



# バンダイナムコグループ 2012年3月期第2四半期 決算説明会

2011年11月2日

株式会社バンダイナムコホールディングス  
代表取締役社長 石川祝男

## 目次



1. 2011年度業績
2. 今後の事業戦略

### 【見直しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。



# 1. 2011年度業績

## 上半期業績

(億円)					
	2010年度 上半期実績	2011年度 上半期 1Q時見込	2011年度 上半期実績	前年同期比	1Q時 見込比
売上高	1,735	1,780	1,942	+207	+162
営業利益	50	65	157	+107	+92
経常利益	50	65	159	+109	+94
四半期純利益	△19	32	80	+99	+48
設備投資	51	60	53	+2	△7
減価償却実施額	77	90	83	+6	△7
開発投資	202	190	190	△12	0
広告宣伝費	121	120	132	+11	+12
人件費	201	195	208	+7	+13

まず第2四半期累計期間の上半期の実績です。

10月26日に発表させていただきましたが、第2四半期においてトイホビー事業、コンテンツ事業が国内を中心に当初の予想を上回る事業展開ができ、8月の第1四半期決算発表時の見込みを大幅に上回る実績となりました。

## 通期見込

(億円)					
	2010年度 通期実績	2011年度 通期 1Q時見込	2011年度 通期 今回見込	前期比	1Q時 見込比
売上高	3,941	4,000	4,200	+259	+200
営業利益	163	165	250	+87	+85
経常利益	163	165	260	+97	+95
当期純利益	18	80	150	+132	+70
設備投資	107	150	150	+43	0
減価償却実施額	180	210	210	+30	0
開発投資	401	380	380	△21	0
広告宣伝費	287	305	325	+38	+20
人件費	403	395	420	+17	+25

通期見込みは上半期の実績および、年末年始商戦に向けた足元の動向を踏まえ、売上高4,200億円、営業利益250億円、経常利益260億円、当期純利益150億円と、8月時に発表させていただきました見込から修正致しました。

### 【見通しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

## セグメント別業績

上段:売上高  
下段:セグメント利益 (億円)

	2010年度 実績		2011年度 1Q時見込		2011年度 実績/見込		前期比	
	上半期	通期	上半期	通期	上半期	通期	上半期	通期
トイホビー	722	1,583	750	1,600	816	1,680	+94	+97
	70	138	70	105	89	150	+19	+12
コンテンツ	714	1,799	720	1,800	867	2,050	+153	+251
	△26	30	△10	65	53	105	+79	+75
アミューズ メント施設	316	623	310	610	313	610	△3	△13
	15	17	15	15	18	20	+3	+3
その他	87	185	110	210	115	240	+28	+55
	4	8	7	5	10	12	+6	+4
全社消去	△103	△249	△110	△220	△169	△380	△66	△131
	△13	△31	△17	△25	△15	△37	△2	△6
連結	1,735	3,941	1,780	4,000	1,942	4,200	+207	+259
	50	163	65	165	157	250	+107	+87

続いてセグメント別に概況をご説明します。

## セグメント別業績 トイホビー

(億円)

	2010年度 実績		2011年度 実績/見込		前期比		1Q時見込比	
	上半期	通期	上半期	通期	上半期	通期	上半期	通期
売上高	722	1,583	816	1,680	+94	+97	+66	+80
セグメント利益	70	138	89	150	+19	+12	+19	+45
利益率(%)	9.8%	8.7%	11.0%	8.9%	-	-	-	-

### 上半期営業概況

**国内:** 仮面ライダー・スーパー戦隊など  
定番キャラクター好調  
デジタルカードなどカード商材好調  
**海外:** 北米: Power Rangers 新作好スタート  
アジア: 堅調  
欧州: 厳しい環境のなか苦戦

### 上半期見込との差異

戦隊・ライダー商品売上  
前回見込より約40億円増  
デジタルカード売上枚数  
1億枚見込  
→1億2千万枚実績  
...etc.

