

2008年3月期本決算 辻本会長説明要旨 (2008年5月22日)

1. ご挨拶

- (1) 会長の辻本です。決算発表のシーズンを迎え、何かとご多用中のところ、本日は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。厚くお礼申しあげます。
- (2) 本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、2度の業績予想の上方修正を行っておりますが、第4四半期も順調に推移したことにより、2月6日の修正発表時の業績予想を大きく上回っております。
- (3) なお、本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、そして事業セグメント別の戦略につきましては、社長の辻本よりご説明させていただきます。
- (4) 私からは、国内外でのIR活動やパーセプション・スタディを踏まえ、投資家の皆様の当社への懸念事項につきまして、ご説明させていただきます。
- (5) ここに6つの項目を挙げておりますが、経営に関する最初の3点は私から、執行に関する項目は社長の辻本から、財務に関する項目は阿部から、それぞれご説明いたします。

【株式市場からの懸念事項】

- ・ 中期目標「売上 10% 成長、営業利益率 15%」は低すぎるのではないか？
- ・ 長期でも成長できる企業レベルなのか？
- ・ 買収される可能性があるのではないか？
- ・ アミューズメント施設運営事業は撤退しないのか？
- ・ Wii や DS にもっと注力すべきではないのか？
- ・ 株主還元は考えているのか？

2. 中期目標「売上年率 10%成長、営業利益率 15%」は低すぎるのではないか？

- (1) 最大の関心事は、中期目標「売上年率 10%成長、営業利益率 15%」は低すぎるのではないか、というご懸念かと思えます。
- (2) ゲームソフト市場がこの世代のピークに近づき、10%の市場成長が予想される中、同程度の売上成長では当社のマーケットシェアは向上しないのではないかと、いうものです。
- (3) とりわけ、当社には、安定してミリオンセラーを提供できる「世界有数のゲーム開発力・技術力」、確立された「強力なタイトルラインナップ」、海外の嗜好に合ったソフトを制作・販売できる「海外展開力」があるとのことご評価をいただいております、だからこそ、この2、3年間はもっと高い成長ができるのではないかとのご指摘を受けております。
- (4) 2007年3月期は、売上6.1%成長、営業利益率12.9%でしたが、2008年3月期は、売上11.5%成長、営業利益率15.8%、そして2009年3月期見通しは、売上14.5%成長、営業利益率15.3%と2期連続の目標達成に向けてまい進しております。(グラフで2007/3~2011/3まで見せる)
- (5) この中期目標は既に達成しているのだから、新しい目標を設定すべきとの声もいただきます。しかしながら、この目標値はマネジメントとしての最低限のコミットメントであり、この数値をベースに、每期持続的に成長を重ねていくとお考えください。

- (6) また、各事業の基盤は整備されつつあるものの、まだ課題は数多くあり、この課題の克服にはやはり1、2年程度はかかるでしょうから、そのようなリスクを織り込んだうえでの目標値としています。

3 . 長期でも成長できる企業レベルに到達したのか？

- (1) 逆に長期では、「売上年率10%成長、 営業利益率15%以上」は難しいのではないかと、というご懸念をいただいております。
- (2) ゲームソフト市場が次のサイクルに移行するタイミング、すなわち次の端境期であり、家庭用ゲーム事業の成長が期待できないのに安定成長ができるのか、というものです。
- (3) まずゲームソフト市場ですが、端境期を迎えたとしてもそれほど落ち込まないと考えております。ハードの特性や普及動向から、プラットフォームサイクルの長期化を予想しています。また、そもそも当社の海外シェアは2%程度であり、市場環境に大きく左右される規模ではありません。
- (4) それよりも、 ミリオンセールスを狙えるタイトルが着実に増え、毎年人気シリーズを複数タイトル投入できる体制が整ってきていること、 海外向けのタイトルが増加していること、 海外販売体制を強化していることにより、今まで取りこぼしていた海外市場をしっかりと抑えることのほうが、長期の安定成長に寄与すると考えております。

