



KADOKAWA

2024年3月期 – 2028年3月期

中期経営計画

世界の才能と、感動をつなぐ、
クリエイティブプラットフォームへ

経営環境の認識

- IP 需要**
- グローバルな映像配信の普及による**アニメIPの需要拡大**継続
 - コミック・小説やMD・イベントといった**アニメIP周辺の需要拡大**

- アニメをけん引役に周辺領域の海外需要も拡大
 - **海外でのメディアミックス展開余地大**

市場環境

出版 国内では、紙書籍は減少傾向、電子書籍は成長継続
海外は新興市場を中心に成長継続

映像 配信市場が国内・海外とも成長継続。新興市場含む
配信プラットフォーム間の競争激化。IP困り込みの流れ

ゲーム グローバルゲーム市場は長期的に成長継続
プラットフォームによる制作会社の獲得競争が続く

Web・その他 国内クリエイターエコノミー市場が拡大。MD販売増加
国内ライブエンターテインメント市場はコロナ前を上回る
勢いで回復し、押し消費も若者を中心に急拡大

教育・EdTech 国内教育市場全体の成長継続。eラーニング・
通信教育・資格学校が拡大、家庭教師は縮小

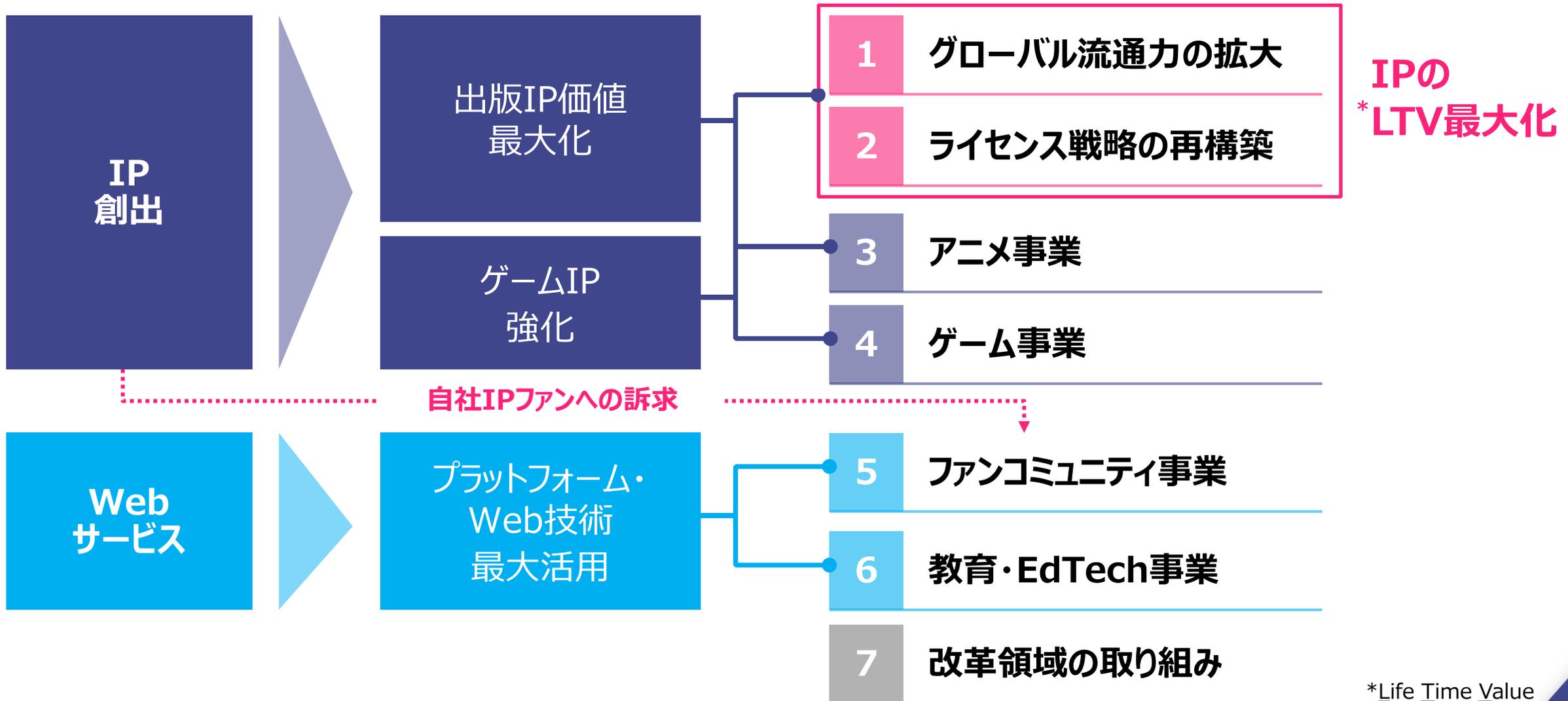
- グローバルエンターテインメント市場は規模・エリア
ともに拡大。国内は電子書籍の成長が継続
 - **海外市場開拓による成長余地大**
 - **国内出版も電子書籍をけん引役に成長可能**

