

実効性ある監督で挑戦を支え、 企業価値向上を実現するガバナンス体制へ

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）



上沼 紫野
取締役（独立社外役員）

新体制で進むサクセッションと 人事・報酬改革

—— 新体制移行から1年、ガバナンスの変化

小林 鯉沼社長を中心とする新体制が発足して、1年が経ちました。この体制変更の前後で、取締役会における我々社外取締役の取り組み自体に大きな変化があったわけではありません。しかし、執行側については明確な変化を感じています。襟川会長が監督側になったことで、鯉沼社長をはじめとする執行や開発の責任者たちが、自らが前面に立っているという当事者意識をより強く持つようになりました。直接我々からの厳しい質問を浴びることになったため、彼らの責任感がより重く、一段と高まったと感じています。

佐藤 今回の承継は急な交代ではなく、長い時間をかけて検討してきたサクセッションプランが形になったものです。鯉沼氏がCEOになったことで、サクセッション、つまり経営の承継についても新たにスタートを切ったと考えています。少し先走った話になりますが、新しい経営陣による次の時代がスタートしたという認識のもと、社外取締役として執行側を見ていく視点を持ちたいと思っています。

—— グローバル基準を見据えた人事・報酬制度改革

手嶋 世界の中で戦っていくためには、優秀な技術者やプロデューサーの獲得・リテンションが不可欠です。そのためには、世界水準を意識した人事制度や報酬制度も、議論していく必要があると考えています。今回、新たなインセンティブ制度として譲渡制限付株式報酬の導入を検討した時に、比較

対象が国内企業だけになっていたんです。本気で世界トップ10を目指すのであれば、常に海外の競合他社と比較する視点を持ち、報酬制度についても常に海外を意識したものとなるようにしていく必要があります。

佐藤 この1年で、海外拠点の役割も大きく変わり始めました。単なる販売拠点や開発拠点にとどまらず、新しいコンテンツを生み出したり、プロモーションや販売施策を自主的に担ったりする拠点へと変わっていく流れがあります。会社全体がグローバル化する中、取締役会の監督と執行の分離を進めたことはグローバル基準への対応の一環ですが、人事・報酬制度についてもそうした対応をさらに進めるべきだと思います。

小笠原 株式報酬などのインセンティブ設計についても、トップマネジメントだけでなく、人材確保のポイントとなる執行役員クラスへの配慮をどうしていくか、引き続き議論していきたいと思います。

実効性ある監督が、 次世代の経営人材を育てる

—— 取締役会運営の進化について

小林 取締役の構成についても、実は、毎年「法律の専門家が足りない」という点を課題として挙げ続けていました。そこに昨年度就任された上沼取締役が、法律の専門家であると同時に、ゲーム好きでしたので、取締役会にこの2つの要素を持った方が入ったのは、すごく良かったと思っています。

上沼 取締役会に求められる専門性について今回スキルマトリックスが見直されましたね。これは会社が今何を重視しているかを明確にし、市場へ説明する意味があります。事業環境が複雑化する中で、事業の重要な戦略を監督するという目的に応じた専門性を選定していることを説明していますが、その中でも個人的に重要だと考えたのは、急速に変わる技術

社外取締役の座談会

と、人材の領域です。これまで人間が一から積み上げて習得してきた基礎的な部分は、AIがこなせてしまう時代になりつつあります。その中で、AIでできる以上のことができる人を育てていくという状況に変化しており、人材の育成は重要な課題になると思っています。

小林 取締役会の運営は着実に良くなっています。以前に比べて資料の共有が早まり、事前に論点を準備して会議に臨めるようになりました。

小笠原 かつて週1回開催だった当社の取締役会も、現在は月に1-2回となっています。今後は更に、監督と執行の分離、執行部への権限委譲を進め、執行部が迅速に判断・行動できる環境を一層整えていくべきものと思います。取締役会は執行部の選解任を含む監督、チェックに集中し、執行部は任された経営の成果にきちんと責任を負う、そうした体制を深めていくことが重要です。

手嶋 議論も深まりました。以前の体制では、プロダクトや開発投資の説明は現場トップとして鯉沼氏が対応していました。現在は、プロダクトは各執行責任者が、経営企画・ファイナンスは各責任者が自ら説明し、鯉沼社長が補足する形です。取締役会の緊張感を現場の責任者が直接体感し、経営視点と責任感を育ててもらえればと思っています。

—— 成功と失敗の徹底検証が、何を育てるのか

上沼 各タイトルについて細かい数字は出てくるのですが、数字だけではわからないため「それがどのような意味を持つのかわかるように説明してくれ」と、手嶋取締役がずっと言い続けていますね。

手嶋 我々は開発のスタートと予算に賛成しているので、賛成した以上、思うように売れなかったとき、株主から「なぜ賛成したのですか」と問われて答えられないのは無責任になってしまう。株主からの問いかけがあっても、きちんと

答えられるだけの議論をしておく必要があります。それが取締役会で承認したことに対する株主への責任でもあるわけです。事業計画の時点でのどのような予測をして報告し、結果はどうだったのか。単なる数字の報告で終わらせず、その差がなぜ生まれたのかまで説明してもらえれば、我々の勉強にもなり、次の判断をする目も磨かれます。

小林 これは開発者やメーカーにとっては難しい要求です。評価の高いタイトルが売れないこともあれば、その逆もあります。私はもともとエンタテインメント業界にいたので「評価が高くて、こういうタイプは売れないから」とわかる分、それ以上は質問せずに済ませてしまいがちでした。それが、ゲームに詳しくない相手から「なぜ売れなかったのか教えてくれ」と問われたら、納得してもらえるまで真剣に考え抜くしかありません。普段取締役会に出ることのない開発者には負担がかかりますが、その分今まで以上に考えられるようになったと思います。

佐藤 成功や失敗の理由を論理的に語る力は、開発責任者に不可欠です。その力なくして組織は率いられない。しつこく問い続けることは、次世代のプロデューサーやディレクターを育てることに、少なからず役に立つはずです。

小笠原 私は、ゲームについて特に詳しい訳ではありませんが、成功と失敗、特に後者の経験が教訓として次のプロジェクトに活かされる、そのメカニズムが当社の中できちんと機能しているかを確認しようとしています。こうしたことは、当社に限らず、社外取締役の監督の重要な要素の一つと思っています。

世界No.1を目指す成長戦略と、 挑戦を支える社外取締役

—— 第4次中期経営計画・初年度の評価

佐藤 襟川会長が1980年代に抱いた「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」という夢は、いまや当社のビジョンになりました。それが昨年度からの第4次中期経営計画で初めて「おおよそ10年で営業利益額世界トップ10入り」という具体的な目標に落とし込まれました。背景には、世界のゲーム市場の拡大という事業環境に加え、開発・販売体制を着実に強化してきた会社としての積み重ねがあります。第4次中期経営計画、取締役会の改革、サクセッションが三位一体で実行されたことで、世界No.1への道筋を具体化する段階まで来たと感じています。実際、昨年度は売上高・経常利益・当期純利益が過去最高を更新しました。この結果には、開発人員拡大などの「量的」な拡大に加え、AAA水準の開発体制やグローバル販売網の整備という「質的」な裏付けが伴っており、良いスタートだったと評価しています。

—— 次なる飛躍への挑戦を支える

佐藤 この会社は「信長の野望」の領地経営のように、資源配分と重層的な収益構造づくりが実に上手で、長期で積み上げていく戦略が得意です。一方で「世界トップ10」のさらに先を考えるなら飛躍も必要で、魅力的なIPを持つ企業とのM&Aや隣接事業への進出も本格的に検討すべき段階です。経営陣との質疑では、トップがそれをよく考え、具体的な検討事案を交えた議論ができるようになってきたと感じます。執行のリスクテイクを促す提言をこれからも続けます。

