



**KADOKAWA**

2024年3月期 通期決算

---

# Earnings Results

---

2024.5.9

株式会社KADOKAWA

<b>1</b>	<b>2024年3月期通期連結実績</b>	—————	<b>p.3</b>
<b>2</b>	<b>中長期戦略・2025年3月期通期連結業績見通し</b>	—	<b>p.14</b>
<b>3</b>	<b>Appendix</b>	—————	<b>p.33</b>

---

# 2024年3月期通期連結実績

---

# 2024年3月期通期連結実績 サマリ

## ■ 2024年3月期通期連結実績 売上高：+1.0%、営業利益：▲28.8%

中期経営計画の初年度として順調なスタートを切る

### □ 売上高

- 出版・IP創出では、人材投資が結実しメディアミックスの源泉となる新規IP数は順調に増加(5,909点, +5.4%)  
国内紙書籍の減収幅は緩和。米国事業の過去数年の需要増の反動を、電子書籍やライセンス収入の成長が吸収し、全体として増収(+1.4%)
- アニメは、ラインナップの充実により、過去最高業績を実現。過去5年間は15%のCAGRで売上高が成長  
グローバル市場における当社のプレゼンスが向上中
- ゲームは、『ELDEN RING』の業績貢献が大きかった23/3期からは減収も、『ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON』が国内で想定を超えるヒット
- 教育・EdTechでは継続的な展開地域やコース、キャンパス拡大による生徒数増加(+14%)により、増収

### □ 営業利益

- 出版・IP創出における原価高、人材投資や将来の返品率改善に向けた投資、ゲームにおける減収影響、WebサービスでのITインフラ投資等により、減益

### □ 第4四半期実績(1-3月) 売上高：+8.2%、営業利益：▲21.3%

- 出版・IP創出が回復。実写映像も好調に推移。連結で、3Qまでより増収率が拡大、減益率は縮小

# 2024年3月期通期連結実績

(単位：百万円)	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期実績	前年同期比 (増減額)	2023年3月期 1-3月実績	2024年3月期 1-3月実績	前年同期比 (増減額)
売上高	255,429	<b>258,109</b>	+1.0% (+2,679)	65,702	<b>71,084</b>	+8.2% (+5,381)
営業利益	25,931	<b>18,454</b>	▲28.8% (▲7,477)	6,501	<b>5,119</b>	▲21.3% (▲1,381)
└ 営業利益率	10.2%	<b>7.1%</b>	▲3.0pt	9.9%	<b>7.2%</b>	▲2.7pt
経常利益	26,669	<b>20,236</b>	▲24.1% (▲6,432)	5,081	<b>6,828</b>	+34.4% (+1,747)
親会社株主に帰属する 当期純利益	12,679	<b>11,384</b>	▲10.2% (▲1,294)	519	<b>5,070</b>	+876.0% (+4,551)
EBITDA	32,060	<b>25,374</b>	▲20.9% (▲6,686)	8,373	<b>7,252</b>	▲13.4% (▲1,121)

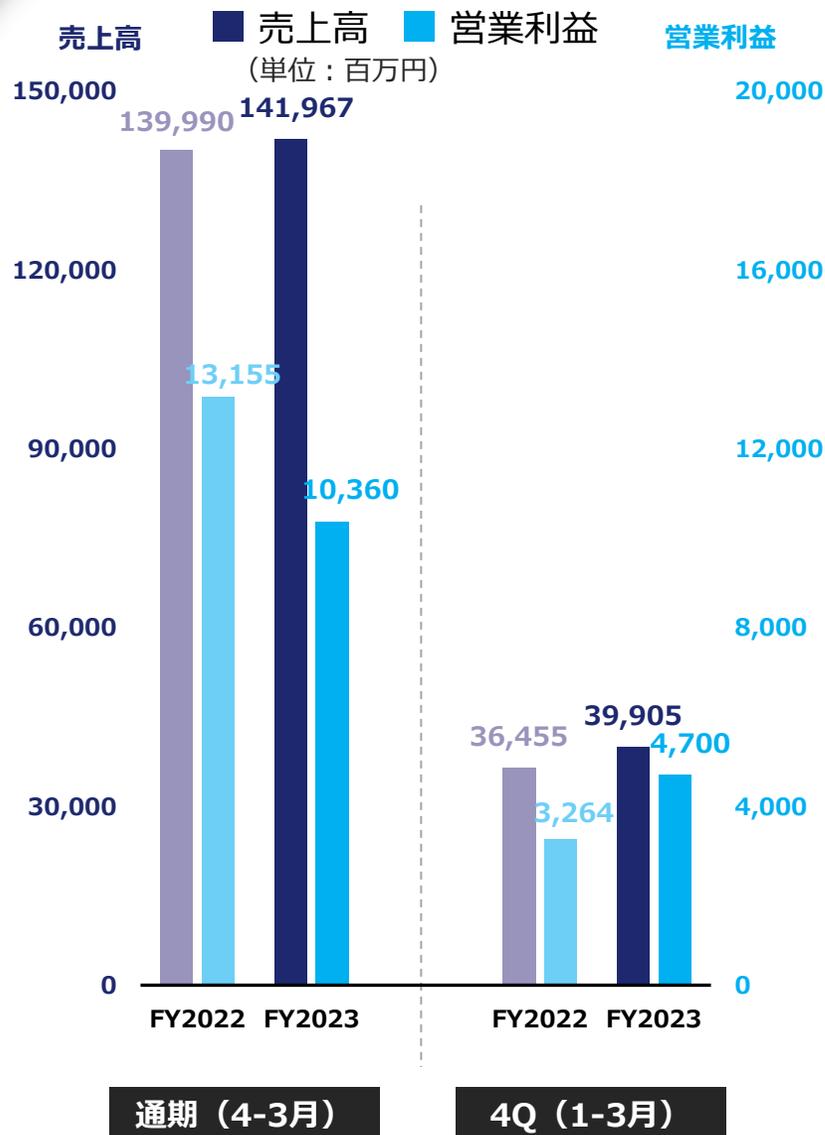
EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

# 2024年3月期通期連結実績（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	
		通期実績	通期実績	(増減額)		1-3月実績	1-3月実績	(増減額)	
出版・IP創出	売上高	139,990	<b>141,967</b>	+1.4%	(+1,977)	36,455	<b>39,905</b>	+9.5%	(+3,450)
	営業利益	13,155	<b>10,360</b>	▲21.3%	(▲2,795)	3,264	<b>4,700</b>	+44.0%	(+1,436)
アニメ・実写映像	売上高	43,289	<b>46,060</b>	+6.4%	(+2,771)	12,196	<b>13,235</b>	+8.5%	(+1,039)
	営業利益	2,169	<b>4,574</b>	+110.9%	(+2,405)	1,057	<b>958</b>	▲9.4%	(▲99)
ゲーム	売上高	30,351	<b>25,351</b>	▲16.5%	(▲4,999)	6,934	<b>6,272</b>	▲9.5%	(▲661)
	営業利益	14,218	<b>7,950</b>	▲44.1%	(▲6,268)	5,147	<b>1,956</b>	▲62.0%	(▲3,191)
Webサービス	売上高	22,063	<b>21,399</b>	▲3.0%	(▲664)	4,688	<b>5,317</b>	+13.4%	(+628)
	営業利益	1,641	<b>362</b>	▲77.9%	(▲1,279)	▲178	<b>▲705</b>	-	(▲526)
教育・EdTech	売上高	12,475	<b>13,390</b>	+7.3%	(+915)	3,193	<b>3,594</b>	+12.6%	(+401)
	営業利益	1,768	<b>1,727</b>	▲2.4%	(▲41)	96	<b>168</b>	+74.9%	(+72)
その他	売上高	17,199	<b>20,298</b>	+18.0%	(+3,098)	4,538	<b>5,702</b>	+25.6%	(+1,163)
	営業利益	▲4,535	<b>▲4,399</b>	-	(+135)	▲1,739	<b>▲1,366</b>	-	(+373)
全社・消去	売上高	▲9,939	<b>▲10,358</b>	-	(▲418)	▲2,303	<b>▲2,943</b>	-	(▲639)
	営業利益	▲2,488	<b>▲2,120</b>	-	(+367)	▲1,145	<b>▲592</b>	-	(+553)

※従来の「出版セグメント」を「出版・IP創出セグメント」に、「映像セグメント」を「アニメ・実写映像セグメント」に名称変更

# 業績概況 — 出版・IP創出セグメント



## 通期 増減要因

**売上高: +1.4% / +1,977M (4Q +9.5% / +3,450M)**

**国内紙書籍/メディア**  
YoY▲3.6%  
構成比\*33%

**海外紙書籍**  
YoY▲4.4%  
構成比10%

**ライセンス収入**  
YoY+13.4%  
構成比9%

**電子書籍**  
YoY+9.4%  
構成比41%

- 国内紙書籍では、既刊売上の減少により▲3.6%の減収も、新規IP数の増加(+5.4%)や価格改定等により、市場(▲5.9%)をアウトパフォーム。4Qは、引き続き既刊売上の減少により▲2.5%の減収。新刊売上は1-3Qよりも高伸長
- 海外紙書籍では、減収。アジアでは堅調な成長が継続(+29.1%)。米国では、過去数年の需要急増の反動影響が4Qも継続し減収
- ライセンス収入は、遊技機向け等により堅調に推移。4Qでも+6.0%の増収
- 電子書籍は成長が継続。4Qは+25.0%の増収
  - 国内他社ストア向けの売上認識タイミングの変更による一時的な増収増益効果を含む。同影響を除いても+5.8%(4Q+11.5%)の増収。販売金額ベースでは、国内他社ストア向け(一時影響除き)は+12.1%、国内自社ストア事業は+10.0%

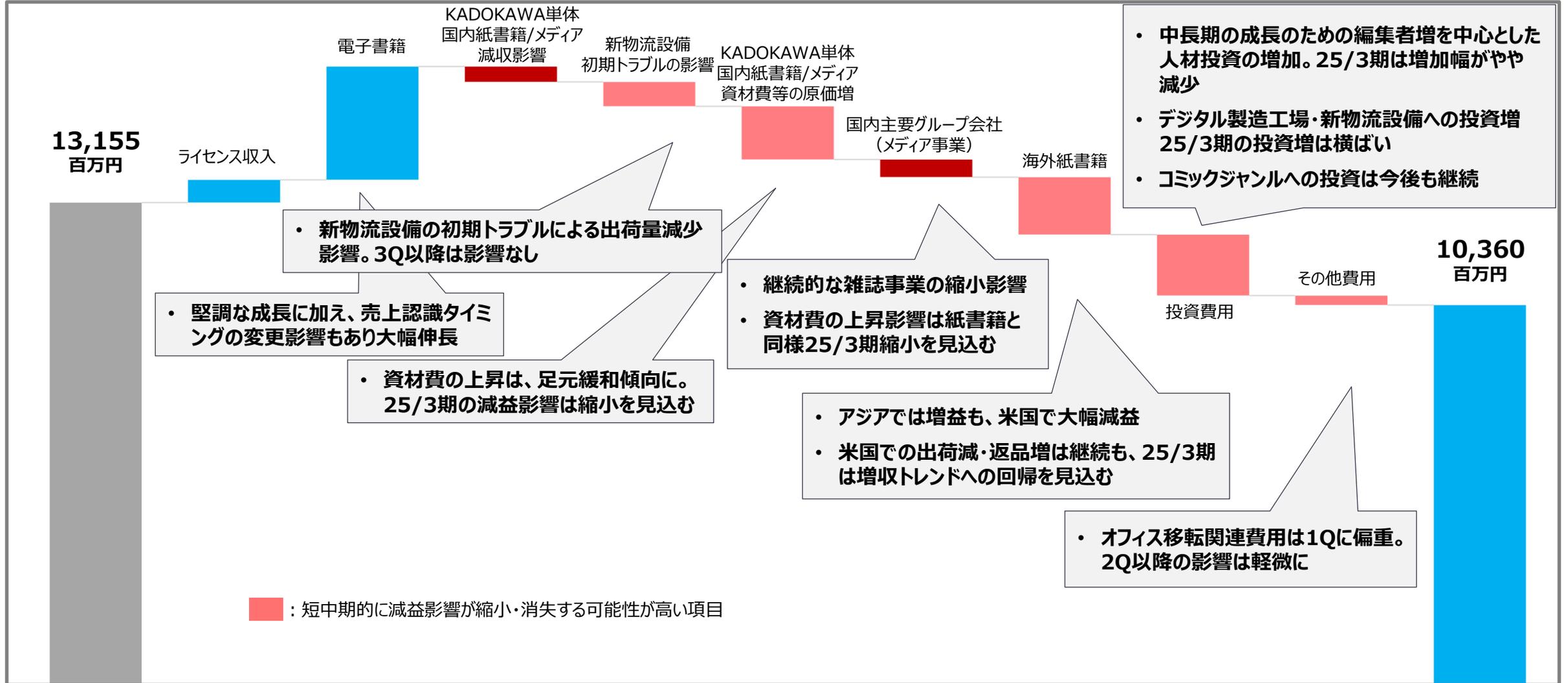
**営業利益: ▲21.3% / ▲2,795M (4Q +44.0% / +1,436M)**

- 原価増や人材投資、デジタル製造工場・新物流設備への投資等により減益

\*事業別の売上高構成比は、上記区分の他に機能子会社等も存在するため合計が100%になりません

# 業績概況 — 出版・IP創出セグメント（営業利益増減要因）

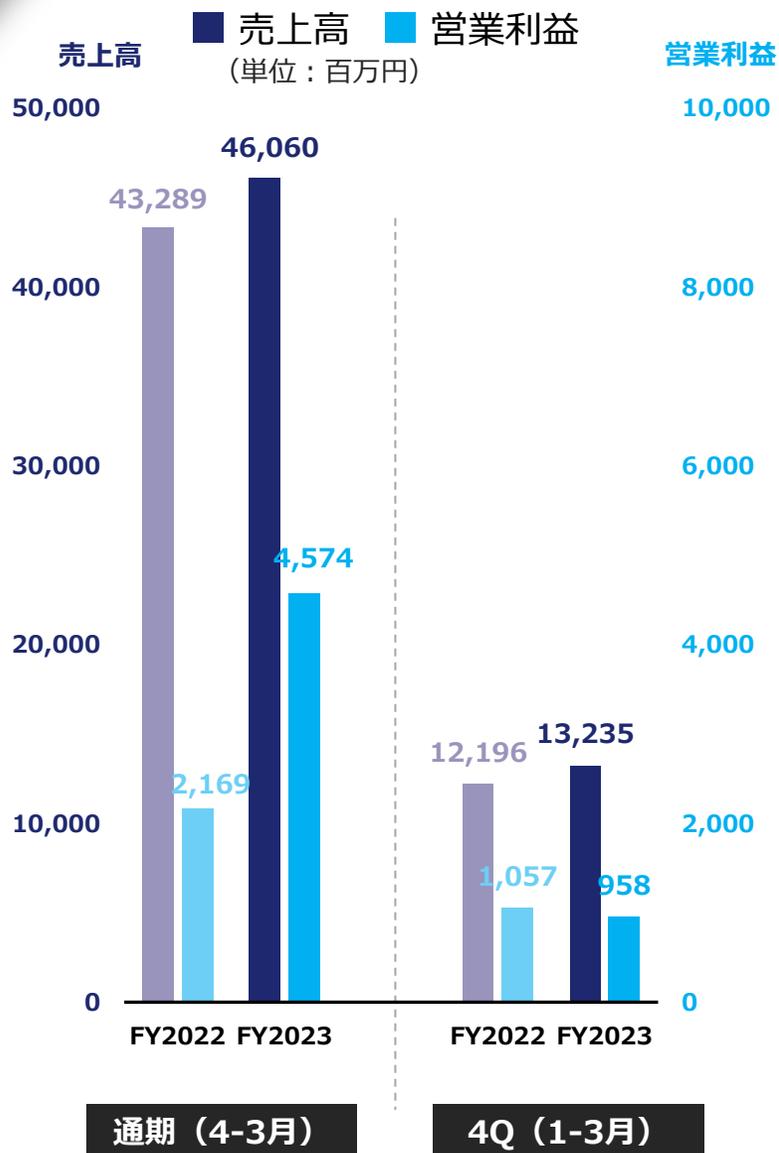
## ◆ 出版・IP創出セグメント 営業利益：YoY▲21.3%/▲2,795M



FY22 通期  
営業利益

FY23 通期  
営業利益

# 業績概況 — アニメ・実写映像セグメント



## 通期 増減要因

**売上高：+6.4% / +2,771M (4Q +8.5% / +1,039M)**

### アニメ

YoY+8.6%  
構成比70%

### 実写映像

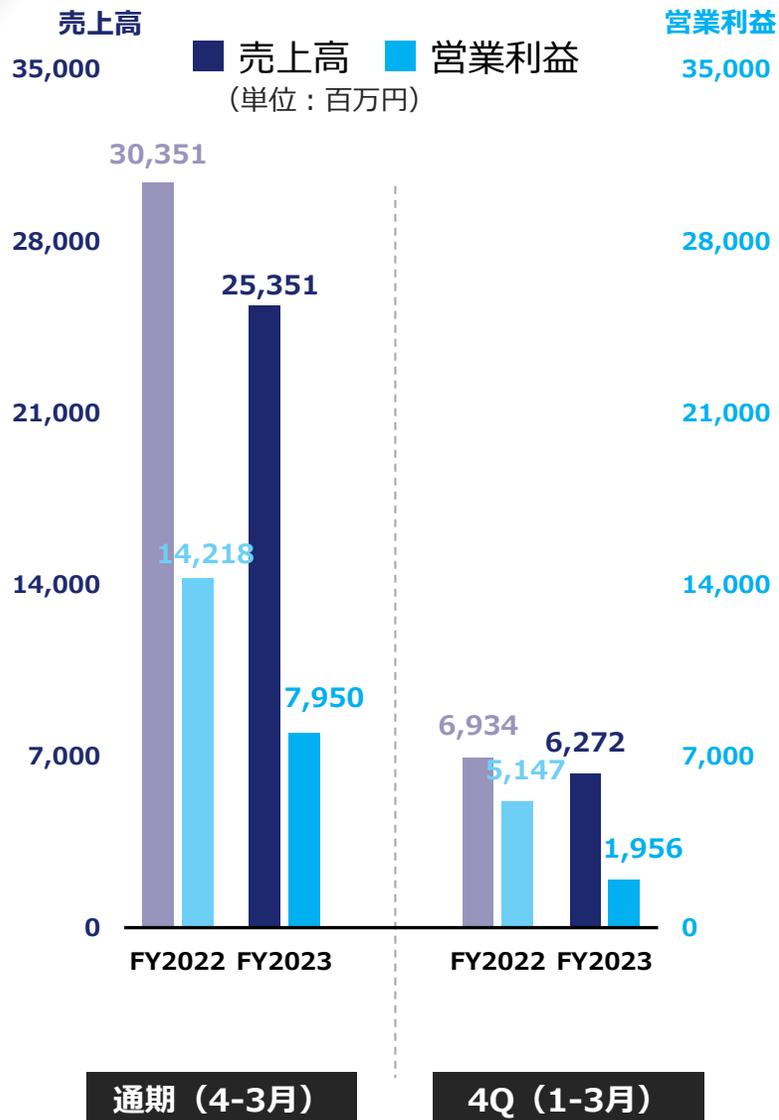
YoY+1.4%  
構成比30%

- アニメではゲーム・グッズ向けや、国内・海外の配信向けライセンス収入を中心として好調が継続  
4Qも『ダンジョン飯』や自社UGCプラットフォーム「カクヨム」発の『異修羅』等、自社原作のメディアミックス作品がけん引し、+10.5%の高成長
- 実写映像は通期・4Qともに増収  
3Qまででは『わたしの幸せな結婚』、『首』が貢献  
4Qでも『カラオケ行こ！』や『マッチング』等、自社原作を基にした自社製作・配給の実写映画化が奏功

