

Earnings Results

2025年3月期第2四半期決算 | 2024.11.7

1. 大規模サイバー攻撃によるシステム障害について	P2
2. 2025年3月期通期連結業績見通し	P5
3. 2025年3月期第2四半期連結実績	P10
4. 中期経営計画の進捗	P22
5. Appendix	P32

大規模サイバー攻撃によるシステム障害について

大規模サイバー攻撃によるシステム障害 – 原因・対策と影響を受けた事業の状況

■ 発生原因と再発防止策

原因	対策
<ul style="list-style-type: none"> フィッシングなどの攻撃による従業員のアカウント情報窃取が本件の根本原因であると推測 窃取情報による社内ネットワークへの侵入によりランサムウェアの実行と個人情報漏洩が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 社外の手続きセキュリティ専門企業による助言およびチェックを元に再発防止対策を推進 主要な対策は既の実施し、その他についても計画通りに対応 上記とは別のセキュリティ専門企業により、当社が本事案の原因を適切に評価し、各種対策の導入および推進等を適切に取り組んでいる旨、確認済み 本事案への再発防止対策に限らず、今後も引き続きセキュリティ体制の強化を推進

■ 事業活動への影響と現在の状況

		2024年6月以降発生した事業影響	2024年11月7日時点の状況
事業 影響	出版・ IP創出	<ul style="list-style-type: none"> 国内紙書籍における既刊の出荷が平常時の1/3に減少 重版の製造は優先順位をつけて対応 	<ul style="list-style-type: none"> 既刊出荷量は平常時水準に回復 DOT※も再稼働 重版製造も平常状態に回復 <p>※Direct Order Tablet = 書店とのダイレクト受発注システム</p>
	Web サービス	<ul style="list-style-type: none"> 「ニコニコサービス」全般の停止 ニコニコアカウントのログイン機能障害 	<ul style="list-style-type: none"> 主要サービスは全面復旧

大規模サイバー攻撃によるシステム障害 – 情報漏洩と二次被害抑止の状況

■ 情報漏洩の概要

◆ 外部漏洩が発生したことを確認した情報（11月1日時点）

✓ 情報漏洩件数（合計261,956人）

- 個人情報：株式会社ドワンゴ、学校法人角川ドワンゴ学園、N中等部・N高等学校・S高等学校 関連情報
- 企業情報：株式会社ドワンゴの契約書など

※情報漏洩件数は、漏洩情報に関する直近公表（8/5）より7,715人分追加。追加分は本公表以後の追加的な精査により、新たに判明したものの。なお、本追加判明分はサイバー攻撃を受けた際に（6/8以前）窃取されたものであり、それ以降、現時点までに新たに窃取されたものはない

■ 情報漏洩に関する法的措置を含めた二次被害の抑止

◆ 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

- 対策チームでの巡回監視にて、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情報を拡散する悪質な行為と認識した書き込みを特定。運営者に対し、削除要請および情報開示請求を進行中
- 悪質性の高い情報拡散者に対しては、証拠保全の上、刑事告訴・刑事告発などの法的措置に向けた作業を進行中
 - ✓ 悪質と認識した情報拡散行為などの件数（11月1日時点）
 - ✓ 株式会社ドワンゴ：934件
 - ✓ 学校法人角川ドワンゴ学園：70件
 - ✓ 削除要請及び発信者情報開示請求件数：385件
 - ✓ 法的措置の進捗状況：弁護士及び外部の専門機関等と連携して法的措置を進行中

2025年3月期通期連結業績見通し

大規模サイバー攻撃によるシステム障害 – 業績影響

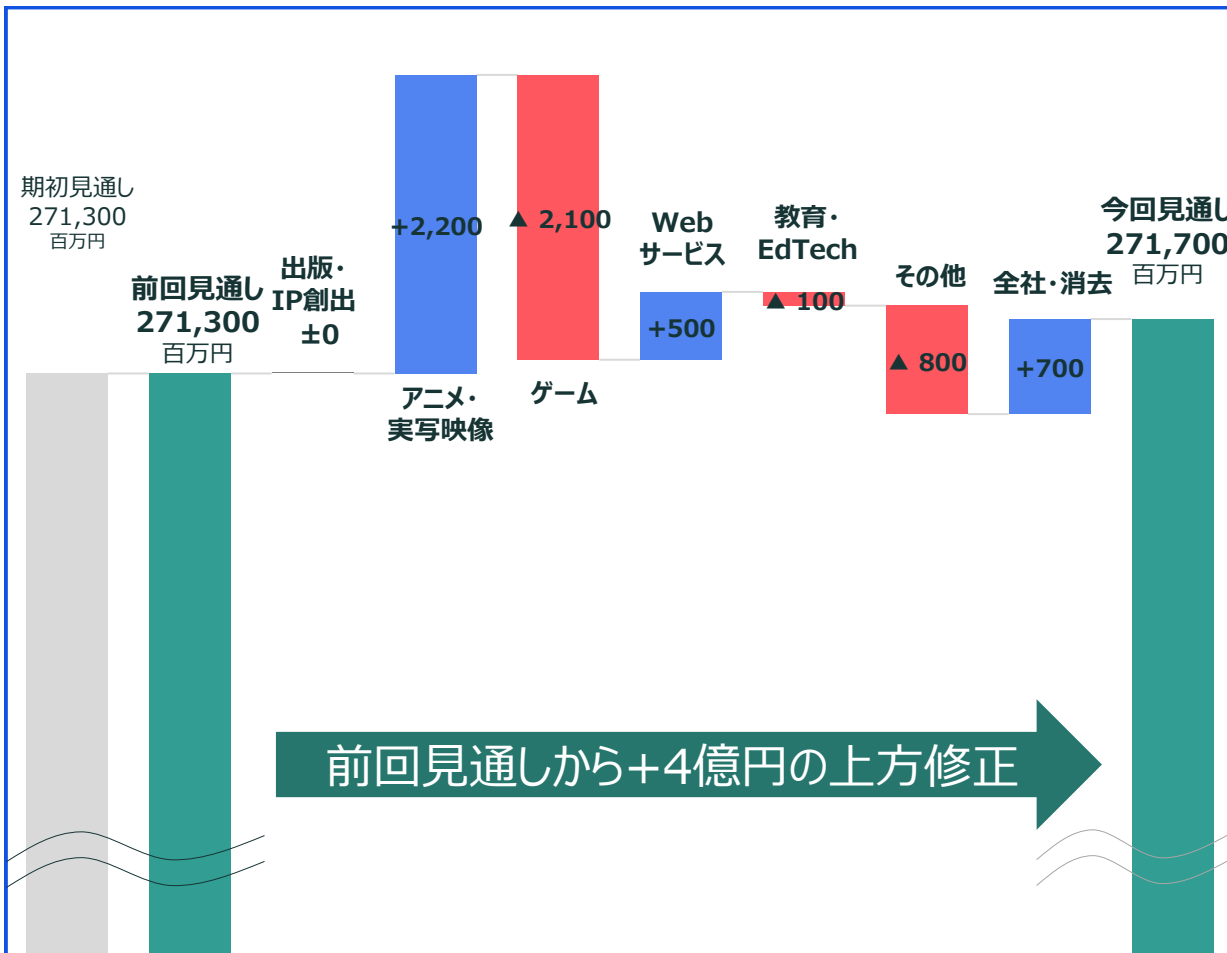
本事案による通期業績への影響は、前回見通しを下回る見込み

(単位：百万円)	通期への影響 (前回見通し)	通期への影響 (今回見通し)	通期への影響			前回見通しとの 差異
			1Qへの影響 (実績)	2Qへの影響 (実績)	下期への影響 (見通し)	
売上高影響	▲8,400	▲7,700	▲2,600	▲4,900	▲200	+700
出版・IP創出 (国内紙書籍)	▲3,000	▲3,250	▲1,350	▲1,800	▲100	▲250
Webサービス	▲5,400	▲3,950	▲1,250	▲2,600	▲100	+1,450
その他	-	▲500	-	▲500	-	▲500
営業利益影響	▲6,400	▲4,700	▲1,900	▲2,750	▲50	+1,700
出版・IP創出 (国内紙書籍)	▲1,600	▲1,650	▲800	▲850	-	▲50
Webサービス	▲4,800	▲2,550	▲1,100	▲1,400	▲50	+2,250
その他	-	▲500	-	▲500	-	▲500
特別損失 ※ ニコニコサービスのクリエイター補償や 調査・復旧作業等に係るもの	3,600	2,400	2,000	350	50	+1,200

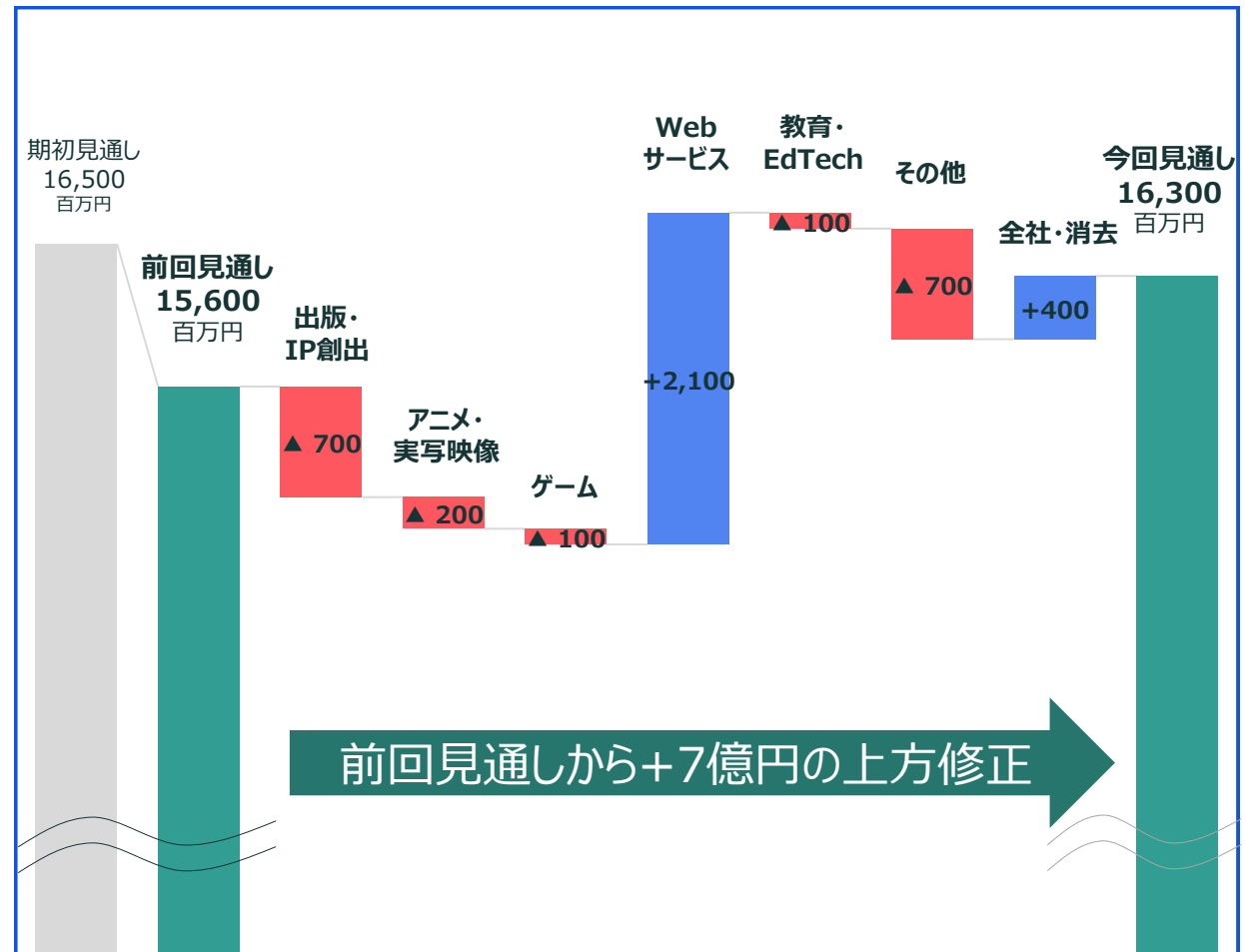
2025年3月期通期売上高・営業利益見通しの増減要因（対前回見通し）

- サイバー攻撃事案による事業への影響は、2Qまでに概ね出尽くし
- 売上高は、ゲームで一部作品の見直し修正や期ずれなどにより想定を下回るが、アニメの好調な推移に加え、Webサービスにおいてサイバー攻撃影響による会員数減が想定より小さくなるため、上方修正
- 営業利益は、出版・IP創出における人件費の一時的な増加やプロモーション費用増加、アニメやゲームでの費用増を見込むが、上記要因により上方修正

売上高



営業利益



2025年3月期通期連結業績見通し

- 売上高 : ゲームは下振れも、アニメ・実写映像の上振れ、Webサービスでのサイバー攻撃による減収影響縮小
- 営業利益 : 出版・IP創出、アニメやゲームでの費用増も、Webサービスでのサイバー攻撃による減益影響縮小
- 経常利益 : 為替差損により、経常利益以下の利益項目は下方修正
- 当期純利益 : サイバー攻撃影響による特別損失の見込みが想定より縮小も、為替差損によるマイナス影響により下方修正

(単位 : 百万円)	2024年3月期 通期実績	前回* 2025年3月期 通期見通し	今回 2025年3月期 通期見通し	前年同期比 (増減額)		前回見通し VS 今回見通し
売上高	258,109	271,300	271,700	+13,590	(+5.3%)	+400
営業利益	18,454	15,600	16,300	▲2,154	(▲11.7%)	+700
経常利益	20,236	17,900	16,200	▲4,036	(▲19.9%)	▲1,700
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,384	9,700	9,000	▲2,384	(▲20.9%)	▲700
EBITDA	25,374	23,500	24,100	▲1,274	(▲5.0%)	+600

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

*2024年8月14日に公表

2025年3月期通期連結業績見通し セグメント別

*2024年8月14日に公表

(単位：百万円)		2024年3月期 通期実績	前回* 2025年3月期 通期見通し	今回 2025年3月期 通期見通し	前年同期比 (増減額)	前回見通し vs 今回見通し	今回見通しの前提
出版・ IP創出	売上高	141,967	155,000	155,000	+9.2% (+13,032)	±0	<ul style="list-style-type: none"> 国内紙書籍におけるサイバー攻撃影響は、概ね想定通り発生 上記挽回のためのプロモーション費用増加や電子書籍での投資が増加する見通し
	営業利益	10,360	13,100	12,400	+19.7% (+2,039)	▲700	
アニメ・ 実写映像	売上高	46,060	46,800	49,000	+6.4% (+2,939)	+2,200	<ul style="list-style-type: none"> 上期の好調を中心に売上高は上振れ アニメ・実写作品の放映・公開時期のずれや、アニメでのプロモーション費用増加等により、営業利益は下振れ
	営業利益	4,574	4,900	4,700	+2.7% (+125)	▲200	
ゲーム	売上高	25,351	29,600	27,500	+8.5% (+2,148)	▲2,100	<ul style="list-style-type: none"> フロム・ソフトウェア『ELDEN RING』DLCの国内外売上が大きく貢献。一方で一部作品の見通し修正や期ずれにより下振れ 今期は上期偏重の計画であることに加え、今期からのSO費用、及び評価減計上が営業利益を押し下げる
	営業利益	7,950	5,700	5,600	▲29.6% (▲2,350)	▲100	
Web サービス	売上高	21,399	17,500	18,000	▲15.9% (▲3,399)	+500	<ul style="list-style-type: none"> ニコニコ関連事業ではサイバー攻撃影響によるプレミアム会員数が想定ほど減少しておらず、売上高・営業利益が上振れ ライブ事業で一部イベントの中止による売上減少影響が発生見込み
	営業利益	362	▲3,700	▲1,600	- (▲1,962)	+2,100	
教育・ EdTech	売上高	13,390	15,100	15,000	+12.0% (+1,609)	▲100	<ul style="list-style-type: none"> バンタンにおいて下期の生徒数が想定をやや下回る 下期は来期以降の生徒数増に向けた投資増を想定
	営業利益	1,727	2,100	2,000	+15.7% (+272)	▲100	
その他	売上高	20,298	19,100	18,300	▲9.8% (▲1,998)	▲800	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃影響により、グループ内のDXを担う機能子会社においてセグメント間内部取引が減少し、売上・利益が下振れ 前期比ではMD事業の伸長や施設運営事業での継続的な赤字幅縮小を見込む
	営業利益	▲4,399	▲3,200	▲3,900	- (+499)	▲700	
全社・消去	売上高	▲10,358	▲11,800	▲11,100	- (▲741)	+700	—
	営業利益	▲2,120	▲3,300	▲2,900	- (▲779)	+400	

2025年3月期第2四半期連結実績

2025年3月期第2四半期連結決算公表 サマリ

● 第2四半期累計期間 売上高+9.8%、営業利益+23.5%

サイバー攻撃事案による減収減益影響を主要事業の伸長が吸収した上で、大幅な増収増益を達成

- 出版・IP創出では、メディアミックスの源泉である新規IP数が増加(+1.0%)。国内紙書籍におけるサイバー攻撃影響を、電子書籍や海外紙書籍、ライセンス収入の伸長が吸収し、セグメントとして増収増益
- アニメは過去最高業績だった前期を上回る順調なペースで進捗。実写映像も配信向けライセンス収入が好調に推移
- ゲームでは『ELDEN RING』DLCの国内外の収益により、セグメント全体で高成長を実現
- Webサービスは、6～8月にサイバー攻撃影響による売上利益減が発生したものの、9月末時点での会員数は前回想定ほど減少せず
- 教育・EdTechでは、グループの事業とのシナジーも見込める新スクールを含めた順調な生徒数増加を背景として増収増益

