

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 >>>

2021 年 6 月 7 日 (月)

執筆：客員アナリスト

佐藤 譲

FISCO Ltd. Analyst **Yuzuru Sato**



FISCO Ltd.

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

目次

■ 要約	01
1. 2021 年 3 月期の業績概要	01
2. 2022 年 3 月期業績の見通し	01
3. 中期経営方針について	01
■ 事業概要	02
1. 出版事業	03
2. 映像事業	03
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 月期の業績概要	06
2. 事業セグメント別動向	08
3. 財務状況と経営指標	12
■ 今後の見通し	14
1. 2022 年 3 月期業績の見通し	14
2. 事業セグメント別見通し	15
■ 中期経営方針	18
1. 基本戦略と経営目標	18
2. 重点施策	20
3. デジタル製造・物流工場の稼働準備状況について	22
■ SDGs の取り組みについて	23
■ 株主還元策	24

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

要約

IP を起点とするグローバル・メディアミックス戦略の推進で業績は新たな成長ステージに入りつつある

KADOKAWA<9468> は、出版、映像、ゲーム、Web サービス、教育事業等を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 月期の業績概要

2021 年 3 月期の連結業績は、売上高で前期比 2.6% 増の 209,947 百万円、営業利益は同 68.5% 増の 13,625 百万円となり、いずれも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、Web サービス事業、コトビジネスなどを中心にグループ全体で約 190 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売上成長加速、並びに紙書籍の返品率改善効果等により出版事業が大幅増益となったほか、アニメ事業やゲーム事業の収益も大きく伸長したことが要因だ。

2. 2022 年 3 月期業績の見通し

2022 年 3 月期通期の連結業績見通しは、新型コロナウイルス感染症のさらなる拡大により、市場環境の不確実性が高いことを踏まえ、レンジ形式で開示している（売上高は 218,000 ～ 228,000 百万円、前期比 3.8 ～ 8.6% 増、営業利益は 10,000 ～ 14,000 百万円、同 26.6% 減 ～ 2.8% 増）。営業利益は 14,000 百万円を目指す、コロナ禍が深刻化する可能性による不透明感を踏まえ、10,000 百万円の下限値を設定した。上限値でも利益率が低下する見通しとなっているが、これは出版事業とゲーム事業で減益を見込んでいることが要因だ。出版事業では、成長基盤構築のための開発投資や人材投資を実施すること、ゲーム事業では 2021 年 3 月期の利益増に貢献した旧タイトルのリピート需要が縮小することを想定しているためだ。一方で、電子書籍やアニメ、教育事業などは売上高で 2 ケタ成長が続くものと思われる。

3. 中期経営方針について

同社は中期経営方針において、グローバル・メディアミックス戦略を掲げている。豊富で多様な IP を電子書籍・アニメ・ゲームを中心としたメディアミックスによってグローバル展開し、リアルとデジタルの融合により IP の世界観を新たな UX で提供していくことで IP の価値を最大化していく。「IP の育成」×「メディアミックス」×「グローバル展開」と 3 次元での成長戦略を推進することで、2023 年 3 月期に売上高 2,400 億円、営業利益 160 億円を目指していく。成長事業と位置付ける 4 事業（書籍、アニメ、ゲーム、教育）の重点施策として、書籍事業については IP 点数の増加と DX 推進、並びに電子書籍のグローバル展開、アニメ事業では制作体制の強化とライセンス収益の拡大、ゲーム事業については新規大型タイトルの開発、教育事業については EdTech で国内のリーディングカンパニーを目指すことをそれぞれ挙げている。4 事業とも 2021 年 3 月期は収益拡大に貢献しており、今後も成長のけん引役になるものと期待される。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

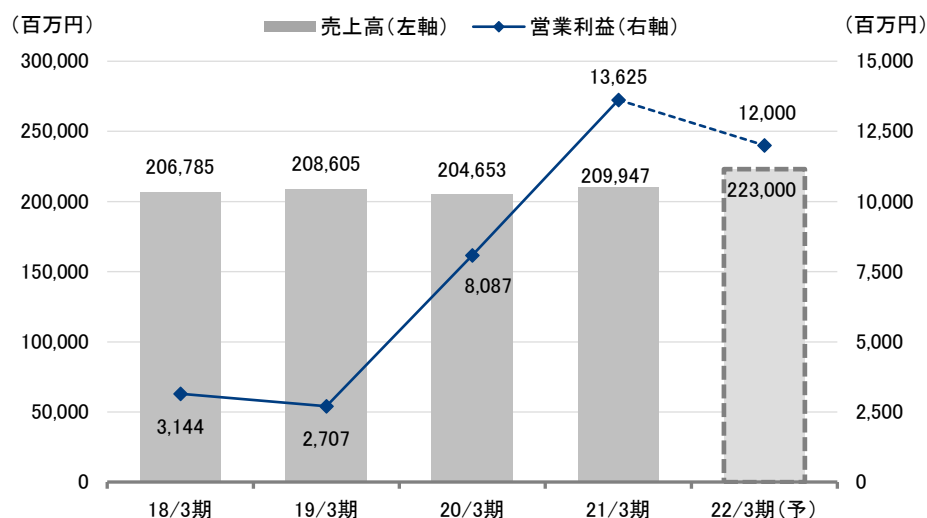
<https://ir.kadokawa.co.jp/ir/>

要約

Key Points

- ・ 2021 年 3 月期は書籍・アニメ・ゲーム事業が好調に推移し、過去最高の売上高・営業利益を達成
- ・ 2022 年 3 月期業績はコロナ禍のマイナス影響を考慮してレンジ形式で発表
- ・ グローバル・メディアミックス戦略により持続的な成長を目指す

業績推移



注：22/3 期予想は会社レンジ計画の中央値

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 月期のセグメント別売上高構成比を見ると、出版事業が 59.7% と過半を占めており、次いで映像事業が 14.4%、Web サービス事業が 10.1%、ゲーム事業が 7.7%、その他事業（教育事業、CD やグッズ類等の MD 事業、イベント事業ほか）が 8.0% 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。

KADOKAWA

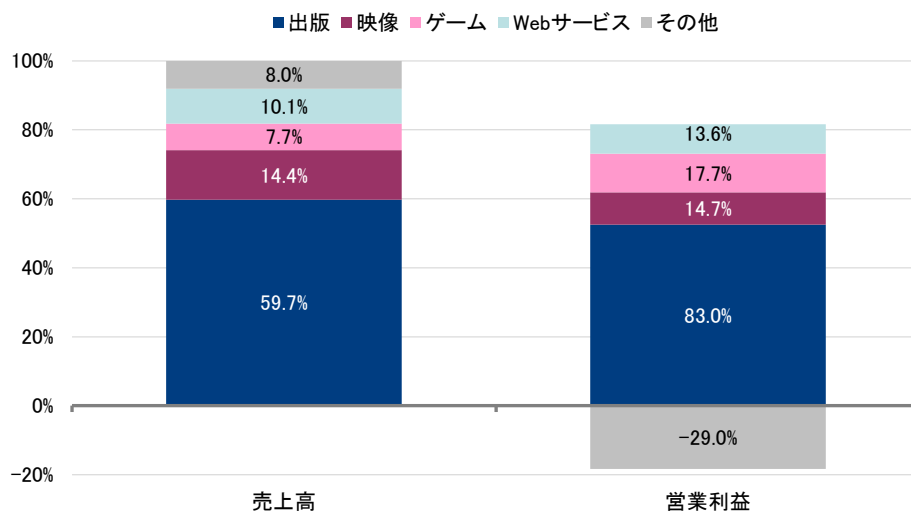
9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

