



**KADOKAWA**

2024年3月期 第2四半期決算

---

# Earnings Results

---

2023.11.2

株式会社KADOKAWA

<b>1</b>	<b>2024年3月期第2四半期連結実績</b>	<b>p.3</b>
<b>2</b>	<b>2024-2028年3月期 中期経営計画</b>	<b>p.14</b>
<b>3</b>	<b>Appendix</b>	<b>p.34</b>

## ■ 第2四半期累計期間（4-9月）では、売上高が+1.3%、営業利益が▲35.0%

- アニメやMD事業が高成長。IPのメディアミックスが順調に進捗
- 出版の原価増や、前期好業績を収めたゲームの影響等により減益も、新規IP数は順調に増加
- IP創出×マネタイズ戦略による、重点事業における収益創出基盤の着実な強化が進む

## ■ 第2四半期（7-9月）では、売上高が+12.0%、営業利益が+47.6%

- ゲームの新作『ARMORED CORE VI』が好調なスタートを切り、業績をけん引  
過去作に引き続き、フロム・ソフトウェアの高い開発力を示す
- 映像では、アニメの貢献に加え、実写で評価減を計上した前期から大きく利益改善

## ■ 通期連結業績では、期初見通し通りに推移する想定

- 出版は、下期IP創出基盤の拡充をさらに進め、対上期で新刊点数が大幅に増加する想定  
上期進捗の遅れを挽回し、通期見通し達成を目指す
- 映像とゲームは、高進捗率をけん引した上期人気タイトルのさらなる売り伸ばしに加え、  
下期の新規タイトルも好調に推移する想定

# 2024年3月期第2四半期決算公表 サマリ（セグメント別）

## 出版

- 紙書籍は市場縮小影響により減収も、電子書籍とライセンス収入は堅調に増収
- 原価増の中、価格改定を段階的に実施中。製造工場・新物流設備への投資は今期ピークを想定
- 下期も新刊点数の増加トレンド継続、業績挽回を目指す

## 映像

- アニメは国内外配信、ライセンス収入を中心に18%の高成長  
実写も含め、IPのメディアミックス及び二次利用の拡大により、マネタイズ力が伸長
- 下期も人気シリーズの続編や期待の新規タイトルが続く

## ゲーム

- フロム・ソフトウェア開発の『ARMORED CORE VI』の国内販売が好調に発進  
下期はグローバルでの販売伸長に期待
- 『ELDEN RING』のDLCは発売タイミング未公表も、開発は順調に進捗

## Web サービス

- ニコニコ関連事業は、プレミアム会員数減少、将来の成長回帰のための投資継続  
下期以降はITインフラ投資が加速
- ライブ事業は、不採算イベント中止効果やアニサマ伸長により増益。早期黒字化への転換を目指す

## 教育・ EdTech

- N/S高、バンタンともに生徒数増加トレンドが継続し、好調に推移
- 来期バンタンにて開校のグループシナジーを活かした新コースへの出願者数が想定を上回り推移  
下期も広宣費を積極投下し、来期以降の生徒数増加ペースの加速を期待

# 2024年3月期第2四半期連結実績

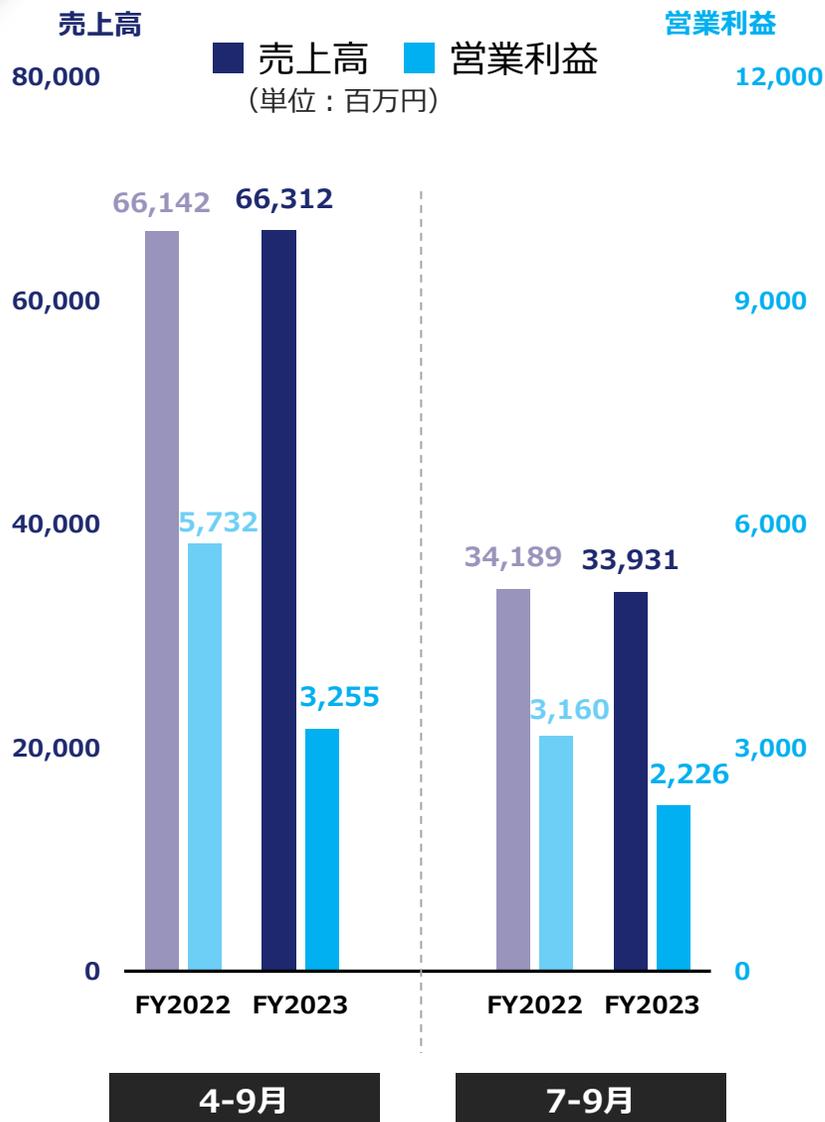
(単位：百万円)	2023年3月期 4-9月実績	2024年3月期 4-9月実績	前年同期比 (増減額)	2023年3月期 7-9月実績	2024年3月期 7-9月実績	前年同期比 (増減額)
売上高	122,639	<b>124,207</b>	+1.3% (+1,568)	58,375	<b>65,372</b>	+12.0% (+6,997)
営業利益	13,237	<b>8,604</b>	▲35.0% (▲4,632)	3,614	<b>5,336</b>	+47.6% (+1,721)
└ 営業利益率	10.8%	<b>6.9%</b>	▲3.9pt	6.2%	<b>8.2%</b>	+2.0pt
経常利益	16,897	<b>9,389</b>	▲44.4% (▲7,507)	4,607	<b>3,287</b>	▲28.6% (▲1,319)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	10,537	<b>4,125</b>	▲60.8% (▲6,411)	2,899	<b>282</b>	▲90.2% (▲2,616)
EBITDA	15,923	<b>11,595</b>	▲27.2% (▲4,328)	4,992	<b>6,922</b>	+38.7% (+1,929)

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

# 2024年3月期第2四半期連結実績（セグメント別）

(単位：百万円)		2023年3月期	2024年3月期	前年同期比		2023年3月期	2024年3月期	前年同期比	
		4-9月実績	4-9月実績	(増減額)		7-9月実績	7-9月実績	(増減額)	
出版	売上高	66,142	<b>66,312</b>	+0.3%	(+170)	34,189	<b>33,931</b>	▲0.8%	(▲257)
	営業利益	5,732	<b>3,255</b>	▲43.2%	(▲2,476)	3,160	<b>2,226</b>	▲29.5%	(▲933)
映像	売上高	18,953	<b>22,032</b>	+16.2%	(+3,078)	9,697	<b>11,368</b>	+17.2%	(+1,671)
	営業利益	60	<b>2,504</b>	+4,046.8%	(+2,444)	▲619	<b>1,007</b>	-	(+1,626)
ゲーム	売上高	17,137	<b>13,670</b>	▲20.2%	(▲3,466)	4,554	<b>9,362</b>	+105.6%	(+4,808)
	営業利益	7,592	<b>4,028</b>	▲46.9%	(▲3,564)	1,022	<b>2,871</b>	+180.8%	(+1,849)
Webサービス	売上高	11,548	<b>11,000</b>	▲4.7%	(▲547)	5,822	<b>5,573</b>	▲4.3%	(▲248)
	営業利益	942	<b>648</b>	▲31.1%	(▲293)	572	<b>542</b>	▲5.3%	(▲30)
教育・EdTech	売上高	6,265	<b>6,702</b>	+7.0%	(+437)	2,987	<b>3,171</b>	+6.2%	(+184)
	営業利益	1,316	<b>1,167</b>	▲11.4%	(▲149)	512	<b>398</b>	▲22.1%	(▲113)
その他	売上高	7,565	<b>9,393</b>	+24.2%	(+1,828)	3,769	<b>4,454</b>	+18.1%	(+684)
	営業利益	▲1,788	<b>▲1,925</b>	-	(▲137)	▲765	<b>▲1,061</b>	-	(▲295)
全社・消去	売上高	▲4,972	<b>▲4,905</b>	-	(+67)	▲2,645	<b>▲2,489</b>	-	(+155)
	営業利益	▲618	<b>▲1,074</b>	-	(▲455)	▲267	<b>▲649</b>	-	(▲382)

# 業績概況 — 出版セグメント



## 四半期累計 増減要因

### 売上高 (+0.3% / +170M)

紙書籍/  
メディア  
▲2.8%

- 国内では市場縮小影響が大きく、8%の減収
  - 1Qに続き2Qも当社新刊点数は前期比増
  - 新物流設備の稼働開始に伴う初期的なトラブルにより、8月に一桁後半億円程度の減収影響が発生。9月には以前の出荷量水準に回復
- 海外では微減収。アジアは堅調に26%成長、米国では直近数年間の急激な需要増の反動(書店の発注抑制、前期比での返品増)が2Qも継続
- ライセンス収入は、遊技機向け等が堅調に推移し19%成長

電子書籍  
+5.2%

- 2Qでは、メディアミックス作品を中心に外販・自社ストアが好調に推移。市場成長率をアウトパフォームし+9%の増収

### 営業利益 (▲43.2% / ▲2,476M)

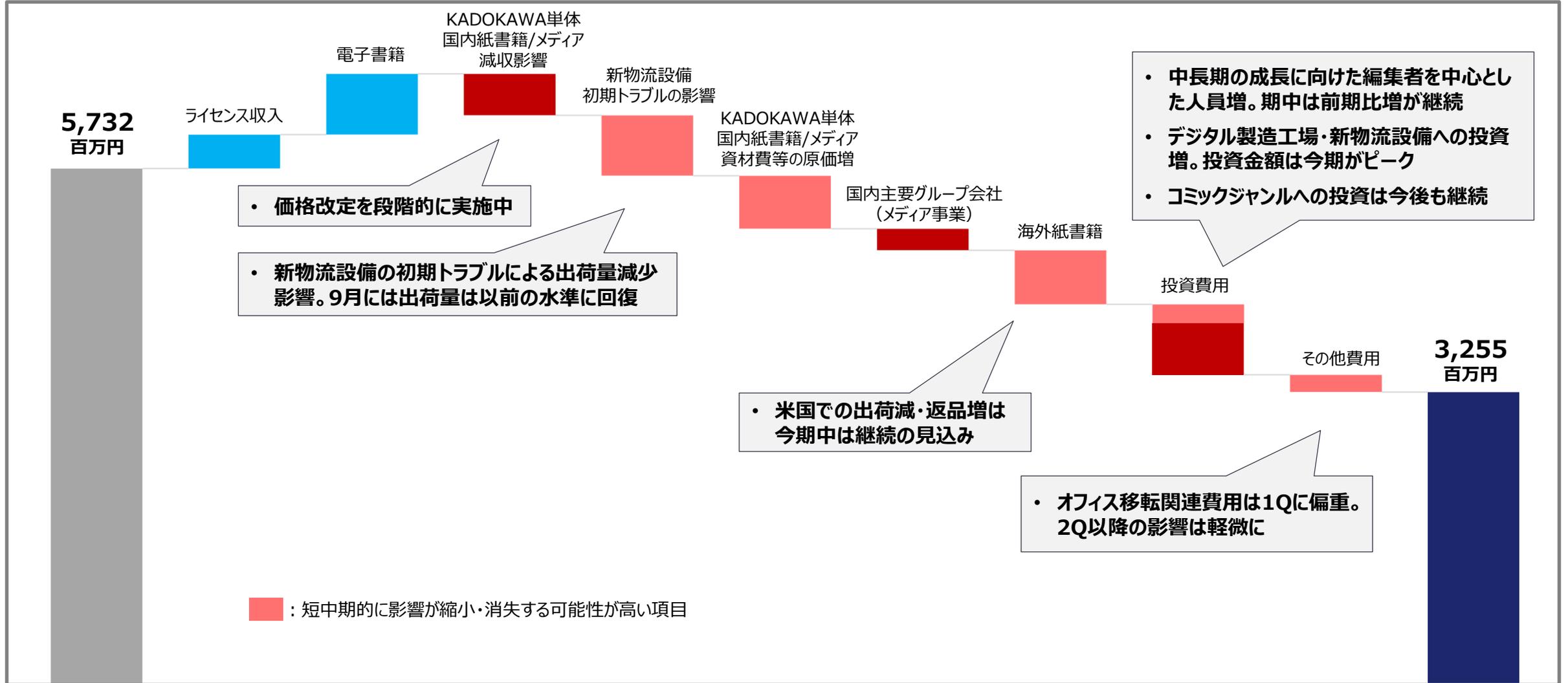
- 上記減収影響のほか、資材費等の原価増や人員増、デジタル製造工場・新物流設備への投資等により減益

## 下期の見通し

- 国内紙書籍は新刊点数の増加や段階的な価格改定等により、対上期では増収増益を見込む
- 海外は米国での発注減・返品増が期中継続し、上期同様の推移を想定。欧州にてライトノベルのサブスクリプションサービスを開始
- 電子書籍は新刊点数の増加等により対上期では増収増益の想定

# 業績概況 — 出版セグメント（営業利益増減要因、2Q累計）

◆ 出版セグメント 営業利益：YoY▲43.2%/▲2,476M



・ 価格改定を段階的に実施中

・ 新物流設備の初期トラブルによる出荷量減少影響。9月には出荷量は以前の水準に回復

・ 米国での出荷減・返品増は今期中は継続の見込み

・ オフィス移転関連費用は1Qに偏重。2Q以降の影響は軽微に

・ 中長期の成長に向けた編集者を中心とした人員増。期中は前期比増が継続

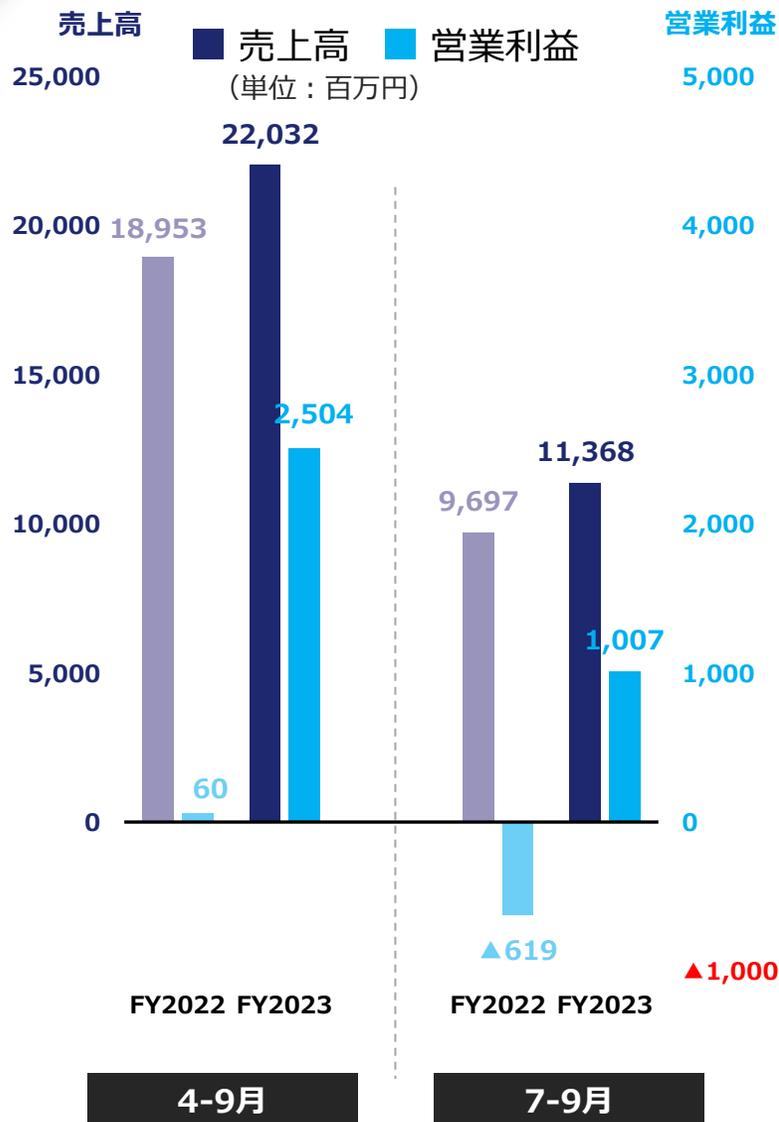
・ デジタル製造工場・新物流設備への投資増。投資金額は今期がピーク

・ コミックジャンルへの投資は今後も継続

FY22 4-9月  
営業利益

FY23 4-9月  
営業利益

# 業績概況 — 映像セグメント



## 四半期累計 増減要因

### 売上高 (+16.2% / +3,078M)

アニメ

- 約18%の高成長、2Qも同程度の伸び率で推移。国内外配信やゲーム・グッズ向けを中心にライセンス収入の好調が継続
- 『【推しの子】』は、1Qでの配信収入に加え、2Qでも引き続きゲーム・グッズ向けライセンス収入で貢献

