

CAPCOM



代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

宮本 聡三



代表取締役社長
最高執行責任者 (COO)

辻本 春弘

CEOが語る業績総括と新・中期経営目標

- P17 業績説明とコミットメント
- P20 新・中期経営目標
- P21 M&Aや業務提携に関する考え方
- P21 開発投資と資金調達
- P22 株主還元

COOが語るカプコンの成長戦略

- P25 成長戦略 Ⅰ コンシューマビジネスの改善
- P27 成長戦略 Ⅱ 成長性の高いオンラインビジネスの強化
- P29 成長戦略 Ⅲ ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充

オンラインと家庭用ゲーム機の両市場に注力し、グローバルなゲーム市場でNO.1を目指します。

2012年のゲーム市場は614億ドルに拡大

2012年の世界経済は、欧州債務危機の拡大や中国などの新興国での景気減速が懸念されたものの、先進国を中心とした世界的な金融緩和などにより、米国を始め一部に底堅さを見せつつあります。また、日本経済は、2013年に入ってから円安の加速や株価の上昇に加え、米国経済の好転も手伝い、景気は緩やかながらも回復過程に入っております。

当業界におきましては、次世代機の本格的な登場を見据えたソフトの買い控えなどにより、家庭用ゲーム市場は軟調に推移いたしました。ソーシャルゲーム市場は着実に規模を拡大してまいりました。事業環境が転換期に入っている状況下、スマートフォンなど急成長したオンラインプラットフォームと家庭用ゲーム機の相乗効果が生まれた結果、2012年のゲーム市場は614億ドル(前年比7.0%増)と全体の規模は拡大いたしました。家庭用ゲームは日米欧を中心に比較的コアユーザーで構成されるのに対して、モバイルコンテンツは世界100カ国以上でカジュアルユーザーを軸に構成していることから、両ゲームのカニバリゼーションは少なく、プラットフォームとして共存し、成長すると考えています。

投資家の皆様が懸念されている家庭用ゲームの開発費の高騰に伴う収益性の低下につきましても、今後ダウンロードコンテンツなどデジタル販売の加速で、製造コストや中間マージンを削減し、利益率を維持もしくは改善することが十分に可能です。

したがって、グローバルなゲーム市場においてマーケットシェアを向上させるには、(1)成長余力の高いオンラインビジネスでタイトル数を増やすこと、(2)成長率は鈍化しているがまだ市場シェアの一番高い家庭用ゲームにも経営資源(開発人員)を振り向けること、(3)そして何より、世界中の幅広いユーザー層に展開できる人気コンテンツを多数保有し、かつ多様なプラットフォームに展開していること、が条件と考えています。

引き続き成長戦略に経営資源を集中投下

このような状況下、当社は中期経営目標を達成するため、「コンシューマビジネスの改善」、「成長性の高いオンラインビジネスの強化」、「ワンコンテンツ・マルチユース展開の拡充」の3つの成長戦略を推進しています。とりわけ、オンライン事業では、「ソーシャルゲームの多ハード展開」や「オンラインビジネスの海外展開の強化」、「開発人員の増強」に取り組んでいます。

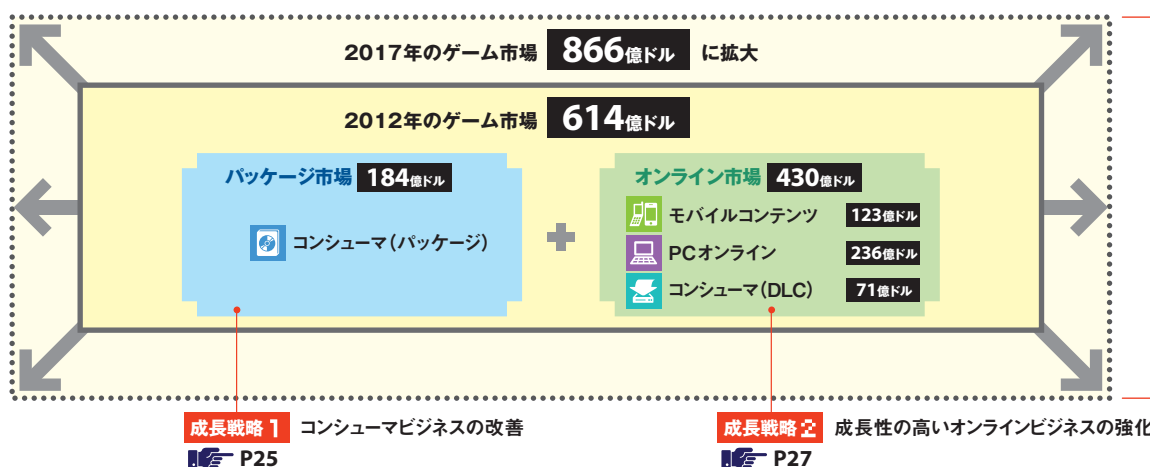
また、組織面では、次世代機に向けて開発およびマーケティング部門の連携をグローバルで強化するとともに、モバイルコンテンツにおける東京・大阪の開発機能の融合を図るなど、家庭用ゲームのみならず、PCオンラインやスマートフォンなど全ハードに対応する新たなマルチプラットフォーム開発体制を推進しています。加えて、「バイオハザード」や「デビル メイ クライ」など世界で知名度の高いコンテンツのダウンロード販売にも努めました。

