

株式会社KADOKAWA

統合報告書2025

目次

経営理念 03

社長メッセージ 04

KADOKAWAグループの価値創造ストーリー
- あゆみ 06
- 強み 08
- 価値創造プロセス 10
- マテリアリティ 12

KADOKAWAグループの成長戦略
- 2025年3月期 通期連結業績・セグメント別業績 14
- 中期経営計画の進捗・セグメント別方針 20
- 財務戦略 25

KADOKAWAグループの成長戦略［特集］
1 クリエイターの発掘・育成 26



2 グローバル・メディアミックス戦略の中核を担うアニメ事業 30



3 さらなる成長・収益力向上が期待できるゲーム事業 34



4 社外取締役ディスカッション 38



ESG情報
- 環境 42
- 社会 44
- ガバナンス 48
- 取締役の紹介 54
- スキルマトリクス 56

データセクション
- 財務ハイライト／非財務ハイライト 58
- 連結財務諸表 60
- 主要な連結経営指標等の推移 63
- 株式情報 64
- 会社情報／グループ会社一覧 66

編集方針

KADOKAWA統合報告書は、KADOKAWAグループが持つ資本と強み、それらを活かしてユーザー・ファン・クリエイターの皆様と共に価値を生み出していくプロセス、中長期的な価値創出を続けるための経営戦略やESGに関する情報、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の理解を深めていただくことを目指しています。

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」、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。

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス Guidance for Collaborative Value Creation

対象期間 2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）
ただし2024年度以前・以降の情報を一部含みます。

対象組織 （株）KADOKAWAを含む国内・海外グループ会社

当報告書に含まれる業績予想などの将来数値につきましては、2025年7月時点で入手可能な情報に基づいたものです。
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/

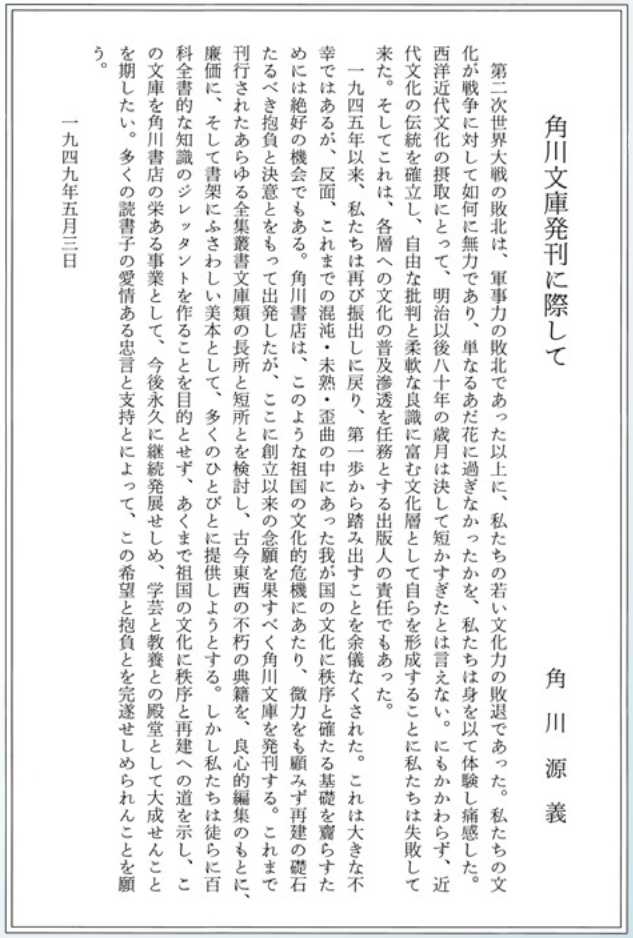
当社グループ ポータルサイトでは、「IR情報」「事業紹介」「サステナビリティ」など、さまざまな情報を掲載しています。当報告書と併せてご覧ください。

「不易流行」

「不易流行」は、松尾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。

創業の精神

角川文庫創刊の際、創業者、角川源義によって記された言葉（右の「角川文庫発刊に際して」）は、今も角川文庫の巻末に記され、長くKADOKAWAグループの出版活動を支える理念となっています。現在、KADOKAWAグループの事業は、出版を起点に、映像、ゲーム、Webサービス、教育・EdTechへと広がっておりますが、これからもさまざまなコンテンツを創出していくうえで、創業の精神といえるこの言葉を、当社グループの原点として今後も語り継いでまいります。



角川文庫発刊に際して

角川源義

第二次世界大戦の敗北は、軍事力の敗北であった以上に、私たちの若い文化力の敗退であった。私たちの文化が戦争に対して如何に無力であり、単なるあだ花に過ぎなかったかを、私たちは身を以て体験し痛感した。西洋近代文化の摂取にとって、明治以後八十年の歳月は決して短かすぎたとは言えない。にもかかわらず、近代文化の伝統を確立し、自由な批判と柔軟な良識に富む文化層として自らを形成することに私たちは失敗して来た。そしてこれは、各層への文化の普及滲透を任務とする出版人の責任でもあった。

一九四五年以来、私たちは再び振出しに戻り、第一歩から踏み出すことを余儀なくされた。これは大きな不幸ではあるが、反面、これまでの混沌・未熟・歪曲の中にあった我が国の文化に秩序と確たる基礎を齎らすためには絶好の機会でもある。角川書店は、このような祖国の文化的危機にあたり、微力をも顧みず再建の礎石たるべき抱負と決意とをもって出発したが、ここに創立以来の念願を果すべく角川文庫を発刊する。これまで刊行されたあらゆる全集叢書文庫類の長所と短所とを検討し、古今東西の不朽の典籍を、良心的編集のもとに、廉価に、そして書架にふさわしい美本として、多くのひとびとに提供しようとする。しかし私たちは徒らに百科全書的な知識のジレッタントを作ることを目的とせず、あくまで祖国の文化に秩序と再建への道を示し、この文庫を角川書店の栄ある事業として、今後永久に継続発展せしめ、学芸と教養との殿堂として大成せんことを期したい。多くの読書子の愛情ある忠言と支持とによって、この希望と抱負とを完遂せしめられんことを願う。

一九四九年五月三日

PHILOSOPHY

社長メッセージ



取締役 代表執行役社長
Chief Executive Officer
夏野 剛
TAKESHI NATSUNO

コーポレートミッション

世界の才能と、感動をつなぐ、クリエイティブプラットフォーマーへ

世界中の才能を発掘し、その価値を最大限に高め、
生み出されるIPをテクノロジーの力で世界中のユーザーに届ける
グループに集まったノウハウと、クリエイティブ、テクノロジーを融合させ、
イノベーティブな事業を継続的に生み出し、発展させる

CEO MESSAGE

「グローバル・メディアミックス with Technology」を戦略に掲げ 世界を魅了するIPをつくり出すクリエイティブカンパニーへ

中長期の成長に向け、グローバル一体での メディアミックス展開は着実に進展

日本のコンテンツ産業は、この10年で海外売上が約3倍に拡大し、世界市場での存在感をますます高めています。私自身、海外を訪れるたびに、現地の書店で拡大する日本の漫画コーナーや、各地のアニメイベントで日本と同じようにコスプレを楽しむ人々の姿を目にし、漫画やアニメ人気の広がりを実感しています。

2025年6月、経済産業省はアニメやゲームなどのエンターテインメント産業の輸出額を2033年までに現在の自動車産業と同水準に引き上げる官民戦略を発表しました。日本のコンテンツは今後も世界各地で楽しまれ、その存在感を一段と高めていくでしょう。

こうした潮流の中、KADOKAWAグループは、多彩なポートフォリオから生まれるIPを世界へ届ける「グローバル・メディアミックス with Technology」を基本戦略に掲げ、IPで世界に挑む成長企業として事業拡大に取り組んでいます。

2025年3月期は、サイバー攻撃の発生など試練の多い一年となりました。読者・ユーザー、作家・クリエイター、取引先、株主・投資家をはじめ、関係するすべての皆様に多大なご心配とご迷惑をおかけしたことを、深くお詫び申し上げます。事案発生後は、事業活動の復旧に全力で取り組み、出版・IP創出の電子書籍や海外事業、過去最高業績となったアニメ、『ELDEN RING』の本編・ダウンロードコンテンツが大きく貢献したゲーム、教育・EdTechなど成長事業が堅調に成長し、期初公表の業績予想とほぼ同等の売上高・営業利益を確保しました。

中長期の成長に向けた取り組みも着実に進展しています。海外事業の拡大に向け、韓国、フランス、イタリアなど、これまで進出していなかった国において自社拠点の拡充が進んだほか、アニメでの高品質かつ安定的な制作を実現するための体制構築に向け、(株)動画工房など新たに3社がグループ入りし、傘下に抱える制作スタジオは7社に拡大しました。また、IP価値のグローバルでの最大化を目指して他社との協業を強化すべく、ソニーグループ(株)との資本業務提携契約を2024年12月に締結しました。今後も各事業の戦略を推し進め、IP価値の最大化により一層努めることで、持続的な成長を目指してまいります。

世界中の才能を発掘し、世界中に広める クリエイティブプラットフォーマー企業へ

KADOKAWAグループの成長の基盤は、IPを生み出す「人」であり、グループにとって最大の資本です。

「世界の才能と、感動をつなぐ、クリエイティブプラットフォーマーへ」というコーポレートミッションのもと、世界中から多彩な才能を見出し、グループのノウハウを最大限に活かして多様なIPへと育てあげる。これはすべての事業を横断する枠組みです。KADOKAWAというプラットフォームに乗ることで、クリエイターは活躍の場を国境なく広げられる。そのような会社であるために、世界中のクリエイターに寄り添い、一人ひとりの挑戦や成長を支援し続けてまいります。

また、クリエイターの支援とIP価値の最大化には、従業員自身が創造的であることが重要です。そのため「クリエイティビティ」「モチベーション」「テクノロジー」の3つの視点から、人材強化と職場環境の整備にも経営陣一同、全力を注いでいます。

今後もこれら活動を通じて、世界中の才能と共に多彩なIPを生み出し、その価値最大化を図ってまいります。また、そこから生み出されるコンテンツを通じて、読者やユーザー個人の皆様に幸福感や感動をもたらすとともに、文化の発展、そしてエンタメ産業の成長に貢献してまいります。

新しい挑戦を続けるKADOKAWAグループに、今後もご注目ください。

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共に紹介します。

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。









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、爆発的なヒット作に。異なるメディアを掛け合わせることでIPの価値を高める、メディアミックスの手法を創造した。









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、サブカルチャーの発見・育成に貢献した。新分野のライトノベルも創出。









メガコンテンツプロバイダーへの道

レーベル創刊などにより、コンテンツのジャンルやバリエーションが飛躍的に拡大。出版、映画に加え、迫るネット・デジタル時代を見据えたコンテンツメーカーとして上場を果たす。

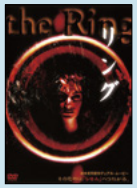












会社の沿革

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

1998
東京証券取引所市場第二部に上場

拡大する事業領域

出版・IP創出
書籍・雑誌の出版・販売、電子書籍・電子雑誌の出版・販売、Web広告の販売、権利許諾などを実施

アニメ・実写映像
アニメおよび実写映像の企画・製作・配給、映像配信権などの権利許諾、パッケージソフトの販売などを展開

総合メディア企業へ

大映やメディアファクトリーなど多様な企業を傘下に置く持株会社制に移行。従来の出版、映像のみならず、ネット・デジタルも含めた多面的な事業を展開。






Walkerplus
ファミ通.com
ASCII.jp

ネット・デジタル時代のプラットフォーマーへ

子会社9社を吸収合併。2014年のドワンゴとの経営統合を経て、グループコンテンツにとどまらず、業界全体に寄与するデジタルプラットフォーム事業を展開。またゲーム事業も強化。

BOOK☆WALKER
ComicWalker
カクヨム
ダ・ヴィンチニュース
ムビチケ
niconico
FROM SOFTWARE
SPIKE CHUNSOFT

世界の才能と、感動をつなぐ、クリエイティブプラットフォーマーへ

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。















KADOKAWA アニメ・声優アカデミー
POWERED BY VANTAN




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

2013
(株)KADOKAWAに商号変更(子会社9社を吸収合併)

2014
(株)ドワンゴと経営統合

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

ゲーム
ゲームソフトウエアなどの企画・開発・販売、権利許諾などを実施

Webサービス
動画コミュニティサービスの運営、イベントの企画・運営などの事業を展開

教育・EdTech
専門校運営および通信制高校向けの教育コンテンツ・システム提供などを実施

その他
施設運営およびキャラクターグッズなどの企画・販売を行うMD事業などを展開

※サービス開始時の名称・ロゴを掲載しています。「ファミ通.com」、「BOOK☆WALKER」、「ムビチケ」、「niconico」は現在のロゴと異なります。
※「ComicWalker」は、現在「カドコミ」に名称・ロゴを変更しています。　※「ダ・ヴィンチニュース」は、現在「ダ・ヴィンチWeb」に名称・ロゴを変更しています。

KADOKAWAグループの強み

IPの誕生から成長までのあらゆる場面に関わることで、IP価値の最大化を目指す

KADOKAWAグループは、強みの核となる「**人材（人的資本）**」「**クリエイティビティ**」「**テクノロジー**」を基盤にして、作家・クリエイターの皆様と共に「**IP（Intellecutual Property）をつくり出す**」、書店をはじめ流通事業の皆様のご支援により「**ユーザーに届ける**」、コミュニティをつくり「**ファンをつなげる**」、新たなIP創出のための「**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。この4つのアクションによって、多様な事業をつなぎ合わせ、KADOKAWAグループだからこそ実現が可能なIP価値の最大化に取り組んでいます。

人材（人的資本）

多種多様な分野に精通した人材集団

グローバルで8,000人以上の従業員がそれぞれの専門性を活かし、互いに連携しています。

クリエイティビティ

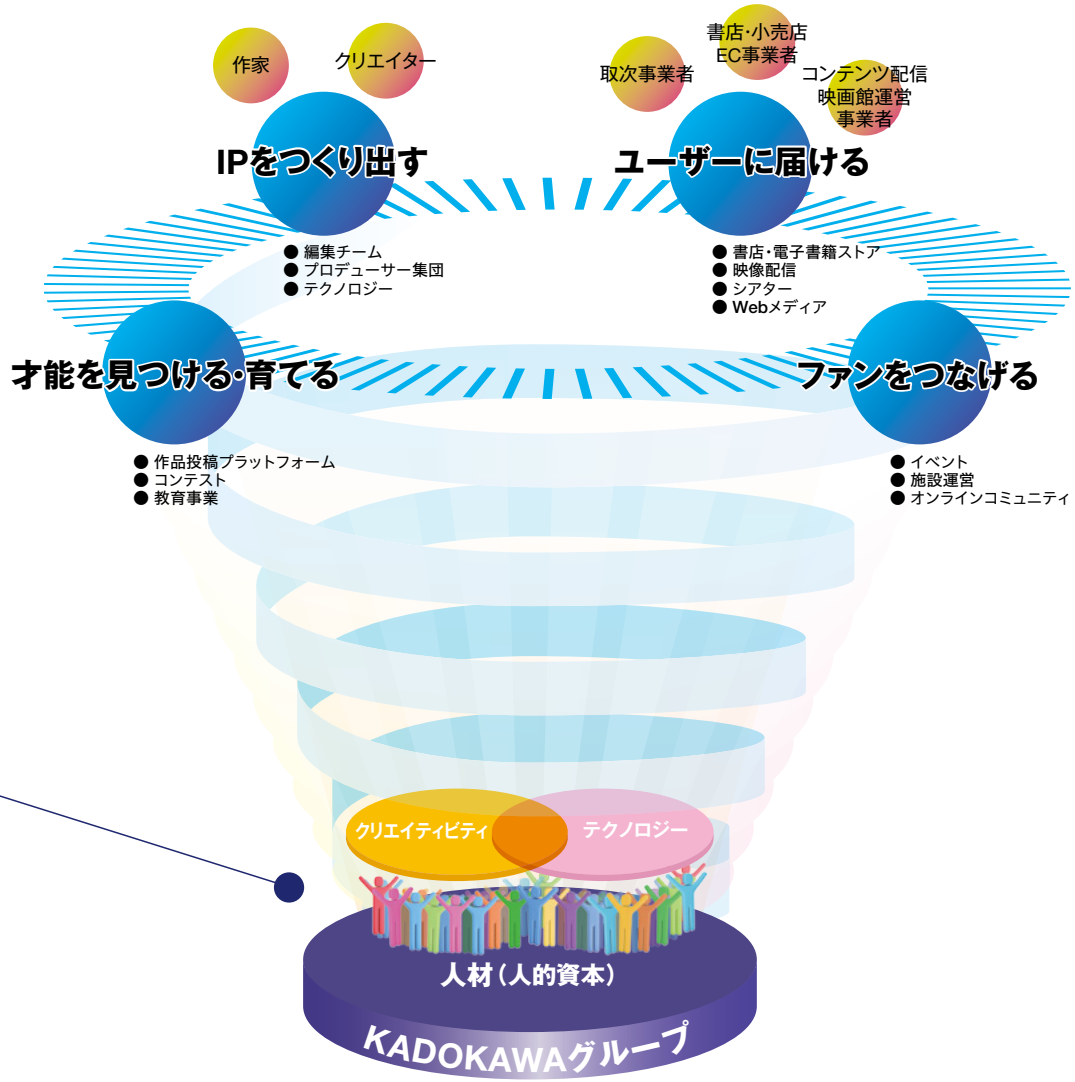
IPを創出する力の源泉

出版事業で6,430点の新刊を発行するほか、オリジナルアニメや実写映像、世界で大ヒットを記録したオリジナルゲームIPなどを生み出しています。

テクノロジー

グループの力を最大化する先端技術

DX、VR、生成系AIまで、テクノロジーの力によりIPをさまざまなかたちで世界中のユーザーに届けています。



KADOKAWAグループが誇る IPをとりまく4つのアクション

IPをつくり出す

書籍、アニメ、ゲームなどIPの形態は多岐にわたります。クリエイターが生み出す物語、最新の情報やアイデアなどを、当社グループの編集力やプロデュース力、テクノロジーの活用によってさまざまなかたち＝IPに仕上げます。

IP展開例：『オーバーロード』



ユーザーに届ける

書籍、アニメ、ゲームなどのIPを、取次事業者、書店・小売店、コンテンツ配信事業者など国内外の多くのパートナーの皆様のご支援を得て世界中のユーザー・ファンに届けています。また、直営の書店や電子書籍ストア、Webメディアなども運営しています。

書店販促/電子書籍ストア

角川文庫夏フェア2025

BOOK☆WALKER

Webメディア

Walkerplus

ANIMENEWSNETWORK
THE INTERNET'S MOST TRUSTED ANIME NEWS SOURCE

映像配信

Anime Channel Japanese Anime & Movie

才能を見つける・育てる

作品の投稿プラットフォームや作品を募集するコンテストなどを通じて、新たな才能を発掘しています。また教育事業では、多様な学習コースやコンテンツを提供することで、個人の才能を開花させるサポートをしています。

投稿プラットフォーム/コンテスト

カクヨム

Kadokado

おもしろいこと、あなたから。
電撃小説大賞

教育事業

VANTAN SPARK YOUR PASSION.



ファンをつなげる

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、オンラインのファンコミュニティや、施設運営などを通じて、ファンが仲間と共に盛り上がる機会や場所を提供しています。

イベント



施設運営



オンラインファンコミュニティ



読書メーター

価値創造プロセス

経営資本

人的資本
- グループ従業員数 **8,526名**
- 編集人員 **654名**（KADOKAWA単体）
- 外国人従業員の割合 **11.5%**

知的資本
- 豊富なアーカイブ作品群
  書籍 **13万点以上**
  映像 **2,000本以上**

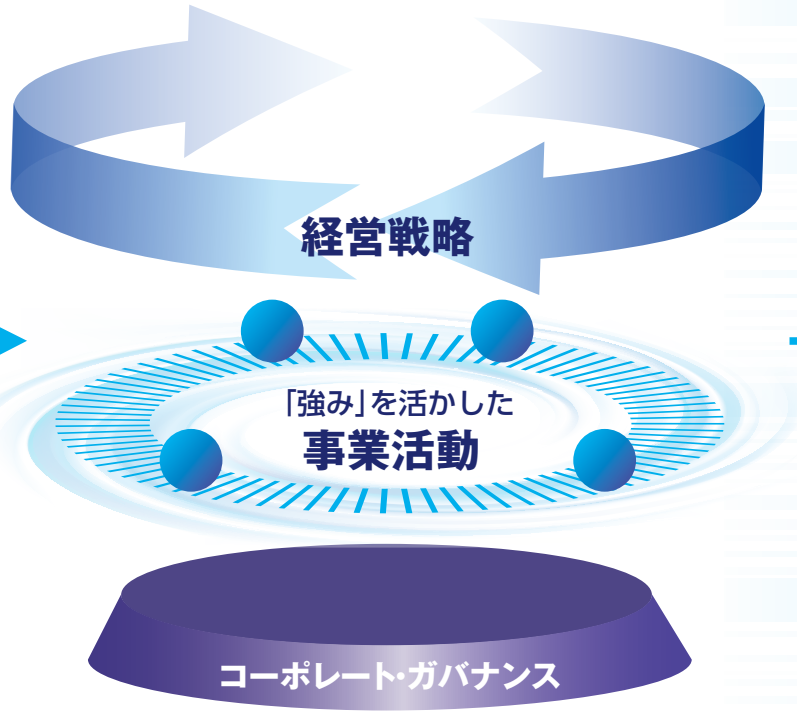
社会・関係資本
- クリエイター・作家など個人の取引先数 **約82,000名**
- 当社商品取り扱い可能な書店数
  日本国内 **約7,600店舗**
- 当社映像作品の上映可能なスクリーン数 **約3,600**
- 当社電子出版商品取り扱い可能な電子ストア数 **64ストア**
- 当社アニメ&実写映像作品取り扱い可能な配信プラットフォーム数 **45**
- 取次事業者、書店・小売店、EC事業者など、ビジネスパートナーとの強固なネットワーク

財務資本
- 自己資本比率 **60.9%**

製造資本
- ところざわサクラタウンにおけるデジタル製造工場・物流設備

自然資本
- 書籍の製造・物流や編集工程の改善で紙の余剰消費を削減

ビジネスモデル



主なアウトプット

- 紙書籍と電子書籍の新規IP数 **6,430点**
- 翻訳言語数 **30**（※2025年7月時点）
- 実写作品数 **21本**
- アニメ作品数 **51本**（※少額出資を含む）
- ゲーム販売本数 **603万本**（※最終的に自社から販売されたコンソール・PC向けタイトルのみを合算）
- ニコニコ総動画数 **2,291万3,174**
- ニコニコ超会議2024 会場来場者数 **12万5,362人**
- ニコニコ有効会員数 **10,474万人**
- バンタン生徒数 **9,172名**（※2025年4月時点）
- N高グループ生徒数[注1] **32,716名**（※2025年6月末時点）
- ZEN大学学生数[注1] **3,380名**（※2025年4月1日時点）

注：掲載データは注意書きが記載された項目を除き、2025年3月末時点のものです。

注1：N高グループは学校法人角川ドワンゴ学園が、ZEN大学は学校法人日本財団ドワンゴ学園が、それぞれ運営しており、当社グループは各校に対し教育システム・プログラムの提供を行っています。

アウトカム（提供する価値）

IPを届ける**「個人」**をはじめ、その多様な個人が集まって形成される**「社会」**、そして過去から現在、未来へと続く時間軸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

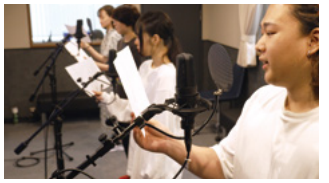
ユーザーやクリエイターをはじめとするすべての人々が、夢中になれるコンテンツを創出し、想いをかたちにできる環境をつくっています。コンテンツへの小さな興味、創造への情熱など、一人ひとりの「好き」を応援し、それぞれの幸せを支えています。

大切な“推し”が見つかる




好きな作品やキャラクターなど、KADOKAWAグループが展開する多彩なIPから大切な“推し”を見つけ出し、グッズ購入やイベント参加などにより“推し”を応援することが、一人ひとりの幸せにつながっています。

誰もが自分の“好き”を学べる




現役クリエイターによる実践的な学びや、テクノロジーを活用したハイレベルな教育プログラムを通じて、好きなことを自由に学び、スキルを獲得した卒業生がクリエイティブ業界など社会で活躍しています。

社会

多彩なコンテンツを通じて、相互理解が進み、平和の一助となる

多彩なコンテンツを届けることで、人々が自分の知らなかった価値観に触れ、他者や異なる文化について考えるきっかけを提供しています。こうした体験は世界中の人々の心をつなぎ、相互に理解を深めるきっかけとなっています。

世界中のアニメやゲームのファンがつながる




「Anime Expo」など大規模アニメイベントへの参加や、オンライン上でのゲームプレイを通じ、同じコンテンツを愛する世界中のファンが同時に熱狂。ファン同士のつながりや共感が生まれる機会となっています。

戦争やSDGsについて考える機会に



戦争の悲惨さを描いた漫画『はだしのゲン』やジェンダーに関する絵本など、幅広いテーマの書籍を読むことで、歴史や自分が知らなかった新しい価値観を知り、理解を深めるきっかけになっています。

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。創業者・角川源義が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、P3参照）は、グループの企業活動を支える大切な理念です。

ウェブとリアルが融合した文化の浸透




ウェブ上の「ニコニコ」をリアルでも展開するユーザー参加型のイベント「ニコニコ超会議」。ユーザーが主役となり、自らコンテンツをつくり参加する、ネット発の新しい文化祭のかたちがつくられています。

新時代のゲーム文化を育む




eスポーツチーム「FAV gaming（ファブ ゲーミング）」の運営を通じて、年齢や性別を超えて世界中のファンと一体になって楽しむ、eスポーツという新しい文化の形成につながっています。

