



**KADOKAWA**  
統合報告書2024

# CONTENTS

<b>経営理念</b>	03
<b>社長メッセージ</b>	04
<b>KADOKAWAグループとは</b>	
あゆみ	06
強み	08
価値創造プロセス	10
<b>事業概況</b>	
2024年3月期 通期連結業績	12
2024年3月期 セグメント別業績	13
<b>経営戦略</b>	
中期経営計画	18
財務戦略	24
人的資本戦略	25

## 特集 KADOKAWAグループの魅力 [7,000点]のIPを創出する力 26



## IP価値を最大化する グローバル・メディアミックス展開 30



<b>ESG情報</b>	
環境	34
社会	36
ガバナンス	42
取締役の紹介	50
スキルマトリクス	52
社外取締役メッセージ	54

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

## 編集方針

KADOKAWA統合報告書は、KADOKAWAグループが持つ資本と強み、それらを活かしてユーザー・ファン・クリエイターの皆様と共に価値を生み出していくプロセス、中長期的な価値創出を続けるための経営戦略やESGに関する情報、企業活動の基盤となる財務情報などについて、ステークホルダーの皆様の理解を深めていただくことを目指しています。

編集にあたってはIFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創ガイドンス 2.0」を参考にしました。



**対象期間** 2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)  
ただし2023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、2024年8月時点で入手可能な情報に基づいたものです。  
将来数値はさまざまな不確定要素が内在しており、実際の業績はこれらの数値と異なる場合がありますので、この数値に全面的に依拠して投資などの判断を行うことは差し控えてください。



<https://group.kadokawa.co.jp/>

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

## グループ経営理念

# 「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。



## 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

取締役 代表執行役社長  
Chief Executive Officer

**夏野 剛**

TAKESHI NATSUNO

## 「グローバル・メディアミックス with Technology」を戦略に掲げ 多彩な才能が生み出すIPを、世界中の人々の感動に変える

私たちKADOKAWAグループは1945年の創業以来、事業範囲を拡大し、現在では、出版、アニメ、実写映像、ゲーム、Webサービス、教育など、幅広い領域で多様な事業を展開しています。

近年、世界のコンテンツ市場が拡大の一途をたどる中、デジタル化の恩恵も受け、日本のコンテンツは世界の国々で多くのファンに愛されるようになりました。私たちKADOKAWAグループは多種多様な分野に精通した人材集団であり、多彩なIPを創出するための創造力と、それを最大化するテクノロジーの力を重要な事業基盤として有しています。そして、「グローバル・メディアミックス with Technology」という基本戦略のもと、才能あふれるクリエイターが創出するユニークなIP (Intellectual Property) を生み出し、世界中のファンに届けています。

この基本戦略を加速させ、さらなる成長を遂げるために、2023年11月、新たな中期経営計画を策定しました。エンターテインメントに関わる多彩な才能を世界中から発掘し、より多くのIPを創出して、さまざまなカタチで世界中のユーザーに届けたい。KADOKAWAグループの持つノウハウ、クリエイティビティ、テクノロジーを融合させ、インベティブな商材・事業を継続的に生み出していきたい。そんな思いを軸に成長のストーリーを描いています。

中期経営計画の大きな柱となるのは、私たちの価値の源泉となるIPを創出する力の拡充です。IPは出版事業だけでなく、当社グループが持つ多様な事業ポートフォリオから生み出されています。新しい才能を見出していく手法に新たなプロセスを取り入れ、2023年度に年間5,900点だったIP創出点数を、中期経営計画の最終年度となる2028年3月期には7,000点にまで伸長させることを目指しています。同時に、生み出されたIPの価値を最大限に高めるためのメディアミックス戦略を強化していきます。グローバル化の加速については、2023年以降、海外の事業拠点を急拡大していますが、それらを中心に自社で展開する出版IPの流通量を増加させていきます。また、これまで日本発IPを海外各国で展開することに注力してきましたが、日本以外の国々で発掘した才能を日本や他国の人々に届けていくことにも努めていきます。

こうした事業展開を支える大切な基盤となるのが人材です。KADOKAWAグループでは、「クリエイティビティ」「モチベーション」「テクノロジー」の3つの視点より、人材のさらなる強化を図っています。クリエイターを支援しIPの価値を最大化するためには、私たち自身が創造的であればなりません。クリエイティビティを最大限に活かすためには、最先端のデジタル技術を駆使することが重要です。加えて、従業員の熱意をより一層高めること

がクリエイティブカンパニーとして極めて大切であるという考えから、チャレンジする意欲を促す人事制度の拡充、多様性を尊重する職場環境づくりに努めており、経営陣一同、創意工夫に全力を注いでいます。また、事業と組織のグローバル化を推進するための人材開発にも取り組んでいます。

中期経営計画で描いたストーリーをひとつずつ実現していくことで、KADOKAWAグループは他に類を見ないユニークな企業として成長し、世界市場でのプレゼンスをさらに高めていく所存です。今後もKADOKAWAグループにご注目いただけましたら幸いです。

なお、2024年6月に発覚したデータセンター内のサーバーへのサイバー攻撃に関しまして、読者やユーザー、作家・クリエイター、取引先、株主・投資家をはじめ、関係するすべての皆様に、多大なるご心配とご迷惑をおかけいたしました。深くお詫び申し上げます。今回の事態を重く受け止め、原因の究明を進めるとともに、セキュリティ体制の一層の強化徹底を図り、再発防止に全力を尽くしてまいります。

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。

1945- '70  
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。



'70 '80  
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、爆発的なヒット作を生む。映画事業が大きな柱に。



'80 '90  
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、「情報誌の角川」と呼ばれるまでに。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、創出する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する。



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

持株会社制に移行し、従来の出版事業、映像事業のみならず、ネット・デジタル事業も含めた多面的な事業を展開。



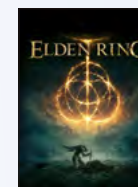
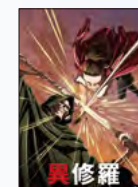
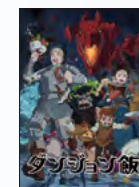
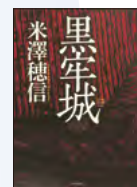
## ネット・デジタル時代の プラットフォームへ

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、プラットフォームとしてネット・デジタル事業、およびゲーム事業を強化。



## 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ムへ

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

ゲームソフトウェアなどの企画・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

※ サービス開始時のロゴ・名称を掲載しています。ファミ通.com、BOOK☆WALKER、ComicWalker、ムビチケ、niconicoは現在のロゴ・名称と異なります。

## KADOKAWAグループの強み

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

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

### 人材(人的資本)

## 多種多様な分野に精通した人材集団

グローバルで約8,000人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

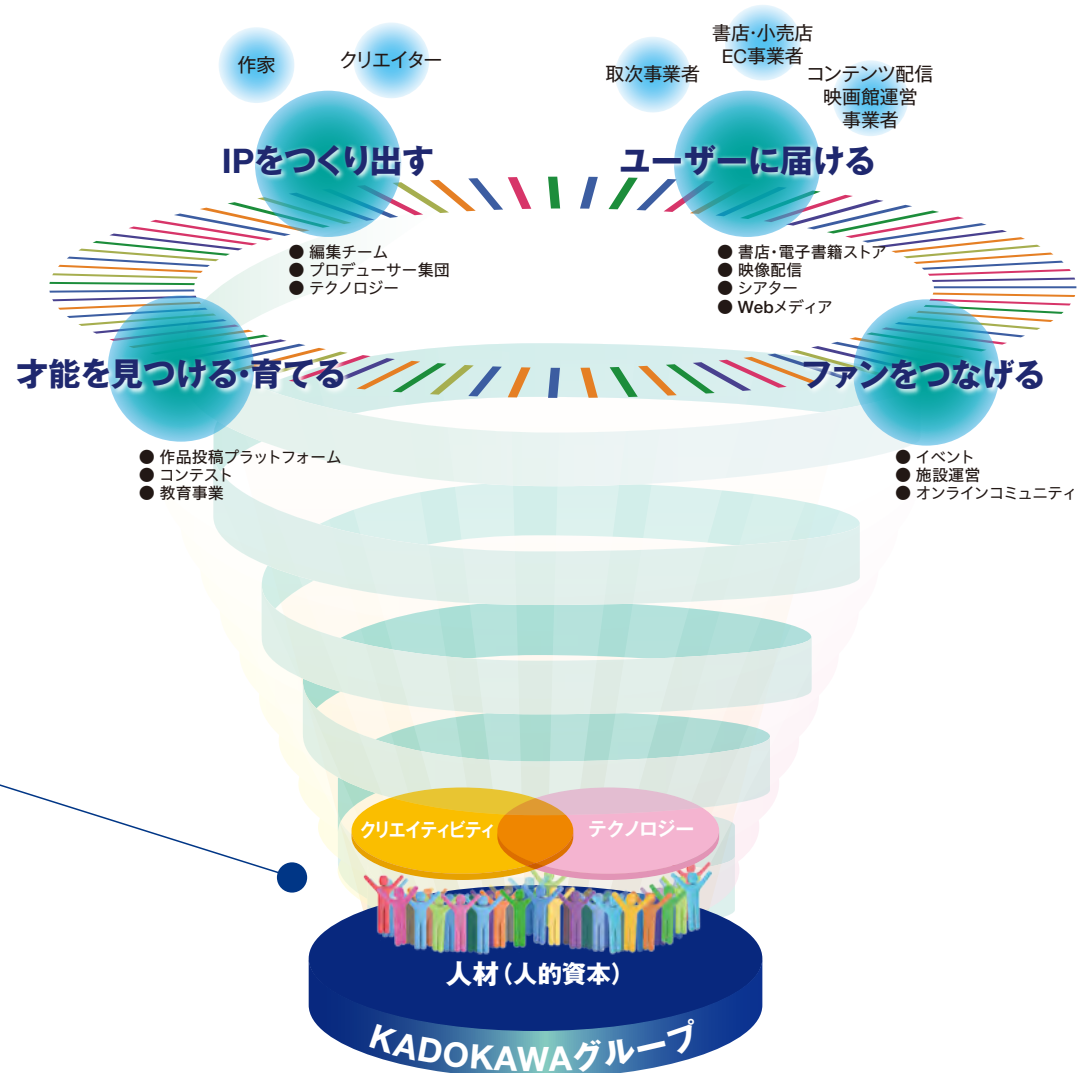
## IPを創出する力の源泉

出版事業で5,900点の新刊を発行するほか、オリジナルアニメや実写映像、世界で大ヒットを記録したオリジナルゲームIPなどを生み出しています。

### テクノロジー

## グループの力を最大化する先端技術

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





## KADOKAWAグループが誇る IPをとりまく4つのアクション

### IPをつくり出す

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

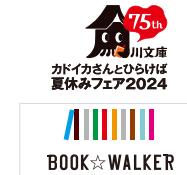
#### IP展開例：『陰の実力者になりたくて!』



### 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



#### Webメディア



#### 映像配信



### 才能を見つける・育てる

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

#### 投稿プラットフォーム/コンテスト



#### 教育事業



### 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

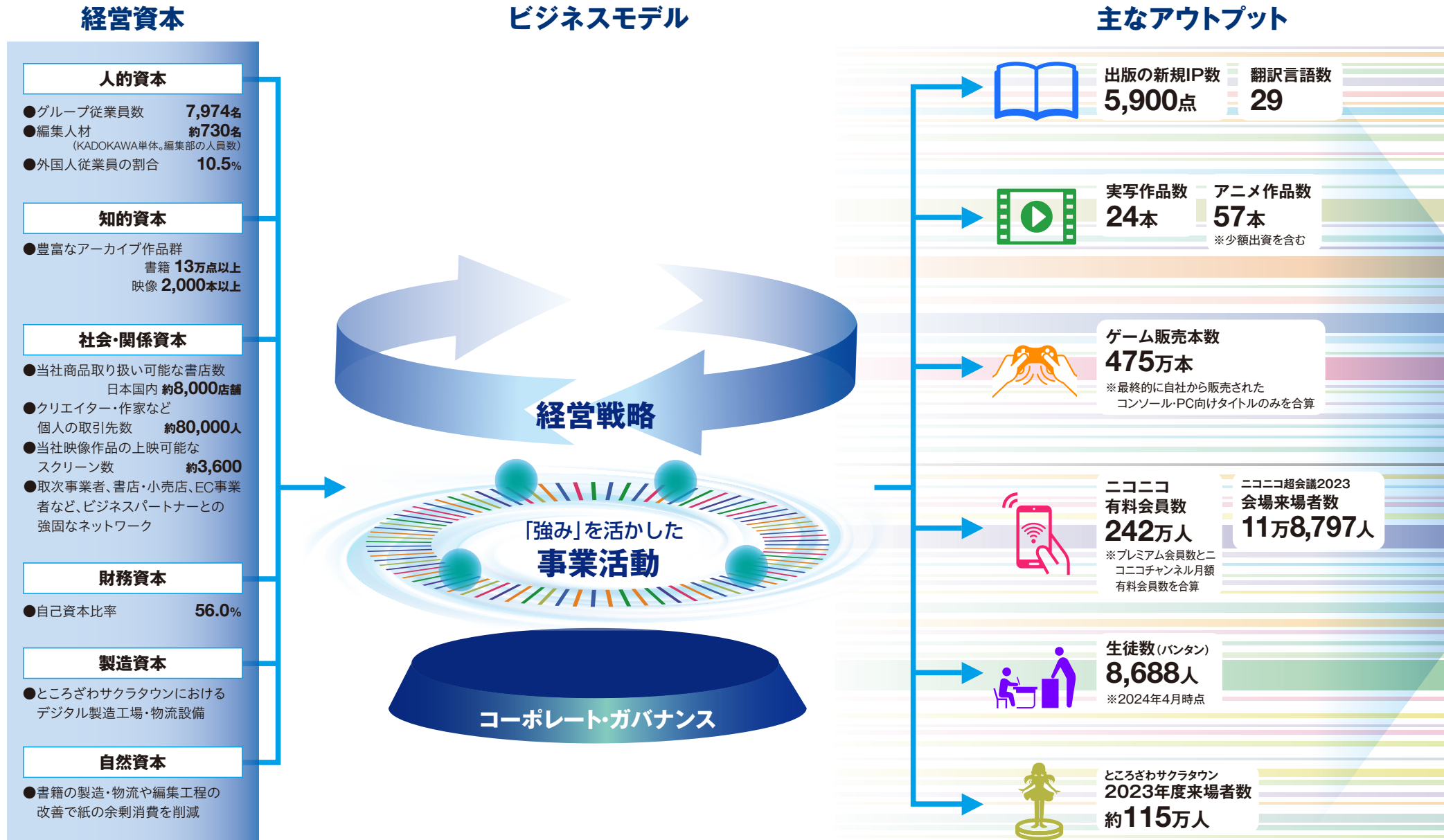


#### オンラインファンコミュニティ



読書メーター

価値創造プロセス



注：掲載データは注意書きが記載された項目を除き、2024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、想いをカタチ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。

#### 世界中のアニメファンが同時に熱狂



アメリカで開催されたイベント「Anime Expo 2024」では、約3,300人以上のファンを前に『Re:ゼロから始める異世界生活 3rd season』の制作陣によるトークセッションと先行上映会を開催しました。

#### 大切な“推し”とつながれる



コミックマーケットや国内外イベントなどを中心に、フィギュアをはじめとしたMD企画商品を年間約6,000点販売しています。

### 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**

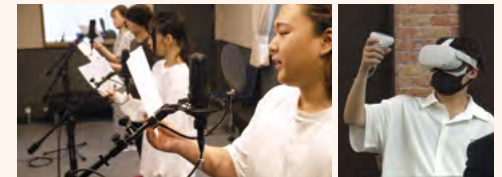
多彩なコンテンツを届けることで、人々が自分の知らなかった価値観に触れ、他者や異なる文化について考えるきっかけを提供しています。こうした体験は世界中の人々の心をつなぎ、相互に理解を深めるきっかけとなっています。

#### 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をはじめ、13万点以上からなる書籍アーカイブは幅広いテーマに及びます。

#### 誰もが自分の“好き”を学べる社会へ



テクノロジーを通じて遠隔でも学べるシステムや、現役のクリエイターから直接教わることのできる学習コースなどを提供しています。専門学校のパンタンの卒業生数は21万人以上にのぼります。

### 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)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



ウェブとリアルの同時開催である「ニコニコ超会議」は開催12年目となり、会場には3世代で「ニコニコ」を愛するファンの姿もあります。

#### 新時代のゲーム文化を育む



ゲームの制作や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、ファンと一体になってゲームの新たな可能性を模索しています。

## 事業概況

### KADOKAWAグループ 2024年3月期 通期連結業績

2024年3月期におけるKADOKAWAグループ通期連結業績は、売上高2,581億9百万円(前年同期比1.0%増)、営業利益184億54百万円(前年同期比28.8%減)、経常利益202億36百万円(前年同期比24.1%減)、親会社株主に帰属する当期純利益113億84百万円(前年同期比10.2%減)となりました。2028年3月期に売上高3,400億円、営業利益340億円(営業利益率10%)の達成を目標とする中期経営計画の初年度として、順調なスタートを切っています。

2024年3月期の売上高は、国内外紙書籍の減収を電子書籍やライセンス収入の成長が吸収しセグメント全体として増収となった出版・IP創出セグメント、ラインアップの充実により過去最高業績を実現したアニメ・実写映像セグメント、継続的な展開地域の拡大などにより生徒数が順調に増加した教育・EdTechセグメントがけん引し、増収となりました。営業利益では、出版・IP創出セグメントにおける原価高および人材投資や将来の返品率改善に向けた投資、ゲームセグメントにおける減収影響、WebサービスセグメントでのITインフラ投資などにより、減益となりました。

### ■ 2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期 通期連結実績

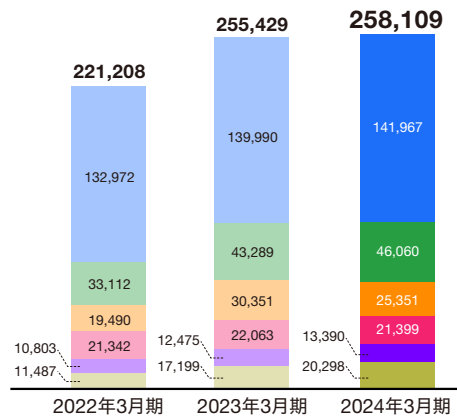
(単位：百万円)

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上高	221,208	255,429	258,109
営業利益	18,519	25,931	18,454
営業利益率	8.4%	10.2%	7.1%
経常利益	20,213	26,669	20,236
親会社株主に帰属する当期純利益	14,078	12,679	11,384
EBITDA	24,623	32,060	25,374

### ■ 通期連結業績の直近3か年の推移

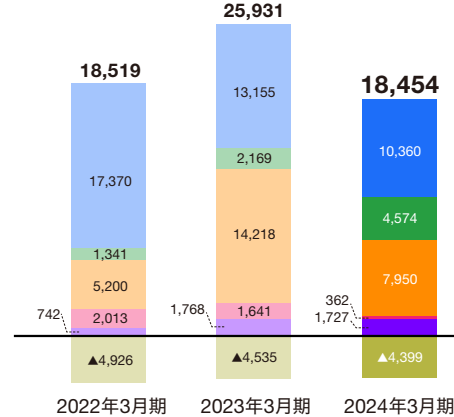
#### 売上高

(百万円)



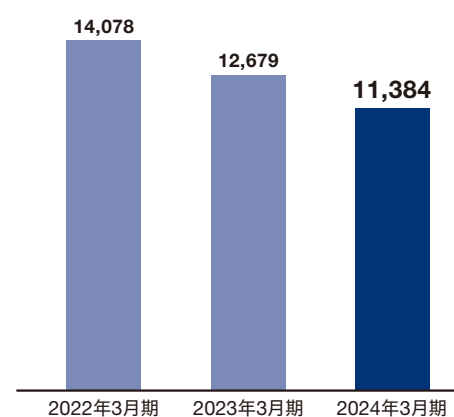
#### 営業利益

(百万円)



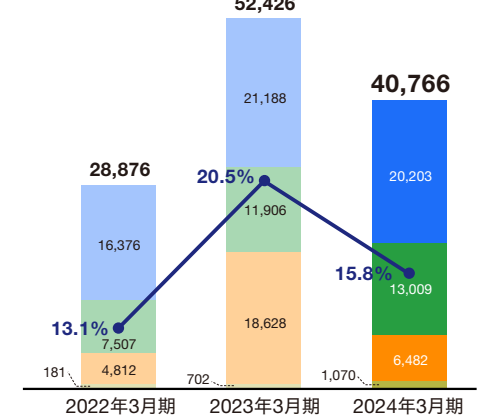
#### 親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



#### 海外売上高/海外売上高比率

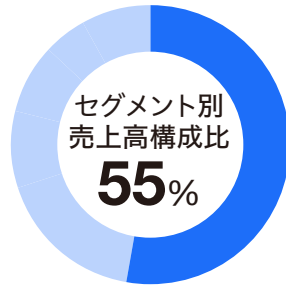
(百万円)



■ 出版・IP創出 ■ アニメ・実写映像 ■ ゲーム ■ Webサービス ■ 教育・EdTech ■ その他

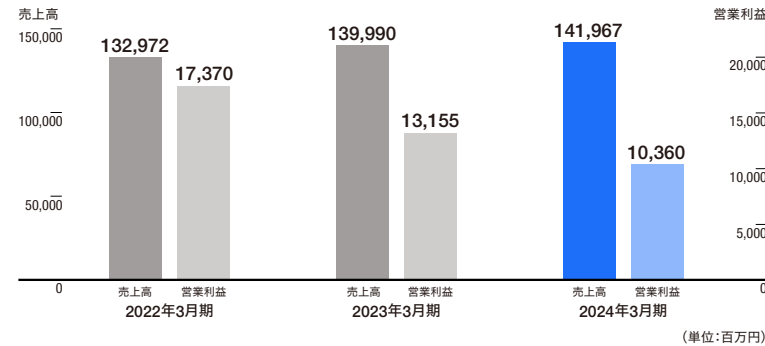
## 2024年3月期 セグメント別業績

## 出版・IP創出



売上高  
**1,419億67百万円**  
前期比 **+1.4%**

営業利益  
**103億60百万円**  
前期比 **△21.3%**

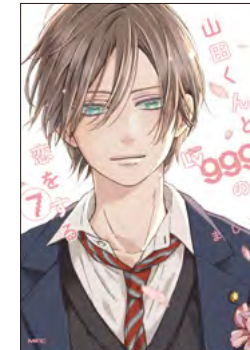


## 売上高／営業利益の増減理由

電子書籍・電子雑誌では、メディアミックス作品を中心として国内自社ストア・他社ストア向け販売ともに好調に推移しております。書籍・雑誌は、アジアでは堅調に成長しましたが、米国では過去数年間の急激な需要増の反動による書店の発注抑制・返品増が継続したことなどにより、海外事業全体で減収となりました。国内では、新規IP数が増加したものの、市場全体の縮小影響が大きかったことなどにより減収となりました。新刊では、『パンどろぼうとほっかほっかー』、『メメントモリ』（児童書）、『山田さんとLv999の恋をする(7)』、『光が死んだ夏 3』（コミック）などの販売が売上高に貢献しました。また、当社の出版IPの使用を他社に許諾することで得られるライセンス収入は堅調に伸長しました。当事業の中長期的な成長を見据えた人員増強、デジタル製造工場・物流設備への投資などを積極的に実施したことで、費用は増加しました。この結果、当事業の売上高は1,419億67百万円（前年同期比1.4%増）、セグメント利益（営業利益）は103億60百万円（前年同期比21.3%減）となりました。



