

タイムズ・ミラー社 (Times Mirror Company) の長期計画と経営方針

—ケース・スタディ—

河野 豊 弘

目 次

- 1 事業の概要と組織
- 2 長期計画立案のプロセス
- 3 5年の長期計画の体系
- 4 基本目標と長期計画の目標
- 5 戦略的な機会と問題の発見
- 6 経営戦略の特長
- 7 T社の長期計画の特長と問題点

このケースは、筆者がフルブライト交換教授としてカリフォルニア大学 (UCLA) の経営大学院に、1974年より1975年まで1年間滞在中に行なった実態調査の一つである。

筆者は同社を数回訪問して企画部長その他に面接し、また資料を集めて調査した。

1 事業の概要と組織

同社は、アメリカ西海岸における最大の新聞『ロスアンゼルス・タイムズ』(Los Angeles Times, 発行部数約 100万)のほか、ロングアイランド (ニューヨーク), ダラス (テキサス), オレンジ郡 (ロスアンゼルス近接) などの新聞事業を中心に、書籍, 出版, 雑誌, 製紙と木材などに多角化している企業である。紙と木材を除けば、知識産業 (knowledge industry) をめざしている。その売上構成は第1表のようであり、日本の新聞社では考えられないような多角化を行なっている。

同社の売上高の成長率は、買収した会社に

ついては最初からあったものと仮定しても、10年間で倍であり、年率7%の成長をしてきている。アメリカの企業としては高い成長率であるといえる。

総資本利益率は、1972年に17.8%, 1973年に19.5%であり非常に高い。この利益率は、税引前、利子支払前の利益率である。

第1表 製品構成と売上利益率 (1973年)

	売上高 (100万ドル)	売上利益率
新聞とテレビ	303 (43%)	17%
書籍出版	122 (17%)	5%
製紙と木材	160 (23%)	20%
その他 (雑誌, 情報サービス, など)	120 (17%)	6%
計	706 (100%)	

なお、第1表でみると、他の製品と技術もマーケティングも距離の遠い紙及び木材が最も利益率が高いのは興味がある。これはもともと垂直的統合を目ざしたものであるがこのグループの外部への売上高のほかに加わる内部への売上高はその3分の1にすぎない。自己資本の割合は、65%であり、非常に健全であり、その大部分は過去の利益の蓄積からえられたものである。しかも負債の大部分は買掛金や未払金であり、銀行からの借入金はない。

資産の1割は現金又は流動性ある証書でしめられている。また買収が多いので、のれんが全体の資産の6%あるのも、日本の企業からみると珍しいといえる。

タイムズ・ミラー社 (Times Mirror Company) との長期計画経営方針 (河野)

第2表 1960年以降の会社買収と売却の歴史

〔買収〕

1960	The New American Library California Rotogravure Co.
1961	The H. M. Gousha Company Atherton Real Estate Corp. Jeppesen & Co. The Cardoza Bookbinding Co. Buehner Lumber Co. (Tillamook) New English Library, Limited
1962	Orange Coast Publishing Co.
1963	Matthew Bender & Company The World Publishing Company Kappler Lumber Co. (Molalla)
1964	The Sun Company Pickett Industries Dwyer Lumber & Plywood Co.
1965	Publishers Paper Co. (minority interest) Spaulding Pulp & Paper Company Year Book Medical Publishers
1966	Harry N. Abrams, Inc.
1967	General Features The C. V. Mosby Company Popular Science Publishing Company- Est. 1872 Denoyer-Geppert Company
1968	The Plan Hold Corporation Scott Lumber Co. (Burney) Sanderson Films, Inc.
1969	The Southwestern Company-Est. 1868 Fuller & Dees Marketing Group Anacortes Veneer, Inc. Co-Axial Systems Chek-Chart Corporation Starcraft Homes, Inc. Signal Hill Cable T. V.
1970	Long Island Cablevision Corporation Washington Timber Products (Everett) Newsday, Inc. The Times Herald Printing Co. KDFW-TV, Dallas-Ft. Worth
1971	Escondido Cablevision
1972	Golf and Ski Magazines

