

CEOメッセージ



3期連続最高益を超え、さらなる成長へ

東尾 公彦

コナミグループ株式会社
代表取締役社長 グループCEO

コナミグループは、「エンタテインメント」と「スポーツ」の二つの分野で、「デジタルエンタテインメント」「アーケードゲーム」「ゲーミング&システム」「スポーツ」の事業を展開しています。

1969年の創業以来、私たちは時代の波頭をとらえた革新的な商品・サービスを世界中に提供することで、新しい楽しさをつぎつぎと創出することに努めてきました。

大きな広がりを見せるマーケット

テクノロジーの進化は人々の生活に大きな変革をもたらしています。日々高度化が進むデジタル分野における最先端の技術も、これからの事業を取り巻く環境に大きな影響を与えています。デバイスの高性能化、ネットワーク環境の向上、配信プラットフォームのシームレス化、さらには収益モデルの多様化などにより、エンタテインメントのビジネスを展開するフィールドとそのポテンシャルが益々拡大しています。デジタル化・オンライン化が進んだことで継続的に収益を得られるライブサービスの拡大に注力することができ、その成果として利益率の向上や業績の安定化を実現しました。さらに、新興市場においてもスマートフォンの普及により収益拡大を図る機会が顕在化しています。ゲームをスポーツ競技として捉えるeスポーツの認知も進んだことなどを受け、ゲームの新しい楽しみ方が広がり、市場が活性化することも期待されます。こうした環境変化は、コナミグループが長年にわたり培ってきたコンテンツや開発力といった無形資産の価値をさらに高める機会でもあり、新たなユーザー体験の創出にチャレンジすることを可能にします。

スポーツ市場に目を向けると、高齢化社会の中でいかに人々の健康寿命を延伸するかの重要性が増しています。ウェルビーイングの実現が持続可能な社会における重要課題となる中、運動を通じて健康を維持することの社会的な意義は大きく、コナミグループの果たす役割と責任は重みを増していると考えます。

このように、当社グループにとってビジネスを展開するマーケットが大きな広がりを見せており、成長する機会が益々増えています。

持続的な成長に向けた挑戦

2026年3月期においては、物価の上昇、通商政策の変動、地政学リスクなどにより不確実性の高い社会情勢が続く中でも、コナミグループの事業ポートフォリオは高いレジリエンスを発揮し、3期連続で売上高および利益が過去最高を更新しました。今後も中長期的な成長を目指し、企業価値のさらなる向上に努めていきます。

デジタルエンタテインメント事業においては、ライブサービスの拡大と有力IPの再起動戦略により、収益基盤を強化してきました。今後、新規IPの創出や、ゲーム制作で培った技術とノウハウを活かした新しい領域への進出に積極的に取り組んでいきます。

アーケードゲーム事業は、経営のスピードを高めるため、独立したセグメントとしました。主力のビデオ、音楽、メダルゲームに加え、プライズやキッズ向け商品・サービスを拡充し、海外展開を推進することで事業の拡大を目指します。

ゲーミング&システム事業では、北米で高い評価を獲得したスロットマシンの新筐体のシリーズ化を進め、カジノマネジメントシステムは新機能の開発によりシェアを拡大していきます。さらに、スペシャリティマーケットなど、新たな領域への取り組みを加速します。

スポーツ事業においては、近年進めてきたアセットライト化により、事業基盤が安定してきています。運動を通してより多くの方々の健康増進に貢献するとともに、業績の向上を目指します。

さらに、成長に不可欠な人的資本、最先端の研究開発環境、そして新技術などへの戦略的な投資を通じて、持続的な成長

を実現していきます。同時に、シナジーを生み出せるようなパートナーと連携し、新たな価値の共創に取り組めます。次の時代へ向けた私たちの新しい商品・サービスに是非ご期待ください。

持続可能な社会への貢献

社会課題や環境課題と向き合い、解決を図っていかうとする意識が世界中で高まり、持続可能な社会の実現に向けた活動が幅広い分野で展開されています。

企業においても長期的に成長し社会と共に発展していくために、社会や環境に配慮した経営を意識していかなければなりません。

持続可能な社会の実現に向けて、コナミグループでも事業を通じたさまざまな活動を展開しています。

地球温暖化対策が世界共通の長期的な課題となり、既に多くの国と地域が2050年のカーボンニュートラルを目標に掲げています。将来の世代も安心して暮らせる社会をつくるため、脱炭素社会の実現に向けた活動を推進していきます。

そして、コナミグループの持続的な発展のために不可欠なのは従業員の健康であるとの考えのもと、健康経営の取り組みを充実させています。ダイバーシティの推進や、未来を支えていく人材育成にも注力し、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、会社と共に成長できる環境を整備します。従業員の活力と生産性を向上させ、さらなる成果を上げるための施策を進めていきます。

パーパスの実現と企業価値向上に向けて

コナミグループは、「『価値ある時間』をともに」をパーパスとして掲げています。「価値ある時間」は、人生におけるかけがえのない時間です。ゲームやスポーツを通して、「価値ある時間」であふれる、豊かな未来を実現することを目指しています。

パーパスの実現に向けた取り組みを進める中で、ステークホルダーの皆様と共に事業の成長と持続可能な社会への貢献を両立させながら、企業価値の向上に努めてまいります。より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

財務戦略:キャッシュ・アロケーション方針

事業を取り巻く環境が急速に変化する中、持続的な事業成長を実現するため、手元資金については開発費を含む固定費の数年分を確保し、当面の現預金水準を維持する予定です。

キャッシュ・アロケーション方針においては、営業キャッシュ・フロー等を主な資金原資とし、これを着実に拡大させていく一方で、創出した資金を、将来の稼ぐ力につながる成長投資へ最優先に配分していきます。

成長投資については、開発投資と人的資本投資を中心としながら、M&Aやアライアンスを含む投資機会を追求していきます。

開発投資では、これまで築き上げてきたIPを活用した収益基盤の拡大に加え、新たなIPの創出に取り組めます。また、最先端テクノロジーを駆使したコンテンツ展開への投資も推進していきます。

人的資本投資では、クリエイターが創造性を十分に発揮できる開発環境の拡充、優秀な人材の採用、パフォーマンスをより高めるための人材育成、給与のベースアップなどを継続的に実施していきます。

さらに、事業拡大および開発力増強を目的としたM&Aや、相乗効果が期待できる外部とのアライアンスについても、重要な戦略として位置づけ、検討を加速します。

株主還元については、連結配当性向30%以上とし、中長期的な利益成長を通じてさらなる配当水準の引き上げを図ります。自己株式の取得についても、株価動向等を勘案しながら機動的に対応していきます。

今後も、財務規律を維持しながら積極的な成長投資を実施することで、事業基盤を強化するとともに資本効率を高め、企業価値の最大化を目指してまいります。

キャッシュ・アロケーション図

キャッシュイン

キャッシュアウト

営業キャッシュ・
フロー等により創出

成長投資

開発投資

- 既存IPを活用した収益基盤の拡大
- 新たなIPの創出
- 最先端テクノロジーを駆使したコンテンツ展開

人的資本投資

- 開発環境の拡充
- 優秀な人材の採用
- パフォーマンスをより高めるための人材育成、給与のベースアップ

M&A 等

- M&A
- アライアンス

株主還元

配当金

- 連結配当性向 30%以上
- 中長期的な利益成長を通じてさらなる配当水準の引き上げ

自己株式取得

- 株価動向等を勘案した上で機動的に検討

その他

社債償還



30年を越え、今なお 世界中で愛され続ける 「eFootball™」

『eFootball™』は、1995年7月21日に第1作を発売した、人気サッカーゲーム「ウイニングイレブン」シリーズをリブランディングしたタイトルです。世界累計ダウンロード数は10億（2026年4月時点）を超え、世界中のサッカーファンの皆様に愛され続けています。家庭用ゲーム機、PC、モバイルで“基本プレー無料”で遊ぶことができ、実在するクラブや代表チームでリアルなアクションサッカーを楽しめます。

