

テレビ東京ホールディングスの知財・無形資産戦略の変革：「テレ東 VISION 2035」と新中期経営計画が拓く未来

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

本レポートは、株式会社テレビ東京ホールディングス（以下、テレビ東京 HD）が 2025 年 5 月 14 日に公表した長期ビジョン『テレ東 VISION 2035』および 2025 中期経営計画（2025～27 年度）が、同社の知的財産・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。

テレビ東京 HD は、「グローバル IP メディア『テレ東』として第 4 の創業へ」をスローガンに掲げ、コンテンツ IP を核とした事業モデルへの大胆な転換を宣言した。これは、従来の放送事業中心の収益構造から脱却し、IP の創造・獲得から多角的な展開、グローバル市場でのマネタイズまでを一気通貫で行う体制への移行を意味する。この変革の中核を成すのが、コンテンツ IP、ブランド、技術・データ、グローバルネットワーク、そしてそれらを生み出し活用する人材・組織能力といった広範な無形資産の強化と再構築である。

新戦略の柱は、「CaaS（Contents As A Service）」という独自概念の導入、アニメを中心とした「オールライツ制作」への本格移行、そして AI 技術の積極活用である。これらを通じて、特定のファン層に深く刺さる IP を起点とした「経済圏」を国内外で構築し、2035 年度までに海外売上比率 40% 達成という野心的な目標を掲げる。

本レポートでは、まずテレビ東京 HD の現在の知財・無形資産の状況を概観し、アニメ IP の強み、経済報道における独自のブランド、「テレ東ファン支局」のような顧客ネットワークの形成といった既存の強固な基盤を明らかにする。その上で、『テレ東 VISION 2035』と新中期経営計画が、これらの無形資産をどのように進化させ、新たな無形資産（例：独自の CaaS プラットフォーム、グローバル IP 管理能力、AI 活用ノウハウ、高度専門人材）の獲得を目指すのかを詳細に分析する。

最後に、これらの戦略が成功裏に推進された場合、一部課題に直面しつつも国内中心の強みを活かす場合、そして大きな変革が難航する場合という 3 つのシナリオを提示し、それぞれにおけるテレビ東京 HD の知財・無形資産戦略の将来像を予測する。いずれのシナリオにおいても、IP と無形資産の戦略的活用が同社の持続的成長の鍵を握ることは明白であり、その実行力と変革への適応能力が今後の企業価値を大きく左右するだろう。

1.はじめに：戦略的転換点に立つテレビ東京ホールディングス

テレビ東京ホールディングスの概要と変化する市場環境

テレビ東京 HD は、アニメや経済番組といった独自性の高いコンテンツで日本のメディア業界において特異なポジションを築いてきた。しかし、国内外のメディア市場は、視聴習慣の多様化、デジタルプラットフォームの台頭、グローバル競争の激化、そして国内市場の縮小といった構造的な課題に直面している¹。このような環境下で、従来の広告収入に依存したビジネスモデルの限界が露呈し、知的財産（IP）を核とした多角的な収益化の重要性が急速に高まっている。日本政府自身も、企業に対し IP 戦略の強化と情報開示の推進を促している状況だ²。

『テレ東 VISION 2035』と 2025 中期経営計画の意義

2025 年 5 月 14 日に公表された長期ビジョン『テレ東 VISION 2035』（以下、VISION 2035）および 2025 中期経営計画（2025～27 年度）（以下、2025 中計）は、テレビ東京 HD がこれらの市場変化に主体的に対応し、持続的な成長を目指すための野心的な戦略転換を示すものである。その核心は、「グローバル IP メディア『テレ東』として第 4 の創業へ」というスローガンに集約されており¹、これは単なる事業方針の変更ではなく、企業としてのアイデンティティの再定義とも言える。

財務面では、2025 年 3 月期決算において売上高は増加したものの、アニメ・配信事業の利益減少などにより減益となった一方で、地上波・BS 放送事業は増益を確保するなど、事業ポートフォリオにおける課題も浮き彫りになった⁴。このような状況下で発表された 2025 中計では、2028 年 3 月期に営業利益で 47.6%増の 115 億円を目指すなど、V 字回復と持続的成長への強い意志が示されている⁵。

この「第 4 の創業」という言葉は、単なる美辞麗句ではない。テレビ東京 HD が過去、ローカル局から全国ネットワークへと飛躍を遂げたように、現在のメディア業界における地殻変動を乗り越え、新たな成長ステージへと進化しようとする強い決意の表れと解釈できる。国内市場の縮小という現実¹を踏まえれば、グローバル市場での IP 展開は、もはや選択肢ではなく必須戦略である。アニメ・配信といった成長領域での一時的な利益減少⁴は、むしろ既存の IP 活用モデルの限界を示唆し、CaaS（Contents As A Service）やオールライツといった新戦略導入の必要性を裏付けている。これらの新戦略は即効性のあるものではなく、中長期的な視点での投資と組織変革を伴うものであり、テレビ東京 HD の戦略的かつ主体的な意思決定を物語っている。このビジョンの成否は、グローバルオペレーション、先端技術の導入、そして IP 中心の新たなビジネスモデルを許容し推進できる組織文化と能力（これ自体が重要な無形資産）への変革にかかっていると言えるだろう。

2. テレビ東京 HD の現在の IP・無形資産エコシステム

テレビ東京 HD が「グローバル IP メディア」への変革を宣言するにあたり、その基盤となる現在の知的財産（IP）および無形資産の状況を把握することは不可欠である。

中核となるコンテンツ IP とブランド力

テレビ東京 HD の最大の強みの一つは、独自性の高いコンテンツ IP ポートフォリオである。特にアニメ分野では、「NARUTO」、「BORUTO」、「遊戯王」、「ポケットモンスター」、「BLEACH」といった世界的に認知されたタイトルを多数保有しており⁶、これらは既に国際的な訴求力を持つ強力な無形資産となっている。ドラマにおいても、「きのう何食べた？」や「孤独のグルメ」シリーズなどが国内で高い評価を得ており⁶、ニッチながらもエンゲージメントの高い実写コンテンツ制作のノウハウも有している。

さらに、「経済のテレ東」という独自のブランドイメージは、信頼性の高い経済ニュース・分析を提供する放送局としてのレピュテーションを確立しており¹、他局との明確な差別化要因となっている。総じて、ユニークでエッジの効いた、特定のファン層を深く掴む番組作りというブランド評価も、重要な無形資産と言える。

収益化チャネルとグローバル展開の現状

収益源としては、従来の地上波・BS 放送からの広告収入に加え⁴、国内外の配信プラットフォームを通じたアニメ・ドラマの配信収入が大きな柱となっている⁶。特に「アニメ・配信事業」セグメントは、グループ全体の利益に大きく貢献してきた⁶。アニメ IP のライセンス収入（国内外のグッズ、ゲーム等）も重要な収益源である⁶。

