



KADOKAWA

当社への投資をご検討の皆様へ

株式会社KADOKAWA

目次

01

KADOKAWAグループの概要

p.3

02

各事業セグメントについて
～強みと今後の取り組み～

p.19

03

価値創造プロセス

p.38

04

サステナビリティ方針

p.40

01

KADOKAWAグループの概要

みんなの文庫へ
70th
発行! 角川文庫

1949

「角川文庫」創刊

「角川文庫」創刊誌(昭和24年)
『神と魔は「白痴」三大部作の目録』

1976

角川映画第1作
「犬神家の一族」公開

1983

角川アニメ第1作
「幻魔大戦」公開

1945年

出版社として創業

1998年

東証第二部に
上場

2009

ブックウォーカー前身の
角川コンテンツゲートを設立

BOOK☆WALKER



2004年

東証第一部へ
移行

1999

初の海外拠点を
台湾に設立

2022

ゲームソフト『ELDEN RING』が
世界的な大ヒット

2022年

東証プライム
市場へ移行

2014年

フロム・ソフトウェアを
買収
ドワンゴと経営統合

2014

ドワンゴがバンタンを買収

VANTAN

2016

WEB小説投稿サイト
「カクヨム」サービス開始角川ドワンゴ学園により
「N高等学校」が開校

2020

ところざわサクラタウン開業

「グローバル・
メディアミックス with
Technology」で
さらなる飛躍へ

- 創出したIPを多様なメディアで展開し、グローバルに成長していく事業構成

出版・IP創出



- 紙書籍の出版・販売
- 電子書籍・電子雑誌の出版・販売
- 雑誌及びWeb広告の販売



ソードアート・オンライン
著者：川原 礪
イラスト：a b e c



ダンジョン飯
著者：九井 諒子

アニメ・実写映像

- アニメ、実写映像の企画・製作・配給
- 映像配信権などの権利許諾



この素晴らしい世界に祝福を！

©2019 暁なつめ・三嶋くるね/KADOKAWA/
映画このすば製作委員会



貞子DX

©2022『貞子DX』製作委員会



ゲーム



- ゲームソフトウェア及びネットワークゲームの企画・開発・販売



ELDEN RING

©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2022 FromSoftware, Inc.



ダンガンロンパ トリロジーパック
+ ハッピーダンガンロンパS
超高校級の南国サイコロ合宿

©Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.

KADOKAWA

教育・EdTech



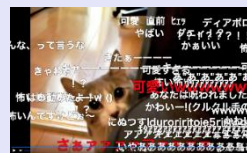
- クリエイティブ分野の専門校「バンタン」の運営
- 「N高グループ」や「ZEN大学」向けの教育コンテンツ・システム提供



その他



- キャラクターグッズなどのMD事業
- IPイベントの企画・運営
- その他新規事業

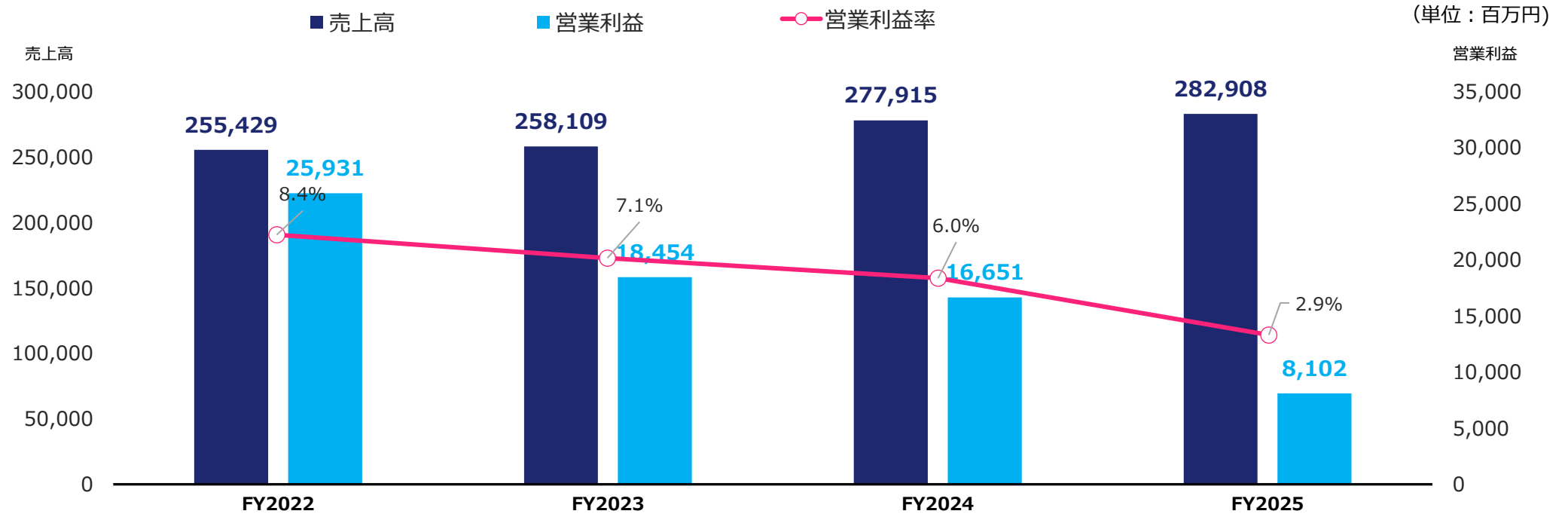


Webサービス



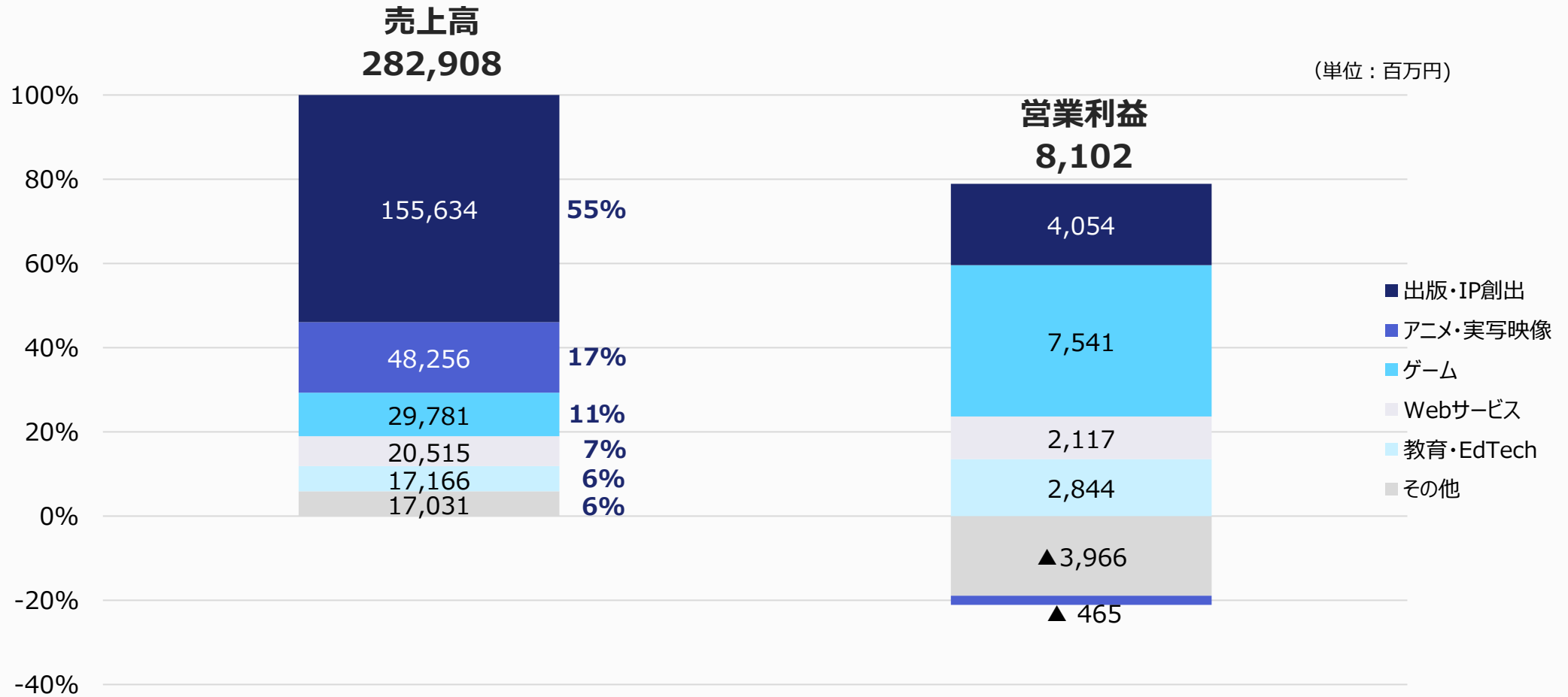
- 動画コミュニティサービス「ニコニコ」の運営
- 「ニコニコ超会議」「アニメロサマーライブ」などイベントの企画・制作・運営

セグメント	事業	主な事業内容	主な会社
出版・IP創出	紙書籍 電子書籍／電子雑誌 メディア	<ul style="list-style-type: none"> 紙書籍の出版・販売、権利許諾など 電子書籍・電子雑誌の出版・販売など 紙雑誌の出版、雑誌及びWeb広告の販売など 	(株)KADOKAWA (株)ドワンゴ (株)角川アスキー総合研究所 YEN PRESS, LLC
アニメ・実写映像	アニメ 実写映像	<ul style="list-style-type: none"> アニメ・実写映像の企画・製作・配給、映像配信権などの権利許諾、パッケージソフトの販売など 	(株)KADOKAWA (株)角川大映スタジオ (株)ENGI
ゲーム	ゲーム	<ul style="list-style-type: none"> ゲームソフトウェア及びネットワークゲームの企画・開発・販売 	(株)フロム・ソフトウェア (株)スパイク・チュンソフト (株)アクワイア
Webサービス	ニコニコ関連 ライブ モバイル	<ul style="list-style-type: none"> 動画コミュニティサービス「ニコニコ」の運営 イベントの企画・運営 モバイルコンテンツの配信 	(株)ドワンゴ
教育・EdTech	教育・EdTech	<ul style="list-style-type: none"> クリエイティブ分野の人材育成を行う専門校「バンタン」運営、オンライン教育を行うN高グループやZEN大学向けのドワンゴによる教育コンテンツ・システム提供など 	(株)バンタン (株)ドワンゴ
その他	MD レクリエーション その他	<ul style="list-style-type: none"> キャラクターグッズの企画・販売などのMD事業、IPイベントの企画・運営、その他新規事業など 	(株)KADOKAWA



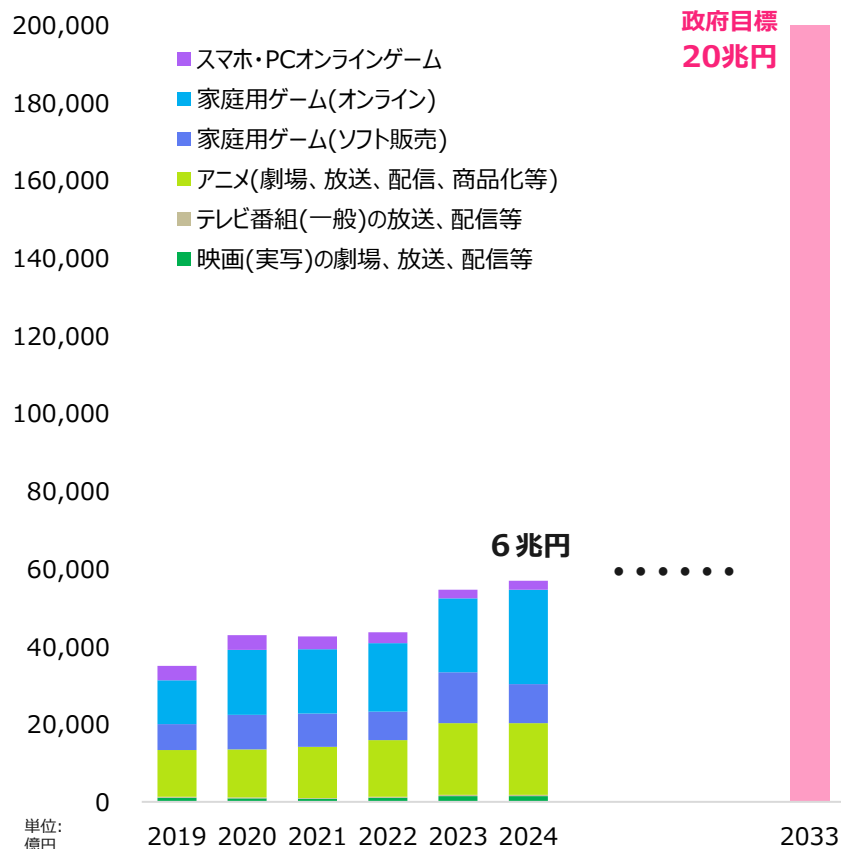
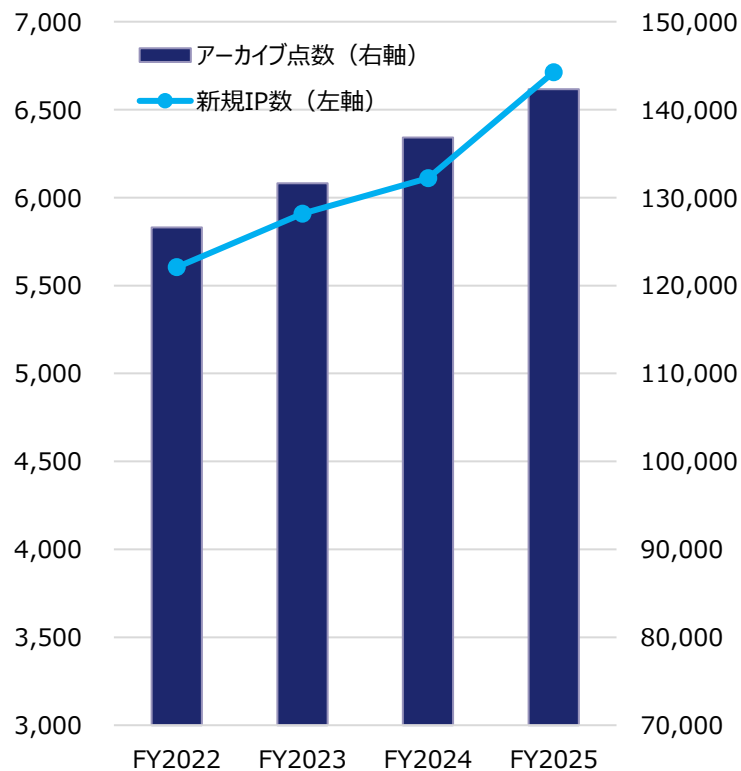
	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
売上高	255,429	258,109	277,915	282,908
営業利益	25,931	18,454	16,651	8,102
営業利益率	10.2%	7.1%	6.0%	2.9%
経常利益	26,669	20,236	17,742	11,701
親会社株主に 帰属する当期純利益	12,679	11,384	7,392	1,278

