

代表取締役会長  
最高経営責任者(CEO)

辻本 憲三

代表取締役社長  
最高執行責任者(COO)

辻本 春弘

# 中期経営目標の達成を確実にするために、 オンラインビジネスの施策を大きく転換します。

## 2013年のゲーム市場は672億ドルに拡大

2013年の世界経済は、米国の景気回復と欧州債務問題の沈静化による金融リスクの低下などにより、世界全体の経済活動および貿易が改善したことが追い風となり、主に先進国の復調を背景に回復基調が続きまし。また、日本経済は、堅調な個人消費や円安、輸出に加え、雇用・所得環境の改善や株高のほか、「2020年東京五輪開催」決定もあり景気は回復軌道に乗ってきました。

当業界におきましては、2013年11月に北米や欧州で据え置き型次世代ゲーム機が先行発売されましたが、普及途上の端境期もあって、家庭用ゲーム市場は軟調に推移しました。一方、ソーシャルゲーム市場は、スマートフォンやタブレットの普及、ゲームもできる無料通話アプリの台頭により、ネイティブアプリゲームが急伸しました。2013年のゲーム市場全体としては672億ドル(前年比9.4%増)と順調に拡大しました。

家庭用ゲーム市場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市場は世界200カ国以上のカジュアルユーザーを軸に構成されていることから、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、ともに成長すると考えています。

収益面では、継続・運営ビジネスであるモバイルコンテンツやPCなどのオンラインビジネスは収益性が高く、営業利益率30%の確保が期待できます。また、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いても、今後のダウンロード販売の加速で、製造コストや中間マージンを削減し、営業利益率を20%まで改善することが可能です。

したがって、グローバルなゲーム市場においてシェアを向上させ、利益を確保していくためには、(1)成長率は鈍化しているものの、いまだ市場シェアの3分の1以上を占める家庭用ゲームにも経営資源(開発人員)を振り向けること、(2)成長余力の高いオンラインビジネスで必要条件となる運営ノウハウを蓄積すること、そして何より、(3)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(ワンコンテンツ・マルチユース)できること、が条件と考えています。

## 断固たる決意と実行力でオンラインを強化

このような状況下、当社は中期経営目標を達成するため成長戦略を推進してきましたが、当期は、オンラインビジネスの収益性の低下により業績修正に至りました。業績未達の原因分析から、「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」などのオンライン戦略の方向性に間違いはないものの、それを実現するための開発・マーケティング施策に誤りがあったとの認識に至りました。

 詳細はP23～24「検証!第2ステージ」を参照

したがって、①東阪モバイル開発の並行によるリソースの分散や、コンシューマ開発の踏襲によるネイティブアプリ開発部門(大阪)の運営ノウハウ不足の課題は、運営ビジネスの経験が豊富な東京のモバイル部門に大阪部門を吸収し、開発を一本化する対策を講じました。また、②「ビーラインブランド」の再構築の課題は、本来の強みである「女性カジュアル層向けゲーム」に原点回帰し、開発・マーケティング一体の小回りの利く運営スタイルに戻し、強みの分野でヒットを狙うこととしました。

これらの施策を実施することで、次期のデジタルコンテンツ事業は、当期大型タイトルの反動減やラインナップの絞り込みにより売上高は500億円(前期比24.0%減)となるものの、営業利益率は赤字タイトルの削減やコスト削減により13.6%(前期比6.8ポイント増)と大きく改善する見込みです。当社は、これらの成長戦略に引き続き経営資源を集中投下することで、中期経営目標である①2014年3月期から2018年3月期までの5年間累計で「累計営業利益800億円」、②「2018年3月期の営業利益率20%」を達成してまいります。

当該目標を達成するには、経営方針を策定する経営陣および戦略・施策を推進する従業員の断固たる決意と実行力が不可欠であり、現在、全員が一丸となり目標に邁進しています。本アニュアルレポートおよび開発者レポートでは、私達全員が真剣にかつ前向きにそれぞれの現場で取り組む姿をご紹介します。

