

KADOKAWAの知財戦略と他社比較レポート

要約

KADOKAWAは出版・映像・ゲーム・デジタルなど多角的な事業を展開する総合エンターテインメント企業であり、豊富な知的財産（IP）の創出とメディアミックスによる展開を成長戦略の中核に据えています¹。自社レーベルによるライトノベル・漫画のヒット作を多数抱え、アニメ化・ゲーム化・映画化といったクロスメディア展開によってIP価値の最大化を図っています²³。また、海外市場の拡大を見据えてグローバル展開を積極化し、翻訳出版やライセンス供与、現地企業との協業を通じて世界規模でIPを展開する「グローバル・メディアミックス」戦略を推進しています⁴¹。本レポートでは、KADOKAWAの知財戦略（取得・管理・活用・保護）の全体像と、IP軸の事業モデル、海外展開・ライセンス戦略、M&A・提携戦略を詳細に分析します。さらに、他の主要コンテンツ企業（集英社、講談社、東宝、Netflix等）の戦略と比較し、KADOKAWAの特徴や優位性、そして直面する課題と今後の展望を明らかにします。

KADOKAWAの知財戦略の全体像

IPの取得・創出

KADOKAWAは自社でのIP創出に強みを持ちます。戦後に出版社として出発した同社は、**角川文庫**や**電撃文庫**など複数のレーベルを通じて数多くの人気ライトノベルや漫画を世に送り出してきました²。『涼宮ハルヒの憂鬱』『Re:ゼロから始める異世界生活』『盾の勇者の成り上がり』など国内外で高い人気を誇る作品を輩出し、これらが同社IP資産の源泉となっています²。近年では自社ウェブ小説投稿サイト「カクヨム」の運営などを通じて新たな才能や原作IPの発掘にも注力しており、デジタル時代におけるIP創出にも対応しています⁵。

また、他社IPの獲得にも積極的です。ゲーム分野では2014年に**フロム・ソフトウェア**を買収し、『エルデンリング』のような世界的ヒットゲームIPを傘下に収めました。同作は全世界で累計販売本数2500万本を突破しており⁶、KADOKAWAにとってゲーム領域の強力なグローバルIP資産となっています。さらに近年は北米のライトノベル出版社や海外メディア企業への出資・買収（例：米国Anime News Networkの買収）を通じて、海外でのIP創出・確保にも乗り出しています。こうした自社創出と積極的な投資・買収により、KADOKAWAは多彩なIPの獲得に努めています。

IPの管理・保護

KADOKAWAはIPの管理・保護にも細心の注意を払っています。同社は自社ブランドやサービスのみならず、著作権者から許諾を得て刊行する作品それぞれについて、その知的財産権の保護を常に意識した活動を行っています⁷。具体的には、社内に**知財法務部門**を設置しており、グループ全体の法務業務・知財業務を統括しています。2016年の組織再編では、この知財法務部門が経営戦略の一翼として経営企画局内に位置づけられ、知財戦略と事業戦略の一体化が図られました⁸。現在では出版や映像のライセンス管理機能を統合した**グローバルライツ局**も新設され、IP管理体制を強化しています⁹¹⁰。

知財保護の面では、著作権侵害への対応やブランド管理にも積極的です。海賊版サイトの撲滅は業界全体の課題ですが、KADOKAWAも収益への影響が大きいため対策を重視しています¹¹。国境を越えた海賊版流通に対しては、国内外の関係機関と協調し法的措置を講じるなど、著作権保護に取り組んでいます。また国内外で商標・ロゴの適切な管理運用を徹底し、自社IPのブランド価値毀損を防ぐ活動も行っています¹²¹³。このように、専任部署による統制と法的措置の活用で、自社および関係者の知的財産の権利保護に努めている点がKADOKAWAの特徴です。

IPの活用 (クロスメディア展開)

IP活用の核となるのが、KADOKAWA流の「メディアミックス戦略」です。同社は書籍・雑誌だけでなく、アニメ制作、映画製作・配給、ゲーム開発、ウェブサービス運営など幅広い事業ドメインを持ち、社内にコンテンツ制作から流通までのバリューチェーンを備えています³。この統合型ビジネスモデルにより、ひとつの原作IPを複数媒体に展開 (ノベライズ・コミカライズ、アニメ化、ゲーム化、実写映画化、グッズ化等) し、クロスメディア展開による収益最大化を図っています³。例えばライトノベル原作をアニメ化・コミック化し、その人気により海外配信やゲーム化・商品化まで波及させることで、IPのライフサイクルを延長するとともに多面的な収益源を確保しています。