1973	Cascadia Lumber Company (Toledo) KTBC-TV, Austin 計 42社
------	--

〔売却〕

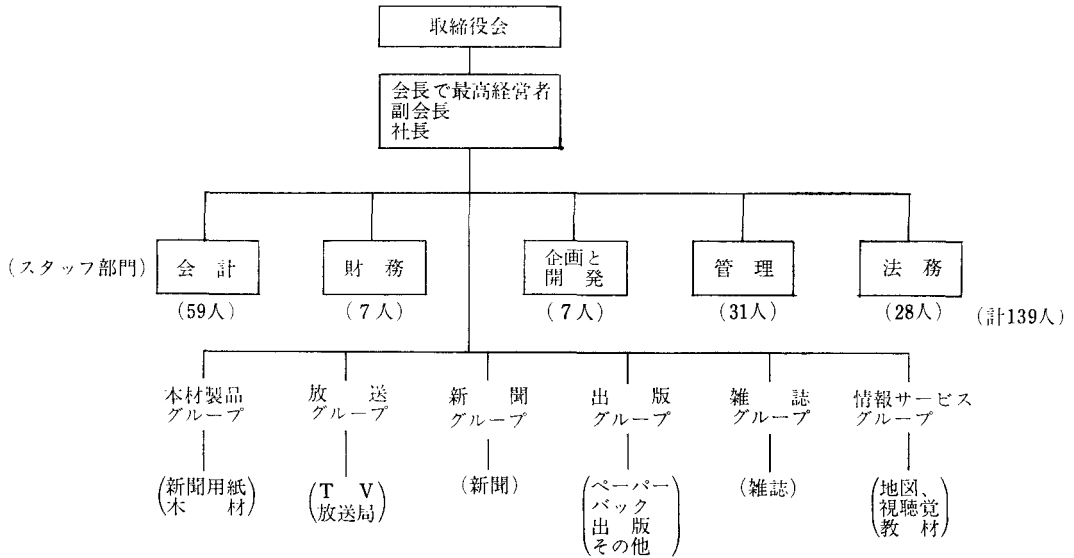
1963	The Times Mirror Broadcasting Co.
1965	California Rotogravure The Cardoza Bookbinding Co.
1969	The Sun Company
1972	T M Communications of Florida 計 5社

タイムズ・ミラー社は1883年に創立された。これは二人の軍人が新聞社を買収することによってたてられた。最近に至るまで新聞だけの専業であったが、主たる多角化は1960年以後にはじめられ、これらはことごとく買収によって行なわれた。最近十数年間の買収のリストは第2表の通りであり、実に42社に達する。この間に、5社を手放している。

同社の組織図の概要は第3表のようであり、全般管理層は3人のトップマネジメントによって形成されている。代表取締役で会長であるマーフィー (Murphy) はロスアンゼルスのカリフォルニア大学の学長から迎えられた人であり、全体を統合する方針をきめるほかに、会社の新しい方向を探索する。副会長のチャンドラー (Chandler) は創立者の家族の三代目に当り、新聞事業を担当する。社長のエルブル (Erburu) は日々のオペレーションを担当する。このように担当はあるが、三人はその部屋が隣り合っているので常に相談するが、別に、毎週集って全般的な戦略と管理について決定する。この三人の会議には、部長 (Vice-president) が出席することはない。日本の常務会に比して少数のトップの会議が全般管理層を形成しており、これはアメリカの典型的なトップマネジメントの形態である。

同社の取締役会は16人で、うち4人は内部の人である。内部とは、会長兼代表取締役、

第3表 組織図



副会長、社長の三人の全般管理者と、前会長である。外部の取締役は、金融機関から4人、製造業から3人、航空会社から1人(前社長)、学界から学長が1人、不明が3人である。

取締役会は2ヵ月に1日開かれるだけであるから、それほど重要な機関とは見えない。しかし、資金の大きな支出を伴うものは、そこで決定するほかに、経営について助言をも行なう。同社の取締役会は金融関係の出身者が多いとは言うものの、比較的によく機能しているし、会社側もそれを利用しようとしている、と見られている。

本社のスタッフ部門は第3表にみるように5つの部門からなり、財務、法律、人事的計画、人事、法律的な機能を果すにすぎない。マーケティングや生産は本社部門にはなく、事業部(及び子会社)で行なっている。これはアメリカの多角化している会社に多くみられる形態である。

本社のスタッフ部門の人員は第3表にみるように、約140人であり、売上高7億ドル(約2000億円)の企業にしては少ないといえる。事業部は殆ど大部分が独立の会社の形式をとっており、ここに独立会社の運営に必要なス

タフがいる。したがって組織の形態は、分権的であり、複合集権的(Polycentric)である。

タイムズ・ミラーの「経営者」(management)として18人の氏名が会社の案内書にあげられているが、そのうち三人は上記のトップマネジメントであり、他は、本社のスタッフの部長(Vice president)5人と、グループの長6人と、別に主要な事業部及び会社の部長・社長が4人加わる。これらの経営者の大部分が外部から1965以後に(今より10年前より後に)会社に入ったものである。入社した年数の分布は、

1960年以前	4人
1960~1964	4人
1965~1969	7人
1970年以後	3人

となっていて、内部昇進よりも、むしろ外部より迎えて経営者とする方針をとってきている。これは日本の企業の経営者の構成と非常に異なる点であり、アメリカの経営者が流動的であることを示す一つの例となる。

しかし同社では、アメリカ企業のなかでもとくに外部のタレントを採用してきているがその理由は何か。

一つには、1960年以来多角化を進めてきており、古くからの本業であったロスアンゼルス・タイムスからの収入は全体の20%にみたない。多角化をするためには新しい能力を必要とするからであろう。そしてその経営者の幾人かは被合併会社から来たものである(被合併会社の経営者の大部分はもとの会社に残っているものと思われる)。なお、チャンドラー家から経営者となっているのは、副会長1人のみである。