実写

- メディアミックス作品『わたしの幸せな結婚』のヒット継続。1Qでの劇場収入に続き、2Qは配信・ビデオ収入が貢献し、増収

### 営業利益 (+4,046.8% / +2,444M)

- アニメは、海外販促強化による費用増があったものの、堅調な増収影響により増益
- 実写は、増収影響に加え前期の10億円台半ばの評価減計上からの反動により増益

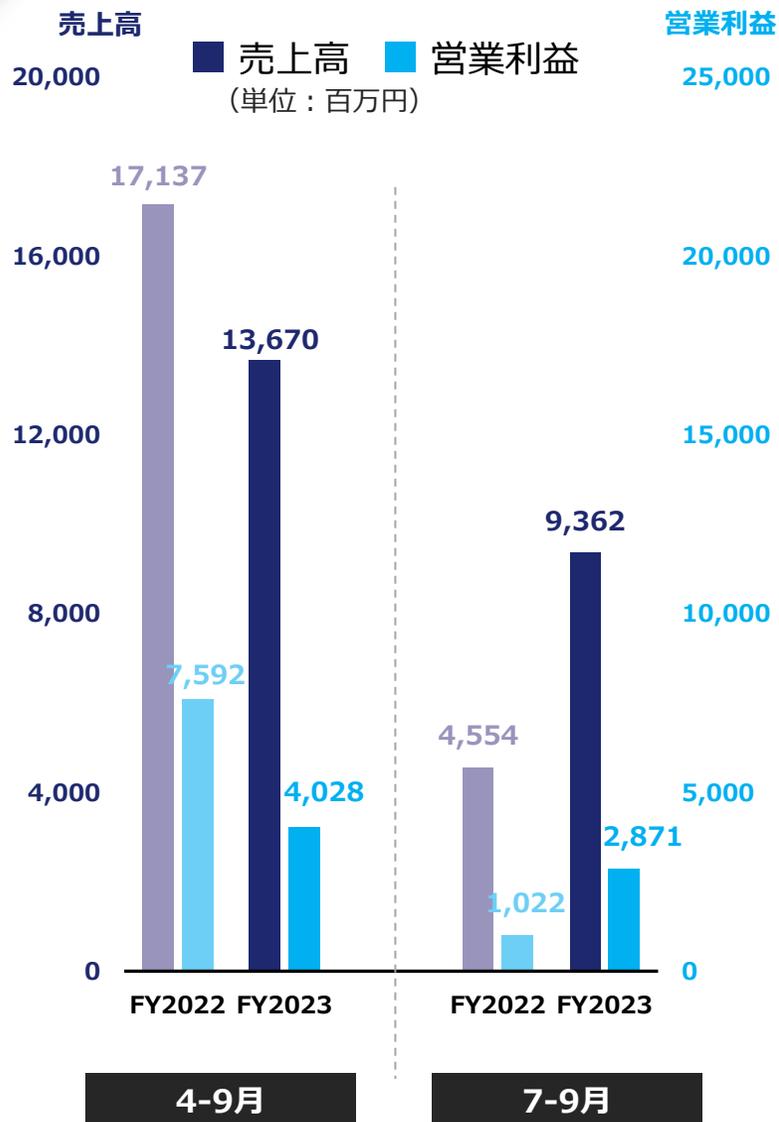
## 下期の見通し

- アニメは、上期に引き続き下期も『陰の実力者になりたくて！ 2nd season』等の人気シリーズや、人気原作コミック発の『ダンジョン飯』等の新作の貢献を見込む
- 実写は、大型劇場作品もあり、売上高は概ね上期と同様に推移の見通し

## KADOKAWAグループのアニメ制作スタジオ

ENGI	キネマシトラス	Studio KADAN	レイジングブル
<ul style="list-style-type: none"> <li>2018年4月～</li> <li>『GAMERA -Rebirth-』</li> <li>『宇崎ちゃんは遊びたい！』</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年12月～</li> <li>『わたしの幸せな結婚』</li> <li>『盾の勇者の成り上がり』</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年6月～</li> <li>『GAMERA -Rebirth-』</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年9月～</li> <li>『交響詩篇エウレカセブン』シリーズの監督、京田知己氏を中心としたハイエンドスタジオ</li> </ul>

# 業績概況 — ゲームセグメント



## 四半期累計 増減要因

### 売上高 (▲20.2% / ▲3,466M)

- 累計期間では『ELDEN RING』が大きく貢献した前期から減収も、2Qでは新作『ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON』が好調なスタートを切り、増収
  - 『ARMORED CORE VI』は国内販売本数70万本超の大ヒット。現時点では国内分の収益を計上
  - 『ELDEN RING』含め、過去作のレポート販売も根強く継続
- スパイク・チュンソフトでは、新作『超探偵事件簿 レインコード』等の貢献やレポート販売により増収

### 営業利益 (▲46.9% / ▲3,564M)

- 上記要因により累計期間では減益、2Qでは大きく増益

## 下期の見通し

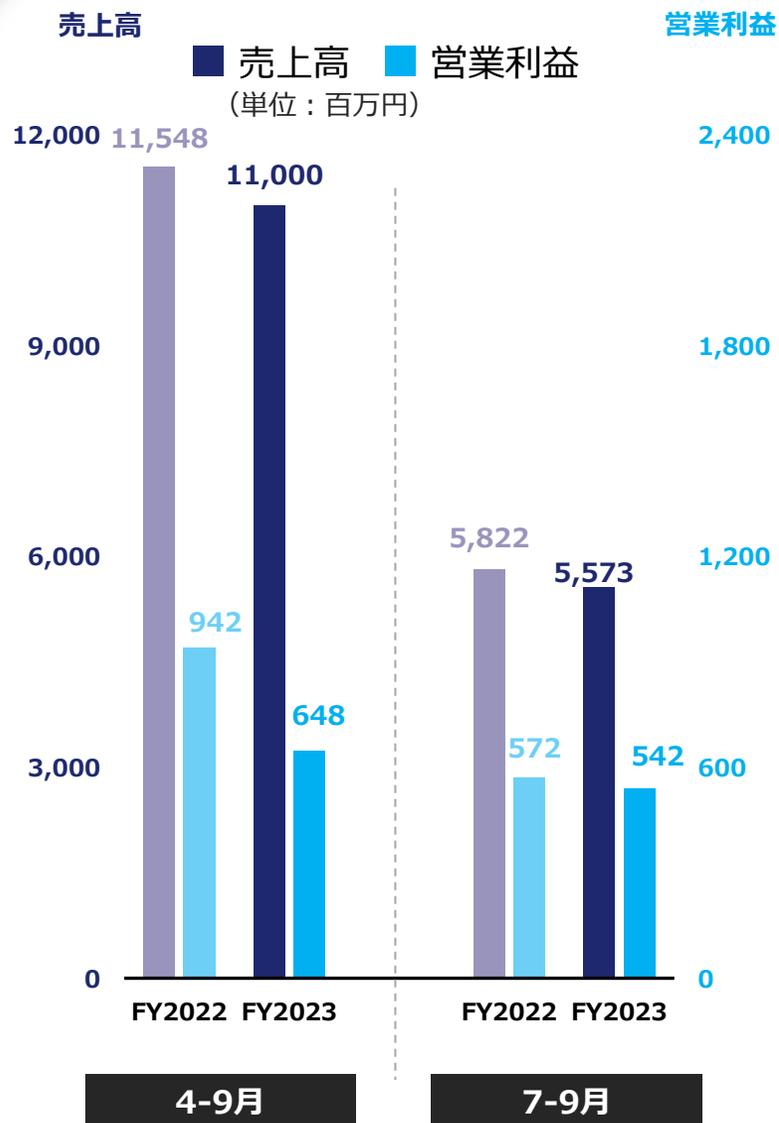
- 『ARMORED CORE VI』はグローバルでの販売伸長を期待。『ELDEN RING』はLTV最大化のための取組みを進める
- スパイク・チュンソフトでは、『風来のシレン6』等、複数の新作をリリース予定。『陰の実力者になりたくて!』のモバイルゲームはアニメ2期放映に連動し、さらなる収益拡大を図る



ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON

©Bandai Namco Entertainment Inc./ ©1997-2023 FromSoftware, Inc. All rights reserved.

# 業績概況 — Webサービスセグメント



## 四半期累計 増減要因

### 売上高 (▲4.7% / ▲547M)

- ニコニコ関連事業は累計期間・2Qともに減収
  - プレミアム会員の減少、及び投資効果に鑑みた一部の広告関連サービスの縮小影響により減収
  - 動画・生放送への「ギフト」等の収益多様化の一部取組みは増収
- ライブ事業は『Animelo Summer Live 2023』により増収
- モバイル事業は継続的な縮小により減収

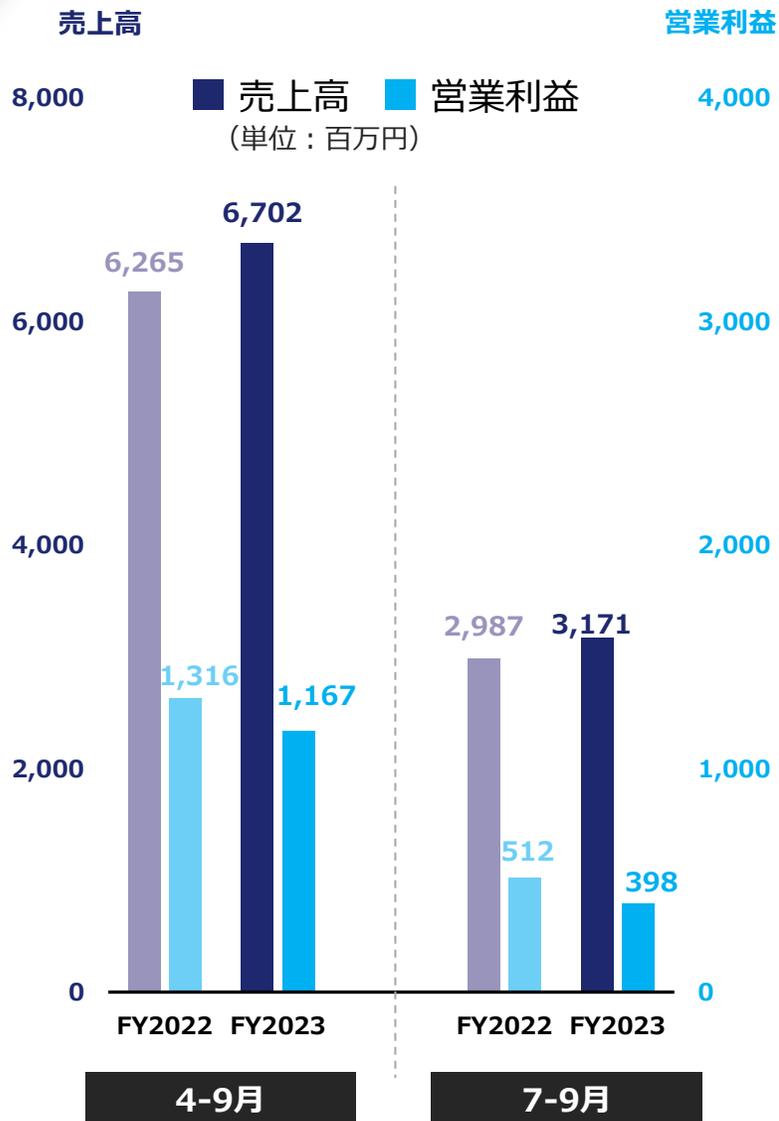
### 営業利益 (▲31.1% / ▲293M)

- 上記減収影響に加え、注カジャンルにおけるコンテンツ制作費、及びユーザー体験向上とコスト削減に向けたITインフラ投資による費用増により、減益
  - ITインフラ投資による費用増は25/3期をピークに26/3期まで継続。27/3期以降に回収フェーズに入る見込み
- ライブ事業は上記増収要因、及び一部の不採算イベントの中止により増益
  - 今後もイベント企画の選択と集中により、早期黒字化を目指す

## 下期の見通し

- ニコニコ関連事業では、注カジャンルにおけるコンテンツ制作費用増が継続することに加え、ITインフラ投資による費用増が本格化し、対上期で減益となる見込み
- 25/3期のMAU反転、26/3期のプレミアム会員数反転に向けた取組みを継続推進

# 業績概況 — 教育・EdTechセグメント



## 四半期累計 増減要因

### 売上高 (+7.0% / +437M)

- 生徒数増加により、累計期間・2Qともに増収
  - バンタンでは、新規展開地域を中心に生徒数が増加し増収。コース別では、グループシナジーが見込めるゲームクリエイターやITプログラマー養成コースの生徒数が伸長
  - N/S高向け事業では、通学コース向け新キャンパス10校の開設などにより順調な生徒数増加(+14%)を受け増収

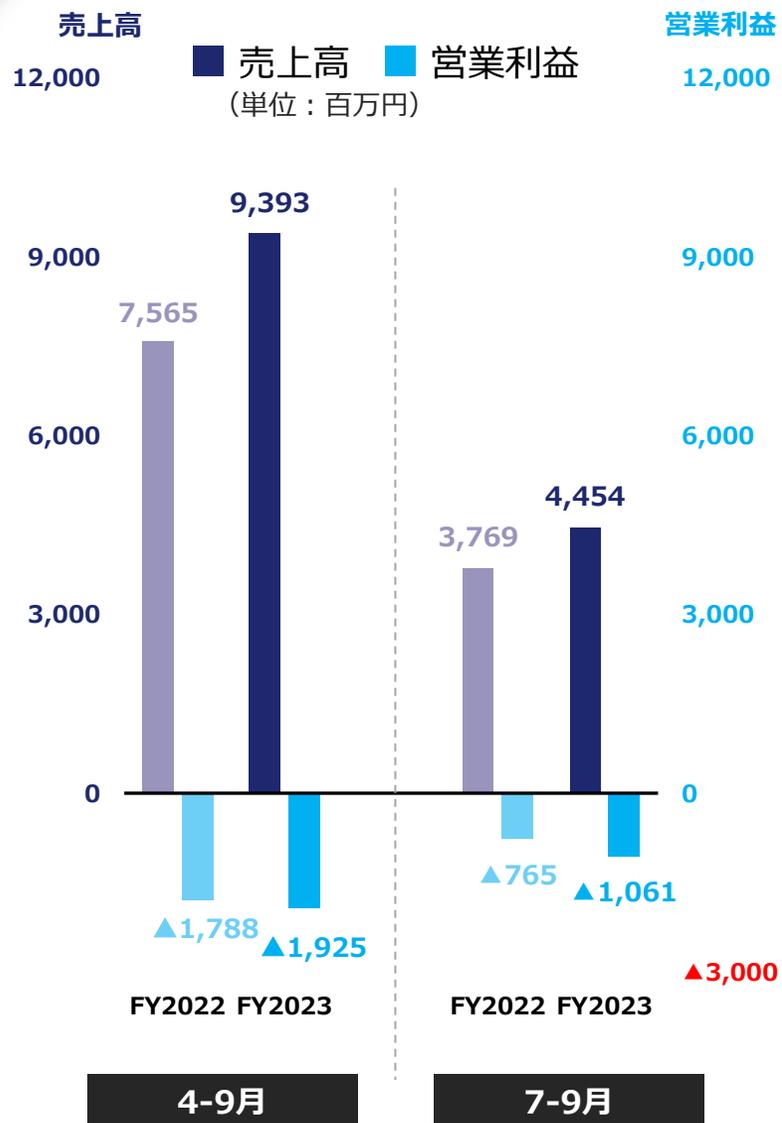
### 営業利益 (▲11.4% / ▲149M)

- 売上高が好調に推移する中、バンタンでの積極投資により全体で減益
  - N/S高向け事業は増収要因により、大幅増益
  - バンタンで来期開校する期待の新スクール「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」「KADOKAWAマンガアカデミー」や、強化中の社会人コースでの生徒獲得を企図した積極的な広告宣伝費等の投下が2Qも継続。出願者数は当初見通しを大幅に上回り増加中

## 下期の見通し

- バンタンでの社会人コース拡大、N/S高の生徒数は継続増加見込み。全体として対上期で増収を想定
- バンタンでの社会人コース、及び来期開校スクール向け広告宣伝費等の投資を拡大

# 業績概況 — その他セグメント



## 四半期累計 増減要因

### 売上高 (+24.2% / +1,828M)

- ところざわサクラタウン等のIP体験施設運営事業は増収
- MD事業は、フィギュアの売上拡大やオンラインくじでのグッズ販売が好調に推移し増収
- その他事業でも、一部新規事業の順調なサービス拡大等により、増収

### 営業利益 (- / ▲137M)

- IP体験施設運営事業では一部事業の撤退やコスト適正化の効果が発現し、赤字幅が改善
- MD事業は増収も、新規商品ジャンルへの投資等もあり横ばい
- その他事業ではコスト増により微減益

