

中期経営計画

MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN

2017～2019年度



Gaming and Entertainment

フィールズ株式会社

2017/05/10

企業理念と誓い/長期ビジョン

I. 振り返り

- 【1】 過去5か年の連結業績
- 【2】 業績低迷要因
- 【3】 失敗の本質

II. 中期経営計画

- 【1】 3か年 中期経営計画のフォーカスポイント（カ点）
- 【2】 3か年の市場認識
- 【3】 中期業績計画
- 【4】 バリューチェーンの再構築
- 【5】 [IP×事業プラットフォーム]のマトリクスモデル
 - 1. マトリクスモデル
 - (1) 基本となる事業モデル
 - (2) 事業モデル（ベース）
 - (3) [バリューチェーン×マトリクスモデル]
 - 2. IPからの視点
 - (1) IPのライフサイクルとリポート
 - (2) IPポートフォリオ経営
 - (3) IP企画への注力
 - (4) IPマネジメント体制
 - 3. 事業プラットフォームからの視点
 - (1) プラットフォーム全体の優位性の活用
 - (2) PS事業プラットフォーム
 - (3) 総合的なクロスメディア事業体制の強化
 - 4. パートナー企業とのWin-Winの関係
 - 5. まとめ

III. PS事業プラットフォーム

- 【1】 業績低迷要因
- 【2】 3か年のマーケットシナリオ
- 【3】 3か年 中期経営計画のフォーカスポイント
- 【4】 短期業績回復に向けた施策
- 【5】 タイトルラインアップの構成
- 【6】 PSソリューションの提供

IV. クロスメディア事業プラットフォーム

- 【1】 運営方針
- 【2】 3か年の取り組み
- 【3】 クロスメディア事業プラットフォームにおけるIP戦略
- 【4】 プラットフォーム戦略
 - (1) 全体戦略
 - (2) IP編成
- 【5】 中長期IPラインアップ
- 【6】 円谷プロダクションの現状と今後の見通し

V. 総括

- 【1】 グローバル事業開発の推進
- 【2】 新技術領域での事業プラットフォーム拡大への挑戦
- 【3】 財務戦略およびガバナンス
- 【4】 まとめ

■ 企業理念

すべての人に最高の余暇を

■ 誓い

2年前の東証一部上場時に掲げた・・・

**「この世界に暮らすすべての人々に最高の余暇を
創造しつづける企業であることを目指します」**

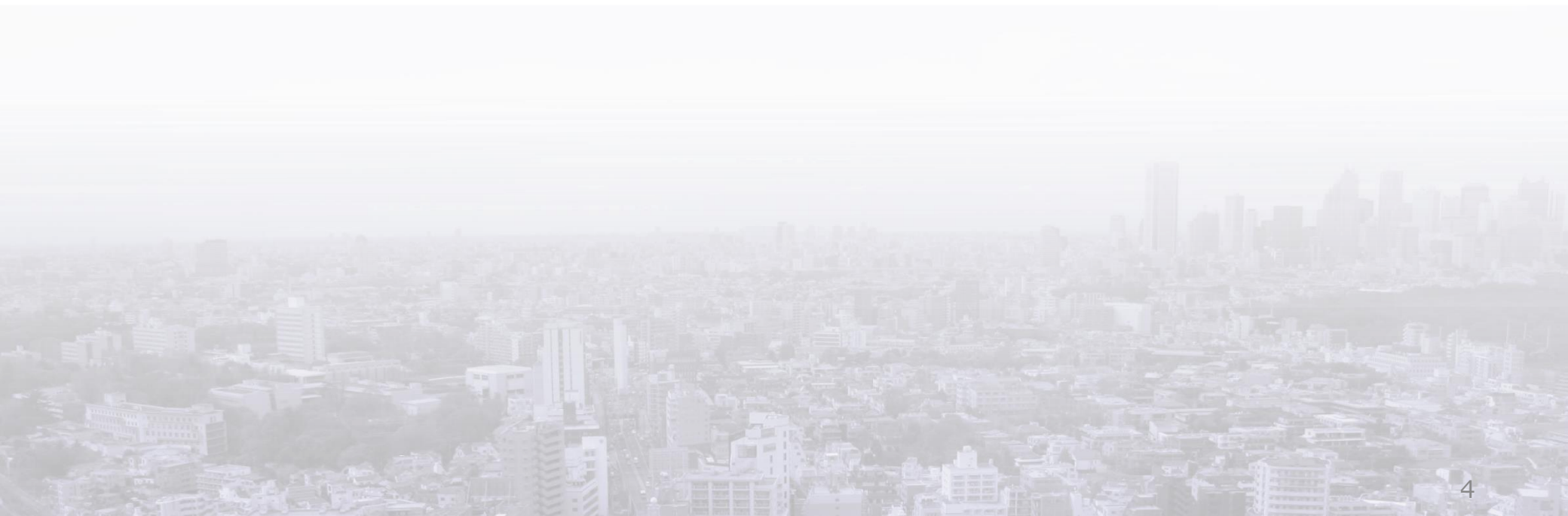
は不変の誓いとして当社に息づいています

■ 長期ビジョン

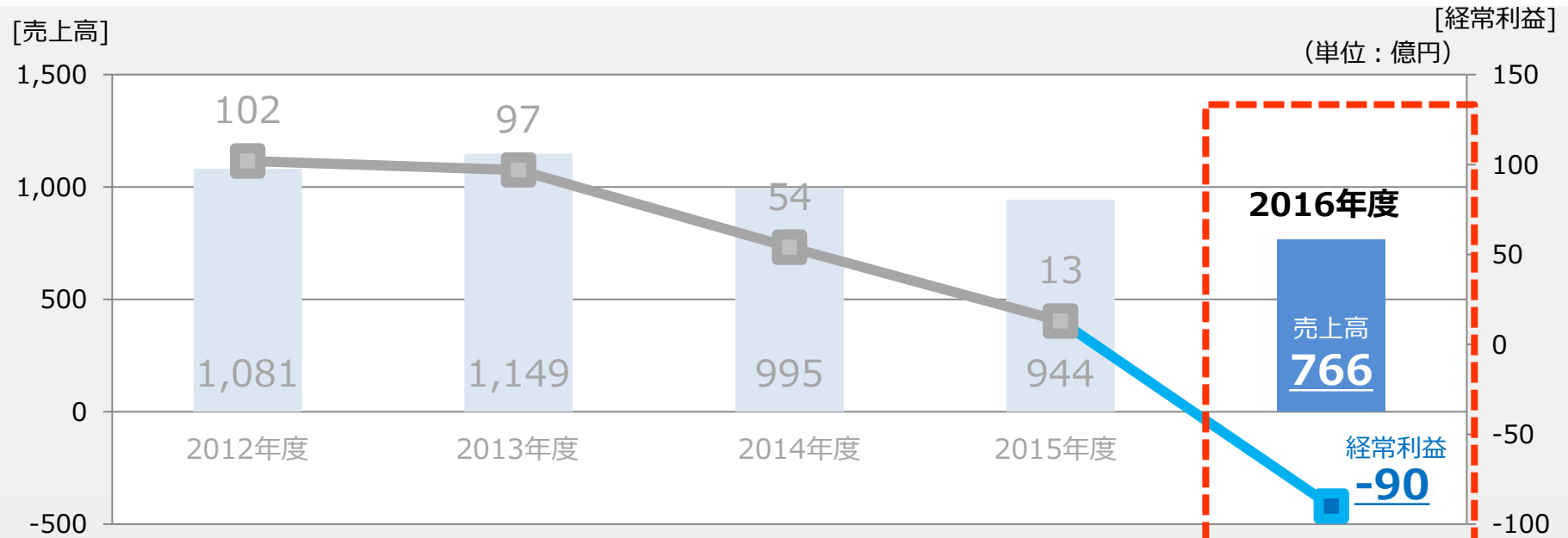
フィールズグループは、世界を元気にするヒーローIP（知的財産）を、

様々な顧客接点^(事業プラットフォーム)を通じて提供することで、日本全国の人々の喜びや幸せに貢献し、さらにそのIPやプラットフォーム（PF）を世界に広げていく

I. 振り返り



【1】 過去5カ年の連結業績



■参考① パチンコ/パチスロ販売実績 (単位：千台)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	
						前期差異
パチンコ	99	162	302	162	155	△6
パチスロ	228	230	97	126	87	△38
合計	328	392	399	289	243	△45

■参考② IP展開数

IP展開数			85	96	175	+79
-------	--	--	----	----	-----	-----

※表示単位未満切り捨て

1. 各事業における市場変化への対応の遅れ

- PS（パチンコ・パチスロ）事業プラットフォームにおける顧客の変化や規則変更への対応
- スマートフォン市場のレッドオーシャン化、出版市場の電子化等への対応

2. 事業バリューチェーンの機能不全

- 商品の企画・プロデュースやパートナーシップ構築等

3. オリジナルIPのクロスメディア展開による収益化に苦戦

創業以来のDNAである

「市場の過去・未来を見据えた企画・プロデュース力」 の弱まり

- 顧客志向が徹底されていなかった（B to B、B to Cともに）
- 市場情報への感度や変化対応のスピード不足
- 価値創造の源泉となるパートナー企業とのWin-Win関係構築が不十分
- コアコンピタンスである「企画」への注力が不足
- 社内外でのフットワーク、コミュニケーションの不足
- 利益意識、粘り強さ等が不十分

Ⅱ. 中期経営計画



1. 中長期の事業戦略遂行と並行して、短期業績回復に注力

- PS事業プラットフォームにおける流通基盤の強化
- 各IPプロジェクトの黒字化

2. 企画・プロデュース力をコアとした事業バリューチェーンの再構築

- 顧客志向・変化対応・情報力・パートナーシップ・企画力・飽くなき事業開発
- 商品の理想を追求するプロデュース力の組織的向上

3. [IP×事業プラットフォーム]事業モデルの進化

- IP視点、事業プラットフォーム視点、双方からのアプローチの徹底
- [IP×事業プラットフォーム]の拡大および深耕による収益化

PS市場 (2017.4-2020.3)

■ IR法案施行によるPS産業への影響

(Integrated Resort : 統合型リゾート)

- ・ 「のめり込み問題」に対する業界全体を通じた対策



■ 遊技機の射幸性抑制の動き

- ・ 規則改正に伴う射幸性の抑制
- ・ メディア化を図るためのエンタテインメント性の追求

■ パチンコホールと地域の関係性の再構築

- ・ 遊技機の射幸性に頼った営業スタイルからの脱却
- ・ 地域に喜ばれるホール経営の新たなあり方、変革

■ 業界全体としてファン人口の拡大に向けた新たな取り組み

- ・ メディア化、エンタメ化によるファンの回帰および拡大
- ・ ニーズの多様性に対応したサービス、付加価値の提供

エンタテインメント市場 (2017.4-2020.3)

