

# 放送産業におけるインフラストラクチャーの形成過程と 今後の展望

—東京放送と日本テレビ放送網の事例研究—

奥 村 恵 一

## I はじめに

### 1 競争優位戦略のためのテレコミュニケーションと設備投資

産業界では、情報化が重要なテーマであり、情報化のための投資が不可欠である。発展した統合的情報通信システムについては巨額な投資を伴うが、しかしそれ以上に、統合ネットワークという価値連鎖によるコストダウンの効果の方が大きいとして、投資が正当化される。企業は、競争優位戦略のために、テレコミュニケーションすなわち「通信とコンピュータの融合による情報通信ネットワーク」を敷設する。例えば、バクスター・インターナショナル社は、テレコミュニケーションの戦略的意味を認識し、自社のコンピュータの端末装置を病院の薬品供給室に備え、VANによる直接のテレコミュニケーション・チャンネルを本部に設置した。顧客は、ローカルVANにダイヤルし、会社に直接注文すれば良かった。このVANによるチャンネルの設置には、多額の設備投資が必要であったが、これによる収益は、投資額を十分ペイするものであった。テレコミュニケーションは、次のような多くの有用な機能を果たすことができる。①競争優位戦略のために地理的・時間的障害を除くことができる。②会社が生産ペース

を加速することができる。③意思決定を速めることができる。④新製品を開発することができる。⑤新市場に素早く進出することができる。そして、⑥新しい顧客を創造することができる。

この競争優位の戦略を支援する情報システムの発展したものが、CALS（キャルス、Continuous Acquisition and Lifecycle Support, Commerce At Light Support）であり、「継続的調達と製品ライフサイクル支援」あるいは「光速商取引」といわれる。CALSの特徴は次の通りである。①多元プロセスとライフサイクルにおける情報の定義と流れを重視する。②各種情報の電子化を推進し、標準を図り、情報の共有化を行う。③競争優位の戦略を実現するために支援する。そして、④光速商取引としても理解されている。こういう特徴を備えたCALSに対しては、巨額な投資が必要であるが、しかし情報の電子化を推進しないわけにはいかない。極めて膨大な情報を紙に記載し整理することはもはや不可能である。時代の要請に即応して、情報電子化のための投資は不可欠なものである。

CALSは、製品の仕様、開發生産の受注、共同開発等に必要情報を世界的な規模で標準化することを目指している。情報の標準化が実現することによって、事業推進の能力をもつ業

者を世界的な規模で選定することができ、また電子化情報を共有することによって、事業の推進の際にバーチャル・コーポレーション（仮想企業体、理想企業体）の形態を採ることができるのである。ここでバーチャル・コーポレーションは、情報ネットワークの面と企業間関係の面の両方から捕捉できる。すなわちこれは、①情報ネットワークの面として、顧客のニーズを即座に満たしうる、個性的でコスト効率の高いバーチャル（仮想、理想）製品の製造のために、市場や顧客のニーズに関するデータを集め、高度な情報ネットワークを構築する。そして、これらの市場や顧客のデータと、コンピュータによる最新の設計方法・生産工程の管理システムとを連携させるのである。そして、②企業間関係の面としては、この連携したシステムを、高度に熟練した従業員だけでなく、供給業者、流通業者、小売業者、顧客をも結ぶ統合ネットワークの中で運用していくのである。

このように発展した統合的情報通信システムに対しては巨額な投資を伴うが、しかしそれ以上に、統合ネットワークという価値連鎖によるコストダウンの効果の方が大きいとして、投資が正当化されるのである。

## 2 放送産業におけるインフラストラクチャーの形成過程と今後の展望

一般産業における情報化と投資のテーマは上記の通りである。本稿では、特に放送産業という情報産業を捉え、その投資の問題を究明することにしたい。それは、情報産業の情報化の意味を問うことでもある。放送産業では、放送サービス・伝送チャンネルの多様化の中で、新規設備投資を伴う競争は不可避である。放送サービスの向上に資するために、放送事業が、今後いかに効率的にインフラ（放送設備）を形成すべきかについて、技術、財務面から分析することにしたい。

今日、放送は社会生活に必須の要素となっている。エレクトロニクスの技術の進歩を背景に、

放送事業は装置産業としても発展を遂げた。日本では、1950年放送法のもと、放送の全国普及義務を課せられたNHKはもとより、民間放送各社の設備投資努力により、制作設備の充実、放送網の全国整備が図られてきた。しかし、ケーブルテレビ、BS、CSによる衛星放送など新しい伝送路を利用するサービスの登場により、放送サービスは多様化しつつある。加えて、マルチメディアやB-ISDN計画の登場などがあり、いっそう流動化する状況にある。この時にあたり、戦後放送インフラの形成過程を検証し、今後、放送産業の一層効率的な設備投資により、国民生活に資する放送産業の発展の方向を見極めたい。

放送産業は、情報、文化産業であり、その提供するサービスの内容が重要なことはいまでもない。しかし、同時に産業的見地からは、多様な設備投資がそのサービスを支える基盤でもある。ここでは、放送の基盤をなすインフラストラクチャーに焦点を絞り、これまでの形成過程を技術的、財務的に分析しつつ、産業全体の立場から21世紀の放送インフラの在り方を検討し、これによって放送産業の今後の発展を見定めることにしたい。放送サービスの伝送路が多様化し、放送、通信の制度的すみわけが崩壊する傾向にあるなか、放送インフラストラクチャーはいかにあるべきかを研究することが、今後の放送事業発展の鍵と考える。

本稿では、「放送産業におけるインフラストラクチャーの形成過程と今後の展望」と題して、(株)東京放送と日本テレビ放送網(株)の事例研究を行うことにしたい。この事例研究は、主として『有価証券報告書総覧』の「(株)東京放送」と「日本テレビ放送網(株)」によるもので、期間は平成元年3月から平成7年3月に至るものである。

