



# バンダイナムコグループ 2010年3月期決算説明会

2010年5月7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**

## 目次



1. 2009年度実績
2. バンダイナムコグループ  
リスタートプラン
3. 2010年度計数計画
4. 事業戦略

**BANDAI NAMCO Group**



# 1. 2009年度実績

BANDAI NAMCO Group

## 業績推移



(億円)

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	4,591	4,604	4,263	3,785
営業利益	422	334	223	18
経常利益	456	361	245	19
当期純利益	242	326	118	-290
設備投資	203	197	146	115
減価償却費	212	247	225	189
開発投資	321	349	338	385
広告宣伝費	310	305	284	295
人件費	360	372	350	392

2009年度は、玩具ホビー事業の国内定番キャラクターが好調に推移しましたが、グループ全体ではゲームコンテンツ事業を中心に厳しい業績となりました。

この結果、売上高3,785億円、営業利益18億円、経常利益19億円となりました。

また当期純損失は290億円となりました。

## 事業セグメント別業績



(億円)

		2008年度	2009年度	前期比
玩具ホビー	売上	1,657	1,488	-169
	営業利益	115	107	-8
ゲームコンテンツ	売上	1,498	1,375	-123
	営業利益	116	-68	-184
映像音楽コンテンツ	売上	346	292	-54
	営業利益	0	-8	-8
アミューズメント施設	売上	772	653	-119
	営業利益	3	2	-1
その他	売上	190	174	-16
	営業利益	5	3	-2
全社消去	売上	-201	-198	+3
	営業利益	-17	-18	-1
連結	売上	4,263	3,785	-478
	営業利益	223	18	-205

事業セグメント別の状況ですが、玩具ホビー事業では営業利益の年初計画を達成しましたが、ゲームコンテンツ事業と映像音楽コンテンツ事業で営業損失を計上するなど、全体では非常に厳しい結果となりました。

【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。

## 事業セグメント別業績

### 主な要因

<b>トイホビー</b>	<b>ゲームコンテンツ</b>
国内: 定番キャラクター商品カードを中心に好調 海外: 米国を中心に苦戦	国内: 中小型タイトルが苦戦 ワールドワイド: 鉄拳6以外苦戦
<b>映像音楽コンテンツ</b>	<b>アミューズメント施設</b>
DVD市場が低迷する中 パッケージ販売が苦戦	既存店売上回復基調も 年間では低調に推移

D市場が低迷する中、パッケージソフト販売が苦戦しました。

セグメント別に要因をご説明します。

トイホビーは、競争が激しい米国を中心に海外が苦戦しましたが、国内では定番キャラクター商品、カードを中心に好調に推移し、海外の苦戦を補完しました。ゲームコンテンツは、国内では家庭用ゲームソフトの中小型タイトルを中心に 苦戦しました。また海外では「鉄拳6」が人気となりましたが、アメリカの会計基準に基づき、アメリカ販売分が2010年度の計上となりました。映像音楽コンテンツでは、全世界でクロスオーバー展開した「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」が人気となりましたが、DV

## 地域セグメント別業績

(億円)

		2008年度	2009年度	前期比
日本	外部売上	3,195	2,862	-333
	営業利益	158	55	-103
アメリカ	外部売上	483	292	-191
	営業利益	8	-33	-41
ヨーロッパ	外部売上	450	459	+9
	営業利益	62	-3	-65
アジア	外部売上	135	171	+36
	営業利益	22	27	+5
全社消去	外部売上	-	-	-
	営業利益	-29	-27	+2
連結	外部売上	4,263	3,785	-478
	営業利益	223	18	-205

次に地域セグメント別の実績です。

アジア地域は増収増益となりましたが、トイホビーとゲームコンテンツを中心に苦戦したアメリカ地域、ゲームコンテンツを中心に苦戦したヨーロッパ地域では営業損失を計上しました。

## 特別損失等

(億円)

