『情報通信白書』総務省.
- 総務省『通信利用動向調査』(各年版) 総務省.

- Starbuck, W. H., and Milliken, F. J. (1988). Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense. In D. Hambrick (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (pp. 35-65). JAI Press.
- Starbuck, W. H. (1976). Organizations and Their Environments. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1069-1124). Rand McNally Publishers.
- Stone, B. (2013). *The Everything Store*. Little, Brown and Company. (井口耕二 訳『ジェフ・ベゾス 果てなき野望 アマゾンを創った無敵の奇才経営者』日経 BP 社, 2014 年).
- 須田英二 (2001). 「アクセス料金競争と今後のブロードバンド」情報通信総合研究所 (編著)『情報通信アウトック 2002 本格的ブロードバンド時代』(pp. 47-57). NTT 出版.
- Sutton, T., Devine, R.A., and Lamont, B.T. (2021). Resource Dependence, Uncertainty, and the Allocation of Corporate Political Activity Across Multiple Jurisdictions. *Academy of Management Journal*, 64(1), 38-62.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities & Strategic Management*. Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン『ダイナミック・ケイパビリティ戦略ーイノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社, 2013 年).
- Tolbert, P. S., and Lynn G. Z. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 175-190). Sage Publication.
- UCLA Center for Communication Policy (2001). The Internet Report 2001-Surveying the Digital Future Year Two.
- U.S. Department of Commerce (2000). Digital Economy 2000
- U.S. Department of Commerce (2011). Digital Nation: Expanding Internet Usage. *NTIA Research Preview. February 2011*.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., and Koenig Jr., R. (1976). Determinants of

- Coordination Modes within Organizations. *American Sociological Review*, 41(2), 322-338.
- Weick, K. E. (1979). *Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Saga Publications. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001年).
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Witt, S. (2015). *How Music Got Free: The End of an Industry, the Turn of the Century, and the Patient Zero of Piracy*. Penguin Books. (関美和訳『誰が音楽をタダにした？ 巨大産業をぶっ潰した男たち』早川書房, 2018年).
- Wrigley, L. (1970). *Divisional autonomy and diversification*. Ph.D. Dissertation, Harvard Business School.
- 山口みどり (2013). 「新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性」『東京経大会誌』(東京経済大学経営学会) 280, 79-101.
- 山口みどり (2015). 「イノベーションの源泉としての正当化－育児支援・介護業界の事業創造プロセスにみる行為遂行性の類型」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (編著)『制度的企業家』(pp. 236-272). ナカニシヤ出版.
- 山本惇一 (2011). 「米国におけるコンテンツビジネスの現状と今後の展望」情報通信総合研究所 (編著)『情報通信アウトルック 2012 スマート化する社会』(pp. 215-222). NTT 出版.
- 吉原英樹 (2015). 『国際経営』有斐閣.
- 吉井博明 (2002). 「アメリカのインターネット事情」情報通信総合研究所・東京大学社会情報研究所 (編著)『世界インターネット利用白書』(pp. 3-28). NTT 出版.
- Zou, T., Ertug, G., and George, G. (2018). The Capacity to Innovate: A Meta-Analysis of Absorptive Capacity. *Innovation: Organization & Management*. 20(2), 87-121.