事業概要

セグメント別構成比(2021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

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。

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 月期の書籍返品率は業界平均よりも低い 27% 台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、アマゾン・ドット・コム<AMZN>や楽天グループ<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(株)NTT ドコモと協業し、雑誌読み放題サービス「d マガジン」を展開している。市場全体の拡大もあって電子書籍・雑誌の売上高は年率 2 ケタ成長が続いており、書籍・雑誌全体の売上高に占める電子書籍・電子雑誌の比率も 2021 年 3 月期で 5 割弱の水準まで上昇している。

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、(株)ムービーウォーカーでデジタル映画鑑賞券サービス「ムビチケ」の運営等を展開している。出版事業やゲーム事業から生み出されるグループ IP を映像化し、アニメ制作や実写映画化するなどメディアミックス展開に注力している。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

事業概要

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(動画配信サービス「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。2021 年 3 月末時点における有効会員数※¹は 8,549 万人で、このうちプレミアム会員数は 153 万人(前年同期末比 10 万人減)と 2017 年以降減少傾向が続いている。2021 年 1 月～3 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 1,926 万人(前年同期末比 59 万人減)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。

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 2021 年 3 月末時点で 9,825(前年同期末比 609 チャンネル増)、月額有料チャンネル数 1,873(同 248 チャンネル増)、月額有料会員数 119 万人(同 2 万人増)といずれも増加傾向が続いている。SNS 動画を使ってビジネスに取り組む企業や個人が増加していることや、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背景にあると考えられる。

KADOKAWA

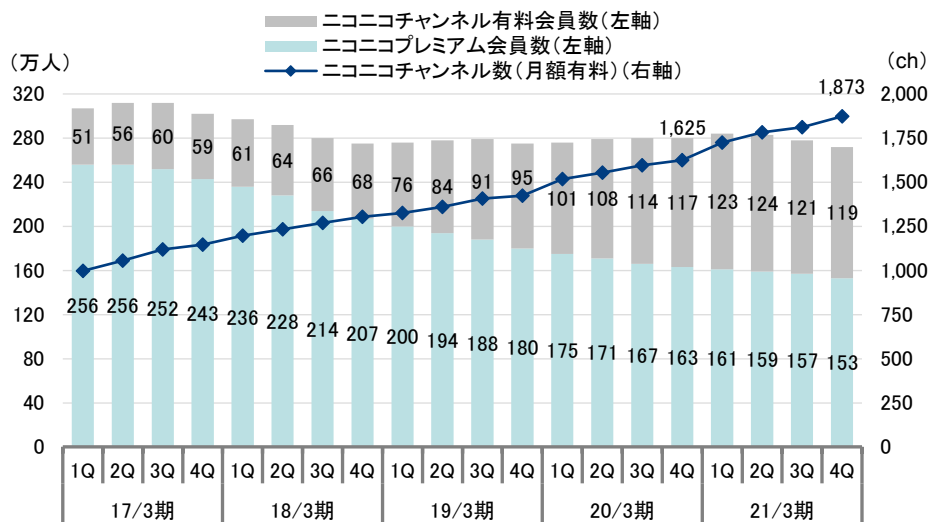
9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

事業概要

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。また、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。コロナ禍の影響により2020年に続いて2021年も「ニコニコネット超会議2021」(2021年4月24日～5月1日)としてオンラインのみでの開催となった。ネット総来場者数は約1,796万人となり、2020年8月に開催した「ニコニコネット超会議2020夏」のネット総来場者数(約1,773万人)を上回った。2022年は3年ぶりに幕張メッセでの開催を予定している。
- ※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。2020年に続き「ネット闘会議2021」もオンラインで「ニコニコネット超会議2021」と合同開催した。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。2020年は中止となり、代わりに「Animelo Summer Night in Billboard Live」をオンラインで配信した。2021年は8月27～29日にリアルでの開催を予定している。

モバイル事業では、シングル楽曲や「着うた®」などの配信を行う「ドワンゴジェイピー」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。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

事業概要

5. その他事業

その他事業は、教育事業や MD 事業のほか、2020 年 11 月にグランドオープンした日本最大級のポップカルチャー発信拠点となる「ところざわサクラタウン」※内でのミュージアムやアニメホテル、飲食店、イベント等の企画・運営事業等が含まれる。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」（角川ドワンゴ学園）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ドワ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イベント参加権付き CD の企画・販売等を（株）キャラアニで展開している。

※ 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」（埼玉県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、（公財）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」を開設した。総工費は 395 億円。

業績動向

2021 年 3 月期は書籍・アニメ・ゲーム事業が好調に推移し、過去最高の売上高、営業利益を達成

1. 2021 年 3 月期の業績概要

2021 年 3 月期の連結業績は、売上高で前期比 2.6% 増の 209,947 百万円、営業利益で同 68.5% 増の 13,625 百万円、経常利益で同 63.5% 増の 14,369 百万円、親会社株主に帰属する当期純利益で同 18.4% 増の 9,584 百万円となり、売上高、営業利益ともに過去最高を更新する好決算となった。

コロナ禍の影響による売上高へのマイナス影響がグループ全体で約 190 億円あったものの、成長性と収益性の高い重点領域である書籍やアニメ、ゲーム分野の売上高が好調に推移したことが増収増益要因となった。また ABW※をペースとした働き方改革も含め、経営の DX をコロナ禍以前より取り組んできたことにより業務の効率化が進んだほか、IP を安定的に創出できる体制を構築できたことも大幅増益の要因となった。

※ ABW（Activity Based Working）とは、時間や場所にとらわれずに自律的に行動する働き方のこと。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

業績動向

2021 年 3 月期連結業績

(単位：百万円)

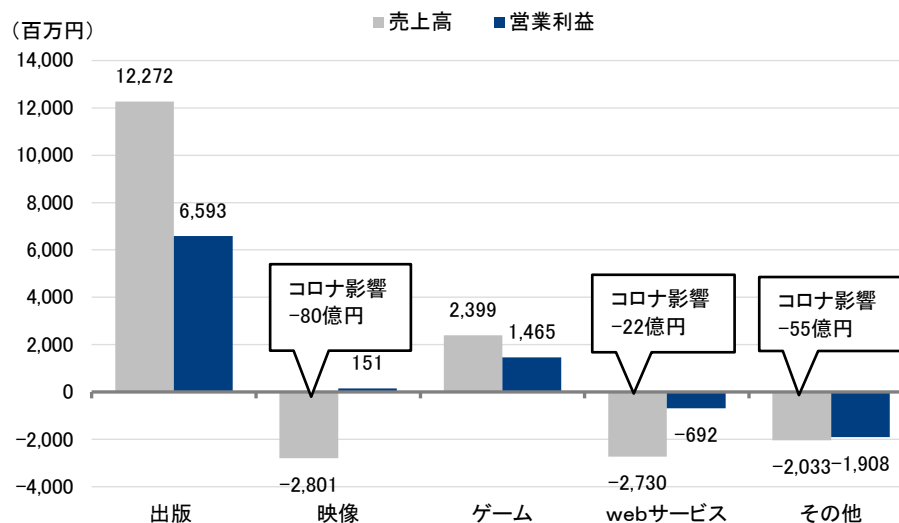
	20/3 期		会社計画※	21/3 期			
	実績	売上比		実績	売上比	前期比	計画比
売上高	204,653	-	206,000	209,947	-	2.6%	1.9%
営業利益	8,087	4.0%	14,000	13,625	6.5%	68.5%	-2.7%
経常利益	8,787	4.3%	14,000	14,369	6.8%	63.5%	2.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,098	4.0%	9,500	9,584	4.6%	18.4%	0.9%
EBITDA	12,948	6.3%	18,700	18,154	8.6%	40.2%	-2.9%