History

1995

家庭用ゲーム「Jリーグ 実況ウイニングイレブン」発売（国内）



2001

海外向けに家庭用ゲームの『Pro Evolution Soccer』を発売



2017

モバイルゲーム『ウイニングイレブン 2017』のグローバル配信を開始

Winning Eleven 2017

2018

『ウイニングイレブン 2018』が、日本メーカーで唯一「第18回アジア競技大会」eスポーツ種目に採用



2021

『ウイニングイレブン』から『eFootball™』へリブランディング



2024

コナミデジタルエンタテインメントとFIFA®がeスポーツの協業に関する契約を締結



2025

「eFootball™」シリーズ30周年



世界最大規模のデジタルサッカーコミュニティへ

『eFootball™』は、グローバルで拡大を続けるデジタルエンタテインメント市場において、当社スポーツゲームビジネスの中核を担うタイトルです。シリーズ30年という歴史の中でリブランディングや運営型サービスへの転換などの進化を続け、世界中のサッカーファンの皆様へサッカーゲームの魅力をお届けしてきました。また、ゲームプレー体験の質を高めるだけでなく、クラブやリーグと連携したさまざまな施策を通じて、ファンコミュニティとのつながりを強化し、サッカー文化そのものの発展にも貢献しています。

リブランディングの狙いと成果

2021年のリブランディングは、『eFootball™』を現実のサッカーとデジタルをつなぐプラットフォームにすることを目標に実施しました。パッケージ中心から運営型サービスへ、オフラインからオンラインへと、サッカーゲームの遊び方は大きく変化しています。その中で、「基本プレー無料」、「運営型サービスへの転換」、「クロスプラットフォーム対応」をゲームの柱とすることで、世界中のサッカーファンが参加しやすい安定した環境の提供を狙いました。また、運営型サービスへの移行により、プレイヤーの声に基づく継続的な改善を重ねることが可能となり、ゲーム体験の品質向上とユーザー層の拡大も実現することができました。



リアルサッカーを構成する組織・チームとのパートナーシップ

『eFootball™』を通じたサッカー体験をより豊かなものにするために、世界各地のサッカー連盟や各国・地域のサッカー協会とのリレーションシップの構築に力を入れています。直近では国際サッカー連盟（FIFA®）とのパートナーシップ契約を2024年に更新し、2025年にはアフリカサッカー連盟（CAF）と新たに契約を締結しました。これらの取り組みにより、グローバルなサッカーシーンと直結した体験を『eFootball™』で提供しています。国内においても、公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）とのパートナーシップを継続しています。国内サッカーファンとの結びつきを高めるだけでなく、Jリーグの海外に向けたビジネス拡大も支援しています。

運営型のゲームサービスにおいてローカライズは非常に重要です。各地の祝祭や地域大会をテーマにしたイベントやキャンペーンを展開することで、現地ユーザーのゲームへのエンゲージメントが向上します。こうした取り組みを円滑に行うために、各国・地域の協会やリーグ、クラブと連携しています。さらに、代表チームや人気クラブのライセンス展開の機会を継続的に協議しています。

サッカーコミュニティを活性化するためのさまざまな取り組み

eスポーツ分野においては、世界各地の連盟や各国サッカー協会とのパートナーシップをもとに、『eFootball™』を競技タイトルとするさまざまな公式大会を開催しています。中でもFIFA®とのパートナーシップは、『eFootball™』が長期的な視点でeスポーツに向き合ってきた姿勢が、サッカー界から評価された結果であると捉えています。昨年開催された「FIFAE World Cup 2025™」では、約1,600万人のプレイヤーが予選に参加しました。これらの成果は、私たちにあって大きな自信につながっています。参加体験と観戦体験

が相互に高め合う構造を構築することこそが、コミュニティの長期的な成長につながると考えています。

新たな取り組みとして、『eFootball™』と当社が関わるIPを活用したコラボレーションにも力を入れています。2025年には『遊戯王オフィシャルカードゲーム』との期間限定スペシャルコラボレーションを実施しました。話題性とインパクトのある施策となり、このコラボをきっかけに『eFootball™』へ復帰された方や、もともと『遊戯王オフィシャルカードゲーム』のユーザーだった方が新たに『eFootball™』に触れてく

ださるなど、ご好評をいただきました。

さらに、各地域のコミュニティを活性化するために現地インフルエンサーを積極的に起用しています。「Brasil Game Show 2025」や「gamescom asia x Thailand Game

Show 2025」では、人気インフルエンサーによるファンとの交流会や、レジェンドプレイヤーによるトークショーを開催し、大変な盛り上がりを見せました。今後も各地域のファンに寄り添ったコミュニティ活性化施策を展開していきます。

『eFootball™』のこれから

かつては完成品をお届けすることがゴールでしたが、運営型サービスを展開している現在は、タイトルを育て続けることが前提になっています。ファンの皆様の声を反映し、『eFootball™』をさらに進化させるために、制作チームも変化を続ける必要があります。

技術面では、『eFootball™』のゲーム体験と競技体験を進化させることを目的に各種AIなどの新技術への投資を積極的に行っています。2025年12月のアップデートで追加したアナリスト機能のように、ユーザーのスタッツやプレー内容を分析し、戦術を助言する機能やスキル向上をサポートするトレーニングツールなど、さまざまな可能性を検討しています。今後も、プレーして楽しい、観て分かりやすい『eFootball™』のために、新技術の研究・導入を続けていきます。

また、各地域のサッカー連盟との協業が生むeスポーツを中心としたグローバルイベントや、クラブ、リーグとの協創

事業などにより、事業を通した社会への貢献をさらに加速していきます。

当社は『eFootball™』を通じて、世界中のファンにサッカーをより近くに感じる喜びを提供し続けるとともに、KONAMIのスポーツゲームビジネスを牽引するタイトルとして、長期的なブランド価値の向上を目指していきます。



T O P I C

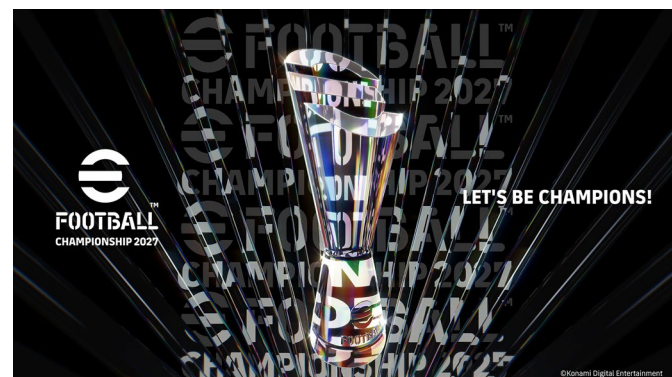
『eFootball™』最大の公式eスポーツ大会「eFootball™ Championship」

『eFootball™』では、ファン層のさらなる拡大に向けて、さまざまな取り組みを展開しています。

現地のファンコミュニティ拡大を目的として、『eFootball™』を競技タイトルとする世界大会「eFootball™ Championship 2026 World Finals」をタイで開催しました。今年の予選には、昨年の東京大会を上回る過去最多の4,521万人が参加しました。世界トップレベルのプレーを間近で観戦しようと多くのファンが来場し、会場は熱気に包まれました。

