

# バンダイナムコグループ 2009年3月期決算説明会



The leading innovator in global entertainment

2009年5月8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

The leading innovator in global entertainment

## 目次



1. 2008年度実績	P2
2. 中期経営計画(2009.4~2012.3)	P4
3. 2009年度計画	P6
4. 今後の戦略	
- トイホビー	P8
- ゲームコンテンツ	P10
- 映像音楽コンテンツ	P12
- アミューズメント施設	P13
- エンターテインメント・ハブの進化	P14
- 資本戦略	P15
- 人材戦略	P15

The leading innovator in global entertainment

# 1. 2008年度実績

The leading innovator in global entertainment

## 業績推移

	(億円)		
	06実績	07実績	08実績
売上高	4,591	4,604	4,263
営業利益	422	334	223
経常利益	456	361	245
当期純利益	242	326	118
設備投資	203	197	146
減価償却費	212	247	225
開発投資	321	349	338
広告宣伝費	310	305	284
人件費	360	372	350

The leading innovator in global entertainment

## 事業セグメント別業績



(億円)

		07実績	08実績	前期比	ポイント
トイホビー	売上	1,801	1,657	-144	定番キャラクター玩具堅調も、 玩具周辺事業、米国市場が苦戦
	営業利益	143	115	-28	
アミューズメント施設	売上	898	772	-126	不況による既存店売上減 米国における事業再編の実施
	営業利益	16	3	-13	
ゲームコンテンツ	売上	1,456	1,394	-62	海外の家庭用ゲーム好調も、業務用ゲーム機を中心に国内が苦戦
	営業利益	147	109	-38	
ネットワーク	売上	120	108	-12	会員数減少、ソリューション事業の低迷に伴い、昨年対比で減収減益
	営業利益	9	6	-3	
映像音楽コンテンツ	売上	369	346	-23	ハード移行に伴う端境期のなか、パッケージソフト販売が苦戦
	営業利益	38	0	-38	
その他	売上	198	190	-8	業績不振に加え、 2009年度からの 中期経営計画へ向けた 戦略の見直しに伴う コストも計上
	営業利益	7	5	-2	
全社消去	売上	-239	-205	-	
	営業利益	-28	-17	-	
連結	売上	4,604	4,263	-341	
	営業利益	334	223	-111	

The leading innovator in global entertainment

## 事業セグメント別業績



(億円)

		08前回見込(3Q時)	08実績	前回見込比
トイホビー	売上	1,720	1,657	-63
	営業利益	110	115	+5
アミューズメント施設	売上	780	772	-8
	営業利益	5	3	-2
ゲームコンテンツ	売上	1,490	1,394	-96
	営業利益	130	109	-21
ネットワーク	売上	110	108	-2
	営業利益	8	6	-2
映像音楽コンテンツ	売上	335	346	+11
	営業利益	5	0	-5
その他	売上	190	190	0
	営業利益	5	5	0
全社消去	売上	-225	-205	-
	営業利益	-23	-17	-
連結	売上	4,400	4,263	-137
	営業利益	240	223	-17

### 未達要因

- ▶国内の業務用ゲーム機が不振
- ▶米国におけるゲームに関わる仕掛品の見直しによる費用化(11億円)

The leading innovator in global entertainment

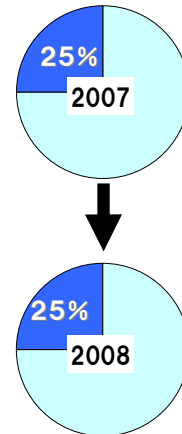
## 地域セグメント別業績



(億円)

		07実績	08実績	前期比
日本	外部売上	3,467	3,195	-272
	営業利益	244	158	-86
アメリカ	外部売上	526	483	-43
	営業利益	23	8	-15
ヨーロッパ	外部売上	463	450	-13
	営業利益	68	62	-6
アジア	外部売上	147	135	-12
	営業利益	28	22	-6
全社消去	外部売上	-	-	-
	営業利益	-30	-29	-
連結	外部売上	4,604	4,263	-341
	営業利益	334	223	-111

海外売上比率



The leading innovator in global entertainment



## 2. 中期経営計画 2009.4-2012.3

The leading innovator in global entertainment

## 中期経営計画の概要



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**

2015年からの中期経営計画での目標

営業利益: 1,000億円, 海外売上比率: 50%, ROE: 10%以上

### 【2009年度からの中期経営計画における戦略】

戦略A: フォーカス	戦略B: エンターテインメント・ハブの進化
<b>各事業のミッションの明確化</b> <b>メリハリのある投資</b> <b>① 非連続成長事業</b> トイホビー、ゲームコンテンツ <b>② 収益力強化事業</b> 映像音楽コンテンツ、アミューズメント施設	国内最強モデルから <b>世界最強モデルへ進化</b> ▶ IP創出・獲得力の強化 ▶ IPマーケティング力の強化 ▶ マーチャンダイジング展開力の最大活用

