

【論文】

資源認識の変化がもたらす戦略転換
—2005年以降の地上波東京キー局の戦略の多様化—

渡辺 圭史*

Abstract

This article argues that strategic transformation is initiated by a firm's changing its resource cognition. In the process of the change of resource cognition, three elements affect: the relationships between the firm's resources and other resources outside, the firm's resource dependence to other actors and institutions, and change of the idea of how to utilize resources. The firm's resource dependence affects the process always and entirely. Penrose (1995 [1959]) theorizes resource cognition as part of entrepreneurial services. However, only few of business strategy discussions, including Resource Based View, have developed the theory of resource cognition. To analyze and theorize the process of the change of resource cognition, this article examines the case of the Japanese Tokyo Key Television Stations some of which have transformed their strategies and organizational structures since 2005. Such transformations have eventually caused the strategic diversification.

I. はじめに

本論文は企業の戦略転換を経営資源の認識の変化から論じることを目的にしている。

1953年に始まった日本の地上波テレビ放送であるが、その基幹的存在である東京キー局（日本テレビ、テレビ朝日、TBS テレビ、テレビ東京、フジテレビ）は約50年間、お互いに似た組織形態と構造を持ち同型化（DiMaggio and Powel, 1983; Hawley, 1986）していた。しかし、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た後、2008年以降に東京キー局は多角化を始めた。放送電波という同じ資源を利用しているにもかかわらず東京キー局の戦略は急激に多様化した。この多様化を解明するためにはまず資源の多義性を理解しなければならない。資源は多義的であるために、企業の経営者が資源からどのようなサービスを生み出そうとするのかが企業戦略を左右する。

* 首都大学東京 大学院社会科学研究科 経営学専攻 博士後期課程

既存の経営戦略論では、資源認識の変化から戦略転換がどのように起きるのが解明されていない。この解明の手掛かりは Penrose (1995 [1959])、Chandler (1962)、Ansoff (1965) にある。彼らは 20 世紀以降に企業が多角化を進めて組織構造を変化させることを研究したが、その中で資源の多義性を示唆する議論をしていた。Penrose (1995 [1959]) は経営者が学習して知識を獲得することによって、資源の新たなサービスを発見するとした。

本論文では、まず Penrose (1995 [1959]) の資源に関する議論を考察し、次に、その後登場したリソース・ベースド・ビューなど資源に重点を置く経営戦略論における課題を明確にする。その上で、我が国の地上波テレビ放送の東京キー局を事例としてとりあげ、経営資源の認識の変化が彼らの戦略転換をもたらした過程を明確にする。資源を多義的にとらえ、経営者の資源認識を変化させる重要な要因は何かを明確にすることで戦略転換のプロセスを解明する。

II. 既存研究のレビュー

1. 資源の多義性

本章ではまず Penrose (1995 [1959]) が展開した資源に関する議論を考察する。

Penrose (1995 [1959]) によれば、資本主義経済においては企業が生産組織の基本単位であり、経済活動の大部分が企業を経由して行われる。しかし、新古典派経済学では多角化による企業成長を説明できなかった。そこで、企業成長を論じるにあたり、ペンローズは企業の内生的変化に焦点をあてた。まず企業を「資源の集合体」としてとらえ、企業の主要な経済的機能とは、財やサービスを市場に提供するために、企業内で立案され実行に移される諸計画に即して生産資源を利用することであるとした。

ペンローズは、資源を「潜在的なサービスの束」として定義している。つまり、資源を多義的にとらえたのである。そして、資源の持つ多くの潜在的サービスの中で有用なものを発見するのは企業者のサービスであるとしている。この発見につながるのは、日常の経営活動において経営者が獲得した知識の増加である。経営者の学習が資源の新たなサービスを発見し、資源の利用に影響するとした。

以上の資源に関する議論を理論的基盤として、ペンローズは保有資源を利用した多角化や買収による多角化などの企業成長を理論化している。Penrose (1995 [1959]) では経済学の視点から企業成長を論じているが、既存の経済学と大きく異なる点は、経営者の能力によって企業は新たな事業機会を発見し、資源の新たな意味を見出すとして、経営者の企業者のサービスに注目したところである。企業者のサービスがもたらす内生的な変化によって、それぞれの企業が拡張の方向性が異なる成長を達成するとした。

以上を整理すると、Penrose (1995 [1959]) の資源に関する議論における重要な点は、(1)資源は多義的であること、(2)経営者が学習することで知識が増加し、企業の資源の利用方法が変化すること、である。ここで本論文がPenrose (1995 [1959]) における課題と考えるのは、ペンローズが(2)について議論を深めていないことである。学習による知識の増加が常に企業に利益をもたらすわけではないことを March (1991) が論じている。マーチは、Exploration (知の探索) と Exploitation (知の活用) のバランスをとる必要性を説いている。企業が現在の収益をあげるためには今わかっている分野の知を活用させる方が効率的なことが多い。他方で企業には「知の探索」を怠りがちになる傾向が組織の本質として備わっているとしている。しかしこのことで知の範囲が狭まり、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「コンピテンシー・トラップ」と呼ばれるようになった(入山, 2013)。マーチは知の範囲が狭まる問題をさらに理論展開し、Levinthal and March (1993) では、「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、さらに失敗の見過ごしをあげている。このように企業は間違った組織学習に陥りやすい。

2. チャンドラーとアンゾフの資源観

Penrose (1995 [1959]) においてペンローズは、Chandler (1962) の歴史分析をまとめる分析枠組みが自身の研究と合致していると述べている。チャンドラーは経営資源をより完全に使用するために企業は多角化戦略を採用すると主張しており、これは Penrose (1995 [1959]) の主張と符合する(島本, 2015)。Chandler (1962) はデュボンやゼネラルモーターズなどの歴史分析をしているが、その分析の重要な焦点は、企業内の経営資源の有効活用である。有効活用をするために多くの企業は多角化戦略を採用する。例えば、デュボンは火薬製造のプロセスで生じる副産物を活かしたり、火薬工場の技術を活かして他の化学製品を製造し始めた。これは火薬工場という資源が単なる物的資源ではなく、様々なサービスを提供できることを示している。

Ansoff (1965) が提示した「シナジー」という概念も資源の多義性を示唆している。アンゾフは、企業が持つ複数の資源の投資からの収益が、それぞれ独立して投資した場合の合計よりも大きいとき、その効果をシナジーと定義した。これは、「 $2 + 2 = 5$ 」となるような効果である。アンゾフは4つ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資源の利用によってもたらされ、販売力を上げるものとしている。(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、経営者が他の異なる産業に進出したときに、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としている。