■ 世界市場は順調に拡大

- ・ アジア以西の人口増によって、子供向け市場の拡大
- ・ グローバルエンタテインメント企業のアジアシフト

■ 消費者の「経験価値」重視傾向の高まり

- ・ 紙・映像等のパッケージからライブへ

■ “リアル”の新しい形の拡大

- ・ VR*、AR*、MR*等が拡大

■ 所有からフローへ

- ・ パッケージからストリーミングへ
- ・ 購入・レンタルからサブスクリプションへ

■ 個別メディア市場

- ・ 出版市場：紙媒体が減少する一方、電子市場の成長が加速
- ・ ゲーム市場：国内は鈍化もグローバルでは拡大傾向が継続
- ・ 映画市場：2011年からの拡大傾向が堅調に推移
- ・ ライブ市場：音楽、2.5次元が市場拡大を牽引

*…VR=Virtual Reality（仮想現実）、AR=Augmented Reality（拡張現実）、MR=Mixed Reality（複合現実）

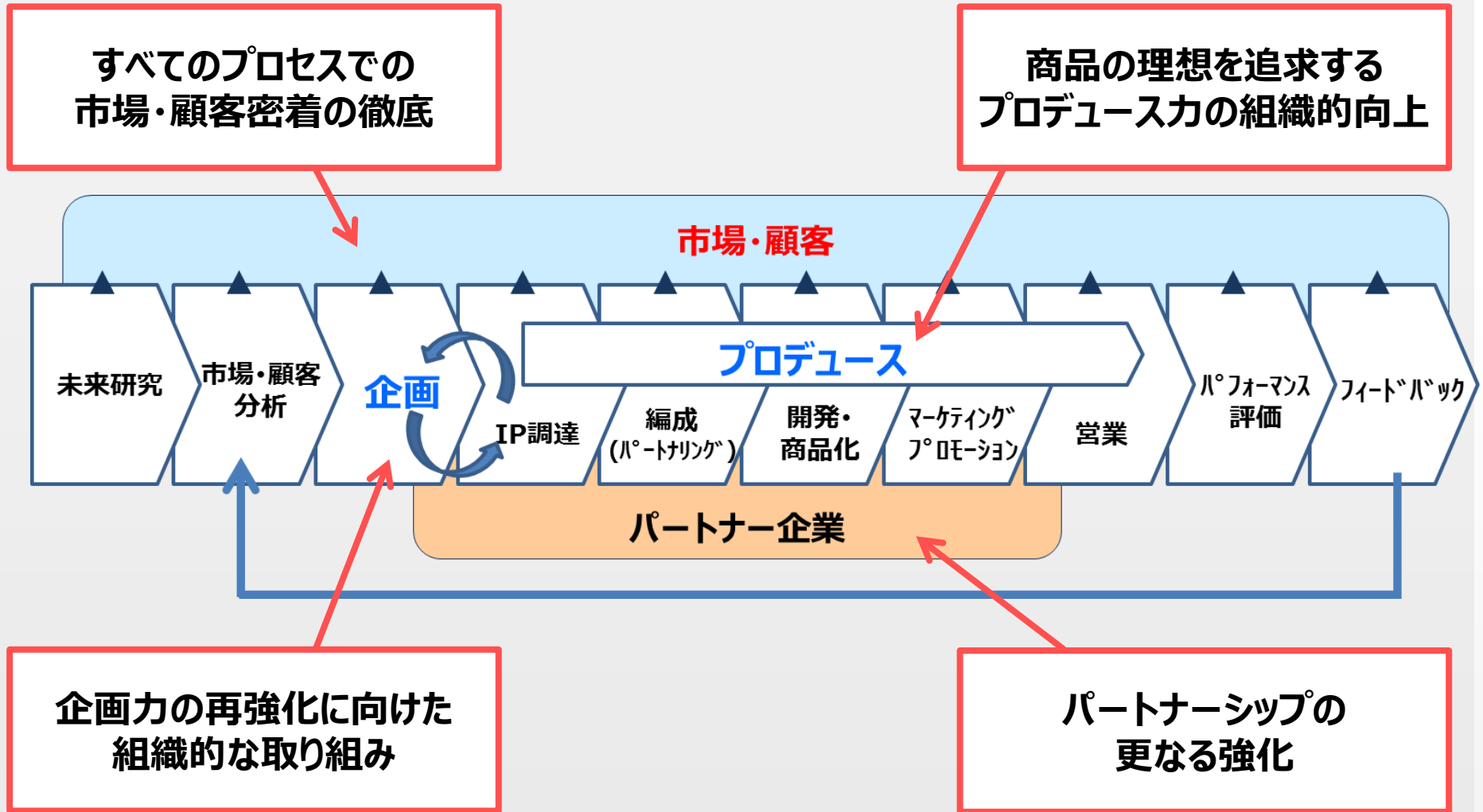
遊技機販売市場における規制変更のリスク等を考慮し、
当中期経営計画期間はレンジでの業績予想とする

(単位：億円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	766	820～850 (+54～+84)	710～740 (△140～△80)	810～880 (+70～+170)
営業利益	△53	10～20 (+63～+73)	20～30 (0～+20)	50～70 (+20～+50)
経常利益	△90	0～20 (+90～+110)	20～30 (0～+30)	50～70 (+20～+50)
親会社株主に帰属する 当期純利益	△124	0～10 (+124～+134)	10～15 (0～+15)	25～35 (+10～+25)

