

INTEGRATED REPORT 2026





コーエーテックモホールディングス 統合報告書 INTEGRATED REPORT 2026

編集方針

コーエーテックモホールディングス統合報告書2026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、長期ビジョンと経営戦略、それを支える経営基盤との「つながり」を意識して作成いたしました。

今回は第4次中期経営計画及び経営の新体制移行後の初年度となる2025年度の実績と進捗を起点に「世界トップ10入り」に向けた戦略の実行と成長の確度をより具体的にお伝えするため、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. 「監督と執行の分離」の進捗 (P.48 - 59)
2. 長期ビジョンの具体化 (P.25 - 31、P.37 - 40)
3. 資本政策・財務戦略 (P.32 - 36)

代表取締役 社長執行役員CEO 鯉沼 久史

コーエーテッ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 2025年4月1日～2026年3月31日

* 2026年4月以降の活動内容も一部含まれます。

報告対象 株式会社コーエーテックモホールディングス及び連結子会社（特に記載しているものを除く）

発行情報 2026年9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さまざまな要素により、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ッ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
はじめに	3
コーエーテックモグループ基本理念から経営戦略まで	4
At a glance (2025年度)	5
コーエーテックモのゲーム開発体制	6
主要IP紹介	7
主要IPのコンソール・PC累計販売本数の推移	8
コーエーテックモのあゆみ	9
長期ビジョン	10

コーエーテックモの 価値創造

社長メッセージ	11
価値創造プロセス	15
マテリアリティ一覧と改定のプロセス	16
コーエーテックモの4つの競争優位性	17
競争優位性1. 重層的な収益構造とそれを支えるIP	18
競争優位性2. クリエイティブ&ビジネスを体現する人材	21
競争優位性3. 高い収益性を支える「品質・納期・予算」	22
競争優位性4. 開発効率化を実現する「KATANA ENGINE™」	23
事業価値を高めるAI活用	24

中長期的な 成長ストーリー

第4次中期経営計画の進捗と見通し	25
エンタテインメント事業	26
アミューズメント事業と不動産事業	31
CFOメッセージ	32
持続的な成長を支える人的資本経営	37
人材戦略 1. 新卒を中心とした多様な人材の確保	38
人材戦略 2. 成長を実現する人材育成制度	39
人材戦略 3. 安心して働ける環境の構築	40
社員座談会	41
コーエーテックモのサステナビリティ	43
気候変動に関する取り組み	44
ステークホルダーとの価値共創	45
【機関投資家との対話】環境の変化を踏まえた成長戦略について	46

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ	48
社外取締役の座談会	50
コーポレート・ガバナンス	53
ガバナンス強化の変遷とサクセッションプロセス	54
取締役会の実効性評価	55
取締役会の議題	56
役員報酬	57
スキルマトリックス	58
内部統制システム	60
情報セキュリティ	61
コンプライアンスとリスク管理	62
役員一覧	63
グループ会社一覧	64

財務・非財務データ

財務データ	65
非財務データ	68
会社概要・投資家情報	69

コーエーテックモ 統合報告書 2026 の読みどころ

投資家の皆様から多く寄せられる質問に関連するページをご紹介します。

Q

第4次から第6次までの中期経営計画を通じて、営業利益額世界トップ10入りに向けてどのように進んでいくのでしょうか。

▶ 長期ビジョン P.10
▶ 社長メッセージ P.11
▶ 機関投資家との対話 P.46

Q

コーエーテックモ独自の4つの競争優位性は、高い収益性と継続的なヒット創出をどのように支えているのでしょうか。

▶ コーエーテックモの4つの競争優位性 P.17
▶ 事業価値を高める AI 活用 P.24

Q

自社パブリッシングと海外の販売・開発拠点の強化と、IPの多面的な展開を通じたグローバルでの存在感とIP価値向上について、それぞれ教えてください。

エンタテインメント事業
▶ グローバル展開 P.27
▶ マーケティング戦略 P.28
▶ IP 戦略 P.29
▶ 世界No.1を実現するマーケティング・IP戦略 P.30

Q

多様な人材の確保・育成を通じて、人的資本を数と質の両面からどのように強化し、持続的な成長につなげていくのでしょうか。

▶ 持続的な成長を支える人的資本経営 P.37
▶ 人材戦略 1. 新卒を中心とした多様な人材の確保 P.38
▶ 人材戦略 2. 成長を実現する人材育成制度 P.39
▶ 人材戦略 3. 安心して働ける環境の構築 P.40

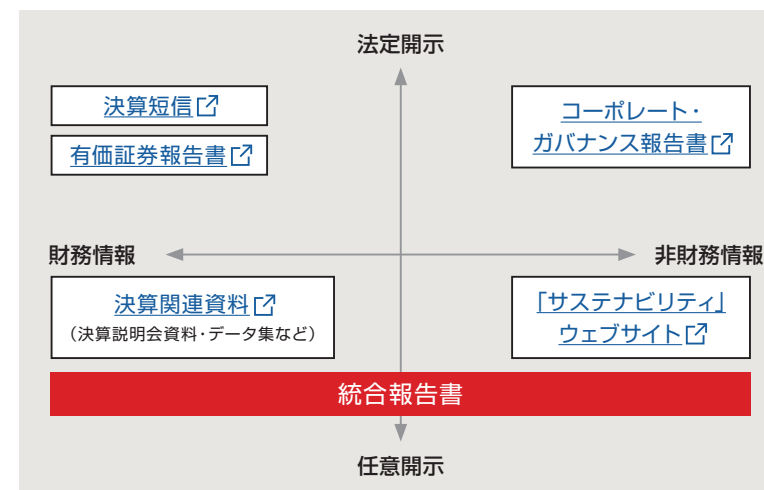
Q

成長投資と株主還元をどのように両立し、持続的な企業価値向上につなげていくのでしょうか。

▶ CFO メッセージ P.32

情報開示体系

当社グループでは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくため、法定開示に加え、さまざまな媒体を通じて情報を発信しています。統合報告書では、財務・非財務の両面から、中長期的な成長戦略や価値創造の取り組みを総合的にお伝えしています。より詳細な財務情報は決算関連資料、非財務情報は「サステナビリティ」ウェブサイトなどをご覧ください。



PDF版を便利にご覧いただくために

本統合報告書のPDF版では、関連するページやウェブサイトへのリンクを設定しています。以下のリンクやボタンをクリックすることで、該当するページやウェブサイトへアクセスできます。

イントロダクション

コーエーテックモの
価値創造

... ページ上部のリンクタブをクリックすると、
カテゴリトップへ遷移します

▶ XXXXXXXXXXXXXXX P.00

... 青い ▶ のリンクボタンをクリックすると、
該当のページに遷移します

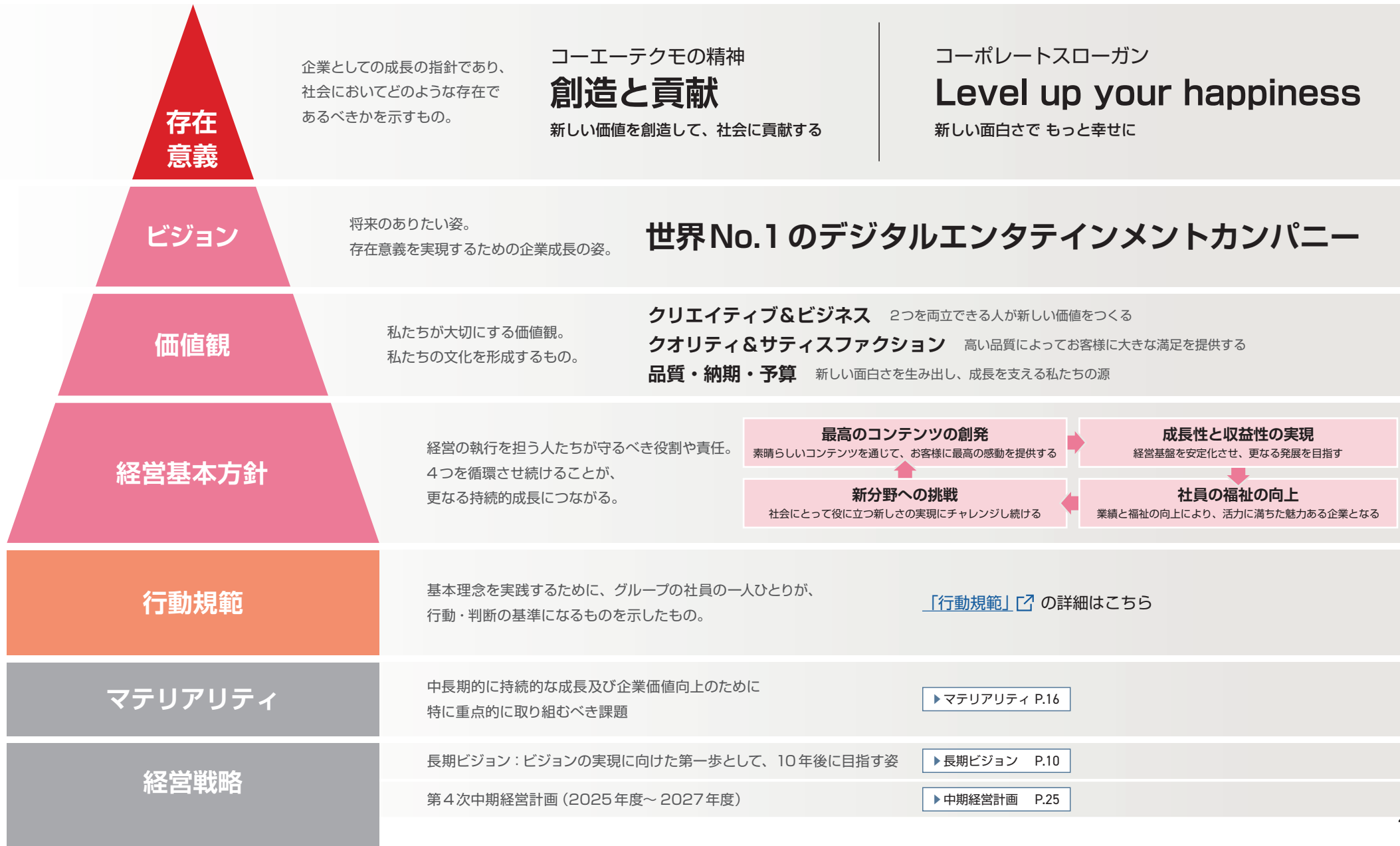
[「XXXXXXXXXXXXXXXXX」](#)

... 青い下線のリンクをクリックすると、ウエ
ブページへ遷移します

コーエーテックモグループ基本理念から経営戦略まで

コーエーテックモグループの基本理念には「存在意義」と存在意義を実践するためのものである「ビジョン」「価値観」「経営基本方針」があります。これらの基本理念を実践するための行動・判断の基準になる「行動規範」を、2026年度に見直しました。

将来のありたい姿である「ビジョン」の実現に向けて、中長期で重点的に取り組むべき課題「マテリアリティ」と、その具体策「経営戦略」が紐づき、理念と経営戦略をつないでいます。



財務情報

売上高

883億円

営業利益

371億円

営業利益率

42.0%

9期連続30%以上

営業利益額世界ランキング*

16位

* 世界のデジタルエンタテインメントビジネスにおける営業利益額（自社調べ）

事業KPI

年間ゲームソフト販売本数

1,410万本

年間発売タイトル数
コンソール・PC14タイトル（うち大型
4タイトル）年間運営開始タイトル数
オンライン・モバイル（自社）

2タイトル

人的資本（開発力）

連結社員数

2,835人

うち、開発職社員数

2,354人

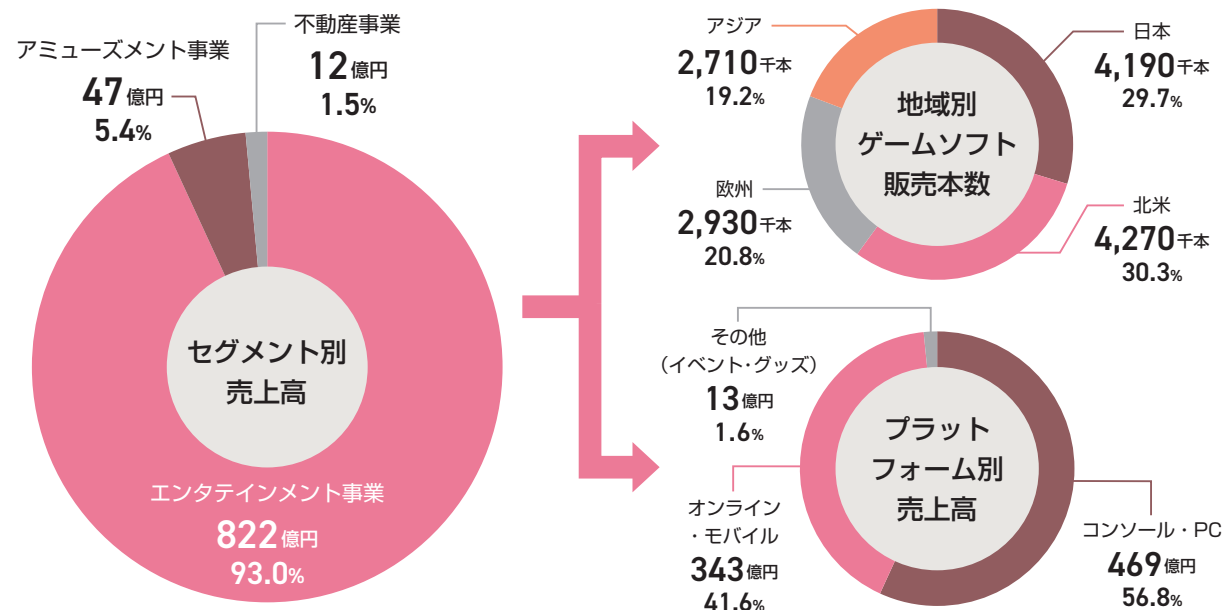
新卒社員数(連結)

224人

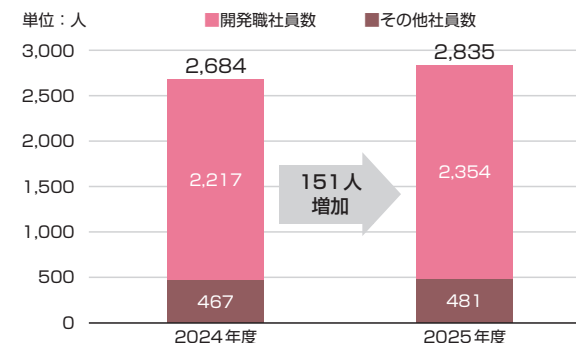
(うち、海外新卒入社は25人)

外国籍社員数

813人



社員数(連結)の推移



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、多様な個性を持つブランド制を採用し、6ブランド+1スタジオが開発を行っています。CG・サウンドなどの開発推進体制と品質管理体制が各ブランドを横断して開発を支え、高品質で効率的なゲーム作りに取り組んでいます。

	 シブサワ・コウ	 OMEGA FORCE 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(知的財産)の 総出荷本数/ ダウンロード数 ▶主要IP紹介 P.7	2,600万本+ 1,050万DL+	4,100万本+	3,100万本+	950万本+	250万本+ 20万DL+	60万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)	—	○	○	—	—	○
	コンソール・PC(ミドル)	○	○	○	○	—	—
	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 (人員合計 1,100人+)	大	大	大	大	小	中	中

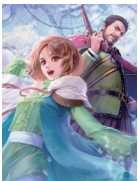
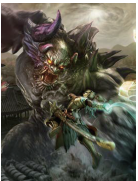
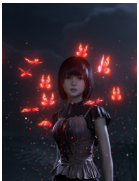
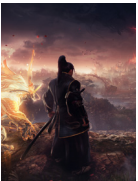
CG・サウンド・シナリオ・デザイン・エンジン開発などブランドを支える開発推進体制 **1,200人+**
(中国、ベトナム、シンガポールの海外開発拠点500人+を含む)

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30人+を含む)

当社グループは、40年以上にわたり、数々の「キャラクター IP」や「ゲームシステム IP」を生み出してきました。▶P.19

新規IP、シリーズ、コラボレーション、IP許諾のそれぞれで活躍し、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」 歴史 シミュレーション 1983年～  シブサワコウ	「三國志」 歴史 シミュレーション 1985年～  シブサワコウ	「大航海時代」 海洋冒険 シミュレーション 1990年～  シブサワコウ	「Winning Post」 競馬 シミュレーション 1993年～  シブサワコウ	『三國志 霸道』 MMO戦略 シミュレーション 2020年～  シブサワコウ	『信長の野望 霸道』 MMO戦略 シミュレーション 2022年～  シブサワコウ
「真・三國無双」 タクティカル アクション 2000年～  OMEGA FORCE	「戦国無双」 タクティカル アクション 2004年～  OMEGA FORCE	「無双OROCHI」 タクティカル アクション 2007年～  OMEGA FORCE	「討鬼伝」 ハンティング アクション 2013年～  OMEGA FORCE	『WILD HEARTS™』 ハンティング アクション 2023年～  OMEGA FORCE	『信長の野望 出陣』 位置情報 モバイル 2023年～  midas
「DEAD OR ALIVE」 対戦格闘 アクション 1996年～  Team NINJA	「零」 ホラー アドベンチャー 2001年～  Team NINJA	「NINJA GAIDEN」 忍者アクション 2004年～  Team NINJA	「仁王」 ダーク戦国 アクションRPG 2017年～  Team NINJA	「Wo Long」 ダーク三國 アクションRPG 2023年～  Team NINJA	『Rise of the Ronin』 幕末 オープンワールド アクションRPG 2024年～  Team NINJA
「アトリエ」 錬金術RPG 1997年～  カスト	「よるのないくに」 アクション RPG 2015年～  カスト	「BLUE REFLECTION」 ヒロイック RPG 2017年～  カスト	「アンジェリーク」 恋愛 シミュレーション 1994年～  RubyParty	「遙かなる時空の中で」 恋愛 アドベンチャー 2000年～  RubyParty	「金色のコルダ」 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。

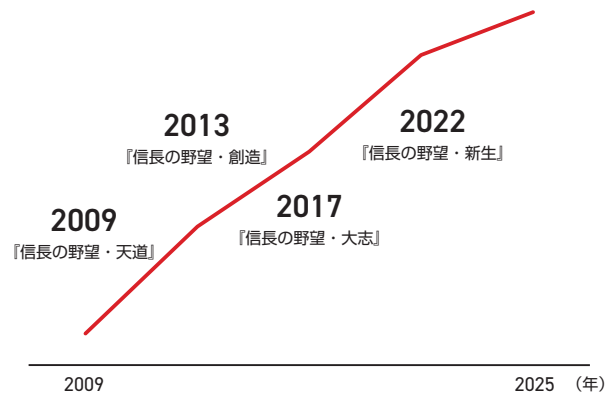
主要IPのコンソール・PC累計販売本数の推移

発売から長い年月を重ねたシリーズと近年創出したタイトルがそれぞれ販売本数を積み重ね、当社グループの継続的な収益基盤の形成に寄与しています。

「信長の野望」

1983年発売

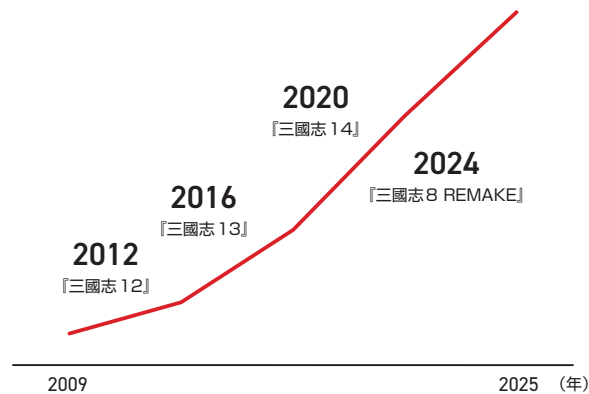
現在の累計
1,100万本+



「三國志」

1985年発売

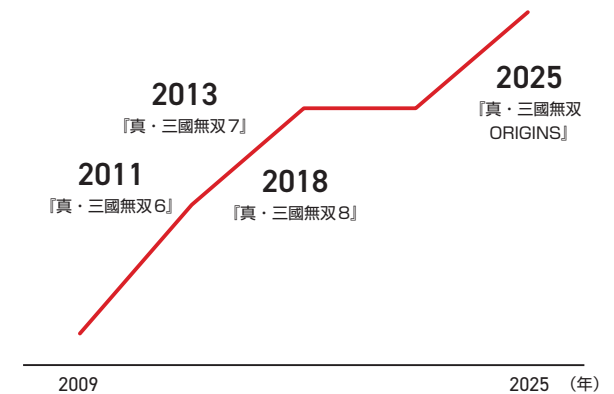
現在の累計
950万本+



「真・三國無双」

2000年発売

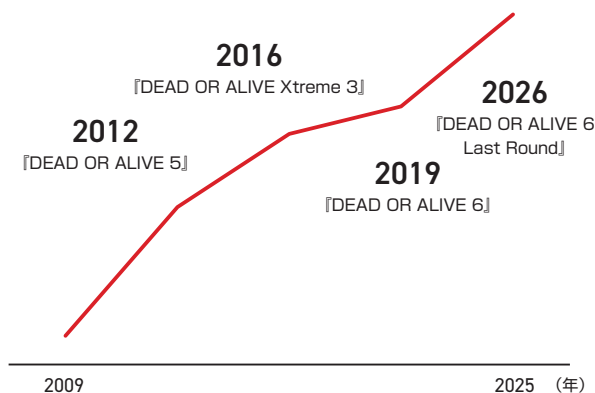
現在の累計
2,400万本+



「DEAD OR ALIVE」

1996年発売

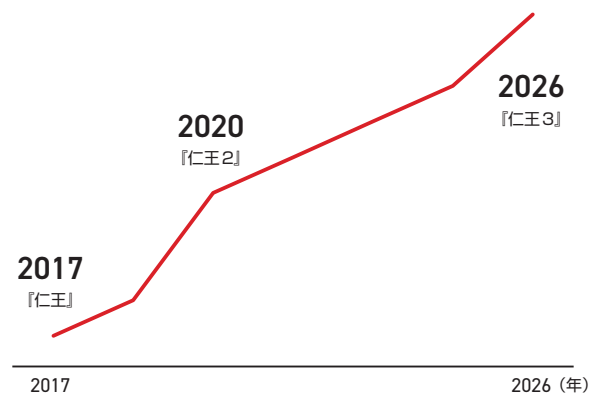
現在の累計
1,100万本+



「仁王」

2017年発売

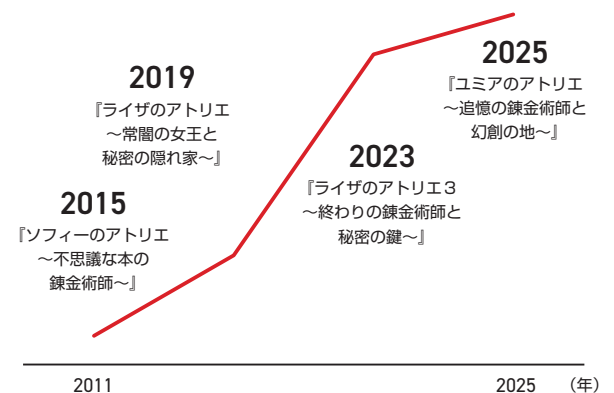
現在の累計
1,000万本+



「アトリエ」

1997年発売

現在の累計
800万本+





1981年
『川中島の合戦』発売
歴史ゲームの先駆け

1983年
『信長の野望』発売
世界初の歴史
シミュレーションゲーム



1994年
『アンジェリク』発売
女性向けゲームの先駆け

2000年
『真・三國無双』発売
『無双』ゲームシステム
の誕生



2007年
『ガンダム無双』発売
コラボレーション
タイトル第一弾



1981年
『ブレイアデス』発売
アミューズメントソフト
自社開発第一弾

1996年
アーケード用
『DEAD OR ALIVE』発売



1986年
『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



2000年
『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

2009年
光栄とテクモが
経営統合



2011年
株式会社ガストを
完全子会社化

2016年
IPを軸としたブランド制に
組織を改編

2017年
『midasブランド』
設立

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

- コンソール・PC
- オンライン・モバイル
- アーケード・アミューズメント

2017年
『仁王』発売
新規IPの創出



2020年
『ゼルダ無双 厄災
の黙示録』発売^{※2}



2023年
『Wo Long: Fallen Dynasty』発売
新規IPの創出

2024年
『Rise of the Ronin』発売
新規IPの創出

2026年
『ぼこ あ ポケモン』
発売^{※3}



2025年
『真・三國無双
ORIGINS』発売



2026年
『仁王3』発売



2016年
コラボレーション
タイトル
『進撃の巨人』発売



2019年
『ライザのアトリエ』
発売



2022年
モバイルゲーム
『信長の野望 覇道』
運営開始

2025年
『ゼルダ無双
封印戦記』発売^{※2}



2025年
『NINJA GAIDEN 4』発売

2025年
『キングダム 覇道』運営開始
BANDAINAMCO 共同開発
モバイル協業タイトル

2025年
『遙かなる時空の中で
龍宮の神子』運営開始

2014年
『ゼルダ無双』
発売^{※2}



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

2020年
モバイルゲーム
『三国志 覇道』運営開始

2019年
IP許諾タイトル
『三国志・戦略版』運営開始
中国本土で大ヒット

2023年
モバイルゲーム
『信長の野望
出陣』運営開始

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・アミューズメント事業・不動産事業) ^{※1}

^{※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。

1980

1990

2000

2010

2020

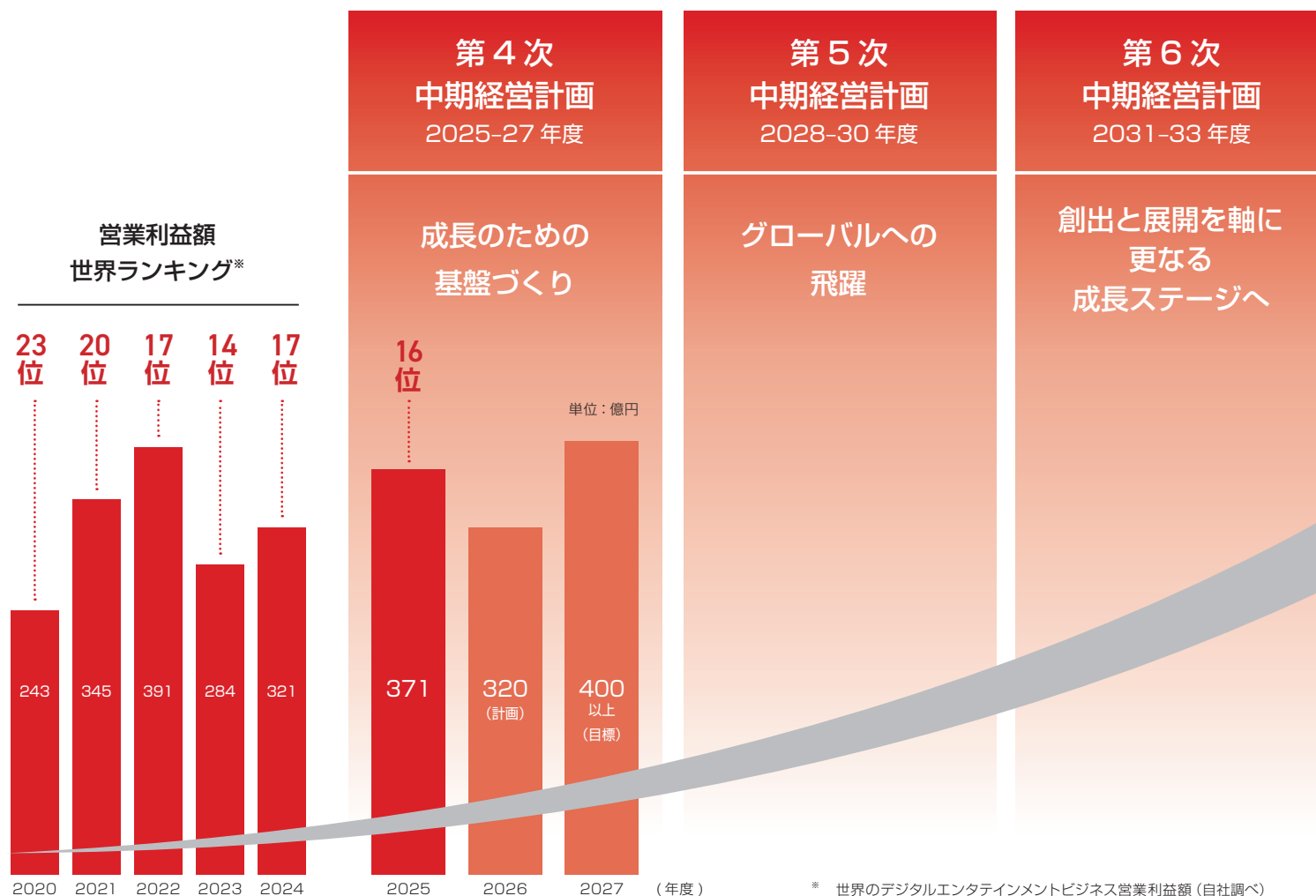
2025

(年度)

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。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トップ10入り（長期ビジョン）を目指します。営業利益額は、世界中のお客様の支持を示す指標の一つと捉え、その向上を通じて企業価値の持続的な拡大を図ってまいります。

第4次中期経営計画（2025-2027年度）は「成長のための基盤づくり」とし、第5次でグローバルへの飛躍、第6次で更なる成長ステージを経て、営業利益世界トップ10入りを実現させます。



※ 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）

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

KOEI TECMOブランドのタイトルを世界に届け、 グローバルで存在感のある企業へ進化します

代表取締役 社長執行役員CEO 鯉沼 久史

ホールディングスのCEOとして、 新たな体制の初年度を終えて

コーエーテックモホールディングスの社長をまずやってみて、傍らで見ていた印象と実際に自分で責任を負う立場になってからとでは、やはり大きな違いがありました。最初に直面したのは、就任して間もない昨年9月に実施した「自己株式の処分と株式売出し」でした。それまで投資家との対話経験はほとんどありませんでしたが、当社のビジョンや戦略をステークホルダーに伝える重要性を再認識しました。このようなイレギュラーなイベントもあり、新鮮で興味深く感じた半面、初めての経験が多く、大変さも実感した1年でした。これまでは事業会社の社長として、事業でどのように収益を上げていくかに注力してきましたが、ホールディングスの社長となると、グループ全体をまとめたり、10年先をどう見るかなど、グループ全体をどこへ導いていくかを真剣に考える日々で、それが面白くもあり、大変さも感じています。

監督と執行の分離で、経営の質を高める

ガバナンスの面では、経営の監督と執行の分離を進めた年となりました。長年にわたりトップとして当社の経営の執行を担ってきた襟川陽一会長は監督の立場に軸足を移し、私が執行について責任を持つ体制になりました。私が社長に就任してからは、基本的には私自身が判断して業務を執行することができたので、襟川会長は議長として取締役会の運営と業

務執行の監督に専念し、取締役会はより監督の機能を中心とした組織に切り替わっています。

新体制になったことで、社外取締役の皆様からより率直で多角的な意見をいただく機会も増え、私自身、特に株主や投資家などのステークホルダーの視点を強く意識するようになりました。例えば、どのような根拠で販売見通しを立てているのか、開発スケジュールが変更された背景は何か、リスクをどう把握し次にどう活かすのかなど、事業会社の中ではあうんの呼吸で通じていたことも、監督が中心となる取締役会に対して、執行サイドがわかりやすく客観的に説明する必要があります。

体制的にも実態としても監督と執行の分離が機能し始めたことは、当社にとって大きな前進だと考えています。今後も、ガバナンスの実効性と経営の透明性を高め、持続的な成長を支える体制を構築していきます。

継承から発展へ

当社は創業者の強いリーダーシップのもとで発展してきた企業ですが、私はいわゆるサラリーマン社長です。これまで以上に役員や社員が自ら考え、意見を出し、責任を持って実行し、高みを目指す経営体制へと変化していくことが、今後のあるべき姿だと考えています。

この1年は、変革への入口を見つける期間でもありました。私は、もともと株式会社光栄（現コーエーテックモゲームス）に新卒で入社して、長く事業の現場に携わってきたため、現



社長メッセージ

場にこそ日々の業務を通じて感じる課題や改善のアイデアが数多くあると確信しています。そこで、ホールディングスの社長になってからは、これまで以上にグループ各社の役員や部長、マネージャー層との対話を重ね、彼ら自身の会社の成長に向けた意見や提案を吸い上げることにも努めました。

変革のためには、私自身が変わるだけでなく、役員や社員が「自ら考え、意見を出す」経験を積み重ねることが必要であると考えています。こうした取り組みを通じて見えてきた課題を踏まえ、組織体制や役割分担を段階的に見直し、組織全体が責任を持って実行できる経営体制を実現していきます。

成長市場で勝ち抜くために、 強みを磨き続ける

世界のエンタテインメント市場は、大きく分けて、北米、欧州、日本のような成熟市場と、インド、東南アジアなど、高い成長余地のある新興市場があります。

その中でも、ゲームは大きな可能性を持つ成長産業です。



ゲームは、他のエンタテインメントと同じく、経済が発展し、暮らしに余暇や楽しみを求める人たちが生まれる中で、生活の中に浸透していきます。また、新たなデバイスや通信環境の進化もゲーム市場にとって重要な要素です。例えば、スマートフォンの普及がゲーム市場を大きく広げたように、スマートグラス等のデバイスや、VR、AR、MRなどの技術がさらに発展して、生活に密着したツールになれば、次の成長機会を生み出す可能性があります。

ゲーム市場は成長市場として注目されている一方、競争も激しくなっています。最近では、ゲーム会社だけでなく、出版、映画、アニメなど、さまざまなエンタテインメント企業がゲーム事業に参入してきています。市場の拡大と競争の激化の中で当社がすべきことは、自社の強みを正しく認識し、積極的な事業展開を進めることです。伸ばすべきものには投資し、市場性や将来性が見込みにくいものについては、適切なタイミングで見直すことが必要です。

当社は、エンタテインメント業界での長い経験を通じて、常に自社の強みを磨き続けてきました。私たちの強みは「良いゲームをつくり、ユーザーの皆様楽しんでいただくこと」を何よりも大切にしてきたことです。その基盤となるのは開発力、ノウハウ、IP、品質へのこだわりです。当社には、クリエイター個人の発想に任せきりにせず、プロダクトを多面的にチェックし、品質と事業性を向上する仕組みがあります。これらの強みをさらに強化していきます。タイトル数の拡大と高品質の実現を追求することで、グローバル市場で勝ち抜き、更なる成長を図ります。

AIを活用し、創造性と効率性を高める

AI技術の進化は、コンテンツ産業にとって脅威になるという見方もありますが、私はAIは人間の創造力を補完し、ものづくりの可能性を広げる存在だと考えています。大切なことは、AIをより面白いコンテンツ作りに活用していくことです。

ゲームは、単にAIが自動生成するだけでは成立しません。

クリエイターは、ユーザーにどう遊んで、どう楽しんでほしいかを考えて、ゲームの仕掛けや仕組みを設計します。ユーザーが自然に面白さを感じる体験をつくり込むことこそ、ゲーム作りの本質です。その創造的な役割は今後も人間が責任を持って担い、商品の最終的な品質を確保していく必要があると考えています。

一方で、わざわざ人間がやる必要のない作業はAIに任せたいほうが効率的です。その分、クリエイターは本来注力すべき創造的な仕事により多くの時間を使うことができます。人間だけでは到達しにくかった表現や品質に、AIとともに挑戦できる可能性もあります。

AIは、社内のナレッジ共有や教育にも活用できます。当社では、それぞれのブランドが独自性や強みを持ちながら開発を進めていますが、ゲーム開発においては成功事例、失敗事例や制作ノウハウといった共通化すべきナレッジを横断的に共有していく必要があります。新卒を中心に人員拡大を進める中で、ゲーム開発経験の浅いクリエイターも増えているため、こうしたナレッジ共有の必要性は、以前よりも高まっています。すでに、教育面では、AIチャットボットなどを通じて、必要な情報や過去事例へ迅速にアクセスできる環境づくりを進めています。引き続き、開発現場の学習効率を高め、組織全体の知見を次のタイトル作りの品質向上へ活かす取り組みを推進していきます。

当社にとって、AIを活用する目的は、人員削減やコスト削減ではなく、開発パイプラインの数と質の向上です。AIの活用により、創造性と効率性を大きく向上させ、成長の機会を着実に拡大していくことを目指します。

第5次中計「グローバルへの飛躍」に向けた準備と課題

社長として、今後10年で世界のエンタテインメント企業の営業利益額でトップ10入りすることを長期ビジョンとして掲げました。そのための最初の3年間である第4次中期経営計画（2025～2027年度）は「成長のための基盤づくり」と位置付けています。3カ年累計営業利益1,000億円以上の目

社長メッセージ

標を掲げ、その達成に向けて、人的資本を中心とした開発投資を推進します。

初年度となる2025年度はコンソール・PC領域とオンライン・モバイル領域合わせて16タイトルをローンチしました。期待以上の成果を上げたものも、課題を残したものもありました。良いタイトルを作りつつ、予定どおりに出すことの難しさを改めて感じました。

次の第5次中期経営計画（2028～2030年度）での飛躍に向けて、コンソール・PC分野では、世界市場を狙える規模と品質を持ったタイトルを安定的に投入できる体制を整えていきます。そのために、開発ラインの拡充を進めています。オンライン・モバイル分野は、競争は激しいものの、大きな市場の中で確実な収益拡大を目指します。

世界トップ10を目指すために、収益性や市場性を見極め、当社の勝ち筋を確立し、さらに強化していきます。

海外でのプレゼンスを高め、 「KOEI TECMO」のブランド価値を蓄積する

グローバルでの成長を加速させるうえで、重要なテーマの一つが、自社パブリッシングと海外プロモーションの強化です。

これまで海外では、大型タイトルの販売や宣伝活動を外部パートナーに委ねるケースが多くありました。その結果、当社の名前が十分に認知されない状況となり、コンテンツをつくる会社としては、非常に歯がゆいことでした。

グローバルでプレゼンスを高めることは、単に海外で売れる商品をつくることではなく、世界中のゲームファンに「コーエーテックモ」と聞いてすぐにわかっただけの存在になることです。販売力、プロモーション力を高め、日本国内だけでなく、海外でも自社の名前「KOEI TECMO」ブランドでタイトルを届けられる体制を強化していきます。

その実現には、先行投資も必要です。海外拠点の役割を明確にし、必要な人材を採用することに加え、イベント出展やプロモーション活動にも投資していきます。短期的には費用が先行することもあります。認知拡大のための継続的な取

り組みを進めていきます。

自社でプロモーションを強化することは、IPの横展開に直結します。東アジアでは、ゲームのプロモーションを起点に、マーチャンダイズやライセンスビジネスへつなげる体制を構築してきましたが、他の地域での取り組みは十分ではありませんでした。今後は東アジア以外の市場でも、自社主導でタイトルを届け、その認知を商品化やライセンス展開へ広げていきます。

とりわけ欧米は、市場規模が大きい一方で、当社がまだ十分なシェアを獲得できていないため、大きな伸びしろがある地域です。海外市場において、一定のリスクを取りながら、パブリッシング力を強化することで「KOEI TECMO」のブランド価値を蓄積していきます。

新興市場での成長余地を見極め、 更なる成長機会を捉える

グローバルで成功するためには、新興市場への早期対応も欠かせません。そのためには、市場の立ち上がりの段階からユーザーとの接点を築いていく必要があります。

中国のモバイル市場では、マーケットが急速に立ち上がることを経験しました。この経験を踏まえ、人口規模の大きさや、通信インフラの環境改善によって劇的に変化する可能性がある市場については、現段階から調査と準備を始めています。新興市場では、スマートフォンは生活必需品であると同時にゲーム機としての役割も果たしています。将来の成長市場を見据え、早期参入に取り組むことは、グローバル市場において重要な戦略だと考えています。

世界で通用する強力なIP創出に挑み続ける

世界的なコンテンツ企業の多くは、強力なIPを軸に成長しています。強いIPはゲームにとどまらず、映画、アニメ、関連商品、ライセンスなど、さまざまなビジネスに展開できます。コンテンツ産業で勝ち抜くためには、強力なIPの価値を多面的に広げていくことが重要です。

当社には、長年支持されてきたIPがありますが、世界トップ10を目指すためには、グローバルで誰もが知る新しいIPを生み出す必要があります。

こうした挑戦を支えるのが、新しいタイトルを継続的に作り出すための開発体制です。野球に例えるなら、打席に立たなければ、ヒットは生まれません。打席に立つ回数を増やし、成功と失敗から学びながら打率を高めることで、世界的な大ヒットとなる新規IPの創出に挑み続けます。

自社IPを磨き、外部IPとの協業と 新規IP創出で成長の幅を広げる

もちろん、事業としてのリスクを抑えるためには、これまで培ってきた強みを活かしながら、成長の土台を安定的に広げていくことが重要です。当社の強みは、自社IPを磨き上げる力と、外部IPをゲーム体験として魅力的に表現できる開発力です。



社長メッセージ

当社はこれまでも「信長の野望」や「三國志」の国取りゲームの面白さや「真・三國無双」の一騎当千の爽快感など、ゲームシステムそのものを洗練させながら、協業タイトルなどに横展開することで成長してきました。最近では、『ぼこ あ ポケモン』（株式会社ポケモン、株式会社ゲームフリークとの3社共同開発）が、大きなヒットとなりました。こうした大型IPとのコラボレーションも、当社の開発力やIP活用力が評価されているからこそ実現できたものです。これまで組んだことのないパートナーや新しい領域のIPであっても、ユーザーに楽しんでもいただけるゲームとして形にできる力は当社ならではの競争優位性です。

こうした強みによって収益の安定性を高めていくことは、新規IPへ継続的に挑戦していくうえでも重要な意味を持ちます。今後も、新規IPの創出、自社IPの育成、外部IPとの協業を組み合わせながら、世界で通用するタイトルを生み出していきます。



人的資本を中心とした成長投資

エンタテインメントは「人」が価値を生み出す産業であるため、成長投資の中心は人的資本への投資です。優れた人材が創造力を発揮することが競争力の強化につながります。当社では現在、毎年約200人規模で人材を採用しており、中長期的には5,000人規模を見据えた体制強化を進めています。

優秀な人材の能力を向上させるための教育制度や快適なオフィス環境を整備し、社員が力を最大限に発揮できる環境を作ることが会社の役割です。楽しいものを生み出すには、作り手自身が楽しく、そして創造的に仕事に向き合うことが欠かせません。ゲーム開発には追い込み時期など厳しい局面もありますが、前向きに仕事に取り組むことができる職場環境を整えていきます。

報酬も人的資本への投資と位置付け、初任給や平均給与の継続的な見直しを進めています。ヒット作への貢献などに応じたインセンティブ制度など、成果や企業価値向上への貢献が報酬に反映される仕組みを整えています。

こうした取り組みの積み重ねが、5%を下回る水準の離職率や社員エンゲージメントの向上にも表れていると考えています。人的資本への投資によって、社員のモチベーションを高め、長く力を発揮してもらうことが、当社のものづくりの質を引き上げ、当社の企業価値向上につながると確信しています。

M&A・協業も視野に成長機会を広げる

M&Aや資本提携、協業といった外部との連携による成長機会も選択肢の一つです。ゲーム会社に限らず、出版や映像など、魅力あるIPを持つ企業との可能性を幅広く検討していきたいと思っています。これまでの相手先のカルチャーの親和性を重視して一体化を目指す形に加えて、別会社として強みを活かす形や、合併会社など、多様な連携・協業のあり方を検討し、当社のIP活用力を活かせる成長機会を広げていきたいと考えています。

実績で資本市場の期待に応える

ホールディングスの社長就任後、投資家の皆様と対話を重ねる中で、当社の今後の成長に強い期待を寄せていただいていることを実感しています。第4次中計で掲げた取り組みを一つひとつ着実に実行し、成果を積み重ね、当社をさらに発展させることが私の使命です。

世界で売れるタイトルを生み出し、面白いゲームをつくる会社として「KOEI TECMO」を認知していただくことを目指します。そのために、開発ラインの拡充、AI活用による効率化、海外での自社販売・プロモーション、IP展開、新興市場参入、人的資本への投資を一体で進めます。すぐに成果が見えにくい施策もありますが、必要な投資を粘り強く継続することで、将来の収益基盤を築きます。

資本市場の期待に応えるために何より重要なのは確かな実績です。実績を積み重ねることで当社の成長可能性や企業価値を投資家の皆様に伝え、更なる成長に期待していただけるよう、経営に邁進します。

ゲーム開発の打席数を増やし、打率を高めることで、世界に通用するタイトルとIPを生み出す。IPの価値を最大化し、市場展開を積極的に推進する。こうした挑戦によって、グローバルで確かな存在感を放つ「KOEI TECMO」へと進化していきます。

鯉沼久史

INPUT

人的資本

- 社員数 : 2,835人
- 開発職社員数 : 2,354人
- SP事業開発人員数 : 35人
- 外国籍社員数 : 813人

知的資本

- IP (知的財産) の数 : 200以上
- 特許保有件数 : 305件
- コンソール・PCとオンライン・モバイルの両方のゲーム開発ノウハウ
- アミューズメント施設経営ノウハウ

社会・関係資本

- 職業教育授業の数 : 10回
- 投資家個別MTGの数 : 167回

財務資本

- 総資産額 : 3,136億円
- 株主資本 : 2,442億円
- 現預金、有価証券、投資有価証券 : 2,168億円
- ROE : 18.6%

製造資本

- 国内外拠点数 : 16拠点
- 国内自社オフィス : 7棟
- 独身寮・社宅 : 17棟
450部屋

自然資本

- Scope1 + 2 排出量 : 6,121t-CO2

事業活動

存在意義

コーエーテクモの精神
創造と貢献

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

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.16

第4次中期経営計画 ▶P.25

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貸用不動産の運用・管理

コーエーテクモを支える 4つの競争優位性

1
重層的な
収益構造と
それを支えるIP

▶P.18

2
クリエイティブ
& ビジネスを
体現する人材

▶P.21

3
高い収益性を
支える
「品質・納期・予算」

▶P.22

4
開発効率化を
実現する
「KATANA ENGINE™」

▶P.23

OUTPUT

経済的価値

売上高
883億円

営業利益
371億円

発売タイトル数
14タイトル
(そのうち大型4タイトル)

総販売本数
1,410万本

運営中のオンライン・モバイル
タイトル数 (IP許諾を除く)
13タイトル

アミューズメント運営店舗数
13店舗

社会的価値

社員エンゲージメント
スコア

53.3

株主還元総額
220億円

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 1,2,9)

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 7,8)

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 3,4)

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 5,6)

マテリアリティ一覧と改定のプロセス

当社グループは「創造と貢献」の精神に基づき、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」の実現に向け、2024年度にマテリアリティを見直しました。中長期的な成長と企業価値向上に向け、重点的に取り組むべき9つの課題を設定し、2026年度は、マテリアリティの実践に向けた取り組みの進捗を測定・管理するため、KPI（指標）の検討を進めています。

マテリアリティ	詳細
1 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。
2 IPの展開による新たな魅力を創出	私たちが持つIPをさまざま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。
3 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。
4 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。
5 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。
6 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。
7 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。
8 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。
9 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。

マテリアリティ改定のプロセス（2024年度）

長期ビジョンの実現に向け、およそ10年間で取り組むべき重要課題の優先度と重要度を明確にするため、以下のプロセスを経てマテリアリティを特定しました。

* [\[マテリアリティ改定のステップ\]](#) の詳細はこちら

STEP 1

改定の目的・
体系整備

当社グループの目指すべき方向性と定義設定

本業を通じた社会課題解決と社会価値の提供の観点から見直すため、サステナビリティ委員会を中心に、CSuO、事業会社社長、社外取締役を含む検討体制を整備しました。

STEP 2

候補リスト作成

社会課題に対して果たすべき守りの観点から候補を整理

ビジョン、経営基本方針、中期経営計画などの攻めの観点と、国際ガイドンスや評価項目などの守りの観点から、候補となる課題を抽出しました。

STEP 3

絞り込みと
仮案の作成

社会への提供価値を検討し、重要度が高いものを絞り込み

候補項目をリスクと機会の両面から評価し、社内外の視点を踏まえて重要度を検討。サステナビリティ委員会・社外取締役のインタビュー等で議論を重ね、重点的に取り組むべき課題の仮案を作成しました。環境の項目は企業として対応すべき事項には取り組みますが、マテリアリティとしての優先度は低いと判断しました。

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り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。
	気候変動の緩和	
	気候変動の適応	

▶ 気候変動に関する
取り組み P.44

STEP 4

経営討議を通じた
最終化

マテリアリティ候補の重要度を評価し、審議の上承認

サステナビリティ委員に加え、事業会社社長も参画し、マテリアリティ候補の重要度を評価。取締役会での審議を経て、9つのマテリアリティが最終的に承認されました。

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。

1

重層的な収益構造とそれを支えるIP ▶ P.18

● IPを活用した重層的な収益構造

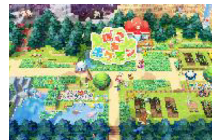
新規IPの創出からシリーズ化、コラボレーション、IP許諾へと展開し、収益機会を多層的に広げています。

● ビジネスシナジーを生むIP

キャラクターIPとゲームシステムIPを創造・強化し、シリーズ化やコラボレーションなど多様な展開につなげています。

● 「世界に新たな価値を届ける、持続的な開発力の源泉」

▶ 庄知彦 ω-Force ブランド長 インタビュー P.20



2

クリエイティブ&ビジネスを体現する人材 ▶ P.21

● 経験豊富なゲームクリエイターでもある経営陣

主要シリーズやコラボレーションタイトルを生み出してきた経験を経営判断や事業戦略に活かし、創造性と事業性の両面からグループ経営を担っています。

● 次世代を担う、ヒット作を手掛けてきたブランド長

プロデューサーやディレクターとして培った知見を基に各ブランドを率い、それぞれの個性と強みを反映したタイトル開発を推進しています。



4つの 競争優位性

3

高い収益性を支える「品質・納期・予算」 ▶ P.22

● 厳格な「品質・納期・予算」管理

企画からリリース後まで、各工程で品質・納期・予算を厳格に管理。評価を重ねて課題を早期に抽出・改善し、高品質なタイトルを安定的に生み出します。

● 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オリティアシュアランスが第三者の視点からゲームを評価し、スコアやレビューも分析。開発チームと連携して潜在的な課題やリスクを洗い出し、品質向上につなげています。

開発チーム

品質向上に
向けて協働

品質管理

4

開発効率化を実現する「KATANA ENGINE™」 ▶ P.23

● AI活用による開発及びコスト効率の向上

AI技術をゲーム開発に活用し、開発・コスト効率と表現力の向上につなげます。

● 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。

● 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し、社内でも横展開することで開発を効率化します。



当社は新規IPの創出を起点に、シリーズ展開やコラボレーション、IP許諾へとつながる重層的な収益構造を構築しています。リスク分散により収益の安定性を確保し、得た収益を次のIP創出に投資することで、持続可能性を高めています。



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「霸道」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ています。



世界に新たな価値を届ける、持続的な開発力の源泉

株式会社コーエーテックモゲームス 常務執行役員 ω-Forceブランド長 庄 知彦

高評価タイトルに見る「新たな価値の創出」

2024年度末に発売した『真・三國無双 ORIGINS』は「真・三國無双」シリーズの最新作として、当初の目標を上回る成果を挙げ、販売本数に加えて国内・海外でも高い評価をいただきました。このような結果にできたのは「無双」シリーズの唯一無二のゲーム性を活かしつつ、従来からのファンはもちろん、欧米などの三国志のストーリーに馴染みのないユーザーにも楽しんでいただけるアクションゲーム体験やストーリーを「新しい価値」として実現したことにあります。「無双」シリーズの根幹である圧倒的大軍団のバトルや一騎当千の爽快感を、現行ゲーム機の性能を最大限に引き出して実現しながら、緊張感のあるシビアな戦闘など深みのあるアクションを両立させることができました。また、題材とする時代や登場人物を絞り、三国志に詳しくなくても人物像やストーリーを楽しめる構成としました。こうした点が東アジアではさらに広く深く、それ以外の地域でも新たな層に受け入れられ、グローバルで楽しんでいただけるタイトルとなりました。

さらに当社が共同開発に参画し、発売4カ月で世界累計500万本以上販売した『ぼこ あ ポケモン』は、IPそのものの強い魅力に加え、スローライフとサンドボックスのゲームシステムが融合したゲームです。ポケモン同士の対戦が基本となる「ポケットモンスター」シリーズの中で、本作は一切戦いがなく1体1体のキャラクターの個性や魅力を最大限に引き出すという、これまでにない形で新しい面白さを作り出したことが高く評価されました。

どちらのタイトルも、当社が大事にしている「新しい価値の創造」が実現でき、ヒットにつながった作品だと思います。

お客様へ「新たな価値」の提供を目指す開発姿勢

当社は、社長の鯉沼が他社様との協業プロジェクトを立ち上

げて以来「無双」シリーズのような当社の「ゲームシステムIP」と、他社様の「キャラクターIP」を掛け合わせたタイトルを数多く手掛けてきました。長年にわたり協業を重ねてきた経験があり、ブランドごとに得意なジャンルやゲームシステムで世界中のIPと相乗効果を生み出せる体制は、当社グループならではの強みだと考えています。私自身も、これまでに複数の協業タイトルの開発に携わってきました。

開発のアプローチの本質は自社IPでも他社IPとの協業でも同じです。まずコーエーテックモの強みを活かして、どうやってそのIPの魅力を最大限に引き出していかかを考えます。その際、IPに対しての愛情と、客観的かつ冷静に商品分析する視点の2つを両立することが重要です。IPに対しての敬意を持つからこそ、そのIPのファンの方々的心里に届くようなものを作り上げることができると思います。ただし、人気IPであればあるほどファンの求めることが多岐にわたるので、ファン目線だけではどうしても一人よがりになってしまう。IPの本質や、特に多くのファンが一番共感している要素などを冷静に分析した上で、1本のゲームというエンタテインメントを作る上で、何を選択して、何を選択すべきでないか、企画の立ち上げの時にしっかり考え、開発中もそれを常に意識していくことを大切にしています。

ゲームを作る上で、まず考えるのは「お客様に何が喜ばれるか」ということです。そこに当社の強みの活かし方についてロジックでしっかり考えて生み出されているタイトルが当社ではとても多いと思います。

実際にタイトルがヒットするか否かは発売までわかりませんが、その確率を上げるためにはこうした過程を経て、作り手である私たちが「新たな価値を提供するタイトルだ」と確信を持って完成させることが重要です。特にプロデューサーにはビジネスの視点が必要なため、そのゲームを受け入れる市場があるのかを真っ先に考えるべきです。また、どのようなお客様が遊んでくださるのかを認識してゲームをデザインすることは、開発チーム全体にも必要な視点です。新しい驚きを届ける情熱



を持って研鑽を重ねられる人材が集まり、ゲームを完成させることが、ヒットの確率を上げる鍵だと考えています。

世界中を魅了する、新たな価値の創造を目指して

ヒットタイトルを生み出す上で重要なのは、我々にしか作れない唯一無二の魅力があるタイトルを作ることと、その挑戦を継続することです。『真・三國無双 ORIGINS』の成功により将来への可能性が広がったように、当社グループの強みである「キャラクターIP」と「ゲームシステムIP」は、シリーズ展開やコラボレーションなどの起点になります。こうしたIPの創造と強化に挑戦し続けていくことは、未来の成長のための私たちのミッションだと思っています。

新しいIPは「ポンッ」と生まれてくるものではなく、継続してやり続けることで生まれてくるものです。今後も自社・他社のIPを問わず「キャラクターIP」と「ゲームシステムIP」の創造と強化に挑戦し続け、新たな価値を届けることで「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」の実現を目指していきます。

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、企画から収益化までを見据えて考え抜く文化は、実績ある経営陣やブランド長によって組織に根付いています。

経験豊富なゲームクリエイターでもある経営陣



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
「進撃の巨人」シリーズ
「ガンダム無双」シリーズ
多数のコラボ



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
「Winning Post」シリーズ
「仁王」シリーズ



取締役名誉会長
襟川 恵子

代表作

「ネオロマンス」シリーズ
ビジュアル総責任者

次世代を担う、ヒット作を手掛けてきたブランド長



コーエーテックモゲームス 取締役副社長
AAA スタジオ担当
早矢仕 洋介

代表作

「仁王」ディレクター
「ゼルダ無双 封印戦記」プロデューサー
2021年 コーエーテックモゲームス 取締役副社長 就任
2024年 AAAスタジオ担当



コーエーテックモゲームス 執行役員
シブサワ・コウ ブランド長
澤田 圭輔

代表作

「三國志 覇道」ディレクター
「三國志 覇道」プロデューサー
2025年 シブサワ・コウ ブランド長 就任



コーエーテックモゲームス 常務執行役員
Team NINJA ブランド長
安田 文彦

代表作

「Rise of the Ronin」開発プロデューサー / ディレクター
「NINJA GAIDEN4」プロデューサー
「仁王3」セネラルプロデューサー
2020年 Team NINJA ブランド長 就任



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

「パディミッション BOND」*1 プロデューサー
「遙かなる時空の中で 龍宮の神子」セネラルプロデューサー
2016年 ルビーパーティーブランド長 就任
2025年 常務取締役 CSuO 就任



コーエーテックモゲームス 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

「妖怪三國志」ディレクター
「三國志 覇道」セネラルプロデューサー
2021年 シブサワ・コウ ブランド長 就任
2025年 エンタテインメント事業部長 就任



コーエーテックモゲームス 常務執行役員
ω-Force ブランド長
庄 知彦

代表作

「真・三國無双5」ディレクター
「真・三國無双 ORIGINS」プロデューサー
「ぼく あ ポケモン」開発プロデューサー
2021年 ω-Force ブランド長 就任



コーエーテックモゲームス 常務執行役員
ガスト ブランド長
細井 順三

代表作

「ライザのアトリエ ～常闇の女王と秘密の隠れ家～」プロデューサー
「BLUE REFLECTION 幻に舞う少女の剣」プロデューサー
「ユミアのアトリエ ～追憶の錬金術士と幻創の地～」プロデューサー
2020年 ガスト ブランド長 就任



コーエーテックモゲームス 執行役員
midas ブランド長
菊地 啓介

代表作

「信長の野望 出陣」開発プロデューサー
「零～zero～」プロデューサー
「よるのないくに」開発プロデューサー
2021年 midas ブランド長 就任

当社グループは、プロジェクトの営業利益率30%を達成するために、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コーエーテックモオリエ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

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

開発
チーム

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（CBT）
β段階で必要に応じて、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、バグ報告などをする CBT（クローズドβテスト）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

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 による「ゲーム評価」や他社競合分析を踏まえ、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さまざま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※⁶）とゲームプレイヤーによる評価（USER SCORE）に加え、Steam の世界各国市場のレビュー分析を実施し、次回作へ課題を活かしていく

品質
管理

ゲーム評価の方法

① ゲームの「面白さ」評価レポート

KTQA の専門チームが作成。自社タイトルや競合他社タイトルを含む年間数十本を分析し、ユーザー評価との相関検証から、METAScore※⁶ の予測値や KTQA からの重要改善提案について、開発チームだけでなく経営トップにもレポート。

② 潜在的リスクを洗い出す進捗管理

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管理。

③ 開発とトップが迅速に連携する日次報告

プロジェクト終盤には、KTQA 責任者へ日次で報告。必要であればコーエーテッ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る。

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（ゲームが停止しない、動作が正確など）
2. 魅力的品質 … ゲームの面白さに通じる品質（ゲームバランス、カメラワークなど面白さを高める品質）
3. 社会的品質 … 社会的配慮を含む広範な品質（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：すべ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 ※⁶ METAScore：ゲーム・映画等のレビューサイトである「Metacritic」における、ゲーム評論家による評価スコア

KATANA ENGINE™ とは？

「KATANA ENGINE™」は、高品質なゲーム制作を可能にするコアエテクモ独自のゲームエンジンです。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ています。AIやグラフィック、布や紐などの揺れ物、物性シミュレーション、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います。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アップデートを重ねています。

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。

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。

自社ゲームエンジンを使用するメリット

● タイトルごとの最適化

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。

● エンジン利用のサポート体制

KATANA ENGINE™利用タイトルの品質向上並びに開発効率化推進を目的とした社内ワークショップを継続的に開催する等、エンジンの性能を開発者が最大限に引き出すための支援体制を整えています。

KATANA ENGINE™が生む3つの競争優位性

① 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の両立を目指しています。自社独自の強化学習を用いたゲームバランス調整や、動画からアニメーションへの変換といったCG制作支援機能、さらに、AIエージェントを活用できる開発環境の構築にも着手し、ゲーム開発者の「クリエイティブな活動への専念」を助ける環境の整備を進めています。

② 迅速なプラットフォーム対応

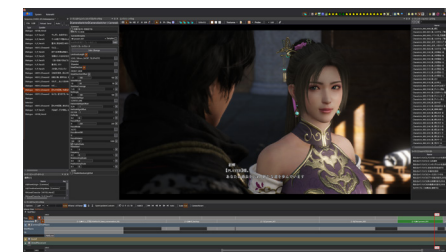
一般的にマルチプラットフォーム展開には時間がかかるとされていますが、KATANA ENGINE™はコンソール、PC、モバイルなどの各プラットフォーム固有の要件を同時並行で調整可能です。また、自社内で各プラットフォーム固有の要件を同時に調整できるため、開発期間や宣伝にかかる費用の効率化にも寄与し、リリース時期の分散による機会損失を防ぐと同時に高品質な表現を両立します。

③ 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、さまざまなゲームの開発を重ねるこ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。



キャラクターエディタ^{*1}



タイムライン形式のシーケンスエディタ^{*2}

項目	KATANA ENGINE™	汎用エンジン
① AI活用による開発及びコスト効率の向上	○	△
② 迅速なプラットフォーム対応	○	△
③ 開発技術・制作機能の横展開	○	—

^{*1} キャラクターの質感や揺れ物、アクションなど、キャラクターに関するさまざまなデータを制作するためのエディタ

^{*2} 映像制作技術やプロシージャルアニメーションを活用した編集機能を持ち、自然なアニメーションやカメラワークを伴う高品質な会話シーンを極めて低コストに制作可能なエディタ

事業価値を高めるAI活用

当社グループは、AIを「人間をサポートする存在」と位置付けています。発想の補完、作業の効率化、ナレッジ共有にAIを活用し、人間は創造的な仕事により多くの力を注ぐことができるようになります。AIの適切な活用によって開発の数と質を高め、お客様の期待を超えるコンテンツを生み出していきます。

AIを活用したゲーム開発

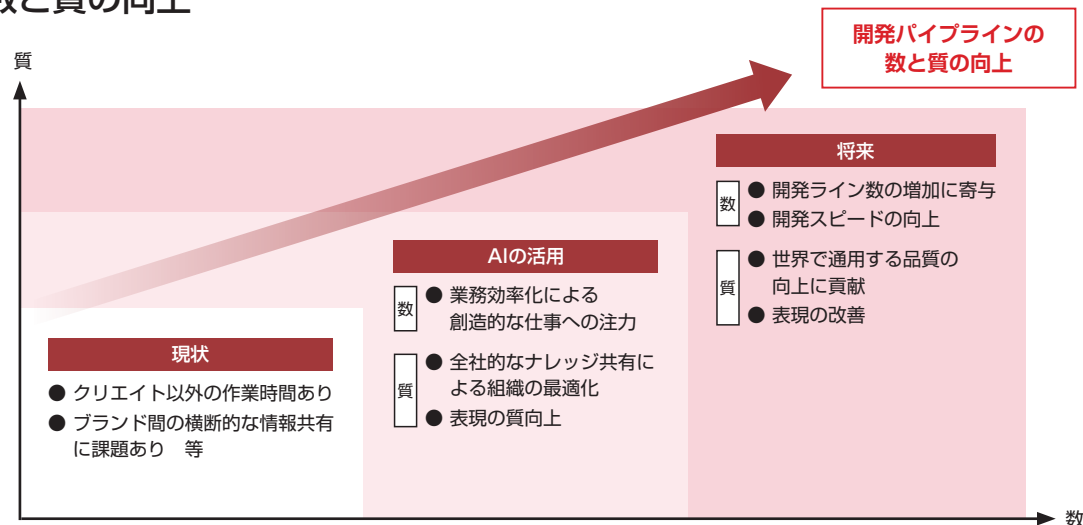


AIの活用による開発の数と質の向上

当社グループは、AI活用を通じて、ゲーム開発における「数」と「質」の向上を目指しています。

「数」の面では、クリエイイト以外の作業負担を軽減し、創造的な仕事に注力できる環境を整えることで、開発ライン数の増加や開発スピードの向上、発売時期の偏りの改善につなげます。

「質」の面では、ブランドを横断した情報共有や表現の更なる向上などを進めます。



AIの活用状況

「数」の施策

● デバッグ工数の削減

人間によるプレイ履歴をAIに分析させプレイデータを作成することで、チェック作業の自動化を推進

● 翻訳における多言語対応の効率化及びAI翻訳システムの活用

キャラクターやIPの特性をAIに学習させ、ゲームにあった翻訳案を作成

「質」の施策

● 社内コミュニケーションの質向上

会議音声翻訳ツールを活用した多言語間のコミュニケーションの円滑化

● ゲームバランスの調整

自社独自の強化学習を用いて、ゲームバランスの調整を支援

● CG制作支援

動画からアニメーションへの変換等の制作支援

第4次中期経営計画の進捗と見通し

第4次中期経営計画の初年度となる2025年度は、中長期での飛躍に向けた「成長のための基盤づくり」をテーマとして各種施策に取り組みました。これらの結果、当社グループの2025年度業績は、売上高、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高の業績となりました。2026年度は、複数の新作タイトルの発売を予定しているものの、人的資本への投資の増加に加え、開発費や販売費等を保守的に計画しており、売上高900億円、営業利益320億円を見込んでおります。中計の最終年度である2027年度は、営業利益400億円の達成を目指します。

第4次中期経営計画 「成長のための基盤づくり」

定性目標

- ① パイプライン 数の成長
- ② パイプライン 質の成長
- ③ 販売力の成長
- ④ コスト効率の成長

定量目標

- 3カ年累計の営業利益 1,000 億円以上
- 単年度の営業利益 400 億円へ再チャレンジ
- 営業利益率 30% 以上

3つの柱

① 経営基盤強化

人的資本、ガバナンス体制の強化

② 事業戦略

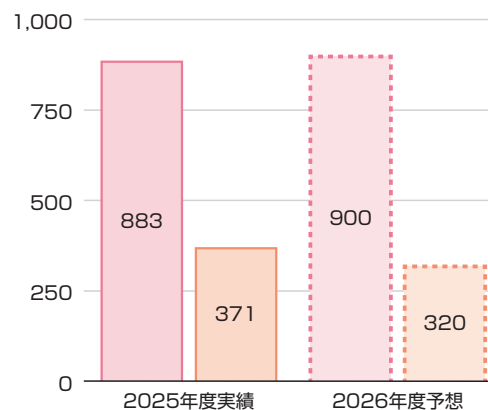
エンタテインメント事業を成長ドライバーに、IPを「作る力」「売る力」「活かす力」「支える力」を強化

③ キャッシュアロケーション

人的資本を中心とした成長投資、還元

実績と見通し

(単位：億円) 売上高 営業利益



(単位：億円)

主要指標	2025年度 実績	2026年度 業績予想	対前年度	増減率
売上高	883	900	16	1.8%
営業利益	371	320	△51	-13.9%
営業利益率	42.0%	35.6%	—	-13.9%
経常利益	570	420	△150	-26.3%
当期純利益	428	310	△118	-27.6%
1株あたり配当(円)	66	48	△18	-27.3%
配当性向	50.1%	50.3%	+0.2pt	—

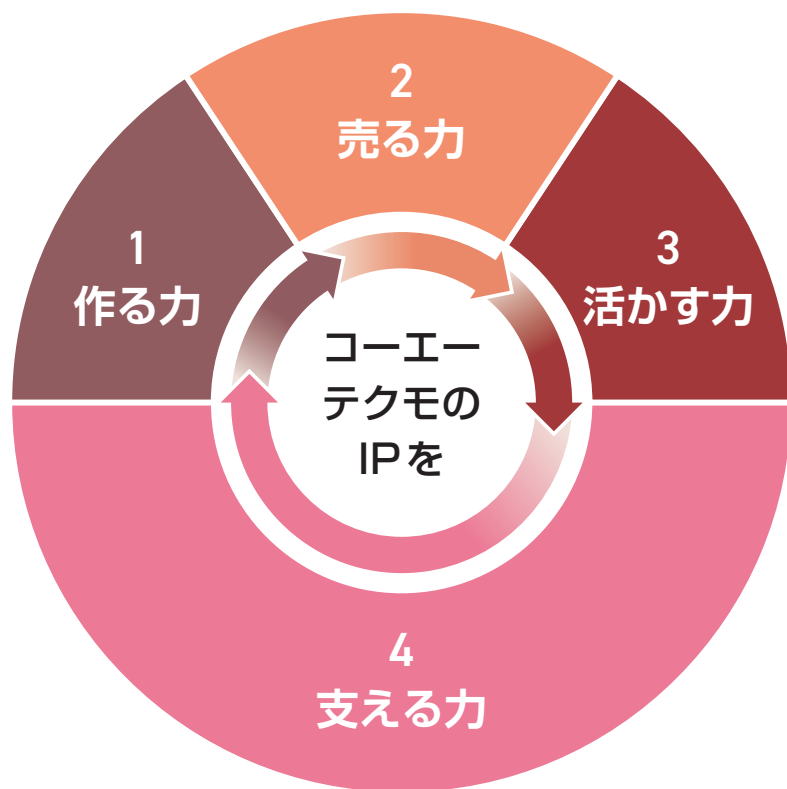
開発パイプラインの実績 (2025年度)

	タイトル数	主要発売タイトル
コンソール・PC (大型※ ¹)	4	『仁王3』 『NINJA GAIDEN 4』 『ゼルダ無双 封印戦記』※ ² 『ぼこ あ ポケモン』
コンソール・PC (ミドルクラス)	10	『ライザのアトリエ ～秘密トリロジー～ DX』 『零 ～紅い蝶～ REMAKE』等
モバイル	2 (許諾5)	『キングダム 覇道』 『遙かなる時空の中で 龍宮の神子』

	2025年度	増減率 (前年比)
販売本数	1,410万本	84.8%
モバイル 累計DL数	1億7,140万DL	3.4%

※¹ 販売本数 100万本以上を計画するタイトル

※² 海外における発売元は任天堂株式会社



IPを強化する力	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

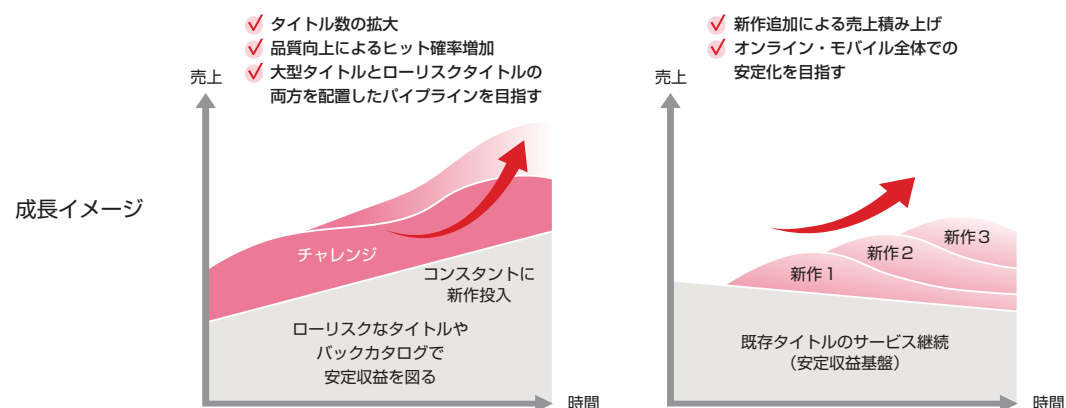
ゲーム開発の分野別成長戦略

コンソール・PCは成長ドライバーとして、適切なタイトル構成で、パイプラインを増やしていきます。オンライン・モバイルは既存タイトルを土台としつつ、新作投入で収益の積み上げを図ります。

	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

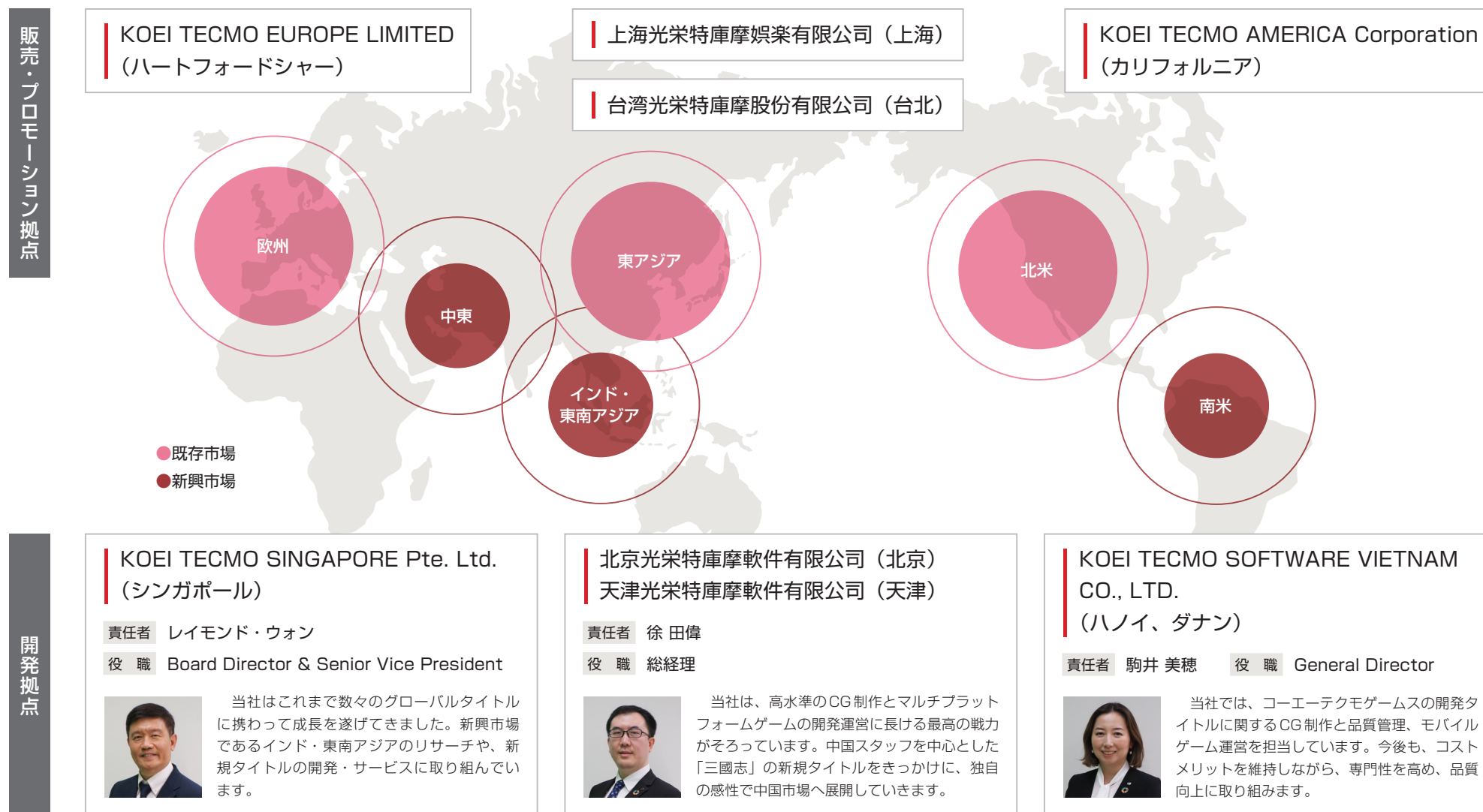
第4次中期経営計画 パイプライン方針

- 基本はマルチプラットフォームでの展開
- 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



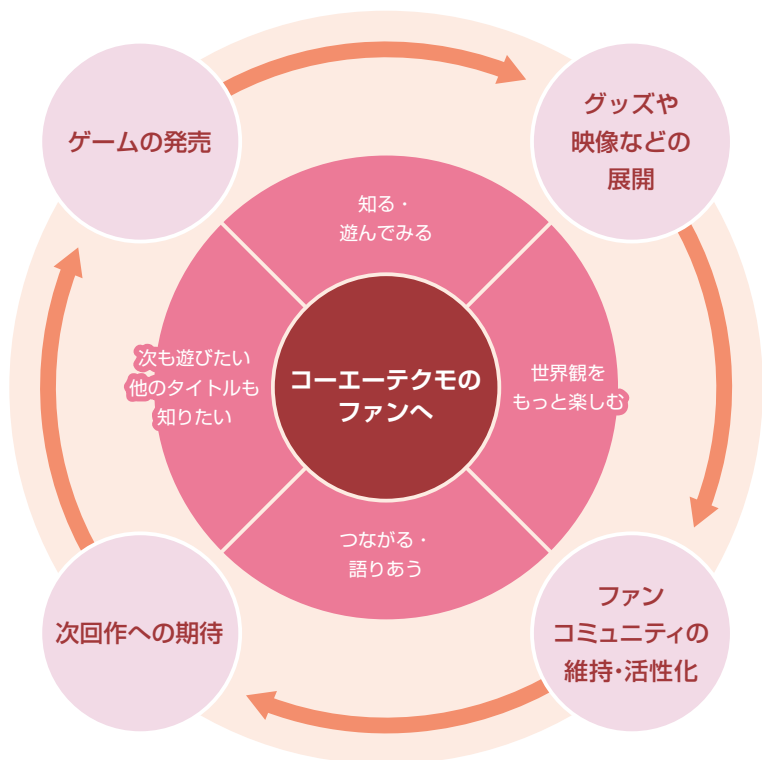
当社グループは、欧州、北米、東アジアに販売・プロモーション拠点を、シンガポール、中国、ベトナムに開発拠点を展開しています。各拠点が地域ごとの知見や強みを活かしながら連携し、世界各地のお客様に向けたコンテンツの開発・販売を推進しています。

グローバル拠点と主要市場



グローバル市場での更なる成長に向け、KOEI TECMO ブランドの価値向上と認知の拡大を目指し、ファンコミュニティの拡大や新興市場の開拓に取り組んでいます。各地域でのプロモーションやイベント出展などを通じてお客様との接点を広げ、海外の販売拠点を新設するなど販売体制の強化を進めています。

コーエーテックモファンを増やすカンパニーブランディング



販売・グローバルマーケティングの重点施策

1. コーエーテックモブランドの価値向上と認知の拡大

- 大型タイトルの自社パブリッシング体制構築によるマーケティング力強化・ブランド価値向上
- グローバル展開を前提にした「海外販売子会社との連携強化」「体制構築」「情報収集の強化」

2. ファンコミュニティの拡大

- オウンドメディアやイベントの戦略的展開によるコーポレート、ブランド、タイトルのユーザー満足度向上と新規ファンの獲得

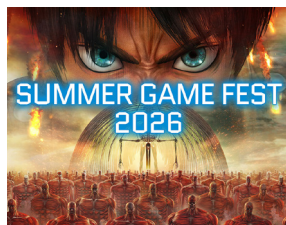
3. 新興市場の開拓と新たな協業の創出

- 新興市場開拓に向けたリサーチ
- 大型コラボレーション・パートナーシップ機会の継続的創出



2026年9月に
KOEI TECMO AMERICA Corporation
ロサンゼルスにオフィスを開設

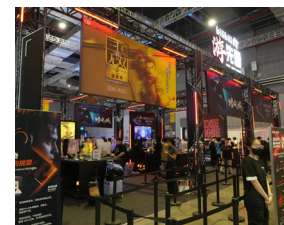
直近の出展・実施イベント



Summer Game Fest 2026
(米国・ロサンゼルス／2026年6月)
世界有数のゲームイベント「Summer Game Fest」で『進撃の巨人3』を世界初公開。世界中のゲームファンやメディアから大きな反響を獲得し、グローバルでの認知拡大を実現。



Anime Expo 2026
(米国・ロサンゼルス／2026年7月)
北米最大級の日本IPイベント「Anime Expo」に『進撃の巨人3』『カリアのアトリエ』を出展。認知拡大に加え、現地メディアへの発信を推進。



Bilibili World 2026
(中国・上海／2026年7月)
中国最大級のACGN*イベント「Bilibili World」に『Wo Long 2』『真・三國無双2 with 猛将伝 Remastered』を出展。若年層やメディア、インフルエンサーへの認知拡大を推進。

* 中国語での日本の二次元文化の総称。(Anime、Comic、Game、Novelの頭文字から) © 諫山創・講談社／「進撃の巨人」製作委員会 © コーエーテックモゲームス © 諫山創・講談社／「進撃の巨人」The Final Season製作委員会

第4次中期経営計画では、IP（知的財産）をゲーム以外の多様な分野へ展開する「活かす力」を重要な戦略の一つに位置付けています。映像化やコミック、グッズ、イベント、飲食店等とのコラボレーションなどを通じてIPとの接点を広げ、新たな収益の機会を創出し、同時にIPの認知度向上や既存ファン層の深化にも貢献します。

IP事業の重要施策

1. グローバル化

- 海外ライセンサーへの一括許諾・商品化を推進
- イベント参加によるBtoB、BtoC 双方の推進

2. IP 価値最大化との連動&過去資産の活用

- IPライセンスを通じたコンテンツ拡充、協業の拡大

3. イベント事業

- イベントグッズ・映像商品などの関連商品の強化

IP関連のイベント概要

- 韓国ソウルの大型ショッピングモール「MARIO OUTLET」にてKOEI TECMO POP-UP-SHOP KOREA を出展
- 世界最大級のライセンス専門国際見本市であるLicensing Expo 2026 にて初出展



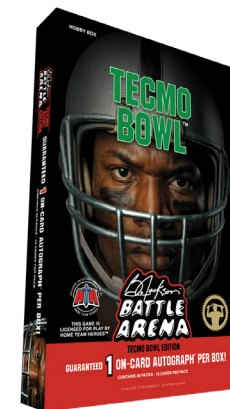
IP展開の事例



リボルテック アメイジング・
ヤマグチ リュウ・ハヤブサ
『NINJA GAIDEN』 Ver.



TENITOL BIGぬーどる
ストッパーフィギュア
ライザリン・シュタウト



Bo Jackson Battle Arena
× 『TECMO BOWL』
(トレーディングカードゲーム)

© 2026 Bo Jackson Battle Arena, Inc.
All rights reserved.



SMART PACHINKO

『e ライザのアトリエ ～常闇の女王と秘密の隠れ家～』

©コーエーテックモゲームス/『ライザのアトリエ』製作委員会 ©KYORAKU



ネオロマンス♡フェスタ 遙か祭2026
(自社IP周年イベント)

「タイトルファン」を「コーエーテcmoファン」に ～世界で選ばれるKOEI TECMOへ～

株式会社コーエーテcmoゲームス 常務執行役員 グローバルIP事業部長 兼 グローバルマーケティング本部長 平岡 直人

海外市場におけるコーエーテcmoの強みと課題

海外市場におけるコーエーテcmoの強みは、歴史や東アジアの世界観を題材にしたIP（知的財産）にあります。特に日本や東アジア文化は海外ユーザーにとっては新鮮で非日常のものです。この独自性を守りながら、アクション、シミュレーション、RPGなど、さまざまなジャンルで横断的に展開できるゲーム企業はほかに類を見ません。加えて、幅広い他社IPの魅力をゲームとして形にしてきたコラボレーションの実績も、当社グループの強みであると考えています。

コーエーテcmoのゲームは、日本やアジアでは一定の認知があり、Metacritic^{*1}やファミ通^{*2}で高い評価を取れている一方で、北米・欧州ではそのタイトルの評価が「KOEI TECMO」というカンパニーブランドと十分結び付いていません。特にアメリカでは「Dynasty Warriors」（「真・三國無双」の英語名）の会社としては知られておりますが、ほかにも人気のコーエーテcmoのIP・タイトルがあることは、広く認知されていると言えない状態です。

これまでカンパニーブランドの認知が広がらなかった要因の一つは、海外での大型タイトル販売を外部パートナーに委ねてきたことだと考えています。他社パブリッシングは、多くのユーザーに届けられるメリットがある一方で、個別のタイトルと「コーエーテcmo」という会社との紐づきは生まれにくく、カンパニーブランドファンの醸成につながりませんでした。

「KOEI TECMO ファン」を増やす カンパニーブランディング

2026年2月発売の『仁王3』では、シリーズで初めて海外も自社パブリッシングをしました。お客様に直接タイトルをお届けし、マーケティングやブランディング、ゲーム内容への反響をダイレクトに受け取ることができたことは大きな体験であり、成果となりました。一方でここから見えてきた課題は、これまでの当社のパブリッシングはゲーム発売前後の一時的なプロモーションで終わっていて、日常的に期待感を高める発信でユーザーとの継続的な関係を築くファンコミュニティの醸成ができていないということです。欧米では、制作やプロモーションの過程を一部共有したり、SNS上での議論を活性化させる場をパブリッシャー自らが提供したりして、発売前から期待を高める事例が数多くあります。自社でファンコミュニティを育てる力を強化することは不可欠であると感じました。ファンコミュニティを醸成し、個別のタイトルファンにカンパニーブランドを認知してもらう。さらにライセンス等によるIPの横展開でタッチポイントを増やしていくことで、KOEI TECMOが『ぼこ あ ポケモン』も『ゼルダ無双』^{*3}も作っている、という認知を呼び起こし、カンパニーブランドファンを広げていくことができると考えています。

カンパニーブランディングのゴールの一つは、各タイトルのファンを「KOEI TECMOのゲームであれば遊びたい」というロイヤルユーザーにしていくことです。例えば「仁王」シリーズを遊んだユーザーが「NINJA GAIDEN」シリーズや「アトリエ」シリーズなどKOEI TECMOブランドの別のタイトルへと関心を広げ、ゲームを手にとってもらう状況が理想のエコシステムだと考えています。カンパニーブランディングが機能していくと、タイトルファンからカンパニーブランドファン、ロイヤルユーザーへの大きな流れを作ることができます。だからこそ、商品を販売するためのマーケティングのみならず、カンパニーブランディングを行うマーケティングや、ライセンス事業を通じてタッチポイントを増やしていくIPライセンス戦略が必要であると感じています。

ライセンス展開の強化で、 更なるプレゼンス向上へ

サウンドトラックやグッズ、映画などの関連コンテンツにより、ゲームの外側からもIPに触れる機会を増やし、IPへの愛着を深めることはカンパニーブランディングの深化になります。タッチポイントを増やすために、ゲームの発売に合わせて、数年前からラ



イセンシングに向けた交渉や準備を進め、グッズなどを展開する動きを当社のスタンダードとして取り入れるべく、来年以降に向けて動き始めています。

グローバルでの飛躍的な成長に向け、 マーケティング・IP事業からの貢献

一本のキラタイトルで成立するゲーム会社もありますが、当社グループは複数の実力派タイトルを擁している会社です。だからこそ、横の連携で点を線につなぎ、ブランド全体を底上げすることが効果的な戦略です。第4次中計を準備期間として基盤づくりを着実に進め、第5次中計以降のグローバルでの飛躍に確かな形でつなげていきたいと思います。まず注力するのは、世界最大級の市場である北米でのプレゼンス向上です。北米は、当社グループにとって開拓余地が大きい市場です。北米で基盤を強化したうえで欧州へと展開を広げ、着実にプレゼンスを高めていく考えです。

カンパニーブランドの底上げ、タイトルブランドとカンパニーブランドの乖離の解消のため、グローバルマーケティングとIPライセンスビジネスを通じたユーザーのタッチポイントを増やしてまいります。そして、第5次・第6次中計で、世界中で「KOEI TECMO」というカンパニーブランドのファンを拡大し、更なる収益の向上につながるよう貢献していきたいと考えています。

^{*1} 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 ^{*2} ファミ通：国内ゲーム専門誌。編集部がレビュアー4名が新作ソフトを1人当たり10点満点で採点し、合計40点満点で評価する「クロスレビュー」を実施

^{*3} 海外における発売元は任天堂株式会社

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、毎年10%成長を実現します。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。

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。



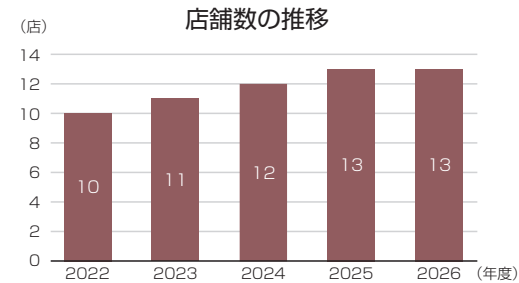
『スマスロスーパーリオエース2』
(キャラクターは当社タイトル
『無双☆スターズ』にも登場)



『デカスタP戦国無双100ver.』
(当社IP『戦国無双』を使用)

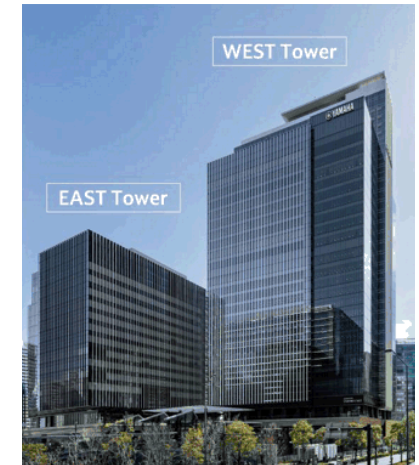
アミューズメント施設運営事業

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。

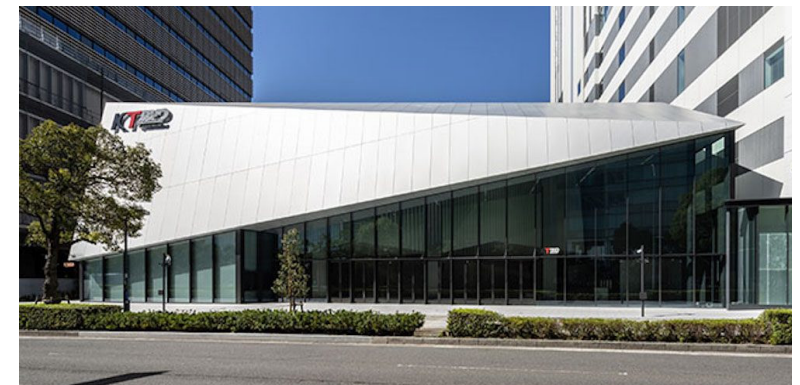


不動産事業

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、横浜市のKTビル・横浜シンフォステージ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ています。



横浜市のみなとみらい21地区 (53街区)
横浜シンフォステージ (EAST Tower 5～9 階)



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

営業利益の成長と財務規律の両立 世界トップ10を見据え、持続的な挑戦を支えていく

専務執行役員CFO 管理本部長 浅野 健二郎

1. 2025年度の振り返り

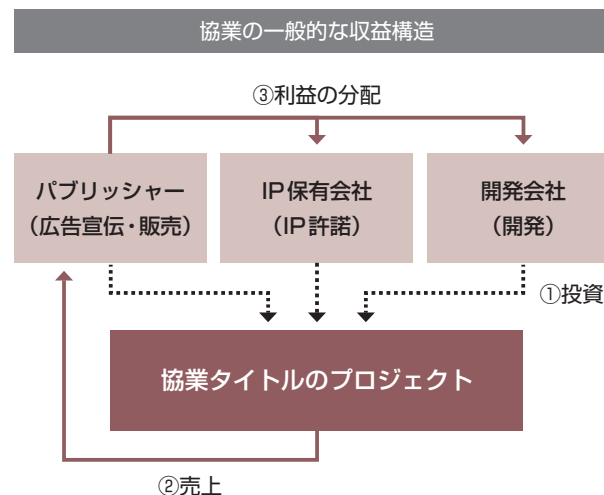
Q 2025年度は売上高、経常利益、当期純利益が過去最高を更新し、営業利益についても業績予想を上回る371億円と好業績でした。要因をどのように分析されていますか。

A 好業績の要因は、ヒットタイトルに恵まれたことです。業績予想との比較では、売上高は予想値には届かなかったものの、営業利益は予想を上回ったという結果でした。これは、自社タイトルと協業タイトルの構成比が計画とは異なっていたことによります。自社で開発・販売するタイトルは売上がそのまま計上されますが、他社が販売を担当する協業タイトルの場合は、販売・マーケティングなどの費用を差し引いた後、当社の収益部分を売上として計上しています。業績予想では、自社を強めに、協業を保守的に計画していたことから、このような業績となりました。

Q 協業タイトルのメリットについて、どのようにお考えですか。

A 協業タイトルは、他社とのコラボレーションを通じて開発・販売の協力を得ることができます。そのため当社単独ではリスクが大きく、手掛けるのにハードルが高いジャンルやゲームシステムの開発に取り組む貴重な機会につながります。新しい機会で得られた知見や開発ノウハウは、新たな開発力の向上や将来のIP創出につながる重要な資産です。協業タイトルは、当社の重層的な収益構造の強みの一つとして、中長期的な成長を支える成長基盤の一部と位置付けています。2025年度は、スローライフ・サンドボックスジャンルの『ぼこ あ ポケモン』を発

売しました。これは過去に当社が開発したクラフト系のタイトルで培った知見が布石となって結実したものであり、コラボレーションでの挑戦が、当社の開発ジャンルの拡大につながったと言える事例です。



Q 費用の状況について教えてください。

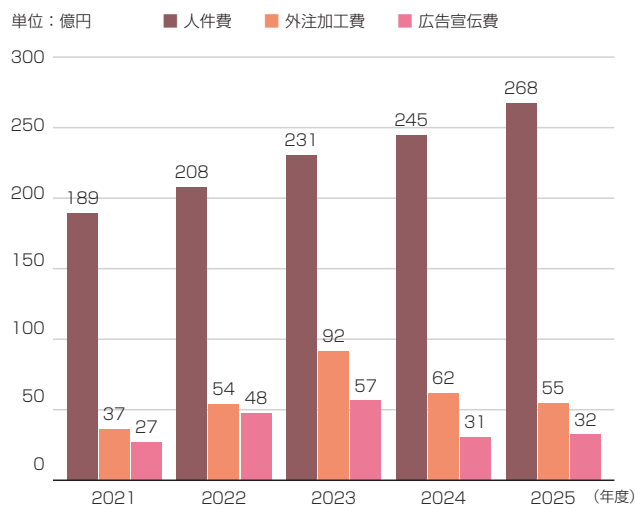
A 当社は、自社でゲーム開発を行っているため、最も大きな費用であり、成長投資でもあるのが人件費です。新卒採用による人員の増加と処遇の改善やベースアップによる1人当たりの給与の向上を掛け合わせ、人件費は毎年10%程度増加していくと見込んでいます。



人材の採用については日本・海外いずれも計画どおり順調に進捗しています。2025年度は当初270億円程度の人件費を計画していましたが、計画の範囲内に収まりました。

なお、2026年度の人件費は300億円程度になることを見込んでいます。

費用の推移



長期的な成長を見据え、人員が毎年着実に増加していくことを前提として計画を策定していますので、開発コストを中心としたマネジメントをしっかりと機能させていくことで、財務上の懸念や課題が起きないように取り組んでいきます。

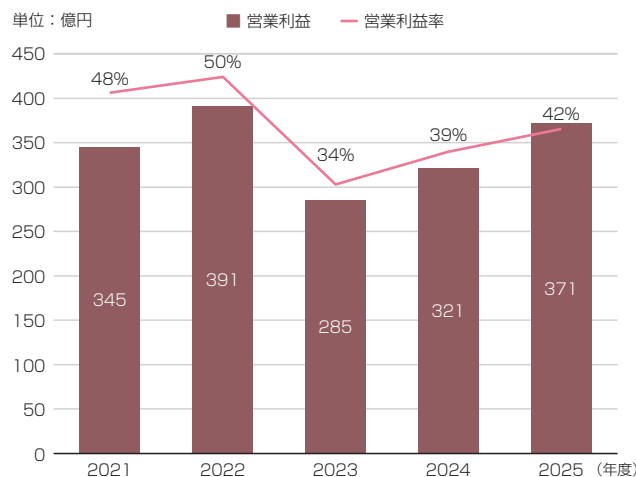
また、AIを導入するための試行錯誤や事例研究は積極的に進めていますが、基本的には研究開発部門や情報システム部門、ローカライズやデバッグを担う品質管理部門の固定費の中で取り組んでおり、新しい大きな費用が発生しているというわけではありません。

2. 成長の考え方と財務規律

Q 直近の営業利益率や営業利益額に関する考え方を教えてください。

A 財務規律の観点では成長投資というインプットに対するアウトプットの効率を確保することが大前提ですが、10年後にデジタルエンタテインメント企業として世界トップ10入りをするという大きな目標を実現するために、営業利益率という効率だけを追うのではなく、営業利益額を拡大することを重視しています。そのうえで、営業利益率30%は必達の目標として意識しています。

営業利益額・営業利益率の推移



効率ばかりを追求してしまうと、手堅いビジネスで利益率が確保できればリスクを冒してまで新しいチャレンジをしないほうがよい、という縮小均衡に陥りかねず、それでは大きな成長にはつながりません。野球のバッターで言うと「最初の3打席で連続ヒットを打ったら、打率を下げないために4打席目は立たない方がよい」と考えるようなものです。打席に立てば、もちろん三振するリスクもありますが、ヒットを打てばさらに点数を稼ぐことができます。

世界のゲーム市場を見れば、当社にはまだまだ成長の余地が大きく残っています。たとえリスクがあっても、利益を増やすための挑戦や、そのための投資であれば積極的に取り組んでいく方針です。財務的な観点でも新しい挑戦へのリソースの配分を常に保ち、新しい面白さを生み出すことを追求していきます。

Q 余剰資金の規模感についてはどのようにお考えですか。

A 現在、ゲーム開発にかかる期間は、大型になると3～5年以上の開発期間がかかるといわれており、長期化する開発期間を踏まえても安心して開発に対する投資を行うためには、開発期間と同じだけの期間、少なくとも約5年間分の人件費を賄えるだけの余剰資金を手元に持っておく必要があると考えています。例えば、手元に100億円しか余裕がない状態で、開発に100億円の投資を行い、仮に失敗してしまった場合、次の挑戦ができなくなってしまいます。1回の失敗で撤退するのではなく、2回、3回と挑戦できる備えを持つことが重要だと考えるため、社員が安心して開発に取り組むためにも、開発にかかる期間の人件費分は、手元資金として持っておく方針としています。

加えて、M&Aや新規IP創出など、当社が成長するためのチャンスはまだ多くあります。成長のチャンスがある会社は、挑戦のための備えをしっかりと持つべきです。成長投資を積極的に行うためには、更なる資金の厚みが不可欠で、ある程度は機動的に動かせる資金も持っておく必要があるため、現在の余剰資金の規模は決して過大ではないと認識しています。

Q プロジェクトの管理はどのように行っていますか。

A 毎週のグループ経営会議とプロジェクト予実管理システム、α版やβ版の検討会を通じて、個別タイトルのモニタリングを行っています。開発コストやゲームの開発状況をこまめに確認することで、プロジェクトをこのまま進めて問題ないか、対応が必要なのではないかなどをプロジェクトだけでなく、経営陣まで把握できるようにしています。開発期間が延びてしまうことはプロジェクト運営としても、経営としても大きなリスクであるため、モニタリングがとても重要です。反対に、開発が計画どおり進捗できれば、余計なコストを抑えられるだけでなく、市場トレンドや技術の変化による陳腐化といったリスクも低減できます。このような仕組みで、タイトルの品質だけでなく、納期・予算とのバランスを常に確認していきます。

Q プロジェクトの収益性について教えてください。

A 収益性の目標設定としては、プロジェクト営業利益率30%以上が基準になります。当社の管理会計では、本社・管理部門の費用もプロジェクトに配賦した上で、プロジェクト営業利益率30%を目標としています。現場にとっては高い目標ではありますが、こうした仕組みによって、各プロジェクトの収益性を会社全体の営業利益率と連動させることで、透明性の高い経営管理を実現しています。

Q 会社全体の収益を安定して確保するために、どのような取り組みをしているのでしょうか。

A 個別のプロジェクトの進捗や収益性の管理に加えて、タイトルポートフォリオ全体のリスクを見極めることが不可欠です。そのために、計画には、タイトルごとの振れ幅を見込んだバッファをあらかじめ織り込んでいます。現場には高い目標を求めて挑戦を促しながら、経営としては保守的に計画を立てることで、会社全体のリスクを適切に管理しています。

第3次中期経営計画では大型タイトルへの偏重があり、その結果として収益の振れ幅が大きくなりました。その教訓を踏まえ、現在は大・中・小のタイトルをバランスよく配置したポートフォリオの構築を進めています。ただし、内製開発が中心の体制なので、開発キャパシティを一気に拡大することは難しく、人材の採用・育成を進めながら長い期間をかけて適正なバランスを整えたいと考えています。

Q 会計上の費用と収益計上の時期について教えてください。

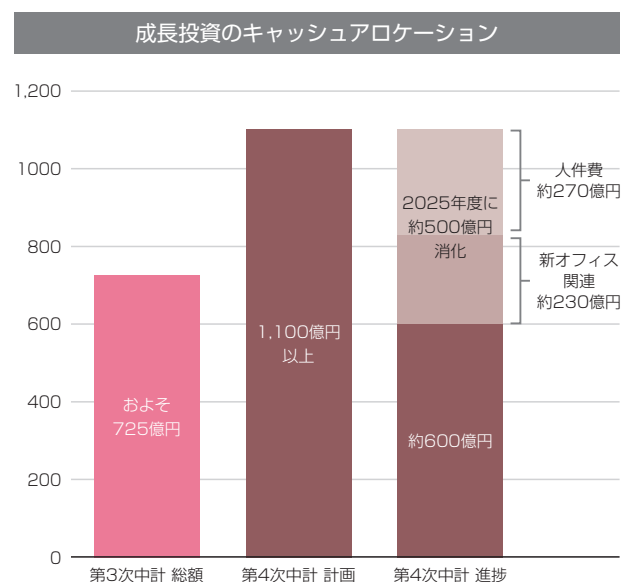
A 当社の会計処理の特徴は発生ベースです。開発費用は開発期間に発生したものをその時点で計上し、売上は商品の販売時に計上しています。他社では、開発途中の費用をソフトウェア資産として計上し、売上が立った時点で対応する分の費用として取り崩していく処理が多いと思います。当社の会計処理は費用と収益の間に常にタイムギャップが生じる構造のため、損益計算書上では、当期に発売した製品の売上が計上される一方で、次期以降の発売に向けた開発費用が費用として計上されています。

発生ベースの会計処理によって、損益計算書とキャッシュフローの関係が明確になり、健全かつ保守的な経営管理を実現しています。当社のバランスシートは実態の事業規模よりも小さく見える面もありますが、費用を先行して計上する保守的な会計処理を採用しながら、一貫して高い営業利益率を実現することを可能にしています。

3. 成長投資について

Q 第4次中期経営計画で掲げた1,100億円の成長投資の進捗状況を教えてください。

A まず1,100億円の成長投資の内訳は、人件費と職場環境を整えるための設備投資が中心となります。2025年度は人件費で270億円弱、新オフィスとなる横浜シンフォステージの土地や建物、内装を含めて230億円以上を計上し、合わせて約500億円がすでに消化されたという状況です。

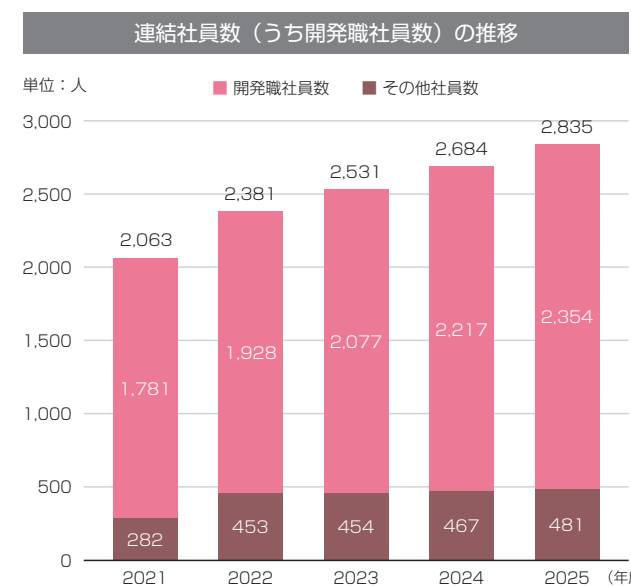


残りの約600億円については、2026年度、2027年度の人件費が主な数字となりますので、第4次中計の3年間で予定どおりに消化される形となります。

なお、M&A等については常にチャンスを探しており、迅速に対応できるためのキャッシュも常に保持して機動的な対応が取れる体制は整えているつもりです。しかしながら、計画上、いつ、どの程度の規模で実施するかを現時点で決められないため、この1,100億円の枠の中には含めていません。

Q 人材戦略の考え方や、具体的な育成の取り組みについてお聞かせください。

A 大・中・小のタイトルをバランスよく開発し、安定したポートフォリオを構築するためには、開発キャパシティの拡大が不可欠であり、将来的には5,000人規模の開発体制が必要であると考えています。2016年3月期に1,570人だった連結人員数は、2026年3月期には2,835人と、この10年間で1,200人以上増加しました。現在も年間150～200人のペースで増加しており、人材の量的な拡大は順調に進捗しています。



人材の「数」に加えて、欠かせないのが「質」の担保、すなわち教育体制です。質と数の両面を高めることで、会社としてのアウトプットの面積を最大化していきます。

当社では現在、日本での新卒を年間200人というペースで採用していますが、これだけの新入社員を育てる体制を維持しています。新入社員の教育については、入社時の研修後、現場に配属されると年齢の近い先輩社員が1年間にわたってメンターとなる「ブラザー制度」を導入しています。教育をする側の数を踏まえても、現在の採用ペースは適切だと考えています。

また、当社グループでは「1人当たりの教育研修時間」を一つの指標として管理しています。当社グループは内部でのOJTや職場での勉強会を中心に社内でのノウハウ共有が行われています。外部に支払った研修費用等で測る方法もありますが、当社は費用よりもどれだけの時間を教育研修に費やしたかが育成のキーであると考えています。

最近では、リメイクタイトルやリマスタータイトルを含む中小型タイトルのプロジェクトが、これからディレクターやプロデューサーを担っていく若手人材の経験値を高める場として機能しています。何百人も関わる大型タイトルでは自分の役割が見えにくくなりがちですが、数十人規模のタイトルであれば、一人ひとりの役割が明確になり、よりゲームの全体感をつかみやすくなります。

このように、社内では新卒や若い人材を大事に育てる体制が根付いていることから、結果として、離職率が4%台にとどまり、非常に高い水準で人材が定着していると考えています。

Q M&Aの方針について教えてください。

A 当社は開発オリエンテッドなカルチャーを持った企業であるため、M&Aの候補としては、魅力的なゲームIPを持つ会社や、当社のIPとのシナジー効果を生み出す可能性のある会社、ゲームとの親和性が高いIPを持つ会社を中心に検討しています。

すでにグローバルで成功しているIPは価格が割高になりますので、投資効率の観点からは、将来的な成長可能性のあるIPを早めの段階で自社に取り込めるよう、常に機会をうかがっており、チャンスがあれば機動的な対応が取れる財務体制を整えています。

4. 余剰資金の運用について

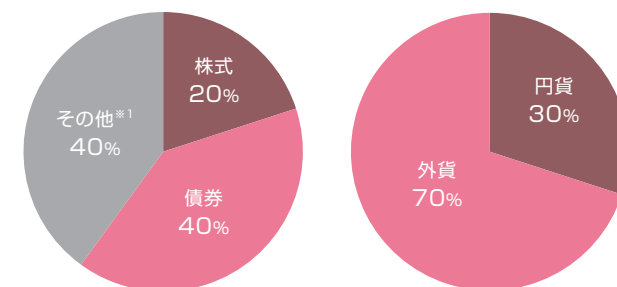
Q 余剰資金の運用方針及びリスク管理の方法について教えてください。

A 余剰資金の運用は、あくまで本業であるゲーム開発を下支えするためのものです。直近数年の営業外収支は環境にも恵まれて非常に高いパフォーマンスになりましたが、それが今後も続くことを前提には置いておらず、高い収益を求めて過度なリスクを取ることはありません。余剰資金運用における財務規律として、安定した収益を継続的に計上できる「継続性」、金融市場の変化に迅速に対応する「機動性」、資産内容の「健全性」の3点を重視しています。

リスク管理としては、金融商品と通貨のマトリックスを用いてポートフォリオの状況を毎月チェックしています。一部リスクを取るような運用も行っているものの、リスクの根源が明確に確認できる投資に限定し、期間も1年以内の短期のものしか扱いません。指標が変化した際の影響やリスクの所在を自分たちで把握できる、透明性の高い商品のみを対象とするルールを徹底しています。

また、運用資産の健全性はここ1年で劇的に改善しました。金融環境を注視しながら、含み損のある金融商品の売却などのポートフォリオの見直しを行ったことで、財務基盤の健全性を一段と高めることができました。資産内容の健全性は、中長期的な安定運用を支える基盤です。

運用ポートフォリオ内訳（2026年3月末時点）



※1 「その他」には手元流動資産を含む

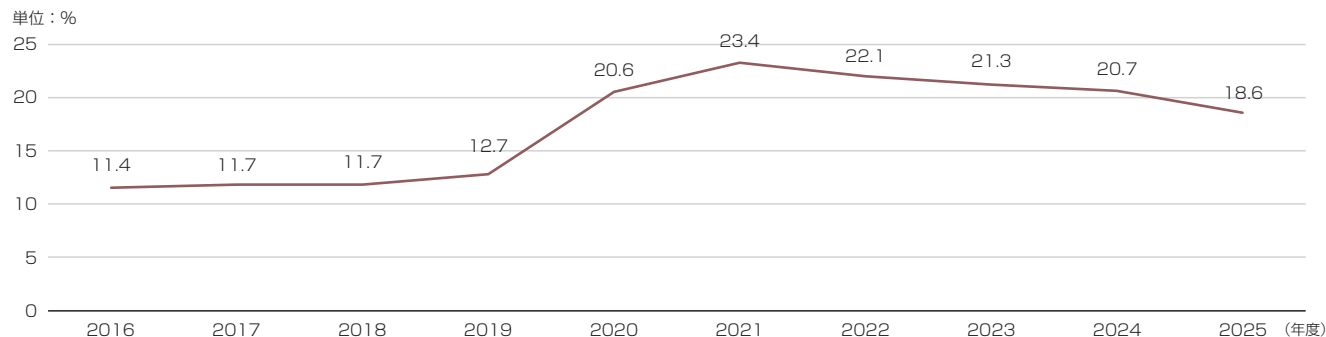
5. 企業価値向上と株主還元

Q 現在のROEの水準と今後の見通しについてどのように認識されていますか。

A 営業利益を成長の最重要KPIと位置付けていますが、財務規律として、資本コストを上回るROEの水準を維持することは、当然に求められるものだと考えています。

成長するデジタルエンタテインメントの市場において、当社は世界トップ10入りを目指す成長過程にいており、営業利益の拡大を重視しています。成長の投資のための備えは持ちながらも、効率性は意識していきます。

ROEの推移



CFOメッセージ

2027年3月期にかけてはROEが低下することを想定しています。これは、プライム市場の上場維持基準を満たすために実施した自己株式の処分や、純利益の蓄積、保有有価証券の含み益増加により、ROEの分母となる自己資本が大きく増加する見通しのためです。それでも、当社が想定する資本コストを超える水準は維持できると考えています。今後は、増加した自己資本の規模をベースとして、資本コストを上回るROEを目指したいと考えています。そのためにも、公表している業績予想以上の利益を達成し、企業価値の向上につなげていきます。

Q 株主還元の方針について教えてください。

A 株主還元については「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」という利益還元方針を維持します。2009年度の経営統合以来、年間配当総額は約20倍に拡大しており、利益成長に伴って株主の皆様への還元を着実に増加させてきた実績があります。今後も配当による利益還元を基本とし、営業利益の成長を通じて配当総額の伸長を目指します。

新規IPの創出など、更なるビジネスチャンスをつかむためには、リスクの高い成長投資を継続するための財務基盤が必要だと考えています。現在の還元方針は、そうした意味でも適正であると考えています。

Q 現在の株価水準に対する認識と、今後の期待についてどのようにお考えですか。

A PBR（株価純資産倍率）が低迷している現状については、当社の将来の成長に対する市場からの期待が弱くなっている表れであると真摯に受け止めています。成長に関してポジティブなご期待をいただけない限り、PBRは向上しません。株式市場の評価が少しでも向上するように各事業で着実に成果を出し、営業利益を伸ばしていくことが最大の対策だと考えています。

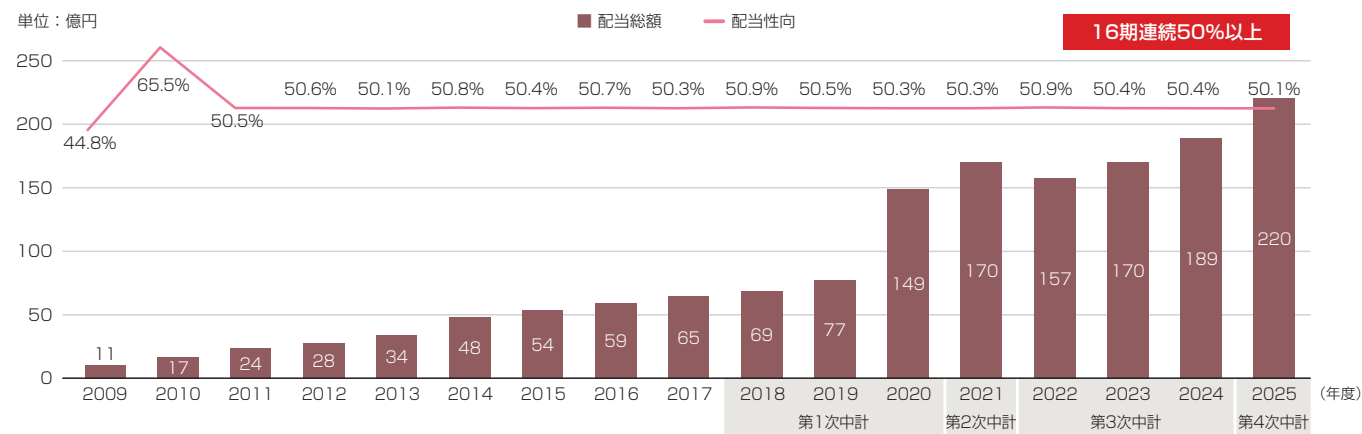
また、昨今のゲームセクター全体の株価低迷の背景には、生成AIの進化に対する過剰な懸念があると感じています。一部には、生成AIで誰でもゲームが作れるようになれば、人手をかけて開発をしている大手ゲーム会社の存在価値がなくなるのではないかという声もあるのだと思います。しかし、大手ゲーム会

社だからこそ作れるプロフェッショナルな品質の高いコンテンツもあります。当社は、しっかりとした価値あるコンテンツをお客様に届けることで、これからもビジネスをさらに成長できると考えています。

IR活動等を通じていただいた投資家の皆様からのご意見やご要望については、経営陣や取締役会にしっかりとフィードバック

クし、報告する体制を整えています。ステークホルダーの皆様に、当社が長期ビジョンである世界トップ10入りへのステップを確実に歩んでいると評価していただき、投資効率と成長期待の高い会社だと捉えられるよう、投資家との対話と経営体制の強化に取り組んでいきます。

配当総額の推移+配当性向



1年間の株価推移



持続的な成長を支える人的資本経営

当社グループは、人的資本の強化を中長期的な成長に向けた重要課題と位置付けています。長期ビジョンの実現に向け、人材育成方針と育成すべき人材像を定め、マテリアリティとも連動させながら「多様な人材の確保」「人材育成制度」「安心して働ける環境の構築」の3つの人材戦略を通じて、人材の数と質の向上に取り組んでいます。

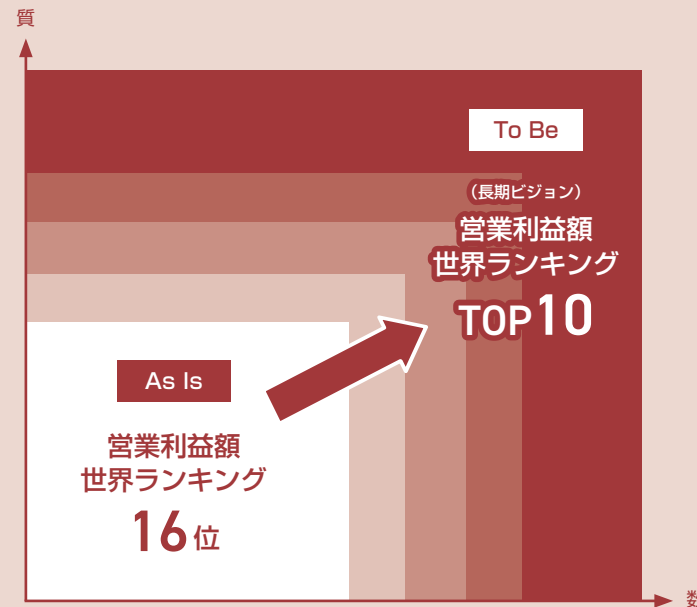
長期ビジョン

世界トップ10入り、5,000人規模の会社に

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

トップ10入り
するための
「あるべき組織の姿」



世界トップ10入りの実現には、事業規模の拡大を支える人材の確保と、一人ひとりの力を高める育成の双方が不可欠です。人材育成方針「クリエイティブ&ビジネス」のもと、3つの育成すべき人材像を定め、経営戦略と人材戦略の連動を深めながら、数と質の両面から人的資本を強化し、持続的な成長を支える組織基盤を築いていきます。

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	価値創造を支え、 ビジネスを推進・ 強化する人材	グローバルな視点で IPの価値を高める人材
担当業務の専門性を高め、 自ら価値を生み出す	市場・顧客視点で価値を 創出し、ビジネスを推進する	多様な文化を理解し、 グローバルに展開する

数と質の向上を目指して、以下の人材戦略を実施

人材戦略

- 新卒を中心とした多様な人材の確保 [▶P.38](#)
- 成長を実現する人材育成制度 [▶P.39](#)
- 安心して働ける環境の構築 [▶P.40](#)

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、グローバルな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・価値観を持つ人材の確保に注力しています。新卒採用を中心に経験者採用にも力を入れ、多様なバックグラウンドを持つ人材が当社の成長を支えています。さらに、国籍・性別問わず優秀な人材が活躍できる環境づくりや女性活躍推進に取り組んでいます。こうした人材基盤の拡大により、第4次中期経営計画の「パイプライン 数の成長」の実現に寄与します。

新卒採用・経験者採用の取り組み

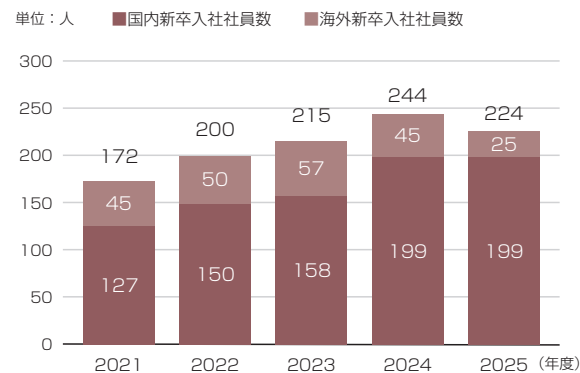
当社グループは、持続的な成長に向け、新卒採用に注力しています。社員寮やブラザー制度（P.39）など、長期的に安心して働ける環境や制度を整備することで、クリエイティビティを発揮できる土壌を醸成しています。ゲームを愛する社員の高いモチベーションを維持し、多様な人材の相互作用によって新たな価値を創造し、競争力の強化につなげていきます。

また、経験者採用にも力を入れており、持続的な成長とグローバルでの競争力強化のため、専門性の高い能力と豊かな経験を備えた人材を採用しています。

● 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）

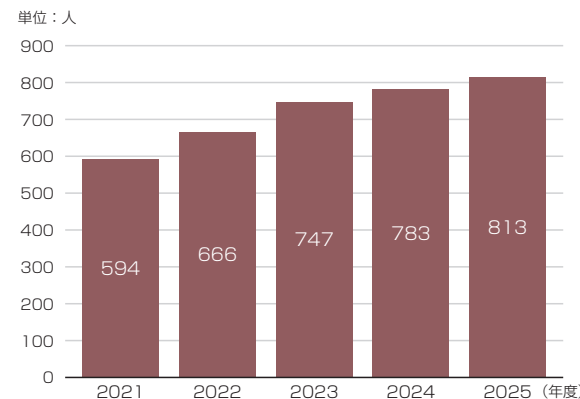


外国籍社員の採用と活躍

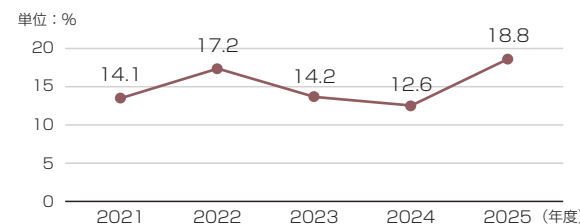
当社グループは、グローバル市場での成長を見据え、多様な才能や価値観を尊重し合う組織づくりを推進しています。その一環として、外国籍社員の積極的な採用を進めています。

管理職やリーダーとして活躍する外国籍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）

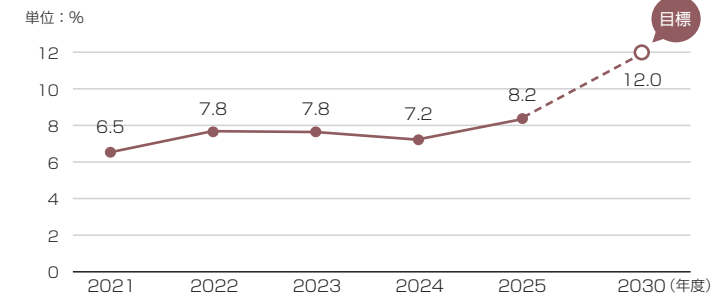


女性活躍推進

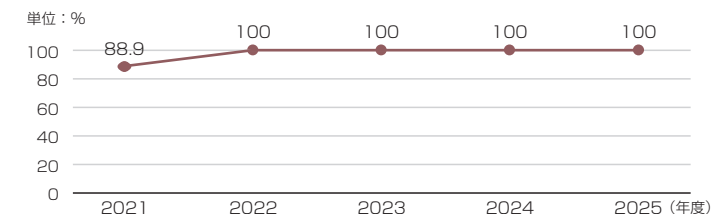
当社グループは、多様な視点や価値観を取り入れたゲーム開発のため、女性の活躍推進に注力しています。国内グループ会社では、2030年度までに女性管理職比率12.0%の目標達成に向け、キャリア形成支援や女性リーダー育成研修を継続的に実施しています。

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。さらに2025年度には生理用品（無償）を設置、また「生理休暇」を「メディカル休暇」へ改称するなど女性がより働きやすくなる環境整備に取り組みました。性別にかか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。女性管理職比率の目標及び推移は以下のとおりです。

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

第4次中期経営計画で掲げる「パイプライン 質の成長」のため、人材育成を重視しています。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を育成する方針に基づき、これに注力しています。

階層別研修

● 新入社員研修

入社後約1カ月半の研修で、社会人としての基礎やゲーム制作に必要な知識・スキルを習得します。配属後は先輩社員が1年間支援するブラザー制度、人事部員との年1回以上の面談、年度末のフォローアップ研修を通じ、業務への適応と着実な成長を支えています。

● 階層別研修

毎年、昇進者と中途入社者を対象に、各階層に必要な知識やスキルを2～3日間で学ぶ階層別研修を実施しています。クリエイターである開発職が管理会計の基礎を学びビジネスの視点を身に付けるなど、役割と責任への理解を深め、組織のパフォーマンス向上に貢献する人材を育成しています。

● 管理職研修

新任の管理職を対象に、目標管理・評価、部下指導、時間外勤務管理など、必要なマネジメントスキルを体系的に学ぶ研修を実施しています。就任後一定期間を経たリーダーや管理職にも継続的な研修を行い、管理職全体のマネジメント能力向上と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

事業環境の急速な変化に対応するため、リスキリング支援の一環としてキャリアステージ研修を実施し、キャリアやライフプランを見つめ直す機会を提供しています。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ることで、長期的視点でキャリア形成し、会社の持続的な成長に貢献できる体制を築いています。

● 外部研修

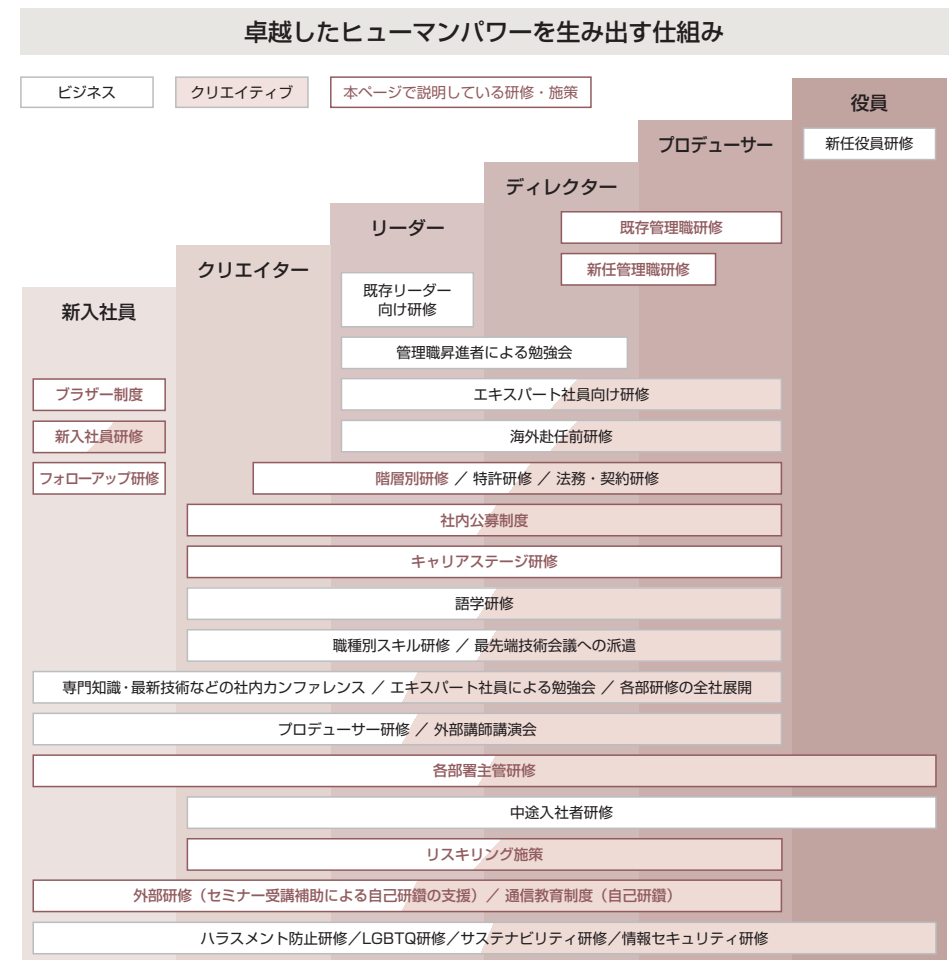
社員の主体的な学習を支援するため、外部研修や通信教育の受講費用を全額または一部補助しています。国内外のゲーム開発者向けカンファレンスへの派遣や、英語・中国語の語学試験受験料の補助も行っています。

年度	受講者数
2023 年	376 人
2024 年	515 人
2025 年	472 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。なりたい姿と求められる姿を可視化し、必要なスキルや経験を磨く機会につなげています。実際に多くの社員が自発的に異動し、活躍しています。

各部署主幹研修

ブランドでの反省会や「KATANA ENGINE™」の習熟度向上のためのワークショップなどを実施し、知識レベルの向上と高品質なゲーム開発につなげています。各部署・ブランドの研修や勉強会の資料は社内イントラネットで公開し、部門を横断したナレッジ共有により、生産性の向上を図っています。



人材戦略3. 安心して働ける環境の構築

「数の成長」を支え「質の成長」を促進するため、安心して働ける、働きやすい環境の整備に注力しています。安定した環境は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、エンゲージメント向上のため、組織課題の把握や改善施策の検討と実行に取り組み、社員の声を経営に反映させています。2025年度のエンゲージメントスコアは前年度比2.9ポイント上昇し、これまでの取り組みが着実に成果として表れています。今後も社員がいきいき働ける環境づくりを推進し、エンゲージメントスコア維持・向上に努めます。

エンゲージメントサーベイ調査結果

	2023年度	2024年度	2025年度
スコア	50.4	50.4	53.3
対象者	1,890人	2,016人	2,141人
回答者	1,587人	1,798人	1,951人
回答率	84.00%	89.20%	91.10%

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)	● 新オフィスの稼働 ● 新オフィスのカフェテリア営業開始
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 ➡ 「ナレッジ共有に関する項目」が 前年度比 0.2pt 上昇
制度待遇	● 勤務間インターバル制度 ➡ 「働き方に関する項目」が前年度比 0.2pt 上昇

* 「モチベーションクラウドエンゲージメント」による調査結果

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するため、社員が心身ともに健康を保ち、高いパフォーマンスを発揮できる環境づくりを重視しています。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を踏まえ、健康経営推進体制のもと、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、積極的に健康推進に取り組んでいます。2026年には2年連続で「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されました。また、睡眠で十分な休養が取れていない社員の増加を受け、勤務間インターバル制度（9時間）を導入し、繁忙期にも一定以上の休息時間を確保できる環境を整備しました。

人が輝く職場づくりの実践

● 生活の安定を支える支援

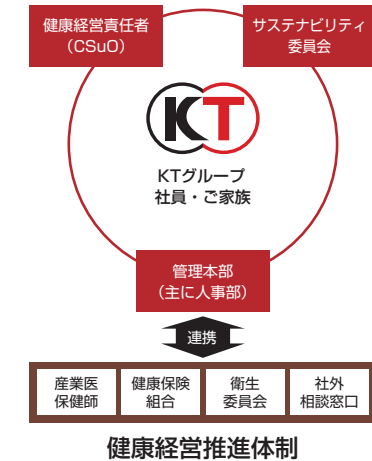
社員一人ひとりが安心して働けるような制度や環境を整えています。奨学金返済サポート、厚生資金貸付やベビーシッター費用割引利用、11年連続のベースアップ、独身寮・社宅の適用（17棟450部屋）などにより、生活基盤の確立を支援しています。こうした取り組みにより、社員の能力や個性を最大限に引き出し、性別や国籍などにかかわらず幅広い人材が活躍できる職場環境づくりを進めています。

● 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、時短勤務、時差出勤を導入しています。2025年4月には時短勤務の短縮可能時間を3時間から3.5時間へ拡大し、育児を理由とする場合に対象となる子の範囲も小学6年生まで広げ、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。育児休暇取得率は女性100%、男性105.9%（2025年度）と高い水準を実現しています。

健康経営推進指標	2024年度 実績	2025年度 実績	目標値 (2026年)
(1) プレゼンティーズム (SPQ調査)	75.1	75.6	80
(2) 保健師健康セミナー 受講率	80.0%	87.3%	80%
(3) 保健師健康セミナー 満足度	90.1%	93.6%	90%
(4) 健康診断 再検査・受診率	44.3%	50.2%	60%

その他健康関連情報	2024年度 実績	2025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	9.3日
(2) ストレスチェック受検率	84.7%	84.6%
(3) 健康診断受診率	100%	100%
(4) 健康診断有所見率	31.3%	30.7%



● 充実した評価・報酬制度

社員一人ひとりの努力と成果に適正に報いるため、実力本位の公正な評価制度を導入しています。評価と前年度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。加えて、各タイトルの業績に応じた表彰・報奨金制度や祝賀会を設け、社員の意欲向上と更なる挑戦、成長を後押ししています。

● 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職場を目指し、ダイバーシティやLGBTQ+に関する意識向上を図る研修を実施しています。2025年は外から見えにくい健康課題や悩みについて理解を深める内容を取り上げました。また、子の出生時に最大3日間取得できる配偶者出産フォロー休暇も設けています。

世界水準の面白さを生み出す、 コーエーテクモの魅力と多様性

多様な文化的バックグラウンドを持つ社員が、異なる価値観や経験を活かしながら世界中のユーザーに新たな体験を届けています。コーエーテクモの魅力や世界水準のものづくりを支える3人の海外出身社員がオンラインで集まり、コーエーテクモで働く価値について話しました。

座談会メンバー



プランナー M

KOEI TECMO SINGAPORE Pte. Ltd.
2011年入社
ソフトウェア事業部 / プランナー
ディレクター
出身地：済南市



CG H

KOEI TECMO SOFTWARE CO., LTD.
2014年入社
CG部 / CGデザイナー / 2D ANM
パートリーダー
出身地：バクニン市



マーケティング S

コーエーテクモゲームス (KTG)
2020年入社
グローバルマーケティング本部 / マーケティング部
『仁王3』海外地域担当
出身地：台北市

国境を越えてコーエーテクモを選んだ理由

プランナー M 私は済南市出身で、2011年に入社しました。中国大陸では「三國志」や「大航海時代」シリーズが多くの人に愛されています。私も学生時代に夢中になって遊び、コーエーテクモらしさである歴史の重厚感に魅了されていました。「いつかコーエーテクモでゲーム作りに携わりたい」という憧れを抱いて入社し、今も変わらずその面白さを感じています。入社当初はプログラマーでしたが、日本での研修をきっかけに、自分自身の興味に加え会社からの期待もあり、プランナーへ職種変更しました。その後『のぶニャがの野望』『大航海時代6』『三國志 覇道』などに携わり、現在は新規開発中のタイトルを担当しています。

CG H 私はバクニン市出身で、2014年に新卒で入社しました。就職活動をしていた頃は、今ほどベトナムのゲーム市場は発展していませんでした。そんな中、コーエーテクモソフトウェアベトナム（以下、KTG）の求人を見つけました。コーエーテクモは世界的な人気タイトルを手がける高い技術力を持ち、安定した成長を続ける企業だと知って「この会社で働きたい」と強く思ったんです。

現在は『三國志 覇道』の2Dアニメーション業務を担当しています。併せてKTVの2Dアニメーションチームのリーダーとして、チーム全体の業務品質の管理も担当しています。直近では『遙かなる時空の中で 龍宮の神子』『信長の野望 出陣』『三國志 覇道』などのタイトルに携わりました。

マーケティング S 私は台北市出身で、2020年に新卒で入社しました。台湾ではコーエーテクモの歴史ゲームやアクションゲームが広く認知されています。特に歴史をテーマにしたゲームには、遊びながら歴史への理解を深める仕掛けが数多くあります。私自身も、ゲームは学びにつながるものだと考えているため、そうした体験を生み出すゲーム作りに惹かれて入社を決めました。

現在は、マーケティング部門で『Wo Long 2: Wings of Ember』など、コンソール・PCタイトルの宣伝を担当しています。

「面白さ」を事業として成立させる企業文化

マーケティング S コーエーテクモは「日本の老舗ゲーム会社」なので入社前には堅い社風を想像していましたが、その印象はいい意味で覆されました。現状に満足せず、常に新しいコン

テンツを生み出そうと挑戦を続けている会社だなと感じています。また、安定した経営基盤のもとで成長を続けている背景には「面白さ」や「高品質」を追求するだけでなく「事業として成立するか」という採算性を重視するカルチャーがあると思います。皆さんは、どのように感じていますか。

プランナー M 私、ビジネス意識が高い会社だと思います。私は入社当初「ユーザーの視点」で面白いかどうかでゲームの仕様などを考えることが多かったです。しかし、当時の先輩方と議論を重ねる中で、面白さだけではなく、開発コストや予算とのバランスも含め、事業として成立するかどうかまで見据えることの重要性を学びました。

CG H その積み重ねの結果だと思うのですが、私が企業カルチャーとして強く感じているのは「より良い体験を届けようと製品の改善を続ける姿勢」です。シリーズの新作には、常に前作をはるかに超える品質が求められています。タイトルの発売後に行われる社内レビューでは、問題点の指摘だけでなく、品質向上のための具体的な提案まで行われています。常に学び、改善し続けることが奨励されていて、より良い製品を作り上げていこうとする会社だと実感しています。

言葉も距離も越えて、ひとつのチームに

プランナー M 入社当初と比べて、多言語でのコミュニケーションを支えるIT環境が大きく進化したことも印象的です。現在は社内チャットのメッセージをワンクリックで翻訳できるようになり、日本語があまり得意ではない人と、英語があまり得意ではない人とのやりとりもスムーズになりました。

CG H ベトナムから日本に出張して研修を受けたことで、日本語の簡単なコミュニケーションがとれるようになりました。この研修を通じて「日本ではなぜこのように仕事を進めるのか」「この指示にはどのような意図があるのか」をより理解できるようになったので、それをベトナムの同僚に説明することができるようになりました。お互いの理解を深めることができ、日本側とのつながりが一層強まり、その後の仕事もよりスムーズに進むようになったと感じています。

マーケティング S 他言語でのコミュニケーションについては、語学学習への支援があるのもうれしいです。オンライン講座や語学試験への支援もあり、自分を成長させたいと思ったときに、いつでも学べる環境が整っていますよね。オンライン講座は語学だけでなく日々の仕事に役立つ内容も豊富で、スキルアップにつながっています。

世界に伝わるゲームへ。 文化を超える緻密なローカライズ

プランナー M 「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指すコーエーテックモにとって、多様な国と地域に根付いた文化的背景を持つ社員は不可欠です。例えば、同じ歴史ゲームを販売する場合も、どの武将を中心に打ち出すかは国や地域によって異なります。Sさんの出身地である台湾では、『三國志 覇道』にも登場する鄭成功の人気の高いですね。

マーケティング S そうですね。台湾では鄭成功は非常に知名

度が高い歴史人物です。実際に、アプリゲーム『三國志 覇道』繁体字中国語版に鄭成功が登場した際は、人気キャラクターの新登場として告知したことで現地のユーザーから注目を集め、好評を得ました。

一方で、日本の歴史を題材にしたアクションゲーム『仁王3』を欧米でプロモーションする際には、逆のことが起こりました。登場人物の武田信玄は欧米での知名度が高くないため、名前だけでは伝わりません。「日本の歴史に名を残す戦国武将」と補足するなど、地域ごとの歴史的知識や文化的背景に合わせた表現を心がけています。

CG H そうした配慮という観点では、近年は各国・地域への理解を踏まえた社内ガイドラインの整備も進んでいますよね。例えば、手や指の形で意味を伝える「ハンドサイン」があります。あるキャラクターが踊る動作の中で、一部の国では不適切な意味を持つハンドサインが意図せず含まれていたことがありました。その時はKTVから日本の開発側へ相談し、その表現は使用しないことになったんです。世界中のユーザーに安心して楽しんでもらうためには、こうした文化的な違いへの理解も欠かせません。

バックグラウンドを活かし、 グローバルに活躍する

CG H 私は将来、CGディレクターのポジションに挑戦したいと考えていて、より高品質なCG作品を手がけられるようになることが目標です。そして、ベトナム拠点でゲーム開発の中で欠かせない存在になっていけたらと思っています。ベトナムでもゲーム業界が急速に成長していて、KTVで働いていることを話すと「どうすれば入社できるのか」と尋ねられることも多いんです。国籍を問わず、ゲームが好きな仲間と一緒に、より良い作品をつくっていききたいですね。

プランナー M 同じゲームを遊んでも、どこを面白いと感じるか、どんな表現に違和感を覚えるかは人によって異なります。コーエーテックモがグローバルでより多くのプレイヤーに楽しんでもいただくためには、さまざまな背景を持つ社員の意見を大切にしていくことも必要でしょう。その意味でも、文化やその違いの理解はさらに深めていきたいです。世界中のより多くのユーザーに満足していただけるコンテンツを届けることで、会社の成長に貢献していきたいです。

マーケティング S 私もっとも海外向けの仕事で自分の能力やバックグラウンドを活かしていきたいです。これまでオフラインイベントを実施する機会が少なかった地域で、ユーザー向けのイベントを開催するなど、新たなユーザーとの接点づくりにも挑戦してみたいと思います。出身地が異なるからこそ持っている現地の感覚は、きっと武器になると思います。



オンライン座談会の様子

コーエーテックモのサステナビリティ

当社は存在意義として掲げる「創造と貢献」と「Level up your happiness」のもとで、経営戦略とサステナビリティの連動を図っています。2025年度には、サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）への対応を中心に、人的資本・気候変動・情報セキュリティの各分野で現状把握と方針整備を行いました。

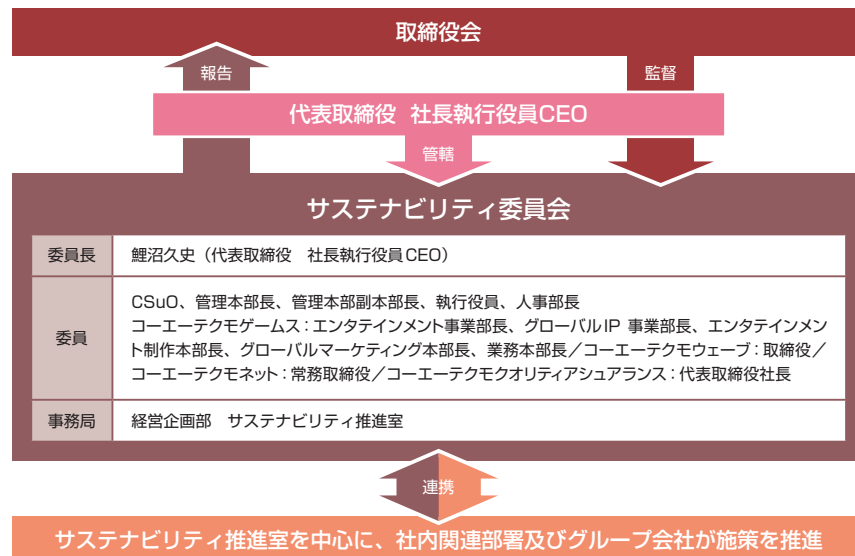
サステナビリティ基本方針

コーエーテックモグループは「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さまざま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。



2025年度の主な審議事項

会議体	実績	主な審議内容
取締役会	計1回	2024年度サステナビリティ委員会の活動及び有価証券報告書におけるサステナビリティ項目の記載方針を報告
サステナビリティ委員会	計4回	計4回の審議を経て、「育成すべき人材像」の改定、人的資本に関する指標と目標、情報セキュリティ基本方針、SSBJ基準とマテリアリティの重複範囲等を決議

CSuO メッセージ

当社は、持続可能な社会の実現に貢献するため、サステナビリティの観点で中長期的な経営戦略に取り組んでいます。2024年度に特定したマテリアリティのもと、事業を通じた成長と社会課題の解決の両立を目指し、現在、マテリアリティごとのKPI策定を進めています。

サステナビリティ活動の中でも、当社の価値創造の中心になるのは「人」です。新しい価値を生み出す人を育て、多様な人材が力を発揮できる環境を整えることが、事業の成長とともに、社会へ提供する価値向上にもつながっていると考えています。

これからも、コーエーテックモグループの持続的な成長を追求するため、サステナビリティに積極的に取り組んでまいります。



常務取締役CSuO
襟川 芽衣

コーエーテックグループは、気候変動による事業への影響を把握し、TCFD 提言に基づく情報開示を進めています。2024年度に行ったマテリアリティの見直しにおいて、当社グループにとっての重要度等を総合的に検討した結果、気候変動に関する課題は、現段階ではマテリアリティに該当しないとの結論に至りました。また、シナリオ分析において、定量リスク及び短期的な定性リスクが総じて低い結果となりました。一方で、中長期的には気候変動に対する取組が必要と考えており、今後も継続的に対応を続けてまいります。

ガバナンス

気候変動に関する課題を全社の環境課題の一つとして捉え、サステナビリティ委員会で定期的に審議・報告を行い、取締役会へ報告しています。決議・確認された内容は、不動産部を中心に、関係部門が連携して施策の検討・実行を進めています。

気候変動に関する審議・報告事項

取締役会

- 2024 年度サステナビリティ委員会の活動報告として、Scope 1・2・3 実績について

サステナビリティ委員会

- 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
- 温室効果ガス排出量の現状報告
- 温室効果ガス排出量の削減施策の他社比較と今後の対応方針

戦略及びリスク管理

当社は、2024 年度に、気候変動が事業・財務に与える影響を把握するため、1.5℃シナリオと4℃シナリオを想定し、移行リスク、物理的リスク、機会を短期・中期・長期で分析しています。

移行リスクと物理的リスク

移行リスクについては規制強化等に伴う調達及び売上への影響を、物理的リスクについては自然災害等に伴う調達先及び保有資産への影響を対象として分析を実施しており、定量的評価の結果、財務影響は限定的であると評価しています。

機会

省エネ設備や再生可能エネルギーの導入拡大、業務のデジタル化による生産性向上に加え、環境負荷低減に配慮した製品・サービスへの需要増加を事業機会として認識しています。事業環境の変化を踏まえながら、これらの機会を事業成長や企業価値向上につなげていきます。

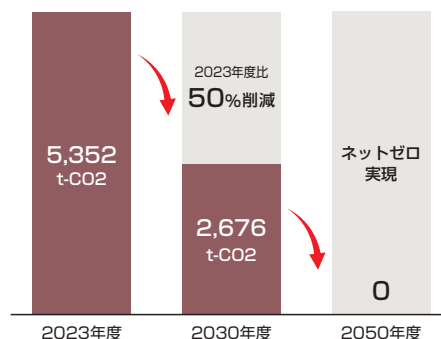
移行リスク					物理的リスク				
分類	影響先	短期	中期	長期	分類	影響先	短期	中期	長期
現行の規制	調達	中	高	高	急性リスク	調達	中	中	中
	売上	低	中	高		売上	低	低	中
新たな規制	調達	高	高	高	慢性リスク	調達	低	中	中
	売上	低	高	高		売上	低	低	中
法規制	調達	中	高	高	機会				
	売上	低	低	高	市場	調達	低	高	中
技術リスク	調達	中	高	中		売上	低	低	低
	売上	低	高	中	レジリエンス	調達	中	高	中
市場リスク	調達	中	中	中		売上	中	中	低
	売上	低	中	中	資源の効率性	調達	低	中	中
評判リ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

詳細はコーポレートサイト「[サステナビリティ](#)」[🔗](#) で開示しています。

指標と目標

気候関連リスク・機会への対応指標としてGHG 排出量を設定しています。自社排出となる Scope 1・2 は、2030 年度までに 2023 年度比 50%削減、2050 年度までにネットゼロを目指し、省エネルギー対策の推進や再生可能エネルギーの購入等を進めていきます。

Scope 1・2 の GHG 排出量推移 (目標)



温室効果ガス排出量 (実績) (単位: t-CO2)

分類 / 年度	2023	2024	2025
Scope 1	127	112	122
Scope 2 (マーケット GHG 排出量)	5,225	5,464	5,999
Scope 3 (合計)	94,861	81,200	108,179

Scope 3 のカテゴリ別の内訳 (単位: t-CO2)

分類 / 年度	2023	2024	2025
カテゴリ1 購入した製品・サービス	69,500	55,411	54,619
カテゴリ2 資本財	4,208	3,634	25,044
カテゴリ3 Scope 1, 2 に含まれない燃料及びエネルギー活動	1,309	1,337	1,610
カテゴリ4 輸送・配送 (上流)	833	1,131	925
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	93	123	31
カテゴリ6 出張	76	101	295
カテゴリ7 雇用者の通勤	613	671	693
カテゴリ11 販売した製品の使用	17,445	18,029	24,059
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	90	70	210
カテゴリ13 リース資産 (下流)	694	693	693

ステークホルダーとの価値共創

当社グループは、株主・投資家との建設的な対話を通じて経営の透明性を高め、その声を経営に活かしています。また、マテリアリティ「新たな価値を生み出す人材の育成」「心の豊かさへの貢献」の実現に向け、職業教育や大学での講演、当社IPを活用した地域貢献・地方創生に取り組み、多様なステークホルダーとの価値共創を目指します。

地域社会とのつながり

職業教育活動による地域貢献

地域の小・中学校に「まちの先生」と題し、第一線のクリエイターを講師として派遣して、ゲーム制作の仕事についてご紹介する職業教育活動を実施しています。日頃詳しく知ることができない、プログラマーやプランナーなど多様な職種のメンバーが協力してゲームを作っていく様子をご紹介します。また、シンガポールにおいても現地法人がシンガポール情報通信メディア開発庁の教育プログラムに協力して学生に向けた授業を実施しています。



シンガポール情報通信メディア開発庁の教育プログラム



日吉台中学校での授業

大学での経営トップ・技術者による講演会

ゲームソフト開発やAI・ゲームエンジンといった最新技術などの専門分野の紹介のほか、ゲーム産業の動向や会社経営についてなど、企業の知見をご紹介する講演を大学で行っています。また、将来社会で活躍する人材の育成を念頭に、大学にて寄付講座なども実施しています。



早稲田大学での襟川会長の講演



役員による東京科学大学での講演

タイアップによる地域貢献、地方創生事業

健康増進や交通安全運動、サイバーセキュリティの推進など、地方自治体や公共団体が進めるさまざまな啓発活動に協力しています。RPGの人気キャラクターや戦国武将などのご当地キャラクターなど、当社IPを使ったタイアップを通して、地域社会への貢献と地方創生事業への参加を行っています。



神奈川県健康医療局と
コラボレーションした
未病改善ポスター



栃木県立美術館と
コラボレーションした
「ゲームと美術」のポスター



神奈川県警察と
コラボレーションしたサイバー
セキュリティ月間のポスター

株主・投資家との コミュニケーション

IR活動方針

株主との対話全般は、代表取締役社長執行役員CEO及びCFOを中心として対応しております。機関投資家・アナリストについては経営企画部、個人株主については総務部が、それぞれ事務局を担当し、株主と経営陣との対話を補助しております。株主と対話を行った際は、その結果について、定期的に取り締り会等で報告し、フィードバックを実施しております。

主なIR活動実績（2025年度）

活動内容	実績
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング	167回
決算説明会	4回
スモールミーティング	3回
証券会社主催カンファレンス	3回
株主向け事業説明会	1回

主な対話のテーマ

- 決算概況（概要、発売タイトルの動向・評価、業績予想との差異）
- 次期業績見通し（業績の前提、発売予定タイトル）
- 第4次中期経営計画の目標・戦略
- 長期ビジョン、中長期の成長戦略
- ゲーム市場の動向及び観測
- 当社のビジネスモデル及び競争優位性
- 資本政策の方針
- サステナビリティ（ESG）に関する取り組み
- ゲーム業界における生成AIの影響

足元の環境認識や今後の成長戦略をテーマに、アナリスト・機関投資家の皆様との対話の場を設けました。生成AIがゲーム開発と収益性に与える影響を起点に、面白さを生み出す人の役割、人材育成、海外市場への届け方、ユーザー層の広がり、中長期的な成長の考え方について意見を交わしました。

参加者（50音順）

- ・アセットマネジメント One株式会社 城戸様
- ・インベスコ・アセット・マネジメント株式会社 小室様
- ・シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社 滑川様
- ・東京海上アセットマネジメント株式会社 大谷様
- ・ニッセイアセットマネジメント株式会社 佐竹様
- ・野村アセットマネジメント株式会社 大場様
- ・三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 山崎様 ほか1名
- ・当社：代表取締役 社長執行役員CEO 鯉沼 久史

生成AI

Q. アナリスト A

2026年以降の株式市場では「生成AIによってゲームを容易に開発できるようになれば、参入企業が増え、ゲーム産業が収益性を維持できなくなるのではないか」という声が上がようになりました。やはり生成AIはゲーム会社にとって脅威になるのでしょうか。



A. 鯉沼

当社グループでは、開発工程を人が携わるべき領域と生成AIに任せられる領域へ明確に分けて、生成AIを積極的に活用していきたいと考えます。デバッグなど、人の手を介さずとも成立する工程については、生成AIの活用により効率化を図っており、すでに効率向上につながっています。

Q. アナリスト A

人でなければ判断できないのは、具体的にどのような部分でしょうか。

A. 鯉沼

例えば、ゲーム内での攻撃の「当たり判定」は、人でなければ判断できない部分です。人の目というのは必ずしも内部の数値どおりに状況を捉えるわけではないため、パラメーター上は攻撃が当たっていても、ゲーム上の判定ではあえて「当たった判定にしない」という調整をすることがあります。これはシステム上の判定に対しては嘘をついているということになります。機械的な正確さではなく、攻略の面白さにつながるポイントを探りながら作るのがゲームなので、面白いと感じる境界線を判断し、調整する部分は、人にしかできないことだと考えています。

人材育成

Q. アナリスト B

生成AIによる効果は、会社によってはコスト削減として表れると思いますが、コーエーテックモでは、1人当たりの企画数や開発本数を増やしていく考えでしょうか。その効果はどの程度の時間軸で表れるのでしょうか。

A. 鯉沼

生成AIによって効率化した分、生産性が向上し、最終的には開発のライン数を増やすことを期待しています。そのためにはプロジェクトを立ち上げるプロデューサーの育成が不可欠です。プロデューサーの役割はゲームの開発だけでなく、収益の生み出し方まで考えることです。育成にはおよそ10～15年がかかると考えています。売り方の勘所が分かるようになるにはヒット作の経験も関係するので、ヒットするゲームを出すこと自体が人材育成においても重要です。

Q. アナリスト C

ゲームの大規模化によって工程や役割が細分化しています。この変化は、プロデューサーの育成にどのように影響しているのでしょうか。

A. 鯉沼

以前に比べると、一人がさまざまな工程を経験することは難しくなっているのは事実です。しかし、当社グループでは大型タイトルだけではなく、小規模なタイトルやリメイク、移植タイトルの開発も行っているため、開発の全体像の把握やローンチまでの工程を経験する機会を作りやすい環境です。これは、プロデューサー人材育成の面でも意味があります。

海外展開

Q. アナリスト D

グローバルでのパブリッシングについて今後の計画があれば教えてください。

A. 鯉沼

当社は開発したタイトルのパブリッシングを他社様にお願いすることがあるのですが、そうしたタイトルについて、開発が「コーエーテクモ」であることがあまり知られていないという状況があります。海外で「KOEI TECMO」ブランドの知名度を向上していくために、グローバルタイトルの自社パブリッシングをこれまで以上に行っていくことに加え、海外のマーケティング拠点を通じて、現地でのメディア向けプロモーションやSNSを活用したファンコミュニティ作りを行う等の取り組みを進めています。今後はより積極的にプロモーション・マーケティングに力を入れていきます。

Q. アナリスト E

どの程度の時間軸で戦略を組み立てていくイメージでしょうか。

A. 鯉沼

海外の事例も参考にしながら、2～3年で戦略を作り上げていきます。実績作りも重要と考えており「この会社なら安心」と思ってもらえるブランドを目指し、タイトル単体だけでなく、コーポレートブランドと各ブランドの価値を高めていきたいと考えます。

コンテンツ

Q. アナリスト F

地域によって、コンテンツに対する価値観の違いはあると思いますが、面白さにはグローバルでも共通性があるのでしょうか。

A. 鯉沼

はい、面白さには普遍性があると考えています。ただし、文化的背景が異なる国でも理解できるような適切なローカライズが必要です。ローカライズは開発にとって負荷が高まりやすいのですが、当社グループでは、コーエーテクモクオリティアシュアランスでローカライズを担当し、適切に行うようにしています。今後もローカライズやカルチャライズに力を入れ、新興市場への参入も進めていきます。

Q. アナリスト C

ショート動画のように短時間で消費されるコンテンツが広がる中、娯楽の中でのゲームの位置付けにはどのような変化を感じていますか。

A. 鯉沼

可処分時間の多くがスマートフォンに割かれるようになった今、ショート動画等の他のコンテンツに対し、どれだけゲームに時間を使ってもらえるかという競争になっています。今後の鍵となるのは、ユーザーのライフスタイルに合う作品を作れるかどうかだと考えています。

Q. アナリスト C

既存タイトルのシリーズ作品を開発する際も、新しいユーザーの獲得を意識した取り組みをするのでしょうか。

A. 鯉沼

ゲーム体験の導入では、遊びやすく感じていただけるように注意を払っていますが、ジャンルによって対応ポイントは異なります。アクションゲームの中でも、難度の高い作品と比較的遊びやすい作品があるので、それぞれのターゲット層に合わせて入りやすい入口を作っています。

将来の見通し

Q. アナリスト B

社内ではどのような情報を基に将来の成長を見通し、計画を立てていますか。

A. 鯉沼

現在、社内では、5カ年ほどのタイトルラインナップを基に計画を立案しています。ブランドごとに採算性や成長率の課題を設定しており、成長曲線もさまざまですが、全体的に開発人員とともに、タイトルのライン数もかなり増やしてきました。

今後は、IP（知的財産）の量も着実に増やしていきたいと考えますが、途中で大型ヒット作が出たり、新規IPが当たれば計画は当然変わってくると思います。これまでとは異なる成長曲線を描けるような新規のIPを生み出し、世界トップ10入りに向けて一丸となって取り組んでいきます。

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。



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 これは開発者やマーケタ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、定期的に取り締り会へ報告され、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。

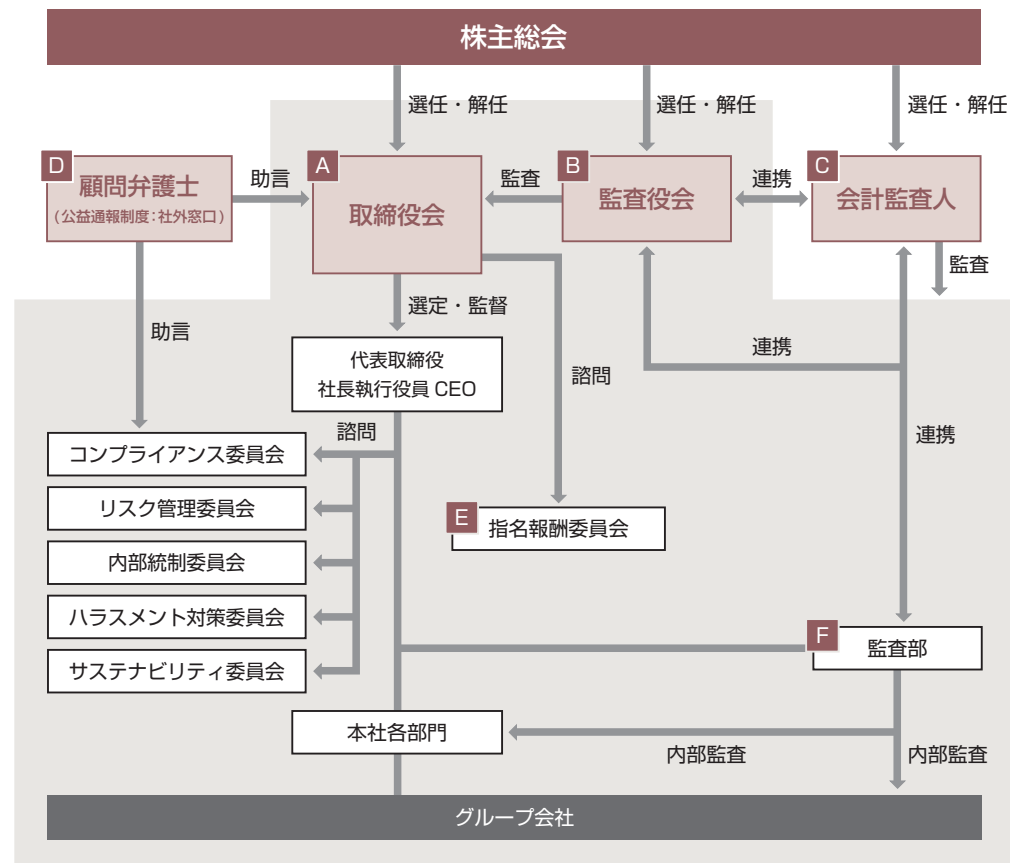
コーポレート・ガバナンス

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」をビジョンに掲げており、その実現に向けた長期的・継続的な成長には、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います。持株会社である当社のもとに事業会社を置き、グループ全体の企画・運営・管理を担い経営を統括することで、経営資源やノウハウの有効活用と新たな価値創造を進め、すべてのステークホルダーにとっての企業価値の最大化に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制（2026年6月18日現在）

当社が経営方針の策定と各事業・支援機能のモニタリングを担い、各事業子会社が事業方針の策定と施策の遂行を担うことで、グループ全体の最適化を図っています。



A 取締役会

取締役11名のうち6名を社外取締役とし、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います。業務執行から一定の距離を置く代表取締役会長が議長として経営の監督に注力し、取締役の過半数を社外取締役とすることで、経営の監督における独立性を確保しています。

B 監査役会

監査役4名のうち3名を社外監査役とし、定期的に監査役会を開催しています。社外監査役は、財務・会計・金融に関する知見と豊富な経験を活かし、独立した立場から取締役の職務執行を監査しています。

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います。当社においても経営情報を正確かつ迅速に提供し、公正不偏な立場から監査が実施される環境の整備に努めています。また、監査役会と会計監査人は必要に応じて情報・意見を交換し、監査体制の充実・向上を図っています。

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、取締役8名（うち独立社外取締役6名）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から諮問を受けた事項を審議し、取締役会に答申・提案を行っています。

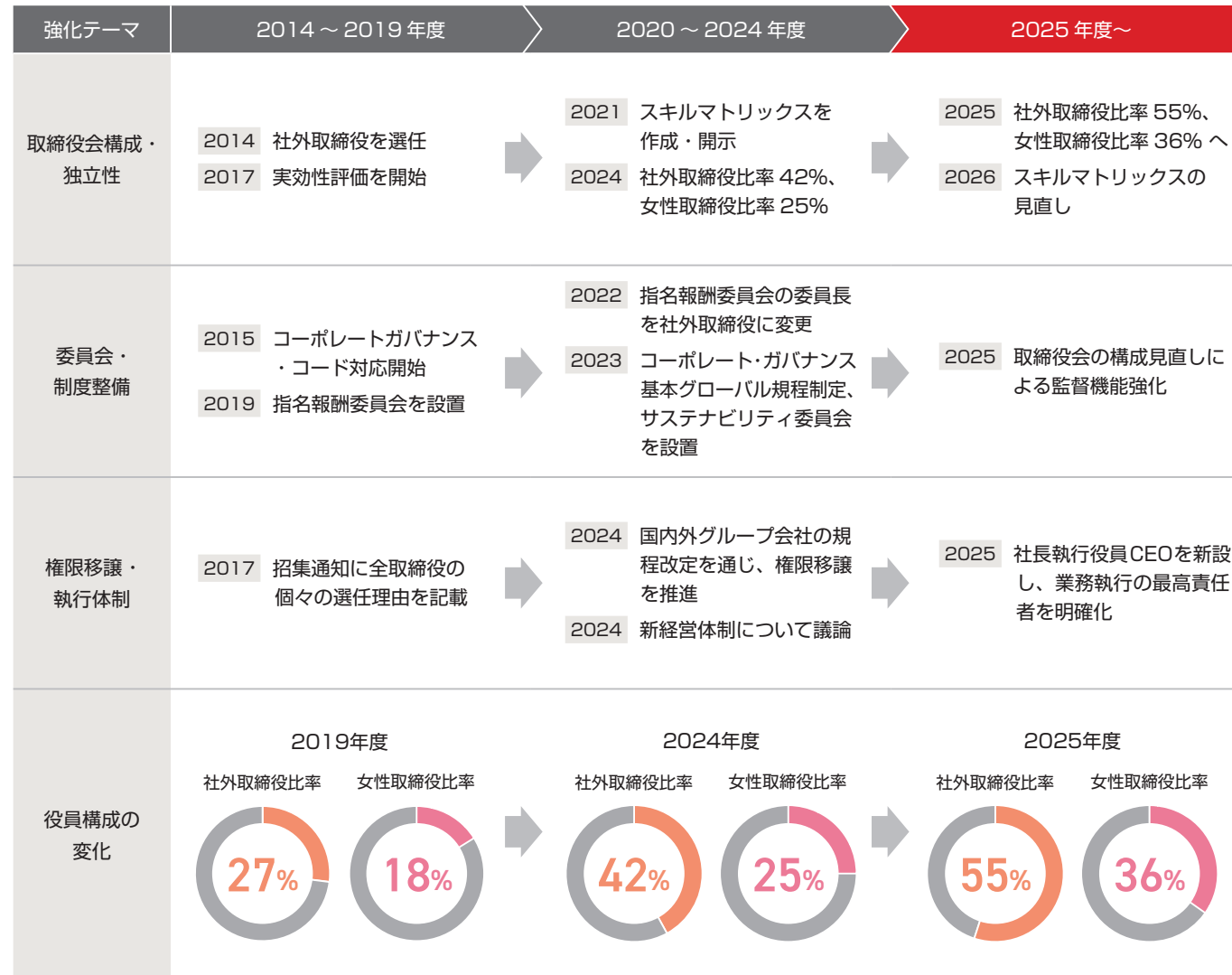
F 監査部

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。

ガバナンス強化の変遷とサクセッションプロセス

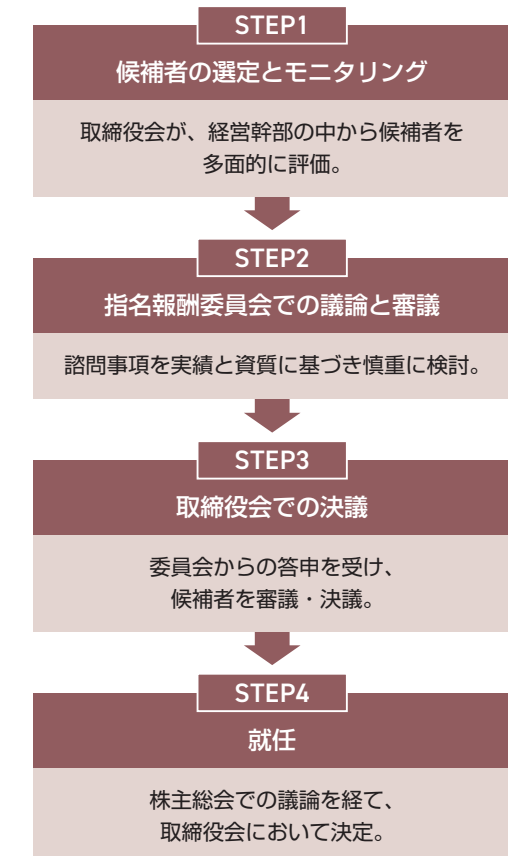
当社は、持続的な企業価値向上に向け、取締役会の独立性・多様性の確保、委員会の設置、権限移譲と執行体制の強化を段階的に進め、2025年6月には、監督と執行の役割をより明確に分離した新経営体制へ移行しました。今後も、取締役会の監督機能強化と実効性の高いガバナンス体制の構築に取り組んでいきます。

ガバナンス強化の変遷



経営層・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、透明性・公平性・客観性を保ちながら、経営層・トップマネジメントのサクセッションを行うため、指名報酬委員会及び取締役会にて議論を進めています。



* 社長のサクセッションプロセスの詳細は、「[2025年度の統合報告書](#)」[📄](#)をご確認ください

取締役会の実効性評価

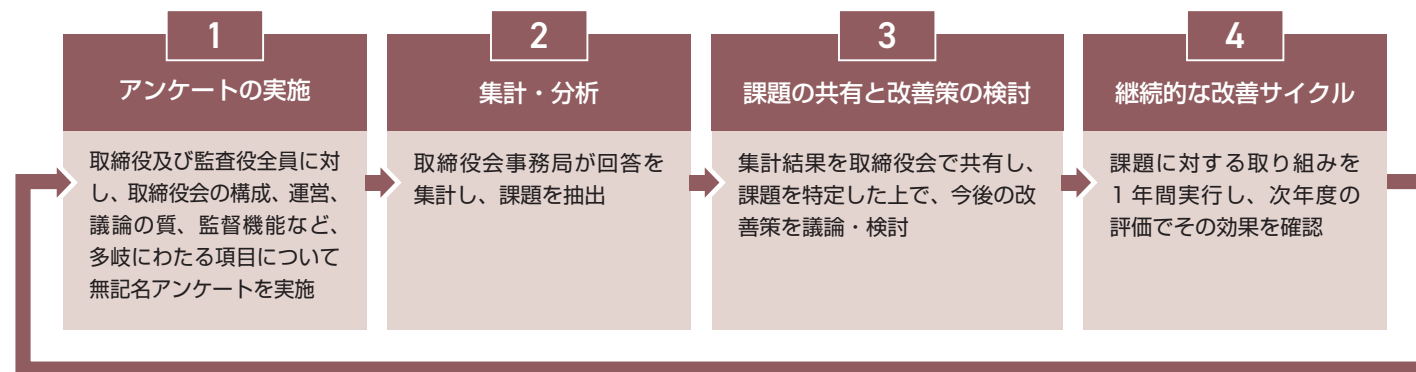
当社は、取締役会の構成、運営、役割、支援体制に関する課題を把握し、継続的な改善につなげるため、取締役・監査役を対象に実効性評価を毎年実施しています。評価結果を取締役会の運営改善に活用し、健全で透明性の高いガバナンス体制の強化を図っています。

評価項目

評価項目	設問数
取締役会の構成	9
取締役会の運営	7
役割① 大きな方向性を示す	2
役割② 経営を支援する環境整備	2
役割③ 経営の監督	8
取締役・監査役への支援体制	1
自己評価	7
実効性評価について	1
合計	37

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。



2025年度 取締役会の実効性評価

総括・集計結果

全設問平均における「そう思う」の割合は87.2%となり、前年度から6.7ポイント低下したものの、回答の大多数を占めました。一方で「そうは思わない」の割合は0.4%となり、前年度から0.3ポイント低下しました。

回答	2024年 年度	2025 年度	差分
① そう思う	94.0%	87.2%	▲6.7pt
② どちらとも言えない	5.3%	12.4%	+7.0pt
③ そうは思わない	0.7%	0.4%	▲0.3pt

課題と今後の対応

改善テーマ	課題	今後の対応
取締役会の運営	開催頻度・時間、付議事項、資料準備	付議事項の見直し、資料提出期限の徹底、議論を目的とした資料のスリム化・サマリー追加を促進
監査役と社外取締役の連携	社外取締役と監査役の意見交換によるコミュニケーション強化	社内監査役も参加対象とする意見交換会の実施を検討
役員トレーニング	就任時・就任後を含むトレーニングの強化	役員トレーニングの機会増加を検討

当社の取締役会は、経営上の重要事項を決定するとともに、業務執行を監督する役割を担っています。2025年度は、中期経営計画、業績、ガバナンス、資本政策、開発・投資案件など幅広いテーマを審議し、独立社外取締役の多様な知見を活かしながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて議論を重ねました。

年間の開催概要

2025年度は、通常取締役会を20回開催し、書面決議を1回実施しました。年間163件の議案について、決議74件、報告89件、1回当たり平均8.2件を取り扱い、中期経営計画・年度経営計画の進捗、各部門の業務執行、資本政策、ガバナンス、開発・投資案件などを多角的に審議・監督しました。

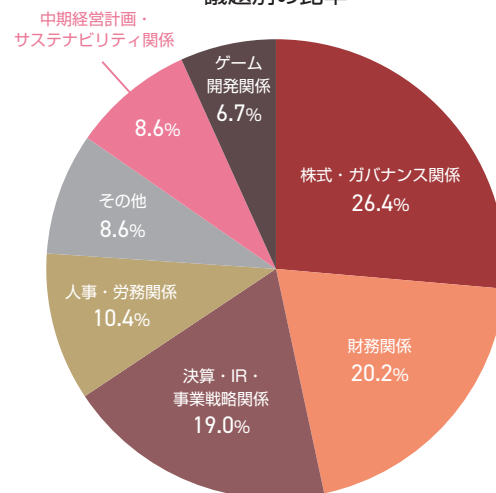
取締役会の開催状況

項目	2025年度
通常開催回数	20回
書面決議	1回
年間議案件数	163件
決議	74件
報告	89件
平均議案件数	8.2件

主な議題

2025年度は、株式・ガバナンス関係が43件と最も多く、財務関係が33件、決算・IR・事業戦略関係が31件となりました。株式・ガバナンス関係では、重要規程の制定・改廃、株主総会、関連当事者取引、取締役会の実効性評価などを取り上げました。財務関係では、有価証券等の売買や運用状況、不動産の取得・売却、銀行借入などを審議・報告しています。決算・IR・事業戦略関係では、四半期・期末決算、IR活動や情報開示などについて確認しました。また、中期経営計画・サステナビリティ関係では、計画・業績見通しやサステナビリティに関する事項を取り上げました。このほか、人事・労務、ゲーム開発、監査等についても継続的に審議・報告しました。

議題別の比率



議論事例

取締役会・指名報酬委員会では、経営陣からの提案や報告を受け、独立社外取締役を含む各取締役が、それぞれの経験と専門性を活かして検討を行っています。取締役会では、中期経営計画、各部門の業務執行、ガバナンス、人事制度などを継続的に取り上げ、重要事項の決定や執行状況の監督をしています。また、指名報酬委員会では、取締役及び執行役員の指名や報酬制度の設計などについて審議を行い、取締役会に答申・提案を行っています。

議題のうち、経営戦略と人事制度における主な論点と議論の内容を紹介します。

事例1 第4次中期経営計画について

取締役会では、第4次中期経営計画の進捗について業務執行部門からの報告に基づき議論が行われ、中でも人材育成の進捗に関して当社グループの成長戦略、人材戦略、多様性のある能力開発について意見が交わされました。当社が10年後の営業利益額で世界トップ10入りをするために必要な施策及び人材戦略や組織の在り方について、執行側との活発な議論が行われました。

事例2 報酬制度の見直しについて

当社の役員報酬における株式報酬比率の引き上げについて、業務執行部門から指名報酬委員会に提案が行われました。審議が進む中で、役員報酬だけでなく、報酬制度全体の見直しの一環として役員報酬制度の見直しも行うこととなり、将来的な報酬制度全体の設計・運用の在り方についても活発な議論が重ねられました。指名報酬委員会での複数回の審議の上、取締役会にて承認されました。

役員報酬

当社の役員報酬は、取締役会の監督のもと、企業価値の持続的向上と株主利益との連動を重視して設計しています。指名報酬委員会による審議・答申を踏まえ、職務と責任に応じた適正な報酬水準を決定し、公正性と透明性の確保に努めています。

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。

報酬の構成

基本報酬（月額報酬）

常勤取締役の基本報酬は、毎月の固定報酬として、役位・職責に応じた基準月額と考課をもとに算出します。指名報酬委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会が決定します。非常勤取締役は常勤取締役とのバランスを考慮して決定します。

業績連動報酬等（賞与）

常勤取締役の業績連動報酬等は、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と、ゲーム等の営業利益に応じた報奨金をもとに算出します。非常勤取締役は、当社の利益状況を踏まえ、支給の有無と額を決定します。

株式報酬（ストックオプション）

取締役のストックオプションは、新株予約権を取締役会の決定により2年に1回を目途に支給します。常勤取締役は役職と会社の経営状況等を考慮し、非常勤取締役は役職に基づいて決定します。

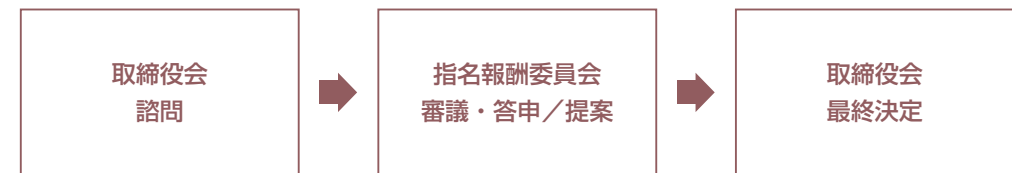
株式報酬（譲渡制限付株式）

取締役の譲渡制限付株式報酬は、取締役会の決定により1年に1回を目途に支給し、原則として退任または退職の日まで譲渡等を制限します。常勤取締役は役職と会社の経営状況等を考慮し、非常勤取締役は役職に基づいて決定します。

New

役員報酬等の決定プロセス

取締役の報酬等は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で算出します。指名報酬委員会が取締役会からの諮問事項を審議・答申し、その内容を踏まえ、取締役会が各取締役の職務と責任に応じて決定します。



2025年度に係る報酬等の総額

（単位：百万円）

区分	支払人員	基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	その他	支払額
取締役	13名	492	408	16	0	918
（うち社外取締役）	6名	48	4	5	0	58
監査役	5名	30	2	-	0	32
（うち社外監査役）	3名	19	1	-	0	20
合計	18名	523	410	16	1	951
（うち社外役員）	9名	67	5	5	0	78

スキルマトリックス ～スキルの定義・選定理由

当社は、2026年度に、長期ビジョン及び第4次中期経営計画の実現に向け、中長期的な成長と企業価値向上に必要な知見・経験を整理し、各スキルを見直しました。併せて、各スキルの定義及び選定理由を定めました。

スキル	定義	選定理由
企業経営	経営戦略策定や事業運営及びガバナンスにおいて、的確な戦略を監督・推進することで、持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するスキル	経営を総合的に監督することが求められることから、企業トップの経営とガバナンスに関する経験・知見が重要かつ必要であるため
技術 / 開発 / 研究	製品の付加価値向上につながる技術や研究開発分野での経験・知見により、企業成長につながる的確な戦略を監督・推進するスキル	「世界 No.1 のデジタルエンタテインメントカンパニー」をビジョンに掲げる当社は、ゲーム開発とデジタル技術、研究開発等が基盤であり、その経験や知見が重要なため
法務 / リスクマネジメント	IP や特許を含む法務とコンプライアンス・内部統制を含むリスク管理を通じた持続的な企業価値の向上を実現するための的確な戦略を監督・推進するスキル	知的財産（IP）や特許を含む法務及びコンプライアンス・内部統制の知見・経験と、情報セキュリティ等の急激な変化への対応を監督することで安定的かつ着実に推進することに必要なため
マーケティング	重点事業の成長を加速させるための IP を中心とした価値向上に向けた的確な戦略を監督・推進するスキル	IP やコンテンツを通じて人々の幸せに寄与貢献するため、マーケティング、営業等の実務経験や幅広い知見を持ち、中長期的な観点からの経営戦略に基づく成長に必要なため
グローバル	多様な価値観や文化を踏まえて、グローバルに事業を展開するための的確な意思決定のための経験・知見	グローバル市場での事業展開や IP を含むコンテンツビジネスを行うためにグローバルでの経験・知見が重要なため
人事 / 人材開発 / 労務	多様な人材がそれぞれに能力を向上させ、最大限に発揮するための的確な戦略を監督・推進するスキル	人的資本を強化することは企業価値を高める原動力であり、持続的な成長に必要な不可欠なため
ファイナンス / 会計	財務・会計・税務に関する専門的な知見と経験に基づき、企業の財務健全性と持続的成長への戦略を監督・推進するスキル	企業価値の最大化を実現するために、財務戦略、会計処理等への適切な監督に必要なため
サステナビリティ / ESG	サステナビリティ経営や ESG に対する知見や経験を備え、的確な監督・推進をするスキル	当社の持続可能性を高め、企業価値向上と持続可能な社会を目指すことに必要なため
業界知見	当社の各事業セグメントについての専門的知見、実務経験を有し、的確な戦略を監督・推進するスキル	当社グループの事業セグメントにおける、それぞれの事業あるいは、その関連業界に関する経験・知見は、企業の成長に必要なため
公益性	広い視座をもち、社会によい影響を与えられる公益性のある的確な戦略となっているか監督・推進するスキル	社会におけるデジタルエンタテインメント、特にゲームの受容性を高めるために、公共の利益の観点から監督することも重要であるため

当社の取締役及び監査役は、持続的な成長と企業価値向上に必要な知見・経験を備えており、取締役会全体として実効性のある監督機能を発揮しています。

氏名	役職	独立性	性別	指名報酬 委員会	主な経験や専門性									
					企業経営	技術／開発／ 研究	法務／リスク マネジメント	マーケティング	グローバル	人事／ 人材開発／労務	ファイナンス／ 会計	サステナビリティ /ESG	業界知見	公益性
襟川 恵子	取締役名誉会長	－	女性	－	●		●			●	●	●	●	
襟川 陽一	代表取締役会長 兼 取締役会議長	－	男性	○	●	●	●		●	●	●	●	●	
鯉沼 久史	代表取締役 社長執行役員CEO	－	男性	○	●	●	●	●	●	●		●	●	
襟川 芽衣	常務取締役CSuO	－	女性	－	●			●		●		●	●	
柿原 康晴	取締役顧問	－	男性	－	●		●					●	●	
手嶋 雅夫	取締役	独立	男性	○	●		●	●	●			●	●	
小林 宏	取締役	独立	男性	○ (委員長)	●		●				●	●	●	
佐藤 辰男	取締役	独立	男性	○	●		●			●		●	●	
小笠原 倫明	取締役	独立	男性	○			●					●		●
上沼 紫野	取締役	独立	女性	○			●					●		
小山内 いづ美	取締役	独立	女性	○			●			●		●		●
福井 清之助	常勤監査役	－	男性	－	●		●	●	●				●	
木村 正樹	常勤監査役	独立	男性	－			●		●		●	●		
高野 健吾	監査役	独立	男性	－	●		●				●	●		
河合 千尋	監査役	独立	女性	－			●				●	●		

内部統制システム

当社は、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」](#) の詳細はこちら

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、取締役及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各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. 当社の監査役等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等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。

情報セキュリティ

当社グループは、グローバルに事業を展開するうえで、ステークホルダーからの信頼確保を重要な経営課題と位置付けています。2025年度に策定した情報セキュリティ基本方針のもと、関係法令等を遵守し、情報資産・データの適切な管理、安全なサービス提供、個人情報の保護、体制の継続的な改善に取り組んでいます。

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。インシデント発生時には、情報セキュリティ統括責任者の指揮下で対応し、状況に応じて代表取締役 社長執行役員CEOを委員長とするリスク管理委員会を開催します。また、各部門で個人データ取扱マニュアルを整備し、プライバシーに関するインシデント発生時には、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速やかに報告する体制を構築しています。状況に応じて代表取締役 社長執行役員CEOへも報告します。

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。インシデント発生時には同責任者の指揮下で対応し、関係部署と連携して対応を進めます。

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)

情報セキュリティ主管部門(情報システム部)

各現場(海外子会社を含む)

情報セキュリティ基本方針

コーエーテックモグループは、デジタルエンタテインメントを通じて新たな価値を創造し、社会の発展に貢献するため、お客様や取引先をはじめとするステークホルダーの皆さまから信頼される企業であることを重視しています。コーエーテックモグループは、関係法令、規範及び契約上の要求事項を遵守し、情報資産やデータを適切に管理することで、安心かつ安全なサービス提供に努めるとともに、情報セキュリティ体制の継続的な改善を図ります。

戦略

リスクコントロール

当社グループは、ユーザーに関する個人情報や開発中コンテンツに関する機密情報を保有しており、サイバー攻撃等の脅威を重要なリスクとして認識しています。不正アクセス、マルウェア、情報漏えい、サイバー攻撃等によるシステム障害や情報流出が発生した場合、経営成績や社会的評価に影響を及ぼす可能性があります。これらのリスクに対応するため、外部からの攻撃に備えた多層的な防御策を採用しています。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)を導入しました。また、新たな基準やトレンドについて情報を収集し、必要性を見極めながら管理のアップデートを行っています。個人情報や機密情報を含むファイルは社員の情報持ち出し管理や操作ログ取得により、社内からの情報漏えいの抑止にも努めるとともに、情報保護ツールで暗号化することにより、データが漏えいした場合でも関係者以外が閲覧できないよう保護しています。事業継続性の観点では、国際的な基準に準拠したクラウド環境の活用を促進することで、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ぐとともに、拠点間ネットワークのバックアップ網強化、冗長化を進め、情報資産の保護と安定運用を図っています。

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を定期的 to 実施し、社員の意識向上と対応力の強化に努めています。eラーニングによる教育は、契約社員、派遣社員、アルバイト等を含む国内外グループ会社の全社員を対象に行い、受講率は2年連続100%を達成しました。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、適切な対応を学ぶ機会としています。2025年度は報告率向上に重点を置いた訓練を行い、前年度から改善が見られました。

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っています。社内情報インフラを一元管理することで、統一的なセキュリティ運用を実現するとともに、脅威への迅速な対応や情報漏えいリスクの低減を進め、グループ全体の情報資産の安全性確保に努めています。これらの取り組みにより、国内外グループ会社を含むグループ全体で情報資産の安全性を確保し、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います。

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は、定められたエスカレーションプロセスに従い、情報セキュリティ統括責任者の指揮下で関係部署が連携して対応します。

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、業務の適正を確保する内部統制システムを整備しています。社内規程に従った業務執行と、グループ横断の体制により、法令・定款・社会倫理の遵守を徹底しています。

法令遵守体制の整備

取締役会規程、職務権限規程等の社内規程を制定し、役職員が規程に従って業務を遂行する体制を整えています。代表取締役が経営理念・コンプライアンス方針を定め、法令及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

代表取締役 社長執行役員 CEO を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、グループ横断の体制整備と問題点の把握を行っています。問題を発見した場合は速やかに同委員会へ報告する体制を構築しています。

人権尊重に向けた取り組み

当社グループは、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、当社グループの事業活動に関わるすべての人の人権を尊重します。2026年度に見直した「行動規範」では、人権の尊重について具体的な方針を明記しています。

* [「行動規範」](#) の詳細はこちら

人権の尊重・擁護

国籍、人種、思想信条、年齢、性別、性的指向、身体条件などによる差別やハラスメントを行わず、個人の尊厳が損なわれないよう十分に配慮しています。

ハラスメント防止

ハラスメント防止に関するグローバル規則を策定し、社員教育を実施しています。複数の相談窓口とハラスメント対策委員会を設置し、相談・通報へ適切に対応しています。

英国現代奴隷法への対応

2016年度から英国現代奴隷法2015に基づく声明を公表し、毎年更新しています。事業及びサプライチェーンにおける人権侵害防止に努めています。

リスク管理体制

当社グループでは、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、リスク管理委員会を設置しています。全社一元的なリスク管理を行い、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。業務執行におけるリスク情報は、定期的開催される会議で報告され、会社の存続に重大な影響を与える可能性を判断したうえで、必要に応じて対策本部を設置し、調査、対応、再発防止策の検討・実施を行います。これらの状況は取締役会に報告・承認され、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、各業務におけるリスクカテゴリごとに責任部門を定め、対応策の検討、研修の実施、マニュアルの作成等を進めています。

グループ全体の リスク (一覧)

- 人材確保・育成について
- 知的財産権について
- 個人情報等のデータセキュリティについて
- 人権保護・公正な取引について
- 有価証券の保有について

事業固有のリスク (一覧)

エンタテインメント事業

- コンテンツ表現における倫理的配慮について
- 市場環境の変化について
- 開発期間の長期化・投入時期・販売計画について
- 品質管理について
- 海外事業展開について

アミューズメント事業

- 法的規制について

* [「想定される事業等のリスク」](#) の詳細はこちら

BCP

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的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。情報セキュリティリスクに関しては、事象ごとのアクションプランの整備に加え、基幹システムの停止を防ぐため、国際的な基準に準拠したクラウド環境の活用、拠点間ネットワークのバックアップ網強化、冗長化にも取り組んでいます。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。

取締役

襟川 恵子
取締役名誉会長

生年月日：1949年1月3日
当社取締役名誉会長（現任）
株式会社コーエーテックモコーポレートファイナンス
代表取締役社長（現任）
2025年度取締役会出席回数：20/20

取締役

襟川 陽一
代表取締役会長
兼 取締役会議長

生年月日：1950年10月26日
当社代表取締役会長 兼 取締役会議長（現任）
2025年度取締役会出席回数：20/20

取締役

鯉沼 久史
代表取締役
社長執行役員CEO

生年月日：1971年10月2日
当社代表取締役 社長執行役員CEO（現任）
株式会社コーエーテックモゲームス
代表取締役社長（COO&CEO）（現任）
2025年度取締役会出席回数：19/20

取締役

襟川 芽衣
常務取締役CSuO

生年月日：1976年4月30日
当社常務取締役CSuO（現任）
株式会社コーエーテックモゲームス取締役常務執行役員（現任）
2025年度取締役会出席回数：20/20

取締役

柿原 康晴
取締役顧問

生年月日：1970年12月30日
当社取締役顧問（現任）
2025年度取締役会出席回数：20/20

社外取締役

手嶋 雅夫
取締役
（独立社外役員）

生年月日：1957年11月18日
当社社外取締役（現任）
ティー・アンド・ティー株式会社代表取締役社長CEO（現任）
2025年度取締役会出席回数：18/20
在任期間：12年

社外取締役

小林 宏
取締役
（独立社外役員）

生年月日：1957年4月5日
当社社外取締役（現任）
株式会社コーエーテックモコーポレートファイナンス取締役（非業務執行）（現任）
2025年度取締役会出席回数：20/20
在任期間：11年

社外取締役

佐藤 辰男
取締役
（独立社外役員）

生年月日：1952年9月18日
当社社外取締役（現任）
2025年度取締役会出席回数：20/20
在任期間：8年

社外取締役

小笠原 倫明
取締役
（独立社外役員）

生年月日：1954年1月29日
当社社外取締役（現任）
株式会社ビックカメラ社外取締役（現任）
2025年度取締役会出席回数：20/20
在任期間：5年

社外取締役

上沼 紫野
取締役
（独立社外役員）

生年月日：1967年1月28日
当社社外取締役（現任）
LM虎ノ門南法律事務所弁護士（現任）
2025年度取締役会出席回数：15/15 ※就任以降
在任期間：1年

新任

社外取締役

小山内 いづ美
取締役
（独立社外役員）

生年月日：1959年1月30日
当社社外取締役（現任）
社会福祉法人ももの会事務長（現任）
在任期間：1年未満（2026年6月就任）

監査役

福井 清之助
常勤監査役

生年月日：1953年11月10日
当社常勤監査役（現任）
2025年度監査役会出席回数：7/7

社外監査役

木村 正樹
常勤監査役
（独立社外役員）

生年月日：1958年12月1日
当社常勤監査役（社外）（現任）
2025年度監査役会出席回数：7/7
在任期間：12年

社外監査役

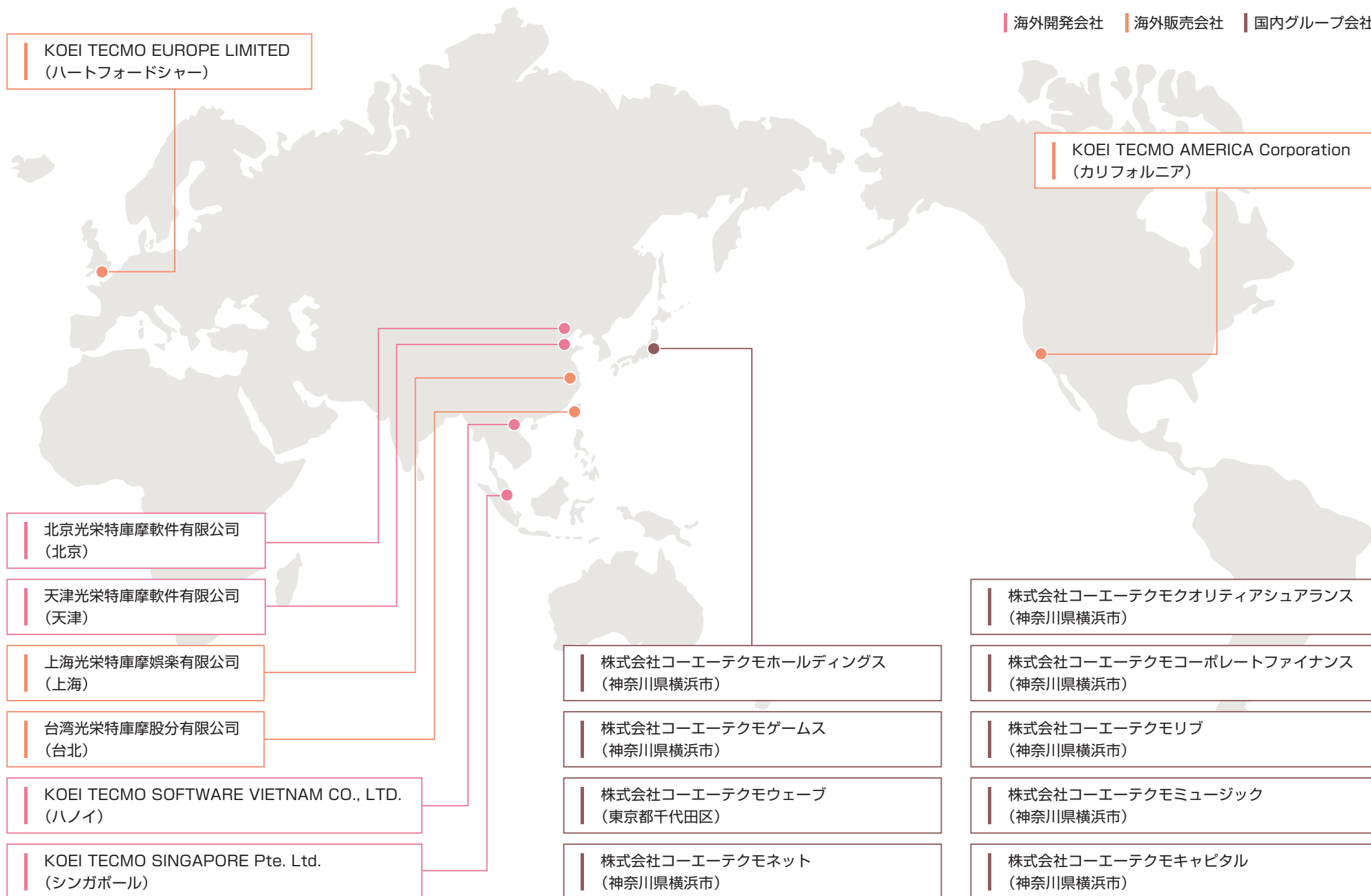
高野 健吾
監査役
（独立社外役員）

生年月日：1957年8月10日
当社社外監査役（現任）
2025年度監査役会出席回数：7/7
在任期間：5年

社外監査役

河合 千尋
監査役
（独立社外役員）

生年月日：1973年6月14日
当社社外監査役（現任）
株式会社ベイスайд・パートナーズ代表取締役（現任）
2025年度監査役会出席回数：5/5 ※就任以降
在任期間：1年



主要財務データ

(単位：百万円)

	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	2025年度
売上高	38,332	37,034	38,926	38,968	42,645	60,370	72,759	78,417	84,584	83,150	88,393
営業利益	11,069	8,781	11,711	12,092	14,102	24,397	34,527	39,133	28,494	32,119	37,168
経常利益	15,755	15,211	18,293	18,307	18,869	39,299	48,696	39,899	45,741	49,988	57,000
税金等調整前当期純利益	15,573	15,211	18,293	18,307	20,247	39,174	48,638	39,963	45,330	49,988	57,000
親会社株主に帰属する当期純利益	10,855	11,624	13,017	13,694	15,306	29,550	35,359	30,935	33,792	37,628	42,830
人件費	12,279	12,854	12,646	13,680	14,710	16,840	18,940	20,790	23,070	24,500	26,800
外注加工費	2,776	3,311	3,255	3,544	4,340	3,980	3,650	5,410	9,150	6,180	5,470
研究開発費	5,891	6,081	4,705	4,813	5,492	7,628	4,839	7,421	7,996	11,090	11,578
設備投資	432	8,669	3,853	240	14,630	1,542	1,375	802	1,967	1,852	24,555
減価償却費	846	714	701	734	752	1,615	1,571	1,643	1,813	1,914	1,999
会計年度末											
総資産	110,925	119,461	128,594	129,192	147,793	190,671	219,803	210,889	245,802	209,828	313,662
純資産	98,706	106,516	116,242	119,284	122,346	165,129	138,101	142,684	175,552	189,421	272,536
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,935	9,890	10,389	9,597	9,748	29,726	24,819	29,692	36,603	34,369	33,010
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,138	△ 3,935	△ 9,984	△ 1,496	△ 10,496	△ 12,291	△ 13,168	△ 21,394	△ 24,859	40,973	△ 12,080
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,746	△ 5,082	△ 5,533	△ 7,730	6,906	△ 19,396	△ 4,561	△ 16,588	△ 15,475	△ 63,175	12,869
フリー・キャッシュ・フロー	4,797	5,955	405	8,101	△ 747	17,434	11,650	8,298	11,743	75,342	20,930
現金及び現金同等物の期末残高	11,270	11,745	6,540	6,968	12,803	11,439	19,503	11,733	10,452	22,552	59,334
1株当たり情報											
1株当たり純資産 (円)	300.22	322.85	351.13	361.70	369.33	496.15	437.16	450.72	553.59	596.95	813.60
1株当たり当期純利益 (円)	33.10	35.41	39.50	41.54	46.48	89.34	107.28	98.20	107.06	119.14	131.77
1株当たり配当額 (円) (株式分割調整前)	52	56	62	55	61	117	108	50	54	60	66
1株当たり配当額 (円) (株式分割調整後)	16	17	19	21	23	45	54	50	54	60	66
配当性向 (%)	50.4	50.7	50.3	50.9	50.5	50.3	50.3	50.9	50.4	50.4	50.1
その他指標											
売上高営業利益率 (%)	28.9	23.7	30.1	31.0	33.1	40.4	47.5	49.9	33.7	38.6	42.0
ROE (%)	10.9	11.4	11.7	11.7	12.7	20.6	23.4	22.1	21.3	20.7	18.6
ROA (%)	13.9	13.2	14.8	14.2	13.6	23.2	23.7	18.5	20.0	21.9	21.8
自己資本比率 (%)	88.8	89.0	90.1	92.0	82.5	86.4	62.6	67.4	71.1	89.9	86.7
PER (倍)	16.7	19.1	16.9	19.8	23.1	27.8	18.7	24.3	15.1	16.5	12.2
PBR (倍)	1.84	2.10	1.90	2.27	2.90	5.00	4.59	5.30	2.93	3.30	1.98
プラットフォーム別売上高											
コンソール・PC	-	24,670	25,105	22,720	23,406	30,748	32,471	37,557	29,866	39,520	46,910
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	34,330
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	1,300
地域別の売上高											
日本	28,582	27,089	26,000	26,540	26,854	29,419	37,276	38,436	50,824	49,220	49,083
北米	3,408	4,411	4,419	3,926	4,099	9,456	9,103	11,608	7,781	10,881	11,571
欧州	2,108	2,159	3,333	2,074	1,920	4,423	3,155	3,361	3,545	4,031	7,281
アジア他	4,233	3,374	5,172	6,427	9,771	17,072	23,223	25,011	22,432	19,017	20,457

※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。2015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

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2024 年度	2025 年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	24,034	61,275
売掛金及び契約資産	15,123	20,871
有価証券	20,454	53,882
商品及び製品	37	149
仕掛品	8	25
原材料及び貯蔵品	132	158
その他	1,696	3,246
貸倒引当金	△ 3	△ 2
流動資産合計	61,484	139,608
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	20,079	27,556
土地	14,615	27,964
建設仮勘定	71	1,773
その他（純額）	1,742	1,921
有形固定資産合計	36,509	59,216
無形固定資産		
その他	187	191
無形固定資産合計	187	191
投資その他の資産		
投資有価証券	99,409	101,687
退職給付に係る資産	4,431	7,482
繰延税金資産	4,119	2,490
その他	3,685	2,985
投資その他の資産合計	111,646	114,645
固定資産合計	148,343	174,054
資産合計	209,828	313,662

(単位：百万円)

	2024 年度	2025 年度
負債の部		
流動負債		
買掛金	1,238	1,068
未払金	3,798	8,480
未払法人税等	6,795	11,684
賞与引当金	2,047	2,299
役員賞与引当金	425	448
その他	4,610	6,368
流動負債合計	18,914	30,349
固定負債		
繰延税金負債	535	9,955
その他	957	820
固定負債合計	1,492	10,776
負債合計	20,407	41,125
純資産の部		
株主資本		
資本金	15,000	15,000
資本剰余金	27,435	25,699
利益剰余金	183,630	207,329
自己株式	△ 37,740	△ 3,747
株主資本合計	188,324	244,281
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△ 1,928	21,910
土地再評価差額金	△ 3,101	△ 3,101
為替換算調整勘定	4,583	6,521
退職給付に係る調整累計額	669	2,200
その他の包括利益累計額合計	222	27,532
新株予約権	873	722
純資産合計	189,421	272,536
負債純資産合計	209,828	313,662

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2024年度	2025年度
売上高	83,150	88,393
売上原価	30,760	31,331
売上総利益	52,390	57,062
販売費及び一般管理費	20,270	19,894
営業利益	32,119	37,168
営業外収益		
受取利息	15,641	12,268
受取配当金	649	574
投資有価証券売却益	4,444	18,644
有価証券償還益	3,304	917
為替差益	1,090	1,485
デリバティブ評価益	1,042	5,377
その他	263	656
営業外収益合計	26,436	39,923
営業外費用		
投資有価証券評価損	864	-
投資有価証券売却損	0	17,830
有価証券償還損	3,272	1,902
デリバティブ評価損	4,079	75
その他	351	282
営業外費用合計	8,567	20,091
経常利益	49,988	57,000
税金等調整前当期純利益	49,988	57,000
法人税、住民税及び事業税	12,906	14,702
法人税等調整額	△ 546	△ 532
法人税等合計	12,360	14,170
当期純利益	37,628	42,830
親会社株主に帰属する当期純利益	37,628	42,830

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2024年度	2025年度
当期純利益	37,628	42,830
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 6,086	23,839
土地再評価差額金	13	-
為替換算調整勘定	△ 209	1,938
退職給付に係る調整額	△ 606	1,531
その他の包括利益合計	△ 6,887	27,309
包括利益	30,740	70,139
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	30,740	70,139

連結キャッシュフロー計算書

(単位：百万円)

	2024年度	2025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	49,988	57,000
減価償却費	1,914	1,999
貸倒引当金の増減額（△は減少）	2	△ 1
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	166	23
賞与引当金の増減額（△は減少）	321	233
受取利息及び受取配当金	△ 16,290	△ 12,842
投資有価証券評価損益（△は益）	864	-
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 4,444	△ 813
有価証券償還損益（△は益）	△ 32	985
デリバティブ評価損益（△は益）	3,037	△ 5,302
有形固定資産売却損益（△は益）	△ 14	△ 1
為替差損益（△は益）	△ 1,226	△ 1,157
売上債権の増減額（△は増加）	△ 138	△ 5,449
棚卸資産の増減額（△は増加）	75	△ 146
未収入金の増減額（△は増加）	1,457	△ 612
仕入債務の増減額（△は減少）	210	△ 212
未払金の増減額（△は減少）	△ 1,490	△ 1,618
未払消費税等の増減額（△は減少）	△ 342	526
預り金の増減額（△は減少）	△ 126	3
その他	326	1,163
小計	34,256	33,776
利息及び配当金の受取額	12,672	9,674
利息の支払額	△ 39	△ 129
法人税等の還付額	222	138
法人税等の支払額	△ 12,742	△ 10,449
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,369	33,010
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	△ 2,884	△ 4,332
定期預金の払戻による収入	2,630	4,078
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△ 78,007	△ 89,789
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	120,835	101,916
有形固定資産の取得による支出	△ 1,553	△ 24,023
有形固定資産の売却による収入	33	3
無形固定資産の取得による支出	△ 51	△ 37
補助金の受取額	294	294
その他	△ 330	△ 190
投資活動によるキャッシュ・フロー	40,973	△ 12,080
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	9,000	35,000
短期借入金返済による支出	△ 9,000	△ 35,000
自己株式の処分による収入	30	31,995
自己株式の取得による支出	△ 4	△ 1
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	△ 17,027	△ 18,927
その他	△ 174	△ 196
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 63,175	12,869
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 67	2,981
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	12,100	36,781
現金及び現金同等物の期首残高	10,452	22,552
現金及び現金同等物の期末残高	22,552	59,334

	単位		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	2025 年度
連結社員数	人	連結	1,570	1,654	1,738	1,757	1,835	1,983	2,063	2,381	2,531	2,684	2,835
平均年齢	歳	国内	36.0	36.2	36.2	36.3	36.4	35.8	35.9	35.8	35.8	35.7	35.7
開発職人員数	人	国内	965	1,020	1,089	1,144	1,180	1,298	1,339	1,449	1,538	1,664	1,793
	人	全社	1,335	1,448	1,513	1,565	1,635	1,741	1,781	1,928	2,077	2,217	2,354
外国籍社員数	人	国内	20	17	23	37	47	77	91	120	140	159	168
	人	全社	423	498	513	522	562	584	594	666	747	783	813
採用に占める外国籍社員比率	%	国内	2.3	2.0	7.1	11.4	11.4	15.9	14.1	17.2	14.2	12.6	18.8
女性社員比率	%	国内	22.3	21.7	22.1	21.7	21.8	21.5	21.4	21.7	22.8	23.0	22.7
女性管理職比率	%	国内	3.5	4.3	4.4	4.1	4.0	5.4	6.5	7.8	7.8	7.2	8.2
	%	全社	7.6	8.3	8.4	8.4	8.1	8.9	10.6	13.3	14.6	14.3	15.2
新卒採用人数	人	国内	61	78	91	80	93	204	127	150	158	199	199
	人	全社	121	185	149	127	143	235	172	200	215	244	224
新卒社員女性比率	%	国内	26.2	30.8	28.6	21.3	22.6	19.1	18.1	24.0	33.5	28.1	21.6
離職率	%	国内	3.9	4.5	5.4	5.6	4.9	3.1	4.2	4.6	5.1	4.7	4.3
中途採用比率	%	国内	37.8	27.1	30.5	30.7	26.7	13.9	23.0	21.9	21.0	18.4	13.1
平均法定外時間	時間	国内	18.6	17.1	12.6	12.3	11.2	12.7	13.8	12.9	9.6	9.3	10.1
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	79.4
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	17.9
女性の育休取得率	%	国内	100.0	100.0	71.4	100.0	100.0	85.7	88.9	100.0	100.0	100.0	100.0
男性の育休取得率	%	国内	11.6	21.1	23.3	37.5	50.0	41.9	80.8	66.7	64.9	80.0	105.9
育児休業からの復職率	%	国内	100.0	90.9	91.7	100.0	72.7	100.0	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	53.3
社員 1 人当たりの総研修時間	時間	国内	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49.6	52.8
社員 1 人当たりの各部署主管研修時間	時間	国内	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.1	24.8
通信教育制度利用率	%	国内	20.9	21.9	21.8	24.2	25.1	21.2	21.3	22.2	19.6	25.4	21.8
定期健康検診受診率	%	国内	-	-	-	-	-	-	-	99.7	100.0	100.0	100.0
定期健康診断後の精密検査受診率	%	国内	-	-	-	-	-	-	-	41.9	29.8	44.3	50.2
ハラスメント防止研修受講率	%	国内	-	-	-	-	-	-	99.7	96.7	99.5	100.0	100.0
特許保有件数	件	全社	-	-	-	10	39	67	87	141	205	246	305

会社概要

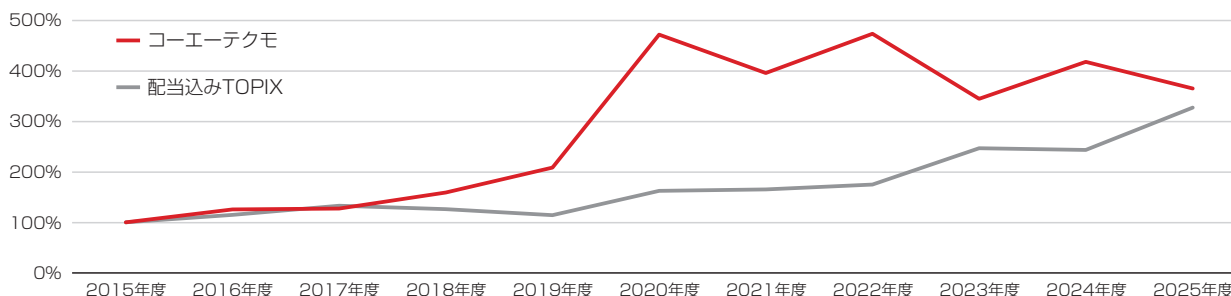
商号	株式会社コーエーテックモホールディングス（英文名称：KOEI TECMO HOLDINGS CO., LTD.）
資本金	150 億円
所在地	日吉本社：〒223-8503 神奈川県横浜市港北区箕輪町一丁目18番12号
設立年月日	2009年4月1日
社員数	連結 2,835 名 ^{※1}
事業概要	グループ管理

※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（2026年3月31日時点）

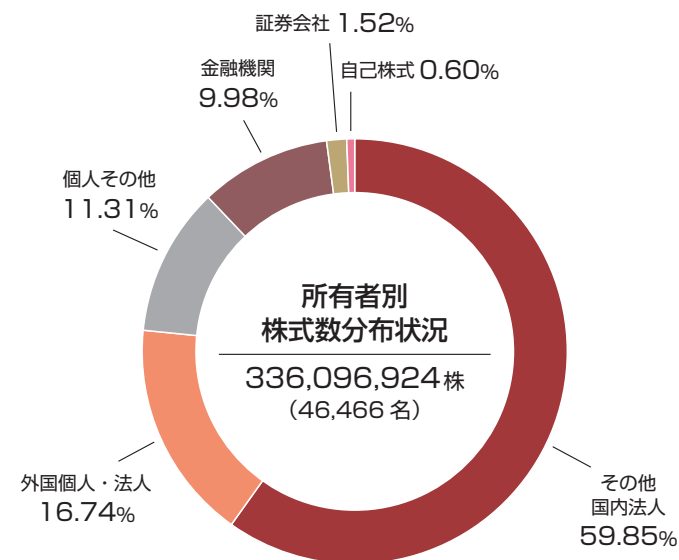
発行可能株式総数	普通株式 700,000,000 株
発行済株式総数	普通株式 336,096,924 株（自己株式を含む）
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
株主数	46,466 名
証券コード	3635（東証プライム）
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
利益還元の基本方針	配当金に自社株買付けを加えた連結年間総配分性向 50%、あるいは1株当たり年間配当 50 円

コーエーテックモの株主総利回り（TSR）の変化



※ グラフは2015年3月末の終値を1とした配当込株価の相対値の月末値で算定

所有者別持株比率（2026年3月31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
環境科学株式会社	21,650,070	6.48
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	21,133,078	6.33
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	9,569,900	2.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,378,625	0.71
襟川 芽衣	2,004,420	0.60
襟川 亜衣	2,000,000	0.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,895,487	0.57
公益財団法人柿原科学技術研究財団	1,684,800	0.50
計	266,749,926	79.84

※1 当社は、自己株式2,010,124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