事業セグメント別売上高・営業利益構成比(FY2025)



日本政府は2025年6月「日本発コンテンツの海外売上高を2033年までに20兆円に拡大する目標」を閣議決定
 当社はその価値の源泉である新規IPを出版を中心に年間6,000点超創出

日本のエンタメ・クリエイティブ産業の海外売上

KADOKAWAグループの
新規IP数とアーカイブ点数の推移

オーバーロード

角川まんが学習シリーズ
日本の歴史

パンどろぼう



ソードアート・オンライン

新規IPを創出するだけでなく、自社でメディアミックス（IPを出版、映像、ゲームを中心に多様なメディアで展開）を推進することで、その価値を最大化

■ メディアミックス展開の事例『Re:ゼロから始める異世界生活』



	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 見通し	30/3期 計画	32/3期 計画
法人数	18	20	21~22	22~25	更に 拡大
海外拠点 売上高*	227 億円	272 億円	337 億円	438 億円	500 億円
海外拠点 営業利益*	10 億円	13 億円	23 億円	46 億円	60 億円
オリジナルIP数	354 点	407 点	450 点	500~ 600 点	600点 超

- グローバルな出版と関連分野の成長を取り込んだIP流通網を構築
- オリジナルIP開発に加え、日本発IPのメディアミックス機能も拡大

イタリア：出版事業

Edizioni BD (2025年5月、グループ入り)



- コミックスを中心に年間500点のイタリア語翻訳書籍を刊行
- 既存拠点との連携強化で、欧州全体の事業拡大を図る

アメリカ：リテール事業

KADOKAWA Retail Ventures (2026年2月、新設)



- KADOKAWA WORLD ENTERTAINMENTのリテール事業「Manga Spot」を新設移管
- 出版・グッズ販売の更なる成長を狙う

シンガポール：イベント事業

SOZO (2025年12月、グループ入り)



- 東南アジア最大級アニメイベント「AFA (Anime Festival Asia)」等を企画・運営
- 東南アジアでのアニメ・音楽イベント領域の強化により全方位でのメディアミックスを展開

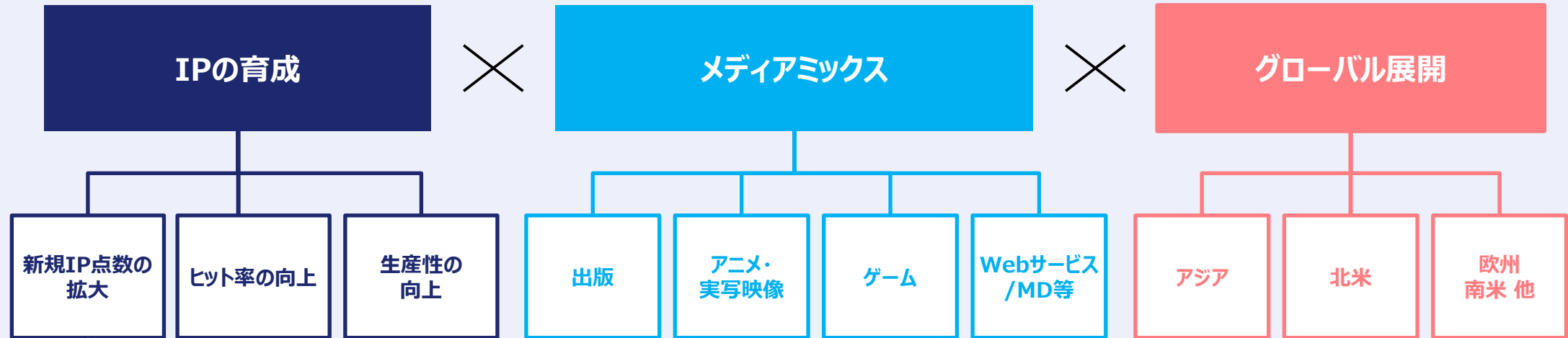
■：既存拠点（主要法人のみ記載）

●：26/3期 新規拠点

※海外拠点売上高・営業利益：グローバル電子書籍ストア事業を含む。また、営業利益は連結におけるのれん償却負担前の数値

- 出版・映像・ゲームを中心としたIPを自社でメディアミックスすることを基本方針としながら、他社への権利許諾も効果的に活用し、収益を最大化。さらにテクノロジーの力により、IPのグローバル展開を加速
- リアルとデジタルの融合によりIPの世界観を新たなUXでも提供

グローバル・メディアミックス with Technology



編集業務のDX推進、出版製造物流の改革

同時メディアミックス展開によるIPへの注目度向上、デジタルマーケティングの活用
SNSを活用した作品開発及び認知度向上

社内開発人材（編集者・社内クリエイター）の増強、制作会社の確保、UGC作家の発掘・育成

- 経営方針「グローバル・メディアミックス with Technology」は変更せず継続
- 出版・IP創出とアニメ・実写映像の構造改革による利益回復と、ゲーム他の成長継続により、グループ最高益を実現

出版・IP創出

- **国内**：ジャンル戦略の再構築と作品の開発力強化、製造コストの適正化と価格戦略の推進、「選択と集中」によるヒット作の創出
- **海外**：引き続き展開地域を拡大し、グローバルなIP流通網を構築

アニメ・実写映像

- **アニメ**：ラインナップ強化による事業基盤拡大と、グループ制作スタジオの強化、多角的な収益源の確立
- **実写映像**：企画の量と確度を両立する制作体制を確立し、大型作品に挑戦。需要旺盛な撮影スタジオ事業では最新技術を導入し、更なる収益拡大を計画

ゲーム

- **コンソール**：開発ライン拡張により大型タイトルを継続投入
- **from・ソフトウェア**：パブリッシング体制を含むビジネススキームの最適化により、収益最大化を推進
- **モバイル**：自社IPを用いたゲーム開発は27/3期での投資回収を計画

Webサービス

- ニコニコでの才能発掘、グループ間連携によりクリエイター・IPを育成
- クリエイターエコノミーの最大化と、新規サービスによる収益源の多角化
- ボカロ・アニメ主題歌コンテンツを主軸に音楽ビジネスの展開を強化

教育・EdTech

- ブランド・プロモーションの強化、グループ連携強化により成長加速
- **ドワンゴ**：独自かつ高品質の教育コンテンツや教育システム、体験価値の提供
- **バンタン**：新規校開校や学校法人との連携によるエリア・コース・顧客層拡大

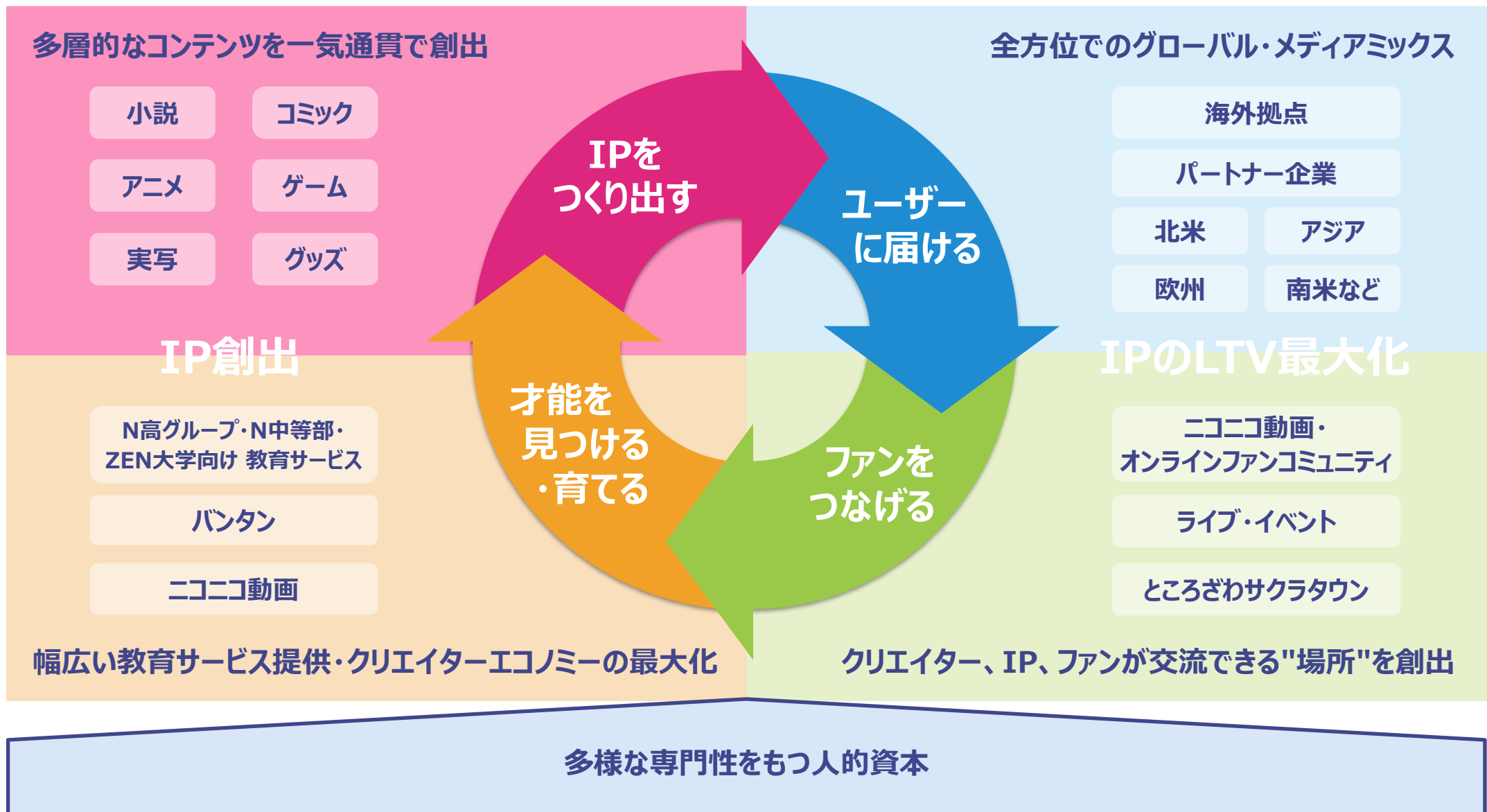
その他

- **レクリエーション**：運営体制の抜本的な見直しにより、収益を改善。多様な専門パートナーとの共創による運営スタイルへの移行を推進
- **MD**：赤字解消に向け全面的に見直し。新ジャンル開発と海外販路拡大により柱となる収益源を創出

