

# 「テレビ業界におけるビジネスモデルの変容」

～放送ビジネスからコンテンツビジネスへ～

小倉 淳\*

## 1. はじめに

1953年8月28日、日本テレビ放送網株式会社（以下、日本テレビ）が日本の民間テレビ放送局として最初に開局して以来、今日に至るまでの間、半世紀近くに渡ってマスコミ4媒体のトップに君臨してきたテレビ放送業界は、広告収入を最大の柱としたビジネスモデルを貫くことで、その収益を拡大してきた。しかし、「日本のインターネット元年」と呼ばれた1995年から僅か20年で、ラジオ放送、新聞、雑誌を広告費において抜き去ったインターネットは、さらにテレビ放送に迫る勢いを見せている。事実、アメリカでは、2016年末までに、デジタル広告費が720億900万ドル（約7.3兆円）に達する一方で、テレビ広告費は712億9,000万ドル（約7.1兆円）にとどまるとの予測から、アメリカのメディア広告費の36.8%をデジタルが占め、テレビは36.4%となっており、テレビとネットの広告シェアが逆転されようとしている。一方、日本でも、若者を中心としたテレビ離れや「テレビ番組が面白くなかった」などと評されるようになり、このままテレビ放送の広告費がジリ貧の状態が続けば、2020年にもネット広告費に逆転されてしまうとの予測も出されている。もちろん、テレビ各局もただ漫然と何の対応もせずにいる訳ではなく、新たなビジネス形態を模索する努力が続けている。

そこで本稿では、2016年現在、視聴率で民放

テレビ局のトップに位置する日本テレビの取り組みを中心に、テレビ業界が模索する新たなビジネスモデルの方向性を探り、放送ビジネスからコンテンツビジネスへと移行するメディア業界の変容と、そこから導き出される変革の予測を論ずるものである。

## 2. 先行研究レビュー

本稿では、まず、「日本の民間テレビ局のビジネスモデル」の先行研究レビューを行う。馬場康之（2009）によれば、III民放テレビ局のビジネスシステムにおいて、「放送事業者のビジネスモデルを、動画コンテンツを同時に全国に無料で配信することを可能にし、多くの視聴者を獲得し、最大の広告媒体となることができた。そして広告主の売り上げに貢献することで、多額の広告費を獲得することにより、売り上げを伸ばしてきた」と分析している。そして、Vにおいては、「民放テレビ局は従来のビジネスシステムに固執しては縮小再生産に陥る可能性が高い。生き残るためには、今までのパラダイムを捨て、環境に適応したビジネスシステムに変革して行く以外にはないのではないか」とまとめている。本稿では、開局以来のテレビ局における放送ビジネスのあり方を時系列の中で整理しながら検証していく。

また、境治（2016）は著書「拡張するテレビ広告と動画とコンテンツビジネスの未来」の序章の中で、「テレビという概念が今、拡張し始めています。そのことに日本のテレビ局は長らく戸惑っていたように見える。放送されてテレビ受像機で視聴されることだけがテレビなのだとこだわり続

2016年11月30日受付

\* 江戸川大学 マス・コミュニケーション学科客員教授  
メディア論、アナウンス論、コンテンツビジネス論

けた。ビジネス的にその部分、テレビ番組を放送された時間どおりに見る、いわゆるリアルタイム視聴しかマネタイズできなかったのが当然といえは当然だ。だがそれ以上に、これまでのテレビ局にとって“理解を超えた”ことが起こっていたのだとも言える。そしてリアルタイム視聴以外を取り込もうとはしてこなかった。」と書いている。本稿では、インターネットの登場以降、テレビ局がその方向性に気づき、転換するために必要とした膨大な時間の中での移り変わりも検証し、結論へと導いていく。

### 3. 仮説提唱

「2020年東京オリンピック・パラリンピックをきっかけにテレビ局の業態は放送ビジネスからコンテンツビジネスへと大きく様変わりする」

本稿では、4で放送開始以来のテレビ局のビジネスモデルを時代の流れとともに検証し、5でテレビ局自体が模索してきた「放送外収入」の検証と、さらには現在展開しているパラダイムシフトに向けての動きを検証する。6では、内包される大きな外部要素の一つである視聴率の新たな動きにポイントを絞り込み、7では、大きなターニングポイントと捉えている2020年東京オリンピック・パラリンピック開催に際して予測される一大変革を論じることで、8の結論「2020年東京オリンピック・パラリンピックをきっかけにテレビ局の業態は放送ビジネスからコンテンツビジネスへと大きく様変わりする」へと導くものである。

### 4. 開局以来続くテレビ局のビジネスモデル

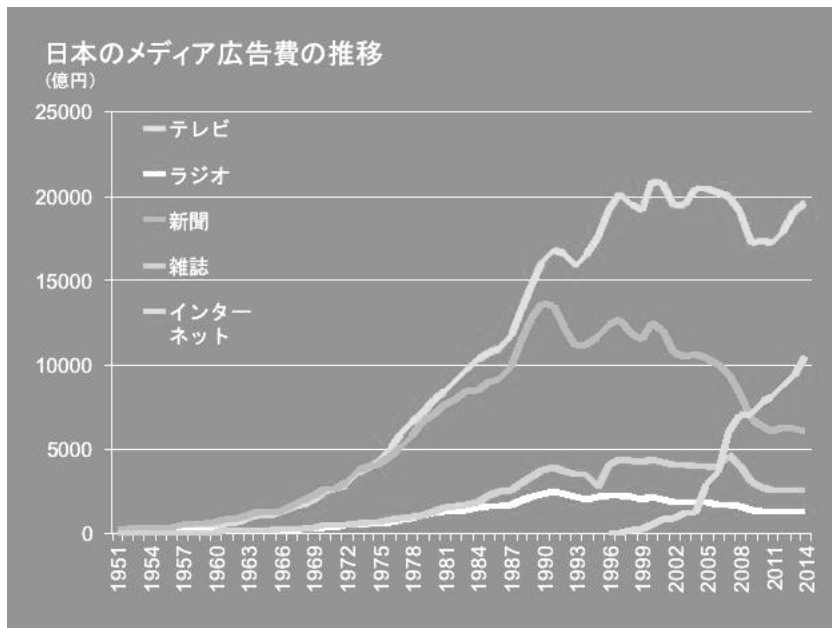
1953年、正力松太郎氏が日本テレビ開局に際して考えたビジネスモデルは広告収入であった。新たに登場するメディアであるテレビ放送がいかに人々から見られ、影響力があるかを開局と同時に世間に知らしめなければならないと考えた「日本テレビ開局の祖」である正力松太郎氏は、開局当初、まだ数少ない社員たちに写真機を持たせ、新橋の駅頭などに設置した街頭テレビに群がる

人々を高い位置からフィルムに収めさせた。力道山が外国人プロレスラーを駆逐し、読売巨人軍が後楽園球場で勝利を収める様子が映し出されるテレビ放送に人々が熱狂する姿を写真に撮り、スポンサー候補として考えた企業のトップたちに見せて廻ったのである。これこそが現在の、視聴率を基本としたテレビ放送のビジネスモデルの原点であり、いかに多くの人々がテレビ放送を見ているかをクライアントに納得させる唯一の方法であった。開局以来、テレビ放送の広告収入は右肩上がりに順調に成長を遂げ、1957年には先行メディアである雑誌をあっというまに抜き去り、1959年にはラジオも逆転してしまう。1962年9月には、株式会社電通（以下電通）、株式会社東芝、これに全国主要民間放送局18社が加わって出資した視聴率調査会社「株式会社ビデオ・リサーチ」が設立され、それ以降は、「視聴率」という確固たる数字を武器に広告収入を急激に拡大し、1975年には、それまでメディア界のトップに君臨して久しかった新聞をも逆転してしまう。1991年のバブル崩壊から数年はその影響を受け、開局以来38年間続いていた広告費の拡大路線が一気にマイナスに転じ、それまでの奔放な経営が引き締められる傾向にあった。そこに追い討ちをかけるかのように、1995年には、未曾有の大災害となった阪神淡路大震災が発生。ライフラインが寸断された現地では、ラジオ放送が大きな情報源の一つとして大活躍し、被災地を見つめる全国に向けて連日、現地からの生中継や生放送が各テレビ局によって展開され、災害報道の重要性と情報を迅速に共有できるテレビ放送の有用性が改めて脚光を浴びた。しかし日本経済へのダメージも大きく、テレビ放送を含めた全ての広告費はさらに縮小することになる。そんな中、1997年3月末日より株式会社ビデオ・リサーチがピープル・メーターを導入。視聴者を8カテゴリーに分類した個人視聴率調査が開始されたことで、スポンサー企業に対してこれまでよりも細かなデータが提供されるようになり、景気の底打ち感とも相まって、視聴率競争の激化を招くとともに、1995年を底に、テレビ広告費は再び急激な拡大路線へと突入する

