

2

経営戦略

2022年3月期における各事業の
実績を踏まえ、さらなる飛躍を目
指す新たな中期計画の柱となる
6つの取り組みをご紹介します。

トップメッセージ 19

2022年3月期業績 20

新たな中期計画 25



トップメッセージ TOP MESSAGE

一人ひとりの クリエイティビティを支える

私たちKADOKAWAグループとは、「一人ひとりのクリエイティブな人たちのためのプラットフォーム」であると考えています。「プラットフォーム」というのは、動画配信サービス「ニコニコ」やWeb小説サイト「カクヨム」といった文字通りのプラットフォームだけでなく、プロデューサーの視点で世界中の才能を見つけ、育て、メディアミックスしてグローバルに届ける当社グループの企業活動全体について言える言葉です。

小説、コミック、ゲーム、アニメ、映画、音楽、ダンスなど、世の中にはまだまだ発掘されていない、知られていない才能が数多くあります。KADOKAWAグループは、そうした才能や自分らしさ、クリエイティビティが、世の中に認められ、人々から愛されるお手伝いをしていると思っています。これはN高等学校・S高等学校やバンタンなど、生徒一人ひとりの才能を無限大に育てる教育事業にもつながっています。私たちがビジネスとして今後も成長し続けていくことで、人々がもっと自由に大胆に才能を発揮できるようになる、才能が生み出すコンテンツやサービスをいま以上に楽しめるようになる。そう信じています。

日本に限らず、世界のどこかのたったひとり、たった1チームの才能やクリエイティビティが世界中を熱狂させる時代に、KADOKAWAグループがその一端を担えることをうれしく思っています。私たちは、世界中のクリエイティビティを一層サポートできるよう、次の成長ステージへ進んでいきます。

代表取締役社長

夏野 剛

TAKESHI NATSUNO



2022年3月期業績 FINANCIAL RESULTS FOR FY2021

2022年3月期の業績と、今後の展開のポイントについて紹介します。

※当期より「収益認識に関する会計基準」を適用しておりますが、前年同期実績については適用前の数値を用いております。
※在外子会社の業績は3カ月遅れで当社連結業績に反映されます。

2022年3月期 通期連結実績

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	前年同期比 (増減額)	2021年 1～3月 実績	2022年 1～3月 実績	前年同期比 (増減額)
売上高	209,947	221,208	+5.4% (+11,261)	57,169	63,566	+11.2% (+6,397)
営業利益	13,625	18,519	+35.9% (+4,894)	421	5,709	+1,256.0% (+5,288)
営業利益率	6.5%	8.4%	+1.9%pt	0.7%	9.0%	+8.2%pt
経常利益	14,369	20,213	+40.7% (+5,844)	921	6,043	+555.7% (+5,122)
親会社株主に 帰属する当期純利益	9,584	14,078	+46.9% (+4,493)	597	4,508	+654.2% (+3,910)
EBITDA	18,154	24,623	+35.6% (+6,468)	1,735	7,712	+344.3% (+5,976)

EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

(単位:百万円)

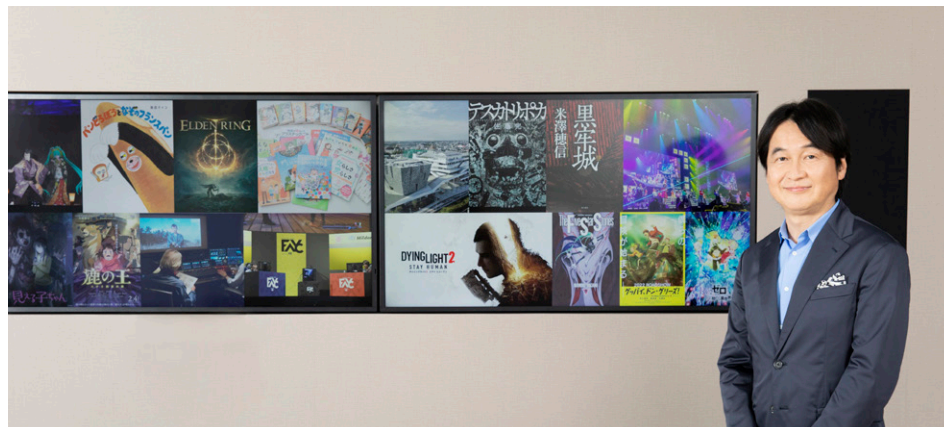
過去最高^{※1}の売上高、 営業利益、営業利益率を達成

2022年3月期通期連結業績は、前年同期比で売上高が5.4%増、営業利益が35.9%増と伸長し、過去最高^{※1}の売上高、営業利益、営業利益率を達成。売上高は想定通り進捗する中、利益項目は想定を大きく上振れ着地しています。

