



企業価値向上に向けた当社の取り組みおよび株主提案に関する補足説明資料

- 定時株主総会に向けて（2026年5月28日） -

本資料の位置づけ

- 当社株主であるOasis Management Company Ltd.（以下オアシス）が開設した、「より『強い』KADOKAWA」と題する株主提案に関する特設WEBサイトにつきまして、当社としましては、**当社の認識とは異なる記載や、当社の取り組みが十分に反映されていない記載が含まれているものと認識しております。**
- 他方、機関投資家の皆様からは、オアシスの主張する内容や、当社が2026年5月14日に公表した新中期経営計画に関して、ご質問が寄せられている状況です。
- これらを踏まえ、当社としての見解を本資料にて改めてお伝えするものです。
（新中期経営計画など、既存の開示情報を整理した内容となっております。）



1. 中期経営計画の見直しに至った経緯	P.3
2. 新中期経営計画（ROE目標等）の達成に向けた具体的施策・ロードマップ	P.7
3. 資本政策・キャピタルアロケーション	P.17
4. 株主提案（当社CEO夏野に対する解任提案）に対する当社指名委員会・取締役会の意見骨子	P.21
5. CEOの職務遂行状況および株主との対話状況	P.27

1. 中期経営計画の見直しに至った経緯

中期経営計画の見直しに至った経緯

旧中期経営計画：5年計画（2023年11月2日公表）



【当初目標値 28/3期計画（vs 直近予測）】
連結売上高：3,400億円（vs 3,250億円）
連結営業利益：340億円（vs 130億円）

出版は、当社IPの源流

アニメ・実写・ゲーム・海外展開へと繋がる、
当社のあらゆる事業の起点

国内出版事業とアニメ事業における想定外の収益性低下を受け、
取締役会にて、旧中計の見直しと新中計の策定を決定
（連結売上高・海外売上高は堅調に推移するも営業利益が大きく減少）

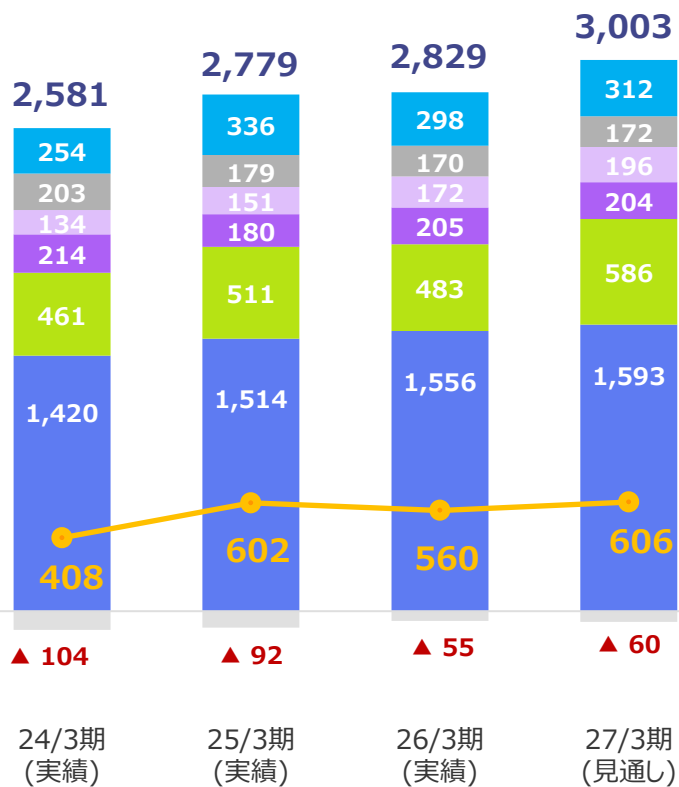
新中期経営計画：6年計画（2026年5月14日公表）



連結業績 推移・予測 (24/3期~28/3期)

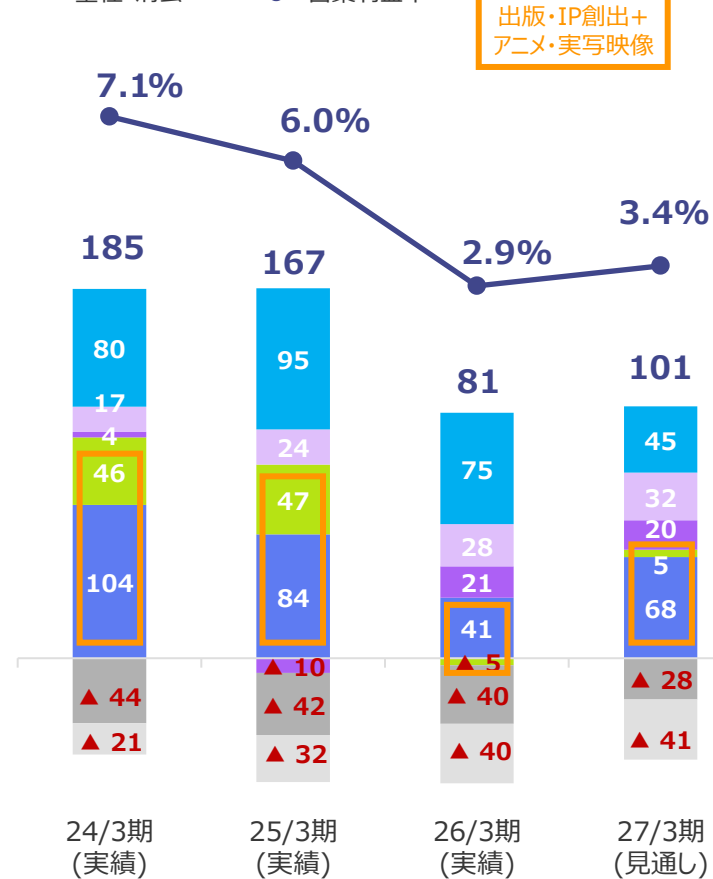
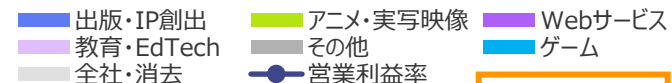
- 国内外ともに売上高は成長した一方、国内出版とアニメの収益性低下により、営業利益目標の達成は困難と判断

