



バンダイナムコグループ リスタートプラン

2010年2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

バンダイナムコホールディングスは、2010年2月2日の取締役会で、今期の通期業績予想の下方修正を決議いたしました。また、これに伴い経営責任を明確にし、新たな体制でグループ経営をスタートするために、「当社代表取締役の異動」、「グループ会社の主要人事」についても決議いたしました。2005年の経営統合以来、皆様のご期待に沿えず、当社グループでは厳しい業績が続いています。2009年4月に私がバンダイナムコホールディングス代表取締役社長に就任し、戦略推進と並行し、「何が今課題なのか」「将来的に成長を目指すため

に何をすべきか」という討議を改めて行ってまいりました。今回、通期業績の下方修正を発表せざるをえなかった状況を踏まえ、バンダイナムコグループを健全な体質に改善し次のステップに進むため、「バンダイナムコグループ・リスタートプラン」に着手することいたしました。

目次



2009年度業績の概況 p 2

バンダイナムコグループ
リスタートプラン p 5

事業戦略 p 10

BANDAI NAMCO Group



2009年度業績の概況

BANDAI NAMCO Group

はじめに2009年度の連結業績についてご説明いたします。

第3四半期業績



(億円)

	2008年度 3Q累計実績	2009年度 3Q累計実績	前年同期比
売上高	3,156	2,828	△328
営業利益	198	47	△151
経常利益	216	49	△167
四半期純利益	90	△117	△207
設備投資	115	85	△30
減価償却費	161	139	△22
開発投資	264	304	+40
広告宣伝費	202	206	+4
人件費	277	295	+18

BANDAI NAMCO Group

当第3四半期累計の連結業績は、売上高2,828億円、営業利益47億円、経常利益49億円、四半期純損失117億円と、大変厳しい業績となりました。

第3四半期業績(事業別)



(億円)

		2008年度 3Q累計実績	2009年度 3Q累計実績	前年同期比
トイホビー	売上	1,199	1,089	△110
	営業利益	104	96	△8
ゲーム コンテンツ	売上	1,139	1,046	△93
	営業利益	106	△33	△139
映像音楽 コンテンツ	売上	237	219	△18
	営業利益	1	△1	△2
アミューズ メント施設	売上	590	491	△99
	営業利益	0	0	0
その他	売上	141	132	△9
	営業利益	4	2	△2
全社消去	売上	△151	△151	0
	営業利益	△18	△16	+2
連結	売上	3,156	2,828	△328
	営業利益	198	47	△151

BANDAI NAMCO Group

事業セグメント別で見ますと、厳しい経済環境が続く中、トイホビー事業における国内定番キャラクター商品が好調に推移したほか、ゲームコンテンツ事業における業務用ゲーム機販売が健闘いたしました。しかしながら、グループとして大きな収益を担う家庭用ゲームソフトにおいて、魅力あるコンテンツを創出できず苦戦いたしました。また、パッケージ市場の縮小に伴い映像音楽コンテンツ事業、国内外の既存店売上減少によりアミューズメント施設事業が、それぞれ低調な推移となりました。

【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。

2009年度通期連結業績予想



(億円)

	2008年度 通期実績	2009年度 通期見込 (2Q決算時)	2009年度 通期見込 (今回)	前期比
売上高	4,263	4,000	3,800	△463
営業利益	223	150	10	△213
経常利益	245	160	5	△240
当期純利益	118	85	△310	△428
設備投資	146	170	150	+4
減価償却費	225	210	200	△25
開発投資	338	380	380	+42
広告宣伝費	284	290	280	△4
人件費	350	400	390	+40

BANDAI NAMCO Group

第3四半期の実績、および直近の業績動向を踏まえた上で、残念ながら、今期の通期の業績予想を見直すことといたしました。

具体的には、

売上高3,800億円、営業利益10億円、
経常利益5億円、当期純損失310億円と
最終赤字となる見通しです。

財務体質の強化



- ゲームソフト・映像パッケージソフトの
流通在庫に関わる引当
在庫の見直しによる評価損
 - グループ人員体制見直しに伴う費用
 - 来期以降閉鎖予定施設の店舗等にかかる損失
 - 一部子会社の100%子会社化に伴うのれんの
減損処理
 - 一部の繰延税金資産の取崩し
- リスタートプランの推進に向け実施**

