

2009年3月期決算説明会 代表取締役社長 辻本春弘 説明要旨

2010年3月期の事業戦略および計画についてご説明させていただきます。

P.3-7 カブコンの経営戦略

まず、当社の事業展開についてご説明させていただきます。当社は有力コンテンツを中核とし、コンシューマ用ゲームソフト事業およびその近接事業において幅広く展開しております。近年、コンシューマ用ゲームソフト事業は着実に成長しており、売上の構成比が68%となっております。その他は、アミューズメント関係で24%、コンテンツエキスパンション事業で5%、ライセンス事業で3%となっております。

続いて当社の競争力は、主に 強力なラインナップ、 海外展開力、 世界有数のゲーム開発力の3点です。

当社は『バイオハザード』シリーズを筆頭に、『ロスト プラネット』、『デッドライジング』、『モンスターハンター』、『逆転裁判』、『戦国 BASARA』など、数多くのオリジナルコンテンツを保有しております。

また、これらのコンテンツを海外中心に展開し、成長が見込める北米、欧州市場で着実にミリオンヒットを輩出しております。前期については、『バイオハザード5』、『ストリートファイター』の海外売上構成比が約90%を占めており、市場環境に応じた実績となっております。

さらに、ゲーム開発の基礎研究にも注力しており、マルチプラットフォーム対応を実現する最先端の開発環境「MT フレームワーク」を独自に開発し、運用しております。

続いて、過年度の業績推移についてご説明いたします。近年は、中期経営目標に沿って3期連続で増収増益を達成しております。前期はコンシューマ用ゲームソフト事業が好調に推移したことが業績を牽引し、コンテンツエキスパンション事業やアミューズメント施設運営事業の落ち込みをカバーいたしました。

この結果、売上高は前期比110.6%、計画比96.4%となり、過去最高の売上高を記録しました。営業利益は前期比111.4%、計画比100.1%となり、各社が苦戦を強いられる中、期初の計画をほぼ達成することができました。営業利益の146億円については、アナリストコンセンサスをやや上回っていますが、一方で『バイオハザード5』、『ストリートファイター』の実績を考えるともう少し上回るのではないかと、というご指摘もあるかと思えます。これは為替が経常利益以外に売上高、および営業利益に影響したことと、また『バイオニックコマンドー』の発売延期やWii版の『デッドライジング』の計画未達に加え、為替の影響として営業利益で約6億円の影響が出ていること等によるものであり、これらの要因を差し引くとほぼ146億円になるかと思えます。

2010年3月期の業績予想については、増収率3.5%、営業利益では16.3%の増益を見込んでおります。

P.8-18 コンシューマ用ゲームソフト事業

コンシューマ用ゲームソフト事業についてご説明いたします。資料中では、市況は2009年にハード市場がピークアウトし、これに伴ってソフト市場は2010年にピークアウトするとしています。しかし当社としては、2010年度以降についても市場規模は大きく下がらないと見込んでおります。理由はゲーム新興国の成長、ゲーム人口の増加、またハードの値下げ等による回復を考えて判断しております。また、たとえ市場規模が縮小傾向にあったとしても、市場の状況に左右されず、北米・欧州を戦略市場と位置づけ、大型タイトルを安定的に投入することによって、シェアを向上し更なる成長を継続的に達成したいと考えております。

国内市場での当社シェアについて、前年はメーカー順位で4位、金額では約240億円、シェアは7.3%となりました。これは前年に対して0.3%向上しております。2006年が7位、2007年が5位ですので、3年連続でシェアを伸ばしました。要因としては、『モンスターハンターポータブル2nd G』が国内最大のヒットを放ったこと、および『デビルメイクライ4』等の寄与がございました。2009年も引き続き、『モンスターハンターポータブル2nd G』のベスト版のリピートが好調であり、かつ『モンスターハンター3(トライ)』、『逆転検事』、また『戦国BASARA バトルヒーローズ』等の投入により、シェアの向上に努めてまいります。

