

第3四半期業績・通期見込



	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	38	18	163	185	127	167
設備投資	85	107	110	150	25	43
減価償却費	124	160	133	200	9	20
開発投資	297	401	298	380	1	Δ21
広告宣伝費	195	267	213	310	18	23
人件費	298	403	312	430	14	27

BANDAI NAMCO Group

まず第3四半期業績です。

2011年度第3四半期の業績は、トイホビー事業とコンテンツ事業が国内を中心に好調に推移したことに加え、アミューズメント施設事業が堅調に推移したことにより、前年同期を大きく上回る実績となりました。

2011年度通期見込みについては、第3四半期の実績と、足元の市場動向を踏まえ、売上高 4,400 億円 営業利益 315 億円に修正します。

セグメント別業績



上段:売上高
下段:セグメント利益

	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	1,183	1,583	1,335	1,720	172	137
エンタメ	1,302	1,799	1,514	2,170	212	371
アミューズメント施設	464	623	459	610	Δ5	Δ18
その他	134	185	177	270	43	85
全社除去	Δ184	Δ249	Δ253	Δ370	Δ69	Δ121
通期	2,880	3,941	3,233	4,400	353	459

BANDAI NAMCO Group

セグメント別業績 トイホビー



	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	1,183	1,583	1,335	1,720	172	137
セグメント利益	135	139	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

- 新プリキュア展開を立ち上がり
- 新戦艦2月26日スタート
- POWER RANGERS 欧米で展開



BANDAI NAMCO Group

続いて事業セグメント別に概況をご説明します。

トイホビー事業は、国内において「仮面ライダー」シリーズや「海賊戦隊ゴーカイジャー」の商品、カード商材が業績に大きく貢献しました。また、ターゲット拡大を目指した「ダンボール戦機」やハイターゲット向け商品が人気となりました。

続いて足元の動向をご説明します。

2月5日に TV 放映がスタートしたプリキュア新シリーズ「スマイルプリキュア！」は主力商品が良い出足となっています。新シリーズでは「かわいさ」と「あこがれ」をスト

ートに打ち出し、なりきり”や“おしゃれ”をテーマに展開。トイ、玩具菓子、カプセル自販機、ナムコの施設と、グループ横断で商品連動をはかります。

2月26日からは「特命戦隊ゴーバスターズ」の放映も始まります。ヒーローとロボットがバディを組むという かつてない斬新な設定に加え、商品面ではロボットをメインアイテムに、年間通じてマーチャндаイジング展開を行います。

すでに新しい年度に入った海外では、2月18日より北米でパワーレンジャー新シリーズ「Power Rangers Super Samurai」の放映が始まります。放映地域、売り場とも順調に拡大していますので、ワールドワイドで強力に展開していきます。

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		前年比	
	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	38	30	116	145	81	116
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

コンテンツ事業では、業務用機器や景品が業績に貢献したほか、国内向け家庭用ゲームソフト「テイルズオブエクシリア」「機動戦士ガンダム EXTREME VS.」などが人気となりました。

また「機動戦士ガンダム」シリーズを中心にSNSコンテンツが好調に推移するとともに、「機動戦士ガンダム UC」「TIGER & BUNNY」の映像パッケージソフトが人気となりました。

続いて足元の状況です。

SNSコンテンツは、1月中旬にスタートした「ワンピース

グランドコレクション」が開始から17日で登録会員数200万人を超える好発進となりました。ガンダム関連コンテンツも引き続き高い人気を維持し、1月中旬にはSNSコンテンツのトータル登録会員数が1千万人を突破しました。安定した人気の複数タイトルを提供・運営することで、2011年度のソーシャルゲームの売上は100億円を超える見込みです。


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		前年比	
	3Q累計	通期	3Q累計	通期	3Q累計	通期
売上高	404	823	459	610	Δ5	Δ13
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