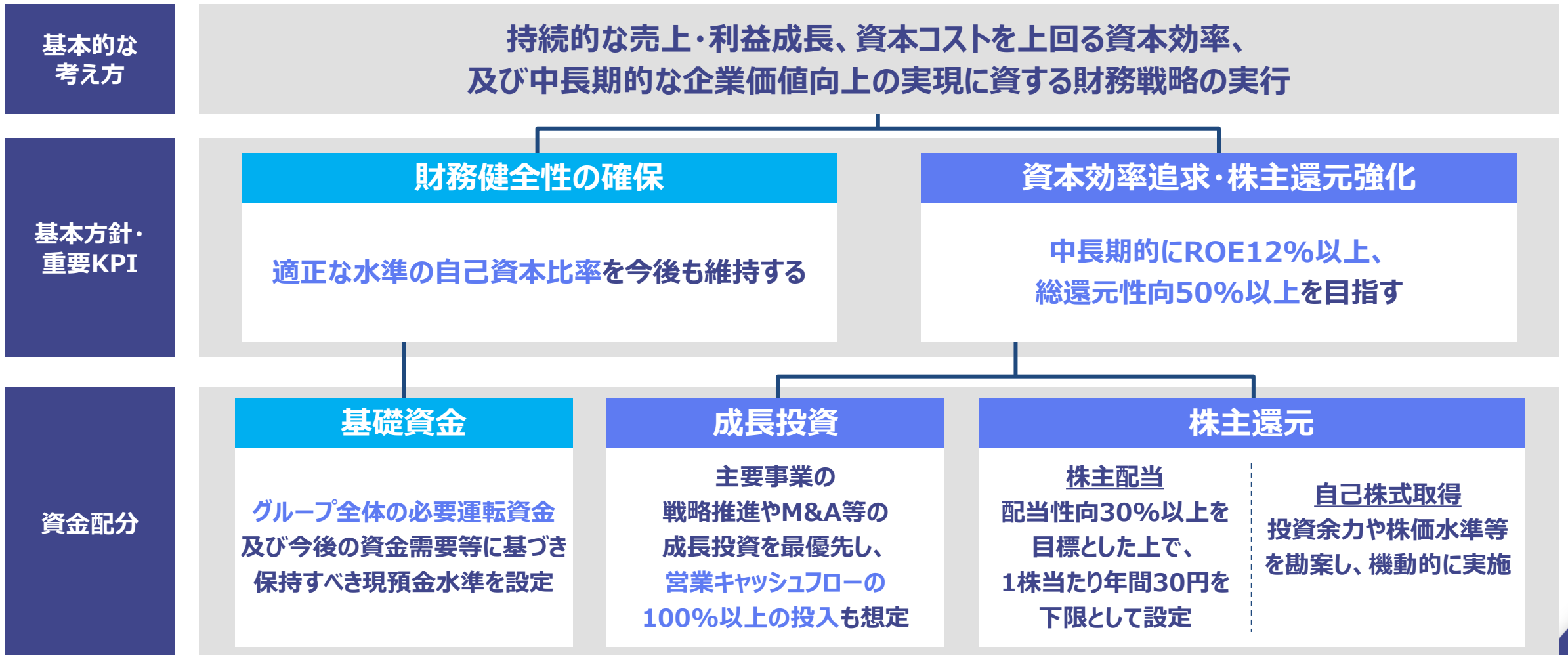
- 当社グループの利益成長を牽引する出版及びアニメ両事業のKPIを重要指標として定義
- その他の事業についても、個別の戦略に基づいて推進。特にゲームとWebサービスは収益構造の最適化を図る

事業・セグメント	KPI	考え方・目標値
国内出版 (KADOKAWA単体)	・ 新刊刊行点数	・ 適正な点数にコントロール（27/3期以降、対前年比98%程度で推移する計画）
	・ 作品ポートフォリオ	・ “Top Tier”と“Core Tier”の比率増加
	・ 返品率	・ 26/3期 実績 29.2% → 32/3期 目標 25.0%
アニメ	・ 内製率	・ 26/3期 実績 16.2% → 32/3期 目標 50.0%
	・ 2次展開売上高	・ 26/3期→32/3期 1.9倍へ拡大
連結業績	・ 海外売上比率	・ 26/3期 実績 19.8% → 32/3期 目標 25.0%
	・ ROE	・ 26/3期 実績 0.5% → 32/3期 目標 9.4% （中長期的に12%以上）
	・ EPS	・ 26/3期 実績 8.7円 → 32/3期 目標 180円

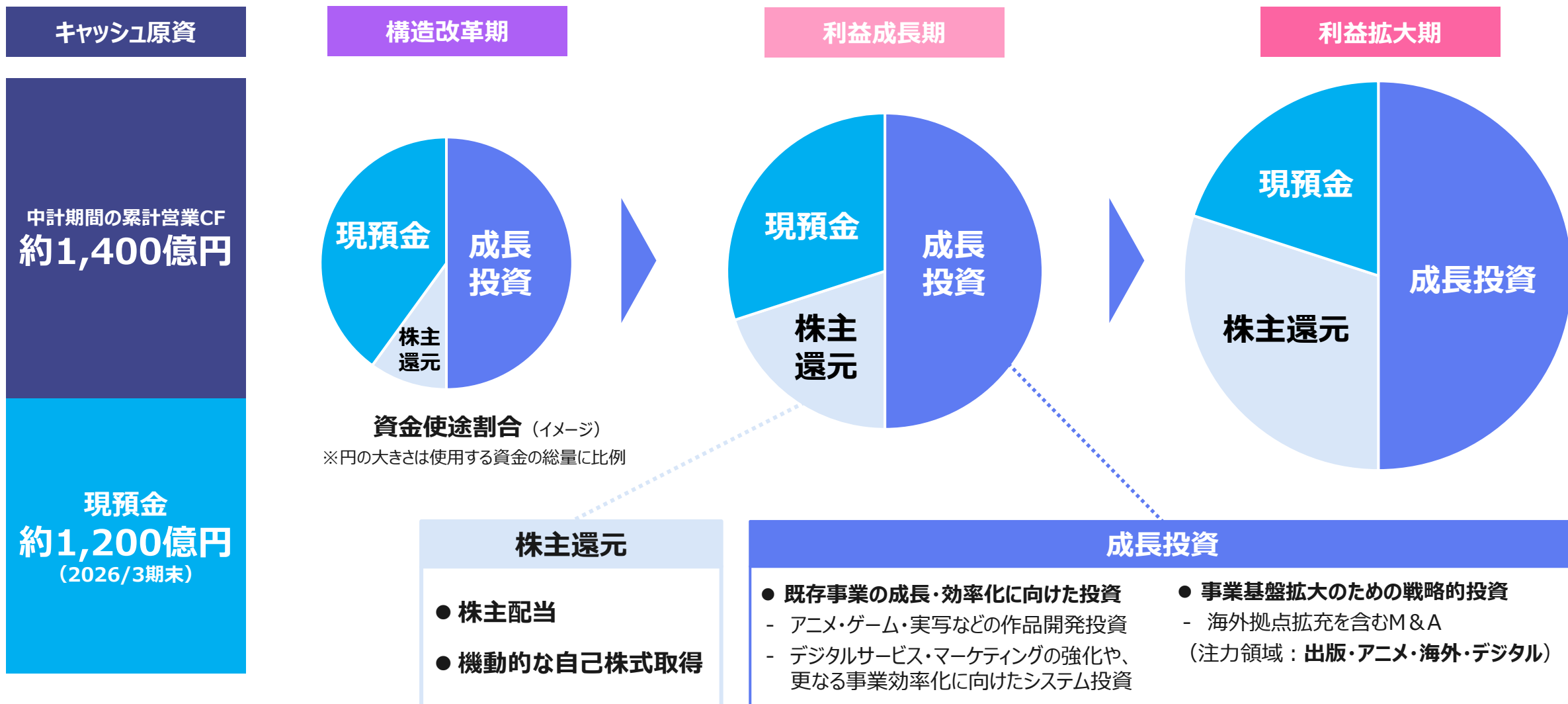
- 多様な専門性をもつ人的資本を基盤とし、IP創出からLTV最大化までを事業間連携で循環させ、IP価値を最大化



- 重要KPIとしてROEのターゲットを再提示し、成長投資の可能性を拡げて企業価値向上を目指す
- 株主還元は、配当金額の下限設定により安定的な還元継続を確約しつつ、利益水準の回復状況に応じて、自己株式の取得や増配についても機動的に検討・実施する



- 持続的成長を目指して投資を継続すると共に、利益成長期～拡大期にかけ、利益増大に準ずる形で株主還元も強化



- 投資時の入口審査と撤退基準の厳格運用を徹底
- 入口審査では**株主資本コストを超過する水準を基準**として投資採算性を厳密に評価
- 利益成長が見込めない事業・案件からの撤退を迅速に進め、**事業の選択と集中を加速**

投資管理制度の高度化・厳格化

- **厳格な入口審査と撤退基準**
株主資本コストを超過する水準を基準として、投資採算性を厳密に評価。あらかじめ明確な撤退基準を設定
- **定期的な投資モニタリング**
投資単位・組織単位での収益を定期的にモニタリング。改善計画の検討や撤退判断の基礎として使用
- **迅速な撤退の意思決定**
利益改善が困難と判断されたプロジェクトについては、経営判断により迅速に撤退を決定

直近3か年における主な撤退事例

出版・IP創出	撤退	<ul style="list-style-type: none"> ● 出版事業の一部不採算事業 ● メディア事業の一部不採算事業 ● シニア向け通販事業
アニメ・実写映像	撤退 売却	<ul style="list-style-type: none"> ● EJアニメシアター新宿 ● 中国での映画興行会社の合弁解消
その他 (レクリエーション)	撤退	<ul style="list-style-type: none"> ● 成田アニメデッキ ● EJアニメホテル ● ジャパンパビリオン ● ダ・ヴィンチストア } ところざわサクラタウン 関連施設

02

各事業セグメントについて ～強みと今後の取り組み～

事業概要

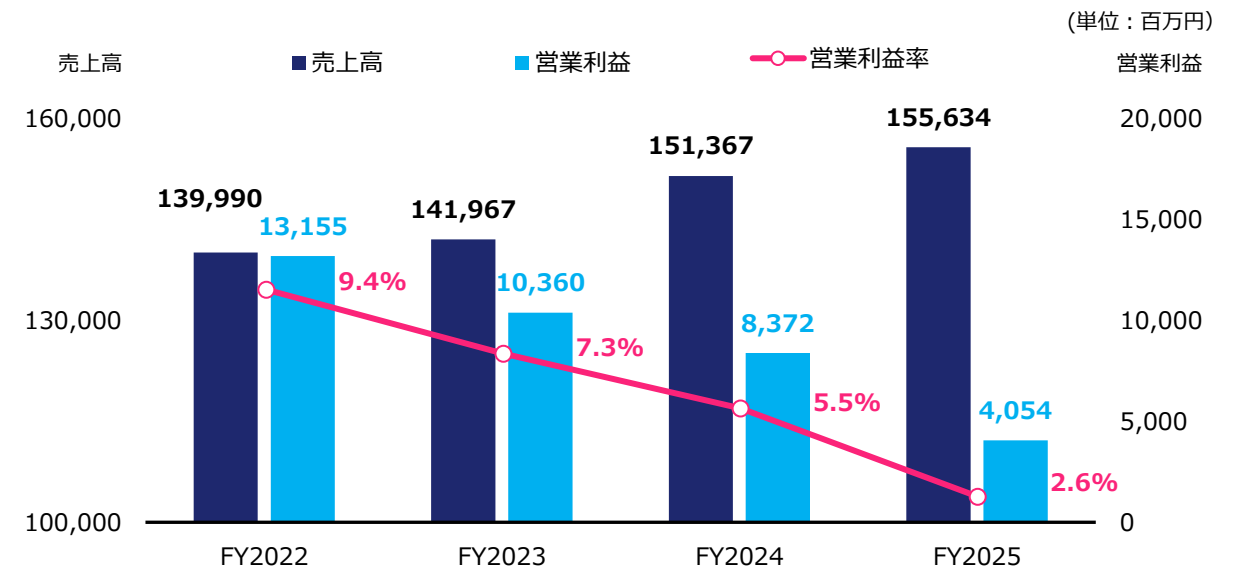
紙書籍/メディア

- 書籍、雑誌の販売、Web広告販売、権利許諾等
- 年間6,000点以上の新刊書籍を刊行
- ライトノベル、コミック、文芸、児童書など、幅広い分野の書籍化
- 映像化やゲーム化などのメディアミックスを積極的に推進

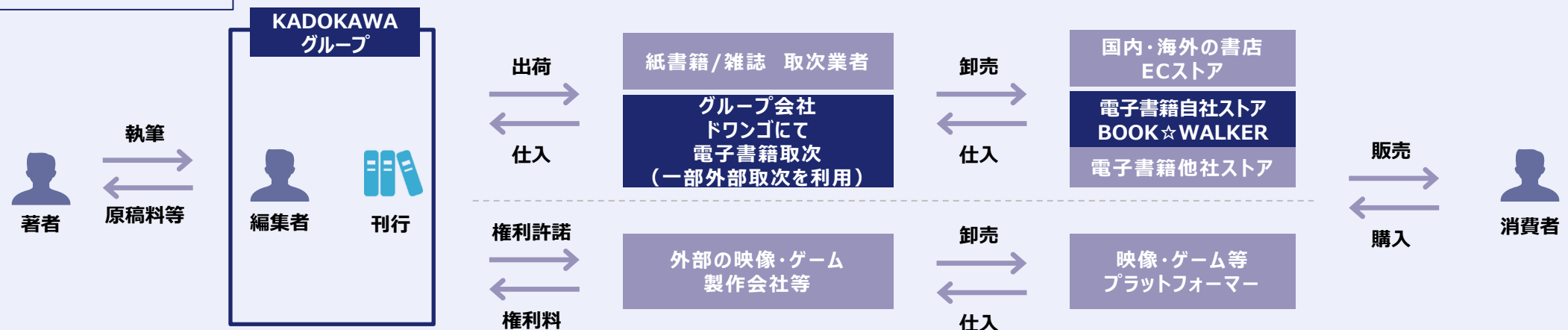
電子書籍/電子雑誌

- 自社の電子書籍・雑誌コンテンツの他社ストアへの販売
- 自社および他社コンテンツを販売する電子書籍ストア「BOOK☆WALKER」の国内外での運営

業績推移



出版・IP創出のビジネスモデル



市場環境&当社の強み

紙書籍の市場環境

- 国内市場は電子書籍へのシフト含め縮小傾向
- 海外市場は日本IP人気が高まり、規模拡大中

当社の強み（紙書籍）

- 国内最大級である年間6,000点以上のIP創出力
- アーカイブ作品14万点以上
- 業界平均を下回る返品率
- 海外では主要各地域に現地拠点を設立し日本IP人気の高まりを背景とした需要を捕捉
- 「カクヨム」など自社UGC※プラットフォームを活用、著者を発掘

