



バンダイナムコグループ 2012年3月期決算説明会

2012年5月9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

本日の内容

1. 2011年度実績
2. 2012年度計画
3. 事業戦略



2011年度業績

業績推移



(億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
売上高	4,263	3,785	3,941	4,542
営業利益	223	18	163	346
経常利益	245	19	163	349
当期純利益	118	△299	18	193
設備投資	146	115	107	128
減価償却費	225	189	180	181
開発投資	338	385	401	411
広告宣伝費	284	295	287	333
人件費	350	392	403	435

各事業の概況

主要要因

トイホビー



国内：好調

定番キャラクター商品、
カード商材を中心に好調

海外：回復途上

POWER RANGERSは順調な立ち上がり



コンテンツ

国内：好調

業務用・景品・家庭用・映像
ネットワークコンテンツ好調

海外：回復途上

新中期計画に向け基盤整備



アミューズメント施設

差異化店舗好調に推移

国内既存店売上前期比100.1%



	2011年度 年初計画	2011年度 実績
売上	4,000	4,542
営業利益	165	346
経常利益	165	349
当期純利益	80	193

(億円)

セグメント別業績



(億円)

		2010年度	2011年度	前期比
トイホビー	売上	1,583	1,779	+196
	セグメント利益	138	161	+23
コンテンツ	売上	1,799	2,255	+456
	セグメント利益	30	170	+140
アミューズメント施設	売上	623	610	△13
	セグメント利益	17	23	+6
その他	売上	185	274	+89
	セグメント利益	8	20	+12
全社消去	売上	△249	△378	△129
	セグメント利益	△31	△29	+2
連結	売上	3,941	4,542	+601
	セグメント利益	163	346	+183

地域別業績



(億円)

		2010年度	2011年度	前期比
日本	外部売上	3,123	3,783	+660
	営業利益	235	383	+148
アメリカ	外部売上	280	243	△37
	営業利益	△56	△28	+28
ヨーロッパ	外部売上	370	333	△37
	営業利益	△12	△17	△5
アジア	外部売上	167	181	+14
	営業利益	24	32	+8
全社消去	外部売上	-	-	-
	営業利益	△27	△24	+3
連結	外部売上	3,941	4,542	+601
	営業利益	163	346	+183

※管理数値をベースとした概算値です。



2012年度計画

2012年度計画



(億円)

	2011 上半期	2011 通期	2012 上半期計画	2012 通期計画	通期 前期比
売上高	1,942	4,542	2,000	4,400	△142
営業利益	157	346	135	300	△46
経常利益	159	349	135	300	△49
当期純利益	80	193	75	175	△18
設備投資	53	128	55	110	△18
減価償却費	83	181	85	185	+4
開発投資	190	411	190	380	△31
広告宣伝費	132	333	130	325	△8
人件費	208	435	210	420	△15

2012年度計画(セグメント別)



(億円)

		2011 上半期	2011 通期	2012 上半期計画	2012 通期計画	通期 前期比
トイホビー	売上	816	1,779	780	1,700	△79
	セグメント利益	89	161	65	150	△11
コンテンツ	売上	867	2,255	950	2,200	△55
	セグメント利益	53	170	70	160	△10
アミューズ メント施設	売上	313	610	305	600	△10
	セグメント利益	18	23	15	15	△8
その他	売上	115	274	110	250	△24
	セグメント利益	10	20	5	10	△10
全社 消去	売上	△169	△378	△145	△350	+28
	セグメント利益	△15	△29	△20	△35	△6
連結	売上	1,942	4,542	2,000	4,400	△142
	セグメント利益	157	346	135	300	△46

2012年度計画(地域別)



(億円)

		2011 上半期	2011 通期	2012 上半期計画	2012 通期計画	通期 前期比
日本	外部売上	1,652	3,783	1,665	3,570	△213
	営業利益	192	383	139	298	△85
アメリカ	外部売上	87	243	135	360	+117
	営業利益	△23	△28	3	15	+43
欧州	外部売上	118	333	125	320	△13
	営業利益	△15	△17	3	5	+22
アジア	外部売上	83	181	75	150	△31
	営業利益	17	32	5	12	△20
全社 消去	外部売上	—	—	—	—	—
	営業利益	△12	△24	△15	△30	△6
連結	外部売上	1,942	4,542	2,000	4,400	△142
	営業利益	157	346	135	300	△46