## 下期の見通し

- ところざわサクラタウンでは、下期も上期と同様の利益水準を想定
- MD事業はオンラインくじ拡充を予定しており、収益改善を見込む

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ムへ

---

**2024-2028年3月期 中期経営計画**

---

# 経営環境の認識

## IP 需要

- グローバルな映像配信の普及による**アニメIPの需要拡大**継続
- コミック・小説やMD・イベントといった**アニメIP周辺の需要拡大**

- アニメをけん引役に周辺領域の海外需要も拡大
  - **海外でのメディアミックス展開余地大**

## 市場 環境

### 出版

国内では、紙書籍は減少傾向、電子書籍は成長継続  
海外は新興市場を中心に成長継続

### 映像

配信市場が国内・海外とも成長継続。新興市場含む  
配信プラットフォーム間の競争激化。IP困り込みの流れ

### ゲーム

グローバルゲーム市場は長期的に成長継続  
プラットフォームによる制作会社の獲得競争が続く

### Web ・その他

国内クリエイターエコノミー市場が拡大。MD販売増加  
国内ライブエンターテインメント市場はコロナ前を上回る  
勢いで回復し、押し消費も若者を中心に急拡大

### 教育・ EdTech

国内教育市場全体の成長継続。eラーニング・  
通信教育・資格学校が拡大、家庭教師は縮小

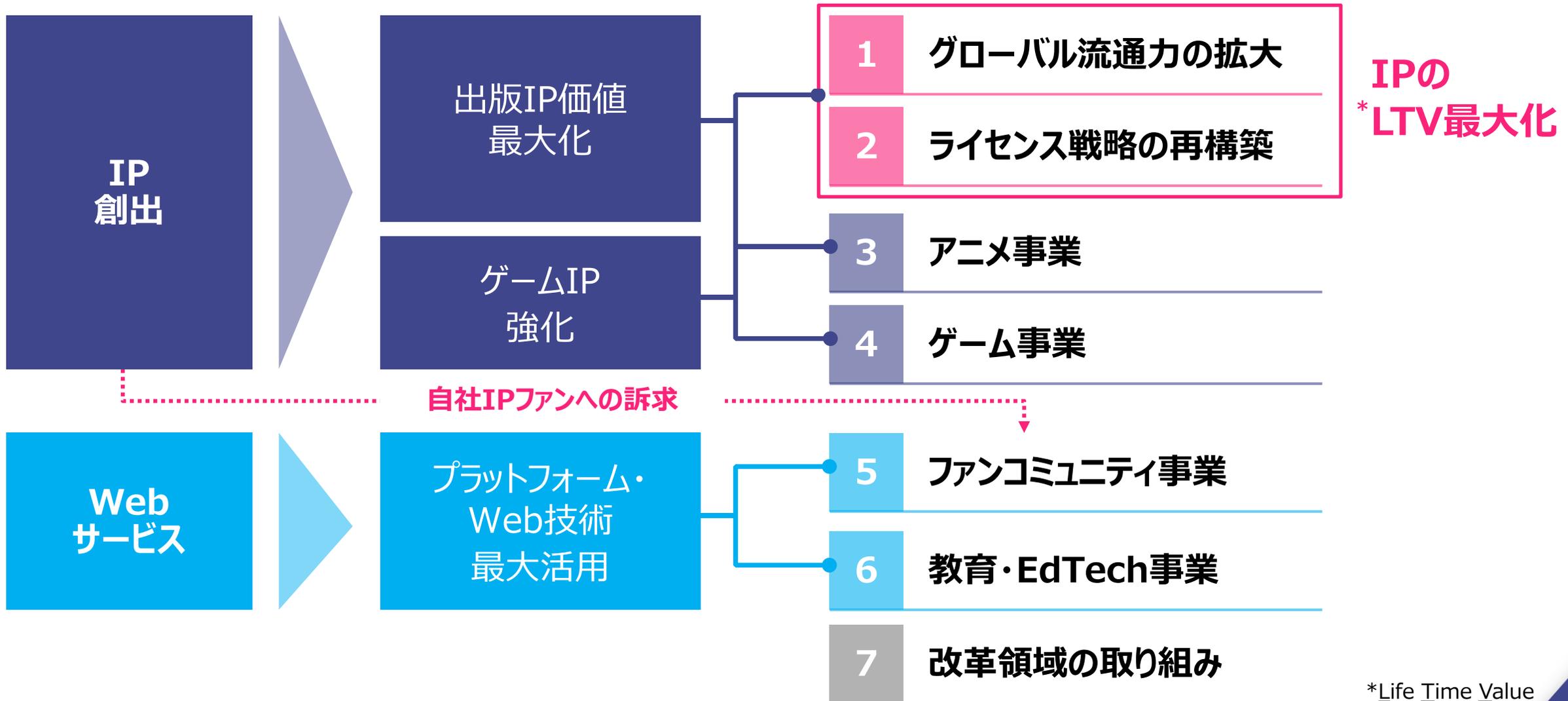
- グローバルエンターテインメント市場は規模・エリア  
ともに拡大。国内は電子書籍の成長が継続
  - **海外市場開拓による成長余地大**
  - **国内出版も電子書籍をけん引役に成長可能**

- クリエイターとファンの共創市場が拡大
  - **コミュニティ運営・イベント・MDの成長余地大**

- 多様な学び方や働き方を実現する市場が拡大
  - **EdTech等による学習環境提供の成長余地大**

# 中期経営方針① 事業間連携戦略

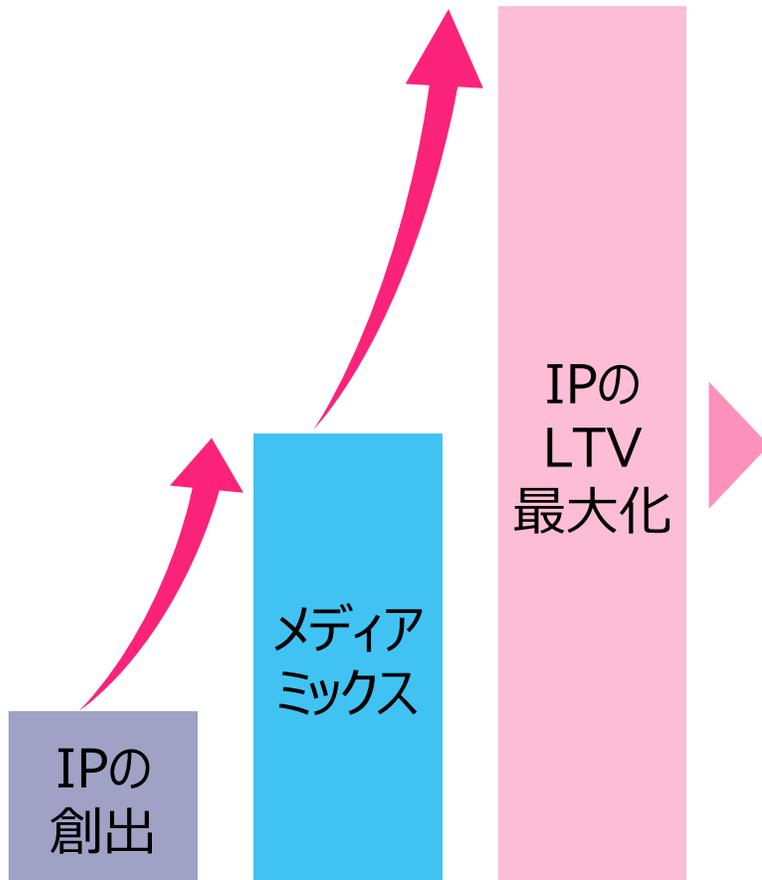
- グローバル・メディアミックス with Technologyを加速。持続的な成長を実現



\*Life Time Value

# 中期経営方針② IPのLTV最大化

## IP価値向上ステップ



## IPのLTV最大化

### グローバル流通力の拡大

- **海外出版点数の拡大**
  - 日本発IPの翻訳、海外発IPの拡充
- **海外拠点の拡充**
  - 欧州・東南アジア等への進出
- **海外出版デジタル流通の拡大**
  - 電子書籍ストアの多言語展開
- **海外MD流通点数の拡大**
- **ゲームの自社パブリッシング**

### ライセンス戦略の再構築

- **権利の一元管理・一括運用**
  - アニメのオールライツでの権利運用を推進
  - 出版・アニメのライセンス部隊を統合（グローバルライツ局新設）
  - IPの権利を一元管理。メディア横断での長期の価値向上施策を実践
- **海外アライアンスの強化**
  - 海外拠点との連携
  - 現地企業とのパートナーシップによる戦略的なライセンス展開

# 中期経営方針③ セグメント別戦略

## 出版

年間7,000点超へIP創出拡大。ジャンル拡充・デジタルファースト強化

- 海外拠点拡大等による海外売上の伸長
- 電子書籍は国内の市場成長を上回る成長を維持

デジタル製造・物流システム等の出版DXによる生産性向上

## 映像

アニメ制作力を強化。タイトル当たり制作話数増、ライセンス運用の最適化

- グループ制作スタジオの強化・新設・M&A、他社との業務提携により、良質で安定した制作力を確保
- オールライツでの権利運用を推進

実写は大型作品に注力。投資回収率の向上により収益性改善

## ゲーム

ゲーム開発ラインを拡張。自社IPを用いたモバイルゲーム開発に積極投資  
フロム・ソフトウェアの自社パブリッシング範囲拡大

## Webサービス

ニコニコ事業はサービス強化を行いARPPUを向上

## 教育・EdTech

ZEN大学（仮称）新設によりユーザー当たりLTVを向上、大学生・社会人へリーチ拡大  
N/S高の生徒数増

バンタンはコース拡充及びエリア拡張で事業規模を拡大

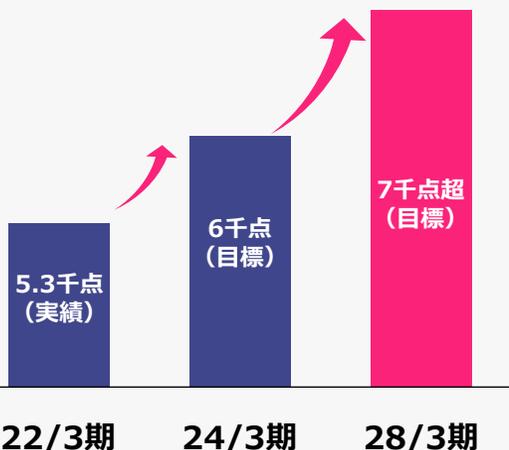
## その他

ファンコミュニティ事業は当社IPの活用や機能強化で事業規模を拡大  
MD事業は商品点数を増やし、海外も含めた販路を拡大  
施設運営事業は利用者数増とコスト適正化により収益性改善

# 出版事業によるIP創出

## IP創出の拡大

### IP創出計画 (グループ全体・出版)



- メディアミックスの基盤となる原作IPの創出を拡大

IP創出目標  
24/3期 約6,000点 ▶ 28/3期 7,000点超

### ジャンル拡充

コミック・児童書



大きく成長

ライトノベル・  
ライフスタイル  
(生活・実用)



堅調に成長

### デジタルファースト強化

デジタル初出作品の増加  
ポーン・デジタル作品の拡充  
(全体の5%→15%へ)  
電子書籍は国内市場成長を上回る成長を維持

## 出版DXによる生産性向上

### デジタル製造・ 物流システム

- 24/3期～ 本格稼働を開始

紙書籍  
返品率目標 23/3期 26.8% ▶ 28/3期 22.4%

利益改善目標 ※システム「あり-なし」の差額  
28/3期

営業利益 +13億円 EBITDA +29億円

編集業務支援  
デジタルツール  
自動化システム

マーケティング強化  
データ基盤整備  
アナリティクス深化

書店活性化  
AI書店員  
当社アプリからの送客

成長に向けた積極投資や、物価高騰による費用増を、出版DX施策による生産性向上や、段階的な価格改定により吸収

## 新たな企画開発方針

### ラインナップ戦略

- 1タイトル当たりのシーズン数・エピソード数増（制作話数増）
- 多様な自社原作IPに加えて、他社人気IPの獲得も継続

### マーケティング方針

- 作品個性やネット時代に即した展開（インターネット配信・テレビ放映・劇場先行上映）
- 海外におけるプレゼンス向上（海外向け宣伝・イベント出展など強化）

## 制作体制の強化

人材育成・輩出



VANTAN

AIによる制作支援

共通管理システムの構築

グループ制作スタジオの強化



StudioKADAN

+

新設（100%子会社）  
・M&A・アライアンス

**制作クオリティ確保&生産性向上**  
(内製タイトル数 5本→20本/年)

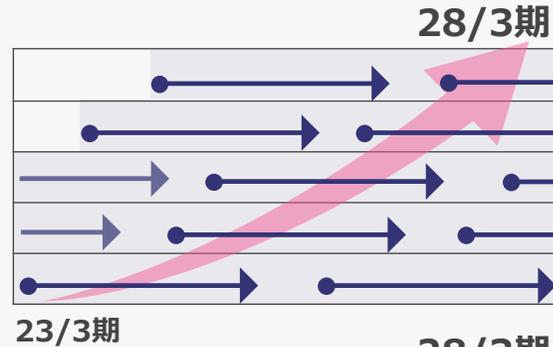
新たなライセンス戦略の推進 & ゲーム事業との連動

グローバルでの伸長・作品LTVの最大化 = アニメを核とするIP価値の最大化

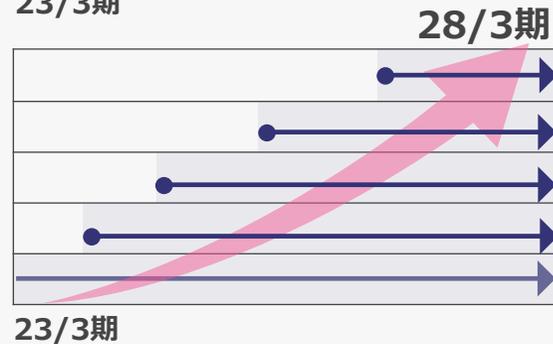
## ゲーム開発パイプラインの拡大

協業・M&Aで開発ライン拡張、IPを拡充

コンソールゲーム  
開発体制の強化  
(グループ開発人員数  
+20%~)



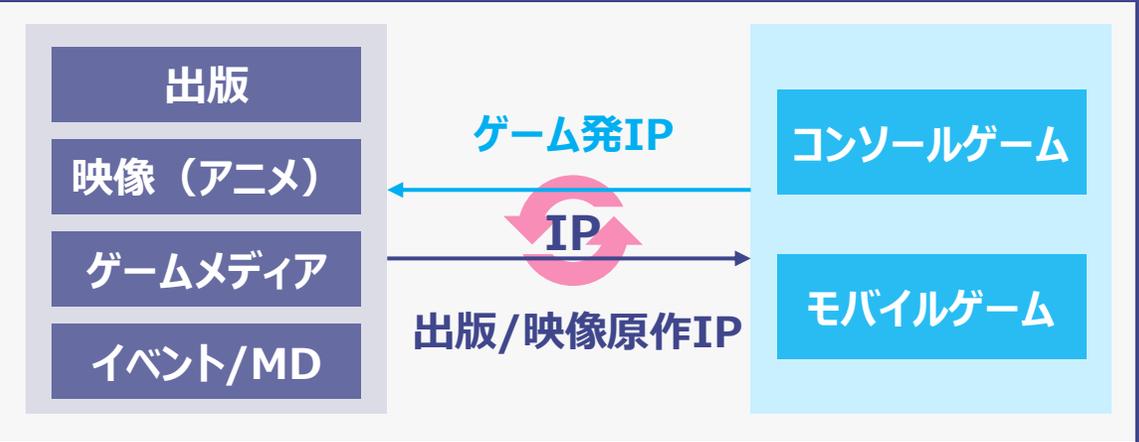
モバイルゲーム  
運営タイトルの増加  
(1本→8本/年)