2024 年 3 月期のアニメ海外売上高は 173 億 2100 万円に達し、地域別構成比は北米 29.4%、中国 27.0%、欧州 12.1%、アジア・中東他 14.1%（日本国内 17.4%）と、既にアニメ IP に関しては広範なグローバルネットワークと市場浸透力を有していることがわかる⁶。

技術インフラとデジタル成熟度

テレビ東京 HD は、映像配信の開発・運営や広告事業を含むデジタルメディア事業を既に展開しており⁶、デジタルトランスフォーメーション（DX）関連投資も積極的に行っている。2024 年 3 月期には 24 億円、2025 年 3 月期には 11 億円の DX 関連投資が計画されており⁶、技術基盤の強化への継続的なコミットメントが伺える。また、U-NEXT との戦略的業務提携では、視聴データを活用した共同 IP 開発や新たなデジタルサービスの創出が盛り込まれており⁷、外部連携によるデジタルケイパビリティの強化

も進めている。

顧客ネットワークとレピュテーション資本

「テレ東 BIZ」という経済ニュースのサブスクリプションサービスは、「経済のテレ東」ブランドを活かしたダイレクト・トゥ・コンシューマー（D2C）の接点を構築している。さらに特筆すべきは、commune プラットフォームを活用したファンコミュニティ「テレ東ファン支局」の運営である⁸。これは、ファンの「熱量」とLTV（顧客生涯価値）向上、さらにはコンテンツやグッズの共創を目的としており、貴重な顧客ネットワークとロイヤルティを形成する無形資産となっている。これらの取り組みは、信頼される報道と質の高いコンテンツ提供という企業姿勢と相まって、ブランド全体の信頼資本を強化している。

IP 管理とイノベーションに関する組織能力

テレビ東京 HD は、アニメ制作、ライセンス供与、国際配給に関する確立されたプロセスを有している。オリジナルコンテンツの企画開発力や既存 IP の展開力も実績がある。実際、2023 年 3 月期までを対象とした「2020 中期経営計画」においても、アニメ事業は「成長エンジン」と位置づけられ、海外展開を含むアニメ・コンテンツ事業の拡充が掲げられていた⁹。これは、以前から IP を重視してきた経営姿勢の表れである。

IP 関連事業の財務パフォーマンス

2024 年 3 月期において、アニメ・配信事業の営業利益は前期比 12.1%増の 59 億 6200 万円となり、連結営業利益に大きく貢献した⁶。2023 年 3 月期には、アニメ・配信事業の成長が広告収入の減少を補い、連結経常利益および純利益が過去最高を更新した実績もある⁶。しかし、直近の 2025 年 3 月期（2025 年 5 月 13 日発表）では、アニメ・配信事業の利益が減少しており⁴、市場環境の変化や競争激化の可能性を示唆している。

テレビ東京 HD の強力なアニメ IP 群は、「グローバル IP メディア」という野心的な目標の強固な礎となる。しかし、このアニメ・配信セグメントにおける直近の利益減少⁴は、既存のビジネスモデルが市場の飽和や競争激化に直面している可能性を示唆しており、VISION 2035 で示された戦略転換の必要性を裏付けている。特に、IP の権利構造が複雑化しやすい従来の製作委員会方式から、より主体的に IP をコントロールできる「オールライツ」方式¹や、コンテンツ中心の経済圏を構築する「CaaS」モデル¹への移行は、この課題に対する論理的な解答と言える。

また、「テレ東ファン支局」⁸は、単なるファンクラブを超えた存在意義を持つ。これ

は、CaaS モデルの萌芽であり、直接的な顧客ネットワーク、データ収集基盤、共創プラットフォームという貴重な無形資産として機能している。このコミュニティが視聴率向上や関連事業収益の拡大に貢献しているという報告⁸は、その具体的な価値を証明しており、他の IP への展開可能な雛形となり得る。

一方で、グローバル IP 企業を目指す上で、現在の収益構造は依然として日本国内市場への依存度が高く、グローバルな成功も主にアニメに集中している。VISION 2035 で「全コンテンツ」のグローバル展開が謳われているものの¹⁰、ドラマや経済コンテンツといった他のジャンルの IP が、アニメと同様の国際的成功を収められるかは今後の大きな課題となる。このギャップを埋めることが、真の「グローバル IP メディア」への道筋において不可欠である。

表 1: テレビ東京ホールディングス – 現在の主要 IP 関連財務・運営指標

指標項目	具体的内容・数値 (出典)
アニメ・配信事業 売上高	2024 年 3 月期通期: 445 億 3400 万円 ⁶
アニメ・配信事業 営業利益	2024 年 3 月期通期: 59 億 6200 万円 (前期比 12.1%増) ⁶ 。2025 年 3 月期はアニメ・配信事業利益減少 ⁴
海外売上高 (アニメ)	2024 年 3 月期通期: 173 億 2100 万円 ⁶
アニメ海外売上構成比 (2024 年 3 月期)	北米: 29.4%, 中国: 27.0%, 欧州: 12.1%, アジア・中東他: 14.1% ⁶
主要アニメ IP (売上上位)	NARUTO, BORUTO, 遊戯王, ポケットモンスター, BLEACH (2024 年 3 月期アニメ売上ランキング) ⁶
DX 関連投資	2024 年 3 月期実績: 24 億円, 2025 年 3 月期計画: 11 億円 ⁶

「テレ東ファン支局」会員数・エンゲージメント	会員数 2 万人超 (2024 年 5 月時点)、女性ドラマファン中心、個人連載好評、コメント多数、アクティブ率高い ⁸ 。コミュニティ参加により視聴頻度・グッズ購入・SNS 拡散が増加傾向 ⁸ 。NPS も外部パネル比較で高水準 ⁸ 。
「テレ東 BIZ」	会員獲得増に向け経済コンテンツ強化 ¹⁰

この表は、テレビ東京 HD の現在の IP および無形資産の収益化能力を定量的に示し、『テレ東 VISION 2035』および 2025 中計の成功を測定するためのベースラインを提供する。地域別売上データ⁶は既存のグローバルリーチと主要市場を明確にし、拡大戦略の実現可能性を評価する上で重要である。DX 投資額⁶やファンコミュニティの指標⁸は、技術的および顧客関連の無形資産構築への現在のコミットメントを数値化しており、変革の出発点を理解する助けとなる。

3. 『テレ東 VISION 2035』と 2025 中計：IP 中心の新たな未来を築く

テレビ東京 HD が打ち出した『テレ東 VISION 2035』¹および 2025 中計⁵は、同社が IP（知的財産）を経営の絶対的な中心に据え、グローバルなメディア企業へと変貌を遂げるための明確なロードマップを提示している。

