



# INTEGRATED REPORT 2024

コーエーテクモホールディングス  
統合報告書 2024





# INTEGRATED REPORT 2024

## コーエーテクモホールディングス統合報告書2024

### 編集方針

コーエーテクモグループ（株式会社コーエーテクモホールディングス及び連結子会社）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世界の皆様に、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さら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、編集にあたっては、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 2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）

※2024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クモホールディングス及び連結子会社

発行情報 2024年11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

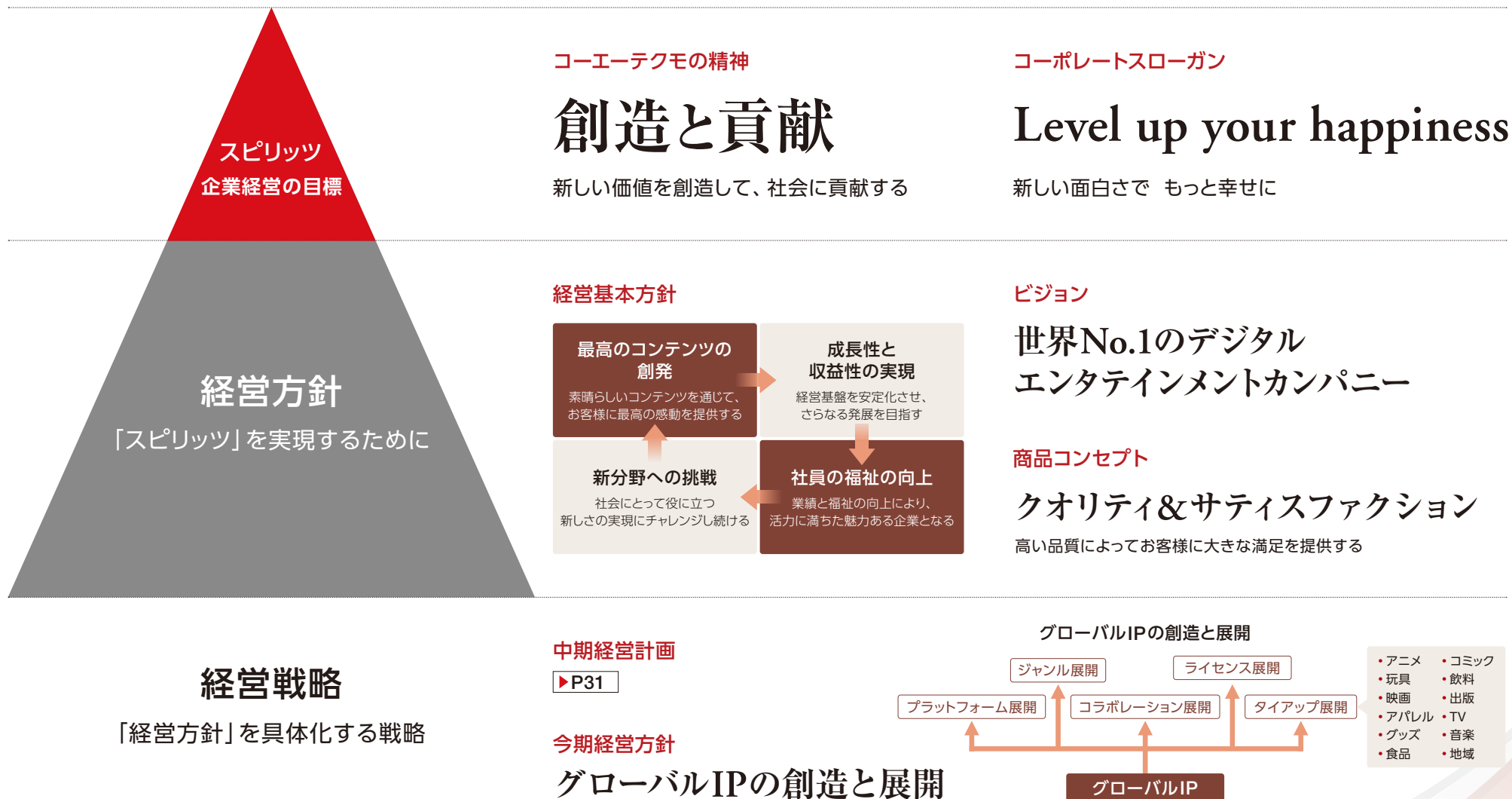
## CONTENTS

|               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| イントロダクション     | コーエーテクモグループ基本理念 ..... 3       |
|               | コーエーテクモのあゆみ ..... 4           |
|               | IPを軸としたブランド制 ..... 6          |
| コーエーテクモの価値創造  | 代表取締役会長メッセージ ..... 7          |
|               | 代表取締役社長メッセージ ..... 8          |
|               | 代表取締役副社長メッセージ ..... 11        |
|               | 価値創造プロセス ..... 14             |
|               | コーエーテクモの経営資本 価値創造の源泉 ..... 15 |
|               | コーエーテクモのビジネスモデル ..... 16      |
|               | コーエーテクモの3つの強み ..... 17        |
|               | ① 重層的な収益構造 ..... 18           |
|               | ② 優れた開発力・技術力・マネジメント力 ..... 20 |
|               | ③ 卓越したヒューマンパワー ..... 24       |
|               | AAAタイトル プロデューサー対談 ..... 25    |
| 中期経営計画        | CFOメッセージ ..... 28             |
|               | 中期経営計画の振り返りといま ..... 31       |
|               | 過去3年タイトル一覧 ..... 32           |
| 持続的な成長の実現に向けて | コーエーテクモのサステナビリティ ..... 33     |
|               | CSuOメッセージ ..... 34            |
|               | 人的資本経営 ..... 35               |
|               | ステークホルダーとの価値共創 ..... 40       |
|               | TCFD提言に関する取り組み ..... 41       |
| コーポレートガバナンス   | 社外取締役座談会 ..... 42             |
|               | コーポレートガバナンスの概要 ..... 46       |
|               | 役員一覧 ..... 51                 |
|               | 内部統制システム、リスク管理体制 ..... 53     |
|               | 事業等のリスクについて ..... 54          |
|               | 情報セキュリティ ..... 55             |
| 財務・非財務データ     | 11年間の財務サマリー ..... 56          |
|               | グローバル事業展開 ..... 57            |
|               | 非財務データ ..... 58               |
|               | 会社概要・投資家情報 ..... 59           |

コーエーテックモグループの基本理念は、「コーエーテックモの精神」と、その精神をお客様へお伝えするメッセージである「コーポレートスローガン」をもとに、4つの「経営基本方針」を循環させて経営を進めています。

デジタルエンタテインメント企業の中で営業利益が世界No.1となることを「ビジョン」として掲げ、「クオリティ&サティスファクション」を追求します。

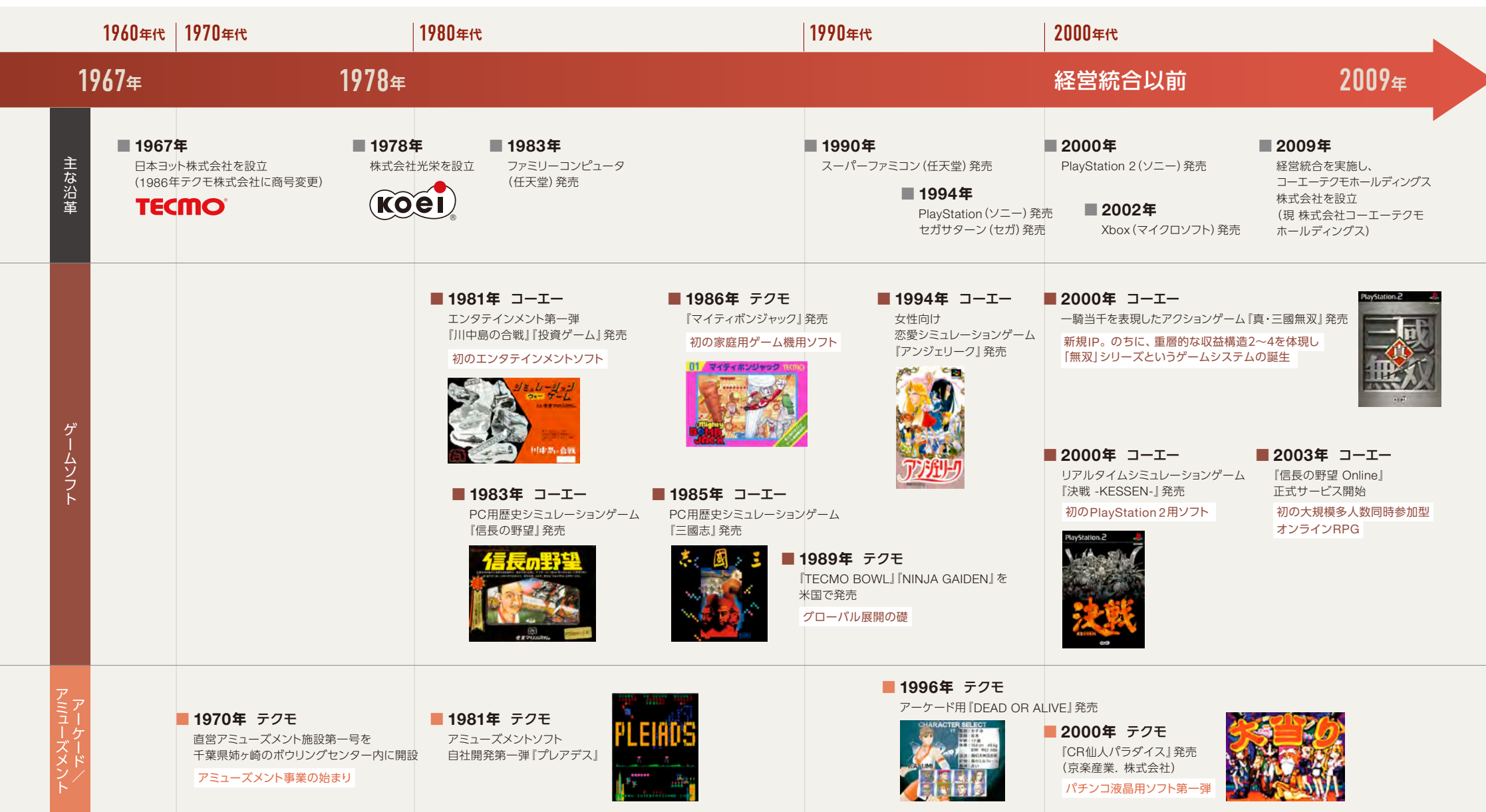
コーエーテックモは、「創造と貢献」の精神で価値ある面白さを追求し、提供していきます。





# イントロダクション | コーエーテクモのあゆみ 1 コーエーテクモ 経営基盤構築の軌跡

当社グループは、経営基盤を支える製品と重層的な収益構造により、着実に成長を遂げてきました。



2010年代

2020年代

2009年 経営統合以降

2016年～2019年 ブランド制の確立

2020年～ 会社業績の拡大

主な沿革

■ 2011年

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

■ 2016年

IPを軸としたブランド制の確立  
「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」

■ 2017年

「midas ブランド」設立  
6ブランド体制へ

■ 2020年

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

■ 2023年

株式会社アカツキと  
資本業務提携

■ 2024年

「AAAスタジオ」設立

コンソール/PC

■ 2014年

『ゼルダ無双』の開発担当

■ 2015年

『ドラゴンクエストヒーローズ  
闇竜と世界樹の城』  
(株式会社スクウェア・  
エニックス様)の開発を担当

■ 2016年

コラボレーションタイトル  
『進撃の巨人』を発売

大人気コミック&  
アニメのゲーム化



■ 2016年

『大航海時代V』全世界ユーザー数が300万人を突破

■ 2016年

『妖怪三国志』の開発を担当

■ 2017年

コラボレーションタイトル  
『ファイアーエムブレム無双』  
開発を担当

■ 2018年

『ドラゴンクエストビルダーズ2  
破壊神シドーとからっぽの島』  
(株式会社スクウェア・エニックス様)  
の開発を担当

■ 2020年

「アトリエ」シリーズ  
『ライザのアトリエ2  
～失われた伝承と  
秘密の妖精～』を発売

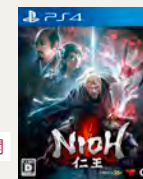
初のPlayStation 5用ソフト



■ 2022年

「仁王」シリーズが  
全世界累計出荷本数  
750万本突破

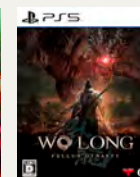
新規IPの継続的な展開



■ 2022年

コラボレーションタイトル  
『ゼルダ無双 厄災の黙示録』が  
全世界販売本数400万本突破\*

コラボが継続的に収益に  
貢献した事例



■ 2024年

新規IPタイトル  
『Wo Long:  
Fallen Dynasty』  
世界累計  
プレイヤー数  
500万人を突破

重層的な収益構造

モバイル/ソーシャルゲーム

■ 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

ソーシャルゲームの拡大



■ 2012年

台湾・香港・マカオでソーシャルゲーム  
『のぶニャがの野望』  
『100万人の三国志Special』の  
サービス開始

海外でのソーシャルゲームの展開



■ 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『のぶニャがの野望』)

中国でのソーシャルゲーム展開

■ 2018年

アジアで大ヒットしたIP許諾タイトル  
『新三国志』が日本でもリリース

IP許諾タイトルが日本に逆輸入  
IP許諾の広がり



■ 2019年

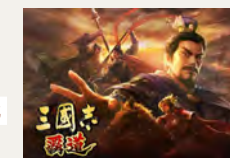
IP許諾タイトル『三国志・战略版』が中国本土で大ヒット

IP許諾が収益増加に貢献している事例

■ 2021年

モバイルゲーム『三国志 覇道』が  
月商10億円を突破

自社開発・自社IPでのモバイルゲーム本格化

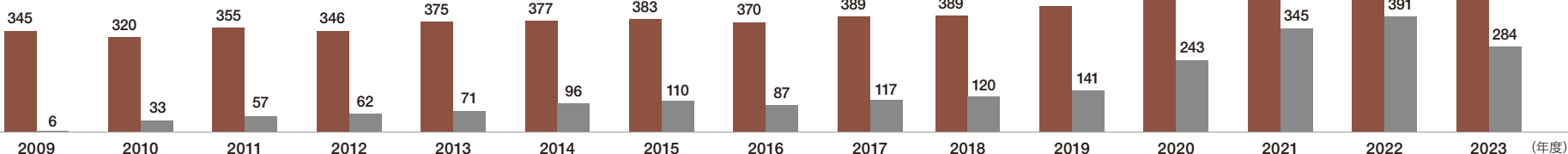


■ 2022年

モバイルゲーム『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 (億円)  
■ 営業利益 (億円)



# イントロダクション | IPを軸としたブランド制 個性豊かな6ブランド+1スタジオ

当社は、6つの異なるブランドと1つのスタジオを持ち、それぞれの個性を生かして多彩なタイトルを開発・展開しています。

|  |  |   |  |   |  |  |
|--|--|---|--|---|--|--|
| <br>シブサワ・コウ | <br>ω-Force | <br>Team NINJA | <br>ガスト | <br>ルビーパーティー | <br>midas | <br>AAAスタジオ                 |
| 主なタイトル<br>『信長の野望』『三國志』<br>『Winning Post』『大航海時代』  | 主なタイトル<br>『真・三國無双』『戦国無双』<br>『討鬼伝』  | 主なタイトル<br>『仁王』『DEAD OR ALIVE』<br>『Rise of the Ronin』  | 主なタイトル<br>『アトリエ』シリーズ<br>『BLUE REFLECTION』シリーズ  | 主なタイトル<br>『アンジェリーク』<br>『遙かなる時空の中で』<br>『金色のコルダ』  | 主なタイトル<br>『信長の野望 出陣』<br>『真・北斗無双』   | 主なタイトル<br>開発中  |
|              |             |                |          |              |           | <br>Level up your happiness |
| 世界初<br>『信長の野望』『三國志』などを通じて<br>「歴史シミュレーションゲーム」<br>ジャンルを確立                                      | 無双<br>1997年の『三國無双』から始まる<br>「無双」は一つのゲームジャンルに<br>ジャンルを確立                                       | グローバル<br>『仁王』『Rise of the Ronin』をはじめ<br>世界的な評価を得るタイトルを保有  | キャラクター<br>キャラクターの魅力を前面に出した<br>ファンタジックで独自の世界観   | パイオニア<br>女性向け恋愛ゲーム<br>「ネオロマンス」という新ジャンルを確立   | スマートフォン<br>モバイルゲームの<br>開発が専門   | AAA品質<br>AAA品質の<br>グローバルタイトル   |
| 40年+<br>1981年に最初のゲーム作品<br>『川中島の合戦』を発売  | 2,100万本+<br>一騎当千の爽快感が魅力の<br>『真・三國無双』シリーズ<br>全世界累計販売本数2,100万本以上                               | ハードな<br>アクション<br>スピード感と爽快感にあふれる<br>ゲーム性   | メディアミックス<br>人気作『ライザのアトリエ』が<br>2023年夏にTVアニメ化  | 30周年<br>メディアミックスの先駆けともいえる<br>ゲーム×「イベント」を実施  | 遊ぶ人の<br>日常も豊かに<br>日常と社会を豊かにする<br>ゲームの創造  | ノウハウの<br>化学反応<br>複数ブランドの知見を融合  |
| アジアから<br>グローバルへ<br>『三國志・战略版』はグローバルで<br>1億ダウンロードを突破   | 有力IPとの<br>コラボ<br>『ファイアーエムブレム無双 風花雪月』<br>『ゼルダ無双 厄災の黙示録』など                                     | 750万本+<br>高難易度アクションRPGの<br>『仁王』シリーズは<br>全世界累計出荷本数が<br>750万本を突破                                  | 750万本+の<br>RPG<br>錬金術士が成長していく<br>『アトリエ』シリーズは<br>1997年より全世界累計出荷本数<br>750万本突破                | 女性採用<br>拡大<br>開発を担う女性社員の採用を<br>積極的に継続   | チャレンジ<br>位置情報ゲームや<br>日本各地でのコラボなどに挑戦  | 新規価値<br>創造<br>新しいスタジオから<br>新しい面白さを   |



# ビジョンへと導く「人」の力 世界の人々と社会に貢献し、発展し続ける会社へ

代表取締役会長 襟川 恵子

## 自らのアイデアをビジネスに生かし ゲームからの横展開と女性向けゲームジャンルの創出

染料工業薬品の卸売業をしていた襟川陽一の誕生日に私からプレゼントしたパソコンでゲームを作り始めたのがきっかけで、夫婦で起業した会社は1981年にゲームソフト会社となりました。そのうち、少しずつ会社が大きくなっていき、シミュレーション思考型で、歴史を取り入れたゲームが週刊誌で推奨されたことに起因し、売上も上がり、会社としての存在感も大きくなりました。

複雑な戦術ゲームを出した時のことですが、紙の地図上で駒を実際に動かしながら考えたら作戦を立てやすいのではないかとひらめきました。そこで、作戦用の地図を作成して販売したところ、お客様も頭の中だけでなく実際に駒を動かして考えたいと思われていたようで、大変な売れ行きとなりました。ゲームというバーチャルでの体験を、地図というリアルとかけあわせたことが新しいビジネスになることを実感でき、さらに、私のアイデアを楽しんでくださる方々がたくさんいて、それが会社の利益にもなるのだ、という貴重な体験となりました。

その後、さらにゲーム業界が勢いを増して多様なテーマのゲームが発売される中で、私は世界初となる女性向けに特化したブランド「ルビーパーティー」を立ち上げました。女性向け恋愛ゲーム「ネオロマンス」という新しいゲームジャンルを生み、さらに当時はまだなかったキャラクターのコンサートなど、ゲームを横展開させるメディアミックスに挑戦して成功し、新たなビジネスチャンスの創出につながる結果になりました。



## クリエイターが安心して力を発揮できる 環境作りと財政基盤の強化

当社の発展の鍵を握るのは「社員」です。私たちの作った

ゲームで楽しんだ人たちが、自分ならもっと楽しいゲームを作りたいと思い、多くの方々が入社されます。そして先輩とお互いに切磋琢磨しながら成長してゆく、入社して私たち一人ひとりも、会社も成長できる……。その喜びを社員が実感できる会社になりたいと思っています。

当社にはクリエイティブな能力を核とした優秀な社員が多く在籍し、新たな担い手として育っています。将来に向けさらなる飛躍をとげるためにゲームソフトに限らず、常に最高のものを見て学び、自分から考えて実行することで、ゲームソフトの価値も高めます。最高のものを知ること、優れたものを見分ける力がつき、最高水準を起点にした展開・発展を考えられるようになります。既存のものを超える新たな何かを生み出せるようになれば、より良いもの作りが社会を変えていく原動力になっていきます。

私は、クリエイターが能力を最大限に発揮できるように、安心して働ける環境を作ることに力を注ぎました。社員寮や社宅の拡充を推進してきたのも環境作りの一環です。また、財務運用の責任者として国際情勢を常に分析し、これまでの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、社員が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、今後とも貢献していきます。

## 新しい価値を創造し 世界の人々の豊かな生活に貢献していく会社へ

最高のコンテンツ創出を求める強い意志、アイデアが、オリジナリティあふれる秀逸なタイトルの開発につながり、そのゲームが世界の人々の喜びと活力になって豊かな生活と社会の実現に役立っていく。このような循環が結果として、コーエーテックモの精神「創造と貢献」の実現であり、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」へつながると信じています。

# 新しい面白さを創造し続け、世界中のゲームファンの方々に楽しんでいただき、「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指します

代表取締役社長 襟川 陽一

## 「創造と貢献」の精神で常に新しい面白さを追求し ゲームファンに楽しんでいただくことが 次の創造につながる

私が経営理念として大切にしていることは、コーエーテックモの精神である「創造と貢献」です。これが当社の事業の本質であり、社員に最も求めていることになります。この精神を全社員が共有し、新しい面白さを生み出してゲームファンの方々に楽しんでいただき、それが社会への貢献となる。これを強力に進めることがコーエーテックモの企業としての在り方であり、進むべき道であると考えております。「創造と貢献」の実現は、社員にとっても、生きがいや仕事の手ごたえにつながるもので、自分の人生をもっと豊かにしていくことにもつながる大切なコンセプトです。

ですから「創造と貢献」は、私の、ひいては企業としての志なのです。

## 積極的なチャレンジをした2023年度 『Rise of the Ronin』で拓く未来

2024年3月に発売された『Rise of the Ronin』は、中期経営計画の目標の一つ「500万本級タイトル」と2023年度の重点目標の一つ「オープンワールド」の2つの目標にチャレンジしたタイトルでした。この『Rise of the Ronin』は、世界中のゲーム評価をまとめた「Metacritic<sup>\*1</sup>」というサイトの