※括弧内、前年度比増減額

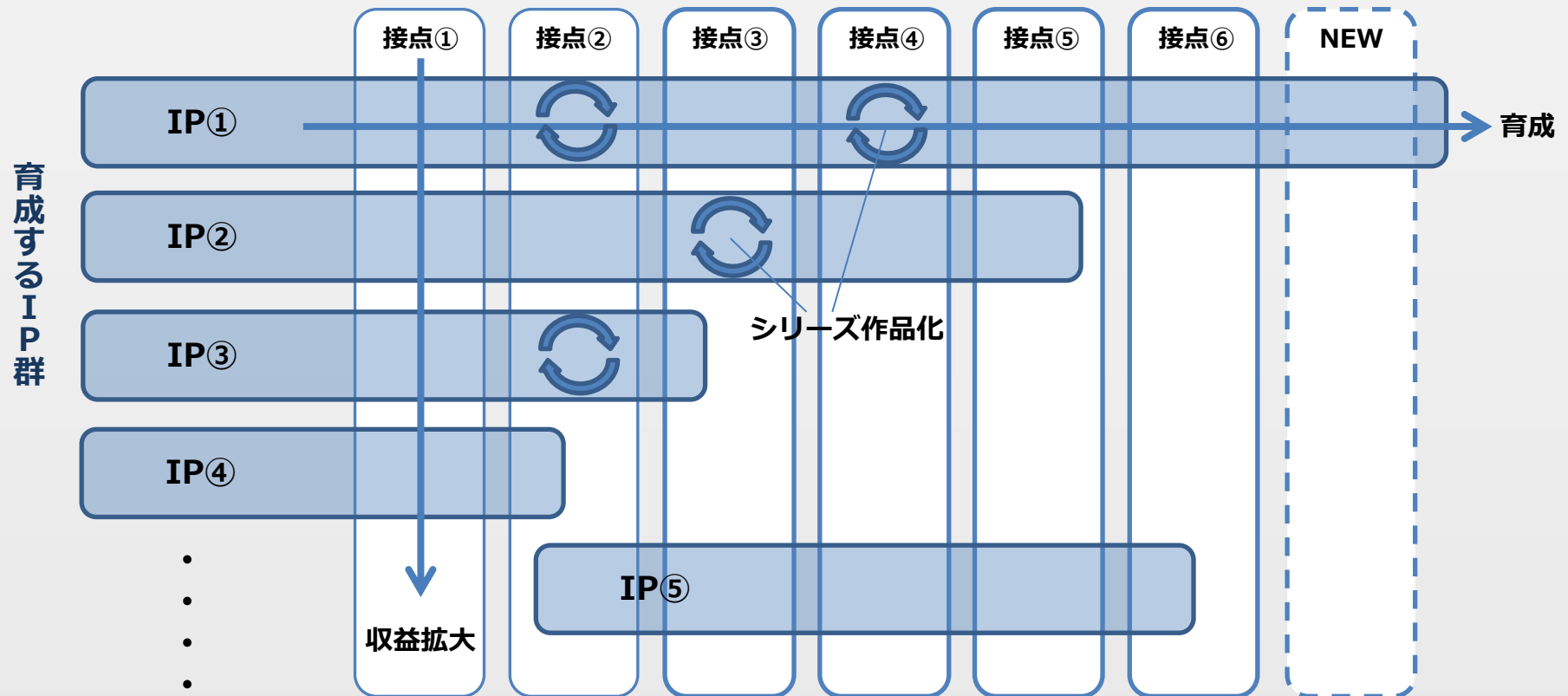
企画・プロデュース力をコアとした事業バリューチェーン再構築への取り組み



(1) 基本となる事業モデル

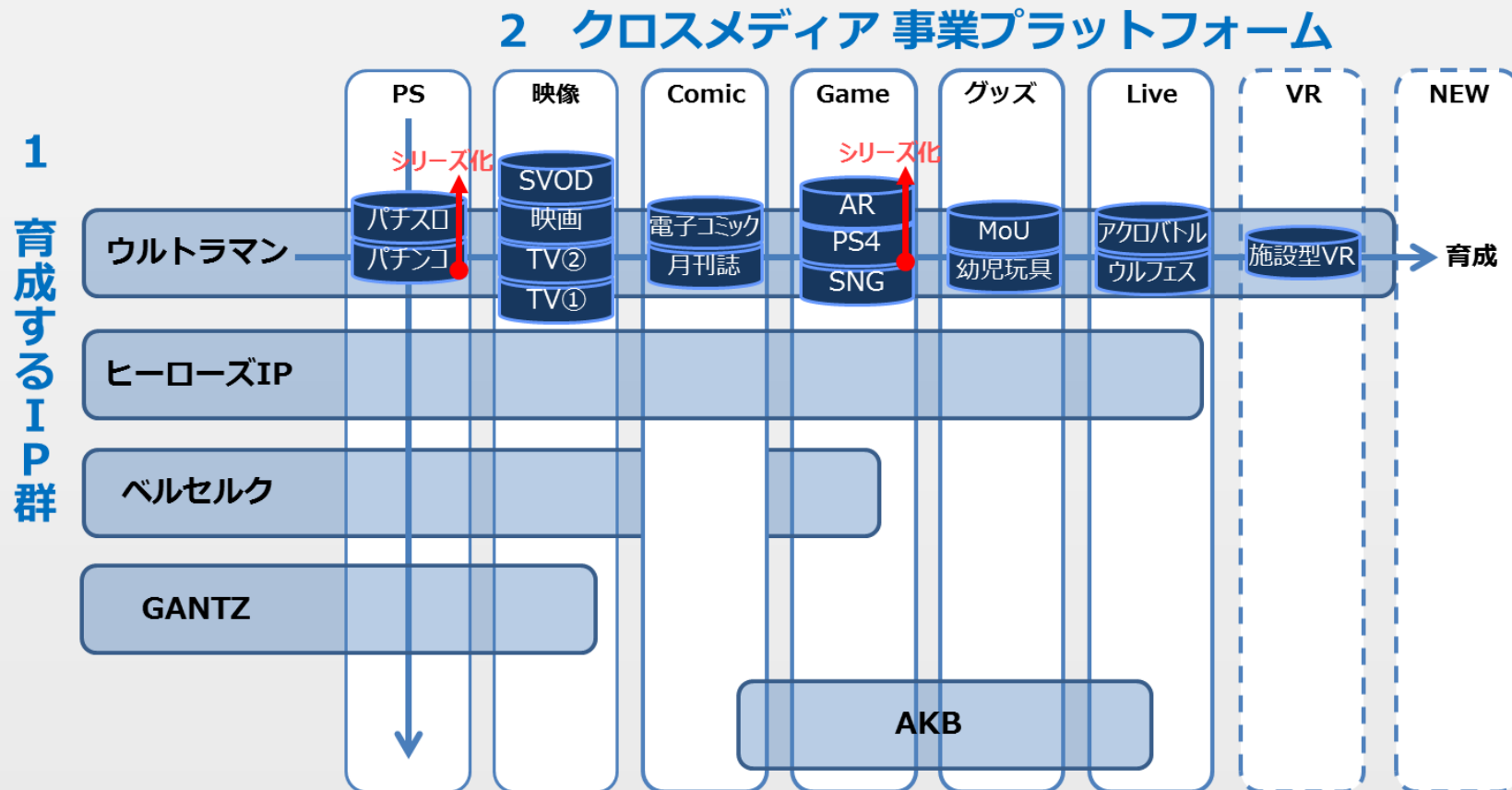
IPを育成する多くの顧客接点＝クロスメディア事業プラットフォームを持ち、各接点でIPを磨き上げ、ファンを拡大し、IP価値を高め、商品のシリーズ化を行い、さらなる育成・収益拡大を図る

多くの顧客接点＝クロスメディア 事業プラットフォーム



(2) 事業モデル (ベース)

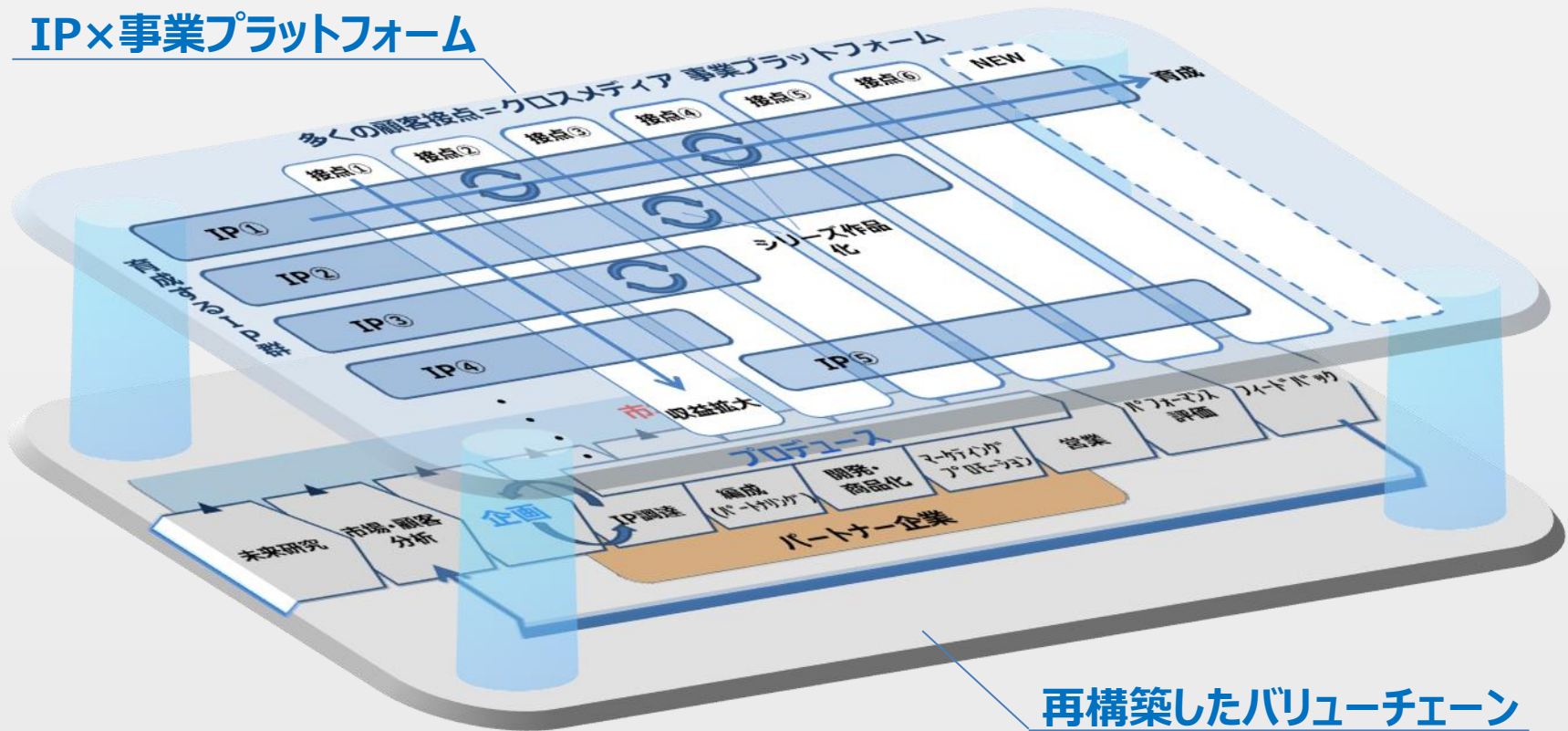
『1.育成するIP群×2.クロスメディア事業プラットフォーム』のマトリクス構造がベース
この2つを、それぞれ進化させていく



