

COMPANY RESEARCH AND ANALYSIS REPORT

|| 企業調査レポート ||

KADOKAWA

9468 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

2019 年 7 月 5 日 (金)

執筆：客員アナリスト

佐藤 譲

FISCO Ltd. Analyst **Yuzuru Sato**



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
1. 2019 年 3 月期業績	01
2. 2020 年 3 月期業績見通し	01
3. 今後の成長戦略	01
■ 事業概要	02
1. 出版事業	03
2. 映像・ゲーム事業	04
3. Web サービス事業	04
4. その他事業	06
■ 業績動向	06
1. 2019 年 3 月期の業績概要	06
2. 事業セグメント別動向	07
3. 財務状況と経営指標	10
■ 今後の見通し	12
1. 2020 年 3 月期の業績見通し	12
2. 事業セグメント別見通し	13
■ グループ全体戦略	17
1. グループ組織の再編について	17
2. 具体的施策	18
3. 経営目標	20
■ ESG の取り組みについて	20
■ 株主還元策	21
■ 情報セキュリティ対策	22

■ 要約

2020 年 3 月期は Web サービス事業の収益改善効果により利益は V 字回復、電子書籍・電子雑誌事業は引き続き成長

KADOKAWA<9468> は、大手出版社の (株)KADOKAWA と日本最大級の動画サービス「niconico」を運営する (株)ドワンゴが 2014 年 10 月に経営統合して誕生した総合メディア企業である。出版事業、映像・ゲーム事業、Web サービス事業を中心としたメディアミックス戦略を展開。2019 年 7 月より純粋持株会社体制から事業持株会社体制に移行し、社名を (株)KADOKAWA に変更した (現、KADOKAWA は (株)KADOKAWA Future Publishing に社名変更し、出版物の製造・物流子会社を束ねる中間持株会社となった)。

1. 2019 年 3 月期業績

2019 年 3 月期の連結業績は、売上高が前期比 0.9% 増の 208,605 百万円、営業利益が同 13.9% 減の 2,707 百万円と増収減益決算となった。電子書籍・電子雑誌の高成長が続いたほか、アニメ等の海外ライセンス販売拡大、並びに 2019 年 3 月に世界同時発売されたアクションアドベンチャーゲーム「SEKIRO: SHADOWS DIE TWICE (以下、SEKIRO)」が大ヒットし収益に貢献したが、「niconico」を中心とした Web サービス事業の収益悪化が減益要因となった。また、親会社株主に帰属する当期純利益もドワンゴの固定資産等の減損損失計上により 4,085 百万円の損失 (前期は 1,038 百万円の利益) となった。

2. 2020 年 3 月期業績見通し

2020 年 3 月期は売上高で前期比 4.0% 増の 217,000 百万円、営業利益で同 99.4% 増の 5,400 百万円、経常利益で同 47.4% 増の 6,200 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益も 3,800 百万円の黒字に転じる見通しだ。ドワンゴで実施した収益構造改革の効果で、Web サービス事業の営業利益が 300 百万円 (前期は 2,576 百万円の損失) と急回復することが主因だ。また、「SEKIRO」の販売が足下も好調を継続しており、2019 年 7 月に公開される長編アニメ映画「天気の子」*の原作本も映画公開に合わせて発売される。

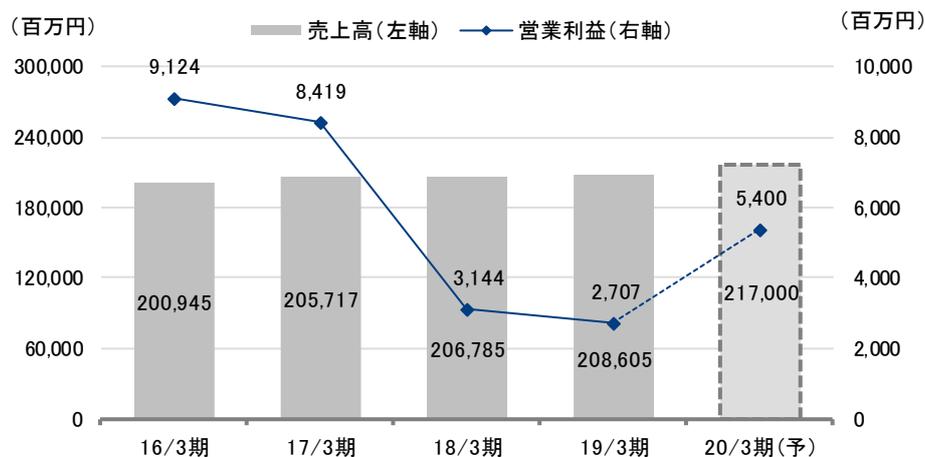
* 2016 年に記録的大ヒットとなった「君の名は。」を手掛けた新海誠監督の最新作。今回は海外での映画公開や翻訳出版も速やかに刊行する予定になっているため、映画がヒットすればメディアミックス戦略による収益貢献も期待される。

3. 今後の成長戦略

同社は今後の事業戦略として、1) 赤字が続いているドワンゴの再建、2) グループ全体のデジタルトランスフォーメーションの実践による業務効率向上、デジタル CRM の強化によるコスト競争力、生産性向上、3) 競争力の源泉となる IP 創出力の強化とメディアミックス展開力の強化、4) 生産・物流プラットフォームの革新等に取り組んでいく方針だ。このうち、ドワンゴについては事業の集中と選択、組織の再編を実施し、今後はアライアンス戦略や収益ポートフォリオの多様化に取り組むことで「niconico」の収益化を目指して行く方針となっている。ドワンゴの再建に加えて、同社の強みである IP 創出とメディアミックス展開を進め、IP 事業のグローバル展開・収益力を強化していく。

Key Points

- ・ 2019 年 3 月期は売上過去最高を更新するも、ドワンゴの収益悪化により親会社株主に帰属する当期純利益は赤字に転じる
- ・ 2020 年 3 月期は自社 IP によるメディアミックス戦略を継続、Web サービス事業は事業構造改革により 3 期ぶりの黒字転換を目指す

業績推移


出所：決算短信よりフィスコ作成

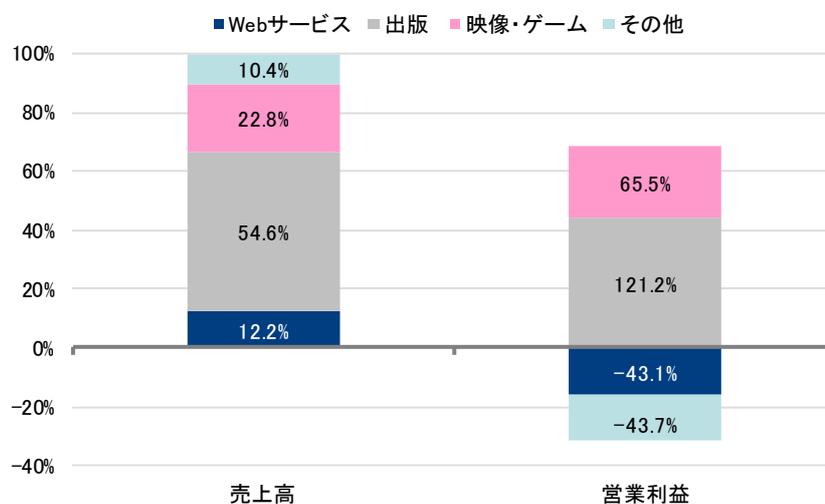
■ 事業概要

出版、映像・ゲーム、Web サービスの 3 事業を主軸に展開する総合メディア企業

同社は出版事業を展開する KADOKAWA と日本最大級の動画サービス「niconico」を運営するドワンゴが 2014 年 10 月に経営統合して設立した持株会社となる。事業セグメントは、出版事業、映像・ゲーム事業、Web サービス事業の 3 つの事業セグメントと、グッズ販売や教育関連事業、インバウンド事業などが含まれるその他事業に区分されている。

