

## 2007年3月期 中間決算説明会 取締役常務執行役員 阿部 和彦 説明要旨

### P1-5 中間連結損益計算書 [中間決算の概況]

- 2007年3月期中間決算の概況につきましてご説明させていただきます。まず数値の説明をさせていただく前に、今期の決算の簡単な概況についてご説明したいと思います。今期の決算ですが、まずコンシューマ用ゲームソフト事業の構造改革がかなり進みまして、利益体質が強化されたと考えております。特に北米事業の改善が相当進みまして成果が上がってきたと考えております。
- こういった改善の背景としましては、ここ数年に渡りまして開発体制や管理体制をかなり見直しましたことがあります。それが軌道に乗りましてようやく赤字タイトルが大幅に減少し、強固な管理体制あるいは開発体制が構築されたものと思っております。先般 CEDEC で発表いたしました、PCで次世代機向けゲームを作る開発環境も当社独自で製作いたしました。こういった新しいチャレンジが成功しましてようやく他社よりも開発面で少し進んだかなというふうを考えております。
- その他の事業については一部若干でこ入れが必要な事業等々ありますが、おおむね計画通りに進んでいると考えています。先ほど、社長からもご説明ありましたとおり、財務面におきましても営業キャッシュフローが相当安定してきておりまして、今後償還をひかえております CB につきましても手元現金、あるいはコミットメントライン等々でカバーできる状況になったかなと考えております。
- 全般的にはこういった状況ですが、具体的な数字のほうを1つ1つご説明していきたいと思っております。まず、こちらの表です。これは、前年度の中間決算の数値と、今期の中間の決算の数値の比較表となっております。売上高、営業利益、経常利益共に前年を上回っております。中間純利益につきましては去年から比べますと、落ち込んでおります。これは前年度に繰延税金資産等の見直しによる影響で下がっているという形になっております。
- こちらは期初にたてました計画と、今期中間の数値の比較表となっております。売上高、営業利益、経常利益、それから中間純利益、すべての項目におきまして計画を上回っております。

### P6-11 中間決算概況のポイント

- まず売上高につきましてご説明します。2006年9月期は291億円でございます、前年同期比と比べますと約14億円の増収となっております。特にコンシューマ用ゲームソフト事業の中で『デッドライジング』、これは欧米向けのタイトルですが、それと『戦国BASARA 2』、『モンスターハンターポータブル』等、国内外で発売タイトルが好調に推移いたしました。またアミューズメント関連の施設につきましても第1四半期に新店を3店舗、これはかなり大きな店舗ですが開設いたしまして、売上高の増加に寄与しているという状況でございます。
- それではセグメント別のご説明に入らせていただきます。詳細につきましてはセグメント別の概況でご説明いたしますが、概ねコンシューマ用ゲームソフト、それからアミューズメント施設運営等につきましては増収、業務用器販売についてはほぼ横ばい、コンテンツエキスパンションにつきましてはマイナスという状況でございます。詳細は後ほどご説明いたします。
- 続きまして営業利益でございます。2006年9月期は30億円の営業利益です。昨年と比べますと24億円の増益となっております。下がセグメント別でございます、まず日本です。2006年の9月期見ていただきますと売上高が若干下がっております。営業利益が約5億円の増益となっております。で、注目すべきところは営業利益率が昨年の12.4%に対しまして、今期は15.5%、3.1ポイント増加しております。これは採算性の低いタイトルが大幅に減少した結果、若干減収ながら増益になったという状況でございます。
- 続きまして、北米です。北米につきましては売上高、営業利益、営業利益率共に大幅に改善されております。特に『デッドライジング』を中心に発売タイトル全般が好調に推移したということから増収増益でございます。特に営業利益率につきましては国内とほぼ同等の14.5%という形になっております。
- 続きましては欧州です。欧州につきましては若干減収となっておりますが利益につきましては4億5,500万という形で増益といえますが、黒字に転換しております。タイトルのラインナップそのものは弱かったですが、『デッドライジング』を中心に好調に推移したことと、また管理コストを減らすなど、そういった努力もさせていただきました。また、昨年は1部タイトルの開発をやっておりまして、この関係で利益率が悪かったという状況でございます。

