



バンダイナムコグループ 2012年3月期決算説明会

2012年5月9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



本日の内容

1. 2011年度実績
2. 2012年度計画
3. 事業戦略

BANDAI NAMCO Group



2011年度業績

BANDAI NAMCO Group

【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。

業績推移

(億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
売上高	4,263	3,785	3,941	4,542
営業利益	223	18	163	346
経常利益	245	19	163	349
当期純利益	118	△299	18	193
設備投資	146	115	107	128
減価償却費	225	189	180	181
開発投資	338	385	401	411
広告宣伝費	284	295	287	333
人件費	350	392	403	435

BANDAI NAMCO Group

バンダイナムコグループの2011年度(2012年3月期)連結業績は、売上・利益とも前年および年初計画を上回りました。2011年度の好調は、2010年からのリスタートプラン効果による事業のスピードアップに加え、IP(キャラクターなどの知的財産)軸によるグループ間の横連動が加速したことが理由です。この4月からの中期計画スタートにあたって、グループ本来の力を発揮できる基盤が整ってきました。

各事業の概況

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:回復途上
POWER RANGERSは順調な立ち上がり

コンテンツ

国内:好調
業務用・景品・家庭用・映像
ネットワークコンテンツ好調

海外:回復途上
新中期計画に向け基盤整備

アミューズメント施設

差異化店舗好調に推移
国内既存店売上前期比100.1%

	2011年度 年初計画	2011年度 実績
売上	4,000	4,542
営業利益	165	346
経常利益	165	349
当期純利益	80	193

(億円)

BANDAI NAMCO Group

2011年度業績の事業別概況をご説明します。2011年度年初では、売上高4,000億円 営業利益165億円を見込んでいましたが、実績としては、売上高4,542億円 営業利益346億円となりました。これは、事業の各現場で環境変化にスピーディに対応し、商品・サービスの企画に知恵を絞った結果、ヒットが次々生まれグループ内の好循環が生まれたことが要因です。

事業別の概況を総括しますと、トイホビーは、定番キャラクターやカード商材の人気で、国内が好調でした。一方海外は、欧米で「Power Rangers」シリーズが好調な立ち上がりとなりましたが、その他のIP苦戦分を補うに至らず、全体では苦戦しました。

コンテンツは、国内では業務用ゲーム機・景品・家庭用ゲーム・映像音楽コンテンツとも好調に推移しました。またPC向けオンラインゲームやソーシャルゲームなどのネットワークコンテンツが人気となりました。海外は、組織や商品戦略における基盤整備に注力しましたが、事業面では苦戦しました。

アミューズメント施設は、キャラクターを活用した施設が好調で、国内既存店売上が100.1%となりました。

なお、2011年度の配当につきましては、当社の利益配分に関する基本方針に基づき、安定配当部分の年間24円に加え、連結業績を勘案して、期末配当を2円増配させていただき、年間合計26円とさせていただきます。

セグメント別業績



(億円)

		2010年度	2011年度	前期比
トイホビー	売上	1,583	1,779	+196
	セグメント利益	138	161	+23
コンテンツ	売上	1,799	2,255	+456
	セグメント利益	30	170	+140
アミューズメント施設	売上	623	610	△13
	セグメント利益	17	23	+6
その他	売上	185	274	+89
	セグメント利益	8	20	+12
全社消去	売上	△249	△378	△129
	セグメント利益	△31	△29	+2
連結	売上	3,941	4,542	+601
	セグメント利益	163	346	+183

BANDAI NAMCO Group

2011年度の事業セグメント別内訳はご覧の通りです。

地域別業績



(億円)

		2010年度	2011年度	前期比
日本	外部売上	3,123	3,783	+660
	営業利益	235	383	+148
アメリカ	外部売上	280	243	△37
	営業利益	△56	△28	+28
ヨーロッパ	外部売上	370	333	△37
	営業利益	△12	△17	△5
アジア	外部売上	167	181	+14
	営業利益	24	32	+8
全社消去	外部売上	-	-	-
	営業利益	△27	△24	+3
連結	外部売上	3,941	4,542	+601
	営業利益	163	346	+183

※管理数値をベースとした概算値です。

BANDAI NAMCO Group

2011年度の地域別の実績をご説明します。欧米は赤字が続いていますが、組織再編やマネジメント体制の変更など、回復に向けた基盤整備を着々と進めています。一刻も早く海外での基盤を確固たるものとし、赤字脱却をはかることが、この中期計画の最優先課題です。

