

バンダイナムコグループ中期経営計画

2009 - 2011



The leading innovator in global entertainment

2009年2月12日

株式会社バンダイナムコホールディングス
NAMCO BANDAI Holdings Inc.

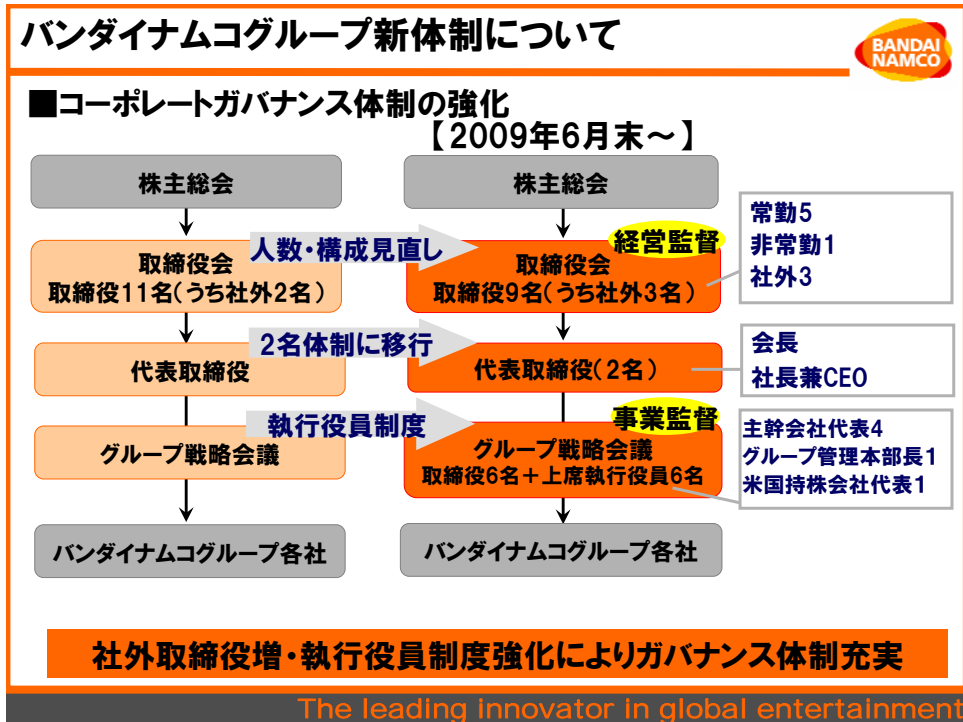
The leading innovator in global entertainment

目次



バンダイナムコグループ新体制について	P2
1. 2008年度第3四半期決算の概要・通期見込	P3
2. 現中期経営計画(2006-2008)の振り返り	P6
3. 新中期経営計画(2009-2011)の概況	P8
(1) 環境認識と当社の方向性	P8
(2) 新中期経営計画の位置付け	P10
(3) 戦略	P11
A. フォーカス(全社事業戦略)	P11
非連続成長事業①: トイホビー事業	P12
非連続成長事業②: ゲームコンテンツ事業	P15
収益力強化事業①: 映像音楽コンテンツ事業	P18
収益力強化事業②: アミューズメント施設事業	P18
B. エンターテインメント・ハブの進化(全社機能戦略)	P19
(4) 戦略を支えるグループ施策	P20
企業理念	P21

The leading innovator in global entertainment



1. 2008年度第3四半期決算の概要・通期見込

The leading innovator in global entertainment

第3四半期業績・通期見込

(億円)

	2007.3Q 累計実績	2008.3Q 累計実績	前年同期比	2007 通期実績	2008 通期見込	前期比
売上高	3,356	3,156	-200	4,604	4,400	-204
営業利益	257	198	-59	334	240	-94
経常利益	282	216	-66	361	260	-101
当期純利益	147	90	-57	326	130	-196
設備投資	153	115	-38	197	185	-12
減価償却費	176	161	-15	247	220	-27
開発投資	280	290	+10	349	350	+1
広告宣伝費	206	202	-4	305	310	+5
人件費	284	277	-7	372	370	-2

The leading innovator in global entertainment

第3四半期業績・通期見込(事業セグメント)



事業セグメント

(億円)