出版セグメントは、高い収益性を持つ海外事業や電子書籍が引き続き2桁成長^{※2}し、過去最高の売上高・営業

利益・営業利益率を達成、グローバル・メディアミックス戦略の起点となる事業がさらに盤石なものになりました。ゲームセグメントでは『ELDEN RING』の大ヒットにより、大幅な増収増益を実現し、改めて世界トップレベルの開発能力を実証しました。その他事業では教育事業が新たな柱として成長しています。

※1 2014年10月のKADOKAWAとドワンゴの経営統合以降 / ※2 旧収益認識基準での比較



出版セグメント 売上高 1,329億72百万円(前期比2.6%増)／営業利益 173億70百万円(前期比35.3%増)

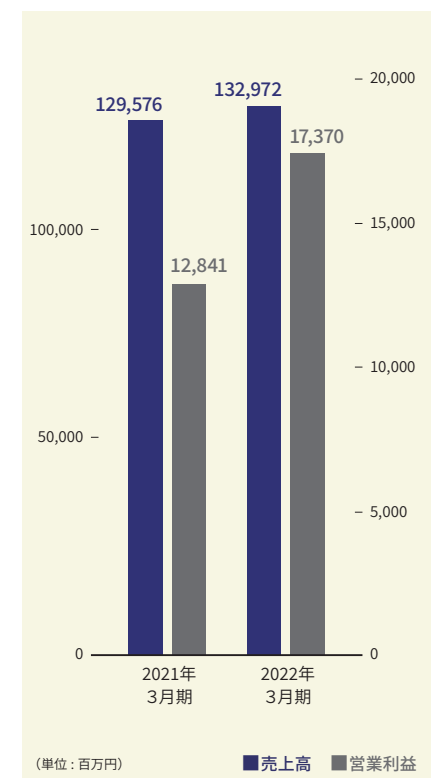
紙書籍では、北米の戦略子会社であるYEN PRESSを中心とした海外事業が高成長しており、人気シリーズを中心に権利許諾収入が引き続き伸長しています。

電子書籍は、市場全体の成長が継続していることに加え、当社が得意とする異世界ジャンルのコミックなどの販売や、自社ストアであるBOOK☆WALKERにおけるユーザー数の増加、海外向け売上が伸長しました。

ポイント 出版のグローバル化を加速

YEN PRESSをはじめとした海外子会社に、新たに設立した北米出版レーベルIze Pressが加わり、グローバルに作品を開発し英語圏を中心に事業拡大を進めています。

世界市場が急拡大を見せる縦スクロール型コミックについては、2021年8月に専用レーベルを立ち上げ、開発本数を拡大しています。今後は「第2回オールKADOKAWAによるタスクコミック大賞」の実施などにより、さらに業界を盛り上げ、グローバルに発信するコンテンツを育てていきます。



映像セグメント 売上高331億12百万円(前期比5.7%増)／営業利益13億41百万円(前期比41.0%減)

人気タイトルが権利許諾収入や海外売上の伸長をけん引した前期からは減益となりました。一方で、『世界最高の暗殺者、異世界貴族に転生する』『盾の勇者の成り上がり』などのアニメや、映画『ヤクザと家族 The Family』『ファーストラヴ』などの実写映像の配信収入が拡大しました。

また、市場成長を背景とした配信事業の貢献、デジタル映画鑑賞券「ムビチケ」やスタジオ事業の伸長などにより増収となっています。

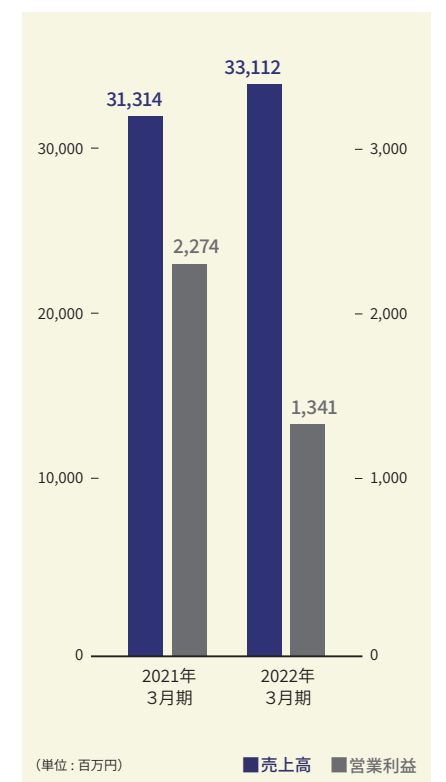
ポイント 実写における企画から制作までの一貫体制を強化

実写映像IPの創出力向上に一層注力するため、2022年7月に角川大映スタジオの映像制作事業を当社映像企画部門に統合するなど、さらなる映像制作力の強化を進めています。

また、映像配信市場に対応した海外との映画やドラマの共同製作を推進するとともに、配信と配給の新たな枠組みを引き続き検討していきます。



角川大映スタジオ



FINANCIAL RESULTS FOR FY2021

ゲームセグメント

売上高 194億90百万円(前期比17.2%増)／営業利益 52億円(前期比89.5%増)