連結売上高 推移 (単位：億円)

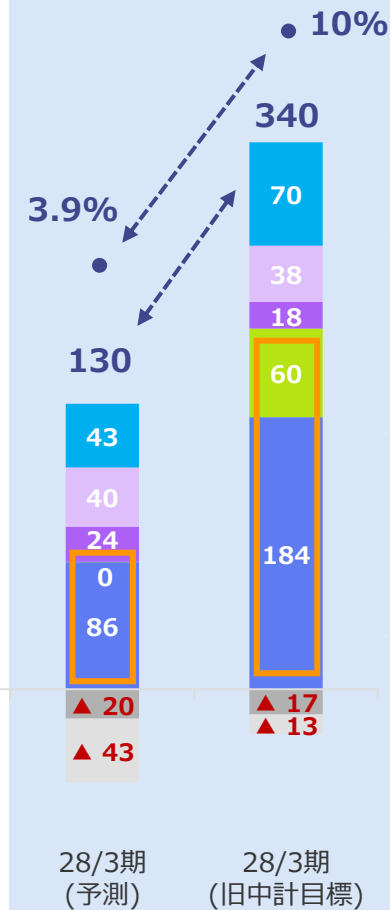


28/3期 予測 vs 旧中計目標

連結営業利益 推移 (単位：億円)



28/3期 予測 vs 旧中計目標



当社は課題を認識し、 既に改革を実行段階に移しています。

当社は、2026年3月期の業績、旧中期経営計画の未達、および収益性の低下を、経営として重く受け止めております。

これらを踏まえて、2026年5月14日に新たな中期経営計画を公表し、収益構造、投資配分、実行体制およびKPI管理を見直すという方針を明確に示しました。

国内出版事業およびアニメ事業を中心に、収益構造改革、固定費の最適化、成長領域への投資を進めてまいります。

2. 新中期経営計画（ROE目標等）の達成に向けた 具体的施策・ロードマップ

旧中計未達の課題認識と新中計で変えたこと

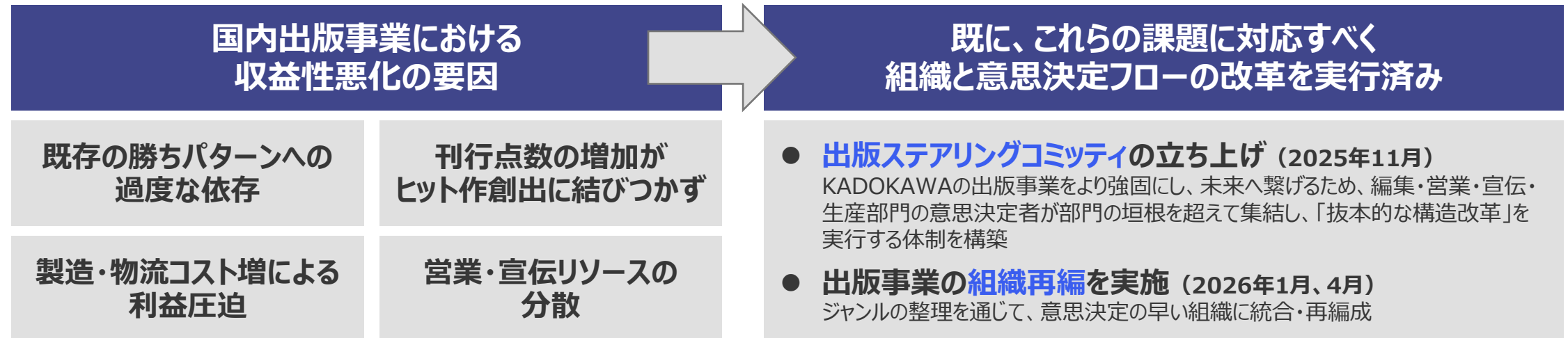
- 旧中計で明らかになった課題を踏まえ、単に目標期間の置き直しではなく、**事業構造と実行体制の両面から根本的に見直し**
- **新中計は構造転換を前提とした計画**

課題認識	新中期経営計画における対応
国内出版事業の収益性低下	作品ポートフォリオと価格戦略の最適化、刊行点数の適正化と返品率の低減、戦略タイトルへのリソース集中
アニメ事業の制作費上昇・投資先行	更なるラインナップ強化による事業基盤の拡大、グループスタジオ強化と内製率向上による制作費管理、海外・国内ライセンス事業を中心とした出口戦略の拡張
固定費の増加	早期退職特別募集施策を含む固定費最適化、成長領域への人材・投資配分の強化
実行体制上の課題	事業責任者の明確化、KPI管理、事業横断的な執行機能の強化
投資配分・資本効率の課題	投資判断基準の見直し、成長領域への重点配分、ROE・EPSを意識した経営

国内出版事業の改革による収益性改善

● 国内出版事業は、量的拡大から、収益性を伴う成長へ転換

- 当社の出版事業は、グループにおけるIP創出の源流であり、重要な事業
- 一方で、過去の刊行点数の拡大が必ずしも利益成長に結びつかず、リソースが分散し1タイトル当たりの収益性が低下したことを課題と認識