『パンどろぼうとほっかほっかー』



『山田さんとLv999の恋をする(7)』



『光が死んだ夏 3』

## 主な事業内容

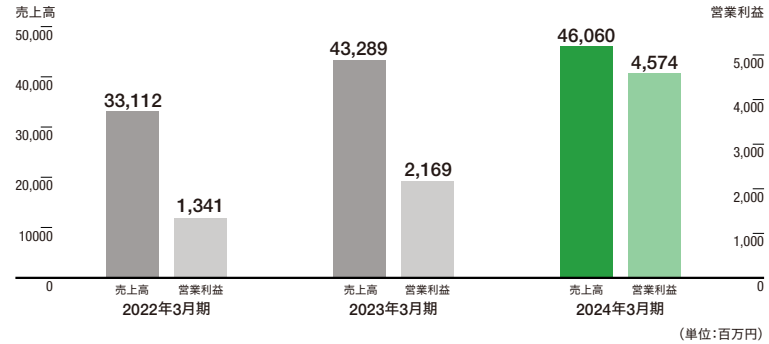
書籍・雑誌の出版・販売、電子書籍・電子雑誌の出版・販売、Web広告の販売、権利許諾などを行っています。メディアミックス展開の重要な源泉として、文芸、コミック、ライトノベル、児童書、実用書など多様なジャンルから年間5,900点（2024年3月期実績）の新作を継続的に創出しています。またWeb小説サイト「カクヨム」など自社UGCプラットフォームを活用し著者の発掘も積極的に行っています。蓄積されたタイトルは13万点以上にのぼり、この豊富な作品アーカイブが当社グループ成長の原動力となっています。電子書籍事業においては、IPを創出するのみならず、総合電子書籍ストア「BOOK☆WALKER」を直接運営しています。

アニメ・実写映像



売上高  
**460億60百万円**  
前期比 **+6.4%**

営業利益  
**45億74百万円**  
前期比 **+110.9%**

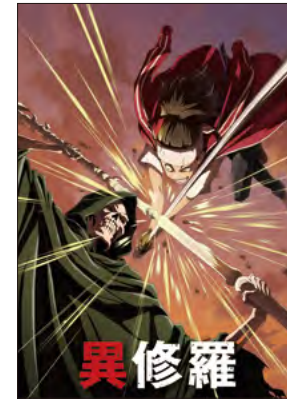


売上高／営業利益の増減理由

世界的な日本アニメ人気の継続、配信サービスの普及による消費者の視聴習慣の変化などを受け、アニメ、実写映像市場は拡大しています。当社アニメ事業は、『ダンジョン飯』や『【推しの子】』、『異修羅』などの人気タイトルの国内・海外配信向けや、ゲーム・グッズ向けライセンス収入が好調に推移し、力強く成長しました。実写映像では、『わたしの幸せな結婚』や『首』、『マッチング』などの自社原作の実写映像化が貢献し増収となりました。利益面では、上記増収影響などにより、セグメント全体で増益となりました。この結果、当事業の売上高は460億60百万円(前年同期比6.4%増)、セグメント利益(営業利益)は45億74百万円(前年同期比110.9%増)となりました。



『ダンジョン飯』



『異修羅』



『首』

主な事業内容

主に自社原作を基にしたアニメおよび実写映像の企画・製作・配給、映像配信権やゲーム、MDなどへの権利許諾、DVDやBlu-rayなどのパッケージソフトの販売などを行っています。アニメでは、最近では自社原作のみならず他社原作のアニメ化も進めており、オリジナルアニメを含めて、年間40作品レベルの企画・製作力を有しています。この企画・製作力は、グローバル展開を後押しする強みであると同時に、アニメ作品のゲーム化、グッズ化を通じた広範な収益力の源泉にもなっています。実写映像では、グローバル基準のクオリティーを見据え、ドラマや映画製作に取り組んでいます。また、デジタル映画鑑賞券サービス「ムビチケ」も運営しています。

## ゲーム

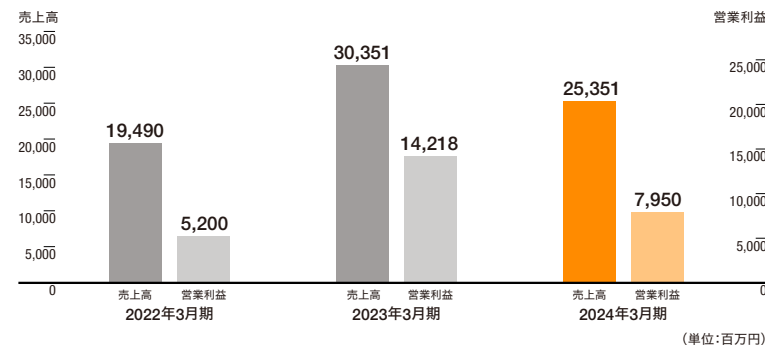


売上高

**253億51**百万円  
前期比  $\Delta$ **16.5%**

営業利益

**79億50**百万円  
前期比  $\Delta$ **44.1%**

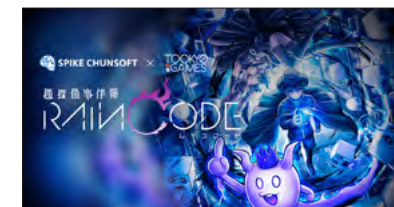


## 売上高／営業利益の増減理由

(株)フロム・ソフトウェアの新作『ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON』の国内外の販売や過去作品のリピーター販売が好調に推移したことに加え、(株)スパイク・チュンソフトの新作『超探偵事件簿 レインコード』や『不思議のダンジョン 風来のシレン6 とぐろ島探検録』が売上高に貢献しました。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となりました。一方で、前期の『ELDEN RING』の業績貢献が大きかった影響により、当事業の売上高は253億51百万円(前年同期比16.5%減)、セグメント利益(営業利益)は79億50百万円(前年同期比44.1%減)となりました。



『ARMORED CORE VI FIRES OF RUBICON』



『超探偵事件簿 レインコード』

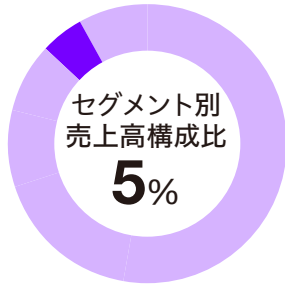


『陰の実力者になりたくて！ マスターオブガーデン』

## 主な事業内容

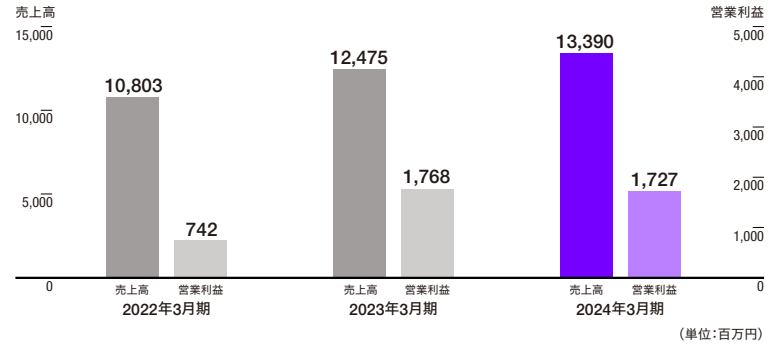
ゲームソフトおよびオンラインゲームの企画・開発・販売、権利許諾などを行っています。世界有数のIP創出・開発力を有するゲームスタジオである(株)フロム・ソフトウェアをグループ会社として持ち、クオリティーの高いコンソールゲーム・PCゲームのオリジナル作品を継続的にリリースしています。2022年2月に世界で発売したゲーム作品『ELDEN RING』は、世界累計出荷本数2,500万本突破の世界的大ヒットを記録しました。またコンソールゲーム開発のほか、自社アニメIPのモバイルゲーム化の取り組みも開始しました。

教育・EdTech



売上高  
**133億90**百万円  
前期比 **+7.3%**

営業利益  
**17億27**百万円  
前期比 **△2.4%**



売上高／営業利益の増減理由

クリエイティブ分野の人材育成スクールを運営する(株)バンタンでは、スクールを展開する地域拡大の貢献に加え、強化を進めている社会人コースを中心とした生徒数の増加により、増収となりました。また、(株)ドワンゴによる「N高等学校」「S高等学校」向け事業では、同校の通学コース向け新キャンパス開設など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、(株)バンタンにて2024年4月に開校した新スクール「KADOKAWAマンガアカデミー」「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」などでの生徒獲得のために積極的に広告宣伝費を投下したことなどにより、セグメント全体で減益となりました。この結果、当事業の売上高は133億90百万円(前年同期比7.3%増)、セグメント利益(営業利益)は17億27百万円(前年同期比2.4%減)となりました。



(株)バンタンのスクール展開



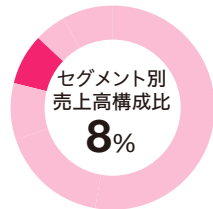
「N高等学校」「S高等学校」

主な事業内容

ゲーム、アニメ、ファッション、ヘアメイクなど、エンターテインメント領域の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である「N高等学校」「S高等学校」などに向けて、最先端のテクノロジーを活用した独自開発の教育コンテンツ・システムの提供などを行っています。さまざまな業界で活躍する現役プロフェッショナルが多くの講義を担当し、多様な企業とのネットワークを活用した教育プログラムを組み込むなど、より社会で役立つ実践的な教育を特色とし、多くの人々に教育を受ける機会を提供しています。



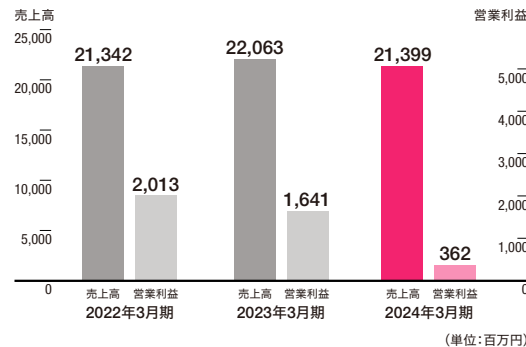
## Webサービス



売上高

213億99百万円  
前期比  $\Delta$ 3.0%

営業利益

3億62百万円  
前期比  $\Delta$ 77.9%

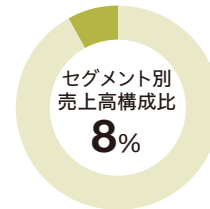
## 売上高／営業利益の増減理由

ニコニコ関連事業では、「ニコニコ」の月額有料会員(プレミアム会員)が2024年3月末には117万人となり、前年3月末から減少となったことに加え、投資効果に鑑み一部広告関連サービスを縮小させたことにより減収となりました。ライブ事業では、2023年8月開催の「Animelo Summer Live」などの貢献により増収となりました。利益面では、ニコニコ関連事業の減収影響に加え、将来の開発スピードアップやコスト効率性向上のためにITインフラ投資を増加させたことなどにより、減益となりました。この結果、当事業の売上高は213億99百万円(前年同期比3.0%減)、セグメント利益(営業利益)は3億62百万円(前年同期比77.9%減)となりました。

## 主な事業内容

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

## その他

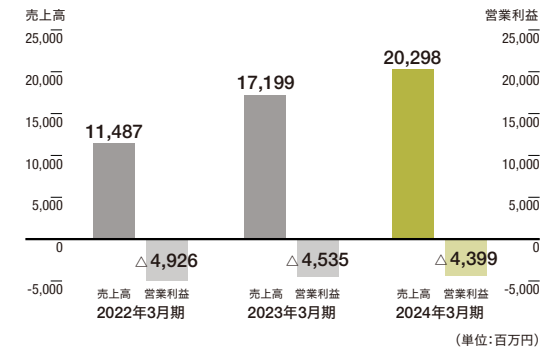


売上高

202億98百万円  
前期比 +18.0%

営業損失

43億99百万円



## 売上高／営業利益の増減理由

「ところざわサクラタウン」を中心とする施設運営事業では増収となりました。キャラクターグッズなどの企画・販売を行うMD事業でも、フィギュアの売上高が順調に拡大し増収となったことに加え、一部新規サービスの拡大がセグメント全体の増収に貢献しました。利益面では、MD事業の営業利益は横ばいとなりましたが、施設運営事業における一部事業の撤退やコスト適正化の効果を中心に、セグメント全体で赤字幅が縮小しました。この結果、当事業の売上高は202億98百万円(前年同期比18.0%増)、セグメント損失(営業損失)は43億99百万円(前年同期 営業損失45億35百万円)となりました。

## 主な事業内容

施設運営事業、MD事業、新規事業を展開しています。施設運営事業では、累計来場者数約400万人のポップカルチャー発信拠点「ところざわサクラタウン」の運営などを行っています。MD事業では、自社IPを中心としたフィギュアなどキャラクターグッズの企画・販売、およびオンラインくじサービス「くじ引き堂」などeコマースサイトの運営を行っています。そのほか、VR/メタバースコミュニケーションサービス「バーチャルキャスト」など、新規事業の開発も行っています。

中期経営計画

経営環境と2028年3月期に向けた経営目標

出版、ゲーム、音楽、実写映像、アニメなどの世界のコンテンツ市場は成長を続けています(左下グラフ参照)。

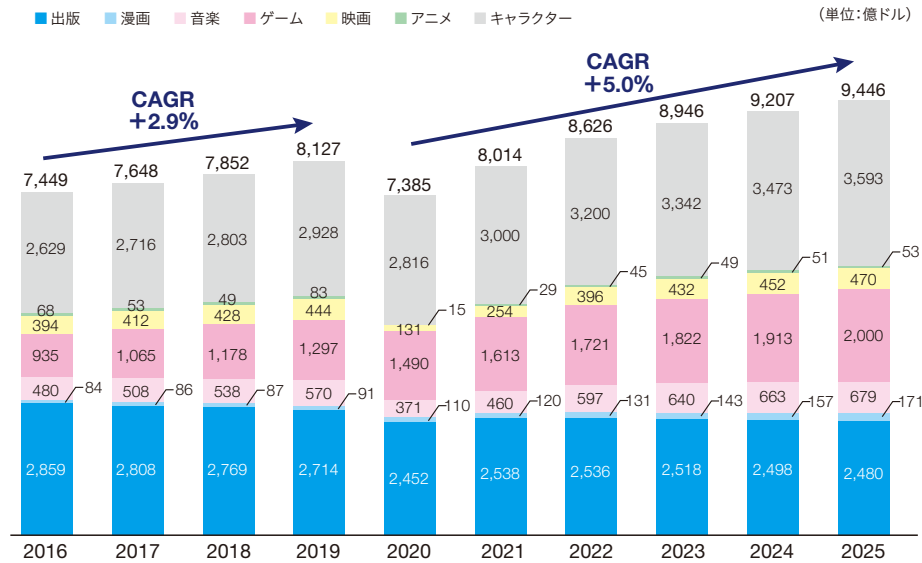
映像配信の普及により、世界中の人々が国や文化の違いを越えて同時に同じ作品を楽しみ感動するようになり、日本のクリエイターやプロデューサーが生み出した作品が、多くの国々で人々を魅了しています。また、そういったアニメや実写映像の原作であるコミックや小説に加え、関連するコレクションアイテムへの関心も高まっており(右下グラフ参照)、ニューヨーク、パリ、バンコク、ドバイなど世界の主要都市の書店では、日本の漫画やキャラクターグッズを求める人々の姿が日常的に見られるようになりました。

早くから世界的な人気を博していた日本発のゲームと共に、今や世界のユーザーは日

本のコンテンツ(=IP)に熱い視線を注いでおり、IPを軸に事業展開を行うKADOKAWAグループにとって大きなチャンスであると考えています。

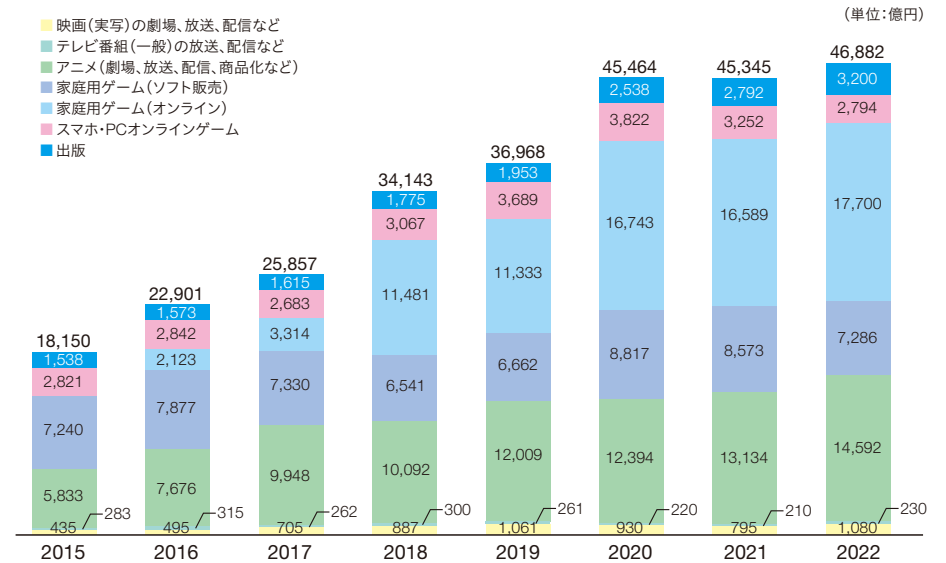
当社グループには、多種多様な分野に精通した人材集団、多彩なIPを創出する力の源泉となるクリエイティビティ、グループの力を最大化するテクノロジーといった、強力な事業基盤があります。追い風が吹く環境下において、これら基盤を最大活用することで、多くのクリエイターの皆様と共により多くの魅力的なIPを創出し、メディアミックスによりそれを多面的に展開、かつグローバルに拡大することで、グループ事業の成長を実現していきます。

■世界のコンテンツ市場規模の推移と分野別内訳



※JETRO資料から算出、合計値は重複あり ※2020年は暫定値、2021~2025年は推定値  
出典：JETRO「プラットフォーム時代の韓国コンテンツ産業振興策および事例調査」(2022)

■日本のコンテンツの海外市場規模の推移と分野別内訳

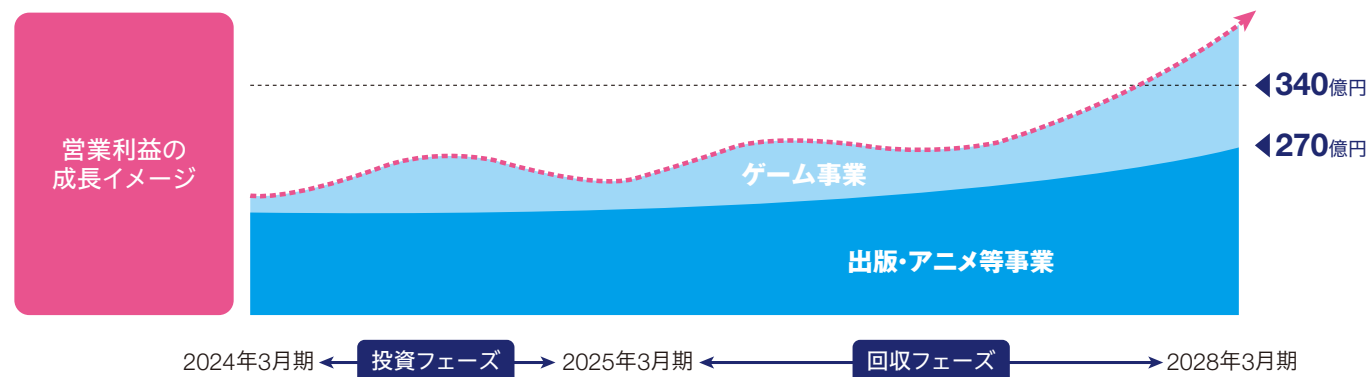


出典：(株)ヒューマンメディア刊「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース」

2023年11月に発表した新たな中期経営計画では、経営戦略として掲げる「グローバル・メディアミックス with Technology」のもと、さまざまな施策や取り組みを実施し、最終年度の2028年3月期に売上高3,400億円、営業利益340億円を目標としています。海外売上高は最終年度に700億円まで伸ばします。経営目標においては、グループ事業のなかでも比較的ボラティリティのあるゲーム事業と、それ以外の事業とを分け、2つの数字をベンチマークとして設定しています。確かな事業成長と事業構造改革を実現するべく、グループ一丸となって取り組みを進めていきます。

■ **経営目標** ※2024年5月9日発表 2024年3月期通期決算説明資料および2024年8月14日発表 2025年3月期第1四半期決算説明資料より引用

		2024年3月期実績		2025年3月期見通し		2028年3月期目標	
単位:億円							
売上高	ゲーム以外		2,327		2,417		2,900
	ゲーム	2,581	253	2,713	296	3,400	500
営業利益 (率)	ゲーム以外		105		99		270
	ゲーム	184 (7.1%)	79	156 (5.8%)	57	340 (10%)	70
EBITDA		253		235		430	



2014年10月にKADOKAWAとドワンゴが経営統合し、現在のKADOKAWAグループのかたちになってから今年で10年がたちます。経営統合後初めての12か月間の連結決算(2016年3月期)は売上高2,009億円、営業利益91億円でした。そこからグループ各社の持つ強みやノウハウを徐々に融合させることで、KADOKAWAグループは日本有数の総合エンターテインメント企業として、またクリエイターの皆様を育成し支援するプラットフォーム企業として、着実に成長してきました。

世界におけるコンテンツ需要が急速に高まるなか、今後はコーポレートミッションに掲げるように、KADOKAWAグループは世界中の才能を発掘し、世界に広めるプラットフォームになることを目指します。クリエイティビティとテクノロジーの力によって、クリエイターの才能や作品の持つポテンシャルを最大限に引き出し、世界の多くのファンに届けることで、人々の心を感動でつないでいくのです。その実現のため、事業と組織のグローバル化をさらに進め、展開を強化し、世界市場でのプレゼンスを高めていきたいと考えています。



## 中期経営方針

### 中期経営計画達成への成長ストーリー

中期経営計画の達成に向け、「IP創出」と「IPのLTV(Life Time Value)最大化」という2つのプロセスを通じて「グローバル・メディアミックス with Technology」を加速させ、持続的な成長を実現します。

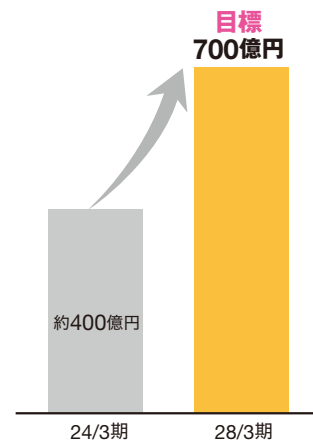
「IP創出」については、当社グループの持つ多彩なIPポートフォリオをさらに充実させていきます。特に出版IPの拡大、アニメIPの大型ラインアップ、ゲームのパイプライン拡充に注力してまいります。

「IPのLTV最大化」とは、そうして生み出されたIPを世界中のより多くのファンに届け、より長く楽しんでいただくことを意味します。具体的には海外拠点の拡充、グローバル一体でのメディアミックス展開、流通IP数の増加といった取り組みによって実践してまいります。これらのプロセスに対して積極的な投資を行うことで、より大きな相乗効果を生み出します。

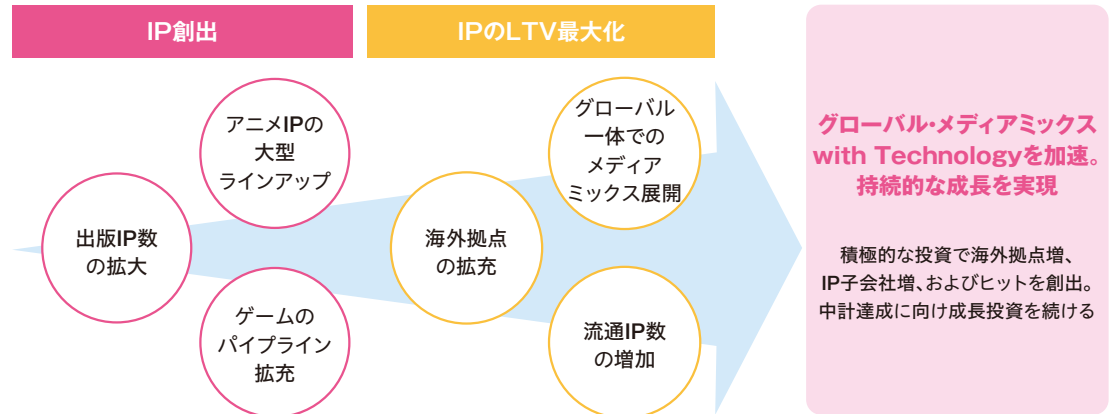
#### ●海外拠点の拡充

世界各地でのメディアミックス展開とIP創出の強化に向けて、海外拠点の拡充に取り組みます。各国・各地域において、紙・電子書籍の翻訳出版と書店施策の強化、アニメ作品の認知度向上、MD・グッズの現地展開といったメディアミックスを推進します。また、各拠点で開発するオリジナルIP数をさらに増やし、それら現地オリジナルのIPを日本を含む世界へとグローバルに展開することも強化します。なお、海外拠点で取り扱うIPには、当社グループのみならず、他社の作品も含まれます。そのため当社の海外拠点は日本発コンテンツ全体の拡大という役割も担います。