※ 会社計画は 2021 年 2 月発表値

出所：決算短信よりフィスコ作成

事業セグメント別で見ると、売上高については出版事業とゲーム事業の増収で、コロナ禍のマイナス影響が大きかった映像事業、Web サービス事業、その他事業の減収分をカバーした。また、利益面では出版事業とゲーム事業の増益で Web サービス事業やその他事業の減益分をカバーする格好となった。

事業セグメント別業績前期比増減額(2021年3月期)



出所：決算説明資料よりフィスコ作成

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

業績動向

出版事業が大きく伸長、アニメ・ゲーム事業も好調に推移

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		21/3 期		前期比	
	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	209,947	13,625	2.6%	68.5%
出版	117,303	6,248	129,576	12,841	10.5%	105.5%
映像	34,116	2,122	31,314	2,274	-8.2%	7.1%
ゲーム	14,237	1,278	16,636	2,744	16.9%	114.6%
Web サービス	24,739	2,788	22,008	2,096	-11.0%	-24.8%
その他	19,497	-2,583	17,463	-4,491	-10.4%	-
全社・消去	-5,240	-1,768	-7,053	-1,839	-	-

注：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 ～ 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期比 10.5% 増の 129,576 百万円、営業利益は同 105.5% 増の 12,841 百万円と大きく伸長した。紙書籍については業界全体が微減にとどまる※なかで、コロナ禍においても新刊点数でほぼ前期並みの水準を維持したこと、人気シリーズのコミックやライトノベル、児童書などの販売が好調だったことにより、売上高は前期比 6.8% 増となった。ジャンル別では、一般書が 19% 増、コミックスが 6% 増、ライトノベルが 13% 増、文庫が 1% 増とすべてのジャンルにおいて増収を達成している。

※ 公益社団法人 全国出版協会・出版科学研究所調べ：2020 年の紙書籍販売額は前年比 0.9% 減。

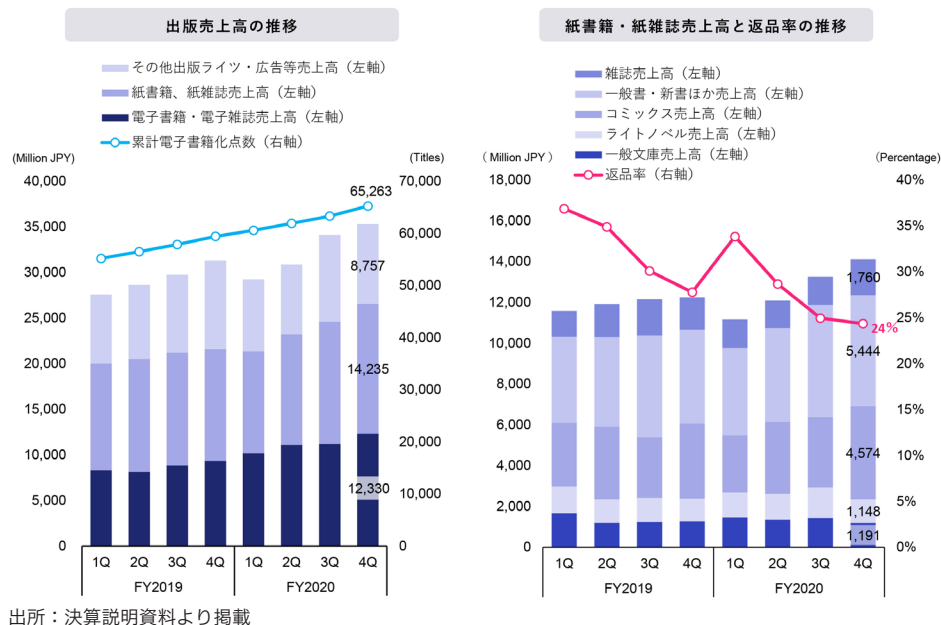
また利益面では、増収効果に加えて返品率が前期の 32.3% から 27.4% と大幅に低下したことも大幅増益に寄与した。返品率の改善要因としては主に 2 つ挙げられる。1 つ目は、書店の過剰発注を削減すべく受発注システムのデジタル化にここ数年取り組んでおり、自動追送システムと書店専用発注端末 (DOT) の導入店舗数が増加してきたこと、2 つ目は在庫を持たない EC ストア経由の販売が前期比 30% 増と大きく伸長したことによる。

KADOKAWA
9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)
<https://ir.kadokawa.co.jp/ir/>

業績動向

出版事業の実績



一方、電子書籍・雑誌については、売上高で前期比 29.6% 増の 44,827 百万円となり成長が加速した。市場全体が伸長している※に加えて、自社ストアの「BOOK ☆ WALKER」の新規ユーザー獲得を図るため、積極的なマーケティング施策を展開したこと、規模はまだ小さいものの海外向け売上も前期比 22% 増と順調に成長していることなどが要因だ。また、女性向けでは異世界転生ジャンルのコミックスも販売が好調だった。販路別の売上動向を見ると、「BOOK ☆ WALKER」経由の構成比が約 2 割、増収率で前期比 29% となり、Amazon 等の外販の構成比が約 6 割、増収率で同 46%、残りが NTT ドコモとの協業である「d マガジン」経由での販売となっている。

※ 公益社団法人 全国出版協会・出版科学研究所調べ：2020 年の電子書籍販売額は前年比 28.0% 増。

KADOKAWA

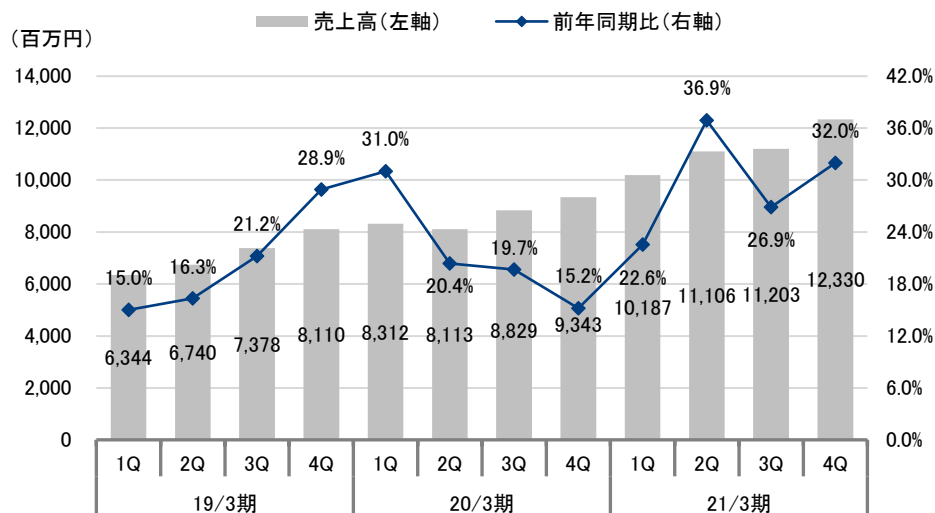
9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

業績動向

電子書籍・電子雑誌の四半期売上高



出所：ファクトシートよりフィスコ作成

(2) 映像事業

映像事業の売上高は前期比 8.2% 減の 31,314 百万円、営業利益は同 7.1% 増の 2,274 百万円となった。コロナ禍により一時的に映画館が休業あるいは座席数を制限しての営業を強いられたことにより、デジタル映画鑑賞券「ムビチケ」の販売やスタジオ事業の売上が落ち込んだことが減収要因となった。コロナ禍による売上高へのマイナス影響額は、約 80 億円と同社では試算している。

