

TOHO

東宝の知財・無形資産戦略: 現状と2028年への変化予測

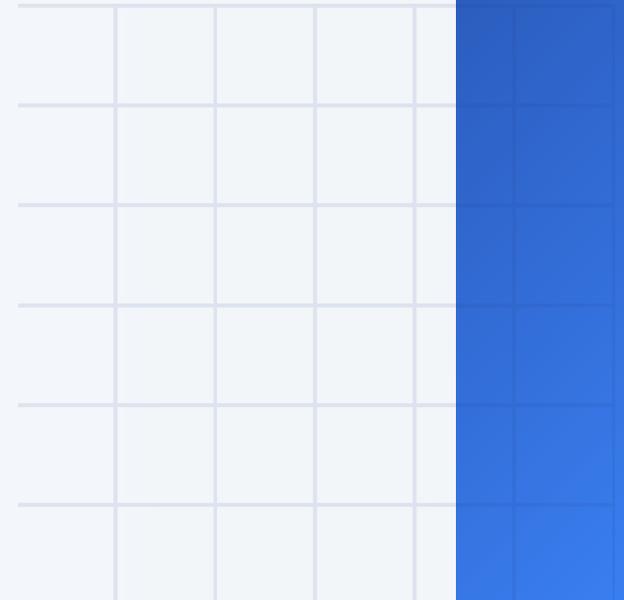
OpenAI Deep Research

2025年5月



目次

- 1  現状分析（2020年以降の知財・無形資産戦略）
- 2  中期経営計画2028による戦略変化
- 3  2028年までのシナリオ別予測
- 4  まとめと示唆



