

日本テレビグループの新経営ビジョンと中期経営計画（2025-2027 年度）：グローバルコンテンツ企業への変革とその評価

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

日本テレビホールディングス（以下、日テレ HD）は 2025 年 5 月 8 日、新たな「経営ビジョン」および「中期経営計画 2025-2027」（以下、本中計）を発表しました。本戦略の核心は、「コンテンツの力で、“世界”を変える。」という経営ビジョンの下¹、「日テレ、開国！ Gear up, go global」というスローガンを掲げ、「グローバルコンテンツ企業」への変革を遂げることにあります²。

本中計の主要戦略には、積極的な海外展開、VTuber や e スポーツといった新たなデジタル領域を含む IP（知的財産）開発の強化、成長領域への 1,000 億円規模の投資枠設定²、AI 技術の事業全体への活用、そしてウェルネス事業への多角化が含まれます。2027 年度には連結売上高 5,400 億円、海外売上高 300 億円、そして 2033 年度には連結売上高 7,000 億円、海外売上高 1,000 億円という野心的な財務目標が設定されています¹。

ステークホルダーからの評価は、グローバル化と多角化という戦略的方向性の必要性については概ね認識されているものの、目標達成の実現可能性、特に日テレ HD の過去の成長実績⁶、低い投下資本利益率（ROCE）⁸、そして短期的な減益見通し⁹を踏まえると、そのハードルは高いと見られています。本稿では、この大胆な野心と、それを実現するための実質的な実行リスクとのバランスについて分析します。

2. 日本テレビの新戦略：「日テレ、開国！ Gear up, go global」

2.1. 新経営理念・経営ビジョン

日テレ HD は、新たな経営理念として「正確で速やかな報道、良質なコンテンツの提供と、多彩な文化の創造により、人々の生活を豊かなものにする。」を掲げました⁵。そして、新経営ビジョンを「コンテンツの力で、“世界”を変える。」と定めました¹。このビジョンを具現化するための中期経営計画のスローガンが「日テレ、開国！ Gear up, go global」です²。

これは、主に国内市場を対象としてきた放送事業者から、グローバルなコンテンツリーダーを目指す企業体への根本的な転換を示唆しています。「開国」という言葉は、日本において歴史的に重要な意味を持ち、過去の国内中心主義からの脱却と、国際社会への

積極的な関与への変革を意図するものです。この「開国」という言葉の選択は、社内外に対し、従来の日本のメディアの常識からの脱却を促す強力なメッセージであり、市場に対しては抜本的な戦略転換を伝えるものです。この言葉は、日本が西洋に対して門戸を開き、社会経済が大きく変容した歴史的出来事を想起させます。日テレ HD がこの言葉を用いるということは、現在の戦略転換を、グローバル化したメディア環境における生存と成長のために同様に変革的かつ必要不可欠なものと捉えていることを示唆しています。国内市場の限界を克服しようとする明確な意思表示と言えるでしょう。

一方で、「開国」という言葉は、これまで「鎖国」的、あるいは国内志向であったことを暗に認めるものでもあります。このような深層的な変化に対して、組織文化がどの程度準備され、適応できるのか、そして「開国」が単に地理的な市場拡大を指すのか、あるいは事業慣行、リスク許容度、人材の多様性といった点にまで及ぶのかという点が問われます。「開国」の成功は、単なる海外市場への進出だけでなく、この内部変革の深さにかかっています。もし日テレ HD が以前「閉ざされていた」のであれば、真に「開国」するためには、どのような内部構造、思考様式、プロセスを解体または改革する必要がありますのでしょうか。それは、既存のコンテンツモデルを輸出することに主眼を置くのか、それともグローバルスケールでコンテンツを構想し、制作し、提携する方法を根本的に変えることなのか。この点が、「開国」戦略の成否を分ける重要な岐路となるでしょう。

2.2. 長期的展望と定量目標

日テレ HD は、本中計を含む 3 つの中期経営計画を経て、2033 年度に連結売上高 7,000 億円、連結営業利益 700 億円、うち海外売上高 1,000 億円を達成するという長期目標を掲げています¹。2033 年度までにはコンテンツビジネスをグループの中核事業に据える方針です¹。本中計の最終年度である 2027 年度には、連結売上高 5,400 億円（過去最高）、連結営業利益 580 億円、うち海外売上高 300 億円を目指します¹。

これらの目標は野心的であり、特に海外売上高を現在の水準（2024 年度第 2 四半期で 120 億円¹⁰、単純計算で年間約 240 億円と仮定）から 2033 年度に 1,000 億円へと約 10 年で 4 倍以上に成長させる計画は、収益構造の大幅な転換を意味します。この目標は、海外売上高の年平均成長率が全体の成長率を大幅に上回ることを前提としており、国際戦略の成功に極めて大きな期待がかかっていることを示しています。コンテンツビジネスを「中核」とするという方針転換は、従来の広告収入への依存度を低下させ、あるいはその成長鈍化を見込んでいることを示唆します。2024 年度から 2033 年度の約 9 年間で海外売上高を約 240-300 億円から 1,000 億円に成長させるには、年平均成長率（CAGR）で約 12-15%が必要となりますが、これはアナリストによる日テレ HD 全体の成長予測よりも高い水準です。このことは、国際事業が格別に高いパフォーマンス