## II 放送産業における新技術

### 1 東京放送と日本テレビ放送網の会社の沿革—インフラ（放送設備）と新技術

東京放送と日本テレビ放送網の会社の沿革を見ると、両社のインフラ（放送設備）と新技術の跡を概観することができる。時代に沿って、両者の動きを見ることにする。

- ① ラジオ本放送開始。昭和26年12月。商号「(株)ラジオ東京」の時の東京放送。
- ② テレビ本放送開始。東京放送，昭和30年4月。日本テレビ放送網，昭和28年8月。
- ③ カラーテレビ本放送開始。東京放送，昭和35年9月。日本テレビ放送網，昭和35年9月。
- ④ スタジオ完成。東京放送—昭和36年10月赤坂のテレビスタジオ隣に本社社屋完成し，ラジオスタジオおよび本社機能を移転。昭和56年3月緑山スタジオ完成。日本テレビ放送網—昭和53年8月南本館竣工。昭和54年2月四番町別館竣工。昭和57年10月北本館竣工。平成元年6月生田スタジオ竣工。
- ⑤ テレビ音声多重本放送開始。東京放送，昭和58年11月。日本テレビ放送網，昭和57年12月。
- ⑥ テレビジョン同期放送実験放送開始。日本テレビ放送網，昭和58年9月。
- ⑦ テレビ文字本放送開始。東京放送，昭和61年4月。日本テレビ放送網，昭和60年11月。
- ⑧ CATV局へのNCN（日本ケーブルニュース）配信開始。日本テレビ放送網，昭和62年10月。
- ⑨ クリアビジョン本放送開始。日本テレビ放送網，平成元年8月。
- ⑩ ハイビジョン試験放送開始。日本テレビ放送網，平成3年11月。
- ⑪ ラジオステレオ本放送開始。東京放送，平成4年3月。
- ⑫ ハイビジョン実用化試験局免許取得。日本テレビ放送網，平成6年11月。
- ⑬ 放送センター完成。東京放送平成6年5月赤坂の旧社屋隣に放送センター「ビッグハット」完成。6年10月本社機能およびテ

レビ・ラジオスタジオを移転。

このように、東京放送と日本テレビ放送網の会社の沿革を見ると、本社機能およびテレビ・ラジオスタジオの完成とテレビ・ラジオの新技術の開発が、インフラ（放送設備）を構成するのである。ここで、新技術というのは、テレビ音声多重放送，テレビ文字放送，クリアビジョン放送，ハイビジョン放送，ラジオステレオ放送といったものである。

## 2 会社の目的と新技術

(1) 東京放送の「会社の目的」とその追加および変更

会社の目的は、定款の記載事項であり、『有価証券報告書総覧』の「(株)東京放送」と「日本テレビ放送網(株)」に記されている。その変遷を見ると、新技術の推移に伴う会社活動の多様化を伺い知ることができる。

まず、「(株)東京放送」の現在（平成7年3月）の会社の目的は、次の通りである。

- ① 放送法による一般放送事業
- ② 放送番組の企画，製作，および販売
- ③ 劇場用映画の企画，製作，販売，および興行
- ④ 音楽，美術，演劇，芸能，科学，スポーツ等各種催物の企画，製作，販売，および興行
- ⑤ ビデオソフト，オーディオソフトの企画，製作，複製，および販売
- ⑥ 第2号ないし前号に掲げる事業の請負，受託，およびコンサルタント業務
- ⑦ 出版物の企画，発行，および販売
- ⑧ 著作権および商品化権の管理業務
- ⑨ 放送に関わる著作物および標章等を複製使用した日用品雑貨，スポーツ用品，衣料品，家庭電気製品，時計，玩具，録音・録画テープ，ディスク，および飲食物の販売
- ⑩ 通信衛星を使用する電気通信事業
- ⑪ 放送機器および情報通信機器の設計，製造，販売，ならびにこれらに関連する技術

## 指導

- ⑫ コンピュータに関するソフトウェアの開発および販売
- ⑬ コンピュータによる情報処理ならびに情報提供に関する業務
- ⑭ スポーツ施設、音楽、映画等の興行場、展示会場、および駐車場の経営
- ⑮ 放送・通信機器等各種動産のリース業
- ⑯ 不動産の賃貸および管理業務
- ⑰ 労働者派遣事業
- ⑱ 前各号に付帯関連する一切の業務

これらの会社の目的のうち下線部分は、平成元年6月および平成3年6月の定時株主総会において定款の一部追加および変更が行われたものである。追加分および変更分を抜き出すと、次の通りである。劇場用映画の企画・製作等、音楽・美術・演劇という各種催物の企画・製作等、ビデオソフト・オーディオソフトの企画・製作等、著作権・商品化権の管理業務、録音・録画テープ・ディスクの販売、通信衛星を使用する電気通信事業、放送機器・情報通信機器の設計・製造等、コンピュータに関するソフトウェアの開発等、コンピュータによる情報処理・情報提供業務、スポーツ施設・音楽・映画の興行場・展示会場等の経営、放送・通信機器等各種動産のリース業、こういった業務である。これらは多角化した業務であり、これらの業務が増大したのは、東京放送が扱う新技術の範囲が拡大したためである。そして、これらの新技術の範囲は、本社機能およびテレビ・ラジオスタジオの完成とテレビ・ラジオの新技術の開発が、インフラ（放送設備）を構成してきたことに基づいている。

注記 なお、日本民間放送における技術の存在場所については、次に記述してある。奥村恵一『経営戦略、経営風土、およびリーダーシップの研究—民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて—』多賀出版、1992。奥村恵一「経営における技術と風土」『横浜経営研究』14(1)、1993、6。

(2) 日本テレビ放送網の「会社の目的」と

## その追加および変更

次に、「日本テレビ放送網（株）」の現在（平成7年3月）の会社の目的は、次の通りである。

- ① 放送法によるテレビジョンその他一般放送事業
- ② 放送番組、録音、録画物、および映画の製作ならびに販売
- ③ 放送関連技術の開発、指導、および販売
- ④ 出版物の発行および販売
- ⑤ 電子計算機の技術利用ならびに利用技術の開発、指導、および販売
- ⑥ 放送事業に関係ある教育、厚生、文化事業の経営
- ⑦ 土地、建物、および施設の賃貸
- ⑧ 電気通信事業法による電気通信事業
- ⑨ 著作権、工業所有権、著作隣接権、および商品化権等の無体財産権の管理業務
- ⑩ 前各号に関連する一切の業務

この会社の目的のうち下線部分は、平成3年6月および平成6年6月の定時株主総会において定款の一部追加および変更が行われたものである。追加分および変更分を抜き出すと、次の通りである。録音・録画物・映画の製作、電気通信事業法による電気通信事業、著作権・工業所有権・著作隣接権・商品化権等の無体財産権の管理業務、こういった業務である。これらは多角化した業務であり、これらの業務は、日本テレビ放送網が扱う新技術の範囲が拡大したために増大したものである。

## Ⅲ 放送産業における研究開発の内容

## 1 東京放送における研究開発活動

東京放送と日本テレビ放送網では、多角化した業務が見られる。これらの業務が増大したのは、両社が扱う新技術の範囲が拡大したためである。そして、これらの新技術の範囲は、本社機能およびテレビ・ラジオスタジオの完成とテレビ・ラジオの新技術の開発が、インフラ（放送設備）を構成してきたことに基づいている。

