



バンダイナムコグループ
中期計画 2012.4-2015.3

BANDAI NAMCO Group



本日の内容

2011年度業績

新中期計画

これまでの振り返り

新中期計画の方向性

重点戦略 事業領域戦略

機能戦略

BANDAI NAMCO Group



2011年度業績

BANDAI NAMCO Group

第3四半期業績・通期見込



(億円)

	2010年度 実績		2011年度 実績/見込		前期比	
	3Q累計	通期	3Q累計	通期	3Q累計	通期
売上高	2,880	3,941	3,233	4,400	353	459
営業利益	166	163	307	315	141	152
経常利益	165	163	308	315	143	152
当期純利益	36	18	163	185	127	167
設備投資	85	107	110	150	25	43
減価償却費	124	180	133	200	9	20
開発投資	297	401	298	380	1	△21
広告宣伝費	195	287	213	310	18	23
人件費	298	403	312	430	14	27

BANDAI NAMCO Group

セグメント別業績



上段:売上高

下段:セグメント利益

(億円)

	2010年度 実績		2011年度 実績/見込		前期比	
	3Q累計	通期	3Q累計	通期	3Q累計	通期
トイホビー	1,163	1,583	1,335	1,720	172	137
	135	138	174	170	39	32
コンテンツ	1,302	1,799	1,514	2,170	212	371
	35	30	116	145	81	115
アミューズ メント施設	464	623	459	610	△5	△13
	14	17	18	20	4	3
その他	134	185	177	270	43	85
	8	8	17	15	9	7
全社消去	△184	△249	△253	△370	△69	△121
	△27	△31	△19	△35	8	△4
連結	2,880	3,941	3,233	4,400	353	459
	166	163	307	315	141	152

BANDAI NAMCO Group

セグメント別業績 トイホビー



(億円)

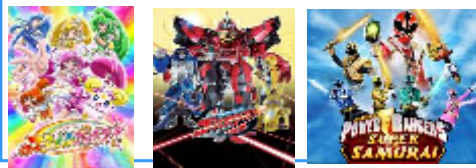
	2010年度 実績		2011年度 実績/見込		前期比	
	3Q累計	通期	3Q累計	通期	3Q累計	通期
売上高	1,163	1,583	1,335	1,720	172	137
セグメント利益	135	138	174	170	39	32
利益率(%)	11.7	8.7	13.1	9.9	-	-

概況

- 仮面ライダー・戦隊好調
- カード商材が業績に貢献
- ダンボール戦機・ハイターゲット
商材が人気⇒ターゲット拡大

現況

- 新プリキュア順調な立ち上がり
- 新戦隊2月26日スタート
- POWER RANGERS 欧米で展開



BANDAI NAMCO Group

セグメント別業績 コンテンツ



(億円)

	2010年度 実績		2011年度 実績/見込		前期比	
	3Q累計	通期	3Q累計	通期	3Q累計	通期
売上高	1,302	1,799	1,514	2,170	212	371
セグメント利益	35	30	116	145	81	115
利益率(%)	2.7	1.7	7.7	6.7	-	-

概況

- 業務用機器・景品好調
- 国内家庭用ゲームソフト人気
「テイルズオブエクシリア」
「機動戦士ガンダムEXTREME VS.」
- SNS好調に推移
- 映像パッケージ人気
「機動戦士ガンダムUC」
「TIGER & BUNNY」

現況

- SNS会員1000万人突破
⇒今期100億円突破
- 業務用景品好調継続



BANDAI NAMCO Group

セグメント別業績 アミューズメント施設



(億円)

	2010年度 実績		2011年度 実績/見込		前期比	
	3Q累計	通期	3Q累計	通期	3Q累計	通期
売上高	464	623	459	610	△5	△13
セグメント利益	14	17	18	20	4	3
利益率(%)	3.1	2.9	4.0	3.3	-	-

概況

- キャラクター施設・イベントが
集客に貢献



現況

- ファミリー向け中心に堅調推移
- 差異化展開に注力
キャラクターパッケージ型施設に
スーパー戦隊シリーズ新登場

既存店売上前年比(%)