**営業利益：+110.9% / +2,405M (4Q ▲9.4% / ▲99M)**

- アニメは、堅調な増収に加え、制作スタジオの貢献もあり増益  
4Qは今後の放映タイトルに係る販促を実施し減益
- 実写映像は、上記作品の貢献による増収影響に加え、23/3期の評価減計上による24/3期の償却費減少影響を中心に、通期・4Qともに増益

# 業績概況 — ゲームセグメント



## 通期 増減要因

売上高 : ▲16.5% / ▲4,999M (4Q ▲9.5% / ▲661M)

コンソール・PC向け  
新作  
YoY +189.2%  
構成比35%

コンソール・PC向け  
リピート  
YoY +4.7%  
構成比14%

コンソール・PC向け  
ロイヤリティ  
YoY ▲73.9%  
構成比17%

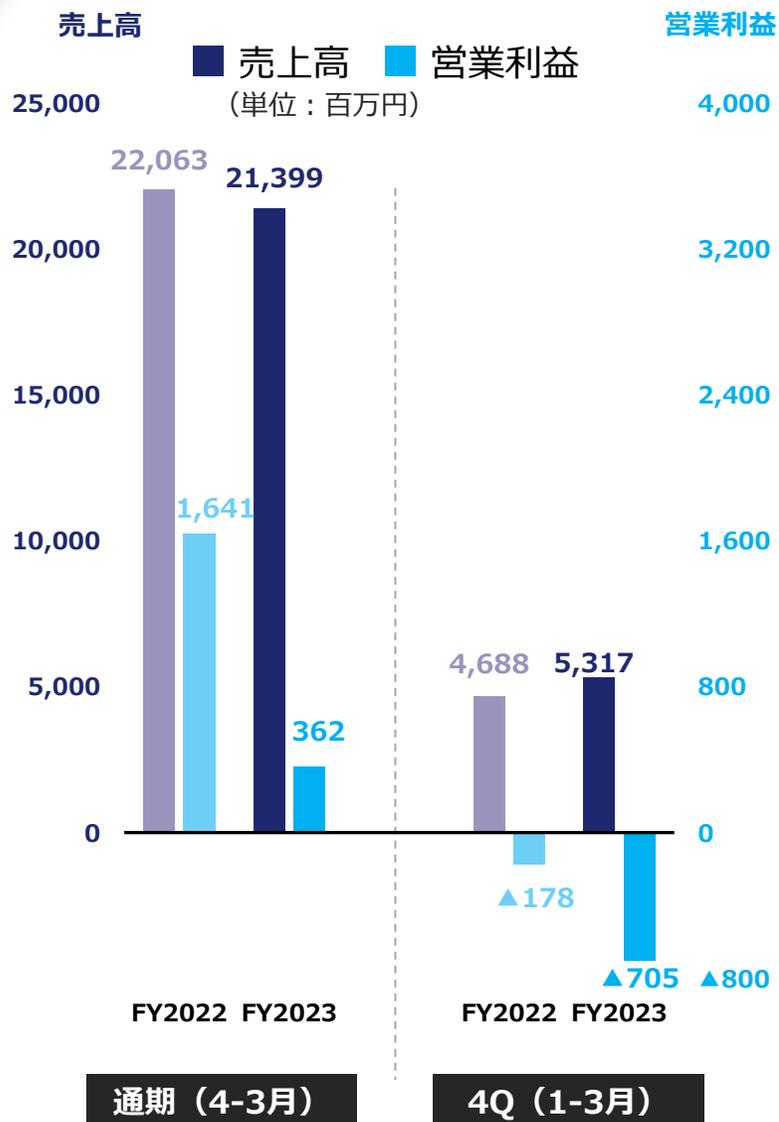
その他  
YoY +18.8%  
構成比33%

- ・ フロム・ソフトウェアでは、新作『ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON』が、自社販売する国内で想定を上回り大きく貢献  
発売から2年経過した『ELDEN RING』は減収となったものの、24/3期もリピート販売として根強く貢献
- ・ 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』や『風来のシレン6 とぐる島探検録』等がヒットし、通期・4Qともに大きく増収
- ・ モバイルゲーム『陰の実力者になりたくて！ マスターオブガーデン』は、メディアミックス効果もあり増収

営業利益 : ▲44.1% / ▲6,268M (4Q ▲62.0% / ▲3,191M)

- ・ 減収影響により減益  
4Qは上記に加え、インセンティブ費用に係る一時的なマイナス調整があった23/3期からの反動減益
- ・ 利益回収フェーズであるモバイルゲーム『カゲマス』は、利益率が23/3期比で向上

# 業績概況 — Webサービスセグメント



## 通期 増減要因

売上高：▲3.0% / ▲664M (4Q +13.4% / +628M)

### ニコニコ関連

YoY▲4.9%  
構成比74%

### ライブ

YoY+17.9%  
構成比15%

### モバイル

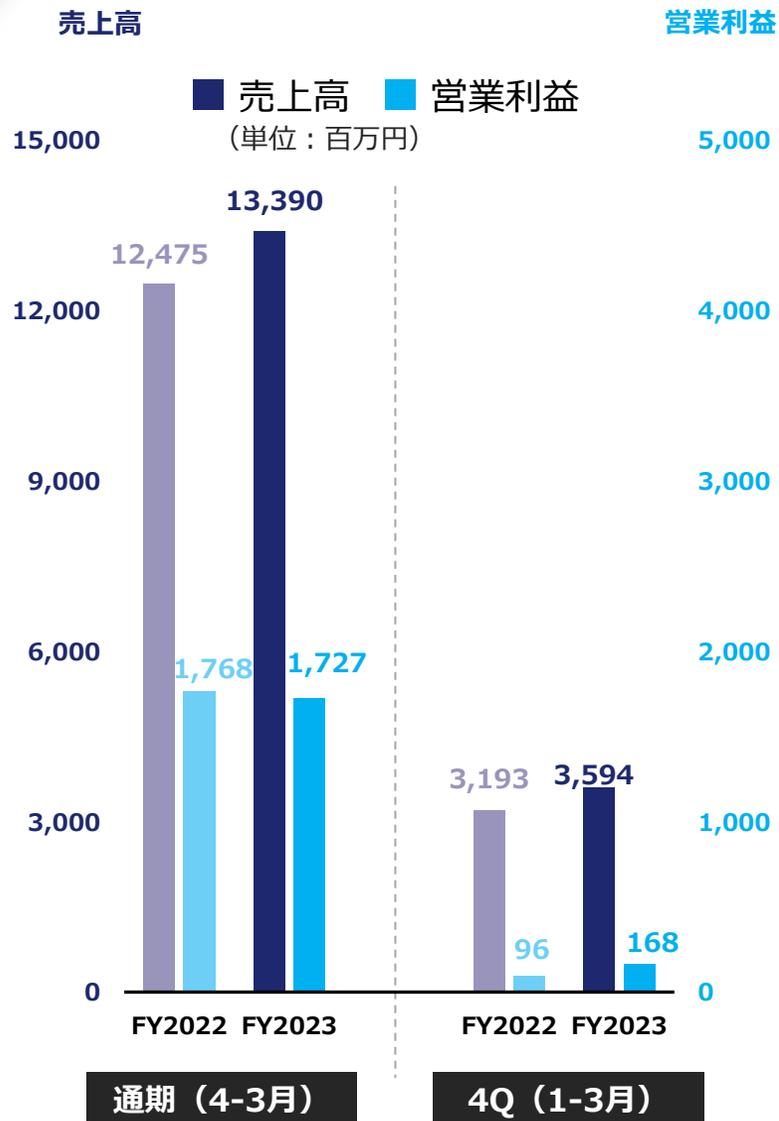
YoY▲12.4%  
構成比11%

- ニコニコ関連事業は通期では減収も、4Qは増収
  - プレミアム会員数が減少。投資効果に鑑み一部広告関連サービスを縮小
  - 4Qは、3月に実施したプレミアム会員料金の値上げ(月額550円→790円)影響や都度課金売上の増加により増収。値上げによる退会影響は想定内にとどまる
- ライブ事業は『Animelo Summer Live 2023』等により増収
  - コロナ影響を大きく受けた21/3期以降、売上高は毎年度伸長
  - 4Qも増収。他社イベントの受託売上が増加
- モバイル事業は継続的な縮小により減収

営業利益：▲77.9% / ▲1,279M (4Q - / ▲526M)

- ニコニコ関連事業は通期・4Qともに減益。将来の開発スピードアップやコスト効率性向上のためのITインフラ投資等が増加。4Qはその他一時的費用(約6億円)も発生
- ライブ事業は通期は下記要因により増益。4Qは増収影響により増益
  - 『アニサマ』の増益と、複数の不採算イベント中止による増益影響

# 業績概況 — 教育・EdTechセグメント



## 通期 増減要因

**売上高 : +7.3% / +915M (4Q +12.6% / +401M)**

**バンタン**  
YoY+9.2%  
構成比73%

**N/S高向け**  
YoY+2.7%  
構成比27%

- 生徒数増加により、通期・4Qともに増収
  - バンタンでは、展開地域拡大や強化中の社会人コース貢献により生徒数が増加（通期で+10%）
  - N/S高向け事業では、通学コース向け新キャンパスの開設等により生徒数の増加トレンド継続（通期で+15%）

**営業利益 : ▲2.4% / ▲41M (4Q +74.9% / +72M)**

- 通期は、バンタンでの25/3期以降の生徒数増加を見据えた戦略投資により減益。4Qはバンタン・N/S高向け事業の増収影響が費用増を吸収し増益
  - 24年4月開校の新スクール「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」等に向けた広告宣伝費を積極投下  
その効果として新スクールの出願者数は当初想定を大きく上回る。25/3期以降の業績に貢献

# 業績概況 — その他セグメント



## 通期 増減要因

売上高：+18.0% / +3,098M (4Q +25.6% / +1,163M)

### 施設運営

YoY▲2.9%  
構成比20%

### MD

YoY+14.6%  
構成比33%

### その他

YoY+32.5%  
構成比48%

- セグメント全体で増収
- 施設運営事業は通期・4Qともに微減収
- MD事業はフィギュアの売上拡大を主因として、通期・4Qともに増収
- その他事業では、一部新規事業での順調なサービス拡大等により増収

営業利益：- / +135M (4Q - / +373M)

- セグメント全体で赤字改善が進む
- 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により、通期・4Qともに赤字幅が改善
- MD事業は増収も、新規商品ジャンルへの先行投資や材料費高騰等により通期で減益。4Qは増益に転じる

---

# 中長期戦略・2025年3月期通期連結業績見通し

---

# 中期経営計画達成に向けた成長ストーリー

## IP創出



©2023 羽木あみ・月岡月穂 / KADOKAWA / 「推しの子」製作委員会  
©2023 赤坂アカ・横槍ノゴ / 集英社・「推しの子」製作委員会  
©2023 藤木あみ・月岡月穂 / KADOKAWA / 「源氏物語」製作委員会

## IPのLTV最大化



©逢沢大介・KADOKAWA刊 / シヤドワガーデン  
©マスターオブガーデン製作委員会



©2024 梶なつめ・三嶋くるね / KADOKAWA / このすば製作委員会

配信・放映にあわせたMD  
・ゲーム・イベントの展開

積極的な投資で海外拠点増、IP子会社増、及びヒットを創出。中計達成に向け成長投資を続ける



アニメIPの大型ラインナップ

出版IP数の拡大

海外拠点の拡充

グローバル一体でのメディアミックス展開

ゲームのパイプライン拡張



新たにインドネシア、韓国、フランス等に新拠点を設立

流通IP数の増加



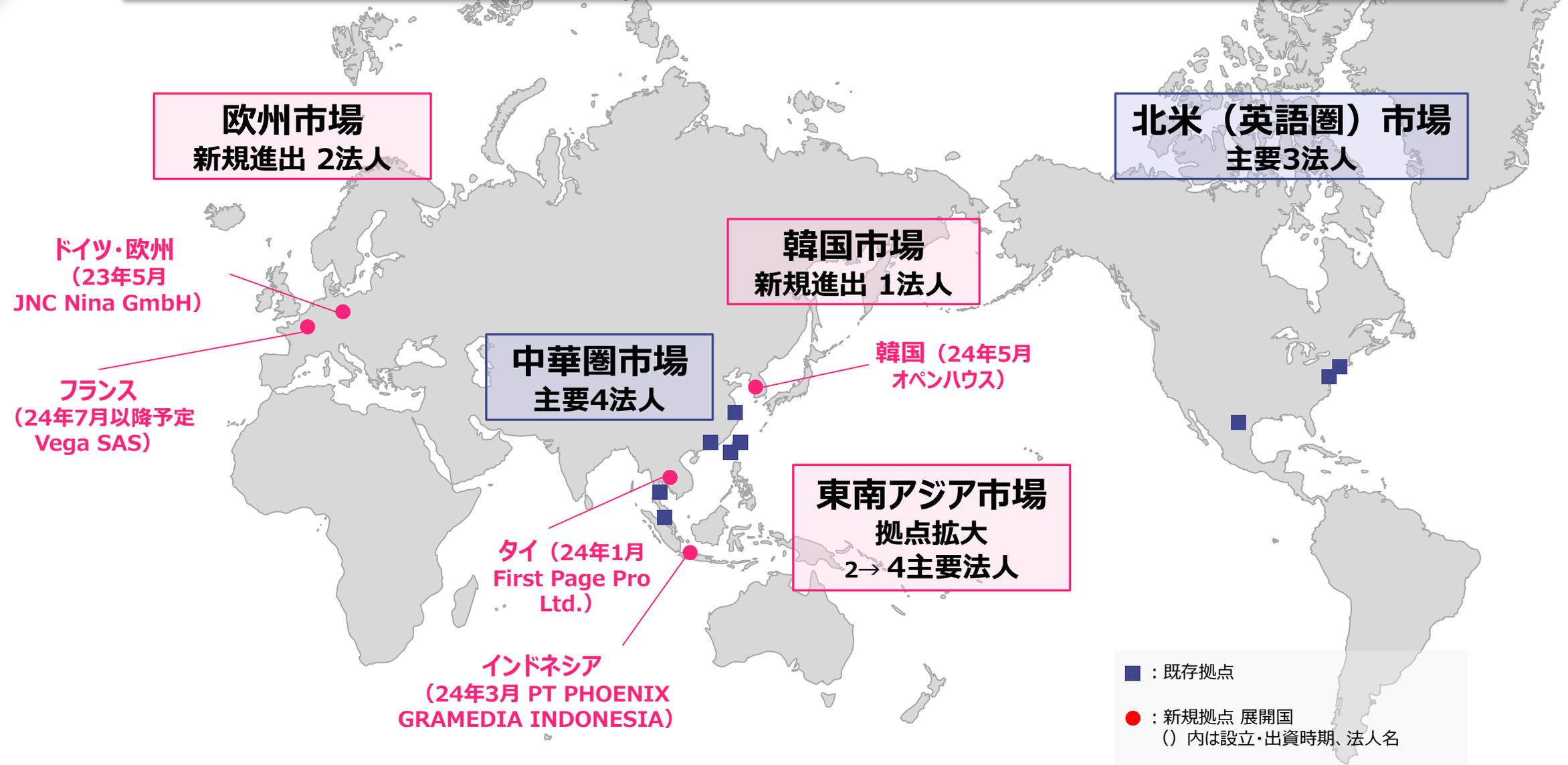
(株)アクワイアのグループ入り

多言語サイマル配信・海外MD事業の強化

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

# 海外拠点の拡充

23~24年で海外5拠点を新設。世界各地でのIP創出とメディアミックス展開に向け、更なる拡大を計画



**欧州市場**  
新規進出 2法人

**北米 (英語圏) 市場**  
主要3法人

**韓国市場**  
新規進出 1法人

**中華圏市場**  
主要4法人

**東南アジア市場**  
拠点拡大  
2→4主要法人

ドイツ・欧州  
(23年5月  
JNC Nina GmbH)

フランス  
(24年7月以降予定  
Vega SAS)

韓国 (24年5月  
オープンハウス)

タイ (24年1月  
First Page Pro  
Ltd.)

