

# KADOKAWA 統合報告書

# 2022

# CONTENTS

目次／グループ会社一覧……2

## 1 KADOKAWA グループとは ……4

経営理念 ……5

コンテンツとサービスの沿革 ……6

主な事業内容 ……10

強み ……12

提供する価値 ……14

価値創造プロセス ……16

## 2 経営戦略 ……18

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

## 3 ESG ……32

ESGの取り組み ……33

環境 ……34

社会 ……37

コーポレート・ガバナンス／  
社外取締役座談会 ……40

コーポレート・ガバナンスの状況 ……44

取締役の紹介 ……48

## 4 財務情報 ……52

財務戦略 ……53

経営成績等の概況 ……54

財務ハイライト ……56

連結財務諸表 ……58

株式情報 ……62

主要な連結経営指標等の推移 ……64

会社概要 ……66

### 編集方針

本統合報告書は、KADOKAWAグループが、グループの持つ資本と強みを生かしてクリエイターやユーザーの皆さまとともに価値を生み出していくプロセスと、中長期的な価値創出を続けるための経営戦略やESGの取り組み、企業活動の基盤となる財務情報などについて、ステークホルダーの皆さまに理解を深めていただくことを目指しています。読んでわかりやすく、楽しめる報告書となるよう努めました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) の「国際統合フレームワーク」や経済産業省による「価値協創ガイダンス」を参考にしました。



### 対象期間

2021年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)。  
ただし2021年度以前・以降の報告を一部含んでいます。

### 対象組織

株式会社KADOKAWAを含む国内・海外グループ会社。

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。



当社Webサイトでは、「IR情報」「事業紹介」「サステナビリティ」などさまざまな情報を掲載しています。本レポートと併せてご覧ください。

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



### 主な連結子会社 (2022年3月31日時点)

#### 出版

- 株式会社角川アスキー総合研究所
- 株式会社角川アップリンク
- 株式会社 KADOKAWA KEY-PROCESS
- 株式会社 KADOKAWA Game Linkage
- 株式会社角川ブックナビ
- 株式会社 KADOKAWA Future Publishing
- 株式会社角川メディアハウス
- 株式会社 GeeXPlus
- 株式会社汐文社
- 株式会社ビルディング・ブックセンター
- 株式会社ブックウォーカー
- 株式会社毎日が発見
- Anjung Taipan SDN.BHD.
- Art Square Creation SDN.BHD.
- Art Square Holdings SDN.BHD.
- BOOKWALKER TAIWAN CO., LTD.
- GEMPAK STARZ SDN.BHD.
- GUANGZHOU TIANWEN KADOKAWA ANIMATION & COMICS CO., LTD.
- J - Novel Club LLC
- KADOKAWA AMARIN COMPANY LIMITED
- KADOKAWA GEMPAK STARZ SDN. BHD.
- KADOKAWA GEMPAK STARZ(S) PTE.LTD.
- KADOKAWA HONGKONG LTD.
- KADOKAWA TAIWAN CORPORATION
- WALKERMEDIA CO., LTD.
- YEN PRESS, LLC

#### 映像

- 株式会社 ENGI
- 株式会社角川アーキテクチャ
- 株式会社角川大映スタジオ
- グロービジョン株式会社
- 株式会社 Studio KADAN
- 日本映画ファンド株式会社
- 株式会社ムービーウォーカー
- KADOKAWA HOLDINGS U.S. IN HONG KONG LTD.
- KADOKAWA QINGYU (SHANGHAI) CULTURE & CREATION CO., LTD.

#### ゲーム

- 株式会社角川ゲームス
- 株式会社 Gotcha Gotcha Games
- 株式会社スパイク・チュンソフト
- 株式会社フロム・ソフトウェア
- SPIKE CHUNSOFT, INC.

#### Web サービス

- 株式会社カスタムキャスト
- 株式会社ドワンゴ

#### その他

- 株式会社エイティエックス
- 株式会社角川クラブ
- 株式会社 KADOKAWA Global Marketing
- 株式会社 KADOKAWA Connected
- 株式会社クールジャパントラベル
- 株式会社とことろざわサクラタウン
- 株式会社バーチャルキャスト
- 株式会社バンタン
- KADOKAWA HOLDINGS ASIA LTD.
- KADOKAWA WORLD ENTERTAINMENT, INC.

### 関連会社 (持分法適用会社)

- KADOKAWA Contents Academy 株式会社
- 株式会社 Karaksa メディアパートナー
- 株式会社キッズネット
- 株式会社キネマシトラス
- 株式会社シー・ピー・エス
- スタジオ地図 有限責任事業組合
- 株式会社ドコモ・アニメストア
- 株式会社日本電子図書館サービス
- パーソルメディアスイッチ株式会社
- 株式会社プロダクション・エース
- PAGE-TURNER 有限責任事業組合
- ANIMATE OVERSEA CO.,LTD.
- KADOKAWA CA (THAILAND) CO.,LTD.
- KADOKAWA CONSULTING (THAILAND) CO.,LTD.
- KADOKAWA INTERNATIONAL EDUTAINMENT (TAIWAN) CO.,LTD.
- SUN WAH KADOKAWA (HONG KONG) GROUP LTD.

# 1

## KADOKAWA グループとは

創業から77年間の沿革、大切にしてきた経営理念、現在の当社グループの強みや社会に提供している価値をお伝えします。

経営理念	5
コンテンツとサービスの沿革	6
主な事業内容	10
強み	12
提供する価値	14
価値創造プロセス	16



# 「不易流行」

「不易流行」は、芭蕉が到達した俳句の理念です。

角川書店の創業者・角川源義は、その精神を自らの出版事業の根源に据え、実践しました。新しさを極め続ければ、変わらないものが見えてくる。

変化を恐れずに挑戦し続ける心が

KADOKAWA スピリットです。

KADOKAWA の経営理念を「不易流行」とし、

その志を未来につなげます。

# KADOKAWAグループ コンテンツとサービスの沿革 HISTORY OF CONTENTS & SERVICES

## 1945~1975

### 文芸出版の時代

戦後日本の再出発とともに、出版による日本文化の再建を志して出版社を興す。

## 1976~1981

### 文庫と映画の メディアミックスの時代

角川文庫と角川映画の連動が成功を収め、爆発的なヒット作を生む。映画事業が大きな柱に。

## 1982~1993

### 雑誌の時代

「週刊ザテレビジョン」の創刊以降、ゲームやアニメなど各種情報誌を立て続けに送り出し、「情報誌の角川」と呼ばれるまでに。ライトノベルも相次いで創刊。

## 1994~2002

### メガコンテンツ プロバイダーへの道

コンテンツのマルチメディア展開に向かって進み出し、インターネット、デジタル事業にも積極的に乗り出していく。

## BOOKS

## MAGAZINES

## MOVIES

1945



1968  
新字源



1952  
昭和文学全集



1949  
角川文庫

1970

1970  
『ラブ・ストーリー  
(ある愛の詩)』



1975  
『はだしのゲン』

1980



1987  
『ファイブスター物語』

## ライトノベルの誕生

1988  
角川スニーカー文庫



『ロードス島戦記』



1988  
富士見ファンタジア文庫

1990



1990  
『スレイヤーズ!』



1993  
電撃文庫



1999  
『ケロロ軍曹』

2000



1998  
ファミ通文庫



1974  
野性時代



1952  
俳句



1985  
Newtype



1982  
週刊カドカワ ザテレビジョン  
(現：ザテレビジョン)



1987  
レタスクラブ



1986  
ファミコン通信  
(現：週刊ファミ通)



1994  
ダ・ヴィンチ



1990  
東京ウォーカー



1997  
週刊アスキー



2001  
ガンダムエース



1953  
『雨月物語』



1976  
『犬神家の一族』



1977  
『人間の証明』



1985  
『乱』



1995  
『ガメラ 大怪獣空中決戦』



1997  
『失楽園』



1998  
『リング』

角川映画が  
時代を牽引



2003~2012

総合メディア企業へ

持株会社制に移行し、グループ全体を出版と映像、ネットやデジタル事業へシフト。



2013~2019

ネット・デジタル時代のプラットフォームへ

子会社9社を吸収合併。2014年のダウンゴとの経営統合を経て、プラットフォームとしてネット、デジタル、グローバル市場へ進出。



2020~

DXを実現し、IPで世界とつながる時代へ

「ところざわサクラタウン」をオープン。DX(デジタルトランスフォーメーション)による改革で、多彩なIPを世界中に展開する「グローバル・メディアミックス」戦略の強化へ。

※1: サービス開始時のロゴ・ビジュアルを掲載しており、BOOK☆WALKER、ファミ通.com、ニコニコ動画、ムビチケは現在のロゴ・ビジュアルと異なります。  
 ※2: 「dアニメストア」は、株式会社NTTドコモの提供サービスです。「dアニメストア」の企画・運営会社、株式会社ドコモ・アニメストアは、株式会社NTTドコモと株式会社KADOKAWAの合併会社です。

2000



2002 MF文庫J



2009 角川つばさ文庫

2010



2013 『文豪ストレイドッグス』



2016 角川まんが科学シリーズ 『どっちが強い!?』



2021 タデスクコミック

BOOKS & MAGAZINES



2003 『よつばと!』



2003 『涼宮ハルヒの憂鬱』



2009 『ソードアート・オンライン』



2010 BOOK☆WALKER※1



2012 『ナミヤ雑貨店の奇蹟』



2014 ComicWalker



2016 カクヨム



2015 角川まんが学習シリーズ 『日本の歴史』



2021 『黒牢城』

MOVIES



2009 『沈まぬ太陽』



2011 ムビチケ※1

コンテンツメーカーからプラットフォームへ



2012 アニメストア (現: dアニメストア) ※2



2020 『Fukushima 50』

メガコンテンツホルダーの幕開け



2019 『SEKIRO: SHADOWS DIE TWICE』



2022 『ELDEN RING』

GAMES

INTERNET & OTHERS



2000 ウォーカープラス



2000 ファミ通.com※1



2007 ASCII.jp



2014 ダ・ヴィンチニュース (現: ダ・ヴィンチWeb)



2016 N高等学校



2018 バーチャルキャスト



2005 Animelo Summer Live



2006 ニコニコ動画※1



2012 ニコニコ超会議



2020 ところざわサクラタウン



2021 バンタンクリエイターアカデミー

# 主な事業内容 BUSINESS OVERVIEW

創業以来、時代の変化に合わせて業態を変革しながら事業領域を拡大してきました。  
出版、映像、ゲーム、Web サービスなどを通じて多彩なIP (Intellectual Property) を創出し、  
それらを世界に広く展開する「グローバル・メディアミックス」を推進しています。

## 出版事業

出版を軸とした新規IPの創出

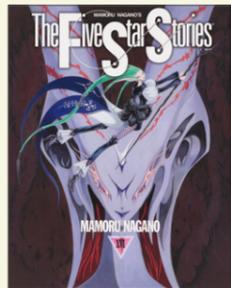
メディアミックスの重要な源泉として年間約5,000タイトルにおよぶ新作を継続的に発行し、文芸、コミック、ライトノベル、児童書、実用書などの多様なジャンルに加え、投稿プラットフォームやSNS上で作家を発掘するなど、作品創出力の向上に注力しています。



『パンどろぼう』



『デスカトリポカ』



『ファイブスター物語 (16)』



『黒牢城』



『聖域』



『空のふしぎがすべてわかる！  
すこすぎる天気図鑑』

## Webサービス事業

動画コミュニティサービスの運営、  
イベント企画・運営、モバイルコンテンツの配信

動画配信サービス「ニコニコ」や、オンラインとリアルでつながる「ニコニコ超会議」などの各種イベント、音楽配信サービスなどのモバイルコンテンツといった、多彩なデジタルコンテンツやサービスを展開しています。



動画配信サービス「ニコニコ」



Animelo Summer Live 2021



ニコニコネット超会議 2021

## 映像事業

実写とアニメを通じて  
メディアミックスを最大化

実写およびアニメの企画・製作・配給、映像配信などの権利許諾、パッケージソフトの販売などを行っています。また、メディアミックスを最大化すべく、ゲームやMDなど多面的なビジネス展開を行っています。



『聖女の魔力は万能です』



『真の仲間じゃないと勇者のパーティーを追い出されたので、  
辺境でスローライフすることにしました』



『ファーストラヴ』



『ヤクザと家族 The Family』



『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』

## ゲーム事業

ゲームの新規IP創出と拡大展開

コンソールゲームを中心に自社オリジナル作品の企画・開発・販売、権利許諾などを行っています。またアニメ、原作書籍からのライセンスでのIPゲーム展開にも取り組んでいます。



『ELDEN RING』

## その他事業

IP主軸の新たな事業に挑戦

N高等学校、S高等学校およびバンタンを中心とした教育事業、ところざわサクラタウンなどのIP体験施設の運営事業、キャラクターグッズなどの企画・販売を行うMD事業などを行っています。



N高等学校・S高等学校



ところざわサクラタウン



バンタン

# KADOKAWAグループの強み

## OUR STRENGTHS

KADOKAWAグループは、エンターテインメントのあらゆる領域でIPの誕生から成長までのすべての場面に関わっています。IPをつくり出し、世界中の人に届け、ユーザー同士をつなぎ、新たな才能を見つけ、育てる。クリエイターの思いを叶え、ユーザーの感動を引き起こし、IP価値の最大化を実現します。

### IPをつくり出す

情報やアイデア、クリエイターが生み出す物語などを、グループの編集力やプロデュース力、テクノロジーで、書籍、映像、ゲームといったユーザーに届けられるカタチ=IPに仕上げます。加えて、異なるメディアでも展開(=メディアミックス)することによりユーザーとの接点や表現の可能性を広げます。



アニメ

原作(小説)



コミックス



ゲーム



グッズ

エミリア・バースデーケーキ Ver.