- クリエイターとファンの共創市場が拡大
 - **コミュニティ運営・イベント・MDの成長余地大**

- 多様な学び方や働き方を実現する市場が拡大
 - **EdTech等による学習環境提供の成長余地大**

中期経営方針① 事業間連携戦略

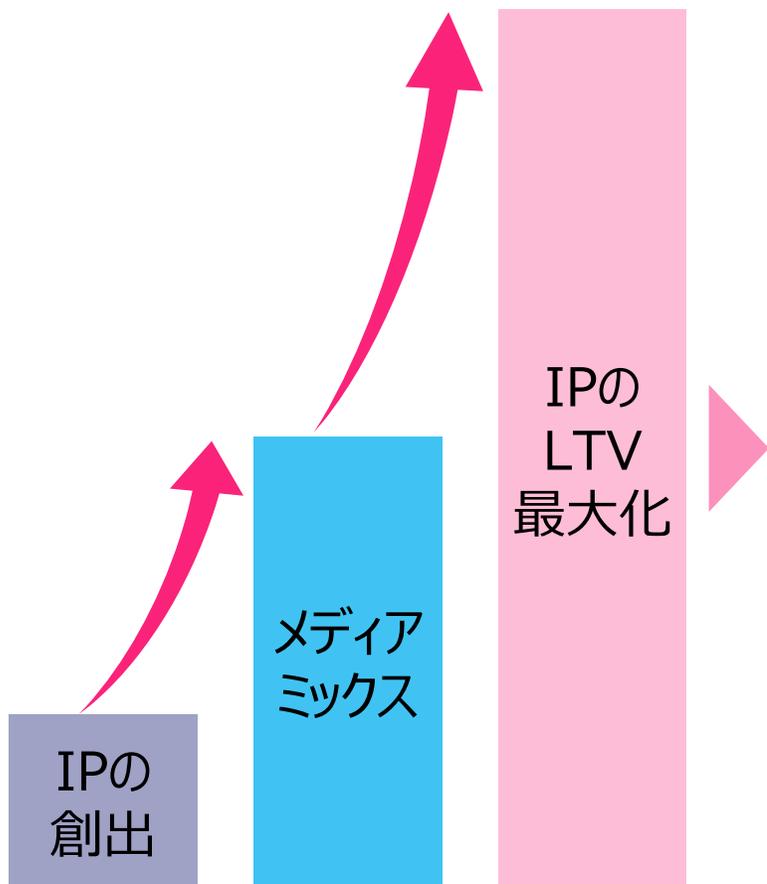
- グローバル・メディアミックス with Technologyを加速。持続的な成長を実現



*Life Time Value

中期経営方針② IPのLTV最大化

IP価値向上ステップ



IPのLTV最大化

グローバル流通力の拡大

- **海外出版点数の拡大**
 - 日本発IPの翻訳、海外発IPの拡充
- **海外拠点の拡充**
 - 欧州・東南アジア等への進出
- **海外出版デジタル流通の拡大**
 - 電子書籍ストアの多言語展開
- **海外MD流通点数の拡大**
- **ゲームの自社パブリッシング**

ライセンス戦略の再構築

- **権利の一元管理・一括運用**
 - アニメのオールライツでの権利運用を推進
 - 出版・アニメのライセンス部隊を統合（グローバルライツ局新設）
 - IPの権利を一元管理。メディア横断での長期の価値向上施策を実践
- **海外アライアンスの強化**
 - 海外拠点との連携
 - 現地企業とのパートナーシップによる戦略的なライセンス展開

中期経営方針③ セグメント別戦略

出版

年間7,000点超へIP創出拡大。ジャンル拡充・デジタルファースト強化

- 海外拠点拡大等による海外売上の伸長
- 電子書籍は国内の市場成長を上回る成長を維持

デジタル製造・物流システム等の出版DXによる生産性向上

映像

アニメ制作力を強化。タイトル当たり制作話数増、ライセンス運用の最適化

- グループ制作スタジオの強化・新設・M&A、他社との業務提携により、良質で安定した制作力を確保
- オールライツでの権利運用を推進

実写は大型作品に注力。投資回収率の向上により収益性改善

ゲーム

ゲーム開発ラインを拡張。自社IPを用いたモバイルゲーム開発に積極投資
フロム・ソフトウェアの自社パブリッシング範囲拡大

Webサービス

ニコニコ事業はサービス強化を行いARPPUを向上

教育・EdTech

ZEN大学（仮称）新設によりユーザー当たりLTVを向上、大学生・社会人へリーチ拡大
N/S高の生徒数増

バンタンはコース拡充及びエリア拡張で事業規模を拡大

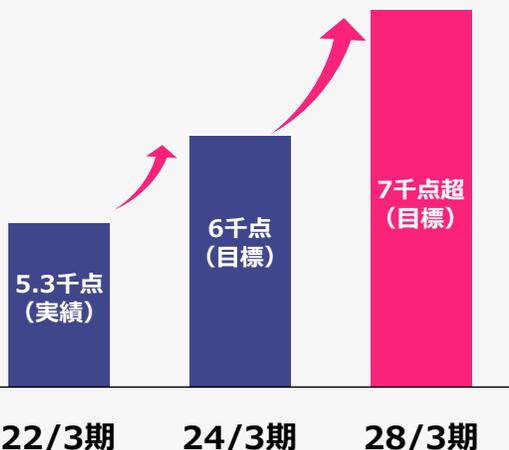
その他

ファンコミュニティ事業は当社IPの活用や機能強化で事業規模を拡大
MD事業は商品点数を増やし、海外も含めた販路を拡大
施設運営事業は利用者数増とコスト適正化により収益性改善

出版事業によるIP創出

IP創出の拡大

IP創出計画 (グループ全体・出版)



- メディアミックスの基盤となる原作IPの創出を拡大

IP創出目標
24/3期 約6,000点 ▶ 28/3期 7,000点超

ジャンル拡充

コミック・児童書



大きく成長

ライトノベル・
ライフスタイル
(生活・実用)



堅調に成長

デジタルファースト強化

デジタル初出作品の増加
ポーン・デジタル作品の拡充
(全体の5%→15%へ)
電子書籍は国内市場成長を上回る成長を維持

出版DXによる生産性向上

デジタル製造・ 物流システム

- 24/3期～ 本格稼働を開始

紙書籍
返品率目標 23/3期 26.8% ▶ 28/3期 22.4%

利益改善目標 ※システム「あり-なし」の差額
28/3期

営業利益 +13億円 EBITDA +29億円

編集業務支援
デジタルツール
自動化システム

マーケティング強化
データ基盤整備
アナリティクス深化

書店活性化
AI書店員
当社アプリからの送客

成長に向けた積極投資や、物価高騰による費用増を、出版DX施策による生産性向上や、段階的な価格改定により吸収

新たな企画開発方針

ラインナップ戦略

- 1タイトル当たりのシーズン数・エピソード数増（制作話数増）
- 多様な自社原作IPに加えて、他社人気IPの獲得も継続

マーケティング方針

- 作品個性やネット時代に即した展開（インターネット配信・テレビ放映・劇場先行上映）
- 海外におけるプレゼンス向上（海外向け宣伝・イベント出展など強化）

制作体制の強化

人材育成・輩出



VANTAN

AIによる制作支援

共通管理システムの構築

グループ制作スタジオの強化



StudioKADAN

+

新設（100%子会社）
・M&A・アライアンス

制作クオリティ確保&生産性向上
(内製タイトル数 5本→20本/年)