		2009年度	
売上高		3,785	
営業利益		18	
経常利益		19	
特別損益		-213	
税金等調整前 当期純利益		-194	
法人税等		95	
当期純利益		-290	

**主な特別損失**


- 人員体制見直しに伴う特別退職加算金 19億円
- アミューズメント施設の店舗等にかかる損失など 55億円
- 一部子会社ののれんの減損処理 128億円

一部の繰延税金資産の取り崩し 40億円

次に特別損失等についてご説明します。

2009年度は「グループ人員体制見直しに伴う特別退職加算金19億円」、「2010年度に閉鎖を予定しているアミューズメント施設の店舗等にかかる損失など55億円」、「一部子会社の業績動向をふまえて事業計画を厳しく精査することよりのれんの減損処理128億円」等の特別損失を計上しました。さらに、「一部の繰り延べ税金資産の取り崩し40億円」を行いました。

これらの結果、当期純損失は290億円となりました。

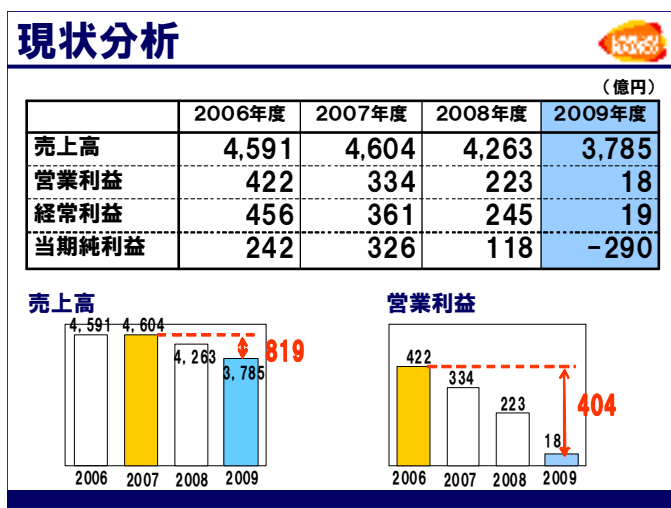


## 2. バンダイナムコグループ リスタートプラン

次に2010年2月に発表しましたバンダイナムコグループ・リスタートプランの概要と進捗状況について簡単にご説明します。



まず始めにバンダイナムコグループリスタートプラン実行の背景と位置づけについてご説明します。バンダイナムコグループは、中長期で目指す姿として「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」を掲げております。2009年4月からの中期経営計画は、そのための「グローバル成長基盤の整備」の期間、2012年4月からの中期経営計画は、「グローバル成長の本格化期間」と位置づけています。



しかしながら、グループの業績はダウントレンドで推移し皆様のご期待にそうことが出来ておりません。これはバンダイとナムコの統合後、グループ内の組織再編や効率化などに注力した結果、事業におけるスピードがダウンし、環境やユーザー嗜好の変化に柔軟に対応できなかった、ヒット商品・サービスを提供できなかったことが原因です。

私たちが中長期で目指す姿に変更はありません。ただし、特に2009年度の厳しい経済環境とグループの収益力低下という現状を踏まえ、中期経営計画で掲げている戦略である「グローバル成長基盤

の整備」をより確実に実行するため、バンダイナムコグループリスタートプランの推進が必要だと判断しました。

## リスタートプラン

# 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

そこで、リスタートプランでは、激変する経済環境やユーザー嗜好の変化に対応するため、

- ・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

を目的に、様々な施策に着手しています。

## スピードあるグループへの変革

### ①組織体制の変更

~2010.3

関連事業会社

- トイホビー
- ゲームコンテンツ
- 映像音楽コンテンツ
- アミューズメント施設

➔

2010.4~

関連事業会社

- トイホビー
- コンテンツ
- アミューズメント施設

2010年4月には、スピードあるグループへの変革へ向け組織再編を行いました。具体的には、ゲームコンテンツSBUと映像音楽コンテンツSBUを統合し、従来の4SBU体制から、3SBU体制に移行しました。