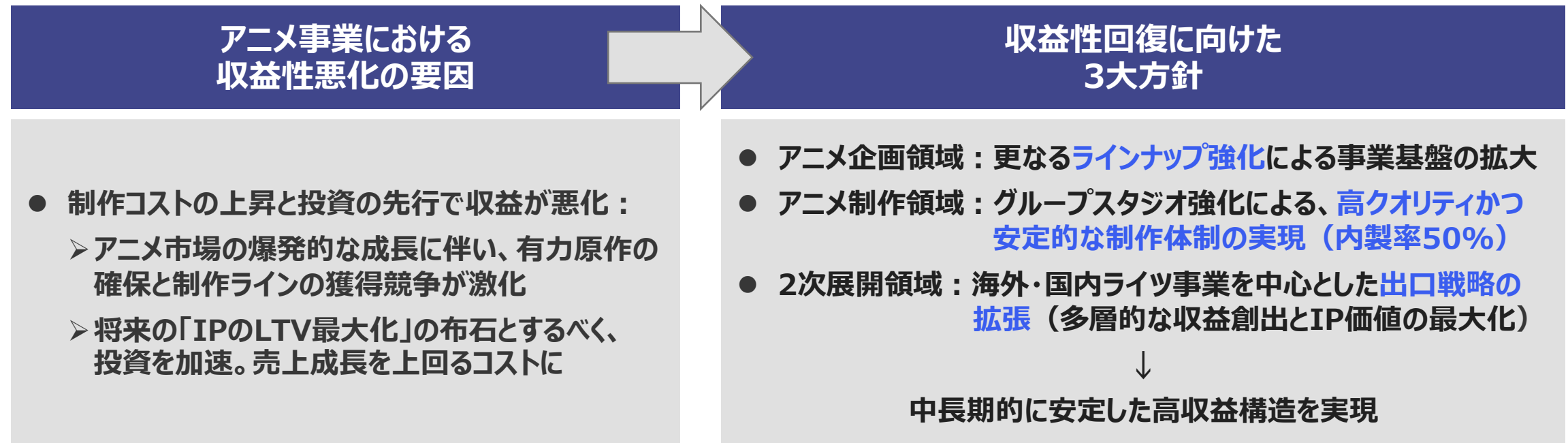


- **取り組み中の重要施策**
 - **作品ポートフォリオと価格戦略の最適化**
 - **刊行点数の適正化と返品率の低減**
 - **戦略タイトルへのリソース集中**
- **単に売上を追うのではなく、利益を伴う形でシェアを維持・向上させ、アニメ・ゲーム等へ展開するIP創出の中核として国内出版を「再定義」**

アニメ事業の改革による収益性改善

- 成長市場を勝ち取るために、制作費の高騰と制作ラインの逼迫という構造的課題への対応が急務であり、その打開策を推進中

- アニメ事業は中長期的な成長を担う中核領域であり、グローバル需要の拡大を取り込むことが重要
- しかし、制作費・人件費の急騰は一時的なものではなく、業界全体の構造変化であると認識



- **パイプライン型事業である特性を踏まえ、計画期間の前半を構造改革と収益基盤整備の期間とし、後半を収益拡大フェーズと位置付け、段階的な利益成長を目指す**

ゲーム事業、フロム・ソフトウェア（投資家からの論点）

● ゲーム事業は、IP価値最大化とリスク調整後の収益性を基準に判断

重要な成長資産としての位置づけ

- フロム・ソフトウェアは、当社グループにおける重要な成長資産であり、グローバル市場において極めて高い評価を得ているゲームIPを有しています。
- 当社は、ゲーム事業およびフロム・ソフトウェアの成長機会を重要な経営課題として認識し、注力しています。



◀劇場アニメ『SEKIRO: NO DEFEAT』
2026年9月4日より上映予定



◀『ELDEN RING』の
各種メディアミックスも推進中

©2019 FromSoftware, Inc. All rights reserved. ACTIVISION is a trademark of Activision Publishing, Inc. All other trademarks and trade names are the properties of their respective owners. ©KADOKAWA/Sekiro: No Defeat PARTNERS

©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2026 FromSoftware, Inc.

パブリッシングを含むビジネススキームの最適化

- 自社パブリッシングを重要な一つの選択肢として、より高い収益性を実現するために、タイトルごとに以下の要素を総合的に勘案し、判断します。
 - 販売地域、販売本数見込み、マーケティング費用
 - 展開プラットフォーム、最低保証、契約条件
 - リスク分担、リスク調整後の収益性
- 二者択一ではなく、最も経済合理性の高い選択肢を採ります。

Webサービス事業・テクノロジー活用（投資家からの論点）

- Webサービス事業の技術やオンライン・ファンコミュニティサービスの運営で得た知見を、グループ全体で活用
 - 動画プラットフォームを取り巻く競争環境の変化を認識したうえで、長年蓄積した知見を出版・アニメ・教育など、グループ全体の事業基盤として活用します。

