



KADOKAWA

当社への投資をご検討の皆様へ

株式会社KADOKAWA

目次

01

KADOKAWAグループの概要

p.3

02

各事業セグメントについて
～強みと今後の取り組み～

p.15

03

価値創造プロセス

p.29

04

サステナビリティ方針

p.31

01

KADOKAWAグループの概要

みんなの文庫へ
70th
発行! 角川文庫

1949
「角川文庫」創刊



「角川文庫」創刊誌(昭和24年)
『群と戦ふ』(白土 三太郎の日記)

1976

角川映画第1作
「犬神家の一族」公開



1983

角川アニメ第1作
「幻魔大戦」公開



2009

ブックウォーカー前身の
角川コンテンツゲートを設立



BOOK☆WALKER



2022

ゲームソフト『ELDEN RING』が
世界的な大ヒット



2022年

東証プライム
市場へ移行

「グローバル・
メディアミックス with
Technology」で
さらなる飛躍へ

2014年

フロム・ソフトウェアを
買収
ドワンゴと経営統合

2014

ドワンゴがバンタンを買収

VANTAN

2004年

東証第一部へ
移行

2016

WEB小説投稿サイト
「カクヨム」サービス開始

角川ドワンゴ学園により
「N高等学校」が開校

北米の戦略子会社
YEN PRESSを設立

2020

ところざわサクラタウン開業

2021

電子コミック

「タテスクコミック」サービス開始



1945年

出版社として創業

1998年

東証第二部に
上場

1999

初の海外拠点を
台湾に設立



- 創出したIPを多様なメディアで展開し、グローバルに成長していく事業構成

出版・IP創出



- 紙書籍の出版・販売
- 電子書籍・電子雑誌の出版・販売
- 雑誌及びWeb広告の販売



ソードアート・オンライン
著者：川原 礪
イラスト：a b e c



ダンジョン飯
著者：九井 諒子

アニメ・実写映像

- アニメ、実写映像の企画・製作・配給
- 映像配信権などの権利許諾



この素晴らしい世界に祝福を！

©2019 暁なつめ・三嶋くろね/KADOKAWA/
映画このすば製作委員会



貞子DX

©2022『貞子DX』製作委員会



ゲーム



- ゲームソフトウェア及びネットワークゲームの企画・開発・販売



ELDEN RING

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



ダンガンロンパ トリロジーパック
+ ハッピーダンガンロンパS
超高校級の南国サイコロ合宿

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

KADOKAWA

教育・EdTech



- クリエイティブ分野の専門校「バンタン」の運営
- オンライン教育を行う「N/S高等学校」向けの教育コンテンツ・システム提供



その他



- IP体験施設の運営
- キャラクターグッズなどのMD事業
- その他新規事業

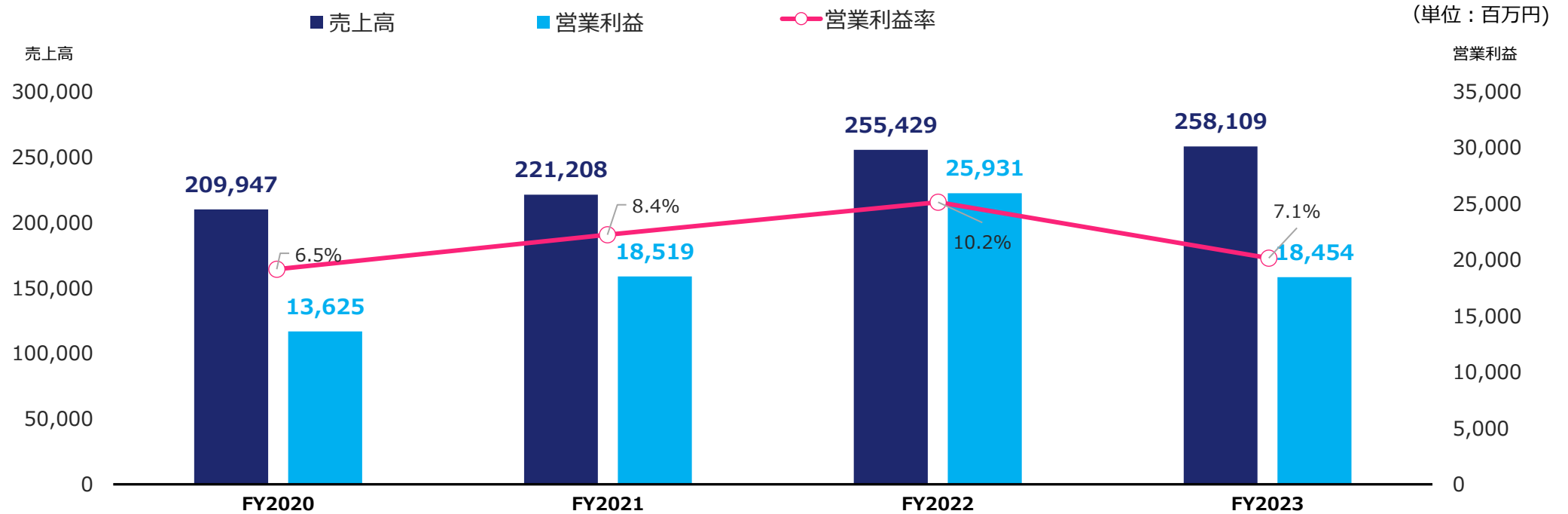
Webサービス



- 動画コミュニティサービス「ニコニコ」の運営
- 「ニコニコ超会議」「アニメロサマーライブ」などイベントの企画・制作・運営



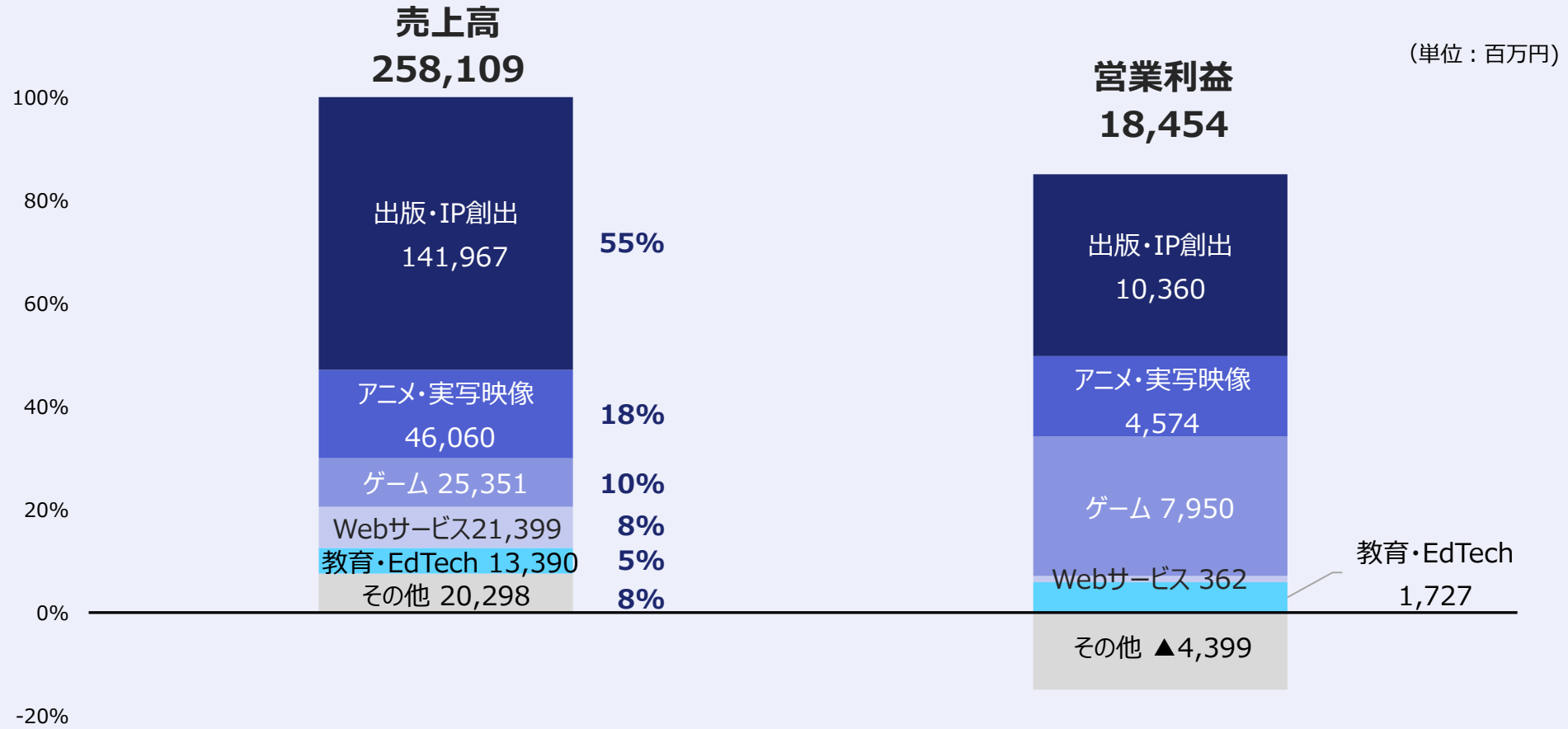
セグメント	事業	主な事業内容	主な会社
出版・IP創出	紙書籍 電子書籍／電子雑誌 メディア	<ul style="list-style-type: none"> 紙書籍の出版・販売、権利許諾など 電子書籍・電子雑誌の出版・販売など 紙雑誌の出版、雑誌及びWeb広告の販売など 	(株)KADOKAWA (株)ブックウォーカー (株)角川アスキー総合研究所 YEN PRESS, LLC
アニメ・実写映像	アニメ 実写映像	<ul style="list-style-type: none"> アニメ・実写映像の企画・製作・配給、映像配信権などの権利許諾、パッケージソフトの販売など 	(株)KADOKAWA (株)角川大映スタジオ (株)ENGI
ゲーム	ゲーム	<ul style="list-style-type: none"> ゲームソフトウェア及びネットワークゲームの企画・開発・販売 	(株)フロム・ソフトウェア (株)スパイク・チュンソフト (株)KADOKAWA
Webサービス	ニコニコ関連 ライブ モバイル	<ul style="list-style-type: none"> 動画コミュニティサービス「ニコニコ」の運営 イベントの企画・運営 モバイルコンテンツの配信 	(株)ドワンゴ
教育・EdTech	教育・EdTech	<ul style="list-style-type: none"> クリエイティブ分野の人材育成を行う専門校「バンタン」運営、オンライン教育を行うN/S高等学校向けのドワンゴによる教育コンテンツ・システム提供など 	(株)バンタン (株)ドワンゴ
その他	施設運営 MD その他	<ul style="list-style-type: none"> 施設運営、キャラクターグッズの企画・販売などのMD事業、その他新規事業など 	(株)KADOKAWA (株)KADOKAWA Connected



