

Research Paper Series

No. 164

戦略としての制度的同型化  
—日本の地上波民間テレビ放送における制度的同型化と差異化—

渡辺圭史 †

2016年5月

---

† 首都大学東京社会科学部研究科経営学専攻

## 制度的環境の戦略的構築： 地上波東京キー局における制度的同型化と差異化

### 1. 問題意識

DiMaggio and Powell (1983)は、制度的同型化 (institutional isomorphism)について、同業種の組織が集まり一つの組織フィールドとして構造化されると、お互いが似る力が働く (pp. 148)と説明した。Boxenbaum and Jonsson (2008)は、その概念をより明確に定義し、制度的同型化とは、「同じ環境にいる組織が、制度的圧力によって似通った組織構造や組織形態を採用し、結果としてお互いが酷似していく」状況 (pp. 79)であるとした。しかし、「酷似していく」という表現は曖昧であり、組織全体の構造のどれくらいの割合が「酷似していく」のかは議論されていない。実際の企業は、例えば多角化を進めている時に、複数の事業組織を持つことになり、それぞれが違う組織フィールドとの相互依存関係をコントロールしなければならない。そのため、企業は、ある組織フィールドの他の組織と構造的に「酷似」している組織と、「酷似」していない組織の両方を持つことになる。

本稿では、制度的同型化していない部分を持つことを差異化と定義する。本稿の目的は、分析の単位を企業におくことによって、企業が制度的同型化と差異化を同時に起こすことを理論化することである。

この理論化において克服すべき課題があるが、それは、これまで新制度派組織論が批判を受けてきた論点である。Oliver (1991)は、新制度派に対する主たる批判が、組織の受動性を仮定し、戦略的行動を論じていないことに向けられている (pp. 173)と指摘した。Meyer and Rowan (1977)と DiMaggio and Powell (1983)の後、新制度派組織論の議論が「過剰に社会化された個人観 (‘oversocialized’ individuals)」にとらわれてしまった。「過剰に社会化された個人観」とは、組織は社会規範を疑問なく受け入れ、そこには個々の利害の反映や抵抗はないとするモデルであり、制度的モデルとも言われる (Tolbert and Zucker, 1996, pp. 176)。これは、能動的に、複数の祖組織フィールドに対応しながら、制度的環境を戦略的に構築しようとする、実際の企業の姿とはかけ離れている。

本稿では、資源依存論の視座を導入する。Pfeffer and Salancik (1978)は、企業の生存の鍵は、資源を獲得して維持すること (pp. 2)だと指摘した。彼らは、企業の視点から、その戦略的行動について論じている。資源依存論を理論的基盤とし、制度的同型化の概念を概念的に統合することによって、制度的同型化と差異化が同時に起きることを理論化する。ケース事例として、地上波東京キー局の誕生から制度的同型化が進む時期と、2005年にイン

ターネット事業者が地上波東京キー局の一部に買収攻撃を仕掛けた後、制度的同型化が変化し、差異化も起きた時期を取り上げる。

## 2. 制度的同型化と差異化が同時に起きる過程

### 2-1 新制度派組織論の理論的課題

Meyer and Rowan (1977)、DiMaggio and Powell (1983)は、組織構造の同型化を論じた。制度的ルールが、神話として機能し、組織はこれを取り入れることで、正当性、資源、安定、そして生存の見込みを獲得する (Meyer and Rowan, 1977, pp. 340)。そして、組織は制度的に同型化することで、組織は成功と生存をより確実にする (Meyer and Rowan, 1977, pp. 349)。

制度的ルールは、技術的变化と対立することがあるため、ある状況には不適合となることがしばしばある。そこで、組織は、同型化を起こしながら、「脱連結 (decoupling)」をする。脱連結とは、組織の構造と活動を分けることである。組織の活動は、実践の場における検討を反映して、それぞれ異なる。そのため、ある産業の組織は、公式構造が似る傾向にあるが、実際の活動は多種多様である (Meyer and Rowan, pp. 355 - 357)。これは、同型化とは、構造と形態が似ることであって、決して同質化ではないことを示している。

DiMaggio and Powell は、同型化の概念を発展させ、制度的同型化の概念を作った。制度的同型化は、強制的同型化 (coercive isomorphism)、模倣的同型化 (mimetic isomorphism)、規範的同型化 (normative isomorphism)の三つに分類される。この三つの分類によって、強制、模倣、規範が、構造や形態の同型化につながる制度普及のメカニズムとして提示された (Greenwood, Oliver, Sahlin and Suddaby 2008, pp. 8)。上西 (2015) は、新制度派組織論は、組織の同質化仮説を前提にしてきた組織研究に批判的な立場であり、また、制度的同型化の概念を通じて、制度は多種多様な戦略的リアクションを生み出し、異種混合な競争状態が作り出されることを示した、と論じている (pp. 86)。

しかし、Meyer and Rowan (1977)と DiMaggio and Powell (1983)の後、新制度派組織論の議論が「過剰に社会化された個人観」にとらわれてしまった。そして、さらに、「埋め込まれたエージェンシーのパラドクス (paradox of embedded agency)」(e.g., Seo and Creed, 2002) という理論的課題を、自らにつきつけることになる。新制度派組織論者が主張するように、当然とされる制度的規定によって組織行動が作られるのなら、行為者はどうやって、彼らが埋め込まれている文脈の中で変化を認識し創出するのだろうか (Greenwood and Suddaby, 2006, pp. 27)、という理論的課題である。松嶋、高橋 (2009)は、「埋め込まれたエージェンシーのパラドクス」は、研究者が制度や企業家を説明する時に依拠する自らの制度イメージから生じたものと論じている (pp. 6)。

このように、新制度派組織論における議論で、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論理が作られた。結果、組織の戦略的視点を考慮せず、「過剰に社会化された人間観」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。これを解決するために Lawrence (1999)は、企業が資源獲得する目的で制度的構造をコントロールする戦略行動を、「制度的戦略 (institutional strategy)」という概念で説明した。組織フィールドが構造化される初期段階において、正当性を確立して維持するために、成員規定と行動標準が、戦略的に作られるとした。その一例としては、業界団体を設立する、業界基準を作るなどがある。

組織フィールドが構造化される時期に限定せず、制度に埋め込まれながら、制度を変更する戦略の可能性について、松島、水越 (2015)が論じている。彼らは、制度的戦略を批判的に検討しながら、新しい戦略論を提示しようとした。制度的戦略として重要なのは、戦略の有効性をとらえる基準にも多様なとらえ方が存在し、どの基準を採用かでその評価がまったく異なる。彼らの提示する戦略とは、既存の競争の中で自らを維持しようとする実践を通じ、相対化された制度的ルールに対して講じられていく戦略であり、制度を担う実践の物質的・組織的要素をレバレッジにした企業間の多面的な競争を生み出す、とした。松島、水越 (2015)の議論は、「埋め込まれたエージェンシーのパラドクス」を理論的に解決することに大きく寄与している。

## 2-2 資源依存論の視座から制度的同型化を説明

本稿の目的は、企業が制度的同型化と差異化を同時に起こすことを理論化することであるが、資源依存論の視座を導入する。資源依存論を論じた Pfeffer and Salancik (1978)によると、企業が生存するためには、資源を獲得して維持することが必要である。そのために、資源を依存する組織との相互依存関係のコントロールをしなければならず、その結果、企業は社会に埋め込まれる。彼らは企業の視点から、その戦略的行動を論じている。

資源依存論の視座の視座を導入することで、制度的同型化を通じて企業の戦略的行動を検討するだけでなく、議論の中に資源依存という論点を加えることができる。確かに、近年の新制度派組織論の議論は、企業の戦略的視点を持つことで「埋め込まれたエージェンシーのパラドクス」を解決しているのだが、依然、ある一つの組織フィールドの制度と、その制度に対応する企業という関係性の枠組みの中で、企業の戦略的行動が議論されている。資源依存という論点を加えることで、議論の焦点を広げられる。

過去に、Oliver (1991)が、資源依存論と新制度派組織論が、補完しあうことによって、組織の制度に対する抵抗と服従を説明できると考えた。しかし、その結論は、強い法規制の機構によって法令順守が強制されている場合、制度的期待がすでに広く普及、あるいは支持されている場合、組織は制度的要請や期待に抵抗しないだろう、というものであった。逆に言えば、制度的環境において、制度への埋め込みの程度が弱ければ弱いほど、制度的圧力に対する組織の抵抗は、より可能性が高まるとした (pp. 174)。「過剰に社会化された

