



アニュアルレポート 2010

BANDAI NAMCO Group

Profile

わたしたち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、中長期の目標である「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」を目指していきます。

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。

RESTART

バンダイナムコグループは、長引く厳しい経済環境とグループの収益性低下という現状を打破するため、2010年4月からリスタートプランをスタートしました。リスタートプランでは、現在進行中の3カ年中期経営計画を、より確かなものとするための基盤強化を行います。

〈リスタートプランの目的〉

スピードあるグループへの変革 収益力向上と財務体質の強化

この2つの目的に向けた取り組みを実行していくことで、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」の実現に全力を尽くします。

目次

03	RESTART ：収益力向上と財務体質の強化
04	収益力向上と財務体質の強化に向けて
05	連結財務ハイライト
07	RESTART ：スピードあるグループへの変革
08	社長メッセージ
13	NEW START ：コンテンツ戦略ビジネスユニットの誕生
14	特集:コンテンツ価値の最大化を図るコンテンツ戦略ビジネスユニット
21	戦略ビジネスユニット(SBU)の営業概況
22	トイホビーSBU
24	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
69	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2010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に記載の各種数値は、2010年8月時点のものです。

RESTART

収益力向上と財務体質の強化

リスタートプランのスタートに先駆けて、さまざまな財務体質強化策を実施しました。まずは、筋肉質な体制を構築し、リスタートプランのスムーズな推進を図っていきます。

収益力向上と財務体質の強化に向けて

リスタートプランに向けた施策の実施

2010年3月期において、収益力向上と財務体質の強化に向けて、主に評価性の会計処理を中心とした施策を実施しました。

国内外のゲームソフトおよび映像パッケージソフトの流通在庫に関わる引き当てや在庫評価損として約50億円を計上しました。加えて、グループ組織のスリム化を目的とした人員体制の見直しに伴う特別退職加算金として約19億円、2011年3月期以降に閉鎖を予定しているアミューズメント施設事業の店舗等にかかる損失として約55億円、バンダイビジュアル(株)など3社の子会社

に対して今後の事業計画を厳しく精査することにより、のれんの減損処理として約127億円をその他の損失として計上しています。また一部の繰延税金資産約40億円を取り崩しました。

人員体制の見直しについては、(株)バンダイナムコゲームスにおける希望退職者募集、その他の会社における早期退職優遇制度など既存の人事制度の利用者などにより、2011年3月期末までにグループ全体の社員数(約7,500人)の約8%に相当する約600人の減少を見込んでいます。

連結損益計算書(要約)

(単位:億円)

2010.3期

売上高	3,785
売上原価	2,498
販売費及び一般管理費	1,269
営業利益	19
その他の損失	(212)
税金等調整前当期純損失	(193)
法人税等	105
少数株主利益	1
当期純利益(当期純損失)	(299)

主な損失の内訳

人員体制見直しに伴う特別退職加算金	約19億円
アミューズメント施設の店舗等にかかる損失	約55億円
一部子会社ののれんの減損処理	約127億円
一部繰延税金資産の取り崩し	約40億円

2011年3月期におけるコスト削減効果

人員体制見直しの実施により約30億円、のれんの償却費の減少が約25億円、さらに各社で効率化の追求や間接費の見直しなどを実施することで、グループ全体で2011年3月期約65億円の費用減少を見込んでいます。

人員体制の見直しに伴う減少	約30億円
のれんの償却費の減少	約25億円
その他(間接業務見直しなど効率化)	約10億円
合計	約65億円

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

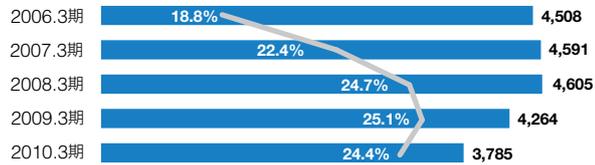
3月31日に終了した会計年度	単位:百万円(1株当たり情報および財務指標を除く)			増減率	単位:千米ドル ^{※1}
	2008.3期	2009.3期	2010.3期	2009.3 vs 2010.3	2010.3期
会計年度					
売上高	¥ 460,474	¥ 426,400	¥ 378,547	-11.2%	\$ 4,068,648
売上総利益	164,073	146,023	128,753	-11.8	1,383,846
営業利益	33,411	22,348	1,884	-91.6	20,250
経常利益 ^{※2}	36,198	24,513	1,908	-92.2	20,507
当期純利益(当期純損失)	32,679	11,830	(29,929)	—	(321,679)
資本的支出	34,115	17,481	14,418	-17.5	154,966
減価償却費	24,759	22,546	18,989	-15.8	204,095
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,000	19,301	10,582	-45.2	113,736
現金及び現金同等物の期末残高	129,290	110,037	97,777	-11.1	1,050,914
会計年度末					
総資産	¥ 413,023	¥ 363,445	¥ 325,936	-10.3%	\$ 3,503,181
純資産	289,944	260,579	229,012	-12.1	2,461,436
1株当たり情報(単位:円および米ドル^{※1})					
当期純利益(当期純損失)(基本的)	¥ 128.65	¥ 47.95	¥ (123.98)	—%	\$ (1.33)
純資産	1,127.72	1,067.71	938.74	-12.1	10.09
配当金	24.00	24.00	24.00	—	0.26
財務指標(単位:%)					
自己資本当期純利益率(ROE)	11.7%	4.3%	-12.4%		
総資産経常利益率(ROA)	8.8	6.3	0.6		
海外売上高比率	24.7	25.1	24.4		
売上高営業利益率	7.3	5.2	0.5		
自己資本比率	69.4	70.9	69.5		

※1 米ドル表示は便宜上のものであり、2010年3月31日時点の概算為替レートである1米ドル=93.04円で計算しています。

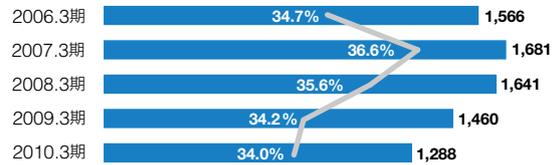
※2 経常利益は日本の会計基準上の項目です。

連結財務ハイライト

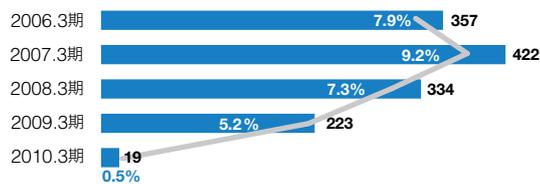
売上高(億円)/海外売上高比率(%)



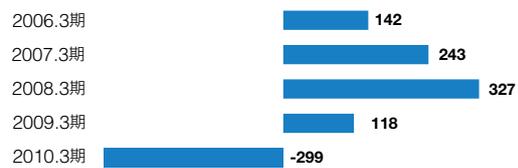
売上総利益(億円)/売上総利益率(%)



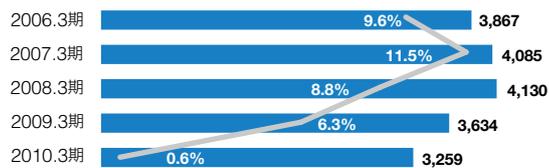
営業利益(億円)/売上高営業利益率(%)



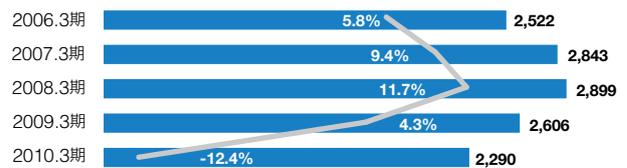
当期純利益(当期純損失)(億円)



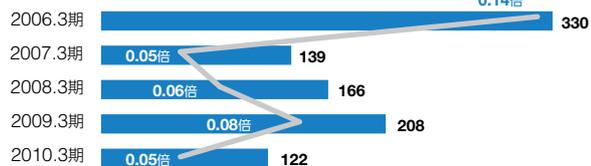
総資産(億円)/ROA(%)



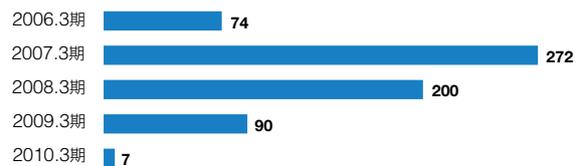
純資産(億円)/ROE(%)



有利子負債(億円)/デット・エクイティ・レシオ(倍)

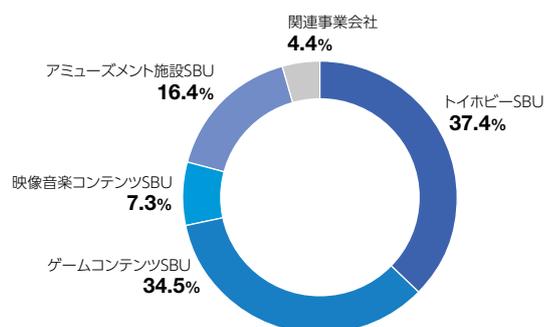


フリーキャッシュ・フロー(億円)



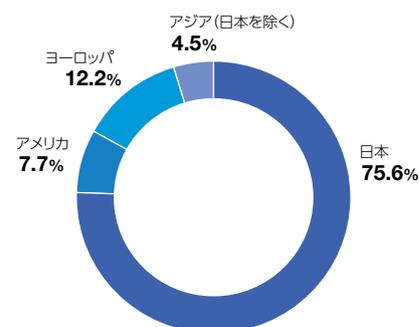
※フリーキャッシュ・フロー：
営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

事業セグメント別売上構成比(2010.3期)



※内部取引消去前の売上高で計算しています。

所在地別売上構成比(2010.3期)



※外部顧客に対する売上高で計算しています。

RESTART

スピードあるグループへの変革

消費者嗜好の多様化により変化が激しく、グローバルで競争が激化するエンターテインメント市場で勝ち抜くために、スピード感のあるグループ体制への変革を図っていきます。

そのために次の施策を実行し、ヒット商品を生み出す体制づくりに邁進します。

- ゲームコンテンツ戦略ビジネスユニットと映像音楽コンテンツ戦略ビジネスユニットを統合し、コンテンツ戦略ビジネスユニットを設立
- 戦略ビジネスユニット主幹会社代表取締役社長が持株会社取締役を兼務することにより、経営と事業を直結

社長メッセージ



石川 祝男
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

大変厳しい結果となった2010年3月期の業績

2010年3月期におけるエンターテインメント業界の動向は、引き続き景気低迷による世界的な消費低迷の影響を受けました。このようななかバンダイナムコグループの業績は、国内におけるトイホビー事業の好調さが下支えとなったものの、ゲームコンテンツ事業と映像音楽コンテンツ事業で営業損失を計上するなど大変厳しい結果となりました。2010年3月期の売上高は3,785億47百万円(前期比11.2%減)、営業利益は18億84百万円(前期比91.6%減)、当期純損失は299億29百万円となりました。最終利益で損失を計上したことについては、「バンダイナムコグループ リスタートプラン」のスタートに先立ち実行した、人員体制の見直しやのれんの減損処理など、収益力向上と財務体質の強化に向けた施策の実行によるものです。(収益力向上と財務体質の強化に向けた詳しい施策の内容は、4ページをご覧ください。)

このように2010年3月期の業績については、私が代表取締役社長に就任した当初の想定以上に厳しい結果となり、強く責任を感じています。景気低迷の影響があったとはいえ、収益力低下の最大の要因は製品・サービス面でマーケット環境やユーザー嗜好の変化に対応できなかったことだと認識しています。バンダイナムコグループは、2005年の経営統合以来、グループとしての融合とシナジー効果の最大化を目指し、組織再編など経営基盤の整備に取り組んできました。その結果、主要会社における管理業務の集約など効率化やコスト削減で一定の成果はみられたものの、一方で家庭用ゲームソフト事業などでは、バンダイとナムコ双方の個性や強みを打ち消し合うことになり、事業展開のスピードがダウンする状態を招きました。

こうした状況を打破するためには、一刻も早く課題解決に向けた施策に着手すべきとの考えから、2010年4月より「バンダイナムコグループ リスタートプラン」の導入に踏み切りました。

リスタートプランを軌道に乗せ、 中長期的なグローバル成長に向けた基盤整備を 行うことが、私の使命です。

スピーディで筋肉質な組織体を目指す 「リスタートプラン」の推進

2009年4月から推進している中期経営計画では、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」に向けて、グローバル成長基盤の整備に取り組んでいます。リスタートプランは、中期経営計画の戦略実行と並行しながら、中期経営計画の推進をより確実なものとするための基盤強化を行います。

リスタートプランは、「収益力向上と財務体質の強化」、「スピードあるグループへの変革」を目的としています。「収益力向上と財務体質の強化」については、前述したようにリスタートプランのスムーズな進行に向けて、キャッシュアウトを伴わない評価性の会計処理を中心に、既に実行しています。

「スピードあるグループへの変革」については、主に2つの施策を実行します。第一に、経営体制・役員体制の変革です。私が

2010年4月よりバンダイナムコゲームスの代表取締役社長も兼務するとともに、6月の株主総会で各戦略ビジネスユニット主幹会社の代表取締役社長が持株会社取締役を兼務することも決まりました。こうした役員体制の変革により、事業間の連携強化とともに、経営と事業を直結させて意思決定から施策実行までのスピードアップを図ります。また、各事業現場においても常に緊張感を保ち、それぞれがスピード感を持った判断を下し、施策を実行していきます。

第二の施策では、グループ組織体制の変革として戦略ビジネスユニット(SBU:Strategic Business Unit)の再編を実施しました。コンテンツを扱うゲームコンテンツSBUと映像音楽コンテンツSBUを統合し、コンテンツSBUとしました。これにより、モノづくりを担うトイホビーSBU、コンテンツの創出から発信までを担うコンテンツSBU、顧客接点を担うアミューズメント施設SBUの3つのSBUにより、今後の事業を展開していきます。

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

グローバル成長の本格化(2012年4月以降)

- 先行投資の成果発揮
- 成長に向けたさらなる投資の実行

グローバル成長基盤の整備

中期経営計画(2009年4月～ 2012年3月)

- 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つの戦略を推進しています。

戦略 A フォーカス=事業戦略

グループが展開する事業領域を市場環境や競合優位性を踏まえた上でミッションを明確にしています。

トイホビー SBU

- 国内における圧倒的No.1戦略の推進
- 欧米市場の強化を重点とし、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

コンテンツSBU

- 欧米市場における家庭用ゲームソフト事業を中心とした強化
- 国内市場における収益力強化

アミューズメント施設SBU

- 事業の選択と集中による収益力強化
- 差異化された施設展開の推進

戦略 B エンターテインメント・ハブの進化 =機能戦略

「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。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。

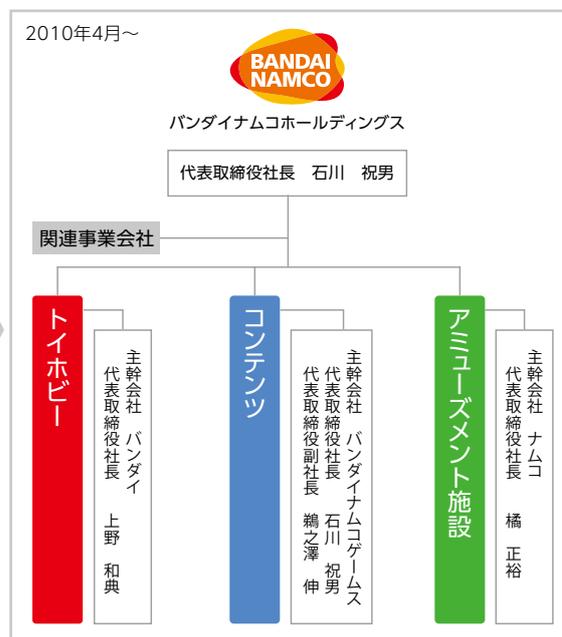
国内モデルから世界モデルへ進化

IP創出・獲得力の強化

IPマーケティング力の強化

マーチャンダイジング展開力の最大活用

新組織体制



成長の鍵を握るコンテンツSBU

コンテンツSBUの誕生は、リスタートプランにおける最重要施策です。近年、ユーザーは映像、ゲーム、音楽などコンテンツの出口にこだわらず楽しむようになってきました。加えてアップル社の携帯端末に代表されるようにコンテンツを提供するプラットフォームはシームレス化の一途をたどっています。こうした変化の激しいマーケット環境やユーザーの嗜好変化に対応するためには、柔軟さやスピードが必要不可欠です。コンテンツSBU誕生の狙いは、従来のように家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、映像パッケージ、音楽パッケージ、オンデマンド配信といったコンテンツの出口別の縦割り組織ではなく、コンテンツに軸足を置いた組織により、横軸で連動し柔軟にスピード感ある対応を可能とすることです。このようにコンテンツSBUでは、コンテンツの創出を主軸にユーザー視点での最適な出口（製品）戦略により、コンテンツの価値を最大化させ、成長を果たしていきます。（コンテンツSBUの詳しい仕組みや戦略は、13ページをご覧ください。）