- 続きまして中間純利益でございます。先ほど説明しましたとおり、2006年度9月期につきましては19億円の黒字でございます。去年から比べますと12億円マイナスとなっております。これは先ほど申しましたとおり繰延税金資産の見直しです。また特別項目でございますが、まず訴訟和解金1億300万円、こちらは和解が成立いたしましたもので、特別利益に計上しております。特別損失につきましては開発中止損が主なものでございまして、クローバースタジオ清算に伴う開発中止損が計上されております。金額で言うと3億6500万円相当です。

#### **P12-13 中間連結貸借対照表 [中間連結貸借対照表]**

- 続きまして中間決算の貸借対照表でございます。
- 前期末と今期中間の6ヶ月間の比較表でございます。大きく変わっているところは流動資産のところ約40億円落ちておりまして、一方固定資産が20億円増えている点です。それと純資産のところ資本の合計が約23億円マイナスになっているということです。資本につきましては、自己株の買入れに伴う減少でございます。金額で言うと32億円程買っております。

#### **P14-15 中間貸借対照表のポイント**

- 続きまして詳細を簡単にご説明させていただきます。
- まず資産の部です。現金は2006年9月末現在で359億円でございます。前期末に比べますと46億円のマイナスになっております。原因といたしましては過年度の法人税の支払いが約20億円強、それからコズミック・インフィニティの買収が約16億円、それから自己株式が32億円、それから店舗関連の投資等々で約18億円という形であり、合計で80億円強ぐらい使っております。
- 流動資産でございますが、これは取引先への前渡金の増加でございます。営業上の増加になります。それから最後にのれん代でございます。こちらはコズミックインフィニティ、カナダの会社を買収した時にましたのれんを計上しています。金額としては約10億円です。
- つづきまして負債の部です。未払い法人税が約17億円強落ちておりますが、これは前年の末に移転価格税制に伴います更生通知を受けまして、これに対応した税金を支払っているためです。流動負債の増加は取引先からの前受金でございます。これも営業上の処理対応です。

#### **P16-17 中間連結キャッシュ・フロー計算書 [中間連結キャッシュ・フロー計算書]**

- 続きまして、連結のキャッシュ・フロー計算書になります。
- まず営業活動によるキャッシュ・フロー、これは約33億円でございます。このうち、過年度の税金に関して更生通知を受けた分が約17億円ありますので、これを控除いたしますと実質的には営業キャッシュ・フローで中間期50億円強でございます。それから投資活動のキャッシュ・フローですが、約39億円のマイナスになっております。こちらは先ほど説明しましたとおりですが、コズミックインフィニティ関係で16億円、それからアミューズメント施設関係等々で約18億円の投資をしております。それから財務活動によるキャッシュ・フローですが、先ほど自己株式の取得と申し上げた分、こちらが32億円程ありましてマイナスになっております。去年は転換社債の償還が122億円ございましたので、その関係で139億円のマイナスになっております。

#### **P18-21 セグメント別概況および今後の戦略 [コンシューマ用ゲームソフト事業 上期概況]**

- 続きましてセグメント別の概況と今後の戦略について簡単にご説明させていただきたいと思っております。
- まず、コンシューマ向けゲームソフトにつきましては6項目ございます。まず1項目めです。『デットライジング』、『モンスターハンター ポータブル』、『戦国BASARA 2』が、相次いでヒットしております。『デットライジング』につきましては、北米・欧米向けのタイトルでございます。『モンスターハンター』、『戦国BASARA』については、日本向けのタイトルという形になっております。ここで注目したいのは特に日本で、これまでアメリカの話はずっとしてございましたが、日本の営業体制もかなり見直されております。例えば、日本全国の小売店向けにラウンダーを配置しておりまして、このラウンダーが店舗回りの改善を、一生懸命やっております。いろんな情報を吸い上げたり、店舗のディスプレイの改善をやるようしております。この結果きめ細かい営業体制がかなり構築され、特に国内については、売上がかなり良くなってきたと、という状況でございます。
- 2項目めが、Xbox 360向けの『ロストプラネット』が高評価を得ていて、非常に期待が持てるタイトルでございます。これは、先程説明もありました、ドイツのライブチヒにおきまして、Xbox 360のベストゲーム賞ですとか、様々なゲーム賞をいただいております。
- それから3項目めです。これはちょっと宣伝になってしまいますが、日本のゲーム大賞でも、各タイトルで賞を受けております。『モンスターハンター系』で3タイトル、それから、『逆転裁判4』、それから