今回統合したコンテンツSBUでは、環境変化と出口の多様化に柔軟に対応するため、従来の出口を軸とした縦割り組織からコンテンツ軸の体制とし、コンテンツ価値最大化を目指します。

グループ役員の内、持株会社であるバンダイナムコホールディングス代表取締役社長が2010年4月よりバンダイナムコゲームス代表取締役社長を兼務しています。また6月下旬開催予定の株主総会以降、SBU主幹会社の代表取締役社長は持株会社取締役を兼務する予定です。これらにより、経営と事業を直結させスピードアップをはかります。

## スピードあるグループへの変革

### ②持株会社と事業会社との連動強化

SBU主幹会社代表が  
持株会社の取締役を兼務予定

トイホビー

バンダイ  
代表取締役社長  
上野 和典

コンテンツ

バンダイナムコゲームス  
代表取締役社長  
石川 祝男

アミューズメント施設

ナムコ  
代表取締役社長  
橋 正裕

すでに2010年4月よりSBU(戦略ビジネスユニット)主幹会社トップと持株会社の常勤取締役は毎週ミーティングを行い、現場の情報共有や課題のディスカッションを行っています。

2009年度の私たちの打ち手は、全てが後手にまわりました。スピードあるグループに変革するため、仕組みの変更を行うだけではありません。各事業現場においても緊張感を持ち、それぞれがスピードをもって判断し打ち手をうっております。

## 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
<b>合計</b>	<b>65億円</b>

次に収益力向上と財務体質強化の施策についてですが、2010年度においては、

- ・人員体制の見直しに加え、
- ・のれん償却費の減少、
- ・その他の効率化の推進などにより、

合計65億円のコスト削減効果を見込んでいます。

【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。



### 3. 2010年度計数計画

次に2010年度の計画についてご説明します。

2009年度は、皆様の期待に応える成果を出すことが出来ませんでした。

2010年度は、リスタートプランを実行することで、将来の成長に向けた基盤を確実に整備していきます。また、2010年度の計数計画については、ステイクホルダーの皆様から信頼を回復することを一番に考えております。

### 2010年度計数計画



(億円)

	2009 上期	2009 通期	2010 上期計画	2010 通期計画	通期 前期比
売上高	1,727	3,785	1,750	4,000	+215
営業利益	-26	18	-10	110	+92
経常利益	-28	19	-10	105	+86
当期純利益	-60	-290	-35	45	+335
設備投資	55	115	70	150	+35
減価償却費	88	189	100	200	+11
開発投資	204	385	200	400	+15
広告宣伝費	133	295	145	320	+25
人件費	198	392	185	370	-22

2010年度の計画は、売上高4,000億円、営業利益110億円、経常利益105億円、当期純利益45億円です。

先ほどご説明したコスト削減効果を踏まえ、各事業およびそれを取り巻く環境を精査した結果、信頼の回復に向けたハードルとして、まずは、この数字を達成することを目標にしたいと考えております。

### 2010年度計数計画(事業別)



(億円)

	2009 上期	2009 通期	2010 上期計画	2010 通期計画	通期 前期比	
トイホビー	売上	667	1,488	680	1,550	+62
	営業利益	37	107	25	95	-12
コンテンツ	売上	726	1,667	770	1,865	+198
	営業利益	-64	-77	-30	35	+112
アミューズメント施設	売上	337	653	320	630	-23
	営業利益	10	2	10	10	+8
その他	売上	88	174	85	180	+6
	営業利益	0	3	2	5	+2
全社 消去	売上	-92	-198	-105	-225	-27
	営業利益	-10	-18	-17	-35	-17
連結	売上	1,727	3,785	1,750	4,000	+215
	営業利益	-26	18	-10	110	+92