『テレ東 VISION 2035』の解体¹

長期ビジョンである VISION 2035 は、テレビ東京 HD の未来像を「グローバル IP メディア」と定義し、その実現に向けた三つの原則を掲げている。

第一に、「グローバル IP メディア」への希求である。これは、国内放送事業者の枠を超え、IP を中核資産として創造し、世界市場で多角的に収益化する企業体への進化を意味する。コンテンツを単なる放送用プログラムとしてではなく、多様な国際的展開が可能な IP として捉え直す根本的な意識改革が求められる。

第二に、「CaaS（Contents As A Service）」という独自パラダイムの導入である¹。CaaS とは、コアなファン層に深く響くコンテンツ IP を創出し、その IP を起点として放送、配信、リアル体験（イベント、物販など）、海外展開といった多様なチャネルを組み合わせた「経済圏」を多角的に構築する戦略を指す¹。これは、不特定多数を対象としたマスマーケティングから、個々のユーザーとの深いエンゲージメントを重視する時代への移行に対応するものであり、テレビ東京 HD が主体的にタッチポイントと収

益化ルートを構築していく意志の表れでもある¹。

第三に、これらの目標達成を支える**戦略的基盤**として、以下の三点が強調されている。

- **グローバル化の加速:** 海外売上比率を 2024 年度の 17.3%から 2035 年度には 40%に引き上げるという野心的な目標を掲げる¹。その手段として、FAST (Free Ad-supported Streaming TV) をグローバルリーチの起点とし、ローカライズコンテンツの制作、商社等との提携、国内外企業の M&A 検討などが挙げられている¹。
- **テクノロジー・AI 活用の進化:** 「AI 活用先端企業」への脱皮を目指し¹、AI を業務効率化やコスト削減だけでなく、コンテンツ制作や新たな表現手法の開発にも積極的に導入する¹。バーチャルプロダクション (VP) 技術の導入や基幹システムのクラウド化も推進する。
- **IP クリエイティブと 4 つの事業領域:** 「放送」で培ったニッチでコアなファンを掴む DNA を活かし、オリジナルヒット IP を創出する「IP クリエイティブ」。アニメ事業の海外ビジネス加速 (中南米、東南アジア、中東・アフリカ等への進出、オール Rights 制作への着手)。「経済のテレ東」ブランドを強化する経済報道。そして、社会課題解決型の新規事業創出 (「シナぷしゅ」のグローバル展開、シニア層向けサービス、教育・サステナビリティ分野)¹。

2025 中期経営計画の分析⁵

2025 中計は、VISION 2035 で描かれた 10 年間の変革の最初の 3 カ年計画として位置づけられ、ビジョンを具体的な行動計画に落とし込んでいる。

IP および無形資産に関する主要施策は以下の通りである¹⁰。

- 独自のヒットコンテンツ IP の多数創出によるコンテンツ力強化。
- アニメを中心とした全コンテンツのグローバル展開加速 (特に「NARUTO/BORUTO」の海外収益力向上)。
- 「全て売る」営業改革の推進 (放送番組に留まらないトータルセールス、デジタルマーケティング強化)。
- 配信 AVOD・SVOD の底上げと FAST による世界的ヒット創出・収益化。
- 「テレ東 BIZ」の経済コンテンツ強化による会員獲得増。
- 新規事業開拓のスピードアップ。
- 最先端テクノロジーによる進化と「AI 活用先端企業」への転換 (DX による生産性向上)。
- グローバル IP メディアへの進化を支える人と組織の基盤強化。

これらの施策を通じて、2027 年度には売上高 1650 億円（24 年度実績比 5.9%増）、営業利益 115 億円（同 47.6%増）、当期純利益 84 億円（同 39.3%増）、ROE7.7%

（24 年度実績 6.0%）という数値目標の達成を目指す⁵。これらの目標達成は、新たな IP の創出、グローバル市場での収益化、そして技術・人材・ネットワークといった無形資産の強化による業務効率化が不可欠であることを示している。

無形資産戦略における変革的シフト

VISION 2035 と 2025 中計は、テレビ東京 HD の無形資産戦略に以下の様な変革をもたらす。

● コンテンツおよび IP 権利:

- **オリジナル IP 重視:**「独自のヒットコンテンツ IP（知的財産）を数多く生み出す」という方針¹⁰は、創造的能力と研究開発プロセスの強化を必要とする。
- **「オールライツ」制作モデルへの移行（特にアニメ）¹¹:**「オールライツ制作にも着手し、権利に主体性のあるコンテンツ IP を生み出すシステムを構築する」¹という宣言は、IP 権利が分散しがちであった従来の「製作委員会」方式からの根本的な転換を意味する¹¹。これにより、IP に対するより強力なコントロール、CaaS 戦略の効果的な実行、潜在的なリターンの増大が見込める一方で、初期投資の増大とリスク集中の課題も生じる¹⁵。MAPPA など他のスタジオもこのモデルへの移行を模索しており¹⁵、業界全体のトレンドとも言える。この転換には、IP 管理、ライセンス供与、リスク評価に関する新たな社内能力の構築が不可欠となる。

● ブランドと信頼:

- 「テレ東」ブランドのグローバルな認知度向上と、「経済のテレ東」ブランドの信頼される情報源としての地位強化¹を目指す。これには、一貫したコンテンツ品質の維持、信頼性の高い情報発信、そして新規市場におけるブランド構築努力が伴う。

● テクノロジーとデータ:

- **「AI 活用先端企業」への進化¹:** AI を業務効率化やコスト削減に活用するだけでなく¹、コンテンツ IP の創造や表現手法にも導入する¹。これには、脚本作成支援、アニメーション制作、パーソナライゼーションなどが含まれる可能性があり¹⁸、AI ツール、プラットフォーム、専門人材への大規模な投資が必要となる。
- **DX とデータ分析:** 基幹システムの DX 推進¹⁰や、U-NEXT との提携に見られる視聴データ活用によるコンテンツ開発⁷は、データ駆動型の意思決定へのシフトを示す。CaaS モデルは膨大なユーザーデータを生成するため、パーソナライズされた体験の提供や経済圏の最適化には高度な分析能力が不可欠とな

