

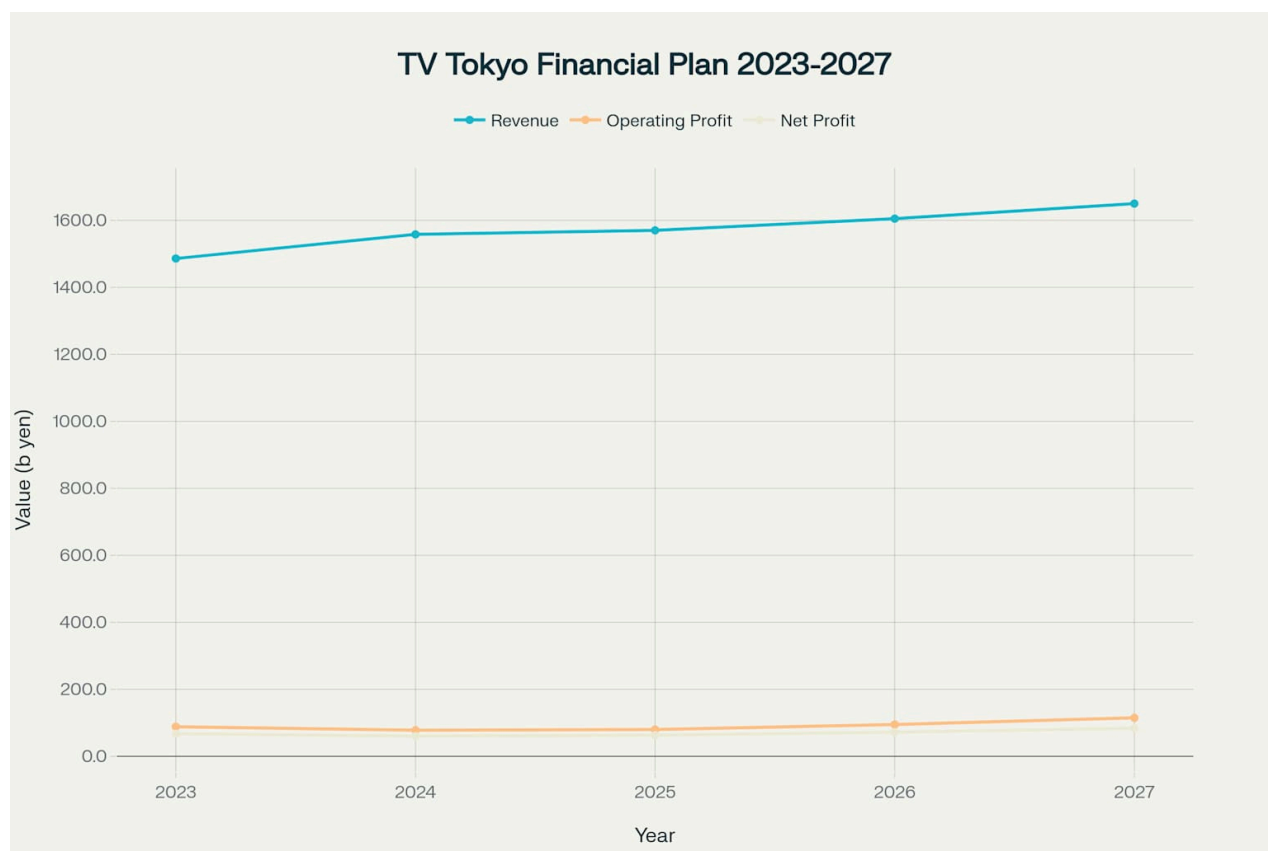
テレビ東京ホールディングス『テレ東 VISION2035』及び2025中期経営計画の包括的分析

テレビ東京ホールディングスが2025年5月14日に発表した『テレ東VISION2035』と2025中期経営計画は、同社の「第4の創業」を目指す野心的な戦略である^{[1][2]}。この長期ビジョンは、従来の放送局から「グローバルIPメディア」への転換を掲げ、2035年までの10年間で海外売上高比率40%の達成を目標としている^{[3][4]}。新中期経営計画では、アニメ・配信事業を第1成長エンジンとして再定義し、「テレ東BIZ」「シナぷしゅ」「FAST」を第2エンジンと位置付けることで、放送だけに頼らない収益構造改革を加速する方針を示している^{[5][1]}。