		2007.3Q 累計実績	2008.3Q 累計実績	前年 同期比	2007 通期実績	2008 通期見込	前期比
トイホビー	売上	1,318	1,199	-119	1,801	1,720	-81
	営業利益	115	104	-11	143	110	-33
アミューズ メント施設	売上	672	590	-82	898	780	-118
	営業利益	10	0	-10	16	5	-11
ゲーム コンテンツ	売上	1,045	1,061	+16	1,456	1,490	+34
	営業利益	99	101	+2	147	130	-17
ネット ワーク	売上	89	80	-9	120	110	-10
	営業利益	6	4	-2	9	8	-1
映像音楽 コンテンツ	売上	266	237	-29	369	335	-34
	営業利益	37	1	-36	38	5	-33
その他	売上	150	141	-9	198	190	-8
	営業利益	8	4	-4	7	5	-2
全社消去	売上	-186	-154	+32	-239	-225	+14
	営業利益	-20	-18	+2	-28	-23	+5
連結	売上	3,356	3,156	-200	4,604	4,400	-204
	営業利益	257	198	-59	334	240	-94

The leading innovator in global entertainment

第3四半期業績・通期見込(地域セグメント)



地域セグメント

(億円)

		2007.3Q 累計実績	2008.3Q 累計実績	前年 同期比	2007 通期実績	2008 通期見込	前期比
日本	外部売上	2,594	2,375	-219	3,467	3,315	-152
	営業利益	210	132	-78	244	170	-74
アメリカ	外部売上	341	338	-3	526	480	-46
	営業利益	0	16	+16	23	17	-6
ヨーロッパ	外部売上	315	341	+26	463	460	-3
	営業利益	46	54	+8	68	60	-8
アジア	外部売上	104	100	-4	147	145	-2
	営業利益	21	17	-4	28	23	-5
全社消去	外部売上	-	-	-	-	-	-
	営業利益	-20	-23	-3	-30	-30	0
連結	外部売上	3,356	3,156	-200	4,604	4,400	-204
	営業利益	257	198	-59	334	240	-94

The leading innovator in global entertainment

SBU別業績動向



トイホビー

国内年末年始商戦 堅調な推移



たまごっち



クッキンググイ

炎神戦隊
ゴーオンジャー

来期へ向けての期待キャラクター

国内



バトルスピリッツ
(カード)



好スタートを切りイベントも大盛況!

海外



The leading innovator in global entertainment

SBU別業績動向



ゲームコンテンツ

今期家庭用ゲームソフト実績・見込

タイトル名	プラットフォーム	地域	通期見込
ソウルキャリアーIV	PS3・Xb360	米欧日垂	230万本
ファミリートレーナー アスレチックワールド (Active Life Outdoor Challenge)	Wii	米欧日	103万本
We Ski	Wii	米欧	96万本 (111万本)
ドラゴンボールZ バーストリミット	PS3・Xb360	日欧	73万本
Naruto Ultimate Ninja:Storm	PS3	米欧日	64万本
ガンダム無双2	PS3・Xb360 PS2	日垂	59万本
Naruto Ultimate Ninja 3	PS2	米欧	58万本
太鼓の達人DS 7つの島	NDS	日	52万本
スーパーロボット大戦Z	PS2	日	51万本
太鼓の達人 Wii	Wii	日	50万本

()内の本数は、前期に国内で販売した本数を含む累計の本数

2008年度合計 71タイトル

来期期待タイトル

鉄拳6(仮称)
(PS3・Xb360向け
ワールドワイド)



Family Ski &
Snow Board
(Wii向け 海外)



Afro Samurai
(PS3・Xb360向け
海外)



The leading innovator in global entertainment

SBU別業績動向



映像音楽コンテンツ

TVシリーズのBlu-ray DiscとDVDの展開



機動戦士ガンダム00



コードギアス
反逆のルルーシュR2

全世界へ向けた新ビジネスモデル構築



AKIRA



FREEDOM

同一フォーマット
Blu-ray Disc世界同時発売

アミューズメント施設

収益改善へ向けた取組み

国内既存店売上前期比

	上期	3Q (3ヶ月)	下期	通期
07実績	95.8%	92.1%	92.5%	94.1%
08年初 計画	98%	—	101%	99%
08実績 /見込	87.2%	87.7%	87%	87%

国内の出退店実績・見込

	期首	出店	退店	期末
07通期	316	12	35	293
08通期	293	10	69	234

収益力の強化へ向けた
基盤整備！

The leading innovator in global entertainment



2. 現中期経営計画(2006-2008)の振り返り

The leading innovator in global entertainment

連結計数計画と実績

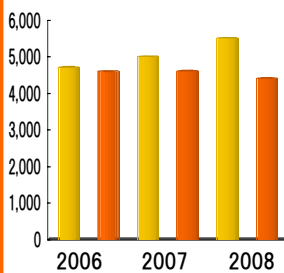


	2006年度			2007年度			2008年度		
	中期計画	実績	計画比	中期計画	実績	計画比	中期計画	実績見込	計画比
売上高(億円)	4,700	4,591	97.7%	5,000	4,604	92.1%	5,500	4,400	80.0%
営業利益(億円)	400	422	105.6%	500	334	66.8%	580	240	41.4%
ROA	10.0%	11.5%	+1.5P	12.0%	8.8%	△3.2P	13.5%	6.5%	△7.0P
ROE	8.0%	9.4%	+1.4P	9.5%	11.7%	+2.2P	10.0%	4.5%	△5.5P