事業概要

2019年3月期のセグメント別売上構成比を見ると、出版事業が54.6%と過半を占めており、次いで映像・ゲーム事業が22.8%、Webサービス事業が12.2%、その他事業が10.4%となっている。また、営業利益についてはWebサービス事業とその他事業の赤字分を出版事業と映像・ゲーム事業でカバーする格好となっている。現在は出版事業が主力事業となっているが、今後は自社IPによるメディアミックス戦略により映像・ゲーム事業のトップラインを伸ばさせ、収益性向上を図っていくほか、Webサービス事業についても主力サービスとなる「niconico」の収益回復施策に取り組み2020年3月期には黒字化を見込んでいる。

セグメント別構成比(2019年3月期)


注：営業利益の構成比は内部調整控除前ベース
 出所：決算短信よりフィスコ作成

1. 出版事業

KADOKAWAの主力事業で、紙媒体の単行本、文庫、ライトノベル、コミックスなどの書籍や、電子書籍・雑誌の出版・販売等を行う。加えて、「ザテレビジョン」、「Walkerシリーズ」、「ファミ通」、「レタスクラブ」などの雑誌やムック誌のほか、カスタムメディア及びWeb広告の販売などを手掛けている。

紙媒体の書籍販売はメディアミックスによる作品展開を強みとしており、ライトノベルでは業界トップの地位を確立している。ヒット作品創出のため、年間5千点規模の新刊を継続的に発行している。長年にわたるマーケティング実績とデジタル技術の活用により製作・出荷の適正化に取り組んでおり、2019年3月期の書籍返品率は30%台前半と業界平均(30%台後半)を下回る水準となっている。

一方、電子書籍では直営の電子書籍配信プラットフォーム「BOOK☆WALKER」にて自社、他社の作品を販売しているほか、Amazonや楽天など他社の電子書籍ストアでの外販を行っている。また、電子雑誌ではNTTドコモ<9437>と協業し、雑誌読み放題サービス「dマガジン」を展開している。ドワンゴが運営していた「ニコニコ漫画」「ニコニコ書籍」「読書メーター」は、「BOOK☆WALKER」を運営する(株)ブックウォーカーの下に一体化され、グループ全体による電子書籍・電子雑誌事業の強化が図られている。

事業概要

なお、雑誌・ムック誌に関しては、デジタル化の進展に伴って収益源となる紙媒体の広告収入が減少傾向にあり、厳しい収益状況となっている。このため、合理化を行うと同時に紙媒体からデジタルメディアへの移行に積極的に取り組んでいる。

2. 映像・ゲーム事業

映像事業は、パッケージソフト販売や映画の企画・製作・配給、アニメの海外版權販売、映像配信などを手掛けているほか、(株)角川大映スタジオ、グロービジョン(株)がスタジオ事業を展開している。出版事業や映像・ゲーム事業から生み出されるグループIPの映像化、実写映画及びアニメ作品の製作配給に注力している。

ゲーム事業は、KADOKAWA、(株)フロム・ソフトウェア、(株)スパイク・チュンソフト、(株)角川ゲームス、(株)MAGES.(メーガス)がパッケージゲームソフト及びネットワークゲーム、アプリゲームの企画・開発・販売を行っている。ヒットタイトルには「DARK SOULS」「Bloodborne」(フロム・ソフトウェア)、「GOD WARS」(角川ゲームス)、「喧嘩番長」「ダンガンロンパ」「ARK:Survival Evolved」(スパイク・チュンソフト)、「STEINS;GATE」(MAGES.)などがある。

3. Web サービス事業

Web サービス事業は、ダウンゴで展開するポータル事業(動画サービス「niconico」)を中核ビジネスとして、その広告宣伝の色彩が濃い各種イベントの企画・運営やイベント会場の賃貸等を行うライブ事業、携帯電話向けの音楽配信を行うモバイル事業から成る。

主力のポータル事業では、ニコニコ動画、ニコニコ生放送、ニコニコチャンネルなどの様々なサービスを提供している。売上はニコニコ動画や生放送を快適に視聴できるプレミアム会員から得られる月額課金収入(540円/月)や、Webサイト上のバナーや動画などの広告収入、有料動画などの視聴の際に利用するポイント収入などから構成されている。2019年3月末時点におけるID発行数は7,709万人(前期末比487万件増)と増加しているが、プレミアム会員数は180万人(同27万人減)と減少傾向が続いている。2019年1月-3月における利用状況は、非ログイン視聴UU※も含めたベースで見るとMAU(月間アクティブユーザー)で1,874万人、DAU(1日当たりアクティブユーザー)で302万人となっている。「niconico(く)」にバージョンアップして、ネットワーク環境を大きく改善したことで、一般ユーザーでもストレスをほぼ感じることなく「ニコニコ動画」のコンテンツを視聴できるようになったこと、非ログインユーザーでも視聴が可能となったことがUU増加の要因と見られる。

※ 2018年2月末より非ログイン視聴を可能とした

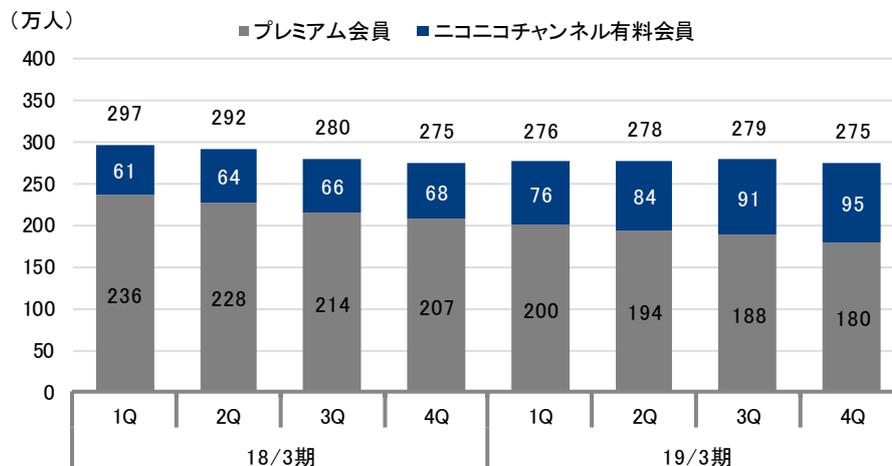
企業・団体・ユーザーが動画や生放送を配信できるプラットフォームである「ニコニコチャンネル」に関しては、全チャンネル数が2019年3月末時点で8,660(前期末比478チャンネル増)、月額有料チャンネル数1,423(同118チャンネル増)、月額有料会員数95万人(同27万人増)といずれも増加傾向が続いている。

KADOKAWA | 2019年7月5日(金)
 9468 東証1部 | <https://info.kadokawadwango.co.jp/ir/>

事業概要

また、2018年8月にスマートフォンで生放送を視聴できるアプリ「nicocas（実験放送）」をリリースしている。同アプリでは生放送中にアイテムを贈ることで配信者を支援することができる「ギフト」（投げ銭機能）サービスも新たに導入している。「nicocas」アプリ（Android/iOS）では会員でなくても動画や生放送の視聴 / 配信が可能（動画投稿は不可）となっている。2019年4月には、新機能を試験運用する「実験放送」における双方向機能をPC版「ニコニコ生放送」へ統合し、「ギフト」サービスの更なる拡大や双方向性サービスの充実を図っていくことで視聴者数を拡大し、有料会員数や都度課金収入を増やしていく戦略となっている。

有料会員数の推移



出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

ライブ事業では、「ニコニコ超会議」※1、「闘会議」※2、「アニメロサマーライブ」、「ニコニコ超パーティー」※3などのライブイベントの企画・運営を手掛けるほか、「ネットとリアル」の融合を実現した新しいエンタテインメントの形を創出するライブハウス「ニコファーレ」の運営、2014年10月にリニューアル、グランドオープンした「niconico」のアンテナショップ「ニコニコ本社」（池袋）※4で期間限定コラボカフェやゲーム実況イベントなどの運営も行っている。

