

2014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
(2014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、「2014年3月期決算の業績総括」、「この3年間のまとめ」、「中期経営目標の進捗」、の3つについてご説明いたします。

2. 2014年3月期決算の業績総括（前期比）

2014年3月期決算の業績総括			
■ 2014年3月期決算の総括(前年同期比)			
	2013 /3	2014/3	前期比
売上高	94,075	102,200	108.6%
営業利益	10,151	10,299	101.5%
営業利益率	10.8%	10.1%	-
経常利益	10,944	10,946	100.0%
当期純利益	2,973	3,444	115.8%

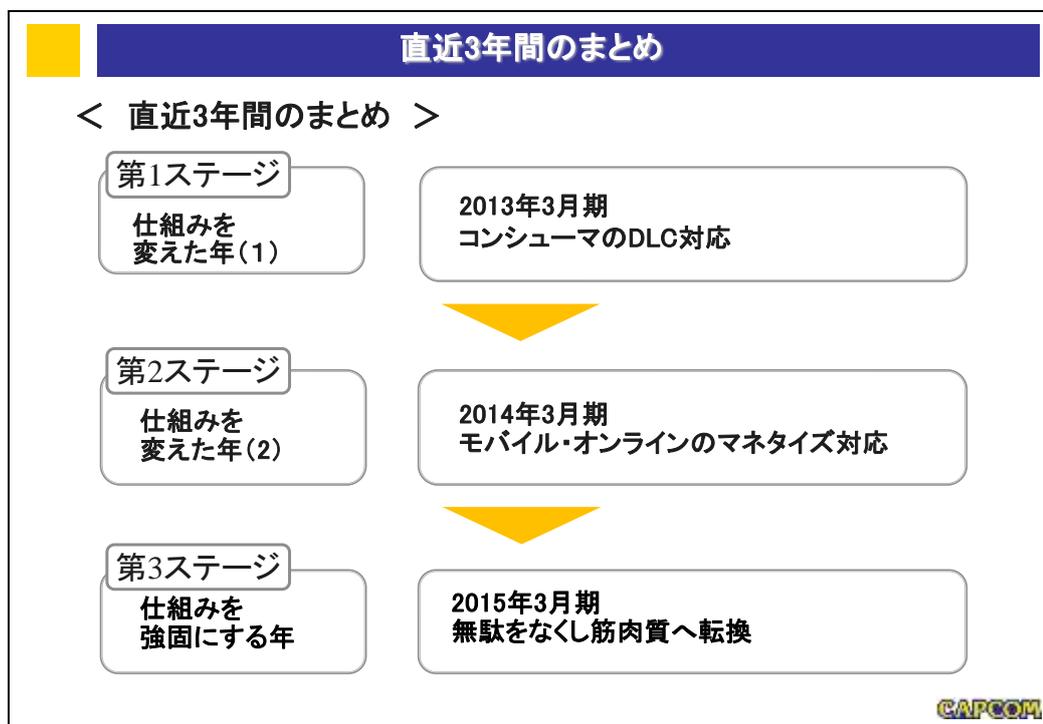
【単位：百万円】

CAPCOM

- (1) 最初に、2014年3月期の概要ですが、売上および利益の各項目は全て前期を上回ったものの、モバイルやPCオンラインの収益性の低下などにより、営業増益は小幅にとどまりました。
- (2) 増収増益の要因
- ・売上高は、自社パチスロ機『モンスターハンター』のヒットによりアミューズメント機器事業が前期比+63億円であったことに加え、『モンスターハンター4』などコンシューマビジネスが堅調に推移したことで、デジタルコンテンツ事業の伸びが+21億円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、オンラインゲーム『モンスターハンターフロンティア G』が軟調に推移したことに加え、モバイルコンテンツも有力タイトルの不足などで総じて苦戦を強いられ、▲25億円となりました。
 - ・しかしながら、アミューズメント機器事業の増収効果+22億円等により、わずかながらですが前期を上回りました。