スを上げる必要があることを物語っています。

「コンテンツビジネス」が「中核」となるという定義¹については、より詳細な分析が必要です。これが国内のコンテンツ販売、ライセンス供与、新たなデジタル事業を含むのか、あるいは主に国際的なコンテンツ展開によって推進されるのか。これらの目標、特に国際コンテンツの収益性を支える財務モデルの詳細は、開示資料からは明らかになっていません。広告中心のモデル（2024 年度の地上波広告収入構成比 48.1%、2033 年度目標 31.3%¹）からコンテンツ中心モデルへの移行は、収益認識パターン、投資サイクル、リスク特性の変化を伴います。

表 1：日本テレビ HD 主要財務・戦略目標（2025-2033 年度）

項目	目標値（億円）	出典例
2027 年度 連結売上高	5,400	3
2027 年度 連結営業利益	580	3
2027 年度 海外売上高	300	1
2033 年度 連結売上高	7,000	1
2033 年度 海外売上高	1,000	1
中期経営計画 投資枠（2025-2027 年度）	1,000	2

2.3. 戦略的投資枠組み

2025 年度から 2027 年度の 3 年間で、収益基盤の拡大を目的とした 1,000 億円の成長投資枠が設定されました²。投資対象は、コンテンツおよびグローバル領域、ウェルネス領域、新規事業領域に加え、社内事業の育成や事業変革のための戦略的経費も含まれます。

これは変革への真摯なコミットメントを示す相当な規模の投資です。この 1,000 億円

を、グローバル展開、ウェルネス事業、IP 開発、AI 技術、人材育成といった様々な戦略的柱にどのように配分するかが、今後の成功を左右する重要な鍵となります。開示資料ではこの内訳は示されておらず、今後の注視が必要な点です。この資本配分の有効性は、既に懸念材料となっている ROCE に直接影響を与えるでしょう⁸。

また、本中計では政策保有株式の縮減にも言及しています³。これは 1,000 億円の投資資金の源泉となる可能性もありますが、同時に、従来の日本企業の慣行から脱却し、より焦点の定まった資本配分戦略への転換を示唆するものです。これは、より積極的で株主価値を重視した経営アプローチを求める投資家からは肯定的に評価される可能性があります。政策保有株式の縮減によって得られた資金が、この 1,000 億円の成長投資枠に直接充当されるのかどうかは注目点です。この動きは、バランスシートの効率性を改善し、新たな事業のリスクに対する懸念を一部相殺する可能性も秘めています。

3. 戦略の柱とステークホルダー評価の分析

表 2：中期経営計画 2025-2027 に対するステークホルダー評価の概要

ステークホルダー層	主な肯定的意見・所見	主な懸念・リスク指摘	注目分野
投資家	2025 年度第 1 四半期決算は市場予想を上回る ⁶ 。自己株式取得枠設定 ¹¹ 。	2026 年度の減益予想 ⁹ 。ROCE の低さ ⁸ 。株価反応は限定的 ¹¹ 。	財務リターン、資本効率
業界コメンテーター	「開国」スローガンは日本メディアのグローバル化の潮流を反映 ² 。海外の日本コンテンツ市場の大きさを認識（アニメ・ゲーム主体） ¹⁰ 。	日本のテレビ局の海外展開における課題（言語・文化の壁、競争激化、デジタル化への対応） ¹² 。ドラマ輸出額の低さ ¹³ 。	戦略的方向性、市場トレンド、実行課題
金融アナリスト	2025 年度第 1 四半期決算は市場予想を上回る ⁶ 。	日テレ HD の 3 年間売上成長率予測（年率 1.0%）は業界平均	成長予測、収益性、資本効率、リスク

		(10%)を大幅に下回る ⁶ 。ROCEの低さ(4.0%、業界平均9.4%) ⁸ 。株価の「予測困難性」 ¹⁴ 。	
--	--	--	--

3.1. 成長性と財務見通し

3.1.1. 日テレHDの成長予測と推進力

日テレHDは、2027年度に連結売上高5,400億円、営業利益580億円を目指しています¹。主な成長ドライバーは、コンテンツ・メディア事業(2024年度実績4,309億円から目標4,960億円)、その中でもコンテンツビジネス(同1,329億円から目標1,870億円)、そしてウェルネス事業(同264億円から目標400億円)です³。一方、広告事業の売上はほぼ横ばい(同2,482億円から目標2500億円)と見込まれています³。

これは、コンテンツ(特に海外)とウェルネスを主要な成長エンジンと位置づけ、従来の広告事業は安定収益源としつつも成長ドライバーとは見なしていないことを明確に示しています。全体の売上増収目標781億円(5,400億円-2024年度実績4,619億円³)に対し、コンテンツビジネスの増収分541億円(1,870億円-1,329億円)がその大半を占める計算になります。海外売上高目標300億円(現在から少なくとも約60~100億円増、2024年度の海外売上高の仮定による)を考慮すると、この「コンテンツビジネス」の成長のかなりの部分が、国内のコンテンツ事業や新たなデジタルIPの収益化からもたらされる必要があります。ウェルネス事業の成長136億円(400億円-264億円)と合わせると、これら2事業で成長分の約87%(677億円/781億円)を占めることになります。海外売上が仮に100億円の新規収益貢献をすると仮定しても、コンテンツビジネスの成長分のうち441億円は国内または特定されていないグローバル市場からのものとなり、国内IP戦略やデジタル戦略の重要性も浮き彫りになります。

