

2013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
(2013年5月9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、「2013年3月期決算の業績総括」、「業績修正に伴う課題分析(市場分析)と対策」、「中期経営目標の見直し」、「自己株式の取得状況」の4つについてご説明いたします。

2. 2013年3月期決算の業績総括(前期比)

| 2013年3月期決算の業績総括 | | | |
|----------------------|--------|---------|--------|
| ■ 2013年3月期決算の総括(前期比) | | | |
| (単位:百万円) | | | |
| | 2012/3 | 2013 /3 | 前期比 |
| 売上高 | 82,065 | 94,075 | 114.6% |
| 営業利益 | 12,318 | 10,151 | 82.4% |
| 営業利益率 | 15.0% | 10.8% | - |
| 経常利益 | 11,819 | 10,944 | 92.6% |
| 当期純利益 | 6,723 | 2,973 | 44.2% |

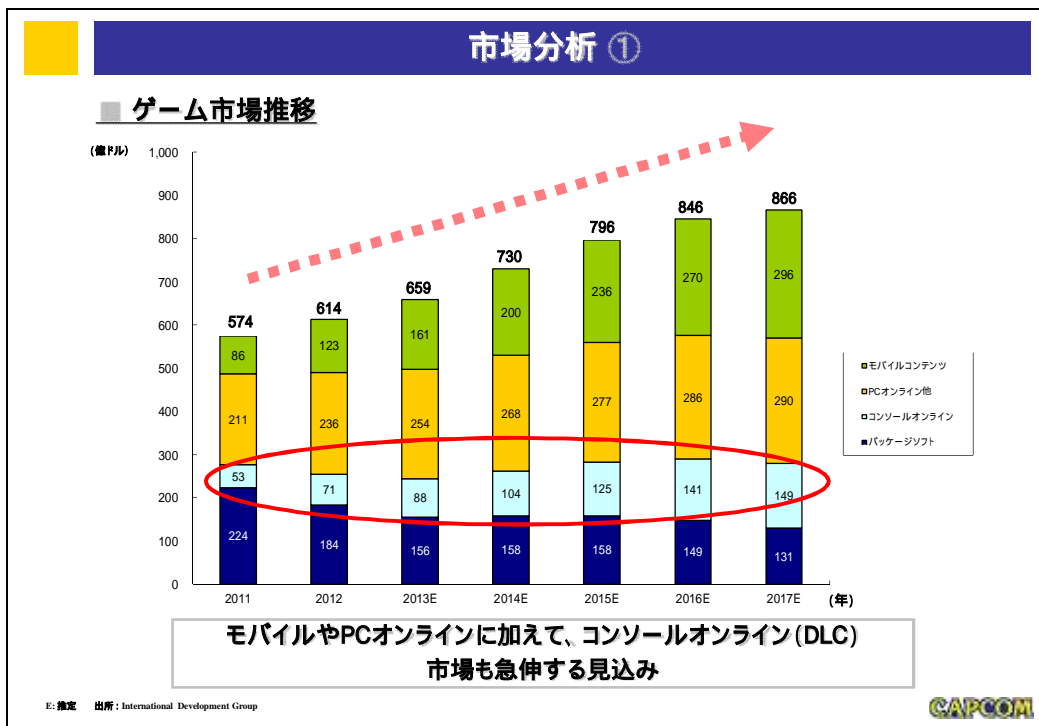


(1) 最初に、2013年3月期の概要ですが、売上は前期を上回ったものの、利益は下回りました。

(2) 増収減益の要因

- ・売上高は、自社パチスロ機『バイオハザード5』のヒットによりアミューズメント機器事業が前期比+91億円(+119%)であったことに加え、モバイルコンテンツおよびDLCの成長によるデジタルコンテンツ事業の伸びが+38億円(+6%)であったことが要因です。
- ・営業利益は、アミューズメント機器事業の増収効果で+40億円(+450%)であったものの、デジタルコンテンツ事業において、主力タイトル『バイオハザード6』が490万本に留まったことに加え、『モンスターハンター4』の発売を2013年夏に延期したこと、などにより58億円(-45%)となったことが主因です。
- ・当期純利益は、市場変化に伴う開発ラインナップの精査等により、特別損失72億円を計上したことで、37億円(-56%)減少しています。

3. 市場分析



(1) 課題分析

- ・次に、業績修正の背景にある市場要因として、ゲーム業界を取り巻く市場環境の急激な変化、海外競合他社 AAA (トリプルエー) タイトルの寡占化、があると分析しています。