人間観」にとらわれた結論となっている。

Lawrence (2008)は、新制度派組織論と資源依存論は競合するものではないと論じている。新制度派組織論は、組織フィールドにおける行動を規制する強制や資源依存のコントロールだけでなく、社会や職業における規範、当たり前のこと(taken-for-granted)とされる価値観についても論じている。一方、資源依存論は、制度的関係だけでなく、密接な資源依存関係で作られた主体間の関係について論じていて、その関係は制度的現象であるかもしれないし、臨時または瞬間的な交渉関係であるかもしれない。新制度派組織論と資源依存論は補完しあうものである (pp. 175)。

資源依存論の視座を導入するにあたり、まず、取り上げなければならない重要な論点が、環境の「創出 (enactment)」である。Pfeffer and Salancik (1978)は、Weick (1969)の議論を引用し、環境とは、企業が観察し、感知し、解釈し、そして意味を与えたものであって、所与ではないとする。この感知して意味を与えるプロセスを「創出」という。企業は環境に反応するのではなく、環境を創出するのである。環境は所与ではない。また、Pfeffer and Salancik (1978)は、企業の意味決定を論じる際に、過去の重要性を強調している。企業は意思決定をする際に、過去に創出した環境を材料にして、将来への戦略的意思決定するのである (pp. 72 - 74)。企業の戦略的意思決定とは、過去と断絶するものではなく、時間的に継続しておこなわれる。この考え方とは対照的に、新制度派組織論は、企業が組織フィールドに参加し、組織フィールドが形成され、制度的同型化が進行している時間を観察している。

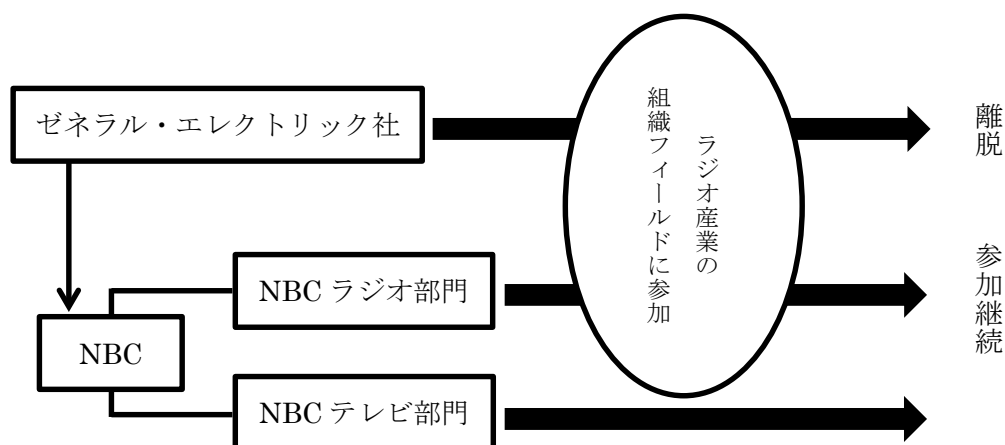
このように、資源依存論は、企業の視点を持ち、マイクロレベルでの議論となる。一方、新制度派組織論は、組織フィールドの視点を持ち、メゾレベルでの議論となる。そのため、新制度派組織論の議論が、企業ではなく産業の議論となっていることがある。例えば、Leblebici, Salancik, Copay and King (1991)は、米国ラジオ産業という組織フィールドを議論の焦点とした。新しくて力が弱く、既存の制度のもとでの取引には価値を見出せない組織が産業に制度的変化を生み出す。反対に、組織フィールドの中心にあって力の強い組織は、現状を維持しようとすると考えた (pp. 357 - 360)。Leblebici, Salancik, Copay and King の結論は、制度化されている程度の強い組織は、制度の変化を引き起こさないというものであり、「過剰に社会化された人間観」にとらわれている。

そして、彼らがケース事例として採りあげた、1950年から1965年間の米国ラジオ産業をみると、ラジオ放送をだけを営むローカル局もあれば、ABC、CBS、NBCのように多角化を始めていて、地上波テレビ放送局でありラジオ放送局でもあるネットワーク局が存在した。これらのラジオ放送局のラジオ事業だけに焦点をあてて調査すれば、ラジオ産業において制度化されたルールを取り入れ、制度的同型化を進めていたと言える。しかし、それぞれの企業の公式構造と形態を比べれば、明らかに、お互いに異なる部分も存在した。また、ゼネラル・エレクトリック社は、1986年から2013年の間、NBCを保有していた (“How Comcast 'Stole' NBCUniversal From General Electric.” Forbes, February

13, 2013)。その時期は、ラジオ産業の組織フィールドに参加していたが、今では、ゼネラル・エレクトリック社は NBC の株をすべて手放し、この組織フィールドからは離脱している (図 2-1)。

図 2-1

ゼネラル・エレクトロニクス社および NBC のラジオ産業への参加



制度的同型化の多くの議論は、産業を議論の焦点としたために、多角化された企業について検討することが困難となる。議論の焦点となる産業と相互依存する関連会社などの組織は、産業の構造的要素を取り入れて、制度的同型化を進めるかもしれない。しかし、企業が経営するそれ以外の組織は、必ずしも、議論の焦点となる産業と制度的同型化をしていくわけではない。このように、組織フィールドの視点から、個々の企業の経営戦略を論じるには、限界があるのである。

ここからは、資源依存論の視座から制度的同型化のメカニズムを検討する。Pfeffer and Salancik (1978)は、企業の依存を決定づける大きな要因は、資源の重要性和、資源の割り当てと利用における裁量権であると論じる。なぜなら、企業はこの裁量権に対して、社会的に働きかけることができるからである。利害集団が持つ資源の割り当てと利用における裁量権はいくつかの具体的な方法がある。それは、資源の保持、資源へのアクセス、資源利用をコントロールする能力、そして「ルールを作る能力」である (pp. 49)。

ルールは、資源の交換を原因とする依存関係を使いながら、企業の行動を外部からコントロールできる範囲を決定する。「ルールを作る能力」を持てば、他の利害集団が持つ資源の割り当ておよび利用における裁量権をコントロールできる能力を持つことになる。このようにして利害集団への依存はコントロールできることになるし、他の集団からの自社への依存を生む可能性が出てくる。しかし、「ルールを作る能力」という資源への裁量権を持つことだけでは、十分ではない。資源への裁量権が集中しなければならない。その一例と

しては、独占状態である。独占状態によって、少数の企業が資源への裁量権を独占して持つことになれば、供給者や購買者の数よりも、資源へのアクセスそのものが重要となる。そして、このような独占は、少数の同じような目的と費用システムを持った企業ができる。また、独占は電気事業やガス事業など、法的に確立されて保護されることもある (pp. 50 - 51)。

資源への裁量権を集中させる状態を作るために、ルールが共同して作られる。このような企業間協調は、不確実性を減少させる。さらには、企業間協調によって各企業の組織的正当性も獲得することが、企業の生存戦略にとって重要となる。一度設立された企業が生存できるかできないかは、社会が、正当性があると認知できる企業目標や経営を展開できるかどうかにかかっている (pp. 193 - 197)。また、企業間協調によって設立される業界団体は、その業界における販売、価格、費用などの情報を集約する。

そして、組織の構造については、環境と組織の構造は影響し合う。環境とは、企業が直接、企業間取引など相互依存関係を持つ他の組織だけでなく、すべての相互依存関係を通じて連結されたシステムをまで含まれる。環境が不確実性の源泉となるのは、企業が他の組織と相互依存関係を持つからである。そのため、企業は環境をマネジメントする必要がある。企業の中では、環境からの緊急的な問題に対処できる部署が権力を持つようになる。そして、企業の取締役は、相互依存関係を管理するために選任されるのだが、この選任などによって権力は制度化され、組織の構造が作られる。そして、この組織の構造は、環境に影響する (pp. 228 - 230)。

以上の論点を整理し、資源依存論の視座から、制度的同型化の過程を説明すると；

- (1) 企業の戦略的行動として、企業が共同してルールを作る。
- (2) 資源への裁量権を集中させる状態を作ろうとする。
- (3) 企業間協調によって業界団体を作り、お互いの組織的正当性を獲得することで生きようとする。
- (4) それぞれの企業の組織構造が、環境と影響し合う。

資源依存論は、企業の視点から論じているので、企業がお互いに似ることは論じていない。企業が似ている状況は、組織フィールドというメゾレベルからの視点で論じることである。

次に、資源依存論の視座から、差異化を検討する。まず、資源依存論では、資源依存をコントロールしたり、回避するために、企業は環境からの要求に適合するよう適応し変化する。または、企業は環境を変化させようと試みることができ、環境が組織の能力に適合する。組織的な環境への適応の方法は、企業が直面する相互依存の性質や量に依存する。古典的な経済学では、企業はプライステイカー（価格受容者）であると特徴づけられているが、企業は必要受容者、あるいは環境要求受容者として特徴づけられ、企業の運営を包

