

機関投資家とのコミュニケーション

経営戦略と企業価値向上に向けた アナリスト・ダイアログ

当社グループの持続的成長に向けた経営戦略について、アナリストの皆様との意見交換の場を設けました。当日は、襟川会長及び鯉沼社長がアナリストの皆様と直接対話を行い、率直な意見を交わす貴重な機会となりました。ここでは、企業理念から長期ビジョン、IP戦略、そして業界の未来まで、多岐にわたるテーマで交わされた対話の模様を、議論の流れに沿ってお届けします。

参加者

- ・アセットマネジメント One 株式会社 城戸 謙治 様
- ・野村アセットマネジメント株式会社 大場 剛平 様
- ・東京海上アセットマネジメント株式会社 大谷 章夫 様 他 2 名
- ・当社：代表取締役会長 兼 取締役会議長 襟川 陽一、代表取締役 社長執行役員CEO 鯉沼 久史

コーエーテクモならではの価値創造：「面白くて、ためになる」の DNA

Q. アナリスト A

世界的にゲーム市場の拡大が続く一方、生成AIの登場などで誰もがコンテンツを作れる時代になり、競争は激化しています。この環境で「コーエーテクモらしさ」をどのように実現し、差別化を図っていくのでしょうか。

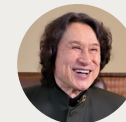


A. 襟川会長

当社グループの存在意義は「創造と貢献」にあり、いつの時代も「今までにない新しい面白さの追求」です。近年の市場トレンドは我々にとって追い風です。特にアジア圏でコンソールやPCのアクションゲーム市場が急成長しており、さらに米国の著名なテレビ賞で日本の時代劇を題材とした海外ドラマが高く評価されたことで、日本や東洋の歴史・文化への関心が高まっています。44年間、歴史ゲームを作り続けてきた我々が活躍できる領域が大きく広がったと捉えており、グローバルに積極的に展開したいと考えています。

Q. アナリスト A

少し哲学的な質問で恐縮ですが、コーポレートスローガン「Level up your happiness」について伺います。私自身、学生時代に『三國志Ⅲ』をクリアした際、最後に「全土統一したのは君の努力のおかげだ。君は成長しているんだ、これからの人生もきつとうまく乗り切れるだろう」というメッセージをいただき、単にゲームをクリアした達成感を感じるだけではなく、自分に対して自信を持つことができ、とても勇気づけられました。多くのエンタテインメント企業が「お客様を幸せにする」と謳う中で、コーエーテクモならではの価値は、この「レベルアップ」という感覚にあるのではないのでしょうか。



A. 襟川会長

当社のルーツを遡ると、かつて「E&E 事業部」と名乗っていた時代があります。これは「Entertainment & Education」の略で、「面白くて、ためになる」ゲームを作ろうというコンセプトを掲げていました。ただ面白いだけでなく、ためになるゲームを80年代からずっと作ってきた。そのDNAが、今の経営陣や社員にも脈々と受け継がれているのだと思います。お客様に成長を実感していただくと同時に、開発者自身も「自分の力量やスキルが上がっていく」ことを喜びとし、それをお客様の喜びにつなげる。この両輪が「Level up your happiness」という言葉に自然と体现されています。



A. 鯉沼社長

お客様にレベルアップして喜んでいただくことが、我々開発者の喜びである、という考えが社内に浸透しています。

世界トップ 10 への挑戦：拡大戦略と、その課題

Q. アナリスト B

今回初めて長期ビジョンを掲げていますが、「営業利益世界トップ 10 入り」という長期ビジョン達成に向け、今一番力を入れるべき点は何でしょうか。



A. 鯉沼社長

やはり「人的資本」が基礎です。具体的には、人材の確保と教育に尽きます。特に今は、各ブランド間で培ってきた成功・失敗の経験、つまりナレッジの共有の仕組みを見直す良いタイミングがきています。従来の共有の仕組みをときほぐし、組織全体で「いいゲームを作る製作集団」としてのレベルを上げることが優先課題と考えます。プロモーションや販売戦略はその力がついてきてはじめて生きてくるものです。

Q. アナリストC

将来的に人員規模を5,000人にする中で、コーエーテクモの強みである独自の企業文化が薄まるリスクをどうお考えですか。



A. 鯉沼社長

非常に重要なご指摘です。過去の反省も活かして考えると、小さいタイトルから大きなタイトルまで、多様なポートフォリオをバランス良く維持することが、結果として組織の質を維持しながら拡大していく最良の方法です。また、現場の教育という観点でも、小規模なタイトルで「作って、売って、反省する」という一連のビジネスを早いうちに経験することが、開発者の成長に不可欠だと考えます。第3次中期経営計画の際、「AAAタイトルをドライバーとし、収益を伸ばしていこう」と考え、大型タイトルに集中しようとしたことがありました。ただし、タイトルにはそれぞれ適正なマーケットサイズがあり、それを無理に広げると歪みが生まれることを学びました。その反省から、私の考えでは、大型AAAタイトルを作る一方で、これまで通り10万本、20万本規模でもしっかりビジネスになるようなタイトルも作り続けます。経営的には全てを大型化の方が楽かもしれませんが、そうすると開発の質が保てないためです。

Q. アナリストD

一方で、ものづくり以外の課題はいかがでしょう。グローバルでの展開力・販売力にはどのような課題感をお持ちですか。

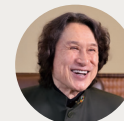


A. 鯉沼社長

率直に申し上げて、グローバルで大型のコンソール・PCタイトルを我々単独で大々的に展開した経験が少なく、北米・欧州に関してはまだ弱いと思っています。これからプロモーションやマーケティングを強化し、自社でしっかりと販売できる素地を作ることが、今回の第4次中期経営計画の大きなテーマです。実際に、「仁王」シリーズの過去2作は当社グループがプロモーションの主体ではありませんでしたが、次に発売する『仁王3』では自社主導でしっかりと展開していく予定です。

Q. アナリストB

M&Aについてはいかがでしょう。業界再編が進む中で、御社のM&Aにおける哲学とは何でしょうか。



A. 襟川会長

「魅力的なIP（知的財産）を持っているかどうか」に尽きます。成功し、成長が見込まれるIPこそがM&Aのキーです。魅力的なIPは、特定のクリエイターがいなくなっても、そのIPの精神を社内にいるファン（＝社員）が引き継いでIPを復活させ、さらに成長させることができるからです。例えば、ガストの場合、キャラクターが非常に強い会社でしたが、当時年間10万本程度売れた「アトリエ」シリーズは、現在100万本以上売れる強いIPに成長しています。

対話を通じて：これからのコーエーテクモに向けて

アナリストE

本日お話を伺い、特に鯉沼社長がおっしゃった「大型タイトルと中小タイトルをミックスして、人を育てながら質を維持していく」というポートフォリオ戦略は、外から見ていただけでは分かりませんでした。5,000人への増員と聞くと、単純にAAAタイトルを倍作れるようになる、というイメージを持ってしまいがちですが、戦略の中身が他社さんとは全く違うのだと、今日改めて理解できました。

アナリストB

まさに、御社は他社との協業やコラボレーションが業界の中でも優れているので、「協業やシリーズで安定した基盤を作りながら、自社の新規IPというリスクな部分に挑戦する」というハイブリッドな戦略を示せば、投資家も理解しやすいと思います。本日のお話のように、人員計画とパイプラインの考え方を合わせて示していただけると、他社との違いが明確になります。

