

2015年3月期決算説明会

代表取締役会長 CEO 辻本憲三 説明要旨

(2015年5月8日)

1. ご挨拶

(1) ご出席に対するお礼

- ・本日は、決算発表のシーズンを迎え、何かとご多用中のところ、当社の決算説明会にご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

(2) ヒアリング調査へのご協力に対するお礼

- ・また、毎年、当社が実施するヒアリング調査におきまして、国内外のアナリスト・投資家の皆様に、当社の中期目標、事業戦略、IR活動などに対する評価コメントをいただいております。皆様のご意見は経営判断材料の一つとさせていただきます。ご協力に厚くお礼申し上げます。

(3) 本日の説明内容

- ・本日、私からは、「中期経営目標の見直しおよび今後の方向性」、についてご説明いたします。

2. 中期経営目標の見直し

1. 中期経営目標の見直し

■ 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 ⇒ 700億円

**(2) 2018年3月期の営業利益率 20%
⇒ 変更なし**



- ・2014年5月に発表した中期経営目標ですが、今期中間点を迎えるにあたり、再精査した結果、目標数値を見直すこととしました。

- ・修正後の目標としましては、累計営業利益を800億円から700億円に修正しました。一方、2018年3月期の営業利益率20%の目標には変更ありません。

2. 中期経営目標の見直し要因

1. 中期経営目標の見直し				
■ 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 営業利益累計(旧計画)	2014年3月期～2018年3月期 営業利益累計(新計画)	差異	2018年3月期 営業利益率
デジタルコンテンツ事業	570億円	570億円	-	22%
アミューズメント施設事業	85億円	85億円	-	15%
アミューズメント機器事業	300億円	200億円	△100億円	27%
その他事業	55億円	55億円	-	45%
計	800億円	700億円	△100億円	20%



- ・▲100億円の修正は、セグメント別で見るとアミューズメント機器事業で▲100億円を要因としており、その他のセグメントでは変更ありません。また、2018年3月期の各セグメントの営業利益率についても従来目標から変更はございません。

2. 中期経営目標の見直し要因

2. 営業利益累計額の進捗									
■ 事業セグメント別 営業利益累計									
	14/3		15/3		累計			16/3	
	期初計画	実績	期初計画	実績	期初計画	実績	差異	計画	
	デジタルコンテンツ事業	91	45	68	102	159	147	△ 12	110
アミューズメント施設事業	17	16	15	9	32	25	△ 7	11	
アミューズメント機器事業	43	71	50	27	93	98	5	30	
その他事業	12	10	9	6	21	16	△ 3	10	
計	120	103	105	105	225	208	△ 17	120	

(億円)



- ・ 2期の進捗ですが、営業利益の期初計画と実績を比較しますと、アミューズメント機器事業は2年累計で計画に対して+5億円となっています。
- ・ したがって、今回の中期経営目標でのアミューズメント機器事業の▲100億円の修正は、ここ2年は順調であったものの、2016年3月期以降の3年間の見直しを変更したことによるものです。
- ・ 一方、デジタルコンテンツ事業の直近2年での▲12億円は、特にモバイルコンテンツやPCその他の未達によるものですが、今回は見直しを変更していません。

2. 中期経営目標の見直し要因

①アミューズメント機器事業の修正要因（▲100億円）

2. 営業利益累計額の進捗								
■ アミューズメント機器事業 営業利益累計								
	14/3		15/3		累計			16/3
	期初計画	実績	期初計画	実績	期初計画	実績	差異	計画
アミューズメント機器事業	43	71	50	27	93	98	5	30

(億円)

- ・ 2014/3期は「モンスターハンター 月下雷鳴」のヒットで期初計画を大きく上回る
- ・ 2015/3期は型式試験の運用ルール変更により機種数が減少し、下方修正
- ・ 2016/3期以降の3年間で年間30～40億円の営業利益を想定



- ・ 具体的には、皆様ご存じのように、昨年9月のパチスロ機の型式試験方法の変更に伴い、開発中の機種の仕様変更の必要が生じ、全体の開発スケジュールを見直したることによるものです。
- ・ この2年の総括としては、2014年3月期の営業利益は、『モンスターハンター 月下雷鳴』のヒットなどにより、期初計画43億円に対して実績71億円となりました。しかし、2015年3月期は、ルール変更により、発売機種が期初の3タイトルから1タイトルに減少したため、期初計画50億円に対して27億円に留まりました。
- ・ したがって、2014年3月期および2015年3月期の累計営業利益は、期初計画93億円に対して、実績は98億円と計画並みになっています。
- ・ 一方、2016年3月期以降の3年間は、当初4機種の投入を予定しておりましたが、ルール変更の影響による投入機種数の減少を織り込み、今後3年の営業利益を年間30億円～40億円に設定した結果、5年累計営業利益の期初計画300億円に対して、見直し後の修正計画は200億円としております。

2. 中期経営目標の見直し要因

②デジタルコンテンツ事業を修正しない理由（±0 億円）

2. 営業利益累計額の進捗								
■ デジタルコンテンツ事業 営業利益累計								
	14/3		15/3		累計			16/3
	期初計画	実績	期初計画	実績	期初計画	実績	差異	計画
デジタルコンテンツ事業	91	45	68	102	159	147	△ 12	110

(億円)

