



慶應義塾大学ビジネス・スクール

松下電器産業株式会社 (C)

参考資料

アメリカでの大手エンターテイメント会社の動向

1985年、ルパート・マードック氏が率いるニュース・コーポは20世紀フォックスとメトロメディアのTV放送局を買収した。1986年、ニュース・コーポはフォックス・ネットワークを構築した。現在、フォックス・ブロードキャスティングはアメリカで第4位の放送ネットワークになっている。さらに、ニュース・コーポは、イギリスでは衛星放送会社 BSkyB の半分、アジアではスターTVの63.6% を、それぞれ所有して、国際的なネットワークを敷いている。スターTVは、中国、インド、イスラエルまでもカバーして30億人へのTVチャネルを持っていると言われている。また、20世紀フォックスはニュース・コーポのこれらネットワークに流すソフトウェア・オペレーションの中核となっていた。

このマードック氏の戦略は、コンテンツの製作会社とデストリビューション会社の双方に、この二つの機能を統合させる動きを強めさせた。1989年8月、タイムはワーナー・コミュニケーションズ・インクを 140億ドル規模の株式交換によって買収した。タイムの株式1株に対してワーナーの株式 0.465株が交換された。タイムの株価111.25ドルに対してワーナーの株価は51.73 ドル（終値を9% 上回っていた）であった。ワーナーの株価は1989年の予想1株当たり利益に対して18.5倍（1990年の予想1株当たり利益に対して13.8倍）であった。当時のメディア・エンターテイメント業界の会社の株価収益率は 10-12 倍の幅の中にあった。タイムはCATVを持っていたが、それ以外の事業があまり成長性が高くなく、ワーナーを買収することによって、映画、TV、レコード音楽などの成

本ケースは、慶應義塾大学教授の鈴木貞彦が同大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、公表資料にもとづいて作成したものである。このケースは経営の巧拙を例示するためのものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 鈴木貞彦 (1996年1月作成 : 1996年7月改訂)