



読書メーター おもしろいこと、あなたから。電撃大賞



# KADOKAWA 統合報告書 2023



FROM SOFTWARE カドセミ



<b>1</b>	<b>KADOKAWAグループとは</b> ..... <b>04</b>
あゆみ	06
強み	08
価値創造プロセス	10
提供する価値	12
一目でわかる2023年3月期	14
<b>2</b>	<b>経営戦略</b> ..... <b>16</b>
社長メッセージ	18
中期計画の進捗	
ガバナンス強化	
人的資本戦略	
2023年3月期業績	24
海外事業の取り組み[Special Contents①]	28
財務戦略	30

<b>3</b>	<b>ESG情報</b> ..... <b>32</b>
環境	34
社会	36
● 従業員の想いをカタチに[Special Contents②]	42
コーポレート・ガバナンス	44
● リスク管理・コンプライアンス推進体制	48
● 取締役の紹介	50
● 取締役の紹介(スキルマトリクス)	52
● ステークホルダー・エンゲージメント	54
● 社外取締役座談会[Special Contents③]	56
<b>4</b>	<b>データセクション</b> ..... <b>62</b>
財務ハイライト／非財務ハイライト	64
連結財務諸表	66
主要な連結経営指標等の推移	70
株式情報	72
会社情報／グループ会社一覧	74

## Special Contents

### P28 海外事業の 取り組み

泉水敬 執行役  
菊池剛 執行役

日本発IPの世界的な人気を背景に、KADOKAWAグループの業績における海外売上高比率は上昇しています。世界規模でIPを展開するグローバル企業へと躍進しており、海外事業拠点の拡大やマーケティング施策、メディアミックス展開など具体的な取り組みが進んでいます。海外出版事業および海外アニメ事業に焦点を当て、泉水敬 執行役、菊池剛 執行役のインタビューを通して、当社グループのグローバル展開をお伝えします。



### P42 従業員の 想いをカタチに

KADOKAWAグループでは、新規事業や業務改善を従業員がオープンかつ自律的に提案する仕組みを設けています。従業員自らがプロジェクトを提案しチームを組成する「プロジェクト公募」を通じて、人事規程の改定などを実現した「HRプロジェクト 子育て支援」と、社長へのダイレクトな提案により、戦争について考え続けることを広く提案した「今こそ戦争について、考えよう」プロジェクトをご紹介します。



### P56 社外取締役 座談会

社外取締役  
7名による座談会

2023年6月開催の株主総会を経て、指名委員会等設置会社へと移行し、各分野で経験豊富な5名の社外取締役を新たに迎えました。一層のガバナンス強化と事業の更なる成長を目指し、全てのステークホルダーの皆さんに対する企業価値向上を、新しいKADOKAWAはどのように実現していくのか。総勢7名の社外取締役が、新体制におけるそれぞれの役割や抱負を語ります。



#### 編集方針

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活かしてユーザー・ファン・クリエイターの皆様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情報、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様にご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IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省による「価値協創ガイダンス 2.0」を参考にしました。



**対象期間** 2022年度  
(2022年4月1日～2023年3月31日)。  
ただし2022年度以前・以降の情報を一部含んでいます。

**対象組織** (株)KADOKAWAを含む国内・海外グループ会社。

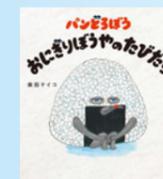
当資料に含まれる業績予想などの将来数値につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社グループで判断したものです。将来数値はさまざまな不確定要素が内在しており、実際の業績はこれらの数値と異なる場合がありますので、この数値に全面的に依拠して投資などの判断を行うことは差し控えてください。



<https://group.kadokawa.co.jp/>  
当社グループポータルサイトでは、「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。



# 1



## KADOKAWAグループとは

- あゆみ ..... 06
- 強み ..... 08
- 価値創造プロセス ..... 10
- 提供する価値 ..... 12
- 一目でわかる2023年3月期 ..... 14

### グループ理念 「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グループのあゆみ

KADOKAWAグループは、出版社として1945年に創業、今では60社を超える企業からなる総合エンターテインメント企業です。時代の変遷とともに事業領域を拡大し、現在は6つに区分されたセグメントから構成されています。当社グループのあゆみを各セグメントとともに紹介します。

## 教育



## Webサービス



## ゲーム



## 映像



## 出版



1945 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

1945 角川源義により  
角川書店として創業

1954 (株)角川書店  
として法人化

1974 (株)角川文庫  
流通センター設立  
1976 角川映画第1作公開

1998 東京証券取引所  
市場第二部に上場  
1999 初の海外拠点となる  
台湾国際角川書店開設

2002 (株)角川大映映画  
設立  
2003 (株)角川ホールディ  
ングス設立  
2004 東京証券取引所  
市場第二部から  
第一部へ移行  
2006 (株)角川ホールディ  
ングスから  
(株)角川グループ  
ホールディングスに  
商号を変更

2010 「BOOK☆WALKER」配信開始  
2013 (株)角川グループ  
ホールディングスから  
(株)KADOKAWAに  
商号変更  
子会社9社を吸収合併する  
2014 (株)フロム・ソフトウェアが  
グループ入り  
(株)ドワンゴと経営統合  
(株)KADOKAWA・DWANGO  
(持株会社)設立  
2015 (株)KADOKAWA・DWANGO  
からカドカワ(株)へ商号を変更  
2019 カドカワ(株)の商号を  
(株)KADOKAWAに変更

2020 「ところざわ  
サクラタウン」  
グランドオープン  
2023 監査等委員会  
設置会社から  
指名委員会等  
設置会社へ移行

## 主な事業内容

### 出版

年間約5,000タイトルにおよぶ、文芸、コミック、ライトノベル、児童書、実用書など多様なジャンルの新作を継続的に発行しています。紙や電子書籍による出版のほか、動画配信やイベント、グッズなど他事業との連携に加え、総合電子書籍ストア「BOOK☆WALKER」を中心とした各種電子プラットフォームの展開や、作品投稿プラットフォームやSNS上で新しい才能を発掘するなど、作品創出力の向上に注力しています。

### 映像

実写およびアニメの企画・製作・配給、パッケージソフトの販売、映像配信権などの権利許諾などを行うほか、劇場「角川シネマ有楽町」やデジタル映画鑑賞券サービス「ムビチケ」を運営しています。アニメは近年では年間約40本制作しており、自社原作に加えて、他社原作やオリジナルアニメを手掛けています。実写では、グローバル基準のクオリティを見据え、ドラマ・映画製作に取り組んでいます。

### ゲーム

ゲームソフトおよびオンラインゲームの企画・開発・販売、権利許諾などを行っています。(株)フロム・ソフトウェアの世界的大ヒットタイトル『ELDEN RING』を代表とするコンソールゲーム開発とともに、『陰の実力者になりたくて! マスターオブガーデン』など書籍・アニメ発の自社IPのモバイルゲーム開発にも取り組んでいます。

### Webサービス

日本最大級の動画コミュニティサービス「ニコニコ」では「ニコニコ動画」や「ニコニコ生放送」をはじめとした独自のコメント機能を使ってコミュニケーションが楽しめるプラットフォームの展開や、オンラインとリアルでつながるハイブリッドイベント「ニコニコ超会議」や世界最大のアニメソングイベント「Animelo Summer Live」といったイベント開催など、テクノロジーを活用した多彩なアイデアと高い技術力を強みに、デジタルコンテンツやサービスを提供しています。

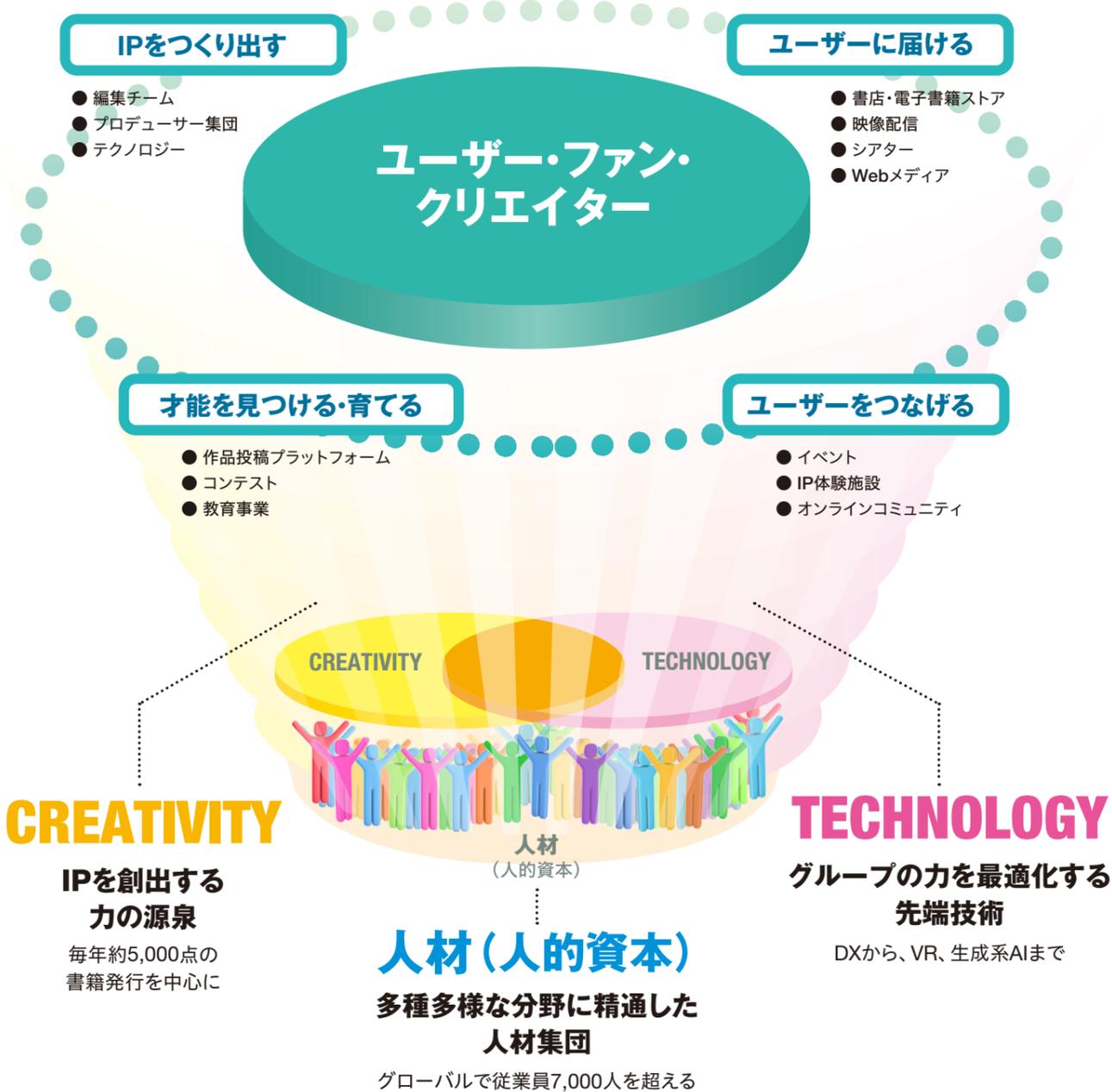
### 教育

クリエイティブ分野に特化した専門教育機関(株)パンタンでは、エンターテインメント領域や次世代メディアで活躍できる人材育成のほか、ファッションやフードなど多分野のクリエイター育成に注力しています。(株)ドワンゴでは、VR教材やオンライン授業をはじめとする世界最先端のオンライン学習システムを、インターネットを活用した通信制高校「N高等学校」「S高等学校」へ提供しています。

### その他

イベント、飲食などの商業施設を展開する「ところざわサクラタウン」をはじめとするIP体験施設の運営や、自社IPのフィギュアなどを含むキャラクターグッズの企画・販売のほか、その他新規事業なども当セグメントに含まれています。

KADOKAWAグループの強みは、エンターテインメントのあらゆる領域においてIP(Intellectual Property)の誕生から成長までのすべての場面に関わることで、IP価値の最大化を実現していくことです。強みの核となる「人材(人的資本)」を基盤にして、「ユーザー・ファン・クリエイター」と協業し「IPをつくり出す」「ユーザーに届ける」「ユーザーをつなげる」そして「才能を見つける・育てる」という4つのアクションを推進しています。



## グループの強みを構成する4つのアクション

### 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、当社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、アニメ、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。

### ユーザーに届ける

書籍、アニメ、ゲームなどのIPを、さまざまな方法で世界中のユーザー・ファンに届けています。直営書店、電子書籍ストア、シアターを含むIP体験施設、Webメディアなどをグループ各社で運営し、国内外の多くのパートナーと協業することで、当社グループが扱う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。

### ユーザーをつなげる

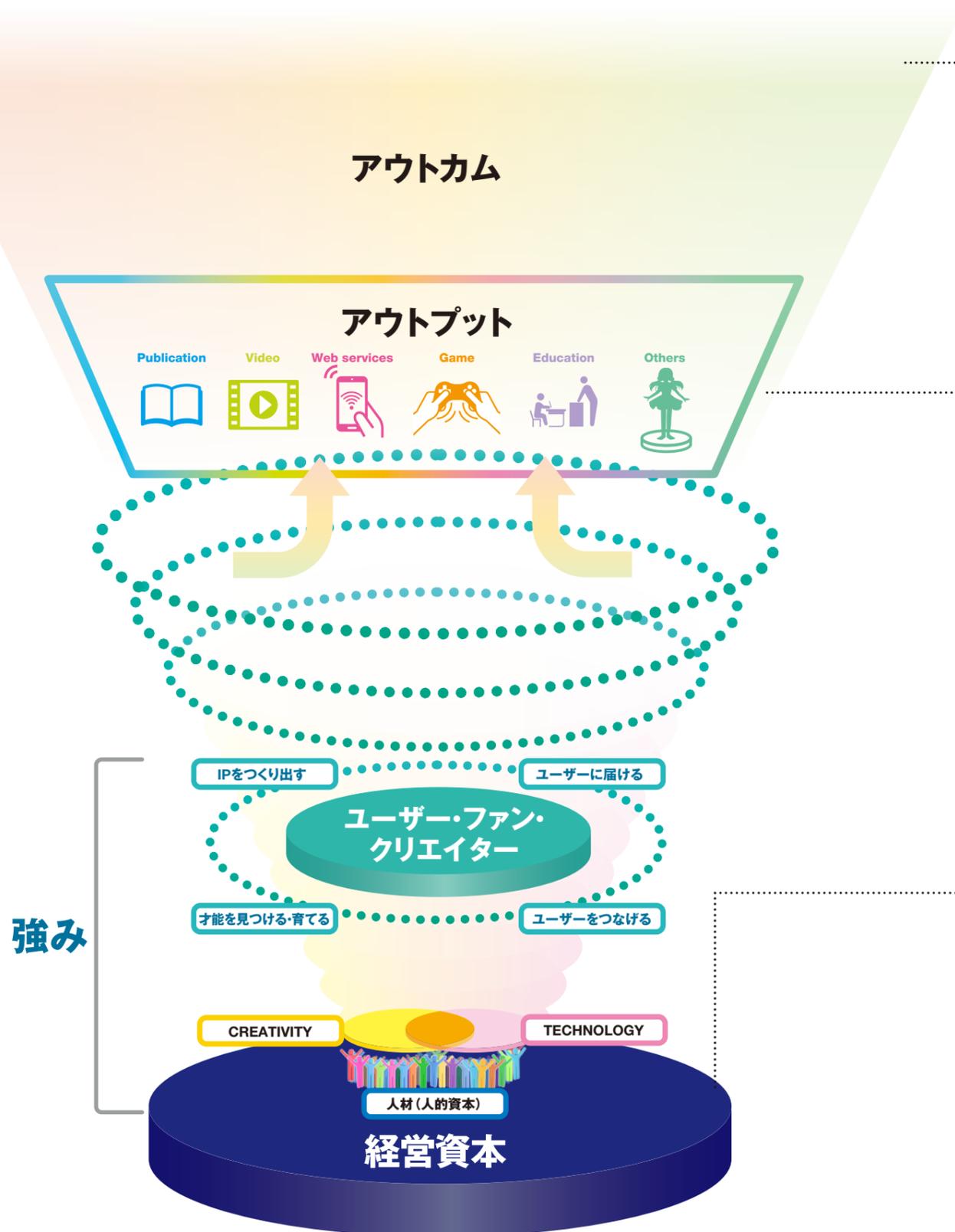
独自のプラットフォームや体験型施設を運営することで、ユーザー同士をつなげています。オンラインのファンコミュニティや、ネットとリアルが連動するハイブリッド型のイベントやコンテンツなどを通じて、仲間とともに盛り上がる機会や場所を提供しています。

### 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、さまざまなニーズに応えられるよう多彩な学習環境や最新のVR学習教材を提供することで、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。



KADOKAWAグループのもつ「経営資本」から生まれた「強み」が世界中のユーザー・ファン・クリエイターと呼应し合い広がり続けることで、新しい「アウトプット」の誕生につながり、個人・社会・文化へ持続的な価値を提供しています。



## 提供する価値

<h3>個人</h3> <p>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。</p>	<h3>社会</h3> <p>多様なコンテンツを通じて、社会の相互理解が進む。</p>	<h3>文化</h3> <p>文化が次世代に伝わり、また新たな文化が生まれる。</p>
---	---	---

## アウトプット

書籍数 約 <b>5,000</b> 点	海外展開書籍の翻訳言語数 <b>29</b>	来場者数 (ニコニコ超会議 2022) 約 <b>1,399</b> 万人 <small>会場来場者数: 約9万6000人 ネット来場者数: 約1,389万人</small>
実写作品数 <b>19</b> 本	IP体験施設 ところざわサクラタウン 累計来場者数 約 <b>300</b> 万人	ニコニコ有効会員数 <b>9,510</b> 万人
アニメ作品数 <b>59</b> 本	生徒数 (バンタン) <b>7,373</b> 人	ニコニコ全チャンネル数 <b>10,749</b>
BOOK☆WALKER 会員登録者数 <b>350</b> 万人	作品公募 コンテスト数 (KADOKAWA主催分) <b>36</b> 以上	各種イベント開催数 (KADOKAWA主催分) <b>32</b> 件
ムビチケシネコン (複合映画館) カバー率 <b>100%</b>	カクヨム掲載から 作品化された作品数 (他社刊行分含む) <b>374</b> 点	

注：掲載データは2023年3月末時点のもの

## 経営資本

人的資本	知的資本	社会・関係資本	財務資本	製造資本	自然資本
<p>高い専門性と創造性を持つ多様な人材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ従業員数 7,363名 / 編集人材 約650名 (KADOKAWA単体)</li> <li>●外国人従業員数 約800名</li> <li>●海外グループ会社数 (連結子会社+関連会社) 22</li> </ul>	<p>IPの創出・展開における資産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●ところざわサクラタウンをはじめ、映画館、スタジオなどの運営</li> </ul>	<p>価値を最大化するネットワークと信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●当社商品取り扱い可能な書店数: 全国 約8,400店舗</li> <li>●クリエイター・作家など個人の取引先数: 約75,000人</li> </ul>	<p>継続的な事業活動のための資金</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●自己資本比率: 52.9%</li> </ul>	<p>国内外の生産・物流・営業拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<p>業務改善で資源とエネルギーの消費を削減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>

# 「好き」が見つかる 企業グループをめざして

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作り出す「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つの視点で語ることができます。

## 個人

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十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。

いつでも、どこでも気軽に  
自分の「好き」を見つけて  
楽しむ機会の提供



BOOK☆WALKER

作品を通じて  
社会的テーマを考える  
機会の提供



Fukushima 50  
フクシマフフティ

ライトノベルという  
ジャンルを通じて  
世界中へさまざまな「好き」を提供



数々のアクションゲームにより  
得られる手応えと  
高い達成感



## 社会

多様なコンテンツを通じて、  
社会の相互理解が進む。

言葉や文化の違いを超え、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。

eスポーツを通じて、  
ゲームファンが楽しめる  
場づくりに貢献

FAV gaming

全国各地の  
ラーメン情報を発信し  
ラーメン文化を応援

ラーメンWalker

ユーザー参加型アワードを通じて  
ファンが作品を応援できる  
機会の創出



テクノロジーを通じて  
環境を問わず教育を受ける  
機会の提供に貢献



「好き」を仕事にすることを  
実現するサポート



VANTAN SPARK YOUR PASSION.