コンテンツSBUの主幹会社については、バンダイナムコゲームスが務めます。先ほどご説明したように、私はバンダイナムコゲームスの代表取締役社長を兼務し、経営全体の舵取りを行います。また、これまで社長を務めていた鶴之澤は、代表取締役副社長としてコンテンツ事業の再建に取り組むとともに、ゲームコンテンツと映像音楽コンテンツの融合を目指し、コンテンツ創出における現場の最前線を指揮します。

また、コンテンツ価値の最大化を目指すためのひとつの施策として、「スパイダーマン」など数々のヒット作を手がけたアヴィ・アラッド氏とアドバイザー契約を締結しました。アラッド氏には、コンテンツSBU全般に関するワールドワイドなコンテンツの創出・展開強化などに加え、トイホビーSBUにおける海外事業強化など、私たちとは異なる視点での助言を頂きます。既にアラッド氏にはパックマン30周年プロジェクトにも参加していただくなど、バンダイナムコグループが持つ豊富なコンテンツにさまざまな意見や助言を頂いています。

このようにバンダイナムコグループでは、リスタートプランで実行する変革を通じて、グループの事業展開におけるスピードアップを図っていきます。現在の収益性低下の最大の要因は、事業面でスピードを失ったことで、ヒット商品を生み出しづらい体制になっていたことです。今後は何よりもヒット商品を生み出せる体制づくりに向けて最優先で取り組んでいきます。リスタートプランが軌道に乗ることでバンダイナムコグループの持つ本来の強みである、豊富なコンテンツを活かした幅広い事業展開が可能となるはずで、このリスタートプランの推進を私の使命と心得て、全力を尽くしていく決意です。

TOPIC: バンダイナムコグループの事業アドバイザーに就任したアヴィ・アラッド氏

バンダイナムコグループは、アヴィ・アラッド氏(Avi Arad)とバンダイナムコグループの事業に関する助言などを目的としたアドバイザー契約を2010年2月1日付で締結しました。アヴィ・アラッド氏は、米国マーベル・エンターテインメントのチーフ・クリエイティブ・オフィサーとして、またマーベル・スタジオのチェアマンおよびチーフ・エグゼクティブ・オフィサーとして「スパイダーマン」、「X-MEN」、「アイアンマン」、「ハルク」など世界中で大ヒットしたシリーズ映画を手がけ、同社を世界的なエンターテインメント企業に成長させることに大きく貢献しました。また米国Toy Biz社における経営陣としての経験や、30年以上にわたる玩具のデザイン開発経験など、玩具ビジネスについての経験も豊富です。

今後はグループの事業に関するアドバイザーとして、ゲームや映像・音楽などコンテンツ事業全般におけるワールドワイドでのコンテンツ創出・展開の強化や、トイホビー事業における海外強化などに助言を頂く予定です。パックマン30周年における展開についても、パックマンの新作アニメーションの映像プロデューサーとしてアラッド氏に係わっていただき、海外に向けた展開を強化します。



アヴィ・アラッド氏

2010年3月期も安定的に24円の配当を実施

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、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。2010年3月期においても、株主の皆さまに1株当たり配当金として、24円を還元させていただきました。

また、配当以外の剰余金につきましては、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総合的に勘案したうえで、その一部で自己株式取得の実施を検討します。さらに中期経営計画の期間中はグローバル経営基盤の整備を効率的に推進していくためにも、M&Aや開発投資などの先行投資に優先的に充た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、投資案件を慎重に見定めた上で相互にシナジー効果が見込める場合には、積極的な実施を検討していく方針です。

1株当たり配当金^(円)

2006.3期	24
2007.3期	28
2008.3期	24
2009.3期	24
2010.3期	24

※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。

人材育成の強化により、 グループの存在感向上を目指す

今回バンダイナムコグループは、新たにCSR活動コンセプトとして「Fun for the future 楽しみながら、楽しい未来へ。」をキーワードに設定しました。このキーワードのもと、当社グループらしいCSR活動を実践し、楽しみながら「楽しい未来」づくりに貢献していく考えです。また、中期経営計画で掲げている環境マネジメントの強化については、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CO₂削減を図ります。

こうした活動方針に加え、私は社長就任当初から、経営の基本方針として「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を創り上げることを掲げています。バンダイナムコグループが誇る優秀な人材を活かすために、能力が十二分に発揮できる環境づくりに引き続き注力していきます。そのために優秀な人材がさまざまな仕事を経験できるような、人事施策も実施しています。今後は戦略的

にSBUや会社を跨いだ人材の異動をさらに強化し、幅広く経験とノウハウを蓄積してもらうことで、それぞれの人材が新たな能力を引き出していけるような環境づくりをしていく考えです。このように「Fun for the future 楽しみながら、楽しい未来へ。」というキーワードのもと、ステークホルダーの皆さまに貢献していくことに加え、「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を創り上げるために「人」に焦点を当てた経営を進め、社員の存在感向上によりグループとしての価値向上も図っていきます。

中長期的なグローバル成長を目指して

繰り返しになりますが、2011年3月期において私はリスタートプランの着実な推進により、事業の展開スピードを取り戻し、バンダイナムコグループらしいヒット商品・サービスを生み出すための環境づくりに全力を尽くしていきます。2011年3月期の計画値である売上高4,000億円、営業利益110億円、当期純利益45億円を達成することで、株主・投資家の皆さまへの信頼回復に努める所存です。そのために、前述したコンテンツSBUの戦略に加え、トイホビーSBUでは、好調に推移した国内における圧倒的なNo.1の地位確立を目指すとともに、苦戦した海外では既存事業の強化や、事業カテゴリーおよび展開地域の拡大による成長基盤の整備に努めていきます。アミューズメント施設SBUでは、効率化の推進による収益性の改善が図られており、今後国内を中心に当社グループならではのノウハウを活用した差別化された施設運営と、サービスの提供に努めるとともに、選択と集中による収益力強化を引き続き実施していきます。

私たちの存在価値は、世界中の人々に「夢・遊び・感動」を提供し続けることにありと考えており、その結果として「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」となることを目指しています。今後バンダイナムコグループが存在感を高めていくためにも、グローバル市場の展開強化、コンテンツ戦略における変革、グローバルで戦うための規模拡大が必要となります。これらの課題を克服するため、リスタートプランの推進により中期経営計画で掲げたグローバル成長基盤の整備をより確実に実行し、私たちが持つ本来の強みを十分に発揮していきます。こうした基盤のもと、新たなエンターテインメントの創出と展開により、さらなる成長を目指すことで、中長期的なグローバル成長に向けグループ一丸となって取り組む所存です。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後もバンダイナムコグループにご期待いただくとともに、ご支援、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

2010年8月

NEW START

コンテンツ戦略ビジネスユニットの誕生

リスタートプランの一環として、ゲームコンテンツSBUと映像音楽コンテンツSBUを統合し、新たに誕生したコンテンツSBU。その最前線で指揮を執るバンダイナムコゲームスの鵜之澤代表取締役副社長と、開発部門を統括するバンダイナムコゲームスの中谷取締役が、今後の戦略を語ります。

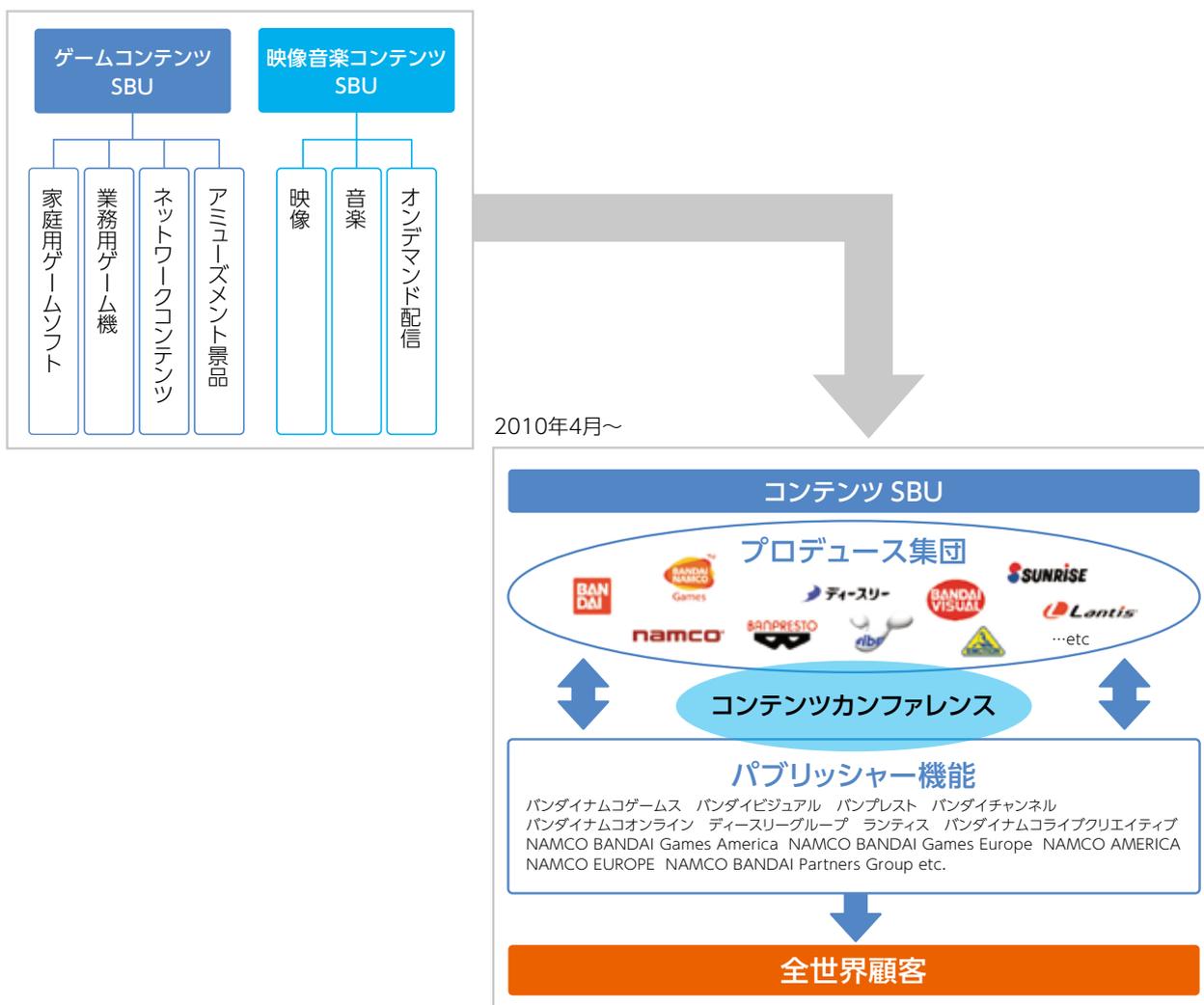
コンテンツ価値の最大化を図る コンテンツ戦略ビジネスユニット

スピーディかつ柔軟な対応を可能とする組織再編

コンテンツSBUの誕生は、消費者嗜好とプラットフォームの多様化に柔軟かつスピーディに対応することを目的としています。新たな組織は、従来のように家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、映像パッケージ、音楽パッケージ、オンデマンド配信といったコンテンツの出口を軸とした縦割り組織から、コンテンツを軸とした横軸で動く組織に再編しました。これにより、コンテンツの創出におけるシナジー効果を発揮し、価値向上を図ります。

コンテンツの創出および出口戦略の立案については、中小規模の複数のプロダクションの集合体である「プロデュース集団」が担当し、創出されるコンテンツのさまざまな出口への提供は「パブリッシャー機能」が担当します。この2つのバーチャル組織が柔軟かつスピーディに事業運営を行っていくことで、コンテンツSBU最大の使命であるコンテンツ価値の最大化を図っていきます。

従来





ゲームコンテンツと
映像音楽コンテンツの融合を図っていくとともに、
家庭用ゲームソフト事業における立て直しに全力を尽くし、
常に柔軟かつスピーディに人びとが楽しめる
コンテンツを提供していくことを目指します。

鵜之澤 伸
バンダイナムコゲームス代表取締役副社長

2010年3月期のゲームコンテンツおよび映像音楽コンテンツの業績評価

2010年3月期のゲームコンテンツ事業および映像音楽コンテンツ事業は、ともに損失を計上する厳しい結果となりました。特にゲームコンテンツ事業では、発売した家庭用ゲームソフト86タイトル(ローカライズ版控除後)のうち、中小型タイトルを中心に約半分以上が赤字タイトルとなりました。映像音楽コンテンツ事業では一部で好調な映像パッケージソフトがあったものの、事業全般で苦戦を強いられました。

このような結果になった要因は、市場環境の低迷や急速な環境変化が影響した可能性はあるものの、何よりも市場環境に対応できず、ユーザー嗜好にあった商品を提供できなかったことにあると考えています。コンテンツを扱う2つの事業が損失を計上してしまっことは、事業が明らかにスピードを失っていることを示しており、早急な対応が必要です。こうした背景から、リスタートプランの一環として、事業の展開スピードを取り戻し、今後の市場変化に素早い対応をしていくためにコンテンツSBUは誕生しました。

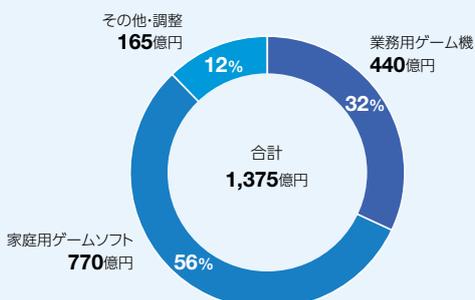
コンテンツSBUの狙い

ゲームコンテンツSBUと映像音楽コンテンツSBUの統合により誕生したコンテンツSBUは、双方の垣根を越え、コンテンツの創出から発信までを担う組織となりました。これまでのような家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、映像パッケージ、音楽パッケージといったコンテンツの出口別で区切った縦割り組織ではなく、あくまでもコンテンツの創出を中心に据えた横軸の組織への変革が狙いです。

お客さまにとっては映像、音楽、ゲームもそれぞれがコンテンツのひとつであり、垣根を越えた形で楽しむ傾向に変化しているなか、従来のようにコンテンツの出口別で考えていたのではスピーディに対応することができません。出口別の壁を取り払った自由な発想で面白いコンテンツを創出し、そのコンテンツをどのような出口で販売していくかを考えていく。こうした発想の転換で市場のニーズにスピーディに対応するとともに、新たな市場を創り上げていくことをコンテンツSBUは目指しています。



コンテンツSBUの売上構成比率(2010.3期)



注:上記グラフに映像音楽コンテンツSBUの売上は含まれておりません。

家庭用ゲームソフトの地域別販売本数

	2009.3期		2010.3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	74	10,443	93	8,878
北米	19	6,115	39	5,829
欧州	20	6,195	52	7,326
アジア	13	632	41	704
グループ合計	126	23,385	225	22,737
ローカライズ版	57		139	
ローカライズ版 控除後グループ合計	69	23,385	86	22,737

プロデュース集団とパブリッシャー機能

今回の再編は、単にひとつの組織や会社に統合し、仕事のやり方を共通化するという効率性を目的としたものではありません。SBUとして考え方、目指す方向性を統一するということです。コンテンツSBUは、あくまでもコンテンツを軸に考え、「いかにコンテンツの価値を最大化させるか」を使命とします。

コンテンツSBUでは、コンテンツを創出し、その価値を最大化させることを考える「プロデュース集団」と、これをさまざまな出口（製品・サービス）に提供していく「パブリッシャー機能」の2つのバーチャル組織が、スピーディに事業運営を行っています。

プロデュース集団は、コンテンツ開発を行う複数のプロダクションの集合体です。縦軸（コンテンツの出口別）から横軸（コンテンツ軸）への組織変更により、出口にとらわれることなく、より自由にコンテンツの創出に取り組むことができ、出口別の壁を取り払うことで開発内部での柔軟な意見交換も可能となります。これにより、プロデュース集団を構成する20～30人で構成された中小規模の各社・各レベルは、それぞれの個性や強みを発揮しやすくなります。さらにプロデュース集団では、各社・各レベルに権限を委譲し、収益管理面でも責任を持ちながら、良い意味で競争原理を働かせ、柔軟かつスピーディにコンテンツを創出します。