上期	10月	11月	12月	3Q3ヶ月	3Q累計	下期 見込	通期 見込
103.0	99.8	99.7	97.6	98.9	101.9	97	100

BANDAI NAMCO Group



バンダイナムコグループ
中期計画 2012.4-2015.3

BANDAI NAMCO Group



これまでの振り返り

BANDAI NAMCO Group

中期計画 2009-2011 目指した方向性



2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012



目指したもの
グローバル成長基盤の整備

欧米市場における
事業拡大

国内市場における
収益力向上施策

BANDAI NAMCO Group

中期計画 2009-2011 業績推移



2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012



環境変化に対応できずコンテンツ
を中心に初年度多額の損失計上

バンダイナムコ
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・財務体質の強化

BANDAI NAMCO Group

中期計画 2009-2011 成果と課題



トイホビー	国内:No. 1戦略の推進 海外:欧米を中心に苦戦
コンテンツ	国内:リスタートプラン効果 海外:欧米家庭用ゲームソフト苦戦
アミューズメント 施設	差異化された施設展開 新たな収益ドライバー構築が課題

国内は全SBUで一定の成果
海外は全SBU苦戦
コンテンツSBU回復途上

BANDAI NAMCO Group



新中期計画の方向性

BANDAI NAMCO Group

グループ企業理念



ミッション

夢・遊び・感動

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

BANDAI NAMCO Group

中期ビジョン



進化

ACCELERATE EVOLUTION

成長

GAIN MOMENTUM

挑戦

EMPOWER

BANDAI NAMCO Group

中期ビジョン



過去最高益への挑戦

成長戦略の実行

IP価値提供
モデルの進化

営業利益425億円

売上高4,800億円

バンダイナムコID
3,000万人獲得

過去最高益
への挑戦

過去最高売上
に向けた成長

IPモデルの進化

BANDAI NAMCO Group

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

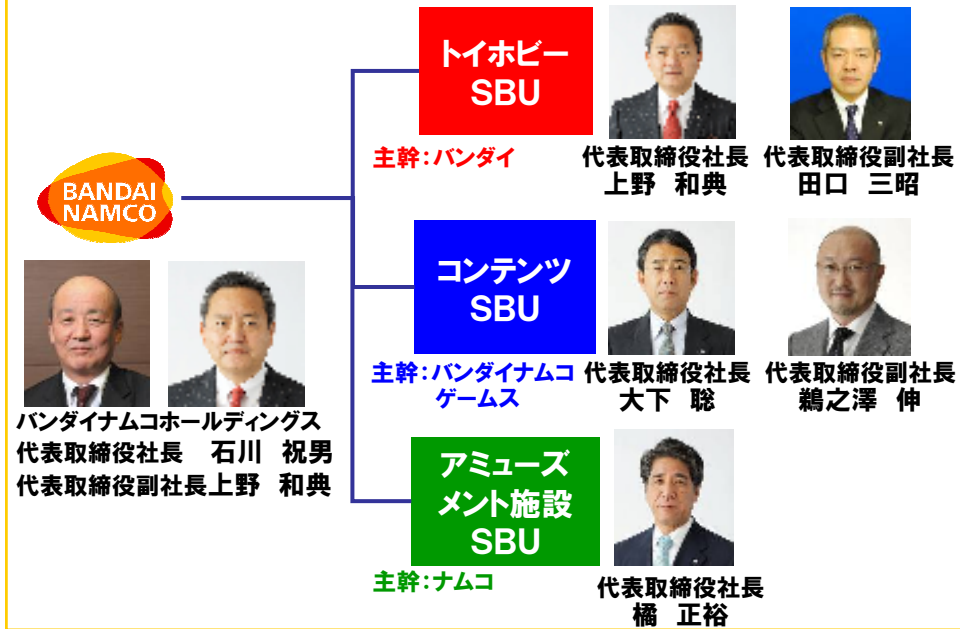
ROE 10%

上段:売上高 下段:営業利益	2011年度 見込	2014年度 目標
トイホビー	1,720 170	2,200 220
コンテンツ	2,170 145	2,200 200
アミューズ メント施設	610 20	700 35
その他	270 15	250 10
全社消去	△370 △35	△550 △40
連結	4,400 315	4,800 425

BANDAI NAMCO Group

体制の強化

2012年4月～



新中期計画概略



企業理念

夢・遊び・感動

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

中期ビジョン

挑戦
EMPOWER
営業利益425億円
過去最高益への挑戦

成長
OVER MONITORING
売上高4,800億円
成長戦略の実行

進化
ACCELERATE EVOLUTION
バンダイナムコID
3,000万人獲得
IP価値提供モデルの進化

重点戦略

事業領域戦略

基盤事業領域
日本

収益回復領域
欧米

新成長領域
アジア

機能戦略

グループ連動ネット戦略

人材戦略

トイホビー

コンテンツ

AM施設

トイホビー
【日本】

トイホビー
【欧米】

トイホビー
【アジア】

コンテンツ【日本】
業務用・SNS・
映像音楽

家庭用ゲーム
【WW】

業務用機器
【アジア】

AM施設
【日本】

AM施設
【アジア】

*AM:アミューズメント

事業領域戦略



		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】 業務用・SNS・映像音楽	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	グループ連動ネット戦略		人材戦略	