※管理数値をベースとした概算値です。

中期計画の方向性

中期ビジョン



過去最高益への挑戦

営業利益425億円

過去最高益
への挑戦



成長戦略の実行

売上高4,800億円

過去最高売上
に向けた成長



IP価値提供
モデルの進化

バンダイナムコID
3,000万人獲得

IPモデルの進化

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 実績	2014年度 目標
トイホビー	1,779 161	2,200 220
コンテンツ	2,255 170	2,200 200
アミューズ メント施設	610 23	700 35
その他	274 20	250 10
全社消去	△378 △29	△550 △40
連結	4,542 346	4,800 425

事業領域戦略



事業領域戦略

機能戦略

		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】



グループ連動ネット戦略



人材戦略



事業戦略

(億円)

	2010年度		2011年度		2012年度	
	上半期実績	通期実績	上半期実績	通期実績	上半期計画	通期計画
売上高	722	1,583	816	1,779	780	1,700
セグメント利益	70	138	89	161	65	150
利益率	9.8%	8.7%	11.0%	9.1%	8.3%	8.8%

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

重点戦略

欧米一体ブランドマネジメント強化戦略

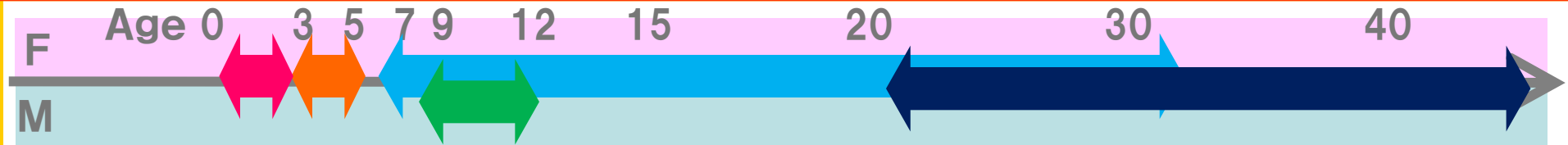
日本発アジア一気通貫強化戦略

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

トイホビー事業

国内事業圧倒的No.1戦略



未就学男女で圧倒的No.1強化

仮面ライダー好調維持
戦隊 好調な出足
プリキュア前作比200%スタート



カード商材圧倒的No.1強化

市場での強みを維持+新IP投入



幼児向けシェア拡大

小学生男児No.1獲得

大人向け市場の拡大



欧州

ワールドワイド視点で
商品開発・リソース投入

北米

開発・マーケティング機能集約



POWER RANGERS
SUPER SAMURAI
好スタート

情報発信

ネット・イベントによるダイレクトな情報発信

GUNDAM INFO.による多言語配信

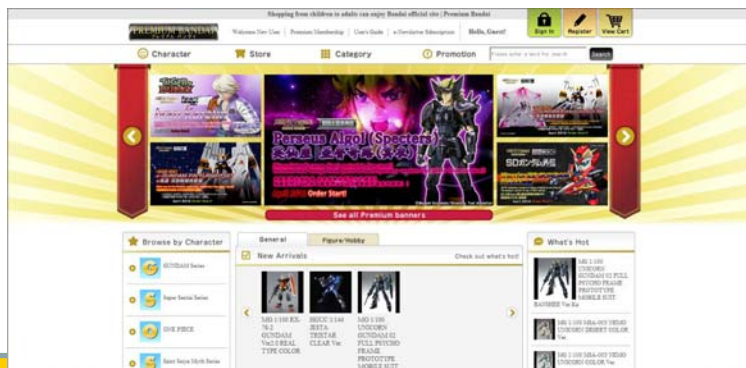
情報発信基地【ガンダムフロント東京】



商品販売

ネット通信販売

4月～香港・中国でスタート



データカードダス

アジア3か国でスタート



コンテンツ事業

(億円)

	2010年度		2011年度		2012年度	
	上半期実績	通期実績	上半期実績	通期実績	上半期計画	通期計画
売上高	714	1,799	867	2,255	950	2,200
セグメント利益	-26	30	53	170	70	160
利益率	—	1.7%	6.2%	7.5%	7.4%	7.3%

