



# BANDAI NAMCO Group

アニュアルレポート 2013

# PROFILE

わたしたちバンダイナムコグループは、玩具、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、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。「挑戦・成長・進化」を中期ビジョンに掲げた中期計画のもと、No.1を目指す強い想いを持って、「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」を目指し、力強い成長を実現していきます。

## 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。

# CONTENTS

- 02 バンダイナムコグループの強み
- 04 取締役および監査役
- 06 連結財務ハイライト
- 08 中期計画
- 10 トップ・メッセージ
- 13 **特集：IP価値を最大化する「IP軸戦略」**  
～グループ全体で推進する戦略の解説と事例をご紹介します。
- 23 戦略ビジネスユニット（SBU）の業績と重点戦略
- 26 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
- 28 コーポレート・ガバナンス
- 31 財務セクション
- 65 会社情報
- 66 主要グループ会社一覧

(2013年3月期)

売上高

4,872億円

営業利益

486億円

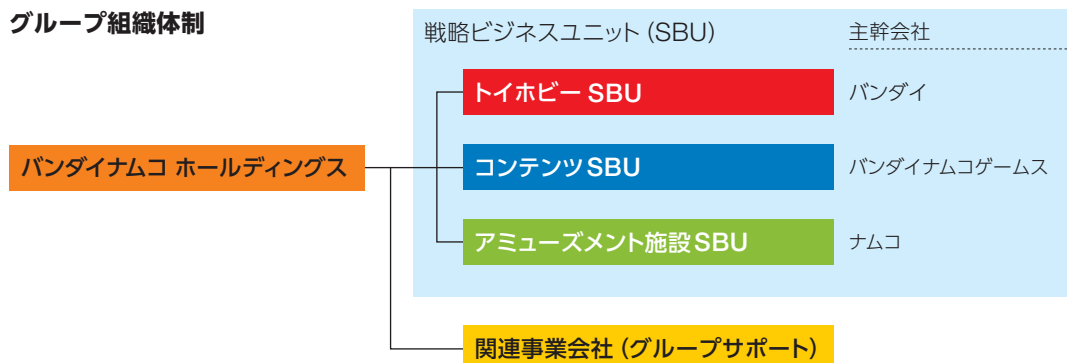
ROE

14.1%

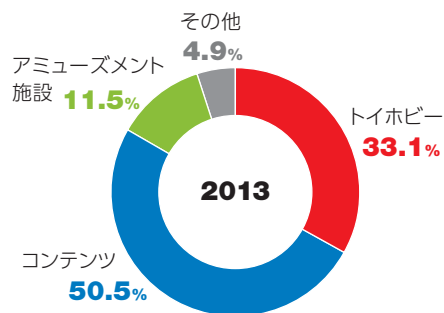
従業員数

6,983人

グループ組織体制

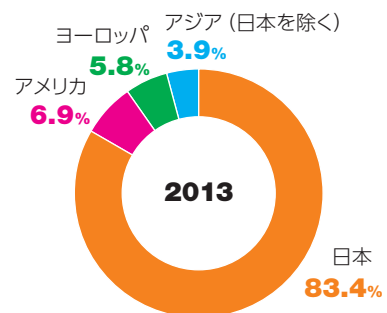


セグメント別売上構成比



注: 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



注: 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。

見直しに関する留意事項

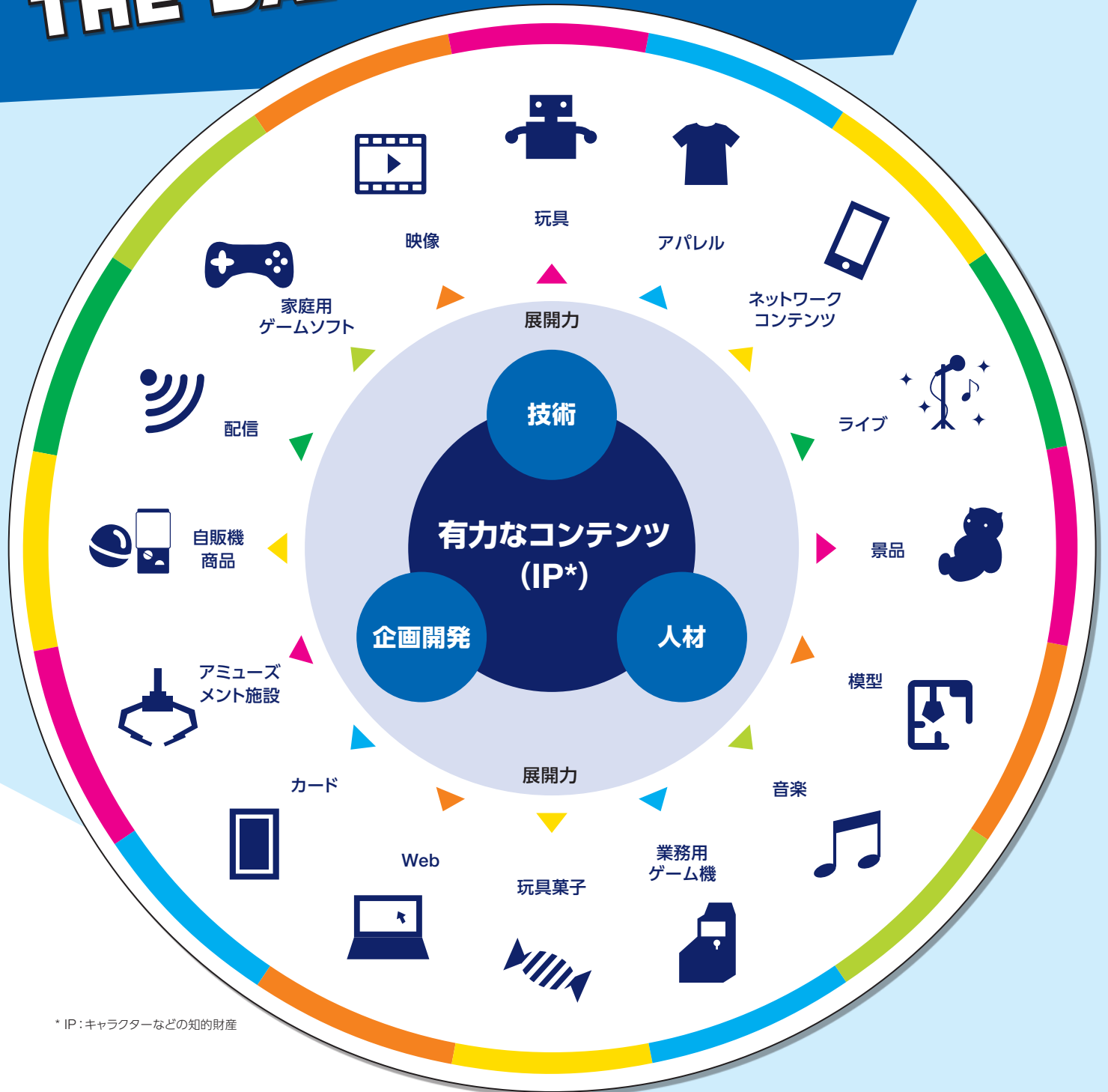
当アニュアルレポートに掲載されている将来に関する記述は、バンダイナムコグループが2013年8月時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりましたが、リスクや不確実性を含んでおります。よって、実際の業績はさまざまな要因により、記述されている業績予想とは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、バンダイナムコグループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

(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、2013年8月時点のものです。

バンダイナムコグループの強み

# THE STRENGTHS OF THE BANDAI NAMCO GROUP



\* IP:キャラクターなどの知的財産

バンダイナムコグループは、世界中にファンを持つ有力なIP (Intellectual Property キャラクターなどの知的財産) を多彩な事業領域へとスピーディに展開しています。

さらに、わたしたちの企画開発力・高い技術力・熱い想いを持つ人材がIPの持つポテンシャルを最大限引き出しています。

こうしたバンダイナムコグループならではの強みを活かして、持続的成長を実現していきます。

## 戦略ビジネスユニット

バンダイナムコグループは、純粋持株会社であるバンダイナムコホールディングスのもと、3つの「戦略ビジネスユニット (Strategic Business Unit : SBU)」と各SBUをサポートする関連事業会社から構成されています。事業会社の集合体であるSBUが、国内外における事業戦略を策定・実行し、多彩なエンターテインメントを人々に提供しています。

### トイホビー事業

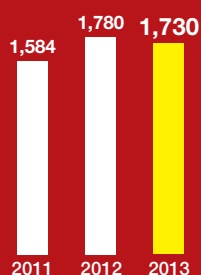
中期  
ビジョン

真のグローバル化

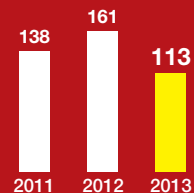
真のグローバル化に向け、キャラクタービジネスで  
オンリーワン企業を目指します。



売上高  
億円



営業利益  
億円



### コンテンツ事業

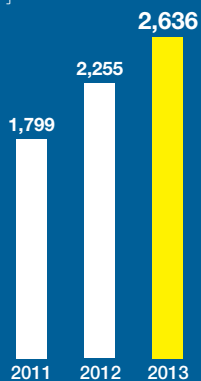
中期  
ビジョン

コンテンツ事業国内No.1  
+ボーダレス展開

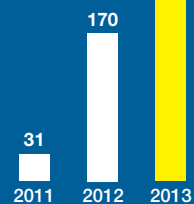
コンテンツをさまざまな出口に向け、海外へもボーダレスに  
展開します。



売上高  
億円



営業利益  
億円



### アミューズメント施設事業

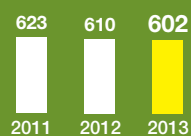
中期  
ビジョン

圧倒的リーディングカンパニーになる

バンダイナムコならではの価値を持つ「場」の提供を行います。



売上高  
億円



営業利益  
億円





# BOARD OF DIRECTORS AND

取締役および監査役



(後列左から) 田淵 智久、佐山 展生、浅古 有寿、橘 正裕、大下 聡  
(前列左から) 田崎 學、大津 修二、上野 和典、石川 祝男



# AUDIT & SUPERVISORY BOARD MEMBERS

2013年6月24日現在



## 取締役

代表取締役社長  
**石川 祝男**

代表取締役副社長  
**上野 和典**  
株式会社バンダイ  
代表取締役社長

取締役  
**大津 修二**

取締役  
**浅古 有寿**

取締役 (非常勤)  
**大下 聡**  
株式会社バンダイナムコゲームス  
代表取締役社長

取締役 (非常勤)  
**橘 正裕**  
株式会社ナムコ  
代表取締役社長

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**

## 監査役

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**

(左から) 柳瀬 康治、須藤 修、神足 勝彦、本間 浩一郎

# 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

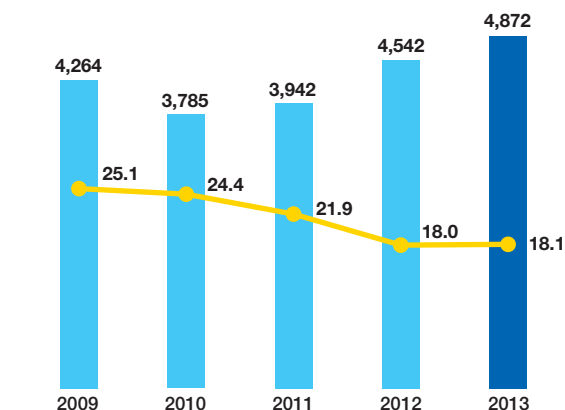
2013年3月期

## 売上高

前期比 7.3% 増

# 4,872 億円

■ 売上高 / ● 海外売上高比率  
億円 / %



## 営業利益

前期比 40.6% 増

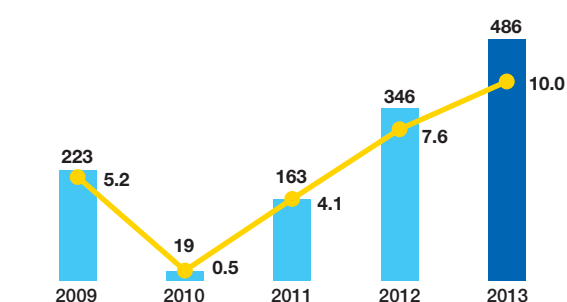
# 486 億円

## 営業利益率

前期 7.6%

# 10.0%

■ 営業利益 / ● 売上高営業利益率  
億円 / %

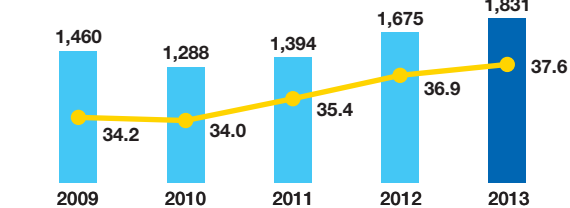


## 売上総利益

前期比 9.3% 増

# 1,831 億円

■ 売上総利益 / ● 売上総利益率  
億円 / %

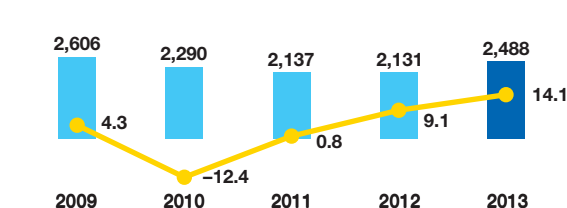


## ROE (自己資本当期純利益率)

前期 9.1%

# 14.1%

■ 純資産 / ● ROE  
億円 / %

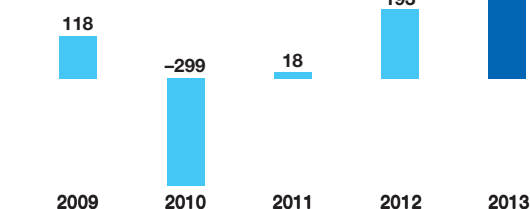


## 当期純利益

前期比 67.8% 増

# 324 億円

当期純利益 (当期純損失)  
億円

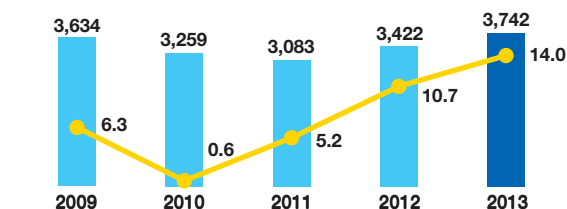


## ROA (総資産経常利益率)

前期 10.7%

# 14.0%

■ 総資産 / ● ROA  
億円 / %





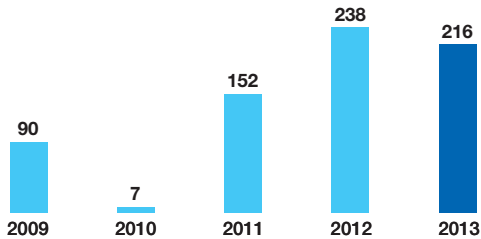
営業活動によるキャッシュ・フロー

前期比 6.9% 減

**364億円**

フリーキャッシュ・フロー\*

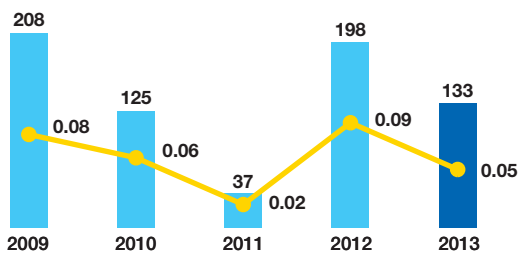
億円



\* 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

有利子負債 / デット・エクイティ・レシオ\*

億円 / 倍



\* デット・エクイティ・レシオ：  
有利子負債 ÷ 株主資本

1株当たり配当金

前期比 19円 増

**45円**

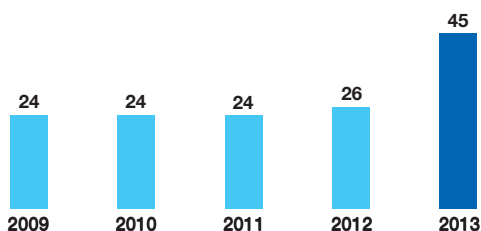
1株当たり当期純利益 (基本的)

前期比 61.78円 増

**147.40円**

1株当たり配当金

円



キャラクター別売上高 (グループ合計)

機動戦士ガンダム

**652億円**

仮面ライダー

**340億円**

ワンピース

**339億円**

スーパー戦隊 (パワーレンジャー)

**208億円**

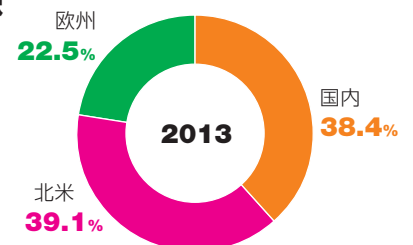
家庭用ゲームソフト販売数

**97タイトル**

**24,585千本**

注：ローカライズ版除後の数字です

地域別販売数内訳



国内アミューズメント施設既存店売上高

前期比 **95.5%**

# 中期計画

## バンダイナムコグループ中期計画 (2012年4月～2015年3月)

バンダイナムコグループは、「夢・遊び・感動」を世界中に提供することをミッションに、ビジョンである「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」を目指し、2005年の経営統合以降、2006年4月～2009年3月の中期計画で「経営基盤の整備」を、2009年4月～2012年3月の中期計画で「グローバル成長基盤の整備」を推進してきました。

2012年4月からスタートした中期計画では、商品・サービス、ビジネスモデル、事業、計数目標など、あらゆる面において「挑戦・成長・進化」することで、国内外市場での収益成長を目指しています。

# MID-TERM VISION

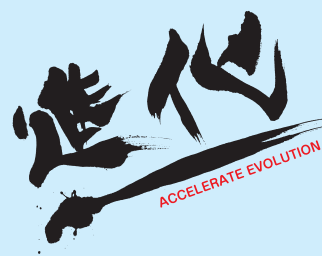
## 中期ビジョン



過去最高益への挑戦



過去最高売上に向けた成長



IP価値提供モデルの進化

## 中期計画重点戦略

中期計画では、5つの重点戦略として、事業に関わる3つの事業領域戦略と、グループを横断する2つの機能戦略を推進します。

### 事業領域戦略

		トイホビー SBU	コンテンツ SBU	アミューズメント施設 SBU
<b>基盤事業領域</b> 基盤事業の利益ある成長	日本	トイホビー 【日本】	コンテンツ 【日本】 <small>業務用・ネットワーク・映像音楽</small>	アミューズメント施設 【日本】
<b>収益回復領域</b> 低収益・赤字事業の利益回復	欧米	トイホビー 【欧米】	家庭用ゲーム 【ワールドワイド】	
<b>新成長領域</b> 新成長領域の創出・育成	アジア	トイホビー 【アジア】	業務用機器 【アジア】	アミューズメント施設 【アジア】