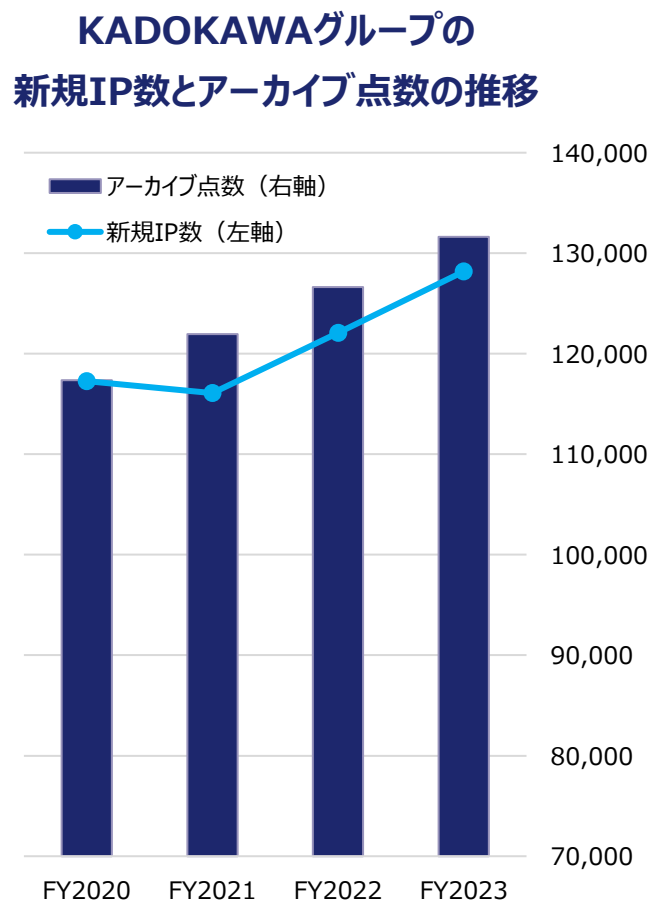
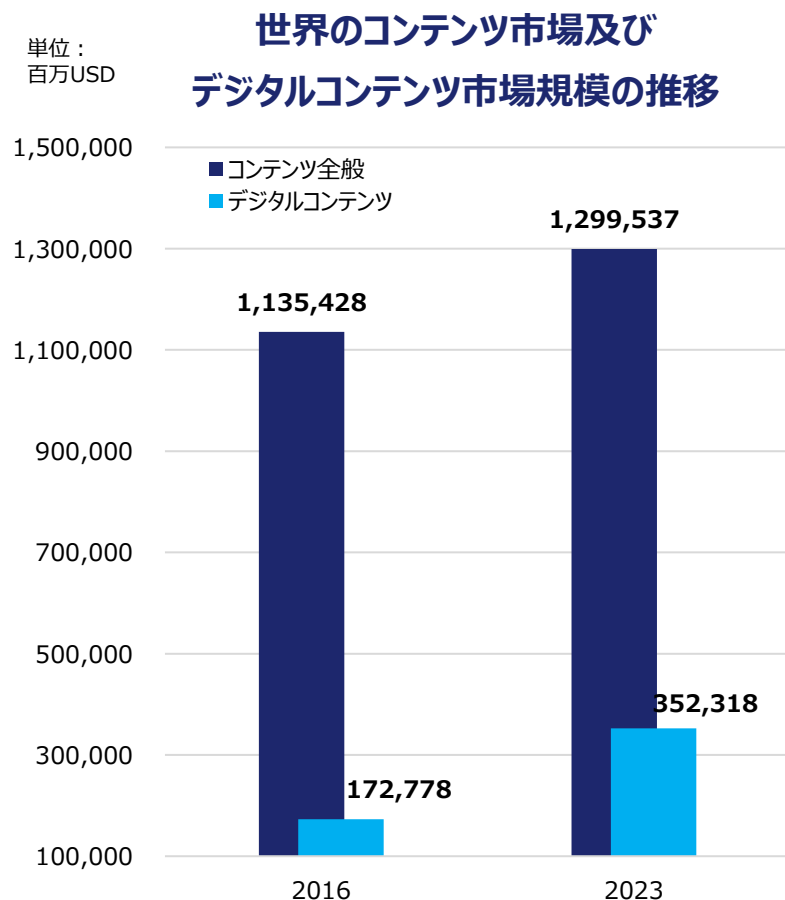
	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
売上高	209,947	221,208	255,429	258,109
営業利益	13,625	18,519	25,931	18,454
営業利益率	6.5%	8.4%	10.2%	7.1%
経常利益	14,369	20,213	26,669	20,236
親会社株主に 帰属する当期純利益	9,584	14,078	12,679	11,384

01 事業ポートフォリオ (売上高・営業利益)

事業セグメント別売上高・営業利益構成比(FY2023)



拡大を続けるグローバルのコンテンツ市場において、価値の源泉である新規IPを出版を中心に年間5,500点以上の規模で継続創出



経済産業省 商務情報政策局 コンテンツ産業課「コンテンツの世界市場・日本市場の概観」(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/downloadfiles/report/202002_contentsmarket.pdf) より当社作成
※2023年は予想値