BANDAI NAMCO Group

当期純損失見込の大幅修正の理由をご説明いたします。

まず、国内外におけるゲームソフトおよび映像パッケージソフトの流通在庫に関わる会計上の引当や、在庫をより厳しく見直したことによる評価損を通期の連結業績予想に織り込みました。

これに加えて、グループ組織のスリム化を目的とした人員体制の見直しに伴う特別退職加算金、来期以降閉鎖を予定しているアミューズメント施設事業の店舗等にかかる損失を特別損失として計上いたします。

また100%子会社化により計上したのれんについて、対象となる一部子会社の下期の業績動向を踏まえて今後の事業計画を厳しく精査することにより、減損処理を行います。さらには、一部の繰延税金資産の取崩しを実施いたします。

これらにより、収益力向上と財務体質の強化を目的としたリスタートプランをスムーズに推進していきたいと考えております。なお、今回の会計処理については、評価性のもの、つまりキャッシュアウトを伴わない費用が中心となります。

事業別業績の通期予想



(億円)

		2008年度 通期実績	2009年度 通期見込 (2Q決算時)	2009年度 通期見込 (今回)	通期 前期比
トイホビー	売上	1,657	1,530	1,500	△157
	営業利益	115	90	100	△15
ゲーム コンテンツ	売上	1,502	1,470	1,380	△122
	営業利益	116	55	△50	△166
映像音楽 コンテンツ	売上	346	330	280	△66
	営業利益	0	15	△10	△10
アミューズ メント施設	売上	772	680	650	△122
	営業利益	3	10	△5	△8
その他	売上	190	180	180	△10
	営業利益	5	5	2	△3
全社消去	売上	△205	△190	△190	+15
	営業利益	△17	△25	△27	△10
連結	売上	4,263	4,000	3,800	△463
	営業利益	223	150	10	△213

*2009年度よりゲームコンテンツ事業とネットワーク事業を統合したため、2008年度の実績は両事業の単純合算値を記載しております。

BANDAI NAMCO Group

今回の通期予想の事業別内訳につきまして、ご説明いたします。

当第3四半期の当社グループの業績は、トイホビー事業の国内定番キャラクター商品や、ゲームコンテンツ事業における業務用ゲーム機の販売が堅調に推移したものの、厳しい市場環境が続くなかグループ全体としては苦戦いたしました。特に、ゲームコンテンツ事業の家庭用ゲームソフトにつきましては、今期最大のタイトルである「鉄拳6」は計画に達したものの、市場が低迷するなか他の主要タイトルは計画を下回り、厳しい業績となりました。また映像音楽コンテンツ

事業は映像パッケージ市場の縮小により、アミューズメント施設事業は個人消費の低迷が大きく影響して、それぞれ低調な推移となりました。この第3四半期決算の結果および直近の業績動向を踏まえ、第4四半期の販売計画を見直しました。

度重なる業績予想の修正の実施、また、対外的にお約束した数字を達成できないことについて、私はもちろん、グループの経営陣一同、深く責任を感じております。

なお、配当につきましては、リスタートプランに基づき収益を改善していくという意志を込めて、当社の配当の基本方針どおり、年間1株あたり24円を予定しております。



バンダイナムコグループ リスタートプラン

BANDAI NAMCO Group

それでは、バンダイナムコグループのリスタートプランの詳細についてご説明いたします。

【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。

経営責任の明確化



- 役員体制の見直し
- 役員報酬の返上

BANDAI NAMCO Group

最初に、厳しい現状を踏まえて、リスタートプランに着手するにあたり、経営責任を明確にいたします。まず、本人の強い意向により、代表取締役会長の高須武男が本日(2月2日)代表権を返上いたしました。同時に、私を含め主要会社においても役員報酬の返上をすでに実施しております。その上で、私自身のホールディングス代表取締役としての経営責任は、リスタートプランを軌道に乗せることで果たしたいと考えております。

現在の課題



基盤整備に注力(組織再編など)

