

# 日本テレビグループの知財・無形資産戦略：新経営ビジョンと中期経営計画（2025-2027）がもたらす変革と将来シナリオ

Gemini Deep Research

## I. エグゼクティブサマリー

日本テレビ放送網株式会社（以下、日本テレビ）グループは、2025 年 5 月 8 日に新たな「経営ビジョン」および「中期経営計画 2025-2027」（以下、新中計）を発表し、従来の国内市場中心のメディア企業から、グローバルなコンテンツ企業への転換という重大な戦略的転換点に立ったことを明確に示した<sup>1</sup>。本レポートは、この新たな経営方針が、日本テレビグループの知的財産（IP）および広範な無形資産戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。

新中計は、「コンテンツの力で、“世界”を変える。」という経営ビジョンのもと、「日テレ、開国！ Gear up, go global」をスローガンに掲げ、海外売上高の大幅な拡大（2027 年度 300 億円、2033 年度 1,000 億円目標）を目指している<sup>1</sup>。この変革の核心には、グローバル市場を志向した IP 創出、AI やデータ分析といった先端技術の積極的活用、そして国際的なブランド構築といった無形資産の戦略的強化がある。具体的には、1,000 億円規模の成長投資枠を設定し、これらの無形資産の創出・獲得を加速する方針である<sup>1</sup>。

本分析によれば、日本テレビの現在の無形資産は、国内での高いブランド力、アニメやドラマフォーマットを中心としたコンテンツ IP、そして「エイディ（Aidy）」のような独自 AI 技術などに支えられている。しかし、新中計の発表は、これらの無形資産の評価軸と活用戦略を根本から見直し、グローバルな価値創造へと舵を切ることを意味する。

本レポートでは、この戦略転換がもたらす将来像として、以下の 3 つの主要シナリオを提示する。

1. **アグレッシブなグローバル IP パワーハウス（「コンテンツの征服者」）**：世界市場での急速な IP 展開と大型 M&A を推進。
2. **テクノロジー主導の多角化コンテンツエコシステム（「メディアの革新者」）**：独自技術の事業化とデジタルファースト市場への進出を加速。
3. **国内基盤を強化しつつバランスの取れた進化（「グローバルな適応者」）**：国内市場の優位性を維持しつつ、選択的かつ段階的な海外展開を実施。

いずれのシナリオにおいても、コンテンツ IP のグローバル化、技術・データの戦略的

価値の向上、国際的なブランド構築、グローバルなネットワークと組織能力の強化が不可欠となる。特に、1,000 億円の投資枠の戦略的配分と、それを支える人材および組織文化の変革が、この野心的な「開国」戦略の成否を左右する重要な鍵となるであろう。日本テレビグループは、無形資産を中核に据えた価値創造モデルの再定義という、挑戦的かつ変革的な道りを歩み始めたと言える。

## II. はじめに

### A. コンテキスト：日本テレビの戦略的転換点

2025 年 5 月 8 日、日本テレビグループは新たな「経営ビジョン」および「中期経営計画 2025-2027」（新中計）を発表した<sup>1</sup>。これは、日本の大手メディア企業である同グループにとって、重要な戦略的転換点を示すものである。新たな経営ビジョン「コンテンツの力で、“世界”を変える。」およびスローガン「日テレ、開国！ Gear up, go global」は、従来の国内市場中心の事業展開から脱却し、グローバル市場への本格的な進出を目指すという明確な意志表明である<sup>2</sup>。

### B. レポートの目的と範囲

本レポートは、この新たな戦略的方向性が、日本テレビグループの知的財産（IP）および無形資産戦略にどのような変革をもたらすのかを専門的見地から分析することを目的とする。まず、新中計発表以前の日本テレビの IP・無形資産の状況を概観し、現状の戦略的立ち位置を明らかにする。次に、新中計の内容を詳細に分析し、戦略変更を促す主要因を特定する。最終的に、これらの分析を踏まえ、日本テレビの IP・無形資産戦略が今後どのように進化していくかについて、複数のシナリオを提示する。

本レポートにおける「IP・無形資産」とは、特許権、商標権、意匠権、著作権などの伝統的な知的財産権に加え、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、より広範な無形資産を指すものとする<sup>4</sup>。

### C. 分析方法

本分析は、日本テレビが公表した中期経営計画 2025-2027 関連資料<sup>1</sup>、統合報告書<sup>5</sup>、有価証券報告書<sup>6</sup>、関連ニュース記事および業界分析<sup>2</sup>を包括的にレビューすることに基づいている。また、グローバルメディア企業（ソニー<sup>9</sup>、ディズニー<sup>11</sup>、Netflix<sup>13</sup>、CJ ENM<sup>15</sup> など）の戦略との比較も、将来シナリオの検討に際して参考としている。

## III. 日本テレビの現在の知的財産・無形資産の状況（新中期経営計画

## 2025-2027 以前)

### A. 既存戦略と理念の概観

新中計発表以前の日本テレビの戦略は、「テレビを超えろ、ボーダーを超えろ。」というスローガンに導かれ、「感動×信頼の No. 1 企業」を目指すものであった<sup>17</sup>。これは、伝統的なテレビ放送の枠組みや国内市場の境界を越えようとする意識が既に存在していたことを示しているが、新中計はこれらの取り組みを大幅に加速・強化するものである。具体的には、基幹事業である地上波事業を盤石なものとしつつ、コンテンツを多様な伝送路に展開し、市場を国内に限定せず海外にも拡大していく方針が示されていた<sup>5</sup>。この「ボーダーを超えろ」という方針や、海外事業のハブとなる「海外戦略センター」の設置<sup>5</sup>は、グローバルな視野が皆無ではなかったことを示唆している。新中計の「開国」という強いメッセージは、これまでの漸進的な国際化から、より抜本的で大規模なグローバル展開へのシフトを意味しており、既存の基盤の上に、より野心的で構造的な変革を意図していることがうかがえる。

