

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 >>>](#)

2020 年 12 月 8 日 (火)

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. 2021 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要	01
2. 2021 年 3 月期業績の見通し	01
3. 中期経営方針について	02
■ 事業概要	03
1. 出版事業	03
2. 映像事業	04
3. ゲーム事業	04
4. Web サービス事業	04
5. その他事業	06
■ 業績動向	06
1. 2021 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要	06
2. 事業セグメント別動向	08
3. 財務状況と経営指標	11
■ 今後の見通し	13
1. 2021 年 3 月期の業績見通し	13
2. 事業セグメント別見通し	14
■ 中期経営方針	17
1. 事業環境認識と今後の方向性について	17
2. 基本戦略と経営環境の変化	17
3. 経営数値目標と事業戦略	19
■ SDGs の取り組みについて	23
■ 株主還元策	24
■ 情報セキュリティ対策	24

■ 要約

書籍、アニメ、ゲーム、教育事業に経営資源を投入し、 2023 年 3 月期に営業利益 160 億円を目指す

KADOKAWA<9468> は、出版、映像、ゲーム、Web サービス、教育事業等をグローバルに展開する総合エンターテインメント企業で、日本最大級の動画サービス「ニコニコ」を運営する(株)ドワンゴやゲーム開発会社の(株)フロム・ソフトウェア、(株)スパイク・チュンソフトなどを傘下に持つ事業持株会社である。

1. 2021 年 3 月期第 2 四半期累計業績の概要

2021 年 3 月期第 2 四半期累計の連結業績は、売上高で前年同期比 2.9% 減の 97,553 百万円と減収となったものの、営業利益は同 22.8% 増の 7,847 百万円と半期ベースで過去最高を更新した。新型コロナウイルス感染症拡大(以下、コロナ禍)の影響により、映像事業で約 43 億円、Web サービス事業で約 18 億円の減収要因となったものの、利益率の高い電子書籍の成長加速で出版事業が大幅増益となったほか、ゲーム事業も新作、旧作ともに好調に推移したこと、また、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進により全社的に業務効率が向上したこと等が増益要因となった。

2. 2021 年 3 月期業績の見通し

2021 年 3 月期通期の連結業績は、売上高で前期比 1.6% 増の 208,000 百万円、営業利益で同 29.8% 増の 10,500 百万円となる見通し。売上高は 2 期ぶりの増収に転じ、営業利益は過去最高を更新する見通しだ。コロナ禍の第 3 波が到来しつつあるなかでも、4 つの成長事業(書籍、アニメ、ゲーム、教育)についてはマイナス影響を受けることなく好調を維持し、業績をけん引するものと予想される。営業利益の進捗率は第 2 四半期までで 74.7% に達しているが、下期は 2020 年 11 月にグランドオープンした「ところざわサクラタウン」にかかる減価償却費の増加や立ち上げ費用負担が掛かるほか、Web サービス事業においても「ニコニコ動画」の売上回復に向けた投資を予定するなど費用の増加を見込んでいることが要因となっている。ただ、ゲーム事業は、「サイバーパンク 2077」等の期待タイトルの販売動向次第では上振れする可能性もあると弊社では見ている。

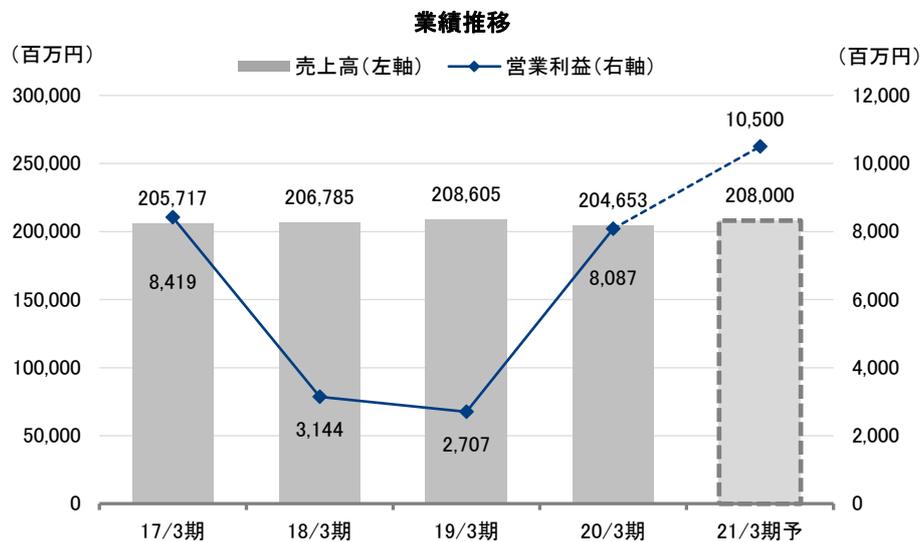
要約

3. 中期経営方針について

同社は2023年3月期までの中期経営方針において、自社の強みである「IP創出力×IP展開力×IP体験力」をベースに、グローバル・メディアミックス戦略とDXの推進により成長を加速していく戦略を打ち出している。経営数値目標としては、2023年3月期に売上高2,400億円、営業利益で160億円を掲げている。成長事業と位置付ける4事業（書籍、アニメ、ゲーム、教育）に経営資源を投入し、目標達成を目指す。書籍については電子書籍の成長と製造・物流改革の推進によって、また、アニメやゲームは自社IPのメディアミックス戦略の推進並びにパブリッシング事業の取り込み等によって伸ばしていく。教育事業（EdTech）については、ドワンゴが教育システムを提供する（学）角川ドワンゴ学園の「N高等学校」の生徒が拡大を続けているほか、2021年4月には「S高等学校」の新設と同時に、VR技術を活用した教育システムの提供も開始する予定となっている。「N高等学校」の生徒数は2020年10月時点で1.5万人と対2019年4月で+50%で拡大を続けている。今後は生徒数の増加に加えてVR授業の導入による新たな付加価値の導入も見込まれており、今後の高成長が期待される。

Key Points

- ・2021年3月期第2四半期累計業績はコロナ禍において半期ベースで過去最高の営業利益を達成
- ・4つの成長事業（書籍、アニメ、ゲーム、教育）が収益をけん引
- ・「基幹事業の規模拡大」×「ESG/SDGsを意識した経営」×「収益力の向上」により2023年3月期に営業利益160億円を目指す

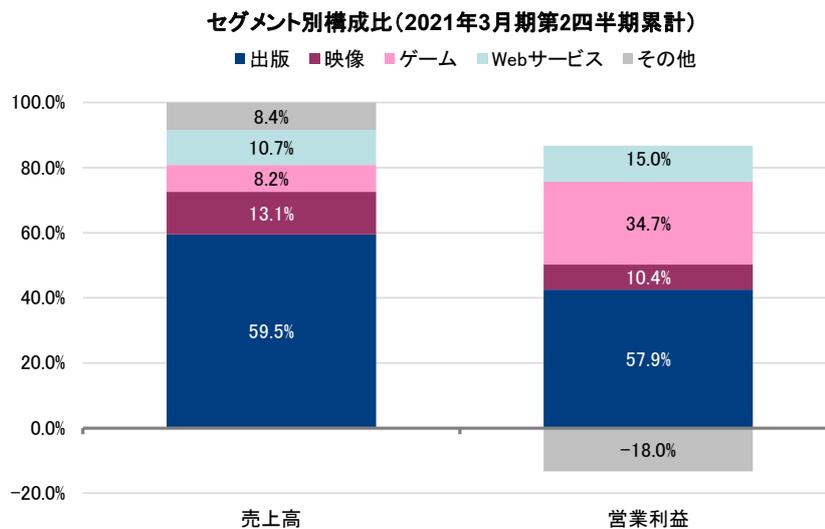


出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 事業概要

出版、映像、ゲーム、Web サービスの 4 事業を主軸に展開する 総合エンターテインメント企業グループ

同社は、出版事業、映像事業、ゲーム事業、Web サービス事業の 4 つの事業を主軸に国内外で展開する総合エンターテインメント企業グループである。2021 年 3 月期第 2 四半期累計のセグメント別売上高構成比を見ると、出版事業が 59.5% と過半を占めており、次いで映像事業が 13.1%、Web サービス事業が 10.7%、ゲーム事業が 8.2%、その他事業（教育、CD やグッズ類等の MD 事業、インバウンド関連事業）が 8.4% となっている。また、営業利益はその他事業の損失分を、出版事業を中心とした 4 つの事業でカバーする構造となっている。現在は出版事業が売上高・利益ともに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事業やゲーム事業のトップラインを伸ばし収益性向上を図っていくほか、2020 年 3 月期より黒字に転換した Web サービス事業についても、ファンコミュニティの構築と新サービスの開発・提供により再成長を目指している。