- 管理業務集約等により効率化・コスト削減で一定の成果
- ビジネスモデル・組織・業務プロセスの統合優先
⇒それぞれの強みを打ち消し合う結果に

**事業面ではスピードダウンし、
環境・ユーザー嗜好の変化に対応できず**

BANDAI NAMCO Group

次に、リスタートプランについて具体的にご説明いたします。

私がバンダイナムコホールディングス社長に就任して以来、グループの課題と対策について討議・再確認を行ってきました。経営統合後、まずは新グループとして一刻も早く融合することを優先いたしました。具体的には、組織再編などの基盤整備に注力し主要会社の管理業務集約などにより効率化やコスト削減において、一定の成果をあげております。しかしながら事業面では、例えば家庭用ゲームソフト部門の統合においては、ビジネスモデルや組織、

業務プロセスの統合を優先したことにより、開発におけるそれぞれの強みを打ち消しあうこととなりました。その結果、グループの強みであった事業面でのスピードがダウンし、製品・サービス面でマーケット環境やユーザーの嗜好変化に柔軟に対応することができなかった、つまりヒットを生み出しづらい体制となってしまったことが収益力低下の1番の原因と考えております。

そこで、リスタートプランにおいては、何よりも、ヒットを生み出せる体制作りを最優先で実施いたします。

リスタートプランの目的



■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

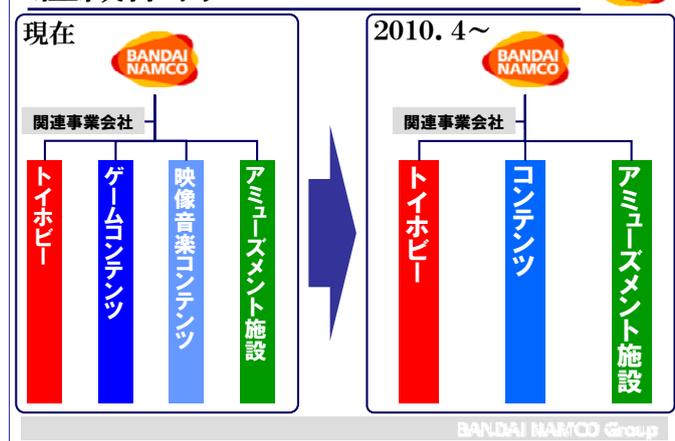
BANDAI NAMCO Group

変化が激しく競争が激化するエンターテインメント市場において、バンダイとナムコという強みが異なり補完関係のある会社が統合した選択肢は、正しいと考えております。しかしながら、組織再編など基盤整備を進めるプロセスにおいて課題がありました。今回のリスタートプランのもと、これらを解決することで私たちが本来持つ強みを発揮できるポテンシャルは十分あると考えます。

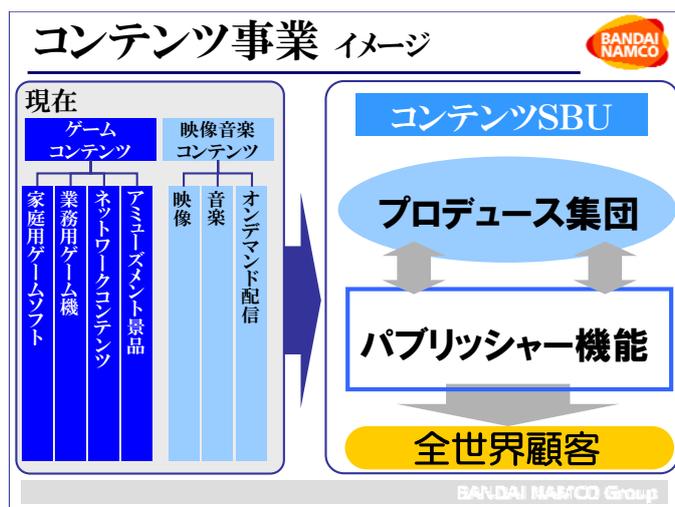
このようなグループの課題、そして収益力が低下しているという現状を踏まえ、バンダイナムコグループは、新たな体制の下、