## グローバル流通力の拡大

フロム・ソフトウェアの自社パブリッシング  
範囲拡大に向けた体制を整備

## 事業間連携によるメディアミックス強化



ゲームオリジナルIPの強化および出版原作IPのメディアミックスの拡大を実現

## ファンコミュニティ事業の拡大

新たなIPの獲得  
新ジャンル開拓

当社IPの  
積極活用

エンゲージメント  
を高める  
機能強化

クリエイターとIP、そのファンが交流できる  
魅力ある“場所”を整備することにより成長

現在の流通総額100億円を  
早期に2倍以上にスケールさせる

## イベント・音楽領域での事業拡大

イベント・音楽ビジネス領域で  
KADOKAWA×ドワンゴのシナジーを追求

KADOKAWA

ドワンゴ

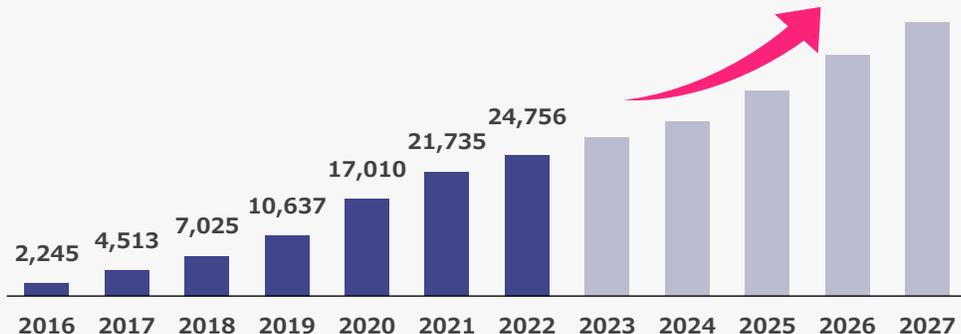
リアルとWebでの  
イベントにより  
IPを更に盛り上げ

ニコニコ発の楽曲を  
アニメ作品に起用し  
新たなスターを育成

WebサービスによりIPの価値を高めると共に、  
IP創出・拡散の場としてニコニコを更にブースト

## N/S高 生徒数の継続的増加

開校数増加や通学コース展開等により  
今後も生徒数が継続的に拡大



ドワンゴがAI x VRで最先端のEdTechを提供

## ZEN大学（仮称）の新設

新規ターゲット（大学生・社会人）へのリーチ拡大  
N/S高からの進学によるLTVの拡大

## バンタン 学生数の増加

ジャンル及びエリアの拡大

- 地方/新ジャンルスクールの新設
- 既存スクールの大学部展開

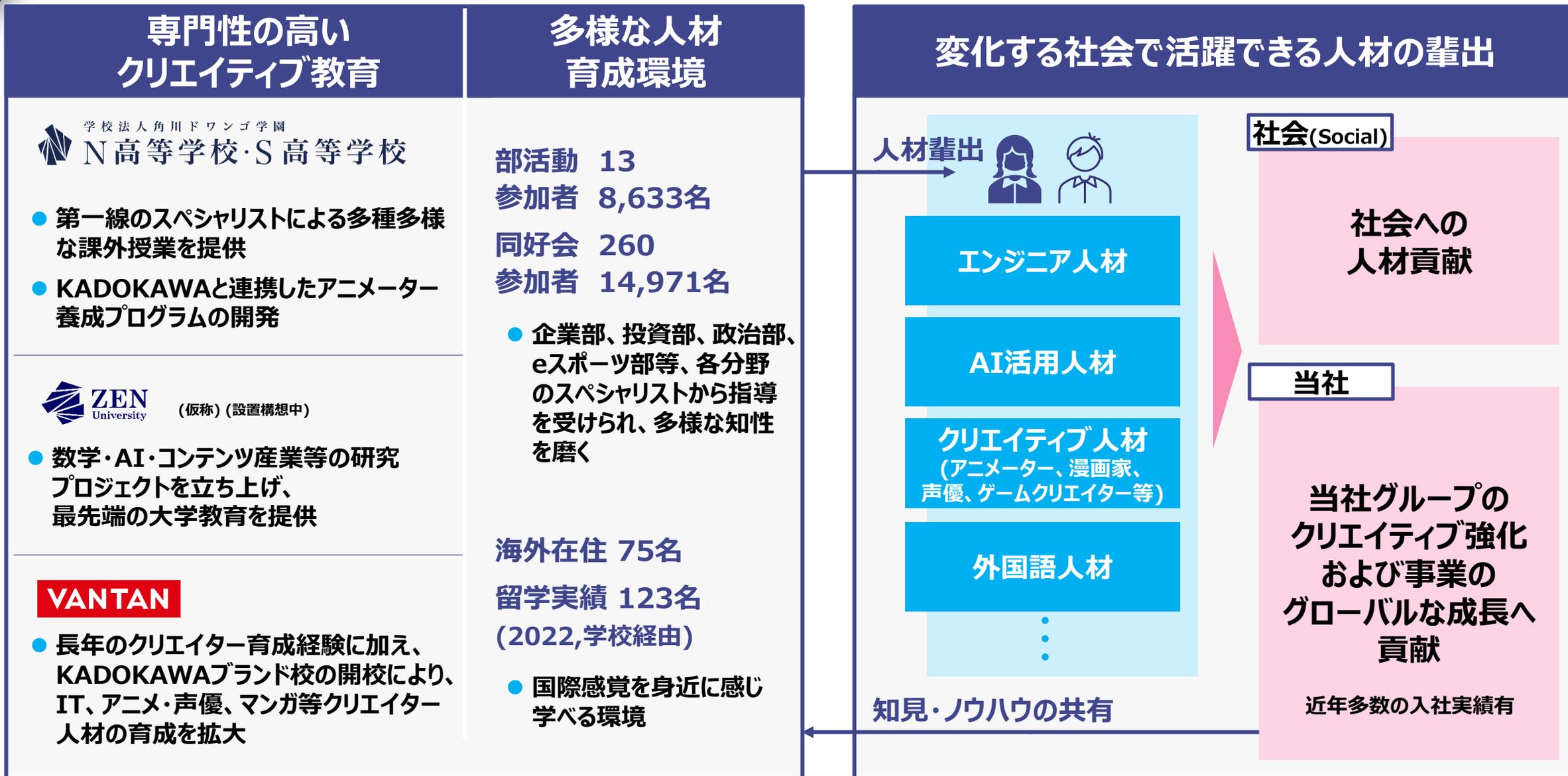
## KADOKAWAブランドスクールの開校

- マンガ、アニメ、声優をはじめ  
KADOKAWAブランドスクールの開校



専門性の高い人材を育成・輩出し、  
当社グループの人材獲得にも寄与

# 教育・EdTech事業(専門性の高い人材の育成・輩出)



## 実写事業は大型企画中心のラインナップへ

企画開発の方針について、今一度見直し

グローバル市場も見据えて  
大型企画を中心に開発

コアなファンから支持されている  
当社の原作を中心に



©2023 映画『わたしの幸せな結婚』製作委員会



©2023 KADOKAWA ©T.N GON Co.,Ltd.

大きくヒットが狙える作品に的を絞って勝負し、  
投資回収率を上げていくことで収益性改善

## 施設運営事業の改善（ところざわサクラタウン）



### 事業意義

- ポップカルチャー発信拠点
  - 累計来場者数 約300万人
- 地域共生・文化継承
  - 地域のキッズ・ファミリー向けイベント
  - 地元の特産物紹介イベント
  - 書籍連動イベント・展示会

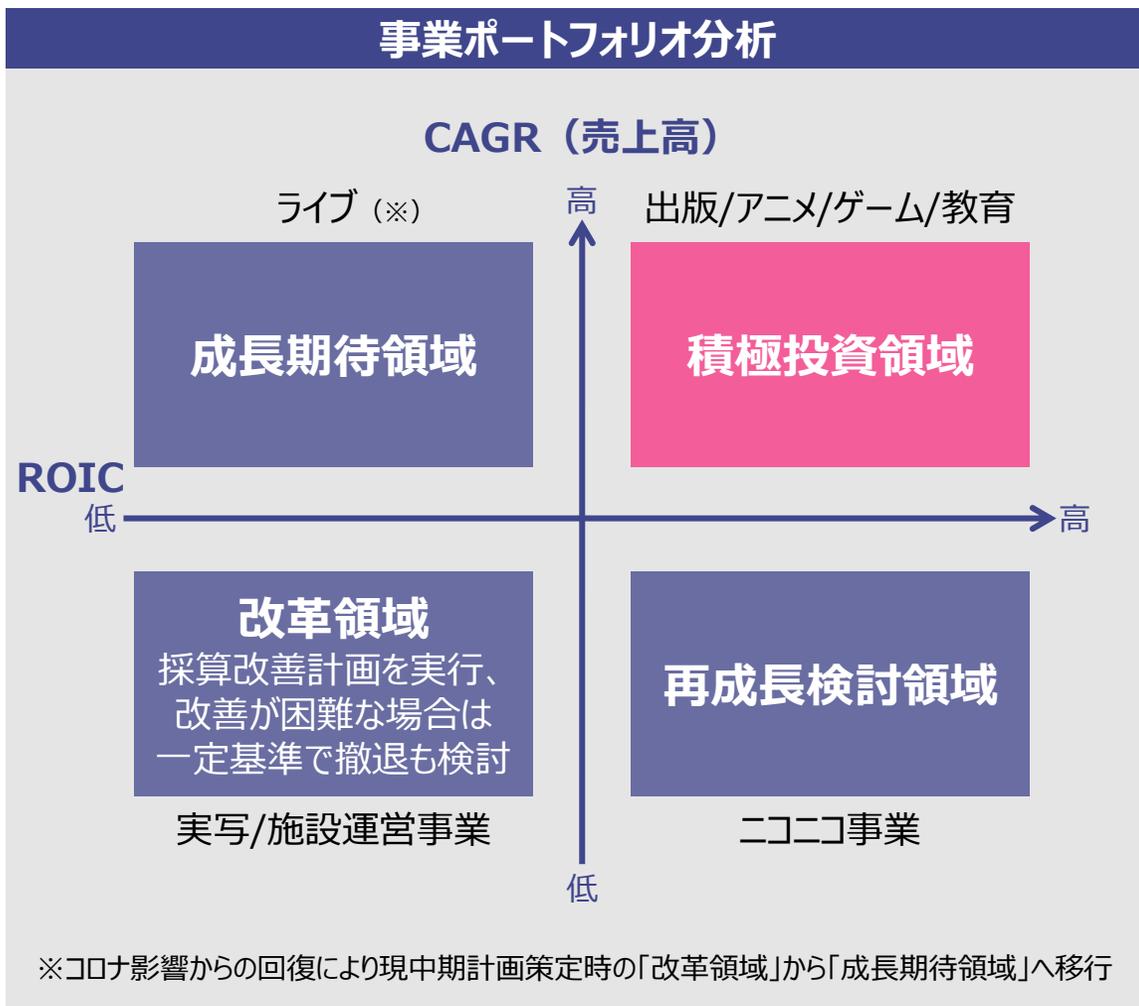
### 今後の取組

- インバウンド需要の取込
- ファミリー向け・ビジネス向け 地域利用の促進
- 業務効率化・人員最適化

利用者数増とコストコントロールにより  
利益改善を継続、持続可能な事業へ転換

# 事業ポートフォリオと投資管理

- 積極投資領域を中心に、コンテンツ開発やテクノロジー活用に向けた投資を強化
- 新たな投資管理制度の導入など、採算性評価や撤退基準の高度化を推進



### 事業拡大・利益率向上に向けた投資

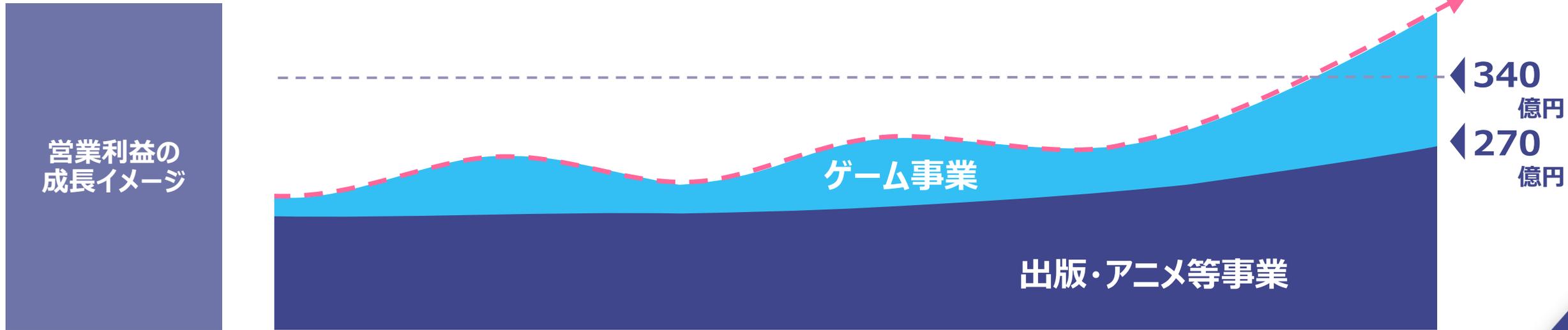
事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな海外拠点を含む、M&amp;A投資</li> <li>・出版、映像（アニメ・実写）、ゲームコンテンツの開発</li> <li>・AI翻訳システムの開発</li> <li>・電子書籍アプリやUGCサービスの新規開発</li> <li>・フロム・ソフトウェアの自社パブリッシング範囲拡大</li> <li>・ニコニコ事業におけるITインフラ投資</li> <li>・大学向け事業開発、バンタン新スクール・コース開設</li> </ul>
利益率向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・編集・アニメ制作におけるデジタルツール・AIシステム導入</li> <li>・デジタル製造・物流システムの更新</li> <li>・ライセンス管理一元化に向けたBPRシステムの導入</li> </ul>

### 投資管理体制

- ・新たな投資管理制度を23/3期より導入済  
→ 最小組織単位での採算性をモニタリングし、改善計画や撤退を検討
- ・更に新規投資時の採算評価基準や撤退基準の高度化を継続

# 新中期経営計画 経営目標 -新たな戦略が実る2028年3月期をターゲットに設定-

	2024年3月期 見通し	2028年3月期 目標
売上高	2,511億円	3,400億円 内、海外：700億円
営業利益 (率)	178億円 (7%)	340億円 (10%)
EBITDA	242億円	430億円

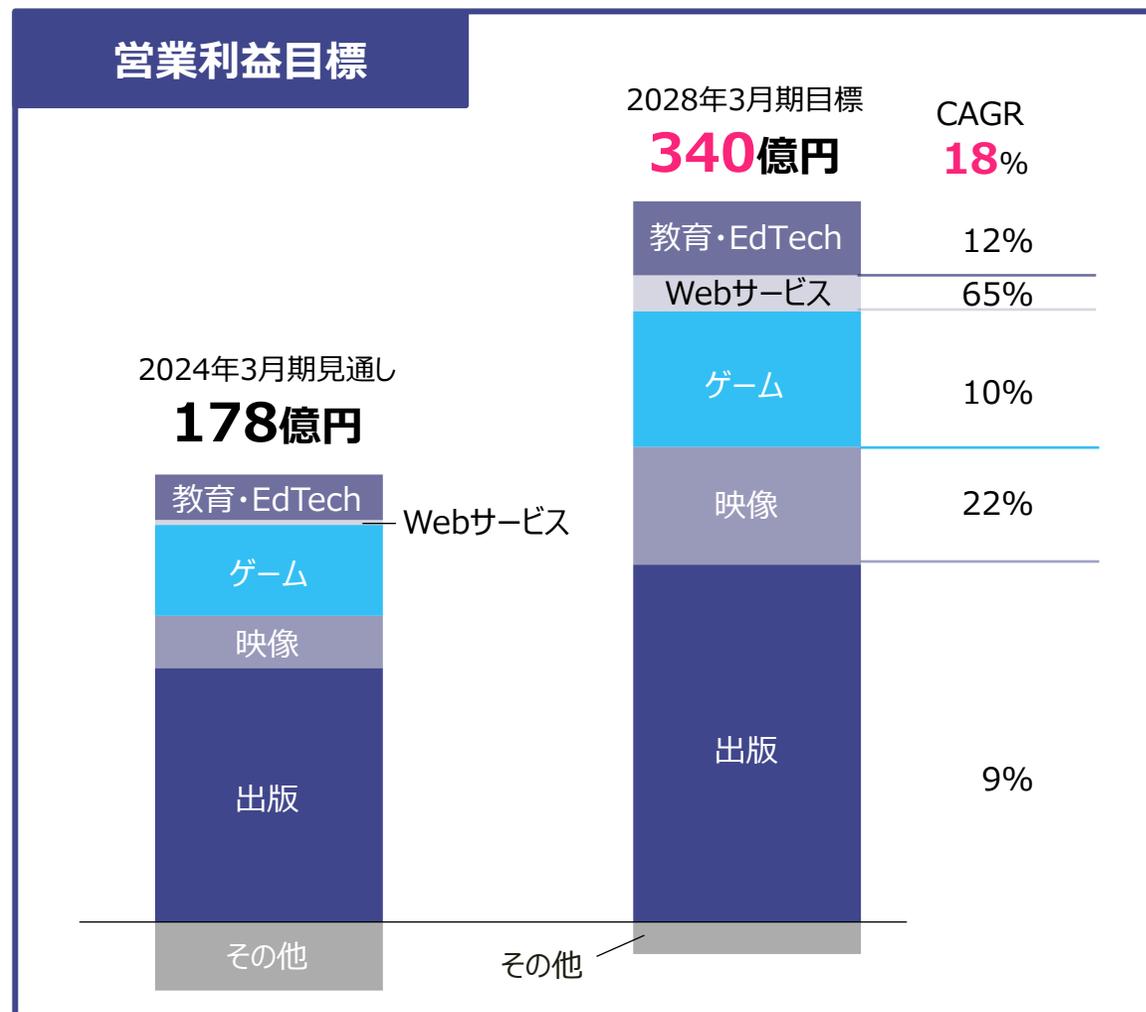
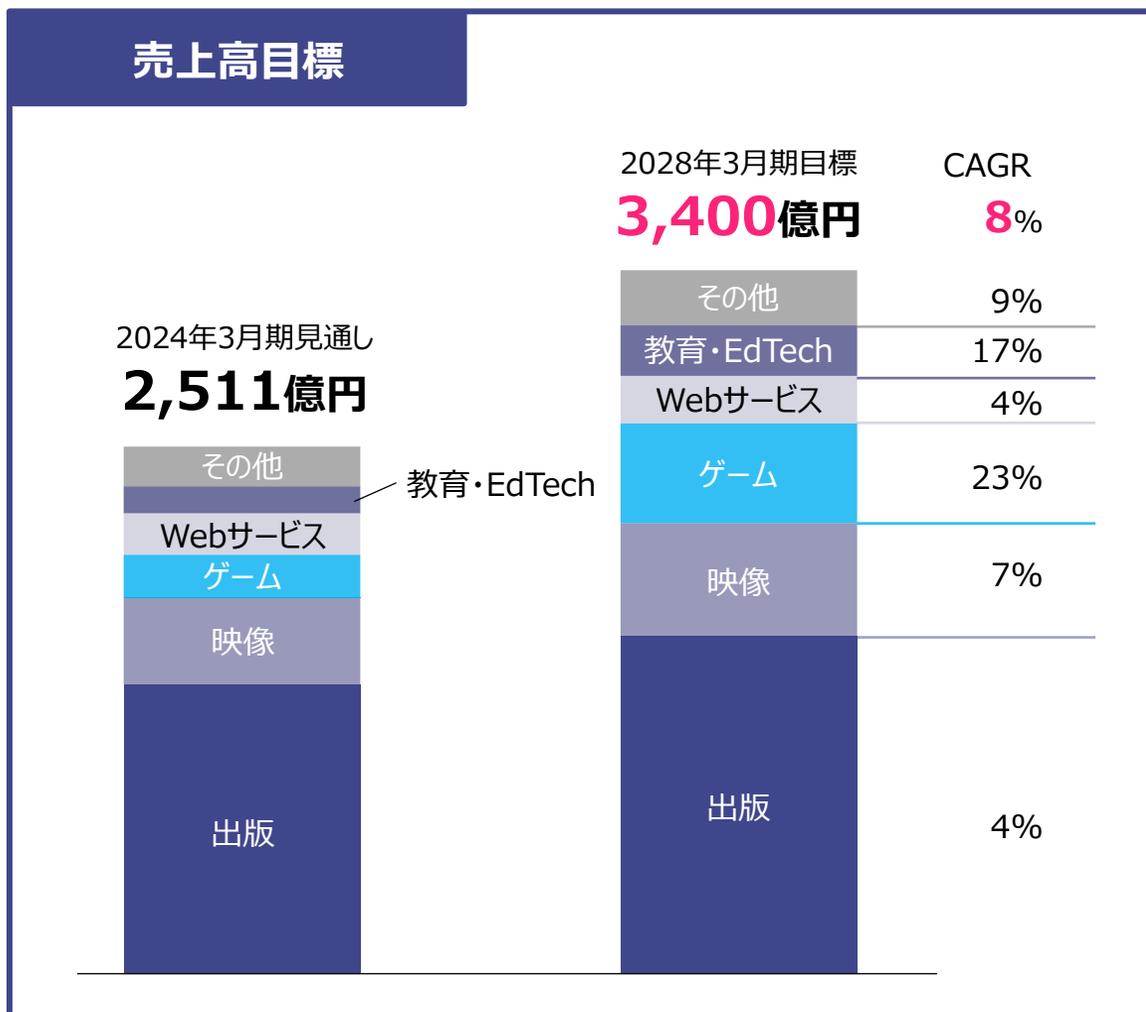