「アドリーチマックスプラットフォーム」⁵のような広告技術への投資にもかかわらず広告売上の成長が停滞していることは³、国内広告市場の厳しさ、あるいは新技術の便益が純増よりも効率化やシェア維持に寄与している可能性を示唆しています。これは、多角化戦略の緊急性を裏付けるものです。もし日テレHDが新たな広告プラットフォームに投資しつつも⁵、全体の広告収入が横ばいと予測しているのであれば、それは市場全体が縮小しているか、これらのプラットフォームが既存の収益源とカニバリゼーションを起こしているか、あるいは新プラットフォームからの成長が他の分野の減少を補

っているに過ぎないことを意味します。これにより、非広告収入源の成功がより一層重要となります。

3.1.2. 財務に関する投資家・アナリストの見方

2025 年度第 1 四半期決算はアナリスト予想を上回り（売上高 1.1%増、一株当たり利益（EPS）22%増）⁶、好調な滑り出しを見せましたが、株価は「ほぼ横ばい」でした⁶。アナリストは、日テレ HD の今後 3 年間の平均売上成長率を年率 1.0%と予測しており、これは日本のメディア業界全体の成長率予測 10%を大幅に下回るものです⁶。さらに、本中計 2 年目にあたる 2026 年 3 月期の連結経常利益は、2025 年 3 月期の 32.8%増益（657 億円）から一転して 2.6%減の 640 億円になると予測されています⁹。投下資本利益率（ROCE）は 4.0%と低く、メディア業界平均の 9.4%を下回っており、過去 5 年間で資本投入量を 34%増やしたにもかかわらず、ROCE は横ばいという状況です⁸。

これらの評価は、市場の慎重な見方を反映しています。直近の好業績は評価されるものの、将来の成長に対する懐疑的な見方や資本効率への懸念が顕著です。2026 年度の減益予測は、中計期間中の一貫した成果を期待する投資家にとって警戒シグナルとなり得ます。2025 年度第 1 四半期の好調な実績や 2025 年度通期の増益見通しと、2026 年度の減益予測およびアナリストによる低い 3 年間成長率予測との間には著しい対照が見られます。これは、初期の成果（例えば、過去にスタジオジブリの子会社化が貢献したようなコスト効率化や一時的な成功²）が持続可能でない可能性、あるいは本中計で計画されている大規模投資が、収益を生み出す前に中期的には収益性を圧迫することを示唆しているのかもしれませんが。成長重視の中計の 2 年目になぜ利益が減少するのか。考えられる理由としては、1) グローバルインフラ（LA オフィス、スタジオ）、コンテンツ制作、ウェルネス事業への多額の先行投資が即座には収益に結びつかない、2) リストラクチャリング費用、3) 新規事業の高い不確実性を反映した保守的な見積もり、などが挙げられます。この減益は投資家の忍耐を試すことになるかもしれません。

ROCE の低さ⁸は根本的な課題です。日テレ HD が ROCE を改善せずに 1,000 億円を投資すれば、売上高が成長したとしても株主価値を毀損する可能性があります。本中計の成功は、売上目標の達成だけでなく、それを収益性高く効率的に行うことにかかっています。計画では、ROCE をどのように改善するのかについて、暗黙的あるいは明示的に取り組む必要があります。ROCE が 4%ということは、投資した 100 円に対して、財務費用や税金を支払う前に生み出される利益がわずか 4 円であることを意味します。もし 1,000 億円の投資も同様に 4%の利益しか生まないのであれば、それは企業の資本コストを賄えない可能性があり、成長が不採算となるリスクをはらんでいま

す。投資家は、新たな事業（グローバルコンテンツ、ウェルネス）が既存事業よりも本質的に高い ROCE の可能性を秘めているかどうかを注視するでしょう。

3.2. リスク評価と軽減策

3.2.1. 主な特定リスク

本中計にはいくつかの重要なリスクが内在しています。第一に、伝統的に国内中心であった企業をグローバルプレーヤーに変革することに伴う**実行リスク**です。これには、海外事業の立ち上げ、グローバルなコンテンツパイプラインの構築、国際的な企業文化の醸成などが含まれます。「開国」という野心は壮大です。第二に、グローバルなコンテンツ市場やウェルネス市場における**市場競争の激化**です¹²。第三に、野心的な財務目標の未達¹、ROCE の低迷継続⁸、2026 年度の減益予測⁹といった**財務的アンダーパフォーマンス**のリスクです。第四に、グローバル市場でのコンテンツ成功の不確実性、いわゆる**コンテンツリスク**です。特に日本のアニメ以外の実写ドラマは、歴史的に輸出実績が限定的でした¹³。フォーマット販売（「¥マネーの虎」⁵）や個別の映画公開（細田守監督作品「betrokken」¹）への依存と、安定した作品供給とのバランスが求められます。最後に、メディア環境の急速な変化（デジタル化、AI の台頭、若年層の「タイパ」重視の消費行動¹⁵）への迅速な適応も課題となります。

