



BANDAI
NAMCO



アニュアルレポート 2014

BANDAI NAMCO Group

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。

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2014年8月時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりますが、リスクや不確実性を含んでおります。よって、実際の業績はさまざまな要因により、記述されている業績予想とは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、バンダイナムコグループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

(注)

1. 当アニュアルレポートに記載されている数値は、四捨五入した値です。
2. 当和文アニュアルレポートは、英文アニュアルレポートの翻訳がベースとなっております。
3. 当アニュアルレポートに記載の各種数値は、2014年8月時点のものです。

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

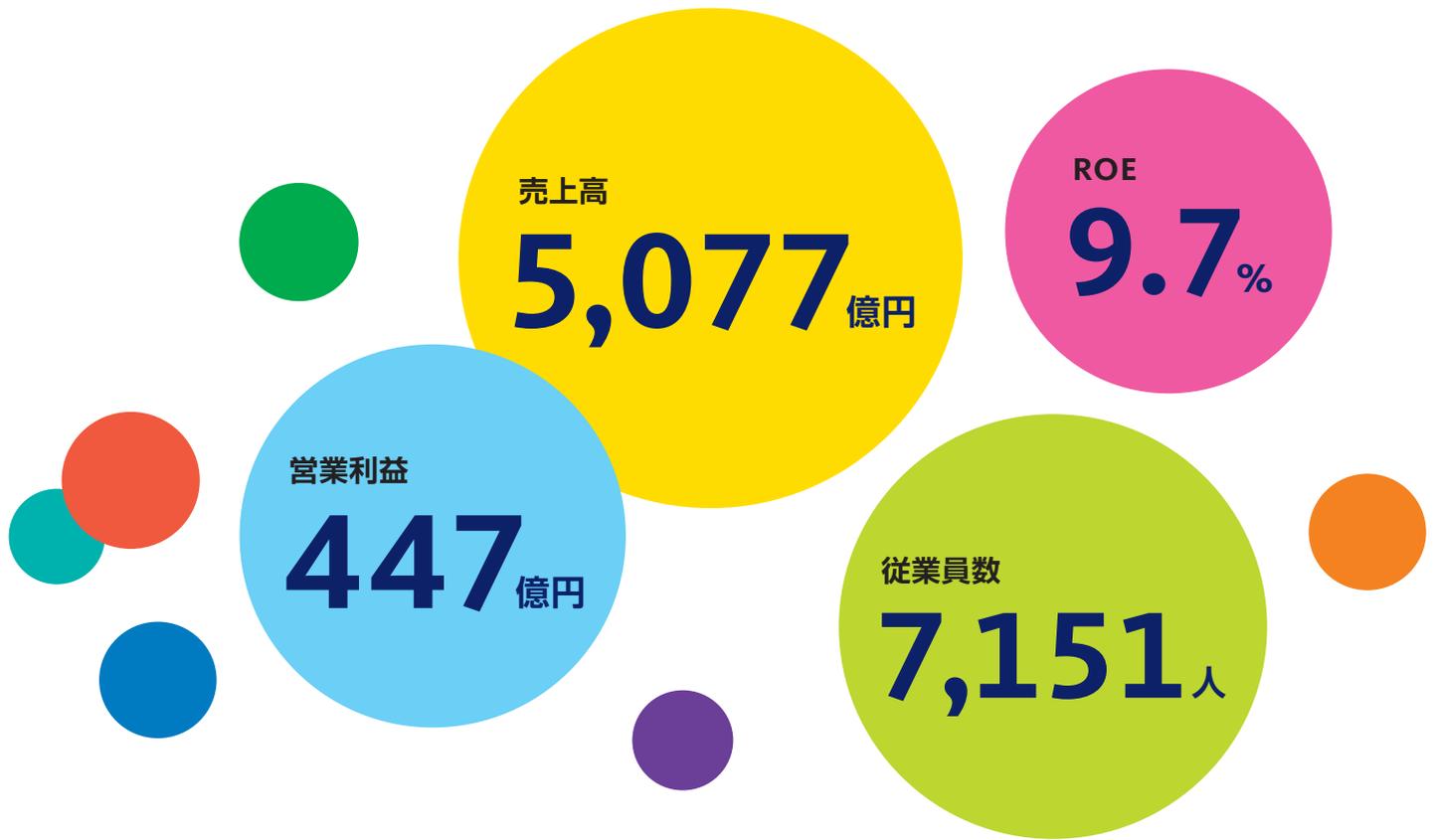
わたしたちバンダイナムコは常に時代の先頭で、エンターテインメントに新たな広がりや深みをもたらし、楽しむことが大好きな世界中の人々から愛され、最も期待される存在となることを目指します。

CONTENTS

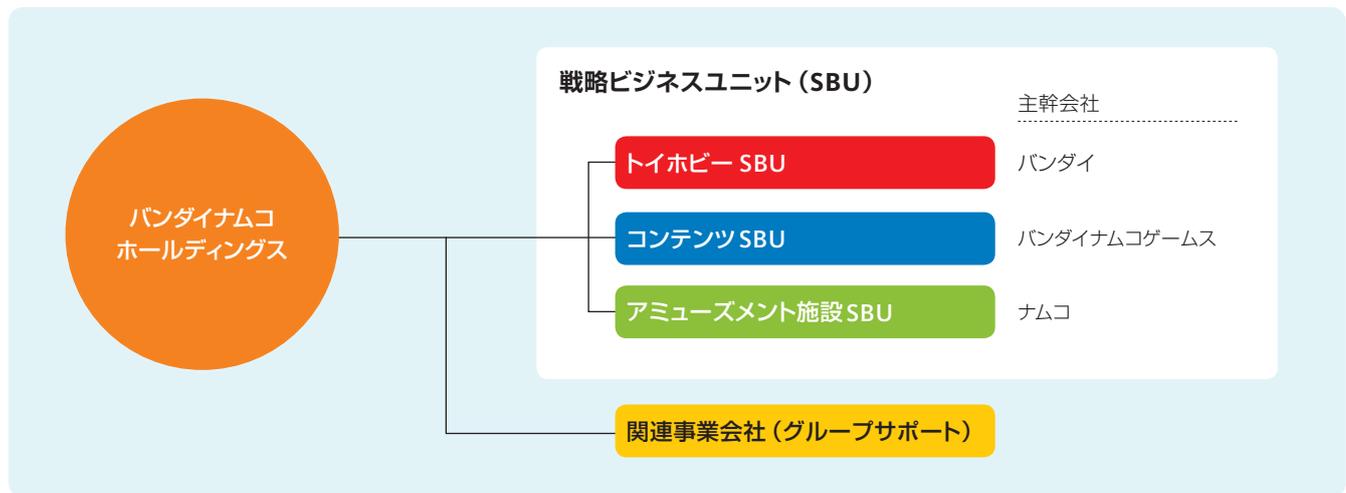
- 02 バンダイナムコグループの概要
- 04 バンダイナムコグループの強み
- 06 取締役および監査役
- 08 連結財務ハイライト
- 10 中期計画
- 12 トップ・メッセージ
- 16 **特集：IP価値を最大化する「IP軸戦略」**
～さらなる進化に向けたIPの創出と育成～
- 23 戦略ビジネスユニット（SBU）の業績と重点戦略
- 26 バンダイナムコグループのCSR（企業の社会的責任）への取り組み
- 28 コーポレート・ガバナンス
- 33 財務セクション
- 69 会社情報
- 70 主要グループ会社一覧

バンダイナムコグループの概要

2014年3月期

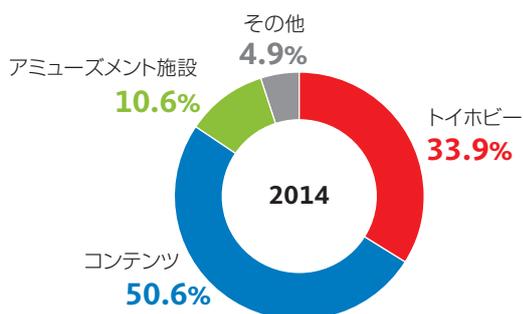


グループ組織体制



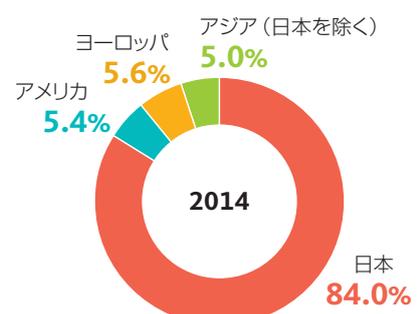
セグメント別売上構成比

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。



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

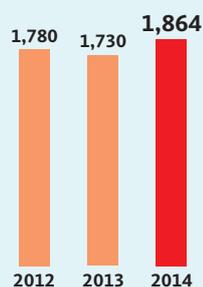
真のグローバル化

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



セグメント利益

億円



コンテンツ事業

中期
ビジョン

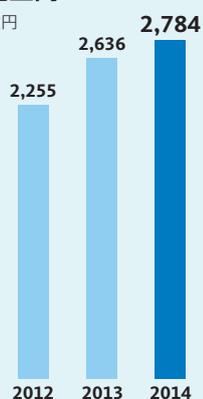
コンテンツ事業国内 No.1
+ボーダレス展開

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。



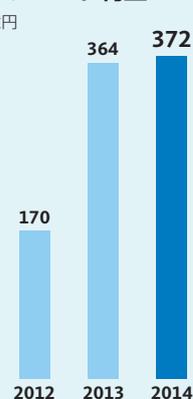
売上高

億円



セグメント利益

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。



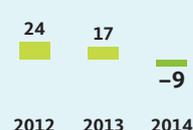
売上高

億円



セグメント利益(損失)

