

# テレビ東京ホールディングス『テレ東 VISION 2035

## 5』、新中期経営計画の内容と評価

Felo AI



## 概要

テレビ東京ホールディングスは「テレ東 VISION2035」とこれに基づく2025年中期経営計画（2025～2027年度）を公表し、グローバルIPメディアへの進化、アニメ・配信・デジタル事業を成長エンジンに据えた抜本改革、リスクマネジメントや人材・知財戦略に重きを置いた中長期の成長シナリオを提示した。投資家・業界関係者・メディア・アナリストからは、グローバル成長戦略・IP活用力には期待と評価が示されつつ、伝統的広告依存・人材育成や経済環境への懸念などリスク面も指摘されている。以下、成長性・リスク・海外展開・人材戦略・知財無形資産戦略ごとに詳細を分析する。

# 詳細レポート

## 1. 成長性：進化する事業モデルと数値目標

### 成長戦略と事業計画の特徴

- アニメ・配信事業を第一成長エンジンに、動画配信（FAST等）や経済メディア「テレ東BIZ」「シナぷしゅ」などを第二成長エンジンとして収益の多角化を図る。
- ヒットIPの創出とグローバル展開、デジタルマーケティング強化、AIやDX（デジタル・トランスフォーメーション）による生産性向上が成長ドライバーとして明示された。
- 2027年度までの計画値：売上高 1650 億円／営業利益 115 億円／当期純利益 84 億円／ROE7.7%目標（表1参照）。

年度	売上高	営業利益	当期純利益	ROE
2023 実績	1,486 億円	88.4 億円	67.4 億円	7.0%
2024 実績	1,558 億円	77.9 億円	60.3 億円	6.0%
2025 計画	1,570 億円	80 億円	63 億円	6.1%
2026 計画	1,605 億円	95 億円	72 億円	6.8%
2027 計画	1,650 億円	115 億円	84 億円	7.7%

### 評価と業界反応

- アニメ・配信を梃子にした“脱放送依存”や、ヒットコンテンツ量産に資源集中する明確な成長シナリオには好意的評価が多い [8 42 65](#)。
- デジタル・サブスクリプション型事業の底上げ、FASTによる海外展開は成長の現実的基盤として一定の信頼が寄せられている [17 42 65](#)。
- ただし、これまで他局に比べて資本力・人材面などで課題を抱える点、広告市場の構造変化等への脆弱さを懸念する声も出ている [24 36](#)。

## 2. リスク：広告依存と収益多角化の課題

### 主要リスク

- 広告収入が依然として売上高の約 6 割を占めるため、景気変動・広告市況低迷が経営へ与える影響は大きい。

- メディア多様化・インターネット広告の急拡大、通信環境の進化（スマホ・コネクテッドTV普及等）により、従来のリアルタイム視聴率獲得は年々困難化。
- 国際政情や為替・関税、現地規制リスクもグローバル展開に伴い顕在化 [1](#)。
- アニメ／知財の海外展開に伴う現地パートナーとの契約トラブルや知的財産保護、配信ビジネスの競合・コスト増、法制度変更など多層的なリスクも存在する [185](#)。

#### リスクに対する評価

- 業界アナリストからは、「DX・営業改革に経営資源を集中投下しつつも広告依存のコア構造には変化乏しい」「大胆なグローバル投資が経常利益を圧迫しないか」といった指摘 [3624](#)。
- 一方、BPR（業務改革）・基幹システム投資による持続的コスト削減や新規事業探索、ESG経営（サステナビリティ、Scope1・2炭素排出ゼロ等）強化への積極的取り組みは一定評価を得ている [25842](#)。

### 3. 海外展開：グローバルIPメディアへの挑戦

#### 戦略と具体的施策

- 「テレ東 VISION2035」“第4の創業”で掲げたのは、グローバルIPメディアへの変革。
- アニメ（NARUTO/BORUTO等）の海外大型プロジェクト推進、FAST（広告付き無料ストリーミング）などのローカライズ配信強化、現地企業・商社連携/M&A検討による販路・収益源多角化 [1758](#)。
- 2035年までに海外売上比率を現状約17%→40%に高めるという大きな目標を掲げる [1758](#)。