- ※1 「ニコニコのすべてを地上で再現する」をコンセプトに幕張メッセで行われるニコニコ最大のイベント。参加するユーザーが「全員主役」となり、ネットとリアルが融合した様々な企画を展開する。2019年4月27日、28日に開催された「ニコニコ超会議2019」では、来場者数約16.8万人、ネット総来場者数約666万人となり、闘会議と分離開催後の来場者数としては過去最高を記録した。
- ※2 デジタルからアナログまで古今東西のゲームが集まる、日本最大級の“ユーザー参加型”ゲームイベント。2019年1月26日、27日に幕張メッセで開催された「闘会議2019」は、「ジャパンアミューズメントエキスポ2019」「eSPORTS国際チャレンジカップ」との初の合同開催となり、会場来場者数約8.4万人、ネット総来場者数約459万人となり、日本のゲーム市場並びにeスポーツ市場の拡大に貢献している。
- ※3 日本最大級の動画サービス「niconico」の大規模ステージイベントで、niconico内の「歌ってみた」、「踊ってみた」ジャンルなどで活躍するユーザーや、有名アーティストが一堂に会し行われるniconico最大のライブイベント。開催7回目の2018年は11月3日にさいたまスーパーアリーナで開催され、約1.5万人が来場した。
- ※4 「niconico」のアンテナショップで、nicocafe、イベントスペース、ニコぶくろスタジオ、ニコニコショップのある複合施設。2011年4月に原宿でグランドオープンし、池袋に移転・リニューアルした。

モバイル事業は音楽配信市場の環境変化により会員数の減少傾向が続いているものの、依然として利益率の高いビジネスの1つであり、「シングル楽曲 / 着うた®」などの配信を行う「ダウンゴジェイピー」やデジタルコンテンツ配信サイト「animelo mix」の運営を行っている。

事業概要

4. その他事業

その他事業は、クリエイティブ分野で活躍する人材を国内外で育成するスクール「バンタン」、「KADOKAWA Contents Academy」の運営や、「N 高等学校」（学校法人角川ドワンゴ学園）におけるネットとリアルを融合させた双方向性を特長とする教育プログラムの提供といった教育事業のほか、インバウンド関連事業の企画・運営等で構成されている。2018年6月にはインバウンド事業推進の一環として、KADOKAWA 初となるレストラン「INUA」（イヌア）※を飯田橋に開業した。

※デンマーク・コペンハーゲンの有名なレストラン「noma」（ノーマ）のヘッドシェフであるレネ・レゼビ氏とKADOKAWA がパートナーシップを結び、noma で活躍したトーマス・フレベル氏をヘッドシェフとして迎え、2018年6月29日に開業したレストラン。

業績動向

2019年3月期は売上過去最高を更新するも、ドワンゴの収益悪化により最終損益は赤字に転じる

1. 2019年3月期の業績概要

2019年3月期の連結業績は、売上高が前期比0.9%増の208,605百万円、営業利益が同13.9%減の2,707百万円、経常利益が同13.2%増の4,205百万円、親会社株主に帰属する当期純損失が4,085百万円（前期は1,038百万円の利益）となった。「niconico」サービスの低迷やゲーム事業の不振により、ドワンゴ等の固定資産の減損損失4,174百万円、事業構造改善費用261百万円を特別損失として計上したことで最終損益は赤字に転落した。一方、電子書籍・電子雑誌事業、海外アニメライセンス販売の伸長や、「SEKIRO」のヒット等により、映像・ゲーム事業が順調に拡大した。

2019年3月期連結業績

(単位：百万円)

	18/3 期		19/3 期		19/3 期		19/3 期	
	実績	売上比	期初計画	修正計画 (2019年2月)	実績	売上比	前期比	修正計画比
売上高	206,785	-	231,000	207,000	208,605	-	0.9%	0.8%
営業利益	3,144	1.5%	8,000	1,900	2,707	1.3%	-13.9%	42.5%
経常利益	3,716	1.8%	9,100	2,900	4,205	2.0%	13.2%	45.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,038	0.5%	5,400	-4,300	-4,085	2.3%	-	-

出所：決算短信よりフィスコ作成

業績動向

事業セグメント別業績

(単位：百万円)

	18/3期		19/3期				前期比			
	実績		期初計画		修正計画 (2019年2月)		実績			
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益		
連結合計	206,785	3,144	231,000	8,000	207,000	1,900	208,605	2,707	0.9%	-13.9%
出版	112,691	6,000	119,400	6,400	116,900	6,700	115,958	7,253	2.9%	20.9%
映像・ゲーム	47,440	2,874	56,300	7,000	47,000	3,300	48,295	3,919	1.8%	36.4%
Web サービス	29,023	-1,067	34,800	1,000	25,500	-1,800	25,848	-2,576	-10.9%	-
その他	20,821	-1,356	24,200	-2,200	21,400	-3,000	22,143	-2,613	6.3%	-
全社・消去	-3,191	-3,306	-3,700	-4,200	-3,800	-3,300	-3,640	-3,274	-	-

出所：決算説明会資料よりフィスコ作成

売上高は Web サービス事業が前期比 10.9% 減と落ち込んだものの、出版事業や映像・ゲーム事業、その他事業がそろって増収となったことで、過去最高を連続更新した。営業利益は、出版事業や映像・ゲーム事業が増益となったが、Web サービス事業やその他事業の損失拡大により 3 期連続で減益となった。一方、経常利益は営業外費用で前期に計上した寄付金 610 百万円がなくなったことや、為替差損益並びに金融収支の改善により 3 期ぶりの増益に転じている。

なお、同社は 2019 年 2 月にダウンゴの収益悪化を主因に 2019 年 3 月期の業績下方修正を発表したが、同修正計画値との比較では、売上高で 0.8%、営業利益で 42.5% 上回って着地している。売上高についてはゲーム事業において 3 月に発売した「SEKIRO」が想定を上回るヒットとなったこと、営業利益はダウンゴで追加の構造改善費用が発生したものの、「SEKIRO」の増収効果に加えて電子書籍・雑誌が好調に推移したこと、全社的なコストコントロールに取り組んだことなどが上振れ要因となった。

電子書籍・雑誌や海外向けライセンス収入が好調、「niconico」は低調続く

2. 事業セグメント別動向

(1) 出版事業

出版事業の売上高は前期比 2.9% 増の 115,958 百万円、営業利益は同 20.9% 増の 7,253 百万円となり、2 期ぶりの増益に転じた。主に、電子書籍・電子雑誌販売が前期比増収増益と好調を持続したほか、権利販売で遊技機向けの商品化許諾権収入が増加したことも増益に寄与した。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2019 年 7 月 5 日 (金)

