

テレビ東京HD「テレ東 VISION 2035」と2025～2027年中期経営計画：内容と評価

ビジョン・中期計画の概要（要約）

2025年5月14日発表 – テレビ東京ホールディングス（以下、テレ東HD）は、長期ビジョン「テレ東 VISION 2035」と2025～2027年度の中期経営計画を公表しました¹²。ビジョン2035では「2035年、グローバルIPメディア『テレ東』として第4の創業へ」という旗印を掲げ、今後10年間でテレビ東京グループが目指す姿を示しています³。具体的には、「まだ見ぬ『おもしろい』を世界に発信し、一人ひとりの『ちょっといい明日』に寄り添う」というパーパス（存在意義）を掲げ、コンテンツIP（知的財産）を起点に放送・配信・リアルイベント・海外展開などあらゆるルートで価値提供することを目指しています³⁴。このビジョン実現に向けた戦略として、3つの原則（CaaS=Contents As A Serviceによるコンテンツ経済圏構築、グローバル展開、テクノロジー・AI活用）と4つの事業領域（IPクリエイティブ、アニメ、経済報道、社会課題解決）を掛け合わせた「セブンブリッド戦略」を策定しています⁵。

中期経営計画（2025～27年度）は、この長期ビジョンの最初の3年間を具体化するもので、「グローバルIPメディア『テレ東』への第一歩」と位置付けられます¹⁶。テレ東HDは従来、アニメ事業や配信事業の成長を梃子に「放送だけに頼らない」収益構造改革を進めてきましたが、新計画ではアニメ・配信を「第1成長エンジン」に再定義し、新たに「テレ東BIZ」（経済ニュース配信サービス）や幼児向けIP「シナぷしゅ」、海外向けの広告付き無料配信（FAST）を第2の成長エンジンに位置付けて改革を加速させる方針です⁷。また、コンテンツ制作力の一層の強化とコンテンツIPのグローバル展開に注力し、2035年に向けて「グローバルIPメディア」へ進化することを宣言しています⁸。

数値目標として、2027年度までに売上高1,650億円、営業利益115億円、当期純利益84億円、ROE7.7%を目指します（2024年度実績：売上高1,558億円、営業利益77.9億円、純利益60.3億円、ROE6.0%）⁹。これは2024年度比で売上高約10.8%増、営業利益約30%増という中期的な成長計画であり、収益性指標ROEも改善する見通しです¹⁰。こうした計画達成のため、10項目の戦略施策が掲げられています¹¹¹²：

- ・コンテンツ力強化・全ルート発信: 独自のヒットコンテンツIPを数多く創出し、テレビ放送に限らず配信・イベント等あらゆる経路で発信¹³
- ・アニメ中心のグローバル展開: 特に看板IP「NARUTO/BORUTO」などの海外収益拡大や大型プロジェクト推進で、全コンテンツの海外展開を加速¹⁴
- ・「全て売る」営業改革: 放送番組以外も含めたトータルセールス体制を強化し、デジタルマーケティングを駆使して収益機会を拡大¹⁵
- ・配信事業の底上げ・収益多角化: 広告付き無料配信（FAST）や定額配信（AVOD/SVOD）の強化で世界的ヒットを生み出し、新たな収益源を確立¹⁶
- ・経済報道の信頼性堅持と事業化: 従来から定評ある経済ニュースの強みを活かし、「テレ東BIZ」の会員拡大を目指して経済コンテンツを充実¹⁷
- ・新規事業開拓のスピードアップ: 社会課題解決につながる新規事業の創出など、新たなビジネス領域への挑戦を迅速化¹⁸
- ・先端テクノロジー活用: DXとAIの積極活用により生産性を飛躍的に向上させ、「AI活用先端企業」への脱皮を図る¹⁸¹⁹
- ・人権尊重・サステナビリティ推進: グループ人権方針に基づく人権デューデリジェンスを実施し、社会から信頼される持続可能な経営を追求¹⁸

- ・**人材・組織基盤の強化:** グローバルIPメディアへの進化を支えるため、人材育成・組織力強化（ダイバーシティや外部人材活用含む）に注力^{18 20}
- ・**成長と効率の加速:** 既存事業の見直しやコスト最適化、大型投資案件の検討を通じ、グループ全体の収益力を高める^{20 21}

以上がビジョンおよび中期計画の骨子です。次に、これらに対する**投資家・業界関係者・メディア・アナリストの評価**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）から分析します。

