

2008年3月期 第3四半期決算テレフォン・カンファレンス 質疑応答概要

Q. パチンコ&パチスロ事業は来期も成長すると考えていますか。それとも横ばいでしょうか。

A. マーケットの環境は良くない状況ですが、当社は受託生産方式と申しますか、ギャランティがありますので、いくらかは予測できます。ただし、来期以降については、現在事業計画詰めているところですので、回答は控えさせていただきます。

Q. 第3四半期にアミューズメント施設の6店舗出店は結構多いですが、他社が退店を進めるなかで出店コストの下落や競争条件の改善などがあるのでしょうか。

A. 出店コストはそれほど大きくは下がっておりませんが、やや条件交渉はしやすくなっています。また、なぜ6店も出店したのか？という点ですが、スクラップアンドビルドを基本方針に、悪いところは可能な限り退店し、良い店舗は獲得したいと考えており、その方針に基づき6店舗を出店しております。ただし来期以降については、不採算の店舗もありますので、それらを早めに閉店してまいります。

Q. 決算資料の3ページに映画ストリートファイター製作会社への出資金とありますが、以前辻本前社長が「ストリートファイター」に出演されたと思いますが、どなたか出演予定はありますか。

A. (1) 予定はありません。「ストリートファイター」の映画については、15年前に製作し成功いたしました。今回は製作委員会で出資しており出資金額も大きくありません。進捗ですが、配役もほぼ決まっており、まもなくクランクインする予定です。また相手方も信頼のおける会社ですので、リスクはとらずに進めてまいります。従って、大きなターンもロスもなく平均的な収益を計上できると考えております。

(2) 我々は映画会社ではないので、映画に大規模な出資をするつもりは全くありません。ゲームと映画のコラボレーションがそもその趣旨です。日本では昨年11月に公開した「バイオハザード」は成功しました。公開時に「バイオハザード・アンブレラクロニクルズ」を発売したので相乗的に出荷本数が増加しました。今回、「ストリートファイター」の映画製作にあたっては、当然「ストリートファイター」のゲームの発売を念頭においておりますので、ゲームとどのようにコラボレーションしていくかを考えています。この中で今回「ストリートファイター」の出資を決定しました。

Q. 今日バンダイナムコがゲームセンターを2割閉鎖することを発表しており、御社もアミューズメント施設運営事業は厳しいと思いますが、今後縮小されますか。てこ入れ策を含め教えてください。

A. 当社の場合、そもそも店舗数が40店舗程しかありません。大型店を中心に展開しており、また小規模店舗で不採算の店舗は少ないです。ただし、市場環境は変化しておりますので、現時点では大規模な店舗の閉鎖は予定しておりませんが、スクラップアンドビルド戦略で例えば数店ずつ閉めていくことも考えております。マーケットの環境が好転して、お客様がアミューズメント施設に戻ってくる可能性もありますので、状況を見極めながら進めてまいります。

Q. アミューズメント施設不振の要因は Wii などが大きいのでしょうか。

- A. (1) 昔、アミューズメント施設市場でキラーコンテンツと言いますが、カードゲームを目的に子供達が多数来店しましたが、これは数年前になります。今はこのようなキラーコンテンツがありません。
- (2) 加えて、現在は子供達が家庭用ゲームで遊んでおり、家庭用ゲームのマーケット環境が良い状況のため、子供だけでなく大人もゲームを購入している状況が大きな要因となっています。これは過去のトレンドからもわかるのですが、PS1や PS2 が発売された時のようにプラットフォームが変わる時には、数年程度は家庭用ゲームが良くてアミューズメント施設が悪い時期が続きます。従って、マーケットの環境や潮目が変われば、またお客様が戻ってくることが考えられますので、その点を注意深く見極めてまいります。またもう一回店舗施策を見直し採算性を見極めてうえで、スクラップアンドビルドを行っていくのが当社の戦略です。

Q. コンシューマ用ゲームソフト事業について、今期は 1,350 万本の計画ですが、来期の販売本数の増加率および主力タイトルについて教えてください。

- A. 今期は 1,350 万本の出荷本数計画(中間期修正発表時点)ですが、来期に関しては、経営として各事業に常に言っていることですが、10%成長しようという話をしています。コンシューマ用ゲームソフト事業も 10%成長であれば、1,500 万本になりますが、ここまでの数字を計画するかはまだ決めていません。