### B. 主要な無形資産：スナップショット

#### 1. コンテンツ IP ポートフォリオ:

- **アニメ：**『葬送のフリーレン』や『薬屋のひとりごと』といった作品が国内外で大きな反響を呼び、配信プラットフォームでも上位にランクインするなど、グローバルな訴求力を持つ強力なポートフォリオを形成している<sup>5</sup>。タツノコプロやマッドハウスといったアニメ制作スタジオも傘下に擁している<sup>1</sup>。
- **ドラマ・フォーマット：**ドラマ制作における実績は国内で確固たるものがあり、一部は海外にも販売されている。「¥マネーの虎」のような成功フォーマットは世界各国で現地版が制作されるなど、グローバルな適応性を示してきた<sup>1</sup>。近年では、「ACMA:GAME」プロジェクトのように、地上波放送、国内 VOD (TVer、Hulu)、海外 VOD、劇場映画といった多角的な展開を当初から企図した IP 開発も進められている<sup>5</sup>。
- **スタジオジブリ：**スタジオジブリの子会社化およびその後の統合プロセスは、日本テレビの無形資産ポートフォリオにおける画期的な出来事である<sup>5</sup>。世界的に認知された多数の IP を保有し、映画興行、関連商品、出版物、展示、舞台など、多岐にわたる収益源を持つジブリ IP の獲得は、日本テレビのグローバルコンテンツ戦略において、既存の強力な基盤を提供し、新たな展開の可能性を大きく広げるものである。
- **音楽・「ヒト IP」：**「Nizi Project Season 2」から誕生したグローバルボーイズグループ“NEXZ”や、SKY-HI との共同プロジェクト「D.U.N.K」など、アーティストやタレントといった「ヒト IP」の創出にも注力している<sup>5</sup>。

- **その他コンテンツ:** 報道（NNN ブランド）、スポーツ（読売ジャイアンツ戦中継における「球筋カメラ」のような技術的工夫<sup>17)</sup>）、バラエティ番組など、多岐にわたるジャンルでコンテンツを制作・保有している。

## 2. ブランドエクイティとレピュテーション:

- **国内におけるリーダーシップ:** 日本国内、特にコア視聴層（男女 13 歳～49 歳）において高い視聴率を獲得し、強力なブランド認知を確立している<sup>5)</sup>。
- **「感動×信頼」:** 「感動×信頼の No.1 企業」を経営方針の中心に据え、特に報道機関としての信頼性向上に努めている<sup>1)</sup>。
- **コーポレートメッセージング:** 「Colorful Weekend」<sup>17)</sup> や「4VISIONS」<sup>5)</sup> といったキャンペーンやメッセージを通じて、ブランドイメージの構築を図っている。

## 3. 技術資産とノウハウ:

- **制作技術:** 生放送への「対応力」<sup>5)</sup> に代表される高度な放送技術に加え、スポーツ中継における「4K フォーカススロー」<sup>17)</sup> のような新たな映像表現技術への投資も行っている。
- **AI 開発:** 独自 AI 技術「エイディ (Aidy)」を開発し、スポーツ中継（ボール追跡、CG オーバーレイ）やコンテンツ制作の効率化に活用している<sup>1)</sup>。この技術は放送業界以外への展開も視野に入れられており、単なる内部効率化ツールを超えた戦略的資産としての萌芽が見られる。新中計ではこの動きが加速され、技術の積極的な外部展開が計画されていることから、以前は主に内部向けであった技術資産の戦略的位置づけが変化しつつあることがわかる。
- **デジタルプラットフォームとアドテク:** プログラマティックなテレビ CM 取引を可能にする「アドリーチマックスプラットフォーム（スグリー）」の開発<sup>1)</sup> や、TVer へのコンテンツ供給<sup>5)</sup> を通じて、デジタル領域への対応を進めている。
- **データ活用:** スマート・アド・セールス（SAS）による広告価値向上や、ウェルネス経済圏構想における CDP（顧客情報システム）の活用検討など、データ活用の初期的な取り組みが見られる<sup>5)</sup>。

## 4. 顧客ネットワークとリレーションシップ:

- **視聴者基盤:** 地上波放送を通じて、広範な国内視聴者層との接点を有している<sup>5)</sup>。
- **デジタルエンゲージメント:** TVer や Hulu Japan といったプラットフォームを通じて、デジタル領域での顧客エンゲージメントを拡大している<sup>5)</sup>。
- **パートナーシップ:** 国内系列ネットワーク各局との連携<sup>1)</sup>、海外の配給会社、Hulu Japan におけるディズニーとのコンテンツ共同開発<sup>6)</sup> など、国内外のパートナーとの関係を構築している。

## 5. 組織能力と人的資本:

- **コンテンツ制作力:** 長年にわたり、多様なジャンルで質の高いコンテンツを制作してきた経験と実績を有する。強力な社内制作チームに加え、外部クリエイターとのネットワークも豊富である。
- **営業・マーケティング力:** 国内市場における強固な広告営業基盤を持つ。
- **人事制度:** 近年、成果を上げた社員への手厚い処遇、専門職コースの設置、社員のスキルアップ支援（「社内留学」制度など）を含む新人事労務制度を導入し、人的資本の強化を図っている<sup>5</sup>。これは、無形資産の源泉である人材の価値向上を重視する動きと言える。
- **新組織体制:** 「海外戦略センター」<sup>5</sup>や「コンテンツ戦略本部」<sup>5</sup>の設置は、戦略的重点分野へのリソース集中と意思決定の迅速化を図るための組織的対応である。

## 6. バリューチェーンとサプライチェーン:

- コンテンツ企画・制作から放送、マルチプラットフォーム配信、権利管理に至る統合されたバリューチェーンを有する。
- Hulu Japan や各種パートナーシップを通じて、DTC（Direct-to-Consumer）要素を強化する動きも見られる。

## C. 近年の戦略的動向（新中期経営計画 2025-2027 以前）と無形資産の強化

- **スタジオジブリの統合**<sup>5</sup>: グローバル IP 活用の観点から極めて重要な動き。
- **新規 IP 開発への投資**<sup>5</sup>: アニメ、音楽（NEXZ など）、グローバル展開可能なフォーマットに注力。
- **技術開発の推進**<sup>1</sup>: 「エイディ」の継続開発と「スグリー」の立ち上げ。
- **組織再編**<sup>5</sup>: コンテンツ戦略および海外戦略を統括する専門本部の設置。
- **資本政策:** 自己株式取得や配当政策<sup>17</sup>は、財務健全性を示しつつも、伝統的な株主還元策が中心であった。新中計における 1,000 億円の成長投資枠は、このバランスを成長投資へと大きくシフトさせる可能性を示唆している。

