



KLab

KLab株式会社

第15回 定時株主総会

2015年3月27日



# 議決権数報告



# 監查報告



# 報告事項



# 第15期 事業報告



# 事業の経過及びその成果



# 事業の経過及びその成果

## 連結業績ハイライト

売上高 **21,374**百万円

前期比  
**5,629**百万円 **増**

営業利益 **2,163**百万円

前期比  
**3,080**百万円 **増**

経常利益 **2,564**百万円

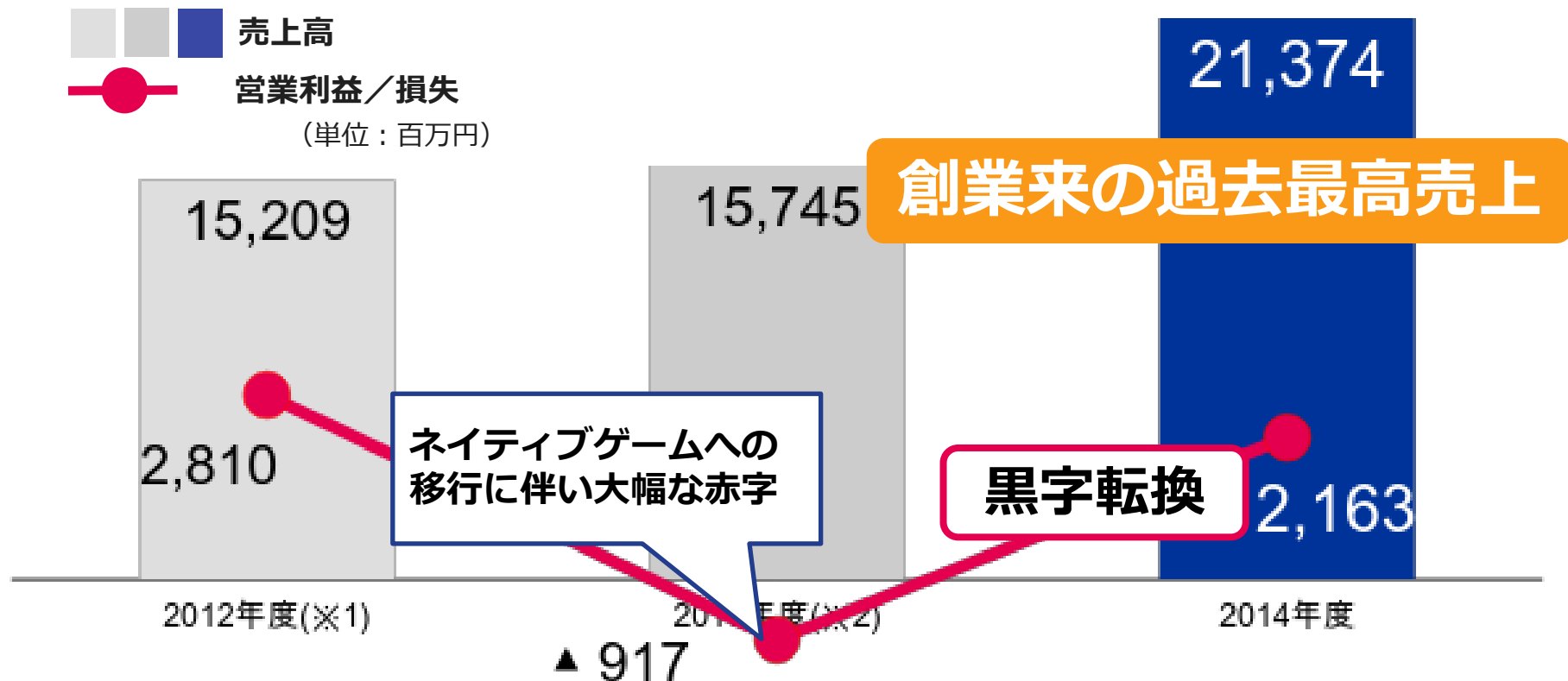
前期比  
**3,270**百万円 **増**

当期純利益 **1,793**百万円

前期比  
**3,715**百万円 **増**

前期は決算期変更を行い16ヶ月決算となっているため、対前期の計算に当たっては、前期実績値に対し12/16を乗じて12ヶ月換算した数値を用いています。

## 前年度の赤字から黒字へV字回復



- ※1 2013年度より連結財務諸表を作成しているため、2012年度は単体の数値を用いています。
- ※2 2013年度は決算期変更を行い16ヶ月決算となっているため、対前期の計算に当たっては、前期実績値に対し12/16を乗じて12ヶ月換算した数値を用いています。



売上の増加

コスト削減

# 事業の経過及びその成果





## 今期リリース



©いのまたむつみ ©藤島康介  
©BANDAI NAMCO Games Inc.  
提供：バンダイナムコゲームス

## 今期以前リリース



©2013 プロジェクトトライブ！  
©KLabGames  
©bushiroad All Rights Reserved.

