

取締役会の実効性を高め、 世界No.1への挑戦を支えます

代表取締役会長 兼 取締役会議長 襟川 陽一

創業者としての役割を見つめ直した1年

鯉沼を新しい社長として、経営の監督と執行の分離を進める新しい体制になってから1年が経ちました。2025年度は、過去最高の売上高、経常利益、当期純利益を計上し、営業利益も当初の業績予想を上回ることができ、鯉沼社長は期待以上の実績を上げてくれたというのが、私の正直な感想です。

この1年で大きな変化として感じているのは、鯉沼社長を中心に次世代経営層が協力して執行を担う体制が動き始めたことです。40代の執行役員たちも力を発揮し、当社グループは新たな成長段階へと歩みを進めています。この流れを実質的なものにしていくためにも、私は執行の場になるべく顔を出さないようにしています。例えば、経営計画については、新しい経営陣が成長性と収益性を高めるにはどうすればよいかを討議して作り上げています。私は業務執行には関与せず、取締役会において計画の説明を受け、監督に専念するようにしています。

以前は「社長」として、良いゲームを作ること、業績を上げることに注力していましたが、執行の責任者を離れたことで「株主」としての意識の方がより強くなってきました。取締役会は株主から経営を委託され、会社の重要事項を決定する場です。創業者であり、大株主であり、取締役会議長でもあるという私自身の立場を活かして、すべてのステークホルダーに貢献できるよう、取り組んでまいります。

議論を深めることで、 実効性の高い取締役会を目指す

取締役会の運営については、一貫して「議案を少なくし、議論を深くする」方向で進めています。2009年の経営統合当初は、意思決定のスピードを重視し、毎週取締役会を開き、執行に関する決定事項を数多く扱っていました。その後、段階的な見直しを経て、現在では月2回以下の開催に見直し、執行に関する事項はできるだけ現場へ委ねてきました。どのような議題が決議事項、報告事項として適切なのかを、取締役会において、常に討議しながら運営しています。

また、すべての議案の審議の後に、自由に意見を出し合う時間も設けるなど、取締役会の議論を促すための工夫に取り組んでいます。報告形式の改善など具体的な意見もいただいています。私が監督に専念する立場になったことで、これまで以上に、社外取締役からの意見や質問も非常に活発になり、取締役会の実効性が高まっていることを実感しています。

当期の重要なテーマについても、十分な議論を行うことができました。プライム市場の上場維持に向けた流動性の確保でも、大きな株式を動かす判断にあたり、少数株主の皆様にもどのような影響があるのかを十分に議論しながら進めました。「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指す以上、プライム市場にふさわしい流動性を確保し、資本市場からの信頼に応えていくことは重要な課題でした。こうした重要事項を決定する際には、社外取締役からの多角的な意見が非常に参考になりました。



取締役会議長メッセージ

また、譲渡制限付株式報酬（RS）を含む新しい役員報酬制度についての議論でも、制度導入の必要性、他社事例、金額や役職ごとの設計まで、これまで以上に深く検討することができました。報酬や役員人事においては、私自身が執行として提案する側に入っていれば、お手盛りになる可能性が残ってしまいます。だからこそ、監督と執行をはっきり分け、指名報酬委員会の役割として客観性と透明性を持って議論することが大切です。

実効性向上のため、スキルマトリックスについても改善を進め、各スキルの定義や選定理由の詳細化を行いました。株主の皆様や外部からの評価も踏まえながら、今後も実効性の高い取締役会運営を目指していきます。

世界トップ10を見据えた成長の第一歩

取締役会の重要な役割の一つは、経営計画を承認し、その実行を監督することによって、ビジョンとして掲げる「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」に本当に近づいているのかを検証することです。現在はその第一歩として、10年後に世界トップ10に入るという目標を掲げています。どうすればビジョンを実現できるのかの問いを持ち続けることが、議長である私の役割です。

