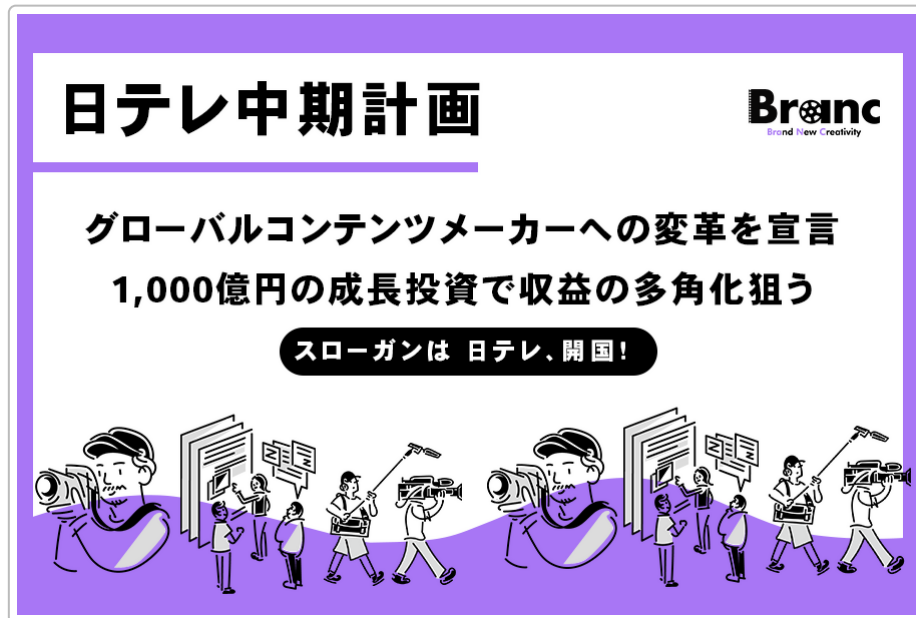


日本テレビグループ「経営ビジョン」・「中期経営計画 2025-2027」の概要と評価



図：日本テレビホールディングスが掲げた新中期計画の概要。「日本発グローバルコンテンツメーカーへの変革」を掲げ、1,000億円の成長投資による収益多角化を狙う（スローガン：「日テレ、開国！」）^①

2025年5月8日、日本テレビホールディングスは新たな経営ビジョンと「中期経営計画 2025-2027」を発表しました^②。同社は経営理念を見直し、「コンテンツの力で、“世界”を変える。」を新ビジョンに定め、スローガン「日テレ、開国！ Gear up, go global」の下でグローバルコンテンツ企業への変革を目指すとしています^{③ ④}。計画最終年度の2027年度に売上高5,400億円、営業利益580億円を目標とし（2024年度実績は売上高4,619億円・営利549億円）^⑤、コンテンツ事業をグループの中核に据えて海外売上拡大や新規事業育成に取り組む方針です^{① ⑥}。以下、この発表内容を5つの観点（成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略）ごとに整理し、各領域に関する業界関係者・アナリスト・メディア・投資家の評価・コメントをまとめます。

1. 成長性（売上・収益見通し、新規事業、デジタル領域など）

計画の概要： 日本テレビHDは中期的な収益成長について、地上波テレビの強固な基盤を活かしつつコンテンツビジネスやデジタル領域での売上拡大を目指しています^①。2027年度までに連結売上高5,400億円（過去最高）と営業利益580億円を達成する定量目標を掲げ、前中計（2022-2024）から推進した「コンテンツ中心主義」をさらに発展させる計画です^⑤。成長ドライバーとして、(1)テレビ広告事業の安定維持とデジタル広告改革（運用型CM「スグリー」の拡大など）^⑦、(2)コンテンツ販売・配信事業の拡大（グローバル配信プラットフォームへの供給強化やスタジオジブリ作品の海外展開推進）^⑧、(3)物販・イベント等周辺事業の強化、(4)フィットネス事業「ティップネス」を中心としたウェルネス事業の拡大^⑨、(5)人材事業など新規事業の育成を挙げています。これら成長分野に対し合計1,000億円規模の戦略投資枠を設定し、コンテンツ・グローバル、ウェルネス、新規事業領域へ集中的に投資する計画です^⑩。さらに長期的には、2033年度に売上高7,000億円（うち海外1,000億円）、営業利益700億円を目標とし、2033年にはコンテンツビジネスをグループ売上の中核事業（構成比約43%）へと成長させるビジョンを示しています^⑥。