マテリアリティ

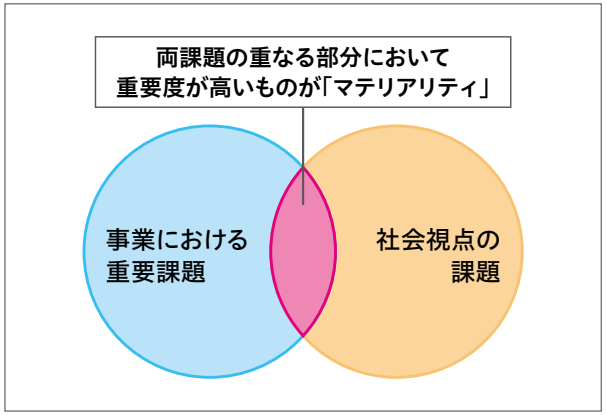
KADOKAWAグループが取り組む5つのマテリアリティを策定

KADOKAWAグループでは、多彩な才能を世界中から発掘し多くのIPを創出するとともに、事業間の連携を通じてIPのLTV（Life Time Value）最大化を図っています。さらに、最新のテクノロジーを常に取り入れることで、IPを世界に広く展開する「グローバル・メディアミックス with Technology」の基本戦略を推進しています。

価値創造プロセスにあるとおり、基本戦略の推進により以下に掲げる価値を提供し、個人・社会・文化への貢献を果たしてまいります。

- 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
- 多彩なコンテンツ（＝IP）を通じて、相互理解が進み、平和の一助となる
- 文化が次世代に伝わり、また新たな文化が生まれる

当社グループでは、左記を含め、社会全体における数多くの課題の中で、持続的に事業を展開・遂行・成長することによって解決できるものを「重要課題＝マテリアリティ」と定義し、5つのマテリアリティを策定しました（P13参照）。



マテリアリティの策定プロセス

当社グループでは以下4つのプロセスにより、マテリアリティを策定しました。

STEP1

当社グループ事業における重要課題と社会視点の課題の関係性の整理

「IP創出」「IPのLTV最大化」を軸とし、当社グループ事業の持続的な展開・成長により、解決することのできる社会視点における課題を整理しました。

STEP2

社会視点の課題の抽出・集約

GRI、SASB、SDGsなどのガイドライン、ESG評価機関の開示要請項目などから、社会において重要な課題を抽出・集約しました。

STEP3

事業・社会視点の両課題をすり合わせ 、当社グループのマテリアリティ案を策定

「当社グループ事業における重要課題」と「社会視点の課題」の両方が重なる部分（上記ベン図を参照）において、重要度が高い課題をあらためて確認しました。そのうえで、当社グループの5つのマテリアリティ案を策定しました。

STEP4

マテリアリティの決定

経営幹部、執行役員、関連部門担当者が出席する会議にて、本マテリアリティ案について議論・検討しました。その後、取締役会での報告を経て、マテリアリティを決定しました。

KADOKAWAグループ マテリアリティ

	マテリアリティ	説明
1	多彩なIP（知的財産）の創出と価値最大化を通じた、個人やコミュニティの充実と文化の発展、コンテンツ産業の成長への貢献	クリエイターをはじめステークホルダーとの良好な関係構築と市場環境の的確な把握のもと、多様な想いや価値観に基づく多彩なIPの創出を推し進める。そして、テクノロジーを最大活用することによりIPを広く世界に展開し、IPの不正利用を防ぎながら、その価値を最大化する。これらの事業活動を通じて、読者・ユーザー個人に幸福感や感動をもたらすとともに、プラットフォーム上での他者との共感を促し、コミュニティの活性化、文化の創造と継承、異なる価値観に対する相互理解などの社会の発展に貢献する。また、コンテンツ産業の成長とグローバル化、IPに関わる人材雇用の創出にも寄与する。
2	従業員のモチベーション・クリエイティビティの向上による成果の最大化と、コンテンツに関わる人々の働きがいのある環境づくりへの貢献	人事制度の拡充などより良い労働環境の構築により、事業価値創出を支える従業員のモチベーションの向上とクリエイティビティの発揮を促す。加えて、働きやすい環境と制度の充実が新たな人材獲得の機会も拡大し、より継続的な事業成長を実現する。こうした人的資本の取り組みが業界全体にも好影響を与え、コンテンツ産業に従事するあらゆる人々がより生き生きと働ける環境づくりに貢献する。
3	専門的かつ実践的な教育プログラムの幅広い提供を通じた、当社教育事業の持続的成長、ならびにコンテンツ業界も含む社会全体への人材輩出	クリエイティブ分野に特化したスクール運営と独自の教育コンテンツやシステムの提供により、オンライン授業も含めた専門的かつ実践的な教育プログラムを展開する。こうした特色ある教育事業を事業ポートフォリオの重要な柱と位置づけ、積極投資を行う。少子化など社会環境が変化する中で、公共性の高い同事業の成長そのものが、誰もが平等に教育を受けられる機会の拡大となる。とりわけコンテンツ業界における次代を担う人材の育成・輩出、および現役世代のリスキリングを促進し、クリエイティブ人材不足の解消につながる。
4	出版の製造流通DXの推進による、当社出版事業および業界全体のサステナビリティ実現、ならびに使用する資源量の最適化と廃棄物の最小化	必要な本を必要な時に読者へ届けることを目指した出版製造と流通のDXを進め、返品率低下などによるグループの出版事業および出版業界全体のサステナビリティを実現する。これらにより、資源の適切な使用につなげる。また、リサイクルなどによる廃棄物の最小化と、再生可能エネルギーの導入などによる気候変動に伴う課題にも対応する。
5	ガバナンス強化と公正・透明な経営による、ステークホルダー利益と信頼性の向上	コンプライアンスと情報セキュリティの管理を徹底し、コーポレート・ガバナンスを強化するとともに、オープンでフェアな経営の意思決定によって、企業としての信頼を高める。上場企業を親会社とする企業集団としての責務を果たし、幅広いステークホルダーの安心の確保と利益の向上に貢献する。

※番号は、優先順位を示すものではありません。

KADOKAWAグループ 2025年3月期 通期連結業績

2025年3月期におけるKADOKAWAグループ通期連結業績は、売上高2,779億15百万円（前年同期比7.7%増）、営業利益166億51百万円（前年同期比9.8%減）、経常利益177億42百万円（前年同期比12.3%減）、親会社株主に帰属する当期純利益73億92百万円（前年同期比35.1%減）となりました。

売上高は、サイバー攻撃影響などによる国内紙書籍の減収を電子書籍や海外紙書籍、ライセンス収入の伸長が吸収し増収となった出版・IP創出セグメントをはじめ、2期連続で過去最高業績を達成したアニメ・実写映像セグメント、『ELDEN RING』の本編およびダウンロードコンテンツが好調に推移したゲームセグメント、新スクール開校などにより堅調に生徒数が増加した教育・EdTechセグメントがけん引し、増収となりました。営業利益は、出版・IP創出セグメントの国内紙書籍とWebサービスセグメントにおけるサイバー攻撃影響が大きく、全体で減益となりましたが、期初の業績予想を上回る水準で着地することができました。

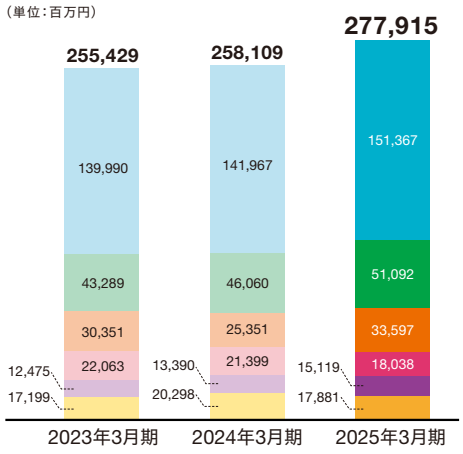
■2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期 通期連結実績

（単位：百万円）

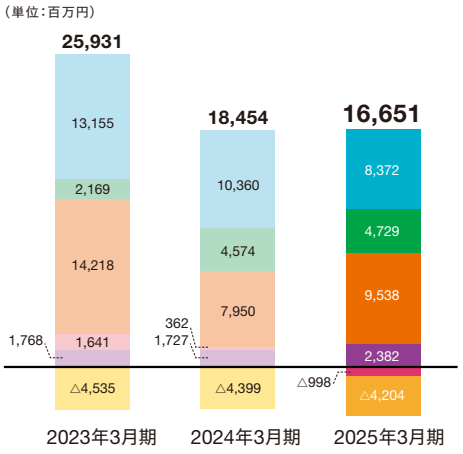
	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
売上高	255,429	258,109	277,915
営業利益	25,931	18,454	16,651
営業利益率	10.2%	7.1%	6.0%
経常利益	26,669	20,236	17,742
親会社株主に帰属する当期純利益	12,679	11,384	7,392
EBITDA	32,060	25,374	24,907

■通期連結業績の直近3か年の推移

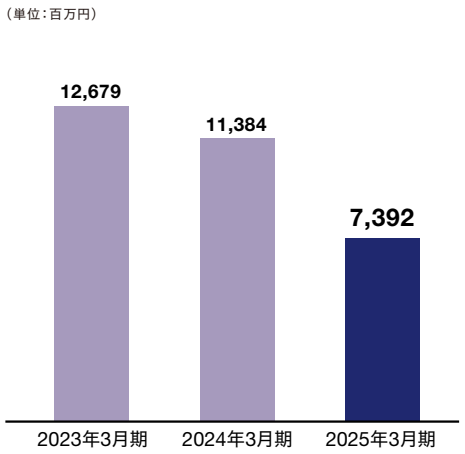
売上高



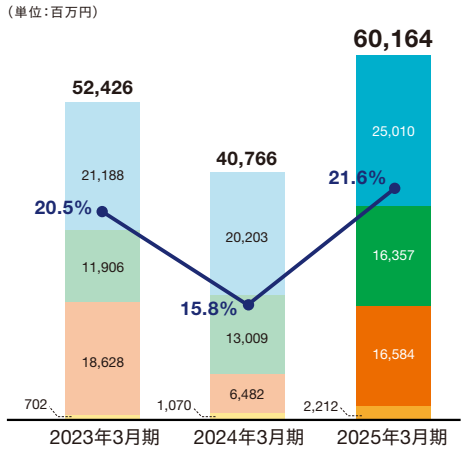
営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益



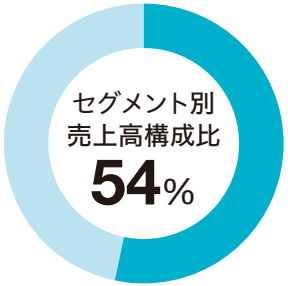
海外売上高/海外売上高比率





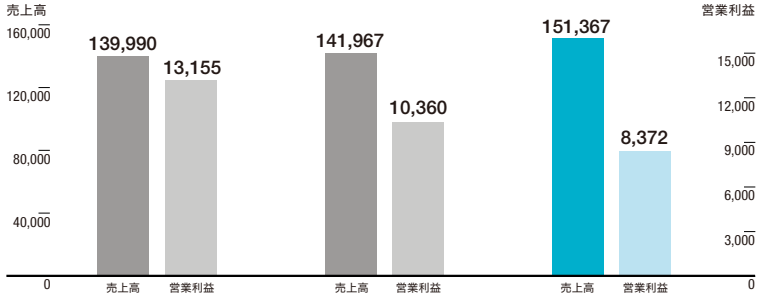
2025年3月期 セグメント別業績

出版・IP創出



売上高
1,513億67百万円
前期比 **+6.6%**

営業利益
83億72百万円
前期比 **△19.2%**



（単位：百万円）

業績概況

書籍・雑誌は、アジアおよび米国での好調が継続したことを主因として海外事業が増収となりました。国内では新規IP数が増加し『パンどろぼうとりんごかめん』（児童書）や『よつばと!（16）』『ファイブスター物語（18）』（コミック）などの新刊販売が貢献したものの、2024年6月に発生したサイバー攻撃の影響を中心とした既刊の出荷減少を主因として、減収となりました。一方で、電子書籍・電子雑誌が、他社ストア向け販売を中心に好調に推移したことに加え、ライセンス収入は遊技機向けなどが貢献し増収となりました。利益面では、海外事業やライセンス収入においては増益となりましたが、サイバー攻撃による影響を含む国内紙書籍事業の減益や、当社の中長期的な成長を見据えたIP創出機能強化のための継続投資などにより、セグメント全体で減益となりました。



『パンどろぼうとりんごかめん』



『よつばと！（16）』



『ファイブスター物語（18）』

主な事業内容

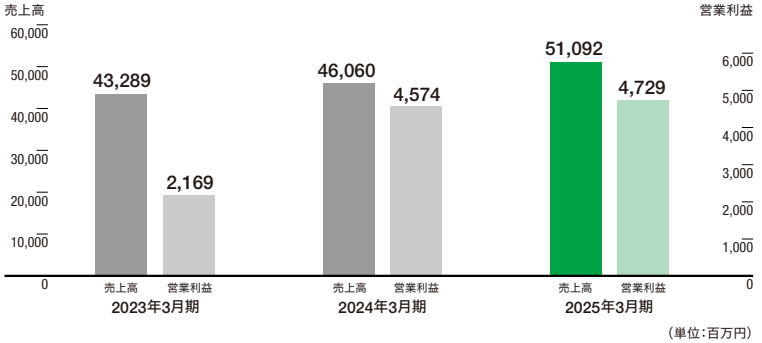
書籍・雑誌の出版・販売、電子書籍・電子雑誌の出版・販売、Web広告の販売、権利許諾などを行っています。メディアミックス展開の源泉として、文芸、コミック、ライトノベル、児童書など多様なジャンルから、年間5,500点以上の新作を継続的に創出。蓄積された13万点以上の豊富な作品アーカイブが当社グループの成長の原動力です。さらにWeb小説サイト「カクヨム」などのUGCプラットフォームを活用し、著者の発掘も積極的に行っています。電子書籍事業では、IP創出にとどまらず、総合電子書籍ストア「BOOK☆WALKER」を運営しています。海外事業では現在拡充を進めている現地拠点にて、翻訳書籍の刊行に加え現地オリジナルIPも創出しております。

アニメ・実写映像



売上高
510億92百万円
前期比 **+10.9%**

営業利益
47億29百万円
前期比 **+3.4%**



（単位：百万円）

業績概況

世界的な日本アニメ人気を背景に、アニメでは『【推しの子】』2期や『Re：ゼロから始める異世界生活』3期をはじめとする人気シリーズの国内・海外配信、ゲーム・グッズ化などのライセンス収入を中心に、好調だった前年同期をさらに上回る成長を実現し、セグメント全体の増収をけん引しました。実写映像では劇場売上が減少したものの、『首』『カラオケ行こ！』『マッチング』などの劇場作品および過去作品の配信向けライセンス収入の伸長などにより、横ばいとなりました。利益面では、アニメの増収影響などによりセグメント全体で増益となりました。



『【推しの子】』2期



『Re：ゼロから始める異世界生活』3期

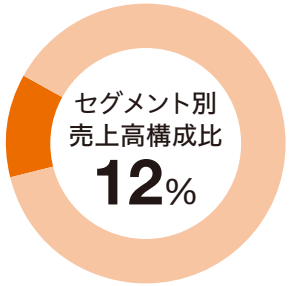


『カラオケ行こ！』

主な事業内容

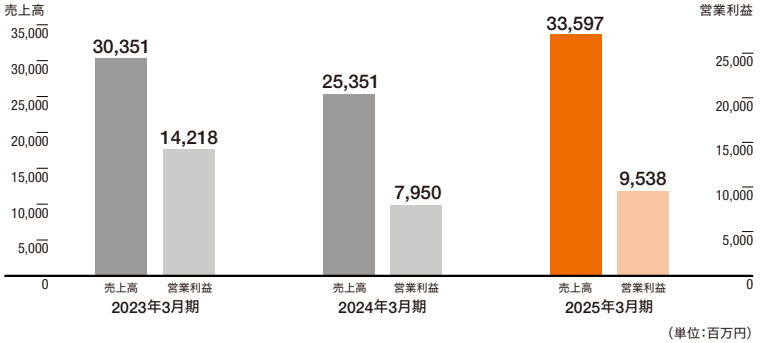
主に自社原作を基にしたアニメおよび実写映像の企画・製作・配給、映像配信権やゲームなどへの権利許諾、DVDやBlu-rayなどのパッケージソフトの販売などを行っています。アニメでは、自社原作に加え他社原作のアニメ化も推進しており、オリジナルアニメや少額出資などを含め、年間60作品レベルのアニメ作品を展開しています。また、近年ではアニメ制作スタジオの内製化を推進しており、高品質かつ安定的な制作体制を強化しています。実写映像では、グローバル基準のクオリティーを見据え、ドラマや映画製作に取り組んでいます。また、デジタル映画鑑賞券サービス「ムビチケ」も運営しています。

ゲーム



売上高
335億97百万円
前期比 **+32.5%**

営業利益
95億38百万円
前期比 **+20.0%**



（単位：百万円）

業績概況

（株）フロム・ソフトウェアが、2022年に発売した世界的大ヒット作品『ELDEN RING』のダウンロードコンテンツ『ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE』を2024年6月に発売し、本編のリピート販売も含めた同作品の国内外の販売が好調に推移したことにより、セグメント全体で力強い増収増益を達成しました（2025年3月時点で『ELDEN RING』本編の世界累計出荷本数は3,000万本を突破）。



『ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE』

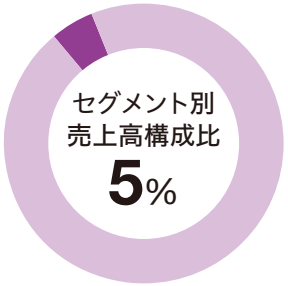


『ELDEN RING』

主な事業内容

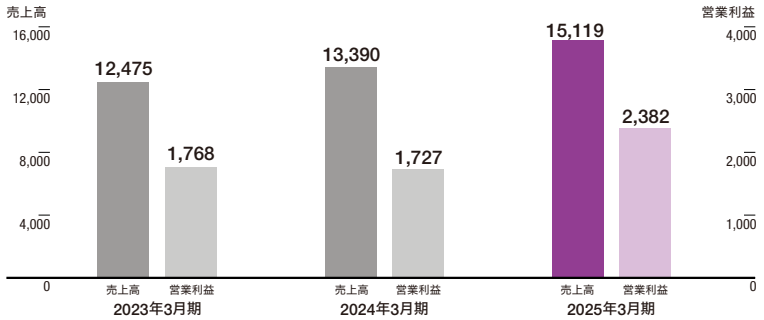
ゲームソフトウエアおよびネットワークゲームの企画・開発・販売、権利許諾などを行っています。世界有数のIP創出・開発力を有するゲームスタジオである（株）フロム・ソフトウェアのほか、（株）スパイク・チュンソフト、（株）アクワイア、（株）Gotcha Gotcha Gamesをグループ会社に持ち、クオリティーの高いコンソール・PC向けゲームを継続的にリリースしています。また、コンソール・PC向けゲーム開発のほか、自社アニメIPのゲーム化の取り組みも推進しています。

教育・EdTech



売上高
151億19百万円
前期比 **+12.9%**

営業利益
23億82百万円
前期比 **+37.9%**



（単位：百万円）

業績概況

クリエイティブ分野の専門校を運営する（株）バンタンでは、2024年4月に開校した新スクール「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」「KADOKAWAマンガアカデミー」やその他スクールの展開地域拡大などにより生徒数が増加し、増収となりました。（株）ドワンゴによる「N高等学校」「S高等学校」向け事業では、同校の通学コース向け新キャンパス開設などの取り組みにより生徒数が継続的に増加し、堅調に推移しています。この結果、セグメント全体で増収増益となりました。



「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」

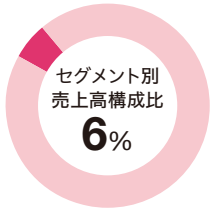


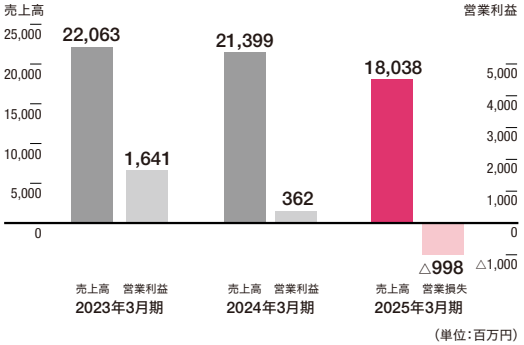
「N高グループ」

主な事業内容

ゲーム、アニメ、漫画など、エンターテインメント領域をはじめとした専門性の高いスクールの運営と、インターネットによる通信制高校「N高等学校」「S高等学校」などに向けて最先端のテクノロジーを活用した独自開発の教育コンテンツ・システムの提供などを行っています。また2025年4月に「R高等学校」「ZEN大学」が新たに設立され、両校にもサービス提供範囲が拡大しています。各種業界で活躍する現役プロフェッショナルによる多数の講義、多様な企業とのネットワークを活用した教育プログラムなど、社会で役立つ実践的な教育を特色とし、多くの人々に教育を受ける機会を提供しています。

Webサービス





（単位：百万円）

売上高
180億38百万円
前期比 △15.7%

営業損失
9億98百万円
前期比 —

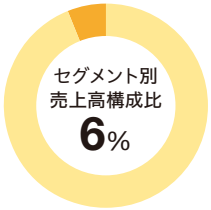
業績概況

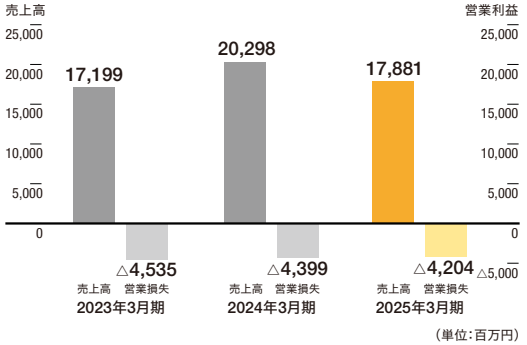
ニコニコ関連事業では、2024年6月に発生したサイバー攻撃による関連サービス全般の停止影響が大きく、セグメント全体として減収となりました。利益面では、イベントの企画・運営でコスト適正化の取り組みなどが奏功し収益性が改善しましたが、ニコニコ関連サービスでの減収影響により、減益となりました。

主な事業内容

Webサービス事業では、日本最大級の動画・生放送プラットフォーム「ニコニコ」や、人気ユーザーなどによる公式チャンネルプラットフォーム「ニコニコチャンネル」などを運営しています。また、オンラインとリアルを融合した国内有数の来場者数を誇るイベント「ニコニコ超会議」や、世界最大規模のアニメソングイベント「Animelo Summer Live」など各種イベントの企画・運営を行うライブ事業、モバイル端末向けに音楽などのコンテンツ配信を行うモバイル事業なども展開しています。

その他





（単位：百万円）

売上高
178億81百万円
前期比 △11.9%

営業損失
42億4百万円
前期比 —

業績概況

MD事業は、海外でのIP関連グッズ売上や、オンラインくじの好調により増収となりました。施設運営事業は、国内主要都市で開催するIPイベントが好調に推移した一方で、大型のイベント運営受託があった前年同期から横ばいとなりました。またそれ以外の事業でも、収益性に鑑みた一部商材の仕入販売撤退やグループ内DXを担う機能子会社とのセグメント間内部取引の減少の影響が発生し、セグメント全体で減収となりました。利益面では、MD事業が増収影響により増益、施設運営事業では継続的なコストコントロールにより収益が改善。セグメント全体としては赤字幅が縮小しました。

主な事業内容

MD事業、施設運営事業や、その他新規事業などを展開しています。MD事業では、自社IPを中心としたフィギュアなどキャラクターグッズの企画・販売、およびオンラインくじサービス「くじ引き堂」などeコマースサイトの運営を行っています。施設運営事業では、ポップカルチャーの発信拠点「ところざわサクラタウン」の運営や、同施設外でのIPイベント企画・開催などを行っています。そのほか、VR／メタバースコミュニケーションサービス「バーチャルキャスト」など、新規事業の開発も行っています。

中期経営計画の進捗

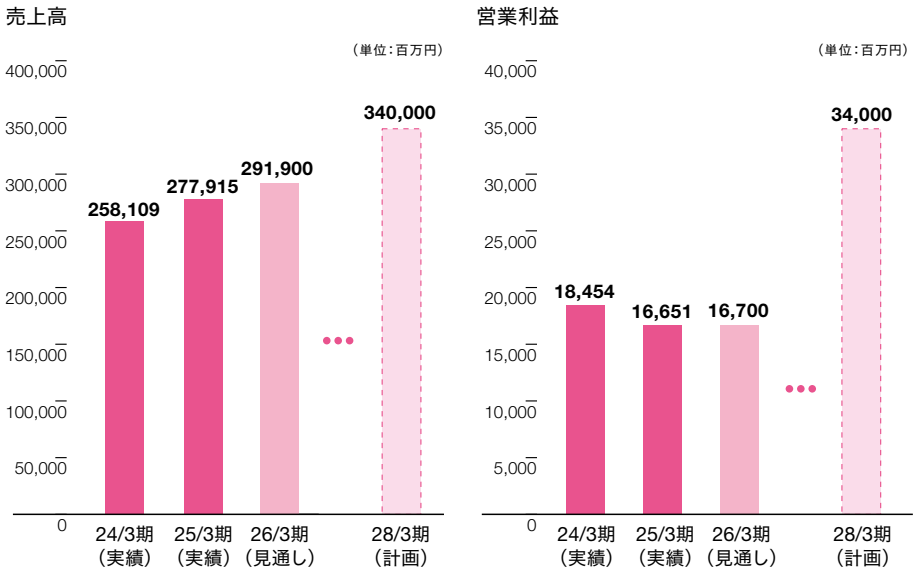
経営目標と計画達成に向けた成長ストーリー

2023年11月に発表した中期経営計画では、「IP創出」と「IPのLTV（Life Time Value）最大化」という2つの重点戦略への積極的な投資により「グローバル・メディアミックス with Technology」を加速させ、事業間連携により持続的な成長を実現することを経営の基本戦略とし、数値面では2028年3月期に売上高3,400億円、営業利益340億円の達成を目標に掲げました。

