



バンダイナムコグループ 2013年3月期第2四半期 決算説明会

2012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

BANDAI NAMCO Group

本日の内容



1. 2012年度業績
2. 今後の事業戦略

BANDAI NAMCO Group



2012年度業績

BANDAI NAMCO Group

【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。

上半期業績

(億円)

	2011年度 上半期実績	2012年度 上半期 1Q時見込	2012年度 上半期実績	前年同期比	1Q時 見込比
売上高	1,942	2,150	2,226	284	76
営業利益	157	200	277	120	77
経常利益	159	200	280	121	80
四半期純利益	80	120	173	93	53
設備投資	53	55	75	22	20
減価償却実施額	83	85	85	2	0
開発投資	190	190	204	14	14
広告宣伝費	132	140	143	11	3
人件費	208	215	209	1	-6

BANDAI NAMCO Group

バンダイナムコグループの2012年度(2013年3月期)の上半期(第2四半期累計期間)業績は、売上・利益とも、第1四半期業績を公表した2012年8月時点の見込みを上回る結果となりました。

上半期セグメント別業績

(億円)

	2011年度 上半期	2012年度上半期		
		実績	10時見込	前年同期比
トイホビー	816	804	780	-12
コンテンツ	867	1,166	1,140	299
アミューズメント施設	53	201	135	148
その他	313	298	305	-15
全社消去	18	10	15	-8
連結	115	128	110	13
	10	12	5	2
	-169	-172	-185	-3
	-15	-11	-20	4
連結	1,942	2,226	2,150	284
	157	277	200	120

BANDAI NAMCO Group

トイホビー
日本:定番キャラクター、大人向け商品等好調
欧米:POWER RANGERS人気
アジア:プラモデル・大人向け商品人気

コンテンツ
「IP軸戦略」が効果を発揮
特にネットワークコンテンツが収益に大きく貢献

アミューズメント施設
好調だった前年を下回り
国内既存店売上高94.6%

事業別の概況では、

トイホビー事業は、国内定番キャラクターや大人向け商品などが好調に推移しました。海外では、欧米で「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズが、アジアでは「機動戦士ガンダム」シリーズのプラモデルや大人向け商品が人気となりました。コンテンツ事業は、IP (Intellectual Property キャラクターなどの知的財産) を軸に業務用ゲーム機、家庭用ゲームソフト、映像音楽コンテンツなど、あらゆるカテゴリーにダイナミックに展開する「IP

軸戦略」が効果をあげました。特にソーシャルゲームなどのネットワークコンテンツが収益に大きく貢献し、前年同期を大きく上回る実績となりました。

アミューズメント施設事業は、キャラクターを活用した施設やイベントが人気となりましたが、好調だった前年同期には及ばず国内既存店売上高が94.6%となりました。

通期見込



(億円)

	2011年度実績			2012年度実績・見込			通期 前年比
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	
売上高	1,942	2,600	4,542	2,226	2,324	4,550	8
営業利益	157	189	346	277	123	400	54
経常利益	159	190	349	280	120	400	51
当期純利益	80	113	193	173	57	230	37
設備投資	53	75	128	75	75	150	22
減価償却実施額	83	98	181	85	100	185	4
開発投資	190	221	411	204	196	400	-11
広告宣伝費	132	201	333	143	182	325	-8
人件費	208	227	435	209	231	440	5

BANDAI NAMCO Group

2012年度通期見込は、上半期実績と年末年始商戦に向けた足元の動向を踏まえ精査した結果、売上高4,550億円、営業利益400億円、当期純利益230億円としました。

セグメント別業績



上段:売上高
下段:セグメント利益

(億円)

	2011年度実績			2012年度実績・見込			通期 前年比
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期	
トイホビー	816	963	1,779	804	896	1,700	-79
	89	72	161	64	71	135	-26
コンテンツ	867	1,388	2,255	1,166	1,224	2,390	135
	53	117	170	201	79	280	110
アミューズメント施設	313	297	610	298	302	600	-10
	18	5	23	10	0	10	-13
その他	115	159	274	128	122	250	-24
	10	10	20	12	-2	10	-10
全社消去	-169	-209	-378	-172	-218	-390	-12
	-15	-14	-29	-12	-23	-35	-6
連結	1,942	2,600	4,542	2,226	2,324	4,550	8
	157	189	346	277	123	400	54

