

テレビ東京HDにおける知財・無形資産戦略の現状と展望（VISION2035と新中期計画を踏まえて）

要約

- ・**現状の知財・無形資産戦略:** テレビ東京ホールディングス（TV東京HD）は、アニメなどのコンテンツIPを核に放送外収入を拡大する戦略を進めており、近年は海外ライセンス（「NARUTO」「BORUTO」のマーチャンダイジングやゲーム化など）や配信収入の伸長によってアニメ事業収益が二桁成長するなどライツ事業が成長局面にあります^①。独自色の強い番組制作ノウハウやブランド力（「あたりまえ」に挑み続ける企業文化や経済報道の信頼性）を強みとし、これら無形資産を活かして**放送依存からの収益多角化**（配信プラットフォーム参入、グッズ・イベント展開等）を図ってきました。
- ・**『テレ東 VISION2035』と2025～27年中期経営計画:** 2025年5月発表の長期ビジョン『テレ東 VISION2035』では、2035年に向け「グローバルIPメディア」への進化を掲げ、既存マスメディアの枠を超えてコンテンツIPを多面的に展開し世界の視聴者に「まだ見ぬおもしろい」を届ける第4の創業を目指しています^{②③}。そのための3つの原則（CaaS＝コンテンツ起点の多角的サービス化、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）を組み合わせた「セブンブリッド戦略」を策定し、オープンな社風の下でシナジーを最大化して企業価値向上を図ります^④。この長期ビジョンに沿い、2025～27年度の新中期計画では**アニメ・配信を第1の成長エンジン**、経済メディア「テレ東BIZ」や幼児向けIP「シナぷしゅ」、海外向けFAST配信などを第2エンジンと位置付けて改革を加速する方針が示されました^⑤。具体策として、**独自のヒットコンテンツIP創出、アニメを軸とした全コンテンツのグローバル展開加速**（「NARUTO/BORUTO」の海外収益強化等）^⑥、**放送にとらわれないトータルセールスとデジタルマーケティング強化**^⑦、**配信事業の多角化（AVOD・SVOD拡充やFASTでの世界的ヒット創出）**^⑧、**経済報道での信頼維持とテレ東BIZ会員拡大**^⑨、**新規事業開発の加速、DX推進とAI活用による生産性向上**^⑩、**人権尊重・サステナビリティ重視**などの重点施策が打ち出されています。
- ・**知財・無形資産戦略への影響:** これらの戦略転換により、同社の知的財産・無形資産戦略は従来にも増して**コンテンツIP主導**となり、国内外で自社IP価値を最大化する方向にシフトすると考えられます。具体的には、海外売上比率40%（FY2024の17.3%から大幅増）という目標^⑪達成に向け、**グローバル市場を見据えたIP開発・権利管理**や海外パートナーとの連携強化、現地向けローカライズコンテンツ制作・関連企業M&Aの検討^⑪など、知的財産の積極展開が進むでしょう。また、**ブランド戦略**も国内の「テレ東らしさ」を軸にグローバル発信力を高める方向へ進化し、各国のファンコミュニティ形成や信頼獲得に注力する可能性があります。さらに、**デジタル資産の重要性**が飛躍的に増し、自社プラットフォーム（テレ東BIZ等）やFASTチャンネル運営を通じた視聴者データの蓄積・分析を行い、それをコンテンツ開発や広告営業にフィードバックする**データ駆動型戦略**が加速すると予想されます。加えて、**AIや最新テクノロジー**をコンテンツ制作や業務効率化に積極導入することでソフトウェア・ノウハウといった無形資産を蓄積し、「AI活用先端企業」を標榜するなど組織能力の底上げが図られます^⑩。人材面でも**グローバルIPビジネスの経験者やデジタル・ゲーム分野の専門人材**を積極採用し、社員に限らず外部の力も取り込むオープンな体制で知見を獲得する方針です^⑫。
- ・**戦略的シナリオの展望:** 今後考えられるシナリオとして、①**デジタルコンテンツ強化シナリオ**（自社配信サービスやFAST展開に資源集中し、AI活用によるパーソナライズやDXで新たな視聴体験を創出）、②**IPビジネス展開シナリオ**（人気コンテンツのグローバル展開とライセンスを最大化し、グッズ・ゲーム・イベントなど周辺ビジネスを拡大）、③**国際展開シナリオ**（海外企業との提携・M&Aにより制作拠点や配給網を確保し、現地向け番組制作や多言語発信を強化）、④**パートナーシップ強化シナリオ**（国内外の強力なパートナー〔商社、プラットフォーム企業、他媒体など〕とのアライアンス

スで市場開拓や技術導入を加速）などが想定されます。これら各シナリオにおいて、同社は自社の持つ豊富な無形資産（コンテンツIP、ブランド力、ネットワーク等）を起点に事業機会を広げ、2035年ビジョン実現に向けた柔軟な戦略運営が求められるでしょう。

1. 現在のテレビ東京HDにおける知財・無形資産戦略の概要

テレビ東京ホールディングスは、キー局の中でも独自路線を貫くコンテンツ展開で知られ、**知的財産（IP）や無形の経営資源**を巧みに活用して事業を推進しています。以下、知財・無形資産の主なカテゴリごとに現状の戦略を整理します。

・**コンテンツIP（知的財産権）**： 同社の最大の強みはアニメを中心とした**コンテンツIPの保有と展開力**です。テレビ東京系列は『NARUTO -ナルト-』『BORUTO -ボルト-』『ポケットモンスター』シリーズなど国際的人気を持つアニメを数多く放送・制作参加してきました。こうしたアニメや番組の放映権・二次利用権等のライセンス事業（ライセンス事業）収入は年々重要度を増しており、実際2024年3月期には「NARUTO」の海外マーチャндаイジング収入や「BORUTO」のソーシャルゲーム化、中国向け配信が好調で、また劇場版『SPY×FAMILY』の配給収入や海外番組販売も寄与して**アニメ部門の収益が前年から二桁成長**するなど、放送外収入源として大きな伸びを示しました¹。このように**自社で関与するIPの海外展開や商品化**から収益を上げる戦略が奏功しており、広告依存から脱却する収益多角化の柱となっています。また同社はアニメ専門チャンネル「AT-X」や音楽出版子会社（テレビ東京ミュージック）を通じてアニメ関連の二次利用（楽曲の海外使用料など）にも取り組み、コンテンツIPの価値を多面的に収穫しています¹³。一方、ドラマやバラエティ番組といった**実写コンテンツ**でも、深夜ドラマのヒット（例：「孤独のグルメ」シリーズ）や斬新なバラエティ企画で独自のファン層を築き、これらを他プラットフォームへ配信販売したり番組フォーマットを海外輸出するといった形でIP活用を図っています。現状ではアニメほどの海外知名度はないものの、国内向けニッチドラマを武器に配信で支持を得るケースもあり、コンテンツIP全般を資産として**「放送→配信→商品化→海外」というライフサイクル**で長期収益化する戦略が志向されています¹⁴¹⁵。