アンゾフは競争優位とシナジーを重要な戦略的要素としているが、それは競争優位をもたらす設備、社員が持つ技術、組織的ケイパビリティ、マネジメントのケイパビリティの組合せが重要となってくる。この議論も、Penrose (1995 [1959]) の資源の多義性および経営者の学習による新しい資源利用という議論と符合する。しかし、Ansoff (1965) の欠点は、シナジーが生成されるプロセスについて論じていないことである。

3. 資源依存パースペクティブー資源依存関係と資源の価値

Penrose (1995 [1959])、Chandler (1962)、Ansoff (1965) が資源の多義性を示唆した以降、資源に着目する経営戦略議論が活発となった。フェッファースとサランシクは組織が環境を構成し、資源を通じて組織間関係を形成することに着目し、資源依存パースペクティブを確立した。彼らは、1970年代以降から活発に議論される新制度派組織論と同じく、社会環境が組織に与える影響を重要視しており (Pfeffer, 2003)、現代の社会環境において企業は多くの他者と複雑な関係を持つとしている。理論的には組織均衡論 (Barnard, 1938) を基盤にしており、企業はオープンシステムであり必要な資源をすべて持っているわけではないとする。そのため企業は生存に必要な資源を獲得するために資源依存関係をコントロールしなければならず、完全な自律性を確保することは難しくなる。

企業が必要な資源を保有する他者との依存関係をコントロールすることが重要である一方、企業自身が資源を保有し他者に提供する場合は、資源の緊要性を高めるなどしてその価値を上げることが資源依存関係を有利にコントロールする条件の一つとしている。これを実現するための具体的な方法として、企業が制度を作る、あるいは業界団体を形成するなどの環境操作がある。企業は資源依存関係をコントロールし環境操作することで、保有する資源の価値を高めることができる。

Penrose (1995 [1959]) による企業成長の議論が包括的、抽象的であるのに対し、Pfeffer and Salancik (1978) は実践的な経営戦略論として資源依存関係を構築した。しかし彼らの議論の欠点は、企業が必要な資源が何かを知っていることが所与となっていることである。実際のところ、経営者とその従業員は常に資源の探索と活用をしている。この資源の探索と活用は、常に既存の資源依存関係の影響を受ける。資源依存関係が資源認識に影響するという議論は、Pfeffer and Salancik (1978) ではほとんどされていない。前述した制度や業界団体形成による環境操作によって資源の価値が高まるという指摘は、環境から資源認識への影響を示唆しているが、それ以上の理論的展開はなかった。必要な資源があつて資源依存関係が決まるだけでなく、すでに企業は資源依存関係を構築しており、これを前提に新たに必要な資源が決まることもある。資源の価値は他者との関係によって上下するのである。

4. リソース・ベースド・ビューによる資源の定義

資源依存パースペクティブが社会学の視座から資源を論じたのに対し、リソース・ベースド・ビュー (Wernerfelt, 1984; Barney, 2002 ら) は経済学の視座から資源そのものに着目した。リソース・ベースド・ビューの理論的基盤は Penrose (1995 [1959]) の「生産資源の集合体 (束) であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という企業観である。

リソース・ベースド・ビューはそもそも、Porter (1980) を嚆矢とするポジショニング・ビューの競争戦略論が、同じ産業にいてもかかわらず、成功している企業群の戦略的行動が異なっていることを説明できなかつたことを解決しようとした (Pisano, 2015; 菊澤, 2015 ら)。そこで Barney (1986) は、企業は外部環境を分析するよりも既に保有している資源を分析することで、将来に向けて期待可能性の高い戦略を構築して優位性を獲得できるとした。企業内分析から戦略構築を始める理由は自己が保有する資源によって外部資源の意味も変わってくるからであり、同じ産業の企業の戦略的行動が異なってしまうことを示したのである。これは、Penrose (1995 [1959]) が、企業の学習による経験・知識の発達から得られるサービスに影響を与え、さらに、企業に特殊な優位性を作り出すとした議論と結びつく。

また、Barney (1986) が「幸運」と概念化したケースでは、獲得前に低い価値しか認識していなかった経営資源も、ときに社内に蓄積されていた経営資源と結びつくことによって、他の企業では実現しえなかった価値を事後的に生み出すことさえある。こうした組織内の経営資源として、バーニーは、その企業に特定の製造ノウハウや、その企業内のビジネス経験のユニークな組み合わせ、その企業に固有の経営者のチームワーク (Penrose, 1995 [1959]) などを指摘している。

リソース・ベースド・ビューは資源を明確に定義している。Barney (2002) は、経済レントの概念をベースに、資源とは、「すべての資産、ケイパビリティ、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の実態、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下にあつて、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするもの」であるとした。さらに Barney (2002) は資源についてより具体的に議論を進め、VRIO フレームワークを提示した。それは、経済価値に関する問い (value)、希少性に関する問い (rarity)、模倣困難性に関する問い (inimitability)、組織に関する問い (organization) という4つの視点からできている。この4つの視点から企業は資源の価値を認識されなければならないとしている。

しかし、VRIO のフレームワークの問題点はまず、資源の価値を経営者がどのように認識するのかそのプロセスは示されていない。経営者は資源の実態、自社環境および資源依存関係を参照して、資源の価値を決めるのだが、VRIO フレームワークはこのような行動

プロセスを包含していない。次に、Barney (1986) が社内資源やその活用によって外部資源の意味も変わってくると資源の多義性を示唆しているが、資源の多義性に関する議論は発展しなかった。さらなる問題点としては、資源に視点を置いた自社環境と外部環境の適合についての議論であるのに、VRIO フレームワークでは環境が一定であること仮定として議論しているため、静的な状態記述しかできない (福澤, 2013)。そのため、戦略転換のような企業の変化、あるいは環境の変化の議論には適していない。

5. 資源動員とダイナミック・ケイパビリティ論

リソース・ベースド・ビューの理論を受け継ぎながら、その欠点を解決しようとした理論が登場する。ダイナミック・ケイパビリティ論 (Teece, Pisano and Shuen, 1997 年) は資源の中でケイパビリティ (能力) に注目した。