BANDAI NAMCO Group

事業別の内訳はご覧の通りです。

セグメント別業績



トイホビー	2011年度実績			2012年度実績・見込			下半期 前年同期比	通期 前年比
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期		
売上高	816	963	1,779	804	896	1,700	-67	-79
セグメント利益	89	72	161	64	71	135	-7	-26

プロダクトミックス変更に伴う粗利率低下、米国における広告宣伝費の増加等

コンテンツ	2011年度実績			2012年度実績・見込			下半期 前年同期比	通期 前年比
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期		
売上高	867	1,388	2,255	1,166	1,224	2,390	-164	135
セグメント利益	53	117	170	201	79	280	-38	110

パチンコ・パチスロ: 基盤ビジネス上期集中 海外家庭用: 上期高い利益率のタイトル集中
映像音楽: 上期は旧譜中心・下期は新規中心 景品: 市販環境を踏まえた景品ビジネス予測

AM施設	2011年度実績			2012年度実績・見込			下半期 前年同期比	通期 前年比
	上半期	下半期	通期	上半期	下半期	通期		
売上高	313	297	610	298	302	600	5	-10
セグメント利益	18	5	23	10	0	10	-5	-13

上期国内既存店舗の影響を反映

各事業の下期と通期の見込について、詳しくご説明します。

トイホビーは、下期の営業利益見込を、年初見込85億円から71億円としました。これは、プロダクトミックスの変更に伴う粗利率の低下、米国における年末年始商戦向け広告宣伝費の増加などによるものです。

コンテンツは、上期営業利益201億円に対し、下期営業利益を79億円で見込んでいます。この上期と下期の差は、複数の要因が重なったためです。まず、受注生産のパチンコ・パチスロの基盤ビジネスが上期に集中していること、そして家庭用ゲームでは、前期に開発費の大半を計上した、北米の「ソウルキャリバーV」や「NARUTO-ナルト-疾風伝 ナルティメットストームジェネレーション」などのタイトルが上期に利益貢献しましたが、下期は利益をほぼフラットで見込んでいます。また、映像パッケージは、上期は利益率の高い旧譜中心だったものが、下期は新譜中心の展開となる予定です。このほか、足元好調の景品ビジネスですが、アミューズメント施設の現状を踏まえ下期を保守的に見込んでいることなどが主な要因となります。

アミューズメント施設は、上期の国内既存店売上減の影響を織り込んでいます。

【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。



次に今後の事業戦略についてご説明します。

2010年からのリスタートプランにより、バンダイナムコグループ本来のスピードと総合力を発揮できる体制が整ってきました。

今年2012年4月からは「挑戦・成長・進化」をビジョンにした中期計画がスタートしています。

中期計画重点戦略		BANDAI NAMCO			
		トイホビー	コンテンツ	アミューズメント施設	
事業領域戦略	基盤事業領域 基盤事業の利益ある成長 日本	トイホビー【日本】	コンテンツ【日本】 <small>業務用・SNS・映像音楽</small>	アミューズメント施設【日本】	
	収益回復領域 低収益・赤字事業の利益回復 欧米	トイホビー【欧米】	家庭用ゲーム【WW】		
	新成長領域 新成長領域の創出・育成 アジア	トイホビー【アジア】	業務用機器【アジア】	アミューズメント施設【アジア】	
機能戦略	グループ連動ネット戦略		人材戦略		

【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。



トイホビー事業において、「国内事業圧倒的No.1戦略」を推進している国内では、9月に「仮面ライダーウィザード」の商品展開がスタートしました。メダル、スイッチに続く連動アイテムとして指輪（ウィザードリング）を採用した今作は、TVの視聴率、商品販売とも好調で、メインアイテムの変身ベルトは前作を上回る出足です。今後も各カテゴリーを横断してダイナミックな連動をはかります。