企画部長のフェルナルド氏もアーサー・D・リトル社から来たものである。

企画部(Plannig & Development)は、7人の構成になっており、その主たる任務は、計画の計画をたてること、環境予測を行なうこと、本社レベルでの戦略の探索、事業部(及び子会社)の長期計画の調整などである。長期計画の大部分は各事業部がたてるのであり、企画部長の主たる任務はその内容に助言し、また調整することである。

後にのべるように、約30もある事業部(及び子会社)の長期計画をグループの長のもとで各事業部、各社ごとに審議するが、それには必ず企画部長が出席する。これは企画部長の重要な任務であり、この審議は見方によっては、企画部長が調整するための審議であるかも知れない。

買収業務を行なうことは企画部の重要な仕事である。その機会を探索すること、事業部から長期計画において提案される買収領域を評価して具体的な機会に結びつけることも行なう。実際の買収業務は法務部と協力して行なうものと思われる。

新事業の立案のための本社レベルでのプロジェクト・チームはあまり用いられない。事業部で用いられることは多いが、本社レベルでは少ない。しかし新事業で、事業部が関心をもたない事業、最近の例では教育用のカセットテープをつくるためにフルタイムのプロジェクト・チームを使ったことがある。

2 長期計画立案のプロセス

立案のプロセスは、第4表にみるように分権的に、ボトムアップに行なわれる。しかし本社レベルでの機会の探索も行なうのであり、むしろ、本社の戦略は本社で、各事業部の戦略は事業部で行なうといっていよいであろう。

本社レベルでの戦略は主として成長領域への進出であり、そのための買収会社の探索である。時には100社以上もリストして、そのなかから買収会社をえらぶこともある。

本社では、会社としての基本目標と、長期的な目標の設定を行なう。基本目標は、やや長期的なものであり、知識産業のなかで、情報の伝達を主たる業務とすること、一株当りの利益を増大すること、などである。

長期的な目標としては、情報伝達関連の機会を探索すること、一株当たり利益を6年ごとに2倍とする(即ち毎年10%の成長)ことなどである。

戦略方針としては、多角化の方向と、買収の方針とが明らかにされる。

これらの基本目標、長期目標、戦略方針は、毎年変るものではなく、会社の案内書に書かれており、時に応じて変えられるものである。

またこれらの諸目標は社内の各部門に周知されているので、各事業部の長期計画の方向づけに用いられる。

環境の予測は本社で企画部でも行なうが、マクロの予測はむしろコンサルタント会社、例えばアーサー・D・リトル社から買う、それを事業部に分配する。外部から購入した情報のなかには、200部門の産業連関分析による予測表も入っている。

アメリカでは政府が長期の経済見通しを発表しない代わりに、銀行、電話会社などが全国及び地域の長期経済見通しを発表し、また大学(例えばUCLA)やコンサルタント会社が長期予測を販売している。これらを利用す

第4表 長期計画立案のプロセス

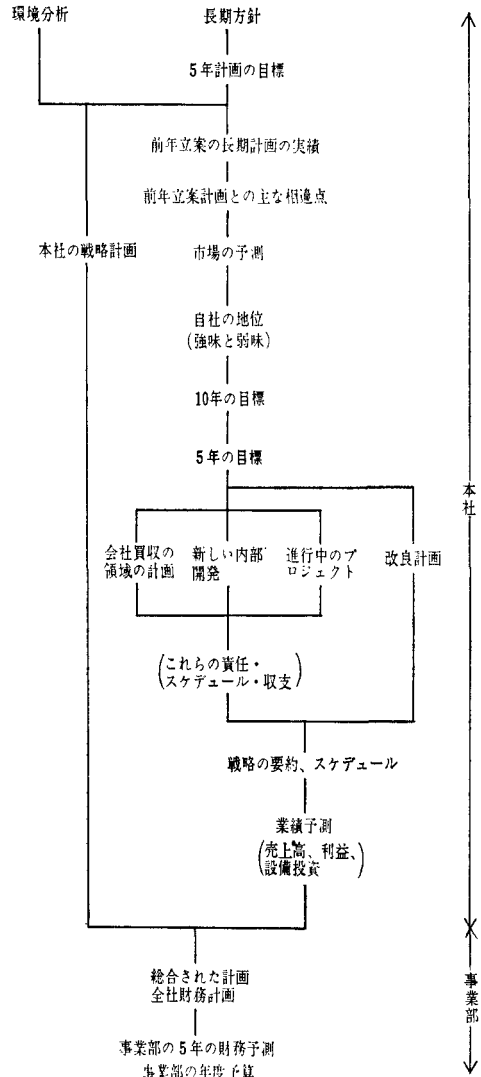
部門 立案の過程	経営 会議	本社 企画 部	事業部		立案の 時期
			グループ	事業部	
I 計画の計画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
II 会社の目標と戦略					
環境分析 (強味と弱味) (ギャップ)	(なし) (なし)				
本社戦略(買収)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
目標とガイドライン	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
III 事業部計画					
前年の計画の実績検討					
環境分析					
強味と弱味					
目標とギャップ					
改善と開発					
(a) 現在事業の改善					
(b) 新製品開発					
① 進行中のもの					
② 内部開発					
③ 会社買収の領域の計画					
要約					
プロジェクトの要約					
プロジェクトのスケジュール					
漸定的財務計画					
グループの審議					
経営会議審議	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
IV 総合計画					
全社総合計画					
全社財務計画					
ギャップの発見					
V 実行計画					
事業部の5年の総務計画					
事業部短期計画					
VI 進行と実績の検討(立案前に行う)					

