

# 東宝の知財・無形資産戦略：現状と2028年への変化予測

OpenAI Deep Research

## 現状分析(2020年以降の知財・無形資産戦略)

東宝株式会社は、日本を代表する映画会社として長年培ったコンテンツ IP とブランド力を有しています。特に映画やアニメ、キャラクターといった著作権 IP (例:ゴジラ、スタジオジブリ作品の配給など) や、「TOHO シネマズ」に代表される劇場ネットワークは大きな強みです。近年(2020年以降)、同社はこうした従来からの強みに加え、デジタル技術や海外展開も含めた無形資産戦略を強化しています。新型コロナ禍で映画興行が打撃を受ける一方、アニメ映画の大ヒット(例えば『劇場版「鬼滅の刃」無限列車編』の記録的大ヒット)を契機に、東宝は従来の実写中心からアニメーション事業へのシフトを鮮明にし、第4の柱として位置付けました。

2022年には長期ビジョン「TOHO VISION 2032」を公表し、「映画・演劇・不動産」にアニメを加えた“四本柱”体制で多角的シナジーを追求する方針を示しています。この中で「企画&IPの創出と展開」「アニメーション事業の拡大」「デジタルの活用」「海外市場の開拓」を成長戦略のキーワードと位置付け、知的財産と無形資産を最大限に活用する方向性を打ち出しました。実際、2020年以降の東宝はこの方針に沿って以下のような取り組みを進めています。

- **コンテンツ IP 拡充とアニメ強化:** 他社原作 IP の映画化・アニメ化に加え、自社での IP 創出にも注力しています。特にアニメ分野では、バンダイナムコホールディングスとの資本業務提携を締結し、アニメ制作スタジオ「サイエンス SARU」の買収(2024年6月)や、北米の日本アニメ配給会社「GKIDS」の買収(2024年)など積極的な M&A を実施しました。これらにより、高品質なアニメ制作ノウハウや海外配給ネットワークといった無形資産をグループ内に取り込み、アニメコンテンツの製作・海外展開力を強化しています。また、『名探偵コナン』『僕のヒーローアカデミア』などアニメ映画の大ヒットで業績を牽引し、アニメ関連会社の買収で事業基盤を強化するといった成果も現れています。

これらは東宝がコンテンツ制作から配給・ライセンスまで垂直統合を進め、IPビジネス全体で収益最大化を図る戦略の一環と言えます。

- **バリューチェーン統合と組織能力強化:** 東宝はもともと映画製作・配給に加え、自前の映画館チェーンや不動産事業を持つことでバリューチェーン上の優位性を確立してきました。近年さらに、映像制作プロダクション「ドラゴンフライエンタテインメント」の子会社化(2024年)によって映画・映像制作機能を強化し、グループ内で複数の製作ラインを同時稼働できる体制整備に踏み出しています。また、創業者ゆかりの東京楽天地をTOBで子会社化(2023年)し、戦前から続く劇場・不動産事業パートナーとの経営一体化を図りました。これはコロナ後の環境変化に対応し、**興行・不動産基盤の強靱化**を狙ったものです。こうした一連の施策により、東宝グループは**コンテンツ企画・製作・宣伝・配給・興行・周辺事業**までを包括する組織能力とプロセスを獲得しつつあります。これら無形資産の蓄積は、映画事業とアニメ事業という「両輪」で収益を最大化できる同社の強みをさらに高めています。
- **デジタル活用と顧客ネットワーク:** デジタル技術によるマーケティングやファンとの関係構築にも着手しています。例えば2023年には映画デジタルプロモーション企業「ガイエ」を買収し、オンラインでの宣伝力強化とデータ活用を進めました。さらに、劇場・映画・アニメなど各事業で分散していた顧客情報を統合し、横断的なファンコミュニティを構築すべく新会員サービス「TOHO-ONE」プロジェクトを進行中です。このように顧客データ基盤の整備やDX(デジタルトランスフォーメーション)推進によって、ファンとのエンゲージメントやブランドロイヤルティといった無形資産の価値向上を図っています。

以上のように、ここ数年の東宝はコンテンツ/IP資産の拡大(特にアニメ分野)、無形の組織リソース強化(人的資産や制作・興行ノウハウの内部化)、デジタル時代への対応(データ・ネットワーク資産の構築)、グローバル展開基盤の準備という戦略的特徴が見られます。その結果、国内では毎年のように大型IP作品をヒットさせ業績は好調であり、グローバル市場進出への足掛かりも整いつつあります。一方で課題としては、自社オリジナルIPの創出はまだ途上で多くのヒット作は他社原作に依存していること、デジタル分野の本格展開や海外市場でのブランド認知はこれからという点が挙げられます。こうした強み・弱みを踏まえ、東宝は2025年に発表した次期中期計画で知財・無形資産戦略をさらに深化させようとしています。