オーバーロード

角川まんが学習シリーズ
日本の歴史

パンどろぼう



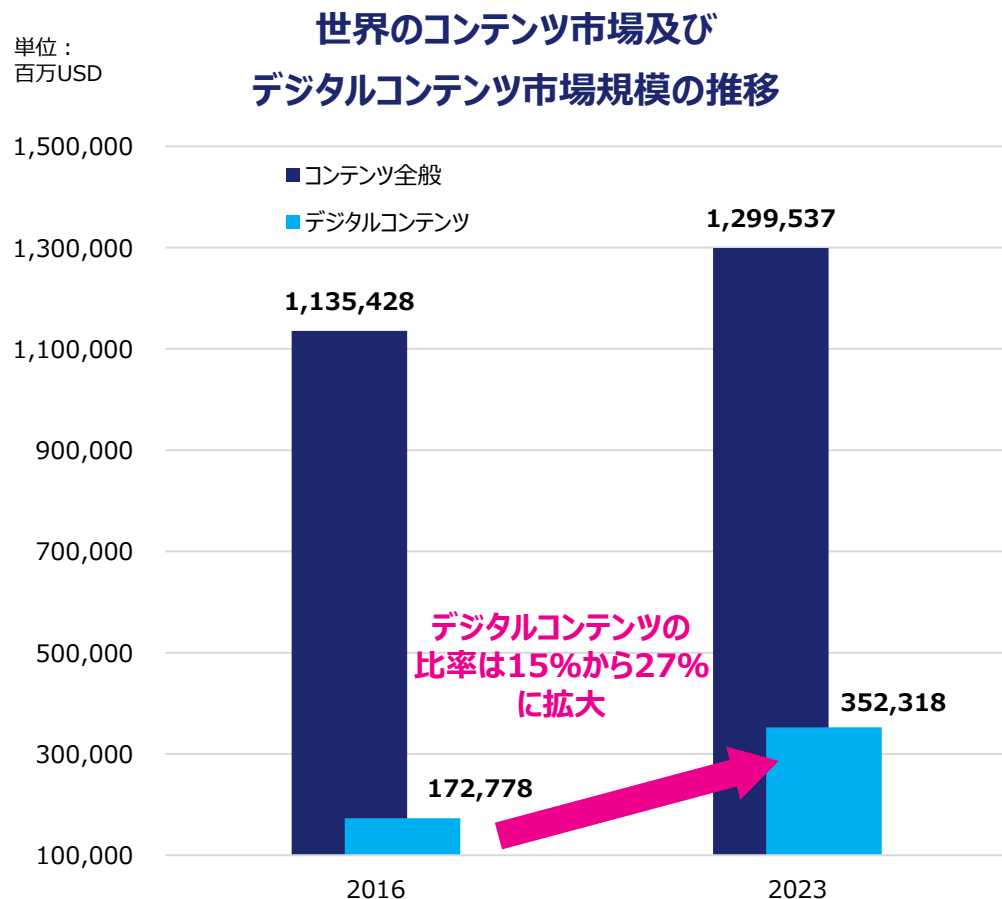
ソードアート・オンライン

新規IPを創出するだけでなく、自社でメディアミックス（IPを出版、映像、ゲームを中心に多様なメディアで展開）を推進することで、その価値を最大化

■ メディアミックス展開の事例『Re:ゼロから始める異世界生活』

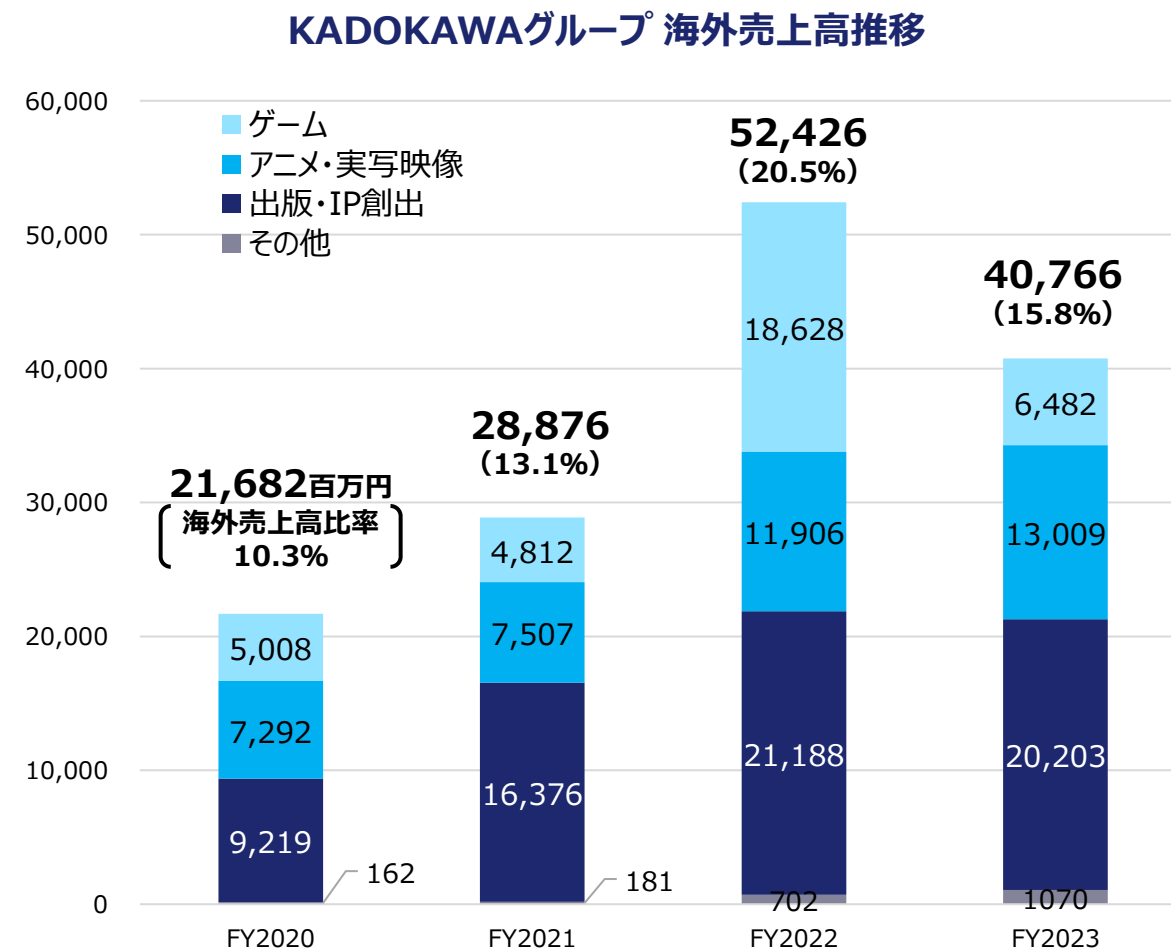


アーカイブも含めた自社IPが、デジタル化を通じてグローバル規模でより多くのユーザーとつながり、価値が向上中



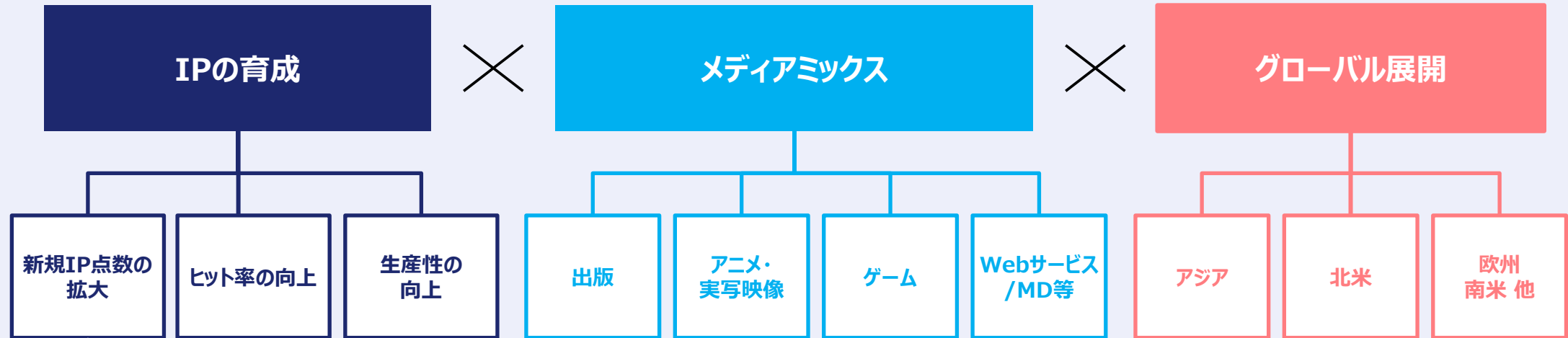
経済産業省 商務情報政策局 コンテンツ産業課「コンテンツの世界市場・日本市場の概観」(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/downloadfiles/report/202002_contentmarket.pdf) より当社作成

※2023年は予想値



- 出版・映像・ゲームを中心としたIPを自社でメディアミックスすることを基本方針としながら、他社への権利許諾も効果的に活用し、収益を最大化。さらにテクノロジーの力により、IPのグローバル展開を加速
- リアルとデジタルの融合によりIPの世界観を新たなUXでも提供

グローバル・メディアミックス with Technology

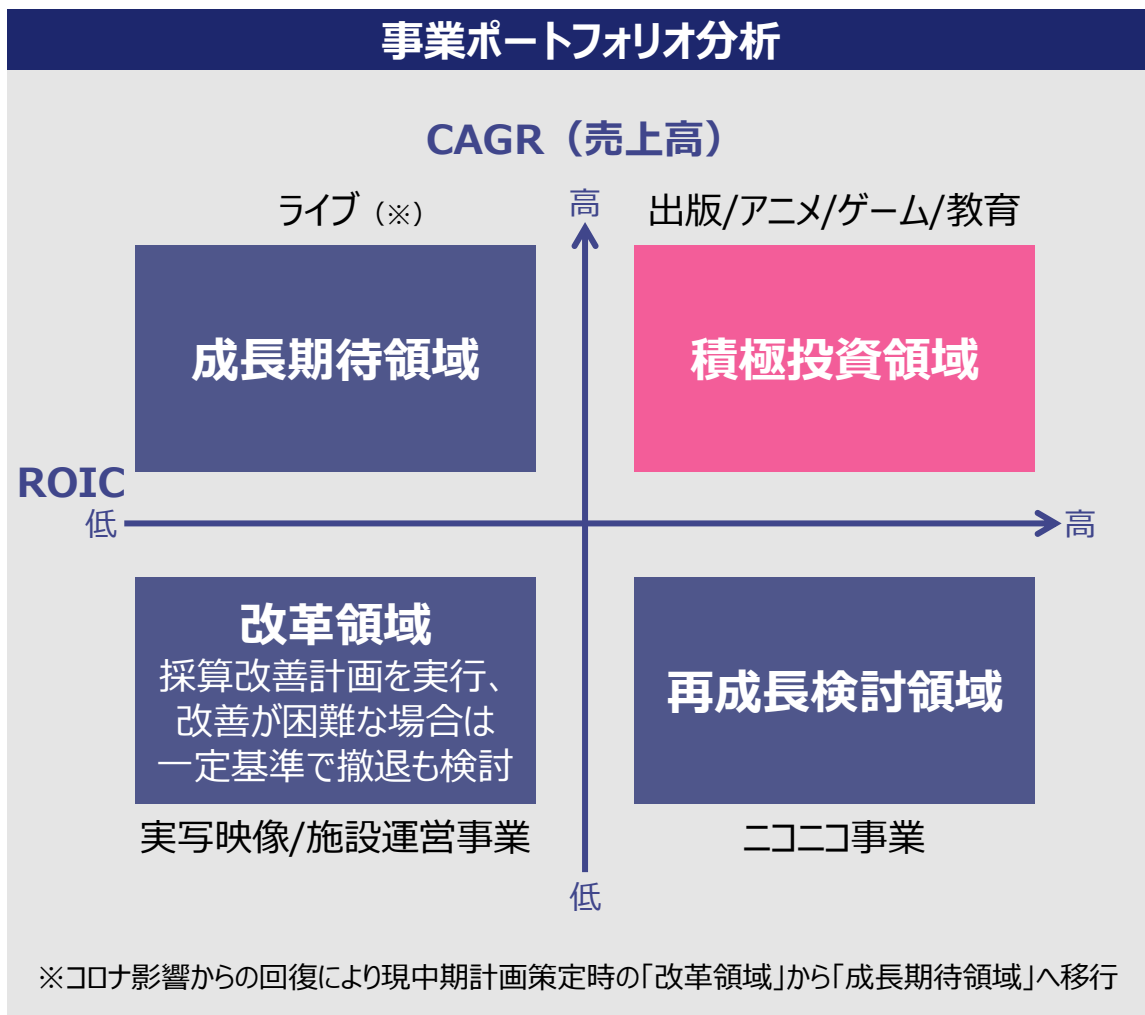


編集業務のDX推進、出版製造物流の改革

同時メディアミックス展開によるIPへの注目度向上、デジタルマーケティングの活用
SNSを活用した作品開発及び認知度向上

社内開発人材（編集者・社内クリエイター）の増強、制作会社の確保、UGC作家の発掘・育成

- 積極投資領域（出版/アニメ/ゲーム/教育）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

- ・新たな海外拠点を含む、M&A投資
- ・出版、映像（アニメ・実写）、ゲームコンテンツの開発
- ・AI翻訳システムの開発
- ・電子書籍アプリやUGCサービスの新規開発
- ・フロム・ソフトウェアの自社パブリッシング範囲拡大
- ・ニコニコ事業におけるITインフラ投資
- ・大学向け事業開発、バンタン新スクール・コース開設

利益率 向上

- ・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
- ・デジタル製造・物流システムの更新
- ・ライセンス管理一元化に向けたBPRシステムの導入

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

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

02

各事業セグメントについて ～強みと今後の取り組み～

事業概要

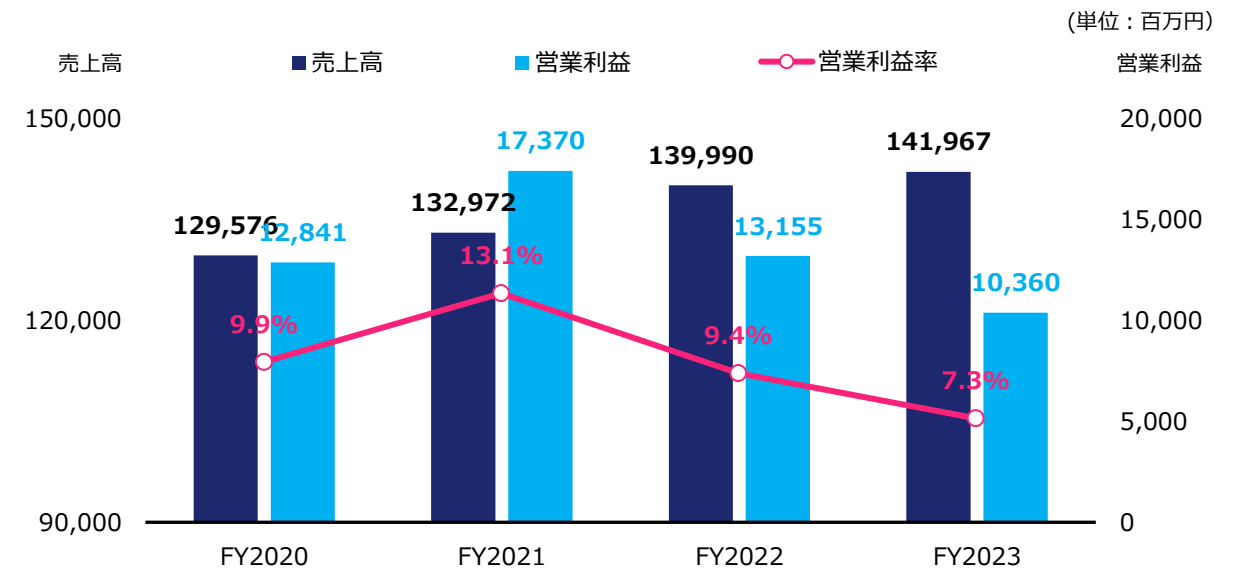
紙書籍/メディア

- 書籍、雑誌の販売、Web広告販売、権利許諾等
- 毎年5,000点以上の新刊書籍を刊行
- ライトノベル、コミック、文芸、児童書など、幅広い分野の書籍化
- 映像化やゲーム化などのメディアミックスを積極的に推進