次ページからは、株主・投資家の皆様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。



代表取締役会長  
最高経営責任者(CEO)

辻本 憲三

## 当期は増収増益でしたが、期初の利益計画は未達となりました。成長戦略の施策を見直し、今後4年間で中期経営目標を達成します。

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、構造改革の検証、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

**Q1** 2014年3月期に業績下方修正した要因を教えてください。また、ゲーム市場の成長率と比較して、カプコンの成長率が劣後しているのは何故ですか？

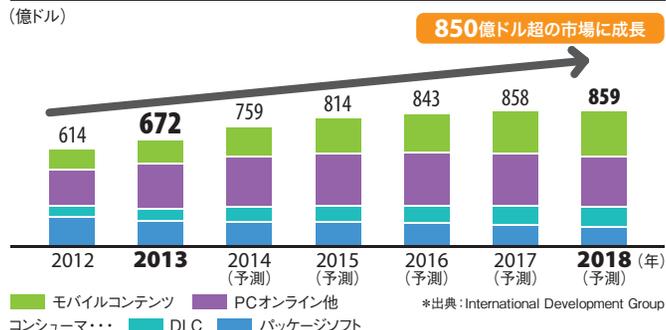
**A1** 前期のコンシューマの改革効果で増収となりましたが、オンライン分野での施策の失敗に伴う事業見直し費用の計上が原因です。

#### 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3つの分野で構成されています。家庭用におけるパッケージおよびダウンロードコンテンツ(DLC)を合わせたコンシューマ、モバイルコンテンツ、PCオンラインゲーム(以下、後者2つをオンラインと定義)の3つです。これらを合計した2013年のゲーム市場は、672億ドル(前年比9.4%増)と拡大しました。【図表 1】

これは、①コンシューマにおけるパッケージ市場が、次世代据え置き機の発売初年度(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により、縮小しているものの、DLCなどデジタル販売が

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)



拡大していること、②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。

## 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1,022億円(前期比8.6%増)、営業利益102億99百万円(前期比1.5%増)、当期純利益34億44百万円(前期比15.9%増)と増収増益ながら、**利益面では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**

### 期初計画と実績

|            | 期初計画   | 実績      | 増減     |
|------------|--------|---------|--------|
| 売上高(百万円)   | 97,000 | 102,200 | +5,200 |
| 営業利益(百万円)  | 12,000 | 10,299  | ▲1,701 |
| 当期純利益(百万円) | 6,800  | 3,444   | ▲3,356 |

増収の主な要因は、コンシューマの売上が**主力タイトルのヒット**により530億円(前期比15.5%増)であったことに加え、新作パチスロ機の好調によりアミューズメント機器事業が231億60百万円(前期比38.0%増)と大きく増収したことです。

### 主カソフの計画と実績(2014年3月期)

|                                     | 計画    | 実績    |
|-------------------------------------|-------|-------|
| 1. 『モンスターハンター4』                     | 280万本 | 410万本 |
| 2. 『デッドライジング3』                      | 120万本 | 120万本 |
| 3. 『バイオハザード リベレーションズ アンベールド エディション』 | 120万本 | 120万本 |

一方、営業増益ながら計画未達の理由は、これまで営業利益率約30%で推移してきたモバイルコンテンツが有力タイトルの不足や熾烈な競争環境もあって赤字に陥ったことに加え、同じく収益性の高いPCオンラインでも、多ハード対応による収益寄与が想定を下回り、ブレイクイブンとなったことによるものです。

当該ビジネスの計画未達の要因分析および対策を検討した結果、人的リソースの分散や運営ノウハウ不足の問題を解消するため、オンラインビジネスの大幅な開発・運営体制の見直しが必要と判断しました。加えて、開発中のオンラインタイトルについて、将来の回収可能性を総合的に