● 第2四半期（7-9月） 売上高+7.8%、営業利益▲13.9%

- 2Qのサイバー攻撃影響は売上高▲49億円、営業利益▲27.5億円と四半期ベースでは最大となり、営業利益は減益。事業復旧は順調に進捗。出版・IP創出では8月以降既刊出荷量が平常時水準に回復したことに加え、Webサービスも9月に概ね復旧
- アニメ・実写映像、ゲーム、教育・EdTechは累計期間と同様の要因により好調に推移し増収増益が継続
上記サイバー攻撃影響を一部オフセット
- 為替差損（約▲25億円）の発生により経常利益以下の利益項目は減益幅が拡大

2025年3月期第2四半期連結実績

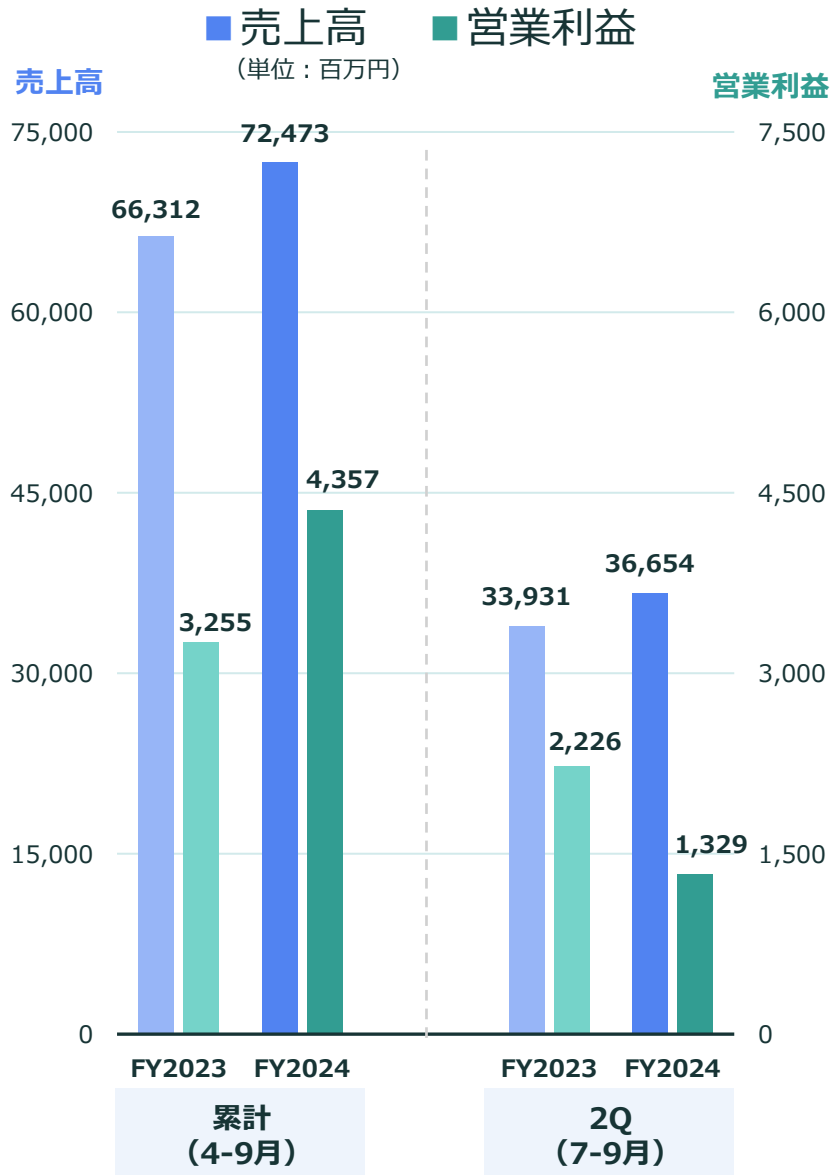
(単位：百万円)	2024年3月期 4-9月実績	2025年3月期 4-9月実績	前年同期比 (増減額)	2024年3月期 7-9月実績	2025年3月期 7-9月実績	前年同期比 (増減額)
売上高	124,207	136,320	+9.8% (+12,112)	65,372	70,459	+7.8% (+5,087)
営業利益	8,604	10,626	+23.5% (+2,022)	5,336	4,597	▲13.9% (▲739)
└ 営業利益率	6.9%	7.8%	+0.9pt	8.2%	6.5%	▲1.6pt
経常利益	9,389	9,771	+4.1% (+382)	3,287	2,072	▲37.0% (▲1,215)
親会社株主に帰属する 中間純利益	4,125	3,096	▲25.0% (▲1,029)	282	▲358	- (▲641)
EBITDA	11,595	14,307	+23.4% (+2,711)	6,922	6,515	▲5.9% (▲406)

EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

2025年3月期第2四半期連結実績（セグメント別）

(単位：百万円)		2024年3月期	2025年3月期	前年同期比		2024年3月期	2025年3月期	前年同期比	
		4-9月実績	4-9月実績	(増減額)		7-9月実績	7-9月実績	(増減額)	
出版・IP創出	売上高	66,312	72,473	+9.3%	(+6,160)	33,931	36,654	+8.0%	(+2,723)
	営業利益	3,255	4,357	+33.8%	(+1,101)	2,226	1,329	▲40.3%	(▲897)
アニメ・実写映像	売上高	22,032	26,431	+20.0%	(+4,398)	11,368	14,406	+26.7%	(+3,037)
	営業利益	2,504	3,640	+45.4%	(+1,136)	1,007	1,697	+68.5%	(+690)
ゲーム	売上高	13,670	18,149	+32.8%	(+4,479)	9,362	10,385	+10.9%	(+1,022)
	営業利益	4,028	6,072	+50.8%	(+2,044)	2,871	3,666	+27.7%	(+794)
Webサービス	売上高	11,000	8,329	▲24.3%	(▲2,671)	5,573	3,603	▲35.4%	(▲1,970)
	営業利益	648	▲1,007	-	(▲1,656)	542	▲610	-	(▲1,152)
教育・EdTech	売上高	6,702	7,658	+14.3%	(+955)	3,171	3,683	+16.1%	(+512)
	営業利益	1,167	1,447	+24.0%	(+280)	398	615	+54.2%	(+216)
その他	売上高	9,393	7,783	▲17.1%	(▲1,609)	4,454	3,847	▲13.6%	(▲606)
	営業利益	▲1,925	▲2,422	-	(▲497)	▲1,061	▲1,443	-	(▲381)
全社・消去	売上高	▲4,905	▲4,506	-	(+399)	▲2,489	▲2,121	-	(+368)
	営業利益	▲1,074	▲1,460	-	(▲386)	▲649	▲657	-	(▲8)

業績概況— 出版・IP創出セグメント



第2四半期累計 増減要因

売上高：累計 +9.3%/+6,160M (2Q +8.0%/+2,723M)

国内紙書籍/メディア	電子書籍	海外紙書籍	ライセンス収入	その他子会社等
YoY▲6.4%	YoY+16.1%	YoY+15.0%	YoY+8.7%	YoY+27.5%
構成比26%	構成比43%	構成比11%	構成比10%	構成比10%

- 国内紙書籍では、サイバー攻撃影響による既刊の出荷減により減収。8月以降既刊出荷量は堅調に回復し平常時より増加。2Qは増収に転じる
- 電子書籍は堅調に成長。2Qでも+5.0%と想定通りの伸長。国内他社ストア向け売上認識タイミングの変更影響を除いた場合も累計期間で+7.6%
- 海外紙書籍では累計期間だけでなく、2Qも増収(+5.4%)。地域別売上構成比で米国を上回ったアジアが全体の増収をけん引
- ライセンス収入も増収。特に2Qは遊技機向け等の貢献により大幅増収(+26.3%)

営業利益：累計 +33.8%/+1,101M (2Q ▲40.3%/▲897M)

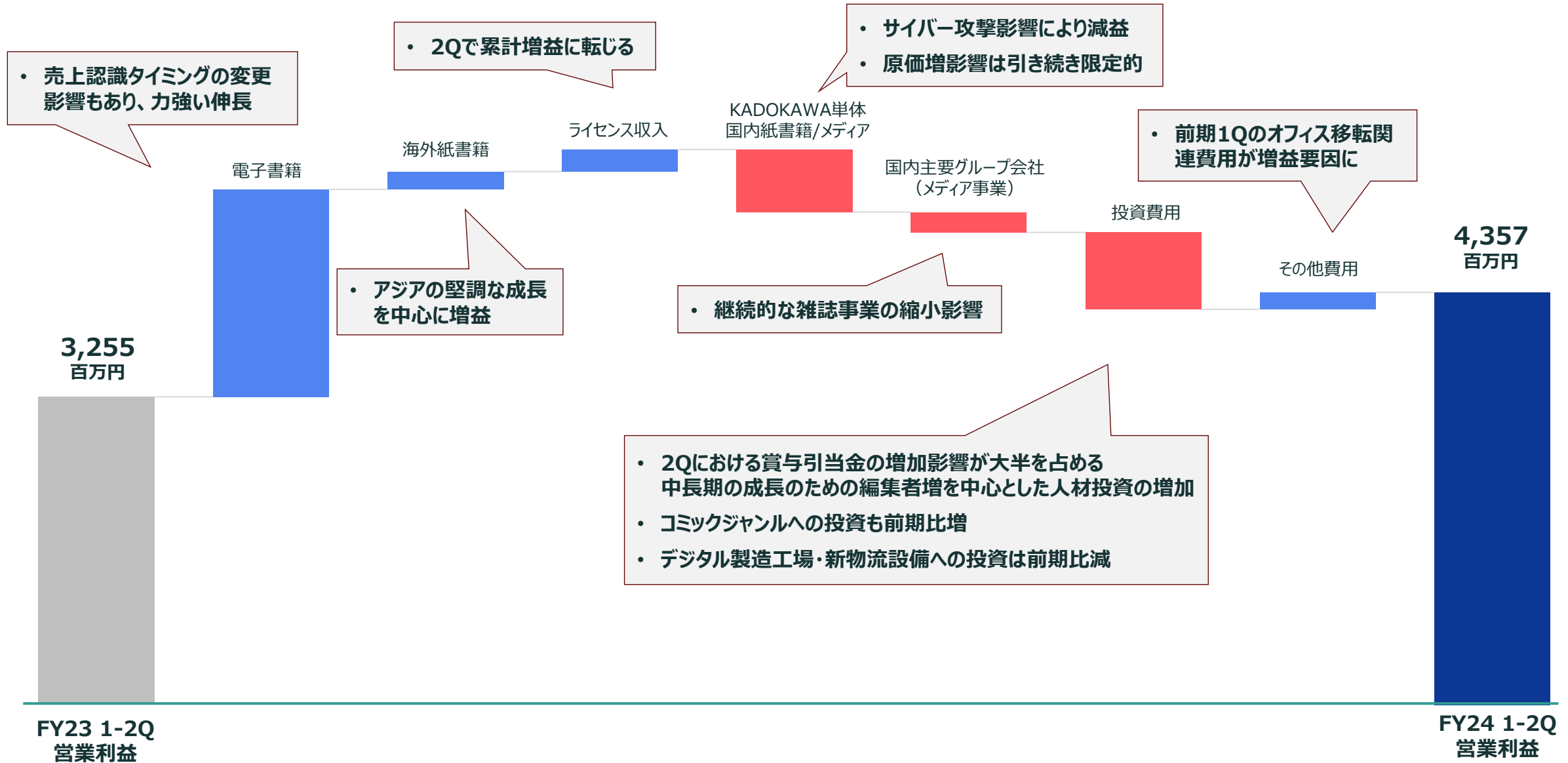
- 電子書籍・ライセンス収入が増益けん引。2Qは人件費の一時的な増加等により減益

今後について

- 下期では、サイバー攻撃影響からの挽回を図るべく国内紙書籍・電子書籍で新規IP数増加や販売施策強化に努める。海外紙書籍もアジア中心に対前年で伸長を見込む
- 中長期的には、これまでの人材投資の成果として、さらなる新規IP数増加を見込む。国内紙書籍はデジタル製造・物流施設による返品率改善、電子書籍は市場を上回る成長、海外紙書籍は進出地域の拡大及び刊行点数増加による伸長、ライセンス収入の伸長により、セグメント全体で堅調な事業拡大を目指す

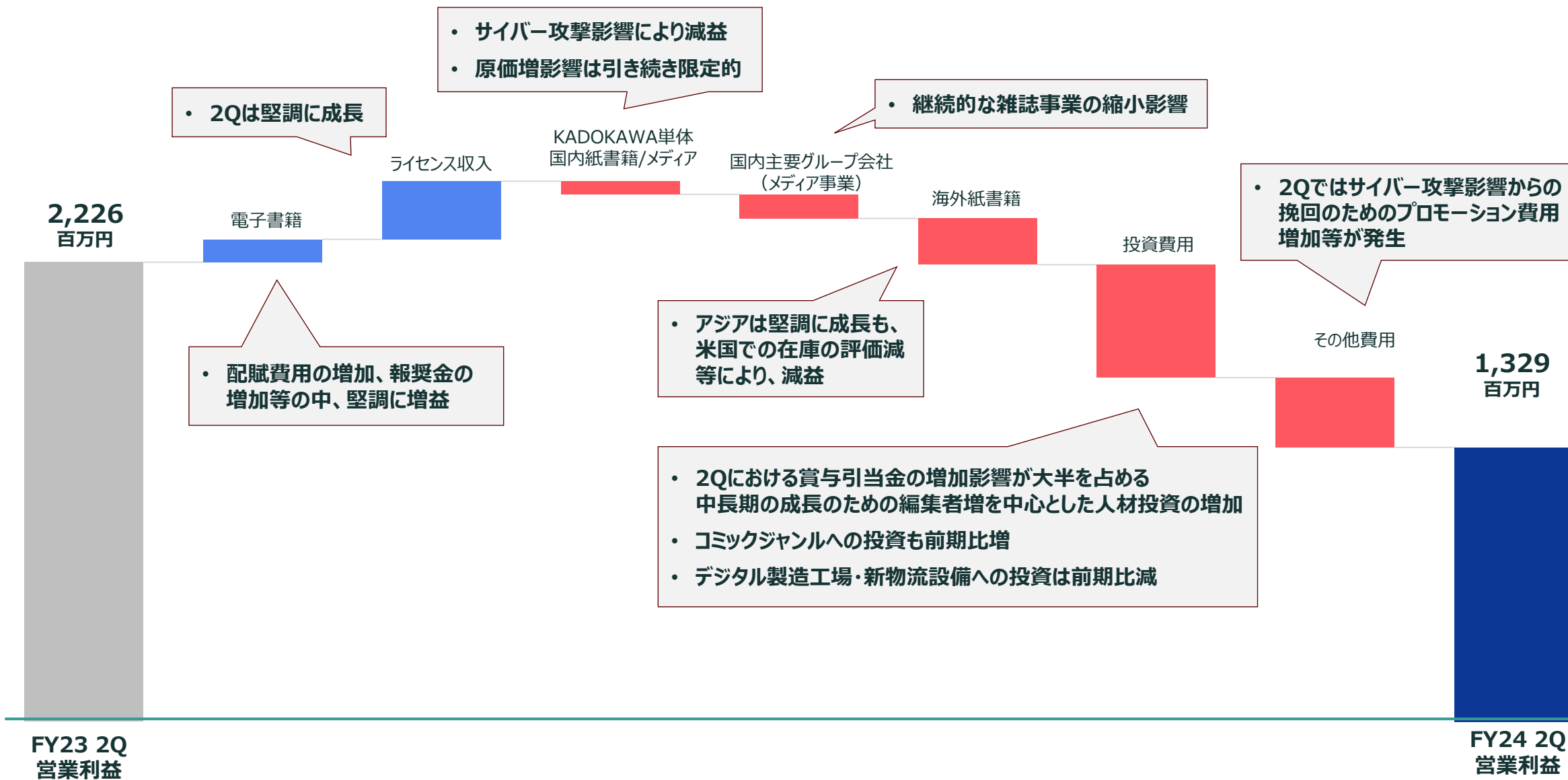
業績概況— 出版・IP創出セグメント（累計期間 営業利益増減要因）

◆ 出版・IP創出セグメント 営業利益：YoY+33.8%/+1,101M

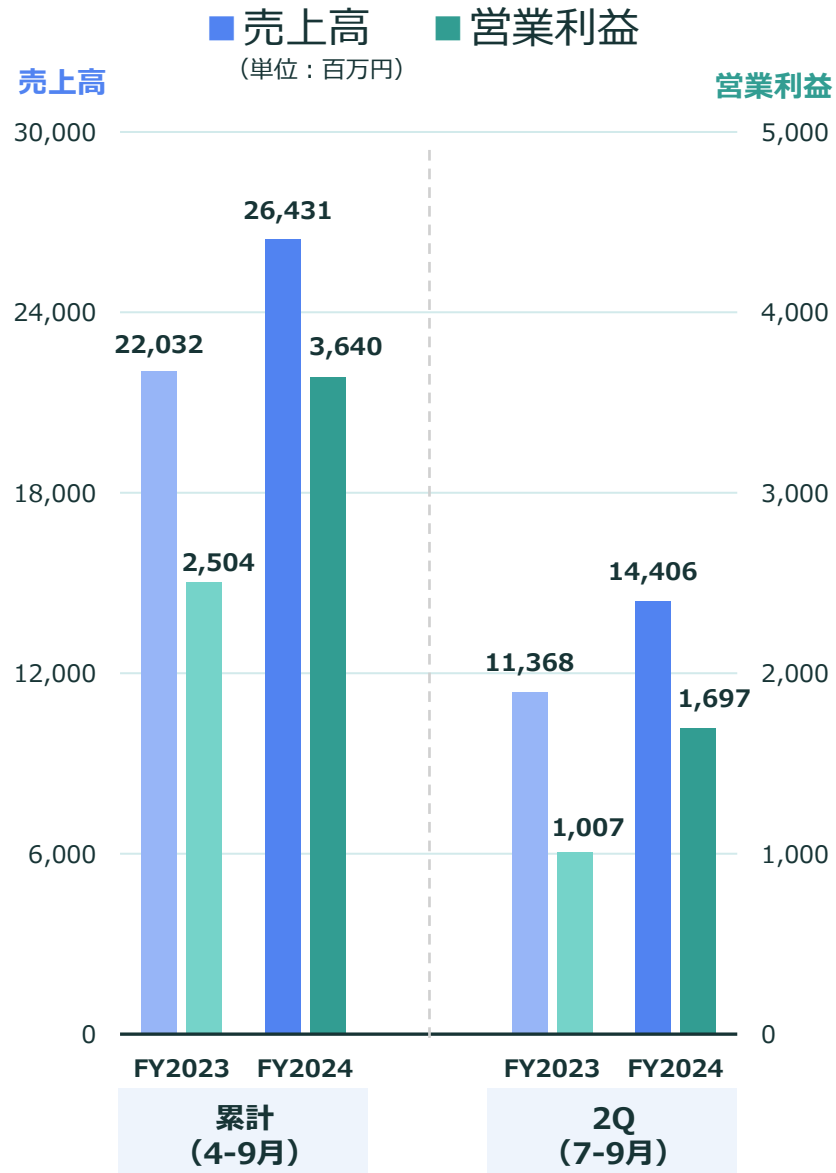


業績概況— 出版・IP創出セグメント (2Q 営業利益増減要因)