Q. コンシューマ用ゲームソフト事業について、コンソールとハンドヘルドの割合や、各プラットフォーム毎の優先順位の考え方、ここ半年くらいで変更点があるかどうかも踏まえて教えてください。

- A. 変更点は全くありません。国内向けか、海外向けタイトルかという点で切り分けます。海外向けタイトルで当社の有力なタイトルは、映像がやはり非常に綺麗です。PS3、Xbox 360、PC の 3 つのプラットフォームで開発できるゲームを海外で出していきます。国内については、やはりハードでは Wii の普及台数が多いので、Wii 向けも積極的に対応しなければと考えております。但し、ゲームの質や特性を考えて開発する必要がありますので、かなり慎重に、毎月タイトルラインアップを少しずつ修正しております。従って、方針の大きな変更はなく、やはりマルチプラットフォームを推進していきます。これは、常に申しあげているように、当社は良いコンテンツがあるので、そのコンテンツを収益性の高い領域に適切に投入する、というのをコンセプトにしています。

Q. 若手のクリエイターは育っていますか？御社はワールドワイドで通用するタイトルをコンスタントに生み出す出せる力を持っており、そのようなタイトルが生み出せる優秀な人がいると思いますが、育成ノウハウがあれば教えてください。

A. 育っているか、育っていないかで申しあげれば、育っていると思っております。当社は基本的に新卒が多く、毎年約 40～50 名が入ってきます。あとは中途採用を行っており、これらを上手くミックスさせてゲームを作っています。ただ基本的には会社のおよそ 8 割以上がプロパーの社員、あるいは、入社 10 年目以上の社員が数多く在籍しています。新卒で入ってきた人達は、3 名くらいのチームの中に 1 人入れて、そこで OJT 形式で 1 年間教育をします。そういう教育プログラムを開発の中で行っていますが、これは最近はじめたことではなくて、ずっと以前から継続しており、それが新しいコンテンツを生んだり、ゲームクリエイターとして大成していく土壌を形成しています。それが一定の段階になると、主要タイトルのメインプログラマーやデザイナーに据えたり、ディレクターに指名しますので、かなりハンズオンで教育しております。当社は大阪という特有の土地にあり、人の流動化も他社に比べると、特に若手の人達では少ないというところがありますので、このような教育が可能となっています。

Q. 業務用機器販売事業について教えていただきたいのですが、メダルゲームで事故がありました、メダルゲーム機の今後の強化策について教えてください。

A. 不具合による事故ということで、非常に申し訳ないことをしてしまいました。今はもう 1 回原点に戻ろう、開発の原点に戻ろうということ合言葉にして進めております。すぐに立ち直るということは考えておりませんが、まず品質管理の改善を進めています。品質管理面では、機械構造をチェックして問題のある箇所を除いていくなど基本的なところ、開発者としての思想設計を植え付ける努力をしていますが、これはそれほど簡単ではありません。

一方ビデオゲーム機については、家庭用ゲームに連動しているところが多いので、それほど心配しておらず、むしろ順調であると考えています。従って、メダルゲーム機において、厳格な品質管理の仕組みを導入して少しずつ改善してまいります。

Q. アミューズメント施設運営事業について、御社の主力はショッピングセンター型で、ここところは郊外店にも力を入れられていますが、この二つの形態に分けると、既存店はどちらが良くないのでしょうか。

A. 店舗の質や大きさ、立地によってかなり違いがありどちらとも言えません。一定の法則があり、その法則に合わない店舗を出店すると、やはり芳しくない分析結果が出ています。従って、ショッピングモールの中であれば良いとか、郊外型であれば良いという要因ではないことは分かっています。

Q. アミューズメント施設でのこ入れ策に関して、店舗数も少ないので、あまり閉店のことは考えずに、再活性化を中心に進めるのでしょうか。

A. そうです。おっしゃる通り、10 店舗閉店するなどは全く考えていません。退店は、通常年間 3 店程度にしており、今後も 3～4 店程度の退店は考えています。てこ入れ施策は、店舗効率の向上や店舗の商材などを見直しています。有力なタイトルや、クレーンゲームの景品があれば、積極的に導入してまいります。このような店舗施策を進めてまいります。