新作『ELDEN RING』の販売が好調に推移し、増収増益に大きく貢献しました。同作は2022年2月25日の発売から3月末まで、全世界の累計出荷本数が1,340万本を超える記録的大ヒットとなっています。

ポイント 次の大型タイトル開発に注力

コンソールゲームにおいては、当社グループ開発のシリーズタイトルや他社からの受託開発を引き続き行いながら、新作『ELDEN RING』の記録的大ヒットによるブランド力や開発力の高さを活用し、次の大型タイトルの開発へ注力していきます。

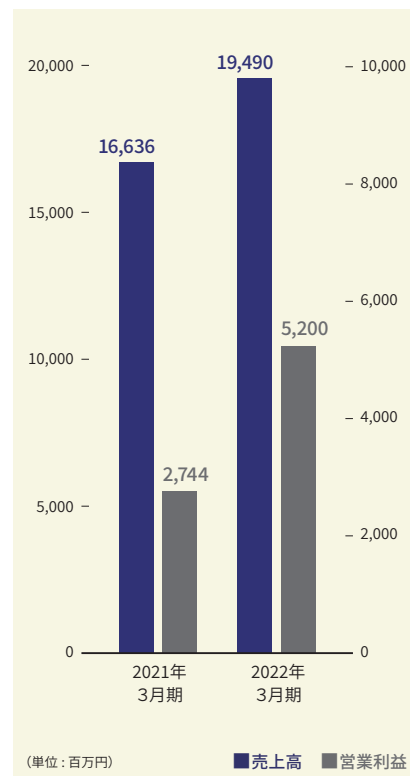
市場規模が昨年から7.8%^{*}増となっているモバイルゲームにおいては、引き続き当社原作タイトルへの出資や自社での企画開発を進めています。

※出典：『ファミ通モバイルゲーム白書 2022』（速報値で集計）

FROM SOFTWARE

SPIKE CHUNSOFT

Gotcha Gotcha Games



Webサービスセグメント

売上高 213億42百万円(前期比3.0%減)／営業利益 20億13百万円(前期比3.9%減)

動画コミュニティサービスでは、動画配信サービス「ニコニコ」の月額有料会員（プレミアム会員）が2022年3月末には140万人となり、前年3月末からは減少しました。しかしながら、生放送番組や動画にアイテムを贈る「ギフト」や広告などが伸び、収益源の多様化による業績の安定化が進んでいます。各種イベントにおける企画と運営では、「Animelo Summer Live 2021」などが開催され、売上に貢献しました。

ポイント 熱量の高いジャンルNo. 1のコミュニティ作りへ

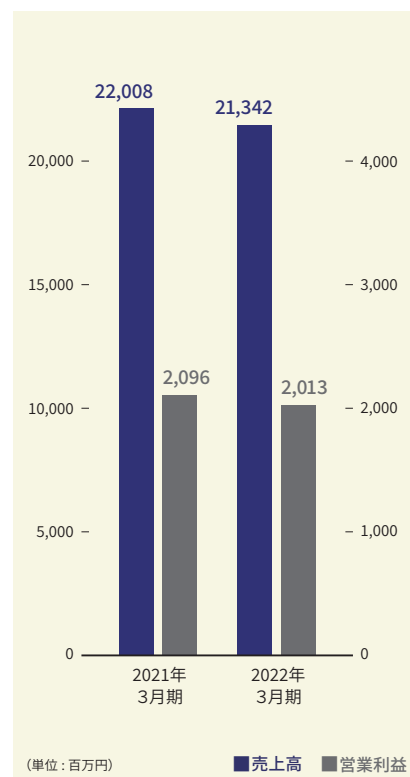
2022年4月に日本最大級のユーザー参加型イベント「ニコニコ超会議」を3年ぶりにリアルとネットのハイブリッドで開催し、およそ1,400万人が来場しました。こうした大型イベントを年2回に増やすとともに、連動する各種ネット投稿イベントを増加させることで、ユーザーの参加機会を増やし満足度を高めていきます。



Animelo Summer Live 2021



ニコニコ超会議 2022



その他セグメント

売上高 222億83百万円(前期比27.6%増)／営業損失 41億84百万円

教育事業は、N高等学校・S高等学校における生徒数の増加を背景に新たな柱として成長しており、同校などに教育コンテンツの提供を行うドワンゴの収益貢献により、引き続き好調に推移しました。バンタンでも新たに名古屋校を開校するなどの積極的な投資の中で、売上、利益ともに成長しています。

