

2017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

(2017年4月28日)

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。

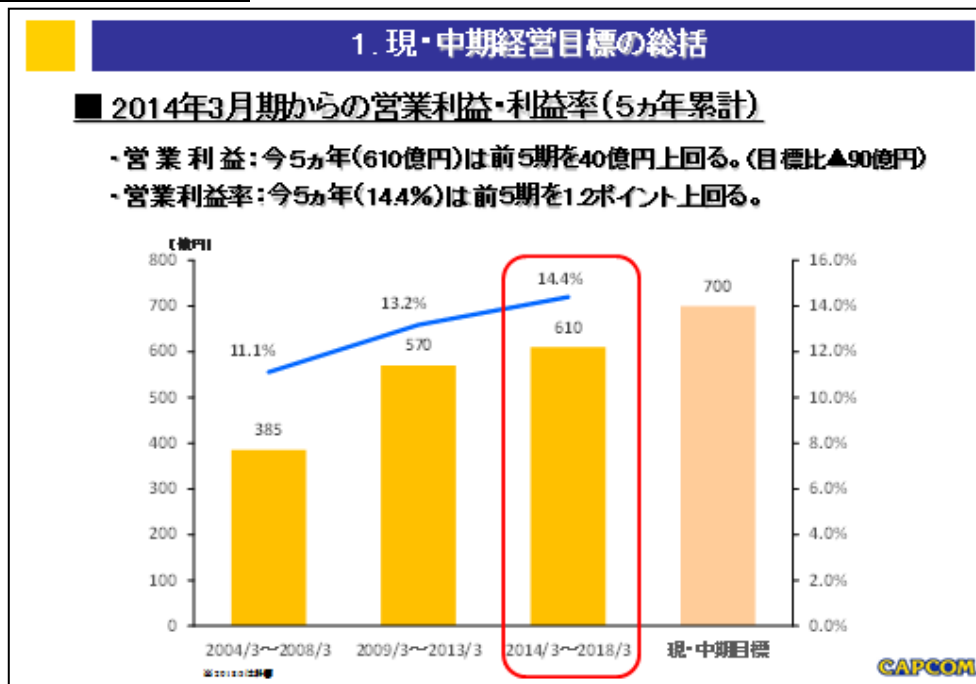
(2) ヒアリング調査へのご協力に対するお礼

- ・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、「中期経営目標」、についてご説明いたします。

1. 現・中期経営目標の総括



- ・ 2014年3月期から2018年3月期の実績見込みは、営業利益610億円、営業利益率は14.4%となりました。
- ・ いずれも、5年前、10年前と比較して確実に改善しているものの、中期目標に対しては90億円の未達となりました。

1. 現・中期経営目標の総括

1. 現・中期経営目標の総括

■ 事業セグメント別 営業利益(5か年累計)

- ・アミューズメント機器事業(PS)は、ラインナップ充実により前5期比+127億円
- ・デジタルコンテンツ事業は、コンシューマが好調に推移するものの、
 - ①モバイルの出遅れ、PCオンラインの苦戦
 - ②将来を見据えた開発先行投資、などが影響し、前5期比▲79億円
- ・アミューズメント施設事業は、消費増税で市況低迷・費用増加し前5期比▲7億円

■ 営業利益(5か年累計)

	2004/3-2008/3	2009/3-2013/3	2014/3-2018/3	中期目標	前期比	目標比
デジタルコンテンツ事業	280	595	516	570	-79	-54
アミューズメント施設事業	98	54	47	85	-7	-38
アミューズメント機器事業	132	89	216	200	127	16
その他事業	11	48	45	55	-3	-10
全社費用	-136	-216	-214	-210	2	-4
合計	385	570	610	700	40	-90

・昨年5月の決算説明会でも、目標達成のハードルが高いことはお伝えしていましたが、営業利益が90億円未達となった要因につきまして、事業ごとにご説明いたします。

・アミューズメント機器事業（パチスロ）

①この5年間で、パチスロ機はラインナップの充実、販売体制の強化により、10年前の受託開発時代の水準を大きく上回っています。

・デジタルコンテンツ事業

①コンシューマは(1)内作への集中、(2)ダウンロード比率の向上、が貢献し、目標を上回りました。

②一方モバイルは、運営ノウハウ習得のため内製に注力しましたが、結果が出せませんでした。今後、コンシューマ機と遜色のない高性能な新世代端末の登場により、成長が期待できると考えています。

