コーエーテクモホールディングス　統合報告書

INTEGRATED REPORT 2025

キャラクターデザイン／水野十子・海月班（コーエーテクモゲームス／SPECIAL THANKS：ミニワ）　© コーエーテクモゲームス All rights reserved.
©/TM/® 2025 Microsoft ©2025 コーエーテクモゲームス　Team NINJA All rights reserved. NINJA GAIDEN, and the Team NINJA logo are trademarks of KOEI TECMO GAMES CO., LTD.　© PlatinumGames Inc.

コーエーテクモホールディングス　統合報告書

INTEGRATED REPORT 2025

編集方針

コーエーテクモホールディングス統合報告書2025では、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしつつ、当社グループの持続的な企業価値向上と経営戦略・施策や財務資本、非財務資本との「結びつき」を意識し作成いたしました。

今回は特に、ステークホルダーの皆様からの質問にお答えするために、以下のコンテンツに力を入れています。当社グループの成長ストーリーをご理解いただく上でお役に立てれば幸いです。

①長期ビジョンを実現させるコーエーテクモの４つの競争優位性（P.20 - P.29）
②中長期的な成長に向けた具体的な長期ビジョン（P.9）
③ガバナンス強化に向けた新体制（監督と執行の分離）及び移行プロセス（P.58 - P.59）
④エンタテインメント事業を代表する６ブランド・１スタジオ及び代表IPの可視化（P.5 - P.6）

代表取締役　社長執行役員CEO　鯉沼 久史

コーエーテクモホールディングスについて
日本語　https://www.koeitecmo.co.jp
English https://www.koeitecmo.co.jp/e

対象期間 2024年４月１日～ 2025年３月31日
※ 2025年４月以降の活動内容も一部含みます。
報告対象 株式会社コーエーテクモホールディングス及び連結子会社
発行情報 2025年10月発行

将来の見通しに関する注意事項
本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などの結果は様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご了承ください。

〒223-8503　神奈川県横浜市港北区箕輪町 1-18-12
株式会社コーエーテクモホールディングス

CONTENTS

イントロダクション
編集方針／目次 …… 2
コーエーテクモグループ基本理念 …… 3
At a glance（2024年度のサマリー） …… 4
コーエーテクモのゲーム開発体制 …… 5
主要IP（知的財産）紹介 …… 6
コーエーテクモの経営基盤構築の軌跡 …… 7
長期ビジョン …… 9

コーエーテクモの価値創造
新会長メッセージ …… 10
新社長メッセージ …… 13
価値創造プロセス …… 17
マテリアリティの改定 …… 18
コーエーテクモの４つの競争優位性 …… 20
競争優位性 01.シリーズ・コラボ・許諾ができるIP の存在 …… 21
競争優位性 02.クリエイティブ＆ビジネスを体現する人材 …… 23
競争優位性 03.高い収益性を支える多層的な品質管理 …… 26
競争優位性 04.開発効率化を実現する「KATANA ENGINE™」 …… 29

中長期的な成長ストーリー
CFOメッセージ …… 30
中期経営計画の振り返り …… 35
第４次中期経営計画 …… 36
持続的な成長を支える人的資本経営 …… 41
人材戦略①：新卒を中心とした多様な人材の確保 …… 42
人材戦略②：成長を実現する人材育成制度 …… 43
人材戦略③：安心して働ける環境の構築 …… 44
社員座談会 …… 45
コーエーテクモのサステナビリティ …… 48
TCFD提言に関する取り組み …… 49
情報セキュリティ …… 50
ステークホルダーとの価値創造 …… 51
機関投資家とのコミュニケーション …… 52

コーポレートガバナンス
社外取締役の座談会 …… 54
トップマネジメントのサクセッションプロセス …… 58
ガバナンス強化に向けた取り組みと新体制 …… 59
コーポレート・ガバナンス …… 60
取締役会の実効性評価 …… 61
取締役会の議題 …… 62
役員報酬 …… 63
役員一覧 …… 64
グループ会社一覧 …… 66
内部統制システム …… 67
コンプライアンスとリスク管理 …… 68

財務・非財務データ
財務データ …… 69
非財務データ …… 72
会社概要・投資家情報 …… 73

コーエーテクモグループ基本理念

コーエーテクモグループは、コーエーテクモの精神とコーポレートスローガンを「存在意義」としております。この存在意義を実践するために、将来像を示す「ビジョン」、企業文化を形作る「価値観」、経営を担う者の役割と責任を示す「経営基本方針」を定めています。そして、ビジョンの実現に向けて中長期に取り組むべき課題を「マテリアリティ」として特定し、これを踏まえた具体的な「経営戦略」を策定しています。この基本理念のもと、当社グループは一丸となって「世界No.1 のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指していきます。

存在意義

コーエーテクモの精神
創造と貢献

新しい価値を創造して、社会に貢献する

私たちが生み出す新しい価値で、
人々の心を豊かにし、幸福に寄与貢献します

コーポレートスローガン
Level up your happiness

新しい面白さで もっと幸せに

新しい面白さで もっと幸せな世界にすることが、
社会で果たすべき私たちの役割です

存在意義を実践するために

ビジョン
世界No.1 のデジタルエンタテインメントカンパニー

将来のありたい姿。存在意義を実現するための企業成長の姿。

価値観
私たちが大切にする価値観。
私たちの文化を形成するもの。

- **クリエイティブ＆ビジネス**　2つを両立できる人材が新しい価値をつくる
- **クオリティ＆サティスファクション**　高い品質によってお客様に大きな満足を提供する
- **品質・納期・予算**　新しい面白さを生み出し、成長を支える私たちの源

経営基本方針
経営の執行を担う人たちが守るべき役割や責任。
4つを循環させ続けることが、
更なる持続的成長につながる。

- **最高のコンテンツの創発**　素晴らしいコンテンツを通じて、お客様に最高の感動を提供する
- **成長性と収益性の実現**　経営基盤を安定化させ、更なる発展を目指す
- **社員の福祉の向上**　業績と福祉の向上により、活力に満ちた魅力ある企業となる
- **新分野への挑戦**　社会にとって役に立つ新しさの実現にチャレンジし続ける

マテリアリティ

中長期的に持続的な成長及び企業価値向上のために特に重点的に取り組むべき課題

1. 期待を超える新しいコンテンツで最高の感動を提供
2. IPの展開による新たな魅力を創出
3. 新たな価値を生み出す人材の育成
4. 多様な人材が活力に満ちて働ける職場環境の実現
5. 経済価値の適切な分配
6. コーポレートガバナンスの強化
7. 文化や歴史の魅力を世界に発信
8. 消費者を保護し、安心して楽しめる環境の提供
9. 心の豊かさへの貢献

経営戦略

長期ビジョン　P.9
中期経営計画　P.36

At a glance（2024年度のサマリー）

財務情報

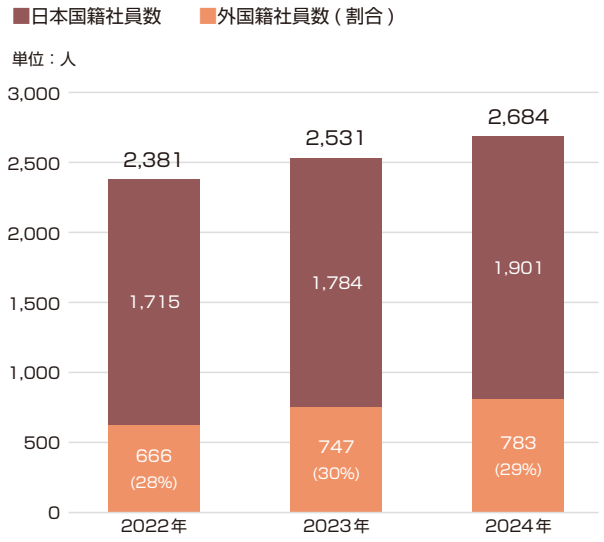
売上高	営業利益	営業利益率	営業利益額世界ランキング※
831億円	321億円	38.6% 8期連続30%以上	17位

※ 世界のデジタルエンタメテインメント企業における営業利益額（自社調べ）

人的資本（開発力）

新卒社員数(連結)	開発職社員数(連結)
244人 （うち、海外新卒入社は 45 人）	2,217人

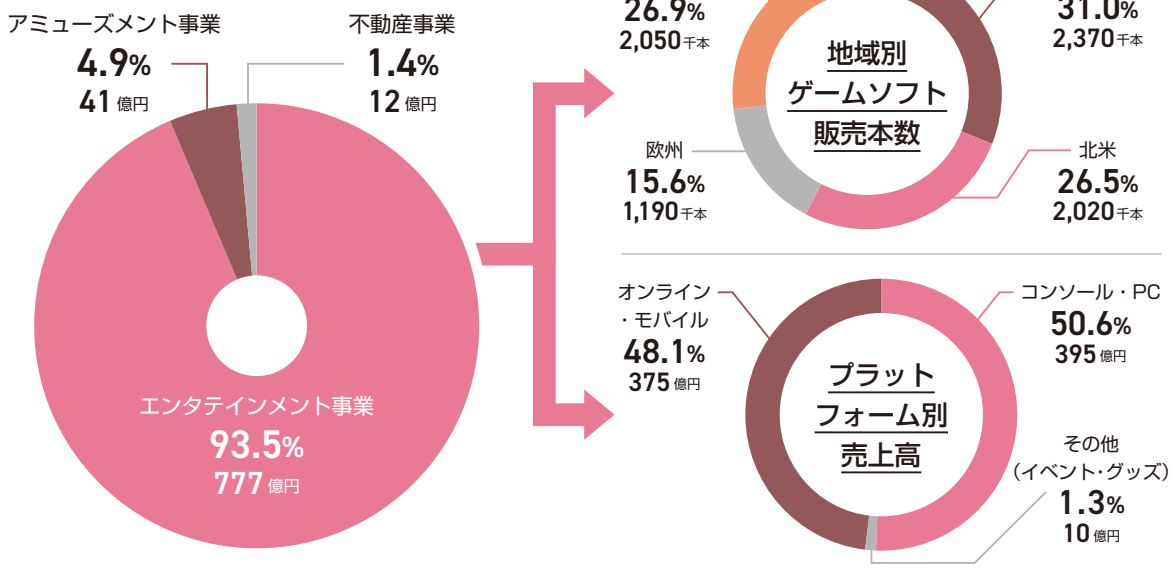
社員数(連結)の推移



事業KPI

年間ゲームソフト販売本数	豊富なIP(知的財産)の数	年間発売・運営開始タイトル数
7,630千本	200以上	9タイトル

セグメント別売上高



コーエーテクモのゲーム開発体制

当社グループの中核となるエンタテインメント事業では、ブランド制を採用し、6ブランド＋1スタジオが個性を活かしつつ開発を行っています。ブランド制を支える体制として、CG・サウンドなどの開発推進体制と品質管理体制が横断的に連携しており、高品質かつ効率的なゲーム作りに取り組んでいます。

	シブサワ・コウ	ω-Force	Team NINJA	ガスト	ルビーパーティー	midas	AAAスタジオ
主ジャンル	歴史・競馬 シミュレーション	タクティカル アクション	ダークアクション アクションRPG ホラーアドベンチャー	JRPG	女性向けゲーム	位置情報ゲーム	AAA品質の グローバルタイトル
代表するIPの総出荷本数/ダウンロード数 ▶主要 IP 紹介 P.6	2,500万本＋ 950万DL＋	4,000万本＋	3,000万本＋	900万本＋	250万本＋	50万DL＋	より多くの お客様へ 届けるために 鋭意開発中
開発タイトル：コンソール・PC(大型)	–	○	○	–	–	–	○
開発タイトル：コンソール・PC(ミドル)	○	○	○	○	○	–	–
開発タイトル：オンライン・モバイル	○	○	○	○	○	○	–
プランナー・プログラマーの人員規模	大 (200人以上)	大 (200人以上)	大 (200人以上)	中 (100人前後)	小 (50人以下)	中 (100人前後)	中 (100人前後)

CG・サウンド・シナリオ・デザイン・エンジン開発などブランドを支える開発推進体制 1,200人＋
（中国、ベトナム、シンガポールの海外開発拠点500人＋を含む）

株式会社コーエーテクモクオリティアシュアランスを中心とした品質向上を図る品質管理体制 200人＋
（ベトナムの開発拠点の20人＋を含む）

© Nintendo　© コーエーテクモゲームス All rights reserved. Licensed by Nintendo　キャラクターデザイン／水野十子・海月班（コーエーテクモゲームス／SPECIAL THANKS：ミニワ）　© コーエーテクモゲームス All rights reserved.

主要IP（知的財産）紹介

当社グループは、40年以上にわたり、数々のIPを生み出してきました。
各ブランドを支えるIPは、当社グループの核を成しています。

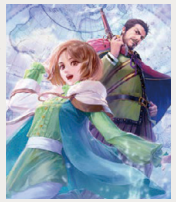
当社グループの豊富なIP数：200＋

「信長の野望」
1,100万本＋
歴史シミュレーション
1983年～
シブサワ・コウ

「三國志」
950万本＋
歴史シミュレーション
1985年～
シブサワ・コウ

「Winning Post」
450万本＋
競馬シミュレーション
1993年～
シブサワ・コウ

「大航海時代」
700万DL＋
海洋冒険シミュレーション
1990年～
シブサワ・コウ



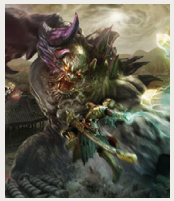
「覇道」
250万DL＋
MMO戦略
シミュレーション
2020年～
シブサワ・コウ

「真・三國無双」
2,400万本＋
タクティカルアクション
2000年～
OMEGA FORCE

「戦国無双」
850万本＋
タクティカルアクション
2004年～
OMEGA FORCE

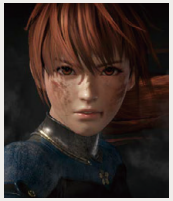
「無双OROCHI」
500万本＋
タクティカルアクション
2007年～
OMEGA FORCE

「討鬼伝」
150万本＋
ハンティングアクション
2013年～
OMEGA FORCE

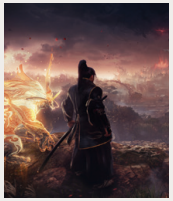


『信長の野望 出陣』
50万DL＋
位置情報モバイル
2023年～
Midas

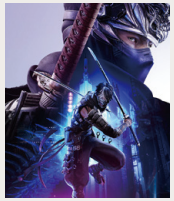
「DEAD OR ALIVE」
1,100万本＋
対戦格闘アクション
1996年～
Team NINJA



「仁王」
800万本＋
ダーク戦国アクション
RPG
2017年～
Team NINJA

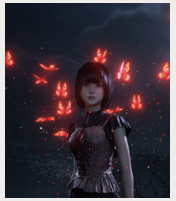


「NINJA GAIDEN」
750万本＋
忍者アクション
2004年～
Team NINJA



『Wo Long: Fallen Dynasty』
累計プレイヤー数
500万人＋
ダーク三國アクション
RPG
2023年～
Team NINJA

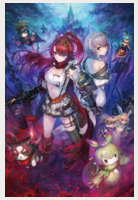
「零」
200万本＋
ホラーアドベンチャー
2001年～
Team NINJA



「アトリエ」
800万本＋
錬金術RPG
1997年～
ガスト

「BLUE REFLECTION」
40万本＋
ヒロイックRPG
2017年～
ガスト

「よるのないくに」
40万本＋
アクションRPG
2015年～
ガスト



「遙かなる時空の中で」
120万本＋
恋愛アドベンチャー
2000年～
RubyParty

「アンジェリーク」
90万本＋
恋愛シミュレーション
1994年～
RubyParty

「金色のコルダ」
50万本＋
恋愛シミュレーション
2003年～
RubyParty

※「」はシリーズ名、『』は個別のタイトル名を表しています。

イラスト/紗与イチ　©コーエーテクモゲームス All rights reserved.　©/TM/® 2025 Microsoft　©2025 コーエーテクモゲームス.　Team NINJA All rights reserved. NINJA GAIDEN, and the Team NINJA logo are trademarks of KOEI TECMO GAMES CO., LTD.　© PlatinumGames Inc.

コーエーテクモの経営基盤構築の軌跡

経営統合以前

主な沿革

▶1967年
日本ヨット㈱を設立
(➡1982年㈱テーカンエレクトロニクスへ商号変更)

▶1978年
㈱光栄を設立

▶1985年
㈱テーカン設立
➡翌年テクモ㈱へ商号変更

▶1987年
㈱テーカンエレクトロニクスがテクモ㈱を吸収合併
テクモ㈱に商号変更

▶2009年
光栄とテクモが経営統合し、コーエーテクモホールディングス株式会社を設立
(現 株式会社コーエーテクモホールディングス)

コンソール・PC
アーケード・アミューズメント

1970年

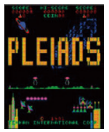
▶1970年 テクモ
直営アミューズメント施設第一号を千葉県姉崎のボウリングセンター内に開設
アミューズメント事業の始まり

1980年

▶1981年 光栄
光栄初のエンタメソフト『川中島の合戦』発売
歴史ゲームの先駆け

▶1983年 光栄
『信長の野望』発売
世界初！歴史シミュレーションゲーム誕生

▶1981年 テクモ
アミューズメントソフト自社開発第一弾「プレアデス」



1990年

▶1985年 光栄
PC用歴史シミュレーションゲーム『三國志』発売
「三國志」IPのはじまり

▶1986年 テクモ
『マイティボンジャック』発売
家庭用ゲーム機用ソフト第一弾

▶1989年 テクモ
『TECMO BOWL』『NINJA GAIDEN』を米国で発売
グローバル展開の礎

▶1994年 光栄
女性向け恋愛シミュレーションゲーム『アンジェリーク』発売
女性向けゲームの先駆け

▶1996年 テクモ
アーケード用『DEAD OR ALIVE』発売

2000年

▶2000年 光栄
一騎当千を表現したアクションゲーム『真・三國無双』発売
重層的な収益構造を体現し、「無双」ゲームシステムの誕生

▶2000年 光栄
リアルタイムシミュレーションゲーム『決戦 -KESSEN-』発売
PlayStation2用ソフト第一弾

▶2003年 光栄
『信長の野望 Online』正式サービス開始
初の大規模多人数同時参加型オンラインRPG

▶2000年 テクモ
『CR仙人パラダイス』発売(京楽産業．株式会社)
パチンコ液晶用ソフト第一弾

▶2007年 光栄
『ガンダム無双』発売
コラボレーションタイトルの第一弾

©KYORAKU

コーエーテクモの経営基盤構築の軌跡

経営統合以降

主な沿革

▶2011年
株式会社ガストの全株式を取得し、完全子会社化
(2014年に株式会社コーエーテクモゲームスに吸収合併)

▶2016年
IPを軸としたブランド制に組織を改編し、「シブサワ・コウ」「ω-Force」「Team NINJA」「ガスト」「ルビーパーティー」の5つのブランドを確立

▶2017年
「midas ブランド」設立
6ブランド体制へ

▶2020年
横浜に新オフィス・KTビルと音楽ホール「KT Zepp Yokohama」が誕生

▶2024年
「AAAスタジオ」設立
6ブランド+1スタジオ体制へ

2010年～2016年～2019年 ブランド制の確立

2020年～ 会社業績の拡大

コンソール・PC
オンライン・モバイル

コンソール・PC 売上高
オンライン・モバイル 売上高
その他 売上高（イベント・グッズ）※1
営業利益額

※1 2009～2015年度は、事業部別のため、その他売上高の中に、メディアライツ部門の売上が含まれています。

単位：億円

800
700
600
500
400
300
200
100

▶2010年
ソーシャルゲーム
『100万人の信長の野望』
登録ユーザー数が100万人を突破

▶2012年
台湾・香港・マカオで
ソーシャルゲーム『のぶニャがの野望』
『100万人の三國志Special』の
サービス開始

▶2014年
『ゼルダ無双』
発売※2

▶2016年
コラボレーションタイトル
『進撃の巨人』発売

▶2017年
『仁王』発売

▶2018年
アジアで大ヒットしたIP許諾タイトル
『新三國志』が日本でもリリース

▶2019年
IP許諾タイトル『三国志・戦略版』が
中国本土で大ヒット

▶2019年
『ライザのアトリエ』発売

▶2019年
コラボレーションタイトル
『ファイアーエムブレム 風花雪月』開発担当

▶2020年
『ゼルダ無双
厄災の黙示録』
発売※2

▶2020年
モバイルゲーム
『三國志 覇道』運営開始

▶2022年
モバイルゲーム
『信長の野望 覇道』運営開始

▶2023年
モバイルゲーム『信長の野望 出陣』、『レスレリアーナのアトリエ～忘れられた錬金術と極夜の解放者～』運営開始

▶2023年
『Wo Long: Fallen Dynasty』発売

▶2024年
『Rise of the Ronin』発売

コンソール・PC
売上高

オンライン・モバイル
売上高

その他 売上高
（イベント・グッズ）

※2 海外における発売元は任天堂株式会社

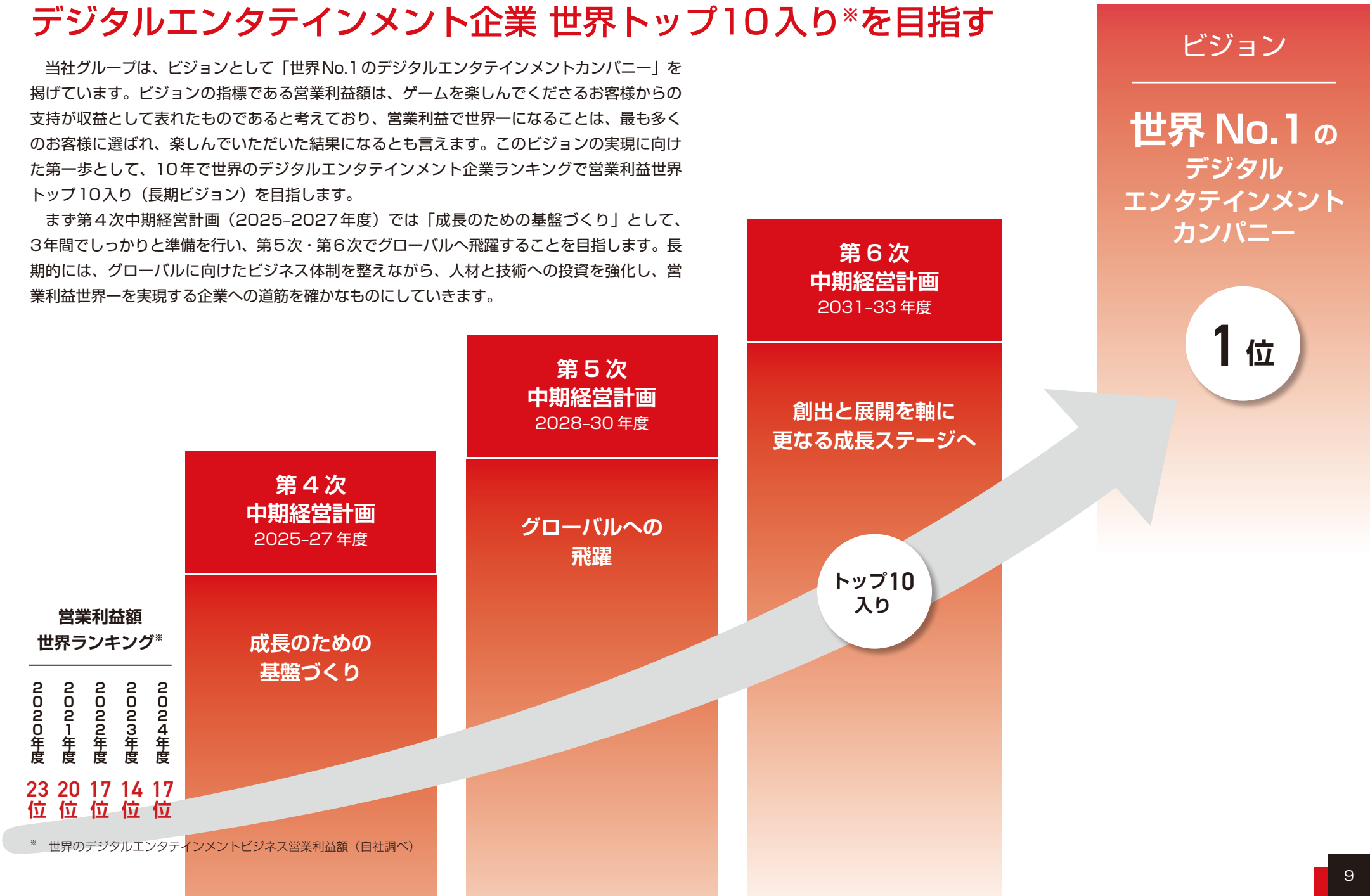
©HERO ENTERTAINMENT CO., LIMITED. ALL RIGHTS RESERVED. ©Shanghai TCI Network Technology Co., Ltd. All Rights Reserved. ©Lingxi Games All Rights Reserved. © Nintendo © コーエーテクモゲームス All rights reserved. Licensed by Nintendo
©諫山創・講談社／「進撃の巨人」製作委員会 ©コーエーテクモゲームス ©コーエーテクモゲームス. Rise of the Ronin is a trademark of KOEI TECMO GAMES CO., LTD. Published by Sony Interactive Entertainment Inc.

長期ビジョン

デジタルエンタテインメント企業 世界トップ10入り※を目指す

当社グループは、ビジョンとして「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を掲げています。ビジョンの指標である営業利益額は、ゲームを楽しんでくださるお客様からの支持が収益として表れたものであると考えており、営業利益で世界一になることは、最も多くのお客様に選ばれ、楽しんでいただいた結果になるとも言えます。このビジョンの実現に向けた第一歩として、10年で世界のデジタルエンタテインメント企業ランキングで営業利益世界トップ10入り（長期ビジョン）を目指します。

まず第４次中期経営計画（2025-2027年度）では「成長のための基盤づくり」として、３年間でしっかりと準備を行い、第５次・第６次でグローバルへ飛躍することを目指します。長期的には、グローバルに向けたビジネス体制を整えながら、人材と技術への投資を強化し、営業利益世界一を実現する企業への道筋を確かなものにしていきます。



※ 世界のデジタルエンタテインメントビジネス営業利益額（自社調べ）

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捉えています。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、私はコーエーテクモホールディングスの社長、コーエーテ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、次にコーエーテクモゲームスの社長を、そしてコーエーテ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。今後も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

新会長メッセージ

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、ユーザーが夢中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。ゲーム会社というと、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。最近は投資家の方に、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年間でも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

新社長メッセージ

“新しい面白さ”を創り続け、世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニーを目指します

代表取締役　社長執行役員CEO　鯉沼 久史

存在意義と長期ビジョンを胸に

当社グループは「創造と貢献」の精神と「Level up your happiness」というコーポレートスローガンの２つの存在意義に基づき、新しい面白さで人々の生活をより豊かにすることを目指しています。2025年６月の代表取締役 社長執行役員CEO就任にあたり、この存在意義を胸に、これまでの経験と情熱を注いで更なる成長と挑戦に取り組んでいきます。

私たちが目指すのは「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」です。このビジョンを実現するため、まずは10年を見据えた長期ビジョンとして、グローバルなデジタルエンタテインメント市場において営業利益額※1で世界トップ10入りを果たすことをマイルストーンとして位置付けています。この目標達成に不可欠なのは、多くのユーザーに喜ばれる商品を持続的に生み出すことです。その基盤として、現在は毎期１本以上の大型タイトルを安定してリリースできる開発体制に向けた取り組みを進めています。営業利益は、発売したタイトルがユーザーの皆様から高く評価され、ご支持をいただくことによってもたらされます。だからこそ当社グループは営業利益を目標として定め、「お客様からの応援の証し」であると同時に「企業としての実力を測る物差し」として真摯に受け止めています。

※1 自社調べ

IP（知的財産）の発展と展開が築く、コーエーテクモの成長戦略

1994年に株式会社光栄（現コーエーテクモゲームス）へ入社した当時、当社は歴史シミュレーションゲームを主軸に展開していました。その中で私自身は、アクション分野で新たな可能性を模索し、2004年にディレクターとして手掛けた『戦国無双』をリリースしました。このタイトルは、「真・三國無双」シリーズで培われた、群がる敵をなぎ倒す爽快感をゲームシステムの核に、戦国時代という日本独自のドラマ性と史実の要素を組み合わせることで、従来の枠を超えた新たなゲーム体験を創出しました。

この成功体験から、ゲームシステムという知的財産（IP）と、時代設定やキャラクターというIPを掛け合わせることが、単独では生み出せない新たな価値を創造できることを学びまし

新社長メッセージ

た。この新たな価値創造を応用するため、「自社独自のゲームシステムIP」と「他社の強力なIP」を融合させ、開発費や成果を協同で分かち合う「協業（コラボレーション）」というビジネスモデルを確立しました。このモデルは、開発リスクを分散しつつ、両社の強みを最大限に活かすことで、より広い市場に向けて商品の可能性を飛躍的に高めるものです。以来、協業型ビジネスモデルは、当社グループの重層的な収益構造を支える堅固な柱の一つへと成長しています。特に、「ガンダム無双」、「ゼルダ無双」、「ONE PIECE 海賊無双」シリーズといった人気IPとの組み合わせは、それぞれのファンに新たなゲーム体験を届け、広範な支持を獲得するに至っています。例えば、「ガンダム無双」シリーズでは、従来のビームライフルによる戦闘が主流であったガンダムの世界観に、コーエーテクモの「刀で斬る」という近接アクションを融合させることで、全く新しいプレイ体験を創造しました。

協業型ビジネスモデルが深化し、多様なIPとの連携が増加する中で、私は組織体制そのものの変革が不可欠であると考えました。そこで、コーエーテクモゲームスの社長に就任した翌年（2016年）に導入したのが「ブランド制」です。組織体制を、従来のプラットフォーム別から抜本的に見直し、IPごとに特化した専門ブランドへと再編成しました。この体制は、単に組織を再編するだけでなく、IPの価値を最大化するための開発力と知見を垂直統合する戦略的意義を含めています。現在、当社グループは6つのブランドと1つのスタジオで構成されており、それぞれがシミュレーション、カジュアルアクション、ダークアクション、JRPG、女性向け、GPSといった得意ジャンルを有しています。このブランド制の最大の強みは、各ブランドが特定のジャンルで高度な知見と開発ノウハウを蓄積できる点にあります。これにより、題材の特性を深く理解し、その魅力を最も引き出せる表現や開発手法を柔軟かつ迅速に提案することが可能となりました。ブランド制は、各タイトルの完成度を一層高めるとともに、ゲームファンや協業先からの揺るぎない信頼にもつながっています。

さらに、当社グループはIPを軸とした成長戦略を多角的に展開しています。協業型ビジネスモデルに加え、当社グループが持つIPライセンスを他社に供与し、開発・運営・販売を委託する「許諾ビジネス」も新たな収益源として確立されつつあります。アジア市場で大きな成功を収めた『三國志・戦略版』などがその代表例です。このビジネスモデルは、当社グループの開発リソースを直接投入することなく、グローバル市場におけるIP価値を拡大する有効な手段となっています。

また、これらの戦略を支える強固な基盤として、自社開発のゲームエンジン「KATANA ENGINE™」と、品質管理を専門とする子会社コーエーテクモクオリティアシュアランス（以下、KTQA）があります。KATANA ENGINE™は、開発効率を飛躍的に向上させ、マルチプラットフォーム展開を可能にすることで、グローバル市場における高品質かつタイムリーな作品提供を支えています。一方、KTQAは第三者の厳格な視点からゲームの品質を徹底的に担保し、当社グループのブランド価値と収益性を強固なものとしています。