売上高

(億円)

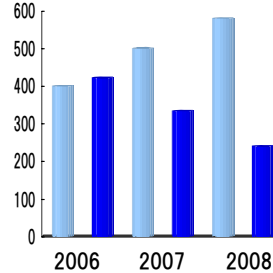
■ 計画
■ 実績・見込



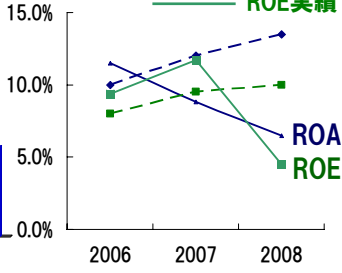
営業利益

(億円)

■ 計画
■ 実績・見込



--- ROA計画
— ROA実績
--- ROE計画
— ROE実績



The leading innovator in global entertainment

成果と課題



現中期経営計画で目指したもの

グループシナジー最大化

経営

- ・組織再編
- ・人材・企業文化の融合
- ・財務基盤の強化 等

次のステップに向けた
“経営基盤の整備”完了

事業

全SBUにおけるシナジー
最大化戦略に集中

“市場環境の変化への
対応の遅れ”が課題に

各事業間でのメリハリある経営資源配分実施
により中長期的に加速度的な成長を目指す

The leading innovator in global entertainment

3. 新中期経営計画(2009-2011)の概要

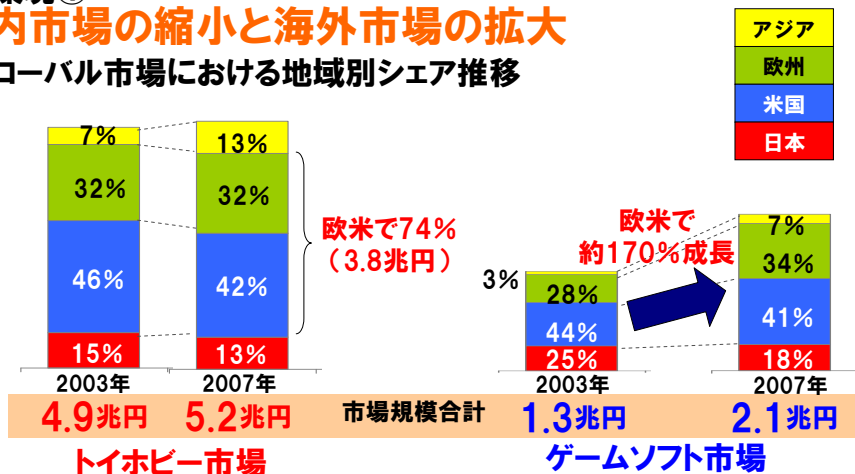
The leading innovator in global entertainment

(1) 環境認識と当社の方向性

市場環境①

国内市場の縮小と海外市場の拡大

グローバル市場における地域別シェア推移



1. 欧州: イギリス、フランス、ドイツ、スペイン、イタリア
 2. アジア: 中国、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア、インド
 出所: 日本玩具協会: IDG: NPD: Euromonitor

海外市場の強化が必須

The leading innovator in global entertainment

(1)環境認識と当社の方向性



市場環境②

有力コンテンツがグローバル規模で短期間に大ヒット

流通・メディアの寡占化 グローバル規模での寡占化で グローバル市場での展開が前提に	デジタル・ネット化 インターネット普及などで コンテンツの世界同時発信可能
--	--

コンテンツ戦略における変革必須

市場環境③

グローバル競争の激化

業界内外・地域内外の大規模なM&A ・ゲーム業界:国境を越えた買収活発化 ・トイホビー業界:上位企業による買収 ・エンターテインメント業界全般:周辺業界巨大プレイヤーによる買収
--