事業領域戦略

事業領域戦略



	トイホビー	コンテンツ	AM施設
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】 業務用・SNS・映像音楽	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

グループ連動ネット戦略

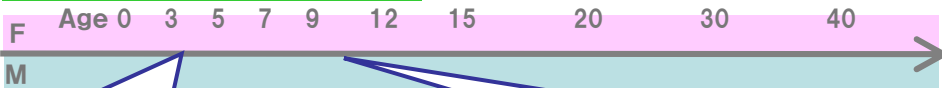
人材戦略

重点戦略

事業領域戦略① 基盤事業領域



トイホビー事業【日本】



【未就学児】
定番キャラクター強化

事業間連動

メディア連動でIP育成

【小学生男児】
様々なカテゴリで継続的にIPを投入

各ターゲットに向け強力IP・商品展開

全てのカテゴリで国内圧倒的No. 1へ！

BANDAI NAMCO Group

重点戦略

事業領域戦略① 基盤事業領域



コンテンツ事業【日本】

業務用機器・景品

施設との関係強化

機器販売方法の多様化

ゲームカード相互活用サービス

景品シェア拡大

新規流通開拓

映像音楽

ガンダム世代別戦略

世代別に複数作品を展開

新規コンテンツ創出

ハイエンド・女性向け強化

SNS

強みを活かしてスピーディに投入

	特徴	コンテンツ
	共同開発	
	自社開発	
	スマートフォン向け で海外視野	ガンダム マクロス 等

各市場でNo. 1へ!

BANDAI NAMCO Group

重点戦略

事業領域戦略① 基盤事業領域



アミューズメント施設事業【日本】

顧客セグメント別営業の進化

ファミリー層

若者層

シニア層

チェーンストアマネジメント確立

サービスの標準化と向上

効率の高い運営

施設におけるIP活用モデルの展開



シェアNo. 1へ!

BANDAI NAMCO Group

重点戦略

事業領域戦略② 収益回復領域



トイホビー事業【欧米】

欧米一体ブランドマネジメント強化戦略



主要IPブランドマネジメントの欧米一体展開

欧米市場の延長でエリア拡大

BANDAI NAMCO Group

重点戦略

事業領域戦略② 収益回復領域



家庭用ゲーム事業

収益性・効率の向上

バンダイナムコスタジオの活用

業務用と連動可能な
フランチャイズ
タイトル投入

旬のタイトルの
スピーディな投入



タイトルの選択と集中

欧米立て直し

タイトルの絞込み
国内開発フランチャイズタイトル中心

海外拠点は営業・
マーケティングに特化



BANDAI NAMCO Group

重点戦略

事業領域戦略③ 新成長領域



トイホビー事業【アジア】

日本発アジア一気通貫強化

既存IP展開強化

ホビー事業・コレクターズ事業
日本アジア連動強化

情報発信

- ・映像配信
- ・イベント



商品展開
開発生産

- ・現地ニーズに
対応した商品展開



商品販売

- ・ネット通販の導入

業務用機器事業【アジア】

アジア+新興国へ
積極アプローチ

海外でニーズの高い
リデンプション機拡大

景品展開強化

AM施設事業【アジア】

現地で人気の高いIPを活用
した施設展開に本格着手

BANDAI NAMCO Group



機能戦略

BANDAI NAMCO Group

重点戦略



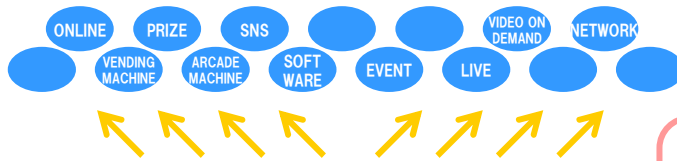
		トイホビー	コンテンツ	AM施設
事業領域戦略	基盤事業領域 基盤事業の利益ある成長 (日本)	トイホビー (日本)	コンテンツ (日本) 業務用・SNS・映像音楽	AM施設 (日本)
	収益回復領域 低収益・赤字事業の利益回復 (欧米)	トイホビー (欧米)	家庭用ゲーム (WW)	
	新成長領域 新成長領域の創出・育成 (アジア)	トイホビー (アジア)	業務用機器 (アジア)	AM施設 (アジア)
機能戦略	グループ連動ネット戦略	人材戦略		