億円

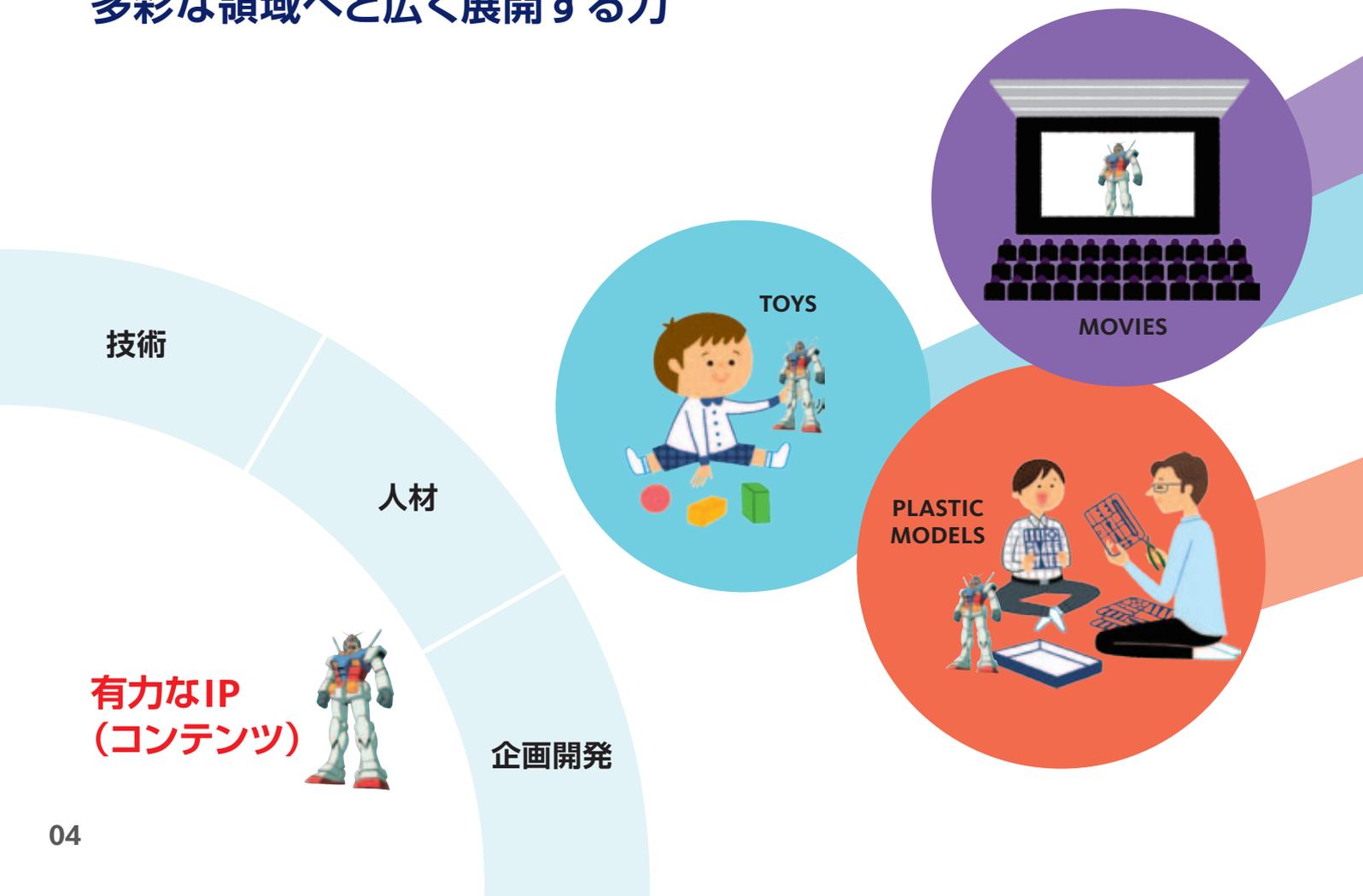


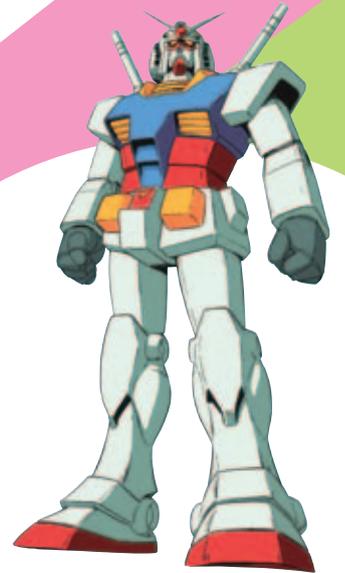
バンダイナムコグループの強み

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*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に引き出しています。
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。

* IP : Intellectual Property : キャラクターなどの知的財産

有力なIP (コンテンツ) を軸に、 多彩な領域へと広く展開する力





有力IPの 価値を最大化

LIVE
ENTERTAINMENT



VIDEO ON
DEMAND (VOD)
CONTENT



HOME
VIDEO GAME
SOFTWARE



NEW DEVICES



NETWORK
CONTENT



CARDS



CAPSULE
TOYS



ARCADE GAME
MACHINES



VISUAL PACKAGE
SOFTWARE



APPAREL



注：この概念図は、IP軸展開の一例です。

取締役および監査役

2014年6月23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）

萩原 仁

株式会社ナムコ
代表取締役社長

取締役（社外）

佐山 展生

取締役（社外）

田淵 智久

取締役（社外）

松田 譲

写真左から：

浅古 有寿、萩原 仁、上野 和典、
大下 聡、石川 祝男、大津 修二

監査役

常勤監査役

浅見 和夫

常勤監査役（社外）

神足 勝彦

監査役（社外）

須藤 修

監査役（社外）

上條 克彦



写真左から：
佐山 展生、田淵 智久、
松田 譲

新任役員のご紹介

取締役（非常勤）

アミューズメント施設戦略ビジネスユニット担当

萩原 仁

- 1978年4月 (株)ナムコ(現(株)バンダイナムコゲームス) 入社
- 2011年4月 (株)バンダイナムコゲームス取締役
アミューズメント営業本部担当兼本部長
- 2013年4月 (株)バンダイナムコゲームス常務取締役
事業統括担当兼アミューズメント事業統括本部長
- 2014年4月 当社執行役員アミューズメント施設戦略ビジネスユニット担当
(株)バンダイナムコゲームス取締役(現任)
(株)ナムコ代表取締役社長(現任)
- 2014年6月 当社取締役アミューズメント施設戦略ビジネス
ユニット担当(現任)

取締役（社外）

松田 譲

- 1977年4月 協和発酵工業(株)(現 協和発酵キリン(株)) 入社
- 2000年6月 協和発酵工業(株) 執行役員医薬総合研究所長
- 2002年6月 協和発酵工業(株) 常務取締役総合企画室長
- 2003年6月 協和発酵工業(株) 代表取締役社長
- 2008年10月 協和発酵キリン(株) 代表取締役社長
- 2012年3月 協和発酵キリン(株) 相談役
- 2012年6月 公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団理事長(現任)
- 2014年6月 (株)クボタ社外取締役(現任)
当社社外取締役(現任)

常勤監査役

浅見 和夫

- 1978年4月 (株)ナムコ(現(株)バンダイナムコゲームス) 入社
- 2005年4月 (株)ナムコ執行役員コーポレート本部長
- 2006年4月 (株)バンダイナムコゲームス取締役
コーポレート本部長
- 2008年4月 当社執行役員グループ管理本部副本部長
(株)ナムコ取締役管理本部担当兼管理本部
ゼネラルマネージャー
- 2014年4月 当社顧問
- 2014年6月 当社常勤監査役(現任)

監査役（社外）

上條 克彦

- 1978年4月 国税庁入庁
- 1986年7月 鈴鹿税務署長
- 2001年7月 東京国税局課税第二部長
- 2005年7月 国税庁参事官
- 2008年7月 沖縄国税事務所長
- 2009年7月 名古屋国税不服審判所長
- 2011年7月 国税庁退職
- 2011年9月 帝京大学法学部教授(現任)
- 2013年6月 (株)長谷工コーポレーション社外監査役(現任)
- 2014年6月 当社社外監査役(現任)

連結財務ハイライト (2014年3月期)

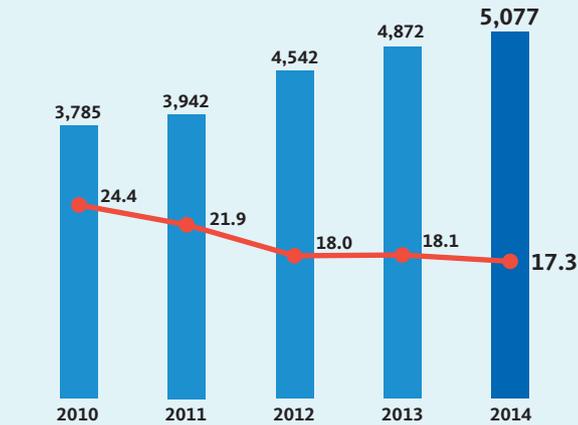
株式会社バンダイナムコホールディングスおよび連結子会社
3月31日に終了した会計年度

売上高

5,077億円

前期比
4.2%増

■ 売上高 / ● 海外売上高比率
億円 / %



営業利益

447億円

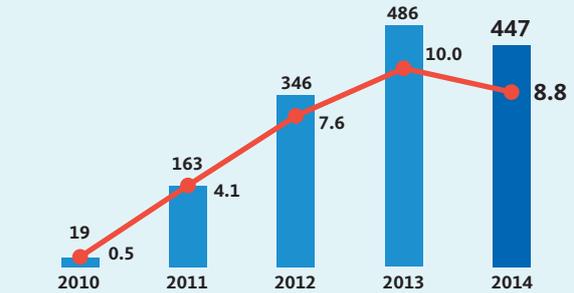
前期比
8.2%減

売上高営業利益率

8.8%

前期
10.0%

■ 営業利益 / ● 売上高営業利益率
億円 / %

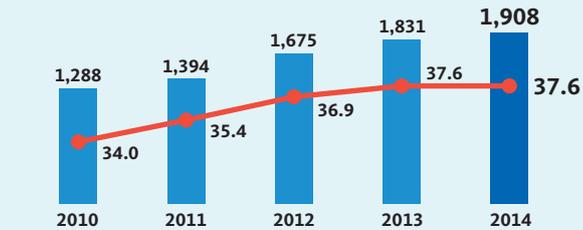


売上総利益

1,908億円

前期比
4.2%増

■ 売上総利益 / ● 売上総利益率
億円 / %

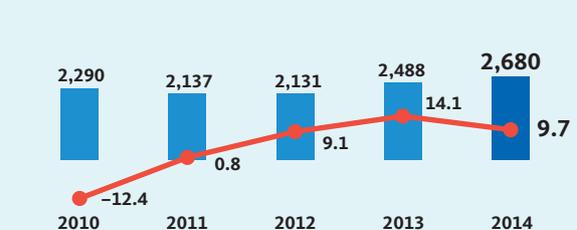


ROE (自己資本当期純利益率)

9.7%

前期
14.1%

■ 純資産 / ● ROE
億円 / %



当期純利益

251億円

前期比
22.6%減

当期純利益 (当期純損失)
億円

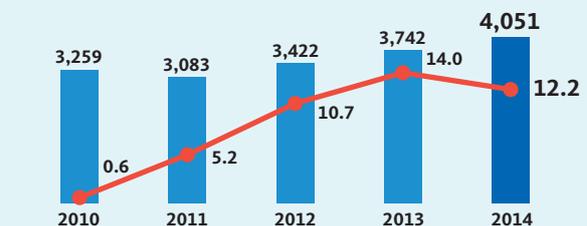


ROA (総資産経常利益率)

12.2%

前期
14.0%

■ 総資産 / ● ROA
億円 / %

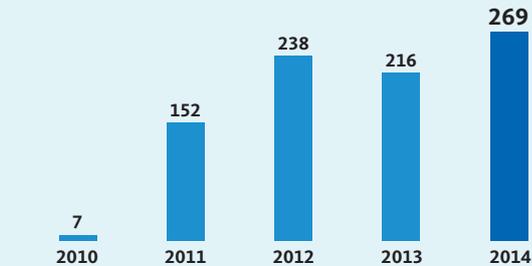


営業活動によるキャッシュ・フロー

413億円

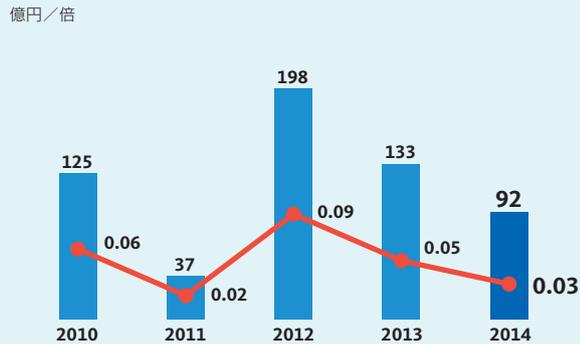
前期比
13.4%増

フリーキャッシュ・フロー*



* 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*



* 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

35円

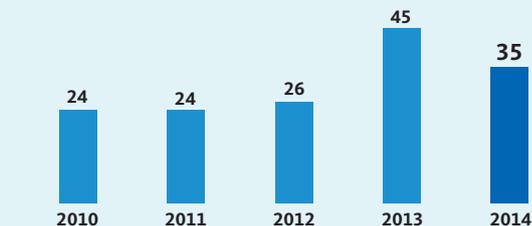
前期比
10円減

1株当たり当期純利益 (基本的)

114.05円

前期比
33.35円減

1株当たり配当金



キャラクター別売上高 (グループ合計)

機動戦士ガンダム

802億円

仮面ライダー

307億円

ワンピース

268億円

スーパー戦隊 (パワーレンジャー)

253億円

アイカツ!

