



中期経営計画 2027年3月期 – 2032年3月期

改革、成長、そして拡大へ。



目次

1. 現中期経営計画の振り返り	P.3
2. 新中期経営計画の全体像	P.8
3. 国内出版事業の振り返りと今後の戦略	P.12
4. アニメ事業の振り返りと今後の戦略	P.18
5. セグメント別戦略・財務基本方針	P.26
6. サステナビリティに向けた取り組み	P.33
7. Appendix	P.38

現中期経営計画の振り返り

● IP創出・事業間連携の強化と、IPのLTV最大化により、グローバル・メディアミックス with Technologyを加速

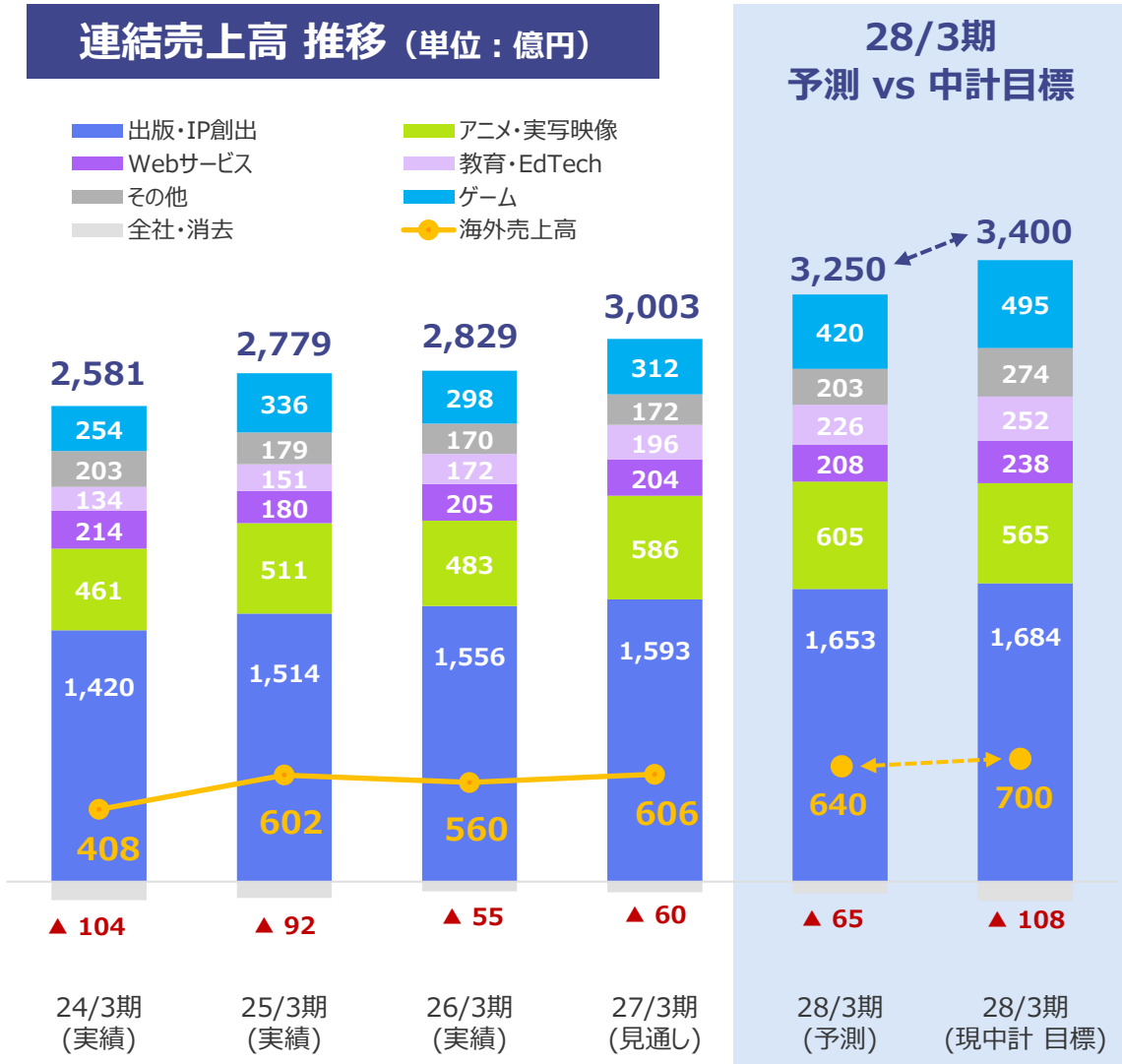
		28/3期 目標値
連結業績目標	売上高	<u>3,400億円</u>
	海外売上高	<u>700億円</u>
	営業利益	<u>340億円</u>
	営業利益率	<u>10%</u>
	EBITDA	430億円
財務指標	自己資本比率	50~60%程度
	ROE	<u>中長期：12%以上</u>
株主還元	配当性向	30%以上
	配当額	下限：年間30円
	自己株式取得	投資余力や株価水準等を勘案し、機動的に実施

経営戦略：グローバル・メディアミックス with Technology		
IP創出・事業間連携	出版	<ul style="list-style-type: none"> 年間7,000点超へ拡大。ジャンル拡充・デジタルファースト強化 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
	アニメ・実写映像	<ul style="list-style-type: none"> アニメIPの大型化・長寿化。多様なラインナップ展開 グループスタジオ体制拡充による安定的な制作ラインの確保 実写は大型作品に注力し、投資回収率を改善
	ゲーム	<ul style="list-style-type: none"> ゲーム開発のパイプライン拡張 自社IPを用いたモバイルゲーム開発
	Webサービス、教育・EdTech、その他	<ul style="list-style-type: none"> ニコニコ事業のサービス強化によるARPPU向上 大学向け事業へ進出。ユーザー層拡大・コース拡充・エリア拡張 レクリエーションは利用者数増とコスト適正化により収益性を改善
	グローバル流通力の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点の拡充、海外出版点数・MD流通点数の拡大 ゲームの自社パブリッシングの範囲拡大
IPのLTV最大化	ライセンス戦略の再構築	<ul style="list-style-type: none"> 権利の一元管理・一括運用 パートナーシップによる戦略的な海外ライセンス展開
財務基本方針		<ul style="list-style-type: none"> 財務健全性の確保 資本効率の追求と株主還元の強化
人的資本戦略		<ul style="list-style-type: none"> クリエイティブ性の発揮とモチベーションを高める人事制度の拡充 DXによる業務効率化、グループ内エンジニア人材の活用
サステナビリティ		<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス（GHG）削減、返品率低減による環境負荷軽減 取締役会による監督機能強化、法令順守意識の醸成

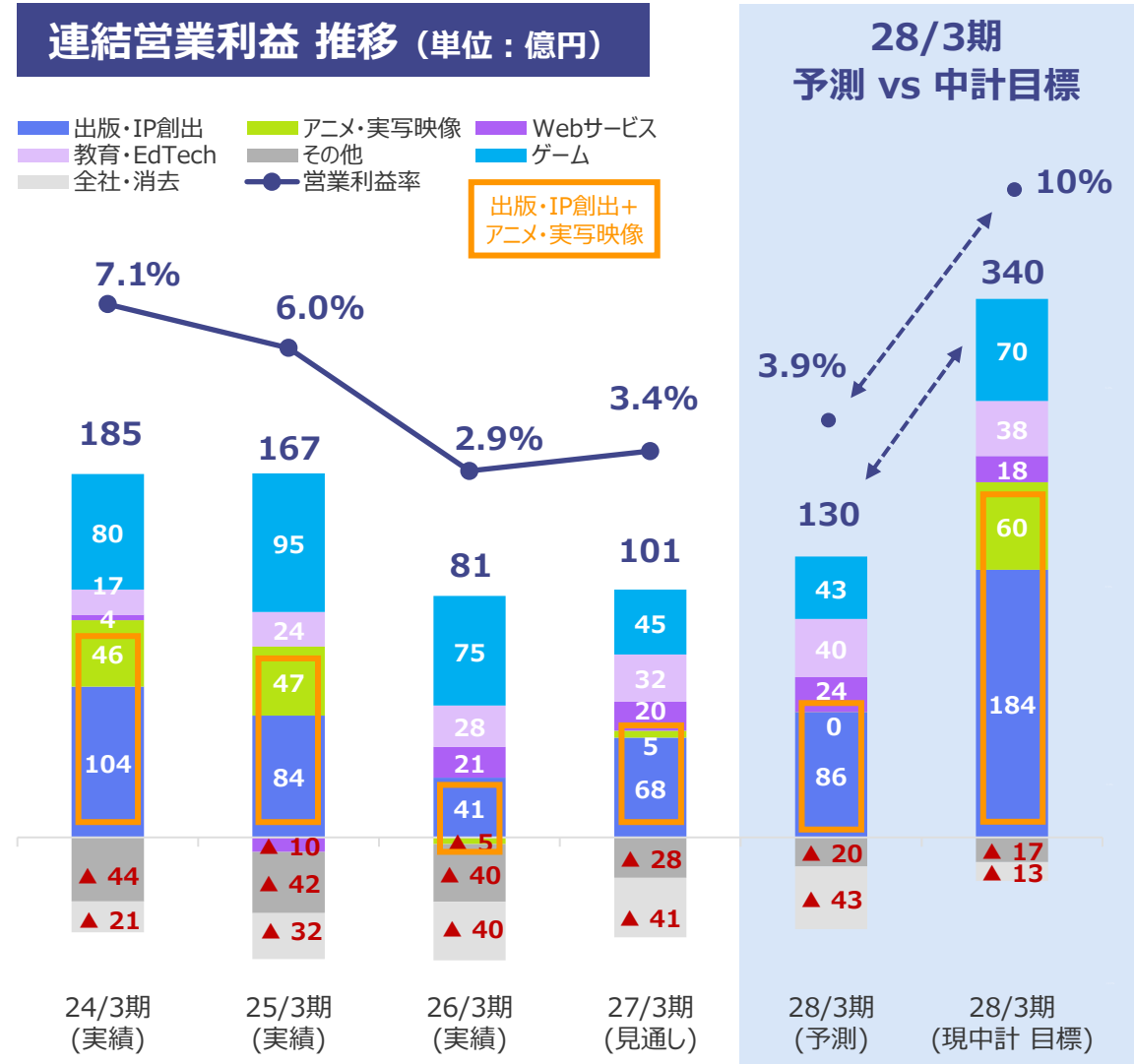
連結業績 推移・予測 (24/3期~28/3期)