グローバルで戦うための規模拡大が必須

The leading innovator in global entertainment

(1)環境認識と当社の方向性



海外市場の強化

コンテンツ戦略における変革

グローバルで戦うための規模拡大



グローバル市場における長期的視野での成長の追求

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**

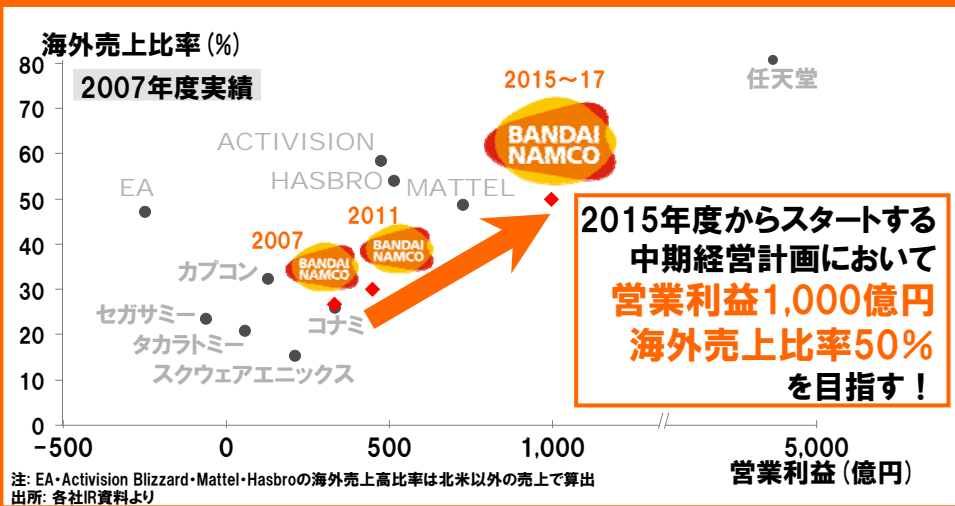
The leading innovator in global entertainment

(2)新中期経営計画の位置付け



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

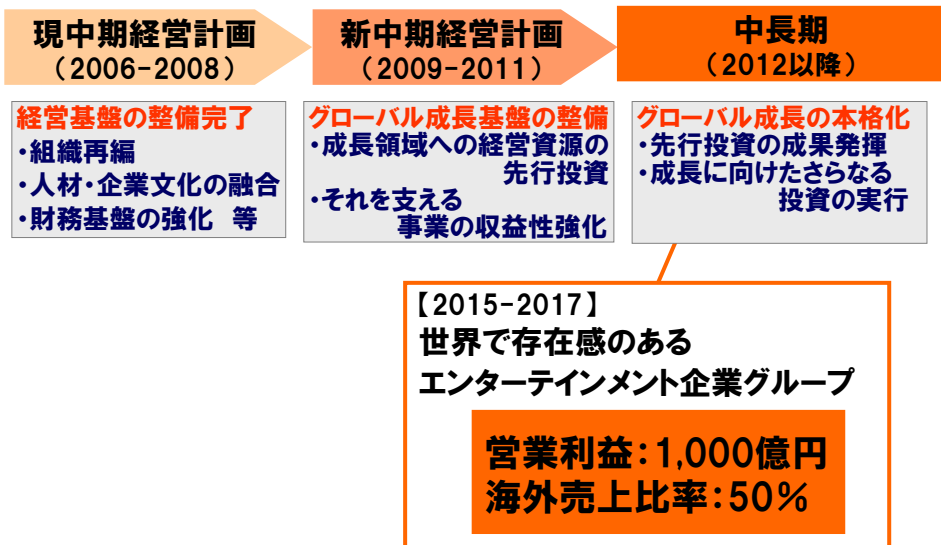


The leading innovator in global entertainment

(2)新中期経営計画の位置付け

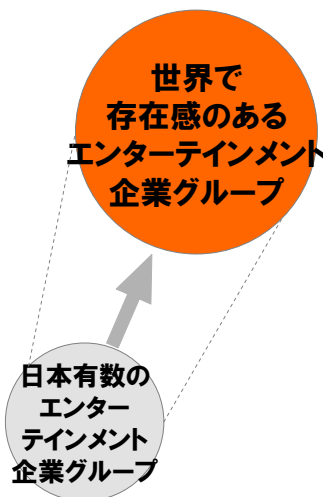


当社の中長期成長ステップ



The leading innovator in global entertainment

(3)戦略



戦略A:フォーカス(事業戦略)

メリハリある投資

- ①非連続成長事業
トイホビー、ゲームコンテンツ
- ②収益力強化事業
映像音楽コンテンツ
アミューズメント施設

*2009年度より4SBU体制

戦略B:エンターテインメント・ハブの進化(機能戦略)