3.2.2. 日テレ HD の表明するリスク認識・軽減策（限定的）

開示資料からは、日テレ HD がこれらのリスクに対して具体的にどのような軽減策を講じるのか、詳細な情報は限定的です。本中計自体が国内市場停滞リスクへの対応策であると言えます。ウェルネス事業や新規 IP 分野（VTuber、e スポーツ）への多角化は、伝統的なメディア収入への依存度を低減する狙いがあります。AI への投資³は、効率改善やコンテンツ制作強化を通じて、リソースの制約を一部緩和する可能性があります。また、Blue Ant 社との提携¹のようなパートナーシップは、市場参入リスクを軽減する手段となり得ます。

しかしながら、例えば LA オフィス設立¹が、競争の激しい市場への進出に伴う高コスト・低リターン事業とならないように、具体的にどのような戦略で臨むのかといった、野心的な計画に対する具体的なリスク軽減策については、開示資料では十分に触れられていません。日テレ HD がどのような計画を立てているか（例：LA オフィスの設立）は概説されていますが、特定の関連リスク（例：LA での人材やプロジェクト獲得競争の激化、高い運営コスト）に対して、その成功をどのように担保するのかについては言及されていません。堅牢な中期経営計画であれば、主要なリスク要因とそれらに対する企業のアプローチを明確にすべきであり、今回の広報資料におけるこの点の欠如は一つのギャップと言えるでしょう。

第三者分析である Macroaxis による日テレ HD 株価の「予測困難性の低さ」やシリアルコリレーションに関する言及¹⁴は、同社の変革に対する市場の不確実性を反映している可能性があります。これは日テレ HD からの直接的な情報ではありませんが、リスクに関する外部認識を示唆しています。ROCE の問題⁸は、積極的な経営管理が必要な主要な内部リスクであり、根本的な収益創出能力が改善されなければ、単に資本を投入するだけでは解決しません。日テレ HD の株価が「予測困難性が低い」ということは、投資家はその将来の業績をモデル化することが難しいと感じていることを示唆しており、これはおそらく新しい戦略の変革的（したがって不確実な）性質によるものです。このリスクに関する外部の見解と、ROCE のような内部の財務指標を組み合わせると、実行における誤りが高くつく可能性のある重要な岐路に立たされている企業の姿が浮かび上がります。

3.3. 海外展開戦略（“Gear up, go global”）

3.3.1. 目的と主要施策

日テレ HD は、グローバルコンテンツ企業への変革を掲げ³、海外売上高を 2027 年度に 300 億円、2033 年度に 1,000 億円へと拡大することを目指しています¹。そのために、企画・制作体制を海外市場を強く意識したものに再構築します¹。

具体的な施策としては、グローバル向けエンターテインメントコンテンツ開発のための新スタジオ「GYOKURO STUDIO」の設立¹、北米市場でのセールス・アライアンス・制作体制構築を目的としたロサンゼルスへの新事業拠点の設置¹、ドラマのグローバル配信や国際共同製作の推進、海外バラエティフォーマット販売の拡充（例：「¥マネーの虎」を超える成功）¹、映画の全世界配給への挑戦（例：細田守監督作品「Scarlet」のソニー・ピクチャーズを通じた全米公開）¹、カナダの Blue Ant Studios との北米市場向けアンスク립テッドフォーマット事業における戦略的パートナーシップ締結¹、そして TVer プラットフォームの強化（月間ユニークブラウザ数 500 万人目標）や Disney+ との連携継続（「Travis Japan のダンスだぜ!!」）¹などが挙げられます。

これらは本中計の根幹を成すものであり、インフラ整備、コンテンツ戦略、パートナーシップを含む多面的なアプローチです。この戦略は、オーガニックな成長（GYOKURO STUDIO、LA オフィス）とパートナーシップ（Blue Ant、ソニー）、そして既存の成功事例（フォーマット販売、特定監督作品）の活用を組み合わせたものと見受けられます。このような多角的な海外展開アプローチは賢明ですが、鍵となるのは、これらの異なる手法を効果的に統合し、実行することです。新市場でのオーガニックな成長のみに依存するのは時間がかかりリスクも伴います。パートナーシップは市場参入を加速し、現地の専門知識を共有することができます。既知の成功を活用することは足がかりとな

ります。課題は、これらの多様な取り組みを「グローバル戦略本部」¹の下で首尾一貫して管理することです。

3.3.2. 業界・メディアの論調と課題

メディア分析²では、「開国」スローガンとグローバル化への注力は、日本のメディア企業に共通する傾向として捉えられています。日本のテレビ業界の海外進出における課題としては、言語・文化の壁、熾烈な競争、デジタル化の進展に伴う脅威などが指摘されています¹²。日本のテレビドラマの輸出額は低く、アニメが市場を席巻している状況です¹³。また、ある資料¹⁰は、日本のコンテンツの海外市場規模が4.7兆円（国内テレビ広告市場1.6兆円に対し）と大きいものの、その9割がアニメとゲームであり、他のジャンルには未開拓の可能性あることを示唆しています。

