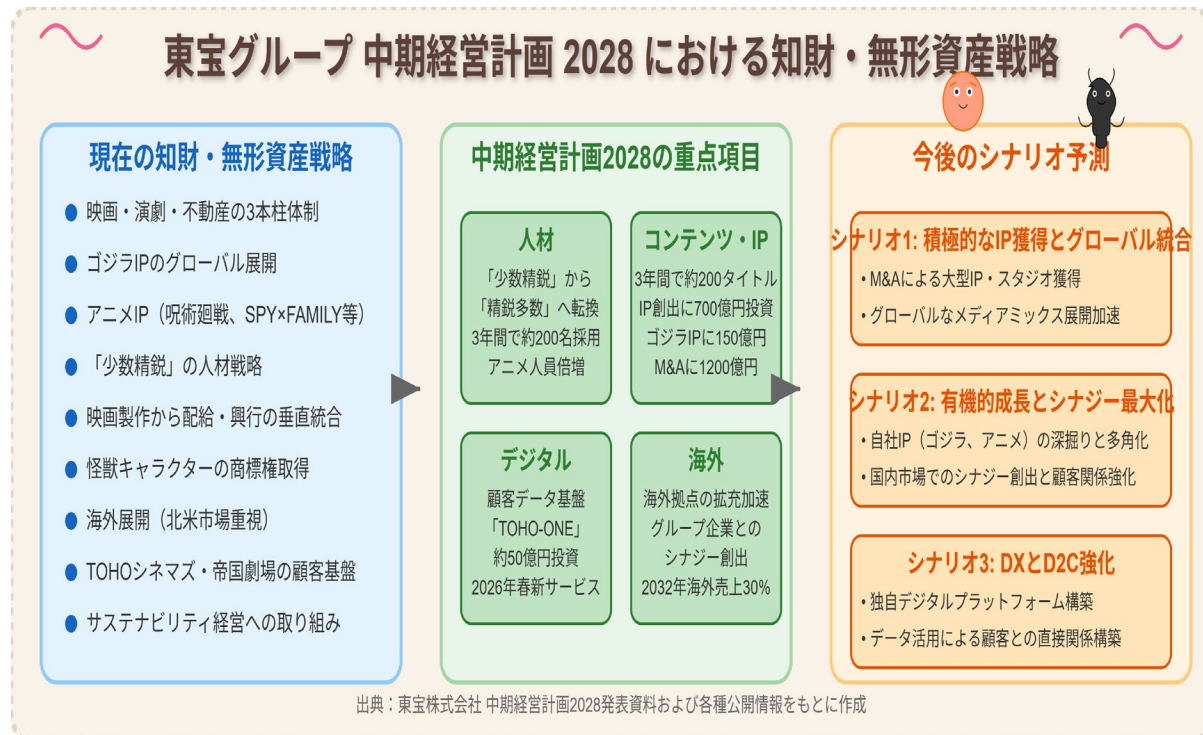


「東宝グループ 中期経営計画 2028」により、東宝株式会社の知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI



概要

東宝株式会社が2025年4月14日に発表した「東宝グループ 中期経営計画 2028」

（以下、中計2028）は、同社の知財・無形資産戦略を大きく転換させるものです

[8][31][37]。従来の映画・演劇・不動産の3本柱にアニメ事業を第4の柱として正式に

加え、IP（知的財産）創出とグローバル展開を加速させる方針が明確に打ち出されまし

た[1][4][36]。特に、ゴジラIPへの大型投資、アニメ事業の制作能力と人員の大幅増強、

顧客データ基盤（TOHO-ONE）への投資は、IPを中心とした無形資産の価値最大化を

目指す強い意志を示しています[1][4][15][27][36][38]。これにより、従来の「少数精鋭」

から「精鋭多数」への人材戦略転換、デジタル技術活用による顧客との直接的な関係構

築、M&A を含む積極的な成長投資を通じて、IP を核としたグローバルエンタテインメント企業への進化を目指すと考えられます[1][4][36]。

詳細レポート

1. 現在の知財・無形資産戦略（中計 2028 発表前）

中計 2028 発表以前の東宝は、「TOHO VISION 2032 東宝グループ 経営戦略」に基づき、持続的な成長と企業価値向上を目指していました[13][36]。

事業ポートフォリオと長期ビジョン

- 事業の柱: 映画事業（製作・配給・興行）、演劇事業、不動産事業を伝統的な 3 本柱としてきました[4][36]。近年、アニメ事業の重要性が増し、「第 4 の柱」と位置づける動きがありました[1][4][17][36]。
- 長期ビジョン (TOHO VISION 2032): 創立 100 周年の 2032 年を見据え、「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に掲げていました[1][4][36]。M&A 活用も視野に入れ、営業利益 750 億円～1,000 億円、ROE10%以上を目指していました[1][4][36]。
- 旧中期経営計画 (2025): 「ポストコロナの成長投資フェーズ」と位置づけ、映画・アニメ・新規 IP 創出分野へ 3 年間で 1,100 億円規模の投資を計画していました[6][13]。大型 M&A の枠も設定され、制作力強化のための買収（例：ドラゴンフライエンタテインメント、サイエンス SARU）も実行されました[6]。

