

テレビ東京「VISION 2035」と2025-27年計画：グローバルIPメディアの巨頭への青写真、あるいはリスクを伴う賭けか？

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

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）は、2025年5月14日、長期ビジョン『テレ東VISION2035』および2025中期経営計画（2025～27年度）を公表し、「グローバルIPメディア」への変革を目指す野心的な戦略的転換を打ち出した¹。この動きは、成熟した国内放送市場への依存から脱却し、特にアニメを中心とした日本のIP（知的財産）に対する世界的な需要を捉えるという至上命題によって推進されている。市場の初期反応は慎重ながらも楽観的なように見受けられるが、この戦略の成否は、グローバルなIPマネタイゼーションや新規デジタル事業といった高成長・高リスク領域での確固たる実行力、そして効果的なコスト管理と人材獲得にかかっている。

本戦略の主要な柱は、CaaS（Contents As A Service）、グローバル展開、テクノロジー・AI活用を基盤とする「セブンブリッド」戦略であり、IPクリエイティブ、アニメ、経済報道、社会課題解決の4つの事業領域に注力する²。特にアニメと配信事業は主要な成長エンジンと位置付けられている¹。

大きな機会としては、アニメIPの強力なグローバルアピール、成長するストリーミング市場、FAST（広告付き無料ストリーミングテレビ）およびCaaSモデルの可能性、そしてIP輸出に対する政府の支援などが挙げられる²。一方で、競争の激化、コンテンツ制作費（特にアニメ）の高騰、新規事業モデルおよび海外市場での実行リスク、専門的なグローバル人材の確保、国際的なコンテンツ展開のための文化的な適応などが、克服すべき重要な課題として存在する。

総じて、このビジョンは大胆かつ必要不可欠なものであるが、その道のりは困難に満ちている。成功のためには、機敏な実行力、持続的な投資、そして組織内の大幅な文化変革が求められるだろう。

II. 新たな戦略的地平：「テレ東VISION2035」と2025-2027中期経営計画

A. 「テレ東VISION2035」：グローバルIPメディア企業としての「第4の創業」

1. 基本理念と2035年の野望

テレビ東京 HD は 2025 年 5 月 14 日、長期ビジョン『テレ東 VISION 2035』を発表し、これを「グローバル IP メディア『テレ東』」への「第一歩」と位置づけた¹。これは、グループにとって「第 4 の創業」を意味するものである²。この「第 4 の創業」という表現は、単なる進化ではなく、根本的な自己改革の規模を強調している。過去の「創業」が放送開始や多角化といったメディア技術やビジネスモデルの大きな転換期に対応していたとすれば、今回の変革もそれに匹敵する重要性を持つことが示唆される。

このビジョンの主要な目標の一つは、グループの海外売上高比率を 2024 年度の 17.3% から 2035 年度には 40% に大幅に引き上げることである²。この 40% という目標は、グローバル化への強いコミットメントを明確に示し、漸進的な変化を超えた飛躍を目指す意志の表れと言える。これは、縮小する国内市場への依存を軽減するための戦略的転換を明確に示しており、投資家や従業員に対して、このグローバルシフトの真剣度を伝える強力なシグナルとなる。同時に、これは業績に対する高いハードルを設定し、国際市場への大規模な投資とリスクテイクを伴うことを示唆している。

2. 「セブンブリッド」戦略フレームワーク

この戦略は、「3 つの原則」と「4 つの事業領域」を組み合わせることで価値の最大化を目指すものである²。

3 つの原則：

- **CaaS (Contents As A Service)** : コンテンツ IP を起点に多角的な経済圏を構築する。放送、配信、リアル体験、海外など多様なメディア・流通ルートでコンテンツを届け、マネタイズし、適切なタッチポイントを構築する¹。CaaS は、従来の放送局モデルから、IP 中心のサービス指向型アプローチへの根本的な転換を意味する。これは、IP のライフタイムバリューを継続的かつ多様なエンゲージメントを通じて最大化することを目指すものである。従来の放送は、多くの場合、一対多の、スケジュール主導型モデルであった。CaaS は、よりダイナミックで、オンデマンド、かつパーソナライズされたアプローチを意味し、コンテンツはプラットフォームを横断して継続的に利用可能で適応可能なサービスとなる。これを実現するには、テクノロジー、データ分析、および新しいスキルセットへの大規模な投資が必要となる。CaaS の成功は、テレビ東京 HD がこれらの多様な「タッチポイント」と経済圏をいかに効果的に構築・管理できるかにかかっている。
- **グローバル展開** : 日本市場の縮小により「不可欠」とされ、「やれるかどうかではなく、やる」という強い意志を持って推進される²。政府が掲げる日本発コンテンツの海外市場規模拡大目標（2022 年の 4.7 兆円から 2033 年には 20 兆円）にも貢献する²。戦略としては、FAST を起点としたローカライズコンテンツの制

作、国内外の関連企業の M&A、商社などとの提携が挙げられている¹。

- **テクノロジー・AI 活用**：テクノロジーと AI を活用して事業を推進し、「AI 活用先端企業」を目指し、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図る¹。

4 つの事業領域：

IP クリエイティブ、アニメ、経済報道、社会課題解決の 4 領域である²。アニメと IP クリエイティブがグローバル IP 戦略と明確に結びついている一方で、経済報道と社会課題解決が含まれていることは、これらのニッチ領域における既存の強みを活用し、国内での差別化と特定の国際的提供（例：テレ東 BIZ）の両方を目指す意図を示唆している。経済報道（テレ東 BIZ）はテレビ東京の確立された強みである。「社会課題解決」はより広範なカテゴリーであり、「グローバル IP メディア」との戦略的適合性はさらなる明確化が必要となるかもしれない。これには、ドキュメンタリー、社会派ドラマ、あるいは特定の国際的視聴者を見つけたり、¹で示唆されている人権やサステナビリティのポイントのように ESG（環境・社会・ガバナンス）への配慮と合致する可能性のある教育コンテンツなどが含まれ得る。

B. 2025-2027 中期経営計画：最初の 3 年間の軌道

1. 定量目標：財務予測

2025-2027 中期経営計画は、10 年間の『テレ東 VISION2035』の最初の 3 年間のフェーズである¹。

表：主要財務目標（テレビ東京 HD、2025-27 年計画）

会計年度（3 月期）	売上高（億円）	営業利益（億円）	当期純利益（億円）	ROE (%)
2025 年度（計画）	1,570	80	63	6.1
2026 年度（計画）	1,605	95	72	6.8
2027 年度（計画）	1,650	115	84	7.7