来年開催する「eFootball™ Championship 2027」では、コンソール部門・モバイル部門ともに決勝大会の出場枠を16名から24名へ拡大します。より多くの選手が、世界最高峰の舞台に挑戦できる環境を整備しています。

KONAMIは、より多くのサッカーファンに『eFootball™』の時代を超えた魅力をお届けするため、これからもサービス向上や、ファン層を広げる全く新しい取り組みに挑戦していきます。



KONAMI CREATIVE FRONT T O K Y O B A Y

コナミグループの次世代研究開発拠点 「コナミクリエイティブフロント東京ベイ」が完成



「コナミクリエイティブフロント東京ベイ」を建設した狙い

「クリエイティブフロント」とは、クリエイティブの最前線とウォーターフロントの造語で、クリエイターがその力を最大限発揮できるように設計された空間、創造に向かい合う最前線がコンセプトとなっています。

2025年10月に東京都江東区有明に竣工した「コナミクリエイティブフロント東京ベイ」は、コナミグループのクリエイターが日本一の研究開発施設にするために情熱を注ぎ、自らアイデアを出し合い、コンセプトを形にして完成しました。

社内のクリエイターからおおよそ1,500名を巻き込んで、ど

のようなオフィスにしたらクリエイティビティ（創造性、独創性）が高まるかについて議論を重ねてきました。持てる力を存分に発揮できるようにクリエイターの意見が最大限取り入れられています。

クリエイターが求めるのは、「シームレス」と「チェンジャブル」。「シームレス」はクリエイター同士が自然につながり、豊かな発想を自由に交換し合えることを、「チェンジャブル」はチーム編成の変化に柔軟に対応し、新たなコラボレーションのために空間を自由に変化させることができる状態を意味

しています。この二つのことを実現するために、一般的なオフィスビルとは全く違う設計手法が採用されています。

日本から世界に向けて、これまでにない商品・サービスを発信するのに相応しいオフィスとなりました。そして、次世代を担う若い世代、クリエイターの卵の皆さんがコナミグループに入社したいと思っていただけるような魅力ある

施設です。

さらに、eスポーツをはじめとするイベントの生放送や動画配信などにも対応したスタジオ等を設置し、東京ビッグサイトが立地する「国際コンベンションゾーン有明」を世界に発信し、地区全体のにぎわいを創出する複合施設となっています。

イノベーションを生み出すクリエイターファーストな空間

創造性が最大限発揮される開放的な空間

次世代研究開発拠点「コナミクリエイティブフロント東京ベイ」は、地上8階、地下1階の建物で、楕円形の外観が特徴です。延床面積5万6千平方メートルを超える建物内は、クリエイターの創造性が発揮されるように開放的な空間が広がっており、すべてのフロアがスパイラル状にらせん通路でつながる構造となっています。らせん通路で移動できるため、バリアフリーにも自然に対応しています。誰もが働きやすい環境を実現しています。

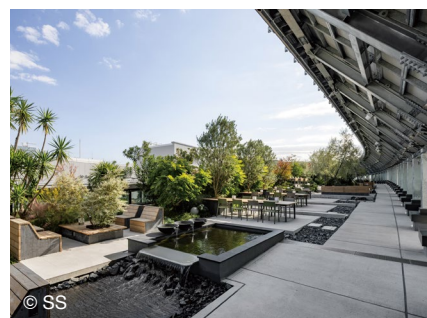
楕円形の大規模な建物の空間にシームレスな構造を実現するには技術的に大きな挑戦が必要でした。設計、建設工事のあらゆる工程で高い技術が求められ、試行錯誤の連続でしたが一つ一つ乗り越えていきました。

デジタルコンテンツを制作するオフィスとなるため環境負荷に配慮し、建物全体がエネルギー効率に優れた構造となっています。また、埋立地という立地を考慮し、万全の災害対策が施されています。

イノベーションの創出につながる偶発的なコミュニケーションを促進

社内のクリエイターと、どのようなオフィスがクリエイティビティを高めるかを徹底的に議論しました。新しいゲームデザインや革新的な商品・サービスが生まれるきっかけは、人と人の交流です。コミュニケーションからいろいろなアイデアやイノベーションが生まれます。

アイデアやイノベーションの創出につながる偶発的なコミュニケーションを促進するため、すべてのワークスペースが、いわゆる棚田のようにつながっています。そして、天窓から明るい日差しが差し込む中央部の吹き抜けは、各フロアを見渡せる視界の広さを確保しています。さらに、緑豊かな環境の中でクリエイターが発想や企画について気軽に話し合える屋上の庭園、東京湾や東京ゲートブリッジを眺めながらゆったりと食事ができるダイニングなど、すべてがクリエイターファーストで設計されています。



緑豊かな環境が自由な発想を生む屋上の庭園



ベイエリアならではの眺望を楽しみながら、ゆったりと食事ができるダイニング



上りと下りの空間が交差する建物中央部の吹き抜け

企業価値を高める拠点戦略と人的資本投資

コナミグループは、半世紀を超える成長ステージにおいて世界各地に数多くの拠点を設置してきました。クリエイティビティの源泉は「人材」にあると捉え、働きやすさと働きがい兼ね備えた拠点を拡大しています。

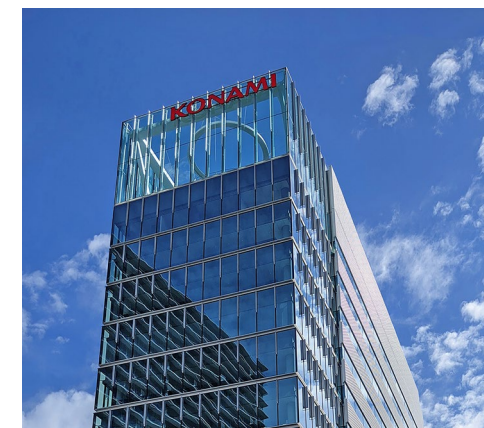
近年では、2019年に都内1棟目の自社ビルとなる「コナミクリエイティブセンター銀座」が竣工しました。デジタルコンテンツの研究開発を行うためのオフィスにeスポーツ大会の配信スタジオ、人材を育成するスクールを併設しています。

2022年にGINZA SIX内に開設した「コナミ東京スタジオ」は、「コナミクリエイティブセンター銀座」から徒歩圏内で、東京メトロ銀座駅直結のアクセスの良さと広いコラボレーション

エリアが特徴です。クリエイターのコミュニケーションを促進することで、イノベーションを生み出しています。

2023年には「コナミ大阪スタジオ」を大阪梅田ツインタワーズ・サウスに移転しました。商品開発に必要な最先端の機材を完備し、他社とのコラボレーションや関西圏の優秀な人材を確保する機会をもたらしています。

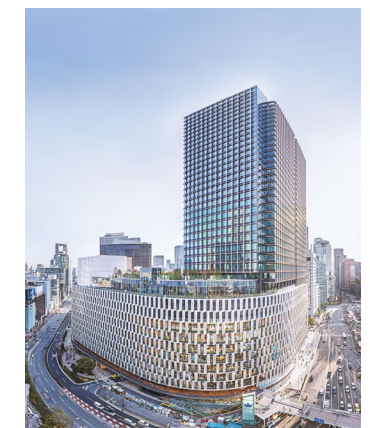
新拠点「コナミクリエイティブフロント東京ベイ」は、次世代の技術に対応し、クリエイターの力を最大限引き出す研究開発施設です。ここを起点に革新的なコンテンツ、サービスをつぎつぎに創出します。人的資本への投資を強化することで競争力をさらに高め、今後の中長期的な成長を目指します。



コナミクリエイティブセンター銀座



コナミ東京スタジオ (GINZA SIX)



コナミ大阪スタジオ
(大阪梅田ツインタワーズ・サウス)