IP 創出・活用戦略

- ゴジラ IP: 最も重要な IP と認識され、グローバル展開やキャラクタービジネスの核とされていました[15][18][25][28][49][50][51]。



- アニメ IP: TOHO animation レーベルを通じて、『呪術廻戦』『SPY×FAMILY』『ハイキュー!!』などのヒット IP を創出し、国内外での配信・商品化、劇場版展開を進めていました[13][15][17][27][28][38][51]。
- 権利保護: 怪獣キャラクター（ゴジラ、モスラ、キングギドラ等）の名前や形状について、積極的に商標権を取得し、著作権だけではカバーしきれない範囲の保護を図っていました[12][29][39][47][49]。特にハリウッド版製作決定などの節目で大量出願する傾向が見られました[49]。マークアイ社と連携し、グローバルな商標・ドメイン管理や侵害対策も行っていました[40][50]。
- グローバル展開: 海外市場（特に北米）を重視し、現地法人（Toho International、TOHO Global）設立や現地企業との連携（GKIDS 買収検討[23]、Frederator Network への出資[19]）を進め、IP の海外展開を図っていました[4][23][28][51]。

その他の無形資産

- ブランド・信頼: 創業以来の理念「健全な娯楽を広く大衆に提供すること」に基づく企業ブランドと、長年の事業活動で築かれた顧客やパートナーからの信頼[1][4][22][36]。
- 人材・組織能力: 従来は「少数精鋭」を特徴としていましたが[1][36]、映画・演劇の企画・製作・興行、不動産開発・運営に関する高い専門性を持つ人材と組織能力を有していました[51]。M&A による映像制作機能の強化も図っていました[6][43]。
- 顧客ネットワーク: 全国規模の映画館チェーン（TOHO シネマズ）や帝国劇場などの直営劇場を通じた顧客接点[4][51]。
- バリューチェーン: 映画の企画・製作から配給・興行、二次利用まで一貫して手掛ける体制[51]。
- サステナビリティ・ガバナンス: サステナビリティ経営や人的資本・知的財産への投資に関する情報開示を進めていました[3][10][22][36][45][48]。株主からのガバナンス改善要求もありました[7]。

2. 「東宝グループ 中期経営計画 2028」の概要と影響

中計 2028 は、「長期ビジョン 2032」の成長ストーリーを踏襲しつつ、「成長投資と変革を継続する期間」と位置づけられています[1][4][24][35]。

計画の位置づけと基本指針

- 基本指針: 『“人”が、情熱を傾けて“企画”をし、エンタテインメントを創り、“世界”に届ける』という価値創造ストーリーに加え、世界中の顧客と積極的に“つながる”ことを重視[1][4][36]。
- 重点項目: 「人材」「コンテンツ・IP」「デジタル」「海外」の4領域に経営資源を積極的に投下[1][4][15][27][36][38]。

重点項目と知財・無形資産への影響 中計 2028 における重点項目と具体的な施策は、東宝の知財・無形資産戦略に以下の影響を与えます。

重点項目	主な施策・目標	知財・無形資産への影響
人材	・「少数精鋭」から「精鋭多数」へ転換 [1][4][36]・3年間で約200名採用、人への投資とエンゲージメント向上[1][4][36]・2032年までに TOHO animation の人員倍増（約60名→120名）[4][15][27][38]	・組織能力（人材）の量・質両面での強化・IP創出・活用のための人的資本増強・アニメ事業の企画・製作能力向上
コンテンツ・IP	・3年間で約200タイトル提供[1][4]・コンテンツ（映画、アニメ、演劇、ゲーム等）企画・製作、IP創出に3年で約700億円投資[1][4][18]・ゴジラIP開発・展開に3年で約150億円投資、IPビジネス本格強化[1][4][15][18][27][38]・コンテンツ・IP領域のM&A、シネコン出店等に3年で1200億円程度設定[1][4][15][27][38]・2032年までにIP・アニメ事業の営業利益200%以上目標（2025年2月期比）[1][4][15][27][38]・ゲーム開発推進（ゴジラ、アニメIP）[18][46][51]	・**コンテンツ（映画・アニメ・演劇・ゲーム等）**の量的拡大と質的向上・IP（知的財産）の創出・獲得・活用の加速・主力ブランド（ゴジラ）の価値向上と多角展開・ソフトウェア（ゲーム）開発能力の強化・M&AによるIPポートフォリオ、組織能力、顧客ネットワークの拡充
デジタル	・顧客データ基盤「TOHO-ONE」プロジェクトに約50億円投資[1][4][18]・2026年春に新会員サービス開始予定[1][4][18]	・データ資産の構築と活用・顧客ネットワークとの関係深化・直接接続・ブランド体験のパーソナライズ・ノウハウ（データ分析・活用）の蓄積
海外	・海外拠点の拡充加速、グループイン企業とのシナジー創出[1][4][36]・2032年に海外売上高	・グローバル市場でのプレゼンス向上・ブランドの国際的