The leading innovator in global entertainment

## 中期経営計画: 2009年度の位置付け



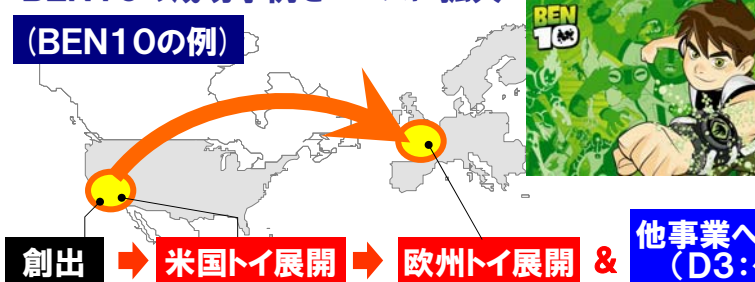
### 長期目標達成へ向けたグローバル成長基盤の整備

#### 1. 「非連続成長事業」への先行投資

「海外⇒海外」ビジネスの強化

BEN10の成功事例をベースに拡大

(BEN10の例)



創出

⇒ 米国トイ展開

⇒ 欧州トイ展開

& 他事業へ水平展開 (D3:ゲーム)

⇒ メリハリをつけた上での積極的投資

#### 2. 事業の収益性の向上

⇒ 事業の選択と集中による収益力強化

The leading innovator in global entertainment

## 3. 2009年度計画

The leading innovator in global entertainment

## 2009年度計数計画

(億円)

	08上期	08通期	09上期	09通期	通期 前期比
売上高	1,907	4,263	1,950	4,300	+37
営業利益	55	223	25	225	+2
経常利益	72	245	30	235	-10
当期純利益	12	118	10	125	+7
設備投資	79	146	80	185	+39
減価償却費	103	225	110	230	+5
開発投資	186	338	180	360	+22
広告宣伝費	129	284	140	320	+36
人件費	184	350	180	365	+15

The leading innovator in global entertainment

## 2009年度計数計画(事業別)



(億円)

		08上期	08通期	09上期	09通期	前期比
トイホビー	売上	732	1,657	750	1,650	-7
	営業利益	44	115	40	105	-10
ゲーム コンテンツ	売上	618	1,502	630	1,580	+78
	営業利益	5	116	-20	110	-6
映像音楽 コンテンツ	売上	159	346	170	350	+4
	営業利益	6	0	5	20	+20
アミューズ メント施設	売上	405	772	370	720	-52
	営業利益	10	3	10	15	+12
その他	売上	95	190	100	190	0
	営業利益	2	5	3	5	0
全社 消去	売上	-103	-205	-70	-190	-
	営業利益	-13	-17	-13	-30	-
連結	売上	1,907	4,263	1,950	4,300	+37
	営業利益	55	223	25	225	+2

\*2009年度よりゲームコンテンツとネットワークが統合されたため、2008年度は両事業の単純合算値を記載しております。

The leading innovator in global entertainment

## 2009年度計数計画(地域別)



(億円)

		08上期	08通期	09上期	09通期	前期比
日本	外部売上	1,465	3,195	1,580	3,230	+35
	営業利益	42	158	50	170	+12
アメリカ	外部売上	173	483	150	510	+27
	営業利益	-8	8	-28	15	+7
ヨーロッパ	外部売上	203	450	150	420	-30
	営業利益	27	62	7	50	-12
アジア	外部売上	64	135	70	140	+5
	営業利益	9	22	10	25	+3
全社 消去	外部売上	-	-	-	-	-
	営業利益	-15	-29	-14	-35	-
連結	外部売上	1,907	4,263	1,950	4,300	+37
	営業利益	55	223	25	225	+2

The leading innovator in global entertainment

## 4. 今後の戦略

The leading innovator in global entertainment

### トイホビー

(億円)

	2008年度		2009年度	
	上期実績	通期実績	上期計画	通期計画
売上高	732	1,657	750	1,650
営業利益	44	115	40	105
利益率	6.0%	7.0%	5.3%	6.4%