◆ 出版・IP創出セグメント 営業利益 : YoY▲40.3%/▲897M



業績概況— アニメ・実写映像セグメント



第2四半期累計 増減要因

売上高：累計 +19.2%/+4,398M (2Q +25.3%/+3,037M)

アニメ	実写映像
YoY+23.6%	YoY+11.5%
構成比73%	構成比27%

- アニメは、人気シリーズの国内外配信向けやゲーム・グッズ向けライセンス収入がけん引し力強い成長が継続。2Qは『【推しの子】』2期や『ロシデレ』、『劇場版オバロ』*等が中心となり、1Q(+10.5%)よりもさらに高い成長を実現(+35.7%)
- 実写映像は、前期劇場作品の配信向けライセンス収入の貢献等により累計期間・2Q(+5.3%)ともに増収

*『ロシデレ』：時々ボソッとロシア語でデレる隣のアーリャさん
『劇場版オバロ』：劇場版『オーバーロード』聖王国編

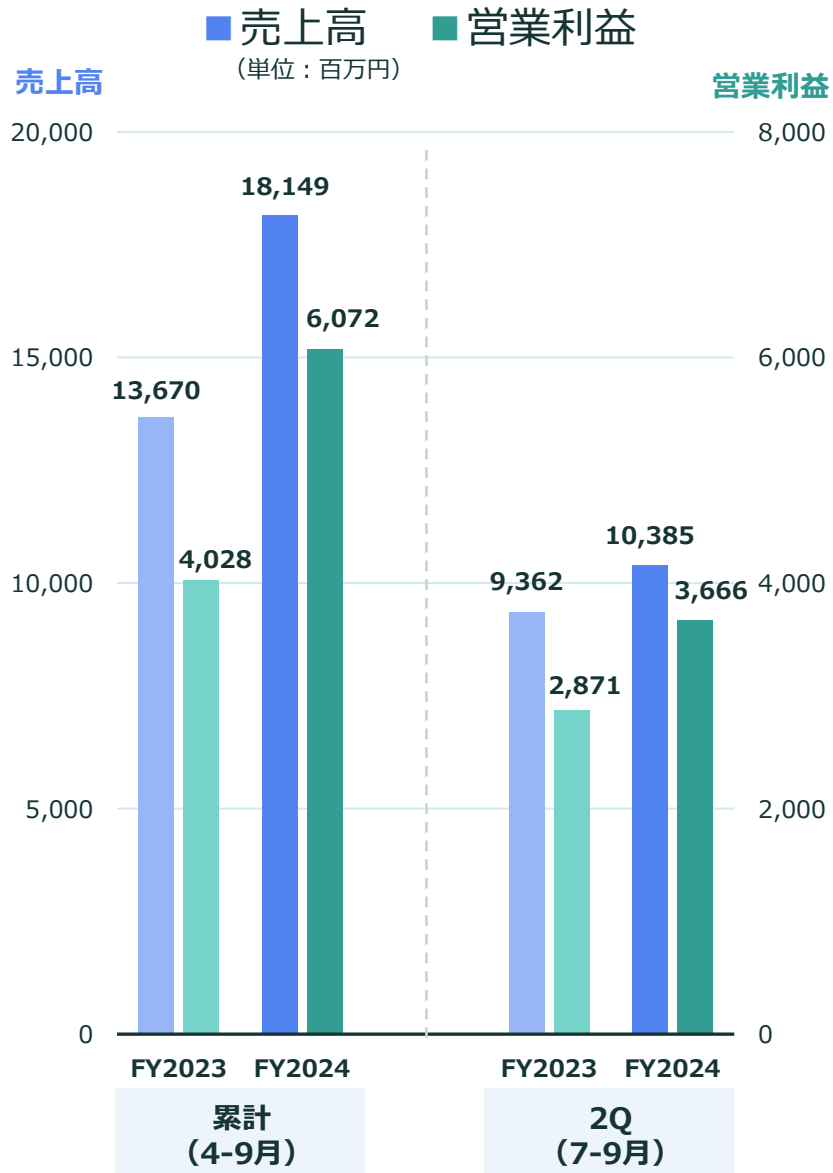
営業利益：累計 +45.4%/+1,136M (2Q +68.5%/+690M)

- 上記増収要因により、アニメ・実写映像ともに増益。

今後について

- 下期は、アニメで『Re:ゼロから始める異世界生活』『わたしの幸せな結婚』等人気シリーズの最新作を複数放映もタイトル数は減少。実写では複数の劇場作品により好業績だった前期からの反動を見込む
- 中長期成長に向けて、アニメはクオリティ向上や制作話数増に向けた制作スタジオ内製化の取り組みが順調に進捗(動画工房がグループ入り)。実写は大きくヒットを狙える作品への集中に戦略を転換

業績概況— ゲームセグメント



第2四半期累計 増減要因

売上高：累計 +32.8%/+4,479M (2Q +10.9%/+1,022M)

コンソール・PC向け 新作	コンソール・PC向け リピート	コンソール・PC向け ロイヤリティ	その他
YoY▲52.8% 構成比17%	YoY+20.3% 構成比11%	YoY+340.5% 構成比47%	YoY+29.4% 構成比25%

- 『ELDEN RING』本編・DLCの貢献が大きく、セグメント全体で累計期間・2Qともに増収
 - DLCは、国内販売分に加え、海外ロイヤリティについても6月出荷に基づく実績、および7-9月出荷に基づく見積もりを2Qに計上し、上記カテゴリの「ロイヤリティ」の増収をけん引
 - DLC販売により本編の人気が再加速し、「リピート」の増収に貢献

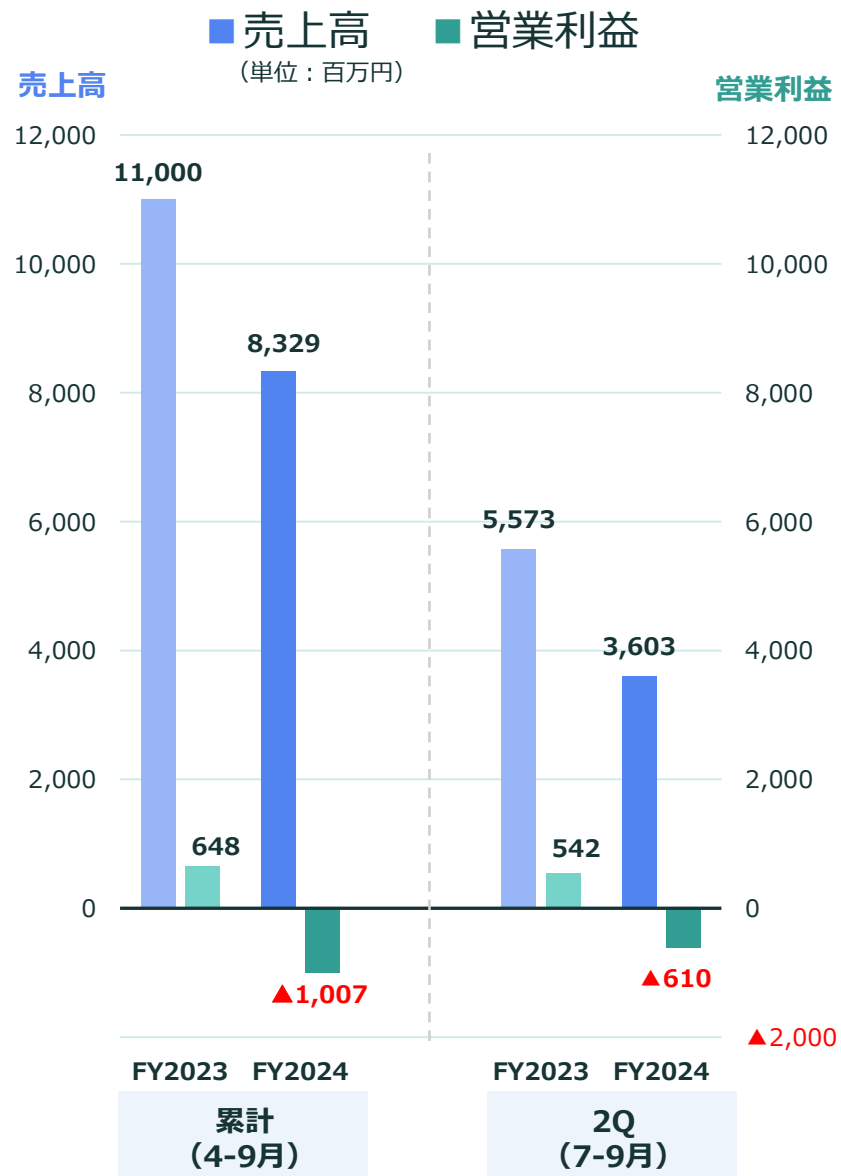
営業利益：累計 +50.8%/+2,044M (2Q +27.7%/+794M)

- 上記増収要因により、累計期間・2Qともに増益
 - 今期からのフロム・ソフトウェアでのストックオプション費用に加え、2Qはモバイルゲームでの評価減を計上（両者合計で約17億円）

今後について

- 『ELDEN RING』をはじめ、人気ゲームタイトルのLTV最大化を図る
- 中長期成長のための、開発パイプラインを拡張中
 - コンソール・PC向けゲームでは、自社パブリッシング範囲拡大のための体制を構築中
 - モバイルゲームは、開発スタジオの新規開拓等タイトル数増加・クオリティ向上に向けた施策を進行中

業績概況— Webサービスセグメント



第2四半期累計 増減要因

売上高：累計 ▲24.3%/▲2,671M (2Q ▲35.4%/▲1,970M)

ニコニコ関連

YoY▲30.7%
構成比67%

ライブ

YoY▲2.8%
構成比21%

モバイル

YoY▲13.3%
構成比13%

- ニコニコ関連事業は、サイバー攻撃影響により累計期間・2Qともに大幅減収
 - サービスが停止した6~8月分の売上を逸失。9月から概ね平常通りに、売上計上
 - プレミアム会員数は減少も、サイバー攻撃事案による会員数減少影響は想定を下回り、ほぼ発生せず

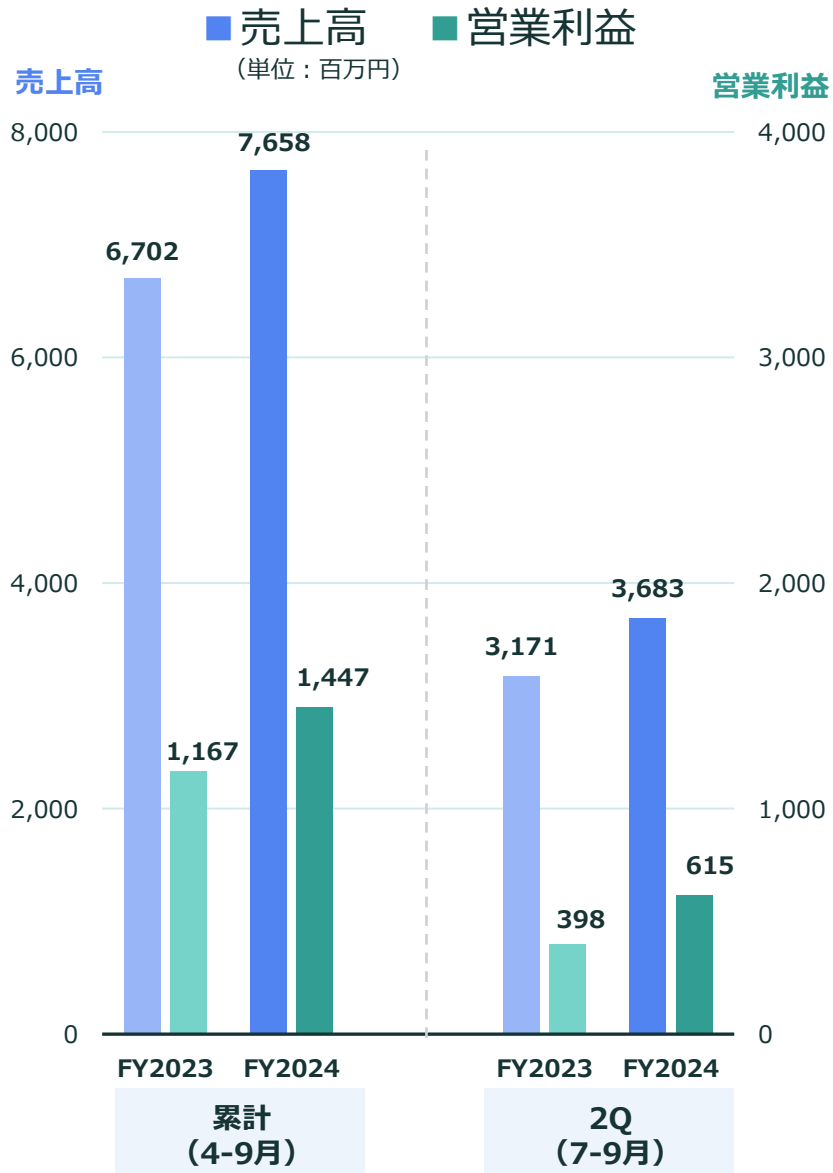
営業利益：累計 -/▲1,656M (2Q -/▲1,152M)

- 上記減収影響を主因として、累計期間・2Qともに減益

今後について

- Webサービスセグメントは、ITインフラ投資、サイバー攻撃の一時影響を除いた実力値で通期約15億円の利益水準。今後再成長に向けた戦略を再設計
 - サービス開発のスピードアップに向けた組織再編を検討
 - ユーザーアクティビティ増加に向けた番組・イベント等の施策も積極的に実施
 - インフラ投資による費用は今期がピークとなり、来期は5億円以上の費用減少を見込む
- 中長期では、ニコニコ発のクリエイターが生み出す音楽等のIPについてグローバルでマネタイズ推進、ライセンス収入の最大化を図る
- 本事業で培ったITエンジニアリング力を活用し、グループのDXのさらなる加速を目指す

業績概況— 教育・EdTechセグメント



第2四半期累計 増減要因

売上高：累計 +14.3%/+955M (2Q +16.1%/+512M)

バンタン	N/S高向け
YoY+10.6%	YoY+24.2%
構成比71%	構成比29%

- バンタン、N/S高共に高い成長率で生徒数が増加し、累計期間・2Qともに増収
 - バンタンでは、『KADOKAWAアニメ・声優アカデミー』等の新スクールや新拠点が伸長をけん引
 - N/S高向け事業は、通学コース向け新キャンパス開設等により生徒数が継続的に増加