- ・ 2014/3期はコンシューマが好調の一方、モバイル・PCその他が大きく下回る
- ・ 2015/3期はコンシューマの収益性が改善したほか各セグメントが堅調に推移
- ・ 2年間の累計差異は
 - ① コンシューマ +49億円
 - ② モバイル ▲36億円
 - ③ PCその他 ▲25億円



・ 次に、デジタルコンテンツ事業ですが、直近2年間で▲12億円ですが、今後3年間での挽回は可能と考えており、計画を変更しておりません。

・ この2年の総括としては、まず2014年3月期は、

①コンシューマは「モンスターハンター4」やダウンロードコンテンツ販売が好調に推移し、

②モバイルコンテンツは新規アプリタイトルが苦戦し、

③PC オンラインは他社タイトルとの競合激化およびブランド戦略が遅れたことで、

モバイルコンテンツおよびPCその他は計画を大きく下回り、営業利益は期初計画91億円に対して実績45億円となりました。

- 2015年3月期は、
 - ①コンシューマは外注タイトルの改善や内作の効率化が進み、
 - ②モバイルコンテンツは収益構造の見直しにより利益率が大きく改善し、
 - ③PC オンラインは「モンスターハンターフロンティア G」が堅調に推移したことで、各サブセグメントの営業利益は全て期初計画を上回り、デジタルコンテンツ事業としては期初計画 68 億円に対して実績 102 億円となりました。

- その結果、2014年3月期および2015年3月期の累計営業利益は、期初計画 159 億円に対して、実績 147 億円と 12 億円未達となっています。

- この予実差異▲12 億円をサブセグメント別で見ると、

- ①コンシューマ +49 億円
- ②モバイル ▲36 億円
- ③PC その他 ▲25 億円

となっています。コンシューマはかなり好調で、モバイルと PC その他が苦戦している状況ですが、今後のラインナップの増強により挽回するつもりであり、570 億円の計画は変更しておりません。

3. 営業利益率の推移

3. 営業利益率の推移			
■ 事業セグメント別 営業利益率推移			
	14/3	15/3	18/3
	実績	実績	目標
デジタルコンテンツ事業	6.8	22.5	22.0
アミューズメント施設事業	15.2	10.2	15.0
アミューズメント機器事業	30.8	36.3	27.0
その他事業	38.6	30.8	45.0
計	10.1	16.5	20.0

(%)



- ・次に営業利益率ですが、こちらは2018年3月期の目標20%を変更しておりません。過去2年間における構造改革による収益性改善の効果も現れており、ハードルは低くありませんが達成可能と考えています。
- ・こちらも過去2期と比較していますが、デジタルコンテンツ事業の大幅な改善で営業利益率22.5%と目標値に到達しています。
- ・改善効果の具体的な内容としては、コンシューマにおいて、①外注タイトルの改善、②内作タイトルの効率化、③DLC売上比率の向上、によるものです。
- ・残り3年間、デジタルコンテンツ事業やアミューズメント機器事業の売上構成比が我々の想定通りに上昇すれば、連結営業利益率20%も十分達成可能かと思えます。

4. 今後の方向性

- アミューズメント機器事業は、今回見通しを下げましたが、一方で足元の各社のパチスロ機の販売状況を鑑みれば、我々の中期計画の見直し（▲100億円）ほど実際は落ち込まない可能性もあります。
- しかしながら、やはり自分たちで一度販売してみないと分からないため、今期投入する2機種タイトルで市場動向を見極めたうえで、中期計画の精度を上げたいと思います。
- また、デジタルコンテンツ事業は、2015年3月期において「筋肉質なオペレーション体制づくり」の成果が大きく現れ、各サブセグメントの営業利益率は15%~25%まで改善しています。

4. 今後の方向性

■ 主要なパイプライン(2014年3月期～2018年3月期)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期以降
コンシューマ	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">モンスターハンター4</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">デッドライジング3</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">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</div>	<div style="border: 1px solid blue; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">モンスターハンター4G</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">バイオハザード リベレーションズ 2</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">バイオハザード HDリマスター</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">モンスターハンター 関連タイトル</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">ストリートファイターV</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">バイオハザード シリーズ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">デビルメイクライ シリーズ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">モンスターハンター シリーズ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">ストリートファイター シリーズ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">デッドライジング シリーズ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">その他 シリーズ</div>
オンライン (PCその他)	<div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">モンスターハンター フロンティアG</div>		<div style="border: 1px solid green; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">ドラゴンズドグマ オンライン</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">モンスターハンター オンライン</div> <p style="font-size: small;">※運営はテンセント社</p>

CAPCOM

- ・ 今後の課題は、トップラインである売上を伸ばすことであり、そのため、
 - ①コンシューマは、当社の有力 IP を活用して、次世代機向けラインナップを拡充するとともに、ダウンロード販売（本編・追加）を更に強化する、
 - ②モバイルコンテンツも、「モンスターハンターエクスペディア」の配信を皮切りに、ラインナップを拡充する、
 - ③PCその他は、「モンスターハンターフロンティア G」に次ぐ柱として、「ドラゴンズドグマオンライン」を立ち上げる、
 - ④アジアにおけるライセンス展開を強化し、中国市場などでの収益を拡大する

など、各セグメント各地域でラインナップを増やすことで、見直し後の中期経営目標を達成してまいります。

以上をもちまして、私の説明を終わらせていただきますが、ご不明な点は後ほどの質疑応答の時間でお受けしたいと思います。

以 上