ここで、テレビ・ラジオの新技術の開発とは何

か。研究開発活動の内容を見ることにしよう。まず東京放送における研究開発活動を年次を追って記載すると、次の通りである。

(1) 平成元年

- 高画質化テレビジョン（クリアーテレビジョン）、ファクシミリ放送、高精細度テレビジョン（HDTV, High Definition Television）、衛星テレビジョン有料方式等の技術基準策定のための調査
- 現行テレビジョン方式での画質改善調査
- これら新技術応用の一分野として、HDTV番組ソフトの開発
- 放送現業支援として、VANを利用した気象情報分配システムの拡充、ニュース速報システムの開発、各種スポーツ番組画面表示装置の開発等

(2) 平成2年

- 現行のテレビジョン方式での画質改善を図る高画質化テレビジョン（EDTV, Extended Definition Television, クリアビジョンともいう）の研究
- 現行のテレビジョン電波を使用して高精細、ワイド画面を伝送する第二世代EDTVシステムの開発
- ファクシミリ放送、衛星放送、コンパクトディスクなみの高音質で放送できる次世代音声放送システム（PCM放送, Pulse Code Modulation）等の技術基準策定のための審議への参加
- ハイビジョンによる番組開発実験

(3) 平成3年

- 現行のテレビジョン電波を使用して高精細、ワイド画面を伝送する第二世代EDTVシステムの開発
- ファクシミリ放送、衛星放送、コンパクトディスクなみの高音質で放送できる次世代音声放送システム（PCM放送）等の研究
- クイズ番組、選挙速報へのパソコンの活用

○ハイビジョン番組の開発

(4) 平成4年

開発費用、2億5千4百万円

- 現行のテレビジョン電波を使用して高精細、ワイド画面を伝送する第二世代EDTVシステムの開発
- ファクシミリ放送、衛星放送、コンパクトディスクなみの高音質で放送できる次世代音声放送システム（PCM放送）等の研究
- クイズ番組、選挙速報へのパソコンの活用およびコンピュータグラフィックシステムの開発
- ハイビジョン番組の開発および試験放送の実施

(5) 平成5年

開発費用、2億6千7百万円

- 現行のテレビジョン電波を使用して高精細、ワイド画面を伝送する第二世代EDTVシステムの開発
- より高品質な画面を伝送できるデジタル放送の基礎研究
- 衛星放送技術ならびに次期記録媒体に関する調査研究
- 国際電気通信連合に対する技術協力と標準化活動
- 放送技術開発協議会に対する技術的寄与と標準化活動
- ハイビジョン番組の開発と試験放送の実施

(6) 平成6年

開発費用、3億1千3百万円

- 次世代の放送システムの研究開発と番組面での応用開発を行なっている
- 現行のテレビジョン電波を使用してワイド画面を放送する第二世代EDTVシステムの開発
- より高品質な画面を制作・放送できるトータルデジタル放送の研究開発
- 衛星放送技術ならびに次期記録媒体に関

する調査研究

- 国際電気通信連合に対する技術協力と標準化活動
- 放送技術開発協議会やテレビジョン学会などに対する技術的寄与と標準化活動
- ハイビジョン番組の開発と試験放送の実施
- 通信衛星利用で費用低減を追求したラジオ AM ステレオネットワークの構築・実用化

#### (7) 平成7年

開発費用、1億6千9百万円

高品質で多様な放送サービスを提供すべく、これを支える番組制作、伝送、放送技術の研究開発を行っている。

- ①EDTV-II (ワイドクリアビジョン)、デジタル放送等ニューメディアに関する新技術・方式・使用の研究
- ②デジタル・オーディオ・ファイルやノンリニア・システムの応用等による番組制作・送出技術の開発と導入
- ③HDTV (ハイビジョン) のデジタル・スタジオ規格の作成等スタジオ高度化の研究と実用化

以上は、東京放送における研究開発活動を年次を追って記載したものである。これらの研究開発活動は、もちろん1年で完成するものではなく、長年にわたることが理解できるが、およそどの時代に何が研究開発されたかが判明する。

## 2 日本テレビ放送網における研究開発活動

### (1) 平成元年

日本テレビ放送網における研究開発活動を年次を追って記載すると、次の通りである。同社は、公共の電波を預かる放送機関として、多様化する情報ニーズに応えるため、つねに新技術の研究開発に取り組んでいるという。

- 高画質テレビ方式。現行のテレビ画像をより鮮明にするための画像改善技術の開発である。具体的には、画像の精細

度を向上させる技術、信号帯域の圧縮伝送技術、水平垂直周波数特性改善技術およびその放送機器への応用等である。

- 高精細度画像システム。大型ディスプレイでの緻密かつ繊細な映像表現を得るためハイビジョン応用技術による高精細度画像システムの開発である。

### (2) 平成2年

- ①ワイド画面の第二世代クリアビジョン、ファクシミリ放送、ハイビジョン放送など将来の放送やニューメディアに関する新技術、新方式の開発
- ②画質改善装置や水中取材装置など番組送出・制作関連新装置の開発
- ③超高精細画像システムや電子音楽配給システム

### (3) 平成3年

- ①ワイド画面の第二世代クリアビジョン、ファクシミリ放送、デジタル放送、ハイビジョン放送など将来の放送やニューメディアに関する新技術、新方式の開発
- ②画質改善装置や水中取材装置など番組送出・制作関連新装置の開発
- ③超高精細画像システムや電子音楽配給システム

### (4) 平成4年

- ①ワイド画面の第二世代クリアビジョン、ファクシミリ放送、デジタル放送、ハイビジョン放送など将来の放送やニューメディアに関する新技術、新方式の開発
- ②画質改善装置や水中取材装置など番組送出・制作関連新装置の開発
- ③超高精細画像システムや電子音楽配給システム
- ④GPS衛星を利用したヘリコプターのアンテナ自動制御装置および位置表示装置の開発