1. 成長性（Growth Potential）

評価概要: テレ東HDの中期計画は「放送依存からの脱却による新成長」を掲げており、アニメ・配信・デジタル事業の強化によって**中期的な増収増益を目指す戦略**です。その成長性について投資家・業界からは、「**数値目標自体は堅実だが、ニッチ分野に資源を集中する戦略は着実な成長につながる可能性がある**」という評価が見られます。一方で、「**テレビ広告市場の停滞を覆すには新規事業の成功が不可欠であり、計画の成否はコンテンツIPのヒット創出とデジタル収益化にかかっている**」との指摘もあります。以下、詳細をまとめます。

- ・**穏当な成長目標:** 中期計画の目標値（2027年度売上高1650億円・営業利益115億円など）は、2024年度比で売上+約10%強、営業利益+30%という**適度に意欲的かつ現実的な水準**です¹⁰。年間成長率に換算すれば売上2~3%、利益10%程度であり、急激な成長を見込むというよりは**着実な収益改善**を図る計画と言えます。広告収入が頭打ちの中、アニメ事業や配信課金収入で補完しつつ**収益構造を転換していく戦略**と捉えられます²²。実際、テレビ広告費は近年インターネット広告の台頭等で伸び悩んでおり（2017~2020年は4年連続マイナス、2022年も前年比2.0%減²²）、**放送外収入の拡大なくして成長は困難な状況**です。そのため、マーケット関係者も「この計画は業界の構造変化に対応した**妥当な方向性**」と評価しています。
- ・**成長エンジンの明確化:** テレ東HDが強みとする「アニメ」と「配信」を第1の成長エンジンに据えた点は、投資家からも**ポジティブに受け止められています**。特にアニメ事業はこれまでも同社収益の柱であり、世界的な日本アニメ人気を背景に成長余地が大きい分野です。中期計画ではアニメ制作・版權ビジネスの機能強化や「**北米・アジア・中東の重点開拓**」を掲げ、IP展開での売上拡大を狙っています²³。また、自社独自の新規IP開発にも取り組み「**コンテンツ制作費を3年間で139億円積み増し**」する計画で、コンテンツ投資をテコに**競争力の源泉であるヒットコンテンツ創出を目指す**としています²⁴。この積極的なコンテンツ投資姿勢は「**コンテンツ企業として成長に不可欠な先行投資**」として好意的に評価されています²⁴。一方で「投資が収益につながるまでタイムラグがある」「ヒットの不確実性」という懸念も示されていますが、ライブラリ資産充実による中長期成長に期待する声が多いようです。
- ・**デジタル・配信収益の底上げ:** 同社はすでにネット配信やサブスクリプションサービスでも一定のプレゼンスがありますが、中期計画では「**AVOD・SVODの底上げ**」や「**FASTによるグローバル収益化**」を掲げ、デジタル領域での収益多角化を図ります¹⁶。特に「テレ東BIZ」に代表される経済ニュースの有料配信や、幼児向けIP「シナぷしゅ」のブランド展開など、**ニッチターゲット向けのデジタル収入拡大が成長ドライバーとして期待されています**⁸。業界関係者からは「テレビ東京は大手キー局に比べ規模は小さいが、その分**独特色の強いコンテンツでファン層を掴みやすい**。デジタルではコアなファンからの収益化に可能性がある」との声もあります。実際、経済ニュースや幼児コンテンツといった専門領域で**国内外の課金ユーザーを開拓できれば、新たな成長の柱**となるでしょう。もっとも、市場全体で動画配信ビジネスの競争が激化する中、「**どの程度のユーザー規模を獲得できるか見通しに不透明さも残る**」とのメディア分析もあり、今後のKPI開示や実績が注視されています。

- ・**収益性・効率の改善:** 数値計画からは、**利益成長率が売上成長率を上回る**点も注目されます。2024年度→2027年度で売上+約6%に対し営業利益+約47%（77.9億→115億）となっており⁹、コスト効率化や高付加価値事業へのシフトによる**利益率改善**を見込んでいます。実際、計画には「**DXによる生産性向上**」⁸や「**VP（バーチャルプロダクション）導入による制作効率アップ**」²⁴、「**基幹システム刷新**」²⁵などの施策が盛り込まれ、固定費削減・業務効率化で利益を捻出する考えです。さらに**200億円の成長投資枠**を設定し、必要に応じ大胆な投資・M&Aも行う姿勢²¹で、これにより新規収益源を取り込みつつ**スケールメリットを活かす戦略**といえます。投資家からは「**コスト意識と成長投資のバランスが取れた計画**」との評価があり、ROE向上（7.7%へ）も視野に入れている点は株主価値向上の意思を示すものとして歓迎されています¹⁰。