\*2009年度の実績値はゲームコンテンツ事業と映像音楽コンテンツ事業を単純合算しております。

次にセグメント別の計画です。

トイホビー事業は国内定番キャラクターなどが売上に寄与すると見ておりますが、利益面では、新規キャラクターや新規商材投入に関わる宣伝費などの費用の増加を見込んでおり、増収減益の計画です。コンテンツ事業は、複数の大型タイトル投入、リスタートプランに先がけ行った施策やコスト削減効果などにより、増収増益の計画です。アミューズメント施設事業は、周辺事業からの撤退や米国におけるリストラクチャリング推進で売上は減少するものの、国内外における収益構造の改善により増益を見込んでいます。

【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。

## 2010年度計数計画(地域別)



(億円)

		2009 上期	2009 通期	2010 上期計画	2010 通期計画	通期 前期比
日本	外部売上	1,344	2,862	1,365	2,920	+58
	営業利益	26	55	37	110	+55
アメリカ	外部売上	134	292	140	430	+138
	営業利益	-38	-33	-20	-5	+28
欧州	外部売上	178	459	165	475	+16
	営業利益	-8	-3	-15	15	+18
アジア	外部売上	70	171	80	175	+4
	営業利益	9	27	5	25	-2
全社 消去	外部売上	-	-	-	-	-
	営業利益	-15	-27	-17	-35	-8
連結	外部売上	1,727	3,785	1,750	4,000	+215
	営業利益	-26	18	-10	110	+92

次に地域別の計画です。

ご覧のとおり、各地域で収益性向上を見込んでおります。しかしながらアメリカ地域では、玩具ホビー事業やコンテンツ事業において赤字幅が減少するものの、新規商品やタイトルのチャレンジを行うため、利益面における収支改善は2011年度以降となる見込みです。

事業別に足元の状況と戦略についてご説明します。



## 4. 事業戦略



### トイホビー事業

(億円)

	2008年度		2009年度		2010年度	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期実績	上期計画	通期計画
売上高	732	1,657	667	1,488	680	1,550
営業利益	44	115	37	107	25	95
利益率	6.0%	7.0%	5.6%	7.2%	3.7%	6.1%

**重点事業戦略**

- ?国内における圧倒的No. 1戦略
- ?海外における成長基盤の整備

まずトイホビー事業です。

前年度海外の苦戦を国内の好調で補完したトイホビーでは、

- ・国内における圧倒的No. 1戦略
  - ・海外における成長基盤の整備
- に引き続き取り組んでいきます。

### トイホビー事業 国内における圧倒的No. 1戦略

**定番キャラクター商品好調！ カテゴリー間連動強化**

例)コセイジャーでのカードの展開

番組・商品を通しての訴求  
データカードダス 商品への同梱  
番組と連動したタイムリーな展開

変身ベルト 昨対110%  
変身アイテム 昨対150%

データカードダス 仮面ライダーガンバライド 昨年同時期対比250% (1-3月)

さらに

アパレルカードの同梱

圧倒的No. 1を目指す国内では、データカードダスとの相乗効果で人気が続く「仮面ライダーダブル」、2010年2月スタート以降主力アイテムが昨対150%で推移している「ハートキャッチプリキュア！」の定番キャラクターが前年を上回る勢いです。またバンダイナムコにしかできないカテゴリー間連動も強化しています。例えば、新戦隊の「天装戦隊ゴセイジャー」ではカードマシン「ダイスオー」で遊ぶことが出来るカードを核に玩具、カード、カプセル玩具、キャンデイトイなどが連動していきます。今後もこのようなバンダイナムコならではの取り組みを強化します。