国内最強モデルから世界最強モデルへ進化



The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス



フォーカス事業領域

市場の魅力度

競合優位性

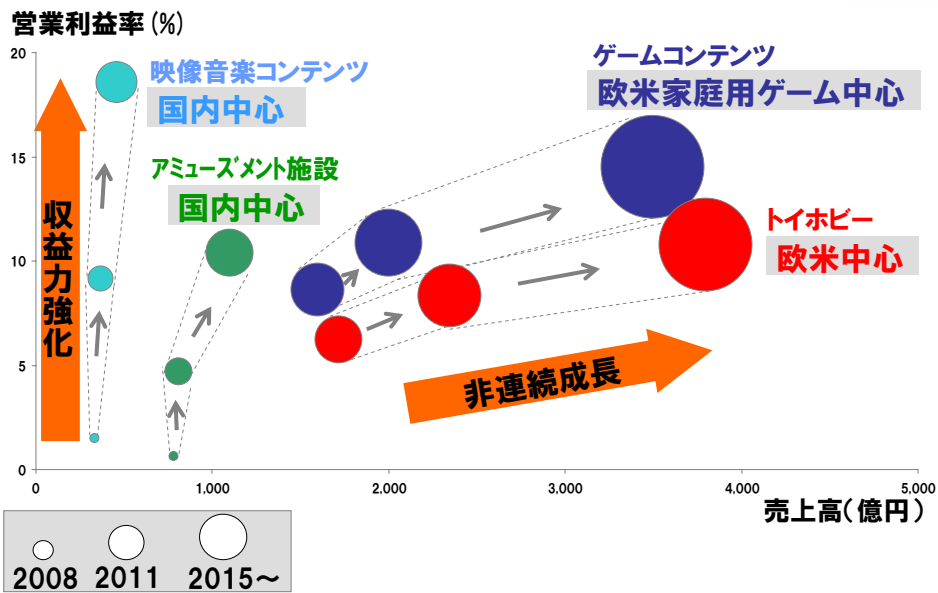
トイホビー	圧倒的な市場規模(特に欧米)、安定市場	×	・国内最強のキャラクターマーチャンダイジングモデル
ゲームコンテンツ	大規模かつ成長が期待できる市場(特に欧米)	×	・幅広いターゲットへ向けたグローバルタイトル開発力
映像音楽コンテンツ	アニメ市場 ⇒ニッチで安定的	×	・国内アニメパッケージNo.1 ・収益性は低下傾向
アミューズメント施設	国内(一定規模)、海外(小規模) ⇒縮小傾向	×	・国内ゲームセンターNo.2 ・収益性は低下傾向

→ **非連続成長** 特に欧米市場に注力

→ **収益力強化** ミッション変更・国内市場に注力

The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス



The leading innovator in global entertainment

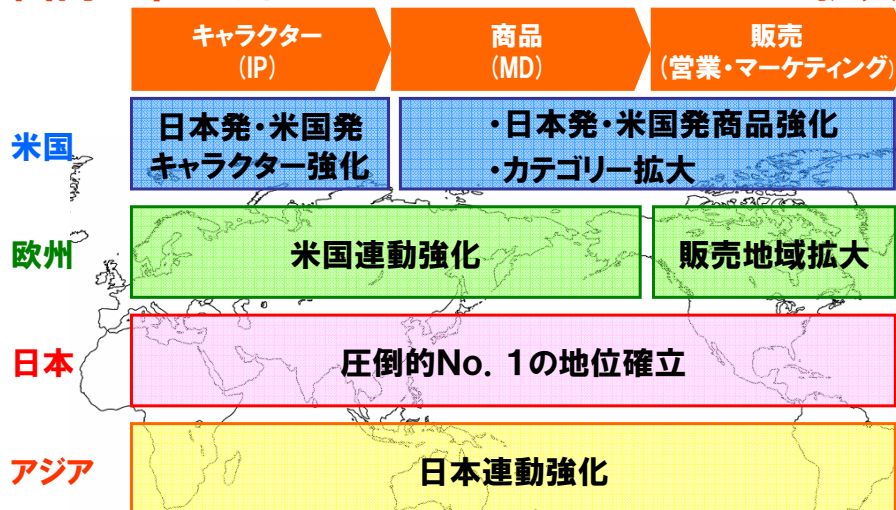
(3)戦略 A. フォーカス 非連続成長事業



①トイホビー

キャラクターマーチャндаイジング

国内で確立されたCMDモデルをグローバルに拡大



The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス トイホビー



米国における戦略

キャラクターの活用

日本発キャラクター
最大活用



米国発キャラクター
創出強化



新カテゴリーに水平展開

既存 アクションフィギュア
カード

今後 ガールズ(ドール)
プリスクール etc.

日本発商品の展開強化

米国で受け入れられるカテゴリーで
ユニークな商品を投入

既存

一部国内ヒット商品
(たまごっち、∞ブチブチ)

今後

ホビー(ビークル)、
ガールズ(アクティビティ商品)
etc.