# スマッシュヒット

# 引き続き堅調

## 構造改革によるコスト削減

- 従業員数の削減
- 外注費の削減
- 関係会社・オフィスの整理・統合  
(賃借料の圧縮等の合理化)
- 福利厚生の凍結や各種経費の削減

# 連結計算書類



## 資産の部

総資産

12,731百万円

前連結会計年度末比  
4,033百万円増加

## 負債の部

総負債3,655百万円

前連結会計年度末比  
1,034百万円減少

## 純資産の部

純資産9,075百万円

前連結会計年度末比  
5,068百万円増加

## 資産の部

総資産

12,731百万円

前連結会計年度末比  
4,033百万円増加

## 負債の部

総負債3,655百万円

前連結会計年度末比  
1,034百万円減少

## 純資産の部

純資産9,075百万円

前連結会計年度末比  
5,068百万円増加

# 連結損益計算書

売上高 **21,374**百万円 前期比 **5,629**百万円 **増**

営業利益 **2,163**百万円 前期比 **3,080**百万円 **増**

経常利益 **2,564**百万円 前期比 **3,270**百万円 **増**

当期純利益 **1,793**百万円 前期比 **3,715**百万円 **増**

前期は決算期変更を行い16ヶ月決算となっているため、対前期の計算に当たっては、  
前期実績値に対し12/16を乗じて12ヶ月換算した数値を用いています。



# 連結株主資本等変動計算書 単体計算書類

お手元の招集ご通知 29頁、及び31頁～33頁



# 対処すべき課題



## ヒット率向上による収益拡大・安定化

- ゲーム開発タイトルを厳選、絞込み
- ヒットしそうなゲームカテゴリーの見極め
- 世界で通用するIPの獲得
- パブリッシングタイトルの配信

## 海外売上の拡大

- **パブリッシャー依存から  
自社パブリッシングへの転換(中国を除く)**
- **重点地域にはマーケティングオフィスを  
設置**
- **対応言語を増やす**

## マーケティングの強化

- TVCM等のメガプロモーションを展開
- アニメ、映画、他のアプリやゲーム、SNS等との協業

## 技術革新への対応

- **新しいタイプの同期型協力・対戦技術の構築**
- **複数のゲームタイトルで使用できる共通基盤機能の拡充**
- **今後のゲームトレンドに適應する要素技術の蓄積**

