

東宝グループ中期経営計画 2028 がもたらす知財・無形資産戦略の変革と将来シナリオ

Gemini Deep Research

エグゼクティブ・サマリー

本レポートは、2025 年 4 月 14 日に発表された東宝株式会社（以下、東宝）の「東宝グループ 中期経営計画 2028」（以下、中計 2028）が、同社の知的財産（IP）および無形資産（IA）戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。分析にあたっては、従来の知的財産権に加え、技術、ブランド、コンテンツ、データ、人材、組織能力、顧客ネットワーク、バリューチェーンなど、広範な無形資産を対象とする。

現状分析の結果、東宝はゴジラや有力アニメ作品などの強力な IP ポートフォリオ、国内市場における「健全な娯楽」という強固なブランド評価、そして製作・配給・興行にわたる垂直統合型のバリューチェーンといった、強固な無形資産基盤を有していることが確認された。しかし、その強みは国内市場に偏重しており、IP の創出力やグローバル展開、デジタル技術を活用した顧客エンゲージメントにおいては、更なる進化の余地を残している。

中計 2028 は、この現状認識に基づき、「成長投資と変革を継続する期間」¹と位置づけられ、IP・無形資産戦略を加速させる明確な意図を示している。具体的には、「人」「企画」「世界」「つながる」を指針とし¹、人材への大型投資による IP 創出能力の抜本的強化、アニメ事業とゴジラ IP のグローバル展開を核とした海外市場攻略、そして顧客データ基盤「TOHO-ONE」構築によるデジタルエンゲージメント強化を重点施策として掲げている。これらを支えるため、3 年間で総額 1,600～1,700 億円規模の投資枠を設定し、コンテンツ・IP 創出、ゴジラ IP 開発、TOHO-ONE プロジェクト、M&A 等に戦略的に配分する計画である¹。

これらの施策により、東宝の IP・無形資産戦略は、従来型の国内中心・個別作品重視から、①グローバル市場を前提とした IP の企画・開発・展開、②データ活用による顧客との持続的な関係構築、③M&A も活用した組織能力・バリューチェーンの強化、④「精鋭多数」体制による持続的な IP 創出エコシステムの構築、へと大きく舵を切ることが予想される。

本レポートでは、これらの変革が成功した場合の「グローバル IP パワーハウス」シナリオ、国内基盤を強化しつつ国際展開を図る「シナジスティック・ドメスティックチャンピオン」シナリオ、そして実行上の課題に直面する「実行の逆風と抑制された野心」

シナリオの3つの将来像を提示する。どのシナリオに至るかは、計画の実行精度、市場環境の変化、そして競争激化への対応能力に大きく左右される。

結論として、中計2028は東宝がIP・無形資産を中核的な価値創造エンジンと位置づけ、グローバルエンタテインメント企業への飛躍を目指す野心的な計画である。その成否は、同社が計画された投資と変革をいかに効果的に実行し、無形資産の価値を最大化できるかにかかっている。これは、コンテンツ産業のみならず、現代経済全体における無形資産の重要性を象徴する試金石とも言えるだろう。

I. はじめに：コンテンツと無形資産価値の岐路に立つ東宝

東宝株式会社は、日本のエンタテインメント産業における主要企業であり、長年にわたり映画の製作、配給、興行、さらには演劇事業において確固たる地位を築いてきた。その根底には、創業者である小林一三氏の精神を受け継ぐ「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」という理念が存在する³。

現代のグローバルなメディア・エンタテインメント業界においては、IP（知的財産）およびブランド、データ、人材、ネットワークといった広範な無形資産（Intangible Assets, IA）が、企業の持続的成長と競争優位性を左右する主要な価値ドライバーとしての重要性を増している。これは、日本政府の知的財産推進計画などでも、コンテンツ産業を基幹産業と位置づけ、知財・無形資産への投資・活用を促進する方針が示されていることから明らかである⁵。東宝のようなコンテンツ創造企業にとって、これらの無形資産は事業の根幹であり、その戦略的な管理と活用が将来の成長を決定づけると言っても過言ではない。

このような背景の中、東宝は2025年4月14日に「東宝グループ中期経営計画2028」（中計2028）を発表した⁷。これは、創立100周年にあたる2032年を見据えた長期ビジョン「TOHO VISION 2032」³の成長ストーリーを踏襲しつつ、今後3年間で「成長投資と変革を継続する期間」と明確に位置づける、極めて重要な戦略文書である¹。中計2028は、東宝がこれまでの成功体験に安住することなく、変化する事業環境に対応し、次なる成長ステージへと移行するための具体的なロードマップを示している。

本レポートの目的は、この中計2028が、東宝のIPおよび広義の無形資産戦略にどのような影響を与え、変革を促すのかを詳細に分析することである。まず、中計2028発表以前の東宝のIP・無形資産の現状を把握し、その上で中計2028で示された戦略的方向性と具体的な施策が、これらの資産の価値向上や活用方法にどのような変化をもたらすかを考察する。最後に、これらの分析に基づき、東宝のIP・無形資産戦略が今後

取りうるいくつかの将来シナリオを予測する。

II. 現状分析：東宝の知的財産・無形資産ポートフォリオ（中計 2028 以前）

中計 2028 による変革を理解するためには、まず東宝が現在保有する IP・無形資産の全体像を把握する必要がある。ここでは、ユーザーの定義に基づき、広範な無形資産を対象として分析する。