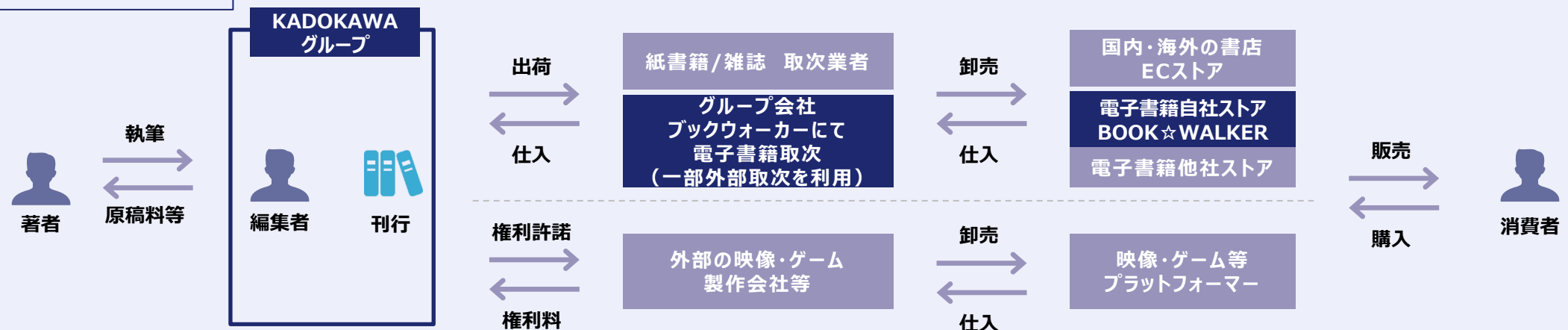
電子書籍/電子雑誌

- 自社の電子書籍・雑誌コンテンツの他社ストアへの販売
- 自社および他社コンテンツを販売する電子書籍ストア「BOOK☆WALKER」の国内外での運営

業績推移



出版・IP創出のビジネスモデル



市場環境&当社の強み

紙書籍の市場環境

- 国内市場は電子書籍へのシフト含め縮小傾向
- 海外市場は日本IP人気が高まり、規模拡大中

当社の強み（紙書籍）

- 国内最大級である年間5,500点以上のIP創出力
- アーカイブ作品13万点以上
- 業界平均を大きく下回る返品率
- 「カクヨム」など自社UGC※プラットフォームを活用、著者を発掘

※User Generated Content

電子書籍の市場環境

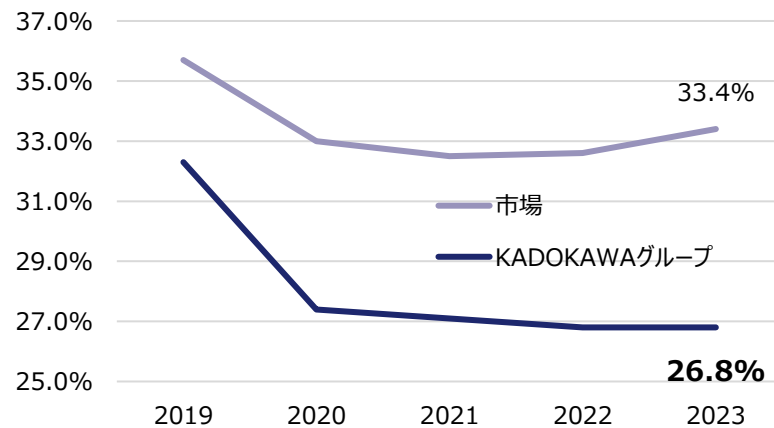
- 国内市場は紙から電子へのシフトにより追い風。また、多数の電子PFの台頭による市場の活性化
- 海外市場は依然として拡大余地あり
- 縦スクロールコミック等新たな流行も

当社の強み（電子書籍）

- アーカイブ作品約13万点
- 自社でもプラットフォームを運営

関連指標

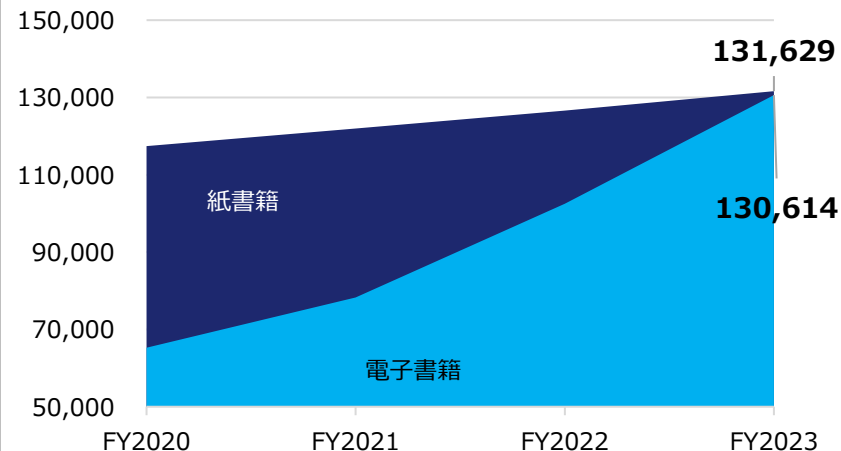
市場と当社グループの返品率推移



- 当社グループの返品率は、製造・物流における独自のDX推進により、長期的に市場を大きく下回る水準で推移
- 今後の更なる改善も見込む（取り組み内容詳細は次ページ）

※ 市場データは出版科学研究所「出版指標年報2022年版」より
 ※ 市場データはカレンダーイヤー、当社グループは4月から翌年3月までの会計年度ベース

当社グループの紙・電子書籍アーカイブ点数



- 年間5,500点以上の新刊創出により、紙書籍のアーカイブ点数は着実に増加
- アーカイブ作品の電子書籍化も加速度的に進展

今後の取り組み

IP創出

IP展開

継続成長
収益性向上

出版IPの創出力強化

- 編集者増による新規IPの創出基盤強化
- 海外発ヒットIPの創出、発掘
- タテスク作品の開発
- 当社UGCプラットフォームからの有能作家の発掘・育成
- ビッグデータ活用によるヒット率向上