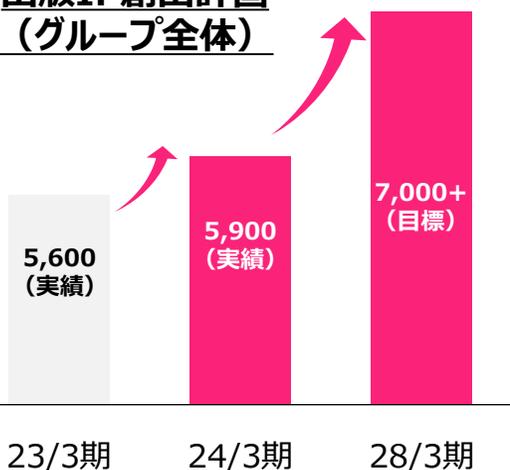
インドネシア  
(24年3月 PT PHOENIX  
GRAMEDIA INDONESIA)

■ : 既存拠点  
● : 新規拠点 展開国  
( ) 内は設立・出資時期、法人名

# IP創出 -出版・アニメ-

## 出版IP数の拡大

### 出版IP創出計画 (グループ全体)



- メディアミックスの源泉となる出版IPの創出を拡大。  
24/3期は5,900点へ伸長
- 28/3期 7,000点超に向け多様なジャンルの拡充を推進

**New** ▼アナログゲーム開発で当社と長い協業実績のある(株)アークライトの完全子会社化を決定。アナログゲームを新たな源泉として、IPの創出拡大をねらう

## アニメIPの大型ラインナップ

- ヒット作品をよりグローバルに、マスにリーチさせ、大型化・長寿化
- 多様性・バラエティは維持し、様々な作品ニーズに応える



©2024 暁なつめ・三嶋くろね / KADOKAWA / このすば3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



©丸山くがね・KADOKAWA刊 / 劇場版「オーバーロード」聖王国編製作委員会



©長月達平・株式会社KADOKAWA刊 / Re:ゼロから始める異世界生活3製作委員会

### デジタルの進化



▲Web・アプリ連載を強化、王道のストーリー・キャラクター作品を増やす

「カクヨム」  
**ネクスト**

◀有料サブスクリプションでのクリエイター還元強化、エッジの効いた作品の連載



◀国内出版社最多の200シリーズを配信

### 制作スタジオの拡大



StudioKADAN

**New**

RagingBull



BELLNOX FILMS

▲既存グループスタジオ3社 + 新加入2社 = 全5社体制へ拡大。AI活用や共通システム導入により、グループ一体での生産性向上に注力

### ジャンルの拡充



©2024 Keiko Shibata / KADOKAWA



©関正生 / KADOKAWA



©まるみキッチン / KADOKAWA

◀児童書・学習参考書、生活実用などの各ジャンルでも更なる充実をめざす

### グループ連携による人材育成



KADOKAWA マンガアカデミー  
POWERED BY VANTAN



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

◀24年4月開校のバンタン新スクールは想定を超える出願者数。当社及びクリエイティブ業界への人材輩出・育成に貢献

# IP創出 -ゲーム・実写-

## ゲームのパイプライン拡張

- 国内外の有カゲーム会社への出資、及び事業提携を推進
- 各社の高いブランド力を活かし、人材・開発ライン増強に積極投資

**FROM SOFTWARE**

**SPIKE CHUNSOFT**

**Gotcha Gotcha Games**

New



©2008 FromSoftware, Inc. ©2011 Spike Co., Ltd. Developed by ACQUIRE Corp. All Rights Reserved.

◀「天誅」「侍道」「オクトパストラベラー」「勇者のくせになまいきだ。」など多くの著名シリーズ・タイトルの制作実績を有する**株式会社アクワイア**を完全子会社化。コンソールゲームのラインナップを拡充



◀韓国**株式会社VIC GAME STUDIOS**と資本業務提携を決定。当社アニメIPの活用でグローバルに通じるモバイルゲームの開発を加速・強化

モバイルゲームの  
パブリッシング  
体制強化

**KADOKAWA**

26/3期まで

2~3タイトルの自社パブリッシングを計画



28/3期まで

新規5~10タイトルの自社パブリッシングを同時進行可能な体制に

## 実写映像の大型ラインナップ

- 自社原作・大型企画中心の作品ポートフォリオで成果が出始める
- グローバル含め、広く観客に受け入れられる作品づくりをめざす



▲「わたしの幸せな結婚」  
興行収入28億円  
(2023年邦画実写5位)  
©2023 映画『わたしの幸せな結婚』  
製作委員会



▲「カラオケ行こ！」  
リピーター続出・  
ロングラン上映  
©2024『カラオケ行こ!』  
製作委員会



▲「マッチング」  
公開初週で週末興行  
ランキング実写1位  
©2024『マッチング』製作委員会



▲「六人の嘘つきな大学生」  
24年11月全国公開  
©2024「六人の嘘つきな大学生」  
製作委員会

新技術の  
導入

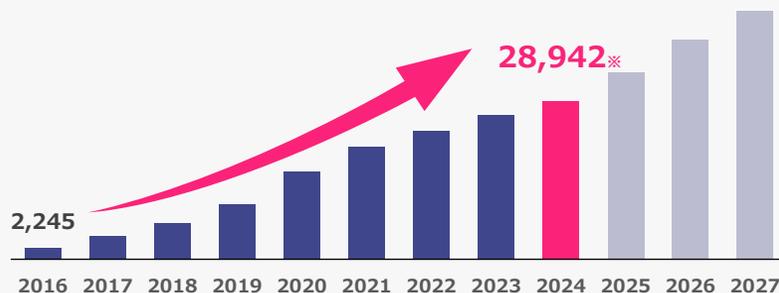


▲24年3月 角川大映スタジオにてバーチャルプロダクションを開始。最先端の技術と歴史ある美術製作力で新しい映像表現を可能に

日本最大の学園グループを支えるEdTechのリーディングカンパニーへ  
グループ間連携により、更なる事業拡大と多様な人材の育成をめざす

学校法人角川ドワンゴ学園  
N高等学校・S高等学校

生徒数日本一  
今後も  
継続成長



※2024年5月7日時点在籍生徒数

2024年大学合格実績（対昨年比）

国公立大	有名私立大*	日本で2位 海外大
170名 (153.1%)	1,954名 (127.3%)	138名 (313.6%)

※早慶上理ICU、GMARCH、関関同立近、日東駒専、産甲龍、成成明國獨武、  
美術大学/芸術大学、その他地方の有力私立大学を含む

多彩な部活動・  
同好会

13部活動 9,156名	288同好会 16,924名
-----------------	-------------------

※N/S高、N中等部合計(2024年3月末時点)

ZEN University (仮称)  
(設置認可申請中)

教育システムやコンテンツ  
の準備が進行中

N/S高からの進学にも期待し  
安定的な生徒数増を図る

- ドワンゴがAI x VRで最先端のEdTechを提供
- KADOKAWAが知見・ノウハウを提供
- 当社グループ及びクリエイティブ業界への人材輩出に寄与

VANTAN

新しい地域・ジャンル  
でのスクール拡大

- 24年4月開校
- ・バンタン渋谷美容学院大学部\*
  - ・KADOKAWAマンガアカデミー
  - ・KADOKAWAアニメ・声優アカデミー

※産業能率大学との連携により大卒資格を取得

## グローバル人材の開発強化

### 獲得・育成の強化

- 世界各国での採用活動・インターンシップ強化
- グローバル人材のタレントマネジメント



### 活躍支援の強化

- 海外駐在サポート制度拡充
- 海外従業員の報奨制度拡充
- 外国籍社員の一時帰国サテライトワーク
- 海外出張時のビジネスクラス利用対象者拡大  
(資格試験の規定スコア以上)

## モチベーションを高める人事制度の拡充

### 若手の活躍推進

- 新卒社員の希望配属実現
- 長期インターンシップ制度

成長基盤  
を強化

クリエイティブ人材

テクノロジー人材

グローバル人材

### 制度の更なる活用促進

- FA型社内異動制度 成立増 ↑
- 兼務率 向上 ↑
- プロジェクト公募 企画増 ↑
- 資格取得一時金制度の拡充  
(高難易度資格には最大1,000万円)
- 副業制度
- 専門性に応じた実践研修実施

## 多様性を尊重する職場環境

### 多様な働き方の実現

- ワークプレイスチョイス制度  
(就業場所の選択)
- 子育て・介護支援制度拡充
- 従業員の健康サポート拡充
- 育児休業復職率  
24/3期 100%



▲子育て交流イベント開催

### 障がい者雇用

- 障がい者雇用率  
24/3期 2.32%
- 特例グループ全体で約96人\*の障がいのある従業員が活躍

\* 24/3月末時点



▲ (株)角川クラフトではコーヒーの焙煎・販売事業等を展開

### 女性の活躍推進

- グループ連結\*女性管理職・役員比率の向上  
23/3期 19.3% ▶ 31/3期目標 30%
- グループ全従業員における女性従業員比率  
22/3期 42.2% ▶ 23/3期 43.2%

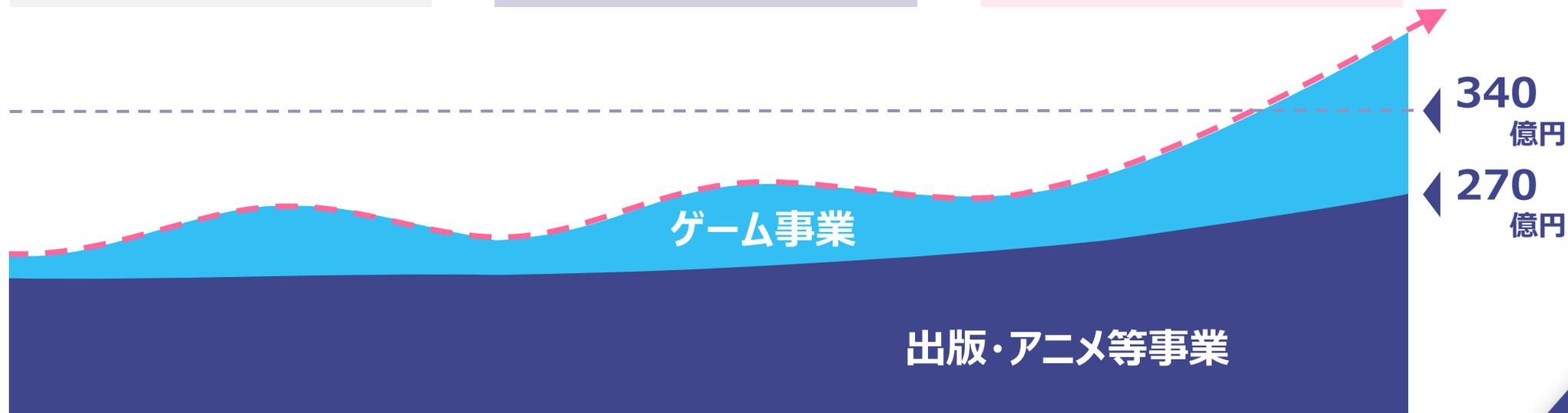
\* KADOKAWAおよび国内連結子会社を合わせた比率

# 中期経営計画 経営目標

単位：億円

		2024年3月期 実績		2025年3月期 見通し		2028年3月期 目標	
売上高	ゲーム以外	2,581	2,327	2,713	2,458	3,400	2,900
	ゲーム		253		255		500
営業利益 (率)	ゲーム以外	184 (7.1%)	105	165 (6.1%)	139	340 (10%)	270
	ゲーム		79		26 <small>※フロムSO除き52億円</small>		70
EBITDA		253		243		430	

営業利益の  
成長イメージ



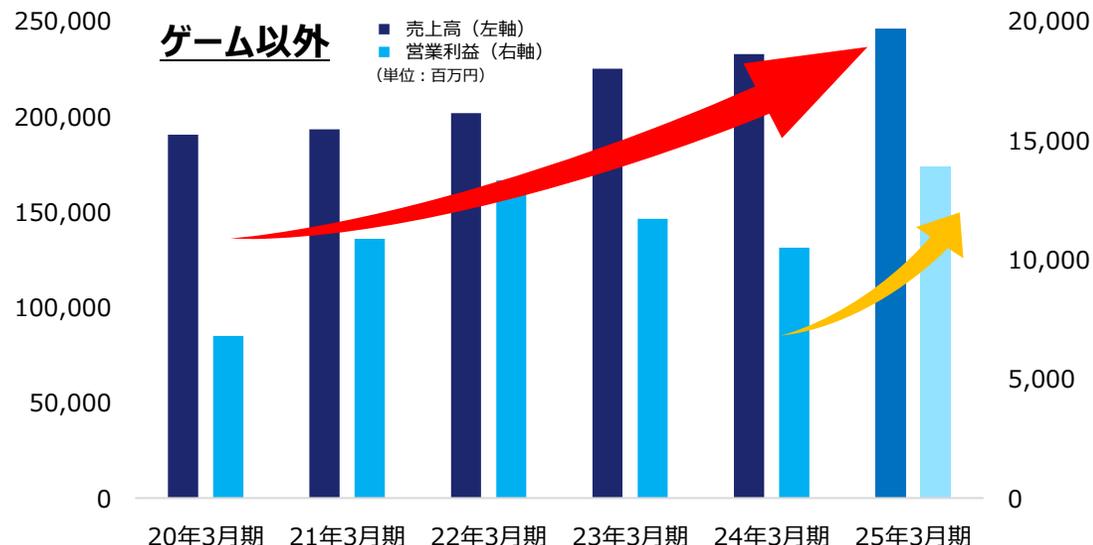
2024年3月期 ← **投資フェーズ** → 2025年3月期 ← **回収フェーズ** → 2028年3月期

# 2025年3月期通期連結業績見通し サマリ

## ■ 2025年3月期通期見通し 売上高：2,713億円(+5.1%)、営業利益：165億円(▲10.6%)

### 安定的な業績成長を目指す「ゲーム以外の事業」の合計では 増収増益 (売上高：+5.6%、営業利益：+32.3%)

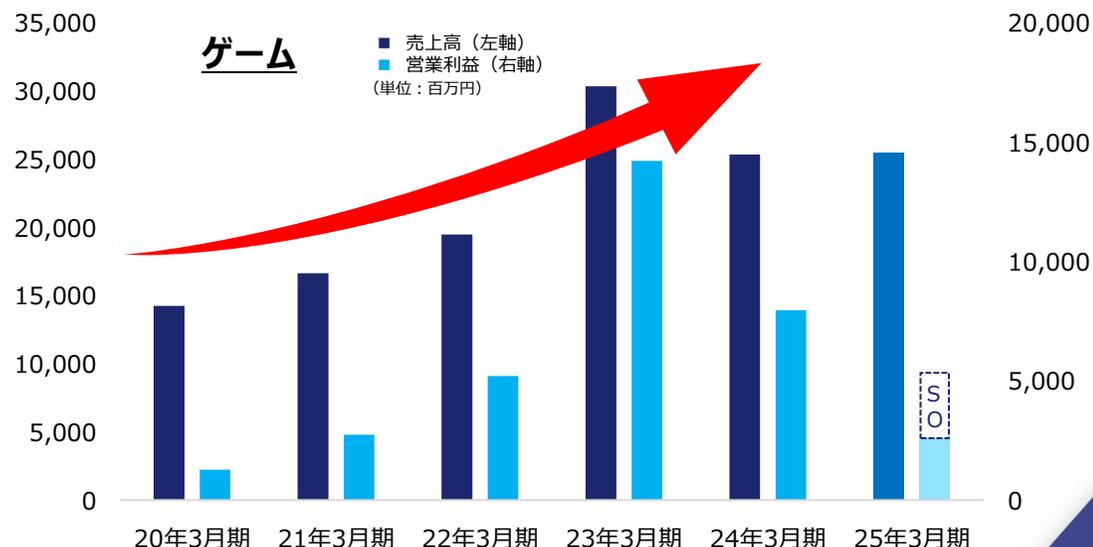
- IP創出力強化、メディアミックスが奏功し、過去5年間の売上高は堅調な伸長を実現(CAGR 5.1%)。25/3期も増収トレンド継続
- 利益面では、出版・IP創出におけるコロナ影響の反動や成長投資のための費用増等により、過去2期で減益傾向。25/3期は出版・IP創出の回復に加え、Webサービス、教育・EdTech、その他でも利益が改善し、ゲーム以外合計で成長フェーズに回帰



### 業績変動の大きい「ゲーム事業」では増収減益

(売上高：+0.6%、営業利益：▲67.3%)

- フロム・ソフトウェアが生み出すゲームIPの世界的な評価向上を中心に、過去5年間の業績は力強く伸長(CAGR：売上高15.5%、営業利益57.9%)
- 25/3期はフロム・ソフトウェアのストック・オプション費用計上(約26億円)もあり減益計画からスタートも、新作のヒットと過去作の売り伸ばしにより、計画値を超える業績達成を目指す



# 2025年3月期通期連結業績見通し サマリ（セグメント別）

## 出版・IP創出

売上高：+9.5%、営業利益：+28.4%

24/3期の減益要因が大部分縮小

米国事業の回復や電子書籍等の堅調な成長を中心として、増収と大幅増益を見込む

## アニメ・実写映像

売上高：▲1.9%、営業利益：▲10.4%

アニメは新作本数増や強力なラインナップにより増収増益となり過去最高業績を更新予定も、実写映像は大型タイトルへのシフトに向けた準備期間のためにタイトル数が減少、減収減益

## ゲーム

売上高：+0.6%、営業利益：▲67.3%

自社モバイルゲームの貢献を主として増収の一方、フロム・ソフトウェアのストック・オプション費用計上(約26億円)もあり減益。新作のヒットと過去作の売り伸ばしにより、売上高・営業利益ともに計画値を超える業績達成を目指す