コナミクリエイティブフロント東京ベイ

KONAMI VALUE CREATION

コナミグループは、「『価値ある時間』とともに」をパーパスとして掲げ、50年を超える歴史の中で培ってきた強みを活かし、持続的な価値創造を目指しています。

STRENGTH

「大胆に挑戦を続ける人材」、「長年愛されるIP/ブランド」、「最先端のテクノロジー」などの強みと資本をかけ合わせることでエンタテインメントを進化させ続けます。

STRENGTH 1

大胆に挑戦を続ける
人材

STRENGTH 2

長年愛される
IP/ブランド

STRENGTH 3

最先端の
テクノロジー

人的資本

従業員数(正社員数)
5,186名
新卒採用数(2027年3月期)
280名
定着率
97.2%
労働生産性指数*
18.3倍

* 2014年3月期を基準とした労働生産性
(連結営業利益÷従業員数)の指数

知的資本

研究開発投資
626億円

財務資本

資産合計
7,488億円
親会社の所有者に帰属
する持分
5,645億円
自己資本比率
75.4%
営業活動による
キャッシュ・フロー
1,357億円

VALUE

時代の波頭をとらえ、変化に機敏に対応し、挑戦を続けることで事業の持続的な成長を目指します。
さらに、事業を通して持続可能な社会の実現に貢献することで、経済価値と社会価値を同時に追求します。

経済価値

売上高	4,937億円	ROE	19.1%
営業利益	1,359億円	1株当たり 配当額	221.50円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,000億円		

社会価値

- ・人々のウェルビーイングの向上に貢献
- ・事業を通じた社会課題の解決
- ・スポーツや文化の振興への貢献
- ・従業員が能力を最大限発揮できる、働きやすさと働きがい両立する環境



※数値は特別な記載がある場合を除き、すべて2026年3月期の実績

価値を創造する四つの事業

「エンタテインメント」と「スポーツ」の分野で四つの事業を展開し、時代の波頭をとらえた革新的な商品・サービスを提供することで、新しい楽しさをつぎつぎと創出してきました。

75%

デジタルエンタテインメント事業

【事業内容】
モバイルゲーム、家庭用ゲーム、カードゲームなど、幅広いジャンルで多面展開し、世界中の人々に楽しんでいた商品づくりに取り組んでいます。

【展開地域】
日本・米州・欧州・アジア・豪州・アフリカ

5%

アーケードゲーム事業

【事業内容】
アーケードゲームの企画・制作・販売をはじめ、オンライン接続サービスの提供やブライズの企画・制作・販売を手がけています。

【展開地域】
日本・アジア・米州・欧州・豪州

9%

ゲーミング&システム事業

【事業内容】
世界規模で拡大するゲーミング業界において、ゲーミング機器およびカジノマネジメントシステムの開発・製造・販売・サービスを手がけています。

【展開地域】
米州・豪州・アジア・欧州・アフリカ

10%

スポーツ事業

【事業内容】
スポーツ施設運営、スイミング・体操・ダンス・サッカー・テニス・ゴルフなどのスクール運営、官民連携事業など、スポーツに関連するサービスの提供を行っています。

【展開地域】
日本

2026年3月期
連結売上高

4,937億円

商品・サービスのラインアップ

詳細情報は二次元コードよりご覧いただけます。



eFootball™

世界累計ダウンロード数が10億を超えるアクションサッカーゲーム。



パワフルプロ野球

30年以上にわたり楽しまれてきた、KONAMIを代表する野球ゲーム。



遊戯王カードゲーム

漫画「遊☆戯☆王」およびアニメ「遊☆戯☆王」シリーズを題材とした対戦型カードゲーム。



桃太郎電鉄

会社の社長となり、総資産ナンバーワンを目指すすごろくゲーム。



メタルギア

「敵に見つからないように潜入する」極限の緊張感を味わえるステルスアクションゲーム。



SILENT HILL

日本のみならず、海外にも多くのファンを持つサイコロジカル(心理)ホラーシリーズ。



ビデオゲーム

音楽ゲーム、「麻雀格闘倶楽部」などの主力シリーズに加えてキッズ向けゲームも好評。



メダルゲーム

さまざまな演出が楽しめるKONAMIのメダルゲーム。桃鉄やパワプロも登場!



ゲーミング機器

優れた製品として表彰され、業界からも注目を集めるスロットマシンをグローバルに展開。



SYNKR@S

カジノマネジメントシステム

全世界400以上のIRやカジノ施設、クルーズ船に導入されるカジノビジネスの基幹システム。



フィットネス

マシンジムやプール、スタジオなどで運動指導や運動機会を提供。



子ども向け運動スクール

スイミング、体操、ダンス、サッカー、テニス、ゴルフなどさまざまな種目を展開。



事業戦略 デジタルエンタテインメント事業

常にイノベーションを追い求め、 進化し続けます

デジタルエンタテインメント事業責任者
(株式会社コナミデジタルエンタテインメント 代表取締役社長)

早川 英樹



デジタルエンタテインメント事業の 事業内容と特徴を教えてください。

デジタルエンタテインメント事業は、モバイルゲームや家庭用ゲーム、カードゲームの制作・販売を中心に、ゲームの対戦を競技ととらえるeスポーツの大会や、イベントの開催など、デジタル技術を活用したエンタテインメントの提供を多角的に行っています。

この産業は進化のスピードが目覚ましく、歴史を振り返ると、ほぼ10年おきに大きな変化が起きています。私が事業責任者に就任した2014年はスマートフォンが一気に普及し始めた時期ですが、その後およそ10年の間に、オンラインで誰もが、あらゆるデバイスとつながる時代となり、場所の制約なく一緒にゲームを楽しむ価値観が当たり前になりました。私たちはそうした時代の変化をいち早く捉え、ゲームデザインを進化させてきました。そして、ゲームをプレーしたお客様の反応を取り込み、アップデートし続ける「運営型」のゲーム制作を行うようになりました。

私たちの特徴は、時代の変化を敏感に捉えながら、ゲームを進化させてきたことにあります。その実現のために、私たちは挑戦を続けてきました。

2026年3月期に進めた主な取り組みを教えてください。

シリーズ累計10億ダウンロード(2026年4月時点)を超えた『eFootball™』や、「2026 WORLD BASEBALL CLASSIC™」に出場した日本代表「侍ジャパン」の選手が登場する施策を展開した『プロ野球スピリッツA』などの運営型タイトルが非常に好調でした。これらのタイトルでは配信開始から、お客様の反応を分析し、マーケティングを戦略的に行ってきました。データの検証を重ねることで市場の変化を捉え、あらゆる側面でゲームを進化させてきたこ

とが業績面での大きな拡大につながったと考えています。『eFootball™』は、1995年の発売以来『ウイニングイレブン』として親しまれてきたものを、2021年にリブランディングしました。『ウイニングイレブン』はただ対戦するだけでなく、サッカーファンのコミュニケーションツールへと発展していたので、ゲームを超えたデジタル上のプラットフォームとなり得ると考えました。このリブランディングによって、国内外のクラブチームやリーグとの関係性も変わりました。以前はライセンスの提供を受けるだけの関係にとどまっていたが、今ではパートナーとして、共に『eFootball™』のユーザーベースを活かしたコミュニティづくりに取り組み、デジタルとリアルが連動したサッカーファンの拡大を進めています。

