



*Globally Recognized*  
**Entertainment**  
**Group**

**BANDAI NAMCO**  
**Group**

アニュアルレポート 2009

# Aiming to be a “**Globally Recognized Entertainment Group**”

「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

バンダイナムコグループは、玩具、ゲームソフト、業務用ゲーム機、映像ソフト、音楽ソフト、アミューズメント施設など、エンターテインメントのさまざまな分野で事業を展開しています。国内市場で強固な事業基盤を築く一方、今後の成長に向けてグローバル市場での積極的な事業展開を図ることで、「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。バンダイナムコグループはこれからも、斬新な発想とあくなき情熱で、エンターテインメントを通じた「夢・遊び・感動」を世界中の人々に提供しつづけます。



Our **Mission Statement**

# *Dreams, Fun and Inspiration*

## **「夢・遊び・感動」**

「夢・遊び・感動」は幸せのエンジンです。  
わたしたちバンダイナムコは斬新な発想と、あくなき情熱で、  
エンターテインメントを通じた「夢・遊び・感動」を世界中の  
人々へ提供しつづけます。

Our **Vision**

# *The Leading Innovator in Global Entertainment*

## **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**

わたしたちバンダイナムコは常に時代の先頭で、  
エンターテインメントに新たな広がりや深みをもたらし、  
楽しむことが大好きな世界中の人々から愛され、  
最も期待される存在となることを目指します。

アンニュアルレポート2009では、バンダイとナムコの経営統合から約4年が経過し、新たなフェーズへと突入した新しいバンダイナムコグループをご紹介します。



## New Management

代表取締役2名の体制へと移行しました。

2009年4月より、石川祝男がバンダイナムコホールディングスの代表取締役社長に、高須武男が代表取締役会長へと就任しました。これにより、これまでの代表取締役1名の体制から2名の体制へと移行し、今後の経営・事業拡大を図っていきます。

## New Mid-term Business Plan

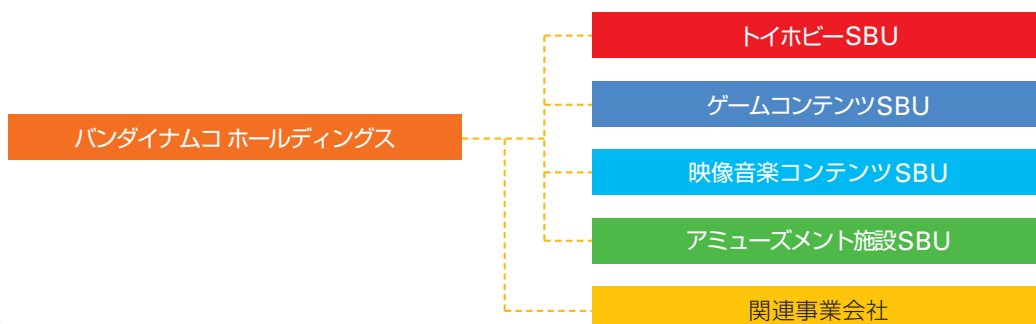
新しい中期経営計画がスタートしました。

2009年4月からスタートした新しい中期経営計画では、中長期で目指す姿である「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」の達成に向けて、グローバル成長基盤の整備を行う期間と位置づけ、先行投資と収益性強化を図ります。

## New Organization

4つの戦略ビジネスユニット(SBU:Strategic Business Unit)でグローバル成長を目指します。

2009年4月より、ゲームコンテンツSBUとネットワークSBUが統合し、4つの戦略ビジネスユニットになりました。今後は玩具ホビー、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の4つの事業領域で、世界中の人々にさまざまなエンターテインメントを提供します。



03	<b>Starting Point</b>	2009年3月に終了した中期経営計画の成果と課題
06		連結財務ハイライト
07	<b>Destination</b>	2009年4月から新たにスタートした体制と中期経営計画
08		株主・投資家の皆さまへ
10		社長メッセージ
14		バンダイナムコグループの中期経営計画
18		戦略ビジネスユニット(SBU)の中期的な事業戦略
20	●	トイホビーSBU
22	●	ゲームコンテンツSBU
24	●	映像音楽コンテンツSBU
25	●	アミューズメント施設SBU
26		コーポレート・ガバナンス
28		バンダイナムコグループのCSR(企業の社会的責任)への取り組み
30		主要グループ会社一覧
32		取締役および監査役
33		財務セクション
67		会社情報

## 見直しに関する留意事項

当アニュアルレポートに掲載されている将来に関する記述は、バンダイナムコグループが2009年8月時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりますが、リスクや不確実性を含んでおります。よって、実際の業績はさまざまな要因により、記述されている業績予想とは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、バンダイナムコグループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

(注)

1. 当アニュアルレポートに記載されている数値は、四捨五入した値です。
2. 当和文アニュアルレポートは、英文アニュアルレポートの翻訳がベースとなっております。
3. 当アニュアルレポートの記載の各種数値は、2009年8月時点のものです。



*Globally Recognized*  
**Entertainment**  
**Group**

# *Starting* *Point* 2006.4 — 2009.3

2009年3月に終了した中期経営計画の成果と課題

2006年4月からスタートした、バンダイナムコグループとして初の3カ年中期経営計画が終了しました。この3年間を振り返るとともに、その成果と今後の課題についてご説明します。

# Results and Challenges under the Previous Mid-term Business Plan (April 2006 to March 2009)

## 前中期経営計画(2006年4月～2009年3月)の成果と課題

前中期経営計画で目指したテーマは、早期の統合効果の発揮に向けた「グループシナジーの最大化」でした。計画期間中の計数目標に対する業績の達成状況としては、計画初年度の2007年3月期は売上以外の目標を達成できました。しかしながら、2008年3月期は保有していた土地売却益の計上による当期純利益およびROEの目標達成以外、未達となりました。最終年度である2009年3月期についても、世界的な景気低迷も影響し、大幅な未達となりました。

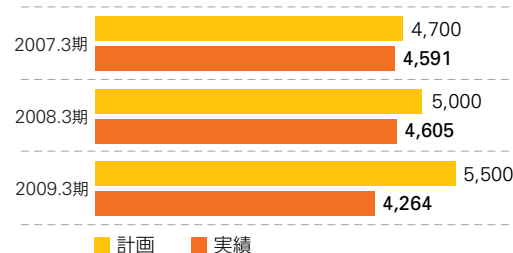
こうしたなか、課題となったのは、事業面において全てのSBUがグループ内のシナジー最大化を目指したものの、経営資源の配分におけるメリハリを欠くとともに、市場環境や顧客ニーズの変化に迅速に対応することができなかつたことです。

一方、成果としては、経営面において最適な組織再編、人材や企業文化の融合、財務体質の強化など経営基盤の整備を迅速に実行することができました。具体的には、ネットワークSBUの主幹会社であるバンダイネットワークスと映像音楽コンテンツSBUの主幹会社であるバンダイビジュアルの完全子会社化や、ゲームコンテンツSBUにおける各連結子会社間の事業再編、バンダイナムコグループの管理部門の機能集約などを実施しています。また2009年4月には、ネットワークSBUとゲームコンテンツSBUの統合を実施しています。このように、次のフェーズに向けた経営基盤が整備・構築され、事業の成長に専念できる体制が整いました。

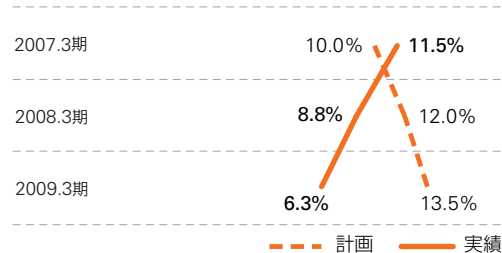
	2007.3期			2008.3期			2009.3期		
	計画値	実績	計画比	計画値	実績	計画比	計画値	実績	計画比
売上高(億円)	4,700	4,591	97.7%	5,000	4,605	92.1%	5,500	4,264	77.5%
営業利益(億円)	400	422	105.6%	500	334	66.8%	580	223	38.4%
ROA(%)	10.0	11.5	+1.5P	12.0	8.8	-3.2P	13.5	6.3	-7.2P
ROE(%)	8.0	9.4	+1.4P	9.5	11.7	+2.2P	10.0	4.3	-5.7P

注：記載した計画値は、2006年2月の中期経営計画策定時の数値です。

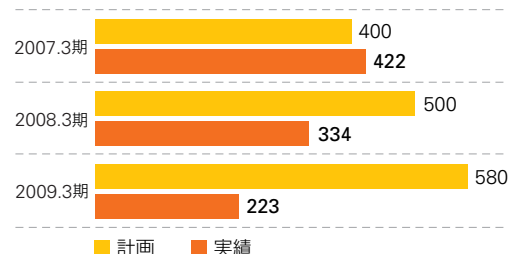
### ●売上高(億円)



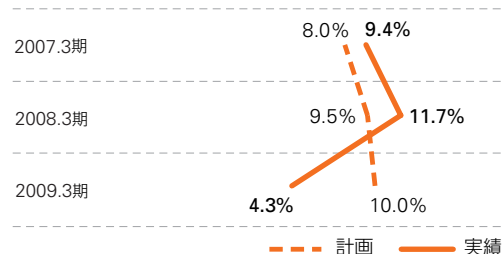
### ●ROA(%)



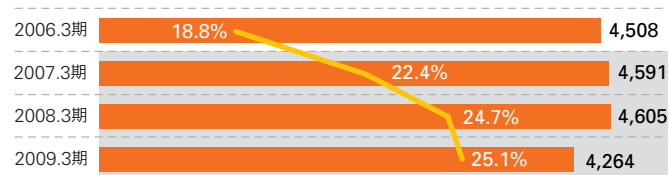
### ●営業利益(億円)



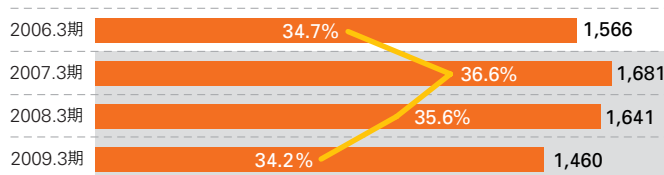
### ●ROE(%)



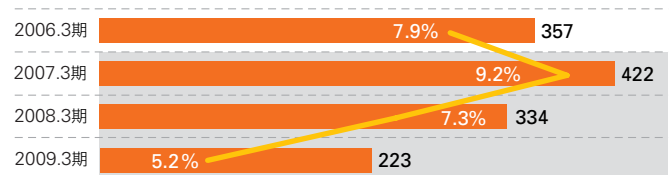
●売上高(億円)/海外売上高比率(%)



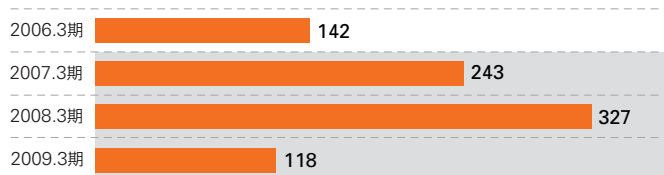
●売上総利益(億円)/売上総利益率(%)



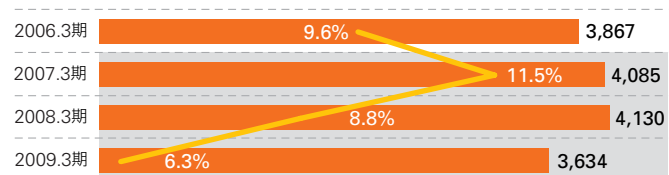
●営業利益(億円)/売上高営業利益率(%)



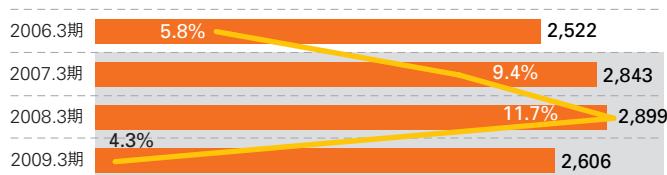
●当期純利益(億円)



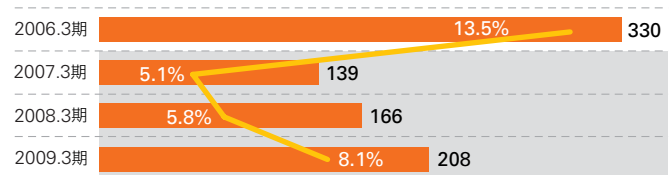
●総資産(億円)/ROA(%)



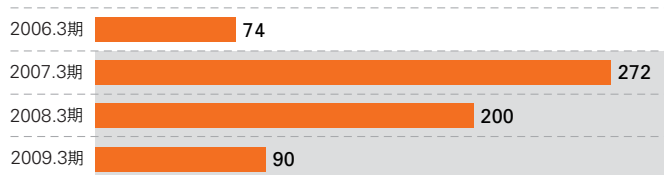
●純資産(億円)/ROE(%)



●有利子負債(億円)/デット・エクイティ・レシオ(%)



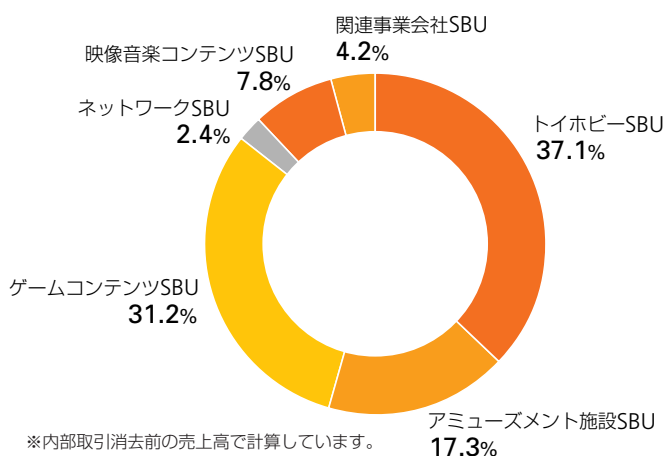
●フリーキャッシュ・フロー(億円)



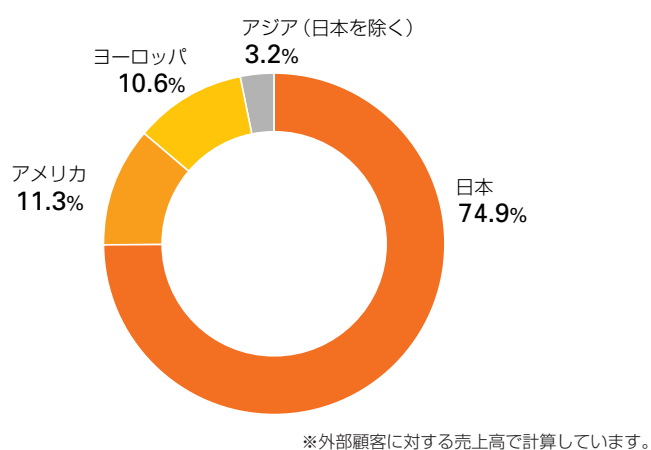
※フリーキャッシュ・フロー：  
営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

2006年4月～2009年3月中期経営計画期間

●事業セグメント別売上構成比(2009.3期)



●所在地別売上構成比(2009.3期)





# Consolidated Financial Highlights

## 連結財務ハイライト

株式会社バンダイナムコホールディングスおよび連結子会社

単位：百万円（1株当たり情報および財務指標を除く）増減率単位：千米ドル<sup>※1</sup>  
 3月31日に終了した会計年度 **2007.3期** **2008.3期** **2009.3期** **2008.3 vs 2009.3** **2009.3期**

### 会計年度

売上高	¥459,133	¥460,474	<b>¥426,400</b>	-7.4%	<b>\$4,340,833</b>
売上総利益	168,080	164,073	<b>146,023</b>	-11.0	<b>1,486,542</b>
営業利益	42,224	33,411	<b>22,348</b>	-33.1	<b>227,507</b>
経常利益 <sup>※2</sup>	45,616	36,198	<b>24,513</b>	-32.3	<b>249,547</b>
当期純利益	24,252	32,679	<b>11,830</b>	-63.8	<b>120,432</b>
資本的支出	27,925	34,115	<b>17,481</b>	-48.8	<b>177,960</b>
減価償却費	21,201	24,759	<b>22,546</b>	-8.9	<b>229,523</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,493	35,000	<b>19,301</b>	-44.9	<b>196,488</b>
現金及び現金同等物の期末残高	124,156	129,290	<b>110,037</b>	-14.9	<b>1,120,197</b>

### 会計年度末

総資産	¥408,490	¥413,023	<b>¥363,445</b>	-12.0%	<b>\$3,699,939</b>
純資産	284,254	289,944	<b>260,579</b>	-10.1	<b>2,652,744</b>

### 1株当たり情報(単位：円および米ドル<sup>※1</sup>)

当期純利益(基本的)	¥ 95.73	¥ 128.65	<b>¥ 47.95</b>	-62.7%	<b>\$0.49</b>
純資産	1,063.29	1,127.72	<b>1,067.71</b>	-5.3	<b>10.87</b>
配当金	28.00	24.00	<b>24.00</b>	0.0	<b>0.24</b>

### 財務指標(単位：%)

自己資本当期純利益率(ROE)	9.4%	11.7%	<b>4.3%</b>
総資産経常利益率(ROA)	11.5	8.8	<b>6.3</b>
海外売上高比率	22.4	24.7	<b>25.1</b>
売上高営業利益率	9.2	7.3	<b>5.2</b>
自己資本比率	67.1	69.4	<b>70.9</b>

※1 米ドル表示は便宜上のものであり、2009年3月31日時点の概算為替レートである1米ドル=98.23円で計算しています。

※2 経常利益は日本の会計基準上の項目です。

*Globally Recognized*  
**Entertainment**  
**Group**

# *Destination*

**2009.4 — 2012.3 New Mid-term Business Plan**

2009年4月から新たにスタートした体制と中期経営計画

新体制としての代表取締役会長と代表取締役社長からのメッセージをお届けします。さらに中長期で「世界で存在感のあるエンターテインメントグループ」を目指す、新たな中期経営計画の概要についてご説明します。

To Our **Shareholders and Investors**

株主・投資家の皆さまへ



高須 武男

石川 祝男

# “今後の経営と事業の拡大のため、 代表取締役を2名とする体制へ移行し、 中長期的な成長を目指します。”

2009年4月、バンダイナムコホールディングスは、これまでの代表取締役1名体制から2名体制へと移行しました。これにより、ゲームコンテンツSBUの主幹会社であるバンダイナムコゲームス代表取締役社長を務めてきた石川祝男が、バンダイナムコホールディングス代表取締役社長に就任いたしました。また、2005年9月のバンダイとナムコの経営統合以来社長を務めてきた高須武男は、代表取締役会長に就任したことも併せてご報告申し上げます。

2005年の経営統合以来、統合による融合やシナジーの発揮を早期に実現するためにも、グループを1つの方向にまとめ、一刻も早い経営基盤の確立を目指して、1名の代表取締役が指揮をとる体制でグループ経営を行ってきました。前中期経営計画の3年間(2007年3月期～2009年3月期)においては、グループの組織再編、人材や企業文化の融合、財務基盤強化など着実な経営基盤の整備が実行できたと考えています。2010年3月期からスタートした新中期経営計画では、これをベースに中長期的な成長を目指して、「攻め」に転じた施策を実行していきます。そのためにも、経営と事業の拡大に向けて2名の代表取締役体制へと移行することが、タイミングとしてもベストであると判断しました。

今後は、2名の代表取締役が常に問題点を共有するなど、お互いが緊密な連携を取りながら、グループ経営に当たってまいります。会長である高須は、長期ビジョン達成に向けたグループ全体の舵取りを行うとともに、グループ横断施策や海外拡大施策の実行を担当し、社長である石川は、グループの経営・事業執行の最高責任者(CEO)として、中期経営計画にもとづく各種施策を実行していきます。

このような新体制のもと、バンダイナムコグループは引き続き、エンターテインメントを通じて世界中の人々に「夢・遊び・感動」を提供し、「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」となることを目指してまいります。

新たな中期経営計画においても、普遍的な企業理念として、この考え方を踏襲して成長を目指してまいります。現在の100年に1度ともいわれる世界的な経済不況の中、バンダイナムコグループに求められている役割は、私たちの提供するエンターテインメントで社会全体に漂う停滞感を打破することだと考えています。そして、その役割を果たすだけのポテンシャルを、私たちは十分に持っていると自負しています。新たな体制のもとで「攻め」の姿勢に転ずるバンダイナムコグループに、是非ご期待ください。今後ともご指導、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2009年8月

代表取締役会長

代表取締役社長(CEO)

高須武男 石川祝男



## President's Message

社長メッセージ

# Shukuo Ishikawa

代表取締役社長 石川 祝男

#### 略歴

- 1955年4月15日生 山口県岩国市出身
- 1978年4月 株式会社ナムコ入社
- 1995年6月 同社取締役第二開発部門担当
- 1999年6月 同社常務取締役研究開発生産管掌
- 2005年4月 同社代表取締役副社長コンテンツ事業管掌
- 2006年4月 株式会社バンダイナムコゲームス代表取締役社長
- 2006年6月 株式会社バンダイナムコホールディングス取締役(非常勤、株式会社バンダイナムコゲームス代表取締役社長兼任)
- 2009年4月 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に就任

# “「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」を目指すためにも、「人」に焦点を当てた経営を進め、社員の存在価値を高めることで、「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を創り上げていきます。”

この度、バンダイナムコホールディングスの代表取締役社長に就任いたしましたことを、改めてご報告申し上げます。これまで私はナムコへの入社以来、企画開発部門を中心におよそ30年にわたって、お客さまに喜んでいただける製品づくりに取り組んでまいりました。バンダイとナムコの経営統合後には、ゲームコンテンツ事業を統括するバンダイナムコゲームスの社長として、双方のノウハウや人材の融合に注力し、事業を軌道に乗せることができました。今後はバンダイナムコグループ全体の経営・事業における最高責任者として、新たにスタートする中期経営計画にもとづいた各種施策を実行し、「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」を目指していきます。

エンターテインメントの基本は、魅力ある製品やサービスの提供により、お客さまに喜んでいただくことです。いかにお客さまに感動していただけるか、ということを追求していくことが私たちの原点であり、その実行が当社グループの世界における存在感を高めていくと考えています。そして実際に製品やサービスをお客さまにご購入いただいて、遊んでいただくためには、「お客さまに喜んでいただきたい」という個々の社員の強い思いが必要不可欠です。そのためにも、グループの一人ひとりの社員がそうした強い思いを持ちながら、存分にポテンシャルを発揮できる方向へと導いていくことが、私に課せられた使命だと考えています。

私は、積極的にグループの事業に関わる現場を訪問し、社員とコミュニケーションを取っていますが、グループ内にはエンターテインメントに敏感なユニークで優秀な人材が数多く在籍しています。こうした優秀な人材が、ポテンシャルを十二分に発揮できる土壌づくりに、今後できる限り時間を割いていきたいと考えています。現場のお客さまや社員と同じ目線を大切に、「人」に焦点を当てた経営を進め、社員の存在意義を高めることで、グループ全体の存在価値も向上します。そうした思いを込めて「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を創り上げていくことを、私の経営の基本方針としました。