その結果、当期のオンラインコンテンツ売上高は229億円(前期比45.9%増)となり、さらに次期は280億円と市場予想成長率を上回る22.3%増の成長を見込んでいます。

当社はこれら成長戦略に引き続き経営資源を集中投下することで、新・中期経営目標である①「累計営業利益750～800億円」、②「2017年度の営業利益率20%目途」(2014年3月期から2018年3月期までの5年間累計)を達成してまいります。

次ページからは、株主・投資家の皆様が当社を分析するのに有用なポイントを詳論していきます。経営方針についてはCEOの辻本憲三が、事業戦略についてはCOOの辻本春弘がご説明いたします。

ゲーム市場の拡大予想と当社の戦略



当期は増収でしたが、減益となりました。 当期の総括を踏まえ、新たな中期経営目標を設定し、 収益改善に取り組めます。



代表取締役会長
最高経営責任者 (CEO)

辻本 憲三

ここでは、この1年間、投資家の皆様との面談において、特に議論の中心となった当期の概況、中期経営目標・戦略、構造改革の進捗、財務・配当施策などに関してQ&A方式でお答えします。

なお、重要なポイントに絞ってご説明しますので、詳細は文中でご案内する他ページをご参照願います。

業績説明とコミットメント

Q 2013年3月期は増収減益となりましたが、
1 その要因を教えてください。

減益は、コンシューマ機での開発費の高騰が影響しているのでしょうか？

A 今回の減益は、主カソフトの計画未達や発売延期、構造改革費用の計上が要因です。開発費の高騰は、タイトル毎の収益性を厳格に管理することで軽減しています。

1. ゲームを取り巻く市場環境

当社を取り巻くゲーム市場は急激に変化しており、現在は大きく4つの分野で構成されています。これまでのコンシューマ機向けパッケージに加え、コンシューマ機向けダウンロードコンテンツ(DLC)、モバイルコンテンツ、PCオンラインゲーム(以下、後者3つをオンライン)の4つです。

これらを合計した2012年のゲーム市場は、614億ドル(前年比7.0%増)と拡大しました。図表1 これは、①パッケージ市場が、次世代据え置き機の発売前(端境期)のため、ゲームソフトの販売本数および平均販売単価が低下し、縮小しているものの、②DLCなどデジタル販売が拡大していること、③モバイルやPCオンライン市場が端末の世界的な普及により急伸していること、などによるものです。

✓ 開発費の高騰

新型ゲームが登場する毎に、高精細な映像やオンライン対応などで容量が増え、開発にかかる人月工数(=開発費)が増加していること。一般的に、大型タイトルの平均開発費は「プレイステーション」5億円、「プレイステーション2」10億円、「プレイステーション3」20億円と推移したと言われている。

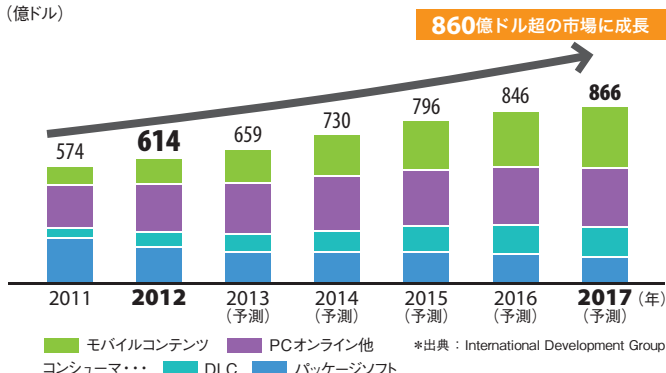
2. 業績結果と計画未達の要因

このような状況下、当社の業績は、売上高940億75百万円(前期比

図表 1

コンシューマ・モバイル・PCオンライン市場推移

(億ドル)