一方、利益面ではアニメ事業におけるメディアミックス戦略が奏功し、増益となっている。自社 IP の海外権利許諾収入や他社ゲームへの IP 活用などによる国内権利許諾収入の拡大が増益要因となった。北米、中国向けでは「Re:ゼロから始める異世界生活」「デカダンス」等が、国内他社ゲーム向けでは「ソードアート・オンライン アリシゼーション War of Underworld」「この素晴らしい世界に祝福を！ファンタスティックデイズ」などが貢献した。

(3) ゲーム事業

ゲーム事業の売上高は前期比 16.9% 増の 16,636 百万円、営業利益は同 114.6% 増の 2,744 百万円となった。世界的なゲーム市場の拡大を受けて、「ポケモン不思議のダンジョン 救助隊 DX」や「SEKIRO：SHADOWS DIE TWICE」「DARK SOULS」シリーズ等のリピート販売及び共同・受託開発事業が好調に推移したことや、海外権利許諾収入も伸長したことが増収増益要因となった。

なお、第 4 四半期（2021 年 1 月～3 月）だけで見ると、売上高で前年同期比 4.6% 増の 4,261 百万円、営業損失で 202 百万円（前年同期は 201 百万円の損失）と伸び悩んだ格好となった。売上面ではリピート販売が減速したこと、利益面では好業績を反映した人件費の増加（インセンティブ費用の増加）などが要因となった。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

業績動向

(4) Web サービス事業

Web サービス事業の売上高は前期比 11.0% 減の 22,008 百万円、営業利益は同 24.8% 減の 2,096 百万円となった。「ニコニコ」関連事業については、プレミアム会員数が減少（前期末比 10 万人減の 153 万人）したものの、有料生放送や「ニコニコチャンネル」等、多面的な課金機会の拡大により減収傾向に歯止めが掛かり、売上高は前期比横ばい水準となった。一方、費用面ではユーザーの利便性向上のためのサイトリニューアルへの投資、売上増加を企図したコンテンツの制作・獲得等に費用投下した。

一方、ライブ事業はコロナ禍によるリアルイベントの中止及びオンライン開催に切り替えた影響により、売上高で約 22 億円の減収要因となった。ただ、同事業はプロモーション的な位置付けとなっているため、利益への影響は軽微となっている。なお、オンラインで開催したイベント「ニコニコネット超会議 2020」「ニコニコネット超会議 2020 夏」「Animelo Summer Night in Billboard Live」などは好評を博した。モバイルコンテンツ配信ビジネスについては減収減益となったが、利益は確保している。

(5) その他事業

その他事業の売上高は前期比 10.4% 減の 17,463 百万円、営業損失は 4,491 百万円（前期は 2,583 百万円の損失）となった。教育事業については、インターネット上の通信制高校「N 高等学校」で生徒数が順調に増加し、ドワンゴによる同校などへの教育コンテンツ提供が拡大したほか、クリエイティブ分野のスクール「バンタン」の生徒数も順調に推移したことで、売上高は前期比 15.7% 増の 8,777 百万円と過去最高を更新した。利益面でも、バンタンの新校舎設立など投資が拡大したものの、「N 高等学校」向けビジネスの貢献で順調に推移した。

コトビジネスでは 2020 年 11 月に「ところざわサクラタウン」（埼玉県所沢市）をグランドオープンし、アニメホテルなど新規事業の売上が貢献したものの、その他のインバウンド関連事業がコロナ禍で低調となった。また、MD 事業についてもコロナ禍の影響で、イベント参加権付き CD の発売延期等で大幅減収となった。コロナ禍による売上高へのマイナス影響額は、コトビジネスで約 10 億円、MD 事業で約 45 億円となった。利益面でも、減収による売上総利益減に「ところざわサクラタウン」の立ち上げ費用が加わり、損失拡大要因となった。

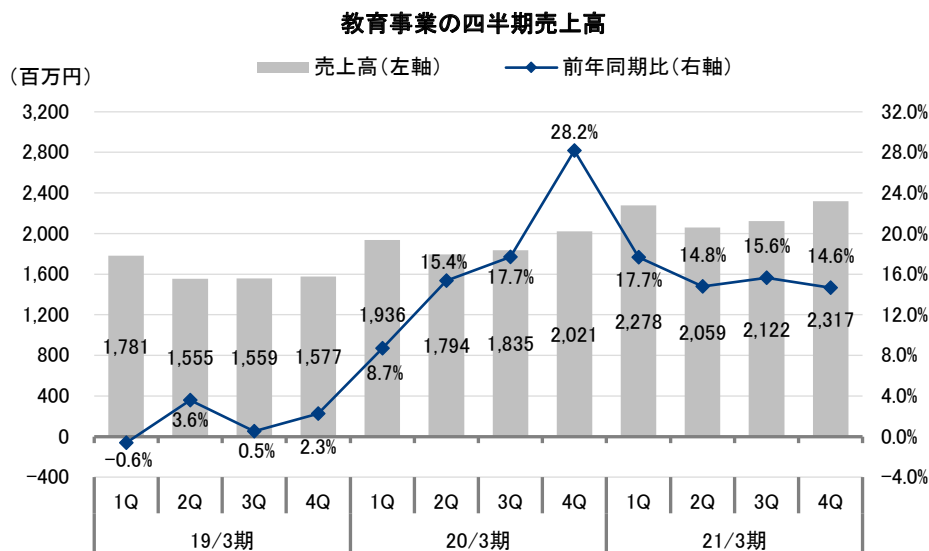
KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

業績動向



出所：ファクトシートよりフィスコ作成

収益拡大と第三者割当増資により財務基盤が大幅に強化

3. 財務状況と経営指標

2021 年 3 月期末の財務状況を見ると、総資産は前期末比 26,652 百万円増加の 269,648 百万円となった。内訳は、流動資産で 9,985 百万円、固定資産で 16,668 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収益増と第三者割当増資で資金調達を行ったことにより 4,162 百万円増加したほか、受取手形及び売掛金が 3,541 百万円、たな卸資産が 1,783 百万円増加した。固定資産では有形固定資産が「ところざわサクラタウン」のグランドオープン等により 11,763 百万円増加したほか、ソフトウェアを中心に無形固定資産が 949 百万円増加した。また、保有株式の時価総額増加により投資有価証券が 6,800 百万円増加した一方で、繰延税金資産が 2,066 百万円減少した。

負債合計は前期末比 4,503 百万円増加の 140,123 百万円となった。流動負債で 14,171 百万円増加した一方で、固定負債は 9,668 百万円減少した。長期借入金 10,000 百万円を流動負債に振り替えたことが要因となった。流動負債ではそのほか、支払手形及び買掛金が 689 百万円、前受金が 1,750 百万円、賞与引当金が 954 百万円それぞれ増加した。有利子負債合計は前期末比 65 百万円減少の 65,459 百万円となっている。

純資産合計は前期末比 22,149 百万円増加の 129,524 百万円となった。利益剰余金が 7,696 百万円増加したことに加えて、第三者割当増資や自己株式の消却を実施したことにより、資本金及び資本剰余金が 6,021 百万円増加し、自己株式が 4,102 百万円減少（増加要因）した。また、保有株式の時価総額増加により、その他有価証券評価差額金も 4,738 百万円増加した。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