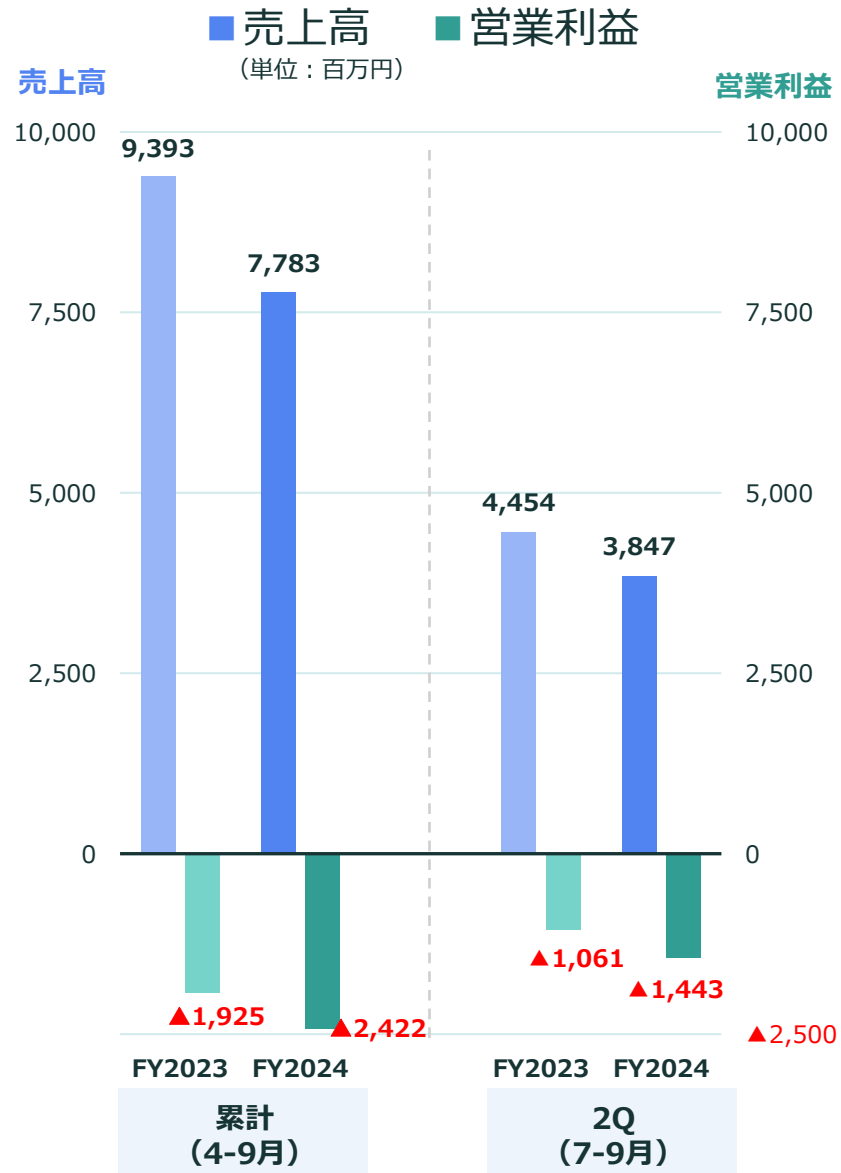
営業利益：累計 +24.0%/+280M (2Q +54.2%/+216M)

- 上記増収要因により累計期間・2Qともに増益

今後について

- 下期は来期以降の生徒数増加に向けた投資増を想定。バンタン、N/S高ともに堅調に生徒数が増加し、増収トレンド継続
- 中長期では、新規エリアへの展開、及び新規開校等により、高成長継続を目指す
 - バンタンでは、人気コースの『アニメ・声優アカデミー』等の展開地域を拡大。新コースの設立も検討
 - 25年4月に『R高*』を新たに開校。N/S高向け事業は、通学コースにおける新キャンパスの継続的な増加等により、来期以降も生徒数増に期待
 - 『ZEN大学』は25年4月に開学予定、N/S高からの進学も期待。バンタンとの連携による学生数増への貢献も見込む
- コンテンツ事業に不可欠な人材基盤であるクリエイターを自ら養成。持続的成長のための源泉の強化を目指す

業績概況— その他セグメント



第2四半期累計 増減要因

売上高：累計 ▲17.1%/▲1,609M (2Q ▲13.6%/▲606M)

MD	施設運営	その他
YoY▲1.3%	YoY▲4.5%	YoY▲31.3%
構成比36%	構成比22%	構成比42%

- MD事業は横ばい。2Qは海外でグッズ売上が伸長し増収 (2Q+11.5%)
- 施設運営事業では減収。サクラタウン外にも展開しているIPイベントは好調に推移
- その他の事業では、収益性に鑑みた一部商材の仕入販売撤退や、グループ内DXを推進する機能子会社でのサイバー攻撃影響によるセグメント間内部取引(連結影響なし)の減少等により減収

営業利益：累計 -/▲497M (2Q -/▲381M)

- MD事業では、上記2Qの増収要因により累計期間・2Qともに増益
- 施設運営事業では、前期減損による償却費減少効果や継続的なコストコントロールにより赤字幅縮小
- その他の事業では、上記機能子会社での減収要因により減益 (約▲6億円)。本影響が大きく、セグメント全体としても減益に

今後について

- MD事業は商品ラインナップの増加に加え、下期以降に海外販路強化を目指す。IP事業の新たな柱として、中長期での事業スケール拡大を図る
- 施設運営事業は、サクラタウン内の横断施策による集客強化やIPイベント企画の全国展開により収益改善を狙う。コストコントロールも継続実施

中期経営計画の進捗

中期経営計画達成に向けた成長ストーリー（再掲）

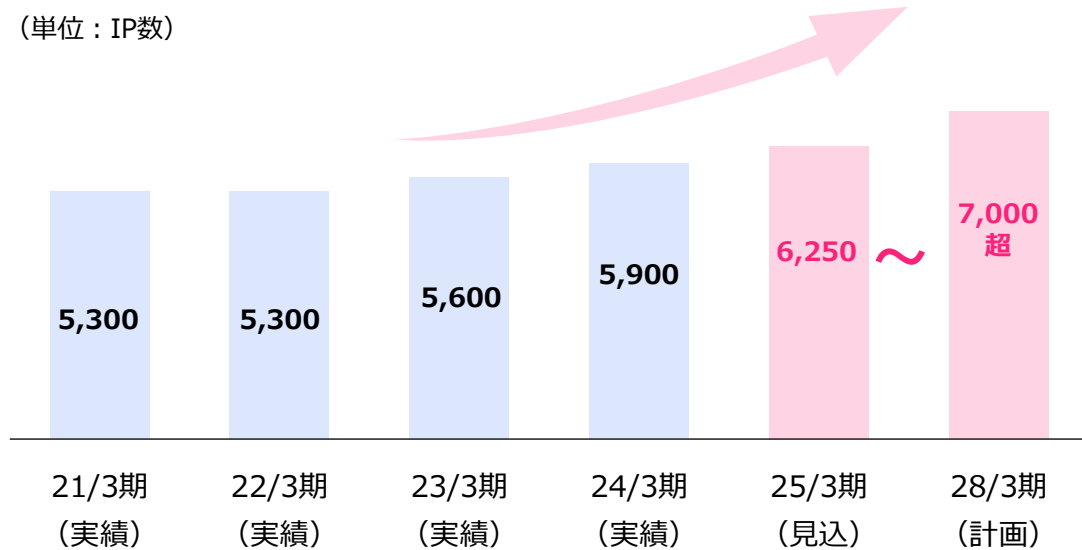
IP創出

IPのLTV最大化



出版IP創出計画

(単位：IP数)



- システム障害の影響によりボンデジ作品などに一部遅延は生じたが、**28/3期目標 7,000点超に向け、出版IP創出は順調に進捗**
- 出版IP ジャンル拡充比率 (21/3期実績 → 25/3期見込)
全体 116.5% コミック 146.9% ボンデジ 148.9%

電子・紙書籍の取り組み

デジタル連載の強化



- 当社人気コミック作品のWEB配信サービス「カドコミ」のアプリ版を本年よりリリース
- 39レーベル364作品を日替わり連載。カドコミ発作品も連載開始 (2024年9月末時点)
- カドコミ発作品の単行本も2024年8月より刊行開始 (25/3期上期 刊行実績 10作品)

出版製造流通DXプロジェクト



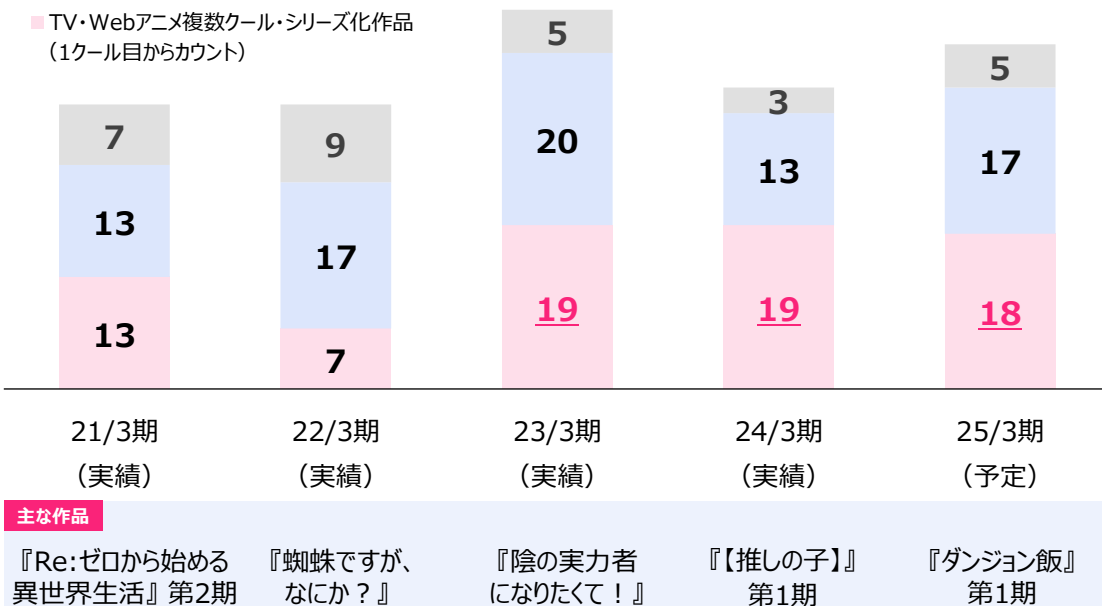
- 紙書籍事業をサステナブルにするため、**営業×製造×物流 三位一体のデジタル化を推進中** (28/3期 返品率目標 22.4%)
- 2020年より本格稼働のデジタル製造施設では、世界的にも稀な**コミックのデジタル製造を実現** (左写真)

アニメIPの大型化・長寿化

- 複数クール・シリーズ化作品を増やすことにより、**作品の大型化・長寿化を実現**
- ラインナップの多様性は維持し、**様々な作品ニーズに対応**

アニメIPタイトル数 推移






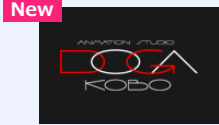
- 劇場・OVA等
- TV・Webアニメ単独クール作品
- TV・Webアニメ複数クール・シリーズ化作品 (1クール目からカウント)



アニメIPのグループ内製化

- 2024/10～ (株)動画工房が子会社としてグループに参加、**作品クオリティや制作数の維持・向上に向けた内製化が進捗**
- グループ内の連携やシステム共通化により、制作の効率化や人材育成の強化、就労環境の改善に取り組む

グループのアニメ制作スタジオ (5+1=計6社体制へ)

 2018年 設立	主な作品： 『Unnamed Memory』 『メダリスト』	 2019年 グループ入り (持分法適用)	主な作品： 『わたしの幸せな結婚』、 『盾の勇者の成り上がり』
 2021年 設立	日本有数の3DCGアニメーション監督・瀬下寛之氏を中心とする制作スタジオ	 2023年 グループ入り	京田知己監督をはじめ、経験豊富なスタッフが集結
 2024年 設立	数々の作品をヒットに導いた梶田浩司氏が代表を務める制作スタジオ	 2024年 グループ入り	主な作品： 『【推しの子】』、 『時々ボソッとロシア語でデレる隣のアーリャさん』

ゲームの開発パイプライン拡大

- 開発・パブリッシュのパイプラインが順調に拡大、グループでコンスタントに新作ゲームを投入できる体制に



実写映像の収益向上

- 自社原作を中心とした大きくヒットが狙える作品企画と高い制作品質により、継続的な収益向上を狙う



▶ 当社が制作を担当した配信ドラマ『極悪女王』は高い評価を獲得

©2024 Netflix



『六人の嘘つきな大学生』
24年11月全国公開

©2024 「六人の嘘つきな大学生」製作委員会



『ふしぎ駄菓子屋 銭天堂』
24年12月全国公開

©2024 映画「ふしぎ駄菓子屋 銭天堂」製作委員会



『見える子ちゃん』
25年初夏公開予定

©2025 「見える子ちゃん」製作委員会

Webサービス事業における取り組み

- ニコニコ、超会議、ボカコレなどを通じて新しいスターの原石を発掘・プロデュース
- クリエイターが長期的に活動できるよう支援すると共に、新たなIPの創出を通じてグループの事業成長に貢献

ボカロP・歌手とKADアニメの
コラボレーションが続々実現



©2023 鴉びえろ・きさらぎゆり/KADOKAWA/転天製作委員会

▶『転生王女と天才令嬢の魔法革命』（2023年1月クール放送）のOP曲『アルカンシェル』をdoriko（ボカロP）・花たん（歌手）が担当

ニコニコ超会議のクリエイター
支援プログラム「Asia
Creators Cross」が始動

ニコニコ超会議



Anime
Festival Asia
(通称：AFA / 主催：SOZO)

▶プログラム第1弾：「ニコニコ超会議2025」に出演・出展で、東南アジア圏最大のアニメイベント「AFA」に出演・出展できる権利を贈呈

教育・EdTech事業における取り組み

- 専門性の高い教育プログラムを通じて
クリエイティブ人材を含む多様な人材を育成・輩出
- グループの知見やノウハウを最大限に活かした実践的なカリキュラムで**次世代のクリエイターを育成**

ネットとリアルで、プロから学べる
N高グループの課外授業



▶有名声優によるレクチャー動画は人気コンテンツの一つ。クリエイティブ関連の他にも、大学受験対策やプログラミングなど様々な課外授業を提供

KADOKAWAスクール
powered by バンタンも好評

 KADOKAWA アニメ・声優アカデミー
POWERED BY VANTAN

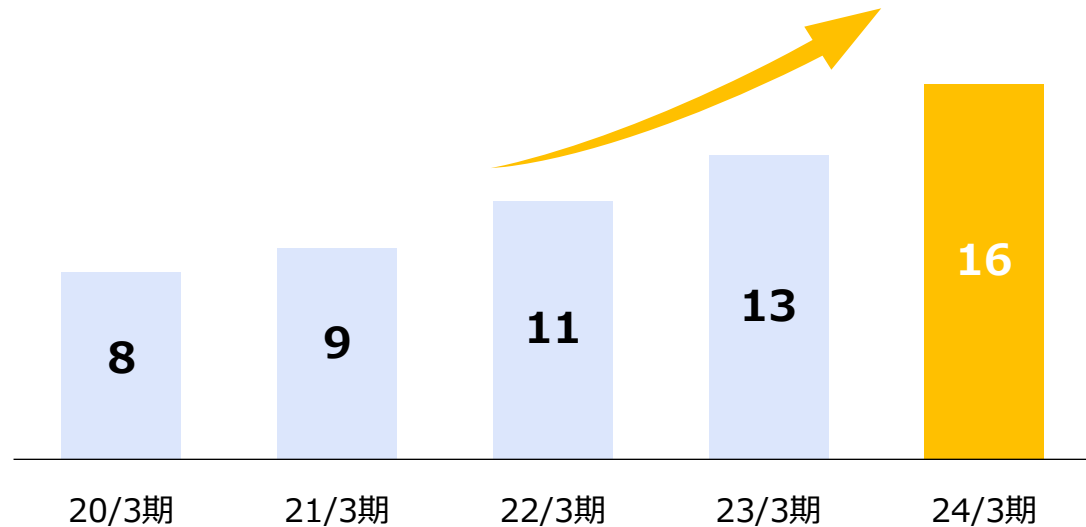
 KADOKAWA マンガアカデミー
POWERED BY VANTAN

▶2024年4月より開校のKADOKAWAスクールは好評につき、東京・大阪に次いで**2025年4月に名古屋校も開校**

IP大型化の進捗

- 作品の世界的な人気が高まり、**IPの大型化が着実に進行**
- 一つひとつの作品を世界中のより多くのファンに届けるため、**グローバル・メディアミックスをグループ一体で推し進める**

大型IP数 実績推移 (KADOKAWA単体売上高 年間10億円超のIP数)



IP長寿化の取り組み

- **メディアミックスによるIPの長寿化（ロングライフ化）を推進**

例) 『ケロロ軍曹』(連載開始25周年)