#### IP展開例:『Re:ゼロから始める異世界生活』

Web掲載された小説をライトノベルの形で書籍化、コミック、アニメ、ゲーム、グッズなどにメディア展開。相乗効果で、全世界シリーズ累計1,100万部(原作小説、コミック、電子書籍含む)の大ヒット作に。

### ユーザーに届ける

書籍、映像、ゲームなどのIPを、さまざまな方法でユーザーに届けています。グループが直営する書店、電子書籍ストア、シアターなどのIP体験施設、Webメディアのほか、国内外の多くのパートナーと協業することで、当社の扱うIPとユーザーをつなぐネットワークは世界に広がっています。



BOOK☆WALKER  
約100万点の作品を扱う直営の総合電子書籍ストア。

書店



カドブン夏フェア  
書籍×映像など、IPのコラボを生かした販促フェア。

映像配信



KADOKAWA Anime Channel  
アニメ作品に関する最新映像を公開している公式YouTubeチャンネル(登録者数200万人以上)。



ムビチケ  
全国で利用できる、ネットで座席指定可能なデジタル映画鑑賞券。



EJアニメシアター  
作品上映に加え、展示、グッズ販売、イベントを行うアニメ専門劇場。

シアター



Webメディア

ウォーカープラス  
ニュースからエンタメまで月間1億3,000万PVを誇る情報ポータルサイト。

グローバル展開



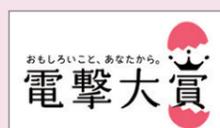
『蜘蛛ですが、なにか?』(英語版)  
原作小説が7言語、コミックが9言語で翻訳展開。小説とコミックを合わせて約50万部を海外で発行。

### 才能を見つける・育てる

物語を生み出す場所やきっかけとして作品投稿プラットフォームやコンテストなどを運営し、新たな才能を発掘しています。教育事業では、一人ひとりに合わせた学習環境を提供することで、個人が持つ多様な才能を開花させるサポートをしています。



角川つばさ文庫小説賞  
小中学生が夢中になれる児童文庫を展開する小説公募企画。



電撃大賞  
作家、イラストレーターの登竜門となっている公募企画。

才能の発掘

カクヨム

カクヨム  
無料で小説を「書ける、読める、伝えられる」Web小説サイト。



タテスクコミック大賞  
いつでもどこでも読める縦スクロール型コミックの公募企画。



KadoKado(角角者)  
台湾でスタートした中国語繁体字による小説連載プラットフォーム。



バンタン  
クリエイティブ分野の人材育成に特化した専門スクール。

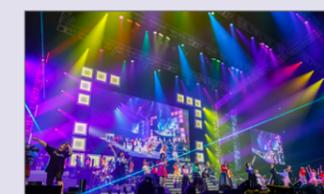
才能の育成



KADOKAWA Contents Academy  
日本のコンテンツ制作のノウハウを世界に伝えるための学びの場(台湾、タイ)。

### ユーザーをつなげる

独自のプラットフォームや体験型施設を駆使し、ネット上のファンコミュニティやネットとリアルが連動したハイブリッドなイベントなどを通じて、ユーザーが“推し”のIPを発信し、仲間とつながり、ともに盛り上がる機会を提供しています。



Animelo Summer Live  
毎年恒例となっている世界最大規模のアニメソングのイベント。

イベント



ニコニコ超会議  
ネット発! みんなで作る日本最大級の文化祭。



IP体験施設

FAV ZONE  
地域のeスポーツ活性化を担うプロeスポーツチーム「FAV gaming」の活動拠点。



ニコニコ  
ニコニコ動画やニコニコ生放送を展開する日本最大級の動画配信サービス。

オンラインファンコミュニティ

読書メーター

読書メーター  
本の感想・レビュー数は日本最大級、日本中の読書家が集まるコミュニケーションサービス。

# KADOKAWAグループが提供する価値

## OUR VALUE

KADOKAWAグループは、時代の先を見据え、変革を繰り返しながら、ユーザーやクリエイターとともに価値を創造しています。私たちが提供する価値は、事業活動の最終的なターゲットである「個人」、その多様な個人が集まってつくり出す「社会」、そして、過去から現在、未来へと続く時間の中で形づくられていく「文化」という3つの視点で語るすることができます。

### 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。

ユーザーやクリエイターをはじめとするすべての人々が、コンテンツを生み出し、発信し、体験し、また新たに育てる、といったあらゆる過程において、自らのクリエイティビティとコンテンツへの愛情を存分に発揮できる場所や環境を作っています。コンテンツへの小さな興味、かけがえのない“推し”、生み出したいという情熱など、一人ひとりの「好き」を応援し、それぞれの幸せを支えています。



KADOKAWAグループとは

### 多様なコンテンツを通じて、**社会**の相互理解が進む。

言葉や文化を越え、多彩なコンテンツを世界中に届けることで、さまざまな人々が自分たちの知らなかった価値観に触れ、他者について考える機会を提供しています。コンテンツの楽しさや、そこで味わった感動を共有する体験は、多様な価値を持つ世界中の人々の心をつなぎ、相互に理解を深める一助となっています。



### **文化**が次世代に伝わり、また新たな文化が生まれる。

1945年の創業以来、コンテンツやサービスの創出を通じて、文化の普及と発展に努めています。これからも文化を未来につなぎ、また新たな文化を生み出して、人々の心と社会を豊かにしていきます。文化に対する責任と決意を記した「角川文庫発刊に際して」(1949年/角川書店創業者・角川源義)は、グループの企業活動を支える理念のひとつになっています。



# 価値創造プロセス VALUE CREATION PROCESS

「表現したい」「伝えたい」という誰かの思いと、「体験したい」「楽しみたい」という人々の思いがIPを通じて結びつき、大きなエネルギーになることで、社会のクリエイティブサイクルは回り続けます。

KADOKAWAグループは、このサイクルのあらゆる場面に関わることで、ユーザーやクリエイターが持つIPへの熱量を高めます。数多くのアウトプットを生み出し、世界に持続的な価値を提供しています。

## KADOKAWAグループが取り組む外部環境の変化と社会課題

- テクノロジーの急速な進歩による情報/教育の格差
- 大量生産/消費社会から持続可能な社会への変革
- 多様な文化の次世代への継承
- 社会における他者への不寛容
- 人々の嗜好の多様化——など

### KADOKAWAの経営資本

#### 人的資本 高い専門性と創造性を持つ多様な人材

- グループ従業員数 6,645人 / 編集人材 約600人 (KADOKAWA単体)
- 外国人従業員の割合 11.1% / 海外グループ会社数 24

#### 知的資本 IPの創出・展開における資産

- 豊富なアーカイブ作品群：書籍 12万点以上 / 映像 2,000本以上
- ところざわサクラタウンをはじめ、映画館、サテライトスタジオなどの運営

#### 社会・関係資本 価値を最大化するネットワークと信頼

- 当社商品取り扱い可能な書店数：全国 約9,000店舗
- クリエイター・作家など個人の取引先数：約70,000人

#### 財務資本 継続的な事業活動のための資金

- 自己資本比率：52.8%

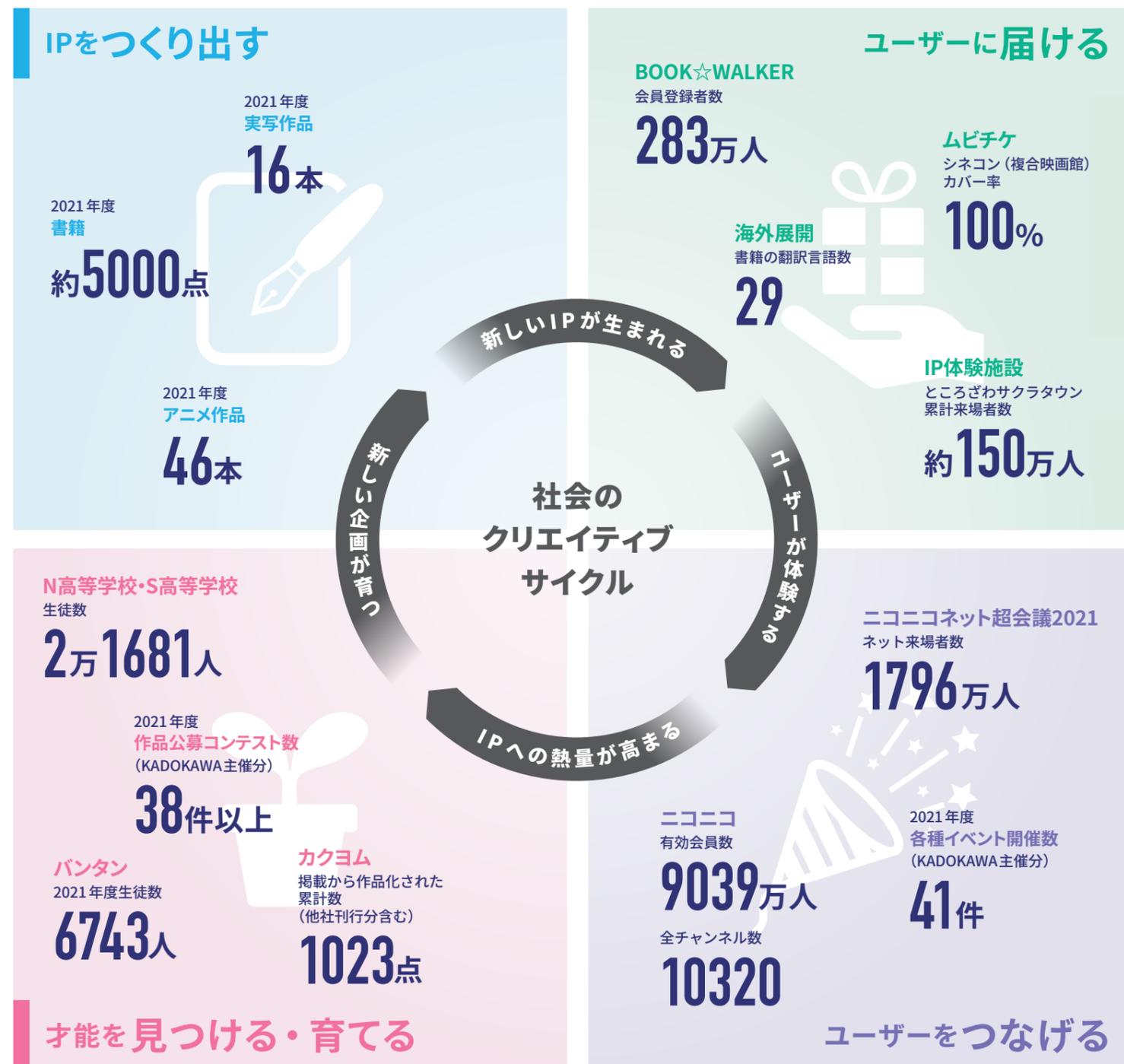
#### 製造資本 国内外の生産・物流・営業拠点

- ところざわサクラタウンにおけるデジタル製造・物流工場

#### 自然資本 業務改善で資源とエネルギーの消費を削減

- 書籍の製造・物流や編集工程の改革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

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。

多様なコンテンツを通じて、  
**社会** の相互理解が進む。

**文化** が次世代に伝わり、  
また新たな文化が生まれる。

注：掲載データは2022年3月末時点のもの（個別に記載があるものを除く）

# 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<sup>[※1]</sup>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<sup>[※1]</sup>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<sup>[※2]</sup>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)

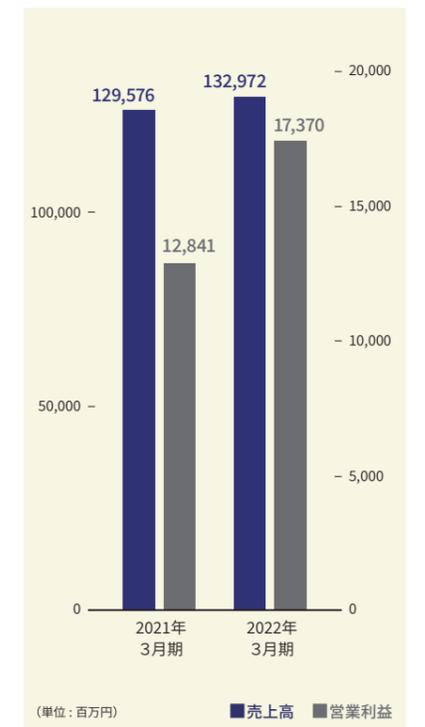
紙書籍では、北米の戦略子会社であるYEN PRESSを中心とした海外事業が高成長しており、人気シリーズを中心に権利許諾収入が引き続き伸長しています。

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によるタテスクコミック大賞」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。

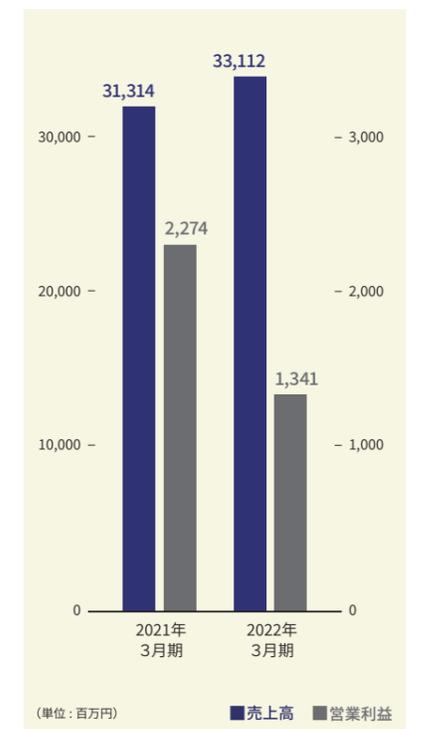
### ポイント 実写における企画から制作までの一貫体制を強化

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。

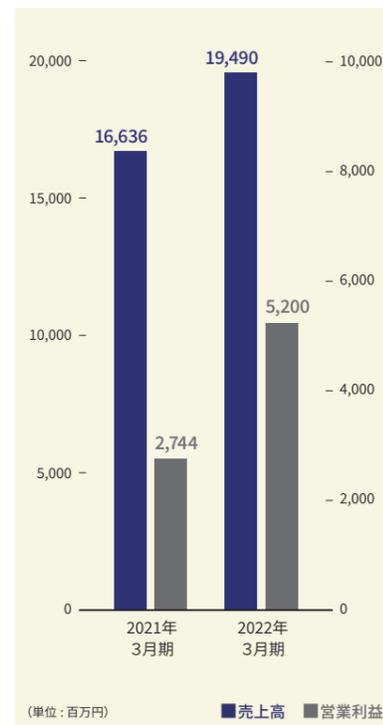
市場規模が昨年から7.8%\*増となっているモバイルゲームにおいては、引き続き当社原作タイトルへの出資や自社での企画開発を進めています。

\*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



## 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

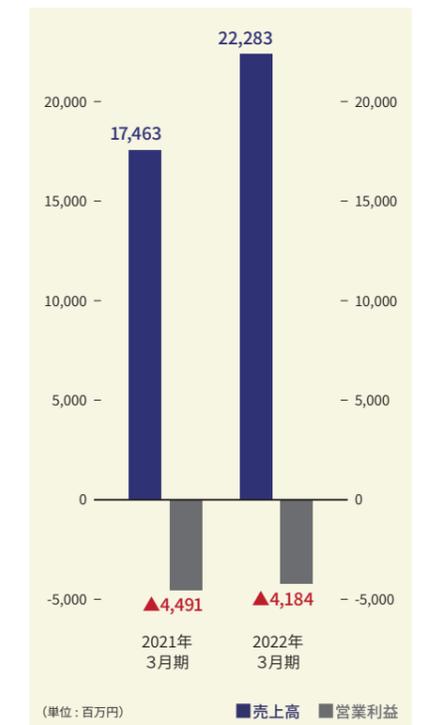
教育事業は、N高等学校・S高等学校における生徒数の増加を背景に新たな柱として成長しており、同校などに教育コンテンツの提供を行うドワンゴの収益貢献により、引き続き好調に推移しました。バンタンでも新たに名古屋校を開校するなどの積極的な投資の中で、売上、利益ともに成長しています。

### 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



## 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

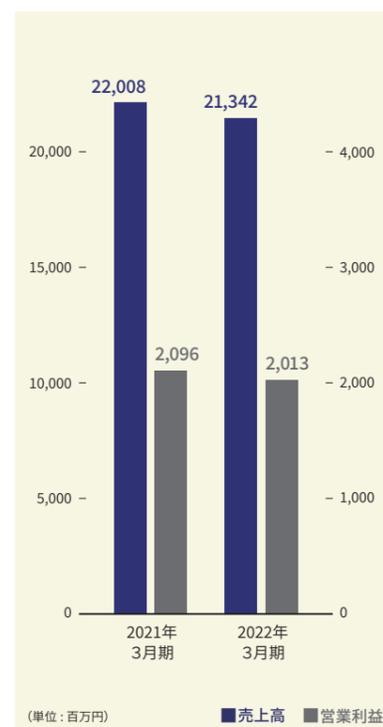
2022年4月に日本最大級のユーザー参加型イベント「ニコニコ超会議」を3年ぶりにリアルとネットのハイブリッドで開催し、およそ1,400万人が来場しました。こうした大型イベントを年2回に増やすとともに、連動する各種ネット投稿イベントを増加させることで、ユーザーの参加機会を増やし満足度を高めていきます。