出所：決算短信よりフィスコ作成

1. 出版事業

同社の主力事業で、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・電子雑誌の出版・販売等を行う。今まで創出してきた作品数は紙書籍で 11 万点、電子書籍で 6 万点に上り、これら作品アーカイブが同社グループの成長の原動力となっている。加えて、「ザ テレビジョン」「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。

事業概要

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、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・物流の適正化に取り組んでおり、2021 年 3 月期第 2 四半期の書籍返品率は、業界平均よりも低い 30% 前後の水準となっている。

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」にて自社及び他社の作品を販売しているほか、Amazon<AMZN> や楽天 <4755> など他社の電子書籍ストアでも販売している。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。書籍・雑誌全体の売上高に占める電子書籍・電子雑誌の比率は 2021 年 3 月期第 2 四半期で 5 割弱の水準まで上昇するなど、年率 2 ケタ台の高成長が続いている。

2. 映像事業

映像事業は、映画の企画・製作・配給、パッケージソフトの販売、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)でスタジオ事業を展開している。出版事業や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。

3. ゲーム事業

ゲーム事業は、同社、フロム・ソフトウェア、スパイク・チュンソフト、(株)角川ゲーム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」「SEKIRO: SHADOWS DIE TWICE」(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) などがある。

4. Web サービス事業

Web サービス事業はドワンゴで展開しており、主力はポータル事業(動画サービス「ニコニコ」の運営等)となる。また「ニコニコ」の広告宣伝的な位置付けとして、各種イベントの企画・運営等を行うライブ事業を展開しているほか、モバイル事業(携帯電話向け音楽配信サービス)を行っている。

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」及び「ニコニコ生放送」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(550 円/月)や、Web サイト上のバナー広告及び動画広告収入、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。2020 年 9 月末時点における有効会員数^{※1}は 8,300 万人で、このうちプレミアム会員数は 159 万人(前年同期末比 12 万人減)と 2017 年以降減少傾向が続いているが、2020 年 3 月以降は前月比で純増となる月も出始めている。2020 年 7 月 -9 月における利用状況は、非ログイン視聴 UU(ユニークユーザー)^{※2}も含めたベースで見ると MAU(月間アクティブユーザー)で 2,000 万人となっている。

^{※1} ID 発行数から退会者数・不正 ID 数を除いた会員数。

^{※2} 2018 年 2 月末より、非ログイン視聴を可能とした。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

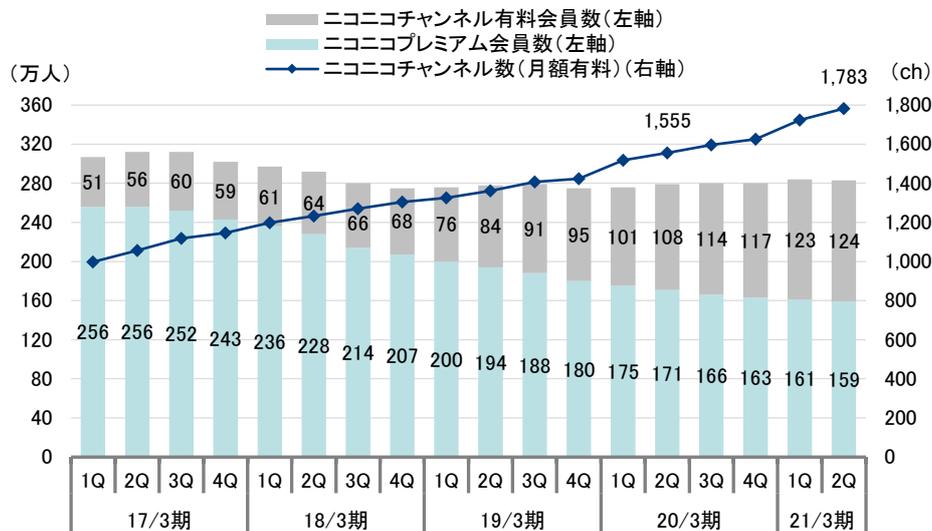
2020 年 12 月 8 日 (火)

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

事業概要

一方、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「ニコニコチャンネル」に関しては、全チャンネル数が2020年9月末時点で9,553（前年同期末比593チャンネル増）、月額有料チャンネル数1,783（同228チャンネル増）、月額有料会員数124万人（同16万人増）といずれも増加傾向が続いている。SNS動画をを使ってビジネスに取り組む企業や個人が増加しており、また、2018年のバージョンアップにより通信ネットワーク品質が大きく改善し、スマートフォンでもストレスなく高品質な動画を視聴できるようになったことが有料会員数の増加につながっていると考えられる。

ニコニコ月額有料会員数とプレミアム会員数の推移



出所：決算説明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、「Animelo Summer Live」※3などのライブイベントの企画・運営を手掛けている。このうち、2020年4月に合同開催を予定していた「ニコニコ超会議」「闘会議」については、コロナ禍の影響により「ニコニコネット超会議」（4月12日-19日）としてオンラインのみでの開催となった。開催期間を前年の2日間から8日間に伸ばしたこともあり、ネット総来場者数は約1,638万人と前年から大幅に増加した。また、「Animelo Summer Live」についても中止となり、代わりに「Animelo Summer Night in Billboard Live」をオンラインで配信した。そのほか、2019年11月にオープンした「ハレスタ」（池袋）において、“リアルとバーチャルの融合”をコンセプトにバーチャルキャラクターによるライブパフォーマンスや、アニメ・ゲーム関連のステージイベントなど幅広いコンテンツを発信している。

※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 毎年8月から9月にかけて開催される世界最大のアニソンライブ。2019年は3日間で8.4万人と過去最高の来場者数を記録した。

事業概要

モバイル事業では、「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。音楽配信市場の環境変化による会員数の減少傾向が続いているものの、依然として一定水準以上の利益率を確保している。

5. その他事業

その他事業は、教育事業とMD事業、インバウンド事業等が含まれる。教育事業は、クリエイティブ分野に特化したスクールを複数運営する(株)バンタン、インターネット通信制高校である「N高等学校」(角川ダウンゴ学園)等に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システムの提供を行うダウンゴの事業が中心となる。また、MD事業ではキャラクターグッズ及びアイドルCD・DVD等の企画・販売を(株)キャラアニで展開している。

業績動向

2021年3月期第2四半期累計業績はコロナ禍において半期ベースで過去最高の営業利益を達成

1. 2021年3月期第2四半期累計業績の概要

2021年3月期第2四半期累計の連結業績は、売上高で前年同期比2.9%減の97,553百万円、営業利益で同22.8%増の7,847百万円、経常利益で同19.6%増の8,140百万円、親会社株主に帰属する四半期純利益で同16.1%減の5,206百万円となり、営業利益は半期ベースで過去最高を更新した。コロナ禍の影響で減収となったものの、収益性の高い電子書籍事業の成長が加速したほか、ゲーム事業並びに教育事業が好調に推移したこと、また、従来から取り組んでいるDX推進により、高テレワーク率(約70%)をキープしつつ業務効率の向上が進んだことも増益要因となった。

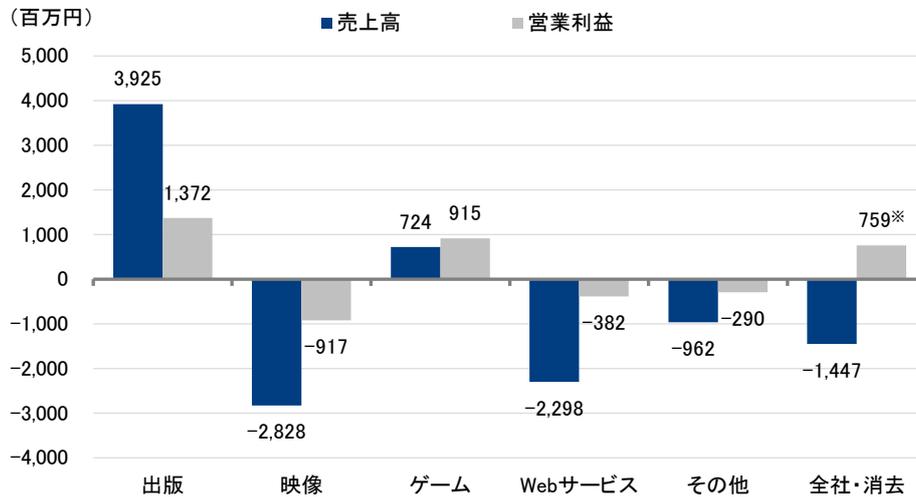
2021年3月期第2四半期累計業績

(単位：百万円)