(3) 「バリューチェーン×マトリクスモデル」

再構築したバリューチェーンをベースに
[IP×事業プラットフォーム]のマトリクスモデルを遂行

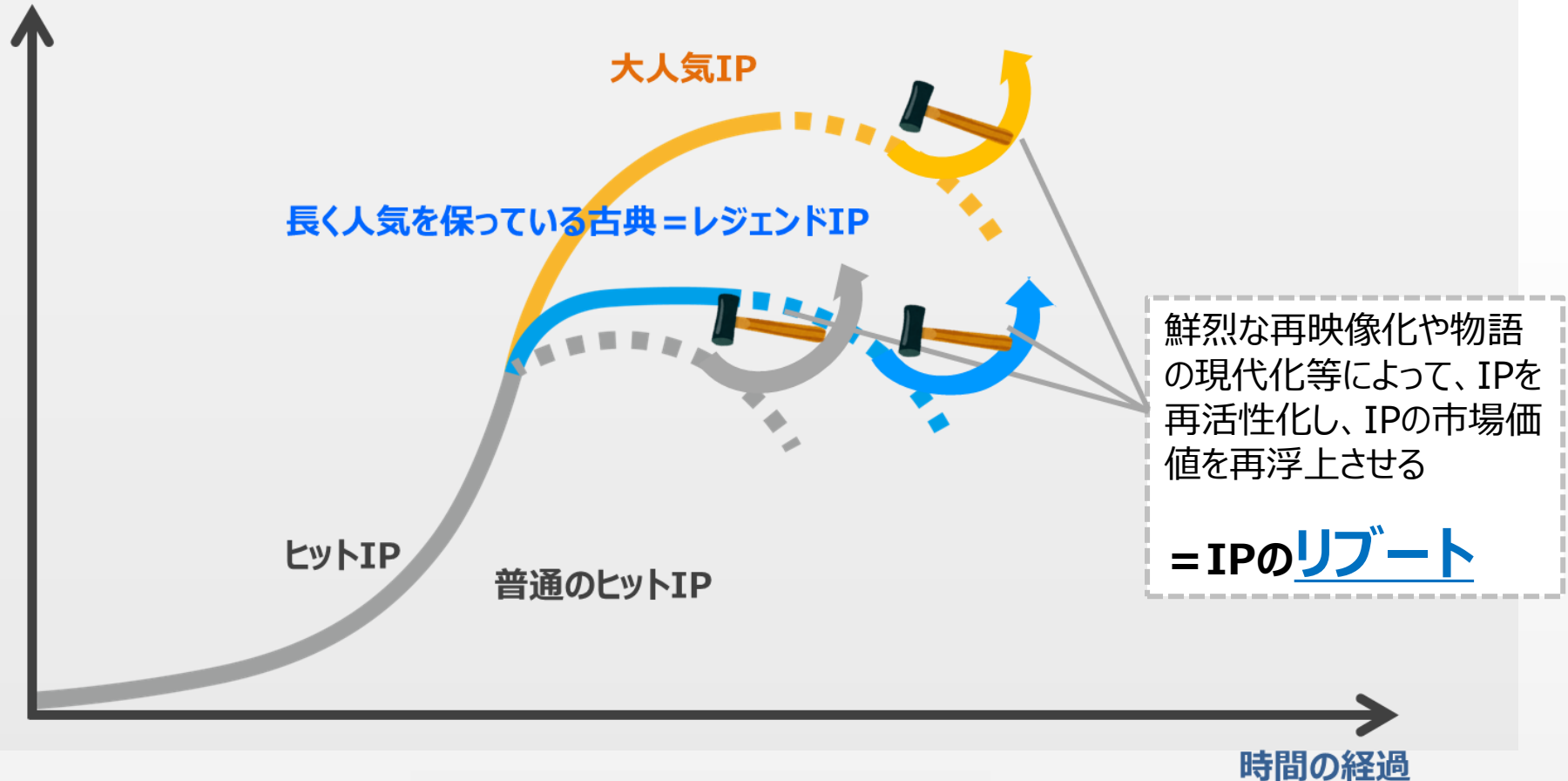
IP×事業プラットフォーム



(1) IPのライフサイクルとリブート

ヒットIPも時間の経過とともに、一般的には注目度が低下する

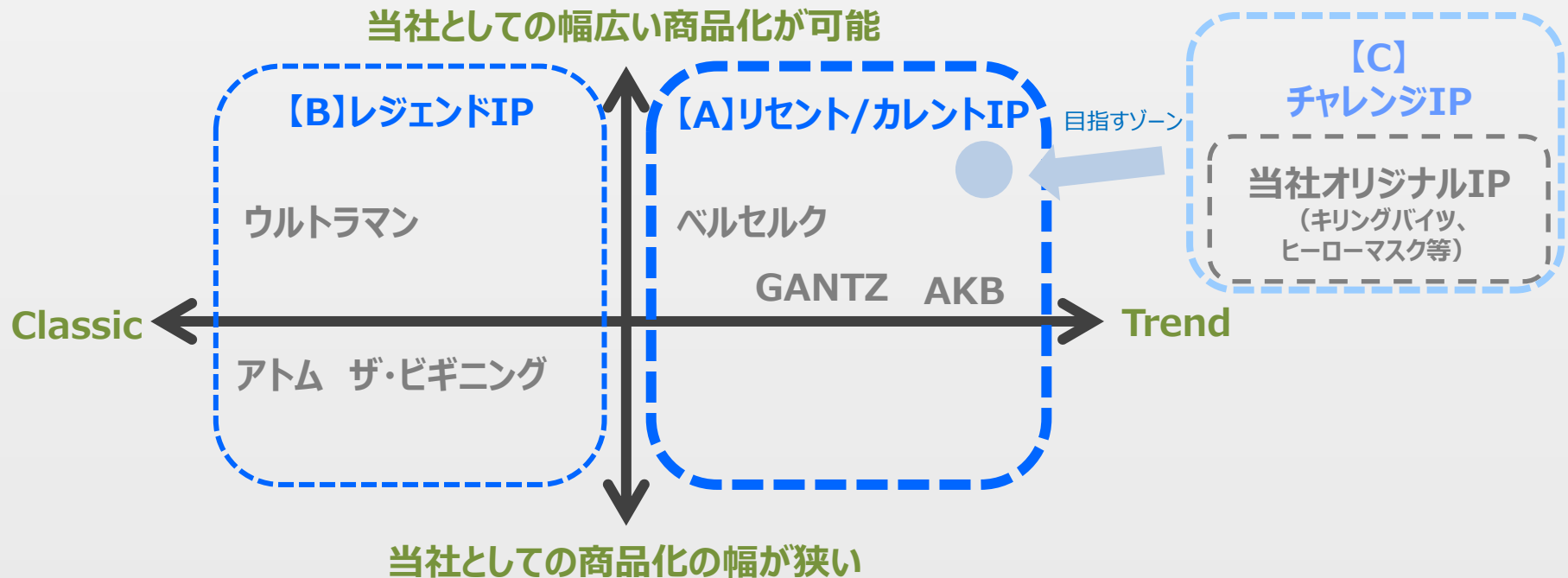
ヒット・市場価値



(2) IP戦略① : IPのポートフォリオ経営-1

特定のIPのヒットに依存しない「IPのポートフォリオ経営」

- 【A】 リセント/カレントIP … 若～青年層に広く浸透しているIP ⇒ フォーカス
- 【B】 レジェンドIP … 中高年に広く浸透しているIP ⇒ 挑戦
- 【C】 チャレンジIP … 当社オリジナルIP ⇒ 選択と集中による絞り込み



(2) IP戦略①：IPのポートフォリオ経営-2

【A】この3年は、ポートフォリオの中で第1に
リセント/カレントIPにフォーカス

アニメ化によるリポート例



『GANTZ』
Comic



GANTZ:O



『ベルセルク』
Comic



ベルセルク

リポート

【B】**レジェンドIP**の
リポートにも積極的に挑戦

月刊ヒーローズでのリポート例



『鉄腕アトム』
TV Anime



アトム ザ・ビギニング



リポート



ULTRAMAN

(3) IP戦略② : IP企画への注力

「リセント/カレントIP・レジェンドIP」の中から
[リブート×クロスメディア]で成功する**IP企画**に注力

「IP企画*」を全プラットフォーム横断で実行

*IP企画の定義

- IPを徹底的に掘り下げ、対象メディアの特性に合わせて、IPの魅力を最大限に引出した「企画」に練り上げること
- また逆に、対象となるメディア（複数）やフォーマット（RPG等）での成功のために必要十分な条件を持つIPを厳選し、さらに各メディア・フォーマットでの最適化のためにリメイク等を企画すること

(4) IP戦略③ : IPマネジメント体制-1

グループ全体のIPを統合的にマネジメントする

「IPマーケティング室」を社長直轄組織として設置

従来は、PS事業における著作権選定/取得/アプルーバル等のための管理機能と
クロスメディア事業におけるIP管理機能が実態として分かれていた

- 4月1日付で上記の機能を統合した「IPマーケティング室」を設置
- 統合的なIPマネジメントを社長直轄で実施
- グループ会社（円谷プロ、デジタル・フロンティア等）のIP管理機能も包括し、
IP別のROIを管理

(4) IP戦略③：IPマネジメント体制-2

IP投資をグループ全体の事業計画に基づき意思決定し、評価する
IP別の“ROI”を管理会計の中心指標に

従来は、事業ごとの損益管理が管理会計の中心

今後は、IP別のROIを管理会計上の中心指標に設定

- **IPの投資意思決定**
- **プラットフォームごとの中期事業計画**
- **執行役員会等での進捗確認およびコレクティブ・アクション**
- **グループ会社も含めた業績評価**

等に活用し、マネジメント意識を改革

(1) 事業プラットフォーム戦略①：プラットフォーム全体の優位性の活用

当社グループの最大の優位性は**ユニークな事業プラットフォーム**
(マンガ・アニメ・映画・ゲーム・玩具・ライブ+PS)

■ 構造としてユニークな『PS事業を含むクロスメディア事業プラットフォーム』

- **PS事業プラットフォーム**
⇒ 縮小しつつも、巨大な産業 / かつ企画・プロデュース会社だからこそその幅広いメーカーとの関係性
- **クロスメディア事業プラットフォーム**
⇒ パートナー企業の多くが専業+aであるのに対して、“補完”できる関係性
- **幅広いクロスメディア事業を有するがゆえの『分厚いネットワーク』**
⇒ 出版、映像（映画・アニメ・TV・配信等）、ゲーム、PS、玩具、ライブ等での幅広い人脈

