



2026年5月14日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 K A D O K A W A
代 表 者 名 取締役 代表執行役社長 CEO 夏 野 剛
(コード番号：9468 東証プライム)
問 合 せ 先 取締役 執行役 COO 村 川 忍
(TEL. 03-5216-8212)

株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ

当社は、2026年4月17日付にて、当社株主である Oasis Japan Strategic Fund Y Ltd. (以下「提案株主」といいます。)より、2026年6月24日開催予定の当社第12期定時株主総会において、当社取締役である夏野剛の解任を目的とする株主提案(以下「本株主提案」といいます。)を行う旨の書面を受領しており、本株主提案の内容について検討を重ねてまいりましたが、本日開催した取締役会において、本株主提案に反対する旨の取締役会意見を決議しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 提案株主
提案株主名：Oasis Japan Strategic Fund Y Ltd.
2. 本株主提案において提案された議題
取締役1名解任の件
3. 議案の要領及び提案の理由
別紙「本株主提案の内容」に記載のとおりです。

なお、別紙「本株主提案の内容」は、本提案株主から提出された本株主提案書の該当記載を原文のまま掲載したものであります。

4. 本株主提案に対する当社取締役会の意見

(1) 当社取締役会の意見

当社取締役会は、指名委員会における審議及び決議を踏まえて検討した結果、本株主提案に反対いたします。

(2) 反対の理由

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及び決議を踏まえ、慎重に検討を行いました。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及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いたしました。

- 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

当社は、夏野取締役が当社の代表取締役社長(指名委員会等設置会社に移行後は代表執行役社長 CEO。以下、当社の代表者をいう場合には時期を問わず代表執行役社長 CEO といいます。)に就任した2021年以降、出版、映像、ゲーム、Web サービス、教育など幅広い事業ポートフォリオのもと、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」を基本戦略に掲げ、出版 IP を安定的に創出できる体制の構築や、アニメ制作体制の拡充などを行うとともに、海外拠点を継続的に拡大するなど、当社の成長基盤を持続的に強化してきました。2023 年 11 月には中期経営計画を公表し、出版・アニメ等事業の安定的な成長を基盤として、ゲーム事業は年度により変動しつつも中期的には成長していく目標としました。その結果、売上高については拡大を続けており、事業規模の拡大については一定の成果を出しております。また経営方針である「グローバル・メディアミックス with Technology」についても、海外売上は、年度ごとに発売されるゲームタイトルによって増減はあるものの、中期的トレンドとしては拡大傾向を維持しています。

一方、営業利益については出版やアニメの市場環境の変化、原価高騰、ヒット作品が想定より少なかったことなどにより、当初の計画と実績及び見込に乖離が発生いたしました。

このような状況を踏まえ、当社取締役会は、「足元の課題に対する徹底的な改善・合理化」と、「新たなパートナーシップ等を活かした成長機会の最大化」という双方の要請に極めてスピーディーに対応する必要があると判断し、従来の計画の延長線上ではなく、目標達成までの時間軸を見直し、よりアグレッシブに改革を推進するための抜本的な再構築が必要であるとの結論に至り、本日新たに『中期経営計画 2027 年 3 月期 - 2032 年 3 月期～改革、成長、そして拡大へ。～』（以下「新中期経営計画」といいます。）を公表いたしました。

新中期経営計画では、2027 年 3 月期～2028 年 3 月期を「構造改革期」と位置づけ、現在直面する経営課題を解決した後、2032 年 3 月期に売上高 4,000 億円、営業利益 380 億円、ROE9.4%、EPS180 円を達成するという目標を掲げています。この計画の達成のためには、夏野代表執行役社長 CEO が主導してきた「グローバル・メディアミックス with Technology」戦略をよりアグレッシブに推進していくことが不可欠であり、その実現には同氏のリーダーシップが不可欠です。

現在、日本のコンテンツは世界で注目されており、グローバル市場の拡大に伴い、対象エリアも拡大しており、事業環境の変化が極めて大きくなっております。上記のように持続的な成長を実現するための事業構造改革が喫緊の課題となっており、このような環境下において、夏野代表執行役社長 CEO がボラティリティの高い IT 企業における経営経験を通じて培ってきた知見及びリーダーシップは、迅速な事業構造改革の実行を可能とし、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をもたらすと判断しております。

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

当社は、2024 年 6 月頃、データセンター内のサーバーがランサムウェアを含む大規模なサイバー攻撃を受けました。サイバー攻撃を防止できず、株主の皆様、読者・ユーザー・作家・クリエイターの皆様にご心配とご迷惑をおかけしたことを非常に重く受け止めております。一方で、上記①記載のとおり、夏野取締役が当社の代表執行役社長 CEO に就任して以降、「グローバル・メディアミックス with Technology」の基本戦略の下、事業構造改革の一環としてデジタルトランスフォーメーションを進めつつ、並行して IT インフラの管理、監視体制を強化し（具体的には、主要なシステム及び端末の EDR/XDR での監視や、SOC（Security Operation Center）による 24 時間 365 日の対応体制の構築など）、老朽化したシステムを刷新することで、セキュリティリスクを低減できていたため、事態の早期把握とインフラの迅速な切り離し・復旧など、被害の拡大防止にスピーディーに対応できたと認識しております。