『ロスト プラネット』等のタイトルが表彰されております。

- 4 項目めでございます。特に CS 事業は当社の根幹であります。北米事業の経営改革がかなり順調に進んだかなと考えております。今年の 5 月の説明会でも簡単にご報告といいますが説明いたしました。北米事業の経営改革が相当進みまして、その後も順調に進展しております。
- 特に、営業体制の刷新については、人も変えましたが、仕組みも変えておりまして、まずは、大手小売店と直販体制を推進いたしました。
- まずはゲームストップそれからエレクトリックブティック社から始めました。ここは既に直販に切り替えております。次にウォルマートにつきましても、ことしの 10 月から直販に移行しております。残りは、ベストバイとターゲット社でございます。これが完了すると、当社の売上の 1 位から 5 位までが直販に切り替わります。全体の売上で見ると、6 割から 7 割がこの上位 5 社でございますので、かなり直販体制に移行、変更できたことになると思います。これに伴いまして、販売代理店、元々 30 社以上に依頼していたのですが、これを 5、6 社に絞りまして、コミッションもかなり削減をいたしております。
- 2 点目は、マーケティング手法の変更でございます。これは現在、継続的にニュースや素材を投入して、特に、ブランドの Awareness と申しますか認知度を上げていくという戦略を今とっております。この結果各タイトルブランドがマーケットに非常に認知されているという状況です。加えて、Web サイトのアクセス分析を精緻に行っております。これを通じてユーザーの動向分析を行って各タイトルの販売に結び付けている、というような非常に地道なやり方ですけども、当たり前のことを当たり前にするようにしているという状況でございます。
- 3 点目は開発体制の強化でございます。まだ発展途上の話でございます。やはり海外向けのタイトルの現地開発を考えて、有望な提携先の開発会社を今、選定しているところです。現在、1 タイトルやっておりますが、今後、タイトル企画を精査して、まあ、年間 1-2 タイトルを開発していこうと考えております。これは、アメリカ現地で開発という形になります。
- 5 項目めでございます。開発体制の改革が、成果が着実に成果に結びついていると、いう風に考えております。これは、本社の開発部門の話ですが、数年前から、開発の体制の再構築・見直しをさせていただいております。その結果ようやく当たり前のことが当たり前になるようになってきたなと思っております。特に当社のように新しいタイトルを積極的に開発するという会社ではありがちですけども、赤字のタイトルが増えてしまうという傾向がありました。こういった問題を経営サイドと開発サイドで理解したうえで、開発の承認のプロセスを変更したり、コスト管理体制を強化したり、スケジュールを管理するなど、非常に強固な管理体制が敷かれた結果、赤字のタイトルが大幅に削減されているという状況でございます。
- また、次世代向けの開発体制に向けて、順調に軌道修正されたと思っております。当社はこれまで新しいハードが出る度に新しいタイトルを開発したという状況がございました。今回も Xbox 360 向けですが、『デットライジング』それから『ロスト プラネット』というような新作 2 タイトル、がございます。『デットライジング』についてはもうかなり売上も上がっておりますし、『ロスト プラネット』については非常に高い評価を得ており、次世代向けの開発に対してかなりシフトしてきたな、という風に思っております。また Xbox 360 向け、PS3、それから PC 間の移植を容易にする PC ベースの開発環境、これを自社部門で作っております。これにより例えば移植のスピードが格段に速くなったり、それから移植のコストが相当削減されるというような効果が出まして、開発面で他社よりを一步、少しリードしているかな、という状況でございます。
- 6 項目めは、オンライン事業を、本格的に立ち上げようということで動いております。1 つプレスリリースをしておりますが、ダウンゴグループと共同で、株式会社ダレットを 10 月に設立いたしました。こちらはポータルサイトの運営を主業務といたしまして、いわゆるオンラインゲームですとかアバターサービスとか e-コマース、広告事業等々展開するような会社でございます。今後、非常に期待が持てる事業でございますので、オンライン事業を本格的に推進していきたいと考えております。