■ 単独でユニークなリソース

- 円谷プロダクション、デジタル・フロンティア等のグループ会社
- 拡張・強化を図りつつあるVR等の新たな事業プラットフォーム

(2) 事業プラットフォーム戦略②：PS事業プラットフォーム

パートナー企業にとって、有益な存在へ



■「クロスメディア事業モデル」

⇒例えば『GANTZ』のように、単に版權を借りるのではなく、映像＋クロスメディア化し、IP価値を高め、シリーズ商品化

■流通・企画プロデュース会社ならではの「提案力」


⇒売れない時代だからこそ重要

■グループ全体の「映像」「開発力」

⇒国内最高峰のCG製作機能（デジタル・フロンティア）、アニメ製作、PS開発等で、メーカーの開発機能をバックアップ

■業界最高レベルの「営業力」

⇒質量ともに業界最高レベル / ショールーム等のインフラも

 総合力でパートナーメーカーに価値提供

■機械市場8,600億から、PS業界発展に向け、総合サービス市場2.7兆円に領域拡張を

⇒企画・プロデュース力を発揮し、「人」「モノ」「カネ」「情報」をアグリゲート

⇒ハード&ソフト＋情報の提供

⇒店舗開発、プロモーション、財務戦略等もサポート

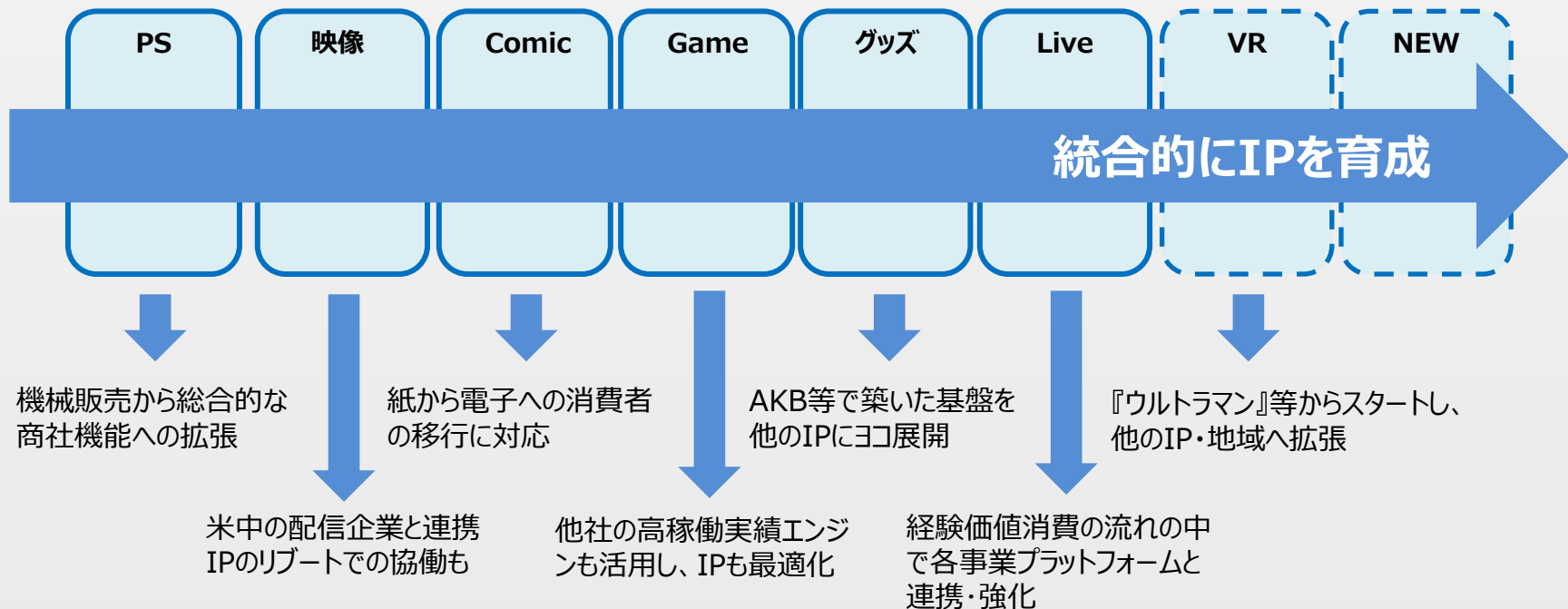
 企画・プロデュース力を発揮し、ホールを総合的に支援し、PS事業＋αへ拡張を

(3) 事業プラットフォーム戦略③：統合的なクロスメディア事業体制の強化

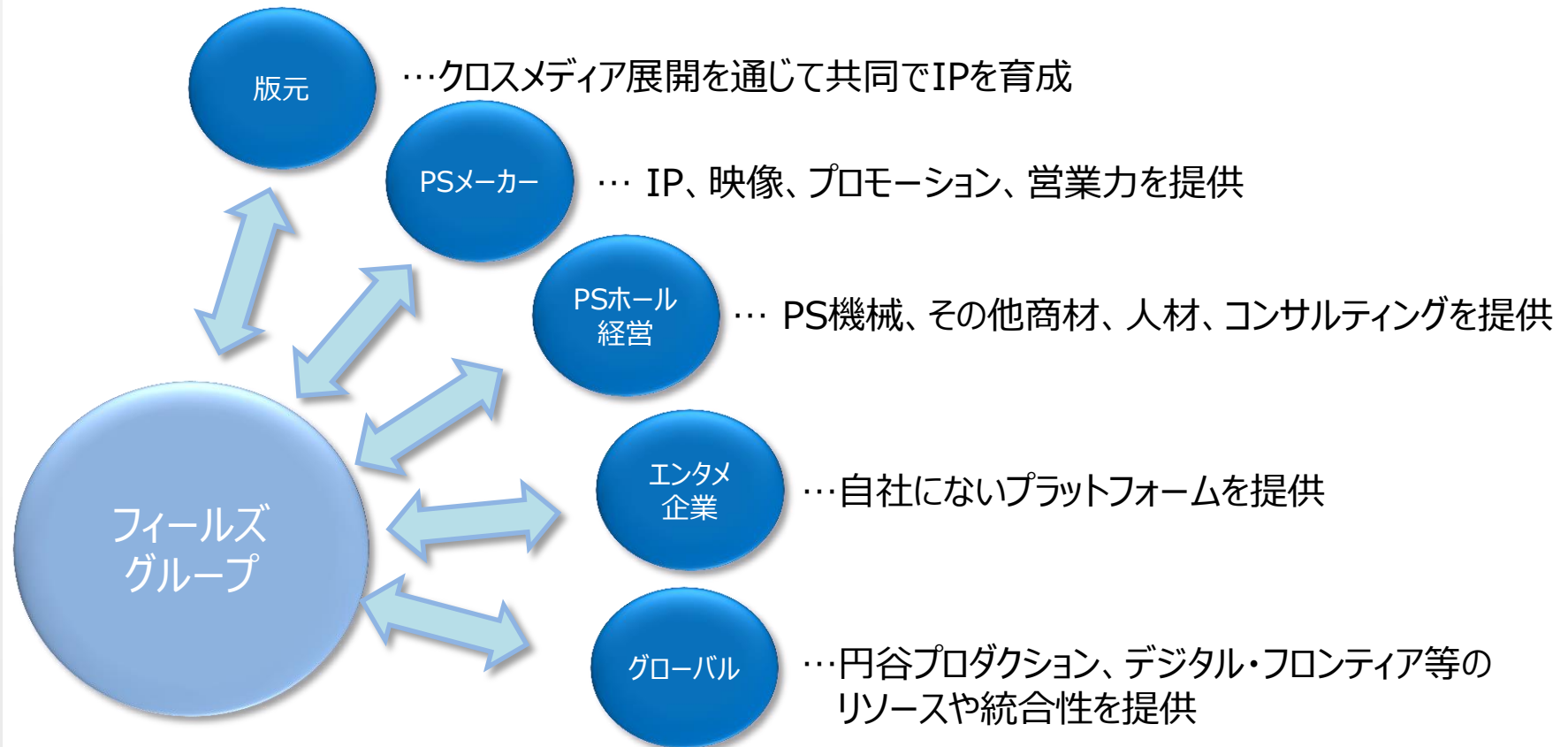
顧客接点を豊富につくれる

クロスメディア事業プラットフォームを自社に持つ

ことで、統合的にIPを育成可能 / その基盤を強化



すべてのパートナーへの価値提供 = Win-Win関係を強化



IPの価値向上によって
事業プラットフォームの強化・拡大へ

IP戦略の進化

- IPのポートフォリオ経営
- リセント/カレント+レジェンドIPのリポート
- IP企画への注力
- グループ全体のIPマネジメントの統合
- IP投資のROI管理

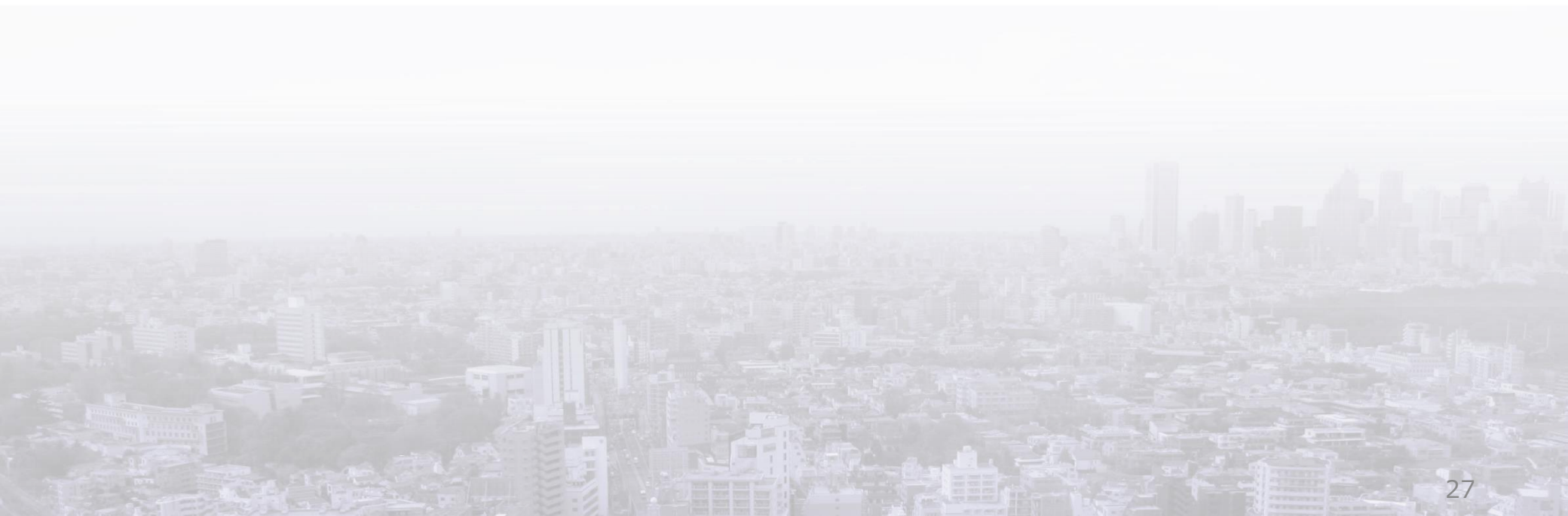
バリューチェーン
の再構築

事業プラットフォームの進化

- PS事業プラットフォームの拡張
- 統合的なクロスメディア事業プラットフォームの基盤強化
- ユニークな事業プラットフォームの拡大

『PS/クロスメディア事業プラットフォームの基盤強化』
+『ユニークな事業プラットフォームの拡大』によって
IP調達力を強化

Ⅲ. PS事業プラットフォーム



1. 相次ぐ遊技機に関する規制等への対応の遅れ

- 2014年のパチスロ型式試験方法変更に端を発した矢継ぎ早の規制等
- PSの両方におよぶ射幸性抑制の動き

2. 流通商社の機能が生かしきれず

- 商品/販売の両面においてレバレッジを利かせられず

3. 射幸性が抑制された新台に対する購買意欲の低下

- 必要最低数での小規模入替
- 新台不振によるさらなる購買意欲の低下という悪循環

【2】 3カ年のマーケットシナリオ

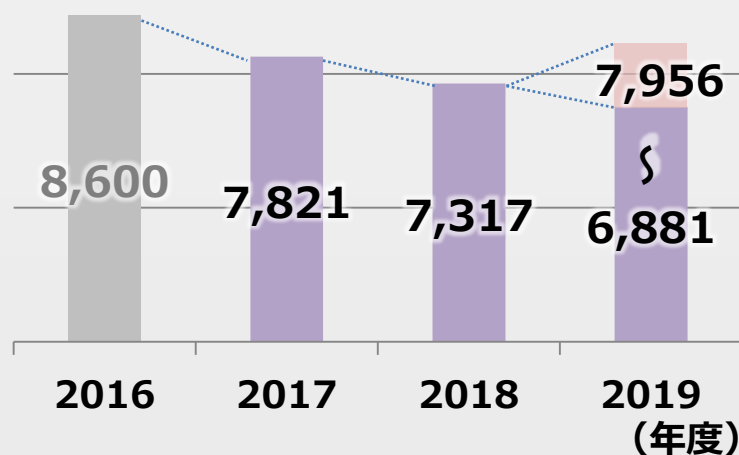
◆規則変更の影響を想定

※当社推計値

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
遊技機販売市場	8,600億円	7,821億円	7,317億円	6,881億円～7,956億円
PS総合市場	2.77兆円	2.72兆円	2.68兆円	2.64兆円～2.83兆円

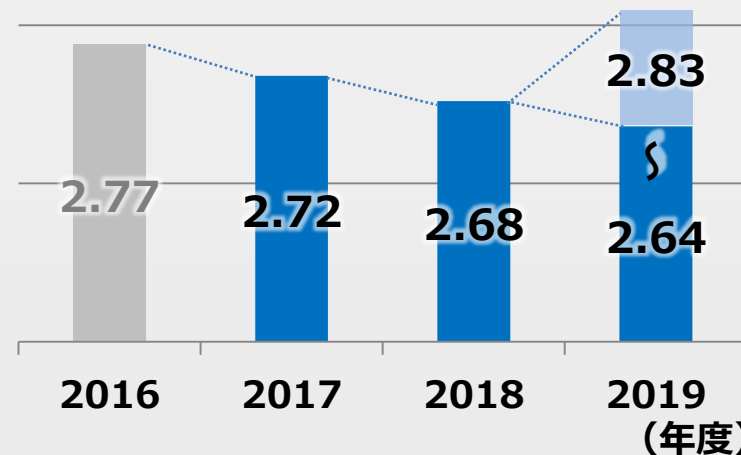
<遊技機販売市場>

(億円)