紙書籍の収益性改善

- 発注・製造・出荷を自動化
- デジタル製造工場・物流設備の設立
- 書店からの直接発注／自動追送システム導入を促進

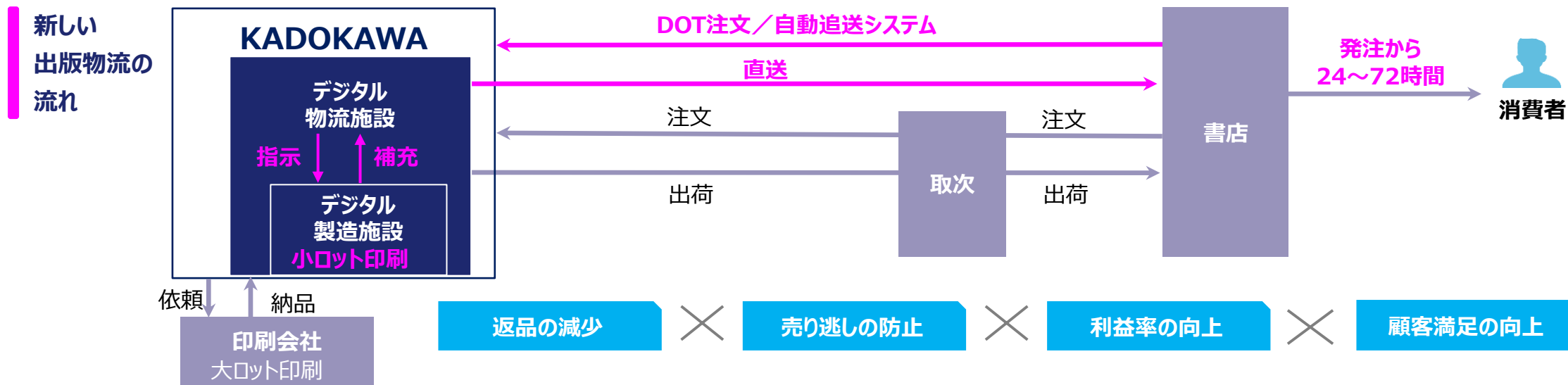
出版IPのロングライフ化

- メディアミックスの早期化
- 刊行前からアニメ・ゲームプロデューサーの早期関与

出版IPの海外展開拡大

- 海外出版点数の増加
- デジタルファースト戦略推進
- 多言語翻訳センター拡充
- BOOK☆WALKERのグローバルストア展開強化

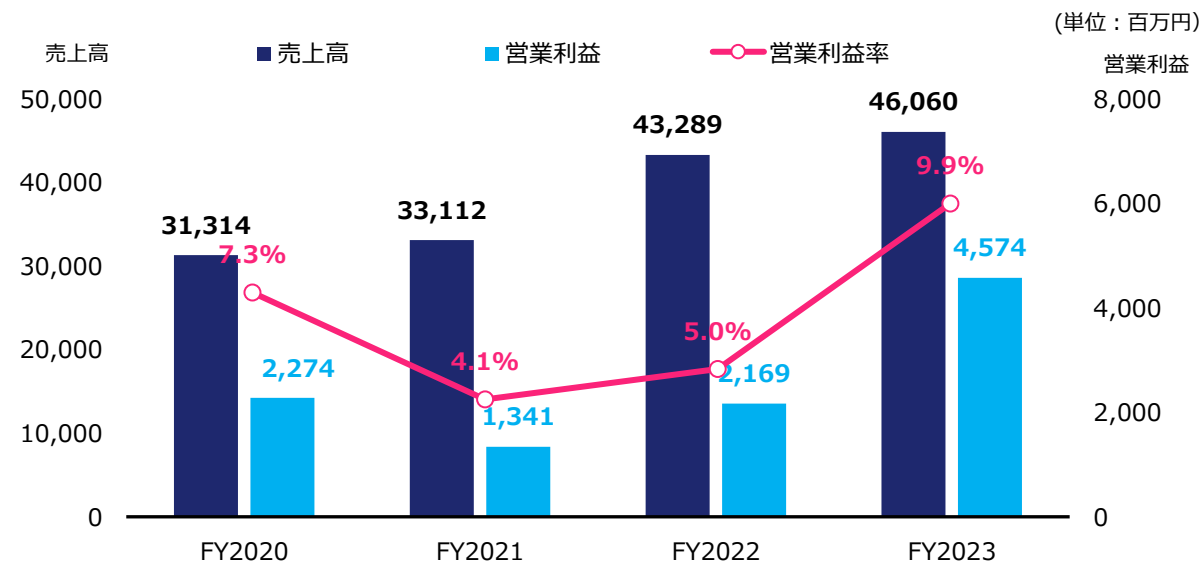
＜ハイブリッド製造・物流で市場の需要に合わせた体制を構築＞



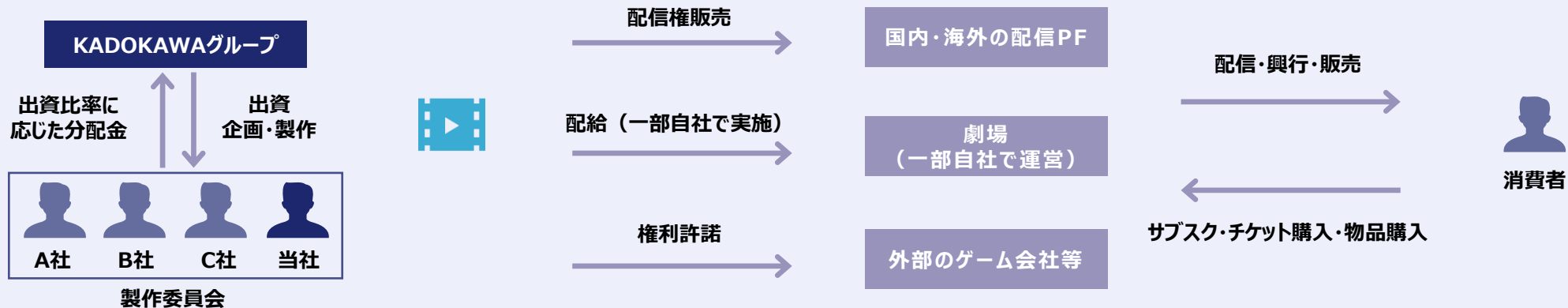
事業概要

- 自社IPを中心とする作品のアニメ及び実写映像の企画・製作・配給
- 映像配信権、ゲームやMDへの権利許諾
- DVDやBlu-rayなどのパッケージソフトの販売
- 映画、テレビ番組、コマーシャルフィルムなどの動画コンテンツの制作やスタジオ運営に係る事業
- デジタル映画鑑賞券サービス「ムビチケ」の運営

業績推移



アニメ・実写映像のビジネスモデル



市場環境&当社の強み

映像の市場環境

- 世界的な日本アニメ人気が続く
- 劇場市場は需要が一部作品に集中する傾向
- デジタル配信市場は、消費者の視聴習慣の変化により拡大

当社の強み

- 豊富な書籍IPから自社による映像化
- 年間40作品レベルのアニメ企画・製作能力
- アニメ化作品のゲーム化・グッズ化を通じた広範な収益力



この素晴らしい世界に祝福を!

©2019 曉なつめ・三嶋くるね/KADOKAWA/
映画このすば製作委員会

陰の実力者になりたくて!

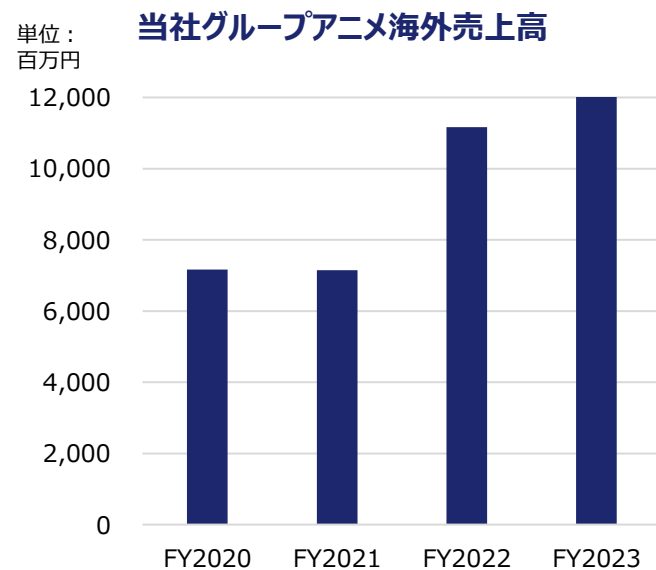
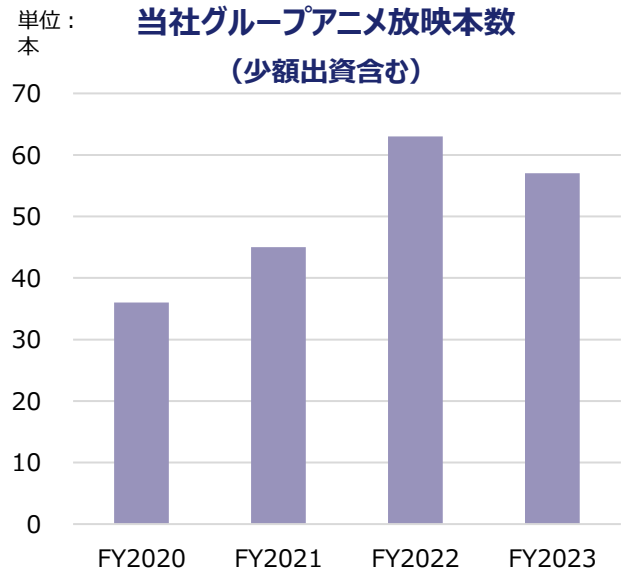
©逢沢大介・KADOKAWA刊/シャドウガーデン



わたしの幸せな結婚

©2023 映画『わたしの幸せな結婚』製作委員会

関連指標



今後の取り組み

アニメ

- 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
- 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）

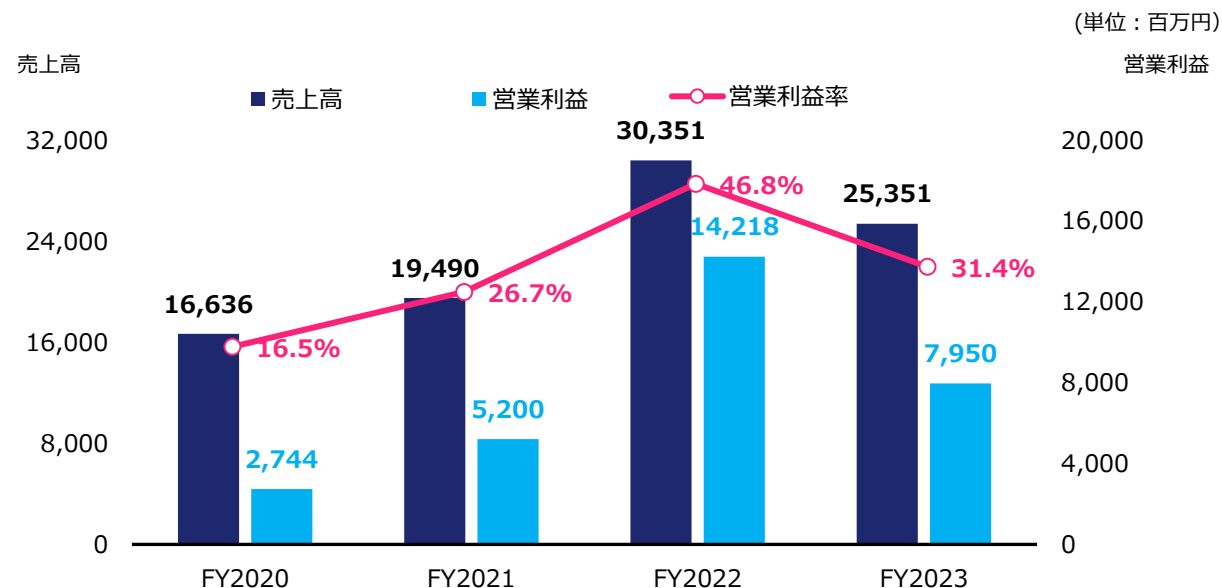
実写映像

- グローバル市場も見据えて大型企画を中心に開発し、投資回収率を向上させ収益性改善

事業概要

- フロム・ソフトウェアでは、『DARK SOULS』シリーズや『ELDEN RING』など、個性的でクオリティの高いゲームソフトを製作・開発し、根強いファンを幅広く獲得
- スパイク・チュンソフトでは、『ダンガンロンパ』などオリジナルタイトルの開発・販売、『ウィッチャー』など海外ゲームのローカライズ・販売、開発受託などを行う
- KADOKAWAでの自社IPのゲーム化企画も推進中
- Gotcha Gotcha Gamesでは、ゲーム制作ソフト「ツール」シリーズの開発・販売を手掛ける

業績推移



ゲームのビジネスモデル



市場環境&当社の強み

ゲームの市場環境

- 世界のゲーム市場はパソコンやスマートフォンの普及に伴い、高成長が継続している
- 最大の成長ドライバーとなっているのはモバイルゲームだが、PCゲームやコンソールゲームでもユーザー人口が増加している

当社の強み

- 世界有数のIP創出・開発力を誇るゲームスタジオであるフロム・ソフトウェアを傘下に抱え、人気の高いコンソールゲーム・PCゲームを継続的にリリース
- 独自の開発に加え、他社からの開発受託やローカライズなど多角的に事業を展開
- 豊富に保有する出版・アニメIPの自社でのモバイルゲーム化も推進中
- ゲームIPの書籍化・映像化含むメディアミックスを自社で実行可能

主要タイトル



ELDEN RING

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



SEKIRO: SHADOWS DIE TWICE

©2019,2022 FromSoftware, Inc. All rights reserved. ACTIVISION is a trademark of Activision Publishing Inc. All other trademarks and trade names are the properties of their respective owners.



ダンガンロンパ シリーズ

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



ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON

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



DARK SOULS シリーズ



陰の実力者になりたくて！マスターオブガーデン

©逢沢大介・KADOKAWA刊/シャドウガーデン / ©マスターオブガーデン製作委員会

FROM SOFTWARE



SPIKE CHUNSOFT



ACQUIRE



Gotcha Gotcha Games

今後の取り組み

IP創出・開発

IP展開

継続成長
収益性向上

ゲームIPの創出力強化

- 新規ゲームIPの質・量を向上
- グループ各社の独自性を発揮
- 人材強化等により制作体制を強化



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



越前 仙事 伴 登
RAIN CODE
レイコード

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

©2019, 2022 FromSoftware, Inc. All rights reserved.
ACTIVISION is a trademark of Activision Publishing, Inc. All other trademarks and trade names are the properties of their respective owners.