・**ブランドとレピュテーション（評判）**： テレビ東京のブランドは、「テレ東らしさ」と称されるユニークさと信頼性によって特徴付けられます。同社は「あたりまえに挑み、まだ見ぬ『おもしろい』を創り続ける」というタグラインを掲げており¹⁶、限られたリソースの中で他局には真似できない斬新な企画に挑戦する姿勢が社風として根付いています。実際、「低予算だからこそリスクを取れる」といった強みを活かし、『家、ついて行ってイイですか？』『モヤモヤさまぁ〜ず2』等の個性的な番組を次々と生み出し、SNSや口コミで「**テレ東ならではの面白さ**」として高い評判を得てきました¹⁷¹⁸。この**革新的・挑戦的イメージ**はブランド価値として視聴者の支持につながり、コンテンツの差別化を図る無形資産となっています。また一方で、**経済ニュースや報道分野での信頼性**も同社ブランドの重要な要素です。テレビ東京系列の経済報道（例：「ワールドビジネスサテライト」「Newsモーニングサテライト」）は正確かつ専門性の高い内容で定評があり、これを支えるのが日本経済新聞社との資本・提携関係です。日経新聞グループ傘下である強みを活かし、速報性や取材力で他局にない経済情報を提供できることが**視聴者やビジネス層の信頼**を獲得しています。その結果、「**経済報道に強いテレ東**」というブランド評価が確立されており、長年の信用蓄積も大きな無形資産です。最近ではこの信頼ブランドをデジタル展開した有料経済動画サービス「テレ東BIZ」を運営するなど、ブランドを新サービスに波及させています。

・**データ・ソフトウェア等のデジタル資産**： テレビ東京HDは、他局に先駆けた**動画配信やデジタル戦略**にも徐々に力を入れてきました。自社コンテンツの見逃し配信では在京民放5社連携のTVerに早くから参加し、地上波放送後もデジタルで視聴者を繋ぎ留める試みを実施しています。さらに2018年には日経新聞等と共同で定額制動画配信「Paravi（パラビ）」を立ち上げ、ドラマ・バラエティのアーカイブ配信で収益化を図りました（※Paravi事業はその後他社との経営統合に至る）。現在は**テレビ東京公式のオンデマンドサービス**として、経済系に特化した「テレ東BIZ（旧：ビジネスオンデマン

ド)」を展開し、月額課金による収入獲得と視聴データの蓄積に努めています¹⁹⁾。テレ東BIZは日本経済新聞の電子版IDと連携し利便性を高めるなど²⁰⁾、グループシナジーを発揮してユーザーベース拡大を図っています。またシステム面では、2020年代に入り**基幹システムのデジタルトランスフォーメーション(DX)に大型投資**を行っており⁵⁾、社内の番組制作フローやコンテンツ管理を効率化するソフトウェア資産を構築しています。例えば、映像素材のデジタルアーカイブ化やクラウド上での編集・配信システムなどに投資し、将来のマルチプラットフォーム展開に備えた下地を整えています。現状では**視聴率データ**や**配信の視聴ログ**など限られたデータ活用にとどまりますが、今後のデータ分析やAI活用の素地となるこれらデジタル資産の整備は、将来の競争力を左右する重要な無形資産と言えます。

・**ノウハウ・組織能力**: テレ東グループの組織的な無形資産としては、「**少人数・低予算でも質の高いコンテンツを作るノウハウ**」が挙げられます。他の大手キー局と比べ経営規模が小さい分、一人ひとりの社員が幅広い役割を担い、現場で鍛えられる企業文化があります²¹⁾。例えば若手ディレクターが自らカメラを回して取材するなど**手作り感ある制作**が奨励され、結果として企画力・現場対応力に優れた人材を育成しています。このような**コンテンツ制作の巧みさ**は無形の組織能力として、同社の差別化要因になっています¹⁷⁾。また、**アニメ事業における製作委員会スキームの運営ノウハウ**も重要です。テレビ東京は数多くの人気アニメで幹事社や出資社を務めており、版權管理やクロスメディア展開に関する知見、人脈を蓄積しています。制作スタジオや出版社、玩具メーカーなどとのネットワークにより、ヒットコンテンツを生み出す**エコシステム**を構築している点も無形資産と言えます。組織面では、持株会社制の下でテレビ東京、BSテレ東、AT-Xなど複数メディアを傘下に持ち**グループ横断の協業**が可能な体制を敷いており、コンテンツや人材の融通による効率化・相乗効果を生んでいます。

・**顧客ネットワーク・パートナーシップ**: テレビ東京の顧客ネットワークには、大きく**視聴者と広告主・取引先**の二面があります。視聴者面では、地上波では東京圏を中心とするTXN系列ネットワーク(全国6局)の放送圏視聴者に支えられていますが、近年はTVerやYouTube公式チャンネルで全国・海外の視聴者にもリーチを広げ、ファンコミュニティを拡大する努力をしています。特にアニメ作品は世界的ファンを持つため、公式配信やSNS発信を通じた**国際的ファンネットワーク**形成にも注力しています。広告主や取引先とのネットワークでは、在京キー局の中でもユニークな存在として**特定業種に偏らないスポンサー開拓**を行ってきました。例えば経済番組では証券会社等がスポンサーにつき、アニメでは玩具・ゲーム会社とのタイアップ、深夜バラエティではネット企業とのコラボ企画など、多彩な企業と関係を構築しています。さらに**株主である日本経済新聞社との協業関係**は特筆すべきパートナーシップです。前述の経済報道連携やテレ東BIZの共同サービスの他、イベント(「日経テレ東大学」など教育系コンテンツの共同運営)や人事交流も行われており、他メディアとのオープンイノベーション的なネットワークを広げています。このように**多様なステークホルダーとの関係資産**は、新規事業やコンテンツ共同開発の土台として機能する重要な無形資産です。