る。

- **グローバルネットワークとパートナーシップ:**
 - **市場拡大:** 既存の北米、中国、欧州市場に加え、中南米、東南アジア、中東・アフリカといった新興市場への進出を目指す¹。
 - **FAST 戦略:** FAST をグローバルなコンテンツ配信と収益化の主要な手段として活用する¹。
 - **M&A とアライアンス:** 国内外企業との M&A や商社等との提携を検討する¹。これは、迅速な規模拡大と市場アクセスに不可欠であり、高度なデューデリジェンス能力が求められる²⁵。
- **人的資本と組織能力:**
 - 「**テレ東カレッジ**」の設立¹: AI、データサイエンス、IP マネジメント、グローバル戦略といった分野で 2035 年に必要とされるスキルを体系的に習得させるための企業内大学¹。これは、「テクノロジー×創造性×ビジネス感覚」を兼ね備えた次世代メディア人材の育成を目指すものであり¹、人的資本という重要な無形資産への直接投資である。ディズニー²⁷、ワーナー・ブラザーズ・ディスカバリー²⁸、BBC³⁰ といったグローバルメディア企業の人材育成プログラムとも通じる動きである。
 - **専門人材の獲得:** CaaS 戦略推進のために、新たなタッチポイントを開発し多様なパートナーと連携できる「ビジネスクリエーター」といった専門人材や、グローバル人材、外国籍人材の採用を強化する¹。
 - **組織文化の醸成:** 多様性、柔軟性を重視し、イノベーションとグローバルな協調を奨励する組織文化を育む¹。

CaaS モデル¹と「オールライツ制作」¹の組み合わせは、テレビ東京 HD の収益構造と収益性を劇的に変える可能性を秘めている。従来の広告依存から脱却し、ダイレクトなコンテンツ収益化とファンエコシステムからの価値創出へと軸足を移すことを意味する。オールライツ化は IP のコントロールを可能にし、CaaS はその IP を中心とした多角的な「経済圏」¹（配信、イベント、商品化、グローバルライセンス等）を構築する枠組みを提供する。これにより、単一 IP から複数の収益源を生み出し、コンテンツとファンの LTV を最大化することが期待される。これは、ゲーム業界や大手グローバル IP フランチャイズに見られるビジネスモデルへの接近と言える。

海外売上比率 40%という野心的な目標¹は、単なるコンテンツ輸出量の増加に留まらず、海外での制作拠点設立、現地企業の買収、あるいは深い戦略的提携といった、より踏み込んだグローバル展開を示唆している。これには、文化的な適応、法制度への対応、現地での人材獲得といった多くの課題が伴うが³²、成功すればテレビ東京 HD はグローバルネットワークと現地市場ノウハウという新たな無形資産を大きく拡大すること

になる。

AI への強いコミットメント¹は、効率化に留まらず、創造的・ビジネスモデル革新の核として位置づけられている。テレビ東京 HD が独自の「まだ見ぬおもしろい」コンテンツ哲学に合致した AI アプリケーションを開発できれば、それ自体が競争優位性を持つ戦略的な無形資産となり得る。マイクロソフトの GENEVA プロジェクト²⁴ やアニメ制作における AI 活用事例²³ はその可能性を示している。

これらの変革の成否は、「テレ東カレッジ」¹をはじめとする人材育成戦略の成果に大きく左右される。CaaS、グローバル展開、AI 活用といった新戦略は、IP マネジメント、国際ビジネス、AI リテラシーといった新たなスキルセットを必要とする。これらのスキルを持つ人材を育成・獲得できなければ、戦略は絵に描いた餅に終わる。「カレッジ」は、この重要な組織能力を構築するための具体的なメカニズムであり、デジタル変革における人材開発の重要性とも合致する³⁶。

また、「オールライツ制作」への移行¹は、テレビ東京 HD のリスク許容度とコンテンツへの資本配分戦略に大きな変化を強いる。従来、製作委員会方式で分散されていたリスクを自社で引き受けることになるため¹¹、より強固な財務計画とリスク管理能力（無形資産）が求められる。プロジェクトの承認、予算管理、収益予測といった内部プロセスの高度化が不可欠となる。

表 2：『テレ東 VISION 2035』および 2025 中計の戦略目標と無形資産開発の整合性

主要戦略目標 (VISION 2035/2025 中計より)	開発・強化される主要無形資産	関連する中計主要施策・指標 (出典)
グローバル IP メディアの実現	グローバルブランドエクイティと認知度、国際的なコンテンツ流通ネットワークとパートナーシップ、グローバル市場に対応できる人材と組織能力	海外売上比率 40% 目標 ¹ 、 「NARUTO/BORUTO」海外収益増 ¹⁰ 、M&A 検討 ¹
CaaS モデルの導入と経済圏構築	独自の CaaS プラットフォームとエコシステム、IP ポートフォリオ、ファンコミュニティネットワークとエンゲージ	「経済圏」の多角的構築 ¹ 、 「全て売る」営業改革 ¹⁰ 、 テレ東ファン支局活用 ⁸

	メントモデル、データ分析基盤とノウハウ	
オリジナル IP の多数創出	グローバルに通用するオリジナルコンテンツの IP ポートフォリオ、創造的な人材と企画開発プロセス	独自のヒットコンテンツ IP を多数創出 ¹⁰
オールライツ制作への移行	社内 IP 管理・ライセンス供与能力、リスク管理体制、コンテンツ投資判断能力	アニメ事業でのオールライツ制作着手 ¹
「AI 活用先端企業」への進化	AI 駆動型コンテンツ創造・パーソナライゼーションツールとノウハウ、AI 専門人材、AI 倫理・IP ガバナンス体制	AI の全領域導入・改革 ¹ 、DX 投資 ¹⁰
人材・組織基盤の強化	高度専門人材（グローバル、AI、IP）、革新的組織文化、学習する組織としての能力（テレ東カレッジ）	「テレ東カレッジ」設立 ¹ 、多様な人材登用 ¹

この表は、テレビ東京 HD の野心的な戦略目標と、それを達成するために不可欠な無形資産の構築・強化がどのように連動しているかを明確に示している。各無形資産が複数の戦略目標に貢献し、相互に依存していることがわかる。中計の具体的施策¹⁰と結びつけることで、無形資産開発が具体的な行動計画と測定可能な成果に裏打ちされていることを示し、IP 中心の変革への道筋と進捗管理の枠組みを提供する。これは、単にコンテンツ制作量を増やすのではなく、相互に関連する無形資産の洗練されたエコシステムを構築するという、テレビ東京 HD の変革の本質を浮き彫りにする。

4. 将来シナリオ：テレビ東京 HD の IP・無形資産戦略の進化（2035 年まで）

『テレ東 VISION 2035』および 2025 中計が描く変革の道のりは、その実行度合いや外部環境の変化によって、多様な未来像を描き得る。ここでは、テレビ東京 HD の IP・無形資産戦略が 2035 年までに辿る可能性のある 3 つのシナリオを提示する。