ことになる。

しかし、この1995年は、のちにテレビ放送に少なからず陰を落とすことになるインターネット広告の芽生えとも言える「日本のインターネット元年」ともなったのである。阪神淡路大震災の際に、テレビ・ラジオ放送と並んで注目を集めたのが、実はインターネットによる情報の共有であった。ライフラインが寸断された被災地における被災後の復旧・復興に向けたコミュニティレベルでの情報共有にインターネットの威力が広く認められ、その後の普及に向け、大きな弾みをつけたのである。また1995年11月にはマイクロソフト社が開発したWindows95が日本でも発売され、買い求める人々が秋葉原に作る長蛇の列がテレビのニュース番組でも放送された。さらにそれから僅か5年後の2001年には、通信速度が飛躍的に速く、伝送容量も拡大された光ファイバーなどの導入により「ブロードバンド元年」を迎え、以降、ネット上での動画配信に拍車がかかる。実は、この時点でもテレビ各局は、インターネットがテレビ放送に及ぼす影響を軽視しており、広告における媒体力についても気にかけることすらしていなかったと言えよう。

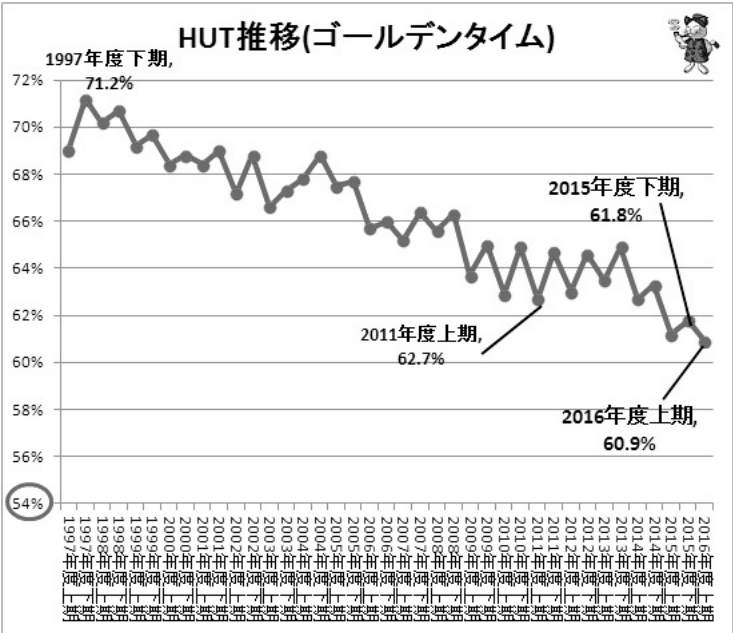
テレビ局開局時には新たなメディアとして、またその後はメディアの中心的存在として常に視聴者から見続けられてきたテレビ放送に綻びが見え始めたのが1997年である。視聴率調査における調査対象となる世帯全体で、どのくらいの世帯がテレビ放送を放送と同時に視聴していたのかという割合を示す総世帯視聴率 HUT (Households Using Television) が明らかに減少し始めたのである。資料2に見るガベージニュースのまとめたゴールデンタイムにおける HUT 総世帯視聴率の推移によれば、1997年度下期の71.2%をピークにそれ以降、HUTは下降の一途を辿り、2016年度上期には実に10.3ポイントも下落して60.9%にまで減少してきており、その数字は恒常的に右肩下がりのジリ貧状態を続けている。19時～22時のゴールデンタイムと呼ばれる最もテレビ放送が視聴されている時間帯においての数字だけにその深刻さには厳しいものがあると言わざるを得ない。実に全世帯の4割近い人々がゴールデンタイムなのにテレビを見ていないという数字を突きつけられていることになるのである。この頃からテレビ各局の経営陣は、経営の根幹を成してきた放送収入への危機感を募らせ始め、「放送外収入」



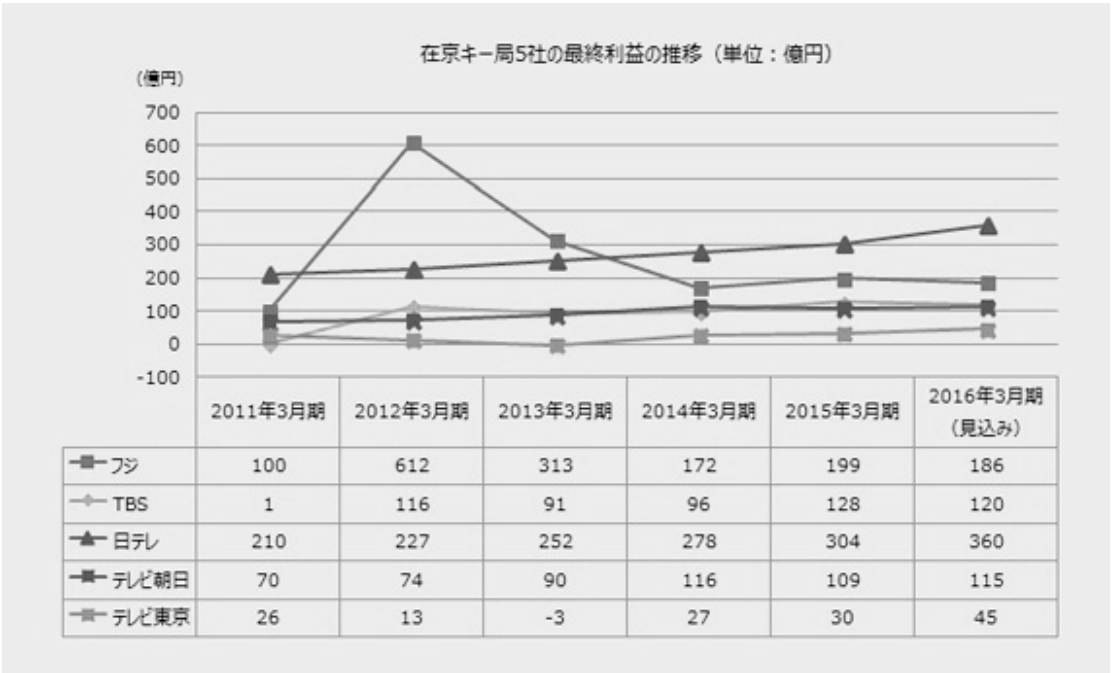
資料1 電通広告年表からの日本のメディア広告費推移グラフ

という言葉を口にし始めている。機「リーマンショック」であった。テレビ広告費の下落幅は開局以来 55 年の中で最も大きな下げ幅を記録し、各テレビ局はバブル経済崩壊の際に

1995 年以降、上昇機運にあったテレビ広告費に水を差したのが 2008 年に世界を襲った経済危



資料2 ゴールデンタイムにおける総世帯視聴率 HUT の推移 (ガベージニュース)