データ分析の活用

- データ分析によって、企画・宣伝・販売に関する判断の精度向上を実現し、需要予測に基づく最適な刊行・配信戦略を構築します。

エンジニアリング

- 高度な技術力を活かして、制作工程の効率化を図り、グループ全体のデジタル・トランスフォーメーションを推進します。

コミュニティサービスの運営

- ユーザー接点に関する深い知見を応用し、各事業におけるユーザーコミュニティの活性化と、エンゲージメント強化を図ります。

固定費の最適化と、成長領域への人材・投資配分の強化

- 収益構造改革の一環として、早期退職特別募集施策を含む固定費の最適化と、成長領域へのリソース再配分に着手

早期退職特別募集施策の実施

- 目的 : 成長領域への人材・投資配分を加速するため、組織の生産性向上と社員の自律的キャリア形成を支援
 - 対象者 : 2026年7月31日現在、KADOKAWAに在籍し、一定の職級に属する45歳以上かつ勤続5年以上の社員
 - 募集人数 : 特に定めない
 - 本施策により、固定費の最適化および生産性の向上を図り、収益性改善に繋げる
-
- 本施策は、単なる人員削減を目的とするものではなく、組織生産性の向上、固定費の最適化、そして成長領域（出版、アニメ、ゲーム、海外展開、テクノロジー活用等）への経営資源の重点配分を進めるための構造改革
 - なお、本施策による連結業績見通しへの影響については、応募結果が確定次第、速やかに開示する予定

海外拠点の拡充による成長

	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 見通し	30/3期 計画	32/3期 計画
法人数	18	20	21~22	22~25	更に 拡大
海外拠点 売上高*	227 億円	272 億円	337 億円	438 億円	500 億円
海外拠点 営業利益*	10 億円	13 億円	23 億円	46 億円	60 億円
オリジナルIP数	354 点	407 点	450 点	500~ 600 点	600点 超

- グローバルな出版と関連分野の成長を取り込んだIP流通網を構築
- オリジナルIP開発に加え、日本発IPのメディアミックス機能も拡大

イタリア：出版事業



Edizioni BD (2025年5月、グループ入り)

- コミックスを中心に年間500点のイタリア語翻訳書籍を刊行
- 既存拠点との連携強化で、欧州全体の事業拡大を図る

アメリカ：リテール事業



KADOKAWA Retail Ventures (2026年2月、新設)

- KADOKAWA WORLD ENTERTAINMENTのリテール事業「Manga Spot」を新設移管
- 出版・グッズ販売の更なる成長を狙う

シンガポール：イベント事業



SOZO (2025年12月、グループ入り)

- 東南アジア最大級アニメイベント「AFA (Anime Festival Asia)」等を企画・運営
- 東南アジアでのアニメ・音楽イベント領域の強化により全方位でのメディアミックスを展開

- : 既存拠点 (主要法人のみ記載)
- : 26/3期 新規拠点 (KADOKAWA Retail Venturesのみ 27/3期中の新規拠点)

※海外拠点売上高・営業利益：グローバル電子書籍ストア事業を含む。また、営業利益は連結におけるのれん償却負担前の数値

経営責任と実行体制の明確化

- 各事業の責任者を明確化し、**収益改善および成長に対する定量的責任を負う体制を構築**
- 事業横断的な執行機能として**ステアリングコミッティー**を設置。取締役兼執行役の3名が統括し、事業改善と事業成長を牽引
 - ゲーム、Webサービス、海外（担当:夏野代表執行役）
 - 出版・IP創出（担当:山下代表執行役）
 - アニメ（担当：村川執行役）
- 出版・アニメ・MDの管掌執行役の変更と組織統合を実施。**戦略領域の連動性を高める**
 - 国内出版事業全般を山下執行役が管掌
 - アニメはスタジオ事業を統合の上、全事業を田中執行役（新任予定）が管掌
 - MD事業を村川執行役が管掌
 - 海外出版事業強化のため翻訳ライセンスを海外事業に統合
- 取締役兼執行役3名のもと、**不採算事業を徹底的に見直し**
 - 出版領域における不採算事業の撤退
 - MD事業の赤字解消に向けた全面的な見直し
 - レクリエーション事業の運営体制合理化