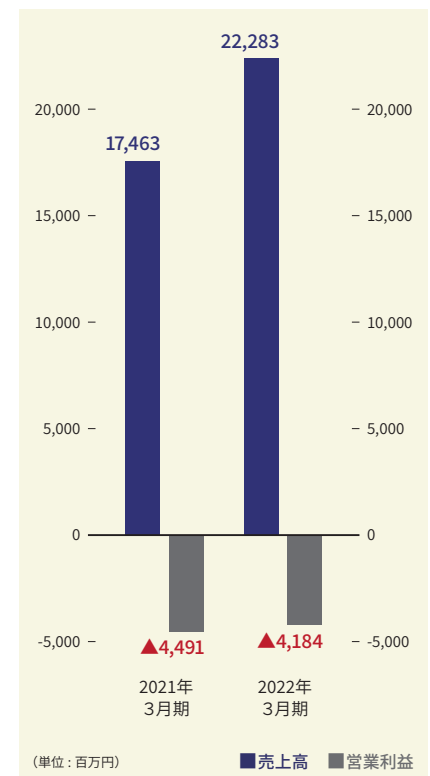
IP体験施設においては、角川武蔵野ミュージアム、EJアニメホテル、飲食店などを展開するところざわサクラタウンが前期に新規開業し、増収に寄与しました。

ポイント ところざわサクラタウンの魅力ある企画開発を推進

2021年10月で累計来場者数が100万人を突破したところざわサクラタウンでは、IPを活用した企画イベントの質的向上やeスポーツ専用施設「FAV ZONE」のオープンなどで施設全体の魅力を高め、さらなる来場者の増加を目指しています。



FAV ZONE

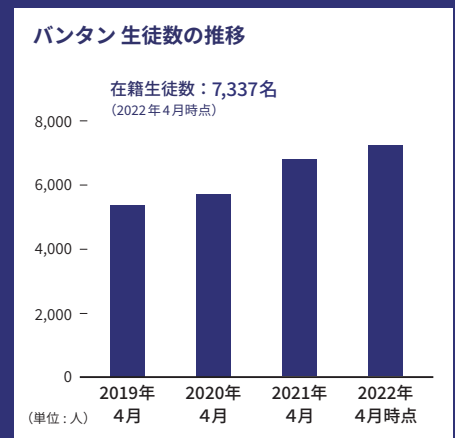
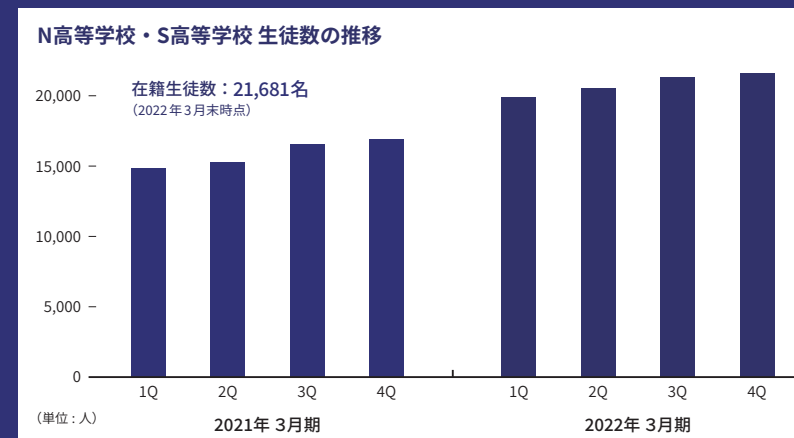


教育事業の展望

ドワンゴが実施するN高等学校・S高等学校向け事業では、今期S高等学校の新規開校もあり、生徒数はさらに増加しました。2021年4月よりVR学習教材を提供することで教育コンテンツの高度化を進めていきます。また、学習アプリ「N予備校」では「N高等学校」と連携し、生放送授業・教材すべてをスマートフォンに最適化したオールイン

ワンの学習システムを提供しています。

バンタンでも新たに名古屋校を開校しました。加えて、動画クリエイターなどを育成する新スクール「バンタンクリエイターアカデミー」の開校により生徒数の増加が進んでおり、今後もさまざまなクリエイターの育成に注力していきます。