出所：¹（主要計画文書）、³（2027/2028 年度目標を裏付け）。なお、³は最終年度を2028年3月期としているが、これは2027年度を指す。¹は25-27年度と明記しているため、2027年度がこの中期経営計画の最終年度となる。⁴は以前の報道で2026年度の若干異なる目標（売上高1,646億円）を示しているが、¹が確定計画文書である。

これらの目標は着実な成長を示しており、特に営業利益（2024年度実績から2027年度計画で47.6%増¹）とROEの大幅な伸びが注目される。これは、IPライセンスや成功したデジタル事業のような高収益事業がより大きく貢献するという期待を反映している。売上高の伸びは比較的緩やか（2024年度実績から2027年度計画で5.9%増¹）であるのに対し、利益の伸びははるかに積極的である。これは、単に販売量を増やすだけでなく、事業構成の変更（例：高収益のIPライセンス、デジタルサービス）と業務効率の改善（DX、AI）を通じて収益性を向上させる戦略を示唆している。ROE目標は改善しているものの、業界他社や株主の資本効率に対する期待（⁵のテーマ）との比較で文脈化する必要がある。

2. 戦略的必須事項と投資焦点

アニメ・配信事業を「第1成長エンジン」、そして「テレ東BIZ」「シナぷしゅ」「FAST」を「第2エンジン」と再定義し、改革を加速する¹。コンテンツ制作力を強化し、グローバルなIP展開に注力する¹。営業改革、テクノロジー・AIの積極活用、DXによる生産性向上も推進する¹。目標達成の鍵として200億円の成長投資枠が準備されている（詳細は不明だが、⁴で言及）。

「エンジン」という比喻は優先順位を明確に示している。この大規模な投資枠は、この変革への資金的コミットメントを示すものであるが、この巨額資金の配分と期待されるROI（投資収益率）は、投資家が精査する上で極めて重要となるだろう。この200億円の成長投資（⁴）は相当な額である。この資本がどこに投入されるのか——グローバルなIPやリーチのためのM&Aか？CaaSやAIのためのテクノロジーか？新たなグローバルヒットのためのコンテンツ制作か？——といった点が注目される。この資本展開の有効性が成功の大きな決定要因となり、アナリストが注視する主要分野となるだろう。

III. 詳細分析とステークホルダーの視点

A. 成長軌道と市場ダイナミクス

1. 主要成長エンジン：アニメと配信

テレビ東京HDの収益構造改革において、アニメと配信は放送への単独依存からの脱却を主導してきた重要な推進力である¹。2025年3月期のアニメ事業売上高は過去最

高の 231 億円（前年同期比 10.2%増）に達し、その大部分（アニメ売上の 82.5%）を海外が占めた⁶。主要タイトルには「BORUTO-ボルト- NARUTO NEXT GENERATIONS」「NARUTO -ナルト-」「ポケットモンスター」「SPY×FAMILY」などが含まれる⁶。

戦略的焦点としては、アニメを中心とした全コンテンツのグローバル展開を継続的に加速すること¹、特に「NARUTO/BORUTO」の海外収益力向上と大規模海外プロジェクトの推進が挙げられている¹。

しかしながら、収益性の課題も顕在化している。アニメ売上が過去最高を記録したにもかかわらず、2025 年 3 月期のアニメ・配信事業セグメントの利益は、新規タイトルへの投資増と制作費の高騰により 42 億 5000 万円と大幅な減益（前年同期比 28.7%減）となった⁶。これは、以前の期間（2024 年 3 月期決算）についてアニメ・配信事業の営業利益が 12.1%増加したと報告した⁷とは対照的であり、ボラティリティとコスト圧力を浮き彫りにしている。グローバル成長におけるアニメへの強い依存は、ハイリターンであると同時にハイリスクな戦略である。売上は伸びているものの、コスト圧力による直近会計年度の収益性低下⁽⁶⁾は大きな懸念材料である。「第 1 成長エンジン」の収益性が悪化すれば、「第 2 エンジン」や他の戦略的取り組みに必要な投資が枯渇し、「グローバル IP メディア」構想全体を損なう可能性がある。アニメ制作コストの管理能力と、少数のメガヒット作以外にも IP の成功を多様化させることが極めて重要となるだろう。計画では「NARUTO/BORUTO」⁽¹⁾といった既存 IP が強調されているが、これらは確立された IP である。既存の強力な IP を活用することは賢明であるが、長期的な成長には新しいグローバルヒット作の継続的なパイプラインが必要となる。コスト上昇⁽⁶⁾は、これらの新しいヒット作を生み出すことがより高価になっていることを示唆している。これは、グローバル成長を促進するための新しい IP の必要性と、その IP を制作するためのコスト増という、収益性を侵食しかねない重要な緊張関係を生み出す。これにより、IP 制作と選定プロセス⁽⁸⁾が非常に重要になる。

2. 第二の成長の柱：テレ東 BIZ、シナぷしゅ、FAST

これらは改革を加速するための「第 2 エンジン」と定義されている¹。

テレ東 BIZ：経済コンテンツを強化し、有料会員の獲得増を目指す¹。これは、経済ニュースにおけるテレビ東京の確立された強みを活用するものである。成功は、他のビジネスニュースサービスに対する独自の価値提案と、会員獲得のための効果的なデジタルマーケティングにかかっている。テレ東 BIZ からの会員獲得や収益貢献に関する具体的な目標は、提供された情報からは詳細不明である。テレ東 BIZ はニッチな SVOD サービスであり、重要な「エンジン」となるためには、加入者ベースを大幅に拡大する必

要がある。これには、ビジネスプロフェッショナルが、特に競争の激しいデジタルニュース環境において、対価を支払う価値のある魅力的で独占的なコンテンツが必要となる。「経済コンテンツを強化する」⁽⁴⁾ という戦略は広範であり、具体的なコンテンツの差別化とマーケティング戦略が鍵となるだろう。

シナぷしゅ：成長ドライバーとして位置づけられている¹。これは、教育的・発達的内容で人気の子供向け番組である。「シナぷしゅ」は、商品化、教材、就学前コンテンツのグローバルライセンスなど、多面的な展開の可能性を秘めた IP を代表している。

「第2 エンジン」としての位置づけは、国内で成功した IP をより大きなフランチャイズに育て上げる戦略を示唆している。「シナぷしゅ」は CaaS モデル（コンテンツ（番組）、サービス（教育アプリ/プラットフォーム）、体験（イベント）、商品化）に沿う可能性がある。成長エンジンとしての成功は、国内および潜在的には国際的に IP のフットプリントを拡大する能力にかかっており、そこでは文化的に適応された子供向けコンテンツが成功し得る。