## 中期経営計画 2028 による戦略変化の要点

2025年4月14日発表「東宝グループ 中期経営計画 2028」では、上記方針を具体的な投資計画と数値目標に落とし込み、知的財産・無形資産の活用強化を一段と押し進める内容となっています。同計画の位置づけは「成長投資と変革を継続する3年間」であり、掲げた成長ストーリーは「企画&IPをあらゆる価値の源泉として、アニメーションを成長ドライバーにし、デジタルの力で時間・空間・言語を超え、海外で飛躍的成長を実現する」というものです。このストーリーに沿って、経営資源を重点投入する4領域として「人材」「コンテンツ・IP」「デジタル」「海外」が明確に打ち出されています。以下の表に主要ポイントを整理します。

## 重点領域

### 中期計画 2028 における戦略・投資要点

**人材 (ヒト)** 「少数精鋭から精鋭多数へ」の転換。成長の源泉である人材に3年間で約200名を新規採用し、組織力を強化。社員のエンゲージメント向上や人材教育にも積極投資し、「人が情熱を傾けて企画をする」という東宝の価値創造を支える。

**コンテンツ・IP** 3年間で約700億円を投下し、映画・アニメ・演劇・ゲーム等約200タイトルの企画・製作と新規IP創出を推進。特にゴジラIPの開発・展開に約150億円を投入し、「映像からIPビジネスへ」の進化を図る。さらにコンテンツ・IP領域でのM&Aやシネコン新設など成長投資枠として約1,200億円を確保。TOHO animation(アニメ事業)の人員を2032年までに倍増させ、IP・アニメ事業の営業利益を+200%以上(2倍超)に伸ばす目標。

**デジタル** 東宝グループ横断の顧客データ基盤「TOHO-ONEプロジェクト」に約50億円を投資。2026年春には映画・演劇・アニメ等を横断する新しい会員サービスをローンチし、世界中のファンと“一つにつながる”ことを目指す。これにより顧客ネットワークという無形資産を可視化・活用し、マーケティング強化とファンコミュニティ醸成を図る。

**海外** 海外拠点の拡充を加速し、グループ入りした海外企業(※北米のGKIDS等)とのシナジーを創出。コンテンツの多言語展開や国際共同製作を促進し、\*\*2032年に海外売上比率30%\*\*を目標に据える。このための専門部署設置や人材配置も強化し、グローバル市場でのブランド確立と収益拡大を図る。

上記のとおり、中期計画 2028 では知財・無形資産戦略のギアを一段上げる変革が示されています。従来は他社IPの配給や国内興行網に強みを持っていた東宝が、今後は自社企画IPを積極的に創出・展開し、国内外で多面的に収益化する企業へと変貌することが期待されます。特にゴジラをはじめとする自社保有IPの事業展開を映画以外(グッズ、ゲーム、イベント等)にも広げる「IPビジネス化」や、アニメ制作体

制の大幅拡充によるコンテンツ供給力の飛躍は大きな変化点です。またデジタル戦略の明文化と投資規模の確保は、これまで弱みだったデータ活用・DX分野の強化につながるでしょう。海外戦略についても、従来は作品個別に海外配給会社と提携する程度でしたが、今後は自前の海外子会社ネットワークと現地企画部門の充実によって、継続的・体系的にグローバル市場を開拓する姿勢が打ち出されています。総じて、中期経営計画 2028 は「人材」「IP」「デジタル」「海外」という無形資産をテコに、東宝の事業モデルを強化・拡大していく転換点になると考えられます。

## 2028 年までの知財・無形資産戦略：シナリオ別予測

以上を踏まえ、東宝の知財・無形資産戦略が 2028 年までにどのように変化していくか、複数のシナリオを想定して予測します。ここでは「保守的シナリオ（現状維持に近い漸進型）」「積極的シナリオ（計画目標を達成・上回る成長型）」「破壊的シナリオ（従来路線を飛び越える革新型）」の 3 つを例示します。

### 保守的シナリオ（漸進型）

東宝が慎重路線を取り、外部環境も大きな変化がない場合のシナリオです。知財・無形資産戦略の変化は漸進的で、現在進めている施策を着実にこなしつつも大胆なリスクは避ける展開となります。具体的には：