シナリオ A：グローバル IP パワーハウスの実現

- **前提:** CaaS モデルの導入と展開が国内外で大きく成功し、「オールライツ制作」が主要 IP の標準となる。グローバル展開目標（海外売上比率 40%）を達成または超過し、AI がバリューチェーン全体に深く浸透し、効率化と創造的イノベーションの両面を強力に推進する。M&A や戦略的パートナーシップが効果的に実行される。
- **2035 年時点での主要無形資産の状態:**
 - **コンテンツ・IP 権利:** アニメに加え、ニッチなドラマや新フォーマットなど、複数のグローバル認知度の高いオリジナル高価値 IP ポートフォリオをオールライツで保有。CaaS を通じた強力なウィンドウ戦略と IP ライフサイクル管理。国際共同製作も活発。
 - **ブランド・信頼:** 「テレ東」ブランドは主要海外市場でユニークかつ高品質なコンテンツ提供者として認知・確立。「経済のテレ東」ブランドは「テレ東 BIZ」を通じてグローバルな金融情報サービスへと発展している可能性も。
 - **技術・データ:** 高度なユーザーデータ分析、パーソナライゼーションエンジン、D2C マネタイズツールを備えた独自の CaaS プラットフォームを国内外で展開。コンテンツ創造（ニッチジャンルの脚本開発支援²¹、VFX、アニメーション支援）、レコメンデーション、グローバルコンテンツのローカライズ/バージョニングに最先端 AI ツールが活用される。自社バーチャルプロダクション（VP）スタジオも稼働。
 - **グローバルネットワーク・パートナーシップ:** FAST、SVOD 等を活用した広範なグローバル配信網。国際的な共同制作者、配給会社、技術パートナーとの強固な関係。主要地域における海外制作拠点や買収スタジオの存在。
 - **人的資本・組織能力:** 「テレ東カレッジ」¹ が IP 管理、グローバルマーケティング、データサイエンス、AI 応用の高度専門人材を多数輩出。多様な国籍の社員が活躍。市場変化に迅速に対応できるアジャイルな組織構造。優れた M&A 統合能力。
 - **顧客ネットワーク:** 主要 IP を中心に、大規模かつエンゲージメントの高いグローバルファンコミュニティが形成され、CaaS エコシステムに積極的に参加し、貴重なデータ提供や共創活動に貢献（⁸ の発展形）。
- **財務的影響:** 収益源の大幅な多様化、高マージンの IP ライセンス収入および D2C 収益の確立、高い収益性。2025 中計および VISION 2035 の財務目標を達成⁵。

シナリオ B：国内チャンピオン、特定分野でのグローバルな成功

- **前提:** CaaS モデルは主に国内市場で成功裏に導入され、主要 IP を中心とした強固なローカル経済圏を構築。「オールライツ制作」は一部のポテンシャルの高い IP に限定的に適用される。グローバル展開はより慎重で、特定のアニメフランチャイ

ズやニッチコンテンツが国際的に成功を収めるものの、海外売上比率40%目標には届かない可能性。AIは主に業務効率化と国内向けコンテンツの限定的な高度化に活用され、抜本的な創造的変革には至らない。

- **2035 年時点での主要無形資産の状態:**

- **コンテンツ・IP 権利:** 国内で非常に成功した強力な IP ポートフォリオ。一部のアニメ IP がオールライツモデルで世界的に成功し、これらの IP で CaaS を実験的に展開。
 - **ブランド・信頼:** 「テレ東」は国内で非常に強力かつ革新的なブランドを維持。国際的なブランド認知は、特定のヒットアニメシリーズに限定される。
 - **技術・データ:** 日本市場向けの堅牢な CaaS インフラ。国内視聴者エンゲージメントのための効果的なデータ分析活用。制作効率化（自動編集、字幕付け等）や国内向け一部コンテンツのパーソナライゼーションに AI ツールが活用される。
 - **グローバルネットワーク・パートナーシップ:** 主にアニメ配給のための選択的なグローバルパートナーシップ。FAST 戦略による国際視聴者獲得は中程度。
 - **人的資本・組織能力:** 「テレ東カレッジ」は国内 CaaS および IP 管理のための人材育成に効果を発揮。グローバルスキルセットは育成されるが、限定的。
 - **顧客ネットワーク:** 国内では非常にエンゲージメントの高いファンコミュニティが存在。国際的なファンエンゲージメントはより断片的で、IP ごとの活動が中心。
- **財務的影響:** CaaS と IP による国内収益は堅調かつ安定。海外収益は緩やかに成長。全体の収益性は向上するが、VISION 2035 の最も野心的な目標には届かない可能性。

シナリオ C : 実行上の課題を抱えながらの漸進的進展

- **前提:** CaaS モデルの本格導入や「オールライツ制作」への移行が、内部抵抗、高コスト、運営の複雑性などにより難航¹⁵。グローバル展開は、激しい競争⁴⁰や市場適応の困難さ³⁴から計画よりも遅れる。AI 統合は一部効率化をもたらすものの、創造的なアウトプットやビジネスモデルを根本的に変革するには至らない。無形資産への投資はより保守的になる。
- **2035 年時点での主要無形資産の状態:**
 - **コンテンツ・IP 権利:** 既存の強力なアニメ IP への依存が継続。世界的にインパクトのある新規オリジナル IP の創出は限定的。「オールライツ」モデルはリスク回避やリソース制約からごく一部のプロジェクトに留まり、多くのプロジェクトで製作委員会方式¹¹が継続する可能性。
 - **ブランド・信頼:** 国内ブランド力は維持されるが、既存アニメファン層以外へ

のグローバルな訴求力向上には苦戦。

- **技術・データ:** 基本的な配信・デジタルプラットフォームの運用。データ分析能力は開発されるが、戦略的優位性を確立するまでには至らず。AI 導入は部分的でコスト削減が主目的となり、価値創造への貢献は限定的。CaaS は初期段階に留まり、「経済圏」の構築は進まない。
- **グローバルネットワーク・パートナーシップ:** グローバルネットワークの拡大は限定的。パートナーシップは伝統的なコンテンツ販売契約が中心。
- **人的資本・組織能力:** 「テレ東カレッジ」は一般的な研修を提供するが、グローバル IP 管理、CaaS、高度 AI といった専門スキルを持つ人材は依然として不足。組織変革のスピードは遅い。
- **顧客ネットワーク:** 国内ファンエンゲージメントは継続するが、グローバルなコミュニティ構築は弱い。
- **財務的影響:** 主に既存アニメ IP と国内市場からの緩やかな収益成長。VISION 2035 の収益性目標達成は困難。変革努力に伴うコスト増が利益を圧迫する可能性。

これらのシナリオを考察する上で、「オールライツ」戦略¹は諸刃の剣である点を認識する必要がある。シナリオ A のように成功すれば IP あたりの収益は格段に向上するが、シナリオ C のように失敗または部分的な導入に終われば、テレビ東京 HD は従来型の製作委員会モデル¹⁵よりも大きなリスクを負いながら、比例したリターンを得られないという事態に陥りかねない。製作委員会方式¹¹は財務リスクを分散する一方で、アニメスタジオや放送局の IP コントロールと利益分配を希薄化させる。「オールライツ」はリスクとリターンの両方を集中させるため、IP の選定、開発、マーケティング能力といった無形資産の重要性が一層高まる。