△ ----- 立案 □ ----- 審議 ■ ----- 承認と決定

ることが多い。

事業部(多くは子会社である)では、自らの事業の将来についての市場環境の予測、自社の強みと弱みを分析し、目標をたて、戦略をたてる。この戦略は、プログラムとしてたてられ、今の事業の改善のプログラム、新し

第5表 長期計画の体系(5年計画)



い製品の開発プログラム及びに分けられる。後者の新しい製品の開発は、すでに進行中のプログラムの計画、これらから着手する内部開発のプログラム、買収することが望ましい領域について計画をたてる。買収は本社の仕事であるから、実行計画をたてることは必要で

はない。前二者については、責任者やスケジュール、収支見込などややくわしくたてる。

次に、簡単な財務計画として、売上、利益及び設備投資の計画がたてられる。長期の財務計画は、11月にもう一度たてられるから、この段階では簡単な利益計画をたてる。

計画では全体として財務的な数字よりも、どのようなプログラムを実行してゆくかの計画に重点をおく。

次に、グループでの長期計画の審議が先ず行なわれる。ここでは今までの計画の実績の検討、今までの長期計画の改訂の内容、新しいプログラムのスケジュールと、将来の業績の見通しなどが審議される。この審議は各会社別に行なわれる。この会議には、本社の企画部長と経理と財務部の代表者が出席する。ここで自由な討論が行なわれる。

他のN社では、長期計画のうち戦略の審議を二回本社レベルにもち上げる。先ず最初の戦略の方向の決定において、次に総合的な計画の決定において。しかしタイムズ・ミラー社では最初の1日目の審議をグループの段階で行なうのであるが、実質的には企画部長が指導することになるのであろうか。

次に本社レベルでのトップマネジメントの審議を行なう。ここには、三人の全般管理層とグループの長及び、各事業部の長が出席して、グループごとに行なう。

企画部長はこれらの長期計画を統合する。即ち本社レベルの戦略と各事業部の長期計画とを、とくに設備投資計画について統合する。

また会社としての目標を達成するか否かを見るために、財務計画を統合して、売上高の成長率、一株当たり利益の見通し、その増加率が目標に達するか否かなどを見る。この統合は、経理部が行なう。

この統合の結果、会社としてのギャップが残るか否かを発見する。ギャップが残ったならばそのギャップをうめる計画をたてるか、又は、目標の欲求水率を下げるか、の何れか

をしなければならない。最近、一株当たりの利益の成長率の欲求水率は15%から10%に下げられた。しかも、1974年の長期計画の段階では、なおその10%に対し2.5%足りないという。

以上のようにして長期計画がたてられる。長期計画の会社としての審議は5月中には終わってしまうので、6月からは、直ちにプログラムに着手しうるものと考えられる。このためには予算の改訂が必要になる。

次に5ヵ月もあとに、長期の利益計画をたて、予算をたてる。これは各事業部及び会社ごとに立案し、財務部がとりまとめて、決定する。

実績の検討はとくにやるのではなく、長期計画の立案の最初の段階で行なう。しかしこの実績の検討は、長期計画の審議の過程でトップマネジメントに提出される。

立案のスケジュールは第4表に示すように、3月からはじめて5月には終るのであるが、何故このように早く終るのであろうか。会計年度が1月から12月までであり、予算は11月に立てるのであるから、非常に早く立案を終ることになる。恐らく、この間にプロジェクトを立案し審議し、翌年の予算に十分に反映するようにするためであろう。

以上の長期計画の立案のプロセスの特長は、分権的、又は複合集権的 (polycentric) であることである。本社レベルでの戦略の立案もあるから、すべてを事業部又は子会社でたてるわけではないが、長期計画の大部分は子会社がたてる。

このように複合集権的であるのは、多数の会社を買収して、買収によって多角化し、成長してきたからであろう。そのような多くの会社の経営者に自主的な経営を許しながら、会社として統制するために長期計画が用いられる。

多角化のレベルが高いこともその理由である。企画部長の言によれば、多角化している

ために、本社レベルでは市の情報を場もちえない、分権的な立案は避けられないという。

しかし本社レベルで、各事業所の将来の重点的な方向の指示も行なわないが、どの事業をのぼし、どの事業を廃止するかの本社からの方向づけも長期計画のプロセスでは行なっていない。むしろ長期計画の立案の結果をみた上で行なわれている。

第二の特長は、長期計画の内容がプロジェクト重点であり、しかもそれを日的に早くきめてしまうことである。これは長期計画が昨年以降からの方向づけであり、方針であり、それからプログラムをたてて、昨年以降の予算にそのための開発支出を十分に織り込むことを可能にするといえよう。