トイホビーの上半期は、国内では、定番キャラクター、デジタルカードゲームなどのカード商材が人気となりました。海外では、欧州地域が厳しい環境のなか苦戦したものの北米地域で「Power Rangers」が好スタートをきり、アジア地域も堅調に推移しました。

前回見込との差異の主な要因についてご説明します。

上半期については、戦隊・ライダーの2キャラクターの売上が前回見込より約40億円増加しました。デジタルカードの好調により、売上枚数が前回の見込1億枚から1億2千万枚と2千万枚のプラスでした。

このほかワンピース商品の人気などにより前回見込を大きく上回りました。通期については、国内の定番キャラクター・カード商材の好調の継続、および海外各地域の足元の動向、為替の影響などを踏まえ、売上高1,680億円、セグメント利益150億円を見込んでいます。

### 【見通しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

## セグメント別業績 コンテンツ

(億円)

	2010年度 実績		2011年度 実績/見込		前期比		1Q時見込比	
	上半期	通期	上半期	通期	上半期	通期	上半期	通期
売上高	714	1,799	867	2,050	+153	+251	+147	+250
セグメント利益	△26	30	53	105	+79	+75	+63	+40
利益率(%)	-	1.7%	6.2%	5.1%	-	-	-	-

### 上半期営業概況

**業務用:**業務用機器新製品・リピート好調、  
景品販売好調  
**家庭用:**国内中小型タイトル目標クリア  
**ネットワーク:**従来型モバイル会員数減を  
ソーシャルゲームで補完  
**映像音楽:**ガンダムUC、  
TIGER&BUNNY人気

### 上半期見込との差異

国内向け家庭用ゲームソフト  
複数タイトルのヒット  
業務用ゲーム機・景品販売  
好調の継続  
映像パッケージソフトのヒット

コンテンツの上半期は、業務用ゲーム機・景品販売が好調に推移するとともに、国内向け家庭用ゲームの中小型タイトルがヒットしました。

また、ネットワークコンテンツでは従来型モバイル会員の減少をソーシャルゲーム投入で補完しました。

映像音楽コンテンツでは、「機動戦士ガンダムユニコーン」「TIGER&BUNNY」のパッケージソフトが人気となりました。前回見込との差異につきましては、9月発売の「テイルズオブ エクシリア」、「AKB1/48 アイドルとガムで恋したら・・・」など複数の国内向けタイトルのヒットや、業務用

ゲーム機販売および景品販売の好調継続、そして「TIGER&BUNNY」の映像パッケージのヒットが、主な要因です。通期については、国内の各事業における好調および、海外の足元の動向、為替の影響などを踏まえ、売上高 2,050 億円、セグメント利益105億円を見込んでいます。

## セグメント別業績 アミューズメント施設

(億円)

	2010年度 実績		2011年度 実績/見込		前期比		1Q時見込比	
	上半期	通期	上半期	通期	上半期	通期	上半期	通期
売上高	316	623	313	610	△3	△13	+3	0
セグメント利益	15	17	18	20	+3	+3	+3	+5
利益率(%)	4.8%	2.9%	6.0%	3.3%	-	-	-	-

### 上半期営業概況

**1Q:**安近短需要で好調に推移  
**2Q:**節電に伴う輪番休暇等の影響も

#### 国内既存店前年比

4月	5月	6月	1Q	7月	8月	9月	2Q	上半期
109.4%	108.2%	105.8%	107.9%	101.8%	96.1%	101.7%	99.4%	103.3%

アミューズメント施設の上半期は、節電の影響も一部ありましたが、差異化された店舗展開が好調に推移し、国内既存店売上前期比が、前回見込み103%に対し、103.3%と見込み通りとなりました。

通期については、下期の国内既存店売上を前回見込通り97%で見ており、売上高610億円、セグメント利益20億円を見込んでいます。

### 【見直しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

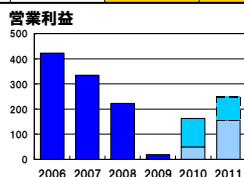
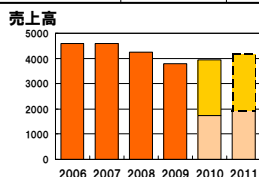


## 2. 今後の戦略

### 業績推移

(億円)

	2009年度		2010年度		2011年度	
	通期	上半期	通期	上半期	通期見込	通期見込
売上高	3,785	1,735	3,941	1,942	4,200	4,200
営業利益	18	50	163	157	250	250
経常利益	19	50	163	159	260	260
当期純利益	△299	△19	18	80	150	150



統合以来ダウントレンドだった業績は、環境変化への対応の遅れにより、2009年度大きく落ち込みました。この状態を一刻も早くリカバーすべく、2010年度より実施したリスタートプラン効果で業績が改善しました。さらにヒットコンテンツや商品が次々生まれ、2011年度の業績は前年を上回る見込みです。しかしながら、統合直後の営業利益422億円と比較すると、見劣りがすると言わざるを得ません。バンダイナムコの実力はもっと上にあると考えており、中期計画最終年度の2011年度に徹底的に足場固めを行い、これを足がかりに、次期中期計画では 次のステップに進みたいと思います。

