



アニュアルレポート 2011

BANDAI NAMCO Group

わたしたちバンダイナムコグループは、玩具、業務用ゲーム機、ゲームソフト、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。

The Point

バンダイナムコグループ アニュアルレポート2011のポイント

本アニュアルレポートでは、2011年3月期におけるバンダイナムコグループの取り組みと、2012年3月期に向けた経営方針および事業戦略をご説明します。

リスタートプランが進捗

リスタートプランは、中期計画の推進をより確かなものとするため、基盤強化を図ることを目的に2010年4月からスタートしました。その進捗状況についてご報告します。

P14: トップ・メッセージ

中期計画の2年目が終了

グローバル成長基盤の整備に向けて、リスタートプランの進行とともにさまざまな施策に取り組みました。その成果についてご報告します。

P4: 連結財務ハイライト

P6: 戦略ビジネスユニット (SBU) の営業概況

P14: トップ・メッセージ

2012年3月期は中期計画の最終年度

中期計画の最終年度であり、次期中期計画に向けた取り組みについて、ご報告します。

P14: トップ・メッセージ

P20: 特集「トイホビー戦略ビジネスユニット」

バンダイナムコグループは、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」の実現に向けて全力を尽くします。

3 PROGRESS

進捗と成果

- 4 連結財務ハイライト
- 6 戦略ビジネスユニット (SBU) の営業概況
- 12 中期計画の概要

13 FOCUS

次のステップへ向けた取り組み

- 14 トップ・メッセージ
- 20 特集：トイホビー戦略ビジネスユニット

- 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2011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せんが、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、2011年8月時点のものです。

PROGRESS

進捗と成果

2011年3月期におけるバンダイナムコグループの業績は、国内における玩具事業が好調に推移するとともに、リスタートプランの各施策がコンテンツ事業とアミューズメント施設事業において一定の成果をあげたことで、前期から大きく改善しました。

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			増減率	単位:千米ドル ^{*1}
	2009	2010	2011	2010 vs 2011	2011
会計年度					
売上高	¥ 426,400	¥ 378,547	¥ 394,179	4.1%	\$ 4,740,577
売上総利益	146,023	128,753	139,415	8.3	1,676,668
営業利益	22,348	1,884	16,338	767.2	196,488
経常利益 ^{*2}	24,513	1,908	16,399	759.5	197,222
当期純利益(当期純損失)	11,830	(29,929)	1,848	—	22,225
資本的支出	17,481	14,418	13,439	-6.8	161,624
減価償却費	22,546	18,989	18,001	-5.2	216,488
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,301	10,582	22,562	113.2	271,341
現金及び現金同等物の期末残高	110,037	97,777	89,330	-8.6	1,074,324

会計年度末

総資産	¥ 363,445	¥ 325,936	¥ 308,269	-5.4%	\$ 3,707,384
純資産	260,579	229,012	213,693	-6.7	2,569,970

1株当たり情報

	単位:円			増減率	単位:米ドル ^{*1}
	2009	2010	2011	2010 vs 2011	2011
当期純利益(当期純損失)(基本的)	¥ 47.95	¥ (123.98)	¥ 7.71	—%	\$ 0.09
純資産	1,067.71	938.74	896.83	-4.5	10.79
配当金	24.00	24.00	24.00	—	0.29

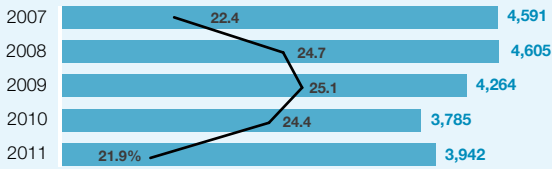
財務指標

	単位:%		
自己資本当期純利益率(ROE)	4.3%	-12.4%	0.8%
総資産経常利益率(ROA)	6.3	0.6	5.2
海外売上高比率	25.1	24.4	21.9
売上高営業利益率	5.2	0.5	4.1
自己資本比率	70.9	69.5	68.8

※1 米ドル表示は便宜上のものであり、2011年3月31日時点の概算為替レートである1米ドル=83.15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。

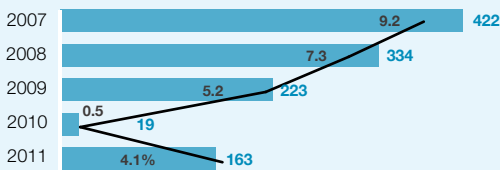
売上高 (億円) / 海外売上高比率 (%)



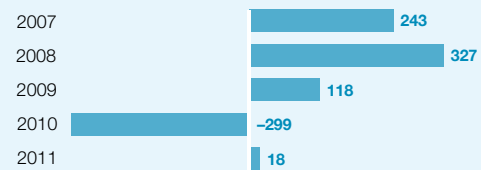
売上総利益 (億円) / 売上総利益率 (%)



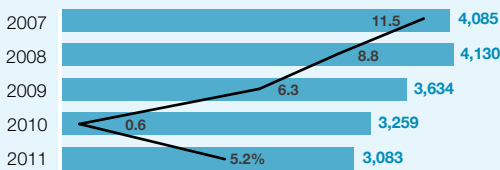
営業利益 (億円) / 売上高営業利益率 (%)



当期純利益 (当期純損失) (億円)



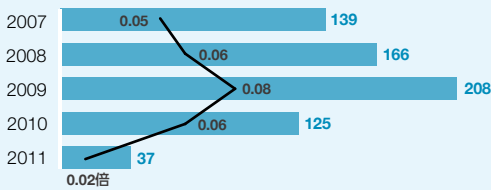
総資産 (億円) / ROA (%)



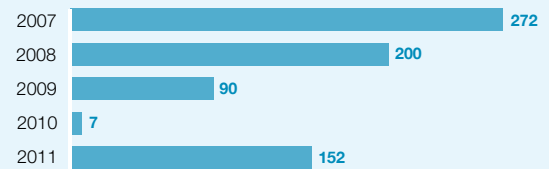
純資産 (億円) / ROE (%)



有利子負債 (億円) / デット・エクイティ・レシオ (倍)

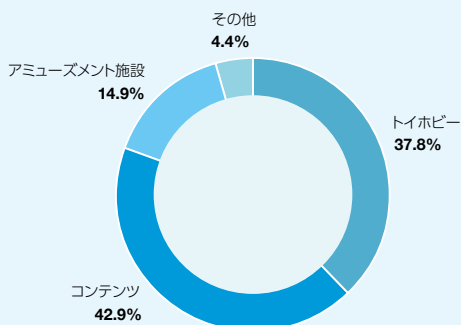


フリーキャッシュ・フロー (億円)



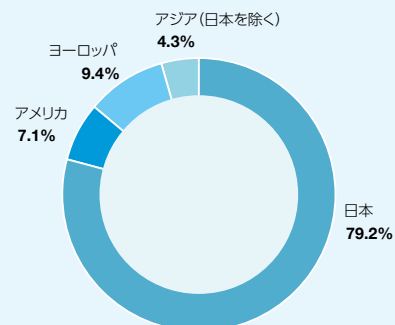
※フリーキャッシュ・フロー：
営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

セグメント別売上構成比 (2011)



※ 内部取引消去前売上高で計算しています。

参考：所在地別売上構成比 (2011)



※ 外部顧客に対する売上高で計算しています。
管理数値をベースとした概算値です。

Toys and Hobby

トイホビー

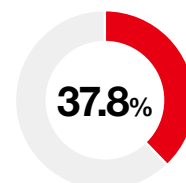
玩具、カード、模型、玩具菓子、自動販売機用商品、アパレル、生活用品などの製造・販売

業績推移

3月31日に終了した会計年度	単位：百万円				
	2009	2010	2011	前期比	2012 計画
売上高	¥165,725	¥148,844	¥158,374	6.4%	¥160,000
セグメント利益	11,533	10,787	13,813	28.1%	10,500
セグメント利益率	7.0%	7.2%	8.7%	—	6.6%

注:2009 (2009年3月期) は営業利益を記載しています。

2011年3月期売上高構成比率



注：内部取引消去前売上高で計算しています。

2011年3月期の業績ポイント

国内事業の好調が海外事業の苦戦を補完し、増収増益

国内

- 「仮面ライダーオーズ／OOO」「ハートキャッチプリキュア!」を中心に、定番キャラクター玩具が大変好調に推移
- 2011年2月から放送開始したスーパー戦隊シリーズの「海賊戦隊ゴーカイジャー」が好スタート
- 「ドラゴンボールヒーローズ」などのデジタルカードゲーム、オンラインゲームと連動したカードゲームの「プロ野球オーナーズリーグ」が好調に推移
- 玩具菓子、子供服などの周辺事業の業績が、「仮面ライダー」シリーズなどの人気キャラクターを軸とした各カテゴリーと連動した商品展開により改善

海外

- 欧米において「Power Rangers(パワーレンジャー)」シリーズのテレビ放送頻度の減少に伴い苦戦
- 中長期的な成長へ向けた新しいカテゴリーやコンテンツの開拓に着手したが、「BEN10 (ベンテン)」が好調に推移した前期には及ばず



長年にわたり、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。

2010年、生誕30周年を迎え、累計販売数4億個を突破した、機動戦士ガンダムに登場するモビルスーツのプラモデル。



女兒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。

国内における圧倒的No.1戦略の推進と、 海外成長に向けた投資継続により、 積極的に攻め続ける

事業を取り巻く環境

- 国内市場における少子化の進行
- ユーザー・ニーズの多様化

2012年3月期の戦略ポイント

国内

- 定番キャラクター商品の展開による安定基盤のさらなる強化を推進
- カードビジネスにおける、さらなるシェア拡大の実施
- ハイターゲット層など新しいターゲット層の拡大を推進

海外

- 地域特性にあわせた戦略を推進
- 「Power Rangers」の立て直し

北米：「Power Rangers」「Thunder Cats」「BEN10」の3本柱を核に展開

欧州：地域特性にあわせたきめ細かい商品・マーケティング展開

アジア：日本発コンテンツの水平展開

主要キャラクター別売上高 (グループ合計)

単位：億円

	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期
機動戦士ガンダムシリーズ	428	346	382
仮面ライダーシリーズ	104	200	264
スーパー戦隊シリーズ	256	175	137
ワンピース	46	43	155
プリキュアシリーズ	113	128	135
BEN10 (ベンテン)	130	179	120

市場データ

国内玩具市場規模の推移 (億円)



出典元：(社)日本玩具協会調査



ハイターゲット層向けのハイクオリティなコレクション商品。



新規カテゴリーとして投入し、変身をコンセプトとしたミニカーシリーズ「Voov (ブーブ)」。



日本発のヒーローを海外向けにリメイクした「Power Rangers」シリーズ。



強力なキャラクター投入で幅広い層に人気のカード事業。



Content

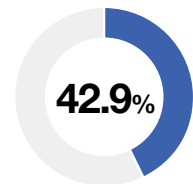
コンテンツ

業務用ゲーム機、ゲームソフト、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
映像・音楽作品の制作、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、ライブエンターテインメント事業

業績推移	単位：百万円					
	3月31日に終了した会計年度	2009	2010	2011	前期比	2012 計画
売上高		¥184,529	¥167,471	¥179,917	7.4%	¥180,000
セグメント利益（損失）		11,648	(7,761)	3,092	—	6,500
セグメント利益率		6.3%	—%	1.7%	—	3.6%

注：2009（2009年3月期）は営業利益を記載しています。
2011（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を統合したため、2009（2009年3月期）は両事業の単純合算値を記載しています。

2011年3月期売上高構成比率



注：内部取引消去前売上高で計算しています。

2011年3月期の業績ポイント

リスタートプランの効果などにより、 収支が改善し、黒字転換

業務用ゲーム機

- 「機動戦士ガンダム EXTREME VS. (エクストリームバーサス)」や「ワンピース」を中心とした人気キャラクターの景品が好調に推移

家庭用ゲームソフト

- 国内においてより迅速な顧客ニーズへの対応により、「GOD EATER BURST (ゴッドイーターバースト)」 「AKB1/48 アイドルと恋したら…」などが人気に
- 「NARUTO -ナルト- 疾風伝 ナルティメットストーム2」がワールドワイドでミリオンセラーに
- 海外を中心に新たなフランチャイズ化を目指して展開した複数の新規チャレンジタイトルが計画を下回る結果に

ネットワークコンテンツ

- 従来の月額課金の会員数は減少したものの、2010年12月からサービス提供を開始したSNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）向けコンテンツの「ガンダムロワイヤル」が好スタート

映像音楽コンテンツ

- 「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」のパッケージ販売好調に加え、タイトルの選択と集中により収益性が改善

その他

- 前期に一部子会社に係るのれんを減損処理したため、前期比でのれんの償却費が減少するとともに、効率化施策の実施により固定費が減少

家庭用ゲームソフト

幅広い層に向けて、さまざまなプラットフォームへ
バランスのよいラインナップを展開。



業務用ゲーム機

アミューズメント施設でこそ体感できるようなゲーム機器を中心に展開。



環境変化へのスピーディな対応を行うことにより、 コンテンツ価値の最大化を図る

事業を取り巻く環境

- 激しい環境変化
- プラットフォームとユーザー・ニーズの多様化

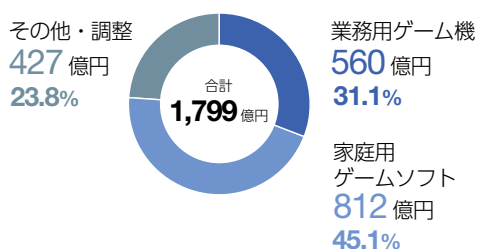
2012年3月期の戦略ポイント

業務用ゲーム機	人気ゲーム機・景品投入でアミューズメント施設との相乗効果を図る
家庭用ゲームソフト	国内開発にシフトし、クオリティとスケジュールコントロールを強化 フランチャイズに軸足を置いたバランスのとれたタイトル編成を実施
ネットワークコンテンツ	SNSなど新たな出口に向けたコンテンツ活用の強化
映像音楽コンテンツ	人気タイトルの展開を軸に新コンテンツ創出に注力

家庭用ゲームソフトの地域別販売本数

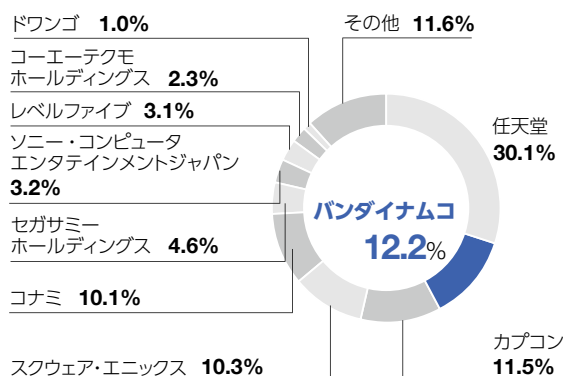
	2010年3月期		2011年3月期	
	新規 タイトル数	数量 (千本)	新規 タイトル数	数量 (千本)
日本	93	8,878	91	9,264
北米	39	5,829	46	7,284
欧州	52	7,326	43	4,013
アジア	41	704	59	344
グループ合計	225	22,737	239	20,905
ローカライズ版	139		151	
ローカライズ版控除後 グループ合計	86	22,737	88	20,905