新規事業参入

M & Aを含め、拡大策を検討



競合優位性のある既存事業強化とカテゴリーの拡大

The leading innovator in global entertainment

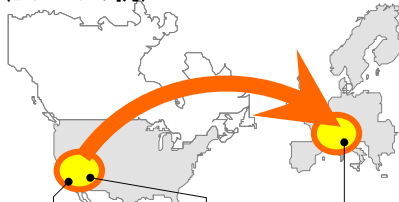
(3)戦略 A. フォーカス トイホビー



欧州における戦略

米国コンテンツの欧州展開を加速

(Ben10の例)



創出

Cartoon
Network
と連携

米国展開

2008年度
約60億円
(売上)

欧州展開

2008年度
約80億円
(売上)

2009 UK Toy of the Year
大賞受賞



米国連動とエリア拡大による非連続成長の実現

The leading innovator in global entertainment

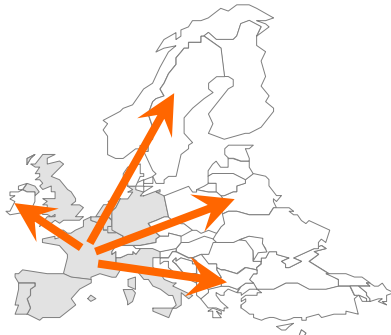
(3)戦略 A. フォーカス トイホビー



欧州における戦略

欧州内での販売エリアを拡大

(〇 : 2008年販売エリア)



期待のガールズ向け新商品



KeyTeens



米国連動とエリア拡大による非連続成長の実現

The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス トイホビー



国内における戦略

市場シェアNo.1カテゴリーの維持

カテゴリーでNo.1を目指して



男児キャラクター玩具



模型



トレーディングカード



+



デジタルカード



カプセル



玩具菓子



女兒玩具



男児ベーシック玩具

国内市場圧倒的No.1の地位確立

The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス 非連続成長事業



②ゲームコンテンツ

事業・地域戦略の方向性

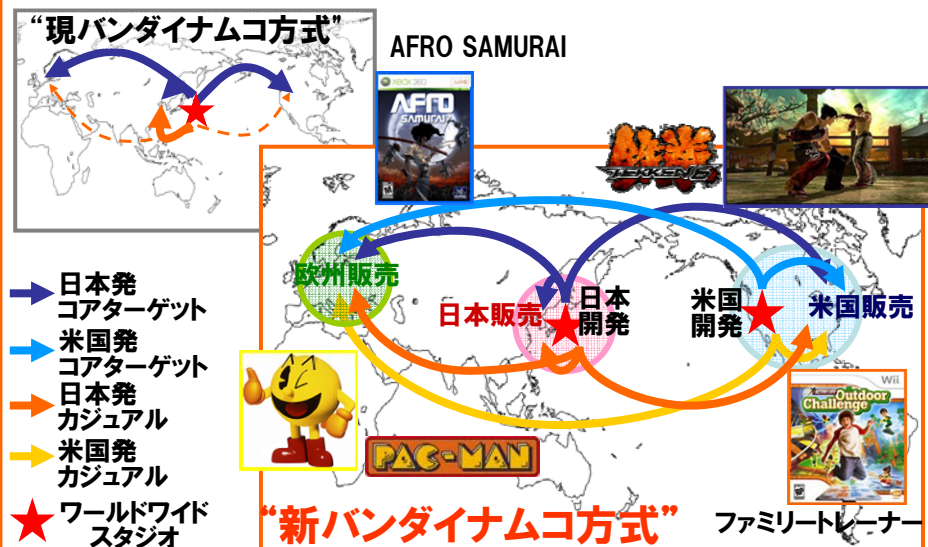
家庭用 ゲームソフト	国内	3rdパーティNo.1シェア の維持強化	欧米	ワールドワイド開発・ 販売体制の強化
業務用 ゲーム機器	国内	次世代ニーズに合った 開発力強化	亜	日本のアミューズメント 機器の水平展開
モバイル コンテンツ	国内	グループ再編による 統合効果発揮	欧米	シェア拡大

The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス 家庭用ゲーム



ワールドワイド開発体制 日米の開発力の強みをワールドワイドに展開



The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス 家庭用ゲーム



欧米向け開発注力タイトル

大 ↑ 自社の優位性 ↓ 小	①Fight ②Flight ③Action (Anime Character)			正統進化 ニッチ市場で トップ堅持
			④Party/Music ⑤Action (Game Character)	
		- RPG - 育成系 - 実用系・その他	⑥Shooter ⑦Racer ⑧Core Action	新規開拓 欧米最大の市場に 本格参入
	- Strategy		- Sports - Action (Movie)	
小 ← 欧米における市場性 → 大				

「欧米における市場性」と「自社の優位性」で絞り込み

The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス 家庭用ゲーム



欧米向け開発パターン

	現在保有する強み	新たに必要な取組み	競合優位を構築
正統進化 ①Fight ②Flight (Anime Character) ③Action	既存有力 フランチャイズ	新技術の取り込み マルチプラットフォーム 展開強化	
再生復活 ④Party/Music ⑤Action (Game Character)	AM機器で培った技術 ユニークなIP保有の強み (Pac-Man等)	ユーザーリサーチ ⇒検証・作り込み	
新規開拓 ⑥Shooter ⑦Racer ⑧Core Action	技術力・企画力応用	ゲームエンジン開発 大規模プロジェクト マネジメント力向上	

