



BUSINESS PLAN 2025

コーエーテクモホールディングス



基本理念

コーエーテックグループは、コーエーテックモの精神とコーポレートスローガンを「存在意義」としております。この存在意義を実践するために、将来像を示す「ビジョン」、企業文化を形作る「価値観」、経営を担う者の役割と責任を示す「経営基本方針」を定めました。そして、ビジョンの実現に向けて中長期に取り組むべき課題を「マテリアリティ」として特定し、これを踏まえた具体的な「経営戦略」を策定しています。この基本理念のもと、当社グループは一丸となって「世界 No.1 のデジタルエンタテインメントカンパニー」を目指していきます。

存在意義

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

私たちが生み出す新しい価値で、
人々の心を豊かにし、幸福に寄与貢献します

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

新しい面白さで もっと幸せな世界にすることが、
社会で果たすべき私たちの役割です

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

将来のありたい姿 存在意義を実現するための企業成長の姿

存在意義を 実践するために

価値観

私たちが大切にしている価値観。
私たちの文化を
形成するもの

クリエイティブ&ビジネス 2つを両立できる人が新しい価値をつくる

クオリティ&サティスファクション 高い品質によってお客様に大きな満足を提供する

品質・納期・予算 新しい面白さを生み出し、成長を支える私たちの源

経営基本方針

経営の執行を担う人たちが守るべき役割や責任
4つを循環させ続けることが、
更なる持続的成長につながる

最高のコンテンツの創発

素晴らしいコンテンツを通じて、お客様に最高の感動を提供する

成長性と収益性の実現

経営基盤を安定化させ、更なる発展を目指す

新分野への挑戦

社会にとって役に立つ新しさの実現にチャレンジし続ける

社員の福祉の向上

業績と福祉の向上により、活力に満ちた魅力ある企業となる

マテリアリティ

中長期的に持続的な成長及び企業価値向上のために特に重点的に取り組むべき課題

1. 期待を超える新しいコンテンツで最高の感動を提供
2. IP の展開による新たな魅力を創出
3. 新たな価値を生み出す人材の育成
4. 多様な人材が活力に満ちて働ける職場環境の実現
5. 経済価値の適切な分配
6. コーポレートガバナンスの強化
7. 文化や歴史の魅力を世界に発信
8. 消費者を保護し、安心して楽しめる環境の提供
9. 心の豊かさへの貢献

経営戦略

長期ビジョン

P8

中期経営計画

P9

新体制のもと、監督と執行の分離で 更なる持続的な成長を実現させます

代表取締役会長 兼 取締役会議長 襟川 陽一

ステークホルダーの皆様へ

平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。このたび当社は、経営の監督と執行の分離を進め、経営体制を強化いたします。私は、2025年6月19日付で株式会社コーエーテクモホールディングスの代表取締役会長 兼 取締役会議長に就任し、経営の監督に注力いたします。また、代表取締役 社長執行役員 CEO として鯉沼が経営の執行を担います。新たな経営体制のもと、当社グループは、ビジョン「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」の実現に向け、まい進してまいります。

コーエーテクモの精神と ビジョンに対する思い

私たちの存在意義の一つである「創造と貢献」とは、まだ誰も体験したことのない新しい面白さを創り出し、世界中の皆様の心を豊かにすることです。これは当社グループが取り組むべき社会課題の解決につながるものであると考えています。この思いは、1981年、歴史ゲームがほとんど存在しなかった時代に独学でプログラミングを学び『川中島の合戦』を開

発・販売した頃から変わりません。当時、多くのお客様から電話や手紙で「こんなゲームを待っていた」という声をちょうだいしました。自ら生み出した新しい価値がお客様に喜ばれる、その手応えこそがコーエーテクモの原点となりました。

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」の実現をビジョンとしており、世界のデジタルエンタテインメント企業の中で営業利益額1位※1となることを目指しています。営業利益は単なる財務指標のみならず、当社グループのタイトルを支持してくださるファンの皆様の“声援”が、数字として結実したものにほかなりません。次なる挑戦を可能にする開発資金の源でもあり、創造の循環を支える根幹でもあります。