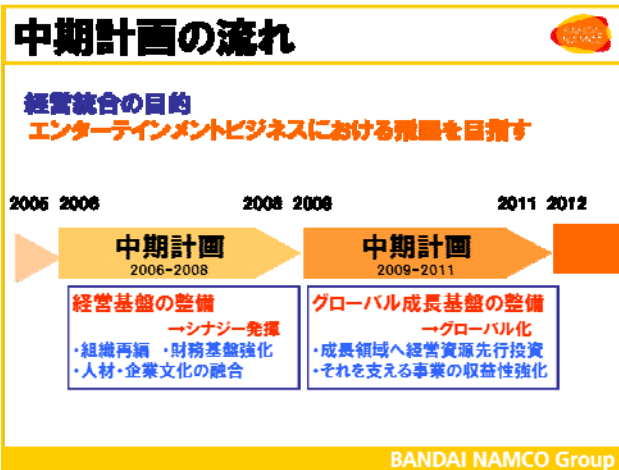
- ファミリー向け中心に差別化展開
- 差別化展開に注力
- キャラクターパッケージ施設にスーパー戦隊シリーズ新登場

BANDAI NAMCO Group

アミューズメント施設事業では、国内アミューズメント施設において、キャラクターパッケージ型遊戯施設やキャラクターを活用した各種キャンペーンなどが集客に効果を発揮し、第3四半期累計の既存店売上前年比は101.9%となりました。2012年の年明け以降の足元の既存店動向については、1月は前年を下回りましたが、現時点で大きなトレンドの変化はないと見込んでおります。この春からは新たにスーパー戦隊シリーズのキャラクターパッケージ型遊戯施設を導入するなど差別化展開に注力し、年間の既存店売上前年比は年初計画である100%を見込んでいます。

既存店売上前年比(%)

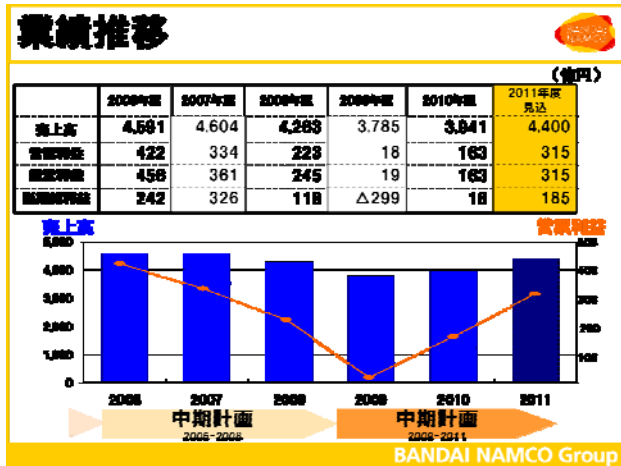
上期	10月	11月	12月	3Q累計	3Q累計	下期見込	通期見込
103.0	99.8	99.7	97.6	98.9	101.9	97	100



2005年9月、バンダイとナムコは、エンターテインメントビジネスにおけるさらなる飛躍を目的に経営統合しました。

2006年4月からの中期計画では、組織や体制の整備など、「経営基盤の整備」を実施。

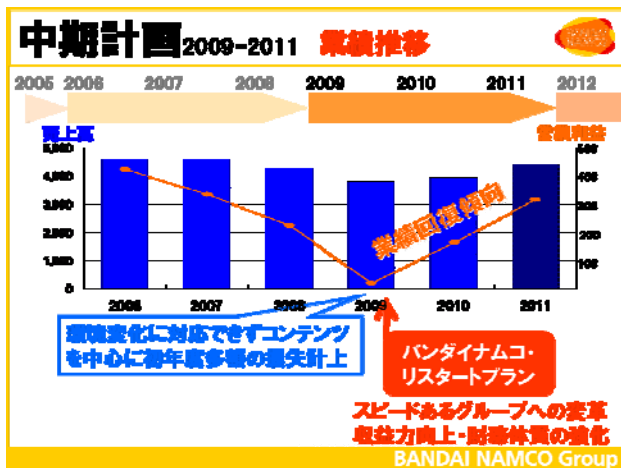
そして2009年4月からの中期計画は、グローバル規模で成長するための「成長基盤整備」を目的にスタート。各事業もグローバル成長を目指した戦略に取り組みました。