### トイホビー事業

国内における圧倒的No.1戦略

定番キャラクターによる安定基盤をさらに確固たるものに

#### 仮面ライダーフォーゼ

好調な滑り出して  
オーズの勢いを継続



#### 海賊戦隊ゴーカイジャー

番組との強力連動  
で引き続き好調



カテゴリ間連動の強みを  
強かに推進

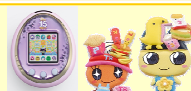
#### 機動戦士ガンダムAGE

新ターゲット(小学生)に向けての  
展開強化



#### たまごっち

15周年記念商品発売  
アニメ連動により定番化を推進



トイホビー国内では、引き続き圧倒的No.1戦略を推進します。そのために、定番キャラクターによる安定基盤をさらに確固たるものにします。9月スタートの「仮面ライダーフォーゼ」は、番組の斬新さと、スイッチ遊びの楽しさが受け、前作の「仮面ライダーオーズ」比で116%と好調な滑り出しです。「海賊戦隊ゴーカイジャー」も足元で前年比134%と引き続き好調です。この2キャラクターについては、今後も玩具、玩具菓子、カード、カプセル玩具などカテゴリ間連動を強かに推進します。

10月にスタートした「機動戦士ガンダムAGE」は、放映を重ねるごとに商品販売があがり順調な立ち上がりです。まずは最初の山となる年末年始商戦含め、きっちりマーケティングに力を入れて、メインターゲットである小学生ファンを拡大します。

女兒向けでは、「たまごっち」が15周年を迎え、11月には記念商品を発売します。小学生女兒向け定番商品として、TVアニメと連動し安定的な展開を図ります。

#### 【見通しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

**トイホビー事業** 国内における圧倒的No.1戦略

F Age 0 3 5 7 9 12 15 20 30 40 M

カード商材シェア拡大・新ターゲット層の獲得

**キッズカードマシン**

新コンテンツ投入で年齢層拡大

**ハイターゲット向け商材**

大人の超合金

高付加価値商材を中心に売上拡大

**ダンボール戦機**

プラモデル好調!

トイ商材×ゲーム×アニメ×コミックのクロスメディア展開

キッズカードマシンでは、7月より稼動した新筐体「ガンダムトライエイジ」が幅広い年齢層を取り込み好調です。また、従来型の筐体でも豊富なコンテンツラインナップを生かし、年齢層を広げ、シェアをさらに拡大します。

このほかのターゲット拡大に向けた取り組みも好調です。2月に発売開始した「ダンボール戦機」はトイ商材、ゲーム、アニメ、コミックのクロスメディア展開により、プラモデルは150万個以上販売しており、小学生のファンを獲得することができました。

また、ハイターゲット向けのキャラクターフィギュアやクオリティとディテールにこだわった「大人の超合金」など、コレクター商材も好調で、今後さらに拡大をはかります。

**トイホビー事業** 海外における成長基盤の整備

**北米**

ThunderCats 好スタート

Power Rangers 好調キープ

年末年始導入店舗拡大  
来期の新シリーズ制作決定!

**欧州**

Power Rangers SAMURAI 続々と放映開始で来期に期待

**アジア**

日本との水平展開

ハイターゲット向け商材展開

**2012年度以降本格的な成長を目指す!**

トイホビーの海外では、成長基盤の整備が進んでいます。北米では、新キャラクター「Thundercats」が計画を上回る好調な出足です。そして主軸である「Power Rangers SAMURAI」は、視聴率・商品とも好調に推移しています。一時品切れ状態でしたが供給体制を整え、春にはアメリカの4大流通において約3,500店舗だった売り場を、年末年始には5,700店舗に拡大します。

欧州での展開も夏より順次スタートしており、年末年始を機に強化していきます。また、北米では2012年からは新シリーズの放映も決定しました。2012年は年初から、Power Rangers を欧米で強力に展開してまいります。

アジアでは、ガンプラやハイターゲット向け商材の日本との水平展開が好調です。特にガンダムでは多言語のWEBサイト「ガンダム info」による情報発信やアジア30カ国以上で「機動戦士ガンダムAGE」の映像配信を行うなど、初の試みにチャレンジしており、日本とアジアにおける連動を推進しています。