また、2026年3月期は、「メタルギア」シリーズや「SILENT HILL」シリーズなどのグローバルコンテンツの強化にも重点的に取り組みました。「メタルギア」シリーズのリメイク作品で、究極のサバイバルステルスアクションが楽しめる『METAL GEAR SOLID Δ(デルタ): SNAKE EATER』では、オリジナル版のファンの想いを大切にしながらも技術的には新たなチャレンジを行っています。困難な点もありましたが、多くのお客様に高い評価をいただき、世界累計出荷本数が200万本を突破しました。初めて日本を舞台としたサイコロジカルホラーゲーム『SILENT HILL f』は、完全オリジナルの新作というさらに大きなチャレンジでしたが、完成度の高い作品をお届けすることができたと考えています。国内外の多くのお客様にご好評をいただいています。この成果をしっかりと今後につなげていきます。

事業のさらなる成長のために今後どのような 施策を進めますか。

今後目指していく姿として、大きく分けると四つの方向を考えています。

Introduction

Value Creation

Sustainability

Data

まず、現在の事業の基盤となっているIPをさらに強固にすることです。サッカー、野球、遊戯王などの運営型タイトルに加えて、「桃太郎電鉄」、「メタルギア」、「SILENT HILL」などの有力IPを再起動する戦略により、ポートフォリオの厚みが増えています。今後も外部パートナーとの連携なども視野に入れ、それぞれを拡大していきます。

そして、次の柱となる新しいIPの創出にも挑戦します。既に発表しているものでは、完全新作RPG『Rev. NOiR(レヴ・ノワール)』の制作を進めています。これ以外にも将来の成長を見据え、新しいIPの創出に積極的に取り組んでいきます。これまでのIPの多くはコミックやアニメから生まれてくるものですが、私たちの強みはデジタルからIPを創出できることにあります。ゲームを軸に、デジタルならではの特徴を活かすことでさらに事業を拡大できると考えています。

さらに、これまでと全く違う新しいゲーム性を持ったタイトルを創出することにも取り組んでいきます。KONAMIは50年以上の歴史の中で、数々の新たなゲームジャンルを生み出してきました。斬新で革新的なゲームを見極められる先見性を持ち、これを磨き上げ、事業につなげるため、組織の最適化を続けていきます。

最後に、今の事業をさらに発展させた総合デジタルエンタテインメントサービスの提供を目指します。現在、ゲームをはじめとするさまざまなサービスがデジタル上で提供されています。見方を変えれば、デジタル上のすべてのサービスはエンタテインメントとして捉えることもできます。事業の目指すべき形として、ゲームという枠にとらわれず、オンライン上のコミュニティのつながりを促進するような取り組みを見据えていく必要があると考えています。

事業を継続する中でのリスクと機会を教えてください。

多くの企業に共通する国際的、地政学的なリスクは別として、デジタルエンタテインメント産業においてはAIの活用が進むことで生じる影響は無視できないと言われていきます。一般的には、AIを活用することで誰でも容易にゲームを制作できるようになり、参入障壁が下がるとされています。しかし、市場環境が大きく変わると私は考えていません。なぜなら、汎用ゲームエンジンの進化や、UGC*の普及などにより参入障壁が既に下がっているからです。また、AIの活用により効率化が進んだとしても、面白いゲームや、革新的なゲームを制作するために一番重要なのは「人」であり、「クリエイター」だと考えているからです。そして、数多くのクリエイターが「チーム」を組んでゲームを制作しています。「チーム」では、さまざまな背景を持つクリエイターたちが豊かな発想を交換し、混じり合いながら、遊びの可能性を広げるこれまでにない新しいゲームの創造を目指しています。こうした化学反応は、容易に代替できるものではありません。

技術の進化はこれまでもゲーム制作の現場に影響を及ぼしてきました。私たちはそれを、新たなゲーム体験を生み出すための手段として捉えており、むしろ大きなチャンスだと考えています。技術の最新の動向には常に目を配り、新技術の兆候が確認されれば、それらの研究開発を推進する部門を設置しています。時代を動かすような大きな技術革新が起きたとしても、クリエイターが新しい技術を理解し、リスクを的確に把握した上で安心してゲーム制作に活用できるように組織的なサポートを行っています。

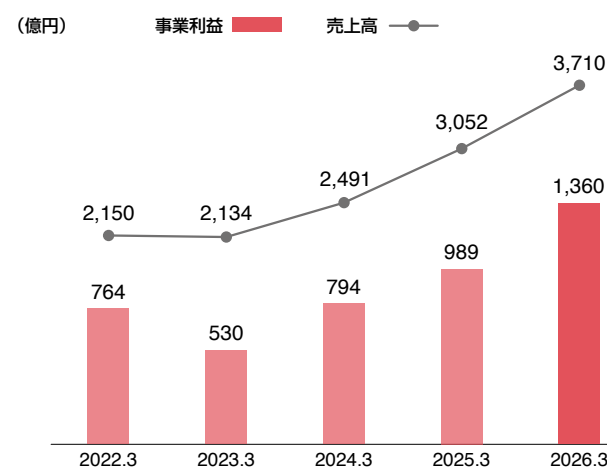
* User Generated Content : ユーザー生成コンテンツ

株主、投資家の方々に向けたメッセージを お願いします。

これまでのIPを活かした事業の成長は順調に進んでいすすし、今後につながる新たなIPもしっかり準備を進めていますので、是非ご期待いただきたいと思います。

最もお伝えたいことは、KONAMIにはイノベーションを生み出す力が遺伝子のように刻み込まれている、ということです。50年を超える歴史の中でその力を常に磨き続けてきました。既存の事業をアップデートし、さらに、将来を担うクリエイターの育成が着実に進んでいることは、私たちの大きな強みです。次世代のスタンダードになるような全く新しいゲームデザインを生み出すために、私たちは今後も進化を続けます。

業績推移



事業戦略 アーケードゲーム事業

すべてのジャンルでKONAMIの プレゼンスを高めていきます

アーケードゲーム事業責任者
(株式会社コナミアーケードゲームス 代表取締役社長)

西村 宜隆



アーケードゲーム事業の業務内容と 特徴を教えてください。

株式会社コナミアーケードゲームスは、グループ内の事業再編により2025年6月に設立されました。KONAMIのアーケードゲーム事業を担っています。ビデオゲーム機やメダルゲーム機などの制作・販売、アーケードゲームのオンライン接続サービスの提供、プライズの制作・販売などを行っており、国内だけでなく海外への事業展開も積極的に進めています。

オペレーター向けのビジネスにおいては、機器、プライズの販売にとどまらず、機器設置後の運営を行うことで、アミューズメント施設の稼働率向上に貢献することを目指しています。KONAMIのアーケードゲーム製品をオンラインで接続する「e-amusement」や、コインレスでゲームがプレーできる電子マネー「PASELI」など、多様なサービスを提供しています。製品とインフラの両面を提供することで、オペレーターと協力してアミューズメント施設の稼働を支えています。

また、eスポーツの取り組みも積極的に行っています。2021年には音楽とeスポーツを融合させたeスポーツ大会「BEMANI PRO LEAGUE」を立ち上げました。オペレーターにもご協力いただき、大変盛り上がっています。

私は、2025年6月にアーケードゲーム事業責任者に就任しました。アーケードゲーム事業は、KONAMIの創業事業です。50年を超える歴史の中で培ってきた強みや資産を受け継ぎ、さらに大きく発展させることを目指しています。新たな価値創造にも挑戦し、アミューズメント業界全体の持続的な成長と活性化に貢献していきたいと考えています。

2026年3月期に進めた主な取り組みを教えてください。

2026年3月期に注力した取り組みは、主に三つあります。まず、現在主力となっているビデオゲーム、メダルゲーム

においては新商品を投入し、市場シェア拡大に取り組みました。ビデオゲームでは、音楽ゲーム「pop'n music」シリーズの最新作『pop'n music High☆Cheers!!』や、TVアニメ「サザエさん」を題材とした初めてのアーケードゲーム『サザエさん まちがいさがし』が稼働を開始しました。メダルゲームでは、人気シリーズ「フォーチュントリニティ」や「カラコロッタ」の最新作に加えて、長年愛されるKONAMIの人気IPを活用した『桃太郎電鉄ワールド ～地球もメダルもまわってる!～』を発売しました。