The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス 家庭用ゲーム



公開買付けについて

株式会社ディースリー(ジャスダック証券取引所上場)

変化が激しく市場ニーズの多様化が進むゲーム市場における両社の強みの融合による更なる成長

今後も市場拡大が期待できる欧米市場における事業拡大

国内モバイルコンテンツにおける協業の強化

期間	2009年2月13日～2009年3月16日		
買付価格	62,000円	買付代金	約14億円
買付予定株式数	対象会社の親会社であるフィールズ株式会社が保有する株式を含む、発行済株式総数の 74.78% を下限とし、上限は設けずに 完全子会社化を目指す		

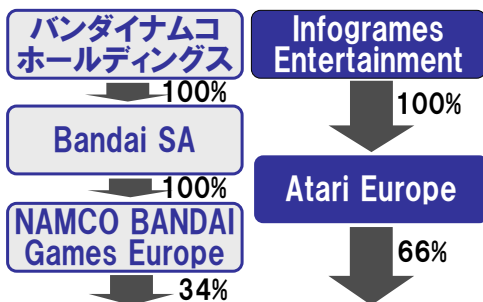
The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス 家庭用ゲーム事業

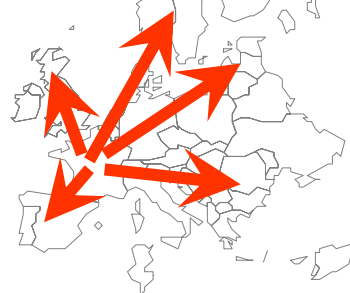


欧州販売体制の強化

欧州の販売会社への出資による流通網拡大



10拠点20カ国に拡大



Distribution Partners(仮称)

今回の出資金額:約27百万ユーロ

※将来的に100%子会社化を可能とするオプションも契約で締結

欧州でのトップ5入り目指す

The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス 収益力強化事業



①映像音楽コンテンツ



The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 A. フォーカス 収益力強化事業



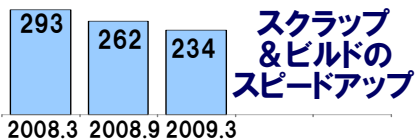
②アミューズメント施設

選択と集中による収益力強化

国内

■収益基盤の強化

国内既存店舗数の推移



■高採算店舗の収益底上げ

■競合優位性をもつ差異化店舗出店



■顧客セグメント別の営業強化

⇒ショッピングセンター、繁華街・ロードサイドのそれぞれの店舗のニーズに合った戦略の見直し

海外

米国:ビジネスモデル再構築を継続

欧州:スペイン地区からの撤退

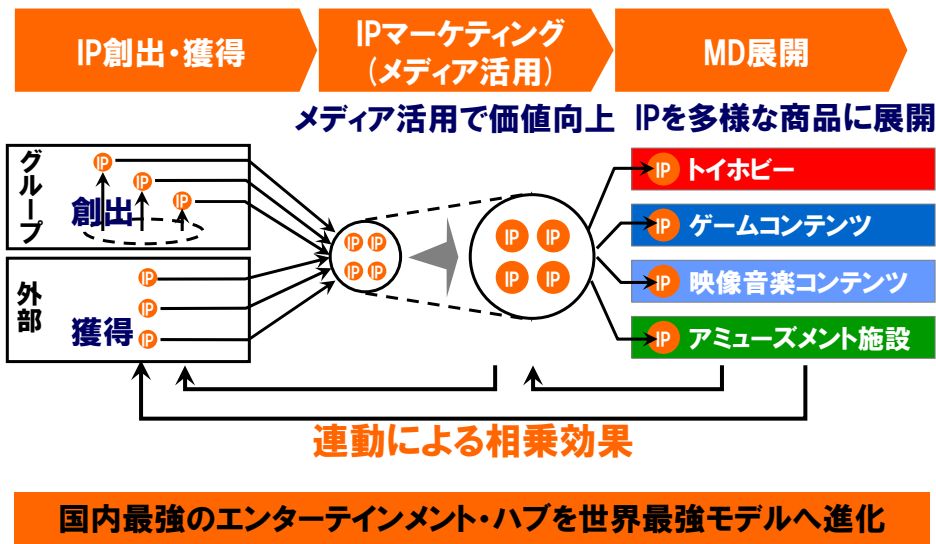
⇒新地域への進出予定せず

The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 B. エンターテインメント・ハブの進化





バンダイナムコだからできる事業モデル



The leading innovator in global entertainment

(3)戦略 B. エンターテインメント・ハブの進化



<p>IP創出・獲得</p>	<p>創出 ワールドワイドスタジオの設立 大手TV局とのコンテンツ共同制作</p> <p>獲得 グローバル展開できる大型コンテンツ への投資・著作権取得</p>
<p>IPマーケティング (メディア活用)</p>	<p>コンテンツの世界同時発信 国内TV・映画 欧米TV・映画 グローバル規模でのWEB展開</p>  
<p>MD展開</p>	<p>全世界でのカテゴリー拡大による収益力強化</p>