159億円

コンテンツ事業の主要カテゴリ別売上高

業務用ゲーム機

770億円

家庭用ゲームソフト

849億円

ネットワークコンテンツ

684億円

映像音楽コンテンツ

371億円

国内アミューズメント施設既存店売上高

前期比 **93.8%**

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。



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

機能戦略



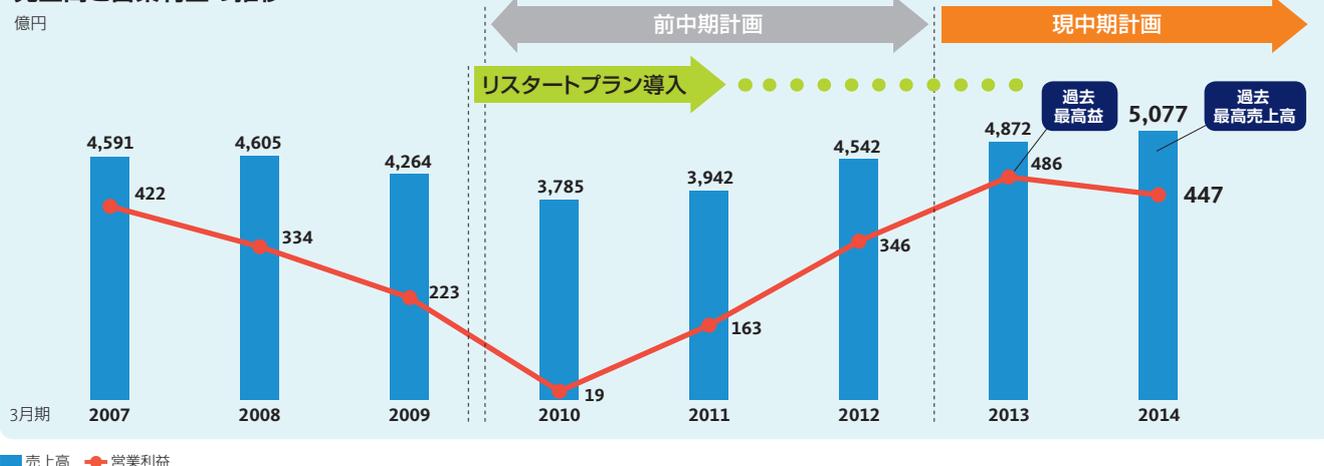
グループ連動ネット戦略



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



2014年3月期の進捗ポイント

- 売上高は経営統合後初めて5,000億円を超え、過去最高売上高を2年連続で更新
- トイホビー事業の国内とコンテンツ事業の好調が、苦戦している事業や地域をカバー
- 通常年度の開発投資や広告宣伝に加え、将来の成長に向けた先行投資を実施

基盤事業領域



日本

- トイホビー事業は、「スーパー戦隊」シリーズなど定番IPの好調に加え、新規IP「アイカツ!」の垂直立ち上げが加わり、好調に推移
- コンテンツ事業は、家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、映像音楽コンテンツなど各事業の好調に加え、ネットワークコンテンツが新たな柱として加わり、規模を拡大
- アミューズメント施設事業は、国内既存店売上93.8%と苦戦。2015年3月期をより身軽な形でスタートするため、不採算店舗閉鎖などに伴う特別損失を計上

収益回復領域



欧米

- トイホビー事業の欧米地域では、「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズは堅調に推移したものの、それ以外のIPが苦戦
- コンテンツ事業の欧米地域では、家庭用ゲームソフトにおいて、海外向けの「DARK SOULS (ダークソウル) II」がヒット

新成長領域



アジア

- アジア地域では日本と連動した展開により、玩具やプラモデル、大人向けのコレクション性の高い玩具、カード商材や業務用ゲーム機販売などが人気となって好調に推移

グループの強みである 「挑戦・成長・進化」し

業績評価

売上高は2年連続で過去最高を更新、 営業利益は投資などの影響で減益

2014年3月期の業績は、連結売上高が前期比4.2%増の5,077億円となり、前期に引き続き過去最高を更新しました。経営統合後初めて5,000億円を超えたことは、社員にとっても大きな自信になりました。

一方利益面では、連結営業利益が前期比8.2%減の447億円となりました。減益の主な要因は、将来の成長に向けた先行投資の実施などによるものです。先行投資については、通常年度に対し、約50億円増の投資を行いました。また、欧米のトイホビー事業の苦戦を受け、約10億円の在庫引当を計上しました。このような特殊要因を除けば、事業面では、過去最高益を更新できる地力はあったといえることから、前向きな結果として受け止めています。

事業別、地域別で 好不調が明確に分かれる結果に

業績を事業別や地域別で分析した場合、好調な事業と地域、苦戦した事業と地域が明確に分かれる結果となりました。事業別では、トイホビー事業とコンテンツ事業が非常に好調でしたが、アミューズメント施設事業が苦戦しました。地域別では、収益基盤である国内に加え、アジア地域が好調に推移した一方で、欧米地域が苦戦しました。

このように、事業ごと、地域ごとに好不調が明確に現れましたが、バンダイナムコグループの幅広いポートフォリオが効果を発揮し、全体ではカバーし合うことができたと評価しています。ただ、当然のことながら、苦戦した事業・地域については今後の成長のためにも早急に立て直すべき課題であると強く認識しています。



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

「IP軸戦略」に磨きをかけ、 続けます。

次期中期計画に向けて

将来に向けた投資に取り組んだ 中期計画2年目

中期計画2年目の2014年3月期は、将来の成長に向けた先行投資を行う年と位置づけて投資を実施しました。具体的には、期初から予定していた新規IPの創出や海外における開発スタジオの設立などに加え、環境変化に対応するため、期中にアプリ開発関連の追加投資を急遽実施しました。アプリ開発関連の追加投資では、2014年3月期のネットワークコンテンツ全体の売上が約684億円と前期比約90億円の増加となりました。これは、スピーディな投資判断が、成果につながった好例といえます。2015年3月期についても、環境変化に対応するためのスピーディな動きに加え、次期中期計画に向けた仕込み・準備も必要だと考えています。投資の是非や金額については、内部で厳しく精査しますが、機会を逸することなく必要なタイミングで、積極的に投資を行っていく方針です。

売上高5,000億円、営業利益500億円を 安定的に達成できるグループを目指す

バンダイナムコグループは、2012年4月にスタートした3カ年の中期計画1年目に、売上高および営業利益ともに過去最高を記録し、2年目となる2014年3月期は、売上高が経営統合後初めて5,000億円を超え、引き続き過去最高を更新しました。これは、バンダイナムコグループの強みである「IP軸戦略」がグループ全体に浸透し、尚かつ自分たちのものとして柔軟に使いこなすことができてきたからだと思います。今後、グローバル競争を勝ち抜いていくためにも、この過去最高売上高・過去最高益の水準である売上高5,000億円、営業利益500億円を安定的に達成できるグループとなることが、まずは必要だと考えています。そのためにも、2015年3月期は、次期中期計画に向けた強固な基盤を構築することが重要です。

中期計画最終年度となる2015年3月期の業績は、売上高5,000億円 営業利益450億円と、ほぼ前年並みを計画しています。この計数計画は、期初時点の商品ラインナップ計画と販売計画を元にしており、加えて、ユーザー嗜好や技術変化の速さ、



次期中期計画に向けて

- グローバル競争に勝ち抜く安定基盤の構築
 - IP軸戦略の継続発展
 - 海外展開の安定・拡大
- ↓
- 中長期的にバンダイナムコの次のステージを目指す

国内の消費税増税後の不透明な環境を踏まえて精査しています。私の個人的な想いとしては、横這いではなく成長を目指していきたいという気持ちは当然あります。しかしながら、2015年3月期については、中期計画2年の成果と課題を受け、次期中期計画の準備と基盤づくりを行う年と位置づけます。まず取り組むべきは、苦戦している事業・地域を立て直し、次の中期計画で各事業そしてグループがステップアップするための基盤を確固たるものにする事です。そのために強みである「IP軸戦略」をよりダイナミックに展開し、シェア拡大を貪欲に目指すとともに、トイホビーの欧米地域とアミューズメント施設事業の立て直しに全力で取り組みます。そのうえで、グループとして、次のステージを目指したいと考えています。

国内における圧倒的No.1戦略の推進

IPラインナップ拡充と変化へのスピーディな対応で「IP軸戦略」を進化させる

トイホビー事業の国内とコンテンツ事業では、現状に満足することなく、各ターゲット、各カテゴリーにおいて圧倒的No.1を追求し続けます。

トイホビー事業の国内では、未就学児に向けて、定番IPである「スーパー戦隊」「仮面ライダー」「プリキュア」シリーズなどの展開を、事業間横連動のビジネスモデルでさらに強化していきます。また、グループがシェアを獲得しきれないターゲットに関しては、小学生に向けて「アイカツ!」や「妖怪ウォッチ」で市場シェアを拡大しているように、乳幼児層や大人層など、各ターゲットに向けて強いIPを投入していきます。このように今後も国内においては「IP軸戦略」における強みをさらに発揮するため、新規IP投入やIPラインナップの拡充をはかります。

コンテンツ事業は、家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、映像音楽コンテンツなど従来の出口で好調だったことに加え、SNSやアプリ市場にスピーディに対応したことにより、ネットワークコンテンツが新たな柱に成長し、グループ全体の収益を押しあげました。最近では、IPをテーマにしたライブイベントが、リアルとバーチャルを融合した新しい出口として育ってきています。環境変化が速いこの分野では、ユーザーがどこにいるのかに常にウォッチし、変化に対してスピーディに対応していきたいと思えます。このほかにも、映像音楽コンテンツを中心に、「機動戦士ガンダム」や「アイカツ!」に続く新規IP創出にも力を入れていきます。

国内のトイホビー事業とコンテンツ事業では、今後も各市場においてバンダイナムコグループの強みである「IP軸戦略」を強力に推進し、シェア拡大をはかります。

アミューズメント施設事業の立て直し

効率化と現場力強化をはかるとともに、柱となる新業態の育成に注力

アミューズメント施設事業は、お客さまとの直接の接点であり、グループのバリューチェーンに欠かせない存在です。2014年3月期には、国内既存店の苦戦を受けて不採算店舗の閉鎖などに伴う特別損失約33億円を計上しました。これにより、2015年3月期を身軽な形でスタートし、業績の回復を目指します。また、2014年4月からアミューズメント施設事業の主幹会社であるナムコの代表取締役社長に、萩原 仁（はぎわらひとし）が新たに就任しました。萩原は、特に、アミューズメント施設と親和性の高い業務用ゲーム機の経験が長く、その経験を活かしてグループ間の連携を強化していきます。さらに、現場重視の姿勢でスピード感もあることから、事業の立て直しに最適な人材だと確信しています。

すでに、組織の重複機能の統合や、営業力強化のための現場人員の増強など、現場の強化と効率化をはかっているほか、景品を活用した年間キャンペーンなど、何度も来ていただける店づくりを進めています。加えて、IPを活用したテーマパークや施設を新たな柱として育成していきます。国内市場は、消費税増税という不透明な局面にありますが、次期中期計画に向けた基盤づくりに取り組み、アミューズメント施設事業をグループ丸となって立て直していきます。

海外展開

トイホビー事業の欧米地域立て直しに全力で取り組む

海外における最優先課題は、欧米地域の立て直しです。特にトイホビー事業では、組織体制や収益構造の見直しといった効率化策の実施や、主力である「パワーレンジャー」シリーズの強化、新規IPの投入によるIPラインナップの拡充といった施策を実行していきます。

「パワーレンジャー」シリーズの強化については、2014年2月から北米で日本の「海賊戦隊ゴーカイジャー」をリメイクした新番組がスタートしました。今後もプロモーション施策などで、常に話題を喚起しながら、商品を強力に展開していきます。IPラインナップの拡充については、複数IPによる安定的なポートフォリオ展開を目指し、日本で実績のあるIPや現地発のIPなど、複数の新規IPを導入・育成していきます。これらの施策により、2015年3月期は赤字幅を圧縮できる見込みです。欧米における本格的な回復成長は次期中期計画において、実現したいと考えています。

