



バンダイナムコグループ 2011年3月期決算説明会

2011年5月10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

まずはじめに、東日本大震災の被災地・被災者の方々に 心からお見舞い申し上げます。
私たちグループも複数の拠点が被害を受けました。そして経済や社会全体への影響も出ています。
バンダイナムコグループとしても復興に向け、支援や節電の活動、そしてエンターテインメントを通じ「夢・遊び・感動」を発信するなど、私たちが出来ることに全力で取り組んでまいります。

目次



1. 2010年度実績

2. 2011年度計画

3. 事業戦略

BANDAI NAMCO Group



1. 2010年度実績

BANDAI NAMCO Group

業績推移



	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
売上高	4,804	4,263	3,785	3,941
営業利益	334	223	18	163
経常利益	381	245	19	163
当期純利益	326	118	-299	18
設備投資	197	146	115	107
減価償却費	247	225	189	180
開発投資	349	338	385	401
広告宣伝費	306	284	295	287
人件費	372	350	392	403

BANDAI NAMCO Group

2010年度の連結業績は、玩具ホビーの国内好調とリスタートプラン効果により、ご覧の通り増収増益となりました。なお、特別損失については、第1四半期に計上した投資有価証券評価損、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額に加え、第4四半期には東日本大震災によるアミューズメント施設を中心とした被害に係る特別損失約5億円を計上しました。また、海外の販売子会社を中心とした赤字幅拡大の一方、主として国内子会社の増益に伴い法人税等が増加したことから、当期純利益は18億円となりました。

セグメント別業績



		2009年度	2010年度	増減比
玩具ホビー	売上	1,488	1,583	+95
	セグメント利益	107	138	+31
コンテンツ	売上	1,674	1,799	+125
	セグメント利益	-77	30	+107
アミューズメント施設	売上	653	623	-30
	セグメント利益	2	17	+15
その他	売上	157	185	+28
	セグメント利益	3	8	+5
全社別	売上	-189	-249	-
	セグメント利益	-17	-31	-
連結	売上	3,785	3,941	+156
	セグメント利益	18	163	+145

BANDAI NAMCO Group

次に2010年度の事業セグメント別の実績についてご説明します。

国内ビジネスが好調に推移した玩具ホビー事業が増収増益となりました。

また、コンテンツ事業がリスタートプラン効果により収支が改善し、黒字転換しました。

アミューズメント施設事業は、国内既存店売上の回復が業績に貢献しました。

セグメント別業績

主な要因

トイホビー

国内:好調
定番キャラクター商品、
カード商材を中心に好調
海外:米国を中心に苦戦



アミューズメント施設

差異化店舗好調に推移
国内既存店売上増年比101%



コンテンツ

業務用:好調

機動戦士ガンダムエクストリームVS.
キャラクター景品好調



家庭用:苦戦

WW展開目録したチャレンジタイトル苦戦
国内は回復基調

映像音楽:堅調

タイトルの選択と集中により改善
機動戦士ガンダムUCヒット

ネットワーク

モバイルコンテンツの有料会員数増減
「ガンダムロワイヤル」好スタート

BANDAI NAMCO Group

2010年度の事業別業績をもう少し詳しくご説明します。

トイホビー事業は、パワーレンジャーの売上ダウンにより海外が苦戦しましたが、国内事業において平成ライダー史上最高の売上となった

「仮面ライダーオーズ／OOO」などの定番キャラクターや、カード商材が大きく貢献し、海外の苦戦分を補完するとともに、グループ全体の業績に大きく貢献しました。

コンテンツ事業は、「機動戦士ガンダム エクストリームVS.」が50億円以上を売り上げるなど、業

務用ゲーム機やキャラクター景品が好調に推移しました。また、映像音楽コンテンツが、タイトルの選択と集中により、収支が改善し黒字化しました。また、「機動戦士ガンダムUC」のパッケージソフトが各20万枚以上を販売するヒットとなりました。家庭用ゲームではワールドワイド展開を目指した複数のチャレンジタイトルが苦戦しましたが、国内向けについてはリスタートプラン効果で回復基調にあります。ネットワークコンテンツでは、従来型のモバイルコンテンツの有料会員数が減少しているものの、SNS向けコンテンツ「ガンダムロワイヤル」が好スタートをきっています。なお、コンテンツ事業では、家庭用ゲームソフトの厳しい市場環境に鑑み、タイトルの絞込みを行い、開発中止に伴う損失など 約15億円を計上しました。