### 機能戦略



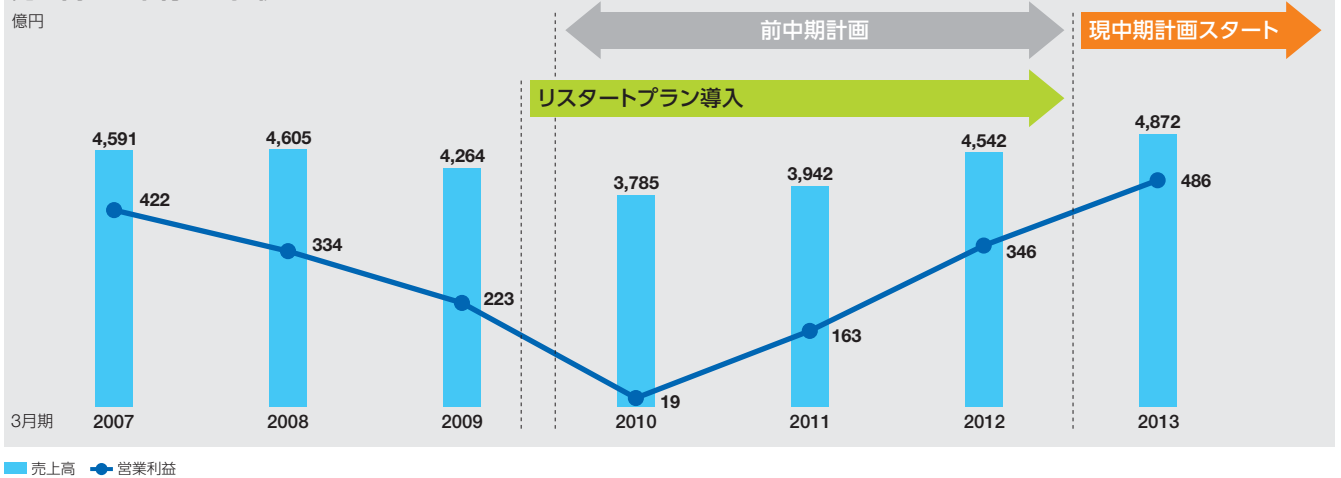
グループ連動ネット戦略



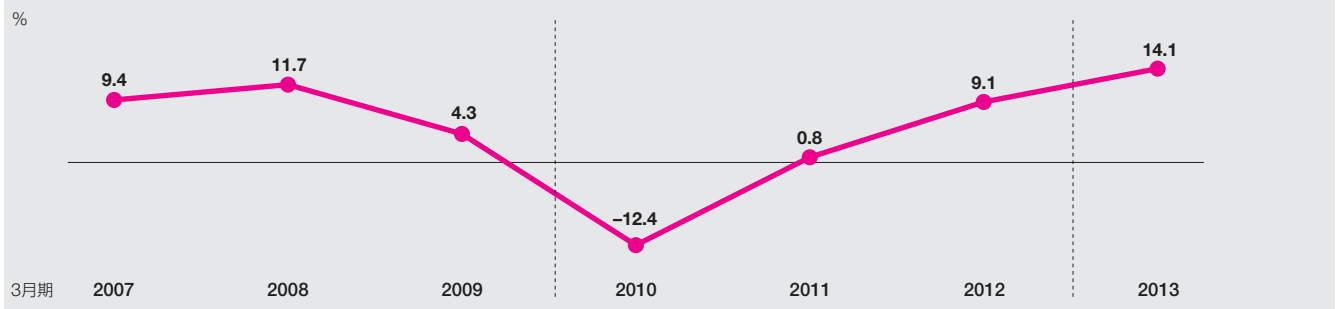
人材戦略

## 中期計画初年度の進捗

### 売上高と営業利益の推移



### ROE (自己資本当期純利益率) の推移



## 2013年3月期の進捗ポイント

- 計数目標をクリアするとともに、統合後過去最高となる売上高および営業利益を更新
- コンテンツSBUの「IP軸戦略」が各出口で好調、特にネットワークコンテンツの成長がグループ全体の業績に大きく貢献

### 基盤事業領域



- トイホビー事業は、定番キャラクターが玩具を軸としたカテゴリー連動展開で順調に推移。ターゲット拡大へ向けた取り組みを着実に推進。
- コンテンツ事業は、業務用ゲーム機、景品、映像音楽コンテンツ、家庭用ゲームソフトなどいずれの出口も好調に推移。特にネットワークコンテンツがソーシャルゲームを中心に業績に大きく貢献。
- アミューズメント施設事業は、キャラクターの世界観を体験できる差異化した店舗を中心に堅調に推移したものの、既存店売上高は95.5%に。

### 収益回復領域



- トイホビー事業の欧米地域では、「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズ商品の販売が順調に推移したものの、厳しい市場環境のなか全体としては低調な推移。
- コンテンツ事業の家庭用ゲームソフトでは、人気シリーズの最新タイトルの販売などが好調に推移。

### 新成長領域



- アジア地域では、トイホビー事業のバリューチェーン改革などにより利益が減少しているものの、事業は順調に立ち上がり、日本と連動した展開で玩具に加えて、プラモデルや大人向けのコレクション性の高い玩具が人気に。
- アミューズメント施設事業では、中長期的な展開に向け、市場の検証などに着手。





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

グローバル市場における成長を目指し、

さらに「**挑戦・成長・進化**」し続ける

## ■ 過去最高となる売上高、営業利益を達成

2013年3月期の業績は、各事業における現場の社員の努力が実り、想定以上の大きな成果が得られたことをご報告申し上げます。連結売上高は前期比7.3%増の4,872億円、営業利益は前期比40.6%増の486億円となり、2012年4月からスタートした3か年の中期計画1年目で、経営統合後の過去最高売上と最高益を更新することができました。

このように、中期計画1年目を良い形でスタートできた要因は、トイホビーSBUの国内事業が堅調に推移したこと、また、コンテンツSBUの「IP軸戦略」が各商品出口で好調だったことに加え、ネットワークコンテンツの伸長がグループ全体の業績に大きく貢献したことです。そして何と言っても最大の推進力となったのは、2010年3月期の業績不振を受け、危機感を持ってグループ一丸となり、リスタートプランに取り組んだ社員の熱い気持ちです。

過去最高売上・過去最高益を達成しましたが、これは統合直後のスタートラインに戻っただけだと私たちは捉えています。克服すべき課題や取り組むべき戦略は、まだまだあります。2014年3月期以降が、バンダイナムコグループの真の成長に向けた正念場です。グループのポテンシャルを成果に結びつけていくべく、これまで以上に緊張感を持って臨みたいと考えています。

## ■ 2014年3月期は

### 中長期的成長を見据えた攻めの年

中期計画の折り返し地点となる2014年3月期の業績は、売上高4,800億円と当期並みを見込んでいますが、一方で営業利益は17.8%の減益となる400億円を計画しています。これは、2014年3月期を、中長期的成長を見据えた攻めの年と位置づけ、将来の成長に向けた投資などを行うためです。

短期的な視点で考えれば、当期の延長線上の取り組みで収穫を目指すことも可能です。しかし、5年後、10年後のグローバル市場で成長を実現するためには、今こそ、新たなIP創出や技術開発、そしてビジネスモデルの創出に向けて投資を実施するなど、種まきを行う絶好のタイミングだと考えています。また、地に足のついた成長を目指すためにも、余分な贅肉を削ぎ落と

して、さらに筋肉質な体質にすることも必要であり、収益基盤の強化と効率化を図る構造改革も合わせて実行していきます。

こうした将来に向けた種まきと構造改革を推進することで、2015年3月期以降に成果に結びつけ、グローバル市場における飛躍を実現すべく、グループ一丸となって取り組んでいきます。

## ■ 鍵を握る「IP軸戦略」の進化

2010年のリスタートプラン導入以降、私たちはIPを軸に据えた展開へと発想を転換しました。業績回復の大きな要因となった「IP軸戦略」とは、全ての商品・サービス出口を視野に入れ、最適なタイミングに、最適な地域へ、最適なターゲットに向けて商品・サービスを提供していくことで、IP価値の最大化を図るものです。例えば、「機動戦士ガンダム」というIPを活用し、さまざまな展開を行っていることが「IP軸戦略」の代表例です。「機動戦士ガンダム」では、源となる映像制作から商品展開に至るまでの全てをグループ内で完結させています。決して短期的な視点ではなく、10年、20年と長期的な視点で「機動戦士ガンダム」の人気を維持するために各SBUが連動し、相乗効果をあげる戦略を推進しています。

「IP軸戦略」では、私たちが従来から持つ2つの強みを効果的に組み合わせることがポイントです。この強みの一つは、玩具などの「モノ」、ネットワークコンテンツなどの「サービス」、そしてアミューズメント施設やライブなどの「場」というように、幅広い事業領域を保有していることです。

もう一つの強みは、人気のあるさまざまなIP、つまりキャラクター・コンテンツを私たちの商品・サービスに活用できることです。その時々々の旬のキャラクターをスピーディに商品化するだけでなく、「スーパー戦隊」シリーズや「仮面ライダー」シリーズといった数十年にわたり、世代を越えた幅広い年齢層に愛されるキャラクターの商品も数多く展開しています。また、「機動戦士ガンダム」や「たまごっち」のように、グループの商品・サービスから生まれたオリジナルIPの展開も拡大しています。

「IP軸戦略」とは、これら2つの強みを組み合わせることで、バンダイナムコグループが持つポテンシャルを最大限に発揮する戦略です。戦略の遂行にあたっては、IPを軸とした中小規模の組織に権限と責任を与えることで、互いに切磋琢磨しながら現場でスピーディに判断し、実行を行っています。私たちが事業を

展開するエンターテインメント分野は、技術革新や消費者ニーズの多様化に対する変化スピードが非常に速くなっていることが大きな課題です。当社グループでは、既存のやり方に捕らわれることなく、私たちの強みである幅広い事業領域と豊富なIPの価値を最大化させる「IP軸戦略」を推進することで課題を克服し、新たなバンダイナムコ流ビジネスモデルを構築していきたいと考えています。

## グローバル市場における成長を目指して

海外事業については、残念ながら欧米の収益基盤構築は道半ばという状況です。当社グループの売上高全体に占める海外売上は、20%弱に過ぎません。国内では多くの市場でNo.1を獲得しているものの、海外では、例えばアメリカの玩具市場における当社グループのシェアは1%にも満たない状況で、まだまだ拡大の余地があります。今後も引き続き、欧米の収益力回復を最重点課題の一つとして、安定基盤構築を目指していきます。欧米では、現地のノウハウを持つ人材を積極的に採用するほか、バンダイナムコグループの強みを発揮できる経験豊富な人材を現地に投入するなど、体制面での強化を図っています。なかでもトイホビー SBUでは、欧米を1つのマーケットと捉えて、欧米一体ブランドマネジメント戦略を推進し、IPを軸とした展開により責任の明確化と意思決定のスピードアップを図ります。

欧米では2014年3月期より、主軸となるIPの「パワーレンジャー」シリーズに加え、新たに「パックマン」の展開をスタートします。「パワーレンジャー」シリーズは、これまでフィギュアを中心に商品展開していましたが、これからは、カードと連動した展開を行います。また、「パックマン」は、グループIPとしてワールドワイドで展開していきます。新作アニメとして「PAC-MAN and the Ghostly Adventures」が、6月から北米を皮切りに世界40以上の放送局で放映が予定されています。放映に合わせて、業務用ゲーム機、家庭用ゲームソフト、ネットワークコンテンツ、玩具などの商品を投入するほか、すでに高い知名度があることから、多くのライセンス商品も発売される予定です。今後、「パックマン」は海外事業の柱となるIPとして、グループをあげて中長期的に育てていく方針です。

アジアについては、トイホビー SBUの日本発一気通貫の事業展開が順調に立ち上がっており、従来のプラモデルやコレク

ターズ商品に加え、デジタルカードゲームも日本発での展開をスタートしました。アジアは、日本と嗜好性が近く、日本発のIPも非常に人気があります。すでに、「機動戦士ガンダム」シリーズのアニメを現地の言語で無料ネット配信しているほか、インターネット販売、現地でのイベント開催など展開の強化を図っています。また、現地にはアミューズメント施設も増え始めていることから、業務用ゲーム機のニーズも高まっており、「太鼓の達人」シリーズやレーシングゲームなど、当社グループの人気機器を続々と投入しています。売上規模はまだ小さいですが、非常に可能性が高いエリアとして今後も成長領域と位置づけ、積極的に展開していきます。

## 現状に満足せず、 さらに「挑戦・成長・進化」し続ける

ここ数年で私たちエンターテインメント業界を取り巻く環境は大きく変わり、今後もますます激しく変化していくことが予想されます。しかし、バンダイナムコグループは、環境変化にスピーディに対応し、10年、50年、そして100年と継続して発展を目指していきます。そのために、中期計画の3カ年では、事業も、社員一人ひとりも常に上昇していこう、変化に対応し、No.1を目指して登りつめていこう、という強い想いをこめて中期ビジョンの「挑戦・成長・進化」を掲げました。私たちが推進する「IP軸戦略」を軸にスピードと臨機応変な対応で、バンダイナムコらしく挑戦し、成長を果たし、次世代に向けて新たなバンダイナムコ流ビジネスモデルを構築することで進化していきたいと思えます。

今後も人々にとってエンターテインメントの存在が重要であることは変わりません。「夢・遊び・感動」を提供するという私たちの使命に誇りと責任を持ち、世界の人々にバンダイナムコならではの商品・サービスを提供し続けていきます。バンダイナムコグループは、現状に満足することなく、常に新たなエンターテインメントの創造を目指して「挑戦・成長・進化」し続けます。

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は、今後と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。

2013年8月



バンダイナムコグループでは、グループ全体で「IP軸戦略」を推進しています。2010年に導入したリスタートプラン以降、グループ全体で取り組んだことが、成果として大きな実を結んできました。今後も「IP軸戦略」をさらに徹底、洗練させることで次なる成長へと歩みを進めます。

本特集では、マネジメントからのメッセージとともに、現場のキーパーソン3名が登場して具体的な成功事例を紹介し、私たちが進める「IP軸戦略」を解説していきます。

## 特集

# IP価値を最大化する

# IP軸戦略

INTELLECTUAL  
PROPERTY

マネジメントが語る「IP軸戦略」

現場キーパーソンが語る

- CASE STUDY 1 「機動戦士ガンダム」シリーズ
- CASE STUDY 2 「仮面ライダー」シリーズ
- CASE STUDY 3 「アイドルマスター」シリーズ

2014年3月期の期待IP



株式会社バンダイナムコホールディングス  
代表取締役副社長  
株式会社バンダイ  
代表取締役社長 兼 チーフガンダムオフィサー  
上野 和典

マネジメントが語る「IP軸戦略」

## さらなる成長の可能性を秘めた「IP軸戦略」

2013年3月期のバンダイナムコグループの連結業績は、経営統合以来、過去最高となる売上高および営業利益を達成しました。中期計画で掲げた計数目標を1年目でクリアできたことは、2010年のリスタートプランから取り組んでいる「IP軸戦略」が大きく貢献したことが要因の一つといえます。ここでは「IP軸戦略」の取り組みと今後の展開について、株式会社バンダイナムコホールディングスの上野副社長に語っていただきました。

### バンダイナムコグループならではの ノウハウがあるからこそ「IP軸戦略」

バンダイナムコグループが推進する「IP軸戦略」とは、キャラクターなどのIPを軸にビジネスを拡大していく、というシンプルな戦略です。一方で、バンダイナムコならではのノウハウがあるからこそ、推進可能な戦略でもあります。私たちのノウハウは、国内で長くIPビジネスに携わりながら蓄積してきたものです。30年、40年と息の長いIPをはじめとする、多くの重要なIPを手がけていることに加え、さまざまなパートナーと良好な関係を構築することで、グループ最大の競争優位性となっています。

「IP軸戦略」を推進するには、独自のノウハウが活かされた商品開発力と、幅広い領域で事業展開する機動力が非常に重要です。IPの世界観を活かした商品・サービスを生み出し、スピーディに展開していくというビジネスモデルが「IP軸戦略」の心臓と言えます。

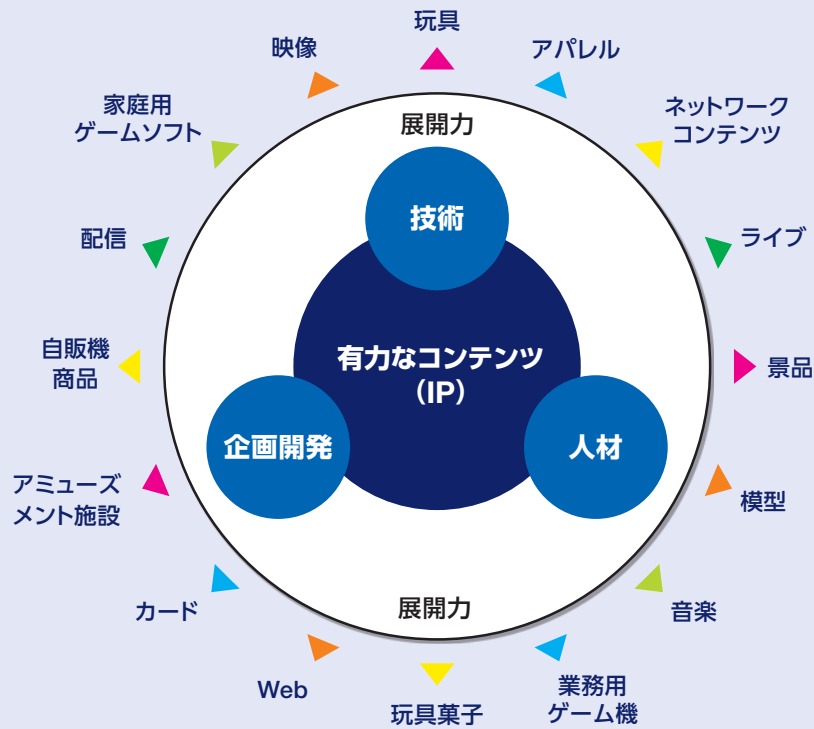
### 「IP軸戦略」が効果を発揮して業績が 急回復したコンテンツSBU

「IP軸戦略」は、2013年3月期の業績に大きく貢献しました。2010年のリスタートプラン導入以降、比較的短期間で業績を回復できたのは、「IP軸戦略」のもと、事業展開をIPの出口別ではなく、IPを軸に最適な出口に発信するという発想に切り換えたためです。コンテンツSBUにおいてソーシャルゲームなどの新たなIP出口に対して、機動力を持って対応することができたのも、「IP軸戦略」効果の一つといえます。商品・サービスの開発を通じ蓄積してきたノウハウと、「IP軸戦略」との融合が効果的に進み、IPをさらにスピーディに有効活用できるようになったことが業績回復につながったと考えています。