また、「テレ東カレッジ」¹をはじめとする人的資本開発戦略の成否は、どのシナリオが現実化するかの先行指標となるだろう。IP 管理、グローバルビジネス、AI といった専門分野の人材獲得・育成・維持に苦戦すれば、シナリオ A や B の実現は著しく困難になる。VISION 2035 が「社員一人ひとりをアップデートする」¹と明記しているのは、現在のスキルギャップを認識している証左であり、「カレッジ」が機能不全に陥ったり、専門人材獲得競争で劣後したりすれば、複雑な CaaS エコシステム、グローバルオペレーション、AI 統合は構築・管理できず、結果としてシナリオ C へと向かう可能性が高まる。人材育成は、無形資産創造の直接的な推進力である。

シナリオ A が実現した場合、テレビ東京 HD は、KADOKAWA⁴²や東映アニメーション⁴⁶といった企業がグローバルに IP 展開しているのと同様に、世界のメディア IP 市場における重要なプレイヤーとなるだろう。一方、シナリオ C では、国内では強力だがグローバルではニッチな強みに留まり、より大きなグローバル企業からの継続的な圧力に

直面することになる。

表 3：IP・無形資産戦略に関する予測シナリオ比較（2035 年時点）

主要無形資産カテゴリー	シナリオ A：グローバル IP パワーハウス	シナリオ B：国内チャンピオン、グローバルニッチ	シナリオ C：漸進的進展
コンテンツ・IP 権利ポートフォリオ	多様な高価値オリジナル IP（アニメ、ドラマ他）をオールライツでグローバル展開。CaaS による強力な IP ライフサイクル管理。	国内で強力な IP ポートフォリオ。一部アニメ IP がオールライツでグローバル成功。	既存アニメ IP 依存。新規グローバルヒット IP 限定的。オールライツは少数。
ブランド力とグローバルリーチ	「テレ東」ブランドが主要海外市場で確立。経済報道もグローバル展開の可能性。	国内ブランドは非常に強力。海外認知は特定アニメに依存。	国内ブランド維持。海外認知は既存アニメファン層中心。
CaaS モデルの成熟度とエコシステム	国内外で高度な CaaS プラットフォームと経済圏を構築。D2C 収益が主要な柱。	国内市場中心に CaaS 展開。限定的なグローバル展開。	CaaS は初期段階。経済圏構築は限定的。
テクノロジーと AI 統合レベル	最先端 AI をコンテンツ創造・パーソナライズ・効率化に全面活用。独自 AI ツール開発。VP スタジオ稼働。	AI は主に国内向け効率化と一部コンテンツ高度化に活用。	AI 導入は部分的。コスト削減が主目的。
グローバルネットワークとパートナーシップ	広範なグローバル配信網と強力な国際提携。海外制作拠点や買収スタジオの可能	アニメ配給中心の選択的グローバル提携。	伝統的なコンテンツ販売契約が中心。

	性。		
人的資本と専門スキル	「テレ東カレッジ」により高度専門人材（グローバル、AI、IP）を多数育成・獲得。多様な国際的人材。	国内 CaaS・IP 管理人材は育成。グローバルスキルは限定的。	専門スキル人材は不足。組織変革は緩慢。
顧客ネットワークとエンゲージメント	大規模なグローバルファンコミュニティが CaaS エコシステムに積極的に参加・共創。	国内ファンエンゲージメントは高い。海外は IP 別に分散。	国内ファンエンゲージメントは継続。グローバルコミュニティ構築は弱い。
組織的アジリティと IP 管理プロセス	高度にアジャイルな組織。洗練されたグローバル IP 管理・リスク管理プロセス。M&A 統合能力も高い。	国内市場への適応力は高い。グローバル展開におけるアジリティは発展途上。	伝統的組織構造が残存。IP 管理プロセスは国内中心。

この表は、テレビ東京 HD の無形資産ランドスケープが、戦略的成功の度合いによってどのように異なり得るかを一覧で比較するものである。これにより、ステークホルダーは潜在的な成果の範囲と、各シナリオを特徴づける無形資産開発における重要な差異を理解することができる。また、テレビ東京 HD の特定のシナリオへの進捗を監視するための主要指標を特定する枠組みとしても機能する。無形資産の「状態」に焦点を当てることで、これらの資産がテレビ東京 HD の未来の中心にあるという本レポートの核心的テーマを強化する。この比較は、ビジョンを完全に実現した場合（シナリオ A）の変革的可能性と、より限定的な成果（シナリオ B および C）との対比を明確にする。

5. 成功要因と潜在的阻害要因

テレビ東京 HD が『テレ東 VISION 2035』で掲げた壮大な目標を達成し、IP・無形資産戦略を変革するためには、社内外の様々な要因が複雑に絡み合ってくる。

社内的要因：推進力と制約

- **組織的アジリティと文化:** 新たなビジネスモデル（CaaS、オールライツ）への適応能力、AI 技術の受容、そしてグローバルな視点を持つ文化の醸成が不可欠となる³¹。部門間のサイロ化を打破し、変化への抵抗を克服する必要がある³⁹。
- **投資能力と財務規律:** IP 創出、技術（DX、AI 投資は 2024 年度 24 億円、2025 年度計画 11 億円など⁶）、グローバル展開、人材育成への持続的な投資が求められる。特に「オールライツ制作」に伴う財務リスク増大への対応と、規律ある投資判断が重要となる。
- **人材の獲得・育成・維持:** 「テレ東カレッジ」¹の成功と、グローバル、IP、AI 分野の高度専門人材の獲得・定着が鍵を握る³⁶。これは VISION 2035 でも繰り返し強調されている¹。
- **リーダーシップとビジョン実行力:** 短期的な業績圧力に屈せず、長期ビジョンを推進する強力なリーダーシップ。中期経営計画に盛り込まれた施策を着実に実行する能力。
- **IP 管理・保護体制:** グローバルな IP ポートフォリオを管理するための堅牢なシステム。特に、日本コンテンツの海外展開における権利処理の円滑化（従来からの課題³²）や、海賊版対策⁵⁰の強化。

社外的要因：市場のダイナミクス

- **競争環境:** グローバル配信大手（アニメ分野では Netflix、Crunchyroll など⁴¹）や、強力な IP 戦略を持つ他の国内メディア企業（KADOKAWA⁴²、東映アニメーション⁴⁹、東宝⁵¹など）との熾烈な競争。
- **技術的破壊:** AI⁵²、ストリーミング技術、消費者向けプラットフォームの急速な進化。これらに追従するためには、継続的なイノベーションと投資が不可欠。
- **規制環境:** コンテンツ、データプライバシー（GDPR のような規制への対応³⁴）、IP 保護など、多国間にまたがる異なる規制環境への対応。
- **世界経済・地政学的安定性:** 海外市場へのアクセス、消費者支出、パートナーシップの安定性への影響³⁵。
- **消費者嗜好の変化:** グローバル規模での趣味嗜好やメディア消費行動の変化への迅速な適応。
- **メディア企業の海外展開特有の課題:** 文化・言語の壁、高い設立コスト、未経験市場、人事管理、グローバルチームのマネジメントなど³⁴。