#### 中期的な事業戦略

- 海外：国内で確立されたキャラクターマーチャンダイジングモデルをグローバルに拡大
- 国内：圧倒的No. 1の地位確立

The leading innovator in global entertainment



## トイホビー：国内



国内定番キャラクター新シリーズ好スタート



前作を上回る人気



前作並の好スタート

バトルスピリッツ好調  
発売7ヶ月で2億枚突破！



今夏より米国で展開開始予定！



データカードダス  
仮面ライダーガンバライドが貢献  
⇒シェア拡大



The leading innovator in global entertainment

## トイホビー：海外



海外発コンテンツの拡充  
BEN10の更なる強化



2009年度  
米欧亜日を含む  
37カ国以上で展開  
売上計画：120億円



第2、第3の  
BEN10を目指し  
新コンテンツの  
開発へ！

日本発コンテンツの展開



KAMEN RIDER  
DRAGON KNIGHT

2009年下期  
より商品展開

欧州における展開

- ・カテゴリーの拡大  
期待のガールズ向け新商品
- ・販売網の拡大  
販売会社設立の検討



KeyTeens

The leading innovator in global entertainment

## ゲームコンテンツ



(億円)

	2008年度		2009年度	
	上期実績	通期実績	上期計画	通期計画
売上高	618	1,502	630	1,580
営業利益	5	116	-20	110
利益率	0.8%	7.7%	-	7.0%

\*2009年度よりゲームコンテンツとネットワークが統合されたため、2008年度は両事業の単純合算値を記載しております。

### 中期的な事業戦略

#### 家庭用ゲームソフト

- 海外:ワールドワイド開発・販売体制強化
- 国内:3rd Party No. 1シェア維持強化

The leading innovator in global entertainment

## ゲームコンテンツ 家庭用ゲームソフト



### 2009年度の主要タイトル



タイトル名	プラットフォーム	地域	時期	計画本数
鉄拳6	PS3,XB360	全世界	下期	200万本
ドラゴンボールZ(新作)	PS3,XB360	日・欧	下期	80万本
ファミリートレーナーシリーズ	Wii	日・米・欧	下期	60万本
ソウルキャリバー(新作)	PSP	日・米・欧	下期	60万本
ガンダム(新作)	Wii・PS2	日	上期	50万本
WE SKI & SNOW BOARD	Wii	米・欧	上期	40万本

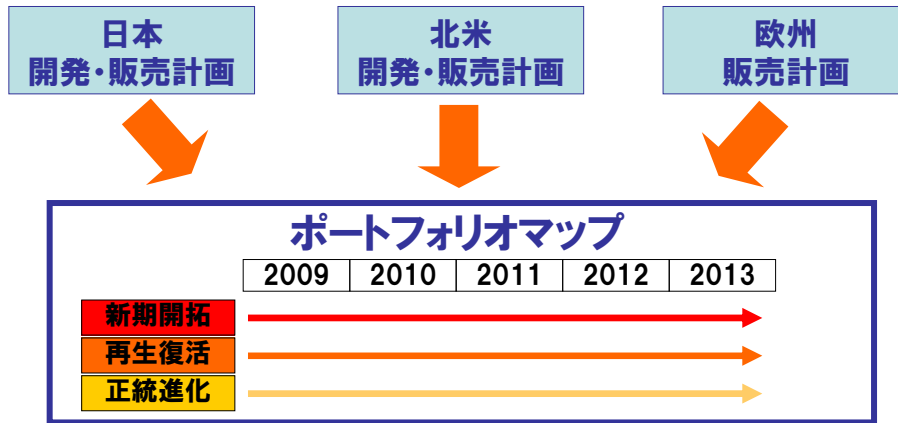
タイトル数 2008年度:69タイトル ⇒ 2009年度計画:64タイトル  
(D3分を含まず)

The leading innovator in global entertainment

## ゲームコンテンツ 家庭用ゲームソフト



### ポートフォリオマップによる開発体制スタート



地域・ジャンルごとの開発・販売スケジュールの共有ツール

⇒海外での非連続成長へ向けた積極的かつ効果的な先行投資

The leading innovator in global entertainment

## ゲームコンテンツ



### 家庭用ゲームソフト:M&A

#### Distribution Partners、ディースリーの子会社化

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

#### モバイルコンテンツ(NE事業)

バンダイナムコゲームス+  
バンダイネットワークス統合による基盤整備  
(万人)

	06.3	07.3	08.3	09.3
ゲーム	256	298	321	324
キャラクター	106	88	96	85
サウンド	109	80	45	29
その他	20	15	16	14
グループ計	491	481	478	452

#### 業務用ゲーム機

アミューズメント施設でなければ  
楽しめない付加価値の追求



The leading innovator in global entertainment

## 映像音楽コンテンツ



(億円)

	2008年度		2009年度	
	上期実績	通期実績	上期計画	通期計画
売上高	159	346	170	350
営業利益	6	0	5	20
利益率	4.1%	0.1%	2.9%	5.7%