「スピードあるグループへの変革」そして「収益力向上と財務体質の強化」を行うことが急務となります。

組織体制



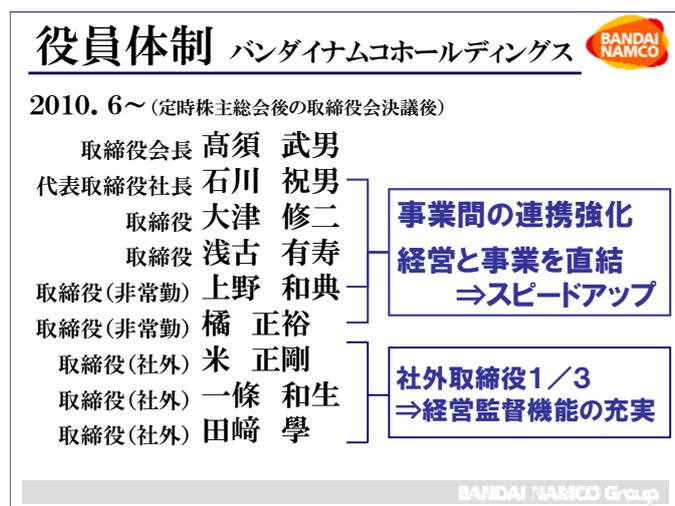
そこで、まずは、組織・人事体制の見直しを行います。リスタートプランにおける事業面での最大の課題であるヒットを生み出せる体制を目指し戦略ビジネスユニット(SBU)の再編を行います。具体的には、現在の4つのSBUのうち、コンテンツを扱うゲームコンテンツと映像音楽コンテンツを統合します。これにより、モノ作りの“トイホビーSBU”、コンテンツの創出から販売までを担う“コンテンツSBU”、顧客接点となる“アミューズメント施設SBU”の3つの体制といたします。



続いて、新たに統合したコンテンツSBUの全体組織をご説明いたします。

環境変化が激しくコンテンツ出口が多様化する状況にスピーディかつ柔軟に対応し、コンテンツ価値の最大化をはかるため、家庭用・業務用・映像パッケージ・音楽パッケージなど従来の出口を軸とした縦割組織ではなく、コンテンツに軸足を置いた横軸で機能する組織体制としてまいります。具体的にはコンテンツの創出と価値最大化戦略を推進する「プロデュース集団」、各プラットフォームに向けコンテンツをスピーディに提供する「パブリッシャー機能」という2つのバーチャル組織にて事業運営を行います。これにより、コンテンツ創出・展開機能を強化するとともに、市場の変化や顧客ニーズにあわせコンテンツ特性に合わせた製品・サービスとして提供いたします。こちらにつきましては、後ほど詳しくご説明いたします。

次に持株会社の役員体制について、ご説明いたします。



次に持株会社の役員体制について、ご説明いたします。

2010年6月の定時株主総会以降SBUの主幹会社3社の代表取締役社長が、当社の取締役を兼務する予定です。これにより、事業間の連携強化を図るほか、経営と事業を直結させ意思決定から施策実行までのスピードアップを図ります。

また、今期と同様、取締役全体の1/3に相当する3名を社外取締役とし、引き続き経営監督機能の充実を図ります。

役員体制 バンダイナムコゲームス



2010. 4~

代表取締役社長 **石川 祝男**

経営全般

代表取締役副社長 **鵜之澤 伸**

事業再建

BANDAI NAMCO Group

また、バンダイナムコゲームスにおいてもコンテンツ事業建て直しのため役員体制を見直します。

この4月よりコンテンツSBUの主幹会社であるバンダイナムコゲームスの代表取締役社長に私が就任し、持株会社であるバンダイナムコホールディングスの社長と兼務いたします。

コンテンツ事業は現在苦戦しておりますが、将来の成長の可能性が大きいこと、統合により規模が拡大すること、また建て直しが急務なことから、私と代表取締役副社長となる鵜之澤との2名体制で改革を実施いたします。鵜之澤は家庭用ゲームソフト再建

を最優先に取り組むとともに、従来のゲームコンテンツと映像音楽コンテンツの融合をはかるため、現場の最前線でプロデュース集団を指揮してまいります。私は、社長として経営全体の舵取りを行います。