- 連結売上高・海外売上高は堅調に成長。営業利益は出版・IP創出とアニメ・実写映像の低迷を受けて停滞
- 現時点の予測では、**28/3期 中計目標の達成は困難な見通し**

連結売上高 推移 (単位：億円)



連結営業利益 推移 (単位：億円)



現中期経営計画の振り返り

- 海外出版、Webサービス、教育・EdTechは計画以上のペースで成長も、国内出版とアニメ事業の利益が想定外に低下
- こうした環境変化をふまえ、現在の計画を見直し、新たな中期経営計画を策定することを決定

セグメント	振り返り	28/3期 営業利益（単位：億円）		
		予測	現中計 目標	目標比
出版・IP創出	△ 国内出版事業は、タイトルの小粒化が進行。費用増を賄えず利益低下 ○ 海外出版事業が順調に拡大。拠点売上高目標は26/3期に前倒しで達成	86	184	47%
アニメ・実写映像	△ アニメ事業は、LTV最大化に向けた戦略的投資が先行。短期的に収益低下 △ 実写映像事業は、大型作品の開発に課題。撮影スタジオ事業は好調	0	60	0.1%
ゲーム	○ コンソールゲームは大型作品の継続投入で収益安定。更なる上振れに期待 ○ フロム・ソフトウェアは、収益最大化に向けたスキームの見直しが着実に進展 △ モバイルゲームは事業として立ち上がるも、安定的な成長には至っていない	43	70	61%
Webサービス	○ プレミアム会員の減少傾向が続くも、流通総額は維持。ライブ事業が成長 ○ ドワンゴのエンジニア人材のグループ内での活用・活躍が進む	24	18	133%
教育・EdTech	○ 大学向け事業に進出。エリア・コース・ユーザー層の拡大により順調に成長 ○ KADOKAWAのノウハウを活かした専門スクールを開校。グループ連携が進捗	40	38	105%
その他	○ レクリエーション事業は、運営合理化により計画比で赤字幅が縮小 △ MD事業は、海外流通網の整備が進捗。国内は競争激化でやや苦戦	▲20	▲17	-

新中期経営計画の実行力を高めるため、経営責任と実行体制の明確化及び早期退職特別募集施策を実施

① 経営責任と実行体制の明確化

- 各事業の責任者を明確化し、収益改善及び成長に対する定量的責任を負う体制を構築
- 事業横断的な執行機能としてステアリングコミッティーを設置。取締役兼執行役の3名が統括し、事業改善と事業成長を牽引
 - ゲーム、Webサービス、海外（担当:夏野代表執行役）
 - 出版・IP創出（担当:山下代表執行役）
 - アニメ（担当:村川執行役）
- 出版・アニメ・MDの管掌執行役の変更と組織統合を実施。戦略領域の連動性を高める
 - 国内出版事業全般を山下執行役が管掌
 - アニメはスタジオ事業を統合の上、全事業を田中執行役（新任予定）が管掌
 - MD事業を村川執行役が管掌
 - 海外出版事業強化のため翻訳ライセンスを海外事業に統合
- 取締役兼執行役3名のもと、不採算事業を徹底的に見直し
 - 出版領域における不採算事業の撤退
 - MD事業の赤字解消に向けた全面的な見直し
 - レクリエーション事業の運営体制合理化

② 早期退職特別募集施策の実施

- 目的 : 成長領域への人材・投資配分を加速するため、組織の生産性向上と社員の自律的キャリア形成を支援
- 対象者 : 2026年7月31日現在、KADOKAWAに在籍し一定の職級に属する45歳以上かつ勤続5年以上の社員
- 募集人数 : 特に定めない

本施策により、固定費の最適化及び生産性の向上を実現し、収益性改善に直接寄与する見込み

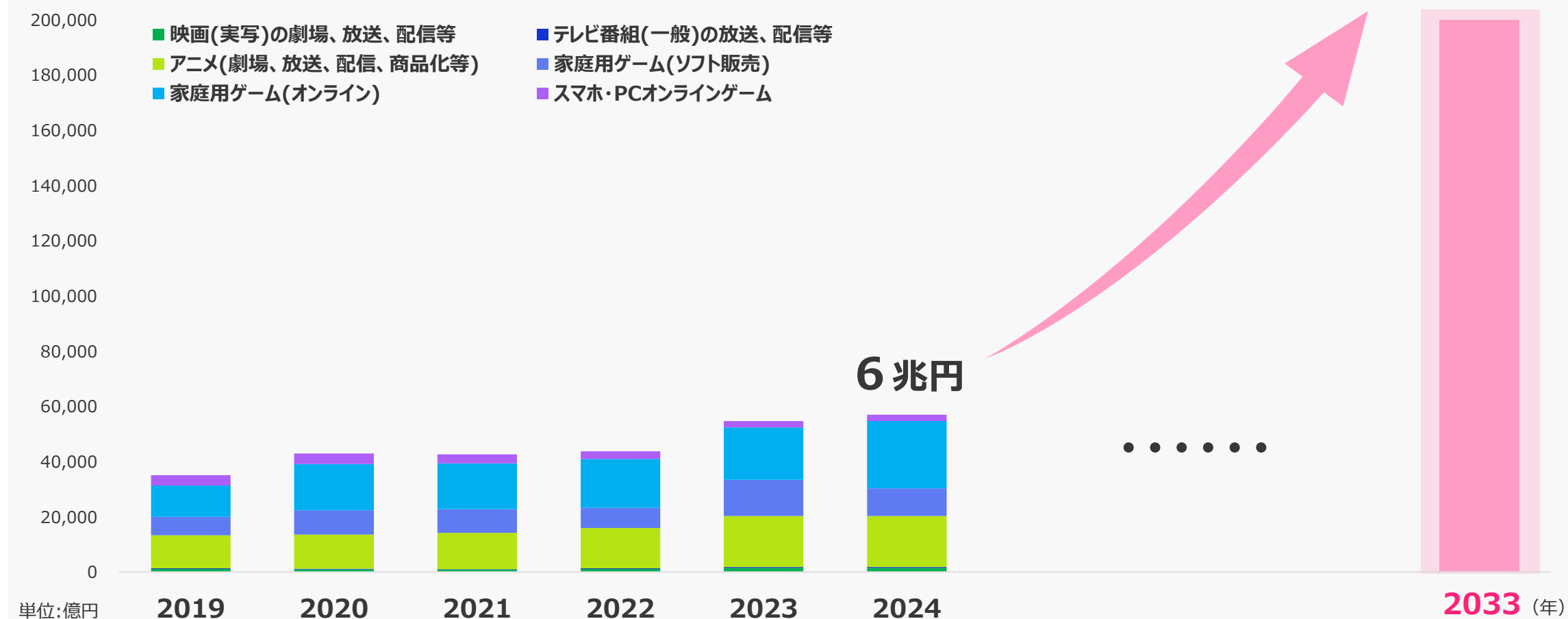


新中期経営計画の全体像

日本のエンタメ・クリエイティブ産業の成長目標

- 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」を日本政府として閣議決定

日本のエンタメ・クリエイティブ産業の海外売上



出典：(株) ヒューマンメディア刊「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース」及び経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業政策研究会」資料を基に作成

新中期経営計画の位置づけ

現中期経営計画：24/3期～28/3期（5年）

種まき期

24/3期～26/3期（3年）

24/3期 連結実績
売上高 2,581億円
営業利益 184億円

回収期

27/3期～28/3期（2年）

28/3期 連結目標
売上高 3,400億円
営業利益 340億円

改革、成長、そして拡大へ。

改革を最強のエンジンに、
IPのグローバル展開を加速。
現中計の目標を超え、最高益を実現

新中期経営計画：27/3期～32/3期（6年）

構造改革期

-Transformation-
27/3期～28/3期（2年）

2年間で構造改革を断行

- 国内出版事業は収益体質への転換に向けた構造改革を推進
- アニメ事業は将来のLTV最大化に向けた戦略的な作品投資と制作体制を強化
- M&A含め、事業成長に必要な投資は積極的に実施

利益成長期

-Growth-
29/3期～30/3期（2年）

改革効果による利益成長

- 国内出版事業の収益改善が進行
- アニメ事業ではシリーズ作品の蓄積と、グループスタジオの強化が進展
- オーガニック成長の他、パートナー企業との協業成果やM&A等の投資効果も加え、**30/3期連結営業利益200億円へ成長**