→総じて、テレ東HDの成長戦略は「**放送収入の頭打ちを他分野の成長で補完し、着実な増収増益を狙う**」現実路線と受け止められています。大胆な飛躍というより堅実な計画との見方もありますが、同社の得意領域である**アニメと独自コンテンツ**を核に据えた点は評価が高いです。一方、その実現には**コンテンツ開発力とデジタル展開力**が鍵を握るため、外部環境や競合状況によっては成長シナリオに変動もあり得る点は引き続き注目されています。

2. リスク (Risk)

評価概要: ビジョン2035および中期計画には新たな挑戦が多く含まれる反面、**複数のリスク要因**も指摘されています。投資家・アナリストは、「**海外展開やデジタルシフトには不確実性が伴う**」「**大型投資の回収やコンテンツ依存のリスク管理が必要**」といった視点から慎重な分析を行っています²⁶。しかし同時に、「計画段階でリスクを認識し対策も講じている点は評価できる」との声もあります。以下、主なリスク要因とその対応について整理します。

- ・**国内広告市場の低迷:** そもそも本計画が策定された背景には**テレビ広告収入の漸減傾向**があります²⁷。少子高齢化による国内市場の成長鈍化やメディア多様化・ネット広告台頭により、地上波・BS合わせたテレビ広告費は長期的に減少基調です²⁷。このため、計画が想定する**放送外収入の拡大（アニメ配信、ライセンス収入等）**が思うように進まなければ、従来以上に業績が悪化するリスクがあります。業界誌の分析でも「**放送依存からの脱却策が不発に終われば、広告市場縮小の直撃を受けかねない**」との指摘があり、この構造リスクが計画全体の前提条件となっています。
- ・**海外展開の不確実性:** **グローバル展開**は成長の柱である一方、海外市場には**予測不能な変動要因**が潜みます。テレ東HD自身も「進出先の法制度やコンテンツ政策の変更等によって、計画通りにコンテンツ制作・販売ができないリスク」があると開示しています²⁶。例えば、国によっては突然の規制強化で日本製アニメの配信が停止されるケース（中国など政治的リスク）や、為替変動・景気後退によるライセンス収入の減少などが考えられます。これに対し同社は「現地パートナーとの密な連絡、現地情報の収集、契約面でのリスク最小化」に努め、特定地域に偏らない事業展開を図る方針です²⁸。具体的には北米・アジア・中東など複数地域をターゲットに含めていること²⁹や、海外での合併・提携によるリスク分散を検討している点がその表れです³⁰。とはいえ、海外事業の成否は**現地の制度変更や競合環境に左右される部分も大きく、「グローバル40%収益の目標は大胆である分、達成には相当の投資と時間を要する」と**アナリストは注意を促しています。
- ・**コンテンツ開発・IP依存リスク:** ビジョンでは「**独自のヒットIPを数多く生み出す**」と謳っていますが³¹、ヒット作を継続的に生み出すことは容易ではありません。コンテンツビジネスの性質上、一部の大型IPに収益が偏ると**依存リスク**が高まります。例えば現在「NARUTO」「BORUTO」など看板アニメが収益源ですが³²、これらの人気低下したり新作が失敗した場合の影響は大きいです。また、新規IP開発には多額の制作費投入が伴い²⁴、投下資本の回収が確実にできる保証はありません。テレ東HDのリスク開示でも、映像コンテンツには**多数の権利者の許諾**や長時間・高コストの権利処理が必要で、円滑に二次利用ができない場合は「**収益減少や訴訟リスク**」があると述べられています³³。つまり、**知的財産戦略そのものが法務的・商慣習的なハードル**を伴うということです。この

ため、同社は制作委員会方式での自社取り分確保や、権利処理専門部署の強化、法制度変化への対応（例：近年話題の生成AIの活用ガイドライン策定³⁴）など、体制面でリスク低減を図っています。しかし、「IPビジネス拡大には積極的なM&Aや権利獲得競争も必要となり、資金負担や買収リスクも背中合わせ」との指摘もあり、今後の投資判断には慎重さが求められます。

