

KOEI TECMOブランドのタイトルを世界に届け、 グローバルで存在感のある企業へ進化します

代表取締役 社長執行役員CEO 鯉沼 久史

ホールディングスのCEOとして、 新たな体制の初年度を終えて

コーエーテックモホールディングスの社長をまずやってみて、傍らで見ていた印象と実際に自分で責任を負う立場になってからとでは、やはり大きな違いがありました。最初に直面したのは、就任して間もない昨年9月に実施した「自己株式の処分と株式売出し」でした。それまで投資家との対話経験はほとんどありませんでしたが、当社のビジョンや戦略をステークホルダーに伝える重要性を再認識しました。このようなイレギュラーなイベントもあり、新鮮で興味深く感じた半面、初めての経験が多く、大変さも実感した1年でした。これまでは事業会社の社長として、事業でどのように収益を上げていくかに注力してきましたが、ホールディングスの社長となると、グループ全体をまとめたり、10年先をどう見るかなど、グループ全体をどこへ導いていくかを真剣に考える日々で、それが面白くもあり、大変さも感じています。

監督と執行の分離で、経営の質を高める

ガバナンスの面では、経営の監督と執行の分離を進めた年となりました。長年にわたりトップとして当社の経営の執行を担ってきた襟川陽一会長は監督の立場に軸足を移し、私が執行について責任を持つ体制になりました。私が社長に就任してからは、基本的には私自身が判断して業務を執行することができたので、襟川会長は議長として取締役会の運営と業

務執行の監督に専念し、取締役会はより監督の機能を中心とした組織に切り替わっています。

新体制になったことで、社外取締役の皆様からより率直で多角的な意見をいただく機会も増え、私自身、特に株主や投資家などのステークホルダーの視点を強く意識するようになりました。例えば、どのような根拠で販売見通しを立てているのか、開発スケジュールが変更された背景は何か、リスクをどう把握し次にどう活かすのかなど、事業会社の中ではあうんの呼吸で通じていたことも、監督が中心となる取締役会に対して、執行サイドがわかりやすく客観的に説明する必要があります。

体制的にも実態としても監督と執行の分離が機能し始めたことは、当社にとって大きな前進だと考えています。今後も、ガバナンスの実効性と経営の透明性を高め、持続的な成長を支える体制を構築していきます。

継承から発展へ

当社は創業者の強いリーダーシップのもとで発展してきた企業ですが、私はいわゆるサラリーマン社長です。これまで以上に役員や社員が自ら考え、意見を出し、責任を持って実行し、高みを目指す経営体制へと変化していくことが、今後のあるべき姿だと考えています。

この1年は、変革への入口を見つける期間でもありました。私は、もともと株式会社光栄（現コーエーテックモゲームス）に新卒で入社して、長く事業の現場に携わってきたため、現



社長メッセージ

場にこそ日々の業務を通じて感じる課題や改善のアイデアが数多くあると確信しています。そこで、ホールディングスの社長になってからは、これまで以上にグループ各社の役員や部長、マネージャー層との対話を重ね、彼ら自身の会社の成長に向けた意見や提案を吸い上げること努めました。

変革のためには、私自身が変わるだけでなく、役員や社員が「自ら考え、意見を出す」経験を積み重ねることが必要であると考えています。こうした取り組みを通じて見えてきた課題を踏まえ、組織体制や役割分担を段階的に見直し、組織全体が責任を持って実行できる経営体制を実現していきます。

成長市場で勝ち抜くために、強みを磨き続ける

世界のエンタテインメント市場は、大きく分けて、北米、欧州、日本のような成熟市場と、インド、東南アジアなど、高い成長余地のある新興市場があります。

その中でも、ゲームは大きな可能性を持つ成長産業です。



ゲームは、他のエンタテインメントと同じく、経済が発展し、暮らしに余暇や楽しみを求める人たちが生まれる中で、生活の中に浸透していきます。また、新たなデバイスや通信環境の進化もゲーム市場にとって重要な要素です。例えば、スマートフォンの普及がゲーム市場を大きく広げたように、スマートグラス等のデバイスや、VR、AR、MRなどの技術がさらに発展して、生活に密着したツールになれば、次の成長機会を生み出す可能性があります。