世界同時不況と言われる厳しい環境ではありますが、私はいまこそイノベーションへ向けた絶好のチャンスであると捉えています。バンダイナムコグループは、他に類を見ない事業範囲の広さを持っています。これはさまざまなエンターテインメントの出口、すなわちビジネスチャンスが存在するということであり、他社にはないバンダイナムコの強みでもあります。この強みを十二分に活かすためにも、エンターテインメント企業にとって最大の資産である人材のポテンシャルを引き出し、「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を創り上げることで、今後もお客さまに夢や感動を与える商品やサービスを提供してまいります。

2009年8月



## 2009年3月期の業績評価

**“好調な製品・サービスがあったものの、  
景気低迷の影響もあり厳しい業績となりました。”**

当期は、アメリカのサブプライムローン問題に起因する金融市場の混乱が世界的な金融危機に進展し、国内外の個人消費に大きな影響を及ぼしたことで、不透明な状態が続きました。

こうしたなかバンダイナムコグループの2009年3月期連結業績は、売上高4,264億円(前期比7.4%減)、営業利益223億円(同33.1%減)と残念ながら減収減益になりました。これは、玩具ホビー事業において国内外で人気キャラクターの男児玩具が好調に推移し、ゲームコンテンツ事業でも海外の家庭用ゲームソフトにおいて人気タイトルが業績に貢献したものの、2008年秋以降の全世界的な景気後退の影響を大きく受け、予想以上に各事業が低調に推移したことによります。事業別では、特にアミューズメント施設事業での国内既存店売上の苦戦や、映像音楽コンテンツ事業のパッケージソフトの販売不振などがあり、景気低迷と連動した影響を強く受けました。費用面では、前期に完全子会社化したバンダイビジュアルおよびバンダイネットワークスののれんの償却費の計上や投資有価証券評価損の計上、アミューズメント施設の減損損失の計上などがありました。

この結果、当期純利益は118億円(同63.8%減)と東京都内の土地売却益を計上した前期と比較すると、大きく落ち込んでいます。

## 前中期経営計画の成果と新中期経営計画の狙い

**“グローバル成長に向けた経営基盤の整備を行い、  
「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」を目指していきます。”**

2006年4月にスタートした前中期経営計画は、誠に遺憾ながら大幅な計画未達となりました。計画未達の要因は、世界的な同時不況など想定を上回る環境悪化に加え、市場環境や顧客ニーズの変化に迅速な対応ができなかったことにあ

ります。一方、成果としては、グループの組織再編やバンダイとナムコの人材や企業文化の融合、財務基盤強化などグループの経営基盤をスピーディに整備することができました。

これにより、事業の成長に専念できる体制が整ったことで、2009年4月からスタートさせた新中期経営計画では、各事業間でメリハリをつけた経営資源配分を行い、中長期的な成長を目指していきます。

新中期経営計画の策定にあたっては、世界的に変化が激しいエンターテインメント市場で成長を実現するため、次の3つの方向性が必須だと考えました。

1つめは、海外市場の強化です。現在の国内市場は、少子化の影響もあり、横ばいもしくは縮小傾向にあります。しかしながらグローバル市場に目を転じてみると、例えば玩具ホビーは5兆円以上の規模があり、そのうち約70%以上を欧米の市場が占めています。また、家庭用ゲームソフトでは、2兆円以上の規模ながら、過去4年間の欧米の市場成長率は約170%と拡大が進んでいます。こうしたグローバル市場における当社グループの存在感は、国内市場と比較してあまりに小さく、例えば玩具ホビーにおいては、欧米市場で1%程度のシェアで、未参入カテゴリーも多いのが現状です。こうしたことから、海外市場における強化・拡大は必要不可欠といえます。

2つめは、コンテンツ戦略における変革です。最近ではグローバル規模での流通やメディアの寡占化、インターネットの普及などによるコンテンツの世界同時発信により、短期間でコンテンツが大ヒットする傾向が強くなっています。こうしたことからグローバル発信を前提としたコンテンツ展開や多様化するメディアへの対応など大胆な変革が必要です。

3つめは、グローバル市場で戦うための規模拡大です。エンターテインメント業界におけるM&Aが増加しており、グローバル規模の競争がますます激化しています。こうしたことから世界のトップ企業と戦っていくためにも、規模の拡大を図っていくことも重要となってきます。

このように3つの方向性を見据えながら、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、2015年4月からスタートする中期経営計画において営業利益1,000億円、海外売上比率50%、ROE10%以上を目指していきます。今回スタートした中期経営計画は、この目標に向けた戦略・施策の推進期間として、成長領域への先行投資や事業の収益力強化を推進することでグローバル成長に向けた経営基盤の整備を行います。バンダイナムコグループは、この基盤をもとにグローバル市場における本格的な成長を図り、中長期的に目指す姿である「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」に向け、グループ一丸となって邁進してまいります。(2009年4月からスタートした中期経営計画の詳細については14～17ページをご覧ください)

### 資本政策と株主還元

**“安定的な配当額として年間24円をベースに、連結配当性向30%を目指していく方針です。”**

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要施策と位置づけています。グループの競争力を一層強化し、財務面での健全性を維持しながら、継続した配当の実施と企業価値の向上を実現していくことを基本方針としています。具体的には、期間損益の最終利益のうち、安定的な配当額として年間24円をベースに、連結配当性向30%を目指していく方針です。さらに、配当控除後の利益については、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、その一部で自己株式の取得を検討します。

前中期経営計画期間中の3年間では、配当および自己株式の取得により、実質的に約80%の総配当性向となりました。今後は、配当控除後の利益を海外における事業拡大に向けた、M&Aや開発投資などの先行投資に優先的に充当したいと考えております。M&Aについては、エンターテインメントの事業領域において、相互にシナジー効果が見込めると判

断した時は積極的な実施を検討していきたいと考えております。このたび、グループ会社となったディースリーや、NAMCO BANDAI Partners S.A.S.は、過去の良好な取引関係のもとで海外事業強化に結びつくことが期待できることから、完全子会社化を実施したものです。

#### ● 1株当たり配当金(円)



※2006年3月期の配当金は、中間配当に代えて実施した株式移転交付金を含んでおります。

### CSR活動

**“バンダイナムコらしい工夫があり、話題になるCSR活動を実行していきます。”**

CSR活動については、今回の中期経営計画において環境マネジメントの強化を掲げています。具体的には、グループ各社の製品・サービスに環境配慮施策を講ずるとともに、グループの事業所から排出されるCO<sub>2</sub>を3年間で5.4%削減することを目標としています。また、「機動戦士ガンダム30周年プロジェクト」の一環でガンダムの18m実物大立像を製作しました。この立像が「GREEN TOKYOガンダムプロジェクト」の活動として、東京都内の公園に設置され、イベント収益の中から「緑の東京募金」に還元されています。このようにバンダイナムコらしい、ひと工夫あるCSR活動、話題になるCSR活動を実行していきたいと考えています。

# Mid-term Business Plan

バンダイナムコグループの中期経営計画

バンダイナムコグループは、2009年4月から新たな3カ年中期経営計画をスタートさせました。2006年4月～2009年3月の前中期経営計画では、最適な組織再編・人材融合・財務基盤強化など経営基盤の整備を実行し、事業に専念できる体制を構築してきました。これからは、いよいよ「攻め」の局面に入り、中長期にわたって加速度的な成長を目指します。

## 中期経営計画策定の背景

### ①海外市場の強化

バンダイナムコグループは、国内外のエンターテインメント市場において事業展開を行っています。国内市場については、それぞれの事業が強みを発揮しています。一方で、より大きな規模を持つ海外市場において、当社グループは未展開の 카테고리やコンテンツが多く、事業シェア・売上比率とも小規模です。したがって今後の成長を実現するためにも、海外市場の強化は必須だと考えています。

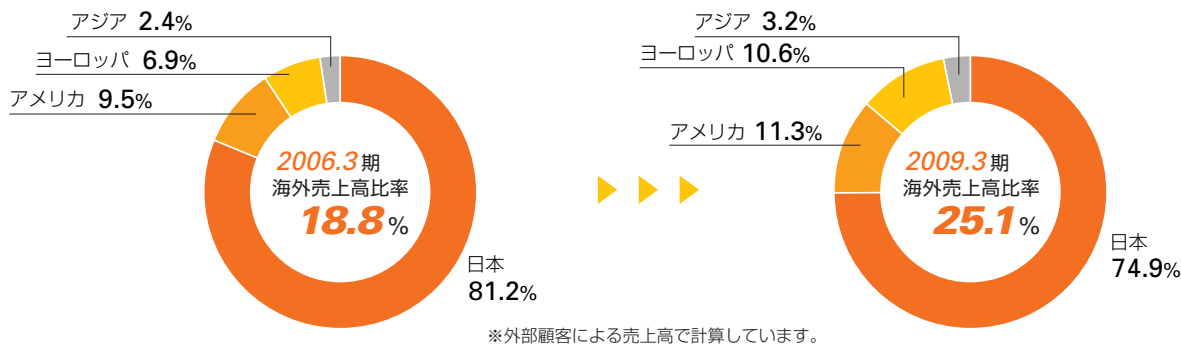
### ②コンテンツ戦略における変革

現在のエンターテインメント業界では、流通やメディアの寡占化、ネットワーク環境の普及により、有力コンテンツがグローバル規模で短期間にヒットとなる傾向が強くなっています。今後は、従来のコンテンツ展開にとらわれないコンテンツ戦略の変革を実行していきます。

### ③グローバルで戦うための規模拡大

エンターテインメント業界における企業間のM&Aは、一層活発化しており、グローバル規模での競争が激化しています。今後は、世界のトップ企業と戦うためにも規模の拡大が必要となっています。

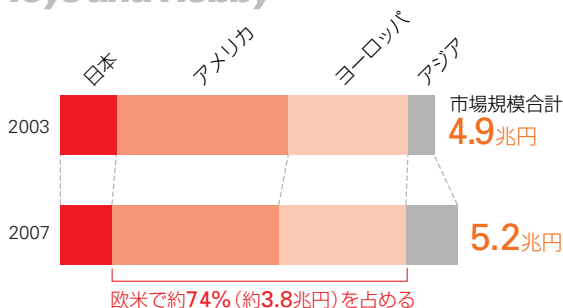
### ●バンダイナムコグループの所在地別売上高比率



### ●国内市場の縮小と海外市場の拡大——グローバル市場における地域別シェア推移

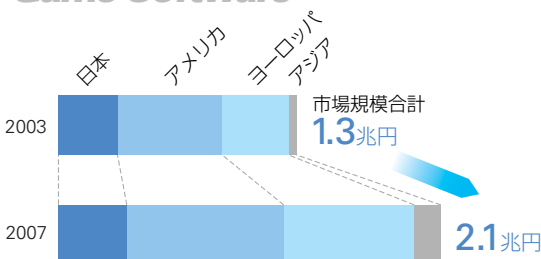
#### 玩具ホビー市場

#### Toys and Hobby



#### 家庭用ゲームソフト市場

#### Game Software



目指す成長の方向性：グローバル市場における長期的視野での成長追求

## 中長期的な成長ステップ

バンダイナムコグループでは、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、2015年4月からスタートする中期経営計画において、営業利益1,000億円、海外売上比率50%、ROE10%以上を目指します。今回スタートする中期経営計

画は、中長期で目指す姿の達成に向けた戦略・施策を推進する期間と位置づけ、事業戦略上の「フォーカス」と機能戦略としての「エンターテインメント・ハブの進化」の2つの戦略を推進することで、グローバル成長基盤の整備を図っていきます。

### 中長期で目指す姿(2015年4月～2018年3月) 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

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

#### 前中期経営計画

(2006年4月～2009年3月)

経営基盤の整備完了 ●組織再編  
●人材・企業文化の融合  
●財務基盤の強化 等

#### 中長期(2012年4月以降)

グローバル成長の本格化 ●先行投資の成果発揮  
●成長に向けたさらなる投資の実行

### 中期経営計画(2009年4月～2012年3月)

グローバル成長基盤の整備 ●成長領域への経営資源の先行投資  
●事業の収益性強化

「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、中期経営計画においてグローバル成長基盤の整備を行います。そのために、事業戦略上の「フォーカス」と機能戦略としての「エンターテインメント・ハブの進化」の2つの戦略を推進します。

#### 戦略A フォーカス＝事業戦略 ▶▶▶ 16ページをご覧ください。

グループが展開する4つの事業領域<sup>\*</sup>を市場環境や競合優位性を踏まえたうえでミッションを明確にし、積極的な投資を行う「非連続成長事業」と収益性向上を目指す「収益力強化事業」に分類します。

<sup>\*</sup>2009年4月より、ゲームコンテンツ事業とネットワーク事業を統合し、4つの戦略ビジネスユニットとしました。

##### 非連続成長事業

トイホビー

ゲームコンテンツ

##### 収益力強化事業

映像音楽コンテンツ

アミューズメント施設

#### 戦略B エンターテインメント・ハブの進化＝機能戦略 ▶▶▶ 17ページをご覧ください。

##### 国内最強モデルから世界最強モデルへ進化

これまで国内中心だったモデルを、各事業における戦略との連動により、グローバルモデルへ進化させます。

##### 進化A

IP創出・獲得力の強化

##### 進化B

IPマーケティング力の強化

##### 進化C

マーチャライジング展開力の最大活用

<sup>\*</sup>IP(Intellectual Property：知的財産)：キャラクター、世界観、アイデアなどコンテンツのもととなるもの

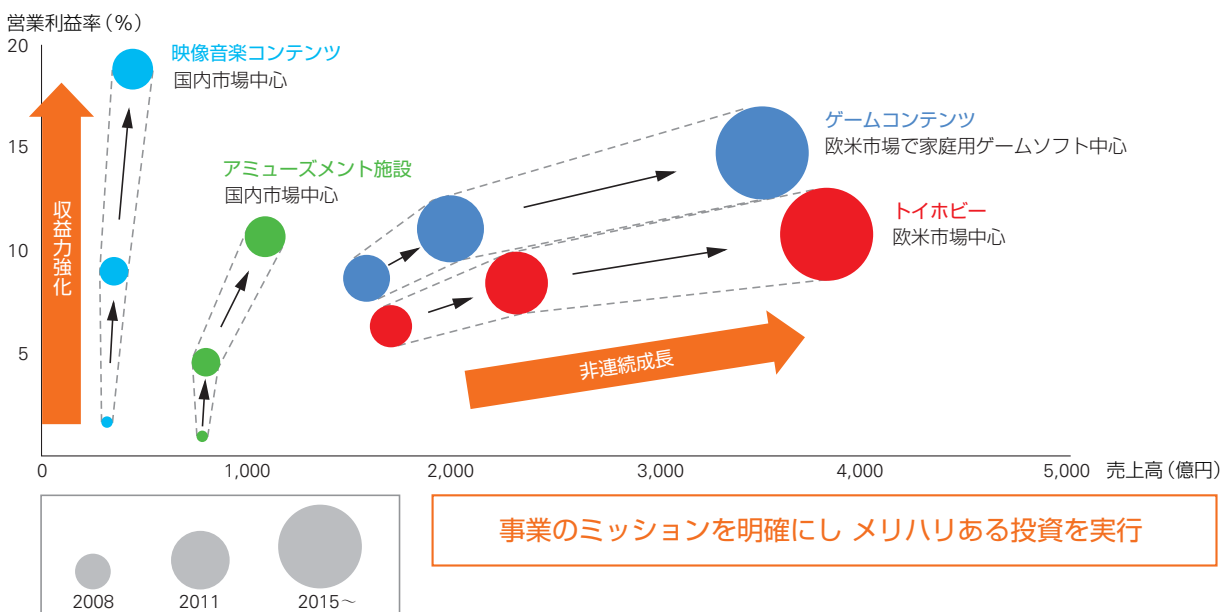
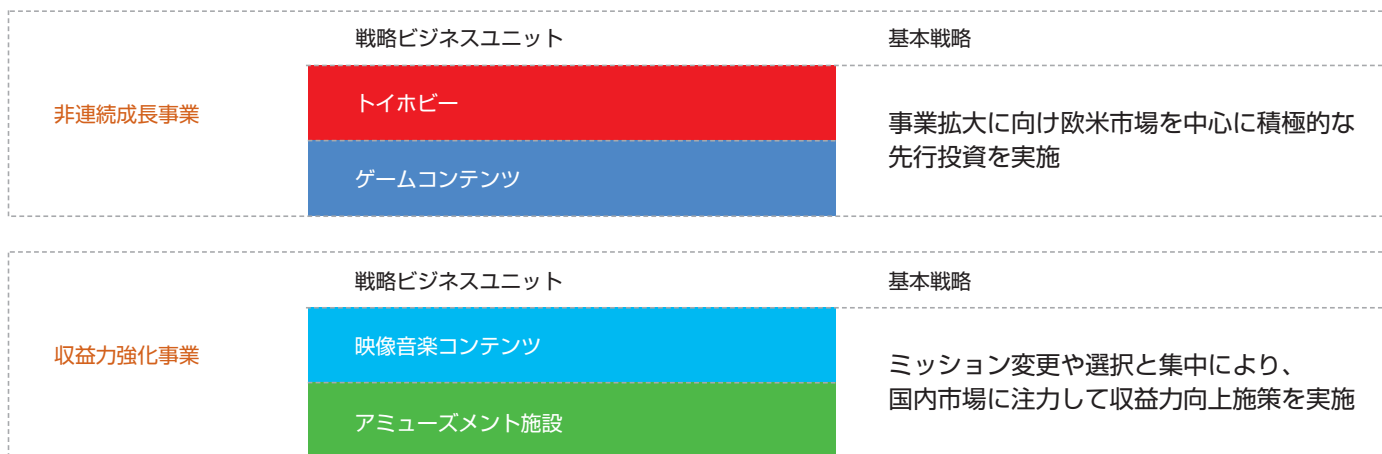
# BANDAI NAMCO Group's Mid-term Business Plan

バンダイナムコグループの中期経営計画

## 事業戦略「フォーカス」

事業戦略上の「フォーカス」では、グループが展開する4つの事業領域を市場環境や競合優位性を踏まえたうえでミッションを明確にし、メリハリのある投資を行います。グローバルでの市場規模が大きく、今後の成長性が期待できる「トイホビー」と「ゲームコンテンツ」については、新たなチャレンジによる飛躍的な成長に向け、積極的な投資を行う「非連続成長事業」と位置づけます。一方、「映像音楽コンテンツ」と「アミューズメント施設」については、国内市場を中心に収益性向上を目指す「収益力強化事業」と位置づけます。

また、グローバルな成長を目指す「非連続成長事業」に向けた中長期的な先行投資として、バンダイナムコグループが今後3年間で生み出す利益から、株主の皆さまへの配当金を控除した最大約500億円を充当する予定です。この先行投資の内訳は、ゲームコンテンツのワールドワイドの開発・販売体制強化に向けた投資として、約200億円、トイホビーを中心に「エンターテインメント・ハブ」モデルのグローバル展開を図るため、M&AやIPの創出・獲得強化に向けた投資として、約300億円を予定しています。



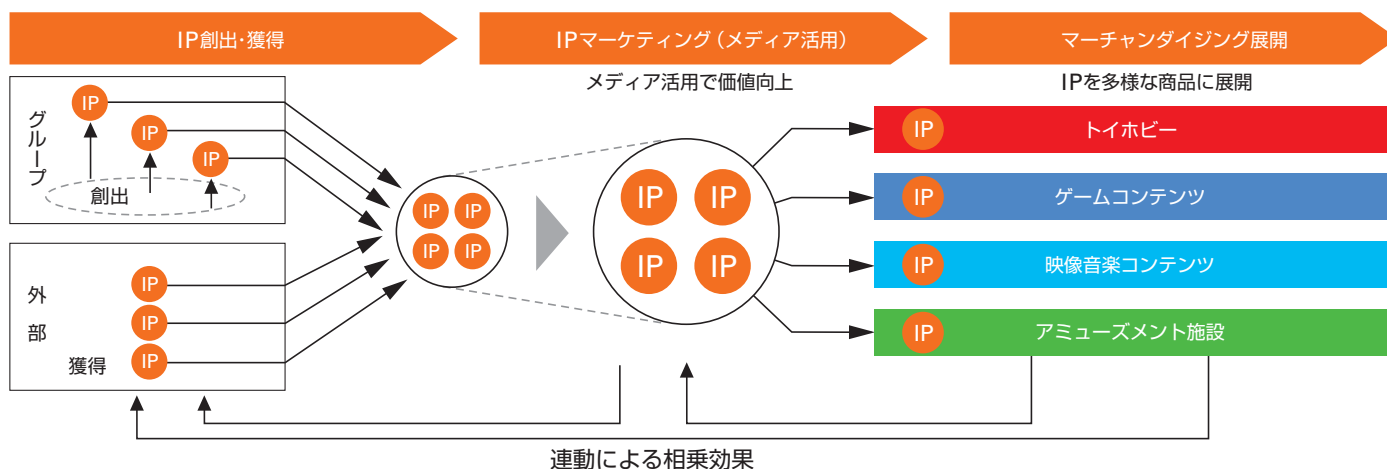


## 機能戦略「エンターテインメント・ハブの進化」

「エンターテインメント・ハブ」機能は、コンテンツの創出・獲得～育成～活用までの一連の機能をグループ内に加え、外部パートナーとの相乗効果を図ることでさらに強固なものとする考え方で、バンダイナムコグループ最大の強みで

す。今後は、これまで国内中心だった「エンターテインメント・ハブ」のモデルを、各事業における戦略との連動により、グローバルモデルへと進化させます。

### ●バンダイナムコだからできる事業モデル



### 国内最強のエンターテインメント・ハブを世界最強モデルへ進化

IP創出・獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ゲームコンテンツ事業のワールドワイドスタジオ体制強化</li> <li>●メディアなどパートナーとの協力強化によるキャラクター創出強化</li> <li>●グローバル展開可能な大型コンテンツへの投資、獲得</li> </ul>
IPマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内TV・映画に加え、欧米TV・映画およびWEBとの連携強化による世界同時発信</li> </ul>
マーチャンダイジング展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンテンツの地域・事業水平展開の拡大による収益力強化</li> </ul>
戦略を推進する仕組み	IP創出・獲得、マーケティング、マーチャンダイジングをグループを横断し実行するため、各事業メンバーによる「コンテンツビジネス戦略会議」が中心となり、グループとしての戦略を遂行

※IP(Intellectual Property：知的財産)：キャラクター、世界観、アイデアなどコンテンツのもととなるもの

## Topic

### 機動戦士ガンダム30周年プロジェクト

1979年のテレビ放映開始以来、今年30周年を迎えた「機動戦士ガンダム」は、バンダイナムコグループが誇る定番の主力キャラクターです。「機動戦士ガンダム」の2009年3月期におけるキャラクター別売上高は、グループトップとなる428億円であり、キャラクターマーチャンダイジングの成果そのものといえます。