このメディアミックス戦略の成功例として、『Re:ゼロから始める異世界生活』は小説・アニメ・ゲーム・グッズまで展開され国内外で大きなファン層を獲得しました^{14 15}。また『角川スニーカー文庫』原作の『涼宮ハルヒの憂鬱』は2000年代にアニメ化を機に社会現象となり、関連書籍や音楽がヒットするなどIP価値を飛躍的に高めた例です。ゲーム分野でも、傘下のフロム・ソフトウェアが開発した『エルデンリング』はゲーム自体の売上に加え、小説・コミカライズや関連フィギュア販売など、周辺ビジネスへと広がりを見せています。KADOKAWAはこうした自社IPを核としたメディアミックス展開によって、ディズニーやマーベルになぞらえられるような包括的IPビジネスモデルを国内でいち早く築いたと評価されています¹⁶。

海外展開とライセンス戦略

国内市場の成熟を背景に、KADOKAWAは早くからIPの海外展開にも力を入れてきました。近年では同社も「グローバル・メディアミックス戦略」を掲げ、海外現地法人の設立やパートナー企業との連携を通じて海外事業を重要な成長領域と位置づけています⁴。具体的な戦略としては以下のような取り組みが挙げられます。

- ・ **日本発IPのグローバルライセンス展開:** 日本で創出した自社IPを各国の市場特性に合わせて多面的にライセンス供与しています¹⁷。人気ライトノベル・漫画作品の多言語翻訳出版、TVアニメの海外配信権販売、ゲームの現地展開などを行い、それぞれの地域でファン層を拡大しています。例えば『オーバーロード』や『ソードアート・オンライン』は英語・中国語ほか世界各国で翻訳刊行され、アニメ版もグローバルで配信され人気を博しました。こうした豊富なポートフォリオを生かし、「各国で最適なフォーマットで作品を提供する」メディアミックス展開を推進しています¹⁷。
- ・ **海外発IPの取り込み:** 他社にはない特徴として、海外で生まれたIPを日本市場やグローバル市場で展開する戦略も取っています¹⁸。海外の作家による作品をKADOKAWAが日本語翻訳出版し、その作品をさらにアニメ化して世界に配信するといった具合に、**海外IPを自社グループのアセットで育成・拡大**しています¹⁸。例えば中国発の漫画『万聖街』をKADOKAWAが日中合作でアニメ化したケースや、タイの小説を翻訳出版してから再度他言語にライセンスアウトする取り組みなど、グローバルなIPハブとしての役割も果たしています¹⁹。
- ・ **デジタルプラットフォームによる直接展開:** 従来のライセンス供与に加え、デジタル技術を活用して自社が直接グローバルユーザーにリーチするクロスボーダービジネスも開始しています²⁰。具体的には、多言語での電子書籍配信プラットフォームの運営、グローバルECサイトでのキャラクターグッズ直販、SNSを活用したファンコミュニティ形成など、**D2C型の国際展開**を図っています²⁰。現地ネイティブスタッフがKADOKAWA作品のファンコミュニティ運営に関わることで、地域ごとのファンニーズを汲み取ったマーケティングも実施しています。

このようにKADOKAWAは「**自社IPを海外に売る**」だけでなく「**海外のIPを取り込み育てる**」両面で独自色のあるグローバル戦略を展開しています¹⁸。また海外展開においてはライセンス契約による収益化に留まらず、海外企業との共同出資でアニメ制作を行うケースや、現地企業への資本参加によるネットワーク拡大なども進めています。海外市場それぞれの法規制や商習慣に応じた知財契約・管理も重要であり、専門部署が契

約・著作権管理を厳密に行っています。その結果、北米・欧州・アジアを中心にKADOKAWAブランドの知名度と信頼を築きつつあり²¹、海外売上比率も年々増加傾向にあります。

M&A・提携戦略

KADOKAWAは自社のIP戦略を強化・加速する手段としてM&Aや資本・業務提携も積極的に活用しています。前述のフロム・ソフトウェア買収（2014年）は、ゲームという新たな分野で強力なIP創出力を得る大きな転換点となりました。以降も、国内外の有望なコンテンツ制作会社やプラットフォーム企業への投資を進めています。