### IPの価値を最大化し、中長期にわたって 維持していくことが「IP軸戦略」の要

「IP軸戦略」の中心となるのは、何と言ってもIPそのものです。2014年3月期を種まきの年と位置づけたのも、好調の今だからこそ投資を実行し、将来を見据えた新たなIPの創出・獲得・育成に中長期的な視点で取り組む必要があると判断したからです。そして、IPを創出・育成する手法も、バンダイナムコグループ独自のノウハウの一つです。

## 有力なIPを多彩な事業領域へと展開



例えば、業務用ゲーム機発のIPである「アイドルマスター」が、ゲームの枠組みを超えてさまざまなカテゴリーで人気を集めたのは、2005年の登場以来、少しずつ地道に育成に取り組み、IPの世界観を活かす形で商品・サービス展開をしたからです。IPの魅力を最大限引き出すためには、長期間の育成も視野に入れ、中長期にわたってIPの価値を維持し続けることが「IP軸戦略」の要になるのです。

さらに、IPの育成という点で象徴的な事例と言えるのが、2014年に35周年を迎える「機動戦士ガンダム」シリーズです。「機動戦士ガンダム」シリーズでは、IPの創出から商品展開までをグループで取り組むことで相乗効果を発揮し、長きにわたり安定した規模の収益を維持し続けています。

また、こうしたグループ間連動を実現する横軸となる仕組みとして「ガンダムプロジェクト」があります。私はチーフガンダムオフィサーとして、この会議体の司令塔となり、年に数回、グループ横断で各事業の担当者を集めて、短期的な展開から3～5年の中期的な展開まで、商品・サービスの仕込みなどについて議論しています。それぞれが担当する商品やサービスの報告だけでなく、「IPの価値をいかに上げていくのか」といった視点で皆が議論していることが重要です。「スーパー戦隊」や「仮面ライダー」などその他の有力IPについても、効果的なグループ連動を行うために、さまざまな形で取り組んでいます。こうしたグループ横断で総合プロデューサー的な方針でIPを統括し、コントロールするノウハウもグループ独自のものであり、今後さらに洗練されてくると思います。

### バンダイナムコグループの強みを 継承していく仕組みづくりに取り組む

バンダイナムコグループの強みの一つとして、多岐にわたる商品・サービスの出口を保有していることがあります。加えて、自社発のものだけでなく多数の他社の有力IPをお預かりし、時流に合わせて戦略的に育成するノウハウと、機動力を持ってスピード感のある展開ができることも大きな強みであると考えています。

また、今後はこうした私たちの強みを着実に次世代へと伝承していく仕組みづくりも進めています。継続的な人材育成は企業の存続に必要不可欠であり、中期計画の重点戦略としても人材戦略を掲げています。私たちが築き上げてきた強みや外部パートナーシップを引き継いでいけるよう、積極的に取り組んでいます。将来的な世代交代も見据え、その道筋を作っていくことも大切だと考えています。さらにグループ内で新しいオリジナルIPの創出が活性化するための仕組みづくりにも取り組んでいます。失敗してもチャレンジできるような環境にしていけることは私たちマネジメントの仕事であり、まずは、自分自身がチャレンジする心を持ち続けたいと考えています。



# 「機動戦士ガンダム」シリーズ

CASE STUDY

1



## Mobile Suit GUNDAM series

IP軸戦略の中心を担う映像作品を、さまざまなターゲットに展開

「機動戦士ガンダム」シリーズは、1979年に初めてテレビ放送されて以来、30年以上にわたって愛され続けている人気IPです。株式会社サンライズが制作する映像作品を中心に、バンダイナムコグループが持つさまざまな関連商品・サービスを展開し、2013年3月期のグループ全体の関連売上高は652億円に達しています。グループ内でIP創出から商品・サービス展開までを行う「機動戦士ガンダム」シリーズは、IP軸戦略の強みが効果を発揮している事例といえます。

### 幅広い年齢層から愛されるキャラクター

私が所属する株式会社サンライズでは、「機動戦士ガンダム」シリーズ（以下、ガンダムシリーズ）の映像作品の企画・制作をし、事業スキームを構築する重要な役割を担っています。ガンダムシリーズは、2014年にテレビ放映開始から35周年を迎えます。第一作目のいわゆる“ファーストガンダム”を見て育った30～40代の年齢層を中心に、いまでは50代以上のシニア層や10～20代にも広がり、幅広い年齢層に支持されています。作品は、テレビ放映だけでなく、映画公開や、パッケージメディアでの販売、インターネットによる配信など、作品やターゲットとなる世代に適した形でお届けしています。

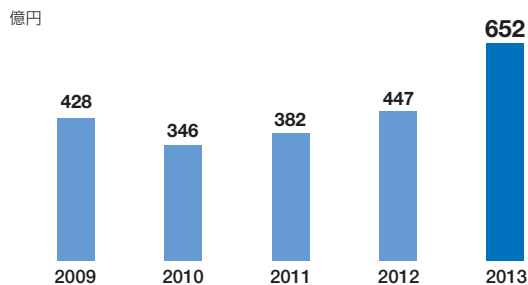
私たちは、幅広い世代に向けて、どのような映像作品をお届けし、どのようにビジネスを展開し、どういった商品を展開するかを意識して、作品の企画・制作を行っています。ただし、初期段階からそれらを意識しすぎると、作品自体の創造的な広がりを狭める結果にもなりますので、作品の内容に応じて、最適な展開方法を考えるようにしています。

### 現場キーパーソンが語る

株式会社サンライズ  
取締役  
ハイエンドワークス事業部  
ゼネラルマネージャー  
佐々木 新



### 「機動戦士ガンダム」シリーズの売上高推移 (グループ合計)



## 「機動戦士ガンダム」シリーズのIP軸展開

グループ最大規模を誇る人気定番IP  
をさまざまな商品・サービスに展開



## 時代に応じて進化するビジネスモデル

私が1990年代よりガンダムシリーズに携わるようになってから、ビジネス展開におけるターニングポイントとなったのは、2002年の「機動戦士ガンダムSEED」です。この作品は、10～20代をターゲットにした作品で、ファンの年齢層を広げただけでなく、女性ファンを惹きつけることにも成功しました。また、テレビ放映と並行してインターネットで映像の無料配信を行うなど、新たな提供手法にも取り組みました。人気アーティストとの音楽面でのコラボレーションも積極的に行い、映像と音楽をミックスしたライブイベントでは、数千人規模のファンが集まるなど、さまざまなムーブメントが生まれ、時代の変化を強く感じました。

こうした複数展開の取り組みは、現在のビジネスモデルの原型にもなり、それぞれの時代にあったガンダムシリーズの楽しみ方を、ファンの皆さまへ提供できるようになりました。その後、ファーストガンダムの流れを汲む物語として企画・制作された、「機動戦士ガンダムUC(ユニコーン)」では、さらに新たなビジネスモデルに挑戦しています。映画館でのイベント上映と同時にその場でパッケージ販売も行い、さらにはインターネットによる配信もほぼ同時並行で世界同時期展開するという、ビジネスモデルを確立し、大きな成果を生みました。展開前にはさまざまな懸念もありましたが、イベント上映、パッケージ販売、配信の全ての出口で相乗効果が生まれ、結果としてファンの数が広がりました。

## 映像と商品・サービスの相乗効果を発揮

バンダイナムコグループの大きな強みは、映像作品を軸に、グループ全体がさまざまな商品・サービスのタッチポイントを使ってビジネス展開ができることです。そのためにも、グループ間の連携は非常に大切であり、映像作品を企画する初期の段階から自然に意識するようになっていきます。

また、チーフガンダムオフィサーの肩書を持つ、バンダイナムコホールディングスの上野副社長をリーダーとした「ガンダムプロジェクト」を定期的で開催しています。この「ガンダムプロジェクト」では、グループを横断してガンダムシリーズの商品・サービスに関わる約30名の担当が集まり、映像や商品・サービスのコンセプトやスケジュール、今後の課題などの情報を共有しています。

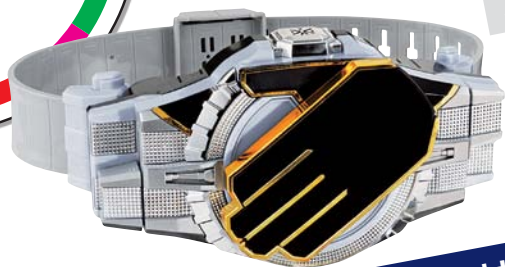
バンダイナムコグループのIPの代表格として、さまざまな商品・サービスで盛り上げていくことが前提になっているガンダムシリーズは、非常に幸せな作品だと思います。作品の送り手側としても、今後10年、20年と愛され続けるために、ガンダムシリーズの基本となる世界観をベースにしつつ、時代によって変えていくところ、変えずに守り続けるところのバランスを常に意識し、魅力ある作品を提供できるよう努力をしています。また、今後もテレビ放映やインターネットの活用なども含め、いかに効果的に世の中に送り出していかを常に考えていきます。ガンダムシリーズだからこそできるチャレンジがまだまだあるので、ファンの皆さま方を惹き付ける新しい展開に、チャレンジし続けていきたいと考えています。

CASE STUDY

2

「仮面ライダー」シリーズ

KAMEN RIDER series



キャラクターのタッチポイントを拡大する事業間横連動モデル



「仮面ライダー」シリーズは、1971年に初めてテレビ放送されて以来、40年以上にわたって愛され続けてきた人気IPです。バンダイナムコグループでは、中核商品である変身ベルトの玩具をはじめ、「仮面ライダー」シリーズのさまざまな関連商品・サービスを展開しています。2009年以降には、売上が大きく拡大し、2013年3月期における「仮面ライダー」シリーズ関連の売上高は340億円となりました。

これは、キーアイテムを軸に玩具だけではなく、カプセル玩具や玩具菓子、デジタルカードゲーム、アパレルなどさまざまなカテゴリーの商品を連動させて展開する、事業間の横連動モデルが「仮面ライダー」シリーズの魅力を最大限に引き出した成果といえます。

連動キーアイテムを軸に商品展開

私はバンダイのボーイズ玩具事業部で「仮面ライダー」シリーズの商品開発担当者として開発に携わるとともに、バンダイの各事業部やグループ各社との連動展開に関するさまざまな調整を行っています。さらに、番組の制作サイドと密接に連携し、玩具メーカーの視点から、番組を盛り上げるためのアイデアを提案することもあります。例えば、2012年秋から放映している「仮面ライダーウィザード」では、番組制作サイドが魔法というキーワードを決めていましたので、その世界観に適したキーアイテムとして「指輪」を提案し、「仮面ライダー」シリーズの核となる変身ベルトや武器などのさまざまなアイテムと指輪との連動を実現することができました。

こうしたキーアイテムを軸に、バンダイナムコグループが持つタッチポイントの全てを使って商品展開をすることで、バンダイの各事業部や各社を横連動させることが可能となり、「仮面ライダー」シリーズの商品・サービスの規模を拡大させることに成功しています。

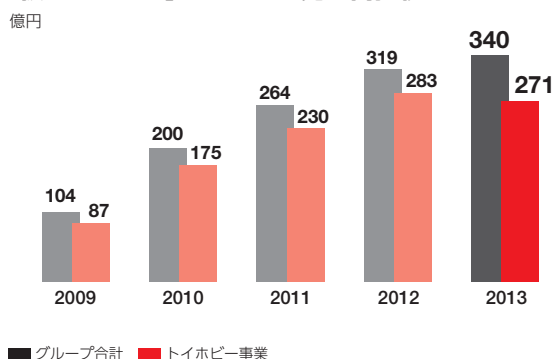
現場キーパーソンが語る

株式会社バンダイ  
ボーイズ玩具事業部  
ライダーチーム リーダー  
西澤 清人



KIYOTO NISHIZAWA

「仮面ライダー」シリーズの売上高推移





## 事業間横連動モデルの事例 (イメージ)

「仮面ライダー」シリーズでは、玩具と連動するアイテムをさまざまなカテゴリーで展開し、IPのタッチポイントを拡大



## グループ全体を横断するビジネスモデルへと進化

キーアイテムを軸に商品同士を連動させるというビジネスモデルは、過去にも挑戦してきましたが、2009年の「仮面ライダーディケイド」が本格的な出発点でした。デジタルカードゲーム「仮面ライダーバトル ガンバライド」で販売したカードを、変身ベルトと連動させる形で商品化することで好調な販売を記録しました。2010年の「仮面ライダー OOO (オーズ)」では、玩具やデジタルカードゲームなどと連動するキーアイテム「オーメダル」をカプセル玩具や玩具菓子、アパレルなど私たちが持つさまざまなタッチポイントで発売することで、社会現象ともいえるヒットへと結びつけることができました。さらに2011年の「仮面ライダーフォーゼ」、最新作の「仮面ライダーウィザード」では、アミューズメント施設など、グループ全体の事業を横断し相乗効果をあげるビジネスモデルへと進化しています。

こうした事業間連動の効果を高めている仕組みの一つが、連動アイテム会議です。2007年頃から「スーパー戦隊」シリーズで始まった連動アイテム会議は、「仮面ライダー」シリーズでも取り入れられました。各事業部の「仮面ライダー」担当者全員を集め、IP価値最大化を目的に商品ラインナップや発売時期等の調整を行っています。各事業部とも商品のさまざまなアイデア

を持ち寄って話し合うため、議論は大いに盛り上がり、数々のヒット商品を生み出す場となっています。

## グループのタッチポイントをフル活用

商品・サービスの流通にあたっては、グループが持つタッチポイントをフルに活用しています。バンダイナムコグループの強みは、多様な手段と方法でお客さまに商品を届けられるところにあります。グループの力を最大限活用すれば、子供たちの一日を「仮面ライダー」の世界観で彩ることも可能です。さらに「仮面ライダー」シリーズは、3～6歳の男児をメインターゲットにしていますが、長年にわたって愛されてきたことで、親子2世代で楽しんでいただけるIPとなりました。キーアイテムを親子の生活導線にある菓子やアパレル、生活雑貨などの商品と連動させたことも、市場にブームを巻き起こした一つの要因だと思います。

しかし、いつまでも同じことを続けていると、子供たちに飽きられてしまうかもしれません。今後は現状に満足せずに全く違った新しい展開にも着手し、子供たちの期待を越えることに挑戦していきたいと考えています。そして、長く愛されてきた「仮面ライダー」というIPの魅力を今以上に引き出していきたいと思っています。



CASE  
STUDY

3

# 「アイドルマスター」シリーズ

## THE IDOLM@STER series



### 独特の世界観を活かしてIPを育成

「アイドルマスター」は、2005年に10代から30代の男性をターゲットにした新人アイドルのプロデュースをコンセプトとした業務用ゲーム機として誕生しました。いまでは家庭用ゲームソフト、ソーシャルゲーム、映像音楽コンテンツ、フィギュアなどに展開が広がり、さらにはファンの熱い支持からゲームの仮想世界を越えたライブイベントも開催するIPに成長しました。

### IPの持つ世界観を大切に商品・サービスを展開

私は、2007年から「アイドルマスター」の総合プロデューサーとして、家庭用ゲームソフトから映像音楽コンテンツ、関連商品など、IPに関わる全ての出口戦略を統括しています。「アイドルマスター」は、ユーザーがプロデューサーとして女性アイドル候補生にレッスンやオーディションを受けさせてトップアイドルに育てるという独特の世界観を持つIPです。ユーザーは登場するアイドルたちに深く感情移入し、IPを軸にしたコミュニティを独自に形成しています。「アイドルマスター」の「IP軸戦略」の推進にあたっては、ファンのコミュニティに向けて、情報発信を行うことを大切にしています。不特定多数の幅広いターゲット層に向けてではなく、コアなファンに積極的に働きかけることで、コミュニティ発での情報拡散が期待できます。展開する商品・サービスについても、規模とバランスを重要視し、慎重に選別しています。そして何よりも、IPの持つ世界観にあっていかどうかを大切に考えることで、「アイドルマスター」というIPを少しずつ育成してきました。