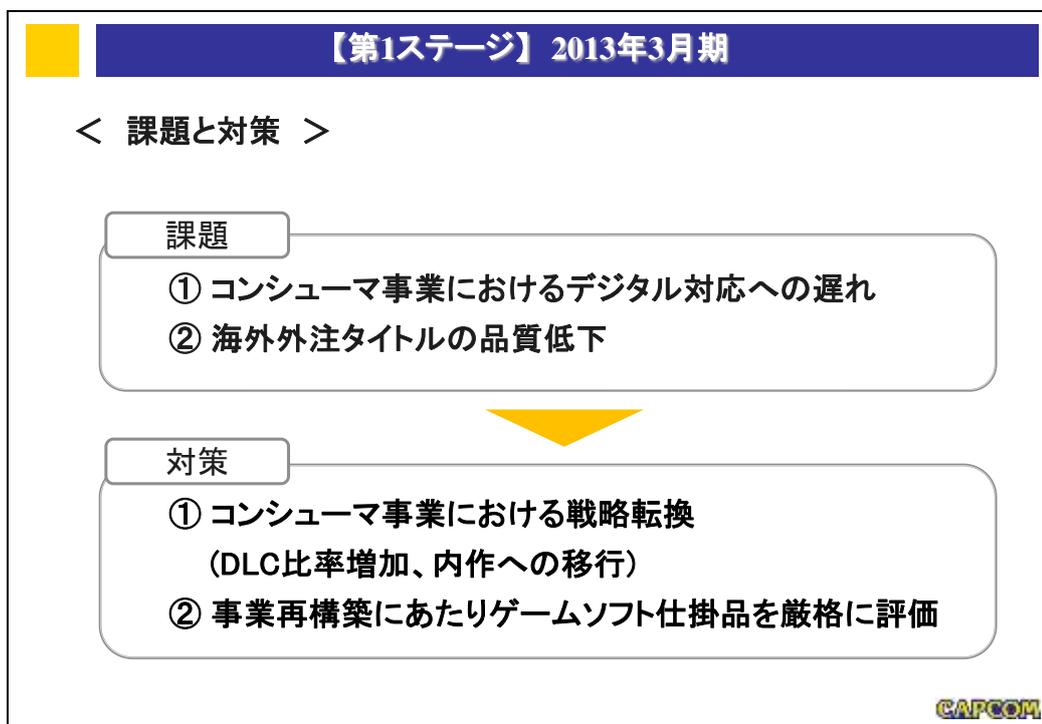
- ・当期純利益は、モバイルコンテンツの不振を主因に事業構造改善費用などの特別損失 56 億円を計上しましたものの、4 億円増加しています。

3. 直近3年間のまとめ



- (1) 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頂いております。当社としては、いずれもその時点で実施しなければ、将来の中期的な成長が困難になると判断し、断行することを決意いたしました。
- (2) 外部からご覧になられますと、どうしても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イメージでしょうが、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したが、全体としては堅調に推移していると認識しています。
- (3) したがって、この認識ギャップを埋めるためにもここでは、改めて今期を含むこの3年間で3ステップする流れをご説明したいと思います。
- (4) 大きな流れとしては、成長戦略の中核である「コンシューマ事業」の仕組み変更をした第1ステージ、次に「オンライン事業」の仕組み変更をした第2ステージ、最後に全体を筋肉質化する第3ステージとなります。

4. 【第1ステージ】2013年3月期



まず、第1ステージですが、

(1) 2013年3月期の課題

- ・市場分析と業績未達分析から、①コンシューマ事業におけるデジタル（DLC）対応への遅れ、②海外外注タイトルの品質低下、の大きく2つが課題でした。

(2) 【課題①】コンシューマ事業における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27%に対して、当社のDLC売上比率（2013年3月期）は11%とパッケージへの依存率が高い状況でした。

(3) 昨年1年の成果（DLC比率の増加）

- ・DLC対応は喫緊の課題として早急に対応した結果、1年後の2014年3月期のDL売上比率は18%まで改善しています。これは、「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成果です。