#### ■海外売上高の推移



#### ■IPの成長ストーリー



**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**

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

#### ●グローバル一体でのメディアミックス展開

今やアニメ作品が日本を含む全世界で同時に放映・配信されることは珍しくありませんが、特に海外ではアニメ視聴をきっかけに作品のファンが大きく増える傾向にあります。そのため当社グループでは、海外拠点やパートナー企業との連携をさらに深め、放映前における作品の認知向上や、アニメ放映と連動したグッズ・ゲーム・イベントなどのメディアミックス展開を、グローバル一体となって強化していきます。

#### ●流通IP数の増加

グローバルで流通するIP数・商品数を、デジタルとリアル双方で増加させていきます。電子書籍についてはサイマルリリースを可能にする投資や仕組みづくりのほか、自社で運営するグローバルストアの展開地域・取り扱い言語を拡大します。ゲームについては(株)フロム・ソフトウェアにおいて自社パブリッシングの範囲拡大に向けた体制構築を進めます。MDについても展開地域・点数の増加など海外向け事業を強化していきます。

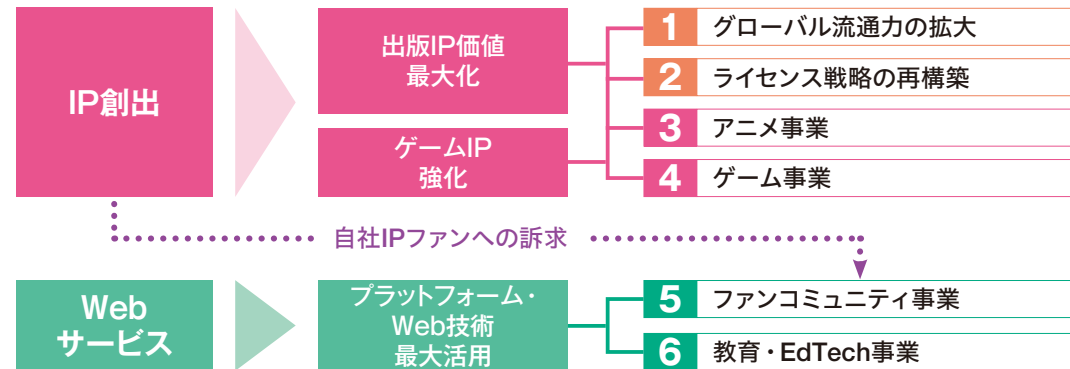
## セグメント別戦略と事業間連携

中期経営計画においてはセグメント間の連携がより一層重要になります。IP創出とWebサービスを基礎としてグループの事業を多角化し、それぞれの相互作用によりグループ全体で大きな付加価値を生み出しています。

出版を中心にIPを発掘し、アニメ化・ゲーム化などのメディアミックスによりグローバルに展開することで、グループ全体の収益を拡大します。

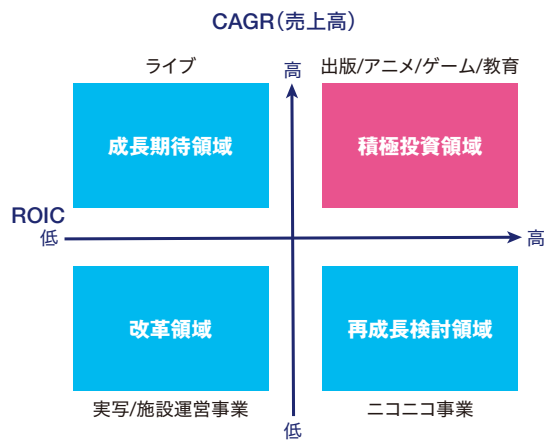
また、Webサービス事業で培ったプラットフォーム技術やエンジニアの開発力を活用して、教育・EdTech事業やファンコミュニティ事業といったイノベティブな事業を創出し、そうして生み出された新規事業とIPとを組み合わせることで、ほかにはない付加価値を持たせます。

### ■事業間連携



## 事業ポートフォリオと投資管理

### 事業ポートフォリオ分析



※2023年11月発表時点

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

#### 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2023年3月期より導入済 ⇨ 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
- さら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

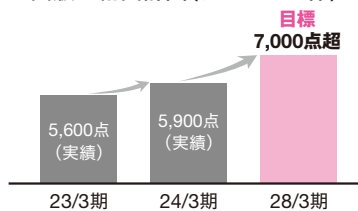
## 事業別方針

### 出版事業

#### 出版IP創出の拡大

ジャンルの拡充を含め、メディアミックスの源泉となる出版IPの創出拡大をドライバーに、海外拠点拡大と海外売上上の伸長、国内市場成長率を上回る電子書籍の成長の実現を目指す。

##### ■出版IP創出計画(グループ全体)



##### ●デジタルの進化

「カドコミ」(Web・アプリ)での連載を強化、「タテスクコミック」などボーナデジタル作品を増強。Web小説サイトの「カクヨム」では有料サブスクリプションを開始し、クリエイター還元を強化。

##### ●ジャンルの拡充

コミック、ライトノベルのほか、児童書・学習参考書・生活実用書などの各ジャンルでもコンテンツのさらなる充実を目指す。



#### 出版DXによる生産性向上

##### ●デジタル製造工場・物流設備

「ところざわサクラタウン」内のデジタル製造工場・物流設備が2024年3月期より本格稼働。オンデマンドの書籍製造や配本・出荷精度の向上、店頭在庫補充の自動化を推進。

##### ●編集業務支援

標準化・自動化でノンコア業務を削減し、よりクリエイティブな業務に専念。

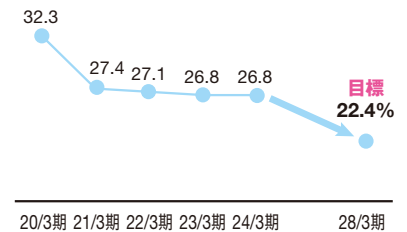
##### ●マーケティング強化

ダッシュボードを整備し、企画・宣伝・販売などにおけるデータ分析を深化。

##### ●書店活性化

店頭でのAI書店員導入や当社アプリからの書店への送客などの施策を展開。

##### ■KADOKAWAグループの紙書籍返品率の推移・目標



### アニメ事業

#### アニメIPの大型化・長寿化とバラエティの維持

制作スタジオの拡大や他社との業務提携により、良質で安定したアニメ制作力を確保。作品ラインアップのバラエティを維持し、多様な作品ニーズに応える。ヒット作品をよりグローバルに、マスにリーチさせ、IPの大型化・長寿化を図るとともに、あらゆる事業機会を適時に捉えライセンス収入の最大化を目指す。

##### ●ラインアップ戦略

タイトル当たり制作話数を増加。他社人気IPのアニメ製作も継続。

##### ●マーケティング戦略

作品個性やネット時代に即して展開、海外向け宣伝・イベント出展を強化。

##### ●制作スタジオの拡大

グループでの内製化を推進。(株)レイジングブル、(株)ベルノックスフィルムズがグループ入り。

##### ●グループ連携での人材育成

(株)バンタンでは「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」を開校し、アニメーターと声優を育成。



### 実写映像事業

#### 大型企画中心のラインアップへ

自社原作・大型企画中心の作品ポートフォリオで、グローバルにも展開。投資回収率の向上を目指す。



(株)角川大映スタジオでは最先端のバーチャルプロダクションを提供

### Webサービス事業

- ニコニコ事業のARPPUの向上およびクリエイター発掘施策の強化。
- 安全性を高めるためのインフラ強化。
- ライブ事業の企画強化および運営コスト適正化による収益改善。
- イベントなどを通じたスタークリエイター・IPの発掘と育成。



## ゲーム事業

## ●ゲーム開発パイプラインの拡充

コンソールゲームでは、(株)フロム・ソフトウェアにおいて、中期経営計画最終年度までの自社パブリッシング範囲の拡大に向け、スキームの検討と開発人員の増強などが着実に進捗中。また、国内外の有力ゲーム会社への出資と事業連携を推進。各社の高いブランド力を活かし、人材・開発ラインの増強に積極的に投資、グループ全体でパイプラインを拡充していく。



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

FROM SOFTWARE



●自社アニメIPのモバイルゲーム化事業を加速  
アニメとのメディアミックス連動を想定したパイプラインの積み上げが順調に進展。中期的なポートフォリオの拡充と同時に、自社パブリッシング体制も構築していく。

■『陰の実力者になりたくて!』全セグメントでの売上高

24/3期 約35億円

23/3期 約30億円

※ライセンス収入や内部取引を含むKADOKAWA単体の売上高  
※2022年11月よりモバイルゲームが稼働

## MD事業

自社・他社IP活用による  
商品化を推進

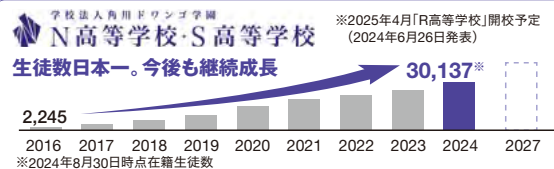
自社IP・他社IPを活用しフィギュア・プラモデルなどの商品ラインアップを増強。アニメやゲームとの連動、海外向け販売にも注力。



## 教育・EdTech事業

## 日本最大の学園グループを支えるEdTechリーディングカンパニーへ

「N高等学校」「S高等学校」などに当社のEdTechの技術、知見・ノウハウを提供。グループ間連携による事業拡大と多様な人材育成を目指す。



国内有名大/海外大合格実績の増加 2024年大学合格実績と対昨年比

Category	Count	Percentage
国公立大	172名	152.2%
主要私立大*	1,981名	126.4%
海外大	151名	269.6%

※早慶上理|CU、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高等学校][S高等学校][N中等部]合計(2024年3月末時点)



●大学生・社会人へリーチを拡大 ●教育システムやコンテンツの準備が進行中  
●「N高等学校」「S高等学校」からの進学にも期待し安定的な生徒数増を図る

●(株)ドワンゴがAI×VRで最先端のEdTechを提供  
●KADOKAWAが知見・ノウハウを提供



●既存人気コースにおける展開地域拡大、および新コースの設立による対象マーケット拡大により事業規模を拡大  
2024年4月「KADOKAWAマンガアカデミー」「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」開校

変化する社会で  
活躍できる人材の輩出へ

## 施設運営事業

さらなる集客を目指し、  
利益改善へ

「ところざわサクラタウン」では、地域住民やインバウンドの需要に応える企画を検討し利用者数の増加を図る。また、コスト適正化の継続実施により持続可能な事業への展開を推進。



財務戦略

財務基本方針

KADOKAWAグループでは、財務の基本的な考え方として、「持続可能な売上・利益成長」「資本コストを上回る資本効率」「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を掲げています。この考え方のもと、2024年3月期より開始した新たな中期経営計画において、財務基本方針をアップデートしました。

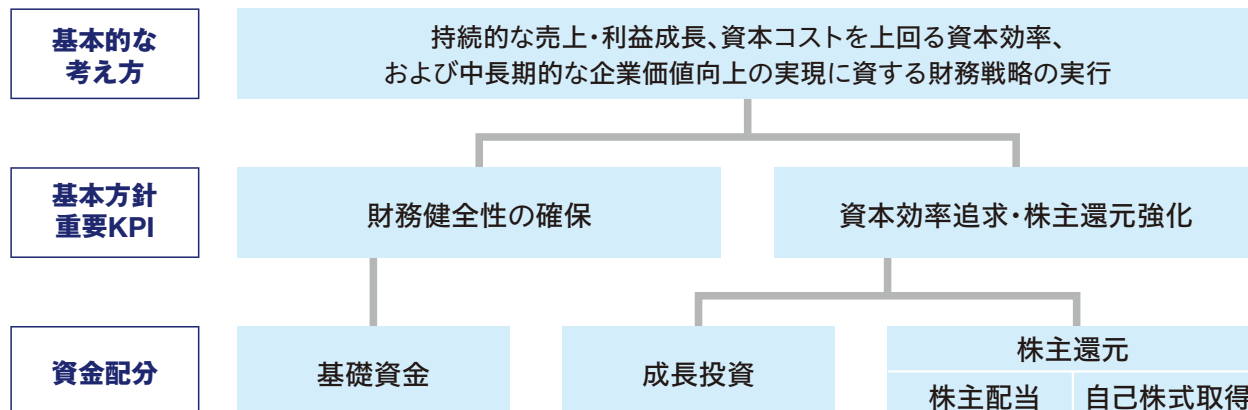
まず基本方針のKPIとして、ROE(自己資本利益率)のターゲットを従来の「10%以上」から「12%以上」に引き上げると共に、自己資本比率については上限下限の目安をレンジで示し、健全性確保と資本効率追求の両立を目指してまいります。また株主配当として、配当性向30%以上を目標とし、1株当たり年間30円を確実に実施する配当金額としてあらためて明示しております。

重要KPIとして設定した数値は、次の2つです。

- ▶財務健全性を確保するために、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・株主還元強化のために、ROEを中長期的に12%以上目標に設定

資金配分は、月次売上高の約2.5か月分を目安とした運転資金に今後の資金需要などを加味した金額を、保持すべき現預金水準として設定しており、これを基礎資金として位置付けています。そのうえで、主要事業の戦略推進やM&Aなどの成長投資を最優先し、最大で営業キャッシュフローの約3分の2の投入を想定しています。また、株主還元としては、定期的な株主配当のほか、投資余力や株価水準などを勘案して、自己株式取得を機動的に実施してまいります。

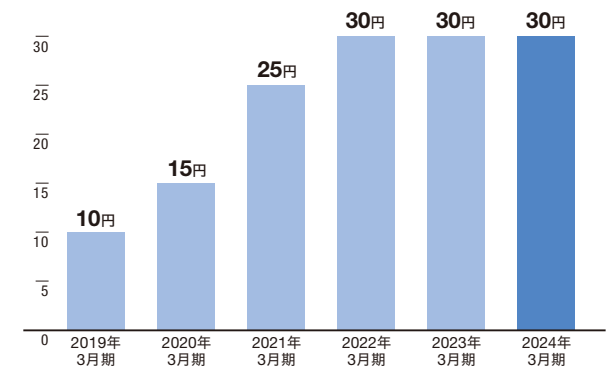
財務基本方針



株主配当

株主の皆様への利益還元を重要な経営課題と認識しており、安定的な配当額として1株当たり年間30円をベースとし、連結業績に応じた利益還元分を含めた配当性向30%以上を目標に株主還元を実施することを基本方針としております。

■1株当たり配当金



(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。2022年3月期以前の配当については、当該株式分割を考慮した数値を記載しております。



## 人的資本戦略

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

KADOKAWAグループは「人的資本」を、多彩なポートフォリオからなるIPの安定的な創出とグローバル展開を推進するための重要な基盤と位置付けています。従業員が多様な個性を認め合い、クリエイティビティを最大限に発揮できる環境をつくることで、事業の成長と価値創造には不可欠だと考えています。

具体的には、中期経営計画の基本方針「グローバル・メディアミックス with Technology」を推進するうえで、「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戦略の柱に据え、この3つのキーワードに基づいたさまざまな人事制度や成長を支援するための環境を従業員に提供しています。また、グローバル人材の開発強化を重点課題と捉え、世界各国での採用活動やインターンシップを通じた人材獲得の強化、グローバル人材のタレントマネジメントと活躍支援の強化に取り組んでいます。

IPを軸に多様な事業を展開する当社グループにおいて、過去にとらわれず、新しい発想や組み合わせができることはとても重要です。既存の型や枠にはまることなく、国内外で広く活躍できる人材の採用と社内人材の育成に注力しています。

### 従業員向けアンケートの実施でエンゲージメントを可視化

仕事へのモチベーションや組織の状態、経営層とのコミュニケーションなどについて、従業員の満足度や課題意識を調査するアンケートを行っています。アンケート結果は、Slackやグループ全社集会などでフィードバックし、課題発見や制度の効果検証、社内施策の検討などに活用しています。2023年9月に実施した従業員向けアンケートでは、夏野社長とのダイレクトなコミュニケーション、仕事における創造性、組織としての合理的な判断などの評価でポジティブな結果となりました。課題についても全社に内容を共有し、マネジメントや制度改革などに活かしています。

#### <2023年度 従業員向けアンケート 概要>

- 対象者 KADOKAWA従業員 3,371名
- 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「クリエイティブ、モチベーション、テクノロジー、オープン、フェア」に関する評価、直近1年における所属組織の変化

## Creativity

### クリエイティビティを発揮しやすく、多様性を尊重した職場環境づくり

#### 多様な働き方の実現

- ワークプレisstyois制度(就業場所の選択)
- 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)
- 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100%(2023年度)

#### 女性の活躍推進

- グループ連結<sup>※</sup>での女性管理職・役員比率向上  
2023年度 **21.6%**→2030年度目標 **30%**  
※KADOKAWAと国内連結子会社を合わせた比率

#### 障がい者雇用の推進

- 障がい者雇用率2.32%(2023年度)

#### グローバル人材の開発・支援強化

- 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
- 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)

## Motivation

### 従業員のモチベーションを高める人事制度の拡充

#### 成長基盤を強化

- クリエイティブ人材、テクノロジー人材、グローバル人材を強化

#### 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

#### 制度のさらなる活用促進

- フリーエージェント型異動制度の成立増
- 兼務率の向上
- プロジェクト公募の企画増
- 資格取得一時金支給制度の拡充(高難易度資格には最大1,000万円)
- 副業制度
- 専門性に応じた実践研修実施

## Technology

### DXによる業務改革の深化

#### 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
- 売上、宣伝施策データなど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高等学校」「S高等学校」のプログラミング講座を社員へ開放
- 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

## 多元的に「0⇒1」を生み出す人材&クリエイティビティ

KADOKAWAグループのクリエイティビティは、エンターテインメントのあらゆる領域に挑戦する人の力が源泉になっています。出版事業ではIPの誕生から成長に関わる編集者やサポートスタッフだけでなく、作家、クリエイター、ユーザー、ファンなどが協業し、多元的に「0⇒1」を生み出しています。デジタル技術の進化によって、グローバル展開は加速し、国内外発のIPを世界各国に発信しています。

### 【創出する力① 出版】

#### 編集者が作家と新しい作品をつむぎ出す

##### 文芸

文芸編集者は、作家の才能を見出し、その才能を〈小説〉というかたちにして世に送り出していくことが仕事です。才能を120%引き出すために、編集者は作品のいちばんの理解者でなければなりません。



文芸・映像事業グループ  
文芸局  
映像事業局 局長  
えんどう てつや  
遠藤 徹哉



『地雷グリコ』

##### コミック

各版元が漫画分野に注力、漫画アプリ配信社も自社作品の強化などにより作家獲得競争が激化している中、当社ではコミックポータル「カドコミ」アプリでの広告還元などの取り組みを行い、作家獲得の競争力を高めIP拡大を目指しています。



出版事業グループ  
担当執行役員  
わたなべ ひろゆき  
渡辺 啓之



『文豪ストレイドッグス』

##### 児童書

作家が生み出すキャラクターや世界観の魅力を増幅させ、より多くの読者に届けることが編集者の役割だと考えています。造本設計や発売時期、プロモーションなど、常に最適なかたちで作品を送り出し続けてまいります。



出版事業グループ  
児童局 局長  
たけうち ゆか  
武内 由佳

##### ライトノベル

ライトノベルは主に、新人作家を見出しオリジナル作品を生む手法と、UGC作品から見つけ出す手法の二本柱でつくられます。いずれも小説単独のみならず、コミック／アニメなど他媒体への展開、キャラクターとしてMD化するなど、ひとつの作品から複数のIPを生み出しています。



出版事業グループ  
ライトノベル／新文芸局 局長  
ゆまぎ そう  
万木 壮



『誰が勇者を殺したか』

##### 実用書

日々の情報収集で社会課題やトレンドをいち早くキャッチし、各ジャンルの専門家に執筆をご依頼しています。読者の課題解決や共感を得るために文章だけでなく写真や絵で伝える編集手法も常にチームで研究しています。



出版事業グループ  
教養・生活文化局  
局長  
ふじもと えり  
藤本 絵里



『やる気1%ごはん  
テキトーでも美味しくつくれる  
閉鎖レシピ500』



『パンどろぼう』

## UGC (User Generated Content) から 作品を見つけ出す

文芸 ライトノベル

### 〈国内〉

「カクヨム」主催コンテストでは、多様なジャンルの作品が応募されるよう工夫しています。また読者の支持が可視化されるUGCのよさと編集者の目利き力を活かしたシステムで、今と未来の流行を見据えた作品づくりに寄与しています。



『拝啓見知らぬ旦那様、離婚していただきます』



デジタル戦略局  
IPプラットフォーム開発部  
部長 兼 出版事業推進局  
カクヨム企画室 室長  
かわの はづき  
河野 葉月

### 〈海外〉

「KadoKado」は中国語繁体字による小説連載プラットフォームで、ユーザーターゲットは台湾のみならず全世界の華人です。UGC作品のみならず、人気作家や新鋭作家作品も連載し、戦略的に中華圏オリジナルIPの育成を行っています。



『失控的AI-我在元宇宙被判死刑』



台湾角川股份有限公司  
董事長  
台湾漫読股份有限公司  
董事長  
いわさき たけと  
岩崎 剛人

## 公募コンテストから才能を発掘

文芸 ライトノベル コミック 児童書

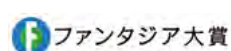
「電撃大賞」はWebからの応募に加えて2023年の第30回より「カクヨム」からの応募も可能となり、日本最大級の公募新人賞の登竜門としてさらに門戸を拡大しました。また最終選考の方式を一新し、特別選考委員として過去の受賞者のなかからレーベルを代表するベストセラー作家となった方を起用して、通常の賞とは別にその作家の名前を冠する賞を用意。電撃ブランドへの求心力とともに応募意欲促進も図りながら、より一層、受賞作のアピールを強化していきます。



『魔女に首輪は付けられない』



角川漫画新人大賞



小説 野性時代  
新人賞



出版事業グループ  
コミック第3局  
局長  
くぼ ゆういちろう  
久保 雄一郎

## ポーンデジタル作品 (電子書籍が出发点)の推進

電子書籍

「カドコミ」Webのリニューアルと、「カドコミ」アプリのリリースにより、実践的なデータ収集が可能となりました。データ分析によるデジタルマーケティングを武器に、マーケットインを意識したIP創出をより強化していきます。アプリローンチを皮切りに、KADOKAWAが誇るコミックのジャンルの幅をさらに広げ、新たなジャンルでのメガヒット創出を目指します。



カドコミ



出版事業グループ  
コミック第3局  
局長  
くぼ ゆういちろう  
久保 雄一郎

## 海外発のIP創出

海外文芸 海外児童書



『どっちが強い!? ライオンvsトラ 陸の最強王者バトル』

マレーシア発の作品を日本語版にする際には、日本の子どもたちにすんなり受け入れてもらえるよう、タイトルの工夫、監修も入念に行いました。現在はマレーシアとの協働で、世界市場を見据えたシリーズを開発中です。

出版事業グループ  
児童局 局長  
たけうち ゆか  
武内 由佳

2028年3月期  
IP創出  
7,000点へ

## 多様な事業領域でメディアの特長を活かしたIPを創出

KADOKAWAグループは、アニメや実写映像事業、ゲーム事業の創作現場からも次々とIPを生み出しています。

こうした多彩な事業展開が、KADOKAWAのIP創出力を支え、多様なエンターテインメントを好むユーザーから広く支持を得ています。

### 【創出する力② アニメ】

#### アニメ発のキャラが進出する 2.5次元舞台や地域おこし

オリジナルアニメはIP創出の源泉となる分野です。『宇宙よりも遠い場所』は、米・ニューヨークタイムズ紙で「2018年最も優れたテレビ番組(The Best TV Shows of 2018)」の海外番組部門10作品のひとつに選ばれるなど世界中で人気を博しました。

コミカライズをはじめ、2.5次元舞台、グッズなど多面的に展開。作品の舞台・群馬県館林市では「館林アニメアンバサダー」として主要キャラクターが現在も活躍しています。制作体制のさらなる強化を図るアニメ事業から、今後も魅力的なIPを生み出していきます。