私たちは、営業利益で世界1位となれる企業こそが、最も多くのお客様から選ばれ、継続的に「新たな面白さ」を提供し続けられる企業であると確信しています。この考えに基づき、私たちは常に世界のゲームユーザーが「アッ」と驚くようなタイトルの創出に挑み続け、その意義と責任を社内外に発信してきました。これからも「これまでにない、新しい面白さ」を追い求め、世界中のお客様に感動と喜びを届けることで、当社グループのビジョンの実現に向け、一歩ずつ進んでまいります。そして、グローバル市場での存在感を高めると同時に、企業

※1 自社調べ



価値の更なる向上を図っていきたいと考えています。

監督と執行の分離と新体制への移行

私は、経営統合後の2009年から次世代経営層の育成を視野に入れ、これまで16年をかけて段階的な権限移譲を進めてきました。経営統合前の株式会社光栄の時代から複数の大型タイトルを並行して成功に導いてきた鯉沼を、コーエーテクモゲームスのソフトウェア事業部長※2、代表取締役社長、そしてホールディングスの代表取締役副社長へと段階的に任用してきました。鯉沼は、徐々に自らの経営範囲を拡大しながら実績を積みました。社外取締役を交えた指名報酬委員会で、十分な時間をかけて客観的な評価を行い、議論を重ね、このたび新社長として指名するに至りました。

新体制における襟川恵子名誉会長と私の第一の役割は、取締役会での経営の監視・監督であると考えています。経営計画、開発・人的資本への投資、配当原資の最適なバランス、M&Aへの投資等、重要な意思決定の妥当性を点検し、迅速に実行する仕組みを整備していきたいと考えています。また、余資運用についても、運用対象やリスク許容度を明文化し、次世代へ着実に引き継ぎながら、企業価値向上と株主還元の最大化を図っていきます。

※2 現在のエンタテインメント事業部

次世代経営層への期待

当社の社長には、何よりもヒットゲームを生み出す役割が求められます。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」を目指すには、ヒット作を継続的に創出する

ことが不可欠だからです。新社長となる鯉沼は「無双」シリーズの成功や他社との協業（コラボレーション）といった当社グループの軸となっているビジネスモデルの構築において実績を上げてきました。こうした功績があるからこそ、当社社長として適任と言えます。

そして、将来の経営層を担う人材についても、同様に複数の大型プロジェクトを統括し、「品質・納期・予算」をコントロールしながらヒットゲームを創り出す能力を求めています。こうした資質を備え、多くのお客様に楽しんでいただけるゲームを生み出す次世代リーダー候補は、すでに社内に多数在籍しており、その後に続く人材も着実に育っています。現在の経営陣が連携し、鯉沼新社長が率いる次世代経営・リーダー層を支えながら、一丸となって当社グループのビジョン達成に向けて着実に歩んでいきたいと考えています。

人材育成で持続的な価値向上へ

「創造と貢献」の精神を体現し、継続的にヒットタイトルを生み出すためには、「クリエイティブ&ビジネス」すなわち、クリエイティビティとビジネスマインドを併せ持つ人材の採用・育成が欠かせません。加えて、待遇面での充実はもちろんですが、開発環境を始めとする働く場の整備に積極的な投資を行うことで、多様な才能が安心して力を発揮できる体制づくりを推進してきました。その成果として離職率は4~5%台に抑えられ、最近では優秀な新卒の社員をグローバルで200人以上受け入れる等、採用面でも確かな競争力を得ることができています。今後も「クリエイティブ&ビジネス」の両面から人材を伸ばし、世界規模でヒットを創出し続けるための基盤を一層強化していきます。



更なる成長に向けて

最後に、ある投資家の方から寄せられた言葉をご紹介します。「ヒットを生む力とビジネスマインドを兼ね備えた人材を育て、のびのびと好きなことが言い合える環境こそ、コーエーテクモの競争優位を支える源である」

まさしく当社グループの強みはここにあり、挑戦を支える企業文化にもなっている考えだと思います。私自身、これまで数多くの失敗を重ねてきましたが、その経験は次の成功へとつながる糧となっています。私はこの文化を守り、さらに育てる責任を胸に「世界のゲームファンが新しい面白さを経験する瞬間」を必ず創り出すことをお約束します。これからのコーエーテクモにどうか変わらぬご支援をお願い申し上げます。