ビジネスから  
ライフスタイルまで、  
多種多様なジャンルの  
学びを応援

カド セミ

## 文化

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。

ダンスという新しい文化と  
プロのパフォーマーを応援し、  
広く感動を届ける  
機会を提供



歴史的映画作品の保存・修復・発信  
を通して、文化を継承



2023年3月期の業績を、貢献したコンテンツとともに紹介します。

## 出版

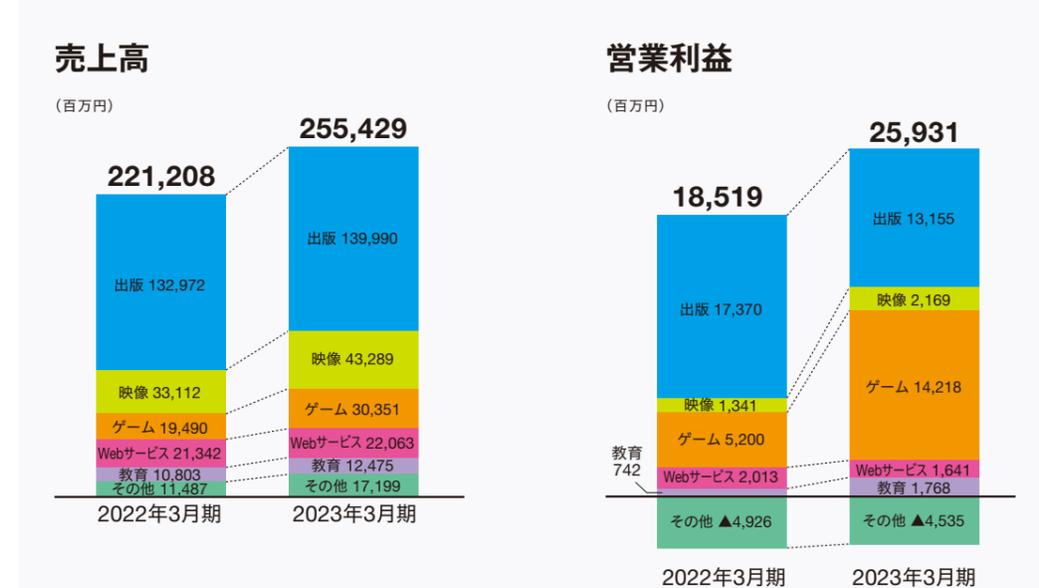
売上高 1,399億90百万円(前期比5.3%増)  
営業利益 131億55百万円(前期比24.3%減)

セグメント別売上高構成比 **55%**

『陰の実力者になりたくて! (8)』  
シリーズ累計発行部数400万部超、大人気異世界ファンタジー小説のコミック化。

『異世界おじさん (9)』  
新感覚の異世界コメディ漫画。シリーズ累計発行部数350万部突破のメガヒットコミック。

『バンドろぼう おにぎりぼうやのたびだち』  
2020年の1作目発売以降、シリーズ累計発行部数230万部を突破した人気絵本シリーズ。



## Webサービス

売上高 220億63百万円(前期比3.4%増)  
営業利益 16億41百万円(前期比18.5%減)

セグメント別売上高構成比 **9%**

『ニコニコ』  
日本最大級の動画コミュニティサービス。月額有料会員は131万人(2023年3月末時点)。

『Animelo Summer Live 2022』  
世界最大級のアニメソングイベント。レーベルの垣根を越えて50組以上のアーティストが出演。

『ニコニコ超会議2022』  
ネット開催に加え、リアル会場でも開催。コロナ禍ながらリアル来場者数9.6万人を記録。

## 映像

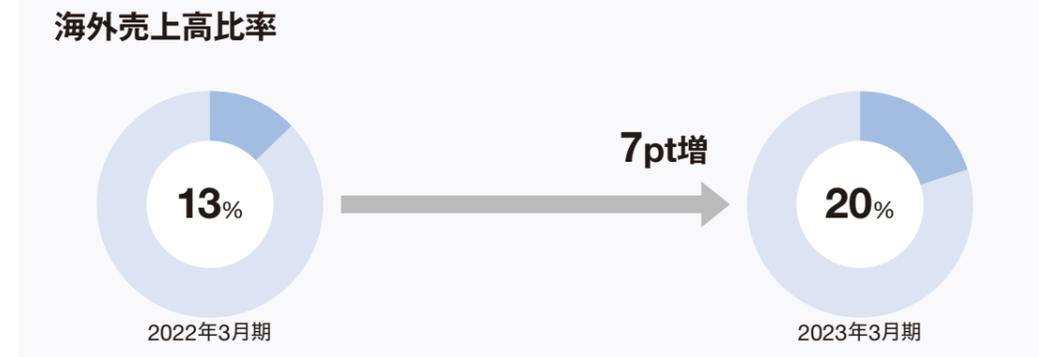
売上高 432億89百万円(前期比30.7%増)  
営業利益 21億69百万円(前期比61.8%増)

セグメント別売上高構成比 **17%**

『陰の実力者になりたくて!』  
大人気異世界ファンタジー小説『陰の実力者になりたくて!』のアニメ化作品。

『わたしの幸せな結婚』  
Snow Man目黒蓮の映画単独初主演作。全国映画動員ランキング初登場1位を記録。

『文豪ストレイドッグス』  
累計発行部数1,200万部を突破した異能アクションバトル漫画のアニメ化シリーズ。



## 教育

売上高 124億75百万円(前期比15.5%増)  
営業利益 17億68百万円(前期比138.2%増)

セグメント別売上高構成比 **5%**

『バンタン クリエイターアカデミー』  
YouTuberなどの動画クリエイターや、それを支えるプロデューサー、チャンネル運営者、動画の制作に欠かせない構成作家、映像ディレクター、さらにはイベントの企画・運営者など、次世代メディアともいわれるネット動画業界のプロを育成する専門学校。

『バンタン ゲームアカデミー』  
日本でもっとも歴史のある、ゲームをはじめとするコンテンツクリエイター専門学校。

(株)ドワンゴによるVR教材などの提供  
通信制高校「N高等学校」「S高等学校」などへ教育コンテンツ・システムを提供。

## ゲーム

売上高 303億51百万円(前期比55.7%増)  
営業利益 142億18百万円(前期比173.4%増)

セグメント別売上高構成比 **12%**

『ELDEN RING』  
多彩なシチュエーションを持つ広大な世界で、自由度の高い冒険を楽しめるアクションRPG。2022年2月25日に発売され、世界累計出荷本数2,000万本を突破する世界的大ヒットとなった。また、「The Game Awards 2022」の「Game of the Year」をはじめとするさまざまな賞を受賞。

『AI:ソムニウムファイル ニルヴァーナ インシリアチブ』  
世界中のミステリーファンから高評価を受けた、サスペンスアドベンチャーゲーム『AI:ソムニウムファイル』の続編。

『陰の実力者になりたくて! マスターオブガーデン』  
『陰の実力者になりたくて!』初の公式RPG。

## その他

売上高 171億99百万円(前期比49.7%増)  
営業損失 45億35百万円

セグメント別売上高構成比 **7%**

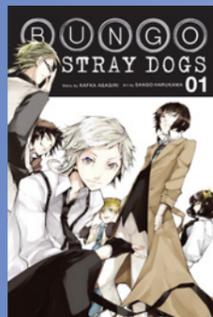
『とろろざわサクラタウン』  
累計来場者数約300万人の日本最大級のポップカルチャー発信拠点。

MD事業やその他新規事業など  
海外でも人気の高いフィギュアなどのキャラクターグッズを企画・販売するMD事業や、一部サービスを開始しているその他新規事業などを含む。

●セグメント別売上高構成比は、2023年3月期の実績をもとに算出しています。  
●セグメント別売上高構成比はセグメント間の内部取引を含んでおります。  
セグメント別売上高構成比を算出するための分母である連結売上高は同内部取引が消去されるため、セグメント別売上高構成比の合計値は100%にはなりません。



# 2



## 経営戦略

- 社長メッセージ ..... 18
  - 中期計画の進捗
  - ガバナンス強化
  - 人的資本戦略
- 2023年3月期業績 ..... 24
- 海外事業の取り組み [Special Contents①] ..... 28
- 財務戦略 ..... 30



## 世界をリードするIP創出企業グループへ

日本のコンテンツは今、世界中から熱い視線を注がれています。アニメ、ゲーム、小説や映画にとどまることなく、動画や音楽、そしてダンスで、多くの日本のクリエイターが世界中で活躍しています。KADOKAWAグループはそういったクリエイターの才能を最大限の価値にするプラットフォームです。原作を創出するだけでなく、アニメやゲームの製作、そして動画プラットフォームの運営から教育システムの提供まで、広義のクリエイター育成と支援をできる世界でも希少な企業グループです。

私たちはコンテンツの価値を最大限に活かすためのクリエイティブ企業でありたいと思っています。クリエイターを支援するためには私たち自身がクリエイティブでなければなりません。そこに最先端のテクノロジーを駆使する。テックカンパニーとしてのKADOKAWAはクリエイティビティを最大限に活かすためのテクノロジー活用への努力と工夫を惜しみません。また従業員をモチベートすることが、クリエイティブカンパニーとして極めて大事であるという考えから、経営陣一同その創意工夫に全力を挙げています。さらには、オープンでフェアな意思決定を行い全従業員の潜在的な能力を大いに引き出すためあらゆる新しい試みを続けていく所存です。

現在のKADOKAWAは主に日本発のIPを世界中に展開していく企業グループですが、将来的には、世界中の才能を発掘しそれを世界中に広めるプラットフォームマーになりたいと思っています。そのために事業と組織のグローバル化を一層進め、世界市場でのプレゼンスを高めていきたいと考えています。

グローバルなクリエイティブ・テックカンパニーであるKADOKAWAにこれからもぜひご注目ください。

取締役 代表執行役社長  
Chief Executive Officer

**夏野 剛**

TAKESHI NATSUNO

中期計画の進捗

**基本方針**

**グローバル・メディアミックス with Technology**

**オープンでフェアな経営と個人の創造性を  
最大限に発揮する人的資本戦略で企業変革を実現**

Creativity × Motivation × Technology

---

**中期計画の進捗**

- メディアミックスの拡張と強化
- デジタル展開およびインフラ整備
- グローバルサイマル流通作品の拡大  
●海外発ヒットIPの創出
- IP体験施設運営事業の再編成を推進

概要

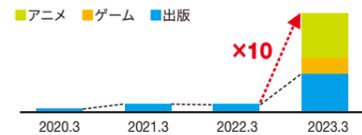
**メディアミックスの拡張と強化**

自社プロデュースのアニメ『陰の実力者になりたくて!』と共同事業のゲーム『陰の実力者になりたくて! マスターオブガーデン』が同時ヒット

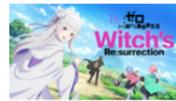
アニメ化とモバイルゲーム化により出版売上は前年比4倍に拡大。IP合計売上は前年比10倍に拡大。



『陰の実力者になりたくて!』当社IP売上推移



出版・アニメに加えゲームまで自社プロデュースする開発ラインを拡大し、メディアミックスを加速



自社原作の実写映画でヒットを創出  
アニメ化などでメディアミックスをさらに拡大

2023年3月公開の映画『わたしの幸せな結婚』が公開1か月で観客動員176万人、興行収入23億円を達成。原作小説はシリーズ累計700万部(電子・コミックの数字含む)を突破。

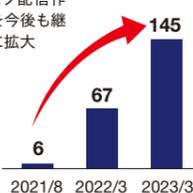


**デジタル展開およびインフラ整備**

**電子書籍/タテスクの展開強化**

電子書籍は市場成長率を上回る伸びタテスクの作品ラインナップを強化し、グローバル展開を開始

タテスク配信作品数を今後も継続的に拡大

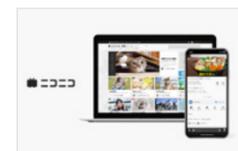


「タテスクコミック」の英語版「TATESCU COMICS」を、自社電子書籍ストア「BOOK☆WALKER Global」にて配信開始

**デジタルインフラの整備**

ユーザー体験の向上と長期的なコスト削減を図るためデジタルインフラへ投資

ニコニコ事業において、AWSの積極活用を開始。3年間の集中投資を行う



狙い

- ユーザー体験の向上
- 長期的なコスト削減
- 競争力の向上

概要

**グローバルサイマル流通作品の拡大/海外発ヒットIPの創出**

**海外での商品展開拡大**

北米での宣伝販促を拡大  
北米最大級の「Anime Expo 2023」などのアニメイベントへ出展。作品認知拡大。



書店流通などさまざまな販路でMD商品を流通



**中華圏市場での収益の向上**



昨年度の『原神』に引き続き中国産ゲームIPの出版企画のヒット作が続く



広州天間角川による『すずめの戸締まり』簡体字版が約70万部<sup>※</sup>を超えるヒットを達成  
※2023年4月末時点

**東南アジアでの電子書籍ストア展開強化**

2023年3月28日「BOOK☆WALKER Thailand」サービス開始



**海外発IPの創出**

海外発IPの日本を含む世界展開



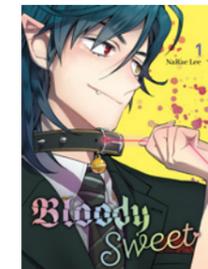
当社原作作品の中国での映像化および世界展開



『三体』原作者の劉慈欣作品のコミカライズ



中国産IPの出版企画と世界展開



韓国Web発IPの北米書籍展開強化



台湾におけるKadoKadoの小説賞を開催。約3,000の応募作品の中から書籍化商品も生むなどの成功を収め、次回開催へ



タテスクコミック大賞を6言語対象に拡大し「TATESCU COMICS Global Awards」として展開中

**IP体験施設運営事業の再編成を推進**

資本コストを意識した投資管理体制のもと、事業の収益性や資本効率性を高め、最適な事業ポートフォリオ構築を推進

改革領域においては、事業構造の見直しや再編成、および不採算事業の撤退

IP体験施設において利益改善が困難な2事業から撤退  
長期で持続可能な事業への再編成を進める

開業以来集客に苦戦する「EJアニメホテル」と「成田アニメデッキ」の両事業は、将来にわたる収益確保が困難な見通しのため、撤退を決定。今後は事業の再編成など、収益の改善に引き続き注力。



EJアニメホテル(2023年5月末閉館)



成田アニメデッキ(2023年6月末閉店)

ガバナンス強化

概要

ガバナンス改革進捗状況について

東京2020オリンピック・パラリンピックのスポンサー選考にかかり、当社役職員が贈賄の容疑で逮捕・起訴され、関係する皆様に多大なご心配とご迷惑をおかけし、深くお詫び申し上げます。当社から独立した立場にあるガバナンス検証委員会の提言を受けた再発防止策により、経営改革推進委員会を組成し、提言のすべての項目に取り組みました。2023年6月開催の第9期定時株主総会による指名委員会等設置会社への移行とあわせ、大半の項目について対応が完了しています。今後も、法令順守意識の醸成や監督体制の強化などに継続して取り組んでいきます。

<b>1. 上席者の意向に過度に忖度する企業風土に関する改善</b>	①規程の明確化、②正当な権限者が権限を持つこと、③特定者に対する忖度の根絶、④人事制度の見直し、⑤取締役会の監督機能への信頼の獲得、⑥監査部門の監査体制強化
<b>2. 意思決定に係る内部統制の改善</b>	①意思決定の内部統制の重要性認識、②根拠のない会議体の欠陥と排除
<b>3. 取締役会等の役割の再認識・改革・信頼の獲得</b>	①取締役会の職務、取締役の職務の再認識、②違法行為に関する情報の入手ルート、報告義務の構築、③取締役会実効性評価の仕組みの改善、④執行と監督の区分の明確化
<b>4. 法令遵守意識の醸成</b>	①企業理念の明確化、②法令遵守の内容の明確化、③実効性のある研修方法の検討、④適法性チェックシステムの構築、⑤内部通報制度等の周知、促進、⑥コンプライアンス委員会の機能充実の工夫
<b>5. 牽制機能の構築</b>	①組織構築の考え方の整理と改善、②法務部門の役割の明確化と徹底、③報告ルールの徹底、④監査室・内部監査部門の整備、⑤決裁手続の確認、整備

ガバナンス検証委員会 調査報告書(公表版)  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/9468/ir\\_material6/199788/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/9468/ir_material6/199788/00.pdf)



ガバナンス検証委員会の報告書(要旨)  
<https://group.kadokawa.co.jp/information/media-download/963/b2a0e30683c8ad68/>



信頼の回復に向けて3つのコミットメント

社長就任以降、オープンな意思決定がされているかどうかということに非常に心掛けており、さらに突き詰めていきます。経営陣が何を考えているのか、従業員の皆さんと私たち経営陣だけではなく、投資家の皆さんそして読者やユーザーの皆さんにとってもきちんとオープンで分かりやすいKADOKAWAをつくっていきたくと思っています。

東京2020オリンピック・パラリンピックに関して、事件が発生したのは2016年であり現在のガバナンス体制とは異なる部分はあるものの、ガバナンス検証委員会から出された報告書の中で指摘されていた適切なガバナンス体制の構築は、私が社長に就任する以前から、そして就任以降も、当社として大事に取り組んでいたことであるだけに、忸怩たる思いがあります。

皆様からの信頼の回復に向けて、経営陣から社内外に向けた3つの約束をさまざま場が発信してきました。

1つ目は、オープンな意思決定の徹底です。どこで決定

されたのか分からないようなことは今後はありません。なぜやるのか、なぜ方針を出すのかをきちんとご説明できるように意思決定をしていきます。

2つ目は、フェアな経営判断を行います。もちろんユーザーや読者の皆さん、あるいは株主の皆さん、そして従業員などのすべてのステークホルダーが完全に満足する解はないでしょう。

しかし、きちんとフェアにやっていくこと、フェアネスに気を付けて経営をしていきます。

そして最後に社内における忖度、あるいは過剰な配慮について排していきます。「これはおかしいのではないのか」と思うことについて誰が声を上げても、全く問題のない社風をつくっていきます。私自ら従業員に声をかけることを心掛け、声を上げられた方の問題提起に対して、きちんとオープンに、そしてフェアに対話を進めていくことを約束します。

人的資本戦略

概要

成長基盤の強化

成長基盤強化として、「Creativity」「Motivation」「Technology」の3つを掲げております。当社グループでは従業員のモチベーションを上げ、クリエイティビティがより発揮されるよう積極的に取り組んでおります。そして、モチベーション維持にはテクノロジーが不可欠と考え、そのテクノロジーではどこのIP会社にも劣らないという状態をつくり、維持したいと考えています。今後も従業員がより働きやすい環境をつくるためにテクノロジーを駆使し、従業員のモチベーションを上げ、クリエイティビティがより発揮されるよう注力しています。

Creativity	Motivation	Technology
<p><b>クリエイティビティを発揮しやすい環境づくり</b></p> <p>時間や場所にとらわれない自律的な働き方に向けたワークプレイスチョイス(就業場所の選択制度)導入</p> <p>クリエイティブな発想や多様な働き方に向けた各種休暇制度・手当の導入・強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サブスク手当 (従業員がエンタメジャンルの定額サービスを利用する際の費用を補助)</li> <li>●育児介護 休暇・休業、子どもの看護休暇</li> <li>●出産祝い金、育児手当、ベビーシッター利用者支援</li> </ul>	<p><b>やる気を高める人事制度の拡充</b></p> <p>フリーエージェント型異動制度</p> <p>従業員が希望するポジションへ応募しマッチングを図る</p> <p>プロジェクト公募</p> <p>テーマに応じたメンバーを社内募集し、組織横断チームを組成</p> <p>副業制度</p> <p>働き方の選択肢を拡大し、自発的なキャリア形成を支援</p> <p>資格取得支援制度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●資格取得一時金</li> <li>●N予備校無料受講ID発行</li> </ul>	<p><b>DXによる業務改革の深化</b></p> <p>業務のデジタル化による生産性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●全社マーケティングダッシュボードでデータ可視化と業務スピード向上</li> </ul> <p>リモートワーク環境の整備に向けた各種制度の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●在宅勤務手当の支給</li> <li>●編集者へ校正用タブレット配布</li> <li>●「ICTツール徹底活用マンガ」を用いたグループへの施策浸透</li> </ul> 

求めるのはKADOKAWAに染まらない人材

私たちの会社は、クリエイティビティが命です。つまり、誰かがやっていることを同じようにやっていたら、仕事になりませんし、良いものを生み出すこともできません。過去にとらわれない新しい発想や組み合わせができるかどうかが大事なのです。私は新しく入社される方には「会社に染まらないでください」とよく伝えています。一度やってみて、「おかしいな」と思ったら、ぜひおかしいという気持ちを持っていて欲しいのです。そうした発想で組織は良くなっていくからです。