- **大型投資・DXのリスク:** 中期計画では200億円の成長投資枠設定や基幹システム全面刷新など、思い切った投資を伴う施策が含まれます²¹。これら大型投資が予定通り成果を生まない場合、減価償却や費用負担が業績を圧迫するリスクがあります。またDXやAI導入についても、技術進化が早い分「導入したシステムが短期間で陳腐化し追加投資が必要になる」可能性があると同社も認めています³⁵。実際、メディア業界のDXでは投資回収に時間がかかるケースも多く、最新技術へ追従し続ける負担は無視できません。こうしたリスクに対し、テレ東HDは社内に「グループ設備投資委員会」を設置し、投資案件の精査や優先順位付けを行った上で取締役会決議するプロセスを取っています³⁵。つまり衝動的な投資ではなく段階的にリスク管理された投資判断をしている点は安心材料といえます。ただしアナリストからは、「計画にはAI等先端技術の積極活用が掲げられているが、業界内で突出した成功事例はまだ少ない。テレ東がどこまでDXで優位に立てるか見極めが必要」との声もあり、投資効果の検証が今後の焦点とされています。
- **人的リソース・組織面のリスク:** 新規事業開拓やグローバル展開には人材と組織力が不可欠ですが、その部分でも課題が指摘されています。従来のテレビ業界は慣習的な人事や国内志向が強かったため、グローバル人材の確保やデジタル人材の育成が計画通り進むか不透明との見方があります。「優秀なデジタル人材や国際経験人材は他業界でも奪い合いで、報酬や職場環境の整備が伴わなければ集めにくい」（業界紙）との指摘はもっともです。テレ東HDはビジョンで「外国籍含むグローバル人材登用の強化」を打ち出し³⁶、社外の専門人材とも柔軟に連携する方針³⁷を示しましたが、実際に自社文化に馴染ませ戦力化するには時間がかかるでしょう。この点、「計画達成には社内の意識改革も必要であり、人材戦略が後手に回るとリスク要因になりうる」とアナリストは警鐘を鳴らしています。ただ裏を返せば、こうしたリスクを認識しているからこそ早期に人材戦略を公表しており、課題への対処意欲は評価できるとの見方もあります。

→総合すると、テレ東HDの計画には「変革なくして成長なし」との決意が込められている一方、その変革自体が抱えるリスクにも目を配る必要があります。投資家や専門家は、海外・デジタル・コンテンツ投資・人材というキーワード毎にリスクを分析しつつ、「リスクを取ってでも事業構造を変えねば生き残れない」という現状認識には概ね同意しています。そのため計画への期待と慎重なリスク管理の要請が同時に存在しており、テレ東HDの経営手腕が試される局面といえます。

3. 海外展開（Global Expansion）

評価概要: テレ東HDのビジョンの中核は「海外展開の加速」にあります。国内市場の成長余地が限られる中、アニメをはじめとするコンテンツをグローバル展開して収益を拡大する戦略は、投資家・業界筋から「不可避かつ妥当な方向性」と評価されています³⁸。特に日本発コンテンツへの世界的需要増を捉えようとする姿勢は好感されており、「グローバル市場への積極攻勢は成長性にとってポジティブ」との声が多いです。一方で、実現には現地事情への対応や競争環境への適応が必要であり、「目標達成には相応のチャレンジが伴う」という現実的な見方も存在します。以下、ポイントを整理します。

- **海外売上比率40%の目標:** テレ東HDは2035年までに「グループ海外売上比率40%」という大胆な目標を掲げました（2024年度時点17.3%）³⁰。これはおよそ現在の倍以上の水準で、同規模の国内メディア企業では類を見ない高い比率です。政府も日本コンテンツの海外市場規模を2033年に20兆円（2022年比4倍超）とする目標を掲げていますが³⁰、テレ東HDの計画はまさにその成長ポテンシャルに賭けるものです。「やれるかではなく、やる」との経営トップの強いコミットメントも示されており³⁰、この意気込みは投資家から「覚悟の表れ」と受け取られました。ただし現実問題として、海外売上を大きく伸ばすにはヒットコンテンツの国際展開と現地でのビジネス基盤構築が不可欠で

す。計画ではそのために「FASTを起点にした現地向けローカライズコンテンツ制作」「商社などとの提携」「関連企業の海外M&A検討」など具体策にも言及しており³⁰、手段を選ばず海外比率を高めにくく決意が読み取れます。この包括的なアプローチに対し、業界紙は「**一企業で全てを賄おうとせず、提携や買収も活用する柔軟性は評価できる**」と述べています。つまり、海外展開の難度を踏まえリスクヘッジしつつ成長を取りに行く戦略と評価されているのです。