表 1: 日本テレビの主要な無形資産の概要（新中期経営計画 2025-2027 以前）

| 無形資産カテゴリー | 具体例       | 新中計以前の戦略的重要性 | 関連資料         |
|-----------|-----------|--------------|--------------|
| コンテンツ IP  | スタジオジブリ作品 | 国内：高、グローバ    | <sup>1</sup> |

|            |                                                                 |                        |   |
|------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------|---|
|            | 群、『葬送のフリーレン』、『¥マネーの虎』フォーマット、NNN 報道コンテンツ、ジャイアンツ戦放映権、NEXZ（ヒット IP） | ル：中（アニメ・フォーマット）、ジブリ：極高 |   |
| ブランドエクイティ  | 国内での高い認知度・視聴率、「感動×信頼」のブランド哲学、報道機関としての信頼性                        | 国内：極高、グローバル：低          | 5 |
| 技術資産       | 生放送対応技術、AI「エイディ」、アドテク「スグリー」、4K 映像技術                             | 国内効率化・高度化：中、事業化：萌芽     | 1 |
| 顧客ネットワーク   | 国内地上波視聴者基盤、Hulu Japan 加入者、TVer 利用者、国内外のコンテンツ配給・制作パートナー          | 国内：高、グローバル：中           | 5 |
| 組織能力・人的資本  | 高品質なコンテンツ制作ノウハウ、国内広告営業力、新人事制度による人材育成強化、海外戦略センター・コンテンツ戦略本部の設置    | 国内：高、グローバル対応：途上        | 5 |
| バリューチェーン資産 | 企画・制作から配信・権利活用までの一貫体制、国内ネットワーク局との連携                             | 国内：高、グローバル展開：構築中       | 5 |

#### IV. 新たな戦略設計図：経営ビジョンと中期経営計画 2025-2027 -

# 「日テレ、開国！ Gear up, go global」

## A. 基本理念：パラダイムシフト

- **新経営ビジョン:**「コンテンツの力で、“世界”を変える。」<sup>2</sup>。これは、日本テレビグループの活動領域と影響力を、国内から世界へと大きく拡大しようとする野心的な宣言である。
- **新スローガン:**「日テレ、開国！ Gear up, go global」<sup>2</sup>。「開国」という言葉の選択は、日本の歴史における重大な転換期を想起させ、過去の国内市場中心の姿勢からの決別と、世界への積極的な関与を象徴している。このスローガンは、単なる事業計画の変更に留まらず、企業文化そのものの変革を促す意図が込められていると考えられる。
- **総括的目標:**「感動×信頼の No. 1 企業」として、コンテンツを通じて豊かな未来を創造し、「日本が誇るコンテンツメーカーとして世界から評価される企業グループ」となることを目指す<sup>1</sup>。
- **長期数値目標（2033 年度）:**連結売上高 7,000 億円、連結営業利益 700 億円、海外売上高 1,000 億円<sup>1</sup>。これは 10 年スパンでの大きな目標設定である。
- **中期経営計画 2025 -2027 数値目標（2027 年度）:**連結売上高 5,400 億円、連結営業利益 580 億円、海外売上高 300 億円<sup>1</sup>。これらが当面の達成すべきマイルストーンとなる。

## B. 無形資産に影響を与える主要戦略の柱

### 1. グローバルコンテンツ企業への変革<sup>1</sup>:

- 企画・制作体制を、国内市場中心からグローバル市場を強く意識したものへと再構築する。
- オリジナルコンテンツの創出とグローバル配信の拡大、海外向けバラエティフォーマット販売の拡充、全世界配給映画への挑戦を推進する。
- 海外拠点（例：ロサンゼルスオフィス）や海外向け制作スタジオ（例：GYOKURO STUDIO）を新設し、グローバル展開体制を構築する。
- **無形資産への影響:**新規グローバル IP の創出、日本テレビ発コンテンツの国際的なブランド認知度向上、グローバル配信網・パートナーシップの構築、国際共同製作ノウハウと組織能力の強化。

### 2. IP 創出にこだわったコンテンツビジネスの展開<sup>1</sup>:

- ドラマ、映画、音楽、キャラクタービジネス、アニメ（タツノコプロ、マッドハウス）、VTuber、e スポーツなど、多岐にわたる分野でオリジナル IP の創出と権利確保を重視する<sup>1</sup>。

- 社内組織の強化やコンテンツプロダクションとの資本業務提携を通じて、IP 創出基盤を強化する<sup>1</sup>。
- パートナー企業との「共創」により、多様なオリジナル IP を創出する<sup>1</sup>。このアプローチは、内部リソースのみに依存せず、外部の創造性や技術、市場アクセスを迅速に取り込むことを可能にし、IP 開発のリスク分散と成功確率の向上に寄与する。
- 無形資産への影響: 保有 IP ポートフォリオの大幅な拡充と多様化、新規 IP (VTuber、e スポーツ等) のグローバル展開ノウハウの蓄積、これらの IP に対応した新たなバリューチェーンの構築。

### 3. AI とテクノロジーの積極的導入<sup>1</sup>:

- 独自 AI「エイディ」などを活用し、クリエイティブ力を強化する「コンテンツテクノロジー戦略」を推進する。
- コンテンツ分析への AI 活用によるヒット予測精度の向上や、専門 AI エージェント導入による年間 10 万時間の業務効率化を目指す<sup>1</sup>。
- アドテックプラットフォーム「スグリー」の展開を拡大し、テレビ広告ビジネスの変革を主導する<sup>1</sup>。
- 海外戦略センター内に「Tech 事業部門」を設置し、日本テレビの技術を放送業界以外にも展開し事業化を推進する<sup>1</sup>。この動きは、技術を内部効率化ツールから収益源へと転換させる明確な意志を示しており、日本テレビが特定のニッチ市場でテクノロジープロバイダーとしての地位を確立する可能性を秘めている。
- 無形資産への影響: 技術（特に AI、データ分析、ソフトウェア）を中核的戦略資産へと昇格させ、ライセンス可能な技術 IP を創出する可能性。データ収集・分析能力の強化、技術主導型の新たなビジネスモデルと収益源の構築。

### 4. ウェルネス事業の拡大<sup>1</sup>:

- 運動、美容・エイジング、食事・栄養、睡眠、健康経営、心の健康の 6 分野に注力し、まずはティップネス（運動）を中心に事業を推進する。
- 無形資産への影響: ウェルネス分野におけるブランドレピュテーションの構築、パーソナライズドサービス提供のための顧客データプラットフォーム（CDP）開発、ウェルネス関連コンテンツおよびノウハウの創出。本レポートの主眼ではないが、ブランドの信頼性を活用した多角化の一環である。