以上のように、テレビ東京HDは**コンテンツIP**を中核としつつ、**ブランド力・信頼性やデジタル基盤、人材ノウハウ、社外ネットワーク**といった無形資産を総合的に活用する戦略で現在のポジションを築いています。放送収入への過度な依存から脱却すべく、コンテンツのライフサイクル全体で価値を搾取するモデルを模索しており、現状その成果がアニメ事業の成長などに現れている状況です¹⁾。

2. 『テレ東 VISION2035』と2025～2027年度 中期経営計画の戦略方針・重点施策

2025年5月にテレビ東京HDが公表した長期ビジョン『**テレ東 VISION2035**』と新中期経営計画(2025～27年度)は、上記の現状戦略を踏まえつつ、今後さらに同社の無形資産を伸長させるための**新たな指針と施策**を示しています。その骨子となるのが「**2035年にグローバルIPメディアへ進化し、第4の創業を成し遂げる**」というビジョンです²²⁾²³⁾。具体的な戦略方針と重点施策を以下に整理します。

【戦略ビジョンの概要】 長期ビジョンでは、「まだ見ぬ『おもしろい』を世界に発信し、一人ひとりの明日をちょっと良くする」というパーパス（存在意義）を掲げ、「グローバルIPメディアグループ」への変革を目標としています²²²⁴。これは従来のマスメディアの枠を超え、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IPコンテンツを届け、収益化する企業集団への脱皮を意味します²⁵。言い換えれば、コンテンツIPを起点に多角的な経済圏（エコシステム）を構築する「CaaS（Contents as a Service）」戦略、収縮する国内市場に留まらずコンテンツをグローバル展開する戦略、そしてテクノロジー・AIの先端活用戦略という「3つの原則」を軸に据えています²⁵。さらに事業ドメインとして、(1)一般ジャンルのIPクリエイティブ事業、(2)アニメ事業、(3)経済報道事業、(4)社会課題解決に資する事業の「4つの重点領域」を設定しました²⁵。この3つの原則×4領域を組み合わせてシナジーを創出するアプローチは社内「セブンブリック戦略」と命名されており、個々の施策を縦横に連携させることで企業価値を最大化する狙いです⁴。これを支える組織文化として自由闊達でオープンな対話を重視する風土を掲げ、社員の意識改革も含めた総合戦略となっています²⁶。

【重点施策（長期ビジョンを踏まえた中期計画の具体策）】 上記ビジョンの下、まず2025～2027年度の3カ年で集中的に取り組む施策群が新中期経営計画に示されています。その主な項目は以下のとおりです²⁷²⁸。

1. **コンテンツ制作力の強化とマルチ展開：「独自のヒットコンテンツIPを数多く生み出す」**ことを最優先に掲げています⁶。具体的には、従来以上に企画開発に投資し、斬新なアイデアや才能を発掘していく方針です。生み出したコンテンツはテレビ放送のみならず配信・イベント・グッズ化などあらゆるルートで発信し、一つのIPから多面的な収益を得るCaaSモデルを推進します。
2. **アニメを中心としたグローバル展開の加速：**長期ビジョンの柱であるグローバル戦略に沿い、「アニメを軸に全コンテンツの海外展開を加速」するとしています²⁹。看板IPである「NARUTO」「BORUTO」については海外市場での収益力向上に注力し、さらなるグローバル大型プロジェクト（新作映画や国際共同制作など）の推進も明言されました³⁰。2035年までに海外売上比率40%を目指すという大胆な数値目標も掲げており¹¹、アジア・欧米を含む各地域でのコンテンツ展開を積極化する方針です。その手段として、FAST（広告付き無料ストリーミング）で世界的ヒットを生み収益化することや³¹、現地ニーズに合わせたローカライズコンテンツ制作、さらには海外企業との提携・M&Aの検討まで盛り込まれています¹¹。
3. **「すべて売る」営業改革とデジタルマーケティング強化：**従来のようにテレビ番組枠を売る営業から脱却し、放送番組に限らないトータルセールスへの転換を図ります³²。具体的には、番組IPそのもののライセンス、イベント・グッズ展開、デジタル施策（ネット広告やタイアップ企画）など複数収益源を組み合わせた提案営業を強化します。またマーケティング面ではデータドリブンな手法を取り入れ、視聴者データ分析に基づく広告ターゲティングや、SNSを活用したプロモーションなどデジタルマーケティングの高度化を進めるとしています⁷。これにより広告主にもテレビ×デジタルの統合的価値を提供し、広告収入の底上げと新規クライアント開拓を目指します。
4. **配信事業の底上げ（AVOD・SVOD強化とFASTへの挑戦）：**配信分野では、既存の定額課金型サービス（SVOD）や広告型無料配信（AVOD）の規模拡大を図りつつ、FASTによるグローバル配信に新規参入する方針です³¹。FAST（Free Ad-supported Streaming Television）はインターネット上の無料チャンネル配信で、海外で急成長しています。同社はこのモデルを海外市場開拓の武器と位置づけ、自社IPチャンネルを海外のプラットフォーム上で展開して新たな視聴者層獲得と広告収入確保を狙います⁵³¹。例えばアニメ専門の24時間配信チャンネルを北米向けに運営するといった取り組みが想定されます。中期計画では具体名は出ないものの、「FASTで世界的ヒットを生み出し収益化へ」という記述から、グローバル版TVerのようなチャンネル開設意図が読み取れます³¹。これら配信強化策により、同社のデジタル事業収益の底上げと多角化を図ります。

