KADOKAWA

KADOKAWA 統合報告書 2026

目次

◆ **経営理念** 03

◆ **社長メッセージ** 04

◆ **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

◆ **成長戦略**

- 2026年3月期 通期連結業績 14
- 2026年3月期 セグメント別業績 15
- 中期経営計画 20
- 財務戦略 23
- セグメント別戦略 24

◆ **KADOKAWAグループの成長戦略「特集」**

- KADOKAWAグループのグローバル戦略 30
- 高成長を続ける KADOKAWAグループの教育・EdTech事業 36

◆ **サステナビリティ**

- 全体方針 40
- 環境 40
- 社会 44
- ガバナンス 50
- 取締役の紹介 58
- スキルマトリクス 60

◆ **データセクション**

- 財務ハイライト 62
- 非財務ハイライト 63
- 連結財務諸表 64
- 主要な連結経営指標等の推移 67
- 株式情報 68
- 会社情報／グループ会社一覧 70

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。

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 2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
ただし2025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、2026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。

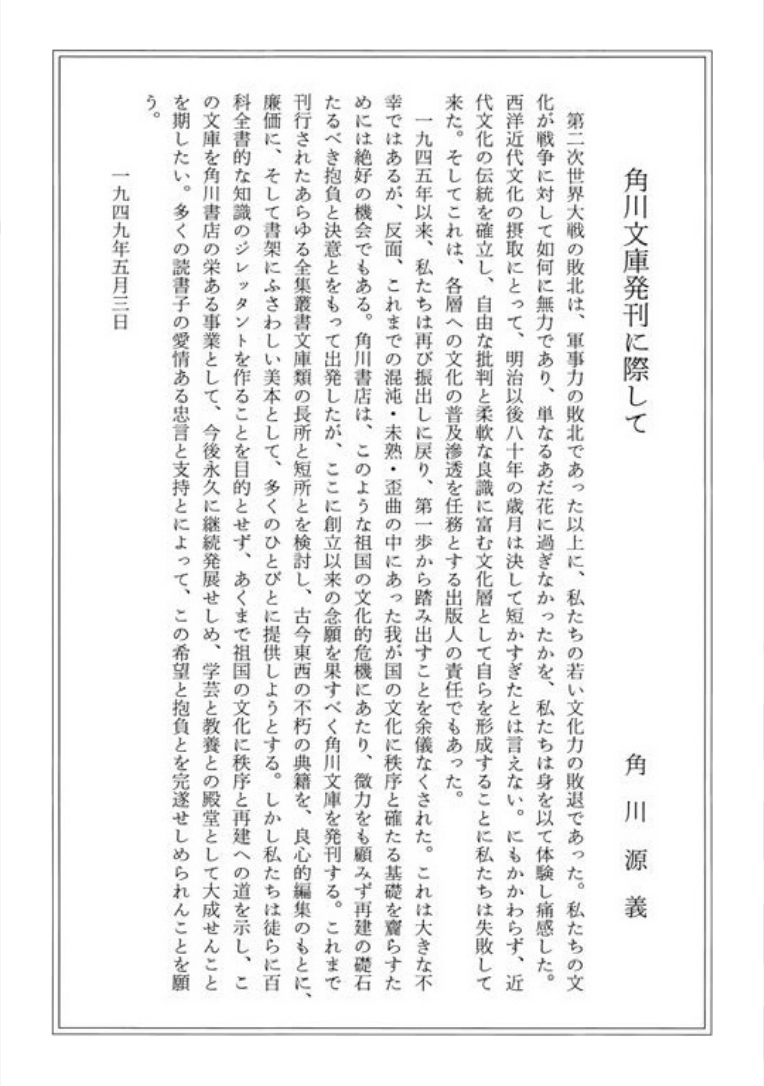
デザインコンセプト
本報告書では、ユーザー、ファン、クリエイターの皆様、そして私たち従業員がKADOKAWAグループのIPと関連事業を共に楽しむ姿を起点に、エンターテインメント企業としてのクリエイティブ性と躍動感をデザインに反映しました。表紙では世界中のユーザーやファンとつながる「輪」をグラフィックで表現し、中面では多種多様なIPを随所に配置しています。世界屈指のメディアミックスカンパニーへと進化を続けるKADOKAWAグループが描く、持続可能な未来をお伝えします。

「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、
KADOKAWA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

社長メッセージ

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

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

新中期経営計画のもと「グローバル・メディアミックス with Technology」の実行力を高め、収益構造の強化と再成長へ

経営課題への対応を進め、持続的な企業価値向上へ

2026年3月期は、KADOKAWAグループにとって、持続的な成長に向けた経営課題をあらためて見つめ直す一年となりました。

売上高は増収となった一方、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも大きく減少しました。特に、国内出版事業、アニメ事業の収益力向上は、当社グループの持続的な成長に向けた重要な経営課題であると認識しています。

こうした課題に対応するため、事業構造の改革、投資管理の高度化、収益管理の徹底を進め、新中期経営計画の着実な実行につなげてまいります。

また、株主・投資家の皆様との対話を通じていただいたさまざまなご意見も踏まえ、取締役会による監督のもと、中期経営計画の進捗管理とガバナンスの実効性向上に継続して取り組んでまいります。成長投資と資本効率の両立を図りながら、持続的な企業価値の向上と株主共同の利益の実現を目指します。

KADOKAWAグループは、多彩なポートフォリオから生まれるIPを、出版、アニメ、ゲーム、Webサービス、教育・EdTechなどの事業と連携させ、世界へ展開することで、一つひとつのIPの価値、すなわちLife Time Value(LTV)の最大化を図ってきました。

基本戦略である「グローバル・メディアミックス with Technology」は、今後も当社グループの成長の軸です。

一方、この戦略をより確実に成果へ結び付けるためには、実行力をさらに高めていく必要があります。強いIPを継続的に生み出す仕組み、世界に届けるスピード、投資判断の精度、量的拡大にとどまらない収益性の向上。これらを重要な経営テーマとして、新たな成長につなげてまいります。

新中期経営計画のもと、構造改革と成長投資を進める

こうした認識のもと、当社グループは2026年5月、2032年3月期を最終年度とする新たな中期経営計画を公表しました。

まず、2028年3月期までの2年間を構造改革期と位置付けています。国内出版事業では収益体質の強化を進め、アニメ事業では将来のLTV最大化に向けた戦略的な作品投資と制作体制の強化に取り組みます。同時に、海外事業、教育・EdTech、ライセンス展開などの成長領域には、人材と資本を重点的に配分してまいります。

2032年3月期に売上高4,000億円、うち海外売上高1,000億円、営業利益380億円を実現するため、収益構造の強化、資本効率を意識した投資配分、実行体制の強化、KPIに基づく進捗管理を徹底します。

これらの取り組みについては、取締役会による監督のもと、事業別・施策別に進捗を継続的に確認し、必要に応じて迅速に対応することで、中期経営計画を着実に実行してまいります。

IPを生み出す「人」を起点に、創造性を成長へつなげる

構造改革を着実に進め、その先の成長を実現するためには、事業の実行力を高めるとともに、当社グループの強みである創造性を最大限に引き出すことが不可欠です。

IPを生み出す源泉は「人」です。従業員一人ひとりの創造性と挑戦を、より大きな事業価値へとつなげていくことが重要だと考えています。

そのため、成長領域への人材と資本の重点的な配分を進めるとともに、組織体制の高度化に取り組み、従業員がそれぞれの能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めます。

併せて、テクノロジーとデータの活用により、制作・流通・販売の在り方を進化させ、世界中の読者・ユーザーに作品を届ける力をさらに高めてまいります。

クリエイティビティ、モチベーション、テクノロジーを結び付け、強いIPを継続的に生み出し、その価値を世界で最大化できる企業グループへと進化すること。それが、KADOKAWAグループが目指す成長の姿です。

コーポレートミッションの実現と持続的な成長に向けて

当社グループは、「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を掲げています。

世界中から才能を見出し、その物語や表現を多様なメディアを通じて世界へ届ける。この使命は、経営環境が変化しても揺らぐことはありません。

この使命を果たし続けるため、投資管理の高度化、グローバル展開、収益力の向上を一体として進めてまいります。構造改革を着実に実行し、IPの創出力と展開力をさらに磨くことで、KADOKAWAグループの持続的な成長につなげてまいります。

読者・ユーザーの皆様に新たな感動を届け、エンターテインメント産業と文化の発展に貢献し続けるために、私たちは変革と挑戦を続けます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、当社グループの取り組みに、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造ストーリー

Integrated Report 2026

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

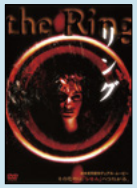
角川文庫と角川映画の連動が成功を収め、爆発的なヒット作に。異なるメディアを掛け合わせることでIPの価値を高める、メディアミックスの手法を創造した。

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。

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。

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。

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（Intellectual 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9,000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

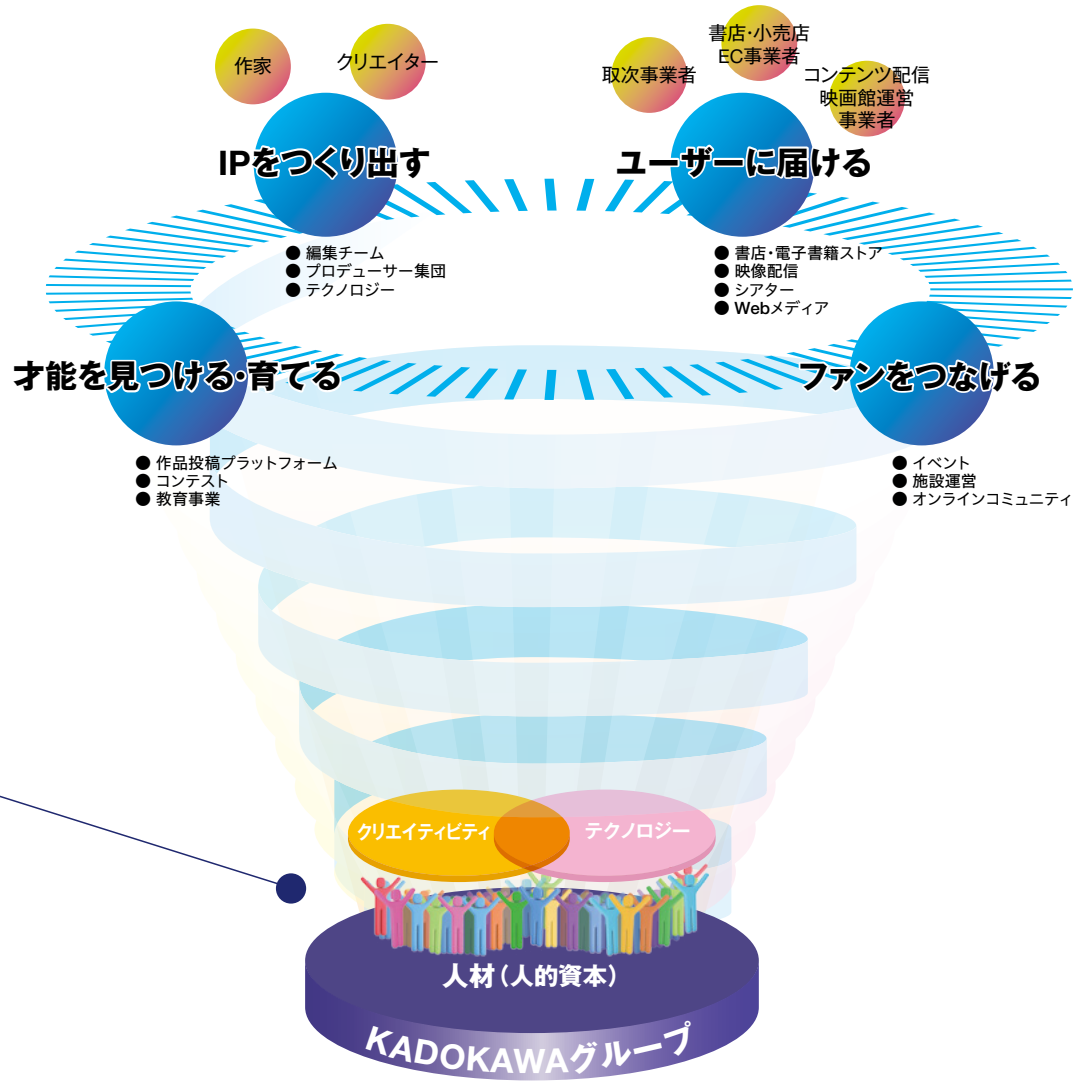
IPを創出する力の源泉

出版事業で年間6,000点以上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を取り巻く4つのアクション

IPをつくり出す

児童書

アニメ

ゲーム

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。

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2026

BOOK☆WALKER

Webメディア

Walkerplus ウォーカープラス

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

投稿プラットフォーム／コンテスト

「」カクヨム

Kado Kado

おもしろいこと、あなたから。
電撃小説大賞

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。

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 **9,290名**
- 新卒採用後3年目の定着率 **100%**
  ※KADOKAWA単体 2023年度新卒採用者の2025年度在籍数より算出
- 外国人従業員の割合 **12.0%**

知的資本

- 豊富なアーカイブ作品群
  書籍 **14万点以上**
  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85,000名**
- 当社商品取り扱い可能な書店数
  日本国内 **約7,200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 **42**
- 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 **62.0%**

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

事業活動と事業基盤

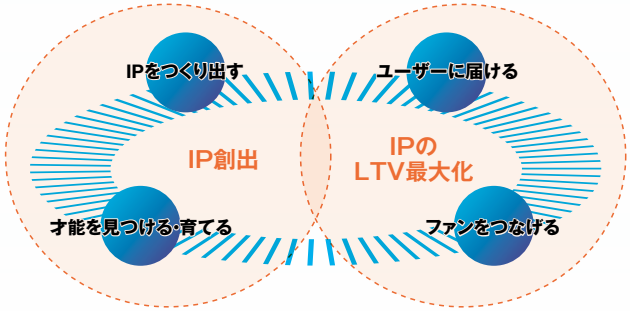
経営戦略

グローバル・メディアミックス with Technology

多彩なポートフォリオから生まれるIPを、テクノロジーの力によって世界中のファンに届ける

「強み」を活かした事業活動

IP創出からLTV最大化まで
事業間連携で循環させ、IPの価値を最大化



人的資本 | 環境への配慮

コーポレート・ガバナンス

事業基盤

主なアウトプット

紙書籍と電子書籍の新規IP数 **6,000点超**
翻訳言語数 **30**

実写作品数 **12本**
アニメ作品数 **63本**
※少額出資・窓口業務のみを含む

ゲーム販売本数 **796万本**
※自社販売をしている地域におけるタイトル数・販売本数の合計

ニコニコ総動画数 **2,377万2,582本**
ニコニコ有効会員数 **10,885万人**
ニコニコ超会議2025 会場来場者数 **13万2,657人**

バンタン生徒数 **9,886名**
※2026年4月時点
ZEN大学学生数[注1] **7,000名超**
※2026年4月1日時点
N高グループ生徒数[注1] **36,371名**
※2026年3月末時点

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

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

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

文化

文化が次世代に伝わり、また新たな文化が生まれる

注：掲載データは注意書きが記載された項目を除き、2026年3月末時点のものです。

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

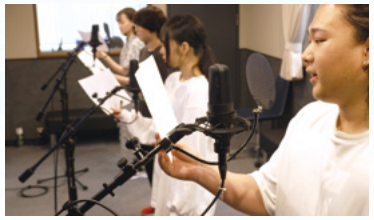
すべての個人に「好き」が見つかり、それぞれの幸福につながる

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文化祭として約15年にわたり発展を続けてきました。

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

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、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。

そのうえで、サステナビリティの取り組みを推進するため、2026年5月公表の新たな中期経営計画のもと、5つのマテリアリティそれぞれに「テーマ」と「指標および目標」を設定しました。各テーマ、指標および目標については、サステナビリティ関連の会議などで審議のうえ、取締役会での承認により決定しています。

マテリアリティの策定プロセス

当社グループでは以下5つのプロセスにより、マテリアリティ、各マテリアリティのテーマ、指標および目標を設定しました。

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。

STEP5

各マテリアリティの「テーマ」「指標および目標」を設定

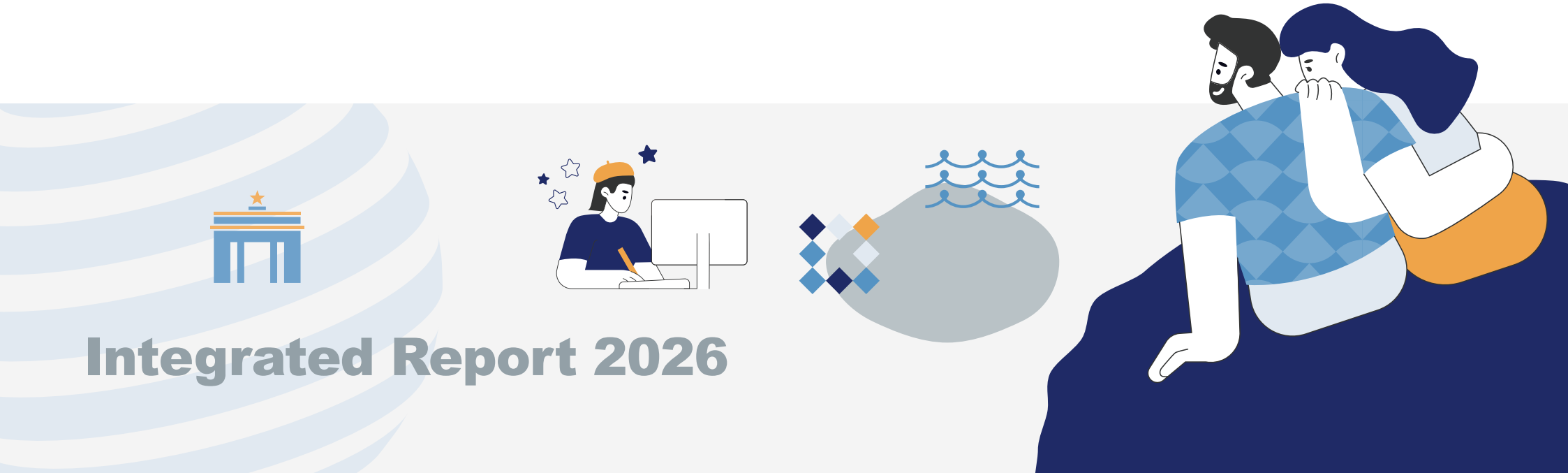
5つのマテリアリティごとに「テーマ」「指標および目標」を設定しました。各テーマ、指標および目標は、サステナビリティ関連の会議などで審議のうえ、取締役会での承認を経て決定しました。

KADOKAWAグループ マテリアリティ

	マテリアリティ	テーマ	指標および目標	実績
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	●IPの創出と価値最大化 ●IPの適切な活用と保護 ●自由で多様な価値観の尊重	●新規IPを持続的に創出 ●IPによるメディアミックスとエリア展開の持続的な成長 ●新規創出IPの権利侵害対策の実施 ●グローバル化、新事業展開に対応したIP保護、権利行使	●新規創出IP数【2025年度】6,713点 注1
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	●働きやすい環境づくりと自律的なキャリア選択の実現 ●従業員エンゲージメントの向上	●女性管理職比率【2030年度】30%目標 ●男性育児休業取得率 現水準維持 ●資格取得一時金支給制度利用率(言語資格以外)【2030年度】15%目標 ●従業員エンゲージメントスコア 現水準維持	●女性管理職比率【2025年度】22.9% 注2 ●男性育児休業取得率【2025年度】67.3% 注2 ●資格取得一時金支給制度利用率(言語資格以外)【2025年度】10.2% 注3 ●従業員エンゲージメントスコア【2025年度】従業員から見た経営に対する評価 注3、4 －クリエイティブに仕事ができているか 83.9% など ※評価の詳細はP48「従業員とエンゲージメント」を参照ください。
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	●クリエイティブ教育の平等な機会の提供	●多様な教育プログラムを受ける生徒の増加	●在籍生徒数 －バンタン生徒数 9,886名(2026年4月時点) －N高グループ生徒数 36,371名(2026年3月末時点) －ZEN大学学生数 7,000名超(2026年4月1日時点)
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	●資源・原材料の適切で持続可能な利用 ●気候変動対策(カーボンニュートラル)	●紙書籍の返品率【2031年度】25.0%目標 ●GHG排出量 Scope1、2 －【2030年度】2020年度比 50%削減 －【2050年度】実質ゼロ	●紙書籍の返品率【2025年度】29.2% ●GHG排出量【2024年度】約40%削減 ※2025年度実績は当社グループ ポータルサイトにて2026年11月以降に開示予定です。
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	●コーポレート・ガバナンスの強化(監督機能の向上) ●コンプライアンスの徹底 ●情報セキュリティの強化	●独立社外取締役比率の過半数維持 ●取締役会議長・指名・報酬・監査委員長への独立社外取締役の起用 ●取締役会の実効性評価において設定される各年度の対応方針の達成 ●コンプライアンステスト受講率100% ●ホットラインの認知率向上 など	●独立社外取締役比率【2025年度】58.3% ●コンプライアンステスト受講率【2025年度】99.9% 注2 ●ホットラインの認知率【2025年度】84.6% 注2

※番号は、優先順位を示すものではありません。
注1：KADOKAWAおよび出版事業を行う国内連結子会社。 注2：KADOKAWAおよび国内連結子会社。 注3：KADOKAWA単体。 注4：%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。

成長戦略



Integrated Report 2026

事業概況

KADOKAWAグループ 2026年3月期 通期連結業績

2026年3月期におけるKADOKAWAグループ通期連結業績は、売上高2,829億8百万円（前期比1.8％増）、営業利益81億2百万円（前期比51.3％減）、経常利益117億1百万円（前期比34.1％減）、親会社株主に帰属する当期純利益は12億78百万円（前期比82.7％減）となりました。

売上高は、アニメ・実写映像セグメント、ゲームセグメント、その他セグメントの減収を出版・IP創出セグメント、Webサービスセグメント、教育・EdTechセグメントの増収が吸収したものの、営業利益では出版・IP創出セグメントとアニメ・実写映像セグメント、ゲームセグメントの減益が影響し、連結全体として増収減益となりました。なお、前期に発生したサイバー攻撃による影響は消失しています。

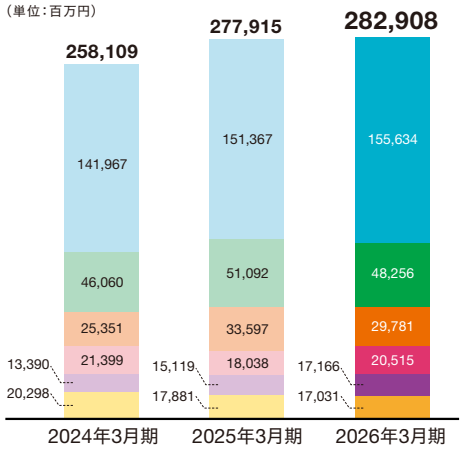
■2024年3月期、2025年3月期、2026年3月期 通期連結実績

（単位：百万円）

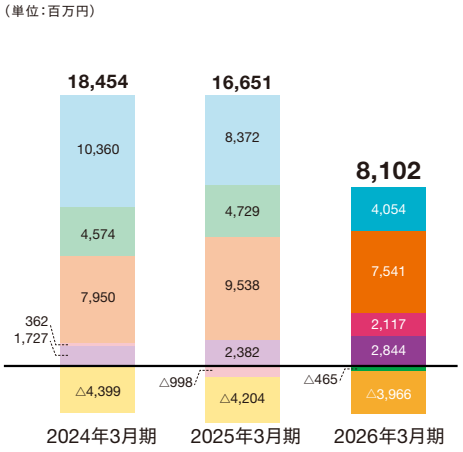
	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	258,109	277,915	282,908
営業利益	18,454	16,651	8,102
営業利益率	7.1%	6.0%	2.9%
経常利益	20,236	17,742	11,701
親会社株主に帰属する当期純利益	11,384	7,392	1,278
EBITDA	25,374	24,907	17,600