### 現場キーパーソンが語る

株式会社バンダイナムコゲームス  
第1事業本部 第3ディビジョン  
第8プロダクション  
ゼネラルマネージャー

坂上 陽三

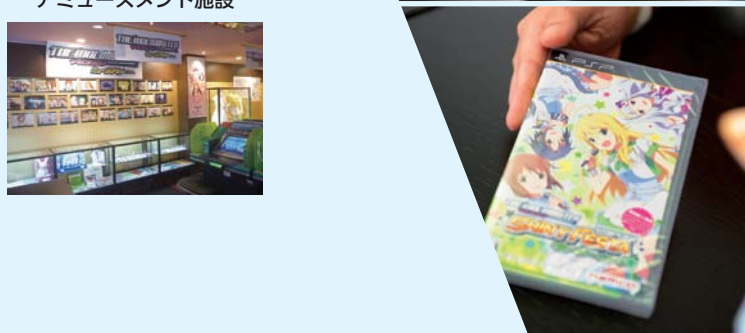


### 「アイドルマスター」の歴史

- 2005年 業務用ゲーム機「アイドルマスター」稼働開始
- 2007年 Xbox360用ゲームソフト「アイドルマスター」発売
- 2009年 PSP用ゲームソフト「アイドルマスター SP 3バージョン」発売  
Nintendo DS用ゲームソフト  
「アイドルマスター ディアリースターズ」発売
- 2010年 5周年記念ライブ「The world is all one!!」開催
- 2011年 Xbox360、PS3用「アイドルマスター 2」発売  
TVアニメーション「アイドルマスター」スタート  
ソーシャルゲーム「アイドルマスター シンデレラガールズ」配信開始
- 2012年 PSP用ゲームソフト  
「アイドルマスター シャイニーフェスタ 3バージョン」発売
- 2013年 ソーシャルゲーム「アイドルマスター ミリオンライブ!」配信開始

## 「アイドルマスター」のIP軸展開

独特の世界観を活かした商品・サービスの展開で認知度を拡大



### ソーシャルゲームへの展開が大きな起爆剤に

「アイドルマスター」は、2005年の業務用ゲーム機からスタートし、2007年には家庭用ゲームソフトの展開を開始しました。そのプロモーションビデオがインターネットの動画投稿サイトで大変な反響を得るなど、IPとネットワークの親和性が高いことから、パッケージソフトの販売だけでなく、ダウンロードコンテンツの販売などIPとネットワークの融合に力を入れたことが、大きな成果を上げました。

また、「アイドルマスター」は楽曲も大変人気があり、音楽も重要な要素の一つです。関連CDタイトルは累計で200万枚を突破し、仮想空間から飛び出した現実のライブイベントの開催に加え、2012年には日本レコード大賞の企画賞を受賞するという異例の事態も起こりました。さらに映像コンテンツとしては、TVアニメーションの放映に続き、劇場版の公開も予定しています。そして大きな転機の一つとなったのは、ソーシャルゲームでの展開です。登録者数が350万人を突破するなど（2013年6月現在）、「機動戦士ガンダム」シリーズのタイトルに匹敵するほどの人気となり、認知が大きく拡大しました。

### 息の長いIPへ育成

今後は、コアなファンへの情報発信を行う一方、ターゲット層を広げる施策も行います。そのためにも、多方面に向けてそれぞれのターゲット層のライフスタイルにあった商品・サービスをいかに展開していくかがとても大事だと思っています。例えば、アニメーションを入り口に「アイドルマスター」に興味を持ったユーザーは、次にソーシャルゲームに触れるケースが多く、登録者数の伸びにつながりました。ゲームソフトには各商品・サービスをつなぐハブのような役目があり、情報を拡散させる力を持っています。タブレット型PCなどさまざまなネットワーク端末に向けた展開も拡大しています。次は、いま一度原点回帰の意味も込めて業務用ゲーム機へ再挑戦したいと思っています。このようにIPのタッチポイントを広げて、その周辺の商品・サービスなどを展開することでIP価値の一層の拡大を目指します。

バンダイナムコグループの強みは、何と言ってもユーザーの生活に存在する、あらゆるエンターテインメントを創造して提供できる導線を持っていることです。今後もこの幅広いポートフォリオを存分に活用して、8年目となる「アイドルマスター」を10年、20年と息の長いキャラクターに育てていくことが使命だと思っています。

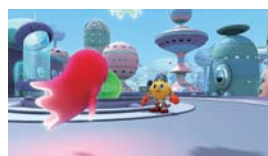


## 2014年3月期の期待IP

### オリジナルIP「パックマン」のワールドワイド展開

2013年6月より、「パックマン」の新作アニメ「PAC-MAN and the Ghostly Adventures」のTV放送が北米地域で開始されました。さらに今後、イギリス、オーストラリア、スペインなど世界40カ国以上での放送を予定しています。この放送開始に伴い、バンダイナムコグループでは、さまざまなキャラクター商品をワールドワイドで展開しています。2014年3月までに「PAC-MAN and the Ghostly Adventures」などの家庭用ゲームソフト3タイトルに加え、好評稼働中の「PAC-MAN SMASH」などの業務用ゲーム機5機種、サービス開始中の「PAC-MAN DASH!!」のネットワークコンテンツ1タイトルを、米国を皮切りにグローバルに順次展開する計画です。

また、フィギュアやぬいぐるみなど10アイテム以上の玩具も2013年夏より順次発売を開始しています。この他にもライセンス商品として40社以上から500アイテム以上の商品が発売される予定です。IP軸戦略における期待IPの一つとして、米国をはじめ、ワールドワイド展開する「パックマン」をグループ全体で盛り上げていきます。



PAC-MAN

### オリジナルIP「アイカツ！」のさらなる拡大

2012年10月から、展開を開始した、「アイカツ！」は小学生女兒をターゲットにしたオリジナルIPです。「データカードダス アイカツ！」は、「オーディションバトル」やさまざまな仕事を通じてファンを増やし、全国No.1アイドルを目指す国民的アイドルオーディションゲームです。データカードダスと連動する形で、ほぼ同時にグループのサンライズ制作によるアニメのTV放送も開始され、当初の予想を大きく上回るスピードで人気拡大しました。現在では、「アイカツフォン」などの玩具や、アパレル商品、玩具菓子、家庭用ゲームソフト「アイカツ！シンデレラレッスン」を展開するほか、2012年12月からは「アイカツ！オフィシャルショップ」を日本全国のナムコのアミューズメント施設で期間限定オープンを開始するなど、グループ全体で連動して盛り上げています。今後も息の長い女兒向け定番キャラクターへの定着を目指し、育成していく方針です。



AIKATSU!

### 人気IPを活用したアミューズメント施設

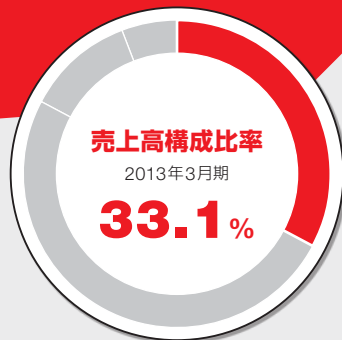
2013年7月に、屋内型テーマパーク「J-WORLD TOKYO」が東京都内にオープンしました。「J-WORLD TOKYO」は、集英社が発行する少年漫画誌「少年ジャンプ」「ジャンプSQ.」の人気作品の世界観を活かし、さまざまなアトラクションやオリジナル商品を展開しています。「ONE PIECE」や「ドラゴンボール」「NARUTO-ナルト-」などの人気作品のアトラクション、さまざまなキャラクターがコラボレーションするフードコート「J-WORLD KITCHEN」、限定商品など数々のオリジナル商品を販売する「J-WORLD STORE」など、グループ各社のノウハウを結集。グループ全体の情報発信の場として活用していきます。

今後もバンダイナムコグループでは、IPを活用したアミューズメント施設を展開することにより差異化を図っていくほか、重要な顧客接点の場としてさまざまな情報収集と発信を推進していきます。



## TOYS AND HOBBY

### トイホビー事業



注：内部取引消去前売上高で計算しています。

#### 業績推移

3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013	前期比	2014計画
売上高	¥158,374	¥177,994	¥172,977	-2.8%	¥180,000
セグメント利益	13,813	16,113	11,255	-30.1%	13,000
セグメント利益率	8.7%	9.1%	6.5%	—	7.2%

単位：百万円

#### 主要キャラクター別売上高 (グループ合計)

3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013
機動戦士ガンダムシリーズ	¥382	¥447	¥652
仮面ライダーシリーズ	264	319	340
ワンピース	154	288	339

単位：億円

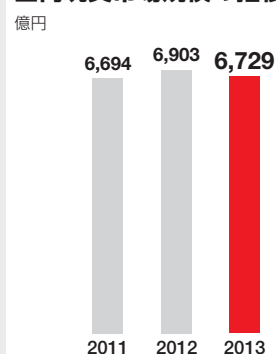
#### 主要キャラクター別売上高 (国内トイホビー事業)

3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013
仮面ライダーシリーズ	¥230	¥283	¥271
機動戦士ガンダムシリーズ	134	156	165
プリキュアシリーズ	125	107	106

単位：億円

#### 市場データ

#### 国内玩具市場規模の推移



出典元：(社)日本玩具協会調査

### 2014年3月期の戦略ポイント

#### 国内

#### 国内圧倒的No.1に向けて強力展開

- 定番キャラクターの玩具を軸とした事業間連動を引き続き強力に展開
- 2013年3月期に立ち上げた「アイカツ!」の育成、男児向け新規キャラクターの導入など、キャラクターラインナップの拡充と戦略商品の投入
- ハイターゲット向けおよび乳幼児向けの展開の強化により、ターゲットの拡大を継続



#### 海外

#### 欧米市場の立て直しと、アジアでの拡大

- 欧米立て直しに最優先で取り組み、欧米一体ブランドマネジメント戦略を推進。IP軸ユニットにより責任の明確化と意思決定をスピードアップ
- 欧米における「Power Rangers」シリーズを軸とした展開に加え、「パックマン」商品の投入によるラインナップ拡大
- 日本発アジア一気通貫強化戦略を、プラモデルおよびコレクターズ商材に加え、カード商材でも本格スタート





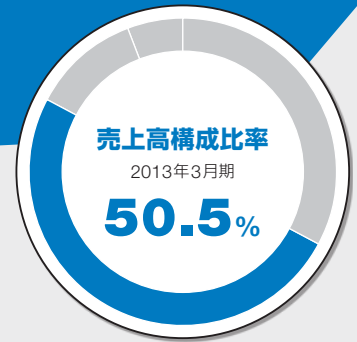
# CONTENT

## コンテンツ事業

### 業績推移

3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013	前期比	2014計画
売上高	¥179,917	¥225,504	<b>¥263,596</b>	16.9%	¥250,000
セグメント利益	3,092	17,003	<b>36,438</b>	114.3%	28,000
セグメント利益率	1.7%	7.5%	<b>13.8%</b>	—	11.2%

単位:百万円



注: 内部取引消去前売上高で計算しています。

### コンテンツSBUの売上高内訳

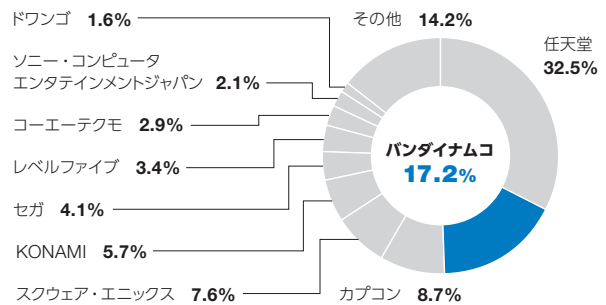
3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013
業務用ゲーム機	¥ 560	¥ 734	<b>¥ 718</b>
家庭用ゲームソフト	812	860	<b>844</b>
その他・調整*	427	661	<b>1,073</b>
合計	1,799	2,255	<b>2,635</b>

単位:億円

\* ネットワークコンテンツ、映像音楽コンテンツ等が含まれます。

### 市場データ

#### 国内メーカーグループ別販売本数シェア (2012)



集計期間: 2011年12月26日~2012年12月30日  
出典元: 「ファミ通ゲーム白書2013」(株式会社エンターブレイン)

## 2014年3月期の戦略ポイント

### 「IP軸戦略」のもと、豊富な出口を活用し、IPの魅力を発信

#### 業務用ゲーム機・景品

- ユーザーに支持されるバンダイナムコらしい遊びの提供に加え、販売スタイルの多様化に対応。アジアなどへの海外展開も強化



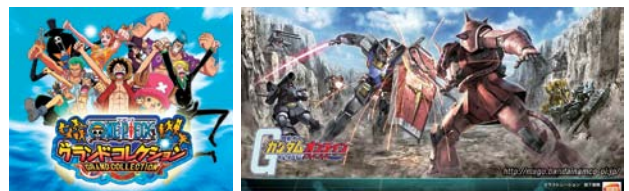
#### 家庭用ゲームソフト

- 定番人気シリーズやIPを活用したタイトルに加え、ダウンロード専用タイトルなどネットワーク機能を活かした新たな取り組みを強化



#### ネットワークコンテンツ

- ソーシャルゲームやオンラインゲームなどで、新規ゲームの投入や既存コンテンツのタイムリーな更新により、安定的な展開を推進



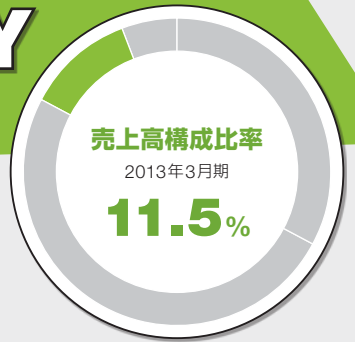
#### 映像音楽コンテンツ

- 「機動戦士ガンダム」シリーズに加え、多彩なジャンルでクオリティの高い作品を提供。新規IPの創出にも注力



# AMUSEMENT FACILITY

## アミューズメント施設事業



注：内部取引消去前売上高で計算しています。

### 業績推移

単位：百万円

3月31日に終了した会計年度	2011	2012	2013	前期比	2014計画
売上高	¥62,338	¥61,033	<b>¥60,186</b>	-1.4%	¥60,000
セグメント利益	1,779	2,381	<b>1,684</b>	-29.3%	2,000
セグメント利益率	2.9%	3.9%	<b>2.8%</b>	—	3.3%

### アミューズメント施設事業全体の施設数 (2013.3末現在)

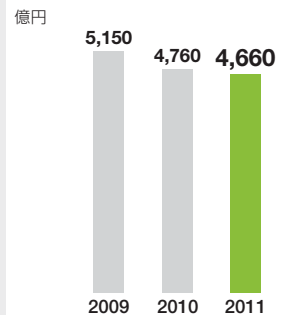
単位：店

地域	地域合計	内訳		その他
		直営店	レベニューシェア*	
国内	<b>229</b>	216	11	2
北米	<b>1,007</b>	20	987	0
欧州	<b>13</b>	11	2	0
アジア	<b>22</b>	7	15	0
合計	<b>1,271</b>	254	1,015	2

\* 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



出典元：日本生産性本部2012「レジャー白書」

### 2014年3月期の戦略ポイント

#### 「IP軸戦略」の出口として、グループを横断した情報発信の場として展開

- キャラクター体験施設、横断キャンペーン、キャラポップアップストアなどキャラクターの世界観を体験できる差異化した店舗展開を推進



- “ジャンプ”作品の世界観を体感できる「J-WORLD TOKYO」とリニューアルした「ナンジャタウン」をオープンするなど、屋内型テーマパーク事業を新たな柱に育成



- 課題である消費税増税の対応では、新規事業の育成など事業ポートフォリオ拡大を進めるとともに、構造改革に取り組むことで収益基盤を整備



# 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では、「夢・遊び・感動」の提供を実現するため、「Fun for the future! 楽しみながら、楽しい未来へ。」をコンセプトにCSR活動を行っています。また、特に重点的に取り組む必要があるテーマを「バンダイナムコグループCSR重要項目」とし、さらに各SBUの活動レベルに落とし込んだ「CSR重点取り組みテーマ」を策定して、事業特性を活かした活動を行っています。

## バンダイナムコグループのCSR方針

ミッション

「夢・遊び・感動」

CSRコンセプト

# FUN FOR THE FUTURE!

楽しみながら、楽しい未来へ。

### CSRへの取り組み

- 1 環境・社会貢献的責任
- 2 経済的責任
- 3 法的・倫理的責任

### コンプライアンス憲章

適正な商品サービス・公正な取引、社員尊重、情報開示、知的財産の尊重・活用、情報・財産の保全、反社会的勢力の拒絶、環境との調和、社会との調和に関する原則。

### バンダイナムコグループCSR重要項目

- 商品・サービスの安全と衛生
- コンテンツや商品の表現における社会への影響とポリシー
- 環境配慮
- サプライチェーン管理

各SBU・関連事業会社で、重点取り組みテーマを掲げ、事業を通してグループCSR重要項目の深掘を行う。

## CSRコンセプト



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

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。



志賀高原のバンダイナムコの森

## ■ 商品素材や容器包装、梱包材などに関する取り組み

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。



環境負荷の少ない容器包装へ(パルプモールド使用)

## ■ 社会貢献活動

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」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。



おもちゃのまちバンダイミュージアム

## ■ 人材活用に関する取り組み

人材活用に関するさまざまな取り組みとして、ヒット・クリエイティブ・チャレンジなどの観点で優れている商品・サービスの表彰制度(バンダイナムコアワード)や、積極的な人材交流、経営者育成研修などを行い、活力ある企業活動の推進を図っています。



バンダイナムコアワード

## ■ 安全で安心できる商品づくり

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。



玩具を落下させる衝撃試験

## ■ さまざまな環境負荷低減活動

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。



バンダイホビーセンター

## ■ ユニバーサルデザインへの取り組み

ひとりでも多くの方にとって使いやすいものであるよう、ユニバーサルデザインの視点から、商品を取り出しやすいパッケージに改良するなど、ユーザビリティの向上につながる工夫を重ねています。



取り出しやすさに配慮したパッケージの例

## ■ 東日本大震災復興に向けた支援活動

公益社団法人セーブ・ザ・チルドレンと連携し、東日本大震災の被災地の子供たちに向け、ワークショップ活動や、当社および株主優待による寄付などの支援活動を、継続的に実施しています。



被災地でのワークショップ



# コーポレート・ガバナンス

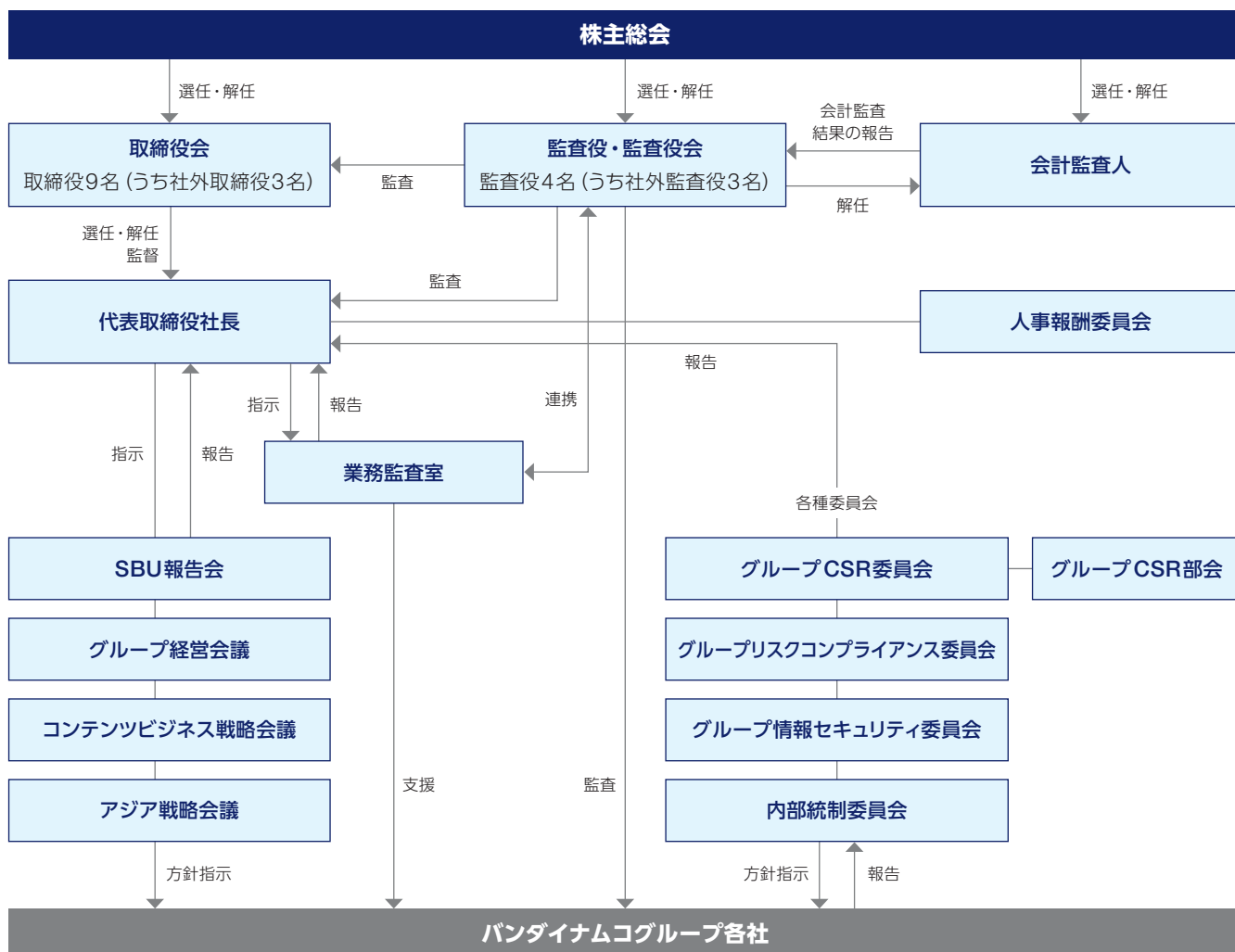
当社は、企業活動を支えるあらゆるステークホルダーの利益を最重視しており、長期的、継続的な企業価値の最大化を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題であると認識しています。社会から信頼され、社会に貢献し続ける企業グループを目指し、経営の健全性・透明性・効率性を高めるとともに、スピーディな情報開示を可能とするコーポレート・ガバナンス体制を構築していきます。

## コーポレート・ガバナンス体制

2013年6月24日現在、当社の取締役は9名で構成されており、うち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います。また経営環境の変化に迅速に対応するとともに、取締役の責任をより一層明確化することを目的に、取締役の任期を1年内としています。

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、監査役会制度を採用しています。また、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。

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役会規則、監査役監査基準、内部統制システムに係わる実施基準、監査計画に基づき、取締役の業務執行の状況に関し監査を行っています。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、改善勧告を行っています。



## 社外役員のメッセージ

取締役(社外) 田崎 學

私は、バンダイとナムコの経営統合直後の2006年からグループの事業アドバイザーとして関与しており、2009年に当社の社外取締役役に就任いたしました。元々玩具業界で経営に携わっていたこともあり、当社の事業のみならず業界の内容も理解しておりますので、これまでの経験を当社の経営にも生かしていると考えております。

社外取締役としての役割は、ステークホルダーである株主の利益を守るために、経営に対する管理・監督を行うことと認識しております。持株会社の経営においては、傘下の各事業会社が適切に運営されているかをモニタリングすることが重要です。私は、自身の経験に照らし合わせながら管理・監督に努めておりますが、さらに各事業会社が推進する事業の内容や戦略を理解し、SBU主幹会社のトップの意見をよく聞くことも大切であると考えております。

当社では、SBU主幹会社の社長が持株会社である当社の取締役を兼任しています。そのため、現場からの適切な情報や主幹会社社長の意志を直に確認できます。取締役会では、こうした情報をもとに、活発な議論が行われており、私もこれまでの経験を踏まえて、社外の立場からさまざまな発言を行っております。

こうしたことから、当社では、持株会社が事業会社に対するモニタリングを着実に実施できており、加えて独立役員を積極的に配置するなど、コーポレート・ガバナンスが良く機能する体制を構築していると評価しております。当社の経営は、社外からの目線で見ても、堅実で安定感があります。今後も夢を持つ企業として、さらなる成長を実現できるよう、私自身の経験を伝え、経営に生かしていきたいと思っております。



監査役(社外) 柳瀬 康治

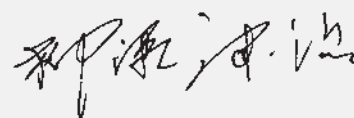
私は、当社の社外監査役として二期目を勤めております。監査役とし監査役会に常時出席して、当社の業務のあり方の監査方法について常勤監査役より報告を受け、議論し、あるいは定期的に代表取締役等と会談の機会を設けるなどして監査業務を行っております。

その中でも重要なことは取締役会で、担当業務取締役から報告、それについての議論を聞くことや様々な質問や議論を通じて会社の実態を知ることです。

私は弁護士ですが、社外監査役として最も大切な資質は、注意深く、法的専門家の視点から監視することはもちろんのこと、第三者的視点、そして会社業務についての素人的視点から、会社内部の人間とは異なる視点をもって、会社の業務の正当性、妥当性を見守ることが、社外監査役としての役割として最も重要なことであると思っております。

日々、変化する社会に、当社がどのような形で、コミットし、有用であり続けるかは様々な面から試され続けております。外に向かう力を強力にするには内が万全であることが重要であります。

当社は、これまで、コーポレート・ガバナンスがよく機能していると思っておりますし、コンプライアンスも十分に働いていると思っておりますが、監査役としてこれからもこうした機能が十全であるよう注力し、株主をはじめとするステークホルダーの期待に会社が応えていけるよう、微力ではありますが力を尽くしたいと思っております。



会議名	開催時期	内容・目的	出席者
取締役会	毎月定例 および随時	法令等で定められた事項の決議・報告、職務権限基準に基づく決議事項、事業執行状況報告、CSR・危機管理・コンプライアンス関係の報告	取締役、監査役、指名者
SBU報告会	四半期毎	連結計数報告、各SBU事業報告、その他報告事項	取締役、監査役、指名者
グループ経営会議	年6回	SBU横断課題に関する討議、その他グループ経営上の課題、戦略の討議	常勤取締役、指名者
コンテンツビジネス戦略会議	四半期毎	グループ重要IPに関するSBUの取り組みの情報共有	担当取締役、主要子社担当取締役、指名者
アジア戦略会議	四半期毎	アジア地域における、事業戦略遂行上の課題、リスク対応、中長期のグループ地域戦略の討議	担当取締役、主要子社担当取締役、指名者
グループCSR委員会	半期毎	グループにおける重要なCSR戦略に関する議論および情報共有、取締役会における議案検討および報告事項・協議、グループCSR部会の統括、各SBU・関連事業会社の重要項目進捗の統括	常勤取締役、指名者
わいがや会	毎週定例	取締役の管掌部門に関わる週次報告等	常勤取締役、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取締役）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」「コンテンツビジネス戦略会議」「アジア戦略会議」「グループCSR委員会」「わいがや会」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、相互連携を図っています。

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います。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います。

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、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ともに適時適切な助言を行っています。

## コンプライアンスとリスクマネジメント

バンドダイナムグループでは、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います。

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います。

# FINANCIAL SECTION

## 財務セクション

### CONTENTS

- 32** 6カ年連結財務サマリー
- 33** ファイナンシャル・レビュー
- 36** 連結貸借対照表
- 38** 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 39** 連結株主資本等変動計算書
- 40** 連結キャッシュ・フロー計算書
- 41** 連結財務諸表に対する注記
- 64** 監査報告書



# 6ヵ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

百万円(1株当たり情報及び主要財務指標を除く)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>会計年度:</b>						
売上高	¥460,474	¥426,400	¥378,547	¥394,179	¥454,211	<b>¥487,241</b>
売上総利益	164,073	146,023	128,753	139,415	167,503	<b>183,079</b>
販売費及び一般管理費	130,662	123,675	126,869	123,077	132,896	<b>134,436</b>
営業利益	33,411	22,348	1,884	16,338	34,607	<b>48,643</b>
経常利益 <sup>注1</sup>	36,198	24,513	1,908	16,399	34,960	<b>49,973</b>
当期純利益(当期純損失)	32,679	11,830	(29,929)	1,848	19,304	<b>32,383</b>
包括利益	—	—	—	(4,600)	21,551	<b>41,505</b>
資本的支出 <sup>注2</sup>	34,115	17,481	14,418	13,439	23,758	<b>23,836</b>
減価償却費	24,759	22,546	18,989	18,001	18,142	<b>20,416</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,000	19,301	10,582	22,562	39,112	<b>36,411</b>
<b>会計年度末:</b>						
総資産	¥413,023	¥363,445	¥325,936	¥308,269	¥342,172	<b>¥374,203</b>
流動資産	267,713	230,086	217,763	210,934	240,920	<b>264,804</b>
流動負債	101,649	84,304	86,605	86,105	107,946	<b>108,391</b>
純資産	289,944	260,579	229,012	213,693	213,126	<b>248,770</b>
<b>1株当たり情報(単位:円):</b>						
当期純利益(当期純損失)(基本的)	¥128.65	¥47.95	¥(123.98)	¥ 7.71	¥85.62	<b>¥ 147.40</b>
配当金	24.00	24.00	24.00	24.00	26.00	<b>45.00</b>
<b>主要財務指標:</b>						
自己資本当期純利益率(ROE) <sup>注3</sup> (%)	11.7	4.3	-12.4	0.8	9.1	<b>14.1</b>
総資産経常利益率(ROA) <sup>注4</sup> (%)	8.8	6.3	0.6	5.2	10.7	<b>14.0</b>
売上高販管費率(%)	28.4	29.0	33.5	31.2	29.3	<b>27.6</b>
売上高営業利益率(%)	7.3	5.2	0.5	4.1	7.6	<b>10.0</b>
売上高当期純利益率(%)	7.1	2.8	-7.9	0.5	4.3	<b>6.6</b>
自己資本比率(%)	69.4	70.9	69.5	68.8	61.8	<b>66.0</b>
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.06	0.08	0.06	0.02	0.09	<b>0.05</b>

(注)

1. 経常利益は日本の会計基準上の項目です。

2. 前期まで、資本的支出にはたな卸資産等からの振替を含めず表示しておりましたが当期より、たな卸資産等からの振替を含めて表示しております。  
なお、前期について遡及修正後の数値を記載しております。

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

# ファイナンシャル・レビュー

## 2013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、国内における2012年末からの景気対策等に対する期待感から、一部に明るい兆しが見えつつあるものの、欧州の財政金融不安に伴う経済の減速や為替変動の影響などにより、全体では依然として厳しい状況で推移しました。また、エンターテインメント業界においても、個人消費の低迷等の影響により不透明な状態が続きました。

このような環境のなか、当社グループは当期よりスタートした新たな中期計画のビジョンである「挑戦・成長・進化」のもと、中長期的な成長へ向けて様々な施策を推進しており、事業面では、コンテンツ事業がIP (Intellectual Property、キャラクターなどの知的財産) を軸とした連動展開により、ネットワークコンテンツを中心に各カテゴリーで業績に貢献しました。

### 売上高

連結売上高は、4,872億41百万円 (前期比7.3%増) となりました。

### 売上原価

売上原価は、3,041億62百万円となり、売上原価率は前期の63.1%から62.4%に低下しました。その結果、売上総利益は1,830億79百万円となり、売上総利益率は前期の36.9%から37.6%に上昇しました。

## 2013年3月期のセグメント別業績概況

	百万円			百万円		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
玩具ホビー	¥172,977	¥177,994	¥(5,017)	¥11,255	¥16,113	¥(4,858)
コンテンツ	263,596	225,504	38,092	36,438	17,003	19,435
アミューズメント施設	60,186	61,033	(847)	1,684	2,381	(697)
その他	25,788	27,482	(1,694)	1,693	2,051	(358)

### 玩具ホビー事業

国内においては、「仮面ライダー」シリーズや「プリキュア」シリーズなどの定番キャラクターが、玩具を軸としたカテゴリーの連動展開により順調に推移しました。なお、国内全体では、商品構成の変化に伴う粗利率の低下などにより、前期の業績には及ばなかったものの、女兒向け新規キャラクターの「アイカツ!」の商材や、小学生向けのプラモデル、大人向けのコレクション性の高い玩具の展開など、ターゲット拡大へ向けた取組みを着実に推進しました。

海外においては、欧米地域では「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズ商品の販売が順調に推移しましたが、厳しい市場環境のなか全体としては低調な推移となりました。アジア地域においては、日本と連動した展開により、キャラクター玩具に加えて、プラモデルや大人向けのコレクション性の高い玩具が人気となりました。

この結果、玩具ホビー事業における売上高は1,729億77百万円 (前期比2.8%減)、セグメント利益は112億55百万円 (前期比30.1%減) となりました。

### 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、1,344億36百万円 (前期比1.2%増) となり、販管費率は前期の29.3%から27.6%に低下しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費326億円、役員報酬及び給料手当361億60百万円、退職給付費用21億59百万円、研究開発費166億19百万円などとなります。

### 営業利益

営業利益は、486億43百万円 (前期比40.6%増) となり、営業利益率は前期の7.6%から10.0%に上昇しました。

### その他の損益

その他の損益は、前期14億6百万円計上した投資有価証券評価損が当期は21百万円と大幅に減少した他、固定資産除売却損益が前期の9億25百万円の損失から2億34百万円の損失へと減少し、その他についても前期の10億73百万円の損失から2億78百万円の利益を計上したことなどにより、1億53百万円の損失となりました。

### 当期純利益

当期純利益は、好調な連結業績に加え、当期より採用した連結納税制度に伴う試験研究費等の税額控除額が増加した結果、法人税負担が当初見込みより減り、323億83百万円 (前期比67.8%増) となりました。当期純利益率は6.6%、1株当たり当期純利益は、前期の85円62銭から147円40銭と大幅な増加となりました。

### コンテンツ事業

ネットワークコンテンツが、「機動戦士ガンダム」シリーズ、「ワンピースグランドコレクション」、「アイドルマスターシンデレラガールズ」などのソーシャルゲームを中心に業績に大きく貢献しました。また、業務用ゲーム機は、定番のシリーズ機器に加え、「釣リスピリッツ」などの新しいゲーム機が人気となるとともに、景品販売も人気キャラクターを中心に好調に推移しました。さらに、「機動戦士ガンダムUC (ユニコーン)」や過去に発売した映像パッケージのリピーター販売が好調に推移した映像音楽コンテンツ、パチンコ・パチスロ向けの液晶基板販売も業績に貢献しました。家庭用ゲームソフトでは、国内外において「ソウルキャリバー」、「ナルト」、「テイルズ オブ」、「ワンピース」などの人気シリーズの最新タイトルの販売に加え、国内では、人気テレビ番組をコンセプトとしたタイトルなどが好調に推移しました。

この結果、コンテンツ事業における売上高は2,635億96百万円 (前期比16.9%増)、セグメント利益は364億38百万円 (前期比114.3%増) となりました。

## ファイナンシャル・レビュー

### アミューズメント施設事業

国内においては、ショッピングセンター内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中心に堅調に推移したものの、好調に推移した前期と比べて、既存店売上高が95.5%となりました。

海外においては、厳しい市場環境のなか、店舗の選択と集中による効率的な運営により、ほぼ前期並の業績水準で推移しました。

この結果、アミューズメント施設事業における売上高は601億86百万円(前期比1.4%減)、セグメント利益は16億84百万円(前期比29.3%減)となりました。

### その他

その他事業につきましては、グループの各事業へ向けた物流事業、印刷事業、その他管理業務などを行っている会社から構成されており、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んでおります。

この結果、その他事業における売上高は257億88百万円(前期比6.2%減)、セグメント利益は16億93百万円(前期比17.5%減)となりました。

### 財政状態

当期末の資産につきましては、前期末に比べ320億31百万円増加し、3,742億3百万円となりました。これは主に好調な業績に伴い、現金及び預金が121億74百万円、売上債権が79億67百万円、時価評価などにより投資有価証券が32億28百万円、繰延税金資産が38億18百万円増加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36億13百万円減少し、1,254億33百万円となりました。これは主に返済により、長期借入金が53億83百万円、短期借入金が11億77百万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356億44百万円増加し、2,487億70百万円となりました。これは主に配当金の支払額57億15百万円があったものの、好調な連結業績による当期純利益を計上したことにより利益剰余金が258億68百万円、為替相場の変動を受けて為替換算調整勘定が61億65百万円増加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61.8%から66.0%へと上昇しました。また、流動比率は244.3%(前期223.2%)、当座比率は185.1%(同165.0%)、インタレスト・カバレッジ・レシオは244.4倍(同337.2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(以下「資金」という。)の残高は、前期末と比べ117億15百万円増加し、1,190億42百万円となりました。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、364億11百万円(前期比6.9%減)となりました。これは法人税等の支払額が203億78百万円(前期は138億34百万円)、売上債権の増加額が55億22百万円(前期は126億67百万円)など資金の減少要因はありましたが、税金等調整前当期純利益が484億90百万円(前期は304億8百万円)、減価償却費が204億16百万円(前期は181億42百万円)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、148億61百万円(前期比2.6%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135億31百万円(前期は145億30百万円)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、125億円(前期比110.7%増)となりました。これは主に配当金の支払額が57億15百万円(前期は55億46百万円)、長期借入金の返済による支出が53億33百万円(前期は51億67百万円)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づけしており、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おります。なお、当期の年間配当金は、安定配当部分24円に、業績連動配当金21円を加え、1株につき45円といたしました。来期の年間配当金予想につきましては、現時点においては安定配当部分の24円としており、連結業績等を勘案したうえで、別途検討してまいります。

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を基本方針としております。

### 目標とする経営指標

当社グループは、目標とする経営指標としてROE(自己資本当期純利益率)を掲げています。今後、中期計画で掲げる戦略の遂行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、継続的に連結ROE10.0%以上を確保すべく努めてまいります。

### 2014年3月期の見通し

今後につきましては、国内株式市場の持ち直しなど一部に明るい兆しはあるものの、個人の消費動向や欧米の景気動向を含め、依然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、不透明な状況が継続すると想定されます。



このような状況下、当社グループは2012年4月よりスタートした3か年の中期計画で掲げた戦略を着実に実行してまいります。具体的には、中長期的な成長に向け、新規IPや商品・サービスの開発、新たなビジネスモデル構築に向けた取組みなどを行うとともに、収益の安定・向上に向けた事業基盤のさらなる強化に注力してまいります。

トイホビー事業につきましては、国内においては、「仮面ライダー」シリーズ、「スーパー戦隊」シリーズ、「プリキュア」シリーズなどの定番キャラクターによる、玩具を軸としたカテゴリーの連動展開を強化してまいります。また、女兒向け新規キャラクター「アイカツ!」の各事業を横断する取組みによる育成や、男児向け新規キャラクターの導入などキャラクターラインナップの拡充をはかるとともに、カードゲーム、プラモデル、大人向けのコレクション性の高い玩具など、様々なターゲットへ向けた新たな商品・サービスを投入し、国内圧倒的No.1のポジションを目指してまいります。海外については、厳しい市場環境が続いている欧米地域においては、欧米一体のブランドマネジメント体制の強化を行い、主要コンテンツの「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズなどの男児向けコンテンツを中心とした商材の展開により、収益性の改善をはかります。また、アジア市場においては、日本で人気のプラモデルや大人向けのコレクション性の高い玩具、カード商材などを中心に、日本と連動した展開による成長を目指してまいります。

コンテンツ事業につきましては、IPを軸に、様々なカテゴリーに向け商品・サービスを提供する「IP軸戦略」をさらに強化します。既存IPに加え、欧米を中心に放映開始予定の新作アニメーション「PAC-MAN and the Ghostly Adventures (パックマン アンド ザゴーストリー アドベンチャーズ)」を核とした様々なビジネス展開を行うなど、新規IPの育成にも取り組みます。また、技術進歩や環境変化に迅速に対応するための施策を推進するなど、中長期的な視野での開発環境の整備・向上を行います。事業別では、ネットワークコンテンツでは、ソーシャルゲームやオンラインゲームにおいて、新規ゲームの投入や既存コンテンツのタイムリーな更新により、安定的な展開を推進します。家庭用ゲームソフトでは、人気シリーズの投入に加え、ダウンロード専用タイトルなど、ネットワーク機能を活用した新たな取組みを強化します。業務用ゲーム機では、ユーザーに支持されるゲーム機の開発・販売に加え、従量課金制度など販売方法の多様化への対応を行います。映像音楽コンテンツでは「機動戦士ガンダム」シリーズの販売に加え、「アイカツ!」のような新規IPの創出にも積極的に取り組みます。

アミューズメント施設事業につきましては、国内において顧客セグメント別の営業の強化により、各ターゲットに合った施設・サービスの企画運営を行います。また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展開を推進し、今夏には週刊少年ジャンプの人気作品を使用した屋内型テーマパークなどを新たにオープンし、グループを横断した情報発信の場として展開します。また、欧米において各種効率化施策による収益性の向上をはかってまいります。

以上により、2014年3月期の連結業績は、売上高4,800億円(前期比1.5%減)、営業利益400億円(前期比17.8%減)、当期純利益260億円(前期比19.7%減)を予想しております。

## 2014年3月期通期 連結業績予想

### セグメント別内訳

	百万円	
	売上高	セグメント利益
トイホビー	¥180,000	¥13,000
コンテンツ	250,000	28,000
アミューズメント施設	60,000	2,000
その他	24,000	1,000
消去または全社	(34,000)	(4,000)
連結	¥480,000	¥40,000

### 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来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  
2012年及び2013年3月31日現在

	2012	2013	千米ドル(注3)
百万円			
<b>(資産の部)</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金(注4及び12)	¥ 106,959	¥ 119,133	\$ 1,266,699
有価証券(注4、5及び12)	2,074	4,380	46,571
売上債権(注6及び12)	69,102	77,069	819,447
貸倒引当金	(678)	(485)	(5,157)
たな卸資産(注7)	37,040	36,644	389,623
繰延税金資産(注13)	8,734	10,580	112,493
その他	17,689	17,483	185,890
流動資産合計	240,920	264,804	2,815,566
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注5及び12)	22,177	25,405	270,122
繰延税金資産(注13)	6,427	8,399	89,304
その他	21,664	21,180	225,199
貸倒引当金	(1,711)	(1,338)	(14,226)
投資その他の資産合計	48,557	53,646	570,399
<b>有形固定資産:</b>			
建物及び構築物	25,253	25,319	269,208
アミューズメント施設・機器	60,593	60,999	648,581
土地	11,389	11,538	122,679
その他有形固定資産	74,870	86,537	920,117
合計	172,105	184,393	1,960,585
控除:減価償却累計額	(127,605)	(137,137)	(1,458,129)
有形固定資産合計	44,500	47,256	502,456
<b>無形固定資産:</b>			
無形固定資産合計	8,195	8,497	90,346
資産合計	¥ 342,172	¥ 374,203	\$ 3,978,767

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)
	2012	2013	2013
<b>(負債、純資産の部)</b>			
<b>流動負債:</b>			
短期借入金(注9及び12)	¥ 6,773	¥ 5,596	\$ 59,500
仕入債務(注10及び12)	48,742	46,472	494,120
未払費用	32,864	38,070	404,785
未払法人税等(注12及び13)	9,360	7,853	83,498
その他(注9及び13)	10,207	10,400	110,581
流動負債合計	107,946	108,391	1,152,484
<b>固定負債:</b>			
長期借入金(注9及び12)	12,883	7,500	79,745
退職給付引当金(注11)	3,141	3,724	39,596
繰延税金負債(注13)	983	1,589	16,895
その他(注9)	4,093	4,229	44,965
固定負債合計	21,100	17,042	181,201
負債合計	129,046	125,433	1,333,685
<b>純資産:</b>			
株主資本			
資本金(注19)			
発行可能株式総数: 1,000,000,000株			
発行済株式数: 222,000,000株	10,000	10,000	106,326
資本剰余金	52,246	52,246	555,513
利益剰余金(注17)	173,250	199,118	2,117,151
自己株式:(2012年:2,308,176株、2013年:2,309,342株)(注19)	(2,383)	(2,385)	(25,359)
小計	233,113	258,979	2,753,631
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金(注5)	2,868	5,212	55,417
繰延ヘッジ損益	230	642	6,826
土地再評価差額金(注18)	(6,409)	(5,609)	(59,638)
為替換算調整勘定	(18,358)	(12,193)	(129,644)
小計	(21,669)	(11,948)	(127,039)
少数株主持分	1,682	1,739	18,490
純資産合計	213,126	248,770	2,645,082
負債、純資産合計	¥342,172	¥374,203	\$3,978,767



# 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  
2012年及び2013年3月期

## 連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注3)
	2012	2013	2013
売上高	¥454,211	¥487,241	\$5,180,659
売上原価	286,708	304,162	3,234,045
売上総利益	167,503	183,079	1,946,614
販売費及び一般管理費(注14)	132,896	134,436	1,429,410
営業利益	34,607	48,643	517,204
<b>その他の損益:</b>			
受取利息及び受取配当金	450	457	4,859
支払利息	(137)	(142)	(1,510)
投資有価証券売却損益	(3)	15	159
投資有価証券評価損	(1,406)	(21)	(223)
固定資産除売却損益	(925)	(234)	(2,488)
減損損失(注8)	(1,105)	(506)	(5,380)
その他	(1,073)	278	2,956
	(4,199)	(153)	(1,627)
<b>税金等調整前当期純利益</b>	30,408	48,490	515,577
法人税等(注13)	10,949	16,038	170,526
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	19,459	32,452	345,051
少数株主利益	155	69	734
<b>当期純利益</b>	¥ 19,304	¥ 32,383	\$ 344,317

	円		米ドル(注3)
	2012	2013	2013
<b>1株当たり情報(注16)</b>			
3月31日現在の純資産額	¥962.45	¥1,124.45	\$11.96
当期純利益			
潜在株式調整前	85.62	147.40	1.57
潜在株式調整後	—	—	—
当期に係る配当金(注17)	26.00	45.00	0.48

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)
	2012	2013	2013
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	¥19,459	¥32,452	\$345,051
<b>その他の包括利益</b>			
その他有価証券評価差額金(注5)	2,452	2,325	24,721
繰延ヘッジ損益	226	412	4,381
土地再評価差額金(注18)	83	—	—
為替換算調整勘定	(637)	6,283	66,805
持分法適用会社に対する持分相当額	(32)	33	350
その他の包括利益合計	2,092	9,053	96,257
<b>包括利益</b>	¥21,551	¥41,505	\$441,308
<b>(内訳)</b>			
親会社株主に係る包括利益	¥21,452	¥41,304	\$439,171
少数株主に係る包括利益	99	201	2,137

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  
2012年及び2013年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2012	2013	2013
<b>株主資本</b>			
<b>資本金(注19)</b>			
期首残高	¥ 10,000	¥ 10,000	\$ 106,326
期末残高	10,000	10,000	106,326
<b>資本剰余金</b>			
期首残高	69,924	52,246	555,513
自己株式の処分	0	(0)	(0)
自己株式の消却	(17,678)	—	—
期末残高	52,246	52,246	555,513
<b>利益剰余金(注17)</b>			
期首残高	159,492	173,250	1,842,105
当期純利益	19,304	32,383	344,317
土地再評価差額金の取崩	—	(800)	(8,506)
配当金	(5,546)	(5,715)	(60,765)
期末残高	173,250	199,118	2,117,151
<b>自己株式(注19)</b>			
期首残高	(3,496)	(2,383)	(25,338)
期中増減高	1,113	(2)	(21)
期末残高	(2,383)	(2,385)	(25,359)
株主資本合計	¥233,113	¥258,979	\$2,753,631
<b>その他の包括利益累計額</b>			
<b>その他有価証券評価差額金(注5)</b>			
期首残高	448	2,868	30,494
期中増減高	2,420	2,344	24,923
期末残高	2,868	5,212	55,417
<b>繰延ヘッジ損益</b>			
期首残高	3	230	2,446
期中増減高	227	412	4,380
期末残高	230	642	6,826
<b>土地再評価差額金(注18)</b>			
期首残高	(6,492)	(6,409)	(68,145)
期中増減高	83	800	8,507
期末残高	(6,409)	(5,609)	(59,638)
<b>為替換算調整勘定</b>			
期首残高	(17,776)	(18,358)	(195,194)
期中増減高	(582)	6,165	65,550
期末残高	(18,358)	(12,193)	(129,644)
その他の包括利益累計額合計	¥ (21,669)	¥ (11,948)	\$ (127,039)
<b>少数株主持分</b>			
期首残高	1,590	1,682	17,884
期中増減高	92	57	606
期末残高	1,682	1,739	18,490
期末純資産合計	¥213,126	¥248,770	\$2,645,082

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  
2012年及び2013年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2012	2013	2013
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 30,408	¥ 48,490	\$ 515,577
減価償却費	18,142	20,416	217,076
減損損失	1,105	506	5,380
固定資産除売却損益	925	234	2,488
アミューズメント施設・機器除却損	435	407	4,327
投資有価証券売却損益	(81)	(49)	(521)
投資有価証券評価損	1,406	21	223
売上債権の減少(増加)額	(12,667)	(5,522)	(58,713)
たな卸資産の減少(増加)額	4,082	(1,558)	(16,566)
アミューズメント施設・機器設置額	(2,926)	(3,516)	(37,384)
仕入債務の増加(減少)額	12,634	(4,264)	(45,338)
その他	(870)	1,312	13,950
小計	52,593	56,477	600,499
利息及び配当金の受取額	469	461	4,902
利息の支払額	(116)	(149)	(1,584)
法人税等の支払額	(13,834)	(20,378)	(216,672)
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,112	36,411	387,145
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の増減額(純額)	(85)	(2,352)	(25,008)
有形固定資産の取得による支出	(9,883)	(8,842)	(94,014)
有形固定資産の売却による収入	34	272	2,892
無形固定資産の取得による支出	(4,647)	(4,689)	(49,856)
投資有価証券の取得による支出	(239)	(102)	(1,085)
投資有価証券の売却による収入	337	101	1,074
投資有価証券の償還による収入	24	74	787
子会社株式の取得による支出	—	(250)	(2,658)
関係会社出資金の払込による支出	(1,235)	—	—
貸付けによる支出	(544)	(229)	(2,435)
貸付金の回収による収入	435	676	7,188
差入保証金の差入による支出	(393)	(610)	(6,486)
差入保証金の回収による収入	900	1,175	12,493
その他	32	(85)	(904)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,264)	(14,861)	(158,012)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	1,383	(1,317)	(14,003)
長期借入れによる収入	20,050	—	—
長期借入金の返済による支出	(5,167)	(5,333)	(56,704)
リース債務の返済による支出	(78)	(83)	(883)
自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)	(16,564)	(2)	(21)
配当金の支払額	(5,546)	(5,715)	(60,765)
少数株主からの払込みによる収入	25	—	—
少数株主への配当金の支払額	(35)	(50)	(532)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,932)	(12,500)	(132,908)
現金及び現金同等物に係る換算差額	81	2,665	28,336
現金及び現金同等物の増加(減少)額	17,997	11,715	124,561
現金及び現金同等物の期首残高	89,330	107,327	1,141,170
現金及び現金同等物の期末残高(注4)	¥107,327	¥119,042	\$1,265,731

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「当社」）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、国際財務報告基準又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、2012年3月期の連結財務諸表は、2013年3月期における表示に準じて組み替えています。

## 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、当社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。

### (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ヵ月以内に満期日が到来する流動性の高い投資です。

### (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います。

#### 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。

## 連結財務諸表に対する注記

### (e) 有価証券及び投資有価証券

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。なお、投資事業有限責任組合及びこれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

### (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。

なお、当社及び一部の連結子会社は、当期から連結納税制度を適用しております。

### (i) 有形固定資産

当社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 3-50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 3-7年

### (j) 無形固定資産

無形固定資産の償却方法としては、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） 3-5年

のれんについては、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。なお、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。

### (l) 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。

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。

#### (m) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えて、当期における支給見込額に基づき計上しております。

#### (n) 退職給付引当金

当社及び一部の国内連結子会社は、確定給付型の制度として確定給付企業年金制度、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おります。その他の国内連結子会社（退職給付制度のない国内連結子会社を除く）は、確定給付型の制度として確定給付企業年金制度、退職一時金制度、総合設立型厚生年金基金制度を設けております。なお、一部の連結子会社においては、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度、中小企業退職金共済制度を設けております。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給付型年金制度、退職一時金制度、確定拠出型退職年金制度を設けております。

従業員の退職給付に備えるため、当期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、計上しております。なお、数理計算上の差異については、各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翌期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ます。

なお、「退職給付に関する会計基準」（企業会計基準第26号 2012年5月17日）及び「退職給付に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第25号 2012年5月17日）を2014年3月期の年度末に係る連結財務諸表から適用予定であります。ただし、退職給付見込額の期間帰属方法の改正については、2015年3月期の期首から適用予定であります。なお、当該会計基準等には経過的な取り扱いが定められているため、過去の期間の財務諸表に対しては遡及適用しません。当該会計基準等の適用による連結財務諸表作成時における財務諸表に与える影響は、現在評価中であります。

#### 未適用の会計基準等の概要

数理計算上の差異及び過去勤務費用は、連結貸借対照表の純資産の部において税効果を調整した上で認識し、積立状況を示す額を負債または資産として計上する方法に改正されました。また、退職給付見込額の期間帰属方法について、期間定額基準のほか給付算定式基準の適用が可能となったほか、割引率の算定方法が改正されました。

#### (o) 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。

#### (p) 返品調整引当金

来期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期負担額を計上しております。

#### (q) 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。当期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。

#### (r) 1株当たり情報

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

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

#### (s) 会計上の見積もりの変更と区別することが困難な会計方針の変更 減価償却方法の変更

当社及び一部の国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、当期より、2012年4月1日以後に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却方法に変更しております。

これにより、従来の方法に比べて、当期の営業利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ382百万円（4,062千米ドル）増加しています。



### 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、2013年3月期の連結財務諸表は2013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94.05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

2012年及び2013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次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2012	2013	2013
現金及び預金	¥106,959	¥119,133	\$1,266,699
有価証券	2,074	4,380	46,571
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(1,706)	(4,471)	(47,539)
現金及び現金同等物	¥107,327	¥119,042	\$1,265,731

2012年3月31日現在において、現金及び預金のうち、3百万円の定期預金を銀行取引保証のため担保に供しております。なお、2013年3月31日現在においては、担保に供している現金及び現金同等物はありません。

### 5 有価証券及び投資有価証券

2012年及び2013年3月31日現在の有価証券及び投資有価証券の概要は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2012	2013	2013
時価を把握できるその他有価証券	¥13,842	¥18,902	\$200,978
時価を把握できないその他有価証券	1,443	1,527	16,236
非連結子会社及び関連会社株式	8,879	9,273	98,596
投資事業組合への出資金	87	83	883
合計	¥24,251	¥29,785	\$316,693

2012年及び2013年3月31日現在の時価を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			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
<b>時価を把握できるその他有価証券:</b>				
株式	¥7,745	¥3,966	¥(17)	¥11,694
その他	2,147	1	—	2,148
合計	¥9,892	¥3,967	¥(17)	¥13,842

	百万円			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
<b>時価を把握できるその他有価証券:</b>				
株式	¥ 7,721	¥6,804	¥(3)	¥14,522
その他	4,380	—	—	4,380
合計	¥12,101	¥6,804	¥(3)	¥18,902

千米ドル

	2013			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
<b>時価を把握できるその他有価証券:</b>				
株式	\$ 82,095	\$72,344	\$(32)	\$154,407
その他	46,571	—	—	46,571
合計	\$128,666	\$72,344	\$(32)	\$200,978

2012年及び2013年3月31日現在の時価を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
	2012	2013	2013
<b>時価を把握できないその他有価証券:</b>			
非上場株式	¥1,443	¥1,527	\$16,236
合計	¥1,443	¥1,527	\$16,236

2012年及び2013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
	2012	2013	2013
株式	¥133	¥55	\$585
その他	100	10	106
売却額	¥233	¥65	\$691
売却益の合計額	56	15	159
売却損の合計額	(59)	(0)	(0)

## 6 売上債権

2012年及び2013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
	2012	2013	2013
受取手形	¥ 6,065	¥ 2,569	\$ 27,315
売掛金	62,972	74,457	791,675
リース債権及びリース投資資産	65	43	457
合計	¥69,102	¥77,069	\$819,447

## 7 たな卸資産

2012年及び2013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
	2012	2013	2013
商品及び製品	¥12,908	¥10,916	\$116,066
仕掛品	19,417	19,598	208,379
原材料及び貯蔵品	4,715	6,130	65,178
合計	¥37,040	¥36,644	\$389,623

## 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。

戦略ビジネスユニット	用途	種類	場所	百万円		千米ドル
				2012	2013	2013
トイホビー	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	SEOUL, KOREA (注) 2	¥ 322	¥ —	\$ —
	処分予定資産	建物及び構築物等	京都府京都市他 (注) 4	31	—	—
	事業用資産	有形固定資産 (その他)	CERGY-PONTOISE, FRANCE (注) 1	27	—	—
コンテンツ	事業用資産	無形固定資産等	東京都品川区 (注) 2	256	—	—
	処分予定資産	無形固定資産等	東京都品川区他 (注) 3	27	—	—
	賃貸用資産	土地	東京都大田区 (注) 6	27	—	—
アミューズメント施設	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	東京都江東区他 (注) 1	228	—	—
			STAFFORDSHIRE, U.K. 他 (注) 2	98	—	—
			NORFOLK, U.K. 他 (注) 1	66	—	—
			千葉県習志野市 (注) 4	6	—	—
その他	処分予定資産	建物及び構築物等	東京都品川区 (注) 3	14	—	—
		土地等	愛知県名古屋市 (注) 5	3	—	—
トイホビー	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	SEOUL, KOREA (注) 1	—	91	967
	処分予定資産	建物及び構築物等	東京都台東区 (注) 3	—	71	755
			千葉県船橋市他 (注) 4	—	17	181
コンテンツ	処分予定資産	有形固定資産 (その他)	東京都品川区 (注) 3	—	12	127
アミューズメント施設	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器	愛知県名古屋市他 (注) 3	—	186	1,978
			兵庫県神戸市 (注) 4	—	44	468
全社 (共通)	処分予定資産	建物及び構築物等	東京都品川区 (注) 3	—	85	904
合計				¥1,105	¥506	\$5,380

(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. 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。
3. 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。
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、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. 不動産売却の意思決定をしたため、減損損失を計上いたしました。なお、不動産の回収可能価額は正味売却価額により算定しており、鑑定評価額に基づいて評価しております。
6. 建物の賃貸から駐車場の賃貸への用途変更に伴い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、不動産の回収可能価額は正味売却価額により算定しており、路線価に基づいて評価しております。

## 9 借入金及びリース債務

2012年及び2013年3月31日現在の借入金及びリース債務の明細は次のとおりです。

	2012		2013		2013
	連結貸借対照表 計上額	平均利率 (%)	連結貸借対照表 計上額	平均利率 (%)	連結貸借対照表 計上額
短期借入金	¥ 1,440	1.08	¥ 213	2.63	\$ 2,265
1年以内に返済予定の長期借入金	5,333	0.78	5,383	0.73	57,235
1年以内に返済予定のリース債務	66	4.62	71	4.97	755
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	12,883	0.80	7,500	0.76	79,745
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く）	119	3.00	96	4.42	1,021
合計	¥19,841	—	¥13,263	—	\$141,021

(注) 主な借入金には、以下の財務制限条項が付されております。

- (1) 各年度の決算期及び中間期（以下「本・中間決算期」という。）の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額を、当該本・中間決算期の直前の本・中間決算期の末日または2011年3月に終了する決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額のいずれか大きい方の75%の金額以上にそれぞれ維持すること。
- (2) 各年度の決算期にかかる連結の損益計算書上の経常損益に関して、それぞれ2期連続して経常損失を計上しないこと。
- (3) 本契約締結日以降、貸付人及びエージェントに対する本契約上の全ての債務の履行を完了するまで、(株)バンダイ、(株)バンダイナムコゲームス及び(株)ナムコに対する株式出資比率（直接間接を問わない。）を100%に維持すること。

2013年3月31日現在の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
2014年3月期	¥ 5,454	\$ 57,990
2015年3月期	4,566	48,549
2016年3月期	2,030	21,584
2017年3月期	1,000	10,633
2018年3月期	—	—
合計	¥13,050	\$138,756

## 10 仕入債務

2012年及び2013年3月31日現在の仕入債務の明細は次のとおりです。

	2012		2013	
	百万円	千米ドル	百万円	千米ドル
支払手形	¥ 8,624	¥ 4,776	\$ 50,781	
買掛金	40,118	41,696	443,339	
合計	¥48,742	¥46,472	\$494,120	



## 11 退職給付関係

2012年及び2013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
	2012	2013	2013
退職給付債務	¥(15,891)	¥(18,798)	\$(199,872)
年金資産	10,354	11,070	117,703
未積立退職給付債務	(5,537)	(7,728)	(82,169)
未認識数理計算上の差異	2,668	4,231	44,987
未認識過去勤務債務 (債務の減額)	(266)	(227)	(2,414)
連結貸借対照表計上額 (純額)	(3,135)	(3,724)	(39,596)
前払年金費用	6	—	—
退職給付引当金	¥ (3,141)	¥ (3,724)	\$ (39,596)

(注)

1. 上記年金資産以外に2012年及び2013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277百万円及び148百万円 (1,574千米ドル) あります。
2. 一部の連結子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

2012年及び2013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
	2012	2013	2013
勤務費用	¥1,597	¥1,691	\$17,980
利息費用	266	280	2,977
期待運用収益	(269)	(154)	(1,637)
数理計算上の差異の処理額	368	356	3,785
過去勤務債務の処理額	(42)	(28)	(298)
退職給付費用合計	¥1,920	¥2,145	\$22,807

(注)

1. 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。2012年及び2013年3月期における厚生年金基金掛金拠出額は、それぞれ15百万円及び8百万円 (85千米ドル) 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、2012年及び2013年3月期における割増退職金はそれぞれ199百万円及び560百万円 (5,954千米ドル) を販売費及び一般管理費に費用計上しております。
2. 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。
3. 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。
4. 中小企業退職金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。

2012年及び2013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。

	2012	2013
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%～2.00%	0.60%～1.40%
期待運用収益率	2.50%～3.02%	1.62%～2.50%
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年で費用処理しております。	発生年度の翌年度より9～19年で費用処理しております。

## 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、2012年及び2013年3月31日現在における売上債権のうちそれぞれ13.7%及び12.0%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、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。

仕入債務は、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。

借入金は、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を利用してヘッジすることとしております。

仕入債務、借入金、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、連結財務諸表に対する注記「2 重要な会計方針 (I) 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。

#### (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。

## 連結財務諸表に対する注記

### 2. 金融商品の時価等に関する事項

2012年及び2013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）。

	2012			2013			2013		
	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	¥106,959	¥106,959	¥ —	¥119,133	¥119,133	¥ —	\$1,266,699	\$1,266,699	\$ —
(2) 売上債権	69,102	69,102	—	77,069	77,069	—	819,447	819,447	—
(3) 有価証券及び投資有価証券	21,187	22,597	1,410	26,292	28,027	1,735	279,553	298,001	18,448
資産計	¥197,248	¥198,658	¥1,410	¥222,494	¥224,229	¥1,735	\$2,365,699	\$2,384,147	\$18,448
(1) 仕入債務	48,742	48,742	—	46,472	46,472	—	494,120	494,120	—
(2) 短期借入金	6,773	6,773	—	5,596	5,596	—	59,500	59,500	—
(3) 未払法人税等	9,360	9,360	—	7,853	7,853	—	83,498	83,498	—
(4) 長期借入金	12,883	12,883	—	7,500	7,500	—	79,745	79,745	—
負債計	¥ 77,758	¥ 77,758	¥ —	¥ 67,421	¥ 67,421	¥ —	\$ 716,863	\$ 716,863	\$ —
デリバティブ取引*	¥ 270	¥ 270	¥ —	¥ 964	¥ 964	¥ —	\$ 10,250	\$ 10,250	\$ —

\* 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) 仕入債務、(2) 短期借入金、(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) 長期借入金

長期借入金の時価については、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	百万円		千米ドル	
	2012	2013	2012	2013
	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	連結貸借対照表計上額
非上場株式	¥1,443	¥1,527	\$16,236	
関係会社株式(非上場株式)	1,534	1,883	20,021	
投資事業組合への出資金	87	83	883	

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」には含まれておりません。

#### 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

	2012				2013				2013			
	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	¥106,959	¥ —	¥ —	¥ —	¥119,133	¥ —	¥ —	¥ —	\$1,266,699	\$ —	\$ —	\$ —
売上債権	68,300	802	—	—	75,772	1,297	—	—	805,656	13,791	—	—
合計	¥175,259	¥802	¥—	¥—	¥194,905	¥1,297	¥—	¥—	\$2,072,355	\$13,791	\$—	\$—

### 13 法人税等

当社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、2012年3月期における法定実効税率は40.6%、2013年3月期における法定実効税率は38.0%となっています。

2012年及び2013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
	2012	2013	2013
法人税、住民税及び事業税	¥15,583	¥19,649	\$208,920
法人税等調整額	(4,634)	(3,611)	(38,394)
合計	¥10,949	¥16,038	\$170,526

2012年及び2013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。

	2012	2013
法定実効税率	40.6%	38.0%
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.0	0.7
住民税均等割額	0.8	0.4
役員賞与	1.9	1.2
評価性引当額の増減	(2.0)	(2.3)
のれん償却額	0.5	0.2
在外子会社税率差異	(0.8)	(0.3)
土地再評価差額金の取崩	—	(0.6)
試験研究費税額控除	(3.2)	(5.4)
連結納税制度による影響	(7.0)	—
税制改正による税率変更差異	4.0	—
その他	0.2	1.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	36.0%	33.1%



## 連結財務諸表に対する注記

2012年及び2013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
	2012	2013	2013
繰延税金資産：			
繰越欠損金	¥15,790	¥14,504	\$154,216
たな卸資産評価損	3,330	3,046	32,387
固定資産償却超過額	4,894	6,364	67,666
未払賞与	3,957	4,167	44,306
退職給付引当金	1,098	1,300	13,822
未払事業税等	885	1,256	13,355
前渡金評価損	959	1,022	10,867
減損損失	853	838	8,910
研究開発費	546	488	5,189
貸倒引当金繰入超過額	453	456	4,848
その他有価証券評価差額金	2	—	—
土地再評価差額金	2,662	2,377	25,274
その他	7,246	7,874	83,722
繰延税金資産小計	42,675	43,692	464,562
評価性引当額	(26,476)	(23,664)	(251,611)
繰延税金資産合計	16,199	20,028	212,951
繰延税金負債：			
固定資産圧縮積立金	(96)	(91)	(968)
在外子会社の留保利益金	(296)	(284)	(3,020)
その他有価証券評価差額金	(765)	(1,463)	(15,556)
土地再評価差額金	(591)	(591)	(6,284)
その他	(296)	(209)	(2,221)
繰延税金負債合計	(2,044)	(2,638)	(28,049)
繰延税金資産の純額	¥14,155	¥17,390	\$184,902

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
	2012	2013	2013
流動資産—繰延税金資産	¥ 8,734	¥10,580	\$112,493
投資その他の資産—繰延税金資産	6,427	8,399	89,304
流動負債—その他(繰延税金負債)	(23)	—	—
固定負債—繰延税金負債	(983)	(1,589)	(16,895)
合計	¥14,155	¥17,390	\$184,902

## 14 販売費及び一般管理費

2012年及び2013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
	2012	2013	2013
広告宣伝費	¥ 33,385	¥ 32,600	\$ 346,624
役員報酬及び給料手当	34,337	36,160	384,476
退職給付費用	1,593	2,159	22,956
役員賞与引当金繰入額	1,365	1,172	12,461
研究開発費	17,866	16,619	176,704
その他	44,350	45,726	486,189
合計	¥132,896	¥134,436	\$1,429,410

## 15 その他の包括利益

2012年及び2013年3月期のその他の包括利益の組替調整額及び税効果額は次のとおりです。

	百万円				
	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
その他有価証券評価差額金	¥1,720	¥1,330	¥3,050	¥(598)	¥2,452
繰延ヘッジ損益	(138)	436	298	(72)	226
土地再評価差額金	—	—	—	83	83
為替換算調整勘定	(756)	119	(637)	—	(637)
持分法適用会社に対する持分相当額	(37)	5	(32)	—	(32)
合計	¥ 789	¥1,890	¥2,679	¥(587)	¥2,092

	百万円					千米ドル				
	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
その他有価証券評価差額金	¥ 2,865	¥ 7	¥2,872	¥(547)	¥2,325	\$ 30,463	\$ 75	\$ 30,538	\$(5,817)	\$24,721
繰延ヘッジ損益	1,233	(744)	489	(77)	412	13,110	(7,911)	5,199	(818)	4,381
土地再評価差額金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
為替換算調整勘定	6,237	46	6,283	—	6,283	66,315	490	66,805	—	66,805
持分法適用会社に対する持分相当額	16	17	33	—	33	170	180	350	—	350
合計	¥10,351	¥(674)	¥9,677	¥(624)	¥9,053	\$110,058	\$(7,166)	\$102,892	\$(6,635)	\$96,257

## 16 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2012年及び2013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、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

## 17 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。

2012年及び2013年3月31日現在の利益剰余金に含まれる当社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(17,491千米ドル)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。2013年3月期の当社の剰余金処分は、現金配当7,254百万円(77,129千米ドル)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。2013年3月期の中間配当は、2,638百万円(28,049千米ドル)です。

## 18 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、2013年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、1,122百万円(11,930千米ドル)となっています。

## 19 発行済株式及び自己株式

2012年及び2013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)	2012	2013
期首株式数	240,000,000	222,000,000
自己株式消却による減少	(18,000,000)	—
期末株式数	222,000,000	222,000,000
自己株式数(普通株式)(株)	2012	2013
期首株式数	3,497,884	2,308,176
取締役会決議による自己株式の取得による増加	16,806,264	—
自己株式消却による減少	(18,000,000)	—
その他	4,028	1,166
期末株式数	2,308,176	2,309,342

## 20 リース取引

### 借手側

当社及び連結子会社は、オフィス、その他の設備について各種オペレーティング・リース契約を締結しています。

### オペレーティング・リース取引

2012年及び2013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次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2012	2013	2013
1年以内	¥1,158	¥2,478	\$26,348
1年超	5,044	6,246	66,411
合計	¥6,202	¥8,724	\$92,759

## 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。

2012年及び2013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

	2012			2013			2013		
	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	¥1,886	¥1	¥1	¥2,208	¥156	¥156	\$23,477	\$1,658	\$1,658
ユーロ	—	—	—	345	8	8	3,668	85	85
米ドル	696	(34)	(34)	331	1	1	3,519	11	11
買建									
日本円	1	(0)	(0)	—	—	—	—	—	—
米ドル	—	—	—	224	6	6	2,382	64	64
合計	¥2,583	¥(33)	¥(33)	¥3,108	¥171	¥171	\$33,046	\$1,818	\$1,818

(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られません。

### 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	2012		2013		2013	
			契約残高	時価	契約残高	時価	契約残高	時価
	為替予約取引							
	売建							
	日本円	売掛金	¥4,509	¥ 76	¥ 7,835	¥586	\$ 83,307	\$6,232
	ポーランドズロチ	売掛金	23	(0)	—	—	—	—
	米ドル	売掛金	7	(0)	—	—	—	—
原則的処理方法	買建							
	米ドル	買掛金	3,482	210	6,249	217	66,443	2,307
	香港ドル	買掛金	89	7	60	2	638	21
	日本円	買掛金	70	3	61	(9)	649	(96)
	中国元	未払費用	1,011	7	2,061	(4)	21,914	(43)
合計			¥9,191	¥303	¥16,266	¥792	\$172,951	\$8,421
	為替予約取引							
為替予約等の振当処理	買建							
	米ドル	買掛金	230	12	199	28	2,116	298
合計			¥ 230	¥ 12	¥ 199	¥ 28	\$ 2,116	\$ 298

(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。



## 22 保証債務及び偶発債務

2012年及び2013年3月31日現在の保証債務の内容は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2012	2013	2013
非連結子会社の賃貸借契約に伴う債務保証	¥172	¥136	\$1,446

## 23 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、玩具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、「玩具事業」、「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。

「玩具事業」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、ネットワークコンテンツ等の配信、業務用ゲーム機等の製造販売、家庭用ゲームソフト、映像関連作品の制作販売等を行っております。「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、連結財務諸表に対する注記「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は営業利益、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。

### (減価償却方法の変更)

当社及び一部の国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、当期より、2012年4月1日以後に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却方法に変更しております。

当該変更に伴い、当期の各報告セグメントのセグメント利益に与えた影響額は、次のとおりであります。

	百万円							2013
	報告セグメント				その他	合計	調整額(注)	連結財務諸表計上額
	玩具事業	コンテンツ事業	アミューズメント施設事業	計				
セグメント利益	¥249	¥132	¥1	¥382	¥19	¥401	¥(19)	¥382

	千米ドル							2013
	報告セグメント				その他	合計	調整額(注)	連結財務諸表計上額
	玩具事業	コンテンツ事業	アミューズメント施設事業	計				
セグメント利益	\$2,647	\$1,404	\$11	\$4,062	\$202	\$4,264	\$(202)	\$4,062

(注) セグメント利益の調整額△19百万円(△202千米ドル)には、セグメント間取引消去△45百万円(△478千米ドル)、各報告セグメントに配分していない全社費用26百万円(276千米ドル)が含まれております。

### (有形固定資産及び無形固定資産の増加額の算定方法の変更)

前期まで、有形固定資産及び無形固定資産の増加額にはたな卸資産等からの振替を含めず表示しておりましたが、当期より、たな卸資産等からの振替を含めて表示しております。なお、前期の有形固定資産及び無形固定資産の増加額は、当該変更を反映したものを開示しております。

百万円

2012

	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	¥172,151	¥211,569	¥60,888	¥444,608	¥ 9,603	¥454,211	¥ —	¥454,211	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	5,843	13,935	145	19,923	17,879	37,802	(37,802)	—	
計	¥177,994	¥225,504	¥61,033	¥464,531	¥27,482	¥492,013	¥(37,802)	¥454,211	
セグメント利益	16,113	17,003	2,381	35,497	2,051	37,548	(2,941)	34,607	
セグメント資産	95,180	140,901	35,158	271,239	20,360	291,599	50,573	342,172	
その他の項目									
減価償却費	¥ 11,126	¥ 2,469	¥ 5,545	¥ 19,140	¥ 486	¥ 19,626	¥ (1,484)	¥ 18,142	
のれん償却額	—	229	1	230	—	230	143	373	
減損損失	379	311	398	1,088	17	1,105	—	1,105	
持分法適用会社への投資額	492	—	126	618	7,512	8,130	—	8,130	
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	12,406	3,675	5,444	21,525	541	22,066	1,692	23,758	

百万円

2013

	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	¥165,957	¥251,790	¥60,113	¥477,860	¥ 9,381	¥487,241	¥ —	¥487,241	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	7,020	11,806	73	18,899	16,407	35,306	(35,306)	—	
計	¥172,977	¥263,596	¥60,186	¥496,759	¥25,788	¥522,547	¥(35,306)	¥487,241	
セグメント利益	11,255	36,438	1,684	49,377	1,693	51,070	(2,427)	48,643	
セグメント資産	103,784	152,130	34,745	290,659	21,348	312,007	62,196	374,203	
その他の項目									
減価償却費	¥ 12,289	¥ 2,539	¥ 5,692	¥ 20,520	¥ 482	¥ 21,002	¥ (586)	¥ 20,416	
のれん償却額	—	151	—	151	—	151	142	293	
減損損失	179	12	230	421	—	421	85	506	
持分法適用会社への投資額	517	—	131	648	7,581	8,229	—	8,229	
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	11,561	4,636	5,017	21,214	489	21,703	2,133	23,836	

連結財務諸表に対する注記

千米ドル

	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	\$1,764,562	\$2,677,192	\$639,160	\$5,080,914	\$ 99,745	\$5,180,659	\$ —	\$5,180,659	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	74,641	125,529	776	200,946	174,450	375,396	(375,396)	—	
計	\$1,839,203	\$2,802,721	\$639,936	\$5,281,860	\$274,195	\$5,556,055	\$(375,396)	\$5,180,659	
セグメント利益	119,670	387,433	17,905	525,008	18,001	543,009	(25,805)	517,204	
セグメント資産	1,103,498	1,617,544	369,431	3,090,473	226,986	3,317,459	661,308	3,978,767	
その他の項目									
減価償却費	\$ 130,665	\$ 26,996	\$ 60,521	\$ 218,182	\$ 5,125	\$ 223,307	\$ (6,231)	\$ 217,076	
のれん償却額	—	1,605	—	1,605	—	1,605	1,510	3,115	
減損損失	1,903	128	2,445	4,476	—	4,476	904	5,380	
持分法適用会社への投資額	5,497	—	1,393	6,890	80,606	87,496	—	87,496	
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	122,925	49,293	53,344	225,562	5,199	230,761	22,679	253,440	

(注)

- 「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、印刷事業等を含んでおります。
- 「調整額」の内容は以下のとおりであります。
  - 2012年3月期のセグメント利益の調整額△2,941百万円には、セグメント間取引消去△149百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△2,792百万円が含まれております。2013年3月期のセグメント利益の調整額△2,427百万円(△25,805千米ドル)には、セグメント間取引消去842百万円(8,953千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社費用△3,269百万円(△34,758千米ドル)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。
  - 2012年3月期のセグメント資産の調整額50,573百万円には、セグメント間取引消去△11,715百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産62,288百万円が含まれております。2013年3月期のセグメント資産の調整額62,196百万円(661,308千米ドル)には、セグメント間取引消去△19,159百万円(△203,711千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社資産81,355百万円(865,019千米ドル)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。
  - 2012年3月期の減価償却費の調整額△1,484百万円には、セグメント間取引消去△1,697百万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213百万円が含まれております。2013年3月期の減価償却費△586百万円(△6,231千米ドル)には、セグメント間取引消去△1,644百万円(△17,480千米ドル)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1,058百万円(11,249千米ドル)が含まれております。
  - 2012年及び2013年3月期ののれん償却額の調整額143百万円及び142百万円(1,510千米ドル)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。
  - 2013年3月期の減損損失の調整額85百万円(904千米ドル)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。
  - 2012年及び2013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1,692百万円及び2,133百万円(22,679千米ドル)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。
- セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

2012年及び2013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

売上高及び有形固定資産

					百万円
					2012
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥372,617	¥26,542	¥33,678	¥21,374	¥454,211
有形固定資産	37,671	1,590	1,590	3,649	44,500

					百万円
					2013
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥399,261	¥35,803	¥28,569	¥23,608	¥487,241
有形固定資産	39,157	2,039	1,877	4,183	47,256

					千米ドル
					2013
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	\$4,245,200	\$380,680	\$303,764	\$251,015	\$5,180,659
有形固定資産	416,343	21,680	19,957	44,476	502,456

### 3. 主要な顧客ごとの情報

2012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	47,522百万円	トイホビー事業、コンテンツ事業
2013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
	—	—	—

(注) 外部顧客への売上高のうち、特定の顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の10%に満たないため、主要な顧客ごとの情報の記載を省略しております。



## 連結財務諸表に対する注記

### 4. 報告セグメントごとの2012年及び2013年3月期ののれん及び負ののれん償却額と2012年及び2013年3月31日現在におけるのれん及び負ののれん未償却残高

						百万円
						2012
	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	¥—	¥229	¥1	¥—	¥143	¥373
のれん-未償却残高	—	155	—	—	199	354
負ののれん償却額	—	3	—	—	—	3
負ののれん-未償却残高	—	6	—	—	—	6

						百万円
						2013
	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	¥—	¥151	¥—	¥—	¥142	¥293
のれん-未償却残高	—	4	—	—	57	61
負ののれん償却額	—	3	—	—	—	3
負ののれん-未償却残高	—	3	—	—	—	3

						千米ドル
						2013
	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	\$—	\$1,605	\$—	\$—	\$1,510	\$3,115
のれん-未償却残高	—	43	—	—	606	649
負ののれん償却額	—	32	—	—	—	32
負ののれん-未償却残高	—	32	—	—	—	32

(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。

## 24 関連当事者情報

### 関連当事者との取引

#### 2012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26.3% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売(注)2	47,522百万円	売掛金	9,461百万円

(注)

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

## 2013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

#### (1) 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 (29,250千米ドル)	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26.3% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売(注)2	46,086百万円 (490,016千米ドル)	売掛金	9,241百万円 (98,256千米ドル)

(注)

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

#### (2) 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	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
役員	柳瀬 康治	—	—	当社監査役 弁護士	(被所有) 直接0.0%	顧問弁護士	弁護士報酬	11百万円 (117千米ドル)	未払費用	1百万円 (11千米ドル)

(注)

- 上記金額のうち、取引金額には消費税等が含まれておらず、期末残高には消費税等が含まれております。
- 取引条件及び取引条件の決定方針  
弁護士報酬については、当社子会社との顧問契約によるものであり、日本弁護士連合会の従前の報酬基準を参考に協議の上、決定しております。

## 25 企業結合関係

#### (共通支配下の取引等)

- 結合当事企業の名称及び事業の内容、企業結合日、企業結合の法的形式、結合後企業の名称、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

- NAMCO BANDAI Games Europe S.A.S.  
(当社の連結子会社)  
家庭用ゲームソフトの販売・マーケティング
- NAMCO BANDAI Partners S.A.S. (当社の連結子会社)  
家庭用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

##### (2) 企業結合日

2012年9月28日

##### (3) 企業結合の法的形式

NAMCO BANDAI Games Europe S.A.S. を存続会社、  
NAMCO BANDAI Partners S.A.S. を消滅会社とする吸収合併

#### (4) 結合後企業の名称

NAMCO BANDAI Games Europe S.A.S.  
(当社の連結子会社)

#### (5) 取引の目的を含む取引の概要

2012年4月からスタートした中期計画に基づき、欧州地域におけるコンテンツ事業の収益回復を目指し、NAMCO BANDAI Games Europe S.A.S. のマーケティング業務とNAMCO BANDAI Partners S.A.S. の販売業務を一本化し、効率運営を推進するため。

#### 2. 実施した会計処理の概要

「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) 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) に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

## 26 重要な後発事象

当社は、2013年5月21日開催の取締役会において、当社の取締役4名及び当社子会社の株式会社バンダイナムコゲームス取締役7名に対して、新株予約権の募集事項を決定し、当該新株予約権を引き受ける者の募集をすること等につき決議いたしました。

### 1. ストックオプションとして新株予約権を発行する理由

当社は、2012年6月18日開催の第7回定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く。）の業績向上に対する士気や意欲の向上を一層高めることを目的として、バンダイナムコグループの中期計画における目標業績の達成を条件に、株式報酬型ストックオプションを付与する新しい報酬制度を導入しております。当社の2013年3月期の業績は、中期計画の目標業績である連結営業利益425億円を上回っており、株式報酬型ストックオプションの付与条件を充足したことから、当社の取締役4名及び当社子会社の株式会社バンダイナムコゲームス取締役7名に対して株式報酬型ストックオプションを発行するものです。

### 2. 新株予約権の発行要領

#### (1) 募集新株予約権の名称

株式会社バンダイナムコホールディングス第7回新株予約権

#### (2) 募集新株予約権の総数

361個（新株予約権1個当たり100株）

#### (3) 募集新株予約権の目的である株式の種類及び数

当社普通株式 36,100株

ただし、当社が当社普通株式につき、株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む。以下、株式分割の記載につき同じ。）又は株式併合を行う場合には、次の算式により目的となる株式の数を調整するものとする。なお、かかる調整は、新株予約権のうち、当該時点で行使されていない新株予約権の目的となる株式の数について行われ、調整の結果生じる1株未満の端数については、これを切り捨てるものとする。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 分割・併合の比率

#### (4) 募集新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各募集新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、募集新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。

#### (5) 募集新株予約権を行使することができる期間

2013年6月5日から2033年6月4日まで

#### (6) 募集新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項

① 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果生じる1円未満の端数は、これを切り上げるものとする。

② 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本準備金の額は、上記①記載の資本金等増加限度額から上記①に定める増加する資本金の額を減じた額とする。

#### (7) 譲渡による募集新株予約権の取得の制限

譲渡による募集新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要するものとする。

#### (8) 募集新株予約権の取得条項

以下の①、②、③、④又は⑤の議案につき当社株主総会で承認された場合（株主総会決議が不要な場合は、当社の取締役会決議がなされた場合。）は、当社取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができる。

① 当社が消滅会社となる合併契約承認の議案

② 当社が分割会社となる分割契約もしくは分割計画承認の議案

③ 当社が完全子会社となる株式交換契約もしくは株式移転計画承認の議案

④ 当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

⑤ 新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

#### (9) 組織再編における募集新株予約権の消滅及び再編対象会社の新株予約権交付の内容に関する決定方針

当社が、合併（当社が合併により消滅する場合に限る。）、吸収分割もしくは新設分割（それぞれ当社が分割会社となる場合に限る。）または株式交換もしくは株式移転（それぞれ当社が完全子会社となる場合に限る。）（以上を総称して以下、「組織再編行為」という。）をする場合には、組織再編行為の効力発生日（吸収合併につき吸収合併がその効力を生じる日、新設合併につき新設合併設立株式会社の成立の日、吸収分割

につき吸収分割がその効力を生じる日、新設分割につき新設分割設立株式会社の成立の日、株式交換につき株式交換がその効力を生じる日及び株式移転につき株式移転設立完全親会社の成立の日をいう。以下同じ。)の直前において残存する新株予約権(以下、「残存新株予約権」という。)を保有する新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社(以下、「再編対象会社」という。)の新株予約権をそれぞれ交付することとする。ただし、以下の各号に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割契約、株式交換契約又は株式移転計画において定めることを条件とする。

① 交付する再編対象会社の新株予約権の数

残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。

② 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類

再編対象会社の普通株式とする。

③ 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数

組織再編行為の条件等を勘案のうえ、上記(3)に準じて決定する。

④ 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、以下に定める再編後払込金額に上記③に従って決定される当該各新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じて得られる金額とする。再編後払込金額は、交付される各新株予約権を行使することにより交付を受けることができる再編対象会社の株式1株当たり1円とする。

⑤ 新株予約権を行使することができる期間

上記(5)に定める募集新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記(5)に定める募集新株予約権を行使することができる期間の満了日までとする。

⑥ 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項

上記(6)に準じて決定する。

⑦ 譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとする。

⑧ 新株予約権の取得条項

上記(8)に準じて決定する。

⑨ その他の新株予約権の行使の条件

下記(11)に準じて決定する。

(10) 募集新株予約権を行使した際に生ずる1株に満たない端数の取決め

募集新株予約権を行使した新株予約権者に交付する株式の数の1株に満たない端数がある場合には、これを切り捨てるものとする。

(11) その他の募集新株予約権の行使の条件

① 新株予約権者は、上記(5)の期間内において、当社又は当社子会社の取締役、監査役及び使用人のいずれの地位をも喪失した日の翌日から10日を経過する日まで限り、新株予約権を行使できるものとする。

② 新株予約権者が募集新株予約権を放棄した場合には、かかる募集新株予約権を行使することができないものとする。

(12) 募集新株予約権の払込金額

新株予約権1個当たり121,963円

当社は割当てを受ける者が、金銭による払込みに代えて、当社に対して有する報酬債権と、新株予約権の払込債務とを相殺する。

(13) 募集新株予約権を割り当てる日

2013年6月5日

(14) 募集新株予約権と引換えにする金銭の払込みの期日

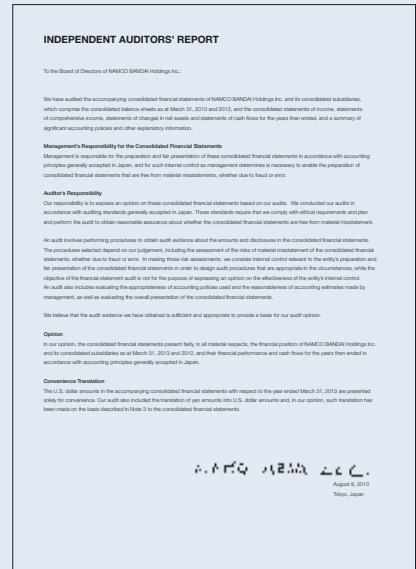
払込みの期日は2013年6月5日とする。



# 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、右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2013年3月31日及び2012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・フロー計算書並びに連結財務諸表に対する注記について監査を行った。

## 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、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連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

## 監査人の責任

我々の責任は、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について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、我々の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、我々は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。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、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

我々の意見では、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2013年3月31日及び2012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。

## 換算の便宜

2013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。

2013年8月8日

東京、日本



# 主要グループ会社一覧

2013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.	米国地域統括の純粋持株会社
NAMCO Holdings UK LTD.	英国の純粋持株会社

## 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、模型、玩具菓子、自販機商品、アパレル、生活関連用品などの企画・製造・販売
株式会社メガハウス	玩具、玩具菓子、フィギュア、一般ゲームなどの企画・開発および製造・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・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*	幼児玩具、幼児用自転車などの企画・開発および販売 (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	玩具関連商品などの販売
BANDAI S.A.	欧州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 KOREA CO., LTD.	玩具、ゲームなどの製造・輸入・販売およびライセンス業務
BANDAI INDUSTRIAL CO., LTD.	玩具などの製造
BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.	品質保証および品質管理業務、工場監査などの委託業務ほか
BANDAI PHILIPPINES INC.	玩具などの製造

## 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
株式会社バンダイナムコスタジオ	ゲームをはじめとしたコンテンツの企画・開発・運営など
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B.B.スタジオ	ゲームソフトの企画・開発・販売など
株式会社VIBE	ネットワークコンテンツの開発・提供など
株式会社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
株式会社BNDeNA	スマートフォン向けコンテンツの開発・販売など
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
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
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

\* 持分法適用会社

株式会社ランティス	音楽著作物の企画・制作・発売・運用など
株式会社サンライズ	アニメーションの企画・制作および著作権・版権の管理・運用
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・制作など
株式会社アイウィル	アーティストのマネジメント・開発・育成など
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
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
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 ENTERTAINMENT 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.	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アーク	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*	最適流通システムを基盤に、玩具、映像・音楽ソフト、ビデオゲーム、アミューズメント商品を全国に供給
株式会社創通*	広告代理業および版権ビジネス企画開発
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

\* 持分法適用会社





[www.bandainamco.co.jp](http://www.bandainamco.co.jp)