### 5. 戦略的投資：1,000 億円の成長投資枠<sup>1</sup>:

- IP 開発、技術開発、グローバル展開、M&A など、既存事業および新規事業分野の成長を加速するため、1,000 億円の戦略的投資枠を設定し、予算を投下する。

- 宇宙ビジネス、e スポーツ、VTuber といった新規事業や、スタジオ・アリーナ等の施設への投資も含まれる<sup>1)</sup>。この資金は、単なる一般的な成長資金ではなく、主に IP、技術、グローバルネットワーク、ブランドプレゼンスといった無形資産の構築または獲得に充当される「無形資産カタリスト」としての性格が強い。その効果的な運用が、新中計の成否を大きく左右する。
- 無形資産への影響: 他の全ての無形資産（IP、技術、ブランド構築、グローバルネットワーク、組織能力）の創出・獲得・強化を直接的に資金面から支援する。これは無形資産戦略の財務的エンジンとなる。

## 6. 報道の信頼性向上と社会課題解決への貢献<sup>1)</sup>:

- ファクトチェック体制の強化、調査報道の推進、AI・データ活用による新たな報道形態の創出に取り組む。「日テレ NEWS NNN」を世界で信頼されるニュースブランドへと成長させることを目指す。
- 無形資産への影響: ブランドの信頼性とレピュテーションの強化、報道におけるジャーナリズム・ノウハウとデータ分析能力の向上。

## C. 具体的な取り組みと無形資産への影響

- **GYOKURO STUDIO<sup>1)</sup>**: 社内外のトップクリエイターとの「共創」を通じて、世界的なヒットを目指すバラエティコンテンツを企画開発する新スタジオ。
  - 影響: グローバル市場に適応可能な新しいバラエティフォーマット IP の構築と、協調的イノベーションプロセス（組織能力）の育成。
- **ロサンゼルス事業拠点<sup>1)</sup>**: 2025 年 7 月開設予定。北米市場におけるコンテンツ・IP セールス、現地スタジオとのアライアンス拡大、現地制作体制の確立を推進。
  - 影響: 米国市場への直接的なアクセス、顧客ネットワークの構築、現地での事業運営ノウハウの獲得。海外売上高 300 億円目標達成のための重要拠点。
- **AI「エイディ」の高度化と「Tech 事業部門」<sup>1)</sup>**: エイディの活用範囲拡大と、日本テレビの技術の外部産業への事業展開。カナダの Blue Ant Media 社との戦略的パートナーシップによる北米での共同セールス・開発。
  - 影響: 自社開発技術を内部ツールから商業的資産（新規 IP/ノウハウ）および収益源へと転換。技術パートナーシップネットワークの構築。
- **「スグリー」プラットフォームの拡大<sup>1)</sup>**: このプログラマティックテレビ広告プラットフォームの取引先数を 2027 年度に倍増させる目標。
  - 影響: アドテク能力、データ資産、先進的広告市場における地位の強化。
- **VTuber・e スポーツ事業の拡大<sup>1)</sup>**: VTuber 事業会社 ClaN Entertainment とサンリオとの資本業務提携強化による自社 IP 育成とグローバル展開。e スポーツイベントの海外開催への挑戦。

- 影響:新しい形態のキャラクターIP およびエンターテインメントコンテンツ IP の開発、急成長するデジタル市場とその独自のバリューチェーンにおける専門知識の構築。

表 2：中期経営計画 2025-2027 – 主要戦略と無形資産への注力点

| 新中計の戦略的柱             | 主要な取り組み                                                            | 主に強化・創出される無形資産                                                         | 関連資料 |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------|
| グローバルコンテンツ企業への変革     | GYOKURO STUDIO 設立、ロサンゼルス拠点開設、国際共同製作推進、スタジオジブリ作品の海外展開継続             | グローバルコンテンツ IP、国際的ブランド認知、海外制作・配信ノウハウ、グローバルネットワーク、国際事業推進のための組織能力         | 1    |
| IP 創出にこだわったコンテンツビジネス | オリジナル IP アニメ開発（タツノコプロ、マッドハウス）、音楽×アーティスト IP 事業、VTuber・e スポーツ事業拡大    | 多様なジャンルのオリジナル IP ポートフォリオ、新規 IP（VTuber 等）の企画・育成・展開ノウハウ、IP ビジネスの多角的収益化能力 | 1    |
| AI とテクノロジーの積極的導入     | AI「エイディ」の機能拡張・外部展開、「Tech 事業部門」設置、アドテク「スグリー」の拡大、Blue Ant Media との提携 | 独自開発 AI 技術（エイディ）、アドテクプラットフォーム（スグリー）、データ分析能力、技術の事業化ノウハウ、技術提携ネットワーク      | 1    |
| 1,000 億円の成長投資枠       | 戦略的投資（M&A 含む）、新規事業開発（宇宙ビジネス等）、施設投資（スタジオ、アリーナ                       | 上記全ての無形資産の創出・獲得・強化を資金面から支援                                             | 1    |

|  |    |  |  |
|--|----|--|--|
|  | 等) |  |  |
|--|----|--|--|

## V. 日本テレビの IP・無形資産戦略の進化に関する予測シナリオ

新中計の野心的な目標と、ソニー<sup>9</sup>、ディズニー<sup>11</sup>、Netflix<sup>13</sup>、CJ ENM<sup>15</sup> といったグローバルメディア企業の戦略を参考に、日本テレビの IP・無形資産戦略が取り得る将来の道筋として、以下の 3 つのシナリオを提示する。

### シナリオ A：アグレッシブなグローバル IP パワーハウス－「コンテンツの征服者」

- **焦点:** 国際市場への迅速かつ大規模な浸透。世界的に共感を呼ぶ IP（アニメ、大型フォーマット、国際共同製作映画など）の創出、獲得、積極的なマーケティングを最優先。海外のスタジオ、IP カタログ、配信ネットワークを獲得するための大規模な M&A 活動。主要海外市場向けのコンテンツローカライズとマーケティングへの重点投資。
- **無形資産への影響:**
  - **コンテンツ IP:** 世界的に認知され収益化される IP が飛躍的に拡大。ポートフォリオは国際的アピールを重視。新規 IP への高リスク・高リターン投資。
  - **ブランド:** 「日本テレビ」ブランド、または CJ ENM の Studio Dragon<sup>15</sup> のような新たなグローバルコンテンツスタジオブランドを国際的に確立。
  - **テクノロジー:** 主にグローバル配信技術、高度なローカライズツール（AI 駆動の吹替・字幕）、グローバル権利管理システムに注力。
  - **ネットワーク:** 広範なグローバル共同製作、配信、タレントネットワーク。特定市場での DTC プラットフォーム獲得・構築の可能性。
  - **組織能力:** 高度に国際化された人材構成、分散型のグローバル制作拠点、強力な国際 M&A および統合能力。
  - **財務:** 1,000 億円の投資枠に加え、M&A や大規模制作のために追加の資金調達の可能性。ハイリスク・ハイリターン型。
- **新中計との整合性:** このシナリオは、「Gear up, go global」<sup>2</sup> および「2033 年度海外売上高 1,000 億円」<sup>1</sup> という目標を最もアグレッシブに解釈したもの。