## Webサービス

売上高：+7.0%、営業利益：+120.7%

ITインフラ投資のピークを迎え、費用が増加する中で、プレミアム会員料金の値上げ効果やライブ事業の貢献もあり、増収増益

## 教育・EdTech

売上高：+12.8%、営業利益：+21.6%

バンタンの新コース設立も含め、生徒数の増加を背景として高成長が継続し、増収増益

## その他

売上高：▲3.9%、営業利益：+1,100M

収益性の低い一部仕入販売から撤退したことを主因として減収も、施設運営事業のコスト適正化や減損による償却費減少効果、MD事業の伸長により、全体の赤字幅は継続改善

# 2025年3月期通期連結業績見通し

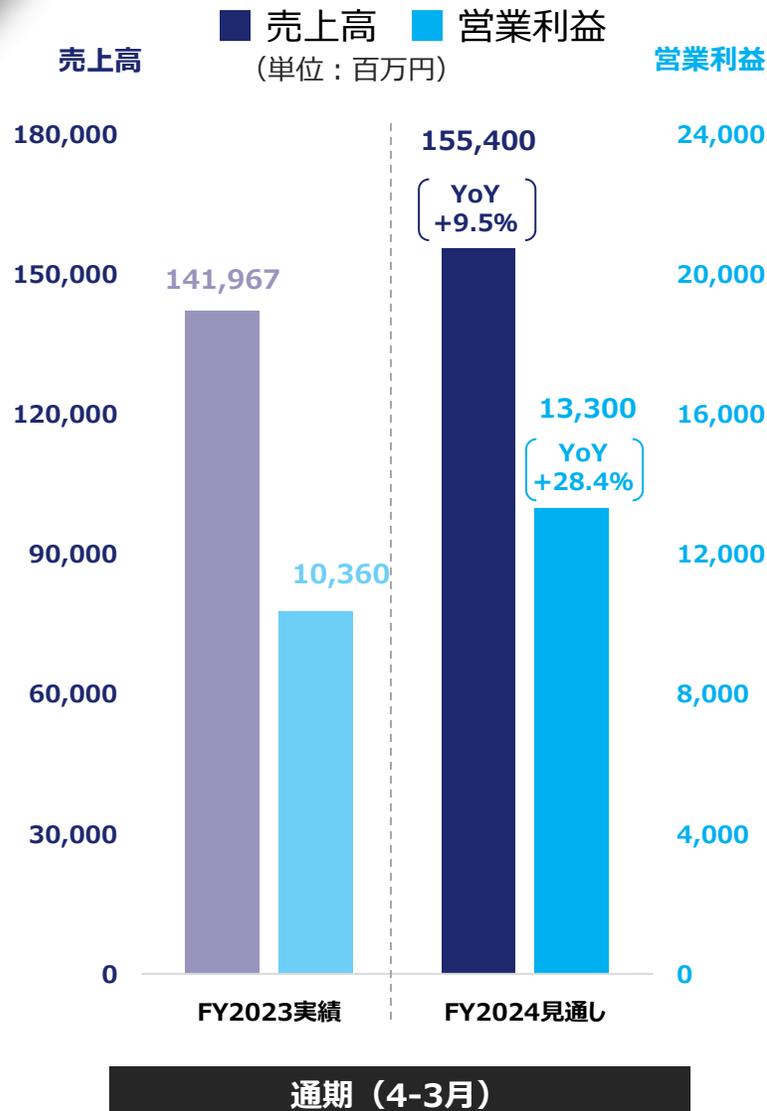
(単位：百万円)	2024年3月期 通期実績	2025年3月期 通期見通し	前年同期比 (増減額)	前年同期比 (率)
<b>売上高</b>	258,109	<b>271,300</b>	<b>+13,190</b>	<b>+5.1%</b>
ゲーム以外の事業の合計	232,757	245,800	+13,042	+5.6%
ゲーム事業	25,351	25,500	+148	+0.6%
<b>営業利益</b>	18,454	<b>16,500</b>	<b>▲1,954</b>	<b>▲10.6%</b>
ゲーム以外の事業の合計	10,503	13,900	+3,396	+32.3%
ゲーム事業	7,950	2,600	▲5,350	▲67.3%
└ゲーム事業(フロムSO除き)		5,209	▲2,741	▲34.5%
<b>経常利益</b>	20,236	<b>18,600</b>	<b>▲1,636</b>	<b>▲8.1%</b>
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	11,384	<b>13,400</b>	<b>+2,015</b>	<b>+17.7%</b>
<b>EBITDA</b>	25,374	<b>24,300</b>	<b>▲1,074</b>	<b>▲4.2%</b>

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

# 2025年3月期通期連結業績見通し セグメント別

(単位：百万円)		2024年3月期 通期実績	2025年3月期 通期見通し	前年同期比 (増減額)	前年同期比 (率)
出版・IP創出	売上高	141,967	155,400	+13,432	+9.5%
	営業利益	10,360	13,300	+2,939	+28.4%
アニメ・実写映像	売上高	46,060	45,200	▲860	▲1.9%
	営業利益	4,574	4,100	▲474	▲10.4%
ゲーム	売上高	25,351	25,500	+148	+0.6%
	営業利益		2,600	▲5,350	▲67.3%
	↳フロムSO除き	7,950	5,209	▲2,741	▲34.5%
Webサービス	売上高	21,399	22,900	+1,500	+7.0%
	営業利益	362	800	+437	+120.7%
教育・EdTech	売上高	13,390	15,100	+1,709	+12.8%
	営業利益	1,727	2,100	+372	+21.6%
その他	売上高	20,298	19,500	▲798	▲3.9%
	営業利益	▲4,399	▲3,300	+1,099	-
全社・消去	売上高	▲10,358	▲12,300	▲1,941	-
	営業利益	▲2,120	▲3,100	▲979	-

# 通期見通し — 出版・IP創出セグメント



## 24/3期実績 vs. 25/3期見通し

- 国内紙書籍は、市場縮小は継続するものの、コミックを中心とした新規IP数の増加と価格見直し等により、売上高は横ばいを目指す  
物流費や人件費の増加を見込むが、返品率の改善による事業効率の向上を推進
- 海外紙書籍では全体で増収増益を目指す(売上高+9%)
  - アジアでは、既存拠点の堅調な成長に加え、新設拠点の貢献も織り込む
  - 米国では、書店側の在庫調整が一巡する目算。加えて、アニメ化作品の原作書籍を中心として出荷トレンドに改善の兆し
- 電子書籍は引き続き市場を上回る成長ペースで推移し、売上高・営業利益ともに継続的な伸長を想定(売上高+7%)
- アナログゲーム起点でのIP創出を担うアークライトを子会社化したことによる増収影響 (売上高約65億円)

## 中長期の方向性

- メディアミックス効果が大きく見込まれるコミックを中心に、紙書籍だけではなく電子書籍発の新規IP数が拡大。UGC発を含め年間7,000点の創出に向かう
- 海外事業においては、海外拠点数の増加や翻訳機能の強化により、刊行点数が増加。現地発IPの発掘も進める
- 国内紙書籍事業はさらなる効率性向上に努め、電子書籍ではユーザーへのリーチ拡大および著者の獲得・育成を図る

# 通期見通し — アニメ・実写映像セグメント



通期 (4-3月)

## 24/3期実績 vs. 25/3期見通し

- アニメは、24/3期に引き続き売上高・営業利益ともに過去最高を更新予定。新作本数の増加に加え、『Re：ゼロ』や『このすば』『オバロ』\*等の当社を代表するIPの新シリーズや、『【推しの子】』『トリオンゲーム』『メダリスト』をはじめとした他社人気IPのアニメ化作品を数多く放映
- 実写映像は、大型タイトルへのシフトに向けた準備期間のためにタイトル数が減少、減収減益

## 中長期の方向性

- IPのLTV最大化に向け、出版・アニメ・実写映像・ゲーム・MD等の事業が一体となり、全世界でメディアミックスを推進していく
- アニメは、人気シリーズ続編を安定的に展開。収益力を高める人気原作の新たなアニメ作品も開発し、ラインナップの多様性を向上。制作体制強化による内製比率向上を進め、アニメIP創出基盤を強化
- 実写映像は、大型タイトルにもチャレンジしていく。また、コミック原作の実写映像化やOTT向け作品の開発、マーケティングの強化によりヒット率の向上を目指し、収益性の改善を推し進める

\* 『Re：ゼロ』 … 『Re：ゼロから始める異世界生活』  
 『このすば』 … 『この素晴らしい世界に祝福を！』  
 『オバロ』 … 『オーバーロード』

# 2025年3月期に期待の主要アニメタイトル

タイトル名 (公表済みのタイトルのみ掲載)	公開時期
Unnamed Memory	2024年4月
怪異と乙女と神隠し*	2024年4月
この素晴らしい世界に祝福を！3	2024年4月
じいさんばあさん若返る	2024年4月
ダンジョン飯	2024年4月
デート・ア・ライブV	2024年4月
忘却バッテリー*	2024年4月
異世界失格*	2024年7月
【推しの子】*	2024年7月
義妹生活	2024年7月
キミと僕の最後の戦場、あるいは世界が始まる聖戦 SEASON II	2024年7月
恋は双子で割り切れない	2024年7月
時々ボソッとロシア語でデレる隣のアーリャさん	2024年7月
VTuberなんだが配信切り忘れたら伝説になってた	2024年7月
真夜中ぱんち	2024年7月
トリオンゲーム*	2024年10月
Re：ゼロから始める異世界生活 3rd season	2024年10月
歴史に残る悪女になるぞ	2024年10月
劇場版『オーバーロード』聖王国編	2024年秋
メダリスト*	2025年1月



**この素晴らしい世界に祝福を！3**  
©2024 暁なつめ・三嶋くるね/KADOKAWA/このすばる製作委員会



**ダンジョン飯**  
©九井諒子・KADOKAWA刊/「ダンジョン飯」製作委員会



**【推しの子】**  
©赤坂アカ×横槍メンゴ/集英社・【推しの子】製作委員会



**Re：ゼロから始める異世界生活 3rd season**  
©長月達平・株式会社KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活3製作委員会



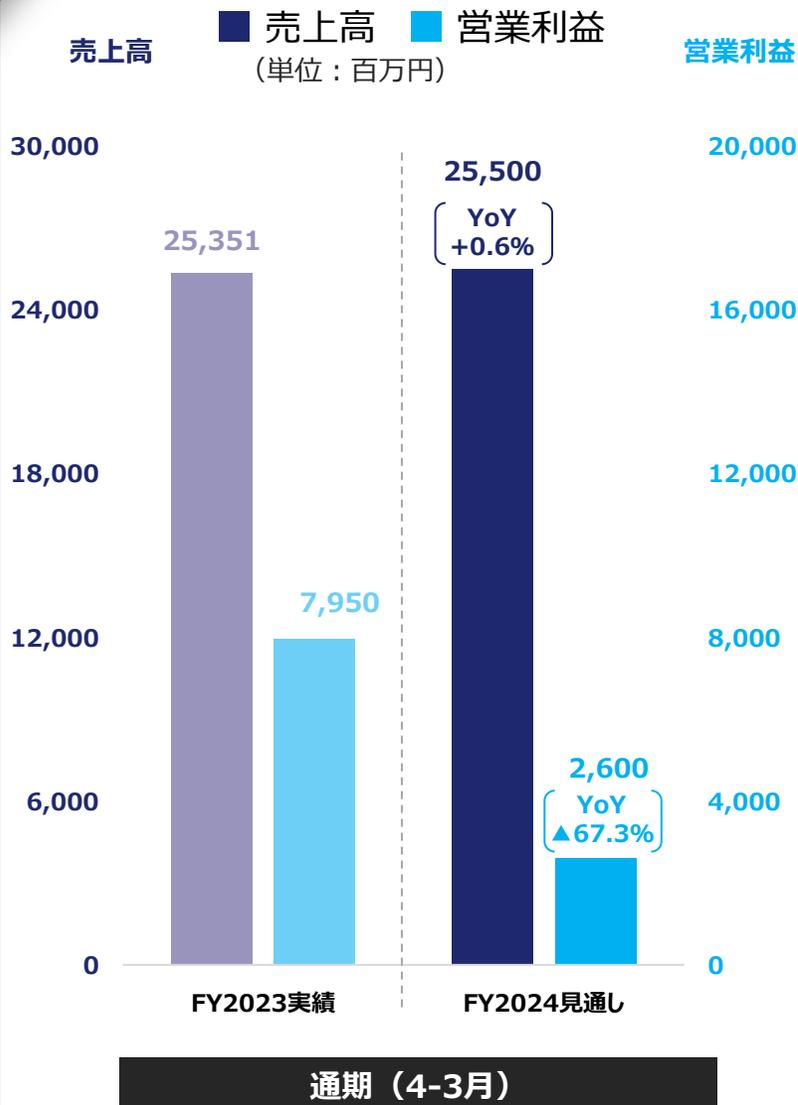
**メダリスト**  
©つるまいかた・講談社/メダリスト製作委員会



**劇場版『オーバーロード』聖王国編**  
©丸山くがね・KADOKAWA刊/劇場版「オーバーロード」聖王国編製作委員会

\*他社原作タイトル

# 通期見通し — ゲームセグメント



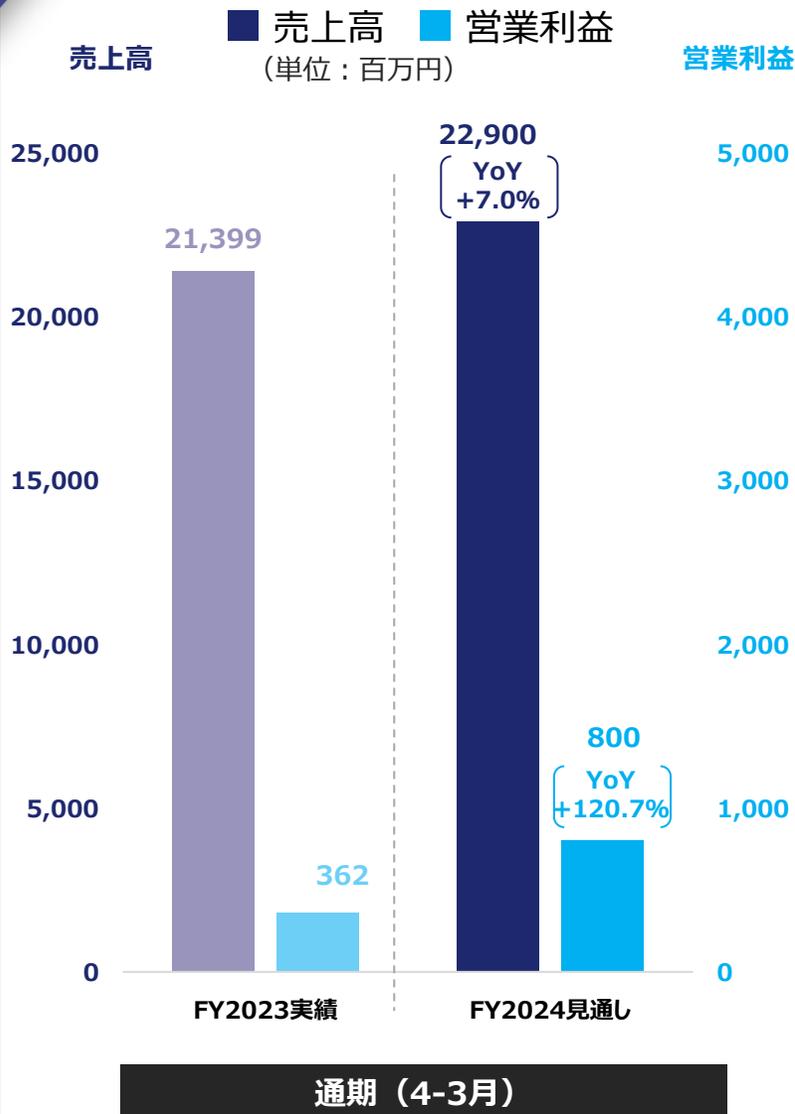
## 24/3期実績 vs. 25/3期見通し

- 新作ヒットと過去作売り伸ばしにより、計画値以上の業績達成を目指す
  - フロム・ソフトウェアは『ELDEN RING』の大型DLCを6月21日に発売予定ファン層のさらなる拡大により、本編の増売にも期待
- 売上高は増収
  - 当社のアニメIPを活用した新作モバイルゲームのリリースを予定
  - 23年12月に子会社化したアクワイアの業績(約15億円)が通年で寄与
- 営業利益は減益の計画
  - フロム・ソフトウェアにおける役職員向けの株式報酬型ストック・オプション費用約26億円を織り込む

## 中長期の方向性

- フロム・ソフトウェアは、中計期間における自社パブリッシングの範囲拡大に向けたスキームの検討や、開発人員増強等が着実に進捗
- 継続的なゲームIPの創出に向け、コンソールゲームは20本、モバイルゲームは5本のパイプラインを開発中
- モバイルゲームは運用タイトル数増加に向かう。アニメをはじめとした他事業との連動によりIPのLTV最大化を実現。韓国の有力ゲームスタジオであるVIC GAME STUDIOSとの資本業務提携を締結し、グローバルに通じるモバイルゲームの開発を加速、強化

# 通期見通し — Webサービスセグメント



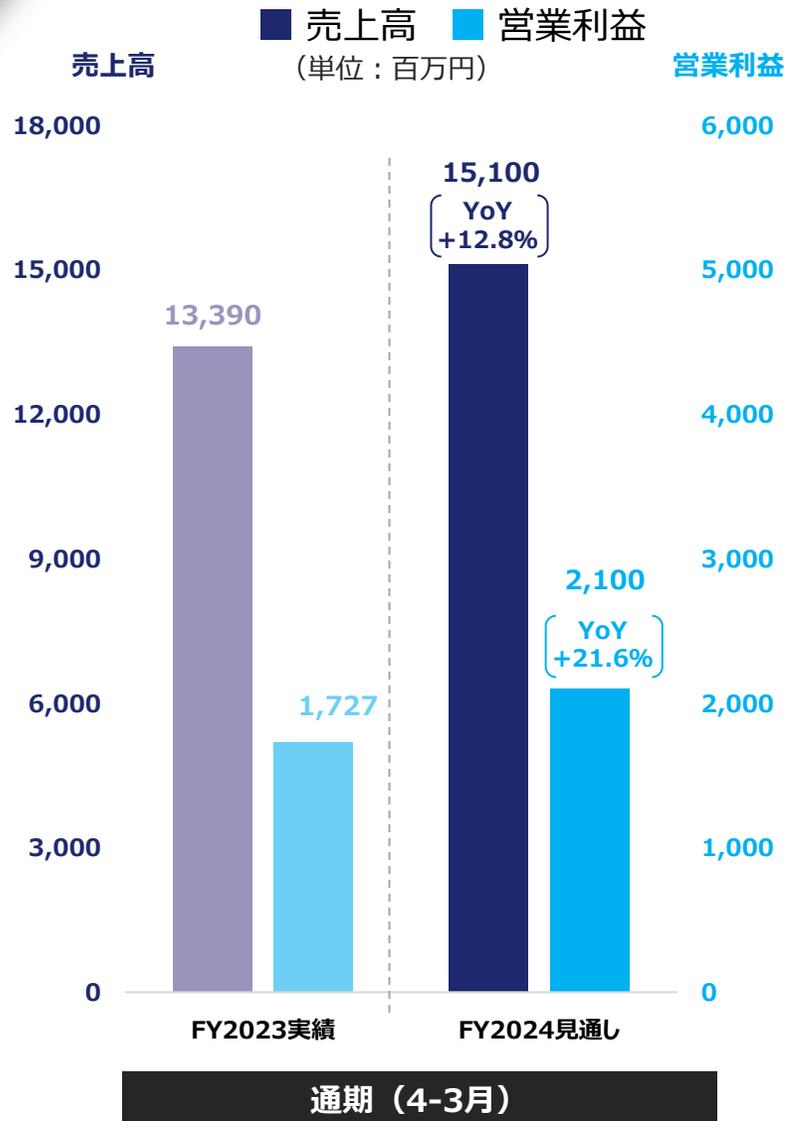
## 24/3期実績 vs. 25/3期見通し

- ニコニコ関連事業では、ITインフラ投資は継続も、プレミアム会員料金値上げ影響等により、増収増益
  - ITインフラ投資の費用増は約10億円。同投資は25/3期がピークとなり、26/3期でほぼ完了する見込み
  - ニコニコ超会議2024は増収増益。来場者数増に加え、企画・運営方法の見直しによりコストを適正化。黒字化を目指す
- ライブ事業は、『Animelo Summer Live』に加え、人気動画クリエイターのファンイベント開催等により、増収。黒字を継続