含する文脈によって意味付けされる要求に対応する。企業は、自ら存在する市場セグメントを選ぶなど、環境の戦略的選択をおこなうことによって適応する環境を作り上げる。そして、それは、環境の一部を取り込み、他を排除することで実現する (pp. 106 - 108)。

制度的同型化に変化が起こる原因として考えられるのが多角化である。Pfeffer and Salancik (1978)は、多角化は環境に対する企業の反応であり、それまでの相互依存を回避するための戦略であるとしている。自分たちが被支配的相互依存関係にあると、生存に必要な自立にも欠けることになる。また、不確実性を回避する試みとしても多角化がある (pp. 126 - 128)。

さらに、資源依存論で論じられていない資源そのものについて検討する。制度的同型化を起こしつつ差異化も引き起こすには、企業が保有する資源も原因となっていると考えられる。Penrose (1995)は、資源とは、実現可能性のあるサービスの束であり、サービスとは、企業の生産活動に対して資源が果たしうる貢献であるとしている (邦訳, pp. 109)。Penroseは資源を多義的なものとしてとらえた。Barney (2002)は、戦略的に価値のある財務的、物的、組織的属性を資源だとする。そして、重要な論点であるが、資源の経済価値は変化する。技術変化などにより、資源が経済価値を失うこともあれば、新しい方法で利用することで新しく価値を見出すことがある (邦訳, 『基本編』 pp. 244 - 253)。企業は、環境が不連続な変化を起こした時、自らのビジネスを定義し直し、環境との関係を抜本的に再構築していく必要が生ずる (桑田・田尾, 2012, pp. 307 - 308)。資源は多義的であるために、企業は、既存の資源を再定義し、環境との関係を再構築するのである。

以上を整理し、資源依存論の視座から、差異化の過程を説明すると；

- (1) 企業は、資源依存をコントロールしたり、回避するために、環境の戦略的選択をおこない、新たな環境を作り上げる。
- (2) 企業は、環境の戦略的選択と同時に、既存資源の再定義をし、新しい利用方法を採用する。
- (3) 企業が、制度的同型化と差異化を同時に起こすことが可能である。特に、多角化のように、複数の組織フィールドと相互依存関係を構築し、コントロールする時に、それぞれの環境を取り入れる必要が出てくる。
- (4) 多角化は環境に対する企業の反応であり、それまでの相互依存を回避するための戦略である。

以上の議論から明確なのは、制度的同型化も差異化も、この両方を生みだす源は、資源獲得を目的とした企業の戦略的行動なのである。

以下、本稿では、制度的同型化と差異化が同時に起きる事例として、日本の地上波東京キー局を取り上げる。まず、地上波東京キー局が共同してルールを作りながら、その組織フィールドを構造化し、制度的同型化を起こす過程、次に、地上波東京キー局が、制度的



同型化と差異化を同時に起こす過程を検討する。

### 3. 地上波東京キー局による制度的環境の構築

地上波民間テレビ放送の組織フィールドの中で中心的存在である地上波東京キー局とは、関東圏で地上波テレビ放送の事業免許を持っている地上波民間放送テレビ局のことをさす。日本テレビ、テレビ朝日、TBS テレビ、フジテレビ、テレビ東京の 5 局である。現在、地上波東京キー局はそれぞれ持株会社の傘下にある。そして、地上波東京キー局を含め地上波民間テレビ放送局の主要なビジネスモデルとは、放送コンテンツに視聴者が関心を持つことで発生する公共圏に対し広告を流し、広告代理店を経由して広告主から利益を得る広告放送である。公共圏 (public sphere) とは、印刷メディアや電子メディア、さらにはじかに面会する形態も含む多種多様なメディアをつうじて、社会の成員が互いに出会うことが想定されている、一つの共同空間のことをいう (Taylor, 1989, 邦訳, pp. 119)。

#### 3-1 日本で民間放送が始まる

1950 年 5 月 2 日に電波の利用に関する 3 つの法律、電波三法（電波法、放送法、電波管理委員会設置法）が公布され、6 月 1 日に施行された。なお、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り、まず、電波が希少資源として、政府が管理することが規定された。次に、放送事業の免許制度が規定された。放送事業は、この免許制度により、政府が放送事業者をコントロールすることになり、放送産業への参入障壁は高くなった。

電波という希少資源を、生存に必要な資源であると認識したのが新聞社である。電波三法が施行される以前の 1946 年 9 月、毎日新聞社が民間ラジオ放送の免許申請書を提出した。毎日新聞の資本金が当時 1,500 万円であるのに対し、民間ラジオ放送会社設立には、スタジオや送信機の設備を含めて 5,000 万円必要であった。しかし、毎日新聞社をはじめ、新聞社が財界と提携してまで民間ラジオ放送を開始しようとした理由がいくつかあった。

- (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。

(日本放送協会編『日本放送史』, 1965)

新聞社は電波の利用権を、免許制度のもとで獲得し、自社の持つ人材資源も活用しながら、これから出現する民間放送の聴取者という新しい顧客に依存することで、これまでの新聞読者だけとの依存関係を変化させようとしたのである。日本初の民間ラジオ放送は、1951年9月1日に始まる。中部日本新聞社(現・中日新聞社)が計画してきた名古屋の中部日本放送(現・CBC ラジオ)と、毎日新聞が計画してきた大阪の新日本放送(現・毎日放送)である。同年12月には、朝日新聞社により計画された「朝日放送」、毎日新聞社により計画された「ラジオ日本」、読売新聞社により計画された「読売放送」、電通により計画された「東京放送」を一本化する形で設立されたラジオ東京(現・東京放送ホールディングス;略称・TBSホールディングス)が放送を開始した。

日本初の民間ラジオ放送開始直前、1951年7月20日、民間ラジオ放送局は、業界団体を設立し、倫理基準を作った。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、日本民間放送連盟(民放連)が発足する。民放連発足後、政府が放送の倫理基準を設けるといふ働きがあったが、これに対し、民放連で自主的に制定すべきであるという認識を持った。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」を作成した。

民放連の発足のような企業間協調は、不確実性を減少させる。電波法が規定する免許制によって、民間ラジオ放送局は正当性を与えられていたが、民間放送の業界の制度作りを進めてスポンサーなど他の組織との相互依存関係を構築する必要があった。そのためには、企業間協調は不可欠である。制度の中でも特に重要なものに、広告放送料金体系があった。その第1の理由は、電波という資源の割り当てと利用における裁量権を明確にするためである。放送免許を持った民間ラジオ放送局は、広告放送料金体系というルールを作り、広告のスポンサーに提示できる唯一の企業であった。

第2の理由は、民間ラジオ放送局が組織的正当性を獲得する必要があった。新規事業が正当性を獲得するために、社会が納得する商習慣の創出が必要であった。特に、民間ラジオ放送局は、戦後の日本経済の先行き不安と新規事業に懐疑的な状況を変える必要があった。民間ラジオ放送局は、広告料をスポンサーから徴収するために広告料の意味を明確にして提示しなければならない。民間ラジオ放送局としても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から、番組を商品化した。スポンサーの提供方式を取り入れており、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ない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。

ラジオ東京が中心となって広告放送料金体系の検討を重ねた。料金体系を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(ゴールデンアワー)の時間単価を高めに設定するなどした。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 NHK が並列している事情から、単なるアメリカの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算出された（日本民間放送連盟編『民間放送三十年史』，1981）。

以上、民間ラジオ放送の開始から、民放連の発足、倫理基準の作成、広告料金体系の制度化について検討してきたが、これらの制度はすべて、地上波民間テレビ放送の制度の基礎となった。なぜなら、新聞社と民間ラジオ放送局が中心となって、地上波民間テレビ放送局が創設されるからである。

### 3-2 民間ラジオ放送から地上波民間テレビ放送へ

当初は懐疑的にみられていた民間ラジオ放送だが、短期間で急激な成長をとげる。

日本の広告量推移(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

(電通調査)

表 3-1

表 3-1 が示すように、日本の総広告費は急成長をとげた。ラジオ広告費はこの中でも、成長が著しく、開始翌年の 1952 年には雑誌広告費 18 億円を抜き 22 億円となった。総広告費の対前年比増が 1952 年は 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それぞれ、633.3%、104.5%、64.4%である。

民間ラジオ放送が短期間に成長しているこの時期に、地上波民間テレビ放送が新規事業として形成されていく。まず、日本で初めてのテレビ放送は公共放送であるが、NHK 東京によって 1953 年 2 月 1 日に始まった。そして、日本初の民間テレビ放送の開始を目指して朝日新聞社、毎日新聞社、読売新聞の三大新聞社と、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。

電波三法が施行した 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。正力は一社で全国放送を目指していた。しかし正力の構想は翌年 7 月に、電波管理委員会が日本テレビに予備免許を付与した際に示された基本方針の中で示された原則（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）によって否定された。