『宇宙よりも遠い場所』  
(アニメ)



『宇宙よりも遠い場所』  
(コミック)

### 【創出する力③ 実写映像】

#### 記憶に残る映像IPで 作品体験をより印象的に

2021年公開の『妖怪大戦争 ガーディアンズ』は大映発の映画『妖怪大戦争』(1968年)から、三池崇史監督・神木隆之介主演の『妖怪大戦争』(2005年)へと受け継がれ、現代に蘇らせた冒険ファンタジーです。

マッチングアプリをテーマにした恐怖を描いたサスペンススリラー映画『マッチング』(2024年)では、内田英治監督自らが、脚本に加えて小説(角川ホラー文庫刊)を書き下ろしました。映画がヒットしたことで、その相乗効果で小説の発行部数を伸ばしました。



『マッチング』  
(映画)



『マッチング』  
(小説)

### 【創出する力④ ゲーム】

#### ゲーム発IPの特性を活かし 言語や文化の壁を越える

2022年発売の『ELDEN RING』は世界累計出荷本数2,500万本を突破する大ヒットとなりました。同年にはアートブックを2冊同時に発売しました。ノベライズ作品としては『仕事が終われば、あの祝福で』を刊行。コミカライズ版は、フルカラータテスクコミック『ELDEN RING Become Lord』を2024年3月より連載中です。これは「The 1st TATESC COMICS Global Awards」にて受賞した外国人漫画家が執筆した作品で、6月には漫画家自身によりページ漫画へと改変した作品が発売され、今後全世界で展開される予定です。



『ELDEN RING』  
(ゲーム)



『仕事が終われば、あの祝福で』(小説)



『ELDEN RING Become Lord』  
(タテスクコミック)

## IP創出をサポートする人材&テクノロジー

KADOKAWAグループでは、エンターテインメントの各ジャンルで持続的に優れたヒット作品、IPを創出していくために、テクノロジーを活用した編集・制作工程やマーケティングのサポート、編集人材の増強や次世代育成など多面的に事業環境の整備を進めています。

### 出版DXで編集・制作をサポート

#### ●編集・制作工程のデジタル化

2015年から検討を始めた働き方改革の一環として、編集者がリモートワークでも出版コンテンツの編集・制作を行える仕組みづくりに取り組んできました。現在では印刷会社の協力のもと、編集・制作工程のデジタル化を実現。タブレット端末を使ってPDFファイルで校正を確認し、修正・校正の指示を行えるようになってきました。また、出版ジャンル別にグループ共通のガイドラインを策定し、品質基準の統一も図っています。こうした体制の整備により、編集者が業務内容やライフスタイルに合わせた働き方を選択できるようになり、出版コンテンツというIPを創出する力強い支えとなっています。



#### ●テクノロジーによるマーケティング強化

(株)KADOKAWAでは編集者を対象に、テクノロジー活用によりヒット率向上を目指すマーケティング強化施策に取り組んでいます。

『データ活用ラボ』は、出版事業の「IP創出」×「テクノロジー」の実現を目指すプロジェクトです。編集者視点で新しいデータ活用施策の研究開発や社内への情報発信を行います。編集現場ですぐに使えるツールも用意しています。

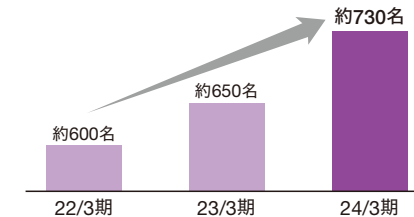
また、市場調査結果やヒットコンテンツ分析など、書籍・サービスの企画開発やマーケティングに有用な情報を提供する『カチメモ』（“価値”あるデータをまとめた“勝ち目”の発見につながる“メモ”）を導入しています。

### 編集業務に集中できる環境づくりと人材の増強

(株)KADOKAWAでは、企画の立案、著者との打ち合わせ、校正確認などの編集の実務に編集者が集中的に取り組めるよう、編集コア業務以外を担当するサポート部署を編集部門に設置しています。多くの編集者が就業場所として自宅を選択しリモートワークを行っていますが、リモート環境下では円滑な対応が難しい業務も多々発生します。サポート部署では、会社に届く各種書類の受け渡し、音楽権利団体への著作権関連の申請業務、読者アンケートのシステム登録など、編集実務の周辺業務に対応し、編集者がIP創出に集中できる環境を整えています。

また、編集人材の増強も進めています。2022年3月期の約600名から2024年3月期の約730名まで、編集部の人員を増員してきました。今後もキャリア採用などを強化し、編集者の増員を予定しています。

KADOKAWAにおける編集人材数の推移



### 次代の才能を発見・育成して、ユーザーがクリエイターとなる生態系を拡げる

エコシステム

 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

当社グループでは、幅広い分野で次世代を担うクリエイティブな人材の育成に取り組んでいます。(株)バンタンでは、2024年4月よりマンガ、アニメ、声優に特化した専門スキルを学べる「KADOKAWAマンガアカデミー」「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」を開校しました。両校のほか「バンタン渋谷美容学院」など、運営する8つのスクールに大学部を開校(2025年4月開校予定も含む)。質の高い実践的な教育を受けながら、連携する通信制大学にて大卒資格の取得を目指し、生徒の進路の可能性の拡大と夢の実現の支援、クリエイティブ業界への人材輩出に寄与しています。

# IP価値を最大化するグローバル・メディアミックス展開

メディアミックスによるIP価値最大化施策について、『Re:ゼロから始める異世界生活』（『リゼロ』）の事例をご紹介します。Web掲載の小説をライトノベルとして書籍化し、コミック・アニメ・ゲーム・グッズなど、全方位的にメディア展開。その相乗効果で大人気作品となり、10周年を迎えた2024年現在も世界中でファンを獲得し続け、他のIPにとっても長期的な展開（LTV最大化）のモデルになっています。

## キャラの魅力だけでなく総合力の高い漫画を志向

作品を初めて読んだときから、可能性のある作品だと感じました。何よりも印象的だったのはファンの熱量の高さです。私がコミカライズ企画を立ち上げた際に、まず少年漫画らしさを意識しました。もちろんキャラクターのかわいらしさは作品のウリですが、それだけに頼らない、続きが気になる構成やバトルの迫力など総合力の高い漫画を目指しました。



コミック第2統括部  
第4編集部  
アパンダ編集部 編集長  
あかさか たいき  
赤坂 泰基

## 「この作品をより多くの人に!」という使命感



MF文庫J編集部 兼  
ライトノベルIP室  
いけもと まさひと  
池本 昌仁

長月さんがWebで書かれたひとつの小説。そこからすべては始まりました。当時Web小説の書籍化は今ほど一般的ではありませんでしたが、「この作品は多くの人に知ってもらわないといけない。誰かを“救う”作品だ」という焦燥にも似た感情に突き動かされ、小説書籍化というところにとどまらず、プロモーション、漫画、アニメ、グッズ、催事と多角的な展開を想定し、書籍発売前の2013年から準備や計画を進めました。ですがその動機はビジネス的観点ではなく、おもしろくも読み手に痛みを与えるこの小説を、より多くの、より遠くの人に、届けるため手を尽くすというところにありました。

長月さんがWebで書かれたひとつの小説。そこからすべては始まりました。当時Web小説の書籍化は今ほど一般的ではありませんでしたが、「この作品は多くの人に知ってもらわないといけない。誰かを“救う”作品だ」という焦燥にも似た感情に突き動かされ、小説書籍化というところにとどまらず、プロモーション、漫画、アニメ、グッズ、催事と多角的な展開を想定し、書籍発売前の2013年から準備や計画を進めました。ですがその動機はビジネス的観点ではなく、おもしろくも読み手に痛みを与えるこの小説を、より多くの、より遠くの人に、届けるため手を尽くすというところにありました。

2014年 原作小説



### 『Re:ゼロから始める異世界生活』

著者：長月達平  
イラスト（本編）：大塚真一郎

コンビニ帰りに突如、異世界に召喚された高校生・ナツキスバル。自分の死と共に時間を巻き戻す能力を得た少年の、運命に抗う奮闘を描く。「SUGOI JAPAN Award 2017」では、史上初の複数部門同時受賞（ライトノベル部門／アニメ部門で1位）を達成。

本編：38巻／短編集：10巻／外伝：5巻（2024年8月時点）

## おもしろさを追求、新しいチャレンジの連続



メディアミックス事業  
グループ担当執行役員  
アニメ事業局 局長  
たなか しょう  
田中 翔

固定概念にとらわれない挑戦こそが『リゼロ』です。発行部数ではなく、おもしろさのみで企画し、初手から連続2クールアニメ化。トレンドとは異なる主人公の描き方、今では手法のひとつとして確立された1時間スペシャルのほか、オープニング、エンディングやCMのカットなど、アニメのおもしろさを追求するために、固定概念を覆ってきたことが、今につながっていると思います。

2014年 2015年 2016年

コミック



1章  
（コミックアライブ）

3章

（コミックアライブ）

アニメ

第1期から異例の2クール放映  
（コンテンツの魅力伝える）



アニメ1期

ゲーム

イベント・  
ライツ  
事業他

アニメ放映に連動させて  
プロモーションの  
最初のピークを設定  
・イベントや企業コラボ本格化  
・グッズ展開

MD  
（グッズ他）

トート  
バッグ





ライトノベル/新文芸局  
IP開発・プロデュース室  
ライトノベルIP課 課長  
こまい のりゆき  
**駒井 紀之**

### 『リゼロ』で得た知見を次代のIP展開に活用

『リゼロ』が持つ、強固な世界観の中で登場人物が織り成す骨太な物語という魅力を担保しつつ、多様な文化的背景からなる世界中のユーザーに対しIP展開の一挙手一投足が与える影響を微に入り細をうがち考え続けること。そこで得られた知見を、次代を担う新たなIP展開に活かすこと。維持と集積の二軸で複数作品のメディアミックスに貢献しています。

2017年

2018年

2019年

2020年

2021年

2024年



『剣鬼恋歌』  
(コミックライブ)



4章  
(コミックライブ)



5章  
(アライブ+にて連載中)



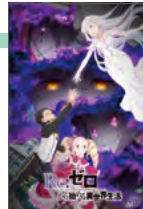
OVA  
『Memory Snow』



OVA  
『氷結の絆』



アニメ2期



アニメ3期



### 体制を強化して臨む 自社パブリッシング

編集部発の企画である『リゼウイチ』。大型ソーシャルゲームの自社パブリッシングは当社初のチャレンジです。体制を強化し臨んでいます。

ゲーム事業推進室  
まるお かなえ  
**丸尾 加奈江**



スマホゲーム  
『Witch's  
Re:surrection』

世界観の統一(アニメとゲームで共通のデザイン・CV)

コンソールゲーム  
『DEATH OR KISS』

遊技機化



コンソールゲーム  
『偽りの王選候補』



等身大フィギュア

10周年記念企画  
(自社パブリッシング)

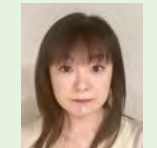
誕生イベントやくじの企画など

イベントのグッズや、フィギュア、  
通常商品の制作など



バースデーグッズ

### 秋葉原発、世界へ広がるMD戦略



グローバルライツ局 アニメライツ営業部 兼  
MD事業局 MD企画制作2部 アニメMD制作  
課 兼 グローバルライツ局 アニメライツ営業  
部 版權管理課  
まむら あやこ  
**木村 綾子**

アニメ1期放送時に秋葉原から始めたMD企画も、  
今では都内主要エリアから全国展開、海外展開と、  
世界を意識した商品企画を行っています。

劇場パンフレット

IPの成長とメディアの拡大が、  
グローバル規模で展開

## KADOKAWAグループのグローバル拠点

海外事業は、KADOKAWAグループの重要な成長領域です。

日本および海外で開発されたIPを世界各地で立体的に複合展開し、IPが持つ価値をグローバルに最大化しています。



### 拡充する海外拠点

#### 韓国市場

2024年 韓国BY4M社と  
合併会社O'FAN HOUSE設立  
.....  
日本作品の韓国語の翻訳出版や韓国のIP  
発掘

#### 東南アジア市場

2024年 タイFirst Page ProをKADOKAWA  
AMARINが子会社化  
.....  
タイ最大規模のマンガ・ライトノベル  
出版グループが誕生  
2024年 インドネシアGramediaと合併会社  
PHOENIX GRAMEDIA INDONESIA設立  
.....  
インドネシア最大の書店網&最大手版元

#### 欧州市場

2023年 JNC Nina設立(ドイツ)  
.....  
ライトノベル電子出版事業の欧州進出  
2024年 欧州大手出版系エンターテインメント・  
グループMédia-Participations Paris、  
傘下のフランス・ベルギー大手コミック  
Dupuis社との合併会社Vega設立  
.....  
Vegaレーベルを起点に日本・韓国などの  
作品展開と、欧州IPの発掘推進



## KADOKAWA IPのグローバル展開

メディアミックス展開したIPを世界中のファンに届けるため、グローバルな流通の拡大に取り組んでいます。ここでは出版、アニメ・実写映像、ゲームの各セグメントの具体的な取り組み事例をご紹介します。

### 出版

#### ●IPを世界中のファンへ

IPを世界中の国々で出版しファンに届けるため、北米、アジア、ヨーロッパを中心に、制作から流通までを担う海外拠点の設置を進め、グローバル化を加速しています。また、自社拠点がない国々においては、現地の書店・専門店の視察やブックフェアへの参画などを通じて各国のトレンドを把握すると同時に、現地出版社に自社IPの魅力を伝えて版權販売を推進しています。



#### ●多言語翻訳体制を強化

社内に翻訳管理部署を設置し、各国の人気作品のマーケティングデータなども活用しながら翻訳作品を戦略的に選定することで、多言語翻訳出版のプロセスを強化しています。

#### ●拡大する電子書籍の海外進出

日本国内と同様に、他社電子書籍ストアとの連携に加え、英語圏向け「BOOK☆WALKER Global」、繁体字圏向け「BOOK☆WALKER 台湾」、タイ語の「BOOK☆WALKER Thailand」などの自社ストアを展開。日本での発売と連動して海外で翻訳出版する点数増加にも取り組んでいます。



### アニメ・実写映像

#### ●世界中でアニメ作品を同時配信

アニメではコンテンツ配信事業者との良好なパートナーシップのもと、新作を世界各国で同時配信。また、自社SNSなどを通じて、各国のファンが視聴体験を分かち合える場を提供し、全世界が同時に当社コンテンツについて盛り上がるための仕掛けづくりを行っています。

#### ●海外ユーザーとの直接のコミュニケーションを通じてファンを育成

世界各国でアニメイベントに出展しており、中でもアメリカで開催される世界最大のアニメイベント「Anime Expo」には2017年から出展しています。2024年には『リゼロ』や『【推しの子】』などの人気作品のブースを展開し、多くの来場者の注目を集めました。作品の認知度や存在感を高めることで、新たなファン層の広がりにつながっています。



#### ●実写映像のグローバル展開推進

2023年に公開した映画『首』は、第76回カンヌ国際映画祭でカンヌ・プレミア部門に選出されるなど、グローバル市場も見据えた大型企画を中心に開発を進めています。

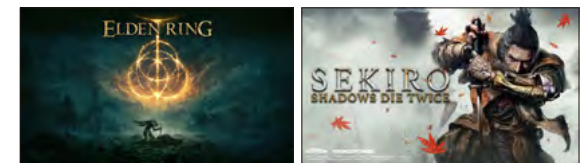
### ゲーム

#### ●フロム・ソフトウェアが開発するタイトルを中心にグローバルに人気を獲得

(株)フロム・ソフトウェアが手掛けるコンソールゲームは、パートナー企業との強固な連携を通じて世界各国の多くのユーザーの支持を獲得、世界的な大ヒットとなっています。

2024年6月に世界累計出荷本数が2,500万本を突破した『ELDEN RING』、2023年9月に世界累計販売本数1,000万本突破の『SEKIRO: SHADOWS DIE TWICE』。両タイトルとも、世界のメディアやゲームファンの投票により選ばれた最も優れたゲームに贈られる「Game of The Year」を受賞、高いクオリティーが評価されています。

また、(株)フロム・ソフトウェアでは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、開発人員の増強なども行っています。



#### ●グローバルに通じるモバイルゲームを開発

当社グループのアニメIPを、世界に通じるモバイルゲームとして企画・開発する取り組みに注力しています。

2024年5月にはモバイルゲームの開発・制作を強みとする韓国のゲーム会社、VIC GAME STUDIOSと資本業務提携契約を締結し、モバイルゲーム開発を強化しています。



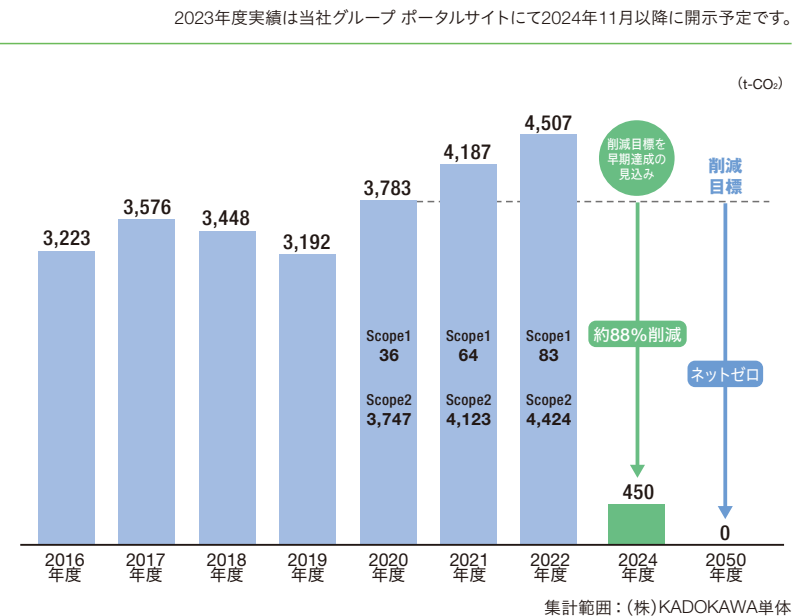
## 環境

KADOKAWAグループでは、再生可能エネルギー由来の電力への切り替え、書籍の受発注システムのDX化による紙の余剰消費削減、編集・制作工程で発生する廃棄物の削減など、脱炭素の実現に向けて具体的な施策を実行しています。また「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」が公表した最終報告書(TCFD提言)に賛同し、提言に沿って情報を開示しています。環境に配慮したサステナブルな事業活動を推進していきます。

### 再生可能エネルギー利用の取り組み

当社は持続可能な社会の実現に向け、環境への対応を最重要課題と認識し、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の自社ビル4棟(角川本社ビル、角川第2本社ビル、角川本社ビル別館、KADOKAWA富士見ビル)の全館、12月1日より埼玉県所沢市のところざわサクラタウンで使用する電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。これは当社の年間二酸化炭素排出量(2022年度実績)のうち76.9%(約3,468t-CO<sub>2</sub>)を実質ゼロにするものです。2024年度には2020年度実績(約3,783t-CO<sub>2</sub>)から約88%(約3,333t-CO<sub>2</sub>)を削減できる見通しとなり、目標として掲げた「2030年度に2020年度比50%削減」を早期に達成する見込みです。

KADOKAWAグループでは(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。これにより同スタジオでは使用電力由来の二酸化炭素排出量が実質ゼロとなります。このようにグループ全体でも目標達成ができるように各事業拠点での取り組みを推進していきます。温室効果ガス(GHG)排出量の削減にあたっては、社内の省エネ、節電を心掛けるとともに、国が認証するJ-クレジット制度を活用するなど、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



### 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の実施や、書店からの受発注の電子化などテクノロジーの活用により、返品部数を減らし紙の余剰消費削減に取り組んでいます。同システムの本格導入以前(2018年度)との対比で、2021年度は部数にして194万部、紙資源にして772tを削減。2022年度には14万部、58tを削減しています。2023年度は削減には至りませんでした。出版業界全体の返品率上昇傾向に対し、当社の返品率はそれよりも低い26.8%と抑えられており、余剰消費削減に寄与しました。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、資源の有効利用に努めます。

#### オフィスのペーパーレス化促進

2015年以降、オフィスの働き方改革に伴い、紙資料のデジタル化推進や電子決済・電子承認システムの導入など複数の施策を導入し、コピー用紙の削減を進めてきました。社内消費する紙資源量を3,000万枚(2014年度)から464万枚(2023年度)へと約84.5%削減しました。

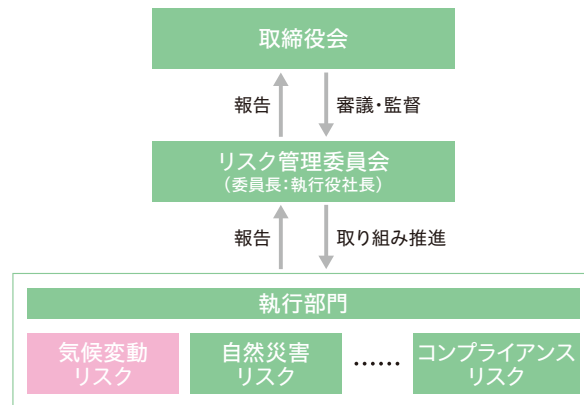
また一部編集部では、取引先(印刷会社)や社内関係部署とルールを整備し、PDFでの校正・校了を可能にしました。取り組み以前(2020年度)の消費量を基準として算出した2021年度～2023年度の累計削減実績は、A3サイズ用紙に換算して約23万枚にのびります。

## 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

取締役会の監督の下、執行役社長を委員長としたリスク管理委員会が、気候変動関連を含むグループ全体のリスク分析と対応を行っています。年2回開催のリスク管理委員会では、全社的リスクマネジメントの中で審議を行い、特定されたリスクへの対応状況の確認、二酸化炭素排出量削減の取り組みの推進を行っています。取締役会は、リスク管理委員会で審議された重要事項について報告を受け、気候変動課題への実行計画などについて審議・監督を行います。



### 戦略

#### ■ 気候変動に関する主なリスクと機会

		世の中の変化	想定されるシナリオ	リスク	機会	発生時期
気候変動 1.5℃ シナリオ	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
	移行リスク・機会	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
	評判	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
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)	○		長期
		急性	異常気象(台風、山火事、洪水、暴風雨等)の激甚化および増加	○		長期
	慢性	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	森林火災が増え、紙の原材料の安定供給の悪化、紙の調達コストの増加	●		長期		
	生産、調達における操業停止・サプライチェーンの断絶が発生	●		長期		
		自然災害が原因の停電や回線断によるコンテンツ配信の中断	●		長期	

●：影響が大きい ○：やや大きな影響 △：影響は軽微

### リスク管理

気候変動に関するリスクは、重要な全社的リスクのひとつと位置付けています。気候変動によって受ける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を行い、当社への影響を審議し、その結果をリスク管理委員会へ報告しています。気候変動リスクを含む、リスク管理の状況や重大なリスクの判断に関しては、取締役会への報告・提言を行っています。

### 指標と目標

SBT (Science Based Targets) で求められる二酸化炭素排出削減レベルを考慮し、Scope1、2について「2030年度に2020年度比50%削減」「2050年度に実質ゼロ」の目標を設定しています。社内の省エネ・節電はもとより、再生可能エネルギーの導入や国が認証するJ-クレジット制度の活用で脱炭素社会の実現を目指します。

## 社会

人材育成、働きやすい環境づくり、ダイバーシティ&インクルージョンなどの取り組みにより、多様性のある従業員一人ひとりのクリエイティビティと可能性を最大限に引き出し、事業の成長と価値創造を実現します。

### 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の実現、役職や事業に合わせたさまざまな研修などを行っています。

#### 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、新たなイノベーションなどを目的として、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

従業員の主体的な学びを支援するため、キャリア形成につながる資格に合格した従業員に、資格の難易度に応じて奨励金を支給する制度。2024年5月に対象資格を139種に拡大し、支給金額の上限を100万円から1,000万円超に増額。

<本制度の実績(2024年4月末時点)>

利用件数：349件  
支給総額：23,570,000円  
主な対象資格：  
語学、情報処理・デザイン系、経営、法務、会計など。難易度や取得コストが高い資格が1,000万円超の支援対象。