FAST（広告付き無料ストリーミングテレビ）：海外でのコンテンツ配信と収益化の鍵であり、グローバルヒットを目指す¹。FAST は世界的に急成長しているセグメントであり、SVOD と比較してコンテンツプロバイダーが新規市場に参入する際の障壁が低い。テレビ東京 HD のこの分野への注力は、グローバル展開への現実的なアプローチであり、広告ベースの収益のためにコンテンツライブラリを活用するものである。成功は、コンテンツキュレーション、広告技術能力、および主要な FAST プラットフォームでの配信確保にかかっている。FAST チャンネルは、新しい市場でコンテンツの魅力进行测试し、SVOD や他のプレミアムオフラインにアップセルする前に視聴者を構築するための入り口として機能し得る。また、国際的な視聴者への直接的なチャンネルを提供することにより、「グローバル IP 展開」目標とも一致する。しかし、FAST 市場は混雑してきており、独自のコンテンツやキュレーションされたチャンネルによる差別化が重要になるだろう^(9, 10) は関連する可能性のある一般的な広告技術/プラットフォームの課題について議論している）。

3. CaaS（Contents As A Service）モデル：IP マネタイゼーションの革命

CaaS の概念は、コンテンツ IP を起点として多角的な経済圏を構築し、放送、配信、リアル体験、海外など多様なルートを通じてコンテンツを配信し、マネタイズするとともに適切なタッチポイントを構築することである²。これは「VISION 2035」の哲学的核心であり、単にコンテンツを販売するのではなく、IP を中心とした継続的なサービス関係を創造することを意味する。従来 of 放送局から D2C（Direct-to-Consumer）およびマルチプラットフォームのサービスプロバイダーへの大幅なマインドセットの転換が必要となる。これは IP 戦略と、デジタル、マーケティング、データ分析といった多

様な人材の必要性に直接関連している。¹¹は、CaaS の成功には IT システムと優れた IT サプライヤーの選択と使いこなしが伴うと指摘している。CaaS は、様々なタッチポイントからのデータを活用して提供内容をパーソナライズし、エンゲージメントを最大化することで、視聴者の行動や嗜好をより深く理解することを意味する。これには、階層型サブスクリプションサービス、IP ベースの商品、ライブ/バーチャルイベント、インタラクティブな体験などが含まれ得る。課題は、この複雑なエコシステムを効果的に管理するためのインフラストラクチャと組織能力を構築することにある。成功すれば、CaaS は従来の広告やコンテンツ販売と比較して、より強靱で多様な収益源を生み出す可能性がある。

4. 全体的な成長可能性：アナリストと業界の見解

アナリストは「買い」または「強気」のレーティングを発行し、目標株価を引き上げている^[3 (1.1),¹²]。みんかぶは、2025 年 5 月 18 日時点でコンセンサス「買い」、目標株価 4,073 円¹²、その後 5 月 31 日時点で目標株価 4,200 円¹²としている。ある日系大手証券は目標株価を 4,550 円に引き上げた¹³。

テレビ東京 HD 自身は、2027 年度までに売上高 1,650 億円、営業利益 115 億円を計画している¹。

Branc.jp は、アニメ・配信事業は IP 権利からの高い利益率で堅調である一方、地上波・BS 放送の利益率は低いと指摘している⁴。しかし、同ソースは過去の業績予想未達や中核放送事業の立て直しの難しさも強調している⁴。アナリストは現在強気であるが、これは野心的な新ビジョンと IP やグローバルといった高成長分野への注力に勇気づけられたものであり、過去の業績やレガシーメディア企業の変革の固有の困難さとの間には根本的な緊張関係が存在する。この肯定的なセンチメントは、現在の財務的アウトパフォーマンスだけではなく、新戦略の潜在的な成功を織り込んでいる、より将来を見据えたものである可能性が高い。アナリストの格上げ^(¹²,¹³)は計画発表直後に行われており、戦略的方向性に対する肯定的な初期反応を示唆している。しかし、持続的な投資家の信頼は、これらの戦略実行における具体的な進捗、特にアニメ収益性の改善^(⁶)と FAST や CaaS といった新規事業での牽引力の証明にかかっている。PBR が 0.9 倍に改善したこと^(¹⁴,¹⁴,¹⁴)は好材料だが、依然として理想的な 1 倍を下回っており、さらなる価値創造と株主信頼構築の余地があることを示している。

B. リスク評価と緩和の見通し

1. 業界の逆風への対応（伝統的放送の衰退、ストリーミング競争）

従来のテレビ広告市場は厳しく、2023 年のテレビ広告費は 3.7%減少したのに対し、

インターネット広告費は増加した¹⁵。テレビ東京 HD の地上波・BS 放送事業は、スポンサー減少や通販番組の出稿減などにより、2024 年 3 月期に減収減益となった⁴。また、視聴率やコンテンツを巡る Netflix や YouTube といった世界的なストリーミング大手との競争は激しい¹⁶。

新しいビジョンはこれらの逆風への直接的な対応策である。リスクは、レガシー放送事業の衰退が新規事業の成長を上回り、移行期における利益の谷間を生み出すことである。緩和策は、IP 主導のグローバルビジネスの迅速な拡大と収益化にかかっている。中核となる放送事業は成熟し、構造的な衰退に直面している⁴。テレビ東京 HD は「コンテンツ能力の強化」⁽¹⁾を目指しているが、主な焦点は明らかに新しい成長分野にある。リスクは、IP、グローバル配信、デジタルサービスからの新しい収益源が補う前に、従来の収益基盤が急速に侵食されることである。これにより、新しい分野での実行のスピードと有効性が最重要となる。

2. 実行リスクと競争圧力

「セブンブリッド」戦略は複雑であり、CaaS、FAST、グローバル M&A など複数の新規取り組みを同時に含む。成功裡の実行には、大幅な新しい能力と、潜在的には大規模な組織改革が必要となる。グローバルメディア市場は競争が激しく、既存プレイヤーは大きな規模とリソースを有している。⁹は、フラグメンテーションや広告詐欺といった一般的な広告技術の課題を指摘しており、これらは FAST の収益化に影響を与える可能性がある。¹⁰は、テレビ東京 HD も AI/DX で取り組んでいる放送における IP ネットワークへの移行に言及している。

「グローバル IP メディア」企業および「AI 活用先端企業」⁽¹⁾になるという野望は、多くの面で完璧な実行を必要とする。戦略的誤算、M&A との統合課題、あるいは新サービスの期待以下の採用といったリスクは高い。テレビ東京 HD は単一の新製品を発売するのではなく、多面的な変革を試みている。各構成要素（CaaS、FAST、グローバルアニメプロジェクト、テレ東 BIZ 拡大、AI 統合）はそれぞれ独自の実行リスクを伴う。これらのリスクを増幅させるのは、これらの取り組みを調整し、リソースを浪費するのではなく相乗効果を生むようにする課題である。競争環境は厳しく、失敗の余地はほとんどない。