女兒向けには、10月より新規IP「アイカツ！」を立ち上げ、順調なスタートをきりました。サンライズ製作のTVアニメの内容とデジタルカードゲームの遊びを完全連動させ、女兒シェアの拡大をはかります。「アイカツ！」は、ナムコのアミューズメント施設に専用コーナーを設けたり、バンダイナムコゲームスからニンテンドー3DS向けゲームを発売するなどグループの戦略IPとして横断展開を行います。このほか「たまごっち」も、11月23日に新本体「Tamagotchi P's（たまごっちぴーす）」を発売します。これら施策で、女兒でも総合力を発揮したいと思います。

また、大人向けの展開も更に強化します。10月に開催したイベント「TAMASHII NATION 2012-5TH ANNIVERSARY」には3日間で約1万9千名が来場し大盛況でした。2013年1月には、従来のターゲットの更に上となる60～70歳代をメインターゲットにした南極観測船「宗谷」の超合金を発売します。今後もあらゆる年代をターゲットに展開していきます。

【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。

トイホビー事業戦略	
欧米 欧米一体ブランドマネジメント強化戦略 POWER RANGERS 順調 年末商戦向けプロモーション強化  2013年新作放映決定 主力IPとして欧米連携で展開 BEN10 新番組開始  欧米一体で育成	アジア 日本発一気通貫強化戦略 ネット活用(GUNDAM INFO)+ 日本主体でコントロール  きめ細かいマーケティング実現 デジタルカードマシン展開地域拡大 新IP投入(ダンボール戦機等) フィリピン工場建設決定 2013年度より本格稼働予定 BANDAI NAMCO Group

トイホビーの欧米では、主要 IP を欧米一体で開発・マーケティングする「欧米一体ブランドマネジメント強化戦略」を推進しています。主力の「パワーレンジャー」は順調に売上を伸ばし、欧米では前年の約 2 倍の 90 億円となる見込みです。年末年始商戦に向けては、店頭や WEB でのプロモーションを実施します。2013 年には、「天装戦隊ゴセイジャー」をモチーフにした「パワーレンジャーメガフォース」の放映も決定しましたので、安定した主力 IP として、欧米が連携しダイナミックな展開を行います。もう 1 つの主力 IP 「BEN10 (ベンテン)」は、

欧米でこの秋より新番組が始まりました。まずまずの出足となっていますので、放映機会の拡大とプロモーションの強化により、パワーレンジャーとの 2 本柱として育成していきます。このほか、2013 年には、いよいよ「パックマン」のアニメが米国で放映開始となりますので、米国のグループ各社で IP 軸戦略を推進します。

アジアでは、「日本発一気通貫戦略」を推進しています。2011 年度下期からは WEB サイト“ガンダムインフォ”などネットを活用した認知促進施策を強化し、さらに 2012 年度からはプラモデルと大人向け商品を、日本が主体となりコントロールする組織に変更しました。この結果、プロモーションや売り場作り、イベントなどできめ細かいマーケティングが可能となり、良い効果が出てきました。今後は一気通貫をさらに強化し、デジタルカードマシンの展開地域の拡大、「ダンボール戦機」など新たな IP 投入を行っていきます。

なお、新生産拠点として、フィリピンにトイホビーの自社工場建設を決定しました。

これは生産キャパシティ増強と、中国に限らず生産の一極集中を避けることを目的としたものです。当社グループでは、トイホビーだけでなくコンテンツ事業の業務用ゲーム機や景品でも周辺国での生産に着手しています。今後もあらゆる事態を想定し、慎重かつ柔軟な対応を行います。

【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。

コンテンツ事業戦略

日本 BANDAI NAMCO

業務用ゲーム機
人気シリーズ展開+
新たな切り口の機器の
定番化へ

IP軸戦略

景品
IPラインナップ拡大
幅広いニーズに対応

1番くじ
国内:新規流通への販路拡大
アジア(台湾):新商品継続投入
販路拡大

映像音楽コンテンツ
厳選した優良タイトルを展開
新規タイトルへの挑戦継続

BANDAI NAMCO Group

続いてコンテンツについて、ご説明します。

コンテンツでは、「IP軸戦略」が各カテゴリーで良い効果を発揮はじめました。

業務用ゲーム機では、従来の人気シリーズに加え、エアホッケー、釣りをテーマにしたメダルゲーム、小学生男児向けのバトルゲームなど、新たな切り口のものをつつ投入し、定番化を目指した展開を行っています。