経営統合以来の業績の推移を見ると、2010 年度に続き、2011 年度も前年実績を上回る見込みです。しかしながら、経営統合直後の営業利益 422 億円を上回る結果を出せておらず本来の実力を発揮できていない状況です。



2009 年からの中期計画は「グローバル成長基盤の整備」を目的に、特に欧米市場における事業拡大と、国内における収益力向上を目指し、成長戦略を進めました。



2009 年からの中期計画は 1 年目にコンテンツ事業を中心に大きくつまずき、多額の損失を計上しました。この厳しい状況を受け、中期計画 2 年目からリスタートプランをスタート。変化に臨機応変に対応できる「スピードあるグループへの変革」と、「収益力向上・財務体質の強化」を目的に、様々な施策を実行しました。その結果、業績は回復傾向にあります。

バンダイとナムコは、経営統合により、幅広い“事業領域”、世界中にファンを持つ”IP”企画開発を通じて育成した”技術力”、そして「夢・遊び・感動」への“熱い想いがあふれる

社員“を1つにしました。しかし、これまでのバンダイナムコはこれらの強い武器を手に入れただけで、本当の意味で生かしきれていませんでした。業績の回復の原動力は、自分たちの強みを見つめ直した結果、自発的・自然発生的に、事業領域、IP、技術力、社員の熱い想いを、活かし始めることができたからだと思えます。

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

次に2009年からの中期計画の成果と課題を振り返ります。トイホビー事業は、事業間連動による定番キャラクター展開の強化に加え、ターゲット拡大により、国内NO. 1戦略を大きく推進することができました。一方、当初成長を目指した海外は、欧米を中心に苦戦しました。コンテンツ事業では、リスタートプラン効果で、国内では各事業とも市場ニーズにスピーディに対応し、ヒットが生まれ、収益の安定化が図られ始めました。また、新たな出口としてSNS向けの展開を始めました。しかしながら、苦戦中の家庭用ゲームの海外展開含め、全体では、まだ回復

途上にある状態です。

アミューズメント施設事業は、顧客セグメント別戦略を実行した効果により、他社ではできない差異化施設の展開ができています。また、日々の努力の積み上げで収益が向上しました。基盤はできましたので、今後は新たな収益ドライバー構築が課題です。

全体を総括すると、国内においては、全事業で一定の成果をあげる一方、海外では全事業が苦戦しました。またリスタートプラン効果があがりつつあるものの、コンテンツ事業は本来の実力を発揮しきれていない状況です。

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

バンダイナムコグループのグループ企業理念は、ミッションが「夢・遊び・感動」、ビジョンが「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」です。

中期ビジョン

EMPOWER
GAIN MOMENTUM
ACCELERATE EVOLUTION

BANDAI NAMCO Group

新中期計画の中期ビジョンは「挑戦・成長・進化」です。10年、50年、そして100年と、継続発展を目指すなか、新中期計画の3ヵ年では、事業も、そして社員1人ひとりも、常に上昇していこう、変化に対応し、No.1目指して登りつめていこうという、強い想いをこめています。