## 中長期の方向性

- ニコニコ関連事業の再成長に向けた取組みを実施
  - ニコニコ内でユーザー数の多いジャンル(ボカロ\*・ゲーム等)に注力  
サイト内の回遊率を高めるためにアプリのリニューアル等サービスの改善も実施  
新規ユーザーの獲得と定着率向上を図る \*「ボカロ」はヤマハ株式会社の登録商標です
  - 25/3期にMAU、26/3期にプレミアム会員数トレンドの反転を目指す
- ニコニコ発で人気となるクリエイターを継続的に生み出す仕掛けを実施
  - ニコニコ発の音楽アーティストが生み出す楽曲IPのライセンス収入最大化のため、プロデューサーから販売に至るまで首尾一貫した自社マネジメントを目指す
- ライブ事業は企画の選択と集中を実施。恒常的な黒字化と成長を図る
  - ニコニコで培ったイベント制作ノウハウを基に、グループIPの多様なイベントを企画・実施、LTVを最大化

# 通期見通し — 教育・EdTechセグメント



## 24/3期実績 vs. 25/3期見通し

- 全体で増収増益。バンタン、N/S高ともに生徒数が増加(+15%)
  - バンタンは、期待の新スクール「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」等が大きく貢献。展開地域拡大も寄与
  - N/S高向け事業は、通学コースキャンパスが26校増加
  - ZEN大学\*の開学に向けた教育システムやコンテンツの準備が進行

## 中長期の方向性

- バンタンは、既存人気コースで展開地域拡大、及び大学部\*\*を設立新コースの設立による対象マーケット拡大を含め継続成長を図る
- N/S高向け事業では、通学コースキャンパスの継続的な増加等により顧客層が拡大、高成長継続。2024年の海外大学への合格者数は日本で2位の実績を記録
- ZEN大学\*向け事業では、テクノロジーを活用した教育システムや、AI・クリエイティブを含め実践的な授業を実施予定。N/S高からの進学にも期待し、安定的な生徒数増を図る
- 各校の学校間連携は今後さらに強化  
グループシナジーを活かした授業により、専門性の高い人材を育成  
長期的には当社グループの人材獲得寄与にも期待

\* 仮称・設置認可申請中

\*\* 星槎大学、京都芸術大学との連携により大卒資格を取得

# 通期見通し — その他セグメント



通期 (4-3月)

## 24/3期実績 vs. 25/3期見通し

- 施設運営事業では増収・赤字幅改善
  - イベント企画の質的充実とサクラタウン外への展開を押し進める
  - 24/3期に実施した減損による償却費減少効果(通期で2.2億円の費用減)
- MD事業では、フィギュアとオンラインくじの伸長に加え、新たに開始するプラモデル事業の貢献を見込み、引き続き高成長を想定
- 収益性に鑑み、一部商材の仕入販売から撤退した減収増益影響

## 中長期の方向性

- 施設運営事業では、継続的な売上成長と将来の黒字化を目指す
  - IPのコアファンだけでなくインバウンドや地域住民の需要にも応える多様な企画を展開
  - コスト適正化の継続実施により持続可能な事業への転換を推進
- MD事業では、自社IP・他社IPを活用し積極的なメディアミックスを推進。海外向けの販売を拡大し、フィギュア・プラモデル等の商品ラインナップで高成長を見込む
- その他新規事業も育成

---

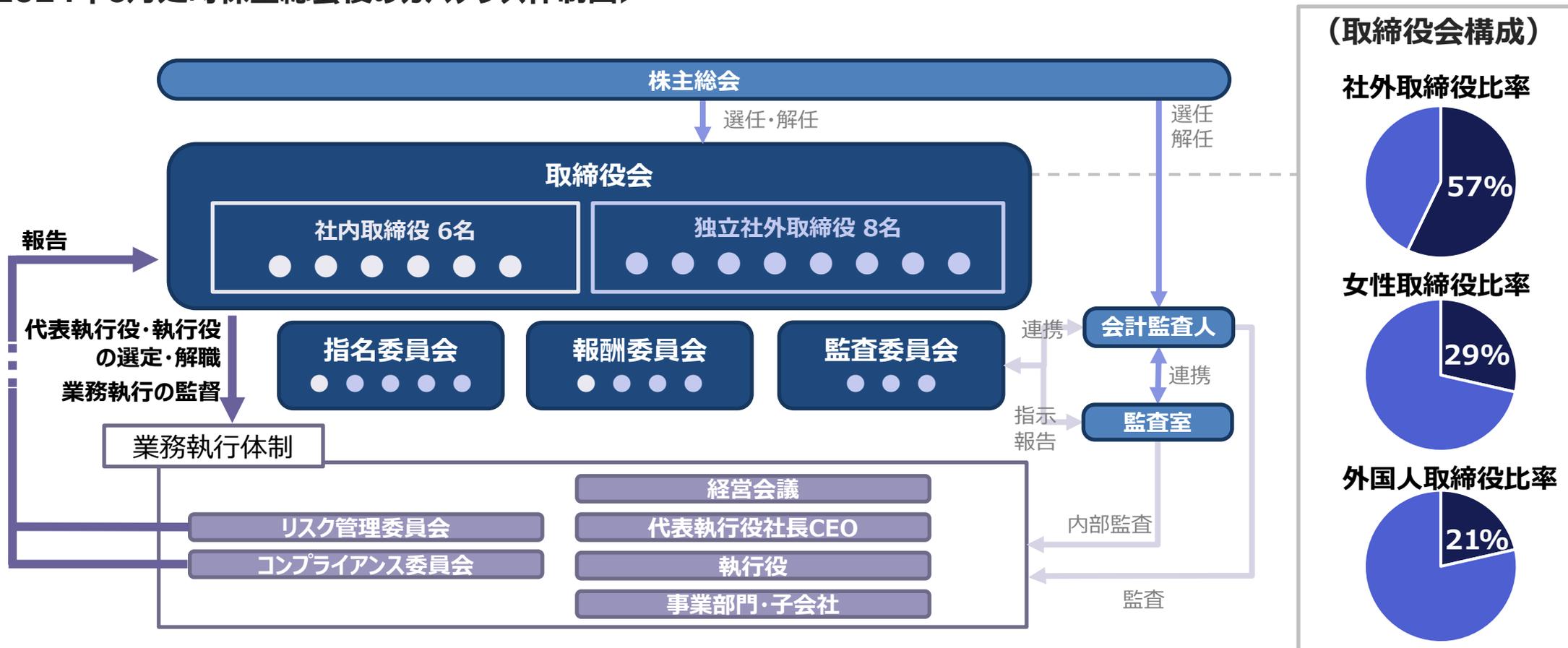
# Appendix

---

# コーポレートガバナンス体制の概要

- 取締役の過半数を独立社外取締役で構成し、取締役会議長を独立社外取締役が務める等、独立性・客観性の高い経営体制を構築
- 代表執行役を中心とする執行役に権限を委譲し迅速な意思決定体制を構築
- リスク管理委員会、社外弁護士を委員長とするコンプライアンス委員会にてグループ全体のリスク管理・コンプライアンス活動を推進
- 役員層を含むコンプライアンス研修や業務委託契約における法務部門・内部統制部門によるチェック等、法令遵守体制を強化

## <2024年6月定時株主総会後のガバナンス体制図>



# コーポレートガバナンス改善の進捗にかかるトピック

## 新役員体制下における指名委員会・報酬委員会・監査委員会の活動状況

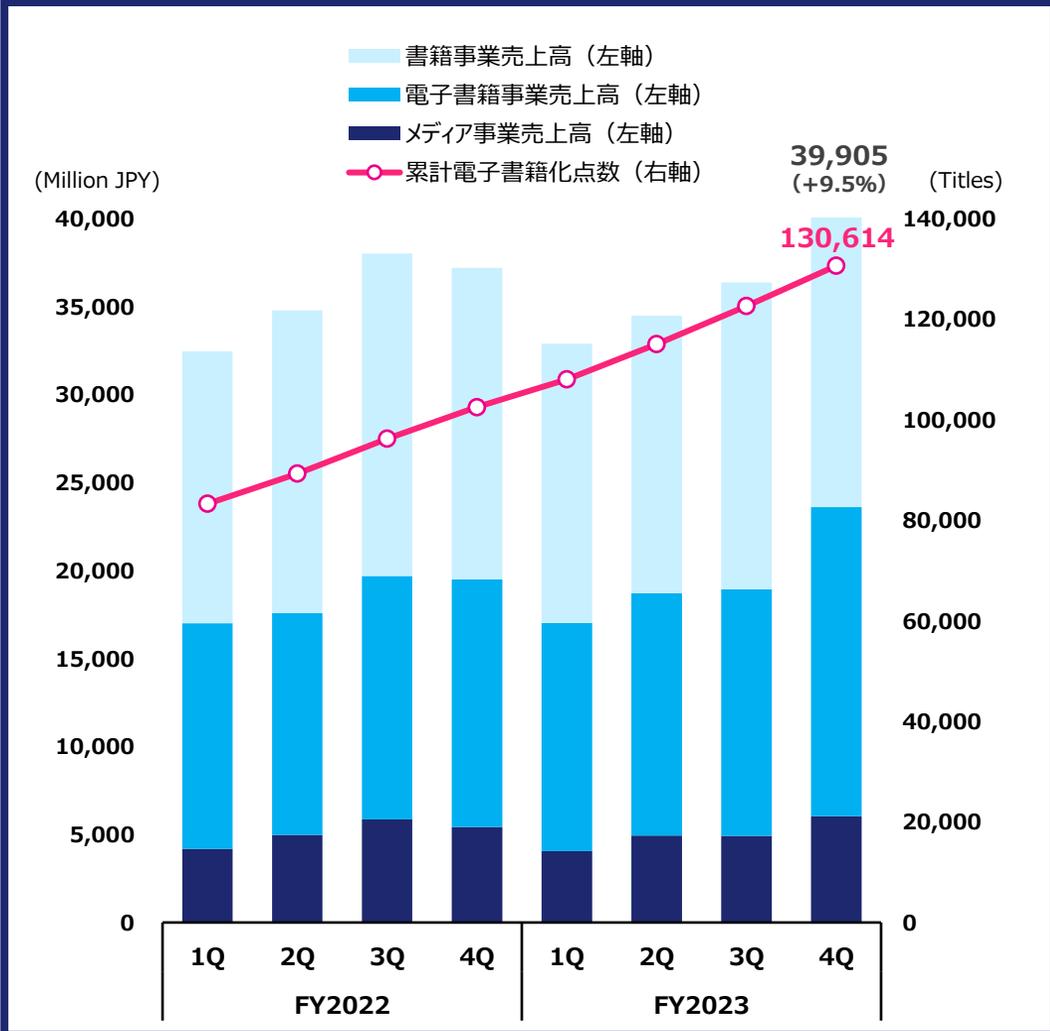
- 2024年3月期の委員会開催回数  
2023年6月の指名委員会等設置会社移行後、指名委員会6回・報酬委員会5回・監査委員会11回開催（指名委員会等設置会社移行前は、任意の指名・評価報酬委員会を3回、監査等委員会を6回開催）
- 指名委員会では、役員的女性比率やスキルマトリクスを含む取締役選解任に関する方針、サクセッションプランの在り方について審議
- 報酬委員会では、中長期の経営目標に紐づくインセンティブプランの在り方について審議
- 監査委員会は、年度監査計画に基づき監査活動を推進。代表執行役インタビュー（3回）、事業部門・管理部門インタビュー（9回）を実施したほか、経営管理、内部監査およびグループ会社監査役、監査法人との連携も定期的に実施

## 法令遵守体制の強化

- 従来のKADOKAWAグループコンプライアンスポリシーに加え、贈収賄防止に特化した贈収賄防止ポリシーを制定
- 今後、贈収賄に繋がるリスクのある取引類型に関する事前審査体制の整備等、贈収賄防止のための手続き強化を継続
- 契約書チェックプロセスの強化により、リーガルリスクの早期探知と課題解消を実現

# 出版・IP創出セグメント

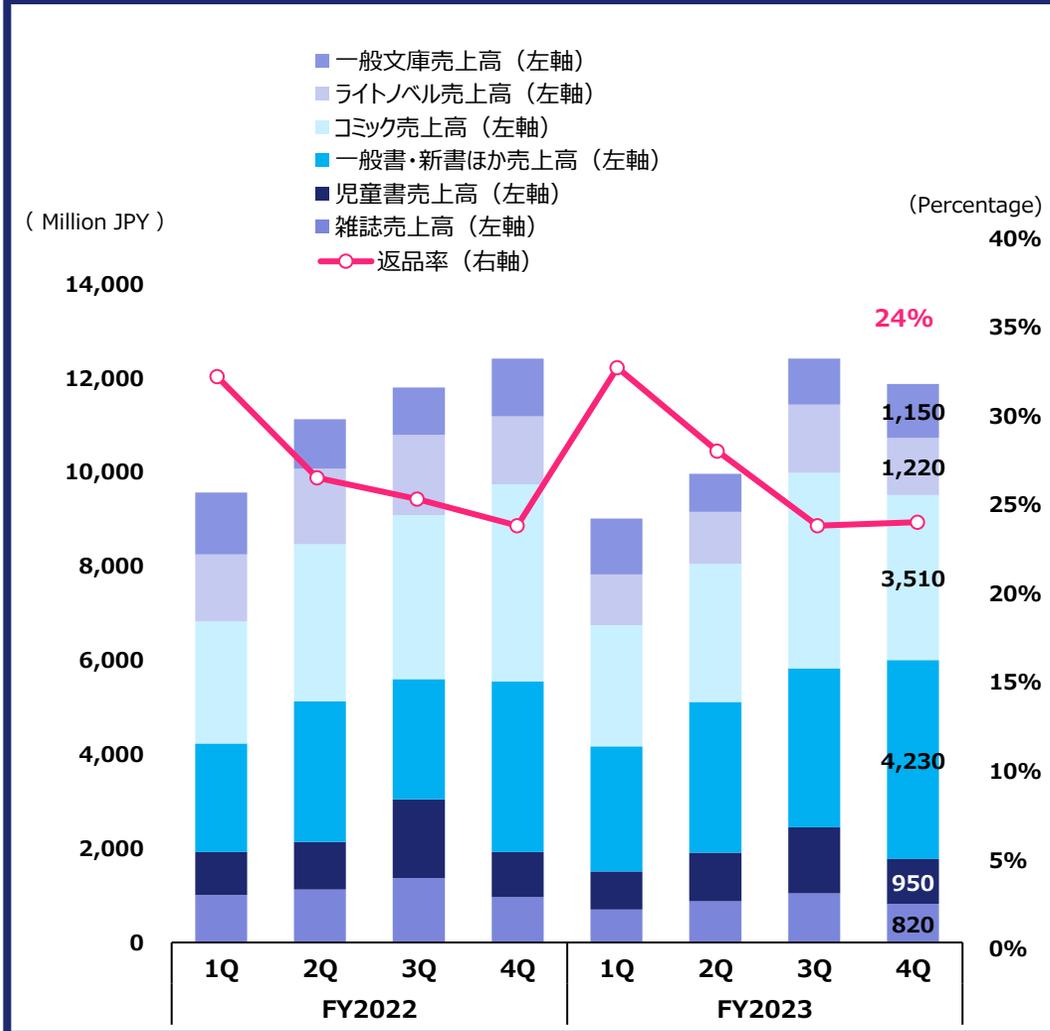
## 出版・IP創出セグメント売上高の推移



※電子書籍化点数は、話売り点数含む

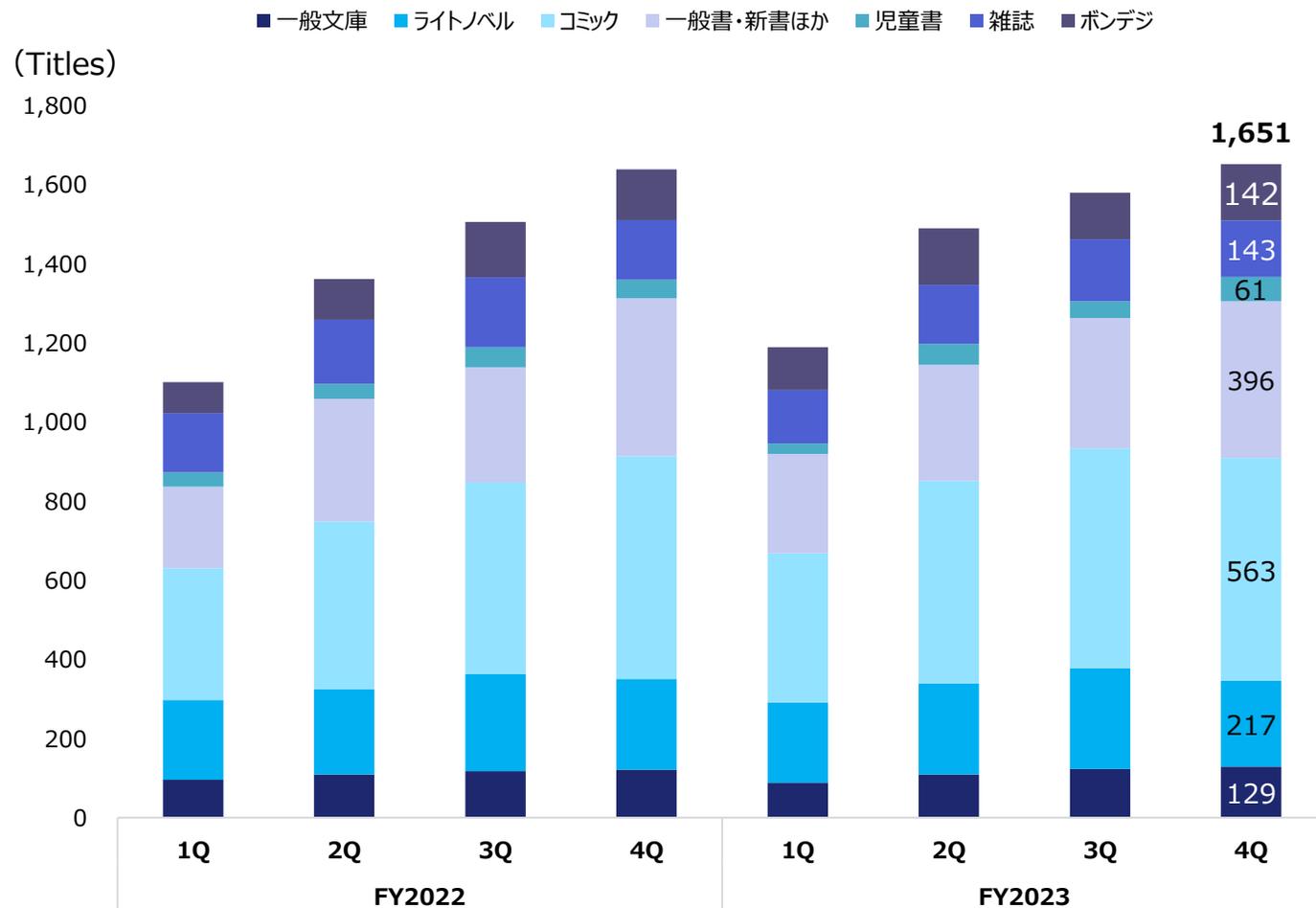
## 紙書籍・メディア事業売上高と返品率の推移

(KADOKAWA単体の数字)