ダイナミック・ケイパビリティとは「環境変化に対応するために組織内外のケイパビリティの統合・構築・再配置を実行する組織・経営者のケイパビリティ」(Teece, 2009) である。ダイナミック・ケイパビリティ論ではまず、組織を、組織の存続を支配するルーティンの生成に寄与するような「実行による学習」のメカニズムととらえた。これは、ダイナミック・ケイパビリティ論が進化経済学 (Nelson and Winter, 1985) を理論的基盤としているからである。さらに組織学習の考え方を導入し、ルーティンは歴史経路依存性から創発するのに加え、その結合や増大はつねに経営者による資源配分と動員の意思決定によって実現する (Zollo and Winter, 2002)、とした。

以上の理論的基礎を構築することでダイナミック・ケイパビリティ論はリソース・ベースド・ビューの欠点を克服した。リソース・ベースド・ビューでは、持続的な競争優位を生み出す資源の特徴を明らかにしたが、静的な状態記述しかできなかった。しかし、ダイナミック・ケイパビリティ論では、環境変化に適応するために新しい資源を作り出したり、資源を組み替えたりする能力に注目する (福澤, 2013) ことで、動的な状態記述を可能にした。ダイナミック・ケイパビリティ論では Penrose (1995 [1959]) と同じく、経営者を明確に経営の主体とし、経営者はダイナミック・ケイパビリティを発揮して資源動員しなければならない。Helfat (2007) は、この経営者による資源動員を「資源のオーケストレーション」と称した。Penrose (1995 [1959]) は企業の主要な経済的機能は、財やサービスを供給するために、企業内で立案され実施される計画にそって生産資源を利用することであるとしたが、ダイナミック・ケイパビリティ論も資源動員を経営活動の中心とすることで、動的な分析を可能とした。

ダイナミック・ケイパビリティ論はリソース・ベースド・ビューの欠点を克服した。しかし、経営者による資源のオーケストレーションを実行する際に、経営者の経営資源の認識およびその変化についての議論が少ない。Teece (2009) は資源について考察をした。

それは共特化資産という概念で、共特化資産を「補完資産という属のなかの特定の1つの種とみなされる。補完資産という属において、ある資産の価値は、それを他の特定の資産とともに組み合わせて用いるという共同利用の関数となっている。」と定義している。しかし、この議論も Ansoff (1965) のシナジーに関する議論の枠を超えていない。

6. レビューのまとめ

既存研究から明らかになったことは、経営資源の価値は客観的・一義的には決まらないこと、資源は本質的にサービスの束であり、多様な価値を生み出す潜在的な性能を持っていることである。しかし、経営資源の価値は経営者にどのように認識されるのか、その決定要因については断片的にしか論じられてこなかった。

例えば、Ansoff (1965) が提起したシナジー効果は、ある経営資源の価値はそれと関係を持つ他の経営資源との関係で異なって認識されることを示唆している。また、Pfeffer and Salancik (1978) は、経営資源の重要性が取引量や緊要性によって決まるとしている一方で、制度的環境をコントロールすることで、自社のもつ経営資源の価値を高めることができるとしている。このように、資源の価値に対する認識は、その資源と結びつけられる他の経営資源との関係性という要因によって変化する。

Barney (1986) が「幸運」と概念化したケースは、期待されていなかった資源の価値上昇が、社内資源と結びつくことによって事後的に生み出されたことを示している。それは Weick (1995) の「Retrospective (回顧的)」と関連づけられる。経営者は現在の資源価値を常に後付的に意味付け・再解釈をおこなっていく。社内資源との結びつきによって資源の価値が上がれば、それまでの経路依存的に作られた価値判断に対して新しい意味付けと・再解釈がなされ、新しい価値評価が固定する。

経営資源の価値が、それを認識する主体の持つ既存の経営資源との関係で認識されれば、ある企業がもつ経営資源の価値を、当該企業のみ適切に認識しうるとは限らない。当該企業にとっては、特定に経路依存した資源の認識しかできないとしても、別の経営資源を持っている他の企業から見れば、全く違った経営資源の価値を認識することができる場合もある。例えば Intel 社の MPU とそれをサポートするプログラムの開発ツールは、PC のオープンアーキテクチャ戦略を採用した IBM によって見出されたにもかかわらず、メモリーを自社のドメインとしていた Intel 自身はその意味を理解するのに遅れを取ってしまったということもある。

すなわち、ある企業の経営資源の価値認識はまず、その企業の過去の歴史的学習を通じて知識によって解釈されるのだが、その後、他の経営資源を持つ別の企業によって見出される可能性もあれば、事後的な解釈によってその認識が変わる可能性もある。本論文では、こうした資源の価値についての認識がどのような要因によって変化するかについて、地上

波テレビ放送の東京キー局の事例を分析することを通じて解明していく。そして、経営資源の認識の変化が企業の戦略転換をもたらすプロセスを解明する。

Ⅲ. 事例

1. 日本のテレビ放送産業の誕生と安定化(1950年代)～東京キー局の多様化(1991年以降)

日本で初めて放送電波という資源が生まれた1950年、この経営資源がどのように認識され、誰がこの経営資源に強い興味を持ったのかが重要となる。政府が放送電波を管理し、日本各地の新聞社が放送産業に積極的に資本投下をした。民間放送事業者は、広告放送としてスポンサーからスポンサー料を徴収するが、視聴者は無料で視聴できるシステムを作った。そして、「マスメディア集中排除原則」という行政判断によって、全国ネットワークという日本独特の制度が生まれる。この制度の確立が、その後約30年間、テレビ放送産業を安定させ、東京キー局（日本テレビ、TBSテレビ、フジテレビ、テレビ朝日、テレビ東京）と地方局の間で強い相互依存関係が構築された。

1960年頃から日本のテレビ産業の構造は安定し、広告費の売上を伸ばし続けた。全国ネットワークの中心となった東京キー局は、コンテンツ制作、営業など様々な面で各系列の経営体制の原動力となる。しかし1991年のバブル崩壊後に始まった日本経済の停滞がテレビ放送産業全体に大きな影響を与えた。そして、技術革新により映像コンテンツのデジタル化が急速に進む。そして2005年に、著しく成長を続けていたインターネット事業者が、フジテレビとTBSテレビに買収攻撃を仕掛けた後、産業構造は一見、不安定となり変化の速度が速くなる。東京キー局は新たな戦略のもとで新たな資源動員を実行するために組織構造を変更し始めた。

本論文では東京キー局の中でも、日本テレビ（日本テレビホールディングス）、TBSテレビ（TBSホールディングス）、フジテレビ（フジ・メディア・ホールディングス）に焦点を当てて事例検討する。

