

日本テレビグループの知財・無形資産戦略：現状と将来予測

現状の知的財産・無形資産戦略

知的財産権の活用・保護方針

日本テレビグループ（以下、日テレ）は、自社の放送番組や配信コンテンツといった**著作物を最重要の知的財産（IP）**と位置づけ、その価値最大化を経営戦略の柱としています^①。同グループは「**コンテンツの価値最大化**」を掲げ、オリジナル作品の企画開発によるIPビジネス拡大や海外市場での収益拡大を目標に据えています^①。この方針の下、番組タイトルやキャラクターなどの**商標**も適切に管理・活用し、自社ブランドや番組ブランドの保護に努めています。また、**特許**については、たとえば地上波CMの広告取引プラットフォーム「Ad Reach MAX（アドリーチマックス）」において関連技術で**特許を取得済み**であるなど、技術開発に伴う知財権の取得も進めています^②。

知的財産の**保護**にも力を入れており、自社コンテンツの海賊版対策を積極的に実施しています。具体的には、インターネット上への違法アップロード動画や海賊版DVDの摘発・削除に向けて、UGCサイト事業者や専門業者、警察・税関当局、業界団体（日本民間放送連盟やCODAなど）と連携した包括的な対策を展開しています^③^④。こうした著作権侵害対策は、自社のコンテンツビジネスの基盤保護であると同時に、原作者・制作者などステークホルダーの権利保護にも資する重要な取り組みと位置づけられています^⑤^④。

コンテンツIP戦略

日テレは**コンテンツ中心主義**とも称せる戦略を展開しており、質の高いコンテンツ提供によってテレビ放送の視聴率と広告収入を支える一方、自社コンテンツのマルチプラットフォーム展開とIP展開によって収益源を多角化しています^⑥^⑦。たとえば前中期経営計画(2022～2024年)においては「テレビを超えろ、ポードーを超えろ。」とのスローガンの下、テレビ番組のみならず**TVerやHulu**などの配信プラットフォームでの展開、さらには**グローバル配信プラットフォーム**へのコンテンツ供給を推進しました^⑧。こうした取り組みにより、アニメ・映画・イベント・IPビジネスといった非放送系事業も堅調に成長しており^⑧、実際に2024年上期にはスタジオジブリの連結子会社化も寄与して**コンテンツ販売売上が100億円**に達するなどIP関連収益が拡大しています^⑨。

特に**オリジナルIPの創出と多面的な収益化**を重視しており、ドラマ・映画・アニメ・音楽・キャラクター事業など多岐にわたる領域で自社発のコンテンツIPを生み出す体制強化に努めています^⑩。近年はスタジオジブリを子会社化して同社の有する世界的IPをグループに取り込むなど、大型IPへの投資も実施しました^⑪^⑨。創出したコンテンツIPはテレビ放送のみならず、劇場公開、配信、グッズ販売、出版、イベント、舞台化など**クロスメディア展開**によって収益機会を最大化しています^⑫^⑬。例えば、スタジオジブリ作品は海外でも劇場・配信で親しまれており、関連商品の販売や展覧会・舞台公演なども行われています^⑭^⑫。また自社の強みであるバラエティ番組については、フォーマット販売（企画フォーマットを海外の放送局にライセンス提供）にも着手し始めており、海外向け制作スタジオの新設など体制づくりを進めています^⑮^⑯。

ブランド戦略とレピュテーション管理

日テレは「感動×信頼のNo.1企業」を目指す経営方針を掲げており¹⁷、視聴者や広告主からのブランド価値向上に努めています。テレビ放送においては長年視聴率三冠王を維持し¹⁸、特に広告主が重視するコアターゲット層（13～49歳）で圧倒的支持を得ることを目標に番組編成や編成戦略を刷新しています¹⁸。この視聴者支持の高さが**日テレブランドの根幹**となっており、結果として関東地区スポット広告シェアで3割超という突出した地位を築いています¹⁹。また、報道部門においても正確・迅速な報道姿勢を貫き「信頼のブランド」としての評価を維持・向上させています²⁰。新たなコーポレートメッセージ「心と未来に、のこるもの。」を発表するなど²¹、企業ブランドイメージの刷新も行い、伝統と革新の両面からブランド価値を高める努力を続けています。