検討した結果、事業構造改善費用55億37百万円を特別損失として計上したことで、2期連続の業績下方修正となりました。

**図表** 詳細はP22~24「検証」パートを参照

また、ゲーム市場の成長率と比較して当社の成長が緩やかなのは、コンシューマでは市場成長を上回る実績(市場▲7%、当社+15%)に対して、オンライン分野で市場成長に対して、大きく劣後(市場+21%、当社▲28%)していることが要因です。

## 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、DLC売上比率は前期の11.3%から18.3%に向上するなど構造改革の成果をいち早く出すことができました。また、『モンスターハンター4』は期初計画280万本に対して410万本を販売しました。しかしながら、モバイルコンテンツでは、「ピーライン」および「カブコンブランド」ともにヒットを創出することができず、戦術・施策の見直しを余儀なくされました。

### 当期のコミットメント達成状況

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | DLC売上比率の向上                              | ○ |
| 2 | 『モンスターハンター4』の成功                         | ○ |
| 3 | 『ピーラインブランド』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         | × |

**Q2** 2015年3月期は減収増益の計画ですが、増益の根拠を教えてください。

**A2** 赤字タイトルの削減など、運営・管理体制の強化による利益率の改善で、売上高21.7%減ながら営業利益1.9%増を見込んでいます。

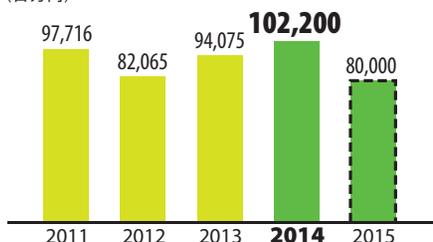
### 1. 市場の見直し

2014年のゲーム市場は、759億ドル(前年比12.9%増)と引き続き成長を見込んでいます。**図表 1** これは、①コンシューマ(パッケージ+DLC)市場では、主力の次世代据え置きゲーム機の本格的な普及前ではあるものの、DLCの成長が進むこと、②モバイル市場は普及地域の拡大が

**図表 2**

### 売上高

(百万円)

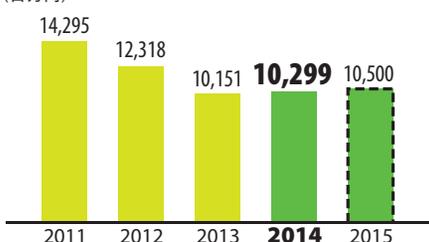


(3月31日に終了した各事業年度)

**図表 3**

### 営業利益

(百万円)

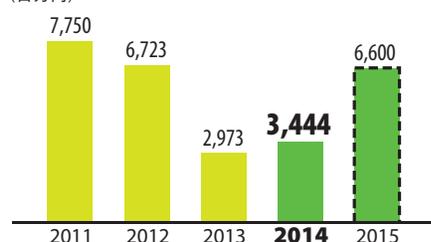


(3月31日に終了した各事業年度)

**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)

# CEOが語る業績総括と中期経営目標の進捗

継続すること、③PCオンライン市場は、ネットワークの進展に伴いブラウザゲームが伸長すること、などによるものです。

## 2. 減収増益の要因

次期(2015年3月期)は、売上高800億円(前期比21.7%減)、営業利益105億円(前期比1.9%増)、当期純利益66億円(前期比91.6%増)と減収増益を計画しています。**図表 2 3 4**

減収の要因は大きく2つあります。1つ目は、モバイルコンテンツにおいて事業改革に伴いタイトルラインナップが減少することに加え、コンシューマにおいても大型タイトルの不足により、販売本数が1,300万本(前期比25.7%減)となり、デジタルコンテンツ事業の売上が500億円(前期比24.0%減)となることです。2つ目は、アミューズメント機器事業においても前期大型パチスロ機の反動減により、売上高が175億円(前期比24.4%減)になることです。

一方、増益の要因は、デジタルコンテンツ事業において、赤字タイトルおよび収益性の低いタイトルの削減により利益率が6.8%から13.6%と大きく改善し、営業利益が68億円(前期比51.5%増)となることです。