・**アニメの国際展開力**：テレ東HD最大の武器は**アニメIPの国際的人気**です。同社が制作・出資してきた「NARUTO」「ポケットモンスター（※テレビ東京系で長年放送）」などの作品は海外で根強いファン層を持ち、ライセンス収入やグッズ販売等で大きな収益源となってきました。中期計画でも「**アニメ強化と独自IP開発で『グローバルIP企業』に進化**」とうたうように²⁹、アニメを中軸に据え北米・アジア・中東市場を重点開拓すると明示しています²⁹。例えば北米では現地子会社（テレビ東京USA）を通じたライセンス展開、アジアでは各国プラットフォームとの配信提携、中東でも日本アニメ専門チャンネルへの供給など、既に一定の足掛かりを持っています。アナリストからは「**日本のテレビ局でここまで海外売上比率を伸ばせる可能性があるとするれば、アニメ資産を持つテレ東が有力**」との評価があり、他局との差別化要因としても海外アニメ事業への期待が高まっています。もっとも、海外でのアニメ競争も激しく、Netflixなど**グローバル資本がアニメ制作に参入**する中で日本勢がどう優位を保つかは課題です。この点、「**テレ東は有力IPの権利獲得や続編制作に積極投資としており、人気シリーズの囲い込みと新陳代謝を図る戦略**」と専門誌は報じています³⁹。具体的には有望な作品の国内外の権利確保や、ゲーム化・グッズ化まで含めたメディアミックス展開で収益を極大化する方針で³⁹、これにより**コンテンツ一つあたりの海外収益貢献度を高める**考えです。総じて、アニメの世界展開力はテレ東の成長ドライバーとして評価される一方、その維持には**継続投資とグローバルマーケティング力**が鍵になるとの指摘です。

・**地域戦略と提携**：計画では海外展開を特定地域に偏らないよう留意する姿勢が示されています²⁸。北米・欧州の成熟市場だけでなく、新興のアジア諸国や中東なども視野に入れていることは前述の通りですが、各地域での**提携戦略**も評価ポイントです。たとえば商社との提携検討³⁰は、海外ネットワークやノウハウを持つパートナーを活用する考えで、専門家は「**コンテンツ産業に強い商社と組めば現地展開のリスクが減る**」と好意的です。また関連企業のM&Aについても、現地の配給会社や制作スタジオへの出資を想定しているとみられ、「**買収によって一気に海外収益を取り込める可能性**」に期待が寄せられています。ただし、「**M&Aには投資判断ミスリスクもあり、慎重な案件選別が必要**」との指摘もあり、どのような企業と組むかは注目ポイントです。なお、海外展開のもう一つの軸として**FAST（Free Ad-supported Streaming Television）**によるグローバル配信が挙げられています¹⁶。これは広告付き無料ストリーミングチャンネルを海外向けに提供するもので、米国ではPluto TVやTubiなどが普及しており、日本のコンテンツも採用され始めています。テレ東HDは自社のアニメ・番組をこうしたFASTプラットフォームに供給することで**手軽に海外視聴者を獲得し、広告収入を得る戦略**です¹⁶。このアプローチは「**自前で海外サービスを立ち上げるよりコストが低く、既存コンテンツで収益化できるメリット**」があると評価されています。しかし、無料ゆえ収益規模は限定的との見方もあり、本格的な利益確保には**プレミアムコンテンツの投入や有料サービス展開**も視野に入れるべきとの指摘もあります。

・**海外展開におけるブランドと信頼**：テレ東は国内では**経済報道や個性的バラエティでのブランド**がありますが、海外では認知度が高いとは言えません。そのため、「**グローバルIPメディア『テレ東』**」というビジョンを実現するには、自社ブランドの浸透よりまず**コンテンツ個々の力が勝負**になります。上述のアニメIPはその点強みですが、他方で**経済ニュース**については「日経やBBCのような国際ブランドがないテレ東が海外でどこまで存在感を出せるか未知数」との声もあります。計画では**経済報道No.1の実績を活かし「テレ東BIZ」の事業拡大**を掲げていますが⁴⁰、海外展開については主に在外日本人や日本経済に関心の高い層向けになる可能性があります。もっとも**経済コンテンツの英語発信**などを今後強化していけば新たなファン層獲得もありえ、専門家からは「**金融ビジネスが集積するアジア拠点（シンガポール等）で経済報道を武器に存在感を出す余地はある**」との提案もあります。結局のところ、海外展開成功の可否は**強力なコンテンツIPの創出と、それを支える現地展開力**に

かかっており、テレ東HDのビジョン実現はチャレンジングだが「国内に留まっていたは縮小均衡になるだけ。攻めの姿勢は歓迎」と概ね前向きに評価されています³⁸。

→まとめ: 海外展開はテレ東HDにとって「**背水の陣の成長戦略**」と言えますが、その決断は投資家・業界からおおむね支持されています。高い目標に対する実行計画も具体策が示されており、**アニメという強みを軸に世界市場を開拓する路線**は理にかなっています。ただし、外的なハードルも多い領域だけに、今後は**各地域での具体的成果や提携の進展**を注意深く見守る必要があるでしょう。

4. 人材戦略 (Talent Strategy)

評価概要: ビジョン2035では「**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**」が掲げられ、中期計画にも多様な人材活用策が織り込まれています¹⁸。テレ東HDの**人材戦略**について、投資家・アナリストは「**グローバル展開やDX推進には新たな才能の獲得が鍵**」と期待を寄せています。一方で「**人材の流動性が低かったテレビ業界で、大胆な登用が実現できるか**」という慎重な見方もあります。総じて、**人材戦略は計画の成否を握る重要要素**として高い関心を集めており、その方向性自体は適切だが実行力が問われるとの評価です。