### トイホビー事業 国内における圧倒的No. 1戦略

**ターゲットの拡大**

乳幼児向け  
小学生男児向け  
40代～男性向け

テレビ・雑誌・イベント等での訴求により好スタート！！  
年度内500万個目標  
→予想よりも早く到達する勢い！

大人の超合金「アポロ11号&サターンV型ロケット」

未就学男児向け  
小学生男児～幅広い層に向けて

専用什器投入で徹底した売場作り

さらに、国内においては、ターゲットの拡大を加速しています。今まで取りきれていなかったターゲットに向けて、乳幼児向けに新ブランド「ベビラボ」「VooV」を投入、小学生男児向けに「ハイパーヨーヨー」を復活させています。「VooV」と「ハイパーヨーヨー」については品切れするところもあるなど期待以上の好スタートです。このほか「ガンプラ30周年」にあわせ、新ブランドの投入、各種イベント開催、東静岡駅前への実物大立像設置、アニメ「SDガンダム 三国伝」の放送など様々な仕掛けを行います。また、大人向け超合金「アポロ11号&サターンフェ

イブ型」が5万円以上という高価格にも関わらず40～50代を中心に人気です。これまでにない顧客層発掘につながると期待しています。

【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。

**トイホビー事業 海外における成長基盤の整備**

**北米地域の確直し**

男児キャラクター玩具が中心 → ターゲット拡大

**女兒向け商品**

クッキング玩具

着せ替え玩具

**プリスクール**

**男児向け商品**

ラジコン

成長基盤整備を重点戦略としている海外は、2009年度は残念ながら北米を中心に苦戦しました。現在、北米地域の早急な建て直しと、種まきのため、新規IP・新規商材の展開によりターゲットの拡大をはかっています。これまでは、男児キャラクター玩具が中心でしたが、クッキング玩具、着せ替え玩具、女兒ホビーなど女兒向け商材のラインナップ強化をはかっているほか、TV放送がスタートした「POCOYO」のプリスクール玩具をこの秋からスタート、男児向けに新たにラジコン玩具を6月より投入いたします。

**トイホビー事業 海外における成長基盤の整備**

**新規IPへの取組み + 地域の拡大**

**北米・男児向け**

**BEN 10 ULTIMATE ALIEN**

BEN 10新シリーズ

**ハンダイボルスカ設立**

今後市場拡大が期待できる東欧において五社体制を構築

**欧州・女兒向け**

**Pop Pixie**

**欧州・男児向け**

**ARMOURON**

**欧州・プリスクール**

**Tinga Tinga Tales**

**ハンダイメキシコ設立**

2010年度より販売を開始・中期的に、中米米エリアに販売を拡大

**ベスト NEW TOYS 2010受賞!!**

さらに海外では、IPの発掘・獲得、地域の拡大も積極的に行っています。

定番キャラクターとして定着した「BEN10」は北米で4月23日から、欧州では秋より新番組がスタート。7月より商品も投入し、更に売り場の活性化をはかります。これに加え、欧州ではイギリスでTV放送がスタートした「Tinga Tinga Tales」のプリスクール玩具を、今後フランスとスペインでTV放送が予定されている「ポップピクシー」のガールズ玩具を投入します。このほか今年のロンドントイショーでベストニュートイ 2010 に選ばれた組み立て式コス

チュームキッド「アーマロン」をこの秋よりで発売します。今後も引き続きIPの発掘・獲得を行なってまいります。地域の拡大といたしましては、ポーランドとメキシコに販売会社を設立しました。これにより、東欧地域および南米地域に販路を拡大してまいります。今後も私たちの商品へのニーズがある地域への拡大を積極的にはかっていきます。

### コンテンツ事業

(億円)

	2008年度		2009年度		2010年度	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期実績	上期計画	通期計画
売上高	776	1,845	726	1,667	770	1,865
営業利益	11	116	-64	-77	-30	35
利益率	1.5%	6.3%	-	-	-	1.9%