資料3 2011 年以降の在京キー局における最終利益の推移

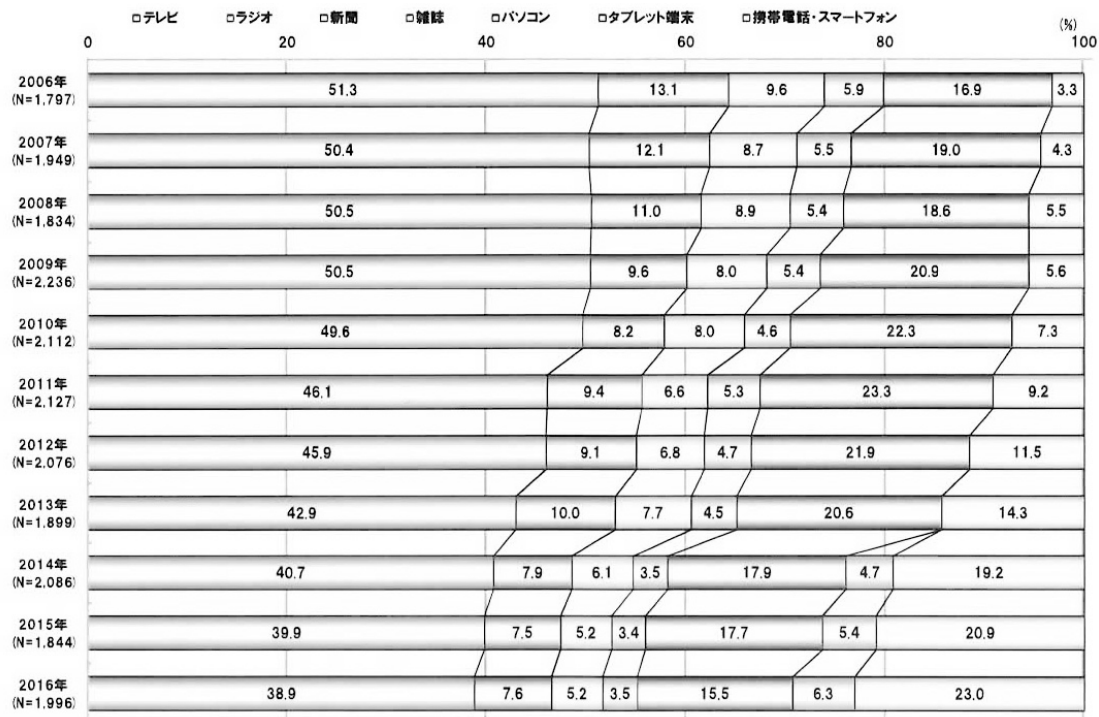


も手をつけることのなかった制作費さえも削減しなければならない状況に追い込まれた。この落ち込みは広告4媒体全てに例外なく及び、ラジオ放送、出版はもちろん新聞にも大きな影響を与えたのだ。しかし最後発のメディアであるインターネット広告費だけは、2004年にラジオを、2007年に雑誌を抜き去ったあと、リーマンショックでも横ばいの成長を記録し、2009年には新聞をも抜き去る驚異的なスピードで拡大し続けている。

インターネット以外のメディア4媒体にとっては、リーマンショック以降、立ち直りに時間を要していた日本経済の中で、2011年3月11日の東日本大震災の発生はさらなる痛手となったが、テレビ広告費だけはその後の2013年以降、再び上昇に転じている。しかし、資料3にみる在京キー局5社における最終利益の推移をみると2016年現在、視聴率3冠王を続けている日本テレビこそ順調に利益を伸ばしているが、その他4局は低迷、もしくは微増に留まっている。このことから、テレビ局の収益の75%～80%を占めている放送

収入の限界がHUTの減少と相まって放送ビジネスの行き詰まりを表していると言えよう。

株式会社博報堂DYメディアパートナーズメディア研究所が2006年から行なっている生活者のメディア接触の現状を調査・分析する「メディア定点調査」が2016年6月に発表した内容によれば、1日あたりのメディア総接触時間は393.6分で前年より10分強増加して、初めて390分を超え、過去最大になったとしている。そんな中、前年にメディア接触時間のシェア25%を超えた「携帯電話・スマートフォン・タブレット端末」のシェアが29.3%とほぼ3割に上昇している点も注目されている。2008年7月に日本でiPhoneが発売されて以来、その保有率は爆発的に拡大し、同調査でも保有率70%超とされるスマートフォンは、保有者の実に54%近い人が「自分にとってなくてはならないもの」で、47%を超える人々が「知りたい情報が詳しくわかる」メディア端末と捉えている。「情報といえばまずテレビ」という感覚はすでに過去のものとなり、最近では、ス



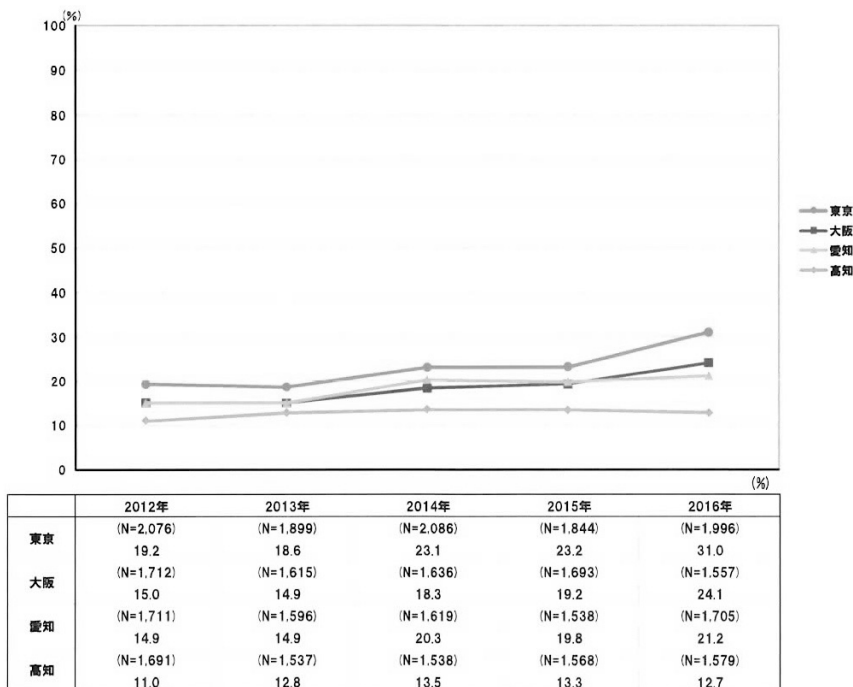
資料4 メディア接触時間の構成比 時系列推移 (1日あたり・週平均・東京地区)  
(株) 博報堂 DY メディアパートナーズメディア研究所「メディア定点調査2016」より

スマートフォンを利用しながらのテレビ視聴が主流となりつつある。資料4からも明らかなように、直近の5年間を比較してみてもスマートフォンの接触時間がテレビへの接触時間を圧迫してきている。つまりはテレビを見るよりもスマートフォンの画面に集中している時間の方が増えてきているのである。

さらには、2011年7月の地上波テレビ放送のデジタル移行により、アナログテレビからデジタルテレビにテレビ受像機の買い替えが行われ、いわゆるスマートテレビ時代へと突入したことが、地上波テレビ放送事業を圧迫する要因になると言われて5年。資料5に示されたように、同調査においても、テレビ受像機をインターネット回線に接続している比率が、ついに3割を超えてきたのである。これまでテレビ画面を独占してきたのは常に地上波テレビ放送であったが、わざわざゲーム機などを購入して接続するまでもなく、テレビ受像機の設置時にインターネット回線に接続してしまえば、地上波テレビ放送も、BSテレビ放送も、CSテレビ放送も、さらにはブラウザー画面を介

することなく、YouTubeやニコニコ生放送、HuluにもNetflixもゲームも、アプリケーションをワンクリックするだけで視聴できてしまう、まさにテレビが大きなスマートフォン状態になった時代が到来したのである。テレビのホーム画面はテレビ各局のテレビメーカー各社への要望により、電源を切った時に視聴していたチャンネルで、次の電源を入れた際に立ち上がるように設定されてきたが、新商品のテレビ受像機では、ホーム画面に様々なアプリケーションが並んだ状態で立ち上がるように設定され始めてきている。地上波テレビ放送も様々なアプリケーションと並んで、一つの選択肢に過ぎなくなったのであり、様々なプラットフォームの中から選ばれるのを待つ時代に突入したのである。

これまで開局以来60年余りのテレビ放送の歴史の中で、皇太子殿下ご成婚、オリンピック、万国博覧会、ワールドカップサッカーなど、世紀の一大イベントの度に広告費の需要拡大を果たしてきたテレビ放送にとって、2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催は、さらなる成長が