### シナリオ B：テクノロジー主導の多角化コンテンツエコシステム－「メディアの革新者」

- **焦点:** 独自技術（AI「エイディ」、アドテク「スグリー」、データ分析）を中核的な差別化要因および新規事業ドライバーとして活用。これらの技術を積極的に商業化。隣接するデジタルファースト市場（高度な VTuber プラットフォーム、グローバル e スポーツリーグ、AI 駆動のコンテンツ生成・キュレーション、ウェルネス

テックなど)へ展開。コンテンツ戦略は技術によって強化され、データ駆動型の IP 開発とパーソナライズされた配信に注力。

- **無形資産への影響:**

- **テクノロジーとデータ:** これらが主要な戦略的資産および競争優位の源泉となる。ソフトウェア特許、独自アルゴリズム、価値あるデータセットの重要なポートフォリオを構築。
- **コンテンツ IP:** 強力なデジタルネイティブ IP を含む多様なポートフォリオ。伝統的コンテンツは先端技術を用いて強化・配信。IP 開発は Netflix のデータ活用アプローチ<sup>13</sup>に類似し、データ分析に大きく影響される。
- **ブランド:** 技術的に先進的なメディア革新者としての評価を確立。「エイディ」や「スグリー」が著名な技術ブランドとなる可能性。
- **ネットワーク:** テクノロジー企業、デジタルプラットフォーム、データプロバイダーとの強力なパートナーシップ。
- **組織能力:** AI、データサイエンス、ソフトウェア開発における深い専門知識。アジャイルで技術中心の文化。技術資産の収益化における強力な能力。
- **財務:** 大規模な研究開発投資。収益源はコンテンツ販売を超え、技術ライセンス、SaaS、データ製品へと多様化。

- **新中計との整合性:** このシナリオは、「AI とテクノロジーの積極的導入」という戦略の柱<sup>1</sup>および「Tech 事業部門」の構想<sup>1</sup>を重視したもの。

### シナリオ C : 国内基盤を強化しつつバランスの取れた進化 – 「グローバルな適応者」

- **焦点:** 国内市場でのリーダーシップを強化しつつ、より選択的、段階的、かつリスク管理を重視した海外展開を実施。高リスクなグローバルファーストの制作よりも、成功した国内 IP (アニメ、実績のあるフォーマットなど) の国際市場への適応を優先。技術導入は、既存事業の最適化と国内サービスの向上に重点を置き、国際的な技術事業は慎重に進める。
- **無形資産への影響:**
  - **コンテンツ IP:** 国内 IP の継続的な強み。国際的に適応された IP の段階的な成長。未実証のグローバル IP に対するリスク許容度は低い。スタジオジブリは引き続き主要なグローバル資産。
  - **ブランド:** 主に国内の「日本テレビ」ブランドと信頼性の維持・向上に注力。国際的なブランド構築は機会主義的。
  - **テクノロジー:** 技術投資は主に国内の効率化、国内視聴者体験の向上、および中核事業の支援を目的とする。「エイディ」と「スグリー」は主に国内ツールとして活用し、国際的なパイロット導入は選択的に実施。
  - **ネットワーク:** 国際配信には既存のパートナーシップを活用。新規グローバル

ネットワークの構築はより緩やかで有機的。

- **組織能力:** 中核的な強みは国内コンテンツ制作と放送に留まる。国際的な能力は漸進的に開発。文化的な変革はより穏健。
- **財務:** 1,000 億円の投資枠はより保守的に運用し、明確な ROI と低リスクのプロジェクトを優先。段階的な拡大を支えるため、国内中核事業の収益性を重視。
- **新中計との整合性:** このシナリオは、新中計をより慎重に解釈したものであり、依然としてグローバル成長（2027 年度海外売上高 300 億円）を追求しつつも、既存の強みを活かしリスクを管理することをより重視する。

「開国」という強いメッセージと 2033 年度の野心的な海外売上高目標（1,000 億円）<sup>1</sup>を考慮すると、日本テレビの経営陣はシナリオ C のような漸進的な適応よりも、シナリオ A や B のような、より変革的で大胆なアプローチを志向している可能性が高い。ただし、グローバル市場での競争の激しさや実行リスクを鑑みれば、これらのアグレッシブなシナリオの要素を取り入れつつも、現実的な進捗を見ながら戦略を調整していくハイブリッドなアプローチも考えられる。

表 3：IP・無形資産戦略に関する予測シナリオの比較分析

| 無形資産カテゴリー   | シナリオ A：アグレッシブなグローバル IP パワーハウス                           | シナリオ B：テクノロジー主導の多角化コンテンツエコシステム                  | シナリオ C：国内基盤を強化しつつバランスの取れた進化                           |
|-------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| コンテンツ IP 戦略 | グローバルヒット IP の大量創出・獲得、大型 M&A による IP 拡充、高リスク・高リターン型 IP 投資 | データ駆動型 IP 開発、デジタルネイティブ IP 重視、技術連携による新規 IP 創出    | 国内ヒット IP の海外展開・適応重視、低リスク IP ポートフォリオ、スタジオジブリ IP の安定的活用 |
| ブランド焦点      | グローバルな「NTV」または新スタジオブランドの確立、国際市場でのブランド認知度最大化             | 「技術革新企業」としてのブランドイメージ構築、「Aidy」「Suguri」等の技術ブランド確立 | 国内「NTV」ブランドの維持・強化、国際ブランド構築は選択的・段階的                    |
| テクノロジーの役割   | グローバル配信・ロ                                               | AI・データ分析・独自                                     | 国内事業効率化・サ                                             |