好調なアジア地域では、さらなるスピードアップをはかる

欧米地域が苦戦する一方で、アジア地域の展開は順調に推移し、300億円規模の事業へと拡大しています。アジア地域については、中期計画において新成長領域と位置づけ、日本発アジア一気通貫強化戦略を進めてきました。好調の要因としては、日本と嗜好性が近く、日本発のIPに対するニーズが高いことに加え、現地ならではの特性やニーズを十分につかみ、日本との情報共有を密に実施してきたことなどがあげられます。また、アジアのコントロールタワーでもある香港において、グループ7社のオフィスを1つに集約したことで、コミュニケーションが活発になり、事業を横断した協力体制が現場発で実行できるようになってきたことも効果的でした。

今後は、事業カテゴリーやIPの拡大など、さらに事業展開をスピードアップしていきます。2014年からは、アジアで「アイカツ!」のTV放映と商品販売が始まり、日本同様に各事業を横断した「IP軸戦略」を進めています。また、インドネシアの「BIMA SATRIA GARUDA (ビマ・サトリア・ガルーダ)」のような現地嗜好に合わせた現地発IPの商品展開も引き続き行います。このほか、現在はアジア地域の事業展開において、トイホビー事業の比率が大きい状況ですが、業務用ゲーム機の強化とネットワークコンテンツの展開を予定しているコンテンツ事業との連携をはかり、グループ全体の総合力を発揮してさらなる拡大を目指していきます。

グループ推進力となるIP軸戦略

熱意の「連鎖」が、IP軸戦略のポテンシャルを最大化する

今後、バンダイナムコグループが10年、20年と存続し続け、成長し続けるためには、グローバル競争に勝ち抜く基盤が必要です。そのために、先ほども述べたとおり、過去最高売上高・最高益レベルとなる売上高5,000億円、営業利益500億円を安定的に達成できる強固な基盤をつくりあげ、そのうえで次のステージを目指したいと思っています。ここで推進力となるのは、やはり「IP軸戦略」です。バンダイナムコグループは、過去に大きく落ち込んだ業績を、現場に権限委譲を行い「IP軸戦略」を強力に推進することで立て直してきました。「IP軸戦略」はグループにとって最大の強みであり、私たちにしか使いこなせない、強力な武器＝ビジネスモデルでもあります。今後も「IP軸戦略」を核に、さらに磨きをかけることで、最大限のポテンシャルを発揮していきます。

そして、何といても「IP軸戦略」の核となるのは、「IP」そのものです。今後もパートナー企業の有力IPを強力に展開するとともに、「アイカツ!」の成功に象徴されるようなグループオリジナルのIP創出にも積極的に取り組みます。「アイカツ!」では、現場社員の熱意がグループ全体を巻き込み、熱意の連鎖が発生してスピーディな垂直展開に結びつきました。こうした現場の活性化は、私たちエンターテインメント企業には欠かすことのできない重要な要素です。

「IP軸戦略」はあくまでも武器＝手段であり、その武器を使いこなす社員個々の力こそが重要な鍵です。私は経営方針の一つに「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を掲げています。「面白さで勝つ」とは、自らが仕事を楽しみながら面白いことを発想し、挑戦し、世のなかの人にそれをお届けする、この一連の流れを循環させるという考え方です。人を楽しませたいという社員の熱意と、エンターテインメント企業として持っている私たちの特質を合わせて考えたときに、「面白さ」が前面に出なければ、厳しい競争を勝ち抜くことはできないと思っています。だからこそ、私は常々社員に向けて、良い意味で「暴れよう!」と呼びかけています。これは、お互いが遠慮することなく意見をぶつけ合って挑戦し続けよう、ということです。

株主・投資家の皆さまへ

「連鎖」の化学反応で、新たなエンターテインメントを創造する

現中期計画最終年度である2015年3月期は、次期中期計画へのつながりを意識し、「連鎖」の1年にしたいと思っています。これまでも、私たちはIPを軸に事業間の横連動を行ってきましたが、これからは横だけでなく、事業領域や組織の枠を超え、あらゆる方向に自由自在に動き、前へ前へと「連鎖」を起こしたいと思います。連鎖が次の連鎖を生み、その化学反応から新しい商品・サービスやビジネスモデルが生まれ続ける——そういうバンダイナムコグループを目指していきます。

今後も、バンダイナムコグループは、「夢・遊び・感動」を提供するという使命に誇りと責任を持ち、「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を目指し、常に新たなエンターテインメントを創造してまいります。株主・投資家の皆さまにおかれましては、今後も「挑戦・成長・進化」し続けるバンダイナムコグループに、一層のご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2014年8月

IP価値を最大化する 「IP軸戦略」

～さらなる進化に向けたIPの創出と育成～

「IPの
育成」

バンダイナムコグループ全体で推進している「IP軸戦略」は大きな成果をあげ、2013年3月期には経営統合後の最高売上高と最高益を記録、さらに2014年3月期は最高売上高の更新に貢献しました。「IP軸戦略」とは、商品・サービスといったカテゴリー別にIP活用戦略を考えるのではなく、IPを軸に、最適なタイミングで最適なカテゴリーに発信するというシンプルな戦略です。そして、この戦略は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。「IP軸戦略」は、グループ最大の強みとしてさらに浸透、徹底、洗練させることで、今後もより大きな成長が実現できるグループ最大の競争優位性と位置づけています。

本特集では、「IP軸戦略」の中心を担うIP自体の創出と育成について、私たちの取り組みをご紹介します。

「IPの
創出」



IP軸戦略の横連動

連動アイテムを核にした「事業間横連動」の実現

「事業間横連動」とは、キーアイテムを軸にグループのさまざまなカテゴリーの商品を横連動させて展開する戦略です。この戦略ではキーアイテムが非常に重要な役割を担います。キーアイテムと連携しながら、バンダイナムコグループが持つ多くのタッチポイントを使って商品展開をすることで、グループの各カテゴリーを横連動させることが可能となります。

「事業間横連動」は、商品・サービスの規模を拡大させ、有力IPの魅力を最大限に引き出すことを目指したビジネスモデルです。

定番 IP

「仮面ライダー」シリーズ

「仮面ライダー」シリーズは、40年以上にわたって愛され続けてきた人気IPです。キーアイテムを軸に中核商品である変身ベルトの玩具をはじめ、さまざまな関連商品・サービスを展開しタッチポイントを増やしています。この効果により2009年以降には、売上が大きく拡大し、2014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307億円となりました。



定番 IP

「プリキュア」シリーズ

「プリキュア」シリーズは、2004年のTV放送開始から10年目を迎えた、女兒向けの人気IPです。最新作では、キーアイテムとなる「プリカード」を軸に中核商品である「プリチェンミラー」をはじめ、さまざまな関連商品・サービスを展開し安定した人気を獲得しています。

福岡 麗南

株式会社バンダイ

「ハピネスチャージプリキュア!」は、女兒が大好きな「おしゃれ」をキーワードにアイテム展開しています。キーアイテムとなる「プリカード」は、さまざまな商品と連動します。玩具だけでなく、データカードダス、玩具菓子、カプセル自販機商品、アパレルなど、各カテゴリーで「プリカード」を展開することで、ユーザーとのタッチポイントを広げています。

VOICE



新規 IP

小学生男子をターゲットに横連動を行う「妖怪ウォッチ」

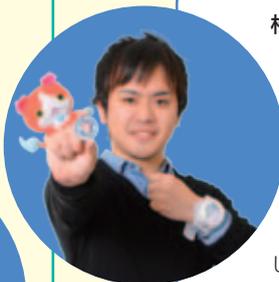
「妖怪ウォッチ」とは、ゲームソフト発でコミックやTVアニメの展開で人気拡大したIPです。バンダイでは、小学生層でのシェア拡大を目指し、放送開始と連動して玩具とデータカードダスを展開し、キーアイテムである「妖怪メダル」を軸に多面的なタッチポイントを設けて、事業間横連動を図っています。

松井 弘樹

株式会社バンダイ

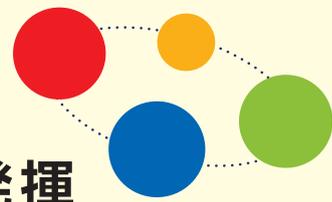
「妖怪ウォッチ」の商品開発にあたっては、過去の小学生男子のヒット商品を分析して参考にしました。キーアイテムの「妖怪メダル」は、集める楽しさだけでなく、ゲームソフトやスマートフォンと連動させることで何度も楽しめることにこだわりました。商品の低価格さと面白さのバランスを追究することで、新しい遊びの提案ができたと思います。今後も長く人気が続くような商品展開をしたいと思っています。

VOICE





グループ横断で総合力発揮



緊密な情報共有によりグループ横断で展開

「IP軸戦略」の要となるのは、有力なIPの価値を維持し続けることにあります。そのためには、長期間にわたってIPを育成していくことを視野に入れながら、事業を展開していくことが重要です。IPの長期的な育成という点で象徴的な事例といえるのが、「機動戦士ガンダム」シリーズです。長きにわたって安定した規模の収益を維持し続けている「機動戦士ガンダム」シリーズは、グループ横断でIPを育成するという共通意識を持って取り組んでおり、そのための情報共有を積極的に行っています。

最近では、小学生女子向けのオリジナルIP「アイカツ!」においても、カード事業と映像作品との連動を出発点に、グループ横断で展開したことが相乗効果を発揮し、想定以上のスピードで規模が拡大しました。これは、グループの総合力で長く愛され続けるIPに育てていくという共通意識のもと、「IP軸戦略」を推進した成果といえます。こうした考え方が、IPの魅力を最大限引き出すことにつながっているのです。

「機動戦士ガンダム」シリーズのIP軸戦略



グループ横断の情報共有の仕組み

「機動戦士ガンダム」シリーズでは、「ガンダムプロジェクト」という会議を定期的で開催しています。同様に「アイカツ!」でも、戦略的かつ効果的なグループ連動を行うために、「アイカツ!」会議を定期的で開催して、足並みを揃えています。このようにグループ横断で総合的な方針を共有しIPおよび商品・サービス展開を推進することで相乗効果をあげるノウハウもバンダイナムグループ独自のものです。今後さらに洗練されていくことでIPの価値向上につながります。



ガンダムプロジェクト

上野 和典

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

VOICE

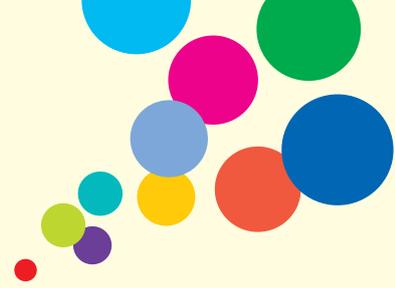
「機動戦士ガンダム」は、IP創出から商品展開までをグループで取り組むことで、作品の世界観を広げ、安定した規模の収益を維持し続けています。グループ間連動を実現する横軸となる仕組みの1つが「ガンダムプロジェクト」です。私は、チーフガンダムオフィサーとして、グループ全体を俯瞰した視点で商品戦略を統括しています。プロジェクト会議には、グループ横断で各事業の担当者が参加し、短期的な展開から中期的な展開まで、活発に議論しています。



また、2014年に「機動戦士ガンダム」は35周年を迎えました。35周年プロジェクトのコンセプト「RISE!—世界は動いている」には、将来を見据え、次のステージへ挑戦を始めていくという意味を込めています。映像作品やイベント、新たなプロジェクトを通じ、「機動戦士ガンダム」をさらに長く支持されるIPに育成していきたいと思っております。



IP軸戦略の拡大・進化



有力IPの可能性を引き出すカテゴリーの拡大・進化

大人層へのターゲットを目的に、IPを活用した商品展開

精密でディテールにこだわったハイクオリティなフィギュアなど大人層をターゲットとした展開は、IPの新たな可能性を引き出す取り組みです。日本のみならず海外でのイベント開催などで大人層向けブランドとして認知されてきている「TAMASHII NATIONS」は主に男性をターゲットとしていますが、最近では大人の女性をターゲットとした取り組みも進めています。