また、政府の方針は、全国にマイクロ・ウェーブ通信網を設置して運営したい電電公社（現・NTT）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設け、テレビ放送事業だけでなく、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。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る。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おこった（有馬, 2006, pp. 175 -271）。日本テレビは 1953 年に開局していたが、正力の「日本テレビ放送網構想」は完全に挫折する。地上波東京キー局が資源を独占できる有利なルール作りは失敗する。マスコミ媒体を 1 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「マスコミ集中排除の原則」という行政が定めた制度が作られてしまった。

ルール作りの成功例としては、前述したが、1958 年 1 月、民放連による「日本民間放送連盟テレビ放送基準」作成である。1970 年 1 月にはこれと「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」を作成した。そして民放連は、地上波民間テレビ放送スタート後、「日本民間放送連盟ラジオ放送基準」を「民間放送連盟放送基準」まで発展し運用するとともに、NHK と放送倫理・番組向上機構（以下、BPO）を設置した。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。政府から免許を受けた事業であるために、放送の公共性の遵守という義務によって表現の自由が制約される一方で、放送の自主・自立を目的としている。地上波東京キー局にとって、電波がまず重要な資源であったが、放送コンテンツも重要な資源である。この放送コンテンツの倫理基準を民放連が管理・運営することで、放送コンテンツに対する裁量権を獲得できた。BPO は戦略的にも機能していると言える。

日本テレビが開局後、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。それぞれの局の開局時の母体は、日本テ

レビは読売新聞社、ラジオ東京は毎日新聞社、朝日新聞社、読売新聞社、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社、東京十二チャンネルは日本経済新聞社であり、地上波東京キー局は新聞社か民間ラジオ放送局によって設立された。

図 3-1

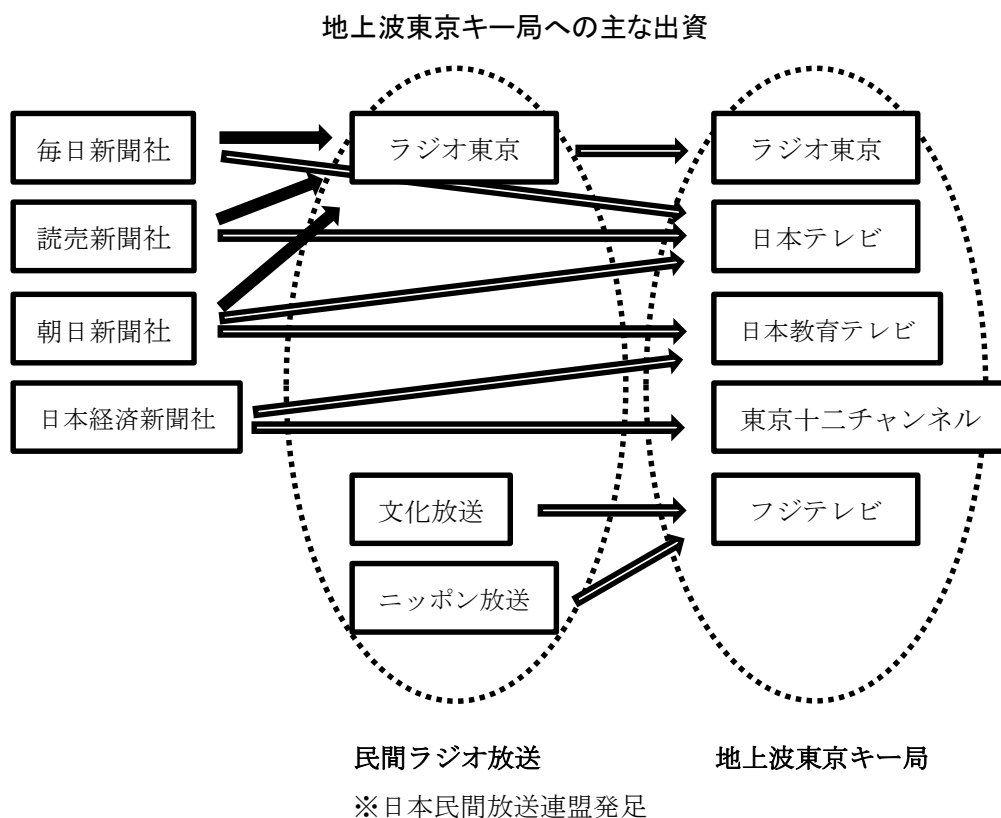


図 3-1 は、新聞社から民間ラジオ放送局、さらには地上波民間テレビ放送のうち東京キー局へ、母体となるような大きな出資を示している。地上波東京キー局につながる出資だけを取りあげているため、新聞社から民間ラジオ放送局への出資の数が少ないように見える。しかし、実際には、関東圏外で、毎日新聞社から大阪の新日本放送や福岡のラジオ九州（現・RKB 毎日放送）、朝日新聞社から大阪の朝日放送や福岡の九州朝日放送などへの出資もあった。

出資の流れをみても、各地上波東京キー局の設立の過程は、それぞれ違う。ラジオ東京の地上波テレビ放送は、全国紙 3 社が共同出資して設立されたラジオ東京が開始した。日本テレビは、全国紙 3 社が共同出資したとはいえ、読売新聞社の支配力が一番強かった。日本教育テレビは朝日新聞社以外に、大手映画製作・配給会社の東映も出資した。フジテレビは、当初、民間ラジオ放送からの出資が母体となっている。このように、出資元の新聞社から地上波東京キー局設立にいたる過程における戦略は異なっている。

図 3-1 において、地上波東京キー局の集合を、組織フィールドが作られ、構造化される期間を観察すると、確かに制度的同型化は起きている。電波法・放送法や、その後の政府の方針に従ったり、民放連が作り出す制度に従うことで、組織構造や形態が似てくる。だが、組織フィールドをある一定期間切り取った観察では、各企業の過去の戦略的意思決定の歴史や、その背景を考慮することが難しい。そのため、制度的同型化の議論では、21 世紀に入ってから地上波東京キー局が差異化を起こすことについて論じることが、非常に難しくなる。

しかし、本稿の目的は、制度的同型化を否定することではない。DiMaggio and Powell (1983)が論じた、強制的同型化、模倣的同型化、規範的同型化によって、組織フィールド内でのどのように制度が普及し、相互依存関係が構造化されているかを、分析できる。本稿では、以下に、地上波東京キー局の組織フィールドで起きた制度的同型化がどのように起きているかを検討する。

### 3-3 地上波東京キー局で起きた制度的同型化

1953 年 8 月の日本テレビ開局から、地上波東京キー局の組織フィールドは始まった。この組織フィールドで進んだ制度的同型化の内容を整理する。まず、地上波東京キー局の組織構造であるが、総務などの管理系の部署以外に、番組制作系では制作（ドラマ、バラエティ、情報など）、スポーツ、報道がある。そして、収録、中継、放送などの技術運営と機材管理を担う技術、放送コンテンツの権利処理および保管を担うライツ・アーカイブス、広告主と向き合う営業、そして番組の放送スケジュールを管理する編成が基本になる。

『日本放送年鑑'66 年版』（日本放送連盟編、1966）によれば、1966 年 3 月末時点で、地上波東京キー局各局で直接テレビ番組制作にかかわる職員数は、日本テレビが編成局 86 名、報道局 281 名、芸能局 294 名と技術局 307 名を足した人数は 968 名で、全役職員数 1,288 名のうち 75.1%である。以下同様に、東京放送（TBS テレビと TBS ラジオを含む）ではテレビ編成局 281 名、報道局 223 名とテレビ技術局 334 名を足した人数 838 人は全役職員数 1,591 名のうち 52.6%。フジテレビでは編成局 324 名、報道局 94 名と技術局 225 名を足した人数 643 人は全役職員数 966 名のうち 66.5%。日本教育テレビでは企画室 46 名、編成局 175 名、制作局 162 名と技術局 239 名を足した人数 622 人は全役職員数 932 名のうち 66.7%。テレビ東京の前身である日本科学技術振興財団テレビ事業部は他の 4 局に比べると、まだ組織規模は小さかった。同テレビ事業部の教育局 168 名と技術局 107 名を足した人数は 275 名で、全役職員数 331 名のうち 83.0%である。どの局も直接テレビ番組制作にかかわる職員数が多い。お互いが似るのは、地上波東京キー局の事業の基軸が番組の制作と放送であり、お互いの組織構造についての情報を、民放連などを通じて確認している結果である。そのため、この状況は模倣的同型化にあてはまる。

規範的同型化であるが、これは各地上波東京キー局が持つニュース・ネットワークがあてはまる。そのきっかけは、1959 年 4 月 10 日の皇太子ご成婚パレードである。ご成婚パ