## サービスの健全性向上と消費者の安全性確保

- 同業他社と連携し、  
ガイドラインの継続的な見直しの実施

**株主の皆様方におかれましては、  
何卒、一層のご指導・ご支援を賜りますよう、  
お願い申し上げます。**





# 決議事項



# 第 1 号議案

## 取締役 8 名選任の件



## 第2号議案

# 監査役3名選任の件



## 第3号議案

# 補欠監査役1名選任の件



# 質疑応答



# 株主様からの事前質問

真田社長個人の株式売却について

# Q1：社長の自社株の「売り抜け」について説明して下さい



大辞林 第三版の解説

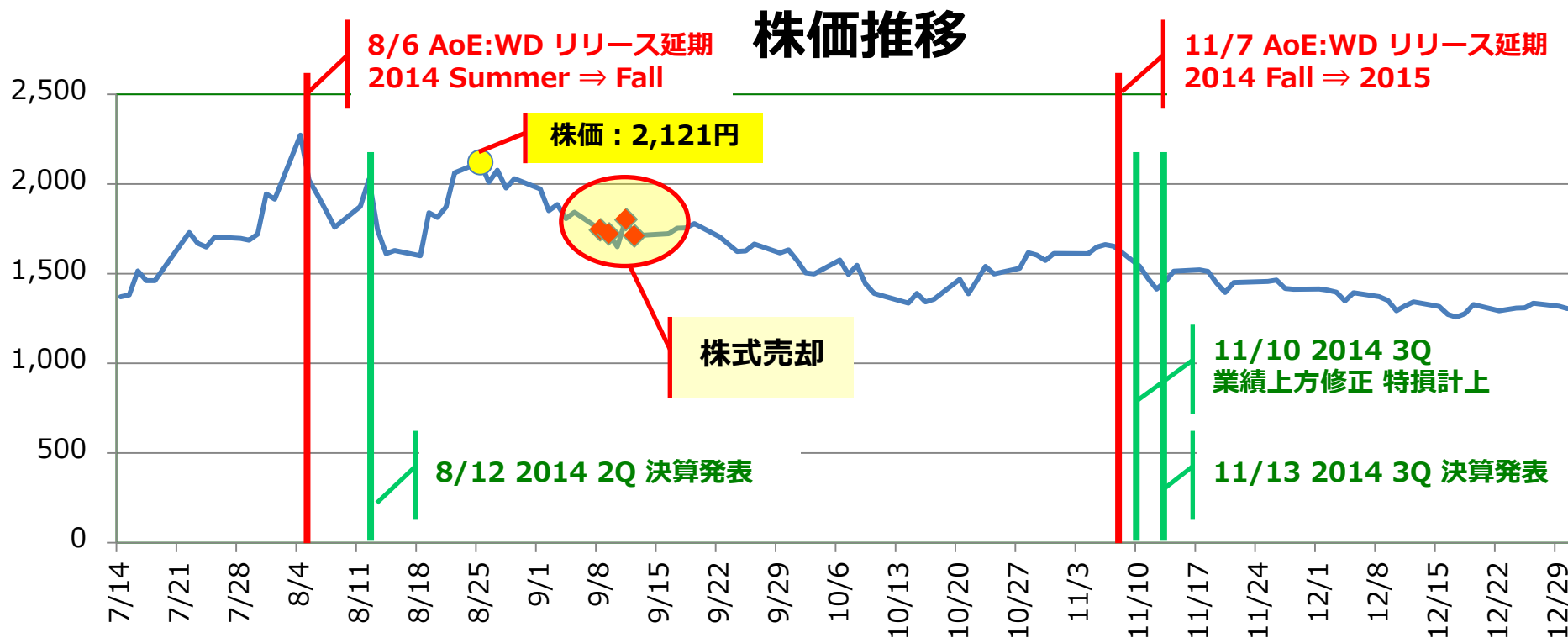
売りぬけ【売り抜け・売抜け】

取引で、**株や商品を相場の下がらないうちに売り尽くして**しまうこと。売り逃げ。

## 論点は2点

- ① 高値で売却したのか？
- ② 売り尽くす、すなわち全株売ったのか？

# ①真田は高値で売却したのか？



売却可能期間中 終値ベースで最高値2,121円

真田の平均売却価格：約1,729円

**真田はもっと高値で売ることも出来たが、高値で売却しなかった。**



## ① 真田は全株売却したのか？



売却前保有数	3,966,900株
売却数	-504,000株
ストック・オプション行使	+504,000株
現在保有数	3,966,900株

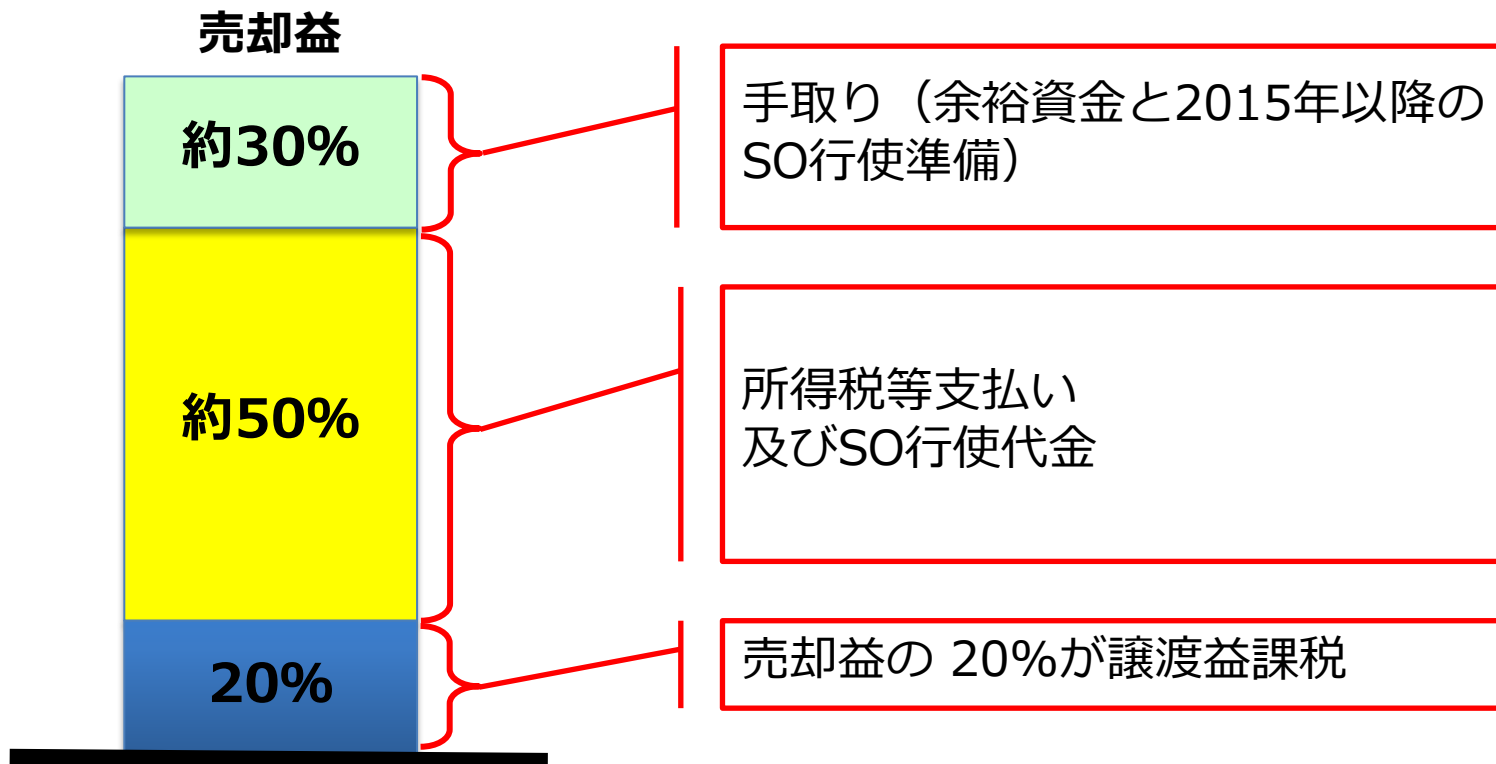
自社株売却とストック・オプション行使を同じタイミングで  
同じ株数 実施しているため、  
株数は1株も減っていない。この点も既に公表している。  
結論：「売り抜けした」とは全くのデマである。

