

東映アニメーションの知財戦略：高収益IPを海外展開で伸ばす東映アニメの実像

エグゼクティブサマリ

事業概要

東映アニメーション株式会社(証券コード:4816)は、1956年の創立以来、日本のアニメーション産業において映像製作を担ってきた企業であり、テレビシリーズ、劇場作品、版權、商品販売、イベント等の事業を展開している。同社は1963年に初のテレビシリーズアニメ『狼少年ケン』を送り出し、その後『魔法使いサリー』『UFOロボ グレンダイザー』『美少女戦士セーラームーン』『スラムダンク』などの作品を展開してきた。作品は全世界100カ国以上で放映されており、海外市場においても長期的に作品販売を行ってきた。事業面では、映像製作・販売事業、版權事業、商品販売事業、その他事業を通じて、企画・製作・営業を組み合わせたワンストップ型のアニメーション製作・権利運用を行っている。

財務

2026年3月期の連結業績は、売上高93,669百万円、営業利益31,018百万円、経常利益33,462百万円、親会社株主に帰属する当期純利益25,070百万円であった。前期比では売上高が7.1%減、営業利益が4.4%減であった一方、経常利益は0.8%増、親会社株主に帰属する当期純利益は6.1%増となった。売上高営業利益率は33.1%、自己資本比率は84.6%、自己資本利益率(ROE)は15.5%、総資産経常利益率(ROA)は17.0%であった。セグメント別では、版權事業の売上高が48,905百万円、セグメント利益が26,720百万円であり、同事業の利益率は54.6%であった。期末の現金及び現金同等物は76,406百万円であった。

技術・知財

同社は、1997年に仕上げ工程のデジタル化を開始し、2004年にはフィリピン・マニラの製作拠点であるTAPIにおいて動画工程のデジタル化を進めた。現在ではフルデジタル対応可能な製作工程を整備しており、ライブラリのデジタルアーカイブ化も進めている。映像表現では2Dと3D技術の融合を活用しており、『ドラゴンボール超 スーパーヒーロー』や『THE FIRST SLAM DUNK』などで3DCGを含む映像表現を用いている。知的財産の新規展開としては、9歳の少年によるNFTアートプロジェクト『Zombie Zoo』を原案としたアニメ化プロジェクトを実施し、cluster上では『正解するカド』『怪獣デコード』『Zombie Zoo Keepers』の3作品合同VRイベントも開催した。

戦略・成長

主力IPとして『ONE PIECE』と『DRAGON BALL』が事業の柱となっており、映像配信、商品化権、ゲーム化権、フィギュア、ショップ事業などを通じた展開が行われている。『ONE PIECE』では2025年4月にテレビアニメ「エッグヘッド編」が再開し、2025年7月には『ONE PIECE FAN LETTER』のBlu-ray発売が予定された。『プリキュア』シリーズでは、2004年の放送開始から20年以上が経過し、『キボウノチカラ オトナプリキュア '23 Power of Hope』に関する商標出願・登録や、ショップ事業、ライブ、映画展開が行われている。新規IPでは『ガールズバンドクライ』が2023年5月にプロジェクト始動し、2024年にテレビ放送、2025年に劇場版総集編を展開した。海外では本社に加え、ロサンゼルス、パリ、香港、上海、マニラの海外5拠点を活用している。

リスク・ESG

IPライセンス事業は、著作権や商標の保護、正規流通の維持、海賊版対策と関係している。同社は、一般社団法人コンテンツ海外流通促進機構(CODA)を通じた海賊版対策に関与している。ブラジル政府と連携して実施された「アニメ作戦(Operation Animes)」では、月間平均約2,100万アクセスがあった16の海賊版サイトが閉鎖された。CODAは、エシカルハッカー、デジタルフォレンジック、オンラインプロファイリング、米国裁判所を通じたサピーナ手続きなどを組み合わせた国際執行プロジェクトを説明している。コーポレート・ガバナンス面では、親会社である東映株式会社が2025年5月に大規模買付行為への対応方針の継続を決議し、同年6月の定時株主総会で承認を得ている。

1. 序論：日本のアニメーション産業における歴史的意義と「IPホルダー」への構造転換

東映アニメーション株式会社(証券コード:4816)は、1956年の創立以来、日本のアニメーション産業を牽引し続けてきた映像製作のパイオニアであり、世界有数のコンテンツ群を保有する巨大なIP(知的財産)ホルダーである[1]。同社の歴史は、日本における商業アニメーションの進化の歴史そのものであり、1963年に当社初のテレビシリーズアニメ『狼少年ケン』を世に送り出し、その後『魔法使いサリー』(1966年)、『UFOロボ グレンダイザー』(1975年)、『美少女戦士セーラームーン』(1992年)、『スラムダンク』(1993年)といった数々の金字塔を打ち立ててきた[2]。特に『UFOロボ グレンダイザー』は、フランスやイタリアなど欧州市場において社会現象とも呼べる大ヒットを記録し、今日のグローバル展開の礎を築いた作品として高く評価されている[2]。

2026年現在、世界のエンターテインメント市場は、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の加速、動画配信プラットフォーム(SVOD)の世界的普及によるコンテンツ消費のボーダーレス化、さらにはブロックチェーンやWeb3といった次世代テクノロジーの台頭により、かつてないパラダイムシフトの只中にある[2]。この激動のマクロ環境において、東映アニメーションは単なる「アニメーションの下請け・製作スタジオ」から、自ら作品を生み出し、その権利を多角的に運用して半永久的なマネタイズを図る「ワンストップ型のグローバルIPホルダー」へと完全に構造的な転換を遂げている[2]。