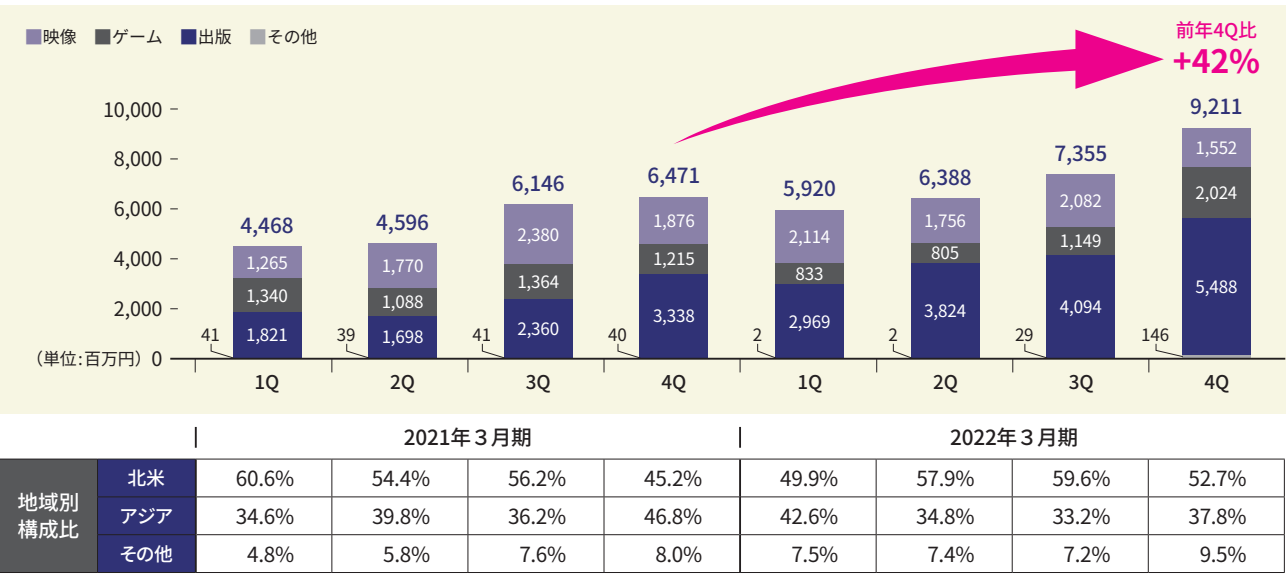


海外事業のさらなる拡大

当社グループでは2022年3月期において、北米とアジア地域を中心に海外事業が通期累計 前年同期比33%増（前年4Q比42%増）と急成長しています。けん引役となる出版事業に加え、ゲームでは『ELDEN RING』の海外売上が2022年3月期4Qから貢献を開始し、連結売上高に

占める海外比率は、13.1%に上昇しました。近年、人気の高まりを見せている日本IPへの世界的人気を追い風にして、今後の当社グループは出版事業を中心に、世界規模でIPを展開するグローバル企業へと、さらなる躍進を目指します。

海外売上高 セグメント別内訳



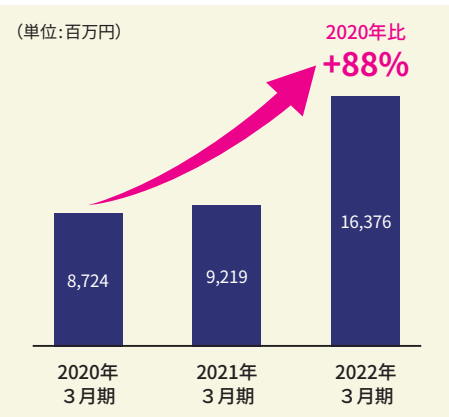
出版事業における海外売上の比率はこの3年間で2020年3月期7.4%から2022年3月期12.3%と88%増となっています。

今後は、国内で生まれたIPの海外展開を、翻訳機能強化とデジタルファースト展開でさらに加速させていき、

ユーザーがIPに触れるエントリーポイントが多様化する中、当社は多様なメディアでのIP展開を推進し、ユーザーのIP回遊を促進します。

また、それぞれの地域で支持される最適な現地オリジナルコンテンツも開発を進めています。

出版セグメント海外売上高



翻訳され海外で出版された書籍例

新たな中期計画
MID-TERM PLAN

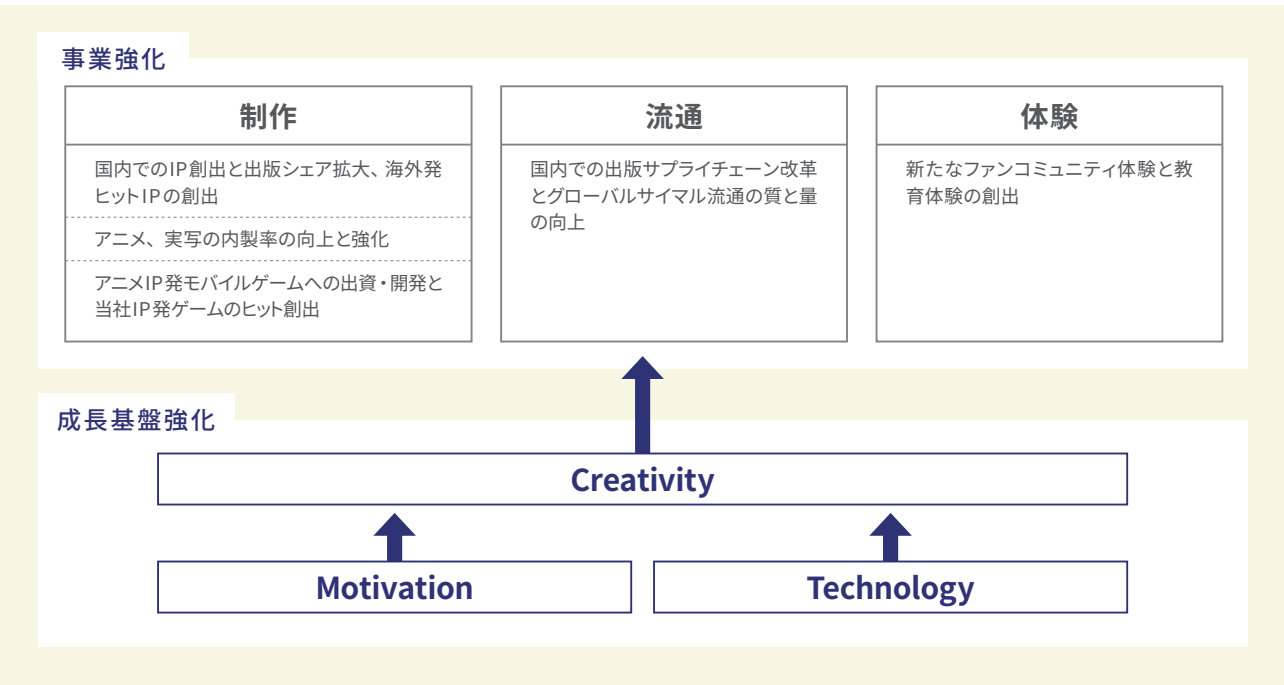
当社グループは2023年3月期を最終年度とする中期計画の営業利益目標を1年前倒して達成し、新たな中期計画を発表しました。