アミューズメント施設事業は、キャラクターの世界観を活かした差異化された施設展開などにより、国内既存店売上が前年対比101%と回復しました。

地域別業績

(億円)

		2009年度	2010年度	前年比
日本	外販売上	2,882	3,123	+261
	営業利益	65	235	+180
アメリカ	外販売上	202	280	+8
	営業利益	-33	-56	-23
ヨーロッパ	外販売上	459	370	-89
	営業利益	-3	-12	-9
アジア	外販売上	171	167	-4
	営業利益	27	24	-3
全社発表	外販売上	-	-	-
	営業利益	-27	-27	-
通算	外販売上	3,785	3,941	+156
	営業利益	18	163	+145

※2010年度は前年度に比べて売上ベースとし、営業利益は推定値です。

BANDAI NAMCO Group

次に2010年度の地域セグメント別業績です。
ご覧の通り、日本は好調でしたが、トイホビーとコンテンツを中心に苦戦した欧米が厳しい結果となりました。

リスタートプランによる効果



目的

スピードあるグループへの変革

収益力向上と財務体質の強化

2010年度におけるコスト削減効果

人員体制の見直しに伴うコスト減	30億円
のれんの償却費の減少	25億円
その他(間接業務の見直しなど)	10億円
合計	65億円

BANDAI NAMCO Group

次にリスタートプラン効果について振り返ります。リスタートプランでは、「スピードあるグループへの変革」に向け組織再編に取り組むとともに、「収益力向上と財務体質の強化」に向け様々な施策に取り組みました。この結果コスト面では、年間65億円の削減効果をあげることが出来ました。リスタートプランはこれで終了ではありません。今後もスピードあふれる組織と健全な財務体質を追求し続けていきます。

2. 2011年度計画



BANDAI NAMCO Group

2011年度の計画は、各事業の状況、震災後の経済環境や市場動向を精査し、

売上高 4,000億円

営業利益 165億円

経常利益 165億円

当期純利益 80億円 としました。

2011年度については、上半期を中心にトイホビーで約10億円、アミューズメント施設で約5億円合計約15億円 震災関連の営業利益への影響額として考慮しています。

厳しい環境下ではありますが、1つ1つの戦略を確実に実行し、計画達成に向け、グループ一丸となり取り組みます。

2011年度計画



	2010 上半期	2010 通期	2011 上半期計画	2011 通期計画	通期 前回は
売上高	1,735	3,941	1,650	4,000	+59
営業利益	50	183	30	165	+2
経常利益	50	183	30	165	+2
当期純利益	-19	18	5	80	+62
営業投資	51	107	60	150	+43
減価償却費	77	180	90	210	+30
開発投資	202	401	190	380	-21
広告宣伝費	121	287	120	305	+18
人件費	201	403	95	395	-8

BANDAI NAMCO Group

2011年度計画(セグメント別)



		2010 上半期	2010 通期	2011 上半期計画	2011 通期計画	通期 前年比
トイホビー	売上	722	1,503	680	1,600	+17
	セグメント利益	70	138	40	105	-33
コンテンツ	売上	714	1,799	680	1,800	+1
	セグメント利益	-26	30	-10	65	+35
アミューズ メント施設	売上	316	623	305	610	-13
	セグメント利益	15	17	12	15	-2
その他	売上	87	185	100	210	+25
	セグメント利益	4	8	3	5	-3
全社 消去	売上	-108	-249	-115	-220	-
	セグメント利益	-13	-31	-15	-25	-
連結	売上	1,735	3,941	1,650	4,000	+50
	セグメント利益	50	163	30	165	+12