同社の経営理念は、想像力と工夫を持って新たな作品やビジネスを創造・発信していく「創発企業」となることである[2]。企画、製作、そして営業が三位一体となって運営するこのワンストップ体制は、市場の変化に即応したポートフォリオの最適化を実現し、テレビ視聴率の低下や国内の少子化といった事業環境の逆風を跳ね返す原動力となっている[2]。本レポートでは、直近の2026年3月期決算の精緻な財務分析を出発点として、同社を支えるコアIPのライフサイクル管理、海外展開の最前線、次世代テクノロジー(Web3・NFT等)への積極的投資、そして収益の源泉を保護する著作権防衛体制に至るまで、東映アニメーションのIP戦略がもたらす企業価値向上のメカニズムを網羅的かつ立体的に解き明かす。

2. 財務基盤と業績推移：IPビジネスの収益化メカニズムと資本効率の分析

知的財産を軸としたビジネスモデルの成否は、最終的にキャッシュ・フローの創出力と、売上高に対する利益率(マージン)の高さに帰結する。東映アニメーションの財務構造は、映像製作による「IPの種まき(先行投資)」と、それに付随する著作権(ライセンス)事業による「資本の回収および利益の最大化」という明確な役割分担によって成立しており、極めて堅牢な収益基盤を誇っている。

2.1 2026年3月期連結業績における収益構造の変容

2026年3月期の連結業績は、同社のIPポートフォリオが持つ「収益性の質」の高さとレジリエンス(回復力)を如実に示している。売上高は93,669百万円(前期比7.1%減)、営業利益は31,018百万円(同4.4%減)とトップラインおよび本業の利益においては減収減益となったものの、経常利益は33,462百万円(同0.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は25,070百万円(同6.1%増)と、最終的な増益を達成し過去最高水準の利益を確保している[4]。

経営成績(連結)	2025年3月期(百万円)	2026年3月期(百万円)	前期比増減率(%)
売上高	100,836	93,669	△7.1
営業利益	32,432	31,018	△4.4
経常利益	33,188	33,462	0.8
親会社株主に帰属する当期純利益	23,623	25,070	6.1
1株当たり当期純利益(EPS)	115.52円	122.67円	-

この減収の主な要因は、前期(2025年3月期)において爆発的な牽引力となった『THE FIRST SLAM DUNK』等の過年度公開劇場作品の国内配信権販売や、『ドラゴンボール』シリーズの新作ゲーム化権販売の一括計上による「反動減」である[5]。しかしながら、利益率の観点から分析すると様相は異なる。粗利率が極めて高い海外向けの「商品化権販売」が好調を維持したこと、さらには前年同期に発生した新作映像分の製作原価が減少したことにより、売上高営業利益率は前期の32.2%から当期は33.1%へと逆に向上している[4]。これは、単発の劇場ヒットに依存せずとも、継続的なライセンス運用によって高い利益水準を維持できる収益構造が完成していることを示唆している。

また、営業外収益の内訳では、受取利息が前期の1,147百万円から当期は1,016百万円、受取配当金が276百万円から342百万円となった。為替差益は前期は計上がなく当期561百万円、営業外収益合計は1,780百万円から2,464百万円となった。特別損失では、減損損失が167百万円から25百万円、投資有価証券評価損が182百万円から5百万円となり、特別損失合計は378百万円から31百万円となった[4]。

2.2 セグメント別業績が浮き彫りにする著作権事業の圧倒的優位性

東映アニメーションのIP戦略の真髄は、「著作権事業」セグメントの驚異的な利益率に集約される。セグメント別の内訳を紐解くことで、映像製作がいかんにしてライセンス収益の呼び水として機能しているかが明らかになる。

セグメント別業績(FY2026)	売上高(百万円)	前期比増減率(%)	セグメント利益(百万円)	前期比増減率(%)	営業利益率(%)
映像製作・販売事業	31,151	△16.5	8,751	△15.7	28.1

セグメント別 業績(FY2026)	売上高(百万 円)	前期比増減率 (%)	セグメント利 益(百万円)	前期比増減率 (%)	営業利益率(%)
著作権事業	48,905	△3.3	26,720	3.1	54.6
商品販売事業	7,923	△14.0	734	12.3	9.3

映像製作・販売事業は、『スラムダンク』や『ゲゲゲの鬼太郎』等の国内配信権販売の反動減を受け、売上高31,151百万円(前期比16.5%減)、利益8,751百万円(同15.7%減)となった[5]。これに対し著作権事業は、『ドラゴンボール』シリーズのゲーム化権販売の反動を受け売上高こそ48,905百万円(同3.3%減)と微減したものの、『ワンピース』の海外商品化権販売の好調等が利益を押し上げ、セグメント利益は26,720百万円(同3.1%増)を記録している[5]。

ここで特筆すべきは、著作権事業のセグメント利益率が54.6%という極めて高い水準に達している点である[5]。全社の売上高に占める著作権事業の割合は約52%に過ぎないが、全社利益に対する貢献度(セグメント間消去等の調整前)は圧倒的である。デジタル化された権利の許諾ビジネスは限界費用がほぼゼロに近く、売上の増加がそのまま利益に直結する。同社は、高品質なアニメーション作品を製作してファンベースを構築し(映像製作事業)、そのIPへの熱狂をゲームや商品化ライセンスで長期的に収益化する(著作権事業)という、完璧な補完関係を構築しているのである。商品販売事業についても、『スラムダンク』のグッズ販売の反動減があったものの、『プリキュア』シリーズ等のショップ事業が好稼働し、利益ベースでは12.3%増の734百万円を達成している[5]。