※ ステアリングコミッティー：事業横断的な課題整理、優先順位付け、実行状況のモニタリングを担う執行推進機能

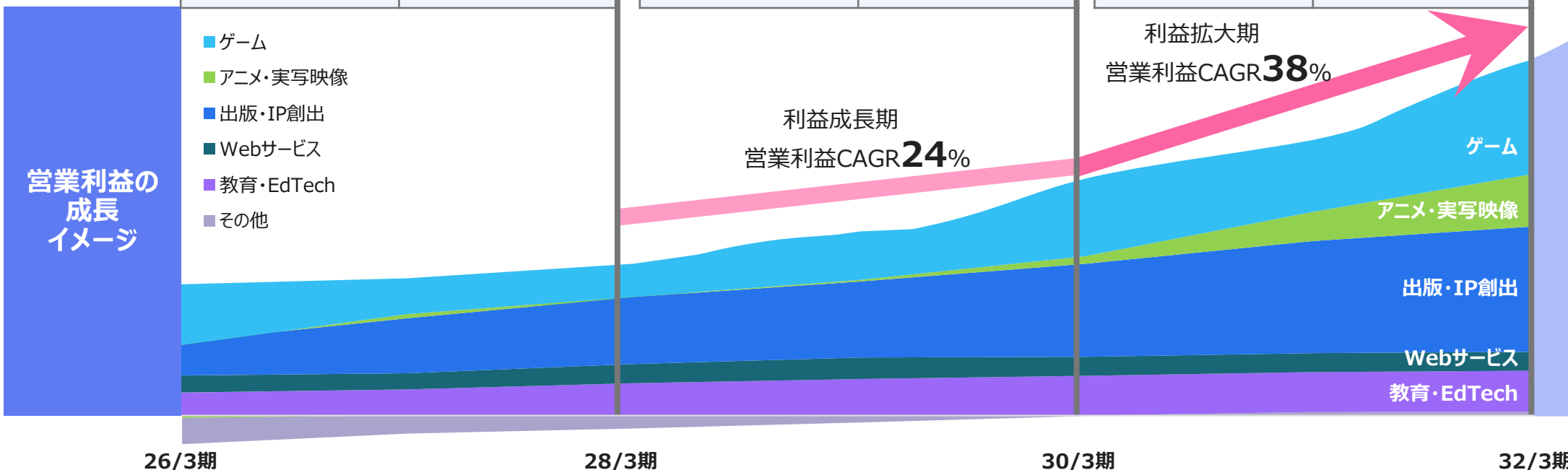
新中期経営計画 経営目標・ROEロードマップ

- 32/3期にROE9.4%を目指し、その後も利益成長、投資規律、資本政策を通じて中長期的にROE12%以上を目指す



28/3期		30/3期		32/3期	
売上高	3,250億円	売上高	3,500億円	売上高	4,000億円
└ 海外売上高	└ 640億円	└ 海外売上高	└ 790億円	└ 海外売上高	└ 1,000億円
営業利益	130億円	営業利益	200億円	営業利益	380億円
営業利益率	4.0%	営業利益率	5.7%	営業利益率	9.5%
ROE	2.4%	ROE	5.8%	ROE	9.4%
EPS	40円	EPS	100円	EPS	180円