## 3. 次期へのコミットメント

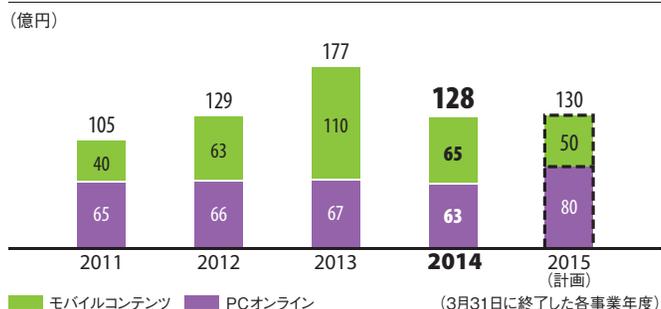
**2015年3月期の課題は大きく3つあります。**それは、①次期唯一の大型ソフト『モンスターハンター4G』の販売計画390万本を達成すること、②モバイルコンテンツの構造改革により、運営力を強化した組織体制を構築し、次期計画(売上高50億円、営業利益率10%以上)を達成すること、③当期苦戦したPCオンラインにおいて、主力タイトルの大型アップデートに伴う活性化などにより、次期計画(売上高80億円、営業利益率10%以上)を達成することです。**図表 5**

### 次期のコミットメント

|   |  |
|---|--|
| 1 | 『モンスターハンター4G』の販売計画390万本を達成   |
| 2 | モバイルコンテンツの構造改革により、運営力を強化した組織体制を構築し、今期計画(売上高50億円、営業利益率10%以上)を達成     |
| 3 | PCオンラインにおいて、主力タイトルの大型アップデートに伴う活性化などにより、今期計画(売上高80億円、営業利益率10%以上)を達成 |

**図表 5**

### 当社オンライン売上推移



これらの課題を実現するため、オンライン開発組織体制の再編成およびタイトルラインナップの絞り込みなどにより、無駄をそぎ落とし収益性を高め筋肉質な体制を構築してまいります。

**Q3** 2期連続の業績下方修正に加え、成長戦略における施策の再考も余儀なくされていますが、この状況を打破するために、どのような施策を講じていきますか？

**A3** 前期・当期・次期の3つのステージにおける対策を実直に遂行し、中期経営目標に向けた成長を果たしてまいります。

### 1. 社外からの評価と当社の認識

過去2年間、特別損失を伴う業績修正を発表している当社に対して、株主・投資家の皆様から不安や失望の声をいただいております。当社としては、成長戦略の施策について、前期および当期において大胆な見直しを実施しなければ、将来の中期的な成長が困難になると判断し、変革を断行することを決意いたしました。

外部からご覧になられますと、「打つ手打つ手が上手くいかず、業績修正を繰り返し足踏み状態で苦しんでいる」という印象ですが、私達としては、5年の枠組みの中で経営を進めていますので、多少想定外のことはありませんが、全体としては堅調に推移していると認識しています。

### 2. 前期・当期・次期の3年間の検証分析

上記の認識ギャップを埋めるためにも、改めて前期・当期・次期の3年間の、**1** 期初の想定、**2** 期末の結果、**3** 未達要因・課題、**4** 必要な対策、**5** 対策の成果、に分けて、検証内容を説明いたします。

大きな流れとしては、成長戦略の中核である「コンシューマビジネス」の仕組みを変更した第1ステージ(前期)、次に「オンラインビジネス」の仕組みを変更した第2ステージ(当期)、最後に全体を筋肉質化する第3ステージ(次期)となります。**図表 6** 当社としては、この3年間で課題分析に基づく対策を実直に遂行するなど、3つのステージを経ることで、中期経営目標に向けた成長を果たしてまいります。

**図表 6**

### 前期・当期・次期の3年間のまとめ



# 当社の 過去 現在 未来 を徹底検証

ここでは業績下方修正に伴う  
施策の見直しの必要性および  
中期経営目標の合理性を  
ご理解いただくために、  
改めて前期・当期・次期の3年間を、  
**1** 期初の想定  
**2** 期末の結果  
**3** 未達要因・課題  
**4** 必要な対策  
**5** 対策の成果  
の5つに分けて、検証しました。