ゲーム市場は成長市場として注目されている一方、競争も激しくなっています。最近では、ゲーム会社だけでなく、出版、映画、アニメなど、さまざまなエンタテインメント企業がゲーム事業に参入してきています。市場の拡大と競争の激化の中で当社がすべきことは、自社の強みを正しく認識し、積極的な事業展開を進めることです。伸ばすべきものには投資し、市場性や将来性が見込みにくいものについては、適切なタイミングで見直すことが必要です。

当社は、エンタテインメント業界での長い経験を通じて、常に自社の強みを磨き続けてきました。私たちの強みは「良いゲームをつくり、ユーザーの皆様に楽しんでいただくこと」を何よりも大切にしてきたことです。その基盤となるのは開発力、ノウハウ、IP、品質へのこだわりです。当社には、クリエイター個人の発想に任せきりにせず、プロダクトを多面的にチェックし、品質と事業性を向上する仕組みがあります。これらの強みをさらに強化していきます。タイトル数の拡大と高品質の実現を追求することで、グローバル市場で勝ち抜き、更なる成長を図ります。

AIを活用し、創造性と効率性を高める

AI技術の進化は、コンテンツ産業にとって脅威になるという見方もありますが、私はAIは人間の創造力を補完し、ものづくりの可能性を広げる存在だと考えています。大切なことは、AIをより面白いコンテンツ作りに活用していくことです。

ゲームは、単にAIが自動生成するだけでは成立しません。

クリエイターは、ユーザーにどう遊んで、どう楽しんでほしいかを考えて、ゲームの仕掛けや仕組みを設計します。ユーザーが自然に面白さを感じる体験をつくり込むことこそ、ゲーム作りの本質です。その創造的な役割は今後も人間が責任を持って担い、商品の最終的な品質を確保していく必要があると考えています。

一方で、わざわざ人間がやる必要のない作業はAIに任せたいほうが効率的です。その分、クリエイターは本来注力すべき創造的な仕事により多くの時間を使うことができます。人間だけでは到達しにくかった表現や品質に、AIとともに挑戦できる可能性もあります。

AIは、社内のナレッジ共有や教育にも活用できます。当社では、それぞれのブランドが独自性や強みを持ちながら開発を進めていますが、ゲーム開発においては成功事例、失敗事例や制作ノウハウといった共通化すべきナレッジを横断的に共有していく必要があります。新卒を中心に人員拡大を進める中で、ゲーム開発経験の浅いクリエイターも増えているため、こうしたナレッジ共有の必要性は、以前よりも高まっています。すでに、教育面では、AIチャットボットなどを通じて、必要な情報や過去事例へ迅速にアクセスできる環境づくりを進めています。引き続き、開発現場の学習効率を高め、組織全体の知見を次のタイトル作りの品質向上へ活かす取り組みを推進していきます。

当社にとって、AIを活用する目的は、人員削減やコスト削減ではなく、開発パイプラインの数と質の向上です。AIの活用により、創造性と効率性を大きく向上させ、成長の機会を着実に拡大していくことを目指します。

第5次中計「グローバルへの飛躍」に向けた準備と課題

社長として、今後10年で世界のエンタテインメント企業の営業利益額でトップ10入りすることを長期ビジョンとして掲げました。そのための最初の3年間である第4次中期経営計画（2025～2027年度）は「成長のための基盤づくり」と位置付けています。3カ年累計営業利益1,000億円以上の目

社長メッセージ

標を掲げ、その達成に向けて、人的資本を中心とした開発投資を推進します。

初年度となる2025年度はコンソール・PC領域とオンライン・モバイル領域合わせて16タイトルをローンチしました。期待以上の成果を上げたものも、課題を残したものもありました。良いタイトルを作りつつ、予定どおりに出すことの難しさを改めて感じました。

次の第5次中期経営計画（2028～2030年度）での飛躍に向けて、コンソール・PC分野では、世界市場を狙える規模と品質を持ったタイトルを安定的に投入できる体制を整えていきます。そのために、開発ラインの拡充を進めています。オンライン・モバイル分野は、競争は激しいものの、大きな市場の中で確実な収益拡大を目指します。

世界トップ10を目指すために、収益性や市場性を見極め、当社の勝ち筋を確立し、さらに強化していきます。

海外でのプレゼンスを高め、 「KOEI TECMO」のブランド価値を蓄積する

グローバルでの成長を加速させるうえで、重要なテーマの一つが、自社パブリッシングと海外プロモーションの強化です。

これまで海外では、大型タイトルの販売や宣伝活動を外部パートナーに委ねるケースが多くありました。その結果、当社の名前が十分に認知されない状況となり、コンテンツをつくる会社としては、非常に歯がゆいことでした。

グローバルでプレゼンスを高めることは、単に海外で売れる商品をつくることではなく、世界中のゲームファンに「コーエーテックモ」と聞いてすぐにわかっただけの存在になることです。販売力、プロモーション力を高め、日本国内だけでなく、海外でも自社の名前「KOEI TECMO」ブランドでタイトルを届けられる体制を強化していきます。

その実現には、先行投資も必要です。海外拠点の役割を明確にし、必要な人材を採用することに加え、イベント出展やプロモーション活動にも投資していきます。短期的には費用が先行することもあります。認知拡大のための継続的な取

り組みを進めていきます。

自社でプロモーションを強化することは、IPの横展開に直結します。東アジアでは、ゲームのプロモーションを起点に、マーチャンダイズやライセンスビジネスへつなげる体制を構築してきましたが、他の地域での取り組みは十分ではありませんでした。今後は東アジア以外の市場でも、自社主導でタイトルを届け、その認知を商品化やライセンス展開へ広げていきます。

とりわけ欧米は、市場規模が大きい一方で、当社がまだ十分なシェアを獲得できていないため、大きな伸びしろがある地域です。海外市場において、一定のリスクを取りながら、パブリッシング力を強化することで「KOEI TECMO」のブランド価値を蓄積していきます。

新興市場での成長余地を見極め、 更なる成長機会を捉える

グローバルで成功するためには、新興市場への早期対応も欠かせません。そのためには、市場の立ち上がりの段階からユーザーとの接点を築いていく必要があります。

中国のモバイル市場では、マーケットが急速に立ち上がることを経験しました。この経験を踏まえ、人口規模の大きさや、通信インフラの環境改善によって劇的に変化する可能性がある市場については、現段階から調査と準備を始めています。新興市場では、スマートフォンは生活必需品であると同時にゲーム機としての役割も果たしています。将来の成長市場を見据え、早期参入に取り組むことは、グローバル市場において重要な戦略だと考えています。

世界で通用する強力なIP創出に挑み続ける

世界的なコンテンツ企業の多くは、強力なIPを軸に成長しています。強いIPはゲームにとどまらず、映画、アニメ、関連商品、ライセンスなど、さまざまなビジネスに展開できます。コンテンツ産業で勝ち抜くためには、強力なIPの価値を多面的に広げていくことが重要です。

当社には、長年支持されてきたIPがありますが、世界トップ10を目指すためには、グローバルで誰もが知る新しいIPを生み出す必要があります。

こうした挑戦を支えるのが、新しいタイトルを継続的に作り出すための開発体制です。野球に例えるなら、打席に立たなければ、ヒットは生まれません。打席に立つ回数を増やし、成功と失敗から学びながら打率を高めることで、世界的な大ヒットとなる新規IPの創出に挑み続けます。

自社IPを磨き、外部IPとの協業と 新規IP創出で成長の幅を広げる

もちろん、事業としてのリスクを抑えるためには、これまで培ってきた強みを活かしながら、成長の土台を安定的に広げていくことが重要です。当社の強みは、自社IPを磨き上げる力と、外部IPをゲーム体験として魅力的に表現できる開発力です。



社長メッセージ

当社はこれまでも「信長の野望」や「三國志」の国取りゲームの面白さや「真・三國無双」の一騎当千の爽快感など、ゲームシステムそのものを洗練させながら、協業タイトルなどに横展開することで成長してきました。最近では、『ぼこ あ ポケモン』（株式会社ポケモン、株式会社ゲームフリークとの3社共同開発）が、大きなヒットとなりました。こうした大型IPとのコラボレーションも、当社の開発力やIP活用力が評価されているからこそ実現できたものです。これまで組んだことのないパートナーや新しい領域のIPであっても、ユーザーに楽しんでもいただけるゲームとして形にできる力は当社ならではの競争優位性です。

こうした強みによって収益の安定性を高めていくことは、新規IPへ継続的に挑戦していくうえでも重要な意味を持ちます。今後も、新規IPの創出、自社IPの育成、外部IPとの協業を組み合わせながら、世界で通用するタイトルを生み出していきます。



人的資本を中心とした成長投資

エンタテインメントは「人」が価値を生み出す産業であるため、成長投資の中心は人的資本への投資です。優れた人材が創造力を発揮することが競争力の強化につながります。当社では現在、毎年約200人規模で人材を採用しており、中長期的には5,000人規模を見据えた体制強化を進めています。

優秀な人材の能力を向上させるための教育制度や快適なオフィス環境を整備し、社員が力を最大限に発揮できる環境を作ることが会社の役割です。楽しいものを生み出すには、作り手自身が楽しく、そして創造的に仕事に向き合うことが欠かせません。ゲーム開発には追い込み時期など厳しい局面もありますが、前向きに仕事に取り組むことができる職場環境を整えていきます。

報酬も人的資本への投資と位置付け、初任給や平均給与の継続的な見直しを進めています。ヒット作への貢献などに応じたインセンティブ制度など、成果や企業価値向上への貢献が報酬に反映される仕組みを整えています。

こうした取り組みの積み重ねが、5%を下回る水準の離職率や社員エンゲージメントの向上にも表れていると考えています。人的資本への投資によって、社員のモチベーションを高め、長く力を発揮してもらうことが、当社のものづくりの質を引き上げ、当社の企業価値向上につながると確信しています。

M&A・協業も視野に成長機会を広げる

M&Aや資本提携、協業といった外部との連携による成長機会も選択肢の一つです。ゲーム会社に限らず、出版や映像など、魅力あるIPを持つ企業との可能性を幅広く検討していきたいと思っています。これまでの相手先のカルチャーの親和性を重視して一体化を目指す形に加えて、別会社として強みを活かす形や、合併会社など、多様な連携・協業のあり方を検討し、当社のIP活用力を活かせる成長機会を広げていきたいと考えています。

実績で資本市場の期待に応える

ホールディングスの社長就任後、投資家の皆様と対話を重ねる中で、当社の今後の成長に強い期待を寄せていただいていることを実感しています。第4次中計で掲げた取り組みを一つひとつ着実に実行し、成果を積み重ね、当社をさらに発展させることが私の使命です。

世界で売れるタイトルを生み出し、面白いゲームをつくる会社として「KOEI TECMO」を認知していただくことを目指します。そのために、開発ラインの拡充、AI活用による効率化、海外での自社販売・プロモーション、IP展開、新興市場参入、人的資本への投資を一体で進めます。すぐに成果が見えにくい施策もありますが、必要な投資を粘り強く継続することで、将来の収益基盤を築きます。

資本市場の期待に応えるために何より重要なのは確かな実績です。実績を積み重ねることで当社の成長可能性や企業価値を投資家の皆様に伝え、更なる成長に期待していただけるよう、経営に邁進します。

ゲーム開発の打席数を増やし、打率を高めることで、世界に通用するタイトルとIPを生み出す。IPの価値を最大化し、市場展開を積極的に推進する。こうした挑戦によって、グローバルで確かな存在感を放つ「KOEI TECMO」へと進化していきます。

鯉沼久史