BANDAI NAMCO Group

2011年度の事業セグメント別計画です。

トイホビーは、海外でパワーレンジャー商品の売上回復が見込まれるものの、国内では商品生産の遅れなど震災関連の影響を上半期を中心に織りこんでいます。このほか新型キッズカードマシンの償却費と広告宣伝費の増加を見込んでいます。

コンテンツは、売上はほぼ横這いですが、2010年度苦戦した海外の家庭用ゲームソフトの収支改善と、バンプレストののれん償却費が前期までで終了したことにより、利益改善が見込まれます。このほか、業務用ゲーム機のビジネスモデル変更による

初期コスト、ネットワーク関連の新ビジネスモデル構築に向けたコスト増などを見込んでいます。

アミューズメント施設は、店舗の休業や時短営業など震災関連の影響額を織り込んでいます。このような環境を受け、国内既存店売上については2010年度比100%を見込んでいます。

2011年度計画(地域別)



		2010 上半期	2010 通期	2011 上半期計画	2011 通期計画	通期 前年比
日本	外部売上	1,387	3,123	1,360	3,115	-8
	営業利益	86	235	65	185	-50
アメリカ	外部売上	136	290	90	310	+30
	営業利益	-18	-56	-20	-10	+46
欧州	外部売上	135	370	140	405	+35
	営業利益	-18	-12	-5	5	+17
アジア	外部売上	66	167	60	170	+3
	営業利益	8	24	5	15	-9
全社 消去	外部売上	-	-	-	-	-
	営業利益	-16	-27	-15	-30	-
連結	外部売上	1,735	3,941	1,650	4,000	+50
	営業利益	50	163	30	165	+12

※外部売上は、売上と売上高の差額です。

BANDAI NAMCO Group

次に2011年度の地域別の計画です。

2010年度苦戦した欧米については、トイホビーにおけるパワーレンジャーの展開と、コンテンツの海外子会社を販売機能に特化することにより、海外での赤字幅を縮小する見込みです。

【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。

続きまして、各事業ごとの戦略についてご説明します。

3. 事業戦略

BANDAI NAMCO Group

トイホビー事業



	2009年度		2010年度		2011年度	
	上半期実績	通期実績	上半期実績	通期実績	上半期計画	通期計画
売上高	667	1,488	722	1,583	680	1,600
セグメント利益	37	107	70	138	40	105
利益率	5.6%	7.2%	9.8%	8.7%	5.9%	6.6%

重点テーマ

国内における圧倒的No. 1戦略の追求
海外の立て直しによる成長基盤の整備

BANDAI NAMCO Group

トイホビーの2011年度の重点テーマは、「国内における圧倒的 No.1戦略の追求」と「海外の立て直しによる成長基盤の整備」です。

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

M **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**

海賊戦隊ゴーカイジャー 番組との強力連動 アイテム間連動 で好スタート	スイートプリキュア♪ 主力商品の 打ち出し強化
仮面ライダーオーズ/OOO メダルを中心に好調継続	たまごっち 女兒定番商品 として定着

BANDAI NAMCO Group

国内では、圧倒的 No.1に向け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。「仮面ライダー」シリーズは、足元ではオーメダルやベルトを中心に引き続き好調です。また、スーパー戦隊シリーズは2010年度苦戦しましたが、2月スタートの「海賊戦隊ゴーカイジャー」は、歴代ヒーローが登場する番組設定やレンジャーキーを核としたアイテム間連動により好スタートをきることができました。女兒向けの「プリキュア」の新シリーズは、番組連動の強化などにより、主力商品の打ち出しをはかります。このほか、「たまごっち」はアニメ展開2年目に