業績動向

経営指標を見ると、自己資本比率は前期末比 3.9 ポイント上昇の 47.2%、D/E レシオ（有利子負債 / 自己資本）は同 0.11 ポイント低下の 0.51 倍となり、ネットキャッシュ（現金及び預金 - 有利子負債）も前期末の 9,356 百万円から 13,583 百万円に拡大し、財務基盤の強化が進んだと言える。大型投資もピークアウトしたことから、2022 年 3 月期以降も財務の健全性は向上していくものと予想される。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	19/3 期	20/3 期	21/3 期	増減額	主な増減項目
流動資産	148,975	143,919	153,904	9,985	現預金 +4,162、売上債権 +3,541、たな卸資産 +1,783
(現金及び預金)	73,597	74,880	79,042	4,162	
固定資産	91,096	99,076	115,744	16,668	有形固定資産 +11,763、無形固定資産 +949、投資有価証券 +6,800、繰延税金資産 -2,066
総資産	240,072	242,995	269,648	26,652	
流動負債	65,325	65,176	79,347	14,171	借入金 +9,935、買入債務 +689、前受金 +1,750、賞与引当金 +954
固定負債	71,335	70,444	60,776	-9,668	長期借入金 -10,000
負債合計	136,660	135,620	140,123	4,503	
(有利子負債)	65,518	65,524	65,459	-65	
純資産	103,411	107,375	129,524	22,149	利益剰余金 +7,696、資本金 +4,999、自己株式 +4,102、他有価証券評価差額金 +4,738

出所：決算短信よりフィスコ作成

キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	19/3 期	20/3 期	21/3 期
営業キャッシュ・フロー	5,864	16,516	15,586
投資キャッシュ・フロー	-13,058	-29,908	-5,931
財務キャッシュ・フロー	-4,236	-4,359	7,933
現金及び現金同等物期末残高	56,123	38,151	55,887
ネットキャッシュ	8,079	9,356	13,583

出所：決算短信よりフィスコ作成

経営指標

(単位：百万円)

	19/3 期	20/3 期	21/3 期
< 安全性 >			
流動比率	228.1%	220.8%	194.0%
自己資本比率	42.2%	43.3%	47.2%
D/E レシオ (倍)	0.63	0.62	0.51
< 収益性 >			
ROE	-3.9%	7.8%	8.2%
ROA	1.8%	3.6%	5.6%
営業利益率	1.3%	4.0%	6.5%

出所：決算短信よりフィスコ作成

KADOKAWA

9468 東証 1 部

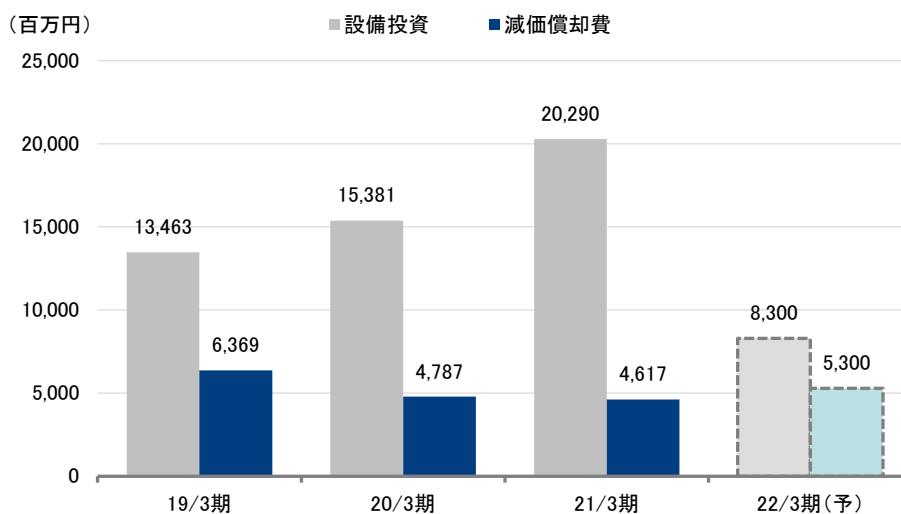
2021 年 6 月 7 日 (月)

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

業績動向

設備投資額（キャッシュベース）については、「ところざわサクラタウン」が完成したことで 2021 年 3 月期の 20,290 百万円をピークに 2022 年 3 月期は 8,300 百万円まで減少する見通しだ。投資の内容も、ソフトウェア開発等の無形固定資産への投資が 6,400 百万円（前期実績 3,259 百万円）と大半を占めることになる。一方、減価償却費については「ところざわサクラタウン」の償却負担が通年で掛かることから、2022 年 3 月期は 5,300 百万円と前期比 683 百万円増加する見込みとなっている。

設備投資と減価償却費の推移



注：「設備投資」はキャッシュベースの金額。連結キャッシュ・フロー計算書における「有形固定資産の取得による支出」と「無形固定資産の取得による支出」の合計値で、前期（n-1 期）に取得し、当期（n 期）に支出した固定資産の対価を含む

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

今後の見通し

2022 年 3 月期業績はコロナ禍のマイナス影響を考慮してレンジ形式で発表

1. 2022 年 3 月期業績の見通し

2022 年 3 月期の連結業績は、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大が継続しており市場環境の不確実性が高いことを踏まえて、レンジ形式で見通しを発表している。売上高は 218,000 ～ 228,000 百万円（前期比 3.8% ～ 8.6% 増）、営業利益は 10,000 ～ 14,000 百万円（同 26.6% 減～ 2.8% 増）、経常利益は 10,500 ～ 14,500 百万円（同 26.9% 減～ 0.9% 増）、親会社株主に帰属する当期純利益は 6,900 ～ 9,600 百万円（同 28.0% 減～ 0.2% 増）となる。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

今後の見通し

下限値はコロナ禍の影響が深刻化する可能性を考慮した数値となっている。また、上限値でも営業利益率が2021年3月期より低下する見込みとなっている。これは将来の成長に向けた投資を継続していくほか、減価償却費も増加することが主因となっている。EBITDA（営業利益＋減価償却費＋のれん償却額）では、15,300～19,300百万円（前期比15.7%減～6.3%増）となり、上限値での利益率はほぼ前期並みの水準となる。

2022 年 3 月期連結業績見通し

(単位：百万円)

	21/3 期 実績	22/3 期	
		会社計画	前期比
売上高	209,947	218,000～228,000	3.8%～8.6%
営業利益	13,625	10,000～14,000	-26.6%～2.8%
経常利益	14,369	10,500～14,500	-26.9%～0.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	9,584	6,900～9,600	-28.0%～0.2%
EBITDA	18,154	15,300～19,300	-15.7%～6.3%
1株当たり当期純利益（円）	154.84	107.05～148.94	-

出所：決算短信よりフィスコ作成

主力の出版事業は成長投資の実施により増収減益を見込む

2. 事業セグメント別見通し

事業セグメント別見通し

(単位：百万円)

		21/3 期 実績	22/3 期 会社計画	前期比	
				増減額	増減率
出版	売上高	129,576	133,000～136,400	3,423～6,823	2.6%～5.3%
	営業利益	12,841	10,600～12,400	-2,241～-441	-17.5%～-3.4%
映像	売上高	31,314	35,000～37,100	3,685～5,785	11.8%～18.5%
	営業利益	2,274	2,500～3,400	225～1,125	9.9%～49.5%
ゲーム	売上高	16,636	14,000～14,800	-2,636～-1,836	-15.8%～-11.0%
	営業利益	2,744	1,300～1,800	-1,444～-944	-52.6%～-34.4%
Web サービス	売上高	22,008	21,400～22,200	-608～191	-2.8%～0.9%
	営業利益	2,096	2,100～2,500	3～403	0.2%～19.3%
その他	売上高	17,463	22,400～25,300	4,936～7,836	28.3%～44.9%
	営業利益	-4,491	-4,600～-4,200	-108～291	-
全社・消去	売上高	-7,053	-7,800	-746	-
	営業利益	-1,839	-1,900	-60	-