資料5 「テレビ」のインターネット回線接続率 時系列推移

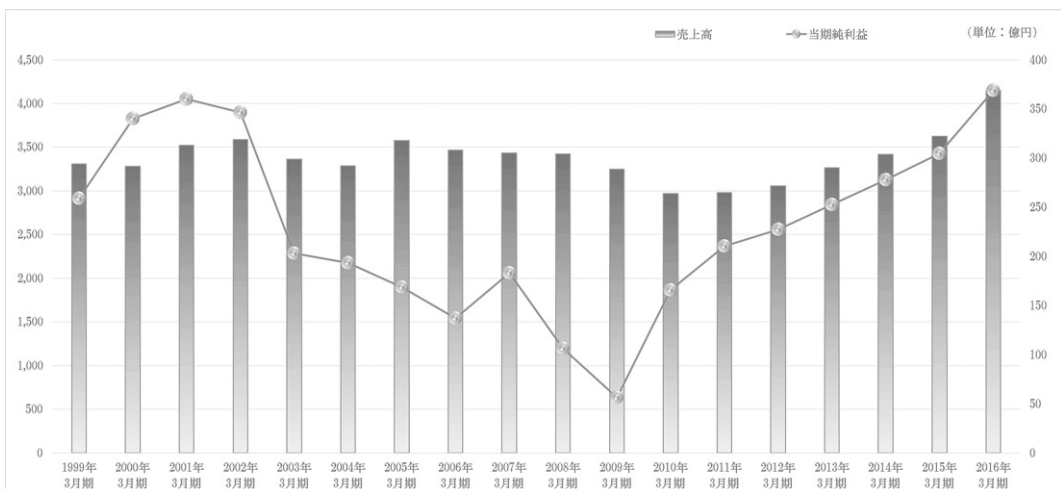
期待できる最大のチャンスと考えてもおかしくはないが、インターネット広告費の拡大とともにインターネット自体のメディア価値も上昇している上に、2019年にはテレビ番組のインターネット同時配信が実施されることも含め、テレビ放送の一人勝ち状態がこのまま続くとは考え難い。広告収入が収益の7割を超えるテレビ業界のビジネスモデルは60年の時を経てすでに経年劣化を始めていていると言わざるを得ないのである。

## 5. 放送収入から放送外収入へ

テレビ視聴におけるHUTが下降傾向に突入した1997年前後から、テレビ各局が「放送外収入の拡大」という経営方針を対外的にも打ち出し始めるが、その以前から、この「放送外収入の拡大」に最も力を注いできたのが株式会社フジテレビジョン（以下フジテレビ）とも言われている。フジテレビの放送外収入の大きな柱の一つがテレビ通販と言われている。近年こそ、当たり前のように放送されているテレビ通販番組、日本テレビならば「ポシュレ」、株式会社TBSテレビ（以下TBSテレビ）ならば「グランマルシェ」、株式会社テレビ朝日（以下テレビ朝日）ならば「ロッキング」と各局のテレビ通販が一般的になっているが、最初のテレビ通販としてスタートしたのはフ

ジテレビの「ディノス」であり、1971年1月以来45年の長きに渡っている。2013年7月には「株式会社ディノス・セシル」に社名を変更し、2016年11月17日の通販新聞によれば、「今上期のキー局が手がけるテレビ通販事業で売上高ベースで首位に立ったのはディノス・セシル。今上期も引き続き、好調で3年連続で首位をキープした。テレビ通販売上高は前年同期比6・2%増の64億500万円だった。」と伝えている。さらに、通販新聞社が7月に実施した「第66回通販・通教売上高ランキング調査」によると、アマゾンやアスクルなどの通信販売の列強が連なるランキングでも、株式会社ディノス・セシルは前回調査から1ランク上昇して9位に入っている。株式会社フジ・メディア・ホールディングスの2016年11月2日発表2017年3月期第2四半期決算説明会資料によれば、当該期連結決算におけるディノス・セシルを中核とする生活情報区分は約617億円の売り上げで、全売上高約3276億円に占める割合も19%に近い数字となっている。もちろんこの数字には、テレビ通販以外に雑誌やネットによる通販も含まれてはいるものの、全体の48%余を占める約1586億円のフジテレビの売上高、いわゆる放送収入と比較しても放送外収入としての貢献度の高さが伺える。

一方、視聴率でトップに躍り出て業績好調な日



資料6 日本テレビの売上高と純利益の推移

本テレビに関して出された2016年8月22日のM&A Online 編集部の記事では、日本テレビに関し「テレビ局からの脱皮を図るM&A戦略」という分析をしている。「これまで放送局のM&Aは日本の風土にはなじまず、アメリカの三大ネットワークの一つであるCBS社がソニーにレコード部門を売却したような異業種と放送局のM&Aが行われる可能性は極めて低かった。しかし近年、放送局の収入の柱である広告収入は、今後大きな伸びを期待することが難しくなっており、ネット事業への展開や、コンテンツとネットとの連携が今まで以上に求められるようになっていく。」と指摘している。「日本テレビの業績推移において、売上高では約3000億円～3500億円ではほぼ横ばいの推移を続けているものの、利益ベースでは約50億円～350億円で、非常に激しい変動を見せている。この激しい変動には、視聴率の好不調が大きく関わっている」と分析している。1994年から9年連続での「年間視聴率四冠王」を達成した時期には利益率が非常に高くなっている。ところが2003年に発覚した「日本テレビプロデューサーの視聴率買収事件」をきっかけに視聴率の下落が始まり、フジテレビが視聴率トップに君臨した10年間は、売上高がそれほど変動していないにも関わらず日本テレビの純利益は低迷を続けた。このことを裏付ける資料6を見ればその変動は明らかであり、その後は、2014年からの年間視聴率三冠王の奪還でその利益を大きく伸ばしている。

このことから伺えるように高視聴率番組をどれだけ多く抱えていられるかによって、利益率が大きく左右される従来型のテレビ局のビジネスモデルの脆弱性と限界点が明らかにされている。

さらには2005年に起きた、ライブドアによるフジテレビ株式の大量買い占め騒動や楽天によるTBS株式の大量取得事件などの教訓から、民放各社が買収防衛策の必要性和、自社コンテンツとITの融合化の必要性に迫られる中、『日本テレビは、コンテンツの2次利用・多角的配信を目指すということを経営方針に掲げ、「テレビ局」から「トータルメディア企業」を目指す「マルチコンタク

トポイント戦略」という戦略を取っている』と同編集部は分析している。その実例としてネット関連企業のM&Aや他企業との共同出資も日本テレビは行っており、2014年2月には当時有料会員数約61万人（2016年7月時点では140万人）を抱えたHulu Japanを買収し、また、2015年5月にはバスキュールと合併会社HAROiDを設立してテレビとインターネットをつなぐアプリの開発に力を入れようとしていることを挙げている。そして、さまざまなメディアへのコンテンツ配信を行うことができるようなシナジー効果のある企業とのM&Aが、テレビ局からトータルメディア企業へと進化する上で重要な要素となっており、『大きな転換期にある放送業界で日本テレビが生き残るには、今後ますます放送以外の事業への多角化と、これまで以上に効率的な経営が求められている』と結んでいる。

では、実際にこうした企業努力は日本テレビの飛躍に向けて功を奏しているのだろうか？例えばHulu Japanを例に挙げて考察してみる。

まずは、2014年2月28日付けのhulu blogにおいてHulu CEOのマイク・ホブキンスは「日本のHuluに関するお知らせ」と題した自身のブログの中で以下のように綴っている。

「このたび、ここまで成長した日本をストラテジックバイヤーに売却することが最善の選択という結論になりました。ついては日本のHuluを日本テレビ放送網株式会社に譲渡することを発表いたします。事業譲渡後、日本テレビは日本のHuluの日々のマネジメントやビジネスの責任を担うことになります。日本テレビはHuluチームが日本で築き上げたサービスの価値を理解していました。日本を先導するテレビ局に強力な資産だと思ってもらえるようなサービスを我々が創り上げたことを誇りに思います。私は日本テレビが、日本のHuluを新たなレベルへと導いてくれることを信じています。日本テレビは日々のマネジメントに加え、Huluのサービスに日本テレビの人気番組を追加します。具体的なコンテンツ内容や時期は、追って発表される予定です。日本テレビが今後、Huluの既存の会員および新規会員にさ



