

テレビ東京ホールディングス『テレ東 VISION 2035』、新中期経営計画により、テレビ東京ホールディングスの知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI



概要

テレビ東京ホールディングスは2025年5月14日、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）を発表しました [469](#)。これらは、同社が「グローバルIPメディア」へと進化するための戦略的指針であり、知財・無形資産戦略においても大きな転換を示唆しています [3731](#)。本レポートでは、現在の同社の知財・無形資産戦略を概観した上で、新ビジョンおよび新中期経営計画がもたらす変化について、複数のシナリオを予測します。主なポイントは以下の通りです。

- **現状の戦略:** アニメ・配信事業を成長の柱とし、コンテンツ IP（知的財産）のグローバル展開に注力しています [2 8 25](#)。デジタル技術の活用や DX（デジタルトランスフォーメーション）も推進しています [2 8 43](#)。
- **新ビジョン・計画の骨子:** 2035 年までに「グローバル IP メディアグループ」へ進化することを目標とし、「CaaS (Contents As A Service)」、「グローバル展開」、「テクノロジー・AI」を 3 つの原則として掲げています [7 10 11](#)。アニメ・配信を第 1 成長エンジン、テレ東 BIZ・シナぷしゅ・FAST を第 2 成長エンジンと位置づけ、コンテンツ制作力強化、IP のグローバル展開、AI 活用を加速します [2 8 25](#)。
- **戦略変化の予測:** IP ポートフォリオの多様化とグローバル展開の質的転換、テクノロジー・AI を駆使した無形資産価値創造モデルの確立、そしてそれを支える人材・組織資本の強化とオープンイノベーションの推進が予測されます。



詳細レポート

テレビ東京ホールディングスの現在の知財・無形資産戦略

テレビ東京ホールディングスは、これまでも知的財産を重視した経営戦略を展開してきました。

コンテンツ IP 中心の戦略 同社グループの成長戦略の中心は、アニメ・経済報道・独自 IP（知的財産）事業の強化です [35](#)。コンテンツ力を強みとし、独自のヒットコンテンツ IP を数多く生み出すことを目指しています [2 8 25](#)。保有する知的財産権（テキスト、ビジュアル、サウンド、プログラム等）は法的に保護されています [36](#)。

アニメ・配信事業の強みとグローバル展開 アニメ・配信事業の成長をテコに、放送だけに頼らない収益構造改革を進めてきました [2 8 25](#)。特にアニメは重要な IP 源泉であり、「NARUTO/BORUTO」のような強力な IP の海外収益力アップや、海外大型プロジェクトを推進しています [2 8 25](#)。U-NEXT との戦略的業務提携では、オリジナルコンテンツや IP の共同開発・制作も行っています [42](#)。また、PlayMining と共同で AI VTuber の IP 開発にも取り組んでいます [44](#)。

デジタル化と技術活用 インターネットやモバイル向けの映像コンテンツ配信・提供を行うセグメントを有し [14](#)、近年は DX（デジタルトランスフォーメーション）による生産性向上や、AI などの先端技術の活用にも言及が見られます [2 8 43](#)。テレビ東京の「バーチャルプロダクション演出」が映像情報メディア学会で技術振興賞を受賞するなど、技術開発にも取り組んでいます [23](#)。

無形資産の現状 2025 年 3 月 31 日時点での同社の無形資産は 65 億円です [14 63](#)。過去の成長を見ると、無形資産の年平均成長率は過去 3 年間で 53%、過去 5 年間で 27%、過去 10 年間で 20% と高い伸びを示しています [14 27 46](#)。これは、コンテンツ IP への投資やデジタル関連資産の蓄積を反映していると考えられます。強力なブランド、特許、規制ライセンスは、競争上の障壁を築き、市場での地位を保護する上で重要です [40](#)。

『テレ東 VISION 2 0 3 5』と新中期経営計画の概要

2025 年 5 月 14 日に公表された『テレ東 VISION 2 0 3 5』および 2025 中期経営計画は、同社の未来像と具体的な戦略を示すものです [1 3 6](#)。

長期ビジョン：グローバル IP メディアへの進化 『テレ東 VISION 2 0 3 5』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」をスローガンに掲げ、世界に「まだ見ぬ『面白い』」を届け、一人ひとりの明日を少し明るくすることを目指します [4 7 13](#)。このビジョンを実現するための 3 つの原則と 4 つの事業領域は以下の通りです [10 11 41](#)。