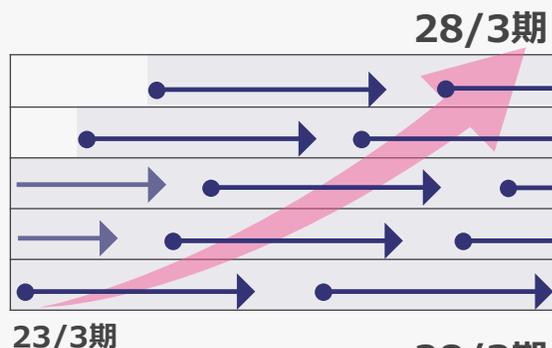
新たなライセンス戦略の推進 & ゲーム事業との連動

グローバルでの伸長・作品LTVの最大化 = アニメを核とするIP価値の最大化

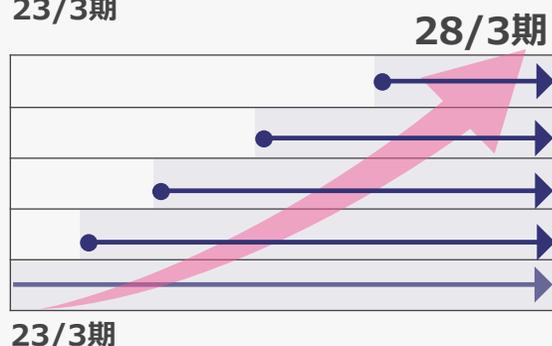
ゲーム開発パイプラインの拡大

協業・M&Aで開発ライン拡張、IPを拡充

コンソールゲーム
開発体制の強化
(グループ開発人員数
+20%~)



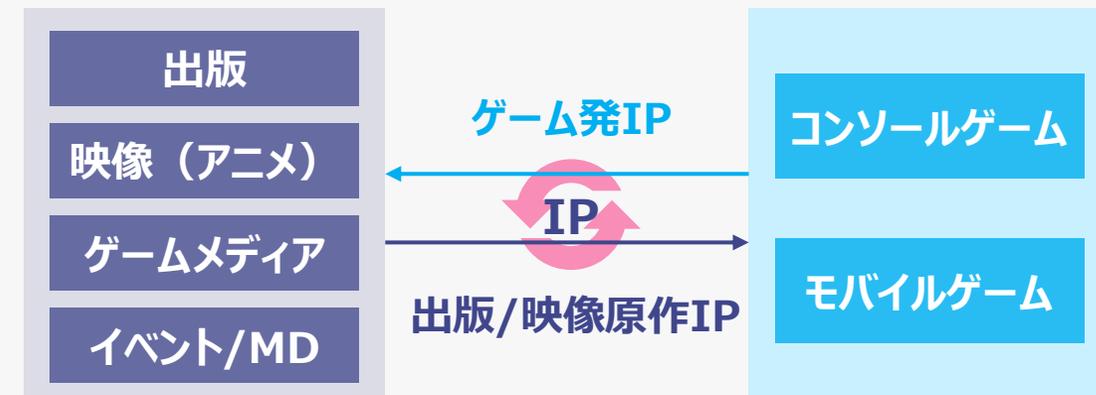
モバイルゲーム
運営タイトルの増加
(1本→8本/年)