## Q2：なぜ自社株を売却したのか？



**大半はストック・オプション行使に関わる資金を用意するため。一部は余裕資金。**

創業の頃に発行したSOが2014年9月26日で行使期限が切れるという事情があった。



## Q2：なぜ自社株を売却したのか？



税制非適格ストック・オプションを行使すると行使した時点の株価と行使代金の差が給与所得とみなされる。

所得が1,800万円を超えると、所得税と地方税を合わせて税率は約50%

**オプション行使株価の約50%分を別途資金用意する必要あり。**



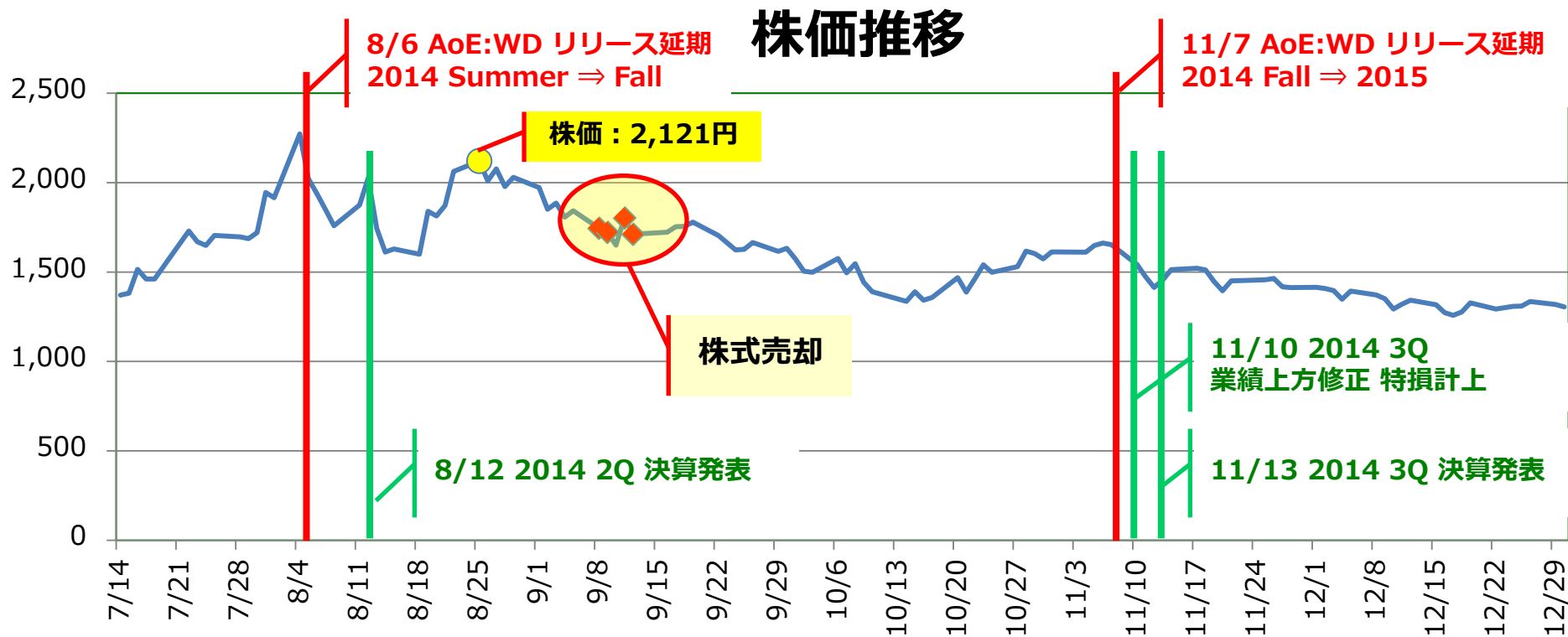
~~真田個人の利益を最大化するには、  
株価の安い時にSOを行使し  
株価の高い時に株を売る~~