3. 財務リスク（コンテンツ費用、収益性、投資リターン）

アニメ費用高騰：⁶が示すように、アニメ制作費の高騰と新規タイトルへの投資増により、2025 年 3 月期のアニメ・配信事業セグメントの利益は、売上高が 10.2%増加したにもかかわらず 28.7%減少した。これは重大な財務リスクである。

投資リターン：計画には200億円の成長投資枠が含まれている⁴。これらの投資、特にM&Aや新技術への投資収益率は不確実であり、注視されるだろう。

全体的な収益性：中期経営計画では2027年度までに営業利益115億円を目指しているが¹、これはやや低迷した2024年度実績の77.9億円からの増加である。この収益性向上への道は、新規の、潜在的により高収益な事業の成功が、従来分野の減少や停滞を相殺することにかかっている。アニメの収益性を一貫して管理できなければ、200億円の成長投資に必要な資金に直接影響する。これらの投資からのリターンが悪ければ、全体の利益目標やROE目標の達成を妨げ、株主の不満や圧力につながる可能性がある⁵（⁵のPBRや他の放送局での株主アクティビズムに関する文脈）。200億円の投資⁴は大きな賭けである。この資本が期待されるリターンをもたらさない事業に投入されたり、アニメのような中核的利益ドライバーが引き続き利益率圧力に直面したりする場合⁶、全体的な財務目標³、¹が危険にさらされる可能性がある。これは資本配分に関する疑問を引き起こし、他の日本の放送局で見られるようなアクティビスト投資家の注目を集める可能性がある⁵。

4. ステークホルダーの懸念と認識されている脆弱性

過去の業績：Branc.jp⁴、⁴は、2024年3月期決算が期首予想を下回り、同社が一部目標未達の後、おそらく株主への配慮として自社株買いを発表したと指摘している。この経緯は、将来の目標に対する懐疑的な見方を生むかもしれない。

低い視聴率（国内放送）：¹⁶は、テレビ東京の弱みとして「他局に比べて低視聴率」を挙げている。戦略は従来の放送の優位性からシフトしているものの、これはレガシー事業にとって依然として脆弱性である。

主要IPへの依存：海外収益における「NARUTO/BORUTO」¹、¹への注力は、現実的である一方、新たな世界的ヒット作が一貫して生み出されない場合、依存リスクも浮き彫りにする。

ステークホルダーは、この戦略的転換が過去の取り組みとは異なり、歴史的な弱点を克服できるという確信を築くために、中期経営計画期間の早い段階で具体的な進捗の証拠を求めるだろう。⁴で言及された自社株買いは、期待外れの業績の後、株主をなだめる試みと解釈される可能性がある。この経緯は、国内視聴率の低さ¹⁶といった既知の弱点と相まって、テレビ東京HDが新しい中期経営計画に関して投資家からより厳しい目で見られる可能性があることを意味する。早期の成功と進捗に関する明確なコミュニケーションが不可欠となるだろう。

C. グローバル展開：戦略と課題

1. 海外売上高比率 40% 目標（2035 年まで）：実現可能性と戦略的手段

目標：海外売上高比率を 2024 年度の 17.3%から 2035 年度には 40%に引き上げる²。

手段：

- アニメ：グローバルコンテンツ展開の中心¹。
- FAST：特にカタログコンテンツの海外配信と収益化の鍵¹。
- M&A：国内外企業の M&A 検討²。
- パートナーシップ：商社等との連携²。

40%という目標は非常に野心的であり、長期的な大きなコミットメントを示している。これを達成するには、複数の国際市場での持続的な成功と、M&A およびパートナーシップの効果的な実行が必要となる。日本政府のコンテンツ輸出支援⁽²⁾は、良好なマクロ環境を提供する。海外売上比率を倍増させることは重要な取り組みである。これは、単にコンテンツ販売を増やすだけでなく、M&A やパートナーシップを通じて、より実質的な国際的な事業プレゼンスを確立することを意味する可能性がある。この拡大は、テレビ東京 HD をより大きな地政学的^(17, 18)、経済的^(為替変動、17)、および文化的なリスクにさらすことになるだろう。

2. 地域的焦点とコンテンツローカライゼーションの必要性

計画の断片情報では、一般的な「海外」や「グローバル」を超える具体的な地理的優先順位は詳述されていないが、⁶は 2025 年 3 月期のアニメ海外売上について、中国が 34%、北米が 29%を占めたことを示している。ヨーロッパは 8.6%、アジア・中東は 9.9%であった。

文化的ニュアンスの課題：¹⁹は、日本のコンテンツ、特に微妙な感情表現を伴うドラマが、海外の視聴者にとって理解しにくい、あるいは疲れるものになる可能性を指摘し、「文化のギャップ」を浮き彫りにしている。

ローカライゼーション：計画では「FASTなどを起点としたローカライズコンテンツの制作」に言及している²。

多様なグローバル市場での成功には、単なる字幕付けや吹き替え以上のものが必要となる。特にアニメ以外のコンテンツについては、深い文化的理解と、場合によっては大幅なローカライゼーションや共同制作の努力が必要となるだろう。¹⁹は重要な警告を発している。アニメはある程度の普遍的な魅力を持つが、ドラマのような他のジャンルは慎重なローカライゼーションが必要である。「ローカライズコンテンツ制作」⁽²⁾は明言された戦略だが、その深さと幅が新しい市場での成功を左右する。アニメ販売で特定

地域（中国、北米）に既存の依存度があることは、40%目標達成のためには拡大する必要もあるかもしれない。アニメに関して少数の市場に過度に依存することもリスクを伴う。持続可能なグローバル成長のためには、コンテンツタイプと地理的市場の両方の多様化が重要になるだろう。

3. 国際的展望に関する市場とアナリストの評価

日本のコンテンツに対する海外での全般的なセンチメントは良好である²⁰。アナリストは、グローバル IP 推進について概ね肯定的であり、これは「買い」のレーティングに反映されている¹²。

しかし、40%目標の実現可能性や、FAST、M&A 計画といった具体的なグローバル戦略の有効性に関するアナリストの具体的なコメントは、提供された断片情報からは、同社自身の声明以外にはまだ詳述されていない。日本の IP のグローバルな可能性については全般的に楽観的な見方があるものの、このような大規模な拡大に対するテレビ東京 HD の実行計画の具体性については、詳細が明らかになるにつれてより深い精査が必要となるだろう。市場は、成功した国際的パートナーシップや M&A の証拠を求めることになるだろう。広範な肯定的なセンチメント^(20、21) は良い出発点である。しかし、一般的な魅力を具体的で収益性の高い市場シェアに転換するには、洗練された戦略が必要である。アナリストは、ターゲット市場、パートナーシップモデル、M&A 基準、そしてテレビ東京 HD がこれらの市場で確立されたグローバルメディアプレイヤーとどのように競争する計画であるかについて、より詳細な情報を求める可能性が高い。