中期計画の基本方針

中期計画の基本方針として「グローバル・メディアミックス with Technology」を掲げ、「制作・流通・体験（次ページ以降に各取り組みの詳細）」の3つのキーワードを

軸にした事業強化、そして事業を下支えする成長基盤強化に取り組むことで、従来取り組んできたグローバル・メディアミックスをさらに加速させていきます。

グローバル・メディアミックス with Technology



中期計画の目標

2025年3月期に売上高2,500億円、営業利益250億円を達成し、海外売上高比率を現在の13%から20%へ高めることを目指します。

	2022年3月期	2025年3月期
売上高	2,212億円	2,500億円
海外売上(比率)	289億円(13%)	500億円(20%)
営業利益(率)	185億円(8.4%)	250億円(10%)
EBITDA	246億円	311億円

中期計画における6つの重点取り組み

今回策定した新たな中期計画においては、以下の6つの取り組みを重点的に実施していきます。
個々の取り組みの詳細を紹介します。

	取り組み
制作	① 国内でのIP創出と出版シェア拡大、海外発ヒットIPの創出
	② アニメ、実写の内製率の向上と強化
	③ アニメIP発モバイルゲームへの出資・開発と当社IP発ゲームのヒット創出
流通	④ 国内での出版サプライチェーン改革とグローバルサイマル流通の質と量の向上
体験	⑤ 新たなファンコミュニティ体験と教育体験の創出
成長基盤	⑥ Creativity、Motivation、Technology の3つのキーワードでイノベーションを促進

制作

① 国内でのIP創出と出版シェア拡大、海外発ヒットIPの創出

国内における出版シェア拡大

年間5,000タイトル以上を創出するKADOKAWAグループでは、テクノロジーを駆使して、「カクヨム」や「魔法のiらんど」などにおいてUGC（User Generated Content）系の著者の発掘を進めます。同時に人材採用を含めた企画力の強化やデータマーケティングの活用により編集力の底上げを進め、制作力の強化に取り組みます。

今期からフル稼働している縦スクロール型コミックの専門レーベル「タテスクコミック」の制作を推進し、ライトノベル再成長や児童・ビジネス・教養ジャンルの拡大も進めていきます。IPの創出にさらに注力し、出版事業のさらなる拡大を目指します。

海外発ヒットIPの創出

日本からの発信と同時に、海外現地でのヒットIP創出にも注力します。中国語圏での現地IP発掘、東南アジアのIP創出体制確立や韓国発IPの開発に取り組みます。

「」カクヨム

魔法のiらんど

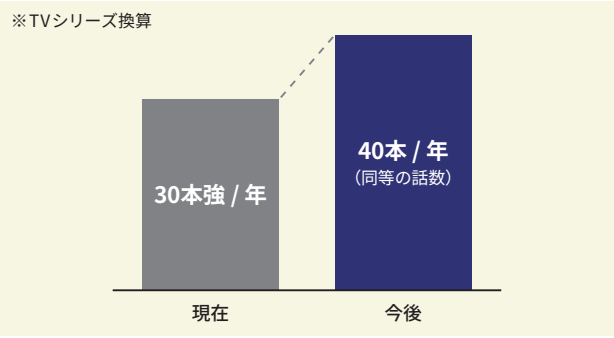


KADOKAWA AMARIN

② アニメ、実写の内製率の向上と強化

アニメの自社制作能力の強化

新会社の設立やM & Aなどを行い、制作能力の強化を進め新作アニメ制作能力の30%以上拡大を目指します。



実写映像制作能力の強化

グローバル映像配信市場の拡大を捉え、映画やドラマなどの企画から制作までの一貫体制で強みを発揮するモデルへ変革することで制作能力を強化します。また、グローバルヒット作をプロデュースできる人材の育成・獲得を行い、プロデューサー人材の確保を進めていきます。