2. 日本のテレビ放送産業の誕生と安定化：資源の意味の確立（1950年代）

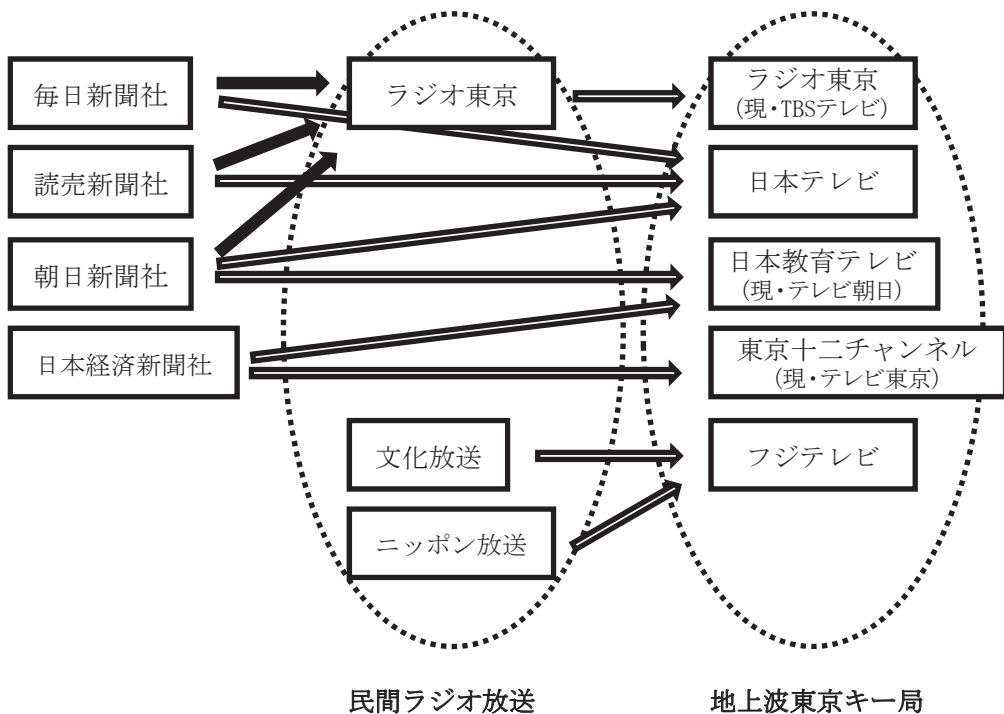
2.1 新聞社による放送産業への出資

日本政府は電波を公共使用するために、1950年に電波三法（電波法、放送法、電波監理委員会設置法）を施行した。電波三法の規定により、日本では放送電波という資源は免許制度の下で運用された。これで、民間放送への参入障壁が高くなり、放送電波は非常に重要な資源となった。1951年に初めて民間ラジオ放送が始まり、1953年に日本のテレビ放送産業が始まった。

初期のラジオとテレビ放送事業に対して朝日新聞、毎日新聞、読売新聞という全国紙だ

けでなく多くの地方新聞社が出資した。これは新聞社が、毎日の取材によって集められるニュースというコンテンツ、蓄積されたニュース制作能力や人材といった資源を放送事業で活用すれば、(1)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。(2)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（日本放送協会編『日本放送史』、1965）などのシナジー効果を期待したためである。一方、アメリカや韓国の事情は日本の事情と異なる。アメリカの三大ネットワークの1つであるNBCはテレビ受像機などを製造する電機メーカーRCAが設立した。CBSは音楽事業者や映画会社が出資をした。ABCはNBCから分離・独立することから始まった。韓国では、一社によるマスメディア独占を避けたために、新聞社によるテレビ放送局への出資を禁じていた（2010年の法改正により、韓国でも新聞社がテレビ放送局を経営できるようになる。）。

図 1. 地上波東京キー局への主な出資



2.2 日本初の広告放送の開始

テレビ放送に先立ち、民間ラジオ放送は1951年9月1日に中日新聞が出資する中部日本放送（現・CBCラジオ）と毎日新聞が出資する新日本放送（現・毎日放送）によって始まった。放送電波を排他的に使用する民間放送産業は、収入基盤を企業の投下する広告料に全面的に依存することになる。1951年の放送開始前に民間ラジオ放送局は、日本で初めての広告放送を始めるにあたり、広告料の意味を明確にして広告放送制度をスポンサー

企業に提示しなければならなかった。そこで番組の合間に放送する CM を商品化し、料金体系はアメリカの商業放送の仕組みを模倣して作成した。スポンサーの提供方式を取り入れることになり、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ぬ二重構造がその特色となった。このため、聴取率が商品性の目安として利用されるようになった。

アメリカの商業放送を参照して作成した広告料金体系であるが、電波料は日本の新聞広告料金を対比基準として算出された。広告料は電波の使用に対して徴収する電波料と番組制作費から構成される。電波料の設定においては、アメリカと日本の市場スケールの違いから単なる模倣は避けなければならなかった。

この後 1953 年に始まる民間テレビ放送は、民間ラジオ放送が作ったスポンサー料徴収制を受け継いだ。

2.3 地上波民間テレビ放送の全国ネットワーク確立

政府が監督する放送電波免許制度も日本のテレビ産業構造の特徴を形作った。テレビ事業開始当初から、政府の方針は県域単位を基本として免許を交付するとした。これは、日本テレビの全国放送計画（1951 年 9 月発表）に対し、国内の地方新聞社と電電公社（現在の日本電信電話株式会社、略称：NTT）が反対しことに日本政府が同意したためである（有馬，2006；村上，2010）。この政府方針実行の理由は、マスコミ媒体を一社が独占することを回避しようとする行政的配慮（「マスメディア集中排除原則」）ということであった。1960 年 10 月のラジオ宮崎（現・宮崎放送）の開局で、ほぼ全国的なテレビの開設は終了した。これは、一社による地上波全国放送は存在せず、各都道府県に経営的に独立したテレビ局が存在する制度と産業構造の完成であった。

しかし、この制度に対して強い反発が起きることで、一度完成した産業構造に変化が生じる。「マスメディア集中排除原則」のもとで県域単位および東名阪地域の広域単位の制度が確立され、各局の放送域は地域ごとに限られることになり、広告主は地域ごとに契約しなければならなかった。一方で、テレビ受像機販売数が急激に増加した。テレビ受像機の国内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『民間放送 50 年史』，2001）。このため、テレビ放送の媒体価値が高まり、多くの視聴者にリーチできる全国放送の実現が望まれた。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）。