こうしたクリエイティビティに必要なのが、従業員のモチベーションを引き出す施策だと考えています。KADOKAWAでは直属の上司の意向に縛られないフリーエージェント型の異動制度を導入し、業務時間の一部を別の部署での仕事に充てる兼務も推奨していますし、部署横断的なプロジェクトを立案して立ち上げることもできます。そして、社内では経験できないような仕事に、副業で取り組むことも奨励しています。クリエイティ

ビティを忘れずに、多様な視点を持ってもらうことが本人にとっても組織にとっても重要だと考えています。

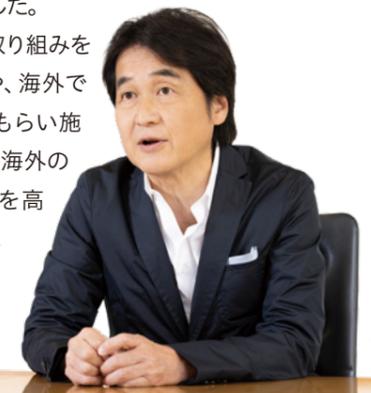
グローバルで活躍できる環境を整備

海外売上高比率が20%を超えた今、グローバル人材の登用は会社の成長には不可欠です。

2021年度に設立した社内の部署「グローバル人材開発センター」を中心に世界各国での採用強化と国内外拠点のノウハウ共有や交流を進めています。

特に力を入れていることとして、海外現地法人と日本のノウハウ共有を一層進めています。ニーズのある分野の専門家を本社から海外駐在員として現地に派遣し、その人数をこれまでの倍に増やしました。

そして海外現地法人の取り組みを表彰するイベントの新設や、海外で働く従業員に日本に来てもらい施設の見学を実施するなど、海外の従業員のモチベーションを高めることも心掛けています。



# 連結売上高・営業利益ともに過去最高を更新

## 世界市場での日本IPの人気を背景に海外売上高比率が上昇

2023年3月期の事業概況と、各セグメントの今後の展開のポイントについて紹介します。



2023年3月期通期連結業績は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新し、2023年3月期から始まる中期計画の計数目標を初年度で達成しました。

デジタル化の進展と強力なIP創出により、出版・アニメ・ゲーム・教育を含む重点事業の高成長が継続しています。特にゲームセグメントの『ELDEN RING』の大ヒットが、グループ全体の業績に大きく貢献しました。また、世界市場における日本IPの人気も背景に、海外売上高比率は2022年3月期13.1%から、2023年3月期20.5%に上昇し、グローバル・メディアミックスが拡大しています。なお、当期純利益は、不採算事業撤退による減損損失やその他特別損失の発生により減益となりました。

ゲーム事業の大きな成功により2023年3月期から始まる中期計画の計数目標を初年度で達成したことから、成長戦略に基づく新たな経営目標を定め、2024年3月期第2四半期決算発表にて新中期計画を公表する予定です。



(単位:百万円)	2022年3月期通期実績	2023年3月期通期実績
売上高	221,208	255,429
営業利益	18,519	25,931
営業利益率	8.4%	10.2%
経常利益	20,213	26,669
親会社株主に 帰属する 当期純利益	14,078	12,679
EBITDA	24,623	32,060

### 出版セグメント

売上高 1,399億90百万円(前期比5.3%増) / 営業利益 131億55百万円(前期比24.3%減)

電子書籍・電子雑誌は、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やメディアミックス作品などを中心に好調に推移し、増収となりました。

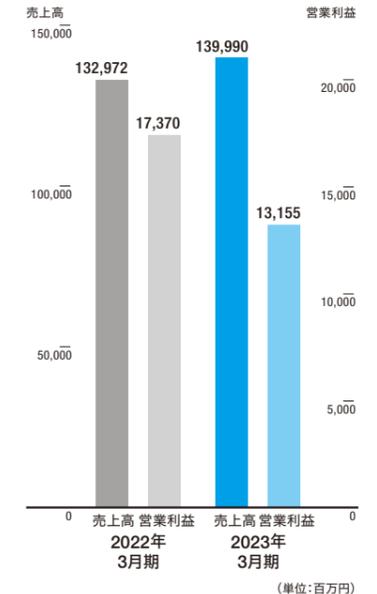
紙書籍・雑誌では、日本IPの高い人気を背景として、北米・アジアを中心に海外事業の売上成長が継続し、増収をけん引しました。

#### 今後のポイント グローバルな作品の開発強化と流通拡大

業務のDXや編集人員の増強、UGCの活性化により、グローバル・メディアミックス戦略の起点となる強力なIP創出に努めます。また、マルチデバイスに対応した作品づくりに注力してまいります。

グローバルな作品流通では、多言語化の制作投資を行ない、紙・電子書籍ともに刊行点数の増加・刊行のスピードアップを推進、電子書籍でのサイマル流通、紙書籍での流通拡大をめざします。

電子書籍配信プラットフォーム「BOOK☆WALKER」において英語圏・繁体字圏に続いてタイ語での展開も開始し、グローバル市場開拓を続けてまいります。



### 映像セグメント

売上高 432億89百万円(前期比30.7%増) / 営業利益 21億69百万円(前期比61.8%増)

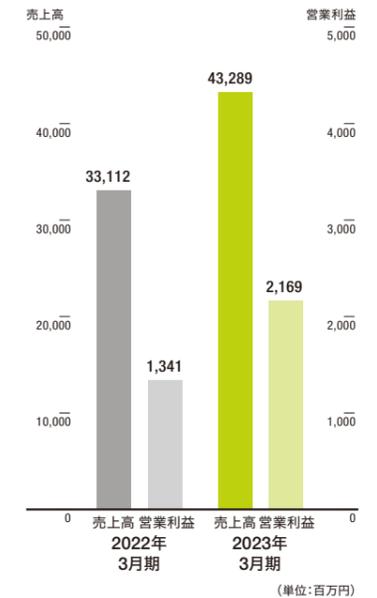
アニメでは新作本数の増加に加え、メディアミックス作品である『オーバードロードIV』や『陰の実力者になりたくて!』などの国内向け配信売上や海外向け売上が伸長し、引き続き成長しました。

実写では、劇場映画『わたしの幸せな結婚』などの貢献により増収となりました。

#### 今後のポイント グローバル展開を見据えた作品創出力の強化

アニメは、内製率向上も含めた制作体制の充実をめざし、質・量の両面でIP創出力強化を実現できるよう推進してまいります。また、海外でのマーケティングを強化し作品認知度を上げ、国内および海外市場における権利販売や映像配信に注力してまいります。

実写は、世界の映像配信市場に対応し、海外スタジオとの協業も視野に、グローバル基準のクオリティを見据えたドラマ・映画作品の製作をめざしてまいります。同時に劇場向け企画の選択と集中に取り組み、定常的に黒字を出せるグローバル事業への変革をめざします。



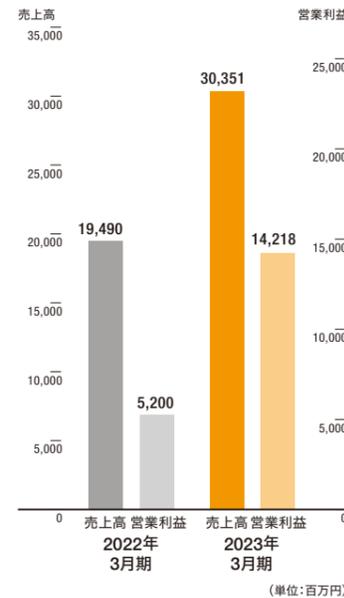
## ゲームセグメント

売上高 303億51百万円(前期比55.7%増) / 営業利益 142億18百万円(前期比173.4%増)

(株)フロム・ソフトウェアのゲーム作品『ELDEN RING』が、全世界の累計出荷本数2,000万本を突破する記録的大ヒットとなり、増収増益に大きく貢献しました。また、共同・受託開発事業、(株)スパイク・チュンソフトの『AI:ソムニウムファイル ニルヴァーナ イニシアチブ』『メイドインアビス 闇を目指した連星』、自社IPのスマートフォンゲーム化作品である『陰の実力者になりたくて! マスターオブガーデン』も増収に貢献しました。

### 今後のポイント 自社IP原作のゲーム開発と大型タイトルへの注力

国内を含む世界市場が拡大する中で、当社原作のスマートフォンゲーム開発実績が出始めています。今後は開発ラインを拡大しながら、メディアミックスによるさらなる収益力の向上を図ります。PCや据置機のゲームにおいては、2024年3月期の大型タイトルである『ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON』などの当社グループのシリーズタイトルの発売、開発力の強化を引き続き行なってまいります。



## Webサービスセグメント

売上高 220億63百万円(前期比3.4%増) / 営業利益 16億41百万円(前期比18.5%減)

動画コミュニティサービスでは、「ニコニコ」の月額有料会員(プレミアム会員)が2023年3月末には131万人となり、前年3月末から減少しました。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」や広告などが伸長し、収益源の多様化により増収となりました。

各種イベントの企画・運営では、「ニコニコ超会議2022」を開催し、2019年以来3年ぶりのリアル開催によりチケット・物販売上が増収となりました。

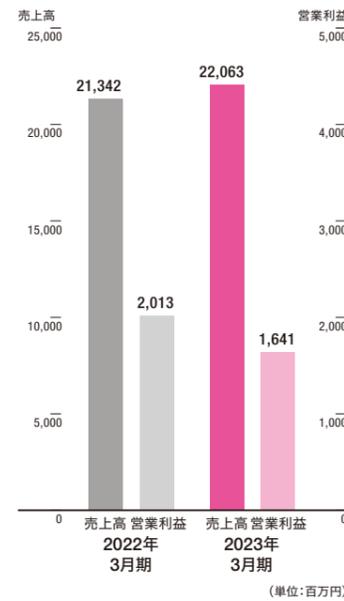
以上により、セグメント全体では増収減益となりました。

### 今後のポイント ファンコミュニティ活性化とデジタルインフラ投資

「ニコニコ」のプレミアム会員数を増加に転じさせる取り組みと「ニコニコチャンネル」におけるファンコミュニティの強化を続けてまいります。

イベントの企画・運営では、「ニコニコ超会議」をはじめとしたイベントでユーザーの一体感と満足度を高めるとともに、ユーザーの参加機会を拡大いたします。同時にイベントの選択と集中を高め、単体での黒字化を目指します。

また、サービスの向上と開発効率の向上および長期的な費用低減を行なうため、クラウドサーバを活用したデジタルインフラへの投資を継続的に行ないます。



## 教育セグメント

売上高 124億75百万円(前期比15.5%増) / 営業利益 17億68百万円(前期比138.2%増)

教育事業は、(株)ドワンゴが新キャンパスの開設などにより生徒数が増加している「N高等学校」「S高等学校」に対して、教育コンテンツやシステムの提供を行なうことで収益を伸ばしました。

また、クリエイティブ分野の人材育成スクールを運営する(株)バンタンでは、2022年3月期の新コース設立および展開地域拡大や、ゲームクリエイターを多く輩出する「バンタンゲームアカデミー」などの生徒数が引き続き増加したことにより増収増益となりました。

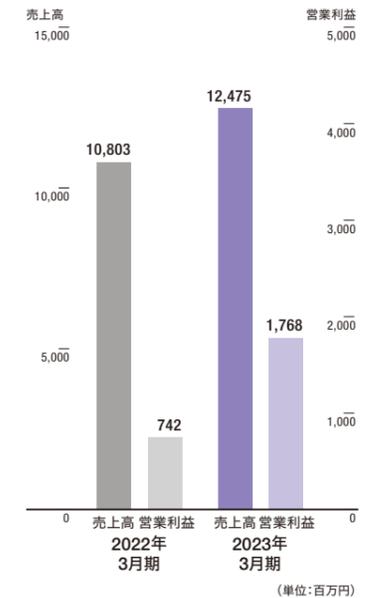
この結果、セグメント全体で引き続き好調に推移し、増収増益となりました。

### 今後のポイント 独自の教育コンテンツを強化しさらなる成長へ

(株)ドワンゴは、「N高等学校」「S高等学校」に対して、今後もVR学習教材をはじめとした付加価値の高い教材・システムを提供することで、引き続き高成長を目指します。

(株)バンタンにおいては、マンガやアニメなどグループシナジーを活用した分野でKADOKAWAの名前を冠した新コースを設立するとともに、新校舎設立によるエリア拡大で継続的な成長を図ってまいります。

また、一般社団法人日本財団ドワンゴ学園準備会が2025年4月に開学することを目指しているオンライン大学「ZEN大学(仮称)」に対して、当社グループの持つ知見やテクノロジーを活用した教育システムを提供していく予定です。



## その他セグメント

売上高 171億99百万円(前期比49.7%増) / 営業損失 45億35百万円

IP体験施設の運営事業では、「ところざわサクラタウン」における施設横断的なイベント展開などの取り組みにより、増収となりました。なお、収益改善が困難な「EJアニメホテル」および「成田アニメデッキ」の運営事業からの撤退を決定しました。

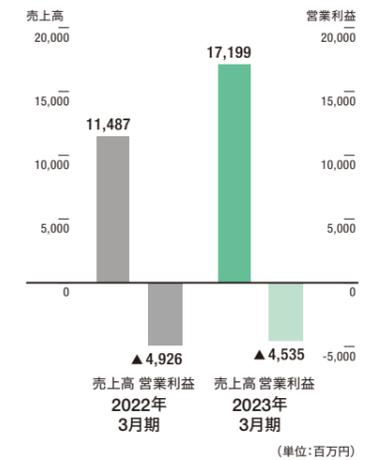
また、MD事業においても増収となりました。

そのほか新規事業では一部サービスの開始などにより売上高・営業利益ともに改善しました。

### 今後のポイント 持続可能な施設運営に注力

IP体験施設運営事業に関しては、「ところざわサクラタウン」を中心とした持続可能な施設運営事業へと再編成を進めてまいります。

MD事業では、フィギュアなどの商品ラインアップのさらなる拡充、海外販路の強化による中長期的な成長を目指します。



## 海外事業の取り組み

2023年3月期通期の連結売上高に占める海外売上高の比率は20.5%（前年同期13.1%）に伸長しています。海外の出版事業とアニメ事業を担う各執行役が取り組みと展望を語ります。

### 海外出版事業の取り組み

#### ●事業概要

##### 海外拠点の事業基盤強化・拡大

北米・アジアを中心に翻訳出版やIP開発、Webメディアなど多様な主要現地法人を10社以上展開。多言語電子書籍ストア事業では3言語目となる「BOOK☆WALKER Thailand」を3月に始動。

##### グローバルサイマル流通作品の拡大

ひとつの作品の日本語版と多言語版を同時発売する取り組み。現在『文豪ストレイドッグス』など5~10作品が日本語版・英語版で同時発売されており、今後さらに増加させる予定。

##### 海外発オリジナルIPの創出と、世界展開

日本の原作IPを海外で展開する取り組みに加え、海外原作IPの作品開発および権利獲得をすすめ、日本を含めた世界の市場にメディアミックス展開していくことに挑戦している。

#### ●泉水 執行役 Chief Global Officerインタビュー

##### 日本発IPの需要の高まりを背景に 基盤となる拠点とデジタル施策を強化

2021年度に夏野社長の体制のもと新しい海外戦略を立ち上げ、2022年度は実績が出始めた年でした。コロナ禍も明け、北米・アジアなど海外市場を視察しました。特にサウジアラビアのイベントでは、日本パートが壮大なアニメタウンになっていて、現地の方々がコンテンツ展示の前で写真を撮ったり、グッズ

を買ったり、日本のファンと同じような熱気で楽しんでるのが新鮮でした。日本のIPに対する熱気を感じながら、昨年度はコンテンツの情報を英語で展開するメディア「Anime News Network」の買収、タイにおける電子書籍のプラットフォーム「BOOK☆WALKER Thailand」の立ち上げなどを行いました。

グローバルサイマル流通のデジタル配信では『文豪ストレイドッグス』などいくつかの作品で、章単位の配信を始めました。ひと口に「グローバルビジネス」といっても、国や地域、文化の違いなどによって消費の仕方はさまざまです。例えば日本では週刊漫画誌が普及しており章単位の提供が定着していますが、北米ではそうした消費行動に慣れていません。日本での常識に

泉水 敬  
執行役 Chief Global Officer

とられず、メディアや広告の最適な方法は何なのか、各地域のマーケットを丁寧に分析・検証しています。

##### IP開発と展開は「日本から世界へ」から「世界から世界へ」へ

これまでの取り組みは、日本のコンテンツを世界各地の市場に広げていく「日本から世界へ」というものでした。次のステップは「世界から世界へ」です。「世界のクリエイターの作品を世界中のユーザーに届けていく、広めていく」という動きの中心に KADOKAWAグループがあるといった姿をつくっていきたいのです。具体的には、上海にある角川青羽では、中国で作られた作品を世界中に広げていく取り組みをしています。昨年その第1弾として、中国産として中国のアニメスタジオで制作したアニメ『齢5000年の草食ドラゴン、いわれなき邪竜認定』を日本および世界向けに翻訳して配信、放送。また、中国の著名なSF作家である劉慈欣氏の『神様の介護係』という作品を日本でコミック化し世界に向けて配信しました。今後KADOKAWA全体のビジネスの中で、IPを中心としたそれぞれの海外展開をいかに効果的にコーディネートしていくかが重要なポイントです。掲げている「グローバル・メディアミックス with Technology」をいかに実現するかというステップに来ています。



## 海外アニメ事業の取り組み

#### ●事業概要

##### 北米を中心としたマーケティング戦略の強化

北米で開催される世界最大のアニメイベント「Anime Expo」に2017年から出展するなど、北米市場に自ら訪問し宣伝展開を実施してきた。

#### ●菊池 執行役 Chief Anime Officerインタビュー

##### 北米のアニメ視聴者に もっとKADOKAWA作品の情報を

2023年7月にアメリカ・ロサンゼルスで開催された「Anime Expo 2023」に参加しました。印象的だったのは来場者の中に親子連れの姿が多かったこと。これまでは海外でも一部のファン層のものだったアニメが、幅広く受け入れられている証と言えます。

現在北米市場ではクランチロールなど現地の配信事業者を通じて配信しています。宣伝展開も配信事業者



者が担うケースが多いですが、当然他社の作品もあるので自社情報が埋もれてしまう。そのため消費者に向けてオリジナルな情報発信や、クリエイターと連携したイベントを仕掛けるなど、自ら宣伝展開する必要性を感じています。課題は多いですが今後は、北米の自社メディア「Anime News Network」やアニメ情報誌「Newtype」などとの連携も強化していきます。

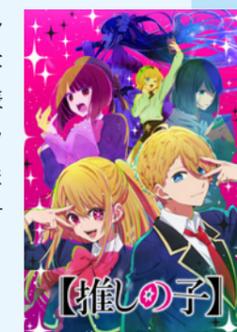
##### 海外市場に向けた作品づくり 変えるところ、変えないところ

北米ではキャラクターに熱心なファンがつく傾向にあるんです。先ほどの「Anime Expo 2023」では『文豪ストレイドッグス』のイベントが約2,000人のファンで埋まり、お気に入りキャラが登場するたびに絶叫するなど、その熱狂ぶりはアイドルのライブのようでした。

##### 多様な作品づくりへの挑戦

年間40本の自社IPを含むアニメ作品を制作し、海外に展開してきた。今年度は集英社原作の『【推しの子】』を大ヒットに導き、大きな話題となっている。

ただ、やはりヒットの基本は丁寧な作品づくりです。大ヒット中の『【推しの子】』は制作会社の(株)動画工房さんが大切にアニメーションづくりをしてくださいました。日本のアニメが人気なのは、手描きであるところ。CGでは表現できないような細やかかつダイナミックな動きが、海外ファンを魅了し続けています。アニメは伝統工芸品のような日本特有の匠の技と言えるかもしれません。



##### アニメを起点としたキャラクタービジネスの海外展開へ

当社IPで世界的な人気を誇るガメラを『GAMERA -Rebirth-』としてアニメ化し、2023年9月にNetflixで配信開始します。本当に久々の、待望のガメラ復活をNetflixと組んで制作したのは、全世界にそれぞれの言語で同時に楽しんでもらえるため“令和GAMERA”復活にふさわしいメディアと判断したからです。宣伝展開とともにフィギュアの販売を配信より前に開始しました。購入予約の半数が海外の方だと聞いており、反響の大きさを実感しています。現在ヒット中の『わたしの幸せな結婚』、今後は『ダンジョン飯』『この素晴らしい世界に祝福を!』『Re:ゼロから始める異世界生活』の新シリーズなど多様なラインナップでグローバルメディアミックスを推進していきます。