レードが近づくとつれ、テレビ受像機は家庭に普及し始めた。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『民間放送 50 年史』，2001）。この頃、NHK のみが独自に全国ネットワークを形成していた。そこで、民間放送テレビ局は地上波東京キー局を中心に臨時ネットワークを形成して、パレードを中継した。この中継がきっかけとなり、民間放送テレビにおける系列化、特にニュース・ネットワークを形成する動きが活発化した。

さらに、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すすむことになる。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、各都道府県に民間放送テレビ局が置局された。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。しかし、広告主は広告業務の能率化、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, pp. 307）。

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、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）に発展した。その後、各地上波東京キー局はニュース・ネットワークを結成し、現在、日本テレビ系列が NNN（日本ニュースネットワーク）、TBS テレビ系列が JNN、フジテレビ系列が FNN（フジニュースネットワーク）、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）、テレビ東京系列は TX ネットワークである。ニュース・ネットワークで日本最大は NNN で、30 局で形成されている。また、ニュース・ネットワークと一般番組供給系列とで、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が NNS、フジテレビ系列が FNS である。

実は、地上波東京キー局を中心としたネットワークは、民間ラジオ放送の時代のネットワークとは大きく違う。民間ラジオ放送のネットワークは、番組や広告の配信先を広告主がおこなうスポンサード・ネットワークであった。しかし、地上波東京キー局のネットワークでは局の選定は、キー局が業務協定を結んでいるネットワークの中でおこなわれるという地上波東京キー局主導のものとなった（村上，2010, pp. 20）。政府が強制した、各都道府県に置局するという制度は地上波東京キー局各局にとって制約的であった。しかし、この制約的な「マスメディア集中排除原則」に対抗して、新しい資源を獲得するために作られた商慣習とその管理体制が、ネットワークである。ネットワークで共通したコンテンツを全国で放送することが可能となった。

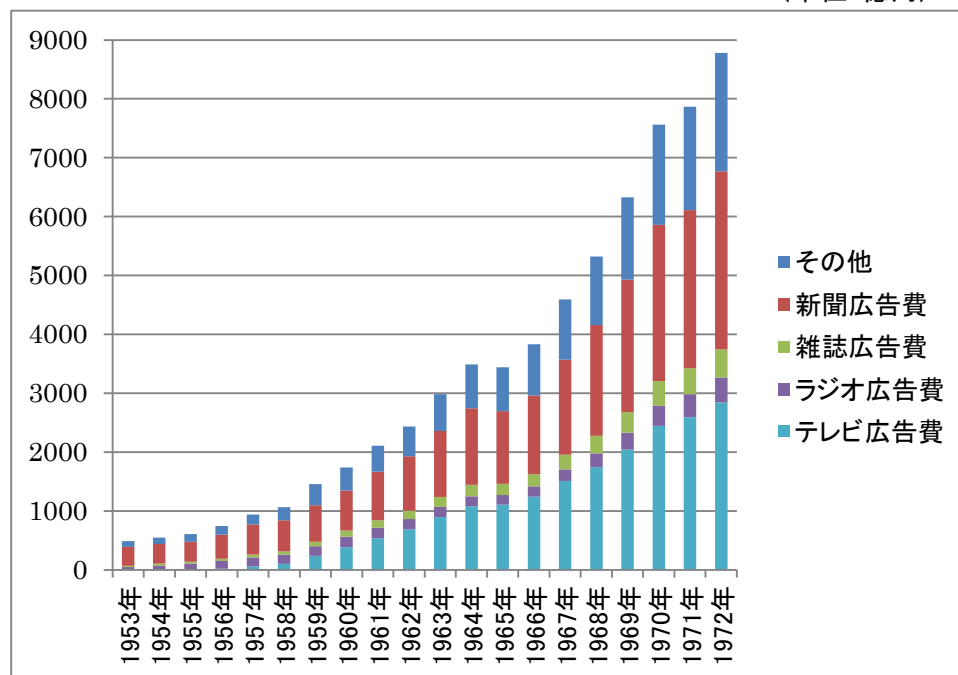
日本民間放送連盟の放送基準（広告の時間基準）も制度的同型化をすすめている。広告の時間（広告量）を限定することで放送の内容が広告で埋め尽くされず、番組が大半となる。結果、「放送の公共性」がたもたれる。その反面、編成の基本戦略としては、番組の視聴率を高めて、その番組内での広告の価値を高める戦略をとらざるをえない。それができるのは豊富な制作費と制作経験、そして有力な芸能事務所などとの豊富な人脈など、制作

に関わる資源への裁量権を集中的に持つ地上波東京キー局である。そして、各地上波東京キー局は多くの人員をテレビ番組制作関連にあてている。これは放送基準がもたらす強制的同型化であり、前述したように模倣的同型化ともなっている。

図 3-2

日本の広告量推移(1953年～1972年)

(単位:億円)



(電通調査)

図 3-2 が示すのは、地上波民間テレビ放送が始まった 1953 年から 20 年間ににおける、新聞、雑誌、ラジオとテレビの 4 大メディアの広告費と、総広告費の推移である。この図から明らかなのは、テレビ広告費は毎年増加したことである。テレビ広告費がラジオ広告費をぬいたのは 1959 年、テレビ広告費が新聞広告費をぬいたのはこの図の年代より後で、1975 年である。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、ちょうどテレビ放送事業 40 年目となる 1992 年である。

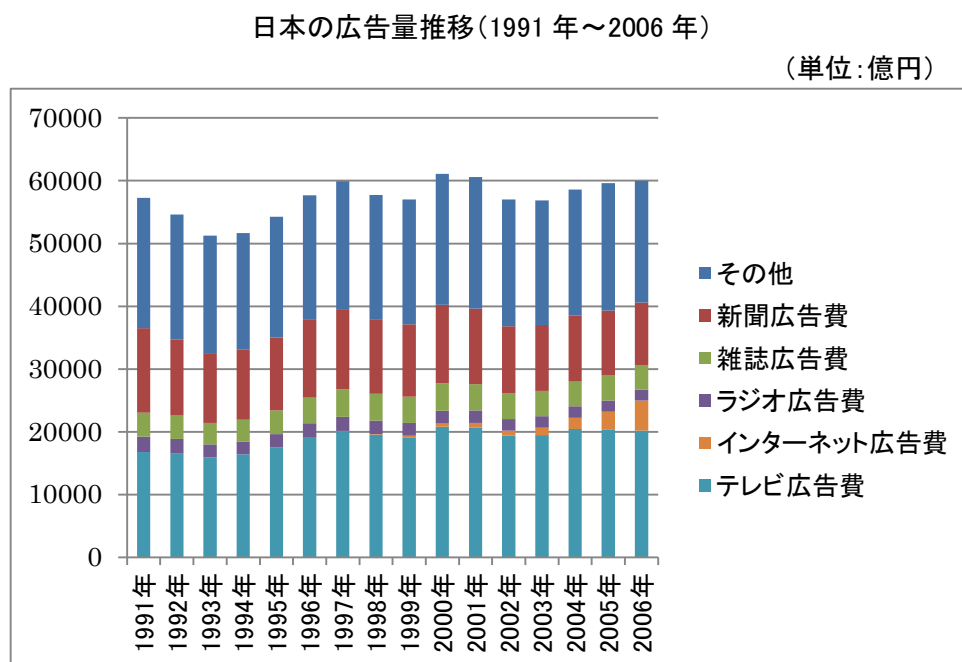
順調に成長を続ける地上波東京キー局は、制度的同型化を維持した。放送法が規定する放送事業、電波法が規定する免許制度などの制度が、電波や放送コンテンツなどの資源を地上波民間テレビ放送の組織フィールドに集中させる独占状態を作っていた。地上波民間テレビ放送局の組織フィールドの中心的組織である地上波東京キー局は、電波を独占的に使うことで多額な広告料を獲得した。また、新聞と民間ラジオ放送の蓄積されたコンテンツ制作能力を土台にして、放送コンテンツ制作力を高め、より、参入障壁を高くした。