#### 周囲の反応・評価

- 政府が推進する日本IPの海外市場拡大（2022年4.7兆円→2033年20兆円目標）にも合致し、市場全体の追い風との期待感がある [17](#)。
- 独自コンテンツでの海外売上成長性は高く評価される一方、「為替・現地契約などリスクの高度化」「配信競争の激化」など懸念も強い [1817](#)。
- 海外での現地人材採用やパートナー企業との多様な資本・業務連携も投資家筋からは“積極的トランスフォーメーション”として期待視されている [177458](#)。

## テレビ東京HD: 海外売上高比率の成長計画 (2024-2035)



### 4. 人材戦略：グローバル・デジタル時代の基盤強化

#### 主な方針・取り組み

- 人的多様性・専門性重視へ転換し、アニメ・配信・AI・デジタルメディア分野の即戦力人材採用や、グローバルIPビジネス経験者の登用を加速 [17 84 25](#)。
- 女性管理職比率の引き上げ、外国籍人材の積極採用、キャリア（中途）採用比率5割超、外部専門家との戦略的連携等を推進 [25 17 84](#)。
- 「社員化拘らず多様な雇用形態で必要スキル人材と連携する」ことを標榜し、組織の柔軟性と新規事業創造力の強化をアピール。

#### 外部評価・ポイント

- アナリストや業界観測筋からは「人材の質的底上げが不可避」「他局に比べて伝統的に人材基盤が薄弱、注目すべきトランスフォーメーション」と指摘されてきた [24 30](#)。
- 多様化・女性登用が進展し始めていること、クリエイティブ人材や外部パートナーの登用拡大には高い期待値を持たれている [25 84 30](#)。

### 5. 知財・無形資産戦略：IP活用・情報資産の極大化

#### IP・無形資産戦略の骨子

- 放送・配信番組を起点にアニメ・経済報道・リアル体験など多方面で IP（知的財産）を多重活用する「CaaS」（Contents As a Service）モデルを明確化 [17](#)。
- IP のグローバル展開（商品化、配信、ローカライズ等）で収益基盤を世界規模に広げ、知財ポートフォリオの最適化やリスク管理も徹底 [17 5 8](#)。
- AI・データ利活用、エビデンスに基づく企画・コンテンツ評価など、「IP ランドスケープ」などの知財手法も強化している [33 17](#)。

## テレビ東京のグローバルIP活用戦略



### 知財戦略に対する外部評価

- 「アニメ、オリジナル番組の IP を軸に事業基盤強化、価値創造へ」と国内外投資家・業界関係者の支持が集まる。
- 業界系研究会・知財関連団体からも「知財・無形資産の開示強化」「IR でのストーリー共有の進歩」に一部高評価だが、真の競争優位は今後の実績次第との慎重論も残る [22 15 17](#)。

## 要約

「テレ東 VISION2035」と 2025 中期経営計画は、アニメ・配信・デジタルの成長エンジン強化、グローバル IP メディア

化、知財・DX・多様な人材基盤の充実という明確な方針のもと、テレビ東京ホールディングスの次世代経営の青写真を打ち出している。成長性・海外戦略・IP活用の明快さについて業界内外から評価を受けているが、一方で、構造的リスクや人材・収益構造の転換には依然として課題も多く、実現力が問われる。今後は、アニメ・経済メディアを軸にしたIPポートフォリオ強化、海外売上比率の劇的増加、先進的な人材・知財経営によって“第4の創業”を確実に果たせるかが最大の焦点となる。