「オールライツ制作」¹と CaaS モデル¹への移行は、単なる戦略選択ではなく、テレビ東京 HD の組織全体の根本的な変革を要求する。これは、従来の B2B 中心（広告主や製作委員会への販売）から、より B2C 中心（ファンとの直接的な関係構築とエコシ

システム運営）へのビジネスモデル転換を意味する。この文化面・運営面でのシフトは、適切に管理されなければ大きな阻害要因となり得る。歴史的に放送局は他企業との取引が主であったが、CaaS、特にその「経済圏」とファンとの直接エンゲージメント¹は、消費者行動の深い理解、ダイレクトマーケティングスキル、コミュニティ運営能力、顧客サービス能力といった、新たな、あるいは大幅に強化された無形資産を必要とする。

また、「AI 活用先端企業」という目標¹は、AI 技術自体の獲得・開発という課題に加え、AI 生成コンテンツに関する倫理的・IP 関連の課題⁵²にも直面する。AI 支援または AI 生成による作品の著作権の取り扱いは、法務およびレピュテーション上の重要な無形資産となる。AI は創造的な可能性を秘めている一方で²¹、クリエイティブ産業での利用は IP 所有権の問題や人間のクリエイターの価値を損なう懸念と隣り合わせである⁵²。テレビ東京 HD は、これらのリスクを管理するために明確な社内ポリシーを策定し、場合によっては新たな法的枠組みを構築する必要があり、これが同社のガバナンスおよび IP 管理能力の一部となる。

テレビ東京 HD のグローバルな野心の成否は、効果的な国際的パートナーシップの形成や、可能性としては M&A の実行能力¹にも大きく左右される。グローバルなパートナーや買収対象を見極め、交渉し、統合するスキルは、それ自体が重要かつしばしば過小評価されがちな組織能力（無形資産）となるだろう²⁵。

6. 結論：IP 駆動型未来へのテレビ東京 HD の挑戦

テレビ東京 HD が『テレ東 VISION 2035』および 2025 中計で示した戦略は、同社のアイデンティティとビジネスモデルを根底から変革する野心的な試みである。その核心には、コンテンツ IP、ブランド、技術・データ、グローバルネットワーク、人的資本、そして組織能力といった広範な無形資産を、将来の価値創造の原動力として明確に位置づけるという思想がある。

CaaS モデルの導入¹、オールライツ制作への移行¹、AI 技術の全面的な活用¹、そしてグローバル市場への本格的な挑戦¹は、それぞれがテレビ東京 HD の無形資産ポートフォリオの質的・量的な大転換を要求する。この道のりは、前述の通り多くの課題を伴うが、同時に、グローバルメディア市場における持続可能な成長と確固たる地位を築く大きな可能性も秘めている。

テレビ東京 HD の戦略は、メディア業界におけるより広範なトレンド、すなわちコンテンツの「IP 化」を反映している。これは、個々のコンテンツを単なる放送用の消費財としてではなく、より大きな経済エコシステムの種と見なすアプローチである。

CaaS モデル¹が IP を中心とした「経済圏」の構築を目指しているのはその証左であり、ディズニーのフランチャイズ展開やゲーム会社の世界観構築にも通じる。各 IP のライフタイムバリューを、複数のタッチポイントと収益ストリームを通じて最大化することを目指しており、IP 開発とマネジメントに対する長期的かつ戦略的な視点が求められる。

最終的に、テレビ東京 HD の成功は、「テレ東カレッジ」¹に代表される人的資本への投資や、CaaS、オールライツといった新たな IP モデル¹の構築へのコミットメントといった前向きな兆候は見られるものの、その実行力に大きく依存する。そして何よりも、組織全体に「IP ファースト」の文化を深く浸透させ、それを支える人材、技術、そしてグローバルな事業展開能力を確立できるかどうか、この壮大なビジョンの成否を分けることになるだろう。『テレ東 VISION 2035』¹はそのロードマップを提示したが、これらの相互に関連する無形資産を構築していく旅路そのものが、テレビ東京 HD の未来を決定づけると言えよう。

引用文献

1. finance-frontend -pc-dist.west.edge.storage -yahoo.jp, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549899.pdf>
2. 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 31, 2025 にアクセス、https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/v2_shiryo1.pdf
3. 知財・無形資産の開示項目・観点集 - 特許庁, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/document/r5-chusho-shien-bunseki-chizai/shikou.pdf>
4. (株)テレビ東京ホールディングス【9413】：株価・株式情報 - Yahoo!ファイナンス, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/quote/9413.T>
5. テレビ東京 HD、2028 年 3 月期に売上高 1650 億円、営業利益 115 億円を目指す中期計画..アニメ・配信事業を第 1 成長エンジンに | gamebiz, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://gamebiz.jp/news/405842>
6. 2024 年 3 月期(2023 年度)通期決算補足資料, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240515/20240411569227.pdf>
7. U-NEXTとテレビ東京が戦略的業務提携。コンテンツ ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.unext.co.jp/ja/press-room/unext-tvtokyo-2023-02-17>
8. 【イベントレポート】株式会社テレビ東京『ファンがどんどん熱狂 ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://commune.co.jp/magazine/event-report-tv-tokyo-marketing/>