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

中期ビジョン「挑戦・成長・進化」は過去最高益への「挑戦」、過去最高売上高に向けた「成長」、IPモデルの「進化」を目標に掲げるということです。

計数目標

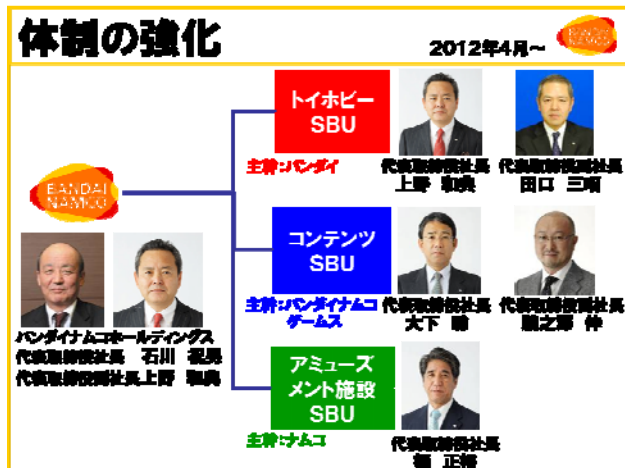
2014年度計数目標

売上高	4,800億円	2011年度	2014年度
営業利益	425億円	見込	目標
ROE	10%		

上場:売上高 下場:営業利益	2011年度	2014年度
モバイル	1,720	2,200
エンタメ	2,170	2,200
アミューズメント施設	145	200
その他	610	700
全社売上	20	35
その他	270	250
全社売上	15	10
全社売上	Δ370	Δ550
全社売上	Δ35	Δ40
全社売上	4,400	4,800
全社売上	315	425

BANDAI NAMCO Group

中期計画の最終年度2014年度の売上高・営業利益および事業別に分類したものがこの表です。各事業で収益拡大を目指すとともに、経営効率の向上をはかります。



この図が新中期計画における主要会社の代表取締役体制です。グループの持ち株会社バンダイナムコホールディングスでは、国内外の多岐に渡る事業を力強く束ねていくために、代表取締役2名体制とします。そして、バンダイ代表取締役社長の上野和典が、バンダイナムコホールディングス代表取締役副社長を兼務します。上野は、トイホビー事業を成長させた実績に加え、統合以来バンダイナムコホールディングス取締役としてグループ経営に参画していること、などを踏まえ、グループの舵取りに最適な人材だと判断しました。ホールディングスでは、私がCEOとしてグループ

の経営全般を担当し、上野も中期戦略の実行・達成に向け、私とタッグを組み、全面的に経営をサポートします。そしてトイホビー事業の主幹会社のバンダイも、取締役副社長の田口三昭が代表取締役副社長に就任し、上野との代表取締役2名体制で経営を行います。コンテンツ事業の主幹会社のバンダイナムコゲームスでは、私がグループ経営に専念するため、代表取締役社長から取締役会長となります。新たにバンダイビジュアル社長の大下聡が代表取締役社長に就任。代表取締役副社長の鶴之澤伸との2名体制で経営を行います。アミューズメント施設事業の主幹会社のナムコは引き続き橋正裕が指揮をとります。



この図は、新中期計画のビジョンや重点戦略をまとめたものです。



新中期計画では、5つの重点戦略として各事業に関する3つの「事業領域戦略」と、グループを横断する2つの「機能戦略」を推進します。



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】 高精用・SNS・映像資産	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			

新中期計画では、「事業領域戦略」として、事業領域を3つに分類し戦略を遂行します。

1つめが「基盤事業領域」。地域は日本です。既に安定したシェア・収益を獲得している領域で、今後は、グループの基盤事業として、利益に重点をおいた更なる成長を目指します。つまり、日本の各事業におけるNo. 1を目指すということです。

2つめが「収益回復領域」。地域は主に欧米です。現在課題を抱えているものの、市場性が大きく、戦略の変更により、まずは赤字から脱却し、収益回復を行うことで基盤を

確固たるものにしたい領域です。つまり、主に欧米の事業で赤字脱却を目指すということです。

3つめが「新成長領域」。地域は主にアジアです。バンダイナムコならではの事業展開を行うことで、新たな事業や地域の柱として、成長を目指します。つまり、将来の成長に向けアジアを攻めるということです。