2012年度計画



BANDAI NAMCO Group

2012年度(2013年3月期)の計画をご説明します。

【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。

2012年度計画



(億円)

	2011 上半期	2011 通期	2012 上半期計画	2012 通期計画	通期 前期比
売上高	1,942	4,542	2,000	4,400	△142
営業利益	157	346	135	300	△46
経常利益	159	349	135	300	△49
当期純利益	80	193	75	175	△18
設備投資	53	128	55	110	△18
減価償却費	83	181	85	185	+4
開発投資	190	411	190	380	△31
広告宣伝費	132	333	130	325	△8
人件費	208	435	210	420	△15

BANDAI NAMCO Group

2012年度は、売上・利益とも現時点では微減を見込んでいます。これは、守りに入るという意味ではありません。2011年度は、全ての事業が現場の頑張りで年初計画を超える実績をあげることができました。しかし、不透明かつ変化の速い環境の中、2012年度も好調の延長線上で計画を立てることは、経営としてはリスクを伴います。また、欧米については、基盤整備の第1段階が終わりましたが、まだ課題はあるととらえています。バンダイナムコグループとしては、2012年度も商品・サービス展開では、2011年度の勢いを更に強化すべく、前へ前へ進んでいきます。

ますが、計数計画は、環境と商品ラインナップを踏まえ、ご覧の通りとしました。

2012年度計画(セグメント別)



(億円)

		2011 上半期	2011 通期	2012 上半期計画	2012 通期計画	通期 前期比
トイホビー	売上	816	1,779	780	1,700	△79
	セグメント利益	89	161	65	150	△11
コンテンツ	売上	867	2,255	950	2,200	△55
	セグメント利益	53	170	70	160	△10
アミューズメント施設	売上	313	610	305	600	△10
	セグメント利益	18	23	15	15	△8
その他	売上	115	274	110	250	△24
	セグメント利益	10	20	5	10	△10
全社 消去	売上	△169	△378	△145	△350	+28
	セグメント利益	△15	△29	△20	△35	△6
連結	売上	1,942	4,542	2,000	4,400	△142
	セグメント利益	157	346	135	300	△46

BANDAI NAMCO Group

2012年度計画の事業別内訳はご覧の通りです。各事業とも、現時点で計画している商品・サービスのラインナップを元に精査したものです。

2012年度計画(地域別)



(億円)

		2011 上半期	2011 通期	2012 上半期計画	2012 通期計画	通期 前期比
日本	外部売上	1,652	3,783	1,665	3,570	△213
	営業利益	192	383	139	298	△85
アメリカ	外部売上	87	243	135	360	+117
	営業利益	△23	△28	3	15	+43
欧州	外部売上	118	333	125	320	△13
	営業利益	△15	△17	3	5	+22
アジア	外部売上	83	181	75	150	△31
	営業利益	17	32	5	12	△20
全社 消去	外部売上	-	-	-	-	-
	営業利益	△12	△24	△15	△30	△6
連結	外部売上	1,942	4,542	2,000	4,400	△142
	営業利益	157	346	135	300	△46

※管理数値をベースとした概算値です。

BANDAI NAMCO Group

2012年度計画の地域別内訳はご覧の通りです。海外における基盤整備を継続的に推し進め黒字化を目指します。

【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。

中期計画の方向性

BANDAI NAMCO Group

事業戦略の前に、2012年2月に発表させていただいたバンダイナムコグループが中期で目指す方向性を改めて簡単にご説明します。

中期ビジョン

挑戦
EMPOWER

過去最高益への挑戦

営業利益425億円

過去最高益への挑戦

成長
GAIN MOMENTUM

成長戦略の実行

売上高4,800億円

過去最高売上に向けた成長

進化
ACCELERATE EVOLUTION

IP価値提供モデルの進化

バンダイナムコID
3,000万人獲得

IPモデルの進化

BANDAI NAMCO Group

バンダイナムコグループは、2012年4月から3カ年の中期計画をスタートしました。中期計画では、「挑戦・成長・進化」をビジョンに、過去最高売上と過去最高益の更新を目指します。

計数目標

2014年度計数目標

売上高 4,800億円

営業利益 425億円

ROE 10%

	2011年度実績	2014年度目標
上段:売上高 下段:営業利益		
トイホビー	1,779 161	2,200 220
コンテンツ	2,255 170	2,200 200
アミューズメント施設	610 23	700 35
その他	274 20	250 10
全社消去	△378 △29	△550 △40
連結	4,542 346	4,800 425