これらの外部コメントは、戦略的方向性の妥当性を裏付ける一方で、実行における大きなハードルを浮き彫りにしています。4.7兆円とされる「日本コンテンツ」の海外市場¹⁰は、アニメとゲームに大きく偏っています。日テレHDが海外売上を大幅に（300億円、そして1,000億円へ）成長させるためには、a) アニメ・ゲーム以外の分野（ドラマ、フォーマット、映画）でより大きなシェアを獲得するか、b) アニメ・ゲーム分野自体で大きな進出を果たす（スタジオジブリはこの点で巨大な資産ですが、将来のIP戦略における具体的な役割が鍵となります）必要があります。仮に4.7兆円の90%がアニメ・ゲームだとすると、他のジャンルは4,700億円の市場規模となります。日テレHDの海外売上目標1,000億円は、この現在の非アニメ・ゲーム市場の20%以上を獲得するか、市場自体を成長させるか、あるいはジブリや新たなアニメ・ゲームIPを深く活用する必要があることを示しており、これは挑戦の大きさとジブリの重要性を浮き彫りにしています。

「日テレ、開国」というスローガンは大胆ですが、「開国」のニュアンスを深く理解した上で実行される必要があります。それは単に日本のコンテンツを海外に送り出すこと（「クールジャパン」戦略は賛否両論ありました）だけではありません。真の「開国」とは、より深い国際協力、クリエイティブな主導権を共有する共同制作、そして単に「輸出向けの日本製品」ではなく「グローバルな日本発コンテンツ」を開発することを含むかもしれません。Blue Ant社との提携¹は、フォーマット販売においてこの方向への一歩と言えるでしょう。「開国」は歴史的に、日本が世界から学び、適応することを意味したのであり、単に既存の文化を輸出することではありませんでした。日テレHDにとって、これは国際的なパートナーとゼロからコンテンツを共同創造し、日本の枠を超えて共感を呼ぶ普遍的なテーマの物語を開発し、制作方法を世界の標準や期待に適応させる意欲を持つことを意味するかもしれません。これは、既存の番組やフォーマットを販売するよりも深いレベルの「開国」です。

3.4. グローバル時代の人材戦略

3.4.1. 人材育成と組織再編

日テレ HD は、「放送や国内市場を主なターゲットとしてきた企画・制作体制を、海外市場を強く意識した体制に再構築する」方針です¹。その一環として、**2025 年 8 月**に事業を開始する「日テレ HR 総合研究所」を設立し、人材事業を強化します²。また、事業を推進する人材の育成とともに、キャリア採用を強化していくとしています¹⁰。

これらは、グローバルな成功には異なるスキルセットと組織構造が必要であるという認識を示すものです。専門の HR 研究所の設立²は具体的な一歩ですが、その具体的な権限や影響力は未知数です。既存社員のグローバル対応研修、国際的な人材の採用、企業文化の変革、あるいはそのすべてに焦点を当てるのか。この研究所の有効性が、人材戦略成功の重要な指標となるでしょう。HR 研究所は、権限とリソースを与えられれば真の変化を推進する強力なツールとなり得ます。その重点分野、例えば異文化コミュニケーション研修、国際メディア法、グローバルマーケティングスキル、多様な人材の獲得と維持などが、「開国」ビジョンへの貢献度を決定します。

しかしながら、日本のコンテンツ産業全体が抱える構造的な人材課題も無視できません。ある資料¹⁵によれば、多重下請け構造、クリエイターへの利益還元の乏しさ、スタッフ不足、高い離職率、AI のような新技術への対応の遅れなどが指摘されています。日テレ HD も大手プレイヤーとして、このエコシステムの影響を受け、また一部を形成しています。新しい人材戦略は、日テレ HD 社内の方針だけでなく、これらのより深く、業界全体にわたる課題にも対処し、持続可能なグローバル人材パイプラインを構築する必要があります。ある内部関係者は日テレの人材の「先見性」を評価していますが¹⁸、これをグローバル事業規模で展開する必要があります。日テレ HD の人材戦略は真空状態では存在できません。もし日本のクリエイティブエコシステム全体が人材育成と定着に苦労しているのであれば¹⁵、日テレ HD は困難な戦いに直面するでしょう。「日テレ HR 総合研究所」は、日テレ HD 自身のための健全なパイプラインを確保するために、人材管理や労働条件に関するより広範な業界変革を提唱したり、試験的に導入したりする役割を果たす必要があるかもしれません。

3.4.2. 人材およびクリエイティブプロセスにおける AI 活用

日テレ HD は、企画開発における AI 活用を推進し、AI を用いたコンテンツ開発・制作モデルを確立してヒットコンテンツの量産を目指すとしています³。AI による支援を通じて限られたリソースを最適化し、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」を推進します³。日テレ独自の AI 技術として、映像・音声解析 AI「エイデ