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

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 小学生向けなど ラインナップ拡充	ダンボール戦機 プラモデル出足好調 アニメ×商品×ゲーム のクロスメディア展開
プロ野球オーナーズリーグ 開幕にあわせ展開強化 導入店舗拡大	BATTLE BREAK ガシャポン発 バトルフィギュア Vジャンプと連動

BANDAI NAMCO Group

入り定番キャラクターとして定着しました。3月に発売した新機種も人気となっており、周辺商材含めた展開を継続します。

好調なカード商材については、さらなるシェア拡大とターゲット拡大を推進します。キッズカードマシンでは「スーパー戦隊」と「プリキュア」の新シリーズや「トリコ」を投入するほか、新型マシンについても強力コンテンツを投入し、ラインナップのさらなる充実をはかります。また、累計販売数5千万枚を突破した「プロ野球オーナーズリーグ」は導入店舗の拡大と、プロ野球開幕にあわせた商品展開を行い、今年も盛り上げをはかります。ターゲットの拡大では、小学生男児をターゲットにした「ハイパーヨーヨー」が200万個を販売し

定着しつつあります。新たな展開としては、2月に発売した「ダンボール戦機」の商品が人気となっています。アニメ、コミックと、プラモデルやカードなどの商品、そしてレベルファイブから発売予定のゲームソフトによるクロスメディア展開を強化します。この他にもVジャンプと連動するガシャポン発のフィギュア「BATTLE BREAK」など、小学生向け展開を強化し、No.1戦略を推進します。

トイホビー事業 海外における成長基盤の整備

米国
Power Rangers 好スタート
Thunder Cats 下期展開開始
BEN10と3本柱に

欧州
地域特性にあわせた
きめ細かい展開を
推進

アジア
日本コンテンツの水平展開
台湾でハイターゲット
商材のイベント開催

BANDAI NAMCO Group

一方、トイホビーの海外では、各地域の特性にあわせた戦略を推進します。

北米では、最大の課題であったパワーレンジャーの視聴環境が整い順調なスタートをきりました。下期からはワーナーブラザーズと組んだ新コンテンツ「Thunder Cats」の投入を計画しており、「Power Rangers」「Thunder Cats」「BEN10」の3本柱を核に展開します。

欧州では地域により嗜好や商慣習が異なりますので、きめ細かな商品展開を行います。米国で好スタートをきった「Power Rangers SAMURAI」は、イ

ギリスを皮切りに年内に欧州主要国に順次投入します。新たなコンテンツとしては、春より米国で大人気となった「SQUINKIES」を投入しスペインを中心に人気となっています。

日本テイストが通用するアジアでは、日本発コンテンツの水平展開を行います。3月には台湾で初めてハイターゲット向け商品のイベントを開催。1人以上が来場するなど大盛況となりました。

トイホビー事業 海外における成長基盤の整備

Power Rangers SAMURAI 現状

男児向け番組でNo.1視聴率
商品の売れ行きも好調

生産体制拡充、
導入店舗・売り場の拡大に注力

BANDAI NAMCO Group

2011年2月にニコロデオンの放映がスタートした「Power Rangers SAMURAI」は、男児向け番組で No.1の視聴率です。アクションフィギュアなどの商品も一部店舗で売り切れとなる人気です。すでにリテールサポートチームが対応にあたっていますが、今後下期に向け、生産体制の拡充とともに導入店舗と売り場面積の拡大をはかっていきます。2011年度については、欧米で前期の倍以上となる50億円の売上を確実に達成したいと思っています。

コンテンツ事業



(億円)

	2009年度		2010年度		2011年度	
	上半期実績	通期実績	上半期実績	通期実績	上半期計画	通期計画
売上高	726	1,874	714	1,789	680	1,800
セグメント利益	-84	-77	-20	30	-10	65
利益率	-	-	-	1.7%	-	3.6%