らに素晴らしいエンターテインメント体験を提供できることを非常に嬉しく思います。」

2011年、ビデオストリーミングサイト Hulu が新たな成長を模索する中で、多くの国際市場から初めての海外進出先を選んだのは日本であった。しかしながら、3年間で獲得できた会員数が61万人余りと目論見が外れ、赤字を抱えたまま日本からの撤退を余儀なくされた際、事業譲渡に名乗りを上げたのが日本テレビであった。2016年現在のHulu Japan 経営幹部によれば、当時、日本テレビの経営陣がHulu の事業に手を出すことに二の足を踏んでいた際に、読売新聞出身の経営トップが自らの持つ新聞がインターネットに主戦場を奪われた経験から「これからの日本テレビの成長の柱になる可能性が高い事業である。赤字のうちに買ってしまおう。」との判断を下し、2014年2月28日にHulu Japan の日本テレビへの売却が発表された。この買収劇に関して、「テレビ局としては放送としてのCM収入だけでなく、制作コンテンツからの収入拡大を見込むためには、定額制VODは欠かせない市場だが、これまでやってきた「VODプラットフォーム」は失敗続きで、うまくいっていないため、今から自社で設備投資をしてプラットフォームを作るより、技術的に確かでブランドもあるHuluを買収し、時間とノウハウを買うのが得策と判断したのは」と見る専門家もいる。日本テレビの傘下となったHulu Japan は、テレビCMや広告の大量投入、さらには日本テレビとの番組連動企画などで広告宣伝に力を入れ、2016年3月期の日テレホールディングスの決算発表によれば、通期の売上高は前年比53.1%増の127億6400万円。営業損失は21億4500万円、経常損失は21億円、当期純損失は21億3800万円と依然赤字続きではあるものの、2015年3月期に比べ営業損失で約15億円改善し、その幅は縮小している。売上高の伸びは、有料会員の増加によるところが大きく、2016年3月末時点の有料会員数は約130万人と前年同期比で30万人増加している。2016年7月にHulu Japan の経営幹部に取材したところ、「6月時点で既に有料会員数は約140万人に達し、宣伝

広告における過剰な投資を除けば、十分黒字化できる状態になってきている。フジテレビを含む在京各局からのコンテンツ提供を受けているHuluにおいて、特に日本テレビとのコラボレーション企画でもあるドラマ「ラストコップ」は評判も上々で、視聴数も確実に伸びている。また、有料動画配信サイトというところでも海外ドラマを中心にドラマ人気のイメージが強いが、実は、日テレのバラエティ番組も人気が高く、再生回数も順調に伸びている。現状の140万人という有料会員数もテレビ視聴率に換算すれば3.5%程度（関東地区900サンプル個人視聴率ベース）とまだまだテレビの力には及ばないものの、総務省が推進する2019年のテレビ番組をインターネットで同時配信する「ネット同時配信」が引き金となり、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催でさらなる飛躍を遂げることにすると確信しており、『日本テレビの掲げるテレビ事業からコンテンツ事業へ拡大する「トータルメディア企業」への原動力としてHuluが果たす役割は非常に大きいと考えている』とHuluのポテンシャルを高く評価している。

さらに、日本テレビは2015年5月25日、スマートテレビ、スマートデバイス向けをメインフィールドとする合弁会社「HAROiD（ハロイド）」を、バスキュールとともに設立した。東洋経済で、ITジャーナリスト本多雅一氏のインタビューに対し、HAROiD社長の安藤聖泰氏は、「我々の事業の目的は、日本のテレビ放送全体を新しい時代に適応させるためのフレームワークを提供することです。幅広くテレビ事業そのものを新しい時代に適応できる手伝いをし、主にB2B事業として日本テレビだけでなく、すべての在京キー局、地方局、さらにはCATV事業者に対しても技術、アイデア、サービスなどの面で価値を提供することです」と答えている。さらに「少し前まで、テレビをインターネットに接続している人は20%以下と言われていました。しかし今後は、サービスの充実もあってインターネットにつながらないテレビはほとんど存在感がありません。ネットへの接続率が100%近く、ほとんどはネットコン

テンツばかりという世の中になるかかもしれないですね。むしろ放送がほとんど観られなくなり、“アンテナ接続率の低下”もあるかもしれません。タイムシフトやプレイスシフトといった考え方を進めるためにも、ネットでの配信は増えていく方向だと思います。そんなネットでテレビを観る、楽しむのが当たり前という状況の中で、視聴者、テレビ局、テレビ制作者といった、テレビのエコシステム全体を取り巻く人たちに対して、もっとも優れたプラットフォーム、フレームワークを提供していきます。」と展望を語っている。この HAROiD 設立から伺えるものは、日本テレビ経営陣が、テレビ放送事業における放送収入の衰退とインターネットを中心とした放送以外のプラットフォームの台頭に強い危機感を覚え、生き残りをかけた策として2020年を念頭にスマートテレビ時代への対応を急ぐ姿に違いない。2016年現在、テレビ受像機のインターネットへの結線率は30%を超えてきており、2019年のテレビ番組のネットへの同時配信に向け、その数字は着実の伸びていくものとみられている。HAROiD がテレビとインターネットを繋ぐアプリを先行して開発することで、如何にイニシアチブを取れるかがその後の業績を大きく左右しかねない。Hulu

Japan, HAROiD 共に、日本テレビの持つコンテンツを中心に囲い込む方向性とは逆に、他局の番組やさらに幅広いコンテンツプロバイダーに対して門戸を大きく広げることで、内包するコンテンツを拡充し、より多くの有料会員を囲い込み、放送外収入としての新たな収益の柱へと成長させていく戦略を描いていると言えよう。

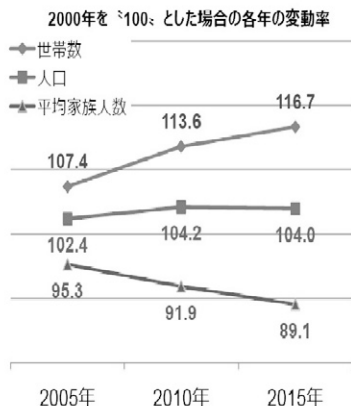
## 6. 視聴率調査の変革

1962年にスタートした株式会社ビデオ・リサーチによる視聴率調査は、1997年の個人視聴率調査導入以来、そのサンプル数にも、調査方法にも変更を加えずに運営されてきたが、ついに2016年10月、大きな仕様変更を発表した。まず、視聴率戦争の主戦場である関東地域のサンプル数をリアルタイム視聴調査対象の600世帯と、2013年10月より300世帯に対して実施していた予約録画によるタイムシフト視聴への調査対象世帯を統合して900世帯での視聴率調査としたのである。この仕様変更に関して株式会社ビデオ・リサーチは、二つの理由をあげている。

## 世帯特性の変化

Data : ビデオリサーチ関東地区視聴率調査

### ◆関東地区の変化



### ◆関東地区視聴率調査世帯でみる変化

#### 家族人数分布・平均家族人数

|        | 2000年 | 2005年 | 2010年 | 2015年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| 1人世帯   | 14.2  | 17.8  | 19.7  | 21.2  |
| 2人世帯   | 24.5  | 27.5  | 29.5  | 31.5  |
| 3人以上世帯 | 61.3  | 54.7  | 50.8  | 47.3  |
| 平均家族人数 | 3.08  | 2.86  | 2.77  | 2.64  |

#### 世帯特性（世代構成）

|       | 2000年 | 2005年 | 2010年 | 2015年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1世代   | 33.5  | 39.7  | 44.0  | 47.3  |
| 2世代   | 56.0  | 52.0  | 47.3  | 45.5  |
| 3世代以上 | 10.5  | 8.3   | 8.7   | 7.2   |

(%)

資料7 関東地区の世帯特性の変化

## 1. 世帯構造の変化

関東地区における世帯数の増加に対しての平均家族人数の急減、さらには単身世帯や1世代世帯の増加が調査対象世帯の世帯構成のあり方に大きな変化を与えていること。(資料7を参照)

## 2. テレビ視聴形態の変化

デジタル技術の進歩からタイムシフト視聴が容易な環境になり視聴形態を変化させ、「テレビ視聴の分散化」を招いていること。

『上記の2点からテレビやCMの接触価値をどう表現するか検討した結果、テレビメディアの価値を最大化するために「テレビ番組のあらゆるリーチを測定すること」と「生活者のプロフィールを分析できるような切り口」の必要性から今回の視聴率調査の仕様変更に至った』と、株式会社ビデオ・リサーチのテレビ調査部橋本和彦部長はインタビューに答えている。特にタイムシフト視聴率は、1975年SONYが家庭用VTRを発売して以降、2011年の地上波テレビのデジタル化でさらに手軽になったデジタルによる予約録画へと時