グローバル流通力の拡大

フロム・ソフトウェアの自社パブリッシング
範囲拡大に向けた体制を整備

事業間連携によるメディアミックス強化



ゲームオリジナルIPの強化および出版原作IPのメディアミックスの拡大を実現

ファンコミュニティ事業の拡大

新たなIPの獲得
新ジャンル開拓

当社IPの
積極活用

エンゲージメント
を高める
機能強化

クリエイターとIP、そのファンが交流できる
魅力ある“場所”を整備することにより成長

現在の流通総額100億円を
早期に2倍以上にスケールさせる

イベント・音楽領域での事業拡大

イベント・音楽ビジネス領域で
KADOKAWA×ドワンゴのシナジーを追求

KADOKAWA

ドワンゴ

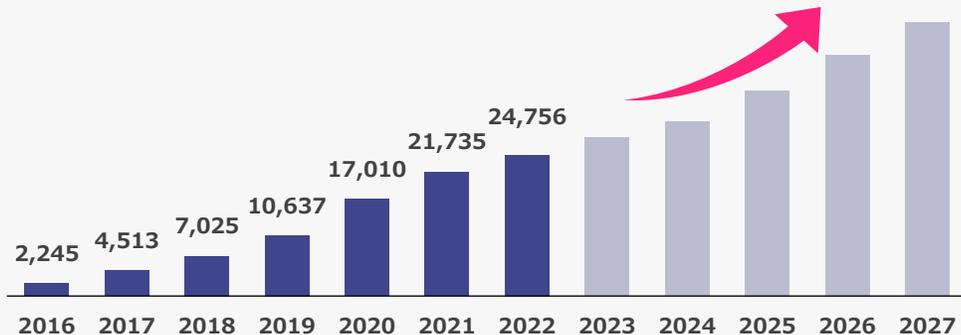
リアルとWebでの
イベントにより
IPを更に盛り上げ

ニコニコ発の楽曲を
アニメ作品に起用し
新たなスターを育成

WebサービスによりIPの価値を高めると共に、
IP創出・拡散の場としてニコニコを更にブースト

N/S高 生徒数の継続的増加

開校数増加や通学コース展開等により
今後も生徒数が継続的に拡大



ドワンゴがAI x VRで最先端のEdTechを提供

ZEN大学（仮称）の新設

新規ターゲット（大学生・社会人）へのリーチ拡大
N/S高からの進学によるLTVの拡大

バンタン 学生数の増加

ジャンル及びエリアの拡大

- 地方/新ジャンルスクールの新設
- 既存スクールの大学部展開

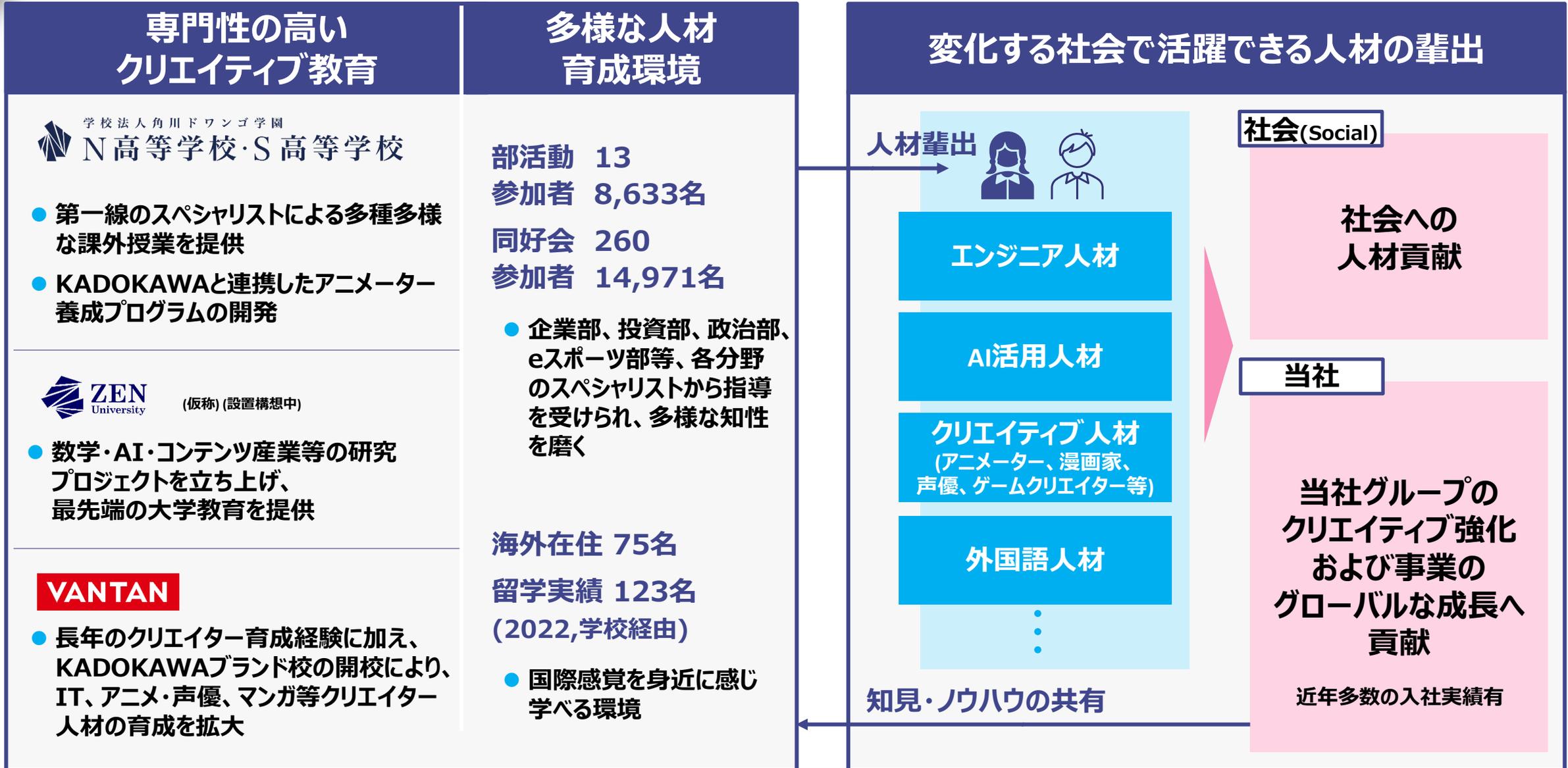
KADOKAWAブランドスクールの開校

- マンガ、アニメ、声優をはじめ
KADOKAWAブランドスクールの開校



専門性の高い人材を育成・輩出し、
当社グループの人材獲得にも寄与

教育・EdTech事業(専門性の高い人材の育成・輩出)



実写事業は大型企画中心のラインナップへ

企画開発の方針について、今一度見直し

グローバル市場も見据えて
大型企画を中心に開発

コアなファンから支持されている
当社の原作を中心に



©2023 映画『わたしの幸せな結婚』製作委員会



©2023 KADOKAWA ©T.N GON Co.,Ltd.

大きくヒットが狙える作品に的を絞って勝負し、
投資回収率を上げていくことで収益性改善

施設運営事業の改善（ところざわサクラタウン）



事業意義

- ポップカルチャー発信拠点
 - 累計来場者数 約300万人
- 地域共生・文化継承
 - 地域のキッズ・ファミリー向けイベント
 - 地元の特産物紹介イベント
 - 書籍連動イベント・展示会