コミック原作

連載期間
1999年～現在



©Mine Yoshizaki

アニメ化

2004年展開
TVアニメ放送（2004～
2011年）、劇場版アニメ
（5作品）等を展開



©2010 吉崎観音/角川書店, 角川映画,
サンライズ, NTTドコモ, テレビ東京, NAS

タテスク化

配信期間
2024年～



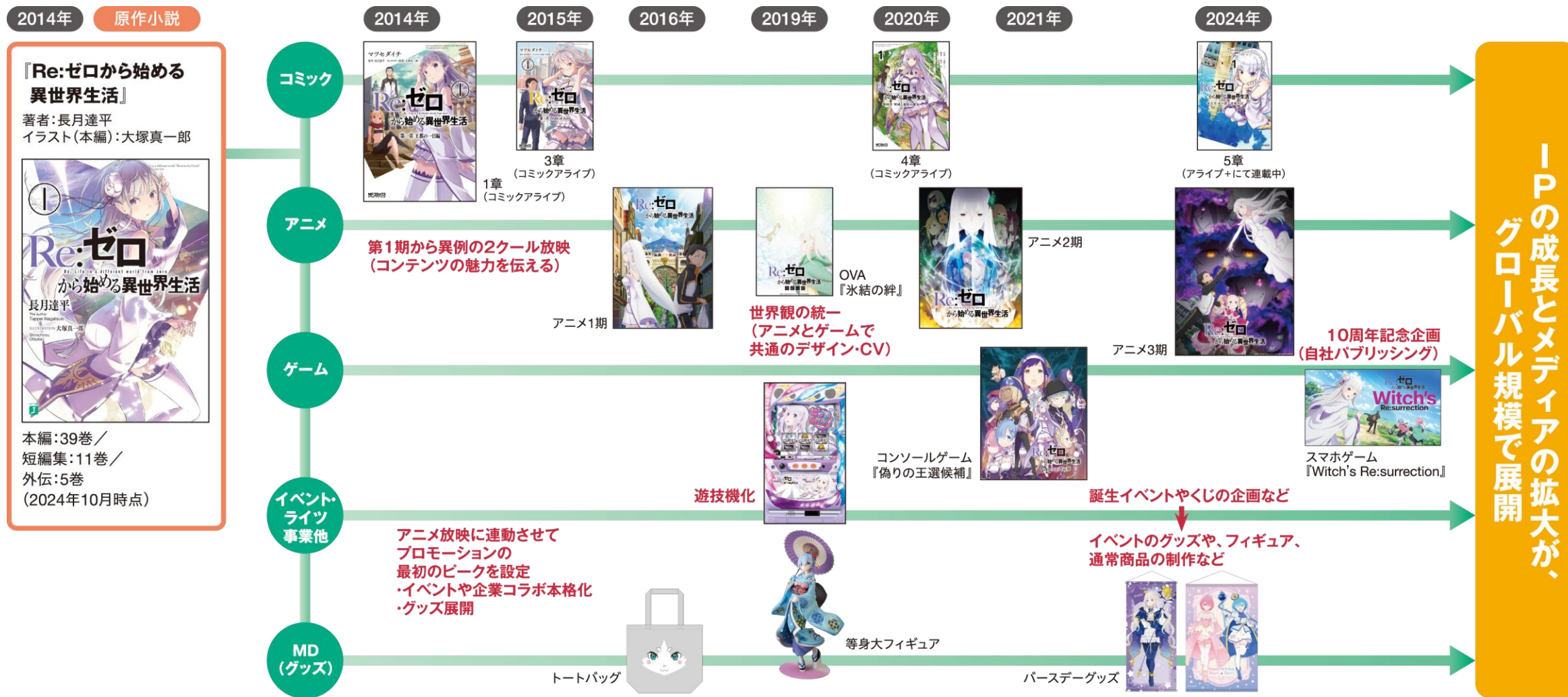
©Mine Yoshizaki

イベント

出展、コラボイベント等
現在まで多数展開

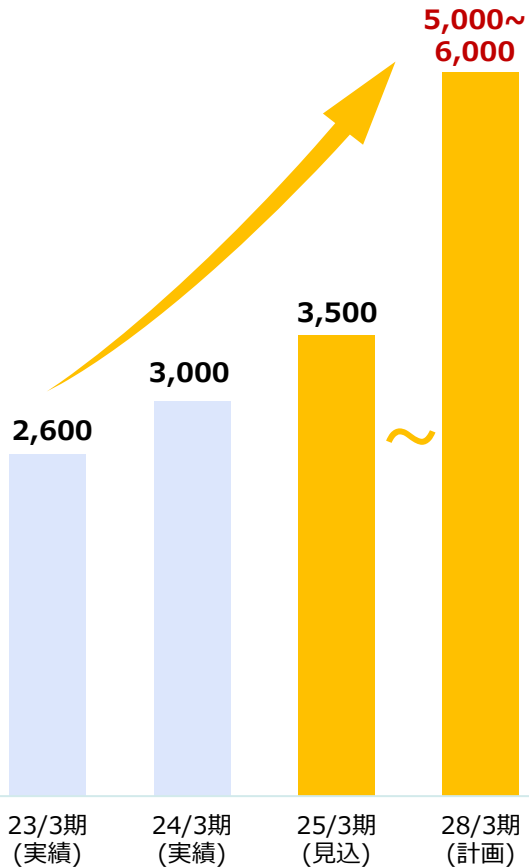
LTV最大化 -IP価値を最大化するグローバル・メディアミックス展開-

『Re:ゼロから始める異世界生活』（『リゼロ』）の事例：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、長期的な展開（LTV最大化）のモデルに



海外現地法人 刊行点数の増加

(単位：点数)



※海外現地法人の新刊刊行点数
同タイトルの異なる国・地域での展開は「2」と集計
同タイトルを紙と電子で展開した場合は「1」と数える

IP増に向けた現地法人の立ち上げ

FIRST PAGE

タイ
24/1~グループ入り

▶ KADOKAWA AMARINとあわせ、タイでの年間刊行点数を2024年 480点から2027年 1,000点へ拡大

PHOENIX GRAMEDIA

インドネシア
24/4~設立

▶ インドネシア最大書店でのコーナー設置やECストア開設など、販路拡大とともに刊行点数も順調に増加

O'FAN HOUSE

韓国
24/5~設立

▶ 日本の小説や実用書に加え、ライトノベルの翻訳出版を開始。韓国発IP開発にも注力

VEGA

フランス
24/10~設立

▶ 世界のフランス語圏市場に、日本や韓国発のコミック・ライトノベルの翻訳出版を展開



イ・ミエ著『給湯室』
©lee mi ye

海外でのメディアミックス強化



『ELDEN RING Become Lord』
©KADOKAWA QINGYU (Shanghai) Culture & Creation Co., Ltd.
©Bandai Namco Entertainment, Inc. / ©2024 FromSoftware, Inc.

▶ ゲーム『ELDEN RING』を原作とするタテスク作品を角川青羽（中国）にて制作、グローバルで連載開始



▶ 北米地域では日本マンガに特化した直営ショップ「Manga Spot」の展開を強化。NYCの1号店以降、24年年内に4号店までオープンし、さらなる店舗増を模索



▶ 中国における人気IP『シャム猫あずきさん』のポップアップストア展開やゲーム、VTuberコラボ等実施



『LK School Daze』
©2023 Kadokawa Gempak Starz Sdn Bhd and LI Critter Workshop Sdn Bhd.
All Rights Reserved.

▶ KADOKAWA GEMPAK STARZ（マレーシア）のオリジナルIP『LAWAK KAMPUS』のアニメ化（YouTubeチャンネル登録数190万人突破）

ダイバーシティ&インクルージョン

「箱庭たまご」を展開する Win Graffitiのグループ入り

- 2024/4～ 就労継続支援事業などの福祉事業、鶏卵事業などを手がけるWin Graffiti(株)が当社グループ入り
- 同社ハコニワ・ファームにて生産する「箱庭たまご 茜」(仮称) など高級卵の販売を通じ、事業として成立しうるサステナブルな障がい者雇用を実現



国内外での人材開発強化

採用活動の強化

- 従業員紹介によるリファラル採用をはじめ、中途採用を強化
- 世界各国での採用活動・インターンシップを強化

モチベーションを高める人事制度の拡充

個々のキャリアを支援する制度の強化

- 従業員の意思を尊重し、適材適所を実現
- 一人ひとりのクリエイティビティ発揮を促し、事業成長に寄与

■ FA型社内異動制度

希望部署や異なる業種への応募が可能に

■ 資格取得一時金制度

リスキリングによる主体的なキャリア形成を実現

■ 副業制度

働き方の選択肢を広げ、自発的なキャリア形成を支援

■ プロジェクト公募

従業員自らが挑戦的、中長期的、部署横断的な企画を提案

組織が活性化
(24/3期 128人応募)

全従業員のうち
約5%※が利用
※KADOKAWA単体

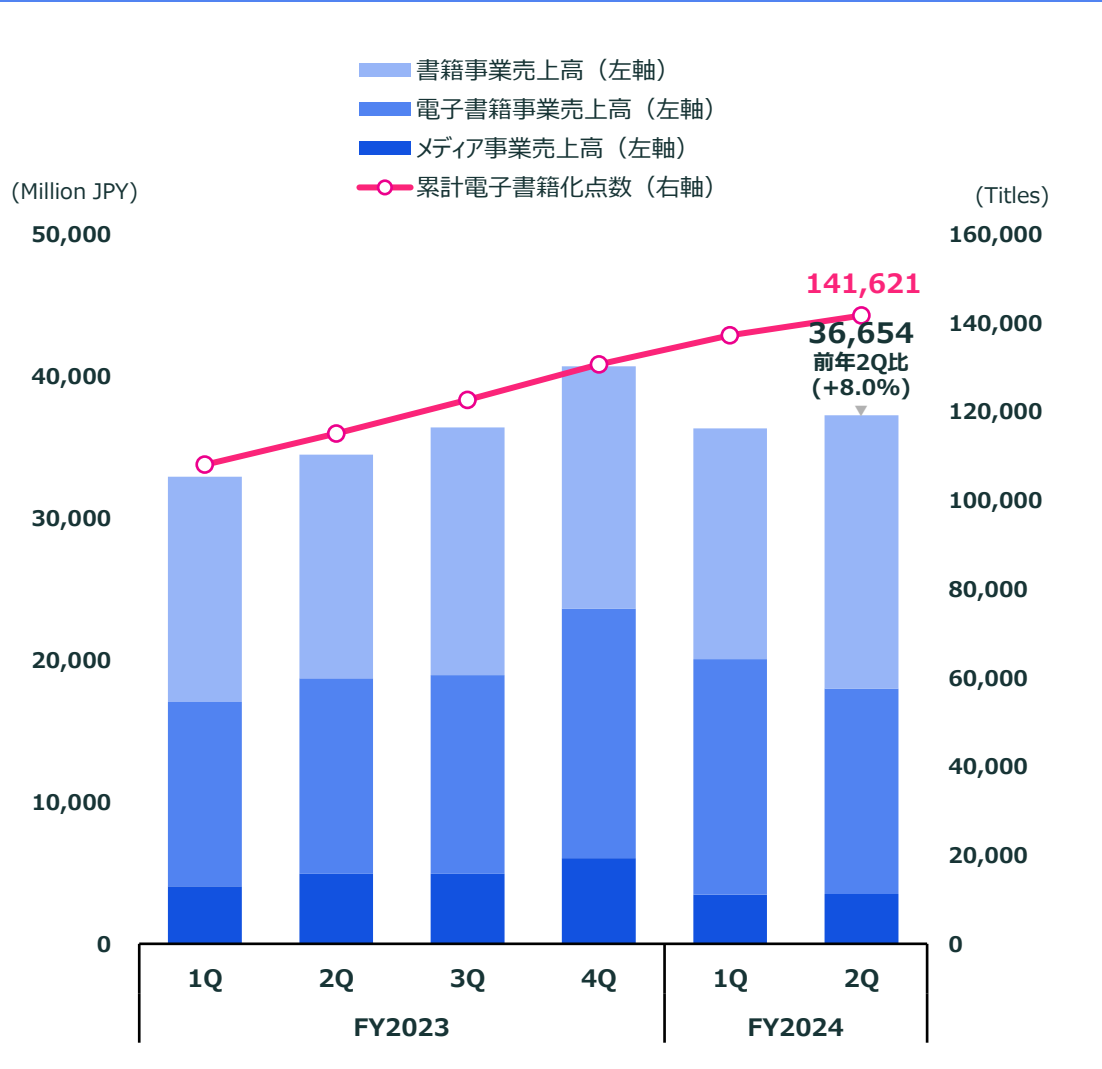
例) クラシック音楽の
バーチャル・アーティスト
開発

The background features a series of light gray, 3D rectangular blocks arranged in a staggered, stepped pattern. Interspersed among these blocks are various horizontal bars in different colors, including blue, yellow, green, purple, orange, and red. The overall effect is a modern, geometric, and layered composition.

Appendix

出版・IP創出セグメント

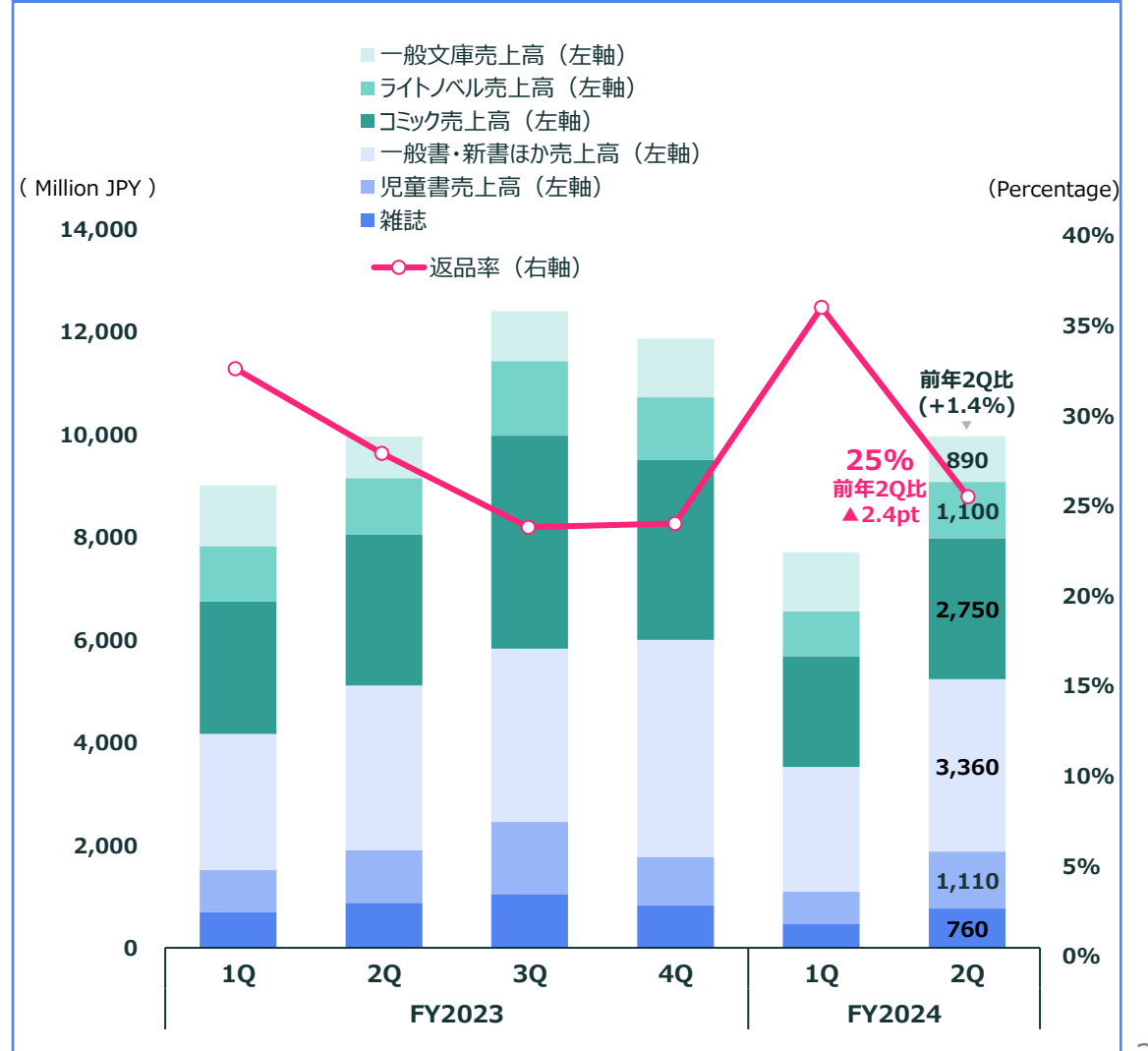
出版・IP創出セグメント売上高の推移



※電子書籍化点数は、話売り点数含む

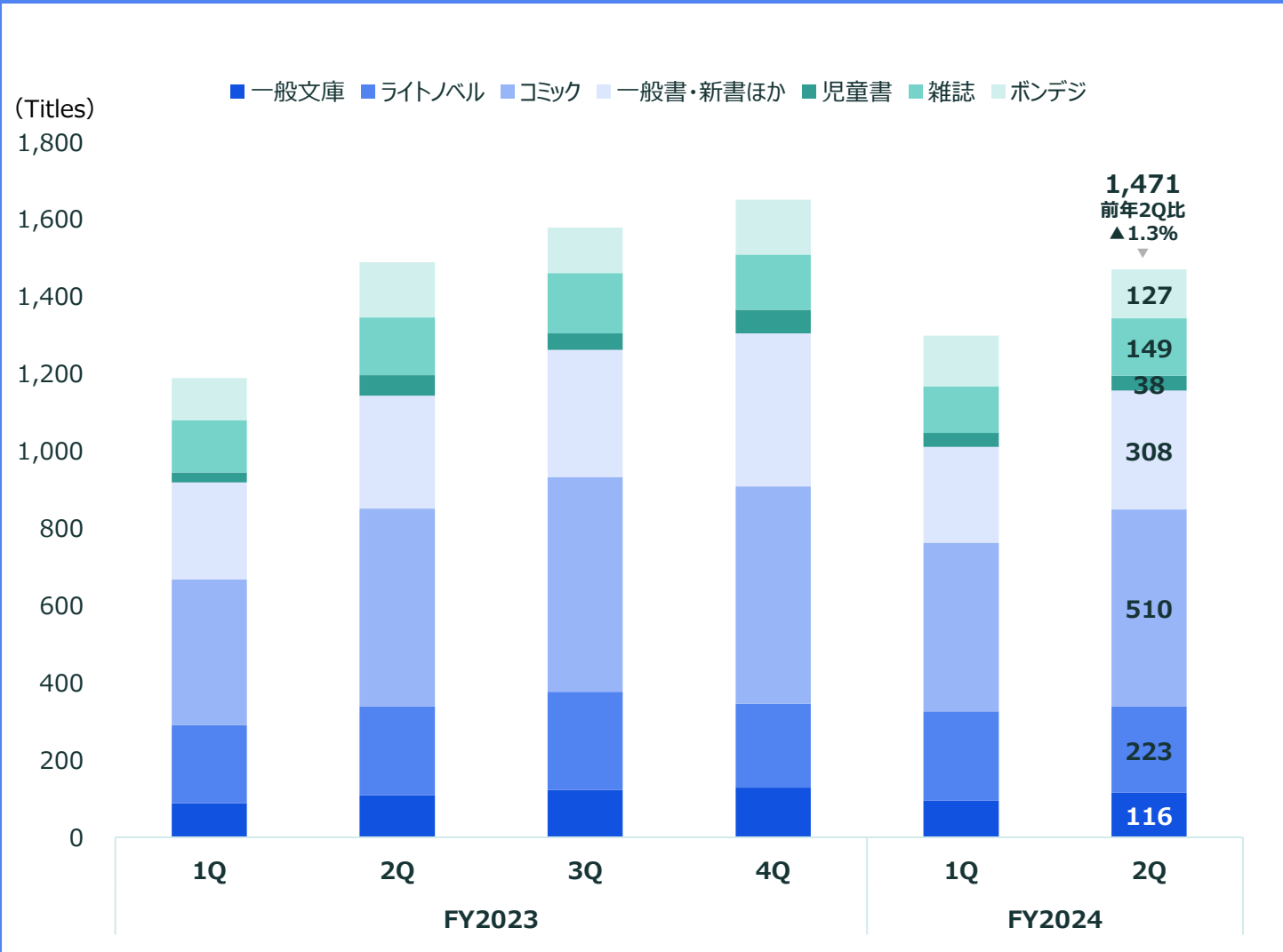
紙書籍・メディア事業売上高と返品率の推移

(KADOKAWA単体の数字)