A. 中核となるコンテンツ IP ポートフォリオ

東宝の無形資産の中核を成すのは、長年にわたり蓄積されてきた豊富なコンテンツ IP である。

- **旗艦 IP:** 最も象徴的なのは、70 年の歴史を持ち、近年『ゴジラ-1.0』の日米での大ヒットによりその価値を再認識させた「ゴジラ」である¹⁰。ゴジラは単なる映画シリーズを超え、東宝にとってまさに「宝」とも言えるグローバル IP へと成長するポテンシャルを秘めている¹⁰。これに加え、『名探偵コナン 黒鉄の魚影』のような大ヒットアニメ映画シリーズ¹²や、『SPY×FAMILY』の舞台化⁴など、アニメ領域でも強力な IP を保有・展開している。これら旗艦 IP は、現在の東宝の収益とブランドイメージを支える重要な柱である。
- **映画ライブラリ:** 長年にわたる映画製作活動を通じて蓄積された膨大な映画ライブラリは、それ自体が文化的価値を持つと同時に、リメイク、配信、商品化など、再収益化の可能性を秘めた巨大な無形資産である。映像原版の保全は、サステナビリティの重要課題としても認識されている³。
- **演劇資産:** 帝国劇場などを拠点とする演劇事業も、多くの成功した舞台作品とその関連権利という形で、独自の IP ポートフォリオを形成している。近年では、映画『キングダム』やアニメ『SPY×FAMILY』の舞台化など、他事業との IP 連携も見られる⁴。
- **IP 管理体制:** 東宝は、保有する商標やドメインネームの管理、世界規模での冒認商標対策ウォッチング、侵害案件への対応などを、マークアイ社のような外部専門企業のサービスも活用しながら行っている¹³。これは、IP 価値を維持・向上させるための基本的な活動として重要である。

現状の東宝の IP ポートフォリオは、ゴジラのような強力なレガシーIP と、国内で成功を収めているアニメ作品群によって特徴づけられる。これらは非常に価値ある資産である一方、特定のフランチャイズへの依存度が高い側面も持つ。また、その成功の多くは国内市場に限定されており、グローバルな展開力や、次世代のヒット IP を継続的に創

出するパイプラインの強化が、中計 2028 で目指される方向性であることは、現状のポートフォリオ構成からも示唆される。中計 2028 で計画されている大規模な投資¹は、まさにこの現状からの脱却と進化の必要性を裏付けている。

B. ブランド・エクイティとレピュテーション

東宝の企業価値を支えるもう一つの重要な無形資産は、長年にわたり築き上げてきたブランドイメージと社会的評価である。

- **コア・ブランド・アイデンティティ:** 東宝ブランドの中核には、「健全な娯楽 (Sound Entertainment)」を提供するという理念がある³。これは、品質、信頼性、そして幅広い層へのアピールを想起させ、観客やパートナーからの信頼の基盤となっている。このブランド・アイデンティティは、東宝グループの役員・従業員が「明るく公明正大に事業に取り組み、お客様に健全な娯楽をお届けする」という行動規範にも繋がっている³。
- **企業レピュテーション:** 90 年以上の歴史を持つ企業として、業界内および株主、地域社会などのステークホルダーから一定の評価を得ている。監査等委員会設置会社としてのガバナンス体制¹⁴や、決算説明会、IR 資料のウェブサイトでの公開¹⁴といった IR 活動を通じて、透明性の確保とステークホルダーとの対話に努めていることも、レピュテーション維持に貢献している。
- **サステナビリティと社会的責任:** 近年、東宝はサステナビリティへの取り組みを強化している。「東宝憲章」や「東宝グループ人権方針」¹⁴に基づき、人権尊重、公正な企業活動、環境課題への対応（2030 年度までに CO2 排出量 50%削減、2050 年度までに実質ゼロ目標⁹）、そして映画・演劇文化の継承³などを重要課題として掲げている。これらの活動は、社会からの信頼を得て事業活動を行うための「社会的ライセンス」としての側面を持ち、無形資産であるブランド価値やレピュテーションを補強するものである。

東宝の長年にわたる「健全な娯楽」というブランド評価は、国内市場においては大きな強みである。それは信頼と幅広い顧客層への訴求力を提供してきた。しかし、中計 2028 で目指す海外売上高比率 30%¹という目標を達成するためには、このブランドイメージが諸刃の剣となる可能性も考慮する必要がある。多様な文化や価値観を持つグローバル市場においては、「健全」という言葉が意図せずコンテンツの多様性を狭めるイメージを与えたり、特定の市場の嗜好と合致しない可能性もある。したがって、グローバル展開においては、コアとなる価値観を維持しつつも、市場特性に合わせたブランドコミュニケーション戦略や、特定のコンテンツラインに対するサブ・ブランディング戦略の検討が必要となるかもしれない。

C. 組織能力と人的資本

企業の競争力は、保有する IP だけでなく、それを生み出し、活用する組織の能力と人材に大きく依存する。

- **人材基盤:** 中計 2028 以前の東宝の人材構成は、長年の経験を持つ専門家集団によって支えられてきたと考えられる。しかし、中計 2028 では「少数精鋭から精鋭多数への転換」が掲げられており¹、これは従来の体制が、今後の事業拡大、特にグローバル展開や新規 IP の大量創出といった目標に対して、規模や多様性の面で限界があったことを示唆している。
- **製作能力:** 東宝は、TOHO スタジオ²をはじめとする映画製作インフラや、東宝舞台株式会社³などを通じた演劇製作のノウハウといった、確立された製作能力を有している。これは、高品質なコンテンツを安定的に供給するための基盤となる無形資産である。
- **企業文化:** 東宝グループは、「共に働く仲間の多様性や個性を尊重」し、「自由に意見を言い合い、議論することができる環境」の整備を掲げている¹⁵。また、男性社員の育児関連休暇取得率 70%以上、女性社員の育休取得率 100%（希望者）といった具体的な KPI を設定し、ワーク・ライフ・バランス向上にも取り組んでいる⁴。これらの企業文化や制度は、従業員のエンゲージメントを高め、創造性を引き出すための重要な無形資産である。
- **ガバナンス体制:** 監査等委員会設置会社としてのガバナンス体制¹⁴は、経営の透明性と健全性を担保し、持続的な成長を支える組織的基盤として機能している。