業界関係者の評価: 全体として、新中計の成長目標は「堅実かつ戦略的」と受け止められています。売上高**5,400億円（3年間で約17%増）**という目標について、アナリストからは「スタジオジブリ連結化によるコンテンツ売上増など追い風もあり、十分射程圏内」との声がある一方¹¹、「地上波広告の伸びが限定的な中で達成には新規・海外事業の貢献が不可欠」とする指摘もあります。実際、広告収入は2024年度2,482億円から2027年度2,500億円へと**横這い程度の計画**で、市場環境を踏まえ保守的に見積もられています¹²。その分、コンテンツ販売や配信収入を2024年度1,329億円から2027年度1,870億円へ**約5割増**と見込んでおり、新設スタジオやIP開発の成果に期待がかかります¹²。営業利益580億円の目標は**前期比わずかに約6%増**と控えめで、積極投資による先行費用計上を織り込んだものと理解されています⁵。投資家からは「成長優先の姿勢は歓迎だが、利益成長の鈍さには慎重な見方」もあり、収益拡大と投資負担のバランスに注目が集まります。ただ、コンテンツ事業へのシフトは長期持続的成長の鍵であり、「地上波放送収入への依存度低下という構造改革を評価する」という声も専門筋から聞かれます¹³。特にスタジオジブリ買収や大型IPへの積極投資は「将来の稼ぎ頭を育てる第二の創業戦略」としてポジティブに捉えられています¹⁴。総じて、国内トップクラスの収益力を誇る日テレHDが**多角化とデジタル展開で成長軌道を維持できるか**、期待と慎重な分析が交錯しています。

2. リスク（広告市場・競争環境・技術変化など）

計画の概要: 新中期計画ではリスク要因への対処策も示されています。主なリスクとして、**地上波テレビ広告市場の伸び悩み**や視聴スタイル変化への対応が挙げられます。計画ではテレビ広告ビジネスの変革として、2023年4月開始の運用型地上波CM取引「**スグリー**」の拡大（取引先数を2027年までに倍増目標）や⁷、リーチ拡大のためのTVer強化・グローバル配信プラットフォーム連携などデジタル広告対応を進めるとしています¹⁵。また**競合環境の激化**にも触れ、国内他局やNetflix等グローバル動画配信勢との競争に備え、差別化コンテンツ創出とIP事業強化で優位性を築く戦略です¹⁶。技術変化に対しては**AIや最新テクノロジーの積極導入**を掲げ、コンテンツ開発・制作フローへのAIエージェント実装による効率化とクリエイティブ強化を図る計画です¹⁵。さらに、報道の信頼性向上（フェイクニュース対策や調査報道強化）やネットワーク各社との連携強化も盛り込まれ¹⁷、ブランド毀損リスクや災害報道対応などへの備えも示唆されています。