収益力向上・財務体質強化



リスタートプランへ向けて

- ゲームソフト・映像パッケージソフトの流通在庫に関わる引当在庫の見直しによる評価損
- グループ人員体制見直しに伴う費用
- 来期以降閉鎖予定施設の店舗等にかかる損失
- 一部子会社の100%子会社化に伴うのれんの減損処理
- 一部の繰延税金資産の取り崩し

BANDAI NAMCO Group

収益力向上と財務体質強化についてご説明いたします。

先ほどご説明しましたように、収益力向上と財務体質強化を目的としてリスタートプランに先駆け、画面にあります特別損失などを今期に計上いたします。

来期のコスト削減効果



人員体制の見直し

■バンダイナムコゲームスなどグループ会社における
人員体制見直し

2010年度人件費約35億円減少見込

のれんの償却費の減少

■今期約125億円の減損損失

2010年度償却費約35億円減少見込

**その他効率化などにより、グループ全体で
約80億円の費用減少**

BANDAI NAMCO Group

続いて、来期のコスト削減効果について、ご説明いたします。

まず、各事業における人員体制の見直しについてですが、バンダイナムコゲームスにおける希望退職者の募集を含め、グループとして全体の約10%に相当する、約630名の人員数減を見込んでおります。これにより、来期約35億円の人件費の減少を見込んでおります。

加えて、今期のれんの減損処理を行うことにより、来期約35億円の償却費の減少、さらには、各社で効率化の追求や間接費の見直しなどを行い、グル

ープ全体では、来期に今期対比約80億円の費用の減少を見込んでおり、筋肉質かつ身軽な体制にてリスタートプランを推進いたします。

バンダイナムコグループにとって、人材が一番の財産であるという気持ちに変わりはありません。リスタートプランを実行するために、このような痛みを伴う施策を行わざるをえない事態については、断腸の思いで強く責任を感じております。



次に、事業戦略における取り組みについてご説明いたします。

国内事業: 各カテゴリーでのNo. 1 戦略継続
新規カテゴリー参入

海外事業: 新事業領域の拡大・地域拡大
海外発コンテンツ展開強化

OMP-EP
 大ブームを巻き起こした本格スポーツ玩具が、新しい遊びとして新登場

変身
 バンダイならではの発想の「変身」をコンセプトとした乗物玩具

BEN10
 アフリカ発のBEN10はヨーロッパやアジアでも人気に

Chef Kids
 欧米地域において女兒向け玩具を本格展開

Harumika

トイホビー事業は「仮面ライダーダブル」や「フレッシュプリキュア！」など国内定番キャラクター商品が引き続き好調に推移しており、中期計画で掲げた戦略につきましても概ね順調に進行しております。好調に推移している国内では、ハイパーヨーヨーなどの新規カテゴリー参入などにより、各カテゴリーにおけるナンバーワン戦略を継続してまいります。海外地域においては、今期米国が苦戦していますが、女兒向けやプリスクール向けなど新たな事業領域の拡大、海外発のコンテンツ展開強化、地域の拡大により、引き続き海外事業の成長に取り組ま

す。

これら取り組みの具体的な進捗などにつきましては、5月の本決算発表時にご説明させていただく予定です。



次にリスタートプランの要となるコンテンツ事業です。

コンテンツ事業は、ヒットを生み出せる体制を目指して、「プロデュース集団」、「パブリッシャー機能」の2つのバーチャル組織に分類します。この理由としては、まず“従来の縦割り型組織では、創出コンテンツの展開エリアが限定される弊害が出る可能性があること”、そして、“特に家庭用ゲームソフト開発部門において、各社を統合し、組織整備や業務統合を優先した結果お互いの強みを打ち消しあってしまったこと”があげられます。これらの反省を受け、

コンテンツ創出については強みの異なる複数の中小規模の集団が切磋琢磨すべきであると判断いたしました。また、現在コンテンツ出口は技術の進歩にあわせ多様化が加速しております。今年3D元年と言われておりますが、今後、映像とゲームなど出口の垣根がますます無くなってくると考えられます。新しい動きにスピーディに対応するためには、コンテンツを軸に考えることが必要となります。