代が移り変わる中で、テレビ業界の制作現場からは常に熱望されてきた数字でもある。「タイムシフト視聴」とは、テレビ局の放送時間帯に視聴する「リアルタイム視聴」に対し、ハードディスクやDVD・ブルーレイディスクなど予約録画機を利用して録画した番組を自分の好きな時間に再生して視聴することを意味し、2012年に試験的にタイムシフト視聴の調査が始められている。2013年10月からは関東地方の300世帯に調査対象世帯を拡大し、音声フィンガープリント方式の機械調査で放送日を含む7日以内に再生されたものを視聴とカウントする方法で統計を行なっている。このタイムシフト視聴の試験的導入に伴い、リアルタイム視聴率にタイムシフト視聴率を加え、そこから重複視聴率を差し引いた数字を「総合視聴率」として表している。

この総合視聴率の指標で注目されたのがフジテレビの月曜日21時の放送枠、いわゆる「月9」で2016年7月期に放送されたドラマ「好きな人がいること」。このドラマは放送開始直後のあるニュースサイトでは、「フジテレビの月9、好き

総合視聴率の考え方



$$\text{【総合視聴率】} = \text{【視聴率】} + \text{【タイムシフト視聴率】} - \text{【重複視聴】}$$

資料8 総合視聴率のイメージ



資料9：「好きな人がいること」の総合視聴率イメージ  
フジテレビ月9「好きな人がいること」第1話総合視聴率

な人がいること初回 10.1%の大爆死」とまで酷評されたが、タイムシフト視聴では9.0%を記録し、総合視聴率では実に17.4%を記録している。

さらに世帯視聴率よりも個人視聴率における数字はタイムシフト視聴の傾向が顕著で、特に個人視聴率におけるCT（4～19歳男女）、F1（20～34歳女性）、F2（35～49歳女性）の各層ではタイムシフト視聴率がリアルタイム視聴率を上回る数字が公表されている。

とは言え、このタイムシフト視聴には大きな問題点がある。これまでのテレビ放送における番組の位置付けは、いかに魅力ある視聴率の高い番組を放送し、その番組の間に挟まるCMを多くの人々に見てもらえるか、そのことによってテレビCMの枠をいかに高くクライアントに買ってもらえるか、それによってテレビ局の収益に貢献できるかが放送する番組の価値基準であった。しかし、予約録画され、タイムシフト視聴される番組の最大の弱点はCMを飛ばされてしまうことにある。一部には、約50%のCMが飛ばされているという調査もあるほどで、せっかく高いCM料金を支払って自社のCMを放送してもタイムシフト視聴では飛ばされて見てもらえないのでは、スポンサーにとっては全く意味をなさない。まさに、テレビ局の営業にとっては“諸刃の剣”のタイムシフト視聴率の導入こそが、いかに最近のテレビ放送がリアルタイムで視聴されなくなっているかを裏付ける指標になってしまっており、それでもタイムシフト視聴の指標を導入しなければならないほど、テレビ放送自体が追い込まれている

と分析することもできるのである。今回の株式会社ビデオ・リサーチの発表において、タイムシフト視聴の数値化が具体化され、さらにスマートデバイスによるテレビ視聴の数値化までもが導入検討の対象とされたことは、裏を返せば、リアルタイム視聴だけに頼っていたテレビ視聴率とその数字をベースにしてきたテレビ業界のビジネスモデルに新たな綻びが生じたことを如実に示すことに他ならないと言えよう。「テレビメディアの価値を最大化するために」という表現自体が、このままではテレビメディアの価値が下落することを止められない事態にまで追い詰められている事実を明確に示している。

## 7. 2020年東京五輪が導く放送業界一人勝ちの終焉

「TV ネットで同時配信 放送法改正で2019年にも全面解禁」という見出しが朝日新聞の一面トップを飾ったのは2016年10月19日であった。これは、前日の10月18日に高市早苗総務大臣が行なった閣議後の記者会見における以下の内容を受けてであった。

\*\*\*\*\*

【「視聴環境の変化に対応した放送コンテンツの製作・流通の促進方策の在り方」の諮問】

9月9日にまとめられた「放送を巡る諸課題に関する検討会 第一次とりまとめ」を踏まえ、「放送番組のネット同時配信」の実現に向けた方策を検討するため、情報通信審議会に対し、「視聴環

| <「8/15」放送>    | 世帯   | 個人全体 | 男女13-19才 | 女性20-34才 | 女性35-49才 |
|---------------|------|------|----------|----------|----------|
| 視聴率           | 8.3  | 4.9  | 10.6     | 6.1      | 9.3      |
| タイムシフト<br>視聴率 | 9.4  | 5.5  | 13.3     | 11.4     | 9.3      |
| 総合視聴率         | 15.9 | 9.8  | 19.1     | 17.0     | 16.9     |

資料10 個人視聴率におけるタイムシフト視聴率  
フジテレビ月9「好きな人がいること」新指標イメージ



境の変化に対応した放送コンテンツの製作・流通の促進方策の在り方」を諮問することとしましたので発表いたします。

近年、ブロードバンドやスマートフォンなどの普及に伴い、インターネット経由で多様な動画配信サービスがグローバル規模で提供されており、動画配信市場の規模も拡大しています。

こうした中で、一部の放送事業者において、放送番組を放送と同時にスマートフォン向けに配信したり、高精細の4Kコンテンツを2K放送と同時にスマートテレビ向けに配信するといった、放送とネットの同時配信に関する先行的な取組が始められています。

こうした取組は、放送コンテンツの視聴機会を拡大し、視聴者の利便性や放送の社会的価値の維持・向上につながることで期待される反面で、多くの視聴者が同時に視聴した場合のシステム負荷などの技術的な課題や、ネットワーク利用に係る費用負担、権利処理の在り方といった課題もございます。

このため、同時配信を実現する上での幅広い課題を総合的に検討するため、明日、情報通信審議会に対して諮問をすることにいたしました。

来年夏頃までに中間答申をいただきたいと思います。再来年夏頃までには最終答申をいただきたいと思います。

視聴環境の変化に対応した放送サービスを提供できる環境を整備して、視聴者の皆様の利便性の向上や我が国のコンテンツ産業の活性化を図っていきたくと存じます。

(総務省ホームページ 高市総務大臣閣議後記者会見の概要より)

\*\*\*\*\*

これに応える形で10月19日付けの総務省ホームページの報道資料では以下が掲載されている。

\*\*\*\*\*

「視聴環境の変化に対応した放送コンテンツの製作・流通の促進方策の在り方」の情報通信審議会への諮問

総務省は、本日、情報通信審議会（会長：内山田 竹志 トヨタ自動車（株）取締役会長）に、「視

聴環境の変化に対応した放送コンテンツの製作・流通の促進方策の在り方」について諮問しました。諮問理由等は、以下のとおりです。

## 1 諮問理由

近年、ブロードバンドの普及やスマートフォン等の普及による視聴方法の多様化に伴い、放送コンテンツがインターネット経由で多様な動画配信サービスから提供されるなど、動画配信市場の規模が拡大している一方、テレビ視聴については、若者を中心に、テレビ離れが進みつつあると言われています。

こうした中、日本放送協会や一部の民間放送事業者において、ブロードバンドを活用し、放送と同一のコンテンツを同時にスマートフォンへ、更には高精細化されたコンテンツ（4K映像コンテンツ）を同時にスマートテレビへ提供するといった、同時配信に係る取組が始められています。

視聴環境の変化に対応した放送コンテンツの配信は、高度化された放送コンテンツをより手軽に視聴でき、また、放送事業者から提供される災害情報が入手しやすくなるなど、視聴者の利便性向上や放送の社会的価値の維持・向上につながる可能性があります。

この点に関して、「放送を巡る諸課題に関する検討会 第一次とりまとめ」（平成28年9月）においては、視聴者のライフスタイルの変化に対応した地域コンテンツの配信や放送とインターネットを連携させた高品質のサービスの提供の重要性等が示される一方、多くの視聴者が同時に視聴した場合のシステムへの負荷等の技術面での課題、ネットワーク利用に係る費用負担や権利処理の在り方等、放送コンテンツの配信を実現する上での課題について検討を行うことが必要である旨が示されています。

さらに、インターネットを活用した放送コンテンツの提供サービス等による放送コンテンツの二次利用の進展に対応するため、放送コンテンツ分野における製作環境の改善や製作意欲の向上等を図る観点から、製作現場に適正にビジネス活動の利益が還元される環境を整備することで取引の適