2024年3月期

2028年3月期

# セグメント別売上・営業利益目標

- **全セグメントで増収・増益目標。** 出版・アニメ・教育は伸長、実写・Webサービスは再び成長軌道へ
- ゲームセグメントは発売タイトル・スケジュールにより、現状の計画から売上・利益共に変動し得る想定



# 財務基本方針のアップデート

- 基本方針のKPIとして、ROEのターゲットを従来の「10%以上」から「**12%以上**」に引き上げるとともに、自己資本比率については上限下限の目安をレンジで示し、**健全性確保と資本効率追求の両立**を目指す
- 株主配当として、1株当たり年間30円を、確実に実施する配当金額として改めて明示する

## 基本的な考え方

持続的な売上・利益成長、資本コストを上回る資本効率、及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

自己資本比率50~60%程度を今後も維持すべき適正水準として設定

### 資本効率追求・株主還元強化

ROEは中長期的に12%以上を目指す

## 資金配分

### 基礎資金

月次売上高の約2.5か月分、運転資金、及び今後の資金需要等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等の成長投資を最優先し、最大で営業キャッシュフローの約2/3の投入を想定

### 株主還元

**株主配当**  
配当性向30%以上を目標とした上で、1株当たり年間30円を下限として設定

**自己株式取得**  
投資余力、株価水準等を勘案し、機動的に実施

- モチベーション高く、クリエイティビティを最大限に発揮できる環境を実現し、人材の継続的な成長を促進



## Creativity

### クリエイティビティを発揮しやすい環境づくり

#### Point

#### ワークプレイスチョイス制度

時間や場所にとらわれない自律的な働き方に向けた就業場所の選択制度

#### クリエイティブな発想や多様な働き方に向けた各種休暇制度・手当の導入・強化

- サブスク手当  
(従業員がエンタメジャンルの定額サービスを利用する際の費用を補助)
- 出産祝い金、育児手当やサポート拡充
- 子育て支援イベント・施策  
例) グループ内 家族交流イベント



## Motivation

### 従業員のモチベーションを高める人事制度の拡充

#### Point

#### やる気を高める人事制度の拡充

- 社内FA制度、兼務推進
- 副業制度
- 資格取得一時金支給制度の拡充
- グループ横断プロジェクトの公募  
例) 編集未経験者でも企画提案できる「いきなり編集長 プロジェクト」、  
「世界のトップコンテンツ翻訳出版プロジェクト」など
- 海外事業推進人材のサポート制度  
拡充、人材発掘プログラムの強化

#### 意思決定の迅速化に向けた管理職比率の低減、組織効率化



## Technology

### DXによる業務改革の深化

#### Point

#### デジタル化による業務効率化

- デジタルツール・AIによる制作業務支援
- 宣伝施策データのダッシュボード化
- ライセンス管理システムの一元化

#### テクノロジー分野のスキルアップ強化

- 最新テクノロジーに関するハッカソン開催
- N/S高プログラミング講座を社員へ解放
- 各種事業に応じたテクノロジー分野の研修・セミナー・勉強会実施

#### リモートワーク環境に対応した各種制度の拡充

## Environment (TCFD)

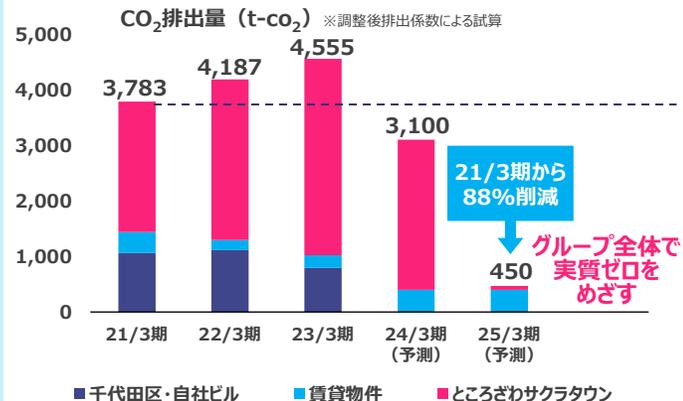
温室効果ガス (GHG)  
排出量50%削減目標 (31/3期) を  
25/3期中に早期達成見込み。  
グループで実質ゼロの実現を目指す

### Topics

#### 「CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」オフィス実現へ

- ・東京都千代田区の自社ビル、ところざわサクラタウンの電力(2023年12月切り替え予定)を実質的に再生可能エネルギーからなる電力に切り替え、25/3期には88%削減を達成見込み
- ・グループ各社での電力切り替えも検討

#### ▶ KADOKAWA GHG排出量の推移と目標



## Social

従業員のクリエイティビティの発揮、  
モチベーションの向上を促進。  
多様な人材が活躍できる環境を整備

### ▶ 女性管理職比率※目標

23/3期 19.3% ▶ 31/3期 30%

※KADOKAWAおよび国内連結子会社を合わせた比率

### ▶ 海外推進人材の採用・育成・支援強化

### Topics

#### クリエイティビティやモチベーションを サポートする制度や仕組みの導入

- ・従業員のキャリアを支援する制度、手当の充実
- ・従業員発の提案を促進する取り組み

#### 多様な人材の活躍

- ・グループ全体女性管理職者数の増加
- ・特例グループ全体障がい者雇用者数の増加
- ・グループ全体外国人従業員数の増加

## Governance

取締役会による監督機能の強化、  
経営の透明性向上、意思決定の迅速化。

法令遵守意識の醸成、  
監査体制の充実等の  
コーポレート・ガバナンスの強化を継続

### Topics

#### 指名委員会等設置会社へ移行

- ・取締役の過半数を社外取締役とする体制に

#### コンプライアンスを重視する企業風土の構築

- ・コンプライアンス委員会をより厳しい監督体制のもとで運営
- ・内部通報制度の充実、役職員アンケート調査実施、およびコンプライアンス啓発の機会提供など更なる強化

#### 政策保有株式の縮減

- ・政策保有株式は純資産額の一定程度の割合を目安として縮減

# サステナビリティへの取り組み

## ●サステナブルなコンテンツ創出を通じて文化の普及と発展に貢献する

### SDGs 重点取り組み

#### 紙の消費の効率化



#### 紙書籍の返品部数を低減することで、紙の消費削減を目指す

- ・ところざわサクラタウン内物流工場の稼働
- ・書籍の見込製造を需要即応型へ転換
- ・配本・出荷精度の向上、店頭在庫補充の自動化



#### ▶ KADOKAWAグループの紙書籍返品率の推移・目標



#### 平等でクリエイティブな教育環境の提供



#### 教育・EdTech事業を通じて、多くの人々の将来につながる実践的な教育や専門教育の機会を提供

N/S高やZEN大学(仮称)へ最先端のEdTechを提供。働きながら高卒資格取得を目指す人、文化活動・スポーツ活動等の専門分野で活躍したい人など、多様な人々の多様な学びを実現



#### クリエイティブ業界の専門人材を育成・輩出し、産業の持続的な発展に貢献

バンタンの専門校、N/S高校、ZEN大学(仮称)との連携によって、クリエイティブな教育を実践。多彩な夢の実現をバックアップし、業界発展にも貢献する

# 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ムへ

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、  
イノベーターな事業を継続的に生み出し、発展させる

# Appendix

# 中期計画（2023年3月期～2025年3月期）の成果と課題

## 計数目標

### 中期目標を初年度で達成（売上高・海外売上高・営業利益・EBITDA）

- ▶ ゲームヒットと他事業成長で営業利益22/3期:185億円→23/3期:259億円
- ▶ 出版、アニメ等の重点事業の持続的拡大、変動の大きいゲーム事業の成長と安定化を継続推進

## IPの創出

### IP創出数の計画を達成

- ▶ 出版IP年間5,000点以上、アニメ年間40タイトル以上。ゲームはグローバルヒットタイトルを創出
- ▶ 強力なIPの創出と出版事業の営業利益率向上を継続推進

## メディアミックス展開

### アニメの海外配信が伸長、自社原作を自社でアニメ化・モバイルゲーム化

- ▶ 自社原作アニメ『陰の実力者になりたくて！』と同モバイルゲームが同時ヒット
- ▶ アニメ事業の制作力強化、ゲーム事業の拡大を継続推進

## 海外展開

### 出版、映像、ゲームの海外における流通商品数の拡大

- ▶ グローバルサイマル流通作品の拡大、海外拠点の拡充（北米：IZE PRESS、ANIME NEWS NETWORK、欧州：JNC Nina）
- ▶ 海外拠点の拡充を継続、グローバルのライセンス体制を再構築

## デジタル展開

### 電子書籍の成長、教育事業の拡大

- ▶ 電子書籍は市場成長率を上回る伸び。タテスクの作品ラインナップ強化・グローバル展開開始
- ▶ N/S高・バンタンの生徒数が増加
- ▶ 教育事業のさらなる拡大、ファンコミュニティ事業の育成を推進

## 採算改善

### 施設運営事業の再構築

- ▶ EJ アニメホテル、成田アニメデッキ、EJアニメシアターの撤退
- ▶ 不採算事業のさらなる改善を推進

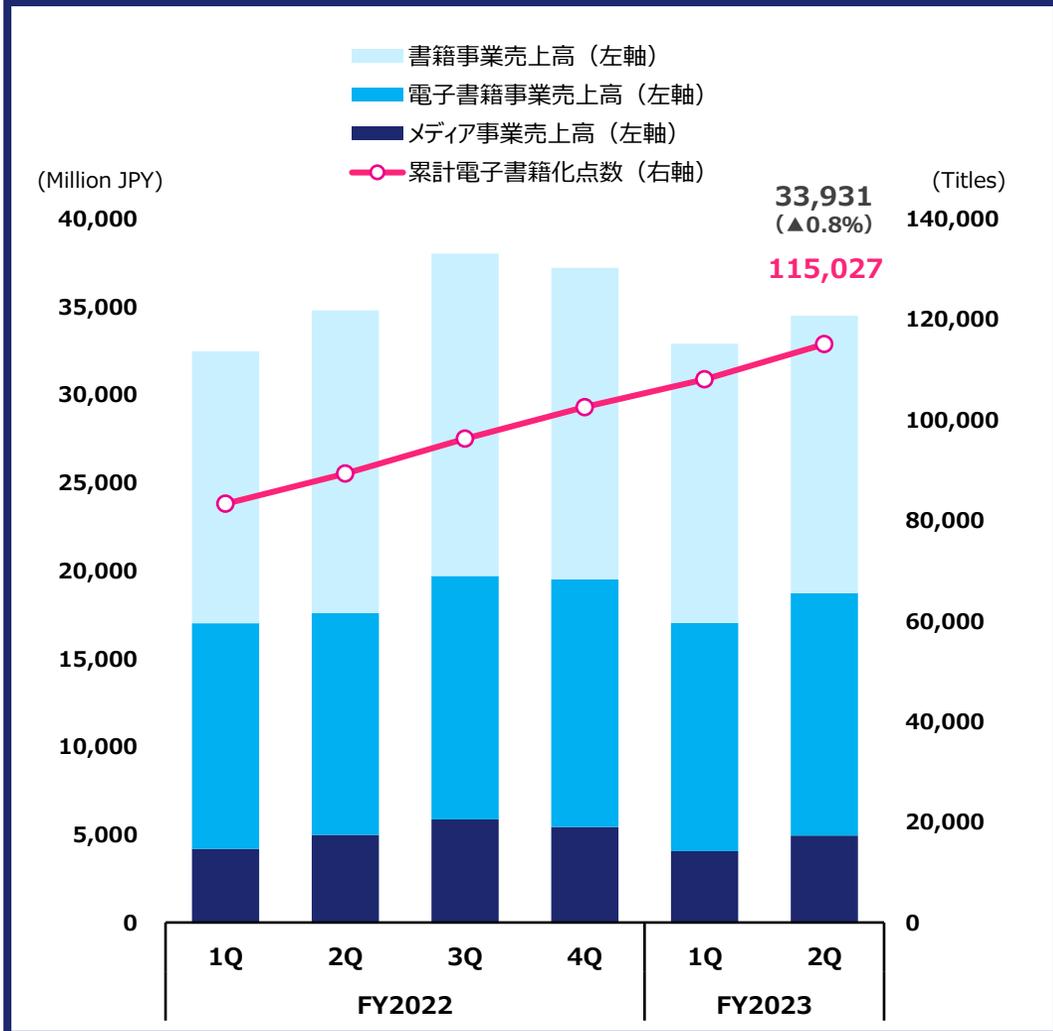
# ガバナンス改革対応報告

ガバナンス検証委員会の提言を受けた再発防止策は、6月の定時総会による指名委員会等設置会社への移行を含めて対応を完了。今後は継続して改善を行い、更なるコーポレート・ガバナンス向上に努める。

ガバナンス検証委員会から当社への提言	対応完了事項
<b>1. 上席者の意向に過度に忖度する企業風土に関する改善</b> ① 規程の明確化 ② 正当な権限者が権限を持つこと / ③ 特定者に対する忖度の根絶 ④ 人事制度の見直し ⑤ 取締役会の監督機能への信頼の獲得 ⑥ 監査部門の監査体制強化	職務権限規程・定款を改定し、会長職を廃止 取締役会等による取締役の監督強化および決議や報告に関する規程見直し 位置づけの曖昧な監理委員会を廃止、報酬委員会へ統合 指名委員会等設置会社へ移行し監督を強化 監査スコープを拡大し、監査対象の網羅性の確保
<b>2. 意思決定に係る内部統制の改善</b> ① 意思決定の内部統制の重要性認識 / ② 根拠のない会議体の欠陥と排除	専務会を廃止し、決議や報告に関する規程見直し
<b>3. 取締役会等の役割の再認識・改革・信頼の獲得</b> ① 取締役会の職務、取締役の職務の再認識 ② 違法行為に関する情報の入手ルート、報告義務の構築 ③ 取締役会実効性評価の仕組みの改善 ④ 執行と監督の区分の明確化	指名委員会等設置会社へ移行し取締役会の権限を見直し 経営会議での報告や社外役員ミーティングの活用 外部機関を起用したアンケート・インタビューを導入 役員選任・評価手続の明確化、取締役会の権限を見直し
<b>4. 法令遵守意識の醸成</b> ① 企業理念の明確化 ② 法令遵守の内容の明確化 / ③ 実効性のある研修方法の検討 ④ 適法性チェックシステムの構築 ⑤ 内部通報制度等の周知、促進 ⑥ コンプライアンス委員会の機能充実の工夫	中期経営計画にてコーポレートミッションを策定 コンプライアンスハンドブックや動画研修実施（役員向けインサイダー研修を予定） 業務委託契約の承認フロー見直し、法務、内部統制のチェック機能追加 役員関連通報のフロー新設、通報の経営層レポート頻度向上 コンプライアンス委員会を社外有識者（弁護士）を委員長とする体制に刷新
<b>5. 牽制機能の構築</b> ① 組織構築の考え方の整理と改善 / ② 法務部門の役割の明確化と徹底 ③ 報告ルールの徹底 ④ 監査室・内部監査部門の整備 ⑤ 決裁手続の確認、整備	法務部門を再編しグループ内部統制局へ移管 契約審査時、違法の恐れがある場合のアラート発報の仕組みを新設 外部アセスメントの受審による課題認識に基づき、監査体制及び手続の改善を実施 執行役の承認プロセスを新設し、職務権限表を改定