日本独自の全国ネットワーク成立のきっかけとなったのは 1959 年 4 月に東京都内で執り行われた皇太子御成婚パレードである。当時唯一全国ネットワークを持つ NHK に対抗して、TBS テレビ（当時・ラジオ東京テレビ）と日本テレビがそれぞれ地方局と連携して

全国への中継放送を計画した。この地方局との連携には、各テレビ放送局の出資元である新聞社の意向が大きく影響した。皇居から渋谷の東宮仮御所までの沿道を 53 万人が埋め尽くした皇太子御成婚パレードの全国中継放送をきっかけに、東京キー局と地方局を結ぶ全国ネットワークが生まれる。このため、東京キー局にとって地方局は非常に価値の高い存在となった。ネットワーク成立後は、ネットワークがコンテンツの優劣で競争した。コンテンツの制作は主に東京キー局が担った。

1959 年 8 月に形成された JNN (ジャパン・ニュース・ネットワーク) は TBS テレビを中心に現在 28 社が参加している。日本テレビ系列は、NNN (日本ニュースネットワーク) という名称で全国に 30 局、フジテレビ系列が FNN (フジニュースネットワーク) で 28 局、テレビ朝日系列が ANN (オールニッポン・ニュースネットワーク) で 26 局、テレビ東京系列は TX ネットワークで 6 局である。また、これらの名称はニュース・ネットワークの名称であるが、これらニュース・ネットワークのなかには、一般番組供給系列とは加盟局の構成が若干異なるものがある。日本テレビ系列の一般番組供給系列は NNS、フジテレビ系列は FNS である。

1950 年の電波三法の施行と 1953 年のテレビ放送開始から 1950 年代終わりまでの 10 年間で、日本のテレビ放送産業は安定する。その特徴は以下になる。

- (1) 放送電波の利用は免許制となった。放送電波は価値の高い資源となり、放送局は政府に資源依存することになる。
- (2) 新聞社が放送電波の価値を認め、放送事業に出資をした。既に保有する資源と放送電波を組み合わせることでシナジー効果を期待したのである。民間テレビ放送産業では新聞社が親、放送局が子という出資関係が多く発生した。
- (3) 日本の民間放送はスポンサー料徴収システムを採用した。視聴者はテレビ受像機を購入して NHK に受信料を支払うが、民間テレビ放送は無料で視聴するシステムが作られた。民間テレビ放送局は広告主と視聴者に資源依存することになる。
- (4) 全国ネットワークが非常に重要な資源となった。これは政府が一社による全国放送を「マスメディア集中排除原則」によって禁止した一方で、視聴者が増えたことで広告主が全国放送を要求したために生まれた日本独特のビジネスモデルである。放送局が政府と広告主に強く資源依存していることが影響している。

3. バブル崩壊から「マスメディア集中排除原則」の緩和:資源の意味の修正(1991 年以降)

3.1 日本経済停滞と新しい技術の到来

「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。内閣府の「国民経済計算」において日本の資産の現状を示す正味資産の推移を見ると、1991 年以降の正味資産の減少がバブル崩壊の姿を示している。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）。

1950 年に始まった地上波テレビ放送を広告費の観点から見ると、その創成期から成長を続けて 1975 年には新聞を抜いて日本最大の広告メディア媒体となった。電波法と放送法が規制する免許制によって民間テレビ放送への参入障壁が高いことや、東京キー局が新聞社から出資を受けていたことなどが要因となり、東京キー局は同型化戦略をとっていた。これは DiMaggio and Powell (1983) が、構造化された組織フィールドでは、不確実性や制約に合理的に対処することで組織構造、文化および生産物が同型化するとした状況にあてはまる。

しかし、1991 年から 1992 年にかけて、地上波テレビ放送の広告費は初めてマイナス成長となる。そして、日本国内の地域別広告売上高は東京を中心とする関東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が 6 割以上を占めていた。第 1 位の関東と第 2 位の近畿をあわせると上位 2 地域で全国の 8 割以上を占めていた。収入基盤を企業の投下する広告料に依存する地上波テレビ放送、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。

この経済停滞時期に、新しい映像送信技術の商業利用が始まった。まず、1990 年 11 月に初の衛星民放テレビ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開局する（WOWOW は 1991 年 4 月、セントギガは 1991 年 3 月に本放送開始）。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。民間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るが、1995 年に、複数のケーブルテレビ局を統括する MSO（Multiple System Operator）となるジュピターテレコムが設立される。

また、映像技術においては映像をデジタル信号で保存して送信、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 プレーヤーを販売開始。映画が家庭向けにデジタル・コンテンツとして販売され始める。これは、映像のデジタル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、インターネットの普及である。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。この背景にあるのがパソコンの国内普及で、国内出荷台数が 1992 年の 2,207,000 台から 1996 年の 8,664,000 台まで急激に伸びている（明治大学 経営学部 佐野正博研究室調べ）。この大きな原因の一つは 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 を搭載したパソコンは、インターネット接続が簡単にできた。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集計

と公表を始めている。

しかしこの時期、家庭用パソコンでは、大容量となる動画ファイルの再生は難しかった。日本国内のインターネット回線はまだデジタルではなくアナログ回線であったからである。

3.2 停滞するテレビ広告費と経済的打撃を受けた地方局

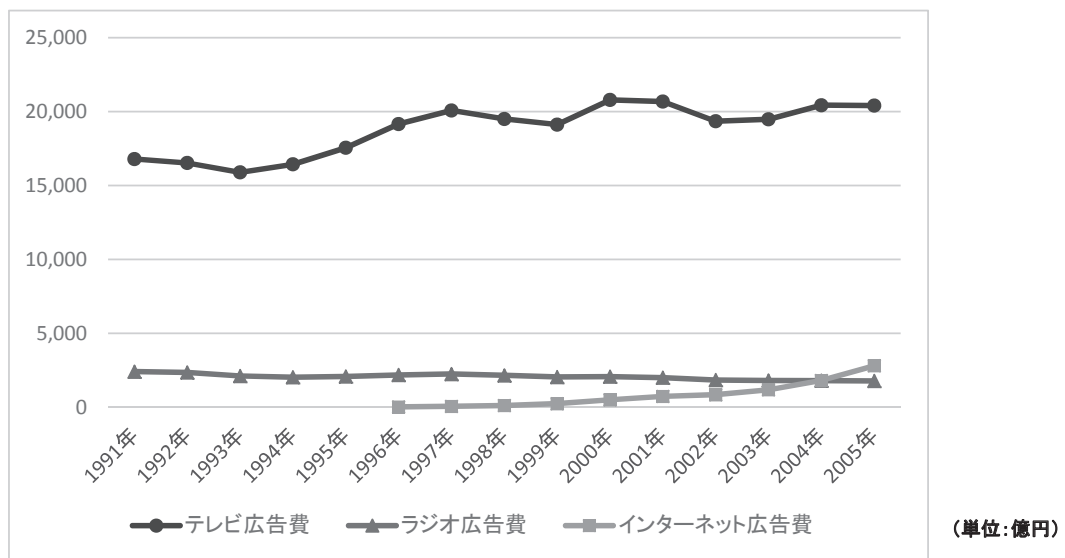
1994年にTBSテレビが港区赤坂の自社敷地内に新社屋を建設し、本社機能を移動した。1996年にはフジテレビが港区台場の新社屋に移動する。これは古くなった放送設備と社屋を一新するだけでなく、それぞれが移動する先の地域の都市開発と連動したものだ。その後、2003年にテレビ朝日が港区六本木に、日本テレビは港区汐留に移動する。