出版・アニメIPのゲーム化促進

- モバイルゲームへの本格参入
- 自社による積極的な投資
- セグメント横断で企画・監修を推進



OVERLORD
ESCAPE FROM NAZARICK

©KM,K/OL3P ©KADOKAWA CORPORATION 2021



©逢沢大介・KADOKAWA刊/シャドウガーデン
©マスターオブガーデン製作委員会

ゲームIPの展開拡大

- ゲーム内追加コンテンツ拡充
- 出版、映像等へのメディアミックス展開
- IPのロングライフ化



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



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

自社パブリッシング範囲の拡大

- 国内・海外ともに自社パブリッシングの範囲を拡大し収益力向上



事業概要

ニコニコ関連事業

- 日本最大級の動画・生放送プラットフォーム「ニコニコ」を運営
- 企業や著名人、人気ユーザーによる公式チャンネルプラットフォーム「ニコニコチャンネル」を運営

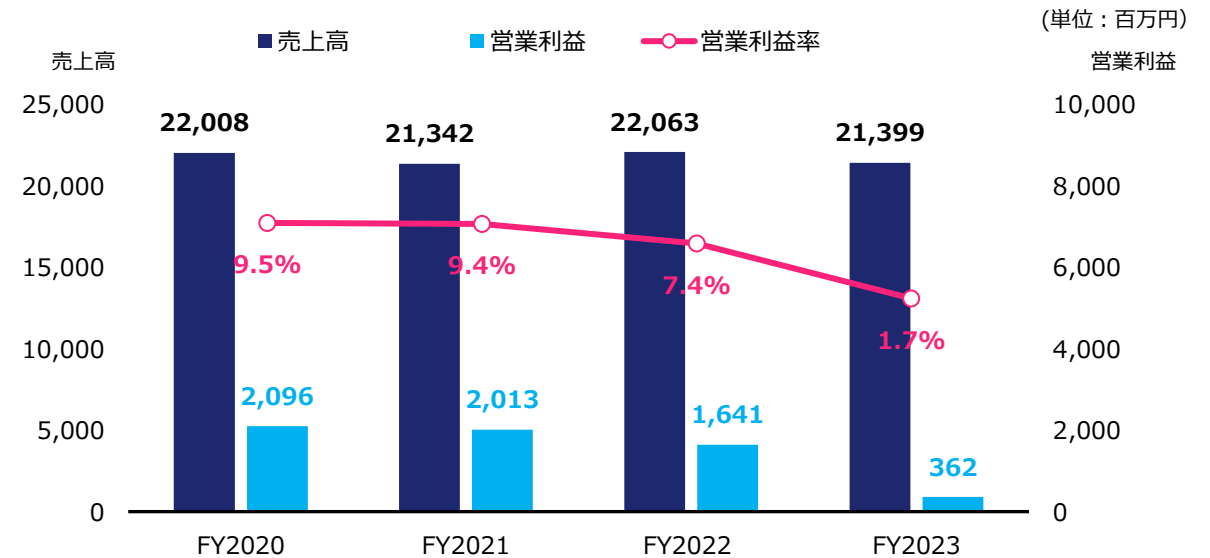
ライブ事業

- ネットとリアルを融合させた巨大ユーザーイベント「ニコニコ超会議」や、世界最大級のアニメソングイベント「アニメロサマーライブ」など各種イベントの企画・運営

モバイル事業

- スマートフォン、フィーチャーフォン向けに音楽コンテンツの配信を行う「ドワンゴジェイピー」などの運営

業績推移



Webサービスのビジネスモデル



市場環境&当社の強み

Webサービスの市場環境

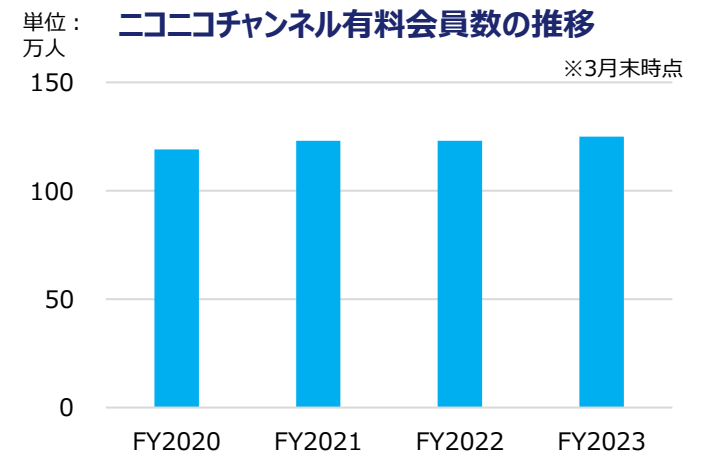
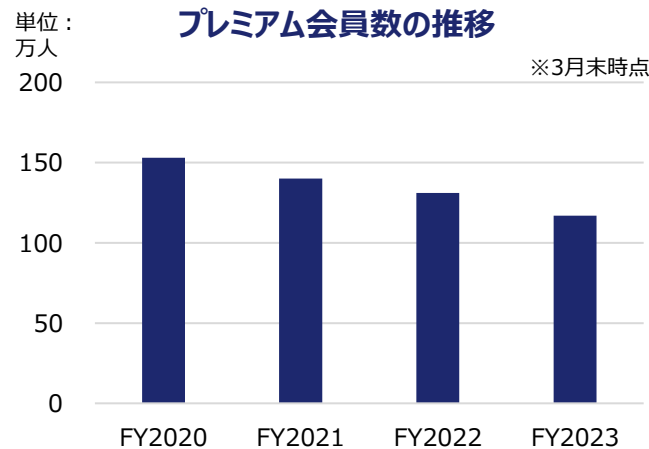
- スマートフォンの普及などを背景に、動画コンテンツ市場の拡大傾向が継続中
- 一般ユーザーによって制作・投稿される動画共有サービスや、企業が制作したコンテンツを提供する動画配信サービスが主流
- イベント・ライブ市場はコロナ禍による開催制限や消費者の行動変容などの影響もあり、回復には時間を要す見込み

当社の強み

- UGCから生まれるコンテンツの多様性
- 月額課金によるリカーリング収益と、都度課金・広告等による収益源の多様性
- オンラインとリアルを融合した、国内有数の来場者数を誇るイベント開催



関連指標



今後の取り組み

ニコニコ関連事業の売上成長に向けた取組みを強化

- ニコニコが得意とするジャンル毎にコンテンツ創出基盤を強化し、継続的にMAUを増加
- 「ニコニコチャンネル」や「有料生放送」「ギフト」等による収益多様化の取組み推進と、プレミアム会員の早期下げ止めの施策を実行中

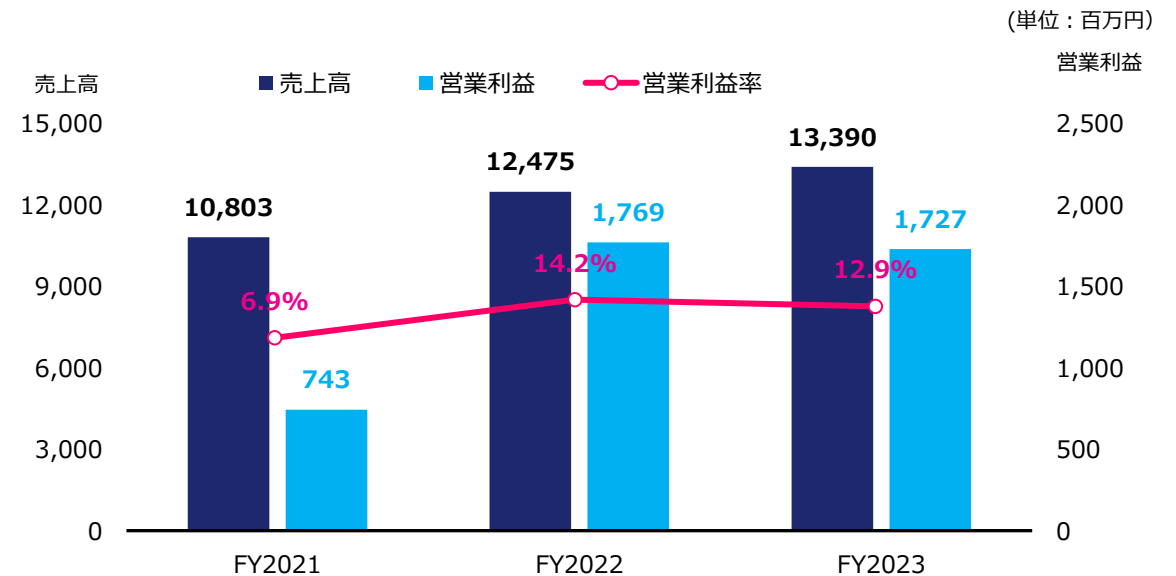
ライブ事業は、イベント企画の選択と集中により、早期黒字化を目指す

事業概要

- クリエイティブ分野に特化して即戦力人材を育成する専門校「バンタン」を運営。専門分野の現役プロフェッショナルによる教育を提供し、各分野で即戦力となれる人材の育成に重点を置く
- 学校法人角川ドワンゴ学園が運営する「N高等学校・S高等学校」に最先端のオンライン学習システムやハイレベルな教育プログラムを提供