次に海外市場におけるシェアにつきましては、北米市場で18位、シェアは0.93%と、若干数字が減少しております。これは暦年ベースの集計であり、2008年の大型タイトルは『デビルメイクライ4』のみ含まれておりますので、このような数字になっております。欧州も同様の傾向でございます。これらを事業年度ベースで換算した場合、前期の大型タイトル『ストリートファイター』、『バイオハザード5』が含まれますので、北米ではシェア2.2%、2007年の1.9%と比較しても0.3%増加しております。また欧州についても同様で、いずれも事業年度ベースでは順調にシェアを上げております。

コンシューマ用ゲームソフト事業の経営目標としましては、市場規模に対応すべく、海外比率65%の達成を目指してまいります。この目標を達成するために、マルチプラットフォーム戦略の推進、新たなフランチャイズの創出、海外開発の推進ならびに海外営業組織の更なる強化、を進めてまいります。

前期のトピックスとしましては、まず海外での大型フランチャイズの成功がございました。『バイオハザード5』、『ストリートファイター』の2タイトルで合計約700万本を出荷しておりますが、この内、海外売上比率は90%であり、市場構成に合わせて海外販売本数が大幅に拡大

いたしました。海外出荷本数の合計は前期に対して 30%増加し、1,100 万本を達成しております。成長市場である北米・欧州において、当社の主力ユーザーであるコアファン層を拡大させました。

また、国内では『モンスターハンター』シリーズが大きく躍進いたしました。

『モンスターハンター ポータブル 2nd G』はベスト版を含めて累計 300 万本を達成しており、2008 年度の国内販売本数第 1 位となりました。日本を代表するゲームとして不動の地位を築いたと考えております。また、廉価版の戦略的な投入が功を奏し、廉価版のみの販売も 50 万本を超えております。これにより、カジュアル層やファミリー層など、ユーザー層の裾野を広げることができました。

前期の実績につきましては、『バイオハザード 5』、『ストリートファイター 』および『モンスターハンターポータブル 2nd G』の 3 作品がダブルミリオンを記録し、これらのタイトルで 900 万本以上、全体の 53%を販売いたしました。また 4 月末時点においても、リピートの状況は好調であり、『バイオハザード 5』は約 56 万本、『ストリートファイター 』は約 12 万本、『モンスターハンターポータブル 2nd G』の廉価版も約 17 万本を出荷しております。

今期の展開についてご説明いたします。

まずプラットフォーム戦略では、引き続きマルチプラットフォーム展開を推進してまいります。大型タイトルは「MT フレームワーク」を活用し PS3、Xbox 360、PC へ対応することにより、ハードの普及率にかかわらず、最大多数のユーザーへ訴求し、収益を最大化いたします。

また、今期は普及台数が圧倒的に高い Wii へも主力シリーズを投入いたします。『モンスターハンター3(トライ)』、『バイオハザード：ダークサイドクロニクルズ』を含め、9 タイトルで 420 万本の販売を計画しております。また、携帯機向けゲームについては『逆転検事』(ニンテンドーDS)、『モンスターハンターポータブル 2nd G』の海外版(PSP)の投入などを予定しております。

次に海外戦略について、まず既存フランチャイズの定期的な投入を行ってまいります。今期は『ロストプラネット 2』、『バイオハザードダークサイドクロニクルズ』など海外での評価が高いシリーズを引き続き投入してまいります。また、『ストリートファイター』のような過去シリーズのリメイクによる再ブランド化も行います。更に、現地の嗜好にあったタイトルラインナップの増加を目的とし、海外スタジオと提携した新作タイトルの開発も推進してまいります。今期は『Dark Void』、『Spyborgs』を予定しております。

また、マーケティングや販売体制については、昨年開設したフランスの子会社が今期より本格的に稼働し、欧州地域の販売に貢献すると考えております。加えて、営業人員の拡充やハードメーカー様との提携等のプロモーション活動により、販売体制を継続的に強化してまいります。

引き続き、今期のタイトル販売計画についてご説明いたします。『ロストプラネット2』は全世界で270万本、『モンスターハンター3(トライ)』はWii向けの全世界で200万本、『Dark Void』はマルチプラットフォームで北米欧州において200万本、『モンスターハンターポータブル2nd G』の海外版は90万本、『バイオハザード5』のリピート販売で80万本を見込んでおります。