エグゼクティブプロデューサー
シブサワ・コウ



パイプラインの強化と成長投資で 「世界 No.1 のデジタルエンタテインメントカンパニー」の 基盤を築いていきます

代表取締役 社長執行役員CEO 鯉沼 久史

コーエーテクモの存在意義と ビジョンを胸に

当社グループはコーエーテクモの精神「創造と貢献」とコーポレートスローガン「Level up your happiness」の2つを存在意義（パーパス）として掲げています。存在意義は「社会にとってどのような存在であるべきか」を示すものであり、新しい面白さでもっと幸せな世界の実現に貢献していくことが私たちの役割です。このたび代表取締役 社長執行役員 CEO に就任した私も、この存在意義を具現化していくために、これまで培ってきた経験と情熱をもって挑戦を続けてまいります。

当社グループは将来のありたい姿である「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」をビジョンとし、その実現に向けた第一歩として、10年を見据えた長期ビジョンを設定しました。世界のデジタルエンタテインメント企業の営業利益額※1でトップ10入りすることを目指していきます。将来的に大型タイトルを每期1本以上発売できる体制構築を目指し、収益基盤を着実に強化させながら、世界中の皆様に喜びをお届けする作品を創出してまいります。

世代や文化を超えて愛されるIP（知的財産）・タイトルがお

客様から多くのご支持を頂くことで利益となり、それが次の開発原資となって、更に新たなタイトルを生み出す。この循環をより強固に築き上げることこそが、私の使命であり、当社グループが歩むべき道だと信じています。

※1 自社調べ

IP（知的財産）で築いた新たな成長

私は1994年、株式会社光栄（コーエーテクモゲームスの前身）に入社して以来、プログラマーとして経験を重ねてきました。アクションゲームにおける光栄初の大ヒット作「真・三國無双」シリーズで確立された、一騎当千の爽快感ある「無双アクション」というゲームシステムに“戦国時代”という歴史の要素を掛け合わせて開発したのが私がプロデューサーを務めた『戦国無双』（2004年）です。この組合せは、ゲームシステムと異なるIPの掛け合わせによって、新たな面白さが創出できることを示し、多くのユーザーから高い評価を得ました。

この成功をきっかけに「無双アクション」は、独自のゲームシステムIPとして定着しました。加えて、ゲームシステムIPに他社様のIPを組合せ、更に開発費用や成果を協同で分かち合う「協業（コラボレーション）」という新たなビジネスモデルを確

立しました。以来、私たちは協業タイトルを次々と生み出し、今では当社グループの重層的な収益構造を支える堅固な柱の一つへと成長しています。

続いて私が取り組んだことは、開発基盤となる組織体制を「ブランド制」にすることでした。2015年に私が、コーエーテクモゲームスの社長に就任した当時は、コンソール・PCゲームを開発する「ソフトウェア事業部」とオンラインゲームを開発する「ネットワーク事業部」というプラットフォーム別の事業部構成であったのを、IPを軸とした5つのブランドとして再編し、ブランド制を導入しました。現在は6つのブランドと1つのスタジオという構成で、それぞれが際立った独自の個性を持っています。各ブランドは、得意とするジャンルを伸ばすことで、IPの価値を高めています。ブランドごとに異なる強みを持つことにより、幅広いジャンルに対応できる開発力が培われ、結果として柔軟な制作体制が整いました。また、他社IPとのコラボレーションにおいてもそれぞれの特性を生かし機動的に力を発揮することで、ビジネスの選択肢も着実に広がっています。

第3次中期経営計画(2022-2024年度) 挑戦がもたらした貴重な資産

第3次中期経営計画では、単年度営業利益400億円、コンソール・PC分野では500万本級の新規IPタイトルと毎期200万本級のタイトル、モバイル分野では月商20億円のタイトルと複数の月商10億円のタイトルを重点目標としました。2022年度には営業利益、2023年度には売上高が最高額を更新し、営業利益額の世界ランキングも2021年度20位から2024年度は17位と順位を押し上げる流れをつかみつつあります。目標には届かなかったものも一部ありましたが、期中に計画したタイトルはすべてローンチし、一定の成果を上げることができまし

た。中でも2024年3月にリリースしたオープンワールド^{※2}アクションRPGゲーム『Rise of the Ronin』はユーザーから高い評価を頂きました。当社グループにとって新たな分野への挑戦であったオープンワールドのコンソール・PCゲームやGPS



を使ったモバイルゲームにも取り組み、幅広いノウハウを蓄積することができました。これらの経験からグローバル市場で戦うために必要な課題も明確になりました。大型タイトルへのチャレンジは継続しつつ、多様なラインアップを持つことの重要性も改めて認識しました。市場や技術、ユーザー行動の変化を踏まえ、開発体制強化やAAA^{※3}水準への品質向上、コスト管理、グローバルマーケティングに一段と力を入れていきます。そして、これまでに得られた知見を2025年度からの第4次中期経営計画で実行し、次なる挑戦の成功可能性を高めていきます。

※2 オープンワールド：プレイヤーが広大な仮想空間を自由に移動し、物語を進められるゲーム

※3 AAA（トリプルエー）：高い水準のグラフィック・操作性・物語性がそろった、ユーザーや市場から高い期待を集める大作ゲーム

第4次中期経営計画(2025-2027年度) 世界トップ10入りに向けた 「成長のための基盤づくり」

ビジョンの実現に向け、この10年でデジタルエンタテインメント企業営業利益世界トップ10入りを目指すための出発点となる第4次中期経営計画では、ゲーム開発における成長の土台として、パイプラインの数を増やすことに注力します。また、成功の確度を高めるため、タイトルのポートフォリオ全体とタイトル個々の品質をしっかりとコントロールしていきます。加えて、人的資本の強化を主要テーマとし、3つの人材戦略（新卒入社者を中心とした多様な人材の確保、成長を実現する人材育成制度、安心して長く働ける社内環境の構築）に基づく人材育成や待遇の充実を通じて、継続的にタイトルをリリースできる開発体制の構築を図っていきます。

また、海外展開にも力を入れ、海外拠点を中心とした開発

力とマーケティング機能を強化します。更に、プラットフォームとの協力関係を深めつつも、将来的に自社でのグローバルな販売体制を整えることを目指し、インドや東南アジア等の市場へ積極的に進出していきます。

こうした取り組みにより、中計期間中に、3カ年累計の営業利益1,000億円以上と単年度の営業利益400億円の目標を確実に達成し、当社グループの持続的な成長へとつなげます。そして、第4次中期経営計画を確固たるものとするために、3つの施策（①経営基盤の強化 ②事業戦略 ③キャッシュアロケーション）を軸とした成長投資を図ると共に、ROEは現状の20%を上回る高い水準を維持してまいります。利益還元については「連結年間総配分性向50%、あるいは1株当たり年間配当50円」を基本とし、安定的な配当を実現します。

更なる成長に向けて

当社グループは「創造と貢献」の精神のもと、独創的なエンタテインメントを創発し、最高の体験と感動をお客様に届けることで、社会に貢献してまいります。長期ビジョンの営業利益額世界トップ10の壁を越えるためには、これまで培ってきた開発力とノウハウを生かし、世界を驚かせるタイトルを継続的に創出することが不可欠です。その実現には人材の拡充と育成が鍵となります。現在の約2,600人から5,000人規模の会社へと拡大し、「新しい面白さを実現するクリエイター」と「成長性と収益性を実現するビジネスパーソン」が両立できる人材を育成していきます。また、企画から販売まで一貫して推進できる体制の構築を目指していきます。

当社グループのブランドは着実に規模を拡大しています。今後、現在のブランドと異なる特性を持つ開発ラインができた場合は、新たなブランドとして展開し、これまで以上にバリ



エーション豊かなプロダクトを生み出せる体制にしていきます。こうした取り組みによって、パイプラインは一層多様化し、ユーザーの期待に応える幅広いラインアップの実現が可能になります。豊かなパイプラインこそが、次なる成長の原動力であり、競争優位性を一層高める基盤になると確信しています。

株主や投資家を始めとするすべてのステークホルダーの

皆様には、当社グループの挑戦に引き続きご期待いただくとともに、ご支援いただけますと幸いです。これからも新たな価値を創造し、企業価値の向上と社会への貢献を両立してまいります。

鯉沼久史

デジタルエンタテインメント企業 世界トップ10入り※を目指す

当社グループは、ビジョンとして「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」を掲げています。ビジョンの指標である営業利益額は、ゲームを楽しんでくださるお客様からの支持が収益として表れたものであると考えており、営業利益で世界一になることは、最も多くのお客様に選ばれ、楽しんでいただいた結果になるとも言えます。このビジョンの実現に向けた第一歩として、10年で世界のデジタルエンタテインメント企業ランキングで営業利益世界トップ10入り(長期ビジョン)を目指します。

まず第4次中期経営計画(2025-2027年度)では「成長のための基盤づくり」として、3年間でしっかりと準備を行い、第5次・第6次でグローバルへ飛躍することを目指します。長期的には、グローバルに向けたビジネス体制を整えながら、人材と技術の投資を強化し、営業利益世界一を実現する企業への道筋を確かなものにしていきます。

営業利益額世界ランキング

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
23位	20位	17位	14位	17位

※

※ 世界のデジタルエンタテインメントビジネス営業利益額（自社調べ）

第5次
中期経営計画
2028-30年度

グローバルへの
飛躍

第4次
中期経営計画
2025-27年度

成長のための
基盤づくり

第6次
中期経営計画
2031-33年度

創出と展開を軸に
更なる成長ステージへ

トップ10
入り

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

1位

第3次中期経営計画振り返り

第3次中期経営計画は、業績目標に届かなかったものの、2022年度の営業利益と2023年度の売上高で過去最高を記録し、営業利益率も30%以上の高水準を維持しました。

期間中には、計画したタイトルを予定どおりにリリースし、コンソール・PC分野では新規IP含め、大型タイトルを6タイトル発売。モバイル分野では5つの新タイトルをリリースしました。さらに、オープンワールド※1やGPS機能を活用した新ジャンルにも挑戦し、metacritic※2で複数タイトルが高評価を得る等の成果が見られました。一方、AAA※3水準の品質に対応する開発体制の拡充や、グローバルマーケティング・販売体制の強化、コスト管理の徹底等、今後の成長に向けた課題も明確になりました。

第4次中期経営計画

第4次中期経営計画の3年間はグローバルでの飛躍に向けた「成長のための基盤づくり」の期間としています。ゲーム開発では、パイプラインの数と質の両面を強化することで成長を図り、マーケティング強化やコスト効率の向上を通じて、第5次・第6次に向けた持続的な成長の基盤を築いていきます。

定量目標は、3カ年累計営業利益1,000億円以上を目指し、期間中に単年度営業利益400億円に再チャレンジします。関連目標では、売上3カ年累計3,000億円以上、コンソール・PC分野の販売本数3カ年累計3,000万本以上を目指します。前中計で浮かび上がった課題を踏まえ、魅力ある高い品質のIPを創出し、多方面に展開しつつ、大型・ミドルクラスのバランスを考慮したパイプラインを整えることで安定的な収益向上を目指します。

第3次 中期経営計画

2022-24年度

大型タイトルをドライバーに成長

重点目標

コンソール・PC分野	・500万本級タイトル(新規IP) ・毎月200万本級タイトル
モバイル分野	・月商20億円タイトル ・複数の月商10億円タイトル

成果

- ・計画どおりタイトルをローンチし、高評価を獲得
- ・オープンワールド・GPSの新分野に挑戦

営業利益（実績）

3カ年累計	997億円
単年度	391億円（2022年度）

コンソール・PC分野の3カ年累計販売本数（実績）

2,461万本

株主
還元

連結年間総配分性向50%、あるいは、1株当たり年間配当50円を目安として安定した配当を志向
営業利益成長による配当総額の伸長を目指す

資本
効率

ROE20%以上を目安とし、更なる資本効率の向上を図る

第4次 中期経営計画

2025-27年度

成長のための基盤づくり

定性目標

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

営業利益（目標）

3カ年累計	1,000億円以上（営業利益率30%以上）
単年度	400億円（営業利益率30%以上）

コンソール・PC分野の3カ年累計販売本数（目標）

3,000万本

※1 オープンワールド：プレイヤーが広大な仮想空間を自由に移動し、物語を進められるゲーム

※2 metacritic：ゲーム・映画等のレビューサイト。ユーザーレビューの「USER SCORE」とゲーム評論家による「METAScore」の2種類で評価を数値化する

※3 AAA（トリプルエー）：高い水準のグラフィック・操作性・物語性がそろった、ユーザーや市場から高い期待を集める大作ゲーム

第4次中期経営計画

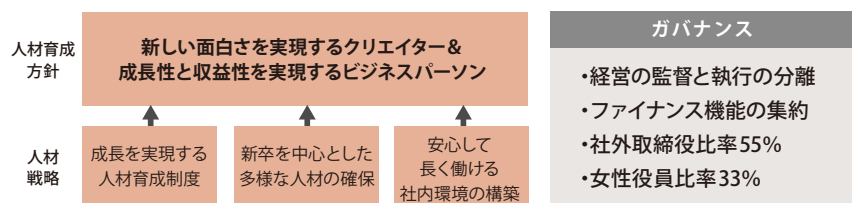
第4次中期経営計画では、「パイプライン数の成長」「パイプライン質の成長」「販売力の成長」「コスト効率の成長」という4つの定性目標を掲げています。これらの定性目標を達成するために「経営基盤の強化」「事業戦略」「キャッシュアロケーション」を軸とし、取り組んでまいります。

4つの目標

①パイプライン 数の成長	②パイプライン 質の成長	③販売力の成長	④コスト効率の成長
大型からミドルクラスまで、開発タイトルのバランスを取りながら、開発体制の拡充を進め、収益機会の拡大と持続的成長の基盤づくりを目指します。	タイトルポートフォリオ全体と各タイトルの品質管理を強化し、AAA水準へ品質を向上させ、競争力とブランド価値の向上を目指します。	グローバル市場を見据えた効果的なマーケティングを展開し、各タイトルの収益最大化を図ります。	開発体制の整備及び生成AIの活用を通じ、コスト効率を向上します。資源を有効活用し、利益率の向上と経営の安定性を追求します。

目標達成のための施策

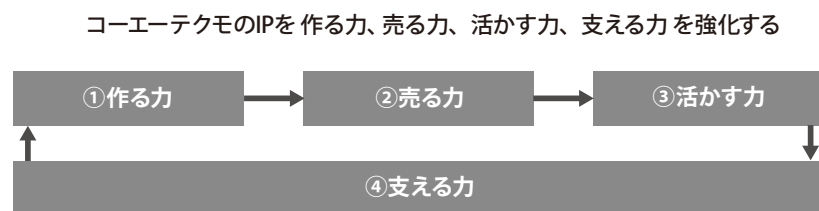
経営基盤の強化（人的資本とガバナンスの強化）



人的資本は当社グループの持続的な成長を支える土台です。人材育成方針に基づき3つの人材戦略(新卒を中心とした多様な人材の確保、成長を実現する人材育成制度、安心して長く働ける環境の構築)を策定し、計画的に推進することで、社員一人ひとりの成長を促し、組織全体の競争力を高めていきます。

また、取締役会の社外取締役を過半数とし、経営の監督と執行の分離を進めることで、ガバナンス体制の強化を進めていきます。加えて、2025年4月に新設した株式会社コーエーテクモコーポレートファイナンスにグループの資産運用を集約し、運用機能に関するガバナンスを強化すると共に、最適なキャッシュマネジメントを実現します。こうした取り組みを通じて、経営の透明性を高め、意思決定の質を向上させることで、安定的で持続的な成長を支える強い基盤を築いていきます。

事業戦略（エンタテインメント事業）



各事業分野の特性や市場環境に応じて戦略を実行し、安定した成長の実現を目指しています。以下の4つの力を強化することで、エンタテインメント事業の収益基盤をより盤石なものとし、グローバル市場における存在感を高めていきます。

- ① 作る力: 市場ニーズを的確に捉え、魅力的なグローバルIPを創出していきます。
- ② 売る力: 新興市場も含めたグローバル市場へ積極的に参入し、マーケティングの強化を通じて販売力を伸ばしていきます。
- ③ 活かす力: IPをゲーム以外のさまざまな分野へ展開することで、新たな収益機会を創出します。
- ④ 支える力: 開発体制を拡充し、クリエイターの能力向上や新技術を活用した制作工程のイノベーションにより、パイプラインの向上とコスト効率を高めます。

キャッシュアロケーション（成長投資）



成長投資による事業拡大と安定的な株主還元を両立させることで、企業価値の更なる向上を目指していきます。具体的には、以下の施策を中心に取り組みます。

- ・成長投資: 開発インフラや職場環境の整備を含む、人的資本を中心とした成長投資を拡大します。
 - ・株主還元: 2009年の経営統合以降一貫して、また統合前の株式会社光栄においては2006年度より、「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」を基本方針とし、安定的な配当を実施しております。
- 資金効率と利益創出力を強化しながら、長期的な利益還元の拡大を図っていきます。