	比率 30%目標[36]	認知度向上・バリューチェーン／サプライチェーンのグローバル化・海外組織能力の強化
--	--------------	--

組織再編：IP・アニメ事業の独立 2026 年 2 月期より、「IP・アニメ事業」を独立した報告セグメントとする組織再編が発表されました[5][15][27][38]。これは、アニメと IP を経営戦略の中核に据え、事業責任と成果を明確化し、成長を加速させる狙いがあることを示唆しています。これにより、IP 創出から活用、収益化に至るプロセスや組織能力が専門化・強化されることが期待されます。

3. 今後の知財・無形資産戦略に関する予測シナリオ

中計 2028 を踏まえ、東宝の今後の知財・無形資産戦略は、以下のいくつかのシナリオが考えられます。これらのシナリオは排他的ではなく、組み合わせられる可能性もあります。

シナリオ 1：積極的な IP 獲得とグローバル統合

- 戦略: M&A を最重要戦略と位置づけ、国内外の大型 IP ポートフォリオや有力スタジオ（アニメ、ゲーム、実写）の獲得を積極的に推進する。獲得した IP と既存 IP（ゴジラ、アニメ等）を統合し、グローバル市場でメディアミックス展開を加速する。TOHO-ONE をグローバルなファンマーケティング基盤として活用する。
- 強化される無形資産: IP ポートフォリオの多様性・規模、グローバルな企画・製作・展開能力（組織能力）、グローバルブランド認知、海外顧客ネットワーク、データ活用能力。
- リスク: 高額な投資負担、M&A 後の統合（PMI）の困難性、文化的な違いによるシナジー創出の障壁。

シナリオ 2：有機的成長とシナジー最大化

- 戦略: 自社 IP（特にゴジラと TOHO animation 作品）の深掘りと多角化（ゲーム、マーチャンダイジング、体験型施設等）に重点を置く。M&A は、特定の機能（例：CG 技術、ローカライズ、ゲーム開発）を補完するものに限定する。TOHO-ONE は主に国内市場での顧客エンゲージメント強化と、映画・アニメ・演劇等の事業間シナジー創出（クロスセル等）に活用する。
- 強化される無形資産: 既存 IP の価値、社内クリエイター・プロデューサーの育成（人的資本）、国内顧客との関係性、事業間連携プロセス、コスト効率（バリューチェーン最適化）。
- リスク: 成長スピードの鈍化、海外市場での飛躍的なシェア拡大の遅れ、大型ヒット IP 創出への依存度上昇。

シナリオ 3：デジタルトランスフォーメーションと D2C 強化

- 戦略: TOHO-ONE プロジェクトを核に、独自のデジタルプラットフォーム（配信、ファンコミュニティ、EC 等）構築に注力する。顧客データを徹底的に分析・活用し、パーソナライズされたコンテンツ推奨や体験を提供する。M&A は、データ分析技術、プラットフォーム技術、デジタルマーケティングに強みを持つ企業を対象とする。海外展開においても、デジタルチャネルを通じた直接的なファン獲得（D2C: Direct-to-Consumer）を目指す。
- 強化される無形資産: データ（量・質・分析能力）、デジタルプラットフォーム（技術・ソフトウェア）、顧客との直接的な関係性（顧客ネットワーク）、デジタルマーケティング・ノウハウ、グローバルなデジタルブランド。
- リスク: 大規模な技術投資と開発の複雑性、既存の配給・興行パートナーとの関係変化、グローバルプラットフォーム競争の激化。

結論

「東宝グループ 中期経営計画 2028」は、東宝が IP と無形資産をこれまで以上に経営の中核に据え、その価値最大化に向けて大きく舵を切ったことを示しています。特に、アニメ事業の柱としての確立、ゴジラ IP への集中投資、人材とデジタル基盤への大規模投資は、コンテンツ創出力、グローバル展開力、顧客との関係構築能力といった無形資産を飛躍的に強化しようとする明確な意思の表れです[1][4][15][27][36][38]。

