

健全な対話と透明性のもと、 実効性あるガバナンスで持続的成長を支える

座談会メンバー



手嶋 雅夫
取締役（独立社外役員）



小林 宏
取締役（独立社外役員）



佐藤 辰男
取締役（独立社外役員）



小笠原 倫明
取締役（独立社外役員）



林 文子
取締役（独立社外役員）



上沼 紫野
取締役（独立社外役員）

監督と執行の分離、社長の選任について

——新体制が目指す監督と執行の分離とは

佐藤 2025年6月19日より経営の監督と執行を分離したことは、当社グループが新たな成長ステージへ移行するために不可欠な決断でした。取締役会が執行と一体である場合、困難な局面ほど執行の論理に偏り、客観的な監督が難しくなるというガバナンス上の本質的な課題があります。10年という長期で世界トップ10入りをを目指す当社グループにとって、目先の課題だけでなく、将来を見据えた健全な意思決定をするための今回の体制改革は、まさに適切な時期に実施され、その意義は極めて大きいと感じています。

手嶋 実際に海外で経営を行った経験から、かねてより監督と執行の分離がガバナンスの根幹であると確信していました。当

社の取締役会は、その原則に則ったものです。執行は事業推進に専念し、取締役会は株主や社会の視点から監督に徹する。このシンプルで明快な体制が、経営の透明性と健全性を高め、迅速な意思決定を可能にしていると考えています。また、会社として何より大切なのは、会社法をはじめとするルールに則り、正しく運営されていることです。私も当社以外の会社を経営している現役の経営者としての視点から違和感を覚えたことは率直に伝え、ルールの明確化や透明性の高い情報開示を行うことで、取締役会の実効性向上に貢献していきたいと考えています。

上沼 外部から見ると、当社はオーナー企業という印象が強いかもしれませんが、実際には非常に開かれた議論が行われており、意見の多様性が尊重されていると感じています。社外取締役としても、経営陣と一体感を持って企業価値の向上に寄与できる環境が整っていると思います。

——社長交代のプロセスと指名報酬委員会の役割について

小林 私は指名報酬委員会委員長として、特にサクセッションのプロセスに深く関わってきました。鯉沼新社長に関しては、当社の代表取締役副社長に就任した2018年から取締役会で継承について話題にする機会があり、必要な議論を積み重ねてきました。その結果、「今は適切なタイミング」という認識が委員の間で共有されており、今回の承継にあたって特段の異論はありませんでした。こうした過程を経て決定に至ったという点でも、社外の立場から丁寧に検証する体制が根付いていると感じています。指名報酬委員会の審議は、以前は少し形式的な側面も見られましたが、2022年に社外取締役が委員長を務めるようになってからは、厳格さが一段と高まりました。単に人事案を「承認するか否か」で済ませるのではなく、その背景にあるロジックを執行部門にすべて語らせることから始まり、納得できなければ議案を通さないという姿勢が徹底されています。この「馴れ合いを許さない」という緊張感が、委員会の健全な運営を支えています。



―― 社外取締役からみた鯉沼社長の評価ポイントは

林 当社のDNAは、創業者である襟川陽一新会長がそうであるように、クリエイターでありながら経営者でもあることです。その精神を承継できる人物こそが、次代のリーダーにふさわしいと考えていました。鯉沼新社長は、まさにその人物です。彼は主要ゲームをヒットさせた実績を持つだけでなく、利益に対する厳しいビジネス感覚と、誰からも慕われる温かい人柄を併せ持っています。社長という重責が彼の潜在能力をさらに開花させ、ビジネスリーダーとして目覚ましい成長を遂げています。彼のオープンなコミュニケーションスタイルは、当社の強みであるクリエイター集団の結束を一層高めるでしょう。今回の新社長就任は、当社の未来にとってこの上なく的確な人事であったと評価しています。そのリーダーシップは、ビジネス感覚とクリエイターへの理解を併せ持つ人物ならではのものであり、誰に対しても分け隔てなく接する姿勢から、人間的な器の大きさも感じられます。責任ある立場に就いたことでさらに力を発揮していくことを期待します。コーエーテックモをさらに進化させていくうえで、まさに適役であると感じています。