#### **P22-23 コンシューマ用ゲームソフト事業**

- 次に、上期のコンシューマ用ゲームソフト事業の全体像でございます。従いまして、増減の部分が去年と比べますとタイトル数が 4 タイトル減少という状況でございます。中の説明ですが、売上高につきましては、去年と今年の間を比べますと約 14 億円の増収となっております。利益率につきましては大幅に改善されておまして、2006 年 9 月期が 14.4%、去年と比べますと 6.6 ポイントの改善となっております。それからタイトルの本数ですが、本数については、470 万本と変わっておりません。但し、

日本では、170万本、欧米向けその他で約300万本と、欧米でかなりたくさん本数を出しているという状況が見て取れると思います。

- 続きまして上期の主要タイトルの販売実績でございます。主なタイトルをここでは5点挙げております。まずは『デッドライジング』でございます。Xbox 360向けに日米欧アジアにおきまして、9月末現在で、93万本の実績となっております。それから『戦国BASARA 2』が30万本、大神が、日本とアメリカで29万本、まだ欧州では売っておりません。それから、『モンスターハンター ポータブル』が、日米欧で41万本です。『ロックマン』シリーズで50万本強となっております。

#### **P24-26 コンシューマ用ゲームソフト事業 下期戦略**

- 続きまして、下期の主要タイトルがこちら並んでおります。下期の主要タイトルの販売計画表がこちらの表のとおりでございます。『ロスト プラネット』ですが74万本の計画で進んでおります。それから『流星のロックマン』ですがこれが60万本、それから『モンスターハンター ポータブル 2nd』が50万本、『逆転裁判 4』が20万本となっております。
- コンシューマ用ゲームソフト事業の下期計画の数字をこちらに記載しています。売上高ですが、344億円でございます。前年と比べますと83億円の減収となっております。一方で営業利益率でございますが、今期が12.2%を計画しております。前期が6.8%でございますので、5.4ポイントの改善という形になっております。こちら、欧米事業の事業改革が主な要因でございます。開発体質の見直しの成果が現れまして、赤字のタイトルが減少したということで、利益率がかなり押し上げられているというような状況でございます。

#### **P27 アミューズメント施設運営事業 上期概況**

- 続きましてアミューズメント施設運営事業についての概況をご説明させていただきます。
- 上期のアミューズメント施設運営事業でございますが、2006年9月期売上高約65億円でございます。前年と比べますと約8億円の増収になっております。一方で利益率のほうが若干落ち気味になっておりまして、2006年9月期は17.6%でございます。前年に比べますと約3.2ポイントのマイナスでございます。新しい店を第1四半期に立てておりまして、この出店コストがかさんでいるという状況でございます。
- 上期の概況ですが、既存店の売上で対前年同期比99%、それから第一四半期中にSC型の店舗を2店舗、それからロードサイド型1店舗を出店しておりまして、引き続き拡大路線を継続しております。通期では店舗出店を6店舗、これは大型店を6店でございますが、6店舗を企画しております。

#### **P28 アミューズメント施設運営事業 下期戦略**

- 下期の見通しですが、軟調な市場環境を織込んでおりまして、既存店の売上につきましては前年度の計画を102%に修正しております。下期には3店舗の出店を予定しております。既に10月に1店舗開設しております。通期でございますが、売上高では、去年が116億円対しまして今期の計画は137億円でございます。21億円の増収です。利益率が若干20.4%と去年と比べますと若干利益率が下降気味ですが、これは新しい出店に伴います出店コストがかさんでいるという状況でございます。