■通期連結業績の直近3か年の推移

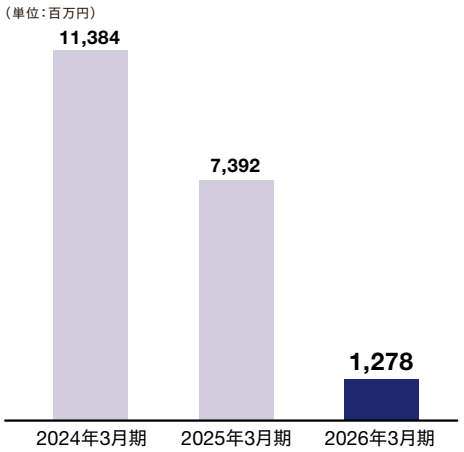
売上高



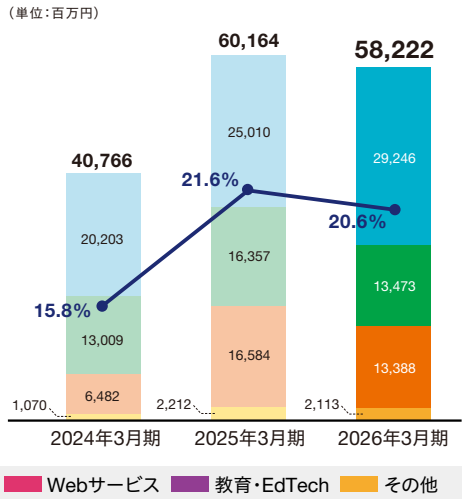
営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益

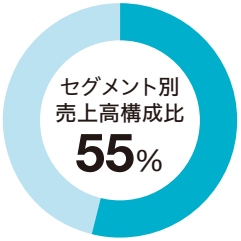


海外売上高／海外売上高比率



2026年3月期 セグメント別業績

出版・IP創出



売上高
1,556億34百万円
前期比 **+2.8%**

営業利益
40億54百万円
前期比 **△51.6%**

『パンどろぼうとスイーツおうじ』

『近畿地方のある場所について』

『ファミレス行こ。下』

業績概況

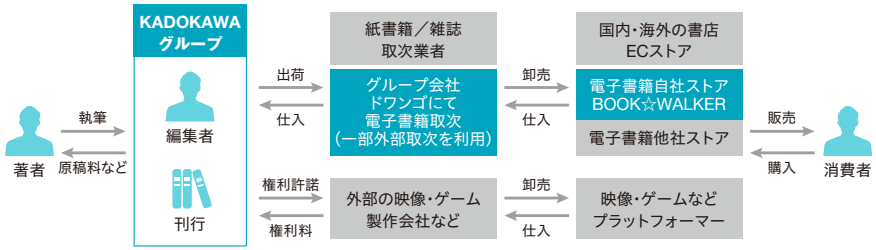
書籍・雑誌は、米国とアジアで堅調に成長したことに加え、近年設立した新規拠点の貢献もあり海外事業が増収となりました。国内では1タイトル当たりの売上が全体的に小規模化した一方で、第4四半期に事業構造改革の一部成果が発現したこと、前期に発生していたサイバー攻撃による減収影響が消失したことにより増収となりました。電子書籍・電子雑誌においてはヒット作品が少なかったことに加え、前期に他社ストア向け販売において速報データに基づく見積計上による増収効果が大きかったこともあり減収となりました。また、ライセンス収入も減収となりました。利益面では、国内の紙書籍・電子書籍における減益が大きかったことに加え、人件費の増加もあり、セグメント全体として減益となりました。

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重要な源泉として多様なジャンルの新規IPを創出しており、これにより蓄積された豊富な作品アーカイブが当社グループ成長の原動力です。

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た、著者の発掘にも注力しています。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。海外事業では拠点の拡充を進めており、翻訳書籍の刊行のみならず、現地オリジナルIPの創出にも取り組んでいます。

ビジネスモデル



アニメ・実写映像

売上高
482億56百万円
前期比 △5.6%

営業損失
4億65百万円
前期比 —

業績概況

アニメでは、ラインアップにおける新規作品の構成比が高かったことから1タイトル当たりの売上が縮小し、人気シリーズ最新作をはじめとして大型作品が力強く貢献した前期からは減収となりました。実写映像では、メディアミックスによる劇場新作が貢献した一方で、劇場公開済みの複数作品に係る二次利用収入が大きかった前期からは減収となりました。利益面では、上記減収要因を中心として、セグメント全体で減益となりました。

『【推しの子】』

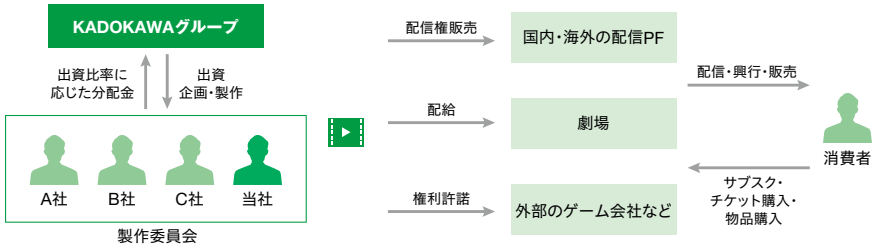
『勇者刑に処す』

『盾の勇者の成り上がり』

主な事業内容

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、巨大アニメ制作拠点「Studio One Base」の開設など、アニメ制作スタジオの内製化と集約を推進しており、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。

ビジネスモデル



ゲーム

売上高
297億81百万円
前期比 △11.4%

営業利益
75億41百万円
前期比 △20.9%

『ELDEN RING NIGHTREIGN』

業績概況

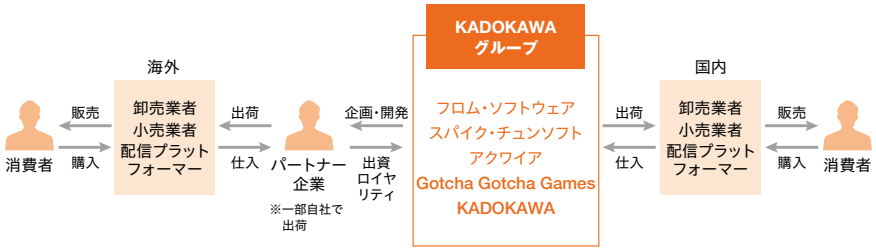
（株）フロム・ソフトウェアが2025年5月に発売した新作『ELDEN RING NIGHTREIGN』の国内外の販売が好調に推移したことに加え、同年12月に発売した同作のDLCも非常に高い装着率を実現しました。一方で、『ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE』の販売および『ELDEN RING』本編のリピート売上が好調だった前期からは減収となりました。利益面では、上記減収要因を中心として、セグメント全体で減益となりました。

『ELDEN RING』

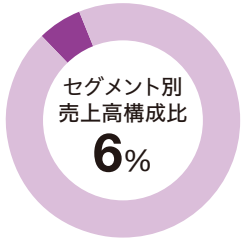
主な事業内容

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、各社の独自性を発揮した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、自社出版・アニメIPのモバイルゲーム化も推進しています。

ビジネスモデル



教育・EdTech



売上高
171億66百万円
前期比 **+13.5%**

営業利益
28億44百万円
前期比 **+19.4%**

「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」

「ZEN大学」

「N高グループ」

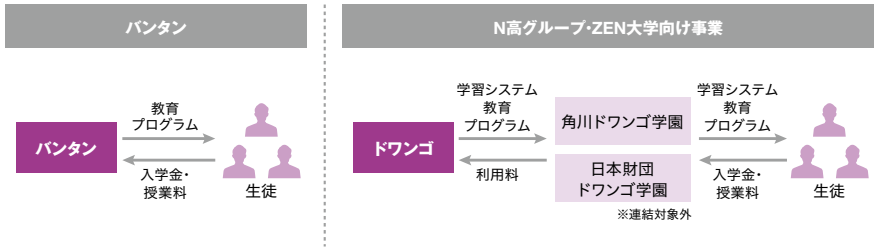
業績概況

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「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」などの新スクールや展開地域拡大の貢献により生徒数が増加し、増収となりました。また、(株)ドワンゴでは、N高等学校・S高等学校・R高等学校の通学コース向け新キャンパス開設や、R高等学校・ZEN大学の新規設立により生徒数が引き続き増加し、堅調に推移しています。利益面では、上記増収影響によりセグメント全体で増益となりました。

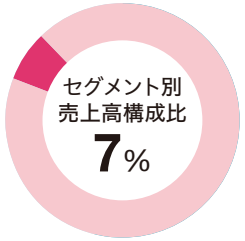
主な事業内容

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」「R高等学校」や「ZEN大学」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学習システム・教育プログラムの提供などを行っています。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。

ビジネスモデル



Webサービス



売上高
205億15百万円
前期比 **+13.7%**

営業利益
21億17百万円
前期比 —

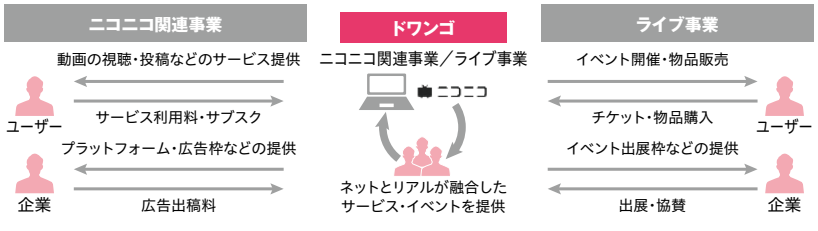
業績概況

動画コミュニティサービスでは、サイバー攻撃による影響が大きく発生した前期から一転し、大幅な増収となりました。また、イベントの企画・運営においても、「ニコニコ超会議2025」などの好調により増収となりました。利益面では、上記増収影響に加え、ITインフラ費用などが減少したことなどにより、セグメント全体として増益となりました。

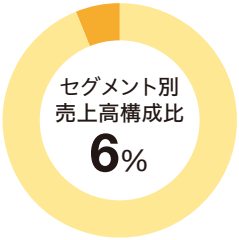
主な事業内容

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「ニコニコチャンネル」などを運営しています。また、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なども展開しています。

ビジネスモデル



その他



売上高
170億31百万円
前期比 **△4.7%**

営業損失
39億66百万円
前期比 —

業績概況

MD事業は前期のヒット商材の反動で減収減益となった一方、レクリエーション事業は全国のIPイベントが好調に推移し増収となりました。同事業の利益面では、高収益なイベントがあった前期比で減益となりましたが、セグメント全体としては、サイバー攻撃の影響が発生した前期から増益となりました。

「KDcolle『ダンジョン飯』ごちそうさまファリン（キメラ）」

「原作35周年記念 スレイヤーズ展 ～ごぅずおん～」

主な事業内容

MD事業、レクリエーション事業、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を中心としたキャラクターグッズなどの企画・販売、eコマースサイトの運営を行っています。レクリエーション事業では、「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、「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

2026年3月期に顕在化した経営課題を受け、旧計画を見直し、2026年5月に新たな中期経営計画を公表しました。経営責任と実行体制の明確化を図り、国内出版・アニメ事業を中心に構造改革を行いながら、成長領域への投資を推進することで、経営目標の達成を目指します。

旧中期経営計画の振り返り

2028年3月期を最終年度とした旧中期経営計画では、海外出版、Webサービス、教育・EdTechが計画以上のペースで成長し、連結売上高・海外売上高は堅調に推移する一方、主力事業である国内出版とアニメの利益が想定外に低下し、2026年3月期の営業利益が大きく減少する結果となりました。旧中期経営計画の最終年度の経営目標としていた売上高3,400億円、営業利益340億円、営業利益率10%に対し、営業利益額と営業利益率の達成は困難な見通しとなりました。背景には外的要因や収益構造上の変化があることから、旧中期経営計画の見直しを決定し、2026年5月に新たな中期経営計画を策定しました。経営課題に対する戦略と施策を迅速に実行できる体制で進めております。

■2028年3月期を最終年度とした旧中期経営計画の振り返り

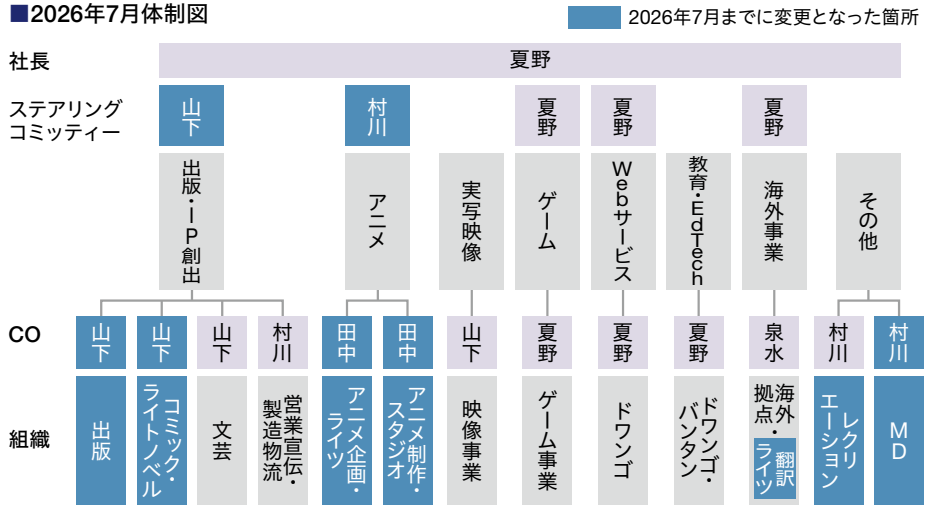
セグメント		旧中期経営計画の振り返り
出版・IP創出	▲	国内出版事業は、タイトルの小粒化が進行。費用増を賄えず利益低下
	●	海外出版事業が順調に拡大。拠点売上高目標は26年3月期に前倒しで達成
アニメ・実写映像	▲	アニメ事業は、LTV最大化に向けた戦略的投資が先行。短期的に収益低下
	▲	実写映像事業は、大型作品の開発に課題。撮影スタジオ事業は好調
ゲーム	●	コンソールゲームは大型作品の継続投入で収益安定。さらなる上振れに期待
	●	フロム・ソフトウェアは、収益最大化に向けたスキームの見直しが着実に進展
	▲	モバイルゲームは事業として立ち上がるも、安定的な成長には至っていない
Web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

経営責任と実行体制の明確化

新中期経営計画の実行を確実にするため、各事業の責任者を明確化し、収益改善および将来の成長に対する定量的な責任を厳格に負う体制としています。事業横断の執行機能として「ステアリングコミッティー」を設置し、夏野代表執行役社長がゲーム、Webサービス、海外事業、山下代表執行役が出版・IP創出（新設）、村川執行役がアニメ（新設）を担当し、各ステアリングコミッティーを統括。全社的な事業改善と持続的な成長を力強く牽引しています。

また、メディアミックス戦略の迅速・効率的な実行に向け、出版・アニメ・MDの各管掌執行役を変更し、組織統合を行いました。国内出版事業を山下代表執行役が管掌、アニメは田中執行役が管掌（スタジオ事業を統合）、MD事業を村川執行役が管掌、また海外出版事業の強化のため翻訳ライツを海外事業に統合しました。以上に加え、MD事業、レクリエーション事業をはじめ収益性の低下した不採算事業の徹底的な見直しを行い、事業の「選択と集中」を進めています。なお、出版事業を中心に、2026年3月期下期からの一連の改革による成果がすでに表れています。

■2026年7月体制図



中期経営計画

新中期経営計画の位置付け

新中期経営計画では、2027年3月期から2028年3月期を「構造改革期」、2029年3月期から2030年3月期を「利益成長期」、2031年3月期から2032年3月期を「利益拡大期」と位置付け、3つのフェーズを通じて着実な基盤構築から飛躍的な利益拡大へとつなげる段階的な成長戦略を掲げています。

はじめの「構造改革期」においては、主力事業である国内出版事業とアニメ事業を中心とした構造改革を実行し、収益体質への転換を図ります。具体的には、国内出版事業においてこれまでの量的拡大を見直し、適切な刊行点数のコントロールと「選択と集中」によって、収益性を重視した成長へとシフトします。また、アニメ事業では、制作費の高騰に左右されない強固な収益基盤を構築するため、制作体制の抜本的な改革を実行します。将来的なIPのLTV最大化を見据えた「長期シリーズ作品への戦略的投資」へ移行するとともに、グループスタジオの新拠点への集結や、教育・制作一体型での人材育成などによる「制作の内製化」を強力に推し進め、高クオリティーかつ高収益を生み出す体制へと転換します。これら既存事業の抜本的な見直しや、固定費の最適化といった構造改革を推し進める一方で、M&Aを含めた事業成長に必要な投資は積極的に実施していく方針です。

続く「利益成長期」においては、構造改革期に実施した国内出版事業の改革効果が表れ、収益性を大きく改善する計画です。アニメ事業では、人気作品のシリーズ化による蓄積が進み、グループスタジオ体制の強化も進展します。また事業のオーガニックな成長にとどまらず、パートナー企業との協業による成果やM&Aなどの投資効果も見込んでいます。

最終フェーズの「利益拡大期」では、これまで着実に拡張を続けてきたグループ海外拠点を中心としたグローバル・メディアミックス展開により、大幅な利益伸長を実現します。国内出版事業やアニメ事業などの人気IPを中心にグローバルでのIP価値を最大化し、利益を複層的に積み上げ、強固な収益構造を確立する計画です。

新中期経営計画の最終的な経営目標としては、2032年3月期に連結での売上高4,000億円、営業利益380億円を掲げています。この新たな目標は、旧中期経営計画の目標であった売上高3,400億円、営業利益340億円の金額を上回るものです。強固な収益基盤を構築し、大幅な利益成長をとげることで、目標の達成を目指します。

改革、成長、そして拡大へ。
改革を最強のエンジンに、IPのグローバル展開を加速。
旧中期経営計画の目標を超え、最高益を実現

新中期経営計画　2027年3月期～2032年3月期（6年）

構造改革期
– Transformation –
27年3月期～28年3月期（2年）

2年間で構造改革を断行
- 国内出版事業は収益体質への転換に向けた構造改革を推進
- アニメ事業は将来のLTV最大化に向けた戦略的な作品投資と制作体制を強化
- M&A含め、事業成長に必要な投資は積極的に実施

利益成長期
– Growth –
29年3月期～30年3月期（2年）

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

利益拡大期
– Expansion –
31年3月期～32年3月期（2年）

アニメ事業などの伸長により利益拡大
- 拡張した海外拠点をテコに、出版とアニメの利益を複層的に積み上げ、IP価値の最大化を実現。旧中期経営計画の目標を超える売上高・営業利益を達成

2032年3月期 連結目標　売上高　4,000億円　営業利益　380億円

中期経営計画

新中期経営計画の経営目標、重要KPI

新中期経営計画において、3つのフェーズに分けた段階的な成長戦略と、それを支える重要KPIを設定しています。

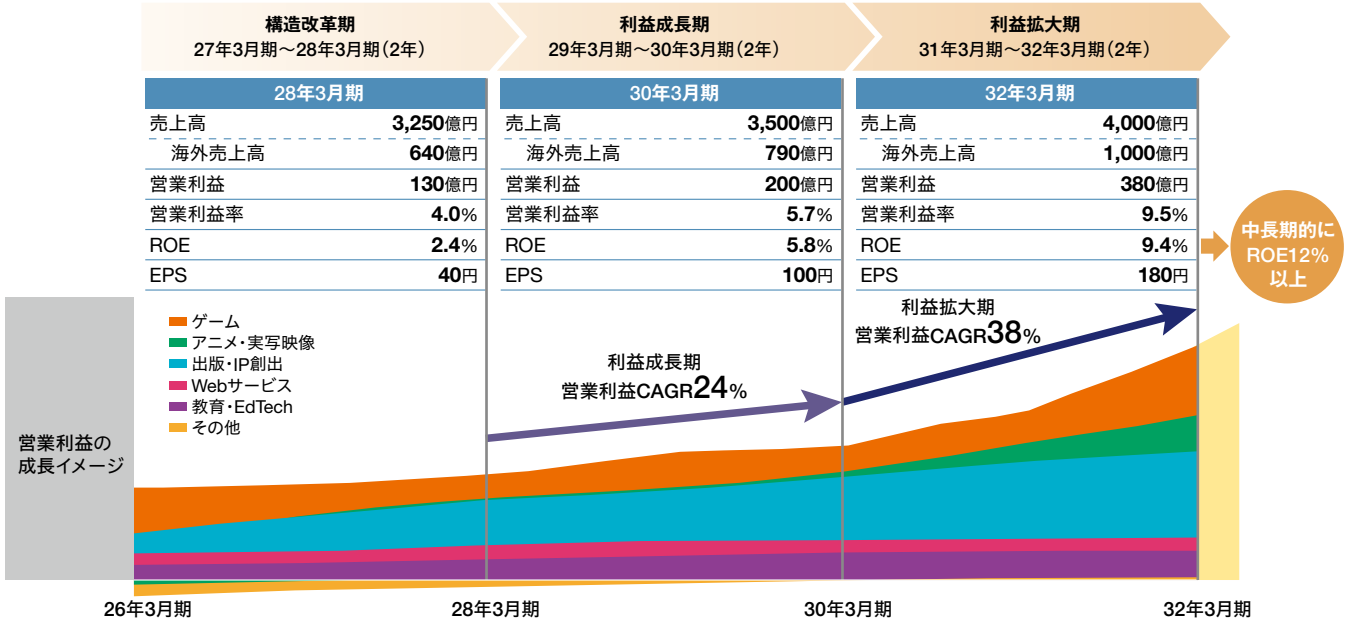
「構造改革期」では、国内出版事業およびアニメ事業を中心に利益構造改革を推し進めます。2028年3月期の経営目標として、売上高3,250億円（うち海外売上高640億円）、営業利益130億円、営業利益率4.0%を掲げ、業績の確実な回復を実現します。

続く「利益成長期」では、国内出版事業の利益改善の進行などにより、2030年3月期の経営目標として、売上高3,500億円（うち海外売上高790億円）、営業利益200億円、営業利益率5.7%を掲げています。「利益成長期」における営業利益CAGR（年平均成長率）は、24%と設定しています。

そして、最終フェーズの「利益拡大期」では、アニメ事業の改革効果が表れ、IP展開が拡大することで、営業利益が伸長する計画です。最終年度2032年3月期の経営目標として、売上高4,000億円（うち海外売上高1,000億円）、営業利益380億円、営業利益率9.5%の達成を目指します。「利益拡大期」の営業利益CAGRを38%と設定しています。

これらの経営目標達成に向けた進捗を測るため、国内出版事業とアニメ事業、および連結全体での重要KPIを設定し、管理を徹底します。ROEについては、2028年3月期に2.4%、2030年3月期に5.8%、2032年3月期に9.4%をターゲットとし、中長期的に12%以上を目指します。さらにEPSは、2028年3月期に40円、2030年3月期に100円、2032年3月期に180円を目標として設定しています。利益成長の実現に向けて、各フェーズの戦略に基づき、計画を確実に推進していきます。

■経営目標



■重要KPI

事業セグメント	KPI	考え方・目標比
国内出版（KADOKAWA単体）	新刊刊行点数	適正な点数にコントロール（27年3月期以降、対前年比98%程度で推移する計画）
	作品ポートフォリオ	“Top Tier”と“Core Tier”の比率増加
	返品率	26年3月期 実績 29.2% ⇒ **32年3月期 目標 25.0%**
アニメ	内製率	26年3月期 実績 16.2% ⇒ **32年3月期 目標 50.0%**
	2次展開売上高	26年3月期 ⇒ 32年3月期 1.9倍へ拡大
連結業績	海外売上比率	26年3月期 実績 20.6% ⇒ **32年3月期 目標 25.0%**
	ROE	26年3月期 実績 0.5% ⇒ **32年3月期 目標 9.4%（中長期的に12%以上）**
	EPS	26年3月期 実績 8.7円 ⇒ **32年3月期 目標 180円**

中期経営計画

財務戦略

適正な水準の自己資本比率を維持し財務の健全性を確保しながら、資本効率の向上と企業価値の最大化を目指します。財務目標として、2032年3月期にはROE 9.4%を、中長期ではROE12%以上および総還元性向50%以上を目指します。

キャピタルアロケーションの方針として、営業キャッシュ・フローを源泉に持続的成長へ投資します。既存事業の強化として成長基盤のアニメ・ゲームなどの作品開発やデジタルサービス・マーケティング領域への投資を実行するほか、海外拠点拡充を含むM&Aも推進します。