14.6%増)、営業利益101億51百万円(前期比17.6%減)、当期純利益29億73百万円(前期比55.8%減)となり、当初の計画を達成することができませんでした。**図表 2 3 4**

増収の主な要因は、自社パチスロ機の好調によりアミューズメント機器事業が167億83百万円(前期比119.0%増)であったことに加え、成長戦略の要諦であるオンラインビジネスも229億円(前期比45.9%増)と大きく増加したことです。

一方、営業減益の主な理由は、1タイトル当たりの開発費の増加よりもむしろ、**主力ソフトの計画未達や発売延期**により、販売本数が1,400万本(前期比10.8%減)となり、コンシューマ(パッケージ+DLC)の収益性が悪化したことです。

また、市場環境の激変に伴い、今後の事業展開を勘案し、開発戦略の転換に伴う開発体制の見直しを推し進めました(Q2参照)。この結果、開発中のタイトルについて、開発プロセスの精査や将来の回収可能性を再検討し、事業構造改善費用69億49百万円を特別損失として計上したことで、当期純利益は大幅な減少となりました。

詳細はP23～30成長戦略を参照

なお、1タイトル当たりの開発費は増加傾向にあります。引き続きタイトル毎の収益を厳格に管理するとともに、採算性の高い大型タイトルへの絞り込みやDLCの投入により、対応していきます。

✓ **主力ソフトの計画と実績(2013年3月期)**

	計 画	実 績
1. バイオハザード6	700万本	490万本
2. DmC Devil May Cry	200万本	115万本
3. モンスターハンター4	200万本	発売延期

3.コミットメントの達成状況

期初、私は**4つの課題**に対処するとお約束しました。それぞれの課題に対して、まず、連結業績は主力タイトル『バイオハザード6』の販売未達により過去最高を達成できませんでしたが、490万本を販売したことでグローバルでのトップタイトルに入りました。また、モバイルコンテンツは「カプコンブランド」の立ち上げ成功により、収益性の高いコア事業と

なりました。さらに、P&S事業はヒットタイトルを創出いたしました。

✓ **当期のコミットメント達成状況**

1	売上・利益の全項目で、過去最高の業績を達成する	×
2	グローバルでのトップセールスタイルを創出する	△
3	モバイルコンテンツを、当社を支えるコア事業に成長させる	○
4	P&S事業の自社筐体ビジネスを軌道に乗せる	○

Q2 特別損失が発生した背景を、「マクロ(市場環境)」と「ミクロ(当社事業戦略)」の視点から分析し、説明してください。

A2 「マクロ」ではDLC市場の拡大や特定タイトルの市場寡占化、「ミクロ」ではDLC対応の遅れや海外外注タイトルの品質問題が影響を及ぼしたと考えています。

1.マクロ分析(市場環境)

(1)コンシューマ向け市場の急激な変化

コンシューマ市場をプラットフォーム別に分析すると、当社では2017年のパッケージ市場は2012年対比▲53億ドル(▲28.8%)と厳しく見通しています。一方でDLC市場は+78億ドル(+109.9%)と大きく成長すると見込んでおり、今後のコンシューマ市場においてはDLCへの経営資源の投入により十分収益を獲得できると考えています。

(2)海外競合他社による寡占化

2007年から2012年の販売本数の推移を分析しました。傾向としては、競合他社のAAA(トリプルエー・多くの予算をかけた大作)タイトルはパッケージ販売だけでも横ばいから伸ばしている状況です。また、パッケージ市場で2011年に500万本以上販売したタイトル数は2007年と同数の11タイトルであったものの、販売本数の構成比は17%から69%に増加していることから、AAAタイトルの販売寡占化が進んでいることが如実に現れています。

2.ミクロ分析(当社事業戦略)