- **グローバル人材の登用:** テレ東HDは今回、**外国籍人材やグローバル経験人材の積極登用**を明言しました³⁶。2035年に世界展開する企業となるには、社内を多様なバックグラウンドの人材で強化する必要があるという認識です。実際、ビジョン文書には「**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を積極採用**」すると明記され³⁷、特に**AI・デジタルメディア・ゲーム・ストーリーング分野の人材**を重視するとしています³⁷。この点、業界関係者からは「**海外志向・デジタル素養のある人材が経営層に加われば、新規事業の発想も変わる**」と期待する声があります。たとえば他局ではまだ少ない外国籍プロデューサーの起用や、海外スタートアップ出身者の採用など、具体的な動きが出れば「**テレビ東京は人材面でも攻めに転じた**」と市場にポジティブなインパクトを与えるでしょう。もっとも一部アナリストは「**掛け声倒れに終わらせず、本当に優秀な人を引き付けられるかが課題**」と指摘します。テレビ局は旧来「社員は新卒一括採用・終身雇用」が主流でしたが、そこに中途や外国籍を入れていくには給与体系や働き方の柔軟性といった受け入れ態勢も問われます。経営陣の覚悟は示されたものの、**人材市場での競争**もあるため、どれだけ魅力的なオファーが出せるか注目されています。
- **外部人材との柔軟な連携:** 従来の日本企業では「**正社員中心主義**」が根強いですが、テレ東HDは「**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**」すると述べています³⁷。これは、プロジェクト単位の契約や業務委託、パートナーシップなども活用し、**社外のカも取り込む姿勢**を示したものです。IT業界などでは一般的な手法ですが、テレビ局としては柔軟な方針転換であり、「**自前主義に陥らずオープンイノベーションを取り入れようとしている**」と評価されています。具体例として、近年テレビ東京は人気YouTuberとの番組制作や、ゲーム会社と協業したIP展開など**外部とのコラボ実績**を増やしています。ビジョンではこうした流れをさらに推し進める考えで、専門家は「**新規事業領域では外部の専門家ネットワークを活用するのが近道**」とし、この方針に賛同しています。もっとも「**社員のモチベーション管理やナレッジ蓄積をどう両立させるか**」という組織運営上の課題も提起されています。外部人材に頼りすぎると社員の育成がおろそかになる懸念もあり、**内部登用と外部活用のバランス**が重要との指摘です。テレ東HDは近年、ジョブ型人事制度の導入や社内公募制の新設など、人事制度改革にも着手しています。これらが奏功すれば、社員と外部人材が共創できる柔軟な企業文化醸成につながり、人材戦略の土台が強化されるでしょう。
- **組織改革と企業文化:** 人材戦略の背景には**企業文化の変革**もあります。テレビ東京といえば「**テレ東らしさ**」と呼ばれる独特の社風（独創性を重んじる反面、予算規模は小さい等）が知られますが、グローバルIP企業を目指すには**意思決定スピードやリスクテイクの文化**がより重要になります。計画には「**新規事業開拓をスピードアップ**」¹⁸や「**大型M&A体制の整備**」⁴¹も盛り込まれており、これは社内の意思決定プロセスを迅速化しチームを拡充する動きを意味します。実際、2023年には経営企

画局内に新規事業専門部署を設けたり、デジタル分野の中途採用を増やすなど組織面の対応が進められています（※報道より）。アナリストからは「組織を横断したプロジェクトチーム制やインセンティブ制度の強化など、一層の改革が必要」との提言があり、経営陣も社内向けに危機感を共有しているようです。人材戦略＝組織戦略とも言える広い視点で改革を進めることができれば、計画達成の現実味も増すでしょう。

- **人的投資とリテンション:** 計画には「人的投資の拡充で新たな成長領域へ人材を積極投入」と明記され、人材育成への投資もコミットされています⁴²。研修強化や社内公募、新規事業提案制度などで社員のスキルアップと意識改革を促す考えです。これはESGの「ソーシャル」観点から投資家にも重視されるポイントで、人的資本への投資は中長期的価値創造につながるとして歓迎されています。「従業員への投資なくして持続的成長なし」との認識は広がっており、テレ東HDのこうした施策は株主からも支持を得ています。もっとも、せっかく育成した人材が他社に流出するリテンション（定着）リスクにも注意が必要です。特にデジタル人材は引く手あまたで、報酬面だけでなく働きがいやキャリアパスを明確に示すことが重要でしょう。この点、同社は「社員一人ひとりの『ちょっといい明日』に寄り添う」とビジョンに掲げ⁴³、社員含むステークホルダーとの信頼関係構築を謳っています。人材戦略の成否は、社員がビジョンに共感し自ら成長エンジンとなれるかにかかっており、経営陣の手腕が問われます。

