

企業名： KADOKAWA

レポート名： 「KADOKAWA 統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

十分に理解できる。KADOKAWA が目指す姿は「世界の才能と、感動をつなぐ、クリエイティブプラットフォーマー」というコーポレートミッションに端的に示されており、その実現手段として「グローバル・メディアミックス with Technology」戦略が明確に位置付けられている。

中期経営計画では 2028 年 3 月期に売上高 3,400 億円・営業利益 340 億円という具体的な数値目標が掲げられており、現状の 2,779 億円・167 億円からの成長ロードマップも示されている。さらに、その達成に向けた路線として「IP 創出」と「IP の LTV 最大化」という 2 つの重点戦略が体系的に整理されており、出版・アニメ・ゲーム・教育・Web サービスといった各セグメントの具体的な方針も示されている。

特に、2025 年 6 月に経済産業省がアニメやゲームなどのエンターテインメント産業の輸出拡大を国策として打ち出したことを引用し、日本コンテンツの世界的な存在感の高まりという外部環境と自社戦略の整合性を示す点は説得力がある。ソニーグループとの資本業務提携締結、海外法人の 19 社への拡充、アニメ制作スタジオ 7 社体制の構築なども、戦略の具体的な進捗として理解しやすく示されている。

一方で、Web サービス（ニコニコ）セグメントのサイバー攻撃からの回復と再成長の見通し、あるいは Web サービス・その他セグメントが依然として赤字を抱えていることに対する中長期での黒字化シナリオは、やや説明が薄い印象を受ける。「再成長検討領域」と位置付けるだけでなく、より具体的な転換時期や施策を示す余地がある。

総じて、将来の目指す姿と戦略の論理構造は明瞭で、ステークホルダーが理解しやすい形で構成されている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

おおむね理解できる。競争優位性の核心は「IP の誕生から成長まであらゆる場面に関わることで IP 価値の最大化を実現する」という垂直統合型のビジネスモデルにある。出版事業で年間 6,430 点以上の新規 IP を創出し、それをアニメ・ゲーム・MD・イベントへと展開するメディアミックスの仕組みは、他社が容易に模倣できないエコシステムとなっている。

具体的な強みとして以下の三点が明示されている。第一に「人的資本」として 8,526 名のグループ従業員が専門性を発揮していること、第二に「クリエイティビティ」として 13 万点超の書籍アーカイブを含む豊富な IP ポートフォリオ、第三に「テクノロジー」として DX や AI 活用による IP 展開力がある。

ゲームセグメントではフロム・ソフトウェアが「ELDEN RING」で世界累計出荷 3,000 万本を突破しており、グローバル規模での競争力を数字として示している。アニメ事業は 5 年で売上約 2 倍という高成長を達成し、制作スタジオ 7 社体制という内製化による品質・安定性の確保も差別化要因として機能している。また、カクヨムやニコニコといった UGC プラットフォームを通じたクリエイター発掘・育成の仕組みは、IP 創出の上流から関与できる点で独自性が高い。

ただし、競合他社との比較が報告書内にほとんど示されていない。なぜ KADOKAWA がコンテンツ産業において優位なのかを相対的に示す記述があれば、競争優位性の理解がより深まるだろう。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

ある程度は理解できるが、一部不十分な箇所もある。持続性を支える要因として、報告書は以下の点を示している。

まず、IP の LTV 最大化の仕組みは持続性の根拠として有効だ。「文豪ストレイドッグス」や「ダンガンロンパ」の事例を通じ、アニメ・ゲーム・MD・イベントを組み合わせた長期的な収益拡大の実例が示されている。出版 IP 創出数の計画的拡大（2028 年 3 月期に 7,000 点超）も、IP の量的・質的なパイプラインの維持に向けた取り組みとして評価できる。

次に、教育事業との連携による人材エコサイクルの構築は、クリエイター不足という業界課題に対する長期的な解答として機能しうる。バンタンからグループ内の制作会社への人材還流の仕組みは、コンテンツ産業における競争力の源泉を内部で再生産する構造であり、持続性の観点から有望だ。

一方、課題もある。サイバー攻撃によるニコニコサービス全停止という重大な

インシデントへの対応は報告書内で触れられているが、再発防止と情報セキュリティ体制の強化についての具体的な記述は限定的だ。テクノロジーの急速な進化（生成 AI 等）がコンテンツ産業に与える影響についても、リスクとしての記述は薄く、変化への適応力の説明が不足している。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

概ね可能性を感じさせる内容だ。KADOKAWA は「クリエイティビティ」「モチベーション」「テクノロジー」の三軸で人事制度・職場環境の整備を進めており、具体的施策も多数示されている。資格取得一時金を最大 1,000 万円超に拡充した制度、社内 FA 型異動制度、プロジェクト公募制度は、従業員が自律的にキャリアを形成できる仕組みとして機能しうる。

プロジェクト公募からメルケル元首相の回顧録翻訳出版や「初音ミク」ムック本が生まれた事例は、ボトムアップのアイデアが実際に事業化される文化があることを示しており、個人の成長機会の豊富さを裏付けている。

グローバル展開の加速に伴い、海外事業・ライセンス管理・グローバルマーケティング領域での人材需要が高まっており、国際的なキャリアを志向する人材にとっても成長機会は広い。教育事業との連携を通じたアニメーター養成やゲームクリエイター育成の仕組みも、専門職としての価値を高める環境として評価できる。

ただし、従業員一人当たりの平均研修日数が 0.55 日と低水準にとどまっており、制度と実態の乖離が懸念される。また、女性管理職比率が 20.7%（2030 年目標 30%）と道半ばであることや、アニメーター不足という業界課題への対応も道半ばであり、職種・属性によって人的資本向上の機会に差がある可能性は否定できない。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

よかった点は三つある。第一に、財務情報と非財務情報の統合度が高い点だ。各セグメントの業績開示に加え、IP の価値創造プロセスや人材エコシステムとの連動を図ろうとする構成は、統合報告書として目指すべき姿に近い。第二に、具体的な事例の充実だ。「ダンジョン飯」のグローバルメディアミックス展開、カクヨム出身作品の書籍化実績、プロジェクト公募からの事業化事例など、定性情

報を具体的なストーリーで示す工夫が随所に見られ、読み手の理解を助けている。第三に、社外取締役ディスカッションの透明性だ。ガバナンス課題を外部の視点から率直に論じた記述は、経営の透明性向上という観点で高く評価できる。

改善の余地も三点ある。第一に、競合比較の欠如だ。なぜ KADOKAWA が選ばれるべきかを相対化する記述がなく、競争優位性の説得力が自己評価に終始している。他社に無い強みとして、例えば縦断的な IP バリューチェーン全体を同社が持っていることが挙げられると思うが、それによる効果（意思決定の速さ、アニメと原作のシナジー、ノウハウ・データの集積および応用が可能になる、などだろうか）の部分をもっと強く押し出しても良いような気がする。第二に、リスク説明の具体性不足だ。サイバーセキュリティ対策や生成 AI への戦略的対応について、より踏み込んだ情報開示が求められる。第三に、赤字セグメントの回復シナリオだ。Web サービスとその他セグメントが赤字を続ける中で、いつ・どのように収益改善を達成するかの見通しが曖昧であり、投資家・ステークホルダーへの説明責任の観点から強化が必要だ。

6. 参考文献

KADOKAWA 統合報告書 2025 | KADOKAWA.

<https://group.kadokawa.co.jp/media/ir/media-download/1776/851a33da9b8278c5/>, (参照 2026-06-09)