5. **経済報道の信頼維持と「テレ東BIZ」の成長**: 同社が強みとする経済ジャンルについては、「**信頼される経済報道を貫き、次なる成長の核に**」するとしています³³。具体策として、ビジネス向け動画配信サービス「テレ東BIZ」の会員獲得拡大を重視し、そちらで提供する経済コンテンツを一層充実させます³⁴。テレビ東京の経済ニュース番組や日経グループの専門情報をテレ東BIZに集約し、リアルタイムのマーケット解説からアーカイブ動画まで幅広く提供することで、有料会員数の増加と収益貢献を図ります。加えて、経済報道で培った**企業経営層とのネットワーク**を活かし、カンファレンスやオンラインセミナー事業などB2B領域への展開も検討されます。経済分野の信頼ブランドをテコに、新たな収益源とユーザーコミュニティ形成を目指す計画です。
6. **新規事業開拓のスピードアップ**: コンテンツ周辺やデジタル領域での**新規事業**にも積極姿勢を示しています。具体的な事業ドメインは中計資料中で明確にはされていませんが、想定されるのは例えば(1)リアルイベント事業（アニメの展示会、キャラクターカフェ運営等）、(2)EC・グッズ販売事業（番組公式ショップの拡充、アニメグッズのD2C販売）、(3)教育・社会課題系メディア事業（幼児向け知育コンテンツ「シナぷしゅ」の事業拡大やSDGs関連メディア）などです。特に「社会課題解決」に資する事業領域は長期ビジョンの一つに掲げられているため²⁵、子育て支援サービスや地方創生に絡む情報発信事業など、**社会的ニーズに応える新規ビジネス**の創出が期待されます。中期計画では社内の新規事業提案制度を強化し、実証実験から事業化までのプロセスを迅速化する方針とみられます。
7. **最新テクノロジーの活用と「AI活用先端企業」への進化**: ビジョンの3本目の柱であるテクノロジー戦略として、「**最先端テクノロジーで進化、『AI活用先端企業』へ**」という目標を掲げています¹⁰。これは社内業務へのAI・自動化技術の導入と、コンテンツ制作へのテクノロジー活用の両面を指します。DX投資により構築した基幹システムをさらに活用し、人手のかかる業務をRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）等で効率化するほか、映像アーカイブのメタデータ管理にAIを使って検索・編集を高度化するなどの取り組みが考えられます。またコンテンツ制作現場でも、**AIによる自動翻訳・字幕付与で多言語展開を容易にする、バーチャルプロダクション（VR/AR）**技術で低コストでもリッチな映像表現を可能にする、といった形で最新技術を積極活用するとみられます。これらにより**生産性の向上と革新的コンテンツ創出**の双方を実現し、技術活用に積極的な企業というイメージも発信していきます。
8. **人権尊重とサステナビリティの推進**: 同社グループの基本姿勢として、「**取引先も含め人権を尊重し、社会に信頼されるメディアであり続ける**」ことが中期計画に明記されています^{5 35}。具体的には、2022年策定の「テレビ東京グループ人権方針」に基づきサプライチェーン全体で人権デューデリジェンスを実施することや、放送コンテンツ制作において多様性・インクルージョンに配慮する取り組みを進めます。また環境面・ガバナンス面でもSDGsやESG情報の開示強化など、ステークホルダーの信頼を高める活動を推進します。これらは直接的な収益には結びつきにくいものの、長期的に見れば**ブランドの信頼性維持・向上**という無形資産価値を高める重要な戦略と位置付けられます。
9. **人材と組織基盤の強化**: グローバルIPメディアへの進化を支える土台として、「**人と組織の基盤強化**」も掲げられています³⁶。具体策として、グローバル展開やデジタル事業を牽引できる人材の**採用・育成の強化**が挙げられます。特に海外ビジネス経験者やAI・デジタル技術、ゲーム・ストリーミング分野の専門知識を持つ人材を積極的に中途採用する方針です¹²。社内的には、既存社員にもデジタルリテラシー研修やグローバル人材育成プログラムを実施し、新時代に対応できるスキルセットを涵養します。また**外部人材との連携強化**も特徴で、正社員にこだわらずフリーランスや他社との人材シェアリングで必要なスキルを確保する考えです¹²。組織面では部署横断のプロジェクトチーム編成や意思決定の迅速化など、ビジョン実現に向けたしなやかな組織づくりを目指しています。これらにより、**人的資本という無形資産**の価値を高め、変革を推し進める原動力とする狙いです。
10. **成長と効率化の加速（業績目標）**: 最後に、以上の施策を通じて**グループ全体の収益力を強化し、持続的成長**を図ると締めくくられています³⁷。2025～27年度の数値計画では、27年度に売上高1,650億円・営業利益115億円を目標としており、24年度実績比で売上・利益ともに約6%強の年率成長を見込

んでいます³⁸³⁹。効率化によるコスト抑制と新規事業・海外展開による収益増を両立し、株主価値向上（ROE7.7%への改善）も図る計画です³⁹。つまり**成長と効率の両立**を追求する経営姿勢が示されたと言えます。

以上が『テレ東VISION2035』および2025～2027年中期経営計画における主な戦略方針・施策です。「**コンテンツIP創出⇒グローバル展開⇒デジタル活用⇒新事業・パートナー拡大⇒人材・組織強化**」という一連の流れで、テレビ東京グループの強みである無形資産をフル活用しながら、次の10年で抜本的な飛躍を遂げようとする意欲がうかがえます。

図：『テレ東VISION2035』における「3つの原則×4つの事業領域＝セブンブリッド戦略」の概念図。テレビ東京グループのコアコンピタンスを発揮できる4事業領域（縦軸）と、CaaS・グローバル展開・テクノロジーAIという3原則（横軸）を組み合わせ、相互に連携させることでシナジーを創出する⁴。この戦略により個々の要素を単独で動かすよりも大きな成長とイノベーションを生み出し、企業価値を最大化することを狙う。企業文化として相互リスペクトに基づく自由な対話を重視している点も注目される。⁴⁰