|          |                                                    |                                                  |                                         |
|----------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|          | 一カライズ技術、権利管理システムが中心                                | プラットフォームが中核事業、技術の外部販売・ライセンスによる収益化                | ービス向上が主目的、技術の外部展開は慎重                    |
| ネットワーク開発 | 広範なグローバル制作・配信・タレント網の構築、大型提携・M&A によるネットワーク獲得        | テック企業・デジタルプラットフォーム・データプロバイダーとの戦略的提携重視            | 既存パートナーシップ活用、新規グローバルネットワークは有機的に漸増       |
| 組織能力シフト  | 高度に国際化された人材・組織、強力な M&A 実行・統合能力、分散型グローバルオペレーション     | AI・データサイエンス・ソフトウェア開発の高度な専門性、アジャイルな技術中心文化、技術事業化能力 | 国内事業の強みを維持、国際対応能力は漸進的に強化、文化的変革は穏健       |
| 投資プロファイル | ¥100 億ファンドの積極的活用、大型 M&A のための追加資金調達も視野、ハイリスク・ハイリターン | R&D 投資と技術系スタートアップへの投資重視、新規事業へのシード投資              | ¥100 億ファンドの慎重な配分、ROI 重視、中核事業の利益による段階的投資 |

## VI. 主要な無形資産に対する横断的な戦略的影響

新中計の基本方針は、特定のシナリオの選択に関わらず、日本テレビグループが保有する各カテゴリーの無形資産に対して、以下のような横断的な変革を促すと考えられる。

### A. コンテンツ IP の変革

- **グローバル対応力:** 主に国内市場向けであった IP 開発から、企画段階からグローバルな訴求力を意識した、あるいは容易に適応可能な IP 開発へのシフトが求められる。これには、国際的な嗜好の理解深耕や国際共同製作への投資が含まれる<sup>1</sup>。
- **オリジナル IP への投資:** 1,000 億円の成長投資枠<sup>1</sup>を活用し、アニメ、フォーマット、映画、音楽、デジタルコンテンツなど、多様なジャンルで価値の高い新規オリジナル IP の開発・保有を強化する。
- **多様化:** VTuber や e スポーツといった新しい形態の IP への進出は、新たな創造的

ノウハウやビジネスモデルの構築を必要とする<sup>1</sup>。新中計は、従来の放送コンテンツの枠を超え、VTuber、e スポーツ、ウェルネス関連コンテンツ、さらには「エイディ」のような技術自体を製品として捉えるなど、「コンテンツ」の定義を拡大しており<sup>1</sup>、これら多様な形態に対応した包括的かつ高度な IP 管理戦略が不可欠となる。

- **IP バリューチェーン管理:** 放送、VOD、劇場公開といったプラットフォームや、国内外の各地域におけるウィンドウ戦略を含む、より洗練されたグローバルな IP 権利管理体制の構築。

## B. テクノロジーとデータの価値向上

- **AI の中核的活用:** 「エイディ」をはじめとする AI ツール<sup>1</sup>が、コンテンツ制作、生産効率向上、コンテンツ分析、そして可能性としては新規サービス開発といった領域で、より深く組み込まれる。
- **意思決定のためのデータ分析:** IP 開発、番組編成、マーケティング戦略の策定において、視聴者データや市場分析の活用が一層強化される<sup>1</sup>。
- **独自プラットフォームの資産化:** 「スグリー」<sup>1</sup>や、その他の B2B 技術ソリューションが、戦略的資産および潜在的な収益源として開発される。
- **サイバーセキュリティとデータガバナンス:** データがより中心的な役割を担うにつれて、堅牢なサイバーセキュリティ対策と倫理的なデータガバナンス体制が、信頼という無形資産の重要な構成要素となる。

## C. ブランドとレピュテーションの進化

- **グローバルな「日本テレビ」コンテンツブランドの構築:** 「日本テレビ」または新たなグローバルスタジオブランドを、国際的に高品質で魅力的なコンテンツと結びつけるための努力<sup>1</sup>。
- **国内の信頼維持とグローバル化の両立:** 特に報道分野において、国内で確立された信頼性を維持しつつ、「開国」のイメージを訴求するというバランスが求められる<sup>1</sup>。
- **イノベーションとのブランド連想:** AI や新技術への積極的な取り組みは、ブランドの革新的なイメージを強化し得る。

## D. ネットワークとパートナーシップの拡大

- **グローバルな共同製作・配信アライアンス:** 海外のスタジオ、配給会社、プラットフォームとのパートナーシップを積極的に模索・構築する（例：ロサンゼルス拠点、Blue Ant Media との提携）<sup>1</sup>。
- **国内ネットワークの活用:** コンテンツリーチと共同創造のために、国内系列ネット

ワークとの連携を引き続き活用・強化する<sup>1</sup>。

- **技術・新規事業パートナーシップ:** テクノロジー企業、デジタルスタートアップ、e スポーツやウェルネスといった新規分野の事業者との協業。

## E. 組織能力と人的資本の開発

- **グローバル人材の獲得と育成:** 国際経験と異文化理解能力を持つ経営幹部、プロデューサー、マーケター、技術者が必要となる。これは人事制度改革<sup>5</sup>や人材戦略<sup>6</sup>と連動する。新中計の野心的な目標達成には、IP や技術といった有形・無形の資産への投資だけでなく、それを動かす人材、すなわちグローバル市場で通用するスキルセットとマインドセットを持った「人的資本」の強化が不可欠である。社内留学制度<sup>17</sup>や新人事制度<sup>17</sup>は、このための基盤整備と言える。
- **イノベーション文化の醸成:** 戦略的範囲内での実験、リスクテイク、新技術や市場トレンドへの適応を奨励する文化の育成。
- **部門横断的連携:** コンテンツ、技術、営業、国際部門間の連携強化。「コンテンツ戦略本部」<sup>5</sup>や「海外戦略センター」<sup>5</sup>といった組織構造は、このためのものである。
- **IP 管理専門知識:** 複雑な国際 IP ライセンス供与や保護に対応するための法務および事業開発能力の強化。新中計は「IP 創出」という「ハードな」無形資産を強調しているが<sup>1</sup>、その成功は、グローバルなブランド認知、国際共同製作ノウハウ、強固なグローバルパートナーシップネットワークといった「ソフトな」無形資産の強化にも依存する。これらは時間をかけて構築されるが、持続的なグローバル成功には不可欠である。

## F. 財務資源の配分（1,000 億円の投資枠）

- 1,000 億円の投資枠<sup>1</sup>は、無形資産ポートフォリオを直接的に形成する鍵となる。
- IP や技術の M&A に対する有機的開発の判断が重要となる。
- 無形資産投資の ROI 測定は、ガバナンスにおける主要な課題であり焦点となる<sup>4</sup>。