仮に、IT 企業における経営経験を有する夏野取締役の下で、事業構造改革を狙う攻めのデジタルトランスフォーメーションに加え、こうした守りを固めるリスク低減の取り組みが進められていなかった場合には、実際よりも大きな被害が生じる事態となっていたと確信しております。

なお、当社は現在、外部漏洩の対象となった皆様へのお問い合わせ対応を継続するとともに、新中期経営計画ではガバナンス戦略として「サイバーレジリエンスの強化」を掲げ、リスク管理委員会の下に「情報セキュリティ分科会」を設置して PDCA サイクルを回すなど、全社一丸となって一層の情報セキュリティ体制の強化と再発防止に取り組んでおります。本件については、IT インフラの再構築を進めてきた夏野取締役の下で実行することが最も迅速な解決策であると判断しております。

③ 提案株主の主張に誤謬が含まれていること

提案株主の指摘は、当社の事業特性及び中長期的な業界環境に対する誤解に基づいています。

提案株主は、現経営体制が「質より量」の戦略を推進していると主張していますが、現在、当社では、編集者1人当たりの出版点数を増やさずに売上を拡大する方針を採用しており、「質より量」の戦略をとっているとの批判は事実と反します。そして、当社の方針の下、実際に過去5年間の編集者1人当たりの売上は伸張し続けています。また、出版ステアリングコミッティを通じて「選択と集中」を徹底しており、新中期経営計画では、適切な部数管理と高効率な販売を実現する戦略への転換を行います。

ゲーム事業のグローバルパブリッシングについても、自社によるパブリッシングを採用するか否かについて、慎重かつ多角的に検討した上で、IPごとに収益最大化を目的とした戦略的判断を実行しており、提案株主の批判は全く当たりません。そもそも、提案株主は、当社との面談時に、第三者との契約内容は守秘義務の対象となっている場合があることを認識していたにもかかわらず、今回、それらの契約内容について一律に透明性を高めるよう要求しております。こうした行動は、取引の相手先である第三者との信頼関係を損なう恐れがあり、結果的に、当社の企業価値や株主共同の利益を損ないかねない問題とも言えます。当社としては、契約条件次第では、自社によるパブリッシングも検討を進める方針であり、現在当社にとって最も有利な手法を採用しております。

株式会社動画工房（以下「動画工房」といいます。）の、のれんの減損損失については、動画工房単体の収益力に基づき当社単体決算において関係会社株式（動画工房）の減損処理を行い、それを踏まえ連結会計上のルールに従ってのれん未償却残高を償却したものです。グループ視点では当社のアニメ事業において、高品質なアニメ作品を安定的に創出するなど大きく寄与しており、新中期経営計画で掲げている「アニメ内製率50%」達成にも不可欠な会社です。グループ入り後の動画工房は想定通りの制作能力を発揮しています。

ところざわサクラタウンの減損損失については、夏野取締役が代表執行役社長 CEO 就任前に発生していた不採算事業について、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の一環として事業整理を決定したものであり、その結果、ところざわサクラタウンにおいて採算の改善が見込めない事業は機動的に撤退・他事業への転換を実施しています。まさに、夏野代表執行役社長 CEO の下で、適切に事業構造改革が実施された例です。このように、事業環境の変化があった場合には従前の経営判断に固執せず、柔軟かつ機動的に対応すべきであり、夏野取締役が代表執行役社長 CEO に就任した後に減損が生じたことのみを以て「取締役として著しく不適任」と批判することは、かかる経営判断の前提状況を看過するものといわざるを得ません。

なお、当社の事業が、夏野取締役を代表執行役社長 CEO とする当社取締役会の下で成長していくことは、本日開示した新中期経営計画のとおりです。

以上の点を踏まえ、当社指名委員会は、夏野取締役を当社取締役から解任することは当社の中長期的な企業価値の向上及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、本株主提案に反対することを決議いたしました。そして、当社指名委員会の決議を踏まえて、当社取締役会は、夏野取締役を当社取締役から解任することは適切ではないと判断しましたので、**本株主提案に反対いたします。**

以上

別紙（「本株主提案の内容」）

※本提案株主から提出された本株主提案書の該当記載を原文のまま掲載しています。

第1. 株主総会の目的である事項

- 議題 取締役1名解任の件
 - 議案 取締役夏野剛氏の解任

第2. 議案の内容

- 議題 取締役1名解任の件
 - 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。

第3. 議案の提案の理由

以下の理由により、夏野剛氏は当社の取締役として著しく不適任であるから、同氏を解任することを提案します。

- 当社一株当たり純利益は、夏野氏就任前の2021年3月期の77.42円から2026年3月期は33.34円と半分以下に低下し、自己資本利益率も約2.0%にまで落ち込む見込みである。
- IP業界に追い風が吹く中でも、現経営体制が推進する「質より量」の戦略により、当社の中核たる出版・IP創出セグメントが弱体化している。
- 世界的資産であるFromSoftwareを擁しながら、自社によるグローバル・パブリッシングを実現できておらず、グループ全体の成長やIPの収益化に十分結び付けられていない。
- 株式会社動画工房に関し、買収から1年で同社に係るのれん27億円を全額償却し、所沢サクラタウンでも約54億円の減損を計上している。
- 大規模なサイバー攻撃により約24億円の特別損失を計上し、下請法違反の勧告を受ける等、内部統制及びガバナンスに重大な課題がある。