レピュテーション管理の面では、不祥事防止やコンプライアンス遵守に努め、視聴者・取引先との信頼関係維持に注力しています。また社会貢献活動（例：24時間テレビのチャリティー企画等）やSDGs推進によって企業の公共的イメージ向上にも取り組んでいます。こうした活動は日テレのブランド価値を長期的に支える無形資産となっています。さらに、**顧客体験価値**の向上も図っており、番組関連イベントやテーマパーク（アンパンマンこどもミュージアム等）の運営を通じてファンとのエンゲージメント強化を推進しています²²。このように、**ブランド資産**（企業ブランド・番組ブランド・キャラクターブランド等）とレピュテーションは、グループ全体の事業基盤を支える重要な無形資産として戦略的にマネジメントされています。

技術・データ・ソフトウェアなどデジタル資産の活用

急速なメディア環境の変化に対応し、日テレは**デジタル技術やデータ活用による事業革新**を図っています。広告分野では、従来の視聴率ベースのテレビCM取引を変革するべく、「Ad Reach MAX」プラットフォームを内製開発し2025年3月にサービス開始しました²³。同プラットフォームでは**インプレッション数（視聴による広告接触数）を指標としたテレビCM枠のプログラマティック販売**を可能にしており、業界初のオンライン取引手法として注目されています²³²⁴。広告主や代理店はウェブ上の画面からCM枠を直接発注・素材入稿・レポート確認でき、テレビ広告の運用型取引を実現するサービス「スグリー」を提供しています²³²⁵。この**アドテクノロジー**への注力により、テレビ広告の強みを活かしつつデジタル広告の利点（ターゲティングや自動化）を取り込む戦略を進めています²⁶。技術面ではAIを活用した需要予測・最適化システムに複数の特許を取得しており²、日テレ独自の技術資産として競合優位性の源泉としています。

コンテンツ制作面でも**AIやICTの積極導入**を図っています。新中期計画に先立ち、制作現場のDX（デジタルトランスフォーメーション）としてクラウドやリモート制作の導入事例もあり²⁷、コロナ禍を契機にデジタルワークフローを整備しました。また今後は**生成系AIの活用による企画開発**も推進予定で、AIアシスタント（エージェント）を制作スタッフに導入する「コンテンツテクノロジー戦略」を展開し、クリエイターの発想支援や制作効率向上を図る方針です²⁸²⁹。データ面では、自社の視聴データ・会員データ（Huluやイベント来場者など）を分析し、編成やマーケティングに活かす取り組みも進んでいます。例えば視聴者の嗜好データを元にアニメ番組を金曜深夜枠に編成したところヒット作が生まれるなど³⁰、データドリブンなコンテンツ戦略の成果も現れています。さらに、**DXによる業務効率化**やメディアミックスの高度化にも積極的に、ソフトウェア資産（業務システムや分析ツール等）への投資も継続しています。総じて、技術・データ・ソフトウェアといったデジタル無形資産の活用は、日テレの事業革新と新たな価値創造の原動力となっています。

ノウハウ・ネットワーク・組織能力の位置づけ

日テレは開局70年超の歴史で培った**放送・コンテンツ制作のノウハウ**自体を貴重な無形資産と捉えています。熟練のプロデューサーやディレクター陣の企画力・制作力、高品質な番組制作のノウハウは同社の強みであり、若手育成や知見の継承によって組織的に蓄積・活用されています。また、日本テレビネットワーク系列（NNS・NNN）の**全国ネットワーク**は、地方局との強固な協力関係や情報交換を可能にし、コンテンツの全

国展開やローカルコンテンツ共有を支える重要資産です。報道における全国記者網や、制作協力会社・タレント事務所との長年のリレーションも、日テレグループのバリューチェーン上の強みとなっています。