# 出版・IP創出セグメント

## 紙書籍・メディア事業 ジャンル別新規IP数（実績）



## 貢献タイトル



ダンジョン飯 (13) & (14)

©Ryoko Kui 2023



拝啓見知らぬ旦那様、離婚していただきます

(C)Iroto Tsumugi (C)Kori Hisakawa  
(C)Airumu / KADOKAWA CORPORATION



悪役令嬢レベル99  
～私は裏ボスですが魔王ではありません～  
その4

©nocomi ©Satori Tanabata ©Tea



気になってる人が男じゃなかった  
VOL.2

©新井すみこ/KADOKAWA

※今回開示より、KADOKAWA単体の紙書籍に加え、グループ会社やポーンデジタル作品も含めたIP数の合計

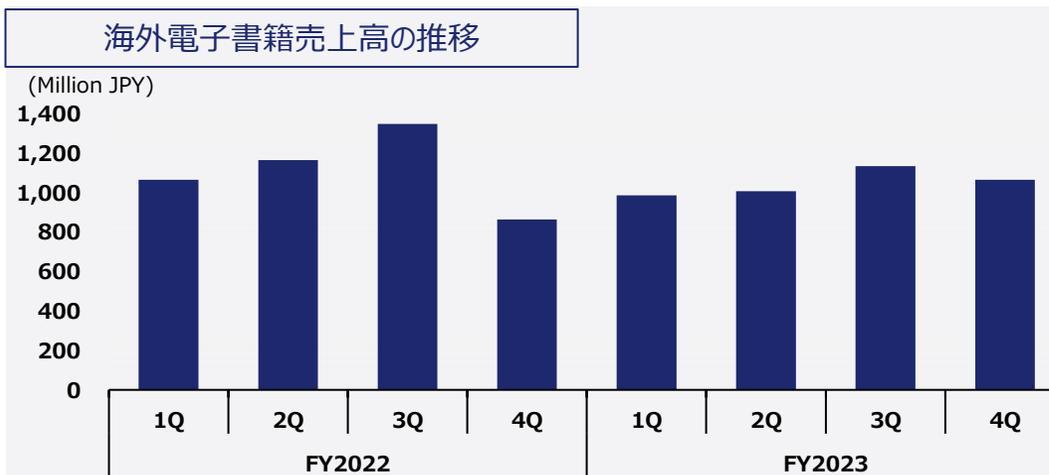
## 電子書籍・電子雑誌

売上高の推移



※電子書籍化点数は、話売り点数含む

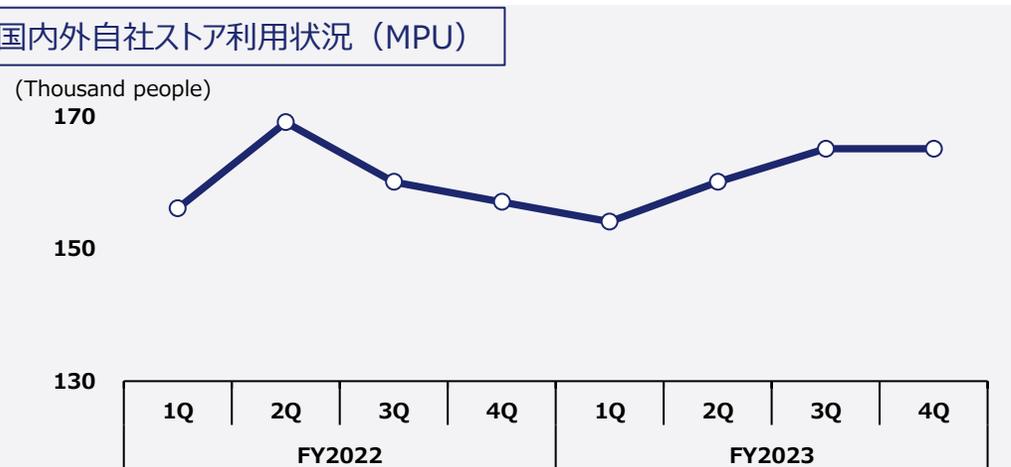
海外電子書籍売上高の推移



売上内訳（累計四半期）



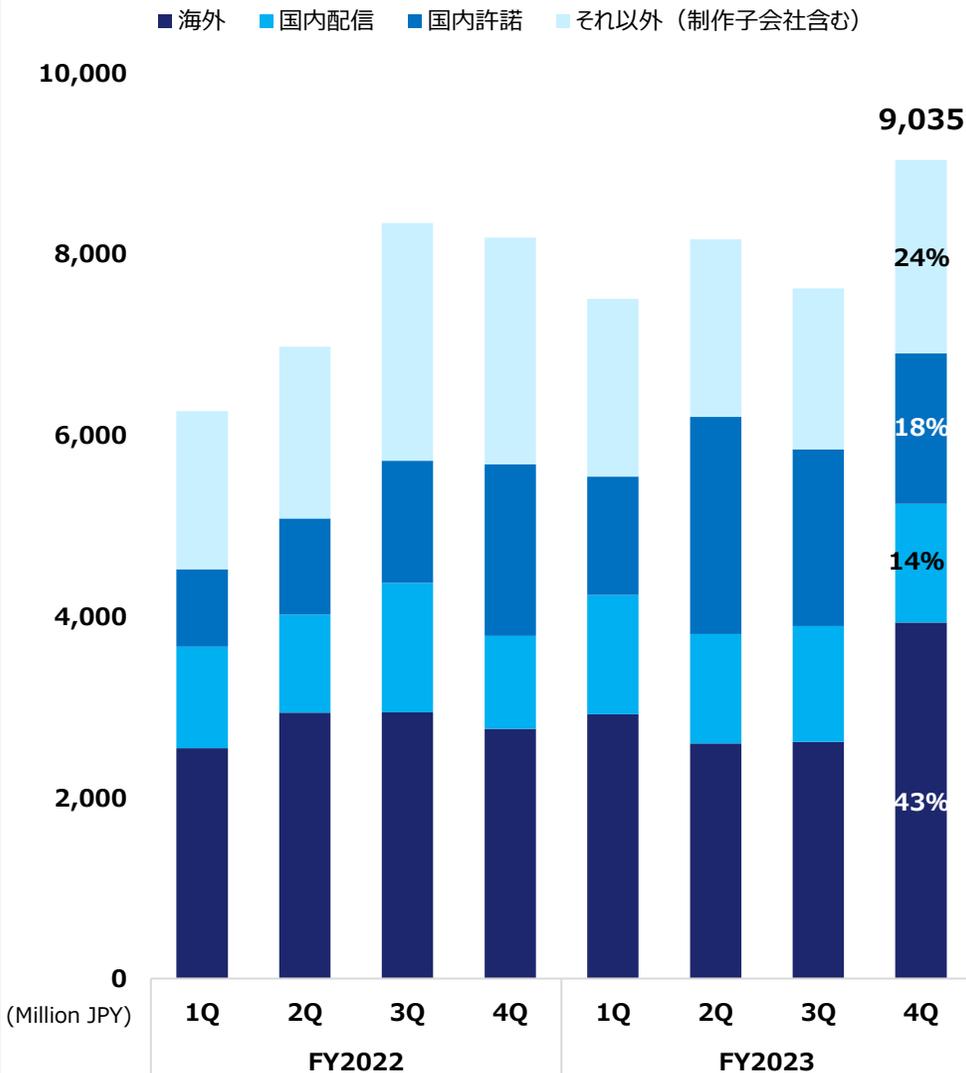
国内外自社ストア利用状況（MPU）



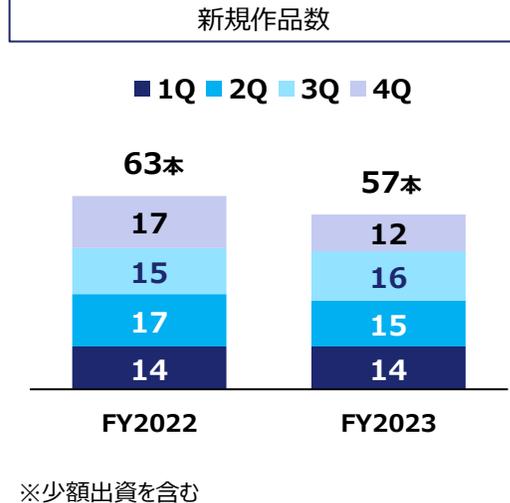
※MPU(Monthly Paid User) = 月間購入者数

# アニメ・実写映像セグメント

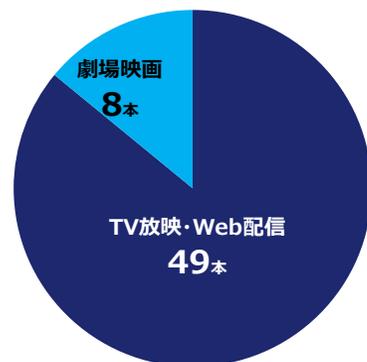
## アニメ事業売上高



## アニメ放映本数



### 2023年4-3月の発表媒体内訳



## 貢献タイトル



©九井諒子・KADOKAWA刊/「ダンジョン飯」製作委員会



©2023 珪素/KADOKAWA/異修羅製作委員会



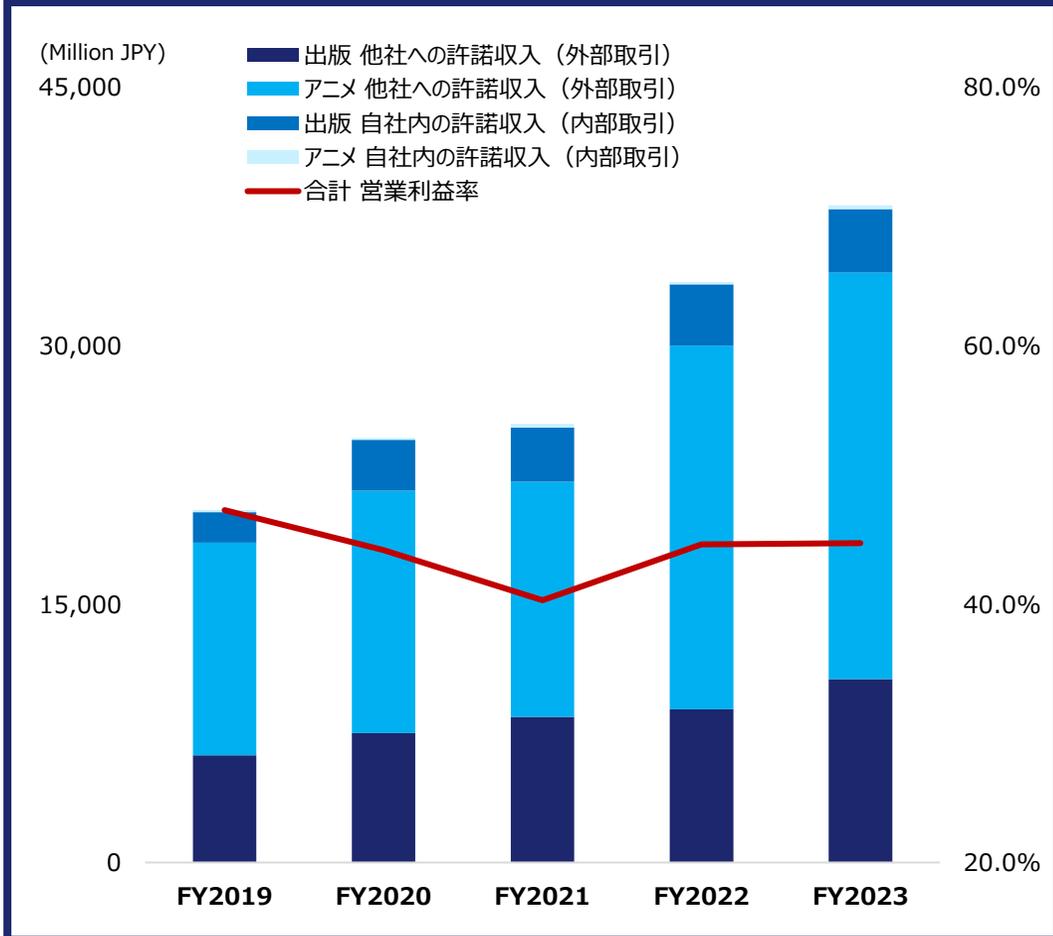
©2024『マッチング』製作委員会



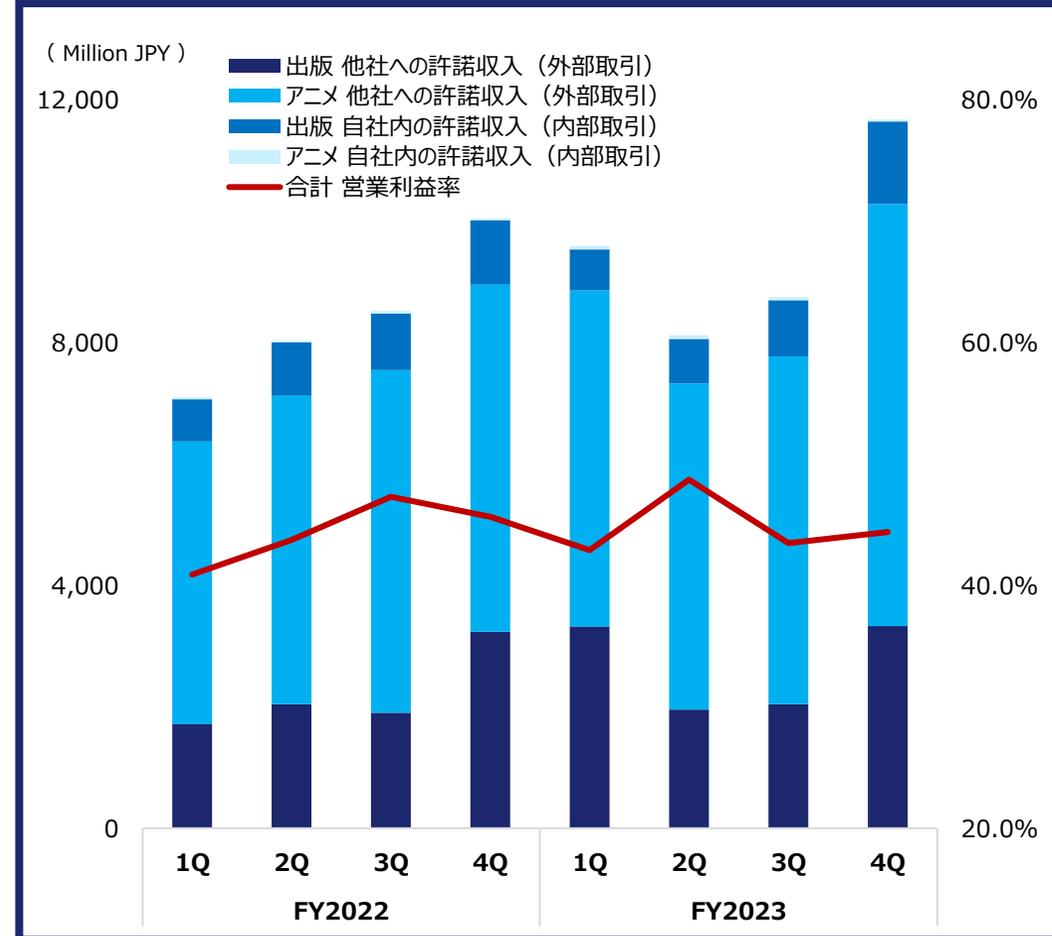
©2024『カラオケ行こ!』製作委員会

# 出版/アニメ ライセンス収入・営業利益率の推移（KADOKAWA単体）

## 年度ごと推移



## 四半期ごと推移

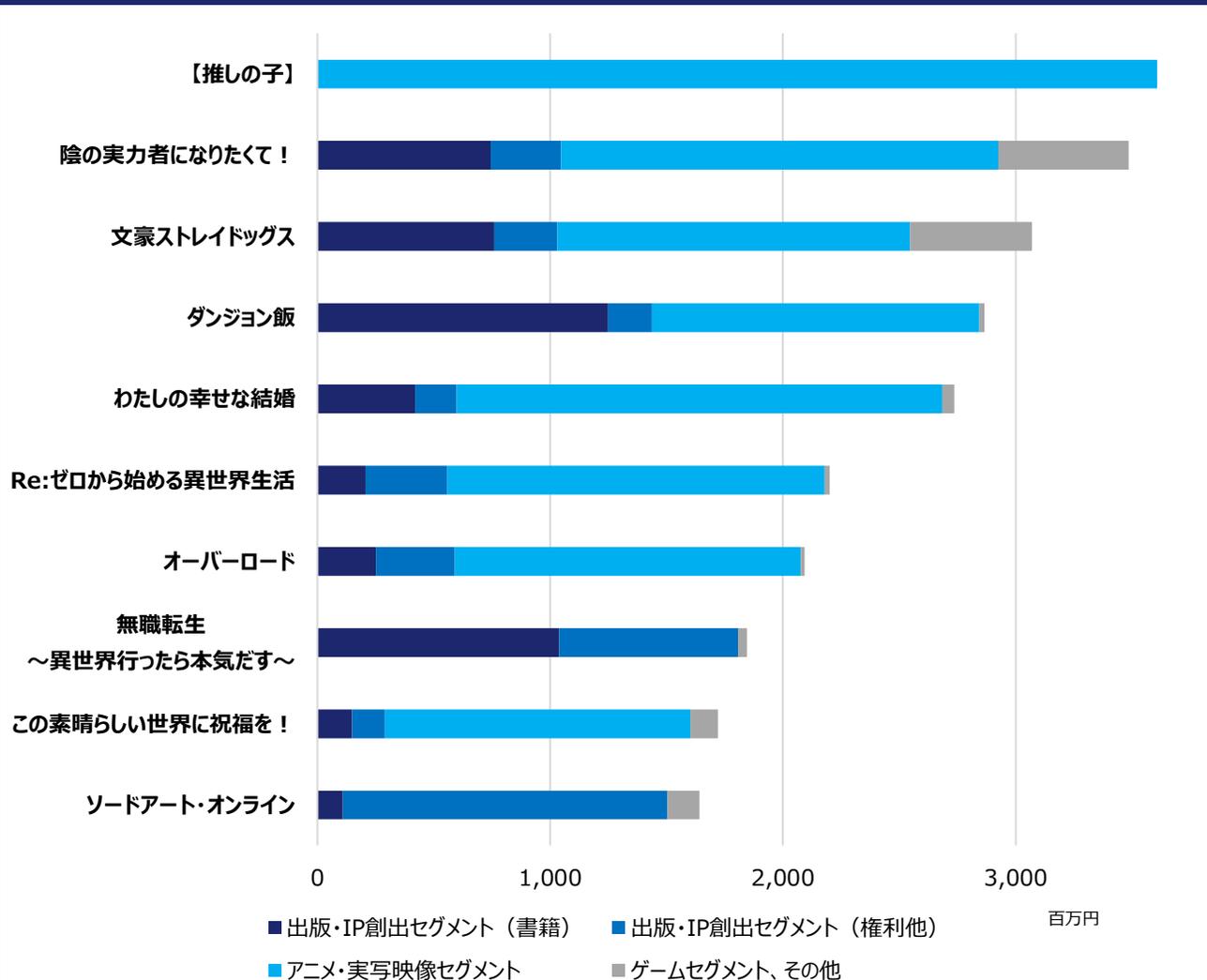


※ ライセンス収入に係る営業利益率は、一定の定義のもの試算した管理会計上の数値です。IP創出に係るコストや間接部門のコスト等加味されていない費用が多く、実際よりも高い数値となっています