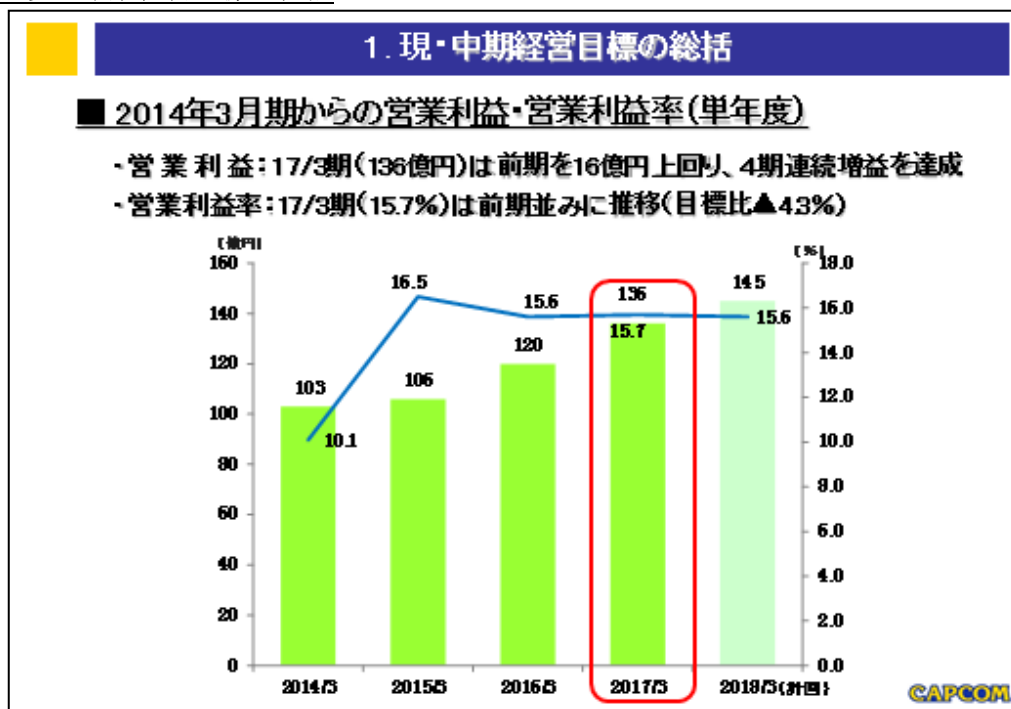
③PCオンラインにおけるアジアのライセンスビジネスも、中国市場がPCからモバイルにシフトする中、期待に届きませんでした。

④結果、コンシューマが好調に推移するものの、モバイル、PC オンラインの苦戦により数十億円の未達となりました。

・アミューズメント施設事業

① 2014年4月からの消費増税によるコスト増加や客単価の低下を主因とし、計画未達となりました。

1. 現・中期経営目標の総括



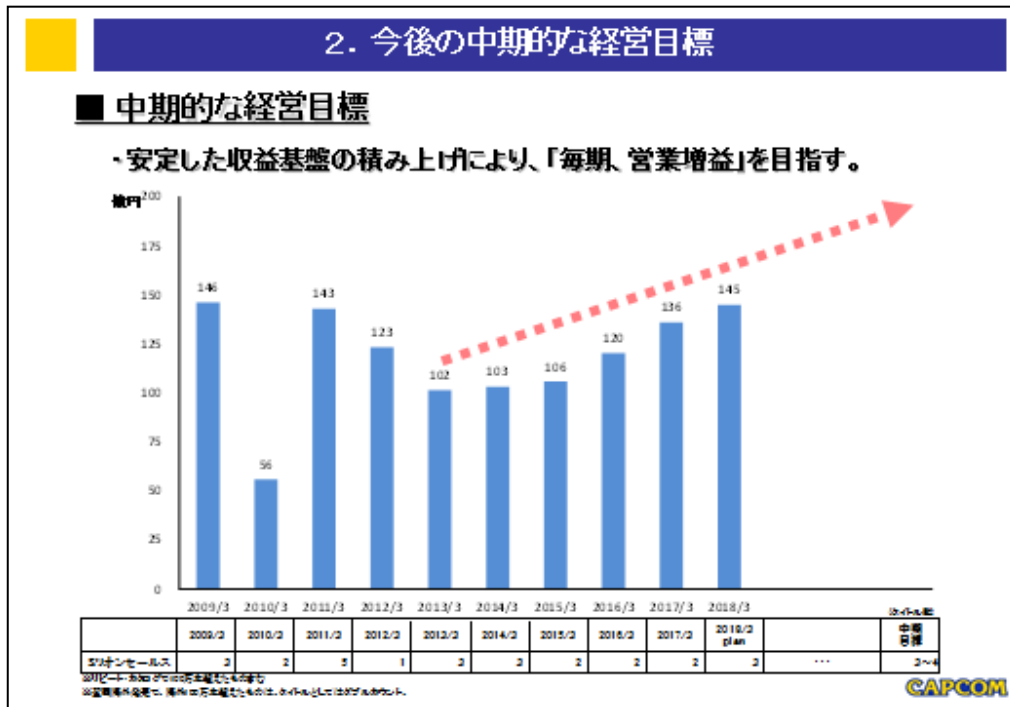
- ・ 2017年3月期単年度では、4期連続の営業増益を達成しました。営業利益率も15%半ばを維持できるようになりましたが、目標比では4.3%のマイナスとなりました。
- ・ 営業利益の要因と同様、個別事業の苦戦はありましたが、1点、補足したいことは、持続的な成長のために、常に将来に向けた開発・事業投資を行っているということです。
- ・ 近年の日本市場では、モバイルが話題の中心ですが、モバイルのみへの対応では、グローバル市場から置いて行かれてしまいます。そのため、研究開発第2ビルの建設や毎年新卒100名以上の採用などを、新たな課題として実行してきました。その他に、新規事業へも投資しており、足元の利益率が多少下がっても、每期増益のための仕込みを重視しています。