さらに、**外部との協業ネットワーク**拡大にも注力しています。例えば2023年には映像制作大手KANAMEL（旧AOI TYO HD）と資本業務提携を結びましたが³¹、その背景には外部の優れたクリエイティブ力を取り込み、コンテンツ制作体制を強化する狙いがありました³²。この提携によりグループはKANAMELを持分法適用会社とし、同社が有する国内外25社の制作プロダクションネットワークや高度な映像制作ノウハウと連携できる体制を獲得しました³¹³²。日テレはこのような不足するリソースをM&Aや提携で補完しつつ「**世界に通用するコンテンツ製作体制の構築**」を目指す姿勢を明確に打ち出しています³³³⁴。また2024年には社内に「海外戦略センター」を新設し、グローバル展開に対応する組織能力の強化を図りました³⁵。人材面では中途採用強化や専門人材の登用、新しい人事制度導入などによって**組織力・人材力**の向上にも取り組んでいます³⁵。総じて、内部の組織能力やノウハウと、外部パートナーとのネットワークを融合させることで、日テレはコンテンツ創造から流通・収益化まで一気通貫で展開できるバリューチェーンの構築を進めています³⁶³⁷。こうした包括的な無形資産経営により、放送からイベント・配信・海外販売まで多面的に価値を創出するビジネスモデルを支えているのが現状です。

新経営ビジョン・中期経営計画(2025-2027)に基づく戦略変化の予測

2025年5月に策定された日テレグループの新「経営ビジョン」および「中期経営計画 2025-2027」では、「**コンテンツの力で、“世界”を変える。**」との長期ビジョンの下、グローバルコンテンツメーカーへの変革が謳われました³⁸。新スローガンは「**日テレ、開国！ Gear up, go global**」であり、今後10年間で海外売上高1,000億円規模（2033年度）を目指す大胆な成長戦略が示されています³⁹⁴⁰。この計画ではコンテンツ事業をグループの中核に据え、**IP（知的財産）創出にこだわったコンテンツビジネス展開やAI・テクノロジー活用、海外市場への開拓、1,000億円の成長投資**などが重点目標として掲げられています⁴⁰。これを受け、日テレの知財・無形資産戦略も従来以上に変革していくことが予想されます。以下では、いくつかのシナリオ別に今後考えられる戦略の変化を分析・予測します。

シナリオ1: コンテンツのグローバル展開を強化する戦略

新ビジョンの核となるのがグローバル展開戦略です³⁸⁴¹。このシナリオでは、知財・無形資産戦略は「**IPの世界進出**」に焦点を当てて強化されるでしょう。具体的には：

- ・**海外市場向けIP開発の強化:** 海外で通用するオリジナルIPの創出を目的に、海外トレンドやニーズを意識したコンテンツ企画・制作が増加します。例えば国際共同製作のドラマやアニメ、グローバルな人気を狙った映画などを積極開発し、各国で受け入れられるIPポートフォリオを拡充するでしょう¹⁵⁴²。また、海外マーケット向けに日本発の**バラエティ番組フォーマット**（企画書）を開発・輸出し、新たな収益源とする動きも加速します⁴³。
- ・**国際拠点・パートナーシップの整備:** 海外における知財展開力を高めるため、現地法人や拠点の設置、海外スタジオとの連携が進みます。実際計画では米ロサンゼルスにビジネス拠点を開設し、北米での日テレコンテンツ販売のハブとする方針です⁴⁴⁴⁵。さらに「GYOKURO STUDIO」と称する海外向け制作スタジオを新設し、内外クリエイターとの共創体制でグローバル展開に適した作品を制作する計画が示されています⁴⁶⁴³。他国の有カスタジオやプラットフォーム企業との**アライアンス**締結も推進し、自社IPの現地化や共同プロモーションを図るでしょう¹⁶。
- ・**IPのライセンス戦略の拡充:** 知的財産のライセンス供与やフォーマット販売がこれまで以上に重視され、世界各地で日テレ発コンテンツのリメイク・配給・商品化が行われる見通しです。既に細田守監督の新作映画『果てしなきスカーレット』についてはソニー・ピクチャーズと組んで全世界配給を予定しており⁴⁷⁴⁸、今後もアニメ作品の海外配信契約やドラマのリメイク権販売、キャラクターIPの海外マーチャンダイジング（玩具・ゲーム化など）など、**グローバルIPビジネス**を拡大すると考えら

