

# タイム・ワーナー社の社会貢献

タイム・ワーナー社コミュニティ・  
リレーションズ部長

トニー・フエイ

私のテーマは、コミュニティ・リレーションズの活動を企業全体としての目標とどのように関連づけるかということです。イベント志向のマーケティング、主義中心のマーケティング、親近感を醸成するためのマーケティング、芸術中心のマーケティング、あるいは少数民族を対象としたマーケティング、地域社会への参加——こういったことが今注目を集めており、企業が社会的に大きい責任を負わなければならない九〇年代の流行語となっています。

リーダーシップの影響力を活用しようと努力し始めると確信するからです。

## 赤字経営でもコミュニティ奉仕活動を増大

私は、ただ小切手を切るだけの慈善活動からは抜け出した、真のコミュニティに対する活動に焦点を当ててお話ししたいと思います。というのはスピード氏も指摘された通り、これからは多くの企業が、自らの人材や製品、リ

ここでご紹介するコミュニティ活動は、いずれもタイム・ワーナー社が実際に現在行っている内容です。このタイム・ワーナー社というのは、娯楽及びメディアの分野における世界のリーダーといえる会社です。因みにエントナーテインメントというのは、米国の純輸出で第二番目に大きいものであり、タイム・ワーナーが最大の市場占有率を誇っています。

当社では、情報こそ二一世紀の通貨になるにちがいな

いと確信しています。そして、一九九〇年の一月にはタイム社がワーナー・コミュニケーションズ社を買収、タイム・ワーナー社が誕生しました。当社の商品・サービスはそれぞれの事業分野において第一位か第二位の地位を占め、年間の売上高は約一一〇億ドルに達し、世界全体では約三万五〇〇〇人の従業員を擁しています。

当社は最大の雑誌出版社であり、二五種類の雑誌を発行しています。フォーチュン誌やタイム誌などは日本でも皆様の目に触れることが多いと思います。映画、娯楽の分野においては、ワーナー・ブラザーズにおいてすぐれた映画制作が行われ、同社は日本でも活動しています。世界最大のテレビ番組の配給会社でもあり、タイム・ワーナー社は「バットマン」や「スーパーマン」、「ワンダラーウーマン」、「バグズバニー」、それから「ハッピー・バースデー・トゥユー」という歌ですら、こういったキャラクターに対する著作権を所有しています。

ケーブルテレビの事業はアメリカで二番目に大きい規模を有し、そのシステムは三五の州に及んでいます。ケーブルテレビの番組に関しては最大の供給会社であり、映画や特集番組を提供しています。これらを行っているのは、子会社であるホーム・ボックス・オフィスとシネマックスの両社です。

出版事業ではアメリカ第二の規模を誇っています。ワ

ーナーブックス、タイムライフ・ブックス、リトルプラウン・ブックス、ブック・オブ・ザ・マンズ・クラブなどです。また、世界最大の音楽の録音と配給の会社でもあります。マドンナとかバーバラ・ストライザンド、クインシー・ジョーンズ、プリンス、それからアイステイというのをご存知でしょうか、新しいロックグループで、少なくとも新しい形の音楽とエンターテインメントの分野で圧倒的な力を持っています。こうした歌手のレコードを発売しているのです。

タイム・ワーナー社は、負債額においても最大の会社です。タイム社が買収を行った結果、一〇八億ドルという負債を抱えています。

当社はまた、日本との間にユニークな関係を持っています。タイム・ライフ、ワーナー・コミュニケーションズの本社ビルは、いずれもニューヨークのロックフェラーセンター・コンプレックスの中にありますが、これがご承知の通り日本の三菱地所によって買収されたからです。ソニーの最大の競争相手でもあります。ソニーがCBSレコードとコロンビア・ピクチャーを所有するようになったからです。

皆様方のおかげで、当社が発行する多くの雑誌には広告を出していただいております。タイム、フォーチュンはもちろん、スポーツ・イラストレイテッド、ライフ、

マネー誌など、どの雑誌を開いても、日本の数多くの企業が広告を出していることがわかります。フォーチュンでは、昨年につづいて日系企業のアメ리카における地域活動の広告特集を組む予定です。

一九八九年、タイム・ワーナー社の現金による寄付は一三〇〇万ドル（約三・九億円）に達しています。この数字の中には、従業員がボランティア活動に費やした時間とか、コミュニティ関係のプロジェクト、さらには商品や機器の寄付、あるいはマーケティング、意見広告、販促に使われたお金などは含まれていません。

タイム・ワーナー社では一〇〇億ドル以上の負債を償却するため、今後三年間にわたって損失を計上するはずですが、当然、慈善活動に寄付のできる予算は削減せざるを得ません。しかしながら、コミュニティ奉仕活動や、その他コミュニティ関連の活動は増大していきます。

これを四つの方法で進めるつもりです。まず第一にはコミュニティ活動を分散化し、そうした社会的責任を果たす活動と市場で行うビジネスとを結び付けていきます。第二には、もっとジョイント・ベンチャーを推進し、それをもっと広く宣伝していきます。第三には、もっと創造的な方法で当社の指導者であるCEOとか上級のエグゼクティブを使っていきます。当社が映画や音楽のために契約をしているアーティストやミュージシャンの協力も