3 5年の長期計画の体系

長期計画は5年であり、毎年改訂する。5年といってもプロジェクト重点であるから、5年と3年の2本立てとする必要はないと考えられている。

長期計画の体系は、第5表にみるようなものである。会社の基本目標や、長期計画の目標は明確にきめられ、長期計画書以外にも、印刷され配布されている。環境予測は、ここでは会社レベルではマクロ的な予測が外部から購入される。

本社レベルの戦略は主として買収についての計画である。

次に事業部（及び子会社）の計画は、過去の計画の実績から始められる。これは立案時には、まだ進行中であるから、その見込みの実績も考慮されるであろう。その実績と計画との比較と共に、昨年の計画と本年の計画との相違がのべられる。これによって昨年までの計画との連続性が明らかにされる。

市場環境の予測は、事業部の製品の需要予測と、市場構造の変化の予測とである。需要の成長率はいくらであり、製品の技術進歩に

よって製品がどんな影響をうけるか、競争はどうなるか、販売経路はどうなるかの予測である。

市場地位の評価は、自社の強みと弱みの分析である。

これは、マーケティングに関連するものとしては、製品の名声、占有率、価格、販売経路などがある。

生産に関するものとしては、生産能力、コスト、立地などがある。

経営構造に関するものとしては、経営者の能力、研究開発能力などがある。

長期計画の目標は、10年でいどの長期の目標と、1年から5年でいどの目標とにわけられる。その項目としては、売上高と利益の成長率、占有率、顧客への依存度（又は顧客の数）などか先ず一次の目標を形成しよう。次に2次目標又は戦略目標として、顧客のどのような必要を満たそうとしているか、製品構成、新製品の目標などである。

次に、改善案と戦略計画であるが、この部分を同社では「長期計画」とよんでいる。これはプロジェクトの計画であり、同社の長期計画の最も特長となるものである。これは、現在の事業の改善と、新製品又は新事業の改善とに大きくわけられる。そして戦略計画は数学的な利益計画を書くのではなく、どんなプログラムをやるのか、そのステップは何かを明らかにする。そのうち1年目はくわしくして、予算と結びつくようにする。

現在事業の改善は、そのためのプログラムをつくり、またそのプログラムの優先順位を明らかにする。そのプログラムのなかには、例えば、製品の改良、マーケティングの変化、流通の変化、生産方法の変化、購買の変化設備の変化、組織や人事の変化、財務や統制方法の変化などがある。

このような改善案は上げだしたら限りがないので重要なものに限り、かつ順位をつける。重要なものとは、事業部の目標に大きな影響

を及ぼすものであり、競争力に大きな強みを与えるものである。

開発計画は、新しい市場及び新製品の開発の計画であり、これは三つに分けられる。

現在進行中のプロジェクトの進行状況、これは、責任者、スケジュール、進行状況、開発支出の過去と将来の推定、予想される売上と利益、販売戦略などがのべられる。

新製品の開発計画。それが何故望ましいプロジェクトであるが、売上と利益の見込み、投資、評価の方法、スケジュール、必要な研究又は提携など。

企業の買収の望ましい領域。何故必要であり、現在事業とどのような関連があるか。その売上高、製品、販売経路、生産能力、経営者など。

要約。以上の戦略とその結果の要約である。即ち、(a)事業の戦略の要約を一頁にまとめる。次に、(b)各プロジェクトのスケジュールを明らかにし、その進行の測定の方法を明らかにする。(c)概要の利益計画をたてる。これは売上高、利益、設備投資の将来の5年間の予測である。

以上のように事業部の計画はプロジェクトの計画に重点をおいている。しかもそれに優先順位をつける。数字的な計画は簡単なものであるにすぎない。

事業部は後に、11月になって、長期財務見通しと、予測とをたてる。

一方本社では、事業の長期計画を統合し、また本社の戦略をも統合して会社としての計画もたてる。

4 基本目標と長期計画の目標

同社の長期的な目標、方針は、二つに分れる、一つは基本的な目標・方針であり、他は5年間の目標である。両者の関係は前者が5年以上の長期的のものであり、一次二次の関係からいえば一次的のものであり、やや一般

的のものである。後者は5年間の目標であり、一次二次の関係からいえば二次的のものであり、やや具体的である。

一次的な基本目標は次のようなものである。

(1) 社会における役割。情報の伝達において指導的役割を果たす。とくにすぐれた情報を伝達する。

(2) 社会的責任。製品の品質、従業員の質、会社の名声に注意し、社会の福祉 (quality of life) を増進する。

(3) 基本目標。一株当たり利益を増大し、株価を高める。

(4) 戦略の一。製品と市場とを多角化するが、関連ある領域においてのみ多角化する。

(5) 戦略の二。情報処理と伝達との技術とにおいて先頭を行く。

以上の目標の特色は、社会における役割や社会的責位を強調していることであり、この点で日本の企業と似ている。新聞などの情報伝達の公共性が高いからであろう。一株当たり利益を強調するのは日本の企業と異なっている。それは株主の会社であるからという。しかしそのほかに、買収による成長を行なう企業には、適当な尺度であるからであろう。戦略についての方針では多角化と情報処理技術とか重視されている。