事前情報の充実と専門性ある対話が 実効性ある意思決定を促進

林 私は社外取締役として3年目を迎え、これまで以上に、深く議論に関与し、より一層責任ある発言ができるようになってきたと実感しています。取締役会には社長経験者が多く、毎回真剣勝負のような緊張感があり、常に学びと準備が求められます。一方、株主総会では熱心なファンの方々が、企業への思いを込めて温かい対話を交わしており、会社に対する深い信頼を感じます。こうした株主との誠実な対話姿勢と、社内外の多様な意見を真摯に受け止める取締役会の姿勢は、開かれた経営の表れであり、企業としての信頼にもつながっていると感じています。

小林 私たちは、ゲーム開発や売上などの事業進捗についても、中期経営計画に沿ったモニタリングを継続的に行っており、目標に届かなかった場合には、その背景や要因について、経営陣から丁寧な説明を受ける機会もあります。そうした対話を通じて、取締役会としての実効性を高めていると実感していますし、特に、ここ数年ではさらに高まったと感じます。かつては、一部の資料の準備タイミングにばらつきがみられることもありました。現在はすべてが事前に共有されるようになり、議論の質も飛躍的に上がっています。「大型タイトルの進捗状況をもっと詳しく知りたい」といった要望に対して、経営陣が丁寧に

じてくれることで、KPIや現況の数値などが開示され透明性が担保され、建設的な議論が可能になっています。

小笠原 加えて、当社の取締役会是他社比較でも開催頻度が多く、通常は月2回のペースで取締役会を開催しています。これにより、継続的なモニタリングや迅速なフィードバックが可能となり、経営判断の質とスピードの両立につながっています。事前資料の充実に加え、この開催頻度もガバナンスの安定性を高める大きな要素でしょう。

上沼 私自身、もともとゲームが好きで、当社のタイトルもプレイしています。だからこそ、ゲームプレイヤー目線を踏まえた経営の監督という視点を、自然と意識したいと思っています。今後は、AIといった先進技術の利用についても、取締役会では積極的に議論していきたいと考えています。AIはゲーム開発や制作体制に変革をもたらす可能性があるだけでなく、知的財産や表現の在り方といった法的観点でも重要な論点を含んでいます。私はこれまで、新しい技術領域における法的リスクや制度設計にも関心を持って関わってきましたが、AIのような技術が持つ影響を正しく捉えるには、法務と技術の両面からの視座が不可欠だと感じています。



社外取締役の座談会



佐藤 この業界は、技術革新の速度が極めて速く、常に新たな事業機会とリスクが生まれています。このような環境下では、執行と監督の間に生じがちな「情報の非対称性」の解消が、実効性のあるガバナンスの鍵となります。取締役会では、経営陣から業界の最新動向や四半期ごとの競合分析が報告される他、AIをはじめとする新技術に関する質疑応答も活発に行われています。経営陣からのタイムリーな情報提供と、私たち取締役からの積極的な質問が双方向のコミュニケーションを促し、情報の格差は継続的な対話の中で着実に解消されています。これにより、変化の激しい事業環境を的確に捉えた、質の高い審議が可能な体制が構築されていると認識しています。

中長期的な人材投資と 多面的なモニタリングで人材戦略を支える

小林 企業の価値の源泉はやはり「人」にあります。だからこそ、CEOや執行役員の選定だけでなく、次世代リーダーの育成、評価制度、採用戦略まで、人的資本への投資についても幅広く議論しています。特に印象深いのは、新卒を年間約200人規模で採用していること。即戦力採用が主流の時代に、ここまでの覚悟と長期視点を持った人材投資は非常に貴重です。

上沼 新卒一括採用を維持しながらも、技術やセキュリティといった領域に対しては高度な専門性を求める。そのバランス感覚を併せ持つことが強みです。また、技術力の高さはゲームに限らず、教育やセキュリティ分野にも応用できると感じています。

手嶋 「当社の持続的な成長は人材への投資」に尽きると考えています。どれほど素晴らしい設備や高性能なツールを整えても、それを活かせる人材がいなければ意味がありません。だからこそ、経営の根幹には常に「人」があり、人材戦略に最も多くの資源を投じるべきだという前提のもと、私たち取締役会も10年先を見据えた成長の構想を共有しています。

小笠原 2024年度に、企業価値向上の基盤となる「マテリアリティ」の見直しが行われた際には、社外取締役としてもインタビューを受け、当社の成長にとって何が重要かについて率直な意見を交わしました。結果として、「人材」が重要課題として再確認されただけでなく、「世界トップ10入り」という定量的な目標を掲げたことにより、経営の基本方針が論理的に整理され、共有された意義は大きいと感じています。こうした定性的・定量的な重要課題を、取締役会としても丁寧に確認・見直ししながら、長期目標に向けて支援していきたいと考えています。