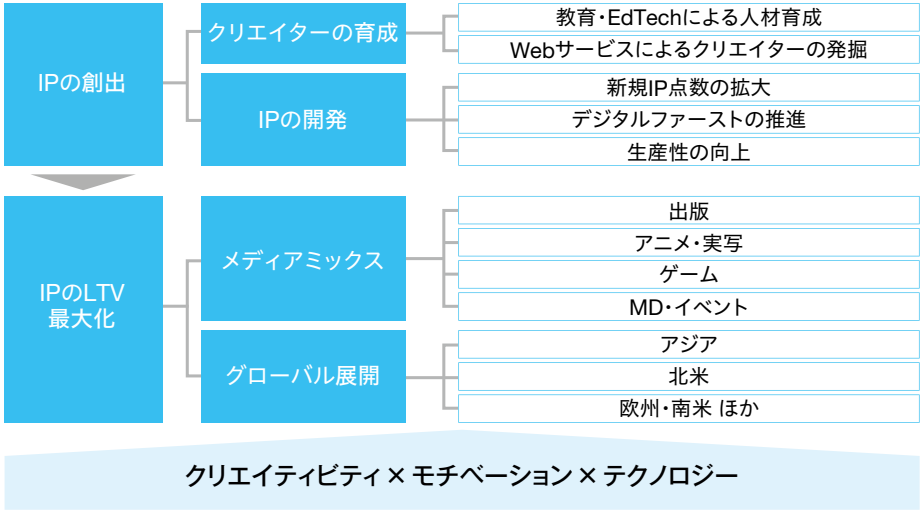
2026年3月期は売上高2,919億円、営業利益167億円を見込んでいます。売上高は順調に成長しており、これまで積極的に行ってきた投資を中期経営計画の後半の期間において着実に利益へと結び付け、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

連結全体での進捗

■売上高は順調に成長。計画後半に投資リターンを回収する見通し

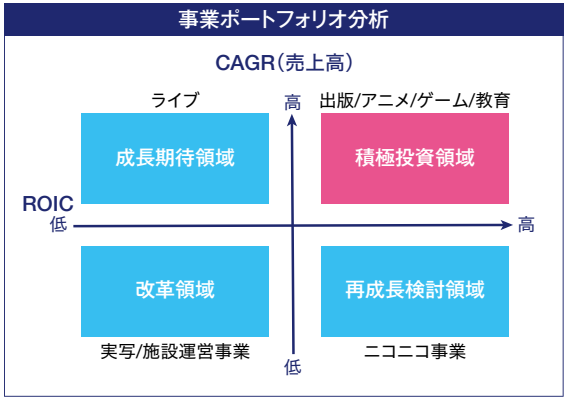


事業間連携



事業ポートフォリオと投資管理

各事業の成長性と投資効率を踏まえ、積極投資領域を中心に事業拡大・利益向上に向け投資を進めています。また2023年3月期に導入した投資管理制度のもと個別事業の採算性を評価し、改善や撤退の必要性を適宜検討しています。



セグメント別方針

出版・IP創出セグメント

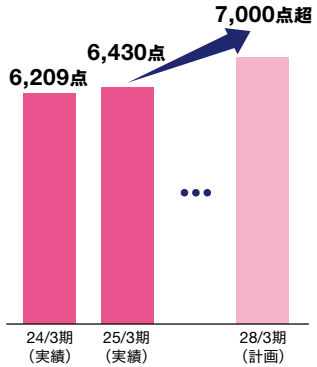
人材投資の成果もあり、多様なIP創出を実現。デジタルファーストを推進し、電子書籍やライセンスの拡大によるIP価値最大化を図っていきます。

① メディアミックスの源泉となる出版IPの創出と価値最大化

●コミックなど成長ジャンルへの投資、ライセンス拡大によるIP価値最大化

コミックなどの成長ジャンルを中心に、メディアミックスの源泉となる出版IP創出の拡大を継続し、2028年3月期に出版IP創出7,000点超を目指します。また、出版IPのライセンスの拡大とロングライフ化により、IP価値の最大化を図ります。

■KADOKAWAグループ
出版IP創出計画



●編集者人材への投資とサポート体制の充実

成長ジャンルを中心に編集者人材の採用を進め、IP創出体制を強化。編集サポート体制の充実、ITサービス活用などによる業務効率化・生産性向上に取り組みます。

② デジタルファーストの推進

●デジタルメディア・プラットフォームの強化、ボーンデジタル作品の拡充

週刊コミック媒体「MANGAバル」、「カドコミ」（Web・アプリ）による連載を強化し、ボーンデジタル作品を拡充します。国内Web小説サイト「カクヨム」や、台湾の同サイト「KadoKado」を通じた小説などのIP発掘・育成も拡大。電子書籍は国内市場成長率を上回る成長を目指します。

MANGAバル

カドコミ

③ 海外拠点の拡充

●メディアミックス展開とオリジナルIP創出の拠点を広げ、主要地域をカバー

新たな海外拠点として、O'FAN HOUSE（韓国）、Vega（フランス）、Edizioni BD（イタリア）が加わり、海外法人数は19社に拡大。成長する海外市場に今後も拠点を拡大していき、海外刊行点数、および海外発オリジナルIPの増加を実現し、海外売上のさらなる伸長を目指します。

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 見通し	28/3期 計画
海外法人数	16	18	19	さらに拡大
海外拠点売上高※1	181億円	227億円	269億円	350億円
刊行点数※2	3,023点	3,905点	4,820点	6,000点
オリジナルIP数		354点	407点	さらに増加

※1 グローバル電子書籍ストア事業を含む
※2 同タイトルの異なる国・地域での展開は「2」と集計。同タイトルを紙と電子で展開した場合は「1」と数える

④ 国内出版製造流通DXプロジェクトの本格化

●製造・物流改革により、持続可能な紙書籍事業を実現



紙書籍事業の生産性向上と収益性改善のため、自社のデジタル製造・物流施設と書店の発注システムとを連動させ、注文や需要予測に応じて適時適量に書籍を製造・出荷する体制を構築しています。書籍のデジタル製造部数は累計3,000万部を突破し（2025年1月時点）、また業界平均よりも大幅に低い返品率を実現しています。

●マーケットイン × プロフィットシェア取引の推進

出版製造流通DXプロジェクトを加速させるため、返品減をインセンティブとする書店との新たな取引形態を推進しています。

セグメント別方針

アニメ・実写映像セグメント

人気IPの大型化・長寿化による収益力と自社制作体制を強化し、アニメ連動のグローバル・メディアミックスを拡大。実写映像は、収益性の改善を図ります。

① アニメIPの大型化&長寿化、バラエティの維持

●必要リソースの投下によるシリーズ売上の最大化

人気アニメシリーズ続編の制作体制を早期に構築し、リソースの集中投下でヒット拡大を実現。新たなファン層の開拓を推進しています。

●コンテンツ流行の変化にも対応できる、多様なラインアップの構築

自社人気原作IPを中心に新規タイトルを開発、多様なラインアップを構築し、次なるヒット作品の創出・育成につなげています。海外・配信に適性のある作品、MD展開に強い作品など、各アニメ作品のポテンシャルと全体の収益バランスに鑑み、作品出資を判断しています。



② 高品質かつ安定的なアニメ制作体制の構築

●グループスタジオ体制の拡充による、アニメIP創出基盤の強化

グループでの内製化による、高品質かつ安定的なアニメ制作体制を構築しています。2024年度は(株)ベルノックスフィルムズを設立したほか、(株)動画工房と(株)チップチューンがグループ入りし、安定したリソースの確保、作品の高品質化が可能となりました。

●グループスタジオ共通の制作管理体制、人材採用・育成体制の構築

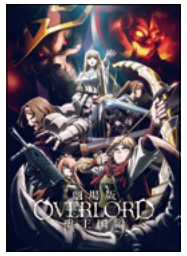
●教育・EdTech事業と連携したアニメーター養成 (P24参照)

KADOKAWA / ENGI / KOBO / Kinema citrus Co. / StudioKADAN / RagingBull / BELLNOX FILMS / chiptune.

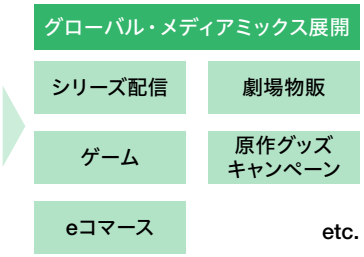
③ アニメ連動による全方位グローバル・メディアミックスの強化

●海外の協業先との連携などによる全方位グローバル・メディアミックス

海外OTTとの連携を強化し、配信・ゲーム・商品化などを網羅した全方位でのグローバル・メディアミックスを推進。海外イベント出展を含むプロモーションマーケティングを展開し、グローバルでのヒットを狙います。



劇場版「オーバーロード」聖王国編



Crunchyrollとの連携では、『劇場版「オーバーロード」聖王国編』の公開に合わせ、同作海外ゲーム『Lord of Nazarick』をローンチし、サイマル展開により宣伝効果を最大化。同作で成功したスキームを他IPにも拡大し、メディアミックスによる収益最大化を目指します。

④ 実写映像の大型ラインアップ

●自社原作中心の大型作品に注力

「角川映画50周年」(2026年)に向け、自社原作を中心に大型作品を開発。原作の売り伸ばしなどメディアミックスでの相乗効果により、売上最大化を狙います。

●グローバルでの配給・配信を想定した作品づくりに挑戦

グローバルでの展開を想定した新たな大型作品の開発にも注力。投資回収率の向上を図ります。



火喰鳥を、喰う
横溝正史ミステリ&ホラー大賞受賞作、実写映画化。
2025年10月3日劇場公開



(LOVE SONG)
東京とバンコクが舞台の日タイ共同制作オリジナルピュアラブストーリー。
2025年10月31日劇場公開

ゲームセグメント

コンスタントなタイトル投入とゲームIPの展開強化に向け、コンソール・モバイルともに、グループの体制構築を進めています。

① ゲームのパイプライン拡張

●新型ゲーム機への対応力強化も含め、コンスタントに新作タイトルを投入できるグループ体制に

グループ全体で開発パイプラインが順調に拡大。(株)フロム・ソフトウェアなどのブランド力・開発力の高さを活かし、2025年5月発売の『ELDEN RING NIGHTREIGN』、2026年発売予定の『The Duskbloods』など、当社グループ人気作品のシリーズタイトルや新規タイトルの開発、および他社からの受託開発を継続します。人材採用・育成の推進などによる制作体制の強化も図ります。

コンソール・PCゲーム メイン	FROM SOFTWARE SPIKE CHUNSOFT Gotcha Gotcha Games ACQUIRE	21タイトル 開発中
モバイルゲーム メイン	KADOKAWA VIC GAME STUDIOS（マイノリティ出資）	5タイトル 開発中

※開発中タイトル数は2025年5月発表時点

●有力ゲーム会社への出資や資本業務提携を推進

ゲームIPの創出力強化のため、2024年5月、韓国モバイルゲーム会社VIC GAME STUDIOSと資本業務提携。KADOKAWAの高品質なアニメIPのポートフォリオを活用し、グローバルに通じるモバイルゲームの開発を加速します。また、同社の新作RPG『BREAKERS：UNLOCK THE WORLD』の日本国内プロモーションをKADOKAWAが担当し、コミカライズやノベライズなどによるメディアミックスを予定しています。

② さらなる収益拡大に向けた取り組み

●フロム・ソフトウェアにおける新たなパブリッシュスキームの整備

（P34～37 特集「さらなる成長・収益力向上が期待できるゲーム事業」を参照）

③ アニメIPと連動したモバイルゲームタイトルの開発

●アニメと連動したリリースや施策により、国内・海外での認知最大化

モバイルゲームでは、自社IPの開発ラインを拡大し、編集者やアニメ担当者も加わりセグメント横断で企画・監修を推進。メディアミックスによるリリースや施策により、国内・海外での認知度を高め、さらなる収益力向上を目指します。



『【推しの子】Puzzle Star』



『陰の実力者になりたくて！マスターオブガーデン』

セグメント別方針

教育・EdTechセグメント

専門スクールの運営と、N高グループ・ZEN大学への教育システム・プログラムを提供。当社グループ間連携により多彩な人材の育成・輩出を目指しています。

① 新規設立と学校間連携による生徒数・サービス利用増

→は人材の流れ

N高グループ
- 3校目となるR高が新たに開校
- 通学コースの大規模展開や、さらなる開校による拡大を計画

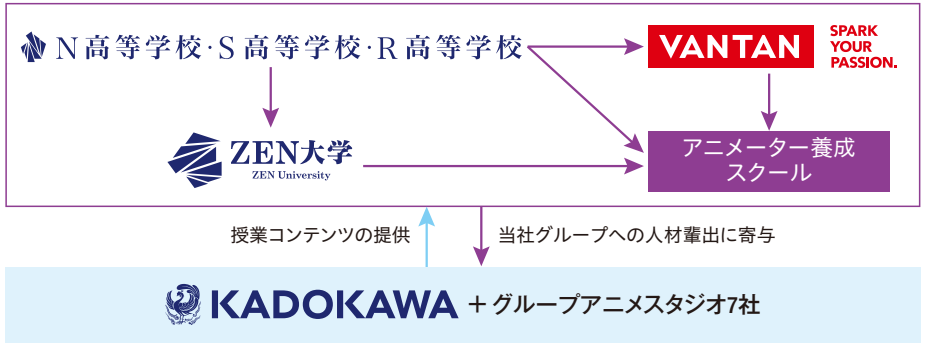
ZEN大学
- 2025年4月開学、第一期生として3,380名を迎える（2025年4月1日時点）
- 来期以降も同数規模の入学を見込む

バンタン
- 新規コースの展開（2024年4月「KADOKAWAマンガアカデミー」「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」開校。2026年4月「バンタンミュージックアカデミー POWERED BY ユニバーサル ミュージック」開校予定）
- 新規エリアへの展開（東名阪に加え、札幌・福岡へ拡大）
- 高等部・専門部のほか、大学部・キャリアカレッジの展開強化

※高等部：通信制高校 学校法人角川ドワンゴ学園 S高等学校との連携により、高校卒業資格を取得
※大学部：連携している通信制大学にて大卒資格を取得

② グループ間連携による多様な人材の育成・輩出

- グループのノウハウを活用した、実践的かつ専門性の高いカリキュラムによる育成
- グループのアニメスタジオと連携したアニメーター養成プログラムの推進



Webサービスセグメント

ニコニコ事業はクリエイターの発掘と売上軸の多様化を推進し、流通額の継続的な拡大を図っていきます。デジタル基盤強化と効率化にも注力しています。

① UUの源泉となるクリエイターの発掘・プロデュース強化

- ニコニコで人気となるクリエイターが持続的に生み出される仕掛けを継続
- 大規模投稿イベントやコミュニティ活性化による
  コンテンツLTVを最大化
- ニコニコ発コンテンツのマネタイズ機会拡大

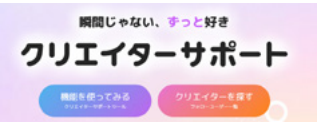
アニメIPとのコラボレーションや、「ボカロ™※」ジャンルの展開強化を推進します。

※「ボカロ」はヤマハ株式会社の登録商標です。


ニコニコ超会議2025 超ボカニコ

② 売上軸の多様化による流通額の増加

- 新サービスや機能強化により、ユーザーに新しい体験価値を提供
- クリエイターサポートやギフトの利用促進
- ニコニコでの課金オプションの導入



③ エンジニア人材の集約によるデジタル事業の強化

- ドワンゴ・ブックウォーカー・KADOKAWA Connectedの3社を合併（2025年4月1日付）

所属エンジニアの集約、開発リソースの最適配分や業務効率化を通じ、ニコニコをはじめグループのデジタル事業を強化し、最新テクノロジーを活用した新規事業の開発・育成を狙っていきます。

その他セグメント

MD事業は、北米・中国を中心とした海外展開の強化により、事業規模の拡大を図ります。施設運営事業は、運営効率化によるコスト改善を継続中です。

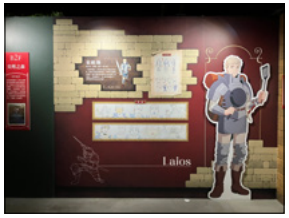
① イベント・MD事業の強化

●**人気原作IP・アニメIPを活用した大型催事イベントの開発・巡回に注力**

国内外でのリアルイベント開催により、作品力強化、IP露出、販路創出を実現し、攻めのIP運用を実現。MDの販売機会を拡大していきます。

●**北米・中国を中心としたMD事業の海外売上の拡大**

海外オンラインくじ、海外イベント物販、ポップアップ展開などを拡大。越境ECの強化、現地拠点とも連携した海外流通網の構築に注力します。





② ところざわサクラタウン施設運営の改善

●**地域連携イベントやキッズ・ファミリー向けイベントによるリピーター獲得**

●**施設運営の効率化によるコスト改善を継続**



「埼玉・武蔵野ビールフェス」は施設の定番イベントに



サクラタウン内に新たな宿泊施設「IN THE LIBRARY hotel and books TOKOROZAWA」がオープン（2025年7月）

財務戦略

持続的な売上・利益成長の実現に加え、資本コストを上回る資本効率と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していきます。

財務基本方針

●基本方針のKPIとして、ROEのターゲットを「12%以上」とするとともに、自己資本比率については上限下限の目安をレンジで設定し、健全性確保と資本効率追求の両立を目指す

●株主配当として、1株当たり年間30円を、確実に実施する配当金額として明示する

基本的な考え方

持続的な売上・利益成長、資本コストを上回る資本効率、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の実行

基本方針重要KPI

財務健全性の確保	資本効率追求・株主還元強化
自己資本比率50～60%程度を今後も維持すべき適正水準として設定	ROEは中長期的に12%以上を目指す

資金配分

基礎資金	成長投資	株主還元	
月次売上高の約2.5か月分、運転資金、および今後の資金需要などに基づき保持すべき現預金水準を設定	主要事業の戦略推進やM&Aなどの成長投資を最優先し、最大で営業キャッシュフローの約2/3の投入を想定	**株主配当** 配当性向30%以上を目標としたうえで、1株当たり年間30円を下限として設定	**自己株式取得** 投資余力、株価水準などを勘案し、機動的に実施

特集① クリエイターの発掘・育成

IPを生み出すクリエイターを発掘・育成する人材エコシステム

KADOKAWAグループでは、さまざまな領域で「0⇒1」を生み出す才能を世界中から見出し、出版、アニメ、ゲーム、音楽など多様なジャンルでIPを創出できるよう、クリエイターを発掘・育成する施策を展開しています。KADOKAWAグループ事業の根幹である「IP創出」の出発点と言える「クリエイターの発掘と育成」について、UGCプラットフォーム、アワード、スクール運営事業などの実例から説明します。

KADOKAWA

発掘

自社UGCプラットフォーム「カクヨム」「ニコニコ」の運営や、国内外の才能から作品を募るアワードの開催などを通じて、クリエイターに作品発表の場を提供

UGCプラットフォーム

- **カクヨム／カクヨムネクスト**
  投稿された作品にファンがつき、報酬を得られる仕組みを提供。小説のサブスク「カクヨムネクスト」も運営
- **ニコニコ**
  日本最大級の動画コミュニティサービスから多数の才能が輩出。収益化や権利保護などクリエイター活動を支援
- **公募コンテスト／アワード開催**
  「電撃小説大賞」ほか公募コンテストやアワードを多数開催。文芸・ライトノベルなど新時代の旗手を見出す
- **雑誌／電子マガジン**
  従来の漫画雑誌の定期刊行に加え、電子マガジンやコミックポータルサイトでコミック作家の才能を発掘

育成

（株）バンタンが展開するクリエイティブ分野の各専門スクールや、N高グループ、ZEN大学で、幅広いジャンルのクリエイター人材の育成に寄与

VANTAN SPARK YOUR PASSION.

- KADOKAWAマンガアカデミー
- KADOKAWAアニメ・声優アカデミー
- バンタンゲームアカデミー
- バンタンミュージックアカデミー POWERED BY ユニバーサル ミュージック ※2026年予定

N高等学校・S高等学校・R高等学校

ZEN大学 ZEN University



体験・感動
エンタメ産業の発展



IPの体験・感動が、
次代のクリエイターへと還流

小説・コミック 投稿サイトやアワードなど才能を発掘・育成する場を創出

UGCプラットフォームから小説の才能を見つけ育てる

多くの書き手と読み手が集う「カクヨム」で才能を発掘

「カクヨム」は、ユーザーが小説を投稿できる無料のWeb小説サイトで、累計会員登録者数145万人、月間読者数450万人（いずれも2025年5月時点）を誇るUGC（User Generated Content＝ユーザー生成コンテンツ）プラットフォームです。多彩なジャンルのコンテストを年間を通じて開催し、新たな作家の発掘につなげています。

書き手の環境を整え、新しい才能を育成する

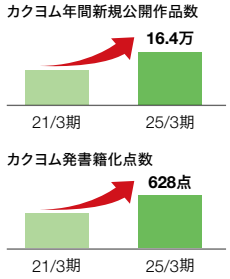
「カクヨム」では、作品閲覧データの可視化や、レコメンド機能による作家と読者の出会いの促進などを通じて、創作意欲を高める環境を整備しています。さらに、金銭的な対価を得られる仕組みも導入し、持続的な創作活動を支援しています。また、各書籍編集部が知見やノウハウを結集させて、才能を育て開花させる場でもあります。カクヨム編集部との密接な連携によって、多くの小説作品を出版し、コミック化、アニメ化に導いて、継続的なIP創出につなげています。

作家と売上をシェアする小説サブスク「カクヨムネクスト」（2024年3月開始）

「カクヨムネクスト」は、小説のサブスクリプション（定期購読）サービスです。（株）KADOKAWAのライトノベルレーベルや「カクヨム」で活躍する作家のオリジナル作品を読むことができ、1年間で会員数は約4倍に。売上はレベニューシェアで作家に還元され、紙の書籍化を前提としなくても作家が収益を確保できる環境を整備して、新しい時代の小説エコシステム構築に取り組んでいます。

作品の書籍化（デビュー）に導き、IPを創出し続ける

「カクヨム」の新規公開作品は年間16万点を超え（2025年3月期）、サービス開始（2016年）以降の累計総投稿作品数は60万作品に到達する見込みです。デビュー（書籍発行）を果たした「カクヨム」出身の作家は400人以上に及び、「カクヨム」発の年間書籍化点数は、2021年3月期から2025年3月期の間で2倍に増加しています。（株）KADOKAWAのライトノベルの年間の新規発行点数に占める「カクヨム」発作品の割合は、現在では30%程度にまで成長しています。



「カクヨム」から生まれたヒット作品の例

『近畿地方のある場所について』（背筋・著）

カクヨム掲載 2023年1月～ → 小説刊行 2023年8月 → コミック刊行 2024年7月～ → 映画公開 2025年8月

「ある場所」につながる怪現象や未解決事件をモキュメンタリー形式で語るホラー作品。「2023年1月のWeb連載開始時から小説の出版を考え、同年8月に刊行しました。当時すでにネットで大反響だったため、異例の速さでコミック化や映画化へと動き出す契機に。「カクヨム」は、多くの書き手と読み手をつないでいます」（担当編集者：和田寛正）



『異修羅』（珪素・著）

カクヨム掲載 2017年～ → 小説刊行 2019年～ → コミック刊行 2021年～ → アニメ放映 第1期：2024年1月 第2期：2025年1月

強大な能力を持つ「修羅」たちが真の勇者を決める戦いの群像劇。「Web連載当初から異彩を放ち、彗星のごとく現れた作品です。他サイトでは埋もれがちなエッジの効いた作品に出会えるのが「カクヨム」の特徴。メディアミックスの過程で、主人公格16人以外のキャラクターもフィーチャーされ、世界観が広がっていきました」（担当編集者：佐藤平）



アワードから才能を見つけ育てる

日本最大級の公募新人賞「電撃小説大賞」や、（株）KADOKAWAの全コミックレーベルが参加する縦スクロールの漫画賞「タテスクコミック大賞」ほか、小説、ライトノベル、コミック、児童書などの多様な分野において新しい才能と作品を募る多くのアワードを開催・運営しています。近年では、文字を入れない漫画で世界中から作品を募る「ワードレス漫画コンテスト」など、グローバルでの才能発掘・育成を行うアワードも開催しています。

電子マガジンの定期配信でコミック作家を育てる

これまで定期刊行の漫画雑誌が担ってきた、コミック作家の発掘、珠玉の作品の創出、トップクラスの作家の育成などの役割を、デジタル化した漫画雑誌でも引き続き果たしていきます。

■MANGAバル

電子漫画・ノベルサービスの大手カカオピッコマと共同開発し、2024年12月にサービスを開始した、KADOKAWA初の週刊電子漫画マガジンです。2025年7月時点でオリジナル連載の14作品を毎曜日更新で連載しています。

■カドコミ

連載作品数は722タイトル（2025年8月時点）と、出版社漫画アプリでは国内最大級の連載作品数を誇る無料コミックポータルサイト。アプリ累計ダウンロード数は150万を突破（2025年8月時点）するなど、多くの読者に支持されています。

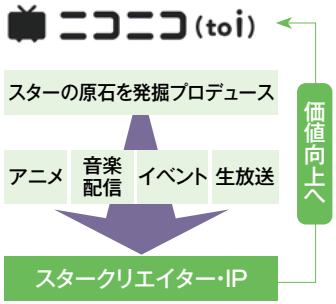
Webサービス スタークリエイターの卵を動画コミュニティから発掘・育成

クリエイターが作品を投稿・共有できる複数の場所が「ニコニコ」に存在



KADOKAWAグループのWebサービス事業の中核となる、日本最大級の動画コミュニティサービス「ニコニコ」。2006年のサービス開始以降、音楽・ゲーム実況・「○○してみた」など多様なジャンルにおいて数多くの才能や文化が生まれています。