また、株主資本コストを基準とした厳格な投資・撤退ルールを運用し、不採算事業からの迅速な撤退による「選択と集中」を徹底します。

株主還元は利益成長に応じて強化し、配当性向30%以上を目標としています。1株当たり年間配当30円を下限に設定しています。投資余力や株価水準などを勘案し、自己株式取得も機動的に実施します。

■投資管理基準

- **厳格な入口審査と撤退基準**
  株主資本コストを超過する水準を基準として、投資採算性を厳密に評価。あらかじめ明確な撤退基準を設定
- **定期的な投資モニタリング**
  投資単位・組織単位での収益を定期的にモニタリング。改善計画の検討や撤退判断の基礎として使用
- **迅速な撤退の意思決定**
  利益改善が困難と判断されたプロジェクトについては、経営判断により迅速に撤退を決定

■財務基本方針

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

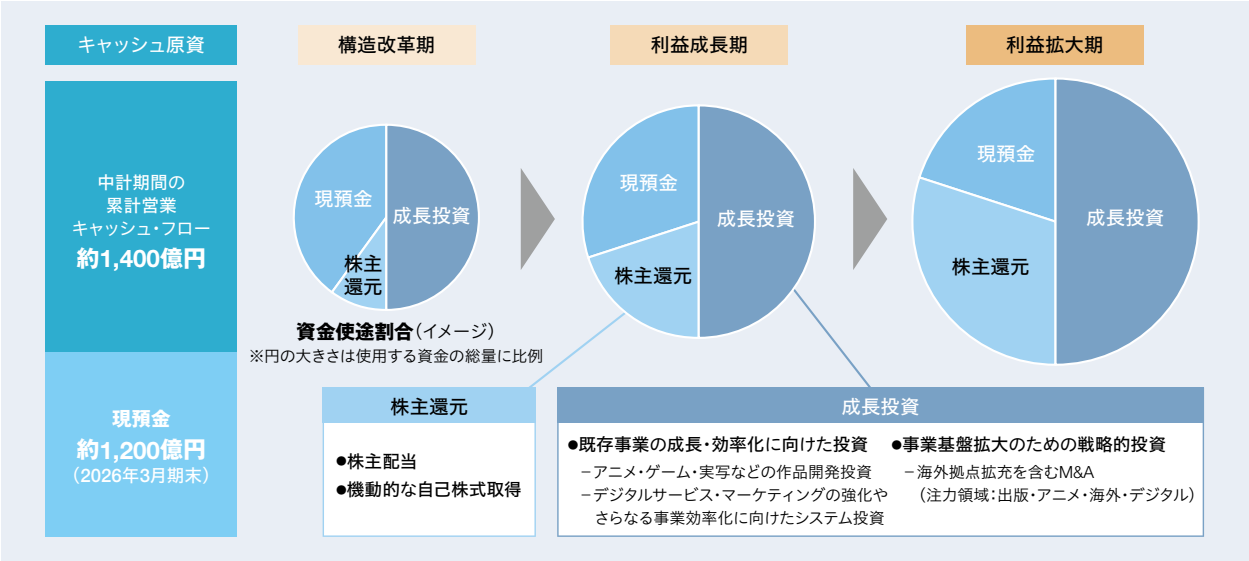
基本方針 重要KPI

- 財務健全性の確保：適正な水準の自己資本比率を今後も維持する
- 資本効率追求・株主還元強化：中長期的にROE12%以上、総還元性向50%以上を目指す

資金配分

- 基礎資金：グループ全体の必要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
- 成長投資：主要事業の戦略推進やM&Aなどの成長投資を最優先し、営業キャッシュ・フローの100%以上の投入も想定
- 株主還元
  - 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：投資余力や株価水準などを勘案し、機動的に実施

■キャピタルアロケーション



中期経営計画

セグメント別戦略：出版・IP創出

出版・IP創出セグメントは、旧中期経営計画期間において売上高と市場シェアの拡大を着実に進め、またM&Aや海外拠点の拡充にも積極的に投資し、成長を続けてきました。しかし、2026年3月期は国内出版事業の不振により業績が悪化し、国内出版事業における収益性の低下が経営課題として顕在化しました。

この課題解決に向けて、2026年3月期下半期より国内出版事業の組織改革を実行に移しました。2025年11月、国内出版事業の意思決定フローの改革として「出版事業ステアリングコミッティー」を新たに設置し、国内出版事業の編集・営業・宣伝・生産部門の意思決定者が部門の垣根を超え、抜本的な構造改革を実行できる体制としました。

さらに、2026年1月および4月には組織再編を実施しました。ジャンル別の戦略体制に移行し、迅速な意思決定が可能となる組織へ変革しました。

以上の実行により、2026年3月期中から改善の成果が出始めています。

出版はKADOKAWAグループにとってIP創出の源流であり、グローバル・メディアミックス戦略の重要な起点です。新中期経営計画での構造改革による収益回復を経て、多種多様な作品の創出とIP展開の拡大を続け、さらなる利益成長を目指します。

国内出版事業の構造改革

新中期経営計画のもと、国内出版事業の構造改革を推進しています。

ジャンル別に組織を再編成し、意思決定の迅速化を図り、ジャンル戦略の再構築と作品開発力の強化を進めています。企画決裁基準を見直し作品企画を強化することで、ポートフォリオをより強固なものとし、多種多様な作品の創出を行い、ヒット率の向上を図ります。

また、収益構造改革では、適切な部数設定やコスト上昇を踏まえた価格設定による収益性の改善を推進します。販売効率連動型の新たな取引形態による返品率の改善、仕様の標準化による製造コストの削減も進めています。

さらに、各タイトルに宣伝・販促リソースを割く、分散型の宣伝・販促手法を見直し、戦略タイトルへ集中的に費用投下することでヒットの最速化、最大化を図ります。そのほか、不採算事業の縮小・撤退も進めています。

〈ヒット作 具体的事例〉
『本なら売るほど』
「マンガ大賞2026」大賞、「第30回手塚治虫文化賞」マンガ大賞受賞。多くの書店員の支持を集め、店頭での陳列強化など仕掛け販売で売り伸ばしています。

■国内出版事業　見えてきた課題と改革により実現する内容

旧中期経営計画期間に見えてきた課題	
既存の勝ちパターンへの過度な依存	●「なろう・異世界系」など実績のあるジャンルへの偏重 ⇒ **結果、市場飽和の状態となり収益性が悪化** ●多様性の深化が不足し、企画が類型化 ⇒ **斬新な企画や新ジャンルへの挑戦が減少**
製造・物流コスト増による利益圧迫	●コスト増を吸収できる価格設定や、市場に合わせた製造部数適正化が遅れ、生産性改善が進まず
刊行点数の増加がヒット作創出に結び付かず	●編集者の積極採用により、1人当たりの担当作品数は抑えつつ刊行点数増には成功したが、新味やクオリティーが伴わないものも増加し、ヒット作創出に結実しなかった ●1タイトル当たりの部数減少による収益性低下 ⇒ **作品の小粒化の進行**
営業・宣伝リソースの分散	●各タイトルに宣伝・販促リソースを割く、「分散型」の宣伝・販促手法から脱却できず

改革により実現する内容
多種多様な作品の創出
外部環境の変化に 柔軟に対応できる収益構造
「選択と集中」によるヒット作創出

中期経営計画

セグメント別戦略：出版・IP創出

出版・IP創出セグメントの連結業績目標

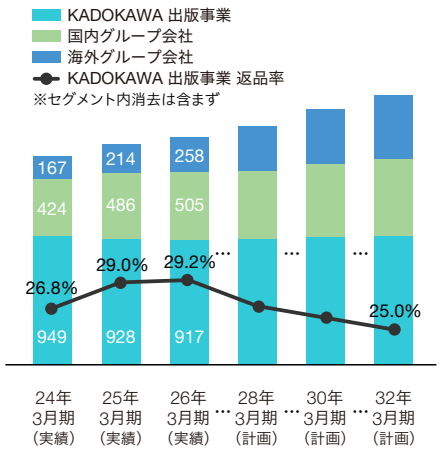
国内出版事業では、刊行点数を適切にコントロールしつつ、ヒット率の向上、価格設定の最適化、そしてシリーズ化による長期回収を組み合わせることで、1タイトル当たりの価値を高め、売上高および市場シェアの維持・向上を目指します。同時に、返品率の低減をはじめとするコストの適正化を徹底的に進め、営業利益の回復にも取り組みます。

また、国内で生まれた優れたIPを国内外のグループ会社が展開することにより、セグメント全体での持続的な収益成長を計画しています。グローバル・メディアミックス戦略の多角的なアプローチにより、収益基盤の強化と成長戦略の加速を両立させていきます。

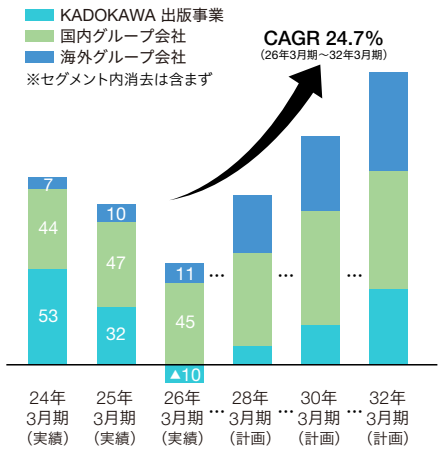
出版・IP創出セグメントでの連結売上高は、新中期経営計画の最終年度まで継続成長を目標とし、連結営業利益は2026年3月期から2032年3月期の期間において、CAGR24.7%を目指します。また返品率は、2026年3月期の29.2%から継続的な改善を重ね、2032年3月期までに25.0%の達成を目標とします。

■出版・IP創出セグメント連結業績目標

出版・IP創出セグメント 連結売上高（単位：億円）



出版・IP創出セグメント 連結営業利益（単位：億円）



国内出版事業

国内出版事業では、作品創出の多様化とリソースの選択と集中により強力なIPを生み出すとともに、製造・物流改革による返品率の改善と積極的な価格戦略を推進し、良質なIP創出と収益性向上の両立を図ります。

海外出版事業

海外出版事業では、グローバルな作品流通拡大に向けて、IPの多言語化の制作投資を継続し、電子書籍でのサイマル流通や紙書籍での流通の拡大を推進しています。また海外拠点でのオリジナルIP開発にも注力しています。

P30 特集1「KADOKAWAグループのグローバル戦略」

自社プラットフォームの強化

自社プラットフォームによるクリエイター発掘・育成を継続的に強化しています。漫画アプリ「カドコミ」はアプリ・Web合算で600万MAUを超え、アプリ累計ダウンロード数250万を突破（2026年5月時点）。Web小説プラットフォーム「カクヨム」は総投稿数、有料会員数共に伸長しています。

カドコミ

「」カクヨム

note（株）プラットフォームとの事業提携

次世代のIP運用エコシステム構築を目的としてnote（株）と資本業務提携を行いました。同社の基盤を活用し、著者の発掘や原作の開発、サイト運営の効率化やコンテンツレビューの販促活用などを行うとともに、AI時代のデータ流通モデルの構築を進めています。

中期経営計画

セグメント別戦略：アニメ・実写映像

アニメ・実写映像セグメントでは、グローバルでの映像マーケットの拡大を中長期で捉え、収益最大化を目指します。

特にアニメ事業は、グループの中長期的な成長を担う中核領域です。アニメの成長市場を勝ち取るために、制作費の高騰と制作ラインの逼迫という構造的課題への対応が急務であり、収益性回復に向けて、企画・制作・2次展開という3つの領域において施策を推進しています。

アニメ企画領域では、作品のラインアップ強化を進め、ヒットシリーズを長期的・多層的に積み重ね、IPの長寿化・価値増幅を図ることで事業基盤を拡大していきます。アニメ制作領域では、グループスタジオの集約と人材育成体制の構築による制作基盤の強化とブランド価値の向上に取り組み、高クオリティーかつ安定的な制作体制を実現します。計画最終年度の2032年3月期にグループでの内製率50%を目標としています。また、2次展開の強化もさらに進め、海外・国内ライツ事業を中心とした出口戦略の拡張により、多層的な収益創出を行い、IP価値の最大化を図ります。以上により、中長期的に安定した高収益構造を実現します。

実写映像については、当社原作を中心とした作品の大型化とグローバルな映像配信に向けた作品開発の強化を継続します。撮影スタジオ事業では、高品質な映像制作への需要の高まりを受け、最新技術を導入、収益拡大を図ります。

■アニメ事業における収益性悪化の要因

外部環境	内部環境
市場成長に伴う競争激化 •新規参入の増加 •有力原作の獲得競争の激化 •原価高騰、人材不足、制作ラインの獲得競争激化による制作費の急速な高騰	**企画・開発** •中長期的なIP価値最大化を優先し、戦略的投資を先行 •26年3月期は次なるヒット作の品質を高めるための仕込み期にあたり、一時的に新作比率が上昇 **制作** •グループスタジオの体制拡充を急ピッチで進行 •各スタジオにおける外注費などのコスト管理や、制作の効率化、若手人材育成に課題

収益性回復に向けた3大方針と収益性向上イメージ

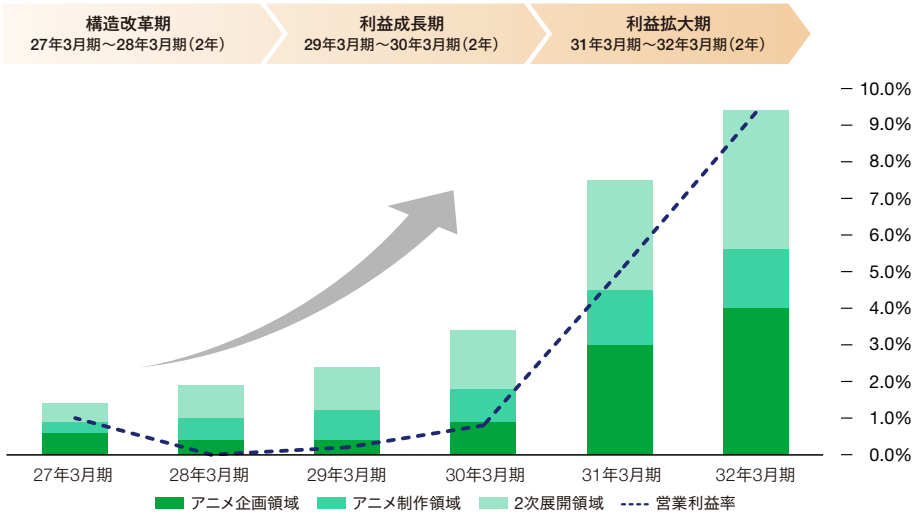
アニメ事業の収益回復に向けた3大方針を掲げ、中長期的に安定した高収益構造の実現を目指します。

■収益性回復に向けた3大方針

- **アニメ企画領域：** さらなるラインアップ強化による事業基盤の拡大
- **アニメ制作領域：** グループスタジオ強化による、高クオリティーかつ安定的な制作体制の実現（内製率50%）
- **2次展開領域：** 海外・国内ライツ事業を中心とした出口戦略の拡張（多層的な収益創出とIP価値の最大化）

中長期的に安定した高収益構造を実現

■収益性向上のイメージ図



中期経営計画

セグメント別戦略：アニメ・実写映像

ラインアップ強化による事業基盤拡大

バラエティに富んだ作品群を安定的に企画・開発できるよう体制を強化しています。多彩なラインアップの作品を長期的かつ多層的に積み重ねていくことで、中長期的な収益最大化を目指します。グループに制作スタジオを持つ強みを活かし、ヒット作品の続編制作を機動的に行い、作品を大型化・長寿化していきます。

■バラエティに富む作品ラインアップ

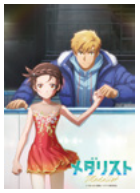
日常	ラブコメ	異世界／ISEKAI
学園ドラマ	ファンタジー	バトル・アクション
スポーツ	キッズ	SF

etc.

グループアニメスタジオの拡充とブランド価値向上

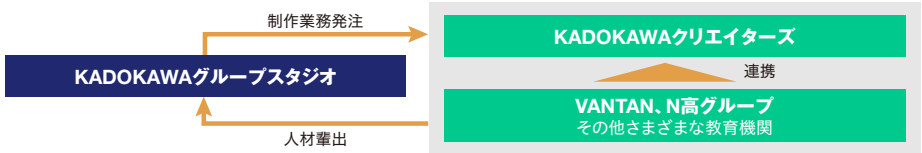
●有力原作の内製化によるグループスタジオのブランド価値向上

グループスタジオにて、自社・他社の有力原作のアニメを高いクオリティーで制作することでブランド価値向上を目指します。有力スタジオのM&Aも積極的に推進しています。



●アニメ人材育成プロジェクト

制作拠点と教育機能が融合した育成・制作一体型のスタジオ「(株)KADOKAWAクリエイターズ」を2026年3月に設立しました。同社は効率的かつ体系的なスキルアップを支援し、グループのアニメ内製率の向上、制作基盤の安定、高品質化に寄与します。



●「Studio One Base」プロジェクト

グループスタジオを集結させた巨大アニメ制作拠点「Studio One Base」を2026年9月に新設しました。バックオフィス機能の集約などによる業務効率化をさらに加速し、制作に集中できる環境づくりや若手育成の強化などに取り組みます。

多角的な収益源の確立と強化

●国内アニメ映画配給事業の強化

KADOKAWA、アニプレックスの製作力と映画配給・宣伝のノウハウを駆使し、国内アニメ映画市場のさらなる活性化を目的に、アニメ映画配給会社「(株)アニメック」を設立しました。

●キャラクターIPの育成、アーカイブ作品の強化

キッズ・ファミリー層を含む多くのユーザーに愛されるキャラクターIPを育成し、多面的にビジネスを展開。アニメのアーカイブ作品のリブートにも注力しています。

実写映像事業の戦略

●大型作品の開発、(株)角川大映スタジオのさらなる進化

実写映像では大型作品を開発し、安定した収益基盤を構築。(株)角川大映スタジオでは先端テクノロジーを駆使した映像制作にも注力しています。

中期経営計画

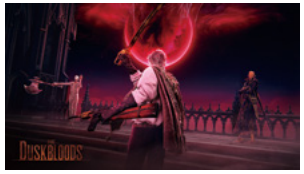
セグメント別戦略：ゲーム

コンスタントなタイトル投入と、タイトルごとの適切なビジネススキームの採用によるゲームIPの展開強化を図り、持続的な収益拡大を推進しています。

ゲームIPの創出・開発・展開

●ゲームIPの創出力強化

（株）フロム・ソフトウェアをはじめとするグループ各社が独自性を発揮し、新規ゲームIPの質と量の向上に注力。人材の採用・育成を推進し、制作体制の強化を図ります。



●出版・アニメIPのゲーム化促進

自社IPを用いたモバイルゲームのリリースを、2027年3月期から2028年3月期にかけて多数予定。過去の投資額を回収し収益化フェーズへの移行を図ります。

●ゲームIPの展開拡大

ゲーム内追加コンテンツの拡充を進め、出版・映像などへのメディアミックスを展開します。IPのロングライフ化を推進し、持続的な収益拡大を目指しています。

●グローバル流通力の拡大

自社パブリッシングを含め、タイトルごとに最適化したビジネススキームを採用し、グローバル流通の拡大による収益の最大化を図ります。

パイプラインの拡張

コンソールメイン	モバイルメイン
フロム・ソフトウェア、スパイク・チュンソフト Gotcha Gotcha Games、アクワイア 27タイトル開発中	KADOKAWA、 VIC GAME STUDIOS（マイノリティ出資） 4タイトル開発中

※開発タイトル数は、2026年7月時点の数字です。

セグメント別戦略：Webサービス

Webサービスセグメントでの収益拡大を図るとともに、オンライン・ファンコミュニティサービスの運営で得た技術や知見を、グループ全体で活用していきます。

熱量のあるコミュニティの持続的創出と収益多角化

●クリエイターエコノミーの最大化、収益源の多角化を実現

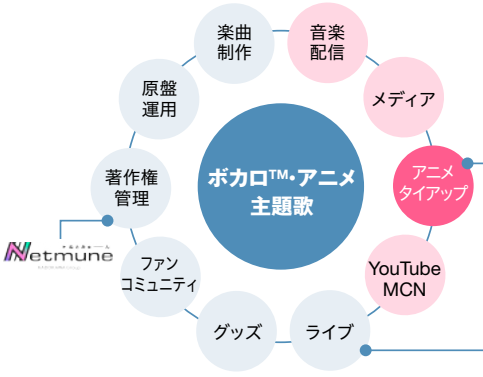
ニコニコ事業を通じて、クリエイターやIPとファンをつなぎ、クリエイターエコノミーの最大化を目指します。併せて、新サービスの展開やコンテンツの拡充を推進し、収益源の多角化を図ります。

音楽ビジネスの展開強化とグループ内連携

●ボカロ™※・アニメ主題歌を起点とした音楽IPの価値創出

ボカロ™やアニメ主題歌を軸に、音楽ビジネスでのトータルプロデュースを強化。当社グループのアニメとのタイアップによるクリエイター発掘やイベントの国内外展開を推進します。

※「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2026 | The VOCAloid Collection | 初音ミクの歌 Collection

KADOKAWAアニメ

- ●累計5作品合計11名のクリエイター・歌い手が参加（2026年5月時点）
- ●KADOKAWAアニメ主題曲向けのクリエイター募集企画も実施中

中期経営計画

セグメント別戦略：教育・EdTech

(株)バンタンによる専門スクールの運営と、(株)ドワンゴによるN高グループやZEN大学への教育システム・プログラムの開発・提供により、事業の成長を継続しています。

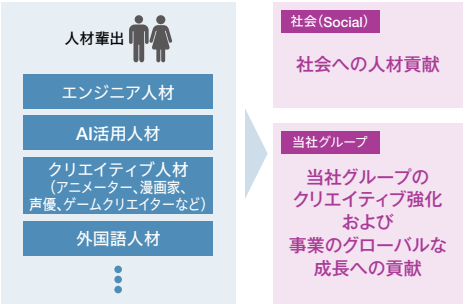
高度な専門性と多様なニーズに応える教育の提供

N高グループ、N中等部、バンタン、ZEN大学での多様な教育ニーズに応じて、多彩な教育コンテンツや教育機会を提供し、事業の拡大を続けています。

※N中等部は学校教育法第一条に定められた中学校ではありません。ご自身の中学校に在籍したままN中等部で学んでいただきます。

変化する社会で活躍できる人材の輩出

教育・EdTech事業を通して、高度な専門性を有する人材を多数輩出しています。この取り組みは、当社グループでのクリエイティブ分野の強化や、グローバルな成長にも寄与するものです。



P36 特集2「高成長を続けるKADOKAWAグループの教育・EdTech事業」

セグメント別戦略：その他

施設運営事業は、運営体制の見直しによる収益改善を継続しています。MD事業は、北米・中国などの海外展開を推進し、収益改善にも取り組んでいます。

レクリエーション事業の構造改革

ところざわサクラタウン事業は運営体制の抜本的な見直しにより、持続可能な施設運営へと転換を進めています。地域密着ニーズに応えるため専門パートナーとの共創による運営への移行を推進し、安定的な施設運営による収益改善を図ります。

MD事業の戦略

MD事業では、R&Dチームを組成し、独自の新しい商品フォーマットやジャンルの開発を推進しています。北米や中国・アジアのグループ海外拠点との連携を強化し、イベント出展などを通じたマーケティングや海外販路の拡大を図っています。

特集1 KADOKAWAグループのグローバル戦略

KADOKAWAグループは、豊富なIPの価値を最大化するメディアミックス戦略をグローバル規模で実現すべく、欧米・中華圏・東南アジアなどを中心に海外拠点の強化や拡大を推進してきました。本特集では、その基盤である翻訳出版事業からMD(グッズ)、イベント、リテール、現地発IP開発などへ広がる現地の実績と独自の強みを紹介。エリア特性に合わせた拠点戦略とともに、「日本のコンテンツ産業のハブ」として次なる成長フェーズへ進化する海外事業の展望をお伝えします。