長期視点でのIP育成とグローバル展開の推進

小笠原 文化や歴史へのリスペクトを込めたコンテンツを、世界のゲームファンが支持してくれていることは、コーエーテクモのIPの強さを証明していると思います。一方で、IPの開発・展開は決して容易ではありません。だからこそ、私たちはそのプロセスを丁寧にモニタリングし、支援する立場にあります。IPが企業の中長期的な競争力の源泉である以上、その育成や展開の意思決定には、長期的視野と多様な視点からの関与が不可欠です。この会社は、ゲームメーカーである以前に「ものづくり企業」なのだと実感しています。「品質・納期・予算」をきっちり守るという姿勢。だからこそ、ファンからの信頼も厚く、社員も誇りを持って働ける。福利厚生や職場環境への配慮が行き届いた、持続的成長にふさわしい経営が実践されていると感じます。

佐藤 現在は、ゲームを中心に事業を展開していますが、ゲーム以外において、IPをどの分野で育成するか、当社において重要なテーマです。アニメや漫画、映像などとのメディアミックスも含め、中長期的にどうIPを発展・展開させるかについて、社外取締役として監視しながら、ときにはIPを軸とした戦略等に資する情報などをフィードバックし、当社の成長に貢献していきたいと思います。

小笠原 「世界トップ10を目指す」という目標に向け、私たちも、その達成に向けた進捗を丁寧に確認し、必要な提言を行うことで長期的な成長を後押ししていきます。

健全な対話と誠実な企業風土が 信頼に根差した成長を導く

—— 株主へのメッセージを

小林 私たち社外取締役の使命は、経営が掲げるビジョンと、実際の組織運営や社員の働き方がきちんと連動しているかを見届けることです。経営者の判断や社員のモチベーション、ゲームファンとの関係性など、企業価値に直結する要素を社外の視

点からモニタリングして見極めながら、必要に応じて提言を重ねていく。その積み重ねが、信頼につながると考えています。

佐藤 その意味で、短期的な収益にとらわれず、中長期で企業を支えてくださる株主の皆様にご応えていくことが重要です。当社の成長戦略や、株主還元の在り方は、長期的な視点を持つ個人投資家の皆様にご満足いただけるものと信じております。ぜひ、当社の株式を長く保有していただき、その成長を応援していただきたいと思います。

上沼 エンタテインメントは生活必需品ではありません。だからこそ、人の心に届く「価値」こそが、企業の実存意義を決定付けます。私自身、ゲームプレイヤーとしての感覚を忘れずにこの会社に向き合おうと思っていましたが、改めてその理念や姿勢は深く共感できるものだと考えています。

手嶋 株主の皆様が、当社の株式を保有していることを自慢できる。それこそが、私たちが目指すべき企業価値の姿です。そのために最も重要なのは、徹底した透明性です。取締役会で何が議論され、どう意思決定されたのか。そのプロセスを株主と共有することが、真の信頼関係を築く第一歩だと考えます。良い製品を作り、誠実な経営を行い、その全てをオープンにする。この姿勢を貫くことで、株主が誇りを持って応援し続けてくれる企業になれると確信しています。

林 本当にホワイト企業の鑑みたいな会社だと思います。そうした姿勢の根底には、ガバナンスやコンプライアンスを徹底しようと努力する誠実な企業風土があります。社員の一人ひとりが誇りを持って働ける環境が、結果として投資家やお客様への信頼につながる。私はその循環を、取締役会の議論の中で日々感じています。

小笠原 私自身、社外取締役としての議論を通じて、この会社が地に足のついた成長を志し、誠実かつ果敢に未来へ挑戦していることを実感しています。どのような局面でも、自分たちの進む道が正しいと信じ、それを社内外にしっかりと伝えていく。また、社外取締役が株主の皆様と直接意見交換をする機会は限られていますが、もしそのような要望があるのであれば、積極的に応じたいと考えています。その姿勢が、すべてのステークホルダーとの信頼関係を築く土台になるのだと思います。私たち取締役会も、高い独立性と多様な視点を持って、今後も経営の健全な監督に取り組み、持続的な成長に向けた歩みをしっかりと支えていきます。