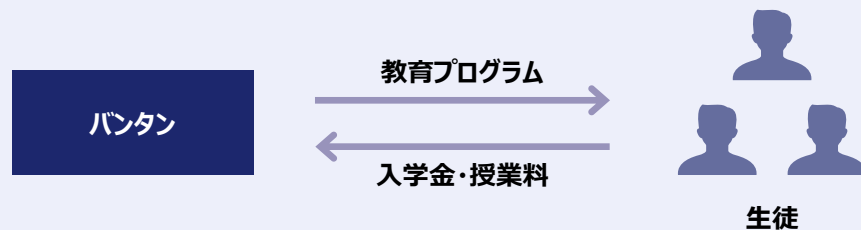


業績推移

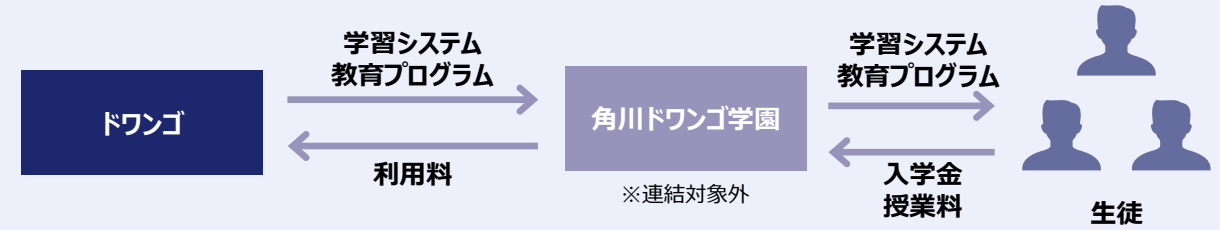


教育・EdTechのビジネスモデル

バンタン



N/S高等学校向け事業



市場環境&当社の強み

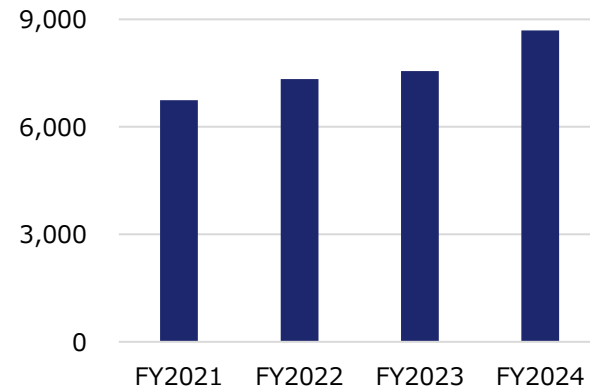
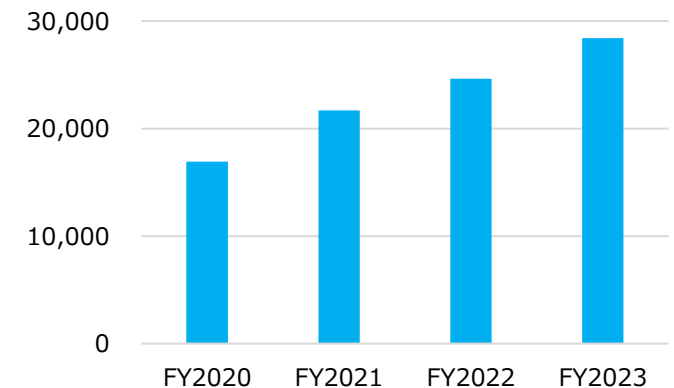
教育事業の市場環境

- 日本では少子化傾向が続いており、全体の生徒数は減少
- 当社の事業領域である通信制高校の生徒数は2020年度に初めて20万人を超え、ここ数年は年間1万人以上の増加が継続
- 当社の事業領域である専門学校 of 生徒数はここ数年60万人の水準で堅調に推移

当社の強み

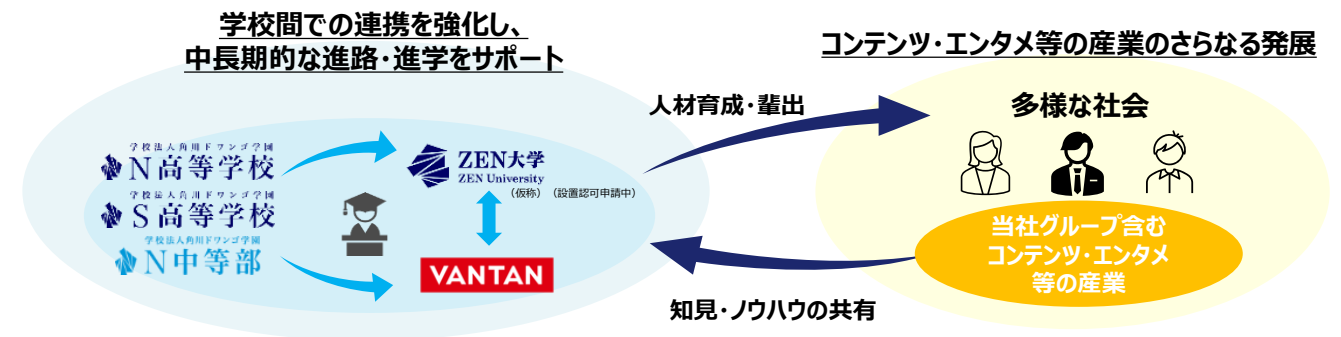
- 独自のIT技術を通じて、より多くの人々に教育を受ける機会を提供
- AIやVRなどの最先端テクノロジーを活用した独自開発の教育システム
- 現役プロフェッショナルの講師や、多様な企業とのネットワークを活用した実用的なスキルを養成する教育プログラム

関連指標

単位：人
バンタン 生徒数の推移 ※4月末時点単位：人
N/S高等学校 生徒数の推移 ※3月末時点

今後の取り組み

- バンタンでは、継続的な新コース設立と展開地域の拡大を図り生徒数増を継続
- N/S高等学校向け事業では、当社の強みを活かした教育プログラムの提供で、高成長を継続
- ZEN大学（仮称）（設置認可申請中）の新設。新規ターゲット（大学生・社会人）へのリーチ拡大



事業概要

施設運営事業

- 「ところざわサクラタウン」などのIP体験施設の運営、関連商品の販売
- 「ところざわサクラタウン」内ではイベントホールや、レストラン、ストアなどを運営

MD事業

- IPを活用したオリジナル商品の開発
- キャラクター商品やフィギュアなどのオンラインストアである「キャラアニ.com」、「カドカワストア」、オンラインくじサービス「くじ引き堂」などのeコマースサイトの運営

その他新規事業

- VR/メタバースコミュニケーションサービス「バーチャルキャスト」の開発・運営



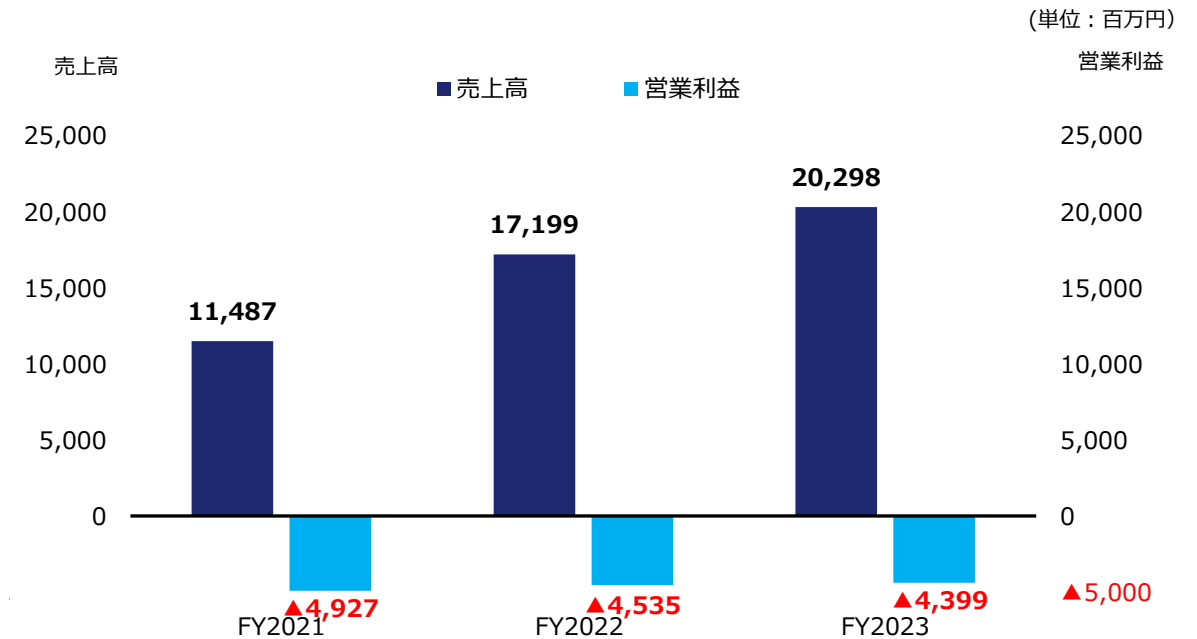
ところざわサクラタウン

©角川武蔵野ミュージアム

IPを活用した
オリジナル商品

バーチャルキャスト

業績推移



今後の取り組み

- 施設運営事業では、当社グループIPを活用したより魅力的なIP体験機会を企画・提供し集客を一層推進、収益性を改善
- MD事業は、新作フィギュアを含めた商品ラインナップのさらなる拡充、海外販路の強化により成長を促進
- 事業構造改革を果敢に推進し、全体の収益性を改善

03

価値創造プロセス

KADOKAWAグループは、IPを創出し、ユーザーの熱量を高め、次なる才能を育成するIP価値最大化のサイクルを通して、人々の幸福や相互理解、文化の伝承や創造を実現します

KADOKAWAの経営資本

人的資本

高い専門性と創造性を備えた多様な人材

- 編集人材：約650人 等

知的資本

IPの創出・展開における資産

- 豊富なアーカイブ作品群：
書籍13万点以上、映像2,000本以上 等

社会関係資本

価値を最大化するネットワークと信頼

- クリエイター・作家などの取引先数：
約75,000人 等

財務資本

継続的な事業活動のための潤沢な資金

- 自己資本比率：52.9%

製造資本

自社で持つ国内紙書籍事業の最先端技術を備えたデジタル製造・物流拠点

自然資本

資源の余剰消費削減、省エネルギー化

社会のクリエイティブサイクルを加速させるKADOKAWAの強み

IPをつくり出す

情報やアイデア、クリエイターが生み出す物語などを編集力やプロデュース力、テクノロジーで書籍、映像、ゲームなど、ユーザーに届けられるカタチ=IPに仕上げる

2023年 書籍刊行
約5,900点

2023年アニメ作品
57本

2022年実写作品
19本

才能を見つける/育てる

物語を生み出すための投稿プラットフォームやコンテストなどを運営し、新たな才能を発掘。教育事業でも、多様な才能の自由な成長を支援

N高・S高生徒数 バンタン生徒数
2万8,942人 8,688人

作品公募コンテスト（KADOKAWA主催分）
36件以上

カクヨム 掲載から作品化された点数
約374点（他社刊行含む）

ユーザーに届ける

書籍、映像、ゲームなどのIPを、自社直営書店、電子書籍ストア、IP体験施設、Webメディアのほか、国内外の多くのパートナーと協業することで、ユーザーに届ける

海外展開 書籍翻訳言語数
29言語

BOOK☆WALKER 会員登録者数
350万人

IP体験施設 ところざわサクラタウン累計来場者数
約300万人

ユーザーをつなげる

独自のプラットフォームや体験型施設を駆使し、ネット上のファンコミュニティやネットとリアルが連動したハイブリッドなイベントなどを通じて、ユーザー同士がつながり、ともに盛り上がる機会を提供