正化を図っていく等、放送コンテンツの適正かつ円滑な製作・流通を確保していくことが重要であり、「知的財産推進計画 2016」（平成 28 年 5 月知的財産戦略本部決定）においても同様の指摘がなされています。

以上を踏まえ、視聴環境の変化に対応した放送コンテンツの製作・流通の促進方策の在り方について、総合的な検討を行うため情報通信審議会に諮問しました。

## 2 答申を希望する事項

- (1) ブロードバンドを活用した放送サービスの高度化の方向性
- (2) 放送サービスの高度化を支える放送・通信インフラの在り方
- (3) 放送コンテンツの適正かつ円滑な製作・流通の確保方策
- (4) その他必要と考えられる事項

## 3 答申を希望する時期

平成 30 年 6 月目処

(平成 29 年 6 月を目処に中間答申を希望)

(総務省ホームページ「視聴環境の変化に対応した放送コンテンツの製作・流通の促進方策の在り方」の情報通信審議会への諮問より)

\*\*\*\*\*

という形で諮問会議に対し、2018 年 6 月をめぐりに答申を出すように求めている。この記事に関し、「拡張するテレビ」の著者でコピーライター／メディアコンサルタントである境治氏は自身の記事の中で、『どうしても奇妙な点がある。いちばん不思議に感じたのは、「19 年に解禁」と言われても、現状すでに同時配信は可能な点だ。それを禁じる法律はない。NHK だけは、放送法で制約されているのだが、民放は何の禁則もない。「19 年に全面解禁」どころか、すでに解禁されているのだ。』と疑問を投げかけている。この朝日新聞の記事は、NHK が目論む放送受信料のインターネットへの拡大に向けて政府も動き出しているとの見解に読者を導こうとしている目論見が感じられるが、いずれにしても将来、放送番組が同時に

インターネットで配信される方向に社会全体が動きを加速しているとも読み取れる内容でもある。

もちろん、このテレビ番組のインターネット同時配信には解決しなければならない問題点がある。最も大きいのは著作権処理問題である。放送される番組の著作権に関しては、現在、包括的な処理も認められており、その手続きも簡素化されつつあるが、通信をベースにしたインターネットで配信されるコンテンツに関しては、放送と違い、著作権処理が煩雑で多岐にわたっているのが現状である。放送番組をインターネットで配信する場合にはこうした著作権の処理を全て行わなければならないというハードルが存在する。しかし海外では、放送番組のインターネット同時配信をすでに実施している国も多く、特に韓国では、3 局ある地上波放送局のうち SBS が 1999 年にインターネット放送局を設立し、2000 年には MBC と KBS もインターネット放送を開始している。慶應義塾大学メディアコミュニケーション研究所金美林研究員は「韓国における番組のネット配信と権利問題」の中で、以下のように論じている。

『韓国の著作権法には第 5 章に映像著作物に関する特例が設けられている。主な内容は、著作財産権者が著作物の映像化を他の人に許諾した場合、特約がない時には「映像著作物を制作するために著作物を脚色すること」、「公開上映を目的とした映像著作物を公開上映すること」、「放送を目的とした映像著作物を放送すること」、「伝送を目的とした映像著作物を伝送すること」、「映像著作物をその本来の目的で複製・配布すること」、「映像著作物の翻訳物をその映像著作物と同じ方法で利用すること」の権利も含めて許諾したものと推定するということだ。また、第 5 章第 100 条の①では「映像制作者と映像著作物の制作に協力することを約定した者がその映像著作物に対して著作権を取得した場合、特約がない限りその映像著作物の利用のための必要な権利は映像制作者に譲渡されたと推定する」としており、また、第 100 条の③では「映像制作者と映像著作物の制作に協力することを約定した実演家のその映像著作物の利用に関する第 69 条の規定による複製権、第 70 条

日本国内で放送番組のインターネット同時配信を実施するならば、こうした法的な措置を早々に講じなければならず、情報通信審議会が2018年6月に求められている中間答申の中にこうした内容が必ずや盛り込まれなければ、2019年の全面解禁と言われる場面には至らない可能性もある。しかし、こうした海外に見る「放送のインターネット同時配信は放送と同様の位置付け」という法

2019年の放送番組のインターネット同時配信は、その翌年、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックが視野に捉えられていることは明らかである。地元東京の37競技場で実施される東京オリンピックの追加種目も含めた33競技、東京パラリンピックの24競技をいかに伝えていくか、当然、地上波テレビ放送だけではカバーしきれない数々の競技やタイムシフト視聴を含めた視聴者の様々なニーズに応えるプラットフォームをどのように用意していくかが日本の技術力とメディア力の見せ所ともなっている。開局以来、オリンピック、万国博覧会、ワールドカップサッカーなど、世紀の一大イベントが日本で開催される度にメディア力の拡大を果たしてきたテレビ放送にとって、2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催こそが大きなターニングポイントになると言わざるを得ない。

4K、8K という数字が家電量販店のテレビ受像





機の販売コーナーで踊り始めて久しく、また、東京オリンピック・パラリンピックは4K、8Kの美しい映像でみようという謳い文句もよく耳にする。現在の地上波デジタル放送はこの表現で言えば2Kに当たるが、昭和期にブラウン管のテレビで育った人間には十分に美しく思える。総務省が2017年12月25日に出した「衛星基幹放送による超高精細度テレビジョン放送に関する今後のスケジュール」によれば、BS、110度CSでは2018年から124／128度CSとケーブルテレビ、IPTV等では2015年から4K実用放送が開始されるとされているが、地デジテレビ放送に関しては今後ずっと2K放送が継続のままになっている。2020年の東京オリンピック・パラリンピックの際にも4Kや8Kが導入される予定は資料11に見る通り、全く記載されてはいない。

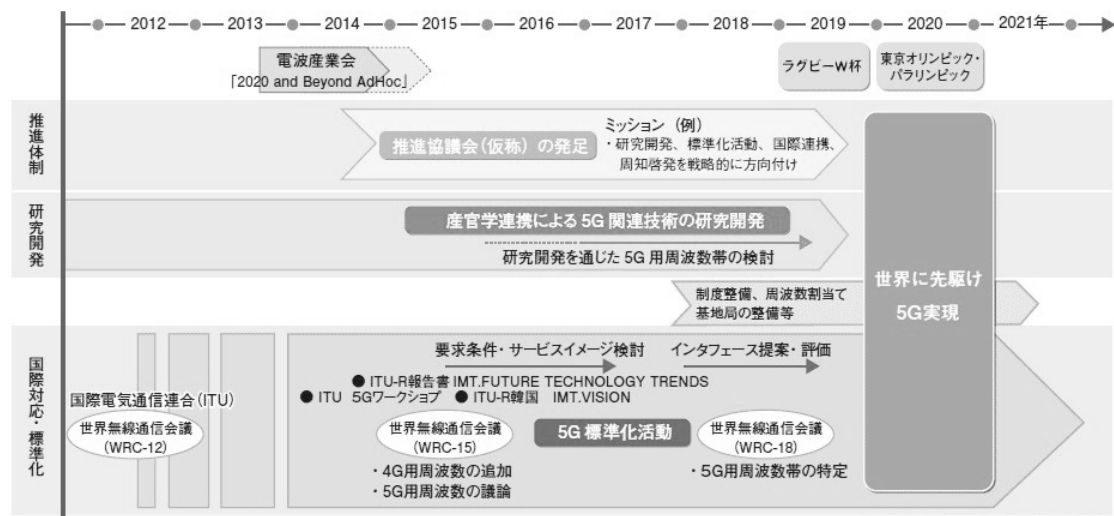
テレビ局の技術担当者に確かめると、地上波デジタル放送での4K8K対応の措置は実施予定がなく、東京オリンピック・パラリンピックではBS放送で4K対応をするための準備を進めているという。現在の地上波デジタル放送の電波帯域では4Kに対応するだけの送信容量を得ることができないため、2020年までの間に伝送の圧縮技術が進めば4Kに対応する可能性もあるが、民放テレビ各局は地デジでの4K対応に多額の投資を

する余裕もなく、現状維持の方向で一致していると話してくれた。つまりは、東京オリンピック・パラリンピックでは、民放テレビ局の基幹放送である地上波デジタル放送は、現状のまま放送されるだけになってしまう。