- **コンテンツ/IP 活用:** 毎年の映画ラインナップは引き続き既存人気 IP 作品（漫画原作の映画化やシリーズ物）に頼る比重が高くなります。自社オリジナル企画への投資も行いますが慎重で、2028 年までにゴジラ級の新 IP 創出には至らない可能性があります。ゴジラについては国内外で数本の映画・アニメ展開を行い一定の収益を上げるものの、投下資本に見合う「第二の柱」と呼べるほどの事業化は保守的に進むでしょう。知的財産の海外展開も、北米市場でのアニメ映画配給やライセンス販売など既存路線の延長線上で徐々に比率を高め、目標の海外売上 30%には未達でも 20%台前半程度まで漸増すると考えられます。
- **人的資産・組織:** 採用や人員拡充は計画通り進めますが、大量採用による組織文化の変化を恐れ、育成に時間をかける傾向になります。結果、TOHO animation の体制拡大はしたものの即戦力化には時間を要し、アニメ制作本数“30 クール/年”体制の達成は 2028 年時点では部分的（例えば年間 20 クール程度）に留まる可能性があります。少数精鋭主義からの脱却も徐々に進

むものの、依然としてキーとなる大型プロジェクトは限られたプロデューサー陣に依存する構図が残ります。

- **デジタル・顧客基盤:** 2026年に開始する会員サービス「TOHO-ONE」は劇場や配信などで一定の会員数を集めますが、保守的シナリオではその活用は主に既存顧客への情報提供やリピーター促進にとどまります。データ分析による個別マーケティングや、新規顧客層の開拓といった踏み込んだ展開は限定的です。DXの進捗も社内システム整備やチケット予約の利便性向上など基本的な範囲に留まり、革新的サービス創出には至りません。
- **ブランド・レピュテーション:** 東宝ブランドの国際的な認知拡大は緩やかで、「ゴジラの東宝」という既存イメージが中心でしょう。海外での現地法人設立や企画部門設置も小規模にとどまり、例えば北米に限定した展開に集中します。結果として2028年には、日本国内では堅調な業績を維持しつつも、「国内大手映画会社が着実に事業拡大した」程度の評価に留まり、業界のゲームチェンジャーとまでは見なされない状態が想定されます。

## 積極的シナリオ(成長加速型)

中期計画2028の施策が順調に進捗し、さらには計画以上の成果を上げるシナリオです。経営陣がリスクテイクを厭わず成長投資を大胆に実行し、市場環境にも恵まれた場合、東宝の知財・無形資産戦略は飛躍的な進化を遂げます。例えば:

- **新規IP創出とフランチャイズ化:** 東宝は計画投資700億円をフルに活用して複数の新作映画・アニメを世界市場向けに企画し、その中から国際的ヒット作が生まれる可能性があります。例えばオリジナル劇場アニメが国内外で評価されシリーズ化・フランチャイズ化する、といった成功です。既存IPについても「ゴジラ」を中心にグローバル展開を加速し、ハリウッドなど海外スタジオとの連携による大型作品や、Netflixなど配信向けのオリジナルシリーズ制作にも乗り出すでしょう。こうした積極策により2028年時点で東宝発のグローバルIPがいくつか確立し、知的財産収入(ライセンス料や海外興行収入)が急伸、海外売上比率30%に迫る達成も十分ありえます。
- **アニメ事業の爆発的拡大:** TOHO animationの人員倍増と制作ライン拡充により、毎クール複数本のテレビアニメ・配信アニメを手掛ける体制が整います。人気漫画・ゲームのアニメ化権を積極的に獲得するとともに、グループ傘下のサイエンス SARUなどを活用しオリジナルアニメにも挑戦、年間30クール相当という国内トップクラスの制作本数を実現します。営業利益も計画目標通り+200%以上となり、アニメ事業は名実ともに映画事業に並ぶ収益柱となりま