2.3 キャッシュ・フローと強靱な財務体質が支えるIP投資戦略

コンテンツ産業は、作品のヒットの有無による業績変動リスクが比較的高いセクターである。しかし、東映アニメーションは潤沢なキャッシュ・フローと鉄壁のバランスシートを構築することで、事業リスクを完全にコントロールしている。

2026年3月期の連結財政状態を見ると、総資産202,271百万円に対し、純資産は171,039百万円に達し、自己資本比率は前期の80.2%から84.6%へとさらに上昇している[4]。自己資本利益率(ROE)は15.5%、総資産経常利益率(ROA)は17.0%と、極めて厚い自己資本を抱えながらも高い資本効率を維持している[4]。

連結キャッシュ・フローの状況	2025年3月期(百万円)	2026年3月期(百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,163	16,950
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,541	989
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,440	△9,153
現金及び現金同等物の期末残高	66,782	76,406

特筆すべきは流動性の高さである。営業活動によるキャッシュ創出力(当期16,950百万円)を背景に、期末の現金及び現金同等物残高は76,406百万円まで積み上がっている[4]。この内部留保は、アニメーション製作、新規作品の企画製作、研究開発、人材への投資、後述するメタバース・Web3といった先端技術領域への投資余地を示す財務上のバッファーとして位置づけられる。

2.4 親会社(東映株式会社)とのシナジーとグループ全体の業績貢献

東映アニメーションのIP戦略は、親会社である東映株式会社の連結業績にも決定的な影響を与えている。東映の2026年3月期連結決算資料によれば、売上高は185,333百万円(前期比3.0%増)、営業利益は36,096百万円(同2.7%増)と堅調な増収増益を記録している[8]。

東映の映像関連事業セグメントの内訳を見ると、映画・ドラマ・コンテンツ・その他のサブセグメントが存在するが、その中で最大の売上規模を誇るのが「コンテンツ」事業である。しかし、同事業は当期売上高89,786百万円(前期比8.8%減、減少額8,649百万円)と落ち込みを見せた[8]。この主な要因は、前期に絶好調であった東映アニメーションの国内配信および版權販売の反動減がダイレクトに影響したためであると分析されている[8]。これは逆説的に言えば、親会社である東映グループ全体の収益動向において、東映アニメーションが保有するアニメコンテンツの配信権および版權ビジネスがいかに巨大な比重を占めているかを証明するものである。また、実写コンテンツにおいても海外販売が堅調に推移しており、タイ向け『仮面ライダー展』や中南米向けの映画『犬鳴村』、ドイツ向け『十一人の賊軍』といった東映グループ全体での海外展開のノウハウが、アニメーションのグローバル展開とも相互に補完し合う関係にある[9]。

3. コアIPのライフサイクルマネジメントとマネタイズの多角化戦略

アニメーション事業を持続可能なビジネスへと昇華させるためには、一過性のブームで終わらせず、IPの寿命を数十年単位で延ばし続ける「ライフサイクルマネジメント」が不可欠である。東映アニメーションは、ターゲット層の年齢推移や消費行動の変化に合わせて媒体や提供価値を変容させる高度なマネタイズ戦略を展開している。

3.1 グローバル・キャッシュカウとしての『ワンピース』と『ドラゴンボール』の収益構造

同社の屋台骨を支え、事業のベースライン収益を形成する最大の柱が『ONE PIECE(ワンピース)』と『DRAGON BALL(ドラゴンボール)』という二大メガIPである。これら二作品は、それぞれ異なるアプローチで世界中のファンコミュニティから莫大なキャッシュを生み出し続けている。

『ワンピース』は、2025年4月よりテレビアニメの「エッグヘッド編」の放送を再開し、ファンの熱量を再び最高潮に引き上げている[10]。国内外の動画配信プラットフォームでの展開に加え、同年7月には『ONE PIECE FAN LETTER』のBlu-ray発売が予定されている[10]。しかし、真の収益ドライバーは映像そのものではなく、その熱狂を物理的な消費へと変換する商品化権ビジネスである。とりわけ「ONE PIECE カードゲーム」の大ヒットは歴史的な転換点となった。トレーディングカードゲーム(TCG)は、プレイヤー同士の対戦環境やコミュニティの形成を通じて「新弾パックの継続的な購買」を促すため、一度定着すれば反復的かつ極めて安定した収益を生み出す。当期決算においては、海外版權部門において『ワンピース』『デジモンアドベンチャー』シリーズの商品化権・ゲーム化権販売が好

調に稼働した[4]。これに加え、「一番くじ ワンピース 未来島エッグヘッド ~Burst of Energy」をはじめとするハイクオリティなフィギュア商品がアジア圏で根強い人気を誇っており、IPの視覚的魅力を立体物として収益化するバリューチェーンが確立されている[11]。