海外は、今期中にたねまきを確実に実施し、2012年以降の本格成長につなげていきます。

【見通しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

**コンテンツ事業**      **コンテンツ価値の最大化**

**業務用ゲーム機**

**人気ゲーム機・景品投入でアミューズメント施設との相乗効果**

鉄拳タッグトーナメント2  
機動戦士ガンダム 戦場の絆  
湾岸ミッドナイトMT4・・・  
リピートも含めて好調  
+  
新ビジネスモデルにより安定収益確保



ONE PIECE+萌え系・乙女系を中心に  
景品引き続き好調  
⇒アジアでの展開強化

コンテンツ事業では、引き続き、コンテンツ価値最大化を目指し、様々な出口へ向けた展開を実施しております。業務用ゲーム機では、新製品、従来機のバージョンアップ、リピート販売とも好調です。また新たなビジネスモデルである従量課金制度を今年度より本格的に導入しました。オペレーター様の機器購入につながり、今後安定的な収益を確保できる見込みです。景品ビジネスも、綿密なマーケティングに基づく企画開発により、引き続き好調で、今後は日本の水平展開が可能なアジア地域にも導入を行ってまいります。

**コンテンツ事業**      **コンテンツ価値の最大化**

**ネットワーク**

**既存有料会員数減少⇒ソーシャルゲーム拡充・海外展開も視野に**

ガンダムロワイヤル(モバゲー) 会員数300万人超  
ガンダムマスターズ(GREE) 会員数100万人超  
(株)BDNA設立  
スマートフォンに特化  
海外での事業展開

新コンテンツ続々登場  
仮面ライダー・スーパー戦隊・アイドルマスター・テイルズ・たまごっち・・・

**映像音楽コンテンツ**      **既存コンテンツ+新規コンテンツで展開**

機動戦士ガンダムシリーズ  
ガンダムAGEパッケージ販売決定  
ガンダムUC episode4  
11/12～イベント上映 & 配信  
& Blu-ray劇場先行発売  
(1～3巻は20万本超)

TIGER & BUNNY  
NEXT PROJECT始動  
関連音楽CD好調  
(ランティス)



ネットワークコンテンツでは、ソーシャルゲームの伸びが、従来型モバイル会員減少分を補完しています。今後もコンテンツの新たな出口として、モバゲー・グリー向けにキャラクタータイトルなどを投入します。また、新たな取り組みとして、10月に(株)DeNAとの共同出資により、(株)BDNAを設立しました。今期中に事業を本格的に立ち上げ、海外を見据えた展開を行ってまいります。BDNAを通じ、運営ノウハウの吸収と人材育成を行い早いタイミングでソーシャルゲーム売上100億円を目指したいと思っております。

映像音楽コンテンツは、タイトルの絞込みにより収益の安定化が図られていることに加え、コンテンツビジネスの創出口としても、存在感を発揮しています。まもなく「機動戦士ガンダム UC」エピソード4のクロスオーバー展開がはじまります。また、新コンテンツの「TIGER&BUNNY」についても、ファンの熱いラブコールに応え、NEXTプロジェクトが始動しました。ご期待下さい。

【見直しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

### コンテンツ事業

コンテンツ価値の最大化

家庭用ゲームソフト 国内開発ヘシフトでクオリティ・スピードアップ

国内中小型好調 海外タイトル絞込で着実に販売

タイトル	ハード	地域	発売本数(万本)
ONE PIECE UNLIMITED CRUISE SP	上半期 S05	日	24
テイルズオブエクシリア	上半期 PS3	日	75
AKB1/48 アイドルとグアムで恋したら・・・	上半期 PSP	日	45
ACE COMBAT ASSAULT HORIZON	下半期 PS3	日米欧	150
DARK SOULS	下半期 PS3	日米欧	150
BEN10	下半期 マルチ	米欧	60
機動戦士ガンダム EXTREME VS.	下半期 PS3	日	50

グループ横断プロジェクト

中長期視点でネットワーク戦略構築

家庭用ゲームソフトでは、国内開発シフトによる、クオリティとスピードアップの効果が出てきています。

国内では、市場規模が縮小するなか、顧客ニーズにきちんと対応したことにより、「テイルズ オブ エクシリア」、「AKB1/48 アイドルとグアムで恋したら・・・」など、ヒットタイトルを出すことが出来ました。

海外では市場環境を見ながら、今年の「エースコンバット」、来年の「SOUL CALIBUR V」のように、フランチャイズに絞り込み着実な収益を狙います。また、フロムソフトウェアとのコラボレーションとして「DARK SOULS」を共同開発