れます⁴⁹⁵⁰。その際、各国での商標登録や著作権管理を適切に行い、知財権のグローバル管理体制も強化されるでしょう。

- ・**大型投資によるIP資産取得:** グローバルで通用するIPや人材を獲得するための投資も積極化する見込みです。中期計画では**1,000億円の成長投資枠**が設定され、新規事業開発やM&Aを通じた戦略的投資に充当するとしています⁴⁰。この中には海外プロダクションの買収や、有望なIPホルダー企業への出資も含まれる可能性があります。実際、「自社リソースで足りない部分を補うため外部との協業・M&Aに積極的に取り組む」と表明しており³⁶³⁷、世界的IPを持つ企業との提携・買収によってIPポートフォリオを一気に拡大するシナリオも想定されます。

以上のように、本シナリオでは「**コンテンツ/IPの輸出産業化**」がキーワードとなります。国内完結型だった組織やバリューチェーンをグローバル対応に再構築し、知的財産を世界規模で展開・収益化する体制へシフトするでしょう³⁶⁴³。海外市場で成功することで、日本発コンテンツメーカーとしてのブランドも向上し、IP資産そのものの価値がさらに高まる好循環が期待されます。

シナリオ2: デジタル資産（データ・AI・ソフトウェア）中心の戦略への移行

このシナリオでは、デジタル技術・データ活用を軸に据えた知財・無形資産戦略への転換が進みます。放送ビジネスのデジタルシフトが一層加速し、**テクノロジー企業の色彩**を強める展開が予測されます。

- ・**AIによるコンテンツ開発と効率化:** 既に計画に明記されたとおり、コンテンツの企画・制作プロセスへのAIエージェント実装が進みます²⁸。シナリオ2ではこれをさらに発展させ、脚本のプロット生成補助や編集作業の自動化、アーカイブ映像の解析と再編集による新コンテンツ創出など、**生成AIや機械学習**を活用した高度なコンテンツ制作手法が普及するでしょう。これによりクリエイターの創造性を増幅しつつ制作効率を飛躍的に向上させ、多品種大量のコンテンツ供給を可能にすることが期待されます²⁸²⁹。同時に、制作フローのデジタル化（クラウド化・リモートコラボレーション）をさらに推し進め、ノウハウのデータベース化や社内ナレッジ共有システムの構築など、**組織的な無形資産のデジタル管理**も進展すると考えられます。
- ・**データ資産の収益化と顧客ターゲティング:** 日テレは豊富な視聴データや会員情報、広告配信データ等を保有しています。シナリオ2ではこれら**データ資産を本格的に事業活用・収益化**する戦略が鮮明になるでしょう。具体的には、視聴者の属性・嗜好データを分析してパーソナライズされたコンテンツ提供（レコメンデーション強化や地域ごとの番組編成最適化）を行うほか、データを活用した新サービス（例：双方向視聴体験アプリ、ファンコミュニティプラットフォーム）の展開も考えられます。広告分野では、Ad Reach MAXをさらに高度化させ、テレビ×デジタル横断の統合マーケティングデータプラットフォームを構築する可能性があります。広告主向けには視聴データとWeb行動データを組み合わせた**精緻なターゲティングCM**を販売し、新たなプレミアム広告枠として収益化するでしょう。また、自社のデータを外部に提供（匿名加工情報として他企業とデータ連携）する**データビジネス**への進出も想定されます。
- ・**ソフトウェア・プラットフォーム事業への展開:** 日テレ自らが**プラットフォーム提供者**となるモデルも進むかもしれません。すでに広告のプログラマティック取引基盤を持つに至りましたが、将来的には映像コンテンツの独自配信プラットフォームや、他社にも開放する共通プラットフォームを運営する可能性もあります。たとえば、日テレのアドテクノロジーを業界標準化し、系列局や他局にもライセンス提供することや、放送局横断の見逃し配信プラットフォーム（TVer強化版など）に技術提供・主導することも考えられます。これにより、従来の放送コンテンツ制作会社から**メディアテック企業**へと変貌し、ソフトウェアやサービス運用からの収益を得る割合が増すでしょう。特許やソフトウェア著作権など技術系知財の蓄積も戦略上重要度を増し、技術開発部門への投資・人材強化が図られるはずです。