### 3-4 制度的同型化のもとでの差異化

1990年代にはいり、地上波民間テレビ放送の成長が鈍り始める。1992年に初めて、テレビ広告費が前年比減となる。

図 3-3

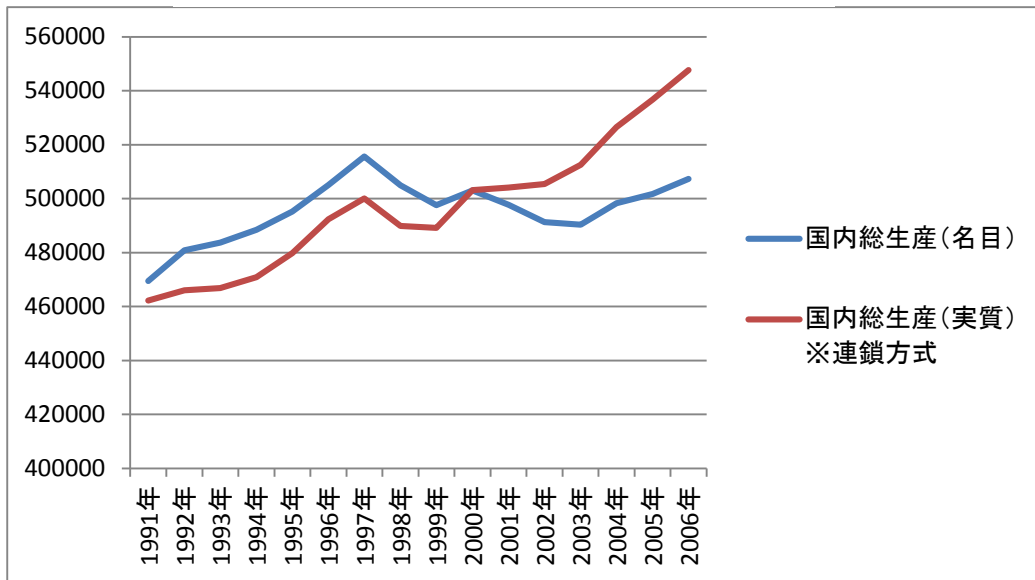


(電通調査;2007年実施の改訂以前のものを使用)

図 3-3 が示すように、日本の総広告費は 1992 年に減少した（前年比 95.4%）。テレビ広告費も前年比 98.4%となった。このテレビ広告費は、全国民間放送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、衛星放送、CATV、文字放送などに投下された広告費を含まないため、日本の地上波民間テレビ放送に投下された広告費である。当初は、テレビ広告費の成長率の鈍化が、日本の経済成長の鈍化を反映しているという議論もあったが、バブル崩壊直後の 1991 年から 1995 年にかけて、国内総生産（名目）の成長率が 5.5%、国内総生産（実質）の成長率が 3.7%である。テレビ広告費の成長率は、4.5%、総広告費の成長率は-0.52%であった。

図 3-4

日本の国内総生産(名目と実質; 1991年～2006年)



(内閣府ホームページより)

1991年から1995年の間では、テレビ広告費の成長率は日本経済の成長率と比較しても悪いわけではない。むしろ、総広告費がマイナス成長であることを考慮すると、より影響力の強い広告媒体となっていたと言える。この時期、最も成長率が高かったのは、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。

1991年のバブル崩壊以降、地上波民間テレビ放送全体の営業収益に占める地上波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, pp.37)。地上波東京キー局の支配が強まる形となった。また、2003年から始まる地上波放送電波のアナログ方式からデジタル方式への置換によって、地上波民間テレビ放送各局は設備投資が必要となり、財政上大きな負担となった。

このような環境の中、地上波東京キー局は、当初は、インターネット事業への多角化を進めなかった。かつて、1940年代後半から、新聞社が民間放送事業への多角化を実行したのに比べると、消極的な戦略にみえる。その原因としては、インターネット事業には放送事業と違い、免許制によって参入障壁を高くできる法制度がなかったこと、また、テレビ広告費が微増とはいえ成長していた状況で、まだ発展途上のインターネット事業へ多角化することが既存の依存関係を改善させるとは予想しなかったこと、が考えられる。さらに媒体戦略的視点から考察すると、パーソナルコンピューターや携帯電話など個人所有のデバイスへ、双方向のコミュニケーションをしかけるインターネット事業に対し、大多数の消費者に一方向で情報を発信するマスメディアである地上波東京キー局が、新たなビジネ

モデルを提案・発案しなかった。発案・提案することによって、番組出演者などの著作権処理が拡大することも大きな懸念となっていた。

しかし、1995年にインターネット事業者から地上波東京キー局への買収攻撃が始まる。

### 3-5 創出した環境を変えるきっかけ

地上波東京キー局がより強力な広告媒体へと成長を続けた時、インターネット事業者による組織フィールドへの強引な参加が始まった。2005年ライブドアがフジテレビに攻撃的買収をしかけた。新興メディアが大手メディア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。この時、ニッポン放送はフジテレビの株式の 22.5%を保有する筆頭株主であった。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、フジテレビは反発し、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（asahi.com 2005年2月8日）。

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し止めの仮処分申請した。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。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。

当時のフジテレビは、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もあった。これは、フジテレビを強力に支えるバックアップがなかったことを示している。『真相 ライブドア VS.フジ』（日本経済新聞社編、2005）によれば、同じくインターネット新興会社、楽天の三木谷浩史社長がフジテレビに提携を申し入れている。インターネットの新興メディアにとって、2003年度と2004年度に、主要な三つの時間帯で視聴率トップを獲得したフジテレビは魅力的であった。

ライブドアの買収攻撃が落ち着いた2005年の10月には、楽天が、TBSテレビの全発行

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、強力な資本依存先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構造が存在していなかった。

買収攻撃にさらされたフジテレビとTBSテレビであるが、同時期に日本テレビは買収防止策の発表をし、株主に対し、買収への抗戦姿勢を見せている。株主に対し新株予約権の無償割当の実施などがありうるとした。しかし、日本テレビは買収攻撃を受けなかった。その大きな理由は、読売新聞グループが常に筆頭株主となっており、安定株主に支えられていることがあげられる。

1992年から始まるテレビ放送広告費の減少傾向、2003年から始まる地上デジタル化にもなう出費増加、そして2005年のインターネット事業者によるフジテレビとTBSテレビへの買収攻撃など、地上波東京キー局の環境に大きな危険要因が発生した。これまで電波法と放送法を中心に、様々な制度によって参入障壁を高くした制度的環境が、不安定であることを認識させた。

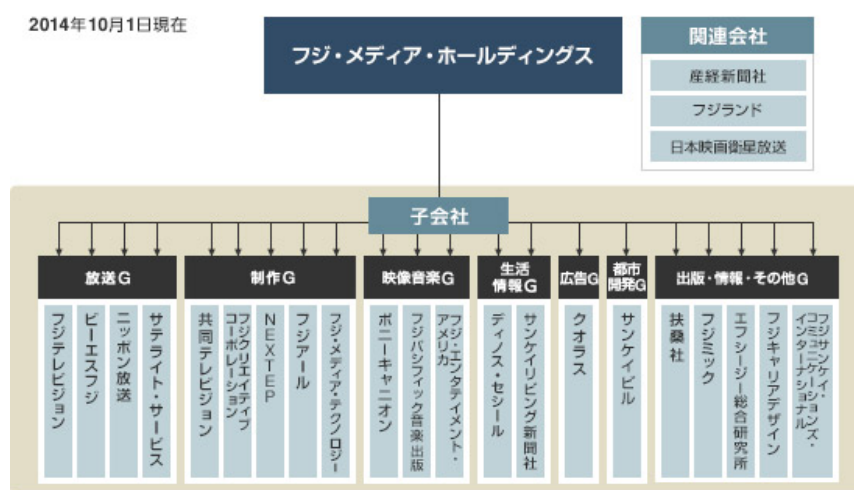
地上波東京キー局は抵抗する戦略的行動を始める、変化しようとした。まず、広告費売上を伸ばしているインターネット事業の経営要素を、自分たちの事業に取り込もうとした。この変化を短期間に実施し、新たな模倣的同型化をすすめた。各局がVODサービスの開始したのである。2005年7月15日、ライブドアと和解したフジテレビが地上波キー局として初めてのブロードバンド動画配信サービス「フジテレビ On Demand」を開始した。10月27日には、日本テレビがビデオ・オン・デマンドサイト「第2日本テレビ」を開始。11月1日、TBSテレビが「TBS BooBo BOX」を開始する。放送コンテンツという資源を再定義し、インターネットでも収益を得る商品とした。

また、地上波東京キー局は、グループ戦略としてホールディングス化を推し進める。純粋持株会社は、事業支配力が過度に集中するとして独占禁止法によって禁止されていたが、1997年6月の改正によって解禁される。また、子会社が金融機関に限定されている金融持株会社も1997年12月に解禁された。2007年12月放送法改正によるマスコミ集中排除の緩和も実施され、2008年10月1日、フジテレビが放送業界初の持株会社化を実施し、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)、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。ホールディングス化においても模倣的同型化が進んだ。

ホールディングス化における模倣的同型化が進行すると同時に、さらに各局が、それぞれの既存資源の再定義を始めた。組織フィールド内での多角化の動きが活発化し始めたのである。放送法において多角化に関する規定はないため、放送事業以外への進出は放送法では禁止されていない。多角化を積極的に進める地上波東京キー局と、消極的な地上波東京キー局にわかれた。純粋持株会社の制度の利用の仕方で差がでたのである。