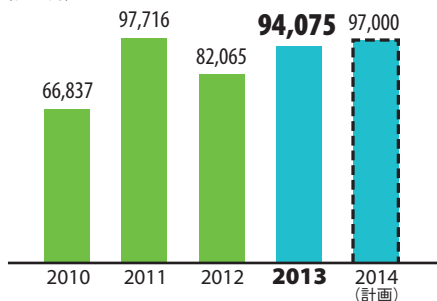
(1)コンシューマにおけるデジタル(DLC)対応への遅れ

2012年のコンシューマゲーム市場におけるDLC比率は27.8%ですが、

図表 2

売上高

(百万円)

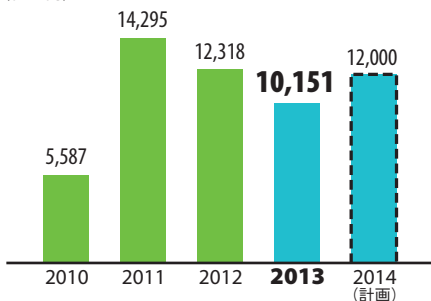


(3月31日に終了した各事業年度)

図表 3

営業利益

(百万円)

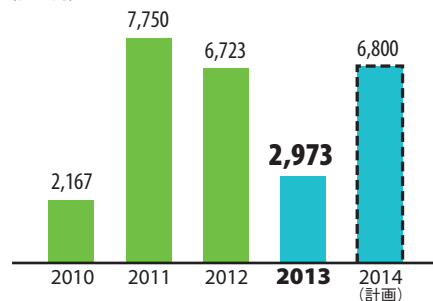


(3月31日に終了した各事業年度)

図表 4

当期純利益

(百万円)



(3月31日に終了した各事業年度)

当社のDLC比率は11.3%とパッケージへの依存率が高く、DLC対応が遅れている状況です。これは、2009年からのソーシャル市場の急拡大に伴い、オンラインビジネスの中でもモバイルコンテンツおよびPCオンラインに経営資源を優先したことによるものです。

(2) 海外外注タイトルの品質低下

2009年から「海外開発会社の積極的な活用」を掲げてきましたが、市場の著しい技術革新に伴い、海外開発会社も二極化の傾向が顕著になりました。その結果、買収したブルーキャッスルゲームス社のようにヒットタイトルを開発できる会社もあれば、品質低下やスケジュール遅延を頻発する会社も散見されています。

3. 対策

以上の分析に基づく対策として、①事業再構築にあたりゲームソフト仕掛品を厳格に評価、②コンシューマにおけるDLC比率の増加および内作への移行、へ注力していきます。内作への移行で、ノウハウの蓄積に伴う品質の向上やスケジュールの厳格化を可能にするとともに、開発やマーケティング部門においてデジタル対応への仕組みづくりを行うことで、DLC比率、ひいては収益性を改善していきます。

詳細はQ4「3. 新・中期経営目標とその根拠」、P23～30成長戦略を参照

Q 2014年3月期は増収増益の計画ですが、その根拠を教えてください。また、コンシューマ市場がソーシャルゲーム市場に押されている影響はないのでしょうか？

A 大型タイトルの投入やオンラインビジネスが成長をけん引し、売上高3.1%増、営業利益18.2%増を見込んでいます。コンシューマとソーシャルの両市場は共存可能と考えています。

✓ コンシューマとソーシャルゲーム市場

ソーシャルゲーム市場が急拡大する一方、コンシューマ(パッケージ)市場が年々縮小していること。主な理由として、無料で楽しめるソーシャルゲームが一般的となり、ゲーム機本体が高額なコンシューマゲームからのユーザー離れが指摘されている。他方、ユーザーの棲み分け(カジュアル・コア)は可能との声もある。

1. 市場の見通し

2013年のゲーム市場は、659億ドル(前年比7.3%増)と引き続き成長を見込んでいます。これは、①コンシューマ(パッケージ+DLC)市場は、主力の次世代据え置きゲーム機の本格的な登場を控え端境期が継続するものの、DLCへの移行が進むこと、②モバイルやPCオンライン市場は、ネットワークの進展およびユーザー層の拡大により引き続き高い伸びを示すこと、などによるものです。

また、コンシューマ市場は、P15「株主の皆様へ」でも触れました通り、ユーザー層がソーシャルゲームと比較的棲み分けされていることから、影響は僅少であり、中期的に250億ドル以上の安定した市場を維持できると考えています。