※ 今回開示より、アニメの配信収入等も集計範囲に含めています

# 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



## 出版・IP創出

※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	パンドロぼう	2020
3	ソードアート・オンライン	2009
4	ダンジョン飯	2015
5	陰の実力者になりたくて！	2018
6	文豪ストレイドッグス	2013
7	山田さんとLv999の恋をする	2020
8	とある科学の超電磁砲	2007
9	角川まんが学習シリーズ	2015
10	わたしの幸せな結婚	2019

## アニメ・実写映像

※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	陰の実力者になりたくて！	2022
4	Re:ゼロから始める異世界生活	2016
5	文豪ストレイドッグス	2016
6	オーバーロード	2015
7	ダンジョン飯	2023
8	この素晴らしい世界に祝福を！	2016
9	盾の勇者の成り上がり	2019
10	異修羅	2024

# 1Qの期待タイトル

## 書籍



©モクモクれん



©ましろ/COMICSMART INC.



(C)Virginia-Nitouhei 2024 (C)Natsuya Semikawa, Kururi/TAKARAJIMASHA



(C)Kafka Asagiri 2024 (C)Sango Harukawa 2024

## アニメ



©2024 暁なつめ・三崎くらね/KADOKAWA/このすば3製作委員会



©2022 古宮九時/KADOKAWA/Project Unnamed Memory



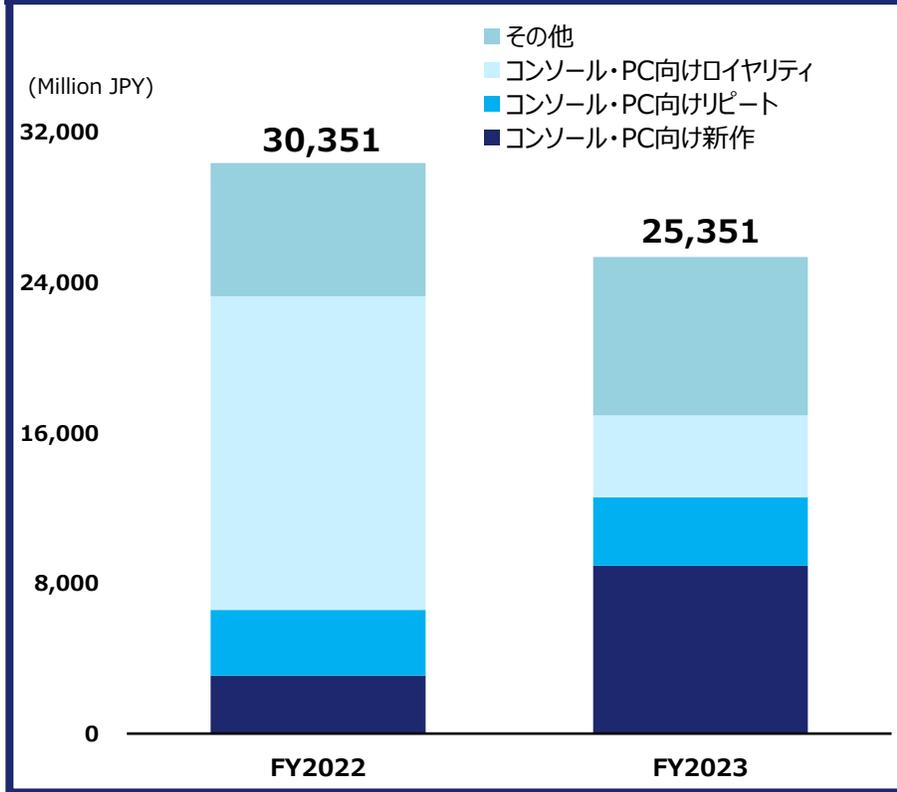
©2023 橋公司・つなご/KADOKAWA/「デート・ア・ライブV」製作委員会



©みかわ絵子/集英社・KADOKAWA・MAPPA

# ゲームセグメント

## ゲームセグメント売上高の推移



	FY2022	FY2023
コンソール・PC向け 新作発売タイトル数	4	9
販売本数合計 (万本)	350	475

※いずれかの地域で自社販売をしているタイトル数・販売本数の合計

## 貢献タイトル



**ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON**

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



**ELDEN RING**

©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2022 FromSoftware, Inc.



**超探偵事件簿 レインコード**

© Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.



**不思議のダンジョン 風来のシレン6  
とぐろ島探検録**

© Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.

## 期待タイトル



©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2024 FromSoftware, Inc.

**『ELDEN RING』ダウンロードコンテンツ  
『SHADOW OF THE ERDTREE』**

**2024年6月21日 (金) 発売**



## ニコニコユーザ情報

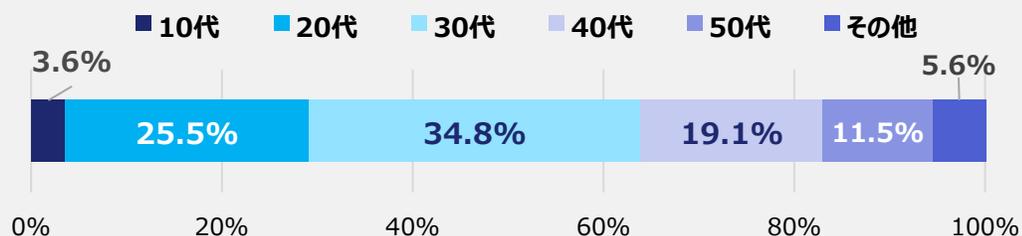
※2024年3月末

有効会員数 **9,878**万人

プレミアム会員数 **117**万人

## 年代別シェア

※2024年3月末



## ニコニコ超会議2024来場者数

会場来場者数 **12.5**万人

## ニコニコチャンネル

※2024年3月末

全チャンネル数 **11,195**

月額有料チャンネル数 **2,324**

月額有料会員数 **125**万人

## ニコニコ利用状況

※2024年1-3月の平均値

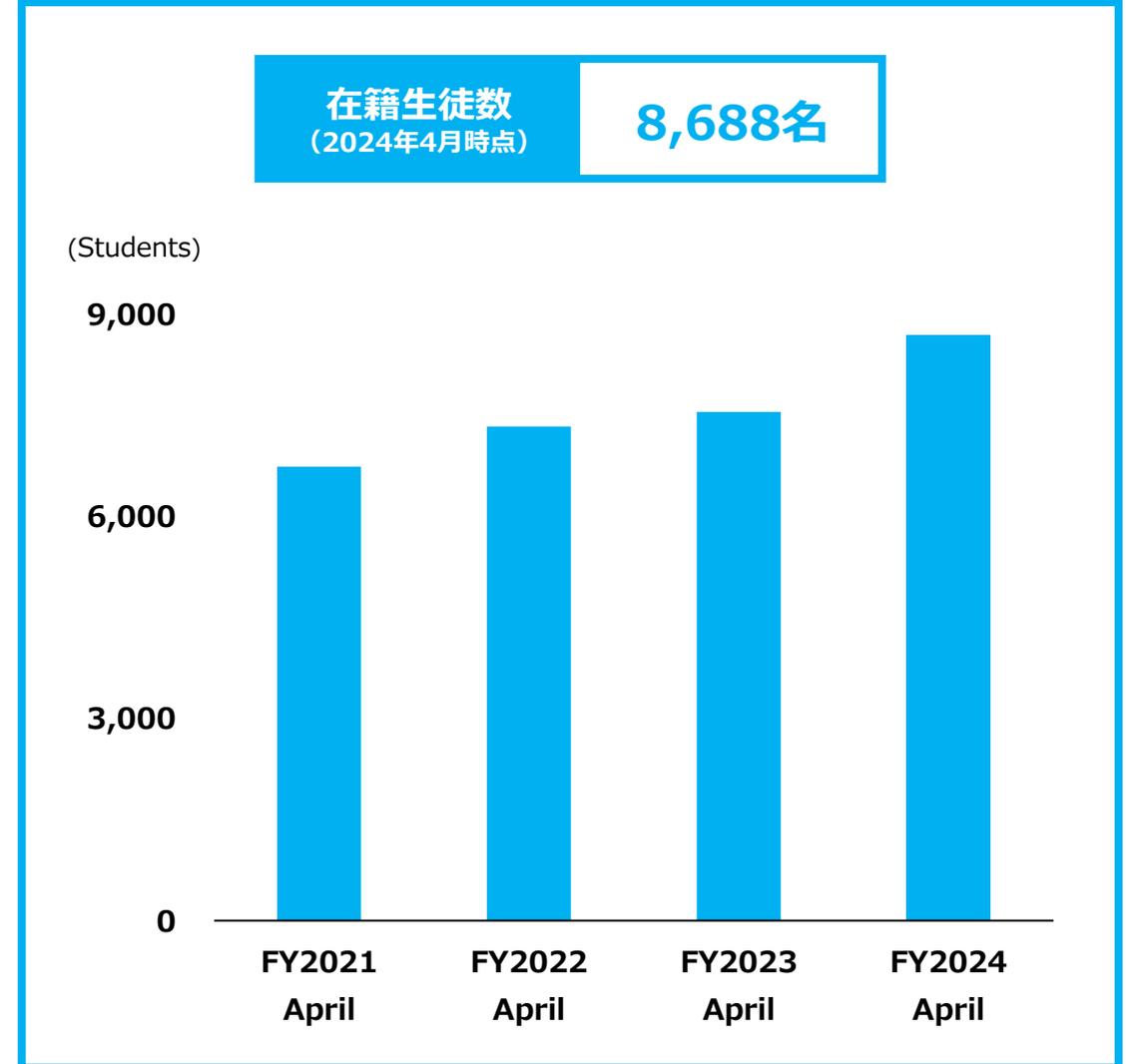
	MAU (万人)	DAU (万人)
ログインUU + 非ログイン視聴UU	1,309	167
ログインUU	455	125
Google Analytics (ユニークブラウザ数)	2,591	209

# 教育・EdTechセグメント

## N/S高等学校 生徒数の推移



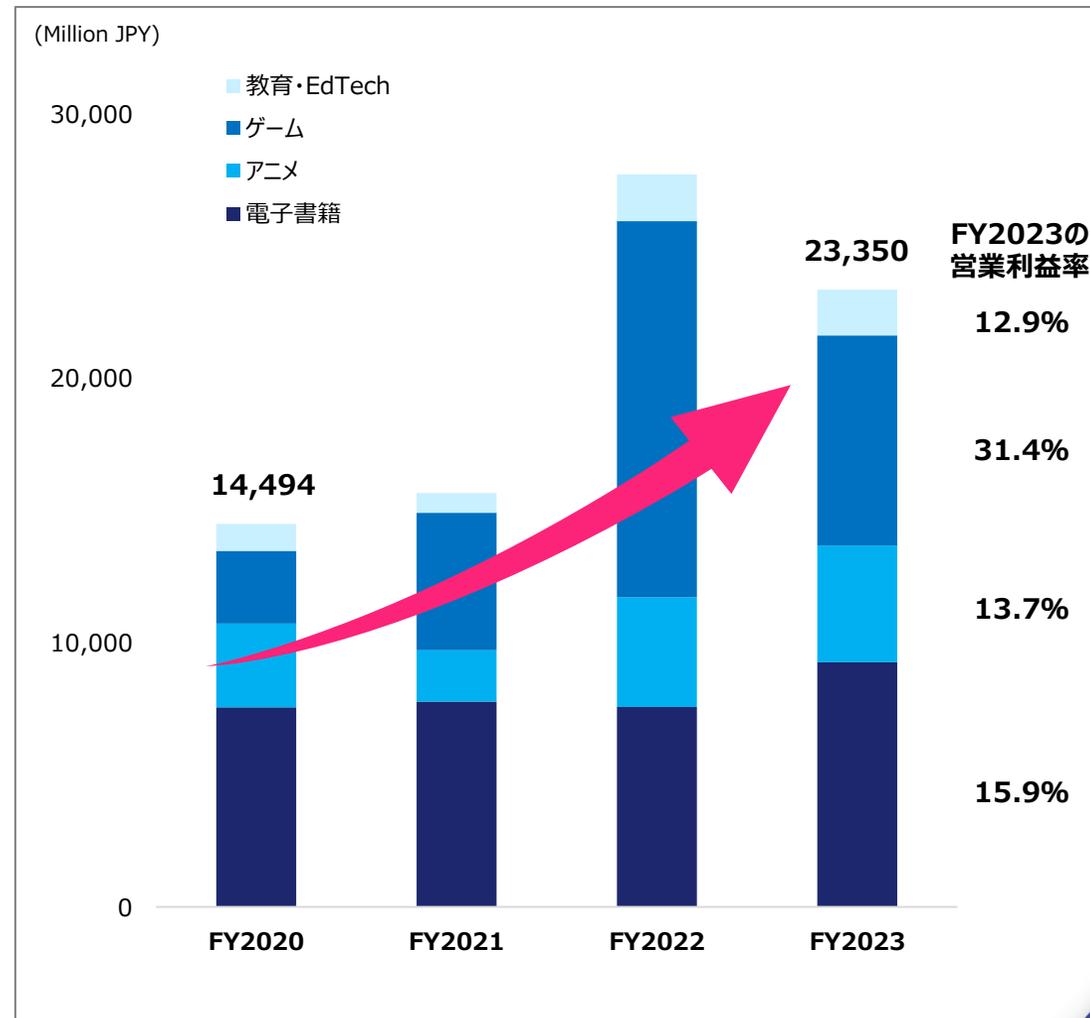
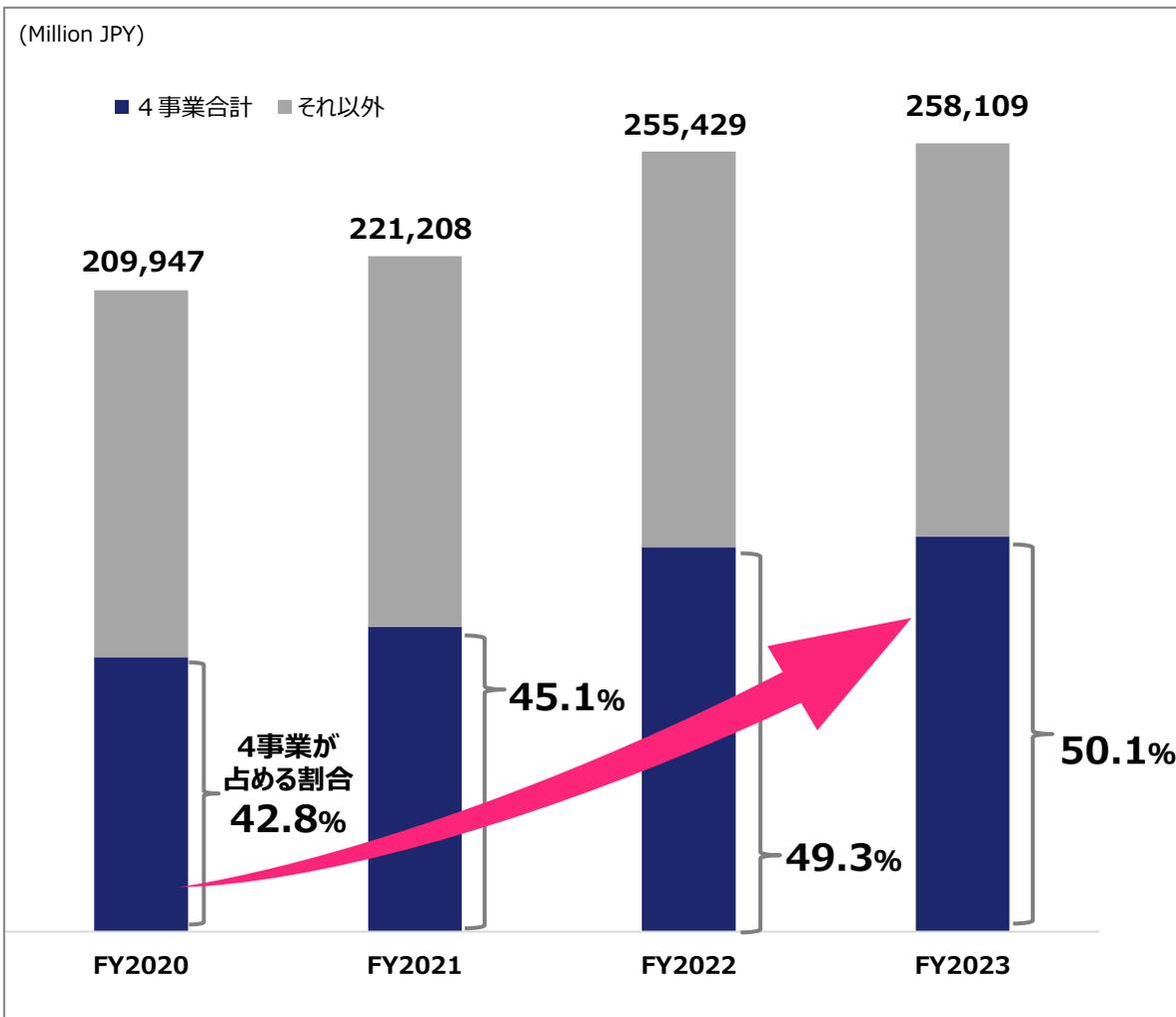
## バンタン 生徒数の推移