重点戦略

機能戦略 グループ連動ネット戦略



グループの横連動を加速化させるためのマーケティングツール



TOY GAME FACILITY VISUAL MUSIC



BANDAI NAMCO Group

既存メディア・プラットフォーム

ユーザーと直接つながり
製品・コンテンツ・サービス提供



BANDAI NAMCO Group

重点戦略
機能戦略 人材戦略  

グループの将来を担う人材の発掘・育成

発掘	育成
<p>グローバル新卒採用</p> <p>ワールドワイド展開加速</p>	<p>海外拠点社員の登用強化</p> <p>グローバル化</p>
<p>戦略的人事異動</p> <p>多岐に渡る事業を経営できる人材を</p>	<p>研修プログラム実施</p> <p>幹部候補生育成</p>

BANDAI NAMCO Group



SBU別戦略

BANDAI NAMCO Group

SBU別戦略 トイホビー



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



基盤事業領域

トイホビー〔日本〕



収益回復領域

トイホビー〔欧米〕



新成長領域

トイホビー〔アジア〕

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

2014年度計数目標

売上高 2,200億円

営業利益 220億円

BANDAI NAMCO Group

SBU別戦略 トイホビー



バリューチェーン改革による競争力強化

開発生産向上施策

各地域と連携
スピーディな対応と
価格競争力のある商品生産

開発生産機能の集約による
機能強化・効率化

中国・タイ以外の
他地域での生産検討

BANDAI NAMCO Group

SBU別戦略 コンテンツ



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

基盤事業領域

業務用機器【日本】

SNS【日本】

映像音楽【日本】

収益回復領域

家庭用ゲーム【WW】

新成長領域

業務用機器【アジア】

2014年度計数目標

売上高 **2,200億円**

営業利益 **200億円**

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

SBU別戦略 コンテンツ



BANDAI NAMCO 2012年4月2日
分社予定
Games
バンダイナムコスタジオ

コンテンツの開発
(業務用・家庭用・ネットワーク...)

小回りの効く開発集団の集合体
開発に特化した制度・仕組み導入

開発レベルのスキルアップ

効率化の推進

IP軸・事業横断最大化戦略

未展開地域・出口に向け発信

IP	ゲーム	映像	SNS	FC	映像	音楽	その他
IP5	●	●	●	●	●	●	●
IP4	●	●	●	●	●	●	●
IP3	●	●	●	●	●	●	●
IP2	●	●	●	●	●	●	●
IP1	●	●	●	●	●	●	●
日本	●	●	●	●	●	●	●
北米	●	●	●	●	●	●	●
欧州	●	●	●	●	●	●	●
アジア	●	●	●	●	●	●	●

BANDAI NAMCO Group

SBU別戦略 アミューズメント施設



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

基盤事業領域

新成長領域

アミューズメント施設【日本】

アミューズメント施設【アジア】

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

2014年度計数目標

売上高 **700億円**

営業利益 **35億円**

BANDAI NAMCO Group

重点戦略



		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	グループ連動ネット戦略	人材戦略		

資本政策



配 当	現在の株主還元施策継続 安定配当24円をベースに 連結配当性向30%を目標
自社株式 取得	資本効率の向上を目的に今後も検討 保有資金・業績動向・直近の株価・ 投資案件有無などを勘案
その他	株主優待:多様化するニーズへの対応 選択制:こども商品券・お食事券・ グループ商品のネット購入ポイント・寄付

BANDAI NAMCO Group

中期ビジョン



進化
ACCELERATE EVOLUTION

成長
GAIN MOMENTUM

挑戦
EMPOWER

BANDAI NAMCO Group



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。

©ABC・東映アニメーション ©2012テレビ朝日・東映AG・東映 TM&©2012 SCG Power Rangers LLC.All Rights Reserved.
©石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映ビデオ・東映 ©2011 NBGI
© 2012 NAMCO BANDAI Games Inc. ©2012 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Assassin's Creed, Ubisoft, and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries.
©BANDAI WIZ./TV TOKYO・2010 Team たまごっつTV ©2011石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©BANDAI 2010 ©創通・サンライズ・MBS
©サンライズ/バンダイメーテレ ©LS/PDS・TX ©ハードスタジオ/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©BANDAI 2010
©やなせたかし/ブルーベア/東映・NTV ©BANDAI WIZ 2004 ©株式会社・アヲテレビ・東映アニメーション ©NBGI
©本郷あきよし・東映アニメーション・テレビ朝日・創通 ©NBOI ©2011 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映
©SUNRISE/T&B PARTNERS, MBS ©Cartoon Network THUNDERCATS™ Warner Bros Entertainment Inc.and
© WarnerBros.Entertainment Inc.and Ted Wolf.

BANDAI NAMCO Group