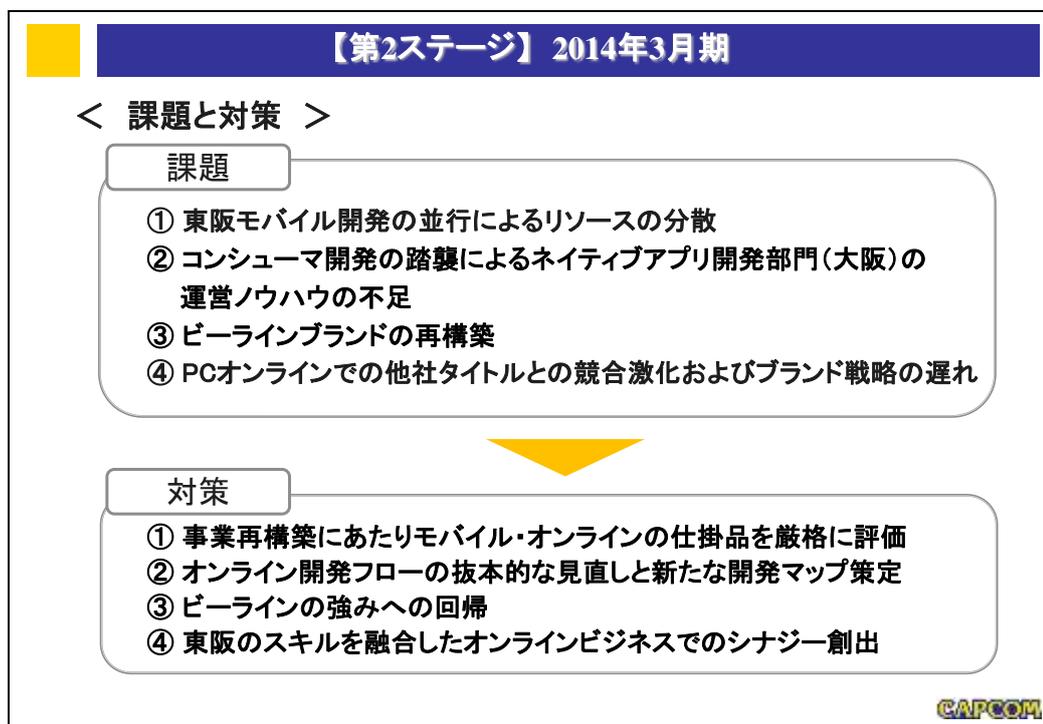
(4) 【課題②】 海外外注タイトルの品質低下

- ・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、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、内作への移行により、ノウハウの蓄積に伴う品質の向上やスケジュールを厳格化することで、収益性を改善することが課題でした。

(5) 昨年1年の成果（内作への移行）

- ・内製重視の開発体制に切り替えたことで、外注比率は前期の約50%から、2014年3月期は約36%と約14ポイント改善しました。

5. 【第2ステージ】2014年3月期



次に第2ステージでは、

(1) 2014年3月期の課題

- ・ 当社の課題としては、①東阪モバイル開発の並行によるリソースの分散、②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、③ビーラインブランドの再構築、④PCオンラインでの他社タイトルとの競合およびブランド戦略の遅れ、の大きく4つでした。

(2) 【課題①】東阪モバイル開発の並行によるリソースの分散

- ・ 2012年度におけるスマートフォンの急激な伸びや「パズル&ドラゴンズ」のヒットを受け、当社においては、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、市場形成期でのブランド確立を目指すため、2013年度は、これまで売り切りアプリを中心に開発していた大阪第4開発部をスマートフォンのソーシャルアプリの開発に切り替えました。

- ・一方、2012年度まで、「みんなとモンハンカードマスター」に代表されるブラウザソーシャルゲームを開発してきた東京第2開発部は引き続き、ブラウザを中心にラインナップを編成していましたが、想定を上回るブラウザからスマホアプリ市場への移行により、アプリ開発へ比重をシフトしていきました。
- ・この結果、東京・大阪の両方でスマホアプリ開発が並行し、人的リソースや運営ノウハウを集約できませんでした。

(3) 今年1年で期待される成果（リソースの選択と集中）

- ・大阪と東京のモバイル部隊を融合したことで、内部の人的リソースを効率的に活用できるとともに、外注減少等による固定費の削減や、モバイル・ブランド戦略の統一が図れます。

(4) 【課題②】 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

- ・大阪の第4開発部では、「モンスターハンター マッシュヴハンティング」など配信から2ヵ月で100万ダウンロードを達成するタイトルを輩出するなど、得意とする開発力を発揮することができました。しかしながら、ダウンロードしてからの課金がうまくいかず、収益面ではいずれのタイトルも厳しい結果となりました。
- ・これは、配信してからのユーザーの動向を分析して、開発にフィードバックする運営プロセスのノウハウが不足していたことによるものです。