<PS総合市場>

(兆円)



PS総合市場…ホールが投資する経費（遊技機購入費、宣伝広告費、地代・家賃、人件費、設備等減価償却費、水道光熱費、雑費）の総計

労働生産性の向上

1. 中長期の事業戦略遂行と並行して、短期業績回復に注力

- 短期業績回復に向けた流通基盤の強化
- 取り扱い商品の拡充

2. 市場環境変化に動じない事業構造の構築

- 商品力のあるタイトルをバランスよく配置したラインアップ構成
- 安定的に新台を供給できる流通体制およびリレーションの構築
- 遊技機販売のみに依存しない事業構造の構築

3. PSソリューションの提供

- 事業ドメインの拡大：PS流通組織 × 商品・サービス
- ターゲット市場の拡大：遊技機販売市場8,600億円⇒PS総合市場2.7兆円



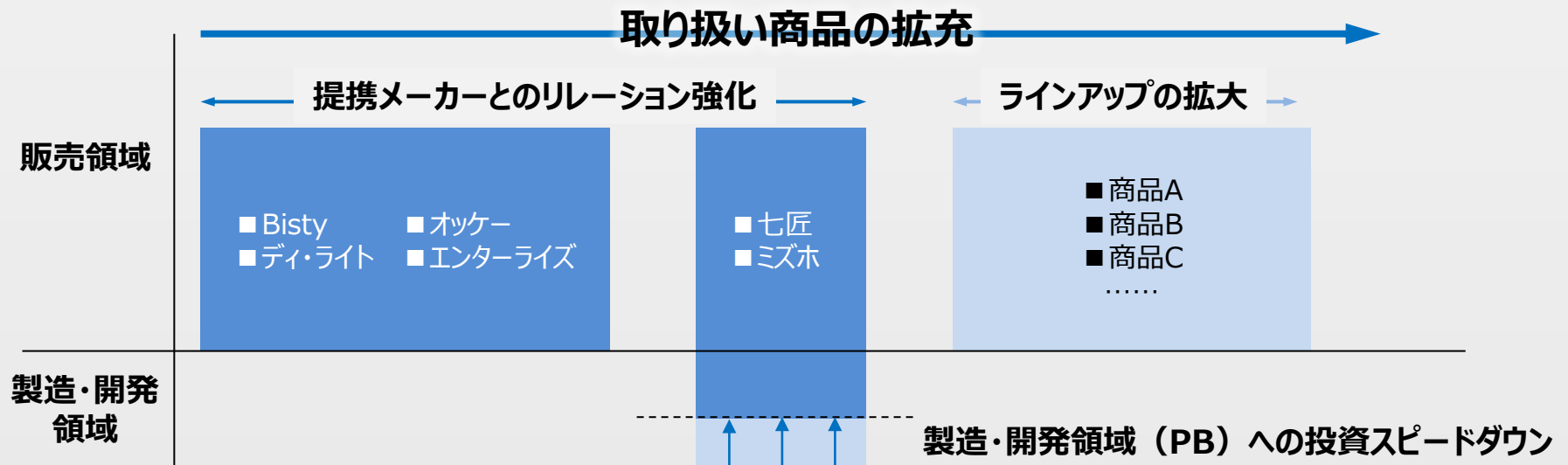
ファンの拡大 / 市場の拡大 への貢献

1. 流通基盤の強化

- 訪問軒数を増加、顧客との接触回数を増やし取引数の増加を図る
- 組織的な営業支援体制を構築、営業活動をフォローし取引率の向上を図る

2. 取り扱い商品の拡充

- 提携メーカーとのリレーション強化
- 提携メーカー以外の他メーカーへの販売協力



- 商品力のあるタイトルをバランスよく配置したラインアップ構成
- 安定的に商品を提供できる流通体制およびリレーションの構築
- 遊技機販売のみに依存しない事業構造の構築

＜3カ年のラインアップ計画＞

※リユース/後発機を除く

	2017年度	2018年度	2019年度
パチンコ	7タイトル + a	7タイトル + a	9タイトル + a
パチスロ	16タイトル + a	13タイトル + a	14タイトル + a
計	23タイトル + a	20タイトル + a	23タイトル + a

年間を通じた安定的な商品の提供



PS事業のストックビジネス化を図る

PSソリューションの提供

- ・ 事業ドメインの拡大：PS流通組織 × 商品・サービス
- ・ ターゲット市場の拡大：遊技機販売市場8,600億円⇒PS総合市場2.7兆円

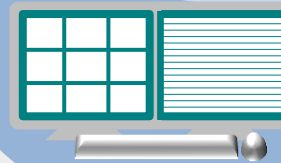


【遊技機販売】

8,600億円市場



【周辺機器】



【ソリューション】

データ分析/個別マーケティングetc.



PS総合市場

2.7兆円

and more ...

【Real Estate】



【Finance】



.....

IV. クロスメディア 事業プラットフォーム

■ 中長期視点

- 「リセント/カレントIP・レジェンドIP」の編成、シリーズ化
- ゲームを中心としたデジタルプラットフォームにてマネタイズ
- ライブエンタテインメント領域における大型集客施設との協業
- 新たなプラットフォーム領域進出へ向け、領域とパートナーの絞り込み