- ・また、この4年間で
 - ①コンシューマ市場のデジタル化とグローバル化、
 - ②スマホゲーム市場の拡大、
 - ③国内・アジア PC 市場の凋落、
 - ④消費税の増税、
 - ⑤パチスロ機の試験方法の変更、など、当社の事業を取り巻く市場環境は大きく変化しました。

- ・そうした市場環境の中でも、当社が目指してきた「安定成長」と「積極的な株主還元」は、
 - ①4期連続の営業増益、
 - ②年間50円への増配、
 - ③自己株式の取得、など、一定程度実現できたと考えています。

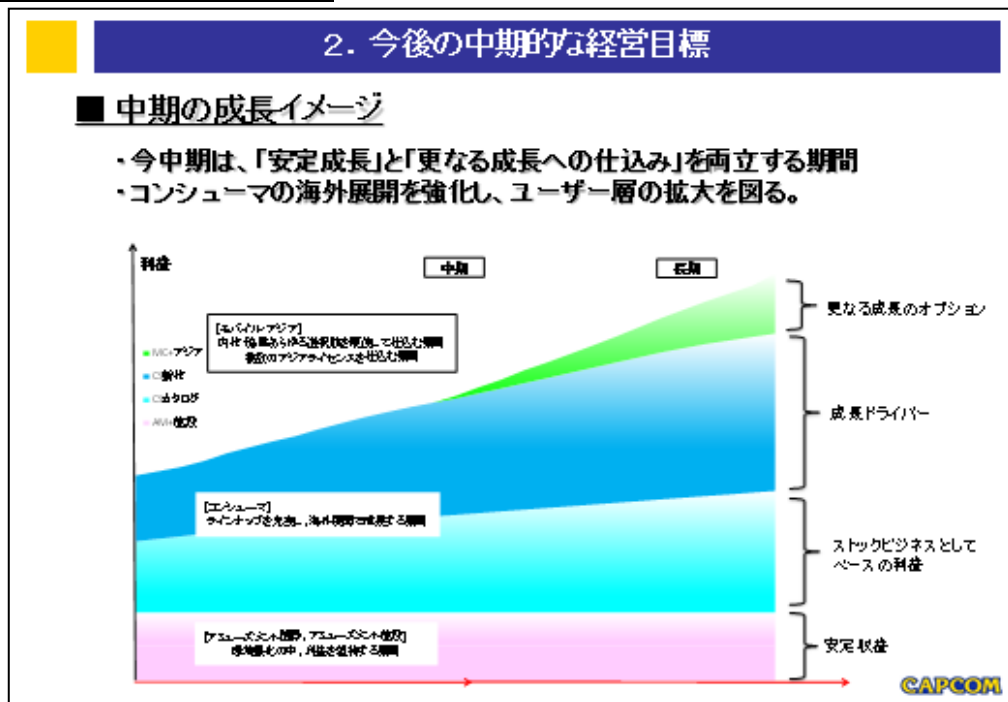
- ・以上のことから、現・中期経営目標はキャンセルし、今後の中期的な目標をご説明します。