(1)KADOKAWAグループ事業の世界での広がり

1999年に初の海外拠点となる台湾角川を設立し、のちに翻訳出版事業を始めたことを端緒とするKADOKAWAグループの海外展開は、今では「日本コンテンツの輸出」から「世界でIP価値を最大化する事業」へと進化をとげています。世界中に拡大している出版事業を中心に展開するKADOKAWAグループの拠点を一望し、四半世紀にわたるグローバル展開の変遷と実績をたどります。

KADOKAWAグループ グローバル・マッピング

欧州市場

- Edizioni BD(イタリア)
  - 漫画・ライトノベルの現地大手出版社を子会社化
- Vega(フランス語圏)
  - 欧州の大手出版グループMédia-Participations傘下のDupuis社との合弁会社
- JNC Nina(ドイツ)
  - ライトノベル電子出版(独語・仏語)

中華圏市場

- 広州天聞角川
  - 出版以外のメディアミックスも本格展開
- 台湾角川
  - 初の海外拠点。翻訳出版、現地発IP創出
- BOOKWALKER TAIWAN
  - 電子書籍サービス「台湾BOOK☆WALKER」を運営
- 角川青羽
  - オリジナルIPを日本を含めた世界向けに展開
- KADOKAWA HOLDINGS ASIA
  - 中華圏拠点統括・戦略投資以外に、現地における直営店・イベントなどD2C事業を展開

北米市場

- YEN PRESS
  - 米国の大手出版社Hachette Book Groupとの合弁。英語圏の翻訳出版事業を牽引
- M12 Media(旧・J-Novel Club)
  - 電子書籍事業
- ANIME NEWS NETWORK
  - 世界最大級の英語アニメニュースメディア
- KADOKAWA Retail Ventures
  - リテール事業で出版・グッズ販売強化

東南アジア市場

- KADOKAWA AMARIN(タイ)
  - 翻訳出版に加え、電子出版、映画配給など多角的な事業を展開
- First Page Pro(タイ)
  - KADOKAWA AMARIN傘下にタイ最大級の漫画・ラノベ出版グループ誕生
- KADOKAWA GEMPAK STARZ(マレーシア)
  - コミック・児童書の現地最大手出版社を買収
- KADOKAWA GEMPAK STARZ (S)(シンガポール)
  - KGS傘下の子会社。シンガポール市場向けの営業販売を推進
- PHOENIX GRAMEDIA INDONESIA(インドネシア)
  - 現地最大手出版グループGramediaとの合弁会社
- SOZO(シンガポール)
  - 東南アジア最大級のアニメイベント運営会社を子会社化

※出版事業を主体としていない拠点も含みます。

グローバル戦略の歴史

KADOKAWAグループの出版を中心とした海外展開は、海外出版ライセンス事業や翻訳出版事業に始まり、現在は電子書籍、MD(グッズ)開発・販売、イベント事業など多角的なメディアミックス機能を有しています。

第1フェーズ(1999年~2014年)

ライトノベルや漫画を中心に翻訳出版事業の基盤を築く

日本文化との親和性が高い台湾を最初の市場として選び、1999年に拠点を設立。その後も香港、広州と中華圏への進出を重ね、ライトノベルや漫画の翻訳出版事業の確固たる基盤を築きました。

- ●1999年:台湾角川(中華圏)
- ●2005年:KADOKAWA HOLDINGS ASIA(中華圏)
- ●2005年:香港角川(中華圏)
- ●2010年:広州天聞角川(中華圏)

第2フェーズ(2015年~2020年)

東南アジアや北米など主要市場への自社拠点網を確立

2015年にはマレーシア、2016年には北米とタイに進出し、東南アジアや英語圏への拠点拡大を進めました。海外向け総合電子書籍ストア「BOOK☆WALKER Global」の展開も始まり、主要市場への自社拠点網を確立した時代です。

- ●2015年:BOOKWALKER TAIWAN(中華圏)
- ●2015年:KADOKAWA GEMPAK STARZ(マレーシア)
- ●2016年:KADOKAWA AMARIN(タイ)
- ●2016年:YEN PRESS(米)
- ●2018年:角川青羽(中華圏)

第3フェーズ(2021年~現在)

未進出地域に積極展開、グローバル・メディアミックス新段階へ

2021年以降は、翻訳出版で築いた実績を基盤に、MD(グッズ)、イベント、映像コンテンツなど、多角的なグローバル・メディアミックス展開を実践。欧州などの未進出だった地域にも、現地法人設立を含む積極的な展開を進めています。

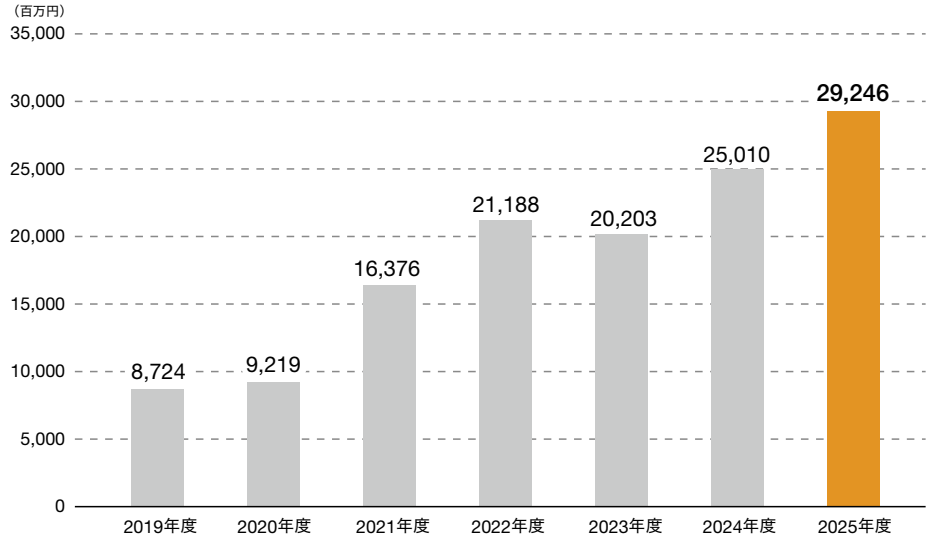
- ●2021年:J-Novel Club(米・現M12 Media)
- ●2022年:ANIME NEWS NETWORK(米)
- ●2023年:JNC Nina(ドイツ)
- ●2024年:Vega(仏)
- ●2024年:First Page Pro(タイ)
- ●2024年:PHOENIX GRAMEDIA INDONESIA(インドネシア)
- ●2024年:O'FAN HOUSE(韓国)
- ●2025年:SOZO(シンガポール)
- ●2025年:Edizioni BD(イタリア)
- ●2026年:KADOKAWA Retail Ventures(米)

海外事業の業績推移

KADOKAWAグループにおいて、海外事業の重要性は年々高まっています。2025年度の海外売上高は連結全体で約582億円となり、全社の売上の20%を超えています。特に2025年度の出版・IP創出セグメントの海外売上高は290億円を超え、2019年度の約87億円から6年間で3倍以上に伸長しました。

2026年5月策定・公表の新中期経営計画では、最終年度(2032年3月期)の海外売上高1,000億円(全社売上の25%)の達成を目標に掲げ、同セグメントがその中核としてグローバル成長を牽引します。

■出版・IP創出セグメントの海外売上高推移



(2) KADOKAWAグループ海外事業の強み

KADOKAWAグループの海外事業の拡大を支える、4つの「強み」をご紹介します。出版業界における大きな優位性である強固な拠点網を基盤に、グループの特徴が最大限発揮されるIP開発やメディアミックスのノウハウ、リアルとデジタルの両チャンネルを活用した多面的な展開力、そしてグローバル人材を育成し連携させる体制が、海外事業の持続的な成長を確かなものとして支え、推進しています。

強固な海外拠点網と地域に根差した事業展開力

世界に広がるグローバルネットワーク

海外拠点は22を数え(2026年6月時点)、国内の出版社では最多です。現地の読者やファンと直接の接点を持ち、グローバル展開を推進しています。今後は未進出地域への新規進出に加え、英語圏をはじめとする展開済み言語の他地域への拡大も加速していきます。

収益性を最大化する直接投資・自社展開モデル

現地の出版社とのジョイントベンチャー(JV)設立やM&Aにより、流通事情や商慣習、規制などの参入障壁をクリアし、各国の市場環境へスピーディに適応。ライセンス販売にとどまらず直接手掛けることで事業の収益性を最大化しています。

インドネシア最大手メディアGramediaと合弁会社設立

イタリアの大手漫画出版社Edizioni BDの子会社化

成功モデルの水平展開による収益最大化

事業立ち上げやIP育成の成功事例を海外拠点間で共有し、ノウハウを水平展開しています。中国の広州天聞角川が3年かけて育てたキャラクターIP「シャム猫あずきさん」は、中国でMDを生産し東南アジア各国へ輸出するスキームの好例で、日本国内以上に中国やタイで人気が盛り上がり、10億円規模の業績に成長。SOZO(シンガポール)が運営する東南アジア最大級のアニメイベント「Anime Festival Asia (AFA)」も、他拠点と連携して、アジア各地での開催が予定されています。

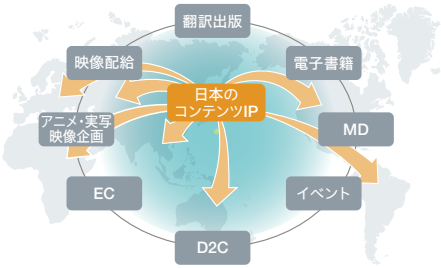
中国のMD展開が東南アジア各国に広がった「シャム猫あずきさん」

日本のコンテンツを愛するファンが集う「Anime Festival Asia(AFA)」

グローバルでのIP開発・メディアミックス展開力

コンテンツ産業のハブとして日本IPのグローバル市場拡大を牽引

出版を中核に、アニメ、映画配給、MD(グッズ)、実店舗、EC、イベントなどのメディアミックスモデルを構築。また海外拠点はコンテンツ産業のハブとして機能し、自社IPにとどまらず国内大手出版社のIPも幅広く海外へ展開。日本と海外の優れた作品を双方向に届ける商社的な役割も担っています。



現地発IPの創出と世界への展開

現地発のオリジナルIP開発にも注力しています。マレーシアのKADOKAWA GEMPAK STARZの自社スタジオから生まれたのが、全世界で累計1,200万部を記録した学習漫画『どっちが強い!?』シリーズです。また、コンテストやUGC(繁体字中国語の小説プラットフォーム「KadoKado 角角者」など)を介した、海外クリエイターの発掘や育成も重要な取り組みです。2024年に開催した「ワードレス漫画コンテスト」には、世界104の国と地域から1,126件の作品が寄せられました。成果の第1弾として、インド在住の漫画家の受賞作が日本で商業デビューを飾っています。

グローバルに展開される『どっちが強い!?』シリーズ
(日本や中国を含む世界11か国・地域で翻訳出版)

セリフなしの漫画作品を募集した「ワードレス漫画コンテスト」授賞式

ファンに直接IPを届けるリアルとデジタルのチャンネル

実店舗とECによるグローバルD2C

紙書籍の流通がメインの海外の出版市場では、タッチポイントである店舗の存在感が大きく、KADOKAWAグループは、北米、中華圏、東南アジアで自社の実店舗展開に注力。同時にECも構築し、実店舗同様に書籍やグッズ(MD)、限定品を直接ファンへ届けるD2C(Direct to Consumer)網を確立しています。特に北米では、2026年2月にリテール(直販)事業の新会社「KADOKAWA Retail Ventures」を設立し、2023年から展開している直営店「Manga Spot」の運営を強化しています。

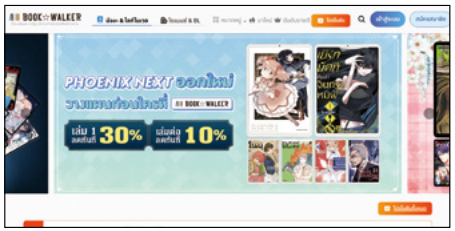
北米で9店舗展開中(2026年6月時点)の「Manga Spot」

8店舗展開中(2026年4月時点)の「PHOENIX NEXT」(タイ)

電子書籍プラットフォームとテクノロジー

さらなる市場拡大が確実視される電子書籍では、「BOOK☆WALKER Global」(英語圏)、「台湾BOOK☆WALKER」(繁体字中国語)、「BOOK☆WALKER Thailand」(タイ語)と、電子書籍プラットフォームの多言語展開をしており、アニメ放送と連動した原作のサイマル(同時)配信などスピーディな対応を実現しています。

また、自社内にも翻訳機能を持ち、高品質な翻訳出版を迅速に提供できる体制を構築しているほか、KADOKAWAグループが出資している、漫画AI翻訳を手掛けるMantraの協力のもと、日本と台湾の漫画同人誌を自動翻訳機能で越境的に楽しむ取り組みなども推進しています。



「BOOK☆WALKER Thailand」

グローバル人材の厚みと組織力

多様なバックグラウンドを持つ人材層

KADOKAWAグループの海外事業は、豊富な海外ビジネス経験を持つベテランから、各国の文化・言語に精通した現地スタッフ、海外事業を専門とする在京メンバーまで、層の厚い人材ポートフォリオを有しています。2022年度から現地法人の優秀なプロジェクトを表彰するアワード制を導入し、従業員のモチベーション向上に加えて、他拠点の優良事例やノウハウの共有にも活かしています。

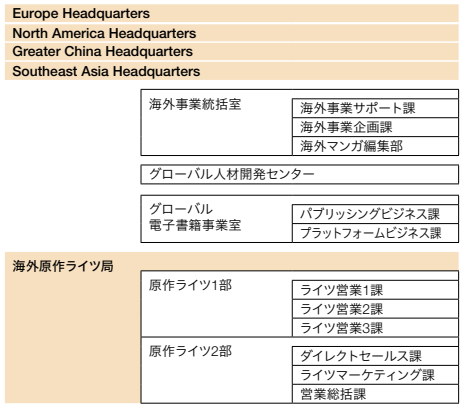
組織的な人材育成体制

世界各国での採用活動やキャリアフォーラム出展などでのグローバル採用を積極的に行っています。2021年には「グローバル人材開発センター」を設置してグローバル人材の採用・育成・定着を支援し、拠点をまたいだコラボレーションや人材交流の活性化を図っています。また社内の潜在的なグローバル人材を発掘しています。

KADOKAWAグローバル採用サイト

リージョンを横断する連携体制

HQ(ヘッドクオーター)制を敷き、地域ごとのビジネス戦略立案と実行、事業開発を推進。GM(ジェネラルマネージャー)を筆頭に経験豊富な人材が集まっており、スピーディな事業展開を可能にしています。また、現地パートナー開拓や複雑な交渉を伴うJV設立・M&A推進は海外事業企画課が担当。高度な専門性とノウハウを持つ人材の力が、難度の高い案件の実行を支えています。



海外事業グループ組織図(2026年7月1日付)

(3) KADOKAWAグループ拠点別戦略

出版を中心としたKADOKAWAグループの海外事業では、地域全体を統括するHQ(ヘッドクオーター)体制で、拠点単体の「点」ではなく、「面」で成長するための戦略的広がりが生まれています。4つのHQのGM(ジェネラルマネージャー)によるエリア別の戦略を解説するとともに、出版IPを起点とするMD(グッズ)やイベントなど多角的な事業展開を通じ、地域全体で収益最大化を追求するアプローチをご紹介します。

中華圏

事業戦略

KADOKAWAの海外事業の原点である日本発IPの翻訳出版だけに依存せず、2つの新しい事業の柱に注力しています。ひとつはMD事業。広州天聞角川によるグッズの企画・販売や、『シャム猫あずきさん』などのライセンス事業を中核に基盤を強化。

さらに台湾でのオンラインくじ「抽籤堂」や上海の直営店「天角製造」により、新たなタッチポイントも創出しています。

もうひとつが現地発オリジナルIPの開発です。例えば2018年に上海に設立した角川青羽は、日本IPの現地化などに加え、IPプロデュース機能を有しています。今後は中華圏で自ら開発し育てた作品の「現地発メディアミックス」を世界に広げていきます。

Greater China Headquarters General Manager
岩崎 剛人(いわさき たけと)

事業内容

- 翻訳出版
- オリジナルIP開発
- 電子書籍ストア
  「台湾BOOK☆WALKER」
- UGC
  小説プラットフォーム「KadoKado 角角者」
- MD、オンラインくじ
  オンラインくじ「抽籤堂」
- D2C
  香港、上海、広州で直営店運営
  ECサイト運営
- アニメ・実写映像企画
  台湾発実写ドラマ、『Garena Free Fire』アニメ化

2025年に上海に書籍・グッズの直営店「天角製造」オープン

オウンドメディア「K-Insight」で詳細記事をご覧いただけます。
https://group.kadokawa.co.jp/k-insight/ki58332.html

北米圏

事業戦略

ファンの裾野が広がり安定的な成長期を迎えた北米市場では、翻訳出版、電子書籍、メディア、実店舗にいたるまで自社で備える独自のバリューチェーンを構築しています。設立10周年のYEN PRESSが牽引するコミック、ラノベの翻訳出版に加え、文芸レーベル新設や電子書籍の現地主導体制への刷新など、それぞれのさらなる深化を推進。さらにリテール事業を統括する新会社、KADOKAWA Retail Venturesのもと、直営店「Manga Spot」を9店舗へ拡大しています(2026年6月時点)。各事業のシナジーにより、北米から英語圏全体に広がるメディアミックスの進化を強力に追求していきます。

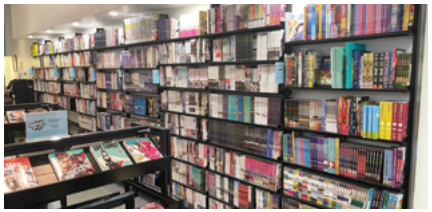
North America Headquarters General Manager
周欣寧(Cindy Chou)

事業内容

- 翻訳出版
  コミック、ラノベ、一般文芸の翻訳出版
- 電子書籍ストア
  「BOOK☆WALKER Global」「J-Novel Club」
- メディア事業
  ANIME NEWS NETWORK(ニュースメディア)
- MD(グッズ)
- D2C
  直営店「Manga Spot」運営
  ECサイト運営

オウンドメディア「K-Insight」で詳細記事をご覧いただけます。
https://group.kadokawa.co.jp/k-insight/ki08386.html

2017年から出展している「Anime Expo」



「Manga Spot」のリテール事業を強化

欧州圏

事業戦略

欧州にはフランスの「バンド・デシネ」やイタリアの「フメッティ」に代表される、古くから豊かなコミック文化が根付いています。現在、こうした現地発の伝統的なコミックと並び、日本発の漫画も世代を超えて愛されており、市場も順調に拡大しています。2024年には、コミック出版において欧州を代表する大手出版グループの仏Média-Participationsとの合弁会社Vega（ヴェガ）を設立。続く2025年には、イタリアの漫画・ライトノベル市場で20年近くにわたり確かな実績とファン層を築いてきた出版社、Edizioni BD（エディツィオーニ）を子会社化しました。各言語圏に対応して日本発IPの欧州展開を強化するとともに、子会社を通じて現地で欧州在住のクリエイターとオリジナル漫画作品を開発するなど、現地IPの発掘も推進しています。加えて、従来の出版事業から派生し、出版書籍の関連グッズの開発にも着手しており、収益の拡大と事業の多角化も目指しています。欧州事業は、長年にわたってグループに蓄積されてきた海外事業の展開ノウハウ、他地域の拠点との連携を活かして急速に発展をとげています。

CGO（Chief Global Officer）
Europe Headquarters
General Manager
泉水（せんすい） 敬（たかし）

事業内容

- 翻訳出版
  コミック・ライトノベルの翻訳出版
- オリジナルコミック開発
- MD（グッズ）
- D2C
  ECサイト運営

欧州拠点によるイベント出展の様子。イタリア「コミコン・ナポリ」でのEdizioni BD（J-POP）ブース（左）、フランス「Japan Expo」でのVegaブース（右）

東南アジア圏

事業戦略

KADOKAWAグループは、2015年のマレーシア進出を皮切りに、東南アジアで段階的に事業を拡大してきました。2016年には電子書籍やECサイトのニーズも多いタイにKADOKAWA AMARINを設立。世界4位の人口約2億8,000万人を抱えるインドネシアでは、2024年にメディアコングロマリット大手のGramediaと提携しています。そして2025年末に、東南アジア最大級のアニメイベント「Anime Festival Asia（AFA）」を運営するSOZO（シンガポール）をグループに迎えて、出版、MD（グッズ）、実店舗、EC、映画配給、イベントと強力な体験プラットフォームがそろいました。IPの全方位的なメディアミックス展開が可能となった今、言語も文化も異なる、この多様性あふれる7億人の巨大な市場へ日本のコンテンツを届けるための「ハブ」になることが、東南アジア・ヘッドクオーターの中長期的な目標です。

South East Asia
Headquarters
General Manager
岩崎（いわさき） 太郎（たろう）

事業内容

- 翻訳出版
- オリジナル出版
- 電子書籍ストア
  「BOOK☆WALKER Thailand」
- MD（グッズ）
- D2C
  直営店運営（タイ、インドネシア、マレーシア）
  ECサイト運営（タイ、マレーシア、インドネシア）
- 映画配給
  他社大型作品を含む日本映画の配給（タイ）
- イベント
  「AFA」、日本人アーティストライブ、
  IP関連イベント運営

マレーシアの直営実店舗「K+」オープンの光景

オウンドメディア「K-Insight」で詳細記事をご覧いただけます。
https://group.kadokawa.co.jp/k-insight/ki39534.html

特集2 高成長を続けるKADOKAWAグループの教育・EdTech事業

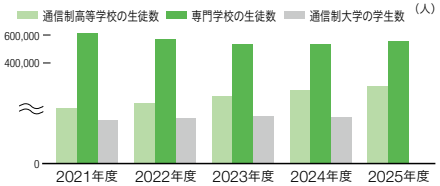
KADOKAWAグループにおいて、教育・EdTech事業を成長領域として位置付けており、次世代の社会を担う人材を育成する基盤として重要な役割を担っています。(株)ドワンゴと(株)バンタンはそれぞれの強みと特性を活かしながら多様な学びの場を提供し、次代のクリエイターや業界の担い手を育てる仕組みを築いています。今後も、ドワンゴは最先端の学習システムによる体験価値の提供を充実させ、バンタンは新規校の開校や学校法人との連携などで教育機会を広げ、事業の成長を加速させていきます。

(1)KADOKAWAグループ 教育・EdTech事業の全体像

教育産業の市場規模

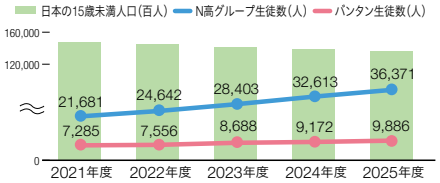
日本国内の教育産業市場は、少子化の影響を受けながらも、資格・検定試験、eラーニング、企業向け研修などの需要に支えられ、2兆9,000億円規模で推移しています。特に通信制教育市場の拡大傾向は顕著で、KADOKAWAグループの事業領域である通信制高校の生徒数は2025年度には30万人を超え、高校生の10人に1人が通信制課程の生徒です。通信制大学への進学者も右肩上がりの傾向が続いています。多様な学び方や働き方への関心の高まりを受け、専門学校の生徒数も堅調に推移しています。