中計 2028 以前の東宝の組織能力は、国内市場で成功を収めてきた実績に裏打ちされているものの、その構造は伝統的な「少数精鋭」モデルに最適化されていた可能性がある。この体制は、中計 2028 が目指すような、年間 10 本体制への自社製作映画の拡充²や、海外売上高比率の大幅な引き上げ¹といった野心的な目標達成に必要な、スケールとアジリティ（俊敏性）の点で課題を抱えていたと考えられる。だからこそ、中計 2028 では「精鋭多数」への転換と大幅な人材採用が計画されているのである。既存の能力は強固だが、将来のビジョンを実現するためには、組織構造と人材プールの両面での変革が不可欠と判断されたのだろう。

D. 顧客ネットワークとデータ

顧客との繋がりは、エンタテインメント企業にとって極めて重要な無形資産である。

- **興行拠点:** 全国に展開する TOHO シネマズは、年間を通じて数多くの観客が訪れる最大の顧客接点であり、強力な顧客ネットワークを形成している²。既存の会員制度やプロモーション活動も存在していたと考えられるが、中計 2028 で計画されて

いる「TOHO-ONE プロジェクト」の必要性を鑑みると、その活用は限定的であった可能性がある。

- **配給網:** 映画館だけでなく、テレビ局、配信プラットフォーム、海外の配給会社などとの長年にわたる取引関係も、コンテンツを届けるための重要なネットワーク資産である。
- **データ資産（現状）:** 顧客データは、映画館、オンラインストア、各種キャンペーンなど、事業部門ごとに分散して管理されている可能性が高い。中計 2028 で「東宝グループの顧客データ基盤を整備する」¹と明記されていることから、グループ横断での統合的なデータ活用は、これまで十分に行われてこなかったと推察される。

東宝の現在の顧客ネットワークは、特に TOHO シネマズを通じて相当な規模に達している。しかし、顧客データの価値は、その断片化された状態のために十分に引き出されていないように見受けられる。これは、活用されずに眠っている重要な無形資産であり、だからこそ東宝は中計 2028 において、約 50 億円という巨額の投資を「TOHO-ONE」データ基盤プロジェクトに投じることを決定したのである¹。この投資は、顧客理解を深め、パーソナライズされた体験を提供し、最終的には顧客ロイヤルティを高めるための戦略的な一手と言える。

E. バリューチェーン統合

東宝の強みの一つは、企画・製作（TOHO スタジオ等²）、配給（映画、演劇、音楽、スポーツ等²）、興行（TOHO シネマズ²）に至る垂直統合型のバリューチェーンを構築している点にある。これに演劇製作（東宝舞台³）などの関連事業が加わる。

- **垂直統合モデル:** この統合モデルにより、IP の創出から顧客への提供までを一気通貫で管理し、収益機会の最大化を図ることが可能となる。
- **シナジー:** 既に、映画 IP を舞台化する（例：『キングダム』、『SPY×FAMILY』⁴）といった事業間シナジーが生まれている。また、M&A を通じて獲得した企業とのシナジー創出も、中計 2028 の重点ポイントとして挙げられている¹。例えば、映像制作会社ドラゴンフライの買収は、「グループ全体の制作力強化」「制作・配給・興行の垂直統合」「新規 IP 創出の加速」「海外展開への備え」といった複数の目的を満たすものと分析されている¹⁸。東宝舞台の完全子会社化³も、バリューチェーンの管理強化とシナジー追求の一環と考えられる。

東宝は確立された垂直統合構造を有しているものの、中計 2028 以前においては、そのバリューチェーン全体の効率性やシナジー創出のポテンシャルが最大限に引き出されていたとは言い切れないかもしれない。中計 2028 で、自社製作能力の強化²、IP の多角

的活用（映像から IP ビジネスへ）、そして M&A による機能補完¹が強調されていることは、この統合されたバリューチェーンをさらに最適化し、より多くの価値を引き出すことを目指している表れであろう。構造は存在するが、その運用効率と IP 価値最大化能力が、新たな計画の下で大幅に向上されるべきターゲットとなっていると考えられる。

F. 技術とデジタル資産

デジタル技術は、エンタテインメント産業のあらゆる側面に影響を与えている。

- **製作技術:** TOHO スタジオにおける設備投資²や、ドラゴンフライのような買収を通じて獲得した映像制作技術¹⁸など、コンテンツ制作を支える技術基盤が存在する。
- **配給プラットフォーム:** 既存のデジタル配信チャネルやパートナーシップを通じて、コンテンツをオンラインで提供している。
- **劇場技術:** TOHO シネマズにおいては、IMAX®や Dolby Cinema®といった特殊シアターの導入、プレミアムシートの設置、コンセッションにおけるセルフ・モバイルオーダーシステムの導入など、鑑賞体験向上と運営効率化のための技術投資が行われている²。
- **内部システム:** 日常業務を支える IT インフラが存在する。

現状の東宝の技術・デジタル資産は、主に既存事業の強化（例：プレミアムな劇場体験の提供²）に焦点が当てられているように見える。中計 2028 で計画されている TOHO-ONE プロジェクト¹を除けば、デジタル技術を事業モデルの根本的な変革に活用するというよりは、既存ビジネスの付加価値向上や効率化を目的とした投資が中心であったと言える。中計 2028 は、顧客エンゲージメントや新たなコンテンツフォーマット・配信方法の開発において、デジタルをより戦略的に活用する方向への転換点となることを示唆している。

III. 戦略的進化：「中期経営計画 2028」が IP・無形資産に与える影響の分析

中計 2028 は、東宝の IP・無形資産戦略を新たな段階へと引き上げるための具体的な行動計画を示している。ここでは、計画の主要な柱が各無形資産にどのような影響を与えるかを分析する。