Animelo Summer Live 2021



ニコニコ超会議 2022



## 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。

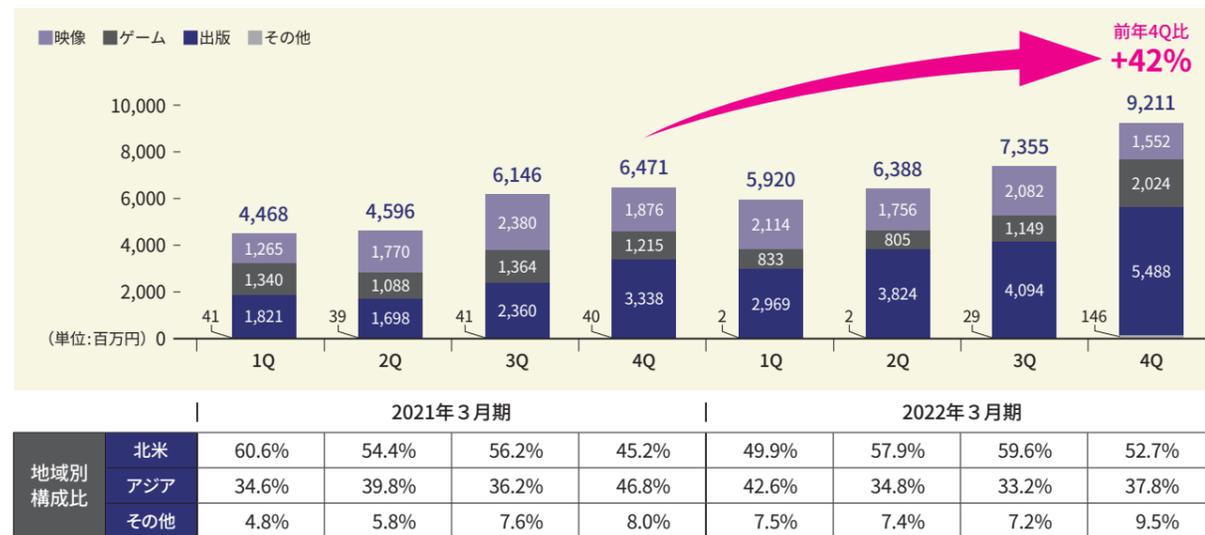


## 海外事業のさらなる拡大

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

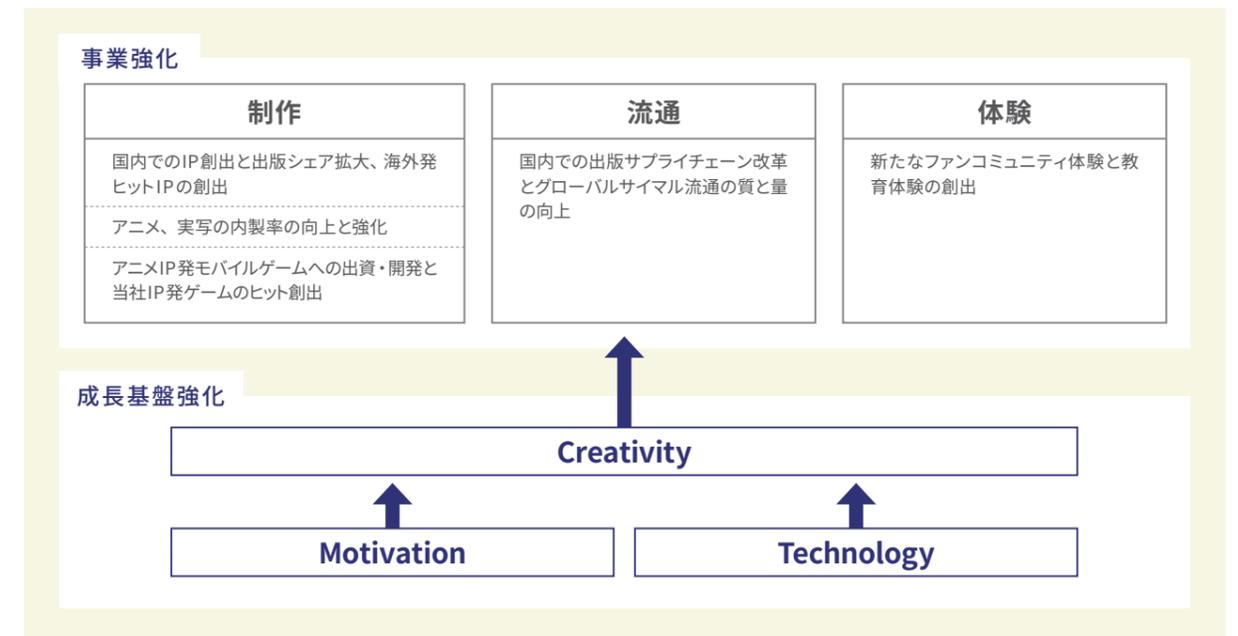
当社グループは2023年3月期を最終年度とする中期計画の営業利益目標を1年前倒して達成し、新たな中期計画を発表しました。

### 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



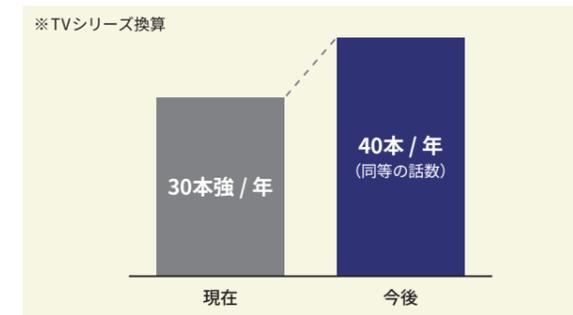
### 魔法のiらんど



#### 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』



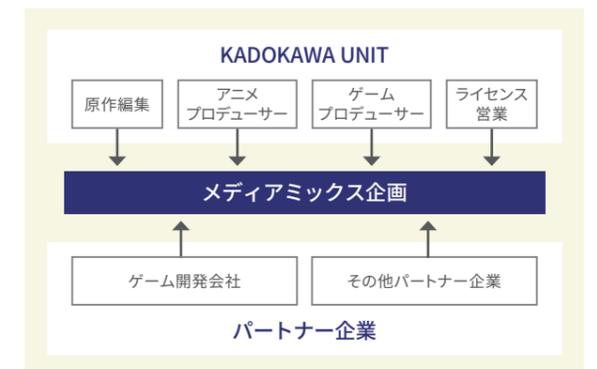
角川大映スタジオ

#### 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。

比較的リスク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きます。



##### 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



## 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、クリエイティブ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きます。

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。



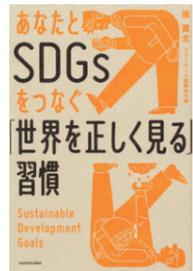
## KADOKAWAグループで発行するSDGs関連作品



『ピンクはおとこのこのいろ』



『わたしがわかる  
みらいもわかる  
SDGsはじめのいっぽ』



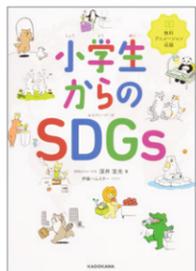
『あなたとSDGsをつなぐ  
「世界を正しく見る」習慣』



『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：歴史的な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/>

# 3

## ESG

非財務に関する定性と定量的情報に加え、社外取締役の座談会を通じて当社グループの現在と未来をお伝えします。

- ESGの取り組み ..... 33
- 環境 ..... 34
- 社会 ..... 37
- コーポレート・ガバナンス／社外取締役座談会 ..... 40
- コーポレート・ガバナンスの状況 ..... 44
- 取締役の紹介 ..... 48



「Re:ゼロから始める異世界生活」(著者：長月達平、イラスト：大塚真一郎) × ところざわサクラタウン「武蔵野坐和神社」

## 【 当期の注目すべき ESGの取り組み 】

ESGの3つの要素、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) それぞれについて、KADOKAWAグループの具体的な取り組みを紹介します。

### Environment

**TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)**：賛同を表明し、気候変動リスクと機会についてのガバナンス体制を取締役会およびリスク管理委員会にて構築。各種指標の開示を充実しTCFDの初期的な対応を実現しました。

**温室効果ガス削減目標**：「2030年度までに半減 (2020年度比)、2050年度までにゼロ」を定め、持続可能な社会に貢献。今後は国際的な認証取得も視野に入れ取り組んでいきます。

### Social

**新たに資格取得奨励金制度を導入**：今後も従業員のクリエイティビティとモチベーションを高める人事制度を導入し、「人への投資」を推進します。

**役員および管理職における女性比率の目標**：当社グループ全体で23.9%であり (2022年3月31日時点)、現在も多数の女性が事業の中核を担っています。さらに、2030年度までに国内連結子会社における女性管理職比率を30%に高めていきます。

### Governance

**コーポレート・ガバナンス、監査体制の強化**：女性および外国人取締役の選任により、取締役会の多様性を確保。また監査等委員会設置会社へ移行しました。

**政策保有株式の縮減**：東京証券取引所やコーポレートガバナンス・コードの要請に従って、純資産額の一定程度の割合を目安として縮減していきます。

### Webサイトでの開示内容 (■：本報告書に掲載)

<b>E (環境)</b>	気候変動への取り組み (TCFD提言への対応、過去3年間のエネルギー使用量) / 廃棄物への取り組み
<b>S (社会)</b>	教育事業への取り組み (N高等学校・S高等学校、バントゥン) / 人材育成 (キャリア支援と適材適所の実現、イノベーションプランコンテスト、従業員研修、DX人材育成、定期的な評価レビュー) / 働きやすい環境づくり (働き方改革の推進、多様な働き方を支援する制度、労働安全衛生、外部からの評価) / ダイバーシティ&インクルージョン (女性の活躍推進、障がい者雇用) / データセキュリティ / データで見る社会関連情報
<b>G (ガバナンス)</b>	経営理念・経営方針、コーポレート・ガバナンス / 取締役会、監査等委員会、会計監査人 / 内部統制 / 政策保有株式、買収防衛策 / IR体制・開示の充実、インサイダー情報管理、コーポレート・ガバナンス報告書 (スキルマトリクス)、株主総会招集通知、有価証券報告書 (事業等のリスク一覧)



ESG関連情報  
<https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/>

# 環境 ENVIRONMENT

気候変動が社会の喫緊の課題と認識し、DXによって事業および業務体制の改革を推進。温室効果ガスの削減や省エネルギー化、廃棄物の削減に取り組んでいます。

書籍の受発注のデジタル化をはじめ、需要に見合った適切な製造計画を立てることで書籍の返品を減らし、紙の余剰消費を削減しています。また出版の編集工程にタブレット端末を導入しデジタルデータで入稿・校了を可能にすることで、印刷所に紙の校正紙を運送するプロセスを削減。同時に従業員が自由に勤務場所を選べる働き方＝ABW (Activity Based Working) の導入で従業員の通勤や移動を減らすことに取り組み、温室効果ガス排出の削減を進めています。

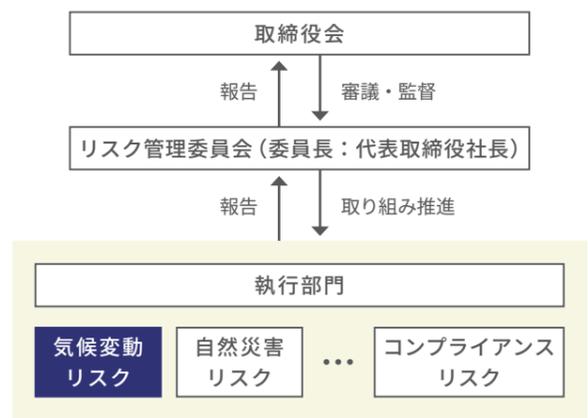
## TCFD提言への対応

気候変動の影響は年々深刻さを増し、経済・社会・環境に大きな影響を及ぼしています。国際社会は低炭素・脱炭素社会の構築に向けた動きを加速しており、企業が果たすべき役割の重要度は増大しています。気候変動への対応については、温室効果ガス削減や省エネルギー化に取

り組み、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」が公表した最終報告書 (TCFD提言) に賛同し、提言に沿った情報の開示をしています。今後も開示を拡充するとともに、環境に配慮したサステナブルな事業活動を推進していきます。

### ①ガバナンス

取締役会の監督の下、代表取締役社長を委員長としたリスク管理委員会が、気候変動関連を含むグループ全体のリスク分析と対応を行っています。年2回開催のリスク管理委員会では、全社的リスクマネジメントの中で審議を行い、特定されたリスクへの対応策の検討、CO<sub>2</sub>排出量の削減などの取り組みを推進しています。取締役会は、リスク管理委員会で審議された重要事項について報告を受け、気候変動課題への実行計画などについて審議・監督を行います。

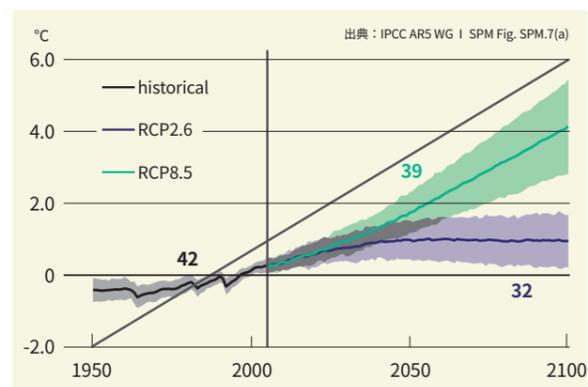


### ②戦略

#### シナリオ分析の概要

TCFD提言にて例示されている気候変動がもたらすリスク・機会を元に、シナリオ分析を実施しました。シナリオ分析においては、2℃以下シナリオを含む複数の温度帯のシナリオを選択、設定していく必要があるため、移行面で影響が顕在化する1.5℃シナリオと物理面での影響が顕在化する4℃シナリオの2つを選択しました。分析対象の範囲は、主力事業であるKADOKAWA (単体) を対象としています。

世界の平均地上気温の変化予測



#### 気候変動に関する主なリスクと機会

		世の中の変化	想定されるシナリオ	リスク	機会	発生時期
気候変動1.5℃シナリオ	政策・法規制	GHG排出量に関する環境規制強化	再生可能エネルギー価格の上昇によるエネルギーコストの増加	○		中・長期
		炭素税、排出権取引の導入	炭素税、排出権取引の導入によるコスト増加	△		中・長期
	市場・技術	低炭素 (省エネ)、脱炭素、再生可能エネルギーへの移行が急進	電力消費量を削減するための設備投資の増加	○		中・長期
		調達コストの増加	炭素税や環境規制対応によって、紙資源など原材料への価格転嫁が進み生産・調達コストが増加	○		中・長期
		出版業界の環境対応要請の強化	紙書籍における当社独自のデジタル製造・物流工程にかかる需要の増加		○	中・長期
	電子書籍等のデジタルコンテンツのニーズ増加	出版事業の電子書籍需要の増加		○	中・長期	
評判	気候変動に関するステークホルダー評価の変化	気候変動をはじめとする環境への取り組みの遅れによるステークホルダーからの企業評価や信頼性の低下	○		中・長期	
気候変動4℃シナリオ	慢性	降水・気象パターンの変化 (平均気温の上昇)	主要拠点において、災害対策に関する設備投資コストの発生	○		長期
			平均気温の上昇により、空調にかかる電力使用量が増加	○		長期
	急性	異常気象 (台風、山火事、洪水、暴風雨等) の激甚化および増加	森林火災が増え、紙の原材料の安定供給の悪化、紙の調達コストの増加	◎		長期
			生産・調達における操業停止・サプライチェーンの断絶が発生	◎		長期
		自然災害が原因の停電や回線断によるコンテンツ配信の中断	◎		長期	

#### 移行リスク・機会：1.5℃ (脱炭素) シナリオ

政府の炭素税導入や、エネルギー需要の増加による再生可能エネルギーの価格上昇、電力消費量削減のための設備投資の増加が想定されます。同時に、環境問題への意識の高まりで紙書籍の需要が減少する一方、電子書籍などデジタルコンテンツのニーズが高まることも予想されます。そこで、世界的な成長市場であるWeb漫画分野

を見据え、縦スクロール型コミック供給体制への投資を行っています。また、良質なコンテンツとサービスの提供、従業員の生産性向上を目指し、DXを推進。書店への専用発注端末導入や最新鋭デジタル印刷設備を備えた書籍製造・物流工場を構築するなどの取り組みを率先して進め、紙の余剰消費の削減につなげています。