## VII. 潜在的な課題とリスク軽減策（<sup>6</sup>のリスク、<sup>4</sup>のガバナンスを参照）

日本テレビグループが新中計を推進するにあたり、無形資産戦略の観点からいくつかの潜在的な課題とリスクが想定される。これらに対処するためには、適切なリスク軽減策と強固なガバナンス体制が不可欠となる。

### A. グローバル展開および新規技術事業における実行リスク

- **課題:** 未知の国際市場での事業立ち上げと規模拡大（例：ロサンゼルス拠点、GYOKURO STUDIO のグローバルフォーマット<sup>1)</sup>）。確立されたグローバル企業との競争<sup>9)</sup>。
- **リスク:** 文化の違い、市場参入コスト、競争の激しさの過小評価による成長の遅延や損失。有価証券報告書（<sup>6)</sup>）で指摘されているように、IP 開発が計画通りに進まない、または想定以上のコストが発生するリスク。
- **軽減策（示唆）:** 段階的な展開、強力な現地パートナーシップ（例：Blue Ant Media<sup>1)</sup>）、徹底した市場調査、既存の成功事例（例：ジブリ、ヒットアニメ・フォーマット<sup>1)</sup>）の活用、アジャイルな戦略適応。

## B. グローバルメディアコングロマリットとの競争激化

- **課題:** 大手グローバル企業（Netflix、ディズニー、ソニーなど<sup>9)</sup>）は、より大きな予算、確立されたグローバル IP、広範な配信ネットワークを有する。
- **リスク:** 優秀な人材、配信契約、視聴者シェアの確保の困難化。IP 獲得競争の可能性。
- **軽減策（示唆）:** ニッチな強み（例：独自性の高いアニメ、革新的なフォーマット）への集中、戦略的パートナーシップ、日本独自の文化的魅力の活用、一部技術分野での「ファストフォロワー」戦略の可能性。

## C. 買収事業体および新規ビジネスモデルの統合

- **課題:** 1,000 億円の投資枠<sup>1)</sup>が M&A に活用された場合、買収企業（異なる文化、システム）の統合は複雑になる可能性がある。新規ビジネスモデル（例：「エイディ」の技術ライセンス供与<sup>1)</sup>）の開発には新たな能力が必要。
- **リスク:** 統合の失敗、文化衝突、シナジーの未実現。新規収益モデルへの転換の困難性。（<sup>6)</sup>では、技術が陳腐化したり、投資に見合う収益が得られなかった場合のシステム開発・投資リスクが言及されている）。
- **軽減策（示唆）:** 明確な統合計画、強力な PMI（Post Merger Integration）体制、新規ビジネスモデル開発のための専門チーム、過去の統合経験（例：スタジオジブリ<sup>5)</sup>）からの学習。

## D. 専門人材の獲得・維持・育成

- **課題:** グローバルコンテンツ制作、国際マーケティング、AI・データサイエンス、グローバル IP 管理の専門知識を持つ人材の確保（<sup>6)</sup> - 人材不足リスク）。
- **リスク:** スキルギャップによる戦略実行の遅滞。人件費の高騰。
- **軽減策（示唆）:** 競争力のある報酬制度、権限委譲を伴う人事方針<sup>5)</sup>、魅力的な企業文化の醸成、戦略的採用、社内育成プログラム。

## E. 大規模な無形資産投資に対する ROI の確保

- **課題:** 無形資産の価値測定は困難であり、特に新規 IP や基盤技術への投資リターンは長期的かつ不確実な場合がある。1,000 億円という投資額<sup>1</sup>は大きい。
- **リスク:** 投資が期待される財務リターンを生み出せず、収益性や株主価値に影響を与える可能性。（<sup>6</sup> - 投資がリターンに見合わないリスク）。
- **軽減策（示唆）:** 堅牢な投資評価プロセス、無形資産パフォーマンスに関する明確な KPI 設定（<sup>4</sup> の提言に沿う）、段階的投資、IP 開発におけるポートフォリオアプローチ（リスク分散）、取締役会による強力なガバナンス・監督<sup>4</sup>。日本テレビは、成熟した国内事業を最適化（活用）しつつ、新たなグローバルおよび技術フロンティアを積極的に開拓（探索）するという、「両利きの経営」を効果的に行う必要がある。このバランスの実現は、資源配分、リスク管理、組織的焦点において困難を伴う。

## F. グローバルかつデジタル環境における IP 保護

- **課題:** 配信のグローバル化・デジタル化に伴い、コンテンツや IP の海賊版や不正利用のリスクが増大（<sup>5</sup> では現在の海賊版対策に言及）。
- **リスク:** 収益機会の損失とブランド価値の希薄化。
- **軽減策（示唆）:** グローバルな IP 権利行使体制の強化、コンテンツ保護技術の活用、業界連携（例：CODA<sup>5</sup>）、パートナーシップ契約における明確な法的枠組み。

無形資産への戦略的重要性と投資が増大する中で、戦略的整合性、説明責任、そしてこれらの資産からの価値実現を確実にするためには、<sup>4</sup> で概説されているような堅牢なガバナンスメカニズム（取締役会の関与、統合的管理、情報開示など）が極めて重要となる。

## VIII. 結論と戦略的展望

日本テレビグループは、2025 年 5 月 8 日に発表した新経営ビジョンおよび中期経営計画 2025-2027 を通じて、国内市場のリーダーからグローバルなコンテンツおよびテクノロジー企業へと変貌を遂げるという、野心的な戦略的転換に着手した。この変革の中心には、知的財産（IP）をはじめとする広範な無形資産の戦略的強化とグローバルな価値創造へのシフトがある。

本分析で提示した 3 つのシナリオ——「アグレッシブなグローバル IP パワーハウス」、「テクノロジー主導の多角化コンテンツエコシステム」、「国内基盤を強化しつつバランスの取れた進化」——は、日本テレビが取り得る異なる未来像を示してい

る。新中計の「開国」という強いメッセージ、1,000 億円という大規模な成長投資枠<sup>1</sup>、そして 2033 年度に海外売上高 1,000 億円を目指すという長期目標<sup>1</sup>を踏まえると、単なる漸進的な変化ではなく、より大胆で変革的なアプローチ（シナリオ A または B、あるいはそのハイブリッド）を志向している可能性が高い。