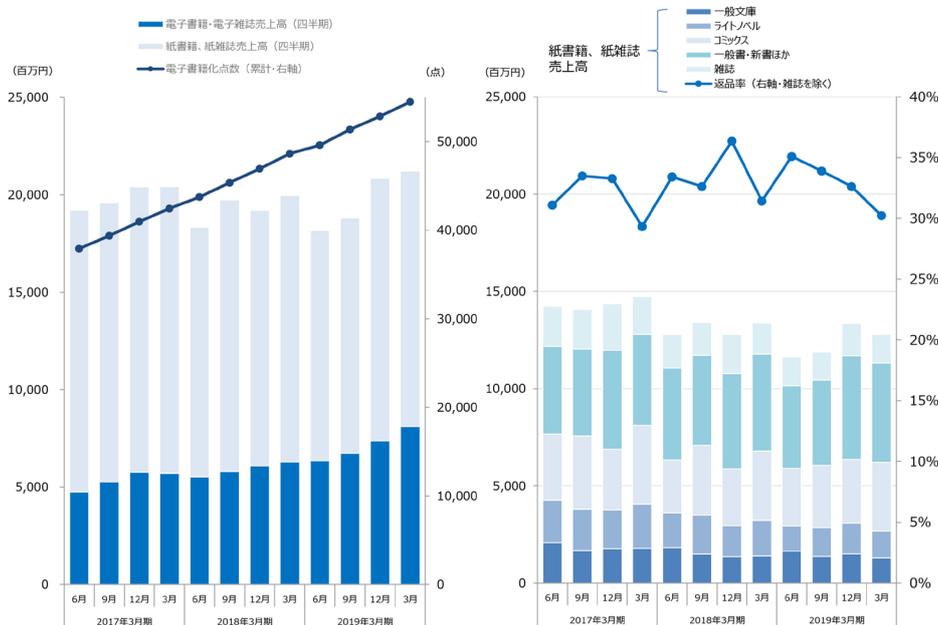
<https://info.kadokawadwango.co.jp/ir/>

業績動向

電子書籍・電子雑誌事業は好調に推移した。同社グループで展開する総合電子書籍ストア「BOOK ☆ WALKER」の売上はコミックを中心に前期比 46% 増となったほか、外販事業も新たな外部電子書籍ストアに販売許諾を開始したこともあり、同 45% 増と好調に推移した。特に、「BOOK ☆ WALKER」に関しては 8 周年記念キャンペーンの実施や、2019 年 9 月に「ニコニコ書籍」アプリと統合したことで作品の品ぞろえが拡大し、MAU（月間アクティブユーザー）の増加とともに 1 ユーザー当たり購入金額も上昇したことが売上好調の要因となった。また、海外市場向けの「BOOK ☆ WALKER Global」や「台湾 BOOK ☆ WALKER」も高成長を維持した。なお、出版事業における電子書籍・電子出版の売上構成比は 25% 前後の水準となっている。

書籍事業では、コミックスで「よつぱと!」「ダンジョン飯」といった大型作品や「盾の勇者の成り上がり」「オーバーロード」シリーズが好調に推移し、ライトノベルも「ソードアート・オンライン」「魔法科高校の劣等生」など人気シリーズが堅調に推移した。一般書では小学生向けの学習まんがが収益貢献し、一般文庫では「ラブラスの魔女」「君は月夜に光り輝く」といった映画化作品の原作本や「過ぎ去りし王国の城」が好調に推移した。利益面では、前期の水準が高かったことに加えて年度後半にかけて返品業務にかかる運賃負担が上昇したことなどが減益要因となった。なお、2020 年度中の本格稼働を予定している所沢の製造・物流拠点については工場建設やシステム整備がスケジュールどおり進捗しており、一部の文庫やライトノベルでデジタル印刷による商業生産をしている。

出版事業の実績



出所：決算説明資料より掲載

雑誌事業には Web メディアへの移行等ビジネスモデルの転換を進めている段階で、Web サイトのページビューや広告収入については増加している。また、雑誌販売数は減少が続いているものの実売率は改善傾向にあり、収支は好転の兆しを見せ始めている。

業績動向

(2) 映像・ゲーム事業

映像・ゲーム事業の売上高は前期比1.8%増の48,295百万円、営業利益は同36.4%増の3,919百万円となった。映像事業は「STEINS;GATE ゼロ」「殺戮の天使」等の海外ライセンス販売が好調だったほか、アニメの配信収入や商品化権許諾収入の拡大、(株)ムービーウォーカーで展開する劇場前売券サービス「ムビチケ」の成長もあり好調を維持している。

ゲーム事業は3月22日に世界同時発売となった「SEKIRO」が発売10日間で200万本を超えるヒットとなり収益に大きく貢献したほか、「DARK SOULS REMASTERED」が国内外で好調を継続し、海外ロイヤリティ収入も増加した。ドワンゴが2018年11月に提供開始した位置情報ゲーム「テクテクテク」は収益貢献が期待値を大きく下回ったことから、アプリ開発費を一括費用計上するとともに2019年6月でサービスを終了することを決定している。これらドワンゴのゲーム事業だけで見ると約11億円の営業損失となっている。

(3) Web サービス事業

Web サービス事業の売上高は前期比10.9%減の25,848百万円、営業損失は2,576百万円(前期は1,067百万円の営業損失)となった。

ポータル事業は、主な収入源である「niconico」の有料プレミアム会員数が2019年3月期末で180万人と前期末比27万人の減少となったことで約20億円の減収要因になったと見られる。前期から取り組んできたネットワークインフラの改善施策により通信費等が減少したものの、前述した「テクテクテク」で積極的なプロモーションを行ったことや、事業見直し・事業撤退にかかる費用を計上したことが営業損失の拡大要因となった。「nicocas」による「ギフト」(投げ銭機能)サービスについても、ユーザーに浸透するにはもう少し時間を要するとみられる。

ライブ事業は、競合する他の動画サービスとの差別化を図るため「ネットとリアル融合」をテーマに各種イベントを継続して行っており、2018年4月に開催した「ニコニコ超会議2018」では会場来場者数が16.1万人(前年は15.4万人)と過去最高を記録したほか、2018年8月に開催した世界最大級のアニソンライブ「Animelo Summer Live 2018 "OK!"」でも前年と同様8.1万人を集客した。ライブ事業は従来、「niconico」のブランド力強化のための広告宣伝的な位置付けであったものの、今後は各イベントの収益性も考慮しながら展開していく方針に転換している。

モバイル事業は、音楽配信サービスの「dwango.jp(ドワンゴジェイピー)」の会員数減少により減収減益が続いているものの、固定費削減も同時に進めており、収益性は維持している。

(4) その他事業

その他事業の売上高は前期比6.3%増の22,143百万円、営業損失は2,613百万円(前期は1,356百万円の営業損失)となった。売上高は、インターネットを活用した通信高校「N高等学校」やクリエイティブ分野に特化した専門スクールの生徒数が順調に拡大したことに加えて、キャラクター商品やアイドルCDのeコマース等の物販事業が伸長したことで増収となったが、2020年度を収益化の目途としているインバウンド事業の準備費用の増加等が営業損失の拡大要因となった。

業績動向

なお、学校法人角川ドワンゴ学園の「N高等学校」の生徒数は2018年4月時点の約7千人から2019年4月時点で約1万人と急拡大している。2018年4月に東京（御茶ノ水）、大宮、横浜、千葉、名古屋、福岡の6拠点に通学コースのキャンパスをオープンし合計8拠点に拡大したことや、在校生であるフィギュアスケート選手の紀平梨花（きひらりか）選手の活躍により、認知度が向上したことが大きい。従来は、通学していた高校を退学して通信高校に再入学するケースが多かったが、「N高等学校」は自ら進んで入学する生徒が増加していると言う。時間の束縛がない通信制高校のメリットが改めて認知され、保護者の理解度も深まったことが背景にあると見られる。2019年4月には新たに仙台、立川、柏、京都、江坂の5拠点に新キャンパスをオープンし、更なる生徒数の拡大が見込まれる。

総工費399億円の所沢プロジェクトは計画どおりに進捗、財務の健全性も確保

3. 財務状況と経営指標

2019年3月期末の財務状況を見ると、総資産は前期末比190百万円増加の240,072百万円となった。内訳を見ると、流動資産で6,337百万円減少し、固定資産で6,527百万円の増加となっている。流動資産では、受取手形及び売掛金で2,794百万円、たな卸資産で1,987百万円それぞれ増加した一方で、自己株式取得等により現金及び預金が12,365百万円減少した。固定資産では、所沢プロジェクトの進捗等により有形固定資産が4,917百万円増加したほか、保有株式の時価上昇を主因として投資その他の資産が3,933百万円増加した。一方、ドワンゴでソフトウェア等の固定資産を減損したこと等により無形固定資産が2,323百万円減少した。

負債合計は前期末比5,907百万円増加の136,660百万円となった。主な増加項目は、未払法人税等で1,838百万円、前受金で986百万円、支払手形及び買掛金で793百万円等となっており、有利子負債については銀行借入の借り換えを行うなどして、119百万円増加の65,518百万円となっている。