\*2009年度の実績値はゲームコンテンツ事業と映像音楽コンテンツ事業を単統合算しております。

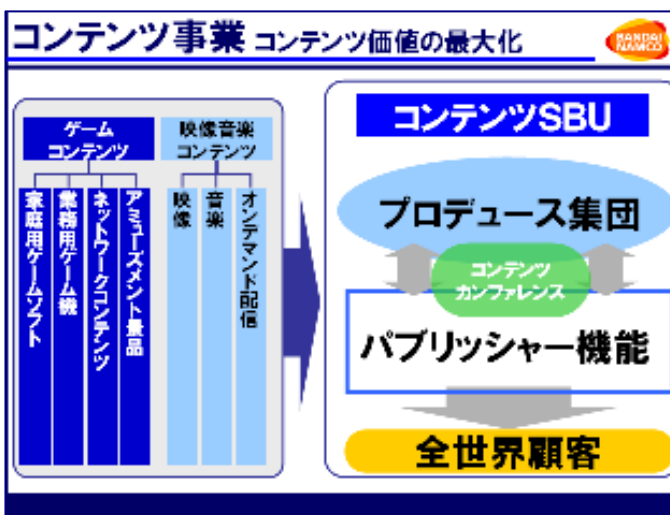
**重点事業戦略**

- ?コンテンツ価値の最大化
- ?海外における成長基盤の整備

次にコンテンツ事業です。  
 当事業では、

- ・コンテンツ価値の最大化
- ・海外における成長基盤の整備

に取り組みます。



2010年度より、コンテンツビジネスの垣根がなくなっている現状にスピーディに対応するため出口別組織からコンテンツ軸への組織に体制変更しました。

新たな組織はコンテンツ創出と価値最大化を目指すプロデュース集団、コンテンツを最適な出口にスピーディに提供するパブリッシャー機能に分類されています。そしてこの2つを横断するコンテンツカンファレンスが全体戦略をハンドリングしていきます。

まだ動き出したばかりですが、これにより環境と顧客ニーズの変化にスピーディに対応していきます。



コンテンツ事業における肝はプロデュース集団です。過去の反省として、統合により1つの組織にまとめた結果それぞれの個性や強みを消してしまった、ということがあります。この反省を受け、プロデュース集団は20~30人単位の中小規模の複数のプロダクションで構成されています。これら集団に権限を委譲し、良い意味で競い合い、個性や強みを発揮していきます。そして各プロダクションは出口は限定せず、全ての出口でのコンテンツ展開の可能性を追求します。

### コンテンツ事業 コンテンツ価値の最大化

**新しいビジネスモデル事例**

公開直後にソフトを世界同時発売  
初週オリコンウィークリー  
ランキング1位  
80+100で16万枚!

映像配信  
プレイステーションストアで  
歴代配信数1位

イベント上映  
8館で  
3万7千人動員

テイルズ オブ ヴェスペリア  
映像ソフト+  
PS3ダウンロード特典

劇場版マクロスF～イツワリノウタヒメ～  
映像ソフト+ゲームソフト

コンテンツ事業では業界に先駆け新たなビジネスモデルを追求していきます。

その一例が前期からスタートした「ガンダムUC」です。第1話は、これまでの業界慣習にこだわらず、イベント上映、映像配信、パッケージ販売を世界同時に行いました。その結果、パッケージ販売は初週オリコンウィークリーランキングで1位、イベント上映は期間限定の8館で3万7千人、映像配信ではプレイステーションストアで歴代配信数1位を記録するなど全ての出口でヒットを記録しました。

第2話については、2010年秋を予定しています。

今後も5月発売の映像ソフト「テイルズオブヴェスペリア」の初回特典にPS3用ソフトのアイテムダウンロードチケットを封入したり、今後発売予定の劇場版マクロスF～イツワリノウタヒメ～の映像ソフトにゲームのスペシャル版を同梱するなど、ファンを広げる取り組みを行います。

### コンテンツ事業 海外における成長基盤の整備

**既存人気フランチャイズ + 新規フランチャイズ**

**GOD EATER**

発売50日で60万枚突破!  
海外展開も決定  
新規フランチャイズとして  
ワールドワイドで育成

家庭用ゲームソフトでは海外における成長基盤整備に向け、既存のフランチャイズに加え新たなフランチャイズ創出を行っています。

その成功例として、2010年2月に発売したPSP向けの「GOD EATER」は発売50日で60万枚を突破しました。体験版でプレイしたユーザーの意見や要望にきめ細かい対応を行い発売したことが評価されたと考えております。