3. 戦略方針が知財・無形資産戦略に与える影響と方向性の変化

上記ビジョン・中期計画で示された方針は、テレビ東京HDの**知的財産・無形資産戦略に大きな変革をもたらす**と考えられます。簡潔に言えば、「**コンテンツIPと人材を軸に無形資産を総動員してグローバルに攻める戦略**」へのシフトです。以下、各種無形資産ごとに想定される方向性の変化を分析します。

・**コンテンツIP戦略の強化（知的財産の積極展開）**：長期ビジョンの中心はコンテンツIPの価値最大化であり、知財戦略もより**IP主導**の色彩を強めます。具体的には、自社が携わるアニメや番組の**海外展開・二次利用を自社主導で行う度合い**が高まるでしょう。現在も「NARUTO」等で海外ライセンス収入を得ていますが、新戦略下では例えば**海外現地法人の設立や海外スタジオとの共同出資**によって、自社IPを直接グローバル市場に投入するケースが増える可能性があります。また、コンテンツ企画段階から**世界市場を意識したIP開発**を行うと考えられます。例えばストーリー設定やキャラクターデザインで海外受けしやすい要素を取り入れたり、Netflixなど国際プラットフォームとの共同制作で世界同時配信を狙うなど、**グローバルヒットを前提としたIP創出**が戦略の主軸となるでしょう²⁹。加えて、既存人気IPの続編・スピンオフ制作にも投資を厚くし、フランチャイズ化によるライフタイムバリュー拡大を図る見込みです。権利管理面でも、海外での商標取得や著作権エージェント契約の強化など、**知財管理体制のグローバル対応**が進むでしょう。さらに、政府のクールジャパン政策とも呼応しつつ他社IPの海外展開支援やIP流通プラットフォーム事業などにも乗り出す可能性があり、コンテンツIPを軸にしたビジネスモデル多角化が加速すると考えられます。

・**ブランド戦略のグローバル展開**：テレビ東京のブランドも国内限定のものから**グローバルな文脈**で再定義されるでしょう。VISION2035では「世界の視聴者一人ひとりの心に刺さる『おもしろい』を届ける」と謳っており²²、この理念を体現する形で「**テレ東**」ブランドを**国際市場に売り込む戦略**が想定されます。例えば、英字表記の新ロゴや統一ブランドメッセージを海外のイベント（Anime Expoや国際番組見本市など）で積極発信し、「**TV TOKYO**」の**認知度向上**を図るでしょう。実際、同社は2020年代にブランドマークを刷新し「7chの矢印」をシンボルに据えました⁴¹が、これも世界展開を見据えたアイデンティティ強化策と考えられます。またブランドのコアバリューである「挑戦」「信頼」は引き続き重視され、**海外向けにも経済報道の信頼性や独創的エンタメという両輪でブランドを訴求**するでしょう。具体例として、海外の投資家・ビジネスマン層に「**テレ東BIZ**」の高品質な経済コンテンツを認知させ、**経済ニュースと言えばTV TOKYO**と思わせるブランディングや、YouTubeチャンネルで独自バラエティの字幕付き動画を配信して**面白い局としてのファンベースを醸成**する等が考えられます。こうした施策により、日本国内で培ったブランド資産をグローバル市場でもレバレッジし、新規視聴者・ユーザーを獲得する戦略へと舵を切るでしょう。

・**デジタルプラットフォーム・データ活用の飛躍:** 新戦略ではデジタル領域の無形資産価値が飛躍的に増大します。配信プラットフォームについては、現在のテレ東BIZを超えて**新たな直営サービス**が登場する可能性があります。例えば、総合型の公式オンデマンドアプリや、アニメに特化したグローバル配信サイトを自社運営する、といった展開です。特にFAST戦略に関連して、北米やアジアのストリーミングプラットフォーム（Pluto TV、Amazon Freevee等）上で「Teletto（テレ東）」ブランドの**無料チャンネル**を開設し、自社コンテンツを24時間配信する取り組みが想定されます³¹。これにより**視聴データやユーザー情報**を直接入手できるようになり、データ資産が格段に蓄積されるでしょう。蓄えたビッグデータは、視聴傾向の分析による番組開発（人気ジャンルの把握や離脱ポイント解析）に活用したり、ターゲティング広告の高度化に役立てたりできるため、**データドリブン経営**への転換が進むと考えられます。またAI活用の深化により、コンテンツレコメンドエンジンの自社開発や、映像アーカイブのメタデータ自動生成など**ソフトウェア面の知的資産**も社内に蓄積されます。こうしたデジタル技術・データ活用能力は、他社には模倣しにくい無形資産となり得ます。さらに、データマーケティングにより**顧客（視聴者）ネットワークを可視化・組織化**できる点も重要です。ファンコミュニティをオンライン上で形成し、イベント招待やグッズ販売に繋げるCRM戦略も加速するでしょう。総じて、デジタル分野への舵取り強化は**同社の無形資産ポートフォリオの中心に「プラットフォームとデータ」を据える変化**をもたらします。

・**人的資産・ノウハウの高度化:** 先述のとおり、新ビジョンでは人材戦略が大きな比重を占めています。これはすなわち、**人的無形資産（人的資本）への投資強化**です。グローバル展開やデジタル化を推進するには専門知識と多様な経験を持つ人材が不可欠であり、今後は**採用面での戦略的人材獲得**が活発化します¹²。具体的には、海外有名大学出身者や外国人クリエイターの採用、他業界（ゲーム・IT等）からの即戦力スカウトなどが考えられます。また報酬体系や働き方も柔軟にし、優秀な人材が参画しやすい環境を整えるでしょう。これらにより**社員のスキルセット多様化**が進み、新規事業アイデア創出や技術導入に関する社内ノウハウが飛躍的に増えることが期待されます。さらに、社員研修やOJTを通じて**グローバル対応力**（語学・異文化理解など）や**データ分析スキル**を底上げし、全社的な人材力強化を図るでしょう。組織学習の仕組み（ナレッジ共有プラットフォーム構築や社内勉強会の活性化等）も整備され、**ノウハウの蓄積と継承**が促進されることが考えられます。総じて、人的資産面では「専門人材の拡充」と「既存人材のアップスキル」の双方で質・量ともに強化が図られ、これ自体が競争優位の源泉としての無形資産になるでしょう。