得るつもりです。彼らは、社会的に重要な意見広告などに登場してくれます。第四には、ごくふつうのコミュニティ参加活動もあります。というのは、タイム・ワーナー社としては社会のために何かお返しし、公共の利益と市民のために貢献しなければならないと考えるからです。

### フォーチュン誌が「学校教育を救おう」と特集号

タイム・ワーナー社のコミュニティ活動は、次の四分の分野に焦点を当てています。識字・教育活動、青少年活動、機会均等のための活動——これはただ職場だけではなく、広く社会における少数民族の支援を含みます。そして環境問題です。

こうした四つの分野の活動を、出版物を通じて私どもがどのように取り組んでいるかをお話したいと思います。二年ほど前、スポーツ・イラストレイテッド誌が、子供のためのスポーツ・イラストレイテッド誌というのを創刊しました。これは八歳から一二歳の子供たちを対象としたものです。この雑誌は、識字プログラムを二倍に増大しました。「スポーツ・イラストレイテッド・リーディングチーム」と呼ばれるものです。識字問題の特集号と教師向けの教材を、全米一五〇〇の低所得の地域の学校および団体に対し寄贈しました。このような特集号の

発行は経営的には負担になりますが、当社としては問題への取り組みに非常に誇りを感じています。

フォーチュン誌では「学校教育を救おう」という特集号を組んでいます。発行人も編集長もこうした努力をすることが正しいことだと信じています。アメリカの公立学校の改革に、企業が立ち上がらなければならないと考えているからです。この特集号はいつもの号に比べてうすっぺらい雑誌になっていますが、それは残念ながらも多くの企業の広告を得ることができなかったからです。こうした形の特集号は、環境問題や地球問題に関してタイム・ワーナー社の発行する他の雑誌でも発行していません。

私どものテレビの責任ということも真剣に考慮しています。社会的に責任のあるプログラムを企画し、社会的に解決の迫られた困難な問題をテレビでも数多く取り上げようとしています。テレビ番組で暴力シーンが多過ぎるといった批判をかわすためではなく、現在の社会が直面する問題について、責任のあるメッセージを内外の視聴者に訴えていこうとするものです。

タイム・ワーナー社では、「パブリック・サービス・アナウンスメント」(公共広告)に毎年何百万ドルと寄付しています。地方の奉仕団体や企業などが、無料で当社の雑誌に広告を出し、彼らの信じるところを訴えること

ができるシステムです。多くの無名の団体が、タイムに無料の公共広告が掲載されることで、一夜にして世界中にその名を知られるというようなことが起こります。

もうひとつ当社が取り組んでいるのは、新しく発表される出版物と芸術関係のマーケティングの連携です。例えば、間もなく『ソングズ・オブ・マイピープル』という表題の本が出版されます。これはアメリカの黒人の生活に焦点を当てたものです。全国のフォト・ジャーナリストの方々が、アメリカにおけるアフリカ系黒人の生活を撮影しています。大変美しい写真集になるはずですが、同時にまた、各地で展示会を行うことにしています。それは本の販売を側面から援助しようというだけでなく、三年間に一五の市において展示会を行い、学校の子供たちや、その他コミュニティの人々に文化的な体験を味わってほしいと願うからです。このような出版物と、社会的な責任を結び合わせた活動を今後とも展開していきたいと考えています。

#### マイノリティの会社とジョイント・ベンチャー

私ども大変エキサイトしているのは、特にマイノリティの関係の会社とのジョイント・ベンチャーです。当社は非常に進歩的で、マイノリティの人々の経営する会社



トニー・フェイ女史 1982年より現職。各種財団の理事を兼務、「アメリカで最も活躍する100人の黒人ビジネス・専門職婦人」に選ばれるなど、幅広い活躍が目撃されている。

とよい関係を持っているということで定評があります。ブラック・エンターテインメント・テレビジョンという会社の株式の二〇%を所有していますが、この会社は黒人のアメリカ人を対象にした唯一のケーブルTVです。ビスタマガジンの株式も二〇%所有していますが、こちらはヒスパニック系の人々を対象にした英語の雑誌と日刊紙を発行しています。また、イメージ・マガジンの株式の二〇%を持っていますが、これは三五歳から五〇歳の上流の黒人を対象とした雑誌です。クインシー・ジョーンズとはファイフティ・ファイフティの会社を持っていますが、この会社は映画やテレビ番組の制作をしています。ジェーシー・ジャクソン・ショーも、われわれの制作に

なるものです。また、ペアレンディング・マガジントもジョイントベンチャーを持っていますが、これは若い親を対象にした雑誌です。

タイム・ワナー社は、出資や技術的な支援でこうした事業を発展させるだけでなく、従業員も共同してプログラムの開発に取り組んだり、これらのジョイント・ベンチャーの役員に就任するなどして力を注いでいます。こうした活動を通じて、市場の多様化を身をもって学び、また当社の商品が市場にどのようなフィットするかを勉強しています。同時に少数民族のマーケットにおいてタイム・ワナー社は高い評価を受け、その名が広く知られています。マイノリティの人々のための資本形成や、雇用の創出などに貢献しているからです。