## 検証! 第1ステージ 前期(2013年3月期) 「コンシューマビジネス」の仕組みを変更

| 課題と対策     |   | 1～5 のまとめ         |  |
|-----------|---|------------------|--|
| <b>課題</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コンシューマビジネスにおけるDLC対応への遅れ</li> <li>● 海外外注タイトルの品質低下</li> </ul>                      | <b>1 期初の想定</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 『バイオハザード6』をシリーズ最高の700万本以上販売</li> <li>● 海外開発会社の活用でラインナップ拡充&amp;海外セールス拡大</li> </ul>                 |
| <b>対策</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コンシューマ事業における戦略転換 (DLC比率増加、内作への移行)</li> <li>● 事業再構築にあたりゲームソフト仕掛品を厳格に評価</li> </ul> | <b>2 期末の結果</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 『バイオハザード6』は年度末では500万本にとどまる</li> <li>● 海外開発会社に外注した人気シリーズ作品も販売未達</li> </ul>                         |
|           |   | <b>3 未達要因・課題</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コンシューマビジネスにおけるDLC対応への遅れ</li> <li>● 海外開発会社の品質低下やスケジュール遅延</li> </ul>                                |
|           |   | <b>4 必要な対策</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本編DLCの強化、追加DLCの強化</li> <li>● 外注から内作への移行</li> </ul>  |
|           |   | <b>5 対策の成果</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● DLC比率が11% (2013.3) から18% (2014.3) まで改善</li> <li>● 内作比率が55% (2013.3) から64% (2014.3) へ改善</li> </ul> |

### 1 期初の想定は?

2013年3月期の期初計画では、旗艦タイトル『バイオハザード6』をシリーズ最高の700万本以上販売し、グローバルでのトップセールスタイルを創出するとともに、海外開発会社の積極的な活用により、タイトルラインナップの拡充および海外セールスの拡大を図ることで、過去最高の業績を達成する計画でした。

### 2 期末の結果は?

『バイオハザード6』は初回出荷本数こそシリーズ最高を達成したものの、年度末では500万本にとどまりました。また、「海外テスト」と「カブコンテスト」を融合するべく、海外開発会社に外注した人気シリーズ作品「DmC Devil May Cry」は120万本と、計画200万本に対して未達となりました。

### 3 未達要因・課題は?

未達の要因は、社内外の分析から、成長戦略の骨格であるコンシューマビジネスにおけるDLC対応への遅れに加え、海外外注タイトルの品質低下、との結論に至りました。

具体的には、2012年のコンシューマ市場におけるDLC比率は27.8%と年々上昇していますが、これは販売本数の69%を占めるTOP10の大型タイトルが追加DLCを積極的に導入し、ユーザーの時間とお金を独占しているからです。一方、当社は、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でDLC対応が後回しとなり、DLC比率(2013年3月期)は11.3%と、ユーザーの囲い込みに苦戦しました。

海外外注タイトルについては、市場の著しい技術革新に伴い、海外開発会社のクオリティも二極化の傾向が顕著になり、当社の外注先においても品質低下やスケジュール遅延を頻発する会社が出てきたこと

が販売不振の要因でした。

## 4 必要な対策は?

施策の1つ目は本編DLCの強化です。ゲーム機のオンライン機能の拡充に伴い、パッケージ販売からダウンロード販売に切り替えることで、在庫リスクの減少や中間マージンの削減による利益率の改善が期待できます。2つ目の施策は、追加DLCの強化です。パッケージを購入したユーザーに、新たなステージやアイテムを提供することで、追加収入や商品寿命の長期化が見込めます。

施策の3つ目は外注から内作への移行です。自社でのノウハウの

蓄積による品質の向上やスケジュールの厳格化で、収益性の改善が可能となります。

## 5 対策の成果は?

2014年3月期の成果として、『モンスターハンター4』など本編DLC販売に注力したことに加え、Steamを含め海外での旧作廉価版の販売を強化したことで、DLC比率は前期の11%から18%まで改善しました。