今回の30周年にあたり実施される「機動戦士ガンダム30周年プロジェクト」では、グループ横断でマーチャンダイジングを展開していきます。第一弾として、全高18メートルの実物大立像を製作したほか、グループをあげての記念イベントや音楽のコラボレーションイベントの開催、記念商品の発売などさまざまな展開を行う予定です。





*Strategic Business Units*

# **Mid-term Business Strategies**

戦略ビジネスユニット(SBU)の中期的な事業戦略

バンダイナムコグループは、事業ドメインごとに4つの「戦略ビジネスユニット(SBU: Strategic Business Unit)」と、主に各SBUをサポートする関連事業会社から構成されています。SBUは事業会社の集合体であり、グループ全体の管理・運営を行うバンダイナムコホールディングスのもと、主幹会社を中心に国内外で事業戦略を策定・推進しています。今後は、中期経営計画における事業戦略上の「フォーカス」にもとづき、各SBUの市場環境や競合優位性を踏まえたうえでミッションを明確化し、メリハリのある投資を実施していきます。



BANDAI NAMCO Group **At a Glance**

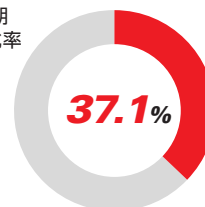
# Toys and Hobby

トイホビー



主幹会社  
株式会社バンダイ  
代表取締役社長  
上野 和典

事業内容  
玩具、玩具菓子、自動販売機用商品、カード、  
模型、アパレル、生活用品などの製造・販売

2009年3月期  
売上高構成比率

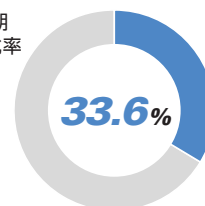
# Game Contents

ゲームコンテンツ



主幹会社  
株式会社バンダイナムコゲームス  
代表取締役社長  
鵜之澤 伸

事業内容  
家庭用ゲーム・携帯ゲーム機向けソフト、業務用ゲーム機、ネットワーク  
コンテンツ、アミューズメント機器向け景品などの企画・製造・販売

2009年3月期  
売上高構成比率

注：2010年3月期よりゲームコンテンツ事業とネットワーク事業が統合されたため、2009年3月期実績は両事業の単純合算値を記載しています。

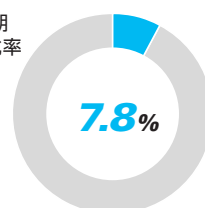
# Visual and Music Content

映像音楽コンテンツ



主幹会社  
バンダイビジュアル株式会社  
代表取締役社長  
川城 和実

事業内容  
映像作品の制作、映像パッケージソフト・音楽ソフトなどの  
製作販売、オンデマンド映像配信

2009年3月期  
売上高構成比率

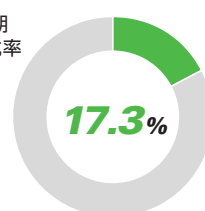
# Amusement Facility

アミューズメント施設



主幹会社  
株式会社ナムコ  
代表取締役社長  
橘 正裕

事業内容  
アミューズメント施設などの企画・運営

2009年3月期  
売上高構成比率

# トイホビー Toys and Hobby

欧米市場の強化を最重点に、キャラクター  
マーチャンダイジングのモデルをグローバルに拡大

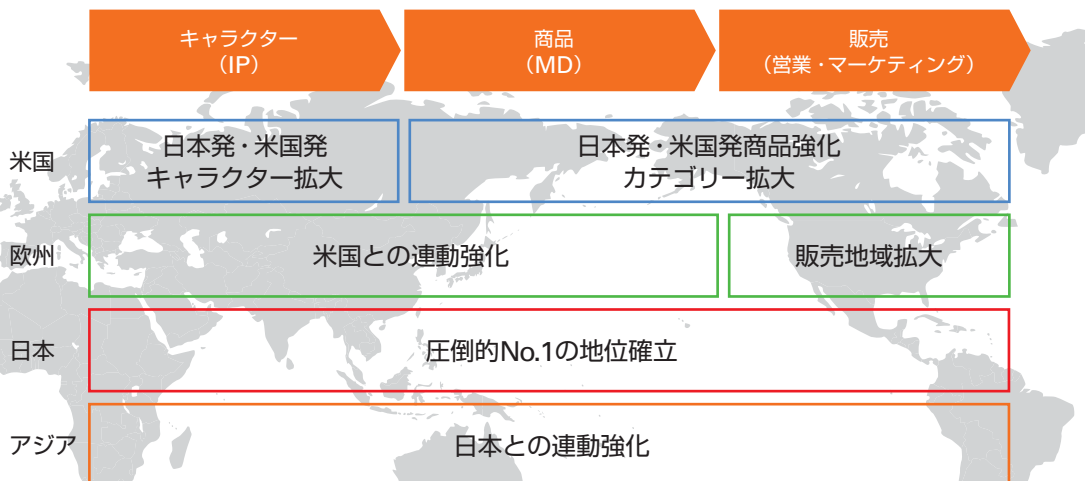
	2009年3月期 実績	▶▶▶	2010年3月期 見込
売上高	<b>1,657</b> 億円		<b>1,580</b> 億円
営業利益	<b>115</b> 億円		<b>90</b> 億円
営業利益率	<b>7.0</b> %		<b>5.7</b> %

非連続成長事業として位置づけたトイホビーSBUでは、国内で確立したキャラクターマーチャンダイジングをグローバルに拡大し、欧米市場を強化していきます。そのために地域間の連携を強化し、キャラクター、カテゴリー、販売網の拡大を図ります。

## トイホビーのグローバル戦略

地域別の戦略として米国では、競合優位性のある既存事業強化とカテゴリーの拡大を図っていきます。「パワーレンジャー」などの日本発キャラクターの最大活用に加えて、現地メディアとの協力により「BEN10(ベンテン)」などの米国発キャラクターの創出強化を図ります。2010年3月期より、新たな日本発キャラクターとして「仮面ライダー」シリーズがスタートしました。現在放映中の「KAMEN RIDER DRAGON KNIGHT」の関連商品の展開を開始し、「パワーレンジャー」同様の定番キャラクターとして育成していきます。「BEN10」については、いまや世界37カ国以上で展開しており、2010年3月期には売上高160億円以上(ゲームコンテンツ含)を計画しています。また、プリスクールやガールズ(ドール)などの新カテゴリーへの水平展開の拡大を図るとともに、大ヒットした「たまごっち」など日本発商品の展開を強化し、ピークルなどのホビー商品、ガールズアクティビティ商品など、米国で受け入れられるカテゴリーでユニークな新商材の投入を積極的に行います。さらに、未展開のカテゴリーでシナジーが期待できる分野は、M&Aを含めて新規事業参入を積極的に検討していきます。

### ●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



定番キャラクターの「スーパー戦隊」シリーズは、「パワーレンジャー」シリーズとして海外市場でも人気を獲得。



米国発のキャラクターとして世界37カ国で商品展開する「BEN10」。2009年3月期の売上高は全世界で130億円を記録。



米国で好評放映中で、本格的に商品販売をスタートした「KAMEN RIDER DRAGON KNIGHT」。

欧州では、米国との連動を強化し、「BEN10」などの米国発コンテンツの欧州展開を加速させます。また、欧州で開発したガールズ向けの新商品を各国で展開し、カテゴリーの拡大を図っています。さらに、欧州での販売エリア拡大の取り組みとして、東欧市場向けの販売を行う拠点をポーランドに設立しました。これまで欧州の展開はフランス、イギリスなど西欧が中心でしたが、今後はこの販売会社を通じて中欧や東欧へと販売エリアを拡大し、将来的に現在約10カ国の直販体制をほぼ倍の体制にする方針です。

日本国内では、トイホビーSBUの基盤的存在として、展開している全てのカテゴリーで圧倒的No.1の地位を確立することを目指します。そのために男児キャラクター玩具などのカテゴリーにおけるNo.1を維持するとともに、トレーディングカードなどのカテゴリーを強化し、No.1獲得を目指します。また、アジア地域における連動を強化することで、日本発のキャラクター展開を加速していきます。

●米国における戦略



1980年の発売開始以来、累計約4億個を販売した「機動戦士ガンダム」のプロモデルシリーズ。

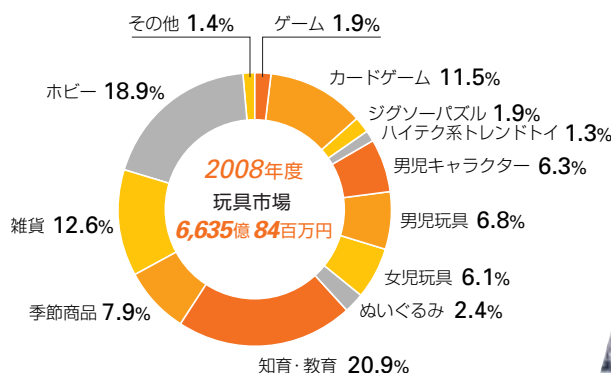


国内外で女兒向けの定番商品となった「たまごっち」シリーズ。2010年3月期にはTVアニメもスタート予定。

●主要キャラクター別売上高(グループ合計)

(単位: 億円)	2007.3期	2008.3期	2009.3期
機動戦士ガンダムシリーズ	545	509	428
スーパー戦隊シリーズ	320	254	256
ドラゴンボール	205	178	158
仮面ライダーシリーズ	87	131	104
BEN10(ベンテン)	24	70	130

●市場データ 国内玩具市場規模(2009.3期)



(社)日本玩具協会調査



発売開始約7カ月で累計2億枚を販売し、米国でも2009年夏より販売しているトレーディングカードゲーム「バトルスピリッツ」。



ゲームコンテンツ

# Game Contents

欧米を最重点地域、家庭用ゲームソフトを最重点事業と位置づけるとともに、業務用ゲーム機やネットワークコンテンツにおける強みを最大限活用・展開

	2009年3月期 実績	2010年3月期 見込
売上高	1,503 億円	1,400 億円
営業利益	116 億円	55 億円
営業利益率	7.7 %	3.9 %

注：2010年3月期よりゲームコンテンツ事業とネットワーク事業が統合されたため、2009年3月期実績は両事業の単純合算値を記載しています。

非連続成長事業と位置づけているゲームコンテンツSBUでは、各事業の優位性や市場特性を勘案し、事業戦略を推進します。特に家庭用ゲームソフト事業は、国内と比較して海外市場の規模が大きく、今後の成長が期待できるため、ワールドワイドでの開発・販売体制強化を図ります。

## 家庭用ゲームソフト

家庭用ゲームソフトでは、特に欧米市場における開発および販売体制の強化を図ります。従来の日本発のグローバル展開に加えて、今後は米国発のグローバル展開を強化し、日本が全体を統括する形で欧米との連携を高め、中長期的な製品ラインナップを強化します。この新しいワールドワイド開発体制により、コアターゲット向けソフトとカジュアルソフトのバランスを図るとともに、ワールドワイドで投資回収する仕組みを確立していきます。



2009年秋に3つのプラットフォームに向けて、全世界で発売予定の家庭用ゲームソフト「鉄拳6」。

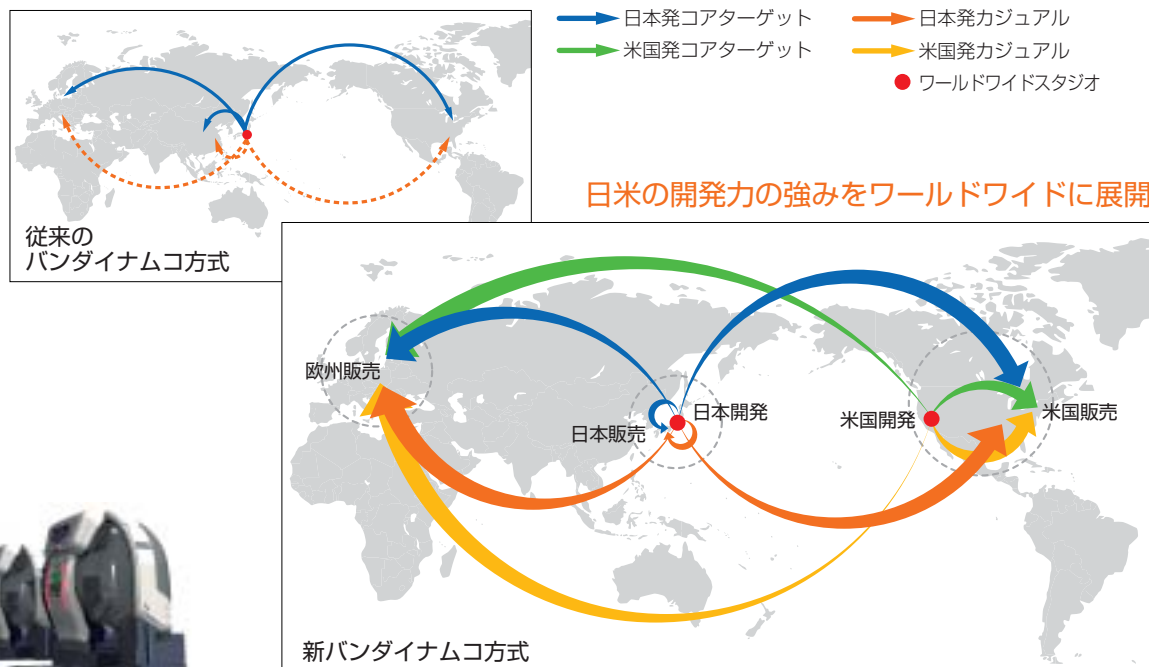


Wii向けの「ファミリー」シリーズは国内外で100万本以上を販売し、ライトユーザー向けの新たな定番シリーズへ。

2006年からロングセラーで人気となっているドームスクリーン式戦術チーム対戦ゲーム機「機動戦士ガンダム 戦場の絆」。



## ●ゲームコンテンツSBUにおけるワールドワイド開発体制



開発面では、市場性と自社の優位性を総合的に勘案し、「正統進化」であるファイト、フライト、アニメ・アクション、「再生復活」であるミュージック、ゲームキャラクターを含むアクション、「新規開拓」であるレース、コアアクション、シューティングの8つのジャンルを積極的に展開していきます。「正統進化」では、「鉄拳」「ソウルキャリバー」などのファイト、「エースコンバット」などのフライト、「ドラゴンボール」などのアニメ・アクションといった強力なフランチャイズタイトルを中心に、さらなる進化を目指します。「再生復活」では、Wii向けの「ファミリー」シリーズなど、欧米市場の嗜好に合わせた開発強化により、急成長市場での存在感を發揮していきます。「新規開拓」では、コアアクションの「アフロサムライ」など、新しいフランチャイズの開拓に既存技術力や企画力を応用するとともに、他社とのコラボレーションや、新たなゲームエンジンの開発などを行っていきます。このほか、5年先を見越した戦略的な資源配分や、スケジュール管理をグローバル市場で徹底するためのポートフォリオマップの導入などを行い、開発や審査のプロセスを共有し、販売戦略と開発戦略を合致させることで、競争優位性の構築と効率的な投資回収へ向けた取り組みにも着手しています。

また、欧米市場強化に向けたM&A戦略の一環として、家庭用ゲームソフトおよびモバイルゲームにおけるカジュアルゲームを得意とする株式会社ディースリーを完全子会社化しました。ディースリー社のカジュアルゲームを中心としたノウハウと、バンダイナムコグループのコンテンツの融合により、「正統進化」「再生復活」の各分野の強化を図るなど相乗効果を發揮していきます。

さらに、販売エリア拡大を目的に、欧州におけるゲームソフト販売会社のNAMCO BANDAI Partners S.A.S.も完全子会社化しました。これにより、欧州でのより主体的なマーケティング・販売戦略を推進するとともに、販売地域が10拠点・20カ国へと大きく拡大し、主要国の大半をカバーできる体制が整いました。

一方、国内では、サードパーティNo. 1シェアの維持強化とともに、戦略的にタイトルを投入することで収益性の改善を目指します。

● 家庭用ゲームソフトの地域別販売本数

	2008.3期		2009.3期	
	新規タイトル数	数量(千本)	新規タイトル数	数量(千本)
日本	89	11,752	74	10,443
北米	26	5,019	19	6,115
欧州	20	6,908	20	6,195
アジア	11	535	13	632
海外合計	57	12,462	52	12,942
グループ合計	146	24,214	126	23,385
ローカライズ版	59		57	
ローカライズ版控除後 グループ合計	87	24,214	69	23,385

業務用ゲーム機・ネットワークコンテンツ

業務用ゲーム機では、アミューズメント施設業界不振の影響を受けておりますが、今後はアミューズメント施設ならではの遊びという付加価値を追求した機器の開発に注力していきます。このほかオンライン対応など次世代ニーズに合った開発力強化に加え、アジアへの水平展開も図ることで、アミューズメント施設の活性化にも貢献します。また、ネットワークコンテンツでは、ネットワークSBUとの統合による相乗効果發揮を追求します。



2009年秋投入予定の体感型バトルゲーム機「TANK! TANK! TANK!」。

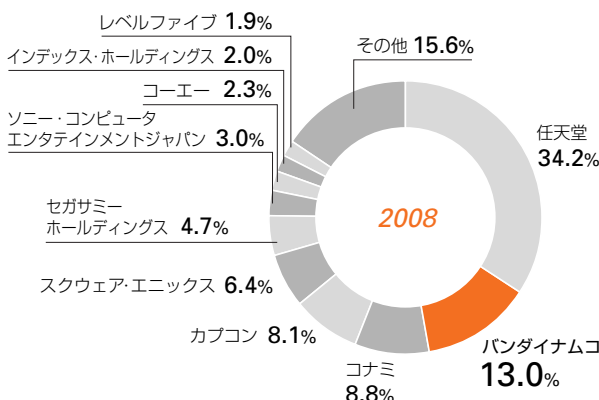


ネットワークSBUとの統合により、さらなる相乗効果發揮を目指す携帯電話向けコンテンツ。



グループのノウハウを活かし、業務用ゲーム機向けのキャラクター景品を提供。

市場データ 国内メーカー・グループ別販売本数シェア



集計期間：2007年12月31日～2008年12月28日  
出典元：「ファミ通ゲーム白書2009」(株式会社エンターブレイン)



# Visual and Music Content

映像音楽コンテンツ

## 最適なIPポートフォリオ構築と グローバル視点での投資回収により収益力を向上

	2009年3月期 実績	2010年3月期 見込
売上高	346 億円	340 億円
営業利益	0 億円	15 億円
営業利益率	0.1 %	4.4 %

収益力強化事業の映像音楽コンテンツSBUでは、国内のアニメパッケージ市場が中規模で推移していますが、次世代機への移行に伴う端境期が継続するとともに、ハードの高性能化などに伴いソフトビジネスでの収益性が低下しています。今後は、収益性の向上とともに、グループビジネスの源となる優良コンテンツ創出に注力します。また環境変化に対応するための次世代ビジネスモデル構築に取り組みます。

国内の市場環境は、アニメパッケージが安定的に推移しているものの、ビデオソフト全体としてはピークの2004年から4分の3程度に規模が縮小しています。これはDVDソフトの販売が減少するなか、次世代機として登場したブルーレイディスクへの浸透が進んでいないことを示しています。2011年の地上デジタル放送移行に伴い、ブルーレイディスクへの浸透は徐々に進むと予想されますが、当面の市場環境は不透明な状況にあります。

今後は、優れた画質を重視するコアなユーザー向けコンテンツとファミリー向けの幅広いコンテンツ、また自社コンテンツと他社コンテンツといった、IPポートフォリオ管理を徹底し、コンテンツ制作・獲得における戦略的かつ効率的な資源配分を実施します。その時々ニーズに合ったタイトルに絞り込み、投資回収率を改善するとともに、ブルーレイディスクのリージョンフリーという特性を活かしたグローバルな視点による投資回収にも取り組むことで収益力向上を図ります。

さらに、エンターテインメント・ハブの進化に向けて、グループビジネスの源となるコンテンツ創出機能も強化していきます。新たにアニメ化が決定した「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」は、イベント上映やパッケージ販売、オンデマンド配信などを通じて多言語対応による世界同時展開を予定しています。今後は、こうしたグローバル展開による新しいビジネスモデルの構築を推進していきます。



2010年春に展開予定の「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」は、イベント上映や世界同時配信など新たな試みに挑戦。

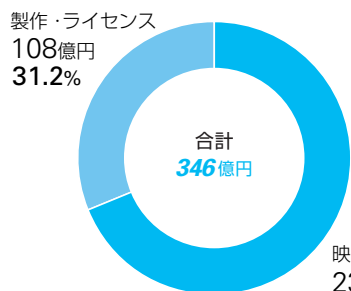


アニメーション作品だけでなく、高い評価を得る実写作品にも多数製作参加。

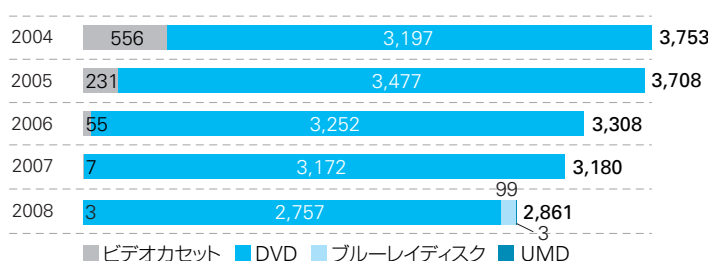


アニメーションやゲームソフト関連の音楽コンテンツを提供。

### ●売上高の内訳(2009.3期)



### 市場データ 国内ビデオソフトの売上金額推移(億円)



出典元：2008年統計調査((社)日本映像ソフト協会)



当社は、企業活動を支えるあらゆるステークホルダーの利益を最重視しており、長期的、継続的な企業価値の最大化を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題であると認識しています。社会から信頼され、社会に貢献し続ける企業グループを目指し、経営の健全性・透明性・効率性を高めるとともに、スピーディーな情報開示を可能とするコーポレート・ガバナンス体制を構築していきます。