指導的な立場の人を巻き込むということは、コミュニケーション・リレーションズ活動の成功の秘訣です。会長やその他幹部の肩を軽く叩いて、活動への協力を求めます。先ほどお話しした映画や音楽のアーティストなどにも、慈善公演への参加やパネリストを引き受けてもらったりします。“We Are the World”という歌を皆さんも聞きになったことと思いますが、クインシー・ジョーンズがプロデュースしたアフリカ飢饉救済チャリティの曲です。あれもタイム・ワナー社が推進したプログラムです。その他多くのアーティストが大切な時間を割いて、エイ

ズやホームレス救援の募金活動に参加しています。

### 全国的なボランティアの識字運動を展開

次に、健全なこういったコミュニティへの貢献活動が、私どもの会社の従業員の多くに非常に大きな満足感を与えているということを指摘したいと思います。

当社のコミュニティへの参画は、“Time to Read”というプログラムで始まりました。これはわが社が推進する全国的なボランティアの識字運動です。一九八五年、当社は従業員並びに会社の保有する資料を活用し、仕事に英語を使うことのできない半文盲の根絶運動に着手したのです。まずボランティアに専門的なトレーニングを行った上で、読み書きが十分にできない人々への指導をしています。このプログラムのための特別なカリキュラムを組み、会社からは当社発行の雑誌やテキストなどを寄贈しています。その他、地図や辞書、副教材などをユーザーや生徒たちに贈呈しています。

一九九〇年の秋までには、このプログラムは全米二五の州、六〇の地点で実施されます。これには約一〇〇〇人のタイム・ワーナー社の従業員に加えて、社外の人々の方々三〇〇〇人がボランティアとして参加しています。対象となる生徒の数は、毎年約五〇〇〇〇人を数えます。

一九八五年に開始して以来このプログラムは拡大を続け、現在その規模は一〇倍にもなっています。私どもにとって大変うれしいことには、従業員のボランティア活動として始まったこのプログラムが順次関係会社に広がり、最近ではタイム・ワーナー社とは関係のない一般の企業にまでこのプログラムを提供してほしいという要望が、学校その他から寄せられています。

現在、そうした要請への協力を行っています。当社が全米各地の企業や学校、さらには刑務所とパートナーシップを組み、同様の識字プログラムを展開しています。目下、三菱と日産自動車では、ディーラーを通じてこの“Time to Read”のプログラムを推進することを検討しているところですが、当社が展開したこのプログラムが簡単に導入できるというだけでなく、極めて効果的だということを誇りに思っています。

このプログラムを体系化するに当って、われわれは三つの目的を達成しようと考えました。ひとつは企業の優先課題を達成することです。つまり、将来の読者を養成することです。当社の将来は、言うまでもなく出版する本や雑誌の読者が存在するかどうかにかかっているわけです。

また、従業員の間にはボランティア活動への参加意欲が高まっていました。そこで、どういった条件であれば

ボランティア活動に参加するかを調査したところ、もしタイム・ワーナー社が何か積極的なプログラムを始められたらという答えが出ました。つまり、会社として何かをやってほしいという要望があったばかりでなく、従業員自身も何かボランティア活動に参加するチャンスを求めているのです。

第三番目には、コミュニティのニーズを満たすということですが、識字率の向上は、紛れもなくアメリカ社会の緊急の課題となっています。

このプログラムがスタートしてから五年、一〇人の生徒のうち八人が読み書きの能力を改善することができました。生徒だけでなく先生のほうも、いろいろな分野でその能力を改善することができました。従業員が言うには、会社に対して以前よりも好意を持つようになったということです。自分たちの会社が社会的に重要な問題に対応していること、さらにはそうした活動に従業員が時間を割いて参加することを認めていることを誇りに思うということです。従業員は士気も高くなり、従業員同士の間でも連携が密になっています。個人の満足感も極めて強くなり、スピーチなど仕事の上の能力にも改善が見られます。そして先ほどのハネウェル社につづいて、ボランティア活動の貢献で大統領表彰を受けました。日本の企業もアメリカで操業する場合、タイム・ワーナー社の

プログラムを検討し、パートナーになってくださることを希望します。

一九八八年に、タイム社は四つの重要な事業戦略を採択しました。まず第一は、現在持っているフランチャイズを拡大すること。当時は、出版とケーブルだけだったのです。そして第二は、エンターテインメント部門を拡大すること。第三には、マーケットシェアを維持し、お客様へのサービスを堅持しながら、事業のグローバル化を図ること。第四には、われわれが事業を行うコミュニティにおいて、他社との差別化を図ることによって会社の誠実さを維持することです。

タイム・ワーナー社の新しいモットーは、「世界が我々の聴衆である」というものです。こうした考え方のマーケットへのインパクトの一方では、直接的な責任が伴います。そして、コミュニティ・リレーションズ活動は、当社のビジネス目標の重要な要素であると同時に、目標達成に欠くことのできない手段ともなっているのです。

(訳・松岡紀雄)