A. 人的資本への投資：IP エンジンの燃料供給（「人」）

中計 2028 は、成長の源泉である「人」への投資を最重要課題の一つと位置づけてい

る。

- **「精鋭多数」への転換:** 従来の「少数精鋭」体制から脱却し、「精鋭多数」体制への転換を目指す。そのために、東宝本体で3年間で約200名の積極採用を行う計画である¹。これは単なる人員増強ではなく、多様な専門性を持つ優秀な人材を大規模に獲得し、組織能力を質・量ともに向上させることを意図している。
- **重点分野への人材投入:** 特にIP・アニメ事業においては、2032年までにTOHO animationの人員を倍増させるという具体的な目標が掲げられている¹。これは、人的資本への投資が、アニメという特定のIP成長分野の強化に直結していることを明確に示している。
- **エンゲージメント向上への注力:** 人材獲得と同時に、「人への投資とエンゲージメント向上に注力」することも明記されている¹。優秀な人材を惹きつけ、定着させ、その能力を最大限に引き出すことが、持続的なIP創出に不可欠であるとの認識が示されている。既存のワーク・ライフ・バランス支援策⁴や多様性を尊重する方針¹⁵も、この文脈で重要となる。
- **無形資産への影響:** これらの施策は、東宝の組織能力（より多くの、多様なスキルを持つ人材）を直接的に強化し、IP創出力（「企画力」）の向上に貢献することを目指している。

しかしながら、「精鋭多数」への急速な人員拡大¹は、東宝が長年培ってきた企業文化や、既存の業務プロセスの効率性といった無形資産に対して、無視できないリスクをもたらす可能性がある。新旧の人材を効果的に融合させ、全社的に「精鋭」としての質を維持し、かつ「健全な娯楽」³といった既存文化の良い側面を継承していくことは、容易ではない。この統合プロセスを成功させるためには、採用や育成だけでなく、組織文化のマネジメントにも意図的な注力が必要となり、短期的には純粋なクリエイティブ活動からリソースを割く必要が生じるかもしれない。つまり、人的資本拡大の「マネジメント」自体が、成功を左右する重要な無形のプロセスとなるのである。

B. コンテンツ・IP エンジンの加速（「企画」「IP」）

中計2028は、コンテンツとIPの創出・展開能力を飛躍的に高めることを目指している。

- **製作能力の拡充:** 自社企画・製作作品の供給能力を、2032年までに前中計期間の2倍（年約10本）に高めることを目指す²。これを実現するため、TOHOスタジオへの設備投資による制作環境と作品クオリティの向上を図る²。また、ドラゴンフライのようなM&Aによる制作能力強化もこの戦略の一環である¹⁸。3年間で約200タイトルのエンタテインメントを提供するという目標も掲げられている¹。
- **アニメ事業への注力:** アニメ事業は戦略的な最重要分野と位置づけられ、人員倍増

により年間 30 クール体制を構築し、IP・アニメ事業の営業利益を 200%以上（2025 年 2 月期比）に引き上げるという極めて野心的な目標が設定されている¹。これは、アニメをグローバルな IP 展開の牽引役とする明確な意思表示である。

- **ゴジラ IP の再創造:** ゴジラを単なる映画シリーズから、総合的な「IP ビジネス」へと進化させる戦略転換を図る¹。そのために 3 年間で約 150 億円という巨額の投資を行い、映画以外のイベント、ゲーム、商品化などを切れ目なく展開し、IP の長寿化とファンエンゲージメントの最大化を目指す¹。『ゴジラ-1.0』の成功¹⁰は、この戦略の有効性を裏付けるとともに、今後の展開の試金石となるだろう。
- **多様化:** 従来の映画・アニメ・演劇に加え、「TOHO NEXT」レーベルを立ち上げ、音楽・スポーツなどの新たなコンテンツ分野にも配給を拡充することで、新たな顧客層との接点を創出し、新規 IP の源泉とすることも目指している²。これにより、グループ年間興行収入 1,000 億円超を恒常的に目指すとしている²。
- **財務的コミットメント:** これらのコンテンツ・IP 戦略を支えるため、映画・アニメ・演劇・ゲーム等の企画・製作、IP 創出に対し、3 年間で約 700 億円という大規模な投資が計画されている¹。
- **無形資産への影響:** これらの施策は、中核となるコンテンツ IP ポートフォリオの量と質を大幅に拡大・多様化させ、ゴジラのような旗艦 IP の価値を最大化し、そしてコンテンツを生み出す製作能力そのものを強化することを直接的な目的としている。

一方で、自社製作のスケールアップ²、アニメ事業の急拡大¹、そしてゴジラ IP ビジネスモデルの転換¹を同時に推進することは、実行面で相当な複雑性を伴う。成功のためには、資金投入だけでなく、映画、アニメ、国際、ライセンスといった各部門間の連携強化が不可欠となる。IP をライフサイクル全体（企画から開発、多メディア展開、国内外でのマネタイズまで）にわたって統合的に管理するための、新たな組織構造やプロセスの構築が必要となるかもしれない。コンテンツユニットの創設⁴は、その方向性を示唆している可能性がある。これらの多様かつ大規模な取り組みを効果的に調整し、シナジーを最大化することは、単なる資金調達を超えた、高度な組織運営能力を要求する課題である。

C. グローバル化の推進：リーチ拡大と IP マネタイズ（「世界」）

中計 2028 は、海外市場での成長を明確な目標として掲げている。

- **野心的な目標:** 海外売上高比率を、現状の 10%程度から 2032 年に向けて 30%まで引き上げるという、非常に高い目標を設定している¹。
- **実現メカニズム:** この目標達成のため、海外拠点の拡充を加速し、新たにグループインした企業とのシナジーを創出する¹。また、世界を見据えた日本実写コンテン

ツの企画開発も促進するとしている²。特にアニメとゴジラは、このグローバル戦略の重要な柱となる⁷。

- **課題:** 海外展開には課題も存在する。例えば、配信チャンネルは増えているものの、映像以外の周辺ビジネス（マーチャンダイジング、イベント等）を展開するための環境が十分に整っていない市場も多いことが指摘されている¹¹。
- **無形資産への影響:** このグローバル戦略は、東宝およびその IP の国際的なブランド認知度とリーチを大幅に向上させ、海外の配給・ライセンスパートナーとのネットワークを強化し、最終的にはコンテンツ IP 資産から得られる収益をグローバル規模で拡大することを目指している。