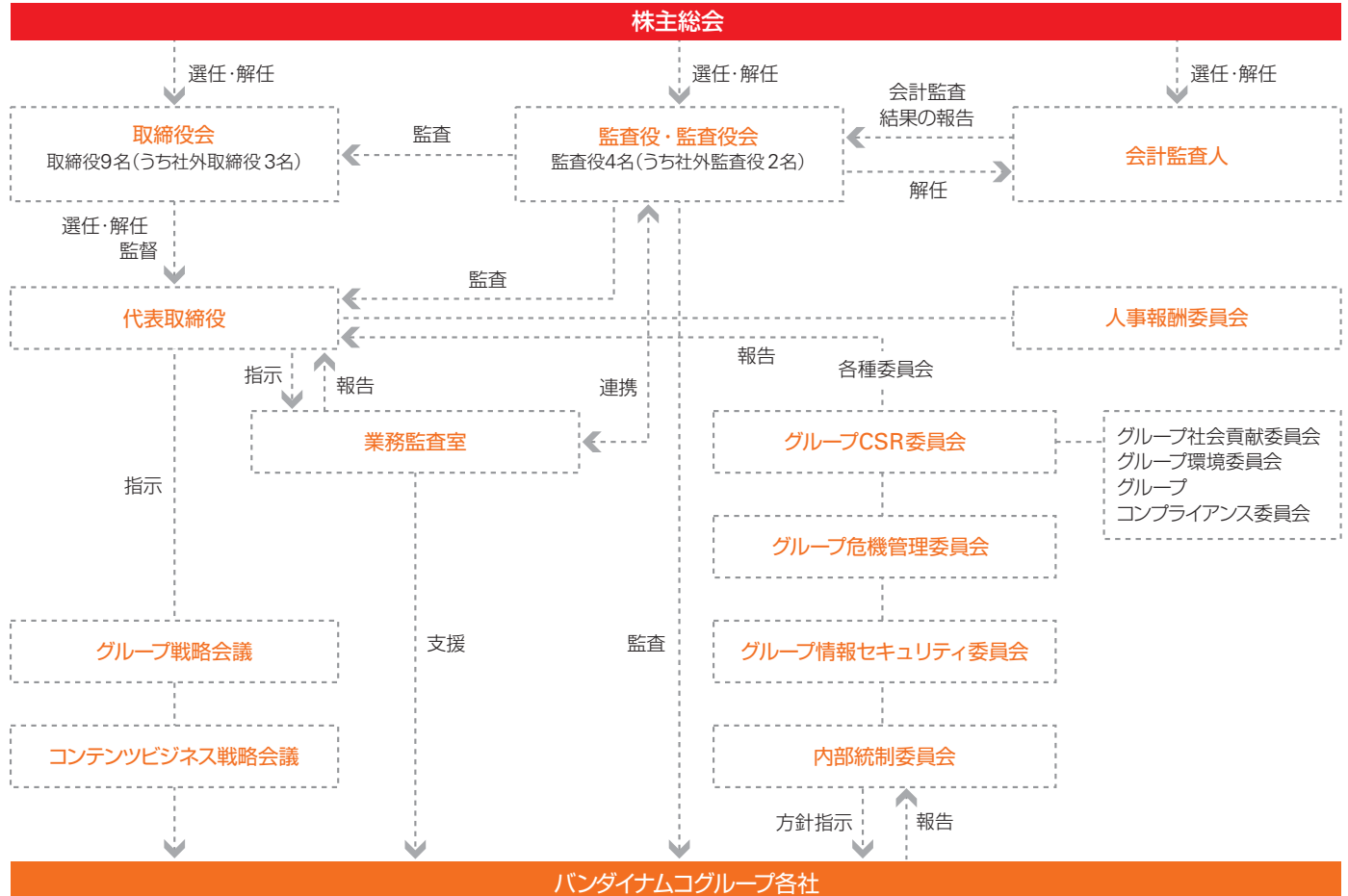
## コーポレート・ガバナンス体制

2009年4月より代表取締役2名体制へ移行し、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図っています。また、経営と業務執行の分離をより明確にするために、基本的に各SBU主幹会社の社長は従来の取締役から上席執行役員となり、事業の推進に専念することで執行役員体制を強化します。さらに、海外事業強化を目的に、米国・欧州・アジアの地域統括責任者も執行役員に加わります。

取締役の人数については、11名から9名と減員し、そのうち社外取締役を2名から3名に増員することで、全体の3分の1を社外取締役とし、経営の監督機能を強化しています。また経営環境の変化に迅速に対応するとともに、取締役の責

任をより一層明確化することを目的に、取締役の任期を1年内としています。

さらに当社では、監査役制度を採用しています。監査役4名(うち常勤監査役2名)中2名が社外監査役の要件を備え、各監査役は、監査役会で定めた業務分担に基づき、必要に応じて会計監査人と連携をとりながら監査しています。当社は、業務監査室による業務監査をそれぞれ厳密に行うとともに、会計監査人による会計監査を受け、監査役を中心として互いに連携し、会社の内部統制状況を日常的に監視して問題点の把握、指摘、改善勧告を行っています。



会議名	開催時期	内容・目的	出席者
取締役会	毎月定例 および随時	会社法で定められた事項の決議・報告ならびにバンダイナムコグループの経営に関連する事項の決議・検討・報告	取締役、監査役
グループ戦略会議	毎月定例	バンダイナムコグループの事業状況報告、および事業上の課題・問題点に対する検討	取締役、監査役、戦略ビジネスユニット代表(上席執行役員)および執行役員、他指名者
わいがや会	毎週定例	バンダイナムコホールディングス取締役の管掌部門に関わる週次報告など	常勤取締役、他指名者

当社では上記のとおりトップミーティングを開催しており、バンダイナムコグループの経営情報を迅速に把握かつ対応できる体制を構築しています。

また、当社グループは、事業ドメインごとに、4つの戦略ビジネスユニットと、それを主にサポートする役割を持つ関連事業会社で構成されています。各戦略ビジネスユニットにおいては主幹会社となる会社を中心に国内外における事業戦略の立

案・推進を行っています。持株会社であるバンダイナムコホールディングスでは、各戦略ビジネスユニットに関わるモニタリングをするとともに、グループを横断する機能として「グループ戦略会議」「グループCSR委員会」などを開催し、グループ全体としての戦略を策定しています。

## コンプライアンス

バンダイナムコグループは、「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」として、コンプライアンスに関する考え方を明確化し、グループ企業への周知徹底を図っています。グループ全体のコンプライアンスに関わる重要事項の監査・監督を行うために、「グループコンプライアンス委員会」(委員長:バンダイナムコホールディングス社長)を適時開催し、法令等の違反の予防、そして万が一法令等違反の事実が認められる場合には速やかな措置を講じる体制を構築しています。

また、全ての国・地域の法律を遵守し、公正な競争のもとで利潤を追求すること、企業活動を通じて広く社会に貢献す

ることが企業の重要な使命であるとの認識に立ち、バンダイナムコグループでは2007年4月に「バンダイナムコグループコンプライアンス憲章」を制定し、これに基づき「バンダイナムコグループコンプライアンス宣言」を行いました。

2009年3月期は、グループ全社員を対象に「グループコンプライアンス憲章」をテキストとしたeラーニングを2回実施するとともに、グループ各社においても独自のコンプライアンス研修を実施しました。今後も、コンプライアンス意識の醸成と法律知識のさらなる向上のため、定期的を実施していきます。

## リスクマネジメント

バンダイナムコグループでは、健全な事業活動の継続におけるリスクマネジメントの重要性を認識し、グループ危機管理規程の制定により、役員、社員一人ひとりが危機発生時取るべき行動の指針を示しています。また、バンダイナムコホールディングス社長を委員長とする「グループ危機管理委

員会」を設置し、リスクの把握、該当危機発生時の未然防止に努めるとともに、危機発生時に迅速な対応がとれる体制を整備しています。今後も、社会の動向などを的確に把握し、企業経営をめぐる多様なリスクに迅速・適切に対応できるよう、リスクマネジメント体制の強化を図っていきます。

# The **BANDAI NAMCO Group's CSR Initiatives**

バンダイナムコグループのCSR(企業の社会的責任)への取り組み

バンダイナムコグループは、斬新な発想とあくなき情熱でエンターテインメントを通じた「夢・遊び・感動」を、世界中の人々に提供し続けることを企業理念としています。「夢・遊び・感動」を提供し続けるために、次の3つの責任を果たすことを盛り込んだ、グループを横断する「CSRへの取り組み」を定めています。

この基本方針のもと、グループ各社を横断する「グループCSR委員会」とその分科会である「グループ社会貢献委員会」「グループ環境委員会」「グループコンプライアンス委員会」、それに加えて「グループ危機管理委員会」「グループ情報セキュリティ委員会」「内部統制委員会」を開催し、各種施策に取り組んでいます。

## 1

**環境・社会貢献的責任**  
(安全・品質、環境保全、文化／社会支援活動)

### 環境・社会貢献的責任への取り組み

(安全・品質、環境保全、文化／社会支援活動)

#### ●安全・品質向上への取り組み

バンダイナムコグループは、お客さまに安心してご利用いただけるよう、製品・サービスに応じた所定基準、自主基準を設け、より高い安全性と品質を追求できる体制を実現しております。

#### ●環境保全への取り組み

バンダイナムコグループは、世界中の人々に「夢・遊び・感動」を提供しつづけるために、地球の将来を考えた環境保全に積極的に取り組んでおります。

#### ●文化／社会支援活動

バンダイナムコグループは、製品・サービスのご提供以外の場面においても、ミュージアム運営やボランティア活動など、グループ各社での取り組みを推進しております。

## 2

**経済的責任**

### 経済的責任への取り組み

バンダイナムコグループは、経営の透明性を高めるとともに、グループ各社の経営計画、経営状況を常にモニタリングし、グループの発展に最適な事業を選択し、そこに経営資源を集中することで、社会およびステークホルダーに最大限の利益還元ができるようにいたします。

## 3

**法的・倫理的責任**  
(コンプライアンス)

### 法的・倫理的責任への取り組み

(コンプライアンス)

バンダイナムコグループは、国内外のグループ各社、全役員・従業員に対してコンプライアンス対応の基本事項を提示し、法令遵守・倫理尊重が適切に行われているかについて常にモニタリングしております。



## Topics

### 志賀高原「バンダイナムコの森」での取り組み



志賀高原のバンダイナムコの森

長野県が橋渡しをする「森林（もり）の里親促進事業」における「森林（もり）の里親契約」を財団法人下高井郡山ノ内町和合会との間で締結しました。志賀高原の47ヘクタールの「バンダイナムコの森」で森林整備作業費用の一部負担や、森林保護の理解につながる場として活用していきます。

### 商品素材や容器包装、梱包材などに関する取り組み



無包装商品の一例

商品パッケージの空間率削減や無包装商品、環境負荷の少ない商品開発や容器包装、プラモデルのランナーなどの削減や、アミューズメント機器物流での梱包材削減などに取り組んでいます。

### 社会貢献活動



おもちゃのまちバンダイミュージアム

国内外のトイコレクションや発明王トーマス・エジソンの発明品コレクションを収蔵する栃木県下都賀郡壬生町の「おもちゃのまちバンダイミュージアム」、ニューテクノロジー振興財団やおもちゃ図書館財団の活動支援など、文化や科学、遊びへの理解を深めるためのさまざまな活動を行っています。

### 障がい者雇用機会の拡大

バンダイナムコグループでは、障がい者雇用の拡大に努めています。2006年3月には、障がい者雇用を目的として株式会社バンダイナムコウィルを設立し、5月に「障害者の雇用の促進等に関する法律」に定める特例子会社の認定ならびにグループ適用を受けました。業務内容に関しては、グループの事業特性を踏まえ、障がいのある方々の技能ややりがいなどを考慮しながら拡大を図っています。

### 安全で安心できる商品づくり



玩具を落下させる衝撃試験

さまざまな事業領域において、該当する法規制や業界が定める品質・安全基準を踏まえ、より厳しい自社の品質基準の設定や安全への配慮を行っています。例えば玩具の品質検査では全300種類以上の検査項目のなかから商品特性に応じて必要な検査を行っています。

### さまざまな環境負荷低減活動



バンダイホビーセンター

静岡市のバンダイホビーセンターでは、太陽光発電や原料リサイクルの推進などにより、玩具業界初のグリーンファクトリー認証を目指しています。また、バンダイロジパルでは環境負荷の少ない事業運営を実施している運送事業者に対して与えられる「グリーン経営認証」を取得しています。

### バリアフリーエンターテインメント



トーキングエイドライト

会話や筆話が困難な方向けの携帯型コミュニケーション機器「トーキングエイド」や楽しみながら身体機能回復を図るマシンの開発、高齢者の心身の活性化を図るデイサービスセンターの運営など、遊びと福祉の融合を目的とした事業を行っています。

### 人材活用に関する取り組み



バンダイナムコグループ  
クリエイティブアワード

バンダイナムコグループでは、人材活用に関するさまざまな取り組みを実施しています。売上利益・話題性・新規性などの観点からグループ価値向上に貢献した商品やビジネスモデルを表彰する制度、積極的なグループ間人材交流、エンターテインメント研修などにより、活力ある企業活動の推進を図っていきます。



# Overview of Main Group Companies

主要グループ会社一覧（2009年8月1日現在）

株式会社バンダイナムコホールディングス	グループの中長期戦略の立案遂行、グループ各社の事業戦略実行支援など(東証一部上場)
NAMCO BANDAI Holdings (USA) Inc.	北米地域における地域戦略の推進、事業会社の事業戦略遂行支援など
NAMCO Holdings UK LTD.	欧州地域における地域戦略の推進、事業会社の事業戦略遂行支援など

## ■トイホビー戦略ビジネスユニット

株式会社バンダイ	玩具、アパレル、自販機商品などの企画・製造・販売
株式会社メガハウス	玩具などの企画・製造・販売
株式会社シー・シー・ピー	玩具、ホビー商品、家電製品の企画・開発・製造・販売
株式会社シーズ	玩具などの製造
株式会社プレックス	キャラクター玩具の企画・デザイン制作
ピープル株式会社*	幼児向け玩具などの企画・製造・販売(JASDAQ上場)
サンスター文具株式会社*	紙製品・文具・雑貨などの企画・開発および販売
BANDAI AMERICA INCORPORATED	玩具などの販売
BANDAI S.A.	地域統括機能および玩具などの販売
BANDAI U.K. LTD.	玩具などの販売
BANDAI ESPAÑA S.A.	玩具などの販売
BANDAI (H.K.) CO.,LTD.	地域統括機能および玩具などの輸出入・製造・販売
BANDAI ASIA CO.,LTD.	玩具などの販売
BANDAI INDUSTRIAL CO.,LTD.	玩具などの製造
BANDAI (SHENZHEN) CO.,LTD.	品質保証および品質管理業務、工場監査などの委託業務ほか
BANDAI (GUANGZHOU) CO.,LTD.	玩具関連商品の企画販売
BANDAI KOREA CO.,LTD.	玩具などの製造・輸入・販売およびライセンス業務
CREATIVE B WORKS CO.,LTD.	玩具などの販売

## ■ゲームコンテンツ戦略ビジネスユニット

株式会社バンダイナムコゲームス	ゲームソフト、アミューズメント機器などの企画・開発・販売
株式会社バンプレスト	アミューズメント景品の企画・開発・販売
株式会社ディースリー	ゲームソフトの企画・開発(ディースリーグループに関する統括)など
株式会社VIBE	ネットワークコンテンツの開発・提供など
株式会社ベック	ゲームソフトの企画・開発
株式会社バンプレソフト	ゲームソフトの企画・開発・販売
株式会社ナムコ・テイルズスタジオ	ゲームソフトの企画・開発・販売
バンプレスト販売株式会社	アミューズメント機器および景品などの販売
株式会社ナムコトレーディング	アミューズメント中古機器売買、自動販売機の設置・管理、モバイルコンテンツの配信
NAMCO BANDAI Games America Inc.	ゲームソフトの企画・開発・販売
NAMCO AMERICA INC.	アミューズメント機器の販売
NAMCO NETWORKS AMERICA INC.	モバイルコンテンツの開発・配信

\*持分法適用会社

NAMCO BANDAI Games Europe S.A.S.	ゲームソフトの販売・マーケティング
NAMCO EUROPE LTD.	アミューズメント機器の販売
NAMCO BANDAI Networks Europe LTD.	モバイルコンテンツの開発・配信
NAMCO BANDAI Partners S.A.S.	同社の販売子会社の統括
BANPRESTO (H.K.)LTD.	アミューズメント機器および景品の製造・生産管理

#### ■映像音楽コンテンツ戦略ビジネスユニット

バンダイビジュアル株式会社	映像ソフトなどの企画・製作・販売
株式会社サンライズ	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
株式会社バンダイチャンネル	アニメーションなどのオンデマンド配信
株式会社エモーション	映像作品などの企画・製作
サンライズ音楽出版株式会社	サンライズ作品に係る音楽制作ならびに楽曲および原盤の管理・運用
株式会社ランティス	音楽著作物の企画・制作・発売・運用等
BANDAI ENTERTAINMENT INC.	映像ソフトの企画・制作・販売・版権管理
BEEZ ENTERTAINMENT S.A.S.	映像番組・映画作品などの制作・販売、ビデオ・DVD販売、版権管理

#### ■アミューズメント施設戦略ビジネスユニット

株式会社ナムコ	アミューズメント施設の企画・運営
株式会社プレジャーキャスト	アミューズメント施設の企画・運営
株式会社花やしき	遊園地「浅草花やしき」の企画・運営
株式会社ナムコ・スパリゾート	温泉施設の企画・運営
NAMCO CYBERTAINMENT INC.	米国地域におけるアミューズメント施設の企画・運営
NAMCO OPERATIONS EUROPE LTD.	欧州地域のアミューズメント施設事業の統括、英国におけるアミューズメント施設の企画・運営
BOWLING STATION S.L.	スペインにおけるアミューズメント施設の企画・運営
NAMCO ENTERPRISES ASIA LTD.	香港地域におけるアミューズメント施設の企画・運営
上海南夢宮有限公司*	中国におけるアミューズメント施設の企画・運営

#### ■関連事業会社

株式会社バンダイロジパル	貨物自動車運送事業、貨物利用運送事業、物流管理業など
株式会社ロジパルエクスプレス	運送事業、物流管理事業、倉庫業など
株式会社バンダイナムコビジネスサービス	グループの管理業務のサポートなど
株式会社アートプレスト	各種印刷、デザイン制作
株式会社ハピネット*	玩具・家庭用ゲーム機などの卸売(東証一部上場)
株式会社創通*	広告代理業および版権ビジネス企画開発(JASDAQ上場)
株式会社イタリアントマト*	直営飲食店の経営・フランチャイズ事業

# Directors and Corporate Auditors

取締役および監査役 (2009年6月22日現在)



代表取締役会長 高須 武男



代表取締役社長 石川 祝男



取締役 東 純



取締役 大津 修二



取締役 福田 祐介



取締役(非常勤) 上野 和典



取締役(社外) 米 正剛



取締役(社外) 一條 和生



取締役(社外) 田崎 學

常勤監査役 本間 浩一郎

常勤監査役 平澤 勝敏

監査役(社外) 須藤 修

監査役(社外) 柳瀬 康治

# Financial Section

財務セクション

目次	
6カ年連結財務サマリー	34
ファイナンシャル・レビュー	35
連結貸借対照表	40
連結損益計算書	42
連結株主資本等変動計算書	43
連結キャッシュ・フロー計算書	44
連結財務諸表に対する注記	45
監査報告書	66

# Consolidated Six-Year Financial Summary

## 6 年連結財務サマリー

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社

単位：百万円（1 株当たり情報及び財務指標を除く）

3月31日に終了した会計年度		2004 <sup>*1</sup>	2005 <sup>*1</sup>	2006	2007	2008	2009
会計年度：				バンダイナムコ	バンダイナムコ	バンダイナムコ	バンダイナムコ
売上高	バンダイ ナムコ	¥263,175 ¥172,594	¥269,946 ¥178,552	¥450,829	¥459,133	¥460,474	¥426,400
売上総利益	バンダイ ナムコ	116,258 49,088	116,801 47,555	156,565	168,080	164,073	146,023
販売費及び一般管理費	バンダイ ナムコ	88,607 33,658	92,403 32,469	120,896	125,856	130,662	123,675
営業利益	バンダイ ナムコ	27,651 15,430	24,398 15,086	35,669	42,224	33,411	22,348
経常利益 <sup>*2</sup>	バンダイ ナムコ	27,222 14,428	25,724 14,589	37,122	45,616	36,198	24,513
当期純利益	バンダイ ナムコ	14,207 7,546	11,225 9,465	14,150	24,252	32,679	11,830
資本的支出	バンダイ ナムコ	11,576 14,009	11,539 13,155	24,020	27,925	34,115	17,481
減価償却費	バンダイ ナムコ	7,149 11,104	7,947 11,173	19,144	21,201	24,759	22,546
営業活動によるキャッシュ・フロー	バンダイ ナムコ	20,033 12,931	14,839 3,172	31,809	42,493	35,000	19,301
会計年度末：							
総資産	バンダイ ナムコ	¥228,076 ¥148,117	¥240,290 ¥154,474	¥386,651	¥408,490	¥413,023	¥363,445
流動資産	バンダイ ナムコ	163,131 73,614	173,402 82,666	240,635	257,209	267,713	230,086
流動負債	バンダイ ナムコ	61,319 33,860	68,862 33,219	107,528	110,829	101,649	84,304
純資産	バンダイ ナムコ	137,739 104,619	150,410 110,935	252,244	284,254	289,944	260,579
1株当たり情報(単位：円)：							
当期純利益(基本的)	バンダイ ナムコ	¥142.28 ¥133.00	¥111.13 ¥83.63	¥54.39	¥95.73	¥128.65	¥47.95
配当金	バンダイ ナムコ	22.50 40.00	30.00 40.00	12.00 <sup>*6</sup>	28.00	24.00	24.00
主要財務指標(単位：%)：							
自己資本当期純利益率(ROE) <sup>*3, 5</sup>	バンダイ ナムコ	12.0% 7.6%	8.9% 9.0%	5.8%	9.4%	11.7%	4.3%
総資産経常利益率(ROA) <sup>*4, 5</sup>	バンダイ ナムコ	12.0% 9.9%	11.0% 9.6%	9.6%	11.5%	8.8%	6.3%
売上高販管費率	バンダイ ナムコ	33.7 19.5	34.2 18.2	26.8	27.4	28.4	29.0
売上高営業利益率	バンダイ ナムコ	10.5 8.9	9.0 8.4	7.9	9.2	7.3	5.2
売上高当期純利益率	バンダイ ナムコ	5.4 4.4	4.2 5.3	3.1	5.3	7.1	2.8
自己資本比率	バンダイ ナムコ	53.1 68.7	54.8 69.8	63.0	67.1	69.4	70.9
デット・エクイティ・レシオ	バンダイ ナムコ	21.1 6.7	21.4 6.7	13.5	5.1	5.8	8.3

\*1：2004.3～2005.3の数値は経営統合以前のバンダイとナムコの連結業績を記載しています。

\*2：経常利益は日本の会計基準上の項目です。

\*3：ROE= 当期純利益÷平均自己資本

\*4：ROA= 経常利益÷平均資産総額

\*5：2006.3のROA・ROEの計算の前提となる総資産、純資産は、2006.3末の値を使用しています。

\*6：1株当たり配当金については、期中において中間配当金に代えて、旧株式会社バンダイの株主に対して1株当たり18円、旧株式会社ナムコの株主に対して1株当たり12円の株式移転交付金の支払いを実施しました。



# Financial Review

## ファイナンシャル・レビュー

### ■ 2009年3月期における業績全体の概況

当期における経済環境は、アメリカのサブプライムローン問題に起因する金融市場の混乱が世界的な金融危機に進展し、国内外の個人消費が低迷するとともに、企業業績の急激な悪化を背景とした雇用不安が社会問題に発展しました。エンターテインメント業界においても、消費低迷の影響を大きく受け、不透明な状態が続きました。