*2009年度上半期実績は、ゲームエンタテインメント・映像エンタテインメント事業の集計数値です。

重点テーマ

**最適な出口へのスピーディな展開による
コンテンツ価値最大化**

BANDAI NAMCO Group

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

DRAGON BALL ZENKAI バトルロイヤル
鉄拳タッグトーナメント2
機動戦士ガンダム 戦場の絆
+
新ビジネスモデルにより安定収益確保



ONE PIECE、仮面ライダー etc.
+
けいおん!、モンスターハンター、
少年アシベなど人気コンテンツを投入



太鼓の達人10周年

あらゆる出口に
コンテンツ発信



BANDAI NAMCO Group

続いてコンテンツです。

2011年度の重点テーマは、

「最適な出口へのスピーディな展開による
コンテンツ価値最大化」です。

リスタートプランによる改革の成果を、1つでも多く
結果に結びつけていきます。

2010年度好調に推移した業務用ゲーム機・景
品では、人気製品を続々投入します。

業務用ゲームでは、導入開始したバトルゲーム
「DRAGON BALL ZENKAI バトルロイヤル」が好
スタートをきっているほか、夏には前作から12年
ぶりとなる「鉄拳タッグトーナメント2」を導入します。
また「機動戦士ガンダム 戦場の絆」の大幅リニュ
ーアルも行います。

ビジネスモデルについても、新たなビジネスモデ
ルへの取り組みにより、投入初年度コストは増加し
ますが、中期的な安定収益を確保していきます。

景品については、市場環境が不透明な状況ですが、今後も大人気のワンピースに加え、様々な人気コンテンツ
を投入します。

また2011年で「太鼓の達人」が10周年を迎えます。今後もあらゆる出口に向けて発信し、コンテンツ価値最大
化をはかります。

【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。

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
フランチャイズに軸足を置いたタイトル展開



映像音楽
人気タイトルを中心に映画
新コンテンツ創出に注力



タイトル	地域	累計本数
エースコンバット BEN10	欧米圏	180万本
ゴッドイーター	日	80万本
ガンダム	日	90万本
ティルス オブ	日	40万本

ネットワーク



ガンダムUC
第3巻も好評



SNSなどを新たな出口に向けた
コンテンツ活用を強化

BANDAI NAMCO Group

家庭用ゲームソフトは、2010年度の反省を生かし、実績あるフランチャイズタイトルに軸足を置いたタイトル編成にします。2011年度は、「ACE COMBAT ASSAULT HORIZON」や「BEN10」「ガンダム」「ティルスオブシリーズ」など安定して収益をあげることができるタイトルを中心に展開します。また、リスタートプランによる体制変更で、「AKB1/48 アイドルと恋したら…」「GOD EATER」のように旬をとらえたスピーディな商品展開を行うほか、家庭用と業務用、家庭用とネットワークなど複数の出口をまたいだマルチ展開を強化します。

映像音楽コンテンツは、引き続き、人気タイトルに絞り込んだ展開を行います。4月に発売した「機動戦士ガンダム UC episode3」第3巻ソフトは1巻、2巻に続きオリコン初週 1 位と好調です。このほか、スポンサーロゴ付のスーツを着たヒーローたちが活躍する「TIGER&BUNNY」のように新たな切り口のコンテンツ創出にも積極的に取り組みます。

ネットワーク分野では、SNS向けの「ガンダムロワイヤル」のように新たな出口に注目が集まっています。リスタートプランの一環で、コンテンツ軸の組織に変わり、コンテンツ価値最大化に向けた出口戦略が可能となりました。

今後は、家庭用ゲームソフトから、安定基盤である業務用ゲーム機や新たな出口のSNSへなどネットワークビジネスにリソース投下を増やすなど臨機応変な対応を行います。

このほか、新たなネットワークビジネスモデル構築のための横断プロジェクトにも取り組んでいます。我々は、非常に幅広い分野の製品・サービスを手がけており、それぞれに熱いファンの方がいらっしゃいます。これらをつなげていくことで、より深みと広がりを持ったエンターテインメントを提供して行くことが可能だと考えており、中長期的なプロジェクトとして推進していきます。