D. 人的資本と組織進化

1. 人材戦略：グローバル IP、AI、デジタル専門知識の確保

明言されたニーズ： 海外市場向けの IP ビジネス専門家、グローバルビジネス経験者、AI、デジタルメディア、ゲーム、ストリーミング分野の人材を積極的に採用する²。

柔軟なアプローチ： 正社員雇用に固執せず、多様な契約形態を通じて外部人材と戦略的に連携する²。

目標： 「グローバル IP メディア」企業への進化を支えるため、人と組織の基盤を強化する¹。これには、女性管理職比率 30%以上を目指し、外国籍人材の登用を強化することも含まれる²²。

これは、従来のメディア企業の人員配置からの大きな転換を意味する。課題は、この新しいタイプの人材を惹きつけ、維持し、既存の企業文化に統合することにある。多様性への重点⁽²²⁾ は肯定的だが、真の文化変革が必要となる。メディア企業、特に従来の

放送局は、しばしば固定化された文化を持っている。「IP ビジネス専門家」「AI 人材」「グローバルビジネス経験者」⁽²⁾を統合するには、採用だけでなく、これらの新しいスキルが評価され、活躍できる環境を作ることが必要である。「柔軟な雇用」アプローチ⁽²⁾は現実的だが、知識移転と企業目標との整合性を確保するために慎重な管理も必要となる。²³と²⁴は、コンテンツ制作に関する現在の肯定的な文化を示唆しているが、これはよりグローバルで技術主導の焦点に適応する必要があるかもしれない。

2. アジャイルでグローバル志向の組織育成

石川社長は、テレビ東京（ホールディングスではない）役員の平均年齢引き下げを含む最近の役員変更について、中間的な意思決定層を減らすことで意思決定を迅速化し、事業の機動性を高めることを目的としていると述べた²⁵。ホールディングス会社の役員は、事業会社の役職を兼務するのではなく、グループ全体の事業を監督することに専念するようになった²⁵。

これらの組織的およびリーダーシップの変更は、野心的な「VISION 2035」を成功裡に実行するための前提条件である可能性が高い。よりアジャイルでグローバル志向のリーダーシップと組織構造は、急速に変化する国際的なデジタル市場で競争することを目指す企業にとって不可欠である。以前の兼務体制⁽²⁵⁾は、意思決定を遅らせ、サイロ化を生んでいた可能性がある。ホールディングスの監督機能と事業運営の実行を分離し、事業レベル（テレビ東京）での意思決定を合理化することは、グローバルな機敏性と迅速な IP 展開を目指す企業にとって必要なステップである。この再編の成功は、新しい取り組みがいかに迅速に開始され、適応されるかで明らかになるだろう。

3. 人事戦略に関する業界コメンテーターの評価

²³は、テレビ東京が他局と比較してドラマ制作においてより創造的な自由を許容していると認識されていると指摘している。²⁴は、コンテンツ制作において若い才能と新しい感性を活用する必要性を強調している。²⁶と²⁷は、人事、リーダーシップ、明確な目標と従業員エンゲージメントの重要性に関する一般的なコメントを提供しており、これらはテレビ東京 HD の変革に広く適用可能である。

テレビ東京の創造的な環境に対する肯定的な認識はあるものの、新しい人事戦略の成功は、高度に専門化された外部人材を引き付け、効果的に統合し、同時に既存の従業員をグローバルでデジタルな IP 中心のビジネスにおける新しい役割のためにスキルアップさせる能力にかかっている。既存の創造的な強み^(23, 24)は資産である。しかし、新しい戦略には、グローバルマーケティング、IP 法務、データサイエンス、AI 開発、国際事業開発といった異なるスキルセットが必要となる。人事戦略^(2, 2)は、外部の専門家をターゲットにすることでこれを認識している。課題は、これらの新しいスキルを

既存の創造的な文化と融合させ、真に革新的な「グローバル IP メディア」企業を創造することである。これはまた、グローバル人材育成プログラムの必要性にも関連している（²⁸、²⁹、³⁰ はグローバル人材育成に関する一般的な文脈を提供する）。

E. 知的財産（IP）と無形資産：価値創造の礎石

1. IP 開発、グローバル展開、マネタイゼーション戦略

中核目標：コンテンツ制作を強化し、グローバルな IP 展開に注力することで「グローバル IP メディア」企業へと進化する¹。

創造：「独自のヒットコンテンツ IP を数多く生み出す」¹。

マネタイゼーション：CaaS モデルが IP マネタイゼーションの中心である²。「全て売る」営業改革、放送番組だけでなく、トータルセールスとデジタルマーケティング¹。

アニメ焦点：アニメを中心とした全コンテンツのグローバル展開を加速し、「NARUTO/BORUTO」の海外収益力向上と大規模海外プロジェクトに注力する¹。

「VISION 2035」全体は、IP をグローバル規模で一貫して創造（または取得）、保護、効果的に収益化する能力にかかっている。CaaS モデルはこの収益化の枠組みであり、アニメは現在、グローバルな IP リーチの主要な手段である。IP 創造が頓挫したり、CaaS や FAST といった収益化戦略が軌道に乗らなかつたりすれば、「グローバル IP メディア」のビジョンは実現できない。これにより、IP パイプライン（⁸ - コンテンツポテンシャル分析の重要性）と効果的なマルチプラットフォーム収益化戦略の開発が絶対的に重要になる。「NARUTO/BORUTO」（¹）の成功はテンプレートを提供するが、新しい IP でこの成功を再現する必要性も浮き彫りにしている。

2. IP ポートフォリオの強化と保護

計画は「独自のヒットコンテンツ IP」の創造を強調している¹。日本における一般的な IP リスクには、不十分な戦略的取得・管理・活用や海外での権利侵害が含まれる³¹。

計画は創造と展開に焦点を当てているが、特に海外売上高比率 40% を目指す中で、IP 法や執行が異なる海外市場においては、強力な IP 保護メカニズム（法的、技術的）が不可欠となるだろう。提供された情報には、中期経営計画内の具体的な IP 保護戦略は詳述されていない。テレビ東京 HD が IP をグローバルに拡大するにつれて、海賊版や権利侵害のリスクが増大する（³¹、³²）。中核資産の価値を保護するためには、国際的な商標・著作権登録、海賊版対策、そして場合によっては訴訟を含む積極的な IP 保護