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

今後の見通し

(1) 出版事業

出版事業の売上高は 133,000 ～ 136,400 百万円（前期比 2.6% ～ 5.3% 増）、営業利益は 10,600 ～ 12,400 百万円（同 17.5% ～ 3.4% 減）を見込む。電子書籍の成長が続くほか、紙書籍についても堅調な推移を見込んでいる。紙書籍の返品率については前期並みの水準を前提にしているが、EC ストア経由の販売構成比の上昇や専用発注端末導入店舗数の増加があれば、さらに改善が進む可能性もある。ただ、2021 年 3 月期はコロナ禍において紙書籍も想定以上に伸長したこともあり、保守的に見ているようだ。

こうしたなかで利益率が低下する計画となっているのは、IP 創出力の強化を図るため編集者の増員を進めること、海外で普及が進んでいる縦スクロール漫画の開発投資を行うこと、「ニコニコチャンネル」との連携強化に向けた投資を行うこと、広告宣伝費を積み増すことの 4 点となる。編集者の増員については今後数年間かけて前期比 2 割増の約 600 名体制まで増員する計画となっている。縦スクロール漫画とはスマートフォンで読むことを前提にして描かれた漫画のことで、今後の市場拡大を見越して IP の創出とプラットフォームの開発を進めている。2022 年 3 月期中にも販売を開始する見通しだ。また「ニコニコチャンネル」との連携については、書籍の IP を「ニコニコチャンネル」で収益化していくための投資となる。

業績下限値の前提としては、紙・電子書籍の新刊刊行遅延・中止、書店の休業、権利許諾等へのマイナス影響などを織り込んでいる。

(2) 映像事業

映像事業の売上高は 35,000 ～ 37,100 百万円（前期比 11.8% ～ 18.5% 増）、営業利益は 2,500 ～ 3,400 百万円（同 9.9% ～ 49.5% 増）を見込む。前期に引き続きアニメ事業がけん引する格好で、実写事業や「ムビチケ」、スタジオ事業についてはコロナ禍でほぼ横ばい水準にとどまる見通しだ。アニメ事業では、ゲーム化を含む国内外における権利許諾収入が増加する見通し。またアニメ需要の拡大に対応するため、本数増加と制作能力向上のための投資も行っていく予定だ。

業績下限値の前提としては、劇場公開、映像スタジオ、「ムビチケ」事業等へのマイナス影響を織り込んでいる。2021 年 4 月下旬より 4 都府県で 3 回目となる緊急事態宣言は発出され、5 月に入ってから対象都市が 10 都道府県に拡大したうえ映画館の休業要請も出されており、マイナス影響が徐々に始まっている。

(3) ゲーム事業

ゲーム事業の売上高は 14,000 ～ 14,800 百万円（前期比 15.8% ～ 11.0% 減）、営業利益は 1,300 ～ 1,800 百万円（同 52.6% ～ 34.4% 減）と減収減益で見込んでいる。前期の収益に貢献した旧タイトルのリピート需要が減速すると見ていることが主因だ。前述したとおり、2021 年 3 月期第 4 四半期からその兆候が始まっている。業績下限値の前提としては、コロナ禍での新作ゲーム開発遅延が挙げられる。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

今後の見通し

なお、フロム・ソフトウェアが過去最大規模のゲームとして開発を進めている「ELDEN RING」については、販売時期が未定となっている。同タイトルは全世界で累計 2,700 万本超の販売を記録している「DARK SOULS」シリーズの進化版となるアクション RPG で、海外からも非常に注目度の高いタイトルとなっている。このため、販売が開始されれば収益へのインパクトも大きくなることが予想されるが、リリース時期が未定のため業績計画にはほとんど織り込んでいないものと思われる。直近で大ヒットしたタイトルとしては、フロム・ソフトウェアの「SEKIRO: SHADOWS DIE TWICE」があり 2019 年 3 月の発売日から 10 日間で 200 万本の販売を記録した（累計 500 万本以上）。

(4) Web サービス事業

Web サービス事業の売上高は 21,400 ～ 22,200 百万円（前期比 2.8% 減～ 0.9% 増）、営業利益は 2,100 ～ 2,500 百万円（同 0.2% ～ 19.3% 増）を見込む。「ニコニコ」関連事業では、売上高で前期比横ばい水準となるが、プロモーションコストなどの費用を抑えることで増益となる見通しだ。「ニコニコ動画」のプレミアム会員数が減少したとしても、有料生放送や「ニコニコチャンネル」等、収益源の多様化が進むことで安定した収益を継続していく。

ライブ事業については、「ニコニコネット超会議」など引き続きオンライン開催したイベントがある一方で、「Animelo Summer Live」についてはリアルでの開催を予定している。業績下限値の前提は、イベントの中止となる。

(5) その他事業

その他事業の売上高は 22,400 ～ 25,300 百万円（前期比 28.3% ～ 44.9% 増）、営業損失が 4,600 ～ 4,200 百万円（前期は 4,491 百万円の損失）を見込む。教育事業については、「N 高等学校」などインターネットによる通信制高校の生徒数が、2021 年 5 月 1 日時点でおおよそ 18,731 人と 2020 年 4 月時点から約 2 割増と順調に拡大しており、2 ケタ増収が続く見通しだ。特に、2021 年 4 月より開始した「普通科プレミアム」コースでは国内で初めて VR 技術を用いた本格的な授業となっており、VR 技術を用いることで学習力の向上がどの程度変わってくるか、今後の動向が注目される。同コースは 2021 年 5 月現在、約 3,000 人の生徒が受講している。

KADOKAWA

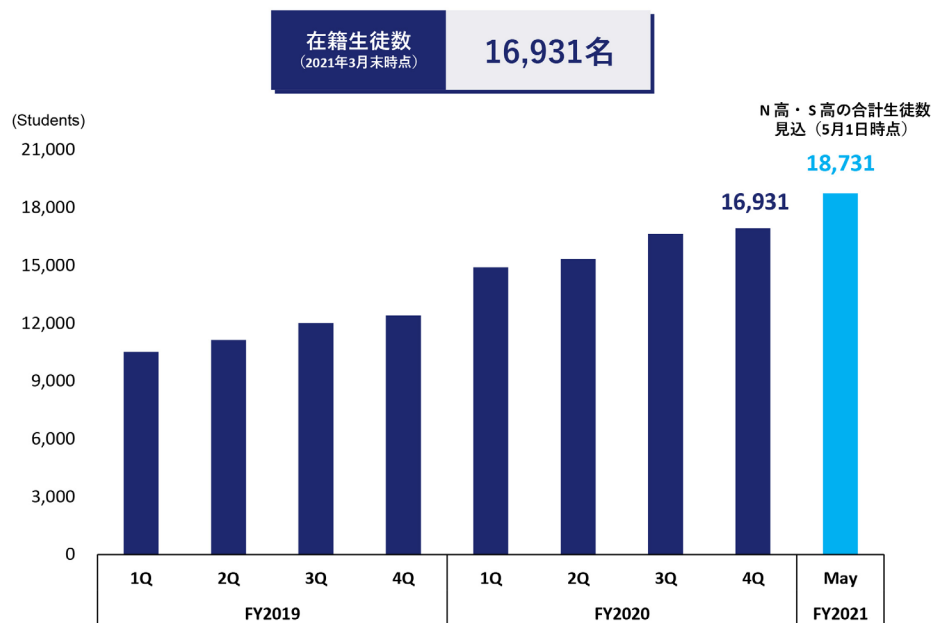
9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

今後の見通し

教育事業「N 高等学校」生徒数の推移



出所：決算説明資料より掲載

一方、MD 事業については前期比横ばい水準で見込んでおり、コトビジネスに関しては「ところざわサクラタウン」が通年で寄与することで大幅増収を見込んでいる。ただ、利益面では減価償却費の増加によって前期並みの損失額が予想される。業績下限値の前提に関しては、コロナ禍による MD 事業やコトビジネスへのマイナス影響を織り込んでいる。