しかし、海外売上高比率を3倍に引き上げる¹という目標は、単に既存のコンテンツフォーマットを輸出するだけでは達成が困難である可能性が高い。競合他社はしばしば、コンテンツのローカライズ（現地言語への翻訳だけでなく、文化的背景に合わせた調整）や、地域限定のコンテンツ開発を行っている。海外における周辺ビジネス環境の未整備¹¹という指摘は、東宝が単にコンテンツを配給するだけでなく、自社の IP のために積極的に市場を育成する必要があることを示唆している。これには、深い市場理解、現地パートナーとの強固な連携、そして国内とは異なるビジネスモデルの構築が求められ、組織能力の大幅な拡張が必要となるだろう。ローカライズ能力、異文化理解に基づく IP 展開能力、そして国際的なライセンス・マーチャンダイジング事業運営能力といった、これまで以上に高度なケイパビリティの開発または獲得が不可欠となる可能性がある。

D. デジタルブリッジの構築：顧客接点とデータ資産（「つながる」）

中計 2028 は、デジタル技術を活用して顧客との関係性を強化することを重要な指針としている。

- **TOHO-ONE プロジェクト:** この目的の中核となるのが、約 50 億円を投じて東宝グループの顧客データ基盤を整備する「TOHO-ONE プロジェクト」である¹。その目標は、グループ内に散在する顧客データを統合し、一元的に管理・活用することにある。
- **新会員サービス:** TOHO-ONE によって実現されるものとして、2026 年春にローンチ予定の「お客様と一つにつながる“新しい会員サービス”」がある¹。これは、統合されたデータに基づき、よりパーソナライズされた体験やサービスを提供することを目指すものと考えられる。
- **戦略的目標:** この取り組みは、中計 2028 の指針の一つである「お客様ともっと“つながる”」¹を具現化するものである。
- **無形資産への影響:** このプロジェクトは、価値あるデータ資産（統合された顧客プ

ロファイル)を構築し、新しい会員サービスを通じて顧客ネットワークを強化し、パーソナライズされた体験提供によってブランドロイヤルティやレピュテーションを高めることを直接的な目的としている。

TOHO-ONE プロジェクト¹は、顧客データ資産を強化する上で戦略的に理に適っている一方で、その実行には大きなリスクも伴う。大規模な IT プロジェクトに固有の複雑性、開発遅延、予算超過のリスクに加え、個人情報保護規制への厳格な対応も求められる。さらに重要なのは、技術的な課題以上に、東宝グループ全体が真にデータ駆動型の意思決定を行う企業文化へと変革する必要がある点である。マーケティング、コンテンツ開発、顧客サービスといったあらゆる部門でデータを活用して初めて、このデータ資産の価値は最大化される。データ分析能力の構築と、それを組織のコア機能に統合することは、単なる技術導入ではなく、企業文化レベルでの大きな変革を必要とする。50 億円という投資の成否は、この深層的な変化を達成できるかどうかにかかっていると言えるだろう。

E. 財務的裏付け：無形資産成長のための資本配分

中計 2028 の野心的な目標達成には、大規模な投資が不可欠である。

- **資金調達:** 今後 3 年間で 1,600～1,700 億円程度の投資資金を、営業キャッシュフローに加え、借入・社債発行等の資金調達、さらには政策保有株式や保有不動産の売却も検討・実施して捻出する方針である²。
- **投資配分:** IP・無形資産の創造・強化に直結する投資として、コンテンツ・IP 関連（映画・アニメ・演劇製作・新規 IP 創出・人材獲得等）に約 700 億円、ゴジラ IP 開発・展開に約 150 億円、TOHO-ONE プロジェクトに約 50 億円が計画されている¹。これらに加え、コンテンツ・IP 領域の M&A やシネコン出店等の成長投資として別途 1,200 億円程度が設定されており¹、この多くも無形資産の獲得や強化に向けられると考えられる。M&A は重要な成長ドライバーと位置づけられている¹。
- **財務目標:** これらの投資を通じて、ROE（自己資本利益率）の目標を従来の 8～10%程度から引き上げ、恒常的に 10%以上とすることを掲げている¹。これは、無形資産への投資が収益性向上と株主価値創造に直結するとの期待を示している。
- **無形資産への影響:** 資本配分戦略は、コンテンツ IP、ブランド、顧客データ、そして M&A や人材採用を通じた組織能力といった無形資産を創造・強化するための投資を明確に優先している。

しかし、大規模な投資プログラムの原資として、資産売却や借入・社債発行を積極的に活用する方針²は、財務レバレッジを高め、財務リスクを増大させる側面も持つ。これ

は、経営陣がこれらの無形資産投資から得られる将来のリターン（ROE 10%超という目標に反映されている）に対して強い確信を持っていることの表れであると同時に、中計 2028 の実行が計画通りに進まなかった場合や、投資が期待通りの成果を生まなかった場合に、会社の財務状況がより敏感に影響を受ける可能性も示唆している。

表 1：中期経営計画 2028 - 主要な IP・無形資産関連の投資と目標

項目	内容・目標	期間/時点	出典
投資			
コンテンツ・IP 創出 (映画、アニメ、演劇、ゲーム等)	約 700 億円	3 年間	1
ゴジラ IP 開発・展開	約 150 億円	3 年間	1
TOHO-ONE プロジェクト (顧客データ基盤)	約 50 億円	3 年間	1
M&A (コンテンツ/IP 中心) & シネコン成長	約 1,200 億円	3 年間	1
目標			
自社製作映画供給能力	年約 10 本体制 (能力目標)	2032 年まで	2
TOHO animation 人員	倍増	2032 年まで	1
IP・アニメ事業 営業	200%以上成長	2032 年まで	1