BANDAI NAMCO Group

しかし、バンダイナムコグループにとってのゴールは3年後ではありません。中期計画は、大きな目標の中での通過点です。10年先、50年先にグループがグローバル市場で戦い、成長し続ける力をつけるために、まずはこの計数目標を達成しなければならないと考えています。

【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。

5

事業領域戦略		BANDAI NAMCO		
		トイホビー	コンテンツ	AM施設
事業領域戦略	基盤事業領域 基盤事業の利益ある成長 日本	トイホビー【日本】	コンテンツ【日本】 <small>業務用・SNS・映像音楽</small>	AM施設【日本】
	収益回復領域 低収益・赤字事業の利益回復 欧米	トイホビー【欧米】	家庭用ゲーム【WW】	
	新成長領域 新成長領域の創出・育成 アジア	トイホビー【アジア】	業務用機器【アジア】	AM施設【アジア】
機能戦略	グループ運動ネット戦略		人材戦略	

中期計画推進にあわせ、ご覧の3つの事業領域戦略と2つの機能戦略を実施します。事業面では、グループが展開する事業領域を3つに分けます。全事業でのNo.1を目指す日本、赤字脱却を目指す欧米、新たな柱として強化するアジア、それぞれで戦略を推進します。



続いて事業戦略についてご説明します。

【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。

トイホビー事業



(億円)

	2010年度		2011年度		2012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	722	1,583	816	1,779	780	1,700
セグメント利益	70	138	89	161	65	150
利益率	9.8%	8.7%	11.0%	9.1%	8.3%	8.8%

真のグローバル化

我々の強みを世界に広げキャラクタービジネスでオンリーワン企業を目指す

重点戦略

欧米一体ブランドマネジメント強化戦略

日本発アジア一気通貫強化戦略

国内事業圧倒的No.1戦略

バリューチェーン改革による競争力強化戦略

BANDAI NAMCO Group

まずトイホビーです。トイホビーの2012年度は、国内は、各キャラクターの足元の状況を踏まえ計画を立てているほか、費用面ではデジタルカードマシンの償却費増を見込んでいます。

海外は、「Power Rangers」シリーズが好調ですが、欧米のその他のIP売上がダウンする見込みです。

トイホビー事業

国内事業圧倒的No.1戦略



トイホビーの足元の事業状況をご説明します。

まず、圧倒的 No.1 を目指す国内です。未就学男児向けでは、仮面ライダーの好調が続いています。また、2月にスタートした「特命戦隊ゴーバスターズ」はメインアイテムのロボットが好調な出足です。プリキュアの新作「スマイルプリキュア!」はメインアイテムが前期比200%のスタートと好調で、女児シェア拡大が期待できます。

好調のカード商材では、デジタルカードとカードゲームに強力IPを継続投入しシェア拡大をはかる

ほか、アジア展開を本格スタートします。

小学生男児向けでは、「ダンボール戦機」や「機動戦士ガンダム AGE」で拡大したシェアを維持するべく、今後も戦略商品を継続的に投入します。

このほか、幼児向けの「ベビラボ」シリーズやハイターゲット向け新規IPにより、シェア拡大をはかり、全ての年齢層でのNO.1獲得を目指します。

【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。

トイホビー事業 欧米一体ブランドマネジメント強化戦略

欧州 北米

ワールドワイド視点で
商品開発・リソース投入

開発・マーケティング機能集約

**POWER RANGERS
SUPER SAMURAI**
好スタート

POWER RANGERS
SUPER SAMURAI
好スタート

BANDAI NAMCO Group

トイホビーの欧米では、欧米一体ブランドマネジメント推進のため、米国で開発・マーケティング機能を統括する体制に移行しました。2012年2月に米国でスタートした新作「Power Rangers Super SAMURAI」は、商品販売状況も好調で売り場も順調に拡大中です。欧州では、欧州主要国での展開に加え、夏からはロシアでの商品販売も始まります。今期欧米はその他の主要 IP は新作放映時期の影響などで計数面では苦戦を想定していますが、トイホビー事業における海外立て直しのため「Power Rangers」シリーズを軌道に乗せる事が最優先課題です。ワールドワイドの視点で、商品開発やリソース配分を行う体制を整え、中期的に IP と地域の拡大をはかります。