USER SCOREで8.9<sup>\*2</sup>という非常に高い評価をいただきました。私たちの目指したアクションゲームとしてのクオリティを、世界のゲームファンから高く評価されたことは大変うれしく思っています。

一方METASCOREでは、私たちの期待よりも厳しい評価を受けた点もあり、取り組むべき課題がより明確になりました。CGの品質について、欧米のファンが期待したCG画質は、『Rise of the Ronin』で目指したリアルアニメ系ではなく、実写に近いリアル系、いわゆるフォトリアルなものでした。また、バトルやアクションゲームとしての面白さは高く評価された反面、オープンワールドとしての新しい面白さ作りには課題が残りました。こうした点を踏まえ、これからの500万本級の大型タイトルの開発に向けては、3つのことに注力していきたいと考えます。

1つ目は、オープンワールドへの再チャレンジです。今後のAAAタイトル<sup>\*3</sup>のいわば標準仕様として、オープンワールドの新しい面白さを大胆に加味するよう取り組んでいきます。

2つ目は、CGの品質を欧米のゲームファンが求めるレベルまでに高めることです。当社独自のゲームエンジンである「KATANA ENGINE™」では写実的なフォトリアルからアニメ風のノンフォトリアルまで、幅広いCG制作に対応しています。さらに欧米ファンの期待を超えるレベルまで積極的に改善を図っていきます。

最後は、刀を使ったアクションゲームです。刀を使ったアクションゲームとオープンワールドとの相性は非常に良く、







当社にとっての特徴的な強みと確信しています。他社ゲームと比べて圧倒的な優位性を実現するため、さらにブラッシュアップし極めていきたいと考えています。

リアルなCGで描かれたステージを華麗な刀アクションで進んでいく、そしてコーエーテックモが得意とする日本やアジアの世界観や文化を加えたオープンワールド作品を創出することで、500万本クラスのタイトルをコンスタントに生み出す開発体制を実現していきます。

※1 Metacritic：ゲーム・映画等の評価のレビュー収集サイトで、ユーザーレビューの「USER SCORE」とゲーム評論家のWEBサイト上のレビューを取得し評価を数値化した「METASCORE」の2つがある

※2 2024年9月1日時点

※3 AAAタイトル（トリプルエータイトル）：大ヒットした作品や莫大な費用がかけられ、精細に作り込まれたゲームのこと

### 安定基調に入ったといわれるゲーム業界で コーエーテックモは今も成長過程にある

多くの研究機関や調査機関のデータによると、世界のゲーム業界は年間2%から5%の安定的な成長を遂げていくといわれており、かつてのような急成長は見込まれないと思います。だからこそ、安定成長の過程でM&Aやスクラップ&ビルドを重ねながら事業が再構築されるなどさまざまな動きが出てくるでしょう。

そのような業界の動向の中でも、当社に関しては、十分な成長のポテンシャルを持っております。現在も成長過程にあるため、今後も積極的な採用活動を継続する予定です。現在約2,000人以上いる開発職の社員を5,000人の規模にすることを目指しています。開発規模を拡大し、「Metacritic」でゲームユーザーから高い評価を獲得する500万本、1,000万本級のゲームソフトを作る。そうした開発のロードマップ

を作り、人材の育成とプロジェクトの編成を行っていきます。

ここで鍵となるのが、当社が本年度の経営方針として掲げる「グローバルIPの創造と展開」の一層の進化です。「創造」については、500万本クラスの新作タイトルを毎年継続的に開発することを目指します。「展開」については、プラットフォーム\*4展開、ジャンル展開、コラボレーション展開、ライセンス展開、タイアップ展開と5つの方面への展開を経営方針としています。その中でも特に、コラボレーションとタイアップの展開にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。当社の多彩なIPを活用した、アニメ化や映像化、ドラマ化等の展開も進めていきます。

5年後あるいは10年後を想定すると、今のプラットフォームは世代交代をしているでしょう。次々に新しい技術が開発され、それがデジタルエンタテインメントの世界に導入されることで、新しいエンタテインメントが次々と生まれてきます。例えば、CGのアセットとリアルな人間との融合というような世界が実現されると考えています。そうした技術革新の中でも、常に新しい面白さを提供できることが、「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指す当社の役割であると考えています。

※4 プラットフォーム：ゲームをプレイするための環境やデバイスのこと

### これまでの「社長」の役割と、 未来につなぐ次世代へのバトンタッチ

30歳代の頃の私は、良いゲームを作ることが社長の役割だと考えていました。ところが、経営をしていく中で、社員が求めている社長の役割は、会社は何を目指しているのか、なぜゲームを作っているのかというビジョンをシェアしなが

ら会社を経営することであると気づきました。そこで、経営方針や経営計画のロードマップを作成したり、良いゲームを作るための教育する場を設けたりして、多くの社員と価値観を共有することに力を注ぎました。

このようにして、経営を続けてきた結果、コーエーテックモの経営者には3つの点が大切であると感じています。

1つ目は、ヒットゲームを作っていけること。新しい面白さを持つゲームを作っていくことができ、たくさんのお客様が楽しんでくださるゲームを作ることが社長の一番大切な役割であると思います。それができなければ、ゲームビジネスを主とする会社の指導者として、誰も付いてきてくれないでしょう。

2つ目は、新しい面白さを作り出すことを喜びとし、社員と肩を組みながら共に歩んでいく存在であることです。社員と共に喜び、共に悔しい思いを共感することが必要です。

3つ目は、皆に仕事を楽しんでもらうために、組織としてのルールを職務権限や職務分掌などに盛り込み、ヒットゲーム作りのノウハウを仕組み化することです。

当社の次世代経営層は、すでに多くの方々に楽しんでいただけるゲームを開発し、今後もそのようなゲームを生み出せるリーダーであることから、何も心配していません。私にとっても、共にヒット作品を作ってきた仲間でもあるので、大きな信頼を置いています。彼らが会社の指導者となれば、社員全員が信頼してついていき、楽しくゲームを作ること、会社は一層成長できると考えています。

私は、引き続き次世代経営層と一緒に会社の経営をしながら、将来に向けてのバックアップ体制にも力を入れていきます。どのような体制であっても成長できる環境を整えていくことが、私にとってももう一つの重要な役割だと自覚しています。

## ビジョン実現のネクストステップと アジア文化の世界発信に取り組む

私たちは今「世界No. 1のデジタルエンタテインメントカンパニー」をビジョンとして掲げています。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、営業利益額をベースに調べたところ、4年前の25位から始まり、3年前は23位、2年前に20位、前年17位から2023年度には14位にランクアップしました(当社調べ)。なぜ、営業利益を基準にしているかといいますと、ゲームファンからの期待の大きさが営業利益で示されていると考えているからです。引き続き「世界No. 1」という目標に向けて、まずは世界トップ10を目指していきます。その実現に向けての課題、それは第一に500万本級のタイトルを実現することです。500万本、さらには1,000万本級タイトルの創発に向けて、決して諦めることなく挑戦を続けます。コーエーテックモグループはそれだけの結果を出せる力量を持っており、これまでにさまざまな実績も積み上げてきました。

加えて、私たちの開発拠点は、日本・アジアにあることから、アジアの歴史や文化をテーマにしたゲームやタイトルを開発して、世界に発信していきたいと考えています。それが日本やアジアをより魅力的な地域や国々として伝えていく一つのプラットフォームになっていくのだと思います。

私たちは、今後も面白いゲーム作りを通じて社会価値の創造に貢献してまいります。コーエーテックモグループの未来の発展にどうぞご期待ください。

  
(シブサワ・コウ)





## コーエーテクモならではの強みを生かし、新たなステージへと舵をきり始めました

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



### コンソール・PC・モバイル共に 未来につながる新たなチャレンジから 成果を獲得した1年

2023年度は新しいチャレンジをしたものの、期待した業績には至らなかった1年でした。売上高が過去最高となった一方で営業利益が目標未達となったのは、新しい取り組みの成果が数年後に表れるためだと考えています。この1年を振り返ると、コンソール・PCとモバイルのそれぞれにおいて、目標に掲げていた「高品質」なタイトルを作ることができました。コンソールでは、『Rise of the Ronin』が発売され、AAAクラスのタイトル、オープンワールドへの挑戦という2つのチャレンジに対して成果が出せたと思います。CGやビジュアルに関しては今後への課題を残したものの、ゲームの面白さについては、「さすがTeam NINJAブランドらしい楽しいゲームだ!」という評価をいただくことができました。『Rise of the Ronin』を通じて見えてきた当社の強みと課題は、次の成長に向けた試金石として貴重な財産です。モバイルでは、相応の開発リソースを投入し開発した『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〜』の配信を開始しました。このタイトルは、社内の2つのブランド「ガスト」と「Team NINJA」が協力し、これまでの開発ノウハウを活用して高品質グラフィックを実現しました。モバイルゲーム市場におけるビジュアル面で、高い評価をいただけるものを作れたと自負しています。こちらのタイトルも今後の成長につながる大きな成果となりました。

### 第4次中期経営計画： 将来に向けた基盤づくりと 新しいIPの創造を軸に取り組む

2025年度から始まる第4次中期経営計画（2025～2027年度）では、現在進行中の第3次中期経営計画（2022～2024年度）で掲げた業績目標への再チャレンジに加え、将来に向けた基盤づくりと新たなIPの創造に取り組んでいきたいと考えています。IPやタイトルの開発には時間を要します。中期経営計画の1期分にあたる3年という期間では、コンソール・PCタイトルは作りきれないため、2期分の中期経営計画を見据えた戦略を立て、開発の仕込みをしなければなりません。すでに、次の中計、その先の中計に向けてタイトルの仕込みを始めており、開発中のタイトルをしっかり花開かせたいと考えています。長期のスパンで考えると、次への飛躍にはさらなるIPの創発が必要となります。今後も「新しいIPを生み出すためのチャレンジ」を続けることで、成長につなげていきます。

### 他社にはない多様なゲームを開発できる能力と それを支えるブランド制が未来を築く

当社グループの今後の成長を導く強みの一つがブランド制です。ブランドごとのカラー、得意とするジャンルや分野があり、それぞれの特徴を生かし、個性的なタイトルの開発・展開をしています。会社全体でみると、まるで24色の



色鉛筆のように多様なジャンルのゲームを高いクオリティで出せるということは他社にはない強みで、それが他社のIPとの協業も可能にし、ひいてはグループ全体の強さにつながっています。大型タイトルを成功させるための丁寧なものづくりには「開発の規模」と「開発力の増強」が必要です。さらなる大型タイトルの創出や多様なジャンル開発に向けて、将来的には新しいブランドを増やして、毎年1本の大型タイトルが出せるような開発体制を整えたいと考えています。今年度からは「AAAスタジオ」を立ち上げました。引き続き、会社全体のポートフォリオを考えながら、開発のキャパシティを縦にも横にも拡張し、従来以上に進化したブランド展開をしていくように取り組んでまいります。

### 多様な人材とAIで実現するこれからの開発 「人間」にしかできないことを極める

ゲームの開発において重要なのは、なんといっても人材です。「開発者」がいることで、グループが成長しているからです。多様なブランドを持ち、かつ機能ごとに組織が分かれている当社グループでは、さまざまなチャレンジを可能にしています。一般的にゲーム業界では、一つのスタジオの中に開発メンバーとCGやサウンド組織も含まれているケースが多いのですが、当社では、各ブランドにはプランナー、プログラマー、ディレクターそしてプロデューサーだけが所属しており、CGやサウンド、シナリオなどは別の組織になっています。機能ごとに組織が分かれているので、CGやサウンド部門は効率よく機動的にラインに入っていくことができます。また、ブランドの開発メンバーはコンテンツ制作だけに専念し、一つのプロジェクトの終了後には、再び別のプロジェクトに配属され、そこで新たなチャレンジを



していくことが可能になります。

このような組織体制であるからこそ、さまざまなチャレンジをし、成長したいというモチベーションを保ち続けられると考えています。2023年度は国内外で、新卒・中途も含めて200人以上の社員を採用しました。当社は外国籍社員も含め定着率が高く、さまざまな国籍の社員が切磋琢磨しながら、より一層高いモチベーションで働いてもらいたいと思っています。

また、開発の側面として昨今話題に上がるのが生成AIを含むテクノロジーです。ゲームのクオリティは年々上がっており大型化も進み、開発費も高騰しています。従って、「人」でしかできない付加価値を生み出す部分は「人」が、それ以外の「24時間稼働が必要なこと」はAIに任せる、とすることによって、同じ開発費でも、より高いクオリティのものを作り上げていけると考えます。デバッグ、翻訳、開発途中のバランス調整、CGリソースなど、AI技術が担える役割は多岐にわたります。AIに任せた分の余力で、人はゲームの付加価値やクオリティにリソースを割く、そのすみ分けがどこまでできるかについても、将来の競争力につながっていく開発イノベーションなのだと考えています。

### 次世代経営へのシフトに必要なもの 組織的な経営体制の強化とノウハウの見える化

当社グループの強さは、会社を成長させてきた創業者である社長の襟川と会長の襟川の才能と手腕によるところが大きいと思います。そして、そこからさらに成長していくためには、これまでの考え方ややり方を受け継ぎつつ会社として進化させていかなければなりません。

私が今、着手しているのは、当社グループがこれまで以上に組織として経営する体制にするための取り組みです。企業としては、誰が経営しても成長し続けることができる仕組みを確立しなければ、創業者の精神などを引き継ぐことはできないからです。私の場合は事業会社であるコーエーテクモゲームスの社長を10年近く担い、創業者と共に長く経営に携わってきました。この間、コーエーテクモゲームスの業績は好調が続いており、将来にわたる経営状態への不安はありません。一方で、長い間、互いに暗黙のルールで行っ

てきたこともあります。これまでのやり方だけでは、年々増加し多様な価値観を持つ社員に浸透していくことが難しくなります。だからこそ、従来の不文律を明文化・制度化し、組織体制を構築していく取り組みを始めています。

### 予測が立てにくいゲーム業界のリスク低減のため 開発過程での品質チェックの強化

ゲーム業界は当たり外れがあり予測がたてにくいと考えられていますが、そうしたリスクを少なくするために、ゲーム制作過程 ▶P23 の要所要所で「バージョン検討会」や「品質チェック」を行い、経営に与える影響を極力小さくする対策を講じています。開発過程では毎週行われている経営会議で進捗状況を常に確認すると共に、バージョンごとの検討会や社内・社外での品質チェックも強化しています。グループ会社には、ゲームの品質管理を専門とするコーエーテックモクオリティアシュアランスを設け、第三者視点でのゲーム品質、ヒット可能性、販売予想などの分析に加え、外部パートナーによる分析とチェックも行うことで、品質管理やゲーム評価などを複合的かつ厳重に行っています。

一方、ヒット作に恵まれない年にも収益を安定的に獲得できるよう、経営方針である「グローバルIPの展開」をきちんと行っていくことも、リスクあるゲーム業界において、会社の安定した運営につながると考えています。

### ビジョン実現のため 世界トップ10入りをマイルストーンに

当社グループは「世界No. 1のデジタルエンタテインメントカンパニー」となることをビジョンとしています。その

ためには、主体となるゲーム事業をさらに成長させて、営業利益額で世界トップ10に入ることを第一目標にしたいと考えています。

ゲーム人口はますます増加しており、世界的なゲーム市場の拡大が予想されています。『Rise of the Ronin』のような大型タイトルをはじめ、世界に通用する高品質のタイトル開発をより一層加速させる必要があります。AAAタイトルといわれるような大型タイトル開発と並行して、ミドルクラスやそれ以下のタイトルでも多様な分野にチャレンジし、新たなシリーズ化につながるIPを創出する頻度を高めていきたいと考えています。日本らしさの一つである「繊細さ」も含む魅力的で多様なゲームを世に送り続ける会社にしていきます。

### 将来も成長し続けるために 世界に通用するエンタテインメントを提供し 新たなステージへ挑戦を続けていきます

当社グループが持続的に発展していく上で、株価は投資家の皆様からの評価であると捉えています。その意味で、当社の株価が比較的割安な状態であるのは、第3次中期経営計画の進捗状況に起因するところも大きいと推測しています。これまでに見えた課題を真摯に受けとめ、2025年度からの第4次中期経営計画を策定し、計画を確実に実行していく基盤をしっかりと固めていきます。

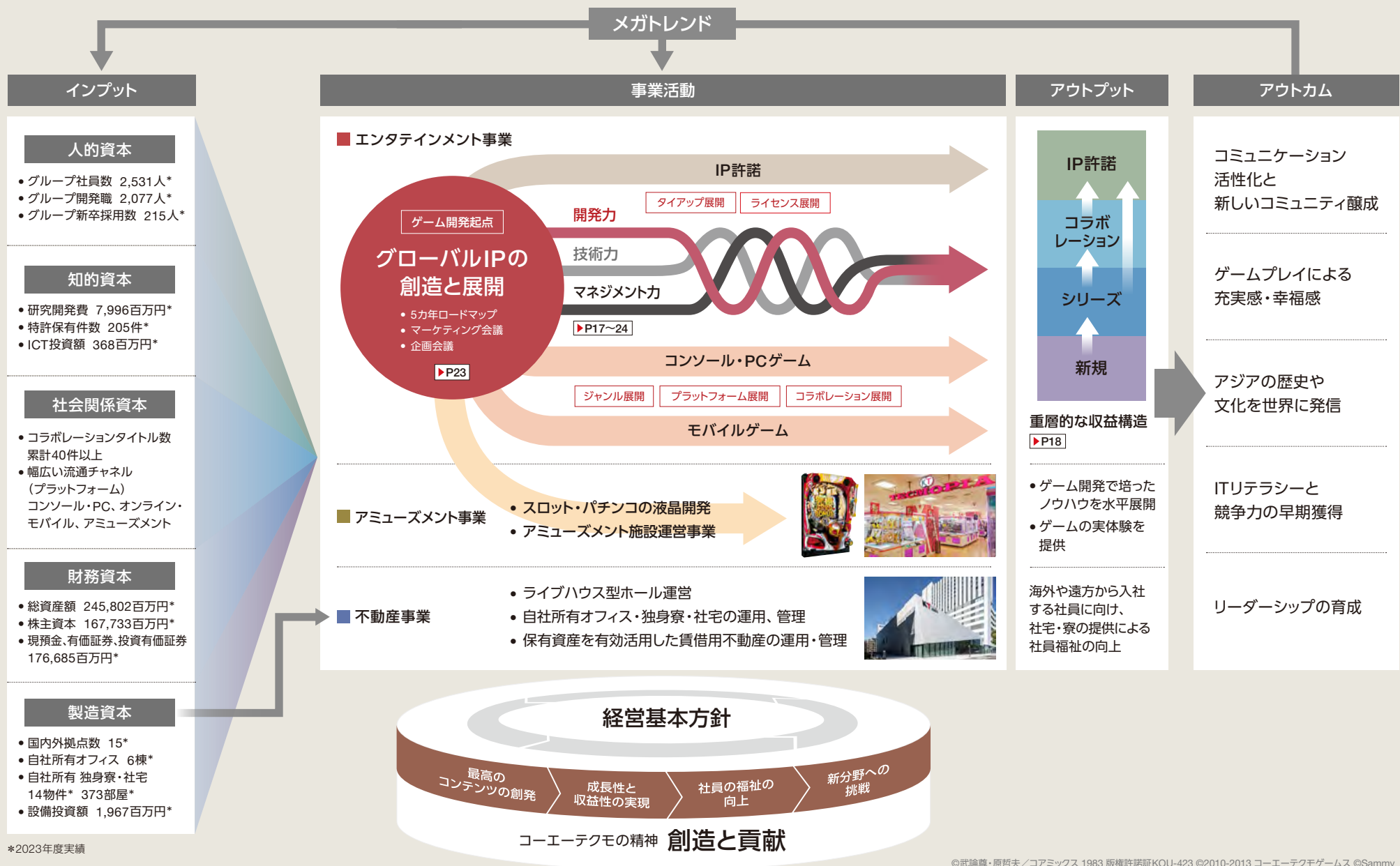
「世界No. 1のデジタルエンタテインメントカンパニー」というビジョンへの到達は、今の経営陣と次世代経営層に託された責務だと自覚しています。これからも、世界の人々に楽しんでいただける高品質なエンタテインメントを提供し、新たなステージで成長を続けられるよう、より一