成長性の観点からの評価

財務目標と成長軌道

テレビ東京ホールディングスの2025中期経営計画では、2027年度に売上高1650億円、営業利益115億円の達成を目標としている^{[5][1]}。2024年度の営業利益77.9億円から2027年度の115億円への成長は、年平均成長率約14%の大幅な利益改善を示している^[5]。



テレビ東京ホールディングス 2025中期経営計画の業績目標（2023-2027年）

この成長計画の背景には、同社の戦略的な事業ポートフォリオの転換がある^[1]。従来の放送中心の収益構造から、アニメ・配信事業を第1成長エンジンとして位置付け、知的財産を活用したグローバル展開を推進することで、持続的な成長を目指している^{[5] [6]}。

セブンブリッド戦略による価値最大化

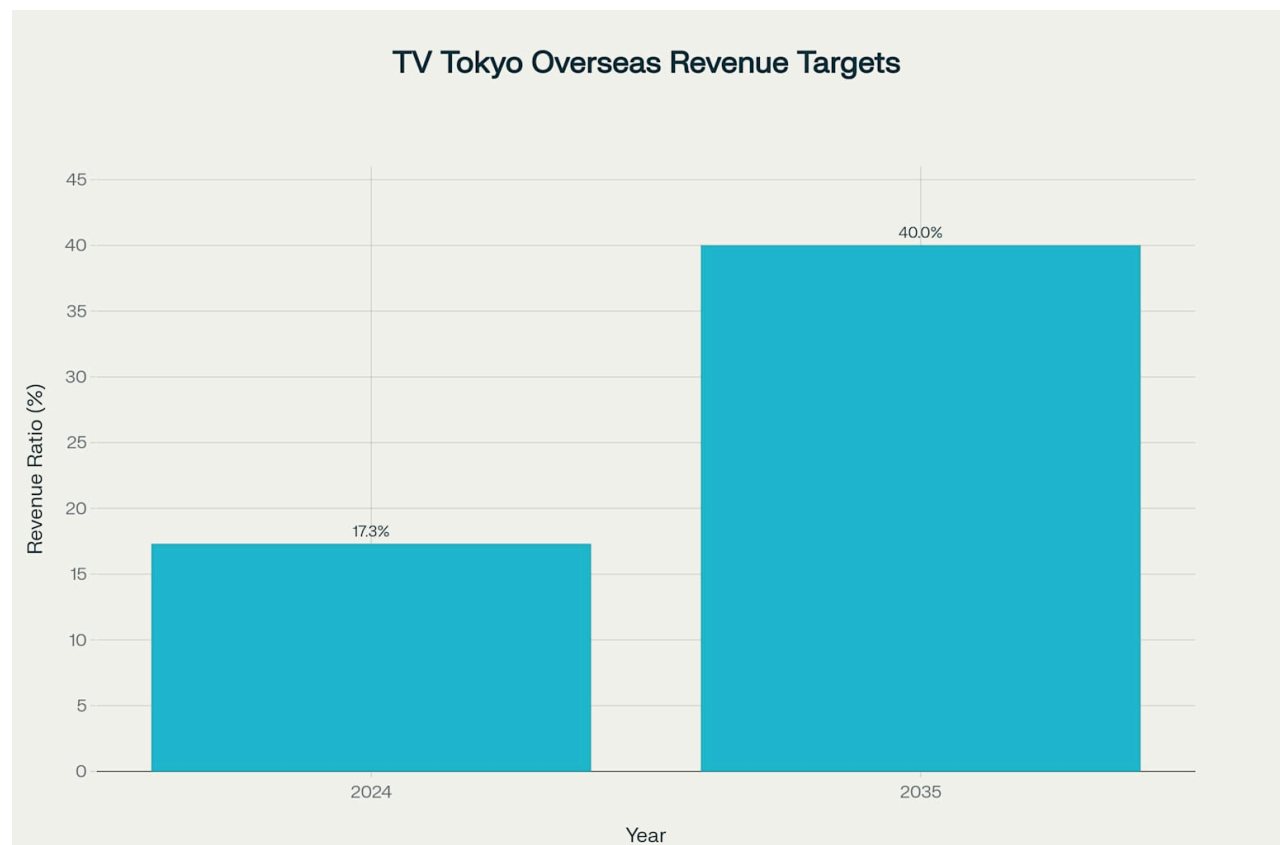
同社は「3つの原則×4つの事業領域」からなる「セブンブリッド戦略」を採用している^[7]。この戦略フレームワークでは、CaaS（Contents As A Service）、グローバル展開、テクノロジー・AIの3つの原則を軸に、IPクリエイティブ、アニメ、経済報道、社会課題解決の4つの事業領域を展開している^[7]。