■通信制高校・専門学校・通信制大学の生徒／学生数の推移



※文部科学省「学校基本調査」「大学通信教育について」を基に当社作成

■日本の15歳未満人口と、N高グループ・バンタン生徒数の推移

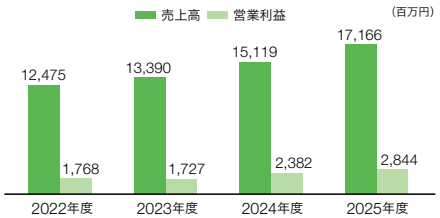


※総務省統計局「人口推計」を基に当社作成。N高グループ生徒数は各年3月末時点、バンタンは翌年4月時点の人数

KADOKAWAグループ 教育・EdTech領域の成長の歩み

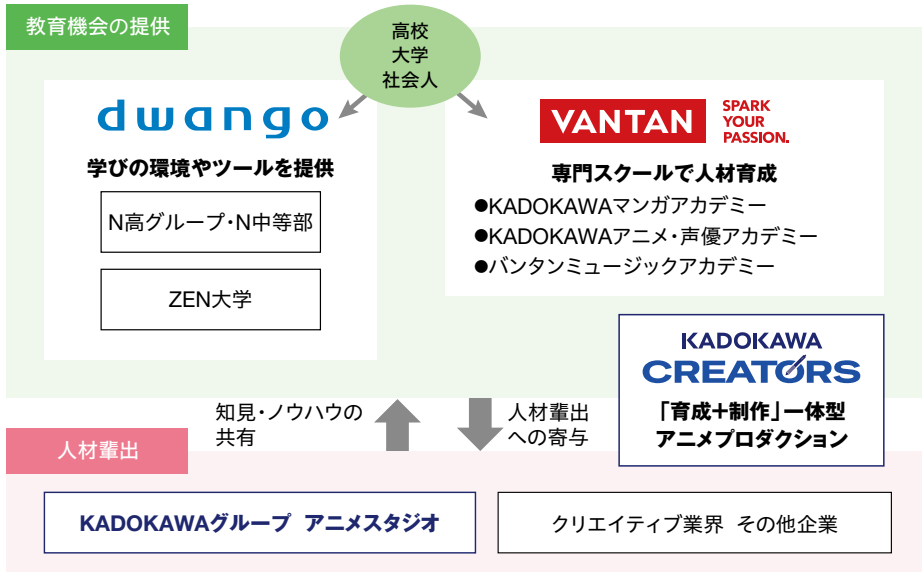
クリエイティブ分野における専門校の開校を続けるバンタンと、N高グループや2025年開学のZEN大学に学習システムを提供するドワンゴは、共に生徒数・学生数の増加を背景に、事業の成長が継続しています。

■KADOKAWAグループ 教育・EdTechセグメント 売上高／営業利益推移



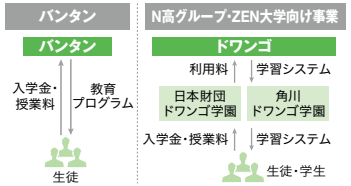
教育機会の提供と人材育成・輩出のエコシステム

KADOKAWAグループは、教育・EdTech事業を通じて、コンテンツ事業における持続的成長の源泉となるクリエイター人材の育成に取り組んでいます。ドワンゴによるN高グループ、N中等部、ZEN大学への学習システムの提供や、バンタンによるスクール運営を通じて、将来的なグループ内へのクリエイター人材・知見の還流を両立するエコシステムの確立を進めています。今後も、アニメスタジオの協力によるアニメーター養成プログラムなど、グループ全体のシナジーを活かした取り組みを強化し、専門性の高い人材の育成を推進していきます。



(2)ドワンゴの教育・EdTech事業

(株)ドワンゴは、KADOKAWAグループ外の学校法人である学校法人角川ドワンゴ学園(N高等学校・S高等学校・R高等学校、N中等部を運営)および学校法人日本財団ドワンゴ学園(ZEN大学を運営)に、最先端の学習システムを提供し、その利用料を収益として得ています。



N高等学校・S高等学校・R高等学校

●開校年月:N高等学校2016年4月、S高等学校2021年4月、R高等学校2025年4月　**●キャンパス:**全国105か所以上 https://nnn.ed.jp/campus/　**●コース:**ネットコース/週5・週3コース/週1+コース

N高グループは、学校法人角川ドワンゴ学園が運営する「ネットの高校」です。全校の生徒数は36,371名(2026年3月末時点)となり、日本最大級の規模を誇ります。高校卒業資格を取得できる必修授業だけでなく、VRやAIを活用した最先端の学習環境や多彩で魅力的な課外授業のほか、宿泊型職業体験プログラムなどを通じて社会で役立つスキルを育みます。

N中等部

●開校年月:2019年4月　**●キャンパス:**全国23か所以上 https://n-jr.jp/commute_course/campus/　**●コース:**ネットコース(昼クラス、夕方クラス)/通学コース(週5日、週3日、週1日)

N中等部は、在籍校に所属したまま通えるプログレッシブスクールです。N高グループと合算して6年間の総合型教育により、自身のポートフォリオを作成することができます。

※N中等部は学校教育法第一条に定められた中学校ではありません。ご自身の中学校に在籍したままN中等部で学んでいただきます。

ZEN大学

●開学年月:2025年4月　**●学部・カリキュラム:**「知能情報社会学部」の1学部制で、数理/情報/文化・思想/社会・ネットワーク/経済・マーケット/デジタル産業の6分野から自由にカリキュラムを選択

2025年に開学した学校法人日本財団ドワンゴ学園運営のZEN大学は、グローバル社会で活躍するための素養やスキルを学ぶ日本発の本格的なオンライン大学で、総学生数は開学2年目で約7,000名となりました(2026年5月)。高校3年生が進学先として選ぶ通信制大学となっているほか、リーズナブルな年間授業料で、社会人の「リスキリング(学び直し)」需要にも応えています。

N高等学校・在校生コメント

N高の多彩なカリキュラムのもと、機械学習の仕組みやプログラミングを基礎から学ぶことができ、生徒会では、仲間と行事運営に取り組むなかで自身の強みを発見することができました。大学ではデータサイエンスを専攻し、興味のある分野の見識を深めることで、将来はITを用いて社会課題を解決したいです。

N高等学校 3年　髙瀬(たかせ) 優太(ゆうた)さん

学習プラットフォーム「ZEN Study」

「ZEN Study」は、ドワンゴが開発し、N高グループ、N中等部、ZEN大学へ提供している学習プラットフォームです。すでに300以上のコース、3万以上の教材が開発されており、以下のような強みや特徴を持ち合わせています。

ZEN Studyのホーム画面

- 授業視聴、レポート提出、ライブ授業、フォーラム交流まで、すべてがオンラインで完結。時間や場所の制約なしに、自分のペースで学べます。
- 授業動画やテキストを何度でも復習でき、学びの蓄積は進捗バーや「学習数」で可視化するなど、さまざまな仕掛けや設計で学習継続を促進。リアルタイムで双方向のやり取りができるライブ授業は「みんなで一緒に学ぶ」感覚を得られます。
- 必修科目以外に、大学受験、プログラミング、Webデザイン、動画クリエイターなど、多様な背景や興味に応じて選べる教育コンテンツを用意。3D教材や360度映像など、最先端技術を駆使した新しい学習体験に満ちています。
- 数万人規模の学習データを活用し、数理モデルによる学力測定、メンター支援などを通じて、学びの最適化に向けたサービスの継続的な改善・向上に取り組んでいます。
- コンテンツ開発とシステム開発は社内のチームで内製。学校・受験カリキュラムの知見も含めて、一気通貫で教育コンテンツを制作しています。

オウンドメディア「K-Insight」で詳細記事をご覧いただけます。
https://group.kadokawa.co.jp/k-insight/ki25379.html
https://group.kadokawa.co.jp/k-insight/ki04254.html
https://group.kadokawa.co.jp/k-insight/ki21470.html

ZEN大学・在学生コメント

ZEN大学の将来に直結するカリキュラムに魅力を感じました。プロ編集者による授業では、考えを整理し、多角的な視点を持つ大切さを学びました。将来はクリエイターの価値を社会に届ける役割を担うべく、インターンや留学を通じ、経済やビジネス、グローバルな知見も深めていきたいと思っています。

ZEN大学 2年生　青木(あおき) 七瑚(ななこ)さん

(3) バンタンの教育事業

(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、次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を展開。現役プロ講師による直接指導など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。今後も、新規校の開校やエリア・コース・対象層の拡大などで事業の継続的拡大を図っていきます。

KADOKAWAアニメ・声優アカデミー

アニメ業界や声優業界志望者を対象に、特化した専門スキルを学べるスクールとして2024年に開校。最新のアニメ制作技術や、声優の基礎から応用まで幅広く学べるカリキュラムを提供しています。

●**開校年月：**2024年4月
●**キャンパス：**東京・大阪・名古屋

KADOKAWAアニメ・声優アカデミーの強み

- **KADOKAWA作品を教材として使用**　『Re:ゼロから始める異世界生活』など実際に放送されたKADOKAWAアニメを教材として活用。現場の空気を肌で感じながら成長できます。
- **デビュー・オーディションの強力サポート**　声優プロダクションの担当者をスクールに招いて実施される「選抜オーディション」など、デビューに向けた独自のサポート体制を整備しています。

具体的なコース

- **アニメ学部：**アニメーター専攻／3Dアニメーター専攻／2Dアニメーター専攻／アニメ演出専攻
- **声優学部：**声優タレント・マネジメント専攻／声優タレント専攻／声優専攻

学習内容

- **アニメ学部：**作画スキル、着彩スキル、アニメーションスキル、デジタル作画、3Dモデリング、テクスチャーデザイン、色彩論、絵コンテ、背景デザインなど
- **声優学部：**発声・滑舌・発音、感情表現、朗読、ダンスレッスン、アニメアフレコ、セルフブランディングなど

在校生コメント

私がこのスクールを選んだのは、KADOKAWAのバックアップがあり、現役で活躍するプロの講師の方々が指導してくださるなど、他のスクールにはない規模の大きさに魅力を感じたからです。将来の目標は、声優としてもアーティストとしても活躍できる人間になり、エンタメ業界を盛り上げる存在になることです！

KADOKAWAアニメ・声優アカデミー 声優タレント専攻 大髙（おおたか） 慈羽（いつは）さん

KADOKAWAマンガアカデミー

漫画家やノベル作家としてデビューを目指すほか、漫画家アシスタントや副業のイラストレーター志望者などにも対応した専門スクール。デジタル中心のカリキュラムで現代の漫画づくりを学びます。

●**設立年月：**2024年4月
●**キャンパス：**東京・大阪・名古屋

KADOKAWAマンガアカデミーの強み

- **KADOKAWAと連携したカリキュラム**　KADOKAWA作品からインスピレーションを受けて自分自身のクリエイティブな表現活動を行う機会を提供します。
- **デジタルに特化した総合的な授業**　すべての授業、課題をタブレット・PCを用いて行います。
- **コンビ制作**　物語を考える「文芸学部」と、想像を形にする「マンガ学部」が作品を共創するユニット制の制作活動です。

具体的なコース

- **マンガ学部：**マンガ・イラストレーター専攻／マンガ専攻／イラスト・グッズデザイン専攻
- **文芸学部：**ノベル・シナリオ専攻

学習内容

- **マンガ学部：**キャラクター創作、脚本・シナリオ、構図テクニック、ネーム作成、Illustrator/Photoshopスキル、デビュー用作品制作など
- **文芸学部：**ノベル制作、文章作法・校正、ストーリーメイキング、感情表現論、歴史考察など

在校生コメント

私が魅力に感じたのは、現役クリエイターである講師の方々から直接指導を受けられる点です。私はイラストレーターを志望しているため、プロの視点や意見を取り入れながら技術を磨いていきたいと考えました。将来はイラストレーターとして活躍することを目指しており、2年次には講師や担任の方と相談しながら、自分に合った具体的な方向性を見つけていきたいと思っています！

KADOKAWAマンガアカデミー マンガ・イラストレーター専攻 栗田（くりた） 莉愛（まりあ）さん

バンタンゲームアカデミー

バンタンゲームアカデミーは1991年に開校した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。スクール卒業生がKADOKAWAグループのゲーム開発会社へ就職するなど、人材還流の実績も生まれています。

●**開校年月：**1991年4月
●**キャンパス：**東京・大阪・名古屋・福岡・札幌

バンタンゲームアカデミーの強み

- **企業連携カリキュラム**　カプコン、スクウェア・エニックス、Cygamesなど、数多くの産学協同授業やプロジェクトを実施。商品化を前提とした作品制作、企業独自の制作手法やツールを使用した実習、企画プレゼンテーションなど、実践的な授業を多数展開しています。
- **現場力が身に付くチーム制作**　専攻が異なる生徒が集まってひとつの作品をつくる「チーム制作」「セッションワーク」の機会を豊富に用意しています。
- **技術力を磨く作品審査会**　年に4回、現役クリエイター講師・業界の有名企業が作品を審査する「作品審査会」を開催しています。

具体的なコース

- **ゲーム学部：**ゲームプログラマー専攻／ゲームプランナー専攻／ゲームグラフィッカー専攻／3DCGクリエイター専攻／サウンドクリエイター専攻／謎解きクリエイター専攻
- **eスポーツ学部：**eスポーツクリエイター専攻／プロゲーマー・動画クリエイター専攻
- **イラスト学部：**キャラクターデザイナー専攻／イラストレーター専攻
- **オンライン学部：**イラストレーター専攻／eスポーツ専攻

学習内容

- **ゲーム学部：**プログラミング、ゲームデザイン、Unityオペレーションなど
- **eスポーツ学部：**ゲーム実践、FPS・TPS基礎、エイム演習、ゲーム戦術基礎など
- **イラスト学部：**石膏・人体ヌードデッサン、色彩理論、キャラクターデザインなど
- **オンライン学部：**イラスト構成、ゲーム戦術、対戦演習など

在校生コメント

大学より実践的なゲーム開発ができ、さまざまな職種希望の生徒と共同制作できる点に魅力を感じ、このスクールを選びました。先輩・後輩や講師、スタッフと連携しながら開発に取り組める環境が楽しく、技術的な相談にも丁寧に応えてもらえる点にやりがいを感じています。将来は、自分の開発したフレームワークが業界標準になるようなエンジニアを目指しています。

バンタンゲームアカデミー ゲームプログラマー専攻　八幡（やはた） 拓音（たくと）さん

バンタンミュージックアカデミー Powered by Universal Music

世界最大の音楽企業・ユニバーサル ミュージックと提携して2026年開校。世界的ギタリストの布袋寅泰氏が特別顧問に就任しています。さまざまな企業から参加した総勢66人の講師から、デジタル時代に即した音楽制作・配信スキルなど実践的なカリキュラムで学べます。

●**設立年月：**2026年4月
●**キャンパス：**東京・大阪・名古屋

バンタンミュージックアカデミーの強み

- **ユニバーサル ミュージック協力のカリキュラム**　日本のみならず海外でも展開している音楽会社のサポートにより、現場で必要とされている技術や知識を学べます。
- **学内限定オーディションの実施**　オーディション本番に向けて、自身の魅力を最大限に引き出すための対策授業を実施します。
- **セッションワークの実施**　在学中から企業の依頼を受け、企画から制作までを行うことで、実践的な経験を積むことができる産学協同プロジェクトを用意しています。

オウンドメディア「K-Insight」で詳細記事をご覧いただけます。
https://group.kadokawa.co.jp/k-insight/ki42758.html

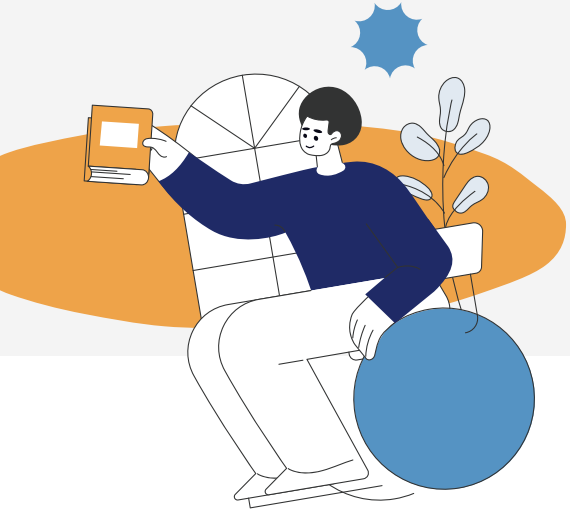
具体的なコース

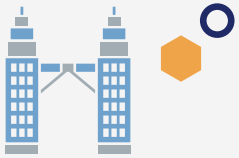
- 音楽総合コース
- 音楽ビジネス専攻
- トラックメイク＆プロデュース専攻
- パフォーマンス専攻
- DTMコース
- サウンドクリエイターコース

学習内容

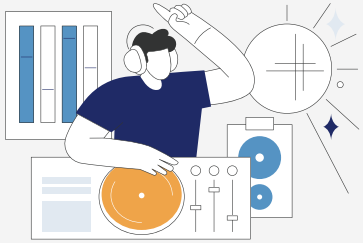
音楽ビジネス、SNS戦略・マーケティング、イヤートレーニング、DTM、トレンド楽曲分析、音楽著作権、作曲、基礎発声、A&R、アーティストプロデュース、ステージパフォーマンスなど

バンタンミュージックアカデミー開校の記者発表会には、特別顧問への就任が決定した布袋寅泰氏も出席





サステナビリティ



Integrated Report 2026

サステナビリティ

サステナビリティ全体方針

KADOKAWAグループでは、多彩なポートフォリオからなるIP(Intellectual Property)を安定的に創出するとともに、事業間連携によるIPのLTV(Life Time Value)の最大化を図っています。さらに、最新テクノロジーを積極的に取り入れながら、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」を基本戦略として掲げています。この基本戦略の推進と各事業課題の解決を通じて、中長期的な企業成長と企業価値の向上を図るとともに、社会課題の解決を目指してまいります。

この方針において、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重要課題として5つのマテリアリティを策定しました。またそのプロセスは、ステークホルダーの皆様の視点や、各種ガイドラインを参照して策定しています。

サステナビリティの取り組みを推進するため、2026年5月公表の新たな中期経営計画のもと、5つのマテリアリティの項目別に、テーマ、指標および目標を設定しました。これらはサステナビリティ関連の会議体などにて審議のうえ、取締役会での承認を経て決定しています(マテリアリティの策定プロセス、項目別のテーマ、指標および目標、実績などの詳細については、P12～13をご覧ください)。

環境

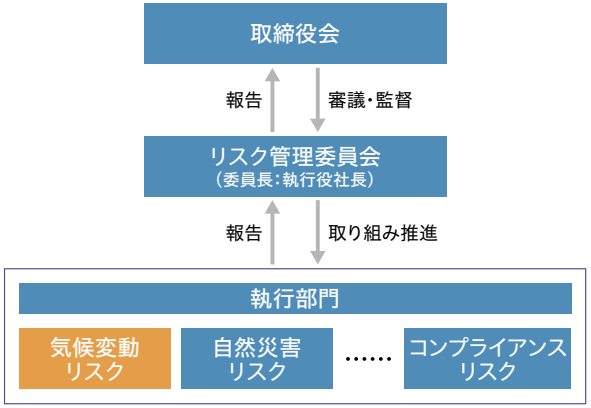
KADOKAWAグループでは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」が公表した最終報告書(TCFD提言)に賛同し、提言に沿って情報を開示しています。再生可能エネルギー由来の電力への切り替え、書籍の受発注システムのDX化による紙の余剰消費削減など、脱炭素の実現に向けて具体的な施策を実行しています。また、紙書籍の生産に係る原材料調達において環境負荷の低減に取り組むなど、環境に配慮したサステナブルな事業活動を推進しています。

気候変動への取り組み～TCFD提言への対応

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

ガバナンス

取締役会の監督のもと、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、GHG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。



気候変動への取り組み～TCFD提言への対応

戦略

■気候変動に関する主なリスクと機会

※シナリオ分析の対象：KADOKAWA単体

			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	森林火災が増えることによる、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

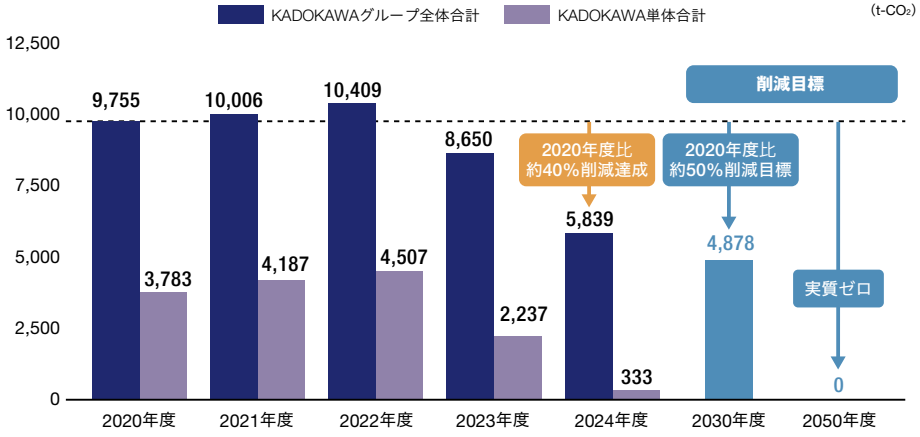
気候変動に関するリスクは、重要な全社的リスクのひとつと位置付けており、その影響を把握し評価するため、TCFDの枠組みに基づいたシナリオ分析におけるリスク・機会の内容を踏まえ、当社グループへの影響を検討し、結果をリスク管理委員会へ報告しています。気候変動リスクを含む、リスク管理の状況や重大なリスクの判断に関しては、取締役会への報告・提言を行っています。

指標および目標

SBT（Science Based Targets）で求められるGHG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。

再生可能エネルギー利用の取り組み

KADOKAWAグループ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、2023年1月1日より東京都千代田区にある自社ビル4棟（角川本社ビル、角川本社ビル別館、角川第2本社ビル、KADOKAWA富士見ビル）の全館で使用する電力を、さらに2023年12月1日よりところざわサクラタウン（埼玉県所沢市）の電力を、それぞれ実質的に再生可能エネルギーからなる電力へ切り替えました。また、グループ会社では（株）角川大映スタジオが2024年3月31日より、調布スタジオ（東京都調布市）で使用する全電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。これにより2024年度のグループ全体のGHG排出量を、2020年度実績（9,755 t-CO_2）から約40%（約3,916 t-CO_2）削減しました。さらに、Scope3（サプライチェーンによる間接排出）の開示準備のため、2026年4月1日よりGHG排出量の集計システムを導入しました。サプライチェーンを通じた排出量削減に向けた準備と取り組みを進めております。



※2025年度実績は、当社Webサイトにて2026年11月以降に開示予定です。

(t-CO_2)

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
KADOKAWAグループ全体※1	Scope1	140	326	236	266	211
	Scope2	9,615	9,680	10,173	8,384	5,628
	合計	9,755	10,006	10,409	8,650	5,839
KADOKAWA単体※2	Scope1	36	64	83	51	27
	Scope2	3,747	4,123	4,424	2,186	306
	合計	3,783	4,187	4,507	2,237	333

※1 KADOKAWAグループ全体は、報告対象年度において当社グループに含まれる連結子会社を対象に集計（期中に連結子会社化した法人に関しては対象外としております）
※2 KADOKAWA単体の本社、各営業所、ところざわサクラタウンを対象に集計

原材料調達への取り組み

KADOKAWAグループは、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(KADOKAWAおよび国内子会社)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。

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

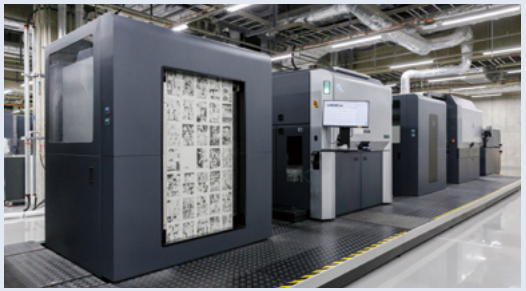
需要に見合った適切な製造計画や、書店からの受発注システム導入などのテクノロジー活用により、当社の返品率は長きにわたり出版業界全体よりも低い水準を維持しています。また、この返品部数の低減が紙資源の余剰消費削減にも寄与しています。

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。

DXで実現するサステナブルな出版エコシステム

当社グループが推進する出版製造流通DXプロジェクト「BEC(Big ECosystem)」は、環境負荷の低減と経営効率の向上を同時に実現する、ESG経営の核となる取り組みです。従来の出版業界では、書籍の製造に最低2,000部が必要とされるオフセット印刷が主流であり、需要が少なくても過剰に製造せざるを得ない構造的な課題がありました。その結果として生じる過剰な在庫は、倉庫を逼迫させるだけでなく、最終的には断裁処理という大量廃棄につながり、環境面でも大きな負荷となっていました。この課題を克服したのが、営業・製造・物流をデジタルでつないだBECです。拠点となる「BECファクトリー(デジタル製造工場・物流設備)」では最新のデジタル印刷設備を導入し、最低100部からの少部数・短納期製造を可能にしました。これにより、市場の需要に合わせた適正な生産体制が確立され、書籍の余剰生産や紙の余剰消費、そして廃棄リスクを大幅に抑制しています。