純資産合計は前期末比5,716百万円減少の103,411百万円となった。親会社株主に帰属する当期純損失4,085百万円の計上や配当金支出1,348百万円により利益剰余金が5,434百万円減少したほか、自己株式取得3,000百万円が株主資本の減少要因となった。一方、保有株式の時価総額増加などによりその他の包括利益累計額が2,534百万円増加した。

キャッシュ・フローの状況について見ると、2019年3月期末の現金及び現金同等物は前期末比11,284百万円減少の56,123百万円となった。営業キャッシュ・フローで5,864百万円の収入となったものの、投資キャッシュ・フローで、有形固定資産の取得（10,485百万円）及び無形固定資産の取得（2,978百万円）等により13,058百万円の支出となり、また、財務キャッシュ・フローでは自己株式の取得による支出（3,000百万円）、配当金の支払（1,348百万円）により4,236百万円の支出となった。

業績動向

経営指標を見ると、健全性を表す自己資本比率は前期末比 2.5 ポイント低下の 42.2%、D/E レシオ（有利子負債 / 自己資本）で同 0.04 上昇の 0.65 となった。所沢プロジェクトの投資や自己株取得等により現金及び預金は減少したものの、ネットキャッシュ（現金及び預金 - 有利子負債）では 80 億円以上の黒字となっており、財務の健全性は保たれていると判断される。一方、収益性について見れば前述したように Web サービス事業の収益悪化を主因に営業利益率で 1.3%、ROA で 1.8%、ROE で -3.9% といずれも低迷しており、今後の経営課題となっている。

なお、2019 年 3 月期の設備投資はキャッシュベースで 13,463 百万円と期初計画の 19,100 百万円から減額されたが、主に個別プロジェクトの投資計画見直しやコスト削減に取り組んだことによるもので、所沢プロジェクトについては総額 399 億円の投資計画が予定どおり進んでいる。2020 年 3 月期の設備投資計画は 13,000 百万円で、投資支出のピークは所沢プロジェクトによる新拠点が竣工する 2021 年 3 月期となる。このためフリーキャッシュ・フローがプラスに転じるのは 2022 年 3 月期以降になると予想される。

連結貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書及び経営指標

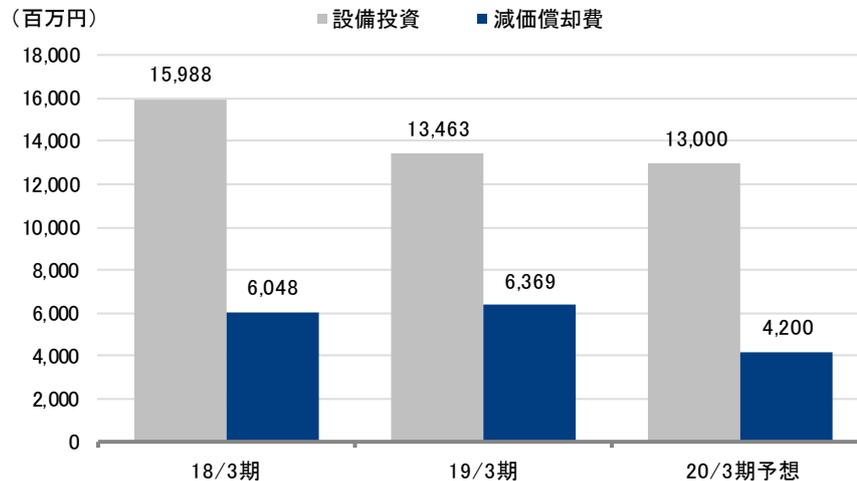
(単位：百万円)

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	増減額	主な増減要因
流動資産	131,827	174,880	155,312	148,975	-6,337	現金及び預金 -12,365、受取手形及び売掛金 +2,794、たな卸資産 +1,987
(現金及び預金)	60,804	105,542	85,962	73,597	-12,365	
固定資産	69,781	72,068	84,569	91,096	6,527	有形固定資産 +4,917、無形固定資産 -2,323 投資その他の資産 +3,933
総資産	201,609	246,949	239,881	240,072	190	
流動負債	61,459	61,159	74,266	65,325	-8,941	支払手形及び売掛金 +793、短期借入金及び 1 年内返済予定の長期借入金 -14,869 未払法人税等 +1,838、前受金 +986
固定負債	35,623	74,065	56,487	71,335	14,848	長期借入金 +14,988
負債合計	97,082	135,224	130,753	136,660	5,907	
(有利子負債)	29,376	67,580	65,399	65,518	119	
純資産	104,526	111,724	109,128	103,411	-5,716	利益剰余金 -5,434、自己株式 -2,894 その他の包括利益累計額 +2,534
キャッシュ・フロー計算書						
営業キャッシュ・フロー	6,733	11,968	1,608	5,864		
投資キャッシュ・フロー	-4,673	-10,394	-18,765	-13,058		
財務キャッシュ・フロー	-8,775	37,200	-6,421	-4,236		
現金及び現金同等物	52,175	91,140	67,407	56,123		
経営指標						
< 健全性 >						
流動比率	214.5%	285.9%	209.1%	228.1%		
自己資本比率	51.4%	44.5%	44.7%	42.2%		
D/E レシオ	0.28	0.61	0.61	0.65		
< 収益性 >						
ROE	6.6%	5.4%	1.0%	-3.9%		
ROA	5.0%	3.3%	1.5%	1.8%		
営業利益率	4.5%	4.1%	1.5%	1.3%		

出所：決算短信、決算説明資料よりフィスコ作成

業績動向

設備投資と減価償却費の推移



出所：決算説明資料よりフィスコ作成

■ 今後の見通し

2020 年 3 月期は「SEKIRO」の販売が引き続き好調に推移。 ドワンゴの事業構造改革の進捗状況に注目が集まる。

1. 2020 年 3 月期の業績見通し

2020 年 3 月期の連結業績は、売上高が前期比 4.0% 増の 217,000 百万円、営業利益が同 99.4% 増の 5,400 百万円、経常利益が同 47.4% 増の 6,200 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益が 3,800 百万円（前期は 4,085 百万円の損失）と急回復を見込む。電子書籍・電子雑誌やライセンス収入の拡大が続くほか、前期に約 2,500 百万円の営業損失を計上した Web サービス事業が 300 百万円の黒字に転じるのが主因だ。前期に計上した減損損失もなくなるため、最終損益は 2 期ぶりに黒字に転換する見通し。

なお、ゲーム事業で「SEKIRO」の販売好調が今後も続けば業績の上振れ要因となる可能性がある。また、7 月 19 日には、2016 年に歴史的な大ヒットを記録し、同社業績にも大きく貢献した「君の名は。」を手掛けた新海誠監督の最新作「天気の子」が公開予定であり、角川文庫より原作本が発売されるため注目度も高い。今回は海外での映画公開や翻訳出版も速やかに行う予定になっており、映画の反響次第では原作本や関連グッズ等の販売増が国内外で期待でき、業績の上振れ要因となる可能性がある。

今後の見通し

2020年3月期業績見通し

(単位：百万円)

	19/3期		20/3期		
	実績	売上比	期初計画	売上比	前期比
売上高	208,605	-	217,000	-	4.0%
営業利益	2,707	1.3%	5,400	2.5%	99.4%
経常利益	4,205	2.0%	6,200	2.9%	47.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	-4,085	2.3%	3,800	1.8%	-
1株当たり利益(円)	-63.94	-	60.07	-	-