二つ目は、キッズジャンルやプライズジャンルにおける市場でのプレゼンスを拡大するための取り組みです。キッズジャンルでは、「モンスター烈伝 オレカバトル」シリーズの新作『モンスター烈伝 オレカバトル2』を引き続き多くの方にお楽しみいただいています。さらに遊びの幅を広げるためにメダルゲーム『モンスター烈伝 オレカバトル2 パンドラのメダル』を投入しました。プライズジャンルでは、KONAMIのIPから話題のアニメ・漫画IPまで幅広い商品を展開しました。オンラインくじ「コナミ プレミアムくじ ONLINE」では、人気IPとのコラボグッズなどを企画し、さらに商品を充実させました。

そして三つ目の取り組みが、海外展開です。数年前から日本の大手オペレーターが北米に進出し、市場の活性化が進んでいます。このような状況を受けて、国内市場で人気を博した「パワフルプロ野球 開幕メダルシリーズ!」をモチーフにした『eBaseball™: POWER PROS BATTER UP!!』など、複数のリデンプションゲームを市場に投入しました。

事業のさらなる成長のために今後どのような 施策を進めますか。

まず、音楽ゲームにおいて「リポート戦略」を推進していきます。KONAMIの音楽ゲームには20年を超える歴史があり、数多くの人気タイトルを生み出してきました。中高生の頃に音楽ゲームで

Introduction

Value Creation

Sustainability

Data

遊んでいたお客様が、今では社会人となり、音楽ゲームの過去作品の復活を期待する声を数多くいただいています。当社は、こうした期待に応えるため、過去の人気音楽ゲームを再発掘する「リポート戦略」に積極的に取り組んでいます。前期は「pop'n music」シリーズのリポート作が大変好評でしたが、次は「jubeat」シリーズでリポートを検討しています。これまで音楽ゲームをプレーしたことがないお客様も巻き込んで、アミューズメント施設のさらなる盛り上がりにつなげていきます。

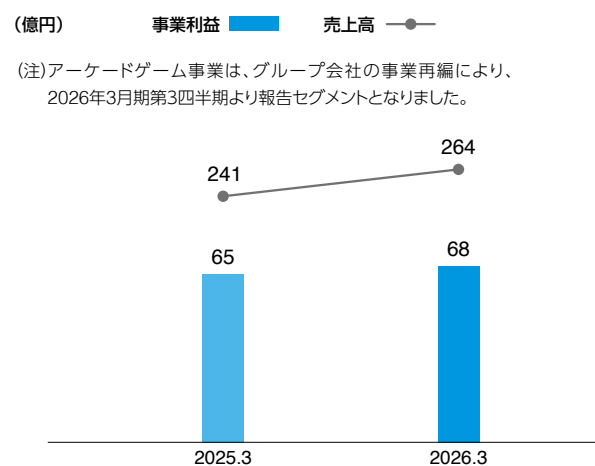
eスポーツにも引き続き注力していきます。これまでの取り組みによりKONAMIのeスポーツタイトルの認知度が向上しています。当社のeスポーツ競技タイトルが1フロアを占めるアミューズメント施設も出てきました。「BEMANI PRO LEAGUE -SEASON 6-」では、前シーズンに続いて「beatmania IIDX」、[SOUND VOLTEX]および「DanceDanceRevolution」を競技タイトルとして開催します。「esports×音楽」の新感覚エンタテインメントで、熱く盛り上げていきます。

キッズジャンルでは、KONAMIのプレゼンスを拡大することを目指し、大人気アニメ「鬼滅の刃」初のアーケードゲーム『鬼滅の刃 日輪バトルスラッシュ』を投入します。世界的な人気IP「鬼滅の刃」の世界観を忠実に再現しています。今後の展開にもご注目ください。

また、海外での取り組みを一層強化します。世界最大級のアミューズメント市場の一つである北米では、引き続きリデンプションゲームを投入していきます。各地域の文化や嗜好に合わせたカルチャライズを進めることで、市場シェアの拡大を目指します。さらに、海外市場向けの新規商品の開発や、音楽ゲームやメダルゲームをはじめとする国内人気タイトルの海外展開を積極的に推進します。

これらの取り組みにより、すべてのジャンルでKONAMIのプレゼンスを高めていきます。

業績推移



事業を継続する中でのリスクと機会を教えてください。

中長期的には、日本国内の人口減少やスマートフォンの普及による消費者行動の変化が市場に及ぼす影響を注視していく必要があります。KONAMIの人気IPを活用した商品展開を強化すると同時に、プライズやキッズジャンルを拡大することでより幅広い顧客層の獲得を目指します。そして、オペレーターと協力し、アミューズメント施設ならではの体験価値やリアルなコミュニティの場としての魅力を高める取り組みに、より一層注力していきます。さらに、国内で培ったコンテンツやノウハウをグローバル市場へ展開することで、新たな成長機会の創出につなげていきます。

また、近年はプライズゲームの専門店や小型店の出店が進むなど、業態が多様化しています。当社は、こうした市場構造の変化を成長機会と捉え、顧客ニーズに適した商品・サービスの提供を積極的に推進していきます。

部材不足に加えて、円安、エネルギー価格の上昇などによる原価高騰もリスクとなります。市況を見極めながら、最適なタイミングでの発注・調達、コストダウンの推進などを通じて、影響を可能な限り自社努力で吸収していく方針です。

株主、投資家の方々に向けたメッセージを お願いします。

アミューズメント施設は、驚きや感動、そして思い出が生まれ、人と人との「リアルな体験」につながる素晴らしい場所です。オペレーターやユーザーの皆様の声に耳を傾け、市場が求めているもの、さらにはその一歩先に行く商品・サービスを生み出し、新たなスタンダードを確立したいと考えています。これにより市場全体の拡大に貢献していきます。KONAMIは、アーケードゲームにおける音楽ゲームのジャンルを確立しました。そうした今までにないような革新的な商品を生み出すことが我々の使命です。

KONAMIの創業以来受け継がれてきた歴史をさらに発展させるため、これからも果敢に挑戦していきます。

事業戦略 ゲーミング&システム事業

最高レベルの健全性が求められる ゲーミング業界において 「信頼」されるパートナーであり続けます

ゲーミング&システム事業責任者
(Chief Executive Officer of Konami Gaming, Inc.)