利益拡大期

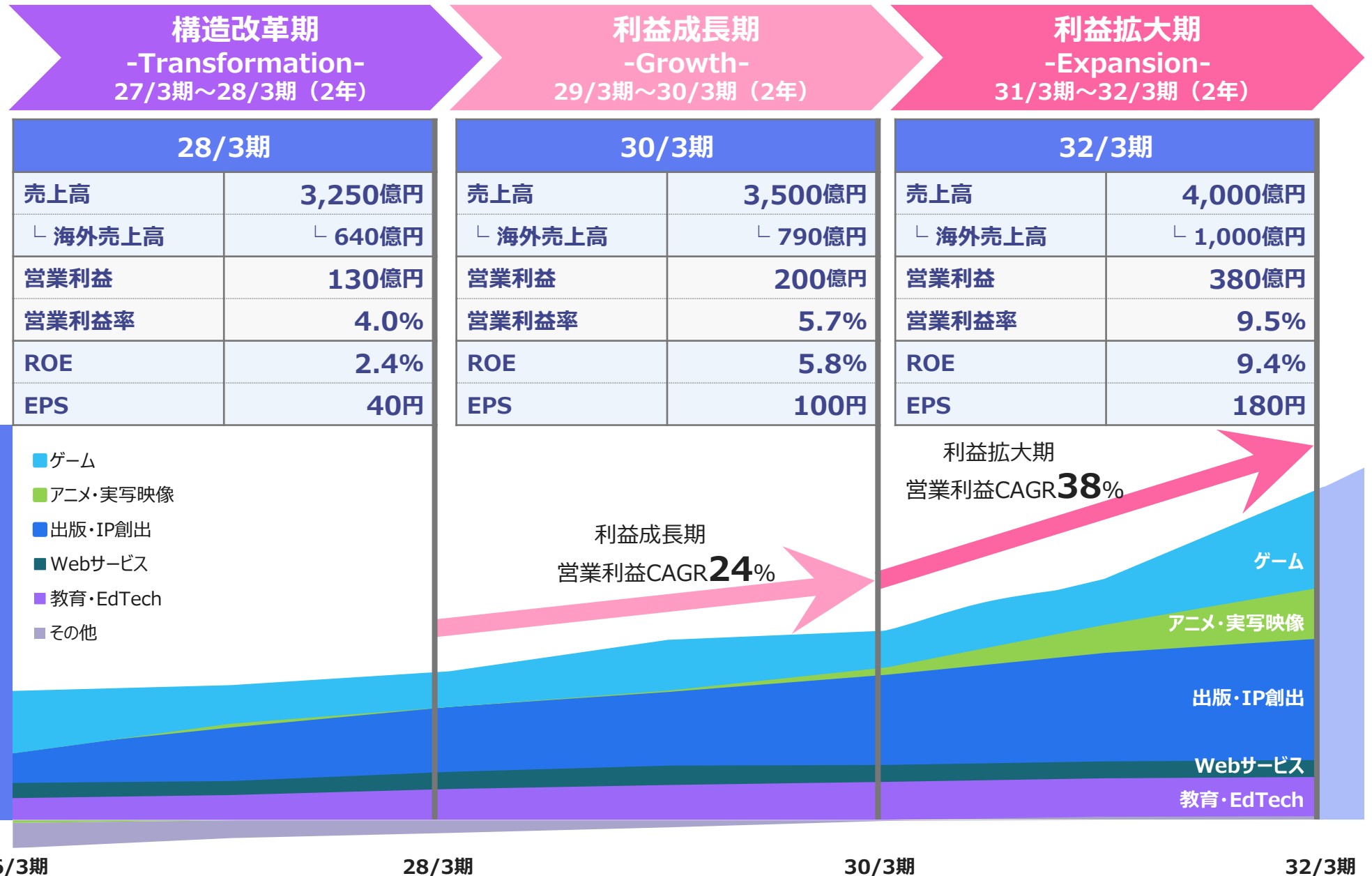
-Expansion-
31/3期～32/3期（2年）

アニメ事業等の伸長により利益拡大

- 拡張した海外拠点をテコに、出版とアニメの利益を複層的に積み上げ、IP価値の最大化を実現。
現中計目標を超える売上高・営業利益を達成

32/3期 連結目標
売上高 4,000億円
営業利益 380億円

新中期経営計画 経営目標



国内出版事業の振り返りと今後の戦略

現状認識：国内出版事業における収益性悪化の要因

既存の勝ちパターンへの過度な依存

- 「なろう・異世界系」など実績のあるジャンルへの偏重
 - 結果、市場飽和の状態となり収益性が悪化
- 多様性の深化が不足し、企画が類型化
 - 斬新な企画や新ジャンルへの挑戦が減少

刊行点数の増加がヒット作創出に結びつかず

- 編集者の積極採用により、一人当たりの担当作品数は抑えつつ刊行点数増には成功したが、新味やクオリティが伴わないものも増加し、ヒット作創出に結実しなかった
- 1タイトル当たりの部数減少による収益性低下
 - 作品の小粒化の進行

製造・物流コスト増による利益圧迫

- コスト増を吸収できる価格設定や、市場に合わせた製造部数適正化が遅れ、生産性改善が進まず

営業・宣伝リソースの分散

- 各タイトルに宣伝・販促リソースを割く、「分散型」の宣伝・販促手法から脱却できず

これらの課題に対応すべく組織と意思決定フローの改革を既に実行済

- **出版ステアリングコミッティの立ち上げ** (2025年11月)
KADOKAWAの出版事業をより強固にし、未来へつなげるため、編集・営業・宣伝・生産部門の意思決定者が部門の垣根を超えて集結し、「抜本的な構造改革」を実行する体制を構築
- **出版事業の組織再編を実施** (2026年1月、4月)
ジャンルの整理を通じて、意思決定の早い組織に統合・再編成

アクションプラン：国内出版事業の構造改革

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



©Ao Kojima 2025

『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



©Colorido Twinnjine Partners,
©Naruto Kiriya 2026

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

ビジョン：改革により実現する作品ポートフォリオ

全体点数をコントロールしつつ、構造改革によって作品群のポートフォリオをより強固なものとし、収益率を高める

Top Tier：メディアミックスを牽引する大ヒット作の増加

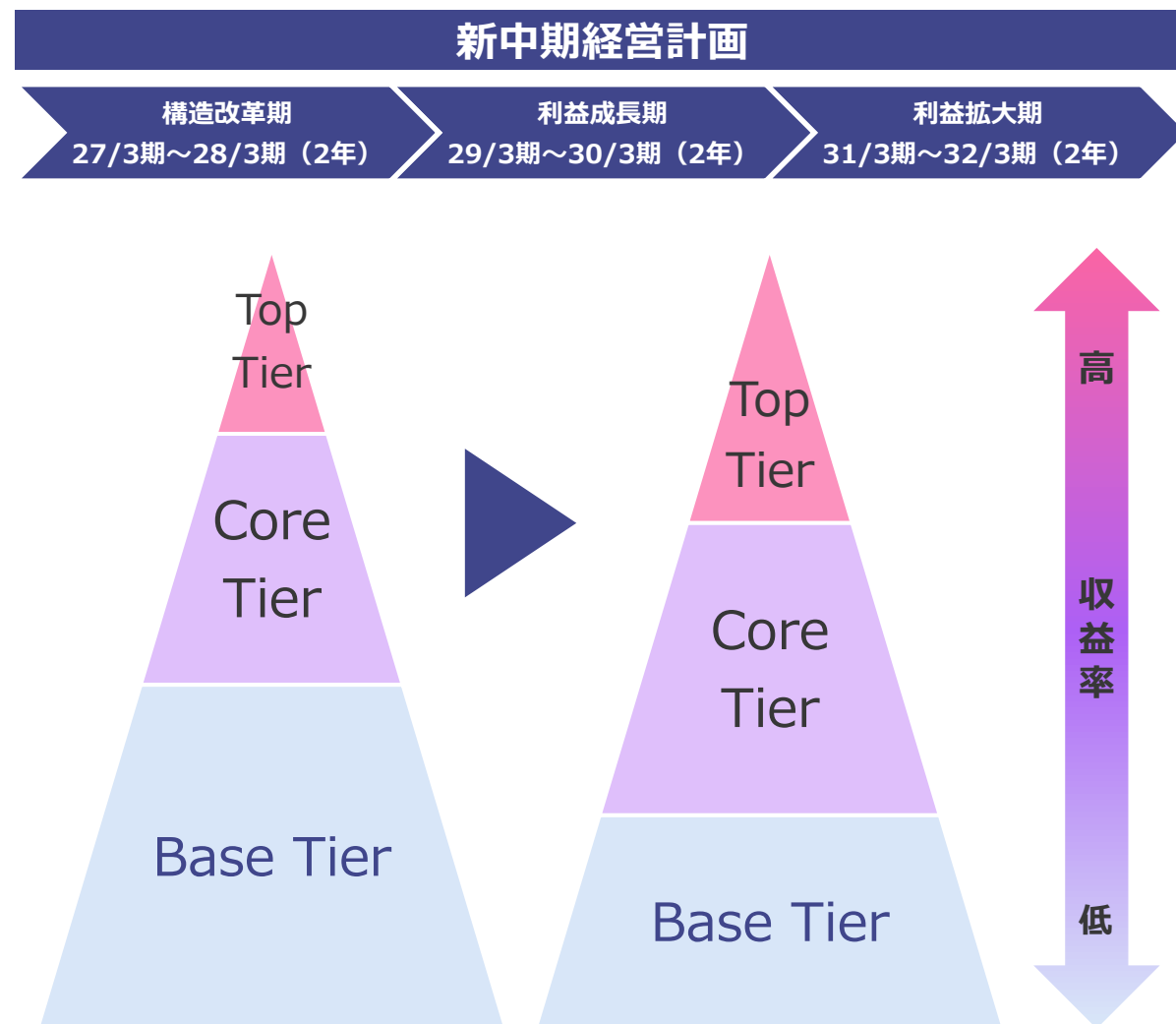
- 作品創出の多様化、リソースの選択と集中の強化により、全体に占める割合を増加させる
- ヒット作品をシリーズ化し、アニメ、ゲーム、海外と連携。IPのLTVを伸ばし、収益を最大化する

Core Tier：着実な収益を生む中ヒット作の増加

- 一番のボリュームゾーンとして、強固なビジネスモデルの構築を基本に、着実な収益を狙う
- メディアミックス化以外の作品に対して、宣伝販促リソースの選択と集中を含めた戦略的展開を実施する
- 次代のTop Tier相当作品の選出、時間をかけた育成