1. [リスク情報：株式・株主情報 – テレビ東京ホールディングス](#)
2. [中期経営計画 2025–2027 – 電通グループ – Dentsu](#)
3. [中期経営計画 Vol.1 | 旭化成に学ぶ「実行可能な中計」の ...](#)
4. [知的財産活用の取り組みにおいて「内閣総理大臣感謝状」を受賞](#)
5. [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](#)
6. [知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンス ...](#)
7. [2025年のリスク予測 – ニュートン・コンサルティング](#)
8. [中期経営計画：IR 情報 – テレビ東京ホールディングス](#)
9. [『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』の発表について](#)
10. [IR 情報：株式会社テレビ東京ホールディングス](#)
11. [中期経営計画の構成形式に関する一考察 – 大和総研](#)
12. [人材への取り組み | 会社情報 – 日本総研](#)
13. [新中期経営計画と新中期知的財産計画の骨子 – Konica Minolta](#)
14. [【テレビ東京ホールディングス】【9413】株価/株式 日経会社 ...](#)
15. [知財・無形資産ガバナンス入門 – ビジネス専門書 Online](#)
16. [中期経営計画で 2025 年にアップデートすべきこと](#)
17. [250514 テレ東 VISION2035 | test – note](#)
18. [中期経営計画 2025 | 住友電工 – Sumitomo Electric](#)
19. [テレ東 BIZ](#)
20. [中期経営計画の進捗 – SOMPOホールディングス](#)
21. [集中的な知財投資で事業成長支える ～経営と一体化](#)
22. [企業価値を高める知財・無形資産の投資・活用戦略とは？](#)
23. [ERM とリスク管理 – MS&AD ホールディングス](#)
24. [テレビ東京の「企業分析 \[強み・弱み・展望\]」 OpenWork](#)
25. [テレビ東京ホールディングス【9413】 – 対処すべき課題 – Ullet](#)
26. [経営戦略と人材戦略との連動 – 日本板硝子](#)
27. [知財・無形資産の開示と建設的な対話で – 経済産業省](#)

28. [知財・無形資産をゲームチェンジにつなげよ～政府指針案](#)
29. [新たな中期経営計画（2025年度－2027年度）「Driving value ...](#)
30. [「テレ東らしさ」より「テレ東にしかない ...](#)
31. [日経モーニングプラスFT | テレ東・BSテレ東7ch（公式）](#)
32. [2025年人材マネジメントの大転換－大和総研](#)
33. [古河電工が生んだ新製品の裏に特許分析あり、社長が重視する ...](#)
34. [知財・無形資産ガバナンス表彰（2024年度）](#)
35. [中期経営計画 | 経営方針 | IR情報－いであ](#)
36. [【PR】経済報道で「一強」のテレビ東京 カネより知恵で勝負の ...](#)
37. [番組－SPECIALコンテンツ－テレ東BIZ](#)
38. [中期経営計画とは | 記載すべき内容や義務、メリットを解説](#)
39. [テレ東HD（9413）2025年3月期 通期 決算補足資料－みんかぶ](#)
40. [テレビ東京ホールディングス【9413】：『テレ東VISION2035 ...](#)
41. [テレ東の「警察密着24時！！」BPOが放送倫理上の問題あり ...](#)
42. [中期経営計画：IR情報－テレビ東京ホールディングス](#)
43. [2021－2025年度 JAL グループ中期経営計画ローリングプラン ...](#)
44. [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](#)
45. [中期経営計画－東急不動産ホールディングス](#)
46. [新たな中期経営計画（2025年度－2027年度）「Driving value ...](#)
47. [中期経営計画 | 投資家情報 | 株式会社クボタ](#)
48. [中期経営計画2025－2027－電通グループ－Dentsu](#)
49. [テレ東HD（9413）第15回定時株主総会招集通知 ...－みんかぶ](#)
50. [中期経営計画 | DNP 大日本印刷](#)
51. [中期経営計画：IR情報－テレビ東京ホールディングス](#)
52. [IR情報：株式会社テレビ東京ホールディングス](#)
53. [2025～27年度 中期経営計画「Leap Beyond～成長軌道へ ...](#)
54. [2025年世界の10大リスク発表「深まるGゼロ世界の混迷」が ...](#)
55. [中期経営計画の数値目標修正に関するお知らせ2025年5月15 ...](#)
56. [ERMとリスク管理－MS&ADホールディングス](#)
57. [注視データ活用で“惹きの強さ”を可視化 テレ東に聞く](#)
58. [250514 テレ東VISION2035 | test－note](#)
59. [中期経営計画 | 投資家情報 | 株式会社クボタ](#)