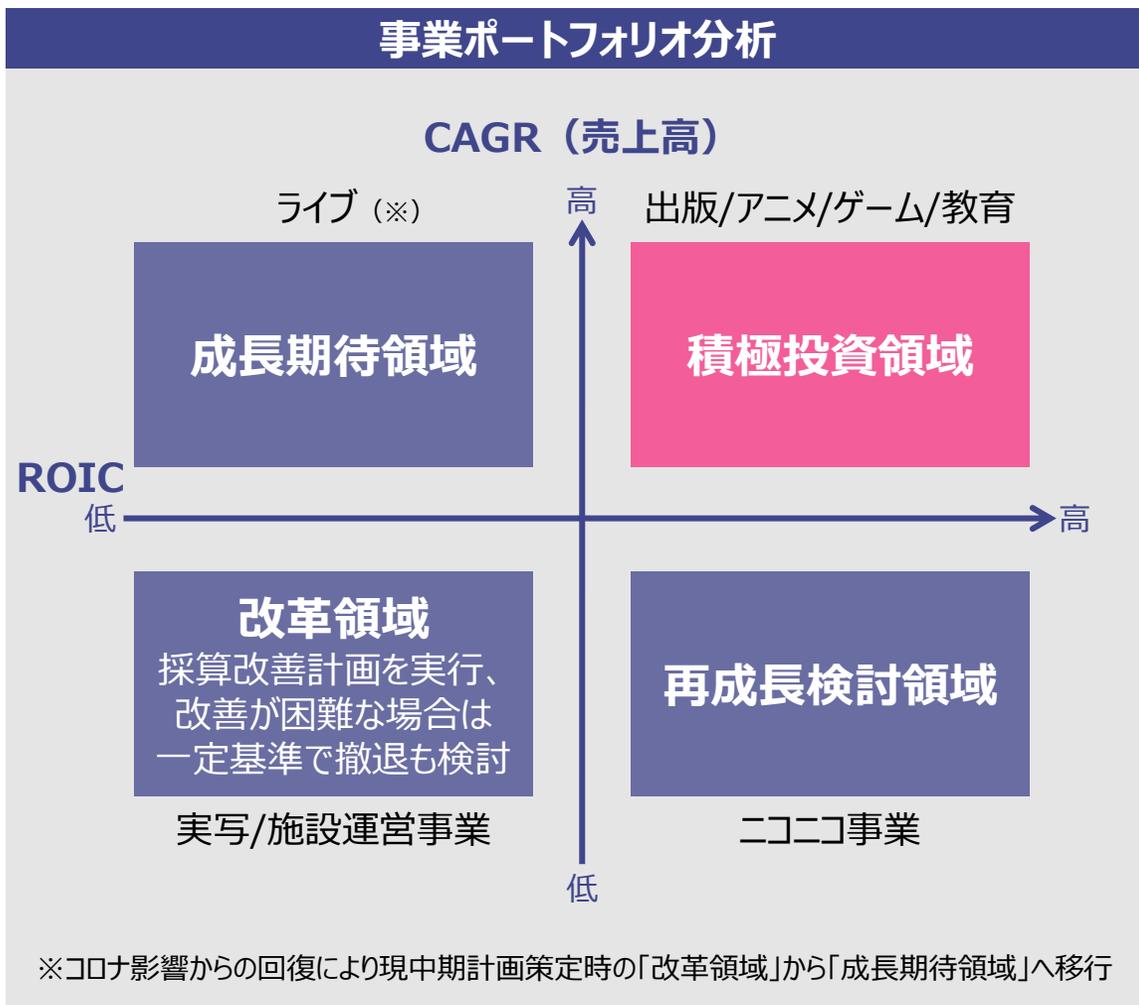
今後の取組

- インバウンド需要の取込
- ファミリー向け・ビジネス向け 地域利用の促進
- 業務効率化・人員最適化

利用者数増とコストコントロールにより
利益改善を継続、持続可能な事業へ転換

事業ポートフォリオと投資管理

- 積極投資領域を中心に、コンテンツ開発やテクノロジー活用に向けた投資を強化
- 新たな投資管理制度の導入など、採算性評価や撤退基準の高度化を推進



事業拡大・利益率向上に向けた投資

事業拡大

- ・新たな海外拠点を含む、M&A投資
- ・出版、映像（アニメ・実写）、ゲームコンテンツの開発
- ・AI翻訳システムの開発
- ・電子書籍アプリやUGCサービスの新規開発
- ・フロム・ソフトウェアの自社パブリッシング範囲拡大
- ・ニコニコ事業におけるITインフラ投資
- ・大学向け事業開発、バンタン新スクール・コース開設

利益率向上

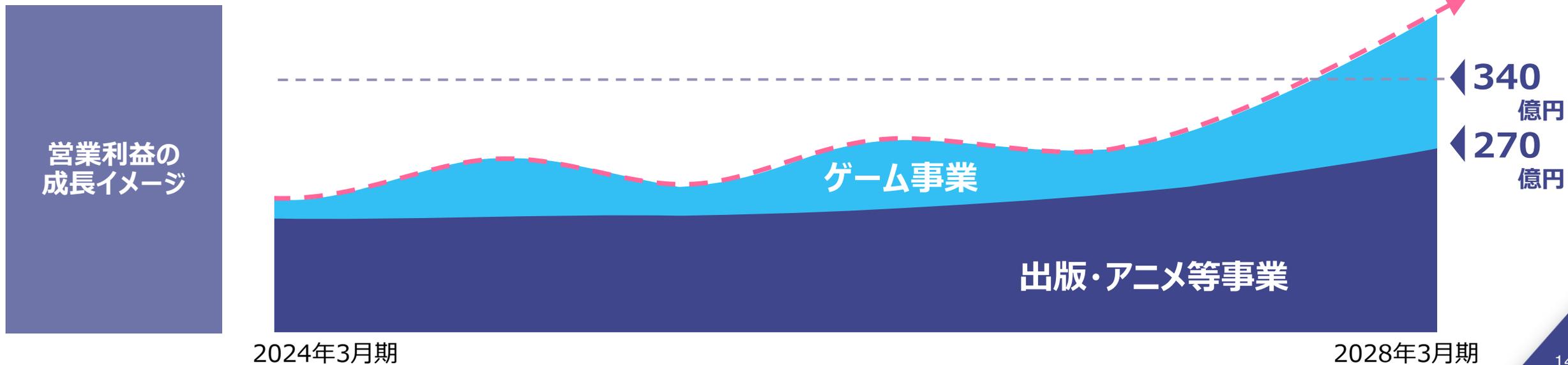
- ・編集・アニメ制作におけるデジタルツール・AIシステム導入
- ・デジタル製造・物流システムの更新
- ・ライセンス管理一元化に向けたBPRシステムの導入

投資管理体制

- ・新たな投資管理制度を23/3期より導入済
→ 最小組織単位での採算性をモニタリングし、改善計画や撤退を検討
- ・更に新規投資時の採算評価基準や撤退基準の高度化を継続