#### 物理的リスク・機会：4℃ (温暖化進行) シナリオ

異常気象による自然災害の発生に伴う、事業活動の停止やサプライチェーンの断絶が大きなリスクとなります。現在、温暖化により世界各地で大雨などの極端な気象現象の発生が増加していますが、温暖化進行シナリオでは、この傾向が強まると想定されます。また、森林火災の増加で、紙の原材料の安定供給の悪化や紙の調達コスト増

も予想されます。そこで、出版のフルデジタル化を進めるとともに、全従業員にABWを導入し、「いずれの場所でも同質の業務を遂行できる」環境の実現を目指しています。気候変動リスクを含む大災害に対応できるよう、BCP (事業継続計画) 体制を整備し、災害対応やサプライチェーンマネジメントを強化していきます。

#### 炭素税の導入による影響

政府の環境規制強化による炭素税導入での財務的影響が考えられます。GHG (温室効果ガス) 排出量が2020年度と同等の場合の4℃シナリオ、および1.5℃シナリオにおける2030年および2050年の炭素税導入の影響額を、国際エネルギー機関 (IEA) や国際再生可能エネルギー機関 (IRENA) のシナリオ、現在の炭素価格 (排出量取引制度、炭素税、エネルギー課税) で試算しました。いず

れも現状の当社業績に鑑みると、コスト増は軽微の見込みです。今後、再生可能エネルギーの導入等によりGHG排出量を削減、影響はさらに軽減の見込みです。

1.5℃～4℃シナリオ		
	炭素税価格 (円/t-CO <sub>2</sub> )	炭素税導入に伴うコスト増
2030年	約2,500～11,000円	約9.5～42百万円
2050年	約4,800～18,000円	約18～69百万円

③リスク管理

当社グループではリスク管理規程を制定し、同規程に基づいてリスク管理委員会を組成しています。委員長は代表取締役社長、委員は各部門のチーフオフィサーで構成され、内部統制を担う部門が事務局となり、委員会を年2回開催。活動内容は取締役会に報告しています。

当社グループのリスク管理活動は、内部要因（経営資源、事業特性など）と外部要因（感染症、気候変動リスクなど）の観点から、各部門が重要リスクの選定と対策立案を行い、その取り組み状況を内部統制を担う部門がモニ

タリングし、継続的な改善を繰り返すプロセスとなっています。

特に、気候変動に関するリスクは全社的な重要リスクの一つと位置付けており、気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、TCFDの枠組みに基づいたシナリオ分析を行い、当社への影響を審議し、その結果をリスク管理委員会へ報告しています。気候変動リスクを含む、リスク管理の状況や重大なリスクの判断に関しては、取締役会への報告・提言を行ってまいります。

④指標と目標

2020年度のGHG排出量は、Scope1（事業による直接排出）は36t、Scope2（電力消費による間接排出）は3,747tでした。当社グループは、気候変動が社会の喫緊の課題であると認識し、温室効果ガス削減や省エネルギー化に取り組んでいます。持続可能な社会の実現に向けて、SBT（Science Based Targets）として求められるCO<sub>2</sub>排出削減レベルを考慮し、Scope1,2について「2030年度に2020年度比50%削減」「2050年度に実質ゼロ」の目標を設定しました。GHG排出量の削減にあたっては、社内の省エネ、節電を心がけるとともに化石燃料を用いない再生可能エネル

ギーの導入や、国が認証するJ-クレジット制度を積極的に活用し脱炭素社会の実現を目指してまいります。



※集計範囲  
株式会社KADOKAWA単体の本社、各営業所、ところざわサクラタウンを対象に集計

廃棄物への取り組み

書籍の製造物流の効率化に伴う紙資源の有効利用

書店からの受発注の電子化による需要量の適確な把握により、適切な製造計画を立てて返品部数を減らし、紙の余剰消費を削減しています。同システムの本格導入以前（2018年度）との対比で、2021年度の対生産純出荷率<sup>※</sup>の割合が74.4%から75.7%に改善。部数にして194万部、紙資源にして772tを削減しました。

編集作業における編集工数や紙資源の削減

編集部においてタブレット端末を導入し、印刷会社や社内関係部署とのルール整備を進め、コミック雑誌や一部書籍のデジタルデータでの校正・校了を可能にしました。校正作業で紙に印刷して確認するという作業が減少

し、編集工数や校正紙の削減につながっています。校正紙をPDFに転換することで、2021年度実績でA3サイズ10万枚程度を削減しています。

紙資料のデジタル化によるオフィスペーパーレス化

2015年以降進めてきたオフィスの働き方改革に伴い、印刷やコピー用紙の削減に取り組んできました。2018年からはオフィスのフリーアドレス化と並行して紙資料のデジタル化を推進。2019年には電子決済・電子承認のシステムを導入しました。結果、KADOKAWAにおいて社内消費する紙資源量を3,000万枚（2014年度）から690万枚（2021年度）へと77%削減しました。

※書籍の総生産部数のうち純出荷部数（送品部数－返品部数）の割合

ダイバーシティ&インクルージョン、人材育成、働きやすい環境づくりなどに取り組み、多様性のある従業員一人ひとりがプロフェッショナルとしてクリエイティビティを存分に発揮することのできる環境の整備に努めています。

①ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループは、文化を通じて垣根なく喜びや感動、知識などを提供する総合エンターテインメント企業として、世界中のすべての人が差別されることのない社会が実現されるべきだと考えています。私たちは、人種・宗教・信条・性別・性的指向・性自認・性表現・年齢・障がいの有無・国籍・文化・価値観などの多様性を尊重し、差別や偏見を許しません。これは、従業員の雇用・育成・評価・昇進などの処遇から、コンテンツやサービスの創出・提供、ユーザー、クリエイター、ビジネスパートナー、株主や地域の人々といったステークホルダーとのかかわりに至るまで、グループのすべての事業活動に通底する姿勢です。

また、コンテンツやサービスにおける表現の自由を尊重していますが、例外として、いたずらに差別や偏見を助長したり、他者の権利を不当に侵害する表現については、許されないものと考えています。

当社グループでは、こうした考えのもと、人間の個性と多様性が大切にされる環境づくり、企業文化の醸成に努めています。

女性の活躍推進

当社グループでは、多くの女性が事業の中核を担っています。

すべての従業員の多様な働き方を支援するため、各種休暇制度や手当などを導入しており、育児休業における復職率・定着率は男女ともに100%を達成しています（2022年3月31日時点、KADOKAWA単体）。女性活躍推進法に基づく一般行動計画、次世代育成支援対策推進法に基づく一般計画も策定し、働きやすい環境を整えることで女性活躍の基盤づくりを行っています。

また、女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業を厚生労働大臣が認定する「えるぼし認定」において、最上位の認定段階「3」を2017年9月に取得するなど、外部からの評価も受けています。

KADOKAWAグループの女性従業員などの比率と目標（2022年3月31日時点）

グループ女性従業員比率	42.2%
グループ女性管理職・役員比率	23.9%
グループ女性役員数	20名
2030年度グループ国内連結子会社女性管理職目標	30%



「えるぼし認定」  
3段階目を取得

## 障がい者雇用

当社グループでは、障がいの有無や程度にかかわらず、個々の能力を存分に発揮して働くことのできる環境づくりに取り組んでいます。2019年には、障がい者雇用の特例子会社として、コーヒーの焙煎・販売や編集、バックオフィスなどの業務支援を中心とした事業を展開する株式会社角川クラフトを設立しました。現在では、角川クラフトにおける28名を含め、特例グループ(KADOKAWA、ドワンゴ、角川アップリンク、KADOKAWA Connected、角川クラフト)全体で61名の障がいのある従業員が活躍しています(2022年3月現在)。



角川クラフトは、障がいのあるスタッフとともに複数の事業に取り組んでおり、その柱のひとつが「コーヒー事業」です

## ②人材育成

当社グループでは、従業員がエンターテインメント業界において、その個性や能力を十分に発揮しながら活躍できる人材として成長するため、従業員の意思を尊重したキャリア支援や適材適所の実現、役職や事業に合わせたさまざまな研修などを行っています。

### キャリア支援と適材適所の実現

KADOKAWAでは、従業員のモチベーション向上、スキルを生かしたキャリア形成、適材適所の実現、グループ内での新たなイノベーションなどを目的として、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を2021年10月より導入しました。さらに、従業員が所属する部署や会社にかかわらずアイデアや思いを実現に結び付けられるよう、部

署横断的なプロジェクトを立ち上げたり、チームの構成メンバーを従業員の中から募集することができる「プロジェクト公募」制度を同月より導入しています。

また、自律的なキャリア形成ができる環境を整えるため、副業制度も2021年4月より導入しているほか、資格取得奨励金制度やN予備校無料受講ID発行サービスで従業員の学びを後押ししています。

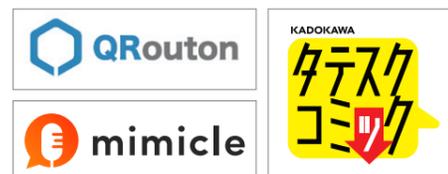
### イノベーションプランコンテスト

当社グループでは、従業員のイノベティブな提案を事業に結び付ける取り組みとして、2019年よりチーフオフィサー以上の役員が審査し、表彰および実現するコンテストを行っています。個々の従業員が個人やチームで新規事業プランや業務改善策を考え、経営層へ直接提案する機会を設けることで、オープンで自律的な提案活動や改善活動の土壌を作るとともに、課題発見や事業アイデアの着想および実行計画作りなど、ビジネスにおいて必要なスキルの獲得や向上も目指しています。

コンテストで入賞したプランは実際に事業化され、QR

コード&短縮URLサービス「QRouton(クルトン)」やボイスドラマ配信マーケットプレイス「mimicle(ミミクル)」のリリース、縦スクロールで読めるコミック「タテスクコミック」の開発などにつながっています。

※QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。



## ③働きやすい環境づくり

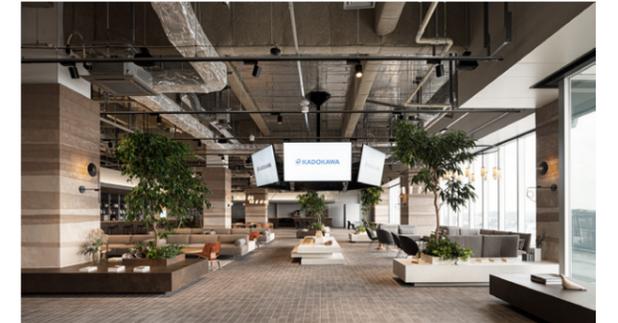
当社グループは、事業活動を行う国や地域における現地法令や労働基準を遵守し、従業員の権利を尊重しています。また、強制労働および児童労働<sup>\*</sup>を認めません。職場における差別や偏見、ハラスメントを許さず、従業員が多様な個性を認め合い、クリエイティビティを存分に発揮することのできる環境が、グループの事業活動に不可欠であると考えています。

当社グループでは、こうした公正かつ適正な労働環境の整備を前提とした上で、従業員にとってより働きやすい環境を整えるため、さまざまな取り組みを行っています。

<sup>\*</sup>現地法令の範囲内において、その特性上児童の就労が必要とされる業務(歌手・子役など)を除きます。

### 働き方改革の推進

KADOKAWAでは、全従業員が時間や場所にとらわれず、自律的に行動する働き方=ABW(Activity Based Working)を導入しています。2015年から検討が始まった働き方改革により、ワークスタイルとワークプレイスの改革を進め、現在では、所沢キャンパス、飯田橋の本社などの東京キャンパス、そして自宅やサテライトオフィスを含むあらゆる場所をワークプレイスと考える「Anywhere」の3つを軸に、従業員が多様なスタイルに合わせて働ける環境を実現しています。



2020年8月に開所した所沢キャンパスは、2021年8月に第34回「日経ニューオフィス賞」における最高賞「経済産業大臣賞」を受賞しました

### 多様な働き方を支援する制度

KADOKAWAでは、在宅ワークや子育て、介護など、従業員の多様な働き方を支援するため、さまざまな福利厚生・休暇制度を設けています。また、社内の課題発見や制度の効果検証を目的に、従業員の満足度や負担感を調

査する「組織コンディション調査」を実施し、その結果を全社にフィードバックするとともに、社内施策の検討などに活用しています。

### 2021年度に導入された主な制度

#### ●資格取得奨励金制度(資格取得一時金)

従業員の主体的な学びと自律的なキャリア形成を支援する施策として、キャリア形成につながる資格に合格した従業員に対して奨励金を支給し、従業員の「学び」へのモチベーションを後押ししています。

#### ●サブスク手当

クリエイティブな発想を支える施策として、従業員が契約するエンタメジャンルのサブスクリプションサービス(コンテンツを定額料金で一定期間利用できるサービス)の費用を支援しています。

# コーポレート・ガバナンス

## CORPORATE GOVERNANCE

KADOKAWAは2022年6月の定時株主総会を経て、監査等委員会設置会社へ移行しました。当社は、コーポレート・ガバナンスの充実をグループの継続的な発展の必要条件として位置付けており、その方針や体制についてご紹介します。



### 社外取締役座談会

## 5人の多様なバックグラウンドを生かして「不易流行」の経営をサポートする

多様なバックグラウンドを有する5名の社外取締役に、果敢に変化し続ける当社グループのコーポレート・ガバナンスについて、語っていただきました。

### グローバル化して事業を広げていく KADOKAWAを応援していきたい

—— 始めにKADOKAWAの社外取締役に就かれた経緯を含め自己紹介をお願いします。

**鵜浦博夫 (以下、鵜浦)：**角川歴彦さんが2002年に代表取締役会長兼CEOに就任され、積極的にデジタル化に取り組まれる際、私は日本電信電話(NTT)で副社長をしており、着眼点に賛同して、デジタルコンテンツの配信サービスなどのいくつかの事業で一緒しました。ドワンゴとのお付き合いもあったことから、社外取締役のお話をいただき、お引き受けしよう。

**ジャーマン・ルース マリー (以下、ジャーマン)：**私はアメリカのタフツ大学を出て来日し、1988年にリクルートに就職しました。日本語がまったく分からなかったとき、かわいがってくださったのが先輩の船津康次さんで

す。以前から良いイメージを持っていた会社ですが、今のKADOKAWAを見ると、別世界のような新しい環境に飛び込んだ1988年の私に似ているとも感じられます。今まで私が経験してきたものが少しでも参考になればと思い、グローバル化し、本格的に事業を広げていくタイミングだった当社を、女性だけではなく、外国人からの目線をもって応援をさせていただいています。

**森泉知行 (以下、森泉)：**住友商事時代は、パナマの一人駐在になったり、カナダでタイヤの輸入販売会社をスタートアップしたり、さまざまな経験をしました。財務や債券化など経営についてはなんといってもアメリカから学ぶことが多かったですね。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と持ち上げられていたころも現地にいた私は、「とんでもない。全然追い付いていない」と痛感していたものです。その後、ケーブルテレビなどメディアの事業にも関わり、2011年に退任することになって、証券会社のパーティーで面識のあった角川さんにお会いしたときにそのことを

## トップに求心力があり、 デジタル化にも先見の明がある 私自身も刺激を受ける素晴らしい会社

鵜浦博夫 社外取締役

伝えましたら、「なら、うちに来ない？」と。その場でお受けしました。

**船津康次 (以下、船津)：**トランスコスモスというITのサービスを提供する会社を経営しています。リクルートを経ていまの会社に転職しました。弊社は2000年にシリコンバレーに拠点を置き、Amazonへの投資などをしていたのですが、そのころから角川さんもデジタル化を検討されていて、お付き合いが始まりました。

**渡邊 顯 (以下、渡邊)：**角川書店の時代から長く顧問弁護士を務め、2014年にKADOKAWAの社外監査役になり、現在は社外取締役にさせていただいています。

### 形の上でのダイバーシティでなく 会社として多様化を生かしている

—— 社外取締役のお立場から、当社の取締役会をどのようにご覧になっておられますか？

**ジャーマン：**プライム市場の上場企業の中でも、取締役の多様性ではとても先進的だと思います。台湾の方もアメリカの方もいますし、日本人メンバーも多様です。ダイバーシティは国籍や見た目、ジェンダーだけのことではありません。取締役会に参加している男性も年齢に幅があり、それぞれ本当に個性的で、ビジョンもしっかりしてい