利益	(2025 年 2 月期比)		
海外売上高比率	30% (現状約 10% くらい)	2032 年に向けて	1
人的資本 (東宝本体)	約 200 名採用	3 年間	1
ROE (自己資本利益率)	恒常的に 10% 以上	中計期間以降	1
グループ年間興行収入	恒常的に 1,000 億円超	中計期間以降	2

この表は、中計 2028 における IP・無形資産戦略の野心度と重点領域を定量的に示している。

IV. 将来シナリオ：東宝の IP・無形資産戦略の展望（2025 年以降）

中計 2028 の実行結果、市場環境、競争動向によって、東宝の IP・無形資産戦略は様々な経路を辿る可能性がある。ここでは、3 つの主要なシナリオを提示する。

シナリオ 1：グローバル IP パワーハウス - 加速的成長と市場リーダーシップ

- **前提条件:** 中計 2028 が計画通り、またはそれ以上に成功裏に実行される。アニメとゴジラ IP がグローバル市場で大きな成功を収める。M&A が効果的に実行され、シナジーが最大化される。人材の獲得・育成と製作能力のスケールアップが成功する。TOHO-ONE が顧客インサイトを提供し、事業に大きく貢献する。
- **IP/IA 戦略の焦点:** グローバル規模での積極的な IP ライセンス供与とマーチャンダイジング展開。データを活用したパーソナライズド・グローバルマーケティングの推進。強力なレガシー IP の活用と並行し、新規ヒット IP を継続的に創出するパイプラインの確立。統合されたバリューチェーン全体での強力なシナジー創出。東宝ブランドが、プレミアムなアジア発コンテンツの提供者として世界的に認知される。特に、グローバルなブランド認知度、国際的なネットワーク、データ資産、そしてスケールアップされた組織能力といった無形資産が、主要な価値ドライバーとなる。
- **想定される結果:** 海外売上高比率 30% の目標を達成、あるいは上回る。高収益なライセンス/マーチャンダイジング収入が大幅に増加する。TOHO animation が世界

有数のアニメスタジオとしての地位を確立する。ゴジラが数十億ドル規模のトランスメディア・フランチャイズへと成長する。ROE は恒常的に 10% を大きく上回る水準で推移する。東宝は、日本発のグローバル・エンタテインメント企業としての地位を確固たるものにする。

シナリオ 2：シナジスティック・ドメスティックチャンピオン（国際的リーチを伴う） - バランス型成長

- **前提条件:** 中計 2028 は堅実に実行されるが、グローバル市場への浸透は想定よりも緩やかになる。国内市場での強固なパフォーマンスは継続する。TOHO-ONE の導入は成功し、国内顧客のロイヤルティ向上に貢献する。M&A は主に国内能力の強化、あるいはニッチな国際アクセス提供に留まる。人材や製作のスケールアップは達成されるが、効率性の面でいくらかの課題を残す。
- **IP/IA 戦略の焦点:** 国内バリューチェーンの最適化が引き続き中心となる。TOHO-ONE を国内市場シェア獲得やクロスセル促進に活用する。国際展開は、特定の大ヒット作品（アニメ、ゴジラなど）に注力し、広範な市場プレゼンスの確立よりも選択と集中を図る。ブランド力は国内で最も強い状態を維持しつつ、特定のニッチ分野で国際的な認知度を獲得する。人的資本のスケールアップは達成されるが、効率面でのトレードオフが生じる可能性がある。中核となるコンテンツ IP と国内顧客ネットワークが主要な価値ドライバーであり続け、国際的な IP マネタイズは緩やかに成長する。
- **想定される結果:** 海外売上高比率は着実に成長するものの、2032 年時点で 30% の目標には届かない可能性がある。国内市場シェアは維持または微増する。TOHO-ONE は国内事業の収益性向上に貢献する。ROE は 10% 超の目標を達成するが、恒常的に大幅に上回るには至らない。東宝は、国内市場における圧倒的な地位を維持し、国際的にも一定の成功を収める有力企業であり続けるが、グローバル企業への完全な変貌には至らない。

シナリオ 3：実行の逆風と抑制された野心 - 漸進的成長

- **前提条件:** 中計 2028 の実行において、製作規模拡大、人材採用・定着、M&A 統合などで大きな課題に直面する。TOHO-ONE プロジェクトが遅延、または期待されたインサイトを提供できない。グローバル市場への参入が想定以上に困難、あるいはコスト高となる。景気後退や競争激化といった外部環境の悪化に見舞われる。
- **IP/IA 戦略の焦点:** 国内の映画製作・配給・興行といったコア事業への回帰が強まる。戦略の重点が、成長投資からコスト管理と既存資産の最適化へとシフトする。国際展開は縮小または機会主義的なものとなる。IP 戦略は、リスクの低い国内ヒット作品の活用に重点が置かれる。デジタル投資のリターンは限定的となる。ブラ

ンド評価は国内では維持されるが、グローバルな野心は抑制される。映画ライブラリ、国内興行ネットワーク、確立された IP といった伝統的な資産が引き続き主要な価値ドライバーとなり、新しいカテゴリーの無形資産の成長は限定的となる。

- **IP/IA 戦略の焦点:** コアとなる国内事業（映画製作・配給・興行）への注力が強まる。戦略の重点が成長投資からコスト管理と既存資産の最適化へとシフトする。国際展開は縮小または機会主義的なアプローチに留まる。IP 戦略は、リスクの低い国内ヒット作品の活用に重点が置かれる。デジタル投資（TOHO-ONE 等）のリターンは限定的となる。ブランド評価は国内では維持されるが、グローバルな野心は抑制される。映画ライブラリ、国内興行ネットワーク、確立された IP といった伝統的な資産が引き続き主要な価値ドライバーとなり、新しいカテゴリーの無形資産（グローバルブランド、データ資産、国際ネットワーク等）の成長は限定的となる。
- **想定される結果:** 海外売上高比率の伸びは僅かに留まる。製作規模拡大の目標は未達となる。IP・アニメ事業の利益成長は目標を下回る。ROE は恒常的に 10%を超える水準を維持することが困難になる。先行投資に見合うリターンが得られず、財務的なプレッシャーが増大する可能性がある。東宝は依然として国内の主要プレイヤーであり続けるが、中計 2028 で描かれたグローバル企業への変革は達成されない。

