

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を当社グループが継続的に発展するための必要条件と位置付け、株主に対するより一層の経営の透明性の向上、取引先、得意先をはじめ社会からの信頼の確保を目指し、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでおります。また、経営の健全性及び透明性の確保並びに経営環境の変化に適應できる経営体制を確立し、明確な経営指標や経営方針を公表し、その達成状況をできるだけ早く開示して、経営陣の責任を明確にすることがコーポレート・ガバナンスの充実に資するものと考えております。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しています。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

「政策保有株式に関する方針」

事業を拡大し、持続的な発展により企業価値を高めていくためには、様々な取引先との協力関係が必要であり、事業戦略上の重要性、取引先との事業上の関係等を総合的に勘案し、政策的に必要であると判断する株式については保有していく方針です。一方、保有の意義が必ずしも十分でないとは判断される銘柄については、縮減を図っております。当社グループでは2015年以降、政策保有株式の内、28銘柄についてその全株式を売却し、また5銘柄については保有株式の一部を売却しております。引き続き保有の合理性が希薄化した株式については、適宜・適切に売却し、政策保有株式の縮減を進めてまいります。また中期的には、保有合理性がある株式についても、市場環境や財務戦略を勘案しながら純資産額の一定程度を目安として縮減を進めていくことを検討してまいります。

「政策保有株式に係る検証の内容」

政策保有株式については、毎年、取締役会において、保有上場株式毎に保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか、またその保有目的、その他考慮すべき事情等を総合的に勘案した上で、保有の要否を判断してまいります。

2023年3月期においては、2022年8月開催の取締役会において、保有する上場会社の政策保有株式の保有の是非の検証を実施しました。その結果保有する全16銘柄のうち、15銘柄については、保有の合理性ありと判断し、1銘柄については、保有の合理性無しと判断したため、時期を図って売却を進めることといたしました。残りの保有銘柄につきましても、引き続き取締役会で定期的に保有の適否を判断してまいります。

「政策保有株式に係る議決権行使基準」

政策保有株式の議決権行使に際しては、議案の内容を検討し、長期的な業績低迷や不祥事の発生時には投資先に対して状況を確認したうえで判断するなど、当社にとって中長期的な企業価値の向上に資するかどうか、保有目的に沿うかどうかの視点に立って判断しております。

【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社では、取引を求める決裁の過程において、取締役または執行役の利益相反取引に該当するかどうかのチェックを行い、利益相反取引に該当する場合には、取締役会においてその取引の内容を明らかにした上で、利益相反取引の承認を求めています。

また、主要株主との取引等その他の関連当事者取引が発生する場合には、取引を求める決裁の過程において、取引が適切であるかどうかの審査を経た上で決定することとしております。

【補充原則2-4 中途人材の登用等における多様性の確保】

変化を恐れることなく、常に新しいものを追い求めるためには、多様な考え方を持つ人々による新しいチャレンジが常に必要であり、その実現のために性別、年齢、国籍にとらわれない採用(中途採用を含む)、社内人事評価制度運用、管理職登用を行っております。

障がい者雇用、外国人雇用も積極的に進めているほか、自律的に行動する働き方 = ABW(Activity Based Working)の導入、各種社内制度の拡充などの就業環境整備も推進しており、多様な人材が、その能力を発揮できるよう努めております。

将来の経営人材候補となる管理職においては、2023年3月31日時点で、女性管理職比率は21.2%(当社単体、以下同様)となっており、2030年にはこの比率をグループ全体で30%とする目標を設定しております。

管理職の中途採用者比率は2023年6月1日時点で80.4%と非常に高く、今後も同様の取組を継続いたします。

外国人については、当社取締役役に3名就任中です。管理職の外国人比率は1.0%ですが、海外現地法人の幹部はほとんど外国人であり、今後も積極的に採用してまいります。

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

企業年金がアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、委託先における運用状況について、人事部門と財務部門において定期的にモニタリングすることを通じて、今後も積立金の適切な運用環境の整備に努めてまいります。

なお、委託先に運用を委託している関係上、受益者との間において利益相反の発生の恐れはございません。

【原則3-1 情報開示の充実】

(1)経営理念については、当社ウェブに開示を行っております。また、中期経営戦略については、2025年3月期を最終年度とする新中期計画を2022年5月12日開催の2022年3月期通期決算説明会において発表しております。当社を取り巻く経営環境の変化が激しい中で、迅速かつ柔軟に最適な経営判断を行うとともに、株主、投資家の皆様に当社の経営戦略や財務状況等を正しくご理解いただくため、決算説明会資料等に足元の状況

や戦略を掲載し、株主や投資家の皆様と共有できるよう努めております。

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針については、本報告書「 - 1. 基本的な考え方」をご参照ください。

(3) 本報告書「 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「取締役報酬関係」  
「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

(4) 取締役候補者の選任に当たっては、過半数を社外取締役で構成し、社外取締役が委員長を務める指名委員会が、人格、知見、能力、経験、多様性などを考慮して議案の内容を決定し、取締役の解任に当たっては、指名委員会が業務執行状況等を考慮してその解任の議案を審議・決定することとしております。また、代表執行役、役員執行役の選定及び執行役の選任及び解任に当たっては、指名委員会の答申を基に取締役会において決議することとしております。

(5) 各取締役候補者の選任の際の説明については、株主総会招集ご通知の参考書類に、選任に際して重視すべき事項、候補者とした理由を個別に記載しております。

#### 【補充原則3-1 サステナビリティについての取組み】

当社では、自社のホームページにおいて、サステナビリティへの取組みについて開示(<https://group.kadokawa.co.jp/sustainability/>)を行っており、今後さらに開示内容の充実を図ってまいります。

気候変動への取組みに関しては、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言にて例示されているリスク・機会をもとにシナリオ分析を実施して気候変動がもたらす影響を評価するとともに、SBT(Science Based Targets)として求められるCO2排出削減レベルを考慮して、Scope1(事業による直接排出)、Scope2(電力消費による間接排出)について、「2030年度に2020年度比50%削減」「2050年度に実質ゼロ」の目標を設定しております。GHG(温室効果ガス)排出量の削減にあたっては、社内の省エネルギー化、節電を心掛けるとともに、化石燃料を用いない再生可能エネルギーの切替や国が認証するJ-クレジット制度を積極的に活用し脱炭素社会の実現を目指してまいります。

また、当社は、出版、映画、アニメ、ゲーム、及びUGC(User Generated Content)など、多彩なポートフォリオからなるIP(Intellectual Property)を安定的に創出し、テクノロジーをより一層活用することで、それらを世界に広く届けることを中核とする「グローバル・メディアミックスwith Technology」の推進を経営方針としています。その根幹にあるものはコンテンツであり、知的財産投資並びに人的資本への投資は、この基本戦略に基づいて検討、実施されております

#### 【補充原則4-1 経営陣に対する委任の範囲】

当社は、取締役会規則を定め、法令上取締役会決議を要する事項及び、重要性や性質等に鑑み取締役会で決議することが適当と考えられる事項について、取締役会で、判断・決定しております。

さらに、取締役会は職務決裁基準を制定し、業務執行に関わる事項を執行役等に権限を分配することにより、意思決定の迅速化を図り、スピード経営を追求しております。

また決裁権限の内容、範囲については、その時々会社の状況を踏まえて、機動的に基準の見直しを行っております。

#### 【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社では、東京証券取引所が定める独立性基準に加えて当社との取引等において金額等の基準を以下のように定めて、その独立性を判断しております。

以下のいずれにも該当しないこと

当社グループを取引先とし、当社グループに対する売上高が、当該取引先の直近の3事業年度のいずれかの事業年度において、当該取引先の連結売上高の2%以上となる者、又はその業務執行者

当社グループの取引先であり、当該取引先に対する売上高が、直近の3事業年度のいずれかの事業年度において当社連結売上高の2%以上となる者、又はその業務執行者

当社が多額の借入れ(借入額が直近事業年度末の当社連結総資産額の2%以上)をしている金融機関の業務執行者

当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産として、現在及び過去3年間において、個人の場合、受け取っている金額が年間1,000万円以上、法人の場合、過去3年間の平均報酬額が当該法人の総売上高の2%以上を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)

当社グループからの寄付の合計額が、直近の3事業年度のいずれかの事業年度において、年間1,000万円又は当該事業年度における寄付を受けた団体の年間総収入の2%のいずれか大きい額を超える団体の業務執行者

現在及び過去3年間において当社グループの会計監査人であった者(法人であるときは、当社グループの監査業務を担当していた者)

当社の総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者(法人であるときは、その業務執行者)

また社外取締役を選任するにあたっては、経営陣から著しいコントロールを受ける又は経営陣に対し著しいコントロールを及ぼす懸念のない方で、取締役の業務執行を監督できる会社経営経験の豊富な見識ある方、又は専門分野を持ち、当社の経営管理に貢献いただける方とするを原則としています。

#### 【補充原則4-11 取締役会の多様性に関する考え方等】

取締役を選任するにあたっては、当社経営の基本方針である「グローバル・メディアミックス with Technology」の推進及び企業不祥事の発生防止を含めた経営の監督機能強化の両側面より候補者を選出することとしております。

当社の取締役会は、経営に影響を及ぼす重要事項の意思決定及び業務執行の監督を重要な役割としております。取締役会がその役割を適切に果たすためには、当社グループの事業展開を踏まえ、取締役会全体として必要なスキルが備わっていることが必要です。

・重要な業務執行の決定や監督を適切に行うためには、幅広い事業を発展させ統治する「企業経営」、IPビジネスの根本となる「コンテンツ制作」、「営業・マーケティング」に精通することが求められます。「財務・会計」、「法務・ガバナンス」、「人事・人材開発」のスキルは、あらゆる判断のベースとなります。また、技術革新の著しい環境下でグローバル展開を推進するために、「ITテクノロジー」、「国際経験」の重要性はますます高まっています。加えて、世界中のユーザーに多彩なIPを提供する当社において、異業種経験、ジェンダー・国籍等の「多様性」は、大変有益であります。

・監査委員である取締役においても、取締役の職務の執行を適切に監査するために、同様のスキルを備えることが望ましいと考えますが、その中でも「財務・会計」、「法務・ガバナンス」のスキルの重要性は特に高く位置付けられます。

取締役の選任に際しては、上記を踏まえ、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。法令に基づき指名委員会が取締役の選任に関する議案の内容を決定することとしております。また、規模については様々な面から活発な審議を行うために必要な人数を保持しつつも、過大な規模にならないよう指名委員会にて選任議案の内容の決定を行うものとしております。

なお、現在の取締役のスキルマトリクスは以下の通りとなります。

	企業経営	コンテンツ 製作	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	●	●	●	●					
周 欣寧			●					●	
鶴浦 博夫	●				●		●		●
ジャーマン・ルース マリー	●		●					●	●
杉山 忠昭						●			●
笹本 裕	●		●	●				●	
芝 昭彦						●			●
宇澤 亜弓					●	●			●
マクナルド デービッド	●	●		●				●	

上記の一覧表は、各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有する全ての知見を表すものではありません。

#### 【補充原則4-11 取締役・監査役の兼任状況】

取締役の他の上場会社役員との兼務状況については、事業報告、株主総会参考書類、有価証券報告書等において開示を行っております。

#### 【補充原則4-11 取締役会の実効性評価】

当社は毎年、コーポレート・ガバナンス報告書において、取締役会実効性評価の概要を開示しております。取締役会の実効性の維持・向上を図るため、取締役に対してアンケートを実施し、2023年6月開催の取締役会において、取締役会の実効性についての分析・評価を行いました。今回の実効性評価においては、取締役会における議論や意思決定が明確な業績指標に基づき適切に行われている点、人材戦略が適切に監督されている点、内部統制やリスク管理体制の構築、株主との建設的な対話のための体制構築、DXの推進等において、社内外の役員ともにいずれも高い評価がなされており、取締役会は実効性があるとの評価となりました。

一方で、サステナビリティ方針の明確化、非財務情報開示への取組み、CEOの後継者計画の策定・運用、適切なインセンティブ報酬の設定などについては改善の余地があるとの評価となりました。

実効性評価において確認された課題については、取締役会で共有され、責任部署を明確にして対応を進めてまいりました。その結果、2023年3月期において統合報告書の発行を行った他、指名委員会等設置会社への移行に伴い指名委員会・報酬委員会による審議体制の整備を行う等、前年度の課題はいずれも改善が進められており、取締役会への報告がなされております。また、東京2020オリンピック・パラリンピックのスポンサー選考にかかり当社役員が贈賄の容疑で逮捕・起訴された問題に関連し、社内体制の不備に対する指摘も見受けられましたが、当該事案発覚後、直ちにガバナンス検証委員会を設置し調査を行い、同委員会の提言を踏まえ経営改革推進委員会において迅速に取締役会の監督機能の強化や職務権限の明確化等を行う等、内部統制の強化を推進している点について一定の評価がなされております。今後も引き続き、他の課題含め、改善に向けた取組み及びモニタリングを継続してまいります。

#### 【補充原則4-14 取締役に対するトレーニングの方針】

取締役については、定例的に開催される会議等を通じて、取締役間の情報共有のみならず、取締役として必要な知識習得と役割の理解の促進に努めております。また女性取締役に対しては、企業経営やリーダーシップの在り方について情報や意見を交換することを目的に、外部機関が主催する女性役員交流会への参加機会を提供しております。

監査委員である取締役については、日本監査役協会等が開催する講習会や勉強会への参加機会を確保する等、監査委員である取締役として必要な知識の習得及び監査委員である取締役の役割と責務の理解促進に努めるものとしております。

社外取締役については、当社の経営理念、経営方針、事業活動等に関する理解を深めるべく、これらに関する情報提供を行っております。

また、当社取締役がその役割、責務を果たすために必要とする知識の取得に必要な機会の提供、斡旋、費用の支援を行っております。

#### 【原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針】

当社では、IR部門を中心に、ディスクロージャーの強化を図るとともに、決算説明会の実施、個別ミーティングの実施、施設見学会の開催など、株主・国内外機関投資家・アナリストとの直接の対話に努めております。

これらIR活動は、事業部門、管理部門、グループ会社など複数の関連部門との緊密な連携のもと推進されていることに加え、必要に応じ代表執行役社長及び執行役が決算説明会や個別ミーティングに参加するなど、全社で一体となったIR活動を推進しております。

なお、IR活動の結果や資本市場からの主な意見については、社外取締役を含めた取締役会に適宜フィードバックされております。

また、IR活動の中で行われる情報管理については、インサイダー情報の漏洩防止を徹底しております。

#### 【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示あり】

当社は、2028年3月期までの中期経営計画における財務基本方針として「持続的な売上・利益成長、資本コストを上回る資本効率、及び中長期的な企業価値向上の実現に資する財務戦略の実行」を基本的な考え方として打ち出しております。

財務健全性確保と資本効率追求を両立すべく、自己資本比率50～60%程度を今後も維持すべき適正水準として設定するとともに、ROE(自己資

本利益率)は、資本コストに一定のスプレッドを加味した12%以上を中長期的に目指すことを掲げており、企業価値の向上に努めております。そのためにも、当社事業を収益性と成長性の2つの観点から、積極的に投資する領域、改善計画や撤退を検討する領域などに区分し、各事業の採算評価を実施するとともに、投資管理制度を強化し、新規投資時の採算評価基準や撤退基準の高度化を推進しております。また、資本市場に対するIR活動を強化し、当社の企業価値に関する適時かつ適切な理解の促進に努めております。今後も、資本市場からのニーズを常に注視し経営方針に織り込むことで、持続的に企業価値を高められるよう努めてまいります。詳しくは当社ウェブサイトよりご確認ください。

「2024年3月期～2028年3月期 中期経営計画」(13、16～19ページ参照)

日本語: <https://group.kadokawa.co.jp/ir/plan.html>

英語: <https://group.kadokawa.co.jp/global/ir/plan.html>

【株主との対話の実施状況等】

当社は、ディスクロージャーの強化、決算説明会などのラージミーティングの実施に加え、代表執行役社長もしくはIR部門による株主・投資家の皆様との個別の対話機会を増加させております。そこで得られた資本市場からの主な意見は、社外取締役を含めた取締役会に定期的にフィードバックし、必要に応じて経営・事業の改善に役立てる一連のサイクルを含め、全社が一体となったIR活動を実施しております。なお、2023年3月期には、約700社の国内外機関投資家・アナリストと面談を実施し、そのうち約70%が海外機関投資家との面談となっております。

詳しくは当社ウェブサイト「IR活動内容」をご確認ください。

<https://group.kadokawa.co.jp/ir/stock/activities.html>

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,936,500	11.95
K S D - N H(常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店ダイレクト・カस्टディ・クリアリング業務部)	12,577,700	8.87
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	10,228,886	7.21
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL(常任代理人ゴールドマン・サックス証券株式会社)	9,928,913	7.00
川上量生	8,193,800	5.78
日本電信電話株式会社	4,080,000	2.88
日本生命保険相互会社(常任代理人日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	3,428,336	2.42
株式会社バンダイナムコホールディングス	3,060,160	2.16
角川歴彦	2,927,420	2.06
株式会社サイバーエージェント	2,844,950	2.01

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

### 補足説明

1. 大株主の状況は、2023年3月31日現在の状況です。割合は発行済株式総数(自己株式を除く。)に対する所有株式数の比率です。

2. 2022年6月6日付(報告義務発生日同年5月31日)で、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びその共同保有者から以下の株式を所有している旨が記載されておりますが、当社として2023年3月末時点における実質所有状況の確認ができないので、上記大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称(所有株式数、発行済株式総数に対する所有株式数の割合)】三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社(5,076千株、3.58%)及び日興アセットマネジメント株式会社(6,143千株、4.33%)

3. 2022年12月28日付(報告義務発生日同年12月28日)で、公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、株式会社カカオインベストメントから以下の株式を所有している旨が記載されておりますが、当社として2023年3月末時点における実質所有状況の確認ができないので、上記大株主の状況には含めておりません。

【氏名又は名称(所有株式数、発行済株式総数に対する所有株式数の割合)】株式会社カカオインベストメント(12,575千株、8.87%)

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分

東京 プライム

決算期	3月
業種	情報・通信業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	50社以上100社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

### 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

#### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	13名

#### 【社外取締役に係る事項】

社外取締役の人数	7名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
鶴浦 博夫	他の会社の出身者											
ジャーマン・ルース マリー	他の会社の出身者											
杉山 忠昭	他の会社の出身者											
笹本 裕	他の会社の出身者											
芝 昭彦	弁護士											
宇澤 亜弓	公認会計士											
マクドナルド デービッド	他の会社の出身者											

#### 会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、 「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
鵜浦 博夫					同氏は過去に、当社の取引先である日本電信電話株式会社の代表取締役に就任しておりました。	鵜浦博夫氏は、日本電信電話株式会社において、国内ビジネス競争力・収益力の強化、海外ビジネスの拡大等に取り組むなど最先端分野で活躍する経営トップとして豊富な知見・経験等を有しており、企業経営者としての豊富な経験と高い見識から、当社経営に対する監督・助言をいただくため、社外取締役として選任しております。 当社の一般株主と利益相反を生じる恐れがなく、独立性を有していると判断し、独立役員として指定しております。
ジャーマン・ルース マリー						ジャーマン・ルース マリー氏は、当社社外取締役に就任しております。株式会社ジャーマン・インターナショナルを設立し、代表取締役に就任されております。グローバル展開、インバウンド事業及び女性の活躍支援等での豊富な経験と高い見識を経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役として選任しております。当社の一般株主と利益相反を生じる恐れがなく、独立性を有していると判断し、独立役員として指定しております。
杉山 忠昭						杉山忠明氏は、長年にわたり花王株式会社において法務・コンプライアンス部門の責任者を務めるとともに、現在会員数1,300社を超える企業法務の団体である経営法友会において、2011年から2018年まで、代表幹事を務めるなど、法務・コンプライアンス領域における豊富な経験と高い見識を有しております。 これらの知見を経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役として選任しております。当社の一般株主と利益相反を生じる恐れがなく、独立性を有していると判断し、独立役員として指定しております。
笹本 裕						笹本裕氏は、Twitter Japan株式会社の代表取締役並びにTwitter, Inc., JAPACの副社長を務め、Twitterの日本及びアジア事業の成長を牽引した他、マイクロソフト株式会社常務執行役員として同社オンライン事業の成長に貢献する等、IT・テクノロジー分野をはじめとする様々な分野において経営トップとして豊富な経験と高い見識を有しております。これらの知見を経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役として選任しております。 当社の一般株主と利益相反を生じる恐れがなく、独立性を有していると判断し、独立役員として指定しております。

芝 昭彦					芝昭彦氏は、弁護士として法律に関する高い専門性を有し、また、多くの企業において社外役員を歴任しており、法務・ガバナンス分野をはじめとして豊富な経験と高い見識を活かした専門的な観点から取締役の職務執行に関する監督・助言等いただくことを期待し、社外取締役として選任しております。 当社の一般株主と利益相反を生じる恐れがなく、独立性を有していると判断し、独立役員として指定しております。
宇澤 亜弓					宇澤亜弓氏は、公認会計士として財務及び会計に関する高い専門性を有し、また、多くの企業において社外役員または第三者委員会委員を歴任しております。財務・会計をはじめとする豊富な経験と高い見識を活かして専門的な観点から取締役の職務執行に関する監督・助言等いただくことを期待し、社外取締役として選任しております。 当社の一般株主と利益相反を生じる恐れがなく、独立性を有していると判断し、独立役員として指定しております。
マクドナルド デービッド					マクドナルド デービッド氏は、ディスカバリー・ジャパン株式会社の代表取締役社長を務め同社のデジタル化及び新規事業開発等に取り組み、また、グーグル合同会社においてYouTubeコンテンツチームの統括を務め、海外事業展開を進める等、当事業と親和性のあるコンテンツ制作及びIT・テクノロジー等をはじめとする多様な分野における豊富な経験と高い見識を有しております。これらの知見を経営に活かしていただくことを期待し、社外取締役として選任しております。 当社の一般株主と利益相反を生じる恐れがなく、独立性を有していると判断し、独立役員として指定しております。

## 【各種委員会】

### 各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	3	0	0	3	社外取締役
報酬委員会	4	0	0	4	社外取締役
監査委員会	3	0	0	3	社外取締役

## 【執行役関係】

執行役の人数	7名
--------	----

### 兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
夏野 剛	あり	あり	×	×	なし
山下 直久	あり	あり	×	×	なし
村川 忍	なし	あり	×	×	なし
青柳 昌行	なし	なし	×	×	なし
菊池 剛	なし	なし	×	×	なし
泉水 敬	なし	なし	×	×	なし
橋場 一郎	なし	なし	×	×	なし

## 【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会の職務を補助すべき取締役は置いておりませんが、監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会室を設置して監査業務の補助を行うものとし、その任命、異動については、監査委員会の同意を必要とするものとしております。また、監査委員会の職務を補助する組織に所属する者は、監査委員会の指揮命令下で当該補助業務を遂行し、その評価については監査委員会の意見を聴取して行うものとしております。

### 監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査委員会及び内部監査部門は、会計監査人より定期的に監査の概要について報告を受け、これらの情報を内部統制部門に報告し、改善に取り組む事項がある場合は、同部門が改善に取り組む仕組みを構築しております。

## 【独立役員関係】

独立役員の数

7名

### その他独立役員に関する事項

## 【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

### 該当項目に関する補足説明

詳しくは【取締役報酬関係】「報酬の額又はその算定方法の決定方法の開示内容」をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

(個別の執行役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

### 該当項目に関する補足説明



2023年3月期における当社の取締役及び監査役に対する役員報酬は以下のとおりです。

・取締役(監査等委員を除く)  
対象となる役員の員数:13名  
報酬等の総額:387百万円  
金銭報酬(固定報酬)174百万円  
金銭報酬(変動報酬)165百万円  
非金銭報酬等(株式報酬)48百万円

(上記のうち社外取締役)  
対象となる役員の員数:4名  
報酬等の総額:28百万円  
金銭報酬(固定報酬):28百万円  
金銭報酬(変動報酬):  
非金銭報酬等(株式報酬)

・取締役(監査等委員)  
対象となる役員の員数:3名  
報酬等の総額:27百万円  
金銭報酬(固定報酬)27百万円  
金銭報酬(変動報酬):  
非金銭報酬等(株式報酬):

(上記のうち社外取締役)  
対象となる役員の員数:3名  
報酬等の総額:27百万円  
金銭報酬(固定報酬)27百万円  
金銭報酬(変動報酬):  
非金銭報酬等(株式報酬):

・監査役  
対象となる役員の員数:4名  
報酬等の総額:14百万円  
金銭報酬(固定報酬):14百万円  
金銭報酬(変動報酬):0百万円  
非金銭報酬等(株式報酬):

(上記のうち社外監査役について)  
対象となる役員の員数:2名  
報酬等の総額:5百万円  
金銭報酬(固定報酬):5百万円  
金銭報酬(変動報酬):  
非金銭報酬等(株式報酬):

(注)1.上記には、2022年6月24日開催の第8期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、監査役4名(うち社外監査役2名)、当期中に退任した取締役2名を含んでおります。  
2.上記には、当事業年度(2023年3月期)に支給した2022年3月期に係る株式報酬を記載しております。2023年3月期に係る株式報酬につきましては、現時点で金額が確定していないため、上記の支給額には含めておりませんが、会計上は役員株式給付引当金を計上しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役会において、「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」を、以下のように定めております。

### 1. 基本方針

当社の取締役(社外取締役を除く)及び執行役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各々の職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。具体的には、当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬は、(1)金銭報酬として、基本報酬及び職務報酬から成る固定報酬、並びに、業績連動報酬である変動報酬のほか、(2)非金銭報酬として、業績連動報酬である株式報酬で構成し、当社の社外取締役の報酬は、金銭報酬である固定報酬のみで構成する。

### 2. 固定報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

固定報酬は、対象取締役の役位や担当職務に応じた基準額に基づき決定する。また固定報酬は、月例にて支払うこととする。

### 3. 業績連動報酬等である変動報酬(金銭報酬)の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬である変動報酬は、対象取締役及び対象執行役の固定報酬に基づき基準額を定め、業績及び担当職務における成果に応じて評価し、基準額の20%~200%の範囲内で支給額を決定する。  
業績連動報酬である変動報酬の評価は、対象取締役及び対象執行役の役割に応じて、連結業績、部門業績、個人定性目標を合計100%になるようにウェイト付けて評価する。

業績連動報酬である変動報酬の評価指標は、当社グループの成長性・収益性を重視する観点から連結売上高と連結営業利益を基礎とする。業績連動報酬である変動報酬は、月例の固定報酬とともに支払うこととする。

#### 4. 非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針

非金銭報酬等として、株式報酬制度を採用する。

株式報酬制度は、当社が拠出する金銭を原資として設定した信託を通じて当社株式の取得を行い、各事業年度における業績達成度及び会社業績に対する個人貢献度に応じて、株式交付規程に基づき当社株式を交付する業績連動型株式報酬制度とする。

株式報酬制度では、持続的な企業価値向上のため当社が経営指標としている連結営業利益を、株式報酬制度にかかる指標及び業績達成度の判定基礎にする。

株式報酬は、毎年6月に、各事業年度における業績達成度及び会社業績に対する個人貢献度等に応じたポイントを付与する。

株式報酬の交付を決定した場合には、50%を交付を決定した年の8月に、残る50%を交付を決定した年の3年後の8月に交付する。

#### 5. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額又は非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

取締役(社外取締役を除く)及び執行役の固定報酬と変動報酬の比率は、原則として50%:50%を基準として設定する。株式報酬については、固定報酬との支給割合は特に定めのないものとする。

#### 6. 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

取締役及び執行役の報酬等は、報酬委員会において決議する。報酬委員会は、委員長に独立社外取締役が就任し、独立社外取締役が委員の過半数を占める。同委員会において上記の基本方針に従い、検討、決定する。

## 【社外取締役のサポート体制】

取締役会室を設置し、社外取締役への情報提供を始めとするサポート体制を構築しております。また、監査委員である取締役については、監査委員会の指揮命令下で監査業務の補助を行う組織を設置しており、取締役会以外で決定される重要な事項のほか、内部監査の結果等や、内部通報窓口への通報状況等について監査委員会に適切な報告が行われる体制を構築しております。その他所轄部門が、必要に応じて適切な情報提供を行っております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

### ・取締役会

過半数以上の社外取締役で構成され、社外取締役が議長を務めております。原則毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、法令で定められた事項や、経営に関する重要な事項などの意思決定を行うとともに、当社の業務執行状況及び子会社の経営状況を監督しております。

### ・指名委員会

社外取締役3名で構成され、委員長は社外取締役が務めます。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並びに最高経営責任者の後継者計画の検討等を担います。

### ・報酬委員会

社外取締役4名で構成され、委員長は社外取締役が務めます。報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別の報酬等の決定に関する方針の策定、並びに取締役及び執行役の個人別の報酬等の決定等を担います。

### ・監査委員会

社外取締役3名で構成され、委員長は社外取締役が務めます。監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、並びに会計監査人の選解任及び不再任に関する議案の内容の決定等を担います。監査委員会は、同委員会で決定する監査計画に基づき、当社の内部監査部門と連携しながら、監査を実施するものとしております。

### ・経営会議

当社は、代表執行役を中心とした執行役に業務執行の権限を大幅に委譲し、迅速な意思決定を行う体制としております。執行役全員をもって構成員とする経営会議は、原則毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、経営に関する重要な事項などの意思決定を行うものとしております。経営会議には、必要に応じ社外取締役もオブザーバーとして参加できるものとしており、これにより当社の業務執行の監督の充実化を図っております。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

取締役会の経営に対する監督機能の強化、監督と執行の明確な分離による経営の透明性向上及び意思決定の迅速化を図ることを目的に、当社は機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。

取締役は、経営の健全性と透明性を確保するために過半数を社外取締役としております。取締役を選任するにあたっては、当社経営の基本方針である「グローバル・メディアミックス with Technology」の推進及び企業不祥事の発生防止を含めた経営の監督機能強化の両側面より候補者を選出することとしております。

社外取締役は、定期的に社外取締役のみで構成する情報交換会を開催するほか、経営会議への出席等を通じ情報収集に努め、充実した監督体制の整備を図ることとしております。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

## 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	本年は、株主総会開催日の22日前に発送をしております。
集中日を回避した株主総会の設定	第1期定時株主総会：2015年6月23日開催 第2期定時株主総会：2016年6月21日開催 第3期定時株主総会：2017年6月22日開催 第4期定時株主総会：2018年6月20日開催 第5期定時株主総会：2019年6月20日開催 第6期定時株主総会：2020年6月19日開催 第7期定時株主総会：2021年6月22日開催 第8期定時株主総会：2022年6月24日開催 第9期定時株主総会：2023年6月22日開催
電磁的方法による議決権の行使	三菱UFJ信託銀行のインターネット等による議決権行使を採用しております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームを利用しております。
招集通知(要約)の英文での提供	当社英文ホームページ上で招集通知の英訳を掲載しております。
その他	招集通知発送前に当社ホームページへ掲載、また株主総会の議決権行使結果を当社ホームページに掲載しております。

## 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページ、 <a href="https://group.kadokawa.co.jp/">https://group.kadokawa.co.jp/</a> にて、公表しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	第2四半期・通期決算発表後にアナリスト及び機関投資家向けの説明会を実施しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	北米、英国、アジアの海外投資家を中心に、経営方針及び決算状況等についての説明をオンライン又は対面の会議にて積極的に実施しております。代表執行役社長による海外投資家との個別ミーティング、スモールミーティングをオンライン又は対面会議にて実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ホームページ、 <a href="https://group.kadokawa.co.jp/">https://group.kadokawa.co.jp/</a> にて、IR資料を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR部に担当者を置き業務にあたっております。	
その他	株主向けに決算情報、事業トピックスなどをまとめた株主通信を作成し、情報提供をしております。	

## 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	コンプライアンス規程を定めて、当社の法的責任、社会的責任及び道義的責任その他企業倫理を意識した企業活動を実践するよう努めることとしております。

環境保全活動、CSR活動等の実施	サステナビリティに取り組む方針として、「コンテンツのサステナビリティ」を定め、持続可能なコンテンツ創出を通じて、より多くの人々に知識や感動を届け、文化の普及と発展に貢献していくことを目指しております。その実現のためにも、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の観点から、時代とともに変化する社会課題の解決と事業成長の両立を図り、お客様をはじめ、株主、取引先、地域社会、従業員など様々なステークホルダーの皆様の期待に応えながら、より良い社会の形成と持続的な企業価値の向上を推進しております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	会社の情報開示に当たっては、IRポリシーを定め、金融商品取引法等の関連法令や証券取引所の定める規則に則った適時適切な情報開示を行うとともに、当社ウェブサイトでの情報開示等により、情報の即時性・公正性を遵守しております。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

- 当社の執行役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
  - 執行役及び使用人の職務の執行が、法令及び定款に適合し、企業倫理に則り、かつ社会的責任を果たすため、コンプライアンス規程を定め、執行役及び使用人に周知徹底させる。
  - コンプライアンスを尊重する社内風土を醸成するため、コンプライアンス委員会を設置する。
  - 取締役、執行役及び使用人が社内コンプライアンス上問題のある行為を知ったときは、不利益を受けることがないことを保証したうえで通報することを義務づけ、内部通報窓口を社外に設けて、適切な対応を行う。
  - 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、組織・役員及び使用人一体として毅然とした態度で対応し、取引関係その他一切の関係を持たない。
- 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
 

執行役の職務の執行に係る情報については、その取扱いに関する社内規程に基づき、適正に保存及び管理を行う。
- 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 

当社は、リスク管理体制の基礎として、リスク管理規程を定め、リスク管理委員会を設置し、同規程に従ったリスク管理を行う。
- 当社の執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
  - 業務執行の決定に関する権限を適切に執行役に委譲することにより、意思決定の迅速化を図る。
  - 執行役全員をもって構成員とする経営会議を原則毎月1回開催する他、適宜臨時に開催し、重要事項に関して迅速かつ的確な意思決定を行う。
  - 業務執行に際しては、職務権限を定めた社内規程を始め、各種の社内規程に基づき、効率的な意思決定を行う。
  - 職務の執行を効率的に行うために、適正な業務組織と分掌事項を設定する。
- 企業集団における業務の適正を確保するための体制
  - 子会社における重要な意思決定についての当社の関与の仕組みや、業務執行にかかる重要事項について当社への報告を求める仕組みを社内規程により整備し、主要な子会社と連携して子会社の管理、監督を行うとともに、子会社の取締役等の職務の執行の効率化を図る。
  - 当社の内部監査部門は、子会社の法令及び定款の遵守体制並びに内部統制システムの有効性を含めて監査を実施する。子会社を主管する部門は、これらの体制に是正又は改善の必要があるときには、速やかにその対策を講ずるよう、適切な指導を行う。
  - 当社のほか、適宜子会社においてもリスク管理規程を定め、当社と連携して当社グループ全体のリスクの把握、管理を行う。
  - 当社のコンプライアンス委員会に、子会社のコンプライアンスに関連する事項を報告させ、当社グループ全体として取締役等及び使用人の法令及び定款の遵守に努めるとともに、当社グループ内の内部通報制度を整備し、適切な対応を行う。
- 当社の監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当該取締役及び使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項、並びに当該取締役及び使用人に対する当社の監査委員会の指示の実効性の確保に関する事項
  - 監査委員会の職務を補助する組織を設置して監査業務の補助を行うものとし、その任命、異動については、監査委員会の同意を必要とするものとする。
  - 監査委員会の職務を補助する組織に所属する者は、監査委員会の指揮命令下で当該補助業務を遂行し、その評価については監査委員会の意見を聴取して行う。なお、監査委員会の職務を補助すべき取締役は配置しないものとする。
- 当社の監査委員会への報告体制及びその他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
  - 当社の取締役(監査委員である取締役を除く。)、執行役及び使用人並びに当社の子会社の取締役等、監査役及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者は、取締役会及び経営会議以外で決定される重要な事項のほか、内部監査の結果等や、内部通報窓口への通報状況等について、直接の報告又は監査委員会の職務を補助する組織との会議等を通じ、当社の監査委員会に報告する。
  - 当社の監査委員会は、監査上必要とする書類の閲覧・報告を当社及び子会社の取締役、執行役又は使用人に求めることができる。
  - 当社グループは、上記の報告を行った者に対し、監査委員会に当該報告を行ったことを理由として、不利益な取り扱いを行わない。
  - 監査委員による監査にかかる諸費用については、監査の実効性を担保するべく予算を設ける。

### 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

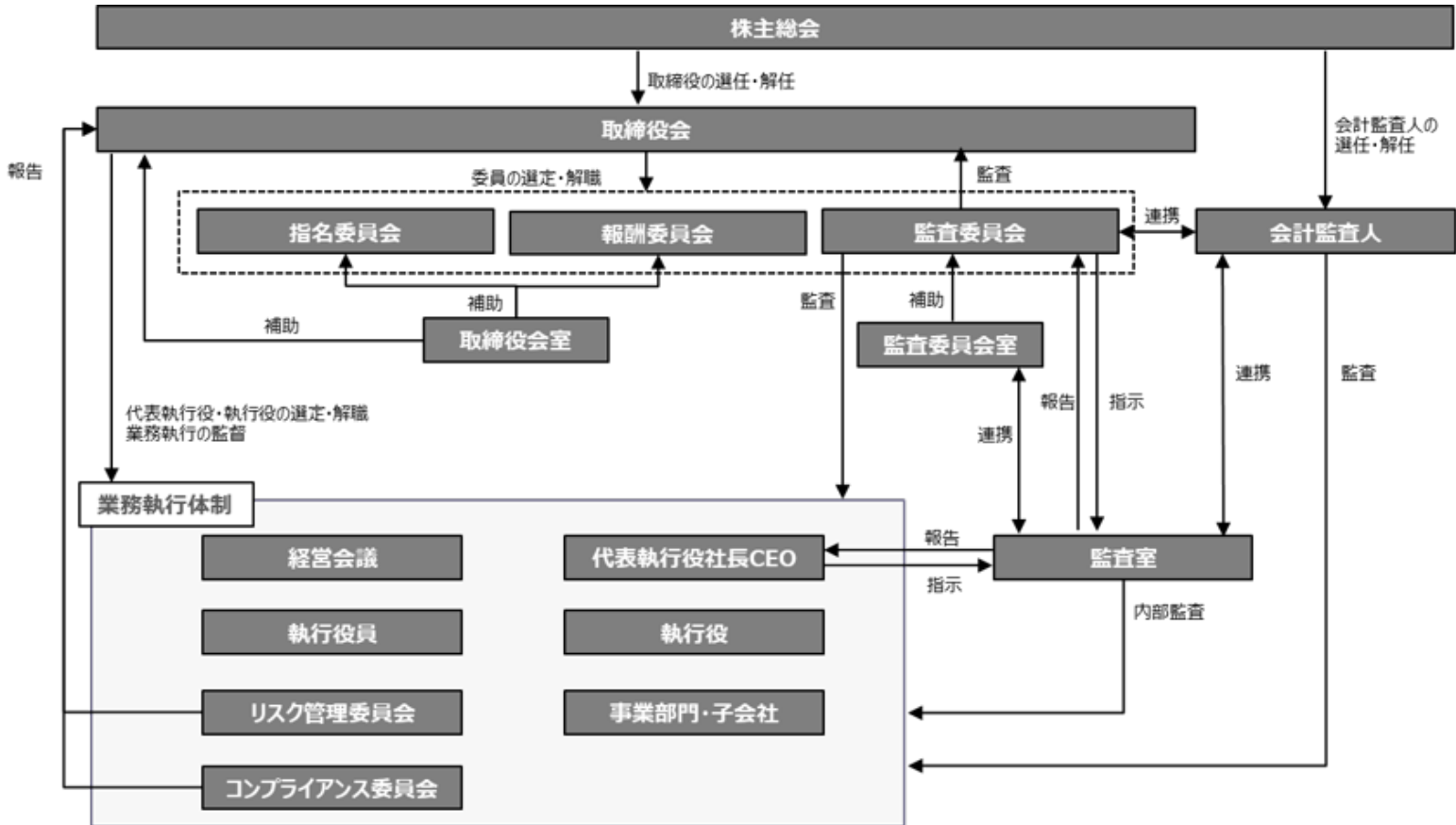
当社及び当社グループでは、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力や団体とのいかなる関係も排除し、利益供与などの行為を一切行ってはならないことの規定を設けるなど、毅然とした対応をとる方針であり、規程やマニュアルの整備、教育研修を通じて周知徹底を図っております。また、反社会的勢力から不当な要求を受けた場合に備え、所轄警察署などの諸官庁や弁護士など、外部専門機関との連携を図っており、その適切な対応方法や、関連する情報についての収集も行ってまいります。今後も、万が一に備えた体制強化に努めてまいります。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし
-------------	----

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項



適時開示体制の概略図