KADOKAWAグループは、「ニコニコ」でスタークリエイターが継続的に輩出される仕掛けを展開するとともに、クリエイターが世界で活躍できる機会の創出にも取り組んでいます。特に、アニメIPとのコラボレーションや「ボカロ™（ボーカロイド）※」ジャンルの展開強化などによって、「ニコニコ」発のクリエイターが生み出す音楽IPを充実させ、ライセンス収益の最大化を図るほか、グループの他事業との連携も進めながら、「ニコニコ」をIP創出の源泉として最大限に活用していきます。



個人クリエイター活動をサポートする「ニコニコ」の仕組み

「ニコニコ」では、動画投稿者や楽曲制作者、素材提供者といった幅広いクリエイターを収益と創作環境の両面から支援するために、以下の4つを中心とした機能・メニューを整備しています。

■クリエイター奨励プログラム
投稿したコンテンツの閲覧数やコメント数に応じて支払われる「作品収入」など、クリエイターが収益を得られる制度です。

■クリエイターサポート
クリエイターの創作活動（動画制作や生放送配信など）を、サポーターがクリエイターへの月額課金で継続的に応援できる機能です。

■ニコニ・コモンズ
「作品のライセンス登録」「第三者が登録した作品のライセンス利用」ができる画像や音楽などの素材ライブラリーサービスです。

■楽曲収益化サービス
「音楽配信」「著作権管理」など、オリジナル楽曲の収益化と権利保護をサポートしています。

「好きなこと」の追求や「共感」を大切にして、クリエイターに寄り添い続ける

「ニコニコ」の独自性や、クリエイターの支持を得られた背景

「ニコニコ」が常に目指しているのは、「好きなことを思いきり“好き”と言える居場所をつくる」ことです。現在、動画制作における方向性は2つに大別されます。ひとつは「他人が好きなこと」は何かと思案し、商品価値の高い作品を探るスタイル。もうひとつは、「自分の好きなこと」を徹底的に突き詰めていくスタイル。「ニコニコ」は、後者の表現者たちに寄り添って、「自分に共感してくれる人が世界中にこんなにいる」という感動の醸成に努めたいと考えています。



株式会社ドワンゴ
取締役
よこさわ だいすけ
横澤 大輔

クリエイター活動の生態系（エコシステム）を成立させる仕組み

私たちのミッションは、クリエイターたちの本格的な創作活動を経済的に持続できる仕組みを提供すること。楽曲の管理や権利保護、収益化の仕組み、プロデュースやマーケティング、グッズなどのMD展開といった、多岐にわたる機能面のサポートをワンストップで実現できるのが強みです。

投稿イベントの継続開催や、グループを挙げてのプロデュース

「ニコニコ」ではネット最大級のボカロ楽曲のイベントとして、「The VOCALOID Collection（ボカコレ）」を開催しています。3日間に集中して新曲投稿を募る企画で、直近では1回当たり7,000曲が集まる規模にまで成長しています。また（株）インクストゥエンターと提携し、楽曲IPのライセンス収入最大化のため、一連のマネジメントやプロデュースを行うスキームを整えています。ボカロPの曲をアニメ主題歌に起用するなど、グループ内の連携も一層強化しています。

ニコニコ出身クリエイターの世界進出をサポート。今後の「ニコニコ」の展望

世界を舞台に活躍するクリエイターの継続的な輩出を目指します。「ニコニコ超会議」内のクリエイタークロス（クリエイターが自ら出展し自己表現できるスペース）の活用や、国際的なクリエイター連携プログラム「Asia Creators Cross」の開始など、世界進出のトライアルも始まっています。

〈ニコニコで活躍するクリエイターのコメント〉

jon-YAKITORY
2013年にボカロPデビュー。Adoをゲストボーカルに迎えた『シカバネーゼ』（2020年）でブレイクし、2024年には『混沌ブギ』の大ヒットで、ニコニコの「VOCALOID伝説入り」（100万再生）を達成。



ニコニコへの投稿でボカロPとしての活動を始めました。当時のボカロ界隈は現在とはまた別種の熱気に包まれていて、とても惹きつけられました。ニコニコというプラットフォームをあらためて眺めると、ボカコレのようなイベントやランキングシステムなど、作り手のモチベーションを高める素晴らしい仕組みが行き届いていることに気付かされます。今後もニコニコでの活動を続けていきたいと思います。

※VOCALOID（ボーカロイド）/ボカロはヤマハ株式会社の登録商標です。

教育・EdTech 教育事業を通じたクリエイター人材の育成

クリエイター人材の育成と還流

KADOKAWAグループは、コンテンツ事業の持続的成長の源泉である人材の育成に取り組んでいます。(株)バンタンが展開するクリエイティブ分野の各専門スクールでは、幅広い分野で次世代を担うクリエイターを育成する、多様なコースやプログラムが展開されています。KADOKAWAグループへの将来的なクリエイター人材の還流(人材エコサイクルの確立)も視野に、学校間の連携および、アニメスタジオが協力するアニメーター養成プログラムの推進といったグループ間連携もさらに強化しています。

バンタンにおけるクリエイター人材の育成の特徴

(株)バンタンの最大の特徴は、企業法人としてスクールを運営し、社会に近い環境で学べるようにしていることです。そのためのこだわりのひとつが、100%現役のクリエイターで構成された約1,000人の講師陣。もうひとつは、時代に即した教育を提供できるよう、柔軟なカリキュラム変更やコースの新設を行うことです。

クリエイター人材を育成する多様なスクールを運営

「バンタンゲームアカデミー」は1991年開校で、老舗のゲームクリエイター育成スクールとして、多彩な人材を大手ゲーム会社などに輩出しています。2024年4月には、漫画・アニメ・声優に特化した専門スキルを学べる「KADOKAWAマンガアカデミー」「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」が開校し、さらに2026年4月には「バンタンミュージックアカデミー POWERED BY ユニバーサル ミュージック」が開校予定。グループとしてより多様なIPジャンルのクリエイターの養成に注力しています。

1991年開校 VANTAN GAME ACADEMY

2024年開校 KADOKAWA マンガアカデミー POWERED BY VANTAN

2026年開校予定 VANTAN MUSIC ACADEMY 専門部 POWERED BY UNIVERSAL MUSIC JAPAN

2024年開校 KADOKAWA アニメ・声優アカデミー POWERED BY VANTAN

KADOKAWAグループへの人材還流
スクールの卒業生がグループ内の制作会社に入社するなど

クリエイティブ業界全体の人材の質・量を向上させ、市場を活性化

「実践教育」という創業以来の理念に基づきプロ意識を持ったクリエイター人材を育成

創業以来、数多くの若者をクリエイティブ業界に導く



株式会社バンタン
取締役
よしおか ただき
吉岡 忠樹

(株)バンタンは1965年に、バンタンデザイン研究所として創業しました。当初はデザインやファッション、その後も一貫してクリエイティブ分野を中心にスクールを運営しています。最新のクリエイティブ分野の就職率実績は91.4%(2025年3月)で、業界の未来を担う多様な人材を継続的に輩出し、その発展に貢献しています。

社名である「バンタン」は造語で、フランス語で20歳を意味する「vingt ans(ヴァンタン)」に由来します。斬新なアイデアや強い情熱を抱く若者を象徴する言葉です。

目指すのは「世界で一番、社会に近いスクール」

(株)バンタンは、「世界で一番、社会に近いスクール」を目指すことを宣言しています。教育機関でありつつ、実際の社会に近い環境を用意することで、メンバー(生徒)に一生の支えとなる実践力を学んでほしいと考えています。企業や自治体などの協力を得て積極的に行っている産学協同プロジェクトも、実践教育の一環です。

KADOKAWAグループであるメリットや、人材還流への貢献

クリエイティブ分野で事業展開するKADOKAWAグループでの人材育成には、さまざまな利点があります。例えば、作家やアニメ監督などの現役クリエイターによる特別授業は、好事例のひとつです。また、N高グループ各校やZEN大学との提携で、学校法人のスクールの卒業で得られる高卒資格※1、大卒資格※2が取得できるようになるのも大きなメリットです。

スクール卒業生のKADOKAWAグループ就職実績は、(株)フロム・ソフトウェアや(株)スパイク・チュンソフトなどゲーム開発会社、(株)ENGIなどアニメ制作会社、(株)ドワンゴなどIT関連会社など多岐にわたります。今後、グループへの人材還流を増やしていくことで、相乗効果をさらに高めていければと考えていますし、そうした成功事例の系譜が、後に続くメンバー(生徒)たちのよい目標になってくれればと期待しています。



※1:通信制高校 学校法人角川ドワンゴ学園 S高等学校との連携により、高校卒業資格を取得
※2:連携している通信制大学にて大卒資格を取得

特集② グローバル・メディアミックス戦略の中核を担うアニメ事業

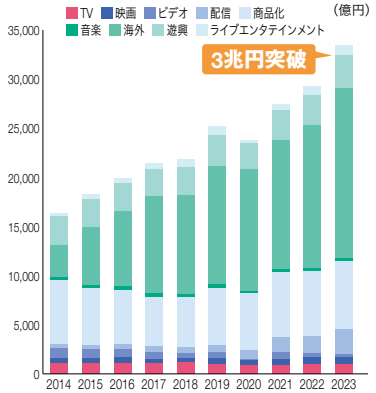
KADOKAWAグループのアニメ事業は、グローバルで力強く成長を継続しています。アニメ事業の成長を支える、アニメIPの価値最大化に向けたグローバル・メディアミックス戦略と、アニメ制作・クリエイター人材の強化についてご紹介します。

Marketing Data 日本アニメの市場規模は長期的に成長トレンド継続

日本アニメの市場は長期的な成長トレンドが継続しており、2014年～2023年にかけて年成長率(CAGR)8.3%で推移。市場規模は2倍強に拡大し、3兆円を大きく突破して史上最高値を更新しました。特に海外における市場拡大が目覚ましく、サブスクリプション型配信サービスの普及などを契機に2010年代中ごろから加速度的に成長し、2023年は海外市場が国内市場を逆転しています。

Grand View Researchの独自分析データによると、2024年～2030年にかけても日本アニメ市場はCAGR3.9%で成長すると予測されています。

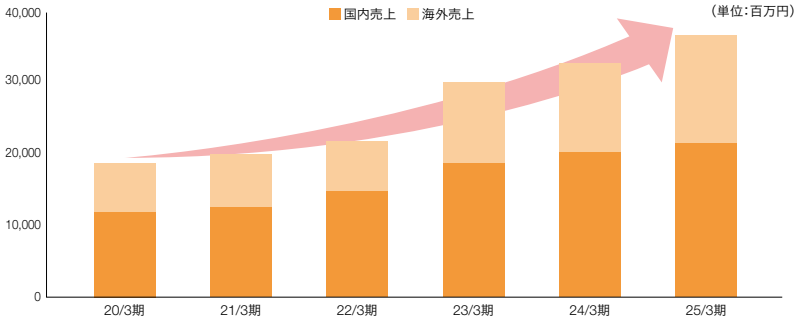
■日本アニメの市場規模



※一般社団法人日本動画協会「アニメ産業レポート2024」を基に当社作成(エンドユーザー市場)

KADOKAWAのアニメ事業は5年で売上が約2倍に。高い成長率を実現

世界的なアニメ人気の高まりやデジタル配信市場の拡大も追い風に、ラインアップの多様化、タイトル数の充実、制作力の向上などにより、(株)KADOKAWAのアニメ事業は力強い成長を続けています。IPのLTVを最大化するグローバル・メディアミックスの中核として、継続的な成長を目指します。



強み① 自社で生み出されるアニメの原作IPを豊富に保有

年間6,000点以上にも上る、メディアミックスの源泉となる豊富なIPが自社の出版事業において創出されることが、年間約60作品(少額出資を含む)のアニメ作品の企画・製作に貢献しています。社内に原作の担当編集者もアニメプロデューサーも在籍しているため、有望な原作の実績把握から計画的なアニメ化、連動した企画やプロモーションまでを緻密かつ迅速に実行することが可能です。

年間6,000点以上創出されるIP

年間約60作品のアニメ ※少額出資を含む


『Re:ゼロから始める異世界生活 3rd season』


劇場版「オーバーロード」聖王国編


『光が死んだ夏』

強み② 他社人気IPの調達力、ラインアップの多様性

自社に限らず他社の原作を含めて、多様なラインアップのアニメ化企画を推進し、国内・海外の幅広い年齢層に受け入れられる作品を数多く展開しています。豊富な製作実績やグループ内のハイクオリティな制作を実現するスタジオの存在と、MDなどを含むグローバル・メディアミックスのノウハウが評価され、他社原作のアニメ化の実現につながっています。



『【推しの子】第3期』(集英社原作)



『トリリオンゲーム』(小学館原作)



『メダリスト 第2期』(講談社原作)

アニメIPのジャンルバラエティ

日常	ラブコメ	異世界
学園	ファンタジー	バトル・アクション
スポーツ	オリジナル	ラノベ原作
YouTube向け	MD向き	etc.

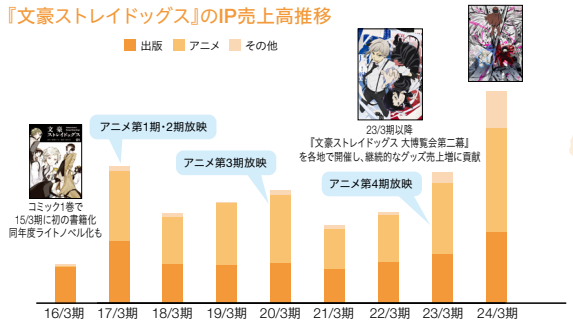
強み③ アニメ化起点のグローバル・メディアミックス展開による収益力

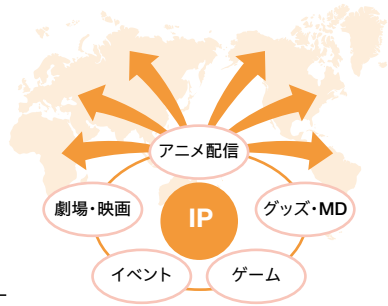
メディアミックスを通じIPのLTVを最大化するKADOKAWAグループの基本戦略において、アニメはIPの収益規模を大きく拡大させる起爆剤となっています。アニメのヒットに連動して原作書籍やグッズの需要が増すため、長期的に収益を拡大させる非常に重要な役割を担っています。

今後もIPメーカーである強みを活かし、配信・劇場・ゲーム・イベント・グッズなどを網羅した、全方位でのグローバル・メディアミックスを推進し、IP価値を最大化していきます。

また、「Anime Expo」をはじめとする海外イベント出展を含むプロモーション、マーケティングを強化し、KADOKAWAアニメの露出を高めることでIPの海外認知度を向上させ、将来的なマネタイズ機会の拡大も狙います。

『文豪ストレイドッグス』のIP売上高推移





強み④ 高品質かつ安定的な制作体制構築

制作クオリティの確保や生産性向上のため、アニメスタジオの新設やM&A、アライアンスなどで、制作体制の拡充を継続的に推進しており、2028年3月期には内製タイトル数20本を目指しています。グループ内のアニメ制作スタジオは、現在7社まで増加。スタジオそれぞれの強みや、制作フローにおけるあらゆるノウハウ・技術力を有しています。

また、2025年4月には実写映像事業を含むグループのスタジオを統括する「スタジオ事業局」を新設。各スタジオの管理機能の集約、共通の制作管理システムやITツールの導入、人材採用・育成体制の構築を推進して効率化を図り、クリエイターが業務に注力できる環境を整えます。

継続的な制作スタジオ強化

グループ制作スタジオ（現在7社）
＋
新設（100%子会社）
M&A・アライアンス

StudioKADAN / CNGI / RagingBull / Kinema citrus Co. / DELUXE FILMS / chiptune.

業務改革	人材育成	待遇改善
●共通の制作管理システムによる業務効率化 ●AIなどの最新技術活用支援	●技術継承する仕組みづくり ●教育事業との連携による人材還流	●労務管理 ●福利厚生の充実

グループ内のアニメスタジオが制作した自社原作作品



左：『時々ボソッとロシア語でデレる隣のアーリャさん』
右：『盾の勇者の成り上がり Season 4』

強み⑤ グループの連携によるクリエイターの育成と還流

KADOKAWAグループの教育事業から、エンターテインメント業界で活躍が期待される多くのクリエイター専門人材を輩出しています。今後も人材の育成に注力し、業界の人材不足の課題解決や産業全体の発展に貢献するとともに、将来的にはグループで活躍する人員を増やし、本格的な人材エコサイクルの構築を目指します。

2025年にはグループ内アニメスタジオによる初の合同リクルートを実施。研修体制の整備や就労環境の改善にも着手しています。中長期的には、業界全体のアニメーターの待遇改善に取り組み、国内で「最も働きやすい制作スタジオグループ」を目指します。

専門性の高いクリエイティブな教育

VANTAN SPARK YOUR PASSION.
KADOKAWAアニメ・声優アカデミー POWERED BY VANTAN
N高等学校・S高等学校・R高等学校
ZEN大学

人材育成・輩出
知見・ノウハウ 最先端のEdTechの提供

KADOKAWA
dwango

〈執行役対談〉KADOKAWAの強さの根源は「多様なIPの力」



株式会社KADOKAWA　執行役
Chief Anime Officer（CAO）兼 グローバルライツ局 局長
工藤（くどう） 大丈（だいじょう）

株式会社KADOKAWA　執行役
Chief Studio Officer（CSO）兼 スタジオ事業局 局長
菊池（きくち） 剛（たけし）

KADOKAWAグループの成長領域のひとつであるアニメ事業の収益性や生産性をさらに高めるべく、ライセンス管理を担うグローバルライツ局が2023年に、制作スタジオを統括するスタジオ事業局が2025年にそれぞれ新設されました。両セクションを管掌する執行役が、アニメ事業の歩みと現状の課題、今後の展望などについて語り合います。

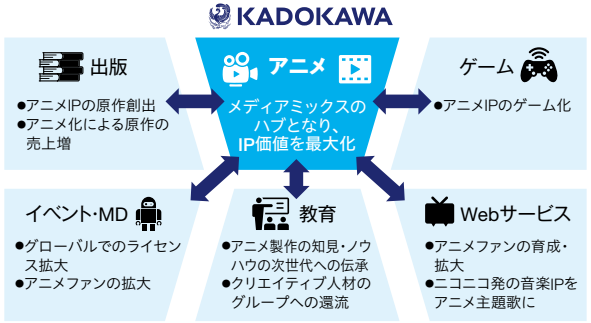
グローバルに拡大する市場とともに、KADOKAWAのアニメ事業も急成長

菊池　近年のアニメ市場の規模拡大とともに、KADOKAWAグループのアニメ事業は急成長をとげています。私が入社した2004年当時の「アニメコミック事業部」は総勢5人程度の組織でしたが、今では関連部門を合わせると約1,000人がアニメに携わっており、隔世の感があります。エポックメイキングな作品のひとつが、2006年に大ヒットした『涼宮ハルヒの憂鬱』。（株）KADOKAWAとして初めて千葉テレビなど独立放送局での放送を選択した中で異例のヒットを記録し、業界をリードするアニメとなりました。翌年の『らき☆すた』と併せ、京都アニメーションさんの躍進の契機にもなった記念碑的な作品だと思います。

工藤　次のターニングポイントは、連結子会社9社の吸収合併があった2013年ですね。合併に伴い（株）メディアファクトリーとも一緒になったことで、およそ100人規模まで倍増しました（P7 KADOKAWAグループのあゆみ 参照）。合併後の新生KADOKAWAがアニメ事業を推進するにあたり、品質やジャンルを限定し作品を絞り込むか、映像制作をするスタジオと一緒に成長するために、バラエティに富んだ作品群に挑戦するか、という選択肢がありました。結局、後者の路線を選んだのですが、これによってアニメスタジオが潤い、若い人材も豊富な経験を積めるという好循環を導けたのは幸いでした。もちろん作品の質にも十分に配慮しています。

菊池　メガヒットだけにこだわらず、スマッシュヒットを積み重ねて、作品の多様性と量を確保する「面の戦略」は、（株）KADOKAWAの特徴のひとつです。私はスタジオの制作能力において、作品数だけでなくエピソード数（話数）も重視しています。現在のように配信プラットフォームが世界中に浸透した状況では、作品に関心を抱いたユーザーが、過去のエピソードをさかのぼったり、新作エピソードを追ったりするのが容易になっているので、制作できるエピソードの総量は収益に直結します。

工藤　IPのLTV最大化にもつながりますね。「ユーザーが何歳になってもアニメを楽しめる環境」をつくることが、ますます大切になってきたと感じます。



海外市場のメディアミックスはライセンス事業やMD事業に大きな伸びしろ

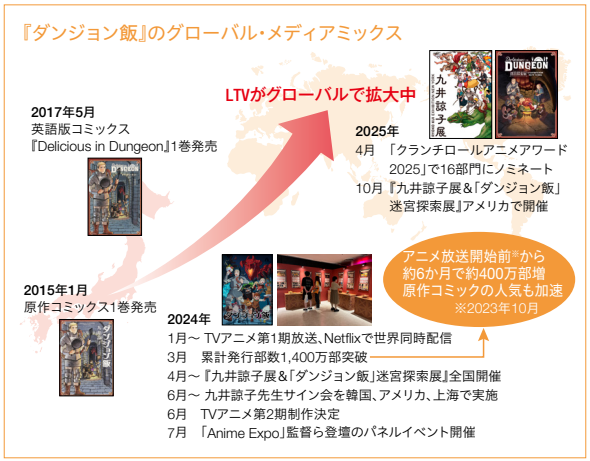
工藤　自社IPからのアニメ化は引き続き、ライトノベルやコミックを原作とするものが中心です。一大ジャンルとなった「異世



界」ものは、他社の追随も激しいため、設定にひねりを加えるなどして差別化を図っています。女性読者が多い「悪役令嬢」もの、アジア市場で好評なBL（ボーイズラブ）や少年向けバトルアクションなど、「異世界」ものの中でも、多様性に目配りしたバランスのよいラインアップを意識しています。また、ボラティリティ抑制のため、人気シリーズの続編が年度ごとに切れ目なく登場するのを基本戦略としています。グローバルライツ局を新設してから、ライセンスの成長戦略もいろいろと模索しており、自社の海外拠点を中心に『時々ボソッとロシア語でデレる隣のアーリャさん』で原作のグッズとアニメのグッズを並行運用するトライアルを行うなどして、各種のマーケティングデータ蓄積を進めています。

菊池　海外で「KADOKAWA」と社名を名乗って反応が鈍くても、『Re:ゼロから始める異世界生活』や『ダンジョン飯』といったヒット作の名を挙げれば、瞬時に話が通じます。作品が会社の名刺代わりになる。やはりIPの力が私たちの強みの本質なのです。また、グローバル市場において、IPホルダーは、国・地域ごとにきめ細かいローカライズを行うといった、自身の強みを活かした積極的なマーケティングが重要になってくると思います。

工藤　海外市場の売上は配信権販売のシェアが大きいのが現状なので、今後の伸びしろとして、展開地域の拡大と並行して推進するライセンス事業やグッズなど自社で展開するMD事業に、非常に期待しています。『【推しの子】』や『ダンジョン飯』のヒットによって海外からも急速的に商品化の依頼が増えているので、海外と折衝できるグローバル人材の獲得にも力を入れています。また、アニメ化も決まっている大人気絵本「パンどろぼう」シリーズにおいては「パンどろぼう版権管理室」という部署を設置して、MDを含めたグローバル・メディアミックスを進めているところです。IPの戦略的な多メディア同時展開や、メディアを横断した企画を実現できるのが、IPホルダーならではの大きな強み。国内で蓄積した成功事例のノウハウをグローバルに応用する取り組みを加速させていきます。



スタジオ事業局によるグループの制作体制効率化で制作への投資をさらに強化

工藤　かつて四半期で放映、配信される新作アニメは全体で40～50本の水準でしたが、今では70本ほどに増えています。アニメ産業の隆盛自体はもちろん喜ばしいことですが、グローバルな競争下で参入プレイヤーが増えたことで、人件費相場や労働条件が変化するなど制作コストの高騰が起きており、利益を確保する出口戦略と生産性の向上が、かつてなくシビアに求められているのが現状の課題です。



菊池　市場の拡大に伴うビジネス環境の変化は、業界を志望する若い人たちの傾向からも実感しています。「絵は描けないけれどアニメに関わりたい」という学生に人気なのがライツ部門や宣伝部門で、制作プロデューサー希望者が多かった昔とは様変わりです。その一方で、アニメーター不足という積年の課題は解消されないまま。「ものづくり」というアニメの根幹部分が衰退しないよう、もっと作り手が尊重される環境を整備するためにも、スタジオ事業局を新設しました。プロデューサーを含めて、「つくる人」がもっとフォーカスされるようにしていきたいです。

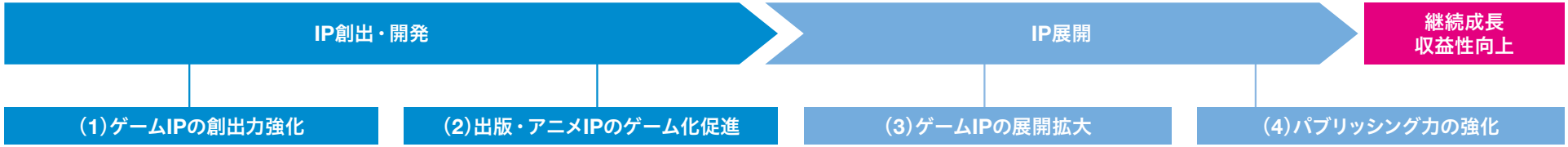
工藤　ライツ事業と制作体制の強化、この両輪がKADOKAWAグループのアニメ事業の成長に欠かせないですね。