て、自分がなぜKADOKAWAにいるのか、きちんと考えていることがうかがえます。

**森泉：**形の上でダイバーシティを整えているだけでなく、会社として多様化を生かしているように感じますね。

**船津：**私は3～4年前に取締役会で「B2Cやエンターテインメントのビジネスを考えると、顧客に近付くという意味でも女性の取締役に迎えては」と提案したことがありますが、この議論を受け、一気に女性の役員が増えました。

**ジャーマン：**反応が早い会社ですね。

**森泉：**私が日本企業の問題点と感じているのが、同じことを着実に続けることが認められ、過度に評価されてしまうことです。それでは進歩がないどころか、退歩です。KADOKAWAは日本企業としては珍しく積極的な買収も行い、果敢に新規事業にチャレンジし、変化し続けています。5年前と比較すると、現在はまったく違う会社です。しかも進化している。

**船津：**創業以来のグループの経営理念である「不易流行」、これを追求する真摯な姿勢があり、しかも成果を出している。出版社としての倫理観において筋を通すなど不変の本質を保ちつつ、常に新しさを極め、エンターテインメントの幅を広げていく。臨機応変に動く姿勢には感心させられます。

## 来日した当時の私と同じタイミングに あるように見えるKADOKAWAを 女性、外国人の目線で応援したい

ジャーマン・ルース マリー 社外取締役



社外取締役座談会

5年前と比較してみると  
今の会社はその時の会社と  
まったく違う  
しかも進化している

森泉知行 社外取締役(監査等委員)



### 監査等委員会を機能させるため 内部統制担当に情報が集まるように

—— 2022年6月の定時株主総会を経て監査等委員会設置会社となりましたが、この機関設計変更に関してご意見をお聞かせください。

渡邊：緊張感を持って臨んでいます。これまで社外監査役だった私は評決せず、決議だけウォッチすればよかったのですが、今後はそうはいかない。監査等委員という社外取締役にすれば、監査を通じて人事も報酬も守備範囲に入ってきます。この重責を担うには、まさに内部統制をしっかりやっつけていかなければなりません。

ジャーマン：私はなにか問題が起きたあと、再発防止の対策をどこまで徹底しているのかを見るのが監査等委員会の役割と受け止めています。

鵜浦：社内に常勤の監査等委員がいれば、監査室や財務担当と密にコンタクトし、課題があれば、社外取締役を入れて議論することができます。これが標準的な組織でしょう。しかし、当社は社外の監査等委員しかいません。社外取締役だけの監査等委員会がガバナンスやリスクマネジメントをしっかりと行うには、内部統制担当が身近な組織として社外取締役をサポートするべきであり、ここからあらゆる情報が集まるようにしなければなりません。

船津：トランスコスモスでも監査等委員会を設置していますが、法務、管理本部、内部監査室が連動していることもあり、内部統制は今のところよく機能しています。KADOKAWAも監査等委員会が機能していくには、いまも内部統制や監査の強化を進めているように、運用次第ではないでしょうか。

森泉：われわれ監査等委員のカウンターパートとなる組織を充実させてほしいと思います。

### 社外取締役が随時集まれるような 柔軟な組織運営を

—— 社外取締役のあり方についてお考えをうかがいたいと思います。

渡邊：ガバナンスを徹底しさえすれば不祥事やミスが根

絶するというわけではありません。重要なのは再発防止ですが、それに関して日本にはダブルスタンダードの会社が多いように感じます。表向きにガバナンスを唱えても社内の世論や文化といったものがあり、ブリーフィングの担当者が「そうはおっしゃいますが、わが社は長年こうしてきましたので」と。内部の人たちとともに、これを打ち破っていくのが社外取締役の責務と捉えています。

鵜浦：企業にはM&Aなど、ごく一部のしか知らされない案件が存在するのは理解しますが、こうした案件をブリーフィング抜きで取締役会にかけられれば、社外取締役としては判断できる材料を持ち合わせていないこととなります。また、表面だけ取り繕った資料を上げてもらったところで取締役会は十全に機能しません。私は当社の現状に満足していますが、もう一歩進んだガバナンスを可能とするため、社外取締役だけで顔を合わせて意見交換したいと思います。特にリスクが大きい案件は、ブリーフィングとは異なる形でディスカッションしてもいいのではないのでしょうか。

ジャーマン：取締役会のあとのブリーフィングでもいいかもしれませんが。議論を聞いた上で追加の意見を述べるとか。

鵜浦：独立した立場の社外取締役として、監督すべき中長期のテーマを1つ2つ共有しておいて必要に応じて担

ガバナンスを徹底しさえすれば  
不祥事やミスがなくなるわけではなく  
重要なのはいかに再発を防止するか

渡邊 顯 社外取締役(監査等委員)



当部署とディスカッションし、議論を深めるというやり方もあるかと思います。

渡邊：ガバナンス体制は、社業の拡大に伴って社外のさまざまな経歴の人材が集まり、知恵を取り込みつつ向上させてきていますが、さらに望むとすれば、(社外取締役の中から)内部統制と連携する窓口担当を設けること。そうすることで、内部統制と頻りに相談できるようになる。必要に応じて社外取締役全員が集まる。こうした柔軟な組織運営にしていきたいですね。会社というのは、自分たちが先進的だと思って慢心すれば実は止まってしまう。下手をすれば、知らない間に周回遅れになってしまうものです。

鵜浦：トップに求心力があり、団結力があるゆえに困難な課題を解決できている面もあるのでしょうか。突き詰めれば、組織は人です。関わる人たちがどう動くかで決まる。これを前提にトップマネジメントが機能しやすい形にするため、どう役割分担していくか、ここが組織運用の重要なテーマだと思っています。

—— 本日は当社のガバナンスについて貴重なご意見をありがとうございました。

変わらない出版の倫理観を持ちつつ  
エンターテインメントの幅を広げるため  
臨機応変に動く姿勢はすばらしい

船津康次 社外取締役(監査等委員)



聞き手  
河合秀樹  
内部統制部部长 兼 取締役会室室長  
監査等委員会室室長

# コーポレート・ガバナンスの状況

## CORPORATE GOVERNANCE

### 当社におけるコーポレート・ガバナンスの基本方針

#### 基本的な考え方

KADOKAWAはコーポレート・ガバナンスの充実を、経営理念の実践、経営方針の実現、ひいてはKADOKAWAグループが継続的に発展するための必要条件と位置付けております。株主に対するより一層の経営の透明性の向上、取引先、得意先をはじめとする社会からの信頼の確保を目指し、継続的にその強化に取り組んでおります。

また、経営の健全性及び透明性の確保、ならびに経営環境の変化への適応が可能な経営体制を確立すると

もに、明確な経営指標や経営方針を公表し、その達成状況を早期に開示し、経営陣の責任を明確にすることが、コーポレート・ガバナンスの充実に資するものと考えております。

#### コーポレートガバナンス・コードへの適切な対応

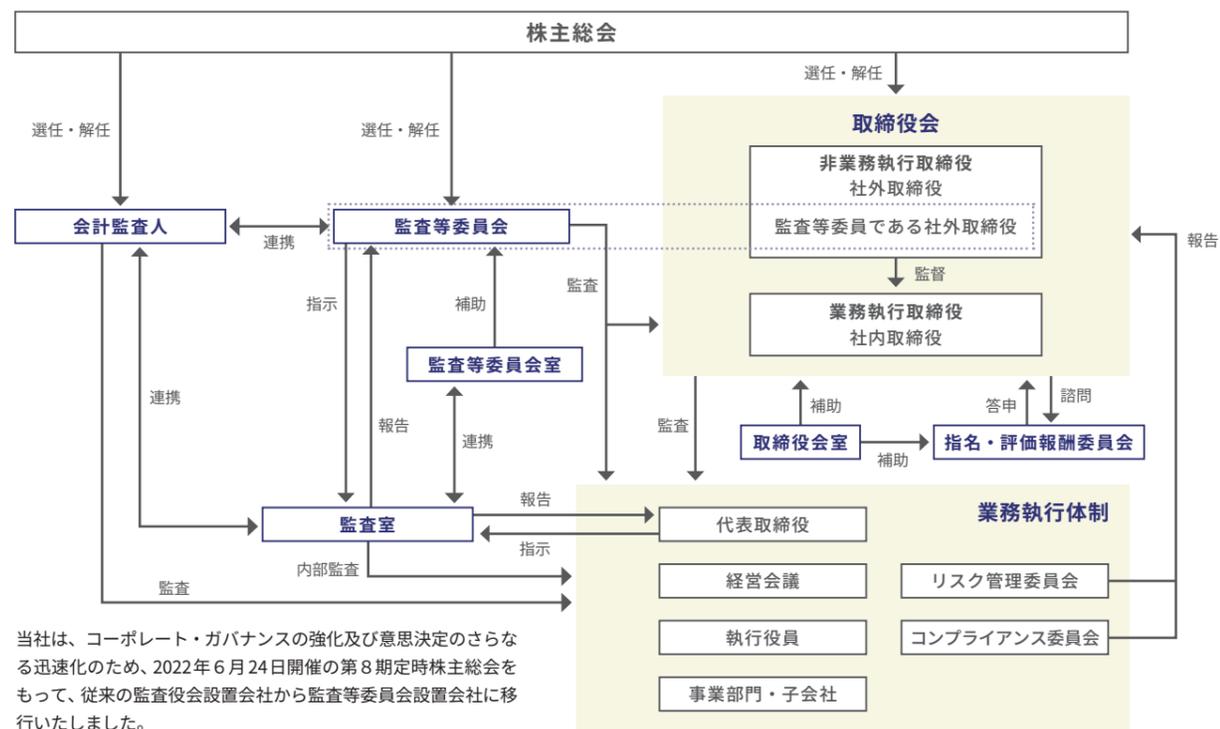
当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、すべてを実施しており、詳細についてはコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス報告書

<https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/governance/disclosure.html#cont02>



### コーポレート・ガバナンス体制図



当社は、コーポレート・ガバナンスの強化及び意思決定のさらなる迅速化のため、2022年6月24日開催の第8期定時株主総会をもって、従来の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行いたしました。

#### 取締役会

原則毎月1回の定期開催と、必要に応じた臨時開催により、法令で定められた事項や、経営に関する重要な事項等の意思決定、ならびに当社の業務執行状況及び子会社の経営状況を監督しております。現在の構成は合計13名(社内8名、社外5名)であり、代表取締役社長が議長を務めております。

#### 監査等委員会

監査等委員会で決定する監査計画に基づき、内部監査部門と連携しながら、監査を実施するものとしております。現在の構成は、社外取締役3名で、法律の専門家または財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者で構成されております。

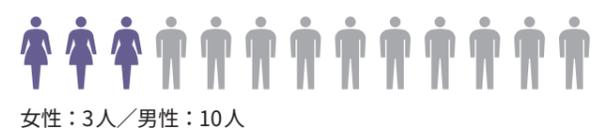
#### 指名・評価報酬委員会

任意の委員会として、取締役会の透明性向上、及びガバナンス強化を目的に設置しており、取締役(監査等委員である者を除く)の報酬決定や取締役候補者の取締役会への答申等を役割としております。また、委員の過半数を社外取締役で構成することとし、現在は、社外取締役5名、社内取締役3名の合計8名により構成されております。委員長を社外取締役とすることで、客観性と透明性の確保に努めております。

#### 子会社の業務執行、監査・監督体制

子会社は、原則として取締役会設置会社としております。当社は、子会社の取締役、監査役の選任(解任)等の株主権の行使と子会社における重要な意思決定についての関与の仕組みを整備することにより、子会社を統治し、日常は各種の会議体等を通じて子会社の業務執行状況を把握、監督しております。

#### 女性取締役の人数



#### 社外取締役の人数



#### 実効性評価における課題とその対応

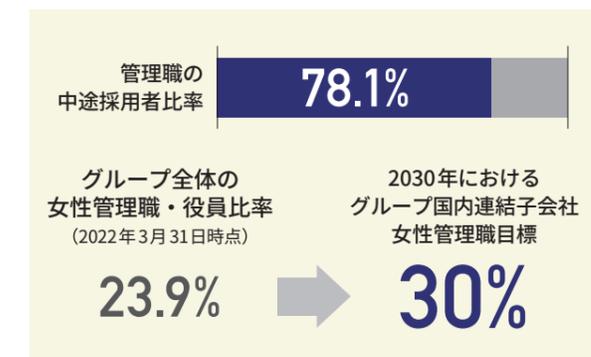


#### ①Webサイトにおける気候変動への取り組みの開示

当社Webサイトのサステナビリティページでは、TCFD提言に基づき、気候変動に係るリスク・機会を基にしたシナリオ分析、気候変動がもたらす影響の評価、GHG排出量削減目標等、サステナビリティに関する開示を拡充しております。

#### ②中途人材の登用等における多様性の確保

多様な考え方を持つ人々による新しいチャレンジを常に必要とする当社事業には、性別・年齢・国籍にとらわれない採用(中途採用を含む)が重要であり、多様性に関するさまざまな目標を設定しながら採用活動を進めております。



役員報酬

役員報酬等の内容の決定に関する基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各々の職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。

具体的には、当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の報酬は、金銭報酬としては以下の2つより構成されております。

- ・基本報酬及び職務報酬から成る固定報酬

- ・業績連動報酬である変動報酬

また、このほかに非金銭報酬として、業績連動報酬である株式報酬を導入しております。

なお、監査等委員である取締役及び社外取締役の報酬は、固定報酬のみで構成されております。

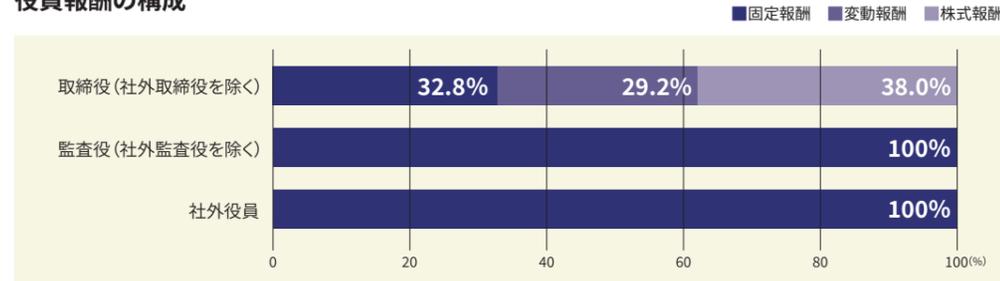
個々の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬に関しては、客観的かつ中立的な立場で報酬決定を行うため、指名・評価報酬委員会に各取締役のすべての報酬の額の決定を委任しております。

より詳細な方針、個人別の報酬の決定方法等については当社Webサイトをご参照ください。

ESG情報：取締役会、監査等委員会、会計監査人  
<https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/governance/board.html>



役員報酬の構成



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		金銭報酬		非金銭報酬	
		固定報酬	変動報酬	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	527百万円	173百万円	154百万円	200百万円	9名
監査役 (社外監査役を除く)	36百万円	36百万円	—	—	2名
社外役員	60百万円	60百万円	—	—	7名

(注)

- 当社は2022年6月24日付で監査等委員会設置会社に移行しております。
- 上記には、2021年6月22日開催の第7期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名（うち社外取締役1名）を含んでおります。
- 上記には、当事業年度に支給した2021年3月期に係る株式報酬を記載しております。2022年3月期における株式報酬につきましては、現時点で金額が確定していないため、上記の支給額には含めておりませんが、会計上は役員株式給付引当金を計上しております。
- 当事業年度の支給額の算定基礎のうち、業績連動報酬に係る評価指標としている連結業績の実績（2021年3月期）は、連結売上高2,099億47百万円、連結営業利益136億25百万円であり、部門ごとの達成度合いは80%～120%程度です。