一方の『ドラゴンボール』は、四半世紀以上にわたりゲーム市場において絶対的な地位を築いている。IPの特性上、新作テレビシリーズの放送がない期間であっても、家庭用ゲーム化権やスマートフォン向けアプリゲームの許諾販売が強大なベース収益を生み出している。前期は新作家庭用ゲームの発売により爆発的なロイヤリティ収益を記録したが、当期はその反動減によってゲーム化権販売全体は減収となった[5]。しかし、これはIPの衰退を意味するものではなく、コンソールゲーム市場特有の「新作発売サイクルに依存した周期的な変動(シクリカルな動き)」に過ぎない。実際、アジア圏におけるフィギュア等の商品化権販売は引き続き好調に推移しており、『DRAGON BALL STORE TOKYO』のような常設のタッチポイントを通じたブランド体験の提供が、IPの陳腐化を防ぎ続けている[11]。

3.2 ターゲット層の拡張とIPの再活性化:『プリキュア』シリーズの大人向け展開

女兒向けアニメーションの金字塔である『プリキュア』シリーズは、IPのライフサイクルマネジメントにおいて極めて興味深い進化を遂げている。2004年の放送開始から20年以上の歳月が経過する中、かつてメインターゲットであった視聴者は、現在では購買力を持つ20代から30代の「大人」へと成長している。

東映アニメーションは、この人口動態の変化を的確に捉え、過去のIPをノスタルジー消費として再パッケージ化する戦略を本格化させている。特許庁の公開データベース(J-PlatPat)によれば、同社は『キボウノチカラ オトナプリキュア '23 Power of Hope』に関する商標を出願・登録している(出願番号2023-22602、出願日2023年3月3日)[12]。注目すべきはその指定区分である。ゲームプログラムやスマートフォン用のケース(第9類)、洋服や靴などのアパレル(第25類)、人形やカード類(第28類)を含む全6種類にわたって権利を確保している[12]。これは、従来の玩具メーカーを通じた子供向けビジネスの枠組みを超え、可処分所得の高い大人層へ向けたライフスタイル商材やデジタルコンテンツの展開を視野に入れた戦略的布石である。

また、同社はオフラインにおける「体験型消費」の拡張にも注力している。商品販売事業およびその他事業セグメントにおいて、『プリキュア』シリーズのショップ事業やイベント稼働が好調に推移し、増収増益に直接的に貢献している[5]。提携パートナーや業界全体の動きを見渡しても、2026年7月から8月にかけて「プリキュアシンガーズ Premium LIVE HOUSE Circuit! 2026」の開催が予定されており、さらに同年9月には『映画キミとアイドルプリキュア』お待たせ! キミに届けるキラッキライブ!』の劇場公開が控えている[13]。映像、ライブイベント、そして大人向けマーチャンダイジングを有機的に結合させることで、『プリキュア』は世代を超えて愛される「マルチジェネレーションIP」へと脱皮しつつある。

3.3 完全新作オリジナルIPの創出とグローバル同時展開:『ガールズバンドクライ』の事例

既存のメガIPへの依存度を下げるため、東映アニメーションは「創発企業」としての理念のもと、ゼロからの新規IP創出に注力している[2]。その成功例として注目されるのが、2023年5月にプロジェクトが始動した完全新作オリジナルアニメ『ガールズバンドクライ』である[14]。

この作品の展開手法は、従来のアニメビジネスの常識を覆すスピード感を持っている。テレビシリー

ズは2024年4月5日より毎週金曜日24時30分からTOKYO MX、サンテレビ、KBS京都、BS11にて放送開始した[22]。さらに、2025年10月には劇場版総集編の前編『青春狂走曲』、翌11月には後編『なあ、未来。』を立て続けに公開するという、極めて濃密なスケジュールでファンのエンゲージメントを高めている[22]。

特筆すべきは、国内市場での展開と並行して、韓国、香港、台湾、タイといったアジア諸国においても同時期に劇場上映を開始している点である[11]。過去のIPビジネスでは、まず日本国内で人気を確立したのち、数年遅れで海外へ輸出するという「タイムラグ」が存在したが、『ガールズバンドクライ』では製作初期段階からグローバルな展開を前提としたプロモーション設計が行われている。SNSや動画共有プラットフォームを通じて国境を越えて熱量が即時共有される現代において、この同時多発的な展開手法は、新規IPを一気にグローバル・ポートフォリオに引き上げるための最適解と言える。

3.4 往年の名作IPの掘り起こしと多様なポートフォリオの構築

東映アニメーションの強みは、数十年間にわたって蓄積されてきた膨大なライブラリ資産にある。メガヒット作のみならず、『ふしぎ駄菓子屋 銭天堂』、『ドラゴンクエスト ダイの大冒険』、『ワールドトリガー 3rdシーズン』、『逃走中 グレートミッション』といった多様なジャンルのIPをコンスタントに提供し、視聴者の多様なニーズに答えている[2]。また、『鬼太郎誕生 ゲゲゲの謎』や『美少女戦士セーラームーンCosmos』のように、歴史あるキャラクターのバックストーリーを深掘りしたり、最新の映像技術でリメイクしたりすることで、往年のファンと新規層の両方を取り込むことに成功している[2]。さらに、提携企業の事例を参照すると、ミュージカル『憂国のモリアーティ』、ペコポン侵略ミュージカル『ケロロ軍曹』、ミュージカル『薄桜鬼真改』、舞台『龍が如く』といった2.5次元舞台作品が多数企画されており、映像化以外の形でも日本のIP市場全体が活況を呈していることが伺える[13]。東映アニメーションもこうした業界全体のメディアミックスの潮流を捉え、自社IPの体験価値の最大化を図っている。

4. グローバル市場におけるIP展開と現地化(カルチャライズ)戦略

日本の国内市場が少子高齢化によって長期的な縮小傾向にある中、東映アニメーションの持続的成長の最大のドライバーは「海外市場の開拓」に他ならない[2]。現在、同社の作品は世界100カ国以上で放映されており、国際的な文化交流の架け橋としての役割も担っている[1]。

4.1 国内本社と海外5拠点による「面」の展開と地域別アプローチ

同社は、日本発のIPを単に輸出するだけにとどまらず、現地の文化、言語、法的規制、そして市場特性に合致したきめ細やかなビジネスを展開するため、強固なグローバルネットワークを構築している。日本国内の本社に加え、欧米市場へのゲートウェイとなるロサンゼルス(2004年設立)およびパリ(2004年設立)、アジア市場を統括する香港(1997年設立)および上海(2017年設立)の販売拠点を配置し、さらにマニラ(TAP)の製作拠点を合わせた「国内本社と海外5拠点」の体制を確立している[1]。

北米および欧州市場においては、映像・通信技術の発展を追い風に、NetflixやCrunchyrollといったグローバル配信プラットフォームとの連携を深めることで、IPの認知度をかつてない速度で引き上げている[1]。この配信による認知度の向上が、利益率の高い商品化権販売(フィギュアやカードゲーム等)への強力な導線となっており、前述の『ワンピース』や『デジモン』シリーズの欧米での好調の要

因となっている[10]。一方でアジア市場においては、購買力の中間層への拡大を背景に、ハイエンドなフィギュアやコレクターズアイテムの販売が急成長している。地域ごとに最適化されたライセンス展開を行うことで、同社は世界の各地域において収益の柱を分散させる「面」の展開を実現している。

また、アーケードゲーム市場においても海外展開は加速しており、提携パートナーが展開する『ポケモンメザスタ(海外)』が2024年7月より稼働開始し、2025年4月からは韓国に続きベトナムなどへの展開地域拡大が計画されるなど、日本発のIPが持つインタラクティブなエンターテインメントの需要は世界中で底堅い[13]。

4.2 サウジアラビア「Manga Productions」との共同製作がもたらす地政学的・人口動態的意義

海外市場のさらなる深耕に向けた最も野心的かつ戦略的な取り組みが、海外企業との「共同製作(Co-Production)」の推進である[2]。その象徴的な成功事例が、サウジアラビアのコンテンツ企業であるManga Productions(マンガプロダクションズ)との戦略的提携である。

東映アニメーションとManga Productionsは、サウジアラビアをはじめとする中東の伝承をベースにしたTVシリーズ『アサティール 未来の昔ばなし』等の共同製作を行っている[14]。シリーズ第2弾である『アサティール2 未来の昔ばなし』は、Manga Productionsと東映アニメーションとの共同制作作品として、2024年11月3日からテレ東系列で毎週日曜朝7時に放送開始し、全13話で展開された[23]。この取り組みは、単なるアニメーションの受託制作や資金調達の枠を大きく超えた、極めて高度な戦略的意味合いを持つ。

第一に、未開拓の巨大市場である中東地域の「人口動態的ポテンシャル」への直接的なアプローチである。中東諸国は若年層の人口比率が非常に高く、日本のアニメーションに対する親和性も高い。しかし、宗教的・文化的な規範が厳格であるため、既存の日本のアニメ作品をそのまま輸出することには規制のリスクが伴う。そこで、現地の有力企業と共同製作を行うことで、最初から現地の文化的文脈(カルチャライズ)に適合し、かつ倫理的基準をクリアしたIPを創出することが可能となる。

第二に、ソフトパワーを通じた国家間の長期的な関係構築とブランド価値の向上である。この共同製作の取り組みに対しては、「中東の人々と共同制作で楽しい作品を作り、笑顔になってほしい」「中東友好と世界平和にも貢献してくれる」といった60代男性ファンからの温かい声も寄せられており、企業としての社会的責任(CSR)と国際協調を体現するプロジェクトとして評価されている[15]。

4.3 海外市場におけるライブアクション(実写)とアニメの相互補完

親会社である東映グループの戦略と連動する形で、実写映像分野の海外販売も堅調に推移している。東映本体の決算説明資料によれば、第1四半期においてドイツ向けの『十一人の賊軍』や、中南米向けの『犬鳴村』といった日本特有の文化的背景を持つ実写映画が海外市場で販売実績を上げている[9]。さらに、タイ向けには『仮面ライダー展』などの催事ビジネスが展開されており、アニメコンテンツで培った海外におけるライセンス営業のノウハウと現地のディストリビューションネットワークが、実写作品や特撮IPの輸出にも波及効果をもたらしている[9]。

5. 次世代テクノロジーとデジタル戦略による映像表現および

ファン体験の革新

東映アニメーションは、歴史と伝統を持つIPホルダーであると同時に、アニメーション製作工程のデジタル・トランスフォーメーション(DX)を業界に先駆けて牽引してきたテクノロジー企業でもある。同社のデジタル戦略は、製作コストの最適化にとどまらず、映像表現の革新、そしてWeb3時代における新たなファンコミュニティの形成にまで及んでいる。