当社グループの成長は、単一の成功モデルに依存するのではなく、IPを核としたブランド制、協業や許諾のビジネスモデルといった多層的な戦略を複合的に運用し、それを技術力と品質管理体制で支えることによって実現しています。これらの戦略の相乗効果こそが、当社グループが今後も継続的に新たな市場と価値を切り拓いていくための原動力になると確信しています。

新社長メッセージ

第３次中期経営計画で得た学びと課題

第３次中期経営計画（2022～2024年度）では、新規大型IPを含む複数の目標を掲げて取り組みました。結果として、数値面では計画どおりに進まなかった部分もありましたが、この期間を通じて得られた経験と反省は、当社グループが次の成長ステージへと進むための貴重な財産となりました。

ゲーム開発の観点では、2024年３月にリリースした『Rise of the Ronin』が、当社グループとして初めてのオープンワールド※2アクションRPGへの本格的な挑戦となり、多くのユーザーから評価をいただきました。また、『信長の野望 出陣』ではGPSを活用したモバイルゲームの開発にチャレンジし、ジャンルの幅を広げるとともに、多様なノウハウを蓄積することができました。こうした挑戦の一つひとつは、次の開発にいかせる大きな資産となり、長期的な競争力につながると信じています。

特にAAAタイトル※3への挑戦は、技術面だけでなく、開発プロセスや意思決定の在り方、部門間の連携など、経営全体における課題を浮き彫りにしました。私は、挑戦の成果が一時的に数字に表れなくても、その過程で得られた知見や体制の強化が将来のヒットを生み出す基盤になると考えています。ゼロからの構築ではなく、蓄積されたノウハウを活かし、新たな挑戦に転用できるからです。

こうした経験を踏まえ、今後はフラッグシップ級の大型タイトルへの挑戦を続けながらも、中小型のタイトルもバランスよく組み合わせ、柔軟で安定的なパイプラインを築いていきます。開発リスクを分散しつつ収益性と創造力の最大化を図り、持続的な成長につなげます。

※2 オープンワールド：プレイヤーが広大な仮想空間を自由に移動し、物語を進められるゲーム

※3 AAA（トリプルエー）タイトル：高い水準のグラフィック・物語性・大きなスケールが揃った、ユーザーや市場から高い期待を集める大作ゲーム

第４次中期経営計画と更なる成長に向けて

第４次中期経営計画（2025～2027年度）は、当社が掲げる長期ビジョン「世界トップ10入り」の実現に向けた第一歩として、“成長のための基盤づくり”に注力していきます。

具体的には、３カ年で累計営業利益1,000億円以上という定量目標を定め、単年度営業利益400億円へ再チャレンジします。この目標達成のため、パイプラインの数と質の成長、販売力の成長、コスト効率の成長という４つの定性目標を設定し、経営基盤の強化、事業戦略、キャッシュアロケーションの３つの施策に注力します。

経営基盤の強化は、人的資本とガバナンスの強化を指します。毎期大型タイトルを安定的にリリースするために不可欠な開発リソースの確保と人材育成に取り組みます。また、ガバナンスの実効性向上のため、新たな経営体制に移行します。

事業戦略としては、パイプラインの拡充とタイトルの質の向上を目標に定めています。第３次中期経営計画で得られた知見と反省を踏まえ、ポートフォリオ全体のバランスと個々の品質の最適化を図ることで、ヒットする成功確度の向上とリスク分散の両立を目指します。加えて、収益基盤の安定化に向けて、モバイル分野でも多様なIPを活用したラインナップを拡充していきます。さらに、販売体制の進化に向けては、自社による販売体制の強化を進めます。インドや東南アジアをはじめとする新興市場への展開を加速していきます。これまでディストリビューション中心だった海外拠点については、マーケティング、プロモーション、カルチャライズといった機能を備えた拠点へと進化させ、国や地域ごとの市場特性やユーザーの嗜好に即した柔軟な戦略を展開していきます。

新社長メッセージ

現地ニーズを的確に捉えた戦略設計を通じて、現地パートナーとの連携強化、多言語対応の拡充、地域ごとに最適化された販売体制の確立を図り、グローバル戦略の更なる深化と成長市場での競争力向上を目指します。

キャッシュアロケーションでは、成長投資と株主還元の両立を重視します。人材・開発環境・設備、販売力への継続的な投資を行う一方で、配当基本方針を維持し、安定的かつ継続的な株主還元を行っていきます。

第４次中期経営計画では３年間での業績向上と体制づくりを進め、第５次・第６次中期経営計画での更なる成長と長期ビジョンの実現を目指します。「新しい面白さで、世界中の人々を幸せにする」という思いを原動力に、着実な成長と持続的な企業価値向上を実現していきます。

文化を受け継ぎ、変革を恐れない人材戦略

新体制のスタートにあたり、最も大切にしているのは、これまで当社グループが築き上げてきた価値や文化を正しく継承し、その上で次の成長に向けた変革を恐れず実行していくことです。この「継承と変革」を実現するのは、当社グループが最も重視している「人材」の力です。当社グループの商品は、社員一人ひとりの創造力と努力の積み重ねによって生み出されます。組織の規模はすなわち人材の厚みを意味し、その拡充こそが未来の競争力の源泉となります。現在は約2,600人の体制ですが、新卒採用を中心に毎年200人以上の人材を採用していき、将来的には5,000人規模を目指します。

人的資本の強化に向けては、採用だけでなく長期的視点での育成と職場環境の整備にも注力しています。若手が早期に実務経験を積める多様な成長機会を設けるほか、ブランド間の人材流動性を高める社内公募制度により、社員が自らの志向に合った領域でスキルと視野を広げられる環境を整えています。あわせて、社員寮・社宅や奨学金返済支援制度など、生活基盤を支える制度を拡充することで定着率の向上を図り、社員の「働きがい」と「働きやすさ」の両立を目指します。

当社グループが目指すのは、「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」が組み合わさった人材の集団であり、その人材こそが当社グループの未来を切り拓くのです。

「継承と変革」で重要なのは、コーエーテクモの精神や本質を理解し、それを現実の環境に適応させながら磨き直すことです。時代に即した刷新によって組織の活力を維持し、変化を成長につなげていく。私は、そうした覚悟をもって経営に取り組んでいきます。

ガバナンスと意思決定の体制

2025年の新経営体制への移行に際しては、取締役会の監督機能を一層強化すべく、社外取締役の比率を過半数とし、監督と執行の分離を明確にする体制を構築しました。これにより、迅速かつ的確な意思決定を維持しながら、経営の透明性と健全性の更なる向上を図っていきます。加えて、ガバナンスは制度の整備だけでなく、その運用における質が問われるものです。取締役会は、中長期的な視点から成長戦略の進捗を監督し、各施策の妥当性やリスクへの対応についても不断のモニタリングを行います。とりわけ、当社の成長に向けて不可欠で大胆な投資判断を下す局面では、意思決定プロセスの妥当性を多角的に検証すべく、複数の観点を取り入れながら、監視を行っていきます。

ガバナンス強化の取り組みは、時代とともに常にアップデートされるべきものです。新体制のもとでの施策の有効性を継続的に検証し、必要に応じて見直すことで、今後も経営の質的向上を図ります。

支えてくれるすべての“人”とともに

エンタテインメントの世界は今、かつてないスピードで変化しています。技術の進歩、価値観の多様化、グローバル市場の構造変化。こうした激動の中にあって、コーエーテクモグループが変わらず大切にしてきたのは、会長である襟川から引き継がれてきた「創造と貢献」の精神、そして「これまでにない、新しい面白さを創り出す」という姿勢です。この理念を礎に、当社グループは今、次のステージへと踏み出しました。これまでの成功体験に甘んじることなく、自らを問い直し、変化を恐れずに受け入れ、常に次の一手を模索する。そうした姿勢こそが、正解のない時代において企業が持つべき強さであり、未来を切り拓く力だと確信しています。

今後は、ゲームという枠にとらわれず、より広い領域での価値創造にも果敢に挑んでいきます。IPの活用はもとより、コミュニティやリアルとの接点づくり、生成AIをはじめとする新技術との融合などを通じて、新たな表現や体験のかたちを模索し、ユーザーの期待を超える未来を築いていきます。そして、これらの挑戦のすべてにおいて、当社グループが何よりも大切にしたいのは、“人”の存在です。コンテンツを生み出すのも、届けるのも、受け取るのも人です。人の想像力、情熱、感性があってこそ、エンタテインメントの力は最大限に発揮される。そう信じて、これからも歩みを進めていきます。人を中心に据えた価値創造の歩みは、社員やユーザーのみならず、株主・投資家の皆さまをはじめとする多くのステークホルダーのご理解とご支援によって支えられています。当社はこれからも、皆さまと信頼を築きながら、持続的な成長と未来を見据えた挑戦を続けてまいります。

コーエーテクモグループが目指すのは、生み出したタイトルが世代や文化を超えて楽しまれ、その結果として得られる利益が、さらに新たな価値を生み出すための原資となる、この「価値創造のサイクル」を持続的に強化していくことです。この循環の中にこそ、「創造と貢献」という当社の存在意義を体現する企業としての本質があり、持続的な企業価値拡大につながると信じています。

鰐沼久史

価値創造プロセス

INPUT

人的資本

- 社員数　：2,684人
- 開発職社員数：2,217人

※ グループ全体

知的資本

- IP（知的財産）の数：200以上
- 特許保有件数　：246件

社会・関係資本

- 職業教育授業の数　：9回
- 投資家個別MTGの数：150回

財務資本

- 総資産額　：2,098億円
- 株主資本　：1,883億円
- 現預金、有価証券、投資有価証券：1,439億円
- ROE　：20.7%

製造資本

- 国内外拠点数　：15
- 国内自社オフィス：6棟
- 独身寮・社宅　：15棟 409部屋

自然資本

- Scope1 ＋ 2 排出量：5,576 t-CO2

事業活動

存在意義

コーエーテクモの精神	コーポレートスローガン
創造と貢献	Level up your happiness　新しい面白さで もっと幸せに

ビジョン　世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー

マテリアリティ ▶P.18

第4次中期経営計画 ▶P.36

価値創造を担う3つの事業領域

エンタテインメント事業

- コンソール・PC ゲームコンテンツの企画・開発
- オンライン・モバイルのゲームコンテンツの開発・運営
- イベント、グッズ販売、音楽等自社の IP の活用

アミューズメント事業

- スロット・パチンコの液晶画面用ソフト開発
- アミューズメント施設運営事業

不動産事業

- ライブハウス型ホール運営
- 自社所有オフィス・独身寮・社宅の運用、管理
- 保有資産を有効活用した賃借用不動産の運用・管理

コーエーテクモを支える4つの競争優位性

01	02	03	04
シリーズ・コラボ・許諾ができる IP の存在 ▶P.21	クリエイティブ＆ビジネスを体現する人材 ▶P.23	高い収益性を支える多層的な品質管理 ▶P.26	開発効率化を実現する「KATANA ENGINE™」 ▶P.29

OUTPUT

経済的価値

売上高（2024年度）
831億円

営業利益（2024年度）
321億円

3年間の発売タイトル数
24タイトル

3年間運営開始のモバイルタイトル数
5タイトル

3年間の総販売本数
2,461万本

社会的価値

従業員エンゲージメントスコア
50.4

株主還元総額
189億円

OUTCOME

コンテンツを通じた人々の心の豊かさと活力ある社会の創造
（関連するマテリアリティ 01,02,09）

文化や歴史の発信を通じた新たな価値の創出と尊重し合う社会の実現
（関連するマテリアリティ 07,08）

多様な人材による持続可能な成長への貢献
（関連するマテリアリティ 03,04）

持続的な企業価値向上によるステークホルダーへの還元
（関連するマテリアリティ 05,06）

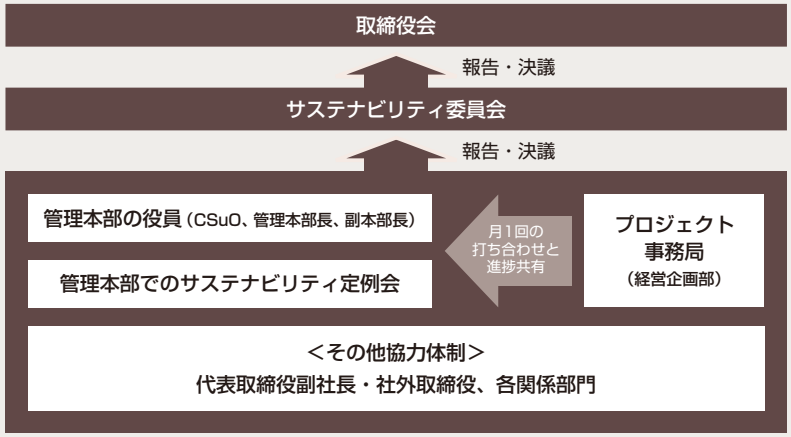
マテリアリティの改定

当社グループは、2024年度にマテリアリティの見直しを行いました。長期ビジョンである「世界トップ10入り」に向けておよそ10年間に取組むべき最重要課題の優先度と重要度をより明確にするために、外部からの要請や、社外取締役を含む社内の意見を取りまとめ、以下のプロセスで特定しました。

STEP01 ▶ マテリアリティ改定の目的・体系整備

当社が従来特定していたマテリアリティは、社会貢献の観点を重視したものでしたが、事業環境や社会からの要請が変化する中で、本業を通じて解決していく社会課題と当社が提供していく社会価値の観点から特定することとして、マテリアリティを見直すことを決定しました。サステナビリティ委員会を中心に、当社グループの目指すべき方向性と定義を設定しました。

▶ 特定に至るまでの体制



STEP02 ▶ マテリアリティ候補リスト作成

事業領域と社会課題の関係性を明確にし、中長期目線の成長に寄与する価値創造領域を「攻め」の観点とし、様々なステークホルダーとの良好な関係を構築するために必要な社会課題に対して果たすべき「守り」の観点からマテリアリティ候補を37項目に整理。

攻めの観点	守りの観点
●ビジョン ●経営基本方針 ●中期経営計画 などを踏まえた 攻めの7項目	●国際ガイダンス ●ガイドライン （ISO26000、GRI Standards、ESRS〈CSRD〉、SASB Standards） ●業界のガイドライン（CESA） などを踏まえた守りの30項目

37項目

STEP 01 → STEP 02 → STEP 03 → STEP 04

STEP03 ▶ 絞り込み・マテリアリティの仮案の作成

各項目をリスクと機会の両面から評価し、ESG評価機関（FTSE Russell、MSCI、CSA）とSASBの評価項目を参考に、ステークホルダーにとっての重要度を以下の場でのレビューや議論を通じて分析しました。

① サステナビリティ委員会
② 全社外取締役（5名）にグループインタビュー
③ 代表取締役社長、代表取締役副社長に個別インタビュー

その結果、当社のビジネス特性や他項目との関連性を踏まえ、社会にどのような価値を提供するかについて検討し、重要性が高いものについて、26項目に絞り込みを行いました。

その中でも、環境の項目については「当社のようなソフトウェアを開発する事業は気候変動に及ぼす影響が比較的に少ない」、「事業を通じた直接的な貢献機会が限定的」などについて議論を重ねました。企業として対応すべき事項は継続して取り組むものの、今回は、マテリアリティとしての優先度は低いと判断しました。

▶ 環境カテゴリについての検討

カテゴリ	項目	補足説明
環境	生物多様性の保全	現時点では、当社事業と、生物多様性の保全の関係性は見えにくく、重要性は高くないと考えたため。
	エネルギーの効率的利用	当社事業は、GHG排出量や気候変動に及ぼす影響が小さく、気候変動に対する取組みは継続実施するものの、現時点で当社が重点的に取り組む課題とは考えにくいため。 ▶ TCFD P.49
	気候変動の緩和	
	気候変動の適応	

STEP04 ▶ 経営討議を通じた最終化

各事業部門の部門長などで組織されたサステナビリティ委員に加え、代表取締役副社長（現代表取締役　社長執行役員CEO）も参画し、マテリアリティ候補の重要度を評価しました。

「持続的な成長と企業価値向上のために、特に重点的に取り組むべき課題」という観点から議論を重ね、特にお客様へ提供する価値や会社の成長に不可欠な人材に関する意見が多く出されました。その結果、意味が重複する項目を統合し、重要な要素を抽出して26項目から9項目を選定しました。こうして選定されたマテリアリティは、取締役会で審議のうえ、承認されました。

▶ マテリアリティ特定 P.19

マテリアリティの改定

当社グループのマテリアリティとは、「創造と貢献」に基づき、ビジョン「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」に向け、中長期的に持続的な成長及び企業価値向上のために、特に重点的に取り組むべき課題です。特定されたマテリアリティは、コーエーテクモグループの将来の価値創造につながるものとして捉え、第４次～第６次中期経営計画とも連動させて取り組んでまいります。

	マテリアリティ	詳細
01	期待を超える新しいコンテンツで最高の感動を提供	新しいコンテンツを生み出すことが、私たちの持続的成長の土台であり、人々に最高の感動を提供し続けることによって、活力ある社会にしていきます。
02	IPの展開による新たな魅力を創出	私たちが持つIPを様々なエンタテインメントコンテンツとして展開・活用させ、新しい魅力を生み出すことで、人々に新たな面白さを提供します。
03	新たな価値を生み出す人材の育成	私たちは、創造力と技術力を持つ人材の育成を通じて、新たな価値を生み出し、企業の成長とより良い社会の実現に貢献します。
04	多様な人材が活力に満ちて働ける職場環境の実現	社員の多様な価値観を尊重し、活力に満ちた環境を整えることで、エンゲージメントを向上させ、高いモチベーションを維持しながら、企業の競争力向上につなげます。
05	経済価値の適切な分配	私たちの企業活動を通じて生み出した利益を株主・社員・地域社会をはじめとしたステークホルダーに適切に還元し、社会への貢献を通じて持続的な成長を続けます。
06	コーポレートガバナンスの強化	透明性・公正性を重視し、持続的な成長と企業価値の向上を実現します。また、取引先を含めた腐敗防止や汚職防止に取り組み、ステークホルダーからの信頼を高めます。
07	文化や歴史の魅力を世界に発信	コンテンツを通じて、日本やアジアをはじめとした歴史や文化に配慮しながら、その魅力を世界に発信することで、異なる文化への理解を深め、尊重し合う社会を目指します。
08	消費者を保護し、安心して楽しめる環境の提供	消費者保護やカルチャライズ、情報セキュリティ等に配慮して、世界中のお客様が安心して楽しめるプレイ環境を整え、お客様との信頼関係を高めていきます。
09	心の豊かさへの貢献	私たちは、新たな体験や感動を通じて、お客様の心を豊かにし、コミュニティを育んでいきます。社会の一員として積極的に地域社会や学術活動に参画することでより良い社会の実現に寄与します。

コーエーテクモの４つの競争優位性

コーエーテクモグループが40年以上の長年にわたり培ってきた独自のノウハウは、変化の激しいエンタテインメント業界において、持続的な成長と高い収益性を実現する源泉となっています。コーエーテクモの価値創造サイクルを支える、以下の４つの競争優位性は相互に連携し、当社グループのビジネスを盤石なものにしています。

４つの競争優位性

01 シリーズ・コラボ・許諾ができる IP の存在

▶ P.21

▶ IPを活用した重層的な収益構造

重層的な収益構造を構築することで、持続的かつ安定的な収益を確保しつつ、IPの活用領域を広げ、その価値と可能性を高めています。

▶ 異なる２タイプのユニークなIP

当社グループには、異なる２タイプのユニークなIPがあります。IPを「キャラクターIP」としての活用のみならず、「ゲームシステムIP」としても展開しています。特に、「ゲームシステムIP」は自社のIPでの展開だけではなく、協業先のIPとも積極的にコラボレーションをし、新たな面白さを創出しています。

02 クリエイティブ＆ビジネスを体現する人材

▶ P.23

▶ 豊富な実績を持つ経営層とブランド長

経営層とブランド長は自らがヒット作を手掛けてきたゲームクリエイターであり、その知見と経験が経営戦略に直接活かされています。

▶ グローバルIPを生み出す力

早矢仕 洋介 KTG 副社長インタビュー

▶ モバイルIPを立ち上げる力

伊藤 幸紀 KTG 専務インタビュー

03 高い収益性を支える多層的な品質管理

▶ P.26

▶ 厳格な「品質・納期・予算」管理

企画段階からリリース後まで、マネジメントフレームワークに基づき、厳格なチェックを行うことで、品質の担保とともに納期・予算の管理を行います。

▶ 専門組織による品質保証

グループ会社であるコーエーテクモクオリティアシュアランスと外部パートナーによるチェックを併用することで、多角的な視点から品質を担保しています。

04 開発効率化を実現する「KATANA ENGINE™」

▶ P.29

▶ 迅速なプラットフォーム対応

マルチプラットフォーム（コンソール、モバイル、PCなど）への展開を短期間で実行しつつ、高効率かつ高品質な表現の両立を実現します。

▶ AI活用による開発及びコスト効率の向上

最新技術を積極的に取り入れ、開発効率の向上とゲーム体験の深化を図っています。また、AI活用により開発効率と表現力の向上も実現しています。

▶ 開発技術・制作機能の横展開

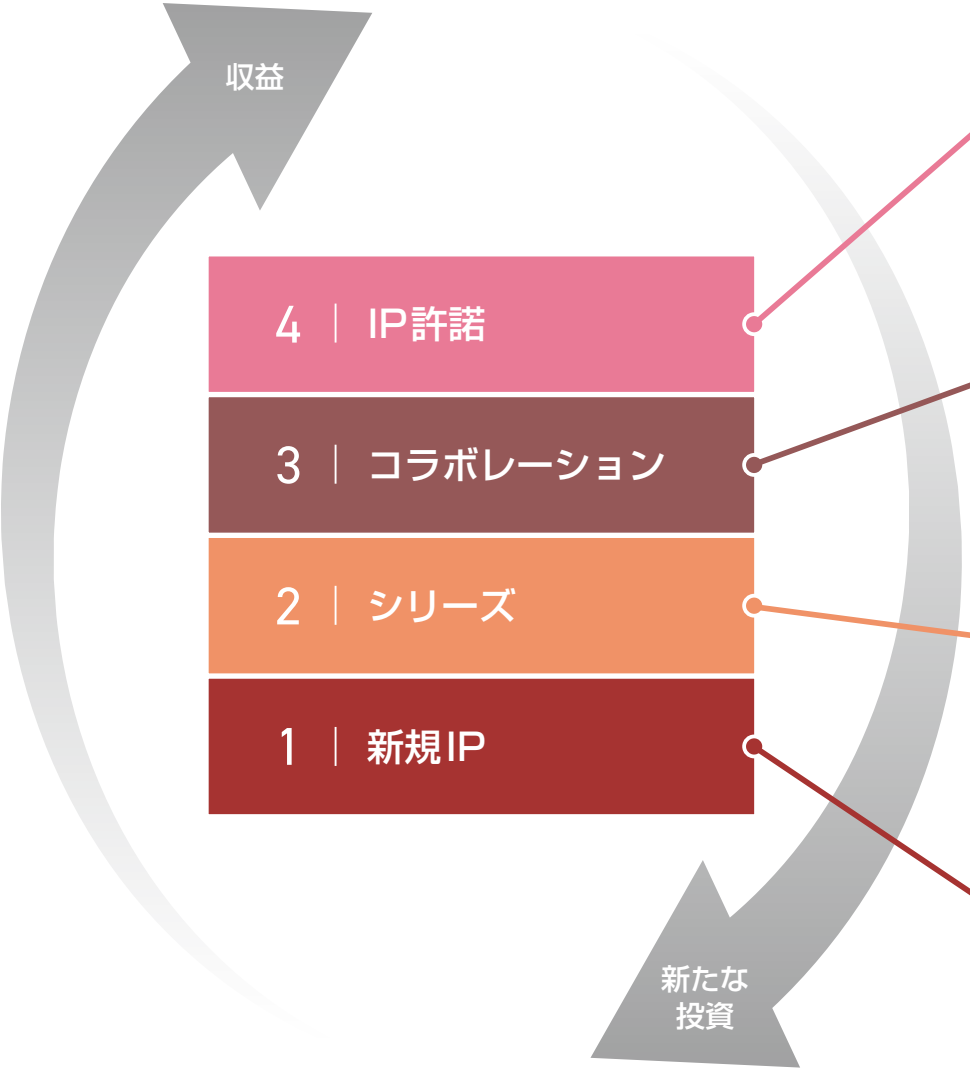
ゲーム開発のノウハウをエンジンに蓄積・共有することで、開発チームとの共有を図り、高効率と高品質のゲーム制作体制を構築しています。

©Lingxi Games All Rights Reserved. ©Shanghai TCI Network Technology.Co., Ltd All Rights Reserved. © 2016 LEVEL-5 Inc. ／コーエーテクモゲームス ©コーエーテクモゲームス. Rise of the Ronin is a trademark of KOEI TECMO GAMES CO., LTD. Published by Sony Interactive Entertainment Inc.

競争優位性 01．シリーズ・コラボ・許諾ができるIPの存在

IPを活用した重層的な収益構造

コーエーテクモは、「重層的な収益構造」により、持続的な成長を実現しています。自社IP の創出から他社との協業、ライセンス許諾まで、多角的なアプローチで収益源を確保し、変化の激しいエンタテインメント市場において強固な事業基盤を築いています。



「三國志」シリーズに見る重層的な収益構造

4 ｜ IP許諾

自社IPの価値を最大限に引き出すため、他社へのライセンス許諾による「ロイヤリティビジネス」の展開をしています。他社が当社IPを用いてゲーム開発を行うことで、新たな市場での高い収益率（限界利益率100%）の機会を創出しています。特にアジア市場では、「三國志」シリーズが大きな成功を収めており、自社開発以外の新たな収益源として確立しています。

『三国志・戦略版』
当社IPを活用し、霊犀互娯（Lingxi Games）様が開発したスマートフォンゲーム

3 ｜ 当社IPと他社IPとのコラボレーション

他社の有力IPと当社のIPを組み合わせる「協業（コラボレーション）」も展開しています。このコラボレーションは、開発費や成果を協業先と分かち合いながら、IPの新たな価値を生み出し、新しい体験を創出しています。

『妖怪三国志』
株式会社
レベルファイブ様
とのコラボタイトル

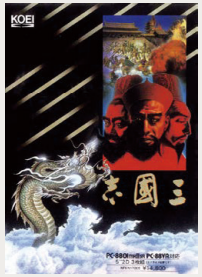
2 ｜ ヒットIPのシリーズ展開

ヒットした新規IPは、シリーズ化をはじめ、オンライン・モバイルといった異なるプラットフォームへの展開などを通じて、ファンの期待に応えながら、安定的な収益に貢献します。新たな技術や表現を取り入れることで常に進化を続け、新しい面白さや体験を提供しています。このような既存IPの継続的な価値向上は、収益基盤の安定に貢献しています。

『三國志8 REMAKE』
「三國志」シリーズ。パッケージタイトルのシリーズ世界累計出荷本数950 万本を突破（2024年度時点）

1 ｜ 新規IPの創出

当社グループは、シリーズ化・コラボレーション・許諾を通して得られた収益を基盤として、積極的に新規IPの創出にチャレンジしています。新規IPの創出は、新しい収益の源泉を生み出すための挑戦であり、世界中の皆様に「今まで経験したことのない新しい面白さ」を届けることにもつながっていきます。新規IPの創出は、収益への寄与には一定の時間や成果の振れ幅を伴うため、他の安定的な収益源とのバランスを意識しながら取り組んでいます。



『三國志』
中国大陸を舞台として1985年に発売した歴史シミュレーションゲーム『三國志』

©Lingxi Games All Rights Reserved.　©Shanghai TCI Network Technology. Co., Ltd. All Rights Reserved.　© 2016 LEVEL-5 Inc. ／コーエーテクモゲームス

競争優位性 01．シリーズ・コラボ・許諾ができるIPの存在

異なる２タイプのユニークなIP

当社グループの豊富なIP群は、その特性に合わせて「キャラクター IP」と「ゲームシステムIP」の２種類に分類することができます。

「キャラクター IP」は、「三國志」シリーズや「アトリエ」シリーズのように、魅力的な登場人物や世界観を核とするものです。これらはゲームだけでなく、アニメや舞台、グッズなど多様なメディアへの展開（メディアミックス）を通じて新たなファン層を獲得し、収益機会の拡大につながっています。一方、「ゲームシステムIP」は、「無双」シリーズや「覇道」シリーズが代表する、独自のゲームプレイ体験そのものを指します。当社のゲームシステムIPは、協業先とのコラボレーションにおいて積極的に活用され、他社のIPに新たな価値を生み出し、当社独自のビジネスモデルになっています。

コーエーテクモのIP群

横展開や協業により、安定収益創出に貢献

２種類に分類

キャラクターIP

「三國志」シリーズ

「アトリエ」シリーズ

ゲームシステムIP

「無双」系のシステム

大勢で群がる敵軍をなぎ倒すゲームシステムIP

「覇道」系のシステム

モバイルゲームの戦略シミュレーションシステム

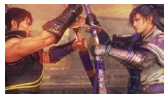
シリーズ化／IP許諾／メディアミックスに寄与

▶重層的な収益構造 P.21

▶メディアミックス P.39

シリーズ化／コラボ化の促進

シリーズ化



「戦国無双」シリーズ

「真・三國無双」シリーズ

コラボレーション

『キングダム 覇道』

BANDAI NAMCO 共同開発

『ゼルダ無双 封印戦記』

© Nintendo © コーエーテクモゲームス All rights reserved. Licensed by Nintendo ©原泰久／集英社・キングダム製作委員会
©Bandai Namco Entertainment Inc. Developed and Operated by コーエーテクモゲームス

競争優位性 02. クリエイティブ＆ビジネスを体現する人材

豊富な実績を持つ経営層とブランド長

クリエイター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人材が、当社グループの高い収益性と持続的成長を支えています。品質・納期・予算を管理しながら企画から収益化までを見据えて考え抜く文化は、実績ある経営層やブランド長によって、一人ひとりの社員にまで根付いています。ヒット作の創出と収益最大化の両立を可能にする人材こそが、当社グループの競争力の源泉です。

経営層であり実績豊富なゲームクリエイター

取締役名誉会長
襟川 恵子

代表作
「ネオロマンス」シリーズ

代表取締役会長
兼　取締役会議長
襟川 陽一

代表作
「信長の野望」シリーズ
「三國志」シリーズ

累計出荷 2,000 万本＋

代表取締役
社長執行役員 CEO
鯉沼 久史

代表作
「戦国無双」シリーズの他
多数のコラボ
（「進撃の巨人」シリーズ、「ガンダム無双」シリーズ
「ONE PIECE 海賊無双」シリーズ　など）

累計出荷 2,100 万本＋

常務取締役 CSuO
ルビーパーティー
ブランド長
襟川 芽衣

代表作
「コルダ」シリーズ
「遙か」シリーズ
『バディミッション BOND』※
『刀剣乱舞無双』

次世代を担う、ヒット作を手がけてきたブランド長

コーエーテクモゲームス
取締役副社長
AAA スタジオ担当
早矢仕 洋介

代表作
「仁王」シリーズ

コーエーテクモゲームス
専務執行役員
エンタテインメント
事業部長
伊藤 幸紀

代表作
「覇道」シリーズ

シブサワ・コウ
ブランド長
澤田 圭輔

代表作
『三國志 覇道』

ω-Force
ブランド長
庄 知彦

代表作
「真・三國無双」シリーズ

Team NINJA
ブランド長
安田 文彦

代表作
「NINJA GAIDEN」
シリーズ

ガスト
ブランド長
細井 順三

代表作
「アトリエ」シリーズ

midas
ブランド長
菊地 啓介

代表作
『信長の野望 出陣』

※ 発売元：任天堂株式会社

東アジア文化と技術革新が広げるグローバル市場の可能性

この数年、コンソール・PCをはじめ、モバイルを含むゲーム全体の市場は引き続き好調で、今後10年間でさらにグローバルに拡大すると見ています。欧米市場において東アジアならではの文化や歴史をテーマとするコンテンツが成長してきており、さらに、東アジアや東南アジア市場ではモバイルだけでなくPCゲームの伸びしろも大きい。当社グループが従来から強みとしてきた、以前はニッチとされていた題材が、いよいよ全世界的にメジャー化しつつあると感じています。2017年に初発売され、「サムライ」を主人公とした「仁王」シリーズ、2024年に発売した幕末の日本を舞台にした『Rise of the Ronin』が反響を得たこともその兆しを示す象徴と言えます。