現状分析（2020年以降の知財・無形資産戦略）

主な強み

◎ コンテンツIP

- ゴジラ - 世界的知名度を持つ自社IP
- スタジオジブリ作品 - 配給パートナーシップ
- 人気漫画・小説の映像化権 - 企画開発力

田 劇場ネットワーク

TOHOシネマズ

- 全国77劇場・686スクリーン
- 国内市場シェア約20%
- 製作から上映までの垂直統合優位性

長期ビジョン「TOHO VISION 2032」



四本柱体制によるシナジー戦略



2022年以降 積極的なM&A・出資で知財力強化
コロナ禍後のアニメ事業戦略転換が収益貢献

戦略的取り組み（2020年以降）



コンテンツIP拡充とアニメ強化

積極的M&A戦略

- 2024.6 サイエンスSARU
高品質アニメ制作スタジオ
- 2024 GKIDS
北米日本アニメ配給会社

ヒット作品による成長

- ✔ 名探偵コナン
- ✔ 僕のヒーローアカデミア

✓ アニメを事業の第4の柱として確立
✓ 製作から海外展開までのバリューチェーン強化



バリューチェーン統合と組織能力強化

映像制作基盤強化

- 2024 ドラゴンフライエンタテインメン
ト
映像制作プロダクション子会社化
→ 複数の製作ライン同時稼働体制へ

不動産・興行事業基盤強化

- 2023 東京楽天地 TOB
創業者ゆかりの劇場・不動産事業
→ 経営一体化による興行・不動産基盤強靱化

✓ 企画・製作・宣伝・配給・興行の垂直統合
✓ コロナ後の環境変化への対応力強化



デジタル活用と顧客ネットワーク

デジタルマーケティング強化

- 2023 ガイエ 買収
映画デジタルプロモーション企業
→ オンライン宣伝力・データ活用の強化

TOHO-ONE

進行中

顧客情報統合による横断的ファンコミュニティ構築

👥 劇場・映画・アニメ・演劇の顧客データ統合

✓ ファンとのエンゲージメント強化
✓ データ駆動型マーケティングへの転換

中期経営計画2028による戦略変化の要点

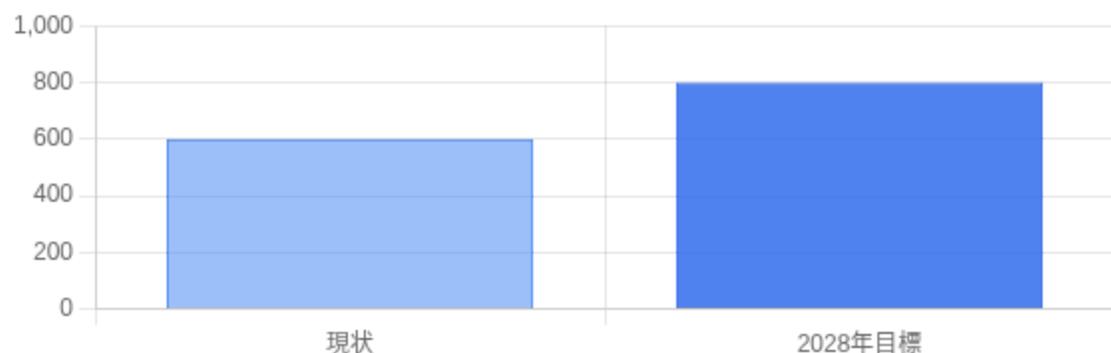
「成長投資と変革を継続する3年間」

人材（ヒト）

投資方針

「少数精鋭から精鋭多数へ」

約200名 新規採用（3年間）



人的資本への投資による企画力・組織力強化

コンテンツ・IP

約700億円 投資規模（3年間）

- 映画・アニメ・演劇・ゲーム等 約200タイトル
- ゴジラIP開発・展開に約150億円投入
- TOHO animation人員を2032年までに倍増
- IP・アニメ事業の営業利益+200%以上目標
- M&A・シネコン新設など成長投資約1,200億円確保

デジタル

TOHO-ONEプロジェクト

2026年春ローンチ

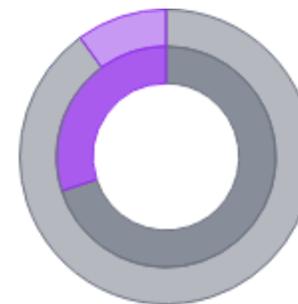
約50億円 投資規模

東宝グループ横断の顧客データ基盤

映画 演劇 アニメ 劇場 会員情報統合

"世界中のファンと一つにつながる"

海外



国内売上 海外売上

- 海外拠点の拡充を加速
- GKIDS等とのシナジー創出
- コンテンツの多言語展開
- 国際共同製作の促進

2032年 海外売上比率 30% 目標

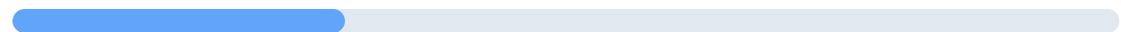
2028年シナリオ予測：保守的シナリオ

漸進型

コンテンツ/IP活用

自社IP創出 vs 他社IP活用

自社オリジナル 他社IP依存



- ✓ 既存人気IP作品（漫画原作の映画化、シリーズ物）への依存が継続
- ✓ ゴジラIPの展開は国内外で数本の映画・アニメ化にとどまり、投資回収は確実性重視
- ✓ 海外売上比率は目標30%には未達も、20%台前半まで漸増

2028年のIP収益構造

既存IP活用 (60%)

新規IP (20%)

海外 (20%)

人的資産・組織

TOHO animation製作体制

現状 目標：30クール/年



≈ 20クール/年の達成にとどまる

- ✓ 採用や人員拡充は計画通り進むが、育成に時間をかける慎重姿勢
- ✓ 少数精鋭主義からの脱却は徐々に進むが、大型プロジェクトは限られたプロデューサー陣に依存

2028年の組織特性

内部育成重視

実績主義

安定性優先

デジタル・顧客基盤

- ✓ TOHO-ONE会員サービスは一定の会員数を獲得するも、活用は情報提供やリピーター促進に留まる
- ✓ データ分析による個別マーケティングや新規顧客層開拓は限定的
- ✓ DXの進捗は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