	20/3期2Q累計		21/3期2Q累計			
	実績	売上比	実績	売上比	前期比	増減額
売上高	100,439	-	97,553	-	-2.9%	-2,886
売上原価	67,574	67.3%	62,125	63.7%	-8.1%	-5,449
販管費	26,476	26.4%	27,580	28.3%	4.2%	1,104
営業利益	6,389	6.4%	7,847	8.0%	22.8%	1,457
経常利益	6,805	6.8%	8,140	8.3%	19.6%	1,335
特別損益	1,768	1.8%	-451	-	-	-2,219
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,202	6.2%	5,206	5.3%	-16.1%	-996

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増減額(前年同期比)


※ 2019 年 7 月に (株)KADOKAWA を持株会社カドカワ (株)へ統合したことにより、2020 年 4 月 -6 月の 3 ヶ月間で、全社・消去セグメントから各事業セグメントへ約 300 百万円 (うち出版セグメントへ約 200 百万円) の費用移動があるため、実際には約 459 百万円の増益。

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

事業セグメント別で見ると、コロナ禍の影響が大きかった映像事業や Web サービス事業の減少分を出版事業とゲーム事業の拡大でカバーした格好となっている。コロナ禍による売上高のマイナス影響額について見ると、映像事業では政府の緊急事態宣言発出に伴う映画館の休業や解除後における座席数制限により約 43 億円の減収となり、Web サービス事業では「ニコニコ超会議」や「Animelo Summer Live」などリアルイベントの開催中止により約 18 億円の減収となった。

なお、前年同期は特別利益として固定資産売却益 1,604 百万円、受取和解金 585 百万円等を計上したのに対して、2021 年 3 月期第 2 四半期累計では事業構造改善費用 434 百万円*等を計上したことにより、親会社株主に帰属する四半期純利益については減益となっている。

* 不採算事業撤退に伴う損失、コロナ禍を契機とした賃貸借契約の解除に伴う違約金等を計上。

電子書籍の成長が加速、ゲームもリピートタイトルを中心に好調

2. 事業セグメント別動向

事業セグメント別業績

(単位：百万円)

	20/3期2Q累計		21/3期2Q累計		前年同期比増減率		前年同期比増減額	
	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	100,439	6,389	97,553	7,847	-2.9%	22.8%	-2,886	1,457
出版	56,204	3,308	60,129	4,680	7.0%	41.5%	3,925	1,372
映像	16,060	1,760	13,232	842	-17.6%	-52.1%	-2,828	-917
ゲーム	7,576	1,888	8,301	2,804	9.6%	48.5%	724	915
Webサービス	13,159	1,591	10,861	1,209	-17.5%	-24.0%	-2,298	-382
その他	9,489	-1,167	8,527	-1,457	-10.1%	-	-962	-290
全社・消去	-2,050	-992	-3,498	-232	-	-	-1,447	759

注：2019年7月にKADOKAWAを持株会社カドカワへ統合したことにより、2020年4月-6月の3ヶ月間で、全社・消去セグメントから各事業セグメントへ約300百万円（うち出版セグメントへ約200百万円）の費用移動あり。

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

(1) 出版事業

出版事業の売上高は前年同期比7.0%増の60,129百万円、営業利益は同41.5%増の4,680百万円と好調に推移した。なお、2021年3月期第1四半期において全社・消去セグメントから各事業セグメントに約300百万円の費用移動（売上構成比で配分）があり、その影響で出版事業は約200百万円の費用増要因となっている。このため、実質ベースの増益率はもっと高かったことになる。

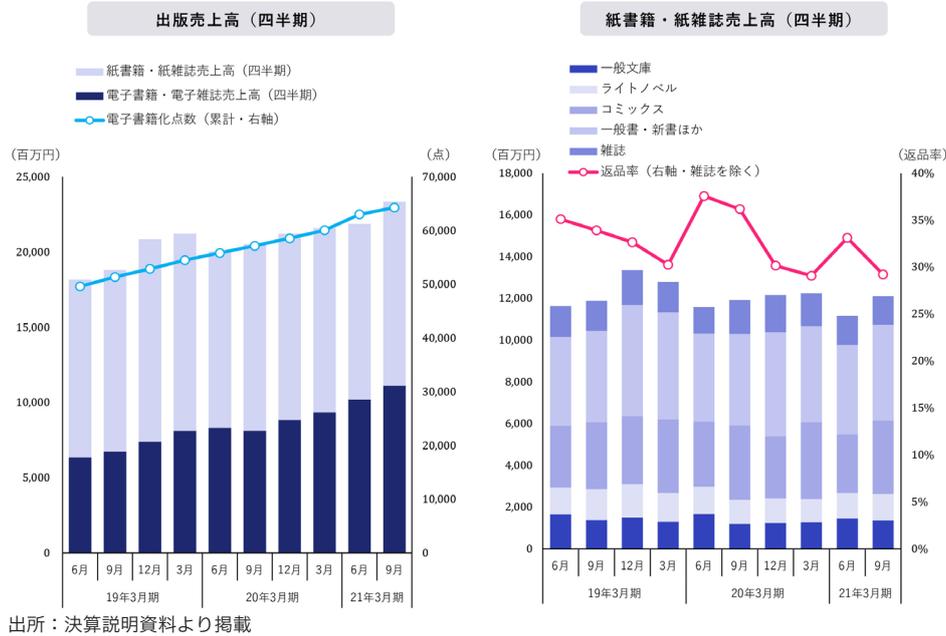
電子書籍・電子雑誌の売上高については前年同期比30%増、金額ベースで4,868百万円増加した。同市場はコロナ禍による外出自粛を契機に成長スピードが一段と加速しており、同社の売上高も2021年3月期第1四半期が前年同期比23%増であったのに対して、第2四半期は同37%増と増収率が拡大した。販路別の売上動向を見ると、「BOOK☆WALKER」経由の構成比が約2割、増収率で前年同期比29%となり、Amazon等の外販の構成比が約6割、増収率で同49%、残りがNTTドコモとの協業である「dマガジン」経由の販売となっている。会員数の増加に加えて会員1人当たり月額購入額も増加していることが特徴となっている。

一方、紙書籍については、2021年3月期第1四半期に引き続き、郊外型店舗やEC書店の好調により、第2四半期も増収となっている。コミックスで「ダンジョン飯(9)」、ライトノベルで「ソードアート・オンライン(24) ユナイタル・リングIII」、一般文庫で「青くて痛くて脆い」、一般書で「あつまれ どうぶつの森」攻略本等の販売が好調だった。

利益面では、収益性の高い電子書籍・電子雑誌の販売好調に加えて、紙書籍における書店からの返品率が改善したことも増益要因となった。また、IPの商品化・ゲーム化等による権利許諾も収益貢献している。

業績動向

出版事業の四半期業績

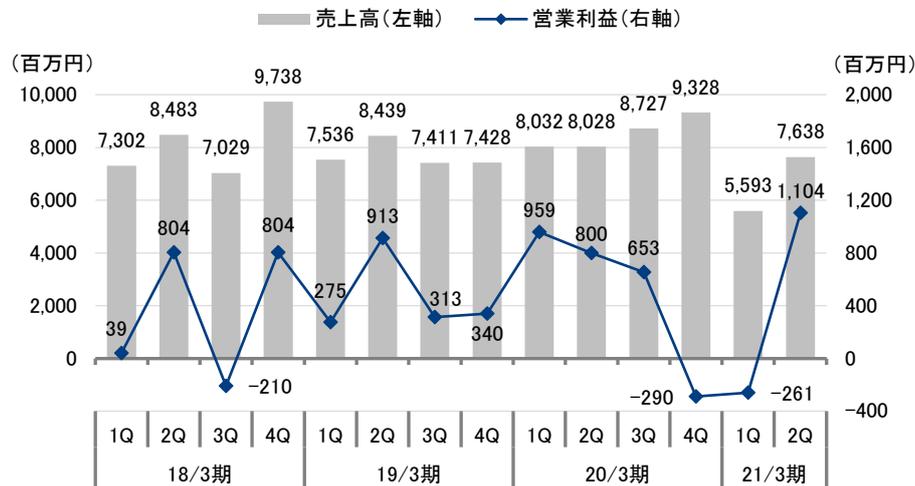


(2) 映像事業

映像事業の売上高は前年同期比 17.6% 減の 13,232 百万円、営業利益は同 52.1% 減の 842 百万円となった。前述したように、映画館の休業や営業再開後も座席数を制限しての営業が続いていることで、映画配給やデジタル映画鑑賞券「ムビチケ」等の販売が落ち込んだことが減収要因となった。一方、スタジオ事業やアニメ制作、海外向け版權販売については 2021 年 3 月期第 2 四半期に入って前年同期並みの水準まで回復している。海外向け版權販売では、北米、中国向けにアニメ「Re: ゼロから始める異世界生活」「デカダンス」等が貢献した。また、同社 IP を活用して他社が配信するオンラインゲームとのコラボレーションによる権利許諾収入等も引き続き収益貢献している。