手嶋 私たちの役割は「失敗を避ける会社」ではなく、「大胆に挑戦できる会社」を共に創ることです。新体制になった昨年、社外取締役だけで集まり、「新執行体制をどう支えるか」を話し合った時に決めた我々の役割です。この会社は、課題を与えられれば丁寧に解決する能力が非常に高いです。次は、課題を見つける洞察力・形にする企画力・結果を検証する力です。「失敗ではなく、すべては成功のための経験である」という空気を会社全体に醸成できるように提言を重ね、次の世代が、果敢に挑戦できる環境を支えていきます。

社外取締役の座談会

上沼 私は自分の専門分野である法務とサイバーセキュリティの専門性で貢献したいと考えています。サイバーセキュリティは重要性が高まっている分野ですので、年に一度は確認の場を設けるなど、攻めの挑戦を支えるためのリスク管理を提案していきたいです。こうした守りの体制があつてこそ、株主や投資家にも安心して当社を長期的に評価していただけたらと考えています。

社外取締役の役割と株式市場での持続的な企業価値向上

—— 市場からの評価と社外取締役が果たすべき役割

小林 ゲーム業界全体の株価水準が必ずしも伸びているわけではない状況の中ではありますが、好業績にもかかわらず、なぜ現在の株価評価にとどまっているのかは真摯に考える必要があります。その背景の一つとして、昨年度の自己株式の処分及び株式売出し以降、新しい個人株主が増えており、小口で売買する層も非常に多くなっているという変化があります。従来の情報開示のあり方も見直しながら「長く持っていたく」以前に「まず入り口として当社を選んでいただく」発想への転換が必要だと思っています。

小笠原 CFOやIR担当がアナリスト・投資家と対話した結果は、定期的に取締役会へ報告され、経営の議論に反映されています。マーケットの評価を得る上で大切なのは、まずは、中計で掲げた目標に数字で結果を示すこと、そして、世界トップ10に到達するための成長ストーリーを分かりやすく示すことです。強い開発力は当社の強みですが、今後は更に、いかにAIを活用して、効率的に多数の新たなエンタテインメントを生み出すかも重要な論点になるでしょう。その上で、累進配当など安定配当を訴求する道もあれば、更なる成長を目指し、積極的な投資を拡大する道もあります。どのような姿で市場に向き合うか、その判断のための議論を経営陣とともに深めていきます。



佐藤 会社が評価してもらうために必要なのは、目先の値上がり益ではなく、この会社は長期に成長し続けるという安心感を株主の皆様を持っていただくことです。AAAタイトルの開発基盤、人材への投資、グローバル展開といった成長の裏付けを、継続的に示していくことが重要だと考えています。

手嶋 投資家に選ばれる条件は、実は明快で、企業として面白い価値を生み出していること、そして株主にきちんと利益を還元することです。株価自体を動かすことは難しいですが「自分たちにできること」は明確にあります。中計の数字だけでなく「この会社はどういう道を生きるのか」を経営陣とともに描き、市場に示していくことが我々の仕事です。コーエーテックモが挑戦を続け、その成果を株主の皆様へ還元し続けられるよう、社外取締役としての責務を果たしていきます。

新任社外取締役 小山内 いづ美 就任メッセージ

ゲームをはじめとするエンタテインメントには世代を越えて人をつなぎ、心を前向きにする力があると考えています。



コーエーテックモは「創造と貢献」の精神のもと、エンタテインメントの質と芸術性を磨き、国内外へ挑戦し続けるところに大きな魅力があります。私はこれまでの人事・総務部門の経験から、納得のいく評価制度、処遇改善並びに福利厚生など、公正かつお互いを思いやる視点からの助言をしてまいります。企業の存在価値を高めるために、現場との十分なコミュニケーションと共に信頼性が保たれているか、ガバナンスを重要視し誠実な対応が行き届いているかの監督に重きを置いていきたいと思っています。