コンソール・PC向けのゲーム開発においては、ネットワークの発達とハードウェアの機能向上により、開発側に国境の壁やプラットフォームの制約は徐々になくなっています。かつてはハードウェアのスペックで制御されていたものが、今は何でも作れて世界中のユーザーに届けられる時代となっているのです。だからこそ、逆に“コンセプトをどれだけ研ぎ澄ませられるか”が重要になり、その魅力をいかにシンプルに伝えるかが、これまで以上に問われていると実感しています。そういった意味でも、これからはより一層、開発側の力量が試される時代になると思います。

東アジアならではの文化と歴史を伝えるグローバルIPの開発を深化させ、世界市場でのプレゼンスを高める

株式会社コーエーテクモゲームス　取締役副社長　AAAスタジオ担当　早矢仕 洋介

東アジアの文化と歴史を題材とするゲーム開発で差別化

この市場動向から、今後の当社グループのグローバル戦略は、東アジアの文化・歴史を題材としたゲームタイトル・グローバルIP開発の深化であると考えています。そして、その戦略に向けて課題となるのは、海外ユーザーへの魅力の届け方です。東アジアの文化や歴史を適切に伝えながらも、魅力そのものは変えずに、わかりやすく、時にはミステリアスに伝える仕掛けが必要です。その魅力の磨き方や仕掛けの工夫次第で、東アジアの文化や歴史の知識がなくとも「この物語を体験してみたい」という好奇心をかき立てられます。あるいは「この時代にタイムスリップするような体験がしてみたい」という期待からゲームに手が伸びるかもしれません。

私は、当社グループ全体が一つの大きなIPポートフォリオと捉えており、まさにそれが当社グループの強みの一つだと考えています。例えば、「信長の野望」、「戦国無双」、「仁王」シリーズは同じ戦国時代を題材にしながらも、異なる切り口で展開され、それぞれが当社グループを代表するIPとして確立してきました。異なるIPであっても、そこには当社グループならではの共通する価値観が宿っています。40年以上かけて築いたIPと当社グループに対するお客様の信頼こそが、新たなIPを生み出すうえでの確かな土台となっているのです。

グローバル市場においてニッチとみなされてきた東アジアの文化や歴史をテーマとしたIPが、現在はその独自性や魅力が新たなトレンドとして台頭し始めています。こうした潮流の中で、当社グループが培った強みとノウハウを活かした独自の世界観を構築することは、唯一無二のプレゼンスを確立するうえで極めて重要です。東アジアの題材を磨き、グローバルIPとして世界に届けることが、当社グループの成長をさらに強化し、グローバル市場で勝てる道となると信じています。

既存の蓄積されたノウハウに新しいアイデアを重ねることで期待に応え、更なるIPの強化を目指していきます。

ブランド・スタジオ横断で継承改良される技術力を最大限に活かす「AAAスタジオ」

当社グループの特徴の一つに、開発力・技術力が連鎖的に進化していく点があります。あるタイトルのために開発した技術を一度きりで終わらせるのではなく、改良して次のタイトルや新規IPに活かしていく。このような“技術のつながり”が、開発力をさらに高める要因となっています。長期的な目線で、各タイトル制作から得た技術や知見をブランド・スタジオ横断で次の新たな挑戦へと着実につないでいく文化があるのです。

その文化を活かし、当社グループの挑戦を加速させる場として2024年に立ち上げたのが、「AAAスタジオ」です。AAA※と冠すると「莫大な資金を投じるのでは」と予想されるかもしれませんが、込めたのは「より多くの人が手に取っていただけるAAA品質のゲームをつくる」という決意の表明です。開発において投じるのは、莫大な資金や大規模な外部の開発人員ではなく、豊富な技術や知見を有する精鋭の社内人材です。当社グループが培ってきたゲーム作りの技術・ノウハウや人材への投資を最大限に活かせば、「AAA品質」のゲームが開発できると信じています。より多くの顧客に楽しんでいただき、当社グループの成長につながるAAA品質のタイトルに、どうぞご期待ください。

※ AAAタイトル（トリプルエータイトル）を指し、一般的には莫大な開発費や開発人員が投入され精細に作り込まれたゲームを表す。

強いIP×オンライン・モバイルの運営ノウハウで挑む、次の収益成長 世界トップ10入りを目指す、進化の現在地

株式会社コーエーテクモゲームス　専務執行役員　エンタテインメント事業部長　伊藤 幸紀

更なる成長曲線を描くオンライン・モバイル戦略

当社グループは、“コンソール・PCとオンライン・モバイルの両輪”を事業戦略として、特定のプラットフォームに偏ることなくゲームを展開し、より多くのユーザーに楽しんでいただけるように取り組んでいます。

近年のモバイルゲーム市場は、莫大な広告費を投じてゲームを開発・宣伝する傾向があり、競争環境としては飽和状態と認識しています。その中でも、環境を冷静に見極め、自社の優位性を活かした戦略をとることで、生き残りだけでなく成長のチャンスも広がると考えています。単なるリソース投入ではなく、自社IPの魅力を深く理解し、既存ファンに応える丁寧な開発こそが、オンライン・モバイル領域で存在感を確立する第一歩だと捉えています。

強力なIP資産と運営経験の蓄積が生む競争優位

こうした戦略を支えるのが、当社グループの最大の強みでもある、根強いファンを持つIPの存在です。「信長の野望」、「三國志」、「アトリエ」シリーズのようなIPは、当社グループが長年にわたって積み上げてきた資産であり、ユーザー獲得の面でも大きなメリットをもたらしています。市場環境が厳しい今だからこそ、この強いIPが競争力の源泉となっています。

さらに、これらのIPをオンライン・モバイルで展開できる背景には、長年にわたって蓄積してきた運営ノウハウがあります。当社グループは1998年の『信長の野望 Internet』を皮切りに、『100万人の三國志』などを通じて、25年以上オンライン・モバイルにおける運営やサーバー構築の知見を積み重ねてきました。その結果、ユーザーの声を迅速に反映できる体制やノウハウを活かした運営を実現しています。

今後、コンソール・PCは今まで通りに力を入れつつ、オンライン・モバイルにおいても従来のタイトルを超えるゲームの創出とともに、各ブランドで1本以上のモバイル運営タイトルを展開していきたいと考えています。

IPを活かし、遊びを磨く ――「覇道」シリーズの開発思想

当社グループの代表的なモバイルタイトルである「覇道」シリーズでは、IPごとの個性を活かした設計に注力しています。『三國志 覇道』は、キャラクターの必殺技を中心とした“キャラゲー”であり、戦略性と爽快感を兼ね備えた構成です。一方の『信長の野望 覇道』は、領地の獲得と支配を軸にした“地図ゲー”で、異なるユーザー層に訴求しています。これらは「覇道」シリーズというモバイルゲームシステムの単なる横展開ではなく、それぞれのIP特性や世界観を理解したうえで、ゲーム設計に落とし込んでいる点が特長です。ファンの期待に応えるキャラクター表現や、歴史的背景に基づいた戦略性の演出など、細部にまでこだわることで、IPごとの面白さを最大限に引き出しています。

また、モバイルでは、ユーザーが飽きずに長く楽しんでいただくための工夫が重要です。「覇道」シリーズは、約3カ月ごとにルールやマップが切り替わるシーズン制を採用していますが、ユーザーが投資した資産は保持したまま戦局やマッチングが一新される仕組みによって、新鮮な体験と継続性を両立させています。さらに、GVG（グループ対グループ）型ゲームとしての特性から、コミュニティ形成が活発で、ユーザー間の出会いがリアルな関係に発展するケースもあり、ゲームの枠を超えた価値も生まれています。

ユーザーファーストを貫き、信頼につなげる

ユーザーファーストの姿勢は、コンソール・PC、オンライン・モバイルに関わらず、私たちが開発・運営をする上で最も重視するポイントです。特にモバイルゲームにおいては、長く遊んでいただくことが安定的なアクティブユーザーの確保につながり、それはさらに収益の安定性にも直結します。そのため私たちは、課金の有無よりも、まず「継続してプレイしていただく」ために何ができるかを常にチーム内で議論しています。

また、ユーザーからの要望や困りごとがあった際には、まずその声を受け止め、迅速な対応を徹底しています。ゲーム内で発生している事象を早期に共有し、すぐに解決できる場合は速やかに対応、そうでない場合は迅速に告知を行い、ユーザーに状況をお知らせします。その後も状況や対応策を随時アップデートし、運営側が状況を正しく把握していることを伝えることで、お客様からの信頼につなげています。加えて、生放送などを通じてユーザーの率直な声に耳を傾け、開発責任者が直接コミュニケーションをとるなど、多くの接点を作っています。このような取り組みから、自らの対応を「ユーザーの目線からどう見えるか」という観点で見直し、改善を続ける姿勢は、開発チームにおいて浸透しつつあると感じています。

「覇道」シリーズの成功を礎に、現在は「キングダム」という大型IPとの協業（配信元：バンダイナムコエンターテインメント）を進めています。ユーザーの期待に応えるクオリティを保ちながら、収益性の高い運営モデルを確立することで、当社グループにとっての次なる柱へと育てていく構想です。そして、更なる収益源を作り上げ、長期ビジョンである“世界トップ10入り”に向けて、歩みを進めてまいります。

競争優位性 03. 高い収益性を支える多層的な品質管理

品質・納期・予算を厳守するフレームワーク及び品質管理体制

当社グループは、営業利益率30%（グループ連結）を目指しています。この目標を達成するため、プロジェクトの各フェーズで厳格な品質・納期・予算の管理を徹底しています。特に、品質管理の専門子会社である株式会社コーエーテクモクオリティアシュアランス（KTQA）が、第三者視点による厳格な管理体制を敷いています。こうした多層的かつ多角的な評価体制を構築することで、安定的に高品質なタイトルを創出できる体制を確立し、高い収益性につながっています。

品質・納期・予算を遵守するマネジメントフレームワーク

開発チーム

内部 と 外部 、グループ内品質管理組織からの審査と評価の繰り返しによる品質の担保

予算に見合うゲームになるか
コンセプトと予算についてマーケティングの観点で審査

ゲームの売りは何か
正式プロジェクトに向けて、コンセプトやゲームの売りポイントを審査

試作の社内チェック「検討会」
ゲーム制作関連の全部門が集まり、ゲームプレイ、ビジュアル、セールスポイントを議論。コンセプト・企画意図もチェックし、プロジェクトの続行 / 中止の見極めも行う

限られたプレイヤーによる試作の評価
特定の団体やプレイヤーが直接無料でゲームを体験し、感想や意見、バグ報告などを実施。ゲームの改善やフィードバックを反映する

アフターケア
リリース後に発見された不具合への対応を行い品質を安定化

ネクストアクション
反省会でユーザーの声や開発状況を振り返り、次作に備える

品質向上に向けて協働

マーケティング会議 → 企画会議 → プリプロダクション【試作段階】 → α版※1 → β版※2 → デバッグ※3 → ファイナル版※4 → 社内・社外ゲーム評価 → 発売・リリース後 → 反省会

ゲーム評価・品質管理
KTQA や社外のゲーム評価機関などの「ゲーム評価」を踏まえ、更なる品質の向上を図るマスターアップに向けて、イベント・メッセージ・データのチェック、実際にプレイしながら様々な状況を想定したデバッグを行い、不具合を修正する

スコア・レビュー分析
metacritic※5 の評論家による評価（METASCORE）とゲームプレイヤーによる評価（USER SCORE）、ファミ通でのレビューなどを分析し、次回作へ課題を活かしていく

品質管理

品質を監督するKTQAの組織と機能

- 品質管理
  - マネジメント（工程管理）
  - デバッグ
  - 評価分析
- ローカライズプロデュース
  - ローカライズ
  - カルチャライズ
  - ファミリアライズ
- カスタマーサポート
- 業務推進

▶藤田 一巳KTQA社長インタビュー P.27

品質管理において重視すること

● 品質管理における３つの観点

1. 当たり前品質	基本的に求められる動作の安定性	例）ゲームが停止しない、動作が正確かなど
2. 魅力的品質	ゲームの面白さに通じる品質	例）ゲームバランス、カメラワークなど
3. 社会的品質	社会的配慮を含む広範な品質	例）ポリティカル・コレクトネスなど 社会規範や安全に関する品質など

● QCD（Quality, Cost, Delivery）管理

品質、納期、予算の３要素を統合的に管理し、品質とコスト効率、納期短縮を両立させるための詳細な分析と進捗管理を毎週実施しています。また、デバッグやローカライズの開始タイミングをタイトルごとに設計し、効率的なプロセスを確立しています。

※1 α版：初期段階でゲームの基本部分が完成したもの　※2 β版：ゲームの主要な要素が一通り実装されたもの　※3 デバッグ：リリース前のゲームプログラムに不具合や欠陥（バグ）がないかをチェックする作業のこと　※4 ファイナル版：全ての要素が実装され、ゲーム全体が概ね完成したもの
※5 metacritic：ゲーム・映画等のレビューサイト。ユーザーレビューの「USER SCORE」とゲーム評論家による「METASCORE」の2 種類で評価を数値化する。

世界中のお客様へ「最高の感動」を届ける、最後の砦として。合理性と情熱で実現する、世界基準のクオリティマネジメント

株式会社コーエーテクモクオリティアシュアランス 代表取締役社長　藤田 一巳

品質管理専門子会社の存在意義 なぜ私たちは独立した機能会社なのか

市場の黎明期には５～１０人で半年ほどの期間で創り上げていたゲームは、今や大型タイトルでは数百人規模のチームが２年以上の歳月をかけて開発する、巨大なプロジェクトへと進化しました。これに伴い、開発費に占める品質管理コストも増加しつつあります。さらに、お客様が発売直後のSNSやレビューの評価を重視する市場環境に変化しています。そのため、初期品質の担保は企業価値を守る生命線となります。

こうした背景の中、コーエーテクモクオリティアシュアランス（以下、KTQA※1）はコーエーテクモゲームスから品質管理部門が独立し、①品質管理、②ローカライズプロデュース、③カスタマーサポートを専門に担う機能会社として2020年に設立されました。私たちの最大の役割は、開発プロジェクトを客観的に評価し、最高の品質を担保して世に送り出すための、独立した“監査的な牽制機能”を果たすことです。

KTQAの品質管理プロセスも、別会社としてマイルストーンごとに定量的基準であるチェックポイント（ゲート）を設けることで、一切の妥協を許さない体制を構築しています。当社グループの「製販一体」の枠組みの中で、独立性を保ちながら開発と密に連携する体制こそが、競争優位性の一環を成しているのです。この独立は、単なる組織再編ではありません。新しい面白さを生み出し、企業として成長するためには、牽制の役割を担うべきだという、経営トップの強い意志の表れです。

※1 株式会社コーエーテクモクオリティアシュアランスの略称

「品質・納期・予算」を死守する、データドリブン・マネジメント

当社グループが掲げる「品質・納期・予算」の遵守。その実現のため、KTQAは客観的なデータに基づく合理的なマネジメントを徹底しています。品質管理というと、一般にバグチェックと一括りにされがちですが、当社では「当たり前品質」「魅力的品質」「社会的品質」という３つの観点を基軸に整理し、それぞれの品質の向上に取り組んでいます。例えば、「当たり前品質」とは、ゲームが止まらず、キャラクターが正しく動作するなど、基本的に求められる動作の安定性を指します。「魅力的品質」とは、ゲームのバランスや操作性といった面白さに通じる要素で、ユーザー体験の向上や高いレビュー評価につながります。そして「社会的品質」とは、アクセシビリティへの対応や健康リスクの排除、ポリティカル・コレクトネスといった社会的配慮を含む広範な品質を意味します。家庭用ゲーム機にはそれぞれ一定のガイドラインが定められていますが、PCプラットフォームには、ユーザーの環境個別性を要因として基準がほぼ存在しないため、当社自らが独自の基準を整備して対応しています。

こうしたプラットフォーム間の前提差と作品ごとの狙いを踏まえ、ゲームジャンルや規模に応じて、タイトルごとに最適なテストプロセスを設計しています。例えば、開発のα版とβ版の中間地点で「クオリティコントロール(QC)ゲート」を設け、提出されたゲームデータ（ロム）における実装率や、バグの発生状況などのクオリティに関するKPIを定量的に測定し、本格

的なデバッグ開始の可否を判断します。これにより、手戻りによる無駄なコストを徹底的に排除しています。

さらに、KTQA内には客観的な視点で「面白さ」を評価する専門の評価チームが存在します。このチームは、自社タイトルだけでなく競合となる他社タイトルも年間数十本レベルで分析し、ユーザー評価との相関を検証しながら、METASCORE※1の予測値を含むレポートを作成します。このレポートは開発チームだけでなく経営トップにも共有され、マーケットの客観的な評価を意識した品質改善や意思決定に活用されています。

また、現場では、QA側の主要メンバーであるQAディレクターとQAリードが「QCD（品質・コスト・納期）」と呼ぶ３要素を、「品質×コスト」「品質×納期」「コスト×納期」の観点から常に分析し、開発側のプロデューサー、ディレクター、プロジェクトマネージャーと週次で進捗を管理し、KTQAのトップである私に報告する体制となっています。

これにより、開発計画の実現可能性をより客観的に判断し、潜在的なリスクを事前に洗い出しています。プロジェクト終盤には、私のもとに日次で報告が上がり、必要であればコーエーテクモゲームスの経営層やブランド長と直接話をして即座に解決策を講じます。トップ自らが品質に責任を持ち、開発と一体となって迅速な意思決定を行う体制をとっています。

※1 METASCORE：ゲーム・映画等のレビューサイトである"metacritic"の中で、ゲーム評論家による評価スコア

グローバル展開を支えるローカライズの哲学

かつてのローカライズは、日本で完成した製品を海外向けに「移植」するという考え方が主流でした。しかし、マルチプラットフォームでの世界同時発売がスタンダードとなった今、コンテンツの魅力を損なうことなくグローバルに届ける「ローカライズ」の重要性はかつてなく高まっております。そのため、開発の初期段階から品質管理と並行してローカライズを進める体制へと大きく転換しました。KTQAは、単なる言語の置き換えではない、真のローカライズを実現するため、以下の３つの要素から品質を管理しています。

1. ローカライズ（翻訳品質）
誤訳や不自然な表現をなくし、正確で読みやすい翻訳を実現する、基本となる品質です。

2. カルチャライズ（文化的最適化）
各国の文化や倫理観、法規制を尊重し、表現を適切に調整します。現地の審査機関とも密に連携し、ユーザーに自然に受け入れられる表現を追求します。

3. ファミリアライズ（シリーズ一貫性）
シリーズ作品における用語やキャラクター性を統一し、一貫した世界観を守ります。膨大な用語集（グロッサリー）を整備し、タイトルごとの表現のブレを防ぎます。

また現在ではAIによる支援も積極的に活用しつつ 、最終的には必ず人間の翻訳者が文脈やキャラクターの感情を汲み取って仕上げる「ポストエディット」を徹底しています。物語として「活きた」言葉を届けるため、手間を惜しまない。それが、私たちのローカライズに対する哲学です。

未来への挑戦：自動化・AI化、検証対応の強化、そして人の力

KTQAは、３カ年のスローガンである「より高い品質を、いかに短納期・高効率で、いかに低予算で」を実現するため、テクノロジーの活用と体制強化を推進しています。自動化とAI化については、カスタマーサポート業務ではすでに対応の約８割を自動化するという成果を上げており、品質管理業務においても、５年後に５割の自動化を目指して、AI活用の研究、テクノロジーへの投資を実施していきます。

さらに、グローバル展開に向けた環境整備への投資も強化しています。特にPCゲーム市場では、日米欧の主要市場だけでなく、拡大する中国市場や新興国市場にまでビジネスが拡大しており、ユーザーのプレイ環境が多岐にわたります。幅広いスペックで快適なプレイ体験を提供するため、専用の検証ルームの設置といった投資を積極的に行い、多様な環境に対応できる体制を構築していきます。これにより、中国やインド、中東、東南アジアなどの新興市場を含む幅広い地域において、快適なユーザー体験を品質面から下支えする体制の構築を目指します。

妥協なき品質への姿勢で信頼を築く

開発現場の情熱や創意を最大限に尊重しつつも、KTQAは品質管理の立場から客観的な事実に基づいた冷静な対話を通じて、プロジェクトを成功に導くことを使命としています。感情論ではなく、定量化・可視化されたデータで語る。それが、建設的な議論と信頼関係の土台となると信じています。

開発において「品質・納期・予算」のバランスが常に問われる中、基準は常に「品質を犠牲にしないために何ができるか」です。開発の過程では、開発・マーケティング・品質管理の責任者が何度も集い、プロジェクトの計画を再検討し、全員が納得できる判断を下します。現場任せにせず、トップが即座に報告を受け止め、共に解決策を探る。この風通しの良さこそが、コーエーテクモグループの文化であり、強みなのです。

お客様が「このゲームを遊んで心から良かった」と思ってくださること。その「最高の感動」を創造するため、私たちは品質に妥協しません。KTQAはこれからも、コーエーテクモグループが生み出すエンタテインメントの"最後の砦"として、世界中の皆様の信頼と期待に応え続けてまいります。

競争優位性 04.

開発効率化を実現する「KATANA ENGINE™」

「KATANA ENGINE™」は、高品質なゲーム制作を可能にする独自のゲームエンジンです。効率的な開発と多様なニーズへの対応を両立しながら、常に進化を続けています。

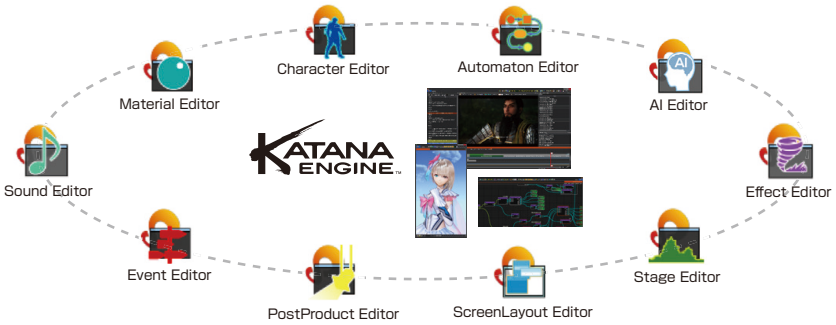
ゲームエンジンとは？

ゲーム開発のために必要な機能を一つにまとめた統合開発環境。グラフィックやサウンドからそのゲームを作るための特別なものまで、多くの要素を兼ね備えています。これにより、ゼロからすべてを作る必要がなくなり、開発スピードが向上し、より高品質なゲームを短期間で作ることができます。

KATANA ENGINE™とは？

ゲーム制作に必要なライブラリやツール、データ管理機能を統合したコーエーテクモの独自のゲームエンジン。AIやグラフィック、サウンド、ネットワークなど多様な機能を内製し、時代やお客様の要望に加え、テクノロジーの進化にも柔軟に対応できる設計となっており、常にアップデートを重ねています。汎用エンジンは機能の制約や他社の都合に依存するのに対し、KATANA ENGINE™は自由な拡張性とカスタマイズ性を持ち、タイトルごとの最適化が可能です。

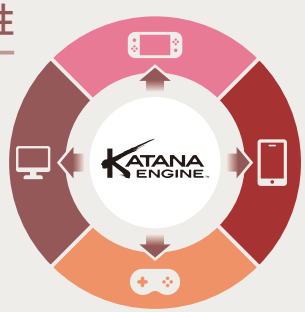
各プロジェクトで得たノウハウが蓄積され、社内で共有することができます。効率化と品質向上を両立することができ、制作コストやリスクを抑えつつ、クリエイターの自由な発想をスピーディに具現化できる開発環境を実現しています。



KATANA ENGINE™は、常にゲーム開発での最適化・改良が行われているエンジンとして、タイトルごとの挑戦を糧に進化を重ねています。テクノロジーと創造性を両立し、投資対効果を最大化する開発プラットフォームとして成長し続けることをご期待ください。

株式会社コーエーテクモゲームス　執行役員
エンタテインメント制作本部 副本部長　兼 フューチャーテックベース長　三嶋 寛了

KATANA ENGINE™が生む3つの競争優位性



01 迅速なプラットフォーム対応

一般的にマルチプラットフォーム展開には時間がかかるとされていますが、KATANA ENGINE™はコンソール、PC、モバイルなどの各プラットフォーム固有の要件を同時並行で調整可能です。また、自社内で各プラットフォーム固有の要件を同時に調整できるため、開発期間や宣伝にかかる費用の効率化にも寄与し、リリース時期の分散による機会損失を防ぐと同時に高品質な表現を両立します。

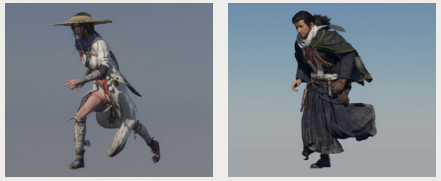
群衆AIの技術を生かした『真・三國無双 ORIGINS』

02 AI活用による開発及びコスト効率の向上

KATANA ENGINE™ にAI技術を導入することで、高い開発効率と表現の幅広さを両立しています。自社独自の強化学習を用いたゲームバランス調整や自動プレイログ生成などにより、開発現場の工数削減を実現。さらに、表情の自動生成や動画からの3Dアニメーション変換といったCG制作支援機能も導入しています。

03 開発技術・制作機能の横展開

1つのゲーム開発で得られた新機能やAIツールなどをエンジンに随時組み込み、社内で開発中の他のタイトルにも活用する仕組みを整備しています。これにより、様々なゲームの開発を重ねるごとに生産性と品質が高まる好循環を生み出しています。こうした継続的な最適化は創造性と効率性が両立する強固な開発基盤を支えています。



『Wo Long: Fallen Dynasty』と『Rise of the Ronin』で衣装デザインを保ちながら衣服の揺れの表現を展開

項目	KATANA ENGINE™	汎用エンジン
01 迅速なプラットフォーム対応	○	△
02 開発及びコスト効率の向上し易さ	○	△
03 開発技術・制作機能の横展開	○	—

©コーエーテクモゲームス. Rise of the Ronin is a trademark of KOEI TECMO GAMES CO., LTD. Published by Sony Interactive Entertainment Inc

ポートフォリオ戦略と財務の健全性を軸に持続的成長の基盤を築く

専務執行役員CFO　管理本部長　浅野 健二郎

第３次中期経営計画と中計最終年度（2024年度）の振り返り利益成長の裏側にある構造要因

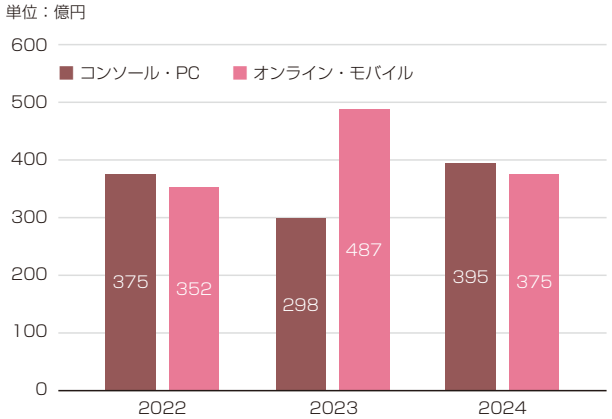
▶第３次中期経営計画着地と次期戦略への示唆

当社グループの中期経営計画は、2018年度に第１次、2021年度に第２次、2022年度から第３次中期経営計画を開始し、2024年度までの３カ年計画として進めてきました。第３次の最終年度である2024年度（2025年３月期）の実績は、売上高831億円（前期比▲1.7%）、営業利益321億円（前期比+12.7%）となり、利益面では一定の成長を遂げた一方、売上規模の拡大は限定的となりました。

第３次中期経営計画がこのような実績となった背景には、複数の要因があります。まずコンソール・PC分野では、期間中に想定していた主力タイトルのリリースは実現し、協業開発や既存IPの安定供給により、一定の成果を挙げました。ただし、新規IPによる500万本級のタイトルは目標本数に届かず、全体として計画をやや下回りました。開発の大型化・長期化が進む中で、大型タイトルに開発リソースが集中し、結果として中小型タイトルへのリソースの投入が手薄となる傾向も見受けられました。これは、今後の開発体制における重要な課題と捉え、改善に取り組み始めています。

また、オンライン・モバイル分野では、複数タイトルで月商10億円規模を達成できたものの、月商20億円に到達するヒットタイトルの創出には至りませんでした。モバイルは、月次で安定的かつ継続的に収益が発生するという特性がある一方で、ユーザーの定着状況や課金動向によって売上が変動し、ローンチ初期には計画と実績の乖離が生じやすい傾向があります。精度の高い収益予測や売上の確保を実現するための取り組みが、今後の課題であると認識しています。

コンソール・PCとオンライン・モバイルの３年間の売上高推移



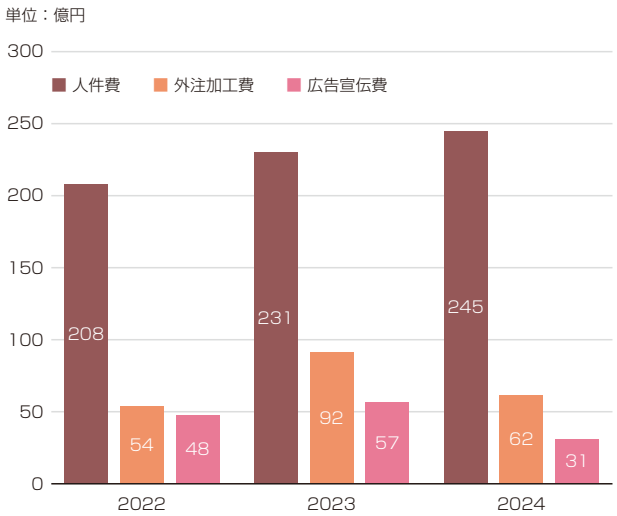
CFOメッセージ

こうした課題に直面しながらも、費用面ではコントロールすることができました。海外含め毎年200人以上の新卒採用が進む中でも、外注費や広告宣伝費を中心にコスト管理の徹底により、利益率の維持に努めることで、営業利益は計画に対して一定の水準を確保しました。

第３次中期経営計画では一定の成果とともに、今後の成長に向けた課題も浮き彫りになりました。これらを踏まえ、次期中期経営計画ではより中長期的な視点から、経営基盤と財務戦略の再構築に取り組んでいきます。