出版・IP創出セグメント

紙書籍・メディア事業 ジャンル別新規IP数（実績）



※KADOKAWA単体の紙書籍に加え、グループ会社やボンデジタル作品も含めたIP数の合計

貢献タイトル



(C)Ichinose Kaoru 2024 (C)Sheena Saera 2024



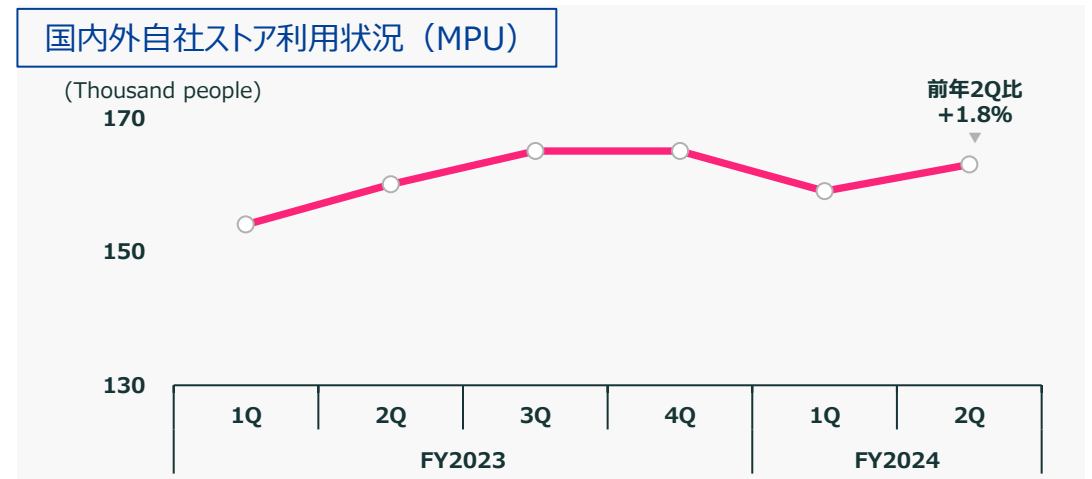
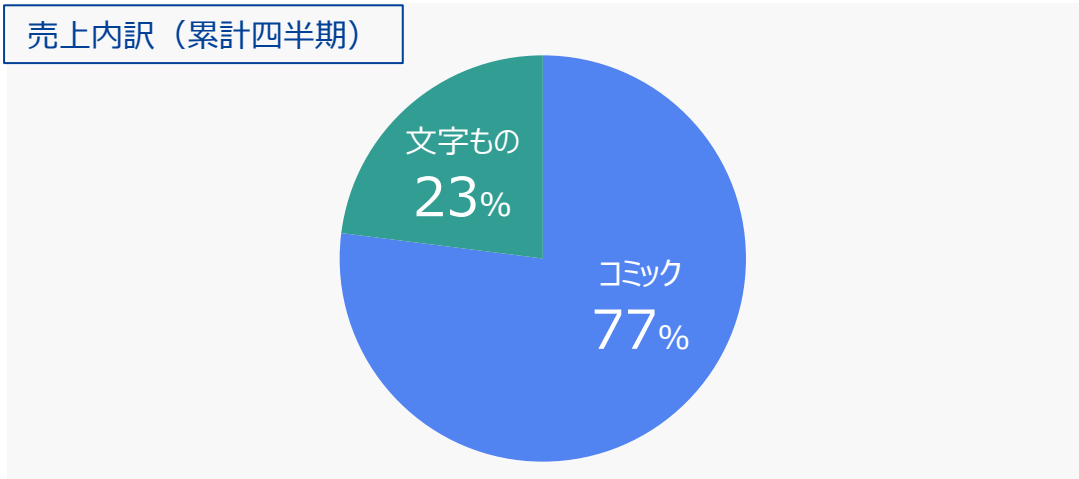
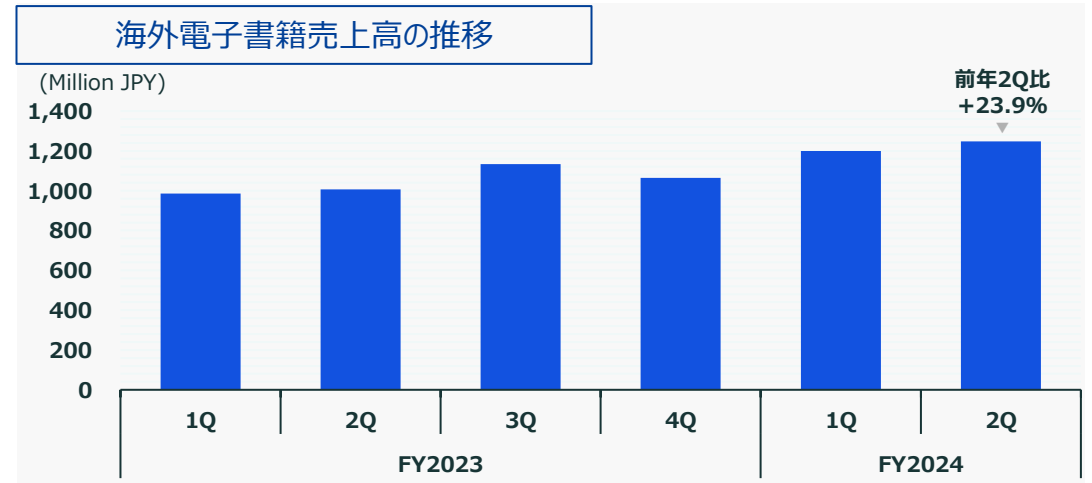
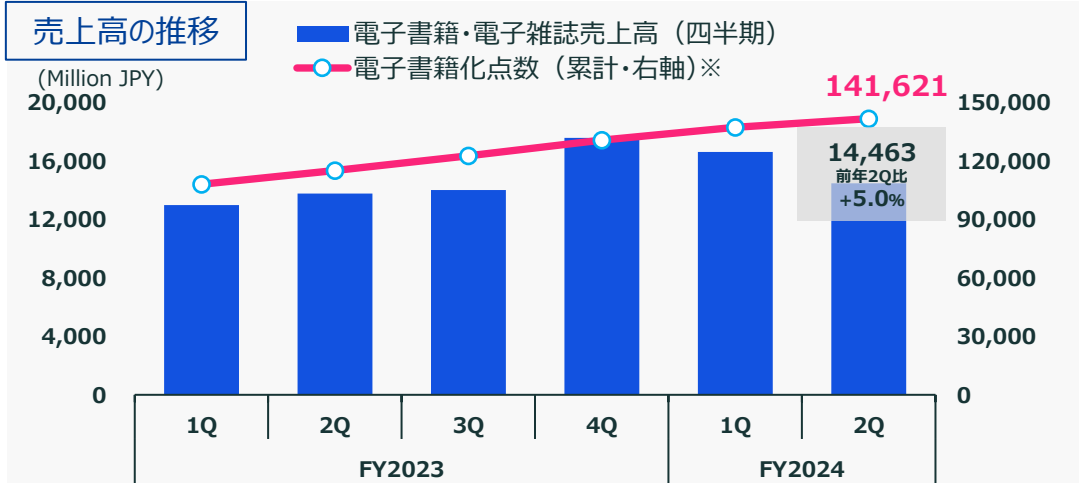
(C)Iroto Tsumugi (C)Kori Hisakawa (C)Airumu / KADOKAWA CORPORATION



©ましろ / COMICSMART INC.

電子書籍事業

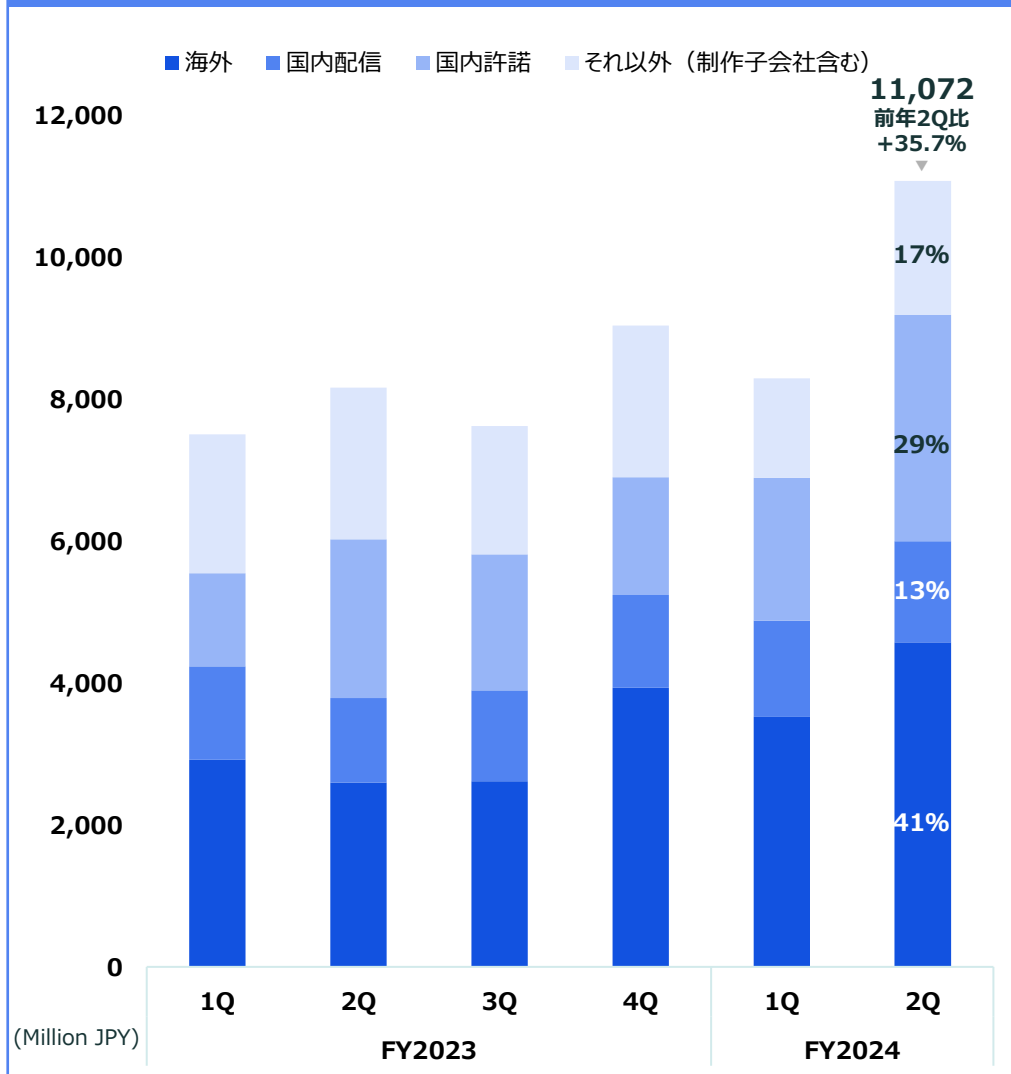
電子書籍・電子雑誌



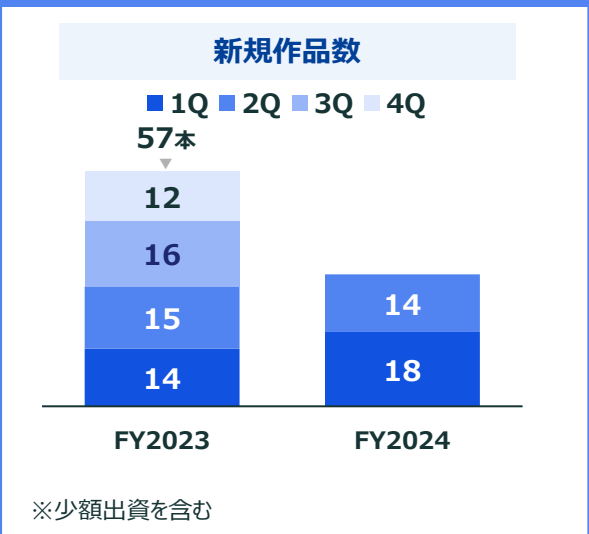
※MPU(Monthly Paid User)=月間購入者数

アニメ・実写映像セグメント

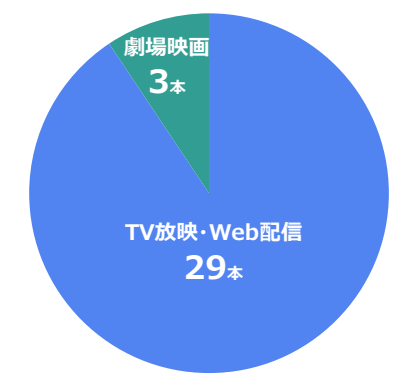
アニメ事業売上高



アニメ放映本数



2024年4-9月の発表媒体内訳



貢献タイトル



©赤坂アカ×横槍メンゴ/集英社・【推しの子】製作委員会



©SunsunSun, Momoco/KADOKAWA/Alya-san Partners

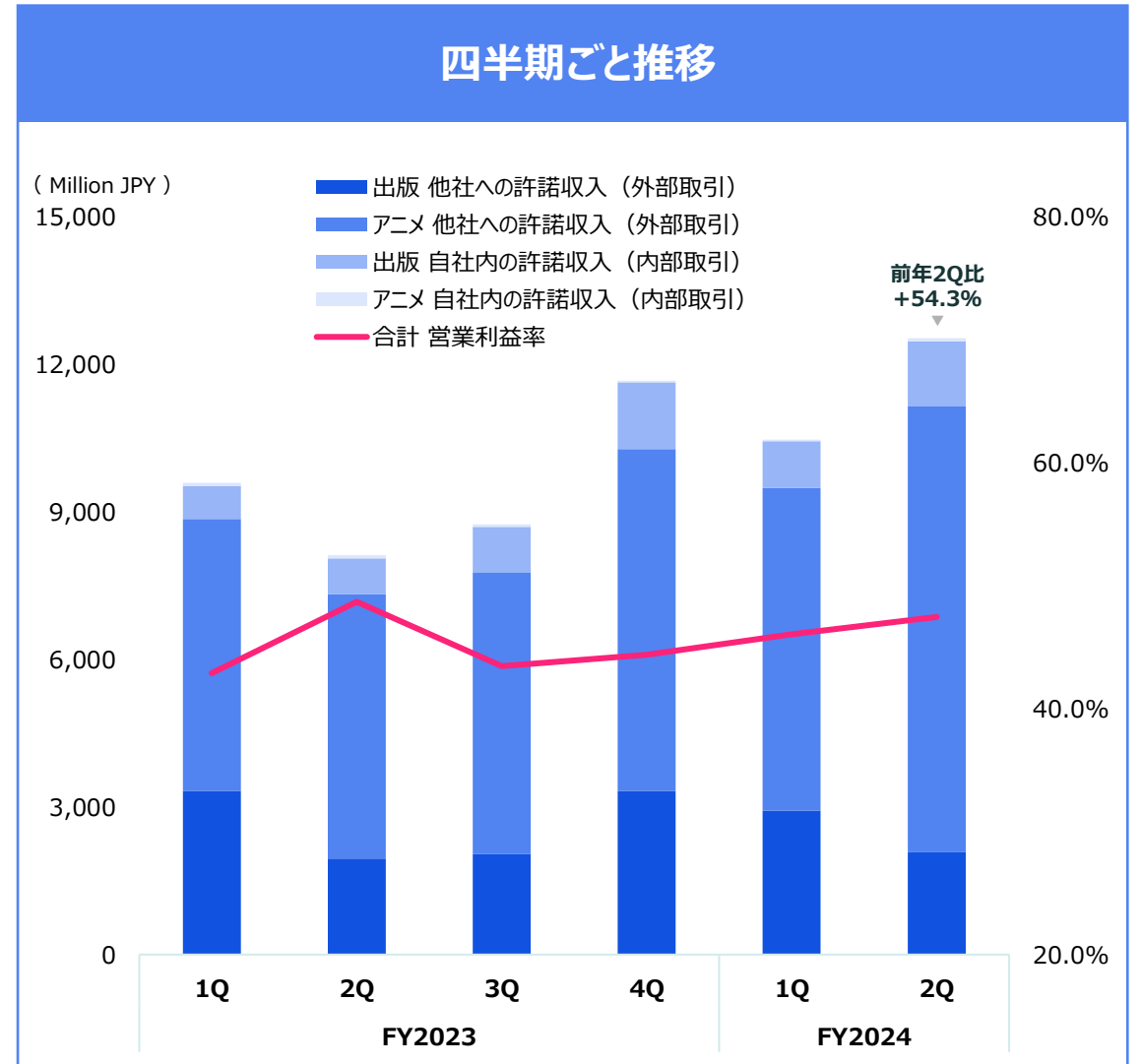
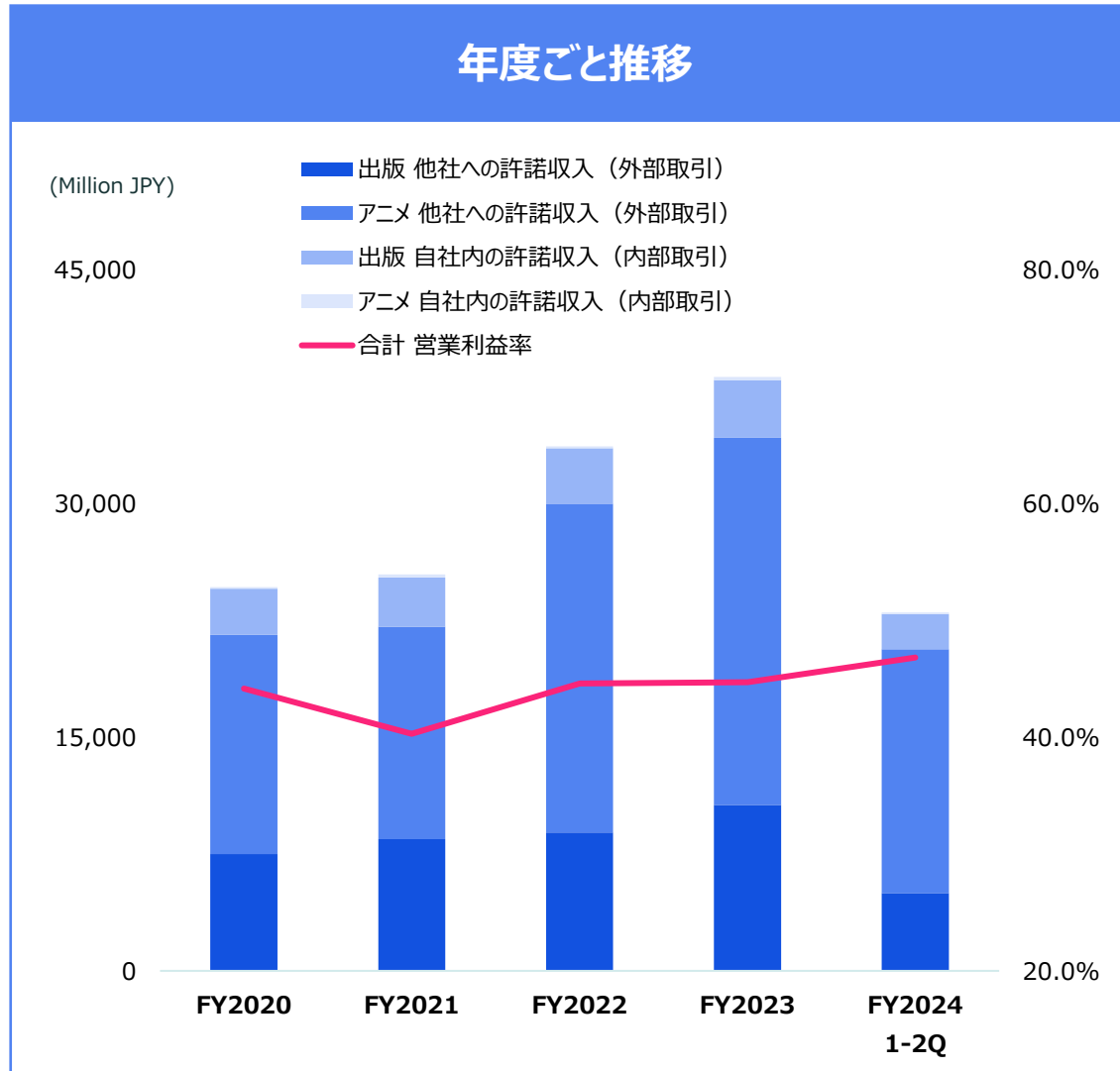