戦略が必要となるだろう。これは投資家がより詳細な情報を求める可能性のある分野である。

3. IP 戦略の堅牢性に関する専門家とメディアのコメント

⁴は、アニメ・配信事業の強みが投資したアニメからの権利収入であることを強調している。⁸は、IP 選定と投資における「コンテンツポテンシャル」の重要性について論じている。³³は、テレビ東京 HD が IP 活用とビジネスの可能性に関する議論に関与していることに言及している。¹¹は、CaaS にとって、収益化のための適切な IT サプライヤーを選ぶことが重要であると指摘している。

専門家は、アニメにおけるテレビ東京 HD の IP 主導型アプローチの価値を認識している。CaaS モデルは概念的には強力だが、その実践的な実行と、グローバル市場向けの成功する IP を一貫して選び出す能力が真の試金石となるだろう。アニメ IP における既存の成功⁽⁴⁾は基盤を提供する。しかし、CaaS と海外売上高 40% 目標が構想するように、これをより多くの IP と多様なグローバル市場に拡大することは、はるかに大きな課題である。「コンテンツポテンシャル」分析⁽⁸⁾は、グローバル展開で賭け金が高くなるほど、さらに重要になる。

IV. 市場の反応とアナリストのセンチメント

A. 発表後の株価動向と PBR 分析

株価：テレビ東京 HD の株価は、5 月 14 日の発表直後の 2025 年 5 月 16 日に 3,835.0 円 (+3.64%) であった¹²。³⁴は 5 月 14 日の様々な好調な株価動向を示している。

PBR：テレビ東京 HD の PBR は、2025 年 3 月時点で 0.9 倍に改善し、0.6~0.7 倍で停滞する他のキー局を上回った¹⁴。これは新しい中期経営計画発表前のものであるが、肯定的な傾向を示している。

理論株価：フィスコは 2025 年 5 月 14 日時点で理論株価を 4,176 円とし、株価水準を「適正」と評価した³⁵。

自社株買い：2024 年 3 月期決算と同時に自社株買いが発表された（新しい中期経営計画発表前だが関連する文脈）。これは、一部目標未達の後、株主への配慮策であった可能性がある⁴。

中期経営計画発表に至るまでの PBR 改善⁽¹⁴⁾は、より積極的な成長戦略に対する市場の期待を反映している可能性がある。中期経営計画における ROE 改善への注力⁽¹

は 2027 年度までに 7.7%を目標) は、日本の放送局における低い PBR という広範な問題 (5) への直接的な対応である。新しいビジョン発表直後の株価の好反応 (34、12) は、市場の初期の承認を示している。日本の放送局の低い PBR は批判的の的となってきた (5) 。テレビ東京 HD の PBR における相対的な好成績 (14) と新しい中期経営計画における明確な ROE 目標 (1) は、資本効率の懸念に対処するための意識的な努力を示唆している。

B. アナリスト評価と目標株価の集約

表：テレビ東京 HD のアナリスト評価と目標株価の推移 (2025 年 5 月 14 日中期経営計画発表後)

証券会社/ 情報源	報告日/ 更新日	前回レー ティング	新レーテ ィング	前回目標 株価	新目標株 価	主な根拠 (抜粋)
みんかぶ (コンセ ンサス)	2025 年 5 月 18 日	対象外	買い	---	4,073 円	内訳：強 気買い 1、 買い 1、中 立 1 ¹²
みんかぶ (コンセ ンサス)	2025 年 5 月 31 日	買い	買い	4,073 円	4,200 円	12
日系大手 証券	2025 年 5 月 27 日	強気 (Buy)	強気 (Buy)	4,170 円	4,550 円	13

出所：¹², [³ (1.1)]²

中期経営計画発表直後の複数の情報源からの一貫した「買い」レーティングと目標株価の上方修正は、アナリストコミュニティからの肯定的な初期の受け止めを示している。目標株価引き上げの理由が完全なレポートで詳述されていれば、新しい成長戦略と IP マネタイゼーションへの注力が挙げられている可能性が高い。この表は、主要な金融アナリストからの即時の市場反応を集約するため非常に価値がある。中期経営計画期間中のこれらのレーティングと目標の推移を追跡することは、市場がテレビ東京 HD の実行進捗をどのように認識しているかを示す重要な指標となるだろう。みんかぶのコンセンサス目標が 2 週間以内に 4,073 円から 4,200 円にシフトしたこと (12 対 12) は、急

速に固まりつつある肯定的なセンチメントを示している。

C. メディア報道と（入手可能な場合の）投資家コミュニケーションからの主要な洞察

メディアの成長エンジンへの注目：Gamebiz.jp^(3, 3, 3, 3)は、アニメ・配信事業の第1エンジン、テレ東BIZ、シナぷしゅ、FASTの第2エンジンとしての再定義を強調した。

グローバルIPメディア目標：テレビ東京HD自身のプレスリリース^(1, 1)およびその後のメディア報道^(1, 1, 3)は、「グローバルIPメディア」への野心を一貫して強調している。

過去の業績との関連：Branc.jp^(4, 4)は、過去の業績不振や中核放送事業の課題に触れ、より批判的な歴史的視点から新しい中期経営計画を位置づけている。

社長コメント：石川社長の、機敏性を高め意思決定を迅速化するための経営陣変更に関するコメント^(25, 25)は、新しいビジョンを支える組織的変化の背景を提供する。

発表直後のメディア報道は、主に計画内容の繰り返しであった。より深い分析と批判的評価は、同社が計画を実行し始めるにつれてメディアから現れる可能性が高い。投資家コミュニケーション（ブリーフィングからの質疑応答など^{36, 36, 37}—ただし断片情報は一般的）は、特定の投資家の懸念や会社の対応を理解する上で不可欠であるが、提供された断片情報には詳細な質疑応答内容は乏しい。初期のメディア報道はしばしば公式発表を要約するものである。より洞察に満ちた分析は、専門のメディアアナリスト（本レポート執筆者のようなペルソナ）や、戦略の前提条件や課題を深く掘り下げる金融ジャーナリストから出てくるだろう。断片情報に詳細な質疑応答がないことはギャップであり、完全なレポートでは、もし公に入手可能であれば、そのような議事録を探し出すことが理想的である。

V. 戦略的評価と今後の展望

A. 包括的 SWOT 分析

- 強み (Strengths):
 - 特にアニメ（例：NARUTO、ポケモン、SPY×FAMILY）における強力なIPポートフォリオと、実績のあるグローバルな魅力¹。
 - 独自のコンテンツニッチ（例：経済ニュース、個性的なドラマ）における確立されたブランド¹⁶。
 - 同業他社と比較して改善傾向にあるPBR、市場の一定の信頼を示す¹⁴。
 - 方向性を示す明確な戦略的ビジョン（「グローバルIPメディア」、CaaS）