トイホビー事業 日本発アジア一気通貫強化戦略

情報発信

ネット・イベントによるダイレクトな情報発信
GUNDAM INFO.による多言語配信 情報発信基地【ガンダムフロント東京】

商品販売

ネット通信販売
4月～香港・中国でスタート

データカードダス
アジア3か国でスタート

BANDAI NAMCO Group

トイホビーのアジア展開についてご説明します。アジア地域では、プラモデルやハイターゲット向け商品を軸に、日本発一気通貫戦略を進めています。

情報発信面では、ポータルサイト「GUNDAM INFO.」で約 30 の国と地域に向け、「機動戦士ガンダム AGE」などの映像配信や、商品情報発信を行っています。また、4月にオープンしたお台場の施設「ガンダムフロント東京」を日本・アジアに向けたガンダム情報発信基地として活用します。このほか、各地域で継続的にイベントを開催

しユーザーにダイレクトに情報発信していきます。

商品販売面では、4月下旬から香港と中国でネット通販を開始しました。香港は自社運営で、中国では中国最大のオンラインショッピングサイトとパートナーを組んでいます。自社サイトを立ち上げた香港では、プラモデルやフィギュアなど 16 アイテムでスタートしています。このほか、4月よりインドネシア・シンガポール・マレーシアで NARUTO のデータカードダスの本格展開をスタート。2012 年度中に 700 台を順次設置する予定です。他のアジア地域や IP でもテスト展開しており、カードビジネスの市場性の検証を行います。

【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。

コンテンツ事業

(億円)

	2010年度		2011年度		2012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	714	1,799	867	2,255	950	2,200
セグメント利益	-26	30	53	170	70	160
利益率	-	1.7%	6.2%	7.5%	7.4%	7.3%

コンテンツ事業国内No. 1 + ボーダレス展開
 ゲーム・映像・音楽、あらゆるコンテンツをお客様に深く提供し、
 海外へもボーダレスに展開する

重点戦略

- 既存事業再構築⇒No. 1 戦略
- IP軸・事業横断最大化戦略
- ネット構想戦略

BANDAI NAMCO Group

続いてコンテンツの足元の事業状況です。コンテンツの 2012 年度は、家庭用ゲーム、業務用ゲーム機・景品とも豊富なタイトルを展開した 2011 年度を前提としていないものの、欧米での基盤整備に伴う収支改善を見込んでいます。

コンテンツ事業

(億円)

業務用ゲーム機

定番+新シリーズ投入



景品事業

新規流通開拓・アジア展開加速



映像

定番+新規IP積極投入



ネットワークコンテンツ

事業間連動 BNDeNA 第1弾強化

SNS登録会員数2000万人突破

オンラインゲーム 展開IP拡大



BANDAI NAMCO Group

コンテンツでも玩具ホビー同様、国内各事業で圧倒的 No. 1 獲得を目指し、地域も含めボーダレスに展開していきます。業務用ゲーム機では、主力の機動戦士ガンダム VS シリーズに加え、エアホッケーや、釣りをテーマとしたメダルゲームなど新たな切り口のゲームを投入します。また、海外開拓に向け、アジアや南米などの現地商談会での受注活動も始めています。

景品では、1 番くじを書店やカラオケなど新規流通に拡大しているほか、台湾でのテスト販売の好調を受け、アジア展開を加速していきます。

映像音楽コンテンツでは、人気シリーズ「機動戦士ガンダムUC」「TIGER&BUNNY」に加え、「宇宙戦艦ヤマト 2199」「エウレカセブンAO」など新規 IP も積極的に展開します。

ネットワークコンテンツでは、PC向けオンラインゲーム、ソーシャルゲーム向けとも好調に推移しています。PC向けでは、4月開始の玩具ホビーの玩具菓子発のIPを活用した「神羅万象」のオンラインゲームが良い出足となるなど、IPラインナップの幅を拡大しています。ソーシャルゲームでは、安定した運営に注力しています。また、機動戦士ガンダムのタイトルでプラモデルや映像パッケージと連携するなど、バンダイナムコならではの取り組みも積極的に行っています。このほか、昨年設立した(株)BNDeNA からまもなく第1弾のタイトルを投入します。手軽に遊べるソーシャルゲームの良さを活かしつつ、ゲーム会社ならではのゲーム性を織り込んでいます。今後は、ユーザーニーズの変化を受け、ネットワークコンテンツ全般の充実をはかります。