このような環境下において、バンダイナムコグループは2006年4月よりスタートした3カ年の中期経営計画の最終年度を迎え、引き続き「ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大」を推進しました。事業面においては、厳しい市場環境のなか、玩具ホビー事業において、国内外で人気キャラクターの男児玩具が好調に推移し、ゲームコンテンツ事業でも海外の家庭用ゲームソフトにおいて、人気タイトルが業績に貢献しました。しかしながら、個人消費が低迷するなか全体としては低調な推移となり、前期には及びませんでした。また、費用面では、前期に完全子会社化したバンダイビジュアル(株)及びバンダイネットワークス(株)ののれんの償却費の計上、投資有価証券評価損の計上、アミューズメント施設の減損損失の計上などがありました。

#### 売上高：

連結売上高は、4,264億円(前期比7.4%減)となりました。このうち、所在地別セグメントの売上高は、日本が3,335億34百万円(同7.5%減)、アメリカが509億34百万円(同6.7%減)、ヨーロッパが450億21百万円(同3.0%減)、アジアが373億77百万円(同1.5%減)となりました。

#### 売上原価：

売上原価は、2,803億77百万円となり、売上原価率は前期の64.4%から65.8%に上昇しました。その結果、売上総利益は1,460億23百万円となり、売上総利益率は前期の35.6%から34.2%に低下しました。

#### 販売費及び一般管理費：

販売費及び一般管理費は、1,236億75百万円(前期比5.3%減)となり、販管費率は前期の28.4%から29.0%に上昇しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費284億10百万円、役員報酬及び給料手当279億92百万円、退職給付費用12億47百万円、研究開発費175億12百万円などとなります。

#### 営業利益：

営業利益は、223億48百万円(前期比33.1%減)となり、営業利益率は前期の7.3%から5.2%に低下しました。このうち、所在地別セグメントの営業利益は、日本が158億63百万円(同35.2%減)、アメリカが8億74百万円(同62.3%減)、ヨーロッパが62億48百万円(同8.5%減)、アジアが22億89百万円(同19.8%減)、内部消去29億26百万円です。

#### その他の損益：

その他の損益は減損損失が前期より減少したものの、前期計上した固定資産除売却損益161億5百万円が当期はなかったことに加え、投資有価証券評価損が増加したことなどにより、12億23百万円の損失計上となりました。

#### 当期純利益：

当期純利益は、118億30百万円(前期比63.8%減)となり、当期純利益率は前期の7.1%から2.8%に低下しました。これは上記で記載したように、その他の損益において、前期に計上した固定資産の売却に伴う利益が当期はなかったことなどによります。また、1株当たり当期純利益は、前期の128円65銭から47円95銭となりました。

## ■ 2009年3月期の事業セグメント別業績概況

	売上高(百万円)			営業利益(百万円)		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
トイホビー	¥165,725	¥180,165	¥△ 14,440	¥11,533	¥14,310	¥△ 2,777
アミューズメント施設	77,270	89,829	△ 12,559	393	1,631	△ 1,238
ゲームコンテンツ	139,405	145,673	△ 6,268	10,940	14,794	△ 3,854
ネットワーク	10,890	12,044	△ 1,154	669	904	△ 235
映像音楽コンテンツ	34,639	36,950	△ 2,311	39	3,832	△ 3,793
その他	19,010	19,811	△ 801	566	754	△ 188

### トイホビー事業

国内においては、「炎神戦隊ゴーオンジャー」の男児キャラクター玩具が好調に推移しました。また、当期より新たにスタートしたカードゲーム「Battle Spirits (バトルスピリッツ)」がTVアニメーションなどと連動した展開で人気となりました。しかしながら、個人消費が低迷するなか、玩具菓子や子供服などの玩具周辺事業が苦戦しました。海外においては、欧米において「BEN10(ベンテン)」の男児キャラクター玩具が業績に貢献しましたが、景気が低迷するなか「Tamagotchi (たまごっち)」が好調に推移した前期には及びませんでした。

この結果、トイホビー事業における売上高は1,657億25百万円(前期比8.0%減)、営業利益は115億33百万円(前期比19.4%減)となりました。

### アミューズメント施設事業

厳しい市場環境のなか、国内において既存店売上が前期比で86.7%と低調な推移となりました。このような環境下、収益性の改善へ向けて引き続きコスト削減をはかるとともに、国内店舗の約2割に相当する63店舗の閉鎖による効率化を実施しました。海外においては、アメリカでは引き続き事業の効率化を追求する一方で、ヨーロッパではイギリスの複合施設を中心に堅調に推移しました。また、アジアではグループシナジーを活かした大型施設「ワンダーパークプラス」(香港)が人気となりました。

この結果、アミューズメント施設事業における売上高は772億70百万円(前期比14.0%減)、営業利益は3億93百万円(前期比75.9%減)となりました。

### ゲームコンテンツ事業

家庭用ゲームソフトでは、全世界で発売したプレイステーション3、Xbox360向け「ソウルキャリバーIV」が、業績に大きく貢献しました。また、欧米においてWii向け「Active Life Outdoor Challenge (日本語名:ファミリートレーナー アスレチックワールド)」[WE SKI (日本語名:ファミリースキー)]が好調に推移いたしました。国内においては、プレイステーション3、Xbox360、プレイステーション2向けにマルチ展開した「ガンダム無双2」、Wii及びニンテンドーDS向けに展開した「太鼓の達人」シリーズが人

気となりましたが、中小型のタイトルは総じて苦戦しました。なお、2009年4月からの中期経営計画に向けて、開発中のゲームにかかわる仕掛品の評価の見直しを行い、一部を費用化したしました。

業務用ゲーム機では、大型メダル機「海物語 ラッキーマリンシアター」が人気となったものの、リピート販売を中心に好調に推移した前期には及びませんでした。また、携帯電話などモバイル機器向けゲームコンテンツでは、ユーザー嗜好の多様化に対応したバラエティのあるコンテンツ展開により堅調に推移いたしました。

この結果、ゲームコンテンツ事業における売上高は1,394億5百万円(前期比4.3%減)、営業利益は109億40百万円(前期比26.1%減)となりました。

### ネットワーク事業

モバイルコンテンツ事業において、「ドラゴンボールモバイル」「ONE PIECE モバイルジャック」などの高付加価値コンテンツから「SIMPLE 100」シリーズ、「ズーキーパー」などのカジュアルゲームまで、様々なニーズに対応したゲームコンテンツが好調に推移いたしました。また、待受画面では「機動戦士ガンダム」「ハローキティ」を中心に携帯電話カスタマイズコンテンツが人気となりましたが、着信メロディは会員数の減少傾向が続きました。

この結果、ネットワーク事業における売上高は108億90百万円(前期比9.6%減)となりました。また営業利益につきましては、のれんの償却費の計上もあり6億69百万円(前期比26.0%減)となりました。

### 映像音楽コンテンツ事業

国内では、映像パッケージソフトにおいて、TVアニメーション「機動戦士ガンダム00(ダブルオー)」「マクロスF(フロンティア)」「コードギアス 反逆のルルーシュ R2」をBlu-ray DiscとDVDで発売し人気となりましたが、DVDからBlu-ray Discへのハードウェアの移行に伴う端境期のなか、全体的には低調な推移となりました。なお、音楽パッケージソフトにおいては、アニメーション向けを中心に好調に推移いたしました。一方海外においては、アメリカにおけるパッケージ販売のビジネスモデルの見直しに伴い、市場在庫の返品を受入れることとしました。

この結果、映像音楽コンテンツ事業における売上高は346億39百万円(前期比6.3%減)となりました。また営業利益につきましては、のれんの償却費の計上もあり39百万円(前期比99.0%減)となりました。

#### その他事業

グループの各戦略ビジネスユニットへ向けた物流事業、ビル管理事業などを行っている会社から構成されており、当期においては、これらのグループサポート関連業務における効率的な運営に取り組みました。

この結果、その他事業における売上高は190億10百万円(前期比4.0%減)、営業利益は5億66百万円(前期比24.9%減)となりました。

### ■ 2009年3月期の所在地別業績概況

	売上高(百万円)			営業利益(百万円)		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
日本	¥333,534	¥360,697	¥△ 27,163	¥15,863	¥24,480	¥△ 8,617
アメリカ	50,934	54,566	△ 3,632	874	2,318	△ 1,444
ヨーロッパ	45,021	46,398	△ 1,377	6,248	6,831	△ 583
アジア	37,377	37,933	△ 556	2,289	2,855	△ 566

#### 日本

トイホビー事業において、「炎神戦隊ゴーオンジャー」の男児キャラクター玩具や、当期より新たにスタートしたカードゲーム「Battle Spirits (バトルスピリッツ)」が好調に推移したものの、個人消費が低迷するなか玩具周辺事業が苦戦しました。ゲームコンテンツ事業においては、家庭用ゲームソフトは、プレイステーション3、Xbox360、プレイステーション2向けにマルチ展開した「ガンダム無双2」、Wii及びニンテンドーDS向けに展開した「太鼓の達人」シリーズが人気となりましたが、中小型のタイトルは総じて苦戦しました。一方業務用ゲーム機は、リピート販売を中心に好調に推移した前期に及びませんでした。また、映像音楽コンテンツ事業においては、ハードウェアの移行に伴う端境期のなか低調な推移となり、アミューズメント施設事業においても、厳しい市場環境のなか既存店を中心に低迷しました。

この結果、日本地域の売上高は3,335億34百万円(前期比7.5%減)となりました。また営業利益につきましては、バンダイビジュアル(株)及びバンダイネットワークス(株)の完全子会社化に伴うのれんの償却費の計上もあり158億63百万円(前期比35.2%減)となりました。

#### アメリカ

トイホビー事業において、「BEN10 (ベンテン)」の男児キャラクター玩具が好調に推移いたしましたが、景気が低迷するなか「POWER RANGERS (パワーレンジャー)」「Tamagotchi (たまごっち)」が好調だった前期には及びませんでした。ゲームコンテンツ事業においては、プレイステーション3、Xbox360で展開した「Soul Calibur IV」が業績に大きく貢献するとともに、Wii向け「Active Life Outdoor Challenge (日本語名:ファミリートレー

ナー アスレチックワールド)」「WE SKI (日本語名:ファミリースキー)」が好調に推移いたしました。なお、2009年4月からの中期経営計画に向けて、開発中のゲームにかかわる仕掛品の評価の見直しを行い、一部を費用化いたしました。映像音楽コンテンツ事業においては、パッケージ販売のビジネスモデルの見直しに伴い、市場在庫の返品を受入れることとし、アミューズメント施設事業においては、引き続き事業の効率化を追求しました。

この結果、アメリカ地域の売上高は509億34百万円(前期比6.7%減)となり、営業利益は8億74百万円(前期比62.3%減)となりました。

#### ヨーロッパ

トイホビー事業において、「BEN10 (ベンテン)」の男児キャラクター玩具が好調に推移いたしましたが、「POWER RANGERS (パワーレンジャー)」「Tamagotchi (たまごっち)」が好調だった前期には及びませんでした。ゲームコンテンツ事業においては、プレイステーション3、Xbox360向け「Soul Calibur IV」やプレイステーション3、Xbox360向け「Dragon Ball Z: Burst Limit」などが好調に推移し、アミューズメント施設事業においては、イギリスの複合施設を中心に堅調に推移いたしました。

この結果、ヨーロッパ地域の売上高は450億21百万円(前期比3.0%減)、営業利益は62億48百万円(前期比8.5%減)となりました。

#### アジア

トイホビー事業において、「機動戦士ガンダム」の模型、「POWER RANGERS (パワーレンジャー)」の男児キャラクター玩具を中心に堅調な推移となりましたが、欧米向け生産取引の減

少により、前期には及びませんでした。また、アミューズメント施設事業においては、当社グループのアジア地区の情報発信源としての機能も備えた大型施設「ワンダーパークプラス」(香港)が人気となりました。

この結果、アジア地域の売上高は373億77百万円(前期比1.5%減)、営業利益は22億89百万円(前期比19.8%減)となりました。

## ■財政状態

当期末の資産につきましては、前期末に比べ495億78百万円減少し、3,634億45百万円となりました。これは主に現金及び預金が193億56百万円、アミューズメント施設・機器や土地等の有形固定資産が114億54百万円、売上債権が106億22百万円減少したことによるものです。

負債につきましては、前期末に比べ202億13百万円減少し、1,028億66百万円となりました。これは主に短期借入債務が35億19百万円、長期借入債務が13億29百万円増加しましたが、買入債務が58億42百万円、未払費用が87億35百万円、繰延税金負債(固定負債)が36億34百万円減少したことなどによるものです。

純資産につきましては、前期末に比べ293億65百万円減少し、2,605億79百万円となりました。これは主に当期純利益118億30百万円による増加がありましたが、自己株式の取得及び消却を行った結果、自己株式が67億84百万円増加し、資本剰余金が80億58百万円減少したことや、為替相場の変動を受け、為替換算調整勘定が187億85百万円減少したことによるものです。この結果、自己資本比率は前期末の69.4%から70.9%へと上昇しました。また、流動比率は272.9%(前期263.4%)、当座比率206.0%(同203.0%)、インタレスト・カバレッジ・レシオ112.9倍(同200.0倍)となりました。

※流動比率=流動資産/流動負債

当座比率=(現金及び預金+有価証券+売上債権)/流動負債  
インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー/利払い

## ■キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は、前期末と比べ192億53百万円減少し、1,100億37百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー：

営業活動の結果得られた資金は、193億1百万円(前期比44.9%減)となりました。これは法人税等の支払額が127億27百万円(前期は162億86百万円)、アミューズメント施設・機器の設置額が66億46百万円(前期は92億86百万円)など資金の減少要因はありましたが、税金等調整前当期純利益が211億25百万円(前期は459億65百万円)、減価償却費が225億46百万円(前期は247億59百万円)計上されたことなどにより、全体としては資金が増加しました。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー：

投資活動の結果使用した資金は、103億27百万円(前期比31.1%減)となりました。これは定期預金の増減額(純額)が28億74百万円(前期は△22億18百万円)、有形固定資産の売却による収入が40億53百万円(前期は224億25百万円)となりましたが、有形・無形固定資産の取得による支出が108億11百万円(前期は146億70百万円)、貸付による支出が56億46百万円(前期は16億17百万円)、Distribution Partners S. A. S.などの投資有価証券の取得による支出が33億44百万円(前期は49億94百万円)あったことによるものです。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー：

財務活動の結果使用した資金は165億30百万円(前期比9.7%増)となりました。これは長期借入債務による収入が100億円(前期は160億円)ありましたが、一方で自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)が151億31百万円(前期102億36百万円)、配当金の支払額が60億9百万円(前期は71億63百万円)あったことなどによるものです。

## ■利益配分に関する基本方針及び当期の配当

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策と位置付けており、グループの競争力を一層強化し、財務面での健全性を維持しながら、継続した配当の実施と企業価値の向上を実現していくことを基本方針としています。具体的には、安定的な配当額として年間24円をベースに、連結配当性向30%を目標に株主還元を実施していきます。

さらに、配当控除後の利益については、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していきます。なお、2009年4月よりスタートした3ヵ年の中期経営計画において、配当控除後の利益につきましては、海外における事業拡大に向けた先行投資に優先的に充当したいと考えています。

当期の1株当たり年間配当金については、安定部分の中間12円、期末12円で年間24円となりました。連結配当性向は50.1%です。



## ■目標とする経営指標

当社グループは、目標とする経営指標としてROE（自己資本当期純利益率）を掲げています。今後、海外事業を中心とした投資を強化することにより利益成長を目指すことに加え、株主資本の有効活用により中長期的な経営基盤の強化と安定化を実現してまいります。具体的には、2015年からの中期経営計画において、連結ROE10.0%以上を目指しており、事業拡大と効率経営の両面の実現に向けて邁進しております。このほか、変化の激しいエンターテインメント業界において事業の再生・撤退を迅速に判断するための指標としてROIC（投下資本利益率）を導入することとしました。

## ■2010年3月期の見通し

今後の経済情勢は、世界的な金融市場の混乱から景気後退局面が長期化・深刻化するおそれがあり、個人消費の低迷や雇用不安等の不透明な環境が続くものと予測されます。また、当社グループを取り巻くエンターテインメント業界の事業環境もこの影響を受け、当面厳しい状況が続くものと想定されます。

このような状況のなかで当社グループは、2009年4月よりスタートいたしました3カ年の中期経営計画に基づき、中長期的に目指す姿である「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」に向けて成長領域への先行投資や事業の収益力強化を推進し、グローバル経営基盤の整備を行ってまいります。

トイホビー事業につきましては、国内では、男児向けの「侍戦隊シンケンジャー」「仮面ライダーディケイド」、女児向けの「フレッシュプリキュア!」や、30周年を迎える「機動戦士ガンダム」など定番キャラクターシリーズによる既存ユーザーへの展開強化をはかるとともに、カードゲーム「Battle Spirits（バトルスピリッツ）」をはじめとした、新規コンテンツの育成に注力します。海外では、男児向けに「POWER RANGERS（パワーレンジャー）」「BEN10（ベンテン）」に加えて、「Kamen Rider Dragon Knight（日本語名：仮面ライダー龍騎）」などの新キャラクターにより商品展開を強化してまいります。

ゲームコンテンツ事業につきましては、特に欧米での家庭用ゲームソフト事業を最重視しており、当期につきましては、プレイステーション3、Xbox360向け「鉄拳6」などの日本発の人気シリーズタイトルに加えて、Wii向けのファミリーシリーズなどのカジュアルゲームを、欧米を中心に展開してまいります。

映像音楽コンテンツ事業につきましては、DVDからBlu-ray Discへのハードウェアの移行に伴う端境期のなか、各ターゲットへ向けたコンテンツのバランスを意識し、収益性の向上をはかってまいります。

アミューズメント施設事業につきましては、引き続きスクラップ&ビルドを実施するとともに、当社グループならではの差異化店舗の展開を推進し、収益力の強化をはかってまいります。

以上のような各事業における施策及び厳しい経済環境の継続を鑑みて、2010年3月期の連結業績は、売上高4,000億円（前期比6.2%減）、営業利益150億円（前期比32.9%減）、当期純利益85億円（前期比28.1%減）を予想しています。

## 2010年3月期通期 連結業績予想

### 事業の種類別セグメント

	(百万円)	
	売上高	営業利益
トイホビー	¥ 158,000	¥ 9,000
ゲームコンテンツ	140,000	5,500
映像音楽コンテンツ	34,000	1,500
アミューズメント施設	70,000	1,500
その他	18,000	500
消去または全社	△ 20,000	△ 3,000
連結	¥ 400,000	¥ 15,000

### 所在地別セグメント

	(百万円)	
	売上高(外部売上)	営業利益
日本	¥300,000	¥ 11,800
アメリカ	46,000	0
ヨーロッパ	40,000	4,200
アジア	14,000	2,500
消去または全社	—	△ 3,500
連結	¥400,000	¥ 15,000

(注)上記の表の業績予想数値は、2009年8月4日時点のものです。

## ■将来予測表記に関する特記

当アニュアルレポートに記載されている次期及び将来に関する記述は、当社及び当社グループが現時点において入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。よって、実際の業績は様々な要因により、記述されている業績予想とは大きく異なる結果となる可能性があります。実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、当社及び当社グループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

# Consolidated Balance Sheets

## 連結貸借対照表

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
2008年及び2009年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注3)
	2008	2009	2009
<b>(資産の部)</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金(注4)	¥ 126,103	¥ 106,747	\$ 1,086,705
有価証券(注4及び5)	7,069	4,426	45,058
売上債権(注6)	73,141	62,519	636,455
貸倒引当金	(607)	(447)	(4,551)
たな卸資産(注7)	36,429	37,651	383,294
繰延税金資産(注12)	5,909	6,146	62,567
その他	19,669	19,044	193,872
流動資産合計	267,713	236,086	2,403,400
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注5)	26,143	24,950	253,996
差入保証金	20,112	18,013	183,376
繰延税金資産(注12)	6,291	7,125	72,534
その他	3,542	4,248	43,245
貸倒引当金	(1,216)	(1,254)	(12,766)
投資その他の資産合計	54,872	53,082	540,385
<b>有形固定資産:</b>			
建物及び構築物	26,316	24,066	244,996
アミューズメント施設・機器	81,042	70,823	720,992
土地	14,347	11,783	119,953
その他	66,575	67,284	684,964
合計	188,280	173,956	1,770,905
控除: 減価償却累計額	(124,834)	(121,964)	(1,241,617)
有形固定資産合計	63,446	51,992	529,288
<b>無形固定資産:</b>			
のれん	15,800	12,055	122,722
その他	11,192	10,230	104,144
無形固定資産合計	26,992	22,285	226,866
資産合計	¥ 413,023	¥ 363,445	\$ 3,699,939

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

	百万円		千米ドル(注3)
	2008	2009	2009
<b>(負債、純資産の部)</b>			
<b>流動負債：</b>			
短期借入債務(注9)	¥ 5,338	¥ 8,857	\$ 90,166
買入債務(注10)	42,603	36,761	374,234
未払費用	33,765	25,030	254,810
未払法人税等(注12)	9,263	6,375	64,899
その他(注9及び12)	10,680	7,281	74,122
流動負債合計	101,649	84,304	858,231
<b>固定負債：</b>			
長期借入債務(注9)	10,662	11,991	122,071
退職給付引当金(注11)	1,598	1,953	19,882
繰延税金負債(注12)	4,732	1,098	11,178
その他(注9)	4,438	3,520	35,833
固定負債合計	21,430	18,562	188,964
負債合計	123,079	102,866	1,047,195
<b>純資産：</b>			
資本金(注17及び18)			
授權株式数：1,000,000,000株			
発行済株式数：250,000,000株	10,000	10,000	101,802
資本剰余金(注18)	87,946	79,888	813,275
利益剰余金(注15)	192,865	199,453	2,030,469
自己株式(2008年：1,766,271株、2009年：8,694,796株)(注17)	(2,840)	(9,624)	(97,974)
小計	287,971	279,717	2,847,572
その他有価証券評価差額金(注5及び12)	193	(1,911)	(19,454)
繰延ヘッジ損益	(113)	(105)	(1,069)
土地再評価差額金(注12及び16)	(6,284)	(6,300)	(64,135)
為替換算調整勘定	5,029	(13,756)	(140,039)
小計	(1,175)	(22,072)	(224,697)
新株予約権(注18)	1,531	1,468	14,945
少数株主持分	1,617	1,466	14,924
純資産合計	289,944	260,579	2,652,744
<b>偶発債務(注21)</b>			
負債、純資産合計	¥413,023	¥363,445	\$3,699,939

# Consolidated Statements of Income

## 連結損益計算書

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
2008年及び2009年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2008	2009	2009
売上高	¥460,474	¥426,400	\$4,340,833
売上原価	296,401	280,377	2,854,291
売上総利益	164,073	146,023	1,486,542
販売費及び一般管理費(注13)	130,662	123,675	1,259,035
営業利益	33,411	22,348	227,507
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	2,553	2,039	20,757
支払利息	(202)	(247)	(2,515)
投資有価証券売却損益	288	57	580
投資有価証券評価損	(225)	(1,327)	(13,509)
固定資産除売却損益	16,105	1,333	13,570
減損損失(注8)	(4,248)	(954)	(9,713)
その他	(1,717)	(2,124)	(21,620)
	12,554	(1,223)	(12,450)
税金等調整前当期純利益	45,965	21,125	215,057
法人税等(注12)	12,635	9,060	92,233
少数株主利益	651	235	2,392
当期純利益	¥ 32,679	¥ 11,830	\$ 120,432