最後にコンシューマ用ゲームソフト事業の業績ですが、2009年3月期の売上は修正計画比97.8%、利益は95.1%となりました。販売本数は修正計画1,920万本に対して、1,730万本となっております。今期は販売本数が前年に対して10%増加し、合計1,900万本を計画しております。本数の増加に対して収益が伸びない印象を受ける方もいらっしゃると思いますが、これは販売単価が下落している訳ではなく、単価の低いPC版の本数が前期に対して約100万本増加しているためです。

地域別では、国内は前期の『モンスターハンターポータブル2nd G』の反動減により減少、一方海外は主力タイトル数が増えたことにより販売本数は増加すると見込んでおります。プラットフォーム別では、PS3、Xbox 360、およびWiiが増加しております。

また、販売タイトル数が前期の110タイトルより大きく減少しておりますが、現段階で確定しているディストリビューションタイトルのみを計上しているからであり、期中で増加する予定です。

P.19-23 アミューズメント施設運営事業

次にアミューズメント施設運営事業についてご説明いたします。

2008年度も景気の後退、家庭用ゲームの隆盛、人気機種不在が続いており、市況は厳しい状況です。当社におきましても、状況は同じですが、コスト削減と不採算店舗の閉鎖により利益を確保しております。

今期につきましては、現状の市場環境を勘案し、新規出店を抑制して既存店の再構築に注力してまいります。また、出退店につきましては、前期で不採算の店舗を大幅に閉鎖しておりますので、今期は出店0、退店1店舗を計画とし、今後の市場動向を見定めたいと考えております。

今期の計画としましては、既存店の売上高は前期に対して93%とし、売上高は前期比96.2%の130億円、営業利益については固定費の削減により5億円、営業利益率3.8%を計画しております。

P.24-26 業務用機器販売事業

次に業務用機器販売事業についてご説明いたします。

市場環境は施設運営事業と同様厳しい状況が続いております。機種別では2006年まで伸びて

いたプライズゲーム、メダルゲーム、カードゲームが減少に転じております。これは、ショッピングセンター型の店舗が不調であることから、これらの店舗で売上構成比の高い機種が影響を受けているため、2008年も同様であると思われます。

今期の戦略でございますが、市場の低迷によるオペレーターの投資抑制がさらに強まると考え、今期は少品種で事業を進めてまいります。製品ラインナップとしては、マスメダル機の『スーパーマリオ不思議のコロコロキャッチャー』を中心として展開を行います。現在このタイトルの拡販を進めるため、販売体制の見直しを行っております。

また、ビデオゲーム機の販売は予定しておりません。これはコンシューマタイトルラインナップの見直しと、市況を静観し投資対効果を判断すべきだと考えているためです。

業務用機器販売事業の業績につきましては、前期は『ストリートファイター』などビデオゲーム機の牽引により、売上高は修正計画比 104.4%、営業利益 136.2%の増加となりましたが、今期は大型ビデオゲーム機の発売がなく、且つ市場低迷を加味しラインナップを縮小するため、売上高、営業利益共に大幅に減少いたします。売上高は 40 億、営業利益 5 億、営業利益率 12.5%を計画しております。

P.27-31 コンテンツエキスパンション事業

次に、コンテンツエキスパンション事業についてご説明いたします。

まず遊戯市場ですが、掲載データは 2007 年度までしかございませんが、2007 年度についてはパチスロ機の販売高が 4,952 億円と、前期比で微増しております。しかし設置台数ベースでは減少の一途を辿っており、毎月平均約 1 万台ずつ減少していることから、実態は引き続き厳しい傾向にあると考えております。ただし、規制緩和への期待も高まっており、今年度以降、市場は底を打つのではないのかと期待感を持っております。

続いて、モバイルコンテンツ市場ですが、iPhone などスマートフォンの台頭により市場は着実に成長しております。ただ、モバイルコンテンツ市場ではカジュアルユーザーが多いため、景気の影響を受けて端末やコンテンツの販売も減速傾向が見られる点において、若干懸念しております。そのため、成長率は鈍化する可能性がある他、北米・欧州共にパブリッシャーの再編が進んでおり、直接配信が確立できないパブリッシャーの撤退が相次ぎ、上位企業による寡占化が進んでおります。