©丸山くがね・KADOKAWA刊/劇場版「オーバーロード」聖王国編製作委員会



©野田 宏・若松卓宏・小学館/「異世界失格」製作委員会

出版/アニメ ライセンス収入・営業利益率の推移 (KADOKAWA単体)

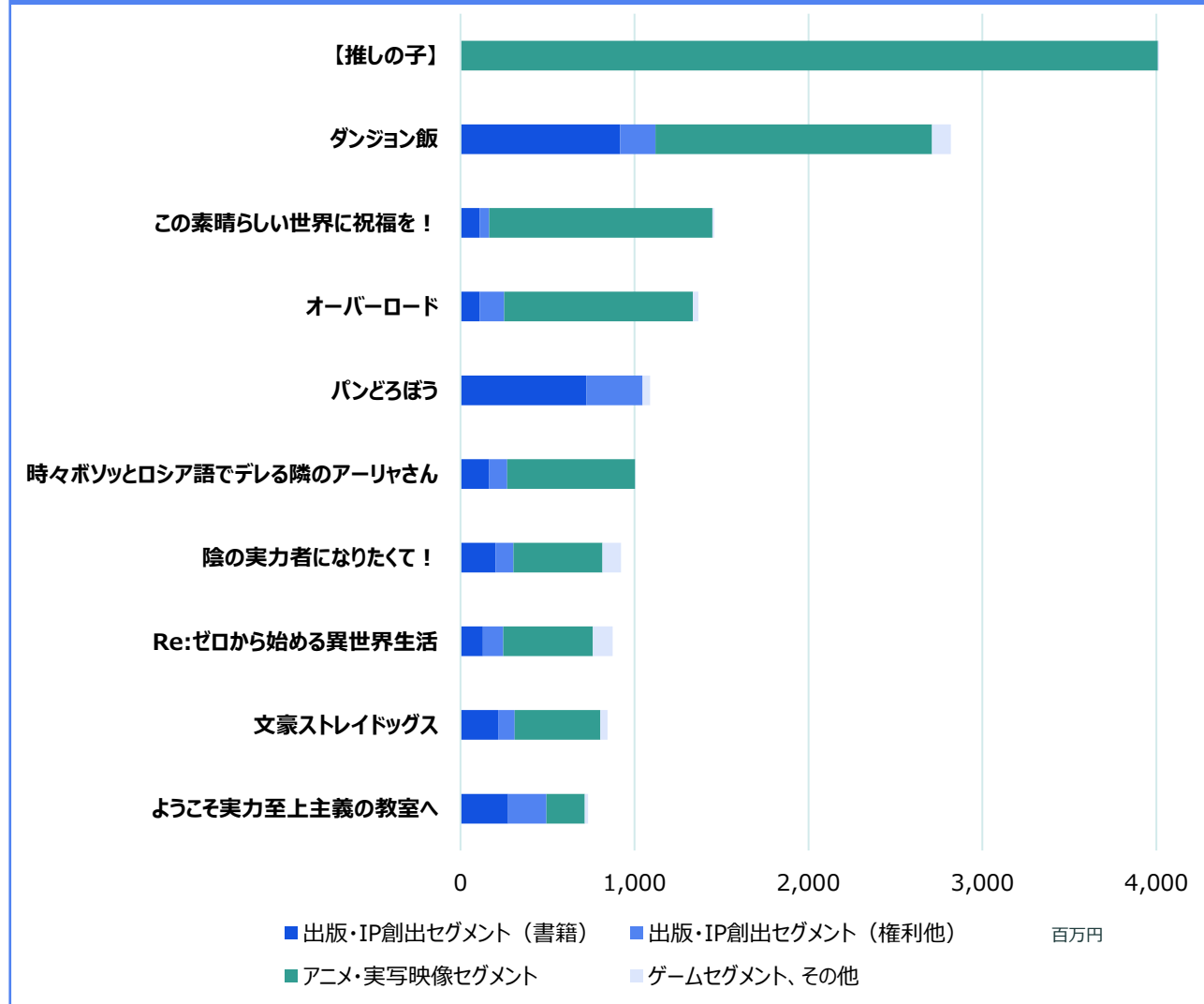


※ ライセンス収入に係る営業利益率は、一定の定義のもの試算した管理会計上の数値です。IP創出に係るコストや間接部門のコスト等加味されていない費用が多く、実際よりも高い数値となっています

※ 今回開示より、アニメの配信収入等も集計範囲に含めています

売上上位10タイトルの売上高（ライセンス収入含む、KADOKAWA単体の上位10タイトルのみ）

2025年3月期 2Q累計



出版・IP創出

※発行開始年から直近の新巻に至るまでの全シリーズを対象とする

順位	タイトル名（シリーズ）	発行開始年
1	ダンジョン飯	2015
2	パンどろぼう	2020
3	無職転生～異世界行ったら本気だす～	2014
4	ソードアート・オンライン	2009
5	狼と香辛料	2006
6	魔法科高校の劣等生	2011
7	青春ブタ野郎	2014
8	文豪ストレイドッグス	2013
9	山田さんとLv999の恋をする	2020
10	陰の実力者になりたくて！	2018

アニメ・実写映像

※放映開始年から直近のシリーズ新作に至るまでの全作品を対象とする

順位	タイトル名（シリーズ）	放映開始年
1	【推しの子】	2023
2	ダンジョン飯	2023
3	この素晴らしい世界に祝福を！	2016
4	オーバーロード	2015
5	時々ボソッとロシア語でデレる隣のアーリヤさん	2024
6	Unnamed Memory	2024
7	陰の実力者になりたくて！	2022
8	Re:ゼロから始める異世界生活	2016
9	神は遊戯に飢えている。	2024
10	文豪ストレイドッグス	2016

今後期待のタイトル

書籍



涼宮ハルヒの劇場

©Nagaru Tanigawa, Noizi Ito/KADOKAWA



山田くんとLv999の恋をする (10)

©ましろ/COMICSMART INC.



乙嫁語り (15)

(C) Kaoru Mori 2024



光が死んだ夏 (6)

©モクモクレン

アニメ・実写映像



Re:ゼロから始める異世界生活 3rd season

©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



トリリオンゲーム

©稲垣理一郎・池上遼一/小学館/アニメトリリオンゲーム製作委員会



鴨乃橋ロンの禁断推理 2期

©天野明/集英社・鴨乃橋ロンの禁断推理製作委員会

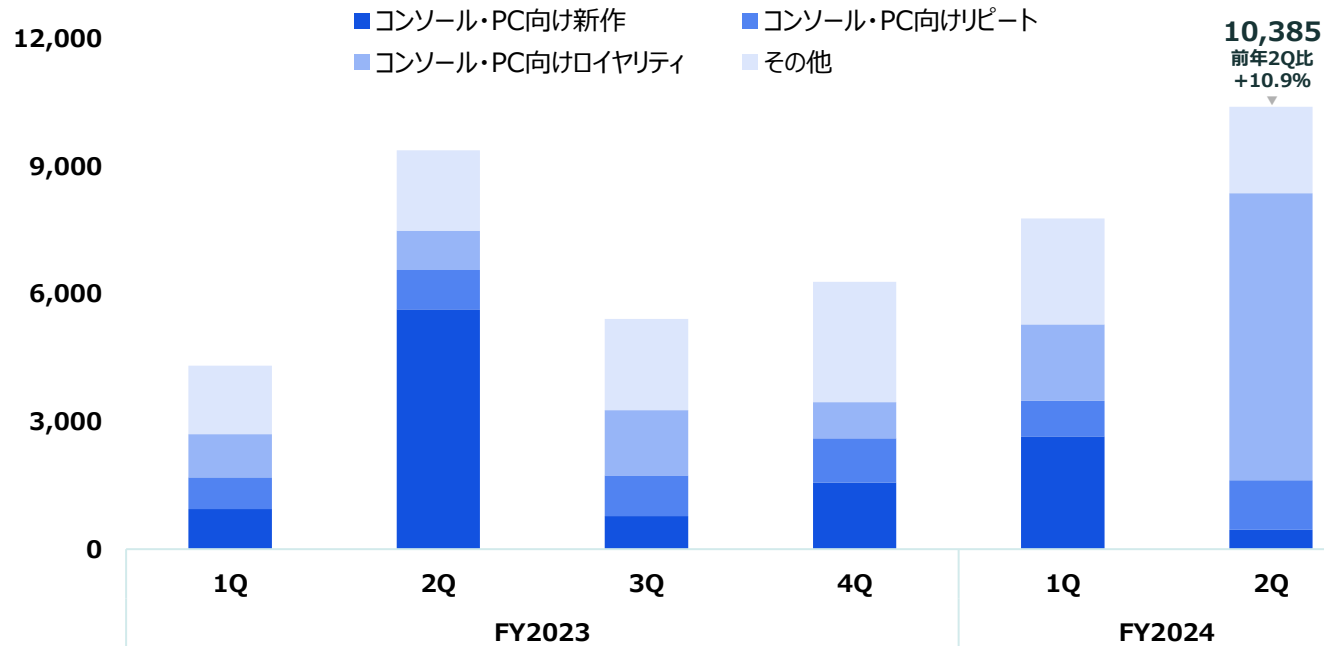


六人の嘘つきな大学生

©2024「六人の嘘つきな大学生」製作委員会

ゲームセグメント

ゲームセグメント売上高の推移



	FY2023				FY2024	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
コンソール・PC向け 新作発売タイトル数	2	3	1	3	5	1
販売本数合計 (万本)	98	180	87	110	133	93

貢献タイトル



ELDEN RING

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

期待タイトル



かまいたちの夜×3

©Spike Chunsoft/我孫子武丸/田中啓文/牧野修



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

©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2024 FromSoftware, Inc.

ニコニコ関連事業



ニコニコユーザ情報

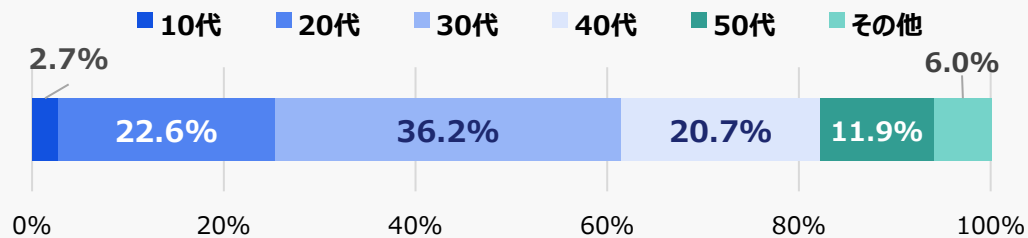
※2024年9月末

有効会員数 **10,164**万人

プレミアム会員数 **108**万人

年代別シェア

※2024年9月末



ニコニコ超会議2024来場者数

会場来場者数 **12.5**万人

ニコニコチャンネル

※2024年9月末

全チャンネル数 **11,201**

月額有料チャンネル数 **2,380**

月額有料会員数 **124**万人

ニコニコ利用状況

※ 2024年7-9月の利用状況は、システム障害の影響によりデータの算出が困難なため開示していません

	MAU (万人)	DAU (万人)
□GainUU + 非□Gain視聴UU	—	—
□GainUU	—	—
Google Analytics (ユニークブラウザ数)	—	—

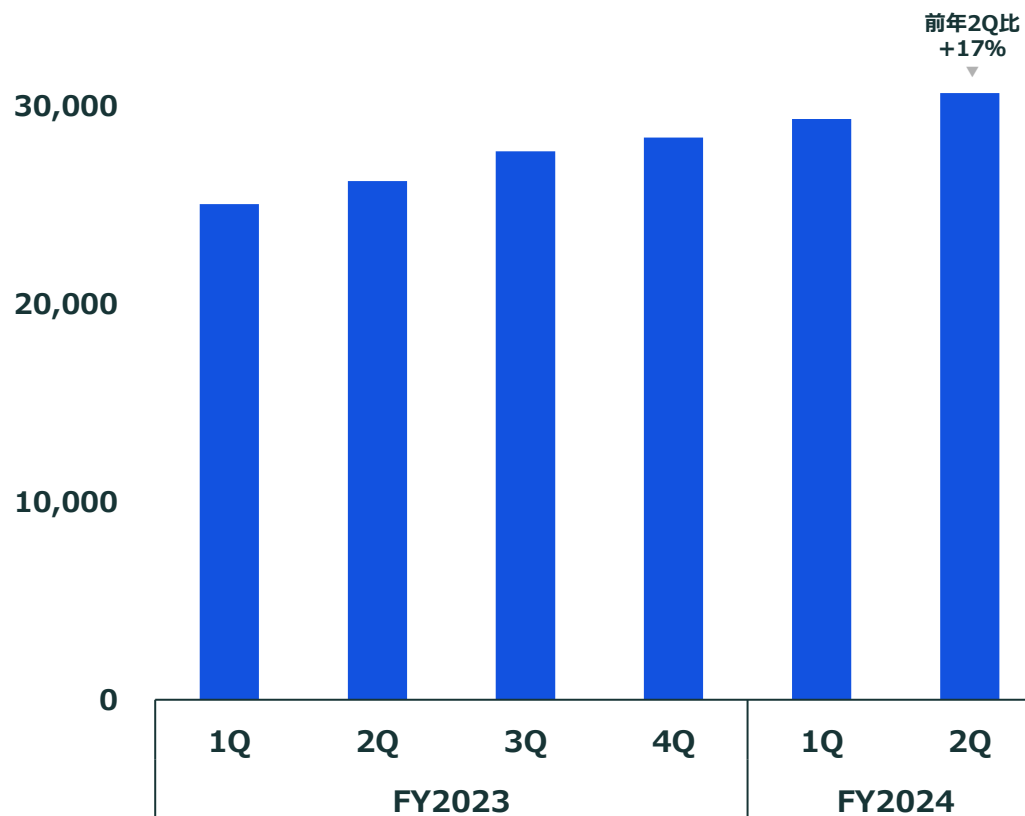
教育・EdTechセグメント

N/S高等学校 生徒数の推移

(Students)
40,000

在籍生徒数
(2024年9月末時点)