2. 増収増益の要因

次期(2014年3月期)は、売上高970億円(前期比3.1%増)、営業利益120億円(前期比18.2%増)、当期純利益68億円(前期比128.7%増)と増収増益を計画しています。

増収増益の要因は大きく3つあります。1つ目は、パッケージソフトにおいて、収益性の高い国内市場に照準を合わせた「モンスターハンター4」をはじめ複数の大型タイトルラインナップを揃えており、収益が改善することです。2つ目は、モバイルコンテンツやDLCのタイトル拡充により、オンラインビジネスが280億円(前期比22.3%増)に伸長することです。図表5 3つ目は、P&S事業において自社筐体を2機種投入することで増収を見込んでいることです。

✓ 計画パッケージソフト(2014年3月期)

1. モンスターハンター 4	280万本(計画)
2. バイオハザードリベレーションズ アンバーールド エディション	120万本(計画)
3. ロスト プラネット 3	120万本(計画)

3. 次期へのコミットメント

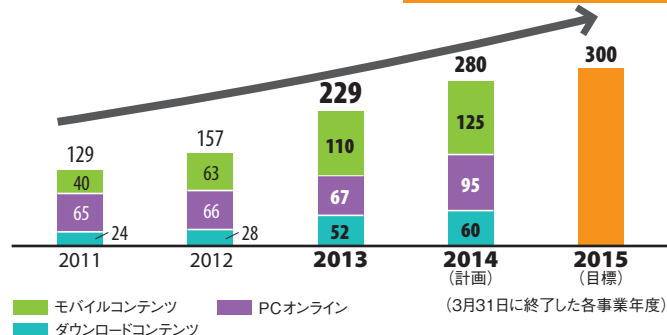
2014年3月期の課題は大きく4つあります。それは、①デジタル(DLC)戦略に基づき開発体制を見直し、DLC売上比率を向上すること、図表6

図表 5

当社オンラインコンテンツ売上推移

(億円)

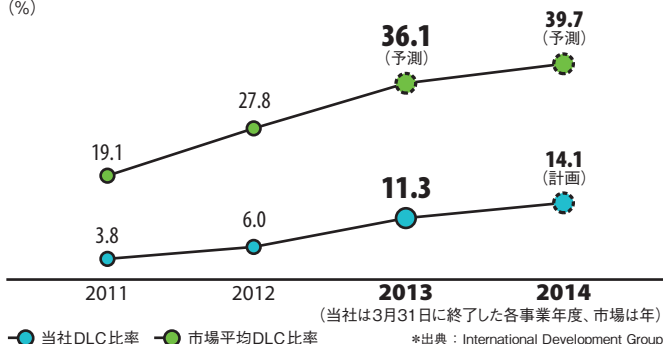
約300億円の達成確度は高まる



図表 6

コンシューマ売上に対するDLC売上の比率

(%)



②主力ソフトの計画未達が続く中、看板タイトル『モンスターハンター4』を計画以上に販売するとともに、ワンコンテンツ・マルチユースにより収益を最大化すること、③モバイルコンテンツの「ビーラインブランド」において、『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒットタイトルを創出し、再び成長軌道に乗せること、④モバイルコンテンツの「カブコンブランド」において、ネイティブアプリでの収益基盤を確立することです。

これらの課題を実現するため、開発組織体制の再編成および開発人員の拡充などにより、各プラットフォームで市場の変化に適合したタイトルの開発および運営を図ります。

✓ 次期へのコミットメント

1	DLC売上比率の向上
2	『モンスターハンター4』の成功
3	「ビーラインブランド」における『スマーフ・ビレッジ』に次ぐヒットタイトルの創出
4	「カブコンブランド」におけるネイティブアプリでの収益基盤の確立

新・中期経営目標

Q 新・中期経営目標を発表されましたが、これまでの目標を見直す理由と、新たな目標の詳細について教えてください。

A デジタル(DLC)市場の拡大と対応の遅れなどにより戦略を転換したことを踏まえ、「5年間累計で営業利益750～800億円、2017年度の営業利益率20%」を目指します。

1. 企業理念と経営の方向性

当社の企業理念は、ゲームというエンターテインメントを通じて「遊文化」をクリエイトし、多くの人に「感動」を与えることであり、この理念に何ら変わりはありません。この理念を実現するために、当社は世界有数の開発力を基礎として、コンシューマ分野で、グローバルに人気のあるタイトルや数多くのオリジナリティあふれるコンテンツを提供していきます。