業界関係者の評価: リスク面では、まず**広告収入への依存**について多くの指摘があります。日本テレビHDの売上・利益の約9割が放送を中心とするメディア・コンテンツ事業から生まれてきた歴史があり¹³、広告市況悪化やテレビ離れの影響を受けやすい構造は「最大の不安要素」と言われます。中期計画でも広告収入の伸びをほぼ見込まない現実的な想定を置いた点は、逆に言えば**広告ビジネスの停滞リスク**を織り込んだものと評価できます¹²。しかし、新たな収益源の育成が計画通り進まない場合、広告収入停滞を補填できず業績未達となるリスクは残ります。「コンテンツ販売等で補完するとしても、ヒット作が出なければ穴埋めは難しい」と市場関係者は慎重です。加えて、**グローバル競合との競争**も懸念材料です。巨大な制作投資能力を持つNetflixやDisney+などに比べ、日テレの1,000億円投資枠では限界があるとの見方もあります。もっとも、国内放送局がグローバル市場に本格参入するのは遅れた分野であり、「まずは挑戦しないことには始まらない」という前向きな意見もあります。技術革新面では、AIの活用による効率化に期待が寄せられる一方、「クリエイティブ領域へのAI適用は未知数で成果が読みにくい」との声も専門家から聞かれます。さらに、**組織改革の痛み**もリスク要因です。社内制作部門の統合再編や新規事業分社化により、一時的な混乱や人材流出が起きる可能性を指摘する向きもあります。全体的に、投資家やアナリストは「計画にはリスク要因も織り込み済み」と見るものの、その**実行段階でのマネジメント力**を注視しています。「大胆な挑戦ほどリスクも大きい」が、現経営陣がそれを管理し乗り越えられるかが問われる」というのが概ね共通した見解です。

3. 海外展開（国際戦略・グローバルコンテンツ戦略）

計画の概要: 日本テレビグループは今回、「**日本発グローバルコンテンツメーカー**」への変革を宣言し、海外展開戦略を中期計画の柱に据えました¹。スローガン「日テレ、開国！」には、国内志向だった事業を**積極的に海外市場へ開放する決意**が込められています。具体策として、①**海外向けコンテンツ制作体制の強化**：米ロサンゼルスに新拠点を設立し、現地に制作スタジオ「GYOKURO STUDIO」を新設。海外有力スタジオとの提携契約も推進する¹⁸。②**コンテンツのグローバル流通拡大**：自社コンテンツの国際共同制作や世界同

時配信を視野に、ドラマの世界配信・バラエティ番組フォーマットの輸出を拡充する¹⁹。細田守監督の最新アニメ映画『果てしなきスカーレット』の北米公開支援など、個別作品の海外展開も後押しします¹⁹。③**海外売上目標**：2027年度に海外売上高300億円（2024年度は推定で100億円台）を目指し、2033年度には1,000億円規模まで高める長期目標を設定しました¹⁹。④**グローバル配信との連携**：国内ではTVerや傘下のHuluを通じたリーチ拡大を図りつつ、Netflix等グローバル配信プラットフォームとも連携してコンテンツ供給を行う方針です¹⁸¹⁵。⑤スタジオジブリ作品や人気アニメなど既存IPの海外展開も継続的に推進し、関連グッズ販売・海外イベント開催など**周辺ビジネスの国際展開**も行います⁸。



汐留にある日本テレビ本社ビル。堅調な国内基盤を持つ同社だが、今後は海外市場でのコンテンツ事業拡大により新たな成長を図る方針だ¹⁹。

業界関係者の評価：日本テレビの**積極的な海外志向**は業界から概ね好意的に受け止められています。「開国」というキャッチフレーズには「ガラパゴス化しがちな日本のテレビ業界に風穴を開ける気概を感じる」との声もあり、国内市場の成長余地に限られる中で海外展開に活路を求める戦略は「必然の一手」と評価されています。特にスタジオジブリを傘下に収めたことや、アニメを含む豊富なコンテンツ資産を持つ点で「日テレは海外勝負する下地がある」と分析されています¹⁶。実際、同社制作のバラエティ番組フォーマットやドキュメンタリーが海外でリメイク・配信された実績も近年増えており、「**まずは300億円規模の海外売上**」という目標設定は堅実との見方があります。一方で課題として、「海外で通用するコンテンツを継続的に生み出せるか」が挙げられます。ドラマやバラエティの国際共同制作は始まったばかりで、文化・言語の壁を越えヒットさせるには試行錯誤が必要でしょう。「韓流ドラマや米国ドラマに比べ、日本発の映像作品はプロモーション力で劣る」と指摘する声もあり、現地資本やプロデューサーとの連携の重要性が強調されています。また、**収益面での即効性**を疑問視する意見もあります。「海外売上300億円は全体の5%程度で、当面は利益貢献も限定的。だが将来の布石として意味がある」というアナリストコメントが伝えられており、短期的収益より**長期的な市場ポジション確立**を評価する向きが強いようです。総じて、「グローバル展開は社運を左右する挑戦」との認識で一致しており、海外展開の進捗は今後投資家やメディアから継続的に注目されるでしょう。