バンダイナムコグループには、個性ある優秀なプロデューサー人材が豊富にいます。このような仕組みへと変革することで、それぞれの個性や持ち味が発揮され、ヒットコンテンツの創出につながると考えています。また、プロデュース集団は創出したコンテンツの出口戦略、グループの他事業との連携、メディアや外部プロダクションなどとの連携など、コンテンツに関わる全体戦略の推進にも携わります。

パブリッシャー機能は、柔軟かつスピーディにコンテンツを最適な製品・サービスで、お客さまに提供するインフラとして機能します。

また、このプロデュース集団とパブリッシャー機能を横断的につなぐのが、コンテンツカンファレンスです。コンテンツカンファレンスには、主要メンバーが参加し、自由に議論をしながら全体戦略を決定しています。単なる報告会ではなく、創出したコンテンツの活用について具体的な協議・意思決定を行っています。

コンテンツ創出における意識改革を図る

このように変化の激しい市場にスピーディな対応をしていくため、組織再編を実施しましたが、最も大切なのは、形としての変化だけでなく、組織再編によってもたらされる意識改革です。プロデュース集団には、それぞれが権限と責任を持ち、個性を活かし、さまざまな出口にチャレンジできるこの体制をチャンスと捉えて、意欲を持って欲しいと考えています。これまでひとつの出口に対してコンテンツの開発を行っていたプロデューサーやクリエイターには、他のさまざまな出口を常に選択肢として考えていくような意識に変えていくことが重要です。

こうした意識改革こそが、今回の組織再編における最大の狙いとも言えます。例えば、これまで家庭用ゲームソフト事業では、開発からマーケティング、販売、カスタマーサービスまで同一組織内で完結し、意識するコンテンツの出口はひとつだけでした。しかし新体制には、開発側が最初からさまざまな出口の存在を認識しながらコンテンツの創出に取り組むことができます。また収益上の責任も持つことで、創出したコンテンツをいかに複数の出口で展開し、価値の最大化を図っていくかを考えることとなります。

一方でパブリッシャー機能も、それぞれの出口における収益目標があり、競合他社の状況や市場のトレンドを踏まえた上でプロデュース集団と議論を行います。それぞれの立場で責任を負いながら議論し、収益確保に対する意識が明確に現れる構造になりました。このように、意識改革の進展が結果として収益に対する高い責任感と、事業展開のスピードをさらに高める結果になると考えています。

激しい変化が予想される市場環境に向けて

今後、コンテンツSBUを取り巻く市場環境は、ますます加速度的に変化していくと予想されます。スマートフォン、携帯電話、PCオンラインゲーム、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などコンテンツの出口の多様化により、遊びの幅が広がり、ユーザー層も拡大しています。従来のコアな層に加え、よりライトにゲームや映像を楽しむユーザーが増加していくことで市場の広がりが期待できる一方、出口と嗜好はより多様化し、われわれのようなエンターテインメント企業には、幅広かつスピーディな対応が求められます。

急速な拡大傾向にあるSNSやスマートフォンといった新たなコンテンツの出口は、既存のパッケージビジネスとはビジネスモデルが全く異なっており、これまでのやり方で対応していくことは非常に困難です。今後、環境変化にいかに対応していくのかが、私たちにとっての大きな課題です。コンテンツSBUの新体制では、コンテンツそのものを軸に考えることで、多様化する出口に対し

2010.3期 トップ10タイトル

タイトル名	ハード	地域	数量(万本)
鉄拳6	PS3・Xbox360	欧日亜	184
Ben 10 Alien Force(リビート)	マルチ	米欧	108
Ben 10 Alien Force 2	マルチ	米欧	81
ドラゴンボールレイジングブラスト	PS3・Xbox360	欧米日亜	70
ゴッドイーター	PSP	日	61
Ben 10 Protector of The Earth(リビート)	マルチ	米欧	61
ファミリートレーナー2	Wii	欧米日亜	60
テイルズ オブ ヴェスペリア	PS3・Xbox360	欧米日亜	50
鉄拳6	PSP	欧米日亜	47
機動戦士ガンダム ガンダムVS.ガンダム NEXT PLUS	PSP	日亜	43

柔軟かつスピーディにコンテンツを提供することができます。またあらゆる出口に向けた展開を意識することで、コンテンツ価値の最大化が図れます。

既に、新しい動きも生まれています。例えば、映像パッケージソフトにゲームソフトのアイテムダウンロードチケットの同封や、ゲームソフト自体を同梱するなどの取り組みを進めています。さらに「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」では、映画館におけるイベント上映、映像パッケージソフトの発売、オンデマンド配信をほぼ同時並行で世界同時期展開するという、新たなビジネスモデルに挑戦し、大きな成果を上げました。今後もこのような“化学変化”を生み出すとともに、バンダイナムコ発の製品・サービスやビジネスモデルを創出していきたいと考えています。

「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」で世界同時期展開する新たなビジネスモデルに挑戦



公開直後にソフトを世界同時期発売
ブルーレイディスクとDVDで約20万枚を販売
(2010年6月末時点)



映像配信
プレイステーションストアで歴代配信数1位



イベント上映
8館で3万7千人を動員

今回の変革がすぐに劇的な効果を生み出すとは考えていません。今回の組織再編は、今後の市場環境の変化に中長期的な視点で対応していくことを想定しています。当面はパッケージソフトビジネスを中心とした展開になりますが、赤字ゲームタイトルの削減のために、個々のタイトルの収益性を厳しく精査した上でスピーディに展開していきます。また、ワールドワイド展開するタイトルについても、日本で国内外スタジオのクオリティコントロールを統括することで品質向上を図っていきます。私自身が最前線で指揮を執り、こうした足元の着実な取り組みとともに、変革における意識改革を推進し、スピード感を取り戻していく決意です。

コンテンツSBUは、さまざまな環境変化があっても、タイムリーに対応していける組織体でありたいと考えています。どのような変化があっても、バンダイナムコグループは常に柔軟かつスピーディに人びとが楽しめるコンテンツを提供していくことを目指します。私の使命は、この姿に向けてゲームコンテンツと映像音楽コンテンツの融合を図っていくとともに、家庭用ゲームソフト事業における立て直しに全力を尽くすことです。バンダイナムコグループの持つポテンシャルを最大限発揮し、コンテンツSBUが成長事業としてグループに貢献していくことを目指します。



「パックマン」30周年プロジェクト

バンダイナムコグループでは、「パックマン」生誕30周年を迎える2010年を「パックマン」リバイバルの年と位置づけ、「PAC IS BACK!」のキャッチコピーのもと、さまざまな展開を行います。具体的には、ワールドワイドで家庭用ゲーム機・PC・携帯電話・スマートフォン向けの新作タイトルや新型業務用ゲーム機、キャラクター商品などを順次発売する予定です。これに加え、バンダイナムコグループの事業アドバイザーであるAvi Arad氏(11ページ参照)がエグゼクティブプロデューサーをつとめる3D対応の新作アニメーションを制作。2012年よりワールドワイドを視野に入れた放送を計画しています。

バンダイナムコグループは、2010年をスタートに多彩な事業領域を活かしたグループの総合力で映像と製品・サービスの展開を行い、中長期的に新たなパックマンワールドを盛り上げていきます。

「パックマン」とは?

1980年7月に日本で発売したアーケードビデオゲーム。同年10月には海を渡り米国に進出。その人気は日本国内をはるかに上回り、キャラクターグッズは400種類以上が販売され、放映されたテレビアニメは最高視聴率56%を記録するなど“パックマンフィーバー”といわれる空前のブームを巻き起こしました。2005年6月には“最も成功した業務用ゲーム機(Most successful coin operated game)”としてギネス・ワールド・レコード社より認定を受けました。その後もワールドワイドでさまざまな形でシリーズ化され、アーケードゲームのほか家庭用ゲーム機やモバイルゲームなどにも移植。誕生から30年間、世界中で愛され続けています。





私の役割は、
コンテンツの複数の出口へ向けた展開を想定し、
新規性、競争力のあるタイトルの創出を
全速力で推進することです。

中谷 始

バンダイナムコゲームス取締役
スタジオ統括担当

略歴

1982年4月 株式会社ナムコ(現バンダイナムコゲームス)入社
2000年4月 第二開発本部 部長
2007年4月 執行役員 コンテンツ制作本部第1制作ディビジョン
担当 兼 第1制作ユニット ゼネラルマネージャー
2009年4月 上席執行役員 コンテンツ制作本部 本部長 兼
NAMCO BANDAI Games America Inc. 取締役
2010年4月 取締役 スタジオ統括担当

プロデューズ集団間の連動性を構築

私は入社以来、業務用ゲーム機、家庭用ゲームソフト、大型アトラクションなど、さまざまなゲームの開発を担当してきました。2010年4月からは、バンダイナムコゲームスの取締役役に就任し、開発スタジオ（プロダクションの集合組織）の統括として、コンテンツの創出を促進していく立場となりました。

ゲームコンテンツ事業が損失を計上したことは、ユーザーのニーズを捉えた商品を開発できていないことが要因だと強く受け止めています。開発現場からの立場でバンダイとナムコの統合を振り返ってみると、内部に開発機能を持たず、プロデューサーとして外部の開発会社をパートナーにスピーディに商品を作り出すバンダイと、一つのタイトルを内部の開発人員により、じっくりと開発主体でゲームに特化してきたナムコとは、スタイル上の違いがありました。これらをひとつの組織・システム・プロセス・会議に統一することで効率性とシナジー効果を図ろうとしたものの、逆に双方の強みを打ち消し合う結果になり、スピード感を落とす結果になったと反省しています。

今回の組織再編は、このような反省を踏まえて実施されました。コンテンツSBUの設立を通じて、プロデューズ集団のなかの各社・各レベルに責任と権限を持たせることで、より自由にコンテンツを創出できる環境を整えることができたと考えています。この体制により、マーケティングに強く、スピーディな展開のバンダイと、高い技術・開発力があるナムコの、本来持っていた強みや個性を発揮することができます。

私の役割は、コンテンツを家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、携帯電話、スマートフォン向けのゲームなど複数の出口に向けた展開を想定し、新規性、競争性のあるタイトルを次々と生み出せるよう、全速力で推進することです。また、これらをワールドワイドに展開していくことにも注力していきたいと考えています。

「ゴッドイーター」での成功体験

家庭用ゲームソフトでは、海外における成長基盤整備に向け、既存のタイトルに加え新たなタイトルの創出を行っています。厳しい状況のなかで、2010年2月に発売したPSP向けの「ゴッドイーター」は、発売50日で60万枚を突破しました。これは、開発から



プロモーション、営業までが一体となった活動ができた成功事例です。本製品は3か月前に無料の体験版を配信し、プレイしたユーザーの意見や要望を反映して完成させました。プレイヤーのニーズを掴み、時代にあったコンテンツ創出と提供ができたと考えています。

こうした成功体験をもとに、開発中のタイトルについても着実な収益が確保できるよう、ニーズを捉えた展開をするともに、出口戦略も意識していきたいと考えています。また、欧米における新しいチャレンジとしては、アニメーションなどの映像を先行して展開し、その後製品・サービスを発売するといった仕掛けも考えていきたいと思えます。当然、3D立体視も重視するなど、ワールドワイドに新規性のある製品づくりに取り組み、新たなフランチャイズをアグレッシブに作っていききたいと考えています。

活発な議論と柔軟な発想を促進する新たな変化

今回の組織再編で、出口別の壁を取り払ったことは、プロデューズ集団に大きな変化をもたらしています。これまで出口別の組織だったことで開発者同士の意識面の壁が存在し、既存の出口とは違う新たな出口への対応に遅れが生じていました。しかし壁を取り払い、ひとつの組織としたことでお互いに議論のしやすい環境へと変化しています。今後は、ユーザーの嗜好変化に対応するために、ゲーム、映像、音楽とそれぞれのジャンルを越えた展開が必要です。出口別の組織の壁がなくなったことで、プロデューサーは常に他の出口の可能性を意識するようになり、お互いの交流が活発になります。それによって、プロダクション同士の認知度も高まり、お互いのノウハウが交換され、何よりもプロデューサーの経験値が深まることで柔軟な発想が促進されます。

今後、それぞれのプロダクションが個性と強みを活かした、魅力溢れるコンテンツを創出し、ユーザーのニーズにあった出口展開をスピーディに実行していきます。また、それぞれの出口における人材育成にも力を入れ、特に欧米市場での経験が豊富な人材の獲得・育成にも注力していく考えです。

また、オンラインの取り組みを加速させることにも注力したいと考えています。いまや、子供たちですらインターネットで商品情報を収集する時代です。パッケージソフトビジネスとオンラインの融合を図り、バンダイナムコならではの豊富なコンテンツを活用した仕掛けづくりに取り組み、新しいオンラインサービスを構築したいと考えています。

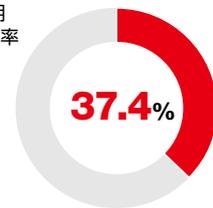
戦略ビジネスユニット(SBU)の営業概況

リスタートプランの一環として、ゲームコンテンツSBUと映像音楽コンテンツSBUの統合により、コンテンツSBUが誕生しました。これによりバンダイナムコグループは、3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、事業運営を行っています。SBUと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。

トイホビー

Toys and Hobby

2010年3月期
売上高構成比率



主幹会社
株式会社バンダイ
代表取締役社長
株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役
上野 和典

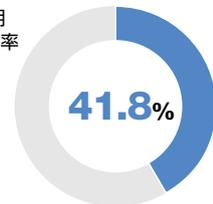
事業内容

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

コンテンツ

Content

2010年3月期
売上高構成比率



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
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



主幹会社
株式会社バンダイナムコゲームス
代表取締役副社長
株式会社バンダイナムコホールディングス 上席執行役員
鵜之澤 伸

事業内容

コンテンツ創出および最適な出口
(家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、ネットワークコンテンツ、映像音楽コンテンツなど)への活用

注:2011年3月期よりゲームコンテンツ事業と映像音楽コンテンツ事業が統合されたため、2010年3月期の売上高構成比率は両事業の単純合算値をベースに計算しています。

アミューズメント施設

Amusement Facility

2010年3月期
売上高構成比率



主幹会社
株式会社ナムコ
代表取締役社長
株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役
橋 正裕

事業内容

アミューズメント施設などの企画・運営

Toys and Hobby

キャラクターマーチャンダイジングの ビジネスモデルをグローバルに拡大します。

トイホビーSBUは、強みであるキャラクターマーチャンダイジングのビジネスモデルを日本だけでなくグローバルに拡大していきます。日本市場では商品展開を行うすべてのカテゴリで圧倒的No.1の地位確立を目指します。また海外市場では、日本発に加え海外発キャラクター・商品の強化や、新規カテゴリ参入を積極的に行うとともに、各地域間の連動を強化していきます。

	2009年3月期実績	2010年3月期実績	前期比	2011年3月期計画
売上高	1,657 億円	1,488 億円	- 10.2 %	1,550 億円
営業利益	115 億円	108 億円	- 6.5 %	95 億円
営業利益率	7.0 %	7.2 %	-	6.1 %

2010年3月期の業績ポイント

中期経営計画で掲げている戦略は概ね順調に進行

国内: 年末商戦を中心に定番キャラクター玩具が好調に推移

ターゲットの拡大を目指して発売した小学生男児向け「ハイパーヨーヨー」や未就学男児向け「VooV(ブーブ)」が好スタート

海外: 「BEN10(ベンテン)」のキャラクター玩具が堅調に推移したものの、全体的には低調に推移し、特にアメリカで苦戦

重点戦略

- 国内における圧倒的No.1戦略
- 海外における成長基盤の整備

国内では、玩具市場の「少子化による国内市場の縮小」、「消費者ニーズの多様化」といった課題に対応するため、重点戦略として国内における圧倒的No.1の地位確立を目指し、ターゲット層の拡大や新規事業の創出に取り組んでいます。具体的には、安定的な収益基盤である定番キャラクター商品の一層の強化に向け、バンダイナムコグループにしかできないカテゴリ間連動を図っています。例えば、戦隊シリーズの「天装戦隊ゴセイジャー」ではカードマシン「ダイスオー」で遊ぶことができるカードを核に、玩具、カード、カプセル玩具、キャンディ玩具などが連動した展開を図り、販売の拡大を図っています。

さらに、ターゲット層拡大に向けた取り組みとして、乳幼児向け新ブランド「ベビラボ」や未就学男児向けに「VooV」を投入、小学生男児向けには「ハイパーヨーヨー」を復活させ、共に期待以上の好スタートを切っています。このほか小学生男児から30代の大人までの幅広い層に向けて、2010年に30周年を迎えた