- **3 つの原則:**
 1. CaaS（Contents As A Service）：コンテンツ IP を起点に経済圏を多角的に構築。
 2. グローバル展開: 海外売上比率を 2035 年に 40% へ（24 年度実績見込み 17.3%[11](#)、2035 年目標 40%[10](#)）。
 3. テクノロジー・AI: AI などの最先端技術で進化。
- **4 つの事業領域:**
 1. IP クリエイティブ
 2. アニメ
 3. 経済報道
 4. 社会課題解決

中期経営計画（2025～27 年度）：成長エンジンの再定義と重点戦略 新中期経営計画は、『テレ東 VISION 2 0 3 5』の最初の 3 年を対象とし、具体的な戦略と数値目標を示しています [2 8 25](#)。

- 成長エンジンの再定義:
 - 第1成長エンジン: アニメ・配信事業（再定義）
 - 第2成長エンジン: 「テレ東 BIZ」、「シナぷしゅ」、「FAST（広告付き無料ストリーミングサービス）」
- 重点戦略:
 1. コンテンツ力強化とあらゆるルートでの発信（独自ヒットコンテンツ IP 創出）
 2. 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（「NARUTO/BORUTO」海外収益力アップ、海外大型プロジェクト推進）
 3. 営業改革推進（トータルセールス、デジタルマーケティング強化）
 4. 配信事業の底上げと収益多角化（FAST での世界的ヒット創出）
 5. 信頼される経済報道の強化（テレ東 BIZ 会員獲得増）
 6. 新規事業開拓のスピードアップ
 7. 最先端テクノロジーで進化し「AI 活用先端企業」へ（DXによる生産性向上）
 8. 人権尊重・サステナビリティ推進
 9. 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
 10. 成長と効率化によるグループ全体の収益力強化

数値計画（2027 年度目標） [2 8 25](#)

項目	2023 年度実績	2024 年度実績	2025 年度計画	2026 年度計画	2027 年度計画
売上高	1,486 億円	1,558 億円	1,570 億円	1,605 億円	1,650 億円
営業利益	88.4 億円	77.9 億円	80 億円	95 億円	115 億円
当期純利益	67.4 億円	60.3 億円	63 億円	72 億円	84 億円
ROE	7.0%	6.0%	6.1%	6.8%	7.7%
(23-24 年度は実績、25-27 年度は計画)					

新ビジョン・新中期経営計画が知財・無形資産戦略にもたらす変化予測

『テレ東 VISION 2035』および新中期経営計画の実行に伴い、テレビ東京ホールディングスの知財・無形資産戦略は以下のように変化・進化すると予測されます。

シナリオ 1：IP ポートフォリオの多様化とグローバル展開の質的転換

- **多様な IP 創出への注力:** アニメに加え、経済報道や「シナぷしゅ」のような幼児向けコンテンツ、さらには社会課題解決に繋がるような新規事業領域からもオリジナル IP を積極的に創出し、ポートフォリオを多角化させるでしょう [2 8 10](#)。これにより、著作権を中心とする IP 群が質・量ともに拡充されます。
- **グローバル市場への最適化:** 海外売上比率 40%という高い目標達成のため、FAST（広告付き無料ストリーミングサービス）を起点としたローカライズコンテンツ制作や、海外の商社・関連企業との提携、M&A が活発化すると考えられます [10 11 54](#)。これにより、各市場の特性に合わせたブランド展開や、国際的な商標戦略の重要性が増します。
- **「CaaS」モデルによる IP 価値最大化:** 「Contents As A Service」の概念に基づき、放送、配信、リアル体験、海外展開など多様なメディア・流通ルートで IP を展開し、マネタイズする仕組みを構築します [10 11 54](#)。これにより、IP を核としたエコシステムが形成され、顧客ネットワークやバリューチェーンといった無形資産の価値も向上します。

シナリオ 2：テクノロジー・ドリブンな無形資産価値創造モデルの確立

- **AI の戦略的活用深化:** 「AI 活用先端企業」を目指し、コンテンツ制作プロセスの効率化・高度化、新たな表現方法の探求、視聴者データの分析・活用など、バリューチェーン全体で AI を導入・活用するでしょう [2 8 10](#)。これにより、制作ノウハウやデータといった無形資産の価値が飛躍的に高まります。また、AI 関連技術に関する特許やソフトウェア著作権の取得・管理も戦略的に行われる可能性があります。
- **DX による組織能力の向上:** 基幹システムの DX 推進は、生産性向上に留まらず、データドリブンな意思決定を可能にし、組織全体のプロセスやノウハウといった無形資産を強化します [2 8 25](#)。これにより、変化への対応力やイノベーション創出力が高まります。
- **独自プラットフォーム・技術への投資:** FAST 事業の展開や CaaS モデルの実現には、独自の配信技術やデータ分析基盤、顧客管理システムといったソフトウェア資産への投資が不可欠となります。これらの技術的無形資産の蓄積と活用が競争優位性の源泉となります。