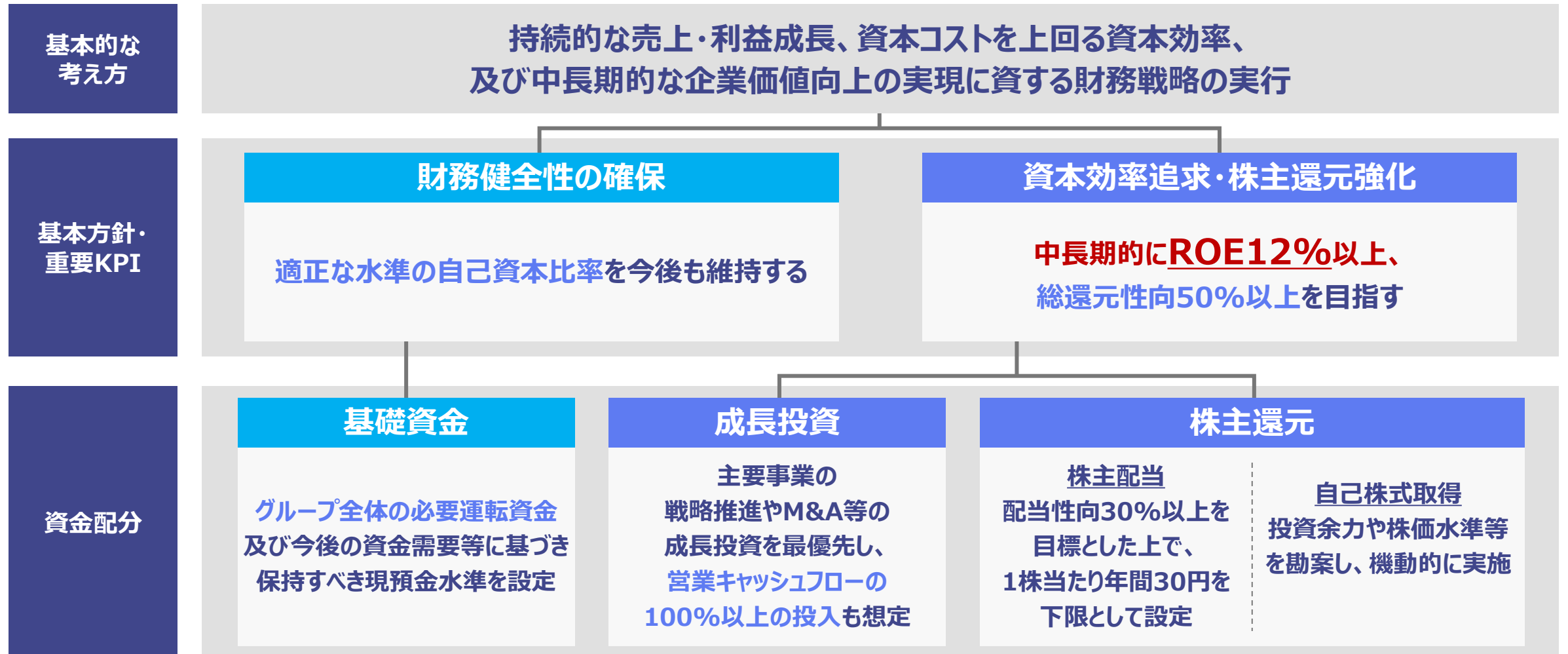
→中長期的に
ROE12%



3. 資本政策・キャピタルアロケーション

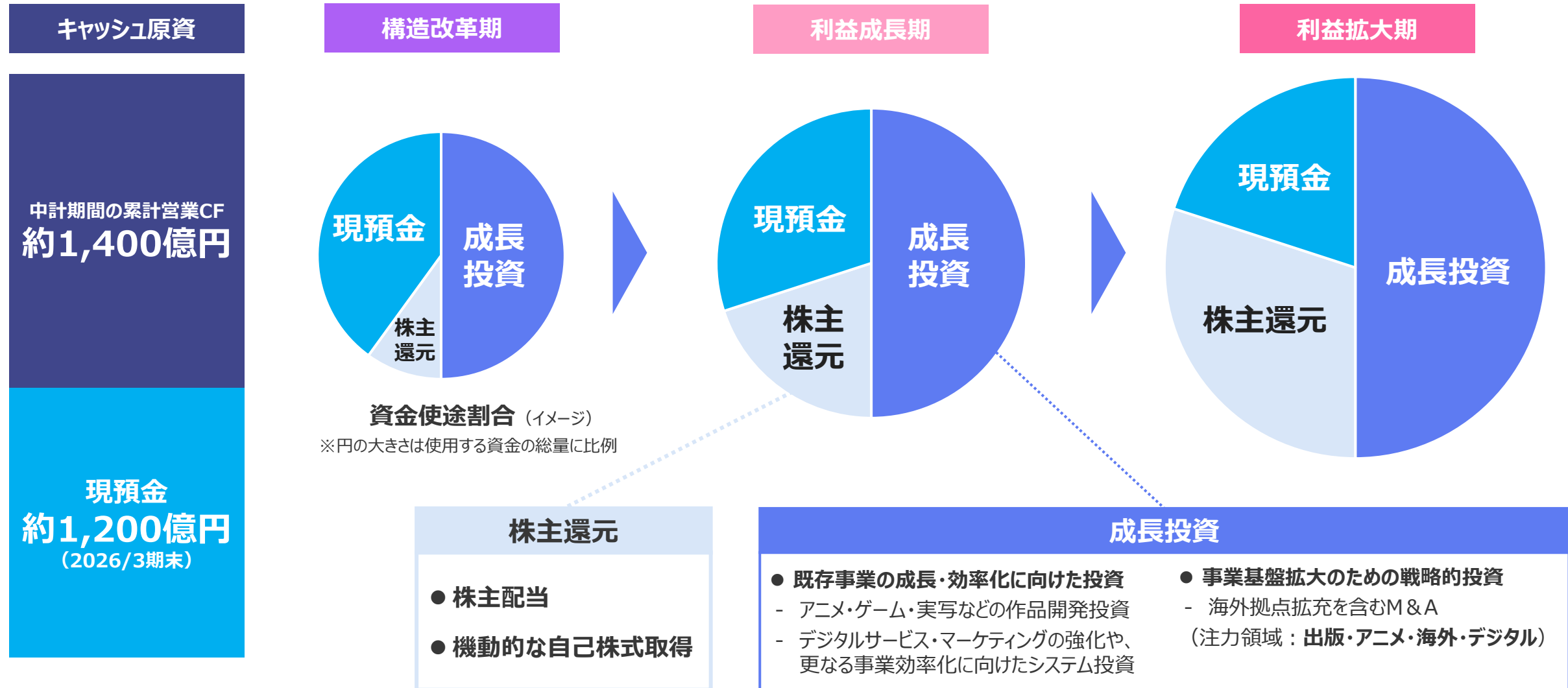
資本政策 – ROE向上に向けた考え方

- 重要KPIとして**ROEのターゲットを再提示し、成長投資の可能性を拡げて企業価値向上**を目指す
- 株主還元は、配当金額の下限設定により安定的な還元継続を確約しつつ、利益水準の回復状況に応じて、自己株式の取得や増配についても機動的に検討・実施する



キャピタルアロケーション

- 持続的成長を目指して投資を継続すると共に、利益成長期～拡大期にかけ、利益増大に準ずる形で株主還元も強化



4. 株主提案（当社CEO夏野に対する解任提案）に対する 当社指名委員会・取締役会の意見骨子

株主提案に対する当社指名委員会・取締役会の意見骨子

【株主提案の概要】

- 提案株主：Oasis Japan Strategic Fund Y Ltd.
- 議案：取締役夏野剛氏の解任（取締役夏野剛氏を解任すること）



- 当社取締役会は、本株主提案について、指名委員会（※）における審議および決議を踏まえて慎重に検討
- その結果、本株主提案は、以下の理由により当社の中長期的な企業価値の向上および株主の皆様共同の利益の最大化の観点から適切ではないと判断し、**反対することを決議**

※ 当社の機関設計は、指名委員会等設置会社

1. 夏野取締役を代表執行役社長 CEO とする当社取締役会による事業構造改革により、当社の中長期的な企業価値及び株主の皆様共同の利益の最大化が見込まれること
 - 多彩なIPを創出し世界に広く展開する「グローバル・メディアミックス with Technology」の基本戦略のもと、売上・事業規模ともに拡大しており、今後も夏野 CEO の知見及びリーダーシップが迅速な事業構造改革を可能とし、当社の中長期的な企業価値及び株主共同の利益の最大化をもたらすこと
2. 夏野取締役を代表執行役社長 CEO とする当社取締役会により、サイバー攻撃への迅速な対応を可能にしたこと
3. 提案株主の主張に誤謬が含まれていること
 - 現経営体制が「質より量」の戦略を推進しているとの主張は、事実と反しており誤解に基づいていること

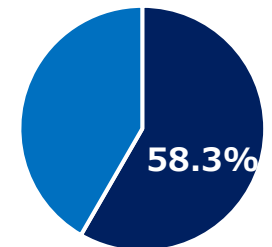
当社コーポレート・ガバナンス体制（指名委員会等設置会社）

- 取締役の過半数を独立社外取締役で構成し、取締役会議長を独立社外取締役が務める等、独立性・客観性の高い経営体制を構築
- 代表執行役を中心とする執行役に権限を委譲し迅速な意思決定体制を構築
- リスク管理委員会、外部有識者（弁護士）を委員長とするコンプライアンス委員会にて、グループ全体のリスク管理・コンプライアンス活動を推進