「ガンプラ」の新ブランドの投入、各種イベント開催、東静岡駅前への1/1ガンダム立像設置など、さまざまな仕掛けを行います。また、40~50代を中心とした大人向けには、高価格帯商品にもかかわらず人気を集めた「大人の超合金 アポロ11号&サターンV型ロケット」などの投入により、これまでにない顧客層を発掘しています。

一方、海外では中期経営計画の戦略に基づき、欧米市場における非連続成長に向け、積極的な投資を行っていきます。具体的には、海外事業拡大に向け、欧米を中心とした既存事業の強化をしつつ、事業カテゴリや展開地域の拡大を図っていきます。これらをより効率的かつ効果的に展開していくために、外部パートナーとの協力関係の構築も視野に、特に欧米における経営資源の投下を積極的に実施していきます。

2010年3月期における海外事業は、北米地域を中心に苦戦したものの、早急な立て直しと将来的な成長を目指し、新規IP・新規



累計4億個以上を販売し、発売30周年を迎えた「機動戦士ガンダム」プラモデルシリーズ。



米国発キャラクターとして世界で展開している「BEN10」。2010年3月期はグループ全体で170億円以上を販売。



長年にわたる子供たちの人気を獲得している男児向け定番キャラクター玩具。



女児向け定番商品として安定した人気の「たまごっち」シリーズ。

商材の展開によりターゲットの拡大を図っています。これまでは、男児向けキャラクター玩具を中心とした展開でしたが、クッキング玩具、女児向けホビーなど女児をターゲットに商材のラインナップ強化を図っています。

2009年に苦戦した「Power Rangers」シリーズについては、Saban Capital Group(以下SCG)により、新シリーズの製作・放映が決定したのに伴い、SCG社とワールドワイドでのマスターライセンス契約を締結。2011年より商品展開をスタートし、立て直しを図ります。

定番キャラクターとして定着した「BEN10」については、欧米で新番組のスタートにあわせて新商品を投入し、売り場の活性化も図っています。これに加え、欧州ではイギリスにおいてTV放送がスタートした「Tinga Tinga Tales」のプリスクール玩具や、フランスとスペインにおいてTV放送が予定されている「Pop Pixie」のガールズ玩具を投入します。このように今後も海外では引き続きIPの発掘・獲得を積極的に行っていきます。

地域の拡大については、ポーランドとメキシコに販売会社を設立しました。これにより、東欧地域および中南米地域に販路を拡大し、今後も私たちの商品へのニーズがある地域への拡大を積極的に図っていきます。



国内のターゲット拡大の一環で、小学生男児向けに発売している「ハイパーヨーヨー」シリーズ。



デジタルカードとカードゲームを融合させたデータカードダス。強力なキャラクターを続々投入し、幅広い層に人気。

主要キャラクター別売上高(グループ合計)

(単位:億円)	2008.3期	2009.3期	2010.3期
機動戦士ガンダムシリーズ	509	428	346
仮面ライダーシリーズ	131	104	200
BEN10(バンテン)	70	130	179
スーパー戦隊シリーズ	254	256	175
ドラゴンボール	178	158	125



今秋よりフランスを中心に欧州で商品販売予定の「Pop Pixie」シリーズ。

市場データ 国内玩具市場規模の推移(億円)



(社)日本玩具協会調査

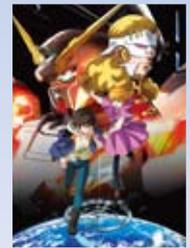
Content



誕生30周年を迎えた2010年より、「PAC IS BACK!」をキーコンセプトに世界市場で新たな仕掛けを計画中のパックマン。

コンテンツの価値最大化を目指します。

コンテンツSBUは、グループのノウハウを活かし優良なコンテンツを創出するとともに、ゲームソフト、業務用ゲーム機、ネットワークコンテンツ、映像・音楽ソフトなど、最適な出口にコンテンツを提供。コンテンツ出口の多様化にスピーディに対応し、価値最大化を目指します。



イベント上映、映像ソフト販売、配信などをほぼ同時に行い相乗効果をあげている「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」。

	2009年3月期実績	2010年3月期実績	前期比	2011年3月期計画
売上高	1,845 億円	1,668 億円	- 9.6 %	1,865 億円
営業利益	116 億円	(77)億円	—	35 億円
営業利益率	6.3 %	- 4.6 %	—	1.9 %

注:2011年3月期よりゲームコンテンツ事業と映像音楽コンテンツ事業が統合されたため、2009年3月期および2010年3月期実績は両事業の単純合算値を記載しています。



アミューズメント施設でこそ体感できるような大型ゲーム機器を中心に展開。

2010年3月期の業績ポイント

中小型タイトルを中心に家庭用ゲームソフトと、DVD市場の低迷による映像パッケージソフト販売が苦戦し、損失を計上

国内:家庭用ゲームソフトで、プレイステーション・ポータブル向け「ゴッドイーター」が人気となったが、全体的に中小型タイトルを中心に苦戦
 業務用ゲーム機で、体感型バトルパーティゲーム「TANK! TANK! TANK!」や前期発売機器のリピーター販売を図ったものの、2009年3月期の実績には至らず
 映像パッケージソフトで、イベント上映・パッケージ販売・オンデマンド配信の世界同時期展開という新しいビジネスモデルにより、「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」の第1話が大人気になったものの、パッケージ市場が低迷するなか、映像パッケージソフト全体としては苦戦
 音楽パッケージソフトは、アニメーション関連を中心に好調に推移

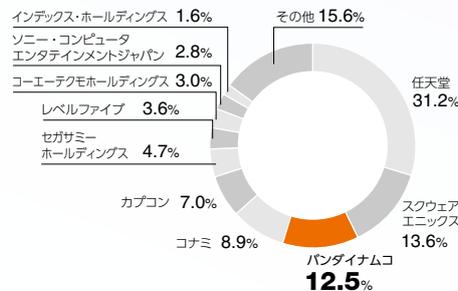
海外:家庭用ゲームソフトは、プレイステーション3・Xbox 360向け「鉄拳6」が人気となったものの、他のヒットタイトル不足により、低調な推移
 映像パッケージソフトは、アメリカにおいて事業の効率化により収益性が改善

重点戦略

- コンテンツ価値の最大化
- 海外における成長基盤の整備

コンテンツSBUでは、「プラットフォームと顧客ニーズの多様化」などの課題に対応するため、従来の事業カテゴリーを軸とした展開を見直し、コンテンツを軸として事業戦略を推進します。これにより全世界の顧客ニーズの変化にスピーディに対応し、コンテンツ価値の最大化を図っていきます。さらに、中期的には欧米市場における家庭用ゲームソフトを中心とした事業の拡大を目指し、ワールドワイドで展開できるフランチャイズタイトルの創出・強化を図るため、開発・販売体制を強化していきます。(コンテンツSBUの戦略の詳細は、13ページをご覧ください。)

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:2008年12月29日～2009年12月27日
 出典元:「ファミ通ゲーム白書2010」(株式会社エンターブレイン)

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:2009年統計調査(社)日本映像ソフト協会)

Amusement Facility

グループならではのノウハウを活かした
差異化された施設を展開します。

アミューズメント施設SBUは、グループにおける顧客接点として、
バンダイナムコグループならではのエンターテインメントのノウハウを活かした差異化された施設の展開、
キャンペーンなど顧客セグメントにあわせた展開に注力します。

	2009年3月期実績	2010年3月期実績	前期比	2011年3月期計画
売上高	773 億円	654 億円	- 15.4 %	630 億円
営業利益	4 億円	3 億円	- 27.5 %	10 億円
営業利益率	0.5 %	0.4 %	—	1.6 %

2010年3月期の業績ポイント

効率化に取り組み、体質改善を推進

国内: 売上に回復の兆しが出始めてきたものの、通期では既存店売上の前期比が91.2%と低調に推移
2009年3月期に不採算店を中心に63店舗の閉鎖・売却を政策的に実施したことに加え、引き続き事
業の効率化に取り組んだ結果、コスト削減に寄与

海外: アメリカではさらなる効率化の推進、ヨーロッパでは複合施設を中心に展開したが、海外全体とし
ては低調に推移

重点戦略

- 差異化による店舗強化
- 効率運営による収益向上

アミューズメント施設SBUにおいては、「顧客嗜好の多様化」、「個人消費の低迷」、「今後の消費税率の改定」などの課題があります。これらの課題に対応するため、国内を中心にキャラクターマーチャンドライジングのノウハウを活用した、当社グループならではの付加価値により差異化した施設の運営およびサービスの提供を推進していきます。また、国内外においてコア事業への特化や不採算店舗の閉鎖など、選択と集中による収益力の強化を図るとともに、引き続き顧客分析や店舗収益管理を徹底し、効率経営を実施していきます。

2010年3月期の国内既存店における売上は苦戦したものの、既存店売上が100%を超える店舗が増加するなど、回復基調にあります。2011年3月期は引き続き顧客セグメント別のニーズに合った取り組みとして、大型店を中心に新たに27店にキャラクターパッケージ型の遊戯コーナーを期間限定で設置するなど、バンダイナムコグループならではのキャラクターと融合した施設の強化によって差異化を図り、業界での存在感を高めていきたいと考えています。



日本初の「きかんしゃトーマス」の屋内型アミューズメント施設。



バンダイナムコグループならではのキャラクターパッケージ型遊戯コーナー。



アトラクション、フードテーマパークなどが盛り込まれたビルイン型テーマパーク。

市場データ 日本国内総店舗数の推移 (店)

2006	23,613
2007	22,723
2008	21,688

出典元:アミューズメント産業界の実態調査報告書(2008年度)
(日本アミューズメント産業協会発行)

2010.3末現在の施設数(アミューズメント施設SBU全体) (単位:店)

地域	地域合計	内訳	
		直営店	レベニューシェア* テーマパーク他
国内	248	223	20
北米	897	41	856
欧州	16	14	2
アジア	29	11	18
合計	1,190	289	896

*レベニューシェア:業務用アミューズメント機器のオペレーション売上配分方式

コーポレート・ガバナンス

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

2010年6月21日現在、当社の取締役は9名で構成されており、内3名は社外取締役として、経営の監督機能の強化に努めております。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。

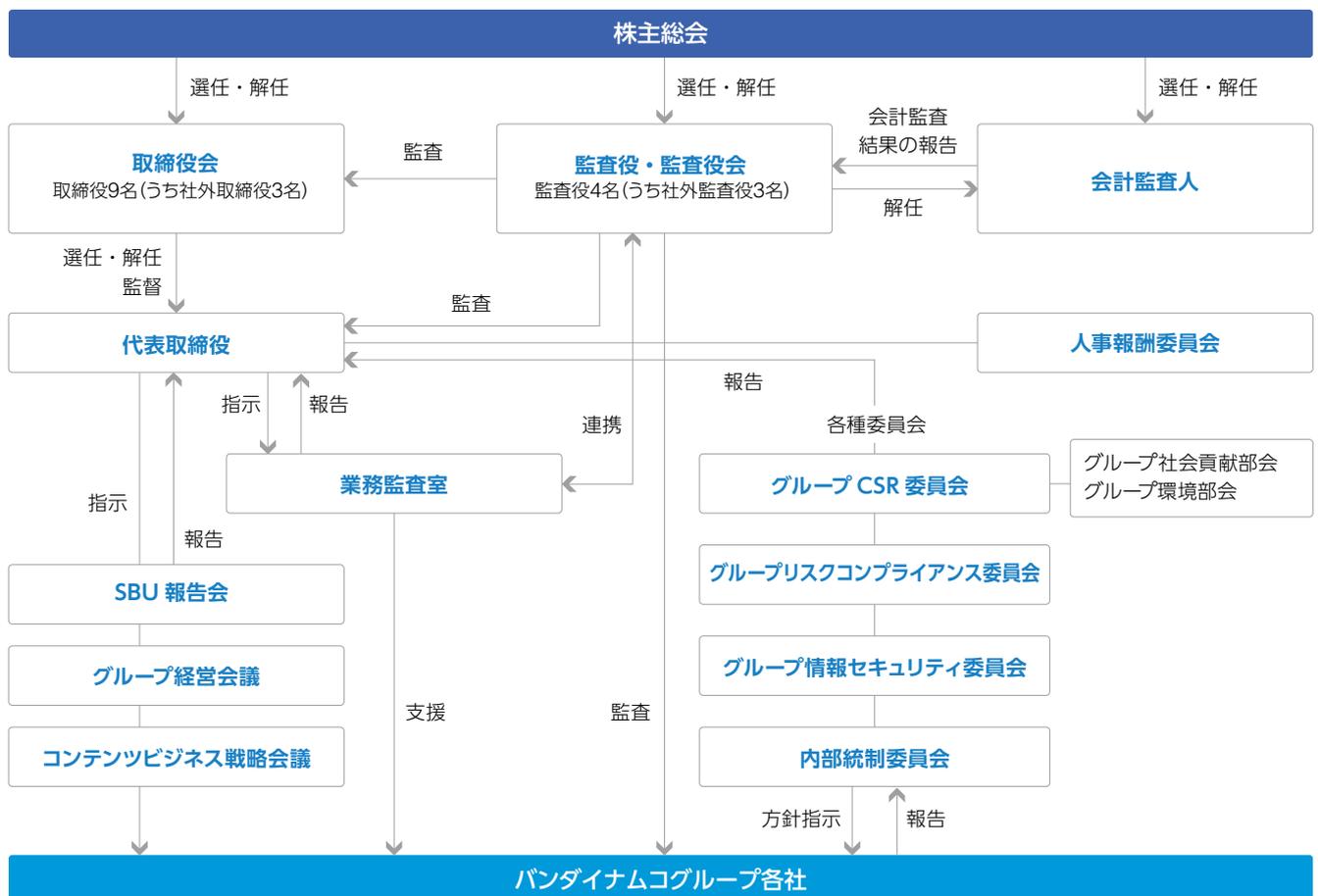
当社は、監査役会設置会社であります。これは社外監査役を含めた監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、監査役制度を採用しています。また、監査役4名（うち常勤監査役2名）中3名が社外監査役の要件を備え、各監査役は、監査役会で定めた業務分担に基づき、必要に応じて会計監査人と連携をとりながら監査しています。

なお、社外監査役の神足勝彦氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。社外監査役の須藤 修氏は、弁護士の資格を有しており、企業

法務並びに財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。社外監査役の柳瀬康治氏は、弁護士の資格を有しており、企業法務に関する相当程度の知見を有しています。

さらに当社では、業務監査室が、「内部監査規程」に基づき当社各部門に対して実地監査または書面監査などにより業務監査を行い、その結果を代表取締役社長に報告しています。また、当社グループにおける内部監査の基本方針を策定し、各社が「グループ内部監査規程」に基づき内部監査を実施していることをモニタリングしています。会計監査人および監査役とは随時意見交換を行い、互いに連携し、当社グループの業務運営状況を監視して問題点の把握、指摘、改善勧告を行っています。

当社では、P27の表のとおりトップミーティングを開催しており、当社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



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
SBU報告会	毎月定例	バンダイナムコグループの事業状況の報告	取締役、監査役、執行役員、他指名者
グループ経営会議	毎月定例	バンダイナムコグループの事業上の課題・問題点に対する検討	常勤取締役、各戦略ビジネスユニット主幹会社代表取締役、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、各戦略ビジネスユニット主幹会社代表取締役、他指名者

構築しています。また、当社取締役の人事、報酬、そのほか特に諮問を受けた事項について客観的、中立的に検討する「人事報酬委員会」（メンバーの過半数が社外委員）を設置しています。

当社グループは、事業ドメインごとに、3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。持株会社である当社では、各戦略ビジネスユニットに係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「SBU報告会」、「グループ経営会議」、「グループCSR委員会」、「コンテンツビジネス戦略会議」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。

なお、会社法における対応として、取締役会において内部統制システムに関する基本方針を決議しています。金融商品取引法に基づく内部統制報告書制度においては、当社に設置された「内部統制委員会」がグループ内における内部統制構築・評価に関する方針の策定、情報の共有、グループ内モニタリングおよび内部統制報告書の上程などを行っており、取締役会が制度における基本事項について決議しています。

この他、当社グループの情報セキュリティ活動全般における意思決定・実施の報告・情報共有を目的として「グループ情報セキュリティ委員会」を設置しています。

社外取締役と社外監査役

当社では、コーポレート・ガバナンスにおいて、外部からの客観的、中立的な監査・監督を行うことが経営監視機能として重要と判断し、適切な意思決定と経営監督・チェック機能強化のために、社外取締役3名を選任し、監査体制の中立性・独立性の強化のために、社外監査役3名を選任しております。