出所：決算短信よりフィスコ作成

自社 IP によるメディアミックス戦略を継続、 Web サービス事業は事業構造改革により 3 期ぶりの黒字転換を目指す

2. 事業セグメント別見通し

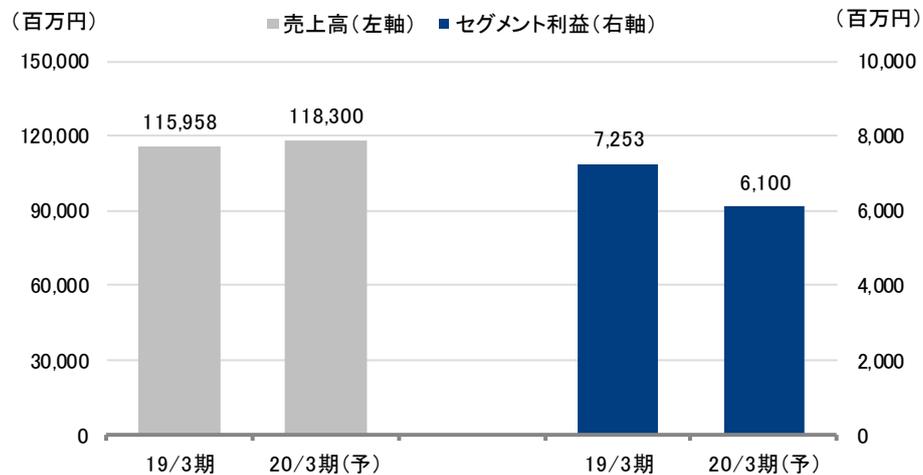
(1) 出版事業

出版事業の売上高は前期比 2.0% 増の 118,300 百万円、営業利益は同 15.9% 減の 6,100 百万円となる見通し。書籍事業においては、新人作家の育成や小説投稿サイト「カクヨム」を通じたネット投稿原作の創作支援により良質な原作の発掘強化に取り組むと同時に、デジタル技術を活用したきめ細かいマーケティング活動により、生産部数の最適化と返品率の低減に努めることで、収益の最大化を目指していく。年間 5,000 点規模の新刊発行を維持し、電子書籍・電子雑誌が引き続き成長することが見込めることから、増収基調が続く見通しだが、所沢プロジェクトに向けた投資を積極的に行うこと等により投資負担増が見込まれるため減益予想となっている。

雑誌事業は Web メディアを取り込んだビジネスモデルの転換が進んでおり、Web 広告の収入が拡大するほかコスト抑制を進める方針だ。

電子書籍・電子雑誌事業に関しては、外部販売や海外向け配信の強化に取り組むほか、自社配信プラットフォームの「BOOK ☆ WALKER」で様々なキャンペーン施策に取り組むなど、独自の付加価値戦略を推進していくことで販売を伸ばしていくことで、増収増益となる見通しだ。

今後の見通し

出版事業売上高、セグメント利益推移


出所：決算説明資料よりフィスコ作成

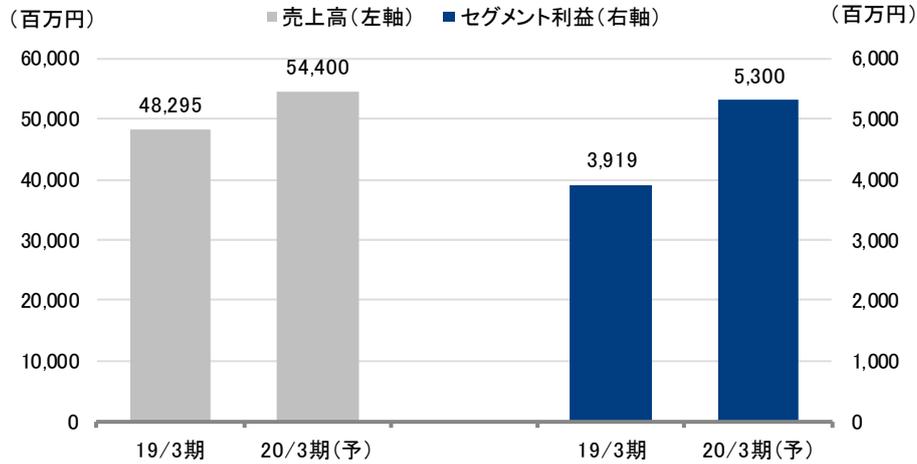
(2) 映像・ゲーム事業

映像・ゲーム事業の売上高は前期比 12.6% 増の 54,400 百万円、営業利益は同 35.2% 増の 5,300 百万円となる見通し。前期に計上したダウンゴのゲーム事業の赤字約 11 億円がなくなるほか、映像事業、ゲーム事業ともに今期は増収増益を見込んでいる。

映像事業では、映画やアニメを中心に引き続き原作保有の強みを生かしたメディアミックス戦略を推進し、海外市場向けのアニメ配信収入やライセンス販売収入の拡大なども見込んでいる。

ゲーム事業についてはフロム・ソフトウェアの「SEKIRO」を筆頭に、グループ子会社が開発した「DARK SOULS」等のシリーズタイトルで順調な拡大が見込まれる。「SEKIRO」については3月22日発売から10日間で200万本の販売を達成したが、これは世界的大ヒットを記録した「DARK SOULS III」が発売後約1ヶ月で300万本を販売したのと同様のハイペースとなっている。マルチプレイ機能やRPG要素を排除して、高精密で立体的な迫力あるキャラクターの動きと同時に難易度の高いアクションゲームとなっていることが、ゲーマーの高い評価につながっているようだ。業績計画では保守的に織り込んでいるため、上振れする可能性が高いと弊社では見ている。

今後の見通し

映像・ゲーム事業売上高、セグメント利益


出所：決算説明資料よりフィスコ作成

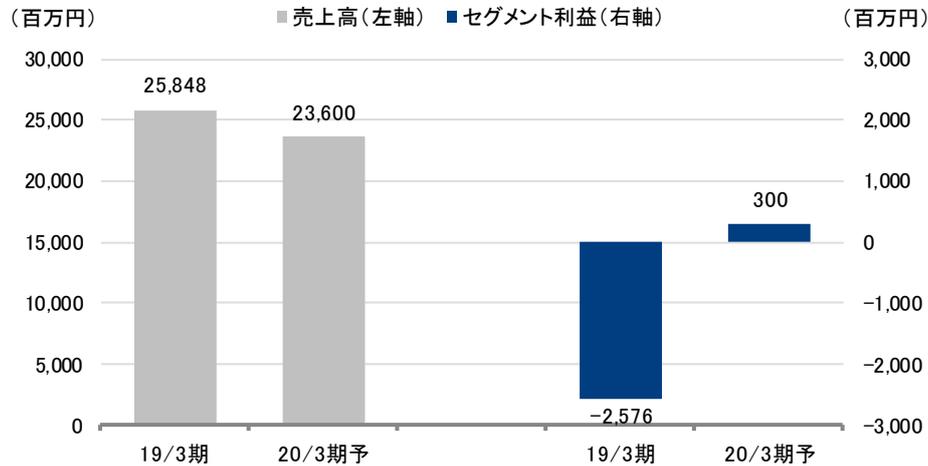
(3) Web サービス事業

Web サービス事業の売上高は前期比 8.7% 減の 23,600 百万円と減収で見込んでいるものの、営業利益は 300 百万円（前期は 2,576 百万円の損失）と 3 期ぶりの黒字転換を目指す。

ポータル事業では、「niconico」における選択と集中による収益構造の改善と、ニコニコチャンネルにおけるコンテンツの拡充によるチャンネル有料会員数の増加に取り組んでいく。また、VR 事業領域における収益確保にも取り組んでいく方針だ。なお、ニコニコ動画の有料会員数については減少傾向に歯止めをかけることを目標としている。現状は、既存会員の退会ペースが落ち着いてきたものの、新規会員の獲得数が減っていることが課題となっている。このため収益回復施策として、現在売上高の 8 割弱を占める月額課金収入依存型のビジネスモデルから、都度課金収入や広告収入などを伸ばし収益ポートフォリオを多様化していくことを検討している。

ライブ事業については減収を見込んでいるものの、各イベントの収益構造の見直しを進めることで利益面では改善を見込んでいる。また、モバイル事業については減収減益が続くが、コストコントロールにより利益率は維持していく。