# 出版セグメント

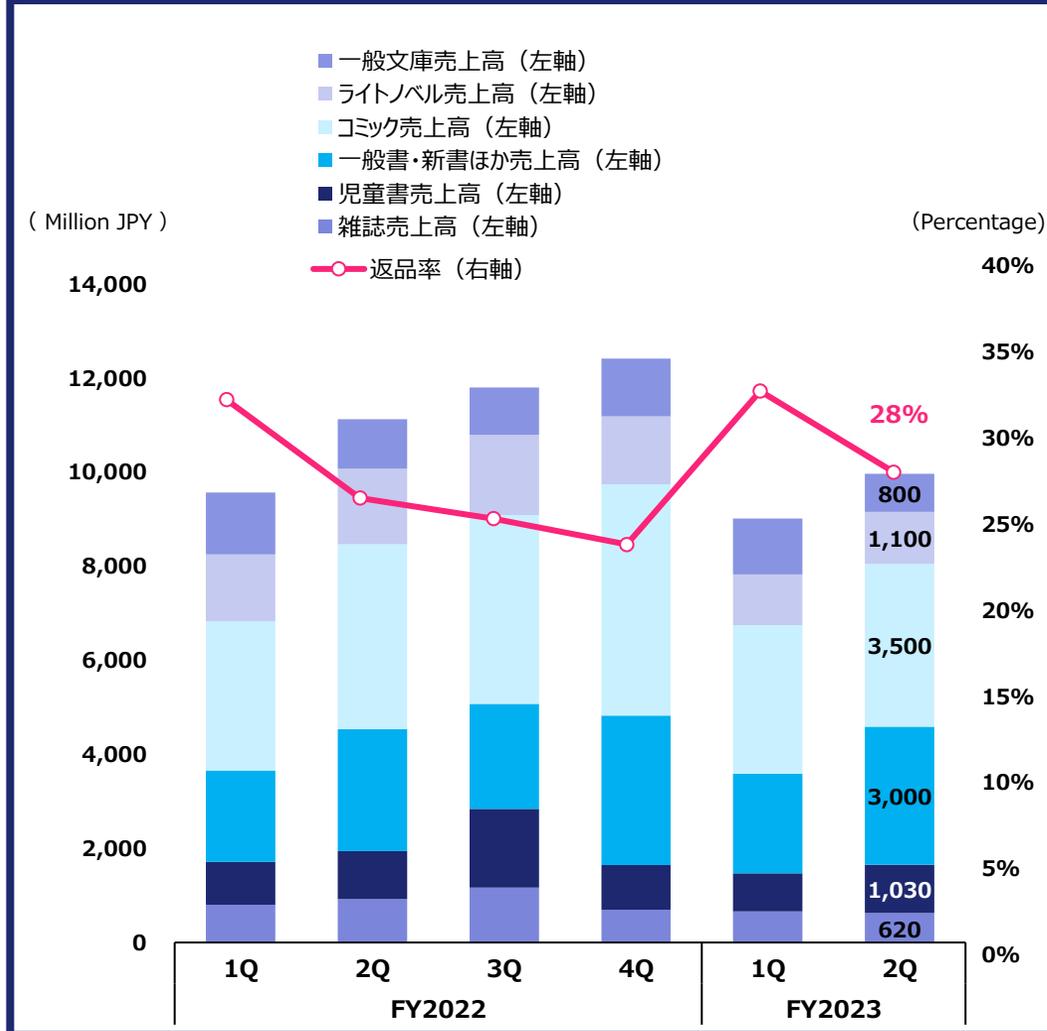
## 出版セグメント売上高の推移



※電子書籍化点数は、話売り点数含む

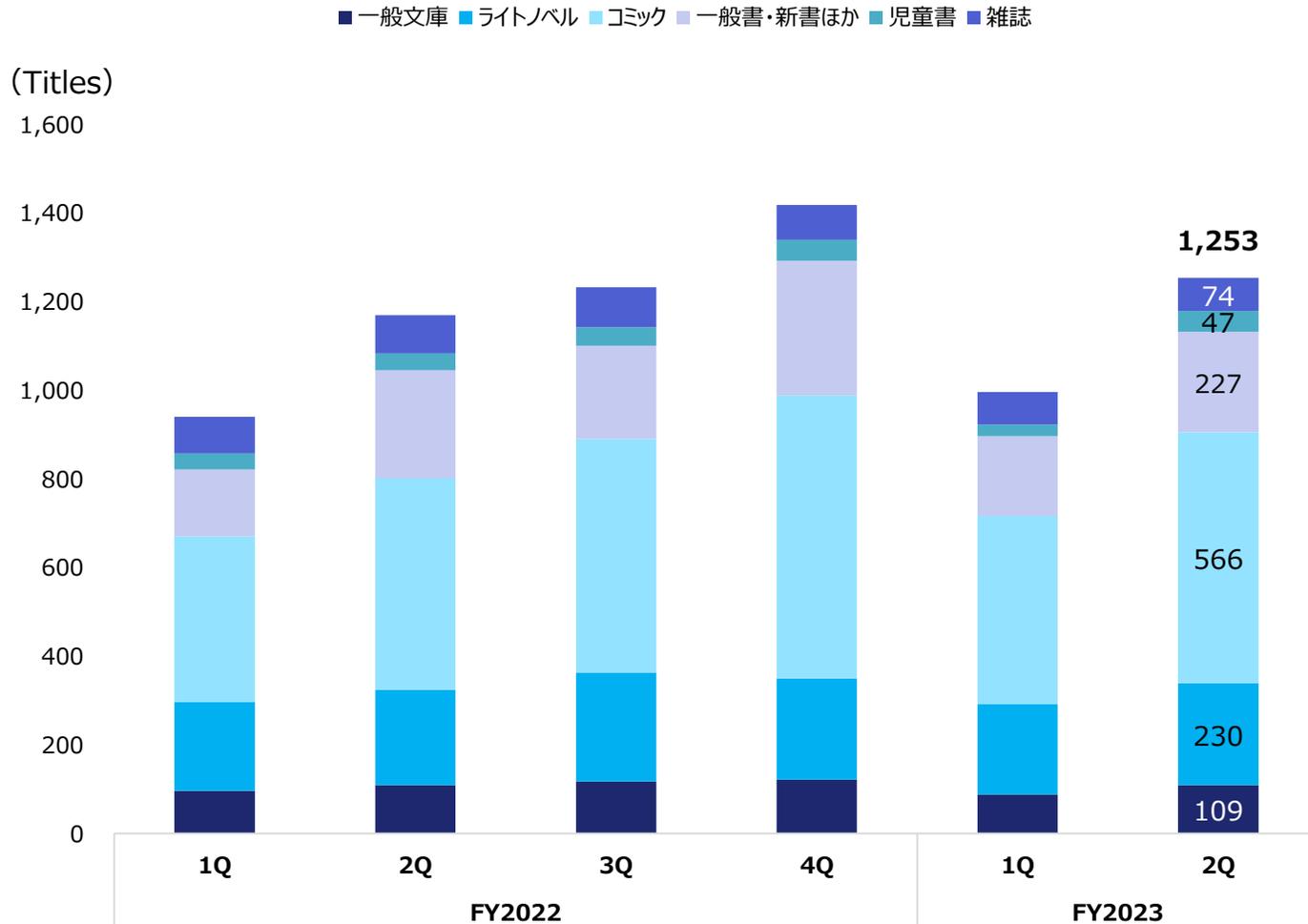
## 紙書籍・メディア事業売上高と返品率の推移

(KADOKAWA単体の数字)



# 出版セグメント

紙書籍・メディア事業 ジャンル別新刊点数（実績）  
（KADOKAWA単体の数字）



## 貢献タイトル



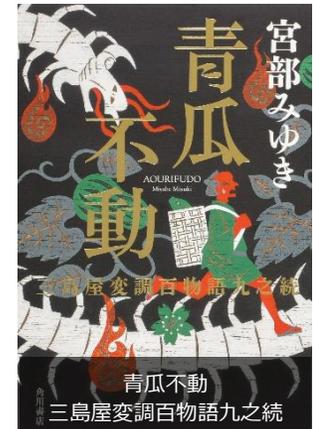
©Yuka Fujikawa, Rifujiin na Magonote 2023



©Arita Keiko



©Anri Sakano 2023 ©Daisuke Aizawa 2023 ©Touzai 2023

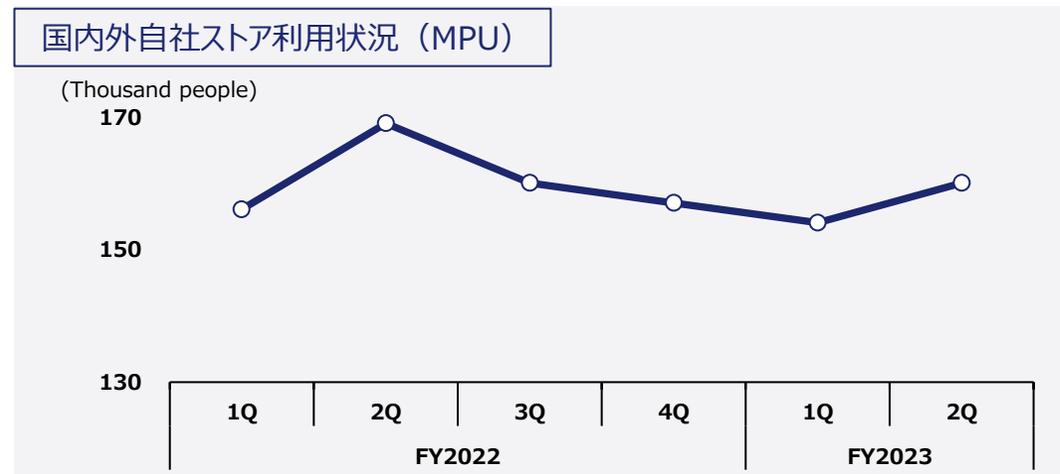
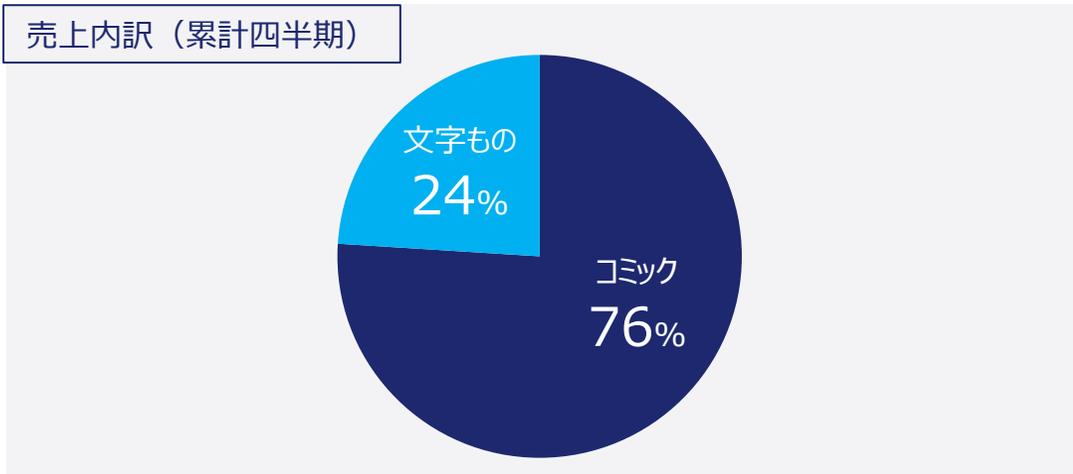