1株当たり情報(注14)	円		米ドル(注3)
	2008	2009	2009
3月31日現在の純資産額	¥1,127.72	¥1,067.71	\$10.87
当期純利益			
潜在株式調整前	128.65	47.95	0.49
潜在株式調整後	128.47	47.88	0.49
当期に係る配当金(注15)	24.00	24.00	0.24

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。



# Consolidated Statements of Changes in Net Assets

## 連結株主資本等変動計算書

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
2008年及び2009年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2008	2009	2009
資本金(注17及び18)			
期首残高	¥ 10,000	¥ 10,000	\$ 101,802
期末残高	10,000	10,000	101,802
資本剰余金(注18)			
期首残高	97,142	87,946	895,307
自己株式の消却	(8,184)	(8,336)	(84,862)
連結子会社からの自己株式の取得	—	278	2,830
株式交換による自己株式の減少	(1,012)	—	—
期末残高	87,946	79,888	813,275
利益剰余金(注15)			
期首残高	182,389	192,865	1,963,402
在外子会社の会計処理変更に伴う増減	—	(66)	(672)
当期純利益	32,679	11,830	120,432
連結範囲の変動(連結子会社の増加)	(104)	818	8,327
連結範囲の変動(連結子会社の減少)	(27)	—	—
連結子会社の持分法適用会社への移行による増加	93	—	—
土地再評価差額金取崩額	(15,002)	15	153
配当金	(7,163)	(6,009)	(61,173)
期末残高	192,865	199,453	2,030,469
自己株式(注17)			
期首残高	(3,952)	(2,840)	(28,912)
期中増減高	1,112	(6,784)	(69,062)
期末残高	(2,840)	(9,624)	(97,974)
その他有価証券評価差額金(注5及び12)			
期首残高	4,101	193	1,965
期中増減高	(3,908)	(2,104)	(21,419)
期末残高	193	(1,911)	(19,454)
繰延ヘッジ損益			
期首残高	92	(113)	(1,150)
期中増減高	(205)	8	81
期末残高	(113)	(105)	(1,069)
土地再評価差額金(注12及び16)			
期首残高	(21,286)	(6,284)	(63,972)
期中増減高	15,002	(16)	(163)
期末残高	(6,284)	(6,300)	(64,135)
為替換算調整勘定			
期首残高	5,684	5,029	51,196
期中増減高	(655)	(18,785)	(191,235)
期末残高	5,029	(13,756)	(140,039)
新株予約権(注18)			
期首残高	577	1,531	15,586
期中増減高	954	(63)	(641)
期末残高	1,531	1,468	14,945
少数株主持分			
期首残高	9,507	1,617	16,461
期中増減高	(7,890)	(151)	(1,537)
期末残高	1,617	1,466	14,924
期末純資産合計	¥289,944	¥260,579	\$2,652,744

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

# Consolidated Statements of Cash Flows

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
2008年及び2009年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2008	2009	2009
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 45,965	¥ 21,125	\$ 215,057
減価償却費	24,759	22,546	229,523
減損損失	4,248	954	9,713
固定資産除売却損益	(16,105)	(1,333)	(13,570)
アミューズメント施設・機器除却損	1,215	796	8,103
投資有価証券売却損益	(288)	(57)	(580)
投資有価証券評価損	225	1,327	13,509
売上債権の減少(増加)額	6,129	3,827	38,960
たな卸資産の減少(増加)額	(3,936)	(2,128)	(21,663)
アミューズメント施設・機器設置額	(9,286)	(6,646)	(67,658)
買入債務の増加(減少)額	(4,203)	(59)	(601)
その他	217	(10,227)	(104,115)
小計	48,940	30,125	306,678
利息及び配当金の受取額	2,521	2,074	21,114
利息の支払額	(175)	(171)	(1,741)
法人税等の支払額	(16,286)	(12,727)	(129,563)
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,000	19,301	196,488
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の増減額(純額)	(2,218)	2,874	29,258
有形固定資産の取得による支出	(10,471)	(8,012)	(81,564)
有形固定資産の売却による収入	22,425	4,053	41,260
無形固定資産の取得による支出	(4,199)	(2,799)	(28,494)
投資有価証券の取得による支出	(4,994)	(3,344)	(34,043)
投資有価証券の売却による収入	26	354	3,604
連結子会社株式の取得による支出	(15,983)	(49)	(499)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入(支払)	(63)	277	2,820
貸付による支出	(1,617)	(5,646)	(57,477)
貸付金の回収による収入	1,452	297	3,024
差入保証金の預入による支出	(1,588)	(1,198)	(12,196)
差入保証金の回収による収入	2,260	2,865	29,166
その他	(11)	1	10
投資活動によるキャッシュ・フロー	(14,981)	(10,327)	(105,131)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の増減額(純額)	(739)	128	1,303
長期借入債務による収入	16,000	10,000	101,802
長期借入債務の返済による支出	(12,542)	(5,338)	(54,342)
リース債務の返済による支出	—	(104)	(1,059)
自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)	(10,236)	(15,131)	(154,036)
配当金の支払額	(7,163)	(6,009)	(61,173)
少数株主への配当金の支払額	(387)	(76)	(774)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,067)	(16,530)	(168,279)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(304)	(12,620)	(128,474)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	4,648	(20,176)	(205,396)
現金及び現金同等物の期首残高	124,156	129,290	1,316,197
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	486	1,143	11,636
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	85	865
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	(305)	(3,105)
現金及び現金同等物の期末残高(注4)	¥129,290	¥110,037	\$1,120,197

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

# Notes to Consolidated Financial Statements

## 連結財務諸表に対する注記

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社

### 1 連結財務諸表の表示基準

株式会社バンダイナムコホールディングス(以下「(株)バンダイナムコホールディングス」)及び連結子会社は、一般に公正妥当と認められる日本の会計原則、金融商品取引法及び関連する財務諸表規則に準拠し連結財務諸表を作成しております。そのため、国際財務報告基準に基づく会計処理方法及び開示要求に関して相違する部分があります。

海外連結子会社の財務諸表は、国際財務報告基準または米国会計基準に従って作成されています。添付の連結財務諸表は、日本の公正妥当と認められた会計原則に基づき作成され、金融商品取引法に従い、関東財務局長に提出された連結財務諸表を基に作成しています。

但し、日本の連結財務諸表に記載されておりますが公正な開示のために必要とされない一部の補足情報は、添付の連結財務諸表には含まれていません。

連結財務諸表を作成するにあたって、海外の読者の便宜のために日本で作成された連結財務諸表を一部組み替えて表示しています。

また、2008年3月期の連結財務諸表は、2009年3月期における表示に準じて組替えています。

### 2 重要な会計方針

#### (a) 連結の範囲等

添付の連結財務諸表には、(株)バンダイナムコホールディングス及び重要な連結子会社の財務諸表が含まれています。連結されていない子会社は連結財務諸表に重要な影響を与えないため連結の範囲から除外しています。重要な関連会社については持分法を適用しています。それ以外の関連会社及び非連結子会社については原価法を適用していますが、これらの会社に関して、仮に持分法を適用したとしても連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではありません。すべての重要な連結会社間の勘定残高及び取引は連結上、消去されています。のれんについては5年間で償却しています。

#### (b) 現金及び現金同等物

キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物の範囲は、手許現金、要求払預金、取得日から3カ月以内に満期日が到来する流動性の高い投資です(注4)。

#### (c) 外貨建取引等会計処理

外貨建取引は取引日の為替レートで円に換算され、債権債務の決済によって生じる利益又は損失は「その他の損益」に計上されています。決算日時点の外貨建債権債務は決算日の為替レートで換算され、未実現利益又は未実現損失は「その他の損益」に計上されています。

在外連結子会社及び関連会社の資産、負債は決算日の為替レートで、収益、費用は年間の平均レートでそれぞれ円貨換算しています。外貨建取引から生じた利益及び損失は「その他の損益」に計上され、財務諸表の換算から生じた利益及び損失は原則的に連結損益計算書から除外し、「純資産」の「為替換算調整勘定」及び「少数株主持分」に表示しています。

#### (d) 収益及び費用の計上基準

##### ゲームソフト制作費の会計処理

ゲームソフトについてはソフトウェアとコンテンツが高度に組み合わされて制作される特徴を有したものであり、両者が一体不可分なものとして明確に区分できないものと捉えています。

また、その主要な性格についてはゲーム内容を含め画像・音楽データが組み合わされた、いわゆるコンテンツであると判断しています。

以上のことからゲームソフト制作費について、社内にて製品化を決定した段階から、たな卸資産に計上しています。

また、資産計上した制作費につきましては、見込み販売数量により売上原価に計上しています。

#### (e) 有価証券及び投資有価証券

有価証券及び投資有価証券は満期保有目的の債券、関係会社株式、その他有価証券の3つに区分することが求められています。満期保有目的の債券は額面金額に達するまで償還に至るまでの期間に渡って毎期一定の方法で貸借対照表評価額に加減しています。連結対象外関係会社株式は原価で評価しています。その他有価証券のうち時価のあるものは原則として時価で評価しています。取得価額と未実現利益または未実現損失を含む帳簿価額との税効果を考慮した後の差額は、「純資産」における「その他有価証券評価差額金」として計上しています。時価のないものは原価で評価しています。その他有価証券の売却原価は、移動平均法によって算定しています。

#### (f) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権及び破産更生債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しています。

#### (g) たな卸資産

国内連結子会社は総平均法による原価法を採用しています(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)。在外連結子会社は総平均法による低価法を採用しています。ただし、ゲームソフト等の仕掛品については、国内連結子会社及び在外連結子会社ともに個別法による原価法を採用しています(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)。

(会計方針の変更)

2009年3月期より、「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号 2006年7月5日公表分)を適用しております。これによる、営業利益及び税金等調整前当期純利益への影響は軽微であります。

#### (h) 法人税等

法人税等のうち、法人税、住民税及び事業税は利益に基づいて計上し、法人税等調整額は資産負債法に基づいて計上しています。繰延税金資産・負債は、財務諸表上の資産・負債額と税法に基づく資産・負債額との差異及び繰越欠損金額、繰延税額控除額に起因する将来の税効果を見積って認識されています。また、繰延税金資産・負債は、それらの一時差異の解消が予定される会計年度に適用されるであろう法定実効税率を用いて算出されています。税率の変更に伴う繰延税金資産・負債への影響額は、当該税率変更に係る改正税法が公布された日を含む会計年度の損益として認識されています。

#### (i) 有形固定資産

(株)バンダイナムコホールディングス及び国内連結子会社は有形固定資産の減価償却方法として主に見積耐用年数に基づく定率法を採用しています。ただし1998年4月1日以降に取得した建物(建物附属設備は除く)及びアミューズメント施設・機器等の一部については定額法が適用されます。

主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 2-50年

アミューズメント施設・機器 3-15年

一部の国内連結子会社の有形固定資産については、2008年度法人税法の改正による法定耐用年数の変更に伴い、2009年3月期より耐用年数を変更しております。これによる、2009年3月期の営業利益及び税金等調整前当期純利益への影響は軽微であります。

当社及び一部の国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、2008年3月期より、2007年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しております。これにより2008年3月期の営業利益及び税金等調整前当期純利益は、それぞれ989百万円減少しております。

当社及び一部の国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、2008年3月期より、2007年3月31日以前に取得した資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法の適用により取得価額の5%に到達した連結会計年度の翌連結会計年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却しております。これにより2008年3月期の営業利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ187百万円減少しております。

在外連結子会社は主として見積耐用年数による定額法を採用しています。

主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 5-50年

アミューズメント施設・機器 2-7年

#### (j) 無形固定資産

無形固定資産の減価償却方法としては、見積耐用年数に基づく定額法を採用しています。

主な耐用年数は以下のとおりです。

ソフトウェア(自社利用分)1-5年

のれんの償却については、5年間の定額法により償却を行っています。

#### (k) リース会計

リース資産はリース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。所有権移転外ファイナンス・リース取引については、従来、賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっておりましたが、2009年3月期より「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号(1993年6月17日(企業会計審議会第一部会)、2007年3月30日改正))及び「リース取引に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第16号(1994年1月18日(日本公認会計士協会・会計制度委員会)、2007年3月30日改正))を適用し、通常の売買取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

なお、リース取引開始日が適用初年度開始前の所有権移転外ファイナンス・リース取引については、引き続き通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理を適用しております。

これによる、2009年3月期の営業利益及び税金等調整前当期純利益への影響はありません。

#### (l) 固定資産の減損

「固定資産の減損に係る会計基準」(「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」(企業会計審議会 2002年8月9日))及び「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第6号 2003年10月31日)を適用しています。なお、減損損失累計額については、連結財務諸表規則に基づき各資産の金額から直接控除しています。

#### (m) デリバティブ取引及びヘッジ会計

為替及び金利の相場変動による市場リスクを低減させる手段として、為替予約取引及び金利スワップ取引などのデリバティブ取引を利用しております。これらのデリバティブ取引は、事業活動に伴う為替相場や金利などの変動によるリスクを低減させる目的においてのみ行われているものであります。従って、デリバティブ等の金融取引を投機目的で利用することはありません。



デリバティブ取引の契約先はいずれも信用度の高い金融機関であるため、リスクはほとんどないと認識しております。また、デリバティブ取引の実行は取引権限及び取引限度額等を定めた社内ルールに従い上記の取組方針及び利用目的の範囲内で行っています。

デリバティブ取引は原則、時価によって評価し、計上することが求められています。ヘッジ会計の適用要件を充たすデリバティブ取引については、繰延ヘッジ処理によっています。また、為替予約については振当処理の要件を充たしている場合には振当処理を、金利スワップについて特例処理の要件を充たしている場合には特例処理を行っています。

ヘッジ有効性の判定は、原則としてヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動またはキャッシュフロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動またはキャッシュフロー変動の累計とを比較し、両者の変動額等を基礎にして判断しています。ヘッジ手段とヘッジ対象の資産・負債または予定取引に関する重要な条件が同一である場合には、有効性が100%であることが明らかであるため、有効性の判定は省略しております。また、特例処理による金利スワップについては、有効性の判定は省略しています。

ただし、ヘッジが有効性を失った場合にはヘッジ会計を中止し、中止されたヘッジ取引は速やかに損益として認識されることとなります。

#### (n) 役員賞与引当金

(株)バンダイナムコホールディングス及び国内連結子会社は役員賞与の支出に備えて、当連結会計年度における支給見込額に基づき計上しております。

#### (o) 退職給付引当金

(株)バンダイナムコホールディングスは、確定給付型の制度として退職一時金制度、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を設けています。国内連結子会社（一部連結子会社を除く）では、確定給付型の制度として、適格退職年金制度または退職一時金制度、総合設立型厚生年金基金制度を設けています。また、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。一部の在外連結子会社は確定拠出型退職年金制度または退職一時金制度を設けています。

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、計上しています。数理計算上の差異については、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の年数(9～19年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。一部の国内連結子会社は、過去勤務債務について、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定年数(10～11年)による按分額を費用処理しているほか、役員退職慰労金の支出に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しています。

#### (p) 事業整理損失引当金

一部の連結子会社は、事業の整理に伴う損失に備えるため、損失見込額を計上しております。

#### (q) 返品調整引当金

一部の連結子会社は、連結会計年度末後の返品損失に備えるため、過去返品実績により見積もった当連結会計年度負担額を計上しております。

#### (r) 剰余金処分

剰余金処分は会計年度終了後の株主総会における株主の決議によって行われます。当該連結会計年度の連結財務諸表には当該期に係る剰余金処分は反映されていません。

#### (s) 1株当たり情報

1株当たり当期純利益は、期中平均株式数に基づき算出しています。潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、新株発行をもたらす権利の行使や契約の履行、あるいは、新株への転換によって生じる希薄化の影響を考慮して計算されます。

1株当たり現金配当は、会計期間に関して宣言された配当額に基づいて算出しています。

#### (t) 連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い

2009年3月期より、「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」（実務対応報告第18号 2006年5月17日）を適用し、連結決算上必要な修正を行っております。

これによる、営業利益及び税金等調整前当期純利益への影響は軽微であります。

### 3 財務諸表の外貨換算

連結財務諸表は円貨で表示されています。ただし、読者の便宜に供するため、2009年3月期の連結財務諸表は2009年3月31日の東京外国為替市場におけるおよその実勢為替レートの1米ドル98.23円を用いて米ドル換算されています。この換算は、連結財務諸表に表示されている円金額が同レートで米ドルに転換可能という意味ではありません。

#### 4 現金及び現金同等物

2008年及び2009年3月期の連結貸借対照表の「現金及び預金」と、連結キャッシュ・フロー計算書の「現金及び現金同等物」の調整は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
現金及び預金	¥126,103	¥106,747	\$1,086,705
有価証券	7,069	4,426	45,058
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(3,882)	(1,136)	(11,566)
現金及び現金同等物	¥129,290	¥110,037	\$1,120,197

2009年3月31日現在において、現金及び預金のうち定期預金131百万円(1,334千ドル)を銀行取引保証のため、担保に供しております。

#### 5 有価証券及び投資有価証券

2008年及び2009年3月期における有価証券及び投資有価証券の概要は以下のとおりです。

2008年3月31日現在における満期保有目的の債券には時価のある国債が30百万円含まれており、当該価格は時価と近似しております。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
満期保有目的の債券	¥ 64	¥ 31	\$ 316
時価のあるその他有価証券	15,102	10,956	111,534
時価のないその他有価証券	8,924	6,239	63,514
非連結子会社及び関連会社株式	9,122	12,150	123,690
合計	¥33,212	¥29,376	\$299,054

2008年及び2009年3月31日現在の時価のあるその他有価証券の取得原価、連結貸借対照表計上額(時価)及び未実現評価損益は次のとおりです。

	百万円			
	2008			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価のあるその他有価証券:				
株式	¥12,410	¥4,932	¥(2,746)	¥14,596
債券	301	—	(2)	299
その他	223	—	(16)	207
合計	¥12,934	¥4,932	¥(2,764)	¥15,102

	百万円			
	2009			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価のあるその他有価証券:				
株式	¥11,445	¥2,165	¥(3,111)	¥10,499
債券	300	4	(3)	301
その他	223	—	(67)	156
合計	¥11,968	¥2,169	¥(3,181)	¥10,956

	千米ドル			
	2009			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価のあるその他有価証券:				
株式	\$116,512	\$22,040	\$(31,670)	\$106,882
債券	3,054	41	(31)	3,064
その他	2,270	—	(682)	1,588
合計	\$121,836	\$22,081	\$(32,383)	\$111,534

2008年及び2009年3月期に売却したその他有価証券の売却額、売却益の合計額及び売却損の合計額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
売却額	¥ 26	¥ 57	\$ 580
売却益の合計額	2	1	10
売却損の合計額	(12)	(16)	(163)

2008年及び2009年3月31日現在の時価のない有価証券については次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
時価のないその他有価証券:			
非上場株式	¥1,721	¥1,691	\$17,214
MMF等	5,863	3,695	37,616
その他	1,340	853	8,684
合計	¥8,924	¥6,239	\$63,514

2008年及び2009年3月31日現在のその他有価証券のうち満期があるもの及び満期保有目的の債券の今後の償還予定額は次のとおりです。

	百万円					
	2008			2009		
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内
債券:						
国債・地方債等	¥10	¥20	¥—	¥—	¥—	¥—
社債	—	34	—	—	31	—
合計	¥10	¥54	¥—	¥—	¥31	¥—

	千米ドル		
	2009		
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内
債券:			
国債・地方債等	\$ —	\$ —	\$ —
社債	—	316	—
合計	\$ —	\$316	\$ —

## 6 売上債権

2008年及び2009年3月31日現在の売上債権の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
受取手形	¥ 6,874	¥ 6,248	\$ 63,606
売掛金	66,267	56,120	571,312
リース債権及びリース投資資産	—	151	1,537
合計	¥73,141	¥62,519	\$636,455

## 7 たな卸資産

2008年及び2009年3月31日現在のたな卸資産の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
商品及び製品	¥11,463	¥11,643	\$118,528
仕掛品	21,481	21,654	220,441
原材料及び貯蔵品	3,485	4,354	44,325
合計	¥36,429	¥37,651	\$383,294

## 8 減損損失

減損の兆候を把握するに当たり、重要な遊休資産、処分予定資産及び賃貸用資産を除き、戦略ビジネスユニットを基準とした管理会計上の区分に従ってグルーピングを行っております。その内、アミューズメント施設事業においては、主に管理会計上の最小単位である店舗を基本単位として資産のグルーピングを行っております。

(資産のグルーピングの変更)

従来、アミューズメント施設事業においては、主に一定の地域ごとに資産のグルーピングを行っておりましたが、一部の国内連結子会社は、組織変更に伴い、管理会計上の単位と資産のグルーピングの単位が乖離してきたことから、2009年3月期より管理会計上の最小単位である店舗を基本単位として資産のグルーピングを行う方法に変更いたしました。この変更に伴い、2009年3月期において減損損失160百万円(1,629千米ドル)をその他損益に計上し、税金等調整前当期純利益が同額減少しております。

なお、以下の資産について、再利用可能な資産を除いた帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他の損益に計上しております。

場所	用途	種類	百万円		千米ドル
			2008	2009	2009
神奈川県横浜市(注)1	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器等	¥938	¥ —	\$ —
石川県金沢市(注)2	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器等	173	—	—
神奈川県綾瀬市他(注)3	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器等	85	—	—
北海道函館市(注)2	アミューズメント運営施設(観光ホテル)	建物及び構築物等	483	—	—
BEDFORDSHIRE, U.K.他(注)2	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器等	948	—	—
CAUSEWAY BAY, HONG KONG.(注)4	処分予定資産等	アミューズメント施設・機器等	2	—	—
ILLINOIS, U.S.A.(注)5	アミューズメント運営施設	のれん	662	—	—
栃木県下都賀郡他(注)6	遊休資産	建物及び構築物、土地等	789	—	—
東京都文京区他(注)4	処分予定資産等	建物及び構築物、有形固定資産(その他)等	116	—	—
茨城県稲敷郡(注)7	倉庫	建物及び構築物、土地	35	—	—
東京都江東区(注)2	インターネットコンテンツ事業用ソフトウェア	有形固定資産(その他)、無形固定資産(その他)	17	—	—
石川県金沢市(注)8	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器等	—	208	2,117
宮城県仙台市(注)9	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器等	—	94	957
大阪府大阪市(注)10	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器等	—	475	4,836
北海道札幌市(注)8	事業用資産	建物及び構築物、有形固定資産(その他)	—	48	489
東京都渋谷区(注)11	事業用資産	建物及び構築物、有形固定資産(その他)	—	38	387
SEOUL, KOREA(注)8	インターネットコンテンツ事業用ソフトウェア	無形固定資産(その他)	—	25	255
東京都港区(注)12	処分予定資産	建物及び構築物、有形固定資産(その他)	—	23	234
東京都港区(注)12	処分予定資産	建物及び構築物	—	14	143
大阪府茨木市(注)13	遊休資産	土地	—	29	295
合計			¥4,248	¥954	\$9,713