Sutherland Steve



ゲーミング&システム事業の 事業内容と特徴を教えてください。

ゲーミング&システム事業では、スロットマシンおよびカジノマネジメントシステムの開発、製造、販売、サービスを手がけています。ゲーミングビジネスは、ライセンスの取得が必要な許認可ビジネスです。KONAMIIは全世界で400を超える管轄地域でゲーミングライセンスを取得しています。ネバダ州ラスベガスに本社を置き、北米、中南米、欧州を担当するKonami Gaming, Inc. (以下、「KGI」)と、シドニーを本社とし、オーストラリア、ニュージーランド、アジア、アフリカを担当するKonami Australia Pty Ltd (以下、「KAP」)を中心に事業を展開しています。さらに、日本にもゲーミングコンテンツの制作を担うチームがあり、KGIおよびKAPをサポートしています。

ゲーミングビジネスは、主に既存カジノ施設へのリプレース需要で成り立っています。競合各社がリプレース需要を巡って競い合っており、スロットマシンやカジノマネジメントシステムのパフォーマンスがビジネスの成否を決めます。また、カジノマネジメントシステムは通常、一定期間にわたって減価償却が行われるため、一度選定されると長期間使用されることも特徴の一つです。

ゲーミング業界における現在のKONAMIのポジションは世界第4位であり、世界有数の市場であるオーストラリアにおいては、近年、第2位の地位を確立しています。我々は、世界中のオペレーターから「信頼」できるパートナーとして高く評価されています。高いパフォーマンスを発揮する商品・サービスとともに、「信頼」が世界中の市場で我々の地位を確固たるものとしています。

まだ十分に理解されていない面はありますが、ゲーミングビジネスは最高レベルの健全性が求められる業界であると同時に、社会に大きな恩恵をもたらしています。アメリカ・ゲーミング協会によると、米国のゲーミング業界だけでも180万人の雇用と、年間2,610億ドルの経済効果を生み出しています。さらに、教育、医療、インフラなどの財源として408

億ドルの税収をもたらしています。ゲーミングビジネスは、連邦政府の支援下にあった多数のネイティブアメリカンのコミュニティの自立にも貢献しています。連邦政府の規制の下、ネイティブアメリカンのコミュニティがカジノを運営することで得られた収益は、ネイティブアメリカ人が居住する地域の住宅、医療、教育プログラムの独自の財源となっています。当社は、ネイティブアメリカ人が運営するカジノと長年にわたリ関係を維持しており、こうした取り組みをサポートしています。また、当社はネバダ大学のカジノビジネスに関する研究や教育プログラムへの寄付などを通じて社会的責任を果たしています。

2026年3月期に進めた主な取り組みを教えてください。

クラスIII*1を軸とした事業の拡大戦略に沿って実行してきた施策が、近年着実に成果を上げています。そして、その基盤をさらに強固なものとするべく、コンテンツの競争力をグローバルで強化してきました。こうした長期的な努力が実を結び始めています。KGI、KAPともにリリースしたコンテンツが高稼働を記録しています。

そして、今後の成長の柱である新筐体「Solstice™」シリーズの第一弾となる『Solstice 49C™』を2025年12月に北米で発売し、非常に高い評価をいただきました。業界最大規模の展示会において「Best New Core Cabinet」に選出されました。今後KGIおよびKAPの市場全域で新筐体の発売を予定しています。

我々のカジノマネジメントシステム「SYNKROS®」は、レジリエントなアーキテクチャ(稼働率99.9%)、高品質なサービス、継続的な機能拡充などにより成長を加速させてきました。最近では、包括的なマネーロンダリング対策を提供する「SYNK31™」や、カジノフロアで働く従業員向けのモバイルアプリ「Konetic™」などにより、オペレーターの効率化

に貢献しています。引き続き最先端のテクノロジーを活用し、「SYNKROS®」を進化させていきます。

さらに、クラスIII市場で培ってきた強みを活かすため、有望な市場とされている米国のスペシャリティマーケットに参入しました。当社独自のサーバー技術を活かし、2025年後半にオレゴン州で拠点を立ち上げました。これがクラスII*2市場参入への大きな足掛かりとなりました。また、ここ数年のうちに、複数地域のヒストリカル・ホース・レーシング(HHR)市場で強固な地位を確立し、ニューヨーク州ビデオ・ロトリー・ターミナル(VLT)市場、およびイリノイ州ビデオ・ゲーミング・ターミナル(VGT)市場への参入にも成功しました。今後、米国に加えてカナダでも同様の機会を獲得するため、引き続きリソースを投入していきます。

iGaming事業の拡大にも取り組みました。30サイトを立ち上げることを目標としてきました。特に、当社のデジタルコンテンツの持続的な成長を支える基盤となることが期待される、新興市場であるラテンアメリカに重点を置いて取り組みました。

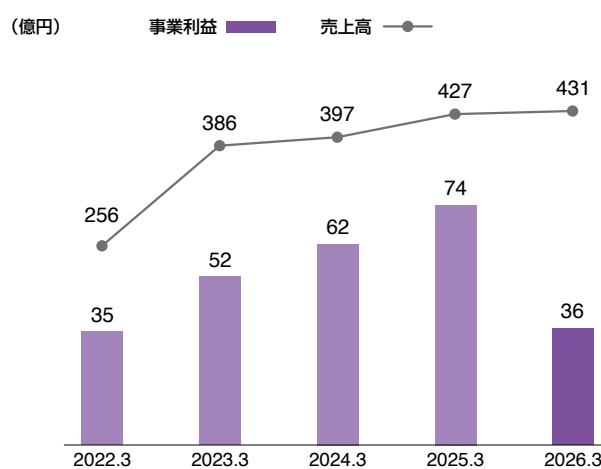
*1 米国内のカジノ施設で最も一般的に見られるゲームのカテゴリー。クラスIIIのスロットマシンは、各マシンに搭載された乱数生成器(RNG)によって勝敗がランダムに決定され、当事業の主力製品のひとつとなっている。

*2 主に米国のネイティブアメリカンカジノで運営されるゲーミングカテゴリー。クラスIIのスロットマシンは、ネットワークで接続されたビンゴゲームの結果によって勝敗が決定される(プレイヤー同士が共通の賞金プールを争う仕組み)。当事業が今後拡大を目指す分野。

事業のさらなる成長に向けた今後の施策と、 リスクと機会を教えてください。

2027年3月期の業界の展望は概ね良好です。エネルギー市場や中東情勢の影響によるマクロ経済の下振れ圧力を懸念せざるを得ない状況にありますが、旺盛なリプレース需要と新規大型施設の開業に支えられ、まずまずの環境にあると見ています。

業績推移



リスクは主に三つあると考えています。

- 1) 業界内でのゲーミング規制軽視の風潮
- 2) ゲーミングビジネスへのプレディクション・マーケットの参入。米国内外で規制の抜け穴を悪用するグループの存在
- 3) 競争の激化

最高レベルの健全性が求められるゲーミングビジネスにおいて、当社はコンプライアンスを重視してビジネスを行っています。しかし、業界内でコンプライアンスよりも売上や利益を優先する傾向が強まりつつあることを懸念しています。

今後の戦略の柱は、新筐体「Solstice™」と、地域ごとの特性を反映した高品質なコンテンツによる直接販売の拡大です。「Solstice 49C™」は、進化した4Kグラフィックス、強化された演算能力に加えて、空間音響技術を搭載しています。そして、「Solstice™」シリーズ向けの「BOMBERMAN」等のコンテンツのパフォーマンスは期待を上回るものとなっています。KAPは、2026年に「Solstice™」シリーズの複数の筐体をオーストラリア市場に投入します。北米での成功をオーストラリア市場で拡大させます。

さらに、戦略的優先度が高い分野は、スペシャリティマーケット、パーティシペーション(レベニューシェア)、iGamingです。スペシャリティマーケットへの取り組みとしては、クラスIIビジネスの拡大に一層注力していきます。パーティシペーション(レベニューシェア)は、クラスIIおよびクラスIIIビジネスの最大の収益源であり、長期的成長のために最も強化すべき分野と認識しています。業界トップ3と競っていくためには、専任組織と長期的視点での製品開発が必要です。必要なリソースやサービス基盤を確保するための投資判断は、私自身が主導して行っています。これらに加えて、カナダ、中南米、欧州でiGaming事業を拡大します。そして、カジノマネジメントシステムについては、ロードマップに沿って新機能の開発を着実に進めていきます。