■ 中期経営方針

グローバル・メディアミックス戦略により持続的な成長を目指す

1. 基本戦略と経営目標

同社が 2020 年に発表した中期経営方針の基本戦略として、グローバル・メディアミックス戦略を掲げた。豊富で多様な IP を電子書籍・アニメ・ゲームを中心とするメディアミックスによりグローバルに展開していくこと、リアルとデジタルの融合により IP の世界観を新たな UX で提供していくことで、IP の価値最大化に取り組み持続的な収益成長を目指している。

KADOKAWA

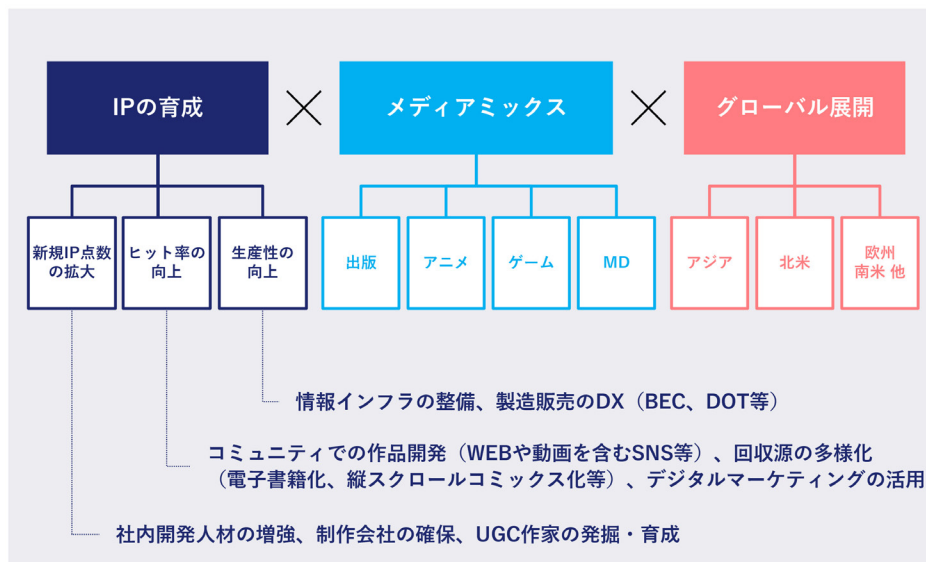
9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

中期経営方針

IP 育成を起点とする成長モデル



出所：決算説明資料より掲載

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 160 億円、EBITDA250 億円を掲げている。2020 年 3 月期を起点とした 3 年間の年平均成長率は、売上高で 5.5% 増、営業利益で 25.5% 増となる。初年度となった 2021 年 3 月期は想定以上に利益が拡大し順調な滑り出しとなっている。2022 年 3 月期は前述したとおり成長基盤構築のための投資も行うことから、営業利益の伸びは一旦減速する見込みとなっているものの、2023 年 3 月期の経営数値目標についてはこれら投資の成果が顕在化すれば十分達成可能な水準と弊社では見ている。

重点事業としては、書籍、アニメ、ゲーム、教育の 4 分野を挙げており、これら事業が成長ドライバーとなる。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額の 80 億円を 4 事業で上積みしていく計画となっている。

経営数値目標

(単位：億円)

	20/3 期 実績	21/3 期 実績	23/3 期 目標	年平均成長率※
売上高	2,046	2,099	2,400	5.5%
営業利益	80	136	160	25.5%
EBITDA	129	181	250	23.4%
EBITDA マージン	6.3%	8.6%	10.4%	

※ 20/3 期～23/3 期の年平均成長率

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

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

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

中期経営方針

書籍・アニメ・ゲーム・教育事業を重点分野に成長基盤の構築を進める

2. 重点施策

同社は中期経営目標を達成するため、以下の 6 点を重点施策として取り組んでいく方針だ。

(1) 新規 IP 点数の拡大

EC や電子書籍市場の拡大により、出版事業は開発・販売双方で DX を進めることで、新たな成長軌道に入っていると考えており、新規 IP 点数について、年間約 5,000 点から約 6,000 点規模にまで拡大していくことを目指す。拡大施策としては、編集人材の増員（約 500 名から約 600 名体制に）に加えて、Web での新人発掘を強化する。具体的には、小説投稿サイトとして成長中の「カクヨム」や「魔法の i らんど」で新人作家を発掘し、無料コミックサイト「コミックウォーカー」で新作の認知を拡大するなどデジタルマーケティング施策を推進していく。ここ最近では、「カクヨム」等の小説投稿サイトから書籍化だけでなく、TV アニメ化する作品も出てきており、今後もこうした好循環を作りあげながら、IP 点数の拡大を図っていく。また、新ジャンルの拡大にも注力していく方針で、新漫画誌「青騎士」※など新たなコミックレーベルの創刊や、縦スクロール漫画の開発、動画配信を利用した作品開発などに注力する。

※ 2021 年 4 月創刊。同社のヒット作家が集結した新しい作品と出会える隔月発行の総合漫画雑誌。

(2) DX の加速

「攻めの DX」としては、書店受発注システムのデジタル化（専用発注端末の導入）と需要に即応した出荷の推進による返品率改善や、オンラインとオフラインの融合によるマーケティング施策、SNS データを活用した作品開発によるヒット率向上などに取り組んでいく。

専用発注端末については、2015 年以降、導入店舗における返品率の改善が着実に進んでおり（2015 年 36.5% → 2020 年 27.8%）、今後も導入店舗を増やしていくことで、さらなる販売効率の向上を目指す。また SNS データの活用では、著者発掘から企画立案、宣伝告知、ヒット分析などの編集者のノウハウをシステム化し、データをもとに逐次改善を図りながら進めている。2021 年 3 月期において、生活・実用書分野の書籍新刊売上が前期比 35% 増と好調に推移したのも、こうした取り組みの成果と見ることができ、今後もさらなるヒット率向上を目指していく。

一方「守りの DX」としては、情報インフラを整備してリモートワーク率の向上に取り組んできた。情報セキュリティ体制の強化だけでなく、テレワークでも社内での円滑なコミュニケーションが行えるようにするため、グループ 24 社にビジネス向けオンラインチャットツールを導入した。現在、同社のリモートワーク率は約 70% となっており、今後もリモートワークを推進していく考えだ。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

中期経営方針

(3) 電子書籍のグローバル展開

世界的な成長市場である Web 漫画分野への投資を強化し、グローバル展開を推進していく。具体的には、縦スクロール漫画の制作・多言語化、販売、プラットフォーム開発への投資を行い、「BOOK ☆ WALKER」を 5 年後に世界有数の縦スクロール漫画書店に育成していくことを目指している。また、AI 技術を活用した漫画の翻訳や自動コマ分割の実現についても、東京大学と共同研究を行っている。

また、世界的に日本のアニメの認知が広がりライトノベル市場が成長するなかで、ライトノベル等のテキストコンテンツの世界展開を加速していく。このため 2021 年 4 月に日本のライトノベル作品を中心に、英語出版事業をサブスクリプションサービスで展開する北米の出版社、J-Novel Club LLC (以下、JNC) を子会社化した。JNC は日本での新刊出版に遅れることなく、先行でチャプター配信を行ったのち、順次、電子書籍を英語圏市場における主要なオンラインストアを通じて販売するビジネスモデルを展開している。今後 JNC と連携することで、英語圏向け電子書籍ストア「BOOK ☆ WALKER Global」での電子書籍販売を拡大していくほか、米子会社の Yen Press LLC で翻訳出版を行っていく。ライトノベルの販売が海外でも拡大することで、IP のコミックス化、あるいはアニメ化といったメディアミックス戦略も進むことが考えられ、海外売上高の成長加速が期待される。なお、「BOOK ☆ WALKER Global」の売上高は、2021 年 3 月期で数億円程度とまだ小さく、今後の成長余地は大きい。