また、そのコンテンツを様々なエンターテインメント分野へ展開し、さらに多くのユーザーに楽しんでいただくことでファン層を拡大するとともに、

図表 7

旧・中期経営目標の総括

- 目標(2011年3月期～2015年3月期までの累計)
 - ①営業利益率 **15%** 以上を優先しつつ
 - ②売上高 **5,000億円**、営業利益 **750億円** を達成

■ 進捗

	計画 (5年間の累計)	実績 (3年間の累計)	進捗率
売上高	5,000億円	2,738億円	55%
営業利益	750億円	367億円	49%
営業利益率	15%	13.4%	

中期経営目標の進捗は不十分

「5年単位の経営」に基づき、安定した企業成長と、各事業分野で一層の存在感を示す総合エンターテインメント企業を目指します。

✓ 5年単位の経営

業績を単年度で見るとはならず、5年単位で比較することで、時代の変わり目を読み取り、成長トレンドをつかむという考え方。

2. 旧・中期経営目標の総括

当社は、これまで中期経営目標として、2011年3月期から2015年3月期までの5年間累計で「営業利益率15%以上を優先しつつ、売上高5,000億円、営業利益750億円」を掲げてきました。

これまでの3期の進捗は、累計売上高2,738億円(進捗率55%)、累計営業利益367億円(進捗率49%)、営業利益率13.4%となり、その進捗は十分ではありませんでした。図表 7 これはQ2の2「(1)コンシューマ事業におけるデジタル(DLC)対応への遅れ」でご説明した通り、デジタル市場の対応の遅れが主な要因です。

3. 新・中期経営目標とその根拠

Q2でご説明した「市場分析」および「戦略転換」に基づき、当社では2014年3月期をスタートとする新たな中期経営目標と戦略を策定しました。新・中期経営目標としては、2014年3月期から2018年3月期の5年間累計で①営業利益750～800億円、②最終年度の2018年3月期の営業利益率20%を目途、としました。図表 8

デジタル市場の拡大に伴い、売上高の対外目標は設定しておりません。DLCやモバイル、PCオンラインなどのオンラインの強化により、営業利益および営業利益率をターゲットとして、企業価値の向上を目指します。

4. 中長期の戦略

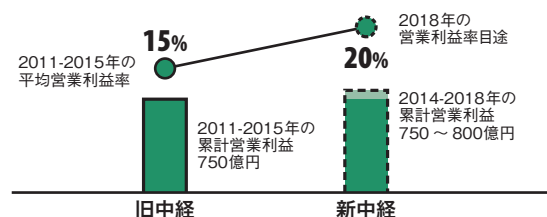
新たな中期経営目標を達成するためには、成長戦略である「コンシューマ分野の改善」および「オンラインビジネスの強化」を推進することが鍵となります。

まず、従来のコンシューマ機向けソフト開発において、「デジタル戦略(DLC)の強化」により各タイトルのライフサイクルおよび収益回収期間

図表 8

新・中期経営目標(対旧・中期経営目標)

- 新目標(2014年3月期～2018年3月期)
 - ①営業利益(5年間)累計 **750～800億円**
 - ②2018年3月期の営業利益率 **20%** 目途



を長期化することに加え、「内作への移行」による開発効率および品質の向上を図り、「シリーズタイトルの発売サイクルの短期化」を実現することで、ワンコンテンツ・マルチユース展開の核となる人気コンテンツを増加していきます。

加えて、成長余力の高いオンラインビジネスを引き続き強化します。具体的には、①ソーシャルゲームの多ハード展開、②オンラインビジネスの海外展開の強化、を中軸に、モバイルやPCオンラインを問わず、特にアジア地域への展開を推進していきます。

このため、次期は、「コンシューマ」「モバイル」「PCオンライン」それぞれの事業に合計で100人規模の開発人員を増強していきます。この結果、収益性の高いオンラインビジネスの売上を、2013年3月期の229億円から、2015年3月期には300億円まで成長させるとともに、オンラインビジネスの売上構成比を高めることで、2018年3月期の連結業績の営業利益率も20%まで改善いたします。これらに加えて、多面的な収益機会を獲得し、収益を最大化するワンコンテンツ・マルチユース展開によって生まれる周辺事業を安定事業と位置付け、経営資源の約20%を投入し、業績の安定化に努めます。