続いて各領域についてご説明します。まず、利益に軸足において成長を目指す「基盤事業領域」です。

国内のトイホビー事業は「圧倒的 No.1 戦略」を更に強化し、全てのカテゴリーで No.1 シェア獲得を狙います。未就学児向けでは、定番キャラクター商品の事業間横連動モデルと、メディアとの連携によるIP育成により、売上の維持・拡大をはかります。順調にシェアを拡大している小学生男児向けには、今後も継続的に新規IPを投入します。また、女兒向けには、「プリキュア」シリーズと「たまごっち」の2本柱を強化し、新たなIPも投入します。そして、乳幼児・ハイターゲット層も、引き続き強化・拡大を目指します。

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】

<p>業務用機器・景品</p> <p>施設との関係強化</p> <p>機器販売方法の多様化</p> <p>ゲームカード相互利用サービス</p> <p>景品シェア拡大</p> <p>新規流通開拓</p>	<p>SNS</p> <p>強みを活かしてスピーディに投入</p> <table border="1"> <tr> <th>特徴</th> <th>コンテンツ</th> </tr> <tr> <td>BANDAI NAMCO Games 共同開発</td> <td></td> </tr> <tr> <td>BANDAI NAMCO Online 自社開発</td> <td></td> </tr> <tr> <td>BONA スマートフォン向けで海外展開</td> <td>BANDAI NAMCO マカウス</td> </tr> </table>	特徴	コンテンツ	BANDAI NAMCO Games 共同開発		BANDAI NAMCO Online 自社開発		BONA スマートフォン向けで海外展開	BANDAI NAMCO マカウス
特徴	コンテンツ								
BANDAI NAMCO Games 共同開発									
BANDAI NAMCO Online 自社開発									
BONA スマートフォン向けで海外展開	BANDAI NAMCO マカウス								

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

各市場でNo. 1へ!

BANDAI NAMCO Group

「基盤事業領域」の国内コンテンツ事業では各市場でNo. 1を目指します。

業務用機器では、従量課金制度など機器販売方法の多様化をはかるほか、ゲームカードの相互利用サービスの活用、アミューズメント施設との関係強化により、国内シェアの拡大をはかります。景品では、書籍流通など新規流通の開拓を行い、更に圧倒的No.1を目指します。SNSコンテンツでは、バンダイナムコゲームス、バンダイナムコオンライン、BDNAの3社から、異なる強みのコンテンツをスピーディに投入しシェアを拡大します。

また、変化の速い市場動向を踏まえ、臨機応変に対応していきます。

映像音楽コンテンツでは、アニメ市場におけるシェア拡大を目指し、主軸の「機動戦士ガンダム」シリーズでは世代別に作品を投入していきます。また、女性向けやハイエンド作品を強化します。

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】

<p>顧客セグメント別営業の進化</p> <p>ファミリー層</p> <p>若者層</p> <p>シニア層</p>	<p>チェーンストアマネジメント確立</p> <p>サービスの標準化と向上</p> <p>効率の高い運営</p>
--	---

施設におけるIP活用モデルの展開

シェアNo. 1へ!

BANDAI NAMCO Group

「基盤事業領域」の国内アミューズメント施設事業では、バンダイナムコならではの強みを発揮しシェアNo.1を目指します。顧客セグメント別営業を進化させ、ファミリー層に加え、学生・社会人層やシニア層に向け、それぞれのターゲットにあわせた。施設・サービスの導入を強化します。さらに、キャラクターパッケージ型遊戯施設と、テーマパークで培ったノウハウを活用し、IPを活用した新たな価値を持つ施設展開に着手します。このほか、オペレーションとサプライチェーンをブラッシュアップし、サービスの標準化と向上、効率的な店舗運営を行います。