※User Generated Content

電子書籍の市場環境

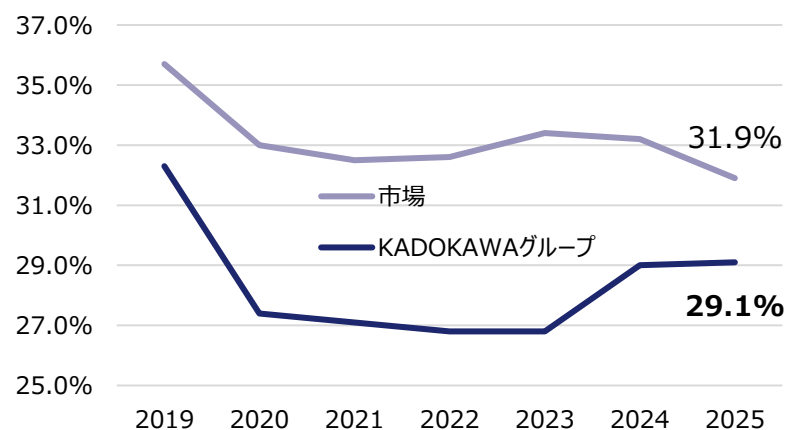
- 国内市場は紙から電子へのシフトにより成長トレンド継続。一方、近年では成長スピードがやや鈍化
- 海外市場は依然として拡大余地あり

当社の強み（電子書籍）

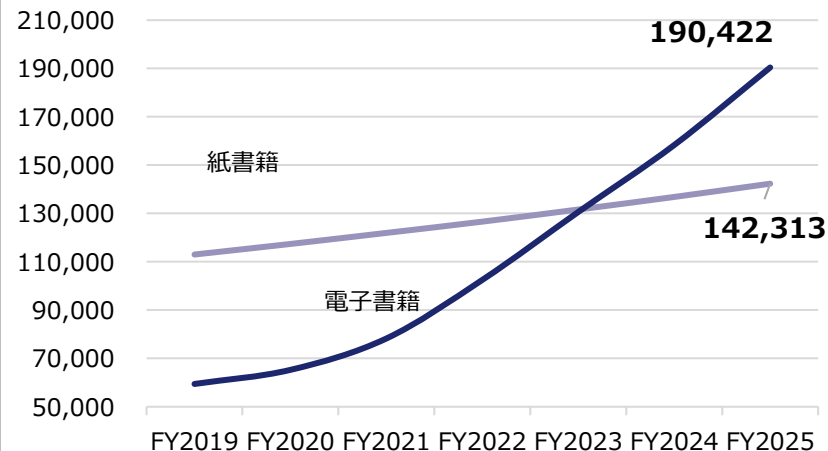
- アーカイブ作品約19万点
- 自社でもプラットフォームを運営

関連指標

市場と当社グループの返品率推移



当社グループの紙・電子書籍アーカイブ点数



- 当社グループの返品率は、製造・物流における独自のDX推進により、長期的に市場を下回る水準で推移

- 今後の更なる改善も見込む（取組み内容詳細は次ページ）

※ 市場データは相対的に返品率の高い雑誌を含まない書籍返品率。出版科学研究所「出版指標マンスリーレポート」より

※ 市場データはカレンダーイヤー、当社グループは4月から翌年3月までの会計年度ベース

- 年間6,000点以上の新刊創出により、紙書籍のアーカイブ点数は着実に増加
- アーカイブ作品の電子書籍化も加速度的に進展

現状と課題

既存の勝ちパターンへの過度な依存

製造・物流コスト増による利益圧迫

刊行点数の増加がヒット作創出に結びつかず

営業・宣伝リソースの分散

改革により実現

多種多様な作品の創出

- ジャンル戦略の再構築と作品開発力の強化
- 企画提案・精査の強化、決裁基準の見直しによるヒット率向上とコンスタントなヒット作の創出

外部環境の変化に柔軟に対応できる収益構造

- 適切な部数設定とコスト上昇を踏まえた価格設定による収益構造の改善
- 販売効率をインセンティブとする新たな取引形態の推進による返品率改善
- 仕様標準化による製造コスト削減

「選択と集中」によるヒット作創出

- より作品のクオリティを重視できる組織に再編成。ジャンル別戦略を徹底し、スピード感のある意思決定と実行力を備えた組織へと進化
- 分散していた宣伝・販促を見直し、戦略タイトルに集中的に投下することで、ヒットの最速化と最大化を図る
- 不採算事業の整理を断行

具体的事例

“多種多様な作品の創出”や“「選択と集中」によるヒット作創出”のモデルケース

漫画『本なら売るほど』
「マンガ大賞2026」大賞、
「手塚治虫文化賞」マンガ大賞受賞。
多くの書店員の支持を集めて仕掛け販売で売り伸ばした

『超かぐや姫！』関連書籍
作品の持つ魅力をいち早くキャッチし、
それぞれのメディア特性に合わせてコミックス、
ライトノベル、公式ガイドブックを迅速かつ同時に展開。
いずれもヒット中



©Aoi Kojima 2025



©Colorido Twingine Partners, ©Naruto Kiriyama 2025

小説『熟柿』

直木賞作家が9年もの歳月を費やして
書き上げた傑作小説。
「2026年本屋大賞」2位、
「第20回中央公論文芸賞」受賞



©Shogo Sato 2025

『ビバリウム Adoと私』

「うっせえわ」で衝撃的にデビューし、第一線で活躍し続ける
Adoの自伝的小説。同名の楽曲、さらに初の実写MVも
公開され、その相乗効果で更なる話題を呼んでいる

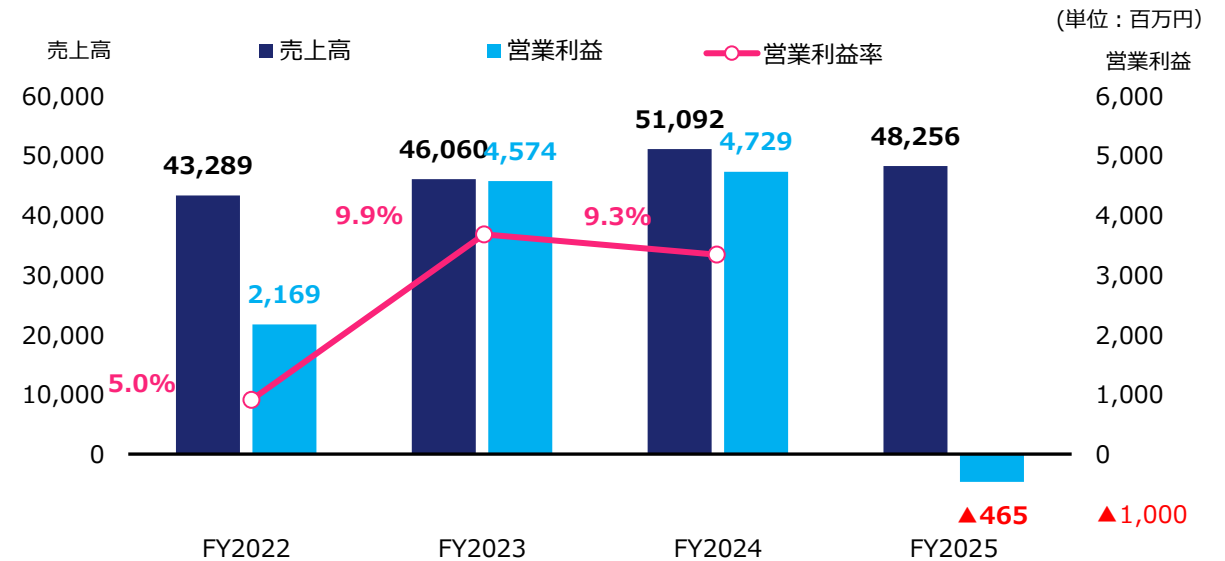


©Narumi Komatsu / Cloud Nine / Universal Music LLC 2026

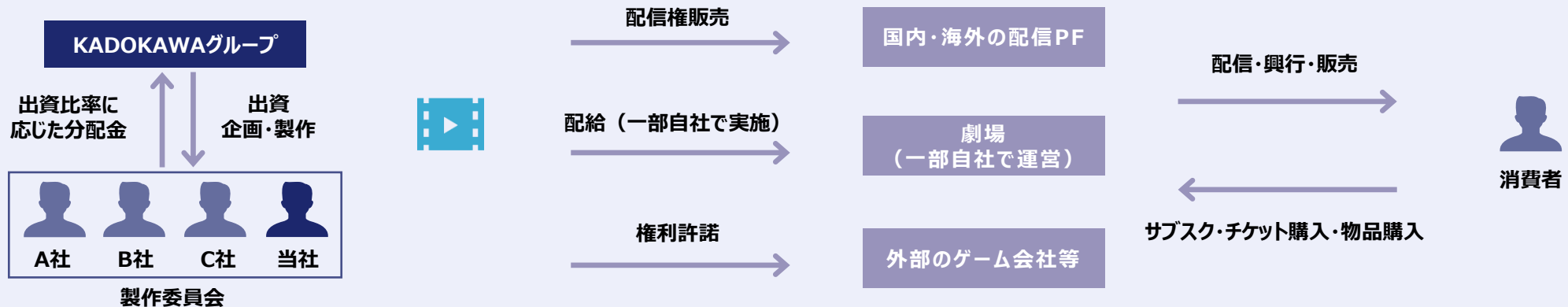
事業概要

- 自社IPを中心とする作品のアニメ及び実写映像の企画・製作・配給
- 映像配信権、ゲームやMDへの権利許諾
- DVDやBlu-rayなどのパッケージソフトの販売
- アニメ、映画、テレビ番組、コマーシャルフィルムなどの動画コンテンツの制作やスタジオ運営に係る事業
- デジタル映画鑑賞券サービス「ムビチケ」の運営

業績推移



アニメ・実写映像のビジネスモデル



市場環境&当社の強み

アニメ・実写映像の市場環境

- 世界的な日本アニメ人気が続く
- 劇場市場は需要が一部作品に集中する傾向
- デジタル配信市場は、消費者の視聴習慣の変化により拡大

当社の強み

- 豊富な書籍IPから自社による映像化
- 年間40作品レベル（自社幹事・共同幹事）のアニメ企画・製作能力
- アニメ化作品のゲーム化・グッズ化を通じた広範な収益力



