

中期経営計画の振り返り

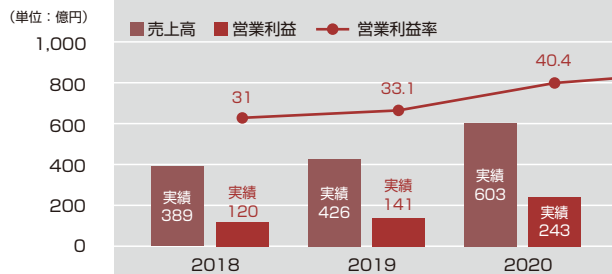
当社グループは、常に変化する市場環境に対応し、持続的な成長を遂げてきました。2018年度から始まった第1次中期経営計画を皮切りに、第2次計画では目標であった営業利益300億円を前倒して達成するなど、着実に成果を積み上げてきました。2022年度からの第3次中期経営計画では、更なる飛躍を目指し、多くの挑戦を重ねました。これまでのノウハウを活かし、自社開発エンジン「KATANA ENGINE™」を用いて、当社グループとして初めてのオープンワールドタイトルを実現することができました。この技術は今後のタイトル開発において大きな強みとなり、次なる成長の礎となります。

また、グローバル市場でのブランド認知度向上にも力を入れ、『真・三國無双 ORIGINS』では、欧米のメディアと直接対話するプロモーションを実施し、これまで東アジアが中心であった「真・三國無双」シリーズが、欧米においても高い注目を集めました。

第1次 (2018～2020年度)

大型のタイトルへの挑戦 飛躍のためのチャレンジ

- 売上高：510億円
- 営業利益：170億円
- 経常利益：210億円
- 500万本級タイトル、月商10億円規模のモバイルゲームの実現、3カ年で平均10%以上の成長を目指す



- 売上高：603億円
- 営業利益：243億円 (2020年度)

- 『ゼルダ無双 厄災の黙示録』*
全世界累計出荷300万本突破
(2020年度)

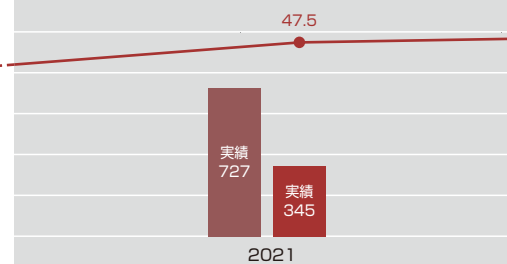


- IP許諾タイトル『三国志・戦略版』
中国本土で大ヒット (2019年度)

第2次 (2021年度)

AAAタイトルの実現と モバイルの拡大で次の成長ステージへ

- 営業利益：300億円 (中計最終年度)
- 500万本級コンソール・PCゲーム (新規IP)
- 毎期200万本級コンソール・PCゲーム
- 月商20億円モバイルゲーム
- 複数の月商10億円モバイルゲーム



- 営業利益：345億円
▶ 営業利益目標初年度達成

- 『仁王』シリーズが
累計売上600万本突破
(2021年度)



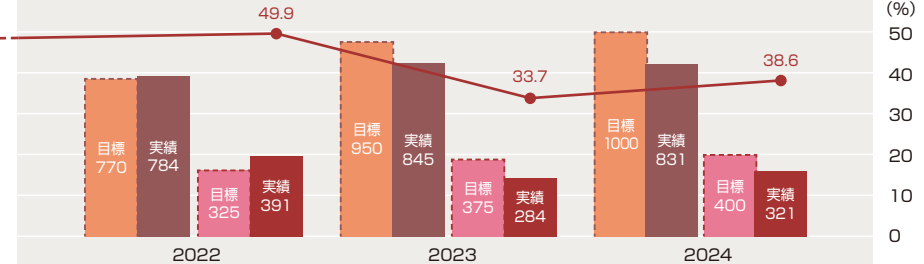
- 『三國志 覇道』が
月商10億円を突破
(2021年度)



第3次 (2022～2024年度)

大型タイトルをドライバーに成長

- 営業利益：400億円
- コンソール・PC ▶ 500万本級タイトル (新規IP) ▶ 毎期200万本級タイトル
- モバイル ▶ 月商20億円タイトル ▶ 複数の月商10億円タイトル



- 単年度営業利益：391億円 (2022年度)
- 3カ年累計営業利益：997億円
- 営業利益率：3年連続30%以上の高水準を維持

- 500万本級タイトル (新規IP) を2タイトル発売。
期間中の目標設定は未達だが高評価を獲得
- オープンワールドの新ジャンルへチャレンジ
- 新規IP：『WILD HEARTS™』、『Rise of the Ronin』等
- 既存IP：『ファイアーエムブレム無双 風花雪月』*、
『Fate/Samurai Remnant』、『真・三國無双 ORIGINS』