景品では、IPラインナップを拡大し、幅広いニーズに対応することで、安定した収益をあげています。

また、国内で新規流通へ拡大をはかっている1番くじは、台湾でも、継続的に新商品を投入するとともにコンビニや書店での流通網を拡大中です。

映像音楽コンテンツでは、「機動戦士ガンダム UC (ユニコーン)」など厳選した優良タイトルによる展開を引き続き進めます。最近では邦画「アウトレイジビヨンド」もヒット中です。また、新規タイトルにも挑戦します。好調の「黒子のバスケ」の映像パッケージのように、我々の強みを生かせる厳選したタイトルを展開します。

コンテンツ事業戦略

日本 BANDAI NAMCO

ネットワークコンテンツ

2012年9月末現在
ソーシャルゲーム合計登録会員数:2,650万人
最近投入・今後投入予定タイトル

**バンダイナムコならではのIP軸戦略
によるソーシャルゲーム安定展開**

旬なIP+
業務用等培った運営型開発ノウハウを融合

タイトル	PF	スタート
スーパーロボット大戦	モバゲー	2012.9
テイルスオブカードエボルブ	GREE	2012.9
ナイトガンダムカトラス戦記	モバゲー	2012.10
英雄スリッパ 仮面ライダーレジェンド テイルスオブキスナ	ゲーム	2012.11
アイドルマスター	GREE	未定

IP特性を活かした開発と運営のノウハウ蓄積

オンラインゲーム強化
ガンダムオンライン今冬サービスイン予定!

IP価値の最大化
IP活用先の1つとして
安定展開

■ジャンル : 多人対戦アクション
■課金体系 : 基本無料+アイテム課金
■運営 : バンダイナムコオンライン

BANDAI NAMCO Group

次に、コンテンツ事業のネットワークコンテンツについてご説明します。ソーシャルゲームは、10月末で登録者数2,850万人を超え、安定的に推移しています。これは旬なIPと、我々が業務用ゲーム機などで培った運営型ゲームの開発ノウハウを融合できたことが要因だと考えています。つまり、IP特性を活かしたツボをおさえた開発と運営のノウハウが社内で蓄積されてきたということです。2012年11月には新たなプラットフォームとして、「dゲーム」向けにもタイトルの提供を行います。今後も、

我々としては、ソーシャルゲーム単独で考えるのではなく、IP価値最大化に向け、ユーザーニーズがどこにあるのかを常に考えながら、IP活用先の1つとして安定展開をはかります。

また、ソーシャルゲームだけでなく、オンラインゲームのラインナップも強化します。今冬には、104人同時対戦可能なアクションゲーム「機動戦士ガンダムオンライン」をサービスインする予定です。

【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。

コンテンツ事業戦略 **家庭用ゲーム** **BANDAI NAMCO**

家庭用ゲームソフト主要タイトル販売計画

タイトル	PF	発売日	計画本数
鉄拳タッグトーナメント2	W4チ	発売中	170万本
テイルズ オブ エクシリア2	PS3	発売中	65万本
BEN10	W4チ	2012.30	40万本
第2次スーパーロボット大戦OG	PS3	2012.30	35万本
逃走中	3DS	発売中	30万本

バンダイナムコスタジオ分社化
他社有力タイトルの開発受注
自社開発ソーシャルゲーム投入

多様化するニーズに対応

旬のIPをスピーディに投入

運営型モデルの進化
ガンダムバトルオペレーション

ゲーム本体無償配布+アイテム課金の新しいビジネスモデル

開発力を活かした展開

IPを軸に全出口で総合的・複合的な展開

BANDAI NAMCO Group

次に、家庭用ゲームについて、ご説明します。2012年4月に設立した開発会社バンダイナムコスタジオは、分社化したことで、より自主独立の意識が高まっています。初の自社開発のソーシャルゲーム投入や、他社の有力タイトルの開発受注など、早くも効果が現われ始めました。今後には是非ご期待下さい。さて、現在ゲームに対するユーザーニーズは、様々な多様化しています。我々はIPを軸に、そのIPにあった展開を行います。「逃走中」や「黒子のバスケ」など、旬のIPをスピーディに投入するタイトル