ィ (AiD) 」やプライバシー保護のための自動ぼかし AI「BlurOn」などが開発・活用されています⁵。

AI は、創造性と効率性を高める主要なイネーブラーとして位置づけられています。重要なのは、AI が人間の創造性を代替するのではなく拡張するという点（「人とエージェント、エージェント同士が連携し合うマルチエージェントプラットフォーム」⁵）であり、これは人材の受容と効果的な導入にとって極めて重要です。ある外部の議論¹⁹でも、AI は人間の役割を奪うのではなく、プロセスを強化・支援するものという見解が示されています。AI に関するメッセージングは重要です。AI を支援ツールとして強調することで（¹⁹ の「計算機」のような例え）、日テレ HD はクリエイティブ人材によるより積極的な導入を促進できます。課題は、ユーザーフレンドリーな AI ツールを開発し、創造性と生産性を真に向上させるためにスタッフを効果的に訓練することです。

日テレ HD が「エイディ」のような独自の AI ツールを開発する一方で⁵、より広範な課題は、ある軍事組織のデータ戦略で強調されているように²⁰、組織全体で「AI リテラシー」と「データ駆動型文化」を育成することです。これには技術以上のものが含まれ、思考様式やワークフローの変更、そして新たな「スキルセット」の開発が求められます²¹。AI 統合の成功は、人事部門およびクリエイティブチーム内でのこの文化のおよびスキル変革にかかっています。AI ツールを提供することは一歩です。部門横断的に（技術チームだけでなく）従業員が、洞察、コンテンツのパーソナライズ、ワークフローの最適化などのために AI を活用する方法を理解することを保証することは、はるかに大きな人事および変革管理の課題です。これには、研修、新しい職務役割、そしてコンテンツにおける AI 使用に関する新たな倫理指針が必要となる可能性があります。

3.5. 知的財産 (IP) および無形資産戦略

3.5.1. IP 創出・獲得・収益化

日テレ HD は、アーティスト、キャラクター、アニメなどを中心に、パートナー企業との連携・協業を推進し、多様なオリジナル IP を創出するとしています³。IP ビジネスを国内だけでなくグローバル市場にも拡大します。IP 創出推進の一環として、VTuber・e スポーツ事業も拡大する方針です²。また、社内組織の強化とコンテンツプロダクションとの資本業務提携によって制作体制を増強し、新たな IP 創出に取り組むとしています⁵。

IP はコンテンツ主導戦略の中核です。VTuber や e スポーツのようなデジタルネイティブな IP への多角化は、若年層の取り込みと新たな収益源の確保を狙う試みを示しています。過去の売上にも貢献したスタジオジブリの買収²は、巨大な IP 資産の獲得を意味します。しかしながら、本中計の開示資料¹では、既存の映画ライブラリを超え

て、ジブリの IP が新しい中計の中で具体的にどのように活用されるのかは明確にされていません。これは IP 戦略を評価するアナリストにとって、決定的に重要な欠落部分です。ジブリは世界的に認知されたブランドであり、愛されるキャラクターを多数擁しています。映画の再上映や商品化を超えて、どのような計画があるのでしょうか。ジブリの世界観に基づいた新しいコンテンツ（シリーズ、ゲーム）なのか。テーマパークの拡張（既に進行中ですが、日テレ主導なのか）なのか。日テレ HD は、新しいグローバルビジョンの下で、ジブリの芸術的完全性を維持することと商業的活用とのバランスをどのように取るのでしょうか。

日本の IP 活用における構造的な課題も指摘されています¹⁵。特に実写における不十分な権利処理、権利者によるグローバル市場価格への無理解（これがグローバル展開を妨げている）、そしてグローバル配信のためのコンテンツ納品の遅延などです。日テレ HD の IP 戦略は、特に国際共同製作や迅速なグローバル展開を目指すのであれば、これらの構造的課題に積極的に対処する必要があります。「口約束」や「詳細を詰めない契約条件」¹⁵といったフリーランスとの契約慣行は、グローバルな IP 展開を阻害しかねません。日テレ HD の社内 IP 法務および事業部門は、極めて強固である必要があります。「IP 展開を上流から下流まで一気通貫で行う体制の構築」¹⁰という言及は、まさにこの問題への対応を目指すものです。

3.5.2. IP およびコンテンツ開発における AI

AI はコンテンツ制作を支援し、ヒット作を量産するために活用されるとされています³。AI を活用したコンテンツテクノロジー戦略により、リソースを最適化し、創造力を強化する方針です³。

AI を使って「ヒットコンテンツを量産する」³という目標は野心的であり、議論を呼ぶ可能性もあります。AI はトレンド分析や制作最適化を支援できますが、「ヒット」の要因にはしばしば無形の創造的ひらめきが関わります。AI 主導の効率性と真の芸術的革新とのバランスが鍵となるでしょう。AI は確かに、脚本分析における共通の定型表現の特定、視聴者の感情予測、あるいは B ロールコンテンツの生成といった分野で役立つ可能性があります。しかし、「ヒット」につながる中核的な創造的アイデアと実行は複雑です。ヒット作りに AI を過度に依存すると、画一的なコンテンツにつながる可能性があります。