ダンジョン飯

©九井諒子・KADOKAWA刊/「ダンジョン飯」製作委員会



【推しの子】

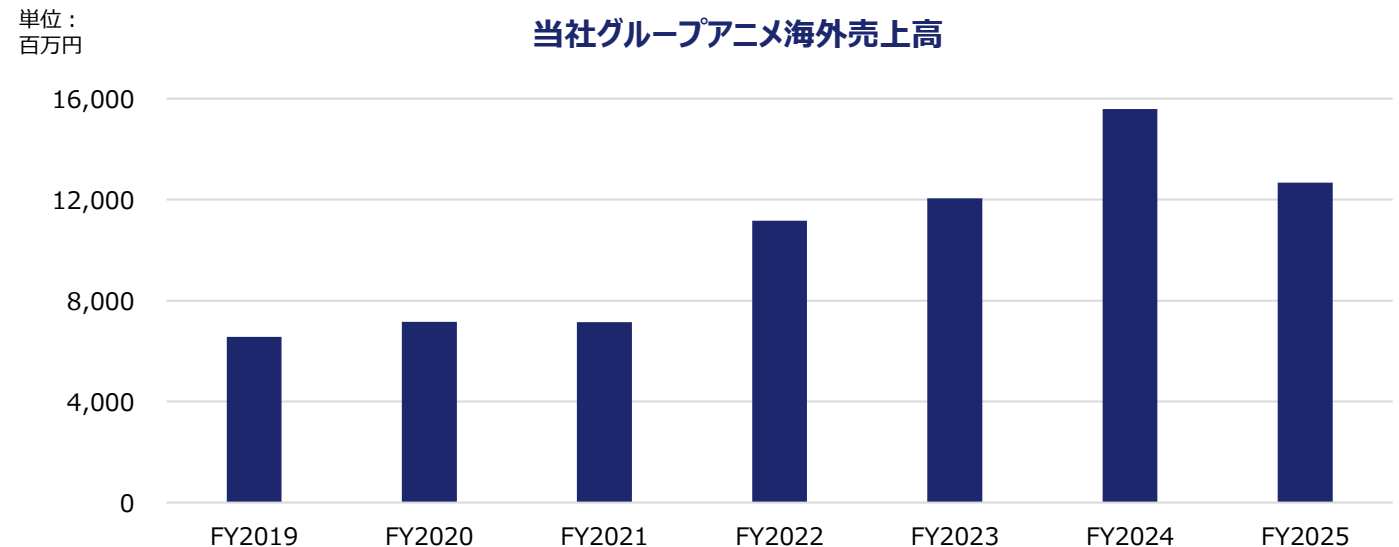
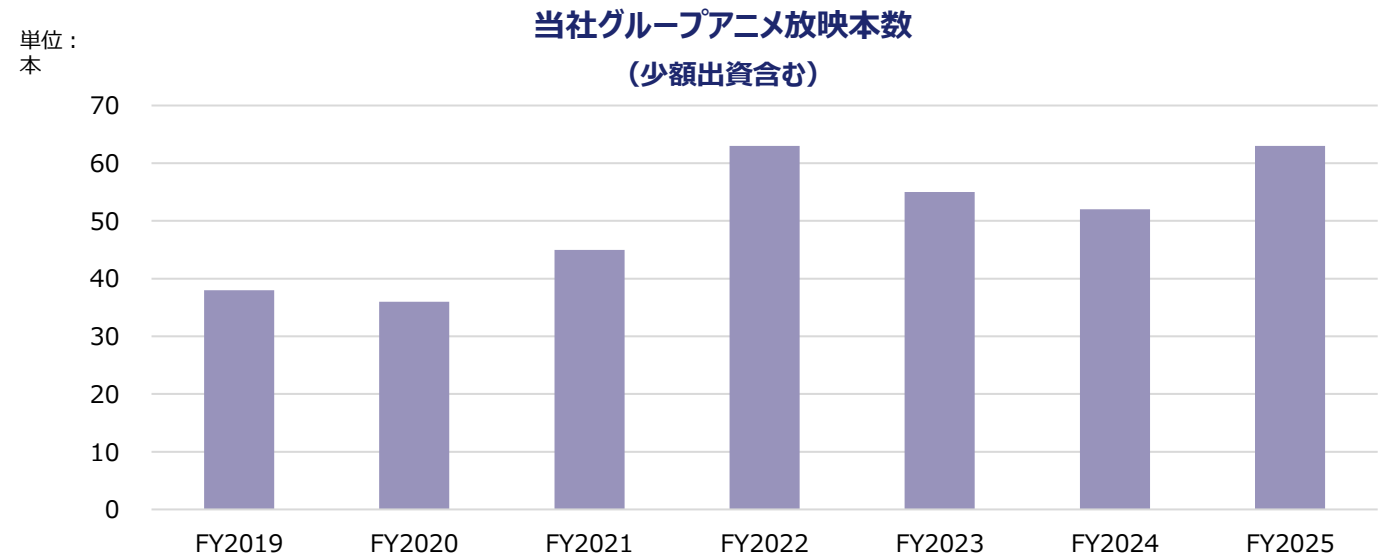
©赤坂アカ×横槍メンゴ/集英社・【推しの子】製作委員会



わたしの幸せな結婚

©2023 映画『わたしの幸せな結婚』製作委員会

関連指標



アニメ企画

更なるラインナップ強化による事業基盤の拡大

- IP資産の「長寿化」「価値増幅」
- シリーズ作品の戦略的蓄積
- 続編制作の意思決定の高速化と柔軟な制作体制の構築

中長期的に安定した
高収益構造

アニメ制作

グループスタジオ強化による
高クオリティ作品を
安定的に創出できる
制作体制の実現

- 有力原作の内製化による、グループスタジオのブランド価値向上
- 人材育成エコシステムの創出
- 集約・統合・効率化を企図した「Studio One Base」プロジェクト

高クオリティかつ安定した
制作体制及び内製率50%

2次展開

多角的な収益源の
確立と強化

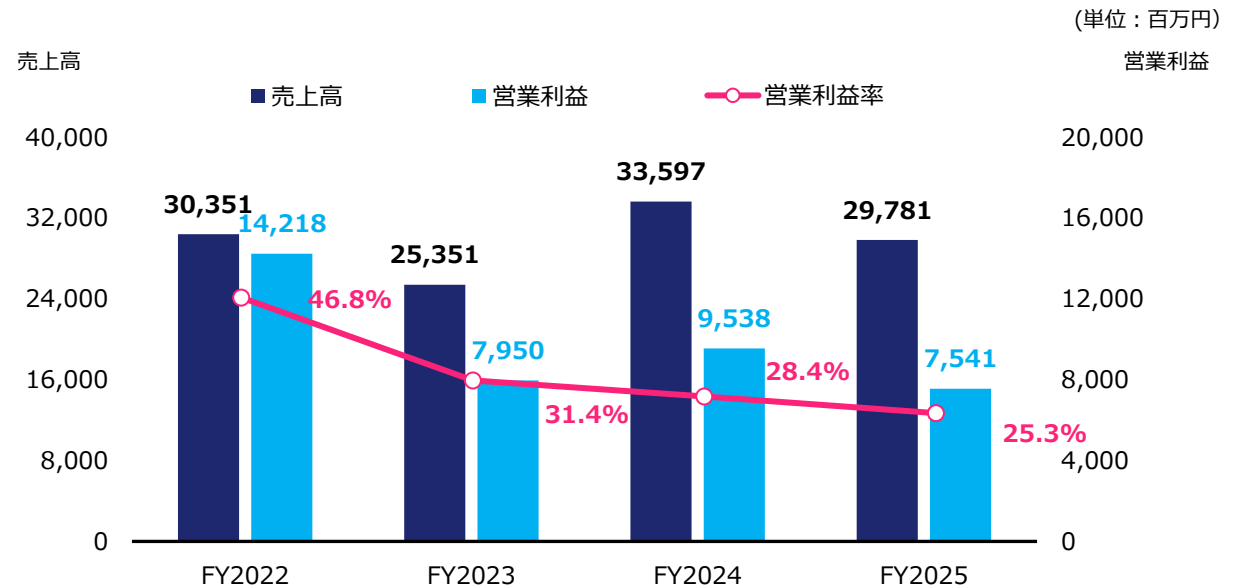
- 海外・国内ライセンス事業を中心とした出口戦略の拡張によるLTV最大化
- アニメ映画での配給事業強化
- キャラクターIP育成と、アーカイブ作品強化

多層的な収益創出と
IP価値の最大化

事業概要

- フロム・ソフトウェアでは、『DARK SOULS』シリーズや『ELDEN RING』など、個性的でクオリティの高いゲームソフトを製作・開発し、根強いファンを幅広く獲得
- スパイク・チュンソフトでは、『風来のシレン』、『ダンガンロンパ』などオリジナルタイトルの開発・販売、『ウィッチャー』など海外ゲームのローカライズ・販売、開発受託などを行う
- KADOKAWAでの自社IPのゲーム化企画も推進中

業績推移



ゲームのビジネスモデル



市場環境&当社の強み

ゲームの市場環境

- 世界のゲーム市場はパソコンやスマートフォンの普及に伴い、高成長
- モバイルゲームやPCゲーム、コンソールゲームのデジタル版などが成長をけん引

当社の強み

- 世界有数のIP創出・開発力を誇るゲームスタジオであるフロム・ソフトウェアを傘下に抱え、人気の高いコンソールゲーム・PCゲームを継続的にリリース
- 独自の開発に加え、他社からの開発受託やローカライズなど多角的に事業を展開
- 豊富に保有する出版・アニメIPの自社でのモバイルゲーム化も推進中
- ゲームIPの書籍化・映像化含むメディアミックスを自社で実行可能

主要タイトル



ELDEN RING

©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2022 FromSoftware, Inc.



SEKIRO: SHADOWS DIE TWICE

©2019, 2022 FromSoftware, Inc. All rights reserved. ACTIVISION is a trademark of Activision Publishing Inc. All other trademarks and trade names are the properties of their respective owners.



不思議のダンジョン 風来のシレン6 とくろ島探検録

© Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.



ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON

©Bandai Namco Entertainment Inc./ ©1997-2023 FromSoftware, Inc. All rights reserved.



DARK SOULS シリーズ



陰の実力者になりたくて！マスターオブガーデン

©逢沢大介・KADOKAWA刊/シャドウガーデン / ©マスターオブガーデン製作委員会

FROM SOFTWARE



SPIKE CHUNSOFT



ACQUIRE



Gotcha Gotcha Games

IP創出・開発

IP展開

継続成長・
収益性向上

ゲームIPの創出力強化

- 新規ゲームIPの質・量を向上
- グループ各社の独自性を発揮
- 人材採用・育成の推進等により制作体制を強化

©2025 FromSoftware, Inc.
All rights reserved.©Spike Chunsoft Co., Ltd.
All Rights Reserved.

出版・アニメIPのゲーム化促進

- 自社IPを用いたモバイルゲームは、27/3期～28/3期に多数リリース予定。これまでの投資額の回収を見込む



©曉なつめ・三嶋くろね/KADOKAWA/このすばゲームプロジェクト

©2024 ロケット商会/KADOKAWA/
勇者刑に処す製作委員会
©2025 KADOKAWA/VIC GAME STUDIOS

ゲームIPの展開拡大

- ゲーム内追加コンテンツ拡充
- 出版、映像等へのメディアミックス展開
- IPのロングライフ化



©Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.

©Nikichi Tobita 2022
©Bandai Namco Entertainment Inc. /
©2022 FromSoftware, Inc.

グローバル流通力の拡大

- タイトル毎にパブリッシングを含むビジネススキームを最適化

パイプラインの
拡張

フロム・ソフトウェア

スパイク・チュンソフト

Gotcha Gotcha Games

アクワイア

コンソールメイン

27タイトル
開発中

*2026年5月14日現在

KADOKAWA

VIC GAME STUDIOS
(マイノリティ出資)

モバイルメイン

4タイトル
開発中

*2026年5月14日現在

事業概要

ニコニコ関連事業

- 日本最大級の動画・生放送プラットフォーム「ニコニコ」を運営
- 企業や著名人、人気ユーザーによる公式チャンネルプラットフォーム「ニコニコチャンネル」を運営

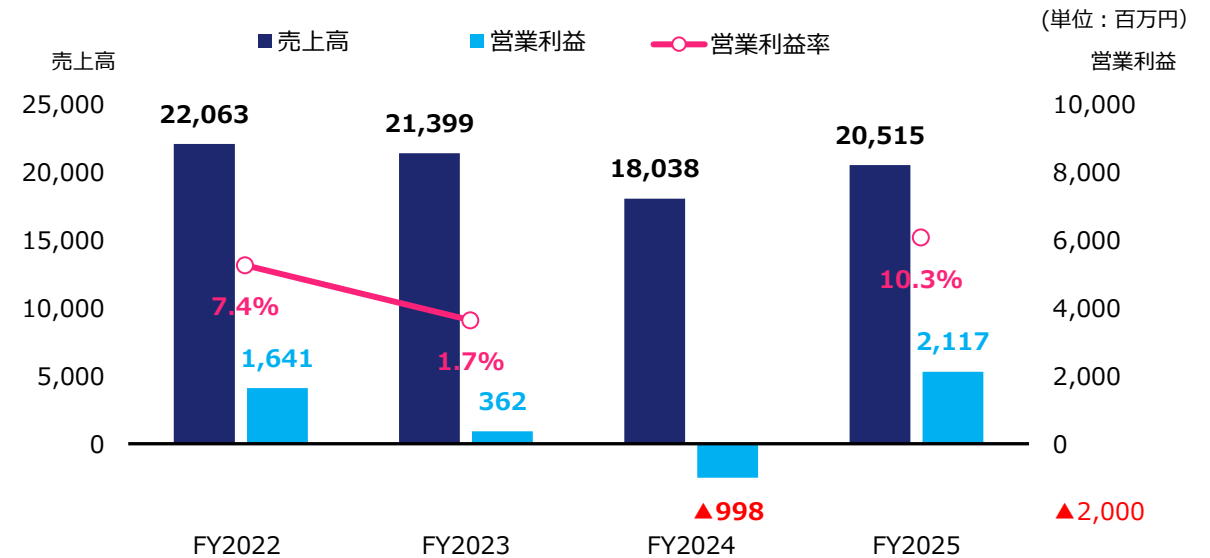
ライブ事業

- ネットとリアルを融合させた巨大ユーザーイベント「ニコニコ超会議」や、世界最大級のアニメソングイベント「アニメロサマーライブ」など各種イベントの企画・運営

モバイル事業

- スマートフォン、フィーチャーフォン向けに音楽コンテンツの配信を行う「ドワンゴジェイピー」などの運営

業績推移



Webサービスのビジネスモデル



市場環境&当社の強み

Webサービスの市場環境

- スマートフォンの普及などを背景に、動画コンテンツ市場の拡大傾向が継続中
- 一般ユーザーによって制作・投稿される動画共有サービスや、企業が制作したコンテンツを提供する動画配信サービスが主流
- イベント・ライブ市場はコロナ禍による落ち込みから回復し、再び活況に

