

2008年3月期中間決算 辻本会長説明要旨 (2007年11月12日)

1. ご挨拶

- (1) 会長の辻本です。中間決算発表が集中するシーズンを迎え、何かとご多用中のところ、本日は当社の中間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。厚くお礼申しあげます。
- (2) 中間決算の業績につきましては、すでにご高承のとおり、家庭用ゲームソフトの好調なセールスにより、業績予想の上方修正を行っておりますが、第2四半期も順調に推移したことにより、8月3日の修正発表時の業績予想を上回っております。
- (3) なお、中間決算の具体的な内容につきましては、後ほど取締役常務執行役員の阿部より、事業セグメント別の今後の展開につきましては、社長の辻本よりご説明させていただきます。
- (4) 私からは、最近のIR活動を踏まえ、投資家の皆様からよくご質問いただく事項および私たち経営陣の最近の決定事項につきまして、ご説明させていただきます。

2. 経営と執行の明確化

- (1) 最初に、我々が目指す経営体制についてご説明いたします。当社は7月1日付けで、経営体制を変更し、代表取締役会長 CEO を私、辻本憲三が務め、代表取締役社長 COO を辻本春弘が務めることを決議いたしました。
- (2) 当社は激変するゲーム業界の中で次世代における一層の飛躍を実現するために、構造改革を推進してまいりました。この改革は、財務体質の改善、開発体制の再構築、海外販売子会社の経営改革など、広範にわたりがつ自己変革を必要とする課題へのチャレンジでした。その結果、前期に十分な成果を挙げることができました。
- (3) この成功をもって、中長期的成長のための経営体制の基礎は構築できたと考えております。今後はこの経営体制を、変化し続ける国内外の業界情勢、そして社内・社外の環境を勘案して、常に最適化、ブラッシュアップしていくことが求められております。したがって経営における視野を拡げ、変化に機敏に対応できる柔軟な体制を構築することがポイントとなります。
- (4) この新たな経営課題を解決するために、当社は、経営戦略の決定機能と、戦略に従った業務執行機能を明確化し、私が経営戦略を代表取締役会長 CEO として担当し、辻本春弘が業務執行を代表取締役社長 COO として担当することで、両者がそれぞれのキャリアと強みを発揮して、役割責任の中で緊密に連携しつつ、柔軟でスピード感のある経営遂行を実現する組織形態へと変更することといたしました。

3. 中長期目標数値および進捗状況について

- (1) 次に中長期目標とその進捗状況についてご説明いたします。
- (2) 会社の目指すべき方向は前回ご説明したとおりであり、当社は、「世界有数のゲーム開発力・技術力」および「強力なタイトルラインナップ」を武器に、海外を中心に拡大するゲーム市場において、グローバルで事業を展開してまいります。
- (3) 加えて、これら「強力なタイトルラインナップ」をエンターテインメント事業領域で幅広く活用する「ワンコンテンツ・マルチユース」展開を行い、グループとして収益を最大化させることを目指しております。
- (4) 中長期目標として「売上年率10%成長」および「営業利益率15%以上」を掲げております。
- (5) 2007年3月期では、売上6.1%成長、営業利益率12.9%であり、2008年3月期見通しは、売上4.6%成長、営業利益率12.8%と目標値には達しておりません。
- (6) しかしながら、数値達成のための経営上の課題に対しては着実に対策を実施し、各事業基盤は確実に改善されておりますので、現時点では中長期目標への進捗はまず順調に進展していると言えるでしょう。

4. 経営陣による最近の決定事項について

- (1) 次に、中長期目標を達成するために対処すべき5つの課題および対策を前回ご説明しましたが、上期における進捗状況をご説明いたします。
- (2) **マルチプラットフォーム展開の徹底**
「重点戦略部門の強化」として、コア事業であるコンシューマ用ゲームソフトの事業での開発、マーケティング、販売の更なる強化を1つ目の課題に掲げております。上期においては、マルチプラットフォーム展開として、「モンスターハンター3(トライ)」をWii向けに、「ロストプラネット」をPS3向けにも開発することを決定しました。また、ゴルフゲームの開発を決定するなど、スポーツゲームへの参入により幅広いジャンルの顧客層を開拓いたします。
- (3) **欧州販売責任者の採用**
「海外展開の注力」として、海外現地法人の強化を2つ目の課題に掲げております。上期においては、「欧州現地法人の見直し」の一環として、豊富なセールス経験を有するロブ・エドワードを欧州の販売責任者として採用しました。
- (4) **新設子会社における事業の開始**
「事業の選択と集中」として、選択と集中によるグループ会社の迅速なスクラップ・アンド・ビルドを3つ目の課題に掲げております。上期においては、成長分野への投資として、オンラインを担う「ダレット」、新市場への拠点となる「カプコンコリア」の事業を開始しております。

- (5) ワンコンテンツ・マルチコース展開の徹底
「事業領域の拡大」として、ワンコンテンツ・マルチコース展開による収益の最大化を4つ目の課題に掲げております。上期においては、業務用機器販売事業の再構築の一環として、開発プロセスの見直しを進めました。
また、コンシューマ用ゲームソフト事業とのシナジーが期待できる映像ビジネスも強化しており、ハリウッド映画「バイオハザード (スリー)」の公開やCGアニメーション「バイオハザード」の製作を決定しております。
- (6) 経営と執行の役割分担の明確化
「企業体質の強化」として、経営と執行の明確化によるグループ全体の経営効率の向上を5つ目の課題に掲げております。上期においては、冒頭にご説明しました施策を実行しております。