層のチャレンジをしてまいります。コーエーテックモグループのさらなる発展、成長にご期待ください。



## コーエーテクモの価値創造 | 価値創造プロセス

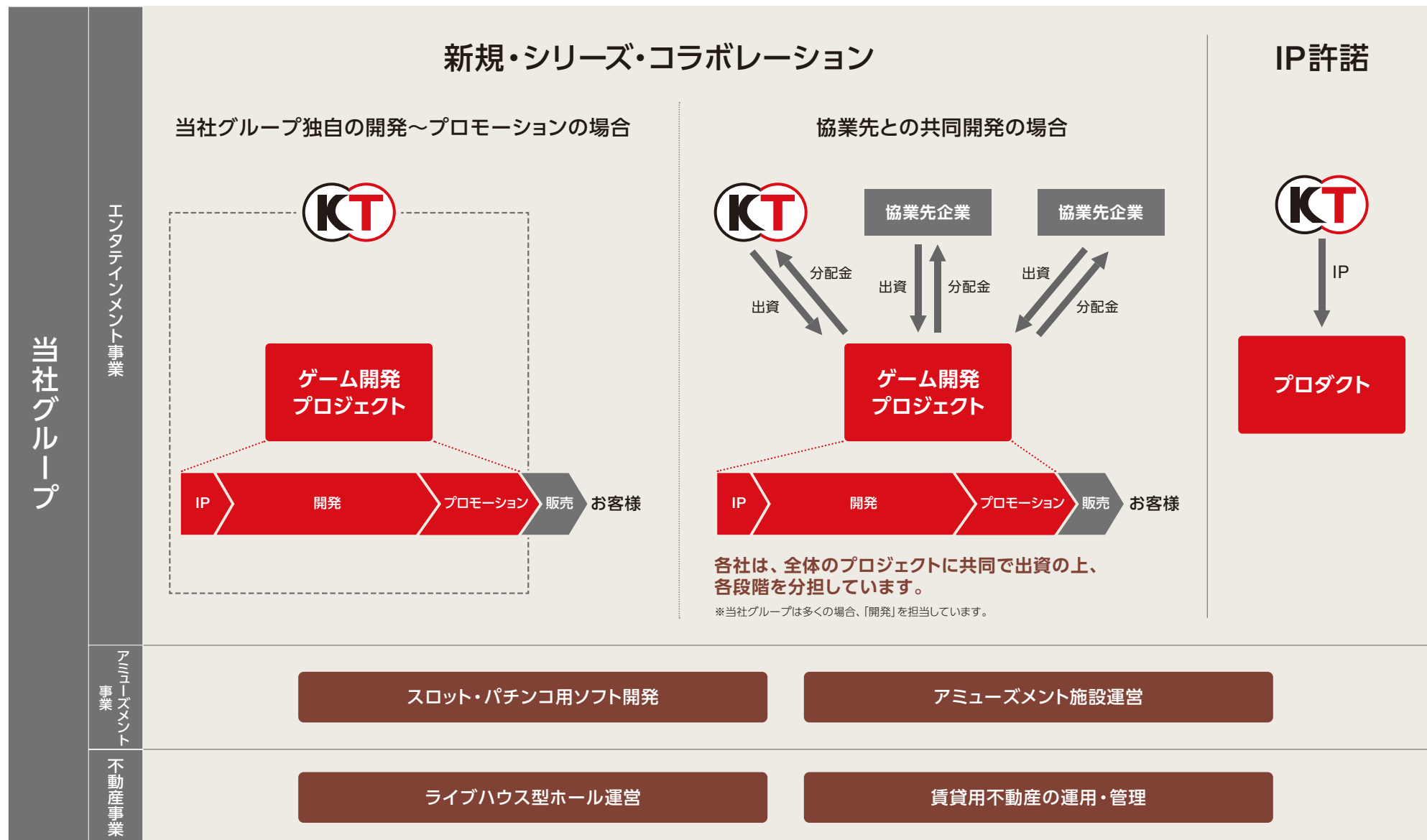
コーエーテクモは、特に人的資本を中心として、優れた開発力・技術力・マネジメント力により、「品質・納期・予算」の遵守を徹底する事業活動を通じて、ステークホルダーの皆様へのアウトカムを最大化させると共に、持続可能な成長を目指していきます。





| 資本     | 当社グループにおける重要性  | 経営資本の実績 ※2023年度実績  | 強化に向けた取り組み  |
|--------|--|--|---|
| 人的資本   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジョンの実現に向けての人材採用及び育成</li> <li>クリエイターとビジネスパーソンのも両立による収益性の確保</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ社員数 <b>2,531</b>人*</li> <li>グループ開発職 <b>2,077</b>人*</li> <li>グループ新卒採用数 <b>215</b>人*</li> <li>外国籍社員数 <b>747</b>人*</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒入社者を中心とした多様な人材の確保</li> <li>成長を実現する人材育成制度</li> <li>安心して働ける社内環境の構築</li> <li>健康経営の実現</li> <li>エンゲージメントの向上</li> </ul> <p>▶ P35-39</p>  |
| 知的資本   | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルIPの創造と展開によって、高い成長性と収益性を実現</li> <li>当社の強みである「重層的な収益構造」内の「IP許諾」のビジネスモデルに必須となるグローバルIPの知的財産権の保護・強化</li> <li>特許権の拡充により、開発の自由度を確保</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>リリース・運営中のタイトル数 <b>22</b>タイトル* ▶ P32</li> <li>研究開発費 <b>7,996</b>百万円*</li> <li>特許保有件数 <b>205</b>件*</li> <li>ICT投資額 <b>368</b>百万円*</li> <li>豊富なIP群 <b>200</b>以上 ▶ P19</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルIPの創造</li> <li>特許権・商標権等の権利取得を奨励</li> <li>発明者に対する補償金及び報奨金制度に基づいたインセンティブの付与</li> <li>第三者の侵害事案についての毅然とした対応</li> <li>インターネット上での侵害に対する迅速な削除</li> </ul>   |
| 社会関係資本 | <ul style="list-style-type: none"> <li>他社の有力IPと協業するコラボレーション戦略</li> <li>適切な情報提供による株主・投資家との情報の非対称性の解消</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>コラボレーションタイトル数 累計<b>40</b>件以上</li> <li>幅広い流通チャネル（プラットフォーム）コンソール・PC、オンライン・モバイル、アミューズメント</li> <li>投資家向け個別ミーティング数 <b>160</b>件*</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>他社有力IPとのコラボレーション</li> <li>同業他社との協業の推進</li> <li>各ステークホルダーとの対話強化</li> </ul> <p>▶ P40</p> <div>  <p>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*</p> </div> |
| 財務資本   | <ul style="list-style-type: none"> <li>長期開発や膨大な開発費用をまかなう資本の確保</li> <li>変動性のあるエンタテインメントビジネスにおいて社員が安心して働くことのできる環境維持を目的とした余剰資金の確保</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>総資産額 <b>245,802</b>百万円*</li> <li>株主資本 <b>167,733</b>百万円*</li> <li>現預金、有価証券、投資有価証券 <b>176,685</b>百万円*</li> <li>ROE <b>21.3</b>%*</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>安定的手元資金の確保：数年分の人件費を確保</li> <li>自社開発プロジェクトの収益管理：営業利益率30%の確保</li> <li>健全な経営を追求：40年以上前から開発費を発生ベースで費用計上する会計方針を採用</li> </ul> <p>▶ P28-30</p>  |
| 製造資本   | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社所有の独身寮・社宅の不動産によって、住まいの心配や不安なしに社員が安心して働くことのできる環境の確保</li> <li>人的資本の伸長に寄与</li> <li>開発環境の最適化と情報セキュリティの強化</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外拠点数 <b>15</b>*</li> <li>自社所有オフィス <b>6</b>棟*</li> <li>自社所有 独身寮・社宅 <b>14</b>物件* <b>373</b>部屋*</li> <li>設備投資額 <b>1,967</b>百万円*</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>毎年の新入社員数に対応するためのオフィス周辺の独身寮・社宅の部屋数確保</li> <li>賃貸借契約等の不安解消で業務に専念できる環境</li> <li>自社所有オフィスで開発環境及びセキュリティシステムを最適化する設計を採用</li> </ul> <div>  </div>                          |

コーエーテクモには、エンタテインメント、アミューズメント、不動産の3つの事業セグメントがあります。  
特に、エンタテインメント事業のゲーム開発プロジェクトにおいては、各社と協力しながら、多面的なビジネスを展開しています。



コーエーテクモは、3つの強みを生かして、持続的な成長を図っています。

## コーエーテクモの強み

# 1

## 重層的な収益構造

▶ P18

- 新規グローバルIPを創出する
- ヒットしたIPをシリーズ展開する
- 開発力を生かして  
コラボレーションにつなげる
- IPを許諾する



# 2

## 優れた開発力・ 技術力・マネジメント力

▶ P20

- 多彩なジャンルを生み出す力
- 自社開発エンジン「KATANA ENGINE™」
- 新技術への取り組み
- 開発者一人ひとりが「品質・納期・予算」を  
守り抜くマネジメント力を持つ



# 3

## 卓越した ヒューマンパワー

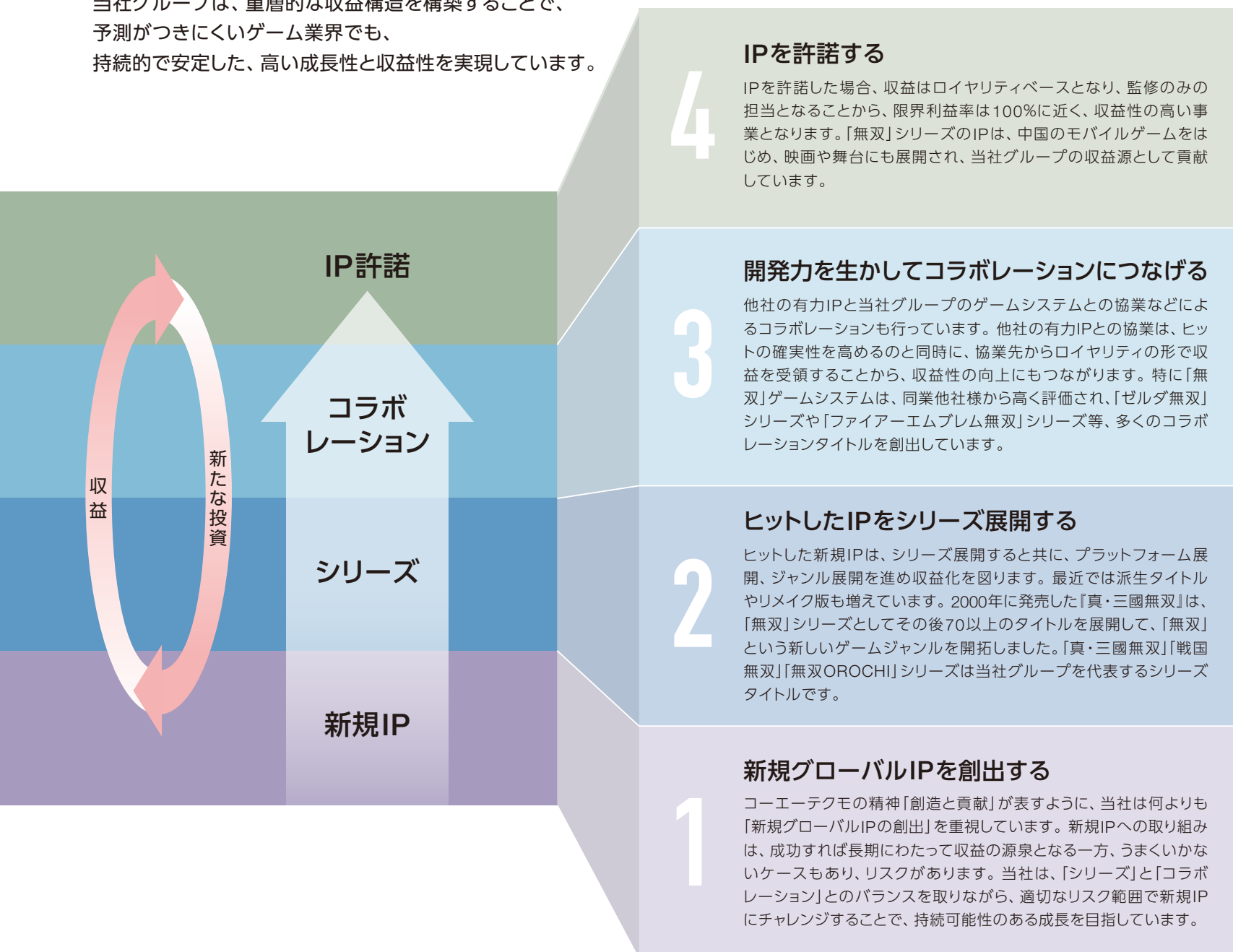
▶ P24

- 経営者全員がゲームクリエイターである
- 「クリエイター」と「ビジネスパーソン」を  
両立させることができる人材





当社グループは、重層的な収益構造を構築することで、予測が付きにくいゲーム業界でも、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。

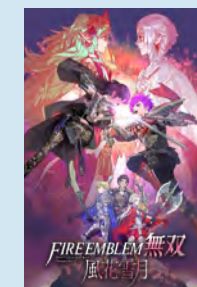


「無双」シリーズに見る重層的な収益構造



『真・三國無双 覇』

当社IPを活用し、上海天戯互娛網絡技術有限会社様、CMGE Technology Group Limited様が開発したモバイルゲーム



『ファイアーエムブレム 無双 風花雪月』

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  
※ 海外における発売元は任天堂株式会社様です。



『真・三國無双 ORIGINS』




























『真・三國無双』

「三国志」に登場する武将の活躍をプレイヤー自身が体感できる、新しいタイプのアクションゲーム

## 主要IP紹介

当社グループは、40年以上にわたり、数々のIPを生み出してきました。  
重層的な収益構造におけるそれぞれの層で貢献しています。

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| <p>「信長の野望」シリーズ<br/>歴史シミュレーション<br/>1983年～</p> <p>シブサワコウ</p>           | <p>「アンジェリーク」シリーズ<br/>恋愛シミュレーション<br/>1994年～</p> <p>Ruby Party</p>       | <p>「真・三國無双」シリーズ<br/>タクティカルアクション<br/>2000年～</p> <p>OMEGA FORCE</p>   | <p>「戦国無双」シリーズ<br/>タクティカルアクション<br/>2004年～</p> <p>OMEGA FORCE</p>      | <p>「仁王」シリーズ<br/>ダーク戦国アクションRPG<br/>2017年～</p> <p>Team NINJA</p>                     |
| <p>「三國志」シリーズ<br/>歴史シミュレーション<br/>1985年～</p> <p>シブサワコウ</p>             | <p>「DEAD OR ALIVE」シリーズ<br/>対戦格闘アクション<br/>1996年～</p> <p>Team NINJA</p>  | <p>「遙かなる時空の中で」シリーズ<br/>恋愛シミュレーション<br/>2000年～</p> <p>Ruby Party</p>  | <p>「NINJA GAIDEN」シリーズ<br/>忍者アクション<br/>2004年～</p> <p>Team NINJA</p>  | <p>「BLUE REFLECTION」シリーズ<br/>ヒロイックRPG<br/>2017年～</p> <p>カスト</p>                   |
| <p>「大航海時代」シリーズ<br/>海洋冒険シミュレーション<br/>1990年～</p> <p>シブサワコウ</p>        | <p>「アトリエ」シリーズ<br/>錬金術RPG<br/>1997年～</p> <p>カスト</p>                    | <p>「零」シリーズ<br/>ホラーアドベンチャー<br/>2001年～</p> <p>その他</p>                | <p>「サージュ・コンチェルト」シリーズ<br/>アドベンチャー<br/>2012年～</p> <p>カスト</p>          | <p>「WILD HEARTS™」<br/>ハンティングアクション<br/>2023年～</p> <p>OMEGA FORCE</p>               |
| <p>「Winning Post」シリーズ<br/>競馬シミュレーション<br/>1993年～</p> <p>シブサワコウ</p>  | <p>「モンスターファーム」シリーズ<br/>育成シミュレーション<br/>1997年～</p> <p>その他</p>          | <p>「金色のコルダ」シリーズ<br/>恋愛シミュレーション<br/>2003年～</p> <p>Ruby Party</p>   | <p>「討鬼伝」シリーズ<br/>ハンティングアクション<br/>2013年～</p> <p>OMEGA FORCE</p>     | <p>「Wo Long: Fallen Dynasty」<br/>ダーク三國アクションRPG<br/>2023年～</p> <p>Team NINJA</p>  |
| <p>「Winning Post」シリーズ<br/>競馬シミュレーション<br/>1993年～</p> <p>シブサワコウ</p>  | <p>「モンスターファーム」シリーズ<br/>育成シミュレーション<br/>1997年～</p> <p>その他</p>          | <p>「金色のコルダ」シリーズ<br/>恋愛シミュレーション<br/>2003年～</p> <p>Ruby Party</p>   | <p>「下天の華」シリーズ<br/>恋愛シミュレーション<br/>2013年～</p> <p>Ruby Party</p>     | <p>「Rise of the Ronin」<br/>オープンワールドアクションRPG<br/>2024年～</p> <p>Team NINJA</p>    |



## 優れた開発力

当社グループは、ブランドごとに得意とするゲームジャンルが異なり、結果として業界内でも珍しく幅広いゲームジャンルを作れる優れた開発力を持っています。また、40年以上にわたるコンソール・PCゲーム開発に加え、モバイル・オンラインゲームの開発、運営も行っています。この開発力は、他社とのコラボレーションタイトルを創出する源泉にもなります。

## 幅広く、多彩なジャンルを生み出す力

### アクション

#### 代表IP

#### アクションRPG

- 『Rise of the Ronin』  
(オープンワールドアクションRPG)
- 『Wo Long: Fallen Dynasty』  
(ダーク三國アクションRPG)
- 『仁王』シリーズ

#### 高難易度アクション

- 『NINJA GAIDEN』シリーズ

#### タクティカルアクション

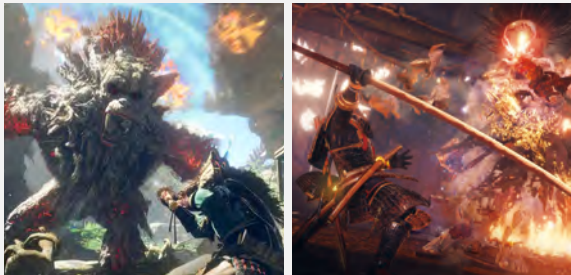
- 『真・三國無双』シリーズ
- 『戦国無双』シリーズ
- 『無双OROCHI』シリーズ
- コラボ無双  
『ファイアーエムブレム無双』  
『ゼルダ無双』  
『北斗無双』  
『進撃の巨人』シリーズ 等

#### 対戦格闘アクション

- 『DEAD OR ALIVE』シリーズ

#### ハンティングアクション

- 『WILD HEARTS™』
- 『討鬼伝』シリーズ



### シミュレーション

#### 代表IP

#### 歴史シミュレーション

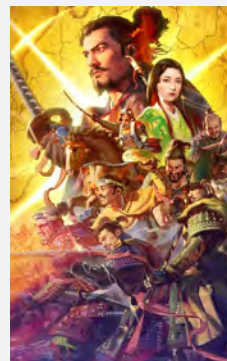
- 『信長の野望』シリーズ
- 『三國志』シリーズ
- 『大航海時代』シリーズ

#### 競馬シミュレーション

- 『Winning Post』シリーズ

#### 育成シミュレーション

- 『モンスターファーム』シリーズ



### 恋愛シミュレーション

#### 代表IP

#### ネオロマンス

- 『アンジェリーク』シリーズ
- 『遙かなる時空の中で』シリーズ
- 『金色のコルダ』シリーズ



### RPG

#### 代表IP

#### 錬金術RPG

- 『アトリエ』シリーズ
- 『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～』



### MMO

#### 代表IP

#### 戦略シミュレーション

- 『三國志 覇道』(覇道シリーズ)
- 『信長の野望 覇道』(覇道シリーズ)

#### 戦国オンラインRPG

- 『信長の野望 Online』

#### MMORPG

- 『大航海時代 Online』



### 位置情報ゲーム

#### 代表IP

#### 戦国ウォークゲーム

- 『信長の野望 出陣』



### アドベンチャー

#### 代表IP

#### 和風ホラー

- 『零』シリーズ



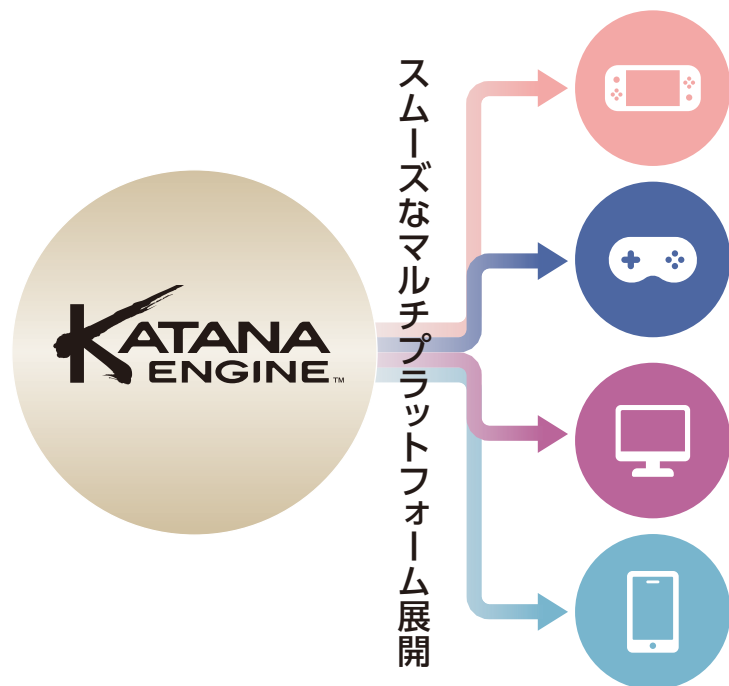


## 開発コストを下げ、品質を上げる要 自社開発エンジン「KATANA ENGINE™」

ゲームエンジンとは？ ゲーム開発に必要な要素が詰まった開発環境のこと。ゼロからプログラミングしなくても、ゲームを構築することができるフレームワーク。ライブラリや、素材、機能などがまとまっており、効率よく高品質なコンテンツを作ることができるソフトウェア。

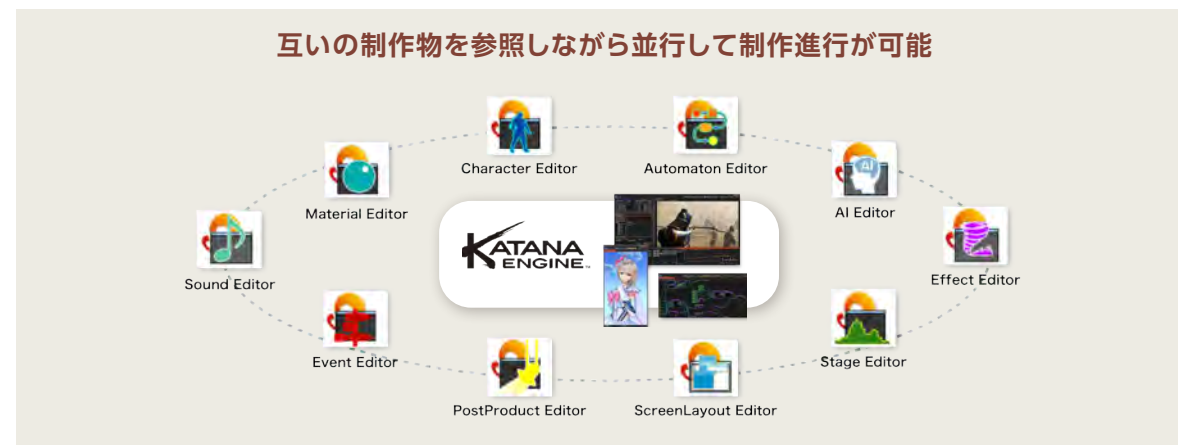
### 短期間でのマルチプラットフォーム展開を可能

一般的にマルチプラットフォームで展開するために長い時間がかかるといわれています。しかし、KATANA ENGINE™は、複数のプラットフォーム（コンソール、モバイル、PC等）に同時、あるいは短期間でタイトルを提供できます。柔軟なプラットフォームの展開は、開発環境の構築や開発期間、宣伝にかかる費用や時間の効率化につながります。



### 統合された開発環境提供

アートワークやAI、ゲーム作りに必要な制作機能を含む統合作業環境から、グローバル拠点を含めた全社で共有するデータ管理やデバッグによる品質保証のQA支援環境等まで、統合された開発環境を内製しています。ブランド別に蓄積された制作ノウハウも共有することで、高い効率で開発することが可能となります。



### さまざまなプロジェクトで進化・深化させた技術を社内で共有できる

ゲーム開発者とゲームエンジン開発者が目標を共有し、社内で協力しあってゲーム開発を進められることが内製ゲームエンジンの強みの一つです。

社内の多くのプロジェクトで、KATANA ENGINE™は使用されており、先行しているプロジェクト向けに開発された新しい技術、ツールは、後発プロジェクトでも使用できるように、共有されています。各プロジェクトにより、ゲームエンジンが進化・深化していくことで、ゲーム開発者のやりたいことを実現させていきます。