・**パートナーシップとネットワーク資産の拡大:** グローバル戦略を推進する上で、**外部との連携ネットワーク**もこれまで以上に重要となります。ビジョンでは「**商社などとの提携、関連企業のM&A検討**」が明示されており¹¹、企業間連携による事業拡大が計画されています。例えば、大手商社と組んで海外の放送局や配信事業に出資するといった動きが考えられます（商社は海外ネットワークや投資力が強みであり、コンテンツビジネスでも協働メリットがある）。また国際的なメディアグループとの資本業務提携や、日本発コンテンツの配給で実績ある専門商社との協業によって、**自社コンテンツの販路拡大**やノウハウ共有が図られるでしょう。さらに、エンタメ領域での他社ネットワークも広がる可能性があります。たとえば、人気アニメのハリウッド実写映画化で海外映画会社と提携したり、グローバルIPを共同開発するために他国の放送局と連盟を組んだりすることも考えられます。こうした**国際的パートナーシップ**の構築は、新たな無形のネットワーク資産となります。同時に国内でも、従来から関係の深い日経グループとの連携強化は続くでしょうし、他の在京民放との技術連携（例：5G放送サービスの共同研究）など、業界内連携も深化するかもしれません。結果として、テレビ東京を中心にした**コンテンツ・ビジネスのエコシステム**がより大きく強固なものとなり、それ自体が他社には真似できない無形資産（ネットワーク効果）として作用するでしょう。

・**レピュテーション（信頼・評判）の維持と向上:** 無形資産としての**社会的信用**も、今後の戦略で一段と重視されます。世界展開にあたっては、日本国内以上に**コンプライアンスや社会的責任**への配慮が求められるため、人権方針の遵守やESG経営の推進によって「信頼できる日本のメディア」という評判を獲得していく必要があります³⁵。このため同社は、制作現場でのハラスメント防止や放送コンテンツの多様性尊重など内部施策を強化し、海外から見てもクリーンで先進的なメディア企業というイメージを醸成するでしょう。また報道機関としての中立・客観性も引き続き担保し、「偏りなく良質

な情報を届ける日本のテレビ局」という**国際的評価**を築くことが目指されます。特に経済報道に関しては、近年フェイクニュース対策など信頼性確保が世界的課題となっている中で、日経グループの信用力を背景に**高い信頼性を維持**し続けることが差別化要因となります⁴²。さらに、CSR活動や社会貢献コンテンツ（教育・環境ドキュメンタリー等）にも注力することで企業イメージ向上を図り、**ステークホルダーからの支持**を広げる戦略が考えられます。このようにレピュテーションを良好に保つこと自体が、長期的に視聴者・取引先との強固な関係資産となり、持続的成長を下支えするでしょう。

以上を踏まえると、テレビ東京HDの知財・無形資産戦略は、「**国内中心・放送中心**」から「**グローバル志向・IP中心**」への大きな転換点にあります。その方向性をまとめると以下の表のようになります。

無形資産の種類	現在の戦略・状況 (2024年時点)	VISION2035による今後の方向性 (2025年以降)
コンテンツIP (知的財産権)	アニメ等の人気IPを国内放送と一部海外ライセンスで収益化。放送後の配信・商品化も実施。	IPを起点にサービス展開（CaaS）を推進。企画段階から世界市場を狙い、海外直販・大型プロジェクトを拡大 ⁴³ 。自社で権利を長期保有しグローバルに多段展開。
ブランド・評判	「テレ東らしさ」のユニーク路線と経済報道の信頼性で差別化 ¹⁶ 。国内で熱心な支持層を獲得。	グローバル市場でブランド認知向上。国際イベント等で発信強化し ¹¹ 、「信頼できる革新的メディア」として世界の視聴者・ビジネス層に評価確立を目指す。
デジタル資産 (ソフト・データ)	TVerやテレ東BIZなど配信プラットフォーム参入。DX投資で社内効率化を模索。データ活用は限定的。	FASTを含む自社配信チャンネルの拡大 ³¹ により視聴データ大量取得へ。AI活用を全社導入し ¹⁰ 、データ分析・レコメンド等の独自システム確立。データ駆動型の意思決定を強化。
ノウハウ・組織能力	低予算でもヒットを生む企画力や製作委員会運営ノウハウを蓄積。国内志向の人材構成。	グローバル/IPビジネスの 専門人材を新規登用 ¹² し知見を拡充。既存社員もデジタル・語学研修でスキル向上。オープンな組織風土醸成とクロスボーダーなノウハウ共有を推進。
顧客ネットワーク	TXN系列ネット国内視聴者にリーチ。一部配信で海外ファンも獲得。スポンサーは国内企業中心。	海外視聴者コミュニティを直接形成 （グローバルSNS展開やイベント開催）。海外企業（スポンサー・配給先）のネットワーク拡大 ¹¹ 。国内外のユーザーデータを統合管理しCRMを高度化。
パートナーシップ	日経など既存パートナーと協業。制作委員会を通じ他社と連携。	商社・海外メディアとの提携やM&A でネットワークを拡充 ¹¹ 。国際共同制作の連盟構築。業界を超えGAFAなどテック企業とも協業し新サービス創出の可能性。
レピュテーション (信用)	報道姿勢やコンプラ遵守で一定の社会的信頼を維持。国内での評判重視。	グローバル基準のESG・人権配慮 で信頼性をさらに高める ³⁵ 。国際社会での評価を意識し、良質な情報発信と社会貢献を強化。ブランド価値＝信用力を資本に新市場開拓。

このように、VISION2035に沿った戦略転換はテレビ東京HDの無形資産の**量・質ともに次元を拡大**させる方向に働くと見られます。同社は元来コンテンツIPや創造力では強みを持っていましたが、新ビジョンではそれを「**世界規模で活かしきる**」ことを目指している点で、知財・無形資産戦略のスケールと視野が大きく広がっています。一方で、グローバル展開に伴う競争激化（ディズニーやNetflixといった巨大プレイヤーとのIP競争奪戦）、デジタル投資負担、カルチャーの変革といった課題も伴うため、無形資産戦略の洗練が求められ