- ・**デジタル人材と組織改革:** デジタル中心戦略を実行するには、AIエンジニアやデータサイエンティスト、UXデザイナー等の専門人材が不可欠です。日テレはすでに中途採用強化を打ち出していますが^{36 37}、シナリオ2では一層の**デジタル人材採用・育成**が進み、放送局的組織からテクノロジー企業の組織へのカルチャー変革が起きるでしょう。社内の意思決定もアジャイルかつデータ主導型に変わり、研究開発投資の比重も高まります。例えば独自のR&Dラボを設立してAI・XRなど新技術の実証を行い、その成果を放送・イベントに実装していくといった動きが予想されます。

このシナリオにおいては、日テレの無形資産経営は「**デジタル知財の巧みな活用**」へシフトします。従来は番組やキャラクターといったコンテンツIPが中心でしたが、今後はアルゴリズムやプラットフォーム、データといった**デジタルIP**の価値が増大します。放送局の強み（コンテンツ力）とIT企業の強み（技術力）の融合により、新たな競争優位を築く戦略と言えます。結果として、日テレは視聴者データ×コンテンツ力で個々の視聴者に最適化された体験を提供し、デジタル時代のリーディングカンパニーとしての地位を確立するでしょう。

シナリオ3: ブランド価値と顧客体験を軸にした戦略再編

このシナリオでは、「コンテンツ提供企業」から一歩進んで「**総合エンターテインメントブランド**」としての立ち位置を強化する戦略が描かれます。すなわち、企業ブランドおよび各コンテンツブランドの価値向上と、視聴者・ユーザーへの顧客体験（CX）最適化を経営の中心に据える方向性です。

- ・**ブランドアセットの再評価と統合:** グループ全体で保有するブランド（日本テレビの企業ブランド、傘下企業のブランド、番組やキャラクターIPブランドなど）を総棚卸しし、戦略的にポートフォリオ管理するようになるでしょう。例えば、「日テレ＝信頼と感動」のブランドイメージを国内外でさらに高めるための統一施策を打ち出すかもしれません。海外展開においても「日本が誇るコンテンツメーカー」として世界に評価されることを目指すとされており⁵¹、日テレブランドを国際市場で確立するブランディング戦略が重要になります。また、傘下のスタジオジブリやHulu、Tipness（スポーツクラブ）等、異なる事業ブランド間のシナジーを模索し、グループ横断キャンペーンや共通のタグライン策定など**ブランド一貫性**の向上を図るでしょう。
- ・**顧客体験価値（CX）の徹底追求:** 視聴者・ユーザーとの接点ごとに最適な体験を提供するための施策が強化されます。テレビ視聴という一次接点だけでなく、配信サービスでの視聴、イベント参加、グッズ購入、テーマパーク来場、SNSでの交流といった多様な顧客ジャーニー全体を視野に入れ、**オムニチャンネルで満足度の高い体験**を設計するでしょう。具体的には、番組の世界観を体感できるテーマイベントの充実、ファンコミュニティ（オンラインサロン等）の創設、番組と連動したEC展開（劇中アイテム販売やコラボ商品）などが考えられます。デジタル技術も活用し、視聴者参加型の双方向コンテンツ（例：リアルタイム投票企画、メタバース上での番組世界再現）を増やすなど、「見る」以上の**体験型コンテンツ**を提供してブランドへの愛着を醸成するでしょう。
- ・**レピュテーションと信頼の深化:** 日テレが長年築いてきた「信頼のブランド」という資産をさらに強固にする取り組みが続くはずで、フェイクニュース対策の強化や報道の質向上、コンプライアンス遵守はもちろん、社会課題の解決に貢献するコンテンツ制作（教育番組、ドキュメンタリー強化等）やCSR活動により、ステークホルダーからの信用力を高めるでしょう^{52 40}。企業としての存在価値を「社会に良い影響を与えるブランド」と位置づけ、社員にもその理念を浸透させることで、ブランド価値経営を内外で徹底していくと考えられます。たとえばSDGsやDE&I推進を組織文化に根付かせ、番組制作にも反映させることでブランドの共感性を高める、といった方向性です。
- ・**顧客基盤の拡大とロイヤルティ戦略:** ブランド戦略とCXの重視は最終的にファン・視聴者のロイヤルティ強化を狙うものです。シナリオ3では、従来以上に**顧客基盤（ファンコミュニティ）の拡大**に向けた戦略が取られるでしょう。例えば、日テレの番組やキャラクターの**ファンクラブ的サービス**を創設し、会員向けに限定コンテンツやイベント先行招待、グッズ割引等を提供するかもしれません。これ