¹。

- 特に海外でのアニメ・配信売上の成長⁶。

- **弱み (Weaknesses):**

- コスト上昇による主要なアニメセグメントの収益性低下⁶。
- 構造的衰退に直面し、同業他社と比較して国内視聴率が低いレガシー放送事業⁴。
- 歴史的に見て、実行上の課題と目標未達⁴。
- グローバルメディア大手と比較して相対的に小規模。
- 従来組織の中核ではなかった新しいスキルセット（グローバルマーケティング、AI、先端技術）の必要性²。

- **機会 (Opportunities):**

- 日本の IP、特にアニメやゲームに対する巨大なグローバル市場（² – 政府目標）。
- FAST およびその他の AVOD/SVOD ストリーミングプラットフォームのグローバルな成長¹。
- 多様で継続的な収益源を生み出す CaaS モデルの可能性²。
- コンテンツ制作、配信、業務効率化のための AI および DX の活用¹。
- グローバルなリーチと能力獲得を加速するための戦略的 M&A およびパートナーシップ²。

- **脅威 (Threats):**

- 資金力のあるメディアコングロマリットやテクノロジー企業との激しいグローバル競争。
- コンテンツ制作費の継続的な高騰。
- 国際市場拡大に影響を与える地政学的リスクと経済の不安定性¹⁷。
- グローバル市場における IP 侵害と海賊行為³¹。
- 一部市場における非アニメコンテンツの魅力制限する文化適応の課題¹⁹。
- 継続的な投資と適応を必要とする急速な技術変化。

この SWOT 分析は、テレビ東京 HD の IP 創造における強みが、グローバル市場の機会を活かすための主要な手段であることを浮き彫りにしている。しかし、コスト管理（アニメ）、新規事業の拡大、組織の適応といった内部の弱点、そして外部の競争上および経済的脅威が、「VISION 2035」の実現に対する大きな課題となっている。

B. 「VISION 2035」成功のための決定的要因

1. 効果的なアニメ収益性管理：「第 1 成長エンジン」が財政的に持続可能であることを保証するための、創造的投資とコスト管理のバランス。

2. **CaaS および FAST 戦略の成功裡の実行**：これらの概念を実行可能で、スケールアップで、収益性の高いビジネスモデルに転換すること。
3. **戦略的資本配分**：200 億円の成長投資、特に M&A とテクノロジーへの賢明かつ効果的な投入。
4. **人材獲得と文化変革**：専門的なグローバル人材と技術人材を引き付け、統合し、維持し、アジャイルで革新的、かつグローバル志向の組織文化を育成すること。
5. **新しいグローバル IP のパイプライン構築**：国際的な魅力を持つ新しいコンテンツを一貫して開発または取得することにより、既存の少数のメガヒット作への依存を減らすこと。
6. **効果的な国際的パートナーシップと市場参入**：適切なパートナーを選定し、多様なグローバル地域に合わせて市場参入戦略を調整すること。

これらの決定要因は相互に関連している。例えば、アニメ収益性の改善 (1) は、資本配分 (3) と新しい IP 開発 (5) のためのより多くのリソースを提供する。成功した人材獲得 (4) は、CaaS/FAST (2) とグローバル戦略 (6) を実行するために不可欠である。

C. テレビ東京 HD への戦略的提言と投資家への考慮事項

- **テレビ東京 HD への提言 (例)**：
 - **アニメ収益性**：新規アニメ投資に対する厳格な費用対効果分析を実施する。リスクとコストを分担するため、共同製作モデルをより広範に検討する。制作効率向上のために AI を活用する。
 - **CaaS 実行**：大規模展開の前に、特定の IP を中心としたパイロット CaaS プロジェクトを開始し、モデルをテストしデータを収集する。堅牢なデータ分析能力に投資する。
 - **グローバル展開**：リソースを薄く分散させるのではなく、重点的な投資のために主要市場を優先する。M&A のための明確な基準と統合計画を策定する。
 - **人材**：新しい人材とビジネスモデルがより自律的に運営できるように、専用の「インキュベーション」ユニットを創設し、当初はレガシー構造から保護する。積極的なグローバル人材スカウトおよび育成プログラムを実施する。
- **投資家への考慮事項 (例)**：
 - **主要指標の監視**：売上成長だけでなく、アニメセグメントの利益率、テレ東 BIZ や他のデジタルサービスの加入者成長と ARPU (加入者一人当たり平均収益)、海外売上目標の進捗、主要投資の ROIC (投下資本利益率) を綿密に追跡する。
 - **実行マイルストーンの評価**：FAST チャンネルの立ち上げ、戦略的パートナーシ

ップの形成、M&A の統合における具体的な進捗を探す。

- **経営陣の適応性の評価**：ダイナミックな市場を考慮し、経営陣が課題と機会をいかに迅速に特定し対応するかを評価する。
- **長期的視点**：「VISION 2035」は長期的な変革であり、短期的なボラティリティは起こり得ることを認識する。戦略実行の一貫性に焦点を当てる。

本レポートは、提示された情報に基づき、テレビ東京 HD の新たな戦略的方向性を多角的に分析したものである。その野心的な目標達成には、多くの課題が伴うものの、IP という強力な資産を核としたグローバル展開は、同社が持続的な成長を遂げるための重要な一手となり得る。今後の具体的な施策の進捗と、それに伴う市場およびアナリストの評価の変化を注視していく必要がある。

引用文献

1. 2025 中期経営計画について - テレビ東京 VISION 2035 の第一歩、グローバル IP メデ, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549968.pdf>
2. 250514 テレビ東京 VISION2035 | test - note, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://note.com/test0843/n/n93c12110d880>
3. 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>
4. 2026 年度に売上高 1,600 億円突破計画を立ち上げたテレビ東京、EC 事業の拡大が本丸か? 【決算から映像業界を読み解く】 #54 | Branc (ブラン) - Brand New Creativity -, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://branc.jp/article/2024/06/28/1141.html>
5. PBR は 1 倍割れ、株主圧力高まる「テレビ局」の活路 放送以外の収益 ..., 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/699931?display=b>
6. テレビ東京 アニメ事業 231 億円で 10% 増、中国 34%・北米 29%, 5 月 31, 2025 にアクセス、<http://animationbusiness.info/archives/16739>
7. 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>
8. アニメなど " 売れる IP " を予測する「コンテンツポテンシャル」の考え方〜潜在顧客ニーズを加味したアニメ IP の投資判断事例 - ビデオリサーチ, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://www.videor.co.jp/digestplus/article/ad-marketing250129.html>
9. The Trade Desk IDC MarketScape の CTV 広告プラットフォーム評価で「リーダー」に選出。CTV 広告市場は 2028 年に TV 市場を追い越すと予想される。 - note, 5 月 31, 2025 にアクセス、<https://note.com/xpost/n/n8e17f5d79d92>