The leading innovator in global entertainment

(4) 戦略を支えるグループ施策



■ 経営効率化

事業ポートフォリオの見直し

低採算性事業の再生・撤退ルールの明確化

⇒ 業績評価の新指標として事業ごとのROIC
(投下資本利益率)を導入

コスト削減

グループ全体の業務プロセスの標準化などによるコスト削減

■ CSR活動の強化

環境マネジメントの強化

中期グループ環境目標

エンターテインメント業界トップランナーとして、
グループ各社の商品・サービスに環境配慮施策を講ずるとともに、
グループの事業所から排出するCO₂について、
2011年度末までに、2008年度比で**5.4%**削減します。

The leading innovator in global entertainment

(4) 戦略を支えるグループ施策



■ 資本政策

利益配分の考え方

期間損益の最終利益のうち、安定配当1株当たり24円をベースに、
配当性向30%相当額を控除した残りの金額については、
保有資金額、業績動向、直近の株価の推移、大型投資案件の有無などを
総合的に勘案したうえで、その一部を自己株式の取得に充当

現中期経営計画 (2006-2008年)	新中期経営計画 (2009-2011年)	長期経営計画 (2012年以降)
統合後最初の3ヵ年	グローバルでの本格的な成長に 向けた体制整備の3ヵ年	グローバルでの 成長ポテンシャルを顕在化

成長のために必要な
資金を確保
・自己株式取得を
実施

グローバルでの成長に
向けた先行投資
・M&A、開発投資等

さらなる成長のための
継続的な投資

安定配当1株当たり24円をベースに、連結配当性向30%を実施

The leading innovator in global entertainment

企業理念



ミッション

「夢・遊び・感動」

「夢・遊び・感動」は幸せのエンジンです。わたしたちバンダイナムコは
斬新な発想と、あくなき情熱で、エンターテインメントを通じた
「夢・遊び・感動」を世界中の人々へ提供し続けます

ビジョン

「世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループ」

わたしたちバンダイナムコは常に時代の先頭で、エンターテインメントに新たな
広がりや深みをもたらし、楽しむことが大好きな世界中の人々から愛され、
最も期待される存在となることを目指します

The leading innovator in global entertainment

注意事項



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。

© 2008 テレビ朝日・東映AG・東映 © BANDAI・WIZ 2004. ©サンライズ・メ〜テレ © 2009 テレビ朝日・東映AG・東映 ©ABC・東映アニメーション
© 2009 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 © 2008 Ishimori Production Inc・Toei Company, Ltd.・Adness Entertainment Co., Ltd. All rights reserved.
© 1994-2009 NBGI. © 2006 NAMCO BANDAI Games America Inc. © NBGI.
Afro Samurai ® & © 2006 TAKASHI OKAZAKI, GONZO / SAMURAI PROJECT.
Program © 2009 NAMCO BANDAI Games America Inc.
Produced by SURGE, a division of NAMCO BANDAI Games America Inc.
Afro Samurai ® & © 2006 TAKASHI OKAZAKI, GONZO / SAMURAI PROJECT.
Program © 2009 NAMCO BANDAI Games America Inc.
Developed by NAMCO BANDAI Games America Inc. Published by NAMCO BANDAI Games Europe S.A.S.
©創通・サンライズ・毎日放送. ©SUNRISE / PROJECT GEASS・MBS Character Design © 2006-2008 CLAMP. © BANDAI 2009.
© BANDAI 2009. All rights reserved by BANDAI. Technology under license from EVOLVE NPD Ltd.
© 1988 マッシュルーム / アキラ製作委員会. © 2006 FREEDOM COMMITTEE. TM & © Cartoon Network. (s08). ©創通・サンライズ・毎日放送.
©石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 © BANDAI 2008. (C) Nintendo・Creatures・GAME FREAK・TV Tokyo・ShoPro・JR Kikaku © Pokemon
©ゆでたまご / 集英社・東映アニメーション. © 2008 Gullane (Thomas) Limited.
© 2006 NAMCO BANDAI Games America Inc. PAC-MAN: © NBGI
© 1995・2008 士郎正宗 / 講談社・バンダイビジュアル・MANGA ENTERTAINMENT ©サンライズ・メ〜テレ.
©臼井儀人 / 双葉社・シンエイ・テレビ朝日・ADK 2008

The leading innovator in global entertainment