さらには、現在、スマートフォンや携帯電話に使われている移動通信システム4Gの次世代型システムに関しても総務省は指針を打ち出しており、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、世界に先駆けて、10Gbps以上の通信速度を持つ第5世代移動通信システム・5G実現に向けてオールジャパンによる取り組みをロードマップとして示している。

IMSSR・国際メディアサービスシステム研究所のメディアクローズアップレポート「5G 第5世代移動通信システム 最新情報 東京オリンピック 世界に先駆けて実現へ」によれば、その5G・第5世代移動通信システムのコンセプトは

- \* 通話エリアあたりで現状の1000倍のトラフィック処理できる大容量化  
(システム容量＝ユーザー数×通信速度)
- \* 現在の約10倍、ピーク時で10Gbps程度の高速通信  
(ピーク速度を10倍)
- \* 感触通信やAR(拡張現実)、M2Mといった、



資料12 総務省第5世代移動通信システムロードマップ



タイムラグが大きな影響を与える技術に対応する 1ms 以下の低遅延  
(遅延 10 分の 1)

- \* リニアや新幹線など交通機関で高速で移動中の通信を可能にする  
(移動性 500km / h)
- \* 大規模イベントや災害発生直後といった大量の通信トラフィックが集中する事態に対応しうる多数の端末との同時接続  
(接続機器数 100 倍)
- \* 電池切れを気にせずインフラ管理などに設置・利用可能は省電力化  
(消費電力 2 ~ 3 分の 1)
- \* 情報通信基盤として幅広く普及しやすい価格水準  
(低価格化)

世界各国では、アメリカで 2017 年 9 月に、スウェーデンでは 2018 年から、お隣韓国でも 2018 年平昌冬季オリンピックまでに 5G サービスを開始するとも言われている。このスマートフォンやタブレット端末に 5G システムが導入されることとテレビ放送とはあまり関わりがないようにも考えられるが、スマートフォンやタブレット端末の機種の中には 4K8K に対応する機種が登場し始めるとともに、日本では、docomo が 5G 技術の実証実験で 8K 映像のリアルタイム無線伝送に成功しており、この技術が標準化されれば、テレビアンテナを介さずに 8K 映像がテレビ受像機に送られ映し出されることになると言われている。

1953 年、日本でテレビ放送が開始されて以来、テレビはテレビ番組を映し出すために使われ続けてきた。しかし、放送開始から 67 年目を迎える 2020 年には、テレビ番組も見られるデバイスとしてのテレビが茶の間に置かれ、テレビアンテナに繋がれることなく、インターネットに結線されて大きなスマートフォンのようにホーム画面に並んだアプリケーションから見たいものを選択する時代になる。半世紀にわたり広告業界のトップを走り続け、メディア業界を牽引してきたテレビ局が放送事業者ではなく、コンテンツ・プロバイダーとしての歴史に大きく舵を切ることになるに

違いない。つまりは本稿の冒頭の「2020 年東京オリンピック・パラリンピックをきっかけにテレビ局の業態は放送ビジネスからコンテンツビジネスへと大きく様変わりする」という仮説は、証明されたことになるのである。

もちろん、テレビ局の持つ「免許事業」という特性を考えれば、例えばビジネスモデルが放送ビジネスからコンテンツビジネスに転じようとも、現状、許認可を得ている放送各局が放送局としての事業形態を放棄することは考えられない。ただし、長期的な展望に立てば、インターネットのインフラ技術がさらに進化し、現在の放送電波帯域の持つ放送データ容量と同等以上のデータ通信が可能になれば、「電波を使った放送」という形態自体が前時代的な媒体に成り下がる日もそう遠くはない。「テレビでテレビを見ない時代」を経たのちに、文字媒体がその主戦場をインターネットに奪われたように、放送媒体が過去のメディアとしてメディア関連の著書や講義の中で歴史の一ページとして語られる日が来ることは、メディアに携わる人間でなくても予見することは容易い。さらに言えば、技術はもちろん、様々なジャンルでの変化が、昭和の頃の「10 年ひと昔」から平成に入り「5 年ひと昔」で語られる様になり、おそらく次の時代では「3 年ひと昔」と表現されるスピードで加速していくと考えられる。その変化にさらされた放送媒体は 80 年の歴史を待たずして過去のメディアになっていくに違いないと、放送媒体の隆盛期に携わった人間としてノスタルジックに予見して本稿を結ぶものである。

#### 参考文献

- 経営戦略研究 vol3 日本における民放テレビ局のビジネスシステム研究 関西学院大学 経営学部 馬場康之  
[http://www.kwansei-ac.jp/iba/assets/pdf/journal/studies\\_in\\_BandA\\_2009\\_p61-74.pdf#search=](http://www.kwansei-ac.jp/iba/assets/pdf/journal/studies_in_BandA_2009_p61-74.pdf#search=)日本における民放テレビ局のビジネスシステム研究'  
 「拡張するテレビ」 広告と動画とコンテンツビジネスの未来 宣伝会議 境治著  
 「デジタルコンテンツ白書 2016」一般財団法人 デジタルコンテンツ協会著  
 「コンテンツビジネス・デジタルシフト」NTT 出版 まつもとあつし著  
 dentsu ナレッジ&データ 広告景気年表 [http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad\\_nenpyo.html](http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_nenpyo.html)  
 ガベージニュース 主要テレビ局の複数年に渡る視聴率推

- 移をグラフ化してみる <http://www.garbage.news.net/archives/2020115.html>
- ビジネス+IT 本業で稼げる日テレと稼げないTBS、本当はどちらが良いのか 経済ジャーナリスト 寺尾 淳 執筆 <http://www.sbbt.jp/article/cont1/31800>
- 博報堂 DY メディアパートナーズ「メディア定点調査 2016」時系列分析より <http://www.hakuhodody-media.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/HDYmpnews20160620.pdf>
- 通販新聞 在京テレビキー局の上半期TV 通販売り上げ、ディノスセシルがトップ、増税の影響脱して各社とも順調 <http://www.tsuhanshinbun.com/archive/2015/11/post-2339.html>
- 第66回通販・通教売上ランキング 上位300社 市場規模は5.1%増 <http://www.tsuhanshinbun.com/archive/2016/07/300-3.html>
- M&Aonline アーカイブス 日本テレビホールディングステレビ局から脱皮を図るM&A戦略 <https://maonline.jp/articles/nihontv0373?page=4>
- Hulu, 2016年3月期、売上高127億円で53%増 依然赤字も規模は縮小傾向 <http://www.animeanime.biz/archives/22656>
- 東洋経済 ON LINE 日テレ新会社は「ネットとテレビの接着剤だ」独占！ HAROiD 社長がすべてを語った <http://toyokeizai.net/articles/-/70891>
- ビデオリサーチ タイムシフト担当者インタビュー [https://www.videor.co.jp/vr-digest/pdf/vrd553\\_20160910/vrd553\\_article1.pdf#search='ビデオリサーチ+タイムシフト+担当者インタビュー'](https://www.videor.co.jp/vr-digest/pdf/vrd553_20160910/vrd553_article1.pdf#search='ビデオリサーチ+タイムシフト+担当者インタビュー')
- 総務省 高市総務大臣閣議後記者会見の概要 [http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/kaiken/01koho01\\_02000532.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/kaiken/01koho01_02000532.html)
- 総務省 「視聴環境の変化に対応した放送コンテンツの製作・流通の促進方策の在り方」の情報通信審議会への諮問 [http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01ryutsu04\\_02000055.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu04_02000055.html)
- 韓国における番組のネット配信と権利問題 金 美林 慶應義塾大学メディアコミュニケーション研究所 研究員 <http://www.jamco.or.jp/jp/symposium/22/7/>
- 総務省 4K・8K ロードマップに関するフォローアップ会合 第二次中間報告 参考資料 [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000370907.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000370907.pdf)
- Undo.jp 2030年地デジの社会的役割は終わる：Netflix CEOの予言と5Gモバイルの衝撃 <http://unyoo.jp/2016/06/year2030-5g-mobile/2/>
- 国際メディアサービスシステム研究所 メディアクローズアップ レポート 5G 第5世代移動通信システム最新情報 東京オリピック 世界に先駆けて実現へ [http://blog.goo.ne.jp/imssr\\_media\\_2015/e/613da7ebaa98d93fa6db5bb15c2bed9e](http://blog.goo.ne.jp/imssr_media_2015/e/613da7ebaa98d93fa6db5bb15c2bed9e)