コンテンツエキスパンション事業全体の戦略と計画についてご説明いたします。

P&S および携帯電話向けゲームの両事業において、ワンコンテンツ・マルチユース戦略の一環として当社コンテンツの水平展開を進めてまいります。また、開発資産やコンテンツ資産の活用により、高収益な事業モデルを構築いたします。両事業において前期の課題を克服し、今後、中期的な事業へと成長させるべく、施策を進めてまいります。

前期は、パチンコ・パチスロ事業、モバイルコンテンツ事業共に戦略の失敗やタイトルの発売延期により、売上高は修正計画費 75.9%、営業利益は修正計画のマイナス 5 億円に対して、改善しましたが、大幅な減収と赤字に陥っております。今期の業績については売上高が 92 億円、営業利益は 18 億円、営業利益率 19.6%を計画としております。両事業での売上高の割合はともに 50%となっております。

次に個別事業の戦略について説明させていただきます。

まずは、P&S 事業の戦略についてご説明いたします。

基本的には、自社筐体ビジネスと受託ビジネスの両立でリスクを軽減してまいります。また、前期の反省点を活かし 開発組織の分散、脆弱な販路、営業人員の知識不足、販売活動の不足という点について、改善を進めてまいります。まず開発体制につきましては、エンターライズ社と開発部門の統合を行い、効率的な開発体制の構築とヒット作品の出来る開発体制の構築を進めます。また、全国的な販路の拡大のため販売代理店を増加させており、現在約 40 社を超える販売会社と契約を行っております。営業部門および製品プロモーションの活動の強化、販売人員の教育の徹底についても、2 号機以降成果を発揮するべく、現在尽力しております。

今期は自社筐体 3 機種、合計 1 万 4 千台の販売を計画しており、2 号機の『ヴァンパイア』は 2009 年 7 月に稼働予定です。

モバイルコンテンツ事業につきましてご説明いたします。

当社のコンテンツを活用して iPhone など新型端末へも積極的に対応するとともに、国内市場は人気シリーズの持続的投入で収益の回復を目指します。まずは『逆転裁判』シリーズの新作『逆転裁判 4』を投入し、家庭用ゲームの知名度向上および新規ユーザーの取り込みを図ってまいります。欧米市場では一括運営による効率的な事業体制の確立、既存のモバイル端末に向けたラインナップの強化を進め、収益を向上してまいります。また、スマートフォンなどインターネット配信端末の成長分野を成長と位置づけ、投入タイトルを増加し、引き続きライトユーザーに向け、カジュアルゲームのポートフォリオを整備してまいります。

P.32-33 その他事業

続いてその他事業の戦略と計画についてご説明させていただきます。

当事業はワンコンテンツ・マルチユース戦略の主軸として機能し、収益とともにブランド価値を向上させる分野として注力してまいります。ライセンスアウト方式による国内外での映画・映像化においては、2009 年 4 月よりテレビアニメ『戦国 BASARA』が放映を開始しております。また、舞台化、オーケストラコンサート等のゲームコンテンツを中核としたイベントの開催、プロモーションの強化も進めてまいります。2009 年 5 月 6 日に開催した『モンスターハン

ター5周年記念オーケストラコンサート』につきましても大盛況のうちに終了しており、また宝塚歌劇団様の『逆転裁判』舞台化も続編が決定するなど、既存ユーザーへの訴求および新規ユーザーの取り込みへ貢献しております。また、カード事業につきましても、『モンスターハンター・トレーディングカード』を中心に拡充を図ってまいります。

P.34-35 2010年3月期 業績予想

2010年3月期の業績予想についてご説明させていただきます。

コンシューマ用ゲームソフト事業の成長およびコンテンツエキスパンション事業の改善により、売上高950億円、営業利益155億円、営業利益率16.3%、経常利益147億、当期純利益85億円を計画しております。一株あたりの予想当期純利益は137円48銭、配当につきましては第2四半期で普通配当15円、期末におきましては普通配当20円、年間35円を予定しております。

今期も全社一丸となりまして、計画を達成するべく邁進してまいりますので、引き続き宜しく願います。