日本の社訓と比べると、従業員に対する参加者目的が欠けているし、また従業員に対する訓育的な項目がない。

5年間の目標は、前述の目標のうち、利益目標と戦略目標を具体化するものである。

(1) 利益目標の具体化。一株当たり利益を6年毎に2倍にする。即ち年間10%の成長をはかる。この目標は最近15%から10%に引き下げられた。

(2) 製品市場戦略の1。情報伝達とそれに関連する領域で積極的に機会を探索する。

(3) 製品市場戦略の2。教育市場で高成長の領域に進出する。

(4) 製品市場戦略の3。海外市場に進出す

る。

(5) 製品市場戦略の4。今後は企業買収よりも内部開発による。

(6) 会社を通じて開発能力を高め、各事業部を統合して研究能力を高める。

(7) 生産性の向上。現在の事業活動の統合により利益を増大する。

(8) すべての事業部の業績をその事業の他社なみに引き上げ、それに達しない事業は売却する。

この長期の5年の目標は、数字的な表現は少ないが、比較的明確であり、従来の方針の変化もみられる。一株当たり利益の目標が引き下げられたのはこの一例である。10%の成長率は名目的な数字であるならばアメリカの平均であるといえる。

また買収よりも内部開発に重点をおくことになった。これは同業の買収には独占禁止法上の制約があり、また、買収価格が上昇しつつあることに原因があろう。

積極的に成長領域を探索するに当って、情報伝達、教育、海外に重点をおく方針をとる。これらはマーケティングと技術の関連があるからであろう。

現在の事業については、細分化されている事業部、子会社を統合して合理化をはかり、また事業部をこえた研究能力（恐らくグループとしての研究能力）の強化をはかることが強調される。

5 戦略的な機会と問題の発見

戦略的な機会と問題の発見は本社レベルにおけるものと、事業部レベルにおけるものとある。

本社レベルでの戦略的な機会と問題の発見は、情報を徹底的に集めて、そのなかから機会を発見することが行なわれる。とくに前社長の場合にはそのようなことが行なわれた。即ち先ず新聞の将来を予測する。

新聞自体の成長な殆ど期待できない。ここ10年間の発行部数の増加は、人口の増加でいどしかない。しかも2位のヘラルド・エグザミナーとの差が2倍以上あるような現状においてはそうである。

そこで将来の成長領域を探索する。この場合将来の知識産業に関連あるあらゆる将来製品をあげる。例えば事務用家具、ビジネス・フォーム、写真材料、鉛筆、タイプライター、電子式計算機などを上げる。これらの将来の成長率と利益率とを予測する。将来の成長率は年率8%以上なければならない。次にこれらのうち、自社の強みに合しないものは落とす。例えば事務用の機械はそれに合わない。残った成長領域のなかから、買収の対象になる企業を捜す。買収の対象になる企業は時には125にもなることもある。このようなアプローチは情報先行型であり、また組織のプロセスからみれば相互交流型である。出版に進出して、最大のペーパーバックの出版社を買収した百科全書や地図の出版社を手に入れたのは、このような方法によったものである。

他方、事業部レベルでの戦略の探索は、買収すべき事業の領域と、事業部関連の新製品の開発、新しい市場領域の探索などである。これらは、長期計画の立案のプロセスで探索され、提案される。

しかしこのような探索は、本社の多角化の方針のもとに行なわれる。多角化の方針は、後にのべるように、現在のタイムズ・ミラー社の活動とマーケティングや技術において関連あること、将来の利益の成長率が8%以上であること、投資利益率が15%以上であること、などである。

このように、二つのレベルで戦略の探索が行なわれる。

他方、外部から持ち込まれるアイデアもある。例えばポピュラー・サイエンス (Populer Science) は外部のプロカーから持ち込まれたアイデアである。しかし、一般的には外

部から持ち込まれたら評価するのではなく積極的に探索をする。

経営戦略の失敗の一つは、ロスアンゼルスの大きなテレビ局 (K T T V) が短期的に利益が上らないからといって1963年に売ってしまったことである。この放送局はCBSと共同で設立したものである。後に新聞とテレビは互いに補完関係にあることに気がついたがすでに遅く、チャンネルにも制限がある。このテレビ局は、1000万ドルで売ったが、現在もし買うとすればその5倍以上の価格を支払わねばならないといわれる。

6 経営戦略の特長

同社の経営戦略の特長は、知識産業への多角化であり、また買収による多角化である。さらに水平的な拡大も行なっている。その製品の現状は第6表の通りである。

新聞事業では、ロスアンゼルス・タイムズ、(ロスアンゼルス)、ニューズディ (ニューヨーク)、ダラス・タイムズ・ヘラルド (テキサス) などが大きい。これらが事業の中心になっている。