利益面では、減収によって 2 ケタ減益となったものの、第 2 四半期だけで見ると制作事業や版權事業の回復によって前年同期比 38.0% 増の 1,104 百万円と増益に転じており、2018 年 3 月期以降では最も高い利益水準となった。

業績動向

映像事業の四半期業績


出所：ファクトシートよりフィスコ作成

(3) ゲーム事業

ゲーム事業の売上高は前年同期比 9.6% 増の 8,301 百万円、営業利益は同 48.5% 増の 2,804 百万円となった。2020年3月にスパイク・チュンソフトが発売した「ポケモン不思議のダンジョン 救助隊 DX」のほか、フロム・ソフトウェアの「SEKIRO: SHADOWS DIE TWICE」「DARK SOULS」シリーズ等のリピート販売が好調に推移したことが増収要因となった。

(4) Web サービス事業

Web サービス事業の売上高は前年同期比 17.5% 減の 10,861 百万円、営業利益は同 24.0% 減の 1,209 百万円となった。ニコニコプレミアム会員数の減少（2020年9月末は前年同期末比 12万人減の 159万人）によってポータル事業が減収となったほか、ライブ事業もコロナ禍の影響で「ニコニコ超会議」や「Animelo Summer Live」など主要なリアルイベントの開催を見送り、ネット開催に切り替えるなどしたことで約 18 億円の減収要因となった。

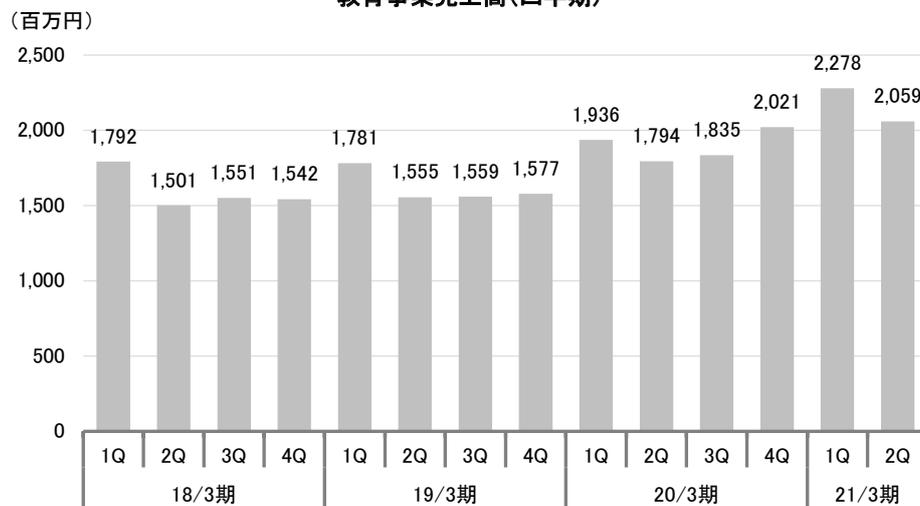
ポータル事業の減収による利益減はあったものの、ライブ事業については利益への影響が軽微だったこともあり、営業利益率については前年同期の 12.1% から 11.1% と若干の低下にとどまった。

(5) その他事業

その他事業の売上高は前年同期比 10.1% 減の 8,527 百万円、営業損失は 1,457 百万円（前年同期は 1,167 百万円の損失）となった。

業績動向

教育事業の売上高は前年同期比 16.3% 増の 4,337 百万円と好調に推移した。クリエイティブ分野のスクール「バンタン」、インターネット通信制高校「N 高等学校」ともに生徒数が順調に拡大していることが要因だ。特に、「N 高等学校」については 2020 年 10 月時点の生徒数が 15,803 人となり、2019 年 4 月時点の 10,339 人から 5 割増と急成長が続いている。一方、MD 事業はコロナ禍により、アイドル CD の発売延期やイベント中止等があったことで減収となった。利益面では教育事業が増益となったものの、MD 事業の低迷やインバウンド関連事業の苦戦により損失額が拡大した。

教育事業売上高(四半期)


出所：ファクトシートよりフィスコ作成

「ところざわサクラタウン」が 2020 年 11 月にグランドオープン、投資額は約 11 年で回収見込み

3. 財務状況と経営指標

2021 年 3 月期第 2 四半期末の財務状況を見ると、総資産は前期末比 1,822 百万円減少の 241,173 百万円となった。内訳は、流動資産で 13,870 百万円減少し、固定資産で 12,048 百万円増加している。主な変動要因を見ると、流動資産では現金及び預金がところざわサクラタウン※の建設費用や一部固定資産の取得等により 13,882 百万円減少したほか、受取手形及び売掛金が 3,086 百万円減少した。固定資産では有形固定資産が 8,597 百万円、無形固定資産が 532 百万円それぞれ増加したほか、保有株式の時価総額増加により投資有価証券が 5,526 百万円増加した一方で、繰延税金資産が 2,580 百万円減少した。

※ 緑豊かな地から最先端の文化と産業を生み出し、世界に向けて発信する「COOL JAPAN FOREST 構想」(所沢市と同社の共同プロジェクト)の中核拠点。同社が運営する書籍製造・物流工場や新オフィス、イベントスペース、アニメホテル、ショップ、レストラン、商業施設と、角川文化振興財団が管理・運営する文化複合施設「角川武蔵野ミュージアム」が開設される。総工費は 395 億円。

業績動向

負債合計は前期末比 9,069 百万円減少の 126,551 百万円となった。流動負債で支払手形及び買掛金が 3,366 百万円、前受金が 2,302 百万円、返品引当金が 1,218 百万円それぞれ減少した。また、有利子負債については前期比 47 百万円増加の 65,571 百万円となり、長期借入金として固定負債に計上していた 10,000 百万円の返済期限が一年未満となったことで流動負債に振り替わっている。

純資産合計は前期末比 7,246 百万円増加の 114,621 百万円となった。配当金の支払い 1,888 百万円と親会社株主に帰属する四半期純利益 5,206 百万円の計上等により利益剰余金が 3,318 百万円増加したほか、その他有価証券評価差額金が保有株式の時価総額増加により 4,054 百万円増加した。

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 3.4 ポイント上昇の 46.7%、D/E レシオ（有利子負債 / 自己資本）は同 0.04 ポイント低下の 0.58 倍となり、財務体質はやや改善している。ネットキャッシュ（現金及び預金 - 有利子負債）はところざわサクラタウンの建設費支出増を主因として前期末の 93 億円のプラスから 45 億円のマイナスに転じたが、大型投資はピークアウトしたことから、2022 年 3 月期以降はネットキャッシュも改善するものと予想される。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	18/3 期	19/3 期	20/3 期	21/3 期 2Q	増減額
流動資産	155,312	148,975	143,919	130,049	-13,870
（現金及び預金）	85,962	73,597	74,880	60,998	-13,882
固定資産	84,569	91,096	99,076	111,124	12,048
総資産	239,881	240,072	242,995	241,173	-1,822
流動負債	74,266	65,325	65,176	66,034	858
固定負債	56,487	71,335	70,444	60,517	-9,927
負債合計	130,753	136,660	135,620	126,551	-9,069
（有利子負債）	65,399	65,518	65,524	65,571	47
純資産合計	109,128	103,411	107,375	114,621	7,246

出所：決算短信よりフィスコ作成

経営指標

(単位：百万円)