### コンテンツ事業 海外における成長基盤の整備

**今期の期待タイトル**

SPLINTER CELL	159-5E070	発売日	100万本
Majin	159-5E070	発売日	100万本
CLASH OF THE TITANS	159-4E8E0	発売日	70万本
DEAD TO RIGHTS REDEMPTION	159-4E8E0	発売日	70万本

この他大型タイトルを複数展開予定

さらに2010年度は既存の定番タイトルのほか、期待のタイトルが複数控えています。大作映画の世界観を生かした「クラッシュ・オブ・タイタン」や「Majin」、これに加え画面にありますような様々なタイトルをワールドワイドで展開します。

また今は公表できませんが、ほかにも新規フランチャイズを目指しミリオンを狙う大型タイトルを開発中です。

**コンテンツ事業 コンテンツ価値最大化に向けて**

**業務用ゲーム機**  
アジア展開強化

**コンテンツの新たな出口**  
iPadへのコンテンツ提供 **バンダイナムコライブクリエイティブ設立**

この他にもコンテンツ価値最大化のために様々なチャレンジを行っています。

すでに着手していますが、業務用ゲーム機ではアジア展開を強化します。

また今話題の新デバイス「iPad」にも端末発売にあわせサービス提供を開始しました。

今後も我々の豊富なコンテンツを、多様化する出口に対し臨機応変に提供していきます。

さらに2010年4月にはコンテンツの新たな出口として、コンテンツに関するライブやコンサートを行うバンダイナムコライブクリエイティブを設立しました。

デジタル全盛の時代ですが、ライブのようにリアルな感動を共有するライブエンターテインメントも非常に人気です。6月にはJAMプロジェクトの国内外ツアーを、秋には上海万博会場でアニメソングのコンサートイベントを開催予定です。

**コンテンツ事業 コンテンツ価値最大化に向けて**

**強力なビジネスパートナー**  
Avi Arad氏と  
事業アドバイザー契約

**強力コンテンツ復活へ**  
パックマン生誕30周年

次にいくつか最近のトピックスをお話します。すでにリリースさせていただいておりますが、2010年2月にスパイダーマンなど数々のヒット作品を生み出したアビ・アラッド氏とアドバイザー契約を締結しました。彼に期待しているのは、私たちに無い異質な発想です。コンテンツや玩具ホビーの海外展開を中心に、すでに非常に熱い意見交換を行っています。

また今年は「パックマン30周年」です。まだ詳細はお話できませんが、今年をスタートに様々な仕掛けを行っていきます。この仕掛けにはアビも絡む予

定です。5月の誕生日前後から国内外で情報発信をしていきますのでご期待下さい。

アミューズメント施設事業						
(億円)						
	2008年度		2009年度		2010年度	
	上期実績	通期実績	上期実績	通期実績	上期計画	通期計画
売上高	405	772	337	653	320	630
営業利益	10	3	10	2	10	10
利益率	2.5%	0.5%	3.1%	0.4%	3.1%	1.6%

**重点事業戦略**

? 差異化による店舗強化

? 効率運営による収益向上

	上期	下期	通期
08実績	87.2%	86.2%	86.7%
09実績	89.7%	93.0%	91.2%
10計画	100%	100%	100%

最後にアミューズメント施設です。

アミューズメント施設ではグループのリアルな顧客接点として、

- ・差異化による店舗強化
  - ・効率運営による収益向上
- に取り組めます。

アミューズメント施設事業	
<p><b>差異化による店舗強化</b></p> <p>当社グループの強みであるキャラクターを活用した展開を強化</p>  <p>キャラクターパッケージ型遊戯コーナーを新たに27店舗に設置予定</p>  <p>トーマスタウン新三郷 行列かきで見るほどの人気</p>	<p><b>効率運営による収益向上</b></p> <p>国内外で効率化をさらに推し進めて収益性向上へ</p>  <p>ナムコ・ナンジャタウン キャラクターイベント人気</p>  <p>ウィンターパークヒーローズベース リニューアルで観客増大</p>