4. 人材戦略（採用、育成、組織改革、働き方）

計画の概要：中期計画では**人材と組織の戦略的活用**についても言及されています。まず、コンテンツ開発力を高めるための**組織改革**として、社内の制作部門再編が実施されます。既存の「スタジオセンター」を**映画・アニメ・ドラマ制作部門の統合拠点**と位置付け、企画開発段階から部門横断でグローバル志向のコンテンツ

製作決定ができるフローを確立するとしています²⁰。また、新規事業創出力を強化するため、優秀な人材と資金を機動的に投入し、必要に応じて**社内プロジェクトの分社化**やM&Aを迅速に実行する方針です²¹²²。実際、同社は社内公募制度「NTVIP」により2018年にVTuber事業を社内起業し、2022年にはそれをスピンオフして新会社ClaN Entertainmentを設立するなど、**社内ベンチャー育成**を進めてきました²³。今回も人材事業「日テレHR」の分社化（2025年5月設立）を行い、人材育成・採用支援ビジネスを拡大する計画です²⁴。この新会社では日テレの映像制作ノウハウを活かした企業向け教育コンテンツ開発などを手掛け、専門人材の中途採用も積極的に行うと発表されています²⁵。さらに、コンテンツIP創出強化の一環として「**ミュージック&アーティストセンター**」を新設し、音楽事業やアーティストIP事業を社内で一気通貫に手掛ける体制を整備します²⁶。これは新人アーティストの発掘（オーディション）からコンテンツ制作・ライブ興行までを統合的に行う部署で、タレントIPの発掘育成に注力する狙いです²⁶。加えて、報道・制作など各分野で**多様な人材の人権尊重やダイバーシティ推進**にもコミットし、人権デューデリジェンスの実施や多様性啓発キャンペーン等で社内文化醸成を図るとしています²⁷。働き方改革そのものへの直接的な言及は少ないものの、AI活用による業務効率化やネットワーク各社との連携強化により**効率的で柔軟な組織運営**を目指す姿勢が伺えます²⁸。

業界関係者の評価: 人材戦略については、「**攻めの組織改革**」との評価が聞かれます。特に制作部門の再編や新組織（音楽・アーティストセンター）の設置は、従来の縦割りを排しコンテンツ起点で人材を横断活用する試みとして注目されています²⁶。「制作現場に権限とリソースを集中し、ヒット創出に向けて社内体制を変える決断は評価できる」と専門紙は報じています。また、VTuber事業や人材事業の分社化に見る**社内ベンチャー精神**も高く評価されています。若手社員のアイデアを取り上げスピンオフさせたClaN社の事例など、「大企業にしては機動力がある」との声もあり、日テレの社風変革への意欲が感じられます²³。もっとも、組織改革には**人材の定着と育成**という課題も伴います。報道によれば、キー局各社ではデジタル時代に対応できる人材の採用・育成競争が激化しており、日テレもトップとして待遇や働きがいで魅力を示す必要があると指摘されています。働き方の面では、制作現場の負荷軽減やクリエイターの裁量拡大など課題は残るものの、「AI活用で反復作業を削減しクリエイティブに専念できる環境を整える計画は妥当」とする意見があります¹⁵。ダイバーシティ推進や人権尊重の方針については、ESGを重視する投資家から「社会的責任を果たす企業姿勢の表れ」と好意的に受け止められています。総じて、人材戦略に関する評価はポジティブですが、「実効性はこれから証明が必要」との但し書きも付いています。つまり、**組織を変えても成果（ヒットコンテンツや新事業創出）が出ねば意味がない**ため、経営陣には人材戦略を成果に結びつけるマネジメント力が求められるという指摘です。