リスク管理体制及びコンプライアンス推進体制

当社グループのリスク管理体制

当社では、取締役会の監督の下、代表取締役社長を委員長とし、各部門を統括するチーフオフィサーほかを委員とするリスク管理委員会を設置し、全社的リスク管理体制を構築しております。リスク管理委員会では、リスクの発生懸念、発生状況をはじめ、リスクに関する情報の収集分析を行い、毎年、重点対応すべきリスクを選定し、対

応することで、リスクのコントロールを進めております。

当社グループのリスク

当社グループを取り巻くリスクとして、投資者の判断に重要な影響をおよぼす可能性のある事項には、以下の表のようなものが想定されます。詳細については有価証券報告書をご参照ください。

有価証券報告書  
<https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/governance/disclosure.html#cont02>



当社グループのリスク	具体的リスク要因	主な対応策	
社会環境に関するリスク	新型コロナウイルス感染症に伴うリスク	販売機会・イベント開催機会の縮小、業務環境の変化等	IP創出活動を軸にDX推進と働き方改革を進めつつ、アフターコロナにおける事業のあり方を検討・推進
	気候変動に伴うリスク	電力・原材料等のコスト増加 異常気象の激甚化等による事業活動への影響	GHG排出量削減目標達成に向け、社内の省エネルギー化、再生可能エネルギーの導入等を検討・推進
企業運営に関するリスク	法令違反のリスク	贈収賄・インサイダー取引規制等、各法令違反による企業評価の低下	コンプライアンス規程の制定や従業員啓発の研修等を通じ、従業員の法令・社会規範順守を徹底
	業務環境におけるリスク	サーバー・ネットワークの不良、サイバーテロによる業務活動への影響	DX推進・働き方改革における必須の装備として、適切な規模・品質を確保しつつ、適時にIT環境の整備を実施
特定の事業に関するリスク	新規事業におけるリスク	先行投資によるグループ全体の利益率低下 事業環境の急激な変化等による投資回収リスク	経営会議・取締役会における議論を充実させ、事業計画の進捗管理、需要予測を含む事業計画の見直し等を徹底
	出版流通におけるリスク	再販売価格維持契約制度廃止による価格競争の激化	同制度の動向を注視するほか、同制度の対象外である電子書籍事業の拡大、映像事業・ゲーム事業等の複数事業領域を横断するビジネスを推進
		返品条件付販売制度による返品増加	返品率改善に向け、市場需要予測の精度向上や計画刊行、製造・物流一体の生産物流システムによる小ロット・適時製造・適時配送を推進
		紙の出版市場縮小による取引先の信用力低下	小まめな与信管理に加え、小売店への直送を可能とする、製造・物流一体の生産物流システムを構築・拡大
	Webサービスにおけるリスク	国内外事業者の新規参入による競争激化等	斬新なアイデアや高いネットワーク技術力によるほかにはない魅力あるサービス・コンテンツの提供を推進
出版・映像・ゲーム等のIP創出・展開におけるリスク	製作スケジュールの変動、製作コストの増加等	マーケットリサーチ、綿密な刊行計画のトレースや適切なプロジェクト管理を実施	
	外注先の倒産による製作費の増加、製作の遅延等	発注時の適切な与信設定、継続的な与信管理による外注先管理を推進	
	ライセンス許諾先の地域における規制・社会情勢の変動	各地域の情勢の早期把握、さまざまなメディアを駆使したIP展開による複数の事業領域を横断するビジネスを推進	

当社グループのコンプライアンス推進体制

当社グループは、コンプライアンスを経営の重要課題の一つとして位置付けております。社内での問題のある行為に対しては、社外に内部通報窓口を設置した上で、通報者が不利益を受けないことを保証する等、適切な対応を取っております。

また、当社及びグループ会社においては、コンプライアンス規程を制定し、コンプライアンス委員会の設置や、各社にコンプライアンス推進責任者の配置等を行うこと

で、法令順守の徹底と不正やハラスメントの防止、反社会勢力の排除等に努めております。

当社グループのコンプライアンス意識向上のため、社内報等での周知活動やeラーニングによる啓発活動を継続的に実施しております。2022年3月期は、不正発見の強化策としてグループ全社員を対象とした不正早期発見のためのアンケート調査及び不正防止チェックリストによる各部門の統制状況の点検・調査を実施しており、2023年3月期以降も同様の取り組みを継続いたします。

# 取締役の紹介 BOARD MEMBERS

※ 2022年11月時点



**夏野 剛**  
代表取締役社長  
好きなコンテンツ  
『レシピのない店のレシピ  
「ほねラボラトリー」の  
料理とワイン』



**山下直久**  
代表取締役  
好きなコンテンツ  
『黒牢城』



**加瀬典子**  
取締役  
好きなコンテンツ  
『ダ・ヴィンチ・コード』



**鵜浦博夫**  
社外取締役  
好きなコンテンツ  
『ELDEN RING』



**森泉知行**  
社外取締役(監査等委員)  
好きなコンテンツ  
『角川まんが学習シリーズ』



**渡邊 顯**  
社外取締役  
(監査等委員)  
好きなコンテンツ  
『俳句』



**松原真樹**  
取締役  
好きなコンテンツ  
『地政学入門』



**村川忍**  
取締役  
好きなコンテンツ  
『ようこそ実力至上主義の教室へ』



**川上量生**  
取締役  
好きなコンテンツ  
『映画大好きポンポさん』



**ジャーマン・ルース マリー**  
社外取締役  
好きなコンテンツ  
角川武蔵野ミュージアム



**周欣寧**  
取締役  
好きなコンテンツ  
『空海—KU-KAI—  
美しき王妃の謎』



**船津康次**  
社外取締役(監査等委員)  
好きなコンテンツ  
『風立ちぬ』



# 取締役の紹介

## BOARD MEMBERS

※ 2022年11月時点

氏名	能力選定理由	取締役会への出席状況 (2021年度)	専門性・スキル									
			企業経営	コンテンツ制作	営業 マーケティング	IT・ テクノロジー	財務会計	法務 ガバナンス	人事・ 人材開発	国際経験	異業種・ 多様性	
代表取締役社長 夏野 剛	当社および当社子会社である㈱ドワンゴの代表取締役社長を務めております。そのほか、多くの会社の役員を歴任しており、経営者としての豊富な経験と高い見識がございます。	100% (14回中14回)	●				●				●	●
代表取締役 山下直久	当社の代表取締役を務めております。当社およびその子会社の取締役を歴任し、当社およびその子会社に精通しており、当社における人事・総務業務の経験と当社およびその子会社の経営における豊富な経験と高い見識がございます。	93% (14回中13回)	●	●	●					●		
取締役 村川 忍	当社取締役を務めております。営業、マーケティングをはじめとしたさまざまな分野で活躍しており当社の子会社の取締役を歴任し、当社およびその子会社に精通しており豊富な経験と高い見識がございます。	なし 2022年6月就任		●	●							
取締役 加瀬典子	当社取締役を務めております。書籍編集、法人営業をはじめとしたさまざまな分野において活躍し、現在は㈱角川アスキー総合研究所の代表取締役社長に就任しており、豊富な経験と高い見識がございます。	100% (14回中14回)		●	●							●
取締役 川上量生	当社取締役を務めております。当社子会社である㈱ドワンゴを設立し、同社の代表取締役会長を長年務め、現在は同社顧問に就任しており、豊富な経験と高い見識がございます。	93% (14回中13回)	●	●	●	●						
取締役 周 欣寧	当社取締役を務めております。当社子会社である㈱KADOKAWA Global Marketing 代表取締役社長を務めるほか、当社の海外グループ会社をはじめとする海外企業での経験を通じて海外事業に精通しており、海外事業における豊富な経験と高い見識がございます。	100% (12回中12回) 2021年6月就任									●	●
取締役 松原真樹	当社取締役を務めております。当社およびその子会社の代表取締役を歴任し、当社およびその子会社に精通しており、当社およびその子会社における経営者としての豊富な経験と高い見識がございます。	100% (14回中14回)	●					●	●		●	
社外取締役 鵜浦博夫	当社社外取締役を務めております。日本電信電話㈱において、国内ビジネス競争力・収益力の強化、海外ビジネスの拡大等に取り組むなど最先端分野で活躍してきた経営トップとしての豊富な知見・経験等を有しており、企業経営者としての高い見識がございます。	92% (12回中11回)	●					●		●		●
社外取締役 ジャーマン・ ルース マリー	当社社外取締役を務めております。㈱ジャーマン・インターナショナルを設立し、代表取締役に就任されております。グローバル展開、インバウンド事業および女性の活躍支援等での豊富な経験と高い見識がございます。	100% (14回中14回)	●		●						●	●
社外取締役 (監査等委員) 森泉知行	当社社外取締役を務めております。ケーブルテレビ事業をはじめとする企業経営者としての豊富な経験と高い見識がございます。また、当社子会社において社外取締役に就任しておりました。	100% (14回中14回)	●					●			●	●
社外取締役 (監査等委員) 船津康次	当社社外取締役を務めております。IT分野における専門的な知見や、企業経営者としての豊富な経験と高い見識がございます。また、当社子会社において社外取締役、監査役に就任しておりました。	100% (14回中14回)	●		●	●						●
社外取締役 (監査等委員) 渡邊 顯	当社社外取締役を務めております。弁護士として法律に関する高い専門性を有しており、豊富な経験と高い見識がございます。また、当社子会社において社外監査役に就任しておりました。	100% (14回中14回) ※監査役会出席状況 100% (18回中18回)	●						●			●

# 4

## 財務情報

株主・投資家の皆さまに向けて、財務戦略や経営成績、財務状態、株式の状況などについてご説明します。

- 財務戦略 ..... 53
- 経営成績等の概況 ..... 54
- 財務ハイライト ..... 56
- 連結財務諸表 ..... 58
- 株式情報 ..... 62
- 主要な連結経営指標等の推移 ..... 64
- 会社概要 ..... 66

## 財務戦略

新たな中期計画による当社グループの財務戦略、配当政策、株主還元方針、及び経営成績等の概況について以下で紹介いたします。

### 財務戦略

当社グループは、事業運営上必要な流動性と資金の源泉を安定的に確保することを財務戦略上の基本方針としております。短期運転資金は基本的に自己資金より充当し、設備投資資金や長期運転資金については、事業計画に基づく資金需要、金利動向等の調達環境を勘案の上、金融機関からの長期借入や社債発行及び株式発行により

適宜調達を行っております。

新たに策定した2023年3月期より始まる3カ年の中期計画においては、原則として自己資本比率50%以上を維持すること、ROE(自己資本利益率)は中長期的に10%以上を目指すことを財務基本方針として掲げ、資金配分については下記の優先順位で行うものとしております。

### 資金配分

	各項目と優先順位	詳細
1.投資	主要事業の成長に資する戦略案件やM&Aによる投資	当社戦略に適合かつ社内ハードルを越え、リターンに資する案件に資本を投下し、企業価値の向上を目指す
2.配当	安定的な配当の継続的な実施	年間1株当たり30円をベースとし、連結業績に応じて配当性向30%以上を目標とする

### 配当政策／株主還元方針

当社は、株主をはじめとするステークホルダーに対する利益配分を継続的に実施することが重要であると認識しており、その前提として永続的な企業経営を行うことが必要であると考えております。そのためには、企業体質の強化、将来の事業展開に備えた内部留保の充実が必要条件であると考えております。

定期的な配当額として1株当たり年間30円をベースとし、連結業績に応じた利益還元分を含めた配当性向30%以上を目標に、株主還元を実施することを基本方針としております。

その上で、株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題と認識しており、具体的には、2023年3月期以降は安

また、当社は、当社株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図ることを目的とし、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。

### 株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対して、公平かつ適時・適切な情報開示を継続的に行うことで、経営の透明性と社会からの信頼向上に努めることを基本方針としております。情報開示内容については、ステークホルダーの皆さまからのご期待、ご意見に積極的に耳を傾け、必要性を検討の上継続的に改善を施しております。国内外機関投資家・アナリストの皆さまとの対話につきましては、複数の関連部門との緊密な連携のもと、IR部が中心となり積極的に実施しており

ます。上記方針のもと、2021年度は年間で延べ506社の機関投資家・アナリストの皆さまとの面談を実施しました。ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて得られたご意見は、取締役会にも共有し、必要に応じて企業活動に反映しております。

今後も当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの責任ある対話に取り組み、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

# 経営成績等の概況

## 2022年3月期の経営成績の概況

当社グループは、中長期的な成長及び企業価値の向上を図るべく、書籍、実写映像、アニメ、ゲーム、及びUGC (User Generated Content) プラットフォーム等を通じて多彩なポートフォリオから成るIP (Intellectual Property) を安定的に創出し、それらを世界に広く展開することを中核とする「グローバル・メディアミックス」の推進を基本戦略としております。

当連結会計年度における業績は、売上高2,212億8百万円 (前年同期比5.4%増)、営業利益185億19百万円 (前

年同期比35.9%増)、経常利益202億13百万円 (前年同期比40.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益140億78百万円 (前年同期比46.9%増) となりました。

なお、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、従来の方法に比べて、当連結会計年度の売上高は104億56百万円減少しております。なお、営業利益、経常利益、税金等調整前当期純利益に与える影響は軽微です。

## 2022年3月期の財政状況の概況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べて556億70百万円増加し、3,253億19百万円となりました。これは主に第三者割当増資等により現金及び預金が増加したことや、保有株式の株価上昇により投資有価証券が増加したことによるものです。

負債は、前連結会計年度末に比べて94億54百万円増加し、1,495億78百万円となりました。これは主に預り金、支

払手形及び買掛金等が増加したことによるものです。

純資産は、前連結会計年度末に比べて462億16百万円増加し、1,757億40百万円となりました。これは主に配当金の支払いがあった一方で、親会社株主に帰属する当期純利益の計上及び第三者割当増資等により株主資本が増加し、保有株式の株価上昇によりその他有価証券評価差額金が増加したことによるものです。

## 設備投資の状況

当連結会計年度において実施した、当社グループの設備投資の総額は52億72百万円であり、その事業別の主な内容は次のとおりです。

### 事業別設備投資の内容

事業区分	金額 (百万円)	主な内容
出版事業	3,637	書籍の製造・物流拠点の建設及び自社電子書籍サイトの機能拡張等
映像事業	349	ムビチケ機能拡張のシステム開発等
ゲーム事業	105	ゲームアプリ開発費用、開発用機材の購入等
Webサービス事業	0	システム開発等
その他事業	1,068	教育事業のスクール運営設備及び社内ネットワーク設備の構築等
全社 (共通)	110	角川本社ビル隣接地の取得等
合計	5,272	

(注) 設備投資の金額には、有形固定資産のほか無形固定資産のうちソフトウェア及びソフトウェア仮定を含んでおります。

## 当連結会計年度において継続中の主要設備の新設 (2022年3月31日現在)

前連結会計年度末において計画中であったところざわサクラタウン (埼玉県所沢市) の書籍製造・物流工場のうち、製造工場については当連結会計年度に一部稼働開始し、物流工場については稼働に向けた準備を進めており

ます。製造・物流工場の投資予定総額191億円に対する、製造設備及び建物等取得にかかる建設施工費等、既支払額は159億58百万円です。

## 2022年3月期のキャッシュ・フローの概況

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の計上等により、217億8百万円の収入 (前年同期は155億86百万円の収入) となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産及び無形固定資産の取得や定期預金の預け入れ等により、79億40百万円の支出 (前年同期は59億31百万円の支出) となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払い (1株当たり20円増配) があった一方、株式の発行による収入298億67百万円等により、266億90百万円の収入 (前年同期は79億33百万円の収入) となりました。

以上の結果、為替換算差額も含めて416億91百万円の収入となり、現金及び現金同等物の当連結会計年度末残高は、975億79百万円となりました。

当社グループの短期運転資金は基本的に自己資金より充当し、設備投資資金や長期運転資金については、事業計画に基づく資金需要、金利動向等の調達環境を勘案の上、金融機関からの長期借入や社債発行及び株式発行により適宜調達を行っております。