#### **P29 業務用機器販売事業 上期概況**

- 続きまして、業務用機器販売事業の上期の概況になります。2006年9月期去年と比べてほぼ横ばいの44億円でございます。営業利益率でございますが、今期の上期につきましては20.5%という形で去年の同期比と比べますと2.1ポイントマイナスになっております。上期の概況でございますが、まずビデオゲームで機動戦士ガンダムが好調ございました。計画が3,000台に対しまして7,200台という形となっております。それから男の子の子供向けのカードゲーム機を1,600台レンタルしております。これは、『ロックマン エグゼ』でございますが、ほぼ計画通りにいきましたもののチップの販売が若干低迷しておりまして、売上計画が未達となっております。

#### **P30 業務用機器販売事業 下期戦略**

- 下期の戦略ですが、市場のニーズの高いプライズゲームやメダルゲームの開発に注力していきたいと思っております。下期の販売タイトルですが、女の子向けの『ワンタム・ミュージックチャンネル』、これは9月末からレンタルを開始しておりまして、かなり順調に推移しております。それから11月の発売予定ですが、中型メダル機『ドンキーコング・バナナキングダム』がございます。この2つのタイトルを軸に販売計画を立てております。下期の見通しでございますが、カードゲームの上期の実績や競合の激化、メダル機の来期への先送り等のリスクもございまして、期初のセグメントの計画を修正して

おります。2007年3月期の計画で87億円でございます。増収ですが元々の計画よりは下げております。

- それから営業利益率でございますが、6.9ポイントという形で、こちらのほうはコストがかさみかなり利益率を落している状況でございます。

### **P31 コンテンツエキスパンション事業 上期概況**

- それからコンテンツエキスパンション事業でございます。上期の概況です。2006年9月期が13億円の売上となっております。前期の同期比と比べますと約9億円のマイナスでございます。しかしながら、パチンコ・パチスロ事業につきましては、上期に主な製品の販売の実績がございませんでした。これは、期初計画通りでございます。一方コンテンツエキスパンションのもう1つの柱でありますモバイルコンテンツ事業でございます。こちらにつきましては、カナダのモバイルゲーム会社コズミック・インフィニティ社を買収しております。これは北米のモバイルコンテンツ事業におきまして、当社になかったものを補完するという意味付けで買収をしております。具体的にいいますと、キャリアとの直取引が無かったことや、開発部隊がいなかったことや、カジュアルゲームが当社になかったということで、いずれも持ち合わせているコズミック・インフィニティ社を買収したという状況でございます。それからもう一点が、逆転裁判シリーズのモバイル向けが非常に好調に推移しているという状況でございます。

### **P32 コンテンツエキスパンション事業 下期戦略**

- 下期の戦略ですが、パチンコ・パチスロ事業は主にハードの販売等が計画されておりました、計画達成の見込みになっております。それからモバイル事業の下期の見通しですが、『モンスターハンター』FOMAの端末向けでプリインストールを始めております。また、端末間の対戦可能なマルチマッチング・マルチプレイヤー向けの『ロスト プラネット』というゲーム作っております。
- 2007年3月期の計画ですが、売上高は75億円、昨年に比べますと18億円弱の増収。営業利益率につきましては25.3%という形で昨年から比べますと15.8%マイナスになっております。これは北米事業モバイル事業の立ち上げに伴いますコストがかさんだという形でこのような結果になっております。当初の計画どおりでございます。

### **P33 業績予想**

- 最後に2007年3月期期末の業績の予想でございます。売上高684億円、営業利益・経常利益共に70億円、当期純利益が39億円でございます。これは期初の計画と変わっておりません。
- CS事業につきましては構造改革・経営改革が進みまして順調に推移しておりますが、AM事業やオンラインゲーム事業、それから戦略的に注力している分野等ございまして、こちらも流動的な部分がありますので、通期の計画については、現在のところ変更しないという状況です。
- 1株当りの当期純利益が70円95銭。それから配当ですが、元々20円配当でしたが、今期から中間15円、期末15円の年間30円の配当を計画しております。

以上をもちまして、2007年3月期中間決算の概況の説明とさせていただきます。