スタジオジブリ風の AI 生成アートをめぐる論争（宮崎駿監督が AI アートに嫌悪感を示したとの報道²²）は、特にジブリを傘下に持つ企業にとって、AI が人間の芸術性を軽視すると認識された場合のブランドリスクを浮き彫りにしています。日テレ HD の AI IP 戦略は、これらの倫理的およびブランド認知に関わる問題を慎重に乗り越え、AI

がクリエイターやファンを疎外する代替手段ではなく、アーティストのためのツールであることを保証する必要があります。日テレ HD は、手作りの芸術性と同義であるブランド、ジブリを所有しています。もし日テレ HD が他の場所で AI 生成コンテンツを大々的に宣伝したり、その AI ツールがジブリのスタイルや精神を侵害すると見なされたりすれば、ブランドコンフリクトを引き起こす可能性があります。日テレ HD は、IP 制作における AI の倫理指針を明確にし、そのスタンスを透明性をもって伝える必要があります。

4. 総括評価と結論

4.1. 中期経営計画 2025-2027 の総合評価

本中計は、変化するメディア消費と限界のある国内市場に対応するための、大胆かつ必要な一手と評価できます。「開国」ビジョンは、グローバルな成長機会を取り込もうとする戦略的意図において健全です。グローバル化、IP 重視、技術導入、ウェルネスへの多角化といった計画の柱は一貫性を持っています。

しかしながら、その野心と、現在の財務指標やアナリスト予測（成長率、ROCE、2026 年度の減益予測）との間には大きな隔たりがあり、これは実行能力が最重要となるハイリスク・ハイリターン型のシナリオを示唆しています。

表 3：中期経営計画 2025-2027 SWOT 分析

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内部環境	強固な国内ブランドと放送基盤 ³ 世界的に著名な IP（スタジオジブリ）の保有 ² 明確なビジョンとスローガン（「開国」、「コンテンツの力で、“世界”を変える。」） ¹ 大規模な投資コミットメント（1,000 億円） ² 積極的な AI 技術開発（AiD、BlurOn） ⁵	歴史的に海外売上が低く、非アニメコンテンツの輸出実績が限定的 ¹³ 低い ROCE と、資本投入増にもかかわらず横ばいのトレンド ⁸ 2026 年度の短期的な減益予測 ⁹ 国内中心からグローバル事業への転換に伴う組織的慣性の可能性 業界平均を大幅に下回るアナリストの全体成長予測 ⁶

	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
外部環境	アニメ・ゲーム以外の日本コンテンツに対する未開拓の巨大なグローバル市場¹⁰ 新たなデジタル IP 分野 （VTuber、e スポーツ）の成長² 成長潜在力の高いウェルネス市場への展開⁵ コンテンツ制作効率化と新規ビジネスモデル構築のための AI 活用³ グローバル展開とリスク軽減のための戦略的パートナーシップ（例：Blue Ant、ソニー）¹ 株主還元への注力強化（総還元性向目標、政策保有株縮減）³	グローバルメディア大手や海外市場のローカルプレイヤーとの熾烈な競争¹² 急速な技術進歩と消費者嗜好の変化 （例：「タイパ」重視）¹⁵ 日本のクリエイティブ人材エコシステムの構造的課題（不足、権利問題、労働条件）¹⁵ 大規模な変革と海外展開に伴う実行リスク 広告収入や消費者支出に影響を与える景気後退 国際ビジネスに影響を与える地政学的リスク クリエイティブ分野における AI に対する潜在的な否定的認識や倫理的懸念²²

4.2. 機会と課題のバランス

本中計が提示する機会は大きいものの、同時に克服すべき課題も山積しています。アニメ以外の日本コンテンツに対する未開拓のグローバル市場¹⁰、デジタル IP（VTuber、e スポーツ）の成長、AI による制作効率化の可能性、スタジオジブリという象徴的なブランドの活用、そしてウェルネスからの新規収益などが主な機会として挙げられます。

一方で、グローバル市場での熾烈な競争、日本の実写コンテンツ輸出における歴史的な困難¹³、日本のクリエイティブ人材エコシステムにおける構造的問題¹⁵、ROCE の低迷の中で収益性の高い成長を達成することの難しさ⁸、そして「開国」に必要な文化的・運営的変革の遂行などが主要な課題です。

4.3. 日テレ HD の変革の旅路に関する結論的考察

日テレ HD は、まさに岐路に立っています。中期経営計画 2025-2027 は明確な道筋を示していますが、その道のりは困難であり、持続的なコミットメント、機敏な適応力、そして実証可能な財務規律が求められます。

成功は、真にグローバルな思考様式を醸成し、世界レベルの人材（クリエイティブおよびマネジリアル双方）を引きつけ育成し、賢明な投資判断を行い、ウェルネスのような新規事業を効果的に統合できるかどうかにかかっています。