更に、内作重視の開発体制に切り替えたことで、内作比率は前期の約55%から、2014年3月期は約64%と約9ポイント改善しました。

## 検証! 第2ステージ

当期(2014年3月期)

# 「オンラインビジネス」の仕組みを変更

### 課題と対策

#### 課題

- 東阪モバイル開発の並行によるリソースの分散
- コンシューマ開発の踏襲によるネイティブアプリ開発部門(大阪)の運営ノウハウの不足
- 「ビーラインブランド」の再構築
- PCオンラインでの他社タイトルとの競合激化およびブランド戦略の遅れ

#### 対策

- 事業再構築にあたりモバイル・オンラインの仕掛品を厳格に評価
- オンライン開発フローの抜本的な見直しと新たな開発マップ策定
- ビーラインの強みへの回帰
- 東阪のスキルを融合したオンラインビジネスでのシナジー創出

### 1～5 のまとめ

#### 1 期初の想定

- モバイルコンテンツビジネスの「カブコンブランド」で収益基盤を確立
- モバイルコンテンツビジネスの「ビーラインブランド」を再び成長軌道に乗せる

#### 2 期末の結果

- 「カブコンブランド」でヒットを出せず、売上減少
- 「ビーラインブランド」でも新作はどれもヒットに至らず、売上減少
- モバイルコンテンツビジネスの赤字転落

#### 3 未達要因・課題

- モバイル開発リソースの分散
- コンシューマ開発手法の踏襲により運営ノウハウが不足
- 「ビーラインブランド」のターゲット設定

#### 4 必要な対策

- 運営ビジネス経験が豊富な拠点(東京)に開発を一本化
- ビーラインは本来の強みである女性カジュアル層に原点回帰

#### 5 対策の成果

- 運営力を強化し赤字タイトルを削減
- 営業利益率10%以上を達成

## 1 期初の想定は?

2014年3月期の期初計画は、成長戦略の核となるモバイルコンテンツにおいて「カブコンブランド」でネイティブアプリでの収益基盤を確立するとともに、「ビーラインブランド」では『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でした。

## 2 期末の結果は?

「カブコンブランド」では、ブラウザ売上の減少に加え、ネイティブアプリでヒットを出せませんでした。また、「ビーラインブランド」も、新作はどれもヒットに至りませんでした。

その結果、モバイルコンテンツビジネスは売上125億円の計画に

対して、65億円と大幅な未達となりました。

## 3 未達要因・課題は?

未達要因は大きく3つあると考えています。

- ① 東京・大阪でのモバイルコンテンツの並行開発によるリソースの分散
- ② コンシューマ開発手法の踏襲によるネイティブアプリ開発部門(大阪)の運営ノウハウ不足
- ③ 「ビーラインブランド」のターゲット設定

①②については、当社は、スマートフォンの急激な伸びを受けて、これまでの「単調なゲーム」から「ゲーム性が伴ったゲーム」が受け入れられると判断し、世界観やシナリオなどゲーム性を重視した開発が得意なコン

シューマ開発者をアサインしました。しかしながら、モバイルビジネスで重要な要素である、配信してからユーザーの動向を分析し開発にフィードバックする「運営ノウハウ」が不足していたことに加え、東京・大阪の2拠点でネイティブアプリを並行開発した結果、人的リソースや運営ノウハウを社内で集約できなかったことが主因です。

③は、ネイティブアプリの市場予想や日本市場の高いKPIを意識し過ぎた結果、本来の強み以外の男性層にもタイトルを投入するなど、リソースを分散したことが要因です。

#### 4 必要な対策は？

①②に対する施策として、運営ビジネス経験が豊富な東京のモバイル部門に大阪部門を吸収し開発を一本化します。これにより、運営ノウハウ

や内部の人的リソースを効率的に活用できるとともに、モバイルブランド戦略の統一が図れます。

③に対する施策として、ビーラインの本来の強みである女性カジュアル層へ向けたゲームに原点回帰します。『スマーフ・ビレッジ』で成功した、開発・マーケティング一体の小回りの利く運営スタイルに戻し、強みの分野でヒットを狙います。