- (5) 家庭用以外の事業ですが、アーケード（施設運営、機器販売）は、家庭用ゲームソフト市場と逆相関であり、長期的には市場は回復すると予想しています。当社のアミューズメント施設事業は、この最悪期でも5%の利益を確保しており、今後の市場回復に伴い、これら2事業の利益への寄与度は高まるでしょう。
- (6) また、家庭用ゲーム事業に次ぐ、第2の成長の柱についてですが、その芽が出てきています。現時点ではお話しできませんが、早晚発表できるかと思えます。
- (7) そして、長期的な成長を果たすには、なによりも強固な経営基盤を確立しているかどうか重要な成功条件ではないでしょうか。経営と執行の役割を明確化し、それぞれが強みをいかして役割をきっちり果たしていることが近年の業績に繋がっており、今後も経営のスピードに磨きをかけ、長期成長を目指していきます。

4 . 買収される可能性があるのではないか？

- (1) 次に、当社の時価総額が中小型レベルであるために、他社に買収されるのではないかと、というご心配です。
- (2) 国内外の企業再編が進む中、グローバルで確立された「強力なタイトルラインナップ」を保有する当社は格好の標的になるのではないかと、というものです。

- (3) 当然ながら株式上場している以上、買収されることが全くないとは言いきれないのですが、対策としては大きく2つあるかと思えます。一つは、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ると考えています。そしてもう一つは事前警告型の買収防衛策の導入です。
- (4) 一つ目の企業価値向上の方法としては、持続的な成長性と、高い収益性を兼ね備えた企業であり続けることです。そのためには先ほどご説明した中長期での成長戦略を実現することに加え、当社からも必要な M&A を進めてまいります。
- (5) 当社は、「グローバルで通用するコンテンツの創出」を目的とする買収、提携開発は積極的な展開を行ってまいります。前期においては、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」を開発しました。また、当期は、これまで当社が開発委託していた株式会社ケーターを買収を進めているほか、欧州のグリーン社と「バイオニックコマンドー」で提携するなど、いくつかの新しい取り組みを行っております。
- (6) とりわけ、株式会社ケーターは開発技術水準が高く、当社のタイトルラインナップの拡充に大きく寄与するものと考えております。

- (7) 提携先と当社、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、これらにより企業価値の向上を図りたいと考えております。
- (8) 二つ目の買収防衛策の導入ですが、6月の株主総会に付議する予定であり、当社株式の20%以上の大規模買付けが行われる場合の手続きを定めております。本件の目的は、第一に株主の皆様が大規模買付に応じるべきか否かについて判断するために、必要な情報と検討するための時間を確保するためであります。
- (9) 当社の買収防衛策では、当社取締役会が、大規模買付行為が当社グループの企業価値と、株主共同の利益に及ぼす影響を分析し、これを株主の皆様へ広くフィードバックし、判断の材料とすることを定めております。
- (10) また当社から代替的な提案を行うのに必要な情報と時間を確保することや、大規模買付者との協議・交渉の機会等を確保することも念頭においております。
- (11) いずれにせよ、大規模買い付けが行われる際に、買収防衛を発動させることなく、事前警告の手続きにより投資判断にたる十分な情報が供されれば、株式市場からの最も適切な判断がいただけるものと確信しております。

8 . 終わりに

- (1) 最後に、当社はこの 6 月 11 日に創業 25 周年を迎えます。長年にわたる株主の皆様のご支援に感謝の意を表するため、中間配当に関しては、普通配当 15 円に創業 25 周年の記念配当 5 円を加えて、合計 20 円とさせていただきます。

- (2) 当社は、次なる 10 年、20 年の飛躍に向けて更なる事業成長にまい進してまいりますので、今後も変わらぬご理解とご鞭撻を賜りますよう、宜しく願いいたします。

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、本決算の具体的な内容につきましては阿部から、また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