⑤カラーエンコーダ検査試験信号および測定法の開発と実用化など

(5) 平成5年

①ワイド画面の第二世代クリアビジョン、デジタル放送、ハイビジョン放送など将来の放送やニューメディアに関する新技術、新方式の開発

②画質改善装置やデジタル音声伝送装置など番組送出・制作関連新装置の開発

③超高精細画像システムや電子音楽配給システム

④スタジオ高度化システムの実用化など

(6) 平成6年

①ワイド画面の第二世代クリアビジョン、デジタル放送、ハイビジョン放送など将来の放送やニューメディアに関する新技術、新方式の開発

②画質改善装置やデジタル音声伝送装置など番組送出・制作関連新装置の開発

③スタジオ高度化システムの実用化など

(7) 平成7年

①ワイド高画質放送をはじめとする次世代テレビ方式など将来的放送やニューメディアに関する新技術の開発

②デジタル技術の進歩に伴う制作・放送システム関連装置の開発、研究

③局内設備のワイド化、およびスタジオの高度化など

以上は、日本テレビ放送網における研究開発活動を年次を追って記載したものである。これらの研究開発活動は、もちろん1年で完成するものではなく、長年にわたることが理解できるが、およそどの時代に何が研究開発されたかが判明する。

#### Ⅳ 放送産業における設備投資の推移

##### 1 放送産業における設備投資の推移

本稿では、「放送産業におけるインフラストラクチャーの形成過程と今後の展望」と題して、(株)東京放送と日本テレビ放送網(株)の設

備投資の推移をみることを主眼としている。この事例研究は、主として『有価証券報告書総覧』の「(株)東京放送」と「日本テレビ放送網(株)」によるもので、期間は平成元年3月から平成7年3月に至るものである。

これらの設備投資は、会社目的に見られるような業務の多角化を可能にしている。これらの業務は、新技術の範囲の拡大によって可能であり、さらにこれらの新技術の範囲は、テレビ・ラジオの新技術の開発に基づいている。要するにこれら新技術の開発は、インフラ(放送設備)を構成してきており、このインフラ(放送設備)の現状は、設備投資の現状と推移から、伺い知ることができる。

設備投資は、有形固定資産増加額に減価償却費を加えたものをいうが、民間放送会社全体の設備投資の推移は、次のようにほぼ横ばいを示している。なお括弧内の社数は、民放ラジオ・テレビの累計社数を示し、ラジオではAM、SW、FM、および衛星を、そしてテレビはVHF、UHF、および衛星を含んでいる。平成元年1,350億円(150社)、平成2年1,050億円(156社)、平成3年1,763億円(165社)、平成4年1,224億円(171社)、平成5年1,270億円(176社)、そして平成6年1,084億円(178社)となっている(日本民間放送連盟編『日本民間放送年間'95』平成7年版、コーケン出版p.673)。

##### 2 東京放送 事業所別設備状況の変化(昭和63年3月と平成7年3月の比較)

ここで、ほぼ同じ時期の昭和63年と平成7年について、東京放送と日本テレビ放送網の設備投資を見ることにしよう。

まず、東京放送について、事業所別に設備状況の変化(昭和63年3月と平成7年3月の比較)を見ると、次の通りである。

事業所名		単位億円				
		土地	建物	機械・装置	その他	投下資本
テレビ・ラジオ 設備 ・本社設備	昭63	41.5	34.5	49.6	8.6	134.3
	平7	586.7	832.1	225.4	58.5	1,702.8
緑山スタジオ	昭63	32.1	61.3	3.3	10.7	107.5
	平7	32.1	52.7	8.3	7.8	100.8
砧スタジオ	昭63	—	—	—	—	—
	平7	—	5.5	5.3	0.08	10.9
テレビ送信所	昭63	—	0.5	2.6	1.0	4.1
	平7	—	0.4	0.8	0.6	1.8
テレビ中継局	昭63	0.03	0.2	0.6	0.5	1.2
	平7	0.02	0.3	1.3	0.7	2.4
ラジオ送信所	昭63	2.2	0.5	0.3	2.6	5.6
	平7	1.9	6.3	0.6	2.2	11.0
支社支局	昭63	—	0.4	0.7	0.4	1.5
	平7	—	0.5	2.1	0.4	3.0
厚生施設他	昭63	2.9	9.9	0.01	0.9	13.7
	平7	72.8	4.9	0.01	0.3	8.0
計	昭63	78.8	107.4	57.1	24.6	267.9
	平7	623.7	902.7	243.8	70.6	1,840.1

## 参考

土地面積	昭63	44万 7千 m <sup>2</sup>	平7	43万 5千 m <sup>2</sup>
建物面積	昭63	11万 7千 m <sup>2</sup>	平7	17万 1千 m <sup>2</sup>
従業員数	昭63	1,573人	平7	1,537人

### 3 日本テレビ放送網 事業所別設備状況の変化 (昭和63年3月と平成7年3月の比較)

次に、日本テレビ放送網について、事業所別に設備状況の変化 (昭和63年3月と平成7年3月の比較) を見ると、次の通りである。

事業所名		単位億円				
		土地	建物	機械・装置	その他	投下資本
テレビ設備 ・本社設備	昭63	33.2	100.7	37.2	16.6	187.7
	平7	81.1	85.6	77.7	20.6	265.1
生田スタジオ	昭63	3.8	26.9	5.5	1.4	37.7
	平7	9.8	38.2	6.0	1.1	55.1
社外スタジオ (8カ所)	昭63	—	0.7	4.6	0.2	5.4
	平7	—	0.8	8.2	1.0	10.0
芝 送信所	昭63	—	0.05	2.4	0	2.5
	平7	—	0.2	1.5	0	1.8
テレビ中継局 (95局)	昭63	0.02	0.2	0.9	0.06	1.2
	平7	0.03	0.2	2.2	0.04	2.4
支社支局	昭63	—	0.07	0.4	0.1	0.5
	平7	—	0.2	1.9	0.2	2.3
新宿分室 (関連事業)	昭63	52.9	1.1	0.01	0.3	55.3
	平7	197.4	6.7	0	0.4	204.5
代々木分室 (関連事業)	昭63	1.1	—	—	—	1.1
	平7	0.3	—	—	0	0.3
小船町ビル (関連事業)	昭63	—	—	—	—	—
	平7	0.6	3.3	—	0.03	4.0
長崎出島ホール (関連事業)	昭63	—	—	—	—	—
	平7	—	8.6	—	0.03	8.6
厚生施設他	昭63	5.2	3.1	0	0.2	8.6
	平7	7.3	7.6	0	0.4	15.3



計	昭63	97.2	132.9	51.0	19.0	300.1
	平7	296.7	151.4	97.5	23.9	569.4
参考						
	土地面積	昭63	50万1千m <sup>2</sup>	平7	12万6千m <sup>2</sup>	
	建物面積	昭63	11万1千m <sup>2</sup>	平7	12万2千m <sup>2</sup>	
	従業員数	昭63	1,246人	平7	1,360人	