コンテンツSBUの売上高構成比率 (2011年3月期)



市場データ

国内メーカー・グループ別販売本数シェア (2010)

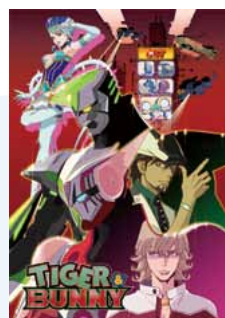


集計期間：2009年12月28日～2010年12月26日
出典元：「ファミ通ゲーム白書2011」(株式会社エンターブレイン)

ネットワークコンテンツ
多様化するニーズに合わせて、SNSなど
新たな出口にコンテンツを投入。



映像作品
多彩な作品を劇場公開、TV放映、
Blu-ray Disc、DVD、配信など
さまざまな形で提供。



映像作品
優良なコンテンツ創出に向け、
新たなチャレンジを推進。



業務用ゲーム機向け景品
人気キャラクターやオリジナル
キャラクターの景品を展開。

Amusement Facility

アミューズメント施設

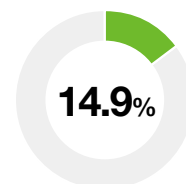
アミューズメント施設などの企画・運営

業績推移

3月31日に終了した会計年度	単位：百万円				
	2009	2010	2011	前期比	2012 計画
売上高	¥77,270	¥65,363	¥62,338	-4.6%	¥61,000
セグメント利益	393	285	1,779	524.2%	1,500
セグメント利益率	0.5%	0.4%	2.9%	—	2.5%

注：2009 (2009年3月期) は営業利益を記載しています。

2011年3月期売上高構成比率



注：内部取引消去前売上高で計算しています。

2011年3月期の業績ポイント

差異化された施設展開により、国内既存店売上高が回復

国内

- 顧客セグメント別の営業戦略に取り組み、「ウルトラマン」「仮面ライダー」「たまごっち」などのキャラクターの世界観を体感できる差異化された施設が好調に推移
- 2011年3月は東日本大震災の影響を受けたものの、通期の国内アミューズメント施設の既存店売上高は前期比101.0%と回復傾向
- 採算性の低い関連事業からの撤退等により、売上高は減少したものの収益性は改善
- 継続的な効率化施策により収益が安定

海外

- 厳しい市場環境のなか、ヨーロッパ地域では低調な推移
- アメリカ地域では前期に実施した効率化施策の効果により収益性が改善



幅広い年齢層に向け、バラエティ豊かな施設を展開。



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施設。

戦略テーマ

選択と集中による収益安定を基盤に 新たな収益ドライバー構築を目指す

事業を取り巻く環境

- 不透明な経済環境継続による消費低迷
- ユーザー嗜好の多様化

2012年3月期の戦略ポイント

- バンダイナムコならではのキャラクターを活用した差異化された施設展開を実施
- 国内外における効率化施策を継続的に実施
- 収益安定を基盤に中期的な成長に向けた新たな収益ドライバー構築を検討

アミューズメント施設事業全体の施設数 (2011.3末現在) 単位：店

地域	地域合計	内訳		
		直営店	レベニューシェア	その他
国内	239	217	19	3
北米	821	29	792	0
欧州	13	12	1	0
アジア	29	10	19	0
合計	1,102	268	831	3

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

市場データ

国内アミューズメント施設市場規模の推移 (億円)



出典元：日本生産性本部「レジャー白書」



キャラクターの世界観が体感できるアミューズメント施設。



1853年に開園した下町浅草の老舗遊園地。



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。

Mid-term Business Plan

中期計画の概要

中長期で目指す姿

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

次期中期計画 (2012年4月～2015年3月)

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、事業戦略として「フォーカス戦略」を、機能戦略として「エンターテインメント・ハブの進化」を推進しています。

グローバル成長基盤の整備をより確実に実行

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うえでミッションを明確にし、戦略を推進しています。

トイホビー SBU

国内における圧倒的No.1戦略の推進と、海外成長に向けた投資継続により、積極的に攻め続ける

コンテンツSBU

環境変化へのスピーディな対応を行うことにより、コンテンツ価値の最大化を図る

アミューズメント施設SBU

選択と集中による収益安定を基盤に新たな収益ドライバー構築を目指す

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

マーチャндаイジング展開力の最大活用

IPマーケティング力の強化

IP創出・獲得力の強化

2010

リスタートプラン

スピードあるグループへの変革

収益力向上と財務体質の強化

FOCUS

次のステップへ向けた取り組み

2009年4月からスタートした中期計画では、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。2012年3月期は計画の最終年度であり、グローバル成長を本格化させる次期中期計画に向けた年として、徹底的な基盤整備に取り組んでいきます。

Message from the President

トップ・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

次の飛躍に向けて、「海外事業の立て直し」と「コンテンツ事業の本格再建」に全力で取り組んでいきます。

2011年3月11日に発生しました東日本大震災で被害にあわれた皆さまに、謹んで心からお見舞い申し上げます。バンダイナムコグループにおいても、東日本における複数のアミューズメント施設店舗と物流拠点などで被害を受けました。当社グループは被災地に向けたさまざまな支援活動に加え、「夢・遊び・感動」を発信するエンターテインメント企業としての責任と誇りを改めて認識し、一人でも多くの人を笑顔にする商品・サービスの提供を通じて、復興に向けて貢献したいと考えています。

大きく業績が改善した2011年3月期

2011年3月期におけるエンターテインメント業界の動向は、円高進行や中東情勢の緊迫化による原油価格の高騰などによって国内景気に停滞感があるなか、東日本大震災の影響も受けて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業績は、国内のトイホビー事業が好調に推移するとともに、リスタートプラン導入による各施策がコンテンツ事業とアミューズメント施設事業において一定の成果をあげたことで、前期から大きな改善が図られました。

この結果、2011年3月期の連結売上高は3,941億79百万円(前期比4.1%増)、営業利益は163億38百万円(前期比767.2%増)となりました。なお、当期純利益はその他損失の計上や法人税等の増加により、18億48百万円(前期は299億29百万円の損失)となりました。(詳細はP35～のファイナンシャル・レビューをご参照ください。)

リスタートプランが効果的に進行

リスタートプランは、グローバル成長基盤の整備に取り組む中期計画の推進をより確実なものとするための基盤強化を目的としています。その中で「収益力向上と財務体質

の強化」と「スピードあるグループへの変革」に向けた、さまざまな施策に取り組んできました。「収益力向上と財務体質の強化」については、以下のとおり、2011年3月期に約65億円のコスト削減効果がありました。

2011年3月期におけるコスト削減効果

人員体制の見直しに伴う費用減	約30億円
のれんの償却費の減少	約25億円
その他(間接業務の見直しなど)	約10億円
合計	約65億円

また、「スピードあるグループへの変革」に向けては、体制変更や組織再編、効率化策などの取り組みの成果が表れ始めており、リスタートプランは、概ね計画通り進捗できたと評価しています。しかし、リスタートプランはこれで終了したわけではありません。今後もスピード感あふれる組織と健全で筋肉質な財務体質を追求し続けていく必要があると考えています。



グローバル成長基盤の整備を徹底的に推進

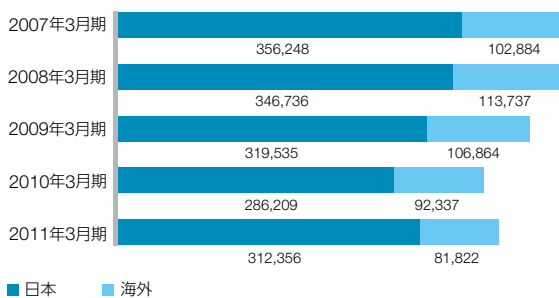
2009年4月からスタートした中期計画では、中長期で目指す姿である「世界で存在感のあるエンターテインメント企業グループ」に向けて、グローバル成長基盤の整備に取り組んでいます。2012年3月期は計画の最終年度であり、グローバル成長を本格化させる次期中期計画に向けた年として、より徹底的な基盤整備に取り組んでいきます。

2011年3月期の業績は、前期比で大幅に改善したとはいえ、課題も残っていると認識しています。まず、国内市場では、トイホビー事業を中心にほぼ全ての事業が好調に推移したものの、海外市場では、特に北米および欧州においてトイホビー事業とコンテンツ事業の双方が厳しい結果となりました。こうしたことからグローバル成長基盤の整備に向けた、さらなる取り組みが必要であると強く感じています。また、コンテンツ事業の家庭用ゲームソフトにおいて、ワールドワイド展開を目指した複数の新規チャレンジタイトルが

苦戦しました。コンテンツ事業では、マーケット環境やユーザー嗜好の変化の対応に向けて、国内市場でリスタートプランの成果が表れてきたといえますが、海外市場ではより徹底的な基盤整備に向けた取り組みが不可欠です。中期計画最終年度となる2012年3月期においては「海外事業の立て直し」と、再建途上である「コンテンツ事業の本格再建」の2つを重点課題として取り組んでいきます。

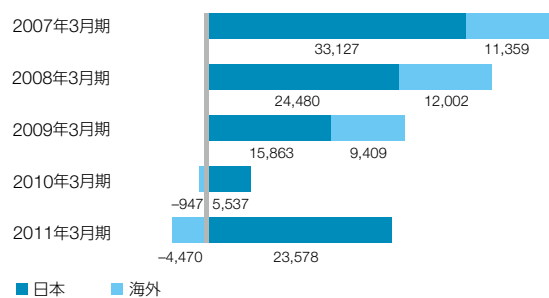
今後のエンターテインメント業界の事業環境は、世界的には中東情勢の緊迫化、国内においては東日本大震災および想定される電力不足等による消費の落ち込みなどさまざまな影響が考えられ、当面不透明な状況が続くものと想定されます。そうした状況も踏まえ、2012年3月期の連結業績は、売上高4,000億円(当期比1.5%増)、営業利益165億円(当期比1.0%増)、当期純利益80億円(当期比332.9%増)を計画しています。

国内外別売上高推移 (百万円)



注：内部消去後の外部顧客への売上高で計算しています。
2011年3月期は管理数値をベースとした概算値です。

国内外別営業利益推移 (百万円)



2012年3月期の重点課題①：「海外事業の立て直し」

「海外事業の立て直し」については、特に欧米市場でのトイホビー事業とコンテンツ事業の取り組み強化が必要だと考えています。トイホビー事業では、2011年3月期の海外における業績は厳しかったものの、2012年3月期に向けた基盤整備が順調に進行しています（トイホビー事業の戦略については、本レポートの特集セクションで詳細をご確認ください）。特に大きな成果といえるのは、放送環境の悪化で苦戦していた主力キャラクターである「Power Rangers」の新シリーズの商品展開が欧米で好調な立ち上がりとなっていることです。もともとワールドワイドで通用する高いポテンシャルのあるキャラクターであり、放送環境が整い、新シリーズがテレビ放映を開始したことで、攻めに転じる土壌が整ったと考えています。2012年3月期は、展開地域をさらに拡大するとともに、さまざまな商品をスピーディに投入します。このように主力キャラクターである「Power Rangers」の立て直しを軸に、トイホビー事業の海外における攻めの姿勢を各地域において推し進めていきます。

一方、コンテンツ事業においては、家庭用ゲームソフトの新たなフランチャイズを狙った複数の新規チャレンジタイトルをワールドワイドで一度に投入したものの、納期やクオリティのコントロールを計画通りに行うことができず、結果として目標とする販売枚数に到達できず、苦戦しました。今後については開発体制の見直しを行い、確実に足場を固め、基盤を構築する必要があると考えています。具体的には、実績があり一定の販売が確実に見込めるフランチャイズタイトルに軸足を置くとともに、厳選した形で新たなチャレンジタイトルにも挑戦する、バランスのとれた展開を図っていきます。

2012年3月期の重点課題②： 「コンテンツ事業の本格再建」

「コンテンツ事業の本格再建」へ向けては、「最適な出口へのスピーディな展開によるコンテンツ価値最大化」という目標に向け、一つひとつの戦略を確実に実行していく必要があると考えています。

近年、ユーザーはコンテンツを映像、ゲーム、音楽など出口にこだわらず楽しむようになっており、加えてネットワークを介して、スマートフォンやタブレットPCなどさまざまな形態でコンテンツを楽しむという、新しい流れが普及しています。そして特に家庭用ゲームソフトでは、従来のパッケージビジネスの成熟化が進んでいます。私は、付加価値の付け次第で従来型のパッケージビジネスにも、まだまだ可能性はあると考えています。ただし、これまでのように多額の開発費を投下してパッケージソフトを制作するやり方から、新たな環境やユーザー嗜好に柔軟に対応したビジネスモデルの構築を図らなければなりません。そのためにもパッケージ単体の販売で完結する従来型のビジネスだけではなく、今後はひとつのコンテンツで継続的に収益を確保していく運営型ビジネスへと転換を図っていく必要があります。これはまさにネットワークの進化が可能にするビジネスモデルの転換です。パッケージに業務用ゲーム機やスマートフォン、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）など、さまざまなコンテンツの出口を組み合わせることで相乗効果を発揮し、コンテンツ価値の最大化を図ることができます。今後は、家庭用ゲームソフトから、安定収益基盤である業務用ゲーム機や、新たな出口であるSNSなどのネットワークビジネスへの資源投下にシフトするなど、柔軟かつスピーディに変化の激しい市場環境やユーザーの嗜好へ対応していきます。



また、コンテンツ事業で最も大切なのは、コンテンツの出口戦略における意識改革です。リスタートプランにより、従来の出口別の組織からコンテンツ軸の組織に変更したことで、プロデューサーやクリエイターは、コンテンツを軸にユーザー視点で複数の最適な出口戦略を考えることが求められます。このなかで私の役割は、ヒットを生み出せる体制と環境づくりに最優先で取り組んでいくことです。コンテンツの価値を最大化させるために、組織面の整備をより明確でわかりやすい方向へと推進していくことで、さらなる意識改革の浸透を目指します。そのためにも、バンダイナムコゲームスの代表取締役社長として、事業全体の舵取りを行いながら、コンテンツ事業の本格再建に取り組んでいきたいと考えています。

収益性が向上してきたアミューズメント施設事業

アミューズメント施設事業については、東日本大震災の影響はあるものの、さまざまな効率化策とスクラップアンドビルドの推進により、収益性が向上して安定感がでてきました。また、キャラクターを活用したキャラクターパッケージ型遊戯施設や横断キャンペーンなど、他社にはできない差異化された施設や、マーケティング展開の戦略が確実に効果を上げています。経済環境や消費動向の影響を受けやすい事業であるため、2012年3月期については、震災による国内の環境変化を注意深く見守る必要があります。しかしながら、引き続き収益性に軸足を置きつつ、中長期的に新たな収益ドライバー構築に向けた取り組みも推進していきます。これまでは収益性向上に集中した守りを中心とした戦略でしたが、これからは中長期的な成長を見据えて攻めの姿勢も打ち出す攻守一体の展開を図っていきます。一方、欧米を中心とした海外事業については、今後も効率化の推進により利益改善を図っていきます。