M&Aや業務提携に関する考え方

Q 海外外注会社との提携戦略を見直すとのことですが、グローバル成長のためのM&Aや提携は実施しないということでしょうか？

A 市場が激変するコンシューマは内作へシフト、オンラインは新興国や新分野でのノウハウ獲得のため提携を強化します。

1.これまでの買収・提携に関する考え方

当社が安定成長を果たすには、規模が大きい海外コンシューマ市場でのシェア向上（図表9）が必須であるとともに、成長著しいオンライン市場での収益拡大が求められています。これらの市場でシェアを拡大するには、企業買収・提携も重要な戦略の1つであり、当社は「グローバルに通用するコンテンツの創出」および「新規ビジネスのための技術、ノウ

ハウの取得」を目的とする買収・提携を実施してきました。

とりわけ2009年からは、内作人員の補完および海外で好まれるタイトル開発を目的に、コンシューマ分野における「海外開発会社の積極的な活用」を戦略に掲げてきました。

2.提携戦略の実績および見直しの理由

提携見直しに至った理由はQ2の「2.(2)海外外注タイトルの品質低下」に記載のとおりですが、デジタル(DLC)市場の急成長に対応するべく企画内容を変更するにあたって、両社の意思決定および契約条件の変更などに時間を要し、販売未達やスケジュールを遅延するタイトルが複数あったためです。一方で、国内ソーシャルゲームの開発・運営会社との提携タイトルは複数のヒットを放ち、モバイルコンテンツ事業拡大のけん引役となりました。

3.今後の買収・提携の考え方

企業買収・提携が市場シェア拡大のための重要な戦略の1つであるという考え方はこれまでと変わりませんが、コンシューマ分野においては、市場の激変期であることを鑑み、内作にシフトすることで、市場環境の変化に柔軟に対応するとともに、次世代機向けのソフト開発のノウハウを蓄積していきます。

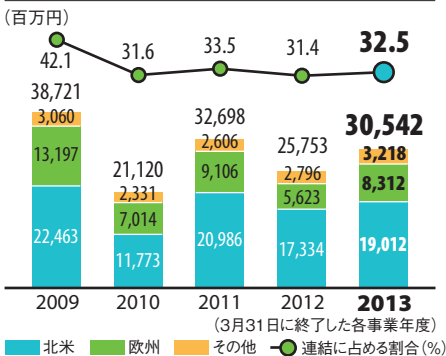
次期(2014年3月期)は、PCオンラインの中国展開にあたり、大手運営会社であるテンセント社と提携し、『モンスターハンター オンライン』のベータテストを実施するなど、海外での業容を拡大するべくノウハウの取得に努めていきます。

開発投資と資金調達

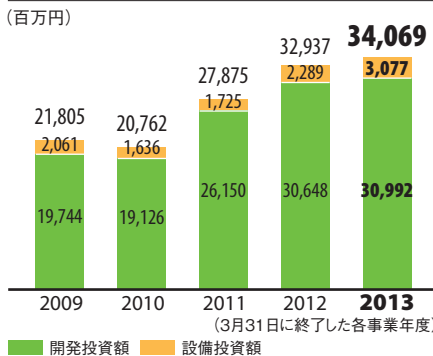
Q 中期経営目標達成に向けた投資戦略と資金調達についてどのように考えていますか？

A 成長戦略の中核であるコンシューマとオンラインビジネスへの重点投資を継続し、手元現金預金およびデットファイナンスを主軸に資金を調達します。

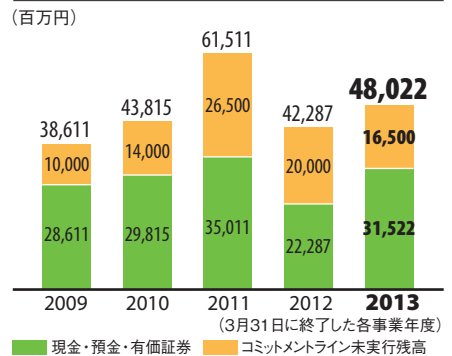
図表 9 海外売上高推移



図表 10 設備投資・開発投資額



図表 11 手元流動性



1. 重点投資分野と投資金額

当社は、中長期的に安定した成長を遂げるため、各事業において成長戦略を策定・実行しています。とりわけ市場規模が大きくオリジナルコンテンツを生み出す源泉であるコンシューマに加え、成長著しいモバイルコンテンツやPCオンラインなどのオンラインビジネス(Q4の「4. 中長期の戦略」参照)への十分な投資額を確保することは優先課題と認識しています。さらに、次世代機に対応した技術研究の強化や、P&S事業のタイトルラインナップを増加するため、開発者の増員や開発拠点の新設などへの投資が必要です。

