

## 【2012 年度実績】

2012 年度(2013 年 3 月期)業績は、各事業とも現場の頑張りで、2013 年 2 月の第 3 四半期発表時の想定以上に、第 4 四半期の業績を押し上げました。

この結果、売上高 4872 億 41 百万円、営業利益 486 億 42 百万円となり、3 カ年の中期計画初年度で、過去最高売上と最高益を更新することができました。また、当期純利益については、営業利益の増加に加えて、2012 年度より採用した連結納税制度に伴う試験研究費等の税額控除額が増加した結果、法人税負担が当初見込みより減り、323 億 83 百万円となりました。

## 【2012 年度配当】

2012 年度の配当は、当社の還元に関する基本方針に基づき、安定配当 年間 24 円に業績連動部分 21 円を加え、年間 1 株あたり 45 円とさせていただきます。

## 【2012 年度概要】

2012 年度は、コンテンツ事業の「IP 軸戦略」が各出口で好調だったことに、ネットワークコンテンツの成長が加わり、グループ全体の業績に大きく貢献しました。地域別では、欧米地域の収益基盤構については、今後の最重点課題の 1 つとして取組み、安定基盤構築を目指します。アジアについては、玩具ホビーのバリューチェーン改革などにより利益が減少しましたが、事業展開面では順調に立ち上がっています。アジアについては、成長市場として今後更に注力していきます。

2012 年 4 月にスタートした中期計画の初年度である 2012 年度を良い形でスタートできたのは、2009 年度の業績不振を受け、グループ一丸となり、危機感を持ちスピーディにリスタートプランに取り組んだ結果です。本当に社員が頑張ってくれました。経営統合以来の過去最高売上・過去最高益を達成することができましたが、我々としては、統合直後のスタートラインに戻っただけだととらえています。課題や、やるべきことは、まだまだあります。

2013 年度以降が、バンダイナムコの真の成長に向けた正念場です。これまで以上に緊張感を持って臨みたいと思います。

## 【2013 年度計画】

2013 年度は売上高 4800 億円、営業利益 400 億円を計画しています。2012 年度実績を下回る計画となっていますが、社内の意識としては、むしろ中長期的な成長に向け、2012 年度以上に攻める年だと考えています。

バンダイナムコグループが、5 年後、10 年後にグローバル市場で成長していくためには、将来の収穫に向けた、種蒔きを行うことが必要です。また、地に足のついた成長を目指すためにも、贅肉を落とし

より筋肉質にすることが必要です。2013年度は、新たなIPやビジネスモデルの創出を目的とした種蒔きと構造改革を行っていきます。2013年度に、種蒔きと構造改革を着実に実行した上で、2014年度以降、改めて、売上と営業利益の成長を目指していきたいと思います。

#### 【2003年度事業別計画】

トイホビーについては、国内では、新規IP投入などによる売上増を見込んでいますが、利益面で主に為替の影響による製造原価増に伴う粗利減などにより、全体ではほぼ前年並みを見込んでいます。海外については、新規IP投入や、欧米の赤字解消により収支が改善する見込みです。

コンテンツについては、売上面では、各出口の市場動向や商品ラインナップなどを踏まえ、全体では売上減を見込んでいます。たとえばSNSでは、市場の安定化や、新規タイトル投入タイミングなどを踏まえて計画しています。また、家庭用ゲームソフトでは、海外において前年度15ヶ月決算だった影響から、今年度販売本数が減少する見込みです。利益面では、売上減に伴う粗利の減少に加え、新規IP投入に伴う広告宣伝費増や円安による景品製造原価増、種蒔きのためのコストなどを見込んでいます。

アミューズメント施設は、不透明な経済環境を踏まえ、ほぼ横遣いで見込んでいます。また、後ほどお話ししますが、中長期を見据え、新規事業の育成や、構造改革も実施します。

#### 【トイホビー事業の動向】

トイホビーの国内では、2013年2月に好スタートをきった「獣電戦隊キョウリュウジャー」「ドキドキ!プリキュア」、そして「仮面ライダーウィザード」商品の事業間連動を引き続き強気に展開します。これに加え、2012年度良い形で立ち上がった「アイカツ!」の商品ラインナップを拡大し、「プリキュア」「たまごっち」同様、女児の定番として育成していきます。また、国内全カテゴリーでのNo.1に向け、新規IPと戦略商品の投入も行います。男児向けでは、7月より新番組「ウルトラマンギンガ」が放映開始になります。番組ではソフビ人形と変身アイテムが連動。ソフビ人形シリーズと変身アイテムを強力展開するほか、秋には4人同時プレイ可能な新型カードマシンも投入します。そして、女児を含め幅広い層を対象に、「モンスターズユニバーシティ」商品も発売します。この他にも、本日はまだお話しできませんが、様々なIPや商品の投入を計画していますので、ご期待ください。

トイホビーの海外では、欧米立て直しに最優先で取り組みます。体制面では、日本の男児IPのキャラクターマーチャンダイジングのノウハウにたけたトイ事業の責任者が、4月よりBANDAI AMERICA INC.のトップに就任し、事業の強化を進めています。さらに欧米一体ブランドマネジメント強化戦略を推進。IP軸ユニットにより責任の明確化と意思決定のスピードアップをはかります。事業面では、主軸の「パワーレンジャー」商品を更に盛上げるべく、売り場作り、キャンペーンなどにより、玩具とカードの連動遊びをアピールしていきます。さらに「パックマン」のアニメ放映にあわせ商品展開をスタートします。アジアについては、日本との一気通貫によりプラモデルとコレクターズ商材が良い形で立ち上がりました。コレクターズ商材については、3月に中国の広州に新たにショールームを作り、ブランド訴求