30,648名

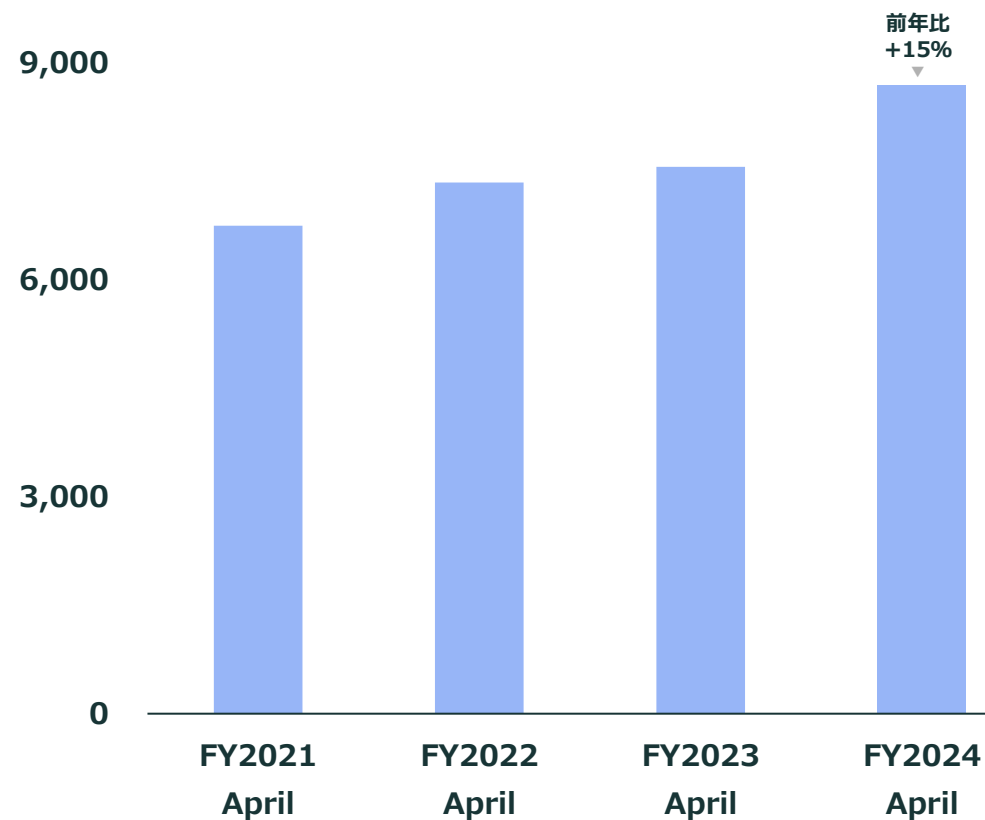


バンタン 生徒数の推移

(Students)

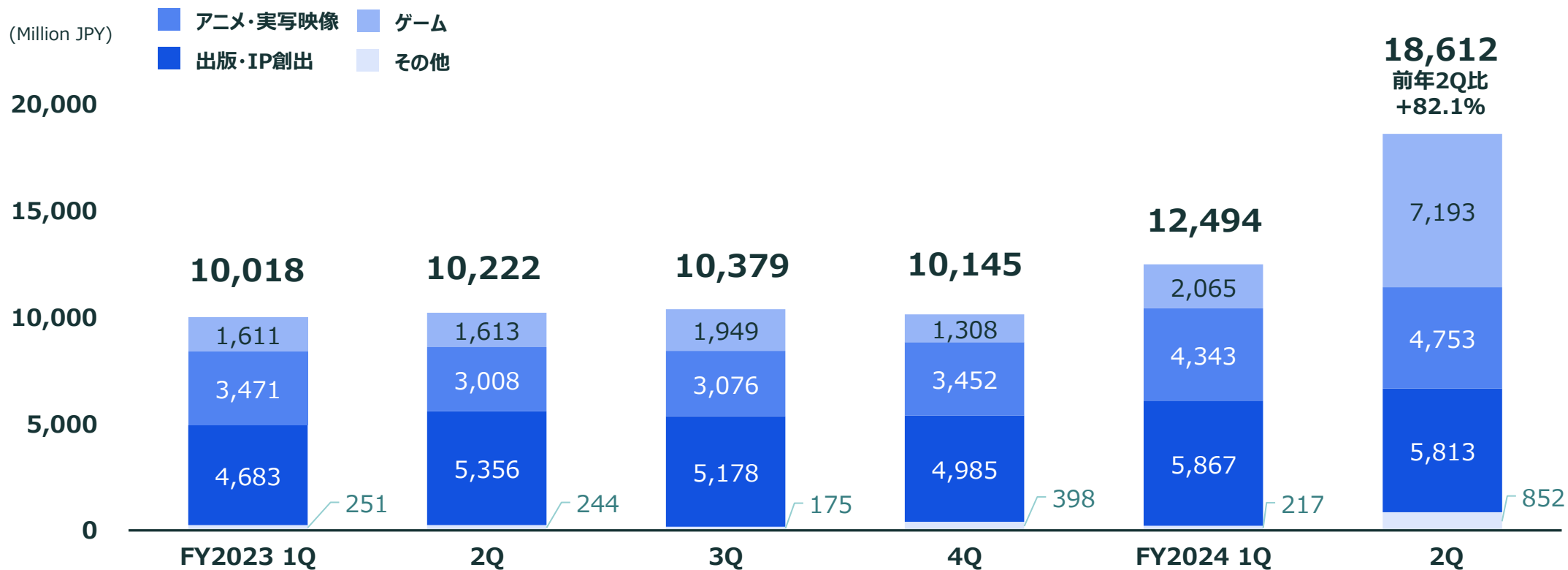
在籍生徒数
(2024年4月時点)

8,688名



海外売上高の推移

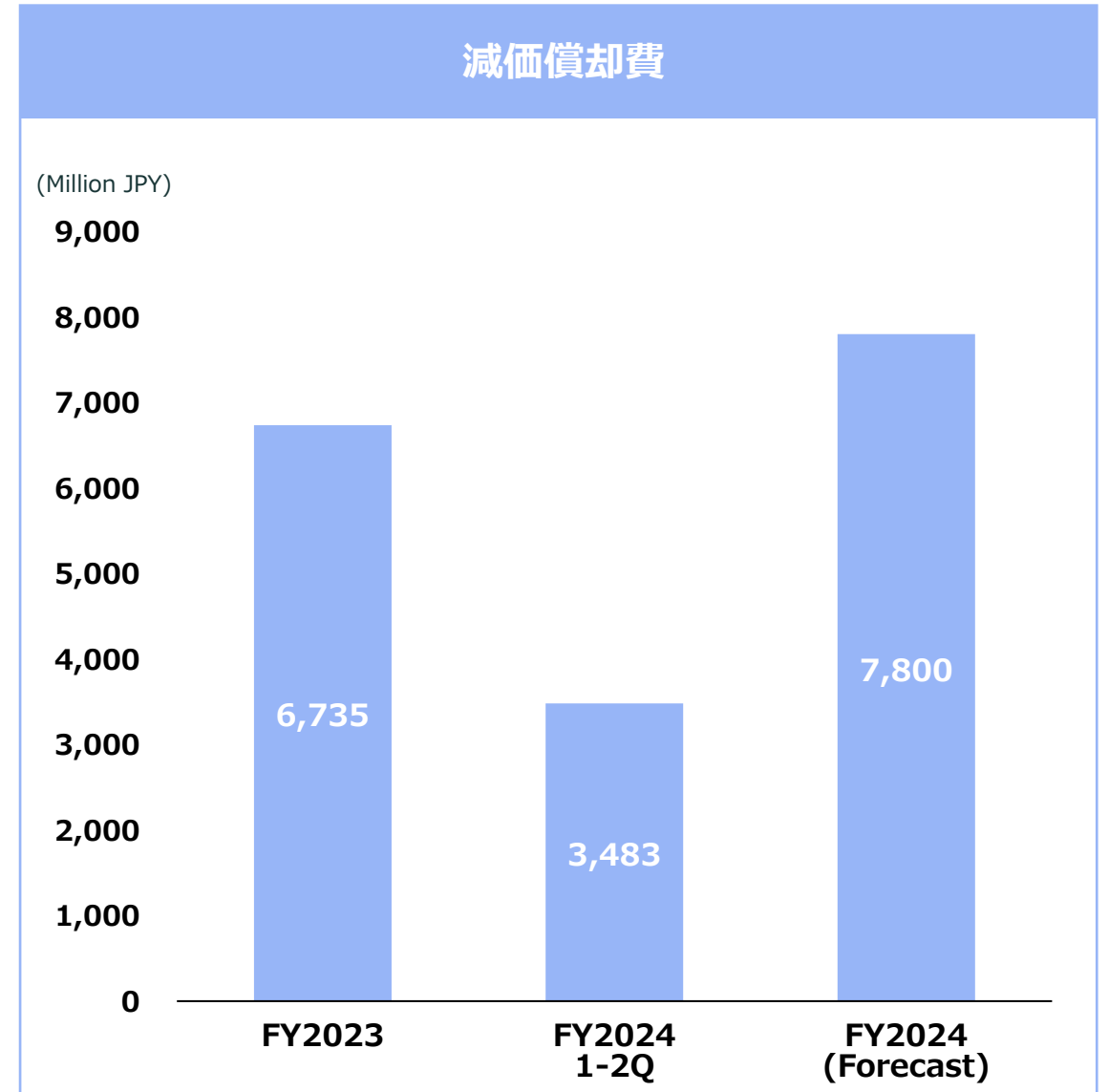
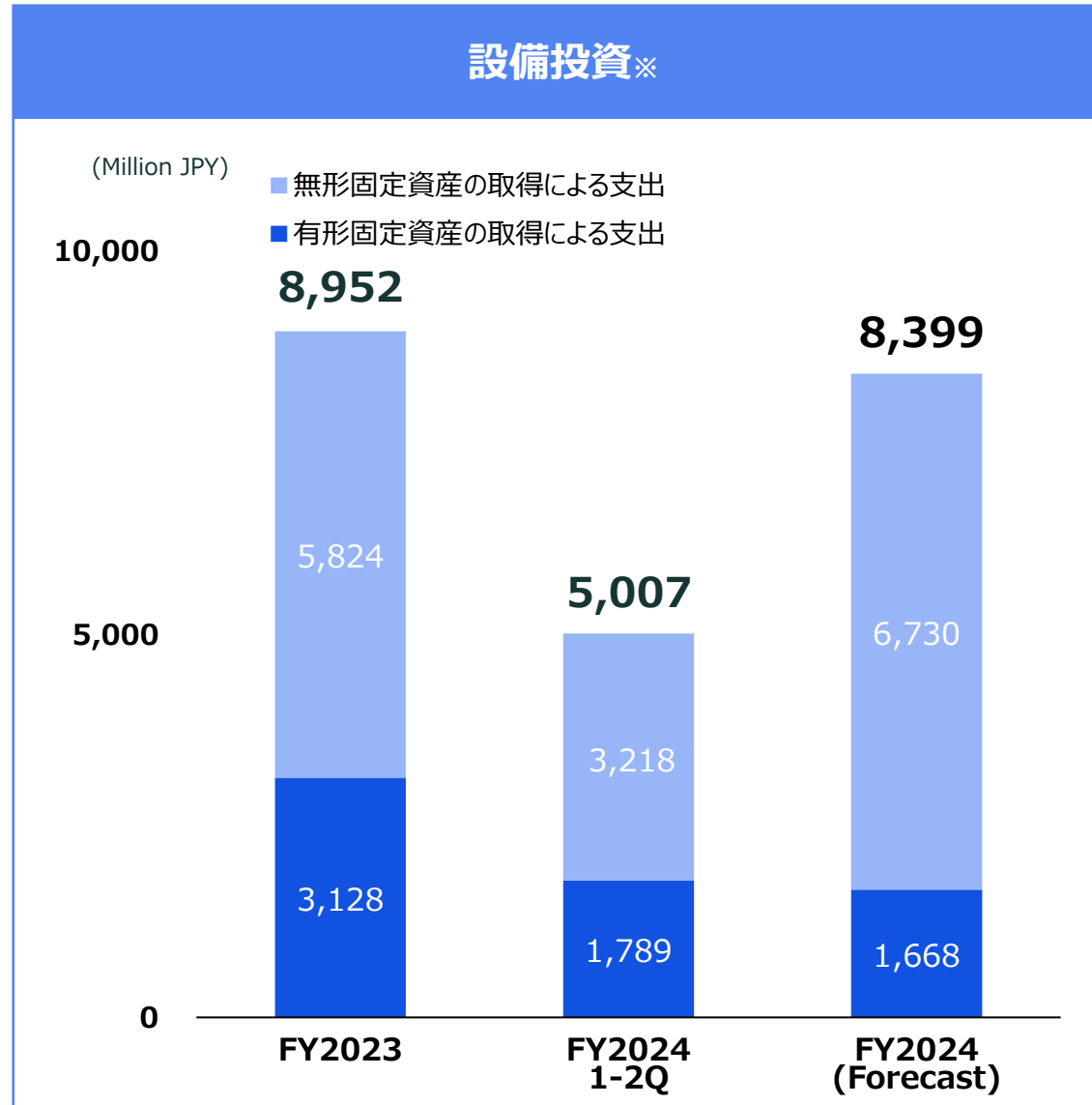
海外売上高 セグメント別内訳



地域別 構成比	海外売上高					
	FY2023 1Q	FY2023 2Q	FY2023 3Q	FY2023 4Q	FY2024 1Q	FY2024 2Q
	米国	58.6%	56.2%	51.3%	51.6%	58.4%
アジア	32.6%	34.7%	37.9%	40.3%	32.8%	28.5%
その他	8.8%	9.1%	10.8%	8.1%	8.7%	13.7%

※在外子会社の業績は3か月遅れで当社連結業績に反映されます

設備投資/減価償却費の状況



※ 「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、前年度（n-1年度）に取得し、当該年度（n年度）に支出した固定資産の対価を含む

Q01 | 電子書籍事業の国内他社ストア向けの売上認識タイミングの変更とはなにか？

A | 国内他社ストア向けの売上について、従来は各ストアから受領する確定報告に基づいて計上しておりましたが、2024年3月期4Qより一部の他社ストアについては速報データに基づく見積もり計上に変更しました。従来では翌月以降に計上していた売上も前倒しで見積もり計上されています。2025年3月期上期においても同様に上記影響が発生しています。なお、2025年3月期2Qの対前年同期比に及ぼす影響は1Qに比べて小さくなりました。

Q02 | 2025年3月期4-9月、および7-9月における為替影響は？また、為替影響を除く売上高・営業利益の成長率は？

A | 4-9月における、売上高への為替影響は約+23億円、これを除く売上成長率は+7.9%です。7-9月における売上高への為替影響は約+9億円、これを除く売上成長率は+6.3%です。
なお、営業利益への為替影響は試算しておりません。海外売上高において一定の割合を占めるライセンス収入に係る費用の為替影響を正確に特定することは困難なためです。ただし、その影響額は限定的と考えております。

Q03 | 2025年3月期4-9月、および7-9月の海外子会社の紙書籍事業における為替影響は？また、為替影響を除く売上高の成長率は？

A | 4-9月の海外子会社の紙書籍事業における売上高への為替影響は約+7億円、これを除く売上成長率は+4.7%です。7-9月の売上高への為替影響は約+4億円、これを除く売上成長率は▲4.3%です。

FAQ

Q04 | 2025年3月期4-9月、および7-9月の国内電子書籍売上高における自社ストアと他社ストア向けの比率と成長率は？

A | 販売金額ベースでの4-9月における自社ストア（BOOK☆WALKER）と他社ストア向けの比率は1：4、それぞれの前年同期比成長率は+4.3%、+23.9%です。7-9月では比率は1：3、それぞれの成長率は+0.5%、+8.8%です。なお、他社ストア向けにはQ01に記載の売上認識タイミングの変更影響を含んでおり、これを除いた成長率は4-9月は+12.0%です。

Q05 | 2025年3月期4-9月の紙書籍・メディア事業の売上高におけるジャンル別割合とジャンル別伸び率は？

A | ジャンル別割合：コミック28%、一般書・新書ほか33%、ライトノベル11%、一般文庫12%、児童書10%、雑誌7%
ジャンル別伸び率：コミック▲11%、一般書・新書ほか▲1%、ライトノベル▲10%、一般文庫+2%、児童書▲6%、雑誌▲6%でした（KADOKAWA単体の数字）。なお、上記実績にはサイバー攻撃影響を含んでおります。

Q06 | 2025年3月期4-9月の出版・IP創出セグメントの海外売上高のうち、紙書籍・電子書籍の割合は？

A | 紙書籍の売上は約8割、電子書籍の売上は約2割です。

Q07 | 2025年3月期4-9月の出版・IP創出セグメントとアニメ・実写映像セグメントにおける売上上位10タイトルの占有率は？

A | 売上上位10タイトルの占有率は、出版・IP創出セグメントで8%、アニメ・実写映像セグメントで42%です。

FAQ

Q08 | 『ELDEN RING』のDLCの当期における売上高の実績と見通しは？

A | 個別タイトルの売上高実績と今後の見通しについては開示しておりません。

Q09 | ところざわサクラタウン（デジタル製造工場・新物流設備、商業施設、オフィス等）の2025年3月期及び今後の償却費は？

A | 2025年3月期は20億円、2026年3月期以降は20～22億円程度を見込んでいます。なお、この金額には2024年3月期4Qに実施した施設運営事業の一部事業構造改革に係る減損損失の影響を反映しています。



KADOKAWA

- 当資料に含まれる業績予想等の将来数値につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社グループで判断したものです。
- 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等の判断を行うことは差し控えてください。