- 『信長の野望 覇道』、『信長の野望 出陣』、
『レスレリアーナのアトリエ』等の新タイトルを運営開始
- 複数のタイトルで月商10億円を達成
- GPS機能を活用した新ジャンルへ挑戦



基本方針

成長のための基盤づくり

定性目標

01 パイプライン 数の成長

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。

02 パイプライン 質の成長

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。

03 販売力の成長

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。

04 コスト効率の成長

開発体制の整備及び生成AIの活用を通し、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。

定量目標

3カ年累計

営業利益 **1,000億円**以上
(営業利益率30%以上)

単年度

営業利益 **400億円**
(営業利益率30%以上)

コンソール・PC

販売本数
3カ年累計3,000万本以上

オンライン・モバイル

売上高
3カ年で段階的に伸長

3つの柱

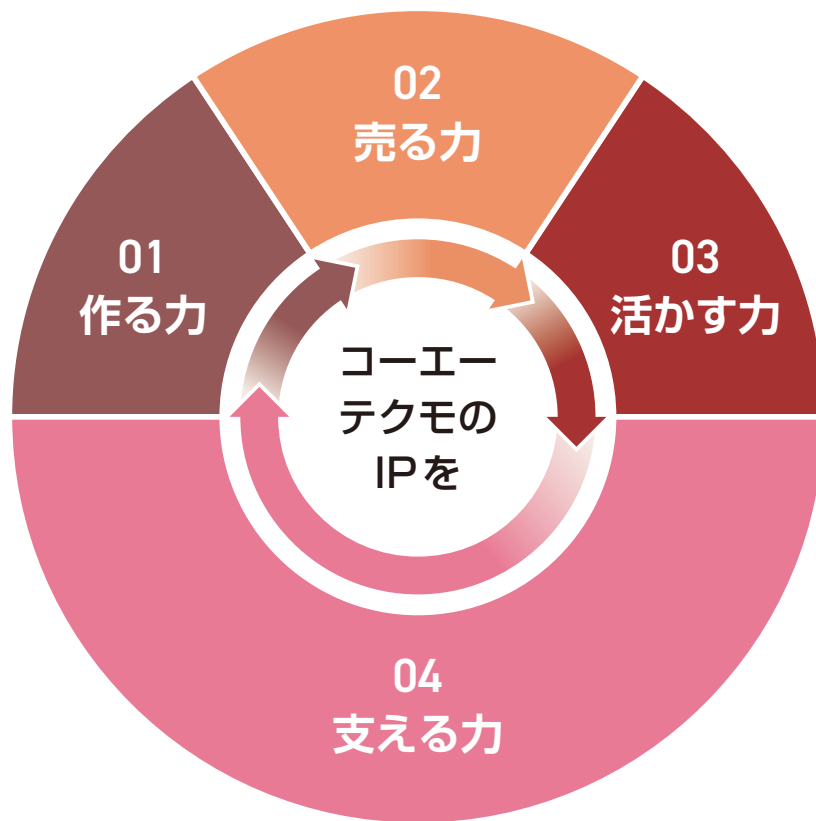
01 経営基盤の強化

02 事業戦略

03 キャッシュアロケーション ▶ P.32

事業戦略

事業セグメント	分野	位置付け	方向性
エンタテインメント事業	コンソール・PC オンライン・モバイル	成長ドライバー ＋ 安定収益	魅力的なIPを生み出し、収益や価値を最大化する能力の向上を図る ▶ 事業戦略 P.37 ▶ グローバル展開 P.38
	IP (自社・共同事業)	成長を図る	IPを多方面に展開し、IP価値を高める ▶ IP 展開 P.39
	IP (運営、許諾)	安定収益	
アミューズメント事業	スロット・パチンコ アミューズメント施設	安定収益	成熟市場の中で、既存事業の改善と新しい施策等により、10%成長を実現 ▶ アミューズメント事業と不動産事業 P.40
不動産事業	－		グループの下支え



第4次中期経営計画 パイプライン方針

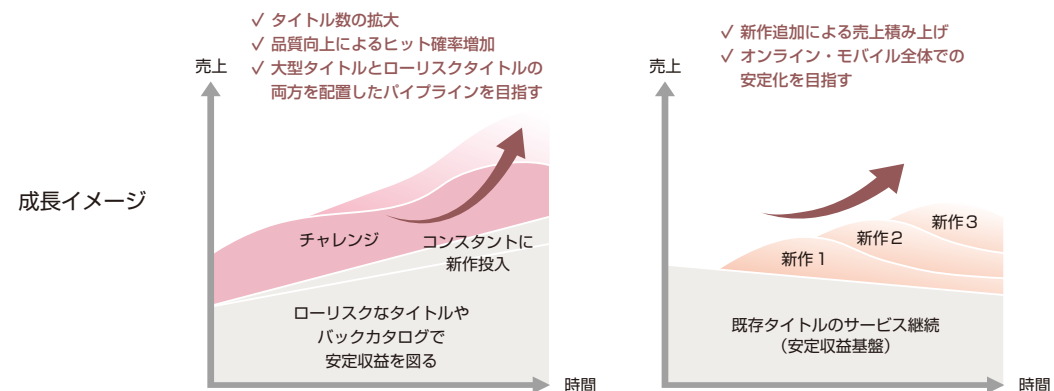
- マルチプラットフォーム対応を基本とする
- 第3次中期経営計画の反省を踏まえ、リスクテイクの度合いを再考
- 大型とミドルクラスまでのタイトルのバランスを考慮してラインナップを編成

強化する ケイパビリティ	関連する定性目標	取り組み
作る力	パイプライン 質の成長	● マーケットを意識した企画開発 ● 主要IPを活用した新しいゲームを作る力+次の軸となるIPを作る力
売る力	販売力の成長	● マーケティング・営業戦略の向上 ● 新興市場への早期参入
活かす力	パイプライン 質の成長	● IP展開の推進、ビジネスモデル構築 ● メディアミックスによるIP価値最大化
支える力	パイプライン数の成長 コスト効率の成長	● 開発体制の拡充、クリエイターの能力向上 ● AI等の新技術を活用した制作工程のイノベーション

ゲーム開発への投資配分

エンタテインメント事業の継続的な成長を目指し、コンソール・PCとオンライン・モバイルの両分野を収益の柱としてより一層強化していきます。そのため、各分野への投資を進め、更なる成長を図ります。

	コンソール・PC分野	オンライン・モバイル分野
方針	成長牽引	安定収益
開発投資*の割合	約 65%	約 35% (うち既存タイトル約 15% / 新規タイトル約 20%)



* 開発投資：主要な開発費用を合算した金額から算出したもの。本社費用などは含まない。割合はゲーム開発全体に占める投資額の大まかな比率。

第4次中期経営計画では、海外拠点を活用したグローバルマーケティングを強化していきます。欧米市場では、更なるシェア拡大に向けて大きなポテンシャルがあると捉えており、欧米拠点を中心にマーケティング・営業戦略の高度化を図ります。各地域の拠点が主体となり、地域に最適化したプロモーションを中心とした販売戦略を強力に推進します。

さらに、将来の成長を見据え、新興市場への積極的な参入も進めていきます。シンガポールの開発拠点を中心に、インドや東南アジア市場の綿密な調査を進め、現地のニーズに合わせたコンテンツ開発を強化して新たなユーザー層を獲得します。中国をはじめPCタイトルのヒットが相次いでおり、ビジネスチャンスも拡大しているため、マルチプラットフォームの同時展開に向けて自社パブリッシング体制の強化にも注力していきます。また、販売拠点と開発拠点が密に連携し、地域ごとのトレンドを迅速に反映する仕組みを整え、幅広い市場で支持されるタイトルづくりを目指します。



「ユミアのアトリエ ～追憶の錬金術士と幻創の地～」のヨーロッパでのメディアイベント



中国の「三國志8 REMAKE」サイン会



中国のゲームショーでの様子



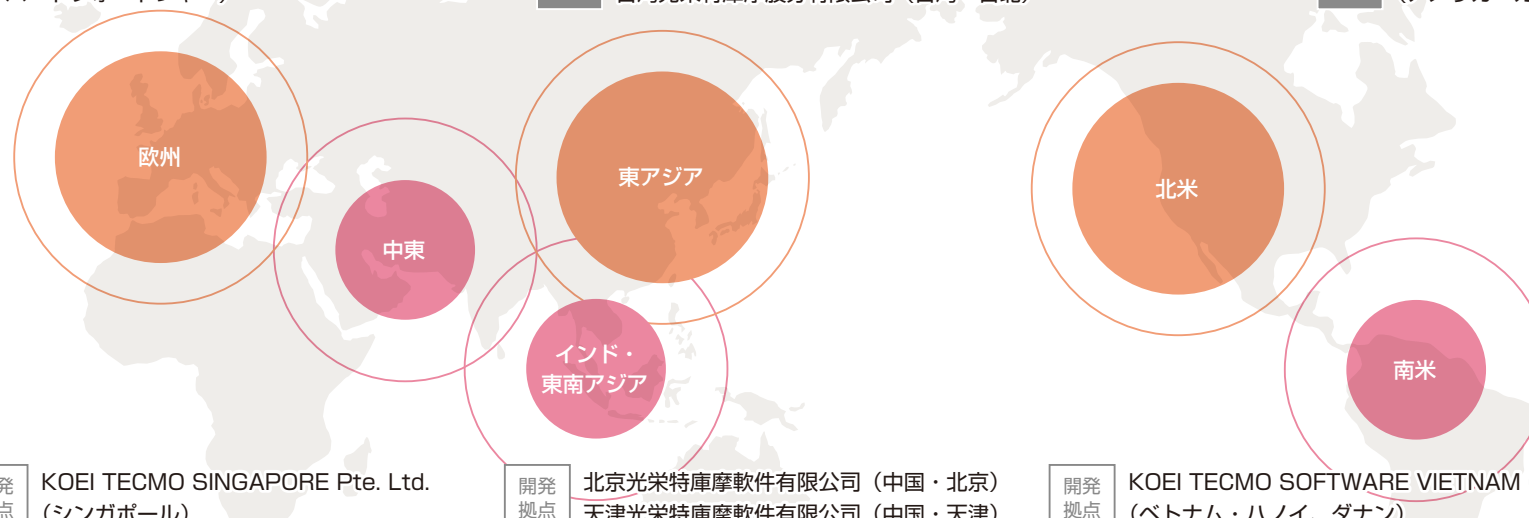
「真・三國無双 ORIGINS」のアメリカでのメディアイベント

販売
拠点 KOEI TECMO EUROPE LIMITED
(イギリス・ハートフォードシャー)

販売
拠点 上海光栄特庫摩娛樂有限公司 (中国・上海)
台湾光栄特庫摩股份有限公司 (台湾・台北)

販売
拠点 KOEI TECMO AMERICA Corporation
(アメリカ・カリフォルニア)

● 既存市場
● 新興市場



開発
拠点 KOEI TECMO SINGAPORE Pte. Ltd.
(シンガポール)

開発
拠点 北京光栄特庫摩軟件有限公司 (中国・北京)
天津光栄特庫摩軟件有限公司 (中国・天津)

開発
拠点 KOEI TECMO SOFTWARE VIETNAM CO., LTD.
(ベトナム・ハノイ、ダナン)



KOEI TECMO SINGAPORE オフィス



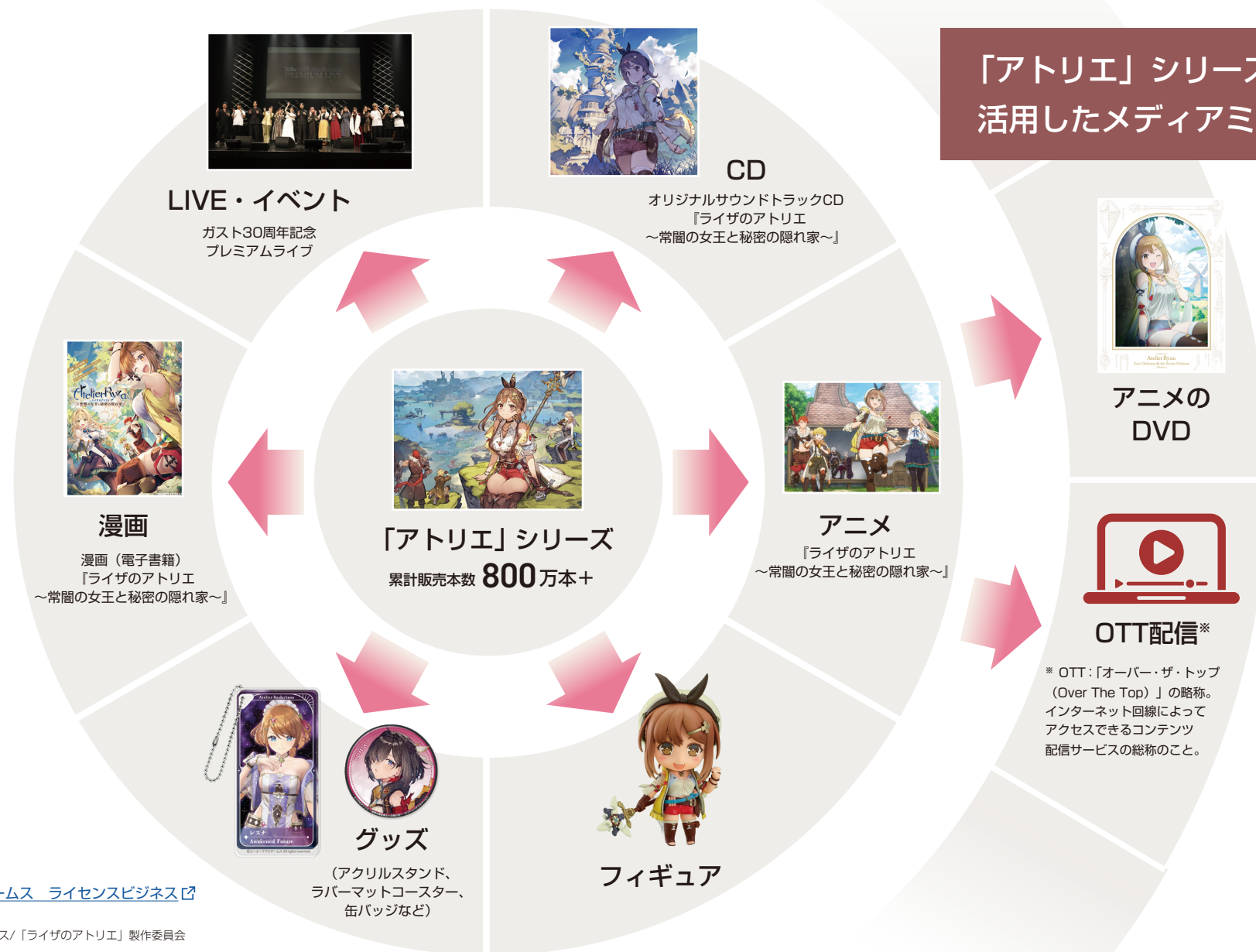
北京光栄特庫摩軟件有限公司オフィス



KOEI TECMO SOFTWARE VIETNAM オフィス



第4次中期経営計画において、IP（知的財産）をゲーム以外の多岐にわたる分野へ展開する「活かす力」は重要な戦略の一つです。これは、ゲームという枠を超え、当社IPの価値を最大限に高めると同時に、新たな収益機会を創出することを目的としています。具体的には、人気IPのキャラクターや世界観を活かしたアニメ化、コミック化、舞台化、観光プロモーションやカフェなどの飲食とのコラボレーションなど、様々なメディアミックスを積極的に推進しています。これにより、当社IPに触れる機会を増やし、既存のファン層をさらに深化させるとともに、これまでゲームに馴染みのなかった方々にも当社のIPを知っていただくきっかけを創出します。



第4次中期経営計画では、安定的な収益を支えるアミューズメント事業と不動産事業の成長も目指します。アミューズメント事業では、成熟市場の中で、既存事業の改善と新しい施策等により、10%成長を実現します。

アミューズメント事業

スロット・パチンコ事業

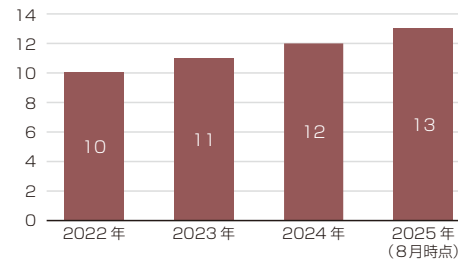
エンタテインメント事業で培った強力なIPとCG制作の技術力を最大限に活用し、事業の安定化とIP価値の更なる向上を目指します。当社グループの主力IPは、ゲームファン以外にも広く知られており、この知名度やブランド力を活かし、市場での存在感を高めていきます。成熟した市場環境においても、ゲーム事業とのシナジーを創出することで、新たな収益機会を追求します。



アミューズメント施設運営事業

出店スピードの向上を通じた売上拡大を目指します。既存事業の改善に加え、新規出店を積極的に進めることで、事業規模を拡大していきます。また、店舗運営における業務効率化や省電力化を推進し、コスト構造の改善を図ることで、収益性の向上を追求します。

店舗数の推移



不動産事業

不動産事業は、グループ全体の事業活動を支える基盤の一つとして位置付けています。不動産事業では、ライブハウス「KT Zepp Yokohama」の管理や賃貸用不動産の運用・管理を行い、神奈川県横浜市のKTビルをはじめとしたグループの事業拡大に伴うオフィス環境の整備を行っています。また、社員寮・社宅の管理を強化し、社員が快適に働ける環境を整えながら、経営を不動産面から下支えしています。



横浜市のみなとみらい21地区
(47街区)のKTビル



(株)Zeppホールネットワークと業務提携し、
運営する「KT Zepp Yokohama」