9. テレビ東京 HD、23 年 3 月期に営業益 75 億円を目指す中期計画 ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://gamebiz.jp/news/266939>
10. finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549968.pdf>
11. Synapse 編集部が行く！日本アニメの現状 Vol.1 「製作委員会方式の ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.videor.co.jp/digestplus/article/2019anime01.html>
12. 日本のアニメにおける製作委員会方式とはどのようなしくみか| 海外との違いも紹介, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://paradigm-shift.co.jp/column/139/detail>
13. アニメ業界の製作委員会方式についてまとめてみた - note, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://note.com/anitabi2000/n/n7f4ae21d72d6>
14. アニメのビジネスモデルとは？3 種類に分けて弁護士がわかりやすく解説, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://kai-law.jp/subculture-and-entertainment-law/business-model-of-animation/>
15. Anime Industry Hits Record Revenue—So Why Are Production Studios Struggling? A Detailed Report! - Reddit, 5 月 31, 2025 にアクセス、https://www.reddit.com/r/anime/comments/lilo8xt/anime_industry_hits_record_revenueso_why_are/
16. Netflix が明かすアニメ戦略：グローバル展開とアニメ製作の最前線 ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://dokidouki.net/?p=2183>
17. ANIME STUDIOS AREN'T PEOPLE: THE CONCERNING CASE OF STUDIO MAPPA - Issuu, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://issuu.com/konshuu-caa/docs/55-5/s/15400352>
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 31, 2025 にアクセス、<https://www.keikakuhiroba.net/jirei/ntv/>
19. テレビ・ラジオ業界の AI 活用方法は？メディアでの活用事例・導入事例も徹底解説！ - AI Market, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://ai-market.jp/industry/tv-radio/>
20. CG への扉 Vol.69：AI が制作にも研究にも浸透。SIGGRAPH Asia 2024 を振り返る, 5 月 31, 2025 にアクセス、https://morikatron.ai/2024/12/door_to_cg69/
21. アニメ制作現場での AI 活用 総合レポート：2025 年版 | 朱雀 | SUZACQUE - note, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://note.com/suzacque/n/n64a10cd92687>
22. AI アニメーションの新時代：テクノロジーが生み出す動きの魔法 - TechSuite AI Blog, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://techsuite.biz/ai-animation/>
23. フロンティアワークス、AI 活用で挑む新作アニメ「ツインズひなひま ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、https://ledge.ai/articles/twins_hinahima_2025spring
24. 生成 AI で、分岐があるゲームストーリーの生成とその可視化を実現 ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://internet.watch.impress.co.jp/docs/column/shimizu/1621521.html>
25. Top 10 Merger and Acquisition Risks and How to Avoid Them - Trovata, 5 月 31,

- 2025 にアクセス、 <https://trovata.io/blog/how-to-avoid-merger-and-acquisition-risks/>
26. M&A in Media and Entertainment: Own the Consumer, Own the IP, or Own Nothing - Bain & Company, 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://www.bain.com/insights/media-and-entertainment-m-and-a-report-2025/>
 27. Disney Entertainment Television Creative Talent ... - Disney.com, 5 月 31, 2025 にアクセス、 <https://sites.disney.com/ctdi/>
 28. Global Intern Early Talent Programs | Warner Bros. Discovery, 5 月 31, 2025 にアクセス、 <https://careers.wbd.com/global/en/global-intern-programs>
 29. Programs - Warner Bros. Discovery Access, 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://www.warner-access.com/programs>
 30. BBC Academy - Wikipedia, 5 月 31, 2025 にアクセス、
https://en.wikipedia.org/wiki/BBC_Academy
 31. 4 Types of Innovation Culture: Best Tools and Habits to Drive Yours - ITONICS, 5 月 31, 2025 にアクセス、 <https://www.itonics-innovation.com/blog/innovation-culture>
 32. コンテンツ海外展開を巡る 課題と検討の方向性, 5 月 31, 2025 にアクセス、
https://www.kanteigo.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/2015/dai9/siryoul.pdf
 33. 【スタートアップ】 著名映画監督が有識者として招聘、日本のコンテンツ産業の課題と解決策に関して議論される | 株式会社 PoliPoli - note, 5 月 31, 2025 にアクセス、 https://note.com/polipoli_info/n/nd30ecb0faa54
 34. Top Challenges in Global Expansion (and Practical Solutions) - Supersourcing, 5 月 31, 2025 にアクセス、 <https://supersourcing.com/blog/challenges-in-global-expansion/>
 35. What Are The Risks Associated With International Business Expansion? - Scaling Partners, 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://www.scaling.partners/resources/articles/risks-associated-with-international-business-expansion/>
 36. Who's Making Your Talent Decisions? - MIT Sloan Management Review, 5 月 31, 2025 にアクセス、 <https://sloanreview.mit.edu/article/whos-making-your-talent-decisions/>
 37. (PDF) TALENT DEVELOPMENT STRATEGY DURING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS - ResearchGate, 5 月 31, 2025 にアクセス、
https://www.researchgate.net/publication/377409331_TALENT_DEVELOPMENT_STRATEGY_DURING_THE_DIGITAL_TRANSFORMATION_OF_ORGANIZATIONS
 38. IP Strategy: How Patent Portfolios Can Secure Powerful Partnerships - Forbes, 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/02/24/ip-strategy-how-patent-portfolios-can-secure-powerful-partnerships/>
 39. Challenges Organizations Face During Digital Transformation - eInfochips, 5 月

- 31, 2025 にアクセス、<https://www.einfochips.com/blog/challenges-organizations-face-during-digital-transformation/>
40. さらなるグローバル成長のカギは、「デジタル棚」～日本の IP ビジネスを、エンタメ社会学者・中山淳雄氏が語る - 講談社 C-station, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://cstation.kodansha.co.jp/article/2170>
41. With Anime Market Projected to Triple, Netflix and Crunchyroll ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.parrotanalytics.com/press/with-anime-market-projected-to-triple-netflix-and-crunchyroll-poised-to-dominate-it-together/>
42. KADOKAWA: Media Powerhouse that Crafts Stories that Connects Fans Worldwide., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.theworldfolio.com/interviews/kadokawa-media-powerhouse-that-crafts-stories-that-connects-fans-worldwide/6831/>
43. Earnings Results - InvestGame, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://investgame.net/wp-content/uploads/2025/05/00-3.pdf>
44. KADOKAWA - フィスコ, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.fisco.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/kadokawa20210607.pdf>
45. 【KADOKAWA 戦略分析①】 ラノベ・漫画・アニメ業界における強みと弱みを SWOT 分析で解説 - note, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://note.com/strategies/n/n443475042ec6>
46. Toei Invests in AI Tech Co. for Animation Production Venture, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.animationmagazine.net/2025/05/toei-invests-in-ai-tech-co-for-animation-production-venture/>
47. Kodansha, TBS, Toei Animation Invest in Company Involved With Deep Learning, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.anitrendz.com/news/2025/04/30/kodansha-tbs-toei-animation-invest-in-company-involved-with-deep-learning>
48. PERO'S REPORT 2024 - 東映アニメーション, 5 月 31, 2025 にアクセス、https://corp.toei-anim.co.jp/ja/ir/library/PEROS_REPORT/main/07/teaserItems1/0/linkList/00/link/PEROS%20REPORT%202024.pdf
49. 中長期戦略 | 経営方針 | IR 情報 | 東映アニメーション株式会社, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://corp.toei-anim.co.jp/ja/ir/management/strategy.html>
50. 【ハイブリッド開催】アジア知的財産権シンポジウム 2023 グローバル市場を勝ち抜く知財戦略～動き出したコンテンツ防衛～ | 日経イベント&セミナー, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://events.nikkei.co.jp/55940/>
51. finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241203/20241126529431.pdf>
52. AI Is Reshaping the Creative Economy | HEC Paris, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.hec.edu/en/knowledge/indepth/ai-reshaping-creative-economy>
53. The impact of GenAI on the creative industries | World Economic Forum, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.weforum.org/stories/2025/01/the-impact-of->

[genai-on-the-creative-industries/](#)