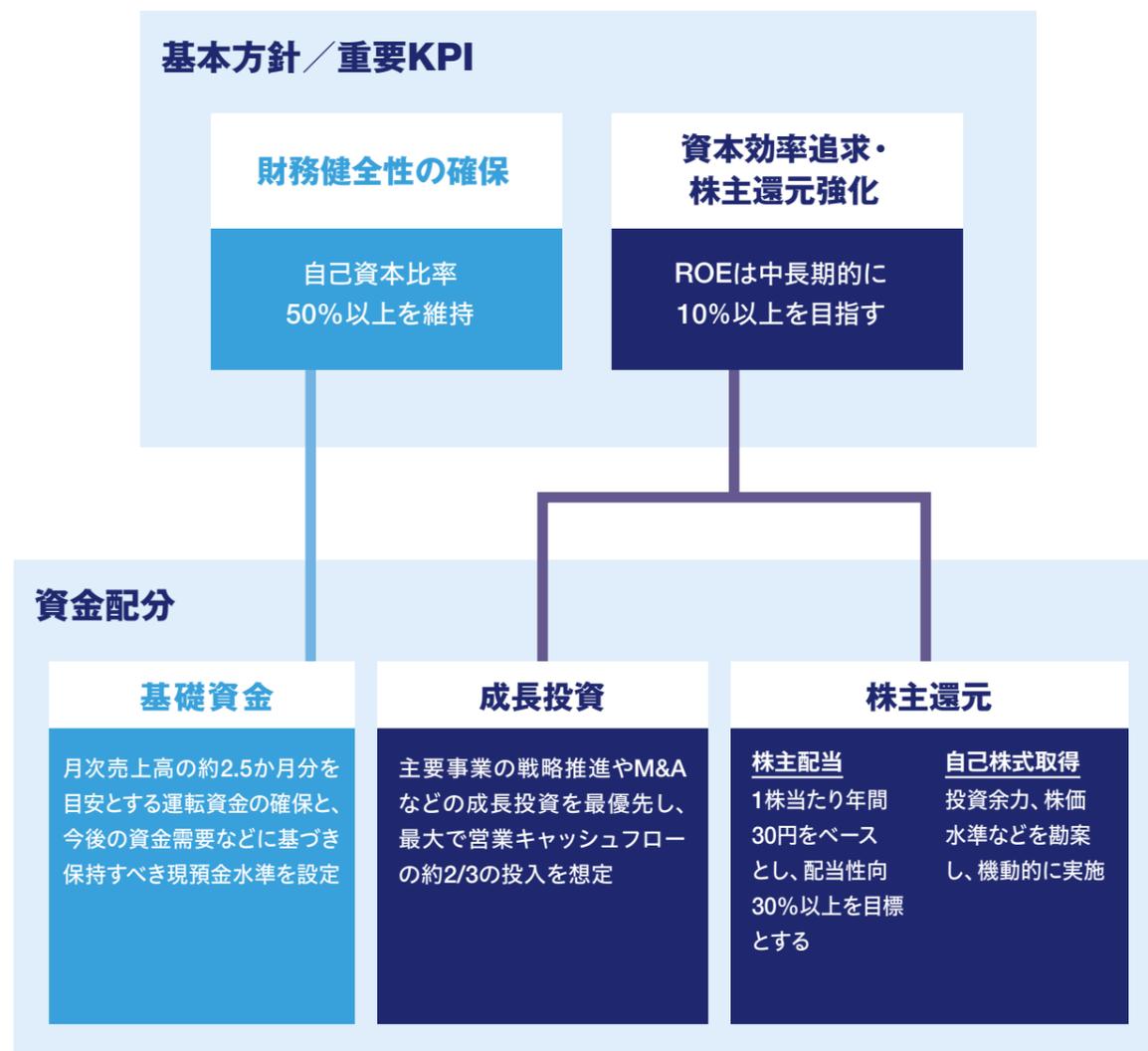


菊池 剛  
執行役 Chief Anime Officer

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

当社グループは、2023年3月期より開始した3か年の中期計画において、財務健全性確保のために原則として自己資本比率50%以上を維持すること、資本効率追求・株主還元強化のために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ております。

### 財務基本方針

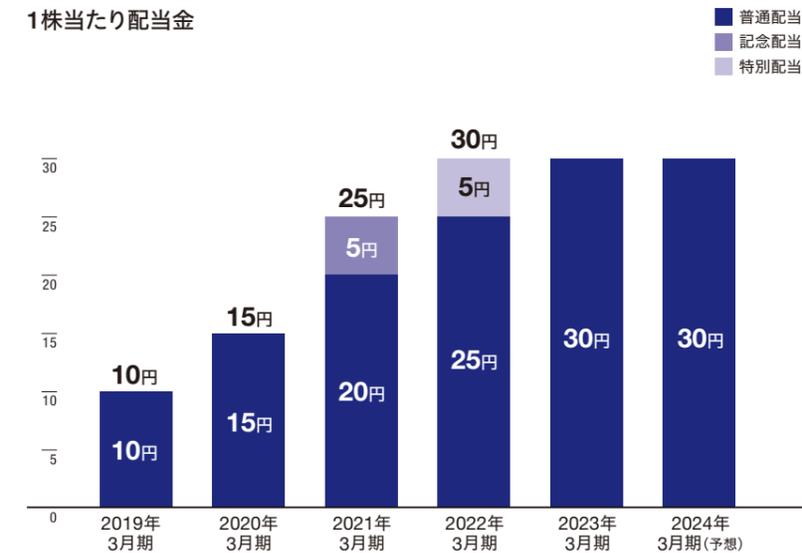


### 株主還元について

財務基本方針のうち、株主還元について施策をご紹介します。

### 株主配当

株主の皆様への利益還元を重要な経営課題と認識しており、安定的な配当額として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。



(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。

### 自己株式取得

資本効率の向上と株主の皆様への利益還元を強化するため、投資余力、株価水準、市場環境および財務状況の見通しなどを勘案の上、2023年5月11日開催の取締役会決議により自己株式の取得を行うこととしております。取得に関する内容は次のとおりです。

- 取得対象株式の種類：当社普通株式
- 取得しうる株式の総数：8,000,000株(上限) (発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合5.64%)
- 株式の取得価額の総額：200億円(上限)
- 取得方法：東京証券取引所における市場買付け
- 取得期間：2023年5月12日から2024年3月31日まで

# 3



## ESG情報

- 環境 ..... 34
- 社会 ..... 36
  - 従業員の想いをカタチに[Special Contents②] ..... 42
- コーポレート・ガバナンス ..... 44
  - リスク管理・コンプライアンス推進体制 ..... 48
  - 取締役の紹介 ..... 50
  - 取締役の紹介(スキルマトリクス) ..... 52
  - ステークホルダー・エンゲージメント ..... 54
  - 社外取締役座談会[Special Contents③] ..... 56

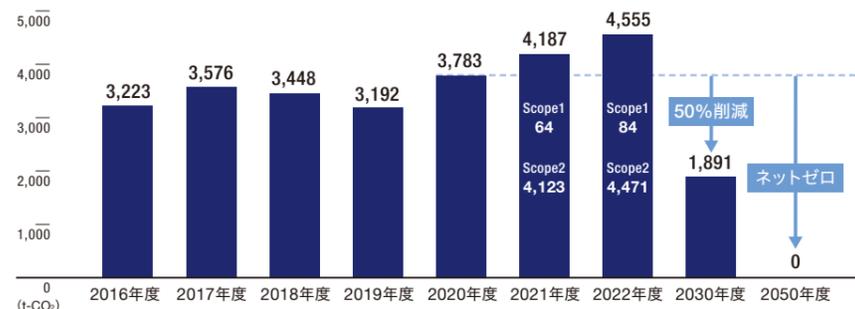
KADOKAWAグループでは、再生可能エネルギーからなる電力への切り替え、書籍の受発注システムのDX化による紙の余剰消費削減、編集・制作工程で発生する廃棄物の削減など具体的施策により、脱炭素の実現に取り組んでいます。また「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」が公表した最終報告書(TCFD提言)に賛同し、提言に沿った情報開示をしています。環境に配慮したサステナブルな事業活動を推進していきます。

## 再生可能エネルギー利用の取り組み

当社は気候変動が社会の喫緊の課題だと認識し、温室効果ガス(以下GHG)の排出に関して「2030年度までに50%削減、2050年度までに実質ゼロ」の実現を掲げています。

2022年度のGHG排出量は、Scope1(事業による直接排出)は84t-CO<sub>2</sub>、Scope2(電力消費による間接排出)は4,471t-CO<sub>2</sub>、合計排出量は4,555t-CO<sub>2</sub>となりました(※2023年6月現在、2021年度の調整係数により算出)。2019年度以降GHG排出量が増加傾向にありますが、これはところざわサ

クラタウン(埼玉県所沢市)の開業による社屋の拡大に伴う電力消費量の増大などが要因です。対策として、2023年1月1日より、東京都千代田区にある自社ビル4棟(角川本社ビル、角川第2本社ビル、角川本社



ビル別館、KADOKAWA富士見ビル)の電力を再生可能エネルギーからなる電力に切り替えました。株式会社U-POWERの実質CO<sub>2</sub>フリー電力プランを活用し、年間CO<sub>2</sub>排出量(2021年度実績)のうち26.5%(約1,111t-CO<sub>2</sub>)を実質ゼロにするものです。

今後はKADOKAWAグループ各社への展開も検討し、目標達成に向けて推進していきます。また国が認証するJ-クレジット制度を積極的に活用し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

## 廃棄物削減への取り組み

### 受発注のデジタル化による紙資源の有効利用

需要に見合った適切な製造計画の実施や、書店からの受発注の電子化などテクノロジーの活用により、返品部数を減らし紙の余剰消費削減に取り組んでいます。2022年度、出版業界全体の返品率上昇傾向に対し、当社の返品率はそれよりも低い26.8%に低減しました。同システムの本格導入以前(2018年度)との対比で、2021年度は部数にして194万部、紙資源にして772tを削減しました。2022年度は削減量は少なくなったものの、14万部、58tを削減しています。今後も、返品減に応じたインセンティブを書店に提示する施策などを通じて紙資源の有効利用に努めます。

### オフィスのペーパーレス化促進

2015年以降、紙資料のデジタル化推進や、電子決済・電子承認システムの導入など、複数の施策を導入することによりコピー用紙の削減を推進してきました。社内消費する紙資源量を3,000万枚(2014年度)から817万枚(2022年度)へと72%削減しました。

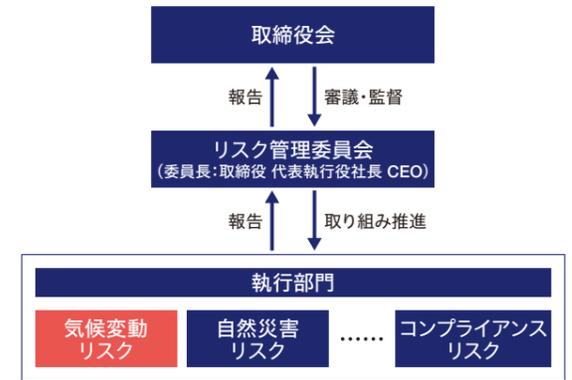
また一部編集部では、取引先(印刷会社)や社内関係部署とルールを整備し、PDFでの校正・校了を可能にしました。結果、2022年度には、導入前と比べA3サイズ用の紙に換算して12万枚程度の削減を実現。2021年度実績比で20%増の成果をあげています。

## 気候変動への取り組み~TCFD提言への対応

KADOKAWAグループはTCFD提言に賛同し、ガバナンス体制の確立、リスク管理および目標設定を行い、シナリオ分析を実施し、TCFD提言に基づいた開示を行っています。

### ガバナンス

取締役会の監督の下、取締役 代表執行役社長 CEO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。



### 戦略

#### 気候変動に関する主なリスクと機会

リスク・機会	世の中の変化	想定されるシナリオ	リスク		発生時期	
			リスク	機会		
移行リスク・機会 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	○		中・長期	
		炭素税、排出権取引の導入	△		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
		電子書籍など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	
物理リスク・機会 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)	○		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	●		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	

●:影響が大きい ○:やや大きな影響 △:影響は軽微

### リスク管理

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います。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・提言を行っています。

### 指標と目標

SBT(Science Based Targets)で求められる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」の目標を設定しています。社内の省エネ・節電はもとより、再生可能エネルギーの導入や国が認証するJ-クレジット制度の活用で脱炭素社会の実現を目指します。

人材育成、ダイバーシティ&インクルージョン、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できる環境の整備に努めています。



## 「イノベティブたれ」を方針に 動き出したKADOKAWAの人事施策

KADOKAWAでは新しい人事施策を次々と実現しています。総合エンターテインメント企業として成長を続ける当社は、多様なキャリアとスキルを持った従業員が自分らしく働ける環境づくりを進めています。人材を活かす方針について、Chief Human Resource Officerの山下直久に話を聞きました。

取締役 代表執行役 Chief Human Resource Officer  
山下 直久

### KADOKAWAの強みは 人材の多様さを活かせる組織

KADOKAWAグループは、総合エンターテインメント企業として出版を基盤に事業が多様化するとともに、人材も多様化しています。変化を恐れず常に新たな挑戦を続ける当社において、人事や総務などの管理部門では「イノベティブたれ」が基本方針です。人事が提案した「サブスク手当<sup>※1</sup>」はこの方針の延長線上で生まれました。

現行の福利厚生制度については、必要な人に必要なサービスや支援を行う方向に変えています。働き方では、従業員がオフィスと在宅から自由に勤務場所を選択する「ワークプレイスチョイス」制度を導入しました。個人のライフプランやスタイルに合わせた働き方を選びながら、時間を有効に使い、さまざまなコンテンツに触れて発想を豊かにすることで、生産性を高めることにもつなげてもらいたいと考えています。「イノベティブな発想をバックアップする環境づくり」が人事のモットーです。皆が同じ働き方をする必要はありません。

人材に関しては、「KADOKAWAらしい人材はこうだ」というのがないことが正解、と考えています。目下の人事面の課題は、グローバル人材のキャリア開発です。出版やコンテンツなどIPを海外に広げていった経験者は、日本にはそれほど多くいません。これからの分野ですの

で、社内人材の教育に加えて、若い人材と他業界での海外経験者に期待しています。語学力など海外で活躍できる素養を備えた人材の採用に努めているところです。

### さまざまな背景を持つ従業員へ 「必要な人に、必要な支援を」

現在、当社の女性管理職割合は20%<sup>※2</sup>を超え、2030年度には30%の達成を目標にしています。女性の中途入社者は特に働き方を重視します。常に出社を求められると、子育て中の方はハンデと感じるようです。当社では育児休業からの復帰後もリモート勤務ができますので、非常に働きやすい職場だと思います。

当社グループが考えるイノベティブとは、「何かを必要とする人に対して、何ができるかを考えること」です。そのためにはニーズを知ることも重要です。子育て中に限らず、介護中や世代を問わずさまざまな状況にある従業員のニーズを把握し、人事の新たな取り組みを進めていきます。

※1 サブスク手当 当社に適したイノベティブな制度を検討し、2021年7月に導入した福利厚生制度。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の費用を支援する。

※2 厚生労働省「令和3年度雇用均等基本調査」によると、課長相当職以上の管理職に占める女性の割合(女性管理職割合)は12.3%。

## 人材育成

KADOKAWAグループでは、従業員が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。

### キャリア支援制度

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、新たなイノベーションなどを目的として、各種制度や取り組みを行っています。

### 資格取得一時金支給制度

従業員の主体的な学びを支援するため、キャリア形成につながる資格に合格した従業員に対し、資格の難易度に応じて、合格時に1万～100万円の奨励金を支給する制度。多岐にわたる100以上の資格が対象。

### フリーエージェント型異動制度

従業員が希望するポジションに応募しマッチングを図る制度。(株)KADOKAWA正社員および制度への参加表明をしたグループ会社の正社員が対象。

### 副業制度

全従業員を対象に、働き方の選択肢を広げ、自発的なキャリア形成を支援する制度。約5%の(株)KADOKAWA従業員が本制度を利用(2023年5月時点)。

### 従業員研修

ビジネススキルの習得や各事業への理解の促進などを目的として、従業員に対しさまざまな研修を行っています。新卒新人に向けた毎年4月実施の導入研修と2月実施のフォロー研修、管理職にはマネジメントスキルや目標設定、考課フィードバックなどを学ぶ研修など、役職に合わせた研修を実施。事業に役立つ情報や知見を得るための社内セミナー、勉強会も積極的に開催しています。

#### 2022年度実績

研修名	受講人数	一人当たりの研修時間	合計研修時間
新卒新人向け研修 (新卒新人導入研修、 新卒新人フォロー研修)	29名	161時間	4,669時間
管理職研修 (新任管理職・専門職 研修、考課者研修)	579名	18時間	10,422時間
OJTリーダー研修	26名	7時間	182時間
次世代リーダー研修	4名	56時間	224時間
入社ガイダンス	291名	10時間	2,910時間

### プロジェクト公募

従業員自らが挑戦的、中長期的、もしくは部署横断的なプロジェクトを提案し、チームを組成して実現を目指すとともに、プロジェクトメンバーを社内から募る制度。「HRプロジェクト 子育て支援」「世界のトップコンテンツ翻訳出版プロジェクト」「アジアBLプロジェクト」など計11件のプロジェクト公募を実施し、45名がプロジェクトに参画(2023年5月時点)。多数の取り組みが実現しています。

## VOICE

### DX人材育成

#### ビジネス成果につながる 研修プログラムを意識

KADOKAWAグループでは従業員へのDX思考と行動様式の浸透を図るため、(株)KADOKAWA ConnectedがグループのDX推進を担っています。

「データ利活用の知識を持ち、事業運営に活かせる人材を育成するため、グループ従業員向けに「データリテラシートレーニング」と題した研修プログラムを行っています。編集者など出版事業の担当者には、導入しているBIツールからインサイトを得るための研修も実施しています。ツールの使い方や、統計学、機械学習など分析手法の学習に留まると、日常業務との関連が見えにくくなります。研修プログラムの整備時には、グループ事業に紐づく教材を作る、演習形式で行うなど工夫を凝らし、ビジネス成果につながる研修を心がけています。また、研修修了者が部署を横断して事例を共有する「データ活用サロン」も始め、グループ内でのノウハウ蓄積にも取り組んでいます」((株)KADOKAWA Connected Chief Data Officer 塚本圭一郎)

事業に合わせた研修・セミナー・勉強会

■ 編集制作講座

編集者のスキルアップを目的に連続開催している講座。出版物の企画・制作に必要な知識の習得、プロモーションの手法、著作権や下請法など、幅広いテーマでオンラインにて開催。

■ デジタルプロモーション基礎講座

消費者購入プロセス、オウンドメディア、アクセスログ解析など、デジタルプロモーションの基礎知識を習得する連続講座。

■ コンプライアンス研修

従業員のコンプライアンス意識向上のため、グループの正社員、契約社員を対象に、グループ共通のeラーニングシステムを用い、各種ハラスメントを防止するため

■ SNS勉強会

SNSの種類やプロモーション方法などを学ぶ勉強会。延べ600名以上の従業員が参加し、知見を共有。

■ プレスリリース書き方勉強会

プレスリリース配信代行サービス「PressWalker」を運営する編集部が、選ばれるプレスリリース作成のノウハウやポイントをレクチャー。

ほかにも、権利処理や音楽制作、人権、多様性、差別など、メディアやコンテンツ制作に携わる者として必要な知見を得るための機会を設けています。

の研修、著作権や出版契約など法務の基礎知識を学ぶ研修を実施しています。

とができるオンラインフォーム、メールでの相談窓口などを設けています。

海外事業ではグループ全体から海外事業アイデアを募集するとともに、海外事業に関心のある人材を発掘することも目的とした「グローバルビジネス・アクセラレーション・プログラム」を開始しています。

■ 新規事業・業務改善の提案促進

従業員のオープンで自律的な事業提案や改善提案を促進する取り組みとして、イノベーションプランコンテストを実施し、入賞したプランを事業化しています。コンテストが終了した現在も、グループ従業員が新規事業や業務改善を提案、相談できる仕組みを継続。「プロジェクト公募」(P37)や社長ヘダイレクトに意見や質問を送るこ

Column

「海外グループCO賞」授賞式を開催

当社グループ海外拠点における優秀なプロジェクトを表彰する「海外グループCO賞」。本アワードは、海外現地法人役職員のモチベーションアップとグループ従業員としての意識向上、グループの戦略方針や理念の浸透を図ることを目指し、2022年度よりスタートしました。