まず、フジテレビが、日枝フジテレビ会長による「メディア・コングロマリットを目指す」(2009年3月1日)というコメントに象徴されるように、フジサンケイグループのうち、出版、音楽、不動産などメディアに繋がる事業が、フジ・メディア・ホールディングスに集約された。2004年3月期、フジテレビ、ニッポン放送、ポニーキャニオンなどの会社が株を持ち合う関係になっており、これが、買収攻撃を受ける原因の一つとなった。持株会社化実施の時は、強く資本依存する親会社を持たなかった関係性をむしろいかした。新聞社、雑誌社、音楽出版社など、地上波テレビ局以外の組織構造を取り入れてグループ化しているが、これは、インターネットが持つ多メディア性がもたらすメディア環境変化に対応するためと考えられる。テレビ番組以外にも多種多様なコンテンツを資源として制作、発信、保有できる体制となった。この時期、フジテレビは、地上波東京キー局唯一の社員数増加を果たして(2003年度1,380人→2012年度1,522人)、2012年度には、事業局系の部署が増設された。フジ・メディア・ホールディングスの2015年3月期売上高における地上波テレビ広告収入は、半分以下の、36.2%であり、「メディア・コングロマリット」としての多様性を見せつけている。

図 3-5



(フジ・メディア・ホールディングスのホームページより)

同じくインターネット事業者による買収攻撃にさらされたTBSテレビは不動産事業が主力事業となった。TBSテレビは1994年に新社屋竣工しているが、これが地上波東京キー局の社屋新設や移転の先駆けとなった。1997年3月にフジテレビが東京河田町から東京お台場に移転。2004年2月に日本テレビが東京麹町から東京汐留に移転。2003年にテレビ朝日が東京六本木の中で移転した。そして、2003年にフジテレビが開催した「お台場冒険王」を皮切りに、各局が自社社屋を利用してイベントを実施し、その内容を放送とつなげるメ

ディアミックスを始めた。このように不動産を資源として利用したイベントは、各局に、放送外収入をもたらした。

TBS テレビは新社屋周辺の敷地を開発し、商業施設、賃貸オフィス、劇場などを含む複合施設として、2008年3月、赤坂サカスの事業主をTBS テレビとし、三井不動産がTBS テレビとのプロジェクトマネジメント契約にもとづき、プロジェクトマネージャーとして事業を推進し、赤坂サカスがオープンする。現在、三井不動産が、オフィス・商業施設棟および住宅棟を、TBS ホールディングスより一括賃借したうえで、転貸事業および建物運営管理業務を受託している。TBS ホールディングスは、自社所有不動産の新たな利用方法を見つけたことで、不動産という資源を再定義し、経営における重要な資源としたのである。その運営のために、パートナーである三井不動産と、地上波民間テレビ放送の組織フィールドと不動産の組織フィールドをつなぐ共同関係を作った。現在、TBS ホールディングスは不動産事業を担うグループ会社を4社持っている。そして、その収益構造は、大きく変化した。

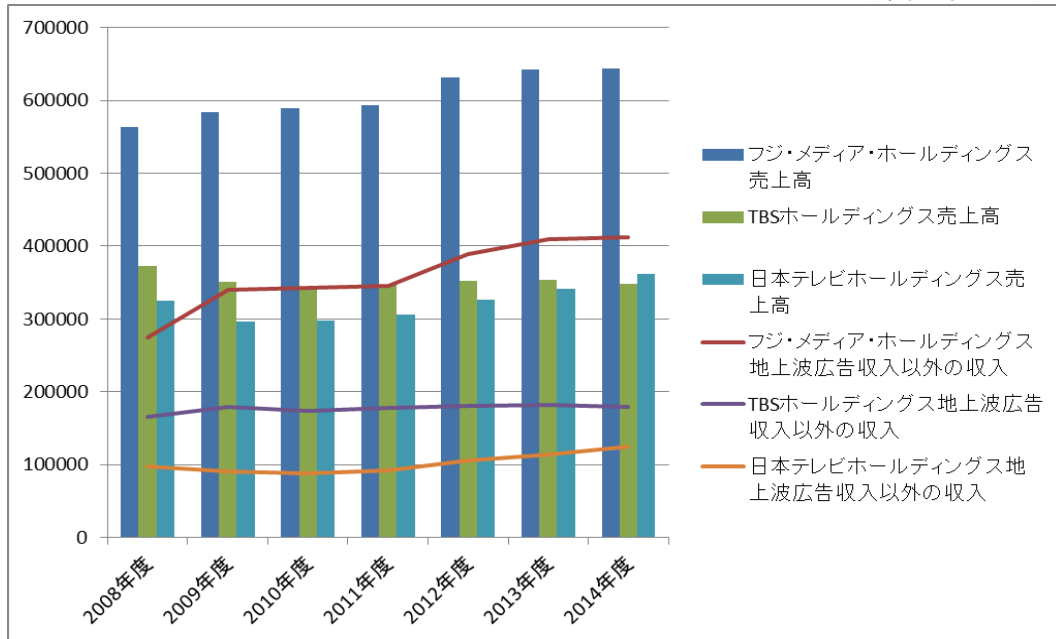
TBS テレビホールディングスは赤坂サカスを活用し、2015年3月期の連結営業利益のうち45.5%が不動産事業によるものであり、71億円の営業利益は、放送事業（TBS テレビ、BS-TBS、TBS ラジオ&コミュニケーションズを含む）の営業利益約41億円（連結営業利益のうち26.5%）をしのいでいる。不動産事業は利益率が高い。2015年3月期、連結売上高（約3,478億円）における地上波テレビ広告収入（約1,690億円）は48.6%である。一方、フジテレビと対照的に、TBS テレビは職員が減少している（2003年度1,300人→2012年度959人）。その中でも、編成、制作スタッフの減少が目立つ。

以上のフジ・メディア・ホールディングスとTBS テレビホールディングスと対照的に、日本テレビホールディングスはいまだ放送収入が柱となっている。2009年の東洋経済では、当時日本テレビホールディングスのトップであった氏家齊一郎日本テレビ取締役会議長が「テレビ広告はさらに減る。生き残るのは2〜3社だ」（『週刊東洋経済：テレビ・新聞陥落！』東洋経済新報社、2009）とコメントしているが、フジ・メディア・ホールディングスやTBS テレビホールディングスほど大きな構造改革は実施していない。2015年3月期売上高における地上波テレビ広告収入は66.7%である。2014年、日本テレビホールディングスは映画や海外ドラマを視聴できるオンデマンド・サイトHuluの日本法人を、そして、大手フィットネスクラブのティップネスを買収した。多角化が始まったばかりと見られる。

図 3-6

3 局の売上高と地上波広告収入以外の収入(2008 年度～2014 年度)

(単位:百万円)



(有価証券報告書より)

図 3-6 が示すのは、フジ・メディア・ホールディングスの売上高が順調に伸びている(2008 年度から 2014 年度までの成長率は 14.2%) ことと、同社の地上波広告収入以外の収入も順調に伸びている(2008 年度から 2014 年度までの成長率は 50.3%) ことである。

## 異なる過去が差異化につながる

図 3-7

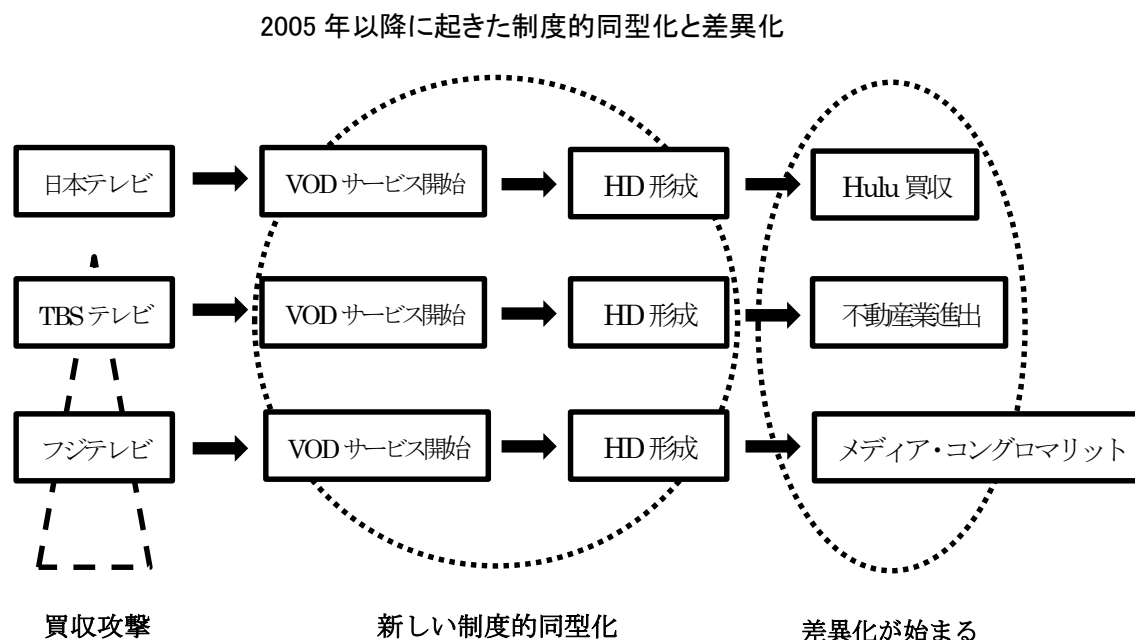


図 3-7 では、2005 年のインターネット事業者による、フジテレビと TBS テレビに対する買収攻撃、その後の VOD サービス開始、2008 年に始まる各局のホールディングス化を、フジテレビ、TBS テレビ、日本テレビをピックアップして示した。確かに新制度派組織論の観点からすると、VOD サービスの開始とホールディングス化にかけての時期は、制度的同型化が進行していた。しかし、いったん各局がホールディングス化すると、それぞれが違う方向性をみせ始めた。