をはかっていきます。また、2013 年度からは、カード事業も日本主導でのアジア展開を開始します。すでにアジア 3 カ国にキッズカードマシンを設置していますが、この春からは将来の世界展開も視野に、「パワーレンジャー」のキッズカードマシンの導入も始めました。

### 【コンテンツ事業の動向】

コンテンツでは「IP 軸戦略」のもと、豊富な出口を活用し IP の魅力を発信していきます。家庭用ゲームソフトでは、「機動戦士ガンダム」「GOD EATER」「NARUTO」などの人気シリーズに加え、海外販売網を活かし「ダークソウル2」の販売も予定しています。この他にも前年度の「逃走中」のように、旬のタイトルをスピーディに投入していきます。

業務用ゲーム機では、「ブットバースト」や「マリオカート」の新機種などバンダイナムコらしい遊びを提供していくほか、従量課金制度など販売スタイルも多様化していきます。景品・ロトについては、人気 IP を軸に、幅広いジャンルの IP を展開します。また業務用ゲーム機・景品とも、海外展開にまだまだチャンスがあると感じています。業務用ゲーム機はアジアに加え新興国に、景品・ロトはアジアに加え、欧米での流通開拓を、行っていきます。

ネットワークコンテンツは「IP 軸戦略」の出口の1つとして安定展開をはかります。オンラインゲーム含めたネットワークコンテンツ全体の年間売上高は、2013 年度は 540 億円を見込んでいます。そのうち SNS については 450 億円と、市場の安定化などを踏まえた計画をたてています。今後は、SNS、オンラインゲーム、いわゆる直置 SNS を、ユーザー動向をみながら、IP 特性にあわせバランスよく提供し、出口の1つとして安定的な展開をはかります。なお、海外の SNS については、プラットフォームと連携し、チャンスが来たタイミングでスピーディに出るべく、準備をしています。

映像音楽コンテンツでは、引き続きクオリティの高い作品を提供していきます。2013 年度については、TV 放送が開始され旧譜販売も好調な「宇宙戦艦大和 2199」、イベント上映・配信・パッケージ販売を同時展開する新作「攻殻機動隊 ARISE」、ハイターゲット向けオリジナル IP「ラブライブ」など多彩なジャンルで展開します。

パチンコ・パチスロについては、現在好評稼働中の「CR フィーバー機動戦士ガンダム」のように、ゲームで培ったノウハウを開発に活かしていきます。

ここ数年で我々を取り巻く環境は大きく変わり、パッケージの販売だけでなく、パッケージとダウンロードコンテンツの融合、そして F2P（フリー・トゥ・プレイ）のモデルが大きく伸びています。我々も PS3 向けダウンロード専用タイトルや、WiiU 向けタイトルの一部を先行無料配信するなど、新しいビジネスモデルに挑戦し実績をあげてきました。今後も、我々の IP 軸戦略を軸にスピードと臨機応変な対応により、バンダイナムコらしい挑戦を行います。そして、次世代に向け新たなバンダイナムコ流ビジネスモデルを構築していきたいと思えます。

### 【パックマンの世界ワイド展開】

2013年度はグループIPのパックマンを世界ワイドで仕掛けていきます。新作アニメ「PACMAN and the Ghostly Adventures」が、6月の北米を皮切りに世界20以上の放送局で放映されることが決まりました。バンダイナムコグループからは、業務用ゲーム機、家庭用ゲームソフト、ネットワークコンテンツ、そして玩具などの商品を投入します。また、すでに高い知名度があることもあり、約20社からライセンス商品も発売予定です。グループのIPとして、大きく育てていきたいと思っております。

### 【アミューズメント施設の動向】

アミューズメント施設も、キャラクターパッケージ施設、横断キャンペーン、キャラクターイベントショップなどにより、「IP軸戦略」の出口として、ユーザーにダイレクトに情報発信する大きな役割を担っていきます。また、既存の施設事業に加え、テーマパーク事業を新たな柱に育成していきます。この夏には週刊少年ジャンプの世界観を体感できる「J-WORLD TOKYO」とリニューアルした「ナンジャタウン」がオープンします。グループの情報発信基地として盛り上げていきますので、ご期待ください。

課題である消費税増税対応については、新規事業の育成など事業ポートフォリオ拡大を進めると共に本部機能の見直しなど構造改革に取り組み、環境変化に負けない収益基盤の整備を行います。

バンダイナムコグループが中長期でグローバル成長を目指すという方向性に変わりはありません。今後地に足のついた成長をしていくためにも、2013年度は、将来に向けた種蒔きと構造改革を行い、より強いバンダイナムコとなり、さらなる成長を目指します。そして2014年度以降、改めて売上と営業利益の更新を目指します。

バンダイナムコグループは、2012年度に過去最高売上・過去最高益を更新しましたが、まだ統合時のスタートラインに戻ったに過ぎません。決して気を緩めることなく、危機感と緊張感を常に持って、1つひとつ課題に取り組み、着実に「挑戦・成長・進化」し続けたいと思っております。

ご清聴ありがとうございました。

以上