今後の見通し

Webサービス事業売上高、セグメント利益


出所：決算説明資料よりフィスコ作成

なお、ドワンゴについては2019年3月期第3四半期決算発表日である2019年2月13日に、夏野氏が代表取締役社長に就任して、経営体制を刷新し、「事業の撤退」「組織改編」「アライアンスの推進」等の構造改革を進めてきた。「事業の撤退」では、将来性が見込めない、または収益化に時間がかかると判断したサービスについて撤退を決定している。ゲーム事業では「テクテクテク」や「ARTILIFE」のサービスを2019年6月に終了するほか、SNSサービスの「friend.nico」(Mastodon インスタンス)を同年4月に終了している。また、ドワンゴ人工知能研究所(AIの研究)やドワンゴCGリサーチ(CGの研究)についても、2019年3月末に閉鎖している。

「組織改編」では、2019年4月1日付で組織をサービス単位の事業本部制に改変し、収支管理を明確化すると同時に、管理職を3分の1に減らして組織をスリム化した。「アライアンスの推進」に関しては、「niconico」のパートナーづくりを積極的に展開し、国内動画系サイトのハブになることを目指している。直近では、AbemaTVとパートナーシップを締結し、2019年4月よりAbemaTVで配信されているドラマやバラエティなどのオリジナルコンテンツを中心に、ニコニコ生放送で配信開始したほか、ニコニコチャンネルに「AbemaTVチャンネル」を開設した。生放送ではコメントを書き込みながら視聴できるほか、チャンネルでは番組のアーカイブ映像を視聴可能となる。今後も同様のアライアンスを広げていくことで、「niconico」の媒体価値を向上していく戦略だ。

今後の事業計画としては、2020年3月期にWebサービス事業の黒字化、2021年3月期に教育事業を始めとしたニコニコ周辺ビジネスを拡大し、2022年3月期に持続的な成長を可能にする経営基盤を構築し、VR事業や教育事業も含めてドワンゴ単体での黒字化達成を目標としている。

(4) その他事業

その他事業の売上高は前期比 26.9% 増の 28,100 百万円、営業損失は 2,100 百万円（前期は 2,613 百万円の損失）を見込んでいる。増収率が高く見えるが、これは社内取引の増加が主因となっている。利益面では、2020 年度の「ところざわサクラタウン」のオープンに向けてインバウンド事業の準備等に引き続き取り組むため、損失が続く見通しだ。収益事業の 1 つとして順調に成長している教育事業については、双方向プログラムのコンテンツ開発や、クリエイティブ分野の人材育成スクールなどの拡大を進めていく方針となっている。

■ グループ全体戦略

デジタルトランスフォーメーションの推進と IP 事業の拡大

1. グループ組織の再編について

同社は 2019 年 3 月期にドワンゴの業績が大きく悪化したことを受け、ドワンゴの経営体制を立て直すことが喫緊の課題であると認識し、グループ組織の再編を 4 月 1 日で実施し、さらに 7 月 1 日付で再編を行うことを発表した。従来の組織体制は、同社の子会社として KADOKAWA、ドワンゴ、(株)Gz プレイン、(株)大百科ニュース社の 4 社を配置していたが、4 月 1 日付の組織再編により同社の子会社に KADOKAWA を配置し、その下に従来の KADOKAWA の子会社に加えて、ドワンゴ、Gz プレイン、大百科ニュース社を配置し、KADOKAWA 主導のもと、ドワンゴの技術力と膨大なユーザー基盤のグループ全体での活用を加速するとともに経営資源の最適配分を進め、グループとしての強固な経営基盤を確立し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指して行く体制を整えた。

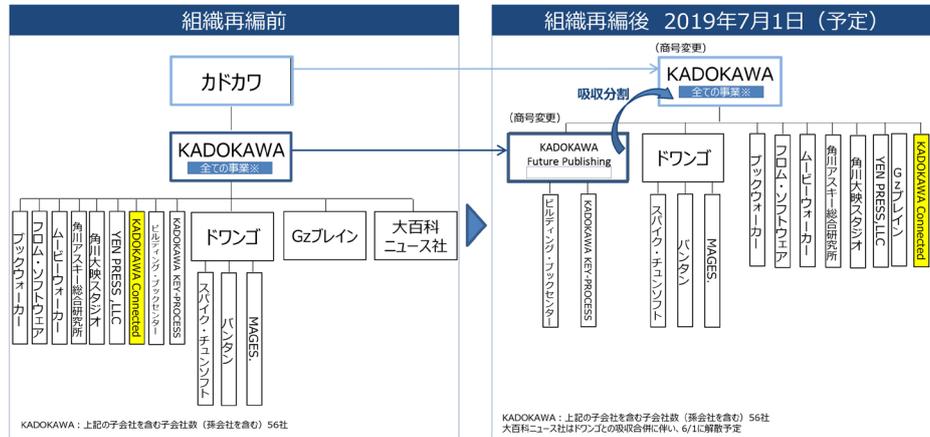
そして、5 月に発表した組織再編では、7 月 1 日付で現在の純粋持株会社体制から事業持株会社体制に移行し、同社の強みである IP 事業力の強化と、ガバナンス体制強化並びに経営の効率化を推進していく方針を明らかにした。具体的には、KADOKAWA の事業を同社が承継し、カドカワから KADOKAWA へ商号変更した。また、カドカワの子会社であった KADOKAWA は KADOKAWA Future Publishing に商号変更し、出版物の製造・物流子会社を束ねる中間持株会社となった。

KADOKAWA
9468 東証 1 部

2019 年 7 月 5 日 (金)
https://info.kadokawadwango.co.jp/ir/

グループ全体戦略

組織再編の目的



2. 具体的施策

(1) ドワンゴ事業の収益化

ドワンゴ事業については、事業の選択と集中を進め前述した施策を推進することで、収益力のある動画配信ポータル事業へと再構築を図る。

(2) グループの全部門・全事業におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) の実践

KADOKAWA の組織体制を再構築し、組織全体の中軸に DX 戦略本部を置き、DX の全体最適を図っていく。また、DX の遂行を加速させるべく、2019 年 4 月に KADOKAWA 及びドワンゴに在籍していた ICT 部門のエンジニア合計 120 名を集めて、新会社、(株)KADOKAWA Connected を設立した。IT エンジニアが働きやすい業務・人事環境を新会社で提供することで、グループ全体の ICT (情報通信技術) 業務を変革、推進するだけでなく、業界最高水準の ICT サービスを社内外に提供していく考えだ。同子会社の IT エンジニアとしては、早期に 200 名体制まで拡大していく計画となっている。

同社は今後、DX を基軸に 3 つの基盤 (ユーザー基盤、組織コミュニケーション、製造・物流機能) を改革し、ユーザー視点で事業を変革する組織とすることで、コスト競争力の強化と生産性向上を図っていく。特に、出版事業を主力とする KADOKAWA においては労働集約的な業務フローが多く、これらを DX によって抜本的に変革していくことによる生産性向上の余地は大きいと見られる。

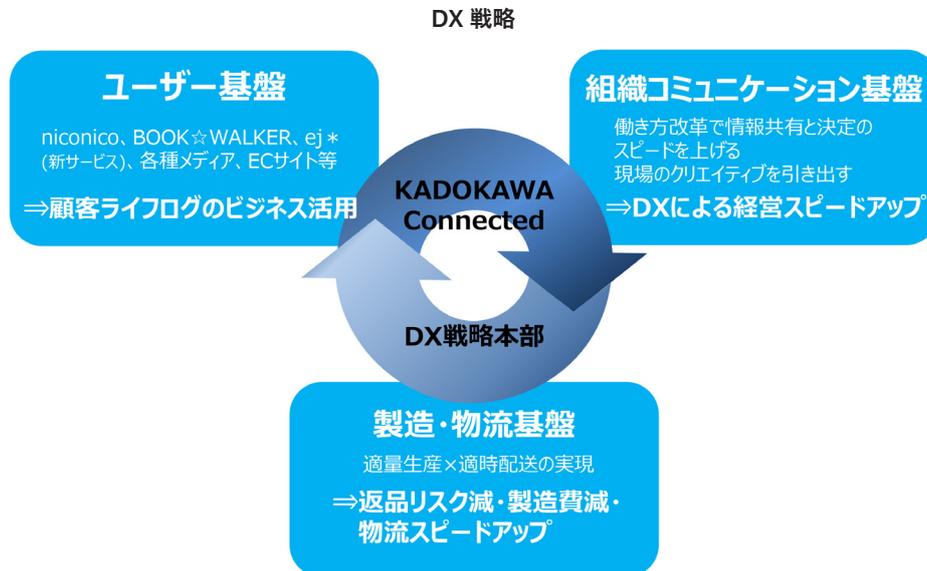
KADOKAWA

9468 東証 1 部

2019 年 7 月 5 日 (金)