5.1 製作工程のフルデジタル化と2D/3D融合技術による映像クオリティの追求

アニメーション製作工程におけるデジタル技術の導入において、同社は明確なビジョンを持って長年投資を続けてきた。1997年に仕上げ工程(色彩・コンポジット等)のデジタル化を開始したのを皮切りに、2004年にはフィリピン・マニラの製作拠点(TAP)において動画工程のデジタル化へと踏み切り、現在では「フルデジタル対応可能な製作工程」を完全に確立している[2]。また、過去数十年にわたり蓄積された世界有数の豊富な作品群(ライブラリ)のすべてをデジタルアーカイブ化する取り組みも推進しており、映像資産の永続的な保存と、配信プラットフォームへの即時提供を可能にしている[2]。

さらに、同社が世界のアニメーション市場において差別化要因としているのが「2Dと3D技術の融合による先端的な映像表現」である[2]。手描きのセル画アニメーションが持つ日本特有の温かみやケレン味を残しつつ、3DCGの強みであるダイナミックなカメラワークや正確な物理演算をシームレスに組み合わせることで、『ドラゴンボール超 スーパーヒーロー』や『THE FIRST SLAM DUNK』に見られるような、かつてない没入感とリアリティを持つ映像体験を実現した。この独自のハイブリッド表現は、製作の効率化のみならず、クリエイティビティの限界を押し広げる武器となっている。

5.2 『Zombie Zoo』プロジェクトが提示するWeb3およびNFTを活用したIP創出の未来

既存の製作委員会方式や、著名な漫画原作に依存したIP開発の枠組みを超え、東映アニメーションが挑む極めて野心的な実証実験が「Zombie Zoo(ゾンビ・ズー)」プロジェクトである。これは、わずか9歳の日本人少年(Zombie Zoo Keeper)がiPadで描き、NFT(Non-Fungible Token: 非代替性トークン)プラットフォーム「OpenSea」に出品して全作品が完売したピクセルアートプロジェクトを原案とし、同社がアニメ化をサポートする日本初の試みである[3]。この少年クリエイターは「2021 Forbes JAPAN 100」にも選出され、日本のNFTアートシーンの顔として一躍注目を集めた[16]。

このプロジェクトは、単なる話題作りにとどまらない深い戦略的洞察に基づいている。NFTはブロックチェーン上で発行されるトークンであり、耐改ざん性、トークン移転の来歴管理等の特徴を持つ。また、デジタル表現に固有の値や属性を持たせることで、希少性を表現することが可能になる技術として説明されている[3]。同社は、「子どものクリエイティビティ」×「テクノロジー&インターネット」×「コンテンツ制作」という3つの要素を掛け合わせることで、大人の論理に縛られない自由な発想をそのままアニメ化し、次世代のクリエイターを支援するエコシステムを模索している[3]。

プロジェクトの推進にあたっては、映像監督やキャラクターデザインを担当する若き才能を起用し、5月にはプロモーションビデオを公開するスピード感を見せた[18]。「NFT FESTA」のようなデジタルアートの祭典とも連携を図っており、アニメファンに新しいファン体験を提供するだけでなく、将来的にスマートコントラクトを利用した二次創作権の自動分配や、来歴管理を活用したデジタルグッズ販売など、アニメビジネスの構造を根本から変革する技術基盤のノウハウを蓄積しているのである[3]。

5.3 メタバース空間におけるインタラクティブなIP体験とコミュニティ形成

Web3の文脈と並行して、メタバースプラットフォームの活用も実用段階に入っている。同社は、スマートフォンやPC、VR(仮想現実)機器から誰でもアクセス可能なメタバースプラットフォーム「cluster(クラスター)」において、『正解するカド』、『怪獣デコード』、そして前述の『Zombie Zoo Keepers』の3作品合同VRイベントを2022年7月に開催している[19]。

アニメーションは、これまでテレビや映画館といった媒体を通じた「受動的な視聴」が中心であったが、メタバース技術の発展により、ファンがアバターを通じて仮想空間に集い、キャラクターと同じ空間を共有して遊ぶ「インタラクティブな体験」へと進化しつつある。メタバース空間でのイベント展開は、物理的な制約(国境やイベント会場の収容人数の限界)を完全に排除し、世界中の熱狂的なファンをひとつの空間に同時集客することを可能にする。これは、将来的なデジタルアイテム販売やバーチャル空間内でのIPライセンス運用といった、新たなマネタイズモデルを開拓するための重要な布石である。

6. 知的財産の保護体制: 海賊版対策とコーポレート・ガバナンスによる防衛網

東映アニメーションが展開する高利益率のIPライセンスビジネスは、権利の独占性と確固たる法的保護が前提となって初めて成立する。デジタル技術の進歩やブロードバンド環境の普及はコンテンツのグローバル展開を容易にした一方で、深刻化する「コンテンツの違法利用(海賊版)」問題をもたらした。知的財産の適切な運用と防衛は、企業の持続的成長を左右する最優先の経営課題である[2]。

6.1 CODAを通じた国際執行プロジェクトと高度な海賊版撲滅ネットワーク

日本のアニメコンテンツは世界中で莫大なトラフィックを集めるが、同時に違法な海賊版サイトを通じて流出する被害額も天文学的な数字に上る。この脅威に対抗するため、東映アニメーションは業界団体である一般社団法人コンテンツ海外流通促進機構(CODA)を通じた包括的な海賊版対策に積極的に関与している[20]。