菊池　グループ内のスタジオは現在7社となり、かなり充実してきました。スタジオそれぞれの得意領域を活かしながら制作力向上を推進することに加え、現在、各社の管理業務、バックオフィス機能を統一し、スタジオ事業局に集約することによる生産性向上などを進めています。管理コストを効率化できた分を、制作への投資に回していくというのが、制作体制強化の第2フェーズです。そして、何よりも大切なのは人材。専門スクールなどグループの教育事業との連携を強化することで、クリエイター人材の創出に貢献したいと思います。特にアニメづくりにおいては、人・お金・時間と制作進行の管理ができる人材が極めて重要で、この要素が損益に直結します。KADOKAWAグループはもちろん、業界全体の将来のために、こうしたプロジェクトマネジメントができる優秀な人材の育成にも力を入れていきたいと考えています。

特集③ さらなる成長・収益力向上が期待できるゲーム事業

ゲーム市場はグローバルで著しい成長を続けています。KADOKAWAグループにおいてもゲーム事業を成長領域のひとつとして位置付け、ゲームIPの創出力強化と展開拡大を図ることで、継続的な成長と収益力の向上を目指しています。

KADOKAWAグループ ゲーム事業の全体戦略



KADOKAWAグループのゲーム事業は、「IP創出・開発」と「IP展開」における以下の4つの戦略を推進することにより、継続的な成長と収益性の向上を図っています。

(1)ゲームIPの創出力強化：新規ゲームIPの質・量を向上／グループ各社の独自性を発揮／人材採用・育成の推進などにより制作体制を強化

(2)出版・アニメIPのゲーム化促進：モバイルゲームへの本格参入／自社による積極的な投資／セグメント横断で企画・監修を推進

(3)ゲームIPの展開拡大：ゲーム内追加コンテンツ拡充／出版、映像などへのメディアミックス拡大／IPのロングライフ化

(4)パブリッシング力の強化：国内・海外での新たなパブリッシュスキームを整備

ゲーム開発のパイプラインを支えるグループ会社

KADOKAWAグループでは、継続的なゲームIPの創出に向け、グループ全体でパイプラインの拡充に取り組んでいます。グループ各社の高いブランド力を活かして人材・開発ラインの増強も積極的に行っており、コンスタントに新作タイトルを投入できる開発体制の強化を図るとともに、国内外の有力ゲーム会社への出資と事業提携も推進しながら、出版・アニメIPのゲーム化も促進しています。

コンソール・PCメイン

FROM SOFTWARE
SPIKE CHUNSOFT
Gotcha Gotcha Games
ACQUIRE

モバイルメイン

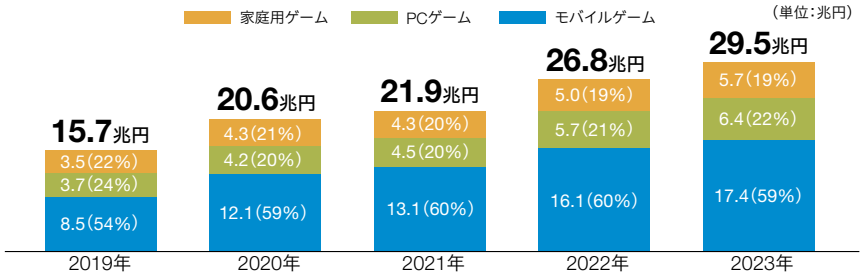
KADOKAWA
VIC GAME STUDIOS

（マイノリティ出資）

Marketing Data 成長が継続する世界のゲーム市場規模

2020年に20兆円を突破したグローバルのゲームコンテンツ市場は、その後も右肩上がりで推移し、市場の拡大が続いています。直近の2023年データでは約30兆円に達すると推計され、4年間で約2倍の伸長となり、今後も継続的な成長が期待されています。

■ゲームコンテンツ市場規模推移（グローバル）



出典：一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会（CESA）「CESAゲーム産業レポート2024」を基に当社で加工
https://www.cesa.or.jp/assets/images/information/release_game_industry_report2024.pdf



(1)ゲームIPの創出力強化：KADOKAWAグループのゲーム開発会社①

ゲーム事業の成長戦略の起点となる、さまざまなジャンルにおける魅力的なゲームIP開発の取り組みをご紹介します。2014年にグループ入りした(株)フロム・ソフトウェアは、独創的なゲームデザインと卓越した技術力で、「DARK SOULS」シリーズをはじめとした難易度の高いアクションRPGなどグローバル規模の大ヒット作品を次々と生み出しています。

世界的大ヒットを生み出すフロム・ソフトウェアのゲームIP創出力

(株)フロム・ソフトウェアは、これまで高難度のアクションRPG『DARK SOULS』などで世界中にコアなファンを獲得してきました。2022年2月発売のアクションRPG『ELDEN RING』は、(株)フロム・ソフトウェアが過去作品で培った技術やノウハウが広く活かされ、圧倒的なプレイ体験が楽しめる作品となりました。本作は、発売から1か月経たずに世界累計出荷1,200万本を突破する記録的大ヒットとなり、世界主要4大ゲームアワードで「ゲーム・オブ・ザ・イヤー」を受賞するなど、世界的な快挙を成し遂げました。2025年3月には世界累計出荷3,000万本を突破し、グローバルでファン基盤を拡大し続けています。

(株)フロム・ソフトウェアでは、「感動を伝えたい。価値を生み出したい。喜ばせたい。」という企業理念のもと、「遊んでいただける人が本当に楽しめる」ゲームを制作しています。自社のゲームづくりに最適化された独自開発のエンジン、新たなディレクターの抜擢による複数タイトルの開発や人員の増強など、今後のゲーム開発力向上に向けた体制のさらなる強化を図っています。





2010年　2015年　2020年　2025年

フロム・ソフトウェアの開発体制強化プロセス

独特な作風のゲーム会社として存在感を高める

2014.4
KADOKAWAグループ入りで開発体制を一層強化

ツールや開発環境の共通化を推進し、社内の生産性を向上

2022.9
Sixjoy Hong Kong Limited、ソニー・インタラクティブエンタテインメントを割当先とする第三者割当増資を実施。ゲームIPの創出力強化と自社パブリッシング範囲の拡大に向け体制強化

新たなディレクターの抜擢、スタッフの増強などで継続的に体制充実

フロム・ソフトウェアが開発するゲーム作品

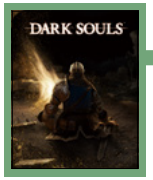
2021.6
『DARK SOULS』シリーズ
累計販売本数3,100万本突破

2023.9
『SEKIRO:SHADOWS DIE TWICE』
全世界累計販売1,000万本突破

2025.3
『ELDEN RING』
世界累計出荷本数3,000万本突破

2025.7
『ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE』
世界累計出荷本数1,000万本突破

『DARK SOULS』 2011.9



『DARK SOULS II』 2014.3



『DARK SOULS III』 2016.3



『ELDEN RING』 2022.2



『ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE』 2024.6



『ELDEN RING NIGHTREIGN』 2025.5



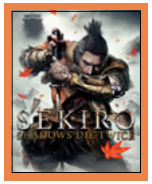
大ヒット作品の系譜

つくり込まれた世界観と、歯ごたえのあるアクションで独自の地位を確立

『Bloodborne』 2015.3



『SEKIRO:SHADOWS DIE TWICE』 2019.3



『ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON』 2023.8



『The Duskbloods』 2026予定



※発売元：(株)ソニー・インタラクティブエンタテインメント



(1)ゲームIPの創出力強化：KADOKAWAグループのゲーム開発会社②

KADOKAWAグループでは複数の会社にてゲームを開発しています。(株)スパイク・チュンソフト、(株)アクワイア、(株)Gotcha Gotcha Gamesの3社それぞれが得意とする領域からゲーム作品を生み出し、グループのゲームIP創出力を支えています。

世界中の「オモシロイ」を届けるスパイク・チュンソフト

(株)スパイク・チュンソフトは自社のオリジナルゲームに加え、海外ゲームのローカライズから大手パブリッシャーから委託されたゲームまで多彩なゲーム開発に携わっています。

■ファンに長く愛される独創的なオリジナルゲームを開発・販売



『風来のシレン6 とぐろ島探検録』

●ダンジョンRPG『風来のシレン』シリーズ(1995年12月より)

シリーズ最新作『不思議のダンジョン 風来のシレン6 とぐろ島探検録』は、2024年1月の発売後約2週間で国内累計出荷20万本を突破(2024年2月)。

●ハイスピード推理アクション『ダンガンロンパ』シリーズ(2010年11月より) ※詳細P37

■海外ゲームのローカライズや日本販売にも豊富な実績

●アクションRPG『ウィッチャー』シリーズ、オープンワールドRPG『サイバーパンク2077』(ともに、開発元：CD PROJEKT RED)

■自社タイトルで培った企画力・開発力を発揮し、他社のゲームも受託開発

●『ドラゴンボール Sparking! ZERO』(2024年10月)

(株)スパイク・チュンソフト開発、(株)バンダイナムコエンターテインメント発売。『DRAGON BALL』ゲームシリーズ最速で世界累計販売本数500万本を突破。

常識にとらわれないオリジナルゲームを創造するアクワイア

(株)アクワイアは、刺激的で斬新なゲームの創造を目指し、『天誅』『侍道』『AKIBA'S TRIP』をはじめとする自由度の高いアクションゲームや大作RPGなど、さまざまなジャンルの開発を手掛けています。



『マリオ&ルイージRPG ブラザーシップ！』

『ツクール(Maker)』シリーズを手掛けるGotcha Gotcha Games

(株)Gotcha Gotcha Gamesは、プログラム知識がなくてもゲームをつくることができるコンストラクションツール(制作補助ソフト)『ツクール(Maker)』シリーズを30年以上提供しています。



『RPG MAKER WITH』

(2)出版・アニメIPのゲーム化促進

出版やアニメから創出される多彩なIPの中からゲームストーリーへの親和性が高いIPを選択、ゲーム化し、IPのLTV最大化を図っています。出版・アニメIPを起点としたゲーム化推進の戦略をご紹介します。

出版・アニメIPを起点にグローバルに通じるゲーム開発を強化

KADOKAWAグループの強みを活かした出版・アニメIPのゲーム化

KADOKAWAの豊富なIPを世界に通じるゲームとして企画・開発し、IP価値の最大化を目指し、パイプラインの拡大を推進しています。KADOKAWAには、「原作IP→アニメ化→ゲーム化」の工程をグループ内で実現できる人材や体制が整っており、スムースなスタッフ間連携と効率的なプロジェクト推進が可能です。また、プロモーションにおいてはグループ内媒体での情報発信や「ニコニコ超会議」のようなイベント出展など、多角的な活動が可能な点も強みです。


株式会社KADOKAWA
ゲーム事業局 局長
熊谷(くまがい) 美恵(みえ)

有力ゲームスタジオの開拓

2024年5月に韓国のゲーム会社VIC GAME STUDIOSと資本業務提携を実施しました。今後も一層のグローバル展開を見据え、①高い技術力を有しているか、②その会社が得意とするゲームジャンルとのマッチング、などに考慮しながら、グローバルでスタジオの開拓や連携を実施し、ゲーム開発を加速・強化していきます。

自社パブリッシングを強化する狙いとメリット

KADOKAWAでは、自社IPをゲーム化することだけでなく、そのゲームのパブリッシングも可能な限り自社で行っています。ライセンスアウトと比較して、収益最大化が見込めることに加え、IPオーナー自らゲームを手掛けていることでIPの世界観や特性を活かしたゲームづくりを実現し、ファンに安心感を与えられる点も重要なメリットです。

今後は、年間2～3本のペースで自社パブリッシング作品をリリースし、毎年安定的に継続することを目標としています。海外パブリッシングには拠点や人員など大きなリソースが必要なので、まずは知見を蓄積し次のステップにつなげるよう努めています。




左：アニメ化との連動が奏功した『陰の実力者になりたくて！ マスターオブガーデン』
右：今後リリース予定の『【推しの子】Puzzle Star』



(3)ゲームIPの展開拡大 ― メディアミックスと長期展開でゲームIPを拡大 ―

人気の作品をさまざまなメディアで展開し、IP価値の長寿化(LTV最大化)を実現するメディアミックス。ゲーム起点のIPの事例として、個性的な作風で15年にわたりファンの心をつかみ続けている『ダンガンロンパ』と、(株)フロム・ソフトウェア作品の事例をご紹介します。

スパイク・チュンソフト『ダンガンロンパ』のLTV最大化

「超高校級」の才能を持つ生徒たちが経験する、学園を舞台としたデスゲーム。極限状況下の切ないエピソードや予想を裏切る仕掛けに満ちたシナリオと、個性的なキャラクターがファンに強い印象を刻みました。ゲームの続編ストーリーをアニメで展開するなど、メディアミックスにも趣向を凝らしてIPの長寿化を実現。海外での人気も高く、全世界シリーズ累計出荷本数は850万本を突破しています(2025年7月時点)。2020年にはシリーズ10周年記念企画を実施。15周年となる2025年は、ファン参加型の単独大型リアルイベントの開催をはじめ、さまざまな記念企画を実施します。





フロム・ソフトウェア作品のメディアミックス

小説・コミック

- 『ELDEN RING 黄金樹への道』は世界11か国でサイマル配信
- 重厚な内容からほのぼの路線まで多様に展開


『ELDEN RING 黄金樹への道』


『ELDEN RING Become Lord』



『ELDEN RING 遠き狭間の物語』


『仕事が終われば、あの祝福で』

MD

- 各種グッズを展開



アニメ・実写映像化

- 『SEKIRO:SHADOWS DIE TWICE』のアニメを制作中
- 『ELDEN RING』の実写映画化が決定

(4)パブリッシング力の強化 ― 国内・海外での新たなパブリッシュスキームを整備 ―

フロム・ソフトウェアにおける自社パブリッシング範囲の拡大

(株)フロム・ソフトウェアでは、これまでタイトルごとにパートナー企業と地域に応じた販売の分担を行い、収益最大化を図ってきました。今後は、グローバルにおいてパッケージ販売中心からデジタル販売中心へとシフトする市場環境の変化も踏まえながら、自社パブリッシングの範囲拡大に向けた体制整備を推進し、さらなる収益力の向上を目指します。

出版・アニメIP発のゲームにおける自社パブリッシングの強化

中期的なポートフォリオの拡充と共に、グローバルでの自社パブリッシングも強化していきます。

特集④ 社外取締役ディスカッション

KADOKAWAグループのガバナンスの進化をより加速させ、持続的なものにしていく

2023年6月の株主総会を経て指名委員会等設置会社に移行し、2年が経過しました。指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員長（監査委員会委員長は前任および新任）が一堂に会して、機関設計変更からの歩みの振り返り、現状や課題の認識、KADOKAWAグループの今後の成長への支援など、コーポレート・ガバナンス変革の過去・現在・未来について、闊達なディスカッションを行いました。



社外取締役・監査委員会委員長（新任）
草野 耕一
長年にわたり弁護士としてM&A分野およびコーポレート分野における高い功績を残すほか、最高裁判所判事を務めるなど高い専門性を備え、また、法務・ガバナンス分野にとどまらない国際経験・他業種という面で豊富な経験と高い見識を有する。2025年6月に（株）KADOKAWAの社外取締役に就任。以来、監査委員会委員長を務める。

社外取締役（取締役会議長）・指名委員会委員長
鵜浦 博夫
日本電信電話（株）〔現NTT（株）〕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に取り組むなど、経営トップとして豊富な知見・経験などを有する。2021年6月に（株）KADOKAWAの社外取締役に就任。2023年6月から取締役会議長、指名委員会委員長を務める。

社外取締役・報酬委員会委員長
ジャーマン・ルース マリー
（株）ジャーマン・インターナショナル代表取締役として、グローバル展開、インバウンド事業、女性の活躍支援などでの豊富な経験と高い見識を有する。2020年6月に（株）KADOKAWAの社外取締役に就任。2023年6月より報酬委員会委員長、指名委員を務める。

社外取締役・監査委員（前・監査委員会委員長）
杉山 忠昭
長年にわたり花王（株）にて法務・コンプライアンス部門の責任者を務めたほか、企業法務の集いである経営法友会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を有する。2023年6月に（株）KADOKAWAの社外取締役に就任。以来、監査委員（2025年6月まで監査委員会委員長）、指名委員を務める。

機関設計変更から2年を経て、経営の透明性やスピードは向上

――監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社へと移行し、2年が経過しました。ガバナンス強化の取り組みなど、あらためてここまでの歩みを振り返っていただけますでしょうか。

鵜浦　KADOKAWAグループのコーポレート・ガバナンス強化は現在も進行中ですが、ある程度達成できた部分もあると考えています。まずは就任時から最重要テーマのひとつとして掲げてきた「経営の透明性」が向上したこと。そして、指名委員会等設置会社の根幹にある「〈経営の監督〉と〈業務の執行〉の分離」の実現にあたり、執行サイドが迅速に意思決定できる環境が整備されてきたことです。

機関設計変更に伴って始まった新体制も、精度を高めるステップを着実に歩んでいると感じます。変更から1年目の

2023年度は、新任の社外取締役を中心にKADOKAWAグループの事業をより深く理解するための機会を多く設けました。2年目の2024年度は、社内取締役の山下さんが指名委員会に、村川さんが報酬委員会にそれぞれ加わったことで、より会社の実状に即した、地に足のついた判断がしやすくなったと考えています。

ジャーマン　この2年間の歩みは、鵜浦さんが整理してくださったとおりです。多様なバックグラウンドを持つメンバーから豊富なアイデアが出てきていることに加え、社外取締役の鵜浦さんが取締役会議長を務められていることも、ガバナンスの変革を物語っていると思います。活発な議論がしやすい環境が整い、オープンでフェアな経営の定着が進んでいます。社内外の優秀なメンバーにも恵まれて、10年後「あの時期がKADOKAWAのコーポレート・ガバナンス強化の分水嶺だった」と振り返られるような、Golden Age（黄金時代）のただ中に私たちはいるのではないでしょうか。

杉山　当社は2年前に指名委員会等設置会社という仕組みを導入しましたが、その中で監査委員会はどうあるべきかと自問自答しながら運営にあたりました。監査という性格上、何か事が起きてから精査するという後追いに偏りがちですが、KADOKAWAのよさである「スピード感ある経営と執行」を妨げないよう、監査委員長としてこの2年間、早手回しを意識してきました。すなわち、実効性ある適格な仕組みが整備されているか？ まさに「内部統制」です。2024年上半期はサイバー攻撃に起因するシステム障害・事業への影響が発生しました。それ以前から各部門、重要な子会社の実務責任者や担当役員、代表執行役とのディスカッションを通じて、リスクや危機への対応策の準備状況の確認を行ってきましたが、リスク危機管理が実際にどのように機能したかが試された局面でした。

「水は揺らぎを起こさないと濁ってしまう」と言われます。組織は同じままだと硬直化し、経年劣化するリスクがあります。KADOKAWAにおいて不在となっていたCFOの役職についても、必要論と不要論の双方に耳を傾け、半年以上かけた熟議のうえ導入決定に寄与しました。取締役会と3つの委員会についても、その継続性に十分配慮したうえで、常にメンバーの新陳代謝が行われているのはよいことだと思います。

鵜浦　指名委員会等設置会社という枠組みを有効に機能させるには、それぞれの委員会の充実化が必要です。そのために、今後は委員会と執行サイドの連携をより密にしていき、スピーディーかつ精度の高い経営判断につながる情報共有を推進したいと思います。

この2年間は多様な人材に恵まれて、次代に託すためのよい環境整備ができたと思っています。先ほど杉山さんから組織の新陳代謝のお話があったように、私たちもいずれ必ずバトンタッチする時期を迎えます。積み上げてきた成果がリセットされないように、ガバナンス強化が属人的なものでなく、持続的な仕組みとして残るようにしなければなりませんね。

アクセルとブレーキを使い分け、KADOKAWAグループの強みの最大化をサポート

――現在のKADOKAWAグループの事業をどうご覧になられていますか。また社外取締役という立場から、事業運営をどのようにサポートしていきたいとお考えでしょうか。



ガバナンス強化に最終形はない。常に進化を続けていくこと。

杉山　KADOKAWAグループの優位性は、ひとつのIPを小説・コミック・アニメ・ゲーム・グッズなど多様なジャンルで展開する、グローバル・メディアミックス戦略が中核にあることです。夏野社長が「IP創出企業」を標榜し、IP点数の目標を高く掲げ続けるのもそれゆえです。ヒットした作品を社内の1部門で囲い込まず、各事業局やグループ会社で共有することで、IPの事業価値の最大化やロングテールでの売上と利益の成長に結び付けていく、優れたビジネスモデルだと思っています。

鵜浦　まさにそうですね。ひとつのIPをかたちを変えて多様なメディアで何度でも展開するメディアミックスこそが、KADOKAWAの強みですね。

ジャーマン　メディアミックスとIPのLTV最大化は、とても特徴的な戦略です。最近のケースでも、世界的な大ヒットゲーム『ELDEN RING』のスピンオフ作品である『ELDEN RING NIGHTREIGN』が発売されて、好調な売れ行きとなっており

（2025年5月30日発売。7月時点で世界累計出荷本数500万本を突破）、ゲーム以外にも、コミック、グッズ、実写映画化とコンテンツのジャンルが拡大することで、新しい世代のファンをつくり出しています。

KADOKAWAグループのような、クリエイティビティに富んだ企業のガバナンスは非常にやりがいがあります。

草野　KADOKAWA新卒社員の5年後定着率が90%を超えると聞き、素晴らしいと感嘆したのですが、社員一人ひとりの創造性やものづくりへの強い思い入れが、クリエイティブな事業を主とするKADOKAWAへのロイヤリティに結び付いているのでしょうね。

私が今回KADOKAWAの社外取締役に就任するにあたり、意識していることがあります。私がこれまでさまざまな企業に関わった中で、社外取締役の力が強すぎるがゆえに成長が鈍ってしまうケースも見てきました。社外取締役が心がけるべきは、むやみにブレーキをかけることではなく、ドライバーズ・シートに座った社内のメンバーに正しくアクセルを踏むよう促すことだと思っています。KADOKAWAグループの皆さんに「自分たちは世界一のメディア企業になる」というモチベーションを安心して抱いてもらえるよう支援することが大切だと思います。


クリエイティビティが強みのKADOKAWAのガバナンスはとてもやりがいがある。

鵜浦　草野さんが言われたとおり、アクセルとブレーキの使い分けが大事です。そのためにも取締役の多様性を確保して、取締役会の思考や判断が画一化する事態は避けなければなりません。社外取締役の選任にあたってスキルマトリクスがつくられますが、定型的な内容にとらわれる必要は全くないと思っています。むしろ、バラエティに富んだ優れた人材をそろえられるように、KADOKAWAに最適化されたスキルマトリクスを策定してもよいのではないでしょうか。この点に関しても、今後、指名委員会で議論のテーマにしていきたいと思います。

KADOKAWAグループのマテリアリティに血を通わせていくのが次の段階

――新たに策定されたKADOKAWAグループのマテリアリティ（P12-13）について、ご意見や所感をうかがえればと思います。

鵜浦　KADOKAWAグループのマテリアリティが設定できたのは、ひとつ進展ですね。

杉山　重要なのはこのマテリアリティを、KADOKAWAグループの次代を担う従業員の皆さんが自分ごととして取り込み、自らの行動規範として活かすことです。私自身の経験としても、会社全体で価値観の共通認識を持つための道しるべとなる「ウェイ（WAY）」を策定した際、それを各部門のウェイへとカスケードダウンすることで、社員一人ひとりが自分ごととしてウェイを受け入れたという経験があります。


企業価値を高める最大のエンジンは、従業員たちが互いに切磋琢磨できる環境。

ジャーマン　マテリアリティの3つ目に掲げているKADOKAWAグループの教育・EdTech事業は、専門スクールの運営など、とても社会的意義が大きいと思います。日本の既存の教育制度がカバーし切れていない有効な選択肢になるはずです。

私は、社外取締役はKADOKAWAの企業価値を広報する応援団という意識を持つべきだと思っています。ビジネスの課題と重なる社会課題への取り組みについても、投資家をはじめ社外の方々にもっと知ってもらいたいと強く思っていますし、それを周知していく役を担うことができればと考えています。

KADOKAWAという企業の魅力をさらに高める仕組みづくり

――KADOKAWAグループにおけるコーポレート・ガバナンスのさらなる進化や、企業としての成長のために、どのような課題や目標をお考えでしょうか。

草野　指名委員会等設置会社の3つの委員会が、自らの活動領域を委員会固有の職務に限定してしまうと、社外取締役として果たすべきである、より多様な職務の履行がなおざりにされてしまう恐れがあります。各委員会は、委員会相互間の協力関係や取締役会全体との意思疎通のもと、執行役と一体となりつつ、固有の職務を超えて活動することも重要でしょう。

鵜浦　草野さんのご指摘のとおりで、委員会ごとの役割を有機的につなげる工夫が重要です。指名委員会は企業の成長戦略を後押ししながら、サクセッションプラン（後継者育成計画）も周到に進める。報酬委員会は人材の業績の評価を緻密に行う。監査委員会は、企業の成長を見守りつつ、それに伴うリスクに目を光らせる。このように、それぞれの委員会が持つ知見や情報を共有することで、より有効な経営判断が生まれる環境を築けるはずです。例えば、監査委員会委員長（2025年6月まで）の杉山さんに指名委員会にも入ってもらっているのは、そうした考えに基づくものです。委員会のレベルをより上げるための取り組みにはさまざまな可能性があると考えており、KADOKAWAグループのガバナンスの進化にもつながっていくと思います。

草野　なるほど。私自身は、監査委員会委員長として、各部門のキーパーソンにヒアリングする機会を大変楽しみにしており、リスクや課題の把握などに加えて、企業価値を高めるエンジンとして健全な社内競争が行われているかを確かめたいと思っています。従業員たちが互いに切磋琢磨できる環境があるか、インセンティブ充実のためにどんなガバナンスのかたちを追求すべきか、そういうことも考えていきたいと思います。



グループの次代を担う若い社員にマテリアリティの考え方を自分ごととして浸透させる。

鵜浦　健全な社員間の競争を後押しする、多様な人材の個性や特徴を活かす人事の在り方を示すのも、指名委員会の役割のひとつだと考えます。実力を正当に評価した抜擢人事が行われると社内が活性化しますから、時には若手がプロジェクトリーダーや執行役員になるという事例があってもよいのではないでしょうか。もちろん指名委員会が人事の細部に関与することはありませんが、そうした企業カルチャーが根付くような方向づけはできると思います。人事に多少のミスマッチは付きもので、大切なのは、社内FA型異動制度など常にそれをカバーできる仕組みを準備して、時代に合わせてアップデートし続けること。若い従業員たちが「これは自分が選択した道だ」と納得できる機会をつくってあげるのが、人事制度の大事な点です。