新聞を中心にして、書籍、雑誌、印刷などに大きく、情報サービス、有線通信は売上は大きくはないが、それぞれ将来の成長の見込みがあり、また知識産業のうちにある。

新聞紙と木材とは、垂直的統合のために行なったものであり、28万エーカー以上の土地をもっている。これは佐渡が島の1.3倍に当る。しかしこの事業の売上の3分の1は外部に向けて売られるから、むしろ多角化と見做すべきであろう。木材は他の事業と殆どマーケティングも技術の関連もない。しかし収益性は高い。

製品相互間の距離を、用途の距離、マーケティングの距離、技術の距離にわけて表にしたものが第6表である。これによってみると、知識産業を中心としているために、用途の距

離もそれほど遠くはない。マーケティングの距離も近い。技術の距離は、印刷物相互間は近く、またテレビなど映像関係において相互に近い。全体としてみれば、マーケティング関連の多角化といえる。そして、企業の成長率が高く、総資本利益率が18~19%と高いことからみて、この多角化は成功しているものと見ることができる。

同社が何故このような多角化を進めてきたか。その原動力となったのは、前社長のキャセイ (Casey) 氏であるといわれる。同氏は1963年に通運会社から迎えられて、社長となって以来、従来の新聞専業から多角化を進めた。その目的は一株当たり利益を増大させることにあった。そのキャセイ氏は1974年には、アメリカン・エアラインの社長に迎えられた。有能な経営者の移動の一つの実例とみることができる。

多角化の目的として企画部長が語ったところによれば、先ず、一株当たり利益を増大させることである。この目標は、売上高よりも重要であるとされる。それは買収によって多角化することによっても達成される。

第二には、資金を有利に再投資するためである。同社の総資本利益率は18%前後であり、売上高の成長率は7%前後であるから、資金は余る可能性が多い。事実、現金及び流動性高い証券が全体の資産の10%をしめる。買収は小さな会社については現金で行ない、大きな会社については株式の交換で行なうことが多い。株式の交換によって行なえば現金支出は不要である。

第三には安定するためである。一つの新聞だけに頼るよりも、それと代替関係あるテレビ局をもち、また用途の関連の薄い出版などをもつことによって多角化による安定をはかることができる。

これまでの多角化のための参入方式は、殆ど大部分買収によってきた。これも同社の大きな特長である。その買収会社のリストは第

第6表 製品構成とその相互の距離

製 品 群		1	2	3	4	5	6	7	8
1 新聞	43%		1 1 3	3 3 3	2 1 1	2 1 1	2 2 2	1 1 3	3 2 1
2 テレビ				3 3 3	2 1 3	1 1 3	1 2 1	1 1 1	3 3 3
3 新聞紙、木材	23%				3 3 3	3 3 3	3 3 3	3 3 3	3 3 3
4 書籍出版	17%					1 1 1	2 2 2	1 2 3	3 3 1
5 雑 誌							2 2 2	1 2 3	3 3 1
6 視聴覚機器	17%							2 2 1	3 3 2
7 有線放送									3 3 3
8 電話帳及び印刷									

(計 100%)

左端 用途の距離
中央 マーケティングの距離
右端 技術の距離

2表のようであり、新聞以外の主たる事業は殆ど大部分買収による。1960年以降42社を買収し、別に5社を売却している。13年間に40社以上を買収することは日本の企業では考えられないことである。

しかも買収した企業の経営者はそのまま温存し、別会社として運営させている。そして長期計画は、その子会社群を方向づけ、統制するために用いられている。

売る会社の動機は何か。タイムズ・ミラー社の買収の場合、売った会社の売る目的は、(イ) 経営者の能力の限界がある。とくに後継者が得られないときに売る。(ロ) 相続税を軽くするために売る。もし自ら保存していると35%以上の相続税をかけられる。しかし保有する有価証券の相続税はそれほど高くない。(ハ) 株式の流動性をうる。小さな会社の株式は取引されないが、タイムズ・ミラー社の株式と交換すれば、市価が成立し、自由に売買しうる。

実際に売った会社の売る動機は次のようであった。

N新聞。所有者が癌で死にそうであり、会社を売った。しかしその会社の経営者たちはそれを好まず、会社を去ってしまった。

D新聞。所有者が経営者でもあり、株式の

流動性を高めるために株式交換による買収に応じた。

P雑誌。所有者が売りたい希望をもち、ブローカーがもちこんだものを買った。この場合、経営者は残って経営を継続している。

以上のように、売った会社の所有者や経営者が売ることに同意し、残ることが前提となって買収を進めてきた。経営者の意思に反して強制的に株式を買収することはやらなかった。

しかしこれからの買収は次第に困難になってくる。一つには同じ地域の同業を買うことは独占禁止法上の制約がある。

今後の多角化や買収についての方針は明示され、公表されている。これは多角化というよりも、追加製品、追加事業についての方針というべきであろう。

新製品や新市場の追加についての一般的な方針は次のようである。

(1) 新製品は、今までのタイムズ・ミラー社の活動と関連があること。その関連は、技術、マーケティングの関連と、その他の能力との関連があること。

(2) 毎年の売上が安定しており、少なくとも毎年8%の成長をすること。

(3) 投資利益率は、会社の目標利益率より

も低くないこと。この目標利益率は過去の平均値と推定される。

(4) 外部の企業の買収よりも、むしろ内部からの開発を重視すること。

(5) 設備投資の小さいもの。但し事業を統合して、生産性を高める投資は除く。

以上のように、今までの事業との関連を重視し、また内部からの開発を重視するように方針が変わったのである。

以上の一般的な製品追加の方針をうけて、内部開発と、買収の方針がでる。

内部開発の方針

(1) 今の会社の強みと能力に合し、それを強化するものであること。

(2) 将来の成長領域に進入しうるものであること。しかも会社の目標に合するものであること。これは、例えば成長性が高くとも公共性の社会の価値を害するような出版はやらない。