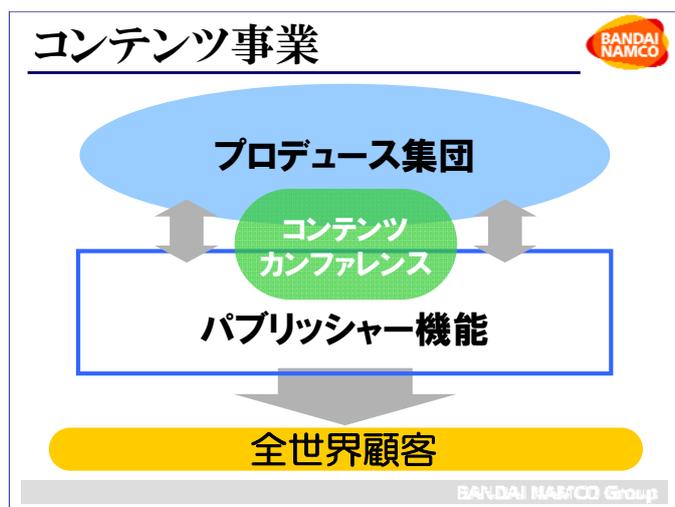
次に各機能について、もう少し細かくご説明いたします。

まず「プロデュース集団」。ここにはバンダイナムコゲームス、バンダイビジュアル、サンライズなどのコンテンツ創出集団が属する予定です。個性ある中小規模のプロデュース集団が良い意味での競争原理を働かせ、コンテンツを創出してまいります。グループには個性ある優秀なプロデューサー人材が沢山いますこのような仕組みをとることで彼らの個性や持ち味が発揮され、ヒットコンテンツ創出に繋がると考えております。また、「プロデュース集団」の役割は、コンテンツ創出だけにとどまりません。

出口戦略、グループの他の事業との連携、メディアや外部プロダクションなど、パートナーとの連携など、創出したコンテンツに関わる全体戦略を推進いたします。「プロデュース集団」のリーダーは、家庭用・業務用・映像・音楽・ネットワークなど幅広い出口に関する経験とノウハウを積むことができます。これは、他社に無いバンダイナムコの強みです。新たな組織の仕組みを生かし、この集団のトップである副社長となる鶴之澤、新たにゲームス取締役役に就任する中谷のように個性ある優秀なプロデューサーを沢山育成していきたいと思っております。

次に、パブリッシャー機能について、ご説明いたします。

パブリッシャー機能は、国内外における複数の出口に向けスピーディかつ柔軟に実行を図ります。ここにはバンダイナムコゲームスやバンダイビジュアルの営業部門、バンダイチャンネル、海外販社などが所属する予定です。また、この施策を推進するにあたっては、今期子会社化した NAMCO BANDAI Partners が持つ16カ国の拠点から70カ国への販売が可能な販売機能は非常に重要なものとなります。



このように、これまでの反省を踏まえつつ、ヒットを生み出し次世代に対応するため、コンテンツ事業全体の事業運営体制を変更することとしました。もちろん、バンダイナムコゲームスやバンダイビジュアルなど、会社や部門を1つに統合するわけではありません。

なお、コンテンツ戦略全体に関わる検討については、各社の主要メンバーが参加し協議、意思決定を行う「コンテンツ・カンファレンス」にて行っております。

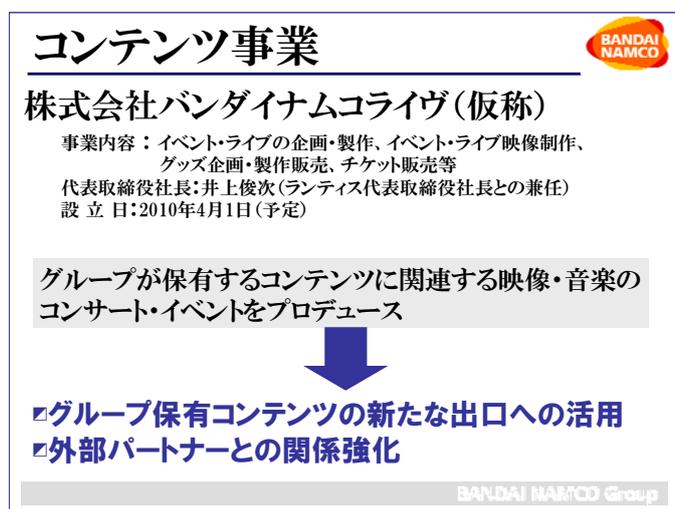
このような新たな組織体制とすることにより、いい意味での競争原理が働き、優れたコンテンツ創出が期待できます。またグループが関わる複数の出口に向けたコンテンツ提供を柔軟に行うことができます。