その実効性と威力を示す顕著な事例が、ブラジル政府と連携して進められている「アニメ作戦(Operation Animes)」である。CODAの全面的な支援を受けたこの第2弾の国際執行プロジェクトにより、月間平均して約2,100万もの巨大なアクセスを稼いでいた16の海賊版サイト(関連サイト含む)が閉鎖に追い込まれた[20]。これは、ブラジル国内のアニメ侵害サイトの上位20サイトのうち7サイトを一掃するという、極めて大規模な成果である[20]。

この作戦の裏側では、高度なデジタル技術を駆使した最新の追跡システムが稼働している。海賊版サイトは近年、匿名性や秘匿性の高い海外のサーバーを利用し、運営者の特定を逃れる手口を巧妙化させている[21]。これに対しCODAは、高い倫理観を持つ技術者(エシカルハッカー)の知見をフル活用し、デジタルデータを分析・調査して証拠を取得する「デジタルフォレンジック」や、オンライン情報の収集から犯罪者の傾向を特定する「オンラインプロファイリング」を実施している[21]。これらの調査で得られた証拠をもとに、米国の裁判所等を通じて発信者情報の開示を求めるサピーナ(召喚状)の手続きを行うなど、悪質な運営者を追い詰める「ワンパッケージ化された国際執行システム」を構築しているのである[21]。

東映アニメーションにとって、北米、欧州、アジア地域での正規配信プラットフォーム（Netflix、Crunchyrollなど）へのライセンス許諾は高収益の要である。徹底した海賊版サイトの撲滅活動は、正規配信の保護や権利者の収益漏出防止に係る取り組みとして位置づけられる。

6.2 買収防衛策の更新に見るIPライブラリの資産価値保全とステークホルダーの保護

著作権や商標の法的・技術的保護と並んで、会社そのものが保有する巨大なIP資産群を、不当な支配や短期的な利益追求から守るためのコーポレート・ガバナンス体制も極めて重要である。

東映アニメーションの親会社である東映は、2025年5月開催の取締役会において「当社株券等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）」の継続を決議し、翌6月の定時株主総会において株主の承認を得て可決している[9]。この動きは、東映グループ全体のIPポートフォリオがいかにかに金融市場から高く評価され、同時に外部からの敵対的買収のターゲットとなり得る魅力を秘めているかを示している。

映像コンテンツのライブラリは、一度製作費を回収し終えれば、その後は配信やライセンスを通じて半永久的にキャッシュを生み出し続ける優良資産である。東映アニメーションのIPは、配信やライセンスを通じた権利運用の対象となる映像コンテンツのライブラリである。しかし、コンテンツ産業におけるIPの育成には、前述の『ガールズバンドクライ』や『Zombie Zoo』のような、長期的視座に立ったクリエイター支援と先行投資が不可欠である。短期的な配当や利益の切り売りを要求する買収者から企業を防衛することは、長期的な企業価値を高め、結果として従業員、クリエイター、ファン、そして既存株主を含めたすべてのステークホルダーの利益を守るための不可欠な防壁として機能しているのである。

7. 総括および今後の戦略的展望：持続可能な「IPエコシステム」の完成に向けて

本レポートにおける財務、事業ポートフォリオ、グローバル戦略、そしてテクノロジー領域の網羅的な分析を通じて、東映アニメーションの知財（IP）戦略がいかにかに重層的かつ相互補完的なエコシステムとして機能しているかが明らかになった。同社の圧倒的な競争優位性は、以下の4つの要素が連動して生み出す「IPのフライホイール（はずみ車）効果」に集約される。

1. 映像製作の高度化と自己資本によるリスクテイク：フルデジタル化された製作工程と2D/3D融合表現を用いて、高品質なコンテンツ（IPプロモーションの起点）を継続的に生み出す。厚い自己資本比率（84.6%）を背景に、新規作品の企画製作、研究開発、人材への投資余地を備えている。
2. グローバル・ライセンス運用の極大化：国内本社と海外5拠点のグローバル体制を通じて、映像の配信だけでなく、利益率（54.6%）の極めて高い商品化（TCGやフィギュア）およびゲーム化権ビジネスを展開し、キャッシュフローを創出する。
3. 次世代市場への再投資：得られた資金を、中東地域等の新興市場（Manga Productionsとの共同製作）や、Web3（NFT・Zombie Zoo）およびメタバース空間といった「未来のIPエコシステム」の構築へと再投資し、次世代のクリエイターとファンを取り込む。
4. 強固な権利防衛網とガバナンス：商標の多角的な取得（『プリキュア』の大人向け展開等）、CODAを通じた徹底的な国際海賊版対策による収益の漏出防止、そして買収防衛策による企業価値そのものの毀損防止を徹底する。

2026年3月期の決算が示す通り、一時的なメガヒット作品の反動によるトップラインの減収があったとしても、構造的に利益率の高い海外商品化権販売がクッションとして機能し、最終増益を確保できる強靱な財務体質が既に完成している。今後は、『ワンピース』や『ドラゴンボール』といった既存のメガIPの顧客生涯価値(LTV)をゲームやカードビジネスを通じてさらなる高みへ引き上げつつ、『プリキュア』シリーズに見られるような世代を超えたブランドの再活性化を推進することが求められる。同時に、『ガールズバンドクライ』のように初動からアジア各国での同時展開を見据えた新規IPや、NFT発の次世代IPがいかに早い段階でマネタイズの軌道に乗るかが、さらなる飛躍の鍵となる。