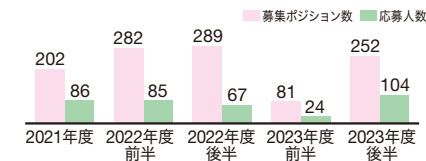
##### ●副業制度

働き方の選択肢を拡大し、自発的なキャリア形成を支援する制度。全従業員を対象とし、約5%の(株)KADOKAWA従業員が本制度を利用(2024年5月時点)。

##### ●フリーエージェント型異動制度

従業員が希望するポジションに応募しマッチングを図る制度。希望部署や異なる業種への異動の可能性があることで人材流出の防止にもつながっています。

##### ■募集ポジション数と応募人数の推移



##### ●プロジェクト公募

従業員自らが挑戦的、中長期的、部署横断的なプロジェクトを提案し、チームを組成して実現を目指すとともに、プロジェクトメンバーを社内公募できる制度。2024年5月までに計15件の公募の実施があり、累計88名がプロジェクトに参画。

### 人材パイプラインの強化

KADOKAWAグループでは、多彩な人材がさまざまな事業を生み出し、支えるという考えから、多様性のある人材の採用に力を入れ、各種制度を設けています。

##### ●インターンシップ制度

(株)KADOKAWAでは国内外の大学院生、大学生、高等専門学校生が3か月以上就業体験する制度を設置。

##### ●リファラル採用制度

(株)KADOKAWAでは必要なスキルや経験がマッチするよりよい人材の発掘を目的に、社員からの紹介制度を2021年に導入。

### 従業員研修

従業員のビジネススキルの習得や事業への理解促進を目的とした研修、セミナーや勉強会、人材開発会社とメニューを設計したマネジメント研修などを行っています。

##### ●編集制作講座

編集者のスキルアップを目的としたオンライン講座。出版物の制作に必要な知識、プロモーションの手法、著作権や下請法など幅広いテーマで開催。

##### ●事業部門向けシステム開発講習

システム開発などに事業部門の立場で関わるようになった従業員(非専門家)向けに、基本ノウハウを伝える勉強会。

##### ●データリテラシートレーニング

Tableauを使ったデータ可視化・活用などから、Pythonを使った高度な分析を行うためのハンズオン研修まで、受講者の意欲とレベルに応じたトレーニングを提供。

##### ●コンプライアンス研修

コンプライアンスポリシーおよび規程に基づき、各種法令の遵守、不正防止、ハラスメントの防止、反社会的勢力の排除などを徹底するため、社員、契約社員を対象にeラーニングによる啓発活動を毎年継続的に実施しています。

##### ■2023年度研修実績

研修名	受講人数	一人当たりの研修時間	合計研修時間
新卒新人向け研修 (新卒新人導入研修、 新卒新人フォロー研修)	32名	140時間	4,480時間
管理職研修 (新任管理職・専門職研修、340名 考課者研修)		11.5時間	3,910時間
OJTリーダー研修	28名	3.5時間	98時間
次世代リーダー研修	4名	56時間	224時間

## 働きやすい環境づくり

KADOKAWAグループは国や地域の現地法令や労働基準を遵守し、従業員の権利を尊重しています。また、強制労働と児童労働※を認めません。差別や偏見、ハラスメントを許さず、多様な個性を認め合う職場環境が不可欠と考えています。

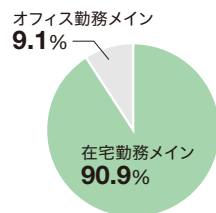
※ 現地法令の範囲内において、その特性上児童の就労が必要とされる業務（歌手・子役など）を除きます。

### 働き方改革の推進

従業員が働きやすい拠点を選択し、会社のサポートを強化した「ワークプレースチョイス（就業場所の選択制度）」を導入しています。全オフィスのレイアウトを改修し、出社した従業員が集まりやすく、効率よくチームで働ける環境を構築。一方で、在宅勤務での業務環境整備のために支援金を支給するなど、クリエイティビティを發揮できる働き方をサポートしています。



オフィスの部門専用室(左)と  
ゲストラウンジ(右)



(株)KADOKAWAの90%以上の従業員が在宅勤務を選択  
(2023年11月時点)

### クリエイティブな発想や多様な働き方を支える制度・手当

クリエイティブな発想を促進し、在宅勤務や子育て、介護など、従業員の多様な働き方を支援するため、さまざまな福利厚生・休暇制度を設けています。

#### ●子育て支援

従業員により発足したプロジェクトを通じて、子育てをやる・しないにかかわらず、働きやすい環境整備を目指して、子育てに関する規程の改定や交流イベントの開催など、新しい福利厚生サービスを実現しています。

#### ●サブスク手当

従業員のクリエイティブな発想を支える施策として、従業員が契約するエンタメジャンルのサブスクリプションサービス（コンテンツなどを定額料金で一定期間利用できるサービス）の費用を月額3,000円支援しています。

## 労働安全衛生

従業員の健康と安全を守るため、衛生委員会や長時間労働防止事務局を設置しているほか、各種相談・通報窓口を整備しています。衛生委員会では産業医と従業員が協議を行い、要望を会社側に伝える機会を設けています。また、産業医による定期的な職場巡視も行っています。さらに従業員の労働時間のモニ

タリングと注意喚起により、長時間労働の防止に取り組んでいます。

#### <相談・通報窓口例>

- 産業医・保健師との個別面談
- ヘルスケアアプリ「HELPO」  
※ヘルスケアテクノロジーズ(株)運営
- 24時間社員相談窓口(外部)
- 内部通報窓口の設置

### 教育事業への取り組み

#### 多くの人々に実践的な教育や専門教育を受ける機会を提供

#### ●スクール運営事業

(株)バンタンでは、次世代のIT人材育成を目指す「KADOKAWAドワゴン情報工科学院」、動画配信クリエイターを育成する「バンタンクリエイターアカデミー」など、ファッション、ヘアメイク、ビューティ、グラフィックデザイン、映画映像、ゲーム、eスポーツ、アニメ、パティシエ、調理、プログラミング、エンターテインメント領域のクリエイターに関する29の専門スクールを運営しています。2024年4月には、漫画やアニメのデジタル領域に特化した「KADOKAWAマンガアカデミー」「KADOKAWAアニメ・声優アカデミー」、美容専門スキルと大卒資格を取得※できる「バンタン渋谷美容学院」を開校。実践重視の授業運営を行っています。

※連携する通信制大学で大卒資格を取得。

#### ●教育コンテンツ・学習サービスの提供

(株)ドワゴンでは、独自に開発した教育コンテンツや学習サービスを、学校法人角川ドワゴン学園が運営する「N高等学校」「S高等学校」に提供しています。生徒数は年々増加し、両校を合わせて全国30,137名(2024年8月30日時点)の生徒に教育機会を提供。2025年4月に向けて、N高グループ3校目となる「R高等学校」を群馬県桐生市に開校準備中です。

#### ●ZEN大学(仮称・設置認可申請中)

2025年4月に開学予定の「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身に付けることができる、日本発の本格的なオンライン大学です。(株)ドワゴンでは、「ZEN大学」のオンデマンド授業動画を制作しており、開学時には6,480本の動画を公開予定です。

## 社会

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン

KADOKAWAグループでは、あらゆる差別や偏見をなくし、人間の個性と多様性が大切にされる環境づくり、企業文化の醸成に努めています。文化を通じて垣根なく喜びや感動、知識などを提供する総合エンターテインメント企業として、世界中のすべての人々が差別されることのない社会の実現に貢献していきます。

## 女性の活躍推進

KADOKAWAグループの全従業員のうち、女性従業員が44.3%を占めています。管理職や役員への登用に関しては、課長級職の中間管理職226名、部長級職の上級管理職75名、役員14名、女性管理職・役員比率24.9%となっており、多くの女性が事業の中核を担っています。(株)KADOKAWAおよび国内連結子会社を合わせた女性管理職の比率は21.6%となっており、2030年度には30%にすることを目標に掲げています。

(株)KADOKAWAでは、すべての従業員の多様な働き方を支援するため、各種休暇制度や手当などを導入しており、育児休業における女性従業員の復職率は100%となっています。女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画も策定し、働きやすい環境を整えることで女性活躍の基盤づくりを行っています。

また、女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業を厚生労働大臣が認定する「えるぼし認定」において、定められている5つの評価項目の基準をすべて満たすと取得できる認定段階「3」を2017年9月に取得するなど、外部からの高い評価も受けています。

※実績数値は2024年3月31日時点。



## ■管理職・役員数(2024年3月31日時点)

	女性		男性		全体	
	人数	割合	人数	割合	人数	
KADOKAWA単体	中間管理職※1	75	27.2%	201	72.8%	276
	上級管理職※2	26	20.5%	101	79.5%	127
	管理職合計	101	25.1%	302	74.9%	403
	役員※3	3	10.7%	25	89.3%	28
	管理職・役員合計	104	24.1%	327	75.9%	431
KADOKAWAグループ全体	中間管理職※1	226	29.5%	539	70.5%	765
	上級管理職※2	75	23.5%	244	76.5%	319
	管理職合計	301	27.8%	783	72.2%	1,084
	役員※4 ※5	14	7.7%	167	92.3%	181
	管理職・役員合計	315	24.9%	950	75.1%	1,265

※1 中間管理職：課長級職。 ※2 上級管理職：部長級職。 ※3 取締役、執行役員を含む。 ※4 役員は延べ人数。取締役、執行役員を含む。

※5 内部昇進の女性役員10名。 ※割合は小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位までを記しています。

## グローバル人材

KADOKAWAグループでは800名以上の外国人従業員が勤務し、日本国内と海外でグループの事業を担っています(2024年3月31日時点)。2021年10月には、グローバル・メディアミックスを牽引する人材を採用・育成・支援する目的で「グローバル人材開発センター」を開設しました。



## ●グローバル人材開発センターの主な施策

- ▶ キャリア採用サイトの多言語対応や、多国籍人材のインターンシップ受け入れの強化。
- ▶ グループ従業員対象のスキルサーベイの実施や、グローバルビジネスに関するセミナー運営。
- ▶ “KADOKAWA流の専門スキル”と“グローバルで活躍する能力”を有する人材を育成するため、人材交流やリモート兼務を推進。
- ▶ 海外現地法人従業員が日本語能力検定試験にて資格取得した際に一時金を支給するなど、各種報奨制度の充実。
- ▶ 外国籍社員が1年度最長90日程度、一時帰国先でリモートワークができる「一時帰国サテライトワーク制度」を導入。
- ▶ 海外拠点の優秀なプロジェクトを表彰する「Global Business MVP Awards」を設置、海外現地法人役職員のモチベーションアップとグループ従業員としての意識向上を図る。

2022年から「グローバルビジネス・アクセラレーション・プログラム」を開始しました。グループ全体から海外事業のアイデアを募集するとともに、海外事業に関心のある人材を発掘することも目的としたプログラムです。セミナーやワークショップを通じてグローバルに展開する企画の事業化を検討しています。すでに計6つのプロジェクトが事業化に向けた取り組みを進めています。

## 障がい者雇用

障がいの有無や程度にかかわらず、個々の能力を存分に発揮して働くことのできる環境づくりに取り組んでいます。特例グループ会社全体で74名(うち重度障がい者26名)の障がいのある従業員が活躍しています(2024年3月時点)。

### ●角川クラフト、Win Graffiti

2019年、障がい者雇用の特例子会社として、コーヒー豆の焙煎・販売、編集やバックオフィスなどの業務支援を中心とした事業を展開する(株)角川クラフトを設立しました。(株)角川クラフトは、2024年2月に障がい者雇用に関する優良な中小事業主を厚生労働大臣が認定する「もにす認定」を受けています。2024年4月には、就労継続支援事業<sup>\*</sup>などの福祉事業や、希少な純国産鶏の高級卵を生産・販売する鶏卵事業などを手がけるWin Graffiti(株)を子会社化、障がい者雇用に拡大しています。

<sup>\*</sup>障がいや病気のために一般企業や事業所での就労が困難な方々に対して、就労機会を提供するとともに、知識・能力の向上のために必要な訓練を行う事業。



## ステークホルダー・エンゲージメント

KADOKAWAグループは、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まいります。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創り、展開していくことを目指しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お問い合わせ窓口設置</li> <li>●公式SNSでの情報発信</li> <li>●イベントの主催</li> <li>●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</li> </ul> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●継続的なクリエイター活動の支援</li> <li>●情報交換会の主催</li> <li>●イベントの企画や実施による機会の創出</li> <li>●各種コンテストの実施</li> </ul> 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。面談などを通していただいたご質問に回答するとともに、ご意見・フィードバックは必要に応じて企業活動に反映させます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●定時株主総会の開催</li> <li>●決算説明会の開催</li> <li>●個別IRミーティングの実施</li> <li>●統合報告書などの各種レポートの発行</li> </ul> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●パートナー構築宣言による関わり方の明確化</li> </ul> など
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、海賊版対策をはじめとする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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業界団体や経済団体と連携した啓蒙活動の実施</li> <li>●業界団体や経済団体との情報交換</li> </ul> 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域向けイベントの開催</li> <li>●日本文化・芸術の継承活動</li> <li>●TCFD提言への対応</li> <li>●二酸化炭素排出量の削減などの取り組み</li> <li>●紙の余剰消費の削減 (詳細はP34「ESG情報 環境」をご覧ください)</li> </ul> など
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す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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●キャリア支援制度</li> <li>●働きやすい環境づくり</li> <li>●当社グループによる福利厚生イベント</li> </ul> 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。

## 社会

## 情報セキュリティ

## 情報セキュリティへの取り組み

KADOKAWAグループでは、「個人情報の保護に関する法律」および関連法令を遵守し、お客様および従業員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、アクセス制御を実施し、個人情報は暗号化して管理しています。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」を定めると共に、「リスク管理委員会」を中心とする管理体制を整備しており、それにより全社的な情報セキュリティの状況把握を行っています。

情報セキュリティを確保するシステムを実現するために、当社グループでは以下の2点に取り組んできました。

- 会社が保有する情報資産に対する不正アクセス、不当な改ざん、滅失、妨害、情報の漏洩などから守られた情報システムの構築と運用
- セキュリティ専門組織として「KADOKAWA-CSIRT(カドカワシーサート)」を設置し、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対策の立案と実行

しかしながら、2024年6月に大規模サイバー攻撃を起因とするシステム障害、それによる事業活動への影響、情報漏洩という深刻なインシデントが発生しました。本ページおよび次ページの「大規模サイバー攻撃の影響と対応について」にて、2024年8月時点で判明している本事案の概況、経緯、事業活動への影響と復旧の見通し、情報漏洩、二次被害の抑止、原因と対策について報告いたします。

## 大規模サイバー攻撃の影響と対応について

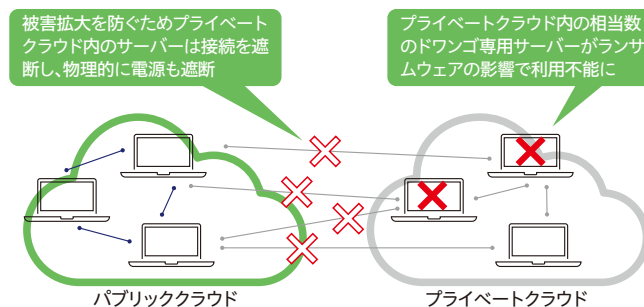
※2024年8月14日までの公表資料に基づいて記載しています。  
数値は8月2日時点のものとなります。

2024年6月8日に発覚した当社グループデータセンター内のサーバーへのサイバー攻撃の影響により、読者やユーザー、作家・クリエイター、取引先、株主・投資家をはじめ、関係するすべての皆様に、多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

## ●経緯

6月8日、当社グループの複数のサーバーにアクセスできない障害が発生しました。

この事態を受け、社内で分析調査を実施したところ、当社グループデータセンター内のダウンゴ専用ファイルサーバーなどがランサムウェアを含む大規模なサイバー攻撃を受けたものと判明しました。



## 【主な公表内容】

2024年6月8日(土)	・「ニコニコ」などのサービス全般で正常に利用できない不具合および社内システムの一部に障害が発生したため、調査を開始 ・対策本部を設置 ・ダウンゴが、サイバー攻撃を受けニコニコサービスが一時停止したことについて公表
6月9日(日)	当社グループのシステム障害発生について第1報を公表
6月14日(金)	システム障害発生の経緯、事業への主な影響範囲、今後の対応と復旧見込みなどについて第2報を公表
6月27日(木)	影響を受けている主な事業の回復状況、情報漏洩の調査状況などを第3報として公表
6月28日(金)	一部情報の漏洩について公表
7月2日(火)	一部情報の漏洩に関する調査状況について公表
7月3日(水)	角川ダウンゴ学園に関する一部情報の漏洩について公表
7月5日(金)	漏洩情報の拡散行為による二次被害抑止のための措置について公表
7月10日(水)	漏洩情報の拡散行為による二次被害抑止のための措置の進捗状況について公表
7月12日(金)	悪質な情報拡散行為に対する措置の進捗状況について公表
7月29日(月)	事業活動の回復状況について第4報として公表
8月5日(月)	情報漏洩の調査結果として外部漏洩が発生したことを確認した情報、原因と対策、漏洩情報の拡散行為による二次被害抑止のための措置の進捗状況について公表



## ●事業活動への影響と復旧見通しについて

被害の拡大を防ぎ、データを保全するために、直ちにデータセンター内のサーバーをシャットダウンするなどの緊急措置を講じたことで、ニコニコのサービスだけでなく、グループ内の出版やWebサービスなどの事業や、経理機能の一部にも機能停止の影響が発生しました。

各事業と経理機能への影響、および回復状況は下記をご覧ください。

		2024年6～7月	2024年9月時点
事業 影響	経理機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経理機能を管理する基幹システムの一部の機能停止</li> <li>●7月末にはアナログ対応も含め平常状態に復旧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アナログ対応も含め平常状態に復旧</li> </ul>
	出版・IP創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内紙書籍における重版の製造は優先順位をつけた対応</li> <li>●既刊の出荷は平常時の3分の1に減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●出版部数               <ul style="list-style-type: none"> <li>●平常時レベルに回復</li> </ul> </li> <li>●出荷体制               <ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタル物流設備による自動倉庫からの出荷を再開し、平常状態の出荷体制に回復</li> <li>●9月中の書店専用発注システム再開を検討中</li> </ul> </li> </ul>
	Webサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「ニコニコサービス」全般の停止</li> <li>●ニコニコアカウントのログイン機能障害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「ニコニコ動画」「ニコニコ生放送」など主要サービスが復旧</li> </ul>

## ●情報漏洩について

当社グループでは、本事案の発生時以降、社外の大手セキュリティ専門企業の支援を受けながら、情報漏洩の可能性および漏洩した情報の範囲を把握するための調査を鋭意進めてまいりました。

その調査結果として、合計254,241件の個人情報や企業情報の外部漏洩が発生したことを確認し、その時点の情報を8月2日に個人情報保護委員会に報告しました。

### 外部漏洩が発生したことを確認した情報 ※詳細は8月5日の公表内容をご参照ください。

- 個人情報 (254,241件) (株)ドワンゴ関連、学校法人角川ドワンゴ学園関連(N中等部・N高等学校・S高等学校)の情報など
- 企業情報 (株)ドワンゴの契約書、社内文書など

ニコニコサービスを含む当社グループの顧客のクレジットカード情報につきましては、社内ですべてデータを保有していないため、当社グループからの情報漏洩は起こらない仕組みとなっております。

外部漏洩が発生したことを確認した皆様に対して、個別にお詫びとお知らせを送付するとともに、専用のお問い合わせ窓口も設置し、丁寧な対応に努めております。

## ●二次被害の抑止について

当社グループは、関係するすべての皆様の二次被害を最小限に抑え、プライバシーをはじめとする権利利益を保護するために、厳正に対応してまいります。

匿名掲示板やSNSなどで、サイバー攻撃を行ったとされる組織が公開したものとして、情報を拡散する行為が確認されています。当社グループでは、情報の拡散行為を行う者に対して、(株)KADOKAWA、(株)ドワンゴ、学校法人角川ドワンゴ学園の横断対策チームによる措置を強化しており、弁護士と協議のうえ、SNS・匿名掲示板・各種まとめサイト上での巡回監視や情報提供に基づき、悪質な情報拡散行為などに該当するものと認識した書き込みを特定し、運営者への申請を通じてこれらに対する削除要請および情報開示請求を鋭意進めています。また、スパムメールなどの迷惑行為についても警察と連携して対応しております。

### 悪質と認識した情報拡散行為などの件数

- (株)ドワンゴ：896件
- 学校法人角川ドワンゴ学園：67件

## ●原因と対策

本事案の原因につきましては、社外の大手セキュリティ専門企業の調査によると、その経路および方法は不明であるものの、フィッシングなどの攻撃により従業員のアカウント情報が窃取されてしまったことが本件の根本原因であると推測されております。窃取されたアカウント情報によって、社内ネットワークに侵入されランサムウェアの実行および個人情報の漏洩につながることとなりました。

当社グループでは、これまでも情報セキュリティを重視し対策を講じてきましたが、今回のインシデントを防ぐことができませんでした。

この事実を重く受け止め、再発を防止すべく社外の大手セキュリティ専門企業による助言およびチェックを受けながらさらなる対策を講じてまいります。

## ガバナンス

### 基本方針

コーポレート・ガバナンスの充実をKADOKAWAグループが継続的に発展するための必要条件と位置付け、株主に対する一層の経営の透明性向上、取引先・得意先をはじめ社会からの信頼の確保を目指し、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。

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おります。

### 「経営の監督」と「業務の執行」の分離

#### ●指名委員会等設置会社への移行

(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目的として、2023年6月より指名委員会等設置会社に移行いたしました。社外取締役を選任するにあたっては、当社グループの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ムへ」に基づく当社の基本戦略「グローバル・メディアミックス with Technology」の推進およびガバナンス強化の両側面より候補者を選出することとしております。

#### ●取締役会議長を社外取締役から選任

当社の取締役会は、社内取締役の夏野剛、山下直久、村川忍、加瀬典子、川上量生および周欣寧ならびに社外取締役の鶴浦博夫、ジャーマン・ルース マリー、杉山忠昭、笹本裕、芝昭彦、宇澤亜弓、マクドナルド デービットおよび岡島悦子の14名(社内6名、社外8名)で構成されております。社外取締役の鶴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おります。

#### ●取締役の過半数を社外取締役へ

取締役は、経営の健全性と透明性を確保するために過半数を社外取締役としております。社外取締役は、中長期的な企業価値の向上を図るための提言や、会社と経営陣の利益相反を監督することで当社の持続的な成長に寄与しています。加えて、指名委員会・報酬委員会・監査委員会の3委員会についてもそれぞれ過半数を社外取締役で構成し、各委員会の委員長が指名委員を兼務しております。

### 取引先との健全な関係

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該項目〉

- 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。

### コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・コードの各原則については、すべてを実施しております。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・ガバナンス体制

当社は、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おります。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おります。その他、当社は企業統治の透明性をより高めるため、任意の委員会としてリスク管理委員会およびコンプライアンス委員会を設置しております。リスク管理委員会は当社およびグループ会社のリスク管理推進に関する統括機能を担い、コンプライアンス委員会は、当社およびグループ会社のコンプライアンス推進の役割を担っております。

社外取締役の人数

8 / 14 [57.1%]