▶中期経営計画振り返り P.35

通年の費用３年間の推移



第４次中期経営計画の全体像
ポートフォリオ強化と販売力の再構築

▶４つの重点目標と定量的な収益目標

2025年度よりスタートした第４次中期経営計画は、およそ10年先に向けた長期ビジョンの第一歩として、“基盤づくり”を主眼とした３年間と位置付けています。これまでの成長の成果と反省を踏まえ、持続的な収益創出体制を確立するために、重点領域や定量目標を明確にしました。

第4次中期経営計画の要点（定性目標と定量目標）

定性目標	01 パイプライン 数の成長
	02 パイプライン 質の成長
	03 販売力の成長
	04 コスト効率の成長

定量目標	3カ年累計	営業利益 1,000億円以上（営業利益率30%以上）
	単年度	営業利益 400億円（営業利益率30%以上）
	コンソール・PC	販売本数 3カ年累計3,000万本以上
	オンライン・モバイル	売上 3カ年で段階的に伸長

▶経営を支えるポートフォリオのバランスと収益構造の安定性

近年、ゲーム開発においては開発期間の長期化や費用の高騰が進んでおり、財務的な負担や成果の不確実性といったリスクに直面しています。技術の進化や市場のトレンド変化も速く、より遠くの未来を見据えた開発には大きなリスクが伴います。

CFOとして私が重視しているのは、単年度の数字に一喜一憂せず、中長期的な「利益の質」と「再現性」をいかに担保するかという視点です。

具体的には、当社グループは品質・納期・予算のバランスを重視しながら、できるかぎり短期間で高品質なタイトルを開発できる体制の強化に取り組んでいます。開発スピードと柔軟性を担保するためのプロジェクト管理手法の最適化や、AIなどの最新技術の活用による効率化を進めることで、変化の激しい市場環境にも迅速に対応可能な組織づくりを目指しています。また、大型タイトル偏重のリスクを軽減するために、中小型タイトルも含めた多様パイプラインを構築し、タイトル単位ではなく全体で安定的な収益を生み出すポートフォリオを設計しています。

さらに、開発タイトルを重層的な収益構造の考え方に基づいて組み合わせ、経営全体での高い利益創出を目指しています。例えば、自社で開発･パブリッシングするタイトルの場合、売上は確保できるものの、人件費・外注費をはじめとするサーバー費用、広告宣伝費などを伴うため、販売本数が計画を下回ると利益率は相対的に抑えられる傾向があります。一方、協業先との共同開発（コラボレーション）は、収益も費用も分け合う協業型ビジネスモデルでリスクを抑えつつ、利益を生み出す仕組みとなっています。そして、許諾ビジネス（ロイヤリティ収入）の場合､売上を予測することは難しいですが、限界利益が非常に高いため、利益貢献度が大きい収益モデルです。このように、様々な形の売上をバランスよく組み合わせることで、利益水準の高さと安定性の両立を図っています。このような収益構造があるからこそ、新規タイトルへのチャレンジも積極的に行うことができます。

多様なパイプラインによるポートフォリオ強化と、重層的な収益構造を前提に、常に営業利益率30%以上を維持できるように管理し、収益性の確保と再現性のある経営基盤づくりに取り組んでまいります。

CFOメッセージ

▶販売力強化と海外市場への対応

一方、販売力の強化も第４次中期経営計画の重点課題です。当社グループでは将来的に自社パブリッシング体制の拡充を視野に入れながら、自社での販売比率を適切に高めつつ、より柔軟な販売チャネルの構築を目指しています。 各タイトルに適した販売の在り方を模索しつつ、社内外の体制との連携を通じて、収益性の向上を図っていきます。

加えて、グローバル市場への対応力強化も欠かせません。近年は、人海戦術的に営業人員を拡充するのではなく、ネットワークを活用した柔軟なマーケティングが主流となっており、当社としてもこうした潮流に即した販売体制の構築を進めています。発売前のプロモーションビデオや体験版による認知向上、レビューサイトでの評価、ユーザーコミュニティの形成とフォローなど、タイトルのライフサイクル全体を通じた訴求力強化に取り組んでまいります。その一環として、ローカライズ対応の強化や、デジタル販路の拡充、現地パートナーとの協業体制の再構築といった施策を順次展開しています。

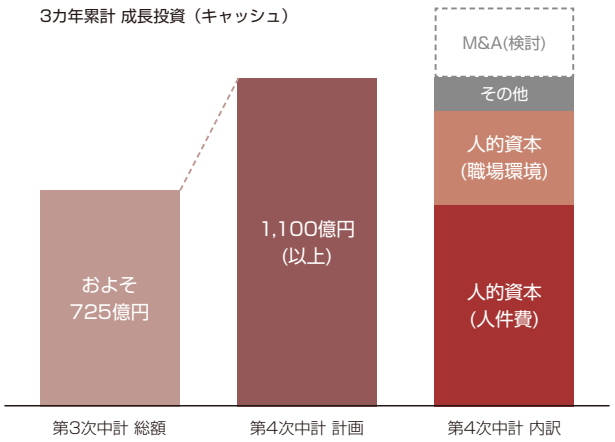
今後の成長には、開発だけでなく、販売及びユーザーへのフォローまで含めた統合的な戦略が不可欠です。第４次中期経営計画の３年間は、これらの構造改革を始める重要な期間であると考えています。

事業への再投資を軸とした財務戦略の基本方針

▶キャッシュアロケーションの方針と実行

第４次中期経営計画におけるキャッシュアロケーションの基本方針は、「事業への再投資を軸に、バランスの取れた資本配分を行うこと」です。具体的には、①開発力強化のための人材採用･教育、②新オフィス取得に代表される職場環境整備、③中長期的なIP創出に向けた開発投資及び海外を中心とした販売力強化など、将来の利益成長を生む分野への投資を優先しています。加えて、魅力的なIPやシナジーが見込める場合には、M&Aも選択肢の一つとして積極的に検討しており、成長ドライバーの多様化にも注目しています。

キャッシュアロケーション



人的資本への投資
量と質で支える持続可能な開発体制

▶人的資本の拡充とスキル再教育

第４次中期経営計画の大きなテーマの一つは、人的資本への投資です。当社グループにおける成長の源泉は、まさに「人」にあります。ゲーム産業は開発者ありきの労働集約型産業であり、開発職を中心とした人材の質と量が、収益性・競争力のいずれにも直結します。

当社グループでは近年、国内外で200人以上の新卒採用を継続的に実施しており、2025年３月時点でのグループ社員数は2,684人、そのうち約2,200人が開発職に従事しています。人的リソースの厚みが、コンスタントに大中小のタイトルをアウトプットできる開発基盤の前提となっており、長期的には5,000人体制の確立を見据えています。

管理本部長として人事も所管する立場から申し上げると、人材の量的拡充と並行して、質的な成長も極めて重要な課題と認識しています。特に、開発規模の大型化に伴い、プロジェクト内の各チームを束ねる中間管理職層の重要性が一層高まっています。少数精鋭で全工程を経験できた時代とは異なり、分業化が進む現代では、若手がすべての開発工程に触れる機会が少なくなり、従来のような自然な成長環境は得にくくなっています。このため、計画的かつ意図的なマネジメント層の育成が急務であると認識しています。

そうした中で、当社グループでは長年にわたって、社内におけるOJT（On-the-Job Training）を中心に、若手リーダー育成に向けての制度を積み上げてきました。さらに、自社エンジンである「KATANA ENGINE™」を担うFTB（フューチャーテックベース）による新機能講習会や、プロジェクトマネジメントに関する自主的な勉強会など、現場主導のノウハウ共有も活発に行われています。これまでは自発的な活動が中心でしたが、今後はそれらの取り組みを制度的に整備し、再教育・スキルアップの仕組みとして全社的に展開していく必要があります。加えて、2023年度は人的資本への投資を加速させるための準備段階として、全社的に研修時間の把握を開始し、質的向上の可視化に取り組みました。あわせて、今後の研修時間目標の設定にも着手しており、人的資本の質と量の両面での成長支援体制が整いつつあります。

第４次中期経営計画では、こうした育成プロセスの強化に加え、グローバル対応やAI活用といった専門スキルへの再教育投資にも取り組み、人的資本の総合的な底上げを進めます。

▶人的資本全体像 P.41

▶開発環境への投資を通じた人的資本強化と組織力の最大化

当社グループは、社員数の増加に伴う開発環境の拡充を目的として、神奈川県横浜市のみなとみらい21地区に新オフィスを取得したことを2025年５月に発表しました。建物取得費及び内装工事費等を含めた総投資額は約250億円（予定含む）に上る見込みです。これは、今後の人的資本拡充と中長期的な事業成長に備えた、先行的な投資と位置付けています。

CFOメッセージ

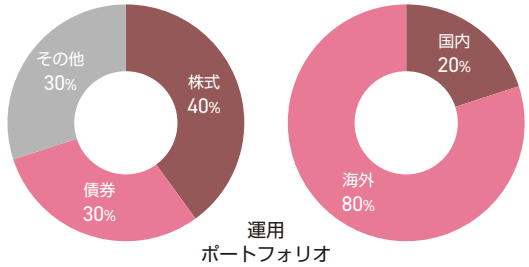
新オフィスは、開発チームの創造性と生産性を高めることを重視して設計されており、十分なパーソナルスペースを確保しつつ、部門間のスムーズな連携を促すフロア構成を採用しています。新型コロナウィルス感染症の収束に伴い原則出社になったことから、社員の働きやすさへの意識も高まっています。2023年度に実施したエンゲージメントサーベイでも、執務空間の快適性や職場環境に対するニーズが明確となりました。こうした声を反映し、快適性と効率性を両立する新たな職場環境の整備を進めています。

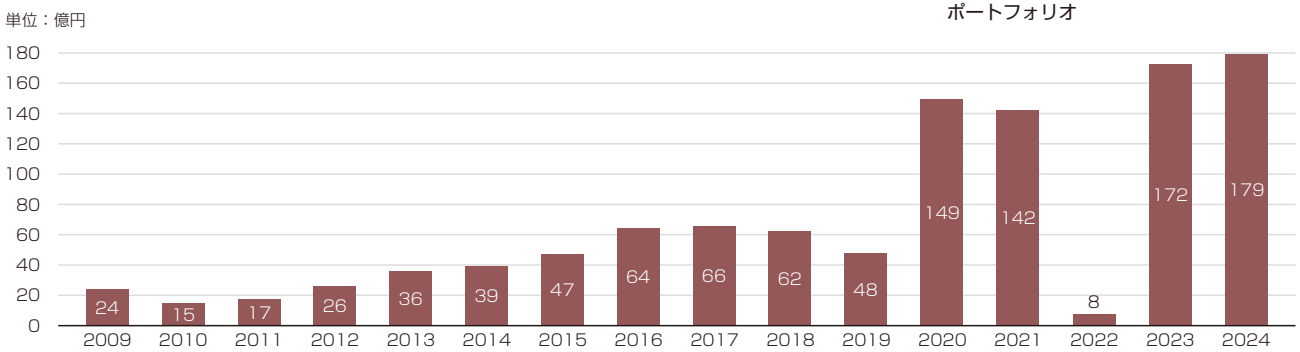
当社グループにとって、人的資本への投資は単なるコストではなく、将来の利益につなげるための戦略投資です。バランスシートに表れにくいこの「無形資産」の価値をいかに高め、持続的な成長と企業価値創造に結びつけるか。これはCFOとしても、全社戦略の中核に据えるべきテーマであると考えています。

営業外収益・資金運用の方針と実績

運用目的・方針

- 財務基盤を安定させ、本業を下支えする
- 毎期の利益のうち、本業への投資を行った後の余資を運用する
- 中長期的から安定した収益を計上できる継続性を志向する
- 金融市場の動向に対応した機動性を持つ
- バランスシートの健全性を担保





余剰資金とガバナンス
財務の健全性と透明性を支える体制へ

▶ 資産運用のガバナンス強化と予見性のある財務運営

当社グループではこれまで、コーエーテクモゲームスが余剰資金の運用主体を担ってきましたが、グループ全体の経営体制を再構築する中で、新たに設立したコーエーテクモコーポレートファイナンスへ資金管理と運用の機能を集約しました。同社の社長には、長年にわたって、資産運用を主導してきた襟川恵子名誉会長が就任しており、運用方針に大きな変更はありません。引き続き、グループ内での統制と監視体制を確保したうえで、コーエーテクモコーポレートファイナンスを通じた一体的なキャッシュマネジメント・資産運用を行ってまいります。

このような体制変更の背景には、事業会社としてのコーエーテクモゲームスを、エンタテインメント分野に集中する会社として位置付け、事業執行の明確化を図るためです。同時に、グループガバナンスの観点から、資金管理と運用を事業部門から独立させることで、執行と監督の役割分担を一層明確にしています。新体制のもとでは、鯉沼久史新社長が執行を担い、襟川恵子新名誉会長と襟川陽一新会長は監督の立場から経営に関与する体制へと移行しました。

運用方針としては、「安定した継続性」「機動性」「健全性」を重視しつつ、金融市場の変動にも適切に対応できる柔軟な運用体制を構築しています。今後、長期的な視点で次世代の資産運用体制の在り方についても検討を進め、企業財務の安全性と透明性の更なる向上を図っていきます。

信頼に応える資本政策と未来につなぐ対話の力

▶ プライム市場上場維持への対応と「信頼を守る」責任

当社グループは東京証券取引所のプライム市場に上場する企業として、流通株式比率35%以上という上場維持基準の充足に向け、2021年12月には、大株主から約1,800万株（現在の株式数換算）の株式を自己株式としてTOBにより取得し、それを種株として転換社債型新株予約権付社債（CB）を発行しました。当初は、このCBが株式に転換されることで流通株式比率を高める計画でしたが、償還を迎えることとなりました。そして、2025年9月に自己株式1,800万株の処分と大株主からの追加提供分700万株の売出しを実施し、最大で2,500万株の流通株式化を図りました。この自己株式処分と売出しにおいては個人を中心とする一般投資家に7割を配分し、ゲームファンである個人投資家に多く保有していただくことを意識しました。機関投資家含め、新たに株主になられた方にもご理解を深めていただけるよう、当社の業績・財務情報の見せ方やIR活動について改めて検討・整備していきたいと思います。今後も、透明性ある資本政策を通じて信頼関係を築き、より一層の企業価値創造に取り組んでいきます。

CFOメッセージ

▶配当と自己資本を軸に、持続可能な還元を実行する

当社グループは、株主の皆様への利益還元を最重要方針の一つと位置付け、「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」を基本方針とした安定的な還元政策を継続しています。2024年度も同水準での還元を実施しており、ROEとのバランスを図りながら、企業の成長と株主利益の両立に努めてまいりました。なお、当社グループの年間配当総額は、経営統合以来、約16倍に拡大しており（2009年度：11.6億円　→　2024年度：189億円）、利益水準と連動した安定的な株主還元を継続してきたことが、数値からも明確に示されています。

また、内部留保が過剰に積み上がることのないよう、自己資本の適正水準にも留意し、バランスの取れた経営を進めてまいります。

▶資本コストを意識したROEの持続的向上に向けて

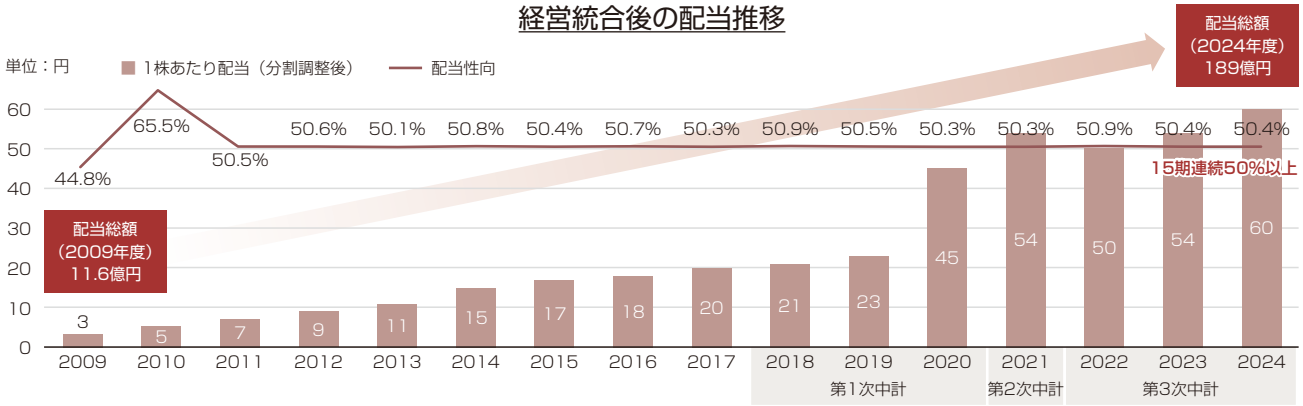
ROEについては、第4次中期経営計画でも引き続き資本コストを意識し、20%以上を維持していきたいと考えています。

長期的な視点に立つと、利益剰余金の蓄積に伴って自己資本が増加していく中で、収益も同等のペースで拡大させなければ、ROEの水準を維持することは困難になります。この点は、当社グループとしても財務戦略上の重要な論点として認識しています。この課題は、当社グループとして利益の50%を配当として株主の皆様に還元するという基本方針を定めており、内部留保が過剰に積み上がることのないよう、あらかじめ一定のガイドラインを設けています。

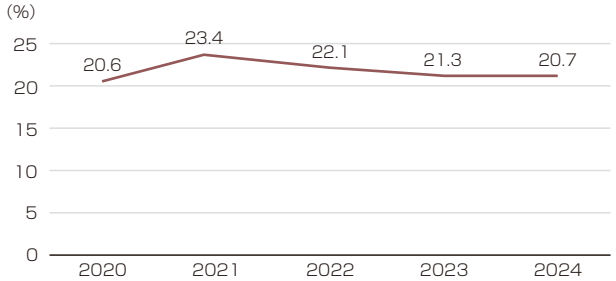
一方で、ROEの分子にあたる収益には営業利益に加えて営業外収益も含まれますが、当社グループとして重視しているのは本業であるゲーム開発・販売によって得られる営業利益です。自己資本に対する営業利益の割合（営業利益ベースROE）のような指標も、今後の財務管理のうえで一つの選択肢として意識しています。

ここ数年は、資産運用などの営業外収支によって収益が下支えされ、ROEが押し上げられていた側面もありました。しかし、資産運用は金融市場の変動に左右されてしまいます。これに過度に依存することなく、営業利益の拡大に注力することで、健全かつ持続的なROEの実現を目指してまいります。営業外収益については、安定的に一定水準を確保する方針で進めていく計画です。

経営統合後の配当推移



ROEの推移



▶財務の「意味」を伝える責任として

CFOとして、私は「数字をつくる」責任とともに、「数字の意味を伝える」責任についても、重く受け止めています。株主をはじめとしたステークホルダーに向けて、誠実で透明性の高い情報発信に努め、引き続き健全な資本政策と説明責任を果たしていきます。財務の持続可能性を支えるだけでなく、企業としての信頼を築き、将来にわたる企業価値の向上を実現していくことが、私たちの責任であると考えています。

開発費の費用処理方針
資産計上せず、透明性と安定性を重視

ゲーム業界においては、開発費用に関する会計処理の方針が企業ごとに異なる場合があり、それぞれの事業戦略や会計方針に応じた対応がなされています。多くの企業では、将来の売上が見込まれる開発費を資産として計上し、リリース後の一定期間で償却する手法を採用しています（いわゆる「資産計上」）。これにより、短期的な費用圧迫を回避できる一方で、タイトルの販売が計画を下回った場合に不良資産化するリスクがあり、財務の透明性や一貫性に課題が残るケースもあります。

一方、当社グループでは、将来の売上を見込んだ資産計上は行わず、開発費はその期の費用として発生ベースで処理する方針を採っています。これにより、損益計算書とキャッシュフローの関係が明確になるとともに、バランスシートの過剰な膨張も抑制されます。結果として、将来の収益変動リスクを織り込んだ、健全かつ保守的な経営管理が可能になります。

この会計方針は、短期的には利益を押し下げる要因にもなり得ますが、収益構造の透明性を高め、財務の保守性と予見性を強化するという観点から、長期的な企業価値の向上に資するものと考えています。

中期経営計画の振り返り

当社グループは、常に変化する市場環境に対応し、持続的な成長を遂げてきました。2018年度から始まった第１次中期経営計画を皮切りに、第２次計画では目標であった営業利益300億円を前倒しで達成するなど、着実に成果を積み上げてきました。2022年度からの第３次中期経営計画では、更なる飛躍を目指し、多くの挑戦を重ねました。これまでのノウハウを活かし、自社開発エンジン「KATANA ENGINE™」を用いて、当社グループとして初めてのオープンワールドタイトルを実現することができました。この技術は今後のタイトル開発において大きな強みとなり、次なる成長の礎となります。

また、グローバル市場でのブランド認知度向上にも力を入れ、『真・三國無双 ORIGINS』では、欧米のメディアと直接対話するプロモーションを実施し、これまで東アジアが中心であった「真・三國無双」シリーズが、欧米においても高い注目を集めました。

第１次（2018～2020年度）

基本方針

大型のタイトルへの挑戦
飛躍のためのチャレンジ

重点目標

- 売上高：510億円
- 営業利益：170億円
- 経常利益：210億円
- 500万本級タイトル、月商10億円規模のモバイルゲームの実現、3カ年で平均10%以上の成長を目指す

第２次（2021年度）

AAAタイトルの実現と
モバイルの拡大で次の成長ステージへ

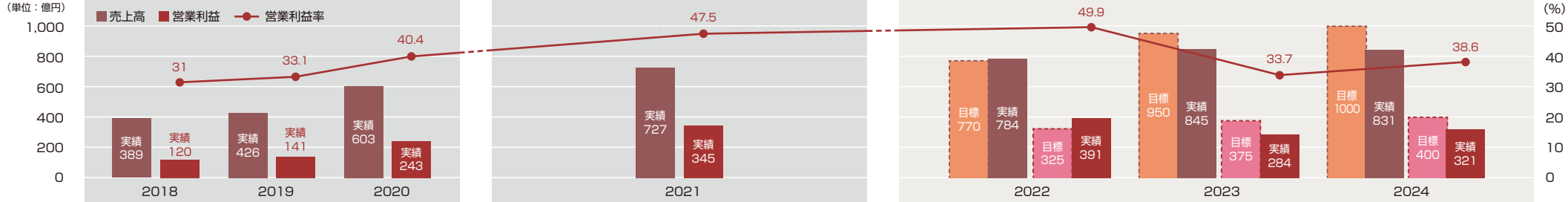
- 営業利益：300億円（中計最終年度）
- 500万本級コンソール・PCゲーム（新規IP）
- 毎期200万本級コンソール・PCゲーム
- 月商20億円モバイルゲーム
- 複数の月商10億円モバイルゲーム

第３次（2022～2024年度）

大型タイトルをドライバーに成長

- 営業利益：400億円

コンソール・PC	▶ 500万本級タイトル（新規IP）	▶ 毎期200万本級タイトル
モバイル	▶ 月商20億円タイトル	▶ 複数の月商10億円タイトル



実績

業績

- 売上高：603億円
- 営業利益：243億円（2020年度）

- 営業利益：345億円
  ▶ 営業利益目標初年度達成

- 単年度営業利益：391億円（2022年度）
- 3カ年累計営業利益：997億円
- 営業利益率：3年連続30%以上の高水準を維持

コンソール・PC

- 『ゼルダ無双 厄災の黙示録』※
  全世界累計出荷300万本突破
  （2020年度）

- 「仁王」シリーズが
  累計売上600万本突破
  (2021年度)

- 500万本級タイトル（新規IP）を2タイトル発売。
  期間中の目標設定は未達だが高評価を獲得
- オープンワールドの新ジャンルへチャレンジ
- 新規IP：『WILD HEARTS™』、『Rise of the Ronin』等
- 既存IP：『ファイアーエムブレム無双 風花雪月』※、
  『Fate/Samurai Remnant』、『真・三國無双 ORIGINS』

モバイル

- IP許諾タイトル『三国志・戦略版』
  中国本土で大ヒット（2019年度）

- 『三國志 覇道』が
  月商10億円を突破
  (2021年度)

- 『信長の野望 覇道』、『信長の野望 出陣』、
  『レスレリアーナのアトリエ』等の新タイトルを運営開始
- 複数のタイトルで月商10億円を達成
- GPS機能を活用した新ジャンルへ挑戦

※ 海外における発売元は任天堂株式会社 ©Lingxi Games All Rights Reserved. ©Shanghai TCI Network Technology.Co., Ltd All Rights Reserved. ©コーエーテクモゲームス. Rise of the Ronin is a trademark of KOEI TECMO GAMES CO., LTD. Published by Sony Interactive Entertainment Inc. © Nintendo © コーエーテクモゲームス All rights reserved. Licensed by Nintendo

第4次中期経営計画

基本方針

成長のための基盤づくり

定性目標

01 パイプライン 数の成長	大型からミドルクラスまで、開発タイトルのバランスを取りながら、開発体制の拡充を進め、収益機会の拡大と持続的成長の基盤づくりを目指します。
02 パイプライン 質の成長	タイトルポートフォリオ全体と各タイトルの品質管理を強化し、AAA水準へ品質を向上させ、競争力とブランド価値の向上を目指します。
03 販売力の成長	グローバル市場を見据えた効果的なマーケティングを展開し、各タイトルの収益最大化を図ります。
04 コスト効率の成長	開発体制の整備及び生成AIの活用を通し、コスト効率を向上します。資源を有効活用し、利益率の向上と経営の安定性を追求します。

定量目標

3カ年累計	営業利益 1,000億円以上（営業利益率30%以上）
単年度	営業利益 400億円（営業利益率30%以上）
コンソール・PC	販売本数 3カ年累計3,000万本以上
オンライン・モバイル	売上高 3カ年で段階的に伸長

3つの柱

01 経営基盤の強化

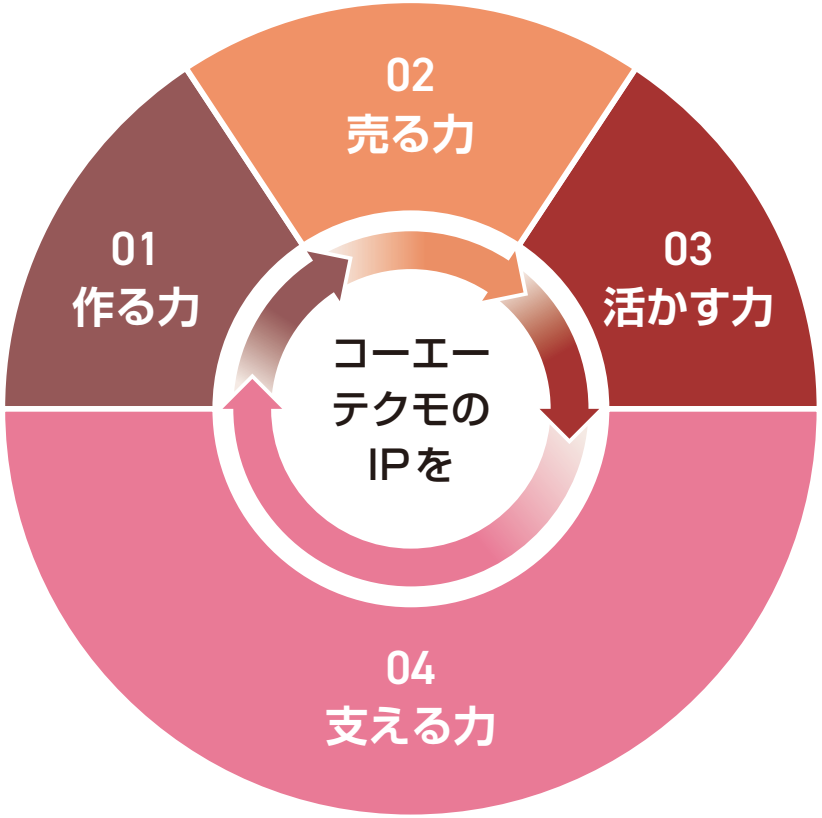
02 事業戦略

03 キャッシュアロケーション ▶ P.32

事業戦略

事業セグメント	分野	位置付け	方向性
エンタテインメント事業	コンソール・PC オンライン・モバイル	成長ドライバー ＋ 安定収益	魅力的なIPを生み出し、収益や価値を最大化する能力の向上を図る ▶ 事業戦略 P.37 ▶ グローバル展開 P.38
	IP（自社・共同事業）	成長を図る	IPを多方面に展開し、IP価値を高める ▶ IP 展開 P.39
	IP（運営、許諾）	安定収益	
アミューズメント事業	スロット・パチンコ アミューズメント施設	安定収益	成熟市場の中で、既存事業の改善と新しい施策等により、10%成長を実現 ▶ アミューズメント事業と不動産事業 P.40
不動産事業	ー		グループの下支え

エンタテインメント事業：事業戦略



強化するケイパビリティ	関連する定性目標	取り組み
作る力	パイプライン質の成長	● マーケットを意識した企画開発 ● 主要IPを活用した新しいゲームを作る力＋次の軸となるIPを作る力
売る力	販売力の成長	● マーケティング・営業戦略の向上 ● 新興市場への早期参入
活かす力	パイプライン質の成長	● IP展開の推進、ビジネスモデル構築 ● メディアミックスによるIP価値最大化
支える力	パイプライン数の成長 コスト効率の成長	● 開発体制の拡充、クリエイターの能力向上 ● AI等の新技術を活用した制作工程のイノベーション

第４次中期経営計画 パイプライン方針

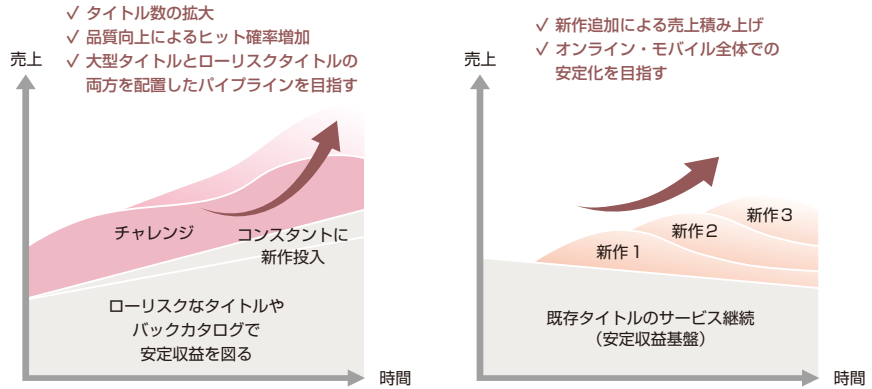
- マルチプラットフォーム対応を基本とする
- 第３次中期経営計画の反省を踏まえ、リスクテイクの度合いを再考
- 大型とミドルクラスまでのタイトルのバランスを考慮してラインナップを編成

ゲーム開発への投資配分

エンタテインメント事業の継続的な成長を目指し、コンソール・PCとオンライン・モバイルの両分野を収益の柱としてより一層強化していきます。そのため、各分野への投資を進め、更なる成長を図ります。

	コンソール・PC 分野	オンライン・モバイル分野
方針	成長牽引	安定収益
開発投資※の割合	約 65%	約 35% （うち既存タイトル約 15%／新規タイトル約 20%）

成長イメージ



※ 開発投資：主要な開発費用を合算した金額から算出したもの。本社費用などは含まない。割合はゲーム開発全体に占める投資額の大まかな比率。

エンタテインメント事業：グローバル展開

第4次中期経営計画では、海外拠点を活用したグローバルマーケティングを強化していきます。欧米市場では、更なるシェア拡大に向けて大きなポテンシャルがあると捉えており、欧米拠点を中心にマーケティング・営業戦略の高度化を図ります。各地域の拠点が主体となり、地域に最適化したプロモーションを中心とした販売戦略を強力に推進します。