(2) 市場分析

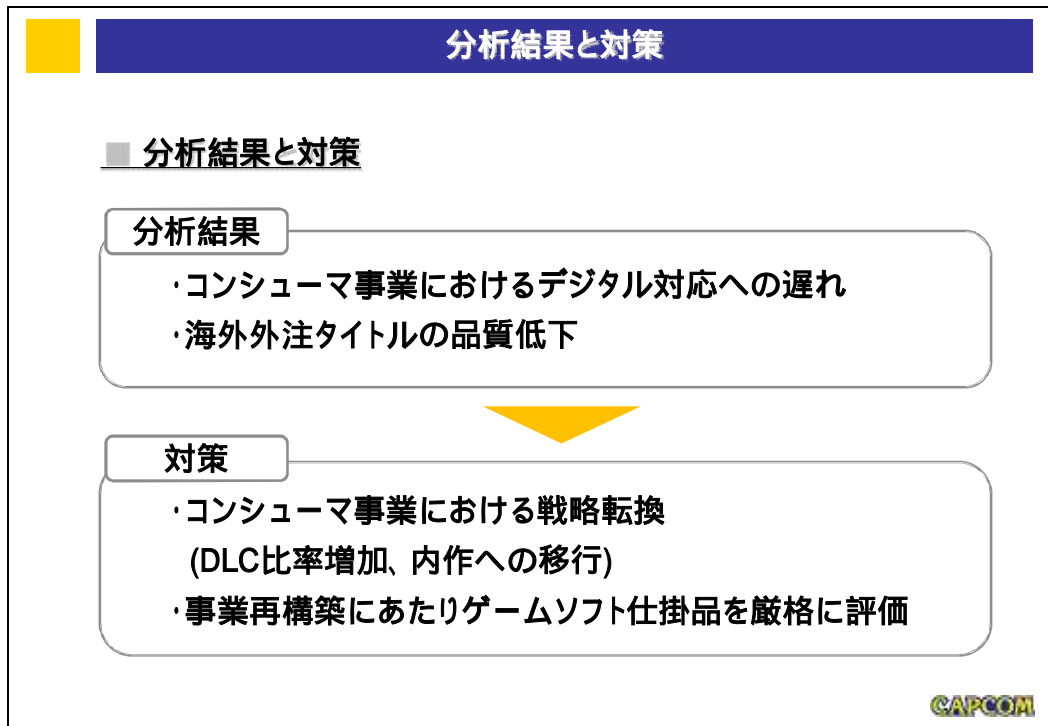
- ・まず、市場環境の変化を説明するにあたり、プラットフォーム別の推移をご説明します。
- ・スマートフォンやタブレット端末がゲーム機として普及する中、パッケージ市場は一部のコアユーザーで構成されることや価格圧力により、市場は成熟し、かつ次世代機の登場に伴う開発費の高騰や一部の大型タイトルの寡占化でビジネスリスクが増大しているため、経営資源をモバイルや PC オンラインにシフトすべき、というのが株式市場の一般的な見方かと思えます。

- ・当社の見方についても、2017年のパッケージ市場は2012年対比 53億ドル(29%)と厳しく見通していますが、一方、DLC市場は+78億ドル(+110%)と大きく成長すると見込んでおり、DLC市場への経営資源の投入により、家庭用ゲームにおいても十分収益を獲得できると考えています。
- ・当社は、ワンコンテンツ・マルチユースを経営戦略としており、パッケージで創出したIPを多分野に展開していますので、引き続き主力タイトルの売上高(パッケージ+DLC)を増加させることで、タイトルブランド力を強化していきます。
- ・そのために、大阪開発の制作力と東京開発の運営力の融合など、組織の仕組み作りを見直してまいります。

(3) 競合タイトル比較

- ・競合他社のシリーズタイトルについて、2007年から2012年の販売本数の推移を比較しました。
- ・傾向としては、競合他社のAAA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、2007年と2011年に500万本以上販売したタイトルの推移も分析しています。分析結果としては、2011年に500万本以上販売したタイトル数は2007年と変わらないものの、販売本数の構成比としては2011年は増加しており、AAAタイトルの販売寡占化が進んでいることが数字に現れています。

4. 分析結果と対策



(1) 分析結果

- ・これら市場分析と業績未達分析から、コンシューマ事業におけるデジタル（DLC）対応への遅れ、海外外注タイトルの品質低下、の大きく2つが課題であると考えています。