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

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

コンテンツ事業

既存事業再構築⇒No. 1 戦略



業務用ゲーム機

定番＋新シリーズ投入



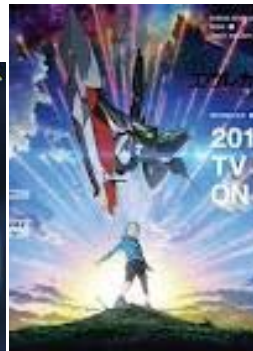
景品事業

新規流通開拓・アジア展開加速



映像

定番＋新規IP積極投入



ネットワークコンテンツ

事業間連動 強化 BNDENA第1弾



オンラインゲーム 展開IP拡大



SNS登録会員数2000万人突破



BANDAI NAMCO Studios

バンダイナムコスタジオ設立 責任と権限の明確化

開発力・技術力・
スピード向上

クリエイター
モチベーションアップ

独自IP創出強化



IP軸戦略をさらに加速

開発機能の日本集約

タイトルの選択と集中

赤字タイトル比率

2009年度 50%⇒2011年度 27%

実績あるFCタイトル展開

タイトル	計画本数
鉄拳タッグトーナメント2	200万本以上
ソウルキャリバーV(北米)	65万本
BEN10	40万本
ナルトナルティメットストーム GENERATION(北米)	30万本

*ソウルキャリバーV、ナルトの日欧分は前期計上



欧米組織再編

2011年度 第1段階終了

→継続的な体制整備と効率化により
収益体質へ

ユーザー嗜好の多様化に対応

ハイブリッドパック 基本無料+アイテム課金



高付加価値商品



アミューズメント施設事業



(億円)

	2010年度		2011年度		2012年度	
	上半期実績	通期実績	上半期実績	通期実績	上半期計画	通期計画
売上高	316	623	313	610	305	600
セグメント利益	15	17	18	23	15	15
利益率	4.8%	2.9%	6.0%	3.9%	4.9%	2.5%

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

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

アミューズメント施設事業



バンダイナムコならではの差異化展開の深化



キャラクターパッケージ型遊戯施設に「ゴーバスターズ」登場



ナムコ・ナンジャタウンでのキャラクターイベント大盛況



既存店売上前期比(%)

	上期	下期	通期
2012計画	100	100	100
2011実績	103	97	100

アジア展開着手

中期的に多店舗展開



中期ビジョン



進化

ACCELERATE EVOLUTION

成長

GAIN MOMENTUM

挑戦

EMPOWER

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。

©2011石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©創通・サンライズ・MBS ©2012テレビ朝日・東映AG・東映
©ABC・東映アニメーション・東映AG・東映 ©BANDAI 2012 ©やなせたかし/フレール館・TMS・NTV
©創通・サンライズ・MBS ©L5/PDS・TX ©BANDAI ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・MBS
T&M©2012 SGG PowerRangers LLC. All Rights Reserved.
©創通・サンライズ ©岸本 斉史 スコット/集英社・テレビ東京・びえろ
©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©2012NBGI ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・MBS
©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・MBS ©NBGI ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション
©創通・サンライズ ©2012 宇宙戦艦ヤマト2199 製作委員会 ©2012 BONES / Project EUREKA AO・MBS ©創通・サンライズ
©創通・サンライズ・MBS
©1982,1984,1992,1994,1995,1997,1999,2000,2002ビックウエスト ©2007ビックウエスト/マクロスF製作委員会・MBS
©2009ビックウエスト/劇場版マクロスF製作委員会 ©2011ビックウエスト/劇場版マクロスF製作委員会 ©BNDeNA
©BANDAI・こどもの館 ©NBGI ©2012 NBGI ©2012 .hack Conglomerate ©2012 NBGI
©1984 ビックウエスト ©2012 NBGI ©創通・サンライズ ©AKS 2011 ©NBGI 2011
©2011石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©ABC/東映アニメーション
©2012テレビ朝日・東映AG・東映 ©SUNRISE/T&B PARTNERS, MBS ©2011 TSUBURAYA PRODUCTIONS