2022年7月放送開始アニメ『ようこそ実力至上主義の教室へ 2nd Season』、『オーバーロードⅣ』



角川大映スタジオ

③ アニメIP発モバイルゲームへの出資・開発と当社IP発ゲームのヒット創出

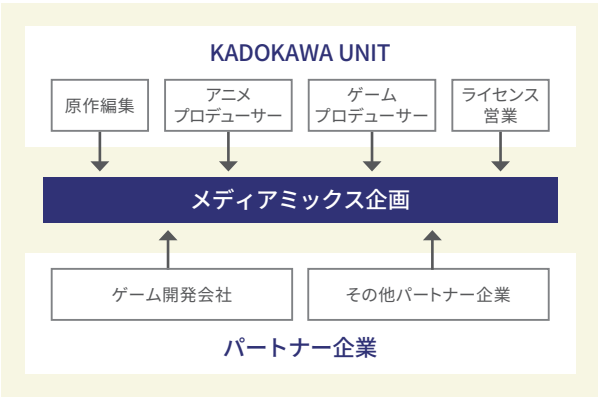
UNIT制でのモバイルゲーム展開加速

編集者、アニメプロデューサー、ゲームプロデューサー、有力ゲーム会社と横断的なチームを組み、IPを育成するUNIT制によるメディアミックス展開を加速させていきます。

比較的风险の高いモバイルゲームにおいても、ライセンスアウトのほか、積極的に出資・開発に取り組んでいます。

書籍・アニメ発のコンソールゲーム開発

グループにおけるゲーム化リソースを活用し、ゲーム化に適した原作から次のビッグヒットを創出します。



FROM SOFTWARE



MID-TERM PLAN

流通

④ 国内での出版サプライチェーン改革とグローバルサイマル流通の質と量の向上

出版物流改革の実現

返品率の改善およびリードタイムの短縮によって出版事業の利益が増加しています。適切なニーズ（数量）の把握により、従来よりも配送までの時間を短縮し、リードタイムの大幅短縮を目指していきます。

デジタル製造・物流工場の本格稼働によって最低重版ロットを大幅に減少させ、絶版、重版未定を低減させます。

グローバルサイマル流通作品の拡大

グローバルな作品流通においては、多言語翻訳への制作投資を行い、日本語版紙書籍の発売と同時期に多言語でのデジタル配信を行い、その後人気が出た作品は紙書籍でも刊行し、流通の一層の拡大を予定しています。

出版物の自社多言語翻訳に取り組む総合翻訳管理センターの安定稼働や英語圏マーケティング基盤整備に注力し、より一層の事業拡大を狙っていきます。



体験

⑤ 新たなファンコミュニティ体験と教育体験の創出

多様なコンテンツ体験の提供とファンコミュニティのアップデート

先進的に技術を取り入れていくことにより、出版事業ではタテスクコミック、モーションコミック、音声コンテンツなどのさまざまなコンテンツ体験を提供し、Webサービス事業では好調なニコニコチャンネル事業をアップデート。新たなファンコミュニティ体験を提供し、プラットフォームの拡大を目指します。



ニコニコチャンネル+

VR空間を生かした世界最先端の教育体験

N高等学校・S高等学校では開校以来成長が継続しており、今後さらなる生徒数増加が見込まれています。同校では4,000人以上がVRなどの最新技術を利用し、オンラインでも臨場感あふれる授業の体験が可能になっています。さらにメタバースをはじめとした新技術を取り入れることで、世界でも最先端の教育を提供していきます。



成長基盤

⑥ 3つのキーワードでイノベーションを促進

①から⑤の取り組みを成長させる基盤として、個人の自立性を高め創造的判断を行う環境づくりを目指す「クリエイティビティ」、成果に対しメリハリのある報酬制度など

従業員の意欲を高める「モチベーション」、技術を積極的に取り込み業務効率化や事業変革を進める「テクノロジー」という3つのキーワードで、イノベーションを推進します。

成長基盤を強化する3つのキーワード

Creativity

クリエイティビティ

- クリエイティビティを発揮できる環境づくり
- データ活用能力の強化とクリエイティブへの反映

Motivation

モチベーション

- 意欲を高める人事制度の拡充

Technology

テクノロジー

- DXによる業務改革の深化
- 新たな技術（NFT・メタバース）への対応

KADOKAWAの成長基盤について

クリエイティブな人たちに向けて仕事をするからには、私たちグループの人間もクリエイティブに新たな価値を生み出していかなければなりません。2021年6月の社長就任以来、従業員が「クリエイティビティ」を最大限発揮できる環境を作ることが経営者の使命であると考え、組織や制度の改革をしてきました。

クリエイティビティを発揮するには、個人が高い「モチベーション」を持って働けることが重要です。そのために、従業員が希望するポジションに応募してマッチングを図るフリーエージェント型異動制度、副業制度、兼務の推進や公募制のプロジェクト導入によって、より多くの個人が自分に合った、自分の好きな、熱中できる仕事に就けるようにすることで「適材適所」の実現を目指してきました。また、個人が成果に相応しい報酬を得られる制度を導入したり、サブスク手当や資格取得の奨励金を支給したりすることで従業員のモチベーションを後押ししています。