スマートイメージ: テレビ東京ホールディングスの知財・無形資産戦略進化の概念図

シナリオ 3：人材・組織資本の強化とオープンイノベーションの推進

- **専門人材の獲得と育成:** グローバル IP メディアへの進化を支えるため、IP ビジネスの専門家、グローバル事業経験者、AI・デジタルメディア・ゲーム・ストリーミング分野の高度専門人材の採用・育成を強化します [10 11 54](#)。これにより、人的資本という重要な無形資産が質的に向上します。社員化にこだわらない多様な雇用形態での外部人材との連携も進むでしょう [11 54](#)。
- **イノベーションを生む組織文化の醸成:** 従業員が新たな挑戦を続けられるような、オープンで柔軟な企業文化の構

策が重視されます [37](#)。若手・中堅社員が中心となって策定した長期ビジョンはその表れであり [10](#)、このような組織風土は、新たなアイデアやノウハウを生み出す組織能力を高めます。

- 「信頼」という無形資産の維持・強化: 「信頼されるメディアであり続ける」という方針は、同社のレピュテーションという重要な無形資産を維持・強化する上で不可欠です [278](#)。人権尊重やサステナビリティへの取り組みも、この信頼を支える基盤となります [2825](#)。

これらのシナリオは相互に関連し合いながら、テレビ東京ホールディングスの知財・無形資産戦略を新たなステージへと導くでしょう。特に、コンテンツ IP という中核的無形資産を、テクノロジーとグローバル展開力、そしてそれを支える人材・組織力によって最大化していく方向性が明確になったと言えます。

要約

テレビ東京ホールディングスが新たに策定した『テレ東 VISION 2035』および 2025 中期経営計画は、同社を知的財産 (IP) を核とした「グローバル IP メディア」へと進化させるためのロードマップです [3725](#)。これに伴い、知財・無形資産戦略は、アニメ中心から多様な IP ポートフォリオの構築、国内市場からグローバル市場への本格展開、そして AI や DX といった先端技術を駆使した無形資産の価値創造へと大きく舵を切ることが予測されます。

具体的には、オリジナル IP の創出強化と海外市場へのローカライズ展開、AI を活用したコンテンツ制作・データ分析の高度化、そしてグローバルで活躍できる専門人材の獲得・育成とイノベーティブな組織文化の醸成が、今後の知財・無形資産戦略の柱となるでしょう [2810](#)。これらの取り組みを通じて、著作権、ブランド、技術、ノウハウ、データ、顧客ネットワーク、組織能力といった広範な無形資産の価値を最大化し、持続的な成長を目指すと考えられます。

1. [TV TOKYO Unveils Ambitious Medium-Term Plan to Boost ...](#)
2. [中期経営計画：IR 情報 - テレビ東京ホールディングス](#)
3. [TV TOKYO Unveils Vision 2035 for Global Media Expansion](#)
4. [テレビ東京ホールディングス【9413】：『テレ東 VISION 2035 ...](#)
5. [東京貿易グループ第7次中期経営計画（2024年度... - PR TIMES](#)
6. [テレ東 HD \(9413\)【Summary】Formulation of TV TOKYO VISION ...](#)
7. [Formulation of TV TOKYO VISION 2035](#)
8. [Medium-Term Plan：IR Infomation：TV TOKYO Holdings ...](#)
9. [テレビ東京ホールディングス【9413】：2025中期経営計画 ...](#)
10. [TV TOKYO：FY2024 Results Briefing Scripts3. - MarketScreener](#)
11. [250514 テレ東 VISION2035 | test - note](#)
12. [よろず知財戦略コンサルティング](#)
13. [グローバル IP メディア「テレ東」として第4の創業へ～ 投稿日時](#)