### 中期的な事業戦略

- IPポートフォリオ管理による収益性の向上
- グループビジネスの源となるコンテンツ制作機能

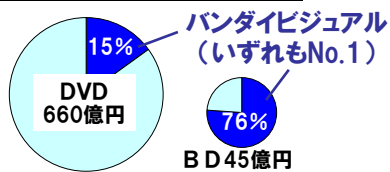
The leading innovator in global entertainment

## 映像音楽コンテンツ

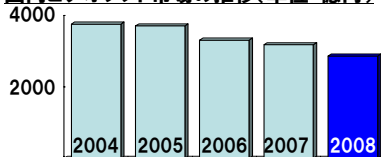


### 国内市場の動向

日本のアニメーションにおけるシェア



国内ビデオソフト市場の推移(単位:億円)



### 米国における収益改善

前期9億円の返品受入により、  
市場在庫を調整  
一過性なものであり、  
今期の収益性が改善!

### IPポートフォリオ管理

- ・コアファン向けのみでなく、ファミリー向けソフトの強化
- ・BDの全世界展開による収益性の向上



AKIRA

### 「機動戦士ガンダムユニコーン」アニメ化



世界同時配信の  
新しい  
ビジネスモデル  
の構築へ

The leading innovator in global entertainment

## アミューズメント施設



(億円)

	2008年度		2009年度	
	上期実績	通期実績	上期計画	通期計画
売上高	405	772	370	720
営業利益	10	3	10	15
利益率	2.5%	0.5%	2.7%	2.1%

### 中期的な事業戦略

- 選択と集中による収益力強化
- 競合優位性を持つ差異化店舗戦略

The leading innovator in global entertainment

## 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	下期	通期
07実績	95.8%	92.5%	94.1%
08実績	87.2%	86.2%	86.7%
09計画	98%	102%	100%

#### 国内店舗出退店実績/計画

	期首	出店	退店	期末
07実績	316	12	35	293
08実績	293	10	63	240
09計画	238	3	10	231

\*グループ再編に伴い、今期より「かいかや」2店舗はその他事業に区分

**収益力の強化へ向けた基盤整備！**

### 店舗のターゲット差異化戦略

ショッピングセンター      ロードサイド・  
繁華街店



↓  
キャラクターとの融合  
それぞれのニーズに合ったサービス・  
品揃え・販促活動

### 米国におけるコスト削減

直営店舗の閉鎖  
2009年度計画  
58店⇒30店  
レベニューシェア店の地域集約

今期より効率化の効果発揮

The leading innovator in global entertainment

## エンターテインメント・ハブの進化



### 機動戦士ガンダム30周年プロジェクト

#### REAL G



等身大立像 (18m)  
09/7/11-8/31  
お台場潮風公園



4月23日撮影

#### 30周年記念商品も続々登場



プラモデル



カプセルトイ



GUNDAM  
OP/ED COLLECTION



映像

#### FEEL G

「GUNDAM BIG EXPO」  
09/8/21-23 東京ビッグサイト

#### SOUL G

GUNDAM と音楽のコラボイベント開催

**強いコンテンツを武器にグローバルモデルへ進化**

The leading innovator in global entertainment

## エンターテインメント・ハブの進化



### 2010年 パックマン30周年記念計画(仮)

#### あらゆるプラットフォームで新ゲーム展開

家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、モバイル、PCなど

#### 大規模プロモーション

#### 他社とのコラボレーション



PAC-MAN

**グループを挙げてグローバルでの盛り上げを！**

The leading innovator in global entertainment

## 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

### 前中期経営計画（2006-2008）

配当及び自己株式の取得を合わせ、**実質的に約80%を還元**

### 中期経営計画（2009-2011）

3カ年の 利益	配当（30%）
	非連続成長へ 向けた先行投資 （約500億円）

\*手持ち資金の約1,000億円については、世界的な不況の中、  
企業の**サステナビリティ**の上で必要な資金として当面維持する方針

The leading innovator in global entertainment

## 人材戦略



世界同時不況



視点を変えれば・・・

**イノベーションへ  
向けた絶好のチャンス**

エンターテインメント企業における最大の資産は

**社 員**

**面白さで勝つ人材経営の企業グループ**

The leading innovator in global entertainment

### 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。

TM & ©Cartoon Network. (s08), ©2009 テレビ朝日・東映AG・東映, ©2009 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映,  
©ABC・東映アニメーション, ©サンライズ・メ〜テレ, ©2008 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.,  
©2009 BANDAI, ©1994-2009 NBGI, ©2008 NBGI, ©2009 NAMCO BANDAI Games Inc.,  
©1988マッシュルーム/アキラ製作委員会, ©創造・サンライズ, ©創造・サンライズ ©創造・サンライズ・毎日放送, ©NBGI  
©円谷プロ ©2004,2006 円谷プロ・CBC ©SUNRISE/PROJECT GEASS・MBS Character Design ©2006-2008 CLAMP