

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が、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。これが

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っ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^{※2})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員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いように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はなりますが、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KADO KAWA) 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がね。日本の女性ITエンジニアの比率(16.9%^{※3})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ますので、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。