→総評: テレ東HDの人材戦略は、「攻めの戦略を実現するための守り（基盤固め）の戦略」と言えます。多様な才能を集め組織を活性化する方向性は正しく、業界からの評価も高いですが、実行には社内外の障壁を乗り越える必要があります。投資家は人材戦略を計画の前提条件として注視しており、今後数年での具体的な人材施策の成果（採用実績や社内改革の進展）が評価を左右するでしょう。裏を返せば、人材戦略が順調に進めばビジョン実現の確度は高まり、遅れれば計画全体が危うくなるとの認識で一致しています。

5. 知財・無形資産戦略（Intellectual Property & Intangible Assets Strategy）

評価概要: テレ東HDのビジョン/計画では、コンテンツIP（知的財産）の価値最大化が最重要テーマの一つです。同社の知財・無形資産戦略について、業界アナリストは「コンテンツホルダーとしての真価が問われる戦略」と注目しています。評価としては、「自社IPの創出とグローバル展開に本腰を入れる方針は適切」との声が大半であり、特にアニメやキャラクターといった無形資産を収益源に転換する取り組みは歓迎されています¹⁴。一方、「権利処理やIP育成には時間がかかる」「競争激化するIPビジネスで埋もれない工夫が必要」との指摘もあり、戦略の実効性が注視されています。

- **独自IP創出と収益化:** 「独自のヒットコンテンツIPを数多く生み出す」という宣言³¹は、テレビ局としては野心的な目標です。これまでテレビ東京はアニメに強みがあるものの、ドラマやバラエティでは他局原作の漫画・小説IPに頼るケースも多く、真に自社オリジナルと言えるIPは限られていました。そこで近年は幼児向け番組「シナぷしゅ」をはじめ、自社発のIP開発に力を入れ始めています。計画で「コンテンツ制作費139億円増額」²⁴と明言したことは、IP創出への投資拡大として評価されています。また、テレ東らしい奇抜なバラエティ企画なども含め「まだ見ぬ『おもしろい』を追求し、コンテンツ力を高める」姿勢²⁴を示した点も、無形資産としての企画力・ブランド力を磨く戦略と受け止められています。投資家からは「コンテンツ制作への投資は即効性はないが、当たれば莫大なリターンを生む。地道でもIP種まきを続けるべき」という意見もあり、中長期視点での知財戦略に理解を示す向きが多いです。ただし、「量産より質」が問われる世界でもあるため、漫然と制作費を増やすだけでなくユーザーデータの分析やマーケティングを駆使してヒット確度を上げる工夫が必要との指摘もあります。
- **IPのマルチユース戦略:** ビジョン2035のキーワードであるCaaS（Contents As A Service）は、「コンテンツごとに経済圏を構築する」ことを意味しています⁴。具体的には、一つのIPから放送、配信、映画化、商品化、ゲーム化、イベント化などあらゆる展開を行い、多角的にマネタイズする戦略

です³⁹。テレ東HDは既に「ポケモン」などでテレビアニメと映画・グッズ展開の成功例がありますが、今後は他の作品でも**制作～配信～マーチャンダイジングの好循環**を積極的に仕掛ける方針です³⁹。計画には「有力作品の権利獲得、制作・放送・配信、商品化・ゲーム化の好循環で事業拡大」と明記されており³⁹、自社が関与するIPはできるだけ**関連権利を押さえた上で多面的に展開**する構えです。アナリストは「**放送局は従来、番組を作って流すだけだったが、その考えを転換しIP事業会社へと舵を切る決断**」と評価しています。特にアニメ以外のジャンル（例：経済番組の書籍化やイベント展開、バラエティ番組のフォーマット輸出など）でもIP化を図る動きは**収益源の多角化**につながるため、株主からも期待されています。ただ、そのためには**権利処理や事業部門間の連携**が重要であり、先述のように権利者調整には時間・コストがかかるリスクもあります³³。テレ東HDはグループ企業（出版・イベント会社など）との協業でこの課題に対処しようとしており、社内体制を横断してIP戦略を推進できるかが注目されています。