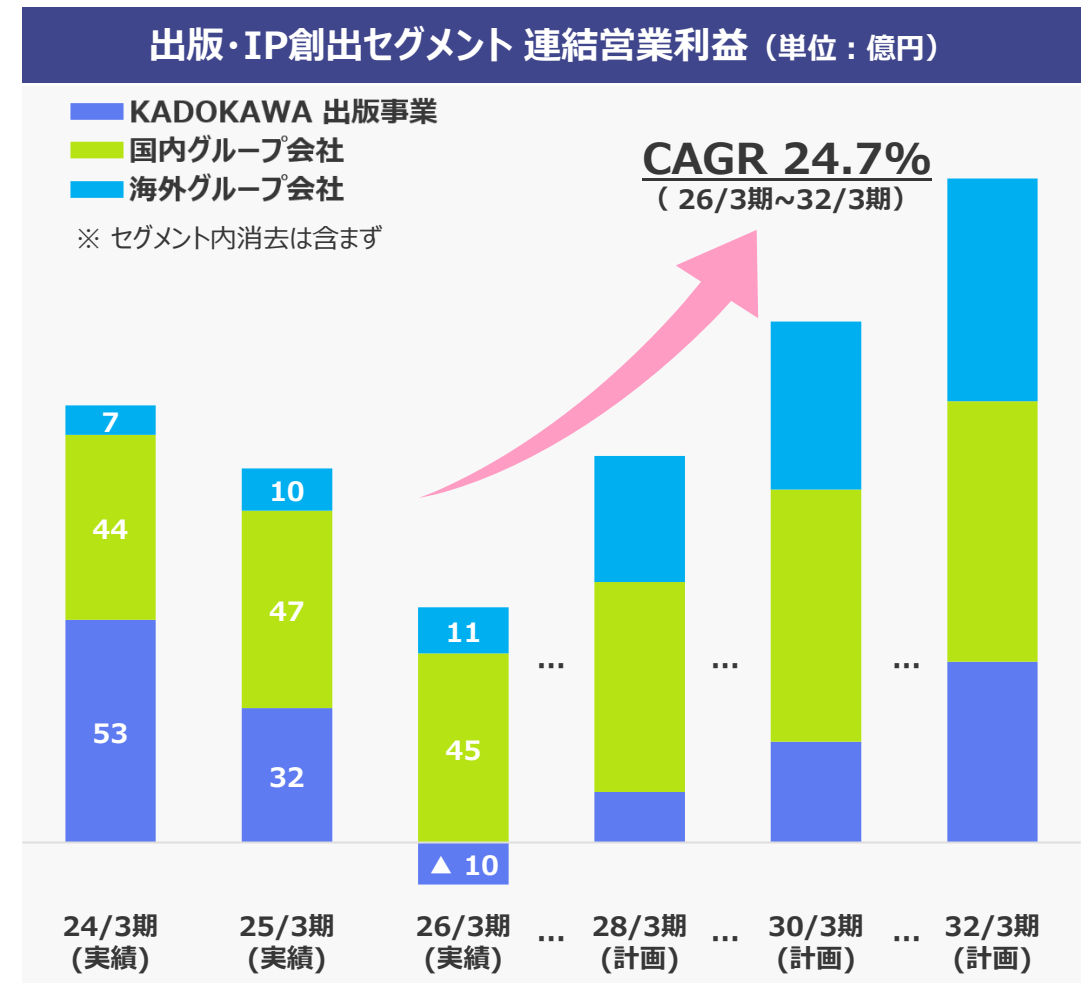
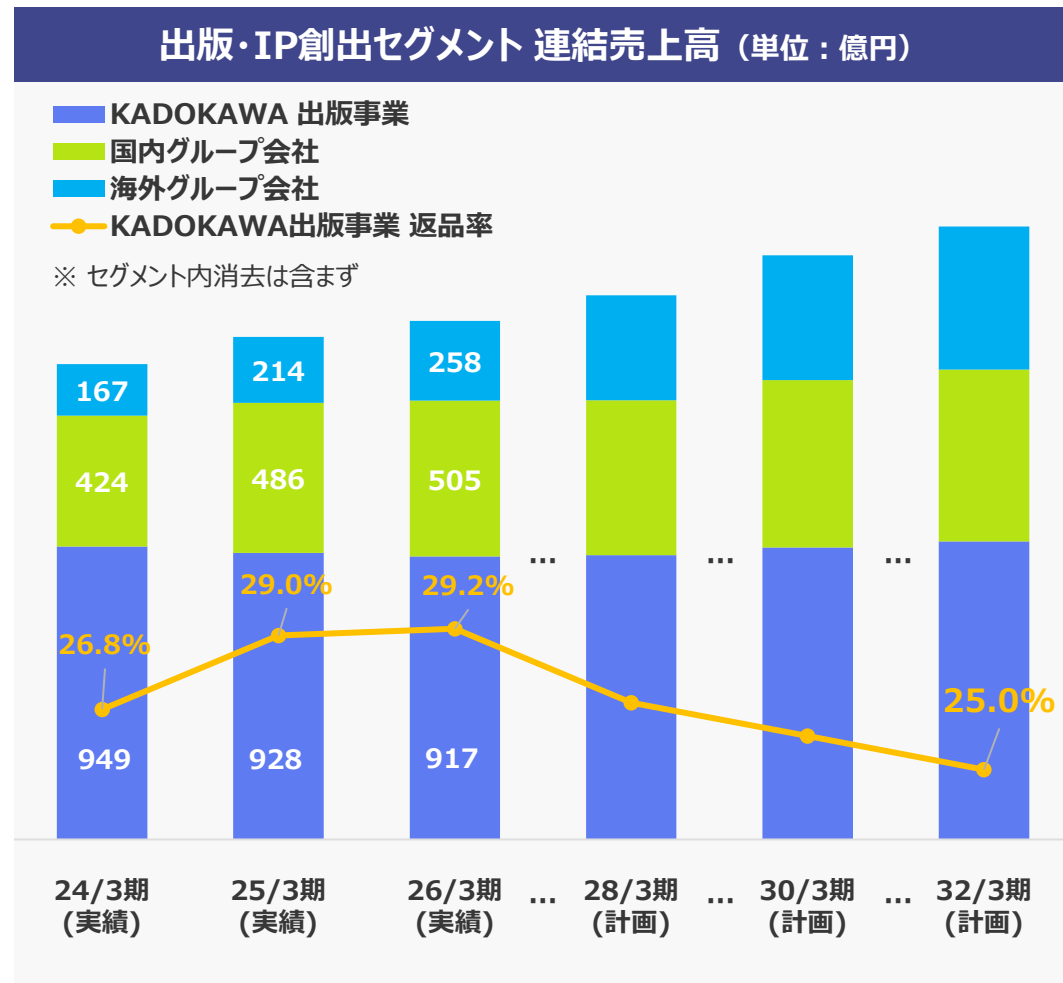
Base Tier：チャレンジをしつつも、赤字作品を抑制

- 斬新で個性的な作品を生み出すべく、チャレンジは継続
- 一定の失敗を許容するためにも、チャレンジ数を適正にコントロール。全体とのバランスを見つつ収益悪化を防ぐ



計画値：出版・IP創出セグメント 連結業績目標

- 国内出版事業は、刊行点数をコントロールする一方で、ヒット率の向上、価格戦略の最適化、シリーズ化による長期回収を組み合わせることで、1タイトルあたりの価値を高め、**売上高及び市場シェアの維持・向上を実現**。
同時に、返品率の低減をはじめとするコスト適正化により、**営業利益の回復を目指す**
- 国内で生まれた出版IPを、国内外のグループ会社が展開することにより、**セグメント全体での収益成長を計画**



IPの源流として出版を「再定義」する

出版は、アニメ・実写・ゲーム・海外展開へと繋がる、あらゆる事業の起点です。
改めてその役割を担う為、
「選択と集中」を基本とした組織の効率化を急ピッチで進めてまいりました。

今後より一層、多種多様な企画の創出、メディアミックスに向けた作品の拡大を行っていく予定です。
これにより出版事業の収益回復と成長を実現しつつ、
これからも日本のコンテンツ文化を牽引してまいります。

アニメ事業の振り返りと今後の戦略

現状認識：アニメ事業における収益性悪化の要因

- アニメ市場の爆発的な成長に伴い、有力原作の確保と制作ラインの獲得競争が激化
 - この競争において優位性を確立し、将来の「IPのLTV最大化」の布石とするため、あえて投資を加速
 - 制作原価の高騰に加え、IPクオリティの維持・拡充に向けたコストが、一時的に売上成長を上回るペースで上昇
- 短期的に収益性が悪化

🚩 現中計の方針

ラインナップの多様化と充実・制作体制の強化

- 自社IPを主軸とするヒットIPの創出・長寿化
- 国内外のトレンドの変化に対応できる、多様なラインナップ展開
- グループスタジオ体制拡充による、高品質かつ安定的な制作ライン確保

📊 外部環境

市場成長に伴う競争激化

- 新規参入の増加
- 有力原作の獲得競争の激化
- 原価高騰、人材不足、制作ラインの獲得競争激化による制作費の急速な高騰

⚙️ 内部環境

企画・開発

- 中長期的なIP価値最大化を優先し、戦略的投資を先行
- 26/3期は次なるヒット作の品質を高めるための仕込み期にあたり、一時的に新作比率が上昇

制作

- グループスタジオの体制拡充を急ピッチで進行
- 各スタジオにおける外注費などのコスト管理や、制作の効率化、若手人材育成に課題

⚠️ 結果

短期的な収益性の悪化

- 外部環境による制作費高騰と原作獲得の競争激化が顕在化
- 加えて、26/3期は大型作品の戦略的な端境期にあたり、一時的に新作比率が上昇した結果、収益性が変動
- グループスタジオにおける制作体制の拡充を強化。一時的な制作費増が課題も、内製率の向上等を通して、ヒットIPを持続的に創出できる体制の構築は、コスト管理、高収益モデルへの移行に必要な不可欠なステップ

**27/3期以降、
収益性改善のためのアクションを拡充**

KADOKAWA IPエコシステム

(メディアミックスにおけるコア・コンピタンス)

原作開発

アニメ企画

アニメ制作

2次展開

出版事業
(IP創出力)

×

アニメ事業
(IP展開力)

世界屈指の“メディアミックスカンパニー”

アクションプラン：収益性回復に向けた3大方針

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

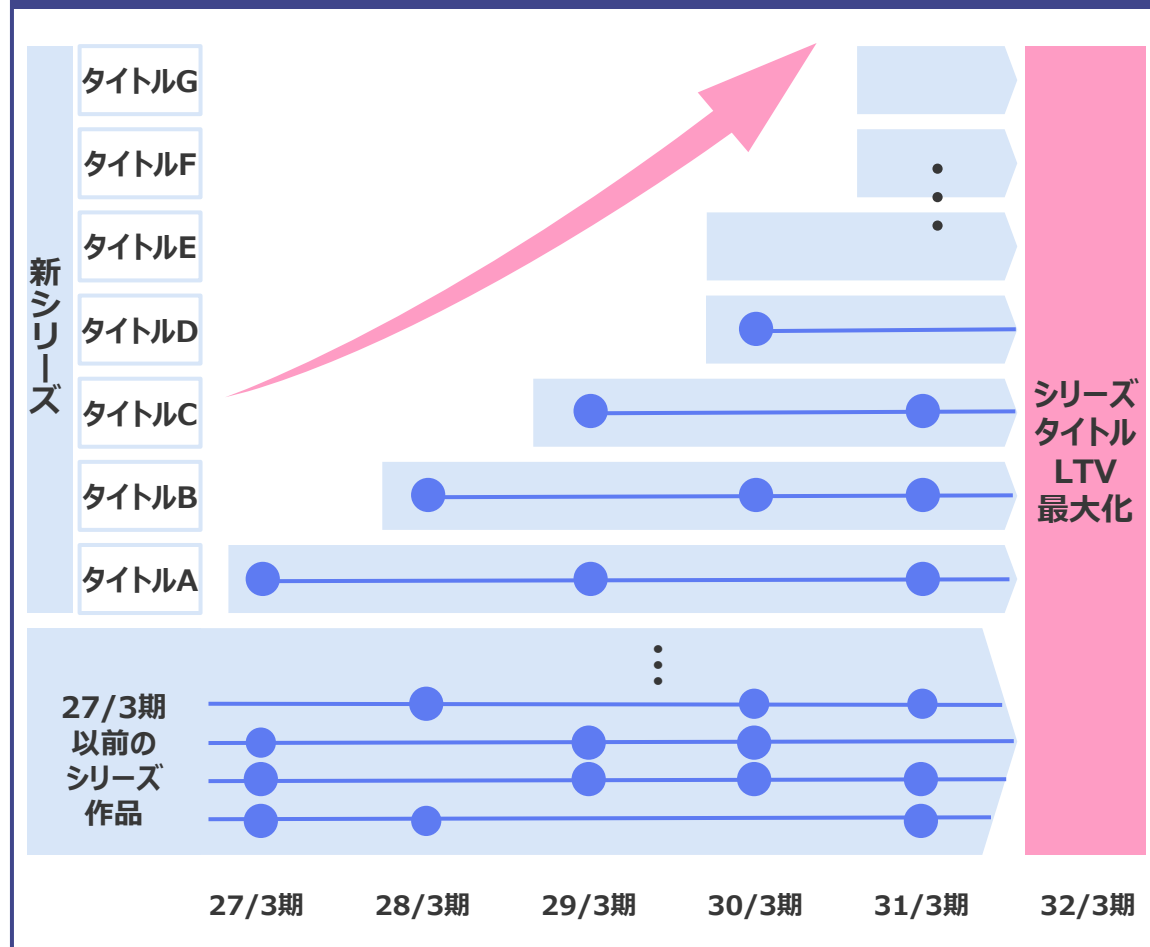
- 海外・国内ライセンス事業を中心とした出口戦略の拡張によるLTV最大化
- アニメ映画での配給事業強化
- キャラクターIP育成と、アーカイブ作品強化