# 成長領域における売上高・営業利益の推移

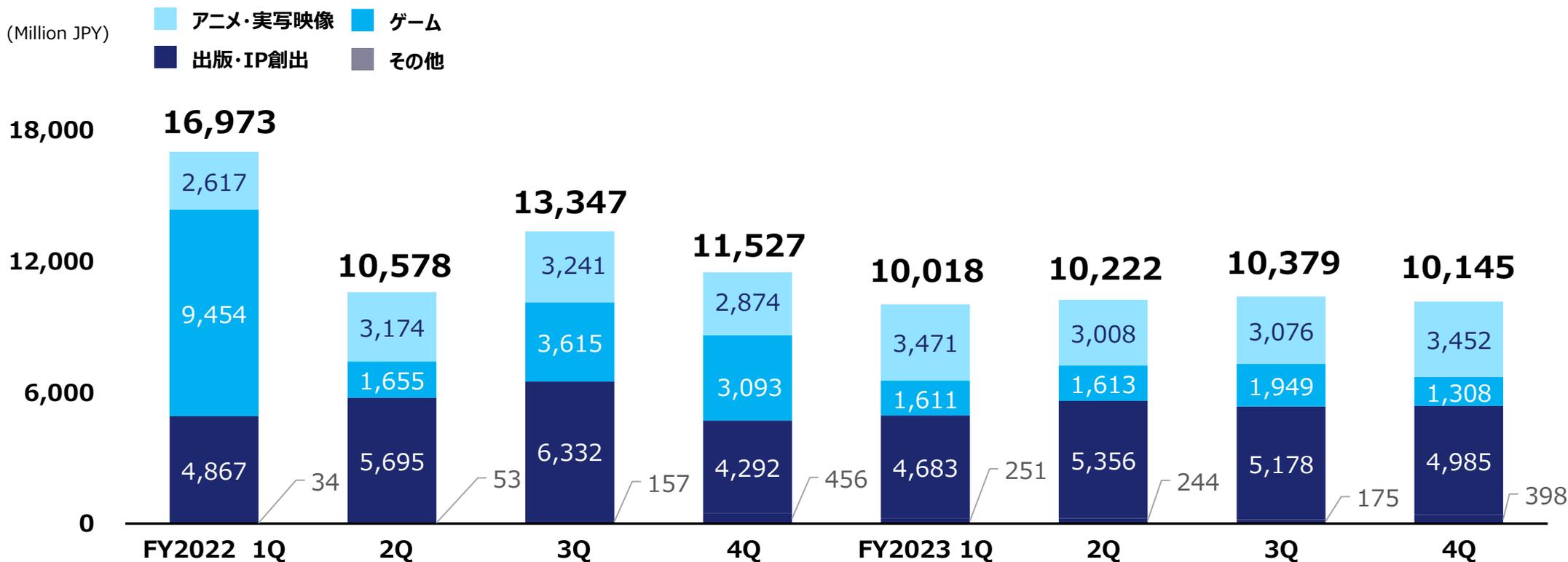
- 成長領域である電子書籍、アニメ、ゲーム、教育・EdTechの4事業合計の売上高CAGRはFY2020以降で12.9%となっており、全体に占める割合が年々高まっている

- 成長領域の4事業合計の営業利益CAGRはFY2020以降で17.2%、FY2023の利益率は18.0%



# 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%	51.3%	51.6%
	アジア	22.2%	32.8%	26.3%	31.0%	32.6%	34.7%	37.9%	40.3%
	その他	13.8%	8.6%	10.6%	14.3%	8.8%	9.1%	10.8%	8.1%

※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

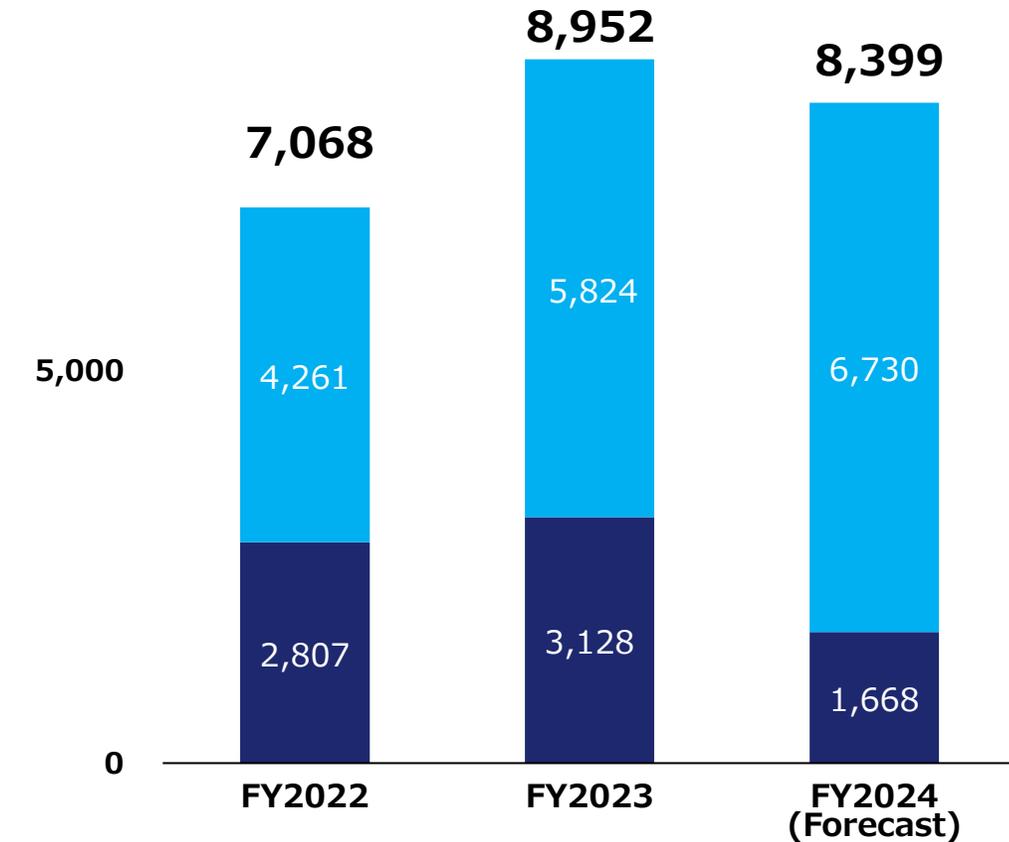
# 設備投資/減価償却費の状況

## 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)

9,000

8,000

7,000

6,000

5,000

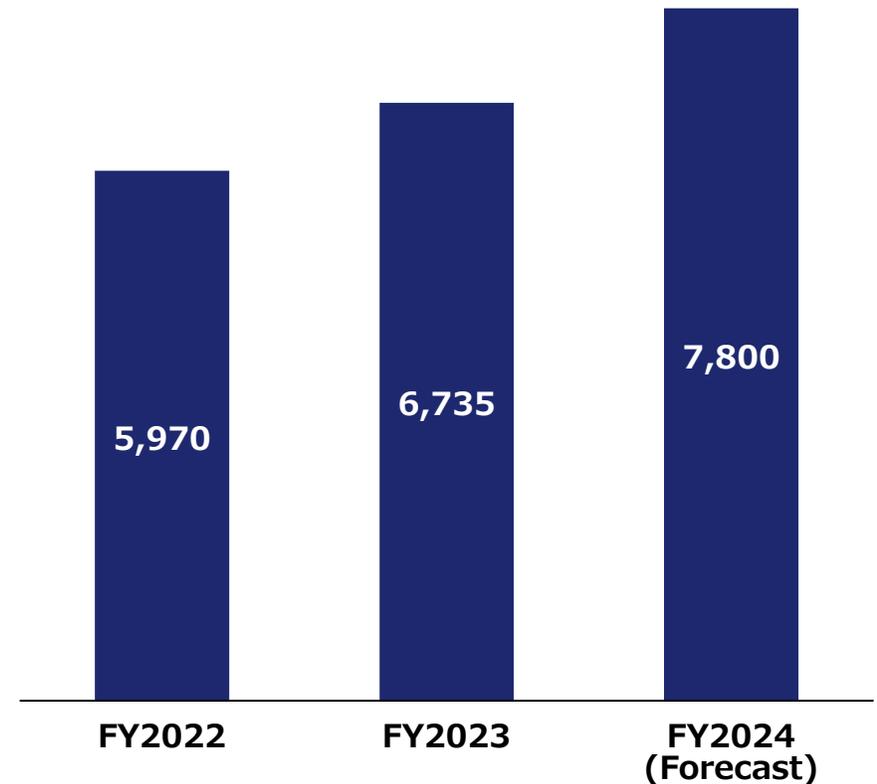
4,000

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

# (再掲) 財務基本方針

- 基本方針のKPIとして、ROEのターゲットを「12%以上」とし、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

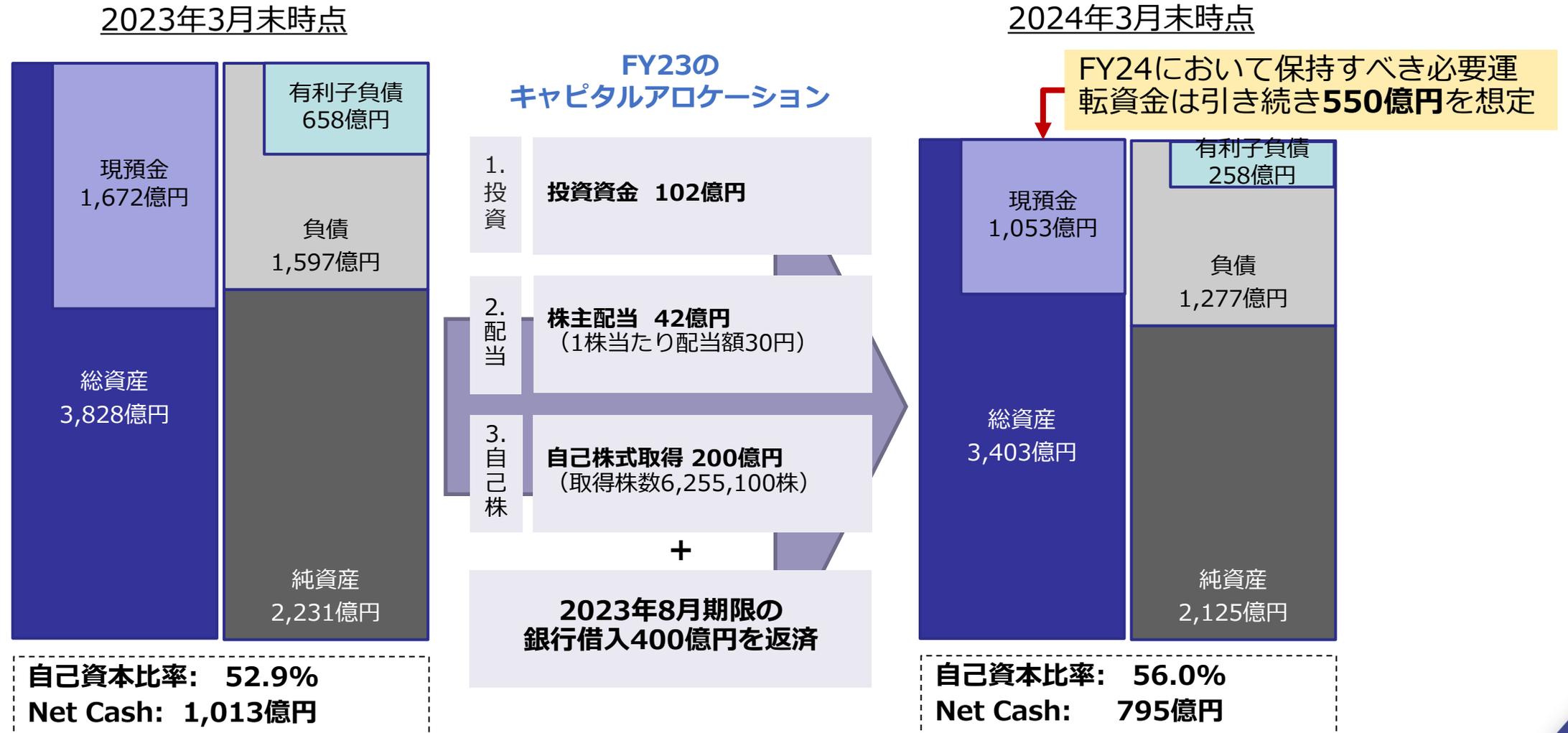
株主還元

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

# 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200億円により、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、十分な借入余力も保持



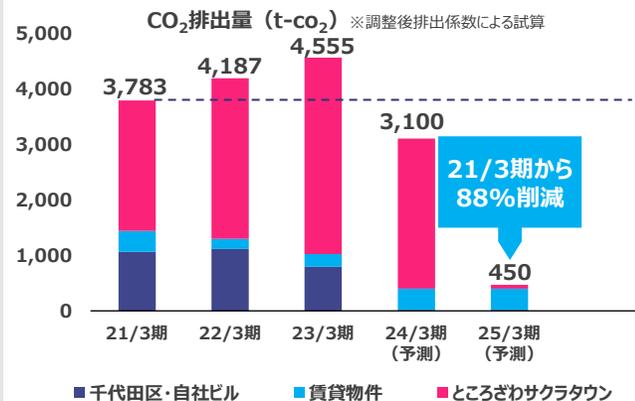
## 温室効果ガス排出量の削減

### 「CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」の実現へ向け取り組みを拡大

- 温室効果ガス(GHG)排出量の50%削減目標(31/3期)を25/3期中に早期達成見込み
- グループでのGHG排出量実質ゼロに向けた取り組みを拡大
- 角川大映スタジオでは調布スタジオの全電力実質再エネ化を実現

#### ▶ KADOKAWA GHG排出量

- ・東京都千代田区の自社ビル(23年1月実施)、ところざわサクラタウン(23年12月実施)の電力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



▲ 調布スタジオで使用する全ての電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替え (24年3月)

## 紙消費の効率化

### 出版DX推進による紙消費量の削減

- ところざわサクラタウン内のデジタル製造・物流システム  
中期経営計画に達成に向け、24/3期～本格稼働を開始
  - ・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
  - ・紙出版流通維持のための業界インフラをめざす
- コンテンツ編集業務の工数削減、デジタル化による紙削減
- デジタルコンテンツの更なる需要増に対応した体制への投資継続



#### ▶ KADOKAWAグループの紙書籍返品率の推移・目標



**Q1** 2024年3月期の実績について、2月8日の修正見通しから利益が上振れた理由はなにか？

**A** 主に電子書籍事業における国内他社ストア向け販売の売上認識タイミングの変更やゲーム事業における新作の想定を超えるヒットがあったことに加え、円安進行による為替差益を営業外収益として計上したこと、政策保有株式の一部売却による投資有価証券売却益を特別利益として計上したこと等によるものです。

**Q2** 電子書籍事業の国内他社ストア向けの売上認識タイミングの変更とはなにか？

**A** 国内他社ストア向けの売上について、従来は各ストアから受領する確定報告に基づいて計上しておりましたが、2024年3月期4Qより一部の他社ストアについては速報データに基づく見積もり計上に変更しました。これにより2024年3月期4Qの一部他社ストア向け販売について、従来では翌月以降に計上していた売上も前倒しで見積もり計上されています。

**Q3** 2024年3月期4-3月、および1-3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** 4-3月における、売上高への為替影響は約+20億円、これを除く売上成長率は約+0.3%です。1-3月における売上高への為替影響は約+16億円、これを除く売上成長率は約+5.8%です(適用する為替のルール変更による影響を大きく受けています)。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に係る費用の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。

Q4

2024年3月期における電子書籍事業について、売上認識タイミングの変更による一時影響を除いた成長率が+5.8%の一方で、販売金額ベースの成長率は、国内自社ストアでは+10.0%、他社ストア向けでは+12.1%となっているのはなぜか？

A

連結における電子書籍の売上高には、海外子会社の業績や電子雑誌事業等も含まれております。海外子会社が減収となったこと、電子雑誌事業の減収が差異の主因です。これに加え、国内自社ストアにおけるユーザーへのコイン還元(売上控除)の増加も影響しています。

Q5

2024年3月期4-3月、および1-3月の国内電子書籍売上高における自社ストアと他社ストア向けの比率と成長率は？

A

販売金額ベースでの4-3月における自社ストア（BOOK☆WALKER）と他社ストア向けの比率は1：4、それぞれの前年同期比成長率は+8.7%、+17.3%です。1-3月では比率は1：5、それぞれの成長率は+4.4%、+39.9%です。

Q6

2024年3月期の紙書籍・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30%、一般書・新書ほか26%、ライトノベル14%、一般文庫10%、児童書10%、雑誌10%  
ジャンル別伸び率：コミック▲3%、一般書・新書ほか+17%、ライトノベル▲22%、一般文庫▲10%、児童書▲8%、雑誌▲23%でした。（KADOKAWA単体の数字）

Q7 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。

Q8 2024年3月期における出版・IP創出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。

Q9 2024年3月期の出版・IP創出セグメントとアニメ・実写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・IP創出セグメントで8%、アニメ・実写映像セグメントで36%です。

Q10 『ELDEN RING』のDLCの開発状況、及び発売日は？

A 現在『ELDEN RING』のDLC『SHADOW OF THE ERDTREE』の開発を鋭意進めており、2024年6月21日に発売予定です。

Q11 『ELDEN RING』のDLCの2025年3月期における売上高・販売本数の見通しは？

A 個別タイトルの売上高・販売本数の見通しについては開示しておりません。また、足元の予約状況についても開示しておりません。

Q12 ところざわサクラタウン（デジタル製造工場・新物流設備、商業施設、オフィス等）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20億円、2026年3月期以降は20～22億円程度を見込んでいます。なお、この金額には2024年3月期第4四半期に実施した施設運営事業の一部事業構造改革に係る減損損失の影響を反映しています。

Q13 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、2028年3月期には返品率22.4%（2024年3月期26.8%）を目指します。



# 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。