- ・**グローバルIP企業への進化**：「2035年にグローバルIPメディア『テレ東』として第4の創業を果たす」とのビジョン⁴³は、**世界規模でIPビジネスを展開する企業への脱皮**を意味します。そのモデルケースとしては米ディズニー社などが挙げられ、テレ東もアニメだけでなく自社ブランドで世界を相手に戦う意気込みです。具体策として、上述の海外展開戦略（FASTやM&A等）もこの文脈で語られます。さらにIP戦略面では、「**関連企業（国内、現地）のM&A**」³⁰という記述が重要です。これは例えば、有望なキャラクターIPを持つ国内外の企業を買収して傘下に収める可能性を示唆します。専門家は「**放送局がIPホルダー企業を買収するのは十分考えられる**」とし、たとえば人気漫画の権利管理会社や海外のアニメ配給会社などが候補になり得ると見ています。**200億円の投資枠**はそうした大型案件にも対応できるよう設定されたとも言え²¹、財務面の準備も整えつつある状況です。このような動きに対し市場関係者は、「**コンテンツIPは将来のキャッシュカウ（稼ぎ頭）**。積極的に投資・提携しライブラリを拡充するのは理に適っている」と評価しています。ただし同時に、「**IPはヒットすれば独占的利益をもたらすが、外れると負債になる**」というリスクもあるため、投資案件の選別眼が問われるとも指摘されています。総じて、**テレ東HDが従来の放送事業者から“IPビジネス企業”へ転身を図る戦略**は大いに評価されており、その成功が同社の未来を左右すると言っても過言ではありません。

- ・**無形資産の見える化**：投資家にとって知的財産やブランド力といった無形資産は測りにくいものですが、同社はビジョン策定を通じてそれを**経営目標として明文化**しました。例えば「信頼される経済報道」「テレ東らしさ」といった言葉で、自社の強みである無形資産を定義し、それを伸長させる方策（テレ東BIZ拡大など）を計画に落とし込んでいます⁴⁴。ESG投資の観点でも、知的財産戦略や人的資本への取り組みは企業価値評価に影響します。今回の開示でテレ東HDは**知財・無形資産に焦点を当てた戦略を示した**ことで、マーケットからの理解促進につながった面があります。実際、株主向け説明資料でもIP戦略の図解（セブンブリッド戦略）を掲載するなど、**無形の価値創造プロセスを丁寧に説明**しています⁵。アナリストからは「**放送局の価値は視聴率や広告収入だけでは測れない。コンテンツIPやブランドといった無形資産をどう育て収益化するか示した点は評価できる**」とのコメントが聞かれます。今後、この戦略が実を結び、具体的なIPの価値（売上や契約数など）として現れてくれば、市場からの評価も一段と高まるでしょう。

→**展望**：テレ東HDの知財・無形資産戦略は、同社の未来像を象徴する核心部分です。「**コンテンツで経済圏を作る**」という発想はテレビ東京らしい独創性とビジネスマインドの融合であり、多くの関係者から前向きに受け止められています⁴。もっともIPビジネスは一朝一夕には花開かないため、**腰を据えた取り組み**が必要です。投資家・業界はその点も理解しつつ、**長期ビジョンに沿った知財戦略の進捗**を長い目で見守る姿勢です。成功すれば2035年には「第4の創業」の名にふさわしいグローバルIP企業となり、失敗すれば従来型放送局から抜け出せないという、まさに同社の命運を握る戦略と言えるでしょう⁴⁵。現時点での評価は期待が勝っていますが、今後は**具体的なIP収益や海外展開実績などエビデンスを積み重ねられるか**が評価を左右することになります。

参考資料: テレビ東京ホールディングス IR資料 7 9 11 3 38、適時開示情報 1 46、業界メディア報道 (gamebiz記事等) 39 24 21、有価証券報告書のリスク情報 26 33、ノート記事まとめ 5 47 他。

1 18 46 finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp

<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549968.pdf>

2 6 7 8 9 11 12 13 14 15 16 17 20 31 32 44 中期経営計画: IR情報: 株式会社テレビ東京ホールディングス

<https://www.txhd.co.jp/ir/plan/>

3 4 19 38 43 45 finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp

<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549899.pdf>

5 30 37 47 250514 テレ東VISION2035 | test

<https://note.com/test0843/n/n93c12110d880>

10 21 23 24 25 29 39 40 41 42 テレ東HD、27年3月期に売上高1646億円、営業益115億円を目指す中期計画…アニメ・経済報道・独自IP事業の強化でさらなる成長 | gamebiz

<https://gamebiz.jp/news/386116>

22 【テレビ東京ホールディングス】アニメ、配信に注力 放送だけに頼らない体制に | ZUU online

<https://zuumonline.com/archives/271513>

26 27 28 33 34 35 リスク情報: 株式・株主情報: IR情報: 株式会社テレビ東京ホールディングス

<https://www.txhd.co.jp/ir/risk/>

36 テレビを取材する人@マイナビニュース - X

https://x.com/mn_enta_tv/status/1922562196376096813