また、複数の金融機関と総額150億円のコミットメントライン契約を締結し、流動性を補完しております。なお、当連結会計年度末の借入実行残高はありません。

### キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
自己資本比率	44.7%	42.2%	43.3%	47.2%	52.8%
時価ベースの自己資本比率	30.0%	30.7%	34.5%	102.7%	137.8%
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	40.7年	11.2年	4.0年	4.2年	3.0年
インタレスト・カバレッジ・レシオ	16.2倍	59.0倍	167.4倍	161.6倍	211.5倍

(注)

1. 各指標の算出は、以下の算式を使用しております。

自己資本比率：自己資本 ÷ 総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額 ÷ 総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債 ÷ 営業キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー ÷ 支払い

2. 上記各指標は、連結ベースの財務数値により計算しております。

3. 株式時価総額は、自己株式を除く発行済株式数をベースに計算しております。

4. 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。

5. 営業キャッシュ・フローは、連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。また、利払いは、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

## 今後の見通し

当社グループを取り巻く事業環境は、国内出版市場においては電子出版を中心に市場全体が継続的に拡大する一方で、海外でも映像配信普及によるアニメ視聴者増をきっかけとしたコミック市場の拡大が見られ、出版ビジネスが国際化しております。

映画館やイベントについては、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を大きく受けた前年に比べて徐々に回復傾向にあり、映像配信、オンラインゲーム及びオンラインライブが一般化したことで、コンテンツ需要が世界的に高まることもコンテンツを中心に他者とつながる楽しみ方も広がってきております。

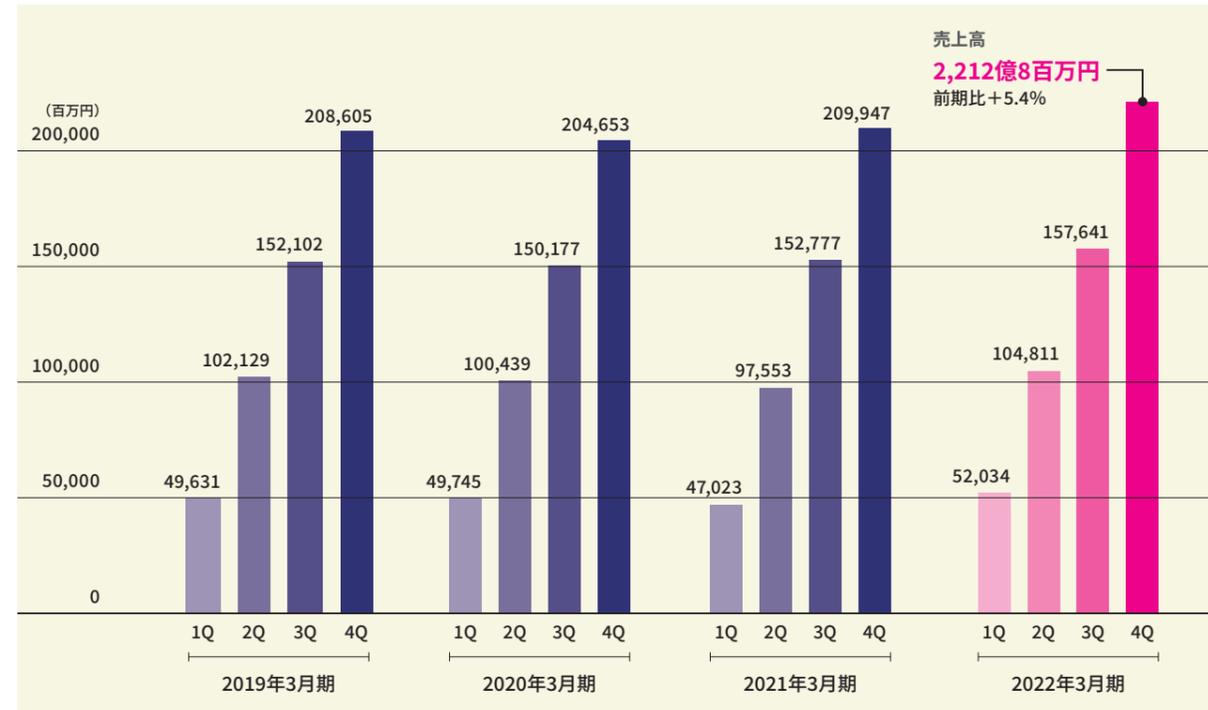
こうした事業環境をとらえ、当社はテクノロジーの進化を柔軟に取り込み、事業のデジタルシフトをさらに進めながら、IP創出と海外展開を強化してグローバル・メディアミックスを推進するとともに、ファンコミュニティ運営を強化することで、IP価値の最大化と継続的な業績拡大に努めてまいります。

加えて、当社は新たな経営体制の下、クリエイティビティ、テクノロジー、モチベーションをテーマに従業員一人ひとりが好きなことに全力で向き合いながら、創造性を最大限発揮できる社内基盤を整備し、イノベーション創出に挑戦してまいります。

# 財務ハイライト

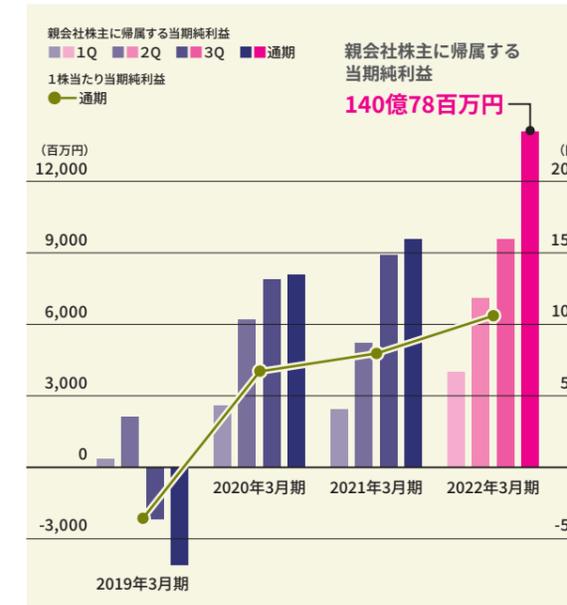
第2四半期(2Q)は、第1四半期から第2四半期までの累計情報です。  
第3四半期(3Q)は、第1四半期から第3四半期までの累計情報です。

## 売上高



## 親会社株主に帰属する当期純利益 一株当たり当期純利益

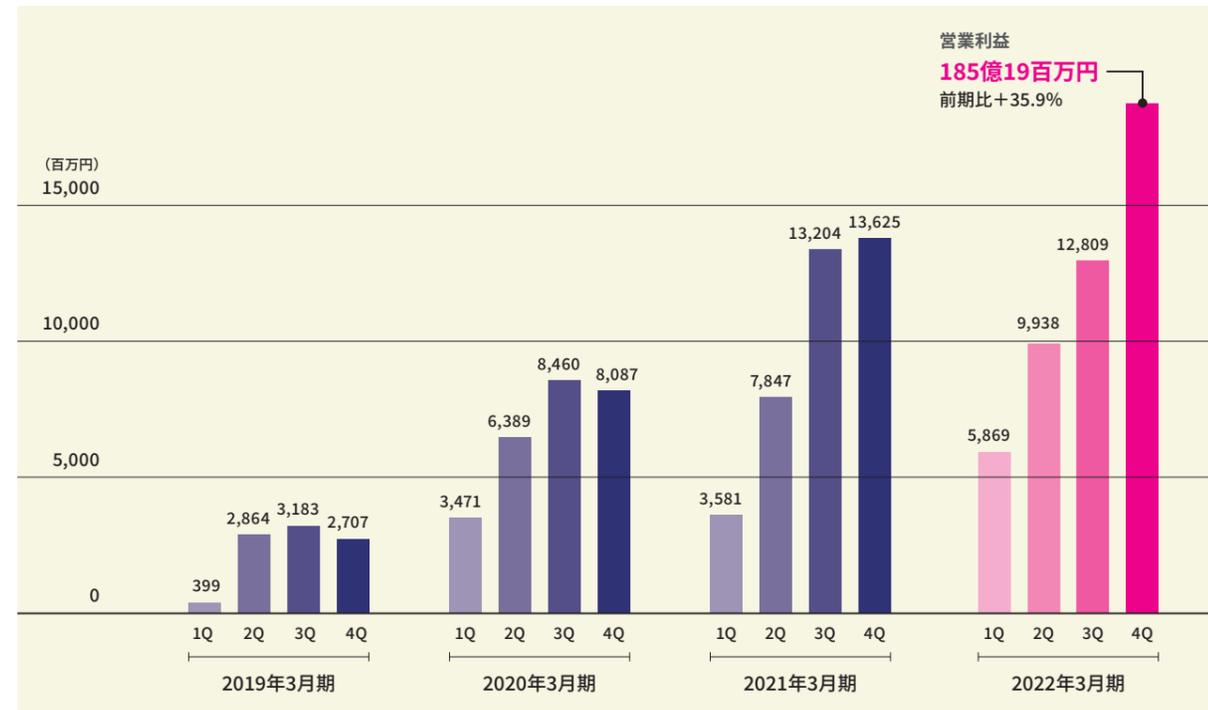
当社は、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2019年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失を算定しております。



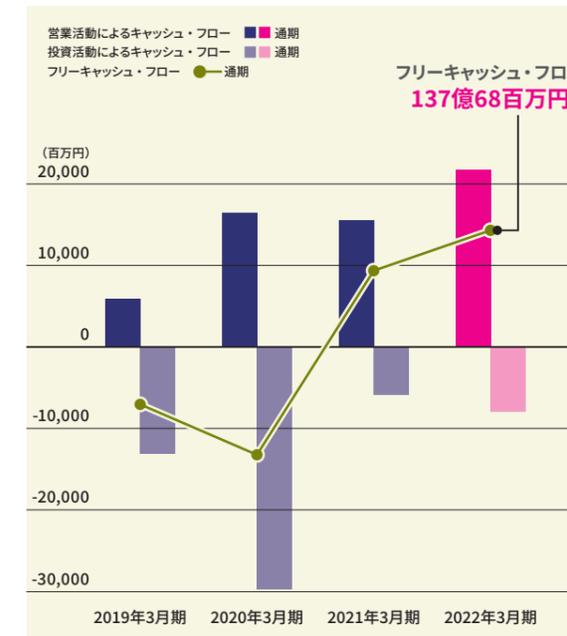
## 自己資本当期純利益率 (ROE)



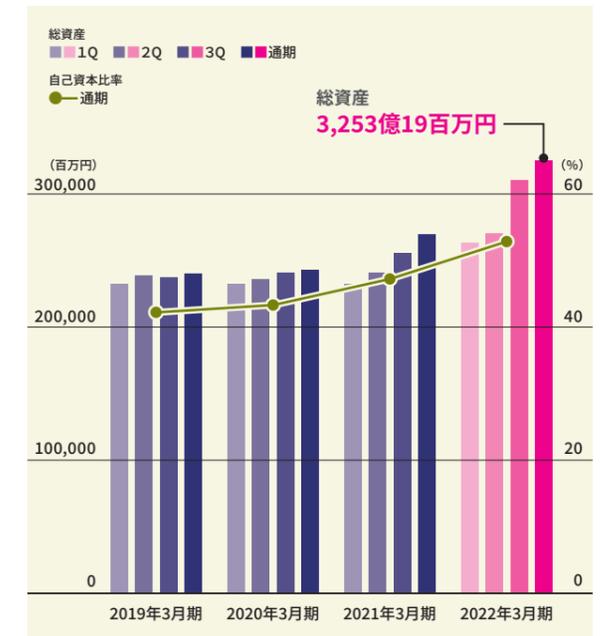
## 営業利益



## キャッシュ・フロー



## 総資産・自己資本比率



## 連結財務諸表

## (1)連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	79,042	123,931
受取手形及び売掛金	42,648	—
受取手形	—	2,119
売掛金	—	41,063
契約資産	—	401
棚卸資産	20,757	23,921
前払費用	1,385	1,853
預け金	4,129	4,491
その他	6,739	8,220
貸倒引当金	△799	△388
<b>流動資産合計</b>	<b>153,904</b>	<b>205,613</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	37,213	40,478
減価償却累計額	△7,358	△9,423
<b>建物及び構築物(純額)</b>	<b>29,854</b>	<b>31,055</b>
機械及び装置	2,728	2,897
減価償却累計額	△1,844	△1,709
<b>機械及び装置(純額)</b>	<b>884</b>	<b>1,188</b>
工具、器具及び備品	9,689	9,317
減価償却累計額	△7,088	△6,448
<b>工具、器具及び備品(純額)</b>	<b>2,600</b>	<b>2,868</b>
土地	26,011	26,088
建設仮勘定	12,571	9,880
その他	755	914
減価償却累計額	△515	△459
<b>その他(純額)</b>	<b>240</b>	<b>455</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>72,161</b>	<b>71,538</b>
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	5,161	5,489
のれん	362	429
その他	1,447	1,362
<b>無形固定資産合計</b>	<b>6,971</b>	<b>7,280</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	29,671	33,957
退職給付に係る資産	47	63
繰延税金資産	1,204	1,011
保険積立金	2,139	2,464
差入保証金	3,016	2,968
その他	822	703
貸倒引当金	△290	△283
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>36,610</b>	<b>40,886</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>115,744</b>	<b>119,705</b>
<b>資産合計</b>	<b>269,648</b>	<b>325,319</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2021年3月31日	当連結会計年度 2022年3月31日
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	25,266	26,635
短期借入金	459	283
1年内返済予定の長期借入金	10,000	—
未払金	9,676	10,294
未払法人税等	3,173	2,366
前受金	11,362	—
契約負債	—	12,890
預り金	3,832	7,171
賞与引当金	4,154	4,810
ポイント引当金	268	—
返品引当金	6,490	—
返金負債	—	5,730
株式給付引当金	312	485
役員株式給付引当金	522	313
その他	3,826	6,904
<b>流動負債合計</b>	<b>79,347</b>	<b>77,885</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	55,000	65,000
繰延税金負債	615	1,149
退職給付に係る負債	3,686	3,855
その他	1,474	1,688
<b>固定負債合計</b>	<b>60,776</b>	<b>71,693</b>
<b>負債合計</b>	<b>140,123</b>	<b>149,578</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	25,624	40,624
資本剰余金	44,821	53,324
利益剰余金	56,215	67,015
自己株式	△8,943	△1,928
<b>株主資本合計</b>	<b>117,719</b>	<b>159,036</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	8,751	11,138
為替換算調整勘定	445	1,396
退職給付に係る調整累計額	425	328
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>9,622</b>	<b>12,863</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>2,182</b>	<b>3,840</b>
<b>純資産合計</b>	<b>129,524</b>	<b>175,740</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>269,648</b>	<b>325,319</b>

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(単位:百万円)

(連結損益計算書)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
<b>売上高</b>	<b>209,947</b>	<b>221,208</b>		
売上原価	136,256	145,621		
<b>売上総利益</b>	<b>73,690</b>	<b>75,587</b>		
販売費及び一般管理費	60,065	57,067		
<b>営業利益</b>	<b>13,625</b>	<b>18,519</b>		
<b>営業外収益</b>				
受取利息	154	89		
受取配当金	443	423		
持分法による投資利益	—	463		
為替差益	19	1,339		
物品売却益	60	75		
その他	319	604		
<b>営業外収益合計</b>	<b>997</b>	<b>2,994</b>		
<b>営業外費用</b>				
支払利息	103	100		
持分法による投資損失	86	—		
株式交際費	44	131		
寄付金	—	1,000		
その他	19	67		
<b>営業外費用合計</b>	<b>252</b>	<b>1,300</b>		
<b>経常利益</b>	<b>14,369</b>	<b>20,213</b>		
<b>特別利益</b>				
持分変動利益	14	—		
固定資産売却益	184	57		
投資有価証券売却益	11	29		
関係会社株式売却益	—	100		
関係会社出資金売却益	695	—		
その他	—	2		
<b>特別利益合計</b>	<b>905</b>	<b>190</b>		
<b>特別損失</b>				
減損損失	30	71		
固定資産除却損	186	—		
投資有価証券評価損	233	142		
事業構造改善費用	544	705		
その他	24	26		
<b>特別損失合計</b>	<b>1,018</b>	<b>945</b>		
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>14,256</b>	<b>19,458</b>		
法人税、住民税及び事業税	4,859	4,651		
法人税等調整額	△113	△254		
<b>法人税等合計</b>	<b>4,745</b>	<b>4,396</b>		
<b>当期純利益</b>	<b>9,511</b>	<b>15,061</b>		
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△73	983		
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>9,584</b>	<b>14,078</b>		