#### 5 対策の成果は？

上記①②③に対する施策により、運営力を強化した組織体制を構築し赤字タイトルを削減するとともに、タイトルの収益性を高めることで、当期の赤字から次期は営業利益率10%以上を達成します。

## 検証! 第3 ステージ

次期(2015年3月期)

# 「オペレーション・管理体制」の仕組みを強化

### 方針と対策

#### 方針

無駄をそぎ落とした筋肉質なオペレーション・管理体制の構築

#### 対策

- 全事業での60ヵ月マップおよび52週マップの運用徹底
- 開発・販売・マーケティング機能における損益責任を明確化するための管理会計・評価の導入

### 1～3 のまとめ

- |           |  |
|-----------|--|
| 1 期初の想定   | ● 無駄をそぎ落とした筋肉質なオペレーション管理体制を構築し、収益性を改善              |
| 2 必要な施策   | ● 全事業での中期的な戦略マップの運用徹底<br>● 損益責任を明確化するための管理会計・評価の導入 |
| 3 期待される成果 | ● 売上原価率は6.7ポイントの改善を見込む<br>● 営業利益率は3ポイントの上昇を見込む     |

#### 1 期初の想定は？

この3年の集大成として、第1ステージおよび第2ステージで実施した施策の成果を大きく出すための、無駄をそぎ落とした筋肉質なオペレーション・管理体制を構築し、中期経営目標を達成していきます。

#### 2 必要な施策は？

全事業での中期的な戦略マップ(60ヵ月マップおよび52週マップ)の運用徹底に加え、開発・販売・マーケティング機能における損益責任を明確化するための管理会計・評価の導入など、コンシューマビジネスでこれまで培った仕組みをオンラインビジネスにも適用し、収益性を改善していきます。

#### 3 期待される成果は？

2015年3月期は、大型タイトルの端境期のため、売上高が当期に比べて22%減少するものの、売上原価率は6.7ポイントの改善を見

込んでいます。また、販管費率は3.6ポイント悪化するものの、2013年3月期並みの水準にとどめることで、営業利益率は3ポイント上昇させるなど、定量的な成果を出していきます。

#### まとめ

以上、中期経営目標(図表7)を達成するためには、この3つのステージを乗り越えることが不可欠です。とりわけ、中核となるデジタルコンテンツ事業の営業利益率を2015年3月期に22%(前期は11%)まで引き上げるため、徹底的な検証に基づく仕組みの変更により、コンシューマおよびモバイルビジネスの収益性の改善に取り組んでいます。

第1ステージの成果は既に具体的な数値として顕在化していますので、第2ステージおよび第3ステージについても翌期、早ければ同年度に定量効果を出す決意です。

## 中期経営目標

**Q4** 中期経営目標の初年度における進捗を教えてください。

**A4** 営業利益は17億円未達ですが、累計800億円の目標に対しては、残り4年間で達成できる差異と考えています。

### 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」をクリエイティブし、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、更に多くのユーザーに楽しんでもらうことでファン層を拡大するとともに、「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のではなく、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. 中期経営目標と進捗状況

当社は中期経営目標として、2014年3月期から2018年3月期の5年間累計で①営業利益800億円、②最終年度の2018年3月期の営業利益率20%、を掲げています。図表7 初年度の進捗は、期初の営業利益計画120億円に対して17億円未達のため、計画通りとは言い難いのですが、上述した3つのステージ、「コンシューマビジネスのDLCへの仕組み変更」、「オンラインビジネスのマネタイズの仕組み変更」、「筋肉質なオペレーション体制づくり」の成果が本格的に表れる残り4年間で十分カバーできる差異であると考えています。

