



INTEGRATED REPORT 2023

コーエーテクモホールディングス
統合報告書2023



コーエーテクモの精神

創造と貢献

新しい価値を創造して、社会に貢献する

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

経営基本方針

最高のコンテンツの創発

素晴らしいコンテンツを通じて、お客様に最高の感動を提供する

成長性と収益性の実現

経営基盤を安定化させ、更なる発展を目指す

社員の福祉の向上

業績と福祉の向上により、活力に満ちた魅力ある企業となる

新分野への挑戦

社会にとって役に立つ新しさの実現にチャレンジし続ける





INTEGRATED REPORT 2023

コーエーテックモホールディングス統合報告書2023

当社グループは、「創造と貢献」の精神の下、
今までにない面白さ、新しい価値を創造し、世界中のお客様の
心の豊かさや活力を生み出すことに全力で取り組んでいます。

当社が、グローバルなゲーム市場の中で、
どのように新しい価値を生み出しているか、
どのようにユニークなポジションを築いているか、
これから当社はどこに向かっていくかについて、
皆様にお伝えする統合報告書を発行いたします。

編集方針

コーエーテックモグループ（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）は、あらゆる事業活動において、ステークホルダーの皆様との積極的な対話を重要視しています。本統合報告書は、①グローバルな読者の方々に、当社グループの活動、経営戦略や価値創造の源泉、創出する社会的・経済的価値について総合的に理解を深めていただくこと、②そのプロセスを通じて当社グループの更なる企業価値の向上につなげていくことを目的としています。

なお、編集に当たっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

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>

サステナビリティ

日本語 <https://www.koeitecmo.co.jp/sustainability>

English <https://www.koeitecmo.co.jp/e/sustainability>

対象期間 2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）

※2023年4月以降の活動内容も含まれます。

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

発行情報 2023年10月発行

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などの結果は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。

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

CONTENTS

基本理念	2
編集方針・目次	3

イントロダクション

コーエーテックモのあゆみ	4
個性豊かな6つのブランド制	5

コーエーテックモの価値創造

代表取締役会長メッセージ	6
代表取締役社長メッセージ	7
価値創造プロセス	11
価値創造ストーリー コーエーテックモの強み	
① 重層的な収益構造	12
② 優れた開発力・技術力・マネジメント力	14
③ 卓越したヒューマンパワー	19

ビジョン達成に向けた戦略

人的資本経営に向けた人材戦略	22
活躍する社員インタビュー	26
財務戦略・資本政策 CFOメッセージ	28
中期経営計画の振り返りといま	32
代表取締役副社長メッセージ	33
取締役メッセージ	35

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概要	37
社外取締役鼎談	44
取締役・監査役一覧	48

財務・非財務データ

10年間の財務サマリー	51
グローバル事業展開	52
マテリアリティ	53
非財務データ	54
会社概要・投資家情報	55

今までにない新しい面白さを創造し、提供し続けた半世紀

1978年~2009年 コーエー
1967年~2009年 テクモ

2000年代
コーエーテクモ誕生/
コラボレーションタイトル推進

2016年~2019年
ブランド制への移行

2020年~
会社業績の拡大

1967年 テクモ

日本ヨット株式会社を設立
(1986年テクモ株式会社に商号変更)

1970年 テクモ

直営アミューズメント施設第一号を
千葉県姉ヶ崎の
ボウリングセンター内に開設

1978年 コーエー 株式会社光栄を設立

1981年 コーエー
エンタテインメント第一弾
『川中島の合戦』『投資ゲーム』発売

1983年 コーエー
PC用歴史シミュレーションゲーム
『信長の野望』発売

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

1989年 テクモ
『TECMO BOWL』『NINJA GAIDEN』を
米国で発売

2000年 コーエー
一騎当千を表現したアクションゲーム
『真・三國無双』発売

2009年

経営統合を実施し、コーエーテクモホールディングス株式会社を設立
(現 株式会社コーエーテクモホールディングス)

2010年

経営統合後初のコラボレーションタイトル『北斗無双』発売
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

2011年

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

2012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200万人を突破
台湾・香港・マカオでソーシャルゲームのサービス開始
(ソーシャルゲーム『のびニャガの野望』、
ソーシャルゲーム『100万人の三國志Special』)

2013年

中国でソーシャルゲームのサービス開始
(ソーシャルゲーム『のびニャガの野望』)

2016年

IPを軸としたブランド制導入
「シブサワ・コウ ブランド」「ω-Force ブランド」
「Team NINJA ブランド」「ガスト ブランド」
「ルビーパーティー ブランド」
『大航海時代V』全世界ユーザー数が
300万人を突破

2017年

新ブランド「midas ブランド」設立。
6ブランド体制へ

2018年

アジアで大ヒットしたIP許諾タイトル
『新三國志』*1が日本でもリリース
『信長の野望』シリーズが
累計出荷本数1,000万本を突破

2019年

IP許諾タイトル『三國志・戦略版』*2が
中国本土で大ヒット

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
『真・三國無双』シリーズが
全世界累計販売本数2,100万本突破

2021年

スマートフォンゲーム『三國志 覇道』が月商10億円を突破

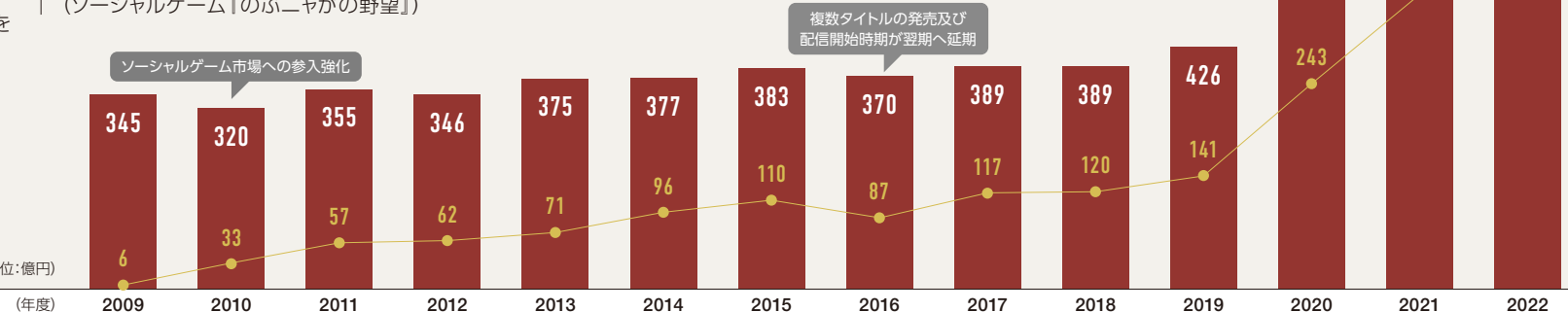
2022年

『仁王』シリーズが全世界累計出荷本数700万本突破
コラボレーションタイトル『ゼルダ無双 厄災の黙示録』*3が
全世界販売本数400万本突破
スマートフォンゲーム『信長の野望 覇道』が
月商10億円を突破

売上高・営業利益の推移

■ 売上高 ● 営業利益

(単位:億円)



*1 Hero Entertainment Co., Ltd 様、Shanghai TCI Network Technology 様が開発・運営 ※2 Lingxi Games 様が開発、Lingxi Games 様、Shanghai TCI Network Technology 様が運営
*3 任天堂株式会社様とのコラボレーションタイトルです。海外における発売元は任天堂株式会社様です。

6ブランドの共創・競争でIP創出を加速

 <p>シブサワ・コウ</p> <p>主なタイトル</p> <p>『信長の野望』『三國志』 『Winning Post』『大航海時代』</p> 	 <p>ω-Force</p> <p>主なタイトル</p> <p>『真・三國無双』『戦国無双』 『討鬼伝』</p> 	 <p>Team NINJA</p> <p>主なタイトル</p> <p>『仁王』『DEAD OR ALIVE』 『Wo Long: Fallen Dynasty』</p> 	 <p>ガスト</p> <p>主なタイトル</p> <p>『アトリエ』シリーズ 『BLUE REFLECTION』シリーズ</p> 	 <p>ルビーパーティー</p> <p>主なタイトル</p> <p>『アンジェリーク』『遙かなる時空の中で』 『金色のコルダ』</p> 	 <p>midas</p> <p>主なタイトル</p> <p>『信長の野望 出陣』 『真・北斗無双』</p> 
<p>世界初</p> <p>『信長の野望』『三國志』などを通じて 『歴史シミュレーションゲーム』ジャンルを確立</p> <p>40年+</p> <p>1981年に最初のゲーム作品 『川中島の合戦』を発売</p> <p>アジアから グローバルへ</p> <p>『三國志・戦略版』はグローバルで 8,000万ダウンロードを突破</p>	<p>無双</p> <p>1997年の『三國無双』から始まる『無双』は 一つのゲームジャンルに</p> <p>2,100万本+</p> <p>『真・三國無双』シリーズ 全世界累計販売本数2,100万本以上</p> <p>有力IPとの コラボ</p> <p>『ファイアーエムブレム無双 風花雪月』 『ゼルド無双 厄災の黙示録』など</p>	<p>グローバル</p> <p>『仁王』『NINJA GAIDEN』をはじめ 世界的な評価を得るタイトルを保有</p> <p>ハードな アクション</p> <p>スピード感と爽快感にあふれるゲーム性</p> <p>700万本+</p> <p>『仁王』シリーズは 全世界累計出荷本数が 700万本を突破</p>	<p>キャラクター</p> <p>キャラクターの魅力を前面に出した ファンタジックで独自の世界観</p> <p>メディアミックス</p> <p>人気作『ライザのアトリエ』が 2023年夏にTVアニメ化</p> <p>27年目の RPG</p> <p>錬金術士が成長していく『アトリエ』シリーズは 1997年より全世界累計出荷本数750万本突破</p>	<p>世界初</p> <p>女性向け恋愛ゲーム。 『ネオロマンス』という新ジャンルを確立</p> <p>1995年</p> <p>メディアミックスの先駆けとも言える ゲーム×イベントを実施</p> <p>女性採用 拡大</p> <p>開発を担う女性社員の採用を 積極的に継続</p>	<p>スマートフォン</p> <p>スマートフォンゲームの 開発が専門</p> <p>遊ぶ人の 日常も豊かに</p> <p>日常と社会を豊かにする ゲームの創造</p> <p>チャレンジ</p> <p>制約の少ない スマートフォンゲーム市場に挑戦</p>

社員の生活の安定に寄与し クリエイターの能力を 最大限に発揮

代表取締役会長
襟川 恵子

KEIKO ERIKAWA



染料工業薬品の卸売業をしていた襟川陽一が「仕事に使うとすごく便利だけど価格が高い」とパソコンを欲しそうな話をしていたので、誕生日に私からプレゼントしました。そのパソコンでゲームを作り始めたのがきっかけとなり、1978年に夫婦で起業した当社は1981年にゲーム会社となりました。

私は、戦闘や政略、冒険をテーマにしたゲームソフトだけでなく、女性のために女性が大切にしている世界観を持ったものを作らねばと、世界で初めて「ルビーパーティー」という女性向けのチームとブランドを立ち上げました。このプロジェクトは女性メンバーのみで開始され、当初から各キャラクターにボーカル曲を用意し、グッズも準備するなど、その世界を膨らませていきました。キャラクターのコンサートでは満席になるなど、ビジネスチャンスに恵まれる結果となりました。

この経験を通じてビジネスには女性目線が必要と痛感し、女性のクリエイターを積極的に採用するようになって現在に

至っております。当社の女性活躍は、このように歴史と経験に根ざしています。

また、当社は業界の黎明期からゲームを制作しておりますが、当時は課題が多く、違法なコピー販売やレンタルの防止のために、日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会（現ソフトウェア協会）や、コンピュータソフトウェア著作権協会の設立に奔走しました。あれから40年以上が経ち、今では世界中にネットワークインフラがめぐるされ、スマホでも位置情報ゲーム『信長の野望 出陣』を楽しめる時代です。

今後はベーシックインカムも相まって、時間や金銭的にゆとりが生まれます。そんな時代に対応するため、当社は「Level up your happiness」のスローガンの下、ユーザー様が夢中になり心の豊かな人生を送れるように、「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指しております。

当社の特色は、各プロジェクトのリーダーが品質・納期・予算の全ての責任を負い、売上目標を達成していくことにあり

ます。この特色を力強く推進するため、当社はクリエイターの能力を最大限に発揮できるように、バックアップをしています。独身寮や社宅の充実、奨学金を5年間繰り延べできる補助制度、最先端の開発設備投資、最高レベルの設備と味を誇る社員用レストラン、ヒットタイトルをお祝いする全従業員を対象としたレストランでの無料ランチの実施、帝国ホテルでの新入社員歓迎会など楽しいコミュニケーションの場を設けています。これらの施策が、明日の活力となり、チームの団結と協調心により、常に高品質のゲームソフトの創造につながっています。

私は財務運用の責任者としても激変する国際情勢を常に分析し、18歳から始めた株式投資の経験を生かして余剰資金の活用による収益向上を図っています。財政基盤を強固にすることで、クリエイターが安心し、最大限の創造力を発揮し、好きなゲーム開発に没頭できる環境の提供に貢献しているのです。

コーエーテクモの価値創造
代表取締役社長メッセージ

「今までにない
新しい面白さを
創造し続ける」ことで
市場を上回る成長を
継続・加速
させていきます。

代表取締役社長
襟川 陽一



A handwritten signature in white ink, likely reading 'Yoichi Eriikawa'.

YOICHI
ERIKAWA

期待を超える成果を出し続けて更なる成長を

「創造と貢献」の精神で果たすべき使命は「価値ある面白さ」を追求・提供していくこと

コーエーテックモの精神「創造と貢献」の原点は、「常に新しい面白さを提供してゲームファンの方々に喜んでいただき、その喜びを自分の喜びにしていこう」というものです。ゲームをプレイするのは本当に楽しいことですが、いつも同じ面白さでは飽きがきてしまいます。面白さの中で最も価値のあるものは、これまでにない面白さ、初めて体験する面白さに他なりません。だからこそ、「新しい面白さ」を追求し、提供していくことが、当社の使命だと考えています。

「創造と貢献」の精神でその使命を果たすことに徹してきたことが、当社がここまで成長することができた最大の要因です。現在、当社は「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」というビジョンを掲げ、上場している世界のデジタルエンタテインメント会社の中で、営業利益トップになることを目指して事業を展開しており、3年前は世界21位※、2年前は20位※、そして昨年は更に順位を上げて17位※にランクインすることができました。

営業利益を指標にしているのは、営業利益は「その会社に対するお客様の期待を表しているもの」だと捉えているためです。当社では、お客様がゲームに支払ってくださったお金のうち、当社の手元に残った分は、お客様から託された「新たな面白いゲームを作るための開発費用」であると考えています。当社の営業利益は、ほぼ一貫して増え続けていますが、それはお客様からの当社に対する期待が大きくなっていることの表れでもあります。その期待にお応えし、今以上に面白いゲームを作り続けていくことこそが、「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」へ続く確実な道であり、当社の果たすべき使命です。

※当社調べ

伸長する世界のゲーム市場を上回る成長 2023年3月期は過去最高の業績

2023年3月期は、新作が予定通りに販売数量を伸ばしたこと、旧作タイトルのリピート販売が堅調だったこともあり、過去最高の売上と営業利益を達成することができました。

大きな追い風となったのは、世界的にゲームをダウンロードで購入してくださるお客様が増加したことでしょう。プレイしたいと思ったその瞬間にゲームをダウンロードできること、ラインアップに並ぶ旧作タイトルがお求めやすい価格になっていることは、お客様とゲームの距離をより近づける結果となり、近年はロングラン・タイプのタイトルも増えていきます。

2021年までは右肩上がり拡大してきたゲームソフト市場は、2022年に半導体不足に伴うゲーム機本体の供給の滞りや、コロナ禍の収束に伴うユーザーのアウトドア回帰も影響し、約5%縮小という結果でした。その中で、過去最高の売上と営業利益を達成できたことは、お客様が当社のゲームを非常に高く評価してくださった結果に他なりません。

また、当社の成長が、グローバルのゲームコンテンツ市場の成長を上回る成果を出しているのも重要な点です。

日本・北米・欧州・アジアをはじめ、新興国の伸長も顕著なグローバルのゲームコンテンツ市場の規模は、デジタル化の進展によるPCやモバイルが大きく伸びたことも要因となり、2018年は約13兆円だった市場が、2021年度には約21兆円と約18%の年平均成長率を見せています。一方、同時期の当社の営業利益は、2018年度が約120億円、2021年度が345億円で42%の年平均成長率で、市場規模の伸びを大きく上回る成長となっています。

半導体不足の影響もなくなる2024年の日本のゲーム市



President & CEO Message
YOICHI ERIYAMA

収益性と成長性のあるIPを生み出す

場は、ほぼ横ばいか少し大きくなると予測していますが、当社に関しては第1四半期の動きを見る限り、計画通りに進んでいると言えます。投資家やゲームファンの期待に応えられる結果となるでしょう。

4つの重層的な収益構造の中でIP許諾が大きな柱に成長

当社が13期連続増益を実現しているのは、「新規グローバルIPの創出・シリーズ・コラボレーション・IP許諾」という重層的な収益構造が好循環で回り続けているためです。その中でも当社の成長に最も貢献していると言えるのが「IP許諾」です。

例えば、中国の靈犀互娛(Lingxi Games)様が当社の『三国志』のIPで制作し、中国のみならずアジア圏で大ヒットを記録したスマートフォン・タイトル『三国志・戦略版』からは、売上の一部をロイヤリティという形で受け取っています。ライセンス収入は、売上のほとんどが利益となる、効率が良く、かつリスクの低いビジネスです。2023年3月期は、こうしたロイヤリティが大きく伸びた結果、約50%という非常に高い営業利益率となりました。4つの収益構造それぞれの売上の比率は毎年変動しますが、IP許諾がビジネスの大きな柱になっていることで、当社は高い営業利益率を安定して実現できています。

当社は創業以来、40年以上にわたって魅力的なIPを生み出し続けてきました。「ジャンル展開・プラットフォーム展開・他社のIPとのコラボレーション展開・タイアップ展開・ライセンス展開」という5つの分野でそれらのグローバル展開を図っています。IPの展開によって多方面で収益性を高めると共に、ビジネスの成長性を高めていきます。

プロジェクト単位で徹底した品質と収益性の管理を実施

当社では、「小さなタイトルであっても必ず収益性を実現する」という観点から、ゲームの開発途中に複数のチェックポイントを設定しています。規定の評価値に至らない場合はもう一度作り直す「品質管理」と、営業利益率30%をターゲットにして収益性を実現できそうにないと判断した場合は途中で開発を中止する「収益性管理」を徹底しています。更にグループ会社のコーエーテクモクオリティアシュアランスでの面白さの評価やバグのチェック、海外も含めた社外の専門会社による評価も行っており、こうした厳しいチェック体制が、新しく面白いゲームをお客様にお届けできる要因になっているのです。

もちろん予算と納期についても高い意識を持っています。1本のゲームを作るには少なく見積もっても20億から30億円の投資が必要です。200万本クラスのタイトルであれば50億円、500万本クラスとなれば100億円。規模が大きくなれば開発費は増大していきます。その中で、品質・納期・予算をトータルに管理し、計画通り、あるいは計画を超える成果を上げることがプロジェクトの使命と考えています。

当社はプロジェクト単位での収益性を管理する仕組みを1994年の上場時から採り入れてきました。その成果が、お客様から評価されるゲームを継続的にリリースし、収益性も確保しているという、今日の結果につながっているのです。

人を育て、新たなIPを創造する 持続的成長に向けた人材とIP戦略

当社の持続的成長を考えたとき、最も重要なのが「人材」です。

全ての経験を次世代へ継承していきたい

ゲームの開発には巨額の資金を必要としますが、その開発費用の大部分は人件費であることから分かるように、当社にとって最も価値のあるリソースは人材に他なりません。

私はゲームが好きで、「自分でゲームを開発して、お客様に喜んでいただき、期待していただいて、また新しいゲームを開発する」といった生き方を40年以上続けてきました。ゲームが好きでコーエーテクモに入った社員たちにも、同じような「ゲームクリエイターとして充実した生き方」を歩んでもらいたいと思っています。

社員が成長することによって会社も今までにない新しい面白さを実現できるようになり、企業として大きく成長していける。これは疑いようのないことです。社員一人ひとりが成長し、充実した生き方ができるための制度や仕組みをこれまで以上に進化させていきます。