2023年3月には、「海外事業MVP賞」「Innovation賞・New Challenge賞」「Best Practice賞」「奨励賞」の各賞に選出された受賞者たちが、「ところざわサクラタウン」に集結。授賞式とともに、「ところざわサクラタウン」の視察や交流会、ワークショップなども行い、より強固なグループネットワークづくりと知識の共有を図りました。



授賞式には、各賞の受賞者17名が集まりました。

2022年度 海外事業 MVP 賞

受賞法人 : 広州天聞角川動漫有限公司  
 受賞プロジェクト : 中国オリジナル作品の海外展開  
 (『原神』『万聖街』など)

ダイバーシティ&インクルージョン

KADOKAWA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。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、当社グループのすべての事業活動に通底する姿勢です。

私たちは、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

KADOKAWAグループでは女性従業員が43.2%を占め、多くの女性が事業の中核を担っています(2023年3月31日時点)。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、定められている5つの評価項目の基準をすべて満たすと取得できる認定段階「3」を2017年9月に取

得。(株)KADOKAWAおよび国内連結子会社を合わせた女性管理職の比率は2023年3月31日時点で19.3%、2030年度には30%にすることを目標としています。



管理職・役員数(2023年3月31日時点)

	男性		女性		全体	
	人数	割合	人数	割合	人数	
KADOKAWA単体	中間管理職 <sup>※1</sup>	246	76.2%	77	23.8%	323
	上級管理職 <sup>※2</sup>	152	83.5%	30	16.5%	182
	管理職合計	398	78.8%	107	21.2%	505
	役員 <sup>※3</sup>	20	87.0%	3	13.0%	23
	管理職・役員合計	418	79.2%	110	20.8%	528
KADOKAWAグループ全体	中間管理職 <sup>※1</sup>	565	73.4%	205	26.6%	770
	上級管理職 <sup>※2</sup>	303	78.9%	81	21.1%	384
	管理職合計	868	75.2%	286	24.8%	1,154
	役員 <sup>※4 ※5</sup>	155	91.2%	15	8.8%	170
	管理職・役員合計	1,023	77.3%	301	22.7%	1,324

※1 中間管理職：課長級職。 ※2 上級管理職：部長級職。 ※3 取締役、執行役員を含む。 ※4 役員は延べ人数。取締役、執行役員を含む。  
 ※5 内部昇進の女性役員7名。 ※割合は小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位までを記しています。

■ 障がい者雇用

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、コーヒー豆の焙煎・販売、編集やバックオフィスの業務支援などを行う障がい者雇用の特例子会社・(株)角川クラフトを設立。同社の31名(うち重度障がい者14名)を含め、特例グループ全体で67名(うち重度障がい者24名)の障がいのある従業員が活躍しています(2023年3月時点)。2023年3月期の当社特例グルー

プ全体の障がい者雇用率は2.38%となっており、日本における民間企業の法定雇用率を満たしています。

2023年4月から(株)ブックウォーカーも特例グループに加盟しています。



## グローバル人材

グループ従業員のうち、約800名の外国人従業員が日本国内と海外で勤務しています(2023年3月31日時点)。

2021年10月、グローバル・メディアミックスを牽引する人材を採用・育成・支援するため「グローバル人材開発センター」を開設し、主に次の施策を行っています。

- キャリア採用サイトの多言語対応とグローバルコンテンツ追加による幅広い採用活動。多国籍人材のインターンシップ受け入れ強化。
- スキルサーベイ、グローバルビジネスへの参加意欲を高めるセミナーなどを運営。
- 専門性とグローバル性の双方を有するハイブリッド人材育成のための人材交流やリモート兼務など各種施策。
- 海外現地法人従業員が日本語能力検定試験にて資格取得した際に一時金を支給するなど、各種褒賞制度の充実。

## VOICE

海外拠点で働く

### KADOKAWAの本と日本のアニメに憧れて

当社グループには22の海外拠点があり、日本人を含む約700名が海外で働いています(2023年3月31日時点)。その中でも台湾角川は、1999年の設立以来、初の海外拠点としてグループのグローバル展開で重要な役割を果たしています。「KADOKAWAの本と日本のアニメが好きで、2004年7月に台湾角川に入社しました。以来19年多くの業務を担当し、現在は予算作成から管理職候補の育成、リスク対応など、出版事業の責任者として業務を行なっています。台湾初の小説連載プラットフォーム開設など、台湾角川はエンタメビジネスの本質を守りつつ、時代とともに進化してきました。福利厚生も手厚くとても働きやすい会社です。国や地域を超えたグループの皆さんと議論を深め、今後もKADOKAWAグループ、ならびに台湾角川の発展に尽力していきます」(台湾角川 出版事業グループ 総監 呂慧君)



## 教育事業への取り組み

KADOKAWAグループでは、より多くの人々に将来につながる実践的な教育や専門教育を受ける機会を提供するとともに、生徒が多様性を学んだり、地域社会と関わることのできる場を創出しています。

### ■ 教育コンテンツ・学習サービスの提供

(株)ドワンゴでは、独自に開発した教育コンテンツや学習サービスを、学校法人角川ドワンゴ学園が運営する「N高等学校」「S高等学校」(以下、N/S高)に提供しています。N/S高の生徒たちは、ネット時代に合わせた双方向型教育学習サービスや、VRによる体感型学習サービスを活用して日々学習しています。2016年のN高開校以来、生徒数は大幅に増加し、現在はS高と合わせて全国24,642名もの生徒に教育機会を提供しています(2023年3月31日時点)。



### ■ スクール運営事業

(株)バンタンでは「バンタンクリエイターアカデミー」など15の専門スクールを運営し、幅広い分野で次世代のクリエイターを育成。2024年4月にはマンガやアニメのデジタル領域に特化したスクールを開校予定です。2022年度はメニュー考案から集客までを生徒が担当するハンバーガー専門店、世界一高級なゲイシャ種のコーヒー豆を使ったフラッペ専門店を運営し、教育活動による社会課題への取り組みと実践を重視した特色ある授業を行いました。



## 働きやすい環境づくり

KADOKAWA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>※1</sup>を認めません。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う職場環境が、グループの事業活動に不可欠と考えています。

※1 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

時間や場所にとらわれない自律的な働き方に向けた「ワークプレ이스チョイス(就業場所の選択制度)」を導入しています。

2019年より、時間や場所にとらわれず、従業員が自律的に働く場を選択するワークスタイルとして、ABW(Activity Based Working)を推進してきましたが、コロナ禍に対応した働き方を経験したことで、業務内容、ライフスタイル、ライフステージによって、最適な「働く場所」は個人によって異なることがわかってきました。

2023年4月には、オフィス勤務と在宅勤務を選択できる新制度「ワークプレ이스チョイス」を制定。これに合わせて全オフィスのレイアウトを改修し、オフィスでは個人やチームが効率よく働ける環境を整えました。在宅勤務者には支援金を支給するなど、自宅での業務環境構築のためのサポートを行っています。

### ■ 労働安全衛生

従業員の健康と安全を守るため、衛生委員会や長時間労働防止事務局を設置しているほか、各種相談・通報窓口を整備しています。

<相談・通報窓口例>

- 産業医・保健師との個別面談
- ヘルスケアアプリ「HELPO」  
(運営：ヘルスケアテクノロジーズ株式会社)
- 24時間社員相談窓口(外部)
- 内部通報窓口の設置



オフィスの部門専用室(左)とゲストラウンジ(右)

## データセキュリティ

「個人情報の保護に関する法律」および関連法令を遵守し、お客様のプライバシー保護に努めています。個人情報を保有するサービスサイトにおいては、アクセス制御を実施し、個人情報は暗号化して保管しています。

情報セキュリティに関しては右の「情報セキュリティ基本方針」を定めています。またセキュリティインシデントや脆弱性情報の周知、セキュリティにかかわる事案への対応組織「KADOKAWA-CSIRT」による、サイバー攻撃を防ぐための各種対策も定期的を実施しています。

KADOKAWAグループ  
「情報セキュリティ基本方針」に明示している項目

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

KADOKAWAグループでは、新規事業や業務改善を従業員がオープンかつ自律的に提案する仕組みを設けています。挑戦的、中長期的、もしくは部署横断的なプロジェクトを提案し、推進メンバーを社内から募る「プロジェクト公募」や、社長へダイレクトに意見や質問を送るオンラインフォーム「夏野社長への意見&質問BOX」の活用により、従業員の想いが具体的な施策として実現しています。

～「プロジェクト公募」を通じて企画を実現～

## HRプロジェクト 子育て支援

子育てをする・しないにかかわらず、誰もが輝く未来のため、働きやすい環境整備を目指す「HRプロジェクト 子育て支援」。プロジェクト公募により2022年4月に発足、部署の垣根を越えて12名の社員が参加しました。「幅広い選択肢を持てる会社になりたい」「子育てのノウハウを提供したい」などの想いを胸にプロジェクトは始動。3チームに分かれ、半年間の議論を経て課題や背景を整理、解決に向けたアクションプランを策定しました。夏野社長への具体的な提案により23件のプランを実現。育児手当の対象を小学校卒業までに拡大するなど、子育てに関する規程の改定や、新しい福利厚生サービスを実施しました。



「HRプロジェクト 子育て支援」のメンバー。KADOKAWAの採用情報サイトには、プロジェクト参加メンバーの座談会記事を掲載しています。



### Case 1

#### 書籍プレゼント「FanFunえほん」

長く働き続けるために、家族にも仕事内容をもっと理解してもらいたい、家族からも愛される会社であってほしい、という想いから、年間約5,000点の出版物を発行する当社ならではの福利厚生サービスを企画。

従業員の0～18歳の子どもの対象に、毎年クリスマス時期に当社発行書籍の中から好きな本を1冊プレゼントする取り組みを企画、実現しました。

「FanFunえほん」という名称には、親子で書籍を楽しむ(Fun)ことで、家族にも会社のファン(Fan)になってもらいたい、という想いが込められています。



『パンどろぼう』シリーズや『角川の集める図鑑GET!』シリーズが人気を集めました。

### Case 2

#### 交流イベントの開催

家族との時間を確保しつつ、リモートワークで減少していた、世代や職種を超えた従業員同士のリアルな交流を目的とする、当社グループ36社による福利厚生イベントを開催しました。

2023年7月の平日、東京都内のエンタメ施設に社員とその家族1,000名超が集結。「業務時とは違う様子が見られ、親密な交流ができた」「子どもと一緒に楽しめた」などの感想が寄せられ、好評を博すイベントとなりました。実施日を有給休暇の取得推奨日に指定し、誰もが気兼ねなくイベントに参加できるよう休暇を取得しやすくする環境づくりも行いました。



交流イベントに参加した従業員家族と子どもたち。所属する部署や会社の枠を超えて、楽しいひと時を過ごしました。

～社長へのダイレクトな提案により企画を実現～

## 今こそ戦争について、考えよう

KADOKAWAグループの従業員が社長へダイレクトに意見や質問を送ることができるオンラインフォーム「夏野社長への意見&質問BOX」への投稿をきっかけに、「今こそ戦争について、考えよう」をキーマッセージとして、戦争について考え続けること、考えることをやめないことを広く提案する取り組みを実施。グループ直営の総合電子書籍ストア「BOOK☆WALKER」で、『はだしのゲン』をはじめとするグループ発行の戦争関連書籍9点を無料配信するキャンペーンなどが実現しました。

### 発案から実施まで

夏野社長がKADOKAWAグループ従業員へ向けて情報発信を行うSlackのチャンネル「社長ダイレクト」に常時設置する「夏野社長への意見&質問BOX」へ、一人の従業員からメッセージが送られました。そこには「ロシアによるウクライナへの侵攻状況に鑑み、KADOKAWAグループとしてアクションを起こすべきではないか?」という意見とともに、具体的に検討したい企画のアイデアが記されていました。

この投稿をきっかけに、2022年4月13日に夏野社長をリーダーとするプロジェクトチームが発足。企画発案者を含め、ダウンゴ、ブックウォーカーなどグループ内で30名以上が本プロジェクトに参加しました。

どんな企画が実施できるかアイデアを出し合い、プロジェクト組成から14営業日目の5月10日には、「BOOK☆WALKER」による戦争関連書籍9点の無料配信と人道支援募金の開始、「ニコニコ」における連動番組の放送、朝日新聞・読売新聞・日本経済新聞朝刊への15段広告の掲載が一斉に実施されました。



### 戦争関連書籍の無料配信 概要

【配信プラットフォーム】BOOK☆WALKER

【実施期間】2022年5月10日～5月16日

【配信タイトル】計9作品

- 小説：『1984』『黄金列車』  
『彼らは世界にはなればなれに立っている』『太陽の子』
- ノンフィクション：『民主主義』
- コミック：『石の花(KADOKAWA版) 1～5』  
『戦争は女の顔をしていない 1～3』  
『はだしのゲン 第1巻～第4巻』
- 学習まんが：  
『角川まんが学習シリーズ まんが人物伝 アンネ・フランク』

### プロジェクトの反響

本プロジェクトはSNSなどでも大きな話題となり、「BOOK☆WALKER」での無料配信は39万ダウンロードを超え、当社グループが在日ウクライナ大使館などに寄付した支援金は合計8,322,219円となりました。新聞広告のクリエイティブも高く評価され、KADOKAWA初となる「第27回読売出版広告賞」の大賞に選出されています。

指名委員会等設置会社へ移行し、取締役の過半数を社外取締役とする体制へ移行しました。取締役会の経営に対する監督機能の強化、監督と執行の明確な分離による経営の透明性向上、および意思決定の迅速化を推進していきます。

## 当社におけるコーポレート・ガバナンスの基本方針

コーポレート・ガバナンスの充実を当社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、株主に対する一層の経営の透明性向上、取引先・得意先をはじめ社会からの信頼の確保を目指し、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

また、経営の健全性および透明性の確保ならびに経営環境の変化に適応できる経営体制を確立し、明確な経営指標や経営方針を公表し、その達成状況をできるだけ早く開示して、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。

### ガバナンス体制の変更について

当社グループは、取締役会の経営に対する監督機能の強化、監督と執行の明確な分離による経営の透明性

向上および意思決定の迅速化を目的として、2023年6月22日開催の第9期定時株主総会における承認をもって、監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたしました。

取締役は、経営の健全性と透明性を確保するために過半数を社外取締役としております。

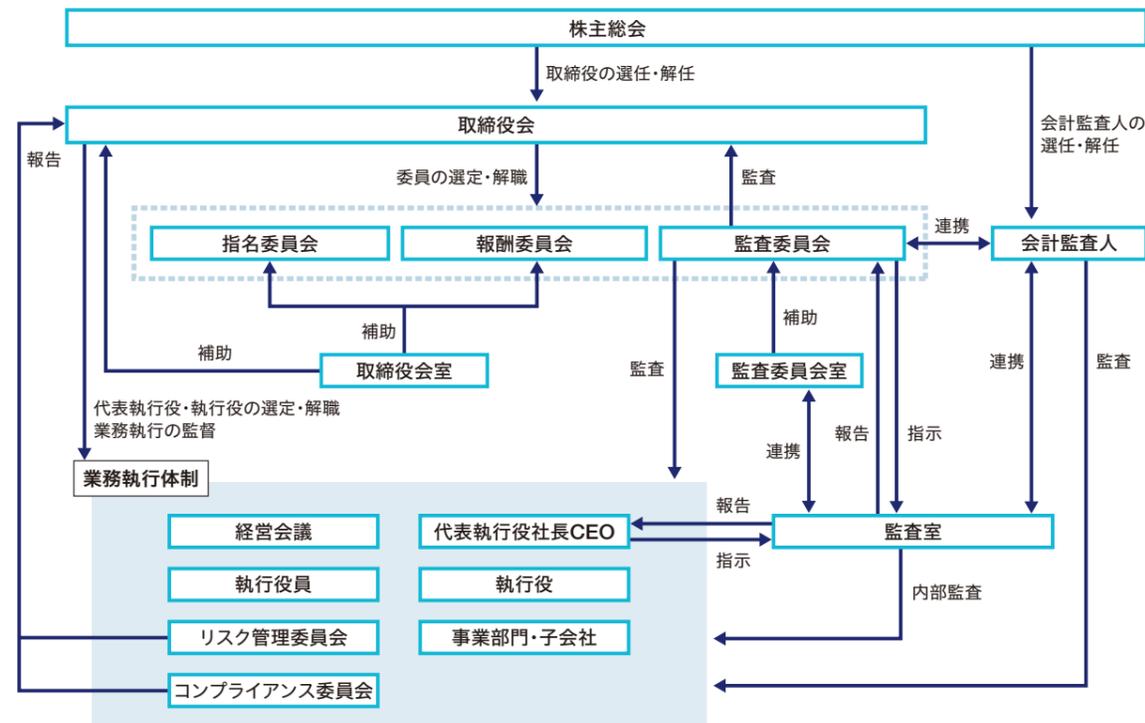
### コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しており、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



## 取締役会

取締役会は、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などの意思決定を行うとともに、当社の業務執行状況および子会社の経営状況を監督しております。2023年3月期は18回開催し、中期計画、資本政策の実施、事業投資の実施、事業ポートフォリオの見直し、人材戦略に基づく従業員報酬制度の改定、当社役職員の逮捕・起訴を受けたガバナンス検証委員会の設置、ガバナンス検証委員会の提言を受けた経営改革推進委員会の設置、指名委員会等設置会社への移行およびリスク管理体制の監督、その他経営に関する重要な事項、当社の業務執行状況および子会社の経営状況の報告を行いました。現在の構成は13名(社内6名、社外7名)であり、社外取締役が議長を務めております。

各委員会の構成

氏名	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
鶴浦 博夫	●	○	
ジャーマン・ルース マリー	○	●	
杉山 忠昭	○		●
笹本 裕		○	
芝 昭彦			○
宇澤 亜弓			○
マクドナルド デービッド		○	

○…委員 ●…委員長

## 指名委員会

指名委員会は社外取締役3名で構成され、委員長は社外取締役が務めます。指名委員会は、取締役選任および解任に関する基本方針の策定、取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定、執行役員などの選任および解任に関する取締役会への答申、ならびに最高経営責任者(CEO)の後継者計画の検討などを担います。

## 報酬委員会

報酬委員会は社外取締役4名で構成され、委員長は社外取締役が務めます。報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬などの決定に関する方針の策定および個人別の報酬の決定、執行役員の個人別の報酬などに関する取締役会への答申、ならびに重要な子会社社長の個人別報酬などに関する株主総会議案の内容の決定または取締役会への答申などを担います。

## 監査委員会

監査委員会は社外取締役3名で構成され、委員長は社外取締役が務めます。監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査、監査報告の作成、ならびに会計監査人の選解任および不再任に関する議案の内容の決定などを担います。

## 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)などの株主権の行使と、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しており、通常は、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。

## 執行役および経営会議

代表執行役を中心とした執行役に業務執行の権限を大幅に委譲し、迅速な意思決定を行う体制としております。執行役全員をもって構成員とする経営会議は、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、経営に関する重要な事項などの意思決定を行うものとしております。経営会議には、必要に応じ社外取締役もオブザーバーとして参加できるものとしており、当社グループにおける業務執行の監督の充実化を図っております。

### 執行役体制

氏名	役職名
夏野 剛	代表執行役社長 Chief Executive Officer (CEO)
山下 直久	代表執行役 Chief Human Resource Officer (CHRO) Chief Literature & Film Officer (CLFO)
村川 忍	執行役 Chief Operating Officer (COO)
青柳 昌行	執行役 Chief Publishing Officer (CPO)
菊池 剛	執行役 Chief Anime Officer (CAO)
泉水 敬	執行役 Chief Global Officer (CGO)
橋場 一郎	執行役 Chief Digital Officer (CDO)



## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性の維持・向上を図るため、取締役に對してアンケートを実施し、2023年6月開催の取締役会において、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。今回の実効性評価においては、下記の点において、高い評価がなされており、取締役会は実効性があるとの評価となりました。

- 取締役会における議論や意思決定が明確な業績指標に基づき適切に行われている点
  - 人材戦略が適切に監督されている点
  - 内部統制やリスク管理体制の構築
  - 株主との建設的な対話のための体制構築
  - DXの推進 など
- 一方で、下記の点については改善の余地があるとの評価となりました。
- サステナビリティ方針の明確化
  - 非財務情報開示への取り組み
  - 最高経営責任者(CEO)の後継者計画の策定・運用
  - 適切なインセンティブ報酬の設定 など