(3) 現在の製品の技術的又は市場的陳腐化を防衛する代替品であること。

(4) 投資利益率が15%以上であること。この投資利益率はキャッシュフロー割引率法によって計算する。

この開発の評価基準は、他社でも一般的に用いるものであるが、投資利益率の目標が非常に高く、新規事業でこのように高いものがありうるか疑問をもたせる。

次に他社買収の評価基準は次のようである。

(1) 次の二つの目的にはっきりと合するものであること。

(a) 会社が新しい成長領域に参入する機会をつくる。

(b) 今の製品の市場を拡大する。

このような方針は、単にもち込まれた話に乗るとか、又は売りに出た会社を漠然と買うことをしないことを意味しよう。

(2) 製品がすぐれて質も高く、市場地位も高いこと。

(3) 有能な経営者が買収後も残留すること。

買収はある意味で経営者を買うことであるからである。

(4) 労働問題のない企業であること。タイムズ・ミラー社は次第に右から中央に寄りつつあるが、どちらかといえば、反革新であると見られている。

(5) 現金による買収の場合には、(a) 投資利益率は会社の平均値よりも低くなく、将来の利益の成長の見込みが非常に大きいこと。

(b) あまり大きな営業権を生じないこと。営業権は言うまでもなく、購入株式の簿価と、購入価格との差であり、それだけ連結時の資産を増大させる。

(6) 株式の交換による場合には、現在の一株当たり利益を薄めないこと。もし薄める場合には、3年以内に利益の増大によってそれを回復しうること。

一株当たり利益が薄められるか、又は増大するか否かは、株式の交換比率をどのようにきめるかによる。もし一株当たり利益の比によって交換比率をきめるならば、それは生じない。しかし例えば株価によって交換比率をきめるならば、自社の株価収益率が被買収会社のそれよりも高ければ、一株当たり利益はむしろ増加し、反対ならば一株当たり利益は薄められる。将来性のあるすぐれた会社の株価は高く株価収益率も高いから、このようなことが起りうる。被買収会社に対する投資利益率が低いからである。

以上のうち、製品がすぐれていることは当然であるが、占有率も高い企業は、株価も高い可能性があり、この点が問題となろう。すぐれた経営者が残ることを条件とすることは、アメリカの買収の一般的な条件である。

7 長期計画と経営戦略の特長とその問題点

長期計画の特長の第一は、その立案が、本

社レベルと、事業部レベルと双方で行なわれるが、業事部のレベルから積み上げの度合いが高いことである。これは、現在多角化していることと、買収によって成長して多角化してきており、分権的な管理をする必要があることからきている。

しかし今後環境が変化し、重点指向をするためには、ジェネラル・エレクトリックが行なっているように、もっと本社段階からの事業部の統制を強める必要があるかも知れない。

第二には、プロジェクト中心に長期計画がつけられ、数字中心ではないことである。第5表にみるように、長期計画の中心は、今の事業の改善のプログラム、新事業のプロジェクト、買収の計画などの責任者、スケジュール、開発支出などの計画にあり、利益計画は簡単なものがつくれるだけである。また要員計画も欠けている。しかし設備投資計画は会社として調整される。

組織については、経営層たる部長クラス(Vice president)の年齢が比較的若く、しかも大部分はここ10年以内に外部から来たものであることである。経営者に同族色は全くなく、チャンドラー家からは1人入っているにすぎない。これが経営の積極性の一つの要因になっているものと思われる。

新聞事業の経営者は経営については保守的

であることが日本でもヨーロッパでも多いのであるが、同社は極めて積極的であり、上記のように人材を集めると共に、積極的に多角化を進め、知識産業をめざしている。我が国でも読売新聞は多角化しているが、これほどまでに多角化を行っていない。しかもロスアンゼルスというアメリカ第二の都市圏(近接都市を含む意味において)に根拠をもつという恵まれた環境を充分に利用している。

その多角化を買収によって行っており、今まで10年間に40社も買収することを行ってきた。

このような積極経営の結果、同社の売上高の成長率は年7%と高く、また総資本利益率は18%前後であり、自己資本の割合は65%と高く、銀行からの借入金は無く、若干の社債があるにすぎない。

また本業の新聞も、ロスアンゼルス地区では、2位を遠く引き離し、その質もアメリカのなかでは高いものと評価されている。

(注) 面接以外の資料

Annual Report (1970~1973)

Times Mirror Factbook (1974)

Progress (company papers)

Fortune (Sept, 1968)