るでしょう。総じて、テレビ東京HDは「コンテンツIP×テクノロジー×人材ネットワーク」の三位一体で無形資産を強化し、2035年に向けた飛躍を図るものと考えられます。

4. 想定される戦略的シナリオの検討

以上の分析を踏まえ、テレビ東京HDが今後取り得る複数の**戦略的シナリオ**について考察します。ここでは特に重要と思われる4つのシナリオ（デジタル強化、IPビジネス展開、国際展開、パートナーシップ強化）を例示し、それぞれの方向性と無形資産戦略への含意を示します。

シナリオ1: デジタルコンテンツ強化戦略

このシナリオでは、テレビ東京HDがデジタル領域に経営資源を最重点配分し、「**デジタルファースト**」の戦略を徹底するケースを想定します。具体的には、自社プラットフォームや配信チャネルの整備に大規模投資を行い、テレビ放送よりもオンライン配信での視聴体験向上を優先します。例えば、全コンテンツを網羅する公式アプリを開発して国内外で直接配信し、放送に先駆けてネット先行公開する、あるいは人気番組のスピノフを配信オリジナルで制作する、といった施策です。また**AIを活用したパーソナライズ**にも力を入れ、ユーザーの視聴履歴データから好みに合う番組やクリップをレコメンドする機能を強化します。これにより視聴者一人ひとりに最適化された「Myテレ東」体験を提供し、エンゲージメントを高める狙いです。さらにSNSやUGC（ユーザー生成コンテンツ）との連携を深め、視聴者が番組についてコメントしたり二次創作したりできる**デジタルコミュニティ**を醸成します。無形資産戦略の観点では、このシナリオでは**ソフトウェア資産（アプリやAIシステム）とデータ資産**が極めて重要になります。蓄積した視聴データは他社にはない宝の山となり、コンテンツ開発や広告営業に活用可能です。また放送局から**テック企業への変貌**を遂げることで、新たなノウハウが社内に蓄積し、人材像もデータサイエンティストやUXデザイナーなどIT寄りに変わっていくでしょう。メリットは、放送枠に縛られずグローバル全域をターゲットに直接サービス展開できる点、ユーザーとダイレクトな関係を築ける点です。一方リスクとして、従来の地上波視聴者（高齢層など）が取り残される可能性や、多額の開発投資が必要になる点、NetflixやYouTubeなど巨大プラットフォームとの競争になる点が挙げられます。それでも**デジタルコンテンツ強化**は避けて通れない潮流であり、このシナリオではテレビ東京HDが自らプラットフォーム化することで主導権を握り、無形資産をデジタル空間で最大限に活用する未来が描かれます。

シナリオ2: IPビジネス展開特化戦略

このシナリオでは、テレビ東京HDが**コンテンツIPの収益化**に経営資源を集中し、放送・配信以外の周辺ビジネスを飛躍的に拡大するケースを想定します。具体的には、人気コンテンツごとに専任のIPビジネス担当チームを設け、グッズ販売、ゲーム化、イベント興行、版權許諾などあらゆるマネタイズ機会を開拓します。たとえば、看板アニメについては自社で**公式オンラインショップ**を開設してキャラクター商品を世界中に直接販売し、多言語対応のEC展開を行うでしょう。また大型イベント（展示会、テーマカフェ、ファン感謝祭など）を国内外で開催し、**リアルな体験価値**を提供することでファンの熱量をビジネスに繋げます。ゲーム化にも積極投資し、自社スタジオや提携先でモバイルゲーム・コンソールゲームを開発してグローバル配信するかもしれません¹³。さらに、他社の有力IPも買収や提携で取り込み、自社ポートフォリオを拡充することも考えられます（いわば「IPホールディングカンパニー」的な発展）。無形資産戦略上、このシナリオでは**IP（知的財産権）そのものが主役**となります。各IPのブランド価値を磨き上げ、それぞれ**ディズニーのような包括的IPビジネス**へ育成するイメージです。メリットは、一度ヒットIPを確立できれば長期にわたり多角的収益が見込め、放送依存から脱却できる点です。また多数のIPで成功すれば**ネットワーク効果**も生まれ、「この会社のコンテンツなら買う/観る」という企業ブランド強化にも繋がります。リスクは、IPごとの成否に業績が左右されやすくなる点と、人気IPを維持するための継続的な創造力・投資が要求される点です。またIP乱立で一つ一つが希薄化しないよう管理が必要です。それでも**IPビジネス展開特化**は、テレビ東京HDの資産を最も収益化するシナリオの一つであり、無形資産を「IPポートフォリオ」として運用する発想が鍵となるでしょう。

シナリオ3: 国際展開（グローバルフットプリント）戦略

このシナリオでは、テレビ東京HDが**地理的拡大**に重点を置き、国際市場での存在感を飛躍的に高めるケースを想定します。具体的には、海外拠点の設立や現地企業の買収を積極的に行い、**海外事業ネットワーク（グローバルフットプリント）**を構築します¹¹。例えば、北米にコンテンツ配給子会社を置きハリウッドとの窓口とする、欧州のアニメ配信企業を買収してEU市場に足場を築く、東南アジアに制作スタジオを設けローカル向け番組を制作する、といった展開です。さらには、現地の有力な放送局やストリーミングサービスと資本業務提携を結び、自社コンテンツを優先的に編成してもらう協定を結ぶ可能性もあります。コンテンツ面では、各地域の文化や嗜好に合わせた**ローカライズ番組**の制作が増えるでしょう。例えば、テレ東の人気バラエティ企画を海外版にリメイクしたり、アニメ作品を現地声優・言語で制作するなど、**現地発信型のグローバルIP**創出にも乗り出すかもしれません。無形資産戦略としては、このシナリオでは「**組織能力**」と「**ネットワーク資産**」の**拡大**が肝になります。多国籍の人材を抱え、多文化に対応できる組織へ変革することで初めて国際展開が実ります。そのため現地採用や海外派遣で得た**グローバル人材の知見**が重要な無形資産となります。また各国メディアとのコネクションや政府との関係構築など、**国際的な関係資本**も蓄積されるでしょう。メリットは、巨大な海外市場で収益チャンスを掴める点と、日本市場縮小リスクを補える点です。海外売上比40%という目標達成にはこのシナリオが不可欠です¹¹。リスクは、各国ごとの競合との戦いにリソースを割く必要があり収益化に時間がかかる点、異文化マネジメントの難しさ（場合によってはブランド毀損のリスク）などです。それでも**国際展開戦略**は、長期的にテレビ東京HDを真のグローバル企業へ飛躍させる道であり、無形資産を世界で活かすためのチャレンジングなシナリオと言えます。