当時、1990年代の半ばには、ゴルフ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ていた。そして日本のテレビ放送のさらなる多チャンネル化を期待した大きな動きがあった。1996年にオーストラリア出身でメディア・コングロマリットの「ニュース・コーポレーション」の会長を務めるルパート・マードックがテレビ朝日に敵対的買収を仕掛ける(桂, 1996)。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人が始めたジョイントベンチャーの衛星放送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(PRESIDENT Online, 2011年3月7日号)。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、このような資源は非常に価値の高いものであった。しかし、マードックは一時テレビ朝日の筆頭株主となったが、テレビ朝日と朝日新聞に猛反発を受けたマードックは翌年に朝日新聞社に株をすべて売り戻している。

衛星放送やケーブル放送などの競争相手が出現するなか、バブル崩壊に続く経済停滞が地上波民間テレビ放送に打撃を与えた上にさらなる追い打ちがかかる。2003年より、国策として地上波テレビ放送のデジタル化が始められた。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、東京キー局と地方局は莫大な設備費用を投下することになり、特に地方局にとって財政的に大きな負担となった。しかも広告費は関東と近畿に集中していた。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資、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あった。

東京キー局は「マスメディア集中排除原則」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資源であり、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。映像送信技術が発達した結果、衛星放送およびケーブル放送は一社による全国放送を実現していた。彼らが全国放送を実現できたのは、視聴者課金制による放送では、視聴者に無料で番組コンテンツを届ける地上波テレビ放送に対抗できないと考えられていたからである。映像デジタルフォーマットのMPEGの開発が進行していたことで、さらなる多チャンネル化が期待された。そして、インターネット広告費の成長が顕著であった。

図 2. 日本のテレビ、ラジオ、インターネットの広告費推移 (1991年～2005年)



(電通調べ)

3.3 インターネット事業者による買収攻撃

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）を奪取する。実はこの時、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。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（井上，加藤，2006）。この持ち合いの原因は、ニッポン放送と文化放送がフジテレビの設立に関わったことにある（図1）。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、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（図2；電通調べ）。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（『真相 ライブドア VS. フジ』2005）。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。

年が明けて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。この両者の応酬がエスカレートするなか、TBSテレビは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」の着工を発表する。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テレビに共通するのは、両社の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を、三井不動産はTBSの敷地を高く評価し、そしてそれら資源がさらに有効活用できると考えていた。

ライブドアとフジテレビによるフジサンケイグループの主導権をめぐる争いは、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することでいったん収束する。しかし、この騒動をきっかけに、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」の課題は、「マスメディア集中排除原則」の緩和となった。2005年7月の第12回会合のときに話し合われた「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・ケーブル放送を巡る課題が重要事項とされ、「マスメディア集中排除原則」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い。しかし、同年10月に開催された第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原則」が「当面の重点検討課題」となった。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の問題をあらためて認識させただけでなく、急速に成長するインターネット事業者という競争手を明確な脅威と認識させた。この後「デジタル化の進展と放送政策に関する調査研究会」のヒアリングには日本民間放送連盟（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）、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。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

原則」を緩和する方向で検討に入ったことを報道した。持ち株会社の下で民間テレビ放送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狙いと解説している（ZAKZAK, 2006年7月12日）。

2007年の放送法改正により、「マスコミ集中排除原則」の緩和が実施される。放送局は他の複数の放送局を支配下に置くことができるようになった。2008年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発足する。同年11月5日に株式会社東京放送ホールディングス（略称・TBSホールディングス）、それから約4年後の2012年10月1日に日本テレビホールディングスが誕生する。「マスコミ集中排除原則」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。

3.4 東京キー局による積極的な多角化：資源認識の違いがもたらす多様化

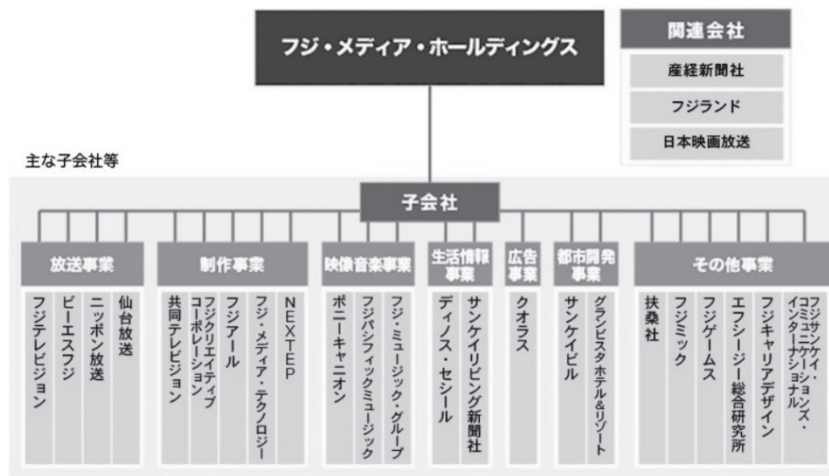
2007年の放送改正により「マスメディア集中排除原則」の緩和が実施され、地上波民間テレビ局は他のテレビ局へ出資が大幅に認められるようになった。地方局への支配体制を強化した東京キー局としては、フジ・メディア・ホールディングスが岩手めんこいテレビ、テレビ新広島、関西テレビ放送、北海道文化放送、秋田テレビ、福島テレビ、新潟総合テレビ、岡山放送、長野放送、沖縄テレビ放送、仙台放送などの地方局を持分法適用関連会社とし、ビーエスフジという衛星放送事業者を連結子会社とした。さらには、持分法適用関連会社の中には、WOWOW、日本映画放送、スペースシャワーネットワークという衛星放送事業者と、産業経済新聞社も存在する。次に、日本テレビホールディングスも地方局への支配体制を強化している。札幌テレビ放送、中京テレビ放送、讀賣テレビ放送、福岡放送などの規模の大きい地方局を持分法適用関連会社とし、BS日本、CS日本という衛星放送事業者を連結子会社とした。