により直接視聴率や瞬間的な収益に寄与しない層も囲い込み、長期的なブランド支持者として育成します。また、放送とネットを横断した**ID統合**やポイント制度の導入などで、一人ひとりの顧客行動を把握して最適な提案を行い、生涯価値（LTV）の向上を図ることも考えられます。こうした取り組みを通じて、「視聴者」から「顧客・ファン」への関係深化を実現し、競合他社との差別化を図る戦略です。

以上よりシナリオ3は、**無形資産としてのブランドと顧客関係**に焦点を当てた経営と言えます。コンテンツは単発の商品ではなくブランド体験の一部と位置づけられ、その価値を総合的に高めることで収益拡大と持続的ファン獲得を目指す方向です。これにより日テレは単なるコンテンツ提供企業を超えて、「このブランドだから見る・参加する」と選ばれる存在となるでしょう。

シナリオ4: 知財管理の高度化による収益強化

最後に、知的財産そのものの管理・運用を高度化し、効率的な収益化を図る戦略シナリオです。ここではIPポートフォリオを経営資源として最大限に機能させるための仕組みづくりに注力します。

- ・**IPポートフォリオ戦略の構築:** 日テレグループ全体で保有する膨大なコンテンツIP（番組フォーマット、映像作品、キャラクター、音楽、スポーツ中継権など）の棚卸しを行い、その**ポートフォリオ戦略**を策定するでしょう。収益性・成長性・戦略的重要度に基づきIPを分類し、「伸ばすIP」「維持するIP」「終了させるIP」を見極めてリソース配分を最適化します。例えば海外展開可能な有望IPには重点投資・プロモーションを行い、一方で低収益の旧番組アーカイブは配信ライブラリー化によるストック収入狙いに切り替えるなど、**IPごとの戦略**を明確化すると考えられます。さらに、新規IP開発案件についても、このポートフォリオ方針に則って企画立案を行い、開発段階からマーケティング・ライセンス計画を統合的に設計するようになるでしょう。
- ・**知財収益化スキームの多様化:** IPから収益を上げる手法を高度化・多様化します。具体的には、国内外での**ライセンス収入**を最大化するために、専門部署や子会社を設立して権利許諾ビジネスを強化することが考えられます。各国の配信プラットフォームへの番組供給契約、フォーマット販売、グッズやゲーム化のライセンス許諾、キャラクターIPのプロデュース（他社との協業による新商品企画）など、あらゆる形態でIPをマネタイズします。また、**二次利用**の促進もポイントです。過去の名作番組やアーカイブ映像をデジタルリマスターして有料配信する、名シーンを切り出してSNSでバイラル展開し広告収入を得る、放送局ならではのスポーツ映像・ニュース映像素材をストックコンテンツとして販売する、といったことも推進されるでしょう。さらに、知財の金融的活用（たとえば人気IPを裏付けとした資金調達やファンド組成）といった**IPファイナンス**の手法も研究されるかもしれません。
- ・**権利管理とガバナンスの強化:** 知財管理高度化にはITシステム導入や管理プロセス整備も欠かせません。シナリオ4では、グループ横断の**知財管理システム**を構築し、全コンテンツの権利情報・契約状況を一元管理・可視化する取り組みが進むでしょう。これにより、権利切れや未許諾状態の把握、最適な権利行使タイミングの判断（例：海外での公開期限前に再度プロモーションする等）が容易になります。また法務部門・事業部門が連携し、知財契約やクリアランスの効率化を図るとともに、権利侵害に対する法的措置も迅速化する体制を整えるでしょう。加えて、政府が提唱する**知財・無形資産ガバナンス指針**に沿って、取締役会レベルで知財戦略を議論・モニタリングする仕組みを強化し、経営として知財価値向上にコミットする姿勢を鮮明にすると考えられます。
- ・**人的資源・組織知の資産化:** 日テレが持つ人的ネットワークやノウハウも知的資産として体系化し、組織能力の向上に結びつけます。たとえば制作人材のスキルやクリエイティブ知見をデータベース化して社内研修に活用したり、OB人脈や外部タレントとのネットワークを「人的資本」として可視化・共有するといった取り組みです。これにより**組織知の形式知化**が進み、社員の異動や世代交代があっても知的資産が失われにくい体制を構築します。ひいては一人ひとりの社員が知財戦略の担い手として、自覚的にコンテンツ価値向上へ貢献できる企業文化を醸成することが目標となるでしょう。