当社の強み

- UGCから生まれるコンテンツの多様性
- 月額課金によるリカーリング収益と、都度課金・広告等による収益源の多様性
- オンラインとリアルを融合した、国内有数の来場者数を誇るイベント開催

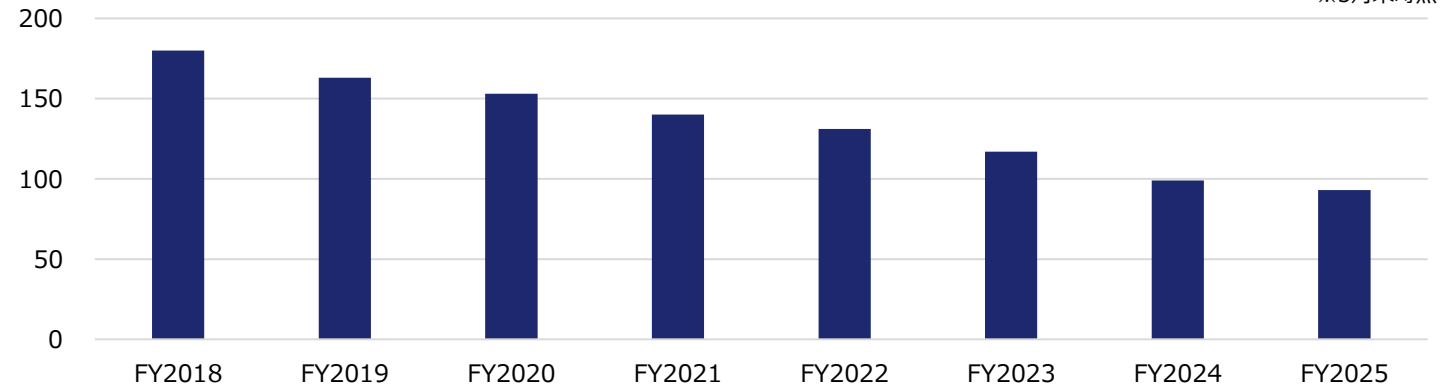


関連指標

単位：
万人

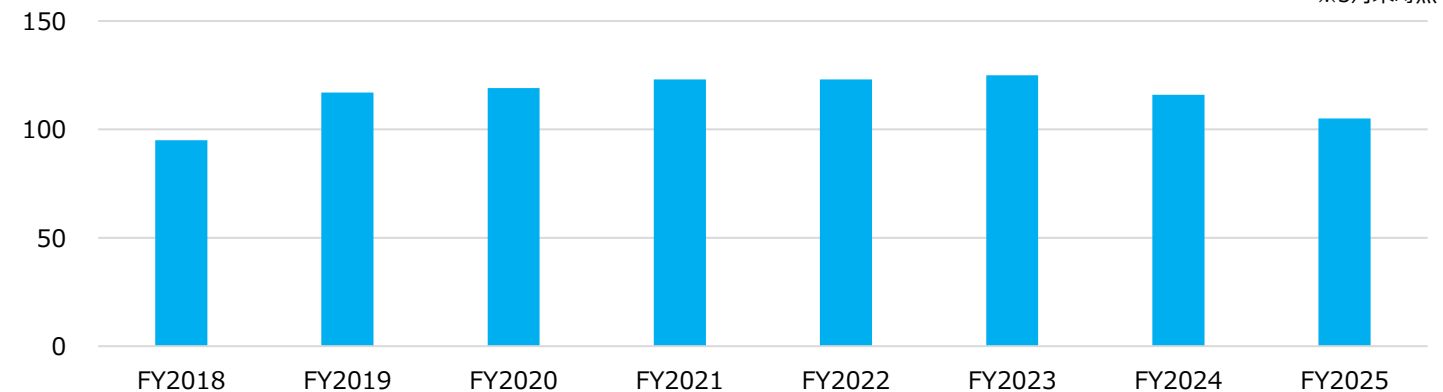
プレミアム会員数の推移

※3月末時点

単位：
万人

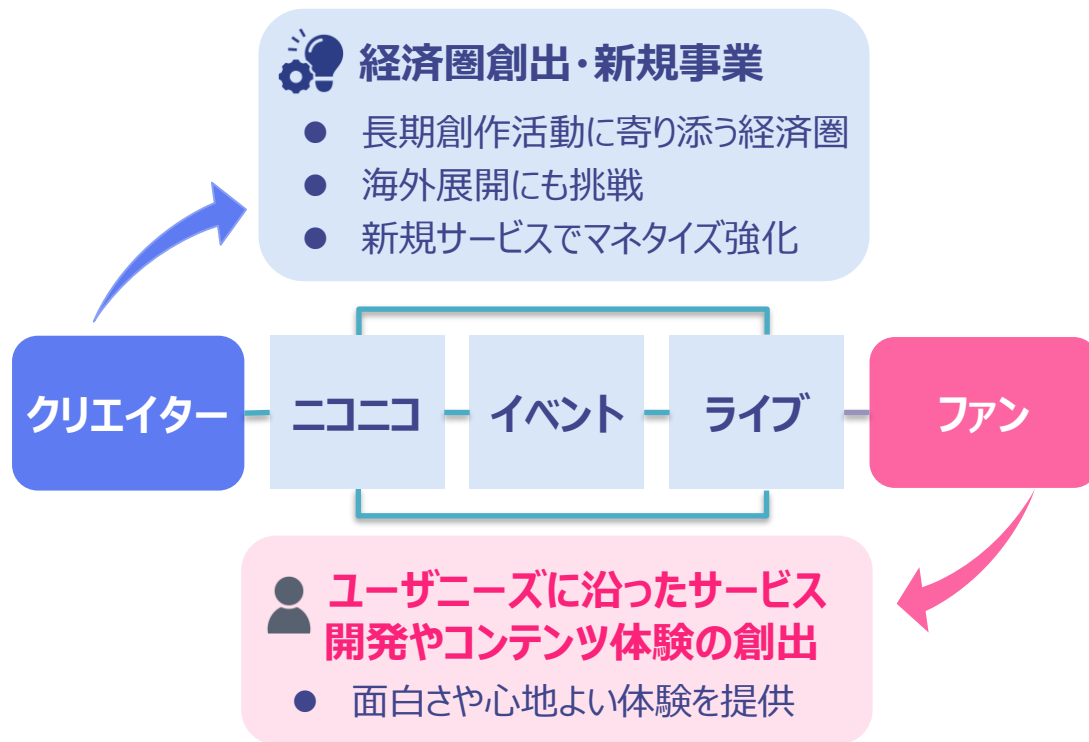
ニコニコチャンネル有料会員数の推移

※3月末時点



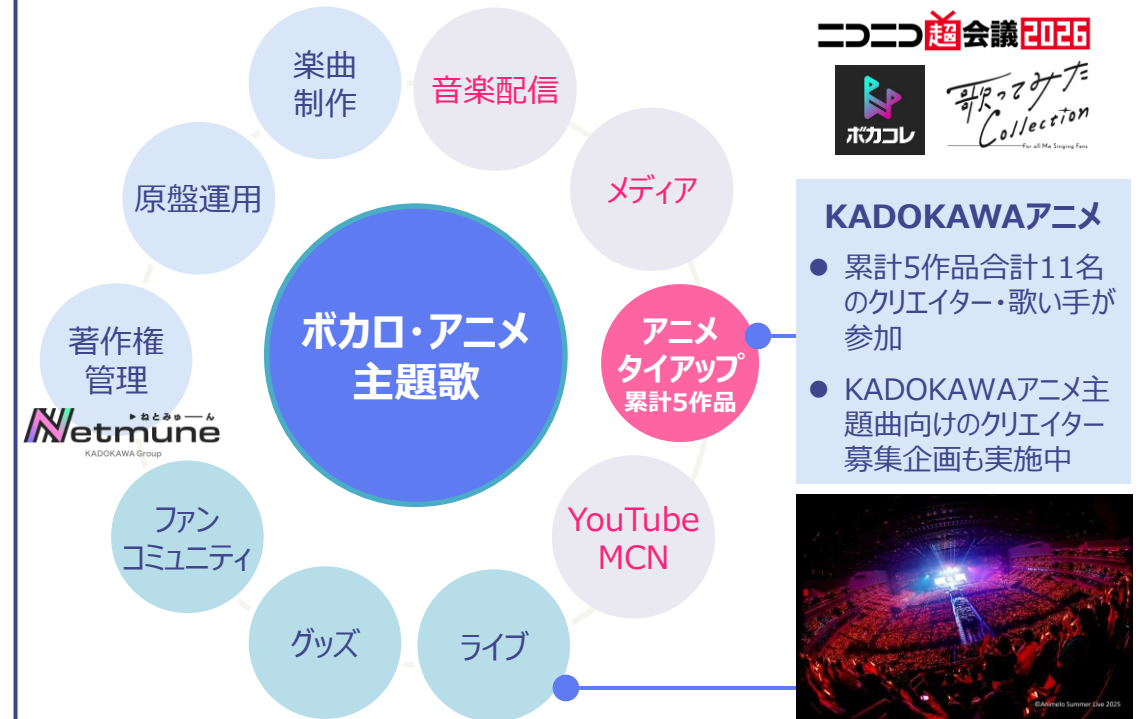
熱量のあるコミュニティの持続的創出と収益多角化

- ニコニコで発掘したクリエイター・IPとファンを様々な形で繋げ、**クリエイターエコノミーを最大化**
- プレミアム会員売上は維持しつつ依存度を下げ、新サービス・コンテンツの提供により**収益源の多角化を図る**



音楽ビジネスの展開強化とグループ内連携

- ボカロ・アニメ主題歌コンテンツを主軸に展開強化
- **メディア・アニメタイアップ**を含めたトータルプロデュース
- **KADOKAWAアニメとのタイアップ**によるクリエイター発掘
- イベントやライブの国内スピンオフ展開、海外展開を推進

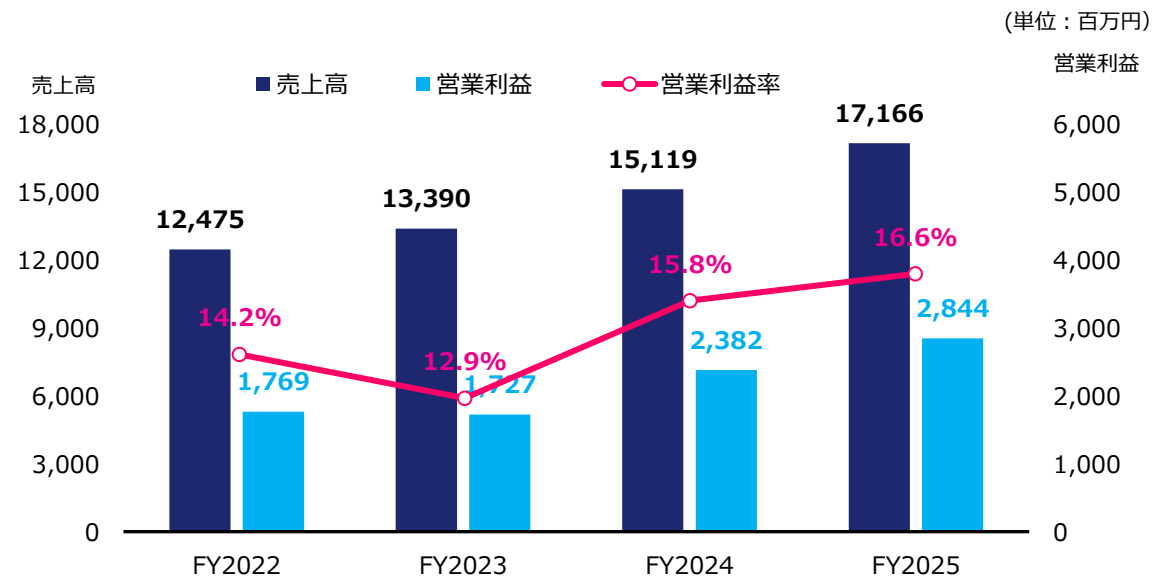


事業概要

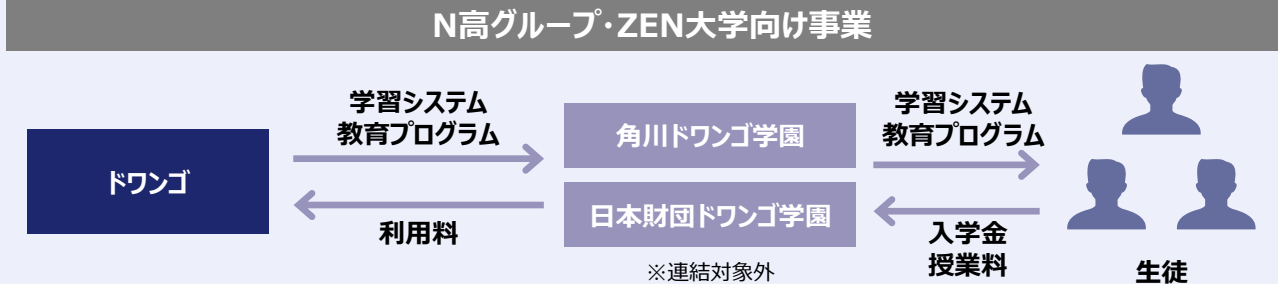
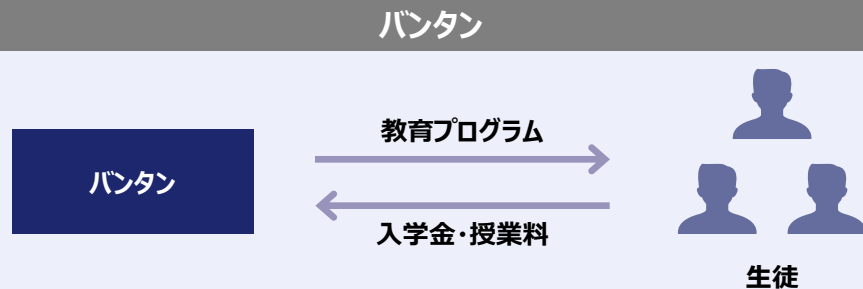
- クリエイティブ分野に特化して即戦力人材を育成する専門校「バンタン」を運営。専門分野の現役プロフェッショナルによる教育を提供し、各分野で即戦力となれる人材の育成に重点を置く
- 学校法人角川ドワンゴ学園が運営する「N高等学校・S高等学校・R高等学校（N高グループ）」や学校法人日本財団ドワンゴ学園が運営する「ZEN大学」等に最先端のオンライン学習システムやハイレベルな教育プログラムを提供