- (注)
- 閉鎖の意思決定をしたことにより固定資産の回収可能価額が大きく低下したと判断したため、既存のグルーピングから切り離し、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 事業の収益性が低下し固定資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 運営の主目的を、収益の獲得を目的とした営業から、福祉目的の社会貢献事業としての価値に注目して営業を継続することを決定したことにより固定資産の回収可能価額が大きく低下したと認識し、また同一グルーピング内での相互補完性が薄れていることから既存のグルーピングから切り離し、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 店舗移転等に伴い、今後使用が見込まれない資産について、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 買収事業の収益性が低下したことにより超過収益力が見込まれなくなったため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 子会社の拠点統合等に伴い、今後使用が見込まれない資産について、減損損失を計上いたしました。なお、不動産の回収可能価額は正味売却価額により測定しており、路線価に基づいて評価しております。
  - 事業の収益性が低下し固定資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。なお、不動産の回収可能価額は正味売却価額により測定しており、固定資産税評価額に基づいて評価しております。
  - 事業の収益性が低下し固定資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 閉鎖の意思決定をしたことにより固定資産の回収可能価額が大きく低下したと判断したため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 従来は収益の獲得を目的として営業していましたが、運営の主目的を見直し、新商品開発・新業態店舗開発の研究施設として営業することを決定したことにより固定資産の回収可能価額が大きく低下したと認識し、既存のグルーピングから切り離し、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 閉鎖の意思決定をしたことにより固定資産の回収可能価額が大きく低下したと判断したため、既存のグルーピングから切り離し、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 当社及び子会社の本社機能移転に伴い、今後使用が見込まれない資産について、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
  - 今後使用が見込まれない資産について、減損損失を計上いたしました。なお、不動産の回収可能価額は正味売却価額により測定しており、鑑定評価額に基づいて算定しております。

## 9 借入金及びリース債務

2008年及び2009年3月31日現在の短期借入金及びリース債務の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
短期借入金	¥ —	¥ 96	\$ 977
1年以内に返済予定の長期借入金	5,338	8,761	89,189
1年以内に返済予定のリース債務	—	85	865
合計	¥5,338	¥8,942	\$91,031

2009年3月31日現在の短期借入金の加重平均利率は4.77%です。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
2011年3月期までに順次返済期限が到来する主に銀行からの借入金：			
2009年3月31日現在の1年以内に返済予定の長期借入金の加重平均利率は0.70%、			
また長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）の加重平均利率は0.78%	¥16,000	¥20,752	\$211,260
2014年3月期までに順次返済期限が到来するリース債務：			
2009年3月31日現在の1年以内に返済予定のリース債務の加重平均利率は4.20%、			
またリース債務（1年以内に返済予定のものを除く）の加重平均利率は2.90%です。	—	396	4,031
小計	16,000	21,148	215,291
1年以内に返済予定の長期借入金	(5,338)	(8,761)	(89,189)
1年以内に返済予定のリース債務	—	(85)	(865)
合計	¥10,662	¥12,302	\$125,237



2009年3月31日現在における長期借入金及びリース債務の年度別返済予定額は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
2010年3月期	¥ 8,845	\$ 90,044
2011年3月期	8,743	89,005
2012年3月期	3,411	34,725
2013年3月期	61	621
2014年3月期	39	397
2015年～2016年3月期	49	499
合計	¥21,148	\$215,291

## 10 買入債務

2008年及び2009年3月31日現在の買入債務の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
支払手形	¥ 8,188	¥ 7,130	\$ 72,585
買掛金	34,415	29,631	301,649
合計	¥42,603	¥36,761	\$374,234

## 11 退職給付引当金

2008年及び2009年3月31日現在の連結貸借対照表に計上されている退職給付引当金の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
従業員退職給付引当金			
退職給付債務	¥ 13,544	¥14,254	\$145,108
年金資産	(10,531)	(9,326)	(94,940)
未積立退職給付債務	3,013	4,928	50,168
未認識数理計算上の差異	(1,996)	(3,532)	(35,956)
未認識過去勤務債務(債務の減額)	413	373	3,797
連結貸借対照表計上額(純額)	1,430	1,769	18,009
前払年金費用	141	137	1,395
従業員退職給付引当金	1,571	1,906	19,404
役員退職慰労引当金	27	47	478
合計	¥ 1,598	¥ 1,953	\$ 19,882

(注)

1. 上記年金資産以外に2008年及び2009年3月31日現在、厚生年金基金制度における年金資産(掛金拠出金割合にて算定)がそれぞれ539百万円及び438百万円(4,459千米ドル)あります。
2. 一部の連結子会社は退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

2008年及び2009年3月期の退職給付費用の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
勤務費用	¥1,471	¥1,628	\$16,573
利息費用	237	245	2,494
期待運用収益	(254)	(275)	(2,800)
数理計算上の差異の処理額	237	286	2,912
過去勤務債務の処理額	(40)	(40)	(407)
退職給付費用合計	¥1,651	¥1,844	\$18,772

- (注)
- 上記退職給付費用以外に厚生年金基金掛金拠出額を「売上原価」、「販売費及び一般管理費」として処理しております。2008年及び2009年3月期における厚生年金基金掛金拠出額はそれぞれ38百万円及び31百万円(316千米ドル)を「売上原価」、「販売費及び一般管理費」に計上しております。また、2008年及び2009年3月期における割増退職金はそれぞれ118百万円及び98百万円(998千米ドル)を「販売費及び一般管理費」に費用計上しております。その他、一部の国内連結子会社は、セカンドキャリア支援特別制度に伴い2009年3月期において、特別退職金のうち553百万円(5,630千米ドル)を割増退職金として「その他の損益」に計上しております。
  - 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、勤務費用に計上しております。
  - 確定拠出型退職年金制度を設けている当社及び一部の連結子会社の確定拠出金額は、勤務費用に計上しております。
  - 中小企業退職共済制度を併用している一部の連結子会社の拠出額は、勤務費用に計上しております。

2008年及び2009年3月期の退職給付債務等の計算の基礎に関する事項は次のとおりです。

	2008	2009
退職給付見込額の期間配分方法	勤務期間を基準とする方法	勤務期間を基準とする方法
割引率	2.0%	1.7%～2.0%
期待運用収益率	2.0%～3.0%	2.5%～3.0%
過去勤務債務の額の処理年数	10年	10年～11年
数理計算上の差異の処理年数	発生年度の翌年度より9～17年で費用処理しています。	発生年度の翌年度より9～19年で費用処理しています。

## 12 法人税等

(株)バンダイナムコホールディングス及び国内連結子会社に係る法人税、住民税及び事業税は利益に基づき算出され、2008年及び2009年3月期における法定実効税率は40.6%となっています。

2008年及び2009年3月期における連結損益計算書に計上される法人税等は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
法人税、住民税及び事業税	¥14,845	¥9,843	\$100,204
過年度法人税等	—	1,173	11,941
法人税等調整額	(2,210)	(1,956)	(19,912)
合計	¥12,635	¥9,060	\$92,233

2008年及び2009年3月期における法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳は次のとおりです。

	2008	2009
法定実効税率	40.6%	40.6%
のれん償却額	1.9	7.6
評価性引当額の増減	(14.1)	6.6
過年度法人税	—	5.5
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.8	1.6
住民税均等割額	0.6	1.2
在外子会社の留保利益金に係る繰延税金負債取崩	—	(17.2)
在外子会社税率差異	(0.9)	(3.4)
役員賞与	0.5	—
試験研究費税額控除	(1.3)	—
その他	(0.6)	0.4
税効果会計適用後の法人税等の負担率	27.5%	42.9%

2008年及び2009年3月31日現在の繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
繰延税金資産：			
土地再評価差額金	¥ 3,036	¥ 3,036	\$30,907
固定資産償却超過額	4,830	4,472	45,526
繰越欠損金	2,983	8,411	85,626
前渡金評価損	924	941	9,580
たな卸資産評価損	1,253	3,085	31,406
未払賞与	1,743	1,208	12,298
貸倒引当金繰入超過額	906	800	8,144
減損損失	1,537	802	8,165
未払事業税等	801	733	7,462
退職給付引当金	580	738	7,513
研究開発費	614	507	5,161
その他有価証券評価差額金	—	927	9,437
その他	5,742	3,467	35,293
繰延税金資産小計	24,949	29,127	296,518
評価性引当額	(11,714)	(15,879)	(161,651)
繰延税金資産合計	13,235	13,248	134,867
繰延税金負債：			
在外子会社の留保利益金	(4,178)	(592)	(6,027)
その他有価証券評価差額金	(1,294)	(490)	(4,988)
土地再評価差額金	(684)	(674)	(6,861)
固定資産圧縮積立金	(135)	(128)	(1,303)
その他	(76)	(161)	(1,639)
繰延税金負債小計	(6,367)	(2,045)	(20,818)
繰延税金資産の純額	¥ 6,868	¥11,203	\$114,049

繰延税金資産の純額は、連結貸借対照表の以下の項目として表示されています。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
流動資産—繰延税金資産	¥ 5,909	¥ 6,146	\$ 62,567
投資その他の資産—繰延税金資産	6,291	7,125	72,534
流動負債—その他（繰延税金負債）	(600)	(970)	(9,874)
固定負債—繰延税金負債	(4,732)	(1,098)	(11,178)
合計	¥ 6,868	¥11,203	\$114,049

### 13 販売費及び一般管理費

2008年及び2009年3月期の販売費及び一般管理費の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
広告宣伝費	¥ 30,550	¥ 28,410	\$ 289,219
役員報酬及び給料手当	30,884	27,992	284,964
退職給付費用	1,116	1,247	12,695
役員賞与引当金繰入額	498	626	6,373
役員退職慰労引当金繰入額	46	13	132
研究開発費	17,583	17,512	178,275
貸倒引当金繰入額	56	135	1,374
その他	49,929	47,740	486,003
販売費及び一般管理費合計	¥130,662	¥123,675	\$1,259,035

### 14 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2008年及び2009年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
当期純利益	¥32,679	¥11,830	\$120,432
普通株式に係る当期純利益	32,679	11,830	120,432
潜在株式による希薄化効果：			
連結子会社のストック・オプション	—	—	—
潜在株式調整後1株当たり当期純利益算出のための当期純利益	¥32,679	¥11,830	\$120,432

	千株	
	2008	2009
期中平均株式数	254,025	246,743
潜在株式による希薄化効果：		
ストック・オプション	341	313
潜在株式調整後1株当たり当期純利益算出のための平均株式数	254,366	247,056

	円	米ドル	
1株当たり当期純利益			
潜在株式調整前	¥128.65	¥47.95	\$0.49
潜在株式調整後	128.47	47.88	0.49

## 15 剰余金及び配当金

日本においては、各会計年度における配当予定額の10%または資本金の25%が利益準備金と資本準備金の合計金額を超える部分のうち、いずれか小さい金額を法定準備金として、利益準備金と資本準備金の合計金額が資本金の25%に達するまで積み立てることが義務付けられています。また、在外連結子会社の中にも当該国の法律に基づき利益準備金を積み立てることが義務付けられているところもあります。

2008年及び2009年3月31日現在の利益剰余金に含まれる(株)バンダイナムコホールディングスの利益準備金残高は、それぞれ1,645百万円及び1,645百万円(16,746千米ドル)となっています。剰余金処分案は当該剰余金処分案に係る連結会計年度の財務諸表上には反映されていません。2009年3月期の(株)バンダイナムコホールディングスの剰余金処分は、現金配当2,897百万円(29,492千米ドル)として承認を受けています。さらに、配当金制限内であれば取締役会の決議により中間配当を実施することができます。2009年3月期の中間配当は、2,957百万円(30,103千米ドル)です。

## 17 発行済株式及び自己株式

2009年3月期の発行済株式数及び自己株式数の変動は次のとおりです。

### 発行済株式数(普通株式)(株)

2008年3月31日現在	256,080,191
自己株式消却による減少	(6,080,191)
2009年3月31日現在	250,000,000

### 自己株式(普通株式)(株)

2008年3月31日現在	1,766,271
取締役会決議による自己株式の取得による増加	13,000,000
単元未満株式の買取りによる増加	6,550
持分法適用関連会社に対する持分比率が増加したことによる増加	3,126
自己株式消却による減少	(6,080,191)
単元未満株式の売渡しによる減少	(960)
2009年3月31日現在	8,694,796

## 16 土地再評価差額金

「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日法律34号)に基づき、2002年3月31日に事業用土地の再評価をいたしました。土地評価差額(20,769百万円)に、それに係る繰延税金資産及び繰延税金負債を加減した額が「土地再評価差額金」として「純資産」に計上されています。

### 再評価の方法:

「土地の再評価に関する法律施行令」(1998年3月31日政令第119号)第2条第4号に定める「地価税法」(1991年5月2日法律第69号)第16条に規定する地価税の課税価格の計算の基礎となる土地の価額を算定するために、国税庁長官が定めて公表した方法により算出した価額に基づいて、奥行価格補正等合理的な調整を行って算出しております。

2002年3月31日に再評価を実施した当該事業用土地の帳簿価格と、2009年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、158百万円(1,608千米ドル)となっています。



## 18 ストック・オプションプラン

2009年3月31日現在のストック・オプション制度の内容は、次のとおりです。

株主総会決議日	2006年6月26日	2006年6月26日	2006年6月26日
付与対象者の区分及び人数	(株)バンダイナムコ ホールディングス取締役 8名	子会社取締役 14名	(株)バンダイナムコ ホールディングス 使用人 20名 子会社使用人 561名
新株予約権の目的となる株式の種類と数(株)(注)1	普通株式 126,300	普通株式 142,100	普通株式 1,776,000
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1	1	1,754
付与日	2006年7月18日	2006年7月18日	2006年7月18日
新株予約権の行使の条件	(注)2	(注)3	(注)4
対象勤務期間	定めがありません。	定めがありません。	2006年7月18日～ 2008年7月9日
新株予約権の行使期間	2009年7月10日～ 2014年6月30日	2009年7月10日～ 2014年6月30日	2008年7月10日～ 2010年6月30日
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには、 (株)バンダイナムコホール ディングス取締役会の 承認を要する。	新株予約権を譲渡するには、 (株)バンダイナムコホール ディングス取締役会の 承認を要する。	新株予約権を譲渡するには、 (株)バンダイナムコホール ディングス取締役会の 承認を要する。
ストック・オプションの公正な評価単価(円)(注)5	1,550.90	1,550.90	219.07
株主総会決議日	2006年6月26日	2007年6月25日	2007年6月25日
付与対象者の区分及び人数	子会社使用人 226名	(株)バンダイナムコ ホールディングス取締役 6名	子会社の取締役 84名
新株予約権の目的となる株式の種類と数(株)(注)1	普通株式 572,000	普通株式 92,600	普通株式 257,700
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1,895	1	1
付与日	2007年4月18日	2007年7月19日	2007年7月19日
新株予約権の行使の条件	(注)4	(注)2	(注)3
対象勤務期間	2007年4月18日～ 2009年3月31日	定めがありません。	定めがありません。
新株予約権の行使期間	2009年4月1日～ 2010年6月30日	2010年7月10日～ 2015年6月30日	2010年7月10日～ 2015年6月30日
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには、 (株)バンダイナムコホール ディングス取締役会の 承認を要する。	新株予約権を譲渡するには、 (株)バンダイナムコホール ディングス取締役会の 承認を要する。	新株予約権を譲渡するには、 (株)バンダイナムコホール ディングス取締役会の 承認を要する。
ストック・オプションの公正な評価単価(円)(注)5	279.13	1,893.38	1,893.38

- (注)
1. ストック・オプションの権利確定数の見積方法については、基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。
  2. 新株予約権の割当後、権利行使期間開始日までの当社株価成長率が、TOPIX(東証株価指数)成長率を上回らない場合は、権利行使することができません。なお、当社株価成長率は、権利行使期間開始日の属する月の前3カ月の各日(取引が成立しない場合を除く。)の(株)東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値を、割当日の属する月の前3カ月の各日(取引が成立しない場合を除く。)の(株)東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値で除して算出するものとします。なお、TOPIX成長率も、当社株価成長率と同様の方法により算出します。
  3. 権利付与時に、新株予約権の割当てを受けた者(以下「新株予約権者」という。)が所属する戦略ビジネスユニットの売上高及び営業利益などを評価指標として、年次業績目標と評価期間(権利付与時から権利行使可能時までの3年間)を定め、当該評価期間中、各年度ごとに目標達成率を測定し、評価期間終了時における各達成率が、評価期間の平均で50%以上となった場合に、権利行使できるものとします。ただし、この場合であっても、権利行使により取得することができる株式数は、平均達成率と同等の割合(上限を100%とする。)によります。
  4. ① 新株予約権者は、権利行使時において当社又は当社グループ会社の使用人の地位を保有していることを要します。  
② ①の規定にかかわらず、新株予約権者は自己都合により退職した場合には、当該事由発生後6ヶ月に限り、付与された新株予約権を保有し権利行使できるものとします。ただし、権利行使期間を超えて当該権利を保有し権利行使することはできません。なお、会社都合による退職の場合その他会社が正当と認める場合には、その権利及び権利行使期間に変更はないものとします。
  5. ストック・オプションの公正な評価単価は、ブラック・ショールズ式を使用して見積っております。

## 19 リース取引

### 1. 借手側

(株)バンダイナムコホールディングス及び連結子会社は、オフィス、その他の設備について各種ファイナンス及びオペレーティング・リース契約を締結しています。

#### (1)ファイナンス・リース取引

2008年及び2009年3月31日現在におけるこれらのファイナンス・リース取引に基づくリース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
取得価額相当額	¥1,107	¥ 779	\$ 7,930
控除：減価償却累計額相当額	(559)	(502)	(5,110)
期末残高相当額	¥ 548	¥ 277	\$ 2,820

2008年及び2009年3月31日現在のファイナンス・リース取引に基づく未経過リース料期末残高相当額は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
1年以内	¥230	¥156	\$1,588
1年超	318	121	1,232
合計	¥548	¥277	\$2,820

2008年及び2009年3月期におけるファイナンス・リース取引の支払リース料及び減価償却費相当額は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
支払リース料	¥290	¥209	\$2,128
減価償却費相当額	290	209	2,128

#### (2)オペレーティング・リース取引

2008年及び2009年3月31日現在のオペレーティング・リース取引に基づく未経過リース料は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
1年以内	¥ 3,487	¥ 3,219	\$ 32,770
1年超	13,528	9,769	99,450
合計	¥17,015	¥12,988	\$132,220

## 2. 貸手側

### ファイナンス・リース

リース物件の所有権が、貸主から借主へ移転するもの以外のファイナンス・リース取引は、通常のオペレーティング・リース取引に係る方法に準じた会計処理を行っています。

2008年及び2009年3月31日現在におけるこれらファイナンス・リース取引に基づくリース物件の取得価額、減価償却累計額及び期末残高は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル	
	2008	2009	2009	2009
取得価額	¥1,367	¥ 648	\$ 6,596	
控除：減価償却累計額	(752)	(452)	(4,601)	
期末残高	¥ 615	¥ 196	\$ 1,995	

2008年及び2009年3月31日現在のファイナンス・リース取引に基づく未経過リース料期末残高相当額は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル	
	2008	2009	2009	2009
1年以内	¥255	¥ 97	\$ 987	
1年超	454	124	1,263	
合計	¥709	¥221	\$2,250	

2008年及び2009年3月31日現在のファイナンス・リース取引に基づく受取リース料及び減価償却費は以下のとおりです。

	百万円		千米ドル	
	2008	2009	2009	2009
受取リース料	¥284	¥170	\$1,731	
減価償却費	250	150	1,527	

## 20 為替及び金利に係るリスク管理

主なデリバティブ取引は為替予約取引及び金利スワップ取引であり、これらは為替及び金利変動リスクを軽減するために行われ、投機目的とするものではありません。

契約相手方による為替予約取引及び金利スワップ取引不履行に係る信用リスクを負っていますが、契約相手方はいずれも高い信用力を有するため、そのような事態は生じることがないものと考えています。

2008年及び2009年3月31日現在の為替予約取引の契約残高、時価及び評価損益は次のとおりです。なお、デリバティブ取引の契約額自体がデリバティブ取引に係る市場リスク量を示すものではありません。

	百万円						千米ドル				
	2008			2009			2009			2009	
	契約残高	時価	評価損益	契約残高	時価	評価損益	契約残高	時価	評価損益	契約残高	
為替予約取引											
売建											
英ポンド	¥ 561	¥ 549	¥ 12	¥ —	¥ —	¥ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —
日本円	856	882	(26)	728	823	(95)	7,411	8,378	(967)	7,411	(967)
韓国ウォン	230	223	7	161	166	(5)	1,639	1,690	(51)	1,639	(51)
買建											
米ドル	2,613	2,348	(265)	952	976	24	9,692	9,936	244	9,692	244
日本円	—	—	—	12	12	—	122	122	—	122	—
合計	¥ —	¥ —	¥(272)	¥ —	¥ —	¥(76)	\$ —	\$ —	\$(774)	\$ —	\$(774)

(注)

- ヘッジ会計を適用しているものについては上記の表には含まれておりません。
- 上記の為替予約取引は、連結会社間の外貨建債権債務より生じるリスクをヘッジするために活用していますが、連結財務諸表上は当該債権債務が消去されたため、開示の対象としておりません。

## 21 保証債務及び偶発債務

2008年及び2009年3月31日現在の保証債務の内容は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2008	2009	2009
海外子会社の取引先に対する賃借契約の保証	¥83	¥—	\$—

## 22 セグメント情報

### (1) 事業の種類別セグメント情報

	百万円								消去または 全社	連結
	2008									
	トイホビー 事業	アミューズメント施設 事業	ゲームコンテンツ 事業	ネットワーク 事業	映像音楽コンテンツ 事業	その他事業	小計			
売上高及び営業利益										
外部顧客に対する売上高	¥175,992	¥89,430	¥137,947	¥11,688	¥36,020	¥ 9,397	¥460,474	¥	—	¥460,474
セグメント間の内部売上高 または振替高	4,173	399	7,726	356	930	10,414	23,998	(23,998)		—
小計	180,165	89,829	145,673	12,044	36,950	19,811	484,472	(23,998)		460,474
営業費用	165,855	88,198	130,879	11,140	33,118	19,057	448,247	(21,184)		427,063
営業利益	¥ 14,310	¥ 1,631	¥ 14,794	¥ 904	¥ 3,832	¥ 754	¥ 36,225	¥ (2,814)		¥ 33,411
資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出										
資産	¥160,335	¥62,034	¥118,786	¥11,753	¥52,897	¥20,535	¥426,340	¥(13,317)		¥413,023
減価償却費	9,129	11,313	4,643	223	1,352	1,666	28,326	(562)		27,764
減損損失	940	3,291	17	—	—	—	4,248	—		4,248
資本的支出	9,226	9,828	3,439	1,043	10,080	485	34,101	14		34,115
百万円										
2009										
	トイホビー 事業	アミューズメント施設 事業	ゲームコンテンツ 事業	ネットワーク 事業	映像音楽コンテンツ 事業	その他事業	小計			
売上高及び営業利益										
外部顧客に対する売上高	¥163,068	¥76,917	¥133,722	¥10,499	¥33,634	¥ 8,560	¥426,400	¥	—	¥426,400
セグメント間の内部売上高 または振替高	2,657	353	5,683	391	1,005	10,450	20,539	(20,539)		—
小計	165,725	77,270	139,405	10,890	34,639	19,010	446,939	(20,539)		426,400
営業費用	154,192	76,877	128,465	10,221	34,600	18,444	422,799	(18,747)		404,052
営業利益	¥ 11,533	¥ 393	¥ 10,940	¥ 669	¥ 39	¥ 566	¥ 24,140	¥ (1,792)		¥ 22,348
資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出										
資産	¥130,405	¥54,400	¥108,965	¥11,092	¥48,071	¥19,207	¥372,140	¥ (8,695)		¥363,445
減価償却費	8,973	9,571	3,766	308	3,113	927	26,658	85		26,743
減損損失	63	776	—	—	14	78	931	23		954
資本的支出	6,724	6,713	2,527	83	885	385	17,317	164		17,481