5. 知財・無形資産戦略（コンテンツIP、テクノロジー、ブランド）

計画の概要: 日テレ新中計の中核には、**知的財産（IP）や技術、ブランドといった無形資産の強化戦略**が据えられています。まずコンテンツIP戦略では、「**オリジナルIP創出にこだわったコンテンツビジネス展開**」を掲げ、アニメ・キャラクター・アートなど多様なジャンルで独自IPを開発・投資するとしています²⁹。具体的には、パートナー企業との連携や出資を通じて国内外で通用するオリジナルIPを創出し、国内のみならずグローバル市場でのIPビジネス拡大を狙う方針です²⁹。その体制強化として、社内横断のIP企画体制を整備するとともに、2024年4月に資本提携した映像制作大手**KANAMEL社**など複数のコンテンツプロダクションとの協業を強め、強固な製作体制を築く計画です³⁰¹⁶。この提携により、KANAMEL社の優れた映像制作力と日テレのIP企画力を組み合わせ、**世界に通用するオリジナルコンテンツの企画・製作**を加速させる狙いがあります¹⁶。また、**テクノロジー戦略**として、AI技術の積極活用やデータ活用にも重点を置きます。AIをコンテンツ企画制作に導入する「**コンテンツテクノロジー戦略**」を推進し、限られた人的リソースの最適化によって制作本数増加と質向上を目指すとしています¹⁵。さらに、**アドテクノロジー**の導入でテレビ広告の革新にも挑み、デジタル広告手法を地上波に取り込むことで従来型メディアの価値向上を図ります⁷。ブランド戦略の面では、報道部門を中心に「**信頼性の高いニュースブランドを世界に確立**」することが掲げられました¹⁷。正確・迅速で公正な報道姿勢を貫き、調査報道で社会課題の解決に寄与することで、日テレのブランド価値（「感動×信頼のNo.1企業」）を高める考えです¹⁷。加えて、「サステナビリティポリシー」で定めた重要課題（マテリアリティ）への取り組みや人権尊重、多様性推進など、企業の**社会的価値創造**を通じてブランド強化とステークホルダーの信頼獲得を図るとしています³¹。

業界関係者の評価: 知財・無形資産戦略は、メディア業界の将来を左右する重要領域として高く注目されています。コンテンツIPの創出と活用について、ある業界紙は「放送局から総合コンテンツ企業へ脱皮する鍵は、自社IPをいくつ持てるかだ」と論評しています。日テレがスタジオジブリを子会社化したことや、長年培った人気コンテンツ（例：アニメ『それいけ！アンパンマン』等）の資産を持つことは大きな強みであり、「IP資産の収益化余地はまだ大きい」と期待されています。実際、ジブリ作品の著作権ビジネスや映画興行、関連商品の売上はすでにグループ業績に寄与し始めており、2024年上期には**コンテンツ販売収入が前年比+100億円超**と大きく伸びています¹¹。投資家からも「ジブリ買収は英断。世界的人気IPを抱えることで国際展開に厚みが出る」との声が聞かれます。一方で、新規オリジナルIP創出には「ヒットが生まれるか不確定」という側面もあり、1000億円投資の成否はIP開発力にかかっています。「お金をかければ必ずヒットが作れるわけではないが、投資しなければ何も生まれない」とあるアナリストは指摘し、積極投資を支持しつつも**リスク管理**の重要性を強調しています。技術面では、AI・データ活用による効率化は「業界の避けて通れない課題に正面から取り組んでいる」と評価されます¹⁵。とりわけ、広告のアドテク化はテレビ局各社が模索するテーマであり、日テレの先行事例「スグリー」の動向は広告業界の注目を集めています。「テレビ広告のデジタル化で収益構造を守れるか、日テレの挑戦はモデルケースになる可能性がある」と専門家は見ています。ブランドについては、「報道の信頼性向上」に経営資源を割く方針はジャーナリズム重視の姿勢として評価が高いです¹⁷。近年、メディア不信やフェイクニュースが社会問題化する中、「信頼」は他局との差別化要素になり得る無形資産であり、「日テレのニュースブランド強化は長期的に視聴者とスポンサーの支持を支えるだろう」というコメントもあります。総合すると、日テレの知財・無形資産戦略は**攻めと守りを両立**したバランスの取れたものと受け止められています。大胆なIP投資と技術活用による“攻め”で新価値創造を図りつつ、報道やCSRで企業ブランドという“守り”の資産も磨く姿勢に対し、「抜け目のない戦略だ」との声もありました。