。「テイルズオブ」シリーズや「鉄拳」シリーズなど、開発力を生かし作りこみを行うフランチャイズタイトル、パッケージ発売後のダウンロード販売や、「機動戦士ガンダム バトルオペレーション」のように基本無料・アイテム課金で行う新たな運営型タイトル、それぞれのIP特性にあわせ様々なアプローチを行います。

先ほどソーシャルゲームのパートでもお話しましたが、家庭用についても、家庭用単独で考えるのではなく、IPを軸にあらゆる出口で総合的・複合的な展開を行います。それができることがバンダイナムコの強みだと思います。

【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。

AM施設事業戦略 日本

『IP活用モデルの展開』推進

	上半期	下半期	通期
2011年度	103.3	96.8	100.1
2012年度	94.6	101(見込)	98(見込)

キャラクターパッケージ型
遊戯施設さらに強化

ナンジャタウンでの地域性を生かした
キャラクターイベント好調

ナンジャタウン
来年夏
リニューアル
オープン予定!

ノウハウ活用により
新たな展開

BANDAI NAMCO Group

最後にアミューズメント施設です。

アミューズメント施設では、「IP活用モデルの展開」を推進しています。集客力の高いキャラクターパッケージ型施設を強化するとともに、ナムコ・ナンジャタウンでは池袋という立地を生かしコアなファン向けのイベントを行い好調です。これらのノウハウを生かし、たまごっちの飲食施設「たまもりカフェ」などを期間限定で出店。新しい形の展開もはかっています。

なお、すでにお知らせしておりますが、ナムコ・ナンジャタウンは来年1月よりリニューアルのため休園し、来年夏に改めてオープンする予定です。皆さんがあっと驚くような仕掛けを考えていますので、ご期待下さい。

中期ビジョン

進化
ACCELERATE EVOLUTION

成長
GAIN MOMENTUM

挑戦
EMPOWER

BANDAI NAMCO Group

以上、業績と各事業の戦略について、ご説明させていただきました。

2012年度通期見込みの修正をしましたが、グループの現状について決して楽観視はしていません。環境変化や競合との競争はますます激しくなっています。今後も気を緩めることなく常に危機感を持ち臨んでいきます。

事業面では、良い形でまわりはじめた「IP軸戦略」を更に加速し、グループ横断で進めていくため、現場に権限と責任を持たせ、波が来た時には一気呵成

に攻めて行きたいと思えます。

2012年度は3ヵ年の中期計画の初年度です。中期計画を良い形で進めるためにも、まずは初年度の計画の確実な達成を目指します。そして中期目標として掲げた営業利益425億円を1年でも早く達成したいと思えます。

©2012 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©SUNRISE/BANDAI,DENTSU,TV TOKYO ©BANDAI 2012 ©BANDAIWIZ
 ©SOG Power Rangers LLC. TM&©2012 Cartoon Network.
 ©創通・サンライズ・MBS ©創通・サンライズ ©Disney©NAMCO BANDAI Games Inc. ©2012 NAMCO BANDAI Games Inc.
 ©SUNRISE/T&B MOVIE PARTNERS ©ABC・東映アニメーション ©LUCKY LAND COMMUNICATIONS/集英社
 ©創通・サンライズ ©2012「アウトレージ ビヨンド」製作委員会 ©藤巻忠俊/集英社・黒子のバスケ製作委員会
 ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・MBS ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・MBS ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©NBGI ©窪岡俊之 ©NBGI ©創通・サンライズ ©FUJII TELEVISION ©2012NBGI ©藤巻忠俊/集英社・黒子のバスケ製作委員会 ©2012NBGI ©AKS2012 ©2012NBGI ©いのまたむつみ ©藤島康介
 ©2012NBGI ©NAMCO BANDAI Games Inc. ©2012NBGI ©創通・サンライズ
 ©2012 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©Magica Quartet/Aniplex・Madoka Movie Project
 ©藤巻忠俊/集英社・黒子のバスケ製作委員会 ©BANDAI・WIZ/TV TOKYO・2011Team たまごっち TV

【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。