しており、海外での販売をバンダイナムコが、日本での販売をフロムソフトウェアが行っています。このように我々の強力な海外販売網を生かした新たな取り組みも進めていきます。

パッケージビジネスは厳しいのでは？という質問をいただくこともありますが、市場ニーズはまだまだ高く当社グループとしては、バンダイナムコの強みを最大限生かした魅力的なタイトルを提供してまいります。また、コンテンツ事業では、ネットワークを活用した新たなチャレンジを行っています。10月には、日替わりで商品・サービスに関する生番組を配信するバンダイナムコライブTVを開設しました。ユーザーと直接つながるツールとして活用していきます。このほかにも、様々な WEB サイトの会員とグループの幅広い事業を連携させたバンダイナムコならではの新しいネットワーク戦略を、中長期的に構築していきたいと思えます。

### アミューズメント施設事業

差異化施設展開

バンダイナムコならではのキャラクターを活用した展開

キャラクターパッケージ型遊戯施設好調

キャラクターキャンペーンを店舗特性にあわせて展開

ナムコ・ナンジャタウンイベント

アミューズメント施設では、足元10月も引き続き順調に推移しています。冬の節電がどうなるかなど不透明な要素もありますが、今後もバンダイナムコならではの差異化された施設展開を継続します。11月から、仮面ライダーのキャラクターパッケージ型施設を大人気のフォーゼにバージョンアップします。フォーゼの施設では、入場者にイベント特製のアストロスイッチがプレゼントされるなどシナジーを生かした企画も行います。また年末年始に向けライダーの映画と連携したキャンペーンを行うなど、施設、イベント、キャンペーンでバンダイナムコの強みを発揮していきます。

【見通しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。





ミッション

**夢・遊び・感動**

ビジョン

**世界で最も期待される  
エンターテインメント企業グループ**

2011年度上半期の好調は、各事業現場で、現状に満足することなく、もっと上へ行こう、もっと広げよう、もっと新しいことは無いか、と食欲にチャレンジを続けた結果だと考えております。これからもバンダイナムコだからできる「ユーザーのニーズを深くえぐる」戦略を各現場で行っていきます。まずは、年間最大の年末年始商品でしっかり実績をつくり、次期中期計画の初年度となる2012年度のビジネスにつなげていきたいと思っております。なお次期中期計画については、来年改めて発表させていただく予定です。

©2011 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©2011 石森プロ・テレビ朝日・東映 AG・東映 ©創通・サンライズ・毎日放送 ©BANDAI・WiZ 2004  
 ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・毎日放送 ©L5/PDS・TX ©SUNRISE/T&B PARTNERS, MBS JR 西日本商品化許諾済/JR 東海承認済  
 ©BANDAI THUNDERCATS and all related characters and elements are trademarks of Warner Bros. Entertainment Inc. and © of Warner Bros. Entertainment Inc and Ted Wolf.  
 CN LOGO: TM & © Cartoon Network. WB SHIELD: TM & © Warner Bros. Entertainment Inc (s11) Bandai logo: ® and © 2011 Bandai.  
 ©車田正美/集英社・東映アニメーション ©Blip Toys LLC.15245 Minnetonka,Mn 55345,All Rights Reserved. © SCG Power Rangers LLC ©創通・サンライズ  
 ©NAMCO BANDAI Games Inc. ©バードスタジオ/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©2011 NBGI ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション  
 ©かきふらい・芳文社/桜高軽音部 ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ ©SUNRISE/T&B PARTNERS, MBS  
 ©いのまたむつみ ©藤島康介 ©2011 NAMCO BANDAI Games Inc. ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©2008-2011 NBGI ©AKS 2011 ©2011 NBGI  
 ©2011 NBGI ©GeoEye/JAPAN SPACE IMAGING CORPORATION ©DigitalGlobe, Inc., All Rights Reserved. All trademarks and copyrights associated with the manufacturers,  
 aircraft, models, trade names, brands and visual images depicted in this game are the property of their respective owners, and used with such permissions.  
 ©ABC・東映アニメーション ©2011 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©窪岡俊之 ©NBGI ©安部真弘(週刊少年チャンピオン)/海の家れもん2号 ©UTA☆PRI PROJECT  
 ©いのまたむつみ ©藤島康介 ©NBGI ©許斐 剛/集英社・NAS・劇場版テニスの王子様プロジェクト 2011 ©Index Corporation/「ベルソナ4」アニメーション製作委員会

【見直しに関する注意事項】

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。