10. 本日（2025年5月23日）の注目銘柄：アナリストレポートの「行間」を読む
注目株 - note, 5月31, 2025 にアクセス、
https://note.com/tatsuya_sabato/n/ndbf8a5560168
11. FAST 入門から FAST 実践まで <vol.5> 【FAST 特集】 | Screens | 映像メディア
の価値を映す, 5月31, 2025 にアクセス、 <https://www.screens-lab.jp/article/29706>
12. テレビ東京ホールディングス (9413) - 証券アナリスト予想 - みんかぶ, 5月31,
2025 にアクセス、 https://minkabu.jp/stock/9413/analyst_consensus
13. 【アナリスト評価】 テレビ東京H、レーティング強気を継続、目標 ..., 5月31,
2025 にアクセス、
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/3b384598b818802a61609562e5179b22516d91c5>
14. 開局 60 周年のテレビ東京が業績好調、配当予想上方修正で PBR1 倍 ..., 5月31,
2025 にアクセス、 <https://branc.jp/article/2025/03/25/1489.html>
15. テレビ東京ホールディングス[9413] - 対処すべき課題 | Ullet (ユーレット) , 5月
31, 2025 にアクセス、
<https://www.ullet.com/%E3%83%86%E3%83%AC%E3%83%93%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/task>
16. 【2025年最新】 5分でわかる！テレビ東京 | 選考フロー・内定者の志望動機を
紹介, 5月31, 2025 にアクセス、 <https://www.s-agent.jp/column/38049>
17. 海外進出 10 ステップ：ステップ 1：海外進出の目的を明確化する⑩ 目的から逆
算する海外進出戦略の立て方- 海外進出 10 ステップ - One Step Beyond 株式会
社, 5月31, 2025 にアクセス、
<https://onestepbeyond.co.jp/blogs/%E7%9B%AE%E7%9A%84%E3%81%8B%E3%82%89%E9%80%86%E7%AE%97%E3%81%99%E3%82%8B%E6%B5%B7%E5%A4%96%E9%80%B2%E5%87%BA%E6%88%A6%E7%95%A5%E3%81%AE%E7%AB%8B%E3%81%A6%E6%96%B9-%E6%B5%B7%E5%A4%96%E9%80%B2%E5%87%BA/>
18. 新たなクールジャパン戦略（案）, 5月31, 2025 にアクセス、
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/240604/siryou4.pdf>
19. カンヌに 10 年通って体感した日本コンテンツ海外展開の課題と展望 - 映像産業
振興機構, 5月31, 2025 にアクセス、 <https://www.vipo.or.jp/interview-post/1126/>
20. 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 AI Blog, 5月31, 2025 にアクセス、 <https://techsuite.biz/23021/>
21. グローバルブランディング成功の鍵：日本企業が世界で輝くための戦略【2025
年最新版】 , 5月31, 2025 にアクセス、
<https://www.lifepepper.co.jp/abroad/global-branding-strategy-japan/>
22. 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 203, 5月31, 2025 にアクセス、 <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250514/20250514549899.pdf>
23. 【テレビ局：業界研究】 キー局 6 社（フジテレビ・日本テレビ・TBS テレビ・テ

- レビ朝日・テレビ東京・NHK) を比較！業績比較・ランキング・平均年収・社風／強みの違い - ONE CAREER(ワンキャリア), 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://www.onecareer.jp/articles/222>
24. テレ東・新制作局長が自虐「正直、評価され過ぎてる」人材流出、働き方改革...
テレビが抱える課題に言及 | ORICON NEWS, 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://www.oricon.co.jp/special/63335/>
 25. テレ東・石川社長、吉次弘志新社長就任の人事について「かなりスピーディーに
企画を決定」「事業の機動性を高める」 - エキサイト, 5 月 31, 2025 にアクセ
ス、 https://www.excite.co.jp/news/article/SportsHochi_20250529_OHTIT51147/
 26. 新たな視点で「本当に成し遂げたいこと」を考える 1 日〈新価値創造セッション
4 回目〉, 5 月 31, 2025 にアクセス、 [https://www.recruit-
ms.co.jp/issue/column/0000000942/](https://www.recruit-
ms.co.jp/issue/column/0000000942/)
 27. 第 14 回：TV 東京コメントの続き - 人事コンサルティング, 5 月 31, 2025 にアク
セス、 https://www.moa-net.co.jp/kj_column/column014.html
 28. グローバル人材育成に重要なこととは？人材育成のステップや必要な能力を解説
- サークレイス, 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://www.circlace.com/blog/agave/global-talent>
 29. 【2025 年 5 月 27 日更新】外国人雇用の助成金・補助金を活用しよう！自治体
ごとに一覧で紹介, 5 月 31, 2025 にアクセス、 [https://global-
saponet.mg.lmynavi.jp/visa/22884](https://global-
saponet.mg.lmynavi.jp/visa/22884)
 30. 今後の英語教育の改善・充実方策について 報告～グローバル化に対応した英語教
育改革の五つの提言 - 文部科学省, 5 月 31, 2025 にアクセス、
[https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/102/houkoku/attach/1352
464.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/102/houkoku/attach/1352
464.htm)
 31. 知的財産戦略の評価と今後の方向ー新たな知財政策の開始を - RIETI, 5 月 31, 2025
にアクセス、 <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/rd/062.html>
 32. 知的財産に関する総合的な評価指標に関する調査研究, 5 月 31, 2025 にアクセ
ス、 [https://kenkyu.yamaguchi-
u.ac.jp/chizai/data/chizaiseibi/H15_seikahoukoku.pdf](https://kenkyu.yamaguchi-
u.ac.jp/chizai/data/chizaiseibi/H15_seikahoukoku.pdf)
 33. アニメコンテンツの事業化・広告活用について【VR FORUM 2024 レポート】 -
ビデオリサーチ, 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://www.videor.co.jp/digestplus/article/media250116.html>
 34. テレビ東京ホールディングス【9413】、今期経常は 2%増益へ | 決算速報 - 株探
(かぶたん), 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://kabutan.jp/news/?b=k202505140450>
 35. テレビ東京ホールディングス【9413】：株価・チャート・企業概要 | 企業情報
FISCO, 5 月 31, 2025 にアクセス、
<https://web.fisco.jp/platform/companies/0941300>
 36. テレ東HD(9413) 第 15 回定時株主総会招集通知および株主総会資料 ..., 5 月 31,
2025 にアクセス、
https://minkabu.jp/stock/9413/news/4243141?selected_platform=pc
 37. AI ストーム、2025 年 1Q 決算発表・業績予想の上方修正を実施 - PR TIMES, 5 月

31, 2025 にアクセス、

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000019.000007183.html>