「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指すためには、やはり新規グローバルIPの創出に注力することを第一として、世界のゲームファンの期待を大きく上回るような新しい面白さのゲームを作り続けることが重要です。

当社の設立当初は「ワールドワイドで100万本を超えるゲームソフトを作りたい」という思いでいました。100万本を達成し、200万本も実現させ、現・中期経営計画で目標とした500万本まであと少し、というところまでできています。全社員が共有する「次のステップは1,000万本」という合言葉の下、さまざまなチャレンジが始まっています。皆様には期待していただければと思います。

また、当社の重層的な収益構造の中で今後最も成長が期待できる「IP許諾」の収益性強化へ向けた戦略も推進していく計画です。例えば、アニメ業界やおもちゃ業界にとどまらずエンタテインメントにIPを展開していくこともあるでしょう。2023年7月から地上波でアニメ『ライザのアトリエ』がスタートしました。ゲーム業界にとどまらず、ウイングを広げ

て多様な業種とのタイアップを進めていき、企業として大きく成長していきたいと考えています。

次世代の経営に向けた 体制整備が重要なミッション

当社の未来を考えたときには、会長の襟川と私が引退する時期までに、若い世代に経営を任せられる「次の体制」を整備しておくことも重要です。はっきりと内容について明言はできませんが、段階的に進めていくということだけは申し上げたいと思います。

また、ガバナンスにおいては、独立社外取締役の割合を過半数にすることを目指すと共に、取締役会が監視・監督を行い執行役員が事業の執行に責任を持つという役割を明確に分けた体制にしていくつもりです。

私自身は、体力的な問題がない限り社内でゲーム作りをしていく意向ですが、後継者については、何よりも、面白いゲームが作れる人物でなければなりません。コーエーテクモの本質は「創造と貢献」であり、新しい面白さを作れるリーダーでなければお客様の期待にはお応えできないからです。当社グループには、今までにない面白さを作ってきた実績ある優秀な人材がそろっていますので、新しいリーダーを見出すことには全く心配していません。

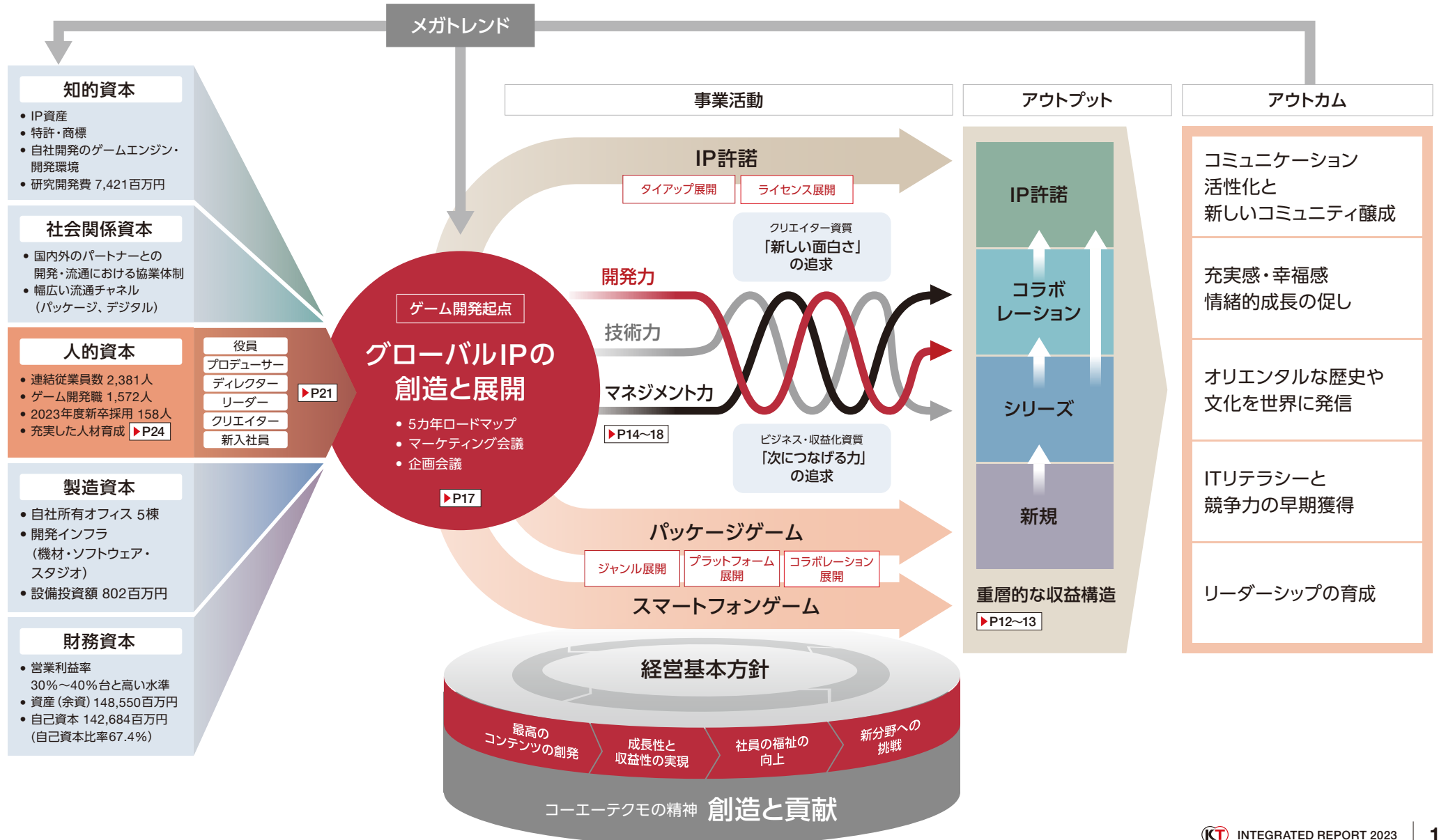
私が1981年に一人で作った『川中島の合戦』の発売から42年が経ちました。今や1つのプロジェクトに多いときには500人くらいのスタッフに関わり、何十億円単位の資金を要するようになりました。しかし、ゲーム作りの本質は変わらず、今までにない新しい面白さを創造することにあります。コーエーテクモは、これからもそこに向かって力強く邁進していきます。



President & CEO Message
YOICHI ERIYAMA

価値創造プロセス

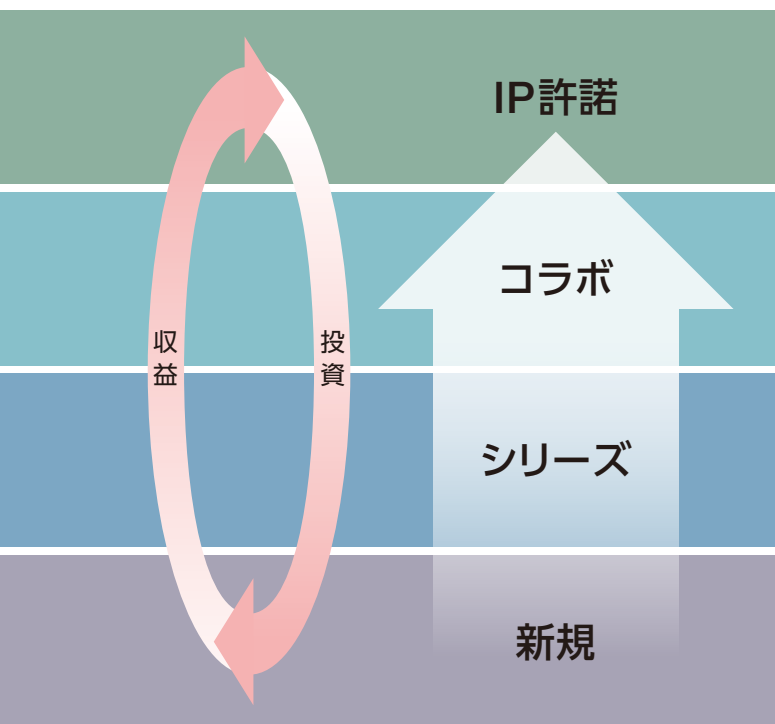
コーエーテクモは、人材をはじめとする資本と持てる強みを生かしながら、
コーエーテクモの精神「創造と貢献」に基づいて社会的価値を創造し、持続的な成長を目指しています。



価値創造ストーリー

コーエーテクモの強み 1 | 重層的な収益構造

当社グループは、「①新規グローバルIPの創出」「②ヒットしたIPをシリーズ展開する」「③開発力を生かしてコラボレーションにつなげる」「④長年培ったIPをライセンスアウトする」ことで、重層的な収益構造を構築しています。この重層的な収益構造があることで、ヒットビジネスであるゲーム業界においても、持続的で安定した、高い成長性と収益性を実現しています。



4

長年培ったIPをライセンスアウトする

中国をはじめとしたアジア圏で「三國志」IPの経済価値が顕在化し、当社業績は大きく拡大しました。40年もの長きにわたり、「三國志」IPを大事に育ててきた成果です。収益はロイヤリティベースであり、監修のみの担当であることから、限界利益率は100%に近く、収益性の高い事業です。

直近の成果

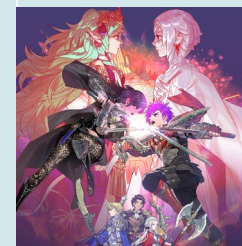


当社IPを活用した『三國志・戦略版』(開発:Lingxi Games様、運営:Lingxi Games様、Shanghai TCI Network Technology様)の売上が高水準で推移

3

開発力を生かしてコラボレーションにつなげる

強みである「優れた開発力・技術力・マネジメント力」を生かして、他社の有力IPと協業するコラボレーション戦略を推進しています。有力IPとの協業によりヒットの確実性を高めることができます。また、コラボレーションでは当社は開発を担当するケースが多く、協業先からロイヤリティの形で収益を受領することから、収益性の向上にもつながっています。

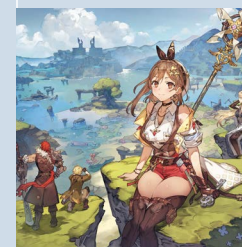


任天堂株式会社様、株式会社インテリジェントシステムズ様とのコラボ『ファイアーエムブレム無双 風花雪月』がヒット

2

ヒットしたIPをシリーズ展開する

ヒットしたIPは、シリーズ展開すると共に、プラットフォーム展開、ジャンル展開を進め、収益化を図ります。最近では派生タイトルやリメイク版も多くなっています。パッケージゲーム分野では2017年に『仁王』が、スマートフォンゲーム分野では2020年に『三國志 覇道』がそれぞれヒットし、今後これらタイトルのシリーズ展開や、成功ノウハウの横展開により収益拡大を図っていきます。

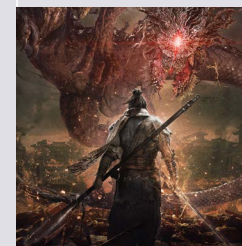


「アトリエ」シリーズ最高の販売本数を誇る「秘密」シリーズの3作目『ライザのアトリエ3 〜終わりの錬金術士と秘密の鍵〜』

1

新規グローバルIPの創出

コーエーテクモの精神「創造と貢献」が表すように、当社は何よりも「新規グローバルIPの創出」を重視しています。新規IPへの取り組みは、成功すれば長期にわたって収益の源泉となる一方、うまくいかないケースもあり、リスクがあります。当社は、「シリーズ」と「コラボレーション」とのバランスを取りながら、適切なリスク範囲で新規IPにチャレンジすることで、持続可能性のある成長を目指しています。



『Wo Long: Fallen Dynasty』が世界的にヒット

「三國志」に見る「重層的な収益構造」

「三國志」シリーズ

中国の魏・呉・蜀の三国時代を題材にした歴史シミュレーションゲーム。プレイヤーは後漢末期の動乱の中国大陆において、君主や武将など登場人物の一人となって大陸制覇を目指す。『信長の野望』と共にコーエーテクモを代表する歴史シミュレーションゲーム。



2 シリーズ

『三國志』から『三國志14』など
全37タイトル

パッケージタイトルのシリーズの
世界累計出荷数は900万本を突破 (2020)



1985年
『三國志』発売

中国大陆を舞台とした
シミュレーション・ウォーゲーム

3 コラボレーション

『妖怪三國志』

株式会社レベルファイブ様とのコラボタイトル



4 IP許諾

『三國志・戦略版』

当社IPを活用し、
靈犀互娛 (Lingxi Games) 様が開発した
スマートフォンゲーム



開発力

コーエーテクモでは、6つのブランドが常に新しい面白さを生み出しており、シミュレーションゲーム、アクションゲーム、RPG、女性向けゲームなど、幅広いジャンルのゲーム開発ノウハウが蓄積しています。さまざまジャンルのゲームには、ファンタジーのような2次元キャラクターのものもあれば、現実の

ようなフォトリアルで高精細なものなど、多彩な表現や多様な世界観があります。中でも、歴史や文化をテーマにしたオリエンタルな世界観は、コーエーテクモの強みであり、独創的なコンテンツを開発する源になっています。

位置情報ゲーム

ex
『信長の野望 出陣』



RPG

ex
『ライザのアトリエ3
～終わりの錬金術士と
秘密の鍵～』



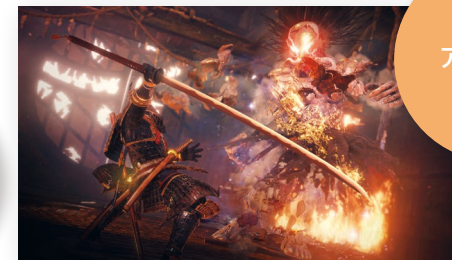
歴史 シミュレーション

ex
『三國志』シリーズ



高難度 アクション

ex
『仁王』

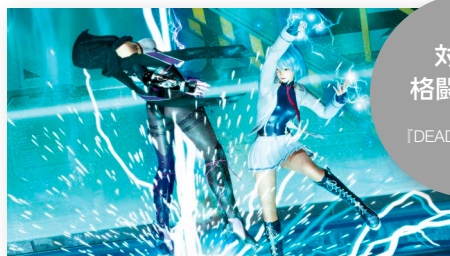


幅広いジャンルのゲーム開発

オリエンタルな世界観

対戦型 格闘ゲーム

ex
『DEAD OR ALIVE』



MMO※1戦略 シミュレーション

ex
『信長の野望 覇道』



ハンティング アクション

ex
『WILD HEARTS™』※2



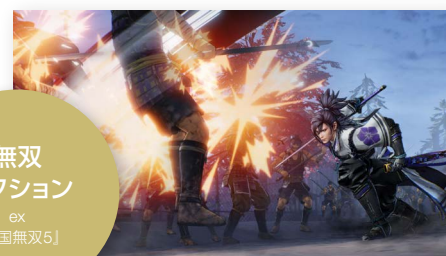
女性向け恋愛 シミュレーション

ex
『アンジェリーク
ルミナライズ』



無双 アクション

ex
『戦国無双5』



※1 MMO【Massively Multiplayer Online】
インターネットを介して数百人～数千人規模の
プレイヤーが同時に参加できるオンラインゲー
ムのこと。複数のプレイヤー同士でコミュニケー
ションを取りながらプレイできることが特徴

※2 エレクトロニック・アーツ社様と共同で開発

オリエンタルな世界観を実現するための力

時代考証

世界観やストーリー、ゲーム内に登場
する刀や鎧などの造形、キャラクター
デザインなどを時代考証を踏まえた
作り込みで、特に海外のユーザーか
ら高い評価を得ています。

歴史・文化の尊重

日本やアジア地域の歴史・文
化に関する深い見識とテイストが、当社の強みとなり、世界
中のゲームファンから大きな
期待を寄せられています。

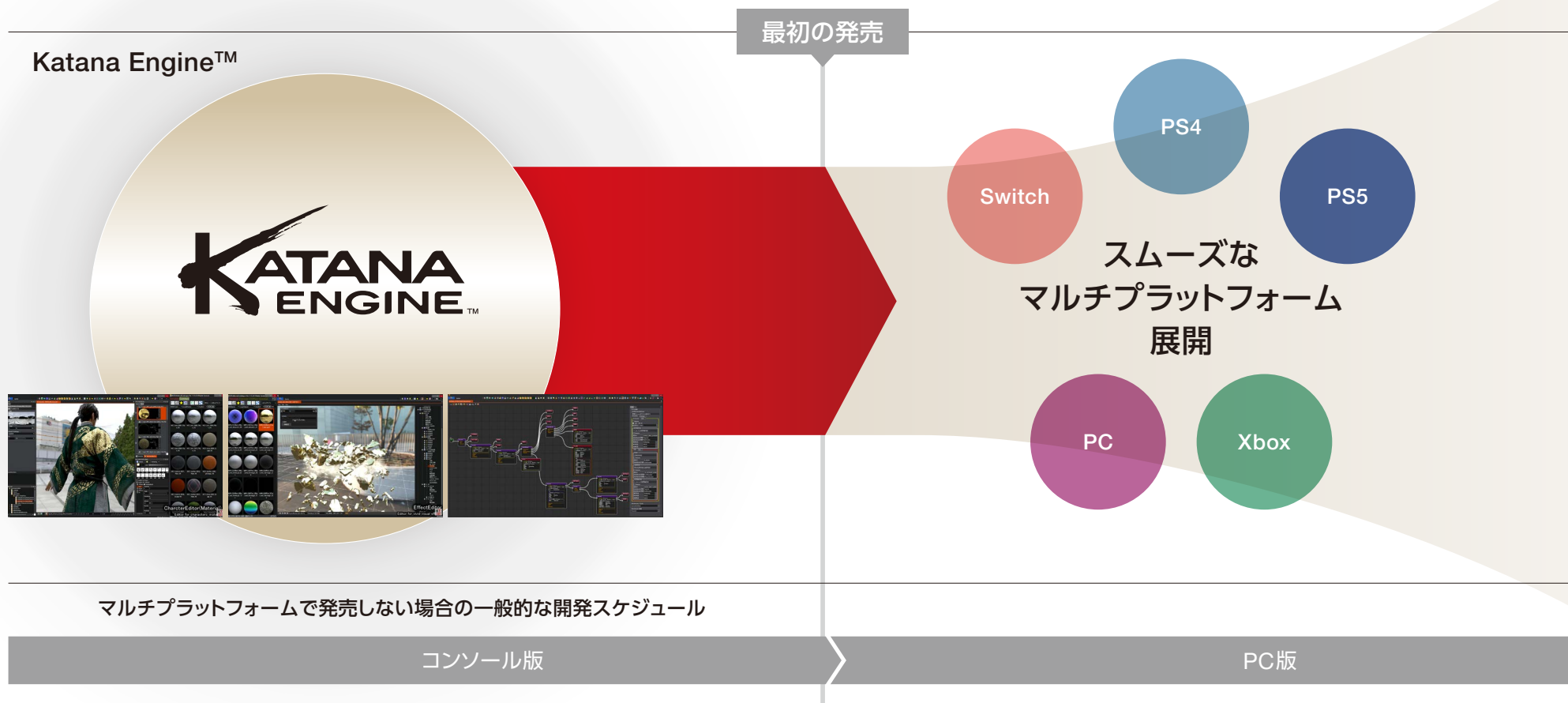
技術力

自社開発の独自ゲームエンジン「Katana Engine™」

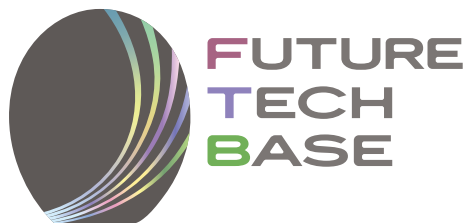
ゲームエンジンとは、効率よく高品質なゲームを制作するための一連のソフトウェア・開発環境の総称です。当社タイトルの大半が「Katana Engine™」を用いて開発されており、新しい技術や開発者のニーズにスピーディーに対応し、共通のベースとなる開発環境や、各タイトルに即した個別の開発環境の両方を提供できていることで、高い開発効率を実現しています。

当社は、家庭用ゲーム機、スマートフォン、タブレット、PC、クラウド等、多様化するプラットフォームにタイトルを提供しています。マルチプラットフォーム展開をグローバルで効率的に行うことを可能にするのも「Katana Engine™」です。

「Katana Engine™」をはじめとする基盤技術の開発は専任部署の「フューチャーテックベース」が担当しています。先端技術を研究し、日々技術力を磨いています。



技術力



技術の力で開発力と品質を高め企業価値を最大化

フューチャーテックベース

フューチャーテックベースは、独自のゲームエンジンやAI、CGソフトウェア技術等の開発に注力する研究開発と、開発支援インフラを主管する部署です。高品質のゲームタイトルを短期間で効率よく開発可能とする技術力は、これまでの当社グループの成長性と収益性を支えるものであり、コーエーテクモの強みの一つとなっています。

フューチャーテックベースの活動

より優れたゲームを生み出し続けるエコシステムを形成

未来基盤技術の研究開発拠点であるフューチャーテックベースは、クリエイターやエンジニアの能力を最大化し、高品質なタイトルを生み出す仕組みづくりに取り組んできました。それらを実現する上での核となるのが、独自に開発したゲームエンジン「Katana Engine™」です。当社が生み出すゲームタイトルのほとんどでこのエンジンが活用されています。自社のゲームエンジンを使うことで得られるメリットは多数ありますが、大きくは

- ゲーム開発を効率化するための仕組みが充実し、日々改良されている
- さまざまなジャンルのゲーム開発が可能な実戦的なゲームエンジンとして進化を継続している
- マルチプラットフォーム戦略を効果的・効率的に推進している

といったことが挙げられます。

現在は、次の目標となり得る1,000万本級タイトルの実現に向けて「Katana Engine™」の強化に努めています。ゲームの開発は、ハード環境が進化することで求められるものが大きく変わります。進化に合わせた高品質化を実現しつつ、効率化と制作コスト低減を図るための取り組みを進めています。また、AI技術に関して、深層学習をはじめ全般的に研究を推進しています。

研究開発をするだけでなく、開発インフラや統合作業環境である「Katana Engine™」を主管する部門は、全社をつなぐ情報のプラットフォームとしても機能します。さまざまなゲームタイトルで用いられる技術や制作機能をフューチャーテックベースが集約し、活用しやすい形でゲーム開発部門に提供することで、ゲーム開発の技術・制作機能がレベルアップし、それらがより高品質な次のゲーム開発につながるというエコシステムが形成されています。ゲーム開発部門も全社の技術力・開発力を高めようと積極的に情報共有を図っており、シナジー創出を実現しています。

AI技術の積極的な開発と活用

タイトルごとに個別開発したAI技術と制作環境を「Katana Engine™」に集約。蓄積されたノウハウは次のプロジェクトに役立てられていきます。2022年に発売した『信長の野望・新生』では、武将の個性の表現にゲームAIを開発しました。ゲーム内の武将が、個性豊かな振る舞いを見せるようになったことで、ユーザーのゲームプレイ体験を楽しく、豊かなものにすることが可能となりました。



『信長の野望・新生』

マネジメント力

ゲームはクリエイティブな性格が強いエンタテインメントであるため、一般的に、開発にかかる時間と費用を正確に見積もることは困難です。開発中にも、より面白い内容にするために試行錯誤する、バグの少ない高い品質を目指すため何度もチェック・修正をするなどの要因で、意図せず時間や費用がかかってしまうことが少なくありません。

コーエーテックモの開発のプロセスにおいては「品質・納期・予算」を厳しく管理するプロジェクトマネジメントを徹底し、ゲーム開発を厳格にコントロールしています。企画段階・開発段階・最終段階の中にも都度マイルストーンを設け、この仕組みを通じて、品質の高いタイトルを予算と納期を守りながら開発するマネジメント力を確立しています。

ゲームのコンセプトと予算について、マーケティングの観点から経営陣が審査
＜審査対象＞
今までにない面白さがあるか、売上・開発費・開発期間・発売日・広告宣伝費などが妥当か など

マーケティング会議で承認された内容について、具体的な企画を精査
＜審査対象＞
コンセプトをどのように表現していくか、ゲームの売りは何か、など

開発スタート

＜プロジェクト開始準備＞

- ・スケジュール作成・CG・サウンド・宣伝など関係各部の担当者を決定
- ・予算・工数を見積もり、具体的な数値目標を設定
- ＜ゲーム内容の作成＞
- ・ゲーム内容の詳細なルールを仕様書にまとめ、プログラマーに開発を依頼
- ・シナリオ・キャラクター・マップなどの各所データの作成
- ・イベントやメッセージを作成

継続・撤退を判断する「検討会」

開発途中段階で、当初目指したコンセプトが間違いなく表現されているか、ゲーム概要や企画意図を確認します。ここでプロジェクトの続行か中止かが判断されます。

ホールディングス社長、事業会社社長、担当役員、プロジェクトに携わっていない各ブランド長、営業、マーケティング、品質管理といったゲーム制作に関係する全部署から集まり、ゲームプレイ、ビジュアル、セールスポイントまで徹底的な議論が行われます。

ユーザー動向、イベントの参加率や達成率などを分析し、問題点と対応策を検討します。以後、アップデート・運営分析・反省会を繰り返していきます。



5年

ロードマップ

プロジェクトマネジメントが徹底されていることにより、将来5カ年にわたる開発計画のマネジメントが可能になっています。中期経営計画では会社全体として複数の大型タイトルの開発にチャレンジしています。

28

タイトル

発売タイトル

2022年度に当社が発売・運営したゲームタイトル数は28。新作パッケージ、新作スマートフォンゲームはもとより、現在運営中のスマートフォンゲームなども含めています。「グローバルIPの創造と展開」に取り組んでいます。

30%

プロジェクトの目標営業利益率

全てのプロジェクトは、営業利益率30%以上を目標として企画し、この目標を達成するために「品質・納期・予算」の管理をしっかりと行っていることが、当社の収益性の高さにつながっています。

特定の団体やユーザーに限って提供され、開発中の製品を調整する目的で実施されるテスト。参加者は無料で試作段階のソフトウェアを利用し、感想や意見、バグ報告などを開発元に返します。寄せられた意見は製品にフィードバックされ、ゲームの改善、バグの修正やバランス調整などに反映されます。

各種仕様の動作チェック、イベント・メッセージ・データのチェックを実際にプレイしながら確認していきます。品質管理の最終段階です。外部評価機関のレビューも受け、改善に活用しています。

タイトルの発売・配信開始後も開発・運営が続きます。

※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 ファイナル版：全ての要素が実装され、ゲーム全体がおおむね完成したもの

マネジメント力

コーエーテックモが「品質・納期・予算」を遵守できるのは、社員一人ひとりがこれを守る意識を高く持って、日々開発に取り組んでいることが土台にあります。新卒で入社した社員が、開発の現場や研修制度を通じて、このマインド・知識を身

に付け、企業文化として浸透しています。また、マイルストーンごとの検討などを通じて「品質・納期・予算」が守られているか客観的に厳しくチェックする体制を敷くことで、高度な開発マネジメントを実現しています。

企画段階のマネジメント

予算管理の徹底

予算を立てる上ではプロデューサーの「先を見通す力」を重視します。プロデューサーは数年先の市場状況、目標ターゲットと必要なクオリティの設定、それを実現する開発リソースの見積もりなど、ゲームビジネスの先を見通し、関係各部署の多様な意見を採り入れて、予算を設定します。

重視する項目

- プロジェクト営業利益率
- 工程・工数管理
- 予算・実績管理
- マイルストーンごとの検討会における精査

納期のマネジメント

プロジェクトマネジメントの徹底

開発が進むと、プロジェクトの進捗や予算消化状況を開発マイルストーンごとに精査し、毎週の経営会議でチェックします。予算の超過や開発の遅延を未然に防ぐ徹底したプロジェクトマネジメントを行っています。

重視する項目

- グループ経営会議での進捗管理（週次）
- マイルストーン設定によるマネジメント（α版、β版、ファイナル版）
- 5カ年開発ロードマップのローリング（中期的なスパンでのモニタリング）

α版、β版とは？ 開発しているタイトルの中間バージョン。

- α版：初期段階でゲームの基本部分が完成したもの
- β版：ゲームの主要な要素が一通り実装されたもの
- ファイナル版：全ての要素が実装され、ゲーム全体がおおむね完成したもの

品質のマネジメント

クオリティアシュアランスの徹底

開発マイルストーンごとに社内で広く「ゲームの面白さ」をチェックします。特にグローバル向けタイトルは社外の評価機関も活用して磨きを掛けています。また、品質管理専門の子会社コーエーテックモクオリティアシュアランスによる徹底したデバッグ・評価により、高品質なゲームを実現しています。

重視する項目

- 厳格な社内基準によるゲーム評価（ゲームに精通した社内モニターがスコアリングし、目標点数を超えるとリリースが決定）
- 一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会（CESA）のガイドラインに基づいたガチャ検証を実施
- ユーザービリティ専門チームを設置
- 地域文化、社会的問題までを踏まえたチェックを実施

デバッグとは？

- スタートからエンディングまでプレイしゲームの進行に問題がないかを確かめる
- ゲーム内イベントなどが正しく動作するか確認する
- プレイヤーのあらゆる行動を想定し、エラーが発生しないかを確認

【品質・納期・予算】をマネジメントできる人材の育成（研修制度）

それぞれの役職において求められる役割や立場を理解し、「品質・納期・予算」の側面から必要なスキルやマネジメント力を社内研修や通信教育講座を通じて養っています。

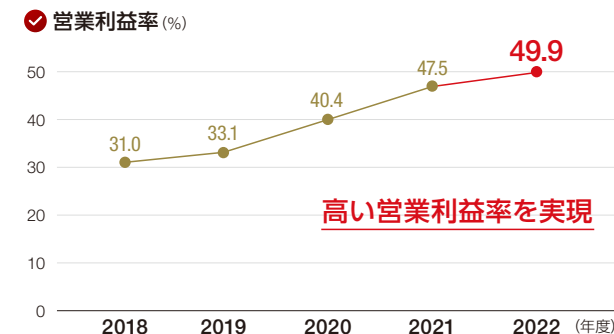


階層別研修

クリエイティビティ × ビジネス

当社の人材に関する考え方の背景には、当社の創業者であり経営者、かつゲームクリエイターでもあるシブサワ・コウこと、襟川陽一が存在があります。襟川は、家業の繊維業で廃業を経験するなど、経営者として苦労を重ね、その後『川中島の合戦』でゲームクリエイターとしてスタートし、ゲームビジネス専業となりました。この経緯から、襟川は、ゲームビジネスに

おいてクリエイティビティが大事なのももちろんのこと、しっかり利益を上げ、次につなげること、ビジネスとして成り立たせることが大事であるとし、この考えをコーエーテクモの全社員に求めています。クリエイターとしての資質とビジネスパーソンの資質、両輪がそろっていることを重視する風土と価値観が、当社の収益性を支える人材のベースになっています。



代表取締役社長 襟川 陽一

代表作:『信長の野望』シリーズ



代表取締役会長 襟川 恵子

代表作:『アンジェリク』シリーズ



経営者であり
ゲームクリエイター
である

クリエイティビティと
収益性の両立

代表取締役副社長 鯉沼 久史

代表作:『戦国無双』シリーズ



取締役 早矢仕 洋介

代表作:『仁王』シリーズ



シナジーにより高品質タイトルの開発を加速

当社はコーエーとテクモが経営統合して発足し、その後ガストがグループに加わりました。経営統合後の2016年から始めたブランド制で各社の持つ個性豊かな強みと多様性を失うことなく、給与水準をはじめとした人事制度を素早く統合し、人材がシナジーを発揮できる環境づくりを進めました。2017

年に発売した『仁王』は、コーエーの持つ日本の歴史や文化に対する知見と、テクモの持つアクションゲーム制作のノウハウが高いクオリティで掛け合わされたタイトルで、イノベーションを起こし、シリーズ累計で700万本を超えるヒットとなりました。経営統合によるシナジー効果の成功事例です。

PMIで生まれたタイトルが業績を牽引



1978
「光栄」創業

日本やアジアの歴史を題材としたシミュレーションゲームを中心に、ユーザーの支持を受ける多くの長寿シリーズを創出。



シブサワコウ

Produced by
Omega Force

Ruby Party

1967
「テクモ」創業

開発スタジオ「Team NINJA」をはじめ、欧米圏で高く評価される数々のタイトルを開発。

TECMO



2009
経営統合



株式会社コーエーテクモ
ホールディングス
(2014年に商号変更)

ポスト・マージャー・
インテグレーション (PMI)
の促進

2011
「ガスト」
(1993年創業)
完全子会社化

独創性の高い「アトリエ」
シリーズなど多くのファン
を持つ人気IPを創出。

株式会社ガスト

2017
M
midas

成長を実現する人材育成制度

コーエーテクモにとって「人」こそが最大の財産であり、全ての源泉です。人材育成の方針は、「人=自立(自律)したプロフェッショナルなクリエイター」を育て、社員と会社が共に成長することです。

“クリエイターとしての資質”と“ビジネスパーソンとしての

資質”の両輪がそろっていることを重視するという風土・価値観をベースにして、人材を育成し、イノベーションを起こす仕組みを構築しています。

ゲームファンが当社に入社し、充実した人材育成の仕組みの下、ゲームのクリエイターとして、プロデューサーとして、

経営層として活躍していくことを期待しています。夢を実現するフィールドとして当社の中で社員は成長し、当社は企業価値の向上を実現します。

卓越したヒューマンパワーを生み出す仕組み



風土・価値観

クリエイティビティ × ビジネスビジョンの共有

人材戦略

当社は「人」こそが最大の財産であると考えており、人材戦略には3つの大きな軸を設けています。
グループ経営方針「グローバルIPの創造と展開」を達成するため、多様なバックグラウンド・スキル・価値観を持った人材を採用しています。
クリエイティビティを発揮し、ビジネスを推進する人材が継続して成長できる環境を整備することで成長性と収益性を実現します。
その収益によって社員の福祉の向上を図り、当社の強みである「卓越したヒューマンパワー」を最大化していきます。

経営方針

「グローバルIPの創造と展開」の達成

人材戦略

新卒入社者を中心とした
多様な人材の確保



クリエイティビティを発揮し
ビジネスを推進する人材の育成



安心して長く働ける
社内環境の構築



新卒入社者を中心とした多様な人材の確保



新卒採用への取り組み

当社は長年にわたり新卒採用を最重要課題として取り組んできました。変化の激しいゲーム業界において、会社が継続して成長するためには、フレッシュな感性や新しい能力・価値観

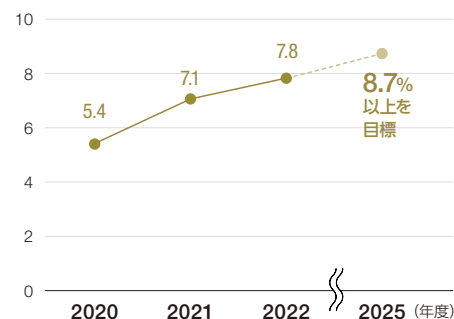
を持った新入社員の存在が必要です。好きな気持ちこそが原動力であるという考えの下、創業当初から“ゲームファンの採用”を一貫して続けており、近年は、多様な人材を採用することにも力を入れています。さまざまなバックグラウンドを持った新入社員が社会人として安心して活躍できるよう、自社保有

の独身寮を345部屋完備すると共に、初任給の大幅な引き上げや奨学金返済サポートなど、入社後の生活を支える取り組みを行っています。

女性の活躍

当社では、社員への公平な評価・処遇を掲げ、実力本位で平等な昇進、登用の機会を確保しています。働きやすい職場環境に加えて、キャリア促進を支えることで、女性が活躍しやすい環境づくりに取り組み、女性管理職・役員比率の向上に努めています。

国内女性管理職比率 (%)



異なる強みを持つ 経験者の採用

スペシャルな能力・価値観を持つ人材の獲得に向けて、経験者採用に力を入れています。給与水準の大幅な引き上げによって採用競争力を強化し、求める人材像を明確化することで、コアなスキルを持った人材の獲得に向けた採用活動を展開しています。多様な能力・価値観を持った人材の相互作用によって、社員のクリエイティビティの加速を図ります。

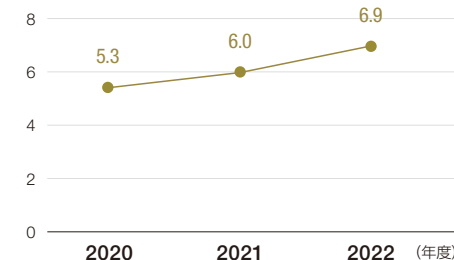
経験者採用実績 (前職業種)

ゲーム、アニメ、玩具、映像、Web、IT、情報・通信、広告代理店、不動産、倉庫・運輸、鉄道、メーカー (自動車、機械、繊維)

外国籍社員の活躍

「グローバルIPの創造と展開」において、世界で通用するAAAタイトル*を生み出すためには、現地の言語・文化・価値観に精通した人材が不可欠です。当社のゲーム開発職の人員1,572人のうち、106人が国内会社の外国籍社員、423人が海外開発会社の社員であり、当社グループのゲーム開発職の約3分の1を占めています。また、国内会社の新卒採用における外国籍社員の採用に力を入れると共に、海外開発子会社での現地での新卒採用を実施し、当社の成長を牽引する多様な人材の獲得に努めています。

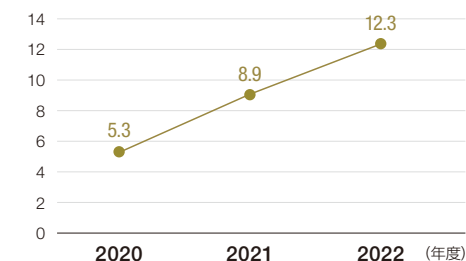
国内外国籍社員比率 (%)



多様な人材× 多様なキャリアパス

当社には社員の適性に応じた複線的なキャリアパスがあります。上位職種ではマネジメント職に加えて、より専門的な技術・スキルを探究するエキスパート職を設置しています。また、意欲がある社員が新たなキャリアを築くためのジョブローテーションや社内公募制度があります。進化し続けるゲーム業界で活躍するためのさまざまなスキル・能力を伸ばす制度により、社員の継続的な成長と多様化を促進していきます。

上位職種におけるエキスパート社員比率 (%)



* AAAタイトル【トリプルエータイトル】膨大な制作費をかけて作られた知名度の高い大ヒットゲームを指す。

クリエイティビティを発揮しビジネスを推進する人材の育成

社員の成長を後押しする充実した環境

当社では、新しい面白さを実現するクリエイティビティと成長性と収益性を実現するビジネススキルの両方を伸ばすための充実した環境を整えています。例えば、“良きクリエイターは良きビジネスパーソンであれ”という考えの下に、一流ホテルでの忘年会・新入社員歓迎会の開催やテーブルマナー研修を行っています。

新入社員への手厚いフォロー

入社後、約1カ月半の新入社員研修があります。毎年、内製で実施しており、改善を積み重ねた当社独自のカリキュラムによって早期戦力化を図っています。研修では、基礎的なビジネスマナーはもちろん、当社の企業理念や各事業への理解を深めると共に、ゲーム開発に関するさまざまな実践的な研修(企画立案研修、シナリオ研修、プログラミング研修など)、同期同士の絆を深める懇親会を実施しています。新入社員研修でのつながりが、後に成長し協働した際に、新たなイノベーションを生む礎になると考えています。

配属後は、新入社員1人に対し1人の先輩社員が“ブラザー”として任命され、1年間公私にわたりサポートします。新入社員は業務を早く覚えることができるだけでなく、精神的にも安心して働くことができます。また、ブラザーは、後輩を指導する経験を積むことで、リーダーシップを身に付けていきます。このようにブラザー制度は、社員を会社全体で育てていく当社の風土を醸成しています。

人材育成を促進するための取り組み

ディレクター・プロデューサーとして必要な基礎知識を補強し、社内のノウハウを共有するプロデューサー研修を毎年実施しています。2022年には「仁王」シリーズのプロデューサーであり当社の取締役である早矢仕洋介を講師として、プロ

ジェクトの立ち上げについて講義の後、実際のプロジェクトの新規企画の募集とフィードバックを行う実践的な研修を開催しました。一流のクリエイターやさまざまな分野の第一人者を招いての講演や外部の専門的な研修への参加など、当社の人材のクリエイティビティとビジネスを促進させる取り組みを行っています。

主な研修

■ クリエイティビティ ■ ビジネス □ 今後導入を検討中

新入社員	クリエイター	リーダー	ディレクター	プロデューサー	役員
フォローアップ研修			階層別研修		
ブラザー制度				既存管理職研修	
新入社員研修	既存メンバー向け研修	既存リーダー向け研修		新任管理職研修	新任役員研修
テーブルマナー研修					
			中途入社者研修		
			LGBTQ研修		
			ハラスメント防止研修		
			キャリアステージ研修		
			管理職昇進者による勉強会		
			ブラザー向け研修		
			エキスパート社員による勉強会		
			エキスパート社員向け研修		
			職種別スキル研修		
			専門知識・最新技術などの社内カンファレンス		
			最先端技術会議への派遣		
			外部セミナー受講補助(自己研鑽)		
			リスキリング研修		
			海外赴任前研修		
			語学研修		
			外部講師講演会		
			プロデューサー研修		
			通信教育制度(自己研鑽)		