(4) アニメ事業の強化

アニメ事業では、新作アニメを年間 40 本制作（前期実績は 33 本）できる体制づくりとライセンス収益の拡大、ゲーム化やゲームコラボを含めたアニメ IP のゲームロイヤリティ収益の拡大に取り組んでいく。

アニメ制作本数については既に世界でも最大規模となっているが、今後は制作能力を拡大していく方針だ。また、世界トップクラスのクリエイターを集めた、グローバルで通用する 3DCG 制作スタジオの設立も検討している。ライセンス収益の拡大に関しては、新作及びヒット作を含む取扱い作品数の増加とともに、今後も拡大していく見通しだ。アニメ IP からのゲームロイヤリティ収益に関しても、2021 年 3 月期は前期比 65% 増と高成長を実現しており、メディアミックス戦略による収益拡大が順調に進んでいることがうかがえる。

なお、同社は 2021 年 2 月にサイバーエージェント<4751>、ソニーグループ<6758>との取り組みを強化するため、両社に対して第三者割当てによる株式発行を実施し、約 100 億円を調達した。サイバーエージェントとは従来からも幅広い事業で協業・取引関係があったが、さらなる関係強化に向けての資本提携となる。今後は、サイバーエージェントが有するスマートフォン向けゲームの開発・運用力と、同社のコンテンツ力を組み合わせることで、グローバル・メディアミックス戦略をより強力に推進していくための協議を進めていくことになっている。

また、ソニーグループとも長期的な関係強化を目的として資本提携を行った。今後、ソニーグループが有するアニメ及びコンシューマーゲームのグローバル展開力と、同社のコンテンツ力を組み合わせることで、グローバル・メディアミックス戦略をより強力に推進していくための協議を進めていくことになっている。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

中期経営方針

調達資金のうち、50 億円は新規 IP の創出・開発・取得に、残り 50 億円は既存 IP 活用の最大化に向けた事業資金として活用する予定にしている（支出予定時期は 2023 年 3 月まで）。既存 IP 活用の最大化とは、アニメ・ゲーム領域を中心とする IP のマルチメディア展開やグローバル展開（英語圏・中国語圏等）による収益最大化を指す。

(5) ゲーム事業の大型タイトル投入

フロム・ソフトウェアで開発を進めているアクション RPG「ELDEN RING」について、時期は未定ながらも投入する予定となっている。

(6) 教育事業で EdTech のリーディングカンパニーを目指す

生徒数が順調に増加している「N 高等学校」や 2021 年 4 月に新設した「S 高等学校」、クリエイティブ分野における即戦力人材育成に特化した教育を展開するバンタンなどで、ICT を活用した教育を推進していくことで、EdTech のリーディングカンパニーを目指していく。

「N 高等学校」「S 高等学校」では、ドワンゴが独自開発した双方向型教育学習サービス、VR による体験学習サービスを提供するなど、遠隔型教育サービスのなかでも先進的な取り組みを進めている。コロナ禍でニューノーマルな社会様式が求められるなか、時代のニーズにマッチする「N 高等学校」「S 高等学校」の生徒数は今後増加基調が続くものと予想される。また VR による体験学習の効果が確認されれば、コンテンツを含めてシステムを外販して収益を拡大していく可能性も十分に考えられ、今後の動向が注目される。

3. デジタル製造・物流工場の稼働準備状況について

書籍事業における製造・物流改革の目玉となる所沢新工場のデジタル製造・物流工場の準備状況については、2020 年 11 月に発表したとおり、2024 年 3 月期に本格稼働を開始する予定に変更はない。ただ、製造ラインの設備導入や新物流システムの完成時期については当初の予定からやや遅れる見通しとなっている。製造ラインについては、国内の別工場稼働していた 1 ラインを既に移設済みだが、追加設備の導入がコロナ禍の影響で遅れる見通しとなった。印刷機器の設置を行うための技術者が海外から来日できないことが理由だ。このため、コロナ禍が収束すれば追加の設備を速やかに導入していくことになる。

一方新物流システムについては、精度を高めるために必要な改善点が見つかり、完成時期を当初の 2021 年 1 月から約 1 年先送りすることになった。同システムでは、発注から 2 日間で納品できる精度の高い物流システムを開発中で、同システムが完成すれば適時適量生産を実現する製造・物流システムが構築できることになる。

今回の見直し修正に伴う投資金額の変更はほとんどない。損益面での影響については 2022 年 3 月期にはなく、新物流システム構築に関する償却費と関連費用の増加があるものの、工場全体の減価償却費の計上タイミングが遅れることで相殺する格好となる。

なお、所沢新工場で製造する対象品目は、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、比率としては書籍全体の 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、将来的に収益性向上に寄与する見通しだ。

KADOKAWA

9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)

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

■ SDGs の取り組みについて

同社では SDGs を意識した経営に取り組んでいる。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。同社における SDGs とは、“コンテンツのサステナビリティの実現”であり、1) 継続的に創出した IP を世界に広げ、また次代につなげることで、人々により深い知識や価値観と感動を与える 2) 商品の製造・流通・販売面でも持続可能性に配慮し、社会・環境に貢献する、の 2 つをテーマとして掲げている。

具体的な取り組み事項と成果は以下のとおり。

(1) 出版事業の製造・物流改革により紙の余剰消費削減・森林を保全

書店専用発注・自動追走システムを書店に導入していくことで、返品率を改善し生産数の最適化に取り組んでいる。対生産純出荷率（冊数ベース）※は 2020 年 3 月期の 75.0% から 2021 年 3 月期は 77.2% に改善した。冊数にして、339 万 4,000 部、紙資源にして 1,557.7 トンの余剰を削減した。

※ 書籍の総生産部数のうちの純出荷部数（送品部数 - 返品部数）の比率

(2) 多くの人々に、高等教育・専門教育を受ける機会を提供

「N 高等学校」の生徒数は 2016 年 4 月の 1,482 人から 2021 年 5 月にはおよそ 18,731 人（「S 高等学校」含む）に増加した。また、KCA（KADOKAWA Contents Academy）の累計生徒数は 4,726 人（台湾、タイ校）、バンタンで SDGs 関連授業を 15 件実施（2021 年 3 月期）している。

(3) ABW 推進でコロナ禍に対応、ジェンダー・多様性などにも配慮

高いリモートワーク率による子育て・介護世代も働きやすい環境整備（KADOKAWA、ドワンゴのテレワーク率は約 7 割）や、外国籍及び女性役員の登用や障がい者雇用も拡大していく。「ところざわサクラタウン」におけるオールジェンダートイレ設置や地産地消による地方創生への貢献、海賊版排除による不公正是正に取り組んでいく。

KADOKAWA
9468 東証 1 部

2021 年 6 月 7 日 (月)
<https://ir.kadokawa.co.jp/ir/>

株主還元策

2022 年 3 月期の 1 株当たり配当金は前期比横ばいの 50.0 円を予定

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うえで、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。2022 年 3 月期の 1 株当たり配当金については、前期比横ばいの 50.0 円（配当性向 33.6% ～ 46.7%）を予定している。2021 年 3 月期は普通配当 40.0 円に記念配当 10.0 円（創業 75 周年記念配当）を加えており、普通配当ベースで見れば 10.0 円の増配となる。

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。

※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 2021 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 枚セット）、BOOK ☆ WALKER GIFT カード（2 枚セット）、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 改訂新版（1 冊）、アニマリウム（1 冊）、テレビちゃんクッション（1 点）のなかから選択。

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、配布等することは強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 5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（IR コンサルティング事業本部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp