



世界No.1を目指して、 次世代とともに歩んでいきます

代表取締役会長 兼 取締役会議長 襟川 陽一

世界No.1 デジタルエンタテインメントカンパニーへ

「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」になる。このビジョンは、1988年に米国のゲーム展示会に出展した際、世界を舞台に勝負する覚悟を胸に刻んだその瞬間から、私の中で脈々と続いてきたものです。サンフランシスコで開かれたWest Coast Computer Faireで、世界中のゲームソフト会社が先進的で洗練された作品を次々と発表している光景を目の当たりにし、「この業界でNo.1になりたい」という目標が芽生えました。以来、世界中のファンに支持されるゲームを作り続けることを目標に歩んできました。そうしたなかで、「面白さ」という価値をしっかりとビジネスとして成立させ、その成果を正当に評価していただく尺度として、「営業利益額」という指標を重視するようになりました。営業利益は、私たちの商品に寄せられたファンの皆さまの“声援”が数字となって表れたものだと思っています。それは次なる創造の原資であると同時に、企業としての信頼や社会的評価を示すものでもあります。この“声援”をいただき続けるためには、ゲームの「面白さ」を妥協せず追求する姿勢が欠かせません。

この考えの原点は1981年。私自身が独学でプログラミングを学び、歴史シミュレーションゲーム『川中島の合戦』を開発した体験に端を発しています。当時、日本に同ジャンルのゲームはなく、自分が遊びたいゲームを作ってみようというのが開発のきっかけでした。ユーザーから届いた「こんなゲームを待っていた」という反響から、私の作ったゲームが誰かの役に立ち、

喜ばれるという手応えを初めて感じた瞬間でした。この体験を通じて、ゲームづくりが人の心を動かし、社会に貢献できることを確信でき、それが企業精神である「創造と貢献」へとつながりました。

私自身、今も一人のユーザーとして様々なゲームをプレイします。初めて体験する驚きや興奮、感動などゲームで夢中になれる瞬間は今でもあり、面白さ・楽しさは普遍的なものだと常々感じます。当社グループが作るゲームでも、ユーザーの皆様には同じ楽しさを感じていただきたい。その思いから、新作では誰も味わったことない体験で面白さを実現し、既存IPでは本質的な魅力を維持しながら新しい表現へと昇華させていくことで、“やはり楽しいゲームだな”と思っていただくように挑戦してきました。

現在、世界のゲーム市場は急速に拡大しています。2020年に20兆円規模だった市場は、2023年には29兆円規模*に成長しました。背景には、スマートフォンという新たなプラットフォームの普及により、誰もが日常的にゲームへ手軽にアクセスできる環境が整ってきています。さらに、VRやAIなど新技術の導入により、ゲーム体験そのものも日々進化を続けています。当社グループは、こうした市場の拡大や技術革新といった環境変化を成長の機会と捉え、多様化するユーザーの期待に応えるように新たな価値の創出に取り組んでいます。この挑戦の連続の延長線上に、「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」というビジョンの実現が位置付けられると信じています。

* CESAゲーム産業レポート2024より

新会長メッセージ

新たな挑戦に向けた経営体制の刷新と強化

2025年6月、当社グループは新たな経営体制へと移行しました。私はコーエーテックモホールディングスの代表取締役会長兼取締役会議長に就任し、経営の監督に専念します。執行は、代表取締役社長 執行役員CEOの鯉沼が担います。この人事は、2019年から社外取締役を含む指名報酬委員会で議論され、審議を経て、この度、取締役会で正式に決定されたものです。この体制刷新は私が社長に就任してから、一貫して進めてきた次世代への継承の集大成となります。当時、私はコーエーテックモホールディングスの社長、コーエーテックモゲームスの社長、そしてソフトウェア事業部*の事業部長という三つの重責を兼務していました。そこから、鯉沼へ段階的に役割を引き継いできました。まずソフトウェア事業部長を、次にコーエーテックモゲームスの社長を、そしてコーエーテックモホールディングス副社長を経て、今回、グループ全体を率いる立場も引き継いでもらいました。

ヒット作を生み出し、収益を最大化することは、当社グループの使命であり、その実行に長けた人材こそが当社グループの経営者に求められる資質です。そのため、当社グループの役員登用においては複数のプロジェクトを横断的にマネジメントし、品質・納期・予算の3要素を高水準でバランスよく管理できることが重要な条件となります。

鯉沼は、開発者としての創造力とビジネスパーソンとしての商売感覚を併せ持つ、稀有な経営人材です。とりわけ3D技術に強みを持ち、「無双」シリーズという人気ゲームシステムIPを立ち上げました。「無双」シリーズは、他社IPとの協業においても多数のヒット作を生み出してくれました。当社グループの収益構造は重層的ですが、この仕組みを確立したのも彼の功績です。同時に、制作体制にブランド制を取り入れ、当社グループのIPの可能性を広げてきました。当社の次代を担うにふさわしい経営者といえます。

私について言えば、取締役会議長として執行を監督していく立場となります。経営計画、開発・人材への投資、配当政策、M&Aなどキャピタルアロケーションを中心に多角的に検証し、執行の意思決定を支えます。プロジェクトの大型化が進む中、

計画の実行力と進捗管理の重要性は高まっています。同時に、余資運用も次世代への継承を進めます。襟川恵子名誉会長の知見を仕組みとして定着させ、襟川名誉会長が運用から退いた後も本業であるゲームづくりを支えられる体制を構築します。監督とは単なるリスク管理ではなく、挑戦をバックアップする力であると考えています。意思決定の質を高めることが、持続的成長につながりますので、今後も「守り」と「攻め」の両面から、経営体制の強化と企業価値の向上に貢献します。

* 現在のエンタテインメント事業部

マテリアリティ（重要課題）の見直し ▶ P.18

当社グループのマテリアリティは、今回新たに設定した長期ビジョン“世界トップ10入り”と中長期的な経営戦略をつなぐ中核として位置付け、当社グループが中長期的に取り組むべき課題を明確にしたものです。このたび、改めて見直したマテリアリティは、今年度からスタートとなる第4次中期経営計画とも連動させ、継続的な成長のための指針として機能し始めています。マテリアリティの見直しにあたり、「私たちが中長期的に成長していくためには、社会に対してどのような価値を生み出すべきか」という原点に立ち返るところから議論をしました。外部から当社グループに求められる課題と、当社グループが10年先を見据えて中長期に生み出していく価値を洗い出した上、社外取締役の意見や外部からの指摘も踏まえながら、サステナビリティ委員会でも何度も議論を重ねました。最終的に当社グループにとっての重要課題を9項目に集約し、マテリアリティとして明文化し直すことができました。当社グループにとって、マテリアリティとは、単なる管理指標ではなく、当社グループが「何のために、どこを目指して、どのように成長していくのか」を明文化した重要な指針であり、同時にコミットメントでもあります。今後この枠組みをベースに経営計画の実行を行い、社会的価値と経済的価値の両立を追求します。

挑戦を支える企業

当社グループは、「失敗を恐れずに挑戦する」という考え方を重視し、全社員の挑戦を支えてきました。面白いゲームを作るには、未知の領域に踏み込む勇気と、それを支える組織が欠かせません。私自身、社内で誰よりも多くの失敗を経験してきましたと自負しています。その一つひとつが次の成功を導く糧となりました。失敗を繰り返す中でも果敢に挑戦をし続けること。それが、私がゲーム作りに一貫して持ち続けた姿勢であり、いまでは当社グループ全体にも根付いてきていることを感じます。厳しい評価や指摘もまた、私たちに成長の機会を与えてくれるものです。2024年3月に発売した初めてのオープンワールドアクションRPG『Rise of the Ronin』は、販売直後から多くの賞賛と同時に厳しいコメントも寄せられましたが、それらを真摯に受け止めることで、自分たちが向き合うべき課題が明確になりました。こうした経験の蓄積が、挑戦を後押しし、次なるチャレンジへの推進力となります。

また、創造的なゲーム開発を支えているのは、チームとしての密な協働です。プランナー、プログラマー、CGデザイナー、シナリオライターなど、専門性の異なるメンバーが日常的に意見を交わし合いながら、ひとつの作品を形づくっていきます。

当社グループでは、開発の各段階に応じて検討会を何度も重ね、新しい面白さを実現するための改善を繰り返しています。多様なバックグラウンドや価値観を持つメンバーが知見を持ち寄り、「本当に面白いゲームになっているか」「ユーザーの期待を超えているか」など、互いに意見をぶつけ合うことで、作品の完成度を高めているのです。こうしたプロセスを通じて、個々のクリエイターが自らの専門性を深めながら、他領域の視点を吸収し、着実に成長していきます。チームで磨き上げた「面白さ」を形にする過程そのものが、プロとしての幅を広げる経験となるのです。

ただし、ゲーム開発は“面白いものをつくる”だけでは成立しません。限られた時間と予算の中で成果を出すには、クリエイターであると同時に、成果に責任を持つビジネスパーソンとしての視点が不可欠です。だからこそ当社グループでは、「新しい面白さを実現するクリエイター」と「成長性と収益性を実現

するビジネスパーソン」その両方の視点を兼ね備えた人材の育成に力を注いでいます。社内ではこの考え方を“クリエイティブ&ビジネス”と呼び、会社の価値観（バリュー）の一つとして位置付けています。情熱や発想力に加え、品質・納期・予算といったビジネス要件を冷静に管理し、ユーザーが夢になるコンテンツを持続的に届けていける。そのようなバランス感覚を持つ人材こそが、プロジェクトの成功を支え、企業としての信頼と成長を実現していくと当社グループは考えています。こうした数字への意識やこだわりは、ただ合理的な経営を目指した結果ではなく、私の育ちから得た教訓です。

特に、数字に対する意識は、私の経営者としての原点でもあります。家業が廃業した際に、「数字を厳しく管理しなければ会社は続かない」という教訓を得た経験が、今の企業文化にもつながっています。1980年代前半、ゲーム産業が芽吹く中で、アマチュアからスタートした小さなゲーム制作集団が数多く会

社化していきました。しかし、そうした企業の多くが消えていったのもまた事実です。数字の管理が甘い会社は、やがて瓦解していくのです。ゲーム会社という、つい創造性や自由な発想が重視されがちですが、私は「これはビジネスである」という強い意識を持っていました。だからこそ、数字に対しては厳格に管理する文化を築きました。

マネジメントの本質とは、設定した目標の中で結果を収めることにあります。ゲームクリエイターであっても、品質・納期・予算という三要素を確実に守ること。それがあってこそ、創造性が真に価値を持つのです。私自身が徹底して実践してきましたし、社員にも常に求めてきました。最近投資家の方に、この点が他社との違いだと評価していただくようになりましたが、厳格なマネジメントと組織運営の積み重ねが、同時に社員の信頼や働きがいにもつながっていることも感じています。

このような厳しい環境の中でも当社グループの人材の定着率は高い水準を保っています。離職率は4～5%台と業界でも屈指の低水準であり、新卒新入社員の3年後定着率は9割を超えています。この数字は業界トップクラスの待遇や福利厚生の充実に加え、開発環境・オフィス設備・セキュリティ対策など、安心して働ける環境づくりを徹底してきたからです。また、社内での育成を重視し、将来のリーダー層となる人材を内部から登用する体制を整えてもきました。コーエーテクモならではの価値観やノウハウが、日々の業務の中で自然に次世代へと受け継がれていく仕組みが根付きつつあります。

そして何より、メンバーの一人ひとりがゲーム好きであることと同時に、「世界のゲームファンを驚かせたい」という意志を持ち、同じ目標に向かってチャレンジし続けることが、当社グループの最大の強みです。個人の経験や感性がぶつかり合い、融合し、形となることで、これまでにない面白さが生まれ、次のヒットにつながっていく。この文化を守り、育てることが、私の役割でもあると考えています。

次世代とともに

これまで当社グループは、安定成長とともに企業価値の向上を追求してきました。企業として、株式分割を重ねながら、統

合前の株式会社光栄時代の2006年から、2009年の経営統合以降も一貫して「連結年間総配分性向50%、あるいは1株当たり年間配当50円」を実施し、配当総額は2009年と比べて17倍、この10年間で5倍以上増加するなど、着実に株主の皆様の資産形成にも寄与してきました。これからも、その基本姿勢に変わりはありません。状況を見極めながら、配当と成長のバランスを保ちつつ、取締役会の議長として経営判断を導いていきます。

そして、私の原点でもある「シブサワ・コウ」ブランドは、今後、私自身が開発に直接携わることはありませんが、ブランドそのものは引き続き当社グループを代表する一つのブランドとして続けていきます。これまでに培ってきた思想やこだわり、ノウハウはすでに次の世代に引き継いでいますので、彼らがブランドの価値をさらに高めていくことを期待しています。

また、私自身の経験や知見を次代に継承していくことも、これからの使命です。今後は、自らのゲーム開発のノウハウや経営的視点を共有するために、若い世代に向けた育成の場を設けます。単なる知識の伝達ではなく、議論を通じた場とし、次代のコーエーテクモを担う人材づくりを支援します。

株主の皆様に対しては、今後も「創造と貢献」の姿勢を貫きながら、企業としての持続的成長とともに、皆様の資産形成にも貢献しうる経営を続けていきます。

コーエーテクモは今、新たな飛躍の時を迎えています。世界中のファンの皆様からの期待を胸に、次世代の経営陣とともに、更なる高みを目指します。今後とも、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



エグゼクティブプロデューサー
シブサワ・コウ