60. [テレ東 BIZ](#)
61. [【公式】 ネットもテレ東 | テレビ東京の番組動画を無料で ...](#)
62. [5月17日\(土\) テレビ東京系列「知られざるガリバー」にて ...](#)
63. [テレビ東京ホールディングス【9413】 - 対処すべき課題 - Ullet](#)
64. [中期経営計画 | 株式会社 エターナルホスピタリティグループ](#)
65. [中期経営計画: IR 情報 - テレビ東京ホールディングス](#)
66. [\(株\) テレビ東京ホールディングス【9413】 : 適時開示情報](#)
67. [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](#)
68. [中期経営計画 2025-2027 - 電通グループ - Dentsu](#)
69. [中期経営計画 | 株主・投資家の皆様へ | ヒビノ株式会社 HIBINO](#)
70. [テレビ東京ホールディングス【9413】 : 『テレ東 VISION 2035 ...](#)
71. [中期経営計画 | NTT データグループ - NTT DATA GROUP](#)
72. [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 ...](#)
73. [中期経営計画で 2025 年にアップデートすべきこと](#)
74. [250514 テレ東 VISION2035 | test - note](#)
75. [中期 5 ヶ年経営計画 | Investors 株主・投資家向け情報](#)
76. [ミレイズ、投資先スタートアップの「Miraise DEMO DAY #3 ...](#)
77. [『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』の発表について](#)
78. [中期経営計画: IR 情報 - テレビ東京ホールディングス](#)
79. [人材への取り組み | 会社情報 - 日本総研](#)
80. [人材戦略 - 三井物産株式会社 - MITSUI & CO., LTD.](#)
81. [事業戦略 | 採用情報 | 株式会社ベルシステム 24](#)
82. [2021-2025 年度 JAL グループ中期経営計画ローリングプラン ...](#)
83. [事業を成長させるのは人。社会を変える「共創型人材」の育成 ...](#)
84. [250514 テレ東 VISION2035 | test - note](#)
85. [中小企業経営者のための人材戦略集中講座 4Days](#)
86. [中期経営計画 Vol.1 | 旭化成に学ぶ「実行可能な中計」の ...](#)
87. [中期経営計画 2025 | 経営方針 | IR 情報 | 株式会社やまびこ](#)
88. [ホンキの架け橋～本気をつなぐ人事戦略～ \(テレ東、2025/6/5 ...](#)
89. [約 9 割が自社の企業文化のアップデートを必要と認識。最大の ...](#)
90. [いま、必要なマーケティング部門の組織と人材戦略 - 宣伝会議](#)
91. [経営者が語る『攻めの知財・無形資産 ... - NIKKEI CHANNEL](#)

92. [知的財産活用の取り組みにおいて「内閣総理大臣感謝状」を受賞](#)
93. [2025年1月29日（水）開催『知財・無形資産ガバナンス入門 ...](#)
94. [知財・無形資産の開示と建設的な対話で－経済産業省](#)
95. [中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期） | 株式会社大気社](#)
96. [新中期経営計画と新中期知的財産計画の骨子－Konica Minolta](#)
97. [「知財・無形資産の開示」に関するガイドブックにみる－note](#)
98. [知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）](#)
99. [知財・無形資産力の研究 日本を強く、豊かに！－](#)
100. [『中期経営計画 2027 ~Trailblaze Together~』の発表について](#)