ジャーマン　報酬委員会としては、まずは優れた人材のリテンションに努めることになります。同時に、有能な社内外の人材がKADOKAWAという企業に魅力を感じてくれるような報酬体系づくりや制度設計にも、引き続き力を注いでいきたいですね。

鵜浦　KADOKAWAグループのコーポレート・ガバナンスが、よい方向に進化を続けていることは間違いありません。しかし、ガバナンス強化にゴールや最終形はありません。時代や状況に応じて、適応と進化を重ねていくことに尽きます。私たちの役目は執行サイドと連携して道筋をつくり、次の世代がKADOKAWAという会社の可能性を信じてチャレンジできるようにしておくことです。そのために、現場と積極的にコミュニケーションを増やして、刺激を与え続けたいと思っています。

――本日は貴重なお話をありがとうございました。

司会進行

グループ内部統制局 局長
兼 監査委員会室 室長
河合（かわい） 秀樹（ひでき）

※ディスカッション実施
2025年7月30日
於（株）KADOKAWA本社

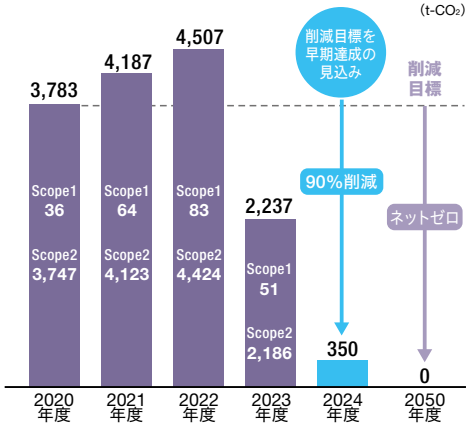


環境

KADOKAWAグループでは、再生可能エネルギー由来の電力への切り替え、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、脱炭素の実現に向けて具体的な施策を実行しています。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、提言に沿って情報を開示しています。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

当社は持続可能な社会の実現に向け、環境への対応を最重要課題と認識し、温室効果ガス（GHG）排出量の削減にあたって、Scope1（事業による直接排出）とScope2（電力消費による間接排出）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。具体的な取り組みとして、東京都千代田区の自社ビル4棟全館、ところざわサクラタウンで使用する電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力に切り替え、目標を早期に達成する見込みです。グループ全体でも目標達成ができるように各事業拠点での取り組みを推進していくとともに、国が認証するJ-クレジット制度を活用するなど、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



集計範囲：(株)KADOKAWA単体
※2024年度実績は当社グループ ポータルサイトにて2025年11月以降に開示予定です。

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や、書店からの受発注システム導入などのテクノロジー活用により、当社の返品率は長きにわたり出版業界全体よりも低い水準を維持しています。また、この返品部数の低減が紙資源の余剰消費削減にも寄与しています。

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るとともに、出版の製造・物流のDX化をさらに推進し、事業の収益性や持続可能性を一層高めていきます。

原材料調達への取り組み

KADOKAWAグループ（KADOKAWAおよび国内子会社、以下同）は、持続可能な社会の実現に貢献するため、紙書籍の生産に係る原材料調達において環境負荷の低減に積極的に取り組んでおり、その方針と目標を設定しています。

方針

当社グループは、環境負荷に配慮するとともに、安定的な原材料調達とサプライヤーとの公正かつ透明性の高い取引を通じた持続可能なサプライチェーンの構築を推進していきます。

目標

上記方針に基づき、以下5つの目標を設定しています。

1）製紙工場への定期訪問
サプライヤーへの定期訪問を通じて、ESG対応の把握に努め、助言や提案を行います。

2）印刷用紙の共同開発
生産工程における環境負荷低減を目指した技術開発に協力し、持続可能な印刷用紙の開発を進めます。

3）環境負荷に配慮した原材料使用に向けた提案
調達する用紙銘柄について環境負荷の少ないものへの変更方針を定め、サプライヤーが環境に配慮した原材料を使用した用紙を積極的に生産できるよう提案を行います。

4）書籍のデジタル製造工場における取り扱いジャンル拡大に応じた調達の協力体制
当社が保有する書籍のデジタル製造工場において、取り扱いジャンルの拡大に対応した環境対応用紙を調達するため、幅広いサプライヤーとの協力体制を構築します。

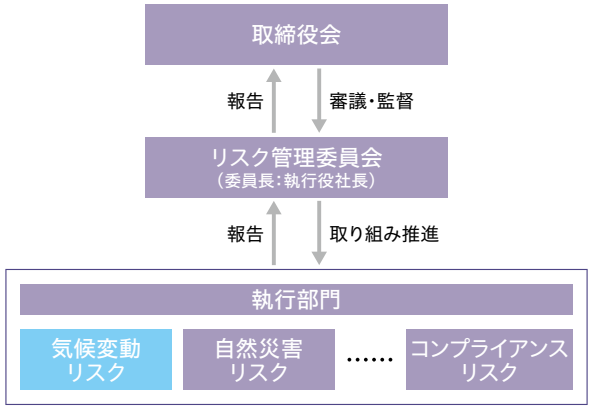
5）原材料のトレーサビリティ
サプライヤーの協力のもと、調達プロセスの各段階における適切な情報収集・情報管理に努めていきます。

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

取締役会の監督のもと、執行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状況の確認、二酸化炭素排出量削減の取り組みの推進を行っています。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

			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	移行リスク・機会	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
気候変動4℃シナリオ	物理リスク・機会	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、暴風雨など）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

●：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、重要な全社的リスクのひとつと位置付けており、その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におけるリスク・機会の内容を踏まえ、当社グループへの影響を検討し、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）で求められる二酸化炭素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。

社会

KADOKAWAグループは、従業員のクリエイティビティと可能性を最大限に引き出すため、人材育成や働きやすい環境づくりなどを積極的に行っています。事業においても、実践的な教育や専門教育を提供しています。

人材育成

当社グループでは、従業員の意思を尊重したキャリア支援や適材適所な人材配置、役職や事業に合わせた研修などを行っています。

▶https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/social/human_resource.html

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、イノベーション創出などを目的として、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

キャリア形成につながる資格に合格した従業員に奨励金を支給する制度。2024年5月に、対象資格を139種へ拡大し、支給額上限を100万円から1,000万円超に増額。

●プロジェクト公募

従業員自らが挑戦的かつ中長期的なプロジェクトを提案し、参加メンバーを社内公募できる制度。2025年3月までに計19件のプロジェクトが実施され、累計110名が参画。

人材パイプラインの強化

業務の現場をよく知る社員からの紹介で採用する「リファラル採用制度」や、国内外の学生を対象にした「インターンシップ制度」を設け、優れた人材を採用しています。

スキルアップ研修

役職に合わせた研修や事業に合わせた講座、事業に役立つ情報や知見を得るためのセミナーや勉強会を行っています。

■2024年度研修実績

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）	41名	158時間	6,478時間
管理職研修（新任管理職・専門職研修）	117名	14時間	1,638時間
OJTリーダー研修	41名	3.5時間	143.5時間
次世代リーダー研修	3名	63時間	189時間
従業員一人当たりの平均研修日数		0.55日	

働きやすい環境づくり

当社グループは、法令や労働基準を遵守し、従業員の権利を尊重するとともに、差別や偏見のない多様な個性を認め合う職場環境をつくります。

▶https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/social/working_environment.html

働き方改革の推進



就業場所を選べる制度、チームで効率よく働けるオフィスレイアウト、在宅勤務の支援金など従業員の働き方をサポートしています。

クリエイティブな発想や多様な働き方を支える制度・手当

クリエイティブな発想を促進し、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。

●産育休・介護休フォロー手当（2025年4月導入）

産前産後休暇・育児休業・介護休業により、連続28日以上休職した従業員が所属する部署の対象者に、休職期間中、月額2万円を支給。

●サブスク手当

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に毎月手当を支給。

教育事業への取り組み

当社グループは、将来につながる実践的な教育や専門教育を受ける機会のほか、多様性を学び、地域社会と関わる場を提供しています。

▶https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/social/education.html

スクール運営事業

（株）バンタンでは、クリエイティブ分野に特化した人材を育成する専門スクールを運営しています。2025年4月には新たに3スクールを開校しました。

教育コンテンツ・学習サービスの提供

（株）ドワンゴは、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・R高等学校に提供しています。

ダイバーシティ&インクルージョン

KADOKAWAグループは、垣根なく喜びや感動を提供する総合エンターテインメント企業として、人間の個性と多様性が大切にされる環境、企業文化の醸成に努め、差別のない世界の実現に貢献します。

▶https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/social/diversity_inclusion.html

女性の活躍推進

当社グループの女性従業員は全体の42.6%、女性管理職・役員比率は25.0%です（2025年3月31日時点）。KADOKAWAと国内連結子会社を合わせた女性管理職比率は20.7%（同）で、2030年度に30%達成を目標としています。

グローバル人材

2025年3月31日時点で約1,000名の外国人従業員が国内外で勤務しています。2021年10月には「グローバル人材開発センター」を開設。グローバル・メディアミックスを、力強くけん引する人材を採用・育成し、活躍を支援しています。

障がい者雇用

2025年3月時点で特例グループ全体で98名（うち重度障がい者29名）の障がいのある従業員が活躍。特例子会社（株）角川クラフトは2024年2月に「もにす認定」※を受けています。

※厚生労働大臣が障がい者雇用に関する優良な中小事業主を認定する制度

データセキュリティ

個人情報を保有するサービスサイトのアクセス制御を厳格化し、個人情報は暗号化して保存するなどセキュリティを強化。eラーニング研修などでデータセキュリティの重要性を周知徹底しています。

▶https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/social/data_security.html

人的資本への取り組み

モチベーション高く、クリエイティビティを最大限に発揮できる環境の実現により、人材の継続的成長を促進します。

当社グループは「人的資本」を、多彩なポートフォリオからなる安定的なIP創出とグローバル展開を推進するための重要な基盤と位置付けており、持続的な事業成長と価値創造には不可欠なものであると考えています。

従業員の創造性を最大限に高めるため、「クリエイティビティ」「モチベーション」「テクノロジー」を軸とした人事制度の拡充や職場環境の整備などを継続的に行い、従業員一人ひとりの成長を支援しています。

Creativity

クリエイティビティを発揮しやすい、多様性を尊重した職場環境づくり

- ●ワークプレイスチョイス制度（就業場所の選択）
- ●資格取得一時金支給制度の拡充（高難易度資格には最大1,000万円）
- ●サブスク手当（P44参照）
- ●「ZEN Study」無料受講ID発行サービス
- ●グループ連結※での女性管理職比率向上（2024年度 20.7%）
  ※KADOKAWAと国内連結子会社を合わせた比率
- ●障がい者雇用率2.63%（2024年度）
- ●世界各国での採用活動・インターンシップ

Motivation

従業員のモチベーションを高める人事制度・福利厚生の拡充

- ●産育休・介護休フォロー手当（P44参照）
- ●子育て・介護支援制度拡充
- ●外国籍社員の一時帰国サテライトワーク
- ●FA型異動制度
- ●新卒社員の希望配属実現

Technology

デジタル化による業務効率化

- ●デジタルツール・AIによる制作業務支援
- ●ライセンス管理システムの一元化

テクノロジー分野のスキルアップ強化

- ●最新テクノロジーに関するハッカソン開催
- ●各種事業に応じたテクノロジー分野の研修・セミナー・勉強会実施

社会

従業員とのエンゲージメント

従業員の多様な価値観を尊重し、よりよい信頼関係を築くため、従業員の声を企業経営に活かす取り組みを行っています。

従業員向けアンケートの実施でエンゲージメントを可視化

仕事へのモチベーションや組織の状態、経営層とのコミュニケーションなどについて、従業員の満足度や課題意識を調査するアンケートを定期的に実施し、アンケート結果をSlackやグループ全社集会などで社内にフィードバックしています。経営や事業に関わる課題の発見や各種制度の効果検証、評価報酬制度の改定など社内施策の改善検討・実施に活用しています。2023年度、2024年度に実施のアンケートでは、社長とのダイレクトなコミュニケーション、仕事におけるモチベーションの向上・クリエイティビティの発揮・テクノロジーの活用の評価などを調査しました。4段階評価のうち肯定的な評価の「満足・どちらかというと満足」「そう思う・どちらかというとそう思う」と回答した従業員は7～9割に及び、2024年度は前年と比較し、すべての回答でその割合が増加する結果となりました。

〈KADOKAWA従業員向けアンケート 2023年度・2024年度 実施概要・結果〉

■対象者　KADOKAWA従業員（2023年度 3,371名、2024年度 3,541名）
■主な設問内容　ダイレクトコミュニケーションの評価、成長基盤の要素（モチベーション、クリエイティビティ、テクノロジー、オープン、フェア）に関する評価
■回答方法　「満足～満足していない」「そう思う～そう思わない」の4段階選択

%は「満足・どちらかというと満足」「そう思う・どちらかというとそう思う」と回答した従業員の比率

質問内容		2023年度	2024年度	質問内容		2023年度	2024年度
社長と従業員のダイレクトコミュニケーションに対する評価	社長から従業員へのダイレクトなメッセージ発信	91.2%	92.9%	経営に対する評価	合理的な判断をしているか	77.2%	82.6%
	従業員から社長へのダイレクトな意見・質問の送付	89.4%	90.3%		従業員のモチベーションを上げる努力をしているか	69.1%	70.0%
従業員個人の働き方に対する評価	モチベーション高く仕事を行えているか	79.9%	80.0%		クリエイティブに仕事ができているか	83.0%	84.7%
	クリエイティブに仕事ができているか	67.3%	68.7%		テクノロジーの活用を十分にしているか	78.4%	80.2%
	仕事におけるテクノロジーの活用は十分か	66.3%	70.0%		オープンな意思決定をしているか	64.4%	69.3%
					フェアな経営判断をしているか	74.9%	79.2%

ステークホルダー・エンゲージメント

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います。

ステークホルダー	方針・取り組み事例
ユーザー・ファン	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いきます。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共につくり、展開していくことを目指しています。 ●お問い合わせ窓口設置 ●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 など
クリエイター	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づくりや、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。 ●継続的なクリエイター活動の支援 ●各種コンテストの実施 など
株主・投資家	公平かつ適時・適切な情報開示を積極的・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ています。アナリスト・投資家の皆様からのご質問に真摯にご回答するとともに、いただいたご意見は経営幹部・取締役会にフィードバックし、必要に応じて企業活動に反映します。 ●定時株主総会の開催 ●決算説明会の開催 など
取引先（仕入先・請負先）	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。
業界団体・経済団体	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在り方や施策について共に議論を深め、海賊版対策など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。 ●業界団体や経済団体と連携した啓蒙活動の実施 ●業界団体や経済団体との情報交換 など
地域社会・環境	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在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、これからも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。 ●地域向けイベントの開催 ●TCFD提言への対応 など（P42「ESG情報 環境」を参照ください）
従業員	従業員が安心して最大限にクリエイティビティを発揮でき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。 ●キャリア支援制度 ●当社グループによる福利厚生イベント 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。

「プロジェクト公募」からの企画実現

KADOKAWAグループでは、従業員が新規事業や業務改善をオープンかつ自律的に提案する仕組みを複数設けています。主要な仕組みのひとつ「プロジェクト公募」から具体的に実現した企画や事業に至った取り組みをご紹介します。

新規事業や業務改善を従業員から提案

「プロジェクト公募」では、KADOKAWAグループの従業員が、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、そのプロジェクトを推進するメンバーをグループ内から募り、組成されたチームで実現を目指す制度です。本制度により多種多様なプロジェクトが生まれ、事業化や業務の改善が行われています。これまで計19件のプロジェクトが実施され、累計参画者数は110名に及んでいます（2025年3月時点）。

よりよい働き方や社会課題の解決に寄与する取り組みを実施

多様な働き方を支援するため、「子育て支援プロジェクト」「障がい者とそのご家族 応援共生プロジェクト」など、従業員が働きやすい環境の整備や、社会課題解決の一助となることを目指したプロジェクトが誕生しています。子育て支援に関する社内規程の改定やグループ交流イベントの実施、障がい者とそのご家族 応援共生プロジェクトにおける、社内向け合理的配慮マニュアルの作成や「読書バリアフリー」研究の第一人者をお招きしたセミナーの開催など、さまざまな問題の周知と解決に向けた取り組みを行っています。

「いきなり編集長プロジェクト」から「初音ミク」のムック本が誕生

書籍やムックの企画をグループ内より公募し、採用されたアイデアの提案者が編集長として制作を担うプロジェクト公募第1弾「いきなり編集長」。約60本の応募から誕生したのが、多ジャンルの方々が初音ミクを語る『別冊カドカワ 総力特集 初音ミク』です。（株）ドワンゴでWeb編集が主業務だった従業員が本書籍企画を発案し、初めて紙媒体に挑戦。子どものころから憧れだった“本づくり”を実現しました。本プロジェクトでの経験を活かし、現在は（株）KADOKAWAの文芸系Web媒体で編集長を務めています。



メルケル元ドイツ首相の回顧録『自由』を翻訳出版
～「世界のトップコンテンツ翻訳出版プロジェクト」から書籍刊行を実現～



「世界のトップコンテンツ翻訳出版プロジェクト」は、「時代を象徴する知」をKADOKAWAのラインアップに集積したい、という思いから立ち上がりました。

一般的に海外書籍の翻訳出版権は、原稿のない企画段階で市場に情報が出回ります。内容やページ数が未知数な状態で、そのポテンシャルを見極め入札を決断しなければなりません。迅速かつ柔軟な交渉を実施できる社内の意思決定体制を確立したいと考えたプロジェクト発案者の郡司は、2022年4月に社長に提案、その場で承認を得て、同年7月に「世界のトップコンテンツ翻訳出版プロジェクト」をスタートしました。



メルケル氏を招いて公開トークイベントを実施

2025年5月には元ドイツ首相アンゲラ・メルケル氏の回顧録『自由』（上・下）を刊行すると、各メディアで大きな話題となり、発売後に即重版が決定しました。今後も優れた海外書籍を通して「時代を象徴する知」を日本の読者に届け続けます。

本プロジェクトの詳細はオウンドメディア「K-Insight」をご覧ください。
https://group.kadokawa.co.jp/k-insight/ki01223.html

出版は未来をつくる産業だと考えています。良書はときに、読者の人生に大きな影響を与えます。すぐには学びにつながらないこともあるかもしれませんが、あらためて振り返ってみたとき、かつて読んだ本の価値の大きさに気付かされることもある。

そんな読者の未来に寄与するような優れた書籍は、国内だけでなく、海外でも多く刊行されています。より多くの読者に優れた海外書籍を届けていきたいと思っています。



KADOKAWA ビジネス生活文化局
郡司（ぐんじ） 珠子（たまこ）

ガバナンス

基本方針

コーポレート・ガバナンスの充実を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、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います。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います。

「経営の監督」と「業務の執行」の分離

●指名委員会等設置会社制度の採用

（株）KADOKAWA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図ることを目的に、指名委員会等設置会社制度を採用しています。

●取締役の過半数を社外取締役へ

経営の健全性と透明性を確保するため、過半数を社外取締役としています。社外取締役は、企業価値向上を図るための提言や会社と経営陣の利益相反の監督をしています。指名・報酬・監査の三委員会もそれぞれ過半数を社外取締役で構成し、各委員会内および各委員会間での議論を通じて社外取締役間で綿密に情報交換し、認識を共有しています。

●取締役会議長を社外取締役から選定

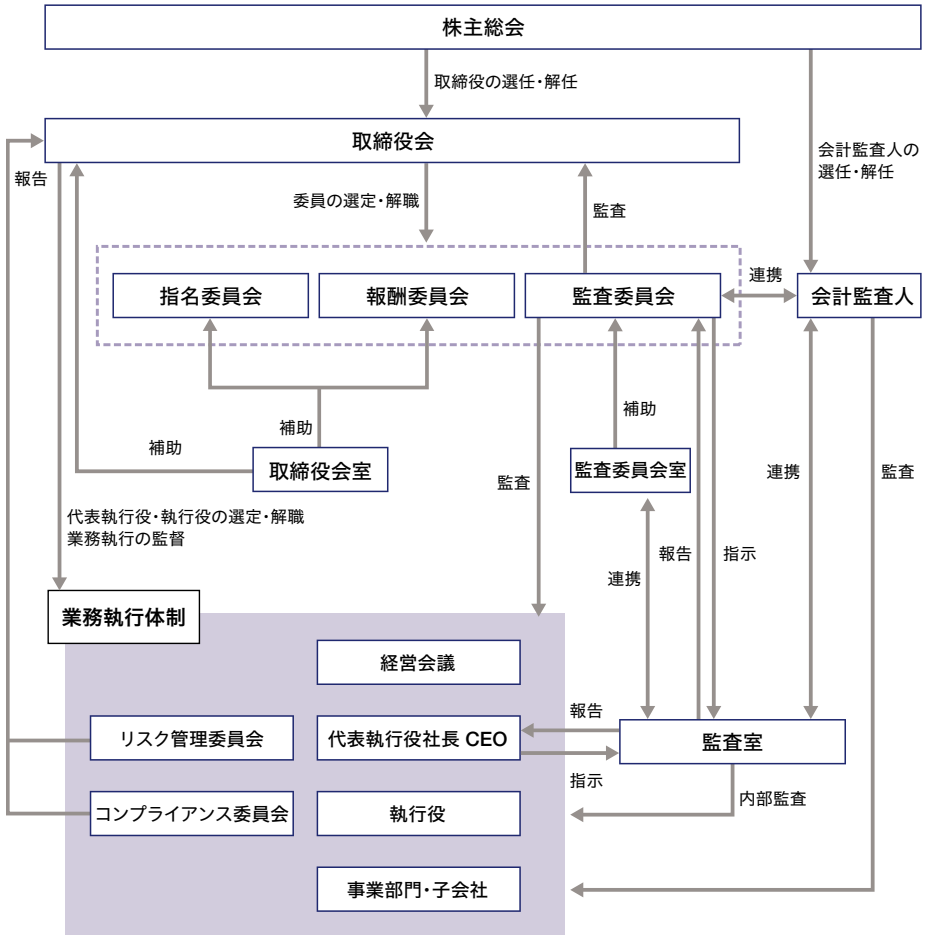
取締役会は、社内取締役の夏野剛、山下直久、村川忍、加瀬典子、川上量生、社外取締役の鵜浦博夫、ジャーマン・ルース マリー 、杉山忠昭 、笹本裕、宇澤亜弓、岡島悦子、草野耕一の12名（社内5名 、社外7名）で構成されています。社外取締役の鵜浦博夫が議長を務め、客観的な視点から議論を主導し、有益な提言を行っています。

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は、すべてを実施しています。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://ssl4.eir-parts.net/doc/9468/ir_material9/172438/00.pdf

■コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

過半数が社外取締役で構成され、社外取締役が議長を務めます。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います。

指名委員会

社外取締役4名および社内取締役1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の後継者計画の検討などを担います。

報酬委員会

社外取締役3名および社内取締役1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、ならびに取締役および執行役の個人別の報酬の決定などを担います。

監査委員会

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。監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査および監査報告の作成、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。監査委員会は、同委員会で決定する監査計画に基づき、当社の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います。

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います。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います。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、これにより業務執行の監督の充実化を図っています。

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います。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、日常は、各種の会議体などを通じて子会社の業務執行状況を把握、監督しています。

■各委員会の構成

氏名	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
山下 直久	○		
村川 忍		○	
鵜浦 博夫 ※	●		
ジャーマン・ルース マリー ※	○	●	
杉山 忠昭 ※	○		○
笹本 裕 ※		○	○
宇澤 亜弓 ※			○
岡島 悦子 ※	○	○	
草野 耕一 ※			●

●…委員長　○…委員　※は社外取締役

■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 Studio Officer（CSO）
泉水 敬	執行役 Chief Global Officer（CGO）
工藤 大丈	執行役 Chief Anime Officer（CAO）

ESG関連情報：ガバナンスページ
https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/governance/policy.html

ガバナンス

2025年3月期 取締役会および各委員会の活動状況

取締役会

合計19回の取締役会（定時取締役会12回、臨時取締役会7回）を開催しました。取締役会における具体的な検討内容として、当事業年度においては、サイバー攻撃への対応・進捗報告、下請法違反による勧告処分への対応、第三者割当増資への対応、取締役および執行役の利益相反取引の承認、政策保有株式の縮減方針の決定、コンプライアンス委員会・リスク管理委員会活動報告、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。

取締役会の実効性評価

当社は毎年、コーポレート・ガバナンス報告書において、取締役会実効性評価の概要を開示しています。取締役会の実効性の維持・向上を図るため、取締役に対してアンケートを実施し、2025年5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、監督と執行の分離・迅速な意思決定の観点から取締役会決議事項と経営陣への委任事項の振り分けが適切になされていることのほか、政策保有株式の保有の適否の検証状況、株主との対話の体制の構築、内部統制やリスク管理体制の構築などにおいて高い評価がなされており、取締役会の実効性が確保されているとの評価となりました。一方で、経営戦略や事業戦略などについてより深い議論を行いたいという意見や、社外取締役が過半数を占めるという取締役会の構成を踏まえた適切な議題の設定や発言の在り方について議論を深化させたいという意見がありました。

実効性評価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、引き続き議論の充実化を進めていきます。

指名委員会

指名委員会は合計9回開催し、役員の女性比率や在任年数を含む取締役選解任に関する方針の整理、サクセッションプラン作成に向けた社内人材の可視化、その他個別の役員指名に係る決議を行いました。個々の委員の出席状況については右記のとおりです。