### 3. 中長期の戦略

中期経営目標を達成するためには、成長戦略の要諦である「コン

シューマビジネスの改善」および「オンラインビジネスの改革」を推進することが鍵となります。

まず、コンシューマビジネスにおいて、「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、運営ノウハウの蓄積を図ります。また、中期的な戦略マップの運用徹底により、「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、収益の安定化および改善を図ります。

次に、成長余力の高いオンラインビジネスでは、①マーケティングおよびマネタイズ面の強化、②タイトルラインナップの再編、③PCオンラインビジネスの海外展開を推進し、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」それぞれの事業に当期と同様、合計で100名規模の開発人員を増強していきます。

これらにより、収益性の高いデジタルコンテンツ事業の営業利益率を、2014年3月期の6.8%から、2018年3月期には22%まで改善させるとともに、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月期の全社の連結営業利益率を20%まで改善します。更に、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、業績の安定化にも努めます。

## 開発投資と資金調達

**Q5** 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教えてください。

**A5** 手許現預金とデットファイナンスを軸に、コンシューマおよびオンラインビジネスへの十分な投資額を確保します。

### 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

図表 7

### 中期経営目標

■ 2014年3月期からの5カ年(累計)目標

- ① 営業利益累計 **800億円**
- ② 2018年3月期の営業利益率 **20%**

■ 事業セグメント別営業利益累計および2018年3月期の営業利益率

|              | 2014年3月期～2018年3月期<br>営業利益累計 | 2018年3月期<br>営業利益率 |
|--------------|-----------------------------|-------------------|
| デジタルコンテンツ事業  | 570億円                       | 22%               |
| アミューズメント施設事業 | 85億円                        | 15%               |
| アミューズメント機器事業 | 300億円                       | 27%               |
| その他事業        | 55億円                        | 45%               |

図表 8

### 手元流動性

(百万円)



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「3.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。更に、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(2015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362億円)の約80%に相当する300億円(前期比0.3%増)をこれらの成長事業に投資していきます。

## 2. 資金調達について

コンシューマゲームソフトの開発費用は、高性能かつ多機能な次世代機の登場に伴い増加傾向にあります。また、開発期間は主カテゴリーで発売までに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。更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297億円とコミットライン未実行残高265億円(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 8**

### 自己株式の取得結果

| 取得期間             | 取得株式総数     | 取得総額           |
|------------------|------------|----------------|
| 2013年4月22日～5月31日 | 1,347,200株 | 2,281,065,100円 |
| 2011年6月9日～7月20日  | 1,500,000株 | 2,701,644,300円 |
| 2010年1月4日～1月29日  | 1,502,700株 | 2,420,722,500円 |
| 2009年8月1日～8月31日  | 1,471,900株 | 2,703,220,800円 |

## 株主還元

**Q6** 業績下方修正により、配当金は引き下げられるのでしょうか?

**A6** 基本方針にしたがい、年間40円の配当を継続します。

### 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、Q5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(2014年3月期)は、モバイルコンテンツ等の不振により業績予想を下方修正したものの、コンシューマやパチスロ機のヒットなどにより増収増益となりました。したがって、安定配当の基本方針に則り、2014年3月期の配当は年間40円を継続しました。**図表 9** その結果、配当性向は65.5%となりました。**図表 10**

次期(2015年3月期)の配当は引き続き年間40円(配当性向34.1%)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 11**

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。

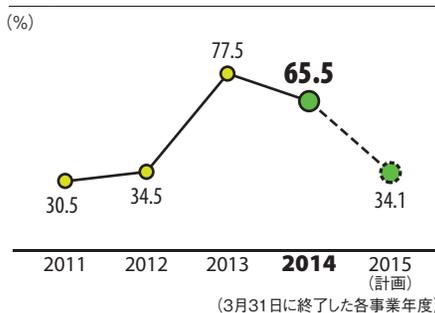
**図表 9**

### 1株当たり配当金



**図表 10**

### 配当性向



**図表 11**

### 総還元性向