KATANA ENGINE™の開発は、私たちコーエーテクモゲームスの「フューチャーテックベース」が担っています。この部署では、ほかにも、AI、CG技術等の研究開発と、開発支援インフラを主管しています。

株式会社コーエーテクモゲームス  
フューチャーテックベース長  
三嶋 寛了



## 新技術への取り組み より効率的に、より面白いゲームを作るために、当社グループは、新しい技術について積極的に取り組みます。

### AIを活用したデバッグ自動化とバランス調整支援

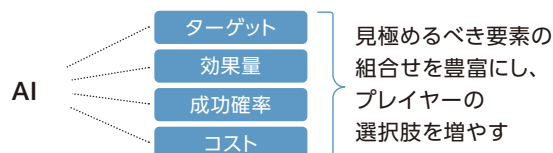
自動プレイ内容をGUIで設定する機能により効率的なデバッグ※1に取り組んでいます。また、強化学習を用いたゲームバランス調整を支援するサービス機能も開発しています。

### AIの活用によるゲーム体験の向上

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。ゲーム中、配下の武将から、プレイヤーに「具申（意見の申出）」が行われ、プレイヤーはその具申の見極めをしなければなりません。必ずしも最適解にならない具申もあるため、ゲームの物語が広がり、多彩なゲームプレイを体験することができるように進化しました。効果量、成功確率、コスト等のプレイヤーが見極めるべき要素にAIを活用し、数多く選択肢を与えることで、プレイヤーに「悩む楽しさ」を提供しています。



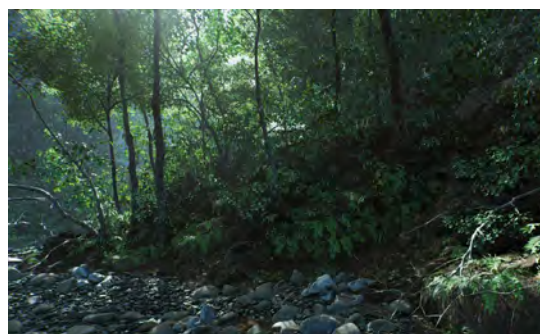
AIの技術を生かした  
『信長の野望・新生』



### 「フォトリアル」と「ノンフォトリアル」

当社グループは、フォトリアルな表現だけでなく、アニメ風や独自のスタイルを持つ表現も手掛けられる高い技術力を持っており、先端技術を開発すると共にKATANA ENGINE™を進化させています。

また、キャラクターの魅力を最大限に引き出すための技術を磨き、広大で緻密な背景を高品質なグラフィックで描き出すための技術開発や制作環境の向上にも力を注いでいます。

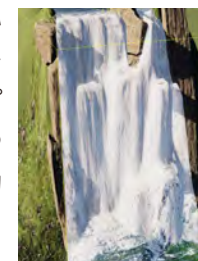


最新技術により緻密な形状を大域照明技術とあわせてフォトリアルに表現

### 制作工程における 新技術でのイノベーション

#### 環境に応じた水流の自動制作

ゲーム内容の調整の一つであるレベルデザインの必要となる背景アートの修正も必要となります。制作イテレーション※2を高速に回すためのプロシージャル制作機能の一つとして環境に応じた水流の自動制作機能も開発しています。



シミュレーション技術を活用して  
地形に合わせて滝が自動でできる

#### 映像制作技法のプロシージャル技術※3開発

あらゆる状況においてプレイヤーの没入感を高めるために、イマジナリーライン等も考慮したショット技法や自然な姿勢を伴う視線誘導アニメーション等、さまざまなプロシージャル技術※3を開発しています。



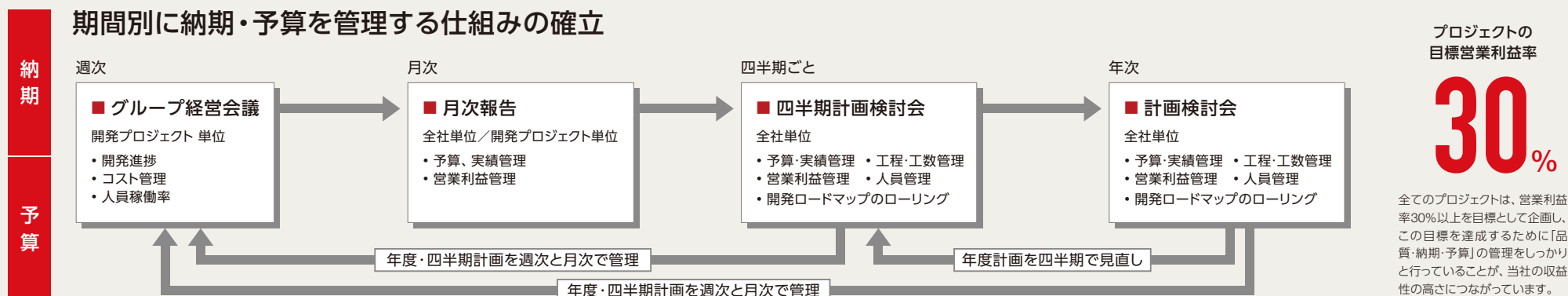
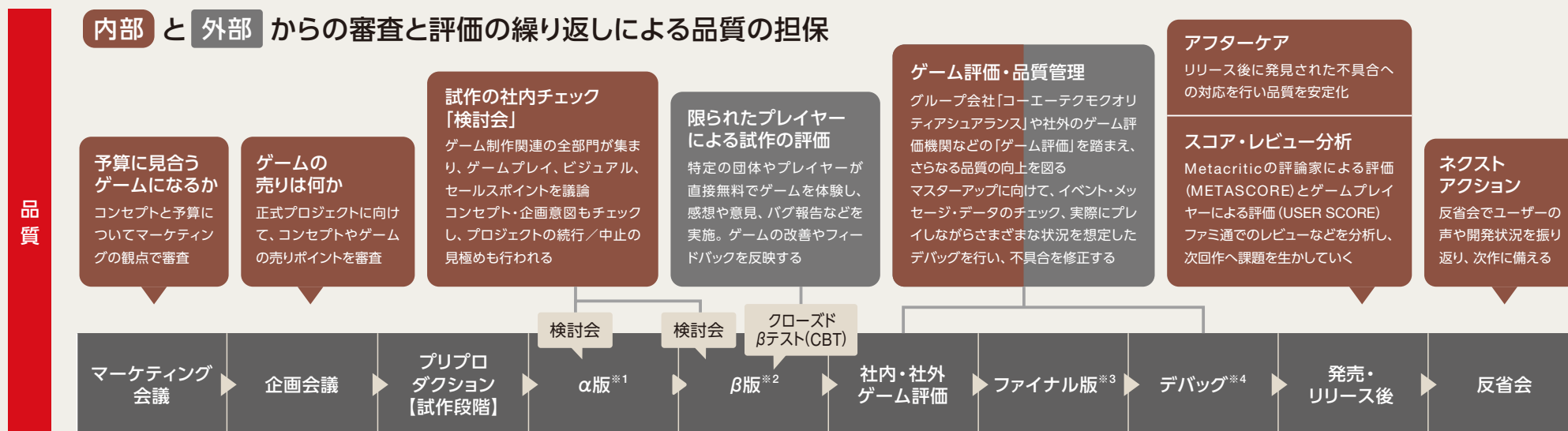
※1 デバッグ：リリース前のゲームプログラムに不具合や欠陥（バグ）がないかをチェックする作業のこと ※2 制作イテレーション：一連の制作工程を繰り返すこと ※3 プロシージャル技術：アルゴリズムやルールに基づいて（手続により）データやコンテンツを自動的に生成する技術

## マネジメントフレームワーク 品質・納期・予算の遵守

当社グループの開発プロセスでは、「品質・納期・予算」の管理を徹底しています。具体的には、品質を高めるために、企画段階・開発段階・最終段階の中に都度確認する仕組みを設けています。  
また、週次、月次、四半期ごと、年次にプロジェクトの進捗管理を行い、納期と予算を確認しています。  
このような仕組みを通じて、品質の高いタイトルを納期と予算を守りながら開発する力を確立しています。

### 品質マネジメントで重視する項目

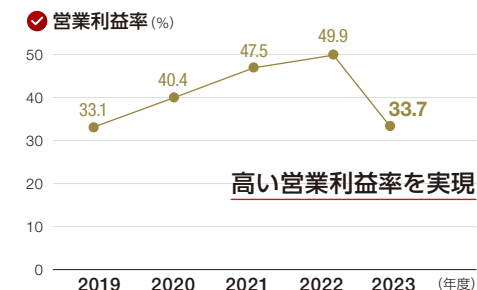
- 厳格な社内基準によるゲーム評価  
(ゲームに精通した社内モニターがスコアリングし、目標点数を超えるとリリースが決定)
- 一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会 (CESA) のガイドラインに基づいたガチャ検証を実施
- ユーザビリティ専門チームを設置
- 地域文化、社会的問題までを踏まえたチェックを実施





## クリエイター×ビジネスパーソン

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。ゲームビジネスにおいてクリエイティブ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。



### 経営者であり、ゲームクリエイターでもある



代表取締役社長 襟川 陽一

代表作  
「信長の野望」「三國志」シリーズ

累計販売 **1,900万本超**



代表取締役会長 襟川 恵子

代表作  
「ネオロマンズ」シリーズ

累計販売 **250万本超**



代表取締役副社長 鯉沼 久史

代表作  
「戦国無双」シリーズ

累計販売 **800万本超**



取締役 早矢仕 洋介

代表作  
「仁王」シリーズ

累計販売 **750万本超**

### コーエーテクモを支えるブランド長は、ヒット作を手掛けたクリエイター



シブサワ・コウ ブランド長  
伊藤 幸紀

代表作  
『三國志 覇道』



ω-Force ブランド長  
庄 知彦

代表作  
『真・三國無双』シリーズ



Team NINJA ブランド長  
安田 文彦

代表作  
『Rise of the Ronin』



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～』



ルビーパーティー ブランド長  
襟川 芽衣

代表作  
『金色のコルダ  
スターライトオーケストラ』



midas ブランド長  
菊地 啓介

代表作  
『信長の野望 出陣』

# 『Rise of the Ronin』の経験が拓く 確固たるブランドを基盤に 大型タイトルを生み出し続ける未来

エンタテインメント事業部AAAスタジオ担当  
『Rise of the Ronin』プロデューサー

早矢仕 洋介

Team NINJA ブランド長  
『Rise of the Ronin』開発プロデューサー兼ディレクター

安田 文彦

2024年3月にグローバルに向け発売された『Rise of the Ronin』は、コーエーテクモにとってチャレンジとなった大型タイトル。これにプロデューサー・開発プロデューサーとして取り組んだ二人が、本作の開発から得た知見と、それらを今後どのように生かし、これからのAAAタイトル※1創出につなげるかを語りました。

※1 AAAタイトル(トリプルエータイトル)：大ヒットした作品や莫大な費用がかけられ、精細に作り込まれたゲームのこと。

## “大型タイトル”“オープンワールド”という、 コーエーテクモにとって2つの挑戦となった 『Rise of the Ronin』

**早矢仕** 『Rise of the Ronin』は、日本の19世紀末の幕末期が舞台のオープンワールドアクションRPGゲームなのですが、日本の歴史を知らない海外のお客様にも楽しんでいただき、「このようなゲームを待っていました!」というお客様の反応は、率直にうれしかったですね。さらに、本作は、グローバルで大きなヒットを狙うAAAクラスといえる開発規模と期間をかけた開発になり、加えて、オープンワールド※2という現在、メインストリームになっているゲームジャンルへの挑戦でした。

**安田** オープンワールドという新しいゲームジャンルに本格的に挑戦し、しっかりと実現できたこと、通常のタイトルと比べて制作期間が長く、開発に関わった人員ものべ3倍という大規模な開発を完遂できたことは大きな成果だと思っています。今、お客様の反応をみると、これまでのコーエーテクモファンの方とは違う層の方々が『Rise of the Ronin』を楽しんでいただけているので、その成果を実感しています。

**早矢仕** オープンワールドは、当社のゲームをよりグローバルに届けていくために、必要不可欠なチャレンジでした。それを大きなプロジェクトで実現したことは貴重な財産です。私たちは常にゲーム業界のご真ん中にいるべきだと思ってきましたが、今回のチャレンジで技術的にも飛躍したと感じていますし、世界の競争相手と同じステージに近づけたとい

う実感があります。

※2 オープンワールド：ゲームの背景・世界が広大で比較的自由に移動して探索を楽しめるゲーム

## チームメンバーの一体感がプロジェクトの鍵。 開発チームの円滑な意思疎通が 大型のプロジェクトを支えた

**安田** 『Rise of the Ronin』は、開発規模においてこれまでにない大人数の関係者と共に進めたプロジェクトとなりました。社内の取りまとめだけでなく、海外も含めた社外の方との折衝もありましたので、戸惑うことも多く、チームマネジメントが一番大変だったと感じています。

**早矢仕** 確かに多くの人が制作に関わる場合、イメージ



やゲーム性をしっかりと共有・腹落ちしないと方向性がぶれてしまい、ゲームの面白さを損ないかねません。今回は、試行錯誤はあったものの、最終的なイメージをみんなで守りながら進められたことで成功に導けたと思います。これは今後大作に挑戦する際の貴重なノウハウになると考えます。

**安田** 今回の開発は、多数のディレクターやサブリーダーと一緒に進めました。開発の工程を分解してチームを組織したり、あるステージを作るためにさまざまな職種のスタッフが集まってモジュール<sup>※3</sup>を作ったりしました。それぞれのチームには、リーダー役がいますが、彼らを束ねて横串を通して、最後まで意思疎通を図りながら進められたことがプロジェクトを完遂できた鍵だったと思います。

**早矢仕** 長い開発期間の中でも、同じイメージを持ち続け、迷走しなかったことが大切だったかもしれません。

※3 モジュール：プログラムにおいて特定の機能を持ったひとまとまりの構成要素のことで、バラバラにして分業しながらプログラム開発し、モジュールを組み合わせることで完成できる。

### ビジョン達成には大型タイトルに 挑み続けることが不可欠。 これまでの経験を生かし、新しい価値を 創造していくことが会社の成長にもつながる

**早矢仕** コーエーテクモにとってAAAタイトルを生み出す意義、重要性は何かを考えると、私たちのビジョンである「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」に向けて、より多くの人に楽しんでもらうことは避けては通れない道であり、そのためにAAAタイトルが必要なのです。コーエーテクモならではのAAAタイトル創出はビジョンに向けて必然的なチャレンジになると考えます。

**安田** 近年、開発規模が徐々に大きくなり、同時に開発コストも上がっていますが、その一方でゲームの小売価格があまり変わらないのが現状です。そのため、これからは販売本数

が多く見込めるAAAタイトルをコンスタントに出していかなければ事業として成り立たなくなります。制作者としてもより多くのお客様に楽しんでもらうことが一番うれしいことでもありますので、国内のみならず、世界中の人たちにプレーしてもらえるような大型タイトルにはこだわっていきたいです。

**早矢仕** これからは、コーエーテクモとしてのAAAタイトルのラインアップを増やしていきたいですが、開発期間が長期化しているため、社内で複数タイトルを並行して開発し、発売していく体制を構築しなければなりません。この4月には私が責任者となり、新たにAAAスタジオが発足しましたが、安田さんがブランドをまとめているTeam NINJAと切磋琢磨しながら進めていくことになると思います。

**安田** 大型タイトルとは、規模が大きければよいというものではなく、さまざまな工夫が必要で、より多くの人に遊んでもらい、より深くプレイヤーの心に残るようなゲーム作りが欠かせません。

**早矢仕** 大型タイトルには、技術力はもちろん、アイデアや新しさに加え、お客様が期待することの見極めが大切です。「こういうゲームには初めて出会った」ということと「こんなゲームを遊びたい」ということが両立しなければなりません。つまり、お客様の期待を超え、まだ遊んだことのない新しい楽しさを見つけられる力を磨いていかなければなりません。

**安田** その“新しさ”や“お客様の期待”も刻々と変化しているのが今のゲーム開発の世界です。社内のノウハウや知見を共有し、世界のヒット作のトレンドなども見極めながら、機動的に改善していくこと、そしてそのレスポンスを早められるような組織作りも必要になります。

**早矢仕** ゲーム作りにおいて培った経験を一つの点に例えるなら、その点と点を線にしてつなげていくこと、つまり培ったノウハウが蓄積され、それらがつながることで、さらに良いタイトルを作り出せるのだと思います。あるチームあるい

は作品で得た知見を、別のタイトル開発にも生かせることはコーエーテクモならではの強みではないでしょうか。

### AAAタイトルの開発に必要なことは、 コーエーテクモならではの 独自性のあるタイトルを提供し続けること

**早矢仕** 優秀な開発者を100人集めれば必ずヒットタイトルが作れるかという、そんなことはありません。個々人の能力も重要ですが、チームの皆が一丸となって、価値観や共通のイメージが一つにまとまっているかが大事です。コーエーテクモは、ずっとゲームを作ってきた会社として、その力を発揮できることが大きな強みだと考えます。

**安田** コーエーテクモ内には複数のブランドがありますが、それでも「コーエーテクモのゲームらしさ」というものが歴然とあることは、代え難い強みですよ。一方で、開発のスタッフの人数が増えて、制作期間が長期化すると一人ひとりの関わり方が希薄になってしまうこともあります。私自身







は一人ひとりが面白さや新しさにどう向き合うか、それをどう管理していくか、ということができる限り意識しています。他社とのコラボレーションや協業も増えていく状況においても、本質的な部分を見極めながらバランスを取り、挑戦していくことが重要だと考えています。

**早矢仕** 単純にこのゲームは何時間遊べますとか、ゲーム内の世界がこれだけ広いですとか、そういう規模の大きさを売っていくことは難しくなっていくと思います。これからのAAAタイトルのあり方としては、そのゲーム独自の面白さ、価値が必要になってくるでしょう。そういう自由な考え方を持っていることが必要になってくると思います。

### コーエーテクモにしか作れない、 和の歴史と伝統を織り交ぜた作品を作ることが グローバルで勝ち抜くための条件

**安田** AAAタイトルへの挑戦は、海外の強力なライバルに肩を並べていくことでもあります。そのためには、会社やスタ

ジオの個性や強みを明文化して社員が認識していることが重要です。これをしっかり意識しないと、私たちがせっかく持っている強み、特徴が薄れていってしまうからです。また、開発のスピードを上げ、重層的にタイトルを積み上げなければなりません。私たちは歴史テーマ、アジアのテイストや和風という独自性を持っているので、それらを分析し、時代に合わせていくことも重要です。日本で制作していることをポジティブに捉えて、ゲームの魅力を高めることに生かしたいですね。

**早矢仕** 日本やアジアの歴史・文化は、今では世界中の人に受け入れてもらえるテーマになってきています。その魅力は決してニッチなものではありませんが、今はまだ世界の隅々までは届けられていないように感じます。「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指すなら、市場規模の大きい北米とヨーロッパの市場をターゲットとすることが必然になりますが、どのように強みを生かして届けられるかを考えていく必要がありますね。かつて15年ほど前に欧米向けであることを意識しすぎた結果、お客様の期待とは異なるものを出してしまった苦い経験がありますので、このような経験を繰り返さないように、もっと自分たちの強みを意識していきたいです。

### より多くの人に受け入れられるタイトルを生み出し 世界から評価されるゲームメーカーを目指す

**安田** 実は、会社からAAAタイトルを作れと言われたことはありませんし、自分からAAAタイトルを作りたいと言ったこともありません。しかし、企業がいかにか成長していくかを考えた時に、会社として規模の大きいAAAタイトルに挑むのは必然的な状況であり、同時に私自身が作りたいと思うゲームが結果的にAAAタイトルになっていくように思います。今後も『Rise of the Ronin』で得たノウハウを生かし

て、世界のより多くの人々により深く楽しんでもらえるようなタイトルに挑み続けます。そして、私たちのビジョンである「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」につながる、何か「世界でナンバーワン」といえるような社会的評価、結果を出していきたいと思います。

**早矢仕** ゲームは、お客様のインプットがなければタイトル画面から先に進みません。だからこそ一人でも多くの人に遊んでもらうことが、私たちの存在価値です。より多くの人に受け入れてもらえる作品を出し続けていきたいですし、それが会社としての成長にもつながっていきます。AAAタイトルとは何か。面白そうだ、わくわくする、ヒットしそうだ……。お客様の潜在的な需要に応えているタイトルには、そういった雰囲気、オーラが感じられるものです。そのようなタイトルがAAAタイトルであり、こうしたタイトルを生み出せる存在であり続けることが、当社の持続的な成長の条件であり、「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」につながると確信しています。



# 健全な財務体質を基盤に積極的なチャレンジを行い 持続的な成長を目指してまいります

取締役専務執行役員CFO 管理本部長 浅野 健二郎



## 2023年度は計画値には及ばずも、 売上高と営業外収支は過去最高を実現

第3次中期経営計画の2年目となる2024年3月期（2023年度）の業績は、連結売上高は前年度比7.9%増の845億円、営業利益は27.2%減の284億円となりました。売上高は既存タイトルのリピートや複数のスマートフォンタイトルのローンチにより過去最高の実績となりましたが、コンソール・PCとスマートフォンのタイトルが計画を下回りました。営業利益は、前述の新作タイトルの未達、自社パブリッシングの新作が中心となり販売手数料等の変動費が増加したこと、人件費・外注加工費等が増加したことにより、当初計画を下回りました。

一方、金融市場を注視しながら運用を行い、受取利息、投資有価証券売却益等を計上したことから営業外収支は過去最高を更新しました。その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比9.2%増の337億円となりました。

## 再び増益基調へ、次の成長に向けた準備も推進

当社は今年度も「グローバルIPの創造と展開」を経営方針とし、2023年度に計画に届かなかったことを反省の上、成長性と収益性の強化のためさまざまな対応策に着手しています。まず、成長戦略としては、オープンワールドなど成長ジャンルへの挑戦を進め、グローバルビジネスも拡大させます。新作大型タイトルをコンスタントに投下していく開

発体制を構築するため、新たに「AAAスタジオ」を設置し、ブランドの枠組みを超えた大型プロジェクトを始動、新作タイトルを開発中です。新卒を中心とした積極的な採用及び育成など人材への投資を行うと共に、生成AIのような新技術を活用する制作工程のイノベーションも推進していきます。同時にAAA水準品質の向上に向けて、社内品質管理・レビュー制度の見直しも図っています。コスト管理・削減の面では、CG制作管理・チェック体制の効率化や工程の一部AI化も進めます。こうした取り組みにより、営業利益は2024年度から再び増益基調に戻る見通しです。一方、近年はタイトルごとの開発期間が長期化していることもあり、成長力に関してはリカバリまでに少し時間が必要かもしれません。このため、2024年度の売上高目標は、当初計画していた1,000億円から900億円に修正しました。現在、次の中期経営計画、さらにその先へ向けて、準備を始めています。業績のさらなる拡大には、少し長いスパンでご期待いただきたいと思います。

## コーエーテクモの財務管理の基本方針―― 変動が大きい業界の中で安定的な収益を 生み出す仕組み・重層的な収益構造

ゲーム業界は売上の変動幅が大きいと、予測が難しいビジネスといえます。一般的には、新作ゲームの開発には少なくとも20億～30億円の投資が必要といわれており、大型タイトルであれば100億円以上のコストをかけ、開発期間も数年

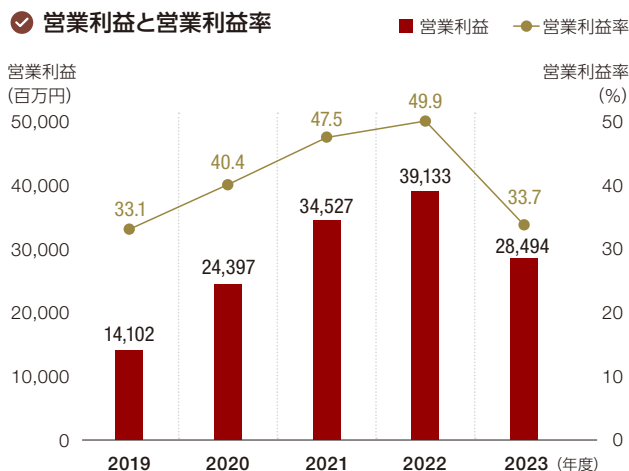
にわたります。その間は、開発費用が先行し、キャッシュフローは大きくマイナスになります。そのため、このような変動性のあるゲームビジネスを進める上では、安定的に収益を生み出せる体制を確立することが重要です。

当社グループは、多様なジャンルのゲームを開発できる6つのブランドがあると共に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許諾に至る“重層的な収益構造”を構築しています。これは、会社としてバランスの取れた収益を安定的に確保することで、当社が将来に向けたチャレンジを続けられる基盤となっています。

## 財務管理における3つのキーポイント

このような背景から、当社は保守的で安全性を重視した財務管理方針を徹底しています。具体的には 1) 個別タイトルの収益管理の徹底 2) ゲーム開発コストの発生時前倒し計上、そして 3) 安定的な手元資金の確保です。

### ✓ 営業利益と営業利益率



### 1) 個別タイトルの収益管理の徹底： 営業利益率30%の確保

個別タイトルの収益管理では社内プロジェクトの営業利益率30%の基準を徹底しています。企画段階から発売されるまでの過程で節目ごとに評価を行い、営業利益率30%が期待できないタイトルは開発を続行しません。そのため、開発期間をたびたび延長したり、発売直前に突然開発中止になったりすることはあまりありません。個別タイトルの収益管理を行うことで、決められた予算の中で、どうクオリティの高いタイトルをお客様へ届けるかを工夫しながら開発することができるのです。

### 2) ゲーム開発コストの発生時前倒し計上： 将来の費用まで含めた利益構造

一般的にゲームなどのソフトウェア製品は、開発費用を仕掛品として資産計上し、発売後に資産を取り崩し、費用として計上されることが多いようです。その場合、ゲームが思った以上に売れなかったり、開発途中で中止したりした時に不良資産として残ってしまうことが起こりえてしまいます。

一方、当社ではその年に支出した開発費用を期中の費用として計上しており、仮に売上が計画を下回ったり開発が中止になったりしても資産の評価損は発生しません。増大する開発費用を先行して負担することは現時点の収益力を引き下げることにつながりますが、常に利益を出せる収益構造を維持して将来の変動性への備えを万全なものにするという創業時からの方針によるものです。

### 3) 安定的な手元資金の確保： 大型タイトルを作っていくための盤石な財務基盤

当社はグローバル市場に向けて大型タイトルの創出に挑戦していますが、その実現には潤沢な手元資金の確保が欠

#### コーエーテックモのM&AとPMI

**M&A: 「価値あるIPと優秀な人材」「シナジー創出」「具体的なPMI計画」3つを重視**  
**PMI: 共通の価値観を社員に伝え続けた結果、PMIを成功**

当社がM&Aを考える際に重視するのは、「相手企業が価値あるIPと優秀な人材を持っているか」、「支払うプレミアムに見合うシナジーが見込めるか」、そして「ポスト・マージャー・インテグレーション (PMI) のイメージが具体的にどこまで描けるか」の3点です。M&Aでは、買収後のマネジメントや、シナジー創出についてもしっかりと検証と分析が必要であるためです。

2009年に株式会社コーエーとテクモ株式会社が経営統合した後、給与水準をはじめとする人事制度、プロジェクトの管理の方法を完全に統一することで、PMIを一気に進めることができました。また、2011年に完全子会社となった株式会社ガストは、吸収合併され、ブランド化しました。

こうしたPMIの根底には、経営統合したからには、同じビジネスを手掛けるのに一緒にやらないのはおかしい、同じ会社の中にいるほうがシナジーも生まれやすいはずだ、といった経営の考え方がありました。それまで独自の実績を上げてきた企業には培ってきたカルチャーがあり、そのカルチャーが変わることに抵抗感を感じることもありました。従って、トップからM&Aの背景とPMIの方向性を示し、頑張ってもらいたいというメッセージを社員に発信し続け、大事にする価値観を伝え、共感してもらうことに注力しました。その結果、現在は出自の異なるブランド同士が協同で1つのゲームタイトルを作り上げることもつながっています (Team NINJAとガストによる『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〜』、シブサワ・コウとTeam NINJAによる『仁王』シリーズほか)。

かせません。社員が常に新しいチャレンジができるよう、仮に数年間ヒットタイトルが出ないとしても、社員の給料を払い続けられる資金を確保する方針を堅持しています。



## ゲーム以外のコンテンツ業界も視野に 知的財産 (IP) と優秀な人材によって シナジーを生むM&Aを検討

今後の成長戦略の一つとして、M&Aも積極的に検討しています。2023年度は株式会社アカツキとの資本業務提携を行いました。その一環として、アカツキグループのアカツキゲームスとコーエーテクモゲームスで共同開発した『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〜』をきっかけとした事業面提携の実効性を高めていきます。スマートフォンのゲーム会社とのアライアンスが組めたことは大きな成果だと評価しています。

M&Aを検討する際のポイントとしては、相手企業が知的財産 (IP) と確かな人材を有しているかを基準にしています。IPの魅力を高めて活用できるのか、優秀な人材の能力と士気を高めていけるのか、という観点からM&A後の体制を考え、シナジーが発揮できるようにすることが極めて重要です。例えば、オリジナルIPを有しながら、モバイルゲームにしか活用していない企業であれば、IPを幅広く、多面的に活用できるチャンスがあると考えられます。また、ゲーム業界以外でも、アニメ、漫画、映画などゲームと親和性のあるコンテンツ業界は常に視野に入れています。

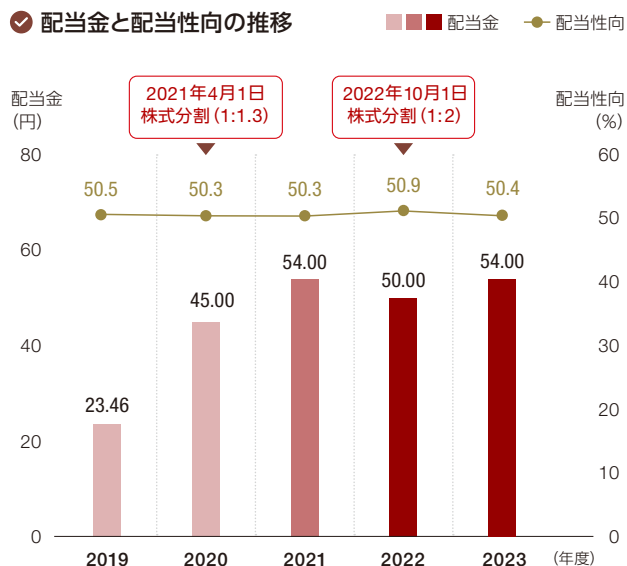
## 資本コストや株価を意識した経営に取り組み 株式価値のさらなる向上を目指します

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、今後も継続的に取り組んでいきます。当社の2024年3月期のROEは21.3%と4年連続20%を超えており、当社が算出している資本コストを大幅に上回る水準を維持しています。また、株主の皆様への利益還元を経営上の最重要政策の

一つと位置づけており、「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」を利益還元の基本方針としています (2023年度末実績は、1株当たり年間配当54円、総配分性向50.4%)。

当社は、グループビジョン「世界No. 1のデジタルエンタテインメントカンパニー」のもと、成長性と収益性の実現を目指して、これまでも幾多の困難を乗り越え目標を達成してきました。今後も全社一丸となって高い目標にチャレンジを続け、ステークホルダーの皆様さらに期待をしていただけるように、会社の発展と共に、株式価値の一層の向上を目指していきます。

### 配当金と配当性向の推移



(注) 当社は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2019年度期首に実施されたと仮定し、1株当たり配当額 (株式分割調整後) を算定しています。

## 営業外投資の鍵は、継続性、機動性、健全性 経営統合以来、赤字を出さない 資金運用を継続

ゲーム業界は予測が立てにくいビジネスであるため、当社では短期的な業績の変化にかかわらず将来に向けた開発や事業を積極的に行えるよう、手元資金を潤沢に確保しています。これらの資金はただ寝かせておくのではなく、リスクとリターンバランスを取りながら効率的に運用しています。余剰資金運用については、あくまで本業を支えるものとして位置づけていますので、以下の基本原則を堅持しています。

### 1) 継続性

毎期の利益のうち本業への投資を行った後の余剰資金を運用し、中長期視点から安定した収益を計上できる継続性を志向する。

### 2) 機動性

金融環境の変化に対応してポートフォリオの見直しができる機動性を持つ。

### 3) 資産内容の健全性

運用資産の含み損益を把握したバランスシートの健全性を担保する。

資金の運用状況については、毎月の取締役会に報告し詳細なチェックを受け、ガバナンスを確保しています。また、2024年3月期は、債券中心のポートフォリオへ移行し、営業外収支の大幅な改善を図ると共に、運用資産の含み損益も改善しました。

資金運用の収支は、経営統合以降一貫してプラスを維持しています。資金運用により、獲得した利益は次となる資金として会社の成長を支えています。

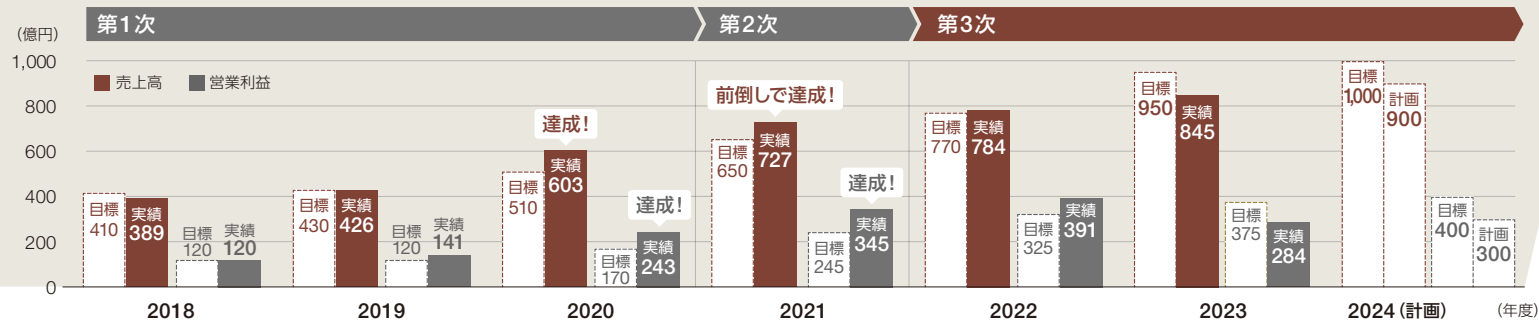
## 中期経営計画 | 中期経営計画の振り返りといま

当社は、2018年度に初めて中期経営計画をスタートさせて以来、第2次中期経営計画では、重点目標として掲げた営業利益目標300億円を前倒しで達成する等の成果を上げました。そこで第2次中期経営計画の見直しを行い、2022年度から第3次をスタートさせています。第2次に続き、AAAタイトル※1の実現とモバイルの拡大を目指しています。ビジョン達成に向けて、中長期的な成長に向けた基盤固めを進めています。

|      | 第1次 (2018～2020年度)  | 第2次 (2021年度)   | 第3次 (2022～2024年度)  |
|------|--|--|--|
| 基本方針 | 大型のタイトルへの挑戦<br>飛躍のためのチャレンジ   | AAAタイトルの実現と<br>モバイルの拡大で<br>次の成長ステージへ   | AAAタイトルの実現と<br>モバイルの拡大で<br>さらなる飛躍に向かうステージ  |
| 重点目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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カ年で年率平均10%以上の成長を目指す</li> <li>500万本級のタイトル、月商10億円を超えるモバイルゲームを実現</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度営業利益目標300億円</li> <li>500万本級コンソール・PCゲーム（新規IP）</li> <li>每期200万本級コンソール・PCゲーム</li> <li>月商20億円モバイルゲーム</li> <li>複数の月商10億円モバイルゲーム</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度営業利益目標400億円</li> <li>500万本級コンソール・PCゲーム（新規IP）</li> <li>每期200万本級コンソール・PCゲーム</li> <li>月商20億円モバイルゲーム</li> <li>複数の月商10億円モバイルゲーム</li> </ul> |
| 取り組み | コンソール・PC   | 『仁王』シリーズが累計売上600万本突破（2021年度）   | <ul style="list-style-type: none"> <li>500万本級コンソール・PCゲーム：2022年度、2023年度に計2タイトルを発売</li> <li>200万本級コンソール・PCゲーム：2022年度・2023年度 計3タイトル発売（継続中）</li> </ul>                                 |
|      | モバイル   | IP許諾タイトル『三国志・战略版』※3 中国本土で大ヒット（2019年度）  | <ul style="list-style-type: none"> <li>複数の月商10億円モバイルゲーム：2タイトルで月商10億円レベル達成</li> </ul>   |

世界No.1の  
デジタル  
エンタテインメント  
カンパニー

※1 AAAタイトル（トリプルエータイトル）：大ヒットした作品や莫大な費用がかけられ、精細に作り込まれたゲームのこと。※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



## 中期経営計画 | 過去3年タイトル一覧

当社グループは、各ブランドが常に複数タイトルの開発を同時進行しています。柔軟な人員配置により人的リソースを無駄なく活用し、効率の高い開発を進めています。

2024年度  
新作パイプライン  
方針

コンソール PC

- 新作を毎期コンスタントに供給。開発キャパシティの拡大により、タイトル本数・規模・ペースを維持・向上。
- 重層的で安定したポートフォリオを構築。多くのIP、タイトル規模、ビジネスモデル（自社・コラボ）をバランスよく組み合わせる。

モバイル

- 新作はタイトルを厳選。成功事例・ノウハウを生かし、確度の高いタイトル開発に取り組む。
- 既存タイトルの長寿化、活性化。運営コスト精査による収益性向上。

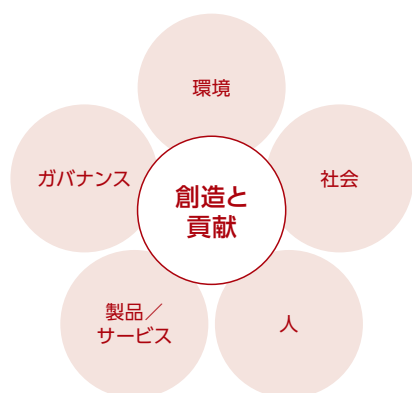
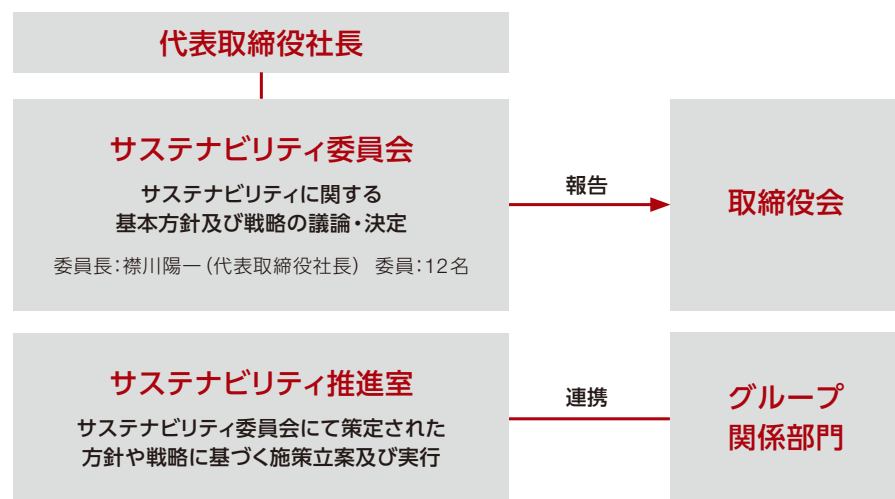
|             | 2021年  |                   |                                |                | 2022年  |                   |                          |                                    | 2023年                      |  |            |   |
|-------------|--|-------------------|--------------------------------|----------------|--|-------------------|--------------------------|------------------------------------|----------------------------|--|------------|---|
|             | 1Q   | 2Q                | 3Q                             | 4Q             | 1Q   | 2Q                | 3Q                       | 4Q                                 | 1Q                         | 2Q                                     | 3Q         | 4Q  |
| シブサワ・コウ     | ● 大航海時代IV with パワーアップキット HD Version (シリーズ)   |                   |                                |                | ● 太閤立志伝V DX (シリーズ)                               | ● 信長の野望・新生 (シリーズ) |                          | ● Winning Post 10 (シリーズ)           |                            | ● 信長の野望・新生 with パワーアップキット (シリーズ)       |            | ● Winning Post 10 2024 (シリーズ)                   |
|             | ● Winning Post 9 2021 (シリーズ)                 |                   |                                |                | ● Winning Post 9 2022 (シリーズ)                     |                   |                          | ● 信長の野望 覇道 (シリーズ)                  |                            |  |            |   |
|             | ● 信長の野望 20XX (シリーズ)                          |                   |                                |                |  |                   |                          |                                    |                            |  |            |   |
|             | ● 三國志 覇道 (シリーズ)                              |                   |                                |                |  |                   |                          |                                    |                            |  |            |   |
|             | ● 100万人の信長の野望 (シリーズ)                         |                   |                                |                |  |                   |                          |                                    |                            |  |            |   |
| OMEGA FORCE | ● 戦国無双5 (シリーズ)                               |                   | ● 真・三國無双8 Empires (シリーズ)       |                | ● ファイアーエムブレム無双 風花雪月 (コラボ)                        |                   |                          | ● WILD HEARTS™ (新規)                |                            | ● Fate/Samurai Remnant (共同開発)          |            |   |
|             | ● 真・三國無双 (シリーズ)                              |                   |                                | ● 刀剣乱舞無双 (コラボ) |  |                   |                          |                                    | ● ドラゴンクエスト チャンピオンズ (開発・運営) |  |            |   |
| Team NINJA  | ● DISSIDIA FINAL FANTASY OPERA OMNIA (開発)    |                   |                                |                | ● STRANGER OF PARADISE FINAL FANTASY ORIGIN (開発) |                   |                          |                                    |                            |  |            | ● Wo Long: Fallen Dynasty Complete Edition (新規) |
|             | (株式会社スクウェア・エニックス様)                           |                   |                                |                | (株式会社スクウェア・エニックス様)                               |                   |                          |                                    |                            |  |            | ● Rise of the Ronin (新規)                        |
|             | ● NINJA GAIDEN: マスターコレクション (シリーズ)            |                   |                                |                |  |                   |                          | ● Wo Long: Fallen Dynasty (新規)     |                            |  |            |   |
|             | ● DEAD OR ALIVE Xtreme Venus Vacation (シリーズ) |                   |                                |                |  |                   |                          |                                    |                            |  |            |   |
| カスト         | ● アトリエ ～不思議の錬金術士トリロジー～ DX (シリーズ)             |                   |                                |                | ● ソフィーのアトリエ2 ～不思議な夢の錬金術士～ (シリーズ)                 |                   |                          | ● ライザのアトリエ3 ～終わりの錬金術士と秘密の鍵～ (シリーズ) |                            | ● 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～ (シリーズ) |            |   |
|             |  |                   | ● BLUE REFLECTION TIE/帝 (シリーズ) |                |  |                   |                          | ● BLUE REFLECTION SUN/燦 (シリーズ)     |                            | ● マリーのアトリエ Remake ～ザールブルグの錬金術士～ (シリーズ) |            |   |
| Ruby Party  | ● アンジェリーク ルミナライズ (シリーズ)                      |                   |                                |                |  |                   |                          |                                    |                            |  |            |   |
|             | ● 金色のコルダ スターライトオーケストラ (シリーズ)                 |                   |                                |                |  |                   |                          |                                    |                            |  |            |   |
| midas       |  |                   |                                |                |  |                   |                          |                                    |                            | ● 信長の野望 出陣 (シリーズ)                      |            |   |
|             | ● 真・北斗無双 (開発・運営)                             |                   |                                |                |  |                   |                          |                                    |                            |  |            |   |
| その他         |  | ● 零 ～濡鴉ノ巫女 (シリーズ) |                                |                | ● モンスターファーム1&2 DX (シリーズ)                         |                   | ● ウルトラ怪獣モンスターファーム (コラボ)  |                                    | ● 零 ～月蝕の仮面～ (シリーズ)         |  |            |   |
|             |  |                   |                                |                |  |                   | (株式会社バンダイナムコエンターテインメント様) |                                    |                            |  |            |   |
| IP許諾        | ● 三國志 真戦                                     | ● 真・三國無双 覇        | ● 新信長之野望                       | ● 新信長の野望       | ● 大航海時代 Origin                                   |                   |                          | ● LINE: モンスターファーム                  |                            |  | ● 真・三國無双 M |   |
|             |  |                   |                                |                |  |                   |                          | ● 三國志・戦棋版                          |                            |  |            |   |



コーエーテックモの精神「創造と貢献」、コーポレートスローガン「Level up your happiness」のもと、「心の豊かさ」と「幸せ」に寄与貢献することを目指しています。ビジョンである「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、「人材」が持続的に成長し、人をワクワクさせるゲームを作り出すことが重要であると考え、「人」を中心としたサステナビリティを推進することで企業価値の向上を図り、持続可能な社会を目指していきます。

### サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティへの取り組みを強化するため、2023年10月に当社代表取締役社長のもとにサステナビリティ委員会を設置し、経営企画部内にサステナビリティ活動を推進するサステナビリティ推進室を設置しました。



### サステナビリティ委員会

2023年10月に発足したサステナビリティ委員会は、2023年度中に3回開催しました。

|     |  |
|-----|--|
| 委員長 | 襟川陽一（代表取締役社長）  |
| 委員  | CSuO、管理本部長・副本部長、執行役員、人事部長<br>コーエーテックモゲームス：取締役副社長、マーケティング本部長、IP事業部長、エンタテインメント制作本部長／コーエーテックモウェブ：代表取締役社長／コーエーテックモネット：常務取締役／コーエーテックモオリアシアン：代表取締役社長 |
| 事務局 | サステナビリティ推進室、経営企画部  |

| 開催               | サステナビリティ委員会における主な議論内容   |
|------------------|---|
| 第1回（2023年11月27日） | ・サステナビリティ委員会の目的・役割<br>・マテリアリティに関する報告  |
| 第2回（2024年1月22日）  | ・人的資本関連の指標・目標に関する審議・意見交換<br>・温室効果ガスScope3排出量の集計に関する意見交換   |
| 第3回（2024年3月18日）  | ・中長期的なロードマップに関する審議・意見交換<br>・人的資本関連の方針・ガバナンス等に関する意見交換<br>・マテリアリティに関する審議・意見交換<br>・TCFD開示に関する報告<br>・温室効果ガスScope3排出量の集計に関する報告 |

### マテリアリティ（重要課題）の設定

取り組みにあたり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。

現在のマテリアリティについての詳細の説明は、こちらをご覧ください。 → <https://www.koeitecmo.co.jp/sustainability/materiality/>

### マテリアリティの見直し（2024年度）

マテリアリティの重要性が高まる中、ステークホルダーの視点と、企業へのインパクトの視点の双方を考慮し、現在マテリアリティの見直しを行っています。

# サステナビリティで中核となるのは「人」。組織的な推進体制を確立し、持続的な企業価値向上に取り組みます

取締役 常務執行役員CSuO 襟川 芽衣

## 2023年度は“サステナビリティ元年”

2023年度、当社はサステナビリティ委員会、サステナビリティ推進室を新設し、私もCSuO (Chief Sustainability Officer) を拝命しました。サステナビリティ委員会は、社長の襟川陽一を委員長として、グループの事業部門と管理部門の責任者が委員となり、目指すべき方向性や戦略を議論し、決定を行っています。また、サステナビリティ推進室は全社横断的に推進していくための実行部隊として、事業部門と連携して、委員会で策定した方針に基づき施策を進めています。

これまで、サステナビリティ推進の必要性は感じていたものの、誰がどのように進めるかが不明瞭でした。本格的な推進体制がスタートしたことで、責任と役割を明確化できたのは大きな進歩です。事業部門のメンバーも一緒になって進めていくことで「自分ゴト化」して取り組めるようになり始めたと感じています。

## 社員の持つ力を最大限生かすことが持続的な成長につながる

「企業は人なり」という言葉が示すように、コーエーテックモグループにとって最も重要な資産は「人」です。ゲームの企画から開発、販売に至るまで、あらゆる段階で「人」が重要な役割を果たしています。当社が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」を実現するためには、人的資本の強化が不可欠であり、今後も人材の質と量を

高めていくことに注力し、持続的な成長を目指していきます。

## 人材育成とエンゲージメント向上

人材育成においては、「面白いゲームを作る」ためのスキルアップのみならず、「いかに利益を出すか」という企業の成長性と収益性を実現するビジネススキルの獲得にも力を入れています。これにより社員一人ひとりが成長を遂げ、企業の発展に貢献することを目指します。

また、より良い組織へ改善していくために、2023年度からエンゲージメントサーベイを行い、エンゲージメント向上に向けた取り組みを始めました。働きがいのある会社にするためには、オフィス環境の整備といった施設面の改善に加え、仕事の意義を理解し、自分の成長を実感できるような内面の変化が生まれる環境にしていくことも必要になります。だからこそ、日々仕事を淡々とこなすような働き方よりも、仕事を楽しいと感じられる働き方ができるようにしていきたいと思います。毎日「会社に行きたくない」と思って仕事に向き合うのではなく、「今日もがんばるぞ」と前向きな気持ちで働くことでエンゲージメントが高まり、より面白いゲーム作りができると考えているからです。

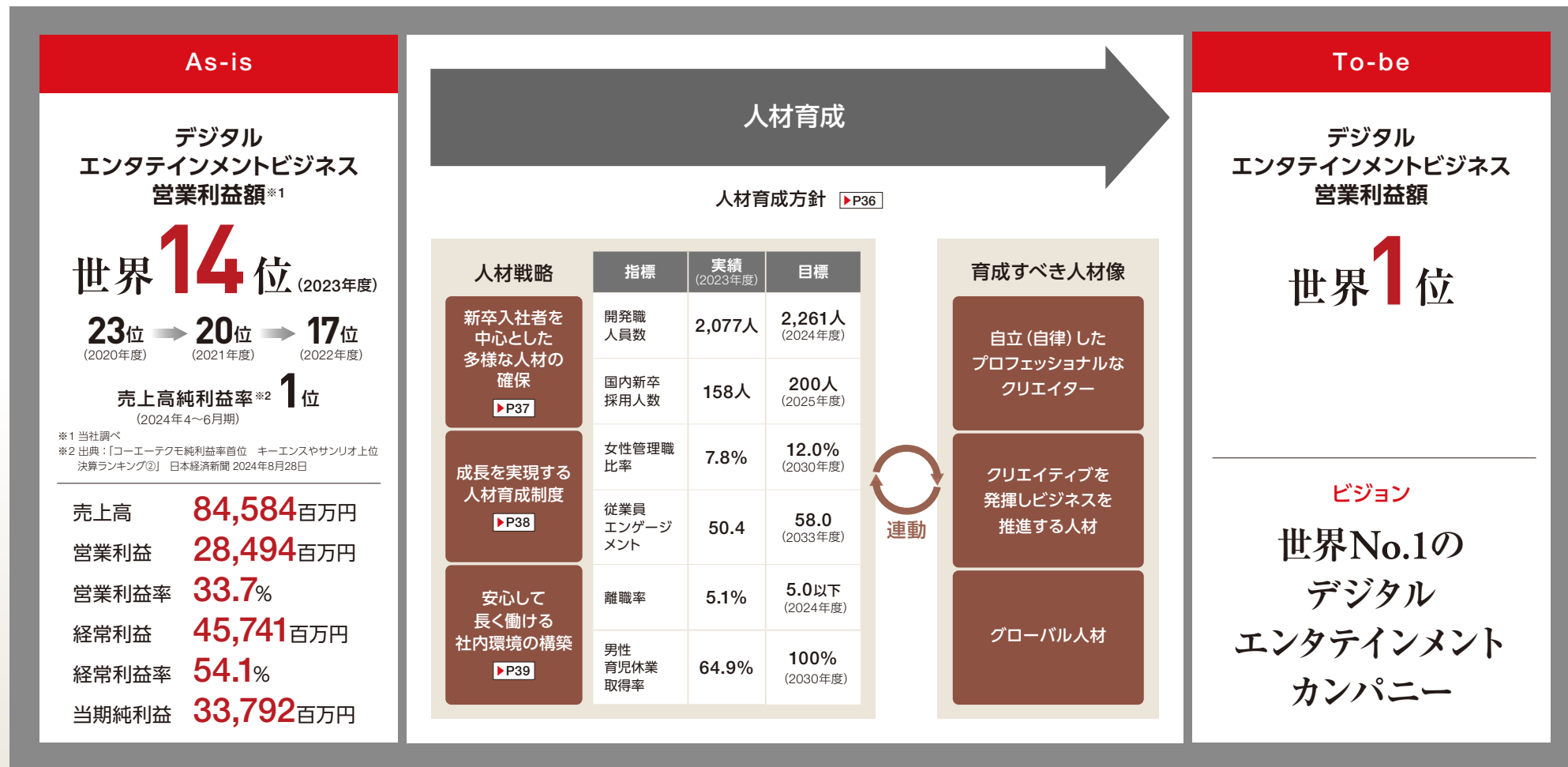
## 今後はマテリアリティ特定の見直しとダイバーシティ推進に取り組みます

2024年度は企業価値の向上につなげるべく、マテリアリティ



特定の見直しに着手します。コーエーテックモグループの事業戦略と課題やリスク管理を連携させ、中長期的に企業価値を高めるための取り組みを定めます。さらに、女性活躍等のダイバーシティに向けた取り組みをはじめ、従業員の皆さんが安心して働ける環境作りに向けて、中長期的なロードマップを策定して推進します。

これからもコーエーテックモグループは、持続的な成長を追求するため、サステナビリティ活動に取り組み、社会・人々と共に歩んでいきます。



コーエーテックモの精神

## 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



当社グループでは人材育成方針に基づき3つの育成すべき人材像を定め、その実現に向けて人材戦略を行っています。  
2023年度からはエンゲージメントの測定を開始し、人材戦略と具体的な施策が効果的に実現できているかを計測すると共に、結果に基づいた改善を続けることで、当社の人材が活躍できる強い組織となるよう取り組んでいます。

## 人材育成方針

「良きクリエイターは良きビジネスパーソンであれ」の考えのもと、以下の2つの両立を人材育成方針としています。

新しい面白さを実現する  
クリエイター



成長性と収益性を実現する  
ビジネスパーソン

## 育成すべき人材像

### 自立(自律)した プロフェッショナルなクリエイター

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

### クリエイティブを発揮し ビジネスを推進する人材

- 新分野の開拓や新たなグローバルIPの創造と展開に向けて、自ら新しい企画を立ち上げ、商品化できる人材
- 適正な時間、コスト、利益目標を設定して、プロジェクト計画を立案し、求められる品質、納期、予算を達成しながらプロジェクトを運営できる人材

### グローバル人材

- 異文化や多様性を理解・尊重できる人材
- 海外のパートナー企業やグループ内海外拠点の社員をはじめとした、多様な文化背景を持つメンバーと協働して、主体的にビジネスを推進することのできるコミュニケーション能力を有する人材

## 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

当社グループは長年にわたり新卒採用を最重要事項として取り組んでいます。変化の激しいゲーム業界において、当社グループが継続して成長していくためには、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もと、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、また多様な人材を採用することにも力を入れています。

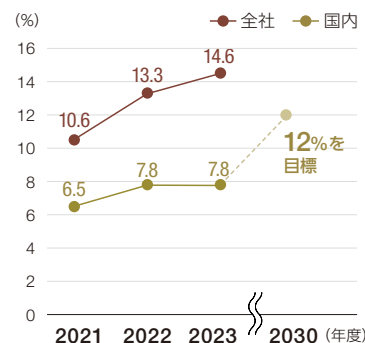
#### ✓ 新卒の採用人数

| 年度     | 国内           | 全社※1   |
|--------|--------------|--------|
| 2021年度 | 127人         | 172人   |
| 2022年度 | 150人         | 200人   |
| 2023年度 | 158人         | 215人   |
| 2024年度 | 199人         | 241人※2 |
| 2025年度 | 200人<br>(目標) | —      |

### 女性活躍推進

当社グループは、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、キャリア促進をさせることで、女性が活躍しやすい環境作りに取り組んでいます。2024年度からは、管理職層の意識改革と女性部下育成スキルの向上を目的とした研修を実施しています。

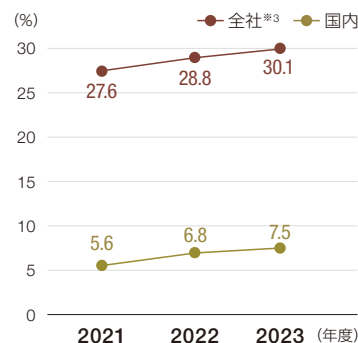
#### ✓ 女性管理職比率



### 外国籍社員の活躍できるオープンな環境

多様性を推進し、グローバルで活躍できる優秀な人材を確保すべく、日本国内では、新卒を中心に外国籍社員を積極的に採用し、社員寮等の福利厚生制度を通して入社当初から安心して働ける環境を整備しています。最近では管理職やリーダー職として活躍する外国籍社員も増加するなど、多様な人材が活躍する組織となっており、当社グループの競争力の強化につながっていると考えています。

#### ✓ 外国籍社員比率



### 異なる強みを持つ経験者の採用

当社にまだない能力・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。給与水準を高く維持すること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、価値ある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ブの向上を図ります。

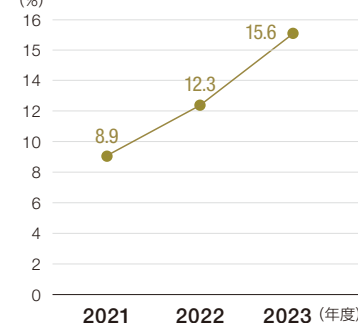
#### ✓ 経験者採用実績 (前職業種)

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)、官庁、金融、学校、コンサル、マスコミ

### 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。上位等級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。

#### ✓ 上位等級におけるエキスパート社員比率



※1 全社：海外のグループ会社を含む ※2 2024年9月26日時点の途中経過 ※3 全社：海外グループ会社の現地籍社員を含む

## 成長を実現する人材育成制度

“新しい面白さを実現するクリエイティブ”と“成長性と収益性を実現するビジネススキル”の両立という人材育成方針に則り、コーエーテックの強みの一つ「卓越したヒューマンパワー」を生み出すための人材育成の仕組みを整えています。ゲームファンが新入社員として入社したのち、ゲームのクリエイターを経ていずれは経営層へ、というキャリアパスに沿って、社員一人ひとりの挑戦を応援しています。夢を実現するフィールドで社員は大いに成長し、その結果、当社グループの企業価値もさらに向上します。

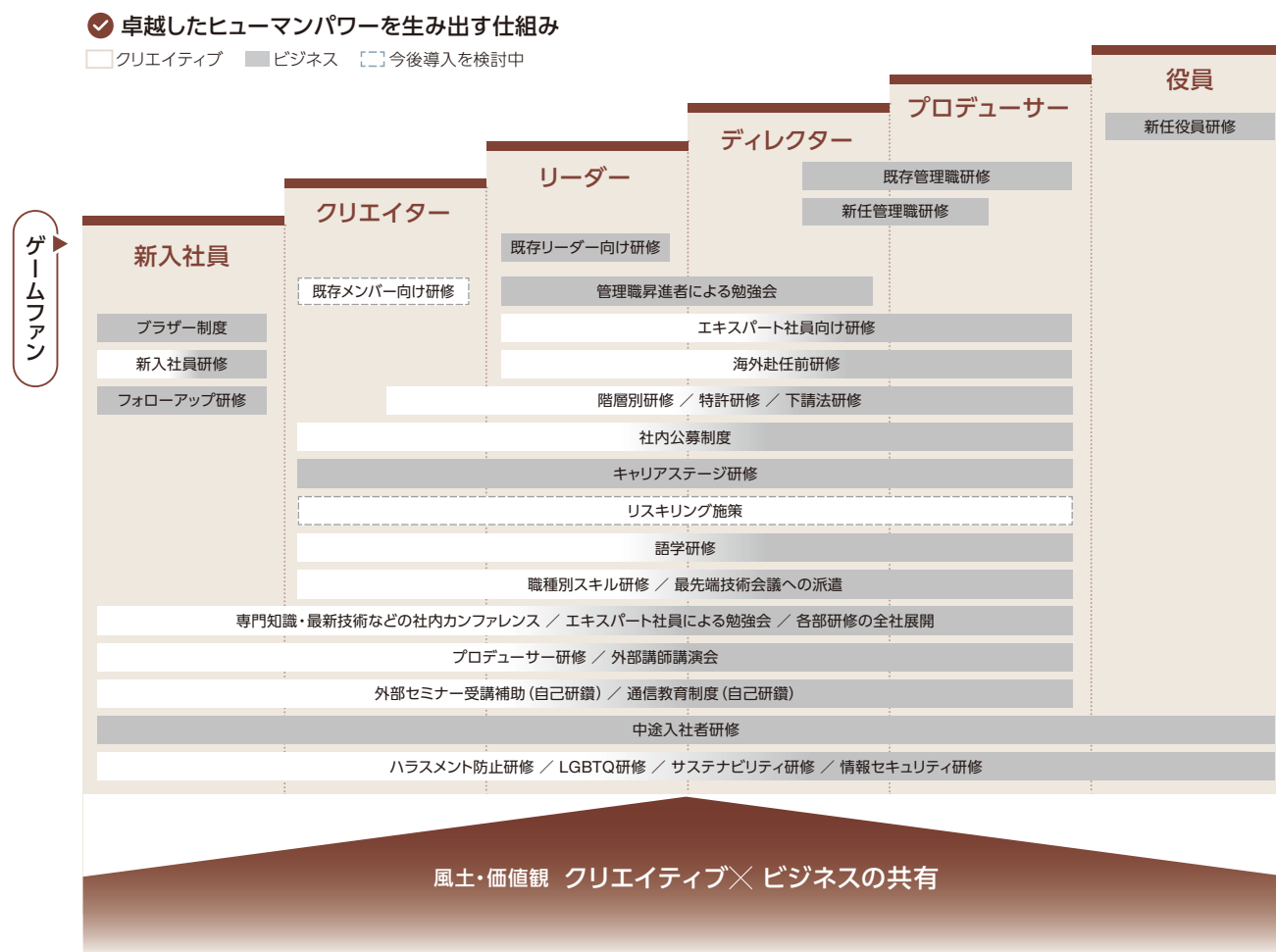
### クリエイター×ビジネスパーソン

「クリエイター」と「ビジネスパーソン」を兼ね備えた人材を育成するため、さまざまな機会を設けています。プロデューサー・ディレクターとして必要な基礎知識を補強するための「プロデューサー研修」を実施しており、ケーススタディを通じて社内のナレッジを共有しています。また、社外の一流クリエイターやさまざまな分野の第一人者による講演や外部研修を通じて、新たな知見や最新トレンドなどを学ぶ機会も提供しています。階層別研修では、リーダーシップや問題解決の方法、法的知識や経営戦略、財務思考等について学び、「成長性と収益性を実現するビジネススキル」を身に付けていきます。

こうした複合的な取り組みを仕組み化することで、社員の「クリエイター」と「ビジネスパーソン」の両立を支え、当社グループの最重要な資産である「人的資本」を最大化し、ビジョンを実現するための戦略の一つとして取り組んでいます。

### 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。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。新入社員が業務を早く覚えることができるだけでなく、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。





## 安心して長く働ける社内環境の構築

当社グループは、入社した人材が能力を発揮し、長く活躍できるための環境を整備しています。

1

### 能力を発揮しやすい勤務環境の整備

フレックスタイム制の導入、子どもが小学3年生以下の場合、利用できる時短勤務制度や時差出勤（スライド出勤）を導入し、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。2024年度からはフレックスタイム制でのコアタイムを短縮しました。さまざまなワークスタイルや柔軟な働き方によって、社員の能力発揮を後押ししています。

2

### キャリア支援施策で成長を促す

社員が望むキャリアを実現し、自分に合った業務で能力を発揮していけるように、キャリア面談、キャリアステージ研修、社内公募制度、自己申告制度等を通じて会社としてキャリアを支援しています。また、2024年度からは通信教育に関する費用補助上限額を引き上げることで、社員の自己研鑽をサポートし、成長を促すことに取り組んでいます。

3

### 健康経営に向けて

社員が健康で長く働けるように、メンタルヘルスケアに関する研修、24時間利用可能なメール相談、オンライン産業医面談等のサービスを提供し、社員が自身の状況を把握し、カウンセリングを受けられる環境整備をしています。健康経営の責任者を任命し、健康診断による特定の有所見者に対して再検査費用を補助することで、健康経営をさらに進めていきます。

4

### 多様性を生かす風土の醸成

多様な人材が互いに尊重し合い活躍できる組織を目指し、ダイバーシティとLGBTQ+、ハラスメント防止に関する意識向上を図る研修を国内グループ会社で実施しています。また、2024年4月からは、国内グループ会社で同性パートナーを社内規程上の配偶者と同じ扱いとし、慶弔見舞金や慶弔休暇等の対象とするパートナーシップ制度を導入しています。

5

### モチベーション・エンゲージメント向上

9年連続のベースアップ、社宅・独身寮の増設といった生活の安定を支える施策に加え、報奨金制度や業績表彰制度等、社員の活躍に報いる施策を継続して実施し、モチベーション向上を図っています。さらに、会社への愛着や、仕事への情熱の度合いを定量化することにより、働きがい向上を目指してエンゲージメントの測定を2023年度より開始しました。調査で分かった「強み」と「弱み」に対して、全社的取り組みだけでなく、各職場主導で注力課題を設定し、個別の対応策を検討・実施し、今後も継続的な改善活動を行っていきます。



当社グループはさまざまなステークホルダーと良好な関係を築き、価値の共創を通じて、社会課題の解決に取り組むと同時に持続的な成長と企業価値向上の実現を目指します。

## 地域社会とのつながり



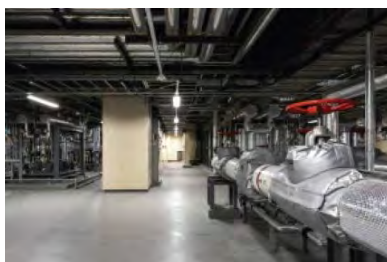
### 職業教育活動による地域貢献

地域の小・中学校に「まちの先生」として、ゲームクリエイターの仕事についての職業教育活動を実施



### 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・ゲームエンジン等の最新技術について、大学で講演会を実施  
「ゲーム学」の寄付講座も実施



### 地域冷暖房システムによる省エネ

- ・地域冷暖房システムによる省エネ
- ・オフィス内はLED照明を採用
- ・トイレ・洗面台に節水型の設備



### タイアップによる地域貢献、地方創生事業

地方自治体、学校等と当社IPとのタイアップを通じた地方創生事業への参加

## 主なIR活動

| 活動               | 実績(2023年度) |
|------------------|------------|
| 国内・海外機関投資家向け個別面談 | 160回       |
| カンファレンス          | 5回         |
| 決算説明会            | 4回         |

## アナリスト×代表取締役社長 座談会

**アナリスト** 直近のゲーム業界では、世界的にリストラやタイトルの中止・見直しが相次ぎ、厳しい環境。業界が抱える課題と、コーエーテックモのアプローチを聞かせてほしい。

**襟川** 2020年から2021年にはコロナの巣ごもり需要でマーケットが大きくなったのが事実です。これはゲーム業界の外部要因によって起きたものと捉えています。2022年から2023年は横ばい、2024年から本来の成長ペースに戻るのではないかと考えています。従って、これからは外部環境の恩恵を受ける時代ではなく、各社の努力が問われる時代です。それぞれの会社が課題に立ち向かって成果を出していく必要があり、ゲームの「戦国時代」に戻ったと思います。

その中で当社は、AAAクラスのタイトルを自分たちの手で生み出すべく、挑戦を続けています。欧州と北米の市場では、売れるゲーム分野があるので、その領域で勝負しないと、成果が出せないというのが見えてきました。私たちが挑戦してきたことで、今後クリアすべき大きな壁がはっきりと見えています。後はその壁を越えていくだけだと思います。今後の取り組み、成果に期待していただきたいです。

**アナリスト** 「クリエイティブとビジネスの両立」はなかなか難しいのではないかと。クリエイティブが先行して利益がどんどん落ちてしまうのがエンタテインメントの世界ではよく起こることと考えるが、どのようにバランスを取っているのか。

**襟川** ゲーム作りが「ビジネス」である以上、利益を上げるのが当たり前だと考えています。利益は、お客様からの期待の声だと捉えていて、期待を超える作品を生み出すことが当社の使命です。その中で、新入社員から役員まで、あらゆる場面、あらゆる職種で、クリエイティブと利益を両立させることを徹底しており、そのために「品質・納期・予算」を遵守するのは当たり前と考える文化が根付いています。

**アナリスト** 開発費の高騰によりリスクが高まり、手堅いヒットを求めた結果かもしれないが、業界全体が特定のゲームジャンル、似たようなグラフィックスに収れんしているように思える。成長を求めた結果、業界としてアウトプットの多様性が失われてしまうのではないかと。

**襟川** ゲームの本質である「遊び」による競争になっていくのではないのでしょうか。アクションゲームであれば、「遊び」は戦いの部分です。どのような「新しい遊び」にしていけるか、ゲームシステムが大切です。グラフィックスそのものは、プレイヤーの購入に際する前提条件だとするならば、そこを満たした上で、お客様の期待を超えるゲームになっているか、「新しい遊び」の面白さ、つまりゲームの本質が重要であると考えています。



## 持続的な成長の実現に向けて | TCFD提言に関する取り組み

当社グループは気候変動への対応をサステナビリティ重点課題の一つとして捉え、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言を踏まえた情報開示を行いました。2023年度分より、Scope1、2排出量に加え、Scope3排出量の算定も始め、今後、気候変動に対するさらなる取り組みを進めていきます。

### ■ ガバナンス

気候変動への対応及び取り組み状況については、経営企画部とサステナビリティ推進室が中心となり取りまとめ、当社グループに重要と認識されたリスクと機会がある場合に、サステナビリティ委員会に付議・報告を行います。その後、取締役会に報告されます。

### ■ 戦略／リスク管理

当社グループは、従来の気候変動が事業に与える影響を把握するために、現在、温室効果ガスScope1、2、3排出量を算出し、リスク及び機会を把握しています。

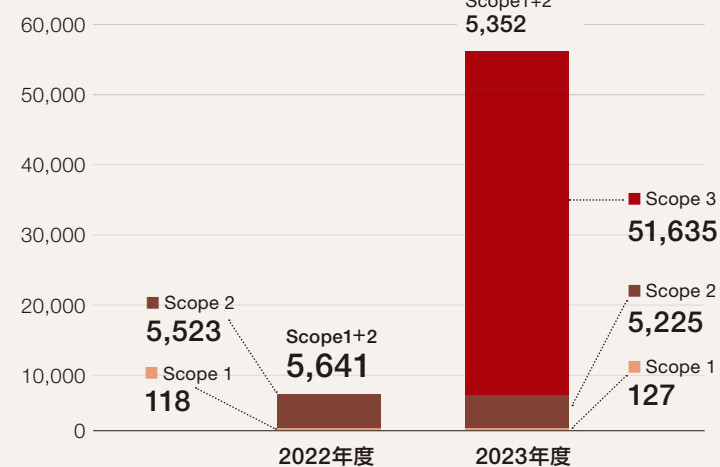
### ■ 指標と目標

当社グループは、気候関連リスク・機会を管理するために、2022年度分よりScope1、2排出量の算出を行いました。2023年度からは、Scope3排出量も算出し、温室効果ガス削減に向けての削減目標を検討していきます。



#### ✓ 温室効果ガス排出量の推移

(t-CO<sub>2</sub>)



#### ✓ 温室効果ガス

総排出量：56,987t-CO<sub>2</sub>  
(2023年度)

- Scope1： 127 t-CO<sub>2</sub> (0.2%)
- Scope2： 5,225 t-CO<sub>2</sub> (9.2%)
- Scope3： 51,635 t-CO<sub>2</sub> (90.6%)

| Scope3のカテゴリ別内訳 |                           | 排出量                      |
|----------------|---------------------------|--------------------------|
| カテゴリ1          | 購入した製品・サービス               | 25,686 t-CO <sub>2</sub> |
| カテゴリ2          | 資本財                       | 4,208 t-CO <sub>2</sub>  |
| カテゴリ3          | Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動 | 1,967 t-CO <sub>2</sub>  |
| カテゴリ4          | 輸送・配送 (上流)                | 833 t-CO <sub>2</sub>    |
| カテゴリ5          | 事業から出る廃棄物                 | 23 t-CO <sub>2</sub>     |
| カテゴリ6          | 出張                        | 76 t-CO <sub>2</sub>     |
| カテゴリ7          | 雇用者の通勤                    | 613 t-CO <sub>2</sub>    |
| カテゴリ8          | リース資産 (上流)                | 対象外                      |
| カテゴリ9          | 輸送、配送 (下流)                | 対象外                      |
| カテゴリ10         | 販売した製品の加工                 | 対象外                      |
| カテゴリ11         | 販売した製品の使用                 | 17,445 t-CO <sub>2</sub> |
| カテゴリ12         | 販売した製品の廃棄                 | 90 t-CO <sub>2</sub>     |
| カテゴリ13         | リース資産 (下流)                | 694 t-CO <sub>2</sub>    |
| カテゴリ14         | フランチャイズ                   | 対象外                      |
| カテゴリ15         | 投資                        | 対象外                      |

※ 算出範囲：国内外の連結子会社  
※ 集計期間：2023年4月～2024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)  
※ 排出係数：燃料と国内電力は環境省「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 (I&G) 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。



## コーエーテクモにふさわしい経営のあり方を提言し 持続的な成長と社会への貢献をサポートしていきます

グローバル企業として高い意識を持って  
コーエーテクモらしいガバナンス体制を整える

**手嶋** 当社のガバナンスの取り組みは一般的な企業よりも意識が高いと感じます。世間から見れば創業家である襟川家の存在感が強く見えるかもしれませんが、その事実があるからこそ、むしろ襟川会長・襟川社長のガバナンスに対する意識は一層高いのだと思います。例えば、われわれ社外取締役陣についても早い時期から陣容の充実を図り、独立した立場から活発な議論ができる非常にオープンな取締役会にしてきました。つまり、取締役会の実効性を高めてきたわけです。そして社長自身も事業運営はできるだけ若い人たちに任せて、自分は監督するほう

に回りたいと話していること等、決してオーナー企業としての弊害が出ないように、グローバルな成長を目指す企業にふさわしいガバナンスを生かせるという意識を持って運営していると思います。

**佐藤** 当社は2009年にコーエーとテクモという2社が経



社外取締役  
手嶋 雅夫

社外取締役  
小林 宏

社外取締役  
林 文子

社外取締役  
佐藤 辰男

社外取締役  
小笠原 倫明

営統合し、持株会社という仕組みを作って、さらに2011年にガストが加わりました。PMIのプロセスの中で、2016年に個性のあるIPの発展や新しいIPの創発を目指す組織を「ブランド」として、ブランド長がそれぞれにマネジメントしていく「ブランド制による経営」がスタートしました。当社

あるでしょう。当社のように開発者の個性を生かしながらマネジメントする体制を有していることは、現有のスタッフにとつてのみならず、新しい友を迎え入れるのにも最適な環境だと思います。

※1 プラットフォーム：ゲームがプレイできる環境、ハードウェアやデバイスのこと

にとつてはすでに当たり前になっていますが、ホールディングス体制下で、強いブランドの個性を尊重する経営ができていないことは高く評価してよいのではないのでしょうか。それ自体、当社の成長の基盤であるし、M&Aのチャンスも増えるでしょう。今後、グローバルな舞台で、新しい技術が生まれたり、新しいプラットフォーム\*1が出てきたりする中で、「山椒は小粒でもぴりりと辛い」のような、規模は小さくても才能が非常に鋭く優れているという会社がどんどん出てくると思います。そういう会社の中には、IPO以外に、大きな組織の中で生きていくことを良しとする会社も

**林** 実際にコンプライアンスにおいて数年間一度も事故が起こっていないことは、高い意識を持ったガバナンス体制の証拠であると思います。襟川会長・襟川社長は、従業員や社会貢献という周りに対する思いが非常に強く責任感があるため、会議の発言においても、それをどう伝えていくか、次につなげていくかについて考えていることがよく分かります。他の役員や従業員にもその思いを熱心に発信しているからこそ、自然と会社としてのガバナンス体制が強くなっていると思います。

**小笠原** プライム上場にはコストもかかります。しかし、経営者はあえてそれを選択し、コンプライアンス確保や少数株主の保護などにも真摯に向き合っており、それに応えるよう管理部門も日常的に高い意識を持って取り組んでいます。業績の面でも、オーナー企業では創業者の能力に依るところが大きいのはある意味当然とも言えますが、当社は、創業者以外の経営陣のパフォーマンスも優秀です。それにより、当社は、過去十年ほど、大きく業績を伸ばしてきました。2023年度も最終利益は増益ですが、営業利益は少し足踏みしました。経営陣は、これをいわば「成長痛」であるとして、今後のさらなる成長の基盤をどのように作り出していくかが課題であるという認識を強く持っています。

**佐藤** 当社はガバナンスの強化に真摯に取り組んできました。その際にガバナンスの流行やトレンドを追いかけるのではなく、長期ビジョンや中期経営計画に基づいて当社にとって必要なガバナンス体制を構築してきたことを、私は好ましいことだと捉えています。その結果、語弊がありますが、当社のガバナンス体制は必ずしも最先端の形態にはなっていないかもしれません。しかし、実質的には非常に強固な体制になっていると思います。例えば、当社は委員会等設置会社ではありませんが、コーポレートガバナンス強化のため指名報酬委員会が設置され、しっかり機能しています。これか

らも当社の成長のテンポに合わせて実のあるガバナンス強化を実施していくことが重要だと思います。

### 取締役会は、多数の社長経験者による 多様な角度からのディスカッションの場

**小林** 取締役会では活発な議論が交わされています。特別委員会や指名報酬委員会でも常に発言が飛び交い、執行に疑問や要求がある場合、間髪を容れず意見が発せられます。

**手嶋** 5人の社外取締役それぞれキャラクターが違いますし、数字の捉え方も全員異なります。各自が得意の領域を生かした意見を述べており、それに対して答えていかなければならない執行側は大変だとも思います。しかし、議長をはじめ、多くの取締役会メンバーがそれを快く受け入れていることは会社としてあるべき姿だと思います。

**林** 私は取締役会に参加する際に緊張しますが、社外取締役でありつつも、社内の話までしっかり入り込んで、話すことが多いからです。後で後悔しないように取締役会の時間で積極的に発信し、コミュニケーションをとっていくことが当社の取締役会の特徴とも言えるのではないのでしょうか。

**小笠原** 取締役会の構成における当社の強みは、社外取締役5名中、社長経験者が4名を占めていることです。トップとして、企業の命運を左右する重要事項の判断をした経験がある方々の発言は重みがあります。アメリカなどでは社外取締役は経営経験者が多いのですが、日本では必ずしもそうではなく、当社のように社長出身の社外取締役の比率が高いのは、とても珍しいです。また、同業あるいは隣接業種のトップを経験した方のご発言も貴重です。取締役会では、こうした方々を含めての取締役が、常にフランクに課

題の提起や意見の交換を行っています。

### 2023年から始まった「サステナビリティ」の鍵と 課題は優秀な人材の獲得と活躍

**林** 今、注目されているサステナビリティやESGに関しては、当社は2023年に、専門の部門を作って、担当の役員も置いて対応しています。これは、長年にわたり積み重ねてきた実績があつてこそできた動きだと思います。もちろん、これから取り組まなければいけない課題はたくさんありますが、まずは、体制としてきちんと形にして発信していく、早く進めていこうとする意欲が見られます。

**小笠原** 近年、ますます重要性が高まる環境問題については、当社も改善の努力を進めています。ただ、当社は「モノ」を作る製造業と比べ、環境負荷への影響は元々大きくはありません。一方で、ESGのS、すなわち「社会」領域においては、重要なステークホルダーである社員についてよく考え



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。



た取り組みを進めています。近年のようにIT技術者の獲得競争の激しい状況下でも、優秀な開発者を多数採用し続けています。また、創業者である会長・社長は、FOST (科学技術融合振興財団<sup>※2</sup>) を通じて、長年にわたり、シミュレーション&ゲーミングという分野の研究を助成してきました。テクノロジー以外の他の分野を含む学際的な領域で多数の研究者の支援を熱心に続けているのです。こうした活動は、当社の今後の発展にとっても、大変良い影響を及ぼすと思います。こうした創業者の人的ネットワークを、今後とも、引き継ぎ拡大していくことも大切でしょう。

※2 FOST (公益財団法人 科学技術融合振興財団) : シミュレーションの研究など、科学と技術の融合を促す研究協力に対する支援を実施

**佐藤** 取締役会を通じて強く感じるのは、人材について常に議論が活発に行われていることです。当社は人材が全て、人材ありきの会社であり、国内外で優秀な人材を集めるにはどうしたらいいか、あるいは国内外の従業員の処遇、



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。

報酬ということを常に考えています。われわれ社外取締役も、特に人材についてはいろいろな意見を出しており、より良い人材が集まるように、意見を重ねていることが印象に残ります。

**手嶋** いい会社には、優秀な人材が集まると思います。しかし、優秀な人材が集まりすぎると「ミス」することを極端に恐れてしまいます。だからこそ、「失敗してもいい」という会社にするには必要だと考えます。打席に立ったら、必ず全打席毎回ヒットを出さないといけないと思うのではなく、トータルで成功すればいいのだから失敗してもいい、だから打席に立つことを恐れなくなってもらいたいです。つまり、うまくいかなかったことは「失敗」ではなく、自分たちの「経験」と捉え、積んできた経験が将来の価値につながっていくと考えられる、そんな会社の風土を醸成してほしいと思います。

**佐藤** 株主総会に出席すると株主の皆様には、この会社のファンが多いことが分かります。新卒採用で入社される新人も、当然のようにこの会社、ゲーム、シブサワ・コウのファンが多いのです。これは好ましいことで得意分野を伸ばすことになりますが、あえてリスクを挙げれば、異分子や異質なタレントを見つけるのが難しいという反面もあります。人材採用ではそのことも意識してもらいたいと思います。「変化に対応できる両利き経営」という言葉があるけれど、そのためには社内ベンチャーが生まれる環境作りとかM&Aとか、新たな施策が必要となることもあるかもしれないですね。

**林** 私はやはり女性にもっと活躍してほしいと思います。女性の活躍がさらに広がって、女性社員の中から役員がさらに登場してほしいですね。現在、ホールディングスの取締役12名のうち、女性は私を含めて3名で、日本の平均よりは高いですが、もっと女性役員比率が高まってよいと思います。



佐藤 辰男

株式会社角川メディア・オフィス取締役、カドカワ株式会社 (現 株式会社KADOKAWA) 代表取締役社長、同代表取締役会長などを歴任。2018年6月に当社社外取締役に就任。

**手嶋** 女性の活躍という面では、実際に女性の開発者採用にはかなり力を入れていますね。日本の女性ITエンジニアの比率 (16.9%<sup>※3</sup>) と比べて、当社の女性開発職の比率 (20.5% 2024年3月31日時点) は高いと思いますし、実際に現場でもよく見かけます。今後は、理系の女性が入社したいと思う会社のNo.1になってほしいと思います。

※3 出典 : 「データで見る世界のITエンジニアレポート Vol.12」2024.03.08、ヒューマンリソシア

**小笠原** 技術面の強化では、例えばAIのような先進技術をいかに取り入れていくかということも議論になりますね。

**小林** 当社はエンタテインメント企業ですから、お客様に提供するのにはAIそのものの先進技術ではありません。AIを含めて先進技術力の強化は重要ですが、あくまで開発や制作のプロセスの中で活用していくということでよいのではないかと思います。





小林 宏

野村證券株式会社を経て、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、株式会社ドワンゴ代表取締役社長などを歴任。2015年6月に当社社外取締役に就任。

## 強みを承継するサクセッションプランも着実に進んでいる

**小笠原** 後の成長をどうするかという点で、世代交代はオーナー企業にとっては避け難いテーマですが、これには長期的な視野を持って臨んでいます。

**小林** エンタテインメント業界では、創業者である社長が優秀なクリエイターで、その人が次々といいコンテンツを生んでいると、それでは後継者をどうするかということが必ず議論になります。当社のクリエイターは、ただ面白いものを作るのではなくきちんと利益が出る作品を計画どおり開発できるよう徹底的に鍛えられてきました。すでに、高いマネジメント能力を有するトップ開発者が多く輩出されていますので、経営の承継は困難なことではないと感じています。

## コーエーテクモの持続的成長に向けて、社外取締役のあり方は株主の代表であり続けること

**手嶋** 私は、社外取締役は常に株主の代表としてここにいると考えています。特に、個人株主の方々がコーエーテクモをどう見ているかを意識しています。株主総会には、この会社を長年支えてくれているファンであり株主である方たちが多くいらっしゃいます。そういった方々に対しては、やはり、この会社の株主でいて良かったな、と思ってもらえる会社でいられることが大切です。株価はマーケットによりますが、増配は会社が判断し、実行できるもので、そこはしっかり継続していただきたいです。また、人材については優秀なだけでなく、強さを持つ人が多い会社というイメージを確立していきたいし、強い人がいるからこそ、中長期の成長が見えてくるのだと思います。

**小林** オーナーの存在感が強いのは確かですが、会長・社長がいなくても持続的に成長できる会社であることをさらに伝えていく必要があります。優れた開発者がたくさんいるし、収益構造も確立されていますので、それをもっと社内外にアピールできるよう尽力していきたいと思います。

**林** 私は現在もさまざまな企業の経営に携わり、多くの方々とお話しする機会があります。これまでに培ってきた経験や知識だけでなく、さらに勉強して新しい情報を採り入れて、当社に積極的に提言していきたいと思います。

**佐藤** エンタメ業界には、他の製造業にはない、特有の成長要因とリスクがあると思っているので、その観点から提言できれば良いと思っています。出版もゲームも映像も、エンタメ企業は、ヒットの有無でその経営を判断されることが多いです。その年にヒットゲームがあった、ヒットアニメがあった、ベストセラー作品があった、というように。実際この業界は経営トップやトップクリエイターの天才性、商品のヒット性という一回性で再現性のない因子に左右されることがあ

ると思われがちです。だからIRなどで大事なものは、富（ヒット商品）を再生産する土壌（人材と作品が継続して生まれる環境）が内在していることを上手に内外に示すことだと思っています。その他にも、当社のマネジメントの力も強調したいです。統制が取れ、計画どおりに社内が動いています。これが、経営を安定させている理由だと思います。私自身も、ガバナンス強化に加え、事業遂行の面からもしっかり支援できるよう、力を尽くしたいと思います。

**小笠原** グローバル市場で「世界No.1」を目指すビジョンはとて素晴らしいことです。ぜひ成し遂げていただきたいと思います。現在、売上高の半分以上が海外ですが、まだ東アジアが中心です。さらに、アジアの他の地域、ヨーロッパ、アフリカ等々どこでも、コーエーテクモはすごいと言われるよう、海外における評価をいかに高めていくかを考えていきたいです。当社にはその可能性が十分ありますし、取締役会でもさらに提案し議論していきたいと思っています。



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。

## 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。

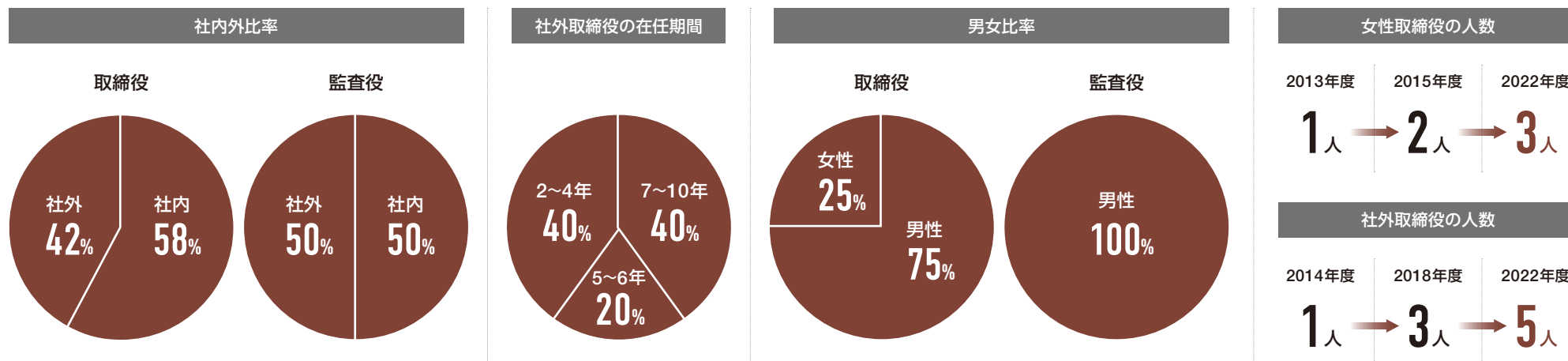
当社グループは、持株会社である当社の下に事業を展開する事業会社を置く体制を取っています。当社は、グループの一元的なガバナンスの中心にあり、グループ全体の最適化を図るための、企画・運営・管理などを行い、グループ全体の経営を統括することにより、全てのステークホルダーにとっての企業価値最大化に努めています。

## 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 (2024年9月末現在)







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／<br>リスクマネジメント | ファイナンス／<br>会計 | SDGs／<br>サステナビリティ／<br>多様性 | エンタテインメント事業 |       | アミューズメント事業<br>アミューズメント施設／SP | 不動産事業<br>不動産管理／運用 |
|        |                 |    |          |                     |               |                           | 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 | ●        | ●                   |               | ●                         |             |       |                             |                   |

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 (2023年度)