テクノロジーの急速な変容とコンテンツ消費の多様化に機敏に対応し、IPの「創造(製作)」から「出口(ライセンス販売・法的防衛)」に至るまでを一貫してコントロールする東映アニメーションの「ワンソース・マルチユース」戦略は、日本のコンテンツ産業がグローバルなメガメディア企業に対抗し、持続的な競争優位を築くための最も洗練されたリファレンスモデルであると結論づけられる。今後、ブロックチェーン技術の実用化に伴う二次創作コミュニティのマネタイズ基盤の確立や、デジタル化の延長線上にあるさらなる映像表現の革新が、同社のIP戦略をまだ見ぬ高次元へと引き上げる強力なトリガーとなることが予測される。

引用文献

1. PERO'S REPORT 2022 - 東映アニメーション
https://corp.toei-anim.co.jp/ja/ir/library/PEROS_REPORT/main/08/teaserItems1/0/linkList/00/link/PEROS%20REPORT%202022_r.pdf
2. PERO'S REPORT 2025 - 東映アニメーション
https://corp.toei-anim.co.jp/ja/ir/library/PEROS_REPORT/main/07/teaserItems1/0/linkList/00/link/PEROS%20REPORT%202023_r.pdf
3. 日本初！NFTアート発、アニメ化プロジェクト始動！9歳の少年による「Zombie Zoo」×東映アニメーション | プレスリリース
<https://corp.toei-anim.co.jp/ja/press/press-8332285125925005608.html>
4. 2026年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結) - 東映アニメーション
<https://data.swcms.net/file/toei-anim/dam/jcr:d5cc69bf-e3f4-4ea6-9e7c-e9c732deba84/140120260512527159.pdf>
5. 2026年3月期 決算補足資料 - 東映アニメーション
<https://data.swcms.net/file/toei-anim/dam/jcr:c0ab61b4-a572-4db1-a9b8-e304a70fbb76/140120260513529444.pdf>
6. 2026年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結) - 東映アニメーション
<https://data.swcms.net/file/toei-anim/dam/jcr:d5cc69bf-e3f4-4ea6-9e7c-e9c732deba84/140120260512527159.pdf>
7. 2026年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結) - 東映アニメーション
<https://data.swcms.net/file/toei-anim/dam/jcr:d5cc69bf-e3f4-4ea6-9e7c-e9c732deba84/140120260512527159.pdf>

8. 2026年3月期 連結決算説明資料(2025/4~2026/3) - 東映
https://www.toei.co.jp/ir/library/presentations/_icsFiles/afieldfile/2026/05/15/0515_1.pdf
9. 2026年3月期第1四半期 連結決算説明資料 - 東映
https://www.toei.co.jp/ir/library/presentations/_icsFiles/afieldfile/2025/08/08/20250808_2.pdf
10. 決算補足資料 - 東映アニメーション
<https://data.swcms.net/file/toei-anim/dam/jcr:1d0e2831-7123-4007-9d43-3d1f00771bb5/140120250730523761.pdf>
11. 決算補足資料 - 東映アニメーション
https://corp.toei-anim.co.jp/ja/ir/news/auto_20260130543579/pdfFile.pdf
12. J-PlatPat 特許情報プラットフォーム - 特許庁・INPIT
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
13. プリキュア公式サイト
<https://www.toei-anim.co.jp/tv/precure/>
14. 決算説明会資料 - 東映アニメーション
https://corp.toei-anim.co.jp/ja/ir/news/auto_20230511566094/pdfFile.pdf
15. PERO'S STATION 第84期 第2四半期のご報告 - 東映アニメーション
[https://corp.toei-anim.co.jp/ja/ir/library/peros/main/08/teaserItems1/0/linkList/01/link/PEROSTE_84mid%20\(1\).pdf](https://corp.toei-anim.co.jp/ja/ir/library/peros/main/08/teaserItems1/0/linkList/01/link/PEROSTE_84mid%20(1).pdf)
16. Zombie Zoo(ゾンビ・ズー)| アニメ化プロジェクト始動!! - 東映アニメーション
<https://www.toei-anim.co.jp/zombie-zoo/>
17. 日本初！NFTアート発、アニメ化プロジェクト始動！9歳の少年による「Zombie Zoo」×東映アニメーション
<https://www.toei-anim.co.jp/zombie-zoo/news/2022013101.php>
18. 日本初！NFTアートのアニメ化プロジェクト「Zombie Zoo」5月公開決定！スタッフ&設定画&先行カット解禁！ - 東映アニメーション
<https://www.toei-anim.co.jp/zombie-zoo/news/2022050501.php>
19. 「東映アニメーション主催3作品合同VRイベント」にてPV完成報告会開催
<https://www.toei-anim.co.jp/zombie-zoo/news/2022060701.php>
20. 「アニメ作戦」第2弾等、日本アニメの違法サイト16サイトが閉鎖 - CODA
<https://coda-cj.jp/news/2071/>
21. 国際執行プロジェクト - 一般社団法人コンテンツ海外流通促進機構(CODA)
<https://coda-cj.jp/activity/international/>
22. 劇場版総集編「ガールズバンドクライ」公式サイト

<https://girls-band-cry.com/>

23. サウジアラビアと日本の共同制作アニメ「アサティール2 未来の昔ばなし」テレ東系列にて11月3日(日)から毎週日曜あさ7時放送決定！ - Manga Productions
<https://mangaproductions.co.jp/news/20241004/>