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。TBSホールディングスはむしろ、「マスメディア集中排除原則」の緩和を広く活用したと言える。放送電波の認識を変えたのである。2008年1月31日に「赤坂五丁目TBS開発計画」が竣工する。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」等で構成され、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以内でとりあげやすい情報素材であった。自社不動産と放送電波という2つの資源が大きなシナジーを生んだ。

フジ・メディア・ホールディングスも放送電波の認識を変えた例といえる。フジ・メディ

ア・ホールディングスは、放送電波だけを核心的な資源として捉えるのではなく、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核心的な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。現在、インターネット広告費が新聞や雑誌の広告費をしのいでいる現状を考慮すると、将来インターネットが地上波放送をしのごとくに備えたコングロマリットともいえる。

図 3. フジ・メディア・ホールディングス組織図



(フジ・メディア・ホールディングス HP より)

TBS ホールディングスもフジ・メディア・ホールディングスも 2005 年にインターネット事業者の買収攻撃を受けた。両社とも強くバックアップしてもらった資本提携先を持っていなかった。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。放送電波と同じ、あるいは全国ネットワークという同質な資源を利用する 3 社であるが、それぞれの資源依存関係が資源認識の見直しに強く影響した。1953 年のテレビ放送開始から同型化を続けてきた 3 社は、多様化を始めたのだった。

3.5 資源認識の変化から戦略転換における資源依存関係の影響

市場の変化が大きく、産業構造が不安定な状態に陥ると、企業はまず、あらためて資源の見直しをし、その意味を特定する。このとき、新たな知識に基づいた実験的なルーティンが有効なダイナミック・ケイパビリティとなる (Eisenhardt and Martin, 2000)。この

新たな戦略のもとで資源動員をするために組織構造変更を実行するが、この変更は資源依存関係の影響を受ける。

2007年放送法改正による「マスメディア集中排除原則」の緩和以降に、実験的なルーティンを実施したのがTBSホールディングスやフジ・メディア・ホールディングスである。そもそも「マスメディア集中排除原則」の緩和は、東京キー局は系列の地方局を守ることで全国ネットワークという資源を守り、自らをも守ることが目的だった。しかし、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、戦略を大きく転換して放送法改正直後に組織構造を大きく変化させた。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資源を利用する他者を、自らの体験を通じて強い脅威と認識していた。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あらためて整理し、自らをそれに適合させようとした。インターネットなど他の競合するメディアに勝つために、あらためて資源と資源依存関係を見直して多角化を積極的に始めた。

TBSテレビもフジテレビも、2005年に買収攻撃を受けたときに、強力な資本バックアップを持っていなかった。両社にとって安定した資源依存関係を構築することが急務となった。TBSテレビは、自社不動産を活用するにあたり、まず、三井不動産と提携を組んだ。2017年3月期のTBSホールディングスの不動産事業における営業利益は77億3,600万円で、放送事業の59億7,300万円を凌ぐ。不動産事業営業利益の総営業利益にしめる割合は38.92%である。そして、TBSホールディングスの大株主に三井物産（2017年3月31日現在で持ち株比率は4.03%で、第4位の株主）、三井住友銀行（同時期で持ち株比率は3.01%で、第5位の株主）、三井不動産（同時期で持ち株比率は3.00%で、第6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の一員となっている（週刊ダイヤモンド2016年4月2日号）。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。新たな資源依存先を見つけ、組織構造を変化させた。

またフジテレビであるが、日本テレビは読売新聞が筆頭株主となり、テレビ朝日は朝日新聞が筆頭株主になっているのに対し、産経新聞は強力なバックアップとなりえなかった。そのため、2008年、フジテレビが中心となってフジサンケイグループをまとめ、フジ・メディア・ホールディングスを形成した。2010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）。フジ・メディア・ホールディングスの2017年7月31日現在の代表取締役会長と代表取締役社長は、フジテレビの代表取締役会長と代表取締役社長が務める。

3.6 映像プラットフォームが多様化し個人視聴が一般的に

「マスメディア集中排除原則」の緩和が2007年の放送法改正で実現し、TBSホールディ

ングスやフジ・メディア・ホールディングスを筆頭に東京キー局が戦略を変更している時期に、インターネット関連で新たなメディア事業が次々と誕生していた。2006年にインターネット事業者のドワンゴがニコニコ動画の実験サービスを開始する。2007年にはApple社がスマートフォンiPhoneの一号機を販売。2007年にニコニコ動画がプレミアム会員制を開始して、課金制を導入する。2008年にはFacebookが日本語版を開設した。インターネットを利用した動画視聴が普及するが、さらにスマートフォンの進歩によって、映像を屋外で視聴できる携帯機器（プラットフォーム）が普及した。そして、多くのコンテンツが課金制となった。

3.7 経営資源の認識の変化

1991年に始まる日本経済の停滞時期に、衛星放送など視聴者課金の映像メディアが登場した。そして、衛星放送、ケーブルテレビ放送、インターネットによるコンテンツ配信は、日本全国に映像を届けることができる。これを可能にした技術革新の一つは、コンテンツのデジタル化である。そして、東京キー局をはじめとする地上波テレビ放送もデジタル化をしたことで、番組など映像コンテンツは、技術的に、様々なプラットフォームで視聴可能となった。そして、パソコンとスマートフォンの普及、インターネットの技術発展が進んだことで映像の個人視聴が当たり前の時代となっている。

2005年に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るまでの組織構造と、その後の組織構造は違う。しかし東京キー局は買収攻撃が始まる前から多くの課題がわかっていて、それは、日本経済の停滞や商業衛星放送がもたらす地方局の経営危機であり、TBSテレビとフジテレビはそれぞれ安定株主を持っていないことが課題であった。特にフジテレビはニッポン放送との株の持ち合いをするいびつな関係の解消を試みていた。そして、着実に成長する脅威として、インターネットでデジタル化されたコンテンツが楽しめるようになった。実際、消費者のインターネットの接触時間が着実に増えていた。ビデオリサーチ社のMCR (Media Contact Report) の2000年から2009年の調査によれば、インターネットの接触時間の絶対量はテレビに比べれば小さいが、大幅な増加傾向にあったことが報告されている。2000年にはパソコンでのインターネットは雑誌と同じ接触時間(平日平均6分)だったのが2007年時点でラジオと新聞を上回り(同21分)、2009年では28分とテレビに次ぐメディアに成長していた(鈴木, 森本, 2010)。そして、MPEGなどの映像をデジタル化する技術が進めば、インターネットによる映像配信が将来的に増えることは予想できた。