化粧品ブランド「クリアポータ」では、IPの世界観を融合した新しい化粧品カテゴリーとして、「美少女戦士セーラームーン」20周年を記念した商品を発売し、想定を大きく超える売れ行きとなりました。



クリアポータ



TAMASHII NATIONS

IPと飲食を融合した新業態「カフェ&バー CHARACRO (キャラクロ)」

「カフェ&バー CHARACRO」とは、IPと飲食を融合した新業態のキャラクターテーマ飲食施設です。第1弾としてグループのオリジナルIPである「TIGER & BUNNY」をテーマに展開し、予約が殺到するほどの人気を集めました。



桑原 大輔

株式会社ナムコ

キャラクロは、「現実世界と作品世界のクロスオーバー」がコンセプトです。作品のテーマと連動したさまざまな演出、サービスを提供することで、単なるキャラクターカフェではない、より深い世界観を体験できる店舗です。大好きなものに囲まれた場所で飲食を楽しむ、時には一緒に熱唱し踊って盛りあがる、といった「場」を提供することが、バンダイナムコならではの飲食施設なのだと思います。

VOICE



市場拡大にスピーディに対応するアプリゲーム「ONE PIECE トレジャークルーズ」

「ONE PIECE トレジャークルーズ」は、スマートフォン向けのアプリゲームで配信開始からわずか1ヶ月間で500万ダウンロードを達成しています。アプリゲームは、市場が拡大しており、バンダイナムコグループにとってもソーシャルゲームに続くIP活用の柱として戦略投資を行うなど、スピードをあげて取り組んでいます。



講元 大輔

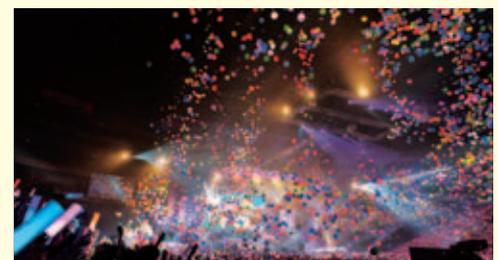
株式会社バンダイナムコゲームス

「ONE PIECE トレジャークルーズ」は、成長するアプリ市場にスピーディに対応するために企画をスタートしました。ゲーム開発にあたっては、キャラクターの魅力を最大限活かすとともに、つついやってみたいくなる操作性を意識しました。アプリゲームは、配信後も、ユーザーの声に対応する運営が重要ですので、常に気を抜くことなく、運営に注力しています。

VOICE

「IP軸戦略」の新たな出口となるライブイベント

既存の商品・サービスに続く新たなカテゴリーが、映像作品やゲームソフトに登場する声優などによるライブイベントです。バーチャルなIPの世界観をファンがリアルに体感することができる場として人気となり、2014年3月期には「アイドルマスター」や「ラブライブ!」などのIPをテーマに、年間300以上のライブイベントを実施。今後も新たなカテゴリーとして強化していきます。



「ラブライブ!」のライブイベント

IPの
創出

オリジナルIP

「アイカツ!」の垂直立ちあげ



2012年10月から展開を開始した「アイカツ!」は、“アイドル”と“ファッション”をテーマにした小学生
 女兒対象のグループオリジナルのIPです。「アイカツ!」は、企画当初からデータカードダスとアニメー
 ションが連動する形でスタートし、グループ各社を巻き込んだ相乗効果で、想定以上のスピードでビジネ
 スが拡大しました。2014年3月期のグループ全体の売上高は159億円と、わずか1年半程の期間で急成
 長を遂げています。

オリジナルIPの創出から、垂直立ちあげに成功した「アイカツ!」は、バンダイナムコグループが推進
 する「IP軸戦略」の代表的な成功事例です。

VOICE

プロダクト
マネジメント
の声

高橋 誠
株式会社バンダイ

強い想いと覚悟でオリジナルIPの創出に挑戦

「アイカツ!」の誕生前、バンダイのデジタルカードのIPラインナップは男性や男
 児向けが中心で、私たちが獲得しきれない小学生女兒層を開拓することで、
 市場でのシェアをさらに拡大できるチャンスがあると考えていました。男児向け
 商品の成功で培ったノウハウを女兒向けに活かしたい、しかもオリジナルIPで
 挑戦したいという想いが、「アイカツ!」を生み出すきっかけです。挑戦するから
 には、必ず成功したいという強い想いと覚悟を持っての挑戦でした。

新たなオリジナルIPの創出にあたって、アイドルをコンセプトに選んだのは、女兒
 が憧れを持つ存在だからです。さらに女兒は、ファッションやおしゃれに敏感でも
 あることから、着せ替え要素を付加することで、憧れを具現化できると考えま
 した。そのために、入念なユーザー調査の実施で、女兒の好みや興味を惹く要素
 を徹底的に把握し、さらになるべく多くのタッチポイントを作って「アイカツ!」に
 触れる機会を増やすことを考えました。データカードダスはもちろん、アニメー
 ション、玩具、家庭用ゲームソフト、アパレルなど、グループの幅広いカテゴリーを
 活かし、強力なグループ間連動によるIP人気の垂直立ちあげを目指していました。

「アイカツ!」は当初から中長期的に100億円規模のオリジナルIPに育成する
 ことを目指していましたので、目標の到達にはカード事業だけではなく、グループ
 全体を巻き込んだ連動が必要不可欠でした。だからこそ、グループ全体で盛りあ
 げるために、グループ各社、各事業部に対して「アイカツ!」を知ってもらい、商品
 化してもらうためのプレゼン活動には、強い熱意を持って取り組みました。

熱意の連鎖でグループ連動の相乗効果

2012年10月、アニメーションのTV放送が開始され、同時にデータカードダスの
 展開も始まりました。まずは、アニメーションとカードでの人気獲得が重要だと
 考えていましたが、早い段階でヒットの手応えを感じることができました。また、

アイカツ!
の歴史

2010年秋

IP企画スタート

2012年10月

アニメーション
放映開始
コンテンツ



データカードダス
稼働開始
トイホビー



2012年11月

玩具など関連商品発売
トイホビー



ニンテンドー3DS用
ソフト発売
コンテンツ



音楽CD発売
コンテンツ



■ = SBU



当初の計画とおり、玩具や家庭用ゲームソフト、アミューズメント施設と次々とタッチポイントを増やし、ユーザーが「アイカツ！」に触れる機会が増えたことで、狙いどおりに相乗効果の高い展開となりました。その結果、ユーザー数は急激に増加し、想定以上のスピードと規模でビジネスが立ちあがっていきました。こうした拡大の波に乗ってからは、グループ全体の商品展開スピードが一気に加速し、次のさらに大きな波に乗るべく、あらゆるカテゴリーから「アイカツ！」の発信を行いました。バンダイナムコグループならではの強みとは、こうしたIPの可能性を察知した瞬間、グループ全体が加速度的に連動できることです。2014年3月期に「アイカツ！」の売上高が159億円へと到達したのは、このグループの強みが存分に発揮された結果だといえます。

息の長いIPへと育てていく

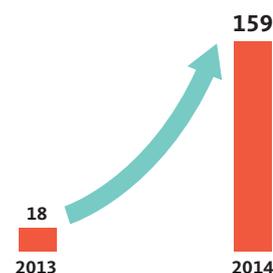
「アイカツ！」は、まだまだ大きく伸びる可能性があると思います。ユーザー数や年齢層をもっと広げ、常に新しい話題を提供していきたいと考えています。「アイカツ！」を息の長いIPに育成していくためにも、ユーザー調査を継続し続け、ユーザーの反応を素早く取り入れていくことが重要です。常に新しいユーザーが「アイカツ！」に触れる機会を持てるように、商品・サービスのクオリティにもこだわり、どのタッチポイントでも楽しめるように心掛けています。夏には女兒の憧れを実現するという目的で、ホログラム映像とプロジェクションマッピングを融合したライブイベントを開催したほか、12月には劇場版「アイカツ！」の公開も予定しています。また、アジアでの展開もスタートしました。今後も「アイカツ！」の世界観に触れることができるタッチポイントを豊富に用意することで、5年、10年と長く続く、親子2世代で安心して楽しめる息の長いIPにしていくことが今後の目標です。まだまだ先は長いですが、さらなる熱意で取り組んでいきたいと思っています。

高まるオリジナルIP創出への機運

現在、グループ内では、“第二の「アイカツ！」を生み出そう！”と盛りあがっています。オリジナルIPの創出は非常に困難ではあるものの、「アイカツ！」の成功事例により、グループ全体が新しいことにチャレンジしやすい土壌を整えることができたと考えます。可能性を秘めたIPがあれば、グループ全体が「アイカツ！」で実現したスピード感で連動展開できることが認知され、今後は次々と新しいIP創出のプロジェクトが立ちあがると考えます。その場合は、ぜひ私もバックアップする側に回りたいと思っています。

アイカツ！売上高推移（グループ全体）

億円



3月31日に終了した会計年度

グループ連動の仕掛けとなった「アイカツ！」会議

「アイカツ！」会議は、当初は商品化にあたって、IPの世界観を各担当者に理解してもらうための会議でした。IPの拡大に従って、会議の形は変わり、どのような商品が売れているのかといった情報交換の場となり、商品コンセプトがブレないようにIPの世界観を定期的に共有し、各担当者のベクトルを合わせるための場ともなりました。現在では、グループ全体の約30人が集まる会議として月1回開催しているほか、さまざまなレベルでの会議が毎週のように開催されています。



2012年12月

オフィシャルショップ
1号店オープン

アミューズ
メント施設



2013年10月

アニメーション
2ndシーズン
スタート

コンテンツ



2014年8月

ホログラム映像とプロジェクション
マッピングのライブイベント

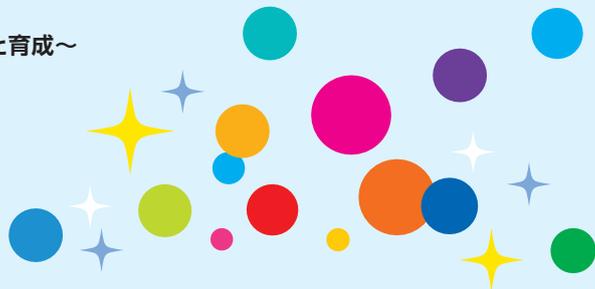
コンテンツ



2014年12月

劇場版公開予定

コンテンツ



IPの創出 期待トピックス

期待される有力IP

日本・アジアで 時差のない展開をはかる 「機動戦士ガンダム」

アジアでも高い人気のオリジナルIP「機動戦士ガンダム」は、日本との時差がない展開を図っています。情報発信サイト「ガンダムinfo」を活用し、新作映像の多言語での映像配信や商品情報の提供を行っています。2013年には、香港で大規模なイベントも開催し、IPの認知拡大に取り組みました。今後も日本とアジアを1つの市場と捉え、水平展開を行っていきます。



ハイターゲット向けオリジナルIP「ラブライブ！」

「ラブライブ！」は、グループのオリジナルIPとして、(株)サンライズがアニメーションの制作を担当し、2013年のTV放送開始以来、映像音楽パッケージや音楽CD、ライブイベントなども人気です。2014年4月からは、TVアニメ第2期に入り、ハイターゲットに向けた新規IPとしてグループ全体で盛りあげていきます。



ワールドワイドに展開する「PAC-MAN」

2010年に30周年を迎えた「PAC-MAN」。2013年から、TVアニメの放送を開始し、放送に連動してゲームソフトや業務用ゲーム機、ネットワークコンテンツ、玩具、ライセンス商品のワールドワイドでの展開がスタートしました。グループ全体で海外における息の長いIPとして、育成していきます。



有力IP創出に向けた仕組み

オリジナルIP創出に向けた新たな取り組み「オリジナル・スター IP事務所」

「オリジナル・スター IP事務所」とは、バンダイナムコグループを横断してオリジナルの新規IP創出を目指す新たな取り組みです。オリジナルIPの原石にスポットを当て、発掘・育成しグループを代表するIPのスターを誕生させるためのプロジェクトです。第一回目の募集には国内外から150以上の企画が集まり、今後も定期的に企画の募集を行う予定です。