4.4. 戦略的提言（ハイレベル）

日テレ HD がこの変革を成功裏に進めるためには、以下の点が重要になると考えられます。

- **ROCE 改善の優先**：成長と並行して ROCE の改善を最優先課題とし、新規投資がいかにしてより高いリターンを生み出すのかを具体的に示すべきです。
- **精緻なグローバルコンテンツ戦略の策定**：グローバルな巨大企業との差別化を図るため、ニッチな強みに焦点を当てるか、革新的な共同製作モデルを開発するなど、より精緻な戦略が求められます。
- **ジブリ IP 戦略の明確化**：中計の枠組みの中で、スタジオジブリの IP をどのように活用していくのか、その戦略を明確に説明する必要があります。
- **人材・HR 課題への重点投資**：人材およびクリエイターエコシステムの課題解決に重点的に投資し、場合によっては業界を主導する役割を担うことも検討すべきです。
- **投資家との透明なコミュニケーション**：特に投資の財務的影響に関して、中計の進捗と課題について投資家との透明なコミュニケーションを維持することが不可欠です。

引用文献

1. Medium-Term Management Plan 2025-2027, 5 月 13, 2025 にアクセス、
[https://www.ntvhd.co.jp/english/pdf cms/news/20250508_-2.pdf](https://www.ntvhd.co.jp/english/pdf/cms/news/20250508_-2.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. Nippon TV Group, 5 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.ntvhd.co.jp/english/pdf cms/news/20250508_-1.pdf
4. 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
5. 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
6. 日本テレビホールディングス 2025 年通期決算：予想を上回る - Simply Wall St News, 5 月 13, 2025 にアクセス、
https://simplywall.st/ja/stocks/jp/media/tse_-9404/nippon-television-holdings-shares/news/7505507d35b71ac8
7. Nippon Television Holdings Full Year 2025 Earnings: Beats Expectations Simply Wall St, 5 月 13, 2025 にアクセス、
https://simplywall.st/stocks/jp/media/tse_-9404/nippon-television-holdings-shares/news/nippon-television-holdings-full-year-2025-earnings-beats-exp

8. Return Trends At Nippon Television Holdings (TSE:9404) Aren't Appealing- Simply Wall St, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://simplywall.st/stocks/jp/media/tse-9404/nippon-television-holdings-shares/news/return-trends-at-nippon-television-holdings-tse9404-arent-ap>
9. 日テレHD、今期経常は3%減益へ - みんなぶ, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://minkabu.jp/news/4215924>
10. 2025 年 2 月 6 日 IR 海外ビジネス拡大戦略の基本方針について, 5 月 13, 2025 にアクセス、
[https://www.ntvhd.co.jp/pdf cms/news/20250206-2.pdf](https://www.ntvhd.co.jp/pdf/cms/news/20250206-2.pdf)
11. 前場コメント No.8 Y E D I G I T、三菱商、インテグラル、エアトリ、キムラタン、ハウテレビ(トレーダーズ・ウェブ) - Yahoo!ファイナンス, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/a17a22038cdaef141a328dde3b293f45a5fae62>
12. 日本のテレビ業界における海外進出を徹底解説;今後の展望も大胆予想 - TechSuite AIBlog, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://techsuite.biz/23021/>
13. 日本のテレビドラマ輸出、どうして難しいのか - nippon.com, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.nippon.com/ja/japan-topics/g02360/>
14. What is Nippon Stock Market Value? - NPTVF - Macroaxis, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.macroaxis.com/market-value/NPTVF>
15. 日本コンテンツの世界へのアウトリーチと 質の向上を目指す - 総務省, 5 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.soumu.go.jp/main_content/001003446.pdf
16. The Future Pioneered by AI Technology from a Television Network: From Content Creation to Privacy Protection and Cross-Industry Applications | CONFERENCE - CEATEC, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.ceatec.com/en/conference/detail.html?id=2612>
17. IR STREET EN Top Page, 5 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.irstreet.com/new/en/index.php/tactix_top/infofile.php?brand=1856&nfo=2758428
18. 面接や育成で人材を見極める観点 ～日テレにはなぜ発想力のある優秀な人材が集うのか～【第3回】 - d's JOURNAL (dsj) - 理想の人事へ, 5 月 13, 2025 にアクセス、
https://www.dodadsj.com/content/220228_series-aokigenta03/
19. The Role of AI in HR: A Game Changer for Talent Development exclusively at Talent world, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=KQEnVsjeuE>
20. DISA unveils data strategy 2025-2027 to strengthen cybersecurity, AI integration, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://m.economictimes.com/news/international/us/disa-unveils-data-strategy-2025-2027-to-strengthen-cybersecurity-ai-integration/articleshow/118793671.cms>
21. AI を活用したスキル戦略の構築と労働力の機敏性確保が未来をつなぐ 人事部門が 2025 年に最優先すべき 3 つの主要テーマと 10 の人材戦略 - FNN プライムオンライン, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.fnn.jp/articles/-/834739>

22. Studio Ghibli Ai Drama | TikTok, 5 月 13, 2025 にアクセス、
<https://www.tiktok.com/discover/studio-ghibli-ai-drama>
23. 日本テレビの決算内容に見るテレビ局の海外戦略 | 就職活動支援サイト unistyle, 5
月 13, 2025 にアクセス、<https://unistyleinc.com/columns/429>