## 真田は敢えてSO行使と現物株売却を同時に実施



個人利益にとっては不利  
信用取引を使った両建てに似て、株価が高い時が  
一方的に有利ということが無くなる。

# Q3：社長の自社株売却によって株価が暴落したのでは？



**真田が売却した株は、発行済株式総数の1.37%、弊社の平均出来高から見ても、インパクトがある数値ではない。**  
**このグラフを見ても、真田の株売却と株価の直接的な因果関係は見受けられない。この指摘も事実とはことなる。**

Q4 : AOE延期発表直前の自社株売却はインサイダー取引では？



Q4+ : 自社株売却のコンプライアンスはどう考えている？

## 論点は

- ① 真田の自社株売却はAOE延期発表の直前だったのか？
- ② インサイダー取引にならない自社株売却のルールとは？
- ③ インサイダーに該当する事実が有ったのか？

# ① 真田の自社株売却はAoE延期発表の直前だったのか？



## 1回目の延期発表

8/6 AoE:WD リリース延期  
2014 Summer ⇒ Fall

## 自社株売却

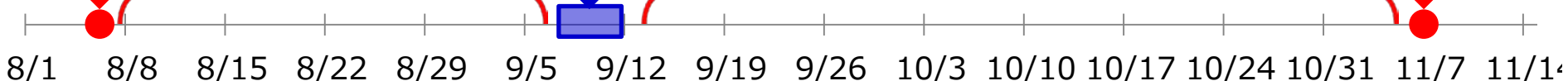
9月8日～12日

## 2回目の延期発表

11/7 AoE:WD リリース延期  
2014 Fall ⇒ 2015

約 1ヶ月

約 2ヶ月



真田の自社株売却は、  
1回目のAoE延期発表の約1ヶ月後  
2回目のAoE延期発表の約2ヶ月前

⇒ AoE延期発表の直前ではない

## ②インサイダー取引にならない自社株売却のルールとは？



### インサイダー取引

会社の内部者情報に接する立場にある会社役員等が、その立場を利用し会社の重要な内部情報を知り、その情報が公表される前にこの会社の株式等を売買する行為。

#### ■ 自社株式売買可能期間

金融商品取引法	社内規則
<ul style="list-style-type: none"><li>未公表の重要事実が無い期間 且つ</li><li>購入時から6ヶ月以上経過(役員限定)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>決算発表翌日から進行Q期末日まで 且つ</li><li>未公表の重要事実を知らない</li></ul>

#### ■ 自社株式売買手続き

手続き①(売買前)	手続き②(売買後)
申請 ⇒ 経営管理部長承認 ⇒ 売買可能	『自社株式の売買実行後届』提出



### ③インサイダーに該当する事実があったのか？



2回目のAoEリリース延期の私が最終決定は、  
発表日当日の11月7日  
株売却時点(9月8日～9月12日)で知る由も無い。

8月の決算直後はプレス発表があり、  
その内容を事前に知っていたために回避  
9月はプレス発表が無いインサイダー情報を持たない時期

証券会社や複数の顧問弁護士に相談し  
慎重に日程を選んだ。

**⇒インサイダーに該当する事実は全く無かった。**



- 一般通念に則り、社長個人の問題について回答も公表も行わない。
- 真田個人への批判は受け入れる。
- 株主価値を毀損する虚偽の風説流布等に対しては、会社としての法的手段を含め、毅然とした対応をとる。

# 株主様からの事前質問

ゲームタイトルのリリース遅延  
について

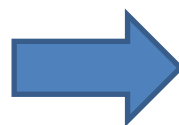


# ゲームタイトルのリリース遅延の 原因と改善策について



弊社は開発手法を移行中  
開発手法により遅延原因が異なる。

ウォーターフォール型  
開発手法



プロトタイプドリブン型  
開発手法

# それぞれの開発手法の特性



開発手法	プロトタイプドリブン型	ウォーターフォール型
特徴	まず、簡素化したゲームを作ってみて、テストプレイをしながら仕様を決めて行く。	仕様を細かく定義し、それにそって順次開発 複数チームが同時並列に開発し、最後に結合する。
適性	ゲームやエンターテインメント 小規模開発	勘定系や業務用システム 大規模開発に向く Sierに用いられる
当社における タイトル	2014にリリースされた殆どの タイトル（中間型）	AoE