シナリオ4: パートナースhip主導戦略

このシナリオでは、テレビ東京HDが自前主義にこだわらず**戦略的提携・協業**によって成長を図るケースを想定します。すなわち、必要なリソースや市場アクセスを持つ**パートナー企業とのアライアンス形成**を経営戦略の中心に据えるシナリオです。具体例としては、前述の総合商社との協業がありますが、それ以外にも様々な形態が考えられます。例えば、国内外の大手動画配信プラットフォーム（NetflixやAmazon等）と長期包括契約を結び、テレ東の人気IPを独占配信してもらう代わりに制作費出資を受ける、といった提携です。またゲーム業界の大手企業とタッグを組み、アニメIPのゲーム化を共同開発することもあるでしょう。さらに、グッズ販売ではECプラットフォームと提携して物流やマーケティングを委ねる、イベント事業では海外のイベントプロモーターと組んでAnimeExpoのような大規模イベントを共催する、など各分野で**最適パートナーを選定**して協働するイメージです。無形資産戦略上、このシナリオでは「**協業によるシナジー創出**」が鍵となります。他社との連携により、自社単独では持ち得ない無形資産（ブランド力・技術・顧客基盤など）を取り込み活用できる点が強みです。例えば商社との提携であればその海外ネットワーク資産を共有でき¹¹、IT企業との協業なら最新テクノロジーや開発ノウハウを得られるでしょう。こうした**他組織の無形資産の取り込み**によって、テレビ東京HD自体の知見も広がり結果的に社内の無形資産価値が高まります。一方、提携に頼りすぎると相手企業に主導権を握られたり、利益配分の問題が生じるリスクがあります。また企業文化の違いから衝突する可能性もあります。それでも限られた経営資源で最大成果を出すにはパートナー戦略は有効な選択肢です。このシナリオでは**テレビ東京HDがハブとなって企業間ネットワークを構築**し、自社を含むエコシステム全体の無形資産を底上げするようなビジョンが描けます。まさに「共創」による価値創出モデルであり、2035年のビジョン実現に向け**協調路線**で歩む将来像です。

以上、4つのシナリオを概観しましたが、実際の戦略展開ではこれらが**複合的に組み合わせ**ると考えられます。テレビ東京HDはデジタル強化もしつつIPビジネスも伸ばし、海外にも出てパートナーとも組む、という**ハイブリッド戦略**を現実には採用していくでしょう。その中で環境変化や経営資源配分によってどの軸に比重を置くかが決まっていくはずですが、重要なのは、いずれのシナリオにおいても**同社の強みである無形資産（コンテンツIP、ブランド、人材ネットワーク等）を核に据え、それを増幅・展開**していくことで持続的成長を目指す点に変わりはないということです。VISION2035が示す「グローバルIPメディアへの進化」は、まさに無形資産経営の真価が問われる挑戦であり、上記のようなシナリオを通じてテレビ東京HDがどのように知財戦略を進化させていくか、今後も注目されます。

参考文献・出典:

- ・テレビ東京ホールディングス「2025中期経営計画(2025～27年度)」 38 5 27 34 および長期ビジョン『テレ東VISION2035』 22 3 4 (2025年5月発表)
- ・同社決算説明会資料・スクリプト 1 (2024年3月期)
- ・gamebiz.jp「テレビ東京HD、第3四半期のアニメライツ収入は12%増…」 (2025年2月19日) 44 13
- ・日本経済新聞グループサイト・テレビ東京IR資料 16 41
- ・note.com掲載「テレ東VISION2035」概要解説記事(2025年5月15日) 45
- ・その他、テレビ東京公式HPニュースリリース・番組サイト等 17 42

1 TV TOKYO Holdings Corporation Financial Results Briefing for the Fiscal Year Ended March 2025
https://www.txhd.co.jp/en/ir/finance/briefing/pdf/FY2024_Results_Briefing_Scripts.pdf

2 42 テレ東VISION 2035
<https://www.txhd.co.jp/ir/pdf/vision.pdf>

3 4 22 23 24 26 40 Formulation of TV TOKYO VISION 2035 : TV TOKYO Holdings Corporation
<https://www.txhd.co.jp/en/ir/vision/>

5 6 7 8 9 10 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 43 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/>

11 12 25 45 250514 テレ東VISION2035 | test
<https://note.com/test0843/n/n93c12110d880>

13 44 テレ東HD、第3四半期のアニメライツ収入は12%増の168億円…中国向け「NARUTO」や「スパイファミリー」配給収入&海外番販貢献、「ブラックロ」も | gamebiz
<https://gamebiz.jp/news/401096>

14 アニメ・配信事業の9月中間決算は営業益52%減の12億円 ... - gamebiz
<https://gamebiz.jp/news/395940>

15 テレビ東京HD2025年3月期 第3四半期決算、放送収入回復
<https://hotakasugi-jp.com/2025/02/14/business-tvtokyo-kessan-202303/>

16 41 理念・ブランドについて : 会社情報 : 株式会社テレビ東京ホールディングス
<https://www.txhd.co.jp/corporate/philosophy/>

17 テレビ東京がユニークな番組を作り続ける要因デザインラボ のブログ
https://snabi.jp/facility/29160/blog_articles/378686

18 ヒットのきっかけは“テレ東の低予算”『ゴッドタン』Pが明かす
<https://ananweb.jp/categories/entertainment/16225>

19 テレ東BIZ
<https://txbiz.tv-tokyo.co.jp/>

20 法人契約:テレ東BIZ
<https://www.tv-tokyo.co.jp/txbiz/ot/gen/nmm/>

21 テレ東の新人局員が叩き込まれる「制作の真髄」 - 東洋経済オンライン
<https://toyokeizai.net/articles/-/668526>