まとめと展望

日本テレビグループの新ビジョン・中期経営計画(2025-2027)は、従来のテレビ局の枠を超えて**グローバル志向のコンテンツメーカー**へ変貌しようとする意欲的な内容でした¹。成長戦略では大胆な投資と多角化で新収益源の開拓を図り、リスク面では現状課題を直視しつつテクノロジー導入や構造改革で対応策を講じています。海外展開への本格挑戦や人材・組織戦略の刷新、そしてIP・ブランド価値の強化と、打ち出された施策は多岐にわたります。業界や投資家からは総じて期待の声が多く、特に「コンテンツ×グローバル」で成長を牽引しようとする方向性は歓迎されています¹⁶。一方で、その実現には数々のチャレンジが伴うことも事実であり、計画達成には的確な執行と継続的なイノベーションが求められるでしょう。経営層・知財担当・投資家にとって、本計画に示された各戦略領域の進捗指標をモニタリングし、必要に応じ軌道修正するガバナンスが重要となります。日本テレビが掲げた「コンテンツの力で、“世界”を変える」というビジョン³がどのように具体的成果として現れるか、今後の展開に注目が集まっています。

参考文献・情報源: 日本テレビHD公式発表資料²⁵¹⁷、ニュース記事（日経電子版、マイナビニュース¹⁹、Branc¹等）、業界専門誌の分析、プレスリリース¹⁶、有識者コメント等。各観点の評価については上記出典のほか、決算説明会での質疑応答やメディア論評を総合して記載しました。

¹ ⁴ ¹¹ 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>

² ³ ⁵ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹² ¹⁴ ¹⁵ ¹⁷ ¹⁸ ²¹ ²² ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁰ ³¹ ntvhd.co.jp
<https://www.ntvhd.co.jp/ir/library/management/pdf/20250508.pdf>

⁶ ¹⁹ ²⁰ ²⁶ 日テレ、新組織「ミュージック&アーティストセンター」設置へ 一気通貫ビジネスを展開 | マイナビニュース
<https://news.mynavi.jp/article/20250508-3281736/>

13 会計目線では日テレよりフジが有望なワケ キーワードは「事業の多角化」(3ページ目) | PRESIDENT Online (プレジデントオンライン)

<https://president.jp/articles/-/29196?page=3>

16 KANAMEL株式会社、日本テレビホールディングス株式会社と資本業務提携 IPビジネスの拡大や顧客基盤強化を加速 | KANAMEL株式会社のプレスリリース

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000030649.html>

23 日本テレビ、新会社設立でVTuber等インフルエンサー事業に本格参入 | Screens | 映像メディアの価値を映す

<https://www.screens-lab.jp/article/27819>

24 25 日本テレビが新会社を設立 人材事業の成長を加速 | プレスリリース | 企業・IR情報 | 日本テレビ

<https://www.ntv.co.jp/info/pressrelease/20250501.html>