業績推移



教育・EdTechのビジネスモデル



市場環境&当社の強み

教育事業の市場環境

- 日本では少子化傾向が続いており、全体の生徒数は減少
- 当社の主要な事業領域である通信制高校の生徒数は少子化の中で増加が継続。同じく専門学校も堅調に推移

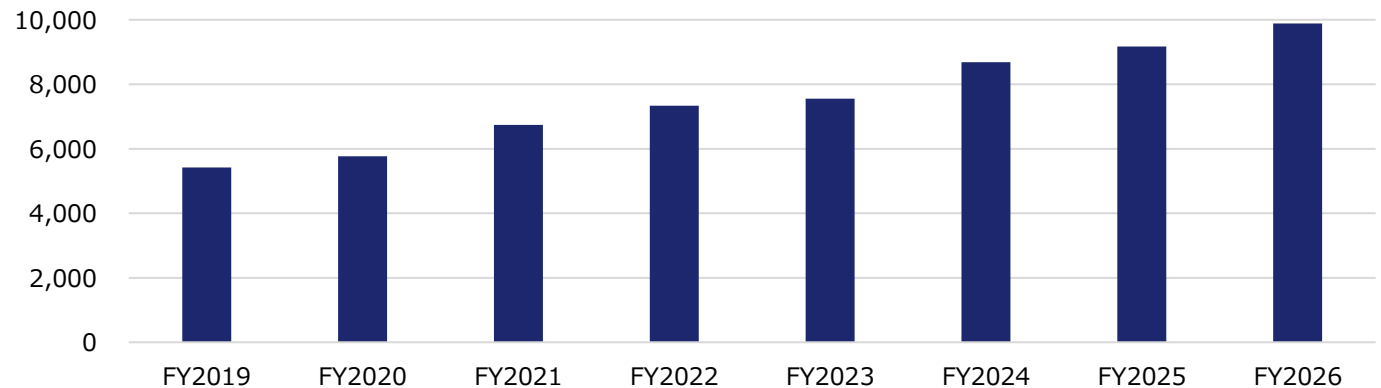
当社の強み

- 独自のIT技術を通じて、より多くの人々に教育を受ける機会を提供
- AIやVRなどの最先端テクノロジーを活用した独自開発の教育システム
- 現役プロフェッショナルの講師や、多様な企業とのネットワークを活用した実用的なスキルを養成する教育プログラム

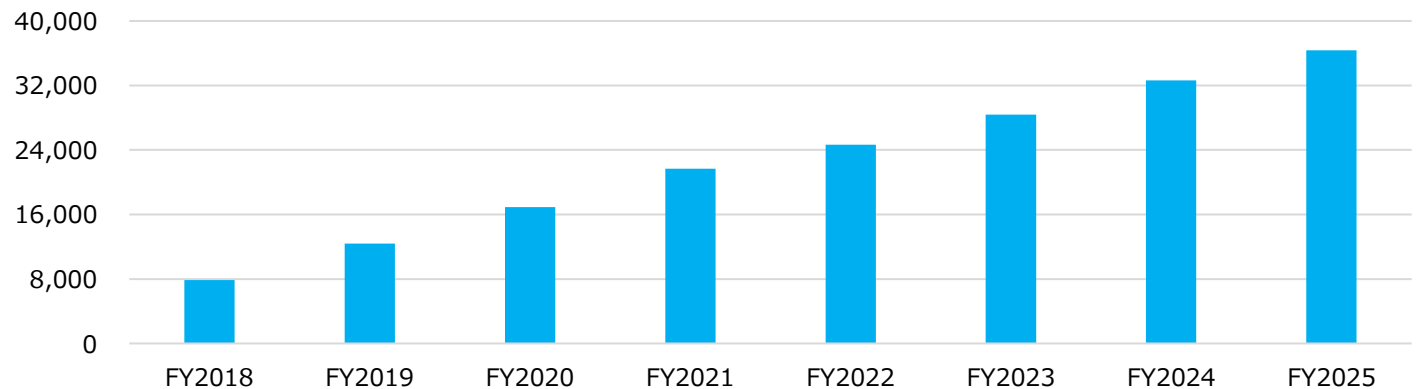
関連指標

単位：
人

バンタン 生徒数の推移 ※4月末時点

単位：
人

N/S/R高等学校 生徒数の推移 ※3月末時点



高度な専門性と多様なニーズに応える教育の提供

dwango 学ぶ環境・インフラ・事業運営等教育サービスを提供

N高グループ・N中等部

- N中等部
- N高等学校
- S高等学校
- R高等学校

- 第一線のスペシャリストによる多種多様な課外授業を提供
- KADOKAWAと連携したアニメーター養成プログラムの開発

大学



- 数学・AI・コンテンツ等の研究プロジェクトを立ち上げ、最先端の大学教育を提供

VANTAN

- 既存スクールのエリア・大学部の拡大や学校法人への運営支援により教育機会を拡大
- KADOKAWAブランド等のコンテンツを使用したスクール展開により、IT、アニメ、マンガ、ミュージック（今期新設）領域のクリエイター育成を拡大

学校法人への運営支援 (2027年～)

変化する社会で活躍できる人材の輩出

人材輩出



エンジニア人材

AI活用人材

クリエイティブ人材
(アニメーター、漫画家、声優、ゲームクリエイター等)

外国語人材



知見・ノウハウの共有

社会(Social)

社会への人材貢献

当社グループ

当社グループの
クリエイティブ強化
及び
事業のグローバルな
成長への貢献

事業概要

MD事業

- IPを活用したオリジナル商品の開発
- キャラクター商品やフィギュアなどのオンラインストアである「カドスト」、オンラインくじサービス「くじ引き堂」などのeコマースサイトの運営

レクリエーション事業

- 「ところざわサクラタウン」の運営、関連商品の販売
- 「ところざわサクラタウン」内外におけるイベントの企画・運営

その他新規事業

- VR/メタバースコミュニケーションサービス「バーチャルキャスト」の開発・運営、ほか



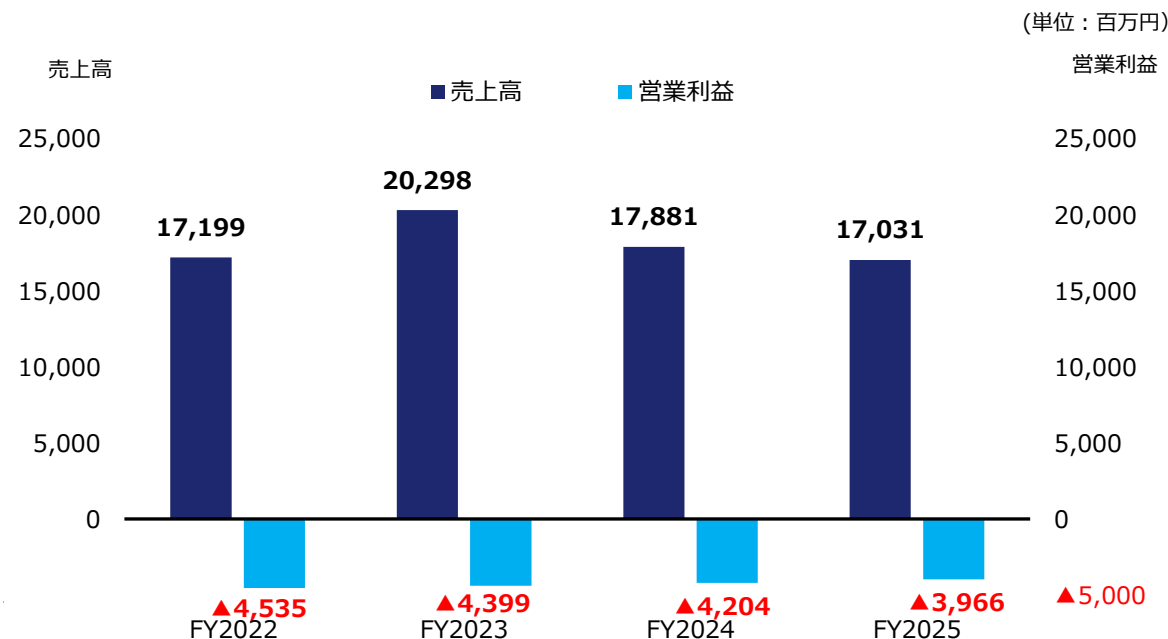
ところざわサクラタウン

©角川武蔵野ミュージアム

IPを活用した
オリジナル商品

バーチャルキャスト

業績推移



今後の取り組み

- MD事業は、オンラインくじに加え新たな商材開発を検討中。またグループ海外拠点との連携も含めた海外展開は引き続き拡大を目指す。製造原価の高騰に対しては上記コスト削減を実施するとともに、価格改定の検討も進める
- レクリエーション事業では、イベント数増加などの施策拡大により28/3期より売上成長トレンドを目指す。利益面では業務委託先や人員数の最適化に加え、イベント運営等を担うグループ会社との連携強化により事業構造の合理化も進め、営業利益の黒字転換を図る
- その他新規事業も収益性改善を目指す

レクリエーション事業の構造改革

- 2023年閉業の宿泊施設が、ソーレ ホテルズ アンド リゾーツをパートナーに迎え、2025年7月に再オープン。施設の滞在価値の向上と共に安定的な施設運営を実現
- より魅力ある施設づくりを目指し、サクラタウン事業は多様な専門パートナーとの共創による運営スタイルへの移行を推進



▶ 2025年7月に開業した「IN THE LIBRARY hotel and books TOKOROZAWA」

MD事業の成長戦略

新ジャンルの開発

- R&Dチームを組成し、商品フォーマットとなり得る独自の新ジャンル開発を推進。有力IPや企画を新ジャンルに取り込み、持続的な成長を目指す

海外販路の拡大

北米戦略

- KADOKAWA Retail Venturesとの連携
 - 大型イベントへの共同出展
 - Manga Spotでの集積売場連携
 - イベント巡回展の北米展開
- 商材別戦略の展開
 - リテールと組んだPOP UP出展
 - イベント出展

中国・アジア戦略

- 天間角川ほか海外拠点との連携
 - 海外拠点をディストリビューターとした卸売
 - 各種イベントへの共同出展
- 現地大手ディストリビューター主催イベントへの出展



03

価値創造プロセス

KADOKAWAグループは、IPを創出し、ユーザーの熱量を高め、次なる才能を育成するIP価値最大化のサイクルを通して、人々の幸福や相互理解、文化の伝承や創造を実現します