株主、投資家の方々に向けたメッセージを お願いします。

ゲーミング業界は垂直型産業です。オペレーターの成功は、サプライヤーの成功に直結しています。我々のパートナーは、高いパフォーマンスの製品と、それを支えるサービス体制を維持することを期待しています。「信頼」、「謙虚」、「一貫性」を信条とする我々は、パートナーの期待にしっかりと応えていると信じています。こうした信条がKGIおよびKAP両社の基礎となり、「信頼」されるパートナーとしての地位を世界中の市場で確立しています。業界のリーダーとしての地位をさらに強固なものとしていきます。

事業戦略 スポーツ事業

バランスの良い事業ポートフォリオを 基盤に次の成長ステージへ

スポーツ事業責任者
(コナミスポーツ株式会社 代表取締役社長)

室田 健志



スポーツ事業の事業内容と 特徴を教えてください。

当社は、1973年にスイミングスクールとしてスタートしました。その後、子ども向けの体操スクール、大人向けのスポーツクラブへと事業を拡大しました。現在もこれらの事業が大きな柱となっています。全国に展開する総合型スポーツクラブ『コナミスポーツクラブ』では、マシングジムやプール、スタジオなどで、運動指導や運動機会の提供を行っています。また、そのほとんどの施設でスイミングスクールを運営し、約半数の施設では体操スクールを展開しています。より多くのお客様のニーズにお応えできるようにスクール種目の拡充を進めており、現在ではテニスやゴルフ、サッカーなど幅広いスクールを運営しています。子ども向けスクールでは、2012年度から中学校の体育で必修化されたダンスのスクールを開講し、高い人気を集めています。

第2の柱として伸ばしてきたのが、主に地方自治体からスポーツ施設の運営を受託するPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）事業と呼ばれる官民連携事業です。こちらでも四半世紀以上の実績があり、全国で220を超える施設の運営を請け負っています。また、学校のプールの老朽化や指導教員の不足から、小中学校の水泳の授業を民間に委託する動きが4年ほど前から活発化しています。指導員の派遣や、当社施設での授業の受け入れなど幅広い形で業務を受託しており、現在200校を超える小中学校を支援しています。

近年、新規事業として力を注いでいるのが小型業態の展開です。「もっとと鏡が見たくなる」をコンセプトにピラティスを行う女性専用スタジオ『Pilates Mirror』を2021年に立ち上げました。入会待ちになる施設があり、多くのお客様にご好評をいただいています。さらに、30分集中でパーソナルトレーニングを提供する『Personal 30』の展開を2024年から開始し、どの店舗も好調なスタートを切っています。

当社の強みはさまざまな事業を擁し、バランスの良い収益構造を築いていることにあります。足腰が強い企業となるために全社一丸となって取り組んでいるところです。

2026年3月期に進めた主な取り組みを教えてください。

当社の事業は、2019年に始まったコロナ禍により大きな打撃を受けました。施設の休館や閉店を余儀なくされましたが、厳しい時期を乗り越えるためにさまざまな変革を推し進めてきました。2026年3月期は、変革の成果を実感できる1年でした。

スポーツクラブ事業の主な取り組みですが、サービスの付加価値向上のために子ども向けのスイミングスクールに導入していた「運動塾デジタルノート」を体操スクールやダンススクールに広げました。施設内のプールや体育館等に複数のカメラを設置し、撮影されたレッスン動画をお子様自身がタブレット端末等で確認できるシステムです。運動指導とICTを活用した新しいレッスンは皆様からご好評をいただいており、新たに導入した体操スクール、ダンススクールでも好評です。デジタル化という観点では、これまでも施設内のキャッシュレス化やデジタル会員証の導入などを行ってきました。今後も会員の皆様の利便性とサービスの付加価値向上のために積極的に各種取り組みを推進します。

事業の二つ目の柱である官民連携事業は、収益向上のために利用者を増やす必要がある点はスポーツクラブ運営と変わりません。地域ごとにニーズを探りながら、さまざまな取り組みを行いました。これらの取り組みの一つとして、2025年に一般財団法人日本ドッジボール協会と連携協定を締結し、日本代表選手を招き全国約30カ所でイベントを開催しました。ドッジボールは誰もが経験したことがある競技なので大変盛り上がりました。

新規事業では、『Pilates Mirror』や『Personal 30』の出店を加速しました。当社は長年にわたりスポーツ施設を運営してきたことで、ピラティスやパーソナルトレーニングといった分野においても豊富な指導経験を有しています。さらに、効率的なオペレーションや、多店舗展開におけるサービス品質の維持、インストラクターの育成などさまざまなノウハウを蓄積してきました。これらの強みを活かし、新規事業の拡大を推進しています。

Introduction

Value Creation

Sustainability

Data

事業のさらなる成長のために今後どのような 施策を進めますか。

これまで進めてきた施策には手応えを感じています。今後はこれをさらに推し進めていきます。

まず、軌道に乗り始めた新規事業については、当社の第3の柱へと成長させていきます。『Pilates Mirror』が2026年中に累計店舗数100店舗を超えます。『Personal 30』についても今後さらに拡大していく予定です。

スポーツクラブ事業において現在運営している各施設は、しっかりとした収益性を備えています。コロナ禍を乗り越えた今、スポーツクラブ事業は次の成長ステージに入ったと考えています。私自身を含め、社員一人ひとりが施設に強い思いを持っています。年齢、性別問わずより幅広い方にご利用いただけるよう、施設、提供サービス、インストラクター、スタッフなど、すべての品質を向上させていきます。また、施設ごとに地域に根差したさまざまな施策を展開することで、まだまだ収益性を伸ばす余地があると考えており、今後も着実に成長させていきます。

官民連携事業は、既存施設の収益力向上と新規施設の獲得により、一層事業を拡大していきます。

学校水泳授業の支援については、当社施設だけでなく、当社が運営を受託する公共施設のいずれにおいても対応することが可能です。幅広い事業を展開する強みを活かし、対象校の拡大を進めていきます。安全が確保された環境と効果的な指導で、より多くの子どもの泳力向上を支援していきます。

事業を継続する中でのリスクと機会を教えてください。

まず、国内中心に事業を展開していますので、日本の人口減少が中長期的に当社の事業に影響を及ぼすことが考えられます。また、感染症の拡大などの不可抗力によって営業休止せざるを得ないことも大きなリスクです。原油高騰などによるエネルギーコストの上昇も、施設運営を困難にする要因です。さらに、気候変動についても事業に影響を与えています。高温の日は、来館いただくお客様が減少し、運営を受託する屋外の施設においては営業できない、ということも実際に起きています。

国内の多くの企業が直面している人材不足というリスクは、インストラクターやスタッフなどの労働集約型のビジネスを主体とする当社にとっても無縁ではありませんが、KONAMIブランドが強みとなり、優秀な人材の確保につながっていると感じています。

事業を取り巻く環境にはさまざまなリスクが存在します。しかし、当社はスポーツクラブ、スクール運営、官民連携事業、新規事業のそれぞれにおいて一定規模以上の収益基盤を確立し、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。これは当社ならではの優位性の一つです。各事業は異なるリスク特性を有しており、社会経済情勢の変化による影響を相互に補完・分散できることから、ポートフォリオ全体のレジリエンス向上につながっています。今後も変化やリスクに柔軟に対応できる事業基盤の維持・強化に努めていきます。

株主、投資家の方々に向けたメッセージを お願いします。

スポーツクラブ事業や官民連携事業、新規事業など、当社が展開する施設やサービスを通じて、多くの方々の健康を支え、お子様の健全な心と身体の育成をサポートしています。その役割の重さに大きな責任を感じる一方で、社会的に大変意義がある事業であると考えています。今後もより多くの方々に信頼いただけるサービスを提供し、当社の社会的存在意義を一層高めていきます。

これまでリスクに対応できる安定した事業ポートフォリオを築いてきました。業績についてもさらなる成長を目指していきますのでご期待ください。

業績推移