さらに、この高度な在庫コントロールは、業界の長年の課題である返品率の劇的な改善にも直結しています。2026年3月期の当社の返品率は29.2%を達成しました。今後は2032年3月期に返品率25.0%を目標に掲げ、デジタルの力を駆使して、本と人をつなぐ持続可能な出版文化の発展に貢献していきます。



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。

人的資本戦略

考え方

KADOKAWAグループは、多彩なポートフォリオからなるIP(Intellectual Property)の安定的な創出とグローバル展開を推進するうえで、人的資本を重要な基盤として位置付けています。

事業活動を行う国や地域における現地法令や労働基準を遵守し、従業員の権利尊重はもとより、職場における差別や偏見、ハラスメントを一切許容しません。従業員が多様な個性を認め合い、それぞれのクリエイティビティを最大限に発揮できる環境こそが、グループの事業活動に不可欠であると考えています。

基本方針と取り組み、指標および目標

KADOKAWAグループでは、公正かつ適正な労働環境の整備を前提としたうえで、基本戦略である「グローバル・メディアミックス with Technology」を推進する基盤として、「クリエイティビティ」「モチベーション」「テクノロジー」を軸としたイノベーション推進を方針に掲げています。

この方針のもと、従業員が常に高いモチベーションを持ち、クリエイティビティを最大限に発揮できる環境を実現するとともに、多様な人材の継続的な成長を促進するための人的資本戦略として、「働きやすい環境づくり」「キャリアの自律的な選択」「グローバル人材」の3つを柱に据えています。これらの戦略に沿った取り組みを通じて人的資本の価値を高め、当社グループの持続的な成長と基本戦略の実現につなげていきます。各戦略における具体的な取り組みと指標および目標は下図をご覧ください。

働きやすい環境づくり

取り組み

- **クリエイティブな発想や多様な働き方を支える制度の拡充**
  - ワークプレイスチョイス制度
  - 産育休・介護休フォロー手当
- **チームで効率よく働けるオフィス環境の整備**
  - 例：グループスタジオ「Studio One Base」
- **デジタルツール・生成AI活用による業務効率化の推進**

主な指標および目標

- **女性管理職比率※※　31/3期 30%目標**
- 在宅勤務率※
- 産育休・介護休フォロー手当支給実績※
- 男性育児休業取得率※※
- 育児休業復職率※※

※KADOKAWA単体
※※KADOKAWAおよび国内連結子会社

キャリアの自律的な選択

取り組み

- **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た各種制度や取り組みを実施**
  - 資格取得一時金支給制度、サブスク手当
  - 新卒希望配属、FA制度、プロジェクト公募 ほか
- **人材パイプラインの強化**
  - リファラル採用制度、学生アルバイト制度
- **テクノロジー分野をはじめとする各種スキルアップ機会の提供**

主な指標および目標

- **FA制度利用率※ 31/3期 70%目標**
- **資格取得制度利用率(言語以外)※ 31/3期 15%目標**
- 中途採用におけるリファラル経由での採用比率※
- 新卒採用における早期選考比率※
- 部下上司サーベイ結果※

※KADOKAWA単体

グローバル人材

取り組み

- **「グローバル人材開発センター」によるグローバル・メディアミックスを力強く牽引する人材の採用・育成、活躍の支援**
  - 世界各国での採用活動・インターンシップ
  - 外国籍社員の一時帰国サテライトワーク
- **語学資格をはじめ、グローバルで活躍できるスキルを保有する人材層の拡充。人材の継続的成長の促進**

主な指標および目標

- **語学資格保有率※ 34/3期 10%目標**

対象資格：英語(英検準1級以上)、中国語(中国語検定3級以上)、韓国語(ハングル検定準2級以上)、インドネシア語(検定C級以上)、スペイン語(検定3級以上)、イタリア語(検定C級以上)、ドイツ語(Goethe-Zertifikat A2以上)、フランス語(検定準2級以上)、タイ語(検定3級以上)、ロシア語(検定3級以上)

※KADOKAWA単体、長期ビジョンでの設定

人権

人権ポリシーの設定

KADOKAWAグループは、人権の尊重を事業活動のあらゆる場面において果たすべき重要な社会的責任であると捉えています。国際基準の枠組みに沿って制定した「KADOKAWAグループ人権ポリシー」のもと、すべての従業員、地域社会、ビジネスパートナー、消費者といった多様なステークホルダーとの対話を通して、人権を尊重する取り組みを推進しています。

▶https://group.kadokawa.co.jp/humanrights_policy/

人権相談窓口の設定

当社グループの役職員（役員・社員・契約社員・嘱託社員・アルバイト・派遣労働者）・お取引先の皆様に向けて、個人の尊厳や権利の侵害など人権に関わる問題を相談する窓口を設置しています。

▶https://koueki-tsuhou.com/sLMfZe8Pka9s/human-rights-consultation/

人権尊重に関する重点課題

当社グループでは、事業活動の内容や特性に鑑み、国際基準の各種枠組みに基づいて、以下の項目を人権尊重に関する重点課題としています。

▶https://group.kadokawa.co.jp/sustainability/humanrights/

①多様性の尊重と差別の排除
②ハラスメントの防止
③強制労働・児童労働の禁止
④労働時間と賃金の適正管理
⑤結社の自由と団体交渉権の尊重
⑥安全で健康的な労働環境の提供
⑦プライバシーと表現の自由の保護
⑧サプライチェーンにおける人権の尊重

人材育成

KADOKAWA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。対象資格は139種をラインアップし、支給額上限を3万円から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。2026年3月までに計23件のプロジェクトが実施され、累計120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従業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「学生アルバイト制度」を設けています。

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。2025年11月には、従業員の「合理的配慮」に関する理解を深めるため、eラーニングと社内向けセミナーを開催しました。

■2025年度研修実績

研修名	受講人数	1人当たりの研修時間	合計研修時間
新卒新人向け研修（新卒新人導入研修、新卒新人フォロー研修）	29名	150時間	4,350時間
管理職研修（新任管理職・専門職研修）	141名	3時間	423時間
メンター研修（旧称：OJTリーダー研修）	29名	4時間	116時間
次世代リーダー研修	2名	63時間	126時間
従業員1人当たりの平均研修日数		0.31日	

※上記は会社主催の集合研修のみであり、資格取得支援・eラーニング・OJTなどは含みません。

教育事業への取り組み

KADOKAWA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

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44.0%、女性管理職・役員比率は28.0%です（2026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22.9%（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

2026年3月31日時点で国内外に1,100名を超える外国人従業員が在籍しています。当社グループでは「グローバル人材開発センター」を中心に、グローバル・メディアミックスを牽引する人材の採用や育成、活躍支援を継続的に推進しています。

障がい者雇用

2026年3月時点で特例グループ全体で108名（うち重度障がい者32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

角川クラフトの取り組み

事業の概要

障がい者の就労を支援するKADOKAWAの特例子会社として2019年6月に設立。編集支援やコーヒー焙煎を中心としたものづくり事業などを展開。一人ひとりの人間性が尊重されていると実感できる職場づくり・風土醸成を目指しています。

新宿区にオープンした「世界樹カフェ&ギャラリー」

「世界樹カフェ＆ギャラリー」は、新宿区をはじめ、日本で最初の知的障がい者福祉施設である滝乃川学園と角川クラフトによる、官民連携プロジェクトによって実現しました。コーヒー事業では、角川クラフト東所沢焙煎所でのコーヒー豆の焙煎・パッケージングのほか、オンライン販売を展開しています。

アクセシビリティ向上への取り組み

2019年6月の「読書バリアフリー法」施行に伴い、KADOKAWAグループでは出版コンテンツのアクセシビリティ向上を推進しています。2022年には「プロジェクト公募」発の「障がい者とそのご家族 応援共生プロジェクト」が発足、グループ横断でさまざまな取り組みを行っています。

バリアフリー図書 展示会

黎明期から20年以上取り組むバリアフリー図書の代表格・電子書籍の点数は16万点を超え、オーディオブックも2,000点を突破しています。グループ従業員を対象とした外部講師によるセミナーやバリアフリー図書の展示会なども開催し、意識啓発に努めています。

すべての人々に垣根なく喜びと感動を届ける総合エンターテインメント企業として、誰もが読書を楽しめる環境づくりに今後も取り組んでいきます。

データセキュリティ

KADOKAWAグループでは、個人情報保護の重要性に鑑み、「個人情報の保護に関する法律」および関連法令を遵守し、お客様のプライバシー保護に努めています。個人情報を保有するサービスサイトにおいては、個人情報データベースへのアクセス制御を厳格に実施しており、個人情報は暗号化して保存しています。また、従業員向けのプライバシーポリシーも制定しています。

情報セキュリティに関しては「情報セキュリティ基本方針」を定め、以下の項目を明示しています。

①情報セキュリティ管理体制
②情報セキュリティに関する内部規程の整備
③情報セキュリティを確保するシステムの実現
④教育・訓練
⑤セキュアな環境下でのコンテンツ制作のための環境整備

情報セキュリティへの取り組みとして、セキュリティインシデントや脆弱性情報の周知、セキュリティに関わる事案への対応組織「KADOKAWA-CSIRT」による、サイバー攻撃を防ぐための従業員向けアドバイス提供や訓練の実施、ソフトウエアなどの脆弱性についての定期的な情報収集、保有するWebサイトなどの運用状況調査と棚卸しも定期的に実施しています。また、グループの各拠点においては、情報セキュリティに関する項目も含め、監査室による内部監査を実施し、関連規程の遵守状況や管理体制の有効性を確認しています。

個人情報やデータセキュリティのリスクに対しては、(株)KADOKAWA DX戦略局が、リスク管理委員会における情報セキュリティ責任部門として、リスクの把握と対応を担当しています。情報セキュリティ管理を推進する「データ管理事務局」も設置し、「個人情報保護総括責任者」のもと、取得した情報の取り扱いやデータ利活用の基本方針について、各種法令やプライバシーポリシーに準拠した取り扱いがなされているか議論・判断を行い、安全性の確保にも努めています。

ほかにも、コンピューターセキュリティ関連団体として、「一般社団法人 日本コンピュータセキュリティインシデント対応チーム協議会」「一般社団法人JPCERTコーディネーションセンター」「Japan cyber-security Information Sharing Platform」に参加しています。

グループ従業員を対象にしたeラーニング研修やセキュリティマニュアルの配布などを行い、データセキュリティの重要性の周知を徹底するとともに、セキュリティ体制の強化を推進しています。

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発活動の実施 ●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(P40「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。

従業員とエンゲージメント

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

社長とのオンラインディスカッション※1や意見BOXを通じて、経営や事業の課題を認識して改善につなげるとともに、その成果を社長ダイレクト※2などで発信する双方向のコミュニケーションを行っています。

また、仕事へのモチベーションや組織の状態、経営層との対話に関する従業員アンケートを定期的に実施しており、施策の効果測定だけでなく、現場の声を受け止めるツールとなっています。アンケート結果は、Slackやグループ全社集会を通じて社内へフィードバックするほか、経営や事業に関わる課題の発見、各種制度の効果検証、評価・報酬制度の改定といった具体的な施策の改善・実施に活用しています。

※1 ディスカッションを行った従業員は2026年7月時点で約2,300名　※2 社長が従業員へ月に一度発信するSlackチャンネル

〈KADOKAWA従業員向けアンケート 2024年度・2025年度 実施概要・結果〉

■対象者　KADOKAWA従業員（2024年度 3,541名、2025年度 3,850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		2024年度	2025年度	質問内容		2024年度	2025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	92.9%	93.3%	経営に対する評価	合理的な判断をしているか	82.6%	82.9%
	従業員から社長へのダイレクトな意見・質問の送付	90.3%	91.2%		従業員のモチベーションを上げる努力をしているか	70.0%	75.1%
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	80.0%	80.7%		クリエイティブに仕事ができているか	84.7%	83.9%
	クリエイティブに仕事ができているか	68.7%	67.1%		テクノロジーの活用を十分にしているか	80.2%	83.2%
	仕事におけるテクノロジーの活用は十分か	70.0%	68.5%		オープンな意思決定をしているか	69.3%	70.9%
					フェアな経営判断をしているか	79.2%	81.1%

個と組織の成長を加速するエンゲージメント向上の取り組み

KADOKAWAグループが推進するエンゲージメント向上の取り組みは、社員一人ひとりの挑戦意欲とモチベーションを高める原動力となっています。自律的にキャリアを切り拓き、当社グループの持続的な価値創造を牽引する従業員の姿や革新を支えるプロジェクトをご紹介します。

トレンドをつかみ、著者に寄り添う――読者の心を動かす妥協のない本づくり

ソーシャルパブリッシング局
ライフスタイル部
濵崎 菫（はまざき すみれ）

柔軟な働き方と自由な発想でアイデアを形にできる組織風土に惹かれ、当社でのアルバイト時から本局を志望しており、個人の意思を尊重する人事方針のもとで配属が叶いました。現在は、新たな企画の立案をはじめとする書籍の編集業務を行っています。

入社3年目でYouTuberのエッセイなど計10作品を手掛けましたが、私の強みはトレンドの定点観測と分析にあると思っています。週1回以上の書店巡りに加え、福利厚生のサブスク手当※を活用することで、これまで触れる機会のなかった動画配信サービスを利用するなど、幅広いインプットを得る機会となっています。そこから企画した『かぎ針編みの、あみこもの』は、累計5万部超えのヒットを記録しました。実用書の制作時は掲載作品をすべて自分で試作し、徹底した読者目線での検証を行っています。

また、「著者をいちばん理解する存在でありたい」という想いから、相手を尊重した丁寧な伴走を心掛けています。フレックスタイム制を活用し、著者の都合に合わせた柔軟な打ち合わせを行うことで、強固な信頼関係を築いています。

当社は出版にとどまらず、映像やアニメ、教育など広範な事業ポートフォリオを展開しています。将来さらに興味が広がる分野へ挑戦できる持続的なフィールドがあることは、大きなモチベーションです。今後も妥協のないコンテンツづくりを追求していきたいです。

※エンターテインメント系（映像、ゲーム、音楽、ノベル、コミック、情報誌系のサービス）のサブスクリプションサービスに1つ以上契約している場合、月額3,000円を支給する制度

高度な専門性を武器に、グローバルビジネスの最前線で北米事業の成長を牽引する

海外事業グループ
North America Headquarters
稲田 隆二（いなだ りゅうじ）

以前は経営管理部門に所属していましたが、現場に近い立場で手触り感を持って事業に携わりたいという思いが強くなり、FA型異動制度※を利用して現在の海外事業グループへの異動が実現しました。グローバルビジネスにおける共通言語である会計知識と英語力を高いレベルで修得し、実務の推進力にしたいと考え、USCPA（米国公認会計士）への挑戦を決意しました。USCPAは予備校代や受験料など高額な初期投資が必要となりますが、会社の「資格取得一時金支給制度」が経済面・精神面の強い後押しとなりました。従業員の自発的な自己研鑽を会社の仕組みとしてサポート・評価する当社の支援体制に大きな魅力を感じています。

現在、北米グループ会社の事業推進サポートや現地市場の事業開発を担当していますが、USCPAの知識は日々の業務に非常に役立っています。財務諸表や事業計画の精査はもちろん、現地の経理担当者と英語で踏み込んだ議論を展開できるのは、受験を通して得た確かな専門性があるからです。

単に数字を追うのではなく、結論となる数値に現場の感覚や熱量を乗せた計数管理を実践し、定量的な観点から意思決定をサポートすることで、北米事業のさらなる成長、ひいては当社のグローバル展開に貢献していきます。

※適材適所を実現する機会をつくり、個人の意思によるキャリア形成とKADOKAWA内にイノベーションを起こすことを目指す制度

自律的キャリア開発の支援と組織変革の推進

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「グローバルビジネス・アクセラレーション・プログラム（GAP）」から、具体的に実現した企画や事業にいたった取り組みをご紹介します。

KADOKAWAグループの新規事業・業務改善提案制度

●プロジェクト公募制度

従業員が挑戦的・部署横断的なプロジェクトを提案し、社内公募で仲間を集めて実現を目指す制度です。原則10～20%の兼務として主務と並行しながら、未経験の職種や働きやすい職場づくり、“好き”を原動力にした企画などへ自由に挑戦できます。グループ会社間の人材交流や実践的な学習、緩やかな適材適所を探るトライアルの場としても機能しています。

●グローバルビジネス・アクセラレーション・プログラム（GAP）

海外事業アイデアの募集とグローバル人材の発掘を目的として2022年10月に始動しました。セミナーなどを通じて事業化を検討し、2026年3月時点で累計70件の応募から3プロジェクトが事業化・検討フェーズへ進展しました。国内外の名著をコミカライズする新シリーズ「KADOKAWA Masterpiece Comics」や世界に向けた新しい漫画賞「KADOKAWA WORLD MANGA CONTEST（旧称：ワードレス漫画コンテスト）」などが始動しています。

●アイデアソン／ハッカソン

特定のテーマに対して有志が集まって、アイデアを出し合いブラッシュアップさせて企画として実現させていくドワンゴ主催の取り組みです。2022年7月にグループ全体へ対象を拡大し、2026年3月末時点で11回開催、累計203件のアイデアが集まりました。多様なテーマを扱い、グループ間の交流によるイノベーション創出や、ゼロイチからモノをつくる楽しさを体験できる、などの効果が得られ、新たな企画の発案に役立っています。

そのほか、社長へダイレクトで意見や質問を送ることができるオンラインフォーム、メールでの相談窓口などを設け、オープンでイノベーティブな環境を整えています。

グローバルビジネス・アクセラレーション・プログラム（GAP）のプロジェクト事例

〈国内外の名著をスタイリッシュに学ぶ大人の教養「名著コミカライズプロジェクト」〉

大人の学び直しをテーマに、世界の名著をコミカライズする「KADOKAWA Masterpiece Comics（KMC）」プロジェクトを2022年に立ち上げました。

2015年ノーベル文学賞受賞作家の代表作『戦争は女の顔をしていない』などのコミカライズ大ヒットを機に、潜在的な名著であっても、適切なコミカライズによって、ビジネスパーソンを中心とした読者の支持を獲得できる可能性を見出しました。次代を担う気鋭の作家陣を登用し、絵柄・ストーリー・デザインのすべてにおいてエンターテインメント性を追求するとともに、巻末に専門家による解説を収録。名作の背景にある学術的な視点も楽しめる構成にしています。これにより、コミックをきっかけに原作への関心を高めるとともに、コミックと原作の相互送客を目指しています。

本シリーズは2026年春までに計8タイトルが刊行され、うち7タイトルの翻訳出版が延べ8言語で決定しています。コミックのグローバル展開を通じて「教養×日本のコミック」という新たな魅力を世界の読者へ届けていきます。

『遠野物語』

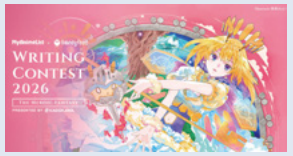
『アルケミスト』

〈ライトノベル・新文芸作品を国内外で刊行する「グローバルUGC作品開発プロジェクト」〉

日本のコミック・アニメの世界的な人気の広がりを背景に、近年では「自ら考案したキャラクターやストーリーをアニメ化したい」という夢を持った海外クリエイターが増えています。こうした動きを好機と捉え、Web小説投稿サイトなどを通じて次世代の優れた才能をグローバルに発掘・育成する「グローバルUGC作品開発プロジェクト」を2025年3月に立ち上げました。

本年は「MyAnimeList x Honeyfeed Writing Contest 2026 - THE HEROIC FANTASY presented by KADOKAWA」や「KadoKado 角角者」でコンテストを開催。これまでにカナダ、スイス、ドイツ、台湾から受賞者が誕生し、世界の新たな視点による作品が続々と生まれています。

2027年度には、本プロジェクトから生まれた作品の日本国内初となる書籍化を予定しており、将来的なメディアミックス展開も視野に入れています。今後も世界中の才能を発掘・育成し、多様なIPの創出を通じて、グローバルヒットの実現を目指します。



ガバナンス

基本方針

KADOKAWAグループは、ガバナンスの充実を持続的な発展への必要条件と位置付け、株主に対する経営の透明性の一層の向上と、取引先・得意先をはじめ社会からの信頼の確保を目指し、コーポレート・ガバナンスの強化に継続的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。

●取締役の過半数が社外取締役

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3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

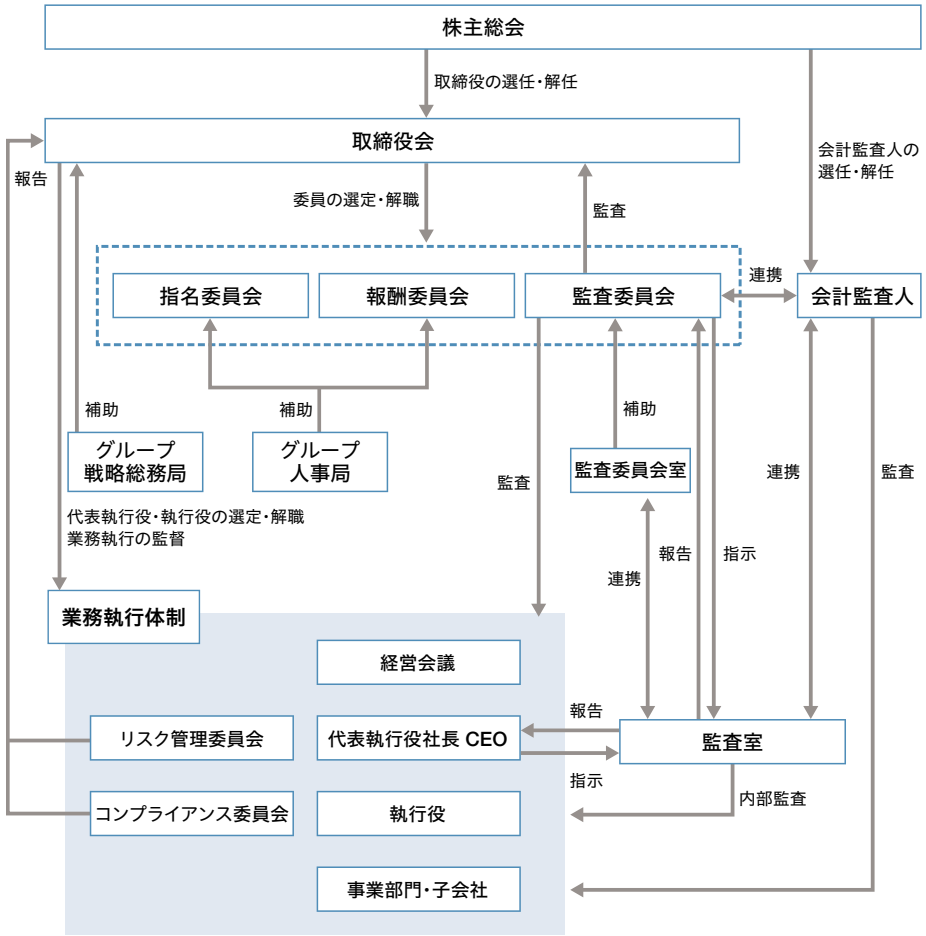
取締役会は、社内取締役の夏野剛、山下直久、村川忍、加瀬典子、川上量生、社外取締役の鵜浦博夫、ジャーマン・ルース マリー、杉山忠昭、笹本裕、岡島悦子、草野耕一、大倉浩治の12名(社内5名 、社外7名)で構成されています。社外取締役の鵜浦博夫が議長を務め、客観的な視点から議論を主導し、有益な提言を行っています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

2026年6月末時点で、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://group.kadokawa.co.jp/ir/esg/governance/disclosure.html

■コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の強化

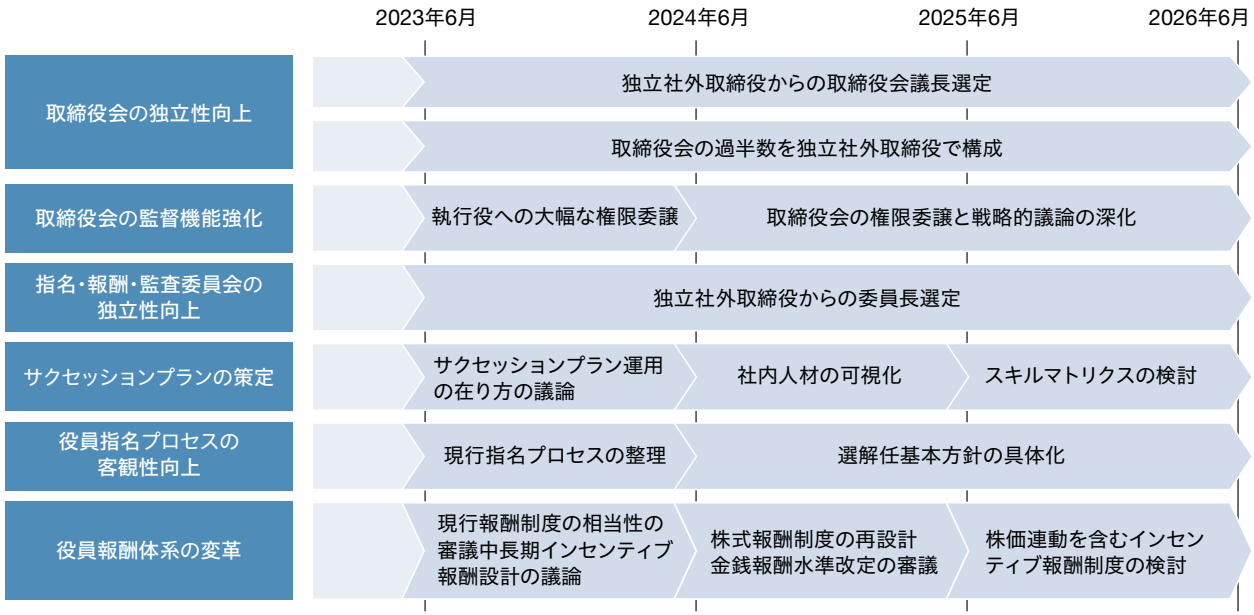
当社グループは、コーポレート・ガバナンスを持続的な企業価値向上を支える重要な経営基盤と位置付け、経営の透明性・公正性の向上と、迅速な意思決定および実効性の高い監督機能の両立を図っています。2023年6月には、監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行し、経営の監督と執行の分離を一層明確化しました。今後も、グループ全体で事業環境の変化や社会からの要請に的確に対応しながら、ガバナンス体制の継続的かつ実効的な強化に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス強化の推移

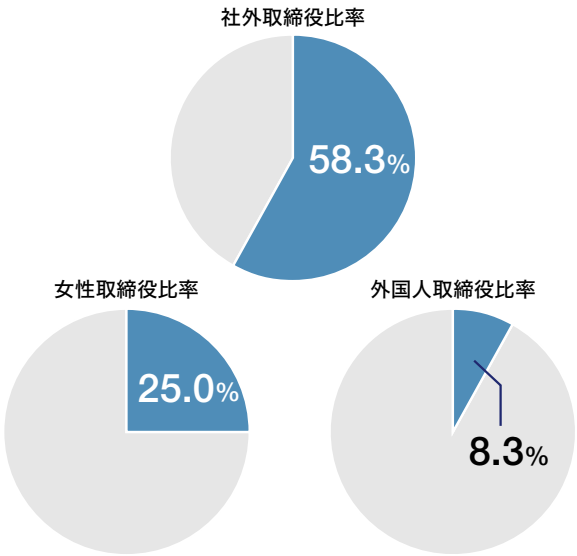
当社グループは、企業規模の拡大、事業領域の多様化、グローバル展開の進展に対応するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を段階的に進めてきました。2023年6月には指名委員会等設置会社への移行に伴い、取締役会および指名委員会・報酬委員会・監査委員会の構成を独立社外取締役を過半数とする体制に刷新し、取締役会の議長および各委員会の委員長を独立社外取締役とするなど、独立性の高いガバナンス体制の構築を実施しました。また、執行役へ取締役会の権限委譲を進めることで、経営の監督と執行の分離をより明確にし、戦略的議論の深化を進め監督機能を強化しています。

さらに、こうしたガバナンス体制のもと、サクセッションプランの策定や役員指名プロセスの客観性向上、株主との利益共有を意識した役員報酬体系・インセンティブの設計などの報酬制度の見直しを進めています。今後も、持続的な企業価値向上を支えるガバナンスの高度化を図ってまいります。

■コーポレート・ガバナンス強化の推移



■取締役会構成



ガバナンス

取締役会・各委員会などの体制と、2026年3月期活動状況

取締役会

事業構造改革の断行に向けた議論および決定、M&A案件の承認など、中長期的な企業価値向上に資する意思決定を行いました。加えて、人権ポリシーの制定や政策保有株式の縮減方針の策定、取締役・執行役による利益相反取引の承認、コンプライアンス委員会およびリスク管理委員会からの活動報告受領など、ガバナンス体制の強化に努めました。その他、当社グループの業務執行状況についても適時報告を受け、監督を行っています。

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。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。

指名委員会

指名委員会は、取締役5名で構成され(社外取締役4名、社内取締役1名)、委員長は社外取締役が務めます。

●役割・責務

・取締役の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
・CEOの後継者計画の検討など

●2026年3月期活動状況(開催回数:13回)

前期と比較して協議時間を大幅に拡充し、スキルマトリクスの再定義を通じたサクセッションプランの基盤構築や、コーポレートガバナンス・コードを踏まえた取締役の選任基準、社外取締役サクセッションの検討、その他個別の人事案件に対する答申などを行いました。

報酬委員会

報酬委員会は、取締役4名で構成され(社外取締役3名、社内取締役1名)、委員長は社外取締役が務めます。

●役割・責務

・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
・取締役および執行役の個人別の報酬などの決定など

●2026年3月期活動状況(開催回数:10回)

持続的な成長に向けたインセンティブ機能の強化を目的として報酬制度全体の見直しを進め、株式報酬制度の改定や金銭報酬水準の再設計、中期経営計画と連動した新たなインセンティブ制度の導入検討および個別の役員報酬案件の審議などを行いました。

監査委員会

監査委員会は社外取締役4名で構成され、委員長は社外取締役が務めます。

●役割・責務

・取締役および執行役の職務の執行の監査
・監査報告の作成
・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

●2026年3月期活動状況(開催回数:15回)

中小受託取引適正化法などの対応状況およびグループコンプライアンスを重点監査対象とし、また海外子会社の監査を実施しました。

■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 ※		○	○
岡島 悦子 ※	○	○	
草野 耕一 ※			●
大倉 浩治 ※			○

●…委員長　○…委員　※は社外取締役　(2026年6月末時点)

■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) Chief Manga & Light Novels Officer(CMLO) Chief Publishing Officer(CPO)
村川 忍	執行役 Chief Operating Officer(COO)
加瀬 典子	執行役 Chief Compliance Officer(CCO)
泉水 敬	執行役 Chief Global Officer(CGO)
田中 翔	執行役 Chief Anime Officer(CAO)

(2026年6月末時点)

ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

KADOKAWAでは、グループの持続的な成長を支える取締役会の機能維持とさらなる最適化に向けた客観的な振り返りの機会として、毎年、全取締役に対してアンケートを実施し、定期的に取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。その結果はコーポレート・ガバナンス報告書において「取締役会の実効性評価」として概要を開示しています。本ページでは、2025年3月期の実効性評価で把握した課題とそれを受けた取り組み、2026年3月期の実効性評価の内容と結果、今後の改善の方向性をまとめています。

当社では、取締役会がその役割と責務を適切に果たし、経営の監督と企業価値の向上に向けて継続的に実効性を発揮できるよう努めてまいります。

2025年3月期 取締役会実効性評価を受けた取り組み

取締役会実効性向上に向けたこれまでの取り組み

IR活動報告や政策保有株式縮減更新の決議などをはじめとする、個別のガバナンステーマの審議・報告を継続的に実施

左記に加え以下の対応を推進することで戦略議論を深める土台を形成

運営の効率化
取締役会から執行サイドへの権限委譲と取締役会報告の最適化により運営を効率化

議論の深化
創出した時間を活用し事業戦略につながる議論が増加

戦略議論を深める土台を形成

2025年3月期の主な課題	改善アクション
中長期の経営戦略・事業戦略の議論深化	**【権限委譲による時間創出】**決裁基準の改定や、取締役会報告形式の最適化を通じ、執行側への権限委譲を進め、取締役会の運営を効率化
	【戦略アジェンダの充実】創出した時間を活用し、事業再編やM&A、主要プロジェクトなど、事業戦略に直結する議案の上程を増加
	【社外取締役の知見活用】経営会議・中長期戦略の検討を行う社内会議において社外取締役の陪席を実施し、執行側と共に事業課題や戦略について議論する機会を創出
資本収益性を踏まえた戦略モニタリングの強化	**【KPIに基づく業績管理】**四半期ごとに、取締役会において連結KPIツリーを用いた説明を実施し、経営指標に基づく業績管理を実施
	【資本効率の把握と活用】資本コストや資本収益性を四半期ごとに評価し、事業別ROICを年度単位で算出し、中期経営計画の更新などに活用
	【投資の進捗確認】投資モニタリング報告や通期着地見込報告を定期的に実施し、投資実行後の効果検証を強化
投資家との対話の反映とサステナビリティへの対応	**【市場の声を経営に還元】**定期的なIR活動報告を通じて、株式市場の動向や投資家・アナリストの皆様からの貴重なフィードバックを取締役会で共有し、議論に活用
	【ESG情報の充実】マテリアリティ（重要課題）や人権ポリシーの策定・開示を行ったほか、統合報告書やコーポレートサイトにおけるサステナビリティ・非財務情報の提供を拡充

2026年3月期 取締役会実効性評価

取締役会の議論のさらなる深化、特に実効性評価で把握した課題への対応に関する議論を拡充するため、課題を深掘りできるようテーマを絞った質問項目にするなど、実効性評価の実施方法を変更しました。

〈2026年3月期 取締役会実効性評価 課題と対応方針の概要〉

実効性評価の結果、取締役会の開催頻度や資料、運営体制といった事務面は高評価である一方で、中長期的な戦略に関する議論のさらなる深化や審議・決議プロセスにおける情報共有の活性化を求める声がありました。これを受け、さらなる実効性向上に向けて右記の対応方針をとることを確認しました。

2026年3月期の主な課題	対応方針
中長期戦略・サステナビリティ議論の機会創出	より中長期戦略の議論に資するよう取締役会の年間アジェンダを作成し、事業ポートフォリオ戦略やサステナビリティに関する議題を定期的に設定するほか、取締役会外での議論機会を創出
社外取締役サポートの拡充	議案の前提状況の理解を深めるため、任意参加の事業説明会や事前の説明フローを整備・拡充
SR・IR情報提供のさらなる拡充	株式市場やアナリストからのフィードバックの継続に加え、議決権行使助言会社の方針などのSR関連情報を共有する機会を拡充し、株主との対話に資する情報提供を強化

ガバナンス

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（株式報酬）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。なお、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

当社は、2026年2月12日開催の報酬委員会において、取締役および執行役の個人別の報酬などの内容にかかる決定方針を以下のとおり決議しております。

●基本方針

当社の取締役（社外取締役を除く）および執行役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブとして十分に機能することを重視し、株主利益との連動性を踏まえた報酬体系とすることを基本方針としています。また、個々の取締役および執行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なるよう定めています。

●個人別の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、原則として50％：50％を基準として設定しています。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決定について

取締役および執行役の報酬などは、社外取締役が委員長を、委員の過半数を社外取締役が占める報酬委員会において、前述の基本方針に従い、取締役報酬の限度額内で検討・決定することとしています。

●その他方針などに関して

より詳細な方針、個人別の報酬の決定方法、役員区分ごとの報酬などの総額、対象となる役員の員数などについては、ESG関連情報：役員報酬をご参照ください。

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。また固定報酬は、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。 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評価する。 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。業績連動報酬である変動報酬は、月例の固定報酬と共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、役員株式交付規程に基づき、取締役会が定めた中期経営計画その他の一または複数の事業年度を対象とする経営計画もしくは経営目標に基づいて報酬委員会が策定した目標を達成した場合にポイントを付与し、信託を通じて当該ポイント数に相当する当社株式および当社株式に代わる金銭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とする。 報酬委員会が定めたポイント付与基準に基づき、指標および判定基礎目標を達成した事業年度終了直後の6月に、目標の達成度に応じたポイントを付与し、当社株式などの交付を決定した場合は、交付を決定した年の8月に一括して交付する。 なお、2025年6月までに付与済みのポイントに相当する部分については、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月に当社株式などを交付する。
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。 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および無償取得を行う。

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

ガバナンス

内部統制

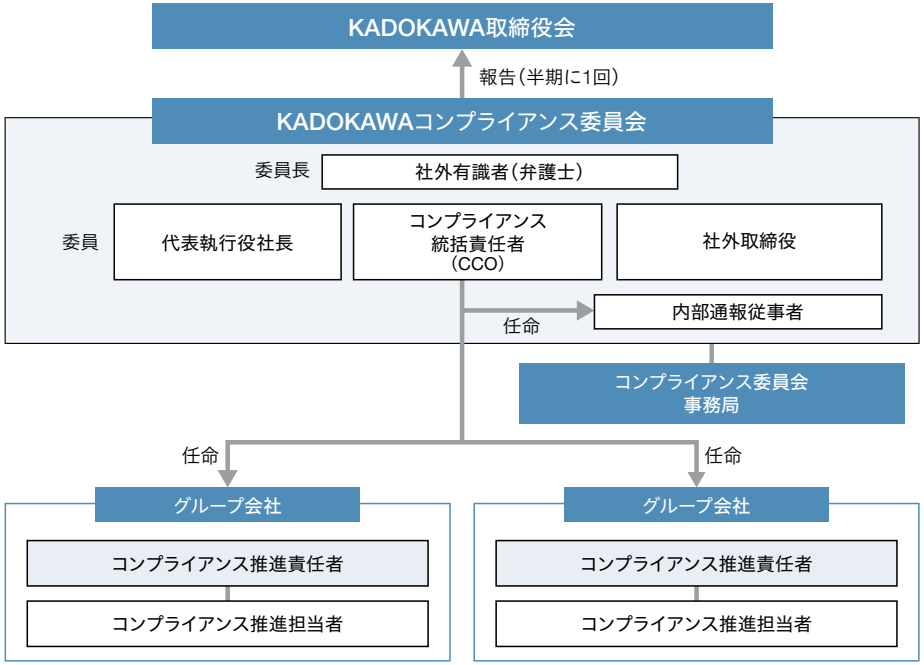
コンプライアンス推進体制

当社グループはコンプライアンスを経営の重要課題のひとつと位置付け、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的勢力の排除、公正な取引の遵守などに努めています。

推進体制の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（取締役を含む）が半数以上を占め、外部のより厳しい監督のもとで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。

しかしながら、2026年6月、当社は公正取引委員会より、「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律」（フリーランス法）に基づく勧告を受ける事態となりました。本勧告を厳粛に受け止め、役員・従業員への周知徹底と再発防止策を速やかに実施しています。本勧告の概要と対応の詳細については、P56をご覧ください。

■コンプライアンス推進体制図



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

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 （2025年度 約6,900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	
取適法・フリーランス法	
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

ガバナンス

内部統制

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。

●**通報窓口：**Webフォーム・メール・電話の3種類の窓口を設定

●**通報窓口の利用対象者：**KADOKAWAおよびグループ会社の役職員
（役員・社員・契約社員・嘱託社員・アルバイト・派遣労働者）、退職者、取引事業者

●**通報対象となる内容：**公益通報者保護法の対象となる組織の法令違反／従業員の業務上の法令違反、およびそれに準ずる程度の社則違反。（例）取適法／フリーランス法違反、贈収賄、情報漏洩、不正会計など、横領などの犯罪行為、行政罰の対象となる行為

腐敗防止

当社グループは、取引先との健全な関係を保つため、コンプライアンスポリシーおよび贈収賄防止ポリシーにて、贈収賄防止や反社会的勢力との関係断絶、公正な取引の遵守などを掲げ、コンプライアンスの徹底を図っています。

●**コンプライアンスポリシー**
・当社グループのIP創出に関わる取引先に対し公正、透明、自由な取引を行い、健全で正常な関係を維持し、不当な要求を行わず、贈収賄・腐敗・汚職行為に関与しません。
・健全な競争を行い、独占禁止法やその他の取引に関する法令を遵守します。
・暴力団などの反社会的勢力とは取引を行いません。
※KADOKAWAグループコンプライアンスポリシー ▶**https://group.kadokawa.co.jp/compliance_policy/**

●**贈収賄防止ポリシー**
上記KADOKAWAグループコンプライアンスポリシーの該当項目に基づき、より一層法令遵守体制を強化し、高い倫理観を持って行動すべく、事業活動に対して適用され得る、贈賄および収賄に関する法令などを遵守するための基本的な方針として、贈収賄防止ポリシーを定めています。
※KADOKAWAグループ贈収賄防止ポリシー ▶**https://group.kadokawa.co.jp/antibribery_policy/**

公正取引委員会からの勧告と対応について

（株）KADOKAWAは、2026年6月11日、公正取引委員会より特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律（以下「フリーランス法」といいます。）に基づく勧告を受けました。本勧告の対象となった特定受託事業者の皆様、関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけする事態となりましたことを、深くお詫び申し上げます。

●本勧告の概要

本勧告で当社は、出版物などの制作に関連する過去の一部取引において、フリーランスである特定受託事業者の皆様に対し、給付の内容、報酬の額、支払期日その他の事項について、書面または電磁的方法による明示を適切に行わなかった行為および特定受託事業者の皆様に対する報酬の支払について、フリーランス法で定められた給付条件などの明示義務（フリーランス法第3条第1項）および報酬を支払期日までに支払う義務（フリーランス法第4条第5項）の違反に該当すると判断されました。

●本勧告への対応

作家やクリエイターをはじめとする多くの特定受託事業者の皆様との信頼関係は、当社グループの事業活動の基盤です。その信頼を損なう結果となったことを重く受け止め、以下の再発防止策に着手しております。また、再発防止策の実施状況について、取締役会および監査委員会において、継続的に確認しております。

〈主な再発防止策〉
●関連部門における運用ルールの明確化
●発注書・契約書ひな型の見直し
●契約・発注・支払フローの見直し
●システム改修などによる実効性の確保
●同種事案の有無などに関する実態把握および必要な是正対応
●役員・従業員向け教育の拡充
●内部監査などを通じた定期的なモニタリング

※再発防止策の詳細などは、ニュースリリース「公正取引委員会からの勧告について」をご覧ください。
▶**https://group.kadokawa.co.jp/information/media-download/2334/d9c69be35bf6c71f/PDF/**

当社グループでは、今後も、フリーランス法をはじめとする関係法令の遵守を徹底し、すべてのお取引先の皆様との公正で適正な取引関係の構築と信頼回復に努めてまいります。

ガバナンス

リスク管理体制

当社グループでは、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。
2026年6月開催の第12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。

なつの たけし
夏野 剛

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)
2025年6月 (株)ムービーウォーカー 取締役(現任)

やました なおひさ
山下 直久

取締役 代表執行役
Chief Human Resource Officer
Chief Literature & Film Officer
Chief Manga & Light Novels Officer
Chief Publishing 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
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
2024年6月 (株)角川大映スタジオ取締役(現任)
2026年6月 当社 取締役代表執行役 Chief Human Resource Officer 兼Chief Literature & Film Officer 兼Chief Manga & Light Novels Officer 兼Chief Publishing Officer(現任)

むらかわ しのぶ
村川 忍

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)

かせ のりこ
加瀬 典子

取締役 執行役
Chief Compliance Officer

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
2020年6月 当社取締役
2023年6月 (株)KADOKAWA Global Marketing 取締役
2025年10月 当社 取締役執行役 Chief Compliance Officer(現任)

かわかみ のぶお
川上 量生

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
2006年6月 エイベックス・グループ・ホールディングス(株)〔現 エイベックス(株)〕社外取締役
2013年6月 (株)カラー取締役
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(現任)
2022年6月 公益財団法人角川文化振興財団 理事長

うのうら ひろお
鵜浦 博夫

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)

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)
2026年6月 草野耕一法律事務所 代表者(現任)

大倉 浩治（おおくら こうじ）

社外取締役
監査委員

1980年4月 三菱重工業(株)入社
2009年4月 同社経理部長
2011年4月 同社経営監査部調査役
2013年1月 同社航空宇宙事業本部 事業本部長代理
2013年10月 同社交通・輸送ドメイン 副ドメイン長 兼事業戦略推進室長
2015年10月 同社執行役員 交通・輸送ドメイン副ドメイン長 兼船舶・海洋事業部長
2018年1月 三菱造船(株)取締役社長
2020年6月 三菱重工業(株)取締役 常勤監査等委員
2026年6月 当社社外取締役(現任)

※2026年6月30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（2026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。同氏は、強力なリーダーシップを発揮し海外市場の開拓やテクノロジーの活用を主導するなど、中期経営計画に掲げる「グローバル・メディアミックス with Technology」を牽引してまいりました。また、出版・IP創出事業を含む当社事業の構造改革を断行するなど、当社の持続的な成長と企業価値向上に大きく寄与しております。	100% （16回中16回）	◆			◆				◆	◆
取締役 代表執行役 CHRO CLFO CMLO CPO **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% （16回中16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% （16回中16回）		◆	◆						
取締役 執行役 CCO **加瀬 典子**	当社取締役執行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、当社子会社の代表取締役社長および取締役を務めるなど、当社およびその子会社に精通しており、豊富な経験と高い見識を有しております。	100% （16回中16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。	93.8% （16回中15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おります。	100% （16回中16回）	◆				◆		◆		◆

地位・氏名	能力・選任理由	取締役会への出席状況（2026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おります。	100% （16回中16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、当社において指名委員として客観的な視点から有益な提言を行い、監査委員として当社事業活動への監査活動を推進しております。	100% （16回中16回）						◆			◆
社外取締役 **笹本 裕** 報酬委員 監査委員	DAZN Japan Investment合同会社の最高経営責任者を務め、Twitter Japan（株）の代表取締役、Twitter,Inc.,JAPAC,の副社長としてTwitterの日本およびアジア事業の成長を牽引したほか、マイクロソフト（株）常務執行役員として同社オンライン事業の成長に貢献するなど、IT・テクノロジー分野をはじめとするさまざまな分野において経営トップとして豊富な経験と高い見識を有しております。当社において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おります。	87.5% （16回中14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おります。	100% （16回中16回）	◆						◆		◆
社外取締役 **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。	100% （13回中13回）						◆		◆	◆
社外取締役（新任） **大倉 浩治** 監査委員	長年にわたり三菱重工業（株）経理部門に従事し、金融自由化や国際化への対応を主導するなど、財務・会計分野における高い専門性を有しております。また、客観的な事業評価に基づく事業構造改革の推進に加え、ガバナンス・リスク管理体制の強化を牽引するなど、企業統治の領域においても豊富な経験と深い知見を有しております。さらに、民間航空機事業や造船事業の構造改革責任者として製造体制の再構築や造船事業分社化を遂行するなど、事業再編における優れた実績を有しております。	—	◆				◆	◆			◆