©Miyuki Miyama

## 電子書籍・電子雑誌



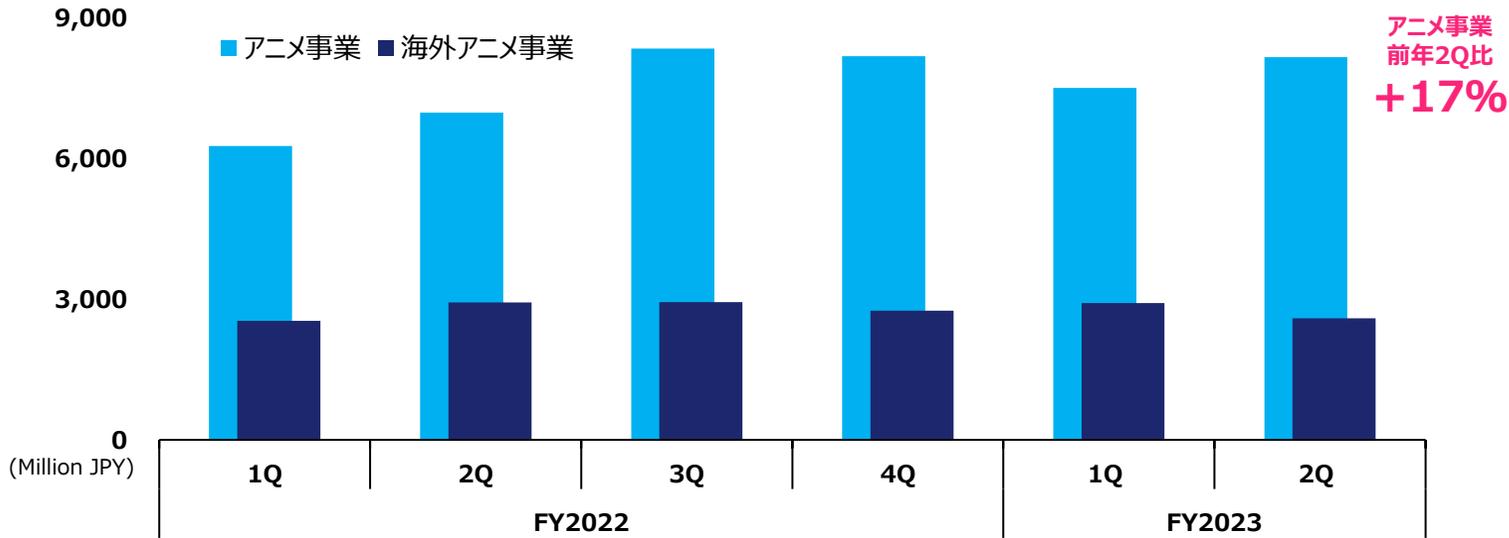
※電子書籍化点数は、話売り点数含む



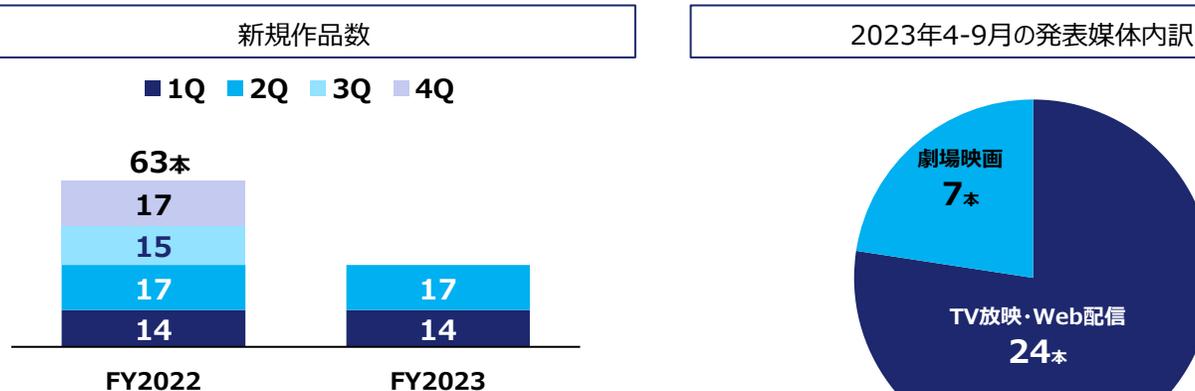
※MPU(Monthly Paid User)=月間購入者数

# 映像セグメント

## アニメ事業売上高



## アニメ放映本数



※少額出資を含む

## 貢献タイトル



©竹町・トマリ/KADOKAWA/「スパイ教室」製作委員会



©2023 額木あくみ・月岡月穂/KADOKAWA/「わたしの幸せな結婚」製作委員会



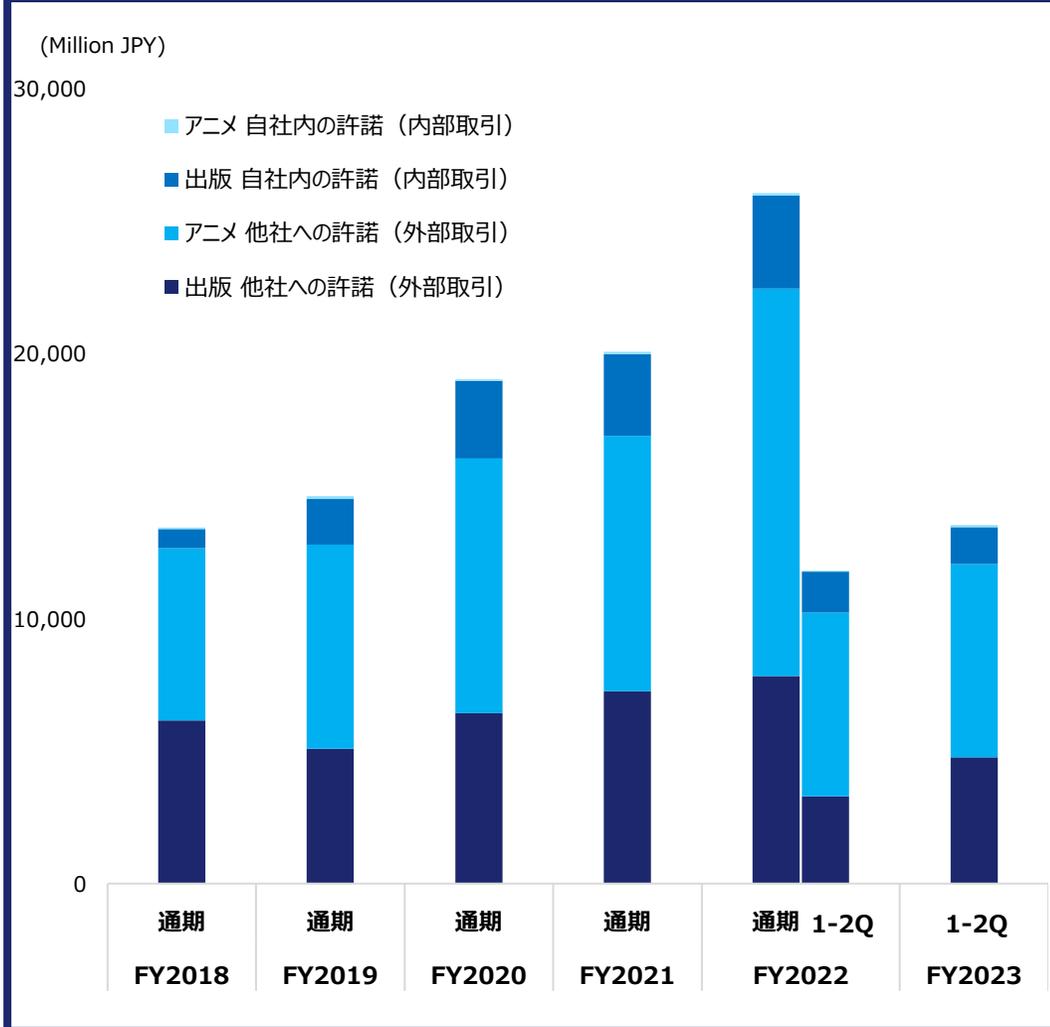
©赤坂アカ×横槍メンゴ/集英社・「推しの子」製作委員会



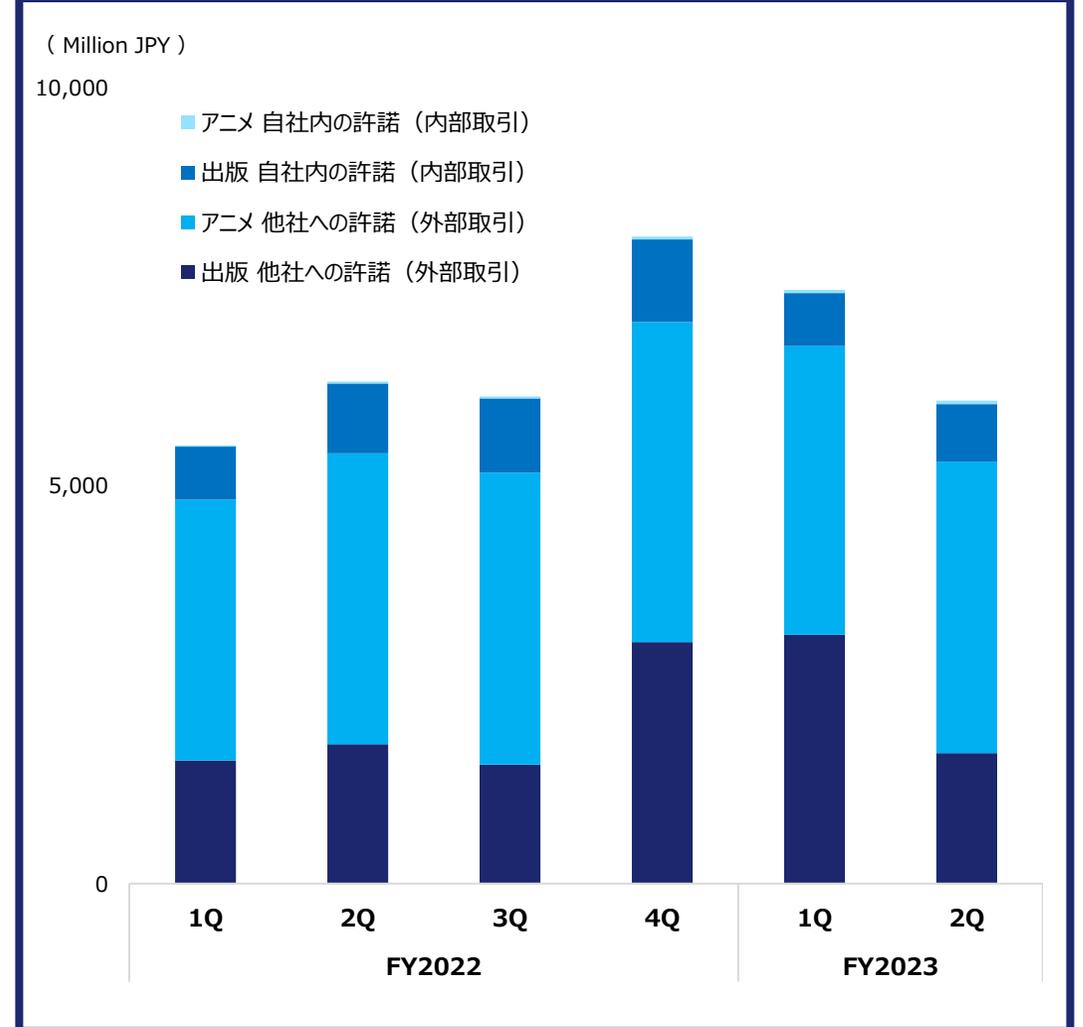
©2023 勝なつめ・三嶋ろね/KADOKAWA/このすばらしい世界製作委員会

# 出版/アニメ ライセンス収入の推移 (KADOKAWA単体)

## 年度/累計期間ごと推移

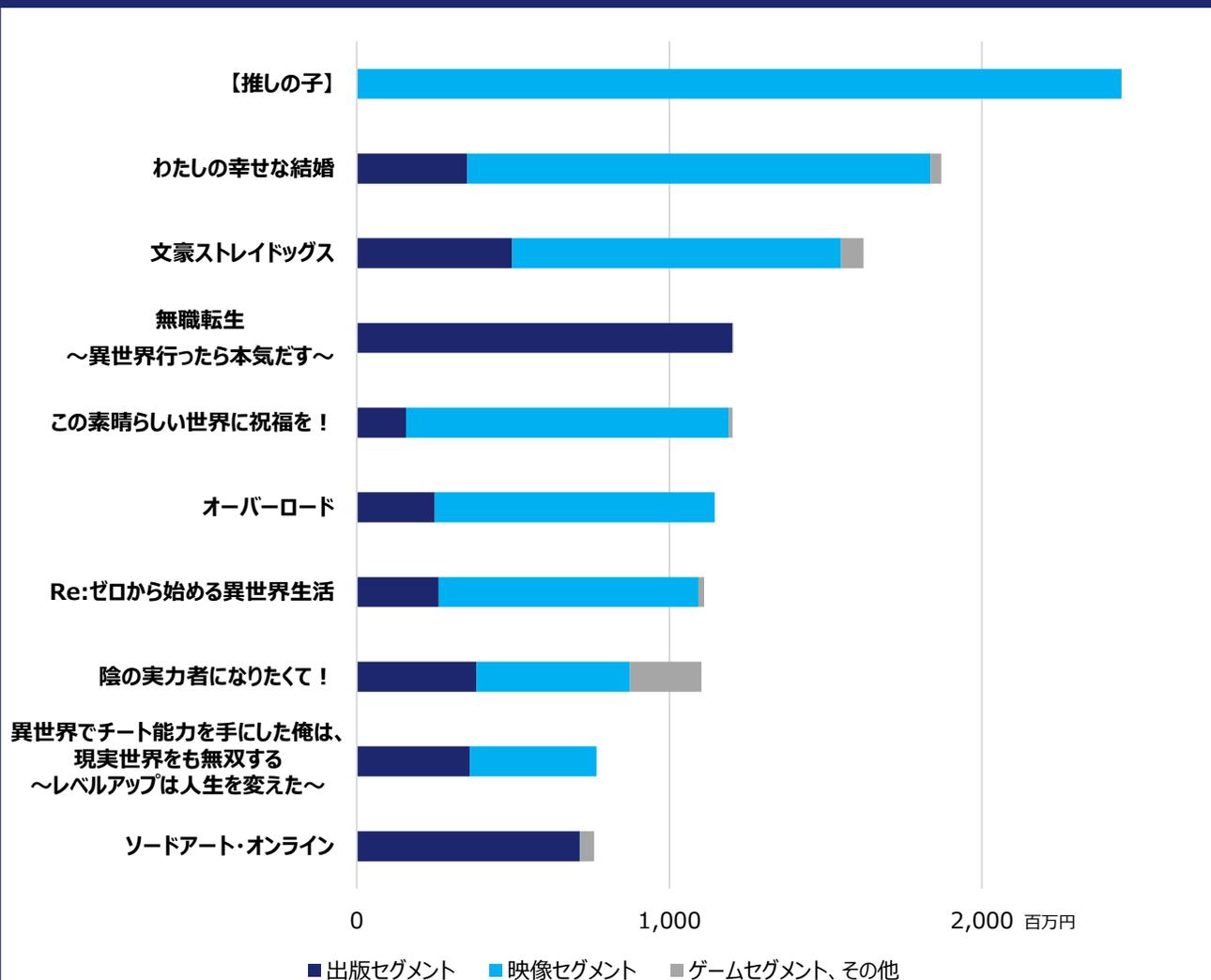


## 四半期ごと推移



# 売上上位10タイトルの売上高 (ライセンス収入含む、KADOKAWA単体の上位10タイトルのみ)

## 2024年3月期 2Q累計



### 出版

※発行開始年から直近の新巻に至るまでの全シリーズを対象とする

順位	タイトル名 (シリーズ)	発行開始年
1	無職転生～異世界行ったら本気だす～	2014
2	ソードアート・オンライン	2009
3	パンどろぼう	2020
4	山田さんとLv999の恋をする	2020
5	とある科学の超電磁砲	2007
6	文豪ストレイドッグス	2013
7	とある暗部の少女共棲	2023
8	陰の実力者になりたくて！	2018
9	わたしの幸せな結婚	2019
10	角川まんが学習シリーズ	2015

### 映像

※放映開始年から直近のシリーズ新作に至るまでの全作品を対象とする

順位	タイトル名 (シリーズ)	放映開始年
1	【推しの子】	2023
2	わたしの幸せな結婚	2023
3	文豪ストレイドッグス	2016
4	この素晴らしい世界に祝福を！	2016
5	オーバーロード	2015
6	Re:ゼロから始める異世界生活	2016
7	ガメラ	1965
8	陰の実力者になりたくて！	2022
9	スパイ教室	2023
10	異世界でチート能力を手にした俺は、現実世界をも 無双する～レベルアップは人生を変えた～	2023

# 今後期待のタイトル

## 書籍



©Syougo Kinugasa 2023



©モクモクれん



©ましろ/COMICSMART INC.



©Fujiazuki 2023  
©Yuka Tachibana, Yasuyuki Syuri 2023

## アニメ / 実写映像



©逢沢大介・KADOKAWA刊/シャドウガーデン



©AnekoYusagi\_Seira  
Minami/KADOKAWA/Shield Hero S3 Project



©九井諒子・KADOKAWA刊/「ダンジョン飯」製作委員会



©2023 KADOKAWA ©T.N GON Co.,Ltd.



## ニコニコユーザ情報

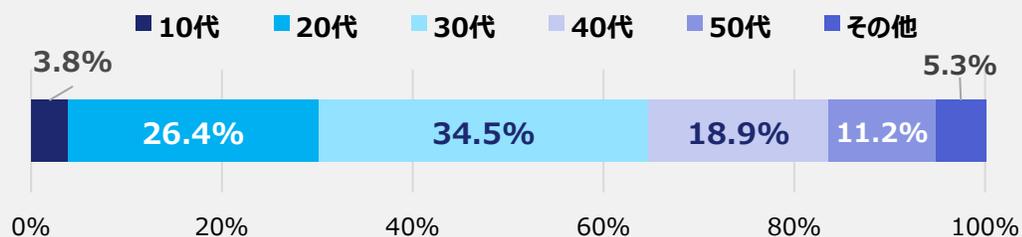
※2023年9月末

有効会員数 **9,708**万人

プレミアム会員数 **128**万人

## 年代別シェア

※2023年9月末



## ニコニコ超会議2023来場者数

会場来場者数 **11.8**万人

## ニコニコチャンネル

※2023年9月末

全チャンネル数 **10,966**

月額有料チャンネル数 **2,242**

月額有料会員数 **126**万人

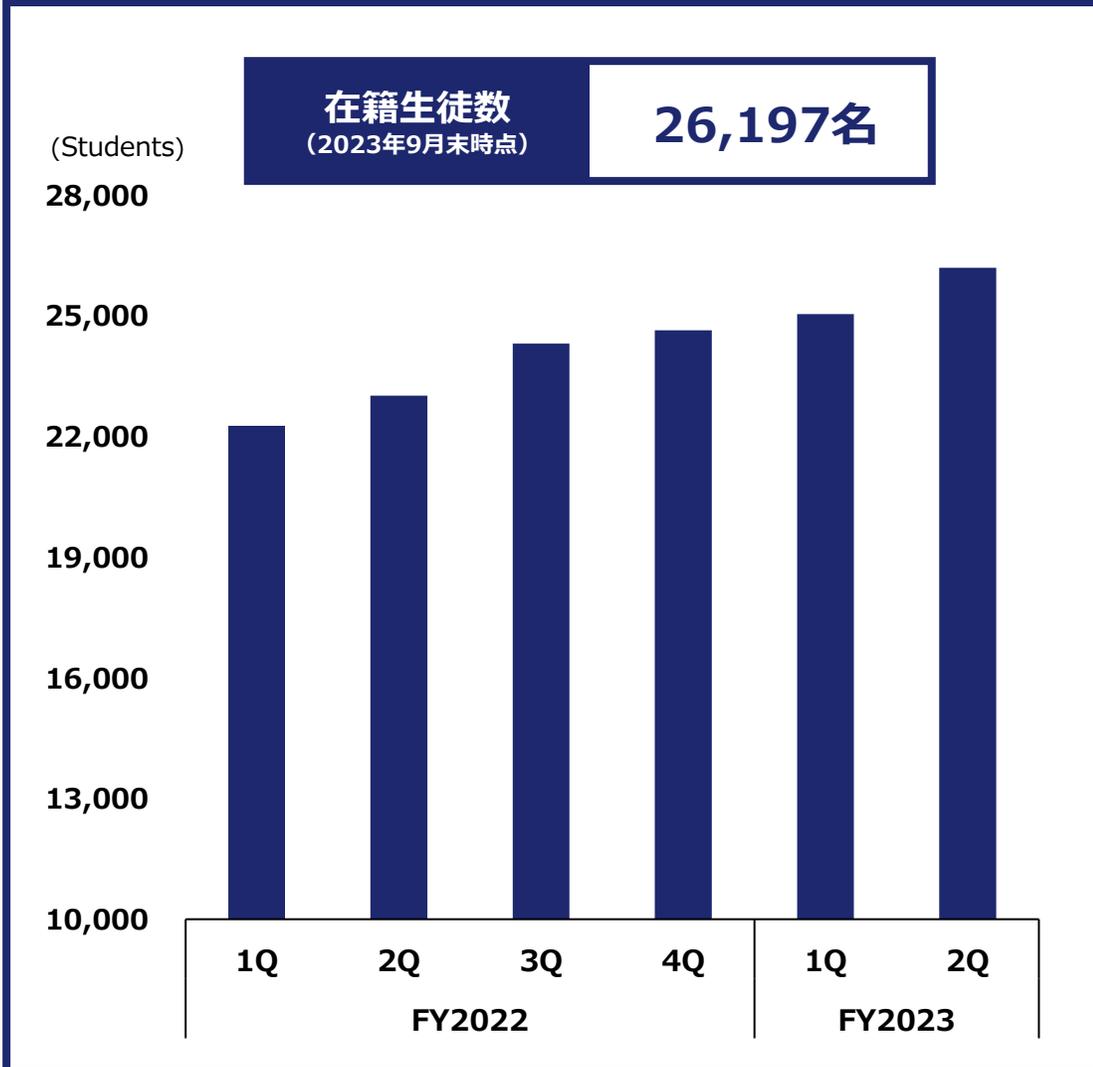
## ニコニコ利用状況

※2023年7-9月の平均値

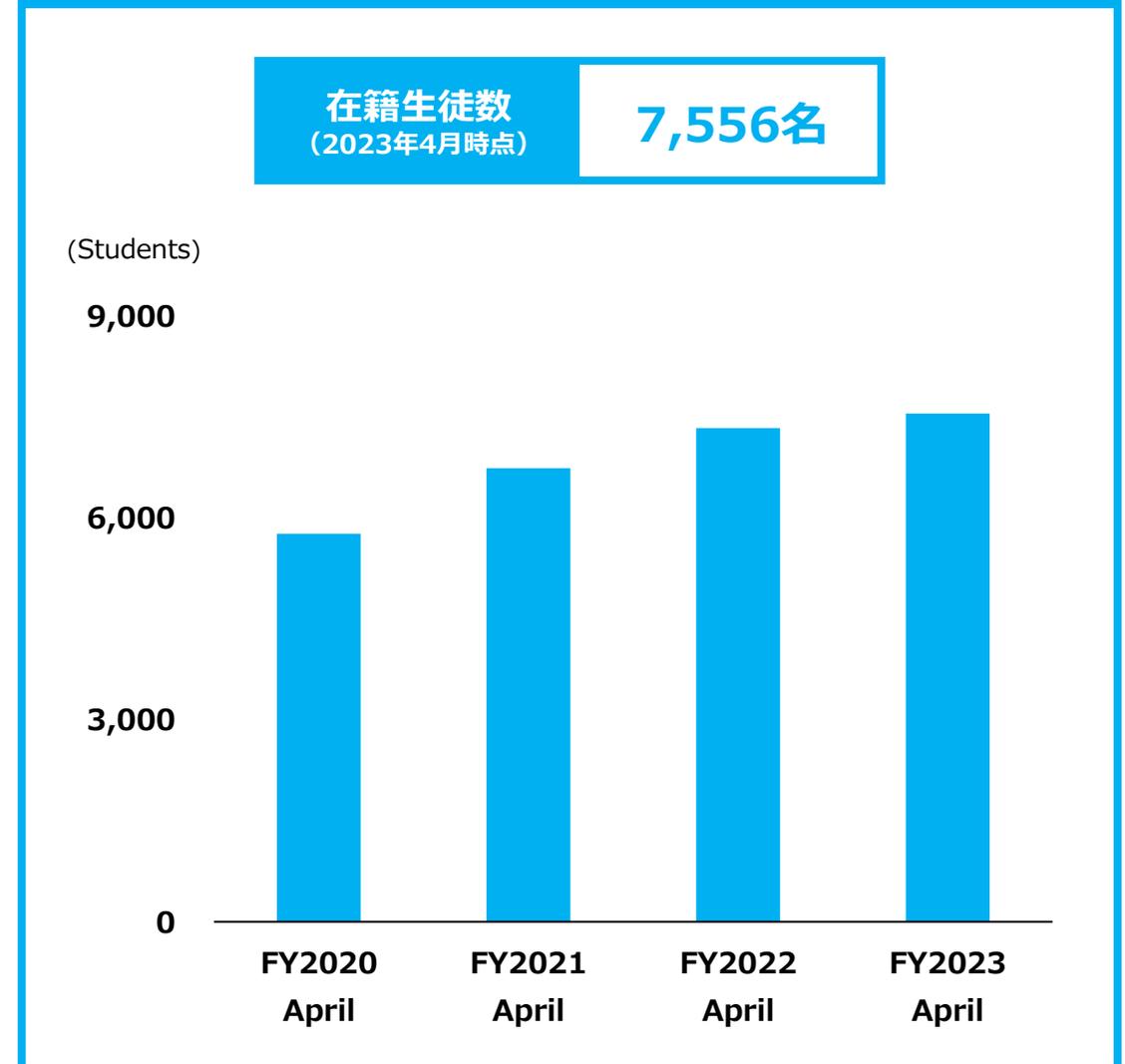
	MAU (万人)	DAU (万人)
ログインUU + 非ログイン視聴UU	1,327	174
ログインUU	487	134
Google Analytics (ユニークブラウザ数)	2,926	231