また、前回の実効性評価(2022年4月実施)において確認された課題については、取締役会で共有され、責任部署を明確にして対応を進めてまいりました。その結果、非財務情報の開示への取り組みとして統合報告書の発行を行ったほか、最高経営責任者(CEO)の後継者計画の策定・運用および適切なインセンティブ報酬の設定への取り組みとして、指名委員会等設置会社への移行に伴い指名委員会・報酬委員会による審議体制の整備を行うなど、前年度の課題はいずれも改善が進められていると、取締役会への報告がなされております。また、東京2020オリンピック・パラリンピックのスポンサー選考において当社役員が贈賄の容疑で逮捕・起訴された事案において、当該事案発覚後、直ちにガバナンス検証委員会を設置・調査を行い、経営改革推進委員会において取締役会の監督機能の強化や職務権限の明確化などを行うことで、迅速に内部統制の強化を推進している点について一定の評価がなされております。今後も引き続き、他の課題も含め、改善に向けた取り組みおよびモニタリングを継続してまいります。

## 役員報酬

### 報酬構成とその支給対象

当社の取締役(社外取締役を除く)および執行役の報酬は、金銭報酬として①基本報酬および職務報酬から成る固定報酬、②業績連動報酬である変動報酬により構成されております。また、この他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。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。

役員区分	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)および執行役	○	○	○
社外取締役	○	-	-

### 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

取締役および執行役の個人別の報酬などの内容にかかる決定方針として、後述の内容を含む方針を決議しております。

### 基本方針

当社の取締役(社外取締役を除く)および執行役の報酬は、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。また、当社の社外取締役の報酬は、金銭報酬である固定報酬のみで構成することとしています。

### 固定報酬(金銭報酬)

固定報酬は、対象取締役および対象執行役の役位や担当職務に応じた基準額に基づき決定することとしております。また固定報酬は、月例にて支払うこととしております。

### 変動報酬(金銭報酬)

業績連動報酬である変動報酬は、対象取締役および対象執行役の固定報酬に基づき基準額を定め、業績および担当職務における成果に応じて評価し、基準額の20%~200%の範囲内で支給額を決定することとしております。

評価指標は、当社グループの成長性・収益性を重視する観点から連結売上高と連結営業利益を基礎とし、月例の固定報酬とともに支払うこととしております。

### 株式報酬(非金銭報酬)

非金銭報酬として、株式報酬制度を採用しております。株式報酬制度は、当社が拠出する金銭を原資として設定した信託を通じて当社株式の取得を行い、各事業年度における業績達成度および会社業績に対する個人貢献度に応じて、株式交付規程に基づき当社株式を交付する業績連動型株式報酬制度としております。

### 報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

取締役(社外取締役を除く)および執行役の固定報酬と変動報酬の比率は、原則50%:50%を基準として設

### 取締役および執行役の個人別の報酬の決定方法

報酬委員会では、各取締役および執行役のすべての報酬額を決定しております。同委員会は、独立社外取締役から構成され、委員長には独立社外取締役が就任しております。

- 委員長：ジャーマン・ルース マリー
- 委員： 鶴浦 博夫、笹本 裕  
マクドナルド デービッド

委任理由は、独立社外取締役のみで構成することにより、客観的かつ中立的な立場で報酬決定を行うことができると判断したためです。また、報酬委員会がその権限を適切に行使されるようにするため、報酬委員会規則を制定し、当該規則に基づく運営としております。

より詳細な方針、個人別の報酬の決定方法などについては、当社グループ ポータルサイトをご参照ください。

ESG関連情報：役員報酬  
<https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/governance/remuneration.html>



### 2023年3月期における役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額およ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(監査等委員及び社外取締役を除く)	360百万円	146百万円	165百万円	48百万円	9名
監査役(社外監査役を除く)	9百万円	9百万円	0百万円	-	2名
社外役員	60百万円	60百万円	-	-	9名

注)

1. 上記社外役員は社外取締役および社外監査役を示しております。
2. 2023年6月22日開催の第9期定時株主総会決議に基づき、同日付で指名委員会等設置会社に移行しております。
3. 2022年6月24日開催の第8期定時株主総会決議に基づき、同日付で監査等委員会等設置会社に移行しております。
4. 上記は2022年4月~2023年3月末日の員数および報酬等の合計を示しており、第8期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名・監査役4名(うち社外監査役2名)、2023年3月期中に退任した取締役2名を含んでおります。そのため、上記監査役の報酬等の総額は、2023年3月期の在任期間である2022年4月~第8期定時株主総会終結の時までの報酬等の額を示しております。
5. 上記には2023年3月期に支給した2022年3月期に係る株式報酬を記載しております。
6. 2023年3月期の支給額の算定基礎のうち、業績連動報酬にかかる評価指標としている連結業績の実績(2022年3月期)は、連結売上高221,208百万円、連結営業利益18,519百万円であり、部門毎の達成度合いは80%~160%程度であります。

## リスク管理体制

当社グループでは、取締役会の監督の下、取締役 代表執行役社長 CEO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(年2回)を設置し、全体的な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・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。

## 代表的なリスク

当社グループにおいて、想定される代表的なリスクは以下のとおりです。詳細については有価証券報告書をご参照ください。



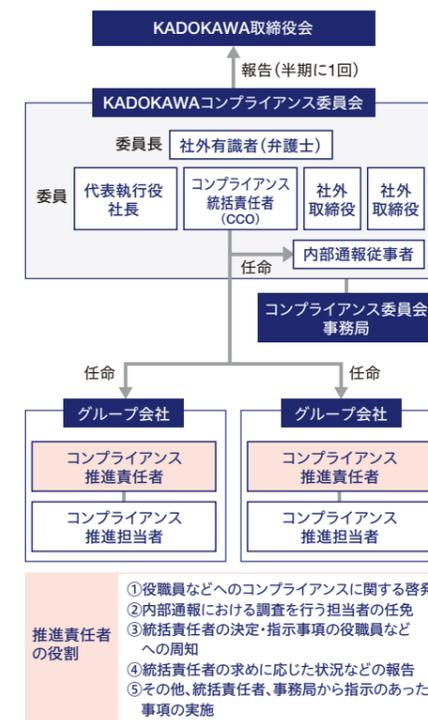
代表的なリスク	具体的リスク要因	主な対応策	
社会環境に関するリスク	新型コロナウイルスなどの感染症に伴うリスク	IP創出活動を軸にDX推進と働き方改革を進めつつ、感染症の終息後における事業のあり方を検討・推進	
	気候変動に伴うリスク	GHG排出量削減目標達成に向け、社内の省エネルギー化、再生可能エネルギーの導入などを検討・推進	
企業運営に関するリスク	贈収賄・インサイダー取引規制など、各法令違反による企業評価の低下	コンプライアンス規程の制定や従業員啓発の研修などを通じ、従業員の法令・社会規範順守を徹底	
	業務環境におけるリスク	DX推進・働き方改革における必須の装備として、適切な規模・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	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などを徹底	
	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・ゲーム事業など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財務上の信用力低下	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など	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・ゲームなどのIP創出・展開におけるリスク	製作スケジュールの変動、製作コストの増加など	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、製作の遅延など	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	

## コンプライアンス推進体制

コンプライアンスを経営の重要課題のひとつとして位置付けており、東京2020オリンピック・パラリンピックのスポンサー契約における事案を受け、推進体制をさらに見直しております。

推進体制の核となるコンプライアンス委員会について、委員長を社外有識者(弁護士)としたほか、委員の構成も社外取締役が過半数を占める構成となり、外部のより厳しい監督の下でコンプライアンスを重視する企業風土を構築してまいります。また、コンプライアンス委員会の活動状況は半期に一度、取締役会へ報告しております。

### コンプライアンス推進体制図



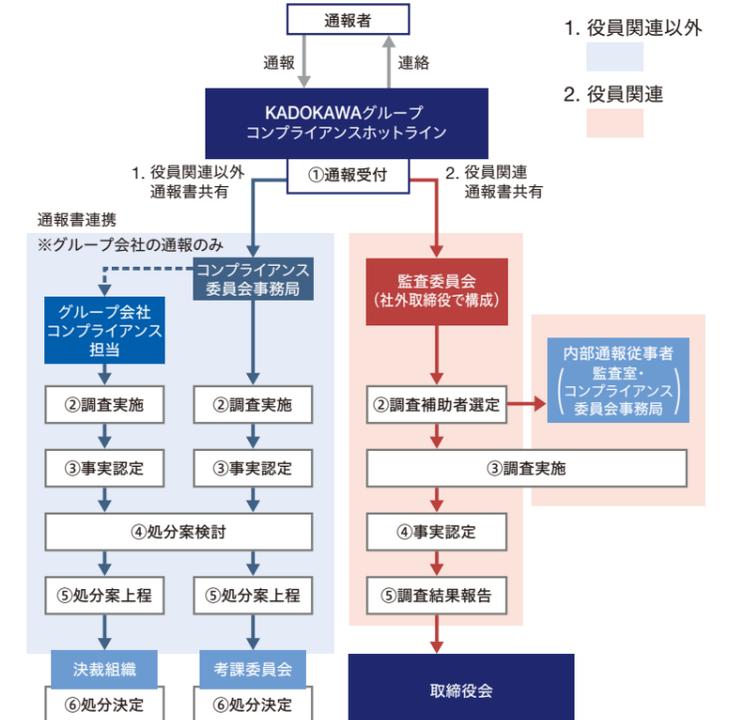
- 推進責任者の役割
- ① 役職員などへのコンプライアンスに関する啓発
  - ② 内部通報における調査を行う担当者の任免
  - ③ 統括責任者の決定・指示事項の役職員などへの周知
  - ④ 統括責任者の求めに応じた状況などの報告
  - ⑤ その他、統括責任者、事務局から指示のあった事項の実施

## 内部通報制度

第三者機関に当社グループ共通の内部通報窓口を設け、公益通報者保護法を遵守し、通報者の匿名性担保や不利益な扱いを受けないよう、通報者保護に配慮した内部通報制度を運用しております。さらに、役員に関連する通報が行われた際は、社内役員が関与することなく、社外取締役で構成された監査委員会主導で調査を行い、その結果を取締役会へ報告し、適切な対応を取ることとしております。

また、内部通報による受動的な対策だけでなく、当社グループの全役員に対するアンケート調査を通じて、潜在的なコンプライアンスリスクを把握する活動も行っております。2022年度はハラスメントに関するアンケート調査を行い、社員の働きやすい職場環境を実現すべく課題に対応しております。

### KADOKAWAグループコンプライアンスホットライン(内部通報制度)



## コンプライアンス啓発の機会を提供

当社グループの役職員に対し、KADOKAWAグループコンプライアンスポリシーに基づき、役職員が守るべき法令・取るべき行動を学ぶためのコンプライアンス啓発の機会を、継続的に提供しております。

その一環として、コンプライアンスを分かりやすく学ぶことができるショートアニメと、事例を交えながらコンプライアンスの基礎知識・守るべき事柄を解説したガイド

ブックを月に1度配信し、知識の定着度を測るため半期に1度テストを実施しています。



コンプライアンス啓発アニメ『スラップスティック・コンプライアンス』





**夏野 剛**  
取締役 代表執行役社長  
Chief Executive Officer  
経営 IT 国際 多様



**山下 直久**  
取締役 代表執行役  
Chief Human Resource Officer  
Chief Literature & Film Officer  
経営 製作 営業 人事



**村川 忍**  
取締役 執行役  
Chief Operating Officer  
製作 営業



**加瀬 典子**  
取締役  
経営 製作 営業



**川上 量生**  
取締役  
経営 製作 営業 IT



**周 欣寧**  
取締役  
営業 国際



**鵜浦 博夫**  
社外取締役  
(指名委員会委員長、報酬委員)  
経営 財務 人事 多様



**ジャーマン・ルース マリー**  
社外取締役  
(報酬委員会委員長、指名委員)  
経営 営業 国際 多様



**杉山 忠昭**  
社外取締役  
(監査委員会委員長、指名委員)  
法務 多様



**笹本 裕**  
社外取締役  
(報酬委員)  
経営 営業 IT 国際



**芝 昭彦**  
社外取締役  
(監査委員)  
法務 多様



**宇澤 亜弓**  
社外取締役  
(監査委員)  
財務 法務 多様



**マクドナルド デービッド**  
社外取締役  
(報酬委員)  
経営 製作 IT 国際

- 専門性
- 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

# 取締役の紹介(スキルマトリクス)

経営の健全性と透明性を確保するために取締役の過半数を社外取締役としております。社外取締役を選任するにあたっては、当社グループの経営基本方針である「グローバル・メディアミックス with Technology」の推進、および企業不祥事の発生防止を含む経営の監督機能強化の両側面から候補者を選出しております。

取締役に対する  
トレーニングの方針

- 取締役：必要な知識習得と役割の理解の促進に努めております。また女性取締役に対しては、企業経営やリーダーシップの在り方について情報や意見を交換することを目的に、外部機関が主催する女性役員交流会への参加機会を提供しております。
- 監査委員である取締役：日本監査役協会などが開催する講習会や勉強会への参加機会を確保するなど、必要な知識の習得および監査委員である取締役の役割と責務の理解促進に努めるものとしております。
- 社外取締役：当社の経営理念、経営方針、事業活動等に関する理解を深めるべく、説明会の実施、業務執行を担う経営会議への出席機会や事業部との交流の場の提供、また社外取締役のみで構成する情報交換会の開催などを行っております。

氏名	能力・選任理由	取締役会への出席状況 (2023年3月期)	専門性								
			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
取締役 代表執行役社長 CEO <b>夏野 剛</b>	取締役 代表執行役社長および当社グループ会社である㈱ドワンゴの代表取締役社長を務めております。そのほか、IT、エンターテインメントなどの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あります。	100% (18回中18回)	●			●				●	●
取締役 代表執行役 CHRO CLFO <b>山下 直久</b>	取締役 代表執行役を務めております。当社グループ会社の取締役を歴任し、当社グループの事業に精通しており、人事・総務業務・当社グループにおける豊富な経験と高い見識があります。	100% (18回中18回)	●	●	●					●	
取締役 執行役 COO <b>村川 忍</b>	取締役 執行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、当社グループ会社の取締役を歴任し、当社グループに精通しており、豊富な経験と高い見識があります。	100% (15回中15回)		●	●						
取締役 <b>加瀬 典子</b>	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あります。	100% (18回中18回)	●	●	●						
取締役 <b>川上 量生</b>	取締役を務めております。当社グループ会社である㈱ドワンゴを設立し、同社の代表取締役会長を務め、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あります。	89% (18回中16回)	●	●	●	●					
取締役 <b>周 欣寧</b>	取締役を務めております。当社グループ会社である㈱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、豊富な経験と高い見識があります。	100% (18回中18回)			●					●	
社外取締役 <b>鶴浦 博夫</b>	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など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・経験などを有しており、企業経営者としての高い見識があります。	100% (18回中18回)	●					●		●	●
社外取締役 <b>ジャーマン・ルース マリー</b>	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、グローバル展開やインバウンド事業、女性の活躍支援などにおける豊富な経験と高い見識があります。	100% (18回中18回)	●		●					●	●
社外取締役(新任) <b>杉山 忠昭</b>	社外取締役に就任しております。長年にわたり花王㈱において法務・コンプライアンス部門の責任者を務めるとともに、現在会員数1,300社を超える企業法務の団体である経営法友会において、2011年から2018年まで、代表幹事を務めるなど、法務・コンプライアンス領域における豊富な経験と高い見識があります。	—						●			●
社外取締役(新任) <b>笹本 裕</b>	社外取締役に就任しております。Twitter Japan㈱の代表取締役ならびにTwitter, Inc., JAPAC, の副社長を務め、Twitterの日本およびアジア事業の成長を牽引した他、マイクロソフト㈱常務執行役員として同社オンライン事業の成長に貢献するなど、IT・テクノロジー分野をはじめとするさまざまな分野において経営トップとして豊富な経験と高い見識があります。	—	●		●	●				●	
社外取締役(新任) <b>芝 昭彦</b>	社外取締役に就任しております。弁護士として法律に関する高い専門性を有し、また、多くの企業において社外役員を歴任しており、法務・ガバナンス分野をはじめとして豊富な経験と高い見識があります。	—						●			●
社外取締役(新任) <b>宇澤 亜弓</b>	社外取締役に就任しております。公認会計士として財務および会計に関する高い専門性を有し、また、多くの企業において社外役員または第三者委員会委員を歴任しております。財務や会計をはじめとする豊富な経験と高い見識があります。	—					●	●			●
社外取締役(新任) <b>マクドナルドデービッド</b>	社外取締役に就任しております。ディスカバリー・ジャパン㈱の代表取締役社長を務め同社のデジタル化および新規事業開発などに取り組むほか、ゲーグル合同会社においてYouTubeコンテンツチームの統括を務め、海外事業展開を進めるなど、当社事業と親和性のあるコンテンツ制作およびIT・テクノロジーなど多様な分野における豊富な経験と高い見識があります。	—	●	●		●				●	

※上記の一覧表は、各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を表すものではありません。 ※2023年7月末時点

当社グループは、企業経営において、ステークホルダーとの価値協創の重要性がますます高まっていることを踏まえ、すべてのステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。

## 主なステークホルダー



ステークホルダー	方針	取り組み事例
<b>ユーザー・ファン</b>	幅広い年代のさまざまなユーザーやファンの皆様のニーズに応えていくために、引き続き数多くのコンテンツを生み出してまいります。そのためのコミュニケーションは不可欠であり、ユーザー・ファンの声に積極的に耳を傾け、コンテンツやサービスをともに創り、展開していくことを目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お問い合わせ窓口設置</li> <li>●公式SNSでの情報発信</li> <li>●イベントの主催</li> <li>●ユーザー同士でのコミュニケーションプラットフォーム構築</li> </ul> など
<b>クリエイター</b>	クリエイターの皆様が、クオリティーの高いコンテンツを発信し続けるための環境作りや、最適なコンテンツ展開を通じたクリエイターへの還元など、当社グループならではのサポートを続けていきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●継続的なクリエイター活動の支援</li> <li>●情報交換会の主催</li> <li>●イベントの企画や実施による機会の創出</li> <li>●各種コンテストの実施</li> </ul> など
<b>株主・投資家</b>	お問い合わせフォームや面談などを通していただいたご質問に適切な回答を行うとともに、ご意見・フィードバックは必要に応じて企業活動に反映させます。また、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ます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●定時株主総会の開催</li> <li>●決算説明会の開催</li> <li>●個別IRミーティングの実施</li> <li>●統合報告書などの各種レポートの発行</li> </ul> など
<b>取引先 (仕入先・請負先)</b>	サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、取引先との共存共栄の構築を目指します。取引先の皆様への発信や意見交換は引き続き行っていきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●パートナー構築宣言による関わり方の明確化</li> </ul> など
<b>業界団体・経済団体</b>	グローバルな市場を視野に含めたエンターテインメント事業のあり方や施策についてともに議論を深め、海賊版対策をはじめとするさまざまな業界内の課題解決に向けて取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業界団体や経済団体と連携した啓蒙活動の実施</li> <li>●業界団体や経済団体との情報交換</li> </ul> など
<b>地域社会・環境</b>	各地域に根差した地域情報メディアの展開やイベントの企画運営などにより、自治体や住民の皆様との地域共生のあり方を追求しています。加えて、TCFD提言に基づき情報開示を進めながら、これからは環境への負荷を減らしたサステナブルな事業活動を推進していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各種文化施設の運営</li> <li>●日本文化・芸術の継承活動</li> <li>●TCFD提言への対応</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量の削減などの取り組み</li> <li>●紙の余剰消費の削減</li> </ul> (詳細はP34「ESG情報 環境」をご覧ください)                     など
<b>従業員</b>	従業員が安心して最大限にクリエイティビティを発揮する快適な職場づくりを推進しています。また、仕事のみならず充実したプライベートを持てるよう、さまざまな施策に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●キャリア支援制度</li> <li>●働きやすい環境づくり</li> <li>●当社グループ36社による福利厚生イベント</li> </ul> (詳細はP36「ESG情報 社会」をご覧ください)                     など

各取り組みの詳細は、KADOKAWAグループ ポータルサイトをご覧ください

## 新しいKADOKAWAグループを目指して 社外取締役としての抱負を語る

2023年6月開催の株主総会を経て各分野で経験豊富な5名の新任社外取締役を迎えました。体制新たに一層のガバナンス強化と事業の成長を目指し、企業価値向上を実現していきます。総勢7名の社外取締役が、それぞれの役割や抱負を語ります。



**鶴浦 博夫** (社外取締役 指名委員会委員長)

日本電信電話(株)(NTT)代表取締役社長など、NTTグループの役員を歴任し、2021年から(株)KADOKAWAの社外取締役に就任。(株)KADOKAWAが出版事業のデジタル化に着手し始めたのを機にKADOKAWAグループとの縁が生まれ、技術的な側面から連携を強化した。