宮河 恭夫

オリジナル・スター IP事務所長
株式会社サンライズ 代表取締役社長

オリジナルIPの創出を各社単位で行うのではなく、グループとしてバックアップすることでIP創出の土壌づくりをしたいというのが、「オリジナル・スター IP事務所」立ちあげのきっかけです。グループ内で新たな企画を公募し、ビジネス展開の可能性があるものについては、パイロット映像をつくり、IPの発掘・育成を行います。IPは一朝一夕でできあがるものではなく試行錯誤しながら作り上げるものです。スターの原石を発掘し磨きあげてデビューさせる事務所としての役割を担っていきたいと思います。

VOICE

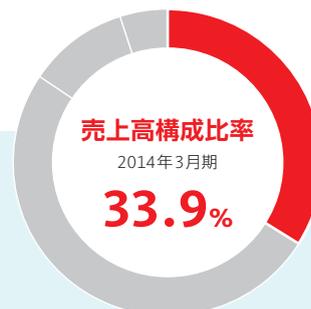


トイホビー事業

業績推移

単位：百万円

3月31日に終了した会計年度	2012	2013	2014	前期比	2015計画
売上高	¥177,994	¥172,977	¥186,391	+7.8%	¥200,000
セグメント利益	16,113	11,255	10,510	-6.6%	13,000
セグメント利益率	9.1%	6.5%	5.6%	—	6.5%



注：内部取引消去前売上高で計算しています。

主要キャラクター別売上高 (海外トイホビー事業)

単位：億円

3月31日に終了した会計年度	2012	2013	2014
機動戦士ガンダムシリーズ	¥ 48	¥ 48	¥ 69
パワーレンジャーシリーズ	65	104	102

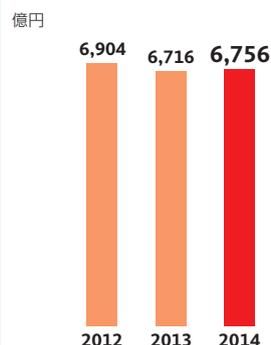
主要キャラクター別売上高 (国内トイホビー事業)

単位：億円

3月31日に終了した会計年度	2012	2013	2014
仮面ライダーシリーズ	¥283	¥271	¥223
機動戦士ガンダムシリーズ	156	165	184
スーパー戦隊シリーズ	130	96	144

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

2015年3月期の戦略ポイント

国内

国内圧倒的No.1に向け、積極果敢に攻勢

- 「スーパー戦隊」「仮面ライダー」「プリキュア」シリーズなどの未就学児向け定番IPは、メディアとの連携や、横連動のビジネスモデルなどで、さらに展開を強化
- 小学生向けには「アイカツ!」に加え、ゲームソフト発の人気IP「妖怪ウォッチ」などの新規IP商品を投入し、シェア拡大をはかる
- 乳幼児層、大人の男性層に加え、新たなターゲットとして大人の女性層向けにも、「美少女戦士セーラームーン」などのIPを活用した商品を展開

海外

欧米地域の回復が最優先課題

- 主力の「パワーレンジャー」は、視聴環境の向上により視聴率がアップするとともに商品販売も堅調。ウェブを活用したプロモーション施策などで、今後も話題を喚起
- 欧米において複数の新規IPを投入し、IPラインナップの強化を実施
- 好調なアジアでは、アニメーションの無料配信や現地発のIP活用など、地域特性に応じたきめ細かい商品・マーケティング展開をスピードアップ。新たに「アイカツ!」の展開をスタート

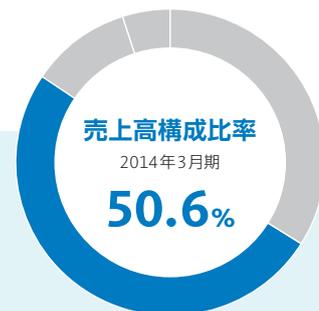


コンテンツ事業

業績推移

3月31日に終了した会計年度	2012	2013	2014	前期比	2015計画
売上高	¥225,504	¥263,596	¥278,408	5.6%	¥260,000
セグメント利益	17,003	36,438	37,249	2.2%	32,000
セグメント利益率	7.5%	13.8%	13.4%	—	12.3%

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

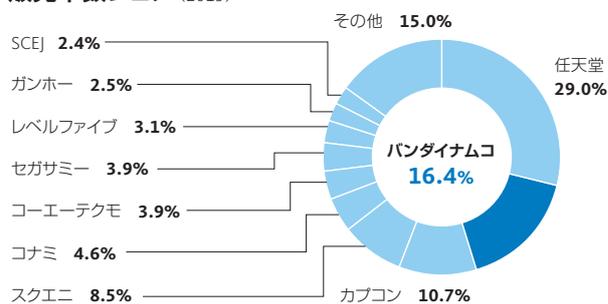
3月31日に終了した会計年度	2012	2013	2014
業務用ゲーム機・景品	¥734	¥718	¥770
家庭用ゲームソフト	860	844	849
ネットワークコンテンツ	336	592	684
映像・音楽	296	385	371

単位:億円

バンダイナムコ: バンダイナムコホールディングス
スクエニ: スクウェア・エニックス・ホールディングス
コーエーテックモ: コーエーテックモホールディングス
セガサミー: セガサミーホールディングス
ガンホー: ガンホー・オンライン・エンターテイメント
SCEJ: ソニー・コンピュータエンタテインメントジャパンアジア

市場データ

国内メーカーグループ別家庭用ゲームソフト 販売本数シェア (2013)



集計期間: 2012年12月31日~2013年12月29日

出典元: 「ファミ通ゲーム白書2014」(KADOKAWA エンターブレイン ブランドカンパニー)

2015年3月期の戦略ポイント

「IP軸戦略」を深化させ、環境変化に迅速に対応

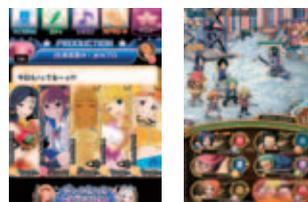
業務用ゲーム機・景品

- 開発力を活かした業務用ゲーム機や景品を投入。今後国内だけでなく、複合施設が増加している新興国の見本市にも積極的に出展し、販売拡大をはかる



ネットワークコンテンツ

- 出口の変化へのスピーディな対応を重視し、既存の人気タイトルの安定運営に注力。それに加えてオンラインゲームは、新たなタイトル開発にも着手。アプリは、戦略タイトルを投入し、リソースの選択と集中を実施



家庭用ゲームソフト

- 国内向けの人気IPタイトルや、ワールドワイドで展開するFCタイトル、F2P (Free to Play) などネットワークと融合したタイトル、ターゲット拡大や新たなジャンルのチャレンジタイトルなど、IPの特性に合わせてバランスよく展開



映像音楽コンテンツ

- 「機動戦士ガンダム」シリーズなど、定番人気タイトルを軸に、新規タイトルにも挑戦。映像と音楽を連携させたライブビジネスにも積極的に取り組み、新たな出口として強化



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	2012	2013	2014	前期比	2015計画
売上高	¥61,033	¥60,186	¥58,200	-3.3%	¥60,000
セグメント利益	2,381	1,684	-898	—	1,000
セグメント利益率	3.9%	2.8%	—	—	1.7%

アミューズメント施設事業全体の施設数 (2014.3末現在)

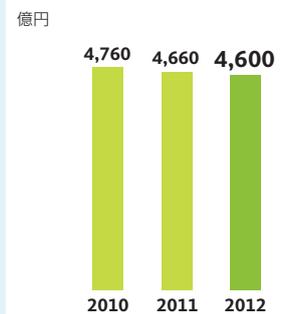
単位：店

地域	地域合計	内訳		
		直営店	レベニューシェア*	その他
日本	225	211	10	4
北米	1,024	19	1,005	0
欧州	21	9	12	0
アジア	25	8	17	0
合計	1,295	247	1,044	4

*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

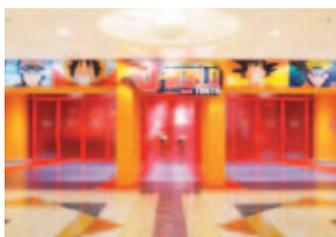


出典元：日本生産性本部「レジャー白書2013」

2015年3月期の戦略ポイント

グループのバリューチェーンに欠かせない存在として、事業の立て直しが最優先課題

- 新体制のもと、グループ内での連携強化とともに、立て直しに向けた各種施策をスピーディに進行
- 営業力強化のため、本部から人員をフロントに配置するなど、現場の強化と効率化を実行
- 景品を活用した年間キャンペーンなど、何度も来ていただける店づくりを推進
- グループならではの強みを活かすことができるテーマパークや、IPと物販、IPと飲食を融合した新業態を、新たな柱に育成



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 / Mission

「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っています。

CSR活動コンセプト



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、おおせいの手でカタチにして、ひとりひとりのお客さまの心を響かせること。

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

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

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。

● 東日本大震災の被災地での支援活動

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を行っています。また、株主優待において寄付を選択された株主様と連携した支援活動を、継続的に実施しています。



被災地でのワークショップ

● 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はかっています。



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

● 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

社外役員のメッセージ



松田 譲

取締役 (社外)

私は、2014年6月にバンダイナムコホールディングスの社外取締役役に就任致しました。エンターテインメント企業は、私が長く経験をつんできた製菓会社とは異なる業種ですが、人々の生活を充実させるという点で、共通する部分があります。さらに、企業経営の観点で言えば、一定の原理原則が存在しており、本質は変わらないと考えております。私は、企業経営者として経営統合や構造改革など、さまざまなことに携わってきました。そういった豊富な経験を十分に生かして、社外からの目線でバンダイナムコグループの経営に貢献していきたいと思っております。

また、バンダイナムコグループのコーポレート・ガバナンスについては、非常に高い評価をしております。特に評価できるのが、さまざまな委員会に社外役員が参加するなど、社外役員の存在を重視した実効性の高い統治をしている姿勢が伺えるところです。今後、私もそういった立場で経営に参画できることに、大変期待しております。

私の経営者としてのモットーは、「透明性」「公平性」「スピード感」です。こうした考えはどのような業種においても通用することです。今後もこのモットーを基軸に、グループの成長に向けた経営のあり方を共に考え、社外取締役としての役割を果たしていく所存です。そして、何よりも企業価値を向上させることこそ、企業における最も重要な目的だと認識しております。グループに属する人々のそれぞれの立場は違っても、目指すべき目的は同じです。そのために、これまでの経験をベースに精一杯努力して、バンダイナムコグループの企業価値向上に貢献することが私の希望であり、使命だと考えております。株主・投資家の皆さまには、今後ともご支援いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

松田 譲

TOPICS

東京証券取引所より、企業価値向上表彰で優秀賞を受賞

バンダイナムコホールディングスは、(株)東京証券取引所主催の「2013年度企業価値向上表彰」の優秀賞に選定されました。

企業価値向上表彰は、高い企業価値の向上を実現している上場会社のうち、資本コストをはじめとする投資者の視点を深く組み込んだ企業価値の向上を目指す経営を実践している企業を表彰するものです。東京証券取引所に上場している3,000社以上の会社より、優秀賞4社のうちの1社として選定されました。

バンダイナムコホールディングスでは、今後も企業価値向上を目指した経営やステークホルダーとのコミュニケーション活動を行ってまいります。



バンダイナムコホールディングス 浅古取締役 (左) と
東京証券取引所 清田代表取締役社長 (右)

主なトップミーティング

当社では、下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、その他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。

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	取締役（社外取締役を除く）、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、主要子会社担当取締役、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、主要子会社担当取締役、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	取締役（社外取締役を除く）、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	取締役（社外取締役を除く）、指名者

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などを日常的に監視しています。

なお、当社は、P32に掲載のとおり「社外役員の独立性に関する基準」を定め、この基準をもとに社外取締役、社外監査役を選任しています。社外取締役、社外監査役は、この基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、高い独立性を