【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。



次に IP 軸展開加速に向けた取組みについてご説明します。コンテンツでは、IP 軸で戦略的な出口展開を行うことで、収益を大きく刈り取る考え方を進めています。これをスピーディに進める取組みの1つが、(株)バンダイナムコスタジオ設立です。開発部隊を分社化したことで、責任と権限が明確となり、前向きな効果が出始めています。独立会社として収益をあげるために、開発力・技術力・スピード向上に今まで以上に取り組んでいます。またクリエイターに特化した人事・報酬制度を導入したことでモチ

ベーションもあがっています。

バンダイナムコスタジオのもう1つの大きなミッションは、独自 IP 創出です。グループには、「機動戦士ガンダム」や「TIGER&BUNNY」のようなオリジナル映像製作も行う(株)サンライズという会社があります。バンダイナムコグループでは、バンダイナムコスタジオをゲーム分野における、サンライズのような存在に育てていきたいと思えます。受けた仕事には高いクオリティの成果物を作ると共に、グループ発 IP の創出を目指します。ユーザー嗜好と出口が変化中、今後最も重要なのが IP です。バンダイナムコスタジオにより、IP の創出を更に加速させます。

出口戦略では、業務用ゲーム機・家庭用ゲーム・映像音楽コンテンツ・ネットワークコンテンツそしてライブと、複数の出口を有機的に組み合わせ IP 価値を最大化するモデルが軌道に乗り始めました。今後は、トイホビーやアミューズメント施設とも連携し、IP 軸の展開を更に加速させます。

コンテンツ事業 家庭用ゲーム事業立て直し

開発機能の日本集約 タイトルの選択と集中	欧米組織再編										
赤字タイトル比率 2009年度 50%⇒2011年度 27%	2011年度 第1段階終了 →継続的な体制整備と効率化により 収益体質へ										
実績あるFCタイトル展開	ユーザー嗜好の多様化に対応 ハイブリッドパック 基本無料+アイテム課金										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>タイトル</th> <th>計画本数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>鉄拳タッグトーナメント2</td> <td>200万本以上</td> </tr> <tr> <td>ソウルキャリバーV(北米)</td> <td>65万本</td> </tr> <tr> <td>BEN10</td> <td>40万本</td> </tr> <tr> <td>ナルトナルテットストーム GENERATION(北米)</td> <td>30万本</td> </tr> </tbody> </table>	タイトル	計画本数	鉄拳タッグトーナメント2	200万本以上	ソウルキャリバーV(北米)	65万本	BEN10	40万本	ナルトナルテットストーム GENERATION(北米)	30万本	高付加価値商品
タイトル	計画本数										
鉄拳タッグトーナメント2	200万本以上										
ソウルキャリバーV(北米)	65万本										
BEN10	40万本										
ナルトナルテットストーム GENERATION(北米)	30万本										

BANDAI NAMCO Group

家庭用ゲームの状況についてご説明します。開発機能の日本集約と、タイトルの選択と集中により、2009年に約50%だった赤字タイトル比率は、27%に減少しました。新しいものを生み出すためにチャレンジが必要なエンターテインメント分野においては適正な水準だと考えています。

2011年度に、米国の組織再編、欧州販売拠点の統廃合という大がかりな基盤整備の第1段階は終了しました。2012年度も、より最適な体制を目指すことにより、継続的な体制整備と効率化追求で収益の

出せる体制を目指します。タイトル面では、「鉄拳」「機動戦士ガンダム」などフランチャイズタイトルに絞り込み投入します。

また、ゲームソフトと映像ソフトを組み合わせたハイブリッドパック、ゲームソフトだけでなく高付加価値商品の展開や、パッケージ販売後のダウンロード販売で継続的な収益確保を行うなど、ユーザーニーズの多様化にあわせ様々な形の商品・サービス提供を行います。

【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。

アミューズメント施設事業

(億円)

	2010年度		2011年度		2012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	316	623	313	610	305	600
セグメント利益	15	17	18	23	15	15
利益率	4.8%	2.9%	6.0%	3.9%	4.9%	2.5%