安心して長く働ける社内環境の構築



コーエーテクモの思い コーエーテクモは、入社した人材が能力を発揮し、長く活躍することを第一に考えています。社員が安心して働くことができる社内環境を生み出す取り組みを実施し、業界でも屈指の福利厚生を完備しています。結果として、離職率は4.6%という業界でも低い水準となっています。

<p>1</p> <h2>キャリア形成支援</h2> <p>社員が自身の望むキャリアを実現し、能力を発揮できるようさまざまな施策を実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門的な人材(エキスパート職群)の処遇 ✓ 社内公募制度 ✓ 50代社員向けのキャリアステージ研修 ✓ キャリア相談窓口の設置 ✓ コーエーテクモオリティアシュアランスの設立で新しいキャリアパスの整備 	<p>2</p> <h2>互いを尊重し合える環境づくり</h2> <p>多様な考えを持つ社員同士がすれ違うことなく安心して働ける社内環境を整備・強化していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ LGBTQ研修 ✓ コンプライアンス研修 ✓ ハラスメント防止研修 ✓ ハラスメント相談窓口の設置 ✓ 心理的安全性に関する研修 	<p>3</p> <h2>モチベーションの向上</h2> <p>より良いクリエイティビティを発揮するためにはモチベーションの高さは非常に大切だと考えており、重要な課題として取り組んでいます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 報奨金制度 ✓ 業績表彰制度 ✓ 大ヒットを祝う無料ランチ提供 ✓ 一流ホテルでの忘年会・新入社員歓迎会 ✓ リフレッシュ休暇 ✓ スtockオプション ✓ 社内販売
<p>4</p> <h2>ハイブリッドな働き方</h2> <p>オフィスワークを基本としつつ、さまざまな事情を総合的に検討して多様な働き方も認めています。社員が活躍できる環境を整え、生産性を向上しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ リモートワーク環境の整備 ✓ 年次有給休暇の取得率85.4% ✓ 70歳までの就労機会の提供 ✓ フレックスタイム制度 ✓ 法定以上の時短勤務制度 	<p>5</p> <h2>生活の安定</h2> <p>社員が能力を発揮していくためには、自身の生活基盤が安定していることも、非常に重要であると考えています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 初任給引き上げ、給与水準の向上 ✓ 退職金制度 ✓ 特別賞与、8期連続のベースアップ ✓ 持株会制度 ✓ 奨学金返済サポート制度 ✓ 厚生資金貸付制度 ✓ 独身寮、社宅の自社保有 	<p>6</p> <h2>心と身体の健康</h2> <p>心身共に健康で社員が自身の能力を最大限発揮しながら仕事に取り組めるよう、さまざまな施策を実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新型コロナウイルスワクチン職域接種の実施 ✓ インフルエンザ予防接種の実施 ✓ カウンセリングサービスの導入 ✓ 取締役会での時間外労働の実績報告・管理

家庭と両立して働ける風土

代表取締役会長である襟川恵子は、夫である襟川陽一と共に、創業者として経営に携わり、CGデザイン、ファイナンス、人事、福利厚生の拡充など、多様な仕事を行いながら、家庭との両立を果たしてきました。当社では、出産祝金(第一子10万円、第二子20万円、第三子以降200万円)の支給、育児休業制度、ベビーシッター利用料金の補助制度、介護休暇制度など、ワークライフバランスを実現しながら活躍するための制度を整えています。また、社員の互助組織「KT会」でのワーキングママ・パパのコミュニティ「ペンギンの会」の活動など、会社全体で社員を応援する風土を作っています。



力を発揮し続ける社員たち

コーエーテクモはゲームビジネスの持続可能性を追求しながら、さまざまな社員がそれぞれの個性を発揮しながら活躍できる環境を整えています。ここでは、競争力の源となっている社員からのメッセージをご紹介します。

新しい価値を生み出すために
妥協せず、突き詰める
アメリカ大手ゲーム会社との協業

「無双」シリーズで知られる当社の開発部署ω-Forceブランドは、自社IPのタイトル制作はもちろんのこと、さまざまな企業と協業して、多数のアクションゲームをリリースしていることが特徴です。私はこのω-Forceブランドの一員として、最大級にチャレンジングなタイトルに関わることになりました。アメリカの大手ゲーム会社Electronic Arts (EA) 様とタッグを組み、世界的な話題作となった『WILD HEARTS™』です。ハンティングゲームにクラフト要素を詰め込んだこのタイトル。まったく新しい体験を世界中のユーザーに届けるため、海外で大きな実績を持つ企業との提携を計画しました。そこでプロトタイプを各国の販売会社に持ち込み、提案を繰り返しました。その中で最も好意的な反応を示してくれたのがEA様でした。

プロジェクトの最中、EA様のメンバーは驚くほど寛容で、アイデアを共有するたびに返ってくる言葉は「Cool!」。厳しい意見をもらうこともありましたが、全ては現地のユーザーに寄り添った納得のいくものでした。良いものは良い、悪いものは悪いと、はっきり言い合える関係を早い段階から築けたのは、両者の根本に「今までにないゲームを作る」という強い想いと、相手に対するリスペクトがあったからだと思います。協業は時として相手を頼りにしすぎてしまうこともあります。お互いの力を最大限引き出すためには、協業相手の文化や背景をよく理解した上で、妥協せずに突き詰めていくことがコラボレーションを成功させるカギとなると実感しました。

引き続きEA様との信頼関係を強め、世界中のゲームファンに『WILD HEARTS™』の魅力を届けていきたいと思っています。

Takuto E.



外国籍社員によるリアリティの追求

多様性を価値に変えられる会社

日本を舞台としたハリウッド映画を観たときわずかな違和感を感じたことはありませんか。スクリーンの中での小さな違和感に気付くたび、現実に戻されるような感覚を私も味わったことがあります。一方で、当社の作品は各国文化への敬意の表れから、違和感を徹底的に減らす努力がなされています。三国志を舞台とした剣戟アクション『Wo Long: Fallen Dynasty』で担った私の役割はまさにその点。考証や中国人ならではの感性をもとに作中に潜む違和感を軽減し、ゲームの中にリアルな世界観を築くことです。

きっかけは、上長のひと言でした。もともとストレートに物を言う性格だった私は、和を重んじる日本文化の中で、意見を言うべきか迷う場面が度々ありました。『Wo Long: Fallen Dynasty』の開発チームに途中参加した際も、試作が完成している段階で異論を唱えることに躊躇していた私に、上長はこう言いました。「譲り合っているだけでは良いゲームは作れない。素直な意見をぶつけてほしい」。背中を押された私は、中国にルーツを持つ者として随所に違和感があると正直に伝えました。するとメンバーは、私の意見を避けるどころか、ありがたいとばかりに、世界観の見直しを実行してくれました。それは登場人物の所作や言葉遣いだけでなく、キャラクターや装備品のデザイン、ゲーム内のテキストなど、細部の細部に至るまで。私は、同じチームでありながら、ゲーム作りに懸けるメンバーの姿勢に頭が下がる思いがしました。同時に、自分の価値を改めて実感した経験でもありました。

現在、『Wo Long: Fallen Dynasty』が新規IPとして成功できたのは、チームの一人ひとりが、真剣に向き合ってくれたことが理由の一つだと思っています。ダイバーシティという言葉だけが一人歩きしている会社が少なくない中、コーエーテクモは、多様性を価値に変えることのできる会社であると自信を持って言えます。

Yan Z.



グローバルでの開発体制の強化

海外人材が当社をリードする日がきっと来る

入社4年目の若手時代、カナダで開発部を立ち上げるという話を聞き、真っ先に手を挙げたことが私の世界挑戦の始まりでした。勢いに任せて海外に飛び出したのはいいものの、現地メンバーと本社の意向との板挟みに合いながら、折衷案を模索する日々が続きました。それが誰にも喜ばれない解決策であることに、当時の自分はまだ気付いていなかったのです。結果、カナダ赴任は私の人生を変える貴重な経験になりつつも、悔いを残す思い出にもなりました。

そんな私に会社は再びチャンスを与えてくれました。ミッションは、シンガポールに設立した開発スタジオを黒字化し、単独運営できるまでの企業に成長させること。

このときの私には、以前見えていなかったものがはっきりと見えていました。それは目の前の仕事の先にいるユーザーの姿です。何か問題に直面したとき、私たちが真っ先に考えるべきは「ユーザーは何

を望んでいるか?」。ユーザーのために一切の妥協を許さないチームを作ろうと新卒採用した現地メンバーと向き合ってきました。幼少期から当社のIPで遊んできた彼らとの対話を重ねる中で、私は重要なことに気付かされます。日本文化をベースにした世界観は、海外でも十分に受け入れられること、そして当社のIPと日本文化を愛してくれる現地メンバーこそが世界で成功をつかむ上での立役者となることに。

現在、シンガポールだけでなくベトナムのスタジオでも優秀なクリエイターが育ち始め、本社の力をほとんど借りずにプロジェクトを単独運営できるまでに成長しました。今後、この2つのスタジオから本社のチームを牽引できるようなグローバル人材が生まれてほしいと思っていますし、生み出すのが私の使命であると考えています。



Sotaro K.



Aleksandra G.

ゲームエンジン開発 クリエイターの 夢と理想をかなえる 自前のゲームエンジン

性別や髪型、体型に至るまで、ゲームで操作するキャラクターの見た目を自由に作成できる機能のことを、キャラクタークリエイト(通称キャラクリ)といいます。このキャラクリのインターフェースを設計することが現在の私の役割です。

私の所属するフューチャーテックベースという部署は、開発チームの技術支援部隊として、社内からあらゆる相談が寄せられます。例えば、「2Dアニメで描かれている原作の世界観を3Dで表現したい」一見簡単そうに見えますが、アニメ調の描写はフォトリアル系に負けない複雑なプロセスです。どちらも、アーティストが自分のビジョンを自由に実現できるようにする必要があり、高度なグラフィック技術が求められます。他社では外部発注されることも少なくないそうですが、当社に限ってそれはあり得ません。なぜなら当社には独自開発したゲームエンジン「Katana Engine™」があるからです。

コーエーテコモが誇るこのエンジンは、ゲーム制作に関わるほとんど全てのことを実現してくれます。アートワークやAI、データ管理やゲームデバッグの効率化に至るまで。また、複数の家庭用ゲーム機版とPC版を同時リリースするなど、製品展開を迅速にできることも大きな特長です。

外部のゲームエンジンを利用するのではなく、自社で開発する。この道を選んだ当社の判断を誇りに思っています。「Katana Engine™」があるからクリエイターの声にスピーディーに応えることができますし、まさに今ここにはないものを創り出す上で最高のプラットフォームだと思います。

もともと日本のアニメとゲームが大好きだった私は、その作品作りに携わることを夢見て来日しました。現在の仕事、仲間たち、そして「Katana Engine™」と出会えたことで、私の夢はまた大きく広がり始めています。

CFOメッセージ

安定した経営と 新しいチャレンジ、 両方を実現する 財務体質を 維持し続けます

取締役専務執行役員CFO

浅野 健二郎

KENJIRO ASANO



不確実性の高い事業の継続・発展に 不可欠となる強固な財務戦略

当社の事業の中心であるゲームソフト開発ビジネスは、売上のボラティリティが大きいという意味で、不確実性の高いビジネスと言えます。数年間にわたり何十億円という時間と資金を投入して開発を続けても、開発期間中に売上はなく、収

益を手に入れることができるのは発売後です。こうした不確実性の高いビジネスを継続・発展させていくためには、財務的なバックボーンが不可欠です。

近年はゲーム機やスマートフォンの高性能化によって、ゲーム開発プロジェクトは大型化・長期化が不可避となり、開発期間と費用はますます膨れ上がる傾向があります。当社は現在、グローバル市場に向けてAAAタイトル*の創出に挑戦していますが、これを可能にするためには、より強固な財務体質

や安定性が不可欠で、手元資金を厚くしながら新しいチャレンジをする必要があります。

当社ではこれを財務の基本姿勢とし、少し多めと思われるくらいの余剰資金、具体的には売上高ゼロでも社員に5年間給料を払い続けられる程度の資金を保有する戦略を推進しています。不確実性の高い事業を継続・発展させていくために、経営者も社員も、しっかりした基盤の上で積極的なチャレンジができる状況を作り出さなければなりません。

*AAAタイトル【トリプルエータイトル】膨大な制作費をかけて作られた知名度の高い大ヒットゲームを指す。

重層的な収益構造による安定成長と IP許諾ロイヤリティの増大で 過去最高の営業利益

2022年度、当社は過去最高の営業利益を達成することができました。これは、コアエーテクモの伝統とも言うべき、「開発力」「技術力」「プロジェクトマネジメント力」という3つの力をもって、「個々のタイトルの収益性の向上」と「重層的な収益構造の構築」に取り組んできた成果です。

当社は、ミドルサイズでシリーズ化されたタイトルを複数展開しています。強固なファンが定着したタイトルを継続的にリ

リースできていることが、特定のタイトルに収益を依存しない安定した成果の獲得につながっているのは間違いありません。当社には、長年の知見を生かした「開発力」、独自のゲームエンジンによる「技術力」に加え、「品質・納期・予算」を見極めた上で、お客様により良いものを提供していく「プロジェクトマネジメント力」があります。この3つの優れた力があるからこそ、高い営業利益率の継続や営業利益の蓄積が実現し、今日の財務の厚みが生まれています。

また、①新規タイトルの創出、②ヒットタイトルのシリーズ展開、③コラボレーションタイトルの開発・展開、④IP許諾という重層的な収益構造を構築し、持続的で安定した成長と高い収益性を実現している点も過去最高の営業利益達成に寄与した部分です。

その中でも特徴的なのが、近年、コラボレーションタイト

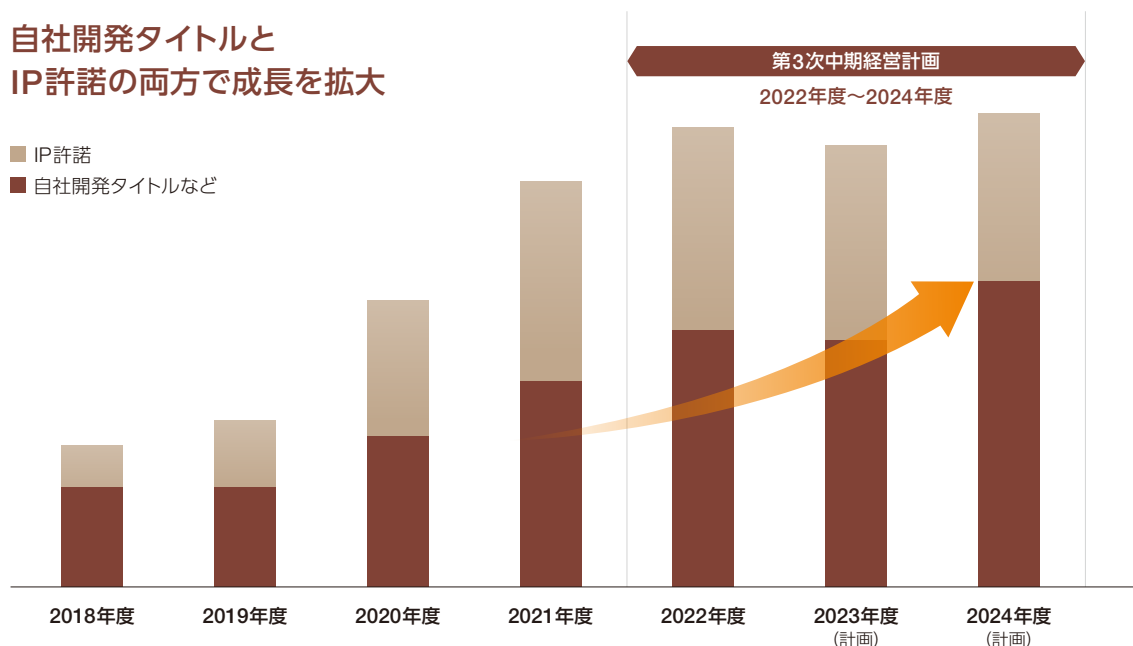
ル、IP許諾からのロイヤリティ収入のウエイトが非常に高まってきていることです。特にIP許諾によるロイヤリティは、私たちが良質な新規タイトル、シリーズタイトルを継続して作り続けてきた成果であり、大きな利益の源泉になっていることを非常に誇らしく思います。

4つの収益の柱のうち①～③は自社で開発するリスクが伴うものです。既存顧客層が明確に見える「シリーズ」、協業先との分担ができる「コラボレーション」は、ある程度のリスク分散はできますが、新規タイトルの創出は大きなチャレンジとなります。しかしながら当社は、重層的な収益構造によって、新規タイトルにも積極的にチャレンジできます。この点は、他のゲーム会社にはなかなか見られない当社の強みの一つです。

✓ 営業利益の推移 (イメージ図)

自社開発タイトルと IP許諾の両方で成長を拡大

■ IP許諾
■ 自社開発タイトルなど



【ドラゴンクエスト チャンピオンズ】 当社が開発・運営を担当し、株式会社スクウェア・エニックス様が配信
 【ファイアーエムブレム無双 風花雪月】 当社が開発を担当。海外における発売元は任天堂株式会社様
 【ウルトラ怪獣モンスターファーム】 当社が開発を担当。発売元は株式会社バンダイナムコエンターテインメント様
 【STRANGER OF PARADISE FINAL FANTASY ORIGIN】 株式会社スクウェア・エニックス様と共同開発

✓ 主な協業タイトル

他社との協業やコラボレーションで新たな価値を創出

	タイトル	協業先
2023年度	『ドラゴンクエスト チャンピオンズ』	スクウェア・エニックス
	『Fate/Samurai Remnant』	TYPE-MOON、アニプレックス
	『レスレリアーナのアトリエ ～忘れられた錬金術と極夜の解放者～』	アカツキゲームス
2022年度	『ファイアーエムブレム無双 風花雪月』	任天堂
	『ウルトラ怪獣モンスターファーム』	バンダイナムコエンターテインメント
	『WILD HEARTS™』	エレクトロニック・アーツ
2021年度	『刀剣乱舞無双』	DMM GAMES、ニトロプラス
	『STRANGER OF PARADISE FINAL FANTASY ORIGIN』	スクウェア・エニックス

保守性・安全性重視の財務と 柔軟な経営計画で 人的投資に注力して強みを更に伸ばす

当社では、不確実性の高いゲーム開発事業において、財務は保守的で安全性を重視したものであるべきと考えています。

例えば、大型化・長期化するゲーム開発の費用を会計上どう認識するかという問題があります。他のゲーム会社の場合、



開発中のゲームを仕掛品として資産計上し、発売後に資産を取り崩して費用化することが一般的です。しかし当社の場合は、来期以降に発売するゲームであっても、今期に支出された開発費用は期中の費用として計上し、開発中のゲーム資産が将来不良化して突発的な評価損が発生するリスクを防いでいます。

また、新規、シリーズ、コラボレーション、それぞれの領域ごと、ゲームタイトルごとに貴重な人的リソースをどのように配分し、どのようにキャッシュを回収していくのか、言わば事業戦略とキャッシュフローを連動させた計画を立てている点も、経営計画の確実性を担保する施策の一つです。数年先まで見越したタイトル開発計画とそれに連動したリソース配置は、状況に応じて常に再検討され、事業の不確実性への柔軟な対応を可能にしています。

人材の強みを更に伸ばしていく取り組みにも注力していかなければなりません。現在当社は国内・海外の両方で開発キャパシティの拡大に取り組んでおり、今後、人件費の上昇が見込まれるため、それに見合うだけの成長性と収益性を追求し、財務的な体力をつけていくことは必須課題です。

内製開発のウエイトが非常に高く、人材の質と量が開発能力に直結する当社における人材戦略の基本は、国内外で優秀な人材を採用・育成して、社員に長期間コミットメントしてもらうことです。今日のコーエーテックモの開発力・技術力・プロジェクトマネジメント力の基盤、ゲームタイトルのクオリティの高さは、この戦略があっこそ生み出せています。

これから先の素晴らしいタイトルの開発のためには、若い力が育っていく環境を用意することが極めて重要です。当社は、今年度、8年連続となるベースアップを実施し、業界トップクラスの賃金水準を目指しています。人への投資は持続的成長の源泉です。採用・育成・待遇改善は、継続して注力していきます。

リスクとリターンのバランスと 資金効率を重視した余剰資金の運用

当社はバランスシートに占める有価証券等の余剰資金の割合が非常に高くなっています。ROEの観点では余剰資金の資金効率も重要な要素です。リスクとリターンのバランスを考えながら適正に運用し、バランスシート全体として確実にワークさせることが重要だと考えています。

2020年度、2021年度は、市場が非常にポジティブだったこともあり、140億円以上の営業外収益を上げることができましたが、2022年度はそれに遠く及ばない結果に終わっています。原因をマクロの環境ばかりに求めるわけにはいきませんが、市場の劇的な変化に振り回された面が大きかったと言えるでしょう。

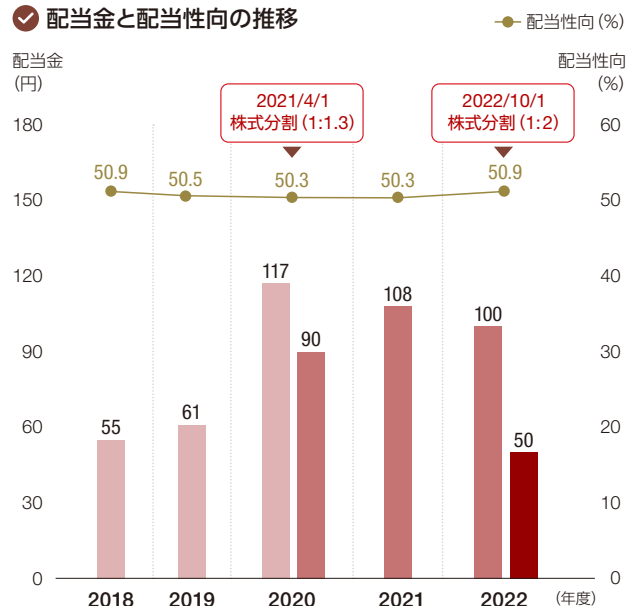
余剰資金の運用は、当然、本業を支えるためのものです。その大前提の上に立ち、リスクとリターンのバランスを考慮し、中長期の視点で安定的な運用を目指す方針を取ってきました。実際、資産運用によりこれまで多くの営業外収益を獲得しています。一方で、資産運用を巡る当社のチェック体制について厳しいご指摘があることも認識しています。そうした点も踏まえ、現在、運用の見直しとガバナンス体制のブラッシュアップに取り組んでいるところです。

運用面では、環境の変化に素早く対応できる「機動性」、中長期で営業外収支のプラスを作っていく「安定性」、資産としての「健全性」という3つの観点からポートフォリオの見直しを進め、ガバナンス体制は、会長・取締役会への定期的な報告と取締役会における詳細なチェックを確立し、社内の監視機能を強化しています。

なお、獲得したキャッシュフローの配分は、税引後利益の50%を配当もしくは自社株買いの資金に充て、株主に還元する方針を継続しています。この50%という総配分性向は国内企業の中ではかなり高い部類に属するでしょう。当社の潤沢なキャッシュフローに鑑みれば、現在の株主還元率と将来に向

けた投資の両方を継続しても、当社の事業資金に不足が生じるということはないと判断しています。

✔ 配当金と配当性向の推移



過去最高益の達成は経営統合の成果 ゲーム業界外のM&Aも視野に

当社は2021年12月に自己株式の公開買付けとユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行を実施しました。これらは東証プライム市場の上場維持基準である「流通株式比率35%以上」をクリアするためのものです。同様の例は国内では過去になく、株主間の平等性、取引の透明性を守るために実施したこのスキームは市場から高く評価され、「キャピタル・アイ Awards “BEST DEALS OF 2021”」において転換社債型新株予約権付社債部門の特別賞を受賞しました。

短期的には、流通株式比率35%を達成し、プライム市場の上場維持基準をクリアすることが当社の資本政策上の最重要課題です。そのためには株価の上昇が必要であり、ユーロ円CBの満期である2024年12月までに結果を出せるよう一層の業績向上に努めます。

コーエーとテクモが経営統合したのは2009年のことです。その翌年には全ての社員が同じ環境、処遇、ルールの下で働き、シナジー創出を加速できるよう組織を再編しました。経営統合した成果が表れるまでには時間を要しましたが、2022年度に過去最高益を達成したことは、これまでの取り組みが間違いではなかったことの証左だと捉えています。

今後も成長戦略の一つとして、M&Aの機会は常に探していく方針ですが、なかなか実現には至っていないのが実情です。当社がM&Aを考える際に重視するのは「相手企業が持つIPの価値と人材」「支払うプレミアムに見合うシナジーが見込めるか」「ポスト・マージャー・インTEGRATIONのイメージが具体的にどこまで描けるか」という点です。

IPを保有する業界は、映像・音楽・小説・漫画など、ゲーム業界以外にもたくさんあります。どのような企業と手を組むべきか、以前よりも視野を広げて見ていかなければなりません。

先ほども触れたように、当社の最も大切な資産は人材です。将来の成長に向けて、今後も国内外で採用者を増やし、育成・待遇改善も進め、エンゲージメントを高めていくことをお約束します。一見、地道で時間のかかる取り組みですが、長い目で見れば、内部開発を重視するコーエーテクモにとって、これらは最も大切な施策だと考えています。

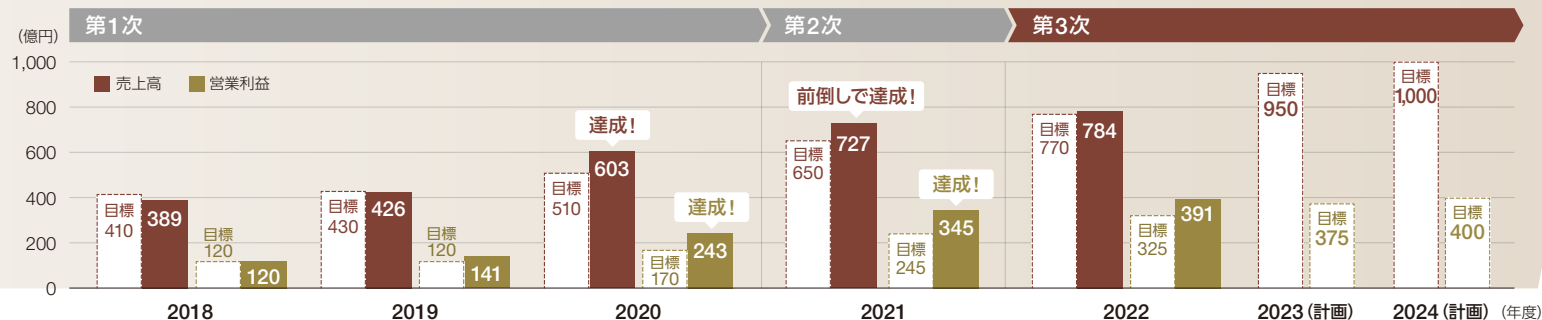


ビジョン達成に向けた戦略 | 中期経営計画の振り返りといま

当社は2018年度に第1次中期経営計画をスタートさせました。2021年度に開始した第2次中期経営計画は、最終年度の利益目標（営業利益300億円、経常利益400億円）を初年度で上回る結果となりました。そこで、2022年度より新たな3力年の中期経営計画を開始し、2024年度に売上高1,000億円、営業利益400億円、経常利益500億円を計画しています。

	第1次（2018年度～2020年度）	第2次（2021年度）	第3次（2022年度～2024年度）
基本方針	大型のタイトルへの挑戦 飛躍のためのチャレンジ	AAAタイトル※ ¹ の実現と モバイルの拡大で 次の成長ステージへ	AAAタイトル※ ¹ の実現と モバイルの拡大で 更なる飛躍に向かうステージ
重点目標	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度で売上高510億円、営業利益170億円、経常利益210億円、3力年で年率平均10%以上の成長を目指す 500万本級のタイトル、月商10億円を超えるスマートフォンゲームを実現 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度営業利益目標300億円 500万本級パッケージゲーム（新規IP） 每期200万本級パッケージゲーム 月商20億円スマートフォンゲーム 複数の月商10億円スマートフォンゲーム 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度営業利益400億円 500万本級パッケージゲーム（新規IP） 每期200万本級パッケージゲーム 月商20億円スマートフォンゲーム 複数の月商10億円スマートフォンゲーム
目標達成に 貢献した 主なタイトル	パッケージ ●『ゼルダ無双 厄災の黙示録』※ ² 全世界累計出荷300万本突破（2020）	●『仁王』シリーズが累計売上600万本突破（2021）	●コラボレーションタイトル『ファイアーエムブレム無双 風花雪月』※ ⁴ が全世界販売本数100万本突破（2022）
	スマートフォン ●IP許諾タイトル『三国志・戦略版』※ ³ 中国本土で大ヒット（2019）	●『三国志 覇道』が月商10億円を突破（2021）	●『信長の野望 覇道』サービス開始（2022）

※1 AAAタイトル【トリプルエータイトル】膨大な制作費をかけて作られた知名度の高い大ヒットゲームを指す。
 ※2 任天堂株式会社様とのコラボレーションタイトルです。海外における発売元は任天堂株式会社様です。
 ※3 Lingxi Games様が開発、Lingxi Games様、Shanghai TCI Network Technology様が運営
 ※4 任天堂株式会社様、株式会社インテリジェントシステムズ様とのコラボレーションタイトルです。海外における発売元は任天堂株式会社様です。



世界No.1の
デジタル
エンタテインメント
カンパニー



良質なゲーム作りと、 未来の成長に向けた行動は、 次世代にも受け継がれています。

もっと良いゲームを作りたい。経営のためにクリエイターの目線・感度を持ち続け、
2つの視点で次世代のコーエーテクモを牽引していきます。

コーエーテクモホールディングス代表取締役副社長
コーエーテクモゲームス代表取締役社長

鯉沼 久史

全社員が持つ“成長を続けられる”価値観

ゲーム開発者を志したのは高校生の頃です。当時のゲーム業界は現在ほど社会的認知度が高くはなく、私の両親にも、就職先として納得してもらうのが難しい状態でした。親の理解を得られたのは、コーエーが「店頭公開企業かつ無借金経営で利益率も高い企業」であったことが大きく、今日まで40年以上も続く財務体質の良さのおかげで、私はゲーム開発者としての道を歩むことができました。

当時のコーエーの製品はPC向けのシミュレーションゲームが主流で、これだけ高額な製品が売れるのか！と驚いたものです。当社には4つの経営基本方針がありますが、これらは20年以上前から変わっていません。「高品質」のゲームが「利益」を生み、その「利益」を「社内還元」し、新たなゲーム開発に「投資」する——この循環を達成することで会社は永遠に回っていける。こうした経営の仕組みを入社したときから学んでいたように思います。また、これまでの経験の中で私が当社の特色だと強く感じるのが、全社員が、最高のコンテンツを創発することはもちろんのこと、収益性やスケジュール管理の重要性にも重きを置いている点です。この価値観こそ当社が成長を続けられている理由だと感じています。

クリエイター出身経営者の強み

経営者となった現在もゲームが好きで、もっとゲーム作りがしたいという気持ちに変わりはありません。クリエイター出身の経営者である私の強みは、「クリエイター」と「経営者」という2つの視点から判断ができることです。例えば、収益性が芳しくないタイトルに、無償アップデートを行うかどうか。採算面から考えると投資を控えることが一般的であったとしても、クリエイター目線で考え、ユーザーのためになると判断できれば、私はリソースを投入します。一見、合理的ではないと捉えられるかもしれませんが、私たちの想いを受け取ったお客様が、10年後、20年後もファンで居続けてくれるのであれば、その投資は必ず当社に還元されます。

ゲーム作りで大切なことは、「ユーザーがいてこそ我々」という考えを持ち、クリエイター視点でユーザーの喜びのために迷い、考察し、最適解を導き出そうとすることです。だからこそ、経営のためにクリエイターの目線・感度を持ち続けることは重要で、私がその役割を担わなければならないと思っています。

目標への逆算で環境と人材に投資

企業としての注力課題は、クリエイターたちがストレスを感じずに安心して働ける職場環境を整備することと、人員の増強をはじめとした人的資本の強化だと認識しています。職場環境の整備は、発想力やコンテンツ力の強化につながります。人的資本の強化は、海外市場での競争力向上や新たなテクノロジーを導入するために不可欠なものです。人的リソースに余裕が生まれれば、開発できるタイトルの数やジャンルが広がり、人材配置の適正化にもつながるため、人員増強は必ず実現しなければなりません。

「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指し、グローバル向けタイトルに注力していくことを考えると、現状の人数では心もとないのが正直なところ。長期的にはグローバル企業として5,000人規模の企業を目指したいという考えはありますが、現在は、会社をどこまで成長させるかを逆算しながら人員の増強を推進しているところです。

成長市場であるゲーム業界では、人材獲得競争もより激しくなるでしょう。福利厚生や待遇面の充実はもちろんですが、「どのような仕事や働き方ができるか」「どのようなキャリアパスを描けるか」といった当社の魅力を総合的に発信していかなければなりません。

当社は、これまでも新卒で入社した社員をイチから育て、開発現場の第一線で活躍しながら経験と成長を積み重ねる育成方法を大切にしてきました。この方針を継続しつつ、人材育成により注力していく所存です。

Column 特別なタイトル



入社後は、クリエイターとしてさまざまなゲーム開発に携わりましたが、中でも最も印象に残ったタイトルは『決戦 -KESSEN-』です。2000年当時の最新機種PlayStation2に向けた、コナミ初のローンチタイトル*であり、私にとっても、会社にとっても転換点となったゲームでした。当時、私が初のリードプログラマーを、社長の襟川がプロデューサーを務め、高いレベルのクオリティを達成するために、互いに意見をぶつけ合いました。今でも、同じゲームを開発するプロジェクトチームという感覚があり、経営においてもこれまでと同じ関係性で取り組んでいます。

*ローンチタイトル:新しくゲーム機が発売される際、ゲーム機の発売と同時に発売されるソフトのこと。

コナミの成長は止まらない

当社に対する大きな関心事の一つが「社長の襟川が引退後も成長できるのか」という点でしょう。これに対して私は「大丈夫」と自信を持ってお答えすることができます。襟川と私の関係は、20年以上前、プロデューサーとクリエイターという立場で、朝から晩まで意見をぶつけ合いながらゲームを作っていたころから変わっていません。年齢や上司部下の関係を越えて「私が決めるべきことは私が決める」「ダメなものはダメだと言う」。今も同じです。これは私に限った話ではないでしょう。創業以来積み上げられてきた創造力と経営力は、当社の土壌として強く根付いており、襟川が引退したとしてもコナミの精神や良質なゲーム作りが途絶えることはなく、当社は変わらず成長を続けていくと確信しています。6ブランドが独立し、裁量をもってプロジェクトを進める現在の体制はその表れです。

今後重要になるのは、変化を恐れない経営です。AIやNFT、メタバースなど、急速に進化するテクノロジーによりゲーム産業も大きく変わる可能性があります。その中で強く求められるのは、これまでの経営理念を大切にしながらも、変化を好機と捉え、多様な領域と本業とをリンクさせながら、ものづくりの可能性を拡張させていくことです。私自身も絶えず変化を続けながら、経営者として会社を牽引していきます。

鯉沼 久史

株式会社コナミホールディングス代表取締役副社長。株式会社コナミゲームス代表取締役社長。1971年生まれ。大学卒業後、1994年に株式会社コナミに入社。プログラマーを経て、『戦国無双』『進撃の巨人』『仁王』など多数のプロデューサーを担当。2006年に同社執行役員となって以降、同社及びグループ会社の役員を歴任し、2015年に株式会社コナミゲームス代表取締役社長に就任。2021年より株式会社コナミホールディングス代表取締役副社長を務める。



ビジョン達成に向けた戦略

取締役メッセージ

ワクワクするプロジェクトが 常にある会社に

ゲーマー、クリエイターであり続けることで
お客様と自社の喜びの循環を創り、
次世代の成長につなげていきます。

コーエーテクモホールディングス 取締役
コーエーテクモゲームス 取締役副社長

早矢仕 洋介

YOSUKE
HAYASHI

経営の教科書は『信長の野望』

1979年生まれの私は、小学生のときにファミリーコンピュータの全盛期を経験した世代で、学生時代から現在に至るまで、ビデオゲームと共に成長してきたと言っても過言ではありません。

大学でプログラミングを学び、「好きなことを仕事にしたい」という思いからテクモに入社したのが2001年。2009年には経営統合という大きな出来事がありましたが、20代は開発、30代はマネジメント、40代で経営と、異なるポジションでさまざまなことを学びながら会社と一緒に成長してきました。

マネジメントに軸足を置くようになったときは、経験も知識も皆無で、何をして良いのか分からない状態だったことを覚えています。そのときに教科書となったのは、社長の襟川がとあるインタビューで「自身のマネジメントの経験や苦労が反映されている」と答えていた『信長の野望』のゲームそのものでした。

『信長の野望』では、配下の武将それぞれに得意分野があって、最適な場に配置しなければ活躍してもらえない。限られたリソースを、自国の発展と敵国との戦いのバランスを考え配置しながら、マルチタスクでさまざまなことを動かしていかなければ結果は出ない。そのために自分自身もどう配置し、どう動くか……。

マネジメントや経営の視点を持ってプレイすると腑に落ちることばかりで、その考え方や方法論を会社で実践してみると結果がついてきました。現在は当時よりも役割はより大きく、範囲はより広がっていますが、『信長の野望』から学んだことは今も変わらず大切にしています。

経営に不可欠なゲーマーとしての視点

今後のゲーム市場を見極め、競争力の源泉である我々の開発力を未来につなげながら結果を出していくためには、ク

リエイターとしての能力を磨きながらプロジェクト運営をしていかなければなりません。そしてクリエイターとビジネスパーソンの資質を兼ね備えて、クリエイターから経営者になる。これは当社が描く理想のキャリアパスですが、私はこの道を歩むためには「ゲーマーであり続けること」が何よりも大切だと考えています。

ゲームはお客様に触っていただくために存在するものです。経営をするためには、お客様の「面白い」を肌感をもって理解できていることが重要で、それができるのはゲーマーです。だからこそ経営者になってもゲーマーであり続けるべきで、私もクリエイターとしてお客様の「面白い」を追求し、自身が「面白い」と感じたものを信じて、開発と経営を一体化しながらゲームを作ってきました。

例えば、2017年発売のダーク戦国アクションRPG『仁王』は、コーエー時代に発案されたプロジェクトでした。開発が難航し企画が何度もやり直しになっていたところに、コーエー

とテクモの経営統合があり、私がTeam NINJAから参加することになりました。最終的に完成した『仁王』は、テクモの海外にも通用するアクションゲームの強みと、コーエーの歴史を題材にしたゲーム開発ノウハウを融合させ、ブレイクスルーしたタイトルではないかと思っています。経営統合という大きな出来事があったからこそ、発案から12年を経て新規IPの創発が実現し、結果として大ヒットタイトルとなりました。このエピソードは、当社の開発と経営の一体感を象徴する例と言えるでしょう。

お客様と自社の喜びの循環を創る

より経営に直結する部分では、「品質・納期・予算」のバランスを重視した経営を意識しています。良い作品を作るためであっても、納期やリソースに狂いが生じたり、時間優先でクオリティが下がってしまったりしてはビジネスとして成立しません。これらをどのようにマネジメントし、矛盾するそれぞれの要素を着地させるか。お客様や会社にとってどのような形がベターなのかを考え、最適解を導き出していきます。

上層部が一方向的に目標を提示し、従業員がそれに従うのではなく、一人ひとりがバランスをシビアに意識しながら仕事に従事できる。そのような組織でなければ、持続的な成長はできません。

またクリエイターが育ち、力を発揮できる環境をつくることも私の責務です。ゲーム開発にはさまざまな専門スタッフが携わりますが、優れた技術を集約すればすぐに良い作品ができる

早矢仕 洋介

株式会社コーエーテクモホールディングス取締役、株式会社コーエーテクモゲームス取締役副社長。
1979年生まれ。大学卒業後、2001年テクモ株式会社に入社。Team NINJAにて「DEAD OR ALIVE」シリーズ、「NINJA GAIDEN」シリーズに携わる。経営統合後の2010年にコーエーテクモゲームスの執行役員に就任。Team NINJA開発作品のプロデューサーを務め、2015年にスタジオヘッド、『仁王』の共同ディレクターを兼任。2018年よりコーエーテクモホールディングス取締役、2021年よりコーエーテクモゲームス取締役副社長を務める。

かということ、それほど単純ではありません。情熱を注ぎ作り上げたゲームがお客様の元に届き、喜びとなり、それが自分たちの喜びにもなる。成功体験を重ねたスタッフ同士が協業し、互いを補完し合いながら自信を持って開発に取り組む。そしてまたお客様に喜んでいただけるゲームが生まれる……。そのような循環がある状態が、チームワークが機能している状態であり、この循環をより多く生み出していきたいと思います。

常にワクワクがある会社

社外の方々からすれば、これまでのコーエーテクモは襟川が舵を取っているイメージが強いかもしれませんが、現在は牽引するよりも「応援する」というスタンスで、鯉沼や私、現

場のクリエイターを後押ししてくれています。襟川の意志を可能な限り言語化し、共通認識として社内に浸透させています。そしてそれらはこれから次世代のクリエイターたちにDNAとして受け継がれていくことでしょう。

未来のためにどのようなレールを敷き、どのようなゲームを作っていくのか。長期ビジョンの達成へ向けて、我々に何ができるかを問い続けながら成果を積み上げていきます。私は取締役として、自分たちがクリエイターとしても、ゲーマーとしてもワクワクできるプロジェクトが常にある会社であるようまい進していきます。

Column

テクモ時代の混乱を学びに



旧テクモのオーナーが逝去されたときに、会社の経営が混乱して、当時一社員だった私を含め、多くの社員が辛い思いをした経験が今も忘れられません。だからこそ私は、「絶対に同じことが起きないようにする」「会社や社員のために、何ができるかを常に考える」と心に決めて経営を行っています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「世界No. 1のデジタルエンタテインメントカンパニー」となることをビジョンに掲げ、グループの持つ経営資源とノウハウの有効活用、企画開発力の融合などにより、新たな価値創造を最大限発揮できる体制を確立することで、世界中のお客様の心の豊かさに寄与・貢献する企業を目指しています。そのため、長期的、継続的な企業価値の最大化を実現する上で、コーポレート・ガバナンスの強化が重要な経営課題であると認識しています。

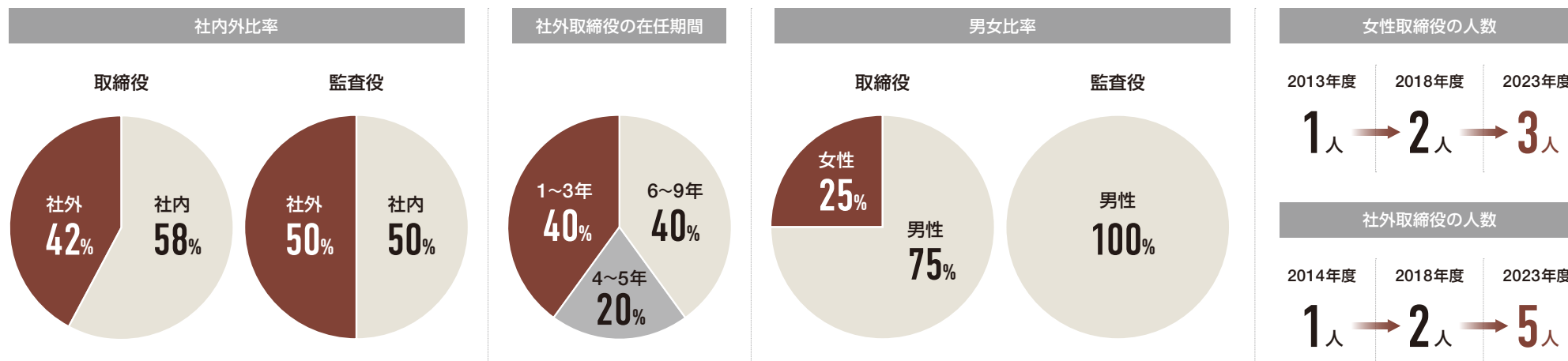
当社グループは、持株会社である当社の下に事業を展開する事業会社を置く体制を取っています。当社は、グループの一元的なガバナンスの中心にあり、グループ全体の最適化を図るための、企画・運営・管理などを行い、グループ全体の経営を統括することにより、全てのステークホルダーにとっての企業価値最大化に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス改革の変遷

☑ ガバナンス体制強化の変遷



☑ 取締役・監査役の構成 (2023年10月1日現在)



コーポレート・ガバナンス体制

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

ます。また、事業会社に関しましても、当社の指導の徹底により、同レベルの管理体制を構築し、当社グループ全体の管理体制をより強固なものにしています。

A 取締役会

当社の規模等に鑑み機動性を重視し、取締役会は取締役12名（うち社外取締役5名）の体制を取り、経営方針や重要な事業戦略を決定すると共に、取締役の職務執行を監督しています。

なお、手嶋雅夫氏、小林宏氏、佐藤辰男氏、小笠原倫明氏及び林文子氏は、社外取締役です。

B 監査役会

監査役会は、監査役4名（常勤監査役1名、常勤監査役（社外）1名、社外監査役1名、監査役1名）の体制を取り、定期的に監査役会を開催しています。

なお、木村正樹氏及び高野健吾氏は、社外監査役です。

C 監査部

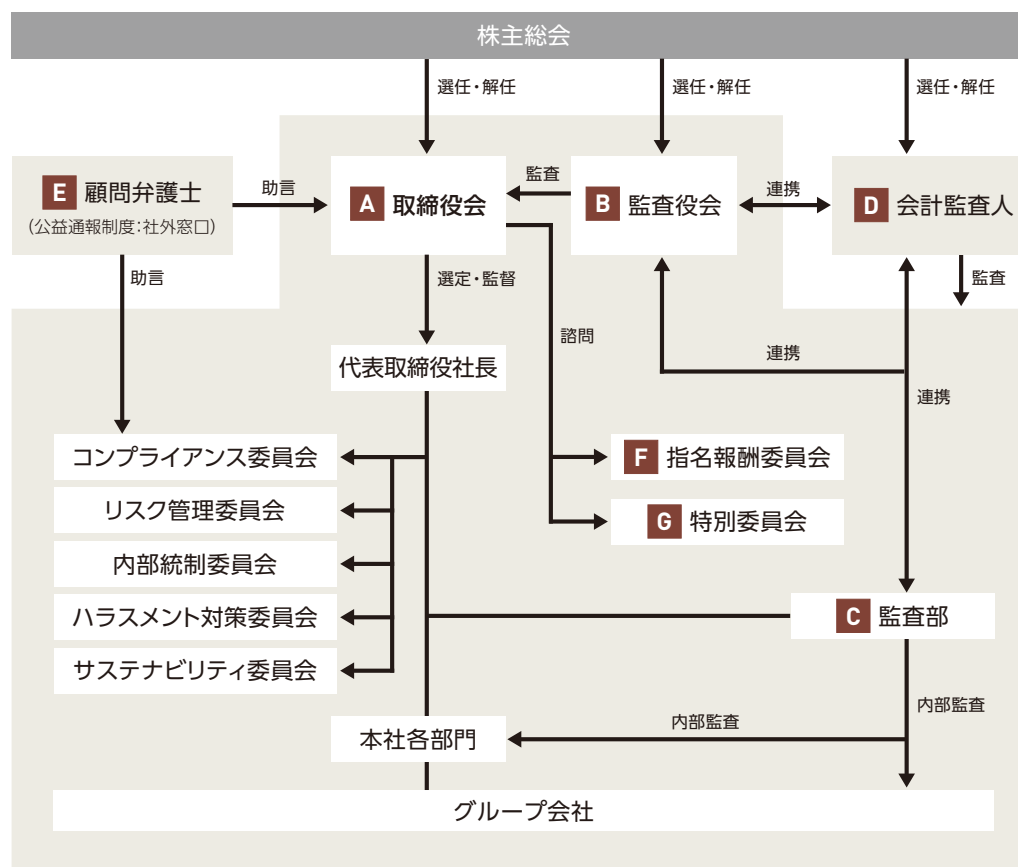
内部監査部門として監査部を設置し、グループ全体の業務活動全般に対してチェックを行い、内部牽制機能を働かせています。

D 会計監査人

会計監査につきましては会計監査人である有限責任あずさ監査法人に依頼しており、公正かつ適切な監査が実施されています。また、当社においても経営情報を正確かつ迅速に提供することで、公正不偏な立場から監査が実施される環境整備に努めています。

監査役会及び会計監査人は必要に応じ、相互に情報及び意見の交換を行う等の連携強化により、監査体制の充実・向上を図っています。

✓ コーポレート・ガバナンス体制の模式図（2023年10月1日現在）



執行役員制度

当社は、執行役員制度を導入し、迅速な経営判断と適切な職務執行を行える体制を実現しています。

E 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。

F 指名報酬委員会

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

G 特別委員会

特別委員会は、委員の全員を独立社外取締役で構成しています。特別委員会では、取締役会より諮問を受けた支配株主又はその子会社との重要な取引等に関する事項やその他取締役会が諮問する必要があると認めたガバナンスに関する重要事項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。

取締役会の開催状況

当社では、取締役会において経営上の重要事項に関する審議に十分な機会と時間を確保するために、年間の開催スケジュールを策定し、適切な頻度で取締役会を開催しています。

この取締役会を通じて、取締役及び監査役間で十分な情報交換及び認識共有がなされています。

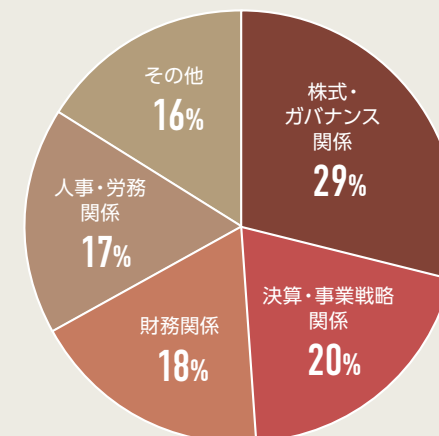
✓ 取締役会開催状況 (2022年度)

開催回数(回)	年間議案数(件)	平均開催時間(分)	平均議案数(件)	1議案当たり 平均審議時間(分)
20	171	82	8.5	10

取締役会の検討内容

取締役会における具体的な検討内容は、主に以下のとおりです。

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画及び年度経営計画の決定、変更及び実施状況の報告 | <ul style="list-style-type: none"> 当社グループの取締役及び執行役員の評価及び報酬額の決定 |
| <ul style="list-style-type: none"> 各部門の業務執行状況の報告 | <ul style="list-style-type: none"> 当社グループの取締役及び執行役員の選任及び役職変更等の決定 |
| <ul style="list-style-type: none"> ゲーム開発における新規企画及び予算修正の報告 | <ul style="list-style-type: none"> 重要な使用人の人事異動の決定 |
| <ul style="list-style-type: none"> 監査役監査及び内部監査の状況の報告 | <ul style="list-style-type: none"> 重要な規程の制定及び改廃 |
| <ul style="list-style-type: none"> 有価証券等の売買の決定、投資に関わる運用状況報告 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価 |
| <ul style="list-style-type: none"> 関連当事者取引に関わる契約内容の決定、取引状況の報告 | <ul style="list-style-type: none"> 不動産の取得及び売却の決定 |
| <ul style="list-style-type: none"> 内部統制評価結果の報告 | <ul style="list-style-type: none"> 知的財産権の状況の報告 |

✓ 取締役会の議案内容の種類別構成
(案件数別)

取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、取締役会の役割・機能を更に向上させることを目的に、2022年度の実効性について評価を行いました。その概要は以下のとおりです。

■ 評価方法

表1に掲げた8項目、計38問について全取締役・監査役に対する評価アンケートを実施しました。設問毎に3段階で定量評価すると共に、自由記述形式での回答も収集しました。

2022年度は、前年度と同様の36問に加え、「監査役と社外取締役の連携」「独立社外取締役同士の連携」の2問を新設しました。回答結果を取締役会事務局による集計・分析のうえ取締役会に報告し、2023年6月に開催された取締役会において評価結果を議論しました。

■ 結果の概要

当社取締役会は、2022年度の実効性について実効性が確保されていると評価しました。その理由は、アンケートにおいて実効性があるかの問いかけとなる主旨の各質問に対して「①そう思う」との回答が全体で93.9%だったことによります。

また、表2に挙げた3項目については、「①そう思う」の回答が前年度より3名以上増加し、改善が認められました。一方、表3の5項目については、「①そう思う」との回答が14名未満（80%未満）となり、「改善が必要な項目」と認識されました。当社取締役会は、本評価結果を踏まえて、引き続き取締役会の改善・実効性の更なる向上を図っていきます。

2023年5月

全取締役・監査役に対するアンケート
(全38問に対する3段階の定量評価および自由記述形式)

2023年5月

事務局による集計分析

2023年6月

取締役会において評価結果を踏まえた議論
(課題抽出と取り組み内容決定)

2023年7月以降

決定に基づき取り組み開始

✓ 表1 評価項目一覧 (カッコ内は質問数)

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

✓ 表2 改善が見られると評価された項目

項目	評価内容
● 社内・社外取締役の割合	社外取締役の人数と割合は適切である。
● 後継者計画	取締役会は、最高経営責任者・取締役・執行役員の後継者計画（プランニング）について適切に監督を行っている。
● 取締役の情報入手	役割・責務を実効的に果たすために能動的に情報を入手し、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めている。

✓ 表3 改善が必要であると評価された項目

項目	今後の取り組み
● 事前準備・資料・プレゼン	引き続き、検討に必要な時間を確保できるよう、熟読を要する資料の事前提供や、資料配布のタイミングの早期化を図る。
● 監査役と社外取締役の連携	コミュニケーションの機会創出について、実施案を検討する。
● 独立社外役員同士の連携	コミュニケーションの機会創出について、実施案を検討する。
● トレーニングの機会	トレーニング機会の充実に向けて、具体的な提案ができるよう検討を進める。
● 外部専門家の助言	外部専門家からの助言を受けるためのフローの設定や外部専門家との対話の機会について検討する。

役員の報酬等

当社は役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は次のとおりです。

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。

基本報酬（月額報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針
（報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む。）

当会社の常勤取締役の基本報酬（月額報酬）は、毎月の固定報酬とし、役位、職責に応じて取締役会で定められる基準月額に、取締役会が定めた範囲内で代表取締役社長が行う各常勤取締役に対する考課を基に取締役会において決定する。

当会社の非常勤取締役の基本報酬（月額報酬）は、毎月の固定報酬とし、常勤取締役の報酬とのバランスを考慮して取締役会において決定する。

業績連動報酬等並びに非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針
（報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針を含む。）

当会社の常勤取締役の業績連動報酬等（賞与）は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため当会社グループの業績指標（KPI）を反映した金銭報酬とし、事業年度ごとの連結営業利益、連結経常利益又は連結純利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額と、報奨金支給基準に従いゲーム等の営業利益に応じて決定される報奨金の額の合計額

を、毎年、一定の時期に取締役会の決議に基づき支給する。当会社の非常勤取締役の業績連動報酬等（賞与）は、金銭報酬とし、毎年、一定の時期に取締役会において、当会社の利益の状況を踏まえ支給の有無を判断し、基本報酬（月額報酬）を基準として決定した額を支給する。

当会社の取締役の非金銭報酬等は、ストックオプションとしての新株予約権とし、取締役会の決定により、2年に1回を目途に支給する。常勤取締役の非金銭報酬等は、役職と業績を考慮して決定する。非常勤取締役の非金銭報酬等は、役職に基づいて決定する。

基本報酬の額、業績連動報酬等の額又は非金銭報酬等の額の
取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

当会社の取締役の種類別の報酬割合については、基本報酬を基礎として当会社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を参考として決定する。また、常勤取締役については業績連動報酬等（賞与）を支給することにより企業価値と報酬との関連をより強くするものとし、上位の役位ほど基本報酬以外の割合が高まる構成とする。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の報酬等の内容及び額については、取締役会決議により決定する。少なくとも委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬委員会が、取締役会により諮問を受けた事項について審議し、取締役会に答申・提案を行い、最終的には、指名報酬委員会の答申・提案を踏まえて、取締役個々の職務と責任に応じて、各取締役の個人別の報酬等を取締役会において決定するものとする。

表1 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2022年度）

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	その他	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	764	418	18	326	1	18	8
監査役(社外監査役を除く)	13	12	—	1	0	—	2
社外役員	55	44	6	3	0	6	7

表2 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等（2022年度）

氏名	役員区分	報酬等の種類別の額(百万円)					報酬等の 総額 (百万円)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	その他	左記のうち、 非金銭報酬等	
襟川 恵子	取締役	81	2	83	0	2	168
襟川 陽一	取締役	92	3	94	0	3	190
鯉沼 久史	取締役	79	3	80	0	3	163

内部統制システムの整備状況

当社グループでは、業務全般にわたる諸規則を網羅的に整備、文書化しており、この諸規則の下で各役職員が権限と責任を持って業務を遂行しています。

また、取締役会において、会社法第362条第4項第6号並びに会社法施行規則第100条第1項及び第3項に規定された「取締役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その他株式会社の業務の適正を確保するための体制」いわゆる内部統制システムに関する基本方針は右記のとおりであり、内部統制システムの整備に努めています。

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
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
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
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
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
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
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
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
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
10. 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
11. その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
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

リスク管理体制の整備の状況

当社では、コンプライアンス担当取締役をリスク管理の統括責任者として任命し、また、リスク管理委員会を設置し、全社一元的なリスクの管理を行うことで、関係部門間での情報共有、相互協力、的確な判断及び迅速な対応に努めています。具体的には、業務執行におけるリスクに関する事項・情報は、定期的に開催される会議にて報告され、報告された事項・情報が会社の存続に

重大な影響を与える可能性の有無等を判断の上、必要に応じて対策本部を設置の上、必要な調査、対応及び再発防止策の検討・実施が行われます。これらの状況は取締役会に報告・承認され、必要な対処の社内外への指示、関係機関への報告、情報開示を迅速に行う体制を構築しています。

経営幹部の育成

当社では、経営陣幹部の育成を重要な経営課題と位置付けています。当社に入社した社員が、ゲーム開発を通じて、クリエイター、リーダー、プロデューサー、部門長とキャリアを積み、最終的に経営陣幹部として会社の成長を牽引する人材となることを基本方針としています。

当社は、ゲーム開発に携わる社員に、クリエイターとして今まで世の中になかった面白さを創出する素質、品質・納期・予算をコントロールし開発チームをマネジメントしてビジネスとして成功に導く素質、この両方を持ち合わせることを求めています。今まで世の中になかった面白さを創出し、大きな成果を上げた社員を高く評価する人事制度を取っています。その中から、マネジメント能力の高い

人材を積極的に選出し、マネジメント範囲を徐々に拡大する形でキャリアステージを引き上げます。

当社は、開発チームのマネジメントは経営そのものだと考えます。品質・納期・予算を厳しく管理しながら、チームを導いてゲーム開発を行い、ビジネスとして成功させる。これは経営そのものです。社員は、研修プログラムを通じて、マネジメントに必要な知見をキャリアステージに応じて学習し、経営陣幹部として相応しいスキルを身に付けます。こうした取り組みを通じて、当社の長期的な成長を支える人材を育成します。

また、次世代経営層への権限移譲を促進することで、後継者育成の取り組みを行います。

事業等のリスクについて

投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、2022年度末現在において当社グループが判断したものです。

当社グループは、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避及び発生した場合

① 市場環境の変化について

ゲーム業界においては、コンテンツを提供するプラットフォームの多様化、高性能化が進むと共に、技術革新やユーザー層の嗜好変化が早く、これらに応じた新製品・新サービスの導入が相次いでいます。また近年では、インターネットをはじめとした他のエンタテインメント業種との競争が激化しています。当社グループは、急速な技術革新へ柔軟に対応する体制を取り、独創性の高い、高品質なコンテンツをタイムリーに開発・販売することにより、他社との差別化及び安定収益化を確保する方針です。しかしながら、市場環境の変化への対応が十分ではない場合には、当社グループの経営成績及び事業展開に影響を与える可能性があります。

② 製品発売時期による経営成績の短期的な変動について

当社グループは、新規タイトルの創出による特定タイトルへの依存度低下、最適な製品発売時期を見据えた開発スケジュールの管理の徹底により、年間ベースでの業績目標を達成すべく努力しています。しかしながら、自然災害、市場動向、又はやむを得ない開発スケジュールの変更等による製品発売時期変動のため、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

③ 海外事業展開について

当社グループは、海外での事業展開を積極的に進めていますが、各国の法規制、政治・社会情勢、為替変動等によるリスクが発生した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

④ 個人情報の管理について

当社グループは、ユーザーに関する個人情報を取得しており、その管理には十分に留意しています。しかしながら、個人情報の流出等の問題が発生した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

の対応に努める方針ですが、当社に関する投資判断は、本項及び本項以外の記載事項を慎重に検討した上で行われる必要があります。また、以下の記載は当社への投資に関連するリスクを全て網羅するものではないことをご留意ください。

⑤ 知的財産権について

当社グループは、保有する知的財産権が他者から侵害されないよう保護に努め、また、当社グループの製品・サービスが、他者の知的財産権を侵害しないよう十分に留意しています。しかしながら、侵害の可能性について第三者との間で疑義や係争等が生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

⑥ 法的規制について

アミューズメント事業におきましては、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」、関連する政令及び条例により規制を受けています。今後、これらの法令に重大な改廃があった場合、又は新たな法令が制定・施行された場合には、当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

⑦ 有価証券の保有について

当社グループでは、エンタテインメント事業等の開発投資、事業投資に対処するために、現預金や換金性の高い有価証券を保有しています。これらの資産は国内外の株式や債券等に投資し、安全かつ効率的な資金運用を行っています。運用の意思決定やポートフォリオの設定は内部統制に基づく社内規程に従って行いリスクの管理に努めていますが、株式及び債券市場、為替相場、経済情勢等が急激に変動した場合には、保有する有価証券の減損や評価損が発生し、当社グループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。

⑧ 情報システムリスクについて

当社グループは、業務運営に必要な情報システムについて適正に管理し効率的な運用を図っていますが、予期せぬコンピュータウイルス、サイバー攻撃、ソフトウェア又はハードウェアの障害、災害などにより情報システムが機能しなくなった場合には、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

投資家が「株を持ちたい」と思う会社であってほしい

社外取締役として株主一人ひとりに対して“何ができるか”を考え、あらゆる角度からの提言ができるガバナンスを実現します。



取締役
手嶋 雅夫

株式会社博報堂を経て、現在、ティー・アンド・ティー株式会社代表取締役社長CEO。2014年6月に当社社外取締役就任。指名報酬委員会委員及び特別委員会委員長。

取締役
林 文子

株式会社ダイエー代表取締役会長兼CEO、横浜市長などを歴任。2022年6月に当社社外取締役就任。指名報酬委員会及び特別委員会委員。

取締役
小笠原 倫明

総務省事務次官を経て、2021年6月に当社社外取締役就任。指名報酬委員会及び特別委員会委員。

はじめに、現在のガバナンス体制の課題などについて、ご意見をお聞かせください。

林 同規模の企業と比べ、ガバナンス体制、コンプライアンス体制は非常に高いレベルにあるのではないのでしょうか。会長・社長が創業家の方であり、特に高い意識を持って取り組んでいると感じています。社員第一主義で報酬体系も非常にオープン、公平さも徹底されていると評価しています。

小笠原 当社はいわゆるオーナー企業ですが、その経営のパフォーマンスは大方のご評価を得られるものと思います。例えば、2022年度のROEは20%強、最近東京証券取引所（以下、東証）が注目するPBRも5倍を超えています。そして、私が特に評価するのは、これまで長期にわたり、持続的・安定的な成長を実現していることです。ただし、AIなどICT分野の技術進歩の速度は増す一方。当社の課題は、これらの環境変化を乗り越え、今後もどのように成長力を維持していくのか。そして、オーナー企業にとって共通のリスクとなり得る世代交代をどのように円滑に進めていくかという点と考えます。

林 世代交代については、社内取締役の皆

さんも綿密に考えて人事を行っていると思います。2023年3月の取締役会では若い執行役員を大幅に増やす人事がありました。次世代の取締役候補者を育成しているという姿勢が見えます。

手嶋 当社はトップが大株主であることから、ガバナンスの中心を株主に置くことができる企業で、そこが強みだと言えます。ですからこそ、私たち社外取締役は、少数株主の意見や気持ちを、どのようにくみ取っていくか、少数株主にとっても適切な企業経営なのかということを常に考えていなければいけません。株主総会には、昔から当社のファンで、株主になれたことに喜びを感じている方々がたくさん出席してくれています。そうした株主一人ひとりに対して何ができるかが、ガバナンスなのだろうと考えています。

小笠原 東証も「上場子会社における少数株主の保護」に関してさまざまな取り組みを行っていますが、当社においても、必要な場合には、独立社外取締役のみで構成される特別委員会を審査する仕組みを備えています。利益相反行為抑止の重要性については、経営トップも、管理部門もしっかりと認識しており、その点は確実に機能していると思います。

と言えるのではないのでしょうか。

小笠原 経営会議に社外取締役が参加できる仕組みは、ぜひ続けていただきたいですね。取締役会自体は、月に約2回、年に20回開催されています。私が他社で経験したのに比べると少し多いですが、それ自体悪いことではありません。ただ、個人的には、取締役会の審議だけでなく、部門の責任者や、時には中堅の皆さんとのディスカッション、あるいは外部の専門家の意見を聴く機会があっても良いのではないかと思います。これはボードのモニタリング機能強化の観点からも有益と考えます。

手嶋 実は私が初めて社外取締役に選任された2014年から数年間は取締役会が週1回の頻度で開催されており、現場状況が生で伝わるような報告が毎週上がっていました。こうして現場感覚、現場状況を学んだことが、今、取締役会で判断をするのに大変役立っています。こうした経緯に加え、林さん、小笠原さんがおっしゃった社外取締役が経営会議に出席できるという環境があることで、現在の取締役会は、非常に明確にガバナンス、マネジメントにフォーカスした議論が行えるようになっていました。これも、社外取締役の選任を含む、こうした仕組み全体でもたらした成果の一つでしょう。

林 取締役会に上がってくる議案の中身を見れば、事前によく考えられ、現場の方々の意見も採り入れられたものだといえます。それでも社外取締役からは厳しい意見が出るのですから、議論の質がとても高いという評価になるのは当然です。

わってきています。ゲームに触れる場所は、専用機を中心としたこれまでの室内に加え、電車内をはじめ公共交通機関内などに広がり、こうしたユーザーがゲームを楽しんでいる“現場”に対する感覚を磨くことも重要で、経営者の皆さんには拡大するゲームを楽しむ現場を見る機会を今以上に確保してもらいたいと思っていますし、そういう視点から提言をしていくことも社外取締役のガバナンス対応だと認識しています。

林 ユーザー視点の提言は、5名の社外取締役の中で唯一のリテール出身者である私の役割だと思っています。お客様一人ひとりが何を考えて、どんな思いをしているのか。その考え方はもちろん、どのように取り込んでいくのかということろまで、アドバイスやご提案をしていきたいですね。私は、これまでのマネジメント経験を通して、最後はやはり“人”だということを感じています。ユーザーも社員の方々も大事にした経営ができるように課題解決のお手伝いをしていきます。

社外取締役に期待されている 役割の一つである モニタリング機能に関しては、 どのような評価をされていますか。

林 社外取締役は、週に1回開かれている経営会議に参加できるようになっています。私たちが期待している以上のレベルで情報の提供・共有ができていて感じています。現状、モニタリングは十分に機能している

ガバナンスの改善・強化に 必要なことや、お三方の役割は どのようなものなのでしょうか。

小笠原 当社の社外取締役5名中4名が社長経験者です。経営のトップを経験された方がこれほど高い割合を占めている会社は日本では少ないのではないのでしょうか。高く評価すべき点だと思います。女性も林さんを含め、取締役12名中3名。日本企業では高い割合です。適任者がいれば更に女性が増加しても良いと思います。私自身は、長年公共セクターで社会の要請に向き合ってきた経験を生かし、いわゆる経済的価値と社会的価値の両立・調和を図る観点などから、積極的に提言をしていきたいと思っています。

手嶋 現在、ゲーム市場も大きく変化しており、ゲームソフトの販売ルートの主流がパッケージからダウンロードへと移り変わってきています。また、ゲームのプラットフォーム自体も専用機、PCに加え、スマートフォンに大きく拡大しました。これからは「何本売ったか」という指標だけではなく、「今、このゲームをやっているユーザーが何人いて、その人たちがゲーム内でどういう行動で遷移しているか」という指標が重要視される時代です。これまでのパッケージソフトの販売感覚で数字を見ることに加え、意識的に、新しいプラットフォーム上の事業としての数字の見方について質問することが多くなってきました。また、こうしたプラットフォームの拡大に伴い、ゲームを楽しむ環境も一気に変

才能ある数々の人材が自由な発想で「改善ではなく革新を」を柱にした「プラットフォーム」を企業文化の重要な一つとして創り自由奔放に創造する力を培っていくことを期待しています。

——手嶋雅夫



コーエーテクモの成長戦略における 人材戦略、DX推進については、 どのようにお考えでしょうか。

小笠原 コロナ禍を経てDXの重要性に関する社会的認識が非常に高まりました。あらゆる業界が優秀なIT人材を求めるようになり、その結果、こうした人材への社会の評価、経済的処遇も格段に向上しました。当社が、こうした状況にある意味危機感を持ち、業界トップレベルの待遇で人材を迎えようとしていることは、的確な判断と思います。もちろん、報酬だけで人材を確保できるわけではありません。当社のプロダクトがお客様の高い評価を得、当社の理念・パーパスが社会の共感を得ることが大切。良い人材を獲得するためにも“良い経営”が不可欠です。

手嶋 当社には若手が伸びていく環境が整っていると思います。従って大切になってくることは若い人たちがより高い所へと登っていけるように、がんばったら見える景色やその目標地点までの道筋を明示したり、その機会を与えたりする“ひと押し”だと思います。現経営陣と一緒に見てきた景色を知っている執行役員やセクションのリーダーたちが、若手社員たちに今以上に「これを目指そう」と言える会社になってほしいと思います。

林 私は入社3年くらいの社員がわずかながらも離職していることが気になっていきます。新卒社員の入社3年目における日本企業の平均離職率31.5%※と比較し、当社の

離職率は5.4%と水準を大きく下回っているものの、調べてみると、中には給与面などで好条件を提示され、他社に移るケースもあるようです。働くことの満足感は給与や待遇が全てではないと思いますが、人材が流出していく背景や本当の理由はしっかりと調査・考察するべきです。例えば、社内コミュニケーションの問題であれば、多くのエンジニアの上に立つ中間管理職の方々に対する教育が足りていないのかもしれませんが、トップの思いが中間管理職クラスの人たちに伝わっていないのであれば、それは危惧すべきことと言えます。

小笠原 近年、日本では入社直後に転職サイトに登録する新入社員が増え、若い世代の考え方も変化しているようですが、確かに、どういう理由で辞めていったのかはよく分析して必要な対策を講じる必要がありますね。また、逆に他社の方が当社に来たいと思ってもらえる、あるいは、一度当社を離れた方にも、また当社で働きたいと思ってもらえる会社にしていく取り組みも大事でしょう。

手嶋 林さんが危惧されているように、トップと若手・中堅の社員をつなぐ回路を改めて見てみるという点は、重要なポイントだと思います。拡大成長を続ける当社のような、創業者=会長・社長の場合、トップの考え・意図する次元は創業者の特別な能力に起因することが多く、創業者と直接仕事をしていない社員の皆さんにはその考えや思いが伝わりづらくなることがあるかもしれません。従ってトップの思いを“翻訳”でき

る人がその思いを多くの社員の皆さんに伝えることがとても重要だと強く感じています。経営陣と共に働いてきた人材が翻訳者にもなって、トップの思いをしっかりと伝えることで、人材育成もDX推進も円滑に進み、それが当社独自の持続的成長につながっていくと確信しています。

最後に、コーエーテクモの 企業価値の向上のために 最も大切となることについて、 お考えをお聞かせください。

小笠原 企業価値に大きな影響を与えるのは、将来の持続的な成長可能性ではないかと思います。今後、ますます速くなっていく社会の変化に的確に対応するためには組織にダイバーシティを持たせることも重要になってくるでしょう。当社には、コアなゲームファンが社員になり、ビジネスに取り組みながらスキルを積み上げ、役員に昇るといって、企業にとっても社員にとっても一つの理想の形となるキャリアパスがあります。今後は、性別、年齢、国籍の多様性に加え、高度な専門性、異分野での経験を持つ方々を社内に擁するために複線的なキャリアパスを用意することも求められるのではないかと考えます。これらは別の軸で、将来の経営層の育成も考えていかなければなりません。いずれにせよ、優秀な人材の獲得、育成、リテンションは経営の最重要事項。私たち社外取締役もしっかりサポートしていきたいと思っています。

小笠原 倫明

” 社会の変化に的確に対応するためには
組織にダイバーシティを持たせることも
重要になってくるでしょう。 “



※「新規学卒就職者の離職状況」令和3年度厚労省調査 大学卒就職後3年以内離職率:31.5%

人々を笑顔にすることが出来るものを
作っているということに、
社員の皆さんには誇りを
持っていたきたいと思います。

—— 林 文子



手嶋 変革を起こす力を培っていくことも重要になるのではないのでしょうか。例えば、米アップル社は、創業者のスティーブ・ジョブズの企業理念、創業理念をもとに、新しい経営者の下でも世界トップレベルの企業として成長し続けています。なぜそのようなことができたのかと考えてみると、米アップル社には、後継の経営陣が革新を巻き起こせる「プラットフォーム」があったからだと思っています。その象徴的な例が、iPhone7以降のモデルでは、それまで標準装備されていたイヤホンジャックをなくしたことです。私もその一人ですが、イヤホンジャックがなくなったことに、当初、多くの人が不満を漏らしていました。しかしこの革新によって以前からあった「Bluetooth」いうテクノロジーが世の中に爆発的に広まり、スマートフォンを核とした音楽、通信、エンタテインメントなど、さまざまなマーケットが急激に大きくなったり、生まれたりしました。ここまで大胆な革新は、これまでの日本の企業では恐らくできなかったでしょう。米アップル社は、プロダクトやサービスを作ってきただけでなく、後継の人材が革新を巻き起こせる企業文化としての「プラットフォーム」を創ってきたのだと思います。

当社の経営トップたちも、当社ならではの企業文化というプラットフォームを創り出している人たちだと思います。当社は他社にはない独自のフィールドとコアなファンを持っています。米アップル社がイヤホンジャックを「Bluetooth」に置き換えたよ

うな、その手があったのかという変革を、形や内容は違えど、ゲームという世界で起こす力があると信じています。ぜひ、全員で力を合わせて、そこにも挑戦してほしいと思います。

林 私は民間企業にいた時期に一貫してリテールに携わり、非上場会社・上場会社の両方で社長を経験しました。当社はリテールとは立ち位置は違いますが、「ユーザー、お客様により良いものをお届けしたい」という点で共通するものがあります。ゲームは生活の中に大きな彩りを届けられます。人々を笑顔にすることが出来るものを作っているということに、社員の皆さ

んには誇りを持っていただきたいと思います。そうした情熱と誇りが、創り出すゲームにしっかりと結実していくよう、社外取締役として取り組んでいきたいと思っています。

手嶋 厳しいことも含め、いろいろと意見を述べさせていただくことこそが私たちの仕事だと思いますが、シンプルに言うと、「素敵な会社だなあ」とか、「株を持ちたい会社だなあ」と思ってもらえるような会社であってほしいというのが、社外取締役の5名の共通した思いです。そのためにこれから力を尽くしていきます。



取締役

代表取締役会長

襟川 恵子

1949年1月3日生



1978年 7月 株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) 専務取締役
 2009年 4月 当社取締役
 2013年 6月 当社代表取締役会長 (現任)
 2014年 6月 TECMO KOEI EUROPE LIMITED (現 KOEI TECMO EUROPE LIMITED) Board Director (現任)
 2015年 4月 株式会社コーエーテックモゲームス取締役名誉会長 (現任)
 2020年 4月 株式会社光優ホールディングス代表取締役会長 (現任)
 2021年 1月 株式会社コーエーテックモウェア取締役名誉会長 (現任)
 株式会社コーエーテックモネット取締役名誉会長 (現任)
 2021年 6月 ソフトバンクグループ株式会社社外取締役 (現任)

株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) の創業以来、経営者、ファイナンスの責任者として、会社の発展及び経営基盤の強化に努めてきました。また、人事制度や福利厚生の拡充を図り、人材育成を担い続けています。世界初の女性向けゲームを作り、マルチメディア展開のためのルビーパーティーブランドを立ち上げるなど、当社の女性社員の活躍を牽引すると共に、さまざまな業界団体を通じてゲーム業界全体の地位向上と発展にも尽力しています。

代表取締役社長

襟川 陽一

1950年10月26日生



1978年 7月 株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) 設立 代表取締役社長
 2009年 4月 当社取締役
 2010年11月 当社代表取締役社長 (現任)
 2015年11月 株式会社光優ホールディングス代表取締役社長 (現任)
 2018年 4月 株式会社コーエーテックモウェア取締役名誉会長 (現任)
 株式会社コーエーテックモネット代表取締役会長 (現任)
 2020年 4月 KOEI TECMO AMERICA Corporation Board Director Chairman and CEO (現任)
 KOEI TECMO EUROPE LIMITED Board Director Chairman and CEO (現任)
 2021年 4月 株式会社コーエーテックモゲームス代表取締役会長 (CEO) (現任)

株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) の創業以来、経営者として強いリーダーシップを発揮し、会社の発展を牽引してきました。また、ゲームプロデューサーシップサワ・コウとして「信長の野望」「三國志」をはじめとした当社グループを代表するゲームを多数生み出し、エンタテインメント企業としての当社の企業価値向上に努めてきました。豊富な経営経験を有する経営者及び卓越したゲームプロデューサーであり、当社の発展及び更なる企業価値向上に努めています。

代表取締役副社長

鯉沼 久史

1971年10月2日生



1994年 4月 株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) 入社
 2009年 6月 当社執行役員
 2018年 4月 株式会社コーエーテックモウェア代表取締役会長 (現任)
 株式会社コーエーテックモネット代表取締役社長 (現任)
 2020年 4月 KOEI TECMO AMERICA Corporation Board Director President and COO (現任)
 KOEI TECMO EUROPE LIMITED Board Director President and COO (現任)
 2021年 4月 当社代表取締役副社長 (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) (現任)

株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) に入社以来、ゲーム開発者として現場経験を重ね、「無双」シリーズをはじめとした当社グループを代表するゲームの開発や、他社IPとのコラボ作品の展開を通じ、当社グループのコア事業であるエンタテインメント事業を牽引してきました。次世代経営層を先導する人材であり、当社の発展及び更なる企業価値向上に努めています。

取締役

早矢仕 洋介

1979年2月9日生



2001年 4月 テクモ株式会社入社
 2010年 4月 コーエーテックモゲームス執行役員
 2018年 6月 当社取締役 (現任)
 2021年 4月 株式会社コーエーテックモゲームス取締役副社長 (現任)

テクモ株式会社に入社以来、ゲーム開発者として現場経験を重ね、近年ではエンタテインメント事業部を率い、「仁王」シリーズをはじめとした主要タイトルの開発に携わり、グローバルIPの創造と展開に著しく貢献してきました。次世代経営層を担う人材であり、当社の発展及び更なる企業価値向上に努めています。

取締役
専務執行役員CFO

浅野 健二郎

1960年7月24日生



2002年 5月 株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) 入社 執行役員
 2008年 1月 KOEI Corporation (現 KOEI TECMO AMERICA Corporation) Board Director (現任)
 2009年 4月 当社執行役員CFO
 2017年 4月 株式会社コーエーテックモゲームス取締役 (現任)
 2018年 6月 当社取締役専務執行役員CFO
 管理本部長 (現任)

株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) に入社以来、主に管理部門の責任者として経験・実績を重ねると共に、経営統合後はCFOとして当社の経営を支えてきました。CFO及び管理本部長として、当社の発展及び更なる企業価値向上に努めています。

取締役
常務執行役員CSuO

襟川 芽衣

1976年4月30日生



2010年 6月 株式会社コーエーテックモゲームス監査役
 2013年 7月 株式会社コーエーテックモゲームス取締役
 2015年 6月 当社取締役 (現任)
 2020年 4月 株式会社光優ホールディングス専務取締役
 2022年10月 株式会社光優ホールディングス代表取締役副社長 (現任)
 2023年 4月 当社取締役常務執行役員 管理本部副本部長
 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)
 2023年10月 当社取締役常務執行役員CSuO管理本部副本部長 (現任)

当社及び株式会社コーエーテックモゲームスの取締役として経営の経験を重ねると共に、ルビーパーティーブランドを率い、女性をメインターゲットとしたゲーム開発及びイベント企画・運営の責任者として、IP事業の多方面展開に努めてきました。女性ならではの視点から、当社の事業拡大及び当社グループの女性活躍の推進に今後も貢献します。

取締役顧問

柿原 康晴

1970年12月30日生



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

当社及び株式会社コーエーテックモゲームスの代表取締役会長としての経験・実績を有しています。当社及び当社グループ各社の要職を歴任してきた経営者として、当社の経営への助言及び監督に努めています。

社外取締役



1982年 4月 株式会社博報堂入社
2001年 2月 ティー・アンド・ティー株式会社
代表取締役社長CEO (現任)
2014年 6月 当社社外取締役 (現任)
2015年 5月 株式会社ゼットン社外取締役
2017年 7月 株式会社LIVNEX社外取締役 (現任)
2022年 5月 株式会社ゼットン取締役 (現任)

黎明期よりデジタル関連ビジネスに携わり、ITとマーケティングの分野で数々の事業を立ち上げると共に、3社の米国事業会社本社の経営陣の一員としてナスダック上場会社の経営や株式公開に携わり、それらの日本法人の代表を務めるなど、要職を歴任しています。グローバルな経営者としての豊富な経験と幅広い知識を生かし、当社の経営に実践的・多角的な視点から助言及び監督に努めています。



1980年 4月 野村證券株式会社入社
1991年 4月 株式会社スクウェア (現 株式会社スクウェア・エニックス) 取締役
2000年 9月 株式会社ドワンゴ 代表取締役社長
2015年 6月 当社社外取締役 (現任)

変化の著しいエンタテインメント業界において長年にわたり要職を歴任してきました。経営者としての豊富な経験と幅広い知識を生かし、当社の経営への助言及び監督に努めています。



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

総合エンタテインメント企業グループであるKADOKAWAグループにおいて長年にわたり要職を歴任してきました。2016年には学校法人角川ドワンゴ学園の理事長に就任し、同校の運営と学生教育に尽力しました。経営者としての豊富な経験と幅広い知識を生かし、当社の経営への助言及び監督に努めています。



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

総務省において主に情報通信行政に従事し、総務事務次官を務めるなど、長年にわたり要職を歴任してきました。行政官としての豊富な経験と幅広い知識を生かし、法務やコンプライアンスなどの分野をはじめ、当社の経営に対して広く助言及び監督に努めています。



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

女性初の指定都市市長会の会長に就任するなど、長年にわたり市政運営に携わった経験に加え、変化の著しい自動車業界において、マネジメント経験を生かし国内外の自動車ブランドでの市場開拓、業務強化を指揮し、それらの販売会社の法人代表を務めるなど、要職を歴任してきました。行政官としての豊富な経験と幅広い知識を生かし、女性経営者としての独自の視点から、当社の多様性の促進や持続的な成長に助言及び監督に努めています。

監査役



1988年 6月 株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) 入社
2009年 6月 当社執行役員
2017年 6月 当社常勤監査役 (現任)
株式会社コーエーテックモゲームス 監査役 (現任)
株式会社コーエーテックモネット 監査役 (現任)
株式会社コーエーテックモウェーブ 監査役 (現任)



1988年 2月 株式会社横浜銀行入行
2014年 6月 当社常勤監査役 (現任)
2023年 6月 株式会社コーエーテックモゲームス 監査役 (現任)
株式会社コーエーテックモネット 監査役 (現任)
株式会社コーエーテックモウェーブ 監査役 (現任)



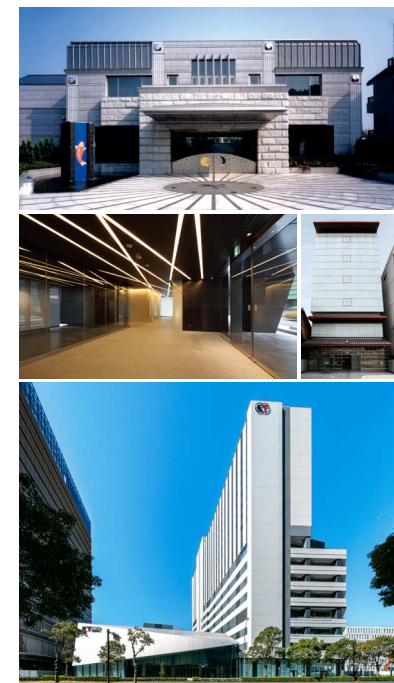
2000年 12月 株式会社コーエー (現 株式会社コーエーテックモゲームス) 入社
2009年 4月 当社常勤監査役
2017年 6月 当社監査役 (現任)



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

✓ 取締役のスキルマトリックス

氏名	役職	性別	主な経験や専門性							
			企業経営	ガバナンス／ リスクマネジメント	ファイナンス／ 会計	SDGs／ サステナビリティ／ 多様性	エンタテインメント事業		アミューズメント事業	不動産事業
							IPの創造	IPの展開		
襟川 恵子	代表取締役会長	女性	●	●	●	●	●	●		●
襟川 陽一	代表取締役社長	男性	●	●	●	●	●	●		●
鯉沼 久史	代表取締役副社長	男性	●	●		●	●	●	●	
早矢仕 洋介	取締役	男性	●	●		●	●	●		
浅野 健二郎	取締役 専務執行役員 CFO	男性	●	●	●	●				●
襟川 芽衣	取締役 常務執行役員 CSuO	女性	●	●		●	●	●		●
柿原 康晴	取締役顧問	男性	●	●		●				
手嶋 雅夫	社外取締役 (独立社外役員)	男性	●			●				
小林 宏	社外取締役 (独立社外役員)	男性	●	●		●				
佐藤 辰男	社外取締役 (独立社外役員)	男性	●	●		●				
小笠原 倫明	社外取締役 (独立社外役員)	男性		●		●				
林 文子	社外取締役 (独立社外役員)	女性	●	●		●				



(百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
会計年度										
売上高	37,576	37,799	38,332	37,034	38,926	38,968	42,645	60,370	72,759	78,417
営業利益	7,140	9,652	11,069	8,781	11,711	12,092	14,102	24,397	34,527	39,133
経常利益	10,728	13,568	15,755	15,211	18,293	18,307	18,869	39,299	48,696	39,899
税金等調整前当期純利益	10,691	13,715	15,573	15,211	18,293	18,307	20,247	39,174	48,638	39,963
親会社株主に帰属する当期純利益	6,936	9,434	10,855	11,624	13,017	13,694	15,306	29,550	35,359	30,935
設備投資	1,862	4,858	432	8,669	3,853	240	14,630	1,542	1,375	802
減価償却費	894	921	846	714	701	734	752	1,615	1,571	1,643
研究開発費*	4,978	4,882	5,891	6,081	4,705	4,813	5,492	7,628	4,839	7,421

* 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おります。当該の範囲の見直しについて2013年度に変更されたと仮定して算定しております。

会計年度末

総資産	100,622	115,216	110,925	119,461	128,594	129,192	147,793	190,671	219,803	210,889
純資産	88,788	100,672	98,706	106,516	116,242	119,284	122,346	165,129	138,101	142,684

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	7,265	10,357	10,935	9,890	10,389	9,597	9,748	29,726	24,819	29,692
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,585	△ 7,579	△ 6,138	△ 3,935	△ 9,984	△ 1,496	△ 10,496	△ 12,291	△ 13,168	△ 21,394
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,787	△ 3,045	△ 4,746	△ 5,082	△ 5,533	△ 7,730	6,906	△ 19,396	△ 4,561	△ 16,588
フリー・キャッシュ・フロー	△ 1,320	2,777	4,797	5,955	405	8,101	△ 747	17,434	11,650	8,298
現金及び現金同等物期末残高	11,764	11,874	11,270	11,745	6,540	6,968	12,803	11,439	19,503	11,733

1株当たり情報

1株当たり当期純利益(円)	21.33	28.94	33.10	35.41	39.50	41.54	46.48	89.34	107.28	98.20
1株当たり純資産(円)	272.62	306.92	300.22	322.85	351.13	361.70	369.33	496.15	437.16	450.72
1株当たり配当額(円)	40.00	55.00	52.00	56.00	62.00	55.00	61.00	117.00	108.00	50.00
1株当たり配当額(円)(株式分割調整後)	10.68	14.69	16.67	17.95	19.87	21.15	23.46	45.00	54.00	50.00
配当性向(%)	50.1	50.8	50.4	50.7	50.3	50.9	50.5	50.3	50.3	50.9

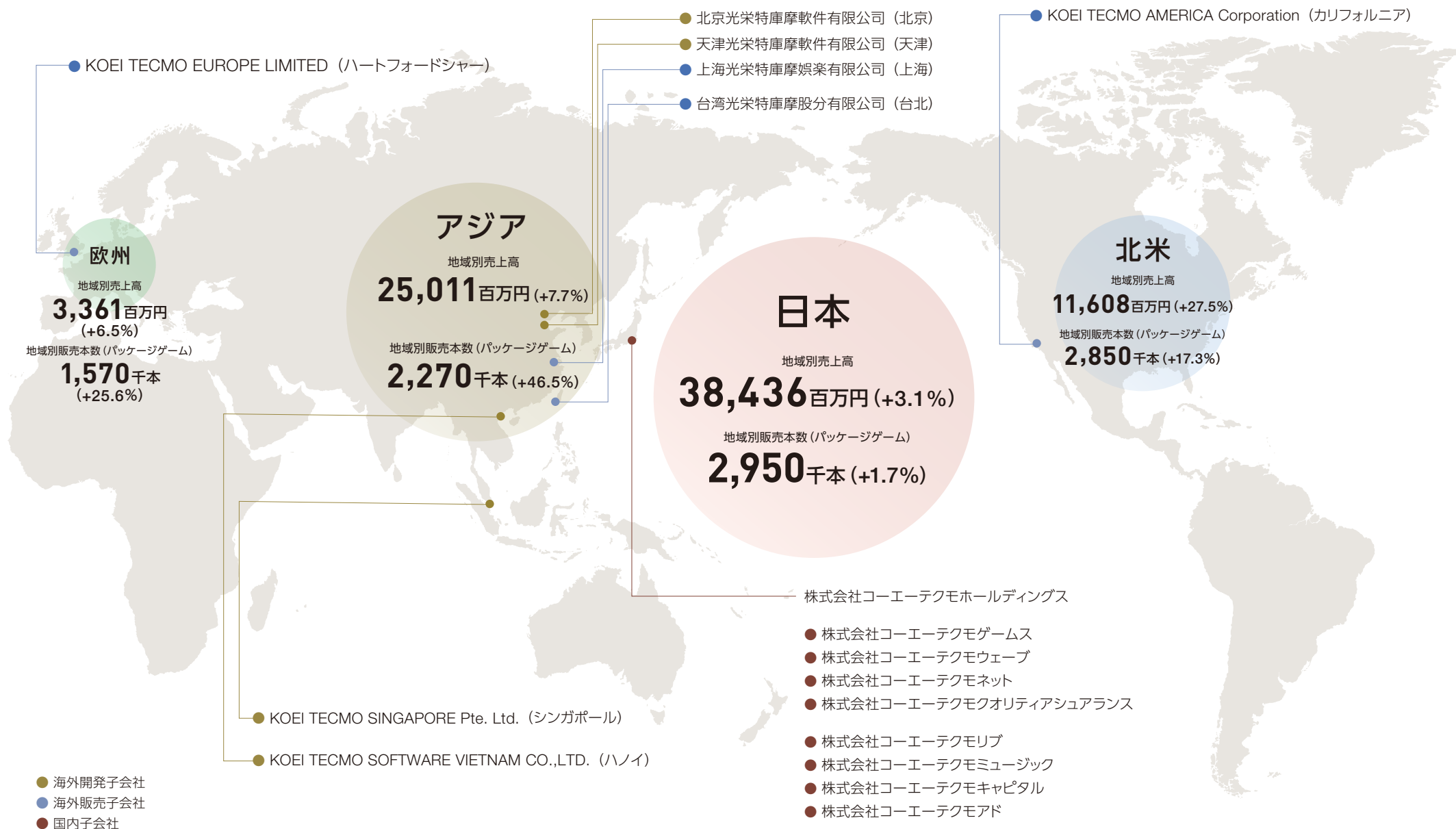
(注) 当社は2015年10月1日付で普通株式1株につき1.2株、2018年10月1日付で普通株式1株につき1.2株、2021年4月1日付で普通株式1株につき1.3株、2022年10月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。
当該の株式分割が2013年度期首に実施されたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、1株当たり配当額(株式分割調整後)を算定しております。

その他指標

営業利益率(%)	19.0	25.5	28.9	23.7	30.1	31.0	33.1	40.4	47.5	49.9
ROE(%)	8.1	10.0	10.9	11.4	11.7	11.7	12.7	20.6	23.4	22.1
ROA(%)	11.0	12.6	13.9	13.2	14.8	14.2	13.6	23.2	23.7	18.5
自己資本比率(%)	88.2	87.3	88.8	89.0	90.1	92.0	82.5	86.4	62.6	67.4
従業員数(外、平均臨時雇用者数)(人)	1,455 (285)	1,497 (308)	1,570 (305)	1,654 (309)	1,737 (310)	1,757 (330)	1,835 (369)	1,983 (458)	2,063 (446)	2,381 (493)

(注) ROE:自己資本当期純利益率 ROA:総資産経常利益率

グラフは下記URLをご参照ください。  <https://www.koeitecmo.co.jp/ir/finance/chart/>



※ ()内は前年度比

マテリアリティ(重要課題)の設定

取り組みの方針

「創造と貢献」の精神の下、新しい価値を創造し、世界中の皆様の心の豊かさや幸せに寄与していくことが私たちの存在意義です。

マテリアリティ(重要課題)

取り組みに当たり5つのマテリアリティを設定しそれぞれ推進していくことで、持続可能な社会の実現に貢献し企業価値の向上を図ります。



ガバナンス

「ガバナンス」についてはこちら ▶P37～50

人

「人」についてはこちら ▶P19～27

私たちにできることを

社会の一員として、学術振興や地域・社会貢献、災害支援などに取り組みます

● 職業教育活動・講演会



毎年地域の小・中学校に「まちの先生」として講師を派遣



最新技術について大学で講演会を実施

● 研究活動支援



優れた研究者を表彰するFOST賞を支援

社会

創造
と
貢献

製品/
サービス

環境

● 省エネ設備の導入・緑化推進



コーエーテックモゲームスの新本社ビル「KTビル」(横浜・みなとみらい)における緑化推進

大事に守り、伝えていく

省エネ、省資源化を推進し、2022年度は自社排出の温室効果ガス排出量について算出を実施しました。今後、より一層積極的に環境に配慮する取り組みを進めていきます。

● タイアップによる地域貢献、地方創生事業



足利市と協力して作成した当社IPを活用した啓発ポスターの例

世界にワクワクを届ける

知的財産を尊重し、当社の強みを生かしたオリジナリティーのある製品／サービスを提供します

社員数 (連結) (人)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
1,757	1,835	1,983	2,063	2,381

平均年齢 (歳)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
36.3	36.4	35.8	35.9	35.8

会社全体離職率 (正社員・契約社員) (%)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
5.6	4.9	3.1	4.2	4.6

新入社員3年後離職率 (%)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
7.7	12.1	8.8	3.1	5.4

中途採用比率 (%)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
30.7	26.7	13.9	23.0	21.9

採用に占める外国籍社員比率 (%)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
11.4	11.4	15.9	14.1	17.2

女性の育休取得率 (%)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
100.0	100.0	85.7	88.9	100.0

男性の育休取得率 (%)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
37.5	50.0	41.9	80.8	66.7

女性社員比率 (正社員) (%)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
21.7	21.8	21.5	21.6	21.7

有給休暇取得率 (%)

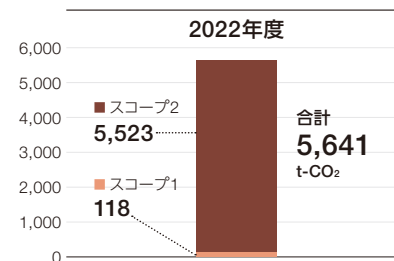
2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
73.5	81.4	56.9	73.2	85.4

有給休暇取得日数 (日)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
12.6	13.7	13.5	18.1	21.2

平均法定外時間 (時間)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
12.3	11.2	12.7	13.8	12.9

CO₂排出量 (t-CO₂)

※ 算定範囲: 国内外の連結子会社
 ※ 集計期間: 2022年4月～2023年3月
 ※ 算定基準: サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン (ver.2.5 環境省/経済産業省)
 ※ 算定除外: エネルギー使用量が著しく少ない拠点 (従業員数10人以下の小規模事業所など) の一部
 ※ 排出係数: 燃料と国内の電力は、環境省「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」によって公表されている排出係数を使用。海外の電力については、各国政府が公表する排出係数もしくはIGES ((公財) 地球環境戦略研究機関) のCDMデータベースにおける排出係数を使用

会社概要

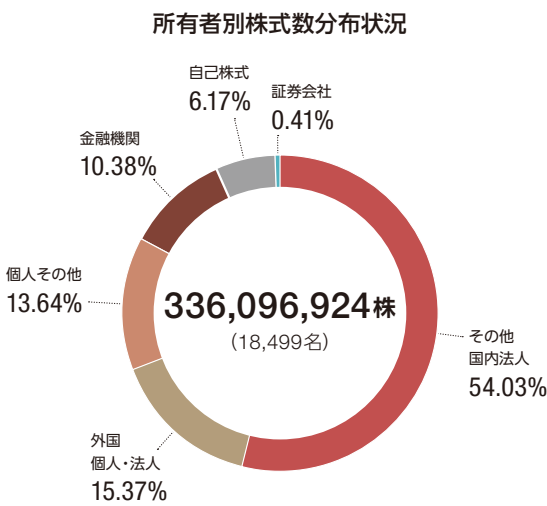
商号	株式会社コーエーテックモホールディングス (英文名称:KOEI TECMO HOLDINGS CO., LTD.)	設立年月日	2009年4月1日	※ 従業員数は就業人員 (当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む)
資本金	150億円	従業員数	連結: 2,381人※	
所在地	日吉本社:〒223-8503 神奈川県横浜市港北区箕輪町一丁目18番12号	事業概要	グループ管理	

投資家情報

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 (2023年3月31日現在 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	18,499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

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営上の最重要政策の一つとして位置付けており、利益還元の基本方針としては、「配当金に自社株買付けを加えた連結年間総配分性向50%、あるいは1株当たり年間配当50円」としております。



大株主の状況

氏名又は名称	所有株式数 (株)	発行済株式 (自己株式を除く。)の総数に対する所株式数の割合 (%)
株式会社光優ホールディングス	153,755,990	48.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	25,271,600	8.01
環境科学株式会社	22,596,570	7.17
JP MORGAN CHASE BANK 380815 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	18,680,460	5.92
襟川 陽一	7,158,234	2.27
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,086,500	2.25
襟川 恵子	6,929,350	2.20
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,650,716	1.47
襟川 芽衣	4,130,828	1.31
襟川 亜衣	4,065,984	1.29

※当社は、自己株式20,727,352株を保有していますが、上記の大株主からは除外しています。

グループ会社

国内拠点	株式会社コーエーテックモゲームス (神奈川県横浜市西区) 株式会社コーエーテックモウェーブ (東京都千代田区) 株式会社コーエーテックモネット (神奈川県横浜市港北区) 株式会社コーエーテックモクオリティアシュアランス (神奈川県横浜市港北区) 株式会社コーエーテックモキャピタル (神奈川県横浜市港北区) 株式会社コーエーテックモリブ (神奈川県横浜市港北区)	海外拠点	KOEI TECMO AMERICA Corporation (アメリカ・カリフォルニア) KOEI TECMO EUROPE LIMITED (イギリス・ハートフォードシャー) 台湾光荣特库摩股份有限公司 (台湾・台北) 天津光荣特库摩软件有限公司 (中国・天津) 北京光荣特库摩软件有限公司 (中国・北京) KOEI TECMO SINGAPORE Pte. Ltd. (シンガポール) KOEI TECMO SOFTWARE VIETNAM CO., LTD. (ベトナム・ハノイ) 上海光荣特库摩娱乐有限公司 (中国・上海)	(注) 1. 前連結会計年度において、非連結子会社であったKOEI TECMO SOFTWARE VIETNAM CO., LTD.は、重要性が増したことから、当連結会計年度から連結子会社を含めております。 2. 前連結会計年度において連結子会社であったCWS Brains株式会社は、2023年3月31日に株式全てを譲渡したため、連結子会社から除外しております。 3. 上海光荣特库摩娱乐有限公司は2022年11月10日に設立しております。
------	--	------	---	---