「テクノロジー」もまた、クリエイティビティの土台となるものです。新しいものを生み出すには、時間が必要です。テクノロジーを味方につけて、仕事を効率化したり、仕事をする場所や時間の自由度を高めることで、考えたり議論したりする時間を生み出すことができます。そうして生まれた想像や妄想を実現するのもまたテクノロジーです。従業員には新しいテクノロジーに取り組んでほしいと思いますし、会社として必要な投資はしっかりやっていきます。

就任から1年、全階層の従業員とのグループディスカッションや、従業員の意見を社長に直接届ける意見箱など、ダイレクトコミュニケーションと迅速な対応を続けてきました。経営が上から号令をかけるのではなく、声を上げた従業員自らが先頭に立って改革をし、それを経営が支える、という構図も増えてきています。これからも従業員との対話と議論を通じて課題を見つけながら、改革へ積極的に取り組み続けていきます。

コミュニケーションを
グループ内で活性化し
改革へ積極的に
取り組み続けます
—— 夏野剛



サステナビリティ SUSTAINABILITY

KADOKAWAグループでは、「コンテンツのサステナビリティ」を掲げ、サステナビリティに関するさまざまな活動に取り組んでいます。

「コンテンツのサステナビリティ」の実現に向けて

KADOKAWAグループにとって創業以来創り出されてきたコンテンツと、今後も創り出されていく新たなコンテンツを、時代や国境を越えて、守り、届け続けることは、大切な使命です。

想像力が育まれ、コンテンツが生まれ、育ち、人々の手元に届き、さらに広がっていくことの土台には、豊かな地球環境と、だれ一人取り残すことのない健全な社会の

実現が欠かせません。私たちは、人々の想像力とグループの「IP創出力」「テクノロジー」を掛け合わせ、こうした社会課題に取り組んでいます。

そしてこれからも、サステナブルなコンテンツ創出を通じて、より多くの人々に知識や感動を広げ、文化の普及と発展に貢献していきます。

コンテンツを通じたSDGsの理解の促進

KADOKAWAや汐文社といったグループ出版各社では、SDGsという言葉が世の中に生まれる以前より、社会課題を解決し、サステナブルな世界の実現をサポートする解説書、小説、絵本、図鑑、コミックなどを刊行してきました。子どもから成人までの幅広い年代・多彩な読者に向けた刊行物がラインナップされています。



KADOKAWAグループで発行するSDGs関連作品



『ピンクはおとこのこのいろ』



『わたしがかわる未来もわかるSDGsはじめのいっぽ』



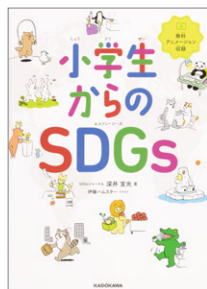
『あなたとSDGsをつなぐ「世界を正しく見る」習慣』



『わたしもできる！世界とつながるSDGsアクション』



『世界でいちばん貧しい大統領のスピーチ』



『小学生からのSDGs』

具体的なSDGs関連作品一覧

<https://group.kadokawa.co.jp/sustainability/product/>

紙の余剰消費の削減

書籍印刷、流通のDX化を先進的に取り入れ、書店のオーダーから印刷、物流までを一気通貫で行う受発注電子化システムの構築を進めています。そのシステムが実現する「適時製造・配本」によって返品率を改善し、紙の余剰消費を削減しています。今後は、ところざわサクラタウンに備えられたデジタル製造・物流工場の段階的な稼働により、さらなる効率化を図っていきます。



ところざわサクラタウン内のデジタル製造・物流工場における書籍製造の様子

平等でクリエイティブな教育環境の提供

ドワンゴが開発したICTでの双方向学習サービスやVRでの教育コンテンツを活用することで、N高等学校・S高等学校は、2万人を超える生徒に、場所や時間に縛られない平等な教育環境の提供を実現しています。

また専門スクールを運営するバンタンでは、多様な価値観を尊重し、国内外へ向けてクリエイティビティを発揮できる人材を育成する教育環境を整備しています。



(左) N高・S高で使用されている各種デバイスなど
(右) バンタンでの生徒たちの様子

Webサイトでの開示内容

- 汐文社：社会課題を伝える児童書刊行
- バンタン：社会課題を学ぶ実践教育
- N高等学校・S高等学校：テクノロジーを駆使した教育支援
- 角川クラフト：障がいの有無によらない働き方の提案
- KADOKAWA：アニメの“聖地巡礼”を支えて地域貢献
- KADOKAWA：ところざわサクラタウンから発信するSDGs

- KADOKAWA：編集工程のデジタル化
- KADOKAWA：歴史的名作映画のフィルムを4Kデジタル化

サステナビリティへの取り組み

<https://group.kadokawa.co.jp/sustainability/>