TOHO-ONE 会員サービス

基本機能のみ

チケット予約

会員特典

情報配信

高度分析

革新サービス

ブランド・レピュテーション

国際的ブランド認知度

アジア 北米 欧州 その他



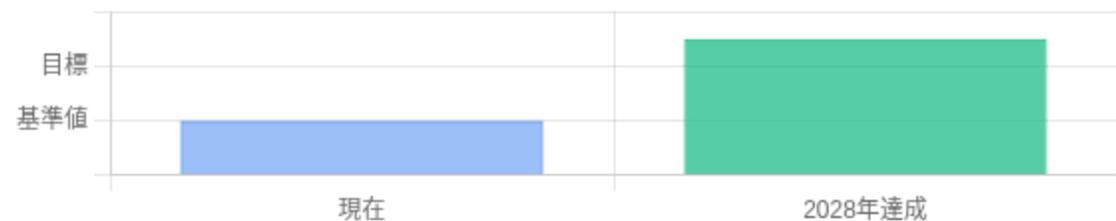
- ✓ 東宝ブランドの国際的な認知拡大は緩やかで、「ゴジラの東宝」イメージが中心
- ✓ 海外での現地法人設立や企画部門は小規模、例えば北米に限定した展開に集中
- ✓ 2028年には、国内では堅調な業績を維持しつつも業界のゲームチェンジャーとまでは見なされない評価

保守的シナリオ: 安定路線重視、リスク回避型の事業展開

2028年シナリオ予測：積極的シナリオ 📈 成長加速型

🏠 新規IP創出とフランチャイズ化

計画投資700億円の活用状況



- ✓ オリジナル劇場アニメの国際ヒット & シリーズ化
- ✓ ゴジラIPのグローバル展開加速
- ✓ 海外スタジオとの共同制作実現
- ✓ 配信向けオリジナルシリーズ展開

海外売上比率 **↑30%達成**

📺 アニメ事業の爆発的拡大

製作体制

30クール

年間制作量

営業利益

+230%

目標上回る成長

TOHO animation成長指標

人員	制作ライン	収益比率
2倍増 計画達成	複数並走 体制確立	映画と同等 第2の柱確立

- ✓ 人気原作アニメ化権を積極獲得 + オリジナルアニメ展開
- ✓ サイエンスSARU等のノウハウ活用によるクオリティ向上
- ✓ クリエイター人脈・ノウハウの社内蓄積と好循環形成

📱 デジタル戦略によるファン革新

TOHO-ONE会員数

数百万規模

映画・演劇・イベントの横断コミュニティ形成

- ✓ 顧客データ分析による作品開発・マーケティング最適化
- ✓ ファン動向データからスピンオフ企画発掘→ヒット
- ✓ AR/VRなど最新技術を活用した革新的鑑賞体験の導入
- ✓ 東宝ブランドが「伝統×テクノロジー」で先進的評価獲得

🌐 グローバル展開とネットワーク拡大

拠点展開



- ✓ 現地スタッフによる地域別最適プロモーション体制確立
- ✓ 海外有力IPホルダーとの協業・日本×海外のコラボ作品展開
- ✓ 東宝の国際ブランド知名度向上「日本のディズニー」評価獲得