(5) 今年1年で期待される成果（運営ノウハウの蓄積）

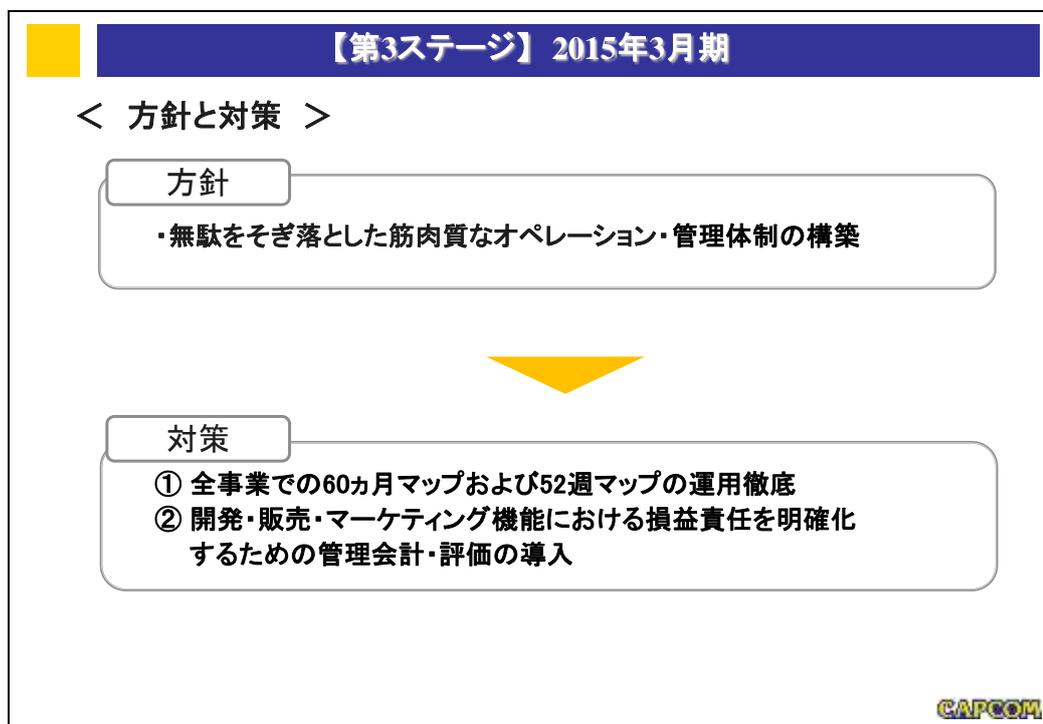
- ・運営ビジネス経験が豊富な東京のモバイル部隊に大阪を吸収し一本化したため、双方の経験を生かした開発を推進できます。
- ・当然、市場の人気ジャンルは変動しつつありますので、常にタイトル分析を行いながら知見を蓄積し、次なるヒットに向けて開発を進めます。
- ・今年1年では、やはり「モンスターハンタースマート」が成果を示す一つの鍵となると考えています。

(6) 【課題③】 ビーラインブランドの再構築

- ・ビーラインは、カプコンと同様に、コンシューマ会社からの「ゲーム性が伴ったゲーム」が席卷する可能性や日本市場でヒットしているタイトルのKPIを意識し過ぎた結果、本来の強みを活かせず、新作はどれもヒットには至りませんでした。

- (7) 今年1年で期待される成果（原点回帰したタイトル）
- ・今年1年は、原点回帰し、「スマーフ・ビレッジ」で成功した、開発・マーケティングが一体となった小回りの利く運営スタイルまで戻し、強みのところでヒットを狙います。
- (8) 【課題④】 PC オンラインでの他社タイトルとの競合およびブランド戦略の遅れ
- ・PC オンラインにおいては、「モンスターハンターフロンティア」がこれまで安定的に収益に寄与してきましたが、競合タイトルの台頭や自社タイトル「モンスターハンター4」との重複により軟調に推移しました。
- (9) 今年1年で期待される成果（ブランド戦略の構築）
- ・まずは大型アップデートとして、4月23日に「モンスターハンターフロンティアGG（ダブルジー）」のサービスを開始しています。状況としては、ユーザー数も回復傾向にあり、まずは一定の成果が出ています。本格的な対応は来期以降に実施してまいります。
 - ・また、ブランド戦略として、PC版とコンシューマ版で競合せず、すみ分け可能な展開を行います。現時点では具体的に申し上げられませんが、この秋には「モンスターハンター4G」を発売しますので、そこでしっかり成果をお見せしたいと考えています。
 - ・さらに、広義のブランド戦略としては事業全体を俯瞰して、コンシューマで創出したコンテンツを積極的に多分野に展開していきます。コンシューマでは大ヒットは望めないものの、例えばパチスロやアーケードでなら稼げるコンテンツは、事業の垣根を越えてプロジェクト推進しやすい体制を構築します。

6. 【第3ステージ】2015年3月期



最後に第3ステージですが、

(1) 2015年3月期の方向性

- ・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・管理体制を構築いたします。そのために、これまでの仕組みを強化していきます。
- ・具体的には、①全事業での中期的な戦略マップ（当社では、60ヵ月マップおよび52週マップ）の運用徹底、②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、などです。

(2) 今年1年で期待される成果

- ・2015年3月期の業績予想では、大型タイトルの端境期のため、売上高が前期に比べて22%減少するにもかかわらず、売上原価率は6.7ポイント改善します。また、販管費率は3.6ポイント悪化するものの前々期並みの水準に留めることで、営業利益率は3ポイント上昇する見込みと、定量的な成果を出す強い意志で経営を進めています。

7. 中期経営目標

1. 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 営業利益累計	2018年3月期 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%



- ・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、前期から新たな中期経営目標を設定しています。この1年間の評価としては、営業利益20億円未達のため、計画通りとは言い難いのですが、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。
- ・皆様からは、目標利益額・利益率ともにハードルの高い設定であるとのご意見を頂いておりますが、この3年間で3つのステージ、成長戦略の核である「コンシューマ事業のDLCへの仕組み変更」「オンライン事業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」の成果が大きく現れる後半に成長を加速させてまいります。

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は、社長より説明させていただきます。

以 上