さらに、将来の成長を見据え、新興市場への積極的な参入も進めていきます。シンガポールの開発拠点を中心に、インドや東南アジア市場の綿密な調査を進め、現地のニーズに合わせたコンテンツ開発を強化して新たなユーザー層を獲得します。中国をはじめPCタイトルのヒットが相次いでおり、ビジネスチャンスも拡大しているため、マルチプラットフォームの同時展開に向けて自社パブリッシング体制の強化にも注力していきます。また、販売拠点と開発拠点が密に連携し、地域ごとのトレンドを迅速に反映する仕組みを整え、幅広い市場で支持されるタイトルづくりを目指します。

『ユミアのアトリエ ～追憶の錬金術士と幻創の地～』のヨーロッパでのメディアイベント

中国の『三國志8 REMAKE』サイン会

中国のゲームショーでの様子

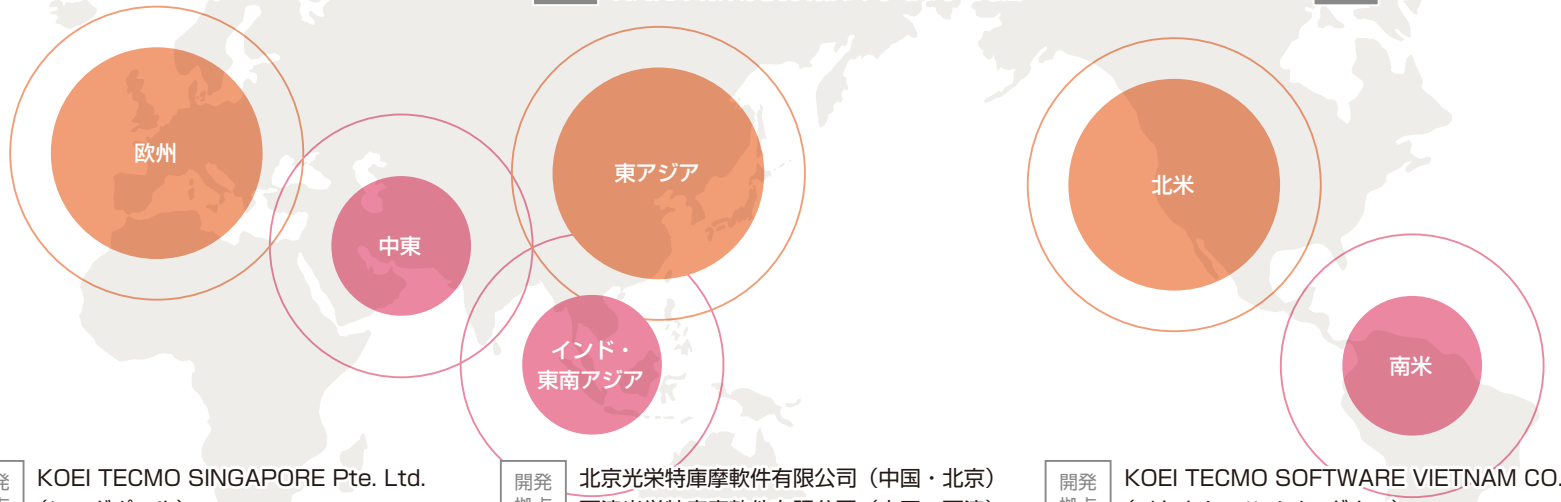
『真・三國無双 ORIGINS』のアメリカでのメディアイベント

販売拠点 KOEI TECMO EUROPE LIMITED（イギリス・ハートフォードシャー）

販売拠点 上海光栄特庫摩娯楽有限公司（中国・上海）
台湾光栄特庫摩股分有限公司（台湾・台北）

販売拠点 KOEI TECMO AMERICA Corporation（アメリカ・カリフォルニア）

●既存市場
●新興市場



開発拠点 KOEI TECMO SINGAPORE Pte. Ltd.（シンガポール）

開発拠点 北京光栄特庫摩軟件有限公司（中国・北京）
天津光栄特庫摩軟件有限公司（中国・天津）

開発拠点 KOEI TECMO SOFTWARE VIETNAM CO., LTD.（ベトナム・ハノイ、ダナン）

KOEI TECMO SINGAPORE オフィス

北京光栄特庫摩軟件有限公司オフィス

KOEI TECMO SOFTWARE VIETNAM オフィス

エンタテインメント事業：IP展開

第４次中期経営計画において、IP（知的財産）をゲーム以外の多岐にわたる分野へ展開する「活かす力」は重要な戦略の一つです。これは、ゲームという枠を超え、当社IPの価値を最大限に高めると同時に、新たな収益機会を創出することを目的としています。具体的には、人気IPのキャラクターや世界観を活かしたアニメ化、コミック化、舞台化、観光プロモーションやカフェなどの飲食とのコラボレーションなど、様々なメディアミックスを積極的に推進しています。これにより、当社IPに触れる機会を増やし、既存のファン層をさらに深化させるとともに、これまでゲームに馴染みのなかった方々にも当社のIPを知っていただくきっかけを創出します。

「アトリエ」シリーズを活用したメディアミックス実績

LIVE・イベント

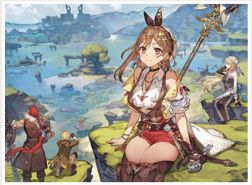
ガスト30周年記念
プレミアムライブ

CD

オリジナルサウンドトラックCD
『ライザのアトリエ
～常闇の女王と秘密の隠れ家～』

漫画

漫画（電子書籍）
『ライザのアトリエ
～常闇の女王と秘密の隠れ家～』



「アトリエ」シリーズ

累計販売本数 **800**万本＋

アニメ

『ライザのアトリエ
～常闇の女王と秘密の隠れ家～』

アニメのDVD

OTT配信※

※ OTT：「オーバー・ザ・トップ（Over The Top）」の略称。インターネット回線によってアクセスできるコンテンツ配信サービスの総称のこと。

グッズ

（アクリルスタンド、
ラバーマットコースター、
缶バッジなど）

フィギュア

コーエーテクモゲームス　ライセンスビジネス

©コーエーテクモゲームス/「ライザのアトリエ」製作委員会

アミューズメント事業と不動産事業

第４次中期経営計画では、安定的な収益を支えるアミューズメント事業と不動産事業の成長も目指します。アミューズメント事業では、成熟市場の中で、既存事業の改善と新しい施策等により、10%成長を実現します。

アミューズメント事業

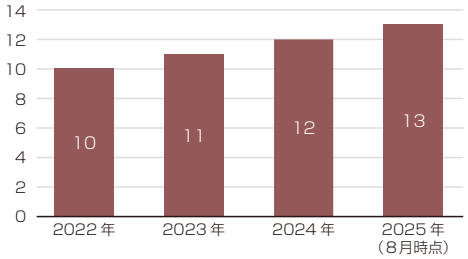
スロット・パチンコ事業

エンタテインメント事業で培った強力なIPとCG制作の技術力を最大限に活用し、事業の安定化とIP価値の更なる向上を目指します。当社グループの主力IPは、ゲームファン以外にも広く知られており、この知名度やブランド力を活かし、市場での存在感を高めていきます。成熟した市場環境においても、ゲーム事業とのシナジーを創出することで、新たな収益機会を追求します。

アミューズメント施設運営事業

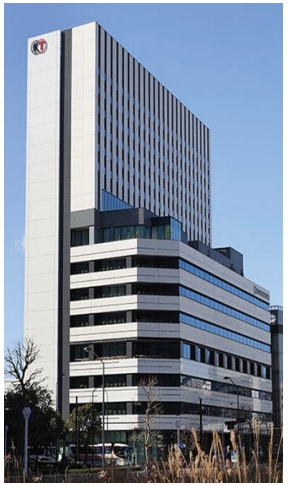
出店スピードの向上を通じた売上拡大を目指します。既存事業の改善に加え、新規出店を積極的に進めることで、事業規模を拡大していきます。また、店舗運営における業務効率化や省電力化を推進し、コスト構造の改善を図ることで、収益性の向上を追求します。

店舗数の推移



不動産事業

不動産事業は、グループ全体の事業活動を支える基盤の一つとして位置付けています。不動産事業では、ライブハウス「KT Zepp Yokohama」の管理や賃貸用不動産の運用・管理を行い、神奈川県横浜市のKTビルをはじめとしたグループの事業拡大に伴うオフィス環境の整備を行っています。また、社員寮・社宅の管理を強化し、社員が快適に働ける環境を整えながら、経営を不動産面から下支えしています。



横浜市のみなとみらい21地区（47街区）のKTビル

(株)Zeppホールネットワークと業務提携し、運営する「KT Zepp Yokohama」

©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983　©2010-2013 コーエーテクモゲームス　©Sammy

持続的な成長を支える人的資本経営

As-Is

	2023 年度	2024 年度
営業利益額世界ランキング※1	14位	17位
営業利益額	284億円	321億円
連結社員数（外国籍社員数）	2,531人（747 人）	2,684人（783 人）

※1 デジタルエンタテインメントビジネスにおける世界ランキング（自社調べ）

ビジョンの実現に向けた人的資本の強化

人材育成方針

新しい面白さを実現するクリエイター ＆ 成長性と収益性を実現するビジネスパーソン

育成すべき人材像

自立（自律）したプロフェッショナルなクリエイター

- 担当する業務に関する知識・技術が卓越しており、また、周辺業務についての知識も有している人材
- ブランド力を向上するクオリティの高い商品を、妥協せず徹底的にチェックを行いながら期限内に仕上げられる人材

価値創造を支え、ビジネスを推進・強化する人材

- 新分野の開拓や新たなグローバルIPの創造と展開に向けて、自ら新しい企画を立ち上げ、商品化できる人材
- 全社的な視点で最大の成果を出すために、自ら動き、必要な支援や仕組みづくりを行うことができる人材

グローバルな視点でIPの価値を高める人材

- 異文化や多様性を理解・尊重し、グローバルな観点で主体的にビジネスを推進する人材
- コーエーテクモのIPの価値を理解し、海外のパートナー企業やグループ内海外拠点をはじめとした多様な文化背景を持つメンバーと協働して価値を醸成できる人材

人材戦略※2

新卒を中心とした多様な人材の確保（P.42）

指標	2024 年度 実績	目標（目標年度）
新卒採用人数	199 人	200 人（継続）
外国籍社員比率※3	29.1%	–

成長を実現する人材育成制度（P.43）

指標	2024 年度 実績	目標（目標年度）
一人当たりの総研修時間	49.6 時間	60 時間以上(2030 年)
一人当たりの各部署主幹研修時間※4	20.1 時間	24 時間以上(2030 年)

安心して働ける環境の構築（P.44）

指標	2024 年度 実績	目標（目標年度）
従業員エンゲージメントスコア	50.4（B）	58 以上（2033 年）
離職率	4.7%	5%以下（継続）

※2 各項目は国内グループ会社集計　※3 外国籍社員比率のみ海外含む連結　※4 各部署内で社員が講師となり、お互いに必要なスキルを教え合う各部署主幹の自発的な研修

To-Be

長期ビジョン

世界トップ10入り

社員数

5,000 人規模

ビジョン

世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー

連動

マテリアリティ

新たな価値を生み出す人材の育成

多様な人材が活力に満ちて働ける職場環境の実現

人材戦略①：新卒を中心とした多様な人材の確保

当社グループは、持続的な成長を実現し、グローバルでの競争力を高めるため、人材こそが最大の資産であると考え、多様な能力や価値観を持つ人材の確保に注力しています。特に、新卒採用を成長戦略の要と位置付け、これまでも多様なバックグラウンドを持つ人材が入社し、当社の成長を支えてきました。さらに、グローバル市場での成長を図るために、外国籍社員も積極的に受け入れています。また、社員一人ひとりが最大限の力を発揮できるような環境づくりや女性活躍の推進にも取り組んでいます。

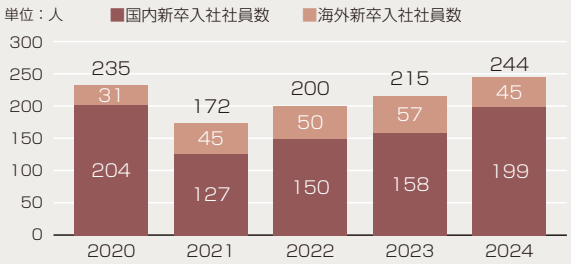
新卒採用

当社グループは、持続的な成長に向け、新卒採用に注力しています。社員寮やブラザー制度（P.43）など、長期的に安心して働ける環境や制度を整備することで、クリエイティビティを発揮できる土壌を醸成しています。ゲームを愛する社員の高いモチベーションを維持し、多様な人材の相互作用によって新たな価値を創造し、競争力の強化につなげていきます。

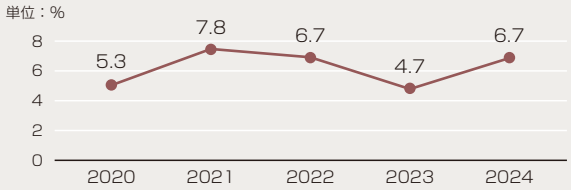
▶ インターンシップ

当社グループでは、選考前のインターンシップを通じて実務への理解を深め、入社前後のギャップを減らし、早期離職防止に努めています。開発責任者から直接企画書の作成方法を学ぶ体験や、自社開発エンジン「KATANA ENGINE™」を用いた高度なプログラミング体験など、当社と適性のある高いモチベーションを持つ優秀な人材の採用強化につながっています。

▶ 新卒入社社員数の推移（全社）



▶ 新卒３年後離職率の推移（全社）

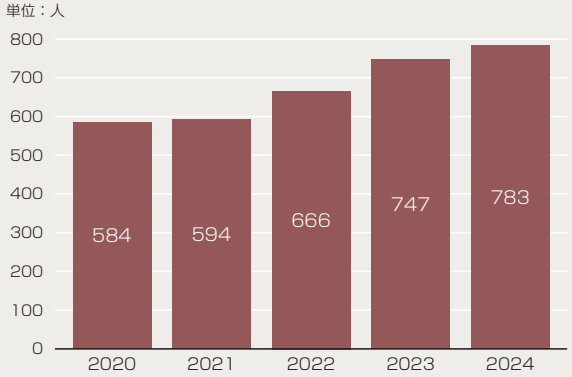


外国籍社員の採用と活躍

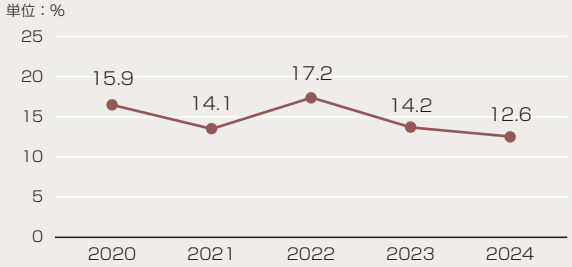
当社グループは、グローバル市場での成長を見据え、多様な才能や価値観を尊重し合う組織づくりを推進しています。その一環として、外国籍社員の積極的な採用を進めています。

外国籍社員数の増加に伴い、管理職やリーダーとして活躍する人材も着実に増加しており、多様な才能が最大限に発揮される組織へと進化を遂げています。こうした多様な人材の活躍こそが、当社グループの競争力強化と新たな価値創造につながる重要な要素の一つです。

▶ 外国籍社員数の推移（全社）



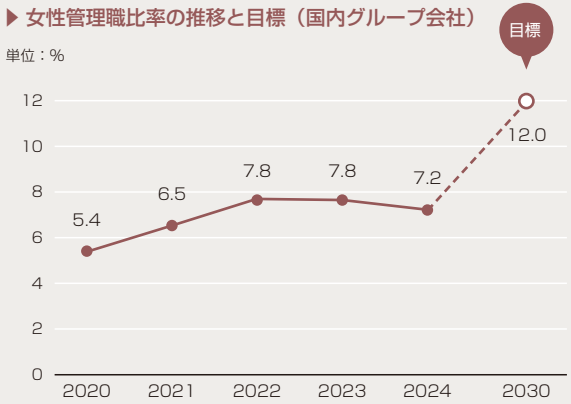
▶ 採用に占める外国籍社員比率の推移（国内グループ会社）



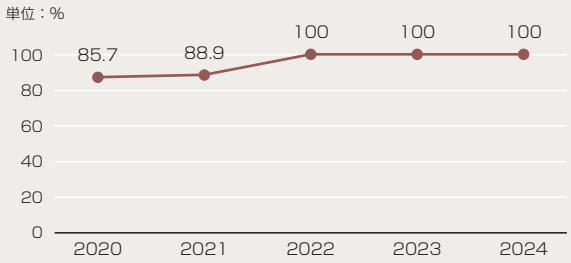
女性活躍推進

当社グループは、多様な視点や価値観を取り入れたゲーム開発のため、女性の活躍推進に注力しています。国内グループ会社では、2030年度までに女性管理職比率12.0%の目標達成に向け、キャリア形成支援や女性リーダー育成研修を継続的に実施しています。働きやすい職場環境の整備にも力を入れており、出産祝金制度や育児休暇後の復職、育児短時間勤務制度の対象を小学校６年生まで拡大するなど、出産と育児、仕事の両立を支援する制度を充実させています。性別に関わらず誰もが能力を発揮できる環境を整え、社員一人ひとりの成長が企業の競争力向上につながると考えています。

▶ 女性管理職比率の推移と目標（国内グループ会社）



▶ 女性の育休取得率の推移（国内グループ会社）



人材戦略②：成長を実現する人材育成制度

当社グループは、社員一人ひとりが価値観の一つである「クリエイティブ＆ビジネス」を体現できるよう、「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」の両面を兼ね備えた人材の育成に力を入れています。

入社時研修

▶新入社員研修

入社後から約１カ月半にわたり、社会人としての基礎的なビジネススキルに加え、ゲーム制作に必要な知識・スキルを習得します。配属後は「ブラザー制度」により、先輩社員が１年間にわたって指導や面談を通じて成長を伴走支援しています。また、人事部員との面談を年１回必ず実施するとともに、必要に応じて追加の面談も行い、新入社員の状況をきめ細かく把握しています。年度末の「フォローアップ研修」も実施し、新入社員が安心して業務に取り組み、着実に成長できるようなサポート体制を構築しています。

階層別研修

▶階層別研修

社員のキャリアステージに応じた成長を促すため、毎年、昇進者と中途入社者を対象に階層別研修を実施しています。人材育成方針に基づき、各階層に求められる知識やスキルを２～３日間の集中プログラムで学習します。例えば、開発職が管理会計の基本を学ぶなど、クリエイターがビジネスパーソンとしての視点を身に付ける機会を提供しています。各階層の役割に見合った専門的なカリキュラムを通じて実践的な能力向上を図ることで、自身の役割と責任を深く理解し、組織全体のパフォーマンス向上に貢献できる人材への成長を促します。

▶管理職研修

新たに管理職に昇進した社員を対象に、目標管理及び評価、部下指導、時間外勤務管理に関する研修を実施し、管理職として必要なマネジメントスキルを体系的に習得する機会を提供しています。また、リーダーや管理職になって一定期間が経過した既存の管理職層に対しても、継続的なスキルアップを目的とした研修を実施しています。これにより、管理職層全体のマネジメント能力を維持・向上させ、組織力の強化につなげています。

スキルアップ研修

▶リスキリング

当社グループでは、変化の激しいビジネス環境に対応するため、社員のリスキリングを支援しています。その一環として、一定の経験を持つ社員を対象に「キャリアステージ研修」を実施し、自身のキャリアやライフプランを見つめ直すことで、リスキリングのきっかけとなる機会を提供しています。2024年度は92人の社員がこの研修を受講し、自身の専門性を再定義し、新たなスキル習得への意欲を高めました。これにより、社員が長期的な視点でキャリアを形成し、企業としての持続的な成長に貢献できる体制を構築しています。

▶外部研修

社員の主体的な学習を促進するため、外部研修プログラムや通信教育講座の受講を推奨し、その費用の一部を補助しています。通信教育講座の中では、ゲームエンジンやCG制作に関する講座が特に高い人気を集めています。2024年度からは語学試験受験料補助制度を拡充し、英語だけでなく中国語試験の受験料までカバーしています。意欲ある社員の語学力向上を後押しすることで、グローバルなビジネス展開を支える人材の育成に注力しています。

年度	受講者数
2022年	401人
2023年	376人
2024年	515人

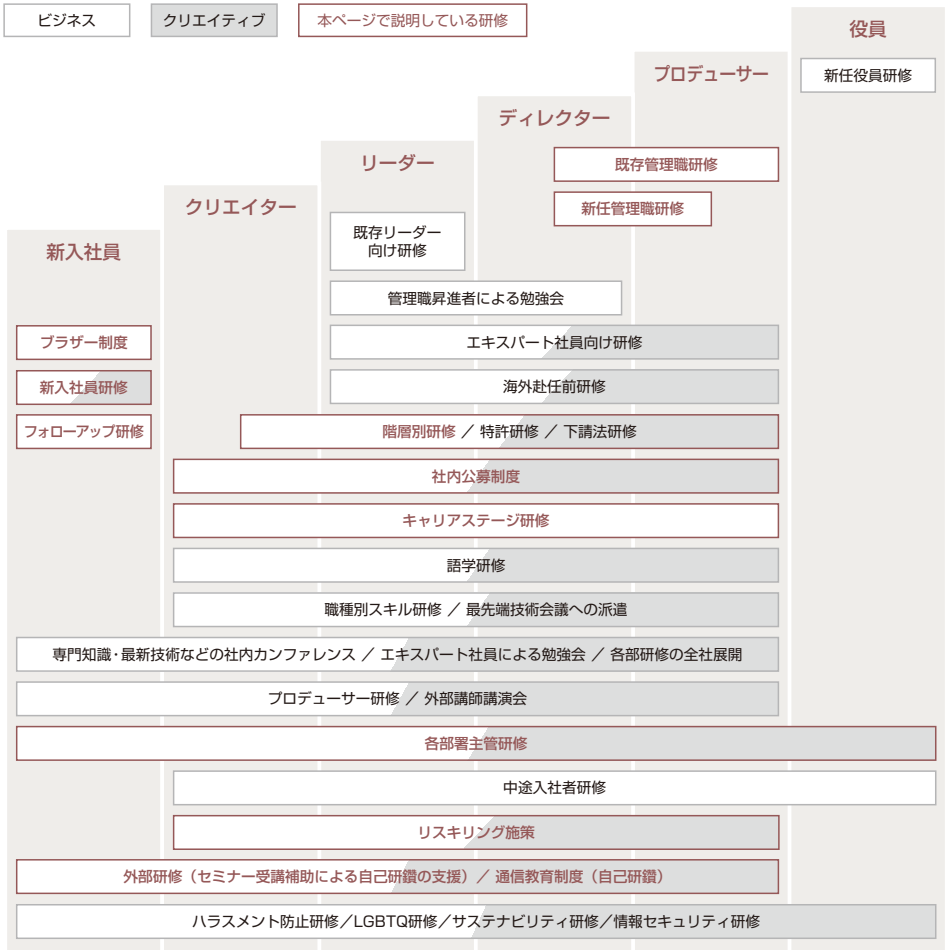
社内公募制度

社員の自律的なキャリア形成を支援するため、社内公募制度を設けています。自分がなりたい姿と求められる姿を認識、可視化することにより、社員が自らのキャリアを深く考え、必要なスキルや経験を磨く機会につなげています。この制度により実際に多くの社員が、自発的に異動し、高いモチベーションで活躍しています。

各部署主幹研修

2024年度より、各部署・ブランドの研修や勉強会資料を社内イントラネットで公開し、部門を横断したナレッジの共有を推進。OJTの質向上、ノウハウ共有、社員全体のスキルアップ、生産性向上を図っています。例えば、ブランドによっては月１回の反省会の実施や「KATANA ENGINE™」の使い方に関するレクチャーなどを行っています。ゲーム作りの基本や仕様書の基準統一を通じて、知識レベル向上と高品質なゲーム開発につなげています。

卓越したヒューマンパワーを生み出す仕組み



人材戦略③：安心して働ける環境の構築

当社グループは、社員一人ひとりが最大限の能力を発揮し、長期にわたって活躍し続けられるよう、安心して働ける環境の構築に注力しています。社員が安心して働ける環境を整えることで、エンゲージメントと健康を向上させ、一人ひとりのパフォーマンスを最大化し、社員の幸福と当社グループの持続的な成長を同時に実現しています。

エンゲージメント向上に向けて

当社グループは、社員の「働きがい」と「働きやすさ」の両立を目指し、エンゲージメントの向上に積極的に取り組んでいます。お客様により楽しさを届けるためには、社員が会社のビジョンに共感し、使命感を持って仕事に取り組むことが重要です。そのために、グループ全体の課題を可視化し、着実に改善へとつなげることを重視しています。2023年度からエンゲージメントサーベイを導入。社員の声を経営に反映させることで、組織課題を特定し、継続的な改善施策の検討・実行を進めています。

▶ エンゲージメントサーベイ調査結果

	スコア	対象者	回答者	回答率
2024年度	50.4	2,016人	1,798人	89.2%
2023年度	50.4	1,890人	1,587人	84.0%

▶ 改善課題及び施策

課題	取り組み施策
施設環境 （業務環境の改善）	●新オフィスの取得 ●給茶機・お弁当注文サービス導入
継承活動 （ナレッジ・ノウハウの共有）	●若手開発者向けの勉強会 ●各部研修の取りまとめ及び展開
制度待遇	●待遇の整備（積立有休制度、サバティカルタイム制度、配偶者出産フォロー休暇等）
変革活動 （全社的な改善活動）	●経営トップからエンゲージメント結果を全社向けに共有 ●各部署の好事例の共有

健康経営の取り組み

当社グループは、世界中のお客様の心の豊かさに寄与貢献していくため、何よりも社員が心身ともに健康な状態を保ち、高いパフォーマンスを発揮できることが重要と考えています。特に、ゲーム業界においては、社員の創造性と集中力が事業の根幹を支えるため、心身の健康維持は極めて重要です。過労になりやすい業界特性や、社員の年齢構成の変化も踏まえ、社員が長期にわたり健康で充実したキャリアを築けるよう、健康経営推進体制のもと、積極的に健康推進に取り組んでおり、経済産業省及び日本健康会議が選出する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」にも認定されました。具体的な施策としては、当社保健師による健康セミナーの受講を業務扱いや健康診断における有所見者に対する受診費用の補助などを行っています。

①健康経営推進指標	2024年度実績	目標値（2026年）
(1) プレゼンティーズム（SPQ調査）	75.1	80
(2) 保健師健康セミナー受講率	80.0%	80%
(3) 保健師健康セミナー満足度	90.1%	90%
(4) 健康診断再検査・受診率	44.3%	60%

②その他健康関連情報	2024年度実績
(1) アブセンティーズム（傷病による欠勤日数）	10.5日
(2) ストレスチェック受検率	84.7%
(3) 健康診断受診率	100%
(4) 健康診断有所見率	31.3%

健康経営推進体制

人が輝く職場づくりの実践

▶ 生活の安定を支える支援

社員一人ひとりが安心して働けるよう、生活を支える様々な制度や環境を整えています。奨学金返済サポート制度や厚生資金貸付制度、10年連続のベースアップ、独身寮や社宅の提供（15棟409部屋）などにより、新卒社員や外国人社員をはじめとする幅広い人材の生活基盤確立を支援しています。こうした取り組みにより、社員の能力や個性を最大限に引き出し、活躍できる職場環境づくりを進めています。

▶ 育児と仕事が両立可能な勤務制度の整備

フレックスタイム制に加え、時短勤務制度や時差出勤（スライド出勤）を導入しています。2025年4月からは時短勤務における短縮可能時間を従来の3時間から3.5時間へ拡大、さらに育児を理由とした時短勤務及び時差出勤の対象となる子の範囲を小学3年生までから小学6年生までに拡大することで、育児と仕事を両立しながら活躍できる職場環境を整備しています。育児休暇においても、女性100%、男性80%（2024年度）と、男女ともに高い水準を実現し、育児と仕事の両立をサポートしています。

▶ 充実した評価・報酬制度

当社グループでは、社員の努力と成果に適正に報いるため、実力本位で公正な評価制度を導入しています。また、評価と前年度の業績に連動した賞与を支給することで、社員の貢献が直接的に報酬へ反映される仕組みを構築しています。さらに、各ゲームタイトルの売上に応じた表彰制度や、奨励金制度、お祝いパーティを設けることで、社員のモチベーション向上と、更なる挑戦への意欲を喚起しています。これらの制度は、社員が自身の成長を実感し、高い目標に向かって邁進するための重要な推進力となっています。

▶ ダイバーシティの推進

多様な人材が互いに尊重し活躍できる組織を目指し、ダイバーシティや LGBTQ+ に関する意識向上を図る教育を実施しています。2025年は配偶者出産フォロー休暇を新設し、子女の出生時に最大3日間の休暇を取得できるようにしました。また、女性用トイレに生理用品を設置する取り組みも行いました。引き続き、すべての社員が安心して働ける環境を整備していきます。

その他の取り組みはコーポレートサイトで公開しています。

世界No.1への原動力は、“好き”が生む挑戦心

コーエーテクモの魅力を支えているのは、社員の高いプロフェッショナリズムとゲームへの情熱です。ゲーム制作の最前線で活躍する４人の社員が集まり、「世界No.1」を目指す日々の仕事や想い、そしてこれからの挑戦について語ります。

座談会メンバー

開発 A
2016年入社
AAAスタジオ　開発プランナー

開発　T
2014年入社
Team NINJAブランド
開発プランナー

CG T
2019年入社
エンタテインメント制作本部
CGデザイナー

マーケティング　K
（以下マーケ）
2017年入社
マーケティング本部 プロモーション担当

ゲームへの愛情と「お客様を楽しませたい」という揺るぎない情熱

開発 A 私はゲームが好きで、コンソール・PCゲームの開発に携わりたいという想いから、コーエーテクモに入社しました。開発時に目指した体験や感情が、ゲームならではの双方向性のある形で「お客様の心まで届いた」という実感を覚える瞬間が、一番うれしいです。『ペルソナ５ スクランブル ザ ファントムストライカーズ』や『STRANGER OF PARADISE FINAL FANTASY ORIGIN』 といった開発に携わった ゲームについて、「面白い」というお客様の反応を受け取る瞬間がやりがいです。皆さんは、どんなときにやりがいを感じますか？

マーケ K わかります、お客様の反応はやっぱりやりがいですよね。「ω-Force」20周年を記念した演奏会で「無双OROCHI」シリーズの新作のティーザー映像を公開した時 、お客様が涙を流してスタンディングオベーションしてくださって。その瞬間は忘れられません。こうした経験があると、壁にぶつかっても、「ゲームが好きだから、ゲームを広める仕事がしたい」という初心にいつでも立ち戻れて、自身を鼓舞できるんです。

開発 T 経営基本方針にもある「最高のコンテンツの創発」への挑戦心は、社員に共通していますよね。私、お小遣いを貯めて初めて買ったゲームが光栄の『信長の野望 蒼天録』だったんです。「信長の野望」シリーズがゲームの入口でしたし、シリーズタイトルの開発に携わることも多いので、正直に言えばプレッシャーも感じます。それでも、続編や新作を成功させ続けることは、シリーズへの責任を果たすことと同義だと考えます。開発の苦労は当然あるものの、それを乗り越えてお客様に楽しんでいただけた瞬間はやりがいを感じますし、ファンでいてくださる方々の存在を改めてありがたく思う瞬間でもあります。