したがって、当社の経営資源(2014年3月期の開発投資額および設備投資額を合わせた金額364億円)の約80%に相当する291億円(前期比0.3%増)をこれらの成長事業に投資していきます。**図表 10**

2. 資金調達について

コンシューマゲームソフトの開発は、高性能かつ多機能な次世代機の登場に伴い費用は増加傾向にあります。また、開発期間は主力タイトルで発売までに2年以上を要することに加え、追加DLCも開発するため、投資を回収するまでの期間が長期化しています。さらにオンラインゲームにおいても発売後の定期的なバージョンアップおよびネットワークインフラの維持に継続的な投資が発生するため、ある程度の現預金を保有しておく必要があります。加えて、世界の経済情勢を鑑み、売掛金などの回収リスクにも一層の注意を払い、資金を確保していくことも重要課題と認識しています。

このような資金調達面での課題を解決するため、当社は投資計画とリスク対応の留保分から保有しておくべき現預金水準を設定し、これを手元現金315億円とコミットメントライン未実行残高165億円(契約総額265億円)で補完し、適正レンジで維持しています。これからも、金融市場の変化を注視しながら、当面、コミットメントラインを中心としたデットファイナンスによる調達を軸に財務戦略を展開していきます。**図表 11**

株主還元

Q 減益を受けて、
A 7 配当金も引き下げられるのでしょうか?

A 7 基本方針にしたがい、年間40円の配当を継続しました。

1. 配当に関する基本方針

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の1つと考えており、財務構造や将来の事業展開などを勘案しつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。

また、事業投資成果の配分(配当や内部留保への割合)に対する考え方としては、Q6の「1. 重点投資分野と投資金額」でお答えしたように、当社はこの時代の変わり目こそが成長のための投資タイミングであると認識しています。そのため、事業から生じるフリーキャッシュ・フローにつきましては、将来に向けた事業投資のための原資として優先的に活用したいと考えています。

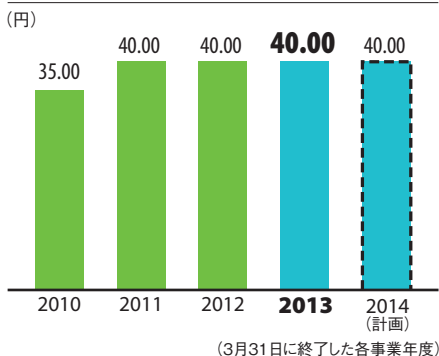
したがって株主還元の方針といたしましては、①投資による成長などにより、企業価値を高めるとともに、②安定配当を旨としながら、業績水準に応じた配当を継続すること、③自己株式の取得により、1株当たり利益の価値を高めること、としています。

2. 当期および次期の配当

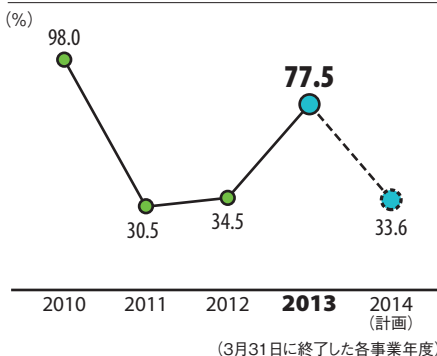
当期(2013年3月期)は、アミューズメント機器事業におけるパチスロ機のヒットなどにより増収となりましたが、利益面ではコンシューマにおける主力ソフトの計画未達に伴い収益性が悪化し減益となりました。しかしながら、安定配当の基本方針に則り、2013年3月期の配当は年間40円を継続しました。**図表 12** その結果、配当性向は77.5%となりました。**図表 13** 次期(2014年3月期)の配当は引き続き年間40円(配当性向33.6%)を予定しています。今後も投資の原資を確保しつつ、業績水準に応じた段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などにより、株主還元を強化していきます。**図表 14**

株主の皆様には今後とも一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

図表 12
一株当たり配当金



図表 13
配当性向



図表 14
総還元性向