東京放送の事業所別設備投下資本（建設仮勘定を含まない）状況の変化を見ると、前節の数字から、昭和63年3月に設備投資投下資本額は267.9億円、そして平成7年3月は1,840.8億円となっている。7年間のあいだに実に1,572億円の増加となっている。同様に、日本テレビ放送網の事業所別設備投下資本状況の変化を見る

と、昭和63年3月に設備投資投下資本額300.1億円、そして平成7年3月は569.4億円となっている。7年間のあいだに269.3億円の増加となっている。確認のために、この7年間の各年度の数字を示せば、次の通りである。これらの数値は、民間放送会社全体の中で、相当大きな比率を占めることが推定される。

年度別投下資本額	単位億円							
	昭和63	平成元	平成2	平成3	平成4	平成5	平成6	平成7
東京放送投下資本	267.9	271.1	590.8	826.7	868.8	859.2	833	1,840.9
建設仮勘定	14.8	250.0	244	33.9	164.5	325.4	826.8	8.6
計	282.6	521.1	834.8	860.6	1,033.3	1,184.6	1,659.8	1,849.5
日本テレビ放送網								
投下資本	300.1	401.9	415.8	451.8	478.1	511	528	569.4
建設仮勘定	60.1	13	35.3	21	36.7	82.4	69.3	29.6
計	360.1	414.9	451.1	472.8	514.8	593.4	597.3	599

注 ここで投下資本は次の「差引期末残高」をいう。有形固定資産期首残高＋当期増加額－当期減少額＝当期残高。当期残高－減価償却累計額＝差引期末残高。

## V 東京放送と日本テレビ放送網の設備投資の実態

### 1 平成元年（1989）3月

それでは、この7年間のあいだの増加は、具体的にどのような形で資本投下されたのであろうか。ここで、東京放送と日本テレビ放送網の設備投資の実態を見ることにしたい。上記の年度別投下資本額から見て、東京放送が設備投資の積極政策を採っているが、その実態についても解明できればと考えている。

ここでの設備投資の実施額ないし総額は、両社の『有価証券報告書総覧』の中の「設備の状況」に記載してある金額をそのまま使用している。また、同総覧の中の「経理の状況（有形固定資産明細表）」をも参考にした。（なお、設備

投資額は＜有形固定資産増加額＋減価償却費＞であるが、設備投資額は＜有形固定資産増加額－建設仮勘定減少＞であるという考え方もある。）まず、平成元年（1989）3月の東京放送から、見ていくことにしたい。

#### （1）東京放送

##### 設備投資実施額と内容

設備投資実施額は、280.7億円である。また、有形固定資産当期増加額は、295億円であり、その内容は次の通りである。なおこの当期増加額は、建設仮勘定を含んでおり、この仮勘定には購入した、建物つきの土地などが相当大きく計上されるので、注意を要する。

○「建設仮勘定」放送センター建設関係  
234.3億円

○「機械および装置」赤坂機械設備19.4億円 (含むCMバンクVTRシステム4.5億円(通常設備の更新))

○「機械および装置」ラジオ送信装置4.5億円 (含むラジオ送信装置3.6億円(通常設備の更新))

設備の新設, 重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

これらの計画は, 平成元年(1989)3月現在の設備計画である。

予算金額1,125億円(既支払額94億円, 今後の支払必要額1,031億円, 昭和62年4月着手, 平成5年3月完成予定)。その金額は, 放送センターの新設に当てる。放送センターの新設(本社および赤坂テレビ・ラジオ総合スタジオ)は, 次がある。

○テレビ・ラジオスタジオおよび放送機器の全面的更新

○技術革新に対応する放送機器の新設

○事務所の全面的更新

○隣接地若干の取得

## (2) 日本テレビ放送網

### 設備投資総額と内容

設備投資総額92.3億円である。有形固定資産当期増加額(建設仮勘定を含む)は215.4億円である。(注有形固定資産当期増加額215.4億円-有形固定資産建設仮勘定当期減少額123.1億円=92.3億円)。増加額の内訳は次の通りである。

○「建物」生田新スタジオ増築工事27.0億円(番組制作能力の拡充)

○「機械設備」生田新スタジオ放送設備8.9億円(放送機器の更新)

○「機械設備」芝送信所設備の更新7.6億円

○「機械設備」CV(コンパクトビデオ)センター放送設備5.8億円(放送素材のVTRを集中運用管理, センターの機能拡充)

○「土地」2件48.0億円, 15.9億円

○「建設仮勘定」土地2件34.3億円, 15.8億円, 生田スタジオ増築工事10.5億円

設備の新設, 重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

予算金額261億円(既支払額131億円, 今後の支払必要額129億円)。その内訳は, 次の通りである。

○生田スタジオ, 建物等, 機械設備(番組制作能力および本社設備の拡充), 予算金額54億円(既支払額29億円, 今後の支払必要額25億円, 昭和61年7月着手, 平成元年4月完成予定), 完成後の増加能力, 番組制作スタジオ, 増改築

○テレビ設備および本社設備機械設備他(番組制作能力および本社設備の拡充) 予算金額86億円(既支払額65億円, 今後の支払必要額21億円, 昭和62年7月着手, 平成2年3月完成予定), 完成後の増加能力, 送信設備の更新

○新宿分室文化事業諸設備(文化事業の充実) 予算金額121億円(既支払額38億円, 今後の支払必要額84億円, 昭和62年10月着手, 平成2年3月完成予定)

## 2 平成2年(1990)3月

### (1) 東京放送

#### 設備投資実施額と内容

設備投資実施額は, 357.2億円である。また, 有形固定資産当期増加額は, 685.7億円であり, その内容は次の通りである。

○「機械および装置」赤坂機械設備21.6億円(通常設備の更新)

○「機械および装置」ラジオ機械設備1.2億円(通常設備の更新)

○「土地」赤坂土地取得314.1億円(放送センター建設に必要)