特に注目すべきはソニーグループやサイバーエージェントとの資本業務提携です。2021年、KADOKAWAはソニーおよびサイバーエージェントとそれぞれ約2%の株式を相互割当する資本提携を行い、ゲーム・アニメ領域での協業強化を図りました²²²³。この提携の狙いは「グローバルにIPを展開するため、各社の強みを持ち寄り相互に活用する」ことであり²⁴、KADOKAWAは「Global Media Mix」戦略の推進において他社のプラットフォーム・技術を取り込む姿勢を示しました²⁴。具体的には、CyberAgentのスマホゲーム開発力、KADOKAWA自身の多様なIP創出力、ソニーのアニメ・ゲームの世界展開力という三者の強みを組み合わせ、新規IPの創出・取得（権利投資やコンテンツホルダー買収を含む）や既存IPのマルチメディア・グローバル展開を一層加速させる狙いでした²⁵²⁶。この提携資金（約100億円規模）は、新規IPの開発投資や既存IPのアニメ・ゲーム展開に充当される計画で、実際に近年いくつかの新作アニメ・ゲームプロジェクトが共同で推進されています²⁷²⁸。

さらに2022年には、ソニー傘下のソニー・インタラクティブエンタテインメントがKADOKAWA傘下のフロム・ソフトウェア株式の14%を取得し（中国テンセントも一部取得）、KADOKAWA・ソニー間の関係は一段と強まりました²⁹。そして2024年末には、ソニーがKADOKAWAに対しさらなる資本参加（約10%の株式取得）を検討していることが報じられ、業界に大きな波紋を呼びました³⁰²⁹。ソニーが狙う背景には、KADOKAWAの持つ豊富なIP群と世界的ヒット作（例えば前述の『エルデンリング』）の魅力に加え、ソニーのアニメ戦略に足りなかったピースを埋められる点があるとされています⁶。このようにKADOKAWAは、自社単独では難しいグローバル展開や大型IP開発を、提携によって実現する戦略を取っており、業界再編の中心的存在となりつつあります。

他にも、KADOKAWAは2014年に動画サービス大手のドワンゴと経営統合（KADOKAWA Dwango）を行い、一時的に出版と動画プラットフォームの融合を図りました（※現在は持株会社再編により分離）。また中国Tencentや米国の出版社との提携など、国内外企業とのネットワークを広げています。M&A・提携戦略は、自社の弱みを補完し強みを伸ばす手段として位置づけられ、IP創出から流通までを網羅するエコシステムを外部リソースも活用して構築している点がKADOKAWAの特徴です。

他社との比較（主要コンテンツ企業のIP戦略）

KADOKAWAの知財戦略の特徴をより鮮明にするため、他の主要コンテンツ企業と比較します。以下の表に、集英社・講談社・東宝・Netflix（各社は一例）のIP戦略上の特徴をまとめました。

主要企業のIP戦略比較（KADOKAWAと他社）

企業名	IP創出・保有の特徴	IP活用モデル・グローバル展開の戦略例
KADOKAWA	ライトノベル・漫画・ゲームなど多彩な自社IPを創出。 M&Aでゲーム会社（例：フロム・ソフトウェア）も傘下に収めIP拡充。 ² ⁶	メディアミックス戦略で出版・映像・ゲームを統合展開し収益最大化 ³ 。海外現地法人与提携し翻訳出版・アニメ配信・商品展開を推進（グローバル・メディアミックス） ⁴ ¹⁷ 。ソニー等との提携で世界市場でのIP展開力を強化 ²⁴ ²⁵ 。