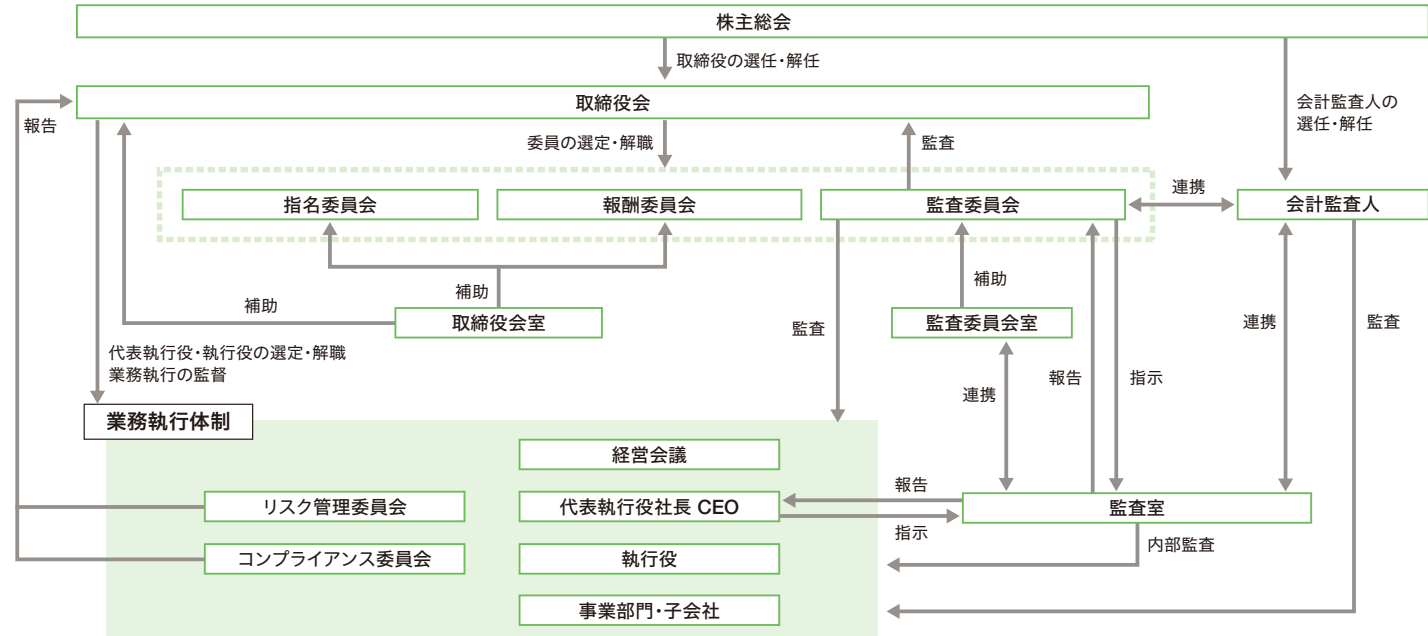
女性取締役の人数

4 / 14 [28.6%]

外国人取締役比率

3 / 14 [21.4%]

■コーポレート・ガバナンス体制図



■コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

	2020	2021	2022	2023	2024
機関設計	監査役会設置会社 ●監査役会		監査等委員会設置会社 ●監査等委員会 ●指名・評価報酬委員会	指名委員会等設置会社 ●指名委員会 ●報酬委員会 ●監査委員会	
社外役員数(比率)	6名(37.5%)	6名(37.5%)	5名(38.1%)	7名(53.8%)	8名(57.1%)
女性役員数(比率)	3名(18.6%)	4名(25.0%)	3名(23.0%)	3名(23.1%)	4名(28.6%)
外国人役員数(比率)	1名(6.3%)	2名(12.5%)	2名(15.4%)	3名(23.1%)	3名(21.4%)
報酬制度		●業績連動型株式報酬制度			●業績連動型株式報酬制度 ●譲渡制限付株式報酬制度

※上記役員数に執行役は含まれておりません。

## ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制

## 取締役会

取締役会は、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、法令で定められた事項や経営に関する重要な事項などの意思決定を行うとともに、当社の業務執行状況および子会社の経営状況を監督しております。2024年3月期は17回開催し、具体的な検討内容としては、新中期経営計画の決定、贈収賄防止ポリシーの制定、取締役および執行役の利益相反取引の承認、政策保有株式の縮減方針の決定、コンプライアンス委員会・リスク管理委員会活動報告、そのほか経営に関する重要な事項、当社の業務執行状況および子会社の経営状況の報告を行いました。現在の構成は14名（社内6名、社外8名）であり、社外取締役が議長を務めております。

## 指名委員会

指名委員会は取締役5名で構成され（社外4名、社内1名）、委員長は社外取締役が務めます。指名委員会は、取締役選任および解任に関する基本方針の策定、取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定、執行役などの選任および解任に関する取締役会への答申ならびに最高経営責任者（CEO）の後継者計画の検討などを担います。

## 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おります。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おります。経営会議には、必要に応じ社外取締役もオブザーバーとして参加できるものとしており、当社グループにおける業務執行の監督の充実化を図っております。

## 報酬委員会

報酬委員会は取締役4名で構成され（社外3名、社内1名）、委員長は社外取締役が務めます。報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬などの決定に関する方針の策定および個人別の報酬の決定、執行役員の個人別の報酬などに関する取締役会への答申、ならびに重要な子会社社長の個人別報酬などに関する株主総会議案の内容の決定または取締役会への答申などを担います。

## 執行役体制

氏名	役職名
夏野 剛	代表執行役社長 Chief Executive Officer (CEO)
山下 直久	代表執行役 Chief Human Resource Officer (CHRO) Chief Literature & Film Officer (CLFO)
村川 忍	執行役 Chief Operating Officer (COO)
青柳 昌行	執行役 Chief Publishing Officer (CPO)
泉水 敬	執行役 Chief Global Officer (CGO)
菊池 剛	執行役 Chief Anime Officer (CAO)
橋場 一郎	執行役 Chief Digital Officer (CDO)

## 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		○	
鶴浦 博夫 ※	●		
ジャーマン・ルース マリー ※	○	●	
杉山 忠昭 ※	○		●
笹本 裕 ※		○	
芝 昭彦 ※			○
宇澤 亜弓 ※			○
マクドナルド デービット ※		○	
岡島 悦子 ※	○		

●…委員長 ○…委員 ※は社外取締役

## 監査委員会

監査委員会は社外取締役3名で構成され、委員長は社外取締役が務めます。監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行の監査、監査報告の作成、ならびに会計監査人の選解任および不再任に関する議案の内容の決定などを担います。

## 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おります。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、監督しております。

## 2024年3月期 各委員会の活動状況

当社は、2023年6月22日をもって指名委員会等設置会社に移行いたしました。移行前の指名・評価報酬委員会、監査等委員会を含む各委員会の活動状況は以下のとおりです。

### (指名委員会等設置会社移行前)

#### ●指名・評価報酬委員会

合計3回開催し、取締役の個別の報酬の決定や、指名委員会等設置会社への移行後の役員体制および個別の新任取締役候補についての審議等を行いました。

#### ●監査等委員会

合計6回開催し、会計監査人の解任または不再任の決定の方針、会計監査人の評価についての協議および決定、監査報告書の作成等について検討を行いました。

氏名	出席回数	出席率
鶴浦 博夫	3回中3回	100%
ジャーマン・ルース マリー		
夏野 剛		

氏名	出席回数	出席率
森泉 知行	6回中6回	100%
船津 康次		
渡邊 顕		

### (指名委員会等設置会社移行後)

#### ●指名委員会

合計6回開催し、役員の女性比率や在任年数を含む取締役選解任に関する方針、サクセッションプランの在り方に関する審議、その他個別の役員指名に係る決議を行いました。

#### ●報酬委員会

合計5回開催し、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、現行報酬制度の相当性に関する審議、その他個別の役員報酬内容に係る決議を行いました。

#### ●監査委員会

合計11回開催し、監査委員会規則、監査委員会監査基準、内部統制システムに係る監査の実施基準、会計監査人の解任・不再任の決定方針について、また監査計画(予算を含む)について検討、策定を行いました。

氏名	出席回数	出席率
鶴浦 博夫	6回中6回	100%
ジャーマン・ルース マリー		
杉山 忠昭		

氏名	出席回数	出席率
ジャーマン・ルース マリー	5回中5回	100%
鶴浦 博夫		
笹本 裕		
マクドナルド デービット		

氏名	出席回数	出席率
杉山 忠昭	11回中11回	100%
芝 昭彦		
宇澤 亜弓		

## 取締役会の実効性評価

### 2024年3月期 取締役会の実効性評価

当社は毎年、コーポレート・ガバナンス報告書において、取締役会実効性評価の概要を開示しております。

2024年3月期の取締役会の実効性の維持・向上を図るため、取締役に対してアンケートを実施し、2024年5月開催の取締役会において、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。今回の実効性評価においては、取締役会の構成について多様性と専門性が備わっている点、政策保有株式の保有の適否の検証、取締役会の適切な運営、内部統制やリスク管理体制の構築、業績指標と経営指標との関連性等において、社内外の役員共にいずれも高い評価がなされており、取締役会の実効性が確保されているとの評価となりました。

実効性評価において確認された課題については、取締役会で共有され、対応を進めてまいります。具体的には、委員会と取締役会との連携の在り方について、2024年6月より新たに社内取締役から指名委員・報酬委員を選定したことで、事業の実情に則した情報提供および議論の充実化の体制を構築しております。今後さらに委員会・取締役会の連携の在り方を検討してまいります。また、取締役と執行役とのコミュニケーションの強化については、執行を監督する立場から社外取締役が収集すべき情報をより具体化したうえで、執行側からの説明のさらなる充実を図ってまいります。

## 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、(1)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、ならびに②業績連動報酬である変動報酬のほか、(2)非金銭報酬として、①業績連動型株式報酬、ならびに②譲渡制限付株式報酬(RS)の2種の株式報酬で構成されております。社外取締役の報酬は金銭報酬である固定報酬のみで構成されております。

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	○	-	-	-

## 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

## ●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インセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各々の職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。

## 【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こととしております。また固定報酬は、月例にて支払うこととしております。

**変動報酬**：業績連動報酬である変動報酬は、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こととしております。評価指標は、当社グループの成長性・収益性を重視する観点から連結売上高と連結営業利益を基礎としております。

## 【非金銭報酬(株式報酬)】

**業績連動型株式報酬**：当社が拠出する金銭を原資として設定した信託を通じて当社株式の取得を行い、各事業年度における業績達成度および会社業績に対する個人貢献度に応じて、株式交付規程に基づき当社株式を交付するものとします。

**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、譲渡制限付株式報酬(RS)を付与するものとします。

## ●報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

取締役(社外取締役を除く)および執行役の固定報酬と変動報酬の比率は、原則50%：50%を基準として設定し、株式報酬については、固定報酬との支給割合は特に定めのないものとしております。

## ●個人別の報酬等の内容について

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

## 取締役および執行役の個人別の報酬の決定方法

報酬委員会では、各取締役および執行役のすべての報酬額を決定しております。同委員会は、客観的かつ中立的な立場で報酬決定を行うため、委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長には社外取締役が就任しております。

- 委員長：ジャーマン・ルース マリー
- 委員：笹本 裕、マクドナルド デービット、村川 忍

また、報酬委員会がその権限を適切に行使されるようにするため、報酬委員会規則を制定し、当該規則に基づく運営としております。

より詳細な方針、個人別の報酬の決定方法などについては、有価証券報告書をご参照ください。

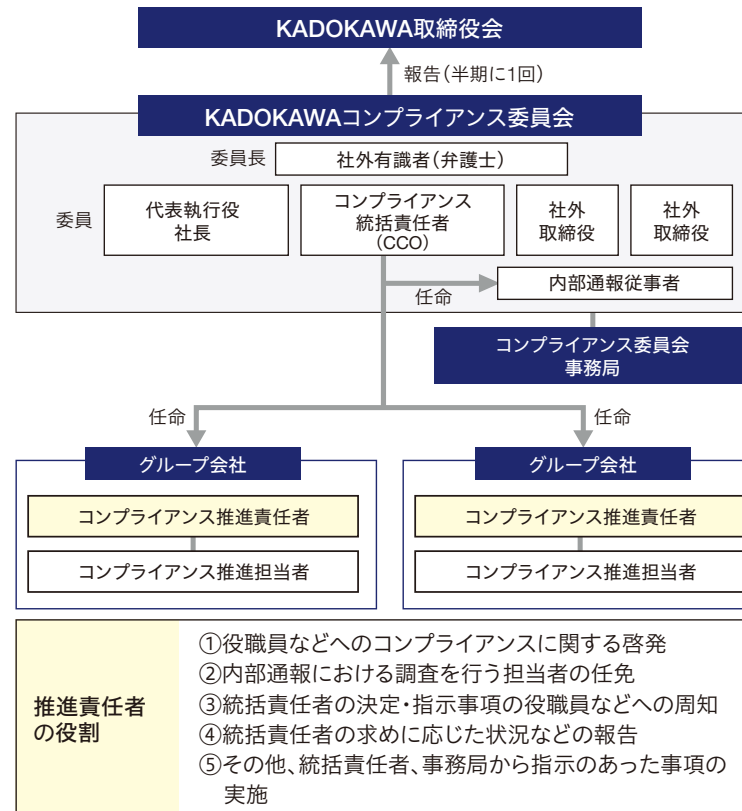
## 内部統制

### コンプライアンス推進体制

コンプライアンスを経営の重要課題のひとつとして位置付けております。当社およびグループ会社においては、コンプライアンス規程を制定し、各社にコンプライアンス推進責任者を配置して、各種法令への遵守を徹底するとともに贈収賄・腐敗行為などの不正の防止や、ハラスメントの防止、反社会的勢力の排除などに努めております。

推進体制の核となるコンプライアンス委員会については、委員長を社外有識者(弁護士)としたほか、委員の構成も社外取締役が過半数を占める構成となり、外部のより厳しい監督の下でコンプライアンスを重視する企業風土を構築しております。コンプライアンス委員会の活動状況は半期に一度、取締役会へ報告をするほか、倫理基準に関する定期的な監査体制については、監査委員がコンプライアンス委員会に陪席し、定期的な監査を実施しております。

■コンプライアンス推進体制図



### 啓発活動の実績

当社グループの役職員を対象として、各種法令および贈収賄等腐敗防止に関する教育・研修を定期的実施し、一人ひとりが自分事として、コンプライアンスを徹底できるよう、意識付けと知識の向上を図っています。意欲的に取り組んでもらうため、会社として遵守すべきことを網羅したガイドブックとアニメ動画コンテンツの両輪で教育を展開、半期ごとにテストを実施しています。また、各職場へ足を運び、法令遵守のための講習会を開催しています。



コンプライアンス啓発アニメ  
『スラップスティック・コンプライアンス』

KADOKAWAグループ  
コンプライアンスガイドブック



## ガバナンス

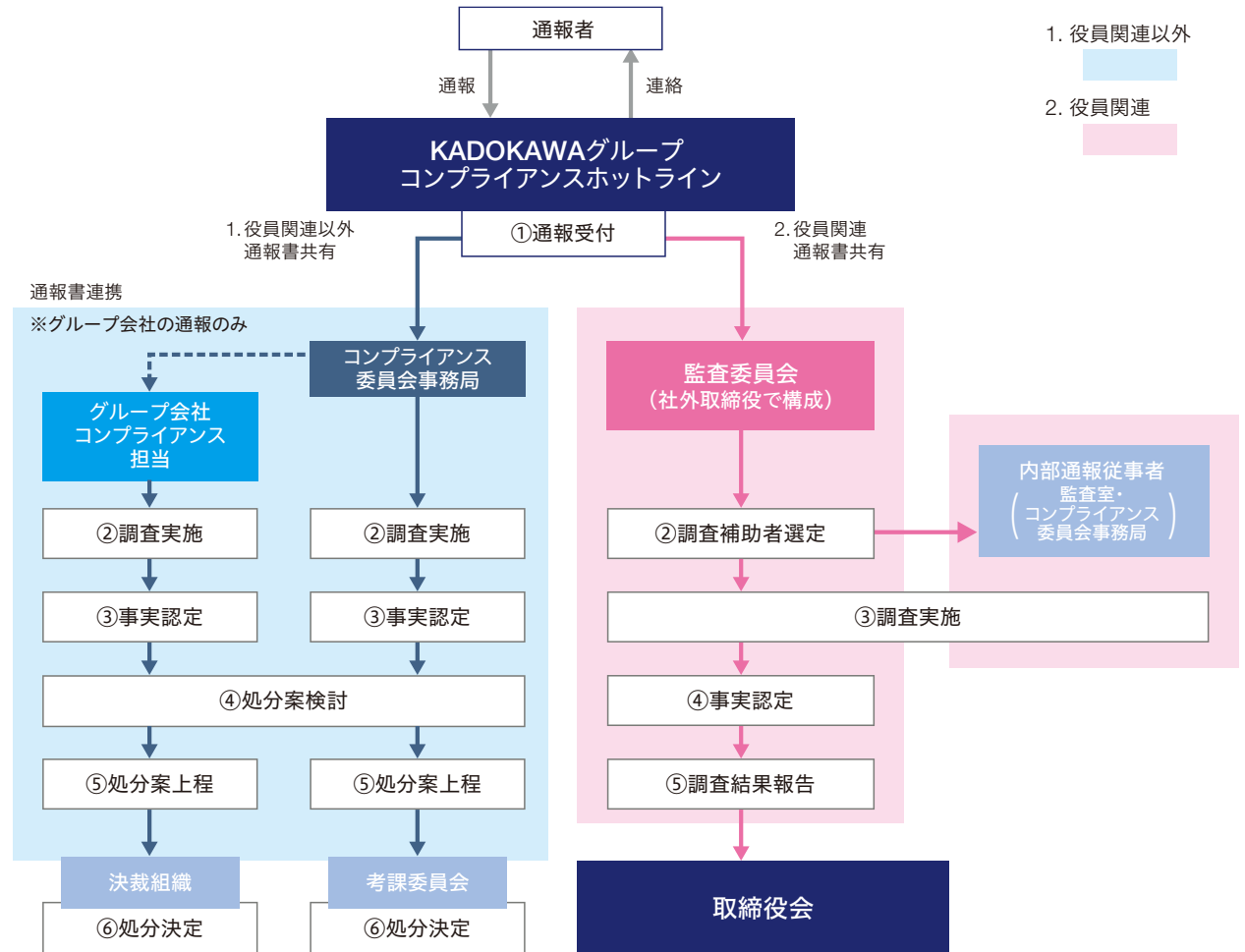
### 内部統制

#### 内部通報制度

第三者機関に当社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、通報者の匿名性担保や不利益な扱いを受けないよう、通報者保護に配慮した内部通報制度を運用しております。さらに、役員に関連する通報が行われた際は、社内役員が関与することなく、社外取締役で構成された監査委員会主導で調査を行い、その結果を取締役会へ報告し、適切な対応を取ることとしております。

また、内部通報による受動的な対策だけでなく、年に一度、当社グループの全従業員に対する「コンプライアンスアンケート」を実施し、当社グループにおけるコンプライアンスの状況や社員の意識・組織風土など潜在的なコンプライアンスリスクを把握する活動を行っております。

■ KADOKAWAグループコンプライアンスホットライン(内部通報制度)





## リスク管理体制

当社では、取締役会の監督の下、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おります。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おります。

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		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
	出版流通におけるリスク	返品条件付販売制度による返品増加	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
	出版・映像・ゲームなどの IP創出・展開におけるリスク	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。

以上のようなリスクを認識した上で対応策を行ってまいりましたが、2024年6月8日に当社グループのデータセンター内の(株)ドワンゴ専用ファイルサーバーへのサイバー攻撃が発覚しました。同事案への当社グループの対応状況につきましては、P40～41をご覧ください。

## 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。2024年6月開催の第10期定時株主総会において、過半数の社外取締役を含め計14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 (株)東京ガス 入社
- 1997年9月 エヌ・ティ・ティ 移動通信網(株) (現(株)NTTドコモ)入社
- 2008年6月 セガサミーホールディングス(株) 社外取締役
- 2008年6月 トランス・コスモス(株) 社外取締役
- 2008年12月 (株)ドワンゴ 取締役
- 2009年6月 (株)ディー・エル・イー 社外取締役
- 2009年9月 グリー(株) 社外取締役(現任)
- 2010年12月 (株)U-NEXT(現(株)USEN-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)
- 2017年6月 (株)AWSホールディングス(現(株)Ubi comホールディングス) 社外取締役(株)ドワンゴ 代表取締役社長(現任)
- 2019年2月 当社代表取締役社長
- 2021年6月 KADOKAWA WORLD ENTERTAINMENT, INC. Director, Chairman(現任)
- 2022年6月 当社取締役 代表執行役社長 Chief Executive Officer(現任)
- 2023年6月 当社取締役 代表執行役社長 Chief Executive Officer(現任)
- 2023年6月 (株)角川クラフト 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  
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4月 (株)角川プロダクション 取締役
- 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
- 2013年12月 (株)汐文社 取締役(現任)
- 2016年4月 (株)KADOKAWA (現(株)KADOKAWA KEY-PROCESS) 常務執行役員
- 2019年2月 当社執行役員
- 2019年4月 (株)KADOKAWA(現(株)KADOKAWA KEY-PROCESS) 常務執行役員グループ 人事・総務本部長
- 2019年7月 当社常務執行役員 グループ人事・総務本部長
- 2020年6月 当社取締役
- 2021年6月 当社代表取締役
- 2023年6月 当社取締役 代表執行役 Chief Human Resource Officer(現任)
- 2023年6月 (株)角川クラフト 取締役(現任)
- 2024年6月 (株)角川大映スタジオ 取締役(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
- 2012年6月 同社取締役
- 2013年10月 (株)KADOKAWA(現(株)KADOKAWA KEY-PROCESS)ECC 統括本部富士見書房BC BC長
- 2015年4月 同社 営業企画局局長
- 2016年4月 同社 執行役員営業企画局局長兼宣伝局長
- 2019年7月 (株)KADOKAWA Future Publishing (現(株)KADOKAWA KEY-PROCESS) 取締役
- 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)
- 2023年6月 当社取締役 執行役 Chief Operating Officer(現任)
- 2023年6月 (株)クルージュパントラベル 取締役(現任)
- 2023年6月 (株)角川メディアハウス 取締役(現任)
- 2023年6月 (株)KADOKAWA Connected 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)
- 2023年12月 (株)KADOKAWA KEY-PROCESS 取締役(現任)



かせ のりこ  
**加瀬 典子**

取締役

- 1985年4月 (株)アスキー 入社
- 2006年4月 同社 法人営業部長
- 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編集部部长
- 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
- 2019年7月 同社 代表取締役社長(現任)
- 2020年6月 当社取締役(現任)
- 2023年6月 (株)KADOKAWA Global Marketing 取締役(現任)



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
- 2011年6月 (株)角川グループホールディングス(現(株)KADOKAWA KEY-PROCESS) 取締役
- 2013年6月 (株)カラー 取締役(現任)
- 2017年12月 (株)ドワンゴ 取締役CTO
- 2019年2月 (株)ドワンゴ 顧問(現任)
- 2019年2月 当社取締役(現任)
- 2020年10月 (株)バーチャルキャスト 取締役会長(現任)
- 2022年6月 公益財団法人 角川文化振興財団 理事長(現任)



しゅう きんねい  
**周 欣寧**

取締役

- 2000年7月 EJ PR AGENCY Ltd.入社
- 2003年7月 台湾角川股份有限公司 版權部主任
- 2008年7月 KADOKAWA HOLDINGS ASIA LTD. 中国事業開発担当
- 2011年5月 台湾角川股份有限公司 デジタル事業部長
- 2014年3月 KADOKAWA HOLDINGS ASIA LTD. シンガポールオフィス 駐在代表
- 2015年4月 DeNA China Senior Strategy Planner
- 2016年4月 当社入社
- 2018年4月 当社海外事業局海外統括室事業戦略課課長
- 2018年4月 (株)J-GUIDE Marketing(現(株)KADOKAWA Global Marketing) 常務取締役
- 2021年4月 同社 代表取締役社長(現任)
- 2021年6月 当社取締役(現任)



うのうら ひろお  
**鶴浦 博夫**  
社外取締役  
指名委員会委員長

1973年4月 日本電信電話公社(現日本電信電話(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)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国際放送番組協議会 委員(現任)



すぎやま ただあき  
**杉山 忠昭**  
社外取締役  
監査委員会委員長  
指名委員

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)



ささもと ゆう  
**笹本 裕**  
社外取締役  
報酬委員

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)(現パイアコム・ネットワークス・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 Twitter Japan(株) 代表取締役  
2017年1月 Twitter, Inc., JPKR, Client Solutions 事業担当副社長  
2021年5月 Twitter, Inc., 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)



しば あきひこ  
**芝 昭彦**  
社外取締役  
監査委員

1991年4月 警察庁 入庁  
2004年10月 弁護士登録  
2004年10月 国広総合法律事務所 入所  
2010年4月 芝経営法律事務所(現 芝・田中経営法律事務所)パートナー弁護士(現任)  
2010年5月 フクダ電子(株) 社外監査役  
2010年6月 (株)プリンスホテル 社外監査役  
2010年6月 (株)ベリサーチ 社外取締役  
2011年6月 岡本硝子(株) 社外監査役  
2013年6月 空港施設(株) 社外監査役  
2013年12月 (株)みんなのウェディング(現 (株)エニマリ) 社外取締役  
2015年6月 日本ハム(株) 社外監査役  
2018年3月 (株)北海道ボールパーク 監査役  
2021年9月 デジタル庁 コンプライアンス委員会 委員(現任)  
2023年6月 当社社外取締役(現任)