この戦略的転換の成功は、いくつかの重要な要素にかかっている。第一に、1,000 億円の成長投資枠を、真に価値を生み出す無形資産（グローバル IP、先端技術、国際ネットワークなど）へと効果的に転換できるか。第二に、スタジオジブリ作品群や成功しているアニメ・フォーマットといった既存の強みを活かしつつ、新たなグローバルヒット IP を継続的に創出できるか。第三に、AI「エイディ」のような独自技術を、コンテンツ制作力の強化だけでなく、新たな事業機会へと結びつけられるか。そして第四に、最も根源的な要素として、組織全体にグローバルなマインドセットとイノベーションを許容する文化を醸成し、それを支える人材を獲得・育成できるかである。

新中計は、日本テレビの無形資産の価値提案を根本から変革しようとする、大きな賭けとも言える。これらの資産が主に成熟した国内市場に貢献していたモデルから、グローバルな収益と競争優位を生み出すモデルへの転換である。この変革の成否は、ROE（自己資本利益率）<sup>6</sup>や PBR（株価純資産倍率）<sup>22</sup>といった財務指標の改善にも反映されるだろう。2027 年度の目標<sup>1</sup>は重要なマイルストーンであるが、真の変革、すなわちグローバルなブランド認知と無形資産パワーの確立は、2033 年の長期ビジョン<sup>1</sup>に向けて持続的な投資と開発サイクルを要する。

日本テレビグループが掲げる「開国」のビジョンは、確かに挑戦的であり、多くの困難が伴うだろう。しかし、新中計 2025-2027 は、変化の激しいグローバルメディア環境において競争し、成長するための、明確かつ大胆なロードマップを提示している。政府の「クールジャパン戦略」<sup>7</sup>との連携可能性も、追い風となり得る。最終的に、この戦略的転換が成功裏に実行されれば、日本テレビグループは、その名が示す通り、真に「世界から評価される」コンテンツ企業へと飛躍する可能性を秘めている。

## 引用文献

1. 中期経営計画 2025-2027 - 日テレホールディングス, 5 月 13, 2025 にアクセス、[https://www.ntvhd.co.jp/ir/library/management/pdf/2025\\_2027.pdf](https://www.ntvhd.co.jp/ir/library/management/pdf/2025_2027.pdf)
2. 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 -, 5 月 13, 2025 にアクセス、<https://branc.jp/article/2025/05/09/1581.html>
3. 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 - 日テレホールディングス, 5 月 13, 2025 にアクセス、

- [https://www.ntvhd.co.jp/pdf cms/news/20250508\\_-1.pdf](https://www.ntvhd.co.jp/pdf/cms/news/20250508_-1.pdf)
4. 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi kentokai/governance guideline/pdf/shiryo2.pdf>
  5. www.ntvhd.co.jp, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://www.ntvhd.co.jp/ir/library/report/pdf/2024.pdf>
  6. www.ntvhd.co.jp, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://www.ntvhd.co.jp/ir/library/securities/pdf/valuable securities 071.pdf>
  7. 知財計画2024と新クールジャパン戦略決定2033年に関連産業規模50兆円めざす, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://minpo.online/article/2033502024.html>
  8. 第9回知的資産を中心とした無形資産の強化, 5月13, 2025 にアクセス、  
[https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/chitekishisan\\_202502/files/000043674.pdf](https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/chitekishisan_202502/files/000043674.pdf)
  9. 「アニメは中期の成長ドライバとして期待」ソニー、24年度経営方針を発表 | Branc (ブラン), 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://branc.jp/article/2024/05/24/1096.html>
  10. ニュースリリース | ソニーグループ株式会社2024年度経営方針説明会 - Sony, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/News/Press/202405/24-022/>
  11. 【ウォルト・ディズニー決算みどころ】Disney+黒字化とパーク事業好調で増益、ESPNはDTC化へ転換期(Walt Disney) - ブルーモ証券, 5月13, 2025 にアクセス、  
[https://bloomo.co.jp/learn/library/company-focus/2505\\_dis/](https://bloomo.co.jp/learn/library/company-focus/2505_dis/)
  12. ディズニー電撃復帰のCEOが描く「2つの戦略」、注目すべきは“アマゾン化”? - ビジネス+IT, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://www.sbb.it.jp/article/cont1/104463>
  13. AI企業としてのネットフリックス：パーソナライゼーションとコンテンツ生成 | だうじょん - note, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://note.com/lakesidev/n/n094b371a644e>
  14. Netflix AIの活用によりスケールアップを目指す | 経営者のための生成AI - note, 5月13, 2025 にアクセス、  
[https://note.com/ndot\\_man/n/n6fb5c0e852ec](https://note.com/ndot_man/n/n6fb5c0e852ec)
  15. BTSやポン・ジュノ監督をスターダムに「韓流の巨人」CJグループ、その素顔は, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://globe.asahi.com/article/14279280>
  16. エイベックス・ピクチャーズがアジア最大規模のドラマスタジオ・スタジオドラゴンと戦略的業務提携協定を締結 - PR TIMES, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000373.000002323.html>
  17. 第91期報告書 | 報告書 | 日本テレビホールディングス株式会社, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://www.ntvhd.co.jp/ir/holder/report/91/4q/>
  18. 日本テレビのDX取り組み：AIを活用したテレビ番組表現の成功事例 | 日本DX大賞2023 - 経革広場, 5月13, 2025 にアクセス、  
<https://www.keikakuhiroba.net/jirei/ntv/>
  19. 日本テレビ、地上波テレビCMをオンラインで購入できる「スグリー」をプレオ

ーブン！アカウント登録開始 - Screens, 5 月 13, 2025 にアクセス、

<https://www.screens-lab.jp/article/30162>

20. 日本テレビ HD、海外戦略の基本方針発表：北米拠点新設・映画の世界配給強化, 5 月 13, 2025 にアクセス、<https://hotakasugi-jp.com/2025/02/07/news-tv-nihon-tv-global-business/>
21. TikTok と組分け帽子 (TikTok のアルゴリズムとインタレストグラフの構築) - PM Library, 5 月 13, 2025 にアクセス、  
<https://pmlibraries.com/2021/12/24/tiktok%E3%81%A8%E7%B5%84%E5%88%86%E3%81%91%E5%B8%BD%E5%AD%90/>
22. 日本テレビホールディングス(株)【9404】：株価・株式情報 - Yahoo!ファイナンス, 5 月 13, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/quote/9404.T>