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

欧州 ← 欧米ユニット → 北米

POWER RANGERS SUPER SAMURAI
 BUNNIES
 REN 100

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

続いて、収益回復を目指す「収益回復領域」です。

欧米トイホビー事業では、「欧米一体ブランドマネジメント強化戦略」を推進します。強みであるキャラクタービジネスのノウハウを最大限活かすべく、「Power Rangers」シリーズなど主力IPのブランドマネジメントを欧米一体で行う体制に移行します。

具体的には、欧米2地域で行っていた企画・マーケティングなどを、一体で行うことで、効率化をはかるとともに、IP価値を最大化していきます。まず、ボーイズのアクションフィギュア・カテゴリーで売上拡大をはかり、ガールズ・プリ

クールなど、他のカテゴリーのIPも選択と集中を行った上で投入・強化します。このほか、中南米・中近東地域へ順次販売エリアを拡大していきます。

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

<p>収益性・効率の向上</p> <p>バンダイナムコスタジオの活用</p> <p>稼働用と追加可能な フランチャイズ タイトル投入</p> <p>旬のタイトルの スピーディな投入</p> <p>タイトルの選択と集中</p>	<p>販路立て直し</p> <p>タイトルの絞込み IP活用型フランチャイズタイトル中心</p> <p>海外拠点は営業・ マーケティングに特化</p>
---	--

BANDAI NAMCO Group

「収益回復領域」の家庭用ゲーム事業においては、国内ではリスタートプラン効果やIP軸への組織変更で、ヒットが生まれ、収益の改善がはかられてきています。今後は4月に設立する開発会社バンダイナムコスタジオの活用や、業務用機器発で連動をはかることができるフランチャイズタイトル導入により、収益性と開発効率の向上をはかります。またワールドワイド展開にあたっては、日本開発のフランチャイズタイトルや主要IPタイトルを軸にタイトルの絞込みを行うとともに、バランスの取れた編成とします。

また海外拠点は営業・マーケティングに特化し最適な体制

への見直しを行いました。我々の販売網を最大限活用し、サードパーティタイトル販売にも注力します。

重点戦略
事業領域戦略③ 新成長領域

<p>トイホビー事業【アジア】</p> <p>日本発アジア一気通貫強化</p> <p>既存IP展開強化</p> <p>ホビー事業・コレクターズ事業 日本アジア運動強化</p> <p>情報発信 ・映像関係 ・イベント</p> <p>商品展開 開発生産 白箱販売</p> <p>・現地ニーズに 対応した商品展開</p> <p>・ネット通販の導入</p>	<p>業務用機器事業【アジア】</p> <p>アジア+新興国へ 積極アプローチ</p> <p>海外でニーズの高い リアンプレストを拡大</p> <p>量販展開強化</p> <p>AM施設事業【アジア】</p> <p>現地で人気の高いIPを活用 した施設展開に本格着手</p>
---	---

BANDAI NAMCO Group

次に、育成を目指す「新成長領域」のアジア地域についてご説明します。

トイホビー事業では、「日本発アジア一気通貫 強化戦略」を推進。日本との連動で順調に拡大しているアジア地域での展開をさらに強化します。既存IP強化に加え、ホビー事業とコレクターズ事業の2事業の日本との連動を特に強化します。WEBサイト「ガンダム info」の活性化と、イベント活用により情報発信をさらに強化するほか、現地ニーズに対応した低価格商品も導入します。また2012年度に香港直販サイトを立ち上げ、順次エリアを拡大します。

コンテンツ事業の業務用機器は、今後アジアに加え、新興国にアプローチします。また、リデンプション機など海外でニーズの高い機器開発・投入を行います。このほか、バンプレストの1番くじ事業で台湾などアジア展開を強化します。アミューズメント施設事業では、アジアをターゲットに、現地で人気の高いIPを活用した施設展開に本格着手します。すでに日本発のIPを採用したテスト展開を中国で実施しており、この検証結果を踏まえ、キャラクター施設のアジア圏での展開を中期的に実行します。