CG T 私は中国出身なのですが、日本のゲームが好きで、人生で初めて遊んだゲームがコーエーテクモの「遙かなる時空の中で」シリーズで、その作品を通じて日本の文化に興味を持ったのが来日のきっかけです。大好きなゲームを生み出した会社で開発に携われていること自体が大きなやりがいです。今はCGデザインを担当していますが、キャラクターの動き一つにも「ファンはどう感じるか」を常に意識しています。

開発 T ファン視点は重要ですね。発売後、SNSやレビューサイト、家電量販店での購入状況をチェックするのは結構意識してやっているかな。お客様の反応をダイレクトに受け止められるんですよね。自分がゲームから強く影響を受けたように、プレイヤーの感情をかき立てるような体験を提供したいという想いは、社員みんなが持っていると思います。

「面白い」だけでなく「売れるか」。 議論で研がれるクリエイティビティ＆ビジネス視点

開発 A 他にも社員に共通する部分といえば、ビジネスへのこだわりかな。コーエーテクモにはゲームの企画会議（P.26）よりも手前の段階で「ビジネスとして成立するか」を議論するマーケティング会議があって。そこで承認を得られないと企画

社員座談会

化すらできません。ビジネスとしての目標達成が次のタイトルをファンに届けることにつながるという強い信念から生まれた仕組みだと思います。その後マーケティング会議を経てようやく企画会議となり、企画についての議論を進めていきます。 この会議に参加する代表者は部内の若手からも意見を集めるので、役職に就く前から、ビジネスとしてゲーム企画を評価する視点を身に付けていける実感もあります。

マーケ K 企画会議にはマーケティングの部署も参加しますし、ターゲット層、本数や金額といった費用対効果の議論に積極的に関わっています。ここにも、ビジネスへのこだわりが表れていますよね。

開発 T たしかに。企画が通った後に行われる、開発中のプロトタイプについて意見を交わす検討会でも、ゲームを愛する社員が年次や担当範囲を問わず、お客様の視点に立った意見をぶつけ合っています。開発者として「どう作るか」にフォーカスしがちな中で、第三者から客観的に「どう感じられるか」「伝えたいことが伝わっているか」というフィードバックを得るための真剣勝負の場でもあって。核心を突いた意見が出ますし、お客様の視点に近い意見を開発に反映できる、クリエイティビティとビジネスの両方の視点を養える良い仕組みだと思っています。

健全な議論を支えるのは、互いのプロフェッショナリズムへの深いリスペクト

開発 T そうやって、役割や年次に関係なく発言をしても、人間関係に支障が出ないのがコーエーテクモのすごいところだとも思います。忌憚なく、お互いのためを思って意見を言い合えるのは、早い段階で軌道修正することのメリットを皆が理解しているからです。多少苦い思いをしてでも、徹底的に意見を出し合って課題を見極めることが、結果として お客様に良い品質のゲームを届けることにつながります。以前、上長に「誰かに言われたことではなく、自分なりの答えを持ってほしい」と言われ、「難しいこと言うなぁ」と思いながらも、それが作り上げていく上で肝心だと気付かされました。専門知識を持つ作り手として自分なりの答えを突き詰めて考え、共有することが重要であり、そこで初めて自分の価値が発揮できるのだと思いますね。

CG T 私は CGディレクターとして、開発側から様々な依頼を受けます。要望に沿いつつも、より良い提案や納得できない点があれば諦めずに議論し続ける覚悟をしています。議論は遠回りのように思えて、実は最高のコンテンツへの一番の近道ですよね。

開発 A「プレイヤーに意図を伝えるためには、こういう動きの方が良いのでは」など、CG部のプロフェッショナルなアドバイスは開発に生きています。文面で依頼した通りに対応するだけでなく、ミーティングを設けてお互いに詳細を伝えてディスカッションするといった、スムーズな議論への配慮もありがたいです。この逆提案のスタンスが、最高のコンテンツ作りにつながっていると思います。

開発 T それがまさに健全な議論であり、よいタイトルづくりにつながっているんですよね。意見を戦わせることに心躍る、協力し合える関係。当社は歴史物をずっと作ってきたこともあって、文化や歴史を尊重する思いも、その世界観を表現したIP（知的財産）に対するリスペクトも深いように思っていて。それが自分たちが作るものに対して真剣に向き合う姿勢や、社内の多種多様なプロ同士のリスペクトにもつながっていると感じます。他のブランドの目標や作り方を知る機会も多く、違いを知ることが自分のブランドの独自性を意識する機会にもなり、お互いのリスペクトを育むきっかけになっているようにも思えます。

学び合いが成長を促す。若手が失敗を糧にできる育成・サポート体制

開発 A コーエーテクモにある学び合う文化は、タイトルづくりの姿勢にも反映されているように思うんです。ブランド内での事例紹介や、他ブランドの開発内容の共有が盛んで、社内で知見を深め合える環境が整っているのもありがたいです。社外の研修で同じエンタテインメント業界の方とチームマネジメントやプレゼン術といったビジネススキルを習得できる機会があるのも、とても学びになっています。

社員座談会

開発 T 私が所属するTeam NINJAブランドでは、各担当者が集まって課題や状況を共有する場が月1回設けられています。現場の「同僚の業務やナレッジを知りたい」ニーズと、マネージャーの「課題解決と、若手を中心とした社員同士の学びを促進したい」ニーズが合致した取り組みですね。他のタイトルでの課題や解決策を知ることが、自分のタイトルの改善につなげられます。

マーケ K 若手が成長できる機会は特に多いですよね。私が所属するマーケティング本部では、新卒入社1年目終盤からプロデューサーへの提案が始まり、2年目からは社長提案が当たり前。ここで戦略立案と実行を重ねることで失敗と改善を経験し、費用対効果を実践的に学ぶんです。若手のうちからビジネスを意識した企画提案ができるように、尋常ではないレベルで鍛えられていると思っています。

CG T 業務以外でのサポートもありがたいですね。私は先輩社員が兄・姉のように面倒をみてくれる「ブラザー制度（P.43）」が心の支えでした。私は海外出身ということもあって、入社当初は文化や常識の違いに戸惑う場面も多かったのですが、ブラザーが傍らで不安を和らげてくれたことをよく覚えています。

開発 T ブラザー制度は基本的な業務だけでなく、仕事に必要なマインドや、部署やブランドとして大事にすることなど、多くを学べる場です。先輩社員は若手が失敗しても再び挑戦できるよう傍らで支える役目ですが、教えることは自身の振り返りや、学び直しのきっかけにもなると思います。お互いが学び成長できる点がいいですよね。

CG T 生活面では、寮生活に助けられました。中国出身の私は、台湾出身の先輩や他の同期社員と相部屋で生活を共にし、卓球や野球などのレクリエーションを通じて所属先の垣根に囚われない交流があって。特に海外から来た社員にとっては、寮生活が異文化への理解にもつながりますし、社員同士の絆を深めるきっかけにもなっています。

グローバル戦略と人材育成で「世界No.1」へと歩みを進める

CG T 外国籍社員の活躍は、グローバル市場での「世界No.1」を掲げるコーエーテクモの成長の加速にもつながると思っています。私個人が少し考えてみるだけでも、例えば故郷である中国のゲーム市場の技術やトレンドに関するスピード感を取り入れることは、さらに良いタイトルづくりにつながるように思っています。当社が積み上げたゲーム開発の歴史とシリーズで紡いできた世界観の深さに、新たな魅力をどうプラスしていけるか、思案を巡らせているところです。

マーケ K Tさんの言うとおり、当社のタイトルの大きな魅力である「史実に基づいた世界に没入できる面白さ」は大切にしつつ、今後は今まで以上に、トレンドやニーズをキャッチアップしながら、グローバル市場を意識した作り方をしていきたいですね。「全世界に届ける」視点で企画立案する体制づくりは、始まっているけれどまだまだの段階。マーケティング担当としては、海外連携の強化・地域に合わせたプロモーション戦略を用いていきますし、会社の方針としても海外人材の採用は重要になります。そうやって社内外の信頼と影響力を高めていくことが、今後の海外展開への挑戦を後押しすると思っています。

開発 T「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」がビジョンであるからには、その実現に向けて「世界No.1」といえるタイトルを作ることは必要不可欠だと考えています。自身のキャリアとしても、ゲーム・オブ・ザ・イヤー※を獲得できるタイトル制作が目標でもあります。とはいえ、コーエーテクモのゲーム開発はチームで行います。そのために重要なのは、やっぱり「人」。会社の人員構成を見ても、20～30代の数が圧倒的に多い状態です。毎年200人規模で若手社員が入社しているので、ビジョン実現に向けたリーダーとして育っていくことが、当社の挑戦を、そしてタイトルの質を押し上げることにつながるのだと思います。もちろん、私自身も能力を磨き続けます。そして、中長期的に会社の成長と自分の能力のピークを重なり合わせることができれば、自身のキャリアとしても当社のビジョンとしても「最高のコンテンツの創発」が実現するのでは、と考えています。

※ 国内外の各メディアや業界団体が主催する、その年の優れたゲームソフトを選考し表彰する賞、およびその総称。

コーエーテクモのサステナビリティ

コーエーテクモは、「創造と貢献」と「Level up your happiness」を存在意義に掲げています。当社の２つの存在意義のもと、サステナビリティ基本方針に沿って経営戦略とサステナビリティの連動を図っています。サステナビリティ活動を通じて社会に新しい面白さの価値をもたらし、より豊かで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

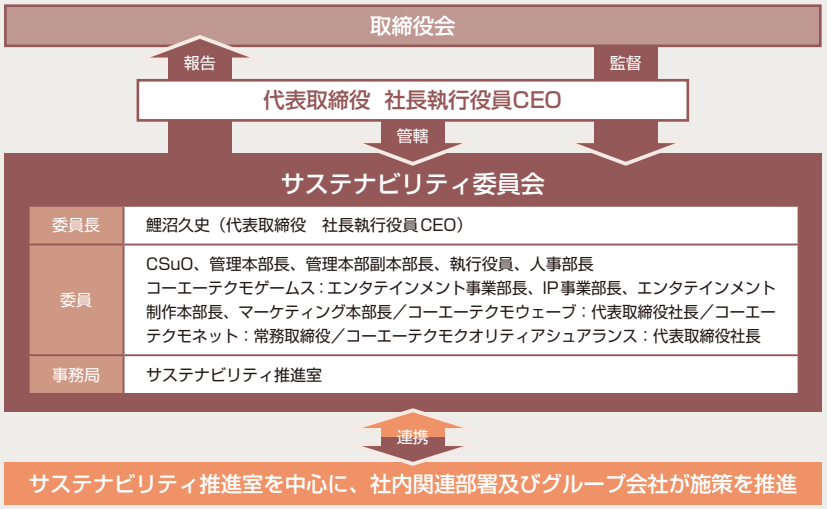
サステナビリティ基本方針

コーエーテクモグループは「創造と貢献」の精神のもと、「新しい面白さ」を創出し、世界中の皆様の心の豊かさや幸せに貢献することを存在意義とします。私たちを支えてくださる様々なステークホルダーの期待に応えるように、社会課題へ積極的に取り組み、「人」を中心に考え、企業価値向上と持続可能な社会を目指します。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会は、当社社長が委員長を務め、CSuO（Chief Sustainability Officer）、当社並びに国内グループ会社の各事業部・本部の責任者が委員となります。

サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する方針及び戦略、取組事項について四半期に１回以上、定期的に審議し、決議を行います。サステナビリティ委員会での審議・決議の内容は定期的に取締役会に報告し、取締役会が監督を行っています。



2024年度の主な審議事項

2024年度の取締役会とサステナビリティ委員会では、マテリアリティの見直しを中心に審議を行いました。

会議体	実績	主な審議内容
取締役会	計６回	【報告】 ・2023年度サステナビリティ委員会の活動報告 ・サステナビリティ基本方針の改定について ・温室効果ガスの削減目標、シナリオ分析 【決議】 ・マテリアリティの見直し
サステナビリティ委員会	第１回	【報告】 ・ESG評価機関の評価 【決議】 ・2024年３月期 有価証券報告書サステナビリティ項目の開示について ・サステナビリティ委員会の委員構成
	第２回	【報告】 ・2024年３月期 有価証券報告書のサステナビリティ項目振り返り 【決議】 ・人的資本に関する目標の検討 ・マテリアリティの見直しの進捗
	第３回	【報告】 ・マテリアリティの目的・見直しの方向性 ・ワーク・エンゲイジメント分析結果 【決議】 ・サステナビリティ基本方針の改訂
	第４回	【決議】 ・マテリアリティのロングリストの検討
	第５回	【決議】 ・マテリアリティの特定
	第６回	【報告】 ・温室効果ガスのシナリオ分析の結果 ・2025年度サステナビリティ委員会の委員の交代 ・ESG評価機関の評価分析 【決議】 ・温室効果ガスの削減目標の設定

TCFD提言に関する取り組み

当社グループでは、サステナビリティ委員会や取締役会での議論を通じ、気候変動への影響が小さい業界特性を踏まえ、関連項目をマテリアリティには選定していませんが、TCFD提言に基づく情報開示には引き続き取り組んでいきます。2024年度には、シナリオ分析及び温室効果ガス排出量の削減目標を策定しました。

ガバナンス

サステナビリティ委員会で定期的に審議・決議し、取締役会に報告を行っています。決議された内容は、サステナビリティ推進室･不動産部を中心に施策を立案･実行します。

取締役会（計３回）

- 2023年度のScope １・２・３実績について（報告）
- 温室効果ガスの削減目標、シナリオ分析（報告）
- マテリアリティの見直しにおける気候変動の項目に対する検討結果（報告）

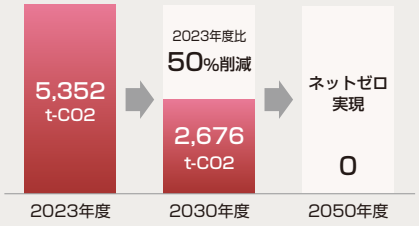
サステナビリティ委員会（計３回）

- 2024年３月期 有価証券報告書サステナビリティ関連開示 Scope １・２・３実績について（報告）
- 温室効果ガス 削減目標の設定（決議）
- 温室効果ガス シナリオ分析（報告）
- マテリアリティの見直しにおける気候変動の項目に対する検討

指標と目標

当社グループでは、GHGプロトコルに基づき、Scope1・2・3の温室効果ガス排出量を算定し、気候変動対策の進捗を管理しています。2030年度までにScope1・2の排出量を2023年度比で50％削減し、2050年度までにネットゼロの達成を目指します。

Scope1・2のGHG排出量推移（目標）



（単位：t-CO2）

	分類	2023年度	2024年度
コーエーテクモグループの温室効果ガス排出量（実績）	Scope 1	127	112
	Scope 2（マーケットGHG排出量）	5,225	5,464
	Scope 3（合計）	94,861	81,200

戦略及びリスク管理

気候変動関連シナリオに基づく定性的なリスクと機会

気温上昇が1.5℃に抑えられた世界、気温上昇が4℃に進む世界などを想定し、各シナリオにおいて、気候変動が当社グループの財務に与えるリスクと機会を分析しました。シナリオ分析の検討に際し、TCFDの提言においても引用されるIEA(International Energy Agency、国際エネルギー機関)及びIPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change、国連気候変動政府間パネル)の設定するシナリオを参照しました。なお、気候変動のリスクと機会の検討にあたっては、検討期間を「短期（1～3年)」「中期（3～10年)」「長期（10～15年)」に分類し、定義しています。

気候変動関連シナリオに基づく定量的なリスク

ゲーム開発事業の電力コストや、所有する不動産の物理的被害について、気候変動のリスクを定量的に分析しました。専門機関の予測モデルや浸水リスクツールを用いて、短期から長期にわたる影響度を評価した結果、いずれのリスクも限定的であると結論付けています。

a. 電力の価格変化による財務的影響

地球環境産業技術研究機構（RITE）が作成した、「温暖化対策が十分に進まない」というシナリオ（排出上振れシナリオ）に基づき、将来の電力料金がどう変動するかを予測しました。

この予測データと、当社が現在使用している電力量を比較し、電力料金が値上がりした場合に、当社が支払うコストがどれくらい増えるかを計算しました。その結果､短期･中期･長期のどの期間においても､コストの増加は「低」レベルであり、当社の長期的な計画に大きな影響はないと判断されました。

b. 資産の物理的被害による財務的影響

将来、気温が4℃上昇した場合の洪水を想定し、当社が所有する事務所などの建物がどれくらいの被害を受けるかを試算しました。国土技術研究センター（JICE）や国土交通省のツールを使って、洪水の浸水深から被害額を計算しています。その結果、建物に被害は生じないと評価され、当社に金銭的な影響はないと結論付けられました。このため、当社の長期的な計画に悪影響を与えることはない見込みです。

詳細は「有価証券報告書」よりご確認ください。

▶ リスクと機会の検討における影響度についての評価

分類	影響先	短期	中期	長期
移行リスク				
現行の規制	調達	中	高	高
	売上	低	中	高
新たな規制	調達	高	高	高
	売上	低	高	高
法規制	調達	中	高	高
	売上	低	低	高
技術リスク	調達	中	高	中
	売上	低	高	中
市場リスク	調達	中	中	中
	売上	低	中	中
評判リスク	調達	低	中	中
	売上	低	高	中
物理的リスク				
急性リスク	調達	中	中	中
	売上	低	低	中
慢性リスク	調達	低	中	中
	売上	低	低	中
機会				
市場	調達	低	高	中
	売上	低	低	低
レジリエンス	調達	中	高	中
	売上	中	中	低
資源の効率性	調達	低	中	中
	売上	低	高	中
エネルギー源	調達	中	中	中
	売上	低	高	中
製品・サービス	調達	低	高	高
	売上	低	高	高

情報セキュリティ

グローバル展開を進める当社グループにとって、ステークホルダーとの信頼関係は、事業の成長に不可欠な要素です。そのため、「消費者を保護し、安心して楽しめる環境の提供」をマテリアリティの一つとして、高い優先度で情報セキュリティの強化に取り組んでいます。グループ全体で強固なセキュリティ体制を構築し、個人情報保護にも継続的に取り組むことで、安心して楽しめる環境を提供し続けます。

ガバナンス体制

当社グループでは、リスクに関する情報を入手した際のエスカレーションプロセスを定めています。万が一インシデントが発生した場合には、情報セキュリティ統括責任者の指揮下で対応する体制が整備され、状況に応じ代表取締役　社長執行役員CEOを委員長とするリスク管理委員会が開催されます。

また、各部門において「個人データ取扱マニュアル」を整備しており、プライバシーに関するインシデントが発生した場合には、各部門の個人データ取扱責任者から関係部署責任者等の関係者への速やかな報告が行われる体制を構築しております。併せて、状況に応じて社長への報告が行われる運用としております。

情報セキュリティ統括責任者

当社グループは、情報システム担当役員を情報セキュリティ統括責任者として定めております。

現在、当社グループの情報セキュリティ担当役員は、管理本部副本部長が担っております。

エスカレーション体制

代表取締役　社長執行役員CEOへ報告

↑

情報セキュリティ統括責任者

↑

情報セキュリティ管理者（主管部門の部門長）

↑

主管部門（情報システム部）

↑

各現場（海外子会社を含む）

戦略

リスクコントロール

a. 不正アクセス、マルウェア※対策

外部からの攻撃に備えるとともに、不正アクセスなどのリスクに対して、多層的な防御策を採用した統合的かつ効果的な施策を実施しています。情報システムやクラウドサービスへのアクセスにおいても、多要素認証（MFA）を導入し、複数の認証要素を組み合わせることで、不正アクセスのリスクを低減しています。新たな基準やトレンドについても常に情報を収集し、必要性を見極めながら最適な対策を実施できるよう、情報セキュリティ管理のアップデートを行っています。

※ コンピュータウイルスやワーム、ランサムウェアなどの悪意のあるソフトウェアの総称。システムへの侵入や情報の盗難、破壊等を目的とする。

b. 情報漏えいリスクへの対策

情報漏えいのリスクを低減するために、個人情報や機密情報を含むファイルは情報保護ツールを用いて暗号化しており、データが漏えいしても関係者以外は内容を閲覧できないように保護する対策を講じています。また、社員の情報持ち出し管理の強化に加えて、操作ログの取得を行い、社内からの情報漏えいの抑止に努めています。

c. 自然災害リスクへの対策

事業の継続性を高めるために、国際的な基準に準拠したクラウド環境の活用を促進し、大地震などの自然災害やサイバー攻撃による基幹システムの停止を防いでいます。また、当社グループ内の各拠点間のネットワークのバックアップ網を強化し、単一障害点を作らない設計と各拠点網の冗長化、バックアップ網の強化を進めています。

社員教育

情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練などを定期的に実施し、社員の意識向上とスキル向上に努めています。具体的には、eラーニングによる情報セキュリティ教育を国内外のグループ会社の全社員を対象に実施しており、受講率は100%を達成しています。また、標的型攻撃メール訓練では、疑似攻撃メールを社員に送信し、適切な対応を学ばせることで、攻撃に対する認識と対応力を強化しています。訓練結果においては、開封率及び報告率のいずれにおいても、国内日本企業の平均より対応力が高く、2024年度は2023年度と比較して改善が見られており、継続的な教育効果が認められています。

国内外グループ会社の管理

グループ各社の社内情報インフラの管理を当社の情報システム部に集約し、責任の明確化と運用の標準化を図ることで、管理体制の強化と運用効率の向上を実現しています。また、社内情報インフラの管理を一元化することで、統一的なセキュリティ運用の実現にも寄与しており、脅威への迅速な対応や情報漏えいリスクの低減を図り、グループ全体の情報資産の安全性を確保しています。これらの取り組みにより、安定した運用と高いセキュリティレベルの維持に努めております。

アクションプランの整備（BCP対策）

情報セキュリティインシデントの事象ごとに検知、初動対応、トリアージ、レスポンスの具体的な内容を取りまとめたアクションプランを整備し、有事に備えています。これにより、緊急時にも迅速かつ的確に対応できる体制を整えています。万が一インシデントが発生した場合には、ガバナンス体制に記載のエスカレーションプロセスに従い、関係部署が連携して対応を行います。

▶BCP対策

BCP対策としては、「BCP基本グローバル規程」により、「リスク管理グローバル規程」で定める「リスク事業」を超えて、経営の継続に影響がある事案については「経営危機事案」と捉えて「経営危機対策本部」を設置します。同本部には、①通常時の規程による権限を越えた権限が一時的に付与され、②一部の社内手続きを省略または簡略化できる、というルールがあります。

リスク

当社グループは、情報セキュリティに関する事業上のリスクとして、以下のようなものがあると考えています。

- 不正アクセスやサイバー攻撃によるシステム停止、データ流出・損失・改ざん
- 重要情報の持ち出しによる情報漏えい
- 関連法令や規制の遵守に伴うコストや手間の増加
- 情報セキュリティ事故の発生に伴う訴訟や罰金・損害賠償の負担
- 情報セキュリティ事故の発生に伴う社会的な信用の低下

ステークホルダーとの価値創造

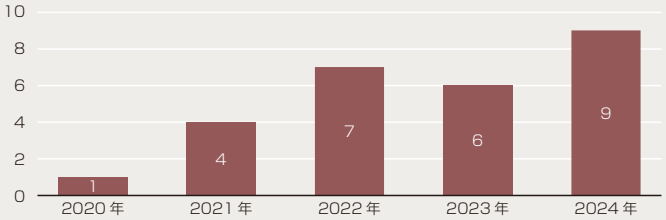
当社グループが掲げる９つのマテリアリティの一つ「心の豊かさへの貢献」の実現に向けて、自治体や地域社会と連携し、イベント開催や教育支援などを通じた取り組みを行っています。当社グループは新たな価値体験や感動を提供し、コミュニティを育むとともに、地域社会や学術活動への参画を通じて、事業を通じた持続可能でより良い社会の実現を目指しています。

未来を育む「まちの先生」

当社グループは小・中学校で「まちの先生」という職業教育活動を実施しています。ゲーム業界の魅力や仕事の多様性を伝え、未来を担う子どもたちのキャリア形成を支援しています。子どもの知的好奇心と将来への展望を育むことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

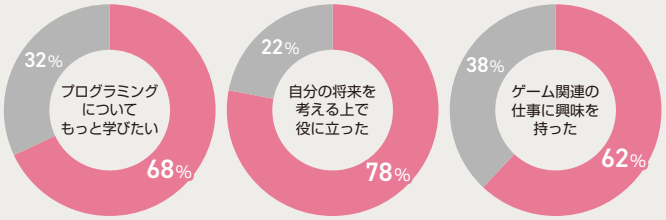
▶開催実績

単位：件



▶「まちの先生」生徒へのアンケート結果

■ 強く思う・思う　■ どちらともいえない・あまり思わない・思わない



横浜市立西前小学校での授業

横浜市立軽井沢中学校での授業

地域社会とのコラボレーション

当社グループは、2021年度より自治体やNPO 法人、小学校などと協働し、地域社会の活性化に取り組んでいます。2024年度には小・中学生が歴史に興味を持つきっかけとなるよう、戦国ウォークゲーム『信長の野望 出陣』のワークシートを活用した自由研究企画を実施。さらに、2025年には『信長の野望 出陣』が山形県米沢市の「米沢上杉まつり」に参加し、ゲーム内で祭りのスポットへ訪問するイベントを開催しました。また、公益財団法人滋賀県暴力団追放推進センターともコラボレーションし、暴力団追放啓発ポスターの制作などを行いました。当社のコンテンツを通じて地域とのつながりを深めるとともに、未来を担う世代の育成や、より良い社会の実現に貢献しています。

米沢市の「米沢上杉まつり」でのコラボレーション

公益財団法人滋賀県暴力団追放推進センターとコラボレーションした暴力団追放啓発ポスター

自由研究企画『信長の野望 出陣』ワークシート

大学の講演会

当社グループは、将来を担う学生の実践的な学びと次世代育成を目的にした経営層や技術者による講演や寄附講座を実施しています。ゲーム開発やAI・ゲームエンジンなどの最新技術に関する知見を共有し、ゲームが物語伝承、IP、最先端技術として社会で果たす役割を伝えています。ゲーム業界志望の学生や研究を志す学生に対し、ゲームの社会的影響と可能性を深く考察する機会を提供しています。

早稲田大学での襟川会長の講演

東京科学大学での襟川会長の講演

経営戦略と企業価値向上に向けたアナリスト・ダイアログ

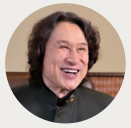
当社グループの持続的成長に向けた経営戦略について、アナリストの皆様との意見交換の場を設けました。当日は、襟川会長及び鯉沼社長がアナリストの皆様と直接対話を行い、率直な意見を交わす貴重な機会となりました。ここでは、企業理念から長期ビジョン、IP戦略、そして業界の未来まで、多岐にわたるテーマで交わされた対話の模様を、議論の流れに沿ってお届けします。

参加者
- アセットマネジメント One 株式会社 城戸 謙治 様
- 野村アセットマネジメント株式会社 大場 剛平 様
- 東京海上アセットマネジメント株式会社 大谷 章夫 様　他２名
- 当社：代表取締役会長　兼　取締役会議長　襟川 陽一、代表取締役　社長執行役員CEO　鯉沼 久史

コーエーテクモならではの価値創造：「面白くて、ためになる」の DNA

Q. アナリスト A

世界的にゲーム市場の拡大が続く一方、生成AIの登場などで誰もがコンテンツを作れる時代になり、競争は激化しています。この環境で「コーエーテクモらしさ」をどのように実現し、差別化を図っていくのでしょうか。

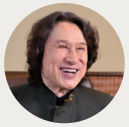


A. 襟川会長

当社グループの存在意義は「創造と貢献」にあり、いつの時代も「今までにない新しい面白さの追求」です。近年の市場トレンドは我々にとって追い風です。特にアジア圏でコンソールやPCのアクションゲーム市場が急成長しており、さらに米国の著名なテレビ賞で日本の時代劇を題材とした海外ドラマが高く評価されたことで、日本や東洋の歴史・文化への関心が高まっています。44年間、歴史ゲームを作り続けてきた我々が活躍できる領域が大きく広がったと捉えており、グローバルに積極的に展開したいと考えています。

Q. アナリスト A

少し哲学的な質問で恐縮ですが、コーポレートスローガン「Level up your happiness」についてお伺いします。私自身、学生時代に『三國志Ⅲ』をクリアした際、最後に「全土統一したのは君の努力のおかげだ。君は成長しているんだ、これからの人生もきっとうまく乗り切れるだろう」というメッセージをいただき、単にゲームをクリアした達成感を感じるだけではなく、自分に対して自信を持つことができ、とても勇気づけられました。多くのエンタテインメント企業が「お客様を幸せにする」と謳う中で、コーエーテクモならではの価値は、この「レベルアップ」という感覚にあるのではないでしょうか。



A. 襟川会長

当社のルーツを遡ると、かつて「E&E事業部」と名乗っていた時代があります。これは「Entertainment & Education」の略で、「面白くて、ためになる」ゲームを作ろうというコンセプトを掲げていました。ただ面白いだけでなく、ためになるゲームを80年代からずっと作ってきた。そのDNAが、今の経営陣や社員にも脈々と受け継がれているのだと思います。お客様に成長を実感していただくと同時に、開発者自身も「自分の力量やスキルが上がっていく」ことを喜びとし、それをお客様の喜びにつなげる。この両輪が「Level up your happiness」という言葉に自然と体現されています。

A. 鯉沼社長

お客様にレベルアップして喜んでいただくことが、我々開発者の喜びである、という考えが社内に浸透しています。

世界トップ 10 への挑戦：拡大戦略と、その課題

Q. アナリスト B

今回初めて長期ビジョンを掲げていますが、「営業利益世界トップ10入り」という長期ビジョン達成に向け、今一番力を入れるべき点は何でしょうか。

A. 鯉沼社長

やはり「人的資本」が基礎です。具体的には、人材の確保と教育に尽きます。特に今は、各ブランド間で培ってきた成功・失敗の経験、つまりナレッジの共有の仕組みを見直す良いタイミングがきています。従来の共有の仕組みをときほぐし、組織全体で「いいゲームを作れる製作集団」としてのレベルを上げることが優先課題と考えます。プロモーションや販売戦略はその力がついてきてはじめて生きてくるものです。

機関投資家とのコミュニケーション

Q. アナリストC

将来的に人員規模を5,000人にする中で、コーエーテクモの強みである独自の企業文化が薄まるリスクをどうお考えですか。

A. 鯉沼社長

非常に重要なご指摘です。過去の反省も活かして考えると、小さいタイトルから大きなタイトルまで、多様なポートフォリオをバランス良く維持することが、結果として組織の質を維持しながら拡大していく最良の方法です。また、現場の教育という観点でも、小規模なタイトルで「作って、売って、反省する」という一連のビジネスを早いうちに経験することが、開発者の成長に不可欠だと考えます。第3次中期経営計画の際、「AAAタイトルをドライバーとし、収益を伸ばしていこう」と考え、大型タイトルに集中しようとしたことがありました。ただし、タイトルにはそれぞれ適正なマーケットサイズがあり、それを無理に広げると歪みが生まれることを学びました。その反省から、私の考えでは、大型AAAタイトルを作る一方で、これまで通り10万本、20万本規模でもしっかりビジネスになるようなタイトルも作り続けます。経営的には全てを大型化する方が楽かもしれませんが、そうすると開発の質が保てないためです。

Q. アナリストD

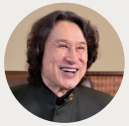
一方で、ものづくり以外の課題はいかがでしょう。グローバルでの展開力・販売力にはどのような課題感をお持ちですか。