表 2：東宝の IP・無形資産戦略に関する予測シナリオ比較

項目	シナリオ 1：グローバル IP パワーハウス	シナリオ 2：シナジスティック・ドメスティックチャンピオン	シナリオ 3：実行の逆風と抑制された野心
主要な前提条件	計画実行成功、市場好調、M&A 成功、人材・製作スケールアップ成功	計画実行堅実、国内好調、グローバル浸透は緩やか、M&A は国内中心	計画実行に課題、市場環境悪化、M&A 統合難航、デジタル効果限定
IP/IA 戦略の主要な焦点	グローバル IP 展開、データ駆動型マーケティング、新規 IP 創出	国内バリューチェーン最適化、国内データ活用、特定 IP の国際展開	コア事業回帰、コスト管理、既存 IP 活用、国際展開縮小
価値を牽引する主要	グローバルブラン	コンテンツ IP、国内	映画ライブラリ、国

無形資産	ド、国際ネットワーク、データ資産、組織能力	顧客ネットワーク、国内ブランド	内興行網、国内 IP
想定される海外売上高比率	30%超 (2032 年)	20-30% (2032 年)	10-15% (2032 年)
想定される ROE	恒常的に 10%を大幅に超過	恒常的に 10%超を達成（超過幅は限定的）	10%超の維持に苦戦
全体的な戦略的結果	グローバルリーダーへの飛躍	国際的リーチを持つ強力な国内チャンピオン	漸進的成長、国内中心プレイヤーに留まる
このシナリオの重要成功要因/リスク	実行力、グローバル市場でのヒット創出力、M&A 統合能力 / 過剰投資リスク	国内市場での競争力維持、TOHO-ONE の効果 / グローバル成長鈍化リスク	実行上の課題克服、コスト管理 / 成長停滞リスク、投資回収不能リスク

この表は、各シナリオの前提条件、戦略的焦点、無形資産への影響、そして想定される結果を比較対照することで、東宝の将来像の分岐点を示している。

V. 戦略的インプリケーション、リスク、および提言

中計 2028 は、東宝にとって大きな機会を提供する一方で、相応のリスクも内包している。IP・無形資産価値を最大化するためには、これらの機会とリスクを的確に認識し、戦略的な対応を図る必要がある。

機会

- **グローバル市場での飛躍:** 中計 2028 が成功裏に実行されれば（シナリオ 1）、特にゴジラやアニメといった世界的に認知度の高い IP を核に、グローバルエンタテインメント市場で大きな成長を遂げる可能性がある⁷。これは、日本のコンテンツ産業全体の国際競争力向上にも貢献しうる⁵。
- **顧客エンゲージメント深化:** TOHO-ONE プロジェクト¹を通じて構築される統合顧客データ基盤は、顧客理解を深め、パーソナライズされた体験を提供することで、

顧客ロイヤルティ向上と新たな収益機会の創出につながる可能性がある。

- **シナジー効果の最大化:** 垂直統合されたバリューチェーン²と、M&Aによって獲得した新たな能力（例：ドラゴンフライの制作力¹⁸、東宝舞台の完全子会社化³）を効果的に組み合わせることで、IP 価値の最大化、コスト効率の改善（例：一括調達によるコスト削減¹⁸）、そして新たな事業機会（例：BtoB 映像ビジネス¹⁸）の創出が期待できる。

リスク

- **実行リスク:** 製作規模の拡大、大量の人材採用・育成、グローバル事業展開、M&A後の統合（PMI）¹⁸、そして大規模 IT プロジェクト（TOHO-ONE）¹を同時並行で進めることの複雑性は極めて高い（Insight 8, 10）。計画通りに進まない、あるいは期待した効果が得られないリスクが存在する。
- **市場リスク:** グローバルエンタテインメント市場は競争が激しく、消費者の嗜好も急速に変化する。アニメ市場の飽和懸念や、地政学的リスクによる国際展開への影響も考慮する必要がある。また、海外における周辺ビジネス環境の未整備¹¹は、IP マネタイズの障壁となりうる。
- **財務リスク:** 積極的な投資戦略を支えるための借入や資産売却²は、財務レバレッジを高め、計画が未達に終わった場合の財務的プレッシャーを増大させる（Insight 11）。
- **人材リスク:** 「精鋭多数」¹を実現するために必要な質と量の両方を満たす人材の獲得・定着は容易ではない。急速な組織拡大に伴う企業文化の希薄化や軋轢もリスクとなる（Insight 7）。
- **IP リスク:** 依然としてゴジラや特定のアニメ作品といった少数の中核 IP への依存度が高い構造はリスクとなりうる。新たなグローバルヒットを継続的に生み出すことの難しさや、グローバル市場における IP 侵害・海賊版対策¹³も課題である。

IP・無形資産価値最大化に向けた提言

上記のリスクを管理し、機会を最大化するために、以下の点を考慮することが推奨される。

- **統合プロセスの重視:** 新規採用者や M&A で獲得した企業の組織・文化的な統合（PMI）に、十分なリソースと経営層の関与を確保する¹⁸。効果的なオンボーディング、知識共有、部門横断的なコミュニケーションを促進する仕組みを構築し、組織全体としてのシナジーを早期に実現する。
- **段階的なグローバル展開:** 一律的なグローバル展開ではなく、IP 特性（アニメ、ゴジラ等）や市場の潜在性・参入障壁を考慮した、段階的かつ地域最適化されたアプローチを検討する。初期段階では、成功確率の高い主要市場にリソースを集中し、