氏名	出席回数	出席率
鵜浦 博夫	9回中9回	100%
ジャーマン・ルース マリー	9回中9回	100%
杉山 忠昭	9回中9回	100%
岡島 悦子	7回中7回	100%
山下 直久	7回中7回	100%

報酬委員会

報酬委員会は合計11回開催し、中長期の経営目標にひも付くインセンティブプランとして、株式報酬制度の再設計や金銭報酬水準の改定に関する審議、その他個別の役員報酬内容に係る決議を行いました。個々の委員の出席状況については右記のとおりです。

氏名	出席回数	出席率
ジャーマン・ルース マリー	11回中11回	100%
笹本 裕	11回中11回	100%
マクドナルド デービット	11回中11回	100%
村川 忍	8回中8回	100%
鵜浦 博夫	3回中3回	100%

監査委員会

監査委員会は合計22回開催し、情報セキュリティ体制および海外事業におけるガバナンスを重点監査対象とし、2024年6月に発生したシステム障害対応に関する監査、米国子会社の現地実査をはじめとする海外子会社の監査を実施しました。また、2025年1月に実施した第三者割当による新株式発行における払込金額について検討を行い、割当先であるソニーグループに特に有利な払込金額には該当しない旨の意見表明を行いました。個々の委員の出席状況については右記のとおりです。

氏名	出席回数	出席率
杉山 忠昭	22回中22回	100%
芝 昭彦	22回中22回	100%
宇澤 亜弓	22回中22回	100%

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なる固定報酬と、(2)業績連動報酬である変動報酬で構成されています。また、このほかに非金銭報酬として①業績連動型株式報酬②譲渡制限付株式報酬（RS）を導入しています。社外取締役の報酬は固定報酬のみで構成されています。

役員区分	金銭報酬		非金銭報酬（株式報酬）	
	固定報酬	変動報酬	業績連動型	譲渡制限付
取締役（社外取締役を除く）および執行役	○	○	○	○
社外取締役	○	−	−	−

内容の決定に関する基本方針など

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います。

●報酬など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%を基準として設定し、株式報酬については、固定報酬との支給割合は特に定めないものとしています。

●個人別の報酬などの内容について

取締役および執行役の報酬などは、報酬委員会において前述の基本方針に従い、検討・決定することとしています。

●その他方針に関する事項

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、ESG関連情報：役員報酬をご参照ください。

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

金銭報酬	
固定報酬	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。また、月例にて支払うこととする。
変動報酬	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。 評価は、対象取締役および対象執行役の役割に応じて、連結業績、部門業績、個人定性目標を合計100%になるようにウェイト付けして行う。 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する。 また、月例の固定報酬とともに支払うこととする。
非金銭報酬（株式報酬）	
業績連動型株式報酬	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する。 当制度では、持続的な企業価値向上のため当社が経営指標としている連結営業利益を、株式報酬制度にかかる指標および業績達成度の判定基礎にする。 株式報酬は、毎年6月に、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などに応じたポイントを付与する。 交付を決定した場合には、50%を交付を決定した年の8月に、残る50%を交付を決定した年の3年後の8月に交付する。
譲渡制限付株式報酬（RS）	企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、将来の役務提供に対する対価として、付与する。 付与する株式数は、譲渡制限付株式報酬規程に基づき、個別の対象の職責などを踏まえて報酬委員会で決定し、譲渡制限付株式割当契約に基づいて一定期間の譲渡制限を付し、当該契約に基づいて譲渡制限の解除・無償取得を行うものとする。

ガバナンス

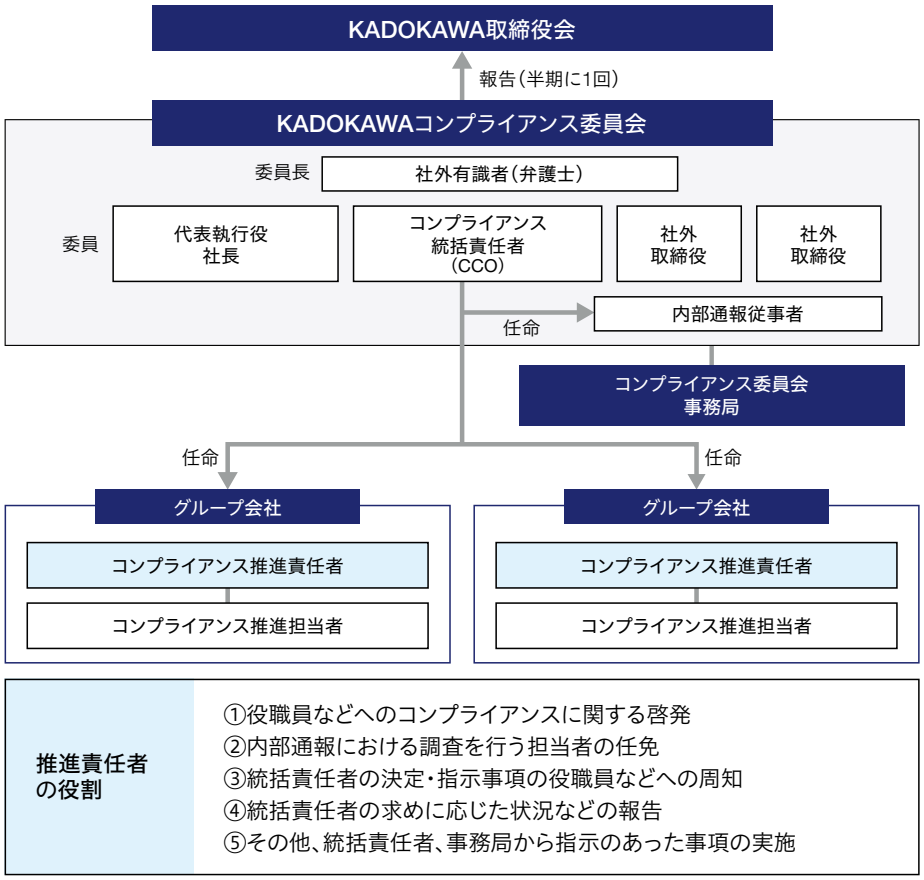
内部統制

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位置付け、コンプライアンスポリシーおよび規程を制定し、グループ各社に責任者を配置して法令遵守を徹底するとともに、ハラスメントの防止、取引先との健全な関係を保つため贈収賄防止や反社会勢力の排除、公正な取引の遵守などに努めています。

核となるコンプライアンス委員会は、委員長の社外有識者（弁護士）をはじめ社外（取締役含む）が過半数を占め、コンプライアンスを重視する企業風土を醸成しています。半期に一度、活動状況を取締役会へ報告をするほか、監査委員が同委員会に陪席し、倫理基準に関する定期的な監査を実施しています。

■コンプライアンス推進体制図



内部通報制度

第三者機関に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、通報者が不利益な扱いを受けないよう通報者保護に配慮した制度を運用しています。通報受領後は、調査チームを編成して調査をしたうえで適切な是正措置を行い、コンプライアンス委員会より取締役会へ報告しています。また、グループ全従業員への「コンプライアンスアンケート」を年1回実施し、潜在的なコンプライアンスリスクを把握しています。

啓発活動の実績

当社グループの役職員を対象に、各種法令と贈収賄など腐敗防止に関する教育・研修を定期的に行っています。遵守事項を網羅したガイドブックとアニメ動画による啓発や、半期ごとに全問正解を課すテストを実施して意識付けと知識向上を図っています。また、毎月コンプライアンス通信を配信し、法改正や最新事案を適時的確に周知しています。

研修テーマ	受講対象者（人数） 実施頻度・方法
ハラスメント	KADOKAWAおよび国内連結子会社の正社員・契約社員（2024年度 約6,200名）年1回・eラーニング
インサイダー取引	
反社会的勢力の排除	
下請法	
贈収賄	
景表法	
情報セキュリティ	

ESG関連情報：内部統制
https://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/governance/internal_control.html

リスク管理体制

当社では、取締役会の監督のもと、執行役社長を委員長とし、事業部門をはじめ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、全社的リスク管理体制を構築しています。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、当社グループを取り巻く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、対応を実施することで、リスクのコントロールに努めています。

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	気候変動に伴うリスク	電力・原材料などのコスト増加 異常気象の激甚化など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などを検討・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・社会規範遵守を徹底
	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	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へのビジネス展開を推進
		返品条件付販売制度による返品の増加	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
		グローバル展開における各地域の規制・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へのビジネス展開を推進

●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上記のとおりです。詳細については有価証券報告書をご参照ください。

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

取締役の紹介

当社は、経営の基本戦略である「グローバル・メディアミックス with Technology」の推進と監督機能強化の両面に資する役員を選任しています。
2025年6月開催の第11期定時株主総会において、過半数の社外取締役を含め計12名の取締役の選任が承認されましたのでご紹介します。



夏野 剛（なつの たけし）

取締役 代表執行役社長
Chief Executive Officer

1988年4月　東京ガス(株)入社
2005年6月　エヌ・ティ・ティ移動通信網(株)〔現 (株)NTTドコモ〕執行役員 マルチメディアサービス部長
2008年5月　慶應義塾大学 政策メディア研究科特別招聘教授
2008年12月　(株)ドワンゴ 取締役
2009年9月　グリー(株)〔現 グリーホールディングス(株)〕社外取締役(現任)
2010年12月　(株)U-NEXT〔現 (株)U-NEXT HOLDINGS〕社外取締役(現任)
2014年10月　当社 取締役
2016年6月　トランス・コスモス(株) 社外取締役監査等委員(現任)
2016年8月　日本オラクル(株)社外取締役(現任)
2019年2月　(株)ドワンゴ代表取締役社長(現任)
2020年4月　近畿大学特別招聘教授 情報学研究所長(現任)
2021年6月　当社代表取締役社長
2023年6月　当社取締役 代表執行役社長 Chief Executive Officer(現任)



山下 直久（やました なおひさ）

取締役 代表執行役
Chief Human Resource Officer
Chief Literature & Film Officer
指名委員

1981年1月　(株)角川書店〔現 (株)KADOKAWA KEY-PROCESS〕入社
2007年1月　(株)角川書店取締役
2007年6月　(株)富士見書房代表取締役社長
2010年4月　(株)角川学芸出版代表取締役社長
2012年6月　(株)角川書店代表取締役専務
2012年6月　(株)角川エディトリアル〔現パーソルメディアスイッチ(株)〕代表取締役社長
2014年7月　(株)角川ブックナビ代表取締役社長
2015年10月　(株)ビルディング・ブックセンター取締役
2016年7月　(株)エイガウォーカー〔現 (株)ムービーウォーカー〕取締役
2020年6月　当社取締役
2021年6月　当社代表取締役
2023年6月　当社取締役 代表執行役 Chief Human Resource Officer兼 Chief Literature&Film Officer(現任)
2024年6月　(株)角川大映スタジオ取締役(現任)



村川 忍（むらかわ しのぶ）

取締役 執行役
Chief Operating Officer
報酬委員

1999年10月　(株)角川書店〔現 (株)KADOKAWA KEY-PROCESS〕入社
2016年4月　(株)角川書店〔現 (株)KADOKAWA KEY-PROCESS〕執行役員営業企画局局長兼宣伝局局長
2018年11月　(株)角川ブックナビ代表取締役社長
2018年11月　(株)Gzブレイン〔現 (株)KADOKAWA Game Linkage〕取締役
2018年11月　(株)ビルディング・ブックセンター取締役
2019年7月　当社執行役員 プロダクトマーケティング本部副本部長
2022年4月　(株)ビルディング・ブックセンター 代表取締役社長(現任)
2022年6月　当社取締役執行役員
2023年6月　当社取締役執行役 Chief Operating Officer(現任)
2023年6月　(株)角川メディアハウス取締役(現任)
2023年10月　楽天ブックスネットワーク(株) 社外取締役(現任)



加瀬 典子（かせ のりこ）

取締役

1985年4月　(株)アスキー入社
2006年4月　同社法人営業部部長
2017年4月　(株)KADOKAWA〔現 (株)KADOKAWA KEY-PROCESS〕アスキー・メディア ワークス事業局第7編集部部長
2018年4月　(株)角川アスキー総合研究所 アスキー事業部事業部長
2018年6月　同社取締役
2019年7月　同社代表取締役社長(現任)
2020年6月　当社取締役(現任)
2023年6月　(株)KADOKAWA Global Marketing 取締役(現任)



川上 量生（かわかみ のぶお）

取締役

1991年4月　(株)ソフトウェアジャパン入社
1997年8月　(株)ドワンゴ代表取締役社長
2000年9月　同社代表取締役会長
2013年6月　(株)カラー取締役(現任)
2014年6月　(株)角川アスキー総合研究所 取締役
2014年10月　当社代表取締役会長
2015年6月　当社代表取締役社長
2017年7月　(株)Gzブレイン〔現 (株)KADOKAWA Game Linkage〕取締役
2017年12月　(株)ドワンゴ取締役CTO
2019年2月　(株)ドワンゴ顧問(現任)
2019年2月　当社取締役(現任)
2020年10月　(株)バーチャルキャスト 取締役会長(現任)
2022年6月　公益財団法人角川文化振興財団 理事長



鵜浦 博夫（うのうら ひろお）

社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員長

1973年4月　日本電信電話公社〔現 NTT(株)〕入社
2002年6月　同社取締役第一部門長
2005年6月　同社取締役第五部門長
2007年6月　同社常務取締役経営企画部門長兼中期経営戦略推進室次長
2008年6月　同社代表取締役副社長 新ビジネス推進室長
2012年6月　同社代表取締役社長
2018年6月　同社相談役
2019年6月　三菱重工業(株) 社外取締役 監査等委員(現任)
2021年6月　当社社外取締役(現任)
2021年7月　日本電信電話(株)〔現 NTT(株)〕特別顧問(現任)



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

1988年12月 (株)リクルート入社
2000年12月 (株)スペースデザイン入社
2008年4月 同社取締役
2012年4月 (株)ジャーマン・インターナショナル代表取締役社長(現任)
2012年6月 一般社団法人HRM協会理事(現任)
2019年6月 富士紡ホールディングス(株) 社外取締役(現任)
2020年6月 当社社外取締役(現任)
2023年6月 公益財団法人日本女性学習財団理事(現任)
2024年3月 アース製薬(株) 社外取締役(現任)
2024年4月 NHK国際放送番組審議会委員(現任)



杉山 忠昭（すぎやま ただあき）

社外取締役
指名委員
監査委員

1980年4月 花王石鹸(株)〔現 花王(株)〕入社
2003年3月 花王(株)法務・コンプライアンス部門 法務部長
2012年6月 同社執行役員 法務・コンプライアンス部門統括
2014年3月 同社執行役員 法務・コンプライアンス部門統括兼情報システム部門担当
2014年3月 (株)カネボウ化粧品取締役
2014年3月 Kao USA Inc., Member of the Board
2014年3月 Kao Germany GmbH, Supervisory Board Member
2023年6月 当社社外取締役(現任)



笹本 裕（ささもと ゆう）

社外取締役
報酬委員
監査委員

1988年4月 (株)リクルート入社
2002年12月 エム・ティー・ヴィー・ジャパン(株)〔現 パラマウント・グローバル・ジャパン(株)〕代表取締役社長兼CEO
2007年1月 マイクロソフト(株)執行役員
2009年2月 マイクロソフト(株)常務執行役員
2014年2月 TwitterJapan(株)〔現 XCorp. Japan(株)〕代表取締役
2017年1月 Twitter,Inc.〔現 XCorp.〕,JPKR, Client Solutions事業担当副社長
2021年5月 Twitter,Inc.〔現 XCorp.〕,JAPAC, Twitter Client Solutions 事業担当副社長
2021年6月 (株)サンリオ社外取締役(現任)
2023年6月 当社社外取締役(現任)
2024年2月 DAZN Japan Investment合同会社 最高経営責任者(現任)



宇澤 亜弓（うざわ あゆみ）

社外取締役
監査委員

1990年10月 監査法人朝日新和会計社〔現 有限責任あずさ監査法人〕入所
1994年8月 公認会計士登録
1995年8月 監査法人トーマツ〔現 有限責任監査法人トーマツ〕入所
1999年4月 警視庁刑事部捜査第二課(財務捜査官・警部)
2004年11月 証券取引等監視委員会事務局特別調査課
2011年3月 公認会計士宇澤事務所 代表者(現任)
2011年7月 公認不正検査士登録
2011年7月 最高検察庁金融証券専門委員会参与(現任)
2012年6月 一般社団法人日本公認不正検査士協会理事
2013年6月 明治機械(株)社外取締役
2022年6月 (株)東芝社外取締役
2023年6月 当社社外取締役(現任)
2023年12月 (株)東芝社外監査役



岡島 悦子（おかじま えつこ）

社外取締役
指名委員
報酬委員

1989年4月 三菱商事(株)入社
2001年1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク入社
2005年7月 (株)グロービス・マネジメント・バンク 代表取締役社長
2007年6月 (株)プロノバ代表取締役社長(現任)
2014年6月 アステラス製薬(株) 社外取締役
2014年6月 (株)丸井グループ 社外取締役(現任)
2015年11月 ランサーズ(株) 社外取締役
2015年12月 (株)セプテーニ・ホールディングス 社外取締役
2016年3月 (株)リンクアンドモチベーション 社外取締役
2018年7月 (株)ヤプリ社外取締役
2018年12月 (株)ユーグレナ社外取締役
2019年2月 (株)マネーフォワード 社外取締役
2020年12月 (株)ユーグレナ取締役(現任)
2024年6月 当社社外取締役(現任)



草野 耕一（くさの こういち）

社外取締役
監査委員会委員長

1980年4月 弁護士登録
1994年6月 (株)小糸製作所監査役
1999年11月 楽天(株)〔現 楽天グループ(株)〕社外取締役
2004年1月 西村ときわ法律事務所〔現 西村あさひ法律事務所〕代表パートナー
2007年4月 東京大学大学院 法学政治学研究科 客員教授
2013年4月 慶應義塾大学大学院 法務研究科 教授
2014年9月 ハーバード大学ロー・スクール 客員教授
2019年2月 最高裁判所判事
2025年3月 弁護士再登録
2025年6月 当社社外取締役(現任)

※2025年6月26日時点

スキルマトリクス

当社グループは、「グローバル・メディアミックス with Technology」を推進することを基本戦略としております。取締役の選任に際しては、この基本戦略と関連の深い事業経験を有する者、またはガバナンスに関する知見を有する者を軸に、全体として多様性、専門性、知見を有したバランスのとれた構成としております。

地位・氏名	能力・選任理由	取締役会への出席状況（2025年3月期）	専門性								
			企業経営	コンテンツ製作	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 **夏野 剛**	当社の取締役代表執行役社長および当社子会社である（株）ドワンゴの代表取締役社長に就任しております。中期経営計画の基本方針である「グローバル・メディアミックス with Technology」の推進に貢献するなど、当社の持続的な成長に寄与しております。その他、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を有しております。	100% （19回中19回）	●			●				●	●
取締役 代表執行役 CHRO　CLFO **山下 直久** 指名委員	当社の取締役代表執行役に就任しております。その他、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ます。また、経営、出版領域、人事・総務業務の豊富な経験と高い見識を有しております。	100% （19回中19回）	●	●	●				●		
取締役 執行役 COO **村川 忍** 報酬委員	当社の取締役執行役に就任しております。また、営業・マーケティングおよび経営企画をはじめとした広範な分野の課題解決に取り組むほか、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、豊富な経験と高い見識を有しております。	100% （19回中19回）		●	●						
取締役 **加瀬 典子**	当社取締役に就任しております。また、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（株）角川アスキー総合研究所の代表取締役社長に就任し、豊富な経験と高い見識を有しております。	100% （19回中19回）	●	●	●						
取締役 **川上 量生**	当社取締役に就任しております。また、当社子会社である（株）ドワンゴを設立し、同社の代表取締役を長年務め、現在は同社顧問に就任し、豊富な経験と高い見識を有しております。	84.2% （19回中16回）	●	●	●	●					
社外取締役 **鵜浦 博夫** 取締役会議長 指名委員会委員長	日本電信電話（株）〔現NTT（株）〕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、経営トップとして豊富な知見・経験などを有しております。また、当社において取締役会議長および指名委員会委員長として議論を主導しています。	100% （19回中19回）	●				●		●		●

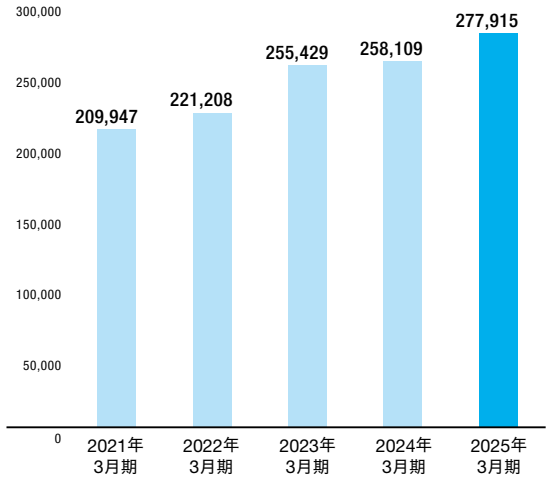
地位・氏名	能力・選任理由	取締役会への出席状況（2025年3月期）	専門性								
			企業経営	コンテンツ製作	営業マーケティング	IT テクノロジー	財務／会計	法務 ガバナンス	人事 人材開発	国際経験	異業種 多様性
社外取締役 **ジャーマン・ルース マリー** 報酬委員会委員長 指名委員	（株）ジャーマン・インターナショナル代表取締役として、グローバル展開、インバウンド事業および女性の活躍支援などでの豊富な経験と高い見識を有しております。また、当社において報酬委員会委員長として議論を主導し、指名委員としても客観的な視点から有益な提言を行っています。	94.7% （19回中18回）	●		●					●	●
社外取締役 **杉山 忠昭** 指名委員 監査委員	長年にわたり花王（株）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、企業法務の団体である経営法友会において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を有しております。また、当社監査委員および指名委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	100% （19回中19回）						●			●
社外取締役 **笹本 裕** 報酬委員 監査委員	DAZN Japan Investment合同会社のCEOを務め、Twitter Japan（株）の代表取締役、Twitter,Inc.,JAPAC,の副社長、マイクロソフト（株）常務執行役員として各社の事業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を有しております。また当社報酬委員および監査委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	89.5% （19回中17回）	●		●	●				●	
社外取締役 **宇澤 亜弓** 監査委員	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するなど、財務・会計をはじめとする豊富な経験と高い見識を有しております。また、当社において監査委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	100% （19回中19回）					●	●			●
社外取締役 **岡島 悦子** 指名委員 報酬委員	（株）プロノバの代表取締役社長を務め、コンサルタントとして、次世代経営者の育成支援や人材開発などに携わり、多くの企業の社外取締役を歴任するなど、経営体制強化に関する豊富な経験と高い見識を有しております。また、当社において指名委員および報酬委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	100% （16回中16回）	●						●		●
社外取締役（新任） **草野 耕一** 監査委員会委員長	長年にわたり弁護士としてM&A分野およびコーポレート分野における高い功績を残すほか最高裁判所判事を務めるなど、高い専門性を有しております。また、企業の社外役員を歴任し国内外のロー・スクールで教鞭をとるなど、法務・ガバナンス分野にとどまらず国際経験・他業種という面においても豊富な経験と高い見識を有しております。また、当社において監査委員長として当社事業活動への監査活動を推進しております。	—						●		●	●