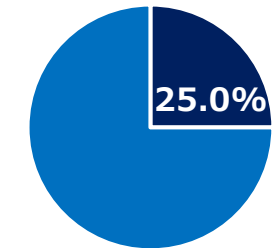
<2026年6月定時株主総会後のコーポレート・ガバナンス体制図>



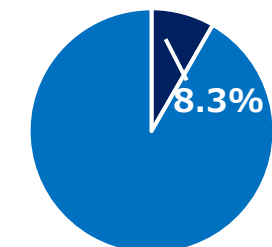
(取締役会構成)
社外取締役比率



女性取締役比率



外国人取締役比率



経営体制（第12期定時株主総会后・予定）

社内取締役



取締役
代表執行役社長CEO
夏野 剛



取締役代表執行役
CHRO CLFO CMLO CPO
山下 直久



取締役
執行役 COO
村川 忍



取締役
執行役 CCO
加瀬 典子



取締役
川上 量生

社外取締役



社外取締役
取締役会議長
鵜浦 博夫



社外取締役
ジャーマン・ルース マリー



社外取締役
杉山 忠昭



社外取締役
笹本 裕



社外取締役
岡島 悦子



社外取締役
草野 耕一



新任社外取締役
大倉 浩治

【参考】委員会構成 ※2026年5月時点

指名委員会における
社外取締役の比率

80%

報酬委員会における
社外取締役の比率

75%

監査委員会における
社外取締役の比率

100%

氏名（※◎は委員長）	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
山下 直久	○		
村川 忍		○	
鵜浦 博夫	◎		
ジャーマン・ルース マリー	○	◎	
杉山 忠昭	○		○
笹本 裕		○	○
宇澤 亜弓			○
岡島 悦子	○	○	
草野 耕一			◎

取締役会スキルマトリックス

- 当社グループは、「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ムへ」をコーポレートミッションとして掲げ、各事業において、多彩なポートフォリオから成る IP（Intellectual Property）を安定的に創出し、事業間連携によりIPのLTV（Life Time Value）の最大化を図ることに加え、最新のテクノロジーを常に取り入れることで、IPを世界に広く展開する「グローバル・メディアミックス with Technology」の基本戦略を推進し、中長期的な成長及び企業価値の向上を目指しております。当社の取締役の選任に際しては、上記の基本戦略と関連の深い事業経験を有する方又はガバナンスに関する知見を有する方を軸に候補を検討し、全体として多様性、専門性、知見を有したバランスのとれた構成とすることとしております。なお、取締役の選任手続に関しては、指名委員会が候補者を決定することとしております。
- 第1号議案が原案どおり承認可決された場合の取締役会のスキルマトリックスは次のとおりとなります。

氏名	企業経営	コンテンツ制作	営業マーケティング	IT・テクノロジー	財務会計	法務ガバナンス	人事・人材開発	国際経験	異業種・多様性
夏野 剛	○			○				○	○
山下 直久	○	○	○				○		
村川 忍		○	○						
加瀬 典子	○	○	○						
川上 量生	○	○	○	○					
鵜浦 博夫	○				○		○		○
ジャーマン・ルース マリー	○		○					○	○
杉山 忠昭						○			○
笹本 裕	○		○	○				○	
岡島 悦子	○						○		○
草野 耕一						○		○	○
大倉 浩治	○				○	○			○

指名委員会構成(2026年5月29日現在)

- 社外取締役4名および社内取締役1名で構成され、委員長は社外取締役が務める
- 指名委員会は、取締役選任及び解任に関する基本方針の策定、取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定、執行役等の選任及び解任に関する取締役会への答申ならびに最高経営責任者の後継者計画の検討等を担う



社外取締役
指名委員会委員長
鵜浦 博夫

1973年4月 日本電信電話公社(現 NTT 株)入社
2002年6月 同社 取締役第一部門長
2005年6月 同社 取締役第五部門長
2007年6月 同社 常務取締役経営企画部門長兼中期経営戦略推進室次長
2008年6月 同社 代表取締役副社長 新ビジネス推進室長
2012年6月 同社 代表取締役社長
2018年6月 同社 相談役
2019年6月 三菱重工業 株 社外取締役監査等委員 (現任)
2021年6月 当社 社外取締役 (現任)
2021年7月 日本電信電話 株 (現 NTT 株) 特別顧問 (現任)



社外取締役
ジャーマン・ルース マリー

1988年12月 株 リクルート 入社
2000年12月 株 スペースデザイン 入社
2008年4月 同社 取締役
2012年4月 株 ジャーマン・インターナショナル代表取締役 社長 (現任)
2012年6月 一般社団法人 HRM協会 理事 (現任)
2019年6月 富士紡ホールディングス 株 社外取締役 (現任)
2020年6月 当社 社外取締役 (現任)
2023年6月 公益財団法人 日本女性学習財団 理事 (現任)
2024年3月 アース製薬 株 社外取締役 (現任)
2024年4月 NHK国際放送番組審議会 委員 (現任)



社外取締役
杉山 忠昭

1980年4月 花王石鹸 株(現 花王 株)入社
2003年3月 花王 株 法務・コンプライアンス部門法務部長
2012年6月 同社 執行役員法務・コンプライアンス部門統括
2014年3月 同社 執行役員法務・コンプライアンス部門統括兼情報システム部門担当
2014年3月 株 カネボウ化粧品 取締役
2014年3月 Kao USA Inc., Member of the Board
2014年3月 Kao Germany GmbH, Supervisory Board Member
2023年6月 当社 社外取締役 (現任)



社外取締役
岡島 悦子

1989年4月 三菱商事 株 入社
2001年1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク入社
2005年7月 株 グロービス・マネジメント・バンク 代表取締役社長
2007年6月 株 プロノバ 代表取締役社長 (現任)
2014年6月 アステラス製薬 株 社外取締役
2014年6月 株 丸井グループ 社外取締役 (現任)
2015年11月 ランサーズ 株 社外取締役
2015年12月 株 セブテニ・ホールディングス 社外取締役
2016年3月 株 リンクアンドモチベーション 社外取締役
2018年7月 株 ヤプリ 社外取締役
2018年12月 株 ユーグレナ 社外取締役
2019年2月 株 マネーフォワード 社外取締役
2020年12月 株 ユーグレナ 取締役 (現任)
2024年6月 当社 社外取締役 (現任)