圧倒的リーディングカンパニーになる
顧客満足300%への挑戦 シェア30%への挑戦

重点戦略

- 顧客セグメント別営業の進化
- チェーンストアマネジメントの確立
- 施設におけるIP活用モデルの展開
- 海外市場の開拓

BANDAI NAMCO Group

次にアミューズメント施設の事業状況です。アミューズメント施設の2012年度は、国内既存店売上100%を前提としております。

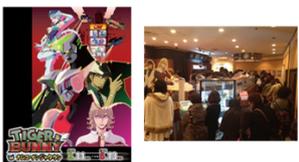
アミューズメント施設事業

BANDAI NAMCO

バンダイナムコならではの差異化展開の深化



キャラクターパッケージ型遊戯施設に「ゴースタース」登場



ナムコ・ナンジャタウンでのキャラクターイベント大盛況

	上期	下期	通期
2012計画	100	100	100
2011実績	103	97	100

アジア展開着手

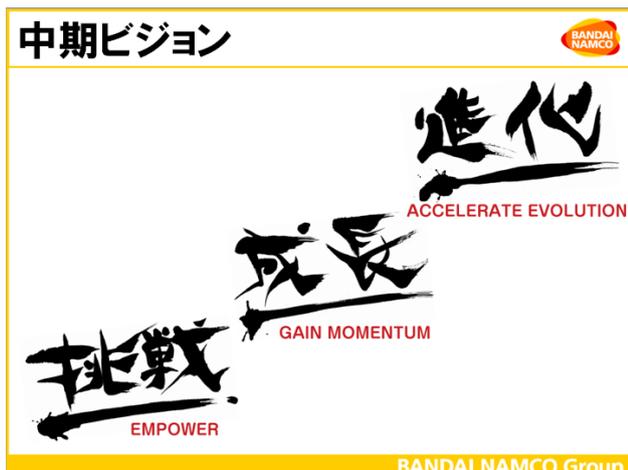
中期的に多店舗展開



BANDAI NAMCO Group

アミューズメント施設では、キャラクターパッケージ施設や、ナムコ・ナンジャタウンでのキャラクターイベントのようにバンダイナムコならではの取組みを進めています。IPの世界観やファンの嗜好を理解した上で企画を立案。施設の内容もブラッシュアップされ進化しています。2012年度の国内既存店売上は年間100%を見込んでいます。

また、昨年秋にオープンした中国のウルトラマンの施設の反応などを検証し、中期的にアジアで多店舗展開を目指します。



2012年4月からの中期計画は、初年度に苦戦した前中期計画の轍を踏むことなく、まず初年度となる2012年度の目標を確実に達成したいと思います。そして、中長期的なグループの成長につなげていきます。国内では、No.1事業は、おごることなく、緊張感を持って、更なる圧倒的No.1を目指します。そして、No.1を獲得できていない事業は、チャレンジャーとして果敢に攻めて行きます。回復途上の欧米では、一刻も早い赤字脱却に向け基盤を整備します。アジアでは前へ積極的に攻めて行きます。我々には、やれていないこと、やりたいことが、ま

だまだ沢山あります。グループ社員も、前へ前へ進むべく元気いっぱいです。バンダイナムコグループ本来の力を発揮すべく、「挑戦・成長・進化」していきます。ご静聴ありがとうございました。

©2011 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©創通・サンライズ・MBS ©2012 テレビ朝日・東映 AG・東映
 ©ABC・東映アニメーション©東映 AG・東映 ©BANDAI 2012 ©やなせたかし/フレールベル館・TMS・NTV
 ©創通・サンライズ・MBS ©L5/PDS・TX ©BANDAI ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・MBS
 T&M©2012 SCG PowerRangers LLC.All Rights Reserved.
 ©創通・サンライズ ©岸本 斉史 スコット/集英社・テレビ東京・びえろ
 ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション©212NBGI ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・MBS
 ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・MBS ©NBGI ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション
 ©創通・サンライズ ©2012 宇宙戦艦ヤマト 2199 製作委員会 © 2012 BONES / Project EUREKAAO・MBS ©創通・サンライズ
 ©創通・サンライズ・MBS ©1982,1984,1992,1994,1995,1997,1999,2000,2002 ビックウエスト ©2007 ビックウエスト/マクロスF製作委員会・MBS
 ©2009 ビックウエスト/劇場版マクロスF製作委員会 ©2011 ビックウエスト/劇場版マクロスF製作委員会 ©BNDeNA
 ©BANDAI・こどもの館 ©NBGI ©2012 NBGI ©2012 .hack Conglomerate ©2012 NBGI
 ©1984 ビックウエスト ©2012 NBGI ©創通・サンライズ ©AKS 2011 ©NBGI 2011
 ©2011 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©ABC/東映アニメーション
 ©2012 テレビ朝日・東映 AG・東映 ©SUNRISE/T&B PARTNERS,MBS © 2011 TSUBURAYA PRODUCTIONS

【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。