■ 短期視点

- 短期業績回復へ向けて、収益積み上げ施策の実施
- 編成済みIPの収益化へ注力

グローバルを含む[IP×事業プラットフォーム]の好循環化

IP

- 「リセント/カレントIP・レジェンドIP」のリポート
- メディア横断IP選定プロジェクトチーム
- IPの中長期編成とシリーズ化

バリュー チェーン

事業プラットフォーム

- 市場変化に対応した基盤強化
- 大手パートナーとの協業路線へ転換
- 遊技機プラットフォームとの連動、進化へ

グローバル

- 企画段階でのグローバル展開の前提化
- 海外プラットフォームパートナーとのネットワーク構築
- 海外へ向けて商品・サービスの水平展開

■ IP選定ポリシーの転換

- ・ 自社オリジナル中心



・「リセント/カレントIP・レジェンドIP」中心

■ IP選定プロセスの変更

- ・ 各メディアの独自選定



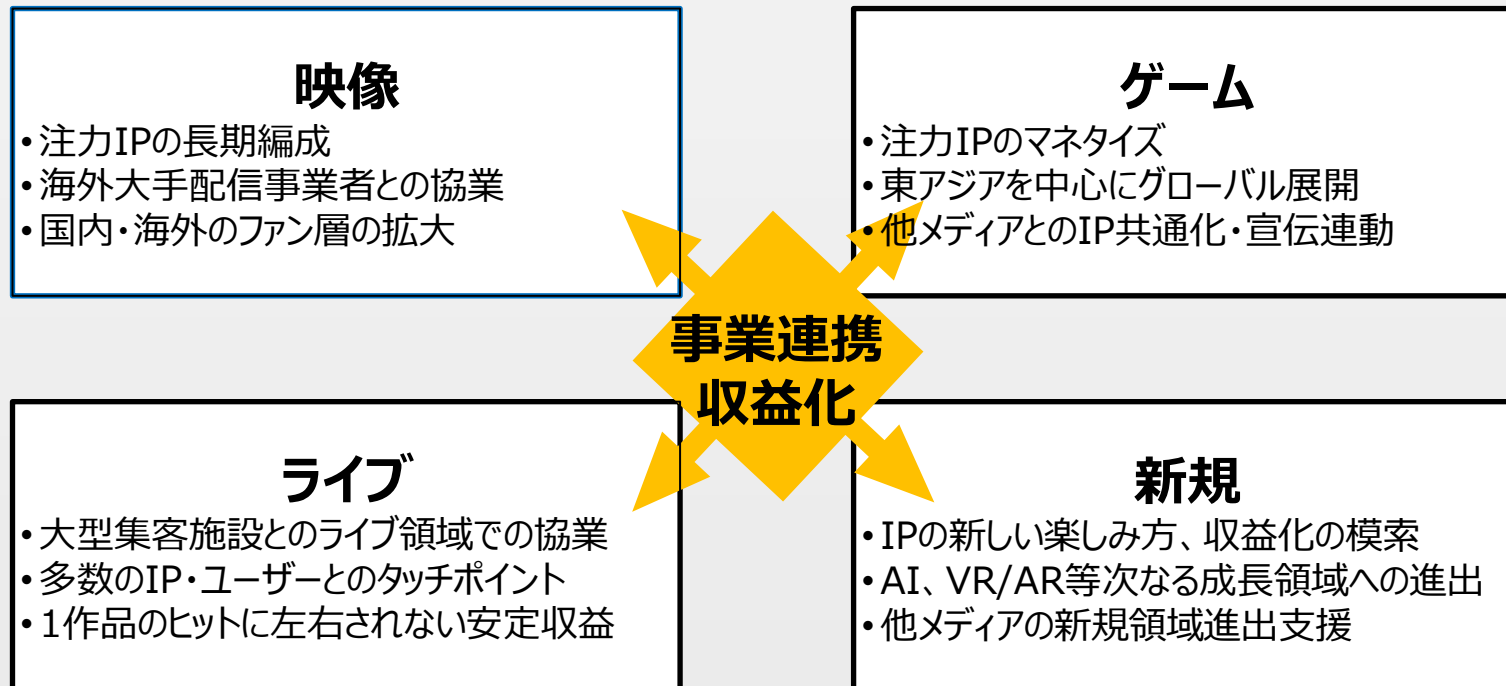
・IPマーケティング室との連携
・メディア横断IP選定プロジェクトチーム



- ・ 中長期で、「リセント/カレントIP・レジェンドIP」を編成（ラインアップ）し、シリーズ化
- ・ IPの共通化 ⇨ 投資の共通化、リソースの集中

(1) 全体戦略

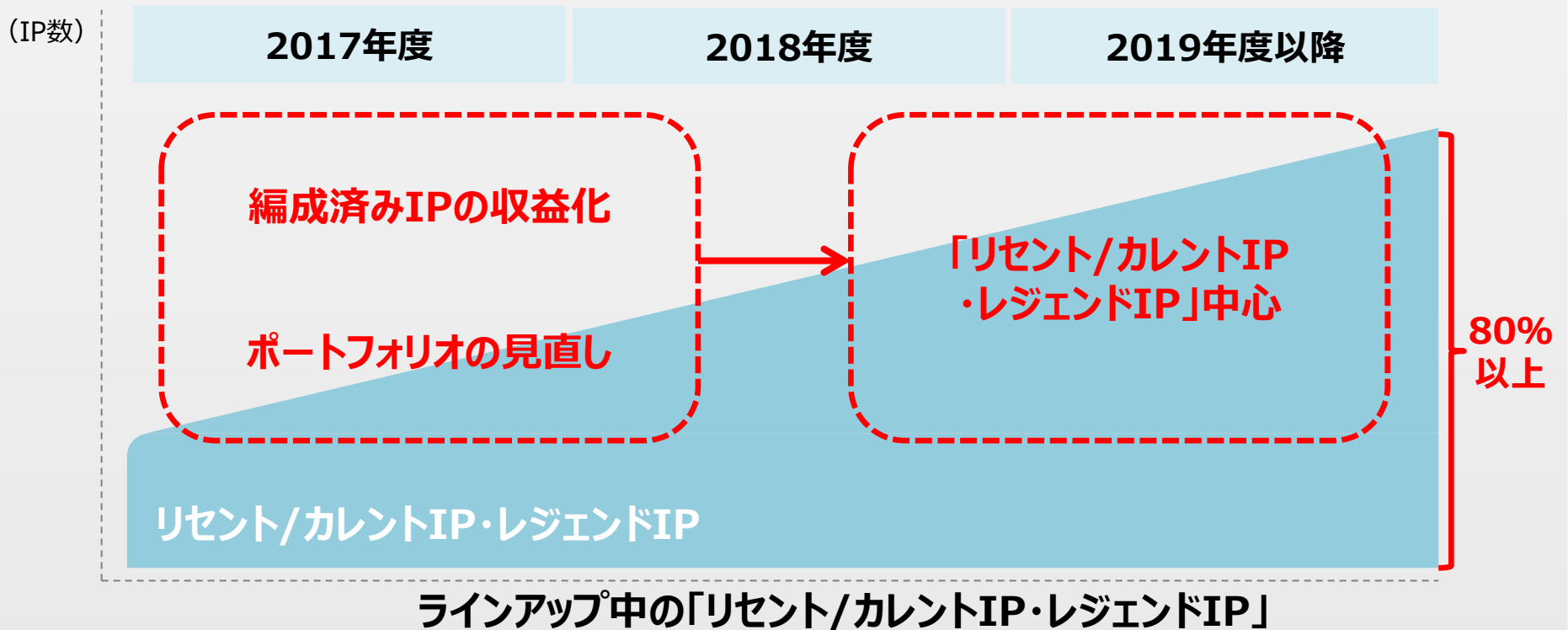
各事業プラットフォームが連動し、パートナーとの協業を通じて収益化



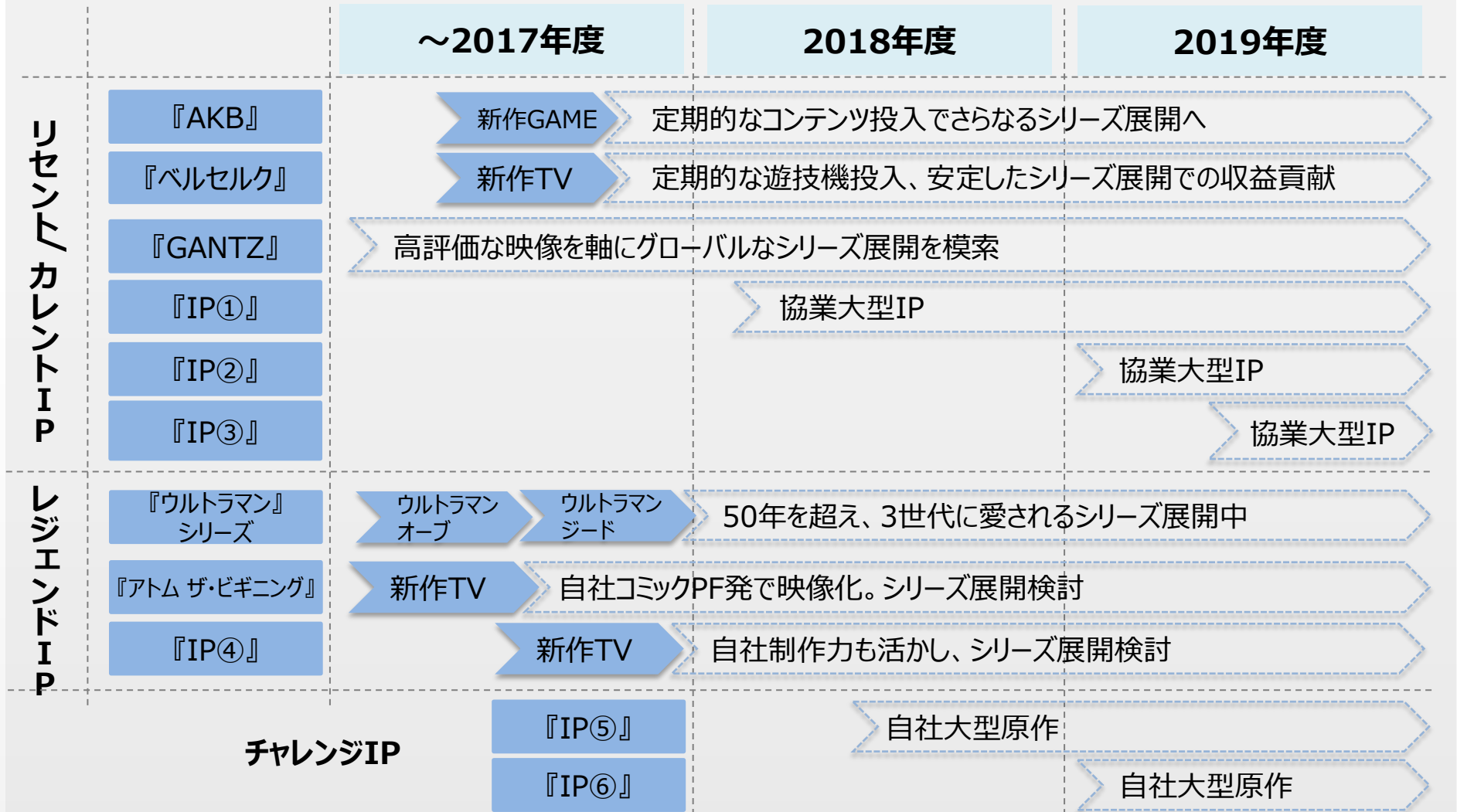
(2) IP編成

- 短期的には、編成済みIPの収益化（ライセンス展開等）へ注力
- 中長期視点での、「リセント/カレントIP・レジェンドIP」の獲得と編成へ注力
- ポートフォリオの80%以上は、「リセント/カレントIP・レジェンドIP」へと転換

【中長期の編成イメージ】



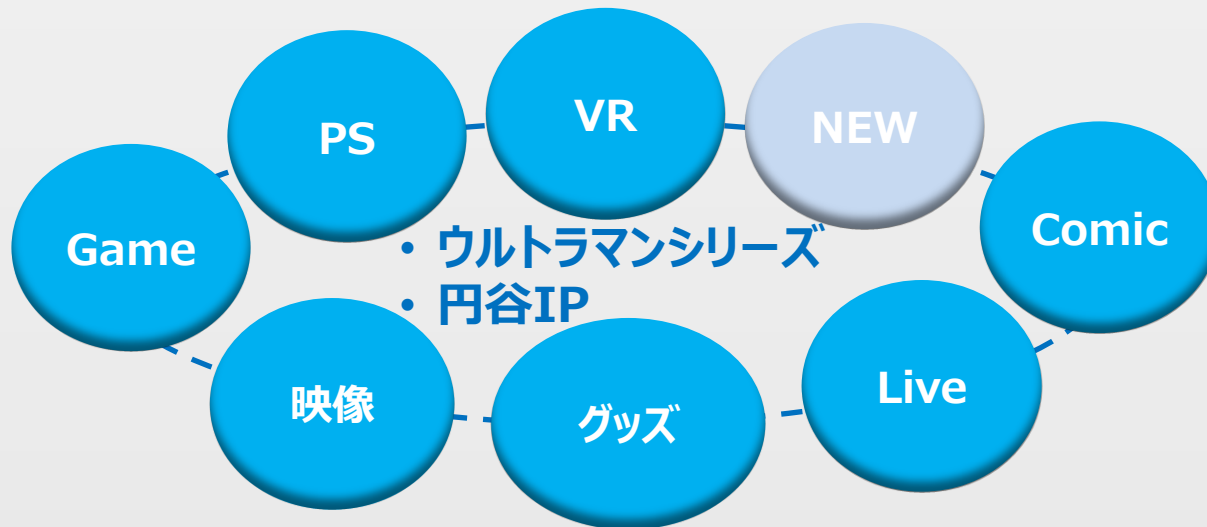
■ IP追加とシリーズ展開による積み上げで、厚みのある編成へ



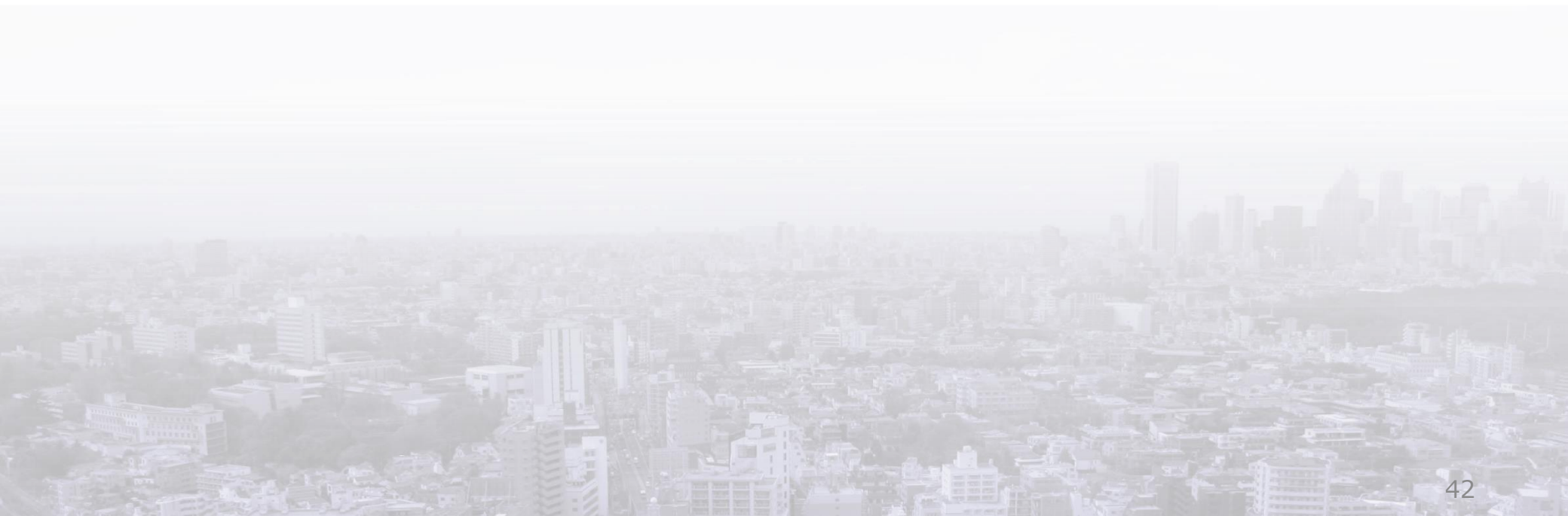
- グループ化以降、顧客接点を拡充し、IPの育成および収益拡大を推進
- **2019年度には売上総利益26億円以上**を目指す