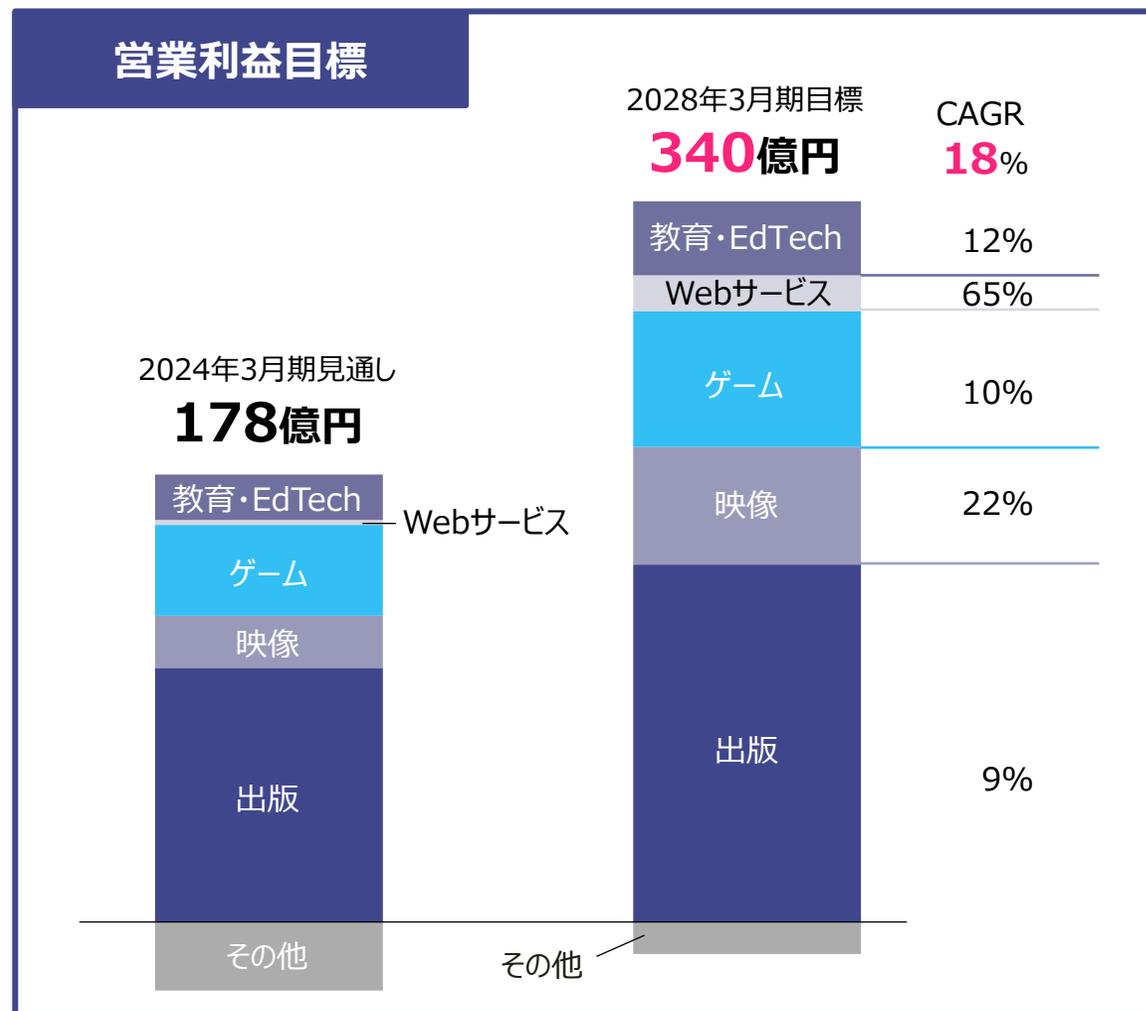
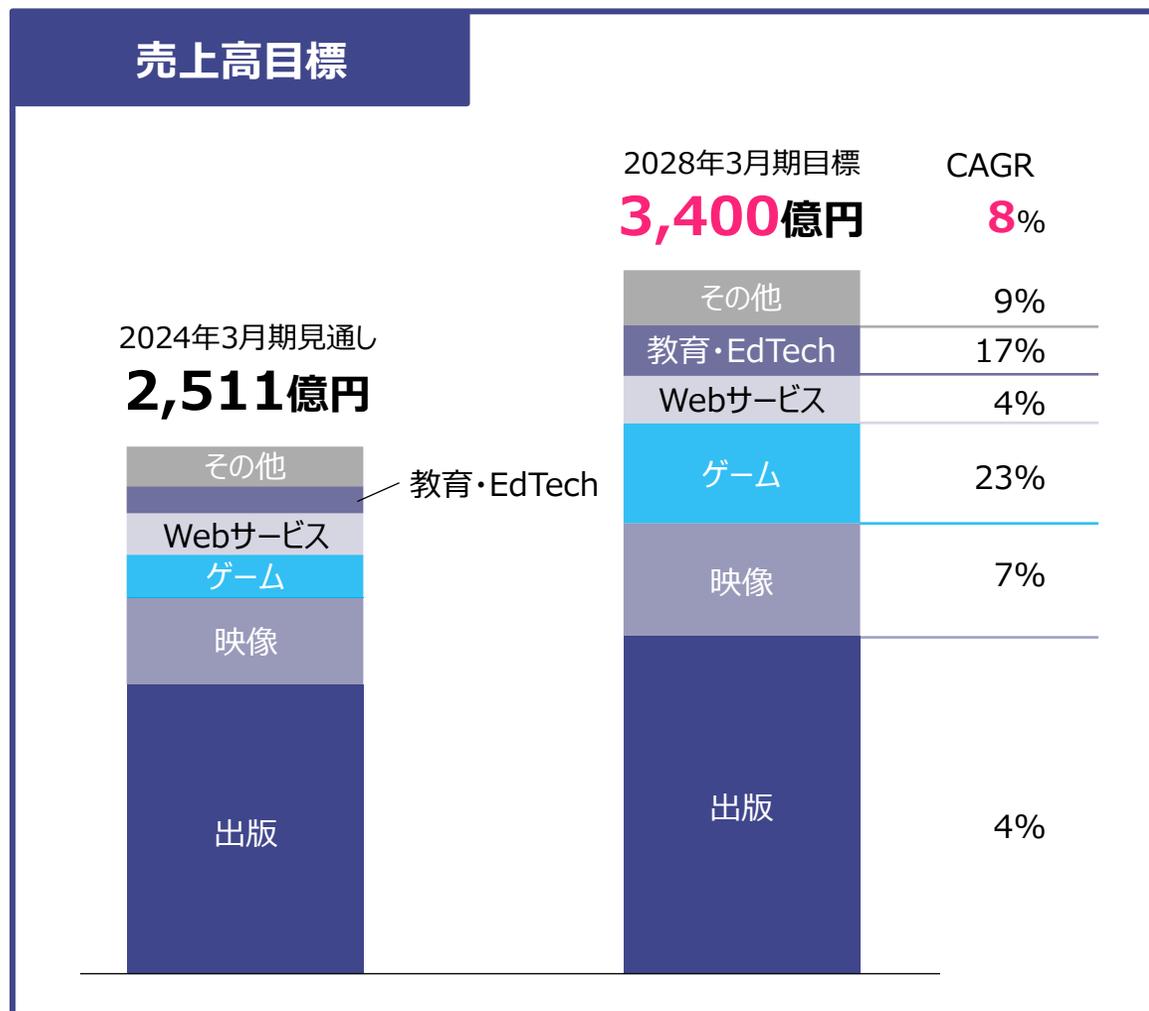
新中期経営計画 経営目標 -新たな戦略が実る2028年3月期をターゲットに設定-