豊富なコンテンツと強固なファン基盤による
持続的成長サイクル確立

積極的シナリオ: 計画以上のリターンを獲得し、2030年代の長期ビジョン達成へ盤石な体制構築

2028年シナリオ予測：破壊的シナリオ

⚡ 革新的変化型

📺 デジタルプラットフォームへの
大胆な転換

日本発グローバル配信プラットフォーム

🎬 邦画大手・アニメ制作会社との連合

東宝・東映・松竹・アニメスタジオ連合による
国産コンテンツ集約プラットフォーム構築

🌐 世界同時配信モデルへの転換

📊 データ駆動サブスクモデルの確立

👤 グローバルファンからの直接収益獲得

ビジネスモデル転換

ライセンサー → プラットフォーマー

🧩 IPのマルチユース徹底と
新技術融合

オンラインゲー
ム

VRアトラクシ
ョン

NFTコミュニテ
ィ

AIキャラクター

自動翻訳技術

メタバース空間

🎧 あらゆるエンタメ領域への同時展開

🤖 AI活用による言語・制作コスト壁の打破

🎬 映画会社から総合IPテック企業への脱皮

🔄 予期せぬ外部変動への
対応

想定される外部要因

⚠️ 劇場需要の想定外の急減

⚠️ GAFAs等の巨大資本によるコンテンツ市場
席巻

対応策シナリオ

🔄 自社劇場・不動産活用した体験型エンタメへ
転換

🤝 異業種との革新的提携によるバリューチェー
ン再構築

極端シナリオ

🏢 国際メディア企業との合併・統合による
知財ポートフォリオ包括的再編

革新的シナリオの共通点：従来のビジネスモデルの枠組みを超えた挑戦

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

シナリオ比較：東宝の2028年への道筋

比較軸	保守的シナリオ 漸進型	積極的シナリオ 成長加速型	破壊的シナリオ 革新的変化型
財務インパクト 	安定成長 営業利益: 年率5%程度	急速拡大 営業利益: 年率15-20%	大幅変動 初期投資増→収益急拡大
リスク・リターン 	リスク 低 リターン 中～低	リスク 中 リターン 高	リスク 高 リターン 超高/低
必要となる組織変革 	限定的 <ul style="list-style-type: none"> 現組織の効率化 既存体制の微調整 既存人材の育成重視 	大規模 <ul style="list-style-type: none"> 大量人材採用・育成 戦略部門・制作部門の拡充 グローバル人材強化 	抜本的 <ul style="list-style-type: none"> 組織構造の根本的再編 テック人材の大量採用 新事業部門の創設
長期的成長可能性 	中・安定型 2032年以降 成長率鈍化 国内市場シェア維持・緩やかな海外展開で安定した収益基盤を維持。環境変化に脆弱な側面も。	高・持続型 2032年以降も成長継続 グローバル展開とIP資産活用の好循環確立。業界環境変化への適応力も高く持続的成長が見込める。	超高・変動型 業界構造変革の可能性 成功時は業界のゲームチェンジャーとして飛躍的成長。失敗時は事業再編の可能性もあり両極端。

シナリオ転換トリガー・外部環境要因

保守シナリオへの転換要因

- 市場急変による投資回収リスク増大
- 自社IP創出の連続的失敗
- 人材採用計画の未達

積極シナリオへの転換要因

- グローバルアニメ市場の急拡大
- 新規IPの想定以上の成功
- デジタルマーケティングの効果向上

破壊シナリオへの転換要因

- 既存映画館モデルの急激な衰退
- GAFAs等の日本市場急展開
- 配信プラットフォームの統合再編

実際の展開は3シナリオが混在する可能性大・段階的な変化や領域別の異なる進捗に注目

東宝の知財・無形資産戦略：まとめと示唆



現状の強みと変化の方向性

豊富なIP資産

- ゴジラなど自社IP
- スタジオジブリ配給
- 人気コンテンツの映像化権

劇場ネットワーク

- TOHOシネマズ全国展開
- 垂直統合による優位性
- 不動産資産との連動

アニメ事業の重要性

2020年
第4の柱へ
位置づけ転換



2025-2028
映画と同等
収益の柱へ



2032年
グローバル展開
成長ドライバー

未来への方向性

デジタル活用

- TOHO-ONE統合顧客基盤
 - データ駆動型IP管理
 - AR/VR体験の提供
- リアル×デジタルの融合

海外展開

- 北米・欧州・アジア拠点
 - M&Aによる海外進出
 - 現地企画・制作の強化
- 目標:海外売上30% (2032年)

シナリオ選択は戦略的判断

市場変化と自社リソースに応じた段階的实施が鍵

どのシナリオでも必要となる4つの核心要素



人材育成・確保

少数精鋭から精鋭多数へ
クリエイティブ&ビジネス両面
グローバル人材の育成



IP創出力

自社オリジナルIP開発
ゴジラIPの最大活用
マルチプラットフォーム展開



デジタル基盤

ファンとの直接接点構築
データ活用のDX推進
新技術への適応力



国際展開力

現地パートナー構築
グローバルブランド確立
多言語・多文化対応

映画・演劇・不動産・アニメの"四本柱"と知財・無形資産戦略で
東宝はエンターテインメント業界の新たなステージへ