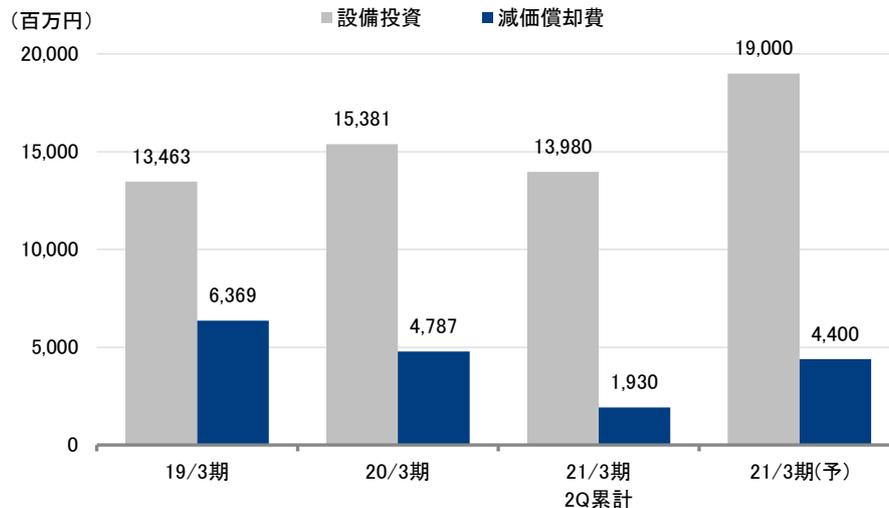
	18/3 期	19/3 期	20/3 期	21/3 期 2Q
<安全性>				
流動比率	209.1%	228.1%	220.8%	196.9%
自己資本比率	44.7%	42.2%	43.3%	46.7%
D/E レシオ (倍)	0.61	0.63	0.62	0.58

出所：決算短信よりフィスコ作成

業績動向

2021 年 3 月期の設備投資額はキャッシュベースで 190 億円を計画している。ところざわサクラタウンが 2020 年 11 月にグランドオープンし、大型投資は一巡することになる。2022 年 3 月期以降の設備投資額としては、2021 年 3 月期の水準からは大きく減少する見通しだ。ところざわサクラタウン関連の減価償却費は 2021 年 3 月期で 12 億円、2022 年 3 月期以降は 23 億円程度となる見通しのため、2022 年 3 月期の減価償却費は 2021 年 3 月期見込みの 44 億円から 11 億円程度増加するものと予想される。

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

2021 年 3 月期業績はコロナ禍でも成長事業がけん引し、過去最高の営業利益を更新する見通し

1. 2021 年 3 月期業績の見通し

2021 年 3 月期の連結業績は売上高で前期比 1.6% 増の 208,000 百万円、営業利益で同 29.8% 増の 10,500 百万円、経常利益で同 25.2% 増の 11,000 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益で同 9.9% 減の 7,300 百万円となる見通し。前期に計上した固定資産売却益等の特別利益がなくなるため親会社株主に帰属する当期純利益は減益となるが、営業利益は過去最高を更新する見通しだ。

KADOKAWA | 2020年12月8日(火)
 9468 東証1部 | <https://ir.kadokawa.co.jp/ir/>

今後の見通し

2021年3月期業績見通し

(単位：百万円)

	20/3期		21/3期		前期比	2Qまでの進捗率
	実績	売上比	予想	売上比		
売上高	204,653	-	208,000	-	1.6%	46.9%
営業利益	8,087	4.0%	10,500	5.0%	29.8%	74.7%
経常利益	8,787	4.3%	11,000	5.3%	25.2%	74.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,098	4.0%	7,300	3.5%	-9.9%	71.3%
EBITDA	12,948	6.3%	15,000	7.2%	15.8%	65.4%
1株当たり当期純利益(円)	130.12		118.52			

出所：決算短信よりフィスコ作成

コロナ禍の第3波が到来しつつあるものの、4つの成長事業（書籍、アニメ、ゲーム、教育）については下期も好調に推移し、全体業績をけん引する見通しだ。費用面では、所沢新オフィスの開設や70%水準のテレワーク体制によるオフィス賃借料の削減効果が見込まれる。

通期計画に対する2021年3月期第2四半期までの進捗率は、売上高で46.9%、営業利益で74.7%となっている。下期は減価償却費が増加すること（上期比で540百万円増）、Webサービス事業で収益成長を実現していくため積極投資を計画していること、ゲーム事業で費用増等を見込んでいることなどが要因だ。ただ、全体的には保守的な印象で会社計画の達成は十分可能と弊社では見ている。

4つの成長事業（書籍、アニメ、ゲーム、教育）が収益をけん引

2. 事業セグメント別見通し

事業セグメント別業績見通し

(単位：百万円)

	20/3期		21/3期		前期比		予想 2Qまでの進捗率	
	実績		予想		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	204,653	8,087	208,000	10,500	1.6%	29.8%	46.9%	74.7%
出版	117,303	6,248	127,500	8,300	8.7%	32.8%	47.2%	56.4%
映像	34,116	2,122	30,000	2,200	-12.1%	3.6%	44.1%	38.3%
ゲーム	14,237	1,278	16,000	3,100	12.4%	142.4%	51.9%	90.5%
Webサービス	24,739	2,788	20,900	1,400	-15.5%	-49.8%	52.0%	86.4%
その他	19,497	-2,583	21,700	-3,600	11.3%	-	39.3%	-
全社・消去	-5,240	-1,768	-8,100	-900	-	-	-	-

※ 2019年7月にKADOKAWAを株式会社カドカワへ統合したことにより、2020年4月-6月の3ヶ月間で、全社・消去セグメントから各事業セグメントへ約300百万円（うち出版セグメントへ約200百万円）の費用移動あり。

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

今後の見通し

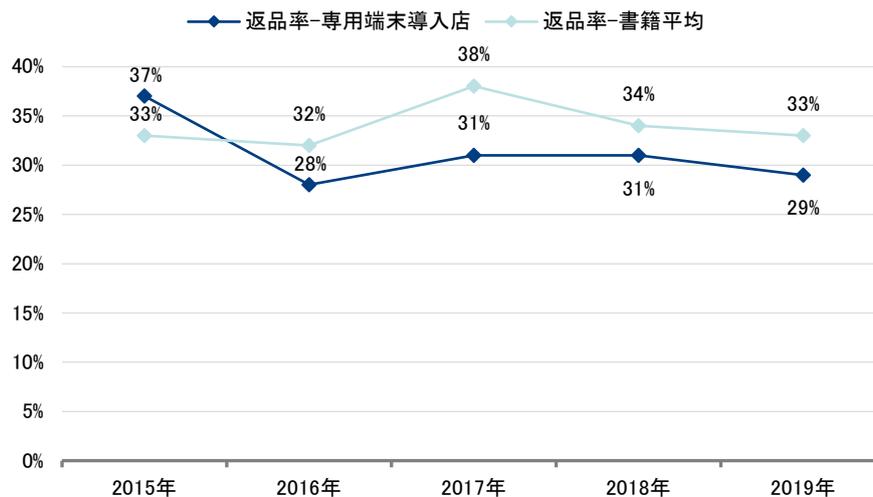
(1) 出版事業

出版事業の売上高は前期比 8.7% 増の 127,500 百万円、営業利益は同 32.8% 増の 8,300 百万円となる見通し。高成長が続く電子書籍・電子雑誌では、話売りやサブスクリプションサービス（読み放題サービス）にコンテンツを積極投入し、更なる収益基盤の拡充に取り組んでいく。

また、紙書籍についてもライトノベルで累計 2,000 万部を超える大人気シリーズの 9 年半ぶりとなる新刊「涼宮ハルヒの直観」（2020 年 11 月発売）や、累計 1,500 万部を超える「魔法科高校の劣等生」の続編となる「続・魔法科高校の劣等生 メイジアン・カンパニー」（2020 年 10 月発売）など有力 IP を多く投入する予定で、2021 年 3 月期下期も増収を見込んでいる。

営業利益は、増収効果に加えて紙書籍の返品率改善によるコスト削減効果を見込んでいる。書店との専用発注端末連携により、返品率の改善に寄与している。専用発注端末導入店においては他店と比べて返品率を低減することが可能となるため、2020 年も導入店舗数を拡大していく計画となっている。

専用発注端末導入店と非導入店における返品率の推移



出所：決算説明資料よりフィスコ作成

(2) 映像事業

映像事業の売上高は前期比 12.1% 減の 30,000 百万円、営業利益は同 3.6% 増の 2,200 百万円となる見通し。2021 年 3 月期下期も映画館での座席制限が継続しているため、売上高は減収となるものの、収益性の高いアニメ事業の拡大や同社 IP を活用して他社が配信するオンラインゲームの権利許諾収入等の拡大等を見込んでいる。下期の期待 IP としては劇場アニメ「ジョゼと虎と魚たち」（2020 年 12 月 25 日公開）、TV アニメ「ラブライブ！虹ヶ咲学園 スクールアイドル同好会」（2020 年 10 月放送開始）等がある。

今後の見通し

(3) ゲーム事業

ゲーム事業の売上高は前期比 12.4% 増の 16,000 百万円、営業利益は同 142.4% 増の 3,100 百万円となる見通し。2021 年 3 月期下期は有カタイトルとして、スパイク・チュンソフトが日本向けにローカライゼーションして発売する「サイバーパンク 2077」※¹ (2020 年 12 月 10 日発売予定) と、大人気ライトノベルを原作とする「Re: ゼロから始める異世界生活 偽りの王選候補」※² (2021 年 1 月 28 日発売予定) を発売する。