多層的な収益創出と
IP価値の最大化

アニメ企画領域：ラインナップ強化による事業基盤拡大

- 最大の資産であるバラエティに富んだ作品群を強みとして、長期的かつ多層的に作品を積み重ねていき、中長期的に収益を最大化
- 有力作品における続編制作について、意思決定・制作体制の構築双方を高速化する事で、短期間でのシリーズ展開化を実現

アニメヒットシリーズを長期的・多層的に積み重ねる事によるLTV最大化

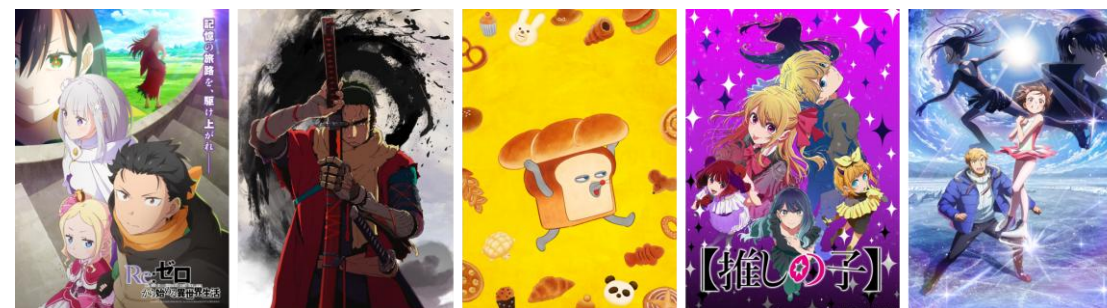


バラエティに富む作品ラインナップ

日常	ラブコメ	異世界 / ISEKAI
学園ドラマ	ファンタジー	バトル・アクション
スポーツ	キッズ	SF

etc.

アニメIP 主なシリーズ作品



©長月達平・株式会社KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活4製作委員会

©2019 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. ©KADOKAWA/Sekiro: No Defeat PARTNERS

©柴田ケイコ・KADOKAWA/パンダコッパ製作委員会

©赤坂アカ×横槍メンゴ/集英社・【推しの子】製作委員会

©つるまいかだ・講談社/メタリスト製作委員会

アニメ制作領域：グループアニメスタジオの拡充とブランド価値向上

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

- 自社・他社の有力原作をグループスタジオにて高いクオリティで制作し、スタジオとしてのブランド価値向上を強化
- 有カスタジオのM&Aも積極的に推進



アニメ人材育成プロジェクト

- 「制作拠点」と「教育機能」が融合した育成・制作一体型のスタジオ「KADOKAWAクリエイターズ」を設立 (2026年3月)
- 人材育成とグループ全体の制作力の強化を同時に実現。**アニメ内製率の向上、制作基盤の安定、高品質化に寄与**
- 最新の設備環境と段階的な学習カリキュラムを組み合わせ、**効率的かつ体系的なスキルアップを支援、制作に関する独自研究開発も推進**



「Studio One Base」プロジェクト

- グループスタジオを集結させた巨大アニメ制作拠点を新設する、「Studio One Base」プロジェクトを実行 (2026年秋予定)
- **バックオフィス機能の集約等、業務効率化を更に加速。**情報共有や連携の迅速化、制作に集中できる環境づくり、スタジオ間のノウハウ連携や若手育成の強化に取り組む



グループスタジオの内製化・制作効率化
 高クオリティ作品を創出・スタジオブランドの向上
内製率目標 32/3期 50%に向上

2次展開領域：多角的な収益源の確立と強化

出口戦略の拡張によるLTVの最大化（主に海外・国内におけるライセンス事業の伸張）

海外ライセンス

- 質量ともに整ったラインナップを背景に、**大手配信プラットフォーム**に対しての交渉力を強め、**最大利益を追求**
- 海外のKADOKAWA拠点をベースに販売エリアを新規開拓。海外著作権ビジネスを更に強化し、**世界中にKADOKAWA IPを展開**

国内ライセンス

- IPへのリソース配分の最適化とアップセル・クロスセルの推進により、**作品単位の収益性を向上**
- 人的資源の最適化により**生産性を向上**

アニメ映画での国内配給事業強化

- KADOKAWA、アニプレックス両社の製作力と、映画配給・宣伝のノウハウを駆使し、アニメ映画市場を更に活性化すべく、**アニメ配給会社・アニメックを設立**
- アニメ映画市場は当社にとってポテンシャルが大きい領域。**アニメックとの連携により、劇場公開作品の企画・製作を強化することで、売上拡大と共に、映画館というチャンネルを通じてIPを幅広いファンに届ける**



ヒットによる売上・利益拡大
IPの更なる拡大・ロングライフ化

キャラクターIP育成・アーカイブ作品強化

- 「パンドロぼう」「おでかけ子ザメ」等、キャラクターIPを活かしたビジネスを多面的に展開し、キッズ・ファミリー層を含む**より多くのユーザーに愛されるIPを育成・強化**
- また、事業開始から20年以上が経過し、当社のアニメ作品のアーカイブは年々充実。レジェンドタイトルを中心として、旧作の周年施策などを積極的に展開することで、**これまで蓄積してきたIPのリブート、再活性化に注力**



©東田ケイコ・KADOKAWA/パンどろぼう製作委員会

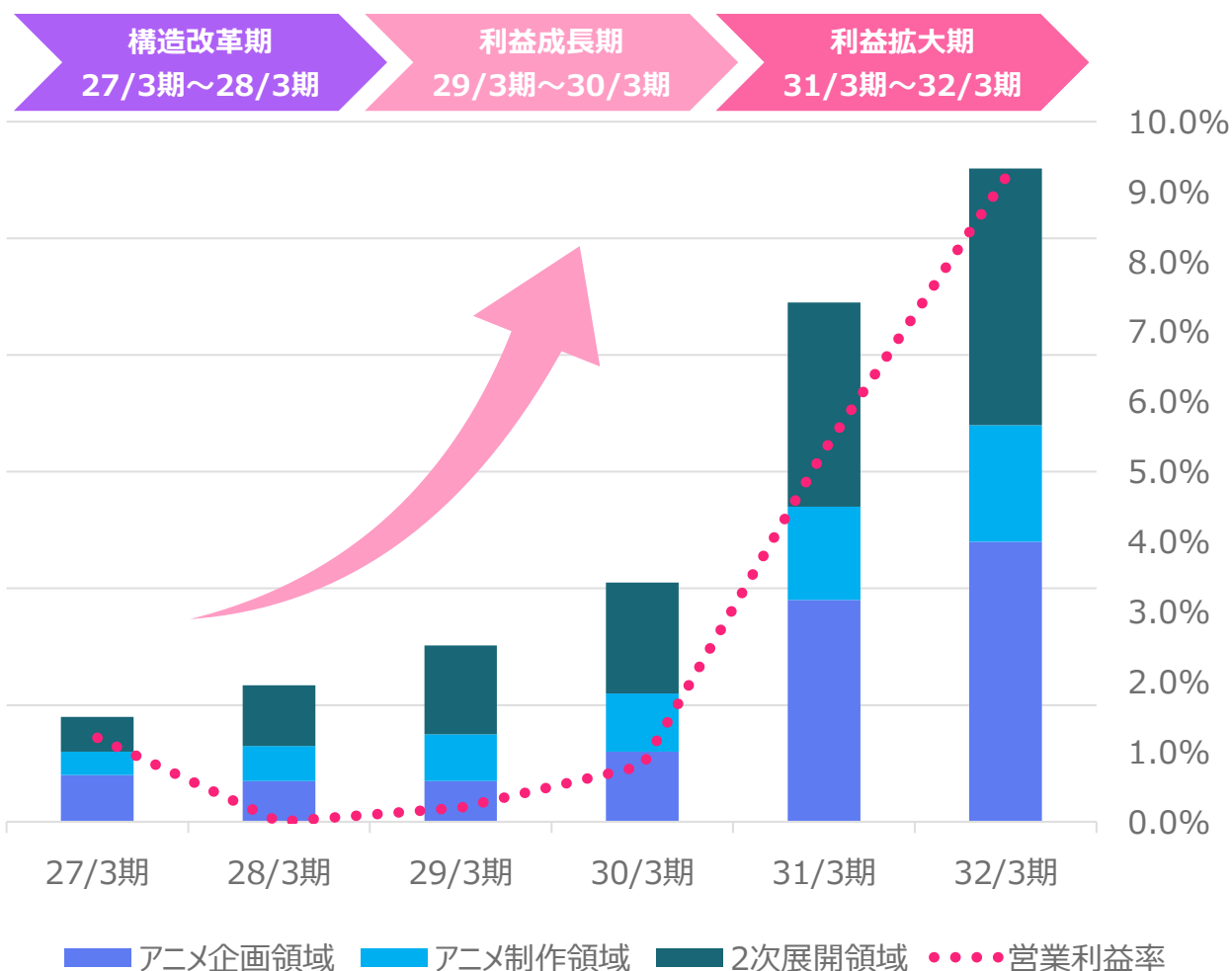


計画値：2032年3月期に向けた収益性向上イメージ

【構造改革期】 新作への戦略的投資が先行する一方、自社スタジオ群の整備を進める。
ただしシリーズIPの蓄積が十分ではなく、内製率も途上なので**営業利益の回復は限定的**

【利益成長期】 構造改革期に仕込んだ新作のシリーズ化が進む一方で、制作費の戦略投資は継続。自社スタジオの内製率が向上し、**営業利益が伸び始める**

【利益拡大期】 シリーズIPの継続的な増加により売上が大きく伸長。ライセンス収入の比率が上がり、内製率の更なる上昇も相まって**営業利益が大幅に伸びる**



アニメ企画領域	ヒットシリーズ作品の長期的かつ多層的な蓄積 IPの長寿化及び価値増幅
	多様なジャンルにおける豊富な新作ラインナップ 新たなIPジャンルの価値創造
アニメ制作領域	高クオリティ作品を安定的に創出できる制作体制 内製率の向上によるコストコントロール
	制作力の向上により、ヒットシリーズを連続的に創出 ブランド価値向上による影響力の確立
2次展開領域	国内外における2次展開力の強化 強力なIPを背景とした多角的な収益源の確立
	新規シリーズIPの劇場化・配給展開
	キャラクターIPへの注力と展開 アーカイブ強化による既存IPの活性化
	成長したシリーズIPをベースに、LTVを最大化

セグメント別戦略・財務基本方針

セグメント別戦略

- 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

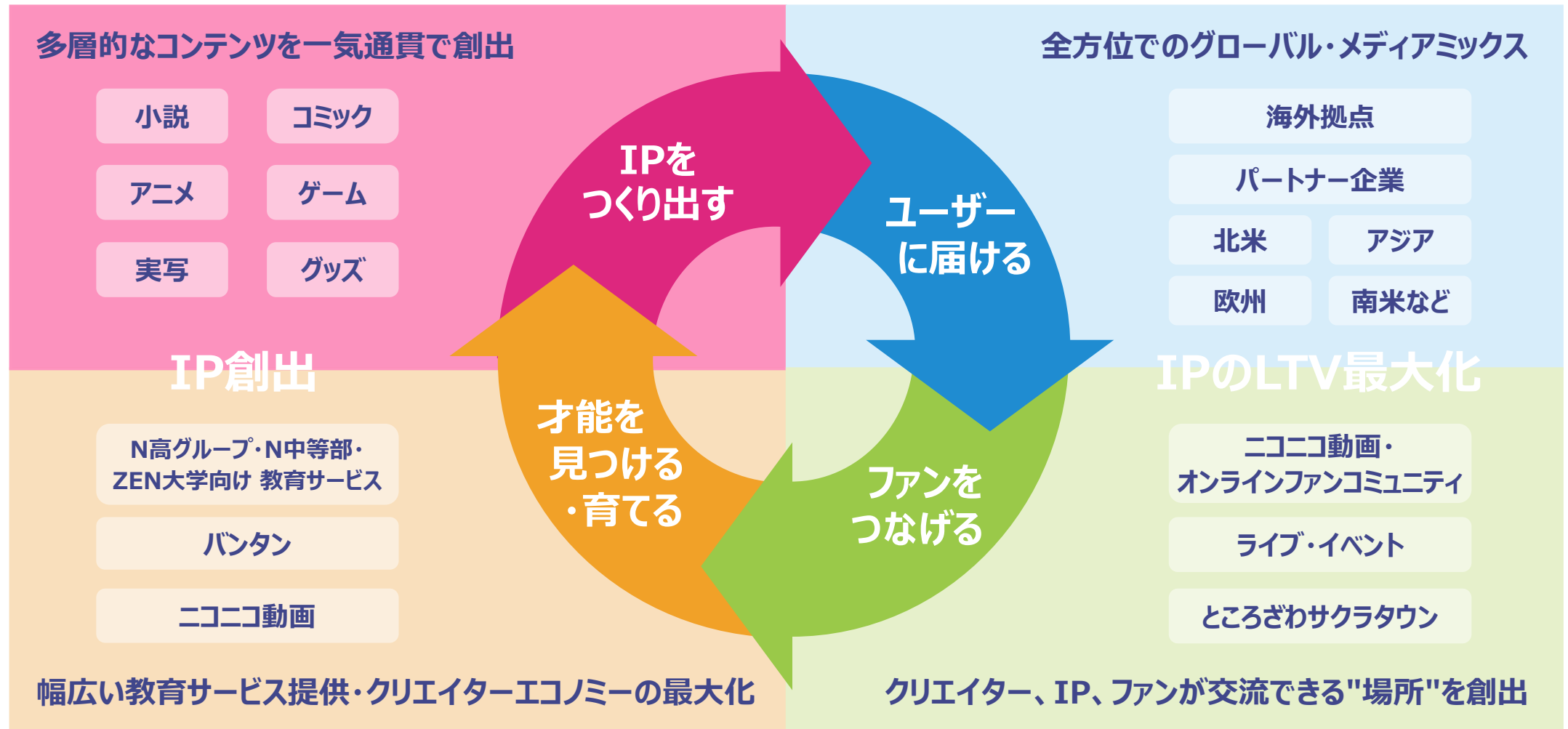
重要KPI

- 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

事業間連携によるIP価値最大化

- 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



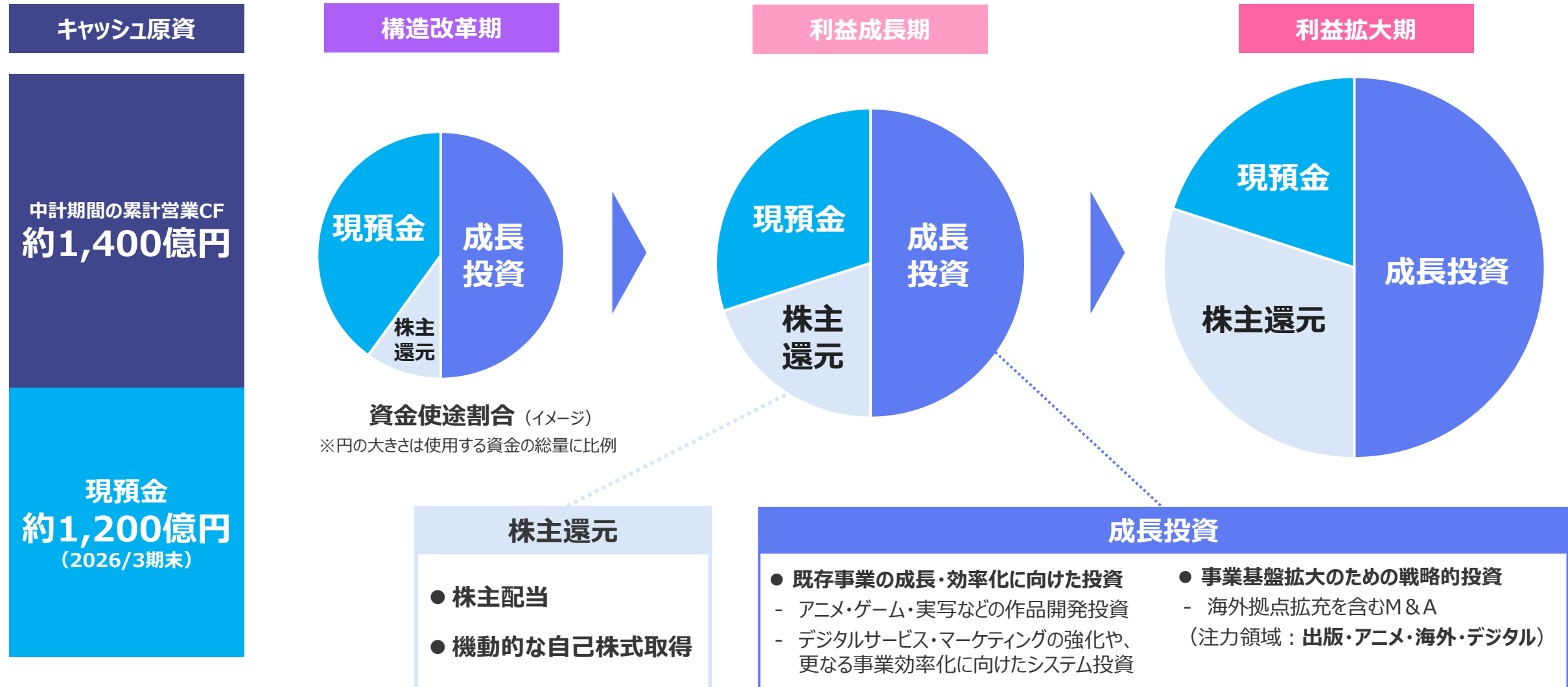
財務基本方針

- 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



キャピタルアロケーション

- 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



サステナビリティに向けた取り組み

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

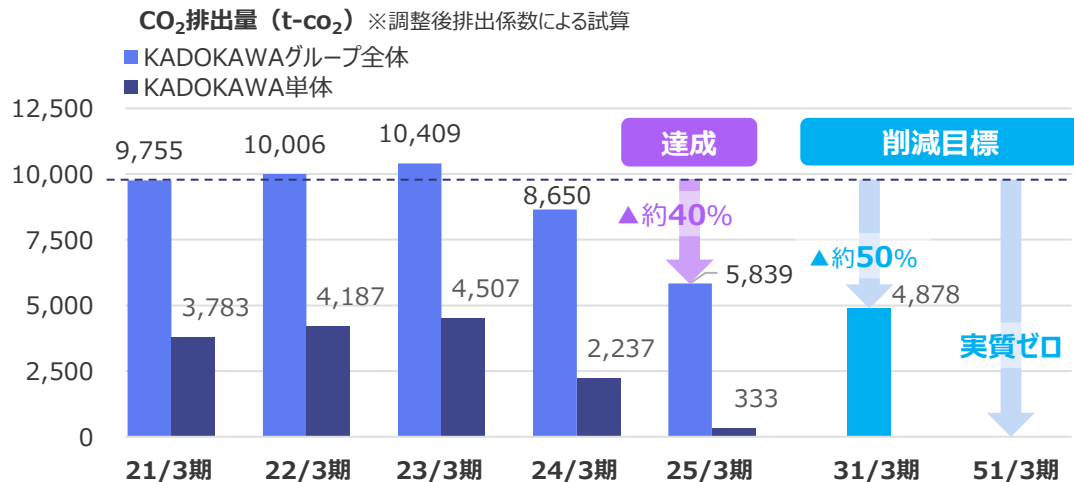
温室効果ガス（GHG）排出量 Scope1,2

- 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

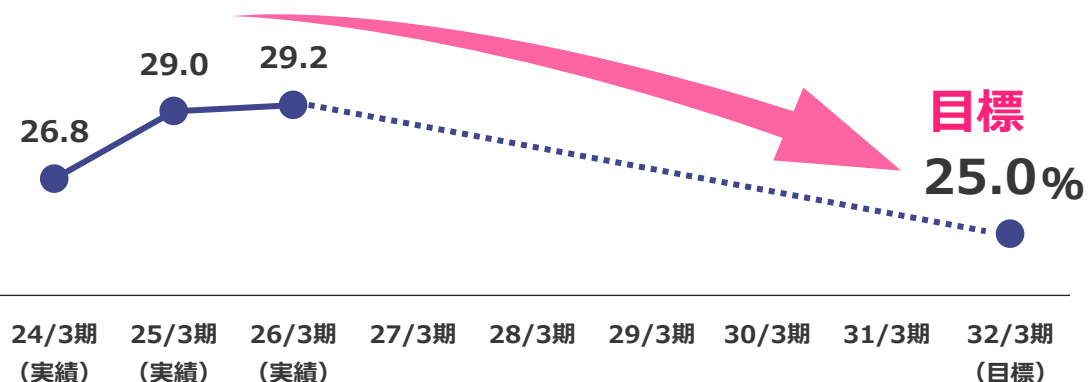
KADOKAWAグループ GHG排出量の推移と目標



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





Appendix

経営環境の認識

IP 需要

- 世界の映像配信は成長トレンド。**アニメIP需要は引き続き拡大**
- コミック・小説やMD・イベントといった**アニメIP周辺の需要も拡大**

- アニメを牽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・ IP創出

国内では、紙書籍は減少傾向、電子書籍は成長鈍化
原材料費・物流費が年々大幅に上昇
海外はコミックを中心に出版市場が拡大

アニメ・ 実写 映像

映像配信市場は国内・海外とも成長維持
プラットフォーム間競争継続、IP囲い込みの流れ
制作費の高騰、生成AI等の技術革新が並行

ゲーム

グローバルゲーム市場は成長継続
コンソールは新規プラットフォームにより活性化
モバイルは上位タイトル固定化、参入障壁上昇

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成長継続
推し消費が一般化

教育・ EdTech

通信制や専門教育の市場が拡大、新規参入増加
高校無償化により価格から品質へ競争軸変化

- グローバルエンターテインメント市場は拡大継続
- 国内電子書籍市場は成長鈍化
- 制作費、原材料費、輸送費といったコストが上昇
- 生成AI等の技術革新も進展
 - **海外市場開拓による成長**
 - **国内市場の低成長・市場縮小を前提としたビジネスモデルへの転換**
 - **生成AI等テクノロジーを活用した生産性向上**

- クリエイターとファンの共創市場の成長
 - **クリエイターエコノミーの最大化**

- 多様な学び方や働き方を実現する市場の拡大
 - **EdTech等による学習環境提供による成長**

海外拠点の拡充

	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

自社プラットフォームの強化

カドコミ

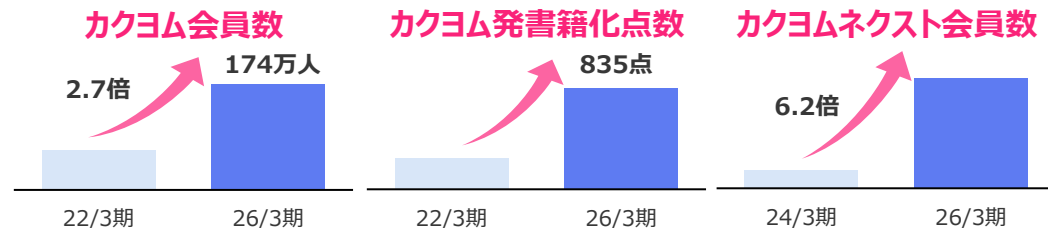
- 出版社マンガアプリ最大級の900タイトル超を連載、当社1,600タイトルを配信。
アプリ・WEB合算で600万MAUを超えて成長中
- アプリ累計DL数 250万を突破。多くの読者を引きつけると共に、クリエイターの新たな挑戦の場として拡大



カクヨム



- 4年間でカクヨム会員数、カクヨム発書籍化点数ともに伸長
- カクヨムネクスト会員数（有料）は2年間で6.2倍と大きく伸長
- 開設以降の累計総投稿作品数 100万作品を突破
- 累計デビュー作家1,462人、商業化点数3,477点（26/3期）



note社プラットフォームとの事業提携

- 次世代のIP運用エコシステム構築を目的に、note社と資本業務提携（2026年3月）。同社のクリエイター基盤、ユーザー基盤、SaaS基盤とのシナジーを期待

IP創出・開発

- 「note」プラットフォームを活用した著者の発掘
- グッズ・イベントを含む創作エコシステムの開発



出版DX

- 「note pro」のSaaS基盤を導入。運営効率化とコスト削減、AI検索等による流入を強化
- 「note」上のコンテンツレビューを販促に活用

AIデータ流通

- AIを基盤とした新たなデータ流通モデルの構築に共同で実証及び検討を行う。経済産業省主導のプロジェクト「GENIAC」等で連携

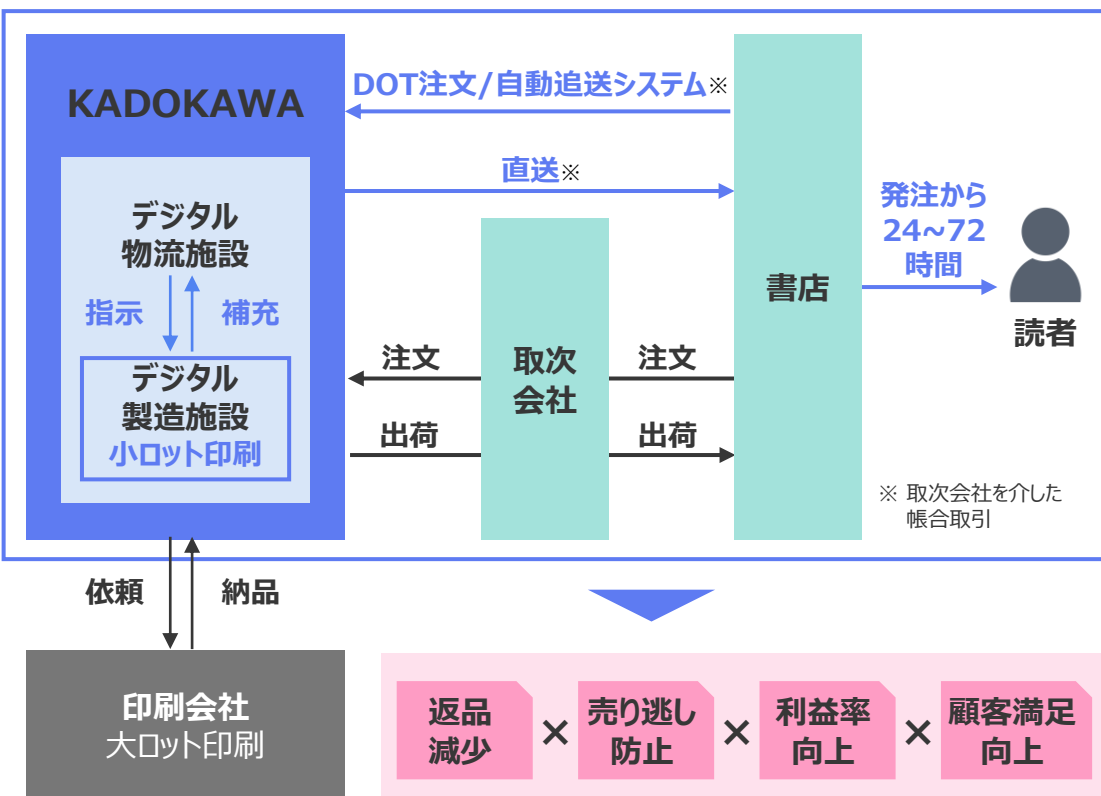
ファンコミュニティ

- 当社グループの動画配信技術やノウハウを「note」プラットフォームへ活用。両社の会員基盤拡大と、新たな収益機会を創出

紙書籍事業のサステナビリティ向上

- 発注・製造・出荷の自動化により、紙書籍事業の収益性を改善し、持続可能性を高める

新しい出版物流の流れ



デジタル書籍製造の拡大



▶ ところざわサクラタウンで稼働する製造施設

- デジタル製造書籍部数は累計 約3,700万部に到達 (2026年3月時点)
- グループ海外拠点向けデジタル製造も徐々に拡大 (タイ KADOKAWA AMARINに加えて、26/3期より北米 M-12 Media向けのデジタル書籍製造を開始)

マーケットイン×プロフィットシェア取引の推進

- 出版製造流通DXプロジェクトを加速させるため、**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を推進**

マーケットイン

市場ニーズを反映した
適時適量の
製造・出荷体制

プロフィットシェア

送品正味の引き下げと
返品歩安による新しい取引に
より効率販売を動機づけ



実写映像の大型作品の開発

- **大型作品（目標興収10億円以上）を年間4本以上公開し、二次利用も含めて安定した利益基盤を築く**
- **当社原作を基にポテンシャルが高い企画に選択と集中を行い、作品本数と成立確度を両立できる組織・運営体制によってヒットに導く**

当社が有する
多種多様な
原作ライブラリー

作品の量と質の
両面を満たす
企画製作体制

厳選されたIPへのリソース投下により、
ヒット率を向上させ収益構造を改善

角川大映スタジオの更なる進化

- OTT事業者を中心とした需要は旺盛であり、**スタジオ全体で定常的に高稼働が続く**
- バーチャルプロダクションをはじめとした**先端テクノロジーを駆使して新たな制作ワークフローの開発・普及を推進。日本の映像制作の進化を牽引する**

先端技術の
導入・推進

角川大映スタジオ



市場の強い
需要

日本における映像制作の中心的存在として進化
高品質かつ効率的な制作環境を実現

連携の全体像

- 国内外問わず両社でのべ200名以上のメンバーが参画、幅広い領域で協業を推進中
- 両社の保有するIP、クリエイティビティ、テクノロジー、制作・流通プラットフォームを掛け合わせ、IPの価値最大化を図る

 **KADOKAWA** × **SONY**

KADOKAWA IPの
実写/アニメ映像化

実写制作における
テクノロジー活用

UGCを起点とした
IP開発の深化

アニメ映画配給での協業

電子コミックの
海外配信での協業

ライブイベント×テクノロジー

その他にも多角的・重層的に様々な取組が進行中

実写映像制作における先端テクノロジーの活用

- バーチャルプロダクションの促進・普及を目的としたセミナー・イベントを両社で共催（2025年11月）
- AIによる制作管理の効率化やバーチャルプロダクションを活用した新たな撮影手法の開発など、最新テクノロジーを活用した映像制作ワークフローのアップデートに向け協業中



国内・アニメ映画配給会社「アニメック」設立

- KADOKAWA、アニプレックス両社の製作力と映画配給・宣伝のノウハウを駆使し、アニメ映画市場の更なる活性化を目指す



ゲームセグメントの方針

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・三嶋くらね/KADOKAWA/この素晴らしい世界に祝福を!