※中間型 = プロトタイプドリブン要素を部分的にとりいれたもの  
あるいは、途中段階からプロトタイプドリブンに切り替えたもの。



# 遅延原因と改善策について ～プロトタイプドリブン開発の場合～

# 遅延原因①

## 各工程を短めに設定していたケース



### ■ 背景

- ・ 昨年度は経営方針に基づき、コスト削減を全社的に強く意識してきた
- ・ 各タイトルの予算総額も低く抑えようという意識が強かった

### ■ 発生した事象

- ・ 開発サイドに「各工程を早く、効率的に、低いコストで完成させよう」という意識が強く働き過ぎ、スケジュールについても、それに合わせても余裕の少ない計画を見積もってしまった。
- ・ しかし、実際には見積もったほどには工程の短縮ができず、遅延が発生してしまった



## 遅延原因②

### クオリティ上の問題が発生したケース



- ・機能要件は満たしているものの、最終的なクオリティが足らず、作り直しが発生し、遅延が発生してしまった

原因	問題例
クオリティ不足	爽快さが足りない、迫力が足りない、グラフィックが可愛くない、などの感覚的な不足
	動作が軽快ではない、通信に時間がかかる、などの性能上の不足
	ゲームバランス、難易度調整などに違和感がある、などのトータルバランス上の課題



- **開発の途中段階での仕様変更**  
⇒ **手戻りの発生**
- **特に、最終に近い段階でのテストプレイの結果、仕様変更すべきと判断した場合、大きな遅延に。**

## 遅延原因④

### 発表の仕方に問題があったケース



- **PJ内部管理用のスケジュールをそのまま外部に発表**
- **完成目途が立つ前の早い段階で、完成時期を発表**

# 改善に向けた主な取り組み



- ①見積もり精度の向上のための、見積もりレビューなどのプロセス改善
- ②ゲーム間に共通する要素の共通部品化
- ③共通部品を複数のゲームに取り入れることによる工期・工程の圧縮
- ④共通部品の開発をする専任部隊「共通基盤グループ」の設置  
(各ゲームの開発プロジェクトへの部品提供や支援にあたる)
- ⑤非機能要件(※)のできる限りの明確化  
※性能上の要件、デザイン上のガイドラインなど
- ⑥ゲームバランスレビューのさらなる強化
- ⑦外部向け発表スケジュールにはバッファを持たせ、  
なおかつ、完成目途がたってから発表



# AoEの遅延理由と 今後の展望

# 過去のプレスリリース



	日付	発表内容
ライセンス 取得発表	2013年 6月25日	AoEのスマホ版ゲーム開発 ライセンスを取得
リリース 予定発表	2014年4月10日	2014年夏頃から全世界に向けて 英語版を配信
リリース延期 <b>1回目</b>	2014年8月6日	2014年 SUMMER ⇒ 2014年 FALL
リリース延期 <b>2回目</b>	2014年11月7日	2014年 FALL ⇒ 2015年



**AoE : WDは2013年度から着手しているため、  
ウォーターフォール型開発手法**



**コアパート含め、実際にプレイし面白さの検証が  
できるのは、各パートを結合させた最終段階**

# 1回目のリリース延期



## 8月6日時点でのAoE：WDは問題点が多く、クオリティの向上が必要と判断

### 遅延原因②

#### クオリティ上の問題が発生したケース



- ・機能要件は満たしているものの、最終的なクオリティが不足し、作り直しが発生し、遅延が発生してしまった

原因	問題例
クオリティ不足	爽快さが足りない、迫力が足りない、グラフィックが可愛くない、などの感覚的な不足
	動作が軽快ではない、通信に時間がかかる、などの性能上の不足
	ゲームバランス、難易度調整などに違和感がある、などのトータルバランス上の課題



# 2回目のリリース延期



11月7日時点でのAoE：WDでは、バトルパートが面白く無いと判断しリリース延期を決断。

面白くするためには、いくつかの重要なバトルパートを放棄し作り直しが必要だった。

## 遅延原因③

### 途中段階で仕様を変更したケース



- ・ 開発の途中段階での仕様変更  
⇒ 手戻りの発生
- ・ 特に、最終に近い段階でのテストプレイの結果、仕様変更すべきと判断した場合、大きな遅延に。



## ■ 現状

- ・ 放棄したバトルパート以外は、ほぼ完成  
(基本画面や都市形成パート等)
- ・ バトルパートのプロトタイプを複数作成し、面白さを試行錯誤しながら比較検討中

## ■ 今後

- ・ スケジュールに関しては、過去の反省を踏まえ慎重に発表

# 質疑応答





事前に、株主提案として当初出そうとしたんですけど、議決数が足りなくて、株主質問として真田社長あてに直接送らせていただきました。



そのうちの株主フォーラムは  
提案している中の一つで、  
一株主の質問を採用していただき、  
うれしく思っております。



その回答をさらっと  
お答えしていただけると  
うれしいのですが、  
今、駄目でしょうか。

## 質疑応答:

### 『ゲームユーザーとの意見交換会の実施』



以前、ユーザー様とKLabとの意見交換会の実施の提案をしているのですが、一応読ませていただきます。

ユーザーと意見交換ができるイベントや窓口を作ってほしい。

イベントはユーザーによるアンケートや投票による意見を取り入れ、ユーザーを主体にしないと主催者側の一人相撲に繁栄はない。

質疑応答:

『ゲームユーザーとの意見交換会の実施』



従業員さまでは言いにくいことを直接  
ぶつけることができます。





よろしくお願ひします。

## 質疑応答:

### 『PMP等のセミナーを取り入れて欲しい』



二つ質問したかったのですが、  
一つということなので。

先ほど、プロジェクトの進め方について説明  
させていただきまして、今朝方までものすご  
く私ぶち切れておりまして、遅延が他のソー  
シャルゲーメインでやられているゲーム会社  
と比べて、あまりにも多過ぎるということで、  
ちょっと頭に来ていまして。

## 質疑応答:

### 『PMP等のセミナーを取り入れて欲しい』



先ほど聞いたところで、半分ぐらい仕方ないなというところがあるのは分かりました。

でもですね、やっぱりまだ改善すべきところがあるなと私の中でちょっと思っていました。

私は東証一部企業の子会社で働いていて、いろいろそういう資格を聞くんですがPMPも当然ご存じかと思うんですけども、

用語解説: PMP = プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル

## 質疑応答:

『PMP等のセミナーを取り入れて欲しい』



そういうセミナーとか研修をやられているのかなということと、

あと、ちょっと忘れましたが、提案系のそういうセミナーとかプレゼンテーション、企画系ですね、失礼しました、の、セミナーとか受けられているのかなということで質問させていただきますので、

質疑応答:

『PMP等のセミナーを取り入れて欲しい』



もしやられていなければ、どんどん取り入れてほしいなと考えております。  
どのようにお考えでしょうか？



そうです。



名前を申し上げるのですか。



まず、社長が盛んに風説の流布ということでご説明して致しましたが、いずれにしてもタイミングが悪かったということだと思っておりますが、

それで一つ自己株式、自分の株を処分したということは、ストックオプションで上下しているんですけど、いずれにしても顕在的な株が潜在的なものになったということなんですよね。





要するに、株式に対して、従業員持ち株主も  
そうですけど、持ち株もそうなんですが、  
ストックオプション自体は潜在株なんですよ。



そうですね、  
だから今まで自分で持っていた株は顕在株  
ですよね。



それが潜在株になったと。  
発行株数は変わりませんがね。



いやいや、顕在が潜在になったと。



そうなんですか。



いずれにしても潜在株で、  
いずれにしても株式としては  
総数は変わらないけど、



そうなんですか、  
減るんですか、株式は。



増えるんですか。





でも、まだ権利行使していないわけでしょう。



そうなんですか。

## 質疑応答:

### 『AoEの今後の開発手法について』



いずれにしても、話を聞いていますと、  
『AOE』とのタイミングが悪かったという  
ことがあると思うんですが、

いずれにしてもその『AOE』に関しましての  
開発なんですが、それはプロトタイプで今後  
やるということはないんですね？

SIのウォーター何とかって言っていましたね。

質疑応答:

『AoEの今後の開発手法について』



はい。



作戦に成功したようで、  
ありがとうございます。



よろしくお願ひします。

『スクールフェスティバル』は  
リリースされてもうすぐ2年ぐらいたと  
思うんですが、一ユーザーとしてもすごい  
楽しくやらせてもらっています。

質疑応答:

『今後のスクフェスの運営方針について』



最近のイベントでは、アクティブ数が  
100万人近く居ると思っているんですけど、

用語解説: アクティブ数 = サービスを利用した数

## 質疑応答:

### 『今後のスクフェスの運営方針について』



これだけあるアクティブのゲームってなかなかなくて、売り上げについても、御社の中でも去年の原動力になっているという風に考えています。

この『スクフェス』の運営方針について質問と要望、合わせて行いたいんですけど、

まず、他のアプリに比べて無課金で遊ぶ分には凄く面白いんですね、



## 質疑応答:

### 『今後のスクフェスの運営方針について』



これだけ無課金で遊べるゲームは、中々ない  
と思ってまして、パズドラやモンストなど、  
今一番面白いと言われているアプリに負けな  
いと思ってるんですが、ガチャの部分です、

この確率がですね、システムの的に覚醒させる  
ためのシステムが、課金してやってみたところ、  
どうも課金額になると私は判断できませ  
んでした。

## 質疑応答:

### 『今後のスクフェスの運営方針について』



売り上げを見ていると、新しいユーザーが増えているときは、すごく売り上げが伸びていくんですけど、長い間続けていくと、ガチャで課金するよりもイベントで2枚、3枚取ったほうがよほどいいんじゃないかというのが、私、自分がプレイした感想なんですけど、そう思っています。