企業名	IP創出・保有の特徴	IP活用モデル・グローバル展開の戦略例
集英社	『ONE PIECE』『鬼滅の刃』等、主に漫画誌発の巨大IPを多数保有。雑誌レーベル（少年ジャンプ等）によるIP創出力が強い。	原作漫画を外部の映像会社と 製作委員会方式 でアニメ・実写化しライセンス収入獲得。自社で直接映像制作は行わず、講談社・小学館と共同で「MANGA Plus」配信（英語圏向け無料公開）などデジタル戦略も展開。Netflixや東宝など外部パートナーと提携し、自社漫画のグローバル配信・映画化を推進。
講談社	文芸から漫画まで幅広い出版社。『進撃の巨人』『東京卍リベンジャーズ』等ヒット漫画を保有。米国にKodansha USA設立し自社翻訳出版。	IPの映像化に積極投資 。自社原作のアニメ製作に出資し「講談社」が製作委員会に名を連ねるケース多数。Disney+と包括提携し、自社漫画由来のアニメを同プラットフォームで独占配信するなどグローバル展開強化。出版110周年を機に海外・デジタル展開を拡大方針 ³¹ 。
東宝	邦画最大手で、自社に『ゴジラ』など世界的IPを保有。漫画原作の映画化権取得にも積極的。	映画製作・配給網 を活かし、国内外でIP映画を展開。ハリウッドと提携し『ゴジラ』をリブート（レジェンダリー社と共同製作）するなどIPの国際展開を推進。近年は「東宝アニメーション」ブランドで有力漫画のアニメ化製作に出資し映像権益を確保、グッズ・テーマパーク事業にも拡大。
Netflix	オリジナル映像コンテンツの創出に巨額投資。自社IPはドラマシリーズ等が中心だが、各国の人気IP作品の映像化権も積極取得（例：邦画漫画の実写シリーズ化）。	ストリーミング独占配信モデル 。グローバル配信力を武器に、日本を含む各国のクリエイターと直接契約しオリジナル作品を製作・全世界配信。日本アニメにも出資（「Netflixオリジナル」アニメ）し世界190か国へ同時展開。自社プラットフォームでの配信のため、IP自体のライセンス収入よりサブスクリプション拡大を重視する戦略。

※上記は各社の主な傾向をまとめたもので、実際には各社とも多角的な戦略を展開しています。例えば集英社・講談社・小学館など出版社系は共同で海賊版対策や海外電子配信を行うコンソーシアムを形成するなど協調面もあります。またNetflixはコンテンツホルダーというよりプラットフォーム企業ですが、近年は自社でIP創出・囲い込みを図る動きが強まっています。

成功事例・課題・展望

成功事例: KADOKAWAのIP戦略は多くの成功を生んできました。クロスメディア展開では、ライトノベル原作のアニメが世界的人気を博し関連売上を伸ばすケースが相次ぎました。先述の『Re:ゼロ』『涼宮ハルヒ』『オーバーロード』などはいずれも原作小説・コミックの販売部数がアニメ化後に飛躍的に増加し、海外ファン層の拡大にも成功しています。またゲーム分野では『エルデンリング』が世界的な大ヒットとなり⁶、和製ゲームIPのグローバル展開力を実証しました。同作はThe Game Awards 2022で年間最優秀ゲームを受賞するなど評価も高く⁶、KADOKAWAのコンテンツ創出力が世界に通用することを示しています。さらに、自社プラットフォーム「カクヨム」発の作品から商業出版・アニメ化に至った例（『勇者、辞めます』など）も現れ、デジタル時代の新たなIP育成モデルも芽を出しつつあります。⁵

KADOKAWAの優位性: 以上の成功要因を支えるのは、KADOKAWAの**垂直統合的なビジネスモデル**と**IPポートフォリオの多様性**です。他社出版社が原作提供にとどまり映像化は外部任せであるのに対し、KADOKAWAは自社で映像制作・配給を手掛けることで迅速かつ一貫したメディアミックス展開を可能にしました³。社内に映画会社やアニメスタジオ、人材育成機関（角川武蔵野ミュージアムやN高等学校など教育事業も含む）を擁し、クリエイター発掘からファンコミュニティ形成までバリューチェーンを構築しています¹。また文

芸・教育コンテンツから最先端のゲームまで幅広いジャンルのIPを抱えることで、市場トレンドに応じた柔軟なコンテンツ提供が可能です³²。これらにより安定したIP創出力と展開力を維持している点が強みと言えます。

課題: 一方でKADOKAWAもいくつかの課題に直面しています。第一に、**デジタルシフトへの対応の遅れ**です。紙の出版収益への依存度が依然として高く（出版事業が主要収益源）、国内出版市場が縮小する中で電子書籍や動画・ゲーム事業収入で補完する必要があります³³。しかし同社の動画配信事業（ニコニコ動画など）はNetflixやAmazon Prime Videoと比べ国際競争力が弱く、更なるテコ入れが課題です³⁴。第二に、**グローバル市場での競争**です。海外展開を進めているものの、現地ではDisney+やNetflix、Crunchyrollといった巨大プラットフォームとの視聴争奪戦になります³⁵。特にアニメの世界配信権では、こうしたプレイヤーに主導権を握られるケースもあり、自社IPを如何に有利な条件で届けるか戦略が求められます。第三に、**法務リスクと信頼性**です。2022年には当時の角川歴彦会長が東京五輪汚職事件で起訴される不祥事があり、企業イメージが揺らぎました。ガバナンス体制の強化と信頼回復も急務です。また海賊版対策やSNS時代のファン対応など、IP保護とファンエンゲージメントの両立も難題となっています。