※¹ 開発元はポーランドの CD PROJEKT RED。未来世界を舞台とするオープンワールド型の RPG。プラットフォームは PS4/Xbox One/PC に対応。将来的に予定されている PS5 版への無料アップグレードにも対応。

※² 原作者完全監修のオリジナルストーリーで展開するタクティカルアドベンチャーゲーム。プラットフォームは PS4/Nintendo Switch/Steam。

営業利益を半期ベースで見ると、2021 年 3 月期第 2 四半期累計の 2,804 百万円から下期は 296 百万円に減少する格好となっている。第 2 四半期累計では採算の良いリピート品の販売が好調だったことに加え、下期はコスト増を見込んでいるためだが、弊社では下期も販売本数が伸びる可能性が高いことから、ゲーム事業の業績は計画を上振れする可能性も十分あると見ている。

(4) Web サービス事業

Web サービス事業の売上高は前期比 15.5% 減の 20,900 百万円、営業利益は同 49.8% 減の 1,400 百万円となる見通し。ポータル事業においてニコニコプレミアム会員数が下げ止まりつつあるものの、売上高についてはまだ減収が続く見通し。また、ライブ事業についてもリアルイベントからネットイベントへの切り替えが継続しており、2021 年 3 月期下期も減収を見込んでいる。

営業利益に関しては、第 2 四半期累計の 1,209 百万円から下期は 191 百万円と大きく落ち込む計画となっている。これはポータル事業を成長フェーズに回復させるべく、プレミアム会員数増加とニコニコの各種サービス拡大に向けた投資を積極的に行うことが要因となっている。具体的には、プレミアム会員だけが視聴できる魅力的なコンテンツの獲得や UI 機能向上のための開発投資、プロモーションコストの投下によってプレミアム会員数の増加を目指すほか、ニコニコチャンネルにおいて同社グループの IP を生かしたコンテンツを 40 チャンネル程度まで拡大し、顧客の LTV 向上につなげていく。

(5) その他事業

その他事業の売上高は前期比 11.3% 増の 21,700 百万円、営業損失は 3,600 百万円（前期は 2,583 百万円の損失）となる見通し。売上高は生徒数の拡大を背景として教育事業の拡大が続くほか、ところざわサクラタウンの開業による新規事業（ホテル事業、イベント事業、飲食店事業等）での収入増を見込む。

営業損失が拡大する要因としては、ところざわサクラタウン開業に伴う先行投資負担増によるもので、教育事業については増益を見込んでいる。また、不採算事業については個別に精査し、事業撤退または再構築策を実施していく方針となっている。

■ 中期経営方針

グループのコンテンツ事業は「DX×ABW」により、 新たな成長ステージへ

1. 事業環境認識と今後の方向性について

コロナ禍によって、企業活動並びに生活環境が大きく変化するなかで、ニューノーマルの時代に対応した成長戦略が求められている。同社グループにおいては、前述したように IP の創出力や展開力といった強みが、2020 年 4 月以降の業績面で成長の原動力になっていると考えられる。同社グループでは、コンテンツ事業の「DX × ABW^{*}」の更なる推進によって、新たな成長ステージ入りを目指している。

^{*} ABW (Activity Based Working) とは、仕事内容に合わせて働く場所や机などを選ぶ働き方。例えば、集中作業を静かな部屋で行い、打合せをソファ等で行うなどフレキシブルに場所を選んで働くことを指す。

今後の取組方針としては以下の点を掲げている。

- a) 年間 5 千点 + α の書籍新刊発刊、ゲーム、アニメでのオリジナル IP (= 基礎コンテンツ) の制作を継続していくことで、多角的かつ安定的な事業成長基盤の構築を図る。
- b) オリジナル IP の自社展開だけでなく、伸びしろの大きいパブリッシング事業の取り込みにより、事業の成長余地を拡大していく。
- c) DX 化の推進により、事業・経営インフラの両面でレベルアップを図る。
- d) コロナ禍の終息に向けて、リアル事業の拡充を急ぐ。
- e) ABW/ABT (Activity Based Teams) もリアルでの仕事場価値を再認識し推進していく。

豊富で多様な IP をメディアミックス戦略によりグローバル展開し、 リアルとデジタルの融合により IP の価値最大化に取り組む

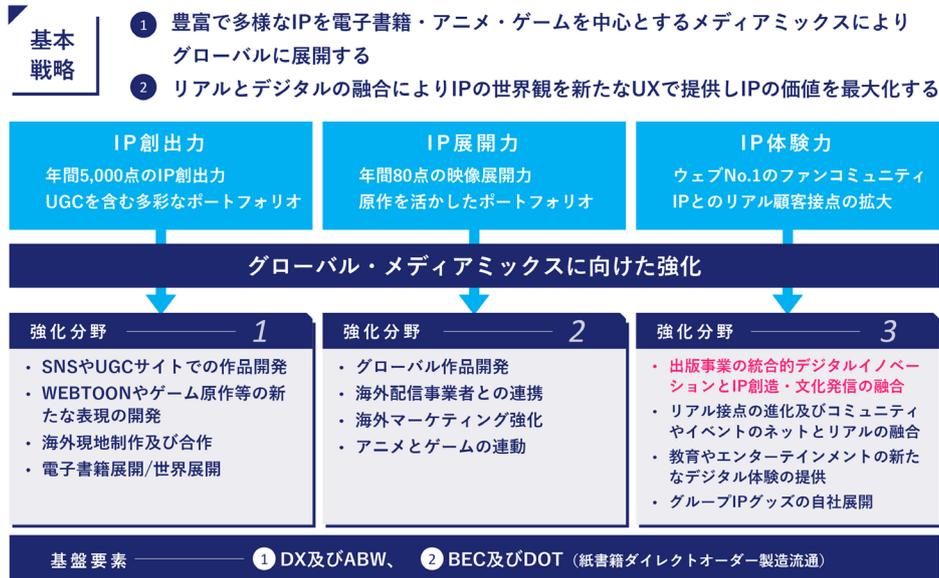
2. 基本戦略と経営環境の変化

(1) 基本戦略

同社は成長を実現していくうえでの基本戦略として、強みである IP の「創出力」「展開力」「体験力」を融合し、メディアミックス戦略によりグローバル展開していくことを掲げている。例えば、有望な IP をアニメ化やゲーム化し、グローバル展開していくほか、海外のプラットフォームとの連携（コンテンツの共同制作等）を強化していく。また、IP の世界観をリアルのイベントやグッズ展開、Web でのファンコミュニティなどで体験してもらうことで顧客との接点拡大を図り、DX への取り組みを推進することでこれらの展開スピードを加速し、IP の価値最大化を目指していく戦略となっている。

中期経営方針

KADOKAWA グループの基本戦略～グローバル・メディアミックス



DXでアクセルを上げ、IPで世界とつながる

※ABW=Activity Based Working

出所：決算説明資料より掲載

(2) 経営環境の変化

コロナ禍によって、コトビジネスや対面業務の遅れが発生した反面、ネットを通じた IP 需要が増加するなど市場環境が 2020 年春以降大きく変化したが、同社は ABW や DX への先行投資によって、こうした変化に柔軟に対応しながら、IP 需要を取り込むことに成功している。

マイナス面の影響としては、前述したようにリアルイベントの中止・延期や映像作品の放映・公開延期に加え、所沢新工場を進めている製造・物流改革プロジェクトの遅延が発生している。製造ラインの構築に必要な海外技術者の来日や海外からの製品・技術情報の収集に遅れが生じていることが要因となっており、同工場での本格稼働は 1 年程度遅れる可能性がある。

一方で、プラス面の影響としては、ネットイベントが過去最多の来場者数（ニコニコネット超会議 1,774 万人）となったことや電子書籍の売上拡大（前年同期比（2020 年 1-8 月）38% 増、海外売上も月間 1 億円超え）、映像サブスクリプションの成長、ゲーム販売の好調などネット中心の IP 需要の増加が挙げられる。こうしたプラス面の多くは一時的な現象ではなく、数年後に到来するはずであった事象が前倒しされたものと考えられ、今後のニューノーマルな時代においても基本的な流れは変わらないものと弊社では見ている。