## 質疑応答:

### 『今後のスクフェスの運営方針について』



途中ガチャとかやって、ウルトラレアとかスーパーレア、覚醒しない状態のものが50枚、60枚たまって、倉庫番みたいな形になってしまって、これについてなかなか使い道もなく飾りになってしまっているというのは、ユーザーとしてはすごい残念です。

## 質疑応答:

### 『今後のスクフェスの運営方針について』



他のゲームを見ていると、古いカードでも、だんだん強化する、『パズドラ』でいう覚醒進化ですとか、あとは『モンスターストライク』ですと神化合成ですか、

そういったような古いカードに対しても素材を集めることで強くなるような、そういった工夫がされていて、2年とか3年後よりは、長いゲームはガチャだけでやってもなかなかユーザーは課金しないと、

## 質疑応答:

### 『今後のスクフェスの運営方針について』



そういうのであれば、自分が持っているものを強くすることのために課金していくと、そういったような運営方針、そういうのが必要なんじゃないかと思います。

質問としては、今後『スクフェス』において運営方針をガチャ課金を重視している方法かアイテムを取ったり、仲介要素といったものを強化するような方法に移行するというような考えはあるのかどうかというのをお聞きしたいと思います。

## 質疑応答:

### 『挨拶と握手のお願い』



ありがとうございます。

きょうすごい楽しみにして、京都から下道で  
来ました。

先ほど最初に言って頂いた通り、社長を見に  
来ましたんで、できたら帰りに皆さん挨拶  
して、握手できたらと思います。

どうでしょうか。



ご質問したいのが、買収防衛策の廃止というものが最近発表されました。

そのことをお聞きしたいんですけども、ゲーム市場は今競争激化しておりますので、単独でなかなか勝つというのは難しいのかなというのは個人的に思っていて、他社との提携とかそういったことに期待してしまうんですけども、その辺の考え方をお聞かせください。

質疑応答:

『他社との提携について』



はい



## 質疑応答:

### 『配当について』



一つだけ、配当についてお聞きしたいんですけども、この期は利益については内部留保ということで、将来の成長に充てると。

その下に、非常に前向きに配当の実施を検討しておりますということが書かれておるんですけども、ここについて具体的に何か配当性向とか、いろいろと内部留保との兼ね合いとか、そういうようなところを、もし聞かれたらお聞かせください。



よろしくお願ひします。



よろしくお願ひします。

## 質疑応答:

### 『従業員数及び人員配置について』



真田さんと、今そちらに居る平取の皆さんにお聞きしたいんですけど、リストラをしたと。

従業員を減らしたと。それなりに効果は出ていると思います。人件費が削減されて、經常のアップに影響は出ていると思います。

そこで、他の会社と比べると、やはりまだ従業員の数多いのではないだろうか、ちょっと思うわけです。

## 質疑応答:

### 『従業員数及び人員配置について』



これ以上はもうリストラしないよ、  
というのならば、それはそれでいいんですが  
しないならばしないなりの、もう今はこの  
人数だけで従業員の人数だけで十分なんだと、

それぞれの、例えば今『天クラ』そして  
『BLEACH』が発表されて『AOE』とそして  
『Glee』ですか、恐らくこの二つの銘柄は、  
すごいこの会社を支えていく2本柱になって  
いくと思うんですが、

## 質疑応答:

### 『従業員数及び人員配置について』



今居る従業員のチーム、それぞれ分かれているチームが、どれだけそこに配分されているのか、

どれだけ大きな成果を生むのかというところを示してもらわないと、やはり従業員の数が若干多いんじゃないかなと僕は思うんで、

多くないと言うんだったら、そこを詳しく教えていただければと思います。

質疑応答:

『従業員数及び人員配置について』



はい。



良い議論ですね。



## 質疑応答:

### 『株主優待について』



ありがとうございます。

先ほどの株主への配当の話、内部留保を高めてより筋肉質な会社になって行くことは非常に結構でございますので、よろしくお願い致します。

一方で、株主の安定化、長期化というのも重要な課題かと思っております。KLabの株主は、なぜかKLabのゲームを楽しんでいる株主が多いです。むしろ愛していると言ってもいいかもしれません。



『スクフェス』もそうですし、『天クラ』もそうです。なので、ここで株主優待の検討はいただけないかと。

具体的には勧誘チケットを持ち株数に応じて配布、それらを検討頂けないかなと思ひまして提案参りました。よろしくお願ひします。

かくいう私も“蟹工船”という船団の団長をやっております。

# 採決



# 第 1 号議案

## 取締役 8 名選任の件



## 第2号議案

# 監査役3名選任の件



## 第3号議案

# 補欠監査役1名選任の件





KLab株式会社

# 第15回 定時株主総会

2015年3月27日