※2026年6月30日時点

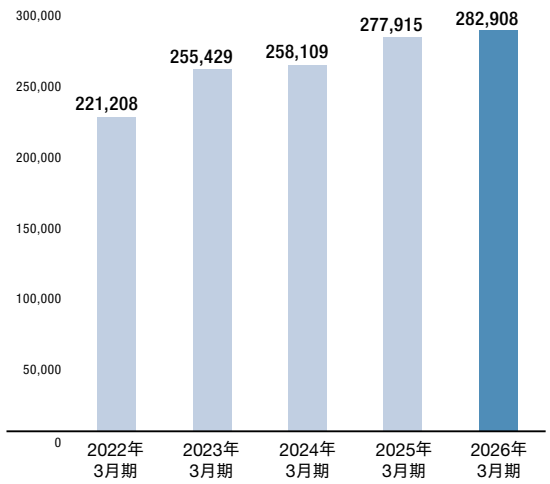
Integrated Report 2026

データセクション

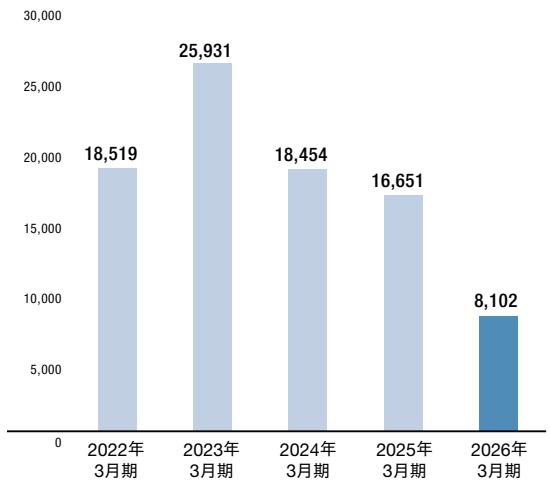
財務ハイライト／非財務ハイライト

財務ハイライト（連結）

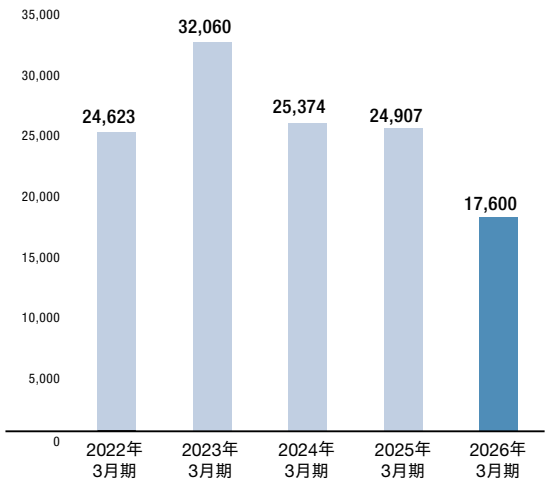
売上高 （百万円）



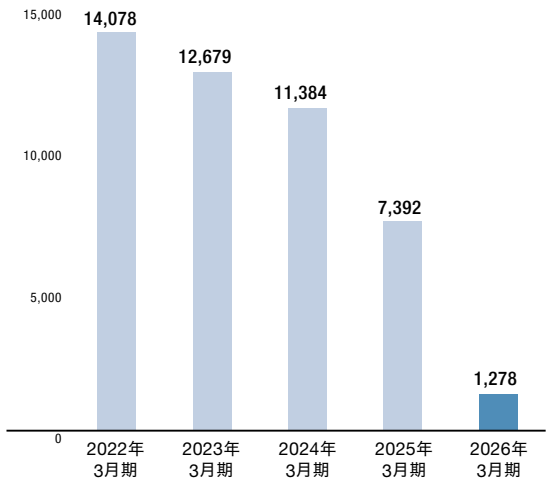
営業利益 （百万円）



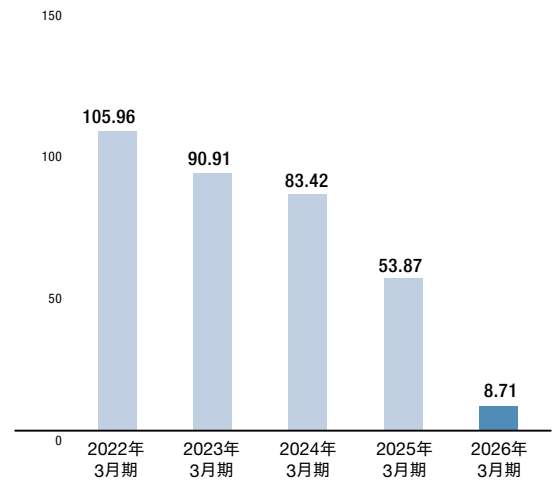
EBITDA （百万円）



親会社株主に帰属する当期純利益 （百万円）

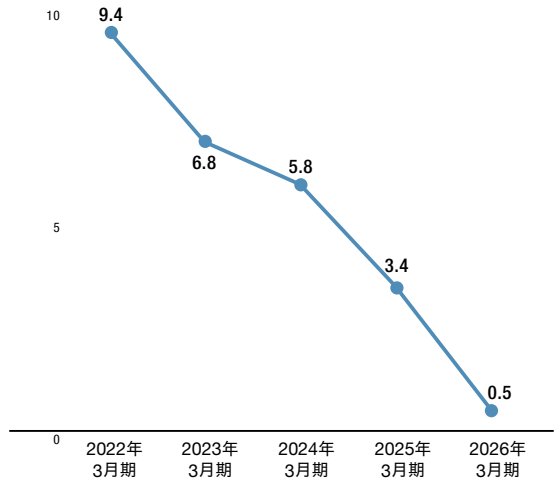


1株当たり当期純利益 （円）



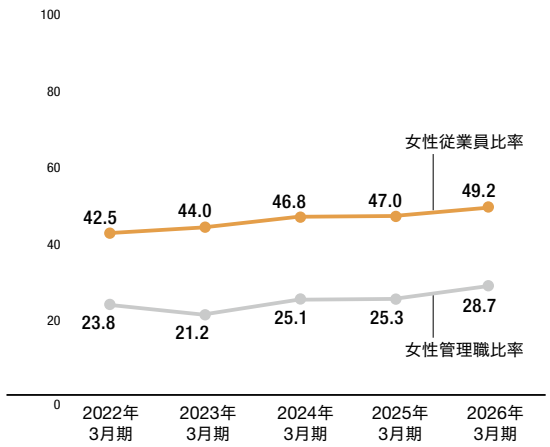
当社は、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2021年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益を算定しております。

ROE（自己資本利益率） （%）



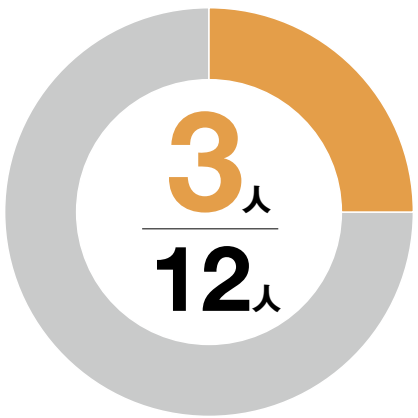
非財務ハイライト

女性従業員比率／女性管理職比率 (%)

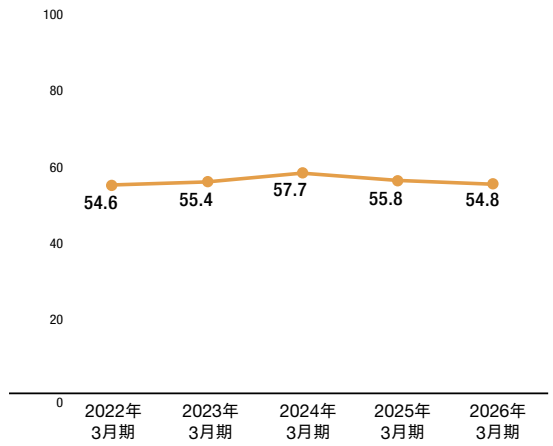


集計範囲：(株)KADOKAWA単体。

女性取締役の人数 ※(株)KADOKAWA

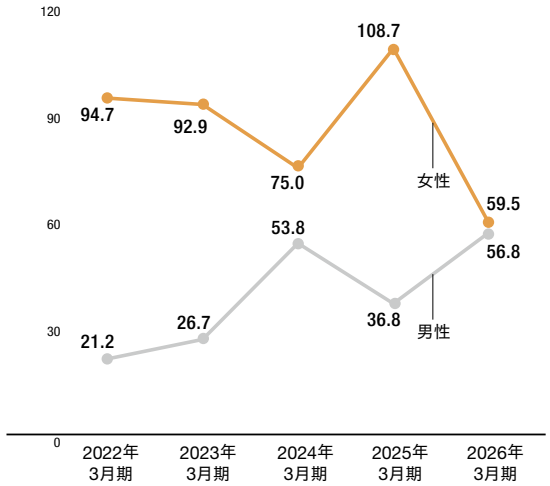


有給休暇取得率 (%)



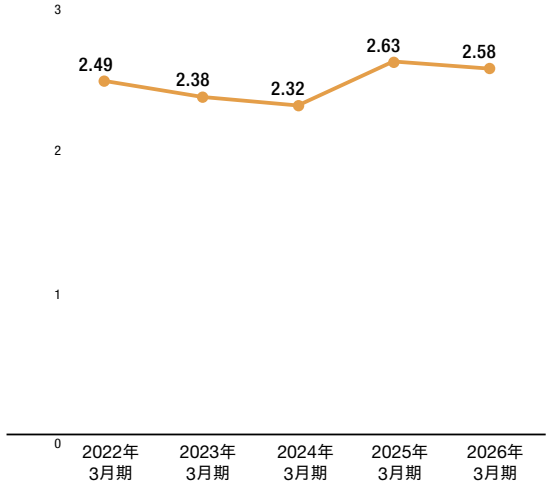
集計範囲：(株)KADOKAWA単体。

育児休業取得率 (%)



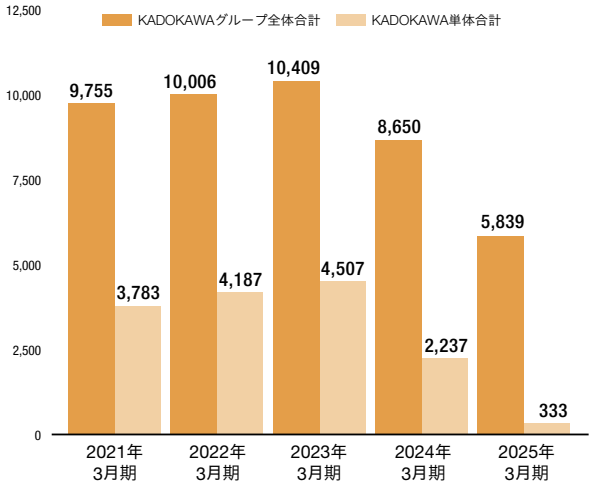
集計範囲：(株)KADOKAWA単体。
女性の育児休業取得率は、育児休業取得者数のうち出産した従業員数の比率を示しています。なお、出産年度と育児休業の取得開始年度が異なることにより、比率が100%を超える場合があります。

障がい者雇用率 (%)



2025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)



※1 報告対象年度において当社グループに含まれる連結子会社を対象に集計(期中に連結子会社化した法人に関しては対象外としております)。
※2 本社、各営業所、ところざわサクラタウンを対象に集計。

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2025年3月期	2026年3月期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	145,494	**116,001**
受取手形	1,785	**1,632**
売掛金	67,800	**75,995**
契約資産	1,671	**3,181**
有価証券	808	**829**
棚卸資産	34,757	**41,939**
前払費用	3,695	**4,064**
預け金	4,088	**284**
その他	12,558	**14,866**
貸倒引当金	△211	**△350**
流動資産合計	272,447	**258,445**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	47,355	**50,104**
減価償却累計額	△15,762	**△18,117**
建物及び構築物（純額）	31,592	**31,987**
機械及び装置	7,609	**7,755**
減価償却累計額	△3,654	**△4,297**
機械及び装置（純額）	3,955	**3,458**
工具、器具及び備品	9,232	**7,969**
減価償却累計額	△6,817	**△5,477**
工具、器具及び備品（純額）	2,415	**2,492**
土地	28,250	**28,375**
建設仮勘定	24	**348**
その他	1,268	**1,882**
減価償却累計額	△584	**△795**
その他（純額）	684	**1,087**
有形固定資産合計	66,922	**67,748**
無形固定資産		
ソフトウエア	11,021	**12,953**
のれん	5,333	**5,930**
その他	4,149	**4,536**
無形固定資産合計	20,504	**23,421**
投資その他の資産		
投資有価証券	38,397	**30,615**
退職給付に係る資産	—	**924**
繰延税金資産	3,713	**4,927**
保険積立金	1,727	**1,982**
差入保証金	4,183	**4,499**
その他	2,366	**2,408**
貸倒引当金	△233	**△107**
投資その他の資産合計	50,154	**45,249**
固定資産合計	137,581	**136,418**
資産合計	410,029	**394,864**

（単位：百万円）

	2025年3月期	2026年3月期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	35,411	**37,586**
短期借入金	451	**115**
1年内返済予定の長期借入金	15,292	**10,153**
未払金	14,976	**13,035**
未払法人税等	4,631	**1,704**
契約負債	16,647	**17,800**
預り金	8,774	**10,663**
賞与引当金	6,106	**6,182**
返金負債	6,685	**6,673**
株式給付引当金	261	**100**
役員株式給付引当金	1,103	**1,060**
その他	6,691	**6,566**
流動負債合計	117,033	**111,641**
固定負債		
長期借入金	10,946	**658**
繰延税金負債	637	**1,021**
退職給付に係る負債	2,368	**1,807**
その他	1,634	**2,987**
固定負債合計	15,587	**6,475**
負債合計	132,621	**118,116**
純資産の部		
株主資本		
資本金	65,613	**65,613**
資本剰余金	85,223	**85,734**
利益剰余金	85,913	**82,763**
自己株式	△5,619	**△4,838**
株主資本合計	231,130	**229,271**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	14,042	**9,556**
為替換算調整勘定	4,222	**5,174**
退職給付に係る調整累計額	392	**1,002**
その他の包括利益累計額合計	18,658	**15,732**
新株予約権	2,426	**3,035**
非支配株主持分	25,192	**28,707**
純資産合計	277,408	**276,747**
負債純資産合計	410,029	**394,864**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2025年3月期	2026年3月期
売上高	277,915	282,908
売上原価	178,840	186,155
売上総利益	99,075	96,753
販売費及び一般管理費	82,423	88,651
営業利益	16,651	8,102
営業外収益		
受取利息	1,521	1,099
受取配当金	485	524
持分法による投資利益	725	918
為替差益	—	588
物品売却益	114	100
その他	421	589
営業外収益合計	3,269	3,820
営業外費用		
支払利息	80	84
株式交付費	275	—
為替差損	1,794	—
株式報酬費用消滅損	—	45
その他	27	91
営業外費用合計	2,178	222
経常利益	17,742	11,701
特別利益		
固定資産売却益	2	5
投資有価証券売却益	2,861	1,890
関係会社清算益	166	—
その他	—	57
特別利益合計	3,031	1,953
特別損失		
システム障害対応費用※1	2,413	—
固定資産除却損	203	203
投資有価証券評価損	258	261
のれん償却額※2	—	2,700
特別退職金	549	77
その他	157	494
特別損失合計	3,581	3,737
税金等調整前当期純利益	17,192	9,916
法人税、住民税及び事業税	7,862	5,012
法人税等調整額	△608	843
法人税等合計	7,253	5,855
当期純利益	9,938	4,060
非支配株主に帰属する当期純利益	2,545	2,782
親会社株主に帰属する当期純利益	7,392	1,278

※1 特別損失に計上したシステム障害対応費用の内容は、当社グループデータセンター内サーバーへのサイバー攻撃に係るニコニコサービスのクリエイター補償及び調査・復旧作業等に関する費用であります。

※2 特別損失に計上したのれん償却額の内容は、「連結財務諸表における資本連結手続に関する実務指針」（移管指針第4号2024年7月1日企業会計基準委員会）第32項の規定に基づき、連結子会社株式の減損処理に伴って、のれんを償却したものであります。

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2025年3月期	2026年3月期
当期純利益	9,938	4,060
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,280	△4,486
為替換算調整勘定	1,058	1,103
退職給付に係る調整額	141	636
持分法適用会社に対する持分相当額	23	6
その他の包括利益合計	6,503	△2,740
包括利益	16,441	1,320
（内訳） 親会社株主に係る包括利益	13,422	△1,647
非支配株主に係る包括利益	3,019	2,967

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2025年3月期	2026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	17,192	**9,916**
減価償却費	7,679	**8,684**
のれん償却額	576	**3,514**
株式報酬費用	2,443	**2,030**
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）	△2,861	**△1,866**
投資有価証券評価損益（△は益）	258	**261**
固定資産除却損	203	**203**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△540	**△587**
返金負債の増減額（△は減少）	3	**△151**
賞与引当金の増減額（△は減少）	467	**76**
受取利息及び受取配当金	△2,007	**△1,624**
為替差損益（△は益）	1,670	**△23**
持分法による投資損益（△は益）	△725	**△918**
売上債権及び契約資産の増減額（△は増加）	△4,697	**△8,269**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△2,643	**△6,520**
仕入債務の増減額（△は減少）	537	**1,440**
契約負債の増減額（△は減少）	1,182	**808**
その他	107	**1,794**
小計	21,535	**8,769**
利息及び配当金の受取額	2,957	**2,476**
利息の支払額	△74	**△77**
システム障害対応費用の支払額	△2,349	**—**
法人税等の支払額	△8,227	**△7,744**
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,841	**3,424**
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）	6,777	**△9,983**
有形固定資産の取得による支出	△6,639	**△2,735**
無形固定資産の取得による支出	△7,494	**△6,773**
投資有価証券の取得による支出	△2,886	**—**
投資有価証券の売却による収入	4,397	**3,105**
連結の範囲の変更を伴う子会社持分の取得による支出	—	**△2,183**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△3,353	**△1,780**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	213	**—**
その他	545	**△692**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,440	**△21,042**

（単位：百万円）

	2025年3月期	2026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）	32	**△336**
長期借入金の返済による支出	△426	**△15,472**
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	**86**
自己株式の取得による支出	△0	**△2,936**
自己株式の売却による収入	—	**2,935**
自己新株予約権の取得による支出	—	**△1,179**
配当金の支払額	△4,065	**△4,428**
その他	△1,194	**△1,093**
財務活動によるキャッシュ・フロー	44,117	**△22,425**
現金及び現金同等物に係る換算差額	313	**1,099**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	49,832	**△38,944**
現金及び現金同等物の期首残高	79,841	**129,674**
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	**44**
現金及び現金同等物の期末残高	129,674	**90,774**

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	第12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	2026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	**282,908**
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	**8,102**
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	**11,701**
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	**1,278**
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	**1,320**
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	**276,747**
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	**394,864**
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	**1,667.01**
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	**8.71**
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	**7.86**
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	**62.0**
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	**0.5**
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	**436.06**
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	**3,424**
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	**△21,042**
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	**△22,425**
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	**90,774**
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]	**7,332** **[3,145]**

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か月間です。
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、当該会計基準をさかのぼ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（2026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、当社のホームページをご高覧いただくことになります。なお、招集通知を従来どおり、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（2026年3月末時点）

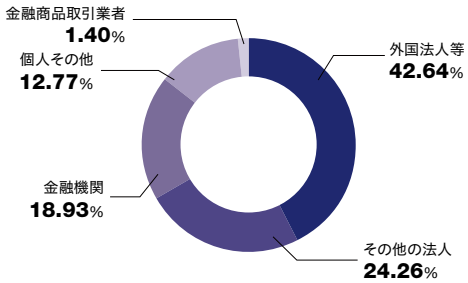
発行可能株式総数…… 520,000,000株
発行済株式の総数…… 148,990,296株（自己株式252,465株を含む）
株主数 …… 40,871名

大株主の状況（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
ソニーグループ（株）	16,381	11.01
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL（常任代理人ゴールドマン・サックス証券（株））	16,318	10.97
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG（常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	12,580	8.46
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	12,382	8.33
（株）日本カストディ銀行（信託口）	9,495	6.38
川上量生	4,554	3.06
NTT（株）	4,080	2.74
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL（常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	3,870	2.60
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT（常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	3,786	2.55
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE SEGREGATION ACC FOR THIRD PARTY（常任代理人香港上海銀行東京支店）	3,531	2.37

※所有株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。上記のほか、自己株式が252千株あります。

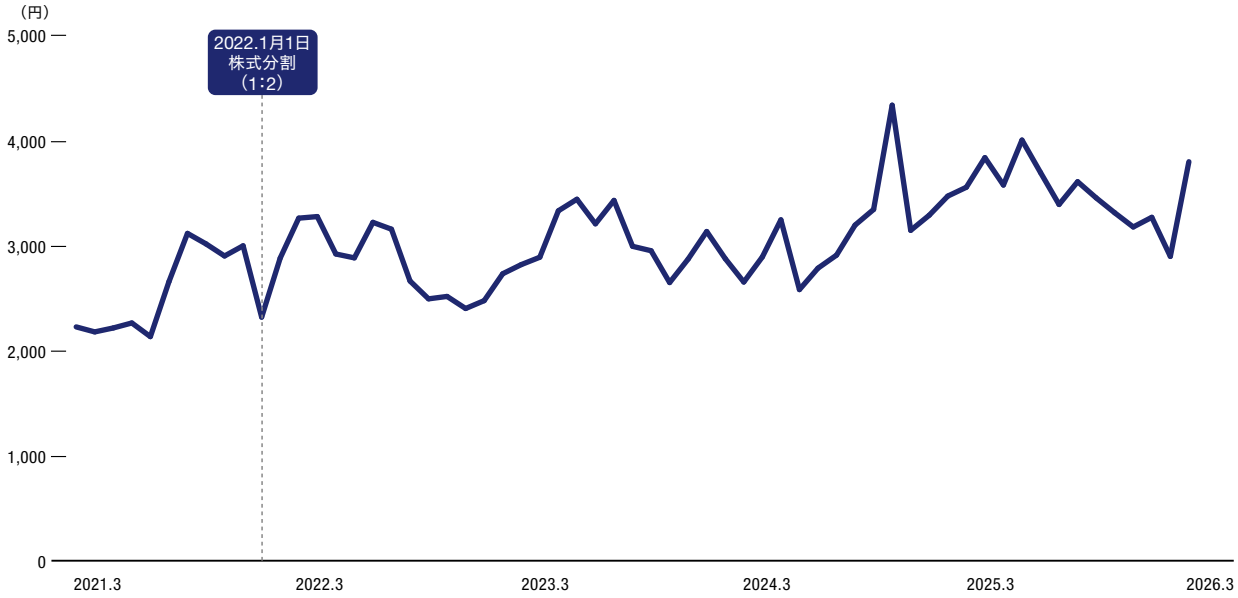
所有者別株式分布



区分	所有株式数（単元）	割合（%）
外国法人等	634,044	42.64
その他の法人	360,727	24.26
金融機関	281.557	18.93
個人その他	189,922	12.77
金融商品取引業者	20,820	1.40
政府および地方公共団体	–	–

※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	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
株主総利回り（%）	151.3	134.0	127.7	171.1	183.8
比較指標：TOPIX（配当込み）（%）	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2

※当社とTOPIXの値は、2021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/benefit.html

会社情報／グループ会社一覧 ※2026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クリエイターズ
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
株式会社バンタン
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 Retail Ventures, LLC
KADOKAWA WORLD ENTERTAINMENT, INC.
M12 Media LLC
O'FAN HOUSE Co., Ltd.
PT PHOENIX GRAMEDIA INDONESIA
SOZO Pte. Ltd.
Spike Chunsoft, Inc.
VEGA SAS
YEN PRESS, LLC

関連会社（持分法適用会社）

株式会社アニメック
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

©KADOKAWA 1976
©KADOKAWA 1981
©KADOKAWA 1977
©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
©Keiko Shibata／KADOKAWA
©和山やま 2026
©2024 ロケット商会/KADOKAWA/勇者刑に処す製作委員会
©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2025 FromSoftware, Inc.
©神坂一・あらいずみるい/KADOKAWA
©九井諒子・KADOKAWA刊／「ダンジョン飯」製作委員会
©AnekoYusagi_Seira Minami/KADOKAWA/Shield Hero S4 Project
©赤坂アカ×横槍メンゴ／集英社・【推しの子】製作委員会
©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2022 FromSoftware, Inc.
©Ao Kojima
©顎木あくみ・月岡月穂／KADOKAWA／「わたしの幸せな結婚」製作委員会
©つるまいかだ・講談社／メダリスト製作委員会
©柴田ケイコ・KADOKAWA/パンどろぼう製作委員会
©2027「殺人の門」製作委員会
©2026 FromSoftware, Inc. All rights reserved.
©Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.
©Nobeko/KADOKAWA
©2013 KADOKAWA GEMPAK STARZ（Formerly known as Gala Unggul Resources Sdn. Bhd.）
©2016 KADOKAWA GEMPAK STARZ（Formerly known as Gala Unggul Resources Sdn Bhd）
First published in Malaysia in 2012 by KADOKAWA GEMPAK STARZ.
Japanese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION,Tokyo.
2016KADOKAWA CORPORATION,Printed in Japan
©2012 KADOKAWA GEMPAK STARZ（Formerly known as Gala Unggul Resources Sdn. Bhd.）

©KADOKAWA CORPORATION 2026

KADOKAWA