KADOKAWA
9468 東証 1 部

 2020 年 12 月 8 日 (火)
<https://ir.kadokawa.co.jp/ir/>

中期経営方針

「基幹事業の規模拡大」×「ESG/SDGs を意識した経営」×「収益力の向上」により 2023 年 3 月期に営業利益 160 億円を目指す

3. 経営数値目標と事業戦略

2023 年 3 月期の経営数値目標として、売上高 2,400 億円、営業利益 160 億円、EBITDA250 億円を掲げている。当初公表値と比較して、売上高は維持した一方、営業利益を 10 億円上積みした。2021 年 3 月期の業績が好調に推移する見通しとなったためと考えられる。「基幹事業の規模拡大」×「ESG/SDGs を意識した経営」×「収益力の向上」に取り組むことで目標を達成し、中長期的な「持続的成長」と「企業価値向上」を図っていく考えだ。

経営数値目標

(単位：億円)

	20/3 期		23/3 期		年平均成長率
	実績	当初目標	修正目標	修正目標	
売上高	2,046	2,400	2,400	2,400	5.5%
営業利益	80	150	160	160	25.5%
EBITDA	129	-	250	250	23.4%
EBITDA マージン	6.3%	-	10.4%	10.4%	

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

(1) 成長事業への積極的な投資

同社では目標達成のため、4 つの成長事業（書籍、アニメ、ゲーム、教育）へ経営資源を投入し、成長を加速していく方針であることを明らかにした。4 事業合計の売上高は 2020 年 3 月期から 3 年間で 250 億円の増加を見込んでおり、これは全売上高の増加に対して約 7 割を占めることになる。同様に営業利益に関しては、3 年間で全社合計の増加と同じ 80 億円を 4 事業で上積みしていく計画となっている。

成長事業への積極的な投資

4 つの成長事業へ経営資源を投入し、売上高・営業利益ともに成長を加速

書籍	アニメ	ゲーム	教育
<ul style="list-style-type: none"> ■ 新刊点数増 <ul style="list-style-type: none"> - ネットでの作品開発を強化 - ボーンデジタル作品増 ■ 電子書籍売上拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 読み放題や話売り等、多様なニーズを取り込む ■ 返品率低減 <ul style="list-style-type: none"> - 所沢工場本稼働 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新作品数増 <ul style="list-style-type: none"> - 自社アニメスタジオを整備 - 年35本の安定制作体制へ ■ ライセンス収益拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 海外及びゲーム化営業強化 ■ 海外配信事業者と連携 <ul style="list-style-type: none"> - 大型タイトルを共同製作 ■ ヒットIPの長寿化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独自の作品ライン <ul style="list-style-type: none"> - 各社の独自性を堅持 - コンテンツ創出力を強化 ※人材強化、M&A ■ 収益力の強化 <ul style="list-style-type: none"> - ライセンス強化 - 自社パブリッシングの本格展開 ■ インディ市場への参入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ドワンゴEdTech事業の強化。N高生徒数拡大 <ul style="list-style-type: none"> - VRコース新設、S高設立 ■ パンタン生徒数拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 動画クリエイターコース新設 (YouTube等の次世代メディア) - 名古屋校開校

4 つの成長事業の合計目標



出所：決算説明資料より掲載

本資料のご利用については、必ず巻末の重要事項（ディスクレーマー）をお読みください。

Important disclosures and disclaimers appear at the back of this document.

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2020 年 12 月 8 日 (火)

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

中期経営方針

書籍事業では、新刊点数の増加（ネットでの作品開発強化、ポーンデジタル作品の増加※）や電子書籍の販売強化施策（読み放題サービスや話売りなど多様なニーズを取り込む）によって売上を拡大し、取引先書店との連携システム拡充によって返品率低減を進め、利益率の向上を目指す。

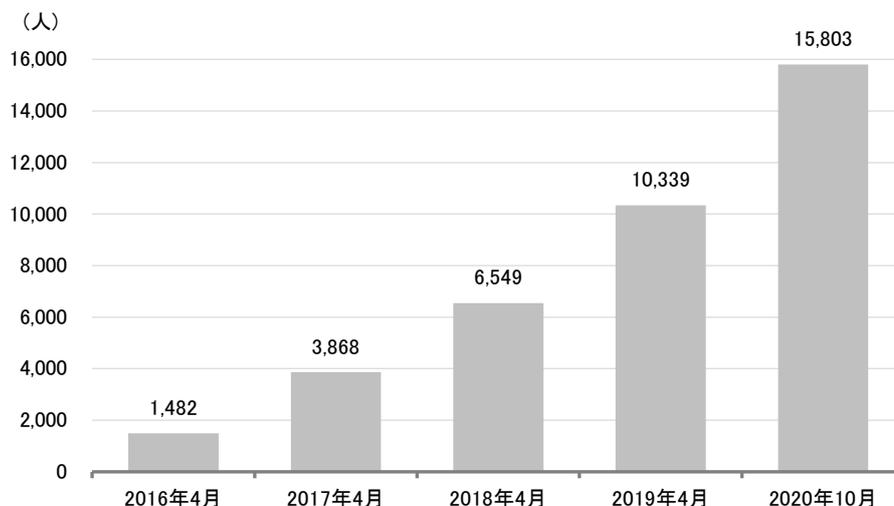
※ 同社の小説投稿サイト「カクヨム」では 2020 年 3 月期の書籍化点数が 122 点、ドラマ化やアニメ化も実現している。2019 年 10 月に作家への広告費還元プログラムを導入したこともあり更なる活性化が見込まれている。

アニメ事業では、新作点数の増加やライセンス収益の拡大（海外向け及びゲーム化等による許諾権販売）、海外配信事業者との連携（大型タイトルの共同制作）、ヒット IP の長寿化等に取り組むことで収益拡大を図る。特に、日本のアニメは海外での評価も高く、ライセンス収益等による成長余地は大きいと見られる。

ゲーム事業では、グループ各社の独自性を堅持し、コンテンツ創出力を強化していくほか、ライセンス販売や自社パブリッシングの本格展開による収益力の強化、UGC・インディゲーム※市場への参入によって更なる成長を目指していく。同社は UGC・インディゲーム市場向けに、ゲーム作成ツール「ツクール」シリーズを 30 年前から発売し、海外ユーザーを中心に累計 350 万本を販売してきたが、同事業をさらに強化すべく、2020 年 9 月に会社分割により（株）Gotcha Gotcha Games（ゴッチャ ゴッチャ ゲームズ）を設立した。今後、豊富なゲーム素材販売とサブスクリプションモデルによる新サービス提供により安定収益の確保を目指すほか、国内外においてパートナーとの業務連携を視野に、世界規模での事業展開を図っていく予定となっている。

※ 個人や少数規模の開発者により開発されたゲームのこと。

教育事業では、ドワンゴによる EdTech 事業の取り組みを強化していく。具体的には、「N 高等学校」の生徒数拡大に伴って 2021 年 4 月に「S 高等学校」を角川ドワンゴ学園が新設する予定となっているが、「N 高」「S 高」で 2021 年 4 月より VR 技術を使った授業「普通科プレミアム」コースを開講し、VR の教育システムをドワンゴが提供する。継続的な生徒数の拡大により、今後も高い成長率を見込んでいる。

N 高等学校の在籍生徒数推移


出所：決算説明資料よりフィスコ作成

(2) 働き方の更なる進化

所沢新オフィスのオープンによって、ABT※による新しい働き方へ移行し、テレワークとの融合も含めてオフィス新たな共創空間へと進化させていく。業務の効率化もインフラ整備等によって進んでいる。編集業務においては、「紙の校了作業」がテレワークの最後の関門となっているが、PDFでの文字校正やタブレット端末上での色校正等の技術的課題を解消していくことで、2023年3月までに「完全テレワーク化」の実現を目指していく。

※ 2020年3月時点で5千坪のオフィススペース返却を決定していたが、コロナ禍でテレワークが浸透したことにより、更なるオフィススペース、倉庫の返却を2023年3月期までに実施予定。

(3) 機動的な製造販売体制

所沢新工場における書籍のデジタル製造ラインが本格稼働することによって、従来の見込製造型から需要即応型に転換し、高速な受注・出荷サイクルによる純出荷率の向上と返品率低下を図り、書籍事業における製造・物流改革の実現を目指していく。対象となるのはハードカバーを除く出版物（コミック、文庫本等）の重版本となり、比率としては全体の1/4程度となる。同社の試算によれば純出荷数で10%程度のコスト圧縮が可能となるもようで、収益性の向上につながる取り組みとして注目される。なお、本格稼働時期については前述のとおり、コロナ禍の影響で当初計画から1年程度遅れる見通しとなっている。