有していると判断したため、全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しています。

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、監督機能などを強化するとともに適時適切な助言を行っています。

役員報酬等に関する方針

当社の役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関しては、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案しつつ、当社グループの業績および企業価値の向上へのモチベーションを高めることを目的とした報酬体系とすることを基本方針としています。また、当社グループの戦略ビジネスユニット主幹会社である(株)バンダイ、(株)バンダイナムコゲームス、(株)ナムコの3社についても、当社と同様の基本方針としています。

具体的には、取締役の報酬(社外取締役を除く)は、各事業年度における業績の向上および中長期的な企業価値の増大に向けて職責を担うこと、業績と報酬との関連性をより一層明確にすること、株主との価値共有を促進することを勘案し、基本報酬、業績連動賞与、株式報酬型ストックオプションで構成しています。取締役の報酬体系については、委員の過半数が社外取締役で構成される人事報酬委員会で検討の上、決定されています。

社外取締役の報酬は、独立性の確保の観点から、基本報酬のみで構成しています。監査役の報酬は、当社グループ全体の職務執行に対する監査の職責を担うことから、基本報酬のみで構成し、職位に応じて定められた額としています。各監査役への報酬額は監査役会にて決定されています。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	290	172	118	4
監査役 (社外監査役を除く)	24	24	—	1
社外役員	88	88	—	6

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 of 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、迅速かつ確か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。

特に、大規模災害等によるグループの経営に著しい損害を及ぼす事態の発生を想定し、グループの事業継続計画(BCP)の基本方針を制定するとともに、事業の早期回復・再開を実現するため、グループにおける事業継続計画(BCP)の策定および事業継続マネジメント(BCM)体制の整備に取り組んでおります。

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います。

買収防衛策

当社は、現在のところ具体的な買収防衛策を導入しておりません。企業価値向上策に従って、経営戦略・事業戦略を遂行し、グループ企業価値を向上させることが、不適切な買収への本質的な対抗策であると考えます。

もっとも、株主の皆さまから経営を負託された者として、今後、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切な者が出現する場合に備え、買収防衛の体制整備にも努めていきます。具体的には、万一不適切な買収者が現れた場合に、当該買収者による提案に対し、経営陣の保身に走ることなく、企業価値の向上を最優先した判断を下すことができる体制を構築していきます。そして、新株予約権等を活用した買収防衛策についても、法令や社会の動向を注視しつつ、検討していきます。

社外役員の独立性に関する基準

当社の社外取締役または社外監査役が独立性を有していると判断される場合には、当該社外取締役または社外監査役が以下のいずれの基準にも該当してはならないこととしています。

- ① 当社（当社グループ会社を含む。以下、同じ。）を主要な取引先とする者
- ② 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役または支配人その他の使用人である者
- ③ 当社の主要な取引先である者
- ④ 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役または支配人その他の使用人である者
- ⑤ 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士またはコンサルタント等
- ⑥ 当社から、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人またはコンサルティング・ファーム等の法人、組合等の団体に所属する者
- ⑦ 当社から一定額を超える寄付または助成を受けている者
- ⑧ 当社から一定額を超える寄付または助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者である者
- ⑨ 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役または社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役または支配人その他の使用人である者
- ⑩ 上記①～⑨に過去5年間において該当していた者
- ⑪ 上記①～⑨に該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または二親等以内の親族
- ⑫ 当社または当社の子会社の取締役、執行役もしくは支配人その他の重要な使用人である者の配偶者または二親等以内の親族

(注) 1. ①および②において、「当社を主要な取引先とする者（または会社）」とは、「直近事業年度におけるその者（または会社）の年間連結売上高の2%以上の支払いを当社から受けた者（または会社）」をいう。
2. ③および④において、「当社の主要な取引先である者（または会社）」とは、「直近事業年度における当社の年間連結売上高の2%以上の支払いを当社に行っている者（または会社）、直近事業年度末における当社の連結総資産の2%以上の額を当社に融資している者（または会社）」をいう。
3. ⑤、⑦および⑧において、「一定額」とは、「年間1,000万円」であることをいう。
4. ⑥において、「一定額」とは、「直近事業年度における法人、組合等の団体の総売上高の2%以上または1億円のいずれか高い方」であることをいう。

以上

Financial Section

財務セクション

CONTENTS

- 34 6カ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
- 68 監査報告書

6カ年連結財務サマリー

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社
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)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
会計年度:						
売上高	¥426,400	¥378,547	¥394,179	¥454,211	¥487,241	¥507,679
売上総利益	146,023	128,753	139,415	167,503	183,079	190,829
販売費及び一般管理費	123,675	126,869	123,077	132,896	134,436	146,156
営業利益	22,348	1,884	16,338	34,607	48,643	44,673
経常利益 ^{注1}	24,513	1,908	16,399	34,960	49,973	47,457
当期純利益(当期純損失)	11,830	(29,929)	1,848	19,304	32,383	25,055
包括利益	—	—	(4,600)	21,551	41,505	32,633
資本的支出	17,481	14,418	13,439	23,758	23,836	28,979
減価償却費	22,546	18,989	18,001	18,142	20,416	21,726
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,301	10,582	22,562	39,112	36,411	41,291
会計年度末:						
総資産	¥363,445	¥325,936	¥308,269	¥342,172	¥374,203	¥405,093
流動資産	230,086	217,763	210,934	240,920	264,804	284,398
流動負債	84,304	86,605	86,105	107,946	108,391	120,135
純資産	260,579	229,012	213,693	213,126	248,770	267,951
1株当たり情報(単位:円):						
当期純利益(当期純損失)(基本的)	¥47.95	¥(123.98)	¥ 7.71	¥85.62	¥ 147.40	¥114.05
配当金	24.00	24.00	24.00	26.00	45.00	35.00
主要財務指標:						
自己資本当期純利益率(ROE) ^{注2} (%)	4.3	-12.4	0.8	9.1	14.1	9.7
総資産経常利益率(ROA) ^{注3} (%)	6.3	0.6	5.2	10.7	14.0	12.2
売上高販管費率(%)	29.0	33.5	31.2	29.3	27.6	28.8
売上高営業利益率(%)	5.2	0.5	4.1	7.6	10.0	8.8
売上高当期純利益率(%)	2.8	-7.9	0.5	4.3	6.6	4.9
自己資本比率(%)	70.9	69.5	68.8	61.8	66.0	66.0
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.08	0.06	0.02	0.09	0.05	0.03

(注)

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

ファイナンシャル・レビュー

2014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、国内においては景気対策や金融緩和を背景に、企業収益や個人消費の改善など、一部に明るい兆しが見えているものの、2014年4月の消費税増税が与える影響への懸念などから、景気の先行きについては不透明な状況が続きました。また、欧米においても、財政政策を巡る混乱や雇用環境の厳しさが残存していることなどから、個人消費の低迷が持続し、不透明な経済環境が続きました。

このような環境のなか、当社グループは、2012年4月にスタートした中期計画のビジョン「挑戦・成長・進化」のもと、中長期的な成長に向けて「IP (Intellectual Property、キャラクターなどの知的財産) 軸戦略」を核とした様々な施策を推進しました。事業面では、コンテンツ事業において、家庭用ゲームソフトや映像音楽コンテンツ、ネットワークコンテンツなどの展開が好調に推移しました。また、トイホビー事業が、国内の定番IP商材を中心に順調に推移しました。

売上高

連結売上高は、5,076億79百万円(前期比4.2%増)となりました。

売上原価

売上原価は、3,168億50百万円となり、売上原価率は前期と同水準の62.4%となりました。その結果、売上総利益は1,908億29百万円となり、売上総利益率は前期と同水準の37.6%となりました。

2014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
トイホビー	¥186,391	¥172,977	¥13,414	¥10,510	¥11,255	¥(745)
コンテンツ	278,408	263,596	14,812	37,249	36,438	811
アミューズメント施設	58,200	60,186	(1,986)	(898)	1,684	(2,582)
その他	27,351	25,788	1,563	1,646	1,693	(47)

トイホビー事業

国内において、「獣電戦隊キョウリュウジャー」や「仮面ライダー鎧武/ガイム」、「ドキドキ!プリキュア」などの定番IPや、女兒向け新規IP「アイカツ!」などの商品が、各事業を横断する展開により好調に推移しました。また、2014年1月から販売を開始した男児向け新規IP「妖怪ウォッチ」の商品が人気となりました。このほか、乳幼児層や大人層に向けた商品展開を強化するなどのターゲット拡大に向けた取り組みを行い、国内の各ターゲット・市場における「圧倒的No.1戦略」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)」シリーズの商品が堅調に推移しましたが、欧米全体では苦戦しました。アジア地域においては、日本と連動した展開により、玩具やプラモデル、大人向けのコレクション性の高い玩具、カード商材などが人気となりました。

この結果、トイホビー事業における売上高は1,863億91百万円(前期比7.8%増)、セグメント利益は105億10百万円(前期比6.6%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、1,461億56百万円(前期比8.7%増)となり、販管費率は前期の27.6%から28.8%に上昇しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費380億83百万円、役員報酬及び給料手当380億5百万円、退職給付費用22億91百万円、研究開発費164億37百万円などとなります。

営業利益

営業利益は、446億73百万円(前期比8.2%減)となり、営業利益率は前期の10.0%から8.8%に低下しました。

その他の損益

その他の損益は、受取利息及び受取配当金が前期の4億57百万円から7億15百万円に増加したものの、投資有価証券評価損が前期の21百万円から2億62百万円に増加した他、減損損失が前期の5億6百万円から20億3百万円へと大幅に増加したことなどにより、19億14百万円の損失となりました。

当期純利益

当期純利益は、アミューズメント施設事業において不採算店舗の閉鎖や使用見込みの低い機器の処分などに伴う特別損失を計上したことなどにより、250億55百万円(前期比22.6%減)となりました。当期純利益率は4.9%、1株当たり当期純利益は、前期の147円40銭から114円5銭に減少しました。

コンテンツ事業

家庭用ゲームソフトにおいて、海外向けの「DARK SOULS (ダークソウル) II」、国内向けの「GOD EATER (ゴッドイーター) 2」などのヒットに加え、「ディズニー マジックキャッスル マイ・ハッピー・ライフ」や前期に発売した「太鼓の達人」シリーズなど複数タイトルのリピート販売が好調に推移しました。また、ネットワークコンテンツでは、「ワンピースグランドコレクション」や「機動戦士ガンダム」シリーズ、「アイドルマスター」シリーズなどのソーシャルゲームの主力タイトルが安定的に推移するとともに、「機動戦士ガンダム」シリーズなどのスマートフォン向けアプリやオンラインゲームが業績向上に貢献しました。

映像音楽コンテンツでは、「宇宙戦艦ヤマト2199」や「ラブライブ!」、「ガールズ&パンツァー」などの複数の新作タイトルや、アニメーション関連の音楽タイトルが好調に推移しました。また、商品・サービスとネットワーク機能やイベントとの連動など、コンテンツ事業内の横連動により、IP価値の最大化をはかりました。

この結果、コンテンツ事業における売上高は2,784億8百万円（前期比5.6%増）、セグメント利益は372億49百万円（前期比2.2%増）となりました。

アミューズメント施設事業

国内において、既存のアミューズメント施設事業に続く柱の構築に向けた取り組みとして、屋内型テーマパークを新たに3カ所オープンし、また、IPの世界観を体感できる差異化した店舗展開などを推進しましたが、既存店売上高が前年同期比93.8%と前年実績を下回りました。

この結果、アミューズメント施設事業における売上高は582億円（前期比3.3%減）、セグメント損失は8億98百万円（前期は16億84百万円のセグメント利益）となりました。

その他

その他事業につきましては、グループのトイホビー、コンテンツ、アミューズメント施設の各戦略ビジネスユニットへ向けた物流事業、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273億51百万円（前期比6.1%増）、セグメント利益は16億46百万円（前期比2.8%減）となりました。