(単位:百万円)

(連結包括利益計算書)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
<b>当期純利益</b>	<b>9,511</b>	<b>15,061</b>		
<b>その他の包括利益</b>				
その他有価証券評価差額金	4,737	2,386		
為替換算調整勘定	△286	1,082		
退職給付に係る調整額	△256	△96		
持分法適用会社に対する持分相当額	△3	62		
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>4,191</b>	<b>3,435</b>		
<b>包括利益</b>	<b>13,702</b>	<b>18,497</b>		
(内訳) 親会社株主に係る包括利益	13,803	17,319		
非支配株主に係る包括利益	△101	1,178		

(3) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日	自 2020年4月1日 至 2021年3月31日	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				
税金等調整前当期純利益	14,256	19,458		
減価償却費	4,461	5,723		
のれん償却額	68	379		
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	391	14		
返品引当金の増減額(△は減少)	△114	—		
返金負債の増減額(△は減少)	—	△822		
賞与引当金の増減額(△は減少)	927	655		
受取利息及び受取配当金	△597	△512		
持分法による投資損益(△は益)	86	△463		
関係会社出資金売却損益(△は益)	△695	—		
売上債権の増減額(△は増加)	△3,522	—		
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	—	△569		
棚卸資産の増減額(△は増加)	△1,818	△2,785		
仕入債務の増減額(△は減少)	707	1,161		
前受金の増減額(△は減少)	1,793	—		
契約負債の増減額(△は減少)	—	1,169		
その他	2,747	3,122		
<b>小計</b>	<b>18,691</b>	<b>26,532</b>		
利息及び配当金の受取額	838	766		
利息の支払額	△96	△102		
法人税等の支払額	△3,847	△5,488		
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>15,586</b>	<b>21,708</b>		
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
定期預金の純増減額(△は増加)	13,893	△1,585		
有形固定資産の取得による支出	△17,030	△2,211		
無形固定資産の取得による支出	△3,259	△3,043		
投資有価証券の取得による支出	△885	△743		
投資有価証券の売却による収入	150	149		
関係会社出資金の売却による収入	691	—		
連結の範囲の変更を伴う子会社持分の取得による支出	—	△184		
その他	509	△322		
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△5,931</b>	<b>△7,940</b>		
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
短期借入金の純増減額(△は減少)	△39	△218		
長期借入れによる収入	—	10,000		
長期借入金の返済による支出	—	△10,000		
株式の発行による収入	9,955	29,867		
非支配株主からの払込みによる収入	50	504		
配当金の支払額	△1,888	△3,289		
その他	△144	△173		
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>7,933</b>	<b>26,690</b>		
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>△98</b>	<b>1,232</b>		
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>17,490</b>	<b>41,691</b>		
現金及び現金同等物の期首残高	38,151	55,887		
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	245	—		
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>55,887</b>	<b>97,579</b>		

# 株式情報

## 株式の状況

### 基本情報 (2022年4月現在)

証券コード	9468
銘柄	株式会社KADOKAWA
株式の売買単位	100
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場

### 株式事務の概要

決算期日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月
期末配当基準日	毎年3月31日 その他必要があるときは、あらかじめ公告して臨時に基準日を定めます。
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行(株)
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行(株)証券代行部
郵送物送付先	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
各種お問い合わせ先	三菱UFJ信託銀行(株)証券代行部 電話 0120-232-711 (通話料無料)

- (注)
- 株券電子化に伴い、株主さまの住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
  - 特別口座に記載された株式に関する各種お手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記連絡先にお問い合わせください。また、下記ホームページでもご案内しておりますのでご利用ください。  
https://www.tr.mufg.jp/daikou/  
なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店でもお取次ぎいたします。
  - 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。

## 株式の詳細及び大株主の状況 (2022年3月31日現在)

### ① 発行可能株式総数

520,000,000株

(注)  
2021年10月29日開催の取締役会決議により、2022年1月1日付で株式分割に伴う定款の変更が行われ、発行可能株式総数は260,000,000株増加しております。

### ② 発行済株式の総数

141,784,120株  
(自己株式465,808株を含む)

- (注)
- 2021年10月29日開催の取締役会決議により、2021年11月15日付で第三者割当を実施しております。これにより発行済株式総数は4,862,200株増加しております。
  - 2021年10月29日開催の取締役会決議により、2021年11月15日付で自己株式の消却を実施しております。これにより発行済株式総数は4,862,200株減少しております。
  - 2021年10月29日開催の取締役会決議により、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しております。これにより発行済株式総数は70,892,060株増加しております。

### ③ 株主数 31,838名

### ④ 大株主(上位11名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	16,925	11.98
KSD-NH(常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店セキュリティーズ業務部)	12,587	8.91
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL(常任代理人ゴールドマン・サックス証券(株))	10,303	7.29
(株)日本カストディ銀行(信託口)	8,300	5.87
川上量生	8,193	5.80
日本電信電話(株)	4,080	2.89
日本生命保険相互会社(常任代理人日本マスタートラスト信託銀行(株))	3,428	2.43
(株)バンダイナムコホールディングス	3,060	2.17
角川歴彦	2,920	2.07
(株)サイバーエージェント	2,844	2.01
ソニーグループ(株)	2,844	2.01

- (注)
- 当社は、自己株式465千株を保有しておりますが、自己株式465千株には、当社と連結子会社の役員向け株式報酬制度及び従業員向けESOP制度の信託財産として三井住友信託銀行(株)(信託E口)が所有している当社株式69千株、並びに(株)日本カストディ銀行(信託口)が所有している当社株式1,996千株を含んでおりません。
  - 持ち株数は自己株式を控除して計算しております。

## 株価の推移



(注)  
当社の株価終値の、2014年10月1日から2022年6月1日までの推移。

## 株主還元の拡充 — 配当の充実

### 株主還元の基本方針

#### 基本方針

持続的な企業経営の前提となる企業体質の強化、不測の事態や将来の事業展開の備えとして内部留保を充実させた上で、株主の皆さまに継続的・安定的な利益分配を実施



#### 2023年3月期以降の追加方針

安定的な1株当たり配当額として年間30円をベースとし、連結業績に応じた利益還元分を含めた配当性向30%以上を目標に株主還元を実施

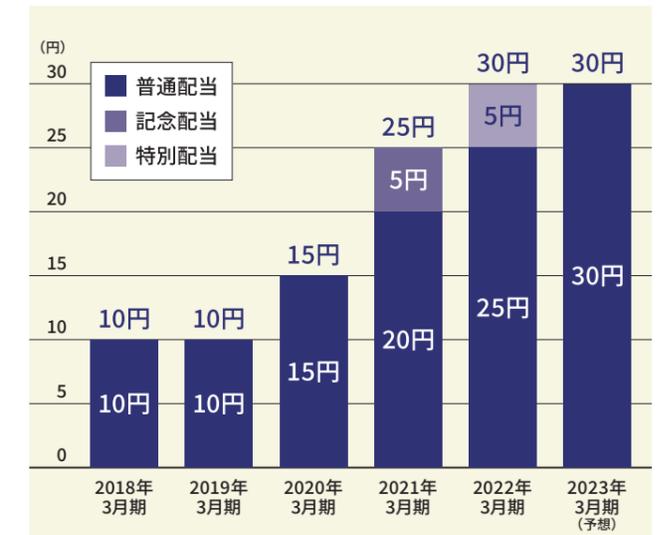
### 配当額

#### 【2022年3月期配当】

普通配当 25円に好調な通期連結業績を反映した特別配当5円を加え、30円に増配

#### 【2023年3月期配当】

上記追加方針に基づき、普通配当30円を予想



(注)  
当社は、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2022年3月期以前の配当については、当該株式分割を考慮した数値を記載しております。

## 株主優待制度

株主優待制度の詳細につきましては、下記Webサイトでご案内しております。

<https://group.kadokawa.co.jp/ir/stock.html>

# 主要な連結経営指標等の推移

(注)

1. 第1期は、設立日である2014年10月1日から2015年3月31日までの6カ月間です。
2. 第2期以降の純資産には株式取得管理給付信託が所有する当社株式が自己株式として計上されております。当該株式は、同期間の1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。また、1株当たり純資産の算定上、当該株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。
3. 当社は、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第1期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産、1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失、及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しております。
4. 第2期から第7期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が

存在しないために記載しておりません。

5. 第5期の自己資本利益率及び株価収益率については、親会社株主に帰属する当期純損失であるために記載しておりません。
6. 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正（企業会計基準第28号 2018年2月16日）を第5期の期首から適用しており、第4期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっております。
7. 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を第8期の期首から適用しております。
8. 従業員数は就業人員であり、グループ外への出向者（兼務出向を含む）を除き、受入出向者、執行役員を含んでおります。従業員数欄の（外書）は、臨時雇用者数（有期契約社員、派遣社員）の年間平均人数です。

回次 決算年月	第1期 2015年3月	第2期 2016年3月	第3期 2017年3月	第4期 2018年3月	第5期 2019年3月	第6期 2020年3月	第7期 2021年3月	第8期 2022年3月
売上高（百万円）	100,566	200,945	205,717	206,785	208,605	204,653	209,947	221,208
経常利益（百万円）	2,472	10,189	7,407	3,716	4,205	8,787	14,369	20,213
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失 （△）（百万円）	14,055	6,845	5,767	1,038	△4,085	8,098	9,584	14,078
包括利益（百万円）	15,205	6,704	7,560	1,316	△1,604	7,878	13,702	18,497
純資産（百万円）	104,248	104,526	111,724	109,128	103,411	107,375	129,524	175,740
総資産（百万円）	205,673	201,609	246,949	239,881	240,072	242,995	269,648	325,319
1株当たり純資産（円）	728.91	764.72	810.05	814.69	801.04	855.77	987.83	1,234.46
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失（△）（円）	100.01	49.56	42.52	7.76	△31.97	65.06	77.42	105.96
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 （円）	99.60	—	—	—	—	—	—	105.96
自己資本比率（％）	50.2	51.4	44.5	44.7	42.2	43.3	47.2	52.8
自己資本利益率（％）	22.5	6.6	5.4	1.0	—	7.8	8.2	9.4
株価収益率（倍）	9.42	17.50	18.77	71.43	—	10.47	27.74	30.39
営業活動によるキャッシュ・フロー （百万円）	7,765	6,733	11,968	1,608	5,864	16,516	15,586	21,708
投資活動によるキャッシュ・フロー （百万円）	△9,049	△4,673	△10,394	△18,765	△13,058	△29,908	△5,931	△7,940
財務活動によるキャッシュ・フロー （百万円）	24,385	△8,775	37,200	△6,421	△4,236	△4,359	7,933	26,690
現金及び現金同等物の期末残高（百万円）	59,201	52,175	91,140	67,407	56,123	38,151	55,887	97,579
従業員数（人） [外、平均臨時雇用者数]	3,857 [1,834]	3,984 [1,915]	4,179 [2,012]	4,330 [2,046]	4,546 [2,141]	4,492 [2,097]	4,910 [2,162]	5,349 [2,229]

# 会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	株式会社KADOKAWA
所在地	〒102-8177 東京都千代田区富士見二丁目13番3号
Webサイト	<a href="https://group.kadokawa.co.jp/">https://group.kadokawa.co.jp/</a>
設立年月日	2014年10月1日
資本金	406億円
従業員数	2,259名(単体) 6,645名(連結)

©理不尽な孫の手/MFブックス/「無職転生」製作委員会 ©2022『真夜中乙女戦争』製作委員会 ©2021『妖怪大戦争』ガーディアンズ  
 ©ざっぼん・やすも/KADOKAWA/真の仲間製作委員会 ©2020竜騎士07/ひぐらしのなく頃に製作委員会 ©Tone Koken,hiro/ペアモーターズ ©Keiko Shibata 2021  
 Dying Light 2 ©Techland S.A. Published and developed by Techland S.A. All other trademarks, copyrights and logos are property of their respective owners. All rights reserved.  
 ©ニコニコネット超会議 2021 ©Animelo Summer Live 2021 ©2021『ヤクザと家族 The Family』製作委員会 ©Yuu Kamiya 2021  
 ©十日草輔・KADOKAWA刊/アニメ「王様ランキング」製作委員会 ©2021『ファーストラヴ』製作委員会 ©角川武蔵野ミュージアム  
 ©2021 月夜涙・れい亜/KADOKAWA/暗殺貴族製作委員会 ©EDIT ©2019 アネコユサギ/KADOKAWA/盾の勇者の製作委員会  
 ©Bandai Namco Entertainment Inc./©2022 FromSoftware, Inc. ©2021 橋由華・珠梨やすゆき/KADOKAWA/「聖女の魔力は万能です」製作委員会 ©Mine Yoshizaki  
 ©創通・サンライズ ©KADOKAWA1953 ©KADOKAWA1976 ©KADOKAWA 1977 ©1985 KADOKAWA/STUDIO CANAL  
 ©KADOKAWA 日本テレビ 博報堂DYメディアパートナーズ/1995 ©1997「失楽園」製作委員会 ©1998「リング」「らせん」製作委員会  
 ©大野木寛©2001 BONES・出淵裕/Rahxephon project ©KIYOHICO AZUMA/YOTUBA SUTAZIO ©Nagaru Tanigawa, Noizi Ito 2003 ©2009「沈まぬ太陽」製作委員会  
 ©MOVIE WALKER Co., Ltd. All Rights Reserved. ©2020「Fukushima 50」製作委員会  
 ©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.  
 ©Animelo Summer Live 2005 ©Keiko Shibata 2020 ©長月達平・株式会社 KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活 1製作委員会  
 ©長月達平・株式会社 KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活 2製作委員会 Licensed to and Published by Spike Chunsoft Co., Ltd.  
 ©長月達平・株式会社 KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活製作委員会 ©2022「すずめの戸締まり」製作委員会 ©AbemaTV, Inc. ©M.LEAGUE  
 ©KADOKAWA CORPORATION 2022 ©EJ Anime Music Festival 2021 ©D.LEAGUE 21-22  
 ©長月達平・株式会社 KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活 2製作委員会 ©Goodbye,DonGlees Partners ©2021「鹿の王」製作委員会  
 ©泉朝樹・KADOKAWA刊/見える子ちゃん製作委員会 ©ニコニコ超会議 2022 ©衣笠彰梧・KADOKAWA刊/ようこそ実力至上主義の教室へ 2製作委員会  
 ©丸山くがね・KADOKAWA刊/オーバーロード4製作委員会 ©長月達平 イラスト:大塚真一郎 Photo:Tomooki Kengaku ©MOTOSHIGE SAKURABA  
 ©衣笠彰梧・KADOKAWA刊/ようこそ実力至上主義の教室へ製作委員会 ©2020 杉谷庄吾【人間プラモ】/KADOKAWA/映画大好きポンポさん製作委員会  
 ©2017 New Classics Media,Kadokawa Corporation,Emperor Motion Pictures,Shengkai Film ©朝霧カフカ・春河35/KADOKAWA  
 写真提供:N高等学校・S高等学校  
 ©KADOKAWA CORPORATION 2022