	2024年3月期 見通し	2028年3月期 目標
売上高	2,511億円	3,400億円 内、海外：700億円
営業利益 (率)	178億円 (7%)	340億円 (10%)
EBITDA	242億円	430億円



セグメント別売上・営業利益目標

- **全セグメントで増収・増益目標**。出版・アニメ・教育は伸長、実写・Webサービスは再び成長軌道へ
- ゲームセグメントは発売タイトル・スケジュールにより、現状の計画から売上・利益共に変動し得る想定



財務基本方針のアップデート

- 基本方針のKPIとして、ROEのターゲットを従来の「10%以上」から「**12%以上**」に引き上げるとともに、自己資本比率については上限下限の目安をレンジで示し、**健全性確保と資本効率追求の両立**を目指す
- 株主配当として、1株当たり年間30円を、確実に実施する配当金額として改めて明示する

基本的な
考え方

持続的な売上・利益成長、資本コストを上回る資本効率、
及び中長期的な企業価値向上の実現に資する財務戦略の実行

基本方針
重要KPI

財務健全性の確保

自己資本比率50~60%程度を
今後も維持すべき適正水準として設定

資本効率追求・株主還元強化

ROEは中長期的に12%以上を目指す

資金
配分

基礎資金

月次売上高の約2.5か月分、
運転資金、及び
今後の資金需要等に基づき
保持すべき現預金水準を設定

成長投資

主要事業の
戦略推進やM&A等の
成長投資を最優先し、
最大で営業キャッシュフローの
約2/3の投入を想定

株主還元

株主配当
配当性向30%以上を
目標とした上で、
1株当たり年間30円を
下限として設定

自己株式取得
投資余力、株価水準等を
勘案し、機動的に実施

- モチベーション高く、クリエイティビティを最大限に発揮できる環境を実現し、人材の継続的な成長を促進



Creativity

クリエイティビティを発揮しやすい環境づくり

Point

ワークプレイスチョイス制度

時間や場所にとらわれない自律的な働き方に向けた就業場所の選択制度

クリエイティブな発想や多様な働き方に向けた各種休暇制度・手当の導入・強化

- ・サブスク手当
(従業員がエンタメジャンルの定額サービスを利用する際の費用を補助)
- ・出産祝い金、育児手当やサポート拡充
- ・子育て支援イベント・施策
例) グループ内 家族交流イベント



Motivation

従業員のモチベーションを高める人事制度の拡充

Point

やる気を高める人事制度の拡充

- ・社内FA制度、兼務推進
- ・副業制度
- ・資格取得一時金支給制度の拡充
- ・グループ横断プロジェクトの公募
例) 編集未経験者でも企画提案できる「いきなり編集長 プロジェクト」、
「世界のトップコンテンツ翻訳出版プロジェクト」など
- ・海外事業推進人材のサポート制度
拡充、人材発掘プログラムの強化

意思決定の迅速化に向けた管理職比率の低減、組織効率化



Technology

DXによる業務改革の深化

Point

デジタル化による業務効率化

- ・デジタルツール・AIによる制作業務支援
- ・宣伝施策データのダッシュボード化
- ・ライセンス管理システムの一元化

テクノロジー分野のスキルアップ強化

- ・最新テクノロジーに関するハッカソン開催
- ・N/S高プログラミング講座を社員へ解放
- ・各種事業に応じたテクノロジー分野の研修・セミナー・勉強会実施

リモートワーク環境に対応した各種制度の拡充

Environment (TCFD)

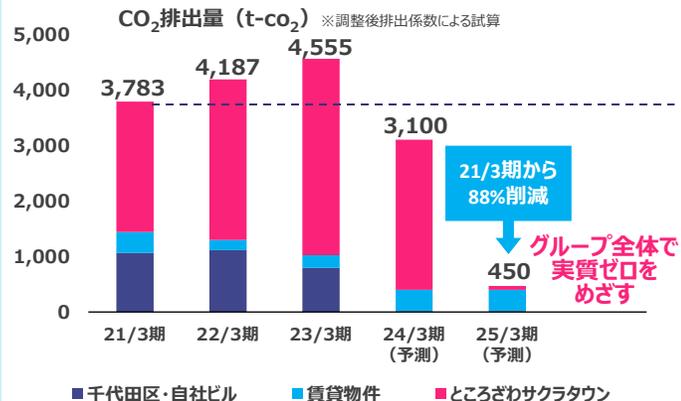
温室効果ガス (GHG)
排出量50%削減目標 (31/3期) を
25/3期中に早期達成見込み。
グループで実質ゼロの実現を目指す

Topics

「CO₂排出量実質ゼロ」オフィス実現へ

- 東京都千代田区の自社ビル、ところざわサクラタウンの電力(2023年12月切り替え予定)を実質的に再生可能エネルギーからなる電力に切り替え、25/3期には88%削減を達成見込み
- グループ各社での電力切り替えも検討