2011年度	現在 2016年度	3年後 2019年度
売上高 29億円 売上総利益 11億円	売上高 37億円 売上総利益 17億円	売上高 60億円+α 売上総利益26億円+α

2010年度 フィールズグループ化



V. 総括



■ ウルトランIPを有効活用したグローバル事業開発

- ・ 中国等の海外現地企業との提携で、ライセンス収入を拡大
- ・ 東南アジアを中心にライブエンタテインメントを展開

■ 映像事業における米中配信企業との協働作品開発

- ・ 優良リセント/カレントIPのグローバル配信を米中配信大手と推進
- ・ 北米・中国・欧州・その他アジア等でIPライセンス事業を展開
- ・ ゲームに関しては、グローバルに協働パブリッシング化
- ・ デジタルデータを活用し、国内ではPSも含めてクロスメディアで展開

■ ゲーム事業における中国ゲーム企業との提携

- ・ in-out、out-inの双方向で推進
- ・ 海外ゲームエンジンの活用

VRを含む新技術領域において事業プラットフォーム拡大に挑戦

➡ 『ウルトラマン』等からスタートしたVRの事業化の拡大



360度全周立体映像VRシアターシステム「4D王」



and more

財務戦略

『健全性の確保』

⇒ 手元資金（キャッシュ）200億円以上を維持

『安全性の確保』

⇒ 事業に即した形で資金調達を実施

『安定した株主還元』

⇒ 安定した配当を継続

『企業体質強化』

⇒ 販管費のコントロール等、事業の変化に対応できる企業体質づくり

■ 3か年 B/S計画

(単位：億円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
現金および預金	231	290	226	243
その他資産	572	514	512	623
資産合計	803	805	738	866
負債	371	390	321	429
純資産	432	414	416	436
負債純資産合計	803	805	738	866

※表示単位未満切り捨て

ガバナンス

『取締役の責務』

⇒ 取締役の責務の明確化（取締役任期の見直し等）

『その他』

⇒ コーポレートガバナンスコードも踏まえ、引き続きガバナンス強化を推進

■ IP戦略

- IPのポートフォリオ経営
- リセント/カレント+レジェンドIPのリポート
- IP企画への注力
- グループ全体のIPマネジメントの統合
- IP投資のROI管理

■ バリューチェーンの再構築

- 企画・プロデュース力をコアとした事業バリューチェーンの再構築

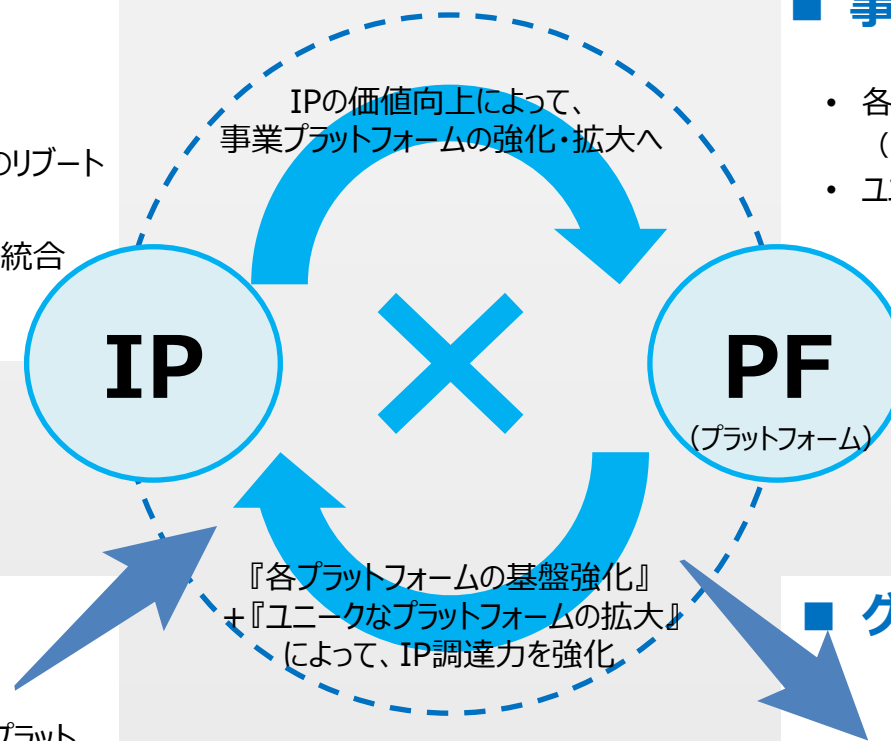
■ 事業プラットフォーム戦略

- 各接点の基盤強化・進化 (PS・映像・ゲーム・ライブ等)
- ユニークな接点の拡大

■ 新規事業開発

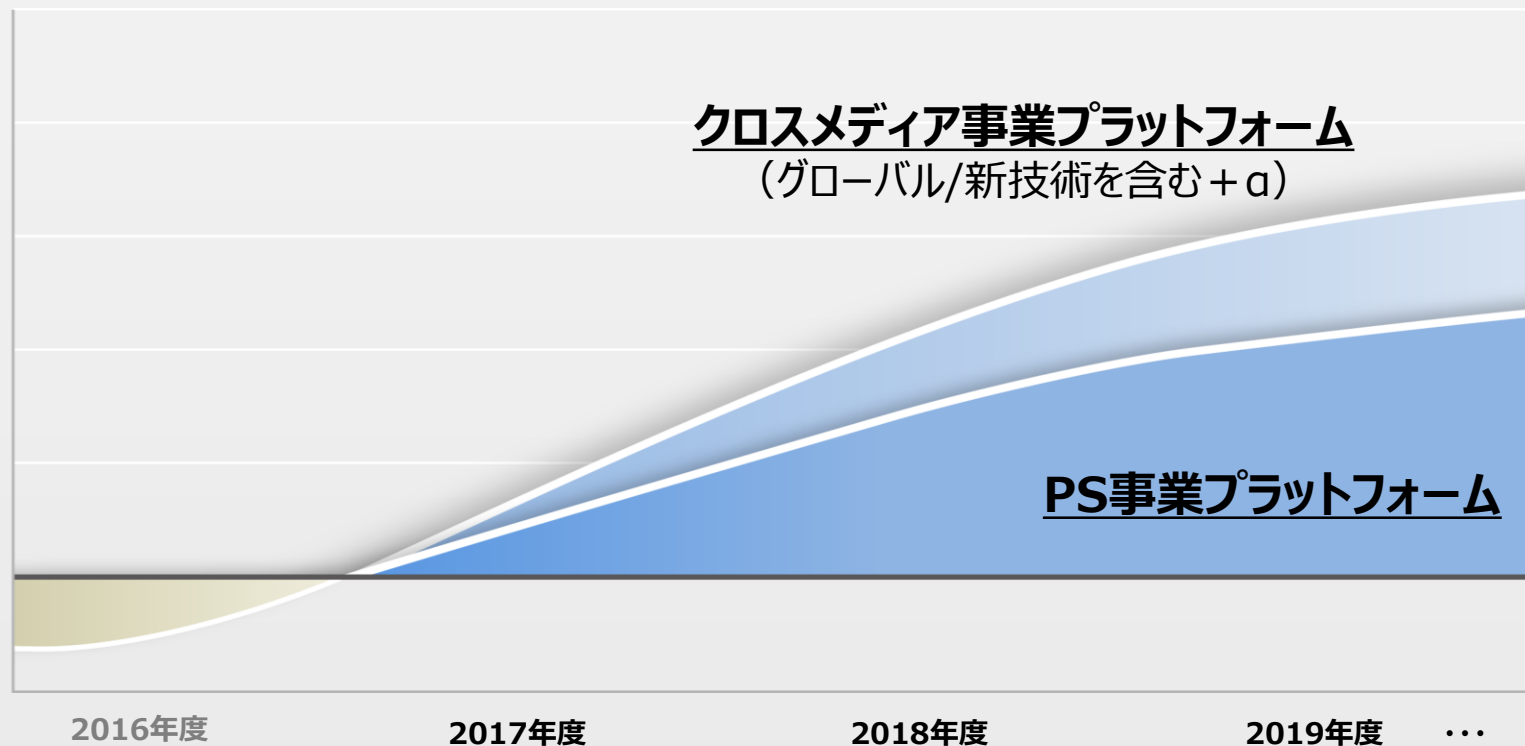
- グローバル事業開発の加速
- VRを含む新技術領域での事業プラットフォーム拡大への挑戦
- PSホールとの多角的な事業開発

■ グローバルへ



■ 「PS+クロスメディア+a（グローバル/新技術を含む）」の利益構造

- PS事業プラットフォームにおいて安定的な収益を確保
- クロスメディア事業プラットフォームの好循環化
- グローバル/新技術を含む、新たな[IP×事業プラットフォーム]の実現



免責事項/お問い合わせ先

本資料に掲載されている弊社の計画、戦略、予想等は、すでに確定した事実を除き、潜在的リスクや不確定要素を含んでおり、その内容を保証するものではありません。

潜在的リスクや不確定要素には、弊社の主たる事業領域でありますパチンコ・パチスロ市場を中心とした経済環境、市場における競争状況、弊社の取扱商品等が考えられますが、これらに限るものではありません。

フィールズ株式会社 コーポレートコミュニケーション室

TEL : 03-5784-2109 E-mail : ir@fields.biz