5 . M&A について

- (1) 次に、M&A についての考え方をご説明いたします。
- (2) 当社が今後も安定成長を果すには、家庭用ゲームソフトやモバイルコンテンツ市場、とりわけシェアが大きく成長余力のある海外での販売拡大が必須です。
- (3) 当社は、「グローバルで通用するコンテンツの創出」を目的とする株式の持ち合い、買収・提携は積極的な展開を行ってまいります。当期においては、欧州のマイルストーン社と「モト ジーピー」で提携するとともに、株式会社キャメロットと共同で「ウィ ラブゴルフ」を開発するなど、いくつかの新しい取り組みを行っております。
- (4) 提携先と当社の双方の特性をうまく調和させることが、買収・提携の成功と事業の成長につながると考えており、緩やかなコンテンツ連合といった提携を検討し、企業価値の向上を図りたいと考えております。
- (5) また、買収防衛策としては、やはり企業価値を向上させる、株式市場で割安に放置されないということが基本であります。したがって、成長性および収益性の高い企業であることを証明するため、安定的に10%以上の成長および営業利益率15%以上を達成したいと考えております。
- (6) また、当社の成長戦略を株式市場に信認していただくため、これまで以上に私自身、社長の辻本、阿部を含む経営陣が国内外のIR活動に積極的に参画し、投資家の皆様との対話をより深めていきたいと考えております。

6 . 今後の資金調達について

- (1) 次に、今後の資金調達の考え方についてご説明いたします。
- (2) 当社の事業のコアであるコンシューマ用ゲームソフト事業は、ソフト開発に約2年もの期間を要するため、次世代ゲーム機向けソフトへの今後の開発投資やその他の事業における成長戦略を勘案すると、原資として、一定の資金が必要であることは言うまでもありません。
- (3) 一方で、資産効率を向上させるため、余剰な資産は持たないあるいは圧縮する必要があると考え、実行しております。従って、キャッシュフローの状況を考慮しつつ、有利子負債の返済などを行ってまいります。

- (4) 一方で必要資金の確保にあたっては、総額 150 億円のコミットメントラインを締結するなど、流動性を補完する施策を講じ、事業に必要な資金を確保しております。
- (5) 資本コストの観点からも、当面は、エクイティファイナンスではなく、タイトル開発や出店状況をにらみながら、コミットメントラインを中心に据えた資金調達を実施してまいります。
- (6) 当社の財務基盤は、同業他社と比較しますと、まだ改善の余地があると考えております。構造改革により資産の健全化を進めた第 1 ステージを経て、現在は財務耐久力の向上を図る第 2 ステージであると認識しております。今後、成長戦略に必要な資金を確保できる強固な財務基盤を構築し、第 3 ステージである徹底した資本の効率的活用を行っていきいたいと考えております。

7. 株主還元について

- (1) 次に、株主還元についての考え方をご説明いたします。
- (2) 当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題のひとつと考えており、財務構造や将来の事業展開などを勘案しつつ、安定配当の継続を基本方針としております。
- (3) 毎期安定したキャッシュ・フローを確保しつつ、長期国債（10 年）の利回り 1.5% 程度を配当利回りの一つの指標として配当を行っております。
- (4) 今後、われわれの戦略が奏功し、利益を安定的に増やすことができれば、段階的な配当金額の引き上げ、もしくは自己株式の取得により、株主の皆様へ利益還元を行いたいと考えております。

8. コーポレート・ガバナンスについて

- (1) 最後に、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方についてご説明いたします。
- (2) 当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題の一つであると認識しており、社外取締役（3 名）および社外監査役（3 名）により取締役会の監督機能を一層高め、信頼性の向上や公正性の確保に努めております。
- (3) また、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう社外取締役を中核メンバーとするコンプライアンス委員会および報酬委員会を設置しているほか、適時適切な情報開示および説明責任を果たすため IR 活動の強化に努めております。
- (4) 加えて、来年 4 月に金融商品取引法に基づく内部統制（いわゆる日本版 SOX 法）が適用されることに伴い、内部統制システム体制の整備にも努めております。
- (5) 最近ではこれまでの取り組みが奏功し、企業年金連合会の「コーポレート・ガバナンスファンド」に組み入れられました。「株主価値重視の経営」、「情報開示・説明責任」、「取締役会」、「役員報酬システム」、「コンプライアンスとリスク管理」の 5 項目から高い評価を受けております。

- (6) 加えて、日本経済新聞デジタルメディアが開発した企業統治度を定量的に評価する「コーポレート・ガバナンス評価システム」においても上場企業約3,800社中23位にランクしております。
- (7) 今後も、より一層コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでまいります。

9 . 結 び の 言 葉

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、中間決算の具体的な内容につきましては阿部から、各事業の具体的な戦略につきましては辻本より説明させていただきます。

以 上