▶ KADOKAWA GHG排出量の推移と目標



Social

従業員のクリエイティビティの発揮、
モチベーションの向上を促進。
多様な人材が活躍できる環境を整備

▶ 女性管理職比率※目標

23/3期 19.3% ▶ 31/3期 30%

※KADOKAWAおよび国内連結子会社を合わせた比率

▶ 海外推進人材の採用・育成・支援強化

Topics

クリエイティビティやモチベーションを サポートする制度や仕組みの導入

- 従業員のキャリアを支援する制度、手当の充実
- 従業員発の提案を促進する取り組み

多様な人材の活躍

- グループ全体女性管理職者数の増加
- 特例グループ全体障がい者雇用者数の増加
- グループ全体外国人従業員数の増加

Governance

取締役会による監督機能の強化、
経営の透明性向上、意思決定の迅速化。

法令遵守意識の醸成、
監査体制の充実等の
コーポレート・ガバナンスの強化を継続

Topics

指名委員会等設置会社へ移行

- 取締役の過半数を社外取締役とする体制に

コンプライアンスを重視する企業風土の構築

- コンプライアンス委員会をより厳しい監督体制のもとで運営
- 内部通報制度の充実、役職員アンケート調査実施、およびコンプライアンス啓発の機会提供など更なる強化

政策保有株式の縮減

- 政策保有株式は純資産額の一定程度の割合を目安として縮減

サステナビリティへの取り組み

●サステナブルなコンテンツ創出を通じて文化の普及と発展に貢献する

SDGs 重点取り組み

紙の消費の効率化

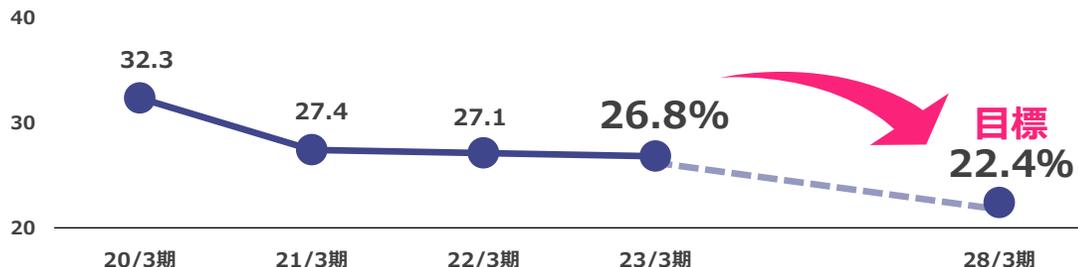


紙書籍の返品部数を低減することで、紙の消費削減を目指す

- ・ところざわサクラタウン内物流工場の稼働
- ・書籍の見込製造を需要即応型へ転換
- ・配本・出荷精度の向上、店頭在庫補充の自動化



▶ KADOKAWAグループの紙書籍返品率の推移・目標



平等でクリエイティブな教育環境の提供



教育・EdTech事業を通じて、多くの人々の将来につながる実践的な教育や専門教育の機会を提供

N/S高やZEN大学(仮称)へ最先端のEdTechを提供。働きながら高卒資格取得を目指す人、文化活動・スポーツ活動等の専門分野で活躍したい人など、多様な人々の多様な学びを実現



クリエイティブ業界の専門人材を育成・輩出し、産業の持続的な発展に貢献

バンタンの専門校、N/S高校、ZEN大学(仮称)との連携によって、クリエイティブな教育を実践。多彩な夢の実現をバックアップし、業界発展にも貢献する

世界の才能と、感動をつなぐ、 クリエイティブプラットフォームへ

世界中の才能を発掘し、その価値を最大限に高め、
生み出されるIPをテクノロジーの力で世界中のユーザーに届ける

グループに集まったノウハウと、クリエイティブ、テクノロジーを融合させ、
イノベーターな事業を継続的に生み出し、発展させる

Appendix

中期計画（2023年3月期～2025年3月期）の成果と課題

計数目標

中期目標を初年度で達成（売上高・海外売上高・営業利益・EBITDA）

- ▶ ゲームヒットと他事業成長で営業利益22/3期:185億円→23/3期:259億円
- ▶ 出版、アニメ等の重点事業の持続的拡大、変動の大きいゲーム事業の成長と安定化を継続推進

IPの創出

IP創出数の計画を達成

- ▶ 出版IP年間5,000点以上、アニメ年間40タイトル以上。ゲームはグローバルヒットタイトルを創出
- ▶ 強力なIPの創出と出版事業の営業利益率向上を継続推進

メディアミックス展開

アニメの海外配信が伸長、自社原作を自社でアニメ化・モバイルゲーム化

- ▶ 自社原作アニメ『陰の実力者になりたくて！』と同モバイルゲームが同時ヒット
- ▶ アニメ事業の制作力強化、ゲーム事業の拡大を継続推進

海外展開

出版、映像、ゲームの海外における流通商品数の拡大

- ▶ グローバルサイマル流通作品の拡大、海外拠点の拡充（北米：IZE PRESS、ANIME NEWS NETWORK、欧州：JNC Nina）
- ▶ 海外拠点の拡充を継続、グローバルのライセンス体制を再構築

デジタル展開

電子書籍の成長、教育事業の拡大

- ▶ 電子書籍は市場成長率を上回る伸び。タテスクの作品ラインナップ強化・グローバル展開開始
- ▶ N/S高・バンタンの生徒数が増加
- ▶ 教育事業のさらなる拡大、ファンコミュニティ事業の育成を推進

採算改善

施設運営事業の再構築

- ▶ EJ アニメホテル、成田アニメデッキ、EJアニメシアターの撤退
- ▶ 不採算事業のさらなる改善を推進



KADOKAWA

- 当資料に含まれる業績予想等の将来数値につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社グループで判断したものです。
- 将来数値はさまざまな不確定要素が内在しており、実際の業績はこれらの数値と異なる場合がありますので、この数値に全面的に依拠して投資等の判断を行うことは差し控えてください。