アニメ事業については、特に海外展開が顕著な成長を示しており、2019年の137.4億円から2023年には210億円まで拡大している^{[8] [9]}。「NARUTO」「BORUTO」「遊戯王」などの主力IPが海外市場で堅調な成果を上げており、中国市場に加えて北米・アジア・中東への重点展開を進めている^{[10] [8]}。

海外展開戦略の分析

グローバル市場への野心的な拡大計画

テレビ東京グループの海外展開戦略は、現在の海外売上高比率17.3%（2024年度）を2035年までに40%まで引き上げるという極めて野心的な目標を掲げている^{[4] [11]}。この目標は、日本政府が掲げる「新たなクールジャパン戦略」における日本コンテンツの海外市場規模20兆円（2033年）という国家目標と軌を一にしている^{[12] [13]}。



テレビ東京グループの海外売上高比率目標（2024年から2035年）

FAST戦略とコンテンツのグローバル配信

海外展開の中核となるのが、FAST（広告付き無料ストリーミングサービス）を通じたコンテンツ配信である^[15]^[11]。FASTは海外中心に展開される新たな配信モデルで、従来の有料配信とは異なり、広告収入によってユーザーに無料でコンテンツを提供する仕組みである^[15]。この戦略により、世界的ヒットコンテンツの創出と収益化を目指している^[15]。

同社は提携やM&A（合併・買収）を活用した海外展開の加速も検討しており、ローカライズコンテンツの制作や商社との提携、関連企業（国内・現地）のM&Aを検討している^[11]。

リスク要因の評価

事業環境の変化と競争激化

メディア業界は急速なデジタル化の進展により、従来の放送事業モデルが大きな転換期を迎えている^[14]。地上波とテレビメディアの広告費は2022年に前年比2.0%減の1兆8019億円となり、一方でインターネット広告は同14.3%増の3兆912億円と大幅な成長を示している^[15]。

テレビ東京自体もこの構造変化を認識しており、2018年3月期に放送7：ライツ3だった営業利益構成比を、2026年3月期には放送4：ライツ6に転換する計画を示している^[15]。

海外展開に伴うリスク

海外展開については、進出先の法制度やコンテンツ産業政策の変更によるリスクが存在する^[16]。特に中国市場への依存度が高い中で、地政学的リスクや規制変更リスクへの対応が課題となっている^[16]^[10]。同社はリスク分散のため、北米・アジア・中東などへの重点開拓先の多様化を進めている^[10]。

制作コストの高騰と人材不足

アニメ制作現場では人材不足が深刻化しており、特にアニメーターや監督などの専門職の育成が急務となっている^[17]。制作費の高騰も業界全体の課題となっており、同社も人件費上昇による制作コスト増の影響を受けている。

人材戦略の取り組み

グローバル人材の積極採用

同社の人材戦略では、海外市場で活躍するIPビジネスのエキスパートや、グローバルでの事業経験者の積極採用を進めている^[11]。特にAIやデジタルメディア、ゲーム、ストリーミング分野の人材獲得に注力している^[11]。

外部人材との連携についても、社員化に拘らず必要なスキルを持つ人材と多様な雇用形態で戦略的に連携する方針を示している^[11]。これは従来の終身雇用型人事制度から、より柔軟で専門性を重視した人材活用への転換を意味している。

AI活用と生産性向上

同社は「AI活用先端企業」への進化を目標に掲げ、DX（デジタルトランスフォーメーション）による生産性向上を推進している^[5]^[1]。大型投資を行った基幹システムのDXにより、業務効率化とコスト削減を実現する方針である^[5]。

マスコミ業界におけるAI活用は、自動記事生成、SNS情報収集、AI自動撮影カメラなど多岐にわたっており^[18]、テレビ東京もこれらの技術革新を積極的に取り入れている^[19]^[20]。

知的財産・無形資産戦略

IPを起点とした経済圏構築

同社の知的財産戦略の中核となるのが、CaaS（Contents As A Service）の概念である^[7]。これは、コンテンツIPを起点として「経済圏」を多角的に構築し、放送、配信、リアル体験、海外など多様なメディア・流通ルートでマネタイズを図る戦略である^[7]。