当社の社外取締役および社外監査役は、高い独立性および専門的な知見に基づき、客観的、中立的な監査・監督を行うことで経営監視という重要な機能および役割を果たし、当社の企業統治体制の強化に寄与しているものと考えています。

内部監査、監査役監査および会計監査の状況については、「取締役会」で報告され、社外取締役は「取締役会」に出席することにより、これらの状況を把握しております。

社外監査役は、「取締役会」で報告される内部監査の状況を把握するほか、「監査役会」において監査役監査の状況を把握し、内部監査および監査役監査との相互連携を図っております。また、社外監査役を含む監査役全員は、四半期ごとに会計監査人から会計監査の状況についての説明を受けることにより、その状況を把握し、会計監査との相互連携を図っております。

社外取締役の米 正剛、一條和生、田崎 學の各氏、および社外監査役の神足勝彦、須藤 修、柳瀬康治の各氏は、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、高い独立性を有しております。さらに、一條和生氏は東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。

コンプライアンスとリスクマネジメント

バンダイナムコグループでは、コンプライアンスに関する規程を制定し、グループ全体を通して法令遵守、倫理尊重および社内規程の遵守が適切に行われる体制をとっています。コンプライアンス全般を統括管理するコンプライアンス担当取締役のもと、グループ内でコンプライアンス違反、あるいはそのおそれがある場合は、コンプライアンスの統括組織として設置している「グループリスクコンプライアンス委員会」で、直ちにその対応を協議・決定する体制を整備しています。「グループリスクコンプライアンス委員会」は、さまざまな危機の未然防止、危機発生時の迅速な対応の強化、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・監督を行います。

リスク管理に関しては、グループ全体を通して危機発生の未然防止および危機要因の早期発見に努めます。危機発生に際しては、グループ緊急連絡網を整備し、法令違反を含めた危機情報が発生した場合は、直ちに当社代表取締役社長に報告が行われ、迅速かつ的確な対応をとることで、事業への影響の最小化を図っております。

また、「グループコンプライアンス憲章」を制定し、グループ全体に周知徹底させるため、グループ全社員に手引書となるコンプライアンスBOOKを作成・配布し、グループ内ネットワークを利用した教育システムなどによる研修を実施しています。さらにグループ内の各事業会社社長は、同憲章の遵守に関する宣誓書の提出も行っています。

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「グループ社会貢献部会」「グループ環境部会」に加え、「グループリスクコンプライアンス委員会」「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います。

●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。

CSR活動コンセプト

バンダイナムコグループのCSRは、「夢・遊び・感動」の提供企業として、楽しみながら、社会とステークホルダーの喜びにつながる「楽しい未来」づくりに貢献する活動である。

CSRキーワード



楽しみながら、楽しい未来へ。

Fun for the future — バンダイナムコのCSRは、楽しみながら、楽しい未来をつくる活動です。

私たちの仕事は、ひとりひとりの心の中に生まれた「夢・遊び・感動」のアイデアを、おせいの手でカタチにして、ひとりひとりのお客さまの心を響かせること。

そして、その「夢・遊び・感動」は人の心を癒し、励まし、世界にひろがることで、世の中を変えることも、未来を変えることもできるのだと信じています。

バンダイナムコグループは「夢・遊び・感動」をお届けする企業として、地球環境や社会とのかかわりについて、「Fun for the future 楽しみながら、楽しい未来へ。」を合言葉に、楽しみながら、社会とステークホルダーのよるこびにつながる活動を推進し、楽しい未来づくりに貢献していきたいと思いを。

エンターテインメントが社会に対してできること、それは、心が心を響かせて楽しい未来をつくることです。

Topics

志賀高原「バンダイナムコの森」での取り組み



バンダイナムコの森での保全活動

長野県が橋渡しをする「森林(もり)の里親促進事業」に参加しています。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。

商品における環境負荷低減活動



環境負荷の少ない容器包装

商品パッケージの空間率削減や無包装商品、環境負荷の少ない素材を使用した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。

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、さまざまな環境保全の取り組みを行っています。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。

主要グループ会社一覧

(2010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
株式会社プレックス	キャラクター玩具の企画・デザイン制作
株式会社シーズ	玩具などの製造
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)
株式会社円谷プロダクション*	映像制作・著作権管理など
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 POLSKA sp. zo.o	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 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
BANDAI (GUANGZHOU) CO., LTD.	玩具関連商品の企画販売
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

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・パブリッシャー	ゲームソフトの企画・開発など
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
株式会社バンダイナムコオンライン	オンラインゲームその他ソフトウェア、サービスの企画・開発・運営

* 持分法適用会社

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・プロデュース
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
株式会社バンダイナムコライブクリエイティブ	イベント・ライブの企画・製作など
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
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.	ゲームソフトの販売等を行うNAMCO BANDAI Partnersグループの持株会社、シェアードサービス機能会社
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
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
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
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

取締役および監査役

(2010年6月21日現在)



取締役会長 高須 武男



代表取締役社長 石川 祝男



取締役 大津 修二



取締役 浅古 有寿



取締役(非常勤) 上野 和典



取締役(非常勤) 橘 正裕



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(社外) 神足 勝彦

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

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

6カ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		2005*1	2006	2007	2008	2009	2010
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	バンダイナムコ
売上高	バンダイ ナムコ	¥269,946 ¥178,552	¥450,829	¥459,133	¥460,474	¥426,400	¥378,547
売上総利益	バンダイ ナムコ	116,801 47,555	156,565	168,080	164,073	146,023	128,753
販売費及び一般管理費	バンダイ ナムコ	92,403 32,469	120,896	125,856	130,662	123,675	126,869
営業利益	バンダイ ナムコ	24,398 15,086	35,669	42,224	33,411	22,348	1,884
経常利益*2	バンダイ ナムコ	25,724 14,589	37,122	45,616	36,198	24,513	1,908
当期純利益(当期純損失)	バンダイ ナムコ	11,225 9,465	14,150	24,252	32,679	11,830	(29,929)
資本的支出	バンダイ ナムコ	11,539 13,155	24,020	27,925	34,115	17,481	14,418
減価償却費	バンダイ ナムコ	7,947 11,173	19,144	21,201	24,759	22,546	18,989
営業活動による キャッシュ・フロー	バンダイ ナムコ	14,839 3,172	31,809	42,493	35,000	19,301	10,582
会計年度末：							
総資産	バンダイ ナムコ	¥240,290 ¥154,474	¥386,651	¥408,490	¥413,023	¥363,445	¥325,936
流動資産	バンダイ ナムコ	173,402 82,666	240,635	257,209	267,713	230,086	217,763
流動負債	バンダイ ナムコ	68,862 33,219	107,528	110,829	101,649	84,304	86,605
純資産	バンダイ ナムコ	150,410 110,935	252,244	284,254	289,944	260,579	229,012
1株当たり情報（単位：円）：							
当期純利益(当期純損失) (基本的)	バンダイ ナムコ	¥111.13 ¥ 83.63	¥54.39	¥95.73	¥128.65	¥47.95	¥(123.98)
配当金	バンダイ ナムコ	30.00 40.00	12.00*6	28.00	24.00	24.00	24.00
主要財務指標：							
自己資本当期純利益率 (ROE) *3, 5 (%)	バンダイ ナムコ	8.9 9.0	5.8	9.4	11.7	4.3	-12.4
総資産経常利益率(ROA) *4, 5 (%)	バンダイ ナムコ	11.0 9.6	9.6	11.5	8.8	6.3	0.6
売上高販管費率(%)	バンダイ ナムコ	34.2 18.2	26.8	27.4	28.4	29.0	33.5
売上高営業利益率(%)	バンダイ ナムコ	9.0 8.4	7.9	9.2	7.3	5.2	0.5
売上高当期純利益率(%)	バンダイ ナムコ	4.2 5.3	3.1	5.3	7.1	2.8	-7.9
自己資本比率(%)	バンダイ ナムコ	54.8 69.8	63.0	67.1	69.4	70.9	69.5
デット・エクイティ・レシオ(倍)	バンダイ ナムコ	0.21 0.07	0.14	0.05	0.06	0.08	0.05

*1: 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(当期純損失)÷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

ファイナンシャル・レビュー

2010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、世界的な景気低迷が続くなか、政府の緊急経済対策の効果などを背景に、一部景気の持ち直し基調が現れたものの、なお自律性は弱く、失業率が高水準にあるなど、厳しい状況にありました。エンターテインメント業界においても、消費低迷の影響は大きく、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、2009年4月よりスタートした3カ年の中期経営計画で掲げたグローバル経営基盤の整備を推進しておりますが、2010年4月より、これをより確実に実行するための「バンダイナムコグループ・リスタートプラン」に着手するに先立ち、人員体制の見直しなど収益性向上へ向けた施策を実施しました。事業面においては、トイホビー事業の国内定番キャラクター玩具は好調に推移したものの、世界的な個人消費低迷が続くなか、グループ全体としてはゲームコンテンツ事業を中心に厳しい業績となりました。

売上高：

連結売上高は、3,785億47百万円（前期比11.2%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2,979億78百万円（前期比10.7%減）、アメリカが328億52百万円（前期比35.5%減）、ヨーロッパが469億17百万円（前期比4.2%増）、アジアが386億91百万円（前期比3.5%増）となりました。

売上原価：

売上原価は、2,497億94百万円（前期比10.9%減）となり、売上原価率は前期の65.8%から66.0%に上昇しました。その結果、売上総利益は1,287億53百万円となり、売上総利益率は前期の34.2%から34.0%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、1,268億69百万円（前期比2.6%増）となり、販管費率は前期の29.0%から33.5%に上昇しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費295億15百万円、役員報酬及び給料手当316億45百万円、退職給付費用15億17百万円、研究開発費161億44百万円などとなります。

営業利益：

営業利益は、18億84百万円（前期比91.6%減）となり、営業利益率は前期の5.2%から0.5%に低下しました。このうち、所在地別セグメントの営業損益は、日本が55億37百万円の利益（前期比65.1%減）、アメリカが33億25百万円の損失（前期は8億74百万円の利益）、ヨーロッパが3億88百万円の損失（前期は62億48百万円の利益）、アジアが27億68百万円の利益（前期比20.9%増）、内部消去27億8百万円です。

その他の損益：

その他の損益は、固定資産除売却損として3億4百万円を計上したことに加え、減損損失として159億3百万円、さらに人員体制の見直しに伴う費用を含むその他の損失として51億87百万円を計上したことなどにより、211億78百万円の損失計上となりました。

当期純損失：

当期純損失は、299億29百万円（前期は118億30百万円の利益）となり、売上高当期純利益率は前期の2.8%から-7.9%となりました。これは繰延税金資産の一部を取り崩したことなどによりです。また、1株当たり当期純利益（1株当たり当期純損失）は、前期の47円95銭の利益から123円98銭の損失となりました。

2010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(営業損失)(百万円)		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
トイホビー	¥148,844	¥165,725	¥△16,881	¥10,787	¥11,533	¥ △746
ゲームコンテンツ	137,529	149,891	△12,362	△6,845	11,610	△18,455
映像音楽コンテンツ	29,236	34,639	△5,403	△872	39	△911
アミューズメント施設	65,363	77,270	△11,907	285	393	△108
その他	17,451	19,009	△1,558	357	565	△208

(注) 当期より、事業の種類別セグメントを変更したため、前期比較にあたっては前期分の業績を変更後の区分に組み替えて行っております。

2010年3月期の事業セグメント別業績概況

トイホビー事業

国内においては、年末商戦を中心に「仮面ライダー」シリーズ、「フレッシュプリキュア!」の定番キャラクター玩具が好調に推移しました。また、テレビアニメーションと連動した展開を行った「たまごっち」や、データカードダスの「仮面ライダーバトルガンバライド」が人気となりました。さらには、国内において圧倒的No.1のポジションを目指すなか、ターゲットの拡大を目指して発売した「ハイパーヨーヨー」や「VooV(ブーブ)」が好スタートを切っております。海外においては、「BEN10(ベンテン)」のキャラクター玩具が堅調に推移したものの、全体としては低調に推移し、特に競争環境が厳しいアメリカにおいて苦戦しました。

この結果、トイホビー事業における売上高は1,488億44百万円(前期比10.2%減)、営業利益は107億87百万円(前期比6.5%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、第4四半期に国内で発売したプレイステーション・ポータブル向け「GOD EATER(ゴッドイーター)」が人気となるなど、一部に回復傾向が見られるものの、通期では中小型タイトルを中心に苦戦しました。海外においては、プレイステーション3・Xbox360向け「鉄拳6」が人気となったものの、市場が低迷するなか他のヒットタイトル不足により、低調な推移となりました。

業務用ゲーム機では、当期に発売した体感型バトルパーティゲーム「TANK! TANK! TANK!」や前期発売機器のリピーター販売をはかったものの、大型メダル機などが人気となった前期には及びませんでした。

また、当期より当社の完全子会社となったNAMCO BANDAI Partners S.A.S.(家庭用ゲームソフトの販売会社)にかかるのれんの償却費(2009年7月～2010年3月分:12億63百万円)を計上しました。

この結果、ゲームコンテンツ事業における売上高は1,375億29百万円(前期比8.2%減)、営業損失は68億45百万円(前期は116億10百万円の営業利益)となりました。なお、当期より、事業の種類別セグメントを変更したため、前期比較にあたっては前期分の業績を変更後の区分に組み替えて行っております。

映像音楽コンテンツ事業

国内において「ガンダム30thアニバーサリーコレクション」、「交響詩篇エウレカセブン」などの映像パッケージソフトが人気となるとともに、第4四半期にはイベント上映・パッケージ販売・オンデマンド配信の世界同時展開という新しいビジネスモデルにより、「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」の第1話が大人気となりました。しかしながら、パッケージ市場が低迷するなか、映像パッケージソフト事業全体としては苦戦しました。

一方、音楽パッケージソフトは、アニメーション関連を中心に好調に推移し、海外においては、アメリカにおいて事業の効率化により収益性が改善されました。

この結果、映像音楽コンテンツ事業における売上高は292億36百万円(前期比15.6%減)、営業損失は8億72百万円(前期は39百万円の営業利益)となりました。

アミューズメント施設事業

国内においては、顧客セグメント別の営業戦略に着手し、徐々に既存店売上に回復の兆しが出始めてきたものの、通期では既存店売上の前期比が91.2%と低調に推移しました。一方、前期に不採算店を中心に63店舗の閉鎖・売却を政策的に実施したことに加え、引き続き事業の効率化に取り組んだ結果、コスト削減に寄与しました。また、アメリカではさらなる効率化の推進、ヨーロッパでは複合施設を中心とした展開を行いました。海外全体としては低調な推移となりました。

この結果、アミューズメント施設事業における売上高は653億63百万円(前期比15.4%減)、営業利益は2億85百万円(前期比27.5%減)となりました。

その他事業

その他事業につきましては、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ます。当期は、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が、取扱高の減少に伴い、前期には及びませんでした。

この結果、その他事業における売上高は174億51百万円(前期比8.2%減)、営業利益は3億57百万円(前期比36.8%減)となりました。

2010年3月期の所在地別業績概況

	売上高(百万円)			営業利益(営業損失)(百万円)		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
日本	¥297,978	¥333,534	¥△35,556	¥ 5,537	¥15,863	¥△10,326
アメリカ	32,852	50,934	△18,082	△3,325	874	△4,199
ヨーロッパ	46,917	45,021	1,896	△388	6,248	△6,636
アジア	38,691	37,377	1,314	2,768	2,289	479

2010年3月期の所在地別業績概況

日本

トイホビー事業において、年末商戦を中心に「仮面ライダー」シリーズ、「フレッシュプリキュア!」などの定番キャラクター玩具、さらには「たまごっち」やデータカードダスなどが人気となりました。

ゲームコンテンツ事業は、家庭用ゲームソフトにおいてプレイステーション・ポータブル向け「GOD EATER(ゴッドイーター)」などが人気となるなど、一部に回復傾向が見受けられるものの、通期では中小型タイトルを中心に苦戦しました。

映像音楽コンテンツ事業においては、パッケージ市場が低迷するなか、映像パッケージソフト事業が苦戦しました。

アミューズメント施設事業は、既存店売上が低調に推移しましたが、効率化に取り組んだ結果コスト削減に寄与しました。

この結果、日本地域の売上高は2,979億78百万円(前期比10.7%減)、営業利益は55億37百万円(前期比65.1%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堅調に推移しましたが、競争環境の激化により事業全体としては苦戦しました。