取締役会では、毎月の月次決算報告と四半期ごとの計画のローリングを通じて、中期経営計画の進捗をモニタリングしています。その際に最も重視する指標は営業利益です。「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」すなわち営業利益額で世界No.1を目指す以上、今の延長線だけでは足りません。10年後の世界トップ10を考えると、営業利益を今の2倍、3倍の水準にしていける必要があると考えています。金融市場や為替に恵まれ、経常利益で成果を出すときもありますが、投資家の皆様に注目していただきたいのは、あくまで本業である営業利益の成長です。そして、当社の考える企業価値は、株価と発行済株式数をかけた総合的な価値、つまり時価総額を上げていくことになると思います。時価総額についても、現在の規模から、約3倍の1.5兆円程度を視野に入れる必要があります。

取締役会による監督は、計画の進捗を見ることだけではありません。ゲーム市場の変化を捉え、世界のゲームファンが求める面白さの水準を理解し、経営陣が進むべき方向を見極める視点が必要です。例えば、大きな開発投資を行う重要なプロジェクトについては、開発状況のモニタリングを行っており、毎月のプロジェクトの進捗を継続的にフォローしています。更なる実効性強化のため、大型プロジェクトの成果、計画差異、その理由や今後の活かし方についての社外取締役へのフィードバックの取り組みも進めています。

海外ビジネス拡大への挑戦と成長に向けた投資

当社の今後の成長の鍵は海外市場です。世界のゲーム市場は約31兆円規模ですが、日本国内はそのうち8%程度にすぎません。海外でビジネスを成功させなければ、成長は実現できません。私が社長を務めていた時代、海外展開ではなかなかうまくいきませんでした。だからこそ、鯉沼社長には、M&Aも含めて海外に積極的に取り組んでほしいと大いに期待しています。

私自身の経験から言えるのは、海外で売れているゲームを追いかけても成功につながらないということです。かつて欧米市場向けのゲーム開発に取り組んだ時、海外で人気のゲームに似たものを作ろうとしましたが、今振り返ると大きな間違いでした。むしろ「仁王」のように、日本の文化や歴史を前面に押し出し、海外のゲーム会社には作れない新しいエンタテインメントを届けることが海外で評価されました。

今後は、自社IPを育てることに加えて、海外の有力企業との協業も視野に入れ、世界市場に向けた新しいIPやゲームシステムを生み出していくことも重要です。これまでも『信長の野望』や『三國志』の国取りゲーム、『真・三國無双』の一騎当千の爽快感などを新しい面白さとして創出し、横展開し、成長してきました。そうしたゲームシステムを生み出せるかどうか、今後も当社の根幹となると考えています。

ビジネスの成長を実現するのは人の力です。世界トップクラスのゲーム会社を目指すために、常に高い水準の報酬制度や福利厚生、人事制度を検討し実現することで、人的資本への投資を積極的に進めていきます。

執行の挑戦を支える存在に

ゲーム市場の将来について、私は非常に楽観的にみています。私は75歳になりましたが、自社・他社を問わず今も多くのゲームを楽しんでいます。ファミコン世代も60～70代になってもゲームで遊び続けることを考えると、今後は全年齢でゲームを楽しむ時代になるのでしょうか。年齢層が広がれば、これまで以上に芸術性やストーリー性、文学性を持った作品が重要になります。当社が得意とする歴史や文化を題材に、魅力的なストーリーやキャラクターを生み出していくことで、成長の可能性はまだまだ広がると考えています。

体制変更の1年目は良い成績となり、私も非常にうれしく感じています。順調な時は、自らの力で前に進めばよいと思っていますが、取締役会の役割が本当に問われるのは、目標達成が厳しい局面です。そうした時には、取締役会議長として、社外取締役の皆さんのさまざまな知見を活かしながら、私自身のゲーム開発者であり経営者としての45年の経験をもとに、新しい経営陣を支えていきたいと考えています。

今後もステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、取締役会の実効性をさらに高め、企業価値の向上に貢献していきます。