安定的な配当とともに自己株式の取得を実施

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。2011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。

配当控除後の利益につきましては、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を検討します。2011年3月期は総額41億69百万円となる5百万株の株式を取締役会決議により取得しました。また、2011年2月末に取得株式数2千万株および取得金額200億円を上限とした自己株式取得も取締役会にて決定しており、取得する株式については全て消却を行う予定です。一方、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も視野に入れたいと考えています。M&Aについては、エンターテインメントの事業領域の周辺において、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株当たり配当金の推移(円)



次期中期計画に向けた土台づくりに向けて 全力を尽くす

次期中期計画で目指すのは、グローバル成長基盤の整備に向けた現中期計画の取り組みを基軸に、グローバル成長の本格化を図ることです。私としても、一年でも早くバンダイとナムコの経営統合当初の利益水準を目指したいという思いがあります。新たなエンターテインメントの創出のために、これまでのやり方だけでなく、時には柔軟な変化も必要であるという認識を持ちながら、スピーディにさまざまなチャレンジをすることで、バンダイナムコグループのエンターテインメントを一つひとつ確実に伸ばしていく決意です。株主・投資家の皆さまには、次期中期計画で本当に強いバンダイナムコグループの姿をお見せしたいと思っています。そのために、この一年間を飛躍のための土台づくりと位置づけています。

バンダイナムコグループの存在価値は、世界中の人々に「夢・遊び・感動」を提供し続けることです。商品・サービスを提供する現場では、世界の人々を笑顔にするため、バンダイナムコグループらしい商品・サービスの提供に向け、新しいことにチャレンジしていきます。

ヒット商品・サービスを創出する原動力は、なんとといっても個人個人の強い想いです。私が社長就任当初から掲げている「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。バンダイナムコグループの一人ひとりがユニークでオンリーワンの人材です。全員が自主独立の意識を持ち、仕事に取り組める環境整備に今後も注力していきます。

また、環境変化にスピーディに対応し、グループ外だけでなくグループ内でも良い意味で競争し、既存の枠から飛び出るくらいのチャレンジを繰り返すことで、バンダイナムコグループならではの商品・サービス、ビジネスモデルを提供していきます。

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。

2011年8月

SOLID BASE

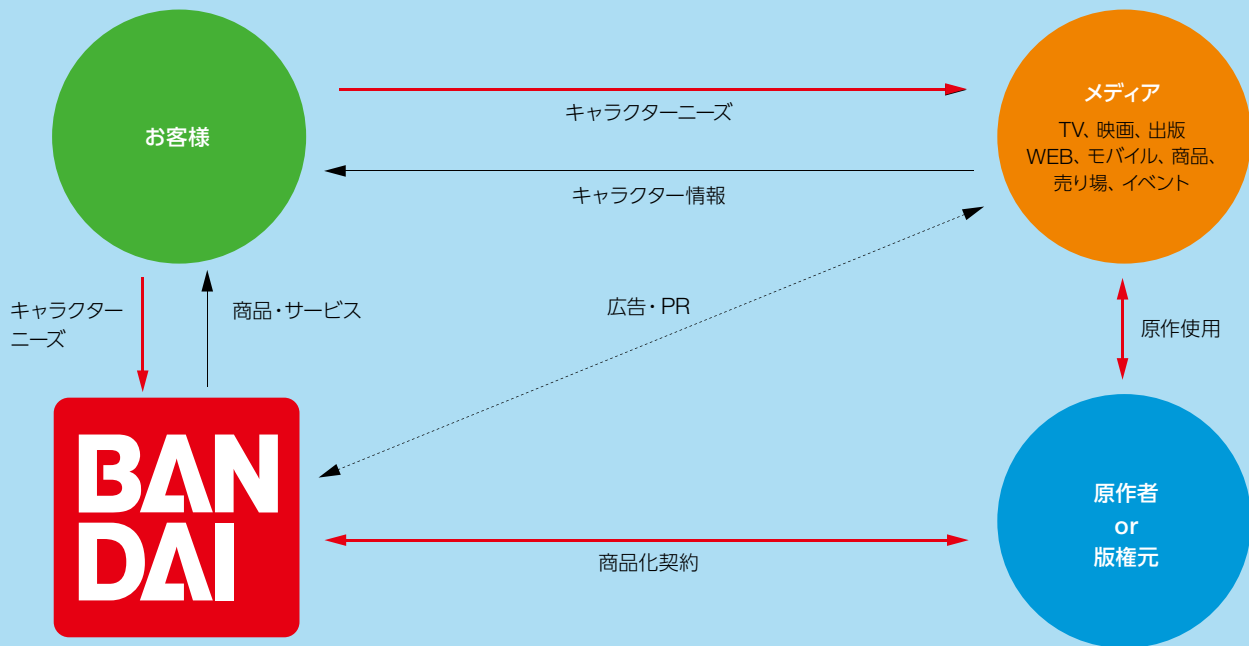
Toys and Hobby

特集：トイホビー戦略ビジネスユニット 安定的な収益基盤を構築する中核事業

トイホビー戦略ビジネスユニット（SBU）は、バンダイナムコグループの安定的な収益基盤を構築する中核事業の一つです。特に日本国内においては、玩具市場が成熟して横ばい傾向が続くなかで、20～25%のシェアを確保しており、リーディングカンパニーとしての地位を築いています。本特集では、トイホビーSBUの成長戦略とともに、主幹会社バンダイが長きにわたり育成してきた、独自のビジネスモデルである「キャラクターマーチャンダイジング」について、ご説明いたします。

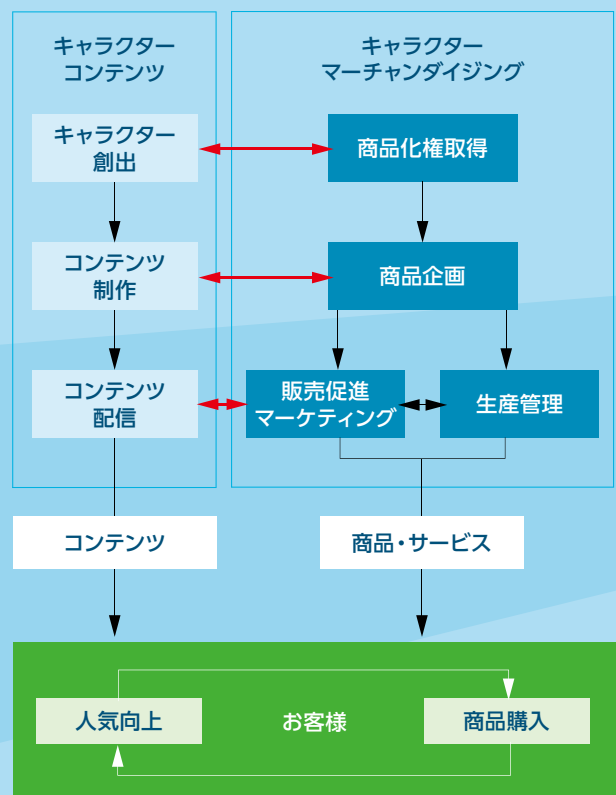


強固なビジネスモデル
「キャラクターマーチャンダイジング」



トイホビー SBUの根幹ともいえるビジネスモデルが、「キャラクターマーチャンダイジング (CMD)」です。主幹会社である(株)バンダイにおいて、約50年にわたって進化・洗練を重ねてきた、最も重要な知的資産ともいえます。CMDとは、キャラクターが持つ“世界観”や“魅力”を最適なタイミングと形で商品・サービスとして提供していく仕組みのことです。そのためにバンダイは、CMDに関わるさまざまな関係者とパートナーシップを築き、こうしたパートナーとの深い信頼関係に基づいた共同作業によって、ビジネスを展開しています。CMDの一般的な流れは、番組制作会社、原作者、出版社といった「著作権元」からキャラクター商品化権を取得し、キャラクターの世界観に基づいた商品開発を行って市場へ投入し、同時に、TV、出版、Web、映画といったさまざまな「メディア」との連動によって、キャラクターの魅力を多面的に訴求していく、というものです。また、こうしたキャラクター商品化権を外部から取得するだけでなく、グループ内でキャラクターを創造し育成していくノウハウも蓄積しています。

右図のように、「キャラクターコンテンツがお客様に届くまでの流れ」と「CMDの仕事の流れ」が並行して行われることで、相乗効果のスパイラルを生み出し、著作権元との信頼関係を構築しています。





常に新しい仕掛け、新しい提案を、 先頭に立ってチャレンジしていくことが トイホビー SBU の役目だと考えています。

上野 和典

株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役

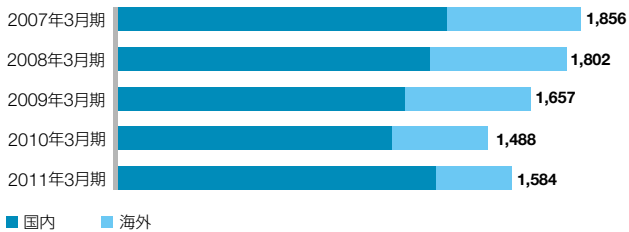
株式会社バンダイ 代表取締役社長

トイホビー SBU の現状

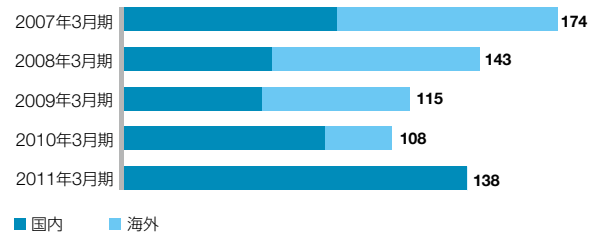
2011年3月期のトイホビー SBU の業績は、年初に掲げた計数目標を達成することができました。しかしながら、国内事業では2005年の経営統合以来となる最高益を記録する一方、海外事業では大きく苦戦する結果となりました。利益の大半を国内事業から得ており、海外事業の実績に対しては、物足りないというのが率直な印象です。もちろん、海外事業の苦戦にはさまざまな要因がありますが、海外の市場ポテンシャルや過去の海外事業の実績を考えると、今後拡大できる余地は十分あると考えています。

こうしたなか、来期(2012年3月期)のトイホビー SBU の戦略テーマは、「国内における圧倒的No.1戦略の追求」と「海外の立て直しによる成長基盤の整備」を掲げています。まさに業績が示しているとおりのテーマであり、国内では市場の成熟化が進むなかでも圧倒的なシェアを確保することで、収益源としての盤石の基盤を築いていきます。一方の海外は、バンダイナムコグループ全体の成長にも欠かせない領域と認識し、かつてのポテンシャルを取り戻すためにも基盤の整備を進めていきます。

トイホビー SBU売上高 (億円)



トイホビー SBUセグメント利益 (億円)



注：2007年3月期～2009年3月期は営業利益を記載しています。

市場が成熟するなか、圧倒的な存在感を示す国内事業

国内の市場環境は成熟化が進み、少子化や消費低迷などネガティブ要素ばかりに注目が集まっています。しかしながら、私はそれほど悲観しているわけではありません。いまやトイホビー SBUがターゲットとしている年齢層は、子どもたちだけではなく、大人層も含めたオールターゲットへと拡大しています。全ての年齢層をターゲットとする全方位戦略により、まだまだ存在感が発揮できていない領域に対しても、攻め続けることで圧倒的なNo.1の地位を築いていきたいと考えています。

特にキャラクタービジネスでは、「機動戦士ガンダム」「仮面ライダー」「スーパー戦隊」「プリキュア」といった各シリーズの定番キャラクター商品が、長年にわたって安定的に収益貢献を果たしており、市場でも圧倒的な存在感を発揮しています。例えば、「機動戦士ガンダム」は誕生から30年以上が経過していますが、いまや親子2世代にわたって人気を集めるコンテンツとして定着しています。各世代にあわせたきめ細かなマーケティング戦略を行うことで、子どもから大人までをターゲットとした幅広い展開を図ることができます。このようにトイホビー SBUが長年にわたって育成してきた資産であるキャラクターを最大限活かしていくことで、圧倒的な優位性を持つことができます。さらに最近取り組みを進めてきたのが、キャラクターを活用したハイターゲット向けのコレクターズ素材市場への本格参入です。元々はバンダイのボーイズトイ事業部の1セクションでしたが、3年前に事業部として独立させました。10～40歳代といった年齢層をターゲットにディテールにこだわったハイオリティの商品を投入することで人気となり、2012年3月期には売上高100億円を目標としています。これは、

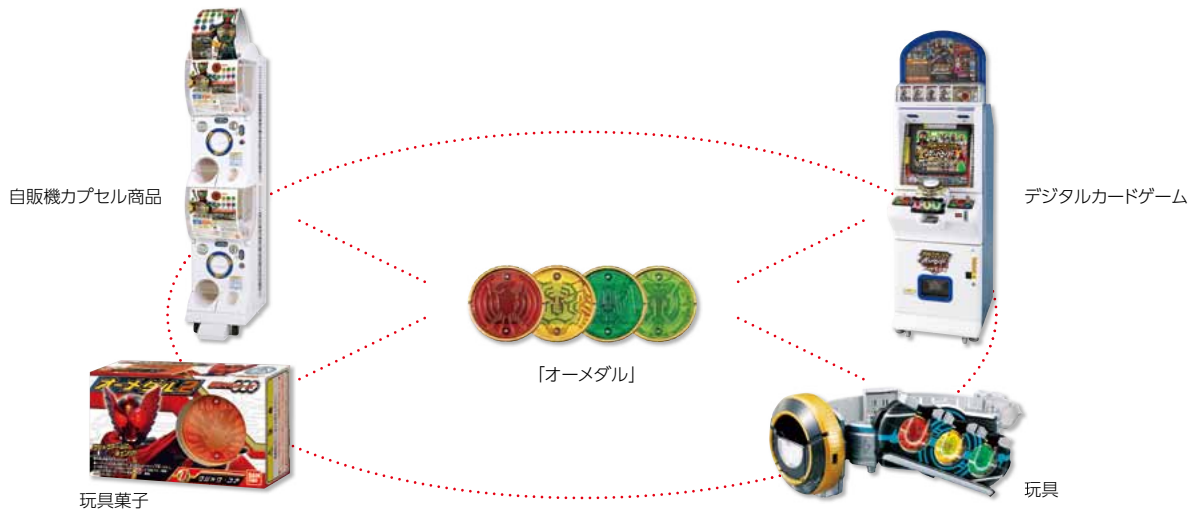
人気キャラクターを展開する当社が本格的に参入したことで市場が拡大し、チャンスが広がったと言えます。このようにトイホビー SBUでは、キャラクターの強みを活かした攻めるべき市場は、まだまだあると認識しており、全方位の商品展開を進めることで、さらなる事業の成長を目指していきます。