©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

KADOKAWA

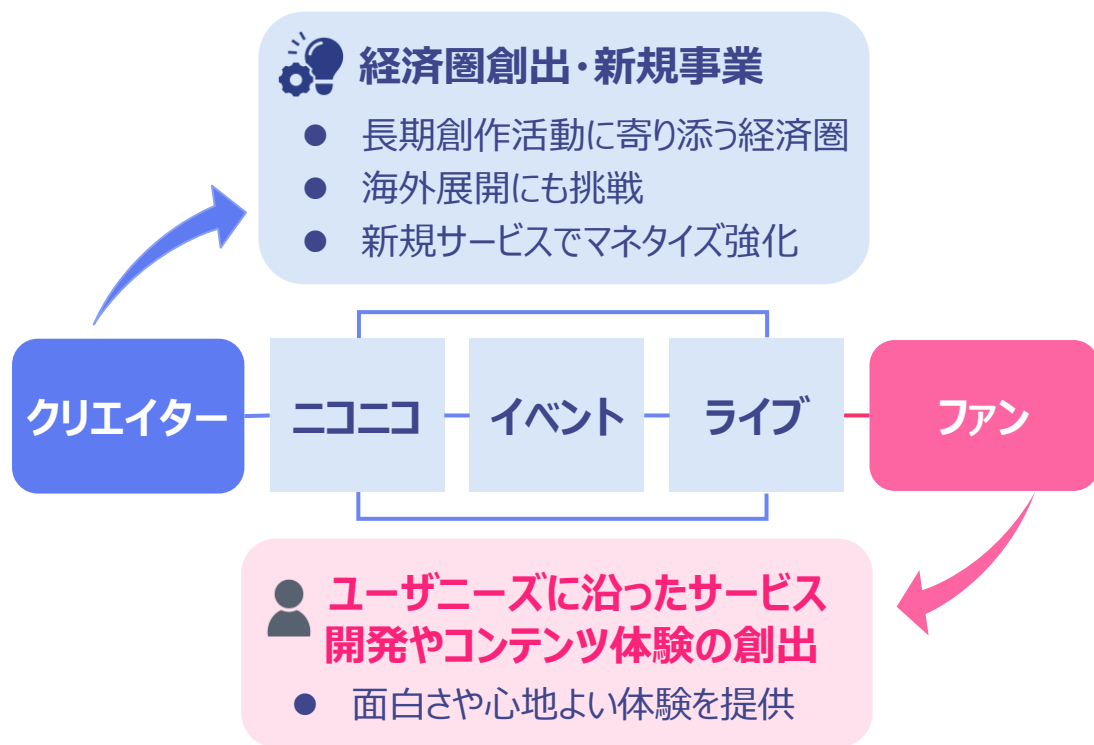
VIC GAME STUDIOS
(マイノリティ出資)

モバイルメイン

4タイトル
開発中

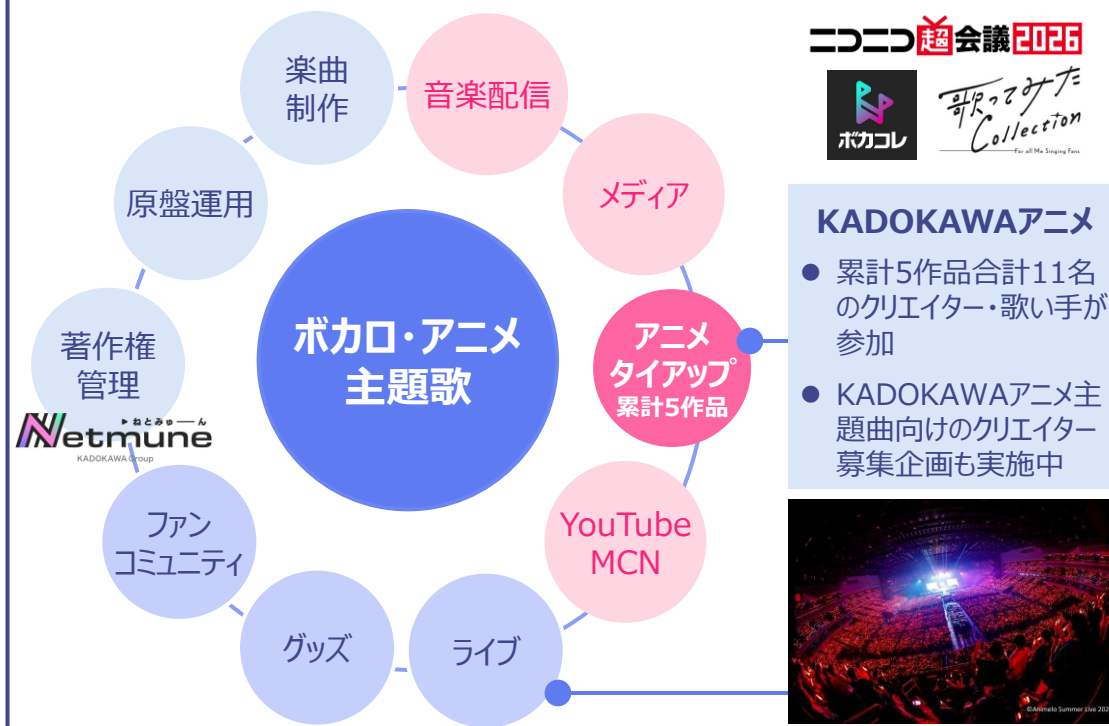
熱量のあるコミュニティの持続的創出と収益多角化

- 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**

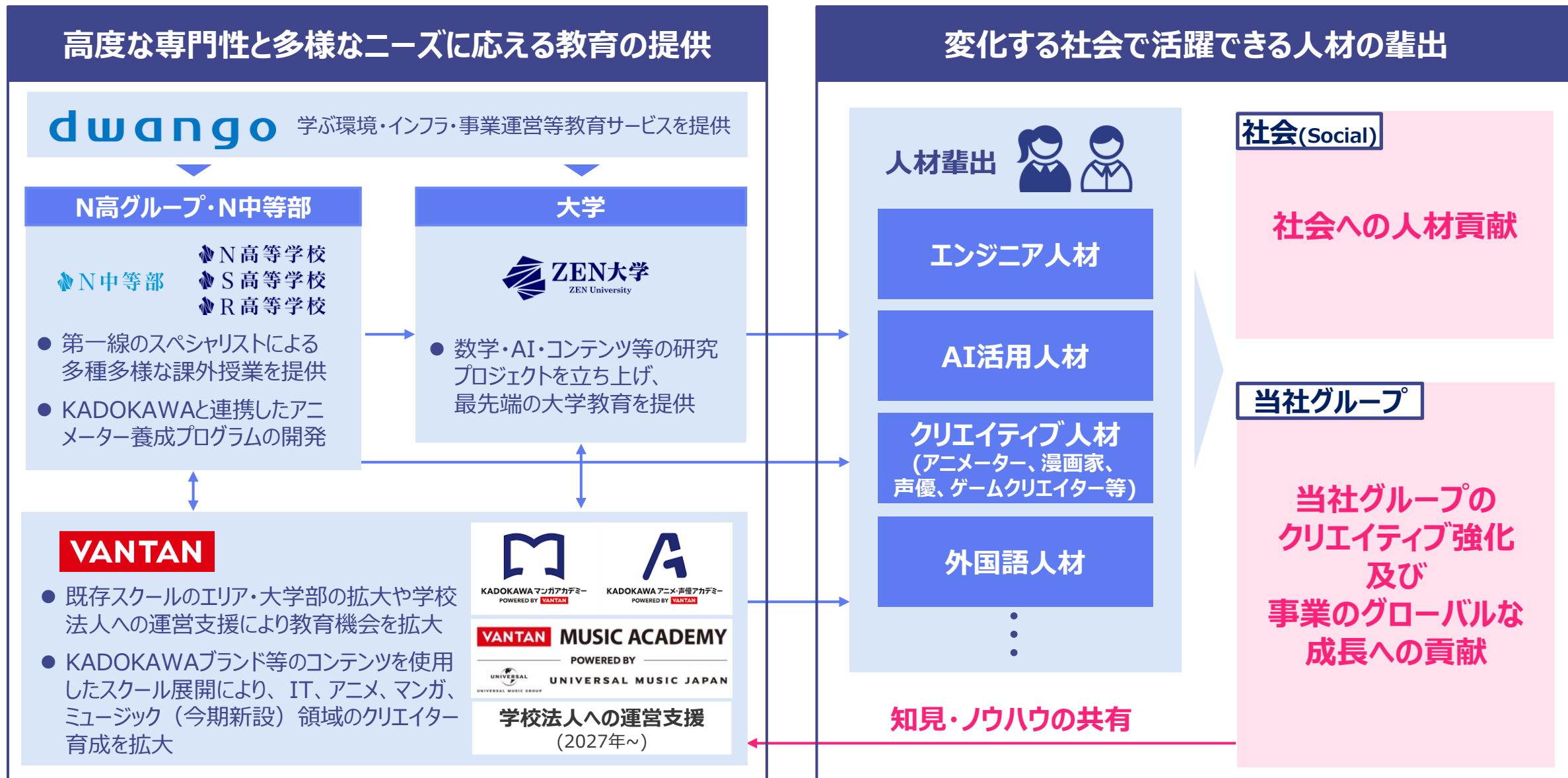


音楽ビジネスの展開強化とグループ内連携

- 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ノフ展開、海外展開を推進



教育・EdTechセグメントの方針



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





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。