ゲームコンテンツ事業は、市場が低迷するなか家庭用ゲームソフトのヒットタイトル不足により苦戦しました。

一方、映像音楽コンテンツおよびアミューズメント施設事業においては、効率化によるコスト削減に取り組みました。

この結果、アメリカ地域の売上高は328億52百万円(前期比35.5%減)、営業損失は33億25百万円(前期は8億74百万円の営業利益)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人気となったものの、厳しい市場環境のなか、事業全体としては低調に推移しました。

また、ゲームコンテンツ事業は、プレイステーション3・Xbox360向け「鉄拳6」が人気となったものの、市場が低迷するなか他の家庭用ゲームソフトのヒットタイトル不足により苦戦し、アミューズメント施設事業は景気低迷の影響で低調な推移となりました。

また、当期より家庭用ゲームソフトの販売会社であるNAMCO BANDAI Partners S.A.S.が当社の完全子会社となり、売上が増加する一方でのれんの償却費(2009年7月～2010年3月分:12億63百万円)を計上しました。

この結果、ヨーロッパ地域の売上高は469億17百万円(前期比4.2%増)、営業損失は3億88百万円(前期は62億48百万円の営業利益)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」などの定番キャラクター商品に加え、「BEN10(ベンテン)」の男児キャラクター玩具が人気となりました。また、アミューズメント施設事業では、大型施設「ワンダーパークプラス」(香港)を中心に堅調に推移いたしました。なお、当期より家庭用ゲームソフトの販売会社であるNAMCO BANDAI Partners S.A.S.が当社の完全子会社となり、そのアジア地域子会社が、ゲームコンテンツ事業の売上および利益に貢献いたしました。

この結果、アジア地域の売上高は386億91百万円(前期比3.5%増)、営業利益は27億68百万円(前期比20.9%増)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375億9百万円減少し、3,259億36百万円となりました。これは主に現金及び預金が100億99百万円、売上債権が97億93百万円、減損処理等によりのれんが91億4百万円減少したことによるものです。なお、のれんにつきましては、NAMCO BANDAI Partners S. A.S.の完全子会社化に伴い、2010年3月期で発生した分を含め減損処理を行っております。

負債につきましては、前期末に比べ59億42百万円減少し、969億24百万円となりました。これは主に、米国子会社においてゲームソフトの収益計上を繰り延べたこと等により流動負債のその他に含まれている前受金が43億25百万円増加したものの、返済により長期借入債務が86億58百万円減少したことによるものです。

純資産につきましては、前期末に比べ315億67百万円減少し2,290億12百万円となりました。これは主に当期純損失299億29百万円によるものです。

この結果、自己資本比率は前期末の70.9%から69.5%へと低下しました。また、流動比率は251.4%（前期280.0%）、当座比率174.8%（同206.0%）、インタレスト・カバレッジ・レシオ33.0倍（同112.9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

当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末と比べ122億60百万円減少し、977億77百万円となりました。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105億82百万円(前期比45.2%減)となりました。これは税金等調整前当期純損失が192億94百万円（前期は21,125百万円の利益）、法人税等の支払額が87億62百万円（前期は127億27百万円）、買入債務の減少額が67億1百万円(前期は59百万円)など資金の減少要因はありましたが、減価償却費が189億89百万円（前期は225億46百万円）、減損損失が159億3百万円(前期は9億54百万円)、売上債権の減少額が134億78百万円(前期は38億27百万円)となったことなどにより、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98億63百万円（前期比4.5%減）となりました。これは主に有形・無形固定資産の取得による支出が100億8百万円（前期は108億11百万円）であったことなどによるものです。

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152億77百万円（前期比7.6%減）となりました。これは主に長期借入債務の返済による支出が87億62百万円（前期は53億38百万円）、配当金の支払額が57億96百万円(前期は60億9百万円)であったことによるものです。

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まいります。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することとしています。

なお、2009年4月にスタートした3ヵ年の中期経営計画においては、配当控除後の利益については、海外における事業拡大に向けた先行投資などに優先的に充当したいと考えております。

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。

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いきます。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います。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)を導入しています。

2011年3月期の見通し

今後の経済情勢は、世界的な個人消費の低迷や雇用不安等もあり、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月よりスタートしました3か年の中期経営計画で掲げたグローバル経営基盤の整備をより確実に実行するために、「バンダイナムコグループ・リスタートプラン」に着手し、スピードあるグループへの変革、収益力向上と財務体質の強化に取り組んでいきます。

トイホビー事業につきましては、国内では、男児向けの「天装戦隊ゴセイジャー」・「仮面ライダーW(ダブル)」、女児向けの「ハートキャッチプリキュア!」などの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に加え、30周年を迎えるガンダムプラモデル、好調なデータカードダスなどの強化をはかります。また、国内において圧倒的No.1のポジションを目指すなか、ターゲットの拡大を目指し「ハイパーヨーヨー」や「VooV(ブーブ)」などの新規商材のさらなる強化に注力します。海外では、定番キャラクターとして定着した「BEN10(ベンテン)」に加えて、女児向け玩具、幼児向け玩具などの新規カテゴリーの拡大をはかっていきます。

コンテンツ事業につきましては、欧米での家庭用ゲームソフト事業を最重視しており、新たなフランチャイズタイトル化を目指す大型ソフト複数タイトルを全世界へ向けて展開していきます。2010年3月期に中小型タイトルを中心に苦戦した国内につきましては、開発過程におけるタイトルごとの精査をより強化し、収益力の向上をはかってまいります。なお、2010年4月より従来のゲームコンテンツ事業と映像音楽コンテンツ事業を統合し、多様化する顧客ニーズにスピーディに対応し、コンテンツ価値の最大化をはかります。

アミューズメント施設事業につきましては、国内において当社グループならではのキャラクターの世界観を体感できる差異化した店舗を推進するとともに、海外を中心に引き続き各種効率化施策を実施し、収益力の向上をはかっていきます。

以上により、2011年3月期の連結業績は、売上高4,000億円(前期比5.7%増)、営業利益110億円(前期比483.9%増)、当期純利益45億円(前期は299億29百万円の当期純損失)を予想しています。

2011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	¥ 155,000	¥ 9,500
コンテンツ	186,500	3,500
アミューズメント施設	63,000	1,000
その他	18,000	500
消去または全社	△22,500	△3,500
連結	¥ 400,000	¥ 11,000

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。

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
2009年及び2010年3月31日現在

	百万円		千米ドル (注3)
	2009	2010	2010
(資産の部)			
流動資産：			
現金及び預金(注4及び12)	¥106,747	¥ 96,648	\$ 1,038,779
有価証券(注4,5及び12)	4,426	2,038	21,905
売上債権(注6及び12)	62,519	52,726	566,702
貸倒引当金	(447)	(1,139)	(12,242)
たな卸資産(注7)	37,651	40,957	440,209
繰延税金資産(注13)	6,146	5,763	61,941
その他	19,044	20,770	223,237
流動資産合計	236,086	217,763	2,340,531
投資その他の資産：			
投資有価証券(注5及び12)	24,950	23,275	250,161
繰延税金資産(注13)	7,125	5,886	63,263
その他	22,261	22,303	239,715
貸倒引当金	(1,254)	(1,807)	(19,422)
投資その他の資産合計	53,082	49,657	533,717
有形固定資産：			
建物及び構築物	24,066	24,671	265,166
アミューズメント施設・機器	70,823	60,827	653,773
土地	11,783	11,592	124,592
その他有形固定資産	67,284	71,180	765,046
合計	173,956	168,270	1,808,577
控除：減価償却累計額	(121,964)	(122,256)	(1,314,016)
有形固定資産合計	51,992	46,014	494,561
無形固定資産：			
のれん	12,055	2,951	31,718
その他無形固定資産	10,230	9,551	102,654
無形固定資産合計	22,285	12,502	134,372
資産合計	¥363,445	¥ 325,936	\$ 3,503,181

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)
	2009	2010	2010
(負債、純資産の部)			
流動負債：			
短期借入債務(注9及び12)	¥ 8,857	¥ 8,877	\$ 95,411
買入債務(注10及び12)	36,761	35,956	386,457
未払費用	25,030	20,147	216,541
未払法人税等(注12及び13)	6,375	8,240	88,564
その他(注9及び13)	7,281	13,385	143,863
流動負債合計	84,304	86,605	930,836
固定負債：			
長期借入債務(注9及び12)	11,991	3,333	35,823
退職給付引当金(注11)	1,953	2,436	26,182
繰延税金負債(注13)	1,098	1,289	13,854
その他(注9)	3,520	3,261	35,050
固定負債合計	18,562	10,319	110,909
負債合計	102,866	96,924	1,041,745
純資産：			
資本金(注18及び19)			
授權株式数：1,000,000,000株			
発行済株式数：250,000,000株	10,000	10,000	107,481
資本剰余金(注19)	79,888	79,960	859,415
利益剰余金(注16)	199,453	163,454	1,756,814
自己株式：(2009年：8,694,796株、2010年：8,540,776株) (注18)	(9,624)	(9,455)	(101,623)
小計	279,717	243,959	2,622,087
その他有価証券評価差額金(注5及び13)	(1,911)	19	204
繰延ヘッジ損益	(105)	80	860
土地再評価差額金(注13及び17)	(6,300)	(6,492)	(69,776)
為替換算調整勘定	(13,756)	(10,900)	(117,154)
小計	(22,072)	(17,293)	(185,866)
新株予約権(注19)	1,468	810	8,706
少数株主持分	1,466	1,536	16,509
純資産合計	260,579	229,012	2,461,436
負債、純資産合計	¥363,445	¥325,936	\$3,503,181

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
2009年及び2010年3月期

	百万円		千米ドル (注3)
	2009	2010	2010
売上高	¥426,400	¥378,547	\$4,068,648
売上原価	280,377	249,794	2,684,802
売上総利益	146,023	128,753	1,383,846
販売費及び一般管理費 (注14)	123,675	126,869	1,363,596
営業利益	22,348	1,884	20,250
その他の損益：			
受取利息及び受取配当金	2,039	584	6,277
支払利息	(247)	(378)	(4,063)
投資有価証券売却損益	57	151	1,623
投資有価証券評価損	(1,327)	(141)	(1,515)
固定資産除売却損益	1,333	(304)	(3,267)
減損損失 (注8)	(954)	(15,903)	(170,926)
その他	(2,124)	(5,187)	(55,752)
	(1,223)	(21,178)	(227,623)
税金等調整前当期純利益 (税金等調整前当期純損失)	21,125	(19,294)	(207,373)
法人税等 (注13)	9,060	10,499	112,844
少数株主利益	235	136	1,462
当期純利益 (当期純損失)	¥ 11,830	¥ (29,929)	\$ (321,679)

	円		米ドル (注3)
	2009	2010	2010
1株当たり情報 (注15)			
3月31日現在の純資産額	¥1,067.71	¥ 938.74	\$10.09
当期純利益 (当期純損失)			
潜在株式調整前	47.95	(123.98)	(1.33)
潜在株式調整後	47.88	—	—
当期に係る配当金 (注15)	24.00	24.00	0.26

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

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
2009年及び2010年3月期

	百万円		千米ドル (注3)
	2009	2010	2010
資本金 (注18及び19)			
期首残高	¥10,000	¥ 10,000	\$ 107,481
期末残高	10,000	10,000	107,481
資本剰余金 (注19)			
期首残高	87,946	79,888	858,641
自己株式の処分	—	72	774
自己株式の消却	(8,336)	—	—
連結子会社からの自己株式の取得	278	—	—
期末残高	79,888	79,960	859,415
利益剰余金 (注16)			
期首残高	192,865	199,453	2,143,734
在外子会社の会計処理変更に伴う増減	(66)	—	—
当期純利益(当期純損失)	11,830	(29,929)	(321,679)
連結範囲の変動	818	116	1,247
持分法の適用範囲の変動	—	(416)	(4,471)
土地再評価差額金取崩額	15	—	—
配当金	(6,009)	(5,796)	(62,296)
会社分割による増加	—	26	279
期末残高	199,453	163,454	1,756,814
自己株式 (注18)			
期首残高	(2,840)	(9,624)	(103,439)
期中増減高	(6,784)	169	1,816
期末残高	(9,624)	(9,455)	(101,623)
その他有価証券評価差額金 (注5及び13)			
期首残高	193	(1,911)	(20,540)
期中増減高	(2,104)	1,930	20,744
期末残高	(1,911)	19	204
繰延ヘッジ損益			
期首残高	(113)	(105)	(1,129)
期中増減高	8	185	1,989
期末残高	(105)	80	860
土地再評価差額金 (注13及び17)			
期首残高	(6,284)	(6,300)	(67,712)
期中増減高	(16)	(192)	(2,064)
期末残高	(6,300)	(6,492)	(69,776)
為替換算調整勘定			
期首残高	5,029	(13,756)	(147,850)
期中増減高	(18,785)	2,856	30,696
期末残高	(13,756)	(10,900)	(117,154)
新株予約権 (注19)			
期首残高	1,531	1,468	15,778
期中増減高	(63)	(658)	(7,072)
期末残高	1,468	810	8,706
少数株主持分			
期首残高	1,617	1,466	15,757
期中増減高	(151)	70	752
期末残高	1,466	1,536	16,509
期末純資産合計	¥260,579	¥229,012	\$2,461,436

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

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
2009年及び2010年3月期

	百万円		千米ドル (注3)
	2009	2010	2010
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益(税金等調整前当期純損失)	¥21,125	¥ (19,294)	\$ (207,373)
減価償却費	22,546	18,989	204,095
減損損失	954	15,903	170,926
固定資産除売却損益	(1,333)	304	3,267
アミューズメント施設・機器除却損	796	570	6,126
投資有価証券売却損益	(57)	(151)	(1,623)
投資有価証券評価損	1,327	141	1,515
売上債権の減少(増加) 額	3,827	13,478	144,862
たな卸資産の減少(増加) 額	(2,128)	(1,726)	(18,551)
アミューズメント施設・機器設置額	(6,646)	(4,410)	(47,399)
買入債務の増加(減少) 額	(59)	(6,701)	(72,023)
その他	(10,227)	1,980	21,283
小計	30,125	19,083	205,105
利息及び配当金の受取額	2,074	582	6,255
利息の支払額	(171)	(321)	(3,450)
法人税等の支払額	(12,727)	(8,762)	(94,174)
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,301	10,582	113,736
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の増減額(純額)	2,874	327	3,515
有形固定資産の取得による支出	(8,012)	(7,177)	(77,139)
有形固定資産の売却による収入	4,053	124	1,333
無形固定資産の取得による支出	(2,799)	(2,831)	(30,428)
投資有価証券の取得による支出	(3,344)	(422)	(4,536)
投資有価証券の売却による収入	354	472	5,073
連結子会社株式の取得による支出	(49)	(81)	(871)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入(支出)	277	(1,760)	(18,917)
貸付による支出	(5,646)	(1,070)	(11,500)
貸付金の回収による収入	297	171	1,838
差入保証金の預入による支出	(1,198)	(398)	(4,278)
差入保証金の回収による収入	2,865	2,739	29,439
その他	1	43	463
投資活動によるキャッシュ・フロー	(10,327)	(9,863)	(106,008)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金増減額(純額)	128	(577)	(6,202)
長期借入債務による収入	10,000	—	—
長期借入債務の返済による支出	(5,338)	(8,762)	(94,174)
リース債務の返済による支出	(104)	(83)	(892)
自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)	(15,131)	(8)	(86)
配当金の支払額	(6,009)	(5,796)	(62,296)
少数株主への配当金の支払額	(76)	(51)	(548)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(16,530)	(15,277)	(164,198)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(12,620)	2,010	21,604
現金及び現金同等物の増加(減少) 額	(20,176)	(12,548)	(134,866)
現金及び現金同等物の期首残高	129,290	110,037	1,182,685
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,143	271	2,913
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	62	666
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	(305)	(45)	(484)
現金及び現金同等物の期末残高(注4)	¥110,037	¥ 97,777	\$1,050,914

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

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。

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。全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。

ただし、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、2009年3月期の連結財務諸表は、2010年3月期における表示に準じて組替えています。

(d) 収益及び費用の計上基準

ゲームソフトの収益認識

米国地区における連結子会社は、オンライン機能をもったゲームソフトについて、複数の要素をもつソフトウェア製品として、米国財務会計基準審議会会計原則編集第985-605号「ソフトウェアの収益認識(Software Revenue Recognition)」にしたがい収益認識を判断しており、その収益計上は、未提供の要素に対して売主が特定した公正価値を客観的かつ合理的に立証できる場合を除き、全ての要素が提供されるまで繰り延べられております。

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)。

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、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。

(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。

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

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日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。

2010年3月期より、「退職給付に係る会計基準」の一部改正(その3)(企業会計基準第19号 2008年7月31日)を適用しております。

なお、これによる2010年3月期の営業利益及び税金等調整前当期純損失に与える影響はありません。

(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又は1株当たり当期純損失は、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、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。

(u) アミューズメント施設事業の表示区分の変更

アミューズメント施設事業において、従来、店舗の後方支援的な業務に係る費用を売上原価として処理しておりましたが、2010年3月期より、販売費及び一般管理費として表示することといたしました。この変更は、アミューズメント施設事業の競争が激化していることから、店舗運営方法や運営スタッフの役割の見直しを行い、店舗管理業務を明確化したことに伴い、同業務に係る費用を、売上と売上原価の対応の観点から、より適切に区分表示するために変更したものであります。

これにより、従来と同一の基準によった場合に比べ、2010年3月期の売上原価は2,011百万円(21,614千米ドル)減少し、売上総利益が同額増加しておりますが、販売費及び一般管理費が同額増加しております。

なお、これによる2010年3月期の営業利益及び税金等調整前当期純損失に与える影響はありません。

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、2010年3月期の連結財務諸表は2010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93.04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

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
現金及び預金	¥106,747	¥96,648	\$1,038,779
有価証券	4,426	2,038	21,905
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(1,136)	(909)	(9,770)
現金及び現金同等物	¥110,037	¥97,777	\$1,050,914

2009年及び2010年3月31日現在において、現金及び預金のうち定期預金131百万円及び4百万円(43千米ドル)をそれぞれ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

2009年及び2010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。

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
満期保有目的の債券	¥ 31	¥ 28	\$ 301
時価の把握できるその他有価証券	15,505	14,286	153,547
時価の把握できないその他有価証券	1,690	1,578	16,960
非連結子会社及び関連会社株式	12,150	9,421	101,258
合計	¥29,376	¥25,313	\$272,066

(注) 満期保有目的の債券の時価は、連結貸借対照表計上額と一致しております。

2009年及び2010年3月31日現在の時価の把握でき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			
	2009			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価の把握できるその他有価証券：				
株式	¥11,446	¥2,165	¥(3,111)	¥10,500
債券	300	3	(2)	301
その他	4,849	—	(145)	4,704
合計	¥16,595	¥2,168	¥(3,258)	¥15,505

	百万円			
	2010			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価の把握できるその他有価証券：				
株式	¥11,317	¥3,242	¥(2,704)	¥11,855
債券	100	—	—	100
その他	2,461	—	(130)	2,331
合計	¥13,878	¥3,242	¥(2,834)	¥14,286

	千米ドル			
	2010			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価の把握できるその他有価証券：				
株式	\$121,636	\$34,845	\$(29,063)	\$127,418
債券	1,075	—	—	1,075
その他	26,451	—	(1,397)	25,054
合計	\$149,162	\$34,845	\$(30,460)	\$153,547

2009年及び2010年3月31日現在の時価の把握できないその他有価証券については次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2009	2010	2010
	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
時価の把握できないその他有価証券：			
非上場株式	¥1,690	¥1,578	\$16,960
合計	¥1,690	¥1,578	\$16,960

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
	株式	¥ 45	¥269
債券			
社債	—	200	2,150
その他	12	41	441
売却額	57	510	5,482
売却益の合計額	1	176	1,892
売却損の合計額	(16)	(25)	(269)

6 売上債権

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
受取手形	¥ 6,248	¥ 4,372	\$ 46,991
売掛金	56,120	48,239	518,475
リース債権及びリース投資資産	151	115	1,236
合計	¥62,519	¥52,726	\$566,702

7 たな卸資産

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
商品及び製品	¥11,643	¥12,817	\$137,758
仕掛品	21,654	23,805	255,858
原材料及び貯蔵品	4,354	4,335	46,593
合計	¥37,651	¥40,957	\$440,209

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。

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
			2009	2010	2010
石川県金沢市他(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	¥208	¥—	\$—
宮城県仙台市(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	94	—	—
大阪府大阪市他(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	475	—	—
北海道札幌市他(注)1	事業用資産	建物及び構築物、有形固定資産(その他)	48	—	—
東京都渋谷区(注)4	事業用資産	建物及び構築物、有形固定資産(その他)	38	—	—
SEOUL, KOREA(注)1	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	—	—
東京都港区(注)5	処分予定資産	建物及び構築物、有形固定資産(その他)	23	—	—
東京都港区(注)5	処分予定資産	建物及び構築物	14	—	—
大阪府茨木市他(注)6	遊休資産	土地	29	—	—
京都府向日市他(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	—	285	3,063
東京都豊島区他(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	—	90	967
大阪府岸和田市(注)7	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器、土地等	—	1,153	12,393
ILLINOIS, U.S.A.他(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	—	481	5,170
BRAINTREE, U.K.他(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	—	342	3,676
NEWTERRITORIES, H.K.他(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	—	1	11
CAMBRIDGE, U.K.(注)1	事業用資産	建物及び構築物、有形固定資産(その他)	—	3	32
東京都品川区(注)8	事業用資産	有形固定資産(その他)、無形固定資産(その他)等	—	747	8,029
福岡県糟屋郡他(注)1	倉庫	建物及び構築物、有形固定資産(その他)	—	50	537
—(注)9	—	のれん	—	12,751	137,048
合計			¥954	¥15,903	\$170,926

(注)

1. 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。
2. 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。
3. 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・新形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。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 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、回収可能価額は正味売却価額により算定しており、合理的な売却見積価額に基づいて評価しております。
8. 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、回収可能価額は将来キャッシュ・フローにより見積もられた使用価値により算定しております。
9. 株式取得時に検討した事業計画において想定していた超過収益力が見込めなくなったことから、未償却残高の全額を減損損失として計上いたしました。これは、NAMCO BANDAI Partners S.A.Sの完全子会社化に伴い発生したのれんの減損損失7,043百万円(75,699千米ドル)等によるものです。

9 借入債務及びリース債務

2009年及び2010年3月31日現在の短期借入債務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
	2009	2010	2010
短期借入金	¥ 96	¥ 219	\$ 2,354
1年以内に返済予定の長期借入金	8,761	8,658	93,057
小計	8,857	8,877	95,411
1年以内に返済予定のリース債務	85	71	763
合計	¥8,942	¥8,948	\$96,174

2009年及び2010年3月31日現在の短期借入金の加重平均利率はそれぞれ4.77%及び4.31%です。

2009年及び2010年3月31日現在の長期借入債務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
	2009	2010	2010
2012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： 2010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0.51%、 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0.86%	¥20,752	¥11,991	\$128,880
2015年3月期までに順次返済期限が到来するリース債務： 2010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3.79%、 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2.50%です。	396	295	3,171
小計	21,148	12,286	132,051
1年以内に返済予定の長期借入金	(8,761)	(8,658)	(93,057)
1年以内に返済予定のリース債務	(85)	(71)	(763)
合計	¥12,302	¥ 3,557	\$ 38,231

2010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
2011年3月期	¥ 8,729	\$ 93,820
2012年3月期	3,406	36,608
2013年3月期	60	645
2014年3月期	41	441
2015年3月期	34	365
2016年3月期	16	172
合計	¥12,286	\$132,051

10 買入債務

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
支払手形	¥ 7,130	¥ 5,349	\$ 57,491
買掛金	29,631	30,607	328,966
合計	¥36,761	¥35,956	\$386,457

11 退職給付引当金

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
従業員退職給付引当金			
退職給付債務	¥14,254	¥ 14,474	\$ 155,567
年金資産	(9,326)	(10,402)	(111,801)
未積立退職給付債務	4,928	4,072	43,766
未認識数理計算上の差異	(3,532)	(2,114)	(22,721)
未認識過去勤務債務(債務の減額)	373	393	4,224
連結貸借対照表計上額(純額)	1,769	2,351	25,269
前払年金費用	137	52	559
従業員退職給付引当金	1,906	2,403	25,828
役員退職慰労引当金	47	33	354
合計	¥ 1,953	¥ 2,436	\$ 26,182

(注)

- 上記年金資産以外に2009年及び2010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438百万円及び566百万円(6,083千米ドル)あります。
- 一部の連結子会社は退職給付債務の算定に当たり、簡便法を採用しております。

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
勤務費用	¥1,628	¥1,662	\$17,863
利息費用	245	253	2,719
期待運用収益	(275)	(213)	(2,289)
数理計算上の差異の処理額	286	429	4,611
過去勤務債務の処理額	(40)	(47)	(505)
退職給付費用合計	¥1,844	¥2,084	\$22,399

(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。2009年及び2010年3月期における厚生年金基金掛金拠出額はそれぞれ31百万円及び30百万円(322千米ドル)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、2009年及び2010年3月期における割増退職金はそれぞれ98百万円及び93百万円(1,000千米ドル)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553百万円、希望退職者の募集等に伴い、2010年3月期において1,694百万円(18,207千米ドル)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。

2009年及び2010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。

	2009	2010
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	1.7%～2.0%	1.25%～2.0%
期待運用収益率	2.5%～3.0%	2.5%～3.0%
過去勤務債務の額の処理年数	10年～11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9～19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. 金融商品関係

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については安全性の高い金融商品に限定し、また、資金調達については銀行借入や社債発行等による方針であります。

デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である売上債権は、取引先の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、取引先別・期日別に残高管理を行うとともに、主要取引先の信用情報を1年に一度以上更新することとしております。また、取引先に関する信用不安情報等を入手した場合には、直ちにグループ内で共有する体制としております。なお、2010年3月期における売上債権のうち14.2%が特定の大口顧客に対するものであります。グローバルに事業展開していることから生じる外貨建の営業債権は、為替変動リスクに晒されていますが、取引先別・通貨別に残高管理を行うとともに、市場の動向を注視し必要に応じて、先物為替予約を利用してヘッジすることとしております。

有価証券及び投資有価証券は、主にMMF、満期保有目的の債券及び業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動のリスクに晒されていますが、四半期に一度時価を把握しており、満期保有目的の債券以外のものについては、市況や取引先企業との関係を勘案して保有状況を毎年見直すこととしております。

営業債務である買入債務は、ほとんどが1年以内の支払期日であります。また、その一部には外貨建のものがあり、為替変動リスクに晒されていますが、営業債権と同様、取引先別・通貨別に残高管理を行うとともに、市場の動向を注視し必要に応じて、先物為替予約を利用してヘッジすることとしております。

借入債務は、主に設備投資や投融資に必要な資金の調達を目的としており、変動金利で実施する場合には金利変動リスクに晒されていますが、市場の動向を注視し必要に応じて、金利スワップ取引を利用してヘッジすることとしております。

買入債務、借入債務、未払法人税等は、流動性リスクに晒されていますが、当社グループでは、当社及び連結子会社それぞれが毎月資金繰計画を作成・更新するなどにより管理しております。

デリバティブ取引はヘッジ目的で利用しておりますが、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、前述の連結財務諸表に対する注記「2. 重要な会計方針 (m) デリバティブ取引及びヘッジ会計」をご参照下さい。なお、デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限及び取引限度額を定めた社内ルールに従って行っており、デリバティブの利用にあたっては、信用リスクを軽減するために、信用度の高い金融機関とのみ取引を行うこととしております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。

また、連結財務諸表に対する注記「21. 為替及び金利に係るリスク管理」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2. 金融商品の時価等に関する事項

2010年3月31日現在における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは含まれておりません((注) 2. 参照)。

	百万円			千米ドル		
	2010			2010		
	連結貸借対照表 計上額	時価	差額	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1)現金及び預金	¥ 96,648	¥ 96,648	¥ —	\$1,038,779	\$1,038,779	\$ —
(2)売上債権	52,726	52,726	—	566,702	566,702	—
(3)有価証券及び投資有価証券	21,400	19,696	(1,704)	230,009	211,694	(18,315)
資産計	¥170,774	¥169,070	¥(1,704)	\$1,835,490	\$1,817,175	\$(18,315)
(1)買入債務	35,956	35,956	—	386,457	386,457	—
(2)短期借入債務	8,877	8,877	—	95,411	95,411	—
(3)未払法人税等	8,240	8,240	—	88,564	88,564	—
(4)長期借入債務	3,333	3,333	—	35,823	35,823	—
負債計	¥ 56,406	¥ 56,406	¥ —	\$ 606,255	\$ 606,255	\$ —
デリバティブ取引*	¥ 92	¥ 92	¥ —	\$ 989	\$ 989	\$ —

* デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(注)

1. 金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

資 産

(1) 現金及び預金、(2) 売上債権

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

(3) 有価証券及び投資有価証券

これらの時価については、取引所の価格または取引金融機関等から提示された価格によっております。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、連結財務諸表に対する注記「5. 有価証券及び投資有価証券」をご参照下さい。

負 債

(1) 買入債務、(2) 短期借入債務、(3) 未払法人税等

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

(4) 長期借入債務

長期借入債務の時価については、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

デリバティブ取引

連結財務諸表に対する注記「21. 為替及び金利に係るリスク管理」をご参照下さい。

2. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	連結貸借対照表 計上額 (百万円)	連結貸借対照表 計上額 (千米ドル)
非上場株式	¥1,578	\$16,960
非連結子会社株式及び関連会社株式(非上場株式)	2,335	25,097

これらについては、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、「(3) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。

3. 金銭債権及び満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

	百万円				千米ドル			
	2010				2010			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥ 96,648	¥ —	¥ —	¥ —	\$1,038,779	\$ —	\$ —	\$ —
売上債権	52,488	224	14	—	564,144	2,408	150	—
有価証券及び投資有価証券								
満期保有目的の債券								
社債	—	27	—	—	—	290	—	—
合計	¥149,136	¥251	¥14	¥—	\$1,602,923	\$2,698	\$150	\$—

(追加情報)

2010年3月期より、「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2008年3月10日)及び「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2008年3月10日)を適用しております。

13 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、2009年及び2010年3月期における法定実効税率は40.6%となっています。

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
法人税、住民税及び事業税	¥ 9,843	¥ 7,064	\$ 75,925
過年度法人税等	1,173	964	10,361
法人税等調整額	(1,956)	2,471	26,558
合計	¥ 9,060	¥10,499	\$112,844

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。

	2009
法定実効税率	40.6%
のれん償却額	7.6
評価性引当額の増減	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	1.6
住民税均等割額	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	(3.4)
その他	0.4
税効果会計適用後の法人税等の負担率	42.9%

(注)2010年3月期は、税金等調整前当期純損失を計上しているため注記を省略しております。

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
繰延税金資産：			
土地再評価差額金	¥ 3,036	¥ 3,036	\$ 32,631
固定資産償却超過額	4,472	4,434	47,657
繰越欠損金	8,411	14,185	152,461
前渡金評価損	941	1,068	11,479
たな卸資産評価損	3,085	3,570	38,371
未払賞与	1,208	1,273	13,682
貸倒引当金繰入超過額	800	669	7,190
減損損失	802	1,686	18,121
未払事業税等	733	428	4,600
退職給付引当金	738	923	9,920
研究開発費	507	576	6,191
その他有価証券評価差額金	927	209	2,246
その他	3,467	3,736	40,154
繰延税金資産小計	29,127	35,793	384,703
評価性引当額	(15,879)	(25,117)	(269,959)
繰延税金資産合計	13,248	10,676	114,744
繰延税金負債：			
在外子会社の留保利益金	(592)	(508)	(5,460)
その他有価証券評価差額金	(490)	(392)	(4,213)
土地再評価差額金	(674)	(674)	(7,244)
固定資産圧縮積立金	(128)	(122)	(1,311)
その他	(161)	(59)	(633)
繰延税金負債小計	(2,045)	(1,755)	(18,861)
繰延税金資産の純額	¥11,203	¥ 8,921	\$ 95,883

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
	2009	2010	2010
流動資産—繰延税金資産	¥ 6,146	¥ 5,763	\$ 61,941
投資その他の資産—繰延税金資産	7,125	5,886	63,263
流動負債—その他(繰延税金負債)	(970)	(1,439)	(15,467)
固定負債—繰延税金負債	(1,098)	(1,289)	(13,854)
合計	¥11,203	¥ 8,921	\$ 95,883

14 販売費及び一般管理費

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
広告宣伝費	¥ 28,410	¥ 29,515	\$ 317,229
役員報酬及び給料手当	27,992	31,645	340,123
退職給付費用	1,247	1,517	16,305
役員賞与引当金繰入額	626	422	4,536
役員退職慰労引当金繰入額	13	33	355
研究開発費	17,512	16,144	173,517
貸倒引当金繰入額	135	276	2,966
その他	47,740	47,317	508,565
販売費及び一般管理費合計	¥123,675	¥126,869	\$1,363,596

15 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
当期純利益(当期純損失)	¥11,830	¥(29,929)	\$(321,679)
普通株式に係る当期純利益(当期純損失)	11,830	(29,929)	(321,679)
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	¥11,830	¥ —	\$ —

	千株	
	2009	2010
期中平均株式数	246,743	241,402
潜在株式による希薄化効果:		
ストック・オプション	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	247,056	—

	円		米ドル
	2009	2010	2010
1株当たり当期純利益(1株当たり当期純損失)			
潜在株式調整前	¥47.95	¥(123.98)	\$(1.33)
潜在株式調整後	47.88	—	—

(注) 2010年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載しておりません。

16 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。

2009年及び2010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(17,681千米ドル)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。2010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2,899百万円(31,159千米ドル)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。2010年3月期の中間配当は、2,899百万円(31,159千米ドル)です。

18 発行済株式及び自己株式

2010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)

2009年3月31日現在	250,000,000
期中増減株式数	—
2010年3月31日現在	250,000,000

自己株式(普通株式)(株)

2009年3月31日現在	8,694,796
単元未満株式の買取りによる増加	10,204
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	1,358
新株予約権の行使による減少	(164,800)
単元未満株式の売渡しによる減少	(782)
2010年3月31日現在	8,540,776

17 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日法律第34号)により事業用土地の再評価を実施し、土地再評価差額金を「純資産」に計上しております。

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、2010年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、513百万円(5,514千米ドル)となっています。

19 スtock・オプションプラン

2010年3月31日現在のStock・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	2007年6月25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 使用人 19名 子会社使用人 555名	子会社使用人222名	(株)バンダイナムコホールディングス 取締役6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 1,753,000	普通株式 562,000	普通株式 92,600
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1,754	1,895	1
付与日	2006年7月18日	2007年4月18日	2007年7月19日
新株予約権の行使の条件	(注) 4	(注) 4	(注) 2
対象勤務期間	2006年7月18日～2008年7月9日	2007年4月18日～2009年3月31日	定めがありません。
新株予約権の行使期間	2008年7月10日～2010年6月30日	2009年4月1日～2010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。
Stock・オプションの公正な評価単価(円)(注) 5	219.07	279.13	1,893.38

株主総会決議日	2007年6月25日
付与対象者の区分及び人数	子会社の取締役 26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 49,700
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1
付与日	2007年7月19日
新株予約権の行使の条件	(注) 3
対象勤務期間	定めがありません。
新株予約権の行使期間	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。
Stock・オプションの公正な評価単価(円)(注) 5	1,893.38

(注)

1. Stock・オプションの権利確定数の見積り方法については、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。業績条件については、評価期間終了時において、業績目標の達成率を合理的に見積もり、失効数を見積もっております。
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。)(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。)(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カ月に限り、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. Stock・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。

20 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

所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年3月31日以前のリース取引については、通常の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す。

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
取得価額相当額	¥ 779	¥ 507	\$ 5,450
控除：減価償却累計額相当額	(502)	(386)	(4,149)
期末残高相当額	¥ 277	¥ 121	\$ 1,301

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
1年以内	¥156	¥ 75	\$ 807
1年超	121	46	494
合計	¥277	¥121	\$1,301

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
支払リース料	¥209	¥152	\$1,634
減価償却費相当額	209	152	1,634

(2) オペレーティング・リース取引

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
1年以内	¥ 3,219	¥ 3,410	\$ 36,651
1年超	9,769	8,174	87,855
合計	¥12,988	¥11,584	\$124,506

2. 貸手側

ファイナンス・リース

所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年3月31日以前のリース取引については、通常の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す。

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
取得価額	¥ 648	¥ 330	\$ 3,547
控除：減価償却累計額	(452)	(220)	(2,365)
期末残高	¥ 196	¥ 110	\$ 1,182

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
1年以内	¥ 97	¥ 58	\$ 623
1年超	124	66	710
合計	¥221	¥124	\$1,333

2009年及び2010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
	2009	2010	2010
受取リース料	¥170	¥100	\$1,075
減価償却費	150	89	957

21 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。

2009年及び2010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。

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

	百万円						千米ドル		
	2009			2010			2010		
	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
為替予約取引									
売建									
日本円	¥728	¥(95)	¥(95)	¥ 875	¥(25)	¥(25)	\$ 9,405	\$(269)	\$(269)
韓国ウォン	161	(5)	(5)	—	—	—	—	—	—
米ドル	—	—	—	771	(18)	(18)	8,287	(193)	(193)
買建									
米ドル	952	24	24	2,354	56	56	25,301	602	602
日本円	12	—	—	10	—	—	107	—	—
合計	¥ —	¥(76)	¥(76)	¥ —	¥ 13	¥ 13	\$ —	\$ 140	\$ 140

(注) 1. 時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しております。

2. 上記の為替予約取引の一部は、連結会社間取引をヘッジ対象として個別財務諸表上はヘッジ会計が適用されておりますが、連結財務諸表上は当該連結会社間取引が消去されるため、ヘッジ会計が適用されております。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	百万円		千米ドル	
			2010	2010	2010	2010
			契約残高	時価	契約残高	時価
原則的処理方法	為替予約取引					
	売建					
	日本円	売掛金	¥3,684	¥121	\$39,596	\$1,300
	買建					
	米ドル	買掛金	4,622	(47)	49,677	(505)
	香港ドル	買掛金	60	4	645	43
合計			¥8,366	¥ 78	\$89,918	\$ 838
為替予約等の振当処理	為替予約取引					
	買建					
	米ドル	買掛金	43	1	462	11
合計			¥ 43	¥ 1	\$ 462	\$ 11

(注) 1. 時価の算定方法

取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しております。

2. 2009年3月期の契約残高及び時価は公表しておりません。

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

	百万円							
	2010							
	トイホビー 事業	ゲームコンテ ンツ事業	映像音楽 コンテンツ事業	アミューズメント 事業	その他事業	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業損益								
外部顧客に対する売上高	¥145,673	¥132,178	¥27,910	¥65,112	¥ 7,674	¥378,547	¥ —	¥378,547
セグメント間の内部売上高 または振替高	3,171	5,351	1,326	251	9,777	19,876	(19,876)	—
小計	148,844	137,529	29,236	65,363	17,451	398,423	(19,876)	378,547
営業費用	138,057	144,374	30,108	65,078	17,094	394,711	(18,048)	376,663
営業利益(営業損失)	¥ 10,787	¥ (6,845)	¥ (872)	¥ 285	¥ 357	¥ 3,712	¥ (1,828)	¥ 1,884
資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出								
資産	¥111,993	¥101,496	¥19,240	¥38,775	¥17,579	¥289,083	¥36,853	¥325,936
減価償却費	8,195	5,478	2,266	7,320	482	23,741	216	23,957
減損損失	147	7,042	6,313	2,351	50	15,903	—	15,903
資本的支出	6,866	1,871	513	4,496	423	14,169	249	14,418

千米ドル

	2010							
	トイホビー 事業	ゲームコンテ ンツ事業	映像音楽 コンテンツ事業	アミューズメント 事業	その他事業	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業損益								
外部顧客に対する売上高	\$1,565,703	\$1,420,658	\$299,979	\$699,828	\$ 82,480	\$4,068,648	\$ —	\$4,068,648
セグメント間の内部売上高 または振替高	34,082	57,513	14,252	2,698	105,084	213,629	(213,629)	—
小計	1,599,785	1,478,171	314,231	702,526	187,564	4,282,277	(213,629)	4,068,648
営業費用	1,483,846	1,551,741	323,603	699,463	183,727	4,242,380	(193,982)	4,048,398
営業利益(営業損失)	\$ 115,939	\$ (73,570)	\$ (9,372)	\$ 3,063	\$ 3,837	\$ 39,897	\$ (19,647)	\$ 20,250
資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出								
資産	\$1,203,708	\$1,090,886	\$206,793	\$416,756	\$188,940	\$3,107,083	\$ 396,098	\$3,503,181
減価償却費	88,080	58,878	24,355	78,676	5,181	255,170	2,321	257,491
減損損失	1,580	75,688	67,853	25,269	536	170,926	—	170,926
資本的支出	73,796	20,110	5,514	48,323	4,546	152,289	2,677	154,966

(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、生活用品等
 - 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
 - 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、音楽ソフト等
 - 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
 - その他事業 製品の輸送・保管、リース、不動産管理、印刷、環境機器の販売等
- 2009年及び2010年3月期の営業費用のうち、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3,087百万円及び2,685百万円(28,859千米ドル)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。
- 2009年及び2010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36,217百万円及び44,169百万円(474,731千米ドル)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。

区分見直し前の2009年3月期のセグメント情報は以下のとおりです。

	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	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
売上高及び営業損益									
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

(2) 所在地別セグメント情報

	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
売上高及び営業損益							
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

百万円							
2010							
	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
売上高及び営業損益							
外部顧客に対する売上高	¥286,210	¥29,269	¥45,956	¥17,112	¥378,547	¥ —	¥378,547
セグメント間の内部売上高または振替高	11,768	3,583	961	21,579	37,891	(37,891)	—
小計	297,978	32,852	46,917	38,691	416,438	(37,891)	378,547
営業費用	292,441	36,177	47,305	35,923	411,846	(35,183)	376,663
営業利益(営業損失)	¥ 5,537	¥ (3,325)	¥ (388)	¥ 2,768	¥ 4,592	¥ (2,708)	¥ 1,884
資産	¥206,157	¥28,465	¥40,432	¥24,889	¥299,943	¥ 25,993	¥325,936

千米ドル							
2010							
	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
売上高及び営業損益							
外部顧客に対する売上高	\$3,076,204	\$314,585	\$493,938	\$183,921	\$4,068,648	\$ —	\$4,068,648
セグメント間の内部売上高または振替高	126,483	38,510	10,329	231,933	407,255	(407,255)	—
小計	3,202,687	353,095	504,267	415,854	4,475,903	(407,255)	4,068,648
営業費用	3,143,175	388,833	508,437	386,103	4,426,548	(378,150)	4,048,398
営業利益(営業損失)	\$ 59,512	\$ (35,738)	\$ (4,170)	\$ 29,751	\$ 49,355	\$ (29,105)	\$ 20,250
資産	\$2,215,788	\$305,944	\$434,566	\$267,509	\$3,223,807	\$ 279,374	\$3,503,181

(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・カナダ等
- 2) ヨーロッパ..... フランス・イギリス・スペイン・ドイツ等
- 3) アジア..... 香港・タイ・韓国・中国・オーストラリア等

2010年3月期において、NAMCO BANDAI Partners S.A.S. 及びその子会社18社を新たに連結したことに伴い、ヨーロッパの区分にはドイツ、アジアの区分にはオーストラリアが加わっております。

2. 2009年及び2010年3月期の営業費用のうち、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3,087百万円及び2,685百万円(28,859千米ドル)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. 2009年及び2010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36,217百万円及び44,169百万円(474,731千米ドル)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。

(3) 海外売上高

百万円								
	2009				2010			
	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	¥50,618	¥46,005	¥17,444	¥114,067	¥31,370	¥46,197	¥21,720	¥ 99,287
連結売上高				426,400				378,547
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%	8.3%	12.2%	5.7%	26.2%

千米ドル				
2010				
	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	計
海外売上高	\$337,167	\$496,528	\$233,448	\$1,067,143
連結売上高				4,068,648
連結売上高に占める海外売上高の割合	8.3%	12.2%	5.7%	26.2%

(注)

1. 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。

2. 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・中南米諸国
- 2) ヨーロッパ..... フランス・イギリス・スペイン・ドイツ・中東・アフリカ諸国等
- 3) 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・台湾等

2010年3月期において、NAMCO BANDAI Partners S.A.S. 及びその子会社18社を新たに連結したことに伴い、ヨーロッパ区分にはドイツが加わっております。

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。

関連当事者との取引

2009年3月期

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 または職業	議決権等の 所有(被所有 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	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	売掛金	7,445百万円

(注)

1. 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。

2. 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。

2010年3月期

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主(個人の場合に限る。)等

種類	会社等の名称 または氏名	事業の内容 または職業	議決権等の 所有(被所有 割合) %	取引の内容	取引金額
役員	高須 武男	当社取締役会長	(被所有) 直接0.0	ストック・ オプションの 権利行使に伴う自己株式の 処分(注)	25百万円 (\$269千)
役員	石川 祝男	当社代表取締役 社長	(被所有) 直接0.0	ストック・ オプションの 権利行使に伴う自己株式の 処分(注)	23百万円 (\$247千)
役員	東 純	当社取締役	(被所有) 直接0.0	ストック・ オプションの 権利行使に伴う自己株式の 処分(注)	22百万円 (\$236千)
役員	上野 和典	当社取締役	(被所有) 直接0.0	ストック・ オプションの 権利行使に伴う自己株式の 処分(注)	28百万円 (\$301千)
重要な子会社の役員	橘 正裕	(株)ナムコ 代表取締役社長	(被所有) 直接0.0	ストック・ オプションの 権利行使に伴う自己株式の 処分(注)	13百万 (\$140千)

(注) 取引条件及び取引条件の決定方針

自己株式の処分価格は、第1回定時株主総会の決議で定められたストック・オプション(新株予約権)の権利行使価格に基づいて決定しております。

なお、「取引金額」欄には、自己株式の処分時の当社帳簿価額を記載しております。

(2)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 または職業	議決権等の 所有(被所有 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 (\$29,568千)	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26.4% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売(注)2	38,196百万円 (\$410,533千)	売掛金	7,490 百万円 (\$80,503千)

(注)

1. 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。
2. 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)

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)における株式管理業務の一部を、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。

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、日本の金融商品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2010年3月31日及び2009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2010年3月31日及び2009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・フローの状況を全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。

2010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
2010年6月22日

会社情報

(2010年3月31日現在)

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.

上場証券取引所 東京証券取引所第一部(証券コード:7832)

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
Tel:03-5783-5500
Fax:03-5783-5577
URL:www.bandainamco.co.jp/

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

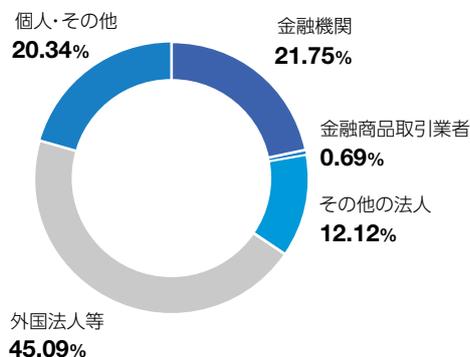
株式の状況 会社が発行する株式の総数 …… 1,000,000,000株
発行済株式総数 …… 250,000,000株
株主数 …… 39,777名
一単元の株式数 …… 100株

資本金 100億円

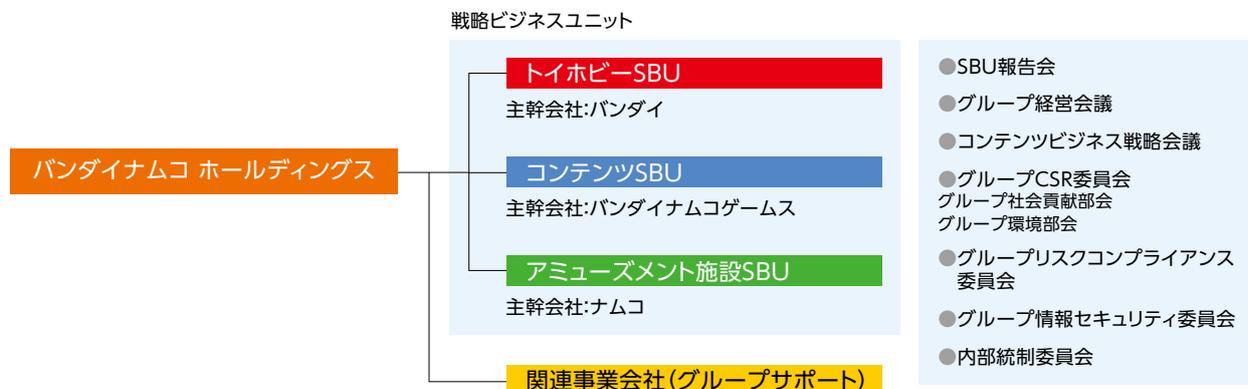
所有者別状況

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	9.34%
中村雅哉	4.94%
株式会社マル	4.80%
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ッドペンションファンズ	4.72%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3.51%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3.43%
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%
バンクジユリウスベアアンドカンパニーリミテッド	2.60%
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%
メロンバンクエヌエーアズエーエージェントフォーイツ クライアントメロンオムニバスユーエスペンション	1.77%



グループ組織体制



www.bandainamco.co.jp/