「今年度からは指名委員会委員長に就任し、KADOKAWAグループならではの指名委員会等設置会社を目指していきたい」



**ジャーマン・ルース マリー** (社外取締役 報酬委員会委員長)

日本の誇れる魅力を世界に発信する(株)ジャーマン・インターナショナルCEO。2020年から(株)KADOKAWAの社外取締役に就任。

「KADOKAWAグループのグローバルでのポテンシャルを感じている。日本の素晴らしいコンテンツと外国人ユーザーをいかに結びつけるかの課題にも取り組んでおり、皆さんと違う意見を大切にしていきたい」



**杉山 忠昭** (社外取締役 監査委員会委員長) 新任

花王(株)および同社の国内外グループ会社で役員を歴任し、2018年をもって退任。花王時代は法務・コンプライアンス部門の担当役員として顧問弁護士をはじめとする社外協力者と連携した企業買収や会社のガバナンス、コンプライアンス強化で実績がある。新任社外取締役の一人であり、監査委員会委員長に就任。

「社員、お客様、株主をはじめとしたステークホルダー目線での取締役会議論を心掛け、内部通報制度の充実など、さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを大事に、社外取締役そして監査委員会委員長の職責を果たしていく」



**笹本 裕** (社外取締役) 新任

(株)リクルート入社を皮切りに、以後は日本マイクロソフト(株)などの外資系企業に勤務。直近約10年間はTwitter Japan(株)の代表取締役を務め、Twitterの日本およびアジア事業の成長を牽引。

「IT・テクノロジー分野におけるグローバルな視点を活かして、KADOKAWAグループの経営に寄与したい」



**芝 昭彦** (社外取締役) 新任

警察庁勤務を経て退職後、弁護士へ転身。弁護士登録後は、コンプライアンス、リスク管理を専門とする法律事務所に勤務し、専門性を高めたのち、現在は芝・田中経営法律事務所のパートナー弁護士としてさまざまな案件に携わる。

「ベンチャー企業からプライム上場企業まで、多くの企業の社外役員の実績がある。経験を活かし、特にコンプライアンス、リスク管理の側面からKADOKAWAグループの経営に助言をしていく」



**宇澤 亜弓** (社外取締役) 新任

公認会計士宇澤事務所代表。約10年の監査法人勤務を経て、警視庁に転職、その後金融庁証券取引等監視委員会に所属していた。監査法人では主に会計監査や株式公開の支援をしていたが、その後は警視庁などで背任・横領事件の摘発、会計粉飾事案に対応してきた。その中で、企業犯罪では内部統制やガバナンス体制上の問題が大きいとの気づきがあり、独立後は企業への貢献を考えた不正調査に軸足を移す。

「真の意味で企業価値向上に資するガバナンスや内部統制をつくり上げることがおのずと不正予防になると考え、KADOKAWAグループの企業価値を高める取り組みをサポートしていきたい」



**マクドナルド デービッド** (社外取締役) 新任

1995年来日。その後大学院で学び、再来日後に(株)NTTドコモやグーグル(合)に勤務。さまざまなコンテンツビジネスに携わる。ドコモのiモードやYouTubeなどの新旧プラットフォーム制作に関わり、2022年まではディスカバリー・ジャパン(合)の日本代表としてオリジナル映像の配信・放送に携わってきた。

「KADOKAWAグループでは海外事業、コンテンツ制作や配信ビジネスの拡大に貢献し、共に成長していくことを楽しみにしている」

## KADOKAWAのガバナンス改革 「オープンとフェア」を掲げ、前へ

—まずガバナンスについて。KADOKAWAは外部からどのような会社に見えていますか。

**宇澤** もともとワンマン経営のイメージが強いです。一般的にもワンマンな社長が率いる会社は、社長がいなくなったときに、次の体制にうまく引き継ぎ、良い変化をもたらしていけるのかという課題があります。ワンマン経営は、いろいろな問題が起きる素地となり得るので、そういう意味ではまだ不安定な会社というイメージを持っています。

**鶴浦** 記憶に新しい五輪問題は昨年の問題ではなく、2016年ごろの問題です。6~7年前の問題が一度に顕在化したのです。では現在の体制はどうか。事件が昨年表面化したときと比べ、今のKADOKAWAははるかに良くなっているという認識です。2016年ごろの事件当時は内部チェックもできず、経営陣に付随する社風が強かったのでしょうか。2022年に発覚したときも、対外的には「今のKADOKAWAは体制が変わり、もっといい会社になっています。これからのKADOKAWAはもっといい会社になります」と説明しました。そうは言っても、メディアの取り上げ方を見ると世間からは当時のKADOKAWAの印象のまま映っているので、社員は非常に残念に思っているところだと思います。今回の新体制が「今のKADOKAWAは事件当時のKADOKAWAと同じだ」という理解でいる



と、社員の認識とは乖離してしまうと思います。現在の夏野社長が掲げる「オープン(透明性)とフェア(公正さ)」のもとに取り組んできた改善をさらに進めていく考えです。

### ステークホルダーとの コミュニケーションを大切にする

**鶴浦** 役員が関係する内部通報については、取締役会に対する信頼がないと上がってきません。今回の事件で分かったことは、「きっとどこかで握りつぶされるだろう」と考える風潮があったことです。新体制では風通しがきっと良くなるはずですし、そうならなければなりません。取締役会のメッセージをソフトな形で出していくことで、社員から親しみを持たれる組織になっていきたいと考えます。私からの提案としては、社外取締役も社員や国内外の投資家と積極的に対話すべきだと思います。ある意味では企業のPR、IR担当として、監督機能だけではない役割を果たしていくということです。

**ジャーマン** 経営会議や取締役会でいろいろな資料が出てきますが、日常的なシーンでまだワンマンな組織体の無意識な習慣がありますね。夏野社長が組織を大きく変えていることは感じますが、まだまだできることはあるのではないのでしょうか。無意識のリスクを指摘することが社外取締役には必要だと思います。

**宇澤** 私の経験で言えば監査委員会は社員と話す機会を多く得られます。そういったときに無意識のうちに昔の感覚が残っていると気づきます。先入観を持つ



ことなく、あくまでも中立の観点で、そのリスクを常に認識して兆候を見つけたときにどう対応するかが、社外取締役に問われています。

**鶴浦** 今後はさまざまなグループ会社とどういう形でコミュニケーションを図るかも考えていきたいですね。だからといってコミュニケーションの機会を「不平不満の場所」にしたいはありません。もっとポジティブな場所にしていきたい。取締役会を仲間だと思ってもらえるような雰囲気をつくれればと思います。もちろん別の面ではしっかり教育しないとイケないですが、社員の皆さんから浮いた取締役会だけにはなりたくない。頼られる取締役会にするにはどうしたらいいのか、ぜひ積極的な意見をいただければと思います。

**杉山** 現場とのコミュニケーションは最も大事。以前所属した会社の子会社で大きな不祥事があった際、お客様からの厳しい叱責に直面した現場スタッフとできる限りコミュニケーションを取るように努めました。すると当初の悩み相談が、回を重ねるにつれ建設

的な意見が出てくるようになりました。今回の主たる職責は監査委員で、火事になる兆候や煙を見つけ、消し止め、次なる火災を防ぐことをやらなければなりません。前向きなコミュニケーションの中で、そういう兆候に気づき未然に防げたら自分の職責は果たせる。私は今回当社が選択した指名委員会等設置会社が必ずしも最先端のガバナンス体制だとは思っていません。組織を運営するのは人ですから、結局はこの新しい取締役メンバーがいかに有効に機能するかです。ガバナンス検証委員会が新しい体制を示唆され、ルールは敷かれているので、それをいかに取締役会や社員に実務として落とし込んでいけるかが社外取締役たる私の重要な仕事だと思っています。

**芝** さまざまな知見をお持ちの皆さんの高い意欲を感じ、かなり先端をいくガバナンスの実績をつくる会社になっていくと期待しています。指名委員会等設置会社は現状のところ、十分に機能している会社がまだ少ないという意見も多く聞きます。また一部の専門家の反対意見などから、あまり良くないという意見が根付いているようです。形式的ではなく、実態を伴ったガバナンス体制を作り上げ、KADOKAWAグループの成長を加速させられるよう私も尽力します。



## KADOKAWAの目指す方向 人材力とテクノロジーを活かしてグローバルに挑戦

——先日、機関投資家との面談で「今回、これだけのスピード感をもってガバナンスへの対応をやってきたことは高く評価する。来年はガバナンスと事業も実効性が問われますね」と言われました。ここから社外取締役の皆さんと共に進める1年のプロセスは重要です。KADOKAWAの事業や方向性についてどうお考えですか。

**笹本** 伸びしろしかないでしょう。その伸びしろを支えてくれるテクノロジーのターニングポイントに今はきています。Web3、AI…それらを活かせるか活かせないかにかかっています。日本経済を支えていくものが今後はどうなるのかと危機感を持っているなかで、コンテンツ、テクノロジー、メディア、こういったものが日本の外に出れば支えられるぐらいの産業になり得ると考えます。日本のコンテンツ市場は約11兆円と言われていますが、アニメだけでは難しくても、実写映像なども含めものすごく可能性があると思います。事業を推進していく上で取締役会と現場との関係は大切です。取締役会としてKADOKAWAのターニングポイントにかかわれることにワクワクしています。

**マクドナルド** 全く同じ意見です。これからは海外にもっと展開しなければと思います。KADOKAWAの場合はベースがあるので、過去の成功事例を見ながら、成功したコンテンツを海外にどう引っ張っていくかが問われます。私の経験上言えるのは、社内にいる従業員のタレント戦略が重要です。つまり海外に出ていく人をどう育てていくか。実写版コンテンツをつくるにしても、より海外で活躍できる日本企業としての成長がバックボーンになればなりません。社外取締役とし



ても牽引していきたいと思っています。

**ジャーマン** 海外にどう人材力を向けるかが、もしかしたらこれからの成長を促す1つの答えかもしれません。全社員が海外を意識するようになれば、さらなる成長もあるような気がします。

——タレントというキーワードが出ていましたが、KADOKAWAの社員たちは、どういったポテンシャルを持っていると感じますか。

**ジャーマン** ものすごく高いポテンシャルがあると思います。ただ、社員が勇気を持って取締役会やリーダーたちに近づけるような風土があればいいと思います。皆さんのご意見のとおり、KADOKAWAの経営陣と社員全員がもう少し近くなってほしいです。ぜひ社員の皆さんがもっと堂々とリーダーたちに「こうやってください」「あれをやってほしい」とリクエストできる機会を提供するなどして、遠慮のない関係性がつくれたらより良い会社になります。

**笹本** そのためにも、会社としてのミッションやビジョンは本当に大切です。会社の存在意義は何なのか議論してパーパスができたらい。それを実現するために経営陣も社員もこの会社で頑張っているんだという形をつくることです。KADOKAWAは、執行体制で比較的フラットですが、一般的に会社は縦割りになっています。横串をさすための言葉は重要です。その言葉を使って、どれだけ皆がこの会社に、One KADOKAWAに属していることにやりがいを持てるかという雰囲気づくりが大切だと思います。

## 社外取締役として チームで企業価値を高める存在に

**マクドナルド** ひとつ相談したいです。今日お話ししてきた「社員となるべく近い立場の社外取締役を目指しましょう」ということには大賛成ですが、一方で株主から見る目線と社員の目線のバランスを皆さんはどう考えていますか？

**芝** いずれも重要なステークホルダーですが、社員の皆さんは、私たち社外取締役と同じチームメイトだと私はとらえています。チームメイトとして距離感を近くして、一緒になって企業価値を高めていく。企業価値を高めることは株主に当然求められることなので、それをやっていく。それは、ひいては社員のためにもなります。ともすると取締役会が他の社員から離れてしまい、なかなかチームとして一体感がない会社が多い中で、そういう意味で社員との距離感を近くして、KADOKAWAのパフォーマンスを会社全体として向上させていくという関係が望ましいと考えています。

**笹本** 社員が皆、経営者の意識でプロフィットを出せば、株主と社員は相反する関係にならないと思います。

**鶴浦** 私は以前、持株会社の社長をしていたときに、



IR Dayをつくり、グループ会社の経営陣にも機関投資家と対話をしてもらいました。KADOKAWAグループの中にも株主に対する価値向上についてまだ意識していない人が大勢いるでしょう。夏野社長のことを意識していても株主を意識できていないと思います。グループ会社の経営層だけでなく、社員も含めて株主のことも意識してもらう必要があるのではないのでしょうか。

**ジャーマン** つまり、KADOKAWAのオーナーは誰なのかということですね。私から見たらオーナーはやはり株主の皆さんです。なぜなら結局、自分が投資したものの価値がなくなると損失が大きいのは株主の皆さんだからです。オーナーに対しての取締役会の役割と社員の役割、執行サイドの役割はそれぞれ異なります。役割が異なる者同士が協力して価値創造することで、皆がウィン・ウィンになるというイメージです。だから、社外取締役にほどちかかに近づかない距離を保ちつつ、中立性を維持する難しいかじ取りが求められます。

**宇澤** 同感です。ひと言に株主や社員といっても、皆さん考えていることや考える時間軸は異なります。株主には短期で投資をしている方も、中長期で見ている方もいる。社員の方々も働きがいやお金など、大切なものは違うはずですが、だからこそ全てのステークホルダーのために存在している社外取締役としては、会社に関わる全ての方々における共通項である「企業価値をいかに高めるか」を最も重要な視点にして取り組んでいきたいです。

——貴重なご意見をありがとうございました。



聞き手  
河合 秀樹  
グループ内部統制局 局長 兼 取締役会室 室長  
監査委員会室 室長

# データセクション

財務ハイライト／非財務ハイライト	64
連結財務諸表	66
主要な連結経営指標等の推移	70
株式情報	72
会社情報／グループ会社一覧	74



KADOKAWA

角川アスキー総合研究所  
KADOKAWA ASCII Research Laboratories, Inc.



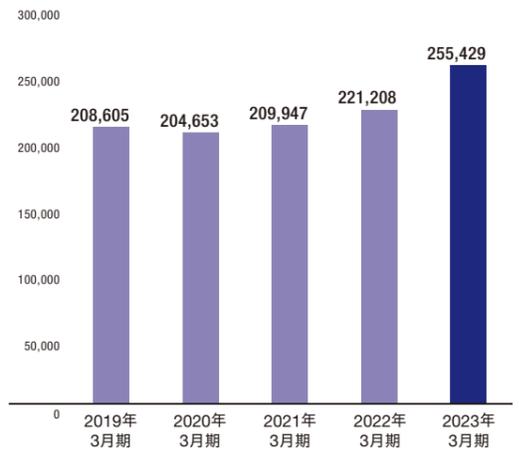
角川クラフト

4

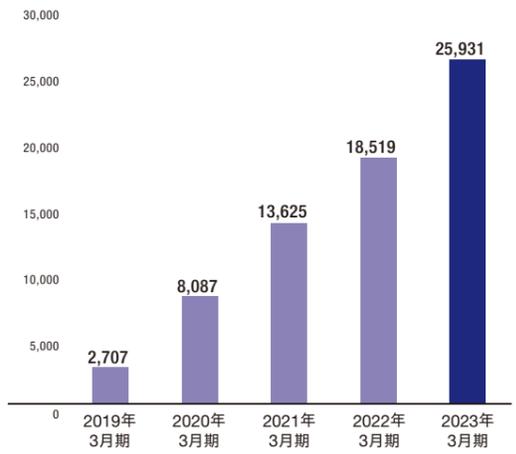


## 財務ハイライト(連結)

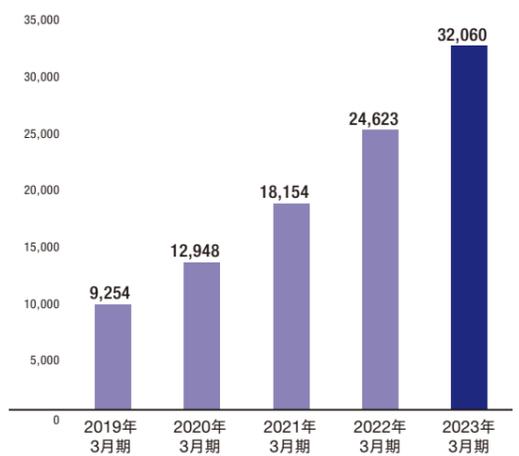
売上高 (百万円)



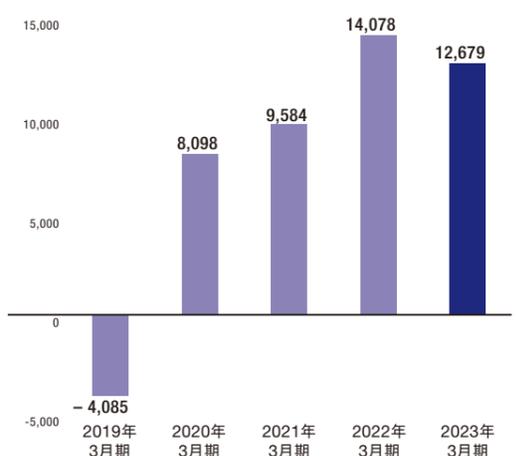
営業利益 (百万円)



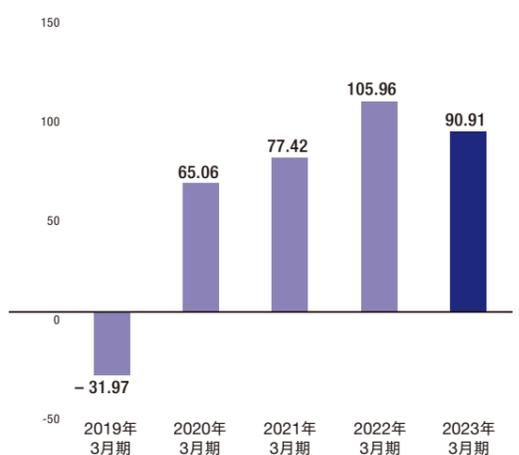
EBITDA (百万円)



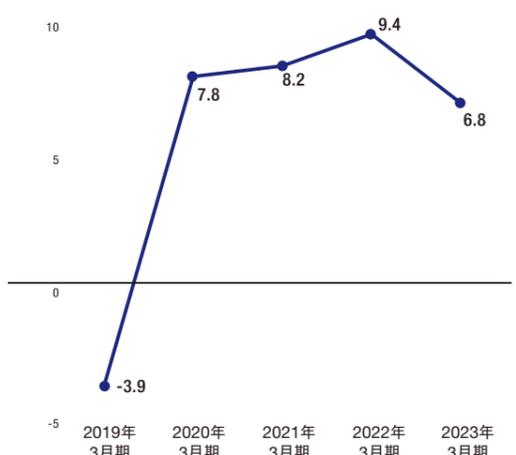
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



1株当たり当期純利益 (円)

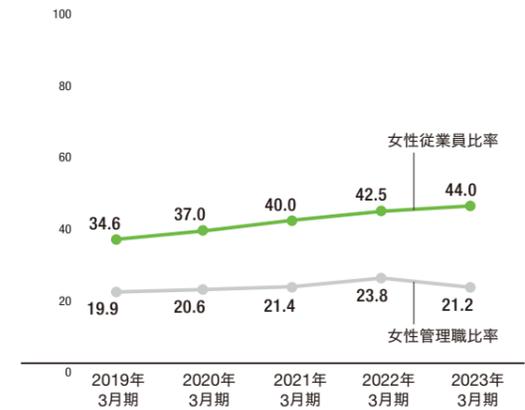


ROE(自己資本利益率) (%)



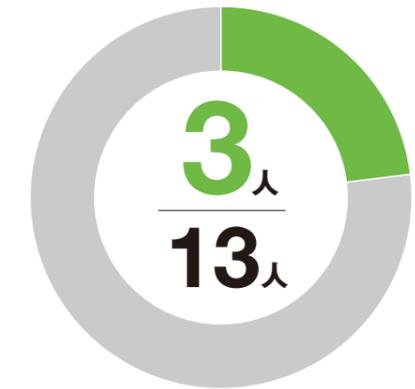
## 非財務ハイライト

女性従業員比率／女性管理職比率 (%)

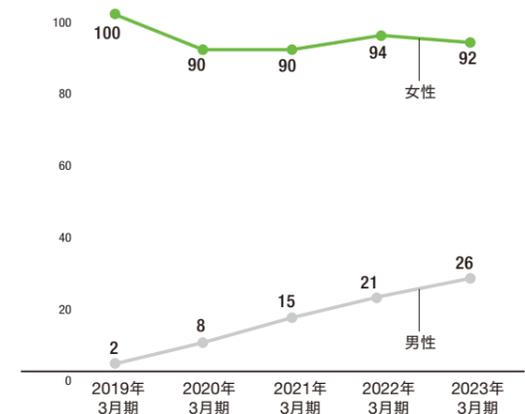


集計範囲：株式会社KADOKAWA単体。

女性取締役の人数 (人)