フジテレビを中心にフジ・メディア・ホールディングスが設立されたあと、メディア・コングロマリットを目指したのは、前述したように、フジテレビが資本依存できる強力な資本が存在しなかったからである。もともとの資本出資者であるニッポン放送や文化放送は、民間ラジオ放送産業の衰退により、強力な資本依存先となりえなかった。そのため、ニッポン放送とフジテレビの株の持ち合いという提携関係を作ったが、そこをライブドアに攻撃された。

TBS テレビも、2004 年度の有価証券報告書によると、大株主の上位 2 社が信託銀行であり、3 位に日本生命、4 位に三井住友銀行などの機関投資家が存在する。大株主上位 10 社の中に新聞社、広告代理店などのメディア企業は存在しない。2008 年 3 月に自社所有地である赤坂サカスの運営を、三井不動産と連携して開始した。

日本テレビは、2005 年度の有価証券報告書によると、大株主の 1 位が読売新聞グループ



本社、2位が読売テレビ放送、3位が読売新聞東京本社である。また、8位には読売新聞グループ傘下のよみうりランドが存在している。読売新聞グループへの資本依存は強固である。そのため、インターネット事業者からの買収攻撃を受けなかった。フジテレビやTBSテレビにくらべて多角化には消極的とみられていたが、2014年より積極的に多角化を進め始めた。今後、継続的成長を目指した変化への対応として、事業ポートフォリオの多様化を目指している（日テレホールディングス2014年3月期アニュアルレポートより）。

2005年のインターネット事業者からの買収攻撃があった直後、フジテレビ、TBSテレビ、日本テレビの防衛策は似たものであり、新たな制度的同型化が起きた。しかし、インターネット広告費が急激に成長している状況について、新たに環境を創出し、自社の資源を再定義したうえで、新たな資源依存関係を構築し始めている。フジテレビ、TBSテレビ、日本テレビは、それぞれ、異なる戦略を実行している。結果、制度的同型化と差異化が同時に起きることとなった。

#### 4. 結論

本稿では、資源依存論を理論的基盤にして、制度的同型化の概念を補完させることで、制度的同型化と差異化が同時に起きることを説明できた。確かに、新制度派組織論が作り出した制度的同型化という概念は、組織フィールドという組織集合体で起きている現象のメカニズムを説明している。しかし、企業の視点を持たないと、制度的同型化に変化が起こり、制度的同型化と差異化が同時に起こる状況までの変化を説明できない。

新制度派組織論に大きな影響を与えた Berger and Luckmann (1966)は、「人間は(中略)、人間自身が自らの行動のために安定した環境を整えることを余儀なくされる。人間は自己自身で自らの衝動を特定化し、それに方向づけを与えなければならない。そうした生物学的な諸事実は、社会秩序の創造にとって必要不可欠な前提条件として作用する」と主張した(邦訳, pp. 82)。そして、社会秩序はたえず進行する人間活動の産物である。この社会秩序のために、制度化というプロセスが存在する。そして、制度は人間活動に影響する。そのため、制度は物象化されつつ、客観化と内在化を繰り返す(邦訳, pp. 81 - 96)。

この論点からすると、資源依存論の視座から、制度的同型化を説明することは合理的である。生存のために資源獲得をしなければならない企業は、「ルールを作る能力」を持ち、他の組織と協調して相互依存関係をコントロールすることで、戦略的に制度的環境を構築する。制度的同型化と差異化を生み出す源は、資源依存関係を所与としつつ、あるいはこれを変えるべく、資源の活用と獲得を目的とした企業の戦略的行動なのである。

現実の企業は、環境の戦略的選択をおこない、自ら、適応する環境を作り上げる。このような戦略的行動につながる意思決定に際し、企業は、過去に創出した環境を材料にする。企業の戦略的意思決定とは、過去と断絶するものではなく、時間的に継続しておこなわれ

る。企業が参加する組織フィールドという空間、企業の過去と現在、企業の意思決定と行動、このすべての要素が、制度的環境と密接に関連している。資源依存論を理論的基盤とし、制度的同型化の概念を補完的に統合することによって、以上のすべての要素を議論に取り込んで、制度的同型化を論じることができた。

## 参考文献

- 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。
- Barney, Jay, B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2012年)
- Berger, Peter L. and Thomas Luckmann (1966) *The Social Construction of Reality*, Anchor (山口節郎訳『現実の社会的構成—知識社会学論考』新曜社, 2013年)
- Boxenbaum, Eva and Stefan Jonsson (2008) “Isomorphism, Diffusion and Decoupling” *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983) “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.” *American Sociological Review* 48: pp. 147-60.
- DiMaggio, Paul J. (1988) “Interest and Agency in Institutional Theory.” *Institutional Patterns and Culture*, edited by Lynn G. Zucker, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company: pp. 3-22.
- Greenwood, Royston and Roy Suddaby (2006). “Institutional Entrepreneurship in Mature Fields.: The Big Five Accounting Firms” *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 1, pp. 27-48.
- Greenwood, Royston, Oliver, Christine, Sahlin, Kerstin and Roy Suddaby (2008) “Introduction” of *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications.
- 井上光太郎、加藤英明 (2006) 『M&A と株価』東洋経済新報社。
- 桑田耕太郎、田尾雅夫 (2010) 『組織論』有斐閣
- Lawrence, Thomas B. (1999) “Institutional Strategy.” *Journal of Management*, 1999 25: pp. 161-187.
- Lawrence, Thomas B. (2008) “Power, Institutions and Organizations.” *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications.
- Leblebici, Huseyin, Salancik, Gerald R., Copay, Anne and Tom King (1991) “Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry.” *Administrative Science Quarterly* 36: pp. 611-655.

Science Quarterly, Vol. 36, No. 3, pp. 333-363.

松嶋登、水越康介 (2015) 「制度的戦略のダイナミズム：オンライン証券業界における企業間競争と市場の創発」『制度的企業家』ナカニシヤ出版.

松嶋登、高橋勅徳 (2009) 「制度的企業家を巡るディスコース：制度派組織論への理論的含意」神戸大学大学院経営学研究科 2009-21.

Meyer, John W. and Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 : pp. 340-363.

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.

日本放送協会編集 (1977) 『放送五十年史』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』日本経済新聞社.

日本民間放送連盟編集 (1966) 『日本放送年鑑' 66 年版』旺文社.

日本民間放送連盟編集 (1981) 『民間放送 30 年史』日本民間放送連盟.

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.

日本民間放送連盟編集 (2004) 『日本民間放送年鑑 2004』コーケン出版.

日本民間放送連盟編集 (2013) 『日本民間放送年鑑 2013』コーケン出版.

Oliver, Christine (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes." *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1: pp. 145-179.

Penrose, Edith (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)

Pfeffer, Jeffrey (2003) "Introduction to the Classic Edition", *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.

Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.

週刊東洋経済 (2009) 『週刊東洋経済：テレビ・新聞陥落！』東洋経済新報社.

荘宏 (1963) 『放送制度論のために』日本放送出版協会.

Taylor, Charles (2004) *Modern Social Imaginaries*, Duke University Press (上野成利訳『近代 想像された社会の系譜』岩波書店, 2011 年)

Tolbert, Pamela, S. and Lynn G. Zucker (1996) "The Institutionalization of Institutional Theory." *The SAGE Handbook of Organization Studies*, Sage Publications.

上西聡子 (2015) 「制度的同型化概念が内包する異種混合性：携帯電話産業における確立を通じて生み出される戦略的リアクション (1979 年, 2010 年)」『制度的企業家』ナカニシヤ出版.

Weick, K. E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*, Massachusetts: Addison-Wesley (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 2011 年).

本論文の作成にあたり、桑田耕太郎教授より、常に論文作成の活路を見出す御指導をいただいた。また、社団法人日本民間放送連盟の図書室を利用させていただいた。厚く御礼を申し上げます。