

“新しい面白さ”を創り続け、 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 社長執行役員CEO 鯉沼 久史

存在意義と長期ビジョンを胸に

当社グループは「創造と貢献」の精神と「Level up your happiness」というコーポレートスローガンの2つの存在意義に基づき、新しい面白さで人々の生活をより豊かにすることを目指しています。2025年6月の代表取締役 社長執行役員CEO就任にあたり、この存在意義を胸に、これまでの経験と情熱を注いで更なる成長と挑戦に取り組んでいきます。

私たちが目指すのは「世界No.1のデジタルエンタテインメントカンパニー」です。このビジョンを実現するため、まずは10年を見据えた長期ビジョンとして、グローバルなデジタルエンタテインメント市場において営業利益額^{*1}で世界トップ10入りを果たすことをマイルストーンとして位置付けています。この目標達成に不可欠なのは、多くのユーザーに喜ばれる商品を持続的に生み出すことです。その基盤として、現在は每期1本以上の大型タイトルを安定してリリースできる開発体制に向けた取り組みを進めています。営業利益は、発売したタイトルがユーザーの皆様から高く評価され、ご支持をいただくことによってもたらされます。だからこそ当社グループは営業利益を目標として定め、「お客様からの応援の証し」

であると同時に「企業としての実力を測る物差し」として真摯に受け止めています。

^{*1} 自社調べ

IP（知的財産）の発展と展開が築く、 コーエーテクモの成長戦略

1994年に株式会社光栄（現コーエーテクモゲームス）へ入社した当時、当社は歴史シミュレーションゲームを主軸に展開していました。その中で私自身は、アクション分野で新たな可能性を模索し、2004年にディレクターとして手掛けた『戦国無双』をリリースしました。このタイトルは、「真・三國無双」シリーズで培われた、群がる敵をなぎ倒す爽快感をゲームシステムの核に、戦国時代という日本独自のドラマ性と史実の要素を組み合わせることで、従来の枠を超えた新たなゲーム体験を創出しました。

この成功体験から、ゲームシステムという知的財産（IP）と、時代設定やキャラクターというIPを掛け合わせることが、単独では生み出せない新たな価値を創造できることを学びまし



た。この新たな価値創造を応用するため、「自社独自のゲームシステムIP」と「他社の強力なIP」を融合させ、開発費や成果を協同で分かち合う「協業（コラボレーション）」というビジネスモデルを確立しました。このモデルは、開発リスクを分散しつつ、両社の強みを最大限に活かすことで、より広い市場に向けて商品の可能性を飛躍的に高めるものです。以来、協業型ビジネスモデルは、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。特に、「ガンダム無双」、「ゼルダ無双」、「ONE PIECE 海賊無双」シリーズといった人気IPとの組み合わせは、それぞれのファンに新たなゲーム体験を届け、広範な支持を獲得するに至っています。例えば、「ガンダム無双」シリーズでは、従来のビームライフ

ルによる戦闘が主流であったガンダムの世界観に、コーエーテクモの「刀で斬る」という近接アクションを融合させることで、全く新しいプレイ体験を創造しました。

協業型ビジネスモデルが深化し、多様なIPとの連携が増加する中で、私は組織体制そのものの変革が不可欠であると考えました。そこで、コーエーテクモゲームスの社長に就任した翌年（2016年）に導入したのが「ブランド制」です。組織体制を、従来のプラットフォーム別から抜本的に見直し、IPごとに特化した専門ブランドへと再編成しました。この体制は、単に組織を再編するだけでなく、IPの価値を最大化するための開発力と知見を垂直統合する戦略的意義を含めています。現在、当社グループは6つのブランドと1つのス

タジオで構成されており、それぞれがシミュレーション、カジュアルアクション、ダークアクション、JRPG、女性向け、GPSといった得意ジャンルを有しています。このブランド制の最大の強みは、各ブランドが特定のジャンルで高度な知見と開発ノウハウを蓄積できる点にあります。これにより、題材の特性を深く理解し、その魅力を最も引き出せる表現や開発手法を柔軟かつ迅速に提案することが可能となりました。ブランド制は、各タイトルの完成度を一層高めるとともに、ゲームファンや協業先からの揺るぎない信頼にもつながっています。

さらに、当社グループはIPを軸とした成長戦略を多角的に展開しています。協業型ビジネスモデルに加え、当社グループが持つIPライセンスを他社に供与し、開発・運営・販売を委託する「許諾ビジネス」も新たな収益源として確立されつつあります。アジア市場で大きな成功を収めた『三國志・戦略版』などがその代表例です。このビジネスモデルは、当社グループの開発リソースを直接投入することなく、グローバル市場におけるIP価値を拡大する有効な手段となっています。

