

2009年3月期本決算 辻本会長説明要旨 (2009年5月11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、世界同時不況や円高の影響はありましたものの、家庭用ゲームソフトの好調なセールスにより、おおむね期初の業績予想を達成することができました。
- (3) なお、本決算の内容および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4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、ご説明いたします。

【株式市場からの懸念事項】

(1) 経営に関する事項

- ・ 中期目標「毎期売上 10%成長、営業利益率 15%」は、ゲーム機のサイクルに影響を受けるゲームソフトメーカーでは難しいのではないかと？
- ・ コンシューマ用ゲームソフト以外の事業をなぜ行う必要があるのか？
- ・ 株主還元は考えているのか？

(2) 執行に関する事項

- ・ Wiiにもっと注力すべきではないのか？

2. 中期目標「毎期売上10%成長、営業利益率15%」は、ゲーム機のサイクルに影響を受けるゲームソフトメーカーでは難しいのではないか？

- (1) 我々が掲げている中期目標「毎期売上10%成長、営業利益率15%以上」に関して、ソフトメーカーの業績はプラットフォームサイクルに連動するので、このような目標の達成は難しいのではないか、との意見をいただいております。
- (2) これまでの業績では、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%、2009年3月期は、売上10.6%成長、営業利益率15.9%、2010年3月期予想は、売上3.4%成長、営業利益率16.3%と着実に成果を挙げてきております。
- (3) しかしながら、この成果もゲームソフト市場の拡大期であるからこそ達成できたのであって、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は、家庭用ゲーム事業の成長が期待できないのだから、この目標達成が難しい、というものです。
- (4) まずコンシューマ用ゲームソフト事業ですが、当社の海外シェアは2%程度であり、端境期や収穫期などの市場環境に大きく左右される規模ではありません。それよりもミリオンタイトルをいくつ持っているかが、業績向上の鍵となると我々は考えております。

- (5) 当社は、2006年度の「デッドライジング」、「ロストプラネット」、「モンスターハンターポータブル2nd」、派生タイトルですが2007年度の「バイオハザード・アンブレラクロニクルズ」、2008年度の「ストリートファイター」の復活のように、每期新たなミリオンタイトルを生み出しております。これらが定期的に続編となって発売されることで、毎期のラインナップに厚みが増し、中期的にも販売数量やシェアを向上できると考えております。
- (6) また、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、長期的には利益貢献度が高まると予想しています。パチスロやモバイル事業も同様に、独立した市場において成長できると考えています。
- (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の仕組みを確立しているかどうか重要な要素となります。経営と執行の役割を明確化していること、ITによるグローバルな情報システムを構築していることが、迅速な経営の意思決定を可能にし、近年の業績に繋がっております。
- (8) 結果として、売上規模が大きくなるほど今後10%の成長が難しくなるのは事実ですが、たとえ売上成長率が鈍化したとしても利益率を1ポイントずつ改善していくことで、持続的に成長し、かつ収益性の高い企業を目指してまいります。

3. コンシューマ用ゲームソフト以外の事業をなぜ行う必要があるのか？

- (1) 次に、中期目標を達成するための要素の一つである、家庭用ゲーム以外の事業について、現状の市場環境や業績からみて、本当に成長できるのか、さらに言えば、事業のシナジー効果が期待できないアミューズメント施設運営事業をはじめ、利益率の低いこれらの事業はやめるべきだとの意見もいただいております。
- (2) 当社がこのような事業展開を行う理由は、一つの事業にのみ特化した経営は、長期成長性の観点からリスクがあると認識しているからです。我々の目指す持続的成長をコンシューマ用ゲームソフト事業だけで果たすとしたら、毎年新規ヒット作を生み出すことが必須になります。もちろん、こちらは引き続き開発してまいりますが高ハードルは高いです。また、その他事業の投資を全てこの事業に投下してもあと1タイトル開発できる程度の金額です。
- (3) したがって、当社では、コア事業と関連する周辺事業へコンテンツを活用する「ワンコンテンツ・マルチユース」を基本戦略とし、家庭用ゲーム事業で生み出した人気コンテンツを、そのブランド力を活かして他の事業でも展開することで、各事業で収益を上積みするだけでなく、他事業で獲得したユーザーを家庭用ゲームにも還流させるなど相乗効果を生み出していきます。
- (4) また、コア事業と関連する分野への多角化および連結子会社への依存度が少ない親会社中心の多角化は、通常の多角化とは異なり、資本コストを低減させる効果を持つとされています。