シナリオ4では、このように**知財・無形資産の管理ガバナンス強化と収益化オプションの拡充**によって、持てる資産から最大の価値を引き出す経営が実現します。IP創出から保護・展開・収益化までのサイクルをデータに基づき最適運用することで、一層の収益効率アップと新規事業機会の創出が期待できます。結果として、日テレは知財経営の高度化によって安定且つ持続的な成長基盤を築くことになるでしょう。

以上、4つのシナリオを概観しましたが、現実的にはこれらの戦略は**相互に関連し合い、並行して進行**すると考えられます。グローバル展開を進めつつデジタル技術も駆使し、ブランド価値とCXを高めながら知財管理を高度化する、といった複合的アプローチが求められるでしょう。新中期経営計画で示された方向性⁴⁰を踏まえると、特に**グローバル展開とコンテンツIP創出**は最優先で強化される見込みですが、その実現にはデジタル基盤の整備やブランド戦略の支援が不可欠です。最後に、主要な戦略変化点をシナリオ別にまとめると以下の表のようになります。

【主要シナリオ別：日テレの知財・無形資産戦略の変化予測】

シナリオ	戦略の主眼と変化ポイント（要約）
グローバル展開強化	・海外向けコンテンツ/IPの開発投資拡大（ドラマ国際共同製作、バラエティフォーマット輸出等） ・海外拠点・スタジオ新設と国際提携推進（LA拠点、GYOKURO STUDIO、海外スタジオ提携） ⁴⁴ ⁴⁶ ・IPの世界展開による多面的収益化（映画の全世界配給、グッズ・ゲーム展開等） ⁴⁷ ・大型M&A/提携による有力IP・人材の獲得（成長投資1,000億円枠の活用） ⁴⁰
デジタル資産シフト	・AI活用による制作プロセス革新（AI脚本支援、制作DX化） ²⁸ ・データ駆動型ビジネス展開（視聴データ分析によるパーソナライズ、統合マーケティング） ・自社プラットフォーム事業拡大（Ad Reach MAX高度化、新規配信サービス開発等） ²³ ・IT人材・技術資産への投資強化（特許・ソフトウェアの蓄積、デジタル人材育成） ²
ブランド・CX重視	・企業ブランド価値の国際的向上（「感動×信頼」のブランドメッセージ浸透、海外での評価獲得） ⁵¹ ⁵³ ・顧客体験の拡張（番組の世界観を体験できるイベント増強、ファンコミュニティ創設等） ・視聴者ロイヤルティ戦略（マルチチャネルのファン施策、会員プログラム導入等） ・社会的信頼の維持強化（高品質な報道とCSRでレピュテーション向上） ⁵²
知財管理高度化	・IPポートフォリオ経営の確立（全IPの評価と選別、開発～ライセンスまで一貫通貫管理） ³⁶ ・ライセンス収入の最大化（海外配信契約、グッズ化許諾、フォーマット販売等） ・権利管理システムと体制整備（権利情報の一元化、契約・法務機能の強化） ・無形資産ガバナンス強化（取締役会での知財戦略監督、人材・ノウハウの資産化）