千米ドル									
2009									
	トイホビー 事業	アミューズメント施設 事業	ゲームコンテンツ 事業	ネットワーク 事業	映像音楽コンテンツ 事業	その他事業	小計	消去または 全社	連結
<b>売上高及び営業利益</b>									
外部顧客に対する売上高	\$1,660,064	\$783,030	\$1,361,315	\$106,882	\$342,400	\$ 87,142	\$4,340,833	\$ —	\$4,340,833
セグメント間の内部売上高 または振替高	27,049	3,594	57,854	3,980	10,231	106,383	209,091	(209,091)	—
小計	1,687,113	786,624	1,419,169	110,862	352,631	193,525	4,549,924	(209,091)	4,340,833
営業費用	1,569,704	782,622	1,307,798	104,052	352,235	187,763	4,304,174	(190,848)	4,113,326
営業利益	\$ 117,409	\$ 4,002	\$ 111,371	\$ 6,810	\$ 396	\$ 5,762	\$ 245,750	\$ (18,243)	\$227,507
<b>資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出</b>									
資産	\$1,327,548	\$553,802	\$1,109,284	\$112,919	\$489,372	\$195,532	\$3,788,457	\$ (88,518)	\$3,699,939
減価償却費	91,347	97,435	38,339	3,135	31,691	9,437	271,384	865	272,249
減損損失	641	7,901	—	—	143	794	9,479	234	9,713
資本的支出	68,452	68,340	25,725	845	9,009	3,919	176,290	1,670	177,960

- (注)
- 事業区分は、内部管理上採用している区分によっております。
  - 各事業の主な製品
    - トイホビー事業 ..... 玩具、玩具菓子、自動販売機用商品、カード、模型、アパレル、生活用品、文具等
    - アミューズメント施設事業 ..... アミューズメント施設運営等
    - ゲームコンテンツ事業 ..... 家庭用ゲームソフト、業務用ビデオゲーム機、アミューズメント機器向け景品等
    - ネットワーク事業 ..... モバイルコンテンツ等
    - 映像音楽コンテンツ事業 ..... 映像作品、映像ソフト、オンデマンド映像配信等
    - その他事業 ..... 製品の輸送・保管、リース、不動産管理、印刷、環境機器の開発・販売等
  - 2008年及び2009年の営業費用のうち、消去又は全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は、それぞれ3,253百万円及び3,087百万円(31,426千米ドル)であります。その主なものは当社及びNAMCO BANDAI Holdings (USA) Inc.の管理部門に係わる費用であります。
  - 2008年及び2009年3月31日現在の資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は、それぞれ26,151百万円及び36,217百万円(368,696千米ドル)であります。その主なものは当社での余剰運転資金(現金及び預金)、長期投資資金(投資有価証券)及び管理部門に係る資産等であります。
  - 減価償却費にはのれん償却費が含まれております。
  - 重要な会計方針(i)に記載のとおり、2008年3月期より当社及び一部の国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、2007年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しております。この変更に伴い、各セグメントの2008年3月期の営業利益に与えた影響額は、次のとおりであります。

百万円									
	トイホビー 事業	アミューズメント 施設事業	ゲームコンテンツ 事業	ネットワーク 事業	映像音楽コンテンツ 事業	その他事業	計	消去または 全社	連結
営業利益	(682)	(4)	(175)	(14)	(105)	(9)	(989)	—	(989)

- 重要な会計方針(i)に記載のとおり、2008年3月期より当社及び一部の国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、2007年3月31日以前に取得した資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法の適用により取得価額の5%に到達した連結会計年度の翌連結会計年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却しております。この変更に伴い、各セグメントの2008年3月期の営業利益に与えた影響額は、次のとおりであります。

百万円									
	トイホビー 事業	アミューズメント 施設事業	ゲームコンテンツ 事業	ネットワーク 事業	映像音楽コンテンツ 事業	その他事業	計	消去または 全社	連結
営業利益	(161)	—	(20)	(3)	—	(3)	(187)	—	(187)



## (2) 所在地別セグメント情報

	百万円						
	2008						
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア (日本を除く)	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業利益							
外部顧客に対する売上高	¥346,736	¥52,623	¥46,388	¥14,727	¥460,474	¥ —	¥460,474
セグメント間の内部売上高または振替高	13,961	1,943	10	23,206	39,120	(39,120)	—
小計	360,697	54,566	46,398	37,933	499,594	(39,120)	460,474
営業費用	336,217	52,248	39,567	35,078	463,110	(36,047)	427,063
営業利益	¥ 24,480	¥ 2,318	¥ 6,831	¥ 2,855	¥ 36,484	¥ (3,073)	¥ 33,411
資産	¥321,489	¥35,620	¥48,864	¥23,939	¥429,912	¥(16,889)	¥413,023

	百万円						
	2009						
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア (日本を除く)	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業利益							
外部顧客に対する売上高	¥319,535	¥48,338	¥45,005	¥13,522	¥426,400	¥ —	¥426,400
セグメント間の内部売上高または振替高	13,999	2,596	16	23,855	40,466	(40,466)	—
小計	333,534	50,934	45,021	37,377	466,866	(40,466)	426,400
営業費用	317,671	50,060	38,773	35,088	441,592	(37,540)	404,052
営業利益	¥ 15,863	¥ 874	¥ 6,248	¥ 2,289	¥ 25,274	¥ (2,926)	¥ 22,348
資産	¥293,054	¥28,703	¥37,035	¥19,397	¥378,189	¥(14,744)	¥363,445

	千米ドル						
	2009						
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア (日本を除く)	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業利益							
外部顧客に対する売上高	\$3,252,927	\$492,090	\$458,159	\$137,657	\$4,340,833	\$ —	\$4,340,833
セグメント間の内部売上高または振替高	142,512	26,428	163	242,848	411,951	(411,951)	—
小計	3,395,439	518,518	458,322	380,505	4,752,784	(411,951)	4,340,833
営業費用	3,233,952	509,620	394,716	357,202	4,495,490	(382,164)	4,113,326
営業利益	\$ 161,487	\$ 8,898	\$ 63,606	\$ 23,303	\$ 257,294	\$ (29,787)	\$ 227,507
資産	\$2,983,346	\$292,202	\$377,023	\$197,465	\$3,850,036	\$(150,097)	\$3,699,939

(注)

1. 国または地域の区分の方法及び各区分に属する主な国または地域

(1) 国または地域の区分の方法は、地理的接近度、経済活動の類似性、事業活動の相互関連性等によっています。

(2) 各区分に属する主な国または地域

1) アメリカ…アメリカ合衆国・カナダ

2) ヨーロッパ…フランス・イギリス・スペイン

3) アジア…香港・タイ・韓国・中国

2009年3月期において、BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.を新たに設立したことに伴い、アジアの区分には、中国が加わっております。

2. 2008年及び2009年の営業費用のうち、消去又は全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は、それぞれ3,253百万円及び3,087百万円(31,426千米ドル)であります。その主なものは当社及びNAMCO BANDAI Holdings (USA) Inc.の管理部門に係る費用であります。

3. 2008年及び2009年3月31日現在の資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は、それぞれ26,151百万円及び36,217百万円(368,696千米ドル)であります。その主なものは当社での余剰運転資金(現金及び預金)、長期投資資金(投資有価証券)及び管理部門に係る資産等であります。

4. 重要な会計方針(i)に記載のとおり、2008年3月期より当社及び一部の国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、2007年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しております。この変更に伴い、2008年3月期の日本の営業費用は989百万円増加し、営業利益は同額減少しております。

5. 重要な会計方針(i)に記載のとおり、2008年3月期より当社及び一部の国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、2007年3月31日以前に取得した資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法の適用により取得価額の5%に到達した連結会計年度の翌連結会計年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却しております。この変更に伴い、2008年3月期の日本の営業費用は187百万円増加し、営業利益は同額減少しております。

## (3) 海外売上高

	2008				2009			
	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	計	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	計
海外売上高	¥54,835	¥47,855	¥20,233	¥122,923	¥50,618	¥46,005	¥17,444	¥114,067
連結売上高				460,474				426,400
連結売上高に占める								
海外売上高の割合	11.9%	10.4%	4.4%	26.7%	11.9%	10.8%	4.1%	26.8%

	2009			
	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	計
海外売上高	\$515,301	\$468,340	\$177,583	\$1,161,224
連結売上高				4,340,833
連結売上高に占める				
海外売上高の割合	11.9%	10.8%	4.1%	26.8%

(注)

- 海外売上高は、(株)バンダイナムコホールディングス及び連結子会社の本邦以外の国または地域における売上高の合計額であります。
- 国または地域の区分の方法及び各区分に属する主な国または地域
  - 国または地域の区分の方法は、地理的近接度、経済活動の類似性、事業活動の相互関連性等によっています。
  - 各区分に属する主な国または地域
    - アメリカ..... アメリカ合衆国・カナダ・中南米諸国
    - ヨーロッパ..... フランス・イギリス・スペイン・中東・アフリカ諸国
    - アジア(日本を除く)..... 香港・シンガポール・タイ・韓国・オーストラリア・中国・台湾

## 23 関連当事者情報

2009年3月期より、「関連当事者の開示に関する会計基準」(企業会計基準第11号 2006年10月17日)及び「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第13号 2006年10月17日)を適用しております。

この結果、従来の開示対象範囲に加えて、(株)ハピネットとの取引が開示対象に追加されております。

## 関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等

種類	会社等の名称 または氏名	所在地	資本金、または 出資金	事業の内容 又は職業	議決権等の所有 (非所有割合)%	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
関連会社	(株)ハピネット	東京都台東区	¥2,751百万円 (\$28,006千)	玩具、ビデオゲーム、 アミューズメント関連 商材卸売業	(所有) 直接26.0% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売(注)2	38,644百万円 (\$393,403千)	売掛金	7,445百万円 (\$75,792千)

(注)

- 上記金額のうち、取引金額には消費税等が含まれておらず、期末残高には消費税等が含まれております。
- 取引条件及び取引条件の決定方針  
上記取引については、一般取引先と同様の取引条件で販売しております。

## 24 企業結合等

(共通支配下の取引等)

国内グループ組織の再編

## 1. 結合当事企業の名称及び事業の内容、企業結合の法的形式、

取引の目的を含む取引の概要

(1) 結合当事企業の名称及び事業の内容

## ① (株)バンダイナムコゲームス

家庭用ゲームソフト、業務用ビデオゲーム機等の企画・開発・販売

## ② (株)ナムコ

アミューズメント施設等の運営

## ③ (株)バンプレスト(新設分割設立会社)

業務用ゲーム機向けのプライズ景品等の企画・開発・販売

## ④ (株)バンダイ

玩具、アパレル等の製造・販売

## ⑤ (株)バンダイナムコホールディングス(当社)

経営戦略の立案・遂行及びグループ会社の経営管理・指導

## (2) 企業結合の法的形式

- ①(株)バンプレストの新設分割による子会社  
(新(株)バンプレスト)設立
- ②(株)バンプレストを分割会社とし(株)ナムコを  
承継会社とする吸収分割
- ③(株)バンプレストを分割会社とし当社を承継会社とする  
吸収分割
- ④(株)バンプレストを消滅会社とし(株)バンダイナムコ  
ゲームスを存続会社とする吸収合併
- ⑤(株)バンダイを分割会社とし当社を承継会社とする  
吸収分割

## (3) 取引の目的を含む取引の概要

グループの企業価値最大化を目的に、2008年4月1日付で国内におけるグループ組織再編を実施いたしました。

- ①(株)バンプレストのゲーム事業の移管・統合  
(株)バンプレストの家庭用ゲームソフト及び業務用ゲーム機の企画開発を行うゲーム事業をグループのゲーム事業を統括する(株)バンダイナムコゲームスに移管し同社

のゲーム事業と統合、(株)バンプレストの子会社としてアミューズメント施設運営事業を行っている(株)プレジャーキャスト及び(株)花やしきをグループのアミューズメント施設運営事業を統括する(株)ナムコの子会社とし、(株)バンプレストは業務用ゲーム機向けのプライズ景品をはじめとする景品事業を中心に展開する体制となりました。

## ②グループサポート機能を有する子会社の集約

2008年4月1日付で当社内にシェアードサービス部門を設置することに伴い、(株)バンダイ及び(株)バンプレストの行っていた(株)バンダイナムコビジネスサービス及び(株)アートプレストの株式管理事業を当社へ移管いたしました。

## 2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に係る会計基準」(企業会計審議会 2003年10月31日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 最終改正2007年11月15日公表分)に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

## 25 重要な後発事象

### (共通支配下の取引等)

グループ事業再編に伴う子会社の合併及び会社分割による子会社の一部事業の承継

2009年4月1日付で、(株)バンダイナムコゲームスはバンダイネットワークス(株)を吸収合併いたしました。また、これに伴いバンダイネットワークス(株)における株式管理業務の一部を会社分割(吸収分割)により、同日付で当社が承継いたしました。

### 1. 結合当事企業の名称及び事業の内容、企業結合の法的形式、取引の目的を含む取引の概要

#### (1) 結合当事企業の名称及び事業の内容

- ①(株)バンダイナムコゲームス  
家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機等の企画・開発・販売
- ②バンダイネットワークス(株)  
携帯電話コンテンツの配信、サイト開発受託、通信販売等
- ③(株)バンダイナムコホールディングス(当社)  
経営戦略の立案・遂行及びグループ会社の経営管理・指導

#### (2) 企業結合の法的形式

- ①バンダイネットワークス(株)を消滅会社とし(株)バンダイナムコゲームスを存続会社とする吸収合併
- ②バンダイネットワークス(株)を分割会社とし当社を承継会社とする吸収分割

### (3) 取引の目的を含む取引の概要

当社グループでは、技術進歩などの環境変化が激しく、グローバル規模での競合が厳しい携帯電話機向けコンテンツ配信などのネットワーク関連市場において、更なる成長をはかるために、グループとしての最適な組織体制について検討してまいりました。従来、(株)バンダイナムコゲームスでは、家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、携帯電話それぞれのプラットフォームに向け自社の技術力を活かしコンテンツを有効活用していくことを強みとし、また、バンダイネットワークス(株)は携帯電話向けコンテンツ配信と技術ソリューションの提供を核に、Eコマースなどの事業を複合的に展開することを強みとし、それぞれ事業の成長をはかってまいりました。

今回、この両社を合併し、(株)バンダイナムコゲームス内に新たに事業本部を設置することにより、グループのネットワーク事業における総合力を強化するとともに、異なる強みの融合により、新たなコンテンツや事業の創出をはかってまいります。

また、当該グループ再編に際し、当社はバンダイネットワークス(株)における株式管理事業の一部を、会社分割(吸収分割)により承継いたしました。

## 2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に係る会計基準」(企業会計審議会 2003年10月31日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 最終改正2007年11月15日公表分)に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

### (子会社の増資)

2009年4月27日付で、当社は子会社のBANDAI S.A.に対して50,000千ユーロの増資払込みを実施いたしました。

さらに、2009年6月16日付で、当社の子会社であるBANDAI S.A.は、同社の子会社であるNAMCO BANDAI Games Europe S.A.S.に対して50,000千ユーロの増資払込みを実施いたしました。

### 増資の理由及び資金使途

BANDAI S.A.の子会社のNAMCO BANDAI Games Europe S.A.S.がAtari Europe S.A.S.からDistribution Partners S.A.S.株式を取得する資金を確保するための増資であり、同社株式の取得資金として使用いたします。

### (事業の種類別セグメント区分の変更)

2009年4月1日に、ネットワーク関連市場において更なる成長をはかるために、当社の連結子会社であるバンダイネットワークス(株)を消滅会社、当社の連結子会社である(株)バンダイナムコゲームスを存続会社とする吸収合併を行いました。これに伴い、事業区分の見直しを行った結果、サービスの内容、コンテンツ展開、多様化するメディアへの対応などの事業特性が類似していることから、翌連結会計年度より「ネットワーク事業」のセグメントを「ゲームコンテンツ事業」のセグメントに統合することといたしました。

なお、新しい事業区分によった場合の2009年3月期の「事業の種類別セグメント情報」は次のとおりであります。

	百万円							
	2009							
	トイホビー 事業	アミューズメント施設 事業	ゲームコンテンツ 事業	映像音楽 コンテンツ事業	その他事業	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業利益								
外部顧客に対する売上高	¥163,068	¥76,917	¥144,222	¥33,634	¥ 8,559	¥426,400	¥ —	¥426,400
セグメント間の内部売上高 または振替高	2,657	353	5,669	1,005	10,450	20,134	(20,134)	—
小計	165,725	77,270	149,891	34,639	19,009	446,534	(20,134)	426,400
営業費用	154,192	76,877	138,281	34,600	18,444	422,394	(18,342)	404,052
営業利益	¥ 11,533	¥ 393	¥ 11,610	¥ 39	¥ 565	¥ 24,140	¥ (1,792)	¥ 22,348
資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出								
資産	¥130,405	¥54,400	¥119,605	¥48,071	¥19,207	¥371,688	¥ (8,243)	¥363,445
減価償却費	8,973	9,571	4,074	3,113	927	26,658	85	26,743
減損損失	63	776	—	14	78	931	23	954
資本的支出	6,724	6,713	2,610	885	385	17,317	164	17,481

(注) 1. 事業区分は、内部管理上採用している区分によっております。

#### 2. 各事業の主な製品

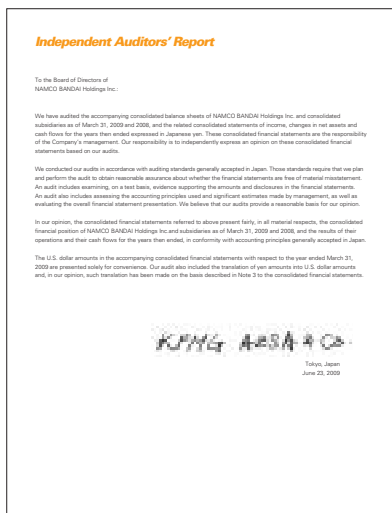
- (1) トイホビー事業……………玩具、玩具菓子、自動販売機用商品、カード、模型、アパレル、生活用品等
- (2) アミューズメント施設事業…アミューズメント施設運営等
- (3) ゲームコンテンツ事業……………家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、モバイルコンテンツ、アミューズメント機器向け景品等
- (4) 映像音楽コンテンツ事業……………映像作品、映像ソフト、オンデマンド映像配信等
- (5) その他事業……………製品の輸送・保管、リース、不動産管理、印刷、環境機器の開発・販売等

# Independent Auditors' Report

## 監査報告書

前掲の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則及び会計手続に準拠して作成され、日本の証券取引法に基づき関東財務局に提出された連結財務諸表を基礎として、日本国外の利用者の便宜のため、一部財務情報を追加するとともに組替調整の上作成した英文連結財務諸表を日本語に訳したものであります。

英文連結財務諸表について、下記のとおり英文監査報告書が添付されており、その日本語訳は記載のとおりです。



株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役会 御中

我々は、株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社の円貨で表示された2009年3月31日及び2008年3月31日現在の連結貸借対照表、並びに同日をもって終了した連結会計年度の連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書、及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。これらの連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、我々の責任は独立の立場から、監査の結果に基づいて連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

我々は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得るために、我々が監査を計画し実施することを求めている。監査は、連結財務諸表上の金額及び開示の基礎となる証拠の試査による検証を含んでいる。また、監査は、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた重要な見積りの評価も含め、全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。我々は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

我々の意見では、円貨で表示された上記の連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社の2009年3月31日及び2008年3月31日現在の財政状態、並びに同日をもって終了した連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

2009年3月31日をもって終了した連結会計年度の連結財務諸表に係る米ドル建の金額は、単に便宜のために記載したものである。我々の監査は円貨から米ドル金額への換算も対象としており、我々の意見では、この換算は連結財務諸表の注記3に記載された方法により行われている。

東京、日本

2009年6月23日



● **社名** : 株式会社バンダイナムコホールディングス  
NAMCO BANDAI Holdings Inc.

● **本社** : 〒140-8590  
東京都品川区東品川四丁目5番15号  
バンダイナムコ未来研究所 (2009年6月23日付)  
Tel : 03-5783-5500  
Fax : 03-5783-5577  
URL: www.bandainamco.co.jp

● **上場証券取引所** : 東京証券取引所第一部(証券コード: 7832)

● **事業内容** : バンダイナムコグループの中長期経営戦略の立案・遂行  
グループ会社の事業戦略実行支援・事業活動の管理

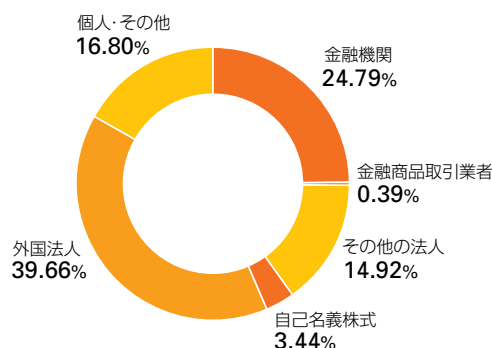
● **株式の状況** : 会社が発行する株式の総数 ..... 1,000,000,000株  
発行済株式総数 ..... 250,000,000株  
株主数 ..... 36,909名  
一単元の株式数 ..... 100株

● **資本金** : 100億円

● **主要大株主** :

氏名又は名称	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
ノーザントラストカンパニー(エイブイエフシー) サブアカウントアメリカンクライアント	6.52%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.02%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	5.01%
中村雅哉	4.94%
株式会社マル	4.80%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.50%
ノーザントラストカンパニーエイブイエフシーリユー エスタックスエグゼンプテドベンションファンズ	3.75%
ザシルチェスターインターナショナルインベスターズ インターナショナルバリューエクイティートラスト	3.28%
有限会社サンカ	2.68%
野村信託銀行株式会社 (退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	1.83%

● **所有者別状況** :



● **グループ組織体制** :