2. 今後の中期的な経営目標



- ・今後の中期的な経営目標としては、安定した収益基盤の積み上げで、5年、10年と毎期の営業増益達成を目指します
- ・そのために必要なことは、
 - ①世界トップクラスの面白いコンテンツ（IP）を創り出すこと
 - ②豊富なIPを活用し、マルチプラットフォームやマルチユースで収益を最大化すること
 であり、これらを継続することで、持続的に成長する企業にしていきます。

2. 今後の中期的な経営目標

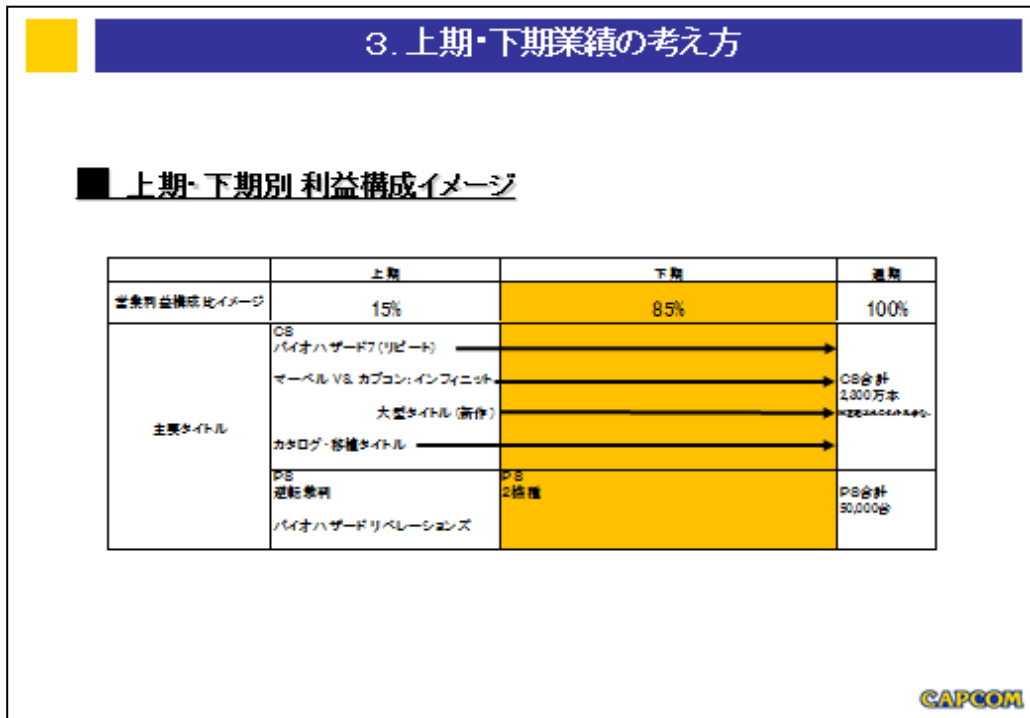


- ・成長イメージとしては、中期目標のために無理やり発売時期の調整をするのではなく、自然体で安定成長する「積み上げモデル」を志向しています。
- ・図表の一番下から、アミューズメント施設の収益性悪化は底打ちし、アミューズメント機器のパチスロはルール変更がありました。4機種体制になれば安定した収益確保が確保になります。
- ・コンシューマにおいては、流通のデジタル化により、カタログタイトルの販売が4年前まで400万本だったものが、前期は880万本と大きく伸長しました。今後もリメイク作品やプラットフォームの増加で、每期安定的な収益が期待できます。
- ・中長期での成長ドライバーは、コンシューマにおけるラインナップ充実、またそれに合わせた
 - ①海外展開、
 - ②デジタル販売を活かした長期間の販売、
 - ③ダウンロード販売、

であり、これらを強化し伸長させていきます。

- モバイルは決してギブアップをしたわけではなく、IP を積極的に活用し、内製・協業・M&A などあらゆる可能性を追求して事業基盤を作っていきます。
- アジアライセンスは、PC 市場だけでなく、拡大するモバイル市場と併せて再びゼロベースから仕込んでいきます。
- これらの試みにより、今後 5 年、10 年と每期安定した利益成長ができるよう進めていきます。

3. 上期・下期業績の考え方



- ・以上をもちまして、私の説明を終わらせていただきます。

以 上