

2014 年 3 月期第 2 四半期決算説明会  
代表取締役会長 CEO 辻本憲三 説明要旨  
(2013 年 11 月 1 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) 本日の説明内容

- ・本日、私からは、「2014 年 3 月期第 2 四半期決算の業績総括」、「中期経営目標の詳細」、「組織再編の進捗」の 3 つについてご説明いたします。

## 2. 2014年3月期第2四半期決算の業績総括

(1) 最初に、上期決算の概要ですが、売上・利益ともに前年同期を上回りました。

(2) 増収増益の要因

- ・売上高は、自社パチスロ機『デビル メイ クライ 4』のヒットによりアミューズメント機器事業が前年同期比で 53 億円増であったことに加え、デジタルコンテンツ事業において『モンスターハンター4』のヒットおよび DLC の成長により 25 億円の増収であったことが要因です。
- ・営業利益は、デジタルコンテンツ事業において、モバイルコンテンツのヒット不在などにより 4 億円の減益であったものの、アミューズメント機器事業の増収効果により 11 億円の増益となりました。

### 3. 中期経営目標

- ・次に、中期経営目標ですが、5月に発表した内容は、
  - ①2014年3月期から2018年3月期の5年間累計の営業利益750～800億円、
  - ②最終年度の2018年3月期の営業利益率20%めど、としておりました。
  
- ・今回、これらを精査したことで、①累計営業利益は800億円、②最終年度の営業利益率は20%、とすることにいたしました。

・それでは、この中期経営目標に関して、まずは「(1) 累計営業利益 800 億円」の詳細からお話いたします。

・800 億円を事業セグメント別に分解すると、

- ①デジタルコンテンツ事業 570 億円
- ②アミューズメント施設事業 85 億円
- ③アミューズメント機器事業 300 億円
- ④その他事業 55 億円

を計画しています。

## 中期経営目標

### (1) 営業利益累計 800億円

#### ② 事業セグメント別 2014年3月期～2018年3月期 平均営業利益 今期比較

	営業利益 1期平均	今期営業利益 (計画)	今期比
デジタルコンテンツ事業	114億円	78億円	146%
アミューズメント施設事業	17億円	17億円	100%
アミューズメント機器事業	60億円	55億円	109%
その他事業	11億円	12億円	92%

CAPCOM

- ・ただ、5年の累計営業利益では理解しづらいかと思しますので、累計営業利益から1期当たりの単純平均利益を算出し、今期の営業利益計画と比較してみました。
- ・セグメント別では、当然 年度により利益の増減はありますが、
  - ①主力のデジタルコンテンツ事業を大きく伸ばし、成長させること
  - ②アミューズメント施設事業は現状維持
  - ③アミューズメント機器事業は、今期並みの成功をベース
  - ④その他事業はほぼ現状維持、を前提としていることがお分かり頂けるかと思います。

・次に、「(2) 2018年3月期の営業利益率 20%」の詳細をお話いたします。

・こちら事業セグメント別に分解すると、

- ①デジタルコンテンツ事業 22%
- ②アミューズメント施設事業 15%
- ③アミューズメント機器事業 27%
- ④その他事業 45%

を計画しています。

・また、今期の営業利益率の計画と比較してみました。当然 全ての年度がこの利益率になるということではありませんが、先ほどの営業利益額の分析と組み合わせれば、各事業が「事業規模の拡大で利益成長」するのか、「収益性の改善で利益成長」するのか、その方向性がお分かりになるかと思います。

・方向性としては、次の通りです。

①デジタルコンテンツ事業

5月に発表した成長戦略（「コンシューマ事業の改善」、「オンライン事業の強化」）を推進し、2012年3月期の水準までの利益率の改善と事業規模の拡大の両面により、収益を拡大する

②アミューズメント施設事業

利益率および事業規模の維持により、収益を維持

③アミューズメント機器事業

今期タイトルの販売実績をベンチマークとして利益率は維持しつつ、年間4機種投入により事業規模の拡大で収益を拡大

④その他事業

事業規模は概ね維持しつつ、利益率の改善により、収益を維持

・これらを実現するための具体的な戦略については既に5月にご説明済みですが、後ほど社長からアップデートを報告いたします。

## 組織再編の進捗

### ■ 開発体制

- ・ 国内開発部門を、横軸から縦軸の組織(部門採算性)に変更  
⇒新規ヒットタイトルを創出するための突破力を向上  
⇒収益責任の明確化により、全体収益を向上

### ■ 海外子会社体制

- ・ 主たる機能を「販売」から「マーケティング」へシフト
- ・ 拠点を統廃合
- ・ 北米は第2四半期に完了、欧州は今期中に完了予定

CAPCOM

- ・ 4月18日の業績下方修正に伴う戦略転換として、「デジタル戦略の強化」および「外注から内作へのシフト」を掲げていますが、この戦略に基づき組織を再編成しています。

#### (1) 開発体制

- ・ 国内開発部門では、横軸（いわゆる職種別。収益はタイトル別で管理する）から縦軸（カンパニー制のような部門採算性）の組織体制に変更しました。
- ・ 近年の激変する市場環境においては、市場の変化に柔軟に対応し、かつ荒波を乗り越える突破力（推進力）が求められています。今回、縦軸組織へのシフトにより、①部門間の競争意識を高めることで、新たなヒットタイトルを創出するとともに、②収益責任をより明確化させ、全体収益を向上させてまいります。

#### (2) 海外子会社体制

- ・ 一方、海外子会社に関しては、その主たる機能を「販売」から「マーケティング」にシフトします。これは、ビジネスモデルが「売り切り」から「運営」に変化しており、ユーザーの動向を逐次分析してゲームに反映するなどマーケティング機能の巧拙が収益を左右するからです。

- ・欧米の子会社における販売部門を中心に機能の再編および拠点の統廃合を進めており、北米は第2四半期に完了しており、欧州も今期中に完了する予定です。

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

以 上