一方でテレビの接触時間は着実に減っていった。NHKの「2005年国民生活時間調査」によれば、日曜日にテレビを見る時間は10代男性が1995年の3時間34分から2005年に2時間52分、20代男性は3時間48分から2時間45分に減少している。行為率(1日

の中で15分以上接している人の率)も同様に10代が94%から84%へ、20代は85%から74%に減少した。

2005年に買収攻撃が起きたが、東京キー局は以前から様々な課題をわかっている、放送電波や全国ネットワークという資源の価値が変化していることは認識していた。東京キー局の中でも、特にTBSテレビとフジテレビは課題を抱えるがゆえに資源認識が変化していた。彼らにとって2005年以降の戦略転換の中身は、このように以前からわかっていた課題を一気に解決するものとなり、2005年以前の資源認識(放送電波、関連会社、不動産などの資源に対する事前認識)とそれ以後の資源認識(事後認識)は違う。資源の認識を見直して戦略転換したのだが、その際には彼らの資源依存関係を参照した。

そして、フジテレビもTBSテレビもコンピテンシー・トラップに陥っていたと言える。テレビ広告費は1991年まで成長を続け、電波法と放送法が作り出す高い参入障壁の環境の中で東京キー局は同型化戦略をとり続けていた。そのため、「知の探索」を積極的におこなっていなかった。しかし、彼らが保有していた資源(フジテレビの番組、TBSテレビの不動産)は、他の企業から見れば非常に価値の高い資源であり、シナジーなどによってさらなる有効活用ができるものであった。2005年におきたインターネット事業者による買収攻撃の時期に、ライブドアや三井不動産など他の企業によって自社が保有する資源の価値を気づかされたことが、彼らの資源認識が変化した要因の一つとなっている。

IV. 結論

東京キー局の事例を通じて経営資源の認識の変化が戦略転換をもたらすことが証明された。そして、経営資源の認識の変化をもたらす要因は(1)他の資源との関係(シナジー)、(2)他の組織との資源依存関係や制度、(3)事前認識と事後認識の差異、がある。経営者による能動的な資源の探索と活用において、これら3つの要因がはたらいて資源認識が変化することもあれば、他の企業が経営者に気づかせることでこれらの要因がはたらくこともある。そして、資源認識の変化に応じて企業は改善すべき経営課題を抱えることになる。しかし経営者は、様々な課題に気づきながらも、その課題が経営に大きな障害をもたらさないと認識すると、それを放置したままか、あるいは改善に時間をかけてしまう。ところが、大きな危機が発生したり資源依存する他者からの強い要求があるなどして課題解決が緊急的に必要となると、それまでの課題の中から優先的に解決すべきものを一気に解決し始める。このように、経営者による経営資源の認識の変化が起き、次に経営課題の解決が着手され、結果的に企業の戦略転換が実行される。

そして、本稿で最も重要な理論的貢献は、資源依存関係が経営資源の認識の変化全般に影響することが証明できたことである。

本論文では、東京キー局の資源認識の変化と戦略転換について論じたが、いくつかの研究課題も明確になった。まずは、放送と通信の技術革新、そして技術革新に対応して変化するメディア環境について十分に論じていない。また、メディア環境の変化によってもたらされる放送コンテンツの実質的な価値の変化についても論じていない。この技術革新、メディア環境、そして放送コンテンツを連動的に論じることで、より放送事業の本質について分析できると考える。

参考文献

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Penguin Books Ltd, England.
- 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), pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. (『企業戦略論【競争優位の構築と持続】』ダイヤモンド社, 2003年)
- 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)
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp. 128-152.
- DiMaggio, P.J., & Walter W.P. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: pp. 147-60.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), pp. 1105-1121.
- 福澤光啓 (2013). 「2 ダイナミック・ケイパビリティ」組織学会編『組織論レビューII -外部 環境と経営組織-』白桃書房 .
- 入山章栄 (2013). 「イノベーションが止まらない「両利きの経営」とは? 米国発 MBAが知らない最先端の経営学」日経ビジネス .
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D.J., & Winter S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden M.A: Blackwell. (谷口和弘, 蜂巣旭, 川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化』勁草書房, 2010年)
- Helfat, C.E., & Winter, S.G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32, pp. 1243-1250.
- 桂敬一 (1996). 『メディア王マードック上陸の衝撃』岩波書店 .
- 菊澤研宗 (2015). 「ダイナミック・ケイパビリティと経営戦略論 コダックと富士フィルムのケース」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー .
- 小峰隆夫, 村田啓子 (2014). 『最新 | 日本経済入門』日本評論社 .
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), pp. 340-363.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 71-87.
- 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.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1985). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press. (後藤晃, 角南篤, 田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年)

- 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 日間』 日本経済新聞社 .
- 日本放送協会編 (1965). 『日本放送史』 日本放送協会 .
- 日本民間放送連盟編集 (2001). 『民間放送 50 年史』 日本民間放送連盟 .
- Penrose, E.T. (1995 [1959]) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010 年).
- Pisano, G.P. (2015). A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition. HBS Working Paper Number: 16-036.
- Pfeffer, J. (2003). Introduction to the Classic Edition. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (2003). Stanford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Porter, M.E. (1998). *On Competition*. Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論 I and II』ダイヤモンド社, 1999 年)
- PRESIDENT Online (2011). 『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』 (URL: <http://president.jp/articles/-/12881>)
- 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), pp. 40-52.
- 荘宏 (1963). 『放送制度論のために』 日本放送出版協会 .
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press. (谷口和弘, 蜂巢旭, 川西章弘, ステラ・S・チェン訳『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)
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications, Inc. (遠田雄志, 西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文真堂, 2001 年)
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- ZAKZAK (2006). 『民放に純粋持ち株会社導入…完全デジタル化控え』 (URL: http://www.zakzak.co.jp/gei/2006_07/g2006071210.html)
- Zollo, M., & Winter S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-351.

本論文の作成にあたり社団法人日本民間放送連盟に図書室利用の許可をいただきました。厚く御礼を申し上げます。