アニメ事業の知的財産活用

2024年4月には、アニメビジネス機能の強化を具現化する組織として「アニメ・IP戦略室」を設置した^[10]。豊富な知的財産（IP）をリアルとデジタルの両面で活用し、海外商品化やゲーム化事業をさらに推進している^[10]。

主力IPである「NARUTO/BORUTO」については、海外収益力アップに注力し、海外大型プロジェクトを推進している^[5]^[8]。作品別売上高・粗利益ランキングでは、「NARUTO」「BORUTO」が1位・2位を占めており^[8]^[9]、安定した収益基盤となっている。

新規IP開発とデジタル展開

同社は新たなコンテンツIP創出にも積極的に取り組んでおり、AI VTuber事業への参入も発表している^[20]。「いしとほし プロジェクト powered by GPT-4」として、7人のAI VTuberを開発し、ユーザー参加型でChatGPTを活用したキャラクター開発を進めている^[20]。

市場・アナリストからの評価

投資家の反応

2025年3月期の決算発表において、アナリスト予想平均（QUICKコンセンサス）では経常利益8630万円（前年比4.5%増）が予想されているものの、会社予想の8400万円（同1.8%増）をやや上回る水準となっている^[21]^[22]。

決算内容については、アナリスト予想平均を下回る結果となっており^[22]^[23]、新規アニメ作品の契約遅れや制作コスト増などの影響が指摘されている。

業界関係者の見解

メディア業界の専門家からは、同社の戦略転換について概ね評価する声が聞かれる一方で、実行力と具体的な成果が問われている状況である^[15]。特に「トライブリッド経営」と称する放送・アニメ・配信の3分野での相乗効果創出については、その実効性に注目が集まっている^{[24] [15]}。

広告業界では、AI活用による業務効率化と新しいビジネスモデルの構築が重要なテーマとなっており、テレビ東京のAI戦略も業界の関心を集めている^{[19] [18]}。

結論

テレビ東京ホールディングスの『テレ東VISION2035』と2025中期経営計画は、従来の放送局からグローバルIPメディアへの大胆な転換を目指す包括的な戦略である^{[1] [2]}。海外売上高比率40%という野心的な目標と、アニメ・配信事業を軸とした成長戦略は、日本のコンテンツ産業の国際競争力強化という観点から高く評価できる^{[4] [12]}。

しかし、急速な市場環境の変化、制作コストの高騰、グローバル展開に伴うリスクなど、多くの課題も存在している^{[16] [17]}。特に、海外展開における地政学的リスクや、AI・デジタル技術の急速な進歩に対する適応能力が、戦略の成否を左右する重要な要因となるであろう^[18]。

同社の戦略が成功するかどうかは、今後3年間の中期経営計画期間における具体的な実行力と、市場環境の変化への適応能力にかかっている^{[5] [1]}。投資家・業界関係者・アナリストからの評価も、短期的な業績よりも中長期的な戦略の実効性に注目が集まっている状況である^{[21] [22]}。



1. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549968.pdf>
2. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549949.pdf>
3. <https://www.txhd.co.jp/en/ir/vision/>
4. https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=2&n_m_code=141&ng=DGKKZO88663670U5A510C2TB3000
5. <https://www.txhd.co.jp/ir/plan/>
6. <https://gamebiz.jp/news/405842>
7. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549899.pdf>
8. <https://gamebiz.jp/news/238670>
9. <https://gamebiz.jp/news/359276>
10. <https://www.ullet.com/テレビ東京ホールディングス/概要/type/task>
11. <https://note.com/test0843/n/n93c12110d880>
12. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000042.000007447.html>
13. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000043.000007447.html>
14. <https://www.txhd.co.jp/ir/library/business/pdf/tvtokyo/report42th.pdf>
15. <https://zuuonline.com/archives/271513>
16. <https://www.txhd.co.jp/ir/risk/>

17. <https://allmanage.co.jp/987/>
18. <https://www.dx-portal.biz/mass-media-ai-dx-1/>
19. <https://www.tv-tokyo.co.jp/plus/external-pr/entry/20711.html>
20. <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/casestudy/00012/01236/>
21. <https://kabuyoho.jp/sp/reportAnalyst?bcode=9413>
22. <https://www.nikkei.com/article/DGXZRST0569210R10C24A4000000/>
23. <https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/acfdd6fc63cfeb29cb00969e75a9e22a3ebcbc74>
24. <https://gamebiz.jp/news/349248>