そこで得た知見と能力を基盤に、徐々に展開範囲を広げていく。ローカライズ戦略の精緻化も重要となる。

- **統合的 IP マネジメント体制の構築:** ゴジラのような重要 IP については、映画、アニメ、ゲーム、商品化、国内外展開など、ライフサイクル全体と全てのプラットフォームを横断的に管理する専門チームやプロセスを確立する（Insight 8 への対応）。これにより、IP 価値の最大化とブランドの一貫性維持を図る。
- **データ駆動型文化の醸成:** TOHO-ONE プラットフォームへの投資¹に留まらず、データを分析し、それを事業上の意思決定に活かすための人材育成と組織プロセス改革に注力する（Insight 10 への対応）。データリテラシーを全社的に向上させ、勘や経験だけに頼らない文化を醸成する。
- **IP パイプラインの多様化:** 旗艦 IP への依存リスクを軽減するため、多様なジャンルやフォーマットにおける新規 IP の開発に戦略的に投資し続ける。社内外のクリエイター支援・育成³を通じて、持続的な IP 創出エコシステムを構築する。
- **デジタルケイパビリティの継続強化:** TOHO-ONE に加えて、コンテンツ配信、ファンエンゲージメント、インタラクティブ・エンタテインメントなど、さらなるデジタル技術活用機会を継続的に模索し、将来の変化に対応できる事業基盤を構築する。
- **財務健全性のモニタリング:** 投資計画の進捗と収益性を注意深く監視し、レバレッジ水準を適切に管理する。ROE 10%超¹という目標達成に向けた道筋を明確にし、投資家との透明性の高いコミュニケーションを維持する¹⁴。

VI. 結論：無形資産経済における東宝の針路

「東宝グループ 中期経営計画 2028」は、東宝が自社の知的財産（IP）および広範な無形資産への投資と活用を、今後の成長戦略の中核に据えることを明確に示した、野心的な計画である。その戦略的転換は、単なる規模拡大に留まらず、質的な変革を目指すものである。具体的には、IP 創出能力の抜本的な強化（特にアニメ分野）、旗艦 IP（ゴジラ）のグローバル展開とビジネスモデル進化、デジタル技術を活用した顧客との直接かつ持続的な関係構築（TOHO-ONE）、そしてこれらを実現するための大規模な人的資本投資（「精鋭多数」への転換）が、その柱となっている。

この計画を通じて、東宝は、従来の国内市場中心の優良企業から、グローバル市場で競争力を持つエンタテインメント企業へと自らを再定義しようとしている。創立 100 周年を迎える 2032 年に「世界中のファンから愛されるエンタテインメント企業」²となることを目指すこの変革の成否は、中計 2028 で示された野心的な投資と事業運営上の変革を、今後 3 年間でいかに効果的に実行できるかにかかっている。

東宝のこの挑戦は、現代経済において、コンテンツ、ブランド、データ、人材、ネットワークといった「形のない資産」⁶が、いかに企業の価値創造と競争優位性の源泉となっているかを象徴している。中計 2028 の実行とその成果は、東宝自身の未来だけでなく、日本のコンテンツ産業、ひいては無形資産が主導する経済の将来像を占う上でも、注目すべき事例となるであろう。今後数年間は、東宝がこの歴史的な転換点を乗り越え、保有する無形資産の潜在能力を最大限に開花させることができるかを見極める上で、極めて重要な期間となる。

引用文献

1. 経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.toho.co.jp/company/info/philosophy>
2. 「東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250414/20250403508589.pdf>
3. 「東宝グループ サステナビリティ・レポート 2023」の記載内容の一部訂正について, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20231205/20231204598780.pdf>
4. TOHO GROUP SUSTAINABILITY REPORT Amazon S3, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://s3.ap-northeast-1.amazonaws.com/disclose.ifis.co.jp/236/140120231129596674.pdf>
5. 映画戦略企画委員会の開催について - 内閣官房, 5 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/wgkaisai/contents_dai1/siryou2.pdf
6. 「知的財産推進計画 2024」（概要・進捗）, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2025/dai1/siryou1.pdf>
7. 東宝が描く 2032 年へのロードマップ：アニメ事業倍増とゴジラ IP 展開で世界市場を攻める【中期経営計画 2028】 | Branc (ブラン) - Brand New Creativity -, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://branc.jp/article/2025/04/21/1530.html>
8. 東宝【9602】2025 年 04 月 14 日 開示情報 - 「東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://kabutan.jp/disclosures/pdf/20250414/140120250403508589/>
9. 「東宝グループ サステナビリティ・レポート 2023」の記載内容の一部訂正について - 福岡証券取引所, 5 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.fse.or.jp/files/lis_com_free/202312059602j0.pdf
10. 「ゴジラは宝」で米アカデミー賞受賞！東宝・松岡宏泰社長の“知的財産戦略”が結実, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.nikkan-gendai.com/articles/view/money/337836>
11. 「日本アニメをもっと世界に」東宝が強化する IP ビジネス戦略 | 財界オンライン, 5 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.zaikai.jp/articles/detail/4383>
12. 東宝【9602】の事業内容 - キタイシホン, 5 月 3, 2025 にアクセス、

<https://kitaishihon.com/company/9602/business>

13. 30 周年記念サイトインタビュー「東宝株式会社様」 - マークアイ, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://trademark.jp/30th/interview/03>
14. 東宝株式会社 - 福岡証券取引所, 5 月 3, 2025 にアクセス、https://www.fse.or.jp/files/lis_com_gvr/20241202cg9602.pdf
15. グループポリシー | 東宝株式会社, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://www.toho.co.jp/company/info/group-policy>
16. サステナビリティ | 東宝株式会社, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://www.toho.co.jp/company/info/sustainability>
17. TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://www.toho.co.jp/assets/pdf/company/TOHOVISION2032.pdf>
18. 【2024 年 M&A】 東宝によるドラゴンフライエンタテインメント買収の深層を探る【M&A 戦略分析レポート】 - note, 5 月 3, 2025 にアクセス、https://note.com/ma_strategynews/n/nc8f6b69205dd
19. 決算説明会関連資料 | 東宝株式会社, 5 月 3, 2025 にアクセス、<https://www.toho.co.jp/company/ir/annual>