14. [Intangible Assets — TV Tokyo Holdings Corp \(TSE:9413\)](#)
15. [Medium—Term Management Plan | TOKAI Holdings Corporation](#)
16. [IR 情報：株式会社テレビ東京ホールディングス](#)
17. [Announcement of New Medium—term Management Plan — DNP](#)
18. [中期経営計画「SGH Story 2027」策定について](#)
19. [TV Tokyo Holdings Announces Leadership Change to ...](#)
20. [Management Strategy and Policy: Company Overview | NEC](#)
21. [テレビ東京ホールディングスの開示情報「2025 中期経営 ...](#)
22. [Corporate Strategy Presentation 2025 — Sony Group Portal](#)
23. [お知らせ：2025 年：株式会社テレビ東京](#)
24. [テレ東 HD \(9413\) 2025 中期経営計画について](#)
25. [中期経営計画：IR 情報 — テレビ東京ホールディングス](#)
26. [日経サステナブルフォーラム 第2回 NIKKEI 知財・無形資産 ...](#)
27. [Intangible Assets — TV Tokyo Holdings Corp \(TSE:9413\)](#)
28. [人事、テレビ東京ホールディングス — 日本経済新聞](#)
29. [テレビ東京コミュニケーションズとクオンが共同事業契約を ...](#)
30. [経営者が語る『攻めの知財・無形資産 ... — NIKKEI CHANNEL](#)
31. [TV TOKYO Unveils Vision 2035 for Global Media Expansion](#)
32. [TV TOKYO : Q3 FY2025 Consolidated Earnings Report180KB ...](#)
33. [Supplementary Material for Second Quarter Financial ... — Public now](#)
34. [円卓コンフィデンシャル 知財部のすべて...パクリから ...](#)
35. [テレビ東京ホールディングス【9413】 — 対処すべき課題 — Ullet](#)
36. [Terms & Coinditions of Use : TV TOKYO Holdings Corporation](#)
37. [Supplementary Material for Third Quarter Financial ... — Public now](#)
38. [テレビ東京ホールディングス【9413】の事業内容 — キタイシホン](#)
39. [Formulation of TV TOKYO VISION 2035](#)
40. [Interest Expense — TV Tokyo Holdings Corp \(TSE:9413\)](#)
41. [TV TOKYO : FY2024 Results Briefing Scripts3. — MarketScreener](#)
42. [U—NEXT とテレ東が戦略的業務提携 U—NEXT と Paravi 統合 ...](#)
43. [TV TOKYO Unveils Ambitious Medium—Term Plan to Boost ...](#)
44. [PlayMining Collaborates with TV Tokyo on AI VTubers, Rita ...](#)
45. [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](#)

46. [Intangible Assets — TV Tokyo Holdings Corp \(TSE:9413\) — Alpha Spread](#)
47. [TV TOKYO Unveils Vision 2035 for Global Media Expansion — TipRanks.com](#)
48. [中期経営計画：IR 情報 — テレビ東京ホールディングス](#)
49. [テレビ東京ホールディングスの開示情報「2025 中期経営 ...](#)
50. [テレビ東京ホールディングス【9413】：『テレ東 VISION 2035 ...](#)
51. [Formulation of TV TOKYO VISION 2035](#)
52. [グローバル IP メディア「テレ東」として第 4 の創業へ～ 投稿日時](#)
53. [テレ東 HD \(9413\) 【Summary】Formulation of TV TOKYO VISION ...](#)
54. [250514 テレ東 VISION2035 | test — note](#)
55. [IR 情報：株式会社テレビ東京ホールディングス](#)
56. [日本テレビの新「経営ビジョン」「中期経営計画 2025—2027 ...](#)
57. [TV TOKYO Unveils Vision 2035 for Global Media Expansion](#)
58. [テレビ東京ホールディングス【9413】：2025 中期経営計画 ...](#)
59. [TV TOKYO Unveils Ambitious Medium—Term Plan to Boost ...](#)
60. [Tokyo 2050 Strategy: Unlocking a Better Future — TMG](#)
61. [Medium—Term Plan：IR Infomation：TV TOKYO Holdings ...](#)
62. [Dentsu Group — New medium—term plan actioned](#)
63. [Intangible Assets — TV Tokyo Holdings Corp \(TSE:9413\)](#)
64. [Mid—term Management Plan | Toyo Seikan Group Holdings, Ltd.](#)
65. [TV Tokyo Holdings Announces Leadership Change to ...](#)
66. [TV TOKYO：FY2024 Results Briefing Scripts3. — MarketScreener](#)
67. [Announcement of New Medium—term Management Plan — DNP](#)
68. [TV Tokyo Holdings — Wikipedia](#)
69. [Medium—Term Management Plan | TOKAI Holdings Corporation](#)
70. [よろず知財戦略コンサルティング](#)
71. [東京貿易グループ第 7 次中期経営計画（2024 年度 ... — PR TIMES](#)
72. [TV Tokyo Case Study — Amazon Web Services \(AWS\)](#)
- 73.
74. [テレ東 HD \(9413\) 【Summary】Formulation of TV TOKYO VISION 2035 — | QUICK](#)
75. [Medium—Term Plan：IR Infomation：TV TOKYO Holdings Corporation](#)