重点戦略

	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】 <small>高橋用-SNS-秋葉発案</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**

新中期計画の機能戦略としては、グループを横断する戦略として、「グループ連動ネット戦略」と「人材戦略」を推進します。



まず「グループ連動ネット戦略」です。
 グループ連動ネット戦略は、すでにグループ横断のプロジェクトとしてスタートしています。我々が展開する様々なWEBサイトやネットワークサービスのユーザーを、1つのIDでつないでいきます。既存メディアやサービスと連携をはかり、ユーザーに直接情報発信を行うマーケティングツールとして活用していきます。これにより、グループ商品やサービスとユーザーとのタッチポイントを増やし、ユーザーにとっての利便性を向上させます。今後、バンダイナムコならではの新しい形のネットワーク活用のビジネスモデルを構築していきたいと思っております。

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

BANDAI NAMCO Group

人材戦略について、ご説明します。

事業戦略を進める上で、人材戦略は非常に重要です。新中期計画では グループの将来を担うグローバル人材の発掘・育成に積極的に取り組みます。発掘という観点では、各事業のワールドワイド展開を加速するための、グローバル新卒採用の継続強化と、事業や地域をまたぐ戦略的人事異動を行います。そして育成という観点では、グローバル化を目指し、海外拠点社員の登用強化と、将来の幹部候補育成のための研修プログラムの実施を行います。

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	2014年度計画目標
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	

売上高 **2,200億円**
営業利益 **220億円**

BANDAI NAMCO Group

事業別に重点戦略を整理してご説明します。

まずトイホビー事業です。

中期ビジョンは「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」です。

具体的には、図のような重点戦略を実行します。

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

トイホビー重点戦略の中から横断戦略「バリューチェーン改革による競争力強化」について説明します。

開発生産面では、スピーディかつ価格競争力のある商品展開を可能にするため、一連のバリューチェーンを最適化します。開発生産機能の集約により、機能強化と効率化をはかります。また、環境変化と、グローバル展開強化に伴う生産拡大に対応するため、新たな生産地の検討も本格的に行います。

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

基礎事業領域 収益回復領域 新規成長領域

業務用機器[日本] SNS[日本] 映像音楽[日本]

家庭用ゲーム[WW] 業務用機器[アジア]

2014年度計画数目標

売上高 **2,200億円**

営業利益 **200億円**

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

コンテンツ事業の中期ビジョンは、「コンテンツ事業国内No. 1 + ボーダレス展開」です。

具体的には、図のような重点戦略を実行します。

SBU別戦略 コンテンツ

2012年4月2日 分社予定

BANDAI NAMCO 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・出口に真分発費

IP	事業用	家庭用	SNS	PC	映像	音楽	その他
IP4	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開
IP3	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開
IP2	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開
IP1	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開	未展開
日本	展開	展開	展開	展開	展開	展開	展開
北米	展開	展開	展開	展開	展開	展開	展開
欧州	展開	展開	展開	展開	展開	展開	展開
アジア	展開	展開	展開	展開	展開	展開	展開

BANDAI NAMCO Group

コンテンツ事業の横断戦略についてご説明します。

4月2日に、バンダイナムコゲームスの開発部門を分社化し、新会社バンダイナムコスタジオを設立します。

バンダイナムコスタジオでは、業務用・家庭用・SNSなどのコンテンツ開発を行います。より小回りの効くスピーディな開発体制にするとともに、開発に特化した制度・仕組みを導入することで、開発レベルのアップ、効率化の推進を行います。新プラットフォームへの挑戦や新規タイトルの開発も積極的に行う予定です。

また、IP価値最大化に向けた施策も強化します。IP軸で

様々な出口に向けコンテンツを提供していくほか、バンダイナムコの優位性を発揮できる未展開の地域・出口に向け戦略的にコンテンツの発信を行います。

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 **新規成長領域**
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	2014年度計数目標
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	

売上高 **700億円**
営業利益 **35億円**

BANDAI NAMCO Group

アミューズメント施設事業の中期ビジョンは、「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～」です。

具体的には、図のような重点戦略を実行します。

重点戦略

	トイホビー	コンテンツ	AM施設
基盤事業領域 高成長事業の利益ある成長	トイホビー【日本】	コンテンツ【日本】 高精細・SNS・映像資産	AM施設【日本】
収益回復領域 低収益・赤字事業の利益回復	トイホビー【欧米】	家庭用ゲーム【WW】	
新規成長領域 新成長領域の創出・育成	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: グループ連携ネット戦略 人材戦略

新中期計画では、日本では現状の強みを更に強くし、欧米は立て直しをはかり収益を向上します。これに加え、アジアは日本と一体型の市場として日本発のノウハウを導入・拡大します。

資本政策

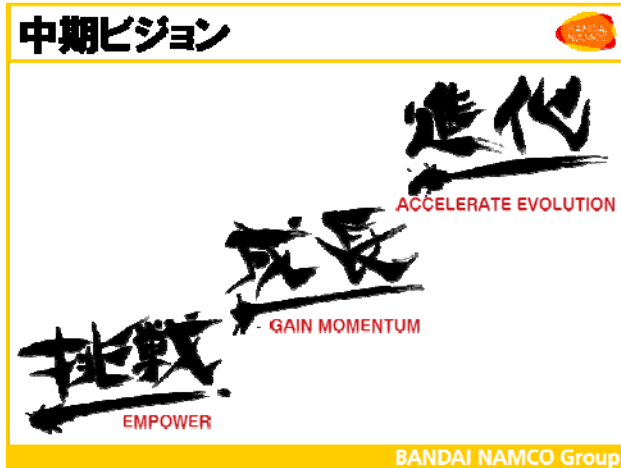
配当	現在の株主還元施策継続 安定配当24円をベースに連結配当性向30%を目標
自社株式取得	資本効率の向上を目的に今後も検討 保有資金・業績動向・直近の株価・投資案件有無などを勘案
その他	株主優待: 多様化するニーズへの対応 選択制: こども商品券・お食事券・グループ商品のネット購入ポイント・寄付

BANDAI NAMCO Group

次に資本政策についてご説明します。

バンダイナムコグループでは、資本効率の向上を、引き続き重要施策と位置づけています。新中期計画においても、安定配当年間24円を基本に、連結業績に応じ配当性向30%を目標に株主還元を実施することを基本方針とします。また、資本効率の向上を目的に、当期純利益から配当を控除した残りの金額については、保有資金、業績動向、直近の株価、投資案件の有無などを勘案し、その一部を自己株式取得に充当することとしております。これにより、ROEなどの向上もはかります。なお、株主優待につい

ては、2012年3月末日の名簿に記載・記録されている株主様より、多様化するニーズにお応えするため、選択制の導入を行います。



以上、新中期計画の戦略について、ご説明させていただきました。

バンダイナムコグループは、幅広い事業領域、IP、技術力、スピード、そして情熱を、ようやくスピーディかつダイナミックに活用できる体制が整いました。

新中期計画は、バンダイナムコグループが本来の強みを発揮する第1ステップです。

中期ビジョンである「挑戦・成長・進化」に向け、変化に対応し常に登りつめていくグループでありたいと思います。

©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 たまごっち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
 ©L5/PDS・TX ©バードスタジオ/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/フレーベル館・TNS・NTV ©BANDAI・WiZ 2004
 ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・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・電通 ©NBGI ©2011 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映
 ©SUNRISE/T&B PARTNERS, MBS ©Cartoon Network THUNDERCATS:TM Warner Bros.Entertainment Inc.and ©WarnerBros.Entertainment Inc.and Ted Wolf.