うざわ あゆみ  
**宇澤 亜弓**  
社外取締役  
監査委員

1990年10月 監査法人朝日新和会計社(現 有限責任あずさ監査法人)入所  
1994年8月 公認会計士 登録  
1995年8月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入所  
1999年4月 警視庁 刑事部捜査第二課(財務捜査官・警部)  
2004年11月 証券取引等監視委員会事務局 特別調査課 代表者(現任)  
2011年3月 公認会計士宇澤事務所 代表者(現任)  
2011年7月 公認不正検査士 登録  
2011年7月 最高検察庁 金融証券専門委員会 参与(現任)  
2012年6月 一般社団法人 日本公認不正検査士協会 理事  
2013年6月 明治機械(株) 社外取締役  
2014年12月 ジャパンバネストレス キューシステム(株) 社外取締役  
2016年9月 アウロラ債権回収(株) 監査役(現任)  
2022年6月 (株)東芝 社外取締役  
2023年6月 当社社外取締役(現任)



**マクドナルドデービット**  
社外取締役  
報酬委員

1999年9月 NTTドコモ(株) 入社  
2004年11月 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株) インターネットグループアジアパシフィック担当シニアマネージャー  
2006年4月 同社 インターネットグループアジアパシフィック グループダイレクター  
2009年2月 グーグル 合同会社 YouTubeオンラインセールス&オペレーション統括  
2018年3月 ディスカバリー・ジャパン(株) General Manager  
2018年11月 同社 代表取締役社長  
2020年3月 ディスカバリー・ジャパン 合同会社 代表執行役員兼社長  
2022年6月 Warner Bros. Discovery, Inc. 副社長 日本ネットワーク事業部門長  
2023年2月 DJMAC 合同会社 代表(現任)  
2023年6月 当社社外取締役(現任)



おかじま えつこ  
**岡島 悦子**  
社外取締役  
指名委員

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  
2002年3月 (株)グロービス入社  
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)セブテナー・ホールディングス 社外取締役(現任)  
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)ヤプリー 社外取締役  
2018年12月 (株)ユグレナ 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)ユグレナ 取締役(現任)  
2024年6月 当社社外取締役(現任)

※2024年7月末時点

## 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 (2024年3月期)	専門性							
			企業経営	コンテンツ制作	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
取締役 代表執行役社長 CEO <b>夏野 剛</b>	当社取締役代表執行役社長として、新中期経営計画の基本方針「グローバル・メディアミックス with Technology」の推進に貢献するなど当社の持続的な成長に寄与しております。多くの会社の役員を歴任しており、経営者としての豊富な経験と高い見識があります。	100% (17回中17回)	●			●			●	●
取締役 代表執行役 CHRO CLFO <b>山下 直久</b> 指名委員	出版領域および人事・総務業務の豊富な経験と高い見識を活かし、当該領域のリーダーとして、当社の安定的経営と成長に貢献しております。また、当社子会社の取締役を歴任した経験から、グループ全体にも精通しています。また、指名委員として、事業の実情に即した情報提供・議論の充実化に貢献しています。	100% (17回中17回)	●	●	●				●	
取締役 執行役 COO <b>村川 忍</b> 報酬委員	営業・マーケティングおよび経営企画など広範な分野の課題解決に取り組んでおります。また、当社子会社の取締役を歴任した豊富な経験と高い見識を活かし、当社取締役として職務を適切に遂行するとともに、報酬委員として、事業の実情に即した情報提供・議論の充実化に貢献しています。	100% (17回中17回)		●	●					
取締役 <b>加瀬 典子</b>	書籍編集、法人営業などさまざまな分野で活躍し、現在は(株)角川アスキー総合研究所の代表取締役社長に就任しています。これら豊富な経験と高い見識を活かし、当社取締役としての業務を推進しています。	100% (17回中17回)	●	●	●					
取締役 <b>川上 量生</b>	子会社である(株)ドワンゴを設立し、代表取締役を長年務め、現在は同社顧問に就任しています。ほかにも当社グループ内外の取締役、社外取締役を歴任し、当社取締役の職務に資する豊富な経験と高い見識があります。	94.1% (17回中16回)	●	●	●	●				
取締役 <b>周 欣寧</b>	子会社である(株)KADOKAWA Global Marketing代表取締役社長を務めるほか、当社の海外グループ会社をはじめとする海外企業での経験を通じて海外事業に精通しています。	100% (17回中17回)			●				●	
社外取締役 <b>鶴浦 博夫</b> 指名委員会委員長	日本電信電話(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最先端分野で活躍してきた経営トップとしての高い見識があります。当社では取締役会議長および指名委員会委員長として議論を主導しています。	100% (17回中17回)	●				●		●	●

地位・氏名	能力・選任理由	取締役会への 出席状況 (2024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
社外取締役 <b>ジャーマン・ ルース マリー</b> 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を設立し、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における豊富な経験と高い見識があります。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、指名委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	94.1% (17回中16回)	●		●				●	●
社外取締役 <b>杉山 忠昭</b> 監査委員会委員長 指名委員	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、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があります。当社では監査委員会委員長として当社事業活動への監査活動を推進し、指名委員としても客観的な視点から有益な提言を行っています。	100% (14回中14回)						●		●
社外取締役 <b>笹本 裕</b> 報酬委員	Twitter Japan(株)の代表取締役ならびにTwitter,Inc.,JAPAC、副社長を務め、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・テクノロジーをはじめとするさまざまな分野で経営トップとして豊富な経験と高い見識があります。また、報酬委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	100% (14回中14回)	●		●	●			●	
社外取締役 <b>芝 昭彦</b> 監査委員	弁護士として法律に関する高い専門性を有し、また、多くの企業において社外役員を歴任しており、法務・ガバナンス分野をはじめとして豊富な経験と高い見識があります。当社の監査委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	92.9% (14回中13回)						●		●
社外取締役 <b>宇澤 亜弓</b> 監査委員	公認会計士として財務および会計に関する高い専門性を有し、また、多くの企業において社外役員または第三者委員会委員を歴任しております。財務や会計をはじめとする豊富な経験と高い見識があり、当社の監査委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	92.9% (14回中13回)					●	●		●
社外取締役 <b>マクドナルド デービット</b> 報酬委員	ディスカバリー・ジャパン(株)の代表取締役社長を務め、グーグル合同会社においてYouTubeコンテンツチームの統括を務めました。当社事業と親和性のあるコンテンツ制作およびIT・テクノロジーなど多様な分野における豊富な経験と高い見識があります。また、報酬委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	100% (14回中14回)	●	●		●			●	
社外取締役(新任) <b>岡島 悦子</b> 指名委員	(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、また、多くの企業の社外取締役を歴任し、経営体制強化に関する豊富な経験と高い見識があります。また、指名委員として客観的な視点から有益な提言を行っています。	—	●						●	●

※2024年7月末時点

## 社外取締役メッセージ

指名委員会・報酬委員会・監査委員会の委員長の視点から

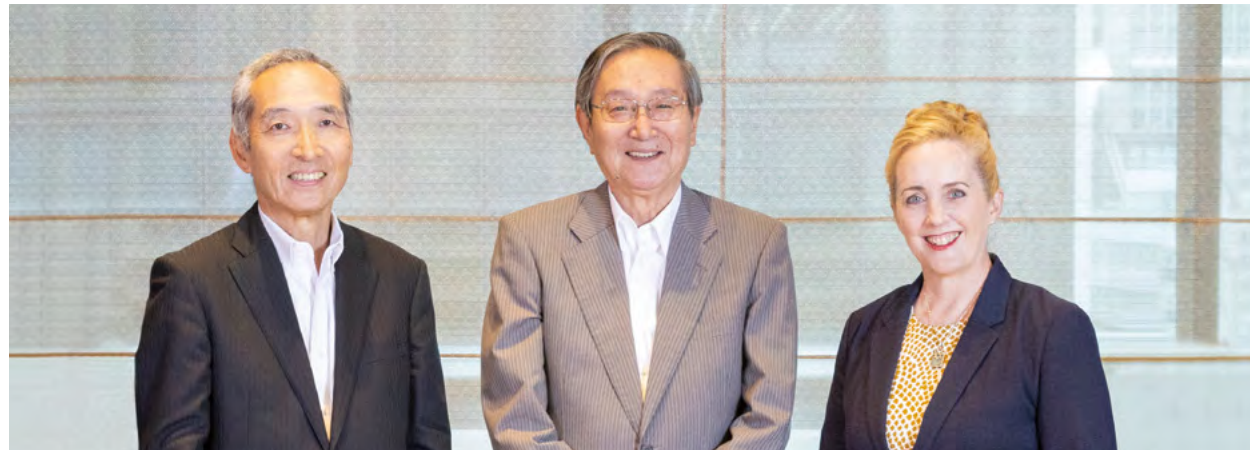
# KADOKAWAグループの持続的な成長のために コーポレート・ガバナンスのさらなる進化を推進する

2023年6月の株主総会を経て指名委員会等設置会社に移行し、1年が経過しました。

指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員長が、コーポレート・ガバナンスの変革の進捗状況についての評価や、2023年度の取り組み、成果を振り返ります。

併せて、今後の課題や目標、指名委員会・報酬委員会・監査委員会として、それぞれKADOKAWAグループの成長をどのように支援するかの展望についても語ります。

※2024年6月4～6日インタビュー実施



監査委員会委員長 杉山忠昭

指名委員会委員長 鶴浦博夫

報酬委員会委員長 ジャーマン・ルース マリー

<b>鶴浦 博夫</b> (取締役会議長・指名委員会委員長)	<b>ジャーマン・ルース マリー</b> (報酬委員会委員長)	<b>杉山 忠昭</b> (監査委員会委員長)
<p>〈2023年度の取り組みや成果〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●監督側・執行側双方の努力による内部統制の強化</li> <li>●社外取締役に向けたKADOKAWAグループ事業内容説明会の定期実施</li> </ul> <p>〈KADOKAWAグループの成長のために指名委員会ができること〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役をはじめとする経営層の要職に、多様な人材が登用される仕組みづくり</li> <li>●マーケットとテクノロジーに通じた複数の後継者候補育成</li> </ul>	<p>〈2023年度の取り組みや成果〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●現行の報酬体系や制度の背景について、特に新任委員の理解促進に注力</li> <li>●譲渡制限付株式報酬制度(RS)導入に向けた協議・検証</li> </ul> <p>〈KADOKAWAグループの成長のために報酬委員会ができること〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●譲渡制限付株式報酬制度(RS)などインセンティブ制度の整備による優秀なトップ層のリテンション(人材流出防止)強化</li> <li>●報酬体系と経営層・従業員のモチベーションの関連性を検討</li> </ul>	<p>〈2023年度の取り組みや成果〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●十分な事業理解と各委員の専門キャリアを活かした監査計画の立案と遂行</li> <li>●実務責任者や担当役員との対話を通じた高度なリスクマネジメントの見定め</li> </ul> <p>〈KADOKAWAグループの成長のために監査委員会ができること〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●新規事業のリスクヘッジ・テイクの分析評価</li> <li>●内部統制やコーポレート・ガバナンスに関するPDCAの実効性あるサイクル実践の確認</li> </ul>

社外取締役(取締役会議長)・指名委員会委員長  
鵜浦 博夫



### Profile

#### 鵜浦 博夫

日本電信電話(株)において、国内ビジネス競争力・収益力の強化、海外ビジネスの拡大に取り組むなど、経営トップとして豊富な知見と経験を有する。2021年6月に(株)KADOKAWAの社外取締役に就任。2023年6月から取締役会議長、指名委員会委員長を務める。

## 「KADOKAWAグループの一層の発展のために 多様な人材が活躍する環境を整える」

### 内部統制の強化については一定の進捗あり 監督側と執行側との間で建設的な関係を構築

指名委員会等設置会社においては監督と執行の分離が非常に重要ですが、加えて、新しいガバナンスの体制をKADOKAWAにマッチングさせて成熟を促し、事業の成長につなげるかたちを模索することも、指名委員会の重要なミッションと考えています。

取締役会議長ならびに指名委員会委員長としてこの1年を振り返ると、内部統制の強化の面では、執行側の取り組みと併せて一定の進捗をみたと評価しています。社外取締役も多様化が進み、取締役会の議論が一層活性

化しました。一方、2023年度は社外取締役7名中5名が新任であったことから、グループの事業全体を理解する場を早急につくる必要があるとも考え、社外取締役向けに執行側が主要事業を説明する勉強会を毎月開催するよう発案しました。これは監督側と執行側の双方にとって、互いの人となりに触れつつ、グループ全体のガバナンスや事業についてあらためて考える有意義な機会となりました。執行側により刺激を与えるという社外取締役の役割を、こうした場を活かして実践できたと思いますし、2024年度以降も、各事業の執行側との積極的な意見交換を続けていきたいですね。

### KADOKAWAグループの持つ大きな可能性 その発展や後継者育成のためにできること

KADOKAWAグループのIP創出の取り組みは投資家の皆さんの期待も高く、私自身もメディアミックスのスキームに大きな可能性を感じています。ひとつのIPを特定のメディアのみで展開するのではなく、出版、映像、ゲーム、MDなど多様なかたちで複数展開できるのはグループの強みです。また、旧来の強固な流通網に基づく紙書籍と、最先端デバイスで配信される電子書籍といった、新旧ハイブリッドのダイナミズムもKADOKAWAのおもしろさだと思います。

こうした可能性を持つKADOKAWAの発展のため、指名委員会として「取締役など経営層の要職に、多様な人材が登用される仕組みづくり」を中長期的に推進したいと考えています。取締役会は経験やスキルにダイバーシティも考慮して構成され、執行側も、全方位的に優れた人物だけでなく、ひとつのジャンルに精通したような個性的な人材が活躍できるようにするのが、望ましいガバナンス体制だと思います。KADOKAWAの人的資本戦略では、フリーエージェント型異動制度など人事制度で一定の多様性が確保されていますが、例えばアルムナイ採用(かつて在籍した人材の再雇用)なども活用し、企業文化を更新し続けることが重要です。

KADOKAWAグループの舵取りにふさわしいのは、マーケットとテクノロジーの両方に通曉した人物。そうした後継者候補を複数育てることで、経営環境など時代の変化に対応できるトップ選びが可能になります。指名委員会の使命はCEOを1人選ぶだけでなく、それを支える優秀なチームづくりのサポートであり、ここでも「多様性」の確保が大事になってきますね。

## 社外取締役メッセージ

社外取締役・報酬委員会委員長  
ジャーマン・ルース マリー



## Profile

## ジャーマン・ルース マリー

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

### KADOKAWAの取締役会も以前より進化 報酬委員会としては現状把握と環境整備に注力

2023年の報酬委員会委員長就任前から社外取締役に務めています。KADOKAWAの取締役会は以前より進化していると感じます。多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が過半数を構成し、意見や質問もこれまで以上に出るようになり、チームで運営している雰囲気が強まりました。社外取締役の鶴浦さんが取締役会議長を担われている点も特筆すべきで、監督と執行の分離が体現されていることで投資家の信頼にもつながると思います。このようにオープンな議論が活発に交わされる環境

が整ったので、取締役会では「出席率」だけでなく、「発言率」も評価の軸としてはどうかと考えています。

指名委員会等設置会社に機関設計が変更されてからのこの1年を報酬委員会委員長として振り返ると、KADOKAWAの報酬体系や制度にどのような背景や歴史があったのかを理解することの重要性に鑑み、2023年度より新たに報酬委員となった方々に理解を深めてもらうことに心を砕きました。また委員会をファシリテートする立場として、皆が率直に意見交換や議論ができるよう、会議の場を含めた環境づくりに気を配りました。

### 人材の確保や事業の成長につながる KADOKAWAにふさわしい報酬体系へ

経営層の選択肢も豊富になっている中、譲渡制限付株式報酬制度(RS)などインセンティブ制度によって、優秀なトップ層のリテンション(人材流出防止)の体制を整えるのは、報酬委員会の重要な役目です。「KADOKAWAの社長や役員になりたい」と思わせる環境をつくるためには、まず社内の優秀な人材が経営層に入ることを後押しすること。同時に、社外の方からもKADOKAWAを魅力的な会社だと感じてもらうことです。「KADOKAWAらしさを守りつつ、グローバルで事業を展開する企業にふさわしい報酬体系はどのようなものか」というのが今後のテーマになりますが、報酬委員会の土台には、KADOKAWAのカルチャーを壊すような報酬体系は望ましくないという認識があります。KADOKAWAの従業員は非常に当事者意識が高く、ビジネスマインドを持っていますので、業績がよいときは、投資家や経営層だけでなく、従業員にも十分に配分されるようなかたちがよいと思っています。

2024年度は、「報酬制度の建付けや評価の仕方が、従業員や経営層にモチベーションをもたらしているか、有効なリテンションになっているか」といった点を確認していきます。報酬委員会の議論を経て導入したRSの効果や現在の報酬体系が、中期経営計画の進捗に影響を与えていくかどうかを検証したいポイントです。また、事業の現場をよく知る社内取締役の村川さんが新たに報酬委員会にジョインするので、報酬決定のプロセスにもより積極的に関与する準備を整えられると期待しています。指名委員会や監査委員会との交流もより活発にして、共に「KADOKAWAのベスト」を模索していきたいですね。



社外取締役・監査委員会委員長

杉山 忠昭

## Profile

## 杉山 忠昭

長年にわたり花王(株)にて法務・コンプライアンス部門の責任者を務めたほか、企業法務の集いである経営法友会代表幹事も務めるなど、法務・コンプライアンス領域における豊富な経験と高い見識を有する。2023年6月(株)KADOKAWAの社外取締役に就任。以来、監査委員会委員長、指名委員を務める。

## 「KADOKAWAグループの成長と飛躍のフェーズを リスク検証やガバナンス監視の立場で支える」

### ガバナンス改善は着実に進んでいる印象 監査委員会として現場のリスク認識をチェック

私は2023年6月、社外取締役ならびに監査委員会委員長に就任しましたが、そのきっかけとなった、ガバナンス検証委員会の指摘項目の改善が誠実に適切に進められている印象を受けました。取締役会などでは、オープンで活発な議論が行われ、スピード感ある判断と執行がなされています。社外取締役に対しても、必要な情報が透明性をもって適時、的確に提供される体制ができています。

私を含め、いずれも新任となる監査委員3名には、2つの方針がありました。ひとつは「グループ全体の事業やオ

ペレーション、それを支える役職員を詳しく知る」ことです。これは毎月の取締役会のタイミングで設けられた、各事業の責任者に説明を受けるセッションで、効率よく事業内容を学ぶことができました。KADOKAWAグループのIPを活用したグローバルなメディアミックス戦略は、私が長年身を置いてきた製造業の世界で、開発とそれを多様な商品に展開させる出口戦略がセットになると本質は同じだと感じており、どちらも「ものづくり」が根幹にあります。もうひとつが、「各々のキャリアで育んだ経験や知見で、監査委員会の構成に多様性をもたらす」こと。弁護士の芝さん、公認会計士の宇澤さん、企業出身の私と、異なる経歴を活かしながら監査計画を立案・遂行しています。

この1年間は、主要な事業や機能の実務責任者と担当役員、代表執行役とのディスカッションを精力的に行いました。「所管する部門領域で最大のリスク」「リスクを発現させないよう具体的に講じている方策」「不測の事態が生じたときの対応やリスク縮減策」の3点を必ず質問し、実務責任者と担当役員がリスクを認識し、事業の不確実性の低減に努めているか見定めました。

### KADOKAWAグループのスピード感ある成長に 監査委員会の立場から貢献していく

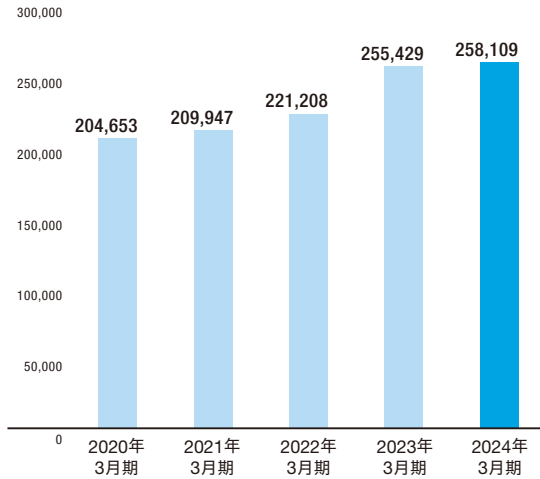
監査委員会は、「取締役である自分たちの職責は監査にとどまらず、KADOKAWAグループ全体の持続的かつスピードある成長にいかに関与できるかにある」と考えています。いまKADOKAWAは、既存事業のオーガニックグロースに加え、国内外の新規パートナー獲得や新規事業もスピード感をもって進めていくフェーズ。そこでスピードを重視するあまりリスク分析がおろそかになっていないか、IP点数増の数値目標などの手段が目的化していないか、内部統制やガバナンスの仕組みが新しいオペレーションに適切に移入されているか、などに目を光らせるのが、監査委員会のミッションです。

私が従業員の皆さんに望むのは、一人ひとりが「自分がいま手を動かしている仕事は、最終的に何が目的か」を常に意識すること。マネジメント層はあらゆる機会を活かして、そのリマインドに努めるべきですし、私も現場の方々と直接会話をする場を少しでも増やし、それに関わっていきたくと思っています。

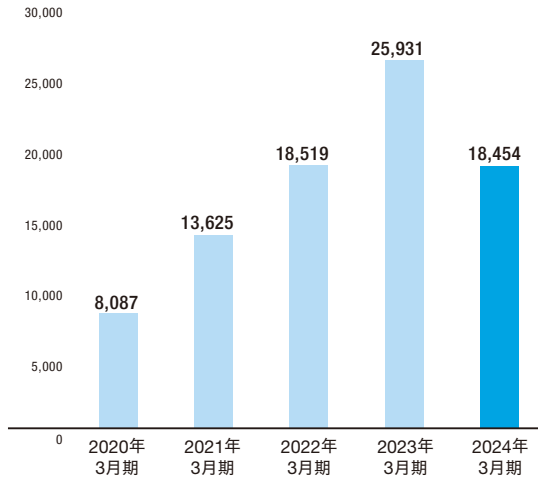
財務ハイライト／非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

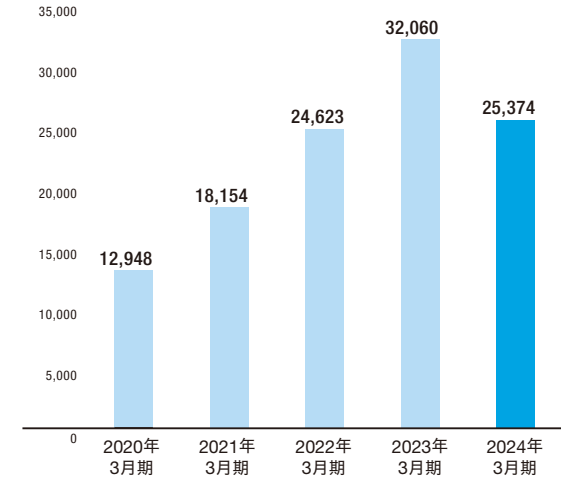
売上高 (百万円)



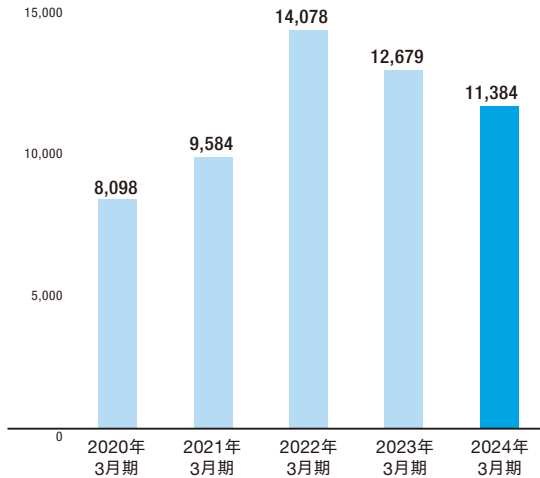
営業利益 (百万円)