また、これらの戦略を支える堅固な基盤として、自社開発のゲームエンジン「KATANA ENGINE™」と、品質管理を専門とする子会社コーエーテクモクオリティアシュアランス（以下、KTQA）があります。KATANA ENGINE™は、開発効率を飛躍的に向上させ、マルチプラットフォーム展開を可能にすることで、グローバル市場における高品質かつタイムリーな作品提供を支えています。一方、KTQAは第三者の厳格な視点からゲームの品質を徹底的に担保し、当社グループのブランド価値と収益性を強固なものとしています。

当社グループの成長は、単一の成功モデルに依存するのではなく、IPを核としたブランド制、協業や許諾のビジネスモデルといった多層的な戦略を複合的に運用し、それを技術力と品質管理体制で支えることによって実現しています。これらの戦略の相乗効果こそが、当社グループが今後も継続的に新たな市場と価値を切り拓いていくための原動力になると確信しています。



新社長メッセージ

第3次中期経営計画で得た学びと課題

第3次中期経営計画（2022～2024年度）では、新規大型IPを含む複数の目標を掲げて取り組みました。結果として、数値面では計画どおりに進まなかった部分もありましたが、この期間を通じて得られた経験と反省は、当社グループが次の成長ステージへと進むための貴重な財産となりました。

ゲーム開発の観点では、2024年3月にリリースした『Rise of the Ronin』が、当社グループとして初めてのオープンワールド^{*2}アクションRPGへの本格的な挑戦となり、多くのユーザーから評価をいただきました。また、『信長の野望 出陣』ではGPSを活用したモバイルゲームの開発にチャレンジし、ジャンルの幅を広げるとともに、多様なノウハウを蓄積することができました。こうした挑戦の一つひとつは、次の開発にいかせる大きな資産となり、長期的な競争力につながると信じています。

特にAAAタイトル^{*3}への挑戦は、技術面だけでなく、開発プロセスや意思決定の在り方、部門間の連携など、経営全体における課題を浮き彫りにしました。私は、挑戦の成果が一時的に数字に表れなくても、その過程で得られた知見や体制の強化が将来のヒットを生み出す基盤になると考えています。ゼロからの構築ではなく、蓄積されたノウハウを活かし、新たな挑戦に転用できるからです。

こうした経験を踏まえ、今後はフラッグシップ級の大型タイトルへの挑戦を続けながらも、中小型のタイトルもバランスよく組み合わせ、柔軟で安定的なパイプラインを築いていきます。開発リスクを分散しつつ収益性と創造力の最大化を図り、持続的な成長につなげます。

^{*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）タイトル：高い水準のグラフィック・物語性・大きなスケールが揃った、ユーザーや市場から高い期待を集める大作ゲーム

第4次中期経営計画と更なる成長に向けて

第4次中期経営計画（2025～2027年度）は、当社が掲げる長期ビジョン「世界トップ10入り」の実現に向けた第一歩として、“成長のための基盤づくり”に注力していきます。

具体的には、3カ年で累計営業利益1,000億円以上という定量目標を定め、単年度営業利益400億円へ再チャレンジします。この目標達成のため、パイプラインの数と質の成長、販売力の成長、コスト効率の成長という4つの定性目標を設定し、経営基盤の強化、事業戦略、キャッシュアロケーションの3つの施策に注力します。

経営基盤の強化は、人的資本とガバナンスの強化を指します。毎期大型タイトルを安定的にリリースするために不可欠な開発リソースの確保と人材育成に取り組みます。また、ガ

バナンスの実効性向上のため、新たな経営体制に移行します。

事業戦略としては、パイプラインの拡充とタイトルの質の向上を目標に定めています。第3次中期経営計画で得られた知見と反省を踏まえ、ポートフォリオ全体のバランスと個々の品質の最適化を図ることで、ヒットする成功確度の向上とリスク分散の両立を目指します。加えて、収益基盤の安定化に向けて、モバイル分野でも多様なIPを活用したラインナップを拡充していきます。さらに、販売体制の進化に向けては、自社による販売体制の強化を進めます。インドや東南アジアをはじめとする新興市場への展開を加速していきます。これまでディストリビューション中心だった海外拠点については、マーケティング、プロモーション、カルチャライズといった機能を備えた拠点へと進化させ、国や地域ごとの市場特性やユーザーの嗜好に即した柔軟な戦略を展開していきます。



新社長メッセージ

現地ニーズを的確に捉えた戦略設計を通じて、現地パートナーとの連携強化、多言語対応の拡充、地域ごとに最適化された販売体制の確立を図り、グローバル戦略の更なる深化と成長市場での競争力向上を目指します。

キャッシュフローにおいては、成長投資と株主還元の両立を重視します。人材・開発環境・設備、販売力への継続的な投資を行う一方で、配当基本方針を維持し、安定的かつ継続的な株主還元を行っていきます。

第4次中期経営計画では3年間での業績向上と体制づくりを進め、第5次・第6次中期経営計画での更なる成長と長期ビジョンの実現を目指します。「新しい面白さで、世界中の人々を幸せにする」という思いを原動力に、着実な成長と持続的な企業価値向上を実現していきます。

文化を受け継ぎ、変革を恐れない人材戦略

新体制のスタートにあたり、最も大切にしているのは、これまで当社グループが築き上げてきた価値や文化を正しく継承し、その上で次の成長に向けた変革を恐れず実行していくことです。この「継承と変革」を実現するのは、当社グループが最も重視している「人材」の力です。当社グループの商品は、社員一人ひとりの創造力と努力の積み重ねによって生み出されます。組織の規模はすなわち人材の厚みを意味し、その拡充こそが未来の競争力の源泉となります。現在は約2,600人の体制ですが、新卒採用を中心に毎年200人以上の人材を採用していき、将来的には5,000人規模を目指します。

人的資本の強化に向けては、採用だけでなく長期的視点での育成と職場環境の整備にも注力しています。若手が早期に実務経験を積める多様な成長機会を設けるほか、ブランド間の人材流動性を高める社内公募制度により、社員が自らの志向に合った領域でスキルと視野を広げられる環境を整えています。あわせて、社員寮・社宅や奨学金返済支援制度など、生活基盤を支える制度を拡充することで定着率の向上を図り、社員の「働きがい」と「働きやすさ」の両立を目指します。

当社グループが目指すのは、「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」が組み合わさった人材の集団であり、その人材こそが当社グループの未来を切り拓くのです。

「継承と変革」で重要なのは、コーエーテックモの精神や本質を理解し、それを現実の環境に適応させながら磨き直すことです。時代に即した刷新によって組織の活力を維持し、変化を成長につなげていく。私は、そうした覚悟をもって経営に取り組んでいきます。

ガバナンスと意思決定の体制

2025年の新経営体制への移行に際しては、取締役会の監督機能を一層強化すべく、社外取締役の比率を過半数とし、監督と執行の分離を明確にする体制を構築しました。これにより、迅速かつ確かな意思決定を維持しながら、経営の透明性と健全性の更なる向上を図っていきます。加えて、ガバナンスは制度の整備だけでなく、その運用における質が問われるものです。取締役会は、中長期的な視点から成長戦略の進捗を監督し、各施策の妥当性やリスクへの対応についても不断のモニタリングを行います。とりわけ、当社の成長に向けて不可欠で大胆な投資判断を下す局面では、意思決定プロセスの妥当性を多角的に検証すべく、複数の観点を取り入れながら、監視を行っていきます。

ガバナンス強化の取り組みは、時代とともに常にアップデートされるべきものです。新体制のもとでの施策の有効性を継続的に検証し、必要に応じて見直すことで、今後も経営の質的向上を図ります。

支えてくれるすべての“人”とともに

エンタテインメントの世界は今、かつてないスピードで変化しています。技術の進歩、価値観の多様化、グローバル市場の構造変化。こうした激動の中であって、コーエーテックモグループが変わらず大切にしてきたのは、会長である襟川か

ら引き継がれてきた「創造と貢献」の精神、そして「これまでにない、新しい面白さを創り出す」という姿勢です。この理念を礎に、当社グループは今、次のステージへと踏み出しました。これまでの成功体験に甘んじることなく、自らを問い直し、変化を恐れずに受け入れ、常に次の一手を模索する。そうした姿勢こそが、正解のない時代において企業が持つべき強さであり、未来を切り拓く力だと確信しています。

今後は、ゲームという枠にとらわれず、より広い領域での価値創造にも果敢に挑んでいきます。IPの活用はもとより、コミュニティやリアルとの接点づくり、生成AIをはじめとする新技術との融合などを通じて、新たな表現や体験のかたちを模索し、ユーザーの期待を超える未来を築いていきます。そして、これらの挑戦のすべてにおいて、当社グループが何よりも大切にしたいのは、“人”の存在です。コンテンツを生み出すのも、届けるのも、受け取るのも人です。人の想像力、情熱、感性があつてこそ、エンタテインメントの力は最大限に発揮される。そう信じて、これからも歩みを進めていきます。人を中心に据えた価値創造の歩みは、社員やユーザーのみならず、株主・投資家の皆さまをはじめとする多くのステークホルダーのご理解とご支援によって支えられています。当社はこれからも、皆さまと信頼を築きながら、持続的な成長と未来を見据えた挑戦を続けてまいります。

コーエーテックモグループが目指すのは、生み出したタイトルが世代や文化を超えて楽しまれ、その結果として得られる利益が、さらに新たな価値を生み出すための原資となる、この「価値創造のサイクル」を持続的に強化していくことです。この循環の中こそ、「創造と貢献」という当社の存在意義を体現する企業としての本質があり、持続的な企業価値拡大につながると信じています。

鯉沼久史