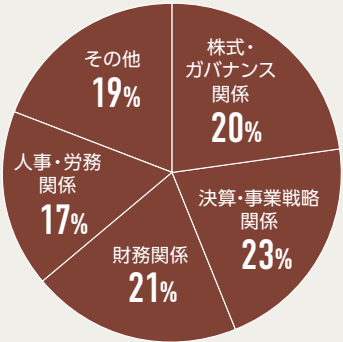
| 開催回数<br>(回) | 年間議案数<br>(件) | 平均開催時間<br>(分) | 平均議案数<br>(件) | 1議案当たり<br>平均審議時間<br>(分) |
|-------------|--------------|---------------|--------------|-------------------------|
| 19          | 144          | 76            | 7.6          | 11                      |

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。

- 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
- 各部門の業務執行状況の報告
- 監査役監査及び内部監査の状況の報告
- 有価証券等の売買の決定、投資に関わる運用状況報告
- 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
- 内部統制評価結果の報告
- 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
- 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
- 重要な使用人の人事異動の決定
- 重要な規程の制定及び改廃
- 取締役会の実効性評価
- 不動産の取得及び売却の決定
- 知的財産権の状況の報告
- ゲーム開発における新規企画及び予算修正の報告

✓ 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・機能をさらに向上させることを目的に、2023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。設問ごとに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。

回答結果を取締役会事務局による集計・分析の上、取締役会に報告し、2024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、2023年度の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95.5%だったことによります。

また、前年度に「改善が必要な項目」として認識された5項目のうち、表2の3項目は「①そう思う」の回答が14名以上（80%以上）となり、改善が認められました。

一方、表3の2項目については、「①そう思う」との回答が13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・実効性のさらなる向上を図っていきます。



✓ 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                     | 2023年度の取り組み   |
|------------------------|---|
| ● 独立社外役員同士の連携          | 社外役員同士の情報交換の機会創出のため、特別委員会に社外監査役がオブザーバーとして参加する方針を定めた |
| ● 取締役・監査役に対するトレーニングの機会 | マテリアリティに関する役員トレーニングを実施した                            |
| ● 外部専門家の助言             | 社外取締役からの意見に基づいて弁護士への確認を行ったケースが2件あった                 |

✓ 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   |
|---------------------|---|
| ● 取締役会の事前準備・資料・プレゼン | 取締役会資料について、詳細確認が必要な一部の資料のみ早期配布を実施しているが、今後は全資料を対象とする |
| ● 監査役と社外取締役の連携      | 現状WEB会議の対話がメインのため、今後は対面の場を拡充するなど、さらなる連携強化策を検討する     |

**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**（2023年度）

| 区分             | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額 (百万円) |               |     |     |                  | 対象となる<br>役員の員数<br>(名) |
|----------------|-----------------|------------------|---------------|-----|-----|------------------|-----------------------|
|                |                 | 基本報酬             | ストック<br>オプション | 賞与  | その他 | 左記のうち、<br>非金銭報酬等 |                       |
| 取締役 (社外取締役を除く) | 718             | 474              | 18            | 222 | 2   | 18               | 8                     |
| 監査役 (社外監査役を除く) | 15              | 13               | —             | 1   | 0   | —                | 2                     |
| 社外役員           | 64              | 52               | 7             | 4   | 0   | 7                | 7                     |

**最高経営責任者の後継計画**

最高経営責任者の後継者計画については経営環境の変化のスピードが加速する中で、グループ・グローバルに事業をリードし、成長戦略を具現化するために必要な経営人材を適時・適切に確保、育成する仕組みの構築を目指しており、経営の権限移譲と将来の経営者候補の早期育成の取り組みを実施しています。

**1. 権限移譲関係**

2024年5月、9月：国内外グループ会社の職務権限規程の改定を通して、人事異動及び支出、契約締結等の権限移譲を実施  
2024年5月：各種会議の参加メンバーの見直しを行い、権限移譲を推進

**2. 次世代経営層の育成関連**

2023年3月：執行役員の増員・昇格を通して、次世代経営者となり得る役職者を増員



取締役

代表取締役会長

襟川 恵子



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ーブ取締役名誉会長 (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)

代表取締役社長

襟川 陽一



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ーブ取締役名誉会長 (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)

代表取締役副社長

鯉沼 久史



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ーブ代表取締役会長 (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)

取締役

早矢仕 洋介



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)

取締役  
専務執行役員CFO

浅野 健二郎



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)

取締役  
常務執行役員CSuO

襟川 芽衣



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管理本部本部長 (現任)

取締役顧問

柿原 康晴



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)

社外取締役

取締役

手嶋 雅夫



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)

取締役

小林 宏



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)

取締役

佐藤 辰男



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KADO KAWA) 代表取締役社長

2015年 6月 カドカワ株式会社 (現 株式会社KADO KAWA) 代表取締役会長

2016年 4月 学校法人角川ドワンゴ学園理事長

2018年 6月 当社社外取締役 (現任)

取締役

小笠原 倫明



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)

取締役

林 文子



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)

## 監査役



常勤監査役  
**福井 清之助**

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)



常勤監査役  
**木村 正樹**

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)



監査役  
**森島 悟**

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)

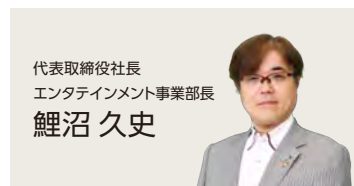


監査役  
**高野 健吾**

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)

## 株式会社コーエーテックモゲームス

パーソナルコンピュータ・家庭用ビデオゲーム機用ソフトウェアの企画・開発・販売／オンラインゲーム・モバイルコンテンツの企画・開発・運営／イベントの企画・運営／CD・グッズ、書籍の企画・制作・販売



代表取締役社長  
エンタテインメント事業部長  
**鯉沼 久史**



取締役副社長  
エンタテインメント事業部  
AAAスタジオ担当  
**早矢仕 洋介**



常務執行役員  
IP事業部長 兼  
マーケティング本部副本部長  
**小林 英聖**



常務執行役員  
エンタテインメント制作本部長  
**小笠原 賢一**



常務執行役員  
マーケティング本部長 兼  
グローバル事業推進部長  
**阿久津 透**



常務執行役員  
エンタテインメント事業部  
副事業部長  
シブサワ・コウブランド長  
**伊藤 幸紀**



執行役員  
エンタテインメント事業部  
ω-Forceブランド長  
**庄 知彦**



常務執行役員  
エンタテインメント事業部  
副事業部長  
Team NINJAブランド長  
**安田 文彦**



常務執行役員  
エンタテインメント事業部  
副事業部長  
ガストブランド長  
**細井 順三**



取締役常務執行役員  
エンタテインメント事業部  
ルビーパーティーブランド長 兼  
マーケティング本部  
副本部長  
**襟川 芽衣**



執行役員  
エンタテインメント事業部  
midasブランド長  
**菊地 啓介**

## 株式会社コーエーテックモウェーブ

アミューズメント施設の企画開発・運営・管理／  
スロット・パチンコの液晶開発



代表取締役社長  
**初見 和則**

## 株式会社コーエーテックモネット

パーソナルコンピュータソフトウェア・コンソール・PCゲーム  
及び周辺機器の流通・卸し・通信販売



代表取締役社長  
**鯉沼 久史**

## 株式会社コーエーテックモクオリティアシュアランス

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



代表取締役社長  
**藤田 一巳**

### 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下記のとおりであり、内部統制システムの整備に努めています。

#### 内部統制システムに関する基本方針

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、当社の代表取締役社長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。



### 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、2023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。

#### 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。

#### 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。

### 情報セキュリティに関する考え方

当社グループは、新しい価値を創造し、社会の発展に貢献するために、ステークホルダーから信頼をいただく企業であることが必要不可欠だと考えています。そのために、情報セキュリティを経営上の重要な課題の一つと位置づけ、グローバルに展開する当社グループ全体で、セキュ

リティ強化を図り、不正アクセスや情報漏えい、内部不正等の情報セキュリティ事故の未然防止、個人情報の保護のための対策を行っています。

#### 1. 情報セキュリティ対策

当社グループは、情報セキュリティ事故やサイバー攻撃の増加・多様化、不正アクセスや情報漏えいなどのセキュリティインシデントに対するリスクコントロールを強化しています。

##### (1) 不正アクセス、マルウェア対策

当社グループの従業員が使用する端末にEDR (Endpoint Detection and Response) やMDM (Mobile Device Management) を導入し、統合的かつ効果的なセキュリティ対策を実施しています。また、SIEM (Security Information and Event Management) を活用し、ログの集約と管理を行うことにより、異常な挙動やセキュリティインシデントを検出した際には、事態の調査及び収拾に迅速に対応できる体制を整えています。

このようなシステムにより、不審な挙動の検知及びインシデントが発生した場合には、原因の究明や被害範囲の特定などの対応を迅速に行えるよう、対策を講じています。

さらに、2023年5月に経済産業省から交付された「ASM (Attack Surface Management) 導入ガイド」に基づき、外部からの攻撃に対する備えを行っています。新たな基準やトレンドについても常に情報を収集し、必要性を見極めながら最適な対策を実施できるよう、情報セキュリティ管理のアップデートを行います。

##### (2) 情報漏えいリスクへの対策

当社グループでは、情報漏えいのリスクを低減するために、個人情報や機密情報を含むファイルは、情報保護ツールを用いて暗号化しており、データが漏えいしても、関係者以外には内容を閲覧できないように保護する対策を講じています。また、USBデバイスの利用制限や全PCで簡易的な操作ログの取得などを行うことで、内部からの情報漏えいを抑制しています。

#### 2. 自然災害リスクへの対策

当社グループでは、事業の継続性を高めるために、国際的な基準に準拠したクラウド環境を活用して、大地震などの自然災害による基幹システムの停止を防いでいます。また、大規模障害が発生した場合にも迅速に復旧できるよう、バックアップからのリカバリを想定したリストア訓練を年に1回実施しています。さらに、自社内設置環境で稼働する一部のシステムについては、遠隔地へのバックアップを実施しており、データの消失に備えています。

#### 3. 情報セキュリティ教育

当社グループは、社員一人ひとりの行動によってより安全・安心な業務環境を実現できるよう、セキュリティ意識向上に力を入れています。具体的には、eラーニングを通じて情報セキュリティ教育を実施し、社員の知識と意識の定着を図っています。

また、特にサイバー攻撃の起点となりやすいEメールについては、実践的な標的型攻撃メール訓練を行い、社員の対応能力を高めることで、セキュリティインシデントの発生を防ぐ取り組みを実施しています。

#### 4. セキュリティ人材の確保

近年、当社グループはセキュリティ分野に関するサービス・システム導入を積極的に行い、高度なセキュリティ対策を推進しています。人材採用においてもセキュリティ経験を重視し、経験者を積極的に採用しています。システムと人材の二軸を重視することにより、効果的なセキュリティ対策の強化とリスク管理のさらなる向上を図っています。

#### 5. エスカレーションプロセス

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おり、インシデント発生時には、社長をトップとした対策組織を速やかに結成し、迅速な判断と対応を行うことが規程化されています。

## 財務・非財務データ | 11年間の財務サマリー

(百万円)

| 会計年度            | 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 | 2023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 | 84,584 |
| 営業利益            | 7,140  | 9,652  | 11,069 | 8,781  | 11,711 | 12,092 | 14,102 | 24,397 | 34,527 | 39,133 | 28,494 |
| 経常利益            | 10,728 | 13,568 | 15,755 | 15,211 | 18,293 | 18,307 | 18,869 | 39,299 | 48,696 | 39,899 | 45,741 |
| 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 | 45,330 |
| 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 | 33,792 |
| 設備投資            | 1,862  | 4,858  | 432    | 8,669  | 3,853  | 240    | 14,630 | 1,542  | 1,375  | 802    | 1,967  |
| 減価償却費           | 894    | 921    | 846    | 714    | 701    | 734    | 752    | 1,615  | 1,571  | 1,643  | 1,813  |
| 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  | 7,996  |

\* 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。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います。

### 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 | 245,802 |
| 純資産 | 88,788  | 100,672 | 98,706  | 106,516 | 116,242 | 119,284 | 122,346 | 165,129 | 138,101 | 142,684 | 175,552 |

### 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   | 36,603   |
| 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 | △ 24,859 |
| 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 | △ 15,475 |
| 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    | 11,743   |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | 11,764  | 11,874  | 11,270  | 11,745  | 6,540   | 6,968   | 12,803   | 11,439   | 19,503   | 11,733   | 10,452   |

### 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  | 107.06 |
| 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 | 553.59 |
| 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  | 54.00  |
| 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  | 54.00  |
| 配当性向 (%)               | 50.1   | 50.8   | 50.4   | 50.7   | 50.3   | 50.9   | 50.5   | 50.3   | 50.3   | 50.9   | 50.4   |

(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) を算定しています。

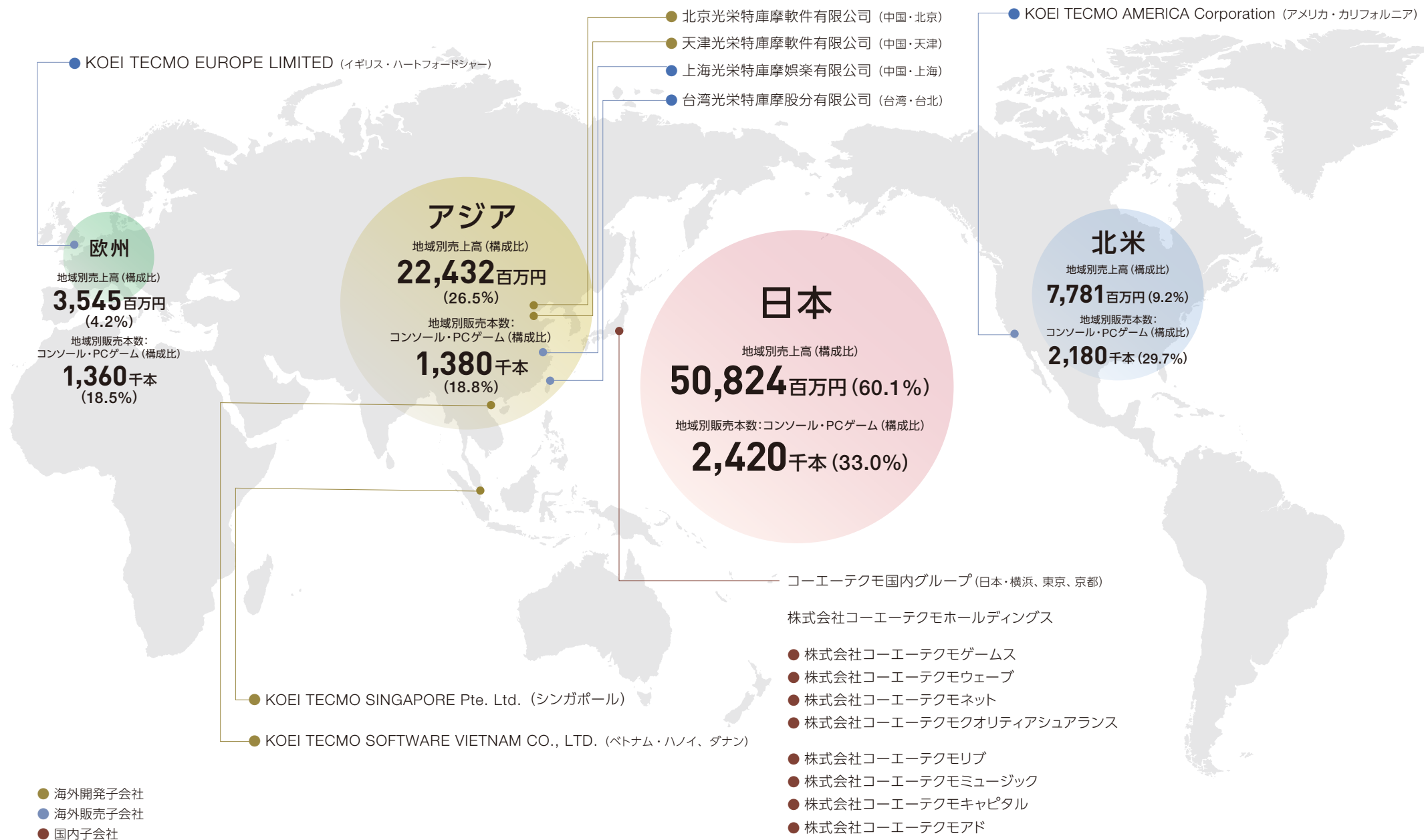
### その他指標

|                       |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 売上高営業利益率 (%)          | 19.0        | 25.5        | 28.9        | 23.7        | 30.1        | 31.0        | 33.1        | 40.4        | 47.5        | 49.9        | 33.7        |
| ROE (%)               | 8.1         | 10.0        | 10.9        | 11.4        | 11.7        | 11.7        | 12.7        | 20.6        | 23.4        | 22.1        | 21.3        |
| ROA (%)               | 11.0        | 12.6        | 13.9        | 13.2        | 14.8        | 14.2        | 13.6        | 23.2        | 23.7        | 18.5        | 20.0        |
| 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        | 71.1        |
| 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) | 2,531 (537) |

(注) ROE：自己資本当期純利益率 ROA：総資産経常利益率

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





連結社員数 (人)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度       |
|--------|--------|--------|--------|--------------|
| 1,835  | 1,983  | 2,063  | 2,381  | <b>2,531</b> |

平均年齢 (歳)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度      |
|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 36.4   | 35.8   | 35.9   | 35.8   | <b>35.8</b> |

離職率 (%)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度     |
|--------|--------|--------|--------|------------|
| 4.9    | 3.1    | 4.2    | 4.6    | <b>5.1</b> |

新入社員3年後離職率 (%)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度     |
|--------|--------|--------|--------|------------|
| 12.1   | 8.8    | 3.1    | 5.4    | <b>4.8</b> |

中途採用比率 (%)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度      |
|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 26.7   | 13.9   | 23.0   | 21.9   | <b>21.0</b> |

採用に占める外国籍社員比率 (%)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度      |
|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 11.4   | 15.9   | 14.1   | 17.2   | <b>14.2</b> |

女性の育休取得率 (%)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度       |
|--------|--------|--------|--------|--------------|
| 100.0  | 85.7   | 88.9   | 100.0  | <b>100.0</b> |

男性の育休取得率 (%)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度      |
|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 50.0   | 41.9   | 80.8   | 66.7   | <b>64.9</b> |

女性社員比率 (正社員) (%)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度      |
|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 21.8   | 21.5   | 21.4   | 21.7   | <b>22.8</b> |

有給休暇取得率 (%)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度      |
|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 81.4   | 56.9   | 73.2   | 85.4   | <b>84.9</b> |

有給休暇取得日数 (日)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度      |
|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 13.7   | 13.5   | 18.1   | 21.2   | <b>20.7</b> |

平均法定外時間 (時間)

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度     |
|--------|--------|--------|--------|------------|
| 11.2   | 12.7   | 13.8   | 12.9   | <b>9.6</b> |

特許保有件数

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度     |
|--------|--------|--------|--------|------------|
| 39     | 67     | 87     | 141    | <b>205</b> |

エンゲージメントスコア

| 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度      |
|--------|--------|--------|--------|-------------|
| -      | -      | -      | -      | <b>50.4</b> |

※ 集計範囲：国内5社（株式会社コーエーテックモホールディングス、株式会社コーエーテックモゲームス、株式会社コーエーテックモウェーブ、株式会社コーエーテックモネット、株式会社コーエーテックモオリティアシェアランス）の社員（執行役員+正社員+契約社員）  
※ 連結社員数は海外拠点を含む

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   |
| 従業員数※ | 連結：2,531人   |
| 事業概要  | グループ管理  |

※ 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)

投資家情報

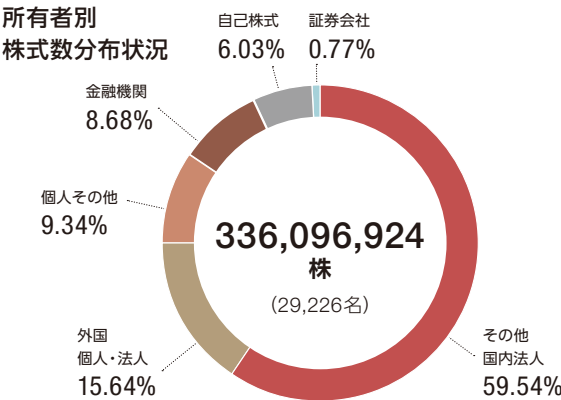
|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| 発行可能株式総数 | 普通株式 700,000,000株                 |
| 発行済株式総数  | 普通株式 336,096,924株 (自己株式を含む)       |
| 事業年度     | 毎年4月1日から翌年3月31日まで                 |
| 株主数      | 29,226名                           |
| 証券コード    | 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<br>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づけており、利益還元の基本方針としては、「配当金に自社株買付けを加えた連結年間総配分性向50%、あるいは1株当たり年間配当50円」としています。

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<br>総数に対する所有株式数の割合 (%) |
|---|-------------|---|
| 株式会社光優ホールディングス  | 172,040,386 | 54.47                                   |
| JP MORGAN CHASE BANK 380815 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)                                   | 31,267,360  | 9.90                                    |
| 環境科学株式会社  | 22,596,570  | 7.15                                    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)  | 21,051,000  | 6.67                                    |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)   | 5,975,800   | 1.89                                    |
| JP MORGAN CHASE BANK 380634 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)                                   | 2,344,184   | 0.74                                    |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800<br>(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部) | 2,092,316   | 0.66                                    |
| 襟川芽衣  | 2,004,420   | 0.63                                    |
| 襟川亜衣  | 2,000,000   | 0.63                                    |
| 公益財団法人柿原科学技術研究財団  | 1,684,800   | 0.53                                    |
| 計   | 263,056,836 | 83.29                                   |

※当社は、自己株式20,258,636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。



「コーエーテックモホールディングス  
統合報告書2024」発行にあたって

当社グループの中長期的な価値についてのご理解を深めていただきたく、2022年度より統合報告書を発行しており、本報告書の制作にあたっては、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省発行の「価値協創ガイドンス」等を参照しています。

また、当社グループの価値創出をよりわかりやすくお伝えするため、多くの関連部署が協力・連携して誠実に作成する等、報告書の信頼性向上に努めています。

私は、当社のCFO兼統合報告書の作成主管部署の担当役員として、本報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、表明いたします。

本報告書が、ステークホルダーの皆様  
に当社グループの中長期的な成長や企業価値向上に対するご理解をより一層深めていただくための一助となりますことを期待すると共に、今後も情報開示のさらなる充実に努め、皆様との対話を深めていきたいと考えます。

引き続きご支援のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

取締役専務執行役員CFO  
管理本部長

浅野 健二郎