今後の戦略は、M&A による規模拡大を追求するのか（シナリオ 1）、既存 IP の深掘りと国内基盤強化を優先するのか（シナリオ 2）、あるいはデジタルプラットフォームを軸とした D2C モデルへ移行するのか（シナリオ 3）、その組み合わせによって具体的な様相は変わるでしょう。しかし、いずれのシナリオにおいても、「IP 創出・活用能力」「グローバル展開力」「デジタル対応力」「それを支える人材（組織能力）」といった無形資産の重要性は増し、これらの強化が今後の東宝の企業価値を左右する鍵となることは間違いありません。

1. [経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社](#)
2. [TOHO CO., LTD. Unveils Strategic Mid-Term Plan 2028](#)
3. [コーポレートガバナンス - 東宝株式会社](#)
4. [Corporate Philosophy | TOHO CO., LTD.](#)
5. [TOHO CO., LTD. Restructures Reporting Segments to ...](#)
6. [【2024 年 M&A】 東宝によるドラゴンフライ ... - note](#)
7. [3D Investment Partners urges Japan's Toho to improve ...](#)
8. [東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ 2025 ...](#)
9. [Toho Co., Ltd. Corrects Mid-Term Plan 2028 Document](#)
10. [東宝【9602】のリスク・方針 - キタイシホン](#)
11. [TOHO CO., LTD. Corrects Mid-Term Plan 2028 - TipRanks.com](#)
12. [Shin Godzilla finally calms down: IP High Court approves 3D ...](#)
13. [東宝【9602】の事業内容 - キタイシホン](#)
14. [3D Investment Publishes Corporate Value Enhancement Plan ...](#)
15. [ゴジラに 150 億円投資、アニメ本数を 7 年で倍増——東宝](#)
16. [Medium-term management plan | TOHO HOLDINGS](#)
17. [東宝の事業戦略の変化、アニメを「第 4 の柱」にすること ...](#)

18. [Toho To Invest ¥15 Billion In Godzilla Over Next 3 ... — Substack](#)
19. [TOHO International Makes Multi—Million Dollar Investment to ...](#)
20. [Toho : Notice of Action Plan Developed Based on Verification ...](#)
21. [決算説明会関連資料 | 東宝株式会社](#)
22. [Group Policy | TOHO CO., LTD.](#)
23. [東宝が挑戦する世界 植田社長が語る TOHO Global の北米展開](#)
24. [TOHO CO., LTD. Financial Results Briefing for FY2/25 and Mid ...](#)
25. [Toho Expanding Overseas](#)
26. [Financial Highlights | TOHO CO., LTD.](#)
27. [ゴジラに 150 億円投資、アニメ本数を 7 年で倍増——東宝](#)
28. [事業紹介 | 東宝株式会社 新卒採用 2026 — saiyo—info.net](#)
29. [知財高裁、東宝「シン・ゴジラ」の立体商標を認定](#)
30. [経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社](#)
31. [東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ 2025 ...](#)
32. [ゴジラに 150 億円投資、アニメ本数を 7 年で倍増——東宝](#)
33. [ゴジラに 150 億円投資、アニメ本数を 7 年で倍増——東宝](#)
34. [\(訂正\)「東宝グループ 中期経営計画 2028 策定 ... — みんかぶ](#)
35. [決算説明会関連資料 | 東宝株式会社](#)
36. [経営理念／経営戦略 | 東宝株式会社](#)
37. [東宝【9602】：「東宝グループ 中期経営計画 2028」策定に関するお知らせ 2025 年 4 月 14 日
\(適時開示\)：日経会社情報 DIGITAL：日本経済新聞](#)
38. [ゴジラに 150 億円投資、アニメ本数を 7 年で倍増——東宝、新中期計画でアニメ・IP ビジネス
を本格強化（オタク総研） — Yahoo！ニュース](#)
39. [怪獣商標総進撃！「ゴジラ」だけじゃない 50 怪獣の知財保護戦略](#)
40. [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](#)
41. [企業概要 | 東宝株式会社](#)
42. [Haruna Yamanaka — 知的財産 — 東宝（株） — LinkedIn](#)
43. [【2024 年 M&A】 東宝によるドラゴンフライ ... — note](#)
44. [東宝株式会社 — 【正社員】 法務 知的財産担当者](#)
45. [グループポリシー | 東宝株式会社](#)
46. [事業紹介 | 東宝株式会社 新卒採用 2026 — saiyo—info.net](#)
47. [知財高裁、東宝「シン・ゴジラ」の立体商標を認定](#)

- 48. [サステナビリティ | 東宝株式会社](#)
- 49. [怪獣商標総進撃！「ゴジラ」だけじゃない 50 怪獣の知財保護戦略 | Toreru Media](#)
- 50. [30 周年記念サイトインタビュー「東宝株式会社様」 | 株式会社マークアイ](#)
- 51. [事業紹介 | 東宝株式会社 新卒採用 2026](#)