2009年度の国内既存店売上は苦戦しましたが、足元では全店舗のうち、2、3割が既存店売上100%をこえるなど底を打った感が出てきています。今期は大型店を中心に新たに27店にキャラクターパッケージ型の遊戯コーナーを期間限定で設置するなど、差異化された展開を強化します。またオープンした「トーマスタウン新三郷」の成功で、施設の企画に対する多数のオファーをいただいております。このほか旗艦店舗の1つであるナムコ・ナンジャタウンではワンピースや銀魂のキャンペーン人気などもあり、収益性が改善しています。

今後もバンダイナムコにしかできない施設展開にご期待下さい。

アミューズメント施設では効率化推進により体質改善がはかられ、国内外で収益性が改善しています。今後は様々な取り組みで業界での存在感を高めていきたいと考えております。



**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**

私たちバンダイナムコグループは中長期で「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」を目指しています。その目標に向け、まずは、ひとつひとつの商品・サービスにおける成果を着実にあげていきたいと思えます。環境や顧客変化に対応できず厳しい結果となった反省を踏まえ、事業においては、泥臭く貪欲に攻めていきます。そして皆様の信頼を取り戻すことが出来る結果を出したいと考えております。

©2009 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©ABC・東映アニメーション ©石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©BANDAI 2008 ©BANDAI 2008, 2009 ©2010 テレビ朝日・東映AG・東映  
 ©石森プロ・テレビ朝日・東映AG・東映 ©BANDAI 2010 ©BANDAI 2010 ©やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV ©BANDAI 2009 (C) RDF.Media Ltd./Armouron Ltd 2010.  
 ©創通・サンライズ TM&©Cartoon Network 2010 Rainbow S.p.A. ©SUNRISE,Layup  
 Tinga Tinga Tales TM and © Tiger Aspect Productions Limited /Classic Media Distribution Limited 2010 ©2005 Zinkia Entertainment S.L.  
 ©創通・サンライズ ©2009 NBGI/TOV Project Original Character Design ©藤島康介 ©1994-2009 NBGI ©1995-2008NBGI  
 ©2009 ビックウエスト/劇場版マクロスF 製作委員会 ©2009 NBGI  
 ACE COMBAT Xi Skies of IncurSION ©2009 NBGI ©GeoEye ©JAPAN SPACE IMAGING CORPORATION. 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. Powered by "CRIWARE mobile". CRIWARE is a trademark of CRI Middleware Co., Ltd.  
 ©バードスタジオ/集英社・東映アニメーション ©2008 NBGI © Michiharu Kusunoki/Kodansha Ltd. All rights reserved.  
 Based on the original comics "Wangan Midnight" created by Michiharu Kusunoki, serialized in Kodansha's "Young Magazine" since1992.  
 ©2003 - 2010 NAMCO BANDAI Games Inc.All trademarks and copyrights associated with the manufacturers, cars, models, trade names, brands and visual images depicted in this game are the property of their respective owners. All rights reserved.  
 ©いのまたむつみ ©2009 NBGI ©2000-2009 NBGI ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・毎日放送 ©Majin and the Forsaken Kingdon ©2010 NAMCO BANDAI Games Inc. ©2010 NBGI  
 CLASH OF THE TITANS and all related characters and elements are trademarks of and © Turner Entertainment Co. WBIE LOGO, WB Shield: ™ & © Warner Bros. Entertainment Inc.  
 ©NBGI ©2009 NBGI ©BANDAI・WiZ/TV TOKYO・2009Team たまごっち TV ©円谷プロ  
 ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©「2009 ワンピース」製作委員会 ©2009 Gullane (Thomas) Limited ©空知英秋/劇場版銀魂製作委員会

**【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。