※2025年6月26日時点

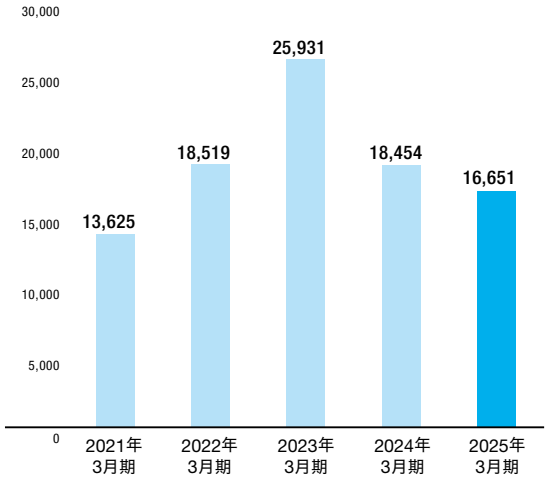
財務ハイライト／非財務ハイライト

財務ハイライト（連結）

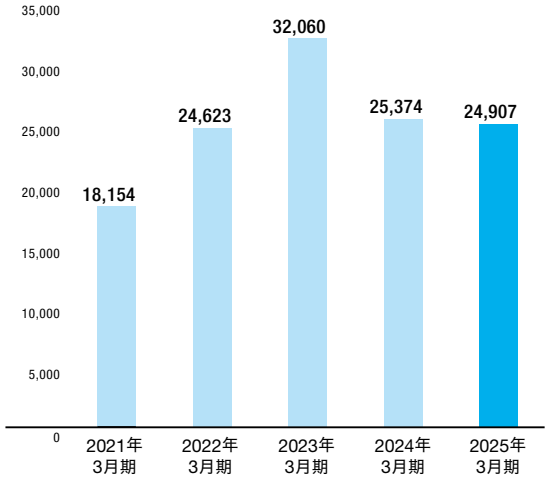
売上高 （百万円）



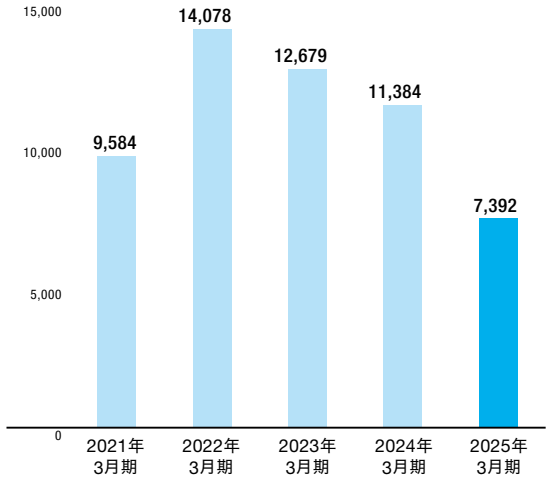
営業利益 （百万円）



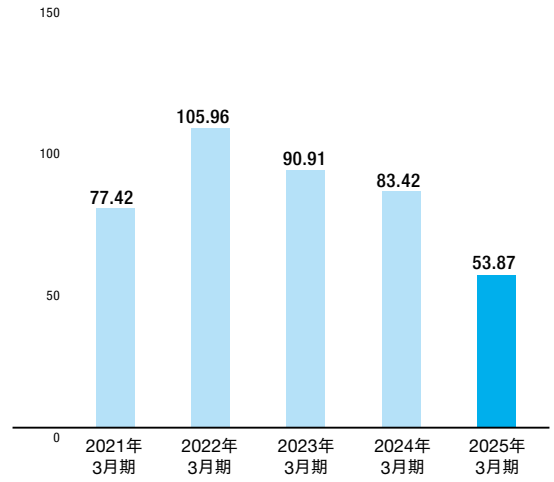
EBITDA （百万円）



親会社株主に帰属する当期純利益 （百万円）

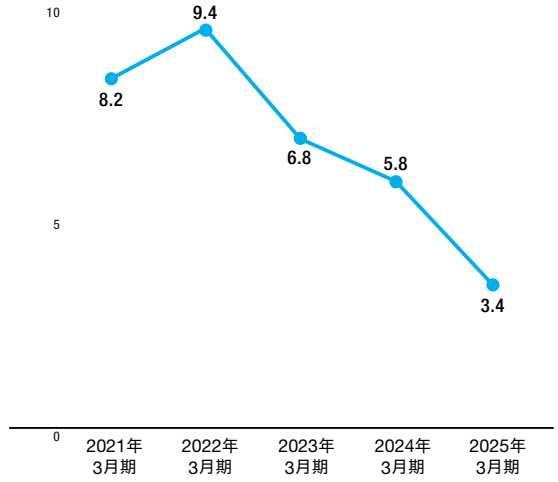


1株当たり当期純利益 （円）



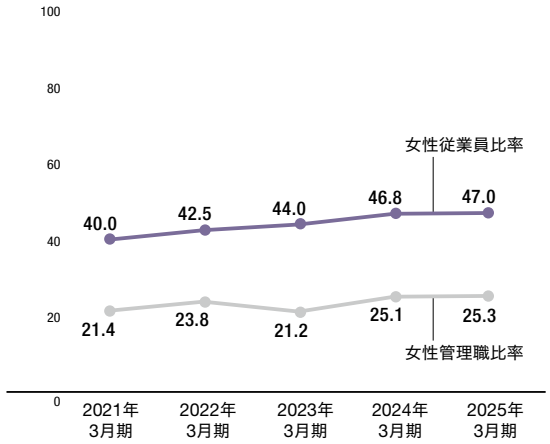
当社は、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2021年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益を算定しております。

ROE（自己資本利益率） （%）



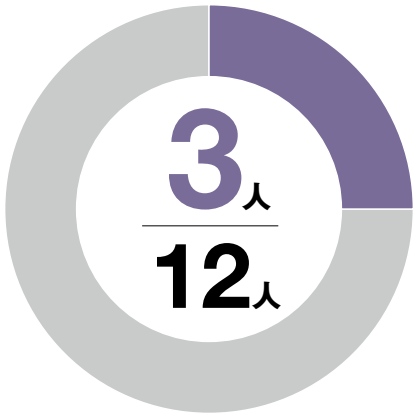
非財務ハイライト

女性従業員比率／女性管理職比率 (%)

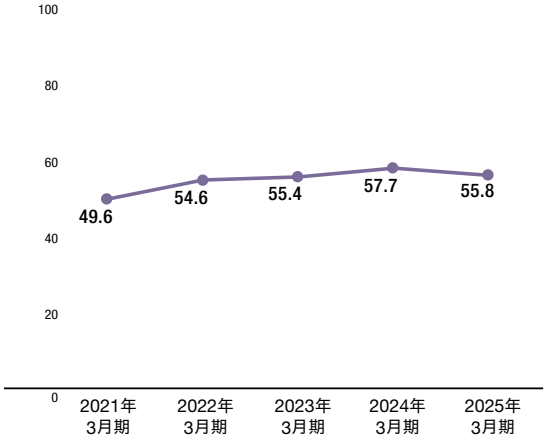


集計範囲：(株)KADOKAWA単体。

女性取締役の人数 ※(株)KADOKAWA

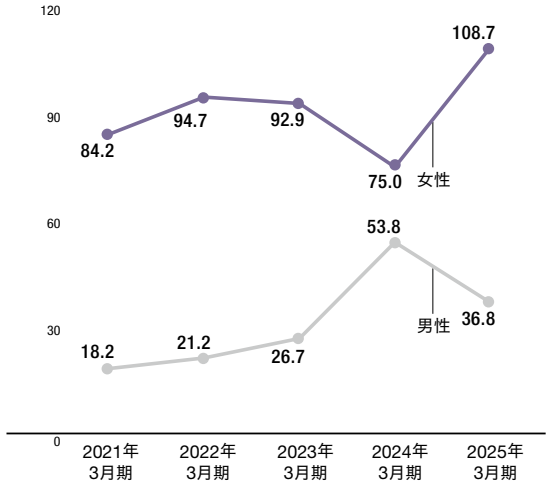


有給休暇取得率 (%)



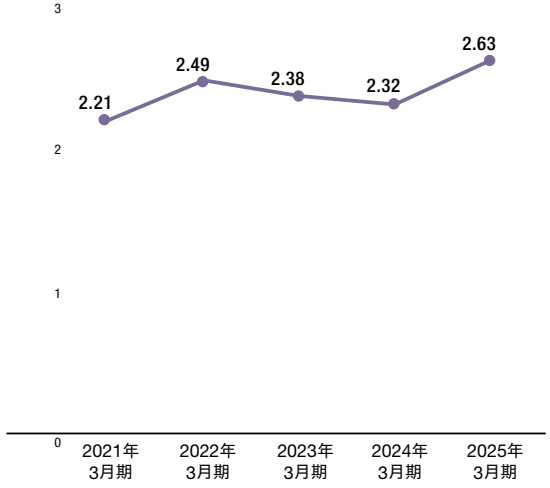
集計範囲：(株)KADOKAWA単体。

育児休業取得率 (%)



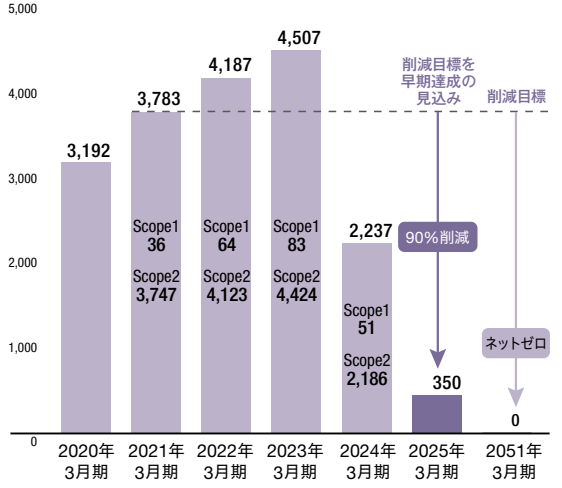
集計範囲：(株)KADOKAWA単体。
女性の育児休業取得率は、育児休業取得者数のうち出産した従業員数の比率を示しています。なお、出産年度と育児休業の取得開始年度が異なることにより、比率が100%を超える場合があります。

障がい者雇用率 (%)



2024年度時点で当社特例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_2)



集計範囲：(株)KADOKAWA単体。

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2024年3月期	2025年3月期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	105,351	**145,494**
受取手形	1,414	**1,785**
売掛金	60,998	**67,800**
契約資産	2,716	**1,671**
有価証券	—	**808**
棚卸資産	30,537	**34,757**
前払費用	2,621	**3,695**
預け金	5,249	**4,088**
その他	12,699	**12,558**
貸倒引当金	△141	**△211**
流動資産合計	221,448	**272,447**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	44,426	**47,355**
減価償却累計額	△13,359	**△15,762**
建物及び構築物（純額）	31,066	**31,592**
機械及び装置	6,943	**7,609**
減価償却累計額	△3,010	**△3,654**
機械及び装置（純額）	3,933	**3,955**
工具、器具及び備品	9,444	**9,232**
減価償却累計額	△6,732	**△6,817**
工具、器具及び備品（純額）	2,711	**2,415**
土地	26,287	**28,250**
建設仮勘定	180	**24**
その他	1,082	**1,268**
減価償却累計額	△530	**△584**
その他（純額）	552	**684**
有形固定資産合計	64,732	**66,922**
無形固定資産		
ソフトウエア	9,274	**11,021**
のれん	1,734	**5,333**
その他	2,662	**4,149**
無形固定資産合計	13,671	**20,504**
投資その他の資産		
投資有価証券	29,224	**38,397**
退職給付に係る資産	15	**—**
繰延税金資産	5,261	**3,713**
保険積立金	1,620	**1,727**
差入保証金	3,349	**4,183**
その他	1,236	**2,366**
貸倒引当金	△249	**△233**
投資その他の資産合計	40,458	**50,154**
固定資産合計	118,862	**137,581**
資産合計	340,310	**410,029**

（単位：百万円）

	2024年3月期	2025年3月期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	34,084	**35,411**
短期借入金	—	**451**
1年内返済予定の長期借入金	178	**15,292**
未払金	14,455	**14,976**
未払法人税等	4,632	**4,631**
契約負債	15,078	**16,647**
預り金	9,640	**8,774**
賞与引当金	5,636	**6,106**
返金負債	6,446	**6,685**
株式給付引当金	264	**261**
役員株式給付引当金	1,163	**1,103**
その他	5,798	**6,691**
流動負債合計	97,378	**117,033**
固定負債		
長期借入金	25,171	**10,946**
繰延税金負債	372	**637**
退職給付に係る負債	3,096	**2,368**
その他	1,725	**1,634**
固定負債合計	30,365	**15,587**
負債合計	127,744	**132,621**
純資産の部		
株主資本		
資本金	40,624	**65,613**
資本剰余金	76,028	**85,223**
利益剰余金	82,586	**85,913**
自己株式	△21,276	**△5,619**
株主資本合計	177,964	**231,130**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,762	**14,042**
為替換算調整勘定	3,597	**4,222**
退職給付に係る調整累計額	269	**392**
その他の包括利益累計額合計	12,629	**18,658**
新株予約権	—	**2,426**
非支配株主持分	21,973	**25,192**
純資産合計	212,566	**277,408**
負債純資産合計	340,310	**410,029**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2024年3月期	2025年3月期
売上高	258,109	277,915
売上原価	171,496	178,840
売上総利益	86,613	99,075
販売費及び一般管理費	68,158	82,423
営業利益	18,454	16,651
営業外収益		
受取利息	1,501	1,521
受取配当金	658	485
持分法による投資利益	554	725
為替差益	1,763	—
物品売却益	111	114
その他	214	421
営業外収益合計	4,804	3,269
営業外費用		
支払利息	63	80
株式交付費	—	275
為替差損	—	1,794
寄付金	2,900	—
その他	59	27
営業外費用合計	3,022	2,178
経常利益	20,236	17,742
特別利益		
固定資産売却益	96	2
投資有価証券売却益	2,359	2,861
関係会社株式売却益	124	—
関係会社清算益	—	166
特別利益合計	2,579	3,031
特別損失		
減損損失	2,507	63
システム障害対応費用	—	2,413
固定資産除却損	55	203
投資有価証券評価損	498	258
特別退職金	—	549
解約違約金	17	—
その他	42	94
特別損失合計	3,121	3,581
税金等調整前当期純利益	19,694	17,192
法人税、住民税及び事業税	8,230	7,862
法人税等調整額	△1,559	△608
法人税等合計	6,671	7,253
当期純利益	13,023	9,938
非支配株主に帰属する当期純利益	1,638	2,545
親会社株主に帰属する当期純利益	11,384	7,392

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2024年3月期	2025年3月期
当期純利益	13,023	9,938
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,218	5,280
為替換算調整勘定	1,287	1,058
退職給付に係る調整額	12	141
持分法適用会社に対する持分相当額	18	23
その他の包括利益合計	98	6,503
包括利益	13,121	16,441
（内訳） 親会社株主に係る包括利益	11,248	13,422
非支配株主に係る包括利益	1,873	3,019

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2024年3月期	2025年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	19,694	**17,192**
減価償却費	6,735	**7,679**
減損損失	2,507	**63**
のれん償却額	184	**576**
株式報酬費用	—	**2,443**
株式交付費	—	**275**
システム障害対応費用	—	**2,413**
投資有価証券売却損益（△は益）	△2,359	**△2,861**
投資有価証券評価損益（△は益）	498	**258**
固定資産除却損	55	**203**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△410	**△540**
返金負債の増減額（△は減少）	571	**3**
賞与引当金の増減額（△は減少）	686	**467**
受取利息及び受取配当金	△2,160	**△2,007**
為替差損益（△は益）	△1,242	**1,670**
持分法による投資損益（△は益）	△554	**△725**
売上債権及び契約資産の増減額（△は増加）	△11,327	**△4,697**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△4,712	**△2,643**
仕入債務の増減額（△は減少）	4,604	**537**
契約負債の増減額（△は減少）	1,186	**1,182**
その他	△881	**43**
小計	13,076	**21,535**
利息及び配当金の受取額	2,448	**2,957**
利息の支払額	△70	**△74**
システム障害対応費用の支払額	—	**△2,349**
法人税等の支払額	△7,156	**△8,227**
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,298	**13,841**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額（△は増加）	10,042	**6,777**
有形固定資産の取得による支出	△3,128	**△6,639**
無形固定資産の取得による支出	△5,824	**△7,494**
投資有価証券の取得による支出	△99	**△2,886**
投資有価証券の売却による収入	3,707	**4,397**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,020	**△3,353**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	6	**213**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	23	**—**
その他	△212	**545**
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,494	**△8,440**

（単位：百万円）

	2024年3月期	2025年3月期
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△1	**32**
長期借入金の返済による支出	△40,478	**△426**
株式の発行による収入	—	**49,700**
非支配株主からの払込みによる収入	—	**73**
自己株式の取得による支出	△20,001	**△0**
配当金の支払額	△4,253	**△4,065**
その他	△1,066	**△1,194**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△65,800	**44,117**
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,459	**313**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△51,547	**49,832**
現金及び現金同等物の期首残高	131,389	**79,841**
現金及び現金同等物の期末残高	79,841	**129,674**

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	第10期	第11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	2024年3月	2025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	258,109	**277,915**
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	18,454	**16,651**
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	20,236	**17,742**
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	11,384	**7,392**
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	13,121	**16,441**
純資産（百万円）	104,248	104,526	111,724	109,128	103,411	107,375	129,524	175,740	223,171	212,566	**277,408**
総資産（百万円）	205,673	201,609	246,949	239,881	240,072	242,995	269,648	325,319	382,898	340,310	**410,029**
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	1,417.63	**1,704.48**
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	83.42	**53.87**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）	99.60	—	—	—	—	—	—	105.96	90.89	83.40	**52.47**
自己資本比率（%）	50.2	51.4	44.5	44.7	42.2	43.3	47.2	52.8	52.9	56.0	**60.9**
自己資本利益率（%）	22.5	6.6	5.4	1.0	—	7.8	8.2	9.4	6.8	5.8	**3.4**
株価収益率（倍）	9.42	17.50	18.77	71.43	—	10.47	27.74	30.39	31.00	31.79	**65.98**
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	8,298	**13,841**
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	3,494	**△8,440**
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	△65,800	**44,117**
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	79,841	**129,674**
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]	6,269 [2,798]	**6,967** **[3,197]**

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。

株式情報

株式の状況（2025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
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 三菱UFJ信託銀行（株） 証券代行部
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）
1. 株券電子化に伴い、株主様の住所変更、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。
2. 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り次ぎいたします。
3. 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。
4. 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Webページをご高覧いただくことになります。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ますようお願い申し上げます（定時株主総会の基準日である3月末までに手続きを完了させる必要がございます）。

株式の詳細および大株主の状況（2025年3月末時点）

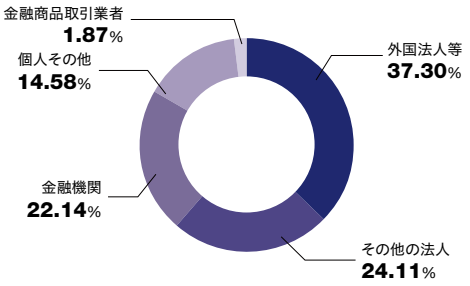
発行可能株式総数 …… **520,000,000株**
発行済株式の総数 …… **148,990,296株**（自己株式1,358,558株を含む）
株主数 …… **38,169名**

大株主の状況（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG（常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	15,403	10.43
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	14,913	10.10
ソニーグループ（株）	14,899	10.09
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL（常任代理人ゴールドマン・サックス証券（株））	12,690	8.60
（株）日本カストディ銀行（信託口）	9,886	6.70
川上量生	6,036	4.09
日本電信電話（株）	4,080	2.76
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	2.32
（株）バンダイナムコホールディングス	3,060	2.07
（株）サイバーエージェント	2,844	1.93

（注）
1. 当社は、自己株式1,358千株を保有しておりますが、自己株式1,358千株には、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（株）日本カストディ銀行（信託口）が所有している当社株式1,083千株を含んでおりません。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

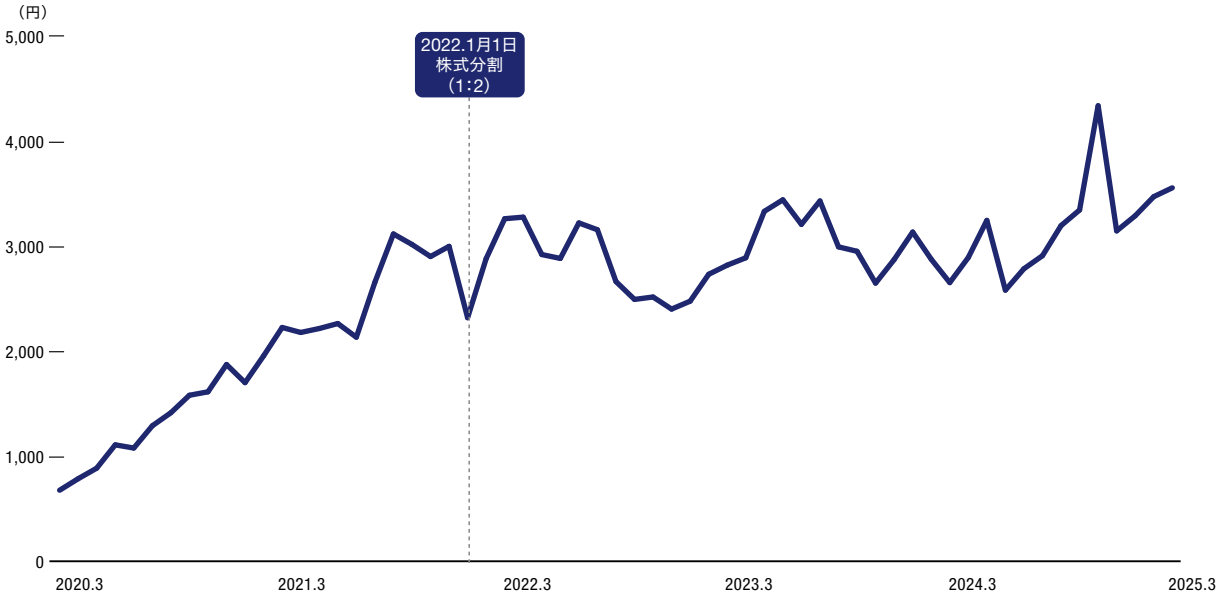
所有者別株式分布



区分	所有株式数（単元）	割合（%）
外国法人等	554,671	37.30
その他の法人	358,598	24.11
金融機関	329,300	22.14
個人その他	216,748	14.58
金融商品取引業者	27,810	1.87
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。

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）

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
株主総利回り（%）	318.8	480.6	426.0	406.0	542.8
比較指標：TOPIX（配当込み）（%）	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4

※当社とTOPIXの値は、2020年3月末の終値を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

会社情報／グループ会社一覧 ※2025年6月末時点

会社概要

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　656億円

連結子会社

株式会社アークライト
株式会社アクワイア
株式会社イエロージャム
株式会社ENGI
株式会社カスタムキャスト
株式会社角川アーキテクチャ
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
株式会社角川クラフト
株式会社KADOKAWA Global Marketing
株式会社KADOKAWA Kプラス
株式会社KADOKAWA Game Linkage
株式会社角川大映スタジオ
株式会社角川ブックナビ
株式会社角川メディアハウス
株式会社KADOKAWA LifeDesign
株式会社GeeXPlus
株式会社クールジャパントラベル
グロービジョン株式会社
株式会社Gotcha Gotcha Games
株式会社新紀元社
株式会社Studio KADAN
株式会社スパイク・チュンソフト
株式会社チップチューン
株式会社汐文社
株式会社動画工房
株式会社ドワンゴ
日本映画ファンド株式会社
株式会社バーチャルキャスト
株式会社PUBLUS
株式会社パンタン
株式会社ビルディング・ブックセンター
株式会社フロム・ソフトウェア
株式会社ベルノックスフィルムズ
株式会社ムービーウォーカー
株式会社レイジングブル
広州天聞角川動漫有限公司
香港角川有限公司
角川青羽（上海）文化創意有限公司
台湾角川股份有限公司
ANIME NEWS NETWORK LLC
BOOKWALKER TAIWAN CO., LTD.
Edizioni BD S.r.l.
First Page Pro Company Limited
JNC Nina GmbH
KADOKAWA AMARIN COMPANY LIMITED
KADOKAWA GEMPAK STARZ SDN. BHD.
KADOKAWA GEMPAK STARZ(S) PTE.LTD.
KADOKAWA HOLDINGS ASIA LTD.
KADOKAWA WORLD ENTERTAINMENT, INC.
M12 Media LLC
O'FAN HOUSE Co., Ltd.
PT PHOENIX GRAMEDIA INDONESIA
Spike Chunsoft, Inc.
VEGA SAS
YEN PRESS, LLC

関連会社（持分法適用会社）

株式会社Karaksaメディアパートナー
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
STUDIO WHITE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
ANIMATE OVERSEA CO., LTD.
IZE PRESS, LLC

その他子会社

Win Graffiti株式会社
株式会社ハコニワ・ファーム

©九井諒子・KADOKAWA刊／「ダンジョン飯」製作委員会
©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2025 FromSoftware, Inc.
©KADOKAWA 1976
©KADOKAWA 1977
©KADOKAWA 1981
©KADOKAWA 1983
©Ryo Mizuno, Yutaka Izubuchi, Group SNE.
©Mine Yoshizaki
©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
©創通・サンライズ
©Nagaru Tanigawa, Noizi Ito 2003
©「時をかける少女」製作委員会2006
©KIYOHIKO AZUMA／YOTUBA SUTAZIO
©顎木あくみ・月岡月穂／KADOKAWA／「わたしの幸せな結婚」製作委員会
©2024『カラオケ行こ！』製作委員会
©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
©朝霧カフカ・春河35／KADOKAWA
©丸山くがね・KADOKAWA刊／オーバーロード4製作委員会
©KM,K/OL3P ©KADOKAWA CORPORATION 2021
©丸山くがね・KADOKAWA刊／劇場版「オーバーロード」聖王国編製作委員会
©2025 EDIT
©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／Re:ゼロから始める異世界生活3製作委員会
©2024 暁なつめ・三嶋くろね／KADOKAWA／このすば3製作委員会
© 2025「火喰鳥を、喰う」製作委員会
©2025『（LOVE SONG）』製作委員会
©赤坂アカ×横槍メンゴ/集英社・【推しの子】製作委員会　©KADOKAWA/NHN Corp.
©Ryoko Kui, KADOKAWA/Delicious in Dungeon PARTNERS
©モクモクれん／KADOKAWA・「光が死んだ夏」製作委員会
©稲垣理一郎・池上遼一／小学館／アニメ「トリリオンゲーム」製作委員会
©つるまいかだ・講談社／メダリスト製作委員会
©Kafka ASAGIRI 2013 ©Sango HARUKAWA 2013
©朝霧カフカ・春河35/ＫＡＤＯＫＡＷＡ/文豪ストレイドッグス製作委員会　©朝霧カフカ・春河35　©舞台「文豪ストレイドッグス」製作委員会
©朝霧カフカ・春河35/ＫＡＤＯＫＡＷＡ/文豪ストレイドッグス製作委員会
©Sunsunsun,Momoco/KADOKAWA/Alya-san Partners
©AnekoYusagi_Seira Minami/KADOKAWA/Shield Hero S4 Project
©九井諒子／KADOKAWA
©Ryoko Kui 2015 / KADOKAWA CORPORATION Published by Yen Press, LLC
©Ryoko Kui　©九井諒子・KADOKAWA刊／「ダンジョン飯」製作委員会
©Ryoko Kui
©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2011-2018 FromSoftware, Inc.
©2015 Sony Interactive Entertainment Inc. Developed by FromSoftware, Inc.
©2019,2020 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.
©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©1997-2023 FromSoftware, Inc. All rights reserved.
©2025 FromSoftware, Inc. All rights reserved.　Nintendo Switchは任天堂の商標です。
©Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.
©パード・スタジオ／集英社・東映アニメーション　©Bandai Namco Entertainment Inc.
© Nintendo　※「マリオ&ルイージRPG ブラザーシップ！」（発売元：任天堂株式会社）は株式会社アクワイアが開発全般を担当しました。
©2024 Gotcha Gotcha Games
©Nikiichi Tobita 2025　©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2025 FromSoftware, Inc.
©KADOKAWA QINGYU (Shanghai) Culture & Creation Co., Ltd.　©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2025 FromSoftware, Inc.
©春壱　©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2025 FromSoftware, Inc.
©2024 Keiichi Hikami・lack ©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2025 FromSoftware, Inc.
Art by KEI © CFM

©KADOKAWA CORPORATION 2025


KADOKAWA