例えば、2月に第一話が公開される「機動戦士ガンダム UC(ユニコーン)」ではイベント上映、映像ソフト販売、配信などを並行して展開いたします。また、現在大型アニメ作品の映像ソフトとゲームソフトをワンパッケージにして展開する計画も進行中です。

このほか今年30周年を迎えるパックマンについても、この仕組みを活用し価値最大化に向けマルチな展開を図ります。

このような、バンダイナムコならではの取り組みに是非ご期待いただきたいと思います。

このように、バンダイナムコならではの取り組みに是非ご期待いただきたいと思います。



新たなコンテンツ出口の1つとして、グループが保有するコンテンツに関連する映像や音楽のコンサート・イベントを行うバンダイナムコライヴ(仮称)を、2010年4月1日付で設立いたします。新会社では、デジタルコンテンツやトイホビー商品発の音楽やアーティストのコンサート、イベントなどを展開してまいります。これによりグループが保有するコンテンツを、空間を楽しむというファンのニーズに対応して、ライブという新たな舞台で活用するほか、音楽会社など外部パートナーとの関係を強化いたします。

バンダイナムコグループでは、今後も時代や環境

変化にあわせこのようなパブリッシャー機能の拡大を図ってまいります。

アミューズメント施設

■コア事業に集中した展開

■継続的なスクラップ&ビルド

アミューズメントとキャラクターの融合施設

ナムコ ワンダーパーク ヒーローズベース(川崎)

キャラクターの世界観が体感できるアミューズメント施設

トーマスタウン新三郷

事業構造見直しで収支改善へ

ナムコ・ナンジャタウン(池袋)

■バンダイナムコならではの取り組み

■コンテンツ事業との連携強化
⇒顧客ニーズへのスピーディな対応

ファミリー向けキャラクターキャンペーン

ナムコでポケモンゲットだぜ!

次に、アミューズメント施設事業の戦略について、ご説明いたします。

グループで唯一顧客接点がある当事業においては、私たちの強みを活かせるコア事業に集中した展開を行います。この戦略のもと、周辺事業からの撤退も検討してまいります。

また、店舗ごとの採算性をより厳しく精査し、来期は国内で約10店舗閉鎖するとともに、欧米の店舗に関わる減損処理などの引当を今期に計上いたします。なお、ナムコ・ナンジャタウンについては、事業構造の見直しにより収支が改善いたしました。今後はグル

ープ内の連動などにより相乗効果を図り、今後も収益力向上につとめてまいります。

コア事業においては、昨年4月より取り組んでいる顧客セグメント別の展開で成果をあげているファミリー向けのキャラクターキャンペーンなど、バンダイナムコならではの取り組みを推進いたします。このほか、コンテンツ事業との連携を深め、人材交流や共同プロジェクトを推進し、顧客ニーズへのスピーディな対応を行います。

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

最後になりますが、バンダイナムコグループが中長期で目指す姿「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」、そして2009年4月からスタートした中期計画ではそれに向けた基盤整備を行うという方向性に変更はございません。ただし、現状私たちがまず行うべきことは、リスタートプランを軌道に乗せ、皆さんの信頼を回復することだと認識しております。新たな体制のもとグループ一丸となり、バンダイナムコグループにとって大きな痛みを伴う改革を実行し、リスタートプランを達成することに、全力を尽くしてまいります。そして、真に“バンダイナムコ”らしい製品

やサービスを皆様にお届けしていきたいと考えております。