# 教育・EdTechセグメント

## N/S高等学校 生徒数の推移

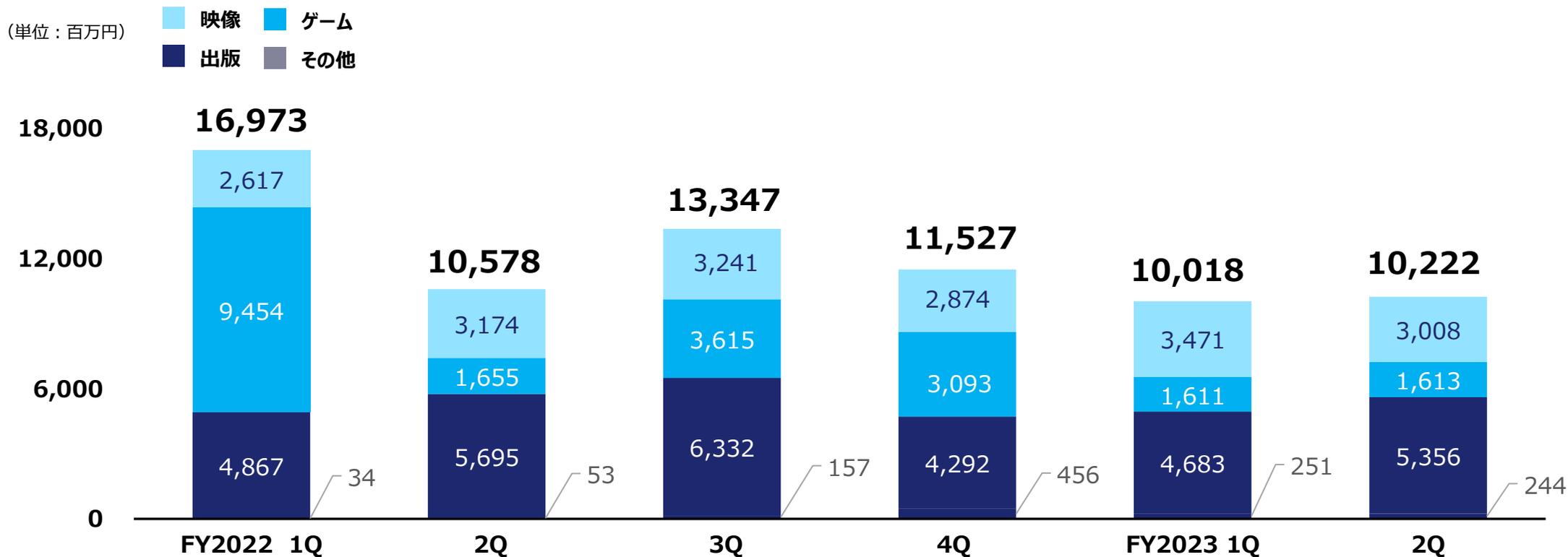


## バンタン 生徒数の推移



# 海外売上高の推移

## 海外売上高 セグメント別内訳



地域別 構成比	米国	64.0%	58.6%	63.1%	54.7%	58.6%	56.2%
	アジア	22.2%	32.8%	26.3%	31.0%	32.6%	34.7%
	その他	13.8%	8.6%	10.6%	14.3%	8.8%	9.1%

※在外子会社の業績は3か月遅れで当社連結業績に反映されます。

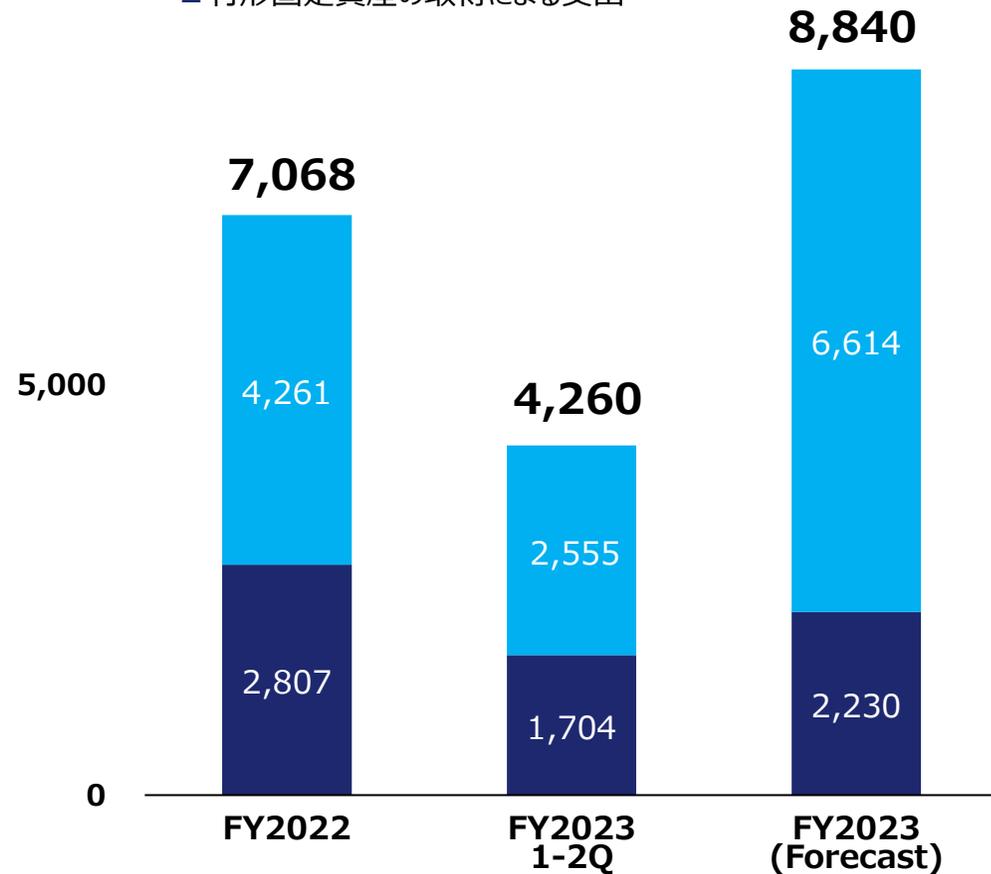
# 設備投資/減価償却費の状況

## 設備投資※

(Million JPY)

10,000

- 無形固定資産の取得による支出
- 有形固定資産の取得による支出



## 減価償却費

(Million JPY)

7,000

6,000

5,000

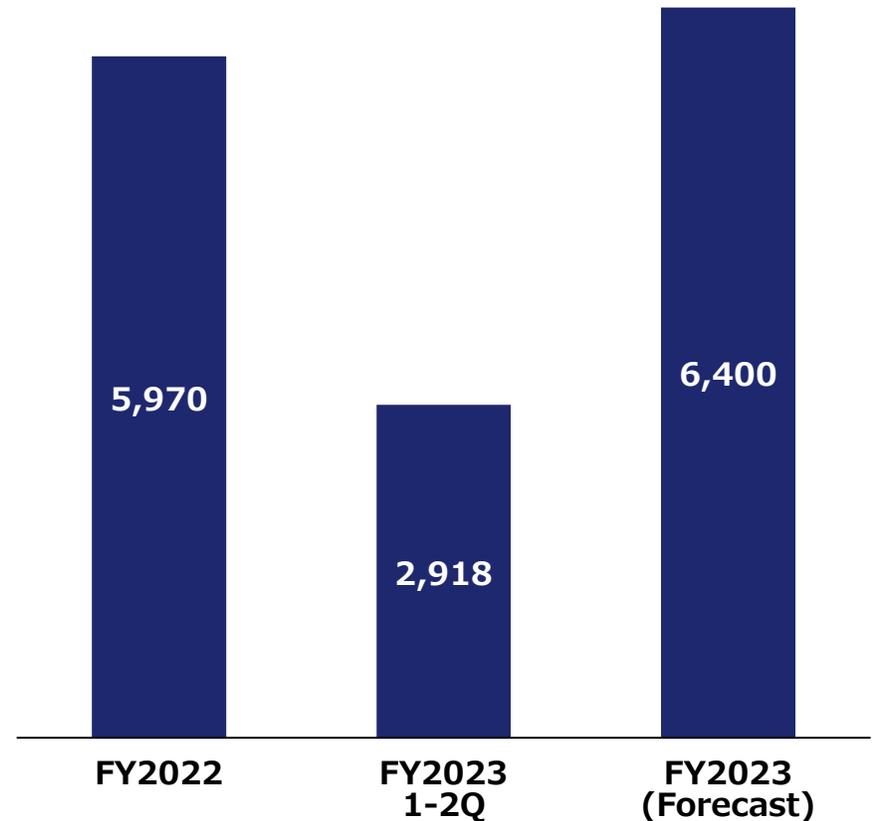
4,000

3,000

2,000

1,000

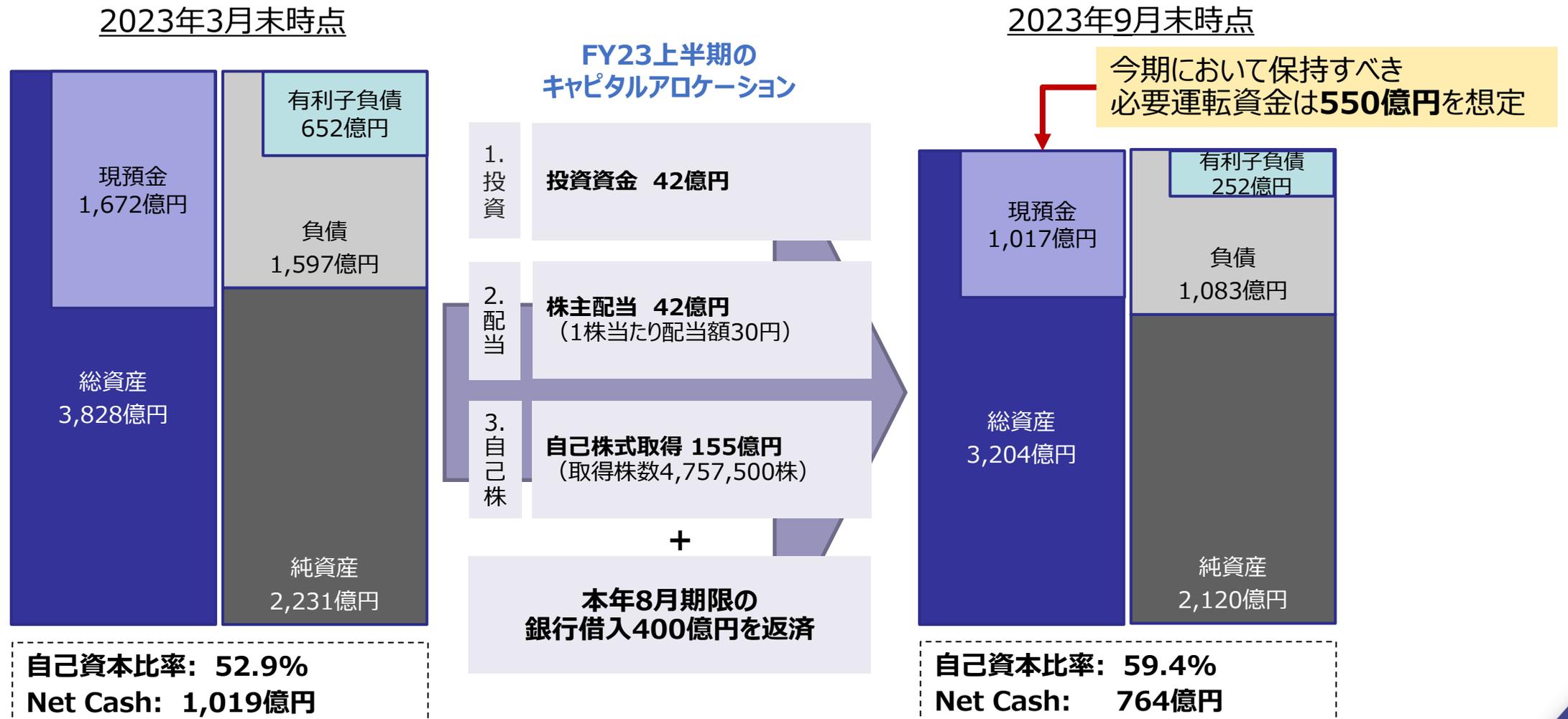
0



※ 「設備投資」はキャッシュベースの金額。連結キャッシュ・フロー計算書における「有形固定資産の取得による支出」と「無形固定資産の取得による支出」の合計値で、前年度（n-1年度）に取得し、当該年度（n年度）に支出した固定資産の対価を含む

# バランスシートの状況

- 主に長期銀行借入400億円の返済や自己株式取得155億円により、現預金残高は減少しているものの、財務基盤は引き続き健全な状態を維持しており、十分な借入余力も保持しております。



**Q1** 2024年3月期4-9月における為替影響は？また、為替影響を除く売上高・営業利益の成長率は？

**A** 4-9月における、売上高への為替影響は約+5.5億円、これを除く売上成長率は約+0.8%です。  
なお、営業利益への為替影響は試算しておりません。海外売上高において一定の割合を占めるライセンス収入（ロイヤリティ）に対応する費用にかかる為替影響を正確に特定することは困難なためです。ただし、その影響額は限定的と考えております。

**Q2** 2024年3月期4-9月における連結海外売上高の成長率は？また、どのセグメントや地域が成長に貢献しているか？

**A** 海外売上高は4-9月で▲27%の減収となりました（為替影響除きでは▲29%）。  
セグメント別では出版で▲5%、映像で+12%、ゲームで▲71%となっております。また、地域別では北米で▲32%、アジアで▲6%、その他地域で▲44%となっております。

**Q3** 2024年3月期4-9月における紙書籍・メディア事業の売上高におけるジャンル別割合とジャンル別伸び率は？

**A** ジャンル別割合：コミック35%、一般書・新書ほか27%、ライトノベル12%、一般文庫11%、児童書10%、雑誌7%  
ジャンル別伸び率：コミック▲7%、一般書・新書ほか+12%、ライトノベル▲28%、一般文庫▲16%、児童書▲4%、雑誌▲26%でした。

**Q4** 2024年3月期4-9月の国内電子書籍の販売について、自社ストアと他社ストア向けの比率は？また、それぞれの成長率は？

**A** 4-9月における自社ストア（BOOK☆WALKER）と他社ストア向けの販売金額の比率は1：3です。  
自社ストアの成長率は+8.7%、他社ストア向けの成長率は+7.6%です。

Q5 連結紙書籍総出荷のうち、当年度に発売された新刊の割合は？

A 当社の紙書籍総出荷のうち、当年度に発売された新刊の割合は約5割です。

Q6 2024年3月期4-9月における出版セグメントの海外売上高のうち、紙書籍・電子書籍の割合は？

A 紙書籍の売上は約8割、電子書籍の売上は約2割です。

Q7 2024年3月期4-9月の出版セグメントと映像セグメントにおける売上上位10タイトルの占有率は？

A 売上上位10タイトルの占有率は、出版セグメントで9%、映像セグメントで44%です。

Q8 『ELDEN RING』のDLCの開発状況、及び発売日は？

A 現在『ELDEN RING』のDLCの開発を鋭意進めておりますが、現時点で発売日については公表しておりません。

Q9 ところざわPJの2024年3月期及び今後の償却費は？

A 2024年3月期は21億円、2025年3月期は22.5億円、2026年3月期以降は24億円程度を見込んでいます。

Q10 デジタル製造工場・物流施設の稼働状況は？

A さらなる返品削減、製造コスト削減、利益率の向上を目指し、デジタル印刷による小ロット・適時製造を行う書籍製造工場と、新物流設備の稼働を開始しております。今後両設備の稼働率を高めることで、さらなる事業の効率性向上を実現してまいります。

Q11 中長期におけるROEの目標値12%以上の根拠は？

A 現状、及び中長期における株主資本コストを7%前後と想定し、そこにエクイティスプレッドの目標値5%以上を加えた水準としております。



# KADOKAWA

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