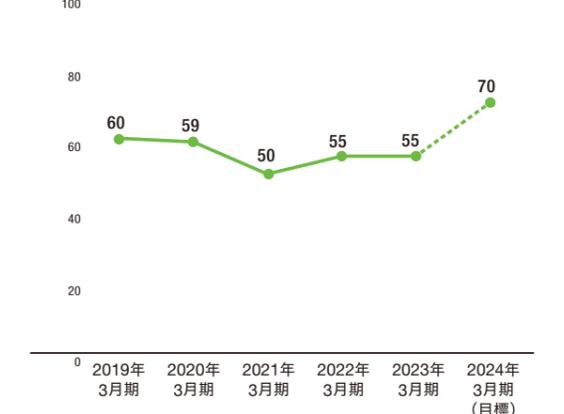


育児休業取得率 (%)



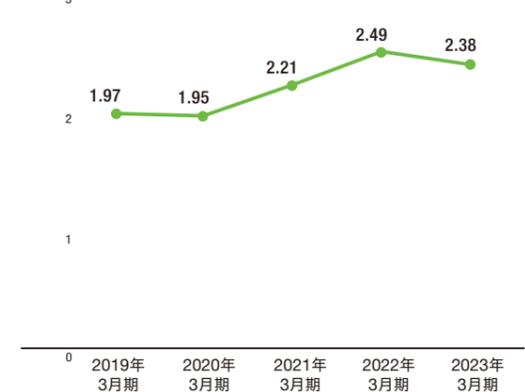
集計範囲：株式会社KADOKAWA単体。割合は小数点第1位以下を切り捨てています。

有給休暇取得率 (%)



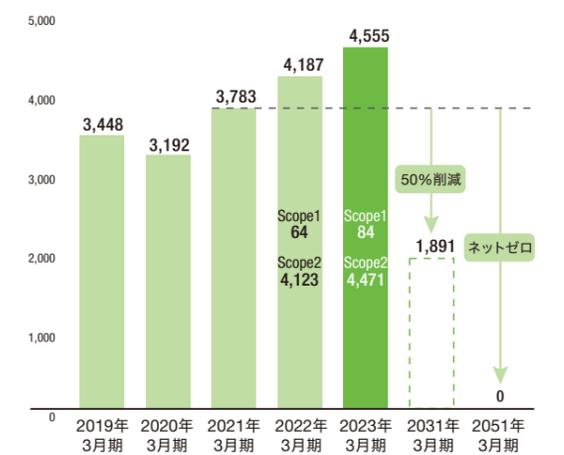
集計範囲：株式会社KADOKAWA単体。割合は小数点第1位以下を切り捨てています。なお育児休業復帰率は2023年3月期において100% (男女共に) となっています。

障がい者雇用率 (%)



2019年3月期は株式会社KADOKAWA単体の障がい者雇用率となります。2019年6月に特別子会社・株式会社角川クラブを設立したため、2020年3月期以降は特別グループでの障がい者雇用率となっています。なお、2023年3月期時点で当社特別グループ全体の障がい者雇用率は日本における民間企業の法定雇用率を満たしています。

温室効果ガス(GHG)排出量 (t-CO<sub>2</sub>)



連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	2022年3月期	2023年3月期
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	123,931	167,219
受取手形	2,119	2,123
売掛金	41,063	48,670
契約資産	401	2,627
棚卸資産	23,921	25,587
前払費用	1,853	1,973
預け金	4,491	4,716
その他	8,220	11,392
貸倒引当金	△388	△341
流動資産合計	205,613	263,968
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	40,478	38,448
減価償却累計額	△9,423	△11,720
建物及び構築物(純額)	31,055	26,728
機械及び装置	2,897	4,032
減価償却累計額	△1,709	△2,240
機械及び装置(純額)	1,188	1,792
工具、器具及び備品	9,317	9,105
減価償却累計額	△6,448	△6,304
工具、器具及び備品(純額)	2,868	2,801
土地	26,088	26,294
建設仮勘定	9,880	10,283
その他	914	1,174
減価償却累計額	△459	△500
その他(純額)	455	674
有形固定資産合計	71,538	68,574
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	5,489	6,128
のれん	429	684
その他	1,362	2,086
無形固定資産合計	7,280	8,899
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	33,957	32,538
退職給付に係る資産	63	23
繰延税金資産	1,011	3,209
保険積立金	2,464	1,497
差入保証金	2,968	3,672
その他	703	765
貸倒引当金	△283	△250
投資その他の資産合計	40,886	41,455
固定資産合計	119,705	118,930
資産合計	325,319	382,898

	(単位：百万円)	
	2022年3月期	2023年3月期
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	26,635	29,219
短期借入金	283	-
1年内返済予定の長期借入金	-	40,046
未払金	10,294	14,474
未払法人税等	2,366	4,010
契約負債	12,890	13,822
預り金	7,171	9,132
賞与引当金	4,810	4,925
返金負債	5,730	5,826
株式給付引当金	485	605
役員株式給付引当金	313	2,088
その他	6,904	4,765
流動負債合計	77,885	128,918
<b>固定負債</b>		
長期借入金	65,000	25,219
繰延税金負債	1,149	408
退職給付に係る負債	3,855	3,531
その他	1,688	1,648
固定負債合計	71,693	30,808
負債合計	149,578	159,727
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	40,624	40,624
資本剰余金	53,324	76,290
利益剰余金	67,015	75,455
自己株式	△1,928	△2,587
株主資本合計	159,036	189,783
<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	11,138	9,981
為替換算調整勘定	1,396	2,533
退職給付に係る調整累計額	328	250
その他の包括利益累計額合計	12,863	12,765
非支配株主持分	3,840	20,622
純資産合計	175,740	223,171
負債純資産合計	325,319	382,898

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(連結損益計算書)

	(単位：百万円)	
	2022年3月期	2023年3月期
売上高	221,208	255,429
売上原価	145,621	164,573
売上総利益	75,587	90,856
販売費及び一般管理費	57,067	64,925
営業利益	18,519	25,931
営業外収益		
受取利息	89	587
受取配当金	423	670
持分法による投資利益	463	629
為替差益	1,339	308
物品売却益	75	117
その他	604	253
営業外収益合計	2,994	2,566
営業外費用		
支払利息	100	123
株式交付費	131	127
寄付金	1,000	1,500
その他	67	77
営業外費用合計	1,300	1,828
経常利益	20,213	26,669
特別利益		
固定資産売却益	57	3
投資有価証券売却益	29	16
会員権売却益	2	39
関係会社株式売却益	100	2
特別利益合計	190	62
特別損失		
減損損失	71	3,183
固定資産除却損	-	552
投資有価証券評価損	142	109
事業構造改善費用	705	-
特別退職金	-	701
特別調査費用	-	284
解約違約金	-	531
その他	26	16
特別損失合計	945	5,379
税金等調整前当期純利益	19,458	21,352
法人税、住民税及び事業税	4,651	8,569
法人税等調整額	△254	△2,416
法人税等合計	4,396	6,153
当期純利益	15,061	15,199
非支配株主に帰属する当期純利益	983	2,520
親会社株主に帰属する当期純利益	14,078	12,679

(連結包括利益計算書)

	(単位：百万円)	
	2022年3月期	2023年3月期
当期純利益	15,061	15,199
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,386	△1,156
為替換算調整勘定	1,082	1,494
退職給付に係る調整額	△96	△70
持分法適用会社に対する持分相当額	62	△25
その他の包括利益合計	3,435	241
包括利益	18,497	15,441
(内訳) 親会社株主に係る包括利益	17,319	12,580
非支配株主に係る包括利益	1,178	2,860

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2022年3月期	2023年3月期
<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	19,458	21,352
減価償却費	5,723	5,970
のれん償却額	379	158
減損損失	71	3,183
固定資産除却損	-	552
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	14	△385
返金負債の増減額(△は減少)	△822	20
賞与引当金の増減額(△は減少)	655	115
受取利息及び受取配当金	△512	△1,258
持分法による投資損益(△は益)	△463	△629
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	△569	△9,104
棚卸資産の増減額(△は増加)	△2,785	△1,337
仕入債務の増減額(△は減少)	1,161	2,248
契約負債の増減額(△は減少)	1,169	889
その他	3,050	2,370
小計	26,532	24,146
利息及び配当金の受取額	766	1,527
利息の支払額	△102	△125
法人税等の支払額	△5,488	△8,032
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,708	17,516
<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)	△1,585	△10,201
有形固定資産の取得による支出	△2,211	△2,807
無形固定資産の取得による支出	△3,043	△4,261
投資有価証券の取得による支出	△743	△357
投資有価証券の売却による収入	149	50
保険積立金の解約による収入	21	1,252
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	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△5
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	-	46
その他	△343	24
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,940	△16,259
<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)	△218	△309
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	△23
株式の発行による収入	29,867	-
非支配株主からの払込みによる収入	504	36,272
自己株式の取得による支出	△12	△1,303
自己株式の売却による収入	-	1,299
配当金の支払額	△3,289	△4,239
その他	△160	△967
財務活動によるキャッシュ・フロー	26,690	30,728
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,232	1,824
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	41,691	33,809
現金及び現金同等物の期首残高	55,887	97,579
現金及び現金同等物の期末残高	97,579	131,389

## 主要な連結経営指標等の推移

回次	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期
決算年月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023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	255,429
営業利益(百万円)	1,391	9,124	8,419	3,144	2,707	8,087	13,625	18,519	25,931
経常利益(百万円)	2,472	10,189	7,407	3,716	4,205	8,787	14,369	20,213	26,669
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	12,679
包括利益(百万円)	15,205	6,704	7,560	1,316	△1,604	7,878	13,702	18,497	15,441
純資産(百万円)	104,248	104,526	111,724	109,128	103,411	107,375	129,524	175,740	223,171
総資産(百万円)	205,673	201,609	246,949	239,881	240,072	242,995	269,648	325,319	382,898
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	1,450.27
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	90.91
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	99.60	—	—	—	—	—	—	105.96	90.89
自己資本比率(%)	50.2	51.4	44.5	44.7	42.2	43.3	47.2	52.8	52.9
自己資本利益率(%)	22.5	6.6	5.4	1.0	—	7.8	8.2	9.4	6.8
株価収益率(倍)	9.42	17.50	18.77	71.43	—	10.47	27.74	30.39	31.00
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	17,516
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	△16,259
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	30,728
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	131,389
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]	5,856 [2,632]

(注)

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

- 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。
- 「『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。
- 「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。
- 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。

株式の状況 (2023年3月末時点)

基本情報

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.mufj.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。
  - 会社法の改正により、2023年6月開催の定時株主総会より、電子提供制度が実施されました。電子提供制度が実施されますと、株主総会の議決権行使に関する情報は、当社のホームページをご覧いただくこととなります。なお、招集通知を従来通り、書面でお受け取りになりたい場合は、株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)もしくは口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)へお申し出くださいようお願い申し上げます。(定時株主総会の基準日である2024年3月末までにお手続きを完了させる必要があります)

株式の詳細及び大株主の状況 (2023年3月末時点)

発行可能株式総数

..... 520,000,000株

発行済株式の総数

..... 141,784,120株  
(自己株式257株を含む)

株主数 ..... 37,073名

大株主の状況 (上位11名)

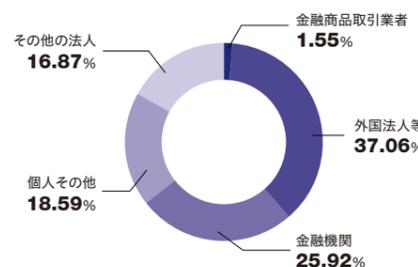
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	16,936	11.95
KSD-NH(常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店ダイレクト・カスタディ・クリアリング業務部)	12,577	8.87
(株)日本カストディ銀行(信託口)	10,228	7.21
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL(常任代理人ゴールドマン・サックス証券(株))	9,928	7.00
川上量生	8,193	5.78
日本電信電話(株)	4,080	2.88
日本生命保険相互会社(常任代理人日本マスタートラスト信託銀行(株))	3,428	2.42
(株)バンダイナムコホールディングス	3,060	2.16
角川歴彦	2,927	2.06
(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257株を保有しておりますが、自己株式257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(株)日本カストディ銀行(信託口)が所有している当社株式2,121千株を含んでおりません。
  - 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

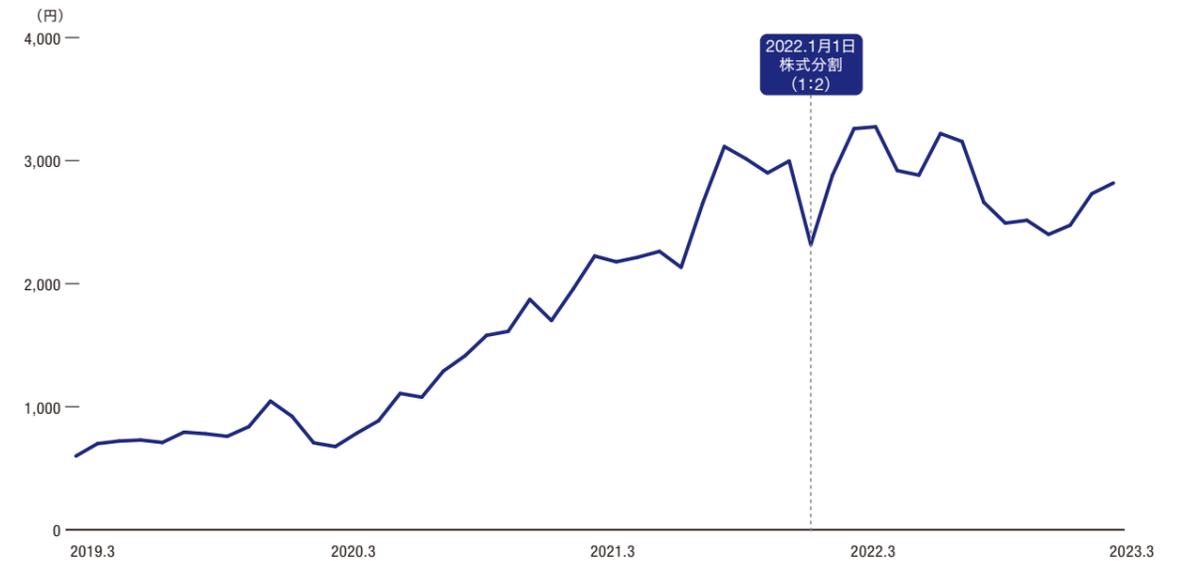
区分	所有株式数(単元)	割合(%)
外国法人等	524,387	37.06
金融機関	366,756	25.92
個人その他	263,062	18.59
その他の法人	238,645	16.87
金融商品取引業者	21,879	1.55
政府及び地方公共団体	—	—

※自己株式は「個人その他」に含めています。

所有者別株式分布



株価の推移



(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。グラフは当該株式分割を考慮した数値で記載しております。

株主総利回り(TSR)

	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
株主総利回り(%)	107.0	127.4	396.3	595.1	528.0
比較指標：TOPIX(東証株価指数)	95.0	85.9	122.1	124.6	131.8

※当社とTOPIXの値は、2018年3月末の終値データを100としています。

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>



## 会社概要 ※2023年3月末時点

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 <https://group.kadokawa.co.jp/>  
 設立年月日 2014年10月1日  
 資本金 406億円

©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2022 FromSoftware, Inc.  
 ©逢沢大介・KADOKAWA刊/シャドウガーデン ©マスターオブガーデン製作委員会  
 ©殆ど死んでいる  
 ©Anri Sakano 2023 ©Daisuke Aizawa 2023 ©Touzai 2023  
 ©Keiko Shibata 2022 ©KADOKAWA CORPORATION 2022  
 ©朝霧カフカ・春河35/KADOKAWA/文豪ストレイドッグス製作委員会  
 ©Mine Yoshizaki  
 ©Keiko Shibata 2020 ©KADOKAWA CORPORATION 2020  
 ©KADOKAWA1976  
 ©KADOKAWA 日本テレビ 博報堂DYメディアパートナーズ/1995  
 ©1998「リング」「らせん」製作委員会  
 ©丸山くがね・KADOKAWA刊/オーバーロード製作委員会  
 ©長月達平・株式会社KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活1製作委員会  
 ©2020「Fukushima 50」製作委員会  
 ©殆ど死んでいる・KADOKAWA刊/異世界おじさん製作委員会 ©SEGA  
 ©Gotcha Gotcha Games Inc./YOJI OJIMA 2020  
 ©つくしあきひと・竹書房/メイドインアビス「深き魂の黎明」製作委員会  
 Licensed to and Published by Spike Chunsoft Co., Ltd.  
 ©Daisuke Aizawa 2023  
 ©逢沢大介・KADOKAWA刊/シャドウガーデン  
 ©Kafka ASAGIRI 2013 ©Sango HARUKAWA 2013  
 ©Nagaru Tanigawa, Noizi Ito 2003  
 ©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.  
 ©2023 映画「わたしの幸せな結婚」製作委員会  
 ©Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.  
 ©理不尽な孫の手/MFブックス「無職転生」製作委員会  
 ©Liu Cixin ©Jun Yokoyama ©KADOKAWA QINGYU (Shanghai) Culture & Creation Co., Ltd.  
 ©赤坂アカ×横槍メンゴ/集英社・【推しの子】製作委員会  
 ©長月達平・株式会社KADOKAWA刊 ©KADOKAWA/Akatsuki Inc.  
 ©Akumi Agitogi 2023  
 ©2023 額木あくみ・月岡月穂/KADOKAWA/「わたしの幸せな結婚」製作委員会  
 ©1998-2023 Tencent.  
 ©Makoto Shinkai/2022「すずめの戸締まり」製作委員会  
 ©bilibili ©Kaisei Enomoto, Syugao / KADOKAWA 2022  
 ©FENZ, Inc. / Tencent / TIANWEN KADOKAWA  
 © Lee Narae / C&C Revolution Inc.  
 ©2023 KADOKAWA/ GAMERA Rebirth Production committee  
 ©KADOKAWA CORPORATION 2023

## 連結子会社 ※2023年4月1日時点

株式会社イエロージャム	日本映画ファンド株式会社
株式会社ENGI	株式会社バーチャルキャスト
株式会社カスタムキャスト	株式会社バンタン
株式会社角川アーキテクチャ	株式会社ビルディング・ブックセンター
株式会社角川アスキー総合研究所	株式会社ブックウォーカー
株式会社角川アップリンク	株式会社フロム・ソフトウェア
株式会社KADOKAWA KEY-PROCESS	株式会社毎日が発見
株式会社角川クラフト	株式会社ムービーウォーカー
株式会社KADOKAWA Global Marketing	ANIME NEWS NETWORK LLC
株式会社KADOKAWA K+	BOOKWALKER TAIWAN CO., LTD.
株式会社KADOKAWA Game Linkage	GUANGZHOU TIANWEN KADOKAWA ANIMATION & COMICS CO., LTD.
株式会社KADOKAWA Connected	J-Novel Club LLC
株式会社角川大映スタジオ	KADOKAWA AMARIN COMPANY LIMITED
株式会社角川ブックナビ	KADOKAWA GEMPAK STARZ SDN. BHD.
株式会社KADOKAWA Future Publishing	KADOKAWA GEMPAK STARZ(S) PTE.LTD.
株式会社角川メディアハウス	KADOKAWA HOLDINGS ASIA LTD.
株式会社GeeXPlus	KADOKAWA HOLDINGS U.S. IN HONG KONG LTD.
株式会社クールジャパントラベル	KADOKAWA HONGKONG LTD.
グロービジョン株式会社	KADOKAWA QINGYU (SHANGHAI) CULTURE & CREATION CO., LTD.
株式会社Gotcha Gotcha Games	KADOKAWA TAIWAN CORPORATION
株式会社Studio KADAN	KADOKAWA WORLD ENTERTAINMENT, INC.
株式会社スパイク・チュンソフト	Spike Chunsoft, Inc.
株式会社汐文社	WALKERMEDIA CO., LTD.
株式会社とろざわサクラタウン	YEN PRESS, LLC
株式会社ドワンゴ	

## 関連会社(持分法適用会社) ※2023年4月1日時点

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  
 KCA Japan株式会社  
 株式会社シー・ビー・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.  
 IZE PRESS, LLC  
 KCA International Edutainment (TAIWAN) .Co.,Ltd.  
 SUN WAH KADOKAWA (HONG KONG) GROUP LTD.