A. 鯉沼社長

率直に申し上げて、グローバルで大型のコンソール・PCタイトルを我々単独で大々的に展開した経験が少なく、北米・欧州に関してはまだ弱いと思っています。これからプロモーションやマーケティングを強化し、自社でしっかりと販売できる素地を作ることが、今回の第4次中期経営計画の大きなテーマです。実際に、「仁王」シリーズの過去2作は当社グループがプロモーションの主体ではありませんでしたが、次に発売する『仁王3』では自社主導でしっかりと展開していく予定です。

Q. アナリストB

M&Aについてはいかがでしょう。業界再編が進む中で、御社のM&Aにおける哲学とは何でしょうか。



A. 襟川会長

「魅力的なIP（知的財産）を持っているかどうか」に尽きます。成功し、成長が見込まれるIPこそがM&Aのキーです。魅力的なIPは、特定のクリエイターがいなくなっても、そのIPの精神を社内にいるファン（＝社員）が引き継いでIPを復活させ、さらに成長させることができるからです。例えば、ガストの場合、キャラクターが非常に強い会社でしたが、当時年間10万本程度売れた「アトリエ」シリーズは、現在100万本以上売れる強いIPに成長しています。

対話を通じて：これからのコーエーテクモに向けて

アナリストE

本日お話を伺い、特に鯉沼社長がおっしゃった「大型タイトルと中小タイトルをミックスして、人を育てながら質を維持していく」というポートフォリオ戦略は、外から見ているだけでは分かりませんでした。5,000人への増員と聞くと、単純にAAAタイトルを倍作れるようになる、というイメージを持ってしまいがちですが、戦略の中身が他社さんとは全く違うのだと、今日改めて理解できました。

アナリストB

まさに、御社は他社との協業やコラボレーションが業界の中でも優れているので、「協業やシリーズで安定した基盤を作りながら、自社の新規IPというリスクな部分に挑戦する」というハイブリッドな戦略を示せれば、投資家も理解しやすいと思います。本日のお話のように、人員計画とパイプラインの考え方を合わせて示していただけると、他社との違いが明確になります。

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すると考えています。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、「今が適切なタイミング」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。

社外取締役の座談会

―― 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が、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、経営陣が丁寧に応じてくれることで、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、当社の取締役会は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も、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

社外取締役の座談会

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どう応えていくかが重要です。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、企業の存在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。

トップマネジメントのサクセッションプロセス

当社グループは、中長期的な企業価値向上を見据え、次世代経営層の育成と円滑な権限移譲を計画的に推進しています。特に、2025年6月に代表取締役　社長執行役員CEOに就任した鯉沼久史においては2015年4月に株式会社コーエーテクモゲームスの代表取締役社長（COO）に就任して以降、前任の襟川陽一からの権限移譲を段階的に進めてきました。

社長就任までのプロセス

当社グループのサクセッションプランは、2009年の経営統合以来、透明性、公正性、客観性を保ちながら進めてきました。この度のサクセッションでは、指名報酬委員会の諮問を経て、取締役会で討議の上、株主総会にて次期社長を決定しました。

STEP01 ▶ 候補者の選定とモニタリング

取締役会にて、経営幹部の中から次期社長候補となり得る人材を、多角的な観点から評価し、継続的にモニタリング。評価項目には、ヒット作を生み出す能力、ヒット作を体系化する力、そして経営者としてのリーダーシップなどが含まれる。

STEP02 ▶ 指名報酬委員会での議論と審議

指名報酬委員会にて、候補者の適格性について慎重に審議。

候補者のこれまでの実績とその中で示された経営手腕やリーダーシップなどの観点から評価。その中で、当社グループの今後の成長戦略を牽引する上で不可欠な資質を有しているかの議論を経て、次期社長を取締役会に提案。

STEP03 ▶ 取締役会での決議

指名報酬委員会からの答申を受け、取締役会において社長候補者の選任を審議し、決議。

STEP04 ▶ 就任

株主総会での議論を経て、取締役会において社長を決定。

新体制に向けたサクセッション

鯉沼社長の社長就任までの経緯と実績		サクセッション強化に向けての取り組み
4月：株式会社光栄（現 KTG）執行役員に就任	2006年	
● 当時、最年少の執行役員		
● 初協業タイトル『ガンダム無双』発売	2007年	
7月：株式会社光栄（現 KTG）常務執行役員に就任	2008年	
6月：KTHD 執行役員に就任	2009年	
4月：KTG 常務執行役員に就任	2010年	
4月：KTG 専務取締役に就任	2011年	
4月：ソフトウェア事業部（現 エンタテインメント事業部）の事業部長に就任 6月：KTHD 取締役に就任	2012年	
6月：KTG 取締役副社長に就任	2013年	6月：KTG において「副社長」が会長・社長不在時の代行者であることを職務権限規程で定義
4月：KTG 代表取締役社長（COO）に就任	2015年	5月：KTG 職務権限規程の改定により権限移譲を実施
● ブランド制導入によりIPを強化 ● 大ヒットアニメ『進撃の巨人』のコンソールゲーム発売	2016年	
4月：KTHD 代表取締役副社長に就任 KTN 代表取締役社長に就任 KTW 代表取締役会長に就任	2018年	5月：KTHD 職務権限規程改定（KTG において大半の事項の権限移譲を実施）
	2019年	6月：役員の指名・報酬等に関する意思決定プロセスの公平性・透明性・客観性の向上を目指し、指名報酬委員会を設置
4月：KTQA 代表取締役社長に就任	2020年	
	2022年	12月：指名報酬委員会の委員長を社外取締役に変更
	2023年	3月：執行役員の増員・昇格を通して、次世代経営層となり得る役職者を増員
	2024年	5月：各種会議の参加メンバーの見直しを行い、権限移譲を推進 5月・9月：国内外グループ会社の職務権限規程の改定を通して、人事異動及び支出、契約締結等の権限移譲を実施 12月：指名報酬委員会・取締役会において新経営体制について議論
4月：KTG 代表取締役社長（COO & CEO）に就任 6月：KTHD 代表取締役 社長執行役員 CEO に就任	2025年	2月：取締役会で新経営体制案が正式決定・開示 6月：取締役会のメンバーにおいて、社外取締役が過半数を占める新体制に移行

※ KTG：コーエーテクモゲームス　※ KTHD：コーエーテクモホールディングス　※ KTN：コーエーテクモネット　※ KTW：コーエーテクモウェーブ　※ KTQA：コーエーテクモクオリティアシュアランス

ガバナンス強化に向けた取り組みと新体制

当社グループは、透明性・公平性を確保しながら、より迅速な意思決定を目指し、ガバナンス強化に向けた施策を進めてきました。この度、監督と執行の分離を一層進めるべく、新しい経営体制へ移行しました。これにより、取締役会が経営監督に専念し、執行部門が業務に注力することで、第４次中期経営計画を力強く推進し、企業価値向上を目指します。

ガバナンスの強化と体制変更

2014年～2019年

2014年
6月：社外取締役を選任

2015年
12月：コーポレートガバナンス・コード(CGコード)への対応を開始

2017年
5月：取締役会実効性評価を開始
6月：取締役の任期を2年から1年に短縮／招集通知に全取締役の個々の選任理由の記載を開始

2019年
6月：指名報酬委員会を設置

2020年～2024年

2021年
12月：スキルマトリックスを作成・開示

2022年
3月：特別委員会を設置
12月：指名報酬委員会の委員長を社外取締役に変更

2023年
1月：コーポレート・ガバナンス基本グローバル規程を制定
10月：サステナビリティ委員会を設置

2024年
3月：CGコードについて対応を進行（explain項目を5項目→1項目に）
※ さらに2025年６月には１項目→0項目に

2025年～

旧経営体制（2021年4月～）

３名が業務執行の中心

代表取締役会長 襟川 恵子
代表取締役社長 襟川 陽一
代表取締役副社長 鯉沼 久史

新経営体制（2025年6月19日以降～）

業務執行の最高責任者として社長執行役員を新設

経営の監督に注力 | 業務執行の責任者

取締役名誉会長 襟川 恵子
代表取締役会長 兼 取締役会議長 襟川 陽一
代表取締役 社長執行役員CEO 鯉沼 久史

新たな経営体制では、経営の「監督」と「執行」を明確に分離し、迅速かつ透明性の高い経営を実現します。

● 業務執行の最高責任者として「社長執行役員 CEO」を新設

2025年６月19日付で、鯉沼久史は代表取締役　社長執行役員CEO に就任し、業務執行の最高責任者として当社グループ全体の舵取りを担います。他方で、襟川陽一は代表取締役会長　兼　取締役会議長に就任し、経営の監督に注力します。この体制により、機動的な意思決定と経営の監視･監督機能の強化を両立させ、企業価値の更なる向上を目指します。

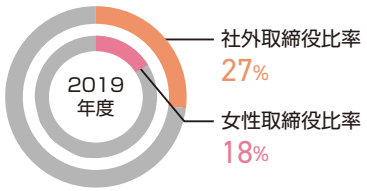
● 取締役会の構成見直し

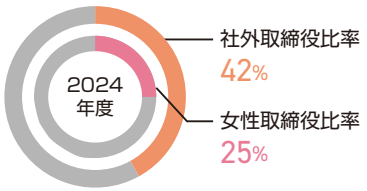
取締役会は「社長執行役員CEO」と非業務執行取締役を中心とする構成とし、経営の監督機能の強化を図ります。また、経営の監督機能の強化を目的として、新たに１名の社外取締役と１名の社外監査役を選任しました。また、社外取締役が過半数となり、より高い水準の独立性を備える体制となったため、特別委員会を廃止しました。

● グループファイナンス機能の集約

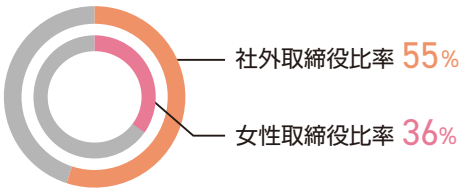
2025年２月には新会社「株式会社コーエーテクモコーポレートファイナンス」を設立し、グループファイナンス機能を集約しました。資金効率を高めるとともにコーエーテクモゲームスはエンタテインメント事業へ専念させ、ガバナンスの強化を図ります。

役員構成の変化





新体制で目指す ガバナンスの強化



コーポレート・ガバナンス

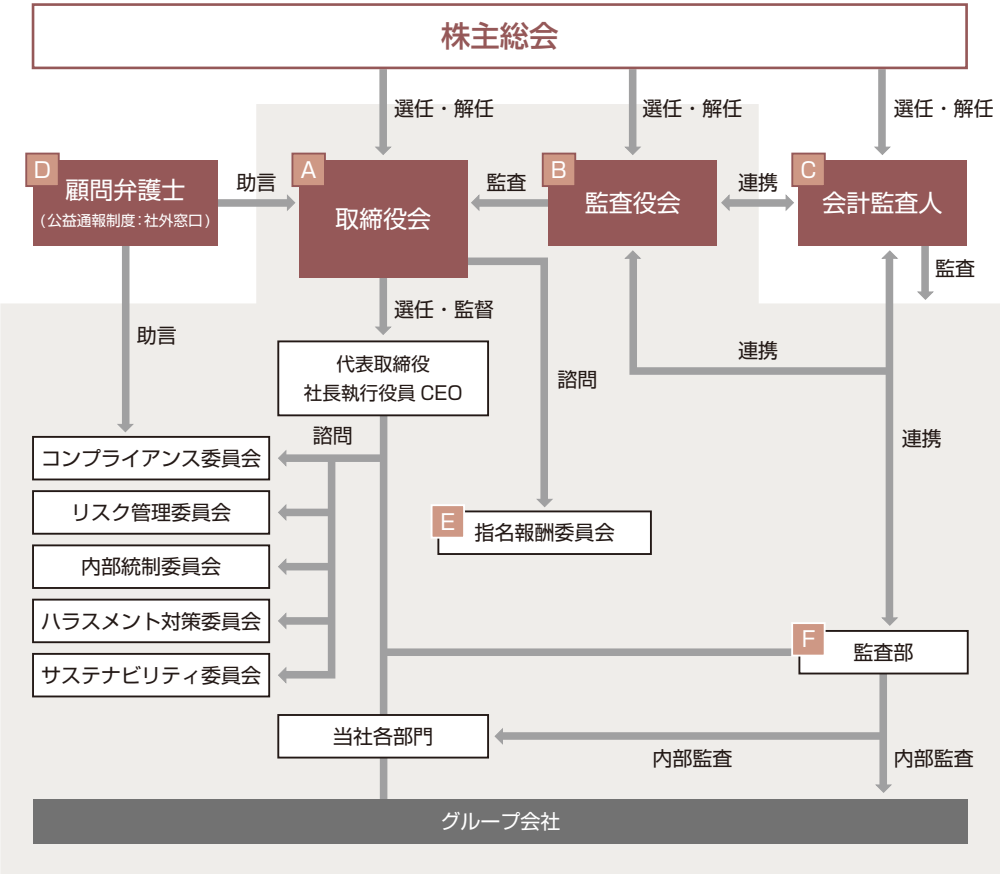
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「世界No. 1のデジタルエンタテインメントカンパニー」となることをビジョンとして、グループの持つ経営資源とノウハウの有効活用、企画開発力の融合などにより、新たな価値創造を最大限発揮できる体制を確立することで、世界中のお客様の心の豊かさや活力を生み出すことに寄与貢献する世界No. 1企業を目指してまいります。そのため、長期かつ持続的な企業価値の向上を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化が重要な経営課題であると認識しております。

当社グループは、持株会社である当社のもとに事業を展開する事業会社をおく体制をとっております。当社は、グループの一元的なガバナンスの中心にあり、グループ全体の最適化を図るための、企画・運営・管理等を行い、グループ全体の経営を統括することにより、全てのステークホルダーにとっての企業価値最大化に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制（2025年９月30日現在）

当社グループにおきましては、持株会社である当社が経営方針の策定並びに各事業及び支援機能に係るモニタリングを担い、各事業子会社が事業方針の策定及び各施策の遂行を担っています。これらの体制を維持し、グループ全体の最適化を図るため、以下の体制を採用しています。



A 取締役会

当社の規模等に鑑み、取締役11名（うち社外取締役6名、女性4名）の体制をとり、経営方針や重要な事業戦略を決定するとともに、取締役の職務執行を監督しております。

B 監査役会

監査役4名（うち社外監査役3名、常勤監査役2名、女性1名）の体制をとり、監査役会が定めた監査役監査規程、監査計画及び職務分担に基づき、業務執行の適法性について監査しています。

C 会計監査人

会計監査はEY新日本有限責任監査法人に依頼しており、経営情報を正確かつ迅速に提供することで、公正不偏な立場から監査が実施される環境整備に努めています。

なお、2025年6月19日開催の第16回定時株主総会において、会計監査人選任議案が決議されたことにより、同日付をもって会計監査人を有限責任 あずさ監査法人からEY新日本有限責任監査法人に交代しました。当該監査法人と監査契約を締結することで、新たな視点での監査及び当社の事業規模に適した監査の実施に期待しています。

D 顧問弁護士

弁護士と顧問契約を締結しており、法的な判断を要する重要な案件について、適宜アドバイスを受けています。

E 指名報酬委員会

指名報酬委員会は、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が委員長を務めています。当社グループの取締役及び執行役員の指名や報酬等に関して取締役会より諮問を受けた事項について審議を行い、取締役会に答申・提案を行っております。

F 監査部

内部監査部門として監査部を設置し、グループ全体の業務活動全般に対してチェックを行い、内部牽制機能を働かせています。

取締役会の実効性評価

当社グループは、コーポレートガバナンスの強化を目的に取締役会の実効性評価を毎年実施しています。実効性評価の結果を受けて改善に取り組み、健全で透明性の高いガバナンス体制の確立を図っています。2024年度の評価概要は以下のとおりです。

評価項目	
取締役会に関するもの	取締役会の構成（9問）
	取締役会の運営（7問）
	役割①大きな方向性を示す（2問）
	役割②経営を支援する環境整備（2問）
	役割③経営の監督（8問）
	取締役･監査役に対する支援体制（1問）
自己評価等	自己評価（8問）
	取締役会自己評価について（1問）

実効性評価向上のためのプロセス

評価は以下のプロセスに沿って行われます。

01 アンケートの実施
取締役及び監査役全員に対し、取締役会の構成、運営、議論の質、監督機能など、多岐にわたる項目について無記名アンケートを実施

02 集計・分析
取締役会事務局が回答を集計し、課題を抽出

03 課題の共有と改善策の検討
集計結果を取締役会で共有し、課題を特定した上で、今後の改善策を議論・検討

04 継続的な改善サイクル
課題に対する取り組みを1年間実行し、次年度の評価でその効果を確認

2024年度 取締役会の実効性評価

▶ 総括

2024年度における取締役会の実効性が確保されている旨を確認しています。

アンケート集計結果

・昨年に比べ「①そう思う」が減少した。
・一方、回答の大多数を「①そう思う」が占める。

※ （）内は全体に占める割合

回答	2024年3月期	2025年3月期
① そう思う	571（95.5%）	562（94.0%）
② どちらとも言えない	27（4.5%）	32（5.3%）
③ そうは思わない	0（0%）	4（0.7%）
計	598	598

▶ 改善が必要な項目と今後の対応

改善が必要な項目	評価結果のポイント※1	今後の対応
社外取締役の人数・割合	12名中5名、過半数未満	2025年6月19日の株主総会後に過半数（11名中6名）となるため改善
監査役と社外取締役の連携	交流機会が少ない	新たな交流機会の導入を検討
取締役・監査役のトレーニング	開催回数が十分ではない	開催回数の増加を検討※2

※1 取締役会評価において改善が必要とされた理由や指摘事項を整理したものです。
※2 役員として必要なテーマなどに関するトレーニング実施を検討

取締役会の議題

当社の取締役会は、経営の最重要意思決定機関であるとともに、監督機能を担う機関として、企業の競争力強化とガバナンス強化を両立させる議論を重ねています。

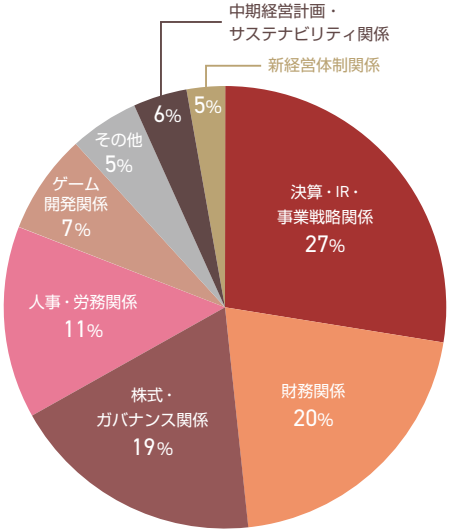
年間の開催概要

2024年度の取締役会では、経営の方向性や基盤強化に直結する重要課題を中心に、実効性の高い議論を展開しました。経営戦略や財務、ガバナンスなど多岐にわたるテーマについて、十分な時間をかけて審議を行い、中長期的な視点から経営を支える意思決定を行っています。

▶取締役会の開催状況

項目	2024年度
開催回数	21回
年間議案件数	178件
平均議案数	8.5件
平均開催時間	84分
1議案当たり平均審議時間	10分

▶取締役会の議題項目別比率



▶主な議題

2024年度の取締役会では、当社グループの経営を支える主要なテーマに焦点を当てて議論が行われました。特に決算・IR・事業戦略関係（27%）、財務関係（20%）、株式・ガバナンス関係（19%）については議案全体に占める割合が高く、この3つの分野で年間議案の過半数を占めています。これは、企業価値向上の根幹をなす事業の方向性や経営基盤の強化について、取締役会が深く関与していることを示しています。

種別	議案数（回）
決算・IR・事業戦略関係	49
財務関係	35
株式・ガバナンス関係	34
人事・労務関係	19
ゲーム開発関係	12
その他	10
中期経営計画・サステナビリティ関係	10
新経営体制関係	9

監督機能を高めるための透明性確保の取り組み

当社グループでは、取締役会の透明性を高め、意思決定の質を向上させるとともに、社外取締役を含む全員が経営を深く理解し、的確な監督を行えるよう、情報の非対称性を解消する取り組みを実施しています。

取り組み	詳細
開発タイトルに関する取締役会での説明	ゲーム開発タイトルに関する企画や予算の修正などのうち、グループ全体の経営に関わる重要事項については、取締役会の場で必要に応じて詳細な説明を行っています。
取締役会資料の配布の早期化	取締役会資料は、2024年度から配布時期を1営業日前倒しし、各役員の事前検討時間を増加させました。
拡大経営会議	年に4回の「拡大経営会議」への任意参加及び資料の共有をしています。拡大経営会議では、事業部門から四半期ごとに見直した計画や目標を報告します。
取締役会に出席しやすい環境の構築	取締役会はWEB会議システムの活用により、社外取締役が出席しやすい環境を整えています。
業界に関する情報提供	社外取締役を東京ゲームショウに招待し、ゲーム業界への理解を高める場としています。
会議以外での交流	取締役会の開催に際して、社外取締役を交えた昼食会を毎回開催しています。また、「新入社員歓迎会」などの各種社内イベントにも招待し、会議以外の場での交流の機会を設けています。

役員報酬

当社の役員報酬は、取締役会の監督機能のもと、公正性と透明性を確保するプロセスを通じて決定されています。過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬委員会により、報酬の種類や支給額が審議され、その答申を踏まえて取締役会が決議します。これにより、経営環境や会社の状況を適切に反映しつつ、株主の信頼に応える報酬構成を実現しています。

基本方針

当会社の取締役の報酬等は、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、株主利益と連動させ、個々の取締役の報酬等の決定に際しては、各取締役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、基本報酬（月額報酬）、業績連動報酬等（賞与）及び株式報酬により構成することを基本方針とする。

役員報酬の構成

▶ 基本報酬（月額報酬）

基本報酬（月額報酬）は、役員に対する毎月の固定報酬として位置付けています。常勤取締役については、役位や職責に応じて取締役会が定める基準月額に、取締役会が定めた範囲内で代表取締役会長が行う各常勤取締役に対する考課について指名報酬委員会において審議し、同委員会の答申を踏まえて取締役会が決定します。非常勤取締役については、毎月の固定報酬とし、常勤取締役の水準とのバランスを考慮して取締役会で決定します。また、報酬水準は同規模・同業種の企業をベンチマークとして設定し、上位の役位ほど業績連動報酬や非金銭報酬の割合を高める構成とすることで、役位に応じた責任を適切に反映させています。

▶ 業績連動報酬（賞与）

常勤取締役に対する業績連動報酬（賞与）は、当社グループの業績指標（KPI）を反映した金銭報酬として設計しています。具体的には、事業年度ごとの連結営業利益・連結経常利益または連結純利益の目標達成度に基づき算出され、その結果に加えて、報奨金支給基準に従いゲーム等の営業利益に応じて決定される報奨金を合算し、毎年、一定の時期に取締役会の決議に基づき支給します。一方、非常勤取締役の賞与は金銭報酬とし、毎年、取締役会が利益状況を踏まえて支給の有無を判断し、基本報酬（月額報酬）を基準に額を決定しています。

▶ 株式報酬（非金銭報酬等）

当社グループの取締役に対する非金銭報酬は、株式報酬としてのストックオプション（新株予約権）を付与するものです。付与は取締役会の決定に基づき、2年に1回を目途に実施しています。常勤取締役については役職や業績を考慮して付与数を決定し、非常勤取締役については役職に基づいて決定します。これにより、株主と役員の利益を一致させ、中長期的な企業価値の向上に対するコミットメントを高めています。

▶ 2024年度に係る報酬等の総額

区分	支払人員（名）	報酬等の種類別の総額（百万円）				支払額（百万円）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	その他	
取締役	12	551	387	19	1	960
（うち社外取締役）	(5)	(40)	(3)	(5)	(0)	(50)
監査役	4	29	2	–	0	31
（うち社外監査役）	(2)	(14)	(1)	(–)	(0)	(15)
合計	16	580	390	19	1	992
（うち社外監査役）	(7)	(55)	(4)	(5)	(0)	(66)

役員報酬等の内容の決定に関する事項について

当社グループの個人別の報酬等の内容及び額については、取締役会の決議によって最終的に決定されます。委員の半数を独立社外取締役で構成する指名報酬委員会が、取締役会から諮問を受けた事項について審議し、答申・提案を行います。取締役会はこの答申を踏まえ、個々の取締役の職務と責任に応じて報酬内容を決定します。また、役員報酬の決定方針を定めており、2025年6月19日の取締役会において決議した当該方針との整合性を毎年度確認しています。

役員一覧

取締役名誉会長
襟川 恵子
1949年1月3日

1978年7月　株式会社光栄（現　株式会社コーエーテクモゲームス）専務取締役
2001年6月　KOEI Corporation（現　KOEI TECMO AMERICA Corporation）
Board Director　Chairman and CEO
2009年4月　当社取締役
2014年6月　TECMO KOEI EUROPE LIMITED
（現　KOEI TECMO EUROPE LIMITED）Board Director
2015年4月　株式会社コーエーテクモゲームス取締役名誉会長
2021年6月　ソフトバンクグループ株式会社社外取締役（現任）
2022年6月　株式会社ゲームアートミュージアム取締役（現任）
2025年2月　株式会社コーエーテクモコーポレートファイナンス代表取締役社長（現任）
2025年4月　株式会社光優ホールディングス取締役名誉会長（現任）
株式会社光優取締役名誉会長（現任）
2025年6月　当社取締役名誉会長（現任）

代表取締役会長　兼　取締役会議長
襟川 陽一
1950年10月26日

1978年7月　株式会社光栄（現　株式会社コーエーテクモゲームス）設立
代表取締役社長
2009年4月　当社取締役
2020年4月　KOEI TECMO AMERICA Corporation
Board Director　Chairman and CEO
KOEI TECMO EUROPE LIMITED
Board Director　Chairman and CEO
2021年4月　株式会社コーエーテクモゲームス代表取締役会長（CEO）
2022年6月　株式会社ゲームアートミュージアム取締役（現任）
2025年4月　株式会社光優ホールディングス代表取締役会長（現任）
株式会社光優代表取締役会長（現任）
2025年6月　当社代表取締役会長　兼　取締役会議長（現任）

代表取締役　社長執行役員CEO
鯉沼 久史
1971年10月2日

1994年4月　株式会社光栄（現　株式会社コーエーテクモゲームス）入社
2009年6月　当社執行役員
2015年4月　株式会社コーエーテクモゲームス代表取締役社長（COO）
2018年4月　株式会社コーエーテクモウェーブ代表取締役会長（現任）
株式会社コーエーテクモネット代表取締役社長（現任）
2020年4月　KOEI TECMO AMERICA Corporation Board Director
President and COO（現任）
KOEI TECMO EUROPE LIMITED Board Director
President and COO（現任）
2025年4月　株式会社コーエーテクモゲームス
代表取締役社長（COO&CEO）（現任）
2025年6月　当社代表取締役　社長執行役員CEO（現任）

常務取締役CSuO
襟川 芽衣
1976年4月30日

2010年6月　株式会社コーエーテクモゲームス監査役
2013年7月　株式会社コーエーテクモゲームス取締役
2015年6月　当社取締役
2022年6月　株式会社ゲームアートミュージアム代表取締役（現任）
2023年10月　株式会社コーエーテクモゲームス取締役常務執行役員（現任）
2025年2月　株式会社コーエーテクモコーポレートファイナンス取締役
（現任）
2025年4月　当社常務取締役CSuO（現任）
株式会社光優ホールディングス代表取締役社長（現任）
株式会社光優代表取締役社長（現任）

取締役顧問
柿原 康晴
1970年12月30日

2001年 6月　テクモ株式会社監査役
2007年 3月　テクモ株式会社代表取締役会長
2009年 4月　当社代表取締役会長
2013年 6月　株式会社コーエーテクモゲームス取締役顧問
当社取締役顧問（現任）

取締役（独立社外役員）
手嶋 雅夫
1957年11月18日

1982年4月　株式会社博報堂入社
2001年2月　ティー・アンド・ティー株式会社
代表取締役社長CEO（現任）
2008年1月　一般社団法人スポーツフォーライフジャパン
代表理事（現任）
2014年6月　当社社外取締役（現任）
2015年11月　ピットデザイン株式会社社外取締役（現任）
2017年7月　株式会社LIVNEX社外取締役（現任）
2022年5月　株式会社ゼットン取締役

取締役（独立社外役員）
小林 宏
1957年4月5日

1980年 4月　野村證券株式会社入社
1991年 4月　株式会社スクウェア（現 株式会社スクウェア・エニックス）
取締役
2000年 9月　株式会社ドワンゴ代表取締役社長
2015年 6月　当社社外取締役（現任）
2025年 2月　株式会社コーエーテクモコーポレートファイナンス
取締役（非業務執行）（現任）

取締役（独立社外役員）
佐藤 辰男
1952年9月18日

1986年 5月　株式会社角川メディア・オフィス取締役
2014年10月　カドカワ株式会社（現 株式会社KADOKAWA）
代表取締役社長
2015年 6月　カドカワ株式会社（現 株式会社KADOKAWA）
代表取締役会長
2016年 4月　学校法人角川ドワンゴ学園理事長
2018年 6月　当社社外取締役（現任）

取締役（独立社外役員）
小笠原 倫明
1954年1月29日

1976年 4月　郵政省（現 総務省）入省
2012年 9月　総務事務次官
2015年 6月　株式会社大和証券グループ本社　社外取締役
2021年 6月　当社社外取締役（現任）
2022年 6月　一般財団法人ゆうちょ財団理事長（現任）
2024年11月　株式会社ビックカメラ社外取締役（現任）

取締役（独立社外役員）
林 文子
1946年5月5日

1999年 2月　ファーレン東京株式会社代表取締役社長
2003年 8月　ビー・エム・ダブリュー東京株式会社代表取締役社長
2005年 5月　株式会社ダイエー代表取締役会長兼CEO
2008年 6月　東京日産自動車販売株式会社（現 日産東京販売株式会社）
代表取締役社長
2009年 8月　横浜市長
2014年 4月　指定都市市長会会長
2022年 6月　当社社外取締役（現任）
株式会社ノジマ社外取締役（現任）
2022年 9月　大洋建設株式会社社外取締役（現任）

取締役（独立社外役員）
上沼 紫野
1967年1月28日

1997年4月　弁護士登録
岡本・鈴木・高松法律事務所（現隼あすか法律事務所）入所
2002年9月　虎ノ門南法律事務所（現LM虎ノ門南法律事務所）入所（現任）
2006年10月　ニューヨーク州弁護士登録
2011年10月　情報セキュリティ大学院大学客員准教授
2012年4月　最高裁判所司法研修所刑事弁護教官
2015年4月　情報セキュリティ大学院大学客員教授（現任）
2016年4月　東京簡易裁判所民事調停委員（現任）
2022年3月　GMOメイクショップ株式会社社外監査役（現任）
2023年1月　内閣サイバーセキュリティセンター
戦略本部本部員（現任）
2025年6月　当社社外取締役（現任）

詳細はこちら「役員紹介」

役員一覧

常勤監査役
福井 清之助

1953年11月10日

1988年 6月　株式会社光栄（現 株式会社コーエーテクモゲームス）入社
2009年 6月　当社執行役員
2017年 6月　当社常勤監査役（現任）
　　株式会社コーエーテクモゲームス　監査役（現任）
　　株式会社コーエーテクモウェーブ　監査役（現任）
　　株式会社コーエーテクモネット　監査役（現任）
2025年2月　株式会社コーエーテクモコーポレートファイナンス　監査役（現任）