す。無形資産であるクリエイター人脈・ノウハウも社内に蓄積し、今後の継続的 IP 創出の好循環が生まれるでしょう。

- **デジタル戦略によるファンエンゲージメント革新:** TOHO-ONE 会員サービスは数百万規模の会員を獲得し、映画・演劇・イベントの横断ファンコミュニティとして機能します。東宝は蓄積した顧客データを分析して作品開発やマーケティングにフィードバックし、新企画の立案や公開時期の最適化、グッズ販売戦略に活用するなどデータ駆動型の IP マネジメントを確立します。例えば人気シリーズのスピノフ企画をファン動向データから見出しヒットさせる、といった成功事例が生まれるかもしれません。また、デジタル技術を活かした新しい鑑賞体験 (AR/VR を用いたイベント上映等) も積極的に導入し、東宝ブランドは「伝統 × テクノロジー」で先進的という評価を得るでしょう。
- **グローバル展開とネットワーク拡大:** 東宝は海外における現地法人や提携先を増やし、北米以外にも欧州やアジアでの拠点設立やパートナー契約を進めます。現地スタッフによるマーケティングやリサーチ機能を備え、作品ごとに最適なプロモーションを展開することで海外興行の成功率を高めます。さらには海外の有力 IP ホルダーとも協業し、日本発 × 海外発のコラボ映画・シリーズ制作なども実現するかもしれません。こうした動きにより東宝の国際的なブランド知名度は向上し、「日本のディズニー」のような存在感を示す可能性もあります。

積極的シナリオでは、東宝は計画以上のリターンを獲得し、知財・無形資産の面でも量・質ともに飛躍します。豊富なコンテンツラインナップと強固なファン基盤によって持続的成長が見込まれ、2030 年代以降の長期ビジョン達成に向けて盤石な体制を築くことになるでしょう。

## 破壊的シナリオ (革新的変化型)

将来の予測不能な要因や技術革新によって、東宝の戦略が**従来の延長線を超えて劇的に変化**するシナリオです。この場合、東宝自身が業界のゲームチェンジャーとなるような革新的戦略を採るか、外部環境の大変化に適応して新たなビジネスモデルを構築する可能性があります。例を挙げると:

- **デジタルプラットフォームへの大胆な転換:** 映画業界全体で劇場興行と配信の関係が劇的に変わった場合、東宝は自社 IP を軸にした**直販型プラットフォーム**に踏み切る可能性があります。例えば、東宝・東映・松竹など邦画大手やアニメ制作会社と連合して日本発の映像配信プラットフォームを構築し、自社グループ作品を世界同時配信するビジネスモデルです。これにより従来劇場

収入が中心だった収益構造を転換し、データ駆動のサブスクリプションモデルやグローバルファンからの直接収入を得る形に破壊的イノベーションを起こす可能性があります。このシナリオでは東宝の知財戦略はライセンスからプラットフォームへと変貌し、膨大なユーザーデータとコミュニティを無形資産として抱えることとなります。

- **IP のマルチユース徹底と新技術融合:** 東宝は保有する IP の価値を飛躍的に高めるため、映画・アニメにとどまらず**ゲーム、音楽、メタバース空間**などあらゆるエンタメ領域へ同時展開する戦略をとるかもしれません。たとえばゴジラ IP を用いて、オンラインゲームや VR アトラクション、グローバルファンが参加する NFT コミュニティなどを立ち上げるなど、**エンターテインメント体験の統合**を図ります。新興技術 (AI による自動翻訳・制作補助など) も積極的に採用し、言語や制作コストの壁を徹底的に低減することで「**時間・空間・言語を超える**」というビジョンを技術的に実現します。これにより、東宝は従来型の映画会社から**総合 IP テック企業**へと脱皮し、知的財産の収益化手段が劇的に多様化するでしょう。
- **予期せぬ外部変動への対応:** 破壊的シナリオには、ポジティブな革新だけでなくネガティブな環境変化への対応も含まれます。例えば、劇場映画の需要が想定以上に急減したり、新興の巨大資本 (GAFA や海外メディア企業) が日本のコンテンツ市場を席卷するといった事態が起きれば、東宝は生き残りのために**抜本策**を迫られます。その場合、自社劇場網や不動産資産を活用して**体験型エンタメ (テーマパーク的施設やライブイベント) 事業**に転換したり、あるいは他業種との異色の提携によって**バリューチェーンの再構築**を行う可能性もあります。極端なケースでは、東宝自体が国際的メディア企業と合併・統合し、知財ポートフォリオを包括的に再編するような業界再編シナリオも考えられます。このように破壊的環境下では、東宝の知財・無形資産戦略も従来の延長では語れない大変革となり得ます。

破壊的シナリオでは、東宝は**従来のビジネスモデルの枠組みを超えた挑戦**を行い、その成否によって企業の姿も大きく変わります。成功すれば日本発のエンターテインメント産業をリードする革新的企業となり、失敗すれば知的財産の活用構造を抜本的に見直す再建フェーズに入る可能性もあります。しかしいずれにせよ、同社が有する強力なコンテンツ IP 群と長年のブランド力は、どのシナリオにおいても重要な資産であり続けるでしょう。東宝はそれら無形資産をテコに、2028 年までの中期を経て創立 100 周年の 2032 年に向け、さらなる飛躍を目指していくものと予測されます。