社内取締役
山下 直久

1981年1月 株 角川書店(現 株 KADOKAWA KEY-PROCESS) 入社
2007年1月 株 角川書店 取締役
2007年6月 株 富士見書房 代表取締役社長
2010年4月 株 角川学芸出版 代表取締役社長
2012年6月 株 角川書店 代表取締役専務
2012年6月 株 角川エディトリアル(現 パーソルメディアスイッチ 株) 代表取締役社長
2014年7月 株 角川ブックナビ 代表取締役社長
2015年10月 株 ビルディング・ブックセンター 取締役
2016年7月 株 エイガウーカー(現 株 ムービーウォーカー) 取締役
2017年7月 株 Gzブレイン(現 株 KADOKAWA Game Linkage)取締役
2020年6月 当社 取締役
2021年6月 当社 代表取締役
2023年6月 当社 取締役代表執行役Chief Human Resource Officer 兼 Chief Literature&Film Officer
2024年6月 株 角川大映スタジオ 取締役 (現任)
2026年1月 当社 取締役代表執行役Chief Human Resource Officer 兼 Chief Literature&Film Officer兼 Chief Literature&Film Officer兼 Chief Manga & Light Novels Officer
2026年6月 当社 取締役代表執行役Chief Human Resource Officer 兼 Chief Literature&Film Officer兼 Chief Literature&Film Officer 兼 Chief Manga & Light Novels Officer 兼 Chief Publishing Officer (現任・予定)

5. CEOの職務遂行状況および株主との対話状況

当社の経営執行に対するCEOのコミットメント

● CEOはKADOKAWA本体および主要グループ会社の重要会議・人材施策に強くコミットしております。

CEOが経営執行に必要な時間を十分に充てることが重要であると認識しております。CEO夏野剛は、当社の経営執行、構造改革、投資家対話に強くコミットしております。

新中計の実行フェーズに入ったことを踏まえ、CEO自身の時間配分についても、当社の経営執行、構造改革、投資家対話により重点を置く形で見直してまいります。業績未達を重く受け止めており、今後は成果でお示しします。

また、CEO個人への過度な依存を避け、各事業責任者の役割を明確化し、経営陣全体として実行力を高める体制を構築しています。

CEO 会議出席率・活動実績（2026年3月期）

重要会議への出席

KADOKAWA 取締役会(12回)	100%
KADOKAWA 臨時取締役会 (4回)	100%
KADOKAWA 経営会議(12回)	100%
KADOKAWA CO会(12回)	100%
ドワンゴ 取締役会 (12回)	100%
ドワンゴ 経営執行会議 (29回)	97%

※ このほか各種委員会、事業グループ会議など多数の会議に出席しています。

人材・組織への関与

社長ダイレクト面談 **135回、約810名**

※ 任意に選ばれた社員5-6名と30分間、テーマを決めずに意見交換する制度です。これにより現場の課題や問題点を吸い上げ、会社の運営及び制度改革に役立っています。

採用・登用最終面接 **212回**

※ 弊社では社員の採用については最終面接をCEOが行うことになっています。

海外・投資家・パートナー対応

2025年度 海外出張	13回 (17都市)
訪問都市あたり平均滞在	1.47泊
週末・祝日活用率	85%

オアシスとの面談履歴

- 当社は、オアシスを含む株主の皆様との対話に継続的に対応しており、これまでも事業戦略、資本政策、ガバナンス等について意見交換を行ってまいりました。

面談日	当社 出席者	Oasis 出席者
2020年6月23日	IR部	アナリスト等
2020年12月1日	IR部	アナリスト等
2021年3月2日	取締役 執行役員 安本洋一	Chief Investment Officer, Seth H. Fischer氏、他
2021年6月25日	IR部	アナリスト等
2021年11月24日	IR部	アナリスト等
2022年3月7日	IR部	アナリスト等
2023年3月13日	IR部	アナリスト等
2024年2月29日	IR部	アナリスト等
2024年9月26日	IR部	アナリスト等
2024年12月25日	IR部	アナリスト等
2025年3月24日	IR部	アナリスト等
2025年12月1日	IR部	アナリスト等
2026年2月25日	IR部	アナリスト等
2026年4月13日	取締役 代表執行役社長CEO 夏野剛	Chief Investment Officer, Seth H. Fischer氏、他

- **取締役会は、新中計の進捗をKPIに基づき厳格かつ継続的に監督し、必要に応じて追加施策や経営体制の見直しを含めて対応してまいります。**
- **無条件の追認ではありません**：業績未達を重く受け止めており、CEO再任はその経営執行を無条件に追認するものではありません。
- **重要KPIに基づく厳格な管理**：出版事業の返品率低減、アニメ事業の内製率向上、連結ベースでの海外売上比率、ROE、EPS等の進捗を継続的に確認します。
- **機動的な対応と是正**：進捗に遅れが生じた場合は要因を分析し、追加施策、投資配分の見直し、経営体制に関する検討を含め、企業価値向上に向けた対応を継続的に実施します。

当社は、2026年3月期の業績および旧中期経営計画の未達を重く受け止めております。

そのうえで、新中期経営計画に基づき、国内出版事業及びアニメ事業を中心とする、収益構造改革、固定費最適化、成長領域への投資、資本効率改善を着実に進めてまいります。

現時点でのCEO解任は、改革の継続性および経営の安定性を損ない、株主の皆様共同の利益に資するものではないと考えております。株主の皆様におかれましては、当社の企業価値向上に向けた取り組み、および当社取締役会の意見にご理解とご支持を賜りますよう、お願い申し上げます。



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。