常勤監査役（独立社外役員）
木村 正樹

1958年12月1日

1988年 2月　株式会社横浜銀行入行
2014年 6月　当社常勤監査役（社外）（現任）
2023年 6月　株式会社コーエーテクモゲームス　監査役（現任）
　　株式会社コーエーテクモウェーブ　監査役（現任）
　　株式会社コーエーテクモネット　監査役（現任）
2025年 2月　株式会社コーエーテクモコーポレートファイナンス　監査役（現任）

監査役（独立社外役員）
高野 健吾

1957年8月10日

1980年 4月　株式会社横浜銀行入行
2019年 6月　横浜魚類株式会社社外監査役
　　アツギ株式会社社外監査役
2021年 6月　当社社外監査役（現任）

監査役（独立社外役員）
河合 千尋

1973年6月14日

1994年10月　朝日監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入職
1997年4月　公認会計士登録
2006年7月　税理士登録
　　河合千尋公認会計士・税理士事務所（現ベイサイド・パートナーズ会計事務所）開業代表（現任）
2016年6月　株式会社ベイサイド・パートナーズ　設立代表取締役（現任）
2018年12月　横浜市公立大学法人評価委員会委員
2021年6月　株式会社宇徳社外監査役
2024年6月　大崎電気工業株式会社社外監査役（現任）
2025年6月　当社社外監査役（現任）

▶ 取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	役職	独立性（在任期間）	性別	在任期間	取締役会出席回数	監査役会出席回数	指名報酬委員会	主な経験や専門性							
								企業経営	ガバナンス / リスクマネジメント	ファイナンス / 会計	SDGs/ サステナビリティ / 多様性	エンタテインメント事業		アミューズメント事業	不動産事業
												IP の創造	IP の展開	アミューズメント施設 /SP	不動産管理 / 運用
襟川 恵子	取締役名誉会長	–	女性	–	20/21 回	–	–	●	●	●	●	●	●		●
襟川 陽一	代表取締役会長　兼　取締役会議長	–	男性	–	20/21 回	–	○	●	●	●	●	●	●		●
鯉沼 久史	代表取締役　社長執行役員 CEO	–	男性	–	21/21 回	–	○	●	●		●	●	●	●	
襟川 芽衣	常務取締役 CSuO	–	女性	–	21/21 回	–	–	●	●		●	●	●		●
柿原 康晴	取締役顧問	–	男性	–	21/21 回	–	–	●	●		●	–	–	–	–
手嶋 雅夫	取締役	独立	男性	11年	21/21 回	–	○	●	●		●	–	–	–	–
小林 宏	取締役	独立	男性	10年	21/21 回	–	○(委員長)	●	●		●	–	–	–	–
佐藤 辰男	取締役	独立	男性	7年	21/21 回	–	○	●	●		●	–	–	–	–
小笠原 倫明	取締役	独立	男性	4年	21/21 回	–	○		●		●	–	–	–	–
林 文子	取締役	独立	女性	3年	20/21 回	–	○	●	●		●	–	–	–	–
上沼 紫野	取締役	独立	女性	初	–	–	○		●		●	–	–	–	–
福井 清之助	常勤監査役	–	男性	–	21/21 回	7/7 回	–	●	●		●	–	–	–	–
木村 正樹	常勤監査役	独立	男性	11年	21/21 回	7/7 回	–		●	●	●	–	–	–	–
高野 健吾	監査役	独立	男性	4年	21/21 回	7/7 回	–	●	●	●		–	–	–	–
河合 千尋	監査役	独立	女性	初	–	–	–		●	●	●	–	–	–	–

グループ会社一覧

株式会社
コーエーテクモ
ホールディングス

株式会社コーエーテクモゲームス
代表取締役社長(CEO&COO)　鯉沼 久史
取締役副社長　早矢仕 洋介
取締役常務執行役員　襟川 芽衣

▶ 主な事業内容
PC・家庭用ビデオゲーム機用ソフトウェアの企画・開発・運営
オンラインゲーム・モバイルコンテンツの企画・開発・運営

株式会社コーエーテクモウェーブ
代表取締役社長　初見 和則

▶ 主な事業内容
スロット・パチンコの液晶画面用ソフトウェアの受託開発、関連ロイヤリティ収入
アミューズメント施設の企画開発・運営・管理

株式会社コーエーテクモネット
代表取締役社長　鯉沼 久史
常務取締役　橋本 巻二

▶ 主な事業内容
PCソフトウェア・家庭用ビデオゲーム機及び周辺機器の流通・卸し・通信販売

株式会社コーエーテクモコーポレートファイナンス
代表取締役社長　襟川 恵子

▶ 主な事業内容
グループ会社の資金管理、貸付、借入に関する業務、有価証券類の保有、運用及び投資等

株式会社コーエーテクモリブ
▶ 主な事業内容
不動産の管理及び売買、賃貸並びにその仲介斡旋

株式会社コーエーテクモミュージック
▶ 主な事業内容
録音物に関わる著作権及び著作隣接権並びに音楽著作権の管理

株式会社コーエーテクモキャピタル
▶ 主な事業内容
ベンチャーキャピタル事業

株式会社コーエーテクモクオリティアシュアランス
代表取締役社長　藤田 一巳

▶ 主な事業内容
エンタテインメントコンテンツの検査業務
品質管理及びサービス業務
コンテンツの言語翻訳業務及び海外審査窓口
同海外向け音声収録業務
サービス運営に関するサポート業務
各サービスのユーザーサポート

海外開発会社
- KOEI TECMO SINGAPORE Pte. Ltd.（シンガポール）
- 天津光栄特庫摩軟件有限公司（天津）
- 北京光栄特庫摩軟件有限公司（北京）
- KOEI TECMO SOFTWARE VIETNAM CO., LTD.（ハノイ・ダナン）

海外販売会社
- KOEI TECMO AMERICA Corporation（カリフォルニア）
- KOEI TECMO EUROPE LIMITED（ハートフォードシャー）
- 台湾光栄特庫摩股分有限公司（台北）
- 上海光栄特庫摩娯楽有限公司（上海）

内部統制システム

当社グループは、業務の適正を確保し、企業価値の向上を図るため、取締役会において「内部統制システムの基本方針」※を決議し、方針に基づき、以下の体制をはじめとした内部統制システムの整備を行っています。

内部統制システムに関する基本方針の概要

1. 当社グループの役職員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

当社グループ各社の取締役会は「取締役会規程」「職務権限規程」等を整備し、役職員はこれらに従って業務を執行します。代表取締役は経営理念・コンプライアンス方針を策定し、グループ全体に法令遵守と社会倫理を浸透させます。また、コンプライアンス委員会を設置し、代表取締役　社長執行役員CEOが委員長に就くことで横断的な体制を強化し、問題発見時には速やかに報告できる体制を整備しています。

2. 当社の取締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

取締役の職務執行情報は文書管理規程に従って記録・保管され、取締役および監査役はいつでもこれにアクセス可能とする体制を整備しています。

3. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

代表取締役　社長執行役員CEOがリスク管理の統括責任者に就き、リスク管理委員会を設置してグループ全体のリスクを一元管理します。部門ごとにリスク対応策の策定、研修、マニュアル整備等を行う体制を構築し、関係部門間での情報共有や迅速対応を可能としています。

4. 当社グループ各社の取締役等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

社内規程等により意思決定ルールを定め、取締役会で経営計画を策定し、法人ごとに業績目標・予算を設定して、月次・四半期での業績管理を行っています。

5. 当社の子会社の取締役等の職務の執行に係る当社への報告に関する体制

当社は、関係会社管理規程を定めており、子会社の取締役等は当社取締役会への報告を義務付けられ、重要事項については承認取得の体制が整備されています。

6. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

「内部統制基本グローバル規程」等の社内規程により、業務適正確保のルールを策定。内部統制委員会が各社を指導・支援し、内部統制担当部門を設置。加えて、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会には統括部門が備えられ、グループ全体の適正化を支えます。内部監査部門は各社の監査を実施し、その結果を担当部門や責任者に報告し、改善策についての指導・支援・助言を行います。

7. 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の当社の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役が必要と判断した場合、補助使用人を配置できます。使用人の人事異動については、監査役会が取締役から事前に報告を受け、必要があれば理由を添えて異動の変更を申し入れることが可能です。

8. 当社グループの役職員が当社の監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

子会社の取締役等は、監査役が出席する取締役会等で業務執行状況を報告します。役職員は法定事項に加え、重大な事象を発見した場合には直接あるいは報告を通じて監査役に速やかに報告し、監査役はいつでも報告を求めることができます。

9. 当社の監査役へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

監査役への報告を行った役職員が、それを理由に不利益を受けることを禁止し、この方針をグループ全体に周知徹底しています。

10. 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

監査役が職務執行に必要な法令に基づく費用の前払や償還を請求した場合、必要と認められる限り速やかに処理されます。

11. その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は必要に応じ、弁護士、公認会計士、税理士など専門家の助言を自由に受けられる体制が保証されています。

12. 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

反社会的勢力や団体に対しては毅然とした姿勢を持ち、不当・不法な要求には応じず関係を一切遮断します。総務部を対応統括部門として定め、警察、関係団体、弁護士等と連携し、情報収集と組織的対応が可能な体制を整備しています。

※「内部統制システムに関する基本方針」の詳細はこちら

コンプライアンスとリスク管理

コンプライアンスに関する社内制度

当社グループは、会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会において業務の適正を確保するための内部統制システムを整備し、運用しています。

▶ 法令遵守体制の整備

各社の取締役会は取締役会規程や職務権限規程等を制定し、役職員はこれら社内規程に従って業務を執行します。経営理念及び経営基本方針により社会的責任を明確化し、全役職員に周知することで、法令および社会倫理の遵守を企業活動の前提としています。

▶ コンプライアンス推進体制

当社は代表取締役　社長執行役員CEOをコンプライアンス担当役員として任命し、コンプライアンス委員会を設置して、グループ全体の横断的な体制整備と課題把握を推進しています。また、役職員が法令や規程違反の可能性を発見した場合には、速やかに担当取締役に報告する仕組みを構築しています。

▶ コンプライアンス委員会

当社グループでは、コンプライアンスの推進と社員等からの報告・相談・通報の受付、事実調査を行う機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。グループ全体で横断的なコンプライアンス体制を整備し、法令・定款・社内規程を遵守して職務を遂行するため、問題を発見した場合には速やかにコンプライアンス委員会へ報告する体制を構築しています。

▶ 運用状況

代表取締役は経営理念、コンプライアンスグローバル規程、行動規範について全社員への周知徹底を図っています。さらに、監査役や外部弁護士事務所を含む通報窓口を設置し、役職員が問題を迅速かつ適切に報告できる体制を整え、法令遵守と企業倫理の確保を徹底しています。

人権の尊重に向けた取り組み

当社グループは、全社員一人ひとりの人権を尊重することを企業活動の基本としており、行動規範に人権に関する方針を明記しています。また、2016年度から英国現代奴隷法2015 に基づく声明を公表し、毎年更新を行っています。

▶ 人権の尊重・擁護

私たちは国際的に宣言され、それぞれの国で保障された基本的人権を尊重・擁護し、基本的人権を侵害しません。また、国籍、人種、思想信条、年齢、性別、性的指向、身体条件などを理由とする差別やハラスメント行為を行いません。個人の尊厳が損なわれないよう十分に配慮します。

▶ ハラスメント防止

ハラスメント防止は、人権尊重の取り組みの一環として重要であると考えています。当社グループでは、快適で安全な職場環境を実現するため、ハラスメント防止に関するグローバル規則の策定、社員を対象とした教育研修の実施など、各種対策を推進しています。また、ハラスメントに関する相談や通報に対して迅速かつ適切に対応できるよう、複数の相談窓口とハラスメント対策委員会を設置し、プライバシーに配慮した対応を行っています。

「人権の尊重」の観点から、ハラスメント防止をはじめとした職場環境の整備に努め、今後「人権」に関する取り組みを更に強化していきます。

▶ 英国現代奴隷法への対応

当社グループは、世界各国で展開する事業およびサプライチェーンにおいて、奴隷労働や人身売買を含むいかなる人権侵害も容認せず、その防止に努めています。特に、2015 年3 月に英国で制定された「現代奴隷法」第54条に基づき、強制労働や搾取の防止に関する方針と取り組みを明記した声明を公表しています。

リスク管理体制の整備

当社グループでは、当社の代表取締役　社長執行役員 CEO をリスク管理の統括責任者として任命し、また、リスク管理委員会を設置し、全社一元的なリスクの管理を行うことで、関係部門間での情報共有、相互協力、的確な判断及び迅速な対応に努めています。

具体的には、業務執行におけるリスクに関する事項・情報は、定期的に開催される会議にて報告されます。報告された事項・情報が会社の存続に重大な影響を与える可能性の有無等を判断の上、必要に応じて対策本部を設置し、必要な調査、対応及び再発防止策の検討・実施が行われます。

これらの状況は取締役会で報告・承認され、必要な対処の社内外への指示、関係機関への報告、情報開示を迅速に行う体制を構築しています。また、社員への適切な指示及び教育を通じて、リスク対応体制の整備を推進し、全社的なリスク管理の実効性向上に努めています。

※ 「想定される事業等のリスク」についての詳細はこちら

BCP対策

当社グループでは、事業継続が危ぶまれるレベルの大災害や感染症、テロ等、あらゆる経営危機リスクに対し、経営危機発生時における臨時の指示命令系統や組織体制、経営危機対策本部を中心にした会社方針決定までのフローをBCPとして整備し、社内規程として定めています。特に感染症リスクに関しては、感染症拡大を防止するための取り組みや工夫、ノウハウをもとに、各国の法律や政府の方針にも柔軟に適応できるよう、各海外会社ごとにガイドラインとしても機能する社内規程を整備しています。

災害のリスクに関しては、大地震など、帰宅できない役職員が発生するリスクを考慮し、食料や毛布をはじめとした災害備蓄品を各事業所に用意し、定期的な数量や品目の見直しを行うスキームを構築しています。

財務データ

主要財務データ

（単位：百万円）

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	37,799	38,332	37,034	38,926	38,968	42,645	60,370	72,759	78,417	84,584	83,150
営業利益	9,652	11,069	8,781	11,711	12,092	14,102	24,397	34,527	39,133	28,494	32,119
経常利益	13,568	15,755	15,211	18,293	18,307	18,869	39,299	48,696	39,899	45,741	49,988
税金等調整前当期純利益	13,715	15,573	15,211	18,293	18,307	20,247	39,174	48,638	39,963	45,330	49,988
親会社株主に帰属する当期純利益	9,434	10,855	11,624	13,017	13,694	15,306	29,550	35,359	30,935	33,792	37,628
人件費	11,948	12,279	12,854	12,646	13,680	14,710	16,840	18,940	20,790	23,070	24,500
外注加工費	2,915	2,776	3,311	3,255	3,544	4,340	3,980	3,650	5,410	9,150	6,180
研究開発費※1	4,882	5,891	6,081	4,705	4,813	5,492	7,628	4,839	7,421	7,996	11,090
設備投資	4,858	432	8,669	3,853	240	14,630	1,542	1,375	802	1,967	1,852
減価償却費	921	846	714	701	734	752	1,615	1,571	1,643	1,813	1,914
会計年度末											
総資産	115,216	110,925	119,461	128,594	129,192	147,793	190,671	219,803	210,889	245,802	209,828
純資産	100,672	98,706	106,516	116,242	119,284	122,346	165,129	138,101	142,684	175,552	189,421
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,357	10,935	9,890	10,389	9,597	9,748	29,726	24,819	29,692	36,603	34,369
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,579	△6,138	△3,935	△9,984	△1,496	△10,496	△12,291	△13,168	△21,394	△24,859	40,973
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,045	△4,746	△5,082	△5,533	△7,730	6,906	△19,396	△4,561	△16,588	△15,475	△63,175
フリー・キャッシュ・フロー	2,777	4,797	5,955	405	8,101	△747	17,434	11,650	8,298	11,743	75,342
現金及び現金同等物の期末残高	11,874	11,270	11,745	6,540	6,968	12,803	11,439	19,503	11,733	10,452	22,552
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益（円）	28.94	33.10	35.41	39.50	41.54	46.48	89.34	107.28	98.20	107.06	119.14
1株当たり純資産（円）	306.92	300.22	322.85	351.13	361.70	369.33	496.15	437.16	450.72	553.59	596.95
1株当たり配当額（円）（株式分割調整前）	55	52	56	62	55	61	117	108	50	54	60
1株当たり配当額（円）（株式分割調整後）	14	16	17	19	21	23	45	54	50	54	60
配当性向（%）	50.8	50.4	50.7	50.3	50.9	50.5	50.3	50.3	50.9	50.4	50.4
その他指標											
売上高営業利益率（%）	25.5	28.9	23.7	30.1	31.0	33.1	40.4	47.5	49.9	33.7	38.6
ROE（%）	10.0	10.9	11.4	11.7	11.7	12.7	20.6	23.4	22.1	21.3	20.7
ROA（%）	12.6	13.9	13.2	14.8	14.2	13.6	23.2	23.7	18.5	20.0	21.9
自己資本比率（%）	87.3	88.8	89.0	90.1	92.0	82.5	86.4	62.6	67.4	71.1	89.9
PER（倍）	16.47	16.68	19.13	16.86	19.76	23.05	27.79	18.71	24.32	15.13	16.51
PBR（倍）	1.55	1.84	2.1	1.9	2.27	2.9	5	4.59	5.3	2.93	3.3
プラットフォーム別売上高※2											
コンソール・PC	—	—	24,670	25,105	22,720	23,406	30,748	32,471	37,557	29,866	39,520
オンライン・モバイル	—	—	6,585	8,600	10,950	14,800	24,960	35,430	35,260	48,720	37,560
その他（イベント・グッズ）	—	—	1,770	1,684	1,450	900	1,100	900	1,100	900	1,000
地域別の売上高											
日本	29,877	28,768	27,089	26,000	26,541	26,855	29,419	37,278	38,437	50,826	49,220
北米	3,728	3,404	4,411	4,419	3,926	4,099	9,456	9,103	11,608	7,781	10,882
欧州	2,431	2,108	2,159	3,334	2,074	1,920	4,423	3,155	3,361	3,545	4,032
アジア	1,763	4,052	3,375	5,172	6,427	9,771	17,072	23,223	25,011	22,432	19,017

※1 研究開発費：2023年度第1四半期より一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の範囲を見直しています。2014年度以降について、当該見直しを遡及適用した後の金額を表示しています。研究開発費の中に、人件費及び外注加工費の一部が含まれています。

※2 ブランド制を採用する前の2014～2015年度は、プラットフォーム別の売上高の集計粒度が異なるため、"－"と記載しています。

財務データ

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2023 年度	2024 年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	11,702	24,034
売掛金及び契約資産	15,041	15,123
有価証券	58,393	20,454
商品及び製品	50	37
仕掛品	104	8
原材料及び貯蔵品	100	132
その他	7,561	1,696
貸倒引当金	△ 1	△ 3
流動資産合計	92,951	61,484
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	19,760	20,079
土地	14,624	14,615
建設仮勘定	366	71
その他（純額）	1,725	1,742
有形固定資産合計	36,477	36,509
無形固定資産		
その他	231	187
無形固定資産合計	231	187
投資その他の資産		
投資有価証券	106,590	99,409
繰延税金資産	933	4,119
退職給付に係る資産	4,466	4,431
その他	4,833	3,685
貸倒引当金	△ 681	-
投資その他の資産合計	116,141	111,646
固定資産合計	152,851	148,343
資産合計	245,802	209,828

（単位：百万円）

	2023 年度	2024 年度
負債の部		
流動負債		
買掛金	1,046	1,238
１年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	46,536	-
未払金	7,459	3,798
未払法人税等	6,538	6,795
賞与引当金	1,730	2,047
役員賞与引当金	259	425
その他	5,358	4,610
流動負債合計	68,928	18,914
固定負債		
繰延税金負債	391	535
その他	930	957
固定負債合計	1,322	1,492
負債合計	70,250	20,407
純資産の部		
株主資本		
資本金	15,000	15,000
資本剰余金	27,428	27,435
利益剰余金	163,070	183,630
自己株式	△ 37,765	△ 37,740
株主資本合計	167,733	188,324
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,157	△ 1,928
土地再評価差額金	△ 3,115	△ 3,101
為替換算調整勘定	4,792	4,583
退職給付に係る調整累計額	1,275	669
その他の包括利益累計額合計	7,110	222
新株予約権	707	873
純資産合計	175,552	189,421
負債純資産合計	245,802	209,828

財務データ

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2023年度	2024年度
売上高	84,584	83,150
売上原価	29,289	30,760
売上総利益	55,294	52,390
販売費及び一般管理費	26,799	20,270
営業利益	28,494	32,119
営業外収益		
受取利息	14,592	15,641
受取配当金	725	649
投資有価証券売却益	9,885	4,444
為替差益	736	1,090
有価証券償還益	655	3,304
デリバティブ評価益	8,908	1,042
その他	222	263
営業外収益合計	35,726	26,436
営業外費用		
投資有価証券評価損	91	864
投資有価証券売却損	8,962	0
有価証券償還損	6,342	3,272
デリバティブ評価損	1,042	4,079
その他	2,041	351
営業外費用合計	18,479	8,567
経常利益	45,741	49,988
特別損失		
減損損失	411	-
特別損失合計	411	-
税金等調整前当期純利益	45,330	49,988
法人税、住民税及び事業税	11,887	12,906
法人税等調整額	△ 349	△ 546
法人税等合計	11,537	12,360
当期純利益	33,792	37,628
親会社株主に帰属する当期純利益	33,792	37,628

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2023年度	2024年度
当期純利益	33,792	37,628
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	11,027	△ 6,086
土地再評価差額金	-	13
為替換算調整勘定	1,758	△ 209
退職給付に係る調整額	1,433	△ 606
その他の包括利益合計	14,218	△ 6,887
包括利益	48,011	30,740
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	48,011	30,740

連結キャッシュフロー計算書

（単位：百万円）

	2023年度	2024年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	45,330	49,988
減価償却費	1,813	1,914
減損損失	411	-
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 16	2
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△ 85	166
賞与引当金の増減額（△は減少）	18	321
受取利息及び受取配当金	△ 15,318	△ 16,290
投資有価証券評価損益（△は益）	91	864
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 922	△ 4,444
有価証券償還損益（△は益）	5,686	△ 32
デリバティブ評価損益（△は益）	△ 7,866	3,037
有形固定資産売却損益（△は益）	△ 7	△ 14
為替差損益（△は益）	△ 895	△ 1,226
売上債権の増減額（△は増加）	6,794	△ 138
棚卸資産の増減額（△は増加）	△ 59	75
未収入金の増減額（△は増加）	936	1,457
仕入債務の増減額（△は減少）	△ 179	210
未払金の増減額（△は減少）	550	△ 1,490
未払消費税等の増減額（△は減少）	227	△ 342
預り金の増減額（△は減少）	172	△ 126
その他	2,247	326
小計	38,928	34,256
利息及び配当金の受取額	8,270	12,672
利息の支払額	△ 10	△ 39
法人税等の還付額	2,742	222
法人税等の支払額	△ 13,327	△ 12,742
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,603	34,369
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 2,227	△ 2,884
定期預金の払戻による収入	1,845	2,630
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△ 121,564	△ 78,007
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	98,241	120,835
有形固定資産の取得による支出	△ 1,789	△ 1,553
有形固定資産の売却による収入	782	33
無形固定資産の取得による支出	△ 16	△ 51
補助金の受取額	294	294
その他	△ 426	△ 330
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 24,859	40,973
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	15,000	9,000
短期借入金の返済による支出	△ 15,000	△ 9,000
自己株式の処分による収入	409	30
自己株式の取得による支出	△ 4	△ 4
転換社債型新株予約権付社債の償還による支出	-	△ 46,000
配当金の支払額	△ 15,749	△ 17,027
その他	△ 130	△ 174
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,475	△ 63,175
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,450	△ 67
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 1,281	12,100
現金及び現金同等物の期首残高	11,733	10,452
現金及び現金同等物の期末残高	10,452	22,552

非財務データ

	単位		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結社員数	人	連結	1,497	1,570	1,654	1,738	1,757	1,835	1,983	2,063	2,381	2,531	2,684
平均年齢	歳	国内	35.8	36.0	36.2	36.2	36.3	36.4	35.8	35.9	35.8	35.8	35.7
開発職人員数	人	国内	927	965	1,020	1,089	1,144	1,180	1,298	1,339	1,449	1,538	1,664
	人	全社	1,266	1,335	1,448	1,513	1,565	1,635	1,741	1,781	1,928	2,077	2,217
外国籍社員数	人	国内	12	20	17	23	37	47	77	91	120	140	159
	人	全社	372	423	498	513	522	562	584	594	666	747	783
採用に占める外国籍社員比率	%	国内	2.4	2.3	2.0	7.1	11.4	11.4	15.9	14.1	17.2	14.2	12.6
女性社員比率	%	国内	21.3	22.3	21.7	22.1	21.7	21.8	21.5	21.4	21.7	22.8	23.0
女性管理職比率	%	国内	3.6	3.5	4.3	4.4	4.1	4.0	5.4	6.5	7.8	7.8	7.2
	%	全社	7.8	7.6	8.3	8.4	8.4	8.1	8.9	10.6	13.3	14.6	14.3
新卒採用人数	人	国内	61	61	78	91	80	93	204	127	150	158	199
	人	全社	110	121	185	149	127	143	235	172	200	215	244
新卒社員女性比率	%	国内	21.3	26.2	30.8	28.6	21.3	22.6	19.1	18.1	24.0	33.5	28.1
離職率	%	国内	4.5	3.9	4.5	5.4	5.6	4.9	3.1	4.2	4.6	5.1	4.7
新卒３年後離職率	%	国内	7.1	6.3	3.5	5.2	7.7	12.1	8.8	3.1	5.4	4.8	5.9
	%	全社	8.0	8.8	7.0	11.0	13.7	10.5	5.3	7.8	6.7	4.7	6.7
中途採用比率	%	国内	29.9	37.8	27.1	30.5	30.7	26.7	13.9	23.0	21.9	21.0	18.4
平均法定外時間	時間	国内	20.7	18.6	17.1	12.6	12.3	11.2	12.7	13.8	12.9	9.6	9.3
有給休暇取得率	%	国内	-	-	-	72.5	73.5	81.4	56.9	73.2	85.4	84.9	81.8
有給休暇取得日数	日	国内	-	-	-	12.2	12.6	13.7	13.5	18.1	21.2	20.7	18.6
女性の育休取得率	%	国内	100.0	100.0	100.0	71.4	100.0	100.0	85.7	88.9	100.0	100.0	100.0
男性の育休取得率	%	国内	12.5	11.6	21.1	23.3	37.5	50.0	41.9	80.8	66.7	64.9	80.0
育児休業からの復職率	%	国内	100.0	100.0	90.9	91.7	100.0	72.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
エンゲージメントスコア	スコア	国内	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.4	50.4
従業員一人当たりの総研修時間	時間	国内	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49.6
従業員一人当たりの各部署主管研修時間	時間	国内	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.1
通信教育制度利用率	%	国内	19.8	20.9	21.9	21.8	24.2	25.1	21.2	21.3	22.2	19.6	25.4
定期健康検診受診率	%	国内	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0
定期健康診断後の精密検査受診率	%	国内	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42.1
ハラスメント防止研修受講率	%	国内	-	-	-	-	-	-	-	99.7	96.7	99.5	100.0
特許保有件数	件	全社	-	-	-	-	10	39	67	87	141	205	246

会社概要・投資家情報

会社概要

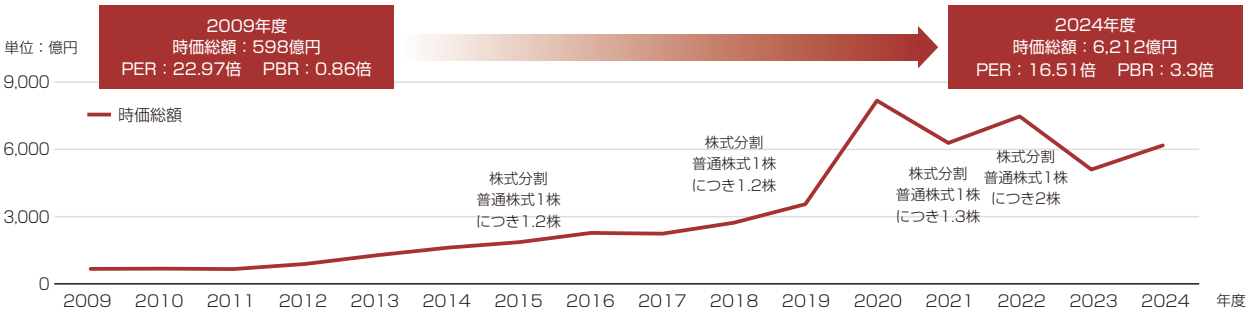
商号	株式会社コーエーテクモホールディングス (英文名称：KOEI TECMO HOLDINGS CO., LTD.)
資本金	150 億円
所在地	日吉本社：〒 223-8503 神奈川県横浜市港北区箕輪町一丁目 18 番 12 号
設立年月日	2009 年 4 月 1 日
社員数	連結 2,684 名※1
事業概要	グループ管理

※1 社員数は就業人員（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む）です。

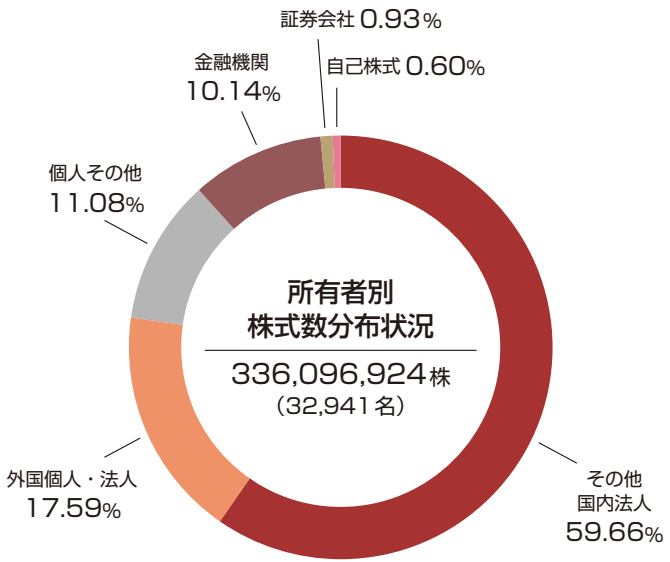
投資家情報（2025年9月30日時点）

発行可能株式総数	普通株式　700,000,000 株
発行済株式総数	普通株式　336,096,924 株（自己株式を含む）
事業年度	毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日まで
株主数	32,941 名（2025 年 9 月 30 日時点）
証券コード	3635（東証プライム）
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目４番１号
利益還元の基本方針	当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営上の最重要政策の一つとして位置付けており、利益還元の基本方針としては、「配当金に自社株買付けを加えた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」としています。

時価総額の推移とPERとPBRの変化



所有者別持株比率（2025年9月30日時点）



大株主の状況

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
株式会社光優ホールディングス	173,166,186	51.83
JP MORGAN CHASE BANK 380815	31,267,360	9.36
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	23,185,700	6.94
環境科学株式会社	21,650,070	6.48
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	8,225,600	2.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,557,766	0.77
襟川 芽衣	2,004,420	0.60
襟川 亜衣	2,000,000	0.60
GOVERNMENT OF NORWAY	1,881,822	0.56
公益財団法人柿原科学技術研究財団	1,684,800	0.50
計	267,623,724	80.11

※1 当社は、自己株式2,010,014株を保有しておりますが、上記の大株主から除外しております。

※2 持株比率は自己株式を控除して計算しております。