- (5) 次に各事業のシナジー効果および収益性についてお話しします。業務用機器販売事業やモバイルコンテンツ事業、ライセンス事業については、ビジネスモデルおよび一定の利益が出ていることからこのシナジー効果に異存はないかと思えます。皆さんが気にされているのは、①アミューズメント施設運営事業が「ワンコンテンツ・マルチユース」に該当せず、かつ利益率が低いこと、②パチスロ事業は自社製造まで手掛ける必要はなく、収益性の高い受託ビジネスに留めておけばよいのではないか、ということかと思えます。
- (6) アミューズメント施設運営事業につきましては、確かに他事業と比較してシナジーは少ないですが、①キャラクターを利用した店舗内装やキャラクター景品の展開によりユーザーへの訴求は可能であること、②キャッシュフローの観点からも、他事業と比較してフリーキャッシュフローを継続的に創出する事業であり、経営の安定化につながること、③収益性についても、各社の店舗閉鎖に伴う競争過多の緩和や景気の回復により、中期的には二桁の利益率を見込んでいること、などから事業運営の価値は十分にあると考えています。
- (7) パチスロ事業につきましては、①受託ビジネスは遊技機メーカーの意向に左右され、事業年度における安定収益の確保が難しいこと、②当社のコンテンツ力と買収会社の適合機種に対する開発技術およびノウハウを合わせることにより、競争力のある製品が開発可能であること、から参入しましたが、1号機は失敗に終わりました。これらの要因分析および対策は、後ほど社長の辻本からご説明いたします。

- (8) パチスロ市場ではホールとの信頼構築がセールスに大きな影響を及ぼしますが、これは一朝一夕に構築できるものではなく、品質の高い製品を継続的に投入することにより蓄積していくしかありません。それでも今期は二桁の利益率を計画しており、今後ホールとの信頼関係が醸成されれば、中期的に安定した収益を計上できると考えております。
- (9) これら周辺事業の市場は、アミューズメント施設で7000億円、業務用で2000億円、パチスロで5000億円、モバイルで5000億円と、コンシューマ市場の2兆5000億円に匹敵する市場です。
- (10) 当社のコア事業は、コンシューマ用ゲームソフト事業であり、この事業に投資の80%を集中させています。残りの20%程度を関連市場への投資に割り当てていますが、この投資により、コンシューマと同規模の市場で5%程度のシェアを獲得していくことは、シナジーや収益性、投資のバランス、事業リスクの観点からも妥当であり、事業展開する価値はあると考えております。

4. 株主還元は考えているのか？

- (1) 最後に株主還元に関してですが、まず、配当に関する基本方針ですが、当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つと考えており、財務構造や将来の事業展開などを勘案しつつ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。
- (2) 事業投資成果の配分、つまり配当や内部留保への割合に対する考え方ですが、当社はいま、中長期的に安定した成長を遂げるため、各事業において成長戦略を策定・実行しています。とりわけ収穫期を迎えて市場拡大が続くコンシューマ用ゲームソフト事業への十分な投資額を確保することは優先課題と認識しています。また、パチンコ&パチスロ事業やモバイルコンテンツ事業など、当社の次なる主力事業の育成のためには、一定の投資が必要です。そのため、当期事業から生じるフリーキャッシュフローにつきましては、まず、第一に、将来のための事業投資や財務体質の改善のための原資に優先したいと考えています。したがって当社の株主還元といたしましては、投資による成長などにより企業価値を高めつつ、安定配当を継続することとしています。
- (3) 2010年3月期の配当予定ですが、年間35円と普通配当を5円増やしています。これは我々の成長戦略が実を結び、利益を安定的に増やすことができているためです。今後も段階的な配当金額の引き上げや、自己株式の取得などによって、利益還元を強化してまいります。

(4) 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、宜しくお願いいたします。

(5) 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、2009年度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。

(3)

以 上