アミューズメント施設事業



	2009年度		2010年度		2011年度	
	上半期実績	通期実績	上半期実績	通期実績	上半期計画	通期計画
売上高	337	653	316	623	305	610
セグメント利益	10	2	15	17	12	15
利益率	3.1%	0.4%	4.8%	2.9%	3.9%	2.5%

重点テーマ

**差異化された施設展開
を推進**

	上半期	下半期	通期
09実績	89.7%	93.0%	91.2%
10実績	99.0%	103.1%	101.0%
11計画	100%	100%	100%

BANDAI NAMCO Group

最後にアミューズメント施設です。

この事業は経済や消費の影響を最も受けやすい事業です。節電の影響は無視できませんが、足元では西日本地域は元気ですし、東日本も踏ん張っています。

事業全体では、引き続き収益安定に軸足を置きつつ、中長期的に新たな収益ドライバー構築を目指します。2011年度については引き続き差異化された施設展開を推進します。

アミューズメント施設事業



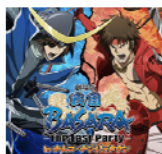
差異化された施設展開

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
キャラクターイベント**



BANDAI NAMCO Group

事業面では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。2010年度より導入しているキャラクターパッケージ型店舗では「ウルトラマン」「たまごっち」「仮面ライダー」に続き、4月より「プリキュアなりきりスタジオ」の稼動をスタートしました。現在2箇所ですが女兒の集客に効果を発揮しています。

この他にもキャラクターのぬりえを使った横断キャンペーンや、ナンジャタウンにおけるコアファン向けイベントなど、私たちの強みを最大限生かした魅力ある施設運営を行ってまいります。



2011年度課題

海外事業の立て直し コンテンツ事業の本格再建

BANDAI NAMCO Group

ただいまご説明しましたように、2010年度の結果を受け、2011年度は、グループ全体では、海外事業の建て直しと、コンテンツ事業の本格再建を課題として取り組んでいきます。



ミッション

夢・遊び・感動

中長期で目指す姿

世界で存在感のある エンターテインメント企業グループ

BANDAI NAMCO Group

今回の震災は大きな被害をもたらしました。しかし中長期的にバンダイナムコグループがグローバル市場での成長を目指すという大きな方向性には変わりはありません。

2011年度は中期計画の最終年度であり、次期中期計画につなげるために徹底的な基盤整備を行います。

私たちバンダイナムコグループは「夢・遊び・感動」の提供をミッションとしています。これまで私たちは世界中の人々の笑顔に支えられ歩んできました。こういう時だからこそ、我々エンターテインメント企業ができることがあると思います。

エンターテインメントに携わる責任と誇りを持ち、少しでも早く、1人でも多くの人を笑顔にする商品・サービスの提供を行います。

バンダイナムコグループは、これまで以上に新しいことへのチャレンジを続けていきたいと思っています。

©2010 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 ©ABC・東映アニメーション ©BANDAI・WIZ 2004 ©L5/PDS・TX ©BANDAI
©鳥袋光年/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©BANDAI 2011 ©2010 Blip Toys LLC. ©車田正美/集英社・東映アニメーション ©創通・サンライズ
©Blip Toys LLC.15245 Minnetonka,Mn 55345.All Rights Reserved. © SCG Power Rangers LLC ©BANDAI・WIZ/TV TOKYO・2010Team たまごっち TV
©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 ©森下裕美・OOP/双葉社 ©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.
©SUNRISE/T&B PARTNERS, MBS ©創通・サンライズ ©2010 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©2011 CAPCOM/TEAM BASARA ©ABC・東映アニメーション