(4) データマーケティングの強化

グループ共通のマーケティングオートメーション基盤を構築する。グループ各社が保有する顧客データを統合したデータマネジメントプラットフォームを構築し、対顧客への広告精度向上やサービス改善等につなげていく。さらに、独自機械学習の構築によって、広告の最適化やクロスセル促進等の自動化によるマーケティングコストの効率化と、グループ全体のLTV向上にも取り組んでいく。

(5) IP展開力の強化

拡大するグローバルIPニーズを取り込むために、グローバルのマーケティング戦略構築とリスクマネジメント体制の整備を推進する。特に、アニメやゲームなどのIPは海外でも評価が高く、ライセンス収入や越境EC、配信プラットフォームでの拡大が見込めるほか、現地でのIP開発等も進めるなど注力していく方針だ。

マーケティング戦略としては、事業領域×地域ごとのマトリクス戦略を展開していくほか、開発についてもプロダクトアウト型からユーザー視点を重視したマーケットイン型での開発を進めていく方針だ。リスクマネジメントとしては各地域のリスク（法的、文化的）を整理した上で、各リスクに対応した体制を整備していく。

(6) 所沢プロジェクトの投資回収計画と利益改善効果

同社は所沢プロジェクトの一部として、2020年8月に新オフィスを、同年11月に新規事業拠点をオープンした。所沢プロジェクトの投資総額については当初想定の399億円から395億円と若干減額となる見通しだが、コロナ禍の影響でデジタル製造・物流工場の稼働のタイミングが遅れることから、投資回収期間（2021年3月期下期を起点とした場合）については当初計画の9.9年から11.6年とやや延びる見通しとなっている。

中期経営方針

また、本格稼働の開始前提を2024年3月期とした場合、2033年3月期までの10年間で得られる累積EBITDAは、デジタル製造・物流工場で283億円、新規事業で76億円、オフィス経済効果/AWB推進効果で103億円と試算している。このうち、出版書籍事業におけるデジタル製造・物流工場の稼働による営業利益への影響額については、減価償却費が先行する2021年3月期で200百万円のマイナス、2022年3月期で400百万円のマイナス要因となるが、フル稼働時の2025年3月期には1,100百万円のプラス要因になると見ている（減価償却費は2021年3月期で700百万円、以降は1,400百万円で想定）。このため出版書籍事業の収益性については、遅くとも2025年3月期以降に一段の向上が期待できることになる。

所沢プロジェクトの位置づけ

埼玉県所沢市に書籍製造・物流工場、新オフィス、新規事業拠点をオープン

ところざわサクラタウン



1	2	3	4
出版事業インフラを抜本的に改革する書籍製造・物流工場の建設	世界に向けたコンテンツ開発を強化する新オフィスの建設	メディアミックス戦略の重要要素を構成する「コトビジネス」の強化	出版事業における環境、SDGsへの重要取り組みの拠点
最新鋭のデジタル印刷機導入による小ロット・適時製造の実現と最新物流設備の導入。返品率減少、製造コスト削減、および利益率向上を実現	ワークスタイル改革と効率的なオフィス戦略を実現	ライブ配信、ネットイベント等のデジタルソリューションを通じて、KADOKAWAグループIPの発信拠点として確立。ユーザーに新たなIP体験を提供	持続可能性に配慮した紙資源消費の抑制により、廃棄物の削減、および森林・水資源の消費削減

出所：決算説明資料より掲載

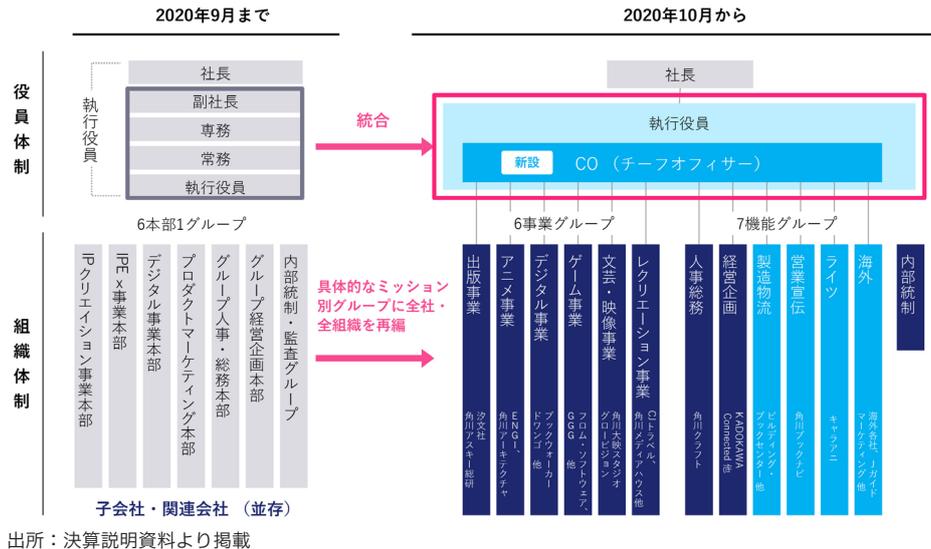
(7) 経営判断の迅速化を目的に組織体制を変更

各事業における権限移譲による経営判断スピードの迅速化を図るため、組織体制を2020年10月に大きく変更した。具体的には、副社長・専務・常務を廃して、執行役員に統合したほか、本部制を廃止してミッション別グループに全社・全組織を再編し、新設するCO（チーフオフィサー）が管掌する体制とした。また、製造物流、営業宣伝、ライツ、海外を戦略組織として独立グループ化している。組織体制を6つの事業グループと7つの機能グループに細分化し、COを配置することで、今後の成長加速に向けたスピーディーな事業展開が期待される。

中期経営方針

執行体制の変更

- 副社長・専務・常務を廃して執行役員に統合し、本部制を廃止
- ミッション別グループに全社・全組織を再編し、CO (チーフオフィサー) が管掌
- 製造物流、営業宣伝、ライツ、海外を戦略組織として独立グループ化



SDGs の取り組みについて

同社では SDGs を意識した経営にも取り組んでいる。SDGs とは、Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標) の略で、持続可能な社会を実現していくために必要となる 17 の開発目標を設定、2015 年の国連サミットで採択されたものとなる。テーマは貧困問題や健康、教育、エネルギー、環境など多岐にわたっており、SDGs に取り組むことは、同社の経営理念である「不易流行」とも合致している。

同社においては、持続可能性に配慮した既存事業での取り組みとして、製造・物流改革による紙資源消費の抑制 (→廃棄物の削減、森林・水資源の消費削減)、オンラインで学べる N 高等学校等の取組拡大 (→教育機会の提供、貧困の連鎖の排除) を挙げている。また、新たな取り組みとしては、女性・海外出身者の役員への登用 (→女性のリーダーシップ、機会均等の確保) のほか、所沢新オフィス+文化施設「ところざわサクラタウン」の開設 (多様な働き方、地域経済や自然環境への配慮) 等が挙げられる。なお、同社では 2021 年 3 月期中に重点課題と達成すべき具体的目標を設定し、推進していく予定にしている。

■ 株主還元策

2021 年 3 月期の 1 株当たり配当金は前期比横ばいの 30.0 円を予定、株主優待の更なる拡充を検討中

同社は持続的な企業経営の前提となる企業体質を強化し、不測の事態や将来の事業展開に備えるため、内部留保を充実した上で、株主への利益配分を継続的に実施していくことを株主還元の基本方針としている。また、必要であれば自己株式の取得なども適宜実施していく。2021 年 3 月期の 1 株当たり配当金については、堅調な業績推移が見込まれることから、前期比横ばいの 30.0 円（配当性向 25.3%）を予定している。

株主優待制度については、100 株以上を 1 年以上継続して保有^{※1}した株主に対して、優待品を贈呈している（優待カタログの中から 1 点選択^{※2}）。また、3 年以上継続して保有（株主名簿に連続 7 回以上、同一株主番号で記載）している株主に対しては長期特別優待も合わせて実施しており、優待商品を上乘せしている。また、優待制度の拡充についても検討を進めている。

※1 例えば 2021 年 3 月末の株主で株主優待を得られる条件は、少なくとも 2020 年 3 月末、9 月末、2021 年 3 月末の株主名簿に同一株主番号で記載されている必要がある。

※2 2020 年 3 月末の株主優待では、書籍（3 冊）、DVD または BD（1 点）、ムビチケ前売券 GIFT カード（2 枚）、BOOK ☆ WALKER GIFT カード（2 枚）、BOOK ☆ WALKER で使える角川文庫・ラノベ読み放題カード（3 ヶ月分）、角川新字源 改訂版（1 冊）、アニマリウム（1 冊）、テレビちゃんクッション（1 点）の中から選択。

■ 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従業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。

重要事項（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・表示したものです。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