<https://info.kadokawadwango.co.jp/ir/>

グループ全体戦略



出所：決算説明資料より掲載

(3) 基礎 IP 創出力の強化

同社の強みである IP 創出力を更に強化するため、IP クリエイション (IPC) 事業本部を設立し、組織の最適化と更なる人材育成に取り組んでいく。特に最近インターネットの投稿小説からヒットする作品も増えており、こうした作家を発掘・育成することも編集者の重要な役割となっており、こうしたスキルを持つ人材を多く育成していくことで IP 創出力の強化が進むと考えられる。

(4) メディアミックス展開力の強化

映画やアニメ、ゲーム、ライセンス、MD、海外事業等を担う IPEX 事業本部を設立し、メディアミックス運営組織の最適化を図っていく。メディアミックス戦略では、原作のゲーム化や映像化、グッズ化、海外展開等を効果的かつ高付加価値的に行うことが求められており、新組織においてこれら取り組みを推進していく。

(5) 生産・物流プラットフォームの革新

プロダクトマーケティング本部を設立し、デジタル印刷・物流システムの整備やオンラインによる書店取引展開、出版業務フローの完全デジタル化等により、適時適量生産の実現と返品率の低減を実現することで収益の最大化を図っていく。

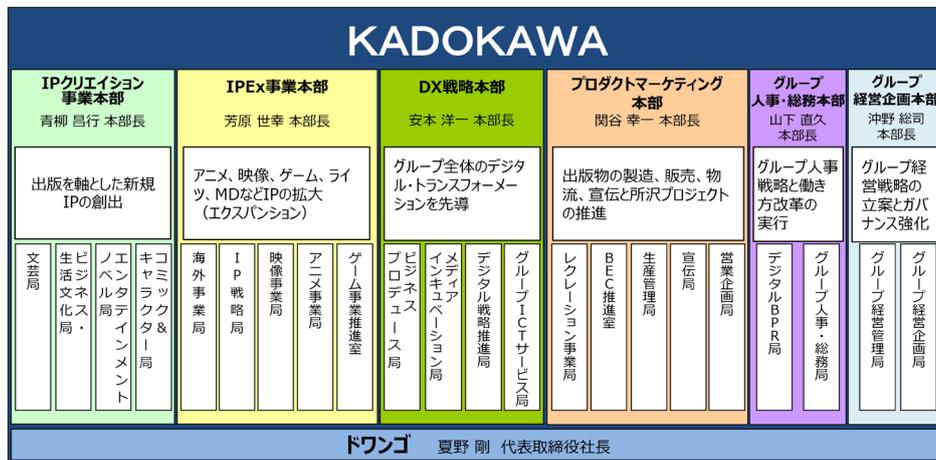
(6) その他

その他、グループ全体の管理体制を強化するため、グループ人事・総務本部、グループ経営企画本部を新たに組織化し、グループ会社の更なる成長やインバウンド事業等の新規事業の収益化に取り組んでいく。

KADOKAWA | 2019年7月5日(金)
 9468 東証1部 | <https://info.kadokawadwango.co.jp/ir/>

グループ全体戦略

KADOKAWA 組織体制



出所：決算説明資料より掲載

3. 経営目標

これらの取り組みを推進していくことで、多様かつ収益性の高い事業ポートフォリオを構築し、経営体質強化に努めていく。また、企業価値向上のため、M&Aも視野とする事業拡大、コーポレートガバナンスの強化、株主還元強化等にも取り組んでいく方針を示している。

ESGの取り組みについて

今後はESGに対する取り組みも強化していくもようだ。ESGとは、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ったもので、企業が長期的な成長を実現していくためにはESGの3つの観点での取り組みが必要であるとの認識が国内外で広まっており、最近では機関投資家の間でも企業投資の際の評価基準としてESGの取組状況を見る場合が増えている。主には、働き方改革、環境・社会への貢献、コーポレートガバナンス体制のチェック等となる。

働き方改革に関しては、グループ人事・総務本部を中心に推進していくほか、ITエンジニアが働きやすい環境を提供するため、KADOKAWA Connectedも新設している。また、2020年に完成する所沢新オフィスは1フロアで約3千坪と国内最大規模となり、先進的なワークスタイルの変革に挑戦していく意向を示している。最新オフィス機能を備えたクリエイティブな環境で、世界に向けたコンテンツ開発を推進していくと同時に、多様な働き方とワークライフバランスの実現を目指していく。

ESGの取り組みについて

環境の観点では、2021年3月期より所沢の新製造・物流拠点が稼働することで、書籍の適時適量生産が可能となり、返品率の低減によって紙の消費量が削減され、環境負荷の軽減に貢献することが予想される。また、本社オフィスでも既にペーパーレス化を実現している部署も出ている。

社会貢献の観点では、教育事業に注力している。2019年4月より新たに「N中等部」を開校し、N高等学校の教育ノウハウを生かして、探究型学習やプログラミング学習を行っている。また、2019年5月には「N高等学校」で金融教育の一環として「N高投資部」を新設すると発表した。特別顧問に村上世彰（むらかみよしあき）氏が就任し、株式投資に必要な授業を行うだけでなく、同氏が創設した「村上財団」から各社員に対して20万円を提供し、実際に株式を売買しながら投資を学んでいくスタイルとなる。定員数50人で2019年6月から2020年2月の9ヶ月間かけて活動していく予定となっている。

コーポレートガバナンスの取り組みとしては、事業持株会社体制に移行し内部統制力を高めたほか、4名の独立社外取締役の選任（社内取締役8人）や、指名・評価報酬委員会を新たに設置している。

■ 株主還元策

株主配当と自己株式取得、株主優待制度等で株主還元を実施

同社は、企業体質の強化、将来の事業展開に備えた内部留保の充実を図りながら、株主への利益還元についても重要な経営課題と認識しており、各期の経営成績を考慮した上で、配当を実施し、また、必要であれば自己株式の取得なども実施している。2020年3月期の1株当たり配当金は前期比横ばいの20.0円（配当性向33.3%）を予定している。

株主優待制度についても導入している。優待内容は、100株以上を1年以上継続して保有（株主名簿に連続3回以上記載）した株主に対して、優待カタログと申込みはがきを送るというもの。なお、3年以上継続して保有（株主名簿に連続7回以上記載）した株主に対しては、長期優待制度を設けており、優待商品が上乘せとなる。

■ 情報セキュリティ対策

同社は、主要サービスの 1 つとして Web サービスを展開しており、情報セキュリティ対策については個人情報の保護も含めて十分な対策と社員に対する教育を実施している。社内ネットワークへの不正アクセス等に関しては、ハードウェア、ソフトウェアの両面で侵入を阻止する対策を取っているほか、組織的、人的、物理的、技術的な安全管理策を社内規定で定め、必要かつ適切な措置の実施や管理を行っている。また、個人情報保護に関してはプライバシーポリシーを定め、その遵守に努めているほか、個人情報の取扱いを外部委託する場合には、当該委託先に対して、必要かつ適切な監督を実施している。

免責事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-11-9

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（情報配信部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp