

## コーエーテクモならではの強みを生かし、新たなるステージへと舵をきり始めました

コーエーテクモホールディングス代表取締役副社長

コーエーテクモゲームス代表取締役社長

鯉沼 久史



### コンソール・PC・モバイル共に 未来につながる新たなチャレンジから 成果を獲得した1年

2023年度は新しいチャレンジをしたものの、期待した業績には至らなかった1年でした。売上高が過去最高となった一方で営業利益が目標未達となったのは、新しい取り組みの成果が数年後に表れるためだと考えています。この1年を振り返ると、コンソール・PCとモバイルのそれぞれにおいて、目標に掲げていた「高品質」なタイトルを作ることができました。コンソールでは、『Rise of the Ronin』が発売され、AAAクラスのタイトル、オープンワールドへの挑戦という2つのチャレンジに対して成果が出せたと思います。CGやビジュアルに関しては今後への課題を残したものの、ゲームの面白さについては、「さすがTeam NINJAブランドらしい楽しいゲームだ!」という評価をいただくことができました。『Rise of the Ronin』を通じて見えてきた当社の強みと課題は、次の成長に向けた試金石として貴重な財産です。モバイルでは、相応の開発リソースを投入し開発した『レスレリアーナのアトリエ ～忘れられた錬金術と極夜の解放者～』の配信を開始しました。このタイトルは、社内の2つのブランド「ガスト」と「Team NINJA」が協力し、これまでの開発ノウハウを活用して高品質グラフィックを実現しました。モバイルゲーム市場におけるビジュアル面で、高い評価をいただけるものを作れたと自負しています。こちらのタイトルも今後の成長につながる大きな成果となりました。

### 第4次中期経営計画： 将来に向けた基盤づくりと 新しいIPの創造を軸に取り組む

2025年度から始まる第4次中期経営計画（2025～2027年度）では、現在進行中の第3次中期経営計画（2022～2024年度）で掲げた業績目標への再チャレンジに加え、将来に向けた基盤づくりと新たなIPの創造に取り組んでいきたいと考えています。IPやタイトルの開発には時間を要します。中期経営計画の1期分にあたる3年という期間では、コンソール・PCタイトルは作りきれないため、2期分の中期経営計画を見据えた戦略を立て、開発の仕込みをしなければなりません。すでに、次の中計、その先の中計に向けてタイトルの仕込みを始めており、開発中のタイトルをしっかりとお花開かせたいと考えています。長期のスパンで考えると、次への飛躍にはさらなるIPの創発が必要となります。今後も「新しいIPを生み出すためのチャレンジ」を続けることで、成長につなげていきます。

### 他社にはない多様なゲームを開発できる能力と それを支えるブランド制が未来を築く

当社グループの今後の成長を導く強みの一つがブランド制です。ブランドごとのカラー、得意とするジャンルや分野があり、それぞれの特徴を生かし、個性的なタイトルの開発・展開をしています。会社全体でみると、まるで24色の

色鉛筆のように多様なジャンルのゲームを高いクオリティで出せるということは他社にはない強みで、それが他社のIPとの協業も可能にし、ひいてはグループ全体の強さにつながっています。大型タイトルを成功させるための丁寧なものづくりには「開発の規模」と「開発力の増強」が必要です。さらなる大型タイトルの創出や多様なジャンル開発に向けて、将来的には新しいブランドを増やして、毎年1本の大型タイトルが出せるような開発体制を整えたいと考えています。今年度からは「AAAスタジオ」を立ち上げました。引き続き、会社全体のポートフォリオを考えながら、開発のキャパシティを縦にも横にも拡張し、従来以上に進化したブランド展開をしていくように取り組んでまいります。

### 多様な人材とAIで実現するこれからの開発 「人間」にしかできないことを極める

ゲームの開発において重要なのは、なんといっても人材です。「開発者」がいることで、グループが成長しているからです。多様なブランドを持ち、かつ機能ごとに組織が分かれている当社グループでは、さまざまなチャレンジを可能にしています。一般的にゲーム業界では、一つのスタジオの中に開発メンバーとCGやサウンド組織も含まれているケースが多いのですが、当社では、各ブランドにはプランナー、プログラマー、ディレクターそしてプロデューサーだけが所属しており、CGやサウンド、シナリオなどは別の組織になっています。機能ごとに組織が分かれているので、CGやサウンド部門は効率よく機動的にラインに入っていくことができます。また、ブランドの開発メンバーはコンテンツ制作だけに専念し、一つのプロジェクトの終了後には、再び別のプロジェクトに配属され、そこで新たなチャレンジを



していくことが可能になります。

このような組織体制であるからこそ、さまざまなチャレンジをし、成長したいというモチベーションを保ち続けられると考えています。2023年度は国内外で、新卒・中途も含めて200人以上の社員を採用しました。当社は外国籍社員も含め定着率が高く、さまざまな国籍の社員が切磋琢磨しながら、より一層高いモチベーションで働いてもらいたいと思っています。

また、開発の側面として昨今話題に上がるのが生成AIを含むテクノロジーです。ゲームのクオリティは年々上がっており大型化も進み、開発費も高騰しています。従って、「人」でしかできない付加価値を生み出す部分は「人」が、それ以外の「24時間稼働が必要なこと」はAIに任せる、とすることによって、同じ開発費でも、より高いクオリティのものを作り上げていけると考えます。デバッグ、翻訳、開発途中のバランス調整、CGリソースなど、AI技術が担える役割は多岐にわたります。AIに任せた分の余力で、人はゲームの付加価値やクオリティにリソースを割く、そのすみ分けがどこまでできるかについても、将来の競争力につながっていく開発イノベーションなのだと考えています。

### 次世代経営へのシフトに必要なもの 組織的な経営体制の強化とノウハウの見える化

当社グループの強さは、会社を成長させてきた創業者である社長の襟川と会長の襟川の才能と手腕によるところが大きいと思います。そして、そこからさらに成長していくためには、これまでの考え方ややり方を受け継ぎつつ会社として進化させていかなければなりません。

私が今、着手しているのは、当社グループがこれまで以上に組織として経営する体制にするための取り組みです。企業としては、誰が経営しても成長し続けることができる仕組みを確立しなければ、創業者の精神などを引き継ぐことはできないからです。私の場合は事業会社であるコーエーテックモゲームスの社長を10年近く担い、創業者と共に長く経営に携わってきました。この間、コーエーテックモゲームスの業績は好調が続いており、将来にわたる経営状態への不安はありません。一方で、長い間、互いに暗黙のルールで行っ

てきたこともあります。これまでのやり方だけでは、年々増加し多様な価値観を持つ社員に浸透していくことが難しくなります。だからこそ、従来の不文律を明文化・制度化し、組織体制を構築していく取り組みを始めています。

### 予測が立てにくいゲーム業界のリスク低減のため 開発過程での品質チェックの強化

ゲーム業界は当たり外れがあり予測がたてにくいと考えられていますが、そうしたリスクを少なくするために、ゲーム制作過程 ▶P23 の要所要所で「バージョン検討会」や「品質チェック」を行い、経営に与える影響を極力小さくする対策を講じています。開発過程では毎週行われている経営会議で進捗状況を常に確認すると共に、バージョンごとの検討会や社内・社外での品質チェックも強化しています。グループ会社には、ゲームの品質管理を専門とするコーエーテックモクオリティアシユアランスを設け、第三者視点でのゲーム品質、ヒット可能性、販売予想などの分析に加え、外部パートナーによる分析とチェックも行うことで、品質管理やゲーム評価などを複合的かつ厳重に行っています。

一方、ヒット作に恵まれない年にも収益を安定的に獲得できるよう、経営方針である「グローバルIPの展開」をきちんと行っていくことも、リスクあるゲーム業界において、会社の安定した運営につながると考えています。

### ビジョン実現のため 世界トップ10入りをマイルストーンに

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」となることをビジョンとしています。その

ためには、主体となるゲーム事業をさらに成長させて、営業利益額で世界トップ10に入ることを第一目標にしたいと考えています。

ゲーム人口はますます増加しており、世界的なゲーム市場の拡大が予想されています。『Rise of the Ronin』のような大型タイトルをはじめ、世界に通用する高品質のタイトル開発をより一層加速させる必要があります。AAAタイトルといわれるような大型タイトル開発と並行して、ミドルクラスやそれ以下のタイトルでも多様な分野にチャレンジし、新たなシリーズ化につながるIPを創出する頻度を高めていきたいと考えています。日本らしさの一つである「繊細さ」も含む魅力的で多様なゲームを世に送り続ける会社にしていきます。

### 将来も成長し続けるために 世界に通用するエンタテインメントを提供し 新たなステージへ挑戦を続けていきます

当社グループが持続的に発展していく上で、株価は投資家の皆様からの評価であると捉えています。その意味で、当社の株価が比較的割安な状態であるのは、第3次中期経営計画の進捗状況に起因するところも大きいと推測しています。これまでに見えた課題を真摯に受けとめ、2025年度からの第4次中期経営計画を策定し、計画を確実に実行していく基盤をしっかりと固めていきます。

「世界No. 1のデジタルエンタテインメントカンパニー」というビジョンへの到達は、今の経営陣と次世代経営層に託された責務だと自覚しています。これからも、世界の人々に楽しんでいただける高品質なエンタテインメントを提供し、新たなステージで成長を続けられるよう、より一

層のチャレンジをしてまいります。コーエーテックモグループのさらなる発展、成長にご期待ください。