展望: これら課題に対し、KADOKAWAはすでにいくつかの対策と展望を示しています。デジタル戦略では「グローバル・メディアミックス *with Technology*」を掲げ¹、テクノロジー活用によるIP展開効率化を進めています。具体的には、AI翻訳による迅速な多言語展開や、ブロックチェーンを用いたデジタルコンテンツ流通管理の検討など、新技術を取り入れたグローバル配信体制強化が見込まれます（※注: 一部は想定）。動画配信についても、ニコニコ動画のUI刷新やKADOKAWAのアニメ作品を活用した独自SVODサービスの拡充などで競争力向上を図るとされています。グローバル競争においては、むしろ**巨大プラットフォームとの協調**も模索しています。例えばNetflixやDisneyとは作品単位で協業し、自社IPをそれらのプラットフォームで独占配信してもらう代わりに制作費を確保するといった戦略です（講談社とDisney+の提携に類似）。ソニーとの関係強化もその一環であり、ソニー傘下のCrunchyrollを通じたアニメ世界配信などシナジーが期待できます²⁹。

今後の展望として、KADOKAWAは日本発IPを世界的ブランドに育て上げる可能性を秘めています。その姿は日本版ディズニーとも評され¹⁶、実現には引き続き質の高いIP創出と大胆な投資・提携が鍵となるでしょう。一方で、自社だけで完結するのではなくオープンなエコシステムを形成し、クリエイターや他社と共存共栄する姿勢も求められます。ユーザーコミュニティとの共創やファン文化の尊重を通じ、IPを長年に愛されるものに育てていくことが重要です。KADOKAWAの知財戦略は、日本のコンテンツ産業全体の成長を牽引する存在として、今後も進化が期待されます。

参考資料: 本レポートはKADOKAWA公式サイトの情報⁴¹⁷、ニュース記事¹⁶²⁹、有識者による分析³³⁴など信頼できる公開情報をもとに作成しました。各所に出典を明示してありますので、詳細はそちらもご参照ください。

¹ ¹³ 株式会社KADOKAWA様 | 導入事例 | 法律事務所LEACT - 企業のための法律事務所
<https://www.leact.law/cases/kadokawa>

² ³ ⁵ ¹¹ ²¹ ³² ³³ ³⁴ ³⁵ 【KADOKAWA戦略分析①】ラノベ・漫画・アニメ業界における強みと弱みをSWOT分析で解説 | 戦略分析ラボ
<https://note.com/strategies/n/n443475042ec6>

⁴ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ グローバル展開 | KADOKAWAグループ ポータルサイト
<https://group.kadokawa.co.jp/worldwide/>

⁶ ²⁹ ³⁰ 「ソニーKADOKAWA連合」、アニメ業界に走る激震「ソニーにやられた」、買収すれば勢力図は一変か | ゲーム・エンタメ | 東洋経済オンライン
<https://toyokeizai.net/articles/-/842453>

7 8 12 [PDF] 株式会社KADOKAWA - 日本知的財産協会

http://www.jipa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2018_12_1773.pdf

9 10 16 KADOKAWA、多彩なIP戦略を仕切るキーマン直撃 グローバルライツ局の工藤大丈局長に聞く | 特集
| 東洋経済オンライン

<https://toyokeizai.net/articles/-/771665>

14 15 IPで世界中を熱狂させる！KADOKAWA流メディアミックス戦略とグローバル展開の全貌 | Japan
Innovation Review powered by JBpress

<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/88800>

22 23 24 25 26 Kadokawa Corporation forms capital alliance with CyberAgent and Sony to strengthen
game and animation businesses - Gematsu

<https://www.gematsu.com/2021/02/kadokawa-corporation-forms-capital-alliance-with-cyberagent-and-sony-to-strengthen-game-and-animation-businesses>

27 サイバーエージェントとソニーと資本提携 100億円調達し新規IP開発 ...

<https://gamebiz.jp/news/288005>

28 KADOKAWAがIP投資100億円。サイバーエージェントとソニーと ...

<https://dengekionline.com/articles/66910/>

31 出版業界大手4社の強み・事業の違いとは-KADOKAWA・集英社・講談社・小学館を比較- | 就職活動支援
サイトunistyle

<https://unistyleinc.com/techniques/1790>