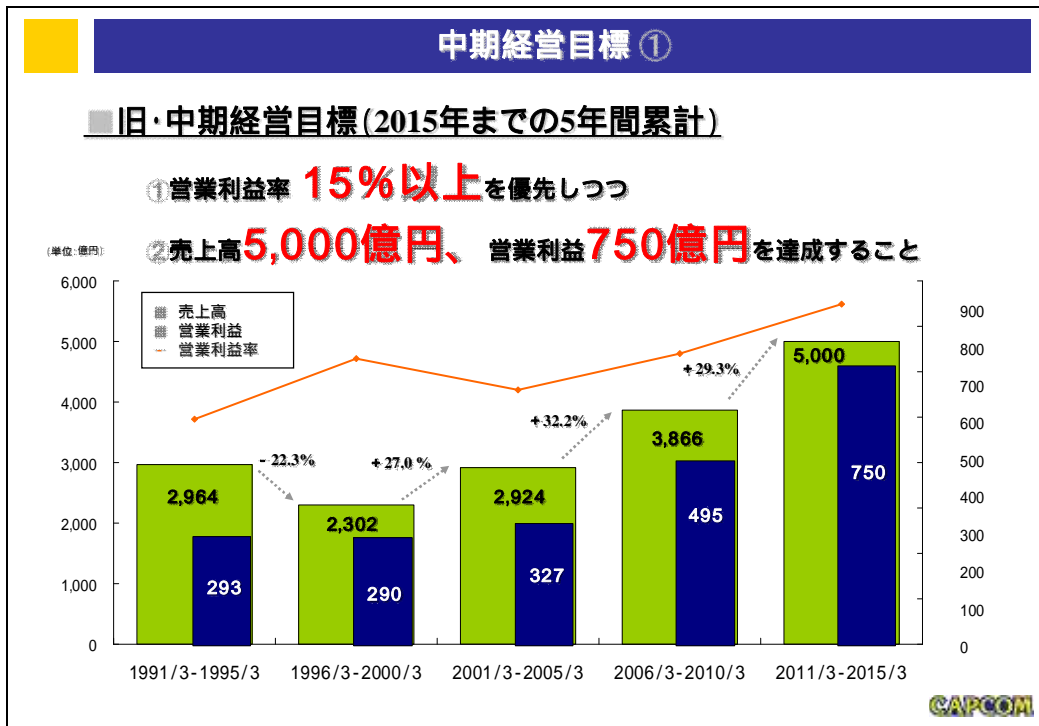
(2) コンシューマ事業におけるデジタル（DLC）対応への遅れ

- ・2012年の家庭用ゲーム市場におけるDLC比率は27%ですが、当社のDLC比率は11%とパッケージへの依存率が高い状況です。
- ・市場データにはハードメーカーへの月額費用が含まれていますので、多少割り引いてみる必要があるとは言え、2017年の市場でDLC比率が50%を超えると予想されていることから、DLC対応は喫緊の課題と認識しています。

(3) 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出てきました。
- ・ したがって、今後の対策は、コンシューマ事業における戦略転換として、DLC 比率の増加、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作りを行うことで、DLC 比率、ひいては収益性を改善してまいります。

5. 旧・中期経営目標



- ・当社は、中期経営目標として、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。

中期経営目標 ②

■旧・中期経営目標の進捗

(単位:百万円)

| | 2011/3 - 2013/3 (3年累計) | | |
|-----------|------------------------|---------|-------|
| | 計画 | 実績 | 計画比 |
| 売上高 | 286,000 | 273,856 | 95.8% |
| 営業利益 | 42,900 | 36,764 | 85.7% |
| 営業利益率 (%) | 15.0% | 13.4% | - |

CAPCOM

- ・これまでの3期の進捗ですが、累計売上 2,738 億円 (進捗率 55%)、累計営業利益 367 億円 (進捗率 49%)、営業利益率は 13.4% となりました。
- ・このように、必ずしも中期経営目標の進捗は十分ではありませんでした。これは先ほど説明したデジタル市場の対応の遅れが要因です。

6. 新・中期経営目標

中期経営目標 ③

■ 新・中期経営目標

2014年3月期からの5ヵ年(累計)目標

- ・営業利益累計 750～800億円**
- ・2017年度の営業利益率 20% 目途**

CAPCOM

- ・当社としては市場環境の変化に基づいた戦略転換に伴い、新たな中期経営目標と戦略を設定し、2014年3月期をスタートとする新・中期計画に入りたいと思っております。これにより、改めて成長ステージに入れるよう邁進していきます。
- ・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年間累計で営業利益750～800億円、最終年度の2018年3月期の営業利益率20%をめど、といたします。
- ・デジタル市場の拡大に伴い、売上高は設定しておりません。DLCやモバイル、PCオンライン等のオンラインコンテンツの強化により、営業利益および営業利益率をターゲットとして、企業価値を向上してまいります。
- ・なお、現在コンシューマ事業の再編に伴い、60ヵ月マップ等を見直している段階の為、中期経営計画の詳細は、第2四半期決算説明会でご説明したいと考えております。

7. 自己株式の状況

| 自己株式の取得状況 | | |
|--------------------------------------|------------|--------------|
| ■ 自己株式の取得状況(2013年4月末時点) | | |
| | 上限 | 2013/4末時点 |
| 取得する株式の総数 | 1,500,000株 | 425,900株 |
| 取得価額の総額 | 2,500百万円 | 700,725,800円 |
| 自己株式取得期間:2013年4月22日 から 2013年5月31日 まで | | |



(1) 取得実績

- ・次に、自己株式の取得状況ですが、4月末日時点で、取得株式42万5,900株(上限150万株)取得価額約7億円(上限25億円)となりました。
- ・上限株式数までの取得については、株式市場の動向や法令の制約があり、明言はできませんが、可能であれば全株取得したいと思っています。

(2) 保有株の用途

- ・今回の取得の目的は、環境の変化に対応した経営展開や機動的な資本政策を遂行するためであり、当面の間、保有したいと考えています。
- ・また、自己株式の取得はROE等の資本効率の改善にも繋がりますので、今後も経営環境の変化に応じて、取得してまいります。

以上をもちまして、私の説明を終わらせていただき、今期の具体的な戦略につきまして、社長より説明させていただきます。

以上