KADOKAWAの経営資本

人的資本

- グループ従業員数：8,526名
- 編集人材：654名（KADOKAWA単体）等

知的資本

- 豊富なアーカイブ作品群：
書籍13万点以上
映像2,000本以上

社会関係資本

- クリエイター・作家などの個人の取引先数：
約82,000名
- 当社商品取り扱い可能な書店数：
日本国内 約7,600店舗 等

財務資本

- 自己資本比率：60.9%

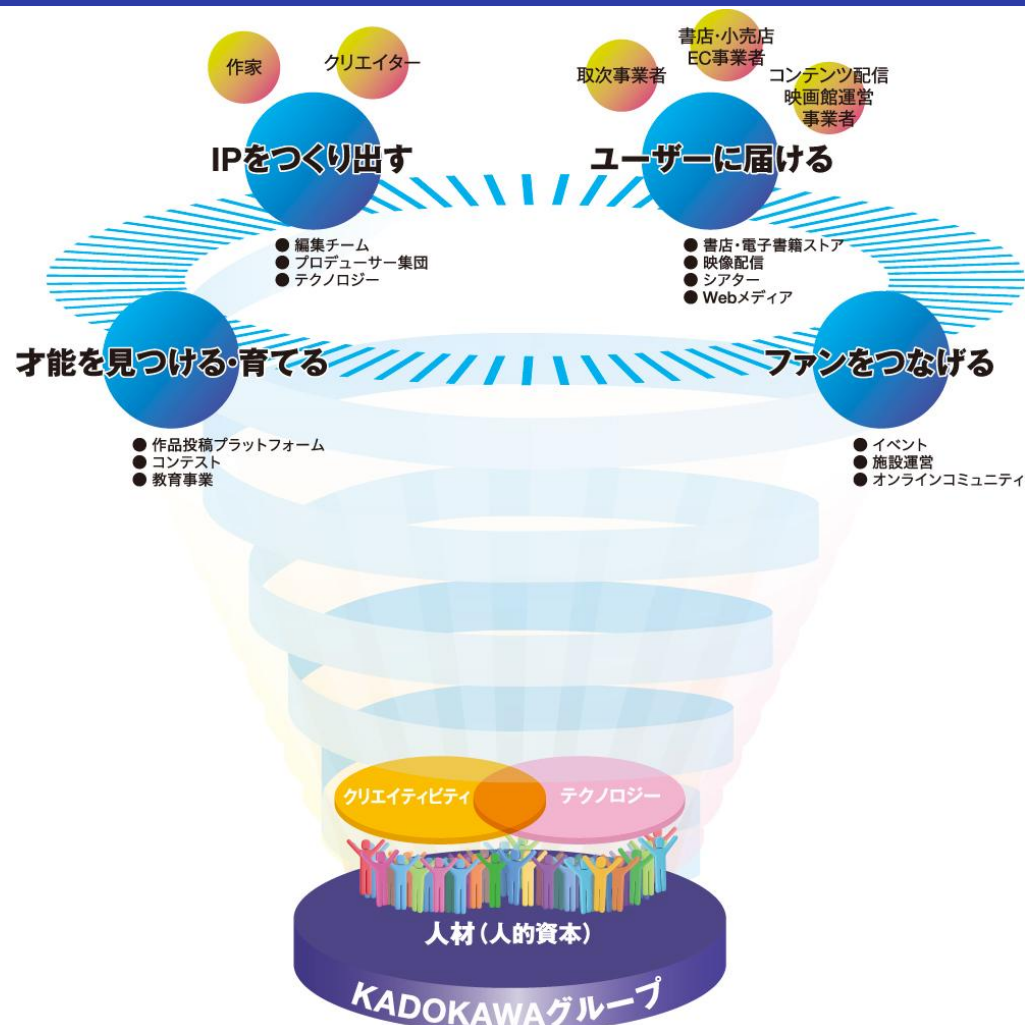
製造資本

- ところざわサクラタウンにおけるデジタル製造工場・物流設備

自然資本

- 書籍の製造・物流や編集工程の改善で紙の余剰消費を削減

社会のクリエイティブサイクルを加速させるKADOKAWAの強み



提供する価値

個人に提供する価値

すべての個人に「好き」が見つかり
それぞれの幸福につながる

社会に提供する価値

多様なコンテンツを通じて
相互理解が進み、平和の一助となる

文化に提供する価値

文化が次世代に伝わり、
また新たな文化が生まれる

※ 本ページは当社の統合報告書「統合報告書2025」の情報に基づいて作成しています。詳細は、当社統合報告書をご覧ください

04

サステナビリティ方針

サステナビリティ全体方針

● グループ全体での持続的な事業の展開・遂行・成長と、社会課題の解決の両立を目指す

KADOKAWAグループ マテリアリティ	テーマ	指標及び目標 (長期ビジョン含む)	
1	多彩なIP（知的財産）の創出と価値最大化を通じた、個人やコミュニティの充実と文化の発展、コンテンツ産業の成長への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● IPの創出と価値最大化 ● IPの適切な活用と保護 ● 自由で多様な価値観の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規IPを持続的に創出 ● IPによるメディアミックスとエリア展開の持続的な成長 ● 新規創出IPの権利侵害対策の実施 ● グローバル化、新事業展開に対応したIP保護、権利行使
2	従業員のモチベーション・クリエイティビティの向上による成果の最大化と、コンテンツに関わる人々の働きがいのある環境づくりへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きやすい環境づくりと自律的なキャリア選択の実現 ● 従業員エンゲージメントの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率 31/3期 30%目標 ● 男性育児休業取得率 現水準維持 ● 資格取得制度利用率* 31/3期 15%目標(言語資格以外) ● 従業員エンゲージメントスコア* 現水準維持 <p style="text-align: right;">*KADOKAWA単体</p>
3	専門的かつ実践的な教育プログラムの幅広い提供を通じた、当社教育事業の持続的成長、ならびにコンテンツ業界も含む社会全体への人材輩出	<ul style="list-style-type: none"> ● クリエイティブ教育の平等な機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な教育プログラムを受ける生徒の増加
4	出版の製造流通DXの推進による、当社出版事業および業界全体のサステナビリティ実現、ならびに使用する資源量の最適化と廃棄物の最小化	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源・原材料の適切で持続可能な利用 ● 気候変動対策（カーボンニュートラル） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 紙書籍の返品率 32/3期 25.0%目標 ● GHG排出量 Scope1,2 <ul style="list-style-type: none"> - 31/3期に21/3期比50%削減 - 51/3期に実質ゼロ
5	ガバナンス強化と公正・透明な経営による、ステークホルダー利益と信頼性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンスの強化（監督機能の向上） ● コンプライアンスの徹底 ● 情報セキュリティの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役比率の過半数維持 ● 取締役会議長・指名・報酬・監査委員長への独立社外取締役の起用 ● 取締役会の実効性評価において設定される各年度の対応方針の達成 ● コンプライアンステスト受講率 100% ● ホットラインの認知率向上 他

※番号は、優先順位を示すものではありません

人的資本戦略

- 「クリエイティビティ」「モチベーション」「テクノロジー」を軸にイノベーション推進方針を掲げ、人的資本施策の強化を通じた多様な人材の持続的な成長により、経営戦略の実現を目指す



働きやすい環境づくり

- **クリエイティブな発想や多様な働き方を支える制度の拡充**
 - ワークプレイスチョイス制度
 - 産育休・介護休フォロー手当
- **チームで効率よく働けるオフィス環境の整備**
 - 例：グループスタジオ「Studio One Base」
- **デジタルツール・生成AI活用による業務効率化の推進**

主な指標及び目標

- **女性管理職比率** 31/3期 30%目標**
- **在宅勤務率***
- **産育休・介護休フォロー手当支給実績***
- **男性育児休業取得率****
- **育児休業復職率****

*KADOKAWA単体

**KADOKAWA及び国内連結子会社



キャリアの自律的な選択

- **従業員のモチベーション向上、スキルを活かしたキャリア形成、適材適所の実現、イノベーション創出等を目的とした各種制度や取組を実施**
 - 資格取得一時金支給制度、サブスク手当
 - FA制度、プロジェクト公募 他
- **人材パイプラインの強化**
 - リファラル採用制度、インターンシップ制度
- **テクノロジー分野をはじめとする各種スキルアップ機会の提供**

主な指標及び目標

- **FA制度利用率* 31/3期 70%目標**
- **資格取得制度利用率(言語以外)* 31/3期 15%目標**
- **中途採用におけるリファラル経由での採用比率***
- **新卒採用における早期選考比率(インターン経由)***
- **部下上司サーベイ結果***

*KADOKAWA単体



グローバル人材

- **「グローバル人材開発センター」によるグローバル・メディアミックスを力強く牽引する人材の採用・育成、活躍の支援**
 - 世界各国での採用活動・インターンシップ
 - 外国籍社員の一時帰国サテライトワーク
- **語学資格をはじめ、グローバルで活躍できるスキルを保有する人材層の拡充。人材の継続的成長の促進**

主な指標及び目標

- **語学資格保有率* 34/3期 10%目標**

対象資格：英語(英検準1級以上)、中国語(中国語検定3級以上)、韓国語(ハングル検定準2級以上)、インドネシア語(検定C級以上)、スペイン語(検定3級以上)、イタリア語(検定C級以上)、ドイツ語(Goethe-Zertifikat A2以上)、フランス語(検定準2級以上)、タイ語(検定3級以上)、ロシア語(検定3級以上)

*KADOKAWA単体、長期ビジョンでの設定

コーポレート・ガバナンス

- 持続的な企業価値向上のために、経営の透明性と監督機能を高度化し、迅速かつ果敢な意思決定を支えるガバナンス体制を構築

監督と執行の分離による透明性向上と意思決定の迅速化

1. 指名委員会等設置会社制度の継続採用
2. 独立社外取締役比率の過半数維持
3. 取締役会議長、指名・報酬・監査委員長への独立社外取締役の起用継続

取締役会の実効性向上（監督機能の質的向上）

1. 実効性評価の高度化
 - 取締役会の運営・議論の深化に向けた課題を抽出し継続的な改善サイクルを回す
2. スキルマトリックスの活用
 - 経営戦略に連動したスキル項目の定期的な見直しと専門性を有する取締役を配置し、持続的成長に向けた建設的な議論を促進

持続的成長を促すインセンティブ

業績連動型報酬の深化

- 株主との利益共有を意識した指標（ROE・株価・ESG等）との連動も含む役員報酬体系・インセンティブの設計

リスクマネジメント

- セキュリティ基盤を含む強固なリスクマネジメント体制の構築によって成長領域への投資を支える適切なリスクテイクを推進

サイバーレジリエンスの強化

1. リスク管理委員会のもと「情報セキュリティ分科会」を設置
2. 「情報セキュリティ基本方針」に基づく強固なセキュリティ基盤を実現
3. 各種脅威からの保護を通じた知財・コンテンツの価値の最大化

グループ全体のリスクマネジメント

グループ統一基準によるリスクマネジメントの維持

情報セキュリティ基本方針

1. 情報セキュリティ管理体制
2. 情報セキュリティに関する内部規程の整備
3. 情報セキュリティを確保するシステムの実現
4. 教育・訓練
5. セキュアな環境下でのコンテンツ制作のための環境整備

指標及び目標

- 情報セキュリティ分科会を月次で開催、PDCAサイクルを実施
- 年次で、標的型メール攻撃訓練やeラーニング研修を実施
- 主要なシステム及び端末はEDR/XDRで監視、SOCによる24H365D対応を実施

気候変動への取組

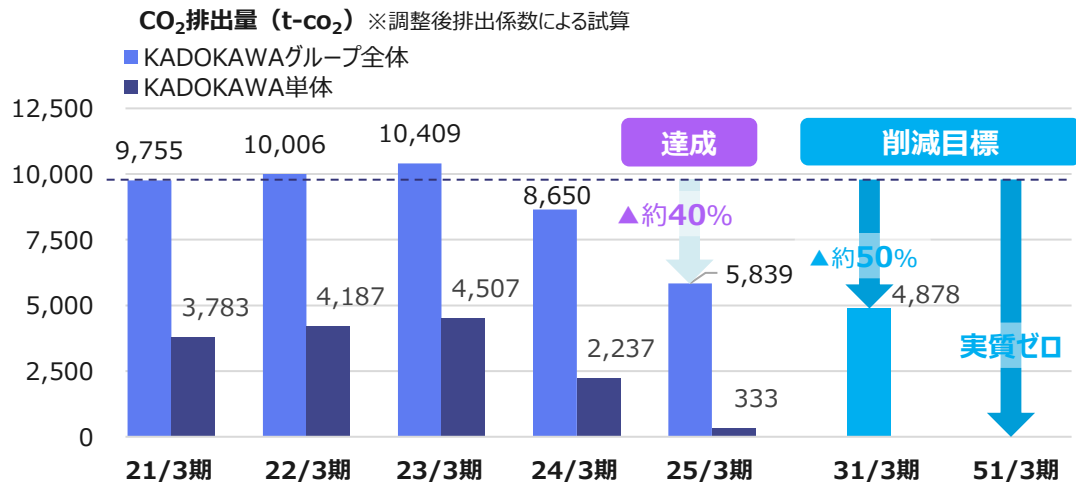
温室効果ガス（GHG）排出量 Scope1,2

- グループ全体で21/3期を起点とし「**31/3期に50%削減**」「**51/3期に実質ゼロ**」の目標を設定。各事業拠点で省エネ、節電等の取組を推進し**目標達成を目指す**

Scope 3（サプライチェーンによる間接排出）

- 2026年4月1日より**GHG排出量の集計システムを導入し**、Scope3排出量の開示に向けた取組を推進中

KADOKAWAグループ GHG排出量の推移と目標



紙書籍の返品率低減への取組

- 25/3期中に発生したサイバー攻撃影響に伴う一時的な返品増により、25/3期～26/3期は返品率が高止まった
- **27/3期以降は下記施策の推進により返品率を削減し、紙資源の有効活用と環境負荷の低減を図る**
 - デジタル製造・物流システムの更なる精度向上
 - 適切な部数設定による生産性向上
 - 効率販売をインセンティブとする、書店との新たな取引形態の推進

KADOKAWAグループ 紙書籍返品率の目標