事業部間の連動が効果を発揮

国内事業の好調は、若い世代を積極的に事業部門の責任者に登用したことも要因の一つだと考えています。私はバンダイの社長に就任した2005年から事業部間の連動性を高めるため、事業部を越えた人事異動を増加させるとともに、社内人材の交流を活発化させました。その結果、さまざまな事業部を経験した若い人材が育ってきたことを受けて、若手の登用を実行しました。これが狙い通りの効果を発揮し、事業部間の横断的な連動がこれまで以上に円滑に行われることになりました。さらに、若い世代に権限と責任を与えることでモチベーションが上がるのと同時に、新しい感性が経営に入ることで新しい発想も生まれています。

そうした取り組みが、2010年～2011年にかけて展開している「仮面ライダー」シリーズの大成功につながっています。最新作である「仮面ライダーオーズ/000」では、さまざまな商品と連動する「オーメダル」を核に、玩具やカプセル自販機、玩具菓子、カードマシンなど、各事業部が連動した展開を図ることにより、社会現象的な人気を集めています。まさにバンダイが展開する、タッチポイントの全てを使って商品価値を繋げていく、事業部連動が効果を発揮しました。こうした連動は事業部間で刺激し合い、協力し合うことによりさらに進化を遂げていくと考えています。

「仮面ライダーオーズ／OOO」では、さまざまな商品がオーメダルを核に連動



海外事業の立て直しに全力を注ぐ

立て直しを図る海外事業では、2012年3月期を次のステップに向けた準備期間と位置づけ、さまざまな種まきを実施しています。国内においても、海外での展開を視野に入れたキャラクターの創造・育成に努め、海外事業にドライブをかけていきたいと考えています。すでに基盤整備は順調に進行しています。特に北米地域において放送環境の悪化で苦戦していた主力キャラクターである「Power Rangers」の新シリーズ「Power Rangers SAMURAI」のTV放送が2011年2月よりスタートしていますが、高い視聴率を記録するとともに商品販売も好調に推移しています。「Power Rangers」シリーズについては欧州でも同様の展開を行い、今後生産体制の拡充とともに、導入店舗と売り場面積の拡大を図り、2012年3月期は北米および欧州で売上高50億円を目指します。ただ放映環境が悪化する以前、欧米で安定的に100～200億円の売上高を上げていた「Power Rangers」商品のポテンシャルは、目標の50億円よりも、さらに上にあると思っています。

また、これまで海外事業はメディアとの連動が不十分な部分があったのも反省点です。今後は、TVなど既存のメディアを中心に日本と同様のメディアミックス展開をしていくことが、次期中期計画の課題となると考えています。今回の「Power Rangers」の新シリーズでは、メディアと強力に連携を図ることにより、立て直しの第一歩を踏み出すことができました。これをきっかけに、メディアとの関係を強化することにより、新たなキャラクターでの連携も図り、強いキャラクターを育成していきたいと考えています。こうして「Power Rangers」のような強いキャラクターを軸に、北米のみならず欧州でも事業展開の可能性を広げ、日本で培ったキャラクターマーチャンダイジングを最大限活かして、海外事業の成長につなげていきたいと考えています。

キャラクターマーチャンダイジングの進化がさらなる成長を実現する

かつてのキャラクターマーチャンダイジングは、好不調の波が大きい部分がありました。しかし、長年にわたる展開により、ノウハウが蓄積するとともにメディアとの信頼関係構築で収益が安定化し、この仕組みはさらに進化しています。また、従来からのTVや出版に加え、メディア環境が多様化し、商品・サービス自体も情報発信するメディアになることで、私たちのメディアミックスの手法も多岐にわたるようになってきています。これにより、キャラクターマーチャンダイジングにおいても、多様化するユーザー嗜好に対応したさまざまな選択肢を提供できる環境が整いつつあります。例えば「機動戦士ガンダム」では、イベント上映、映像パッケージ販売、映像配信、そして商品の投入をほぼ同時に世界展開するなど、新たなキャラクターマーチャンダイジングのビジネスモデルにもチャレンジしています。今後、こうした結果を他のキャラクターでも応用することで、事業の可能性を広げられるのは、トイホビー SBUにとって大きな強みといえます。

トイホビー SBUには、まだまだ活力もチャレンジ精神もあります。今後も若手の登用や権限委譲、人事交流を進めることで事業の活性化を図っていきたいと考えています。トイホビー SBUは、業界においても、グループにおいても自ら新しいことを仕掛け、常に新しい提案をし続けることをミッションとしていきます。

2011年8月

注：北米事業の詳細については、P25もあわせてご覧ください。



トイホビー SBUの北米戦略

ボーイズトイの強化と商品カテゴリーの拡大を軸に、北米における安定的な成長基盤をつくり上げます。

松尾 昌幸

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
BANDAI AMERICA INCORPORATED 代表取締役社長
NAMCO BANDAI Holdings (U.S.A) Inc. 代表取締役社長



北米地域の市場環境と事業展開

2010年の北米地域の玩具市場は、日本の約3倍となる210億ドル程度の規模で、ここ数年は横ばいで推移している状況です。

トイホビー SBUにおける北米地域の事業活動は、BANDAI AMERICA INCORPORATED (カリフォルニア州) を中心に、中南米地域も含めた展開をしています。商品カテゴリーとしては、日本の「スーパー戦隊」シリーズをローカライズした「Power Rangers」シリーズと現地発の「BEN10」の2大キャラクターによる、ボーイズアクションフィギュアを軸に幅広い商品展開をしています。しかし、市場で確固たる地位を築くためには、さらなるシェア拡大が必要だと認識しています。

トイホビー SBUの北米戦略

北米地域では、中期計画で掲げる成長基盤の整備に向けた戦略の一環として、ターゲット層の拡大を目指して、商品カテゴリーの拡充に取り組んできました。しかしながら、主力キャラクターである「Power Rangers」シリーズのTV放送環境の悪化による基盤ビジネス不振の影響を受けて、2011年3月期の北米地域の業績は大変厳しい結果となりました。

しかし、将来に向けたさまざまな取り組みを推進しており、2012年3月期は、これら取り組みの成果を発揮し、その成果をもとに次期中期計画以降の成長を実現したいと考えています。

ボーイズトイ事業の立て直しと強化

最優先で取り組んでいる一つ目の戦略は、基盤事業であるボーイズトイの立て直しおよび強化です。その中でもまずは、「Power Rangers」シリーズの立て直しが急務です。すでに、新たなシリーズとして「Power Rangers SAMURAI」が2011年2月よりTV放送を開始し、発売したアクションフィギュアなどの商品は、一部店舗で売り切れるほどの人気となっています。今後、年末年始商戦に向けて生産体制を強化し、秋からは商品ラインナップの拡充と取り扱い店舗や売り場面積の拡大も図っていくほか、欧州市場での商品展開も順次拡大していきます。こうして、TV番組と連動した商品展開を進め、競争力のある商

品をスピーディに投入することで、将来的には欧米市場で売上高200億円規模のキャラクターに育てていきたいと考えています。

また、ボーイズトイの強化という面では、「Power Rangers」と「BEN10」に加え、第3の柱として「Thunder Cats」のトイライセンスを取得しました。「Thunder Cats」は、1980年代にヒットしたアニメのリメイクとして、カートゥーンネットワークでの放送にあわせ、商品展開も順次スタートしています。認知度も高く、子どもだけでなくかつてのファンである親世代にも訴求できることから、大きな期待を寄せています。

プリスクールおよびガールズトイへの展開強化

二つ目の戦略は、市場規模が大きいプリスクールとガールズトイに向けた商品カテゴリーの拡大です。ここでもトイホビー SBUが得意とするキャラクターマーチャンダイジングを活かして、TV放送との連動が図れるキャラクターライセンスの取得を積極的に行い、スピーディに商品を展開していきます。

販売地域の拡大

三つ目の戦略は、中南米市場に向けた販売地域の拡大です。BANDAI AMERICAによるコントロールのもとメキシコに販売会社を設立したことに加え、現在代理店販売を行っているブラジル、アルゼンチンといった市場が拡大している地域を積極的に開拓していく考えです。

今後北米地域では、「Power Rangers」を中心としたボーイズトイ事業の立て直し・強化を最優先で行います。加えて開発と販売の組織力強化を行い、商品カテゴリーの拡大を目指してプリスクールとガールズトイへの展開強化を図るとともに、欧州・アジアと生産面での連携を強化をすることで商品競争力を高めていきます。このように北米地域での安定的な成長基盤をつくり上げることで、グループのグローバル成長に貢献していきます。

2011年8月

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

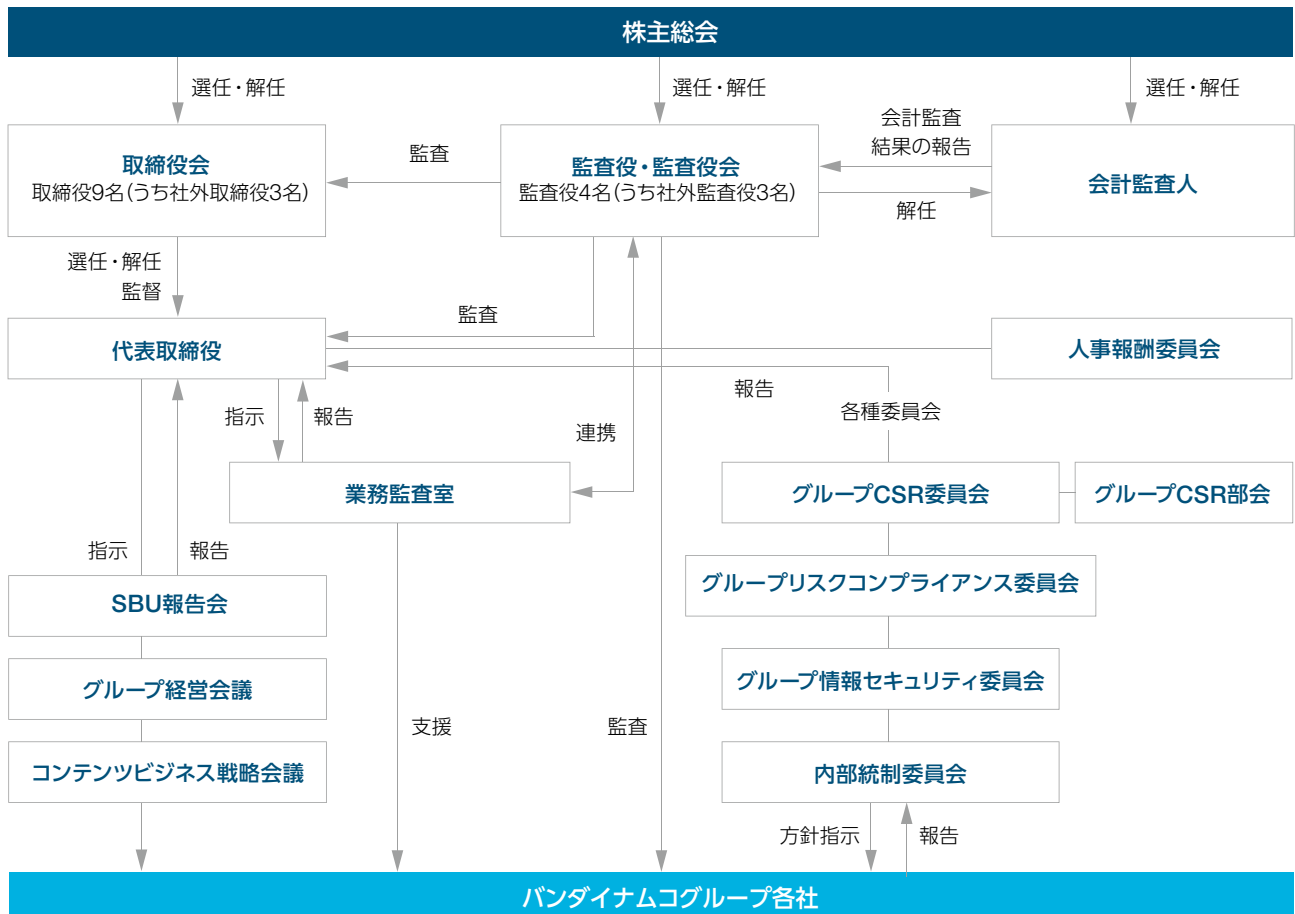
2011年6月20日現在、当社の取締役は9名で構成されており、内3名は社外取締役として、経営の監督機能の強化に努めております。また経営環境の変化に迅速に対応するとともに、取締役の責任をより一層明確化することを目的に、取締役の任期を1年内としています。

当社は、監査役会設置会社ではありますが、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、監査役会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、弁護士として倒産処理事件に多数関与

しており、かかる案件処理に必要な財務および会計に関する知見を有しています。

さらに当社の内部監査は、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。当社の監査役監査は、監査役4名（うち常勤監査役が2名、社外監査役が3名）が、取締役会等の重要な会議に出席するほか、監査役会が定めた監査基準、監査計画及び職務分担に基づき、取締役の業務執行の状況に関し監査を行っております。当社では、業務監査室、監査役、会計監査人が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、改善勧告を行っております。



2011年6月20日現在

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	連結月次計数、SBU月次事業報告およびその他の月次報告	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経営課題、中期計画およびグループ横断的課題に関する検討	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
コンテンツビジネス戦略会議	毎月定例	バンダイナムコグループの重要なIPに関するSBU間の情報共有および調整	担当取締役、主要子会社担当取締役、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

当社では、上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、そのほか特に代表取締役社長の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。

また、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（SBU）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実施するとともに、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事業状況の共有や戦略の検討・策定を行っています。

なお、取締役会において会社法に規定する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

当社の取締役9名中、3名が社外取締役の要件を備えており、経営の監督機能の強化に努めております。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ており、互いに連携して会社の内部統制状況を日常的に監視しております。

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、相互連携を図っております。

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。

さらに、社外取締役および社外監査役は、内部統制部門（当社各部門）の状況について、取締役会に上程される事項を通じて状況を把握し助言を行うほか、毎月行っている当社グループの事業状況を報告する「SBU報告会」に出席し、監督機能を強化すると共に適時適切な助言を行っております。

なお、社外取締役、社外監査役の各氏と当社との間に人的関係および取引関係はありません。また、社外取締役、社外監査役の各氏を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を提出しております。

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CSR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。

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す。

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、おおぜ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ろ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えます。

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



志賀高原のバンダイナムコの森

長野県の橋渡しにより「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に加え、森林保護の理解につながる場として活用しています。

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。

商品における環境負荷低減活動



商品パッケージの空間率削減

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に取り組んでいます。

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。

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」やおもちゃ図書館の活動支援など、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。

地球温暖化防止への取り組み



左:LED球 右:ハロゲン球

バンダイナムコグループでは地球温暖化防止のため、温室効果ガスの排出削減に取り組んでいます。ナムコ直営施設に設置しているクレーンゲーム機「クレナフレックス」のハロゲン球をLED球に転換するなど、目標達成のため各社が事業活動における削減施策を検討、実行しています。

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。

人材活用に関する取り組み



バンダイナムコアワード

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

2011年4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・開発・製造・販売
株式会社シーズ	玩具などの企画・開発・製造・各種検査・試験業務受託
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 s.p. zoo	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
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
株式会社バンプレスト	アミューズメント景品、くじ景品の企画・開発・販売
株式会社VIBE	インタラクティブ・メディア利用のコンテンツおよび商品の提供・広告・宣伝
株式会社B.B. スタジオ	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
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・映像制作・チケット販売など
NAMCO BANDAI Games America Inc.	ゲームソフトの販売・マーケティング
NAMCO AMERICA INC.	アミューズメント機器の販売
BANDAI ENTERTAINMENT INC.	映像ソフトの企画・制作・販売・版権管理
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 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
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
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

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・運営など
NAMCO OPERATIONS EUROPE LTD.	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

2011年6月20日現在



代表取締役社長
石川 祝男



取締役 相談役
高須 武男



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)
田崎 學



取締役(社外)
佐山 展生



取締役(社外)
田淵 智久

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
- 38 連結貸借対照表
- 40 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 41 連結株主資本等変動計算書
- 42 連結キャッシュ・フロー計算書
- 43 連結財務諸表に対する注記
- 66 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
3月31日に終了した会計年度

単位：百万円（1株当たり情報及び主要財務指標を除く）

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
会計年度：						
売上高	¥450,829	¥459,133	¥460,474	¥426,400	¥378,547	¥394,179
売上総利益	156,565	168,080	164,073	146,023	128,753	139,415
販売費及び一般管理費	120,896	125,856	130,662	123,675	126,869	123,077
営業利益	35,669	42,224	33,411	22,348	1,884	16,338
経常利益 ^{※1}	37,122	45,616	36,198	24,513	1,908	16,399
当期純利益(当期純損失)	14,150	24,252	32,679	11,830	(29,929)	1,848
資本的支出	24,020	27,925	34,115	17,481	14,418	13,439
減価償却費	19,144	21,201	24,759	22,546	18,989	18,001
営業活動による キャッシュ・フロー	31,809	42,493	35,000	19,301	10,582	22,562
会計年度末：						
総資産	¥386,651	¥408,490	¥413,023	¥363,445	¥325,936	¥308,269
流動資産	240,635	257,209	267,713	230,086	217,763	210,934
流動負債	107,528	110,829	101,649	84,304	86,605	86,105
純資産	252,244	284,254	289,944	260,579	229,012	213,693
1株当たり情報（単位：円）：						
当期純利益(当期純損失) (基本的)	¥54.39	¥95.73	¥128.65	¥47.95	¥(123.98)	¥ 7.71
配当金	12.00 ^{※5}	28.00	24.00	24.00	24.00	24.00
主要財務指標：						
自己資本当期純利益率 (ROE) ^{※2、4} (%)	5.8	9.4	11.7	4.3	-12.4	0.8
総資産経常利益率(ROA) ^{※3、4} (%)	9.6	11.5	8.8	6.3	0.6	5.2
売上高販管費率(%)	26.8	27.4	28.4	29.0	33.5	31.2
売上高営業利益率(%)	7.9	9.2	7.3	5.2	0.5	4.1
売上高当期純利益率(%)	3.1	5.3	7.1	2.8	-7.9	0.5
自己資本比率(%)	63.0	67.1	69.4	70.9	69.5	68.8
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.14	0.05	0.06	0.08	0.06	0.02

※1：経常利益は日本の会計基準上の項目です。

※2：ROE=当期純利益(当期純損失)÷平均自己資本

※3：ROA=経常利益÷平均資産総額

※4：2006.3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。

※5：1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

2011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、緩やかな回復基調にあるものの、急激な円高の進行、中東情勢の緊迫化に伴う原油価格の高騰などの影響を受け、依然として停滞感が見られました。また、2011年3月に発生した東日本大震災による影響もあり、エンターテインメント業界においても不透明な状態が続きました。

このような環境のなか、当社グループは2009年4月にスタートした3ヵ年の中期計画に基づき、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、グローバル経営基盤の整備を推進しております。また、このグローバル経営基盤の整備をより確実に遂行するために、2010年4月に「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及び収益力向上と財務体質の強化に取り組みました。

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やカード商材が好調に推移したことに加え、リスタートプランに基づき着手した様々な施策により、コンテンツ事業、アミューズメント施設事業を中心に一定の成果をあげることができました。

売上高：

連結売上高は、3,941億79百万円（前期比4.1%増）となりました。

売上原価：

売上原価は、2,547億64百万円となり、売上原価率は前期の66.0%から64.6%に低下しました。その結果、売上総利益は1,394億15百万円となり、売上総利益率は前期の34.0%から35.4%に上昇しました。

2011年3月期のセグメント別業績概況

	売上高(百万円)			セグメント利益(セグメント損失)(百万円)		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
トイホビー	¥158,374	¥148,844	¥9,530	¥13,813	¥10,787	¥ 3,026
コンテンツ	179,917	167,471	12,446	3,092	△7,761	10,853
アミューズメント施設	62,338	65,363	△3,025	1,779	285	1,494
その他	18,504	15,790	2,714	810	323	487

トイホビー事業

国内の定番キャラクター玩具が、「仮面ライダーオーズ/○○○」、「ハートキャッチプリキュア!」を中心に大変好調に推移するとともに、2011年2月からスタートした新しいスーパー戦隊シリーズの「海賊戦隊ゴーカイジャー」も好スタートを切っております。また、「ドラゴンボールヒーローズ」などのデジタルカードゲーム、オンラインゲームと連動したカードゲームの「プロ野球オーナーズリーグ」が好調に推移し、業績に大きく貢献しました。さらに玩具菓子、子供服などの周辺事業も、「仮面ライダー」シリーズなどの人気キャラクターを軸とした各カテゴリーを連動した商品展開により業績が改善しました。

一方、海外では、欧米において「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズのテレビ放映頻度の減少に伴い苦戦するなか、

販売費及び一般管理費：

販売費及び一般管理費は、1,230億77百万円（前期比3.0%減）となり、販管費率は前期の33.5%から31.2%に低下しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費287億82百万円、役員報酬及び給料手当320億12百万円、退職給付費用14億70百万円、研究開発費160億91百万円などとなります。

営業利益：

営業利益は、163億38百万円（前期比767.2%増）となり、営業利益率は前期の0.5%から4.1%に上昇しました。

その他の損益：

その他の損益は、投資有価証券評価損として21億3百万円を計上しましたが、前期159億3百万円計上した減損損失が当期は9億97百万円へと低下した他、その他の損失についても前期の51億87百万円から19億48百万円へと低下したことなどにより、48億78百万円の損失と前期から損失額が大幅に減少しました。

当期純利益：

当期純利益は、18億48百万円（前期は299億29百万円の損失）となり、当期純利益率は0.5%、1株当たり当期純利益は、前期の123円98銭の損失から7円71銭の利益となりました。これは、その他の損益が48億78百万円の損失となったことに加え、海外の販売子会社を中心とした赤字幅拡大の一方、主として国内子会社の増益に伴い、当初の見込と比較して増加した法人税等94億71百万円を計上したことによります。

中長期的な成長へ向けた新しいカテゴリーやコンテンツの開拓に着手しましたが、「BEN10 (ベンテン)」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1,583億74百万円（前期比6.4%増）、セグメント利益は138億13百万円（前期比28.1%増）となりました。

コンテンツ事業

家庭用ゲームソフトは、プレイステーション3・Xbox360向け「NARUTO -ナルト- 疾風伝 ナルティメットストーム2」がワールドワイドでミリオンセラーとなるとともに、国内においては、より迅速な顧客ニーズへの対応により、プレイステーション・ポータブル向け「GOD EATER BURST (ゴッドイーターバースト)」、「AKB1/48

アイドルと恋したら…」などが人気となりました。しかしながら、海外を中心に新たなフランチャイズ化を目指して展開した新規タイトルが計画を下回る結果となりました。

業務用ゲーム機については、「機動戦士ガンダム EXTREME VS. (エクストリームバーサス)」や「ワンピース」を中心とした人気キャラクターの景品が好調に推移しました。

映像音楽コンテンツについては、好調な「機動戦士ガンダムUC (ユニコーン)」のパッケージ販売に加え、タイトルの選択と集中により収益性が改善しました。

ネットワークコンテンツは、従来の月額課金の会員数は減少したものの、2010年12月からサービス提供を開始したSNS (ソーシャル・ネットワーク・サービス)向けサービスの「ガンダムロワイヤル」が好スタートを切りました。

なお、前期に一部子会社に係るのれんを減損処理したため、前期比でのれんの償却費が減少するとともに、効率化施策の実施により固定費が減少しました。

この結果、コンテンツ事業における売上高は1,799億17百万円 (前期比7.4%増)、セグメント利益は30億92百万円 (前期は77億61百万円のセグメント損失)となりました。

アミューズメント施設事業

国内市場において底打ち感が出てきたなか、顧客セグメント別の営業戦略に取り組み、「ウルトラマン」、「仮面ライダー」、「たまごっち」などのキャラクターの世界観を体感できる差異化された店舗が好調に推移しました。2011年3月は東日本大震災の影響を受けたものの、通期の国内アミューズメント施設の既存店売上高は前期比は101.0%となりました。一方、採算性の低い関連事業からの撤退等により、売上高は減少したものの収益性は改善しました。

海外においては、厳しい市場環境のなか、ヨーロッパ地域において低調な推移となったものの、アメリカ地域においては前期に実施した効率化施策の効果により収益性が改善しました。

この結果、アミューズメント施設事業における売上高は623億38百万円 (前期比4.6%減)、セグメント利益は17億79百万円 (前期比524.2%増)となりました。

その他

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、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。

この結果、その他事業における売上高は185億4百万円 (前期比17.2%増)、セグメント利益は8億10百万円 (前期比150.8%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176億67百万円減少し、3,082億69百万円となりました。これは主に現金及び預金が85億22百万円、たな卸資産に含まれる商品及び製品が22億64

百万円、のれんが22億24百万円、評価損の計上等に伴い投資有価証券が21億5百万円、それぞれ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23億48百万円減少し、945億76百万円となりました。これは主に未払費用が98億10百万円増加したものの、返済により短期借入債務が54億48百万円、長期借入債務が33億33百万円、流動負債のその他に含まれる前受金が41億95百万円、それぞれ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153億19百万円減少し、2,136億93百万円となりました。これは主に為替相場の変動を受けて為替換算調整勘定が68億76百万円、配当金の支払等により利益剰余金が39億62百万円、それぞれ減少したことや、市場買付の実施等に伴い自己株式を41億72百万円取得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69.5%から68.8%へと低下しました。また、流動比率は245.0% (前期251.4%)、当座比率は172.1% (同174.8%)、インタレスト・カバレッジ・レシオは42.0倍 (同33.0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84億47百万円減少し、893億30百万円となりました。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、225億62百万円(前期比113.2%増)となりました。これは法人税等の支払額が104億37百万円 (前期は87億62百万円)、売上債権の増加額が81億55百万円 (前期は134億78百万円の減少) 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114億60百万円 (前期は192億94百万円の損失)、減価償却費が180億1百万円 (前期は189億89百万円)、未払費用の増加額が109億66百万円(前期は62億18百万円の減少)となったことなどにより、全体としては資金が増加いたしました。

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、73億73百万円 (前期比25.2%減)となりました。これは主に差入保証金の回収による収入が12億21百万円 (前期は27億39百万円)ありましたが、有形・無形固定資産の取得による支出が93億13百万円 (前期は100億8百万円)で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、188億25百万円 (前期比23.2%増)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86億57百万円（前期は87億62百万円）、配当金の支払額が57億97百万円（前期は57億96百万円）、自己株式の取得による支出が41億72百万円（前期は8百万円）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・来期の配当

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ます。

なお、当期の配当及び次期の配当予想につきましては、この基本方針に基づき決定しており、当期の年間配当額は24円といたしました。来期の配当につきましては、当期と同額の24円の年間配当とさせていただきます。

また、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おります。この基本方針に基づき、当期に以下のとおり自己株式の取得の実施及び自己株式の取得の決定を行っております。

2010年11月5日開催の取締役会決議

取得期間：2010年11月11日～2011年1月31日

取得した株式の総数：5,000,000株

株式の取得価額の総額：4,169百万円

2011年2月25日開催の取締役会決議

取得期間：2011年2月28日～2011年12月31日

取得し得る株式の総数：20,000,000株(上限)

株式の取得価額の総額：20,000百万円(上限)

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経営基盤の強化と安定化を実現し、中長期的に連結ROE10.0%以上を目指しています。

2012年3月期の見通し

今後の経済情勢は、世界的には中東情勢の緊迫化、国内においては東日本大震災及び想定される電力不足等による消費の落ち込みなど様々な影響が考えられ、厳しい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、当面不透明な状況が続くものと想定されます。

このような状況下、当社グループは2009年4月よりスタートした3ヵ年の中期計画で掲げたグローバル経営基盤の整備を着実に実行し、グローバル市場における中長期的な成長につなげてまいります。

トイホビー事業につきましては、国内では男児向けの「仮面ライダーオーズ／OOO」、「海賊戦隊ゴーカイジャー」、女児向けの「スイートプリキュア♪」などの定番キャラクター玩具、デジタルカードゲームや「プロ野球オーナーズリーグ」などのカード商材の展開を強化してまいります。さらに、国内において圧倒的No.1のポジションを目指すなか、新たなターゲットへ向けた新規商材を次々と投入してまいります。海外では、Power Rangersシリーズの2年ぶりの新作となる「Power Rangers SAMURAI（パワーレンジャー・サムライ）」や、定番キャラクターとして定着した「BEN10（ベンテン）」を軸に収益性の改善をはかるとともに、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まいります。

コンテンツ事業につきましては、家庭用ゲームソフトでは、プレイステーション3・Xbox360向け「ACE COMBAT ASSAULT HORIZON」などの国内開発の人気フランチャイズタイトルを中心に国内外へ向けて展開し、収益性の向上をはかります。また、業務用ゲーム機では「鉄拳」や「ドラゴンボール」といった人気シリーズの最新機器を中心に、映像音楽コンテンツでは「機動戦士ガンダムUC（ユニコーン）」を中心に展開を強化してまいります。さらに、ネットワークコンテンツについては、他のカテゴリーとの連動をはかりつつ、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）向けコンテンツやオンラインゲームを強化し、コンテンツ価値の最大化を目指します。

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、依然として東日本大震災の被害により4店舗が営業を休止しておりますが、節電への協力を行いつつ、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してまいります。海外においては、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まいります。

以上により、2012年3月期の連結業績は、売上高4,000億円（前期比1.5%増）、営業利益165億円（前期比1.0%増）、当期純利益80億円（前期比332.9%増）を予想しています。

2012年3月期通期 連結業績予想

セグメント

	(百万円)	
	売上高	営業利益
トイホビー	¥ 160,000	¥ 10,500
コンテンツ	180,000	6,500
アミューズメント施設	61,000	1,500
その他	21,000	500
消去または全社	△22,000	△2,500
連結	¥ 400,000	¥ 16,500

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せん。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
2010年及び2011年3月31日現在

	百万円		千米ドル (注3)
	2010	2011	2011
(資産の部)			
流動資産：			
現金及び預金(注4及び12)	¥ 96,648	¥ 88,126	\$1,059,844
有価証券(注4、5及び12)	2,038	2,818	33,891
売上債権(注6及び12)	52,726	57,263	688,671
貸倒引当金	(1,139)	(820)	(9,862)
たな卸資産(注7)	40,957	41,701	501,515
繰延税金資産(注13)	5,763	6,592	79,278
その他	20,770	15,254	183,452
流動資産合計	217,763	210,934	2,536,789
投資その他の資産：			
投資有価証券(注5及び12)	23,275	21,170	254,600
繰延税金資産(注13)	5,886	5,760	69,272
その他	22,303	21,181	254,733
貸倒引当金	(1,807)	(1,905)	(22,910)
投資その他の資産合計	49,657	46,206	555,695
有形固定資産：			
建物及び構築物	24,671	24,160	290,559
アミューズメント施設・機器	60,827	61,618	741,046
土地	11,592	10,786	129,717
その他有形固定資産	71,180	68,423	822,886
合計	168,270	164,987	1,984,208
控除：減価償却累計額	(122,256)	(122,395)	(1,471,978)
有形固定資産合計	46,014	42,592	512,230
無形固定資産：			
のれん	2,951	727	8,743
その他無形固定資産	9,551	7,810	93,927
無形固定資産合計	12,502	8,537	102,670
資産合計	¥ 325,936	¥ 308,269	\$3,707,384

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)
	2010	2011	2011
(負債、純資産の部)			
流動負債：			
短期借入債務(注9及び12)	¥ 8,877	¥ 3,429	\$ 41,239
買入債務(注10及び12)	35,956	36,641	440,661
未払費用	20,147	29,957	360,277
未払法人税等(注12及び13)	8,240	7,980	95,971
その他(注9,13及び21)	13,385	8,098	97,390
流動負債合計	86,605	86,105	1,035,538
固定負債：			
長期借入債務(注9及び12)	3,333	—	—
退職給付引当金(注11)	2,436	2,764	33,241
繰延税金負債(注13)	1,289	1,245	14,973
その他(注9及び21)	3,261	4,462	53,662
固定負債合計	10,319	8,471	101,876
負債合計	96,924	94,576	1,137,414
純資産：			
株主資本			
資本金(注18)			
授權株式数：1,000,000,000株			
発行済株式数：(2010年：250,000,000株、2011年：240,000,000株)	10,000	10,000	120,265
資本剰余金	79,960	69,924	840,938
利益剰余金(注16)	163,454	159,492	1,918,124
自己株式：(2010年：8,540,776株、2011年：3,497,884株)(注18)	(9,455)	(3,496)	(42,045)
小計	243,959	235,920	2,837,282
その他の包括利益(損失)累計額			
その他有価証券評価差額金(注5)	19	448	5,388
繰延ヘッジ損益	80	3	36
土地再評価差額金(注17)	(6,492)	(6,492)	(78,076)
為替換算調整勘定	(10,900)	(17,776)	(213,782)
小計	(17,293)	(23,817)	(286,434)
新株予約権	810	—	—
少数株主持分	1,536	1,590	19,122
純資産合計	229,012	213,693	2,569,970
負債、純資産合計	¥325,936	¥308,269	\$3,707,384

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

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
2010年及び2011年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル (注3)
	2010	2011	2011
売上高	¥378,547	¥394,179	\$4,740,577
売上原価	249,794	254,764	3,063,909
売上総利益	128,753	139,415	1,676,668
販売費及び一般管理費 (注14)	126,869	123,077	1,480,180
営業利益	1,884	16,338	196,488
その他の損益：			
受取利息及び受取配当金	584	389	4,678
支払利息	(378)	(143)	(1,720)
投資有価証券売却損益	151	246	2,959
投資有価証券評価損	(141)	(2,103)	(25,292)
固定資産除売却損益	(304)	(322)	(3,873)
減損損失 (注8)	(15,903)	(997)	(11,990)
その他	(5,187)	(1,948)	(23,427)
	(21,178)	(4,878)	(58,665)
税金等調整前当期純利益 (税金等調整前当期純損失)	(19,294)	11,460	137,823
法人税等 (注13)	10,499	9,471	113,902
少数株主損益調整前当期純利益 (少数株主損益調整前当期純損失)	(29,793)	1,989	23,921
少数株主利益	136	141	1,696
当期純利益 (当期純損失)	¥ (29,929)	¥ 1,848	\$ 22,225

	円		米ドル (注3)
	2010	2011	2011
1株当たり情報 (注15)			
3月31日現在の純資産額	¥ 938.74	¥896.83	\$10.79
当期純利益 (当期純損失)			
潜在株式調整前	(123.98)	7.71	0.09
潜在株式調整後	—	7.71	0.09
当期に係る配当金 (注16)	24.00	24.00	0.29

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

連結包括利益計算書

	百万円		千米ドル (注3)
	2010	2011	2011
少数株主損益調整前当期純利益 (少数株主損益調整前当期純損失)	¥(29,793)	¥ 1,989	\$ 23,921
その他の包括利益 (損失)			
その他有価証券評価差額金	1,880	465	5,592
繰延ヘッジ損益	185	(77)	(926)
土地再評価差額金	(192)	—	—
為替換算調整勘定	2,906	(6,928)	(83,320)
持分法適用会社に対する持分相当額	54	(49)	(589)
その他の包括利益 (損失) 合計	4,833	(6,589)	(79,243)
包括利益 (損失)	¥(24,960)	¥(4,600)	\$ (55,322)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益 (損失)	¥(25,150)	¥(4,676)	\$ (56,236)
少数株主に係る包括利益	190	76	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
2010年及び2011年3月期

	百万円		千米ドル (注3)
	2010	2011	2011
資本金 (注18)			
期首残高	¥ 10,000	¥ 10,000	\$ 120,265
期末残高	10,000	10,000	120,265
資本剰余金			
期首残高	79,888	79,960	961,636
自己株式の処分	72	42	505
自己株式の消却	—	(10,078)	(121,203)
期末残高	79,960	69,924	840,938
利益剰余金 (注16)			
期首残高	199,453	163,454	1,965,773
当期純利益(当期純損失)	(29,929)	1,848	22,225
連結範囲の変動	116	(13)	(157)
持分法の適用範囲の変動	(416)	—	—
配当金	(5,796)	(5,797)	(69,717)
会社分割による増加	26	—	—
期末残高	163,454	159,492	1,918,124
自己株式 (注18)			
期首残高	(9,624)	(9,455)	(113,710)
期中増減高	169	5,959	71,665
期末残高	(9,455)	(3,496)	(42,045)
その他有価証券評価差額金 (注5)			
期首残高	(1,911)	19	229
期中増減高	1,930	429	5,159
期末残高	19	448	5,388
繰延ヘッジ損益			
期首残高	(105)	80	962
期中増減高	185	(77)	(926)
期末残高	80	3	36
土地再評価差額金 (注17)			
期首残高	(6,300)	(6,492)	(78,076)
期中増減高	(192)	—	—
期末残高	(6,492)	(6,492)	(78,076)
為替換算調整勘定			
期首残高	(13,756)	(10,900)	(131,088)
期中増減高	2,856	(6,876)	(82,694)
期末残高	(10,900)	(17,776)	(213,782)
新株予約権			
期首残高	1,468	810	9,741
期中増減高	(658)	(810)	(9,741)
期末残高	810	—	—
少数株主持分			
期首残高	1,466	1,536	18,473
期中増減高	70	54	649
期末残高	1,536	1,590	19,122
期末純資産合計	¥229,012	¥213,693	\$2,569,970

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
2010年及び2011年3月期

	百万円		千米ドル (注3)
	2010	2011	2011
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)	¥ (19,294)	¥ 11,460	\$ 137,823
減価償却費	18,989	18,001	216,488
減損損失	15,903	997	11,990
固定資産除売却損益	304	322	3,873
アミューズメント施設・機器除却損	570	426	5,123
投資有価証券売却損益	(151)	(444)	(5,340)
投資有価証券評価損	141	2,103	25,292
売上債権の減少(増加)額	13,478	(8,155)	(98,076)
たな卸資産の減少(増加)額	(1,726)	(1,850)	(22,249)
アミューズメント施設・機器設置額	(4,410)	(4,126)	(49,621)
買入債務の増加(減少)額	(6,701)	3,669	44,125
その他	1,980	10,754	129,333
小計	19,083	33,157	398,761
利息及び配当金の受取額	582	379	4,558
利息の支払額	(321)	(537)	(6,458)
法人税等の支払額	(8,762)	(10,437)	(125,520)
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,582	22,562	271,341
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)	327	(709)	(8,527)
有形固定資産の取得による支出	(7,177)	(6,643)	(79,892)
有形固定資産の売却による収入	124	1,110	13,349
無形固定資産の取得による支出	(2,831)	(2,670)	(32,111)
投資有価証券の取得による支出	(422)	(92)	(1,106)
投資有価証券の売却による収入	472	605	7,276
連結子会社株式の取得による支出	(81)	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(1,760)	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	8	96
貸付による支出	(1,070)	(1,372)	(16,500)
貸付金の回収による収入	171	1,161	13,963
差入保証金の差入による支出	(398)	(371)	(4,462)
差入保証金の回収による収入	2,739	1,221	14,684
その他	43	379	4,559
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,863)	(7,373)	(88,671)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入債務の増減額(純額)	(577)	(105)	(1,263)
長期借入債務の返済による支出	(8,762)	(8,657)	(104,113)
リース債務の返済による支出	(83)	(73)	(878)
自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)	(8)	(4,172)	(50,174)
配当金の支払額	(5,796)	(5,797)	(69,717)
少数株主への配当金の支払額	(51)	(21)	(253)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,277)	(18,825)	(226,398)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,010	(4,838)	(58,184)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(12,548)	(8,474)	(101,912)
現金及び現金同等物の期首残高	110,037	97,777	1,175,911
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	271	27	325
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	62	—	—
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	(45)	—	—
現金及び現金同等物の期末残高(注4)	¥ 97,777	¥ 89,330	\$ 1,074,324

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。

ただし、日本の連結財務諸表上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、2010年3月期の連結財務諸表は、2011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。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。

(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)」に従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せら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せられた、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每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)。

(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

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、「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。

(l) 固定資産の減損

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。したがって、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おります。

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おります。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おります。

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

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

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

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) 災害損失引当金

東日本大震災により被災した資産の原状回復等の支出に備えるため、2011年3月31日現在における費用の見積額を計上しております。

(S) 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。

(t) 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。

(u) 資産除去債務

2011年3月期より、「資産除去債務に関する会計基準」（企業会計基準第18号 2008年3月31日）及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第21号 2008年3月31日）を適用しております。これにより、売上総利益及び営業利益はそれぞれ83百万円減少し、税金等調整前当期純利益は1,334百万円減少しております。

(v) 企業結合

2011年3月期より、「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2008年12月26日）、「連結財務諸表に関する会計基準」（企業会計基準第22号 2008年12月26日）、「研究開発費等に係る会計基準」の一部改正（企業会計基準第23号 2008年12月26日）、「事業分離等に関する会計基準」（企業会計基準第7号 2008年12月26日）、「持分法に関する会計基準」（企業会計基準第16号 2008年12月26日公表分）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 2008年12月26日）を適用しております。

(w) 包括利益の表示

2011年3月期より、「包括利益の表示に関する会計基準」（企業会計基準第25号 2010年6月30日）を適用しております。

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、2011年3月期の連結財務諸表は2011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1米ドル83.15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

2010年及び2011年3月31日現在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
	2010	2011	2011
現金及び預金	¥96,648	¥88,126	\$1,059,844
有価証券	2,038	2,818	33,891
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(909)	(1,614)	(19,411)
現金及び現金同等物	¥97,777	¥89,330	\$1,074,324

2010年及び2011年3月31日現在において、現金及び預金のうち定期預金はそれぞれ4百万円及び4百万円(48千米ドル)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

2010年及び2011年3月31日現在の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
	2010	2011	2011
満期保有目的の債券	¥ 28	¥ 26	\$ 313
時価の把握できるその他有価証券	14,286	13,165	158,328
時価の把握できないその他有価証券	1,578	1,460	17,559
非連結子会社及び関連会社株式	9,421	9,337	112,291
合計	¥25,313	¥23,988	\$288,491

(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。

2010年及び2011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			
	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
	百万円			
	2011			
	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	¥ 9,127	¥2,495	¥(1,548)	¥10,075
その他	3,241	—	(151)	3,090
合計	¥12,368	¥2,495	¥(1,699)	¥13,165

	千米ドル			
	2011			
	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	\$109,765	\$30,006	\$(18,617)	\$121,166
その他	38,978	—	(1,816)	37,162
合計	\$148,743	\$30,006	\$(20,433)	\$158,328

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
	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	¥1,578	¥1,460	\$17,559
合計	¥1,578	¥1,460	\$17,559

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
株式	¥269	¥505	\$6,073
債券			
社債	200	100	1,203
その他	41	—	—
売却額	510	605	7,276
売却益の合計額	176	252	3,031
売却損の合計額	(25)	(6)	(72)

6 売上債権

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
受取手形	¥ 4,372	¥ 3,416	\$ 41,082
売掛金	48,239	53,759	646,531
リース債権及びリース投資資産	115	88	1,058
合計	¥52,726	¥57,263	\$688,671

7 たな卸資産

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
商品及び製品	¥12,817	¥10,553	\$126,915
仕掛品	23,805	26,741	321,599
原材料及び貯蔵品	4,335	4,407	53,001
合計	¥40,957	¥41,701	\$501,515

8 減損損失

当社及び連結子会社では、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損益に計上しております。

場所	用途	種類	百万円		千米ドル
			2010	2011	2011
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	¥ —	\$ —
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	—	—
大阪府岸和田市 (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、土地等	1,153	—	—
ILLINOIS, U.S.A.他 (注) 4	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	—	—
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	—	—
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	—	—
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	—	—
東京都品川区 (注) 4	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	—	—
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	—	—
— (注) 5	—	のれん	12,751	—	—
沖縄県中頭郡他(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	—	205	2,465
TYNE AND WEAR, U.K. 他 (注) 1	アミューズメント運営施設	無形固定資産(その他)等	—	20	241
ESSEX, U.K.他(注) 4	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	—	364	4,377
東京都台東区(注) 6	事業用資産	有形固定資産(その他)	—	28	337
東京都台東区(注) 7	事業用資産	投資その他の資産(その他)	—	28	337
CERGY-PONTOISE, FRANCE (注) 1	事業用資産	有形固定資産(その他)	—	15	180
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)	—	253	3,043
東京都品川区他(注) 8	処分予定資産	建物及び構築物等	—	83	998
北海道札幌市(注) 1	事業用資産	有形固定資産(その他)	—	1	12
合計			¥15,903	¥997	\$11,990

(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. 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。
4. 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。
5. 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。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7,043百万円等によるものです。
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、回収可能価額は備忘価額により計上しております。
7. 取得時に想定していた効果が見込めなくなったと判断したため、当該資産の残高の全額を減損損失として計上いたしました。
8. 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。

9 借入債務及びリース債務

2010年及び2011年3月31日現在の短期借入債務及びリース債務(流動)の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
短期借入債務	¥ 219	¥ 96	\$ 1,155
1年以内に返済予定の長期借入債務	8,658	3,333	40,084
小計	8,877	3,429	41,239
1年以内に返済予定のリース債務	71	66	793
合計	¥8,948	¥3,495	\$42,032

2010年及び2011年3月31日現在の短期借入債務の加重平均利率はそれぞれ4.31%及び4.15%です。

2010年及び2011年3月31日現在の長期借入債務及びリース債務(固定)の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2010	2011	2011
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債務： 2011年3月31日現在の1年以内に返済予定の長期借入債務の加重平均利率は0.75%、 また長期借入債務(1年以内に返済予定のものを除く)は、残高がございません。	¥11,991	¥ 3,333	\$ 40,084
2015年3月期までに順次返済期限が到来するリース債務： 2011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3.14%、 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1.87%です。	295	222	2,670
小計	12,286	3,555	42,754
1年以内に返済予定の長期借入債務	(8,658)	(3,333)	(40,084)
1年以内に返済予定のリース債務	(71)	(66)	(793)
合計	¥ 3,557	¥ 156	\$ 1,877

2011年3月31日現在の長期借入債務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
2012年3月期	¥3,399	\$40,877
2013年3月期	58	698
2014年3月期	43	517
2015年3月期	38	457
2016年3月期	17	205
合計	¥3,555	\$42,754

10 買入債務

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
支払手形	¥ 5,349	¥ 5,150	\$ 61,936
買掛金	30,607	31,491	378,725
合計	¥35,956	¥36,641	\$440,661

11 退職給付引当金

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
従業員退職給付引当金			
退職給付債務	¥ 14,474	¥14,999	\$ 180,385
年金資産	(10,402)	(9,949)	(119,651)
未積立退職給付債務	4,072	5,050	60,734
未認識数理計算上の差異	(2,114)	(2,618)	(31,486)
未認識過去勤務債務(債務の減額)	393	311	3,740
連結貸借対照表計上額(純額)	2,351	2,743	32,988
前払年金費用	52	21	253
従業員退職給付引当金	2,403	2,764	33,241
役員退職慰労引当金	33	—	—
合計	¥ 2,436	¥ 2,764	\$ 33,241

(注)

- 上記年金資産以外に2010年及び2011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566百万円及び311百万円(3,740千米ドル)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。

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
勤務費用	¥1,662	¥1,691	\$20,337
利息費用	253	252	3,031
期待運用収益	(213)	(285)	(3,428)
数理計算上の差異の処理額	429	407	4,894
過去勤務債務の処理額	(47)	(55)	(661)
退職給付費用合計	¥2,084	¥2,010	\$24,173

(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。2010年及び2011年3月期における厚生年金基金掛金拠出額は、それぞれ30百万円及び29百万円(349千米ドル)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、2010年及び2011年3月期における割増退職金はそれぞれ93百万円及び194百万円(2,333千米ドル)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、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、事業譲渡及び事業縮小等に伴い、2011年3月期において849百万円(10,210千米ドル)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当社及び一部の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。

2010年及び2011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。

	2010	2011
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	1.25%～2.0%	1.25%～2.0%
期待運用収益率	2.5%～3.0%	2.5%～3.1%
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

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年及び2011年3月31日現在における売上債権のうち14.2%（2010）及び15.6%（2011）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売上債権は、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。

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、売上債権と同様、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、金利スワップ取引及び金利オプション取引(注)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、「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」をご参照ください。

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。

(注) 2010年3月31日現在においては、金利オプション取引を利用したヘッジは行っておりません。

(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「20 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年及び2011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			2011			2011		
	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	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	¥ —	¥ 88,126	¥ 88,126	¥ —	\$ 1,059,844	\$ 1,059,844	\$ —
(2)売上債権	52,726	52,726	—	57,263	57,263	—	688,671	688,671	—
(3)有価証券及び投資有価証券	21,400	19,696	(1,704)	20,376	17,852	(2,524)	245,051	214,696	(30,355)
資産計	¥170,774	¥169,070	¥(1,704)	¥165,765	¥163,241	¥(2,524)	\$1,993,566	\$1,963,211	\$(30,355)
(1)買入債務	35,956	35,956	—	36,641	36,641	—	440,661	440,661	—
(2)短期借入債務	8,877	8,877	—	3,429	3,429	—	41,239	41,239	—
(3)未払法人税等	8,240	8,240	—	7,980	7,980	—	95,971	95,971	—
(4)長期借入債務	3,333	3,333	—	—	—	—	—	—	—
負債計	¥ 56,406	¥ 56,406	¥ —	¥ 48,050	¥ 48,050	¥ —	\$ 577,871	\$ 577,871	\$ —
デリバティブ取引*	¥ 92	¥ 92	¥ —	¥ (107)	¥ (107)	¥ —	\$ (1,287)	\$ (1,287)	\$ —

* 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、合計で正味の債務となる項目については、()で示しております。

(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」をご参照ください。

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「20 為替及び金利に係るリスク管理」をご参照ください。

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	2010	2011	2011
	連結貸借対照表計上額 (百万円)	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	¥1,460	\$17,559
非連結子会社株式及び関連会社株式(非上場株式)	2,335	2,152	25,881

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				2011				2011			
	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	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	¥ —	¥ —	¥ —	¥ 88,126	¥ —	¥ —	¥ —	\$ 1,059,844	\$ —	\$ —	\$ —
売上債権	52,488	224	14	—	56,998	261	4	—	685,484	3,139	48	—
有価証券及び投資有価証券												
満期保有目的の債券												
社債	—	27	—	—	—	25	—	—	—	301	—	—
合計	¥149,136	¥251	¥14	¥—	¥145,124	¥285	¥4	¥—	\$1,745,328	\$3,428	\$48	\$—

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、2010年及び2011年3月期における法定実効税率は40.6%となっています。

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
法人税、住民税及び事業税	¥ 7,064	¥10,946	\$131,641
過年度法人税等	964	—	—
法人税等調整額	2,471	(1,475)	(17,739)
合計	¥10,499	¥ 9,471	\$113,902

2011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。

	2011
法定実効税率	40.6%
評価性引当額の増加	26.7
のれん償却額	7.4
交際費等永久に損金に算入されない項目	3.8
役員賞与	3.5
在外子会社税率差異	3.5
住民税均等割額	1.9
試験研究費税額控除	(2.2)
新株予約権戻入益	(1.9)
その他	(0.7)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	82.6%

(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。

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
繰延税金資産：			
土地再評価差額金	¥ 3,036	¥ 3,036	\$ 36,512
固定資産償却超過額	4,434	4,694	56,452
繰越欠損金	14,185	15,797	189,982
前渡金評価損	1,068	1,078	12,965
たな卸資産評価損	3,570	4,077	49,032
未払賞与	1,273	2,700	32,471
貸倒引当金繰入超過額	669	756	9,092
減損損失	1,686	901	10,836
未払事業税等	428	939	11,293
退職給付引当金	923	1,226	14,744
研究開発費	576	480	5,773
その他有価証券評価差額金	209	2	24
その他	3,736	6,477	77,895
繰延税金資産小計	35,793	42,163	507,071
評価性引当額	(25,117)	(29,949)	(360,180)
繰延税金資産合計	10,676	12,214	146,891
繰延税金負債：			
在外子会社の留保利益金	(508)	(397)	(4,775)
その他有価証券評価差額金	(392)	(344)	(4,137)
土地再評価差額金	(674)	(674)	(8,106)
固定資産圧縮積立金	(122)	(115)	(1,383)
その他	(59)	(184)	(2,212)
繰延税金負債合計	(1,755)	(1,714)	(20,613)
繰延税金資産の純額	¥ 8,921	¥ 10,500	\$ 126,278

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
	2010	2011	2011
流動資産—繰延税金資産	¥ 5,763	¥ 6,592	\$ 79,278
投資その他の資産—繰延税金資産	5,886	5,760	69,272
流動負債—その他(繰延税金負債)	(1,439)	(607)	(7,299)
固定負債—繰延税金負債	(1,289)	(1,245)	(14,973)
合計	¥ 8,921	¥ 10,500	\$ 126,278

14 販売費及び一般管理費

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
広告宣伝費	¥ 29,515	¥ 28,782	\$ 346,146
役員報酬及び給料手当	31,645	32,012	384,991
退職給付費用	1,517	1,470	17,679
役員賞与引当金繰入額	422	965	11,606
役員退職慰労引当金繰入額	33	—	—
研究開発費	16,144	16,091	193,518
貸倒引当金繰入額	276	88	1,058
その他	47,317	43,669	525,182
販売費及び一般管理費合計	¥126,869	¥123,077	\$1,480,180

15 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
当期純利益(当期純損失)	¥(29,929)	¥1,848	\$22,225
普通株式に係る当期純利益(当期純損失)	(29,929)	1,848	22,225
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	¥ —	¥1,848	\$22,225

	千株	
	2010	2011
期中平均株式数	241,402	239,810
潜在株式による希薄化効果:		
ストック・オプション	—	31
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	—	239,841

	円		米ドル
	2010	2011	2011
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	¥(123.98)	¥7.71	\$0.09
潜在株式調整後	—	7.71	0.09

(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。

2010年及び2011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(19,784千米ドル)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。2011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2,839百万円(34,143千米ドル)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。2011年3月期の中間配当は、2,899百万円(34,865千米ドル)です。

18 発行済株式及び自己株式

2011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)

2010年3月31日現在	250,000,000
自己株式消却による減少	(10,000,000)
2011年3月31日現在	240,000,000

自己株式(普通株式)(株)

2010年3月31日現在	8,540,776
取締役会決議による自己株式の取得による増加	5,000,000
単元未満株式の買取りによる増加	2,566
持分法適用関連会社の保有状況による増加	5,410
自己株式消却による減少	(10,000,000)
新株予約権の行使による減少	(50,300)
単元未満株式の売渡しによる減少	(568)
2011年3月31日現在	3,497,884

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、2011年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、749百万円(9,008千米ドル)となっています。

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

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。

2010年及び2011年3月31日現在の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
	2010	2011	2011
取得価額相当額	¥ 507	¥ 246	\$ 2,959
控除：減価償却累計額相当額	(386)	(204)	(2,454)
期末残高相当額	¥ 121	¥ 42	\$ 505

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
1年以内	¥ 75	¥ 33	\$ 397
1年超	46	9	108
合計	¥ 121	¥ 42	\$ 505

2010年及び2011年3月期のファイナンス・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
	2010	2011	2011
支払リース料	¥ 152	¥ 71	\$ 854
減価償却費相当額	152	71	854

(2) オペレーティング・リース取引

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
1年以内	¥ 3,410	¥ 2,708	\$ 32,568
1年超	8,174	5,608	67,444
合計	¥ 11,584	¥ 8,316	\$ 100,012

2. 貸手側

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。

2010年及び2011年3月31日現在の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
	2010	2011	2011
取得価額	¥ 330	¥ 227	\$ 2,730
控除：減価償却累計額	(220)	(176)	(2,117)
期末残高	¥ 110	¥ 51	\$ 613

2010年及び2011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
	2010	2011	2011
1年以内	¥ 58	¥ 41	\$ 494
1年超	66	17	204
合計	¥ 124	¥ 58	\$ 698

2010年及び2011年3月期のファイナンス・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
	2010	2011	2011
受取リース料	¥ 100	¥ 58	\$ 698
減価償却費	89	52	625

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。

2010年及び2011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		
	2010			2011			2011		
	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	¥ 875	¥(25)	¥(25)	¥1,222	¥(128)	¥(128)	\$14,696	\$(1,539)	\$(1,539)
米ドル	771	(18)	(18)	65	(0)	(0)	782	(0)	(0)
買建									
米ドル	2,354	56	56	228	16	16	2,742	192	192
日本円	10	(0)	(0)	1	(0)	(0)	12	(0)	(0)
合計	¥4,010	¥ 13	¥ 13	¥1,516	¥(112)	¥(112)	\$18,232	\$(1,347)	\$(1,347)

(注) 1. 時価の算定方法

取引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		2011		2011	
			契約残高	時価	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	¥ 4,034	¥(17)	\$ 48,514	\$(205)
	ポーランドズロチ	売掛金	—	—	271	(3)	3,259	(36)
	米ドル	売掛金	—	—	111	1	1,335	12
	買建							
米ドル	買掛金	4,622	(47)	6,225	23	74,865	277	
香港ドル	買掛金	60	4	60	1	722	12	
合計			¥8,366	¥ 78	¥10,701	¥ 5	\$128,695	\$ 60
為替予約等の振当処理	為替予約取引							
	買建							
	日本円	買掛金	—	—	31	1	373	12
	米ドル	買掛金	43	1	106	(3)	1,275	(36)
英ポンド	その他	—	—	17	0	204	0	
合計			¥ 43	¥ 1	¥ 154	¥ (2)	\$ 1,852	\$ (24)

(注) 時価の算定方法

取引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。

21 資産除去債務

2011年3月31日現在の連結貸借対照表に計上されている資産除去債務の明細は、次のとおりです。

1. 当該資産除去債務の概要

アミューズメント施設の不動産賃借契約に伴う原状回復義務等であります。

2. 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間を当該契約の期間及び建物の耐用年数(主に15年)と見積り、割引率は退職給付会計で使用している割引率(主に2%)を使用して資産除去債務の金額を計算しております。

3. 2011年3月期における当該資産除去債務の総額の増減

	百万円	千米ドル
期首残高(注)	¥1,777	\$21,371
有形固定資産の取得に伴う増加額	81	974
時の経過による調整額	25	301
資産除去債務の履行による減少額	(13)	(156)
その他増減額	(11)	(133)
期末残高	¥1,859	\$22,357

(注) 2011年3月期より「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 2008年3月31日)及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 2008年3月31日)を適用したことによる期首時点における残高であります。

22 セグメント情報

当社の報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、事業ドメインごとに、トイホビー戦略ビジネスユニット、コンテンツ戦略ビジネスユニット、アミューズメント施設戦略ビジネスユニットの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おります。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・推進を行っております。

したがって、当社グループは、「トイホビー事業」、「コンテンツ事業」及び「アミューズメント施設事業」の3つを報告セグメントとしております。

「トイホビー事業」は、玩具、玩具菓子及び自動販売機用商品等の製造販売を行っております。「コンテンツ事業」は、家庭用ゲームソフト、映像関連作品の制作販売等、業務用ゲーム機等の製造販売を行っております。「アミューズメント施設事業」は、アミューズメント施設の運営等を行っております。

なお、報告セグメントの会計処理の方法は、「注記2 重要な会計方針」における記載と同一であります。また、報告セグメントの利益(損失)は営業利益(損失)、報告セグメントの資産は総資産ベースの数字であり、各セグメント間の内部取引は市場実勢価格に基づいております。

	百万円								
	2010								
	報告セグメント				計	その他(注1)	合計	調整額(注2)	連結財務諸表計上額(注3)
トイホビー事業	コンテンツ事業	アミューズメント施設事業	計						
売上高									
外部顧客に対する売上高	¥145,673	¥161,644	¥65,112	¥372,429	¥ 6,118	¥378,547	¥ —	¥378,547	
セグメント間の内部売上高又は振替高	3,171	5,827	251	9,249	9,672	18,921	(18,921)	—	
計	¥148,844	¥167,471	¥65,363	¥381,678	¥15,790	¥397,468	¥(18,921)	¥378,547	
セグメント利益(セグメント損失)	10,787	(7,761)	285	3,311	323	3,634	(1,750)	1,884	
セグメント資産	111,993	120,335	38,775	271,103	17,279	288,382	37,554	325,936	
その他の項目									
減価償却費	¥ 8,130	¥ 3,299	¥ 7,146	¥ 18,575	¥ 479	¥ 19,054	¥ (65)	¥ 18,989	
のれん償却額	65	4,449	173	4,687	0	4,687	281	4,968	
減損損失	146	13,355	2,351	15,852	51	15,903	—	15,903	
持分法適用会社への投資額	1,419	—	175	1,594	7,244	8,838	—	8,838	
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	6,866	2,385	4,496	13,747	422	14,169	249	14,418	

百万円

	2011								
	報告セグメント				計	その他(注1)	合計	調整額(注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	トイホビー 事業	コンテンツ 事業	アミューズメント 施設事業						
売上高									
外部顧客に対する売上高	¥154,707	¥170,653	¥62,268	¥387,628	¥ 6,551	¥394,179	¥ —	¥394,179	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	3,667	9,264	70	13,001	11,953	24,954	(24,954)	—	
計	¥158,374	¥179,917	¥62,338	¥400,629	¥18,504	¥419,133	¥(24,954)	¥394,179	
セグメント利益	13,813	3,092	1,779	18,684	810	19,494	(3,156)	16,338	
セグメント資産	99,386	119,044	34,154	252,584	17,980	270,564	37,705	308,269	
その他の項目									
減価償却費	¥ 9,476	¥ 2,435	¥ 6,184	¥ 18,095	¥ 471	¥ 18,566	¥ (565)	¥ 18,001	
のれん償却額	3	1,792	148	1,943	—	1,943	282	2,225	
減損損失	325	83	588	996	1	997	—	997	
持分法適用会社への投資額	1,097	—	138	1,235	7,344	8,579	—	8,579	
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	7,075	1,688	4,185	12,948	220	13,168	271	13,439	

千米ドル

	2011								
	報告セグメント				計	その他(注1)	合計	調整額(注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	トイホビー 事業	コンテンツ 事業	アミューズメント 施設事業						
売上高									
外部顧客に対する売上高	\$1,860,578	\$2,052,351	\$748,863	\$4,661,792	\$ 78,785	\$4,740,577	\$ —	\$4,740,577	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	44,101	111,413	842	156,356	143,753	300,109	(300,109)	—	
計	\$1,904,679	\$2,163,764	\$749,705	\$4,818,148	\$222,538	\$5,040,686	\$(300,109)	\$4,740,577	
セグメント利益	166,121	37,186	21,395	224,702	9,742	234,444	(37,956)	196,488	
セグメント資産	1,195,261	1,431,678	410,752	3,037,691	216,236	3,253,927	453,457	3,707,384	
その他の項目									
減価償却費	\$ 113,963	\$ 29,284	\$ 74,372	\$ 217,619	\$ 5,664	\$ 223,283	\$ (6,795)	\$ 216,488	
のれん償却額	36	21,551	1,780	23,367	—	23,367	3,391	26,758	
減損損失	3,909	998	7,071	11,978	12	11,990	—	11,990	
持分法適用会社への投資額	13,193	—	1,660	14,853	88,322	103,175	—	103,175	
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	85,087	20,301	50,331	155,719	2,645	158,364	3,260	161,624	

(注)

1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、グループの各戦略ビジネスユニットへ向けた物流事業、ビル管理事業等を含んでおります。

2. 「調整額」の内容は以下のとおりであります。

- 2010年3月期のセグメント利益又は損失の調整額△1,750百万円には、セグメント間取引消去935百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△2,685百万円が含まれております。2011年3月期のセグメント利益の調整額△3,156百万円(△37,956千米ドル)には、セグメント間取引消去△255百万円(△3,067千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社費用△2,901百万円(△34,889千米ドル)が含まれております。全社費用の主なものは報告セグメントに帰属しない管理部門に係る費用であります。
- 2010年3月期のセグメント資産の調整額37,554百万円には、セグメント間取引消去△6,615百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産44,169百万円が含まれております。2011年3月期のセグメント資産の調整額37,705百万円(453,457千米ドル)には、セグメント間取引消去△7,328百万円(△88,130千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社資産45,033百万円(541,587千米ドル)が含まれております。全社資産の主なものは報告セグメントに帰属しない現金及び預金、投資有価証券及び管理部門に係る資産等であります。
- 2010年3月期の減価償却費の調整額△65百万円には、セグメント間取引消去△152百万円及び報告セグメントに帰属しない管理部門に係る減価償却費87百万円が含まれております。2011年3月期の減価償却費△565百万円(△6,795千米ドル)には、セグメント間取引消去△812百万円(△9,765千米ドル)及び報告セグメントに帰属しない管理部門に係る減価償却費247百万円(2,971千米ドル)が含まれております。
- 2010年及び2011年3月期ののれん償却額の調整額281百万円及び282百万円(3,391千米ドル)は、報告セグメントに配分していないのれんに係るものであります。
- 2010年及び2011年3月期の有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額249百万円及び271百万円(3,260千米ドル)は、報告セグメントに配分していない全社資産に係るものであります。

3. セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の営業利益又は損失と調整を行っております。

(追加情報)

2011年3月期より、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 2009年3月27日)及び「セグメント情報等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20号 2008年3月21日)を適用しております。

2010年及び2011年3月期のセグメント情報の関連情報は、以下のとおりです。

1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

百万円				
2010				
日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
¥279,260	¥31,370	¥46,197	¥21,720	¥378,547
百万円				
2011				
日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
¥307,660	¥29,691	¥37,274	¥19,554	¥394,179
千米ドル				
2011				
日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
\$3,700,060	\$357,078	\$448,274	\$235,165	\$4,740,577

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

百万円				
2010				
日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
¥38,995	¥2,211	¥2,774	¥2,034	¥46,014
百万円				
2011				
日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
¥37,245	¥1,674	¥1,954	¥1,719	¥42,592
千米ドル				
2011				
日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
\$447,925	\$20,132	\$23,500	\$20,673	\$512,230

3. 主要な顧客ごとの情報

2010年3月期	顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
	(株)ハピネット	38,196百万円	トイホビー事業、 コンテンツ事業
2011年3月期	顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
	(株)ハピネット	43,047百万円 (\$517,703千)	トイホビー事業、 コンテンツ事業

4. 報告セグメントごとの2010年及び2011年3月期ののれん償却額及び2010年及び2011年3月31日現在の未償却残高

百万円						
2010						
	トイホビー事業	コンテンツ事業	アミューズメント 施設事業	その他	全社・消去(注)	合計
のれん償却額	¥65	¥4,449	¥173	¥ 0	¥281	¥4,968
未償却残高	3	2,176	149	—	623	2,951

百万円						
2011						
	トイホビー事業	コンテンツ事業	アミューズメント 施設事業	その他	全社・消去(注)	合計
のれん償却額	¥ 3	¥1,792	¥148	¥—	¥282	¥2,225
未償却残高	—	384	1	—	342	727

千米ドル						
2011						
	トイホビー事業	コンテンツ事業	アミューズメント 施設事業	その他	全社・消去(注)	合計
のれん償却額	\$36	\$21,551	\$1,780	\$—	\$3,391	\$26,758
未償却残高	—	4,618	12	—	4,113	8,743

(注)「全社・消去」の金額は、国内連結子会社から当社に企業結合により移転した投資有価証券等に係る金額であります。

5. 報告セグメントごとの2010年及び2011年3月期の負ののれん償却額及び2010年及び2011年3月31日現在の未償却残高

百万円						
2010						
	トイホビー事業	コンテンツ事業	アミューズメント 施設事業	その他(注)	全社・消去	合計
負ののれん償却額	¥—	¥10	¥—	¥114	¥—	¥124
未償却残高	—	13	—	115	—	128

百万円						
2011						
	トイホビー事業	コンテンツ事業	アミューズメント 施設事業	その他(注)	全社・消去	合計
負ののれん償却額	¥—	¥4	¥—	¥114	¥—	¥118
未償却残高	—	9	—	—	—	9

千米ドル						
2011						
	トイホビー事業	コンテンツ事業	アミューズメント 施設事業	その他(注)	全社・消去	合計
負ののれん償却額	\$—	\$ 48	\$—	\$1,371	\$—	\$1,419
未償却残高	—	108	—	—	—	108

(注)「その他」の金額は、グループの各戦略ビジネスユニットへ向けた物流事業に係る金額であります。

23 関連当事者情報

関連当事者との取引

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
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
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
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
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)	13百万円

(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	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	売掛金	7,490 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。

2011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 (\$33,085千)	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	43,047百万円 (\$517,703千)	売掛金	8,929百万円 (\$107,384千)

(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

2010年3月期

(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争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て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。

2011年3月期

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

25 重要な後発事象

当社は、2011年5月10日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条第1項及び当社定款の規定に基づき、2011年2月25日開催の当社取締役会にて決議されました自己株式の取得につきまして、以下のとおり、具体的な取得方法について決議いたしました。

(1) 取得する理由

保有資産の有効活用による資本効率の向上及び経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を実行するため。

(2) 取得の方法

市場等からの取得

2011年2月28日から2011年3月28日までに実施した自己株式の公開買付による取得分(株式数5,005,364株、取得価額4,434百万円)を控除した株式数及び取得価額の総額を上限として取得を実施いたします。

(3) 取得の時期

2011年5月11日から2011年12月31日まで

(4) その他

2011年2月25日開催の取締役会決議内容

- ① 取得する株式の種類
普通株式
- ② 取得する株式の総数
20,000,000株(上限)
- ③ 株式の取得価額の総額
20,000百万円(上限)
- ④ 取得する期間
2011年2月28日から2011年12月31日まで
- ⑤ 当該取締役会決議による取得状況(2011年5月31日現在)
取得株式数 6,718,464株
取得価額 5,949百万円

なお、上記取得自己株式には、2011年2月25日開催の取締役会において決議された公開買付による取得が含まれております。

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2011年3月31日及び2010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、連結包括利益計算書、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2011年3月31日及び2010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。

監査意見には関係しないが、我々は連結財務諸表に対する注記25を強調する。会社は、2011年5月10日開催の取締役会において、自己株式の具体的な取得方法について決議した。

2011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
2011年6月21日

会社情報

2011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

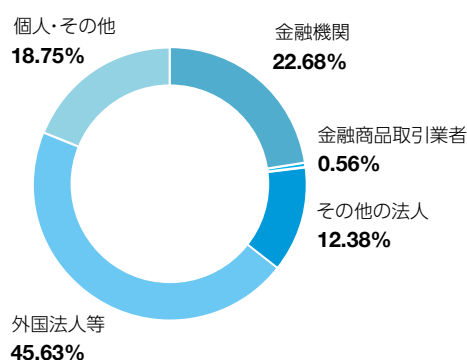
株式の状況 会社が発行する株式の総数 …… 1,000,000,000株
発行済株式総数 …… 240,000,000株
株主数 …… 39,513名
一単元の株式数 …… 100株

資本金 100億円

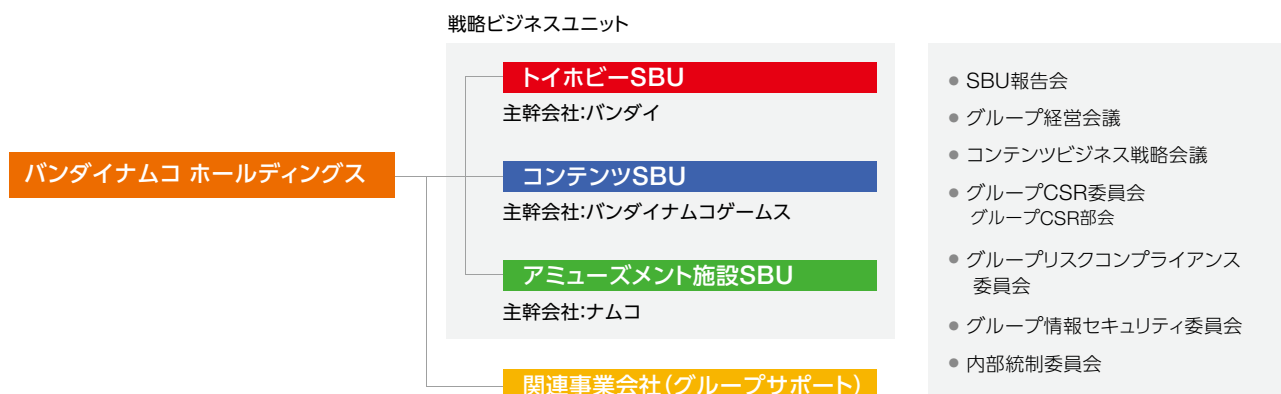
所有者別状況

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	9.60%
株式会社マル	5.00%
中村雅哉	4.98%
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ペンションファンズ	4.93%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.13%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.09%
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	3.42%
野村信託銀行株式会社 (退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	1.91%
任天堂株式会社	1.60%
メロンバンクエヌエーアズ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	1.53%



グループ組織体制



©2011 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©2011 石森プロ・テレビ朝日・東映AG・東映 ©創通・サンライズ ©BANDAI・WIZ 2004 ©ダイナミック企画 ©SCG Power Rangers LLC ©バードスタジオ/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©BANDAI 2010 ©2010 NBGI ©岸本斉史 スコット/集英社・テレビ東京・びえろ ©2010 NBGI ©2011 NAMCO BANDAI Games Inc. ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・毎日放送 ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・毎日放送 ©創通・サンライズ ©SUNRISE/T&B PARTNERS, MBS ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©円谷プロ ©BANDAI・WIZ/TVTO-KYO・2010 TeamたまごっちTV ©円谷プロ ©1976, 2011 SANRIO CO., LTD. ©2011 Gullane (Thomas) Limited ©創通・サンライズ・毎日放送 ©やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV ©ABC・東映アニメーション

www.bandainamco.co.jp/