○「建設仮勘定」赤坂土地取得322.4億円 設備の新設, 重要な拡充もしくは改修または

これらの計画

予算金額1,400億円（既支払額398億円，今後の支払必要額1,002億円，昭和62年4月着手，平成6年2月完成予定）

放送センターの新設（本社および赤坂テレビ・ラジオ総合スタジオ）

予算金額，既支払額，今後の支払必要額，完成予定の変更の他は，平成元年度に同じ

## (2) 日本テレビ放送網

設備投資総額と内容

設備投資総額は，82.3億円である。また，有形固定資産当期増加額は，125億円であり，その内容は次の通りである。

○「機械設備」衛星通信関連設備21.4億円

○「機械設備」CMバンク設備5.5億円（放送機器の更新）

○「機械設備」スタジオ放送設備5.1億円（番組制作能力拡充，生田スタジオ増改築）

○「建設仮勘定」衛星通信関連設備20.0億円，土地8.2億円，CMバンク設備5.1億円，南本館増築工事3.4億円

設備の新設，重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

予算金額261億円（既支払額131億円，今後の支払必要額129億円）

○生田スタジオ完成

○テレビ設備および本社設備機械設備他（番組制作能力および本社設備の拡充）  
予算金額63億円（既支払額0.4億円，今後の支払必要額62.7億円，平成元年4月着手，平成3年3月完成予定），完成後の増加能力，更新一前年度からの継続

○新宿分室文化事業諸設備（文化事業の充実）予算金額121億円（既支払額62億円，今後の支払必要額59.1億円，昭和62年10月着手，平成3年3月完成予定）一平成元年度からの継続

**3 平成3年（1991）3月**

## (1) 東京放送

設備投資実施額と内容

設備投資実施額は，63.8億円である。また，有形固定資産当期増加額は，316.4億円であり，その内容は次の通りである。

○「機械および装置」テレビ機械設備24.1億円（通常設備の更新）

○「機械および装置」ラジオ機械設備1.0億円（通常設備の更新）

○「土地」赤坂土地取得230.1億円（放送センター建設に必要）

○「建設仮勘定」ラジオ戸田送信所局舎11.5億円，TBS番組センター6.9億円

設備の新設，重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

予算金額1,400億円（既支払額405億円，今後の支払必要額995億円，昭和62年4月着手，平成6年4月完成予定）

放送センターの新設（本社および赤坂テレビ・ラジオ総合スタジオ）

既支払額，今後の支払必要額，完成予定の変更の他は，平成元年度に同じ

## (2) 日本テレビ放送網

設備投資総額と内容

設備投資総額は，121億円である。また，有形固定資産当期増加額は，180.4億円であり，その内容は次の通りである。

○「建物」長崎出島ホール11.3億円

○「機械設備」生田スタジオ設備7.2億円（生田第3スタジオの設備更新）

○「機械設備」SDC・SOC設備5.4億円

○「建設仮勘定」東京都収用代替土地42.3億円

当期の設備投資は，設備の更新と番組制作能力拡充を目的としたものである（この説明と次の解説は，日本テレビ放送網『有価証券報告書総覧』の中の「設備の状況」に記載されているものであり，こ

の記載はディスクロージャーの観点から分かりやすく好ましい。

- 1) その主なものは、ニュース・スポーツ・情報番組等における国内外の衛星通信、各地からの中継、コンピュータグラフィック等の多種の信号回線を機能的に処理するための回線運用センターのシステムアップ化。
- 2) スポーツ中継のための新技術を導入した大型中継車、クリアビジョン用を搭載した最新大型 CCD カメラ、ハンディ CCD カメラの導入。
- 3) クリアビジョン放送ができるようなマイスタジオの全面改修である。

設備の新設、重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

テレビ設備および本社設備（番組制作能力および本社設備の拡充）完成  
 新宿分室文化事業諸設備（文化事業の充実）予算金額35億円（既支払額0億円、今後の支払必要額35億円、平成3年4月着手、平成4年3月完成予定）  
 —平成元年度からの継続

#### 4 平成4年(1992)3月

##### (1) 東京放送

###### 設備投資実施額と内容

設備投資実施額は、216億円である。また、有形固定資産当期増加額は、273.6億円であり、その内容は次の通りである。

- 「機械および装置」砧スタジオ機械設備 17.3億円
- 「機械および装置」番組センター機械設備3.9億円（通常設備の更新）
- 「建設仮勘定」放送センター122.5億円

設備の新設、重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

予算金額1,400億円（既支払額528億円、今後の支払必要額872億円、昭和62年4月着手、平成6年4月完成予定）

放送センターの新設（本社および赤坂テレビ・ラジオ総合スタジオ）

既支払額、今後の支払必要額の他は、平成元年度に同じ

##### (2) 日本テレビ放送網

###### 設備投資総額と内容

設備投資総額は、140.3億円である。また、有形固定資産当期増加額は、191.8億円であり、その内容は次の通りである。

- 「機械設備」報道スタジオ改修8.3億円
- 「土地」新宿分室隣接地22.4億円
- 「建設仮勘定」新宿分室隣接土地、建物 68.6億円

当期の設備投資は、放送設備の充実に努めた（日本テレビ放送網の説明）。

- 1) スポーツ番組用送り出しの映像と音声設備を一新、マラソンや報道中継用の衛生を利用したヘリコプター自動追尾装置を導入した。
- 2) ニュース報道番組充実のために、ニュース用スタジオを最新のデジタル設備に更新しさらに衛星中継設備を搭載した報道中継車や、あらゆる事件事故に対応する衛星電話装置を設置した。
- 3) インテルサット衛星受信専用地球局を設置し、タイ、バンコク支局の放送設備およびKDD専用光回線等を設置した。
- 4) 後楽園ホールスタジオカメラを最新のものに更新し社内のVTRを高画質・高音質のデジタルVTRに継続更新している。
- 5) ハイビジョンソフト制作のためにハイビジョン収録車とハイビジョン編集室を、さらに将来、東京ドームのプロ野球をハイビジョンで中継するために光ケーブルを設置した。

設備の新設、重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

新宿分室 文化事業諸設備（文化事業の充

実) 予算金額42億円 (既支払額 0 億円, 今後の支払必要額42億円, 平成 4 年 4 月着手, 平成 5 年 3 月完成予定)

—平成元年度からの継続

## 5 平成 5 年 (1993) 3 月

### (1) 東京放送

#### 設備投資実施額と内容

設備投資実施額は, 205.5億円である。また, 有形固定資産当期増加額は, 212.2億円であり, その内容は次の通りである。

- 「機械および装置」PCM 放送スタジオ設備3.7億円 (通常設備の更新)
- 「機械および装置」ラジオ番組 DAF 装置3.5億円 (通常設備の更新)

○「建設仮勘定」放送センター144.3億円  
設備の新設, 重要な拡充もしくは改修または

#### これらの計画

予算金額1,468億円 (既支払額672億円, 今後の支払必要額795億円, 昭和62年 4 月着手, 平成 6 年 4 月完成予定)

放送センターの新設 (本社および赤坂テレビ・ラジオ総合スタジオ)

予算金額, 既支払額, 今後の支払必要額その他は, 平成元年度に同じトータルシステム新設一新項目

### (2) 日本テレビ放送網

#### 設備投資総額

設備投資総額は, 134.2億円である。また, 有形固定資産当期増加額は, 208.0億円であり, その内容は次の通りである。

- 「機械設備」A サブ放送設備21.8億円
- 「土地」新宿分室隣接地15.2億円
- 「建設仮勘定」新宿分室隣接土地, 建物73.8億円

当期の設備投資は, 放送設備の充実に努めた。その主なものは次のとおりである。

- 1) 送出システムが最新型のデジタルシステムとして, 4 年11月に完成, 稼働を開始した。本番用, 予備用, 保存用

の3システム構成で, 24時間切れ目なく安定した送出ができ, メディアの多様化, 衛星放送や地上放送ネットワークの増大にも十分対応できる機能性能を持ったシステムにした。

- 2) 報道番組や情報番組をより充実させるため, 4 年 9 月神奈川県の大山山頂にマイクロ受信基地が完成し運用を開始した。
- 3) ニュース強化をはかるため, 報道用素材写真のファイルを静止画像として電子ファイルに蓄積・保存し, オンラインで迅速に生放送に利用できる, 大容量静止画像ファイルを 5 年 3 月に完成, また報道中継車への衛星伝送装置の搭載, ソウル支局, バンコク支局など海外支局の中継伝送設備の増強をした。
- 4) 天気予報・スポーツ・選挙特番などの多彩な番組づくりのため, 三次元 CG を導入した。
- 5) 後楽園ホールに映像切替装置・音声装置を EDTV に対応できるようにしている。

設備の新設, 重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

新宿分室文化事業諸設備 (文化事業の充実) 完成。

予算金額25億円 (今後の支払必要額25億円)

本社 放送設備 設備の維持管理 予算金額25億円, 今後の支払必要額25億円, 平成 5 年 4 月着手, 平成 6 年 3 月完成予定

## 6 平成 6 年 (1994) 3 月

### (1) 東京放送

#### 設備投資実施額と内容

設備投資実施額は, 524.9億円である。また, 有形固定資産当期増加額は, 212.2億円であり, その内容は次の通りである。

- 「機械および装置」特殊画像処理装置1.3

億円 (通常設備の更新)

○「機械および装置」デジタル VTR 装置  
1.1億円 (通常設備の更新)

○「建設仮勘定」放送センター建設関係  
471.5億円

設備の新設、重要な拡充もしくは改修または  
これらの計画

予算金額1,468億円 (既支払額1,144億円,  
今後の支払必要額324億円, 昭和62年4  
月着手, 平成6年5月完成予定)

放送センターの新設 (本社および赤坂テレ  
ビ・ラジオ総合スタジオ)

予算金額, 既支払額, 今後の支払必要額の  
他は, 平成元年度に同じ

トータルシステム新設—平成5年度からの  
継続

## (2) 日本テレビ放送網

### 設備投資総額

設備投資総額は, 70.5億円である。また,  
有形固定資産当期増加額は, 126.5億円  
であり, その内容は次の通りである。

○「機械設備」総合管理用コンピューター  
更新4.2億円

○「土地」新宿分室隣接地34.5億円

○「建設仮勘定」新宿分室隣接地, 建物  
20.6億円

当期の設備投資は, 放送設備の充実に努め  
た。その主なものは次のとおりである。

- 1) 関東地区の緊急時の放送電波を確保す  
るため, 新宿センタービルの予備送信  
機を更新した。
- 2) 報道・情報番組の多様化・広域化に対  
応するため, 最新のデジタル技術を用  
いた衛星通信装置を導入し, 離島・遠  
隔地からの中継を可能にした。
- 3) 報道素材伝送システムを, 平成5年9  
月にオープンした羽田空港心新ビル  
(ビッグバード) および都庁庁舎に設  
置するとともに, 国会記者会館の伝送  
装置を更新した。

設備の新設、重要な拡充もしくは改修または  
これらの計画

本社放送設備設備の維持管理予算金額28億  
円, 今後の支払必要額28億円,  
平成6年4月着手, 平成7年3月完成予定  
—平成5年度からの継続

## 7 平成7年 (1995) 3月

### (1) 東京放送

#### 設備投資実施額と内容

設備投資実施額は, 380.1億円である。ま  
た, 有形固定資産当期増加額は, 1,483  
億円であり, その内容は次の通りである。

○「建物」放送センター新築835.4億円

○「機械および装置」放送センター, テレ  
ビ・放送機器他192.2億円

○「工具器具備品」放送センター電話設備  
他31.6億円

○「建設仮勘定」放送センター関係357.3億  
円

設備の新設、重要な拡充もしくは改修または  
これらの計画 (当期中に完成した設備の新設、  
重要な拡充等)

放送センターの新設 (本社および赤坂テレ  
ビ・ラジオ総合スタジオ)

金額1,383.1億円, 完成年月, 6年5月  
トータルシステム新設, 金額58億円, 完成  
年月, 6年9月

### (2) 日本テレビ放送網

#### 設備投資総額

設備投資総額は, 57.4億円である。また,  
有形固定資産当期増加額は, 129.8億円  
であり, その内容は次の通りである。57  
億円

○「機械設備」新宿センタービルマイクロ  
受信基地局更新3.0億円

○「土地」新宿分室隣接地54.6億円

○「建設仮勘定」新宿分室隣接地, 建物  
16.4億円

当期の設備投資は, 放送設備の充実に努め

た。その主なものは次のとおりである。

- 1) 関東1,300万世帯により安定した放送電波を届けるため、東京タワーの送信空中線設備を更新した。
- 2) 報道・情報番組での中継伝送をより強化するため、東京都中央区の聖路加国際病院タワーにマイクロ受信基地を新設するとともに、報道中継車を地上マイクロと衛星通信の両方の対応が可能なものとした。
- 3) 平成7年夏より始まるEDTV-日本放送へ向けて、多目的に対応可能な大型中継車を更新するとともに、局内設備のワイド化に対応してMyスタジオの高度化拡張を行った。

設備の新設、重要な拡充もしくは改修またはこれらの計画

予算金額34億円 (今後の支払必要額34億円)

本社放送設備設備の維持管理予算金額34億円、今後の支払必要額34億円、

平成7年4月着手、平成8年3月完成予定  
—平成5年度からの継続

## 8 放送技術の発展とTBS放送センター(ビッグハット)

日本テレビ放送網『有価証券報告書総覧』の中の「設備の状況」に記載されている「当期の設備投資」に関する説明は、設備投資の目的や設備投資の技術的側面に触れるものであり、この記載はディスクロージャーの観点から分かりやすく好ましい。たとえば、ニュース・スポーツ・情報番組等における国内外の衛星通信、各地からの中継、コンピュータグラフィック等の多種の信号回線を機能的に処理するための回線運用センターのシステムアップ化、等々に関する上記の説明は、親切で好ましいことである。

設備投資に関する情報を『有価証券報告書総覧』に記載する場合は、これを利用する会計の専門家その他の入々に分かりやすい技術用語の

解説が必要である。とくに、放送技術については、放送系ニューメディアとして、第二世代EDTV、ハイビジョン放送、デジタル放送、FM多重放送、コミュニティ放送、国際衛星放送(越境テレビ放送)など、また放送機器の動向としてカメラ、記録・編集機器、ENG取材機器、デジタル伝送装置など、近年の新しい動向を分かりやすく解説する場所と機会を設けるべきであろう(日本民間放送連盟編『日本民間放送年間』平成7年版、コーケン出版、1995、pp. 154~65)。

設備投資の実態を調べていて興味があったことは、民間放送会社のスタジオや放送センターの重要性である。番組の編集・制作・送信のためには、近代技術を備えた設備装置をスタジオ内に備えていなければならない。東京放送では「本社および赤坂テレビ・ラジオ総合スタジオ」である「放送センター」が新設された。この「放送センター」は、「ビッグハット」と名づけられ、金額は1,383.1億円(7年建設仮勘定当期減少額1,176.4億円)、完成年月は6年5月である。

東京放送発刊のパンフレットによれば、「ビッグハット」は、マルチメディア時代に相応しい世界規模の情報発信基地であり、また東京放送がこれまで蓄積してきた様々なノウハウと再先端技術の導入によって、番組のスタートから出来上がり、メディア展開までの情報が常に把握できる、ソフト産業としての一貫生産システムである。

## VI むすび

本稿では、(株)東京放送と日本テレビ放送網(株)の設備投資の事例研究を行うことを主眼とした。これによると、両社の沿革から、本社機能およびテレビ・ラジオスタジオの完成とテレビ・ラジオの新技術の開発が、インフラ(放送設備)を構成することがわかる。また、会社の目的から、多角化した業務がクローズアップされ、これらの業務の増大は、両社が扱う

新技術の範囲が拡大したことによりもたらされた。ここでは、テレビ・ラジオの新技術の研究開発活動を年次を追って記載したのである。

そして基本的な課題として、設備投資の推移を見たが、これらの設備投資は、多角化した民間放送の業務、多くの高度な新技術、活発な研究開発活動を包括していることが、上記の「ビッグハット」からも理解される。また、これらの民間放送の企業活動は、インフラ（放送設備）を構成してきており、このインフラの現状は、設備投資の現状と推移から伺い知ることができるのである。なお、設備投資に関して指摘すべき点については、前節の「V 東京放送と日本テレビ放送網の設備投資の実態」のそれぞれの箇所において、指摘した通りである。

#### (1) インフラストラクチャー形成の制作局への集中

この「むすび」では、幾つかの気がついた事柄について、記しておきたい。まず、放送産業の設備投資は、主として東京放送と日本テレビ放送網を含む東京のキイ局（制作局）において多くが実施されているということである。ちなみに、『有価証券報告書総覧』の発行会社について、設備投資実施額と有形固定資産当期増加額（平成7年3月）を記せば、この頁の最下段の一覧の通りである。各社の数字を比較していただきたい。

#### (2) ネットワーク系列内インフラストラクチャーの形成

次に、放送産業におけるインフラストラクチャーを見るためには、設備投資や有形固定資産増加額以外の「投資その他の資産」にも注目しなければならない。系列内での設備投資の配分

は、投資有価証券（系列会社関係）、関係会社株式（子会社関係）、関係会社長期貸付金（系列会社関係、子会社関係）を見ることによって、全体像を理解することができる。

東京放送では、投資有価証券（株式）として、銀行関係以外に次のような株式銘柄を持っている（平成7年3月、65.7億円）。①放送会社——日本衛星放送、伊予テレビ、新潟放送、チューリップテレビ、テレビユー山形、東京メトロポリタンテレビジョン、テレビユー福島、ケーブルテレビジョン東京、②広告会社・出版社など——第一企画、国際放映、ティービーエスブリタニカ、角川書店、横浜ベイスターズ、横浜スタジアム、三井不動産、東京エレクトロン。

東京放送は、これらの投資有価証券（株式）によって、ネットワーク系列内のインフラストラクチャーの形成と分担を行っているといえる（注 新潟放送の設備投資）。

#### (3) 会社系列内（親子会社間）インフラストラクチャーの形成

同様に、東京放送では、関係会社株式（子会社・関連会社関係）として、次のような株式銘柄を持っている（平成7年3月、42.9億円）。①子会社——ティー・ビー・エス・ビジョン、ティー・ビー・エス・サービス、日音、リースプランニング・ケイ、緑山スタジオシティ、東郷女子学生会館など、そして②関連会社——赤坂テレビスタジオ、赤坂ケーブルシティ、テレパック、東京電子工業など。これらの企業集団は、ソフト制作・販売、放送関連技術提供、保守・サービス、投資・情報提供等を行う会社であり、東京放送とともにインフラストラクチャーの形

	設備投資実施額	有形固定資産増加額
(株) 東京放送 (東京第1部上場)	380億円	1,483億円
日本テレビ放送網 (株) (東京第1部上場)	57億円	130億円
中部日本放送 (株) (名古屋第1部上場)	33億円	33億円
朝日放送 (株) (大阪第2部上場)	9億円	9億円
アール・ケー・ビー毎日 (株) (福岡上場)	48億円	48億円
(株) 新潟放送 (店頭)	2億円	2億円
		(内建設仮勘定43億円)



成と分担を行っている。これらの内容は、「セグメント情報」からも得られるのであり、テレビ放送事業、文化事業、その他の事業の区分によって、インフラストラクチャー形成の分担を行っているのである。

放送産業におけるインフラストラクチャーは、装置産業の性格から、その構成比率は高い。そのインフラストラクチャーは、技術革新の激し

い放送産業や通信技術が内容となっており、設備の新設と更新は極めて高い戦略性を持っている。今回の論稿では、設備投資の戦略性に触れることはできなかったが、東京放送と日本テレビ放送網とでは設備投資の金額と時期について違いが見られ、その経営戦略の相違を今後追求すべきものとする。

[おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授]