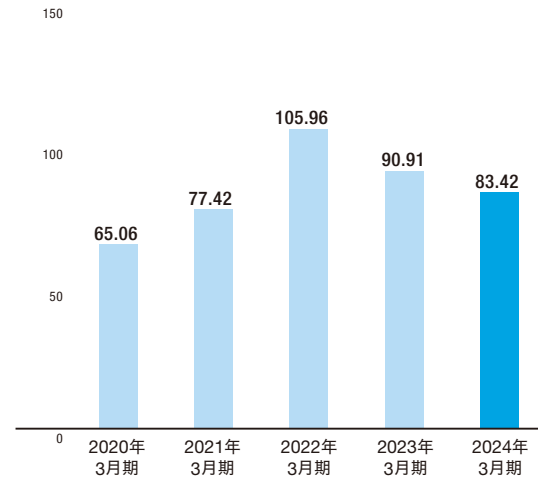
EBITDA (百万円)



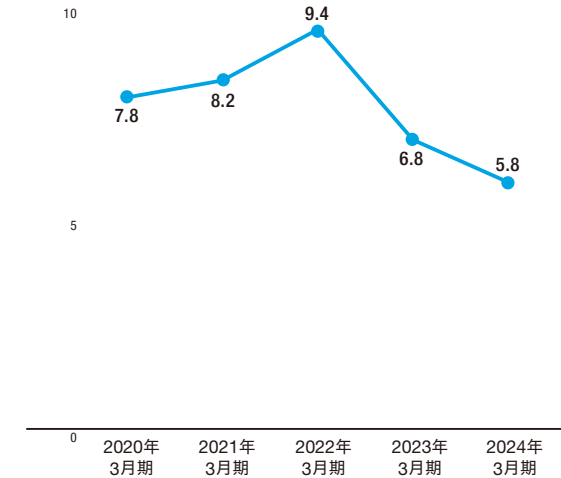
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



1株当たり当期純利益 (円)



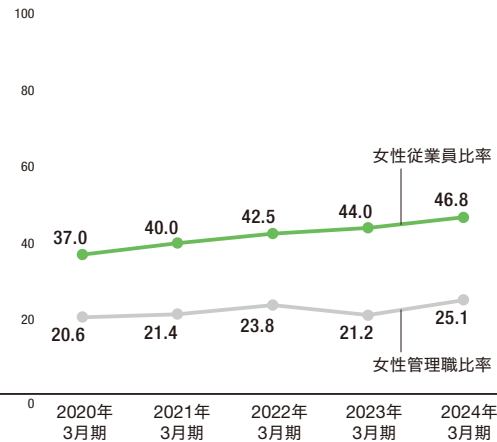
ROE (自己資本利益率) (%)



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。2020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。

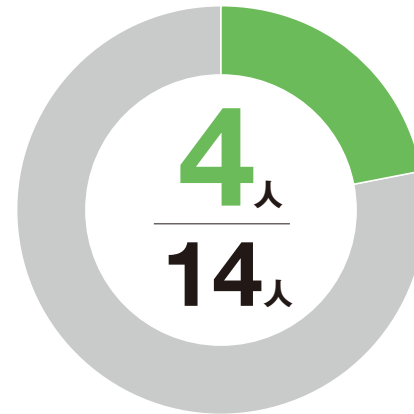
## 非財務ハイライト

## 女性従業員比率／女性管理職比率 (%)

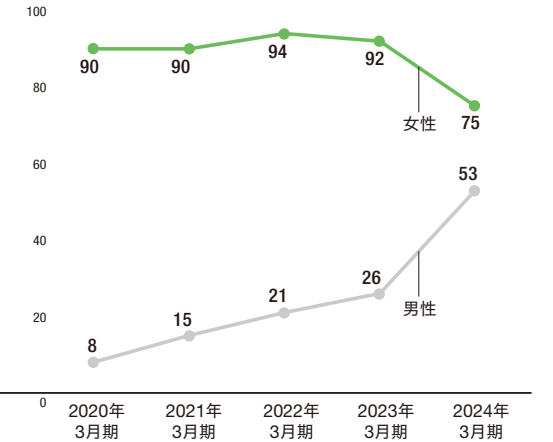


集計範囲：(株)KADOKAWA単体。

## 女性取締役の人数

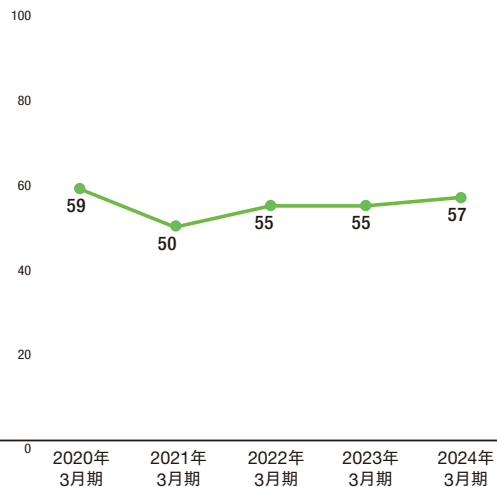


## 育児休業取得率 (%)



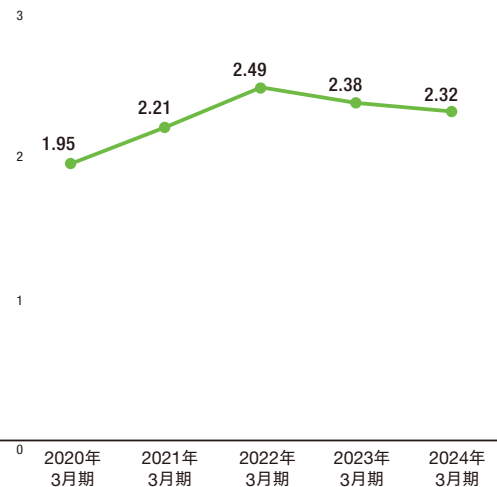
集計範囲：(株)KADOKAWA単体。割合は小数点第1位以下を切り捨てています。

## 有給休暇取得率 (%)

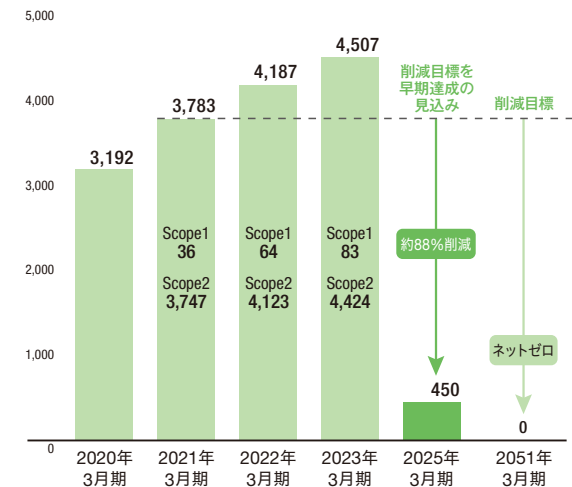


集計範囲：(株)KADOKAWA単体。割合は小数点第1位以下を切り捨てています。

## 障がい者雇用率 (%)



2019年6月に特例子会社の(株)角川クラフトを設立したため、2020年3月期以降は特例グループでの障がい者雇用率となっています。なお、2024年3月期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<sub>2</sub>)

集計範囲：(株)KADOKAWA単体。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	167,219	105,351
受取手形	2,123	1,414
売掛金	48,670	60,998
契約資産	2,627	2,716
棚卸資産	25,587	30,537
前払費用	1,973	2,621
預け金	4,716	5,249
その他	11,392	12,699
貸倒引当金	△341	△141
流動資産合計	263,968	221,448
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	38,448	44,426
減価償却累計額	△11,720	△13,359
建物及び構築物(純額)	26,728	31,066
機械及び装置	4,032	6,943
減価償却累計額	△2,240	△3,010
機械及び装置(純額)	1,792	3,933
工具、器具及び備品	9,105	9,444
減価償却累計額	△6,304	△6,732
工具、器具及び備品(純額)	2,801	2,711
土地	26,294	26,287
建設仮勘定	10,283	180
その他	1,174	1,082
減価償却累計額	△500	△530
その他(純額)	674	552
有形固定資産合計	68,574	64,732
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	6,128	9,274
のれん	684	1,734
その他	2,086	2,662
無形固定資産合計	8,899	13,671
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	32,538	29,224
退職給付に係る資産	23	15
繰延税金資産	3,209	5,261
保険積立金	1,497	1,620
差入保証金	3,672	3,349
その他	765	1,236
貸倒引当金	△250	△249
投資その他の資産合計	41,455	40,458
固定資産合計	118,930	118,862
資産合計	382,898	340,310

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	29,219	34,084
1年内返済予定の長期借入金	40,046	178
未払金	14,474	14,455
未払法人税等	4,010	4,632
契約負債	13,822	15,078
預り金	9,132	9,640
賞与引当金	4,925	5,636
返金負債	5,826	6,446
株式給付引当金	605	264
役員株式給付引当金	2,088	1,163
その他	4,765	5,798
流動負債合計	128,918	97,378
<b>固定負債</b>		
長期借入金	25,219	25,171
繰延税金負債	408	372
退職給付に係る負債	3,531	3,096
その他	1,648	1,725
固定負債合計	30,808	30,365
負債合計	159,727	127,744
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	40,624	40,624
資本剰余金	76,290	76,028
利益剰余金	75,455	82,586
自己株式	△2,587	△21,276
株主資本合計	189,783	177,964
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	9,981	8,762
為替換算調整勘定	2,533	3,597
退職給付に係る調整累計額	250	269
その他の包括利益累計額合計	12,765	12,629
非支配株主持分	20,622	21,973
純資産合計	223,171	212,566
負債純資産合計	382,898	340,310

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期
売上高	255,429	258,109
売上原価	164,573	171,496
売上総利益	90,856	86,613
販売費及び一般管理費	64,925	68,158
営業利益	25,931	18,454
営業外収益		
受取利息	587	1,501
受取配当金	670	658
持分法による投資利益	629	554
為替差益	308	1,763
物品売却益	117	111
その他	253	214
営業外収益合計	2,566	4,804
営業外費用		
支払利息	123	63
株式交付費	127	—
寄付金	1,500	2,900
その他	77	59
営業外費用合計	1,828	3,022
経常利益	26,669	20,236
特別利益		
固定資産売却益	3	96
投資有価証券売却益	16	2,359
会員権売却益	39	—
関係会社株式売却益	2	124
特別利益合計	62	2,579
特別損失		
減損損失	3,183	2,507
固定資産除却損	552	55
投資有価証券評価損	109	498
特別退職金	701	—
特別調査費用	284	—
解約違約金	531	17
その他	16	42
特別損失合計	5,379	3,121
税金等調整前当期純利益	21,352	19,694
法人税、住民税及び事業税	8,569	8,230
法人税等調整額	△2,416	△1,559
法人税等合計	6,153	6,671
当期純利益	15,199	13,023
非支配株主に帰属する当期純利益	2,520	1,638
親会社株主に帰属する当期純利益	12,679	11,384

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期
当期純利益	15,199	13,023
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,156	△1,218
為替換算調整勘定	1,494	1,287
退職給付に係る調整額	△70	12
持分法適用会社に対する持分相当額	△25	18
その他の包括利益合計	241	98
包括利益	15,441	13,121
(内訳) 親会社株主に係る包括利益	12,580	11,248
非支配株主に係る包括利益	2,860	1,873

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	21,352	<b>19,694</b>
減価償却費	5,970	<b>6,735</b>
減損損失	3,183	<b>2,507</b>
のれん償却額	158	<b>184</b>
投資有価証券売却損益(△は益)	△16	<b>△2,359</b>
投資有価証券評価損益(△は益)	109	<b>498</b>
固定資産除却損	552	<b>55</b>
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△385	<b>△410</b>
返金負債の増減額(△は減少)	20	<b>571</b>
賞与引当金の増減額(△は減少)	115	<b>686</b>
受取利息及び受取配当金	△1,258	<b>△2,160</b>
為替差損益(△は益)	△85	<b>△1,242</b>
持分法による投資損益(△は益)	△629	<b>△554</b>
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	△9,104	<b>△11,327</b>
棚卸資産の増減額(△は増加)	△1,337	<b>△4,712</b>
仕入債務の増減額(△は減少)	2,248	<b>4,604</b>
契約負債の増減額(△は減少)	889	<b>1,186</b>
その他	2,364	<b>△881</b>
小計	24,146	<b>13,076</b>
利息及び配当金の受取額	1,527	<b>2,448</b>
利息の支払額	△125	<b>△70</b>
法人税等の支払額	△8,032	<b>△7,156</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,516	<b>8,298</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の純増減額(△は増加)	△10,201	<b>10,042</b>
有形固定資産の取得による支出	△2,807	<b>△3,128</b>
無形固定資産の取得による支出	△4,261	<b>△5,824</b>
投資有価証券の取得による支出	△357	<b>△99</b>
投資有価証券の売却による収入	50	<b>3,707</b>
保険積立金の解約による収入	1,252	<b>141</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△5	<b>△1,020</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	46	<b>6</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	<b>23</b>
その他	24	<b>△354</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,259	<b>3,494</b>

(単位：百万円)

	2023年3月期	2024年3月期
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△309	<b>△1</b>
長期借入金の返済による支出	△23	<b>△40,478</b>
非支配株主からの払込みによる収入	36,272	<b>—</b>
自己株式の取得による支出	△1,303	<b>△20,001</b>
自己株式の売却による収入	1,299	<b>—</b>
配当金の支払額	△4,239	<b>△4,253</b>
その他	△967	<b>△1,066</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	30,728	<b>△65,800</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,824	<b>2,459</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	33,809	<b>△51,547</b>
現金及び現金同等物の期首残高	97,579	<b>131,389</b>
現金及び現金同等物の期末残高	131,389	<b>79,841</b>

## 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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
株価収益率(倍)	9.42	17.50	18.77	71.43	—	10.47	27.74	30.39	31.00	31.79
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
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
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
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
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]

1. 第1期は、設立日である2014年10月1日から2015年3月31日までの6カ月間です。
2. 第2期以降の純資産には株式取得管理給付信託が所有する当社株式が自己株式として計上されております。当該株式は、同期間の1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。また、1株当たり純資産の算定上、当該株式を期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。
3. 当社は、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。第1期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産、1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失、及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しております。

4. 第2期から第7期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないために記載しておりません。
5. 第5期の自己資本利益率及び株価収益率については、親会社株主に帰属する当期純損失であるために記載しておりません。
6. 『『税効果会計に係る会計基準』の一部改正』(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を第5期の期首から適用しており、第4期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっております。
7. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第8期の期首から適用しております。
8. 従業員数は就業人員であり、グループ外への出向者(兼務出向を含む)を除き、受入出向者、執行役員を含んでおります。従業員数欄の(外書)は、臨時雇用者数(有期契約社員、派遣社員)の年間平均人数です。

## 株式情報

### 株式の状況 (2024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)

- 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。
- 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Webサイト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扱いいたします。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。
- 会社法の改正により、2023年6月開催の定時株主総会より、電子提供制度が実施されました。電子提供制度が実施されますと、株主総会の議決権行使に関する情報は、当社のWebページをご高覧いただくこととなります。なお、招集通知を従来通り、書面でお受け取りになりたい場合は、株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)もしくは口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)へお申し出ください。また、三菱UFJ信託銀行(株) 証券代行部へお問い合わせください。

### 株式の詳細および大株主の状況 (2024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 ..... 141,784,120株 (自己株式6,255,797株を含む)

株主数 ..... 36,869名

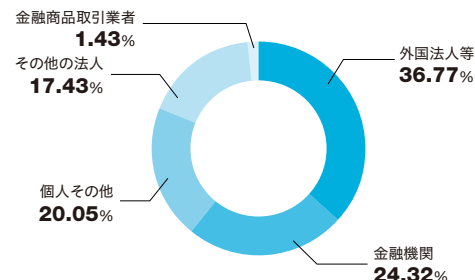
#### 大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	15,458	11.41
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG(常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	15,407	11.37
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL(常任代理人ゴールドマン・サックス証券(株))	11,368	8.39
(株)日本カストディ銀行(信託口)	8,896	6.56
川上量生	6,781	5.00
日本電信電話(株)	4,080	3.01
日本生命保険相互会社(常任代理人日本マスタートラスト信託銀行(株))	3,428	2.53
(株)バンダイナムコホールディングス	3,060	2.26
(株)サイバーエージェント	2,844	2.10
ソニーグループ(株)	2,844	2.10

(注)

- 当社は、自己株式6,255千株を保有しておりますが、自己株式6,255千株には、当社と連結子会社の役員向け株式報酬制度及び従業員向けESOP制度の信託財産として(株)日本カストディ銀行(信託口)が所有している当社株式1,083千株を含んでおりません。
- 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

#### 所有者別株式分布

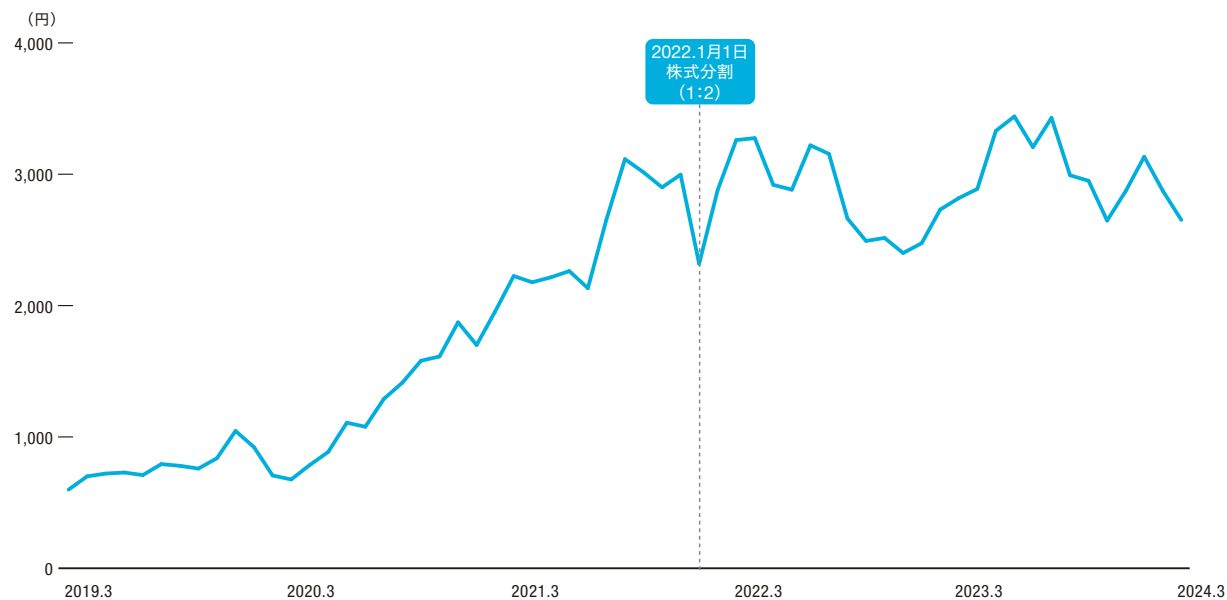


区分	所有株式数(単元)	割合(%)
外国法人等	520,260	36.77
金融機関	344,111	24.32
個人その他	283,719	20.05
その他の法人	246,583	17.43
金融商品取引業者	20,303	1.43
政府及び地方公共団体	—	—

※自己株式は「個人その他」に含めています。



## 株価の推移



(注)

当社は、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。グラフは当該株式分割を考慮した数値で記載しております。

## 株主優待制度

株主優待制度の詳細につきましては、下記Webサイトでご案内しております。

<https://group.kadokawa.co.jp/ir/stock.html>



## 株主総利回り(TSR)

決算年月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
株主総利回り(%)	119.4	374.9	563.8	500.1	476.8
比較指標：TOPIX(配当込み)(%)	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2

※当社とTOPIXの値は、2019年3月末のデータを100としています。

会社情報／グループ会社一覧 ※2024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 406億円

連結子会社

株式会社アークライト  
株式会社アクワイア  
株式会社イエロージャム  
株式会社ENGI  
株式会社カスタムキャスト  
株式会社角川アーキテクチャ  
株式会社角川アスキー総合研究所  
株式会社角川アップリンク  
株式会社KADOKAWA KEY-PROCESS  
株式会社角川クラフト  
株式会社KADOKAWA Global Marketing  
株式会社KADOKAWA Kプラス  
株式会社KADOKAWA Game Linkage  
株式会社KADOKAWA Connected  
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  
株式会社汐文社  
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  
株式会社ブックウォーカー  
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  
株式会社毎日が発見  
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.  
First Page Pro Company Limited  
J-Novel Club LLC  
JNC Nina GmbH  
KADOKAWA AMARIN COMPANY LIMITED  
KADOKAWA GEMPAK STARZ SDN. BHD.  
KADOKAWA GEMPAK STARZ(S) PTE. LTD.  
KADOKAWA HOLDINGS ASIA LTD.  
KADOKAWA HOLDINGS U.S. IN HONG KONG LTD.  
KADOKAWA WORLD ENTERTAINMENT, INC.  
O'FAN HOUSE Co., Ltd.  
PT PHOENIX GRAMEDIA INDONESIA  
SPIKE CHUNSOFT, INC.  
YEN PRESS, LLC

## 関連会社 (持分法適用会社)

株式会社Karaksaメディアパートナー  
株式会社キッズネット  
株式会社キネマシトラス  
株式会社シー・ピー・エス  
スタジオ地図有限責任事業組合

STUDIO WHITE有限責任事業組合  
株式会社ドコモ・アニメストア  
株式会社日本電子図書館サービス  
パーソルメディアスイッチ株式会社  
株式会社プロダクション・エース

ANIMATE OVERSEA CO., LTD.  
IZE PRESS, LLC

## その他子会社

Win Graffiti株式会社  
株式会社ハコニワ・ファーム

©青崎有吾2023  
©Kafka ASAGIRI 2013 ©Sango HARUKAWA 2013  
©2024 Ko Kawai・Shikidouji/Imagica Infos Co.,Ltd. ©Taisuke Urmeki  
©Shinsha Sunahaki  
©Masahito Sasaki  
©Hotondoshindeiru  
©Gyutei ©Simimaru  
©KADOKAWA 1976  
©KADOKAWA 1977  
©KADOKAWA 1981  
©KADOKAWA 1983  
©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 2020 ©KADOKAWA CORPORATION 2020  
©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  
©2023KADOKAWA ©T.N GON Co.,Ltd.  
©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2024 FromSoftware, Inc.  
©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  
©長月達平・株式会社KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活2製作委員会  
©逢沢大介・KADOKAWA刊/シャドウガーデン  
©Daisuke Aizawa 2023

©Anri Sakano 2024 ©Daisuke Aizawa 2024 ©Touzai 2024  
©Keiko Shibata 2023 ©KADOKAWA CORPORATION 2023  
©ましろ/COMICSMART INC.  
©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©1997-2023 FromSoftware, Inc. All rights reserved.  
©Spike Chunsoft Co., Ltd. All Rights Reserved.  
©2024 暁なつめ・三嶋くろね/KADOKAWA/このすば3製作委員会  
©駄犬・toi8/KADOKAWA  
写真：鈴木泰介  
©久川 航瑞 2022  
©官雨青 (Peggy)  
©Yuri Yumemi  
©KGS  
©YORIMOI PARTNERS  
© Meme Yoimachi © YORIMOI PARTNERS  
©2024「マッチング」製作委員会  
©2024「マッチング」製作委員会 © Eiji Uchida 2024  
©2024 Keiichi Hikami・lack ©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2024 FromSoftware, Inc.  
©KADOKAWA QINGYU (Shanghai) Culture & Creation Co., Ltd. ©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2024 FromSoftware, Inc.  
©長月達平・株式会社KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活1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  
©長月達平・株式会社KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活2製作委員会 Licensed to and Published by Spike Chunsoft Co., Ltd.  
©長月達平・株式会社KADOKAWA刊 ©KADOKAWA/Akatsuki Inc.  
©長月達平・株式会社KADOKAWA刊/Re:ゼロから始める異世界生活製作委員会 ©DAITO GIKEN,INC.  
©Makoto Shinkai ©2022SNTFP  
©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.  
©KADOKAWA CORPORATION 2024



**KADOKAWA**