ニコニコ 有効会員数 ニコニコチャンネル数
9,847万人 11,195

ニコニコ超会議2024
会場来場者数
約12.5万人



提供する価値

個人に提供する価値

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

社会に提供する価値

多様なコンテンツを通じて世界の人々の相互理解が進む

文化に提供する価値

文化が次世代に伝わりまた新たな文化が生まれる

※詳細は、当社統合報告書をご覧ください

04

サステナビリティ方針

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

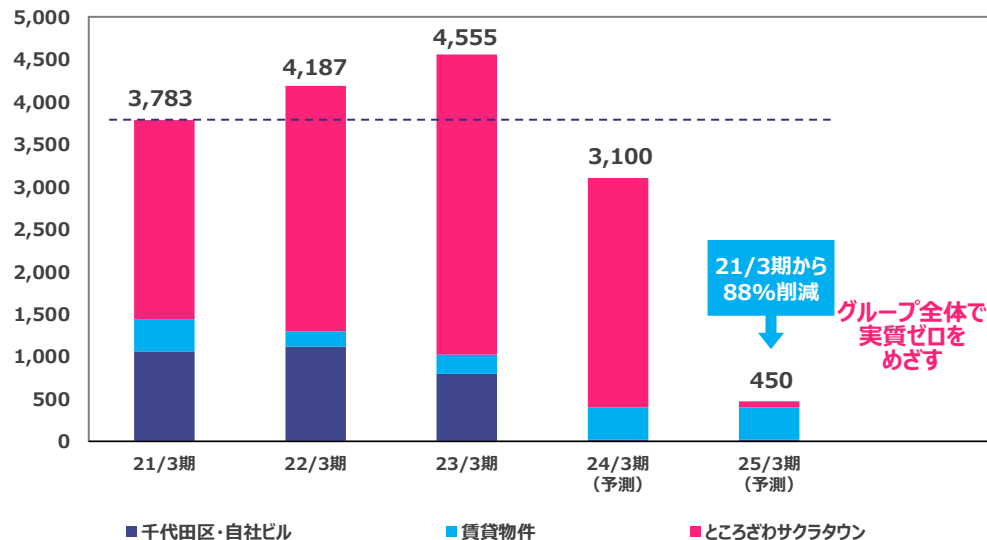
Environment

温室効果ガス（GHG）の排出削減

- ◆ 温室効果ガス排出量50%削減目標（2030年度）を2025年3月期に達成見込み
- 自社保有社屋の電力（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
- 将来的にグループ全体で実質ゼロの実現を目指す

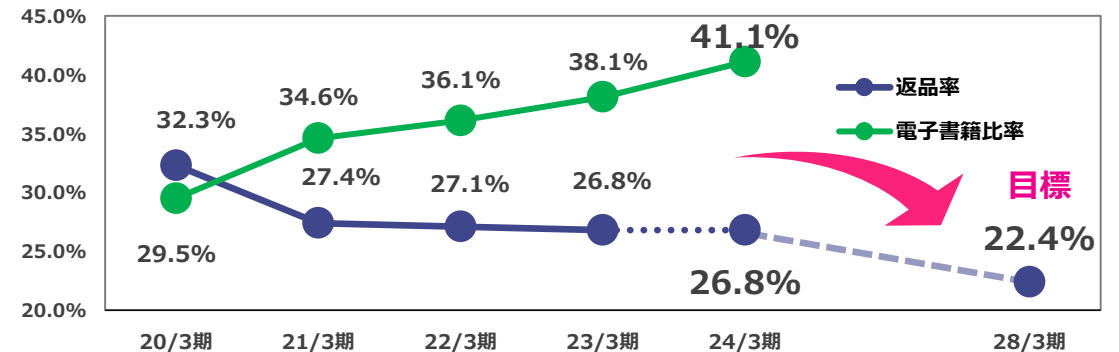
▶ KADOKAWA GHG排出量の推移と目標

CO₂排出量（t-CO₂） ※調整後排出係数による試算



紙の余剰消費削減

- ◆ 紙書籍事業における紙資源の余剰消費を削減
- 当社グループの返品率は継続的な改善トレンド
- 出版セグメントにおける電子書籍売上高比率も上昇中



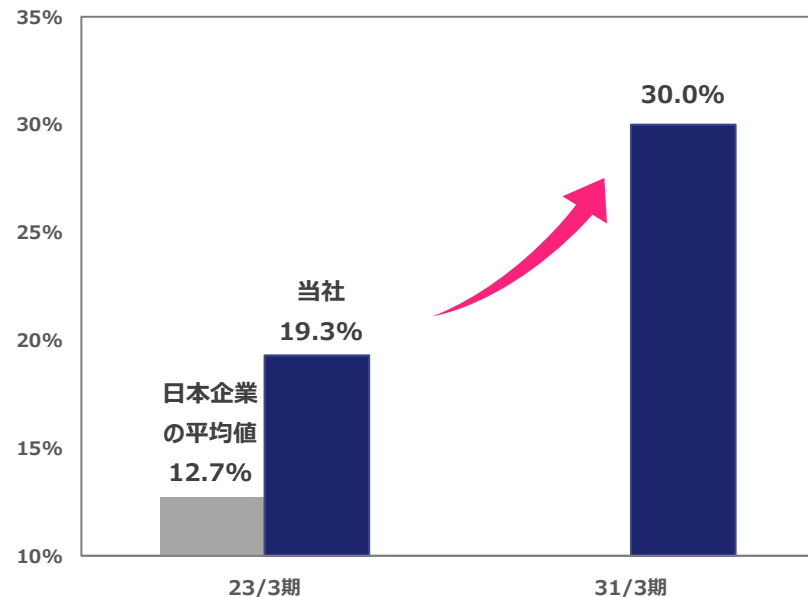
- 紙資源余剰消費の大幅な削減を実現 (t)



Social

従業員の多様性、創造性の促進

- ◆ グループ従業員の多様性を促進
 - KADOKAWAグループは女性従業員が43.2%を占める
 - 2031年3月期までに女性管理職比率のさらなる拡大を目指す

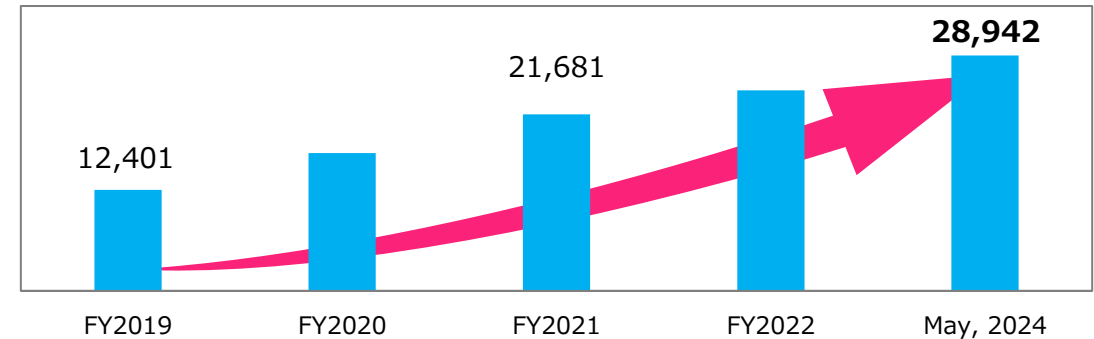


- ◆ 多様な働き方を実現する環境の整備

平等でクリエイティブな教育環境の提供

- ◆ 様々な生徒に実践的な教育機会を平等に提供
 - N/S高では、オンライン教育を中心として、日本全国の高校生に対し平等に教育機会を提供。生徒数28,942名は日本の高校として最大

N/S高等学校 生徒数の推移 単位：人



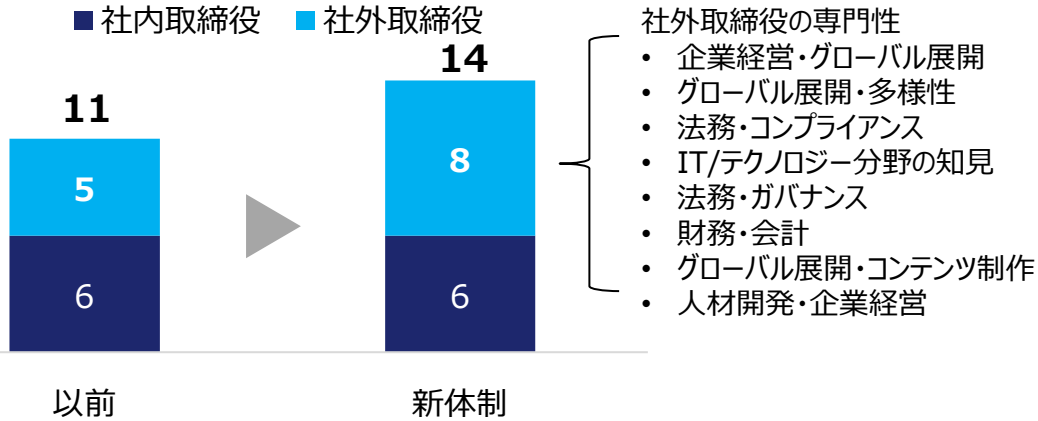
- ◆ エンターテインメント業界で活躍が期待される専門人材も育成・輩出し、産業の発展に貢献。当社グループでの活躍も期待



Governance

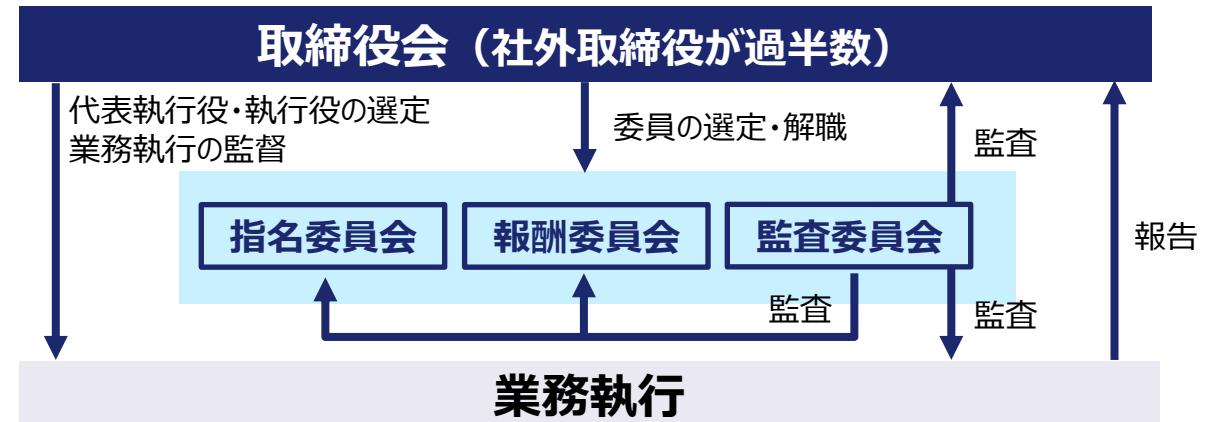
経営の監督・執行の分離

◆ 取締役会14名における社外取締役の構成を8名に



◆ ガバナンス強化のため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

➤ **新たに指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置する体制へ移行、各委員会のメンバーはすべて社外取締役に委嘱**



◆ 取締役会議長を社外取締役から選任

◆ 政策保有株式の縮減

- 上場株式の保有銘柄数、対純資産比率は減少傾向
- 今後も縮減を進める