このように、日本テレビグループは新ビジョンのもと知的財産・無形資産の戦略的活用をさらに深化させていくと見られます。従来からの強みであるコンテンツ創造力に加え、グローバル志向やデジタル技術、ブランド経営、知財ガバナンスを組み合わせることで、2030年代に向けた持続的成長と企業価値向上を実現していくことでしょう。その動向は、日本企業における知財・無形資産経営の先進的事例としても注目されます。

参考文献・出典：

- ・日本テレビホールディングス「日本テレビグループ『経営ビジョン』策定ならびに『中期経営計画2025-2027』について(2025年5月8日)」⁶⁴⁰¹⁰
- ・日本テレビホールディングス「KANAMEL株式会社と資本業務提携～世界市場に向けたコンテンツ製作力の強化～(2025年4月30日)」⁵⁴³²
- ・日本テレビホールディングス 統合報告書2023「知的財産保護の取り組み」³⁴

- 日本テレビホールディングス トップメッセージ (2024年) 19 8 35
- gamebiz「日テレHD、2033年度に海外売上1000億円目指す方針…海外拠点やスタジオ設立、映画配給も (2025年2月12日)」 55 36
- Dentsuニュースリリース「電通、日本テレビ『Ad Reach MAXプラットフォーム』と2025年4月よりAPI連携開始 (2024年12月3日)」 2
- その他、日経クロステック、MarkeZine等の報道 23 25 26

1 31 32 33 34 54 ntvhd.co.jp

<https://www.ntvhd.co.jp/pdf/cms/news/20250430.pdf>

2 電通、日本テレビ「Ad Reach MAX（アドリーチマックス）プラットフォーム」と、2025年4月からAPIによるオンライン連携開始 - News（ニュース） - 電通ウェブサイト

<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2024/1203-010814.html>

3 4 5 ntvhd.co.jp

<https://www.ntvhd.co.jp/ir/library/report/pdf/2023.pdf>

6 7 10 11 12 13 14 15 16 20 28 29 38 39 40 41 42 46 49 50 52 53 ntvhd.co.jp

<https://www.ntvhd.co.jp/pdf/cms/news/20250508-1.pdf>

8 9 17 18 19 21 22 30 35 トップメッセージ | 日本テレビホールディングス株式会社

<https://www.ntvhd.co.jp/topmessage/>

23 24 25 ブランド戦略・BX（ブランドエクスペリエンス）部門 | 日本テレビ放送網株式会社

<https://hrmos.co/pages/ntv/jobs/0000075>

26 日本テレビ「Ad Reach MAX」、2025年3月ローンチに向け構想を発表

<https://markezine.jp/article/detail/45490>

27 日本テレビグループが新たな中期経営計画を発表：「日テレ、開国！」でグローバルコンテンツメーカーへの変革目指す | Branc（ブラン）-Brand New Creativity-

<https://branc.jp/article/2025/05/09/1581.html>

36 37 43 44 45 47 48 55 日テレHD、2033年度に海外売上1000億円目指す方針 広告収入頭打ちでアニメやドラマ、バラエティを世界展開 海外拠点やスタジオ設立、映画配給も | gamebiz

<https://gamebiz.jp/news/400654>

51 [PDF] 中期経営計画 2025-2027 - 日テレホールディングス

https://www.ntvhd.co.jp/ir/library/management/pdf/2025_2027.pdf