Q. それらの改善により十分に採算性の改善は見込めますか。

A. はい、来期急激に好転することは考えておりませんが、着実に店舗施策を実施し、マーケットの環境が好転した時に収益が増加する体質にするのが狙いです。

Q. 上方修正された売上と営業利益をセグメント別にご説明願います。

A. 簡単に申し上げますとコンシューマ用ゲームソフト事業の数字が上がったことによるものです。

Q. アミューズメント施設運営事業の数字は変更していませんか？

A. 当事業は計画より下方修正しています。アミューズメント施設運営の数字を下げて、コンシューマ用ゲームソフトの数字を上げています。業務用機器販売事業とコンテンツエキスパンション事業は変更しておりません。

Q. アミューズメント施設運営事業の数値を下げたということですが、既存店の前提をどの程度引き下げられましたか。

A. 第3四半期の既存店は80%でしたが、通期はもっと高い計画でした。現状を考慮して前年対比で80～90%くらいを想定しております。

Q. コンシューマ用ゲームソフト事業ですが、今回、「デビル メイ クライ 4」の見通しを計画から10万本引き上げられていますが、これは国内の初回出荷を反映されたということでしょうか。

A. グローバルで計画数字が若干上がると思っています。10万本の上振れ分は全て国内ということではありません。

Q. この3ヶ月間は売上で2%前年同期に比べて増収、一方で販管費は前年比21%も増えている。コンシューマ用ゲームソフト事業だけ見るとは売上が57%増加していますので、ゲームソフト事業にかなり広告宣伝費を費やしたのでしょうか。

A. その通りです。ご指摘の通り、ゲームソフト事業での広告宣伝費が前年と比べまして増加しています。

Q. 広告宣伝費は従来の通期計画が販促費を含めて54億円でしたが変更していますか。

A. 若干増加すると考えています。

Q. 「デビル メイ クライ 4」ですが、すでに数字は初回出荷分をお持ちだと思うので、数字を教えてください。また、PS3版、Xbox360版で、ハードの普及を考えると2:1くらいと考えていますが内訳も教えてください。

A. ハード別の内訳は開示していませんが、初回出荷は日本を含むアジア地域で40万本、アメリカが70万本、欧州が74万本、合計で現在184万本です。

Q. ハード別内訳は、イメージでも構わないのですが2:1くらいで大きくは外れていないですか。

A. 少し違っています。PS3版が予想より健闘しています。

Q. トータルの通期のソフト出荷の見通しが1,350万本ですが、これは従来と変更ありませんか。

A. はい、変更ありません。

Q. 単純に変更していないということですか？「デビル メイ クライ 4」や「モンスターハンターポータブル 2nd G」の計画を増やしていますが、他のタイトルが減少したのでしょうか。

A. いえ、ただ見直しをしていないということです。当初計画していた他社タイトルなどを若干、来期発売に変更したため、通期の本数は見直していません。

Q. 部門別の売上、利益の修正計画は発表されていますか。

A. 発表しておりません。

Q. 「デビル メイ クライ 4」の初回出荷の数字を聞きましたが、御社の場合、アメリカ、ヨーロッパのマーケティングを非常に上手く行っている印象があります。今回は体験版のダウンロード配信もされているかと思います。他社と比較して、アメリカのオペレーションが際立つのですが、何か具体的にオペレーションで違う点がありますか？また、この強いアメリカのマーケティングを使って、今後海外開発タイトルにも乗り出されているかと思いますが、中期的な可能性について教えてください

- A. (1) マーケティングが強いとは思いますが、やはり良いタイトルでなければ、マーケティングが強くても多くは売れません。従って、「デビル メイ クライ 4」や「ロスト プラネット」、「デッドライジング」など、ゲームとして面白いタイトルを日本の開発チームで作ったということが前提にあります。その上で、これまでテレビ広告宣伝一辺倒だったマーケティングを Web やダウンロード展開などの手法に切り替えています。
- (2) 今回アメリカの場合、ゲームストップ様と提携して小売店舗を「デビル メイ クライ 4」のPOPで埋めるなどの施策により積極的に販売を行っています。従って、今までできていなかったことが、かなり改善されています。まだマーケティング施策でやるべきことは多々ありますので、今後も改善してまいります。
- (3) また、海外の現地法人で開発しているタイトルですが、まずは「Moto GP 07」を発売し、欧米で30万本弱のセールスとなりました。販売本数や利益面でもほぼ計画通りです。これから第4四半期、来期にかけて新しいタイトルも出てきますので、そこで成否がわかります。ただし、それほど大きな投資をしていないので、まずは海外開発のタイトルをしっかり制作し、計画通りに利益を回収できれば、もう少し投資額を増やす予定です。従って、業績の大きく貢献するのは日本の開発タイトルです。大阪の開発を軸に、そこで生み出されたタイトルを欧米でしっかり販売することが基本的な考え方です。

最後に一言だけお話をさせていただきます。昨年から繰り返し申しあげていますが、昨年7月から社長が交代して、辻本憲三社長が会長に、辻本春弘副社長が社長に就任しました。経営と執行を明確に分離する目的でしたが、半年間経って前段階ができたと考えています。現在、辻本社長以下、執行役員が、各事業でどのような施策が可能かを検証しながら進めています。従って、まだ結果は出ていませんが、期末に向けてさらに努力し、修正計画は着実に達成することを全員がコミットして遂行しています。来期以降は、辻本会長および経営からは10%の売上高増、営業利益15%の中期目標を必達させるために、どの程度改善できるかを検討しています。従いまして、まだ改善途上ですが、今後も引き続き経営として努力してまいります。以上です。ありがとうございました。