財政状態

当期末の資産につきましては、前期末に比べ308億90百万円増加し、4,050億93百万円となりました。これは主に、現金及び預金が122億71百万円、たな卸資産が83億70百万円、有形固定資産が47億17百万円、時価評価などにより投資有価証券が31億63百万円、繰延税金資産が22億86百万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117億9百万円増加し、1,371億42百万円となりました。これは主に返済により、長期借入金が39億11百万円減少しましたが、仕入債務が51億53百万円、未払費用が64億99百万円増加したことによるものです。なお、退職給付会計基準の改正に伴い、退職給付に係る負債が80億62百万円増加した一方で、退職給付引当金が37億24百万円減少しております。

純資産につきましては、前期末に比べ191億81百万円増加し、2,679億51百万円となりました。これは主に配当金の支払額98億92百万円があったものの、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152億97百万円、為替相場の変動を受けて為替換算調整勘定が70億48百万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66.0%から変動はありません。また、流動比率は236.7%（前期244.3%）、当座比率は176.8%（同185.1%）、インタレスト・カバレッジ・レシオは308.1倍（同244.4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156億25百万円増加し、1,346億67百万円となりました。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、412億91百万円（前期比13.4%増）となりました。これは主に法人税等の支払額が182億20百万円（前期は203億78百万円）、たな卸資産の増加額が71億67百万円（前期は15億58百万円）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427億59百万円（前期は484億90百万円）、減価償却費が217億26百万円（前期は204億16百万円）、売上債権の減少額が51億5百万円（前期は55億22百万円の増加）となったことにより、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、144億21百万円（前期比3.0%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156億3百万円（前期は135億31百万円）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、150億70百万円（前期比20.6%増）となりました。これは主に配当金の支払額が98億92百万円（前期は57億15百万円）、長期借入金の返済による支出が60億52百万円（前期は53億33百万円）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おります。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11円を加え、1株につき35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）を掲げております。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。

2015年3月期の見通し

今後につきましては、国内景気動向の一部に明るい兆しはあるものの、消費税増税の消費への影響や欧米の景気動向など、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、2015年4月よりスタートする次期中期計画に向け、現中期計画の成果と課題を踏まえ、中長期的なグループの成長のための基盤の整備や強化に取り組めます。事業面では、好調なトイホビー事業の国内展開とコンテンツ事業につきましては、さらなるシェア拡大を目指し「IP軸戦略」を強力に推進します。一方、厳しい状況のトイホビー事業の欧米地域、アミューズメント施設事業につきましては、事業の安定基盤構築のための施策を推進します。また、当社グループの主力IP「機動戦士ガンダム」シリーズの35周年プロジェクトを始動。新作映像作品を中心に、グループを横断して商品・サービスやイベント展開を行い、中長期的にIP価値の最大化をはかります。

トイホビー事業につきましては、国内においては、「機動戦士ガンダム」、「スーパー戦隊」、「仮面ライダー」、「プリキュア」、「アイカツ!」など人気IPシリーズの安定的な展開により、事業基盤をさらに強化してまいります。また、小学生男児向けや大人層向けIPなど、IPラインナップの拡充をはかり、様々なターゲットへ向けた商品・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、欧米地域においては、主要IPの「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズに加え、新たなIP商品を投入することにより、複数IPによる安定的なポートフォリオ展開を目指します。また、組織体制や収益構造の抜本的な改革を進め、欧米地域における事業の基盤構築を行います。アジア地域においては、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、IPラインナップや展開地域の拡大をはかり、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」をさらに強化するために、環境変化や新たな出口へのスピーディな対応を行うほか、新規IPの創出・育成を強化します。また、商品・サービスとコンサートやライブイベントの相乗効果など、バーチャルとリアルの融合で生まれる新たな付加価値の創造やIP価値最大化に取り組めます。

ネットワークコンテンツでは、ユーザー嗜好の変化に対応した新規タイトルの投入や既存タイトル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、旬のIPを活用した国内向けタイトル、ワールドワイドで投入するタイトル、ネットワーク機能を活用したタイトルをバランスよく展開するとともに、IP軸戦略の新たな出口として新規プラットフォームへの対応を行います。業務用ゲーム機では、ユーザーに支持される業務用ゲーム機・景品の開発・販売を推進します。映像音楽コンテンツでは、多彩な新作パッケージソフトの販売に加え、映像作品発の新規IPの創出にも取り組めます。

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IPの世界観を体感できる店舗展開や、業務用ゲーム機事業などグループ事業との密接な連動など、当社グループならではの展開をはかります。これに加え、テーマパーク事業や新業態への挑戦など、新たな事業の柱の構築を目指します。また、欧米においては、各種効率化施策の継続による安定的な収益性の確保をはかってまいります。

以上により、2015年3月期の連結業績は、売上高5,000億円(前期比1.5%減)、営業利益450億万円(前期比0.7%増)、当期純利益280億円(前期比11.8%増)を予想しております。

2015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	¥200,000	¥13,000
コンテンツ	260,000	32,000
アミューズメント施設	60,000	1,000
その他	25,000	1,000
消去または全社	(45,000)	(2,000)
連結	¥500,000	¥45,000

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
2013年及び2014年3月31日現在

		百万円	千米ドル(注3)
	2013	2014	2014
(資産の部)			
流動資産:			
現金及び預金(注4及び12)	¥ 119,133	¥ 131,404	\$ 1,276,759
有価証券(注4、5及び12)	4,380	4,423	42,975
売上債権(注6及び12)	77,069	76,588	744,151
貸倒引当金	(485)	(595)	(5,781)
たな卸資産(注7)	36,644	45,014	437,369
繰延税金資産(注13)	10,580	9,914	96,327
その他	17,483	17,650	171,492
流動資産合計	264,804	284,398	2,763,292
投資その他の資産:			
投資有価証券(注5及び12)	25,405	28,568	277,575
退職給付に係る資産(注11)	—	47	457
繰延税金資産(注13)	8,399	11,351	110,290
その他	21,180	19,626	190,691
貸倒引当金	(1,338)	(1,015)	(9,862)
投資その他の資産合計	53,646	58,577	569,151
有形固定資産:			
建物及び構築物	25,319	26,764	260,047
アミューズメント施設・機器	60,999	59,886	581,869
土地	11,538	11,630	113,000
その他有形固定資産	86,537	99,419	965,983
合計	184,393	197,699	1,920,899
控除: 減価償却累計額	(137,137)	(145,726)	(1,415,915)
有形固定資産合計	47,256	51,973	504,984
無形固定資産:			
無形固定資産合計	8,497	10,145	98,572
資産合計	¥ 374,203	¥ 405,093	\$ 3,935,999

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)
	2013	2014	2014
(負債、純資産の部)			
流動負債:			
短期借入金(注9及び12)	¥ 5,596	¥ 5,502	\$ 53,459
仕入債務(注10及び12)	46,472	51,625	501,603
未払費用	38,070	44,569	433,045
未払法人税等(注12及び13)	7,853	8,828	85,775
その他(注9及び13)	10,400	9,611	93,384
流動負債合計	108,391	120,135	1,167,266
固定負債:			
退職給付引当金(注11)	3,724	—	—
退職給付に係る負債(注11)	—	8,062	78,333
繰延税金負債(注13)	1,589	1,044	10,144
その他(注9)	11,729	7,901	76,768
固定負債合計	17,042	17,007	165,245
負債合計	125,433	137,142	1,332,511
純資産:			
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	97,163
資本剰余金	52,246	52,246	507,637
利益剰余金(注17)	199,118	214,415	2,083,317
自己株式: (2013年: 2,309,342株、2014年: 2,312,098株)(注19)	(2,385)	(2,391)	(23,232)
小計	258,979	274,270	2,664,885
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)	5,212	6,226	60,494
繰延ヘッジ損益	642	195	1,895
土地再評価差額金(注18)	(5,609)	(5,743)	(55,801)
為替換算調整勘定	(12,193)	(5,145)	(49,990)
退職給付に係る調整累計額(注11)	—	(2,282)	(22,173)
小計	(11,948)	(6,749)	(65,575)
新株予約権	—	44	428
少数株主持分	1,739	386	3,750
純資産合計	248,770	267,951	2,603,488
負債、純資産合計	¥374,203	¥405,093	\$3,935,999

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
2013年及び2014年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注3)
	2013	2014	2014
売上高	¥487,241	¥507,679	\$4,932,754
売上原価	304,162	316,850	3,078,605
売上総利益	183,079	190,829	1,854,149
販売費及び一般管理費(注14)	134,436	146,156	1,420,093
営業利益	48,643	44,673	434,056
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	457	715	6,947
支払利息	(142)	(125)	(1,215)
投資有価証券売却損益	15	11	107
投資有価証券評価損	(21)	(262)	(2,546)
固定資産除売却損益	(234)	(131)	(1,273)
減損損失(注8)	(506)	(2,003)	(19,462)
その他	278	(119)	(1,155)
	(153)	(1,914)	(18,597)
税金等調整前当期純利益	48,490	42,759	415,459
法人税等(注13)	16,038	17,872	173,650
少数株主損益調整前当期純利益	32,452	24,887	241,809
少数株主利益(少数株主損失)	69	(168)	(1,633)
当期純利益	¥ 32,383	¥ 25,055	\$ 243,442

	円		米ドル(注3)
	2013	2014	2014
1株当たり情報(注16)			
3月31日現在の純資産額	¥1,124.45	¥1,217.74	\$11.83
当期純利益			
潜在株式調整前	147.40	114.05	1.11
潜在株式調整後	—	114.03	1.11
当期に係る配当金(注17)	45.00	35.00	0.34

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)
	2013	2014	2014
少数株主損益調整前当期純利益	¥32,452	¥24,887	\$241,809
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金(注5)	2,325	987	9,590
繰延ヘッジ損益	412	(450)	(4,372)
為替換算調整勘定	6,283	7,159	69,559
持分法適用会社に対する持分相当額	33	50	486
その他の包括利益合計	9,053	7,746	75,263
包括利益	¥41,505	¥32,633	\$317,072
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥41,304	¥32,670	\$317,431
少数株主に係る包括利益	201	(37)	(359)

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
2013年及び2014年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2013	2014	2014
株主資本			
資本金(注19)			
期首残高	¥ 10,000	¥ 10,000	\$ 97,163
期末残高	10,000	10,000	97,163
資本剰余金			
期首残高	52,246	52,246	507,637
自己株式の処分	(0)	0	0
期末残高	52,246	52,246	507,637
利益剰余金(注17)			
期首残高	173,250	199,118	1,934,687
当期純利益	32,383	25,055	243,442
土地再評価差額金の取崩	(800)	134	1,302
配当金	(5,715)	(9,892)	(96,114)
期末残高	199,118	214,415	2,083,317
自己株式(注19)			
期首残高	(2,383)	(2,385)	(23,173)
期中増減高	(2)	(6)	(59)
期末残高	(2,385)	(2,391)	(23,232)
株主資本合計	¥258,979	¥274,270	\$2,664,885
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)			
期首残高	2,868	5,212	50,641
期中増減高	2,344	1,014	9,853
期末残高	5,212	6,226	60,494
繰延ヘッジ損益			
期首残高	230	642	6,238
期中増減高	412	(447)	(4,343)
期末残高	642	195	1,895
土地再評価差額金(注18)			
期首残高	(6,409)	(5,609)	(54,499)
期中増減高	800	(134)	(1,302)
期末残高	(5,609)	(5,743)	(55,801)
為替換算調整勘定			
期首残高	(18,358)	(12,193)	(118,471)
期中増減高	6,165	7,048	68,481
期末残高	(12,193)	(5,145)	(49,990)
退職給付に係る調整累計額(注11)			
期首残高	—	—	—
期中増減高	—	(2,282)	(22,173)
期末残高	—	(2,282)	(22,173)
その他の包括利益累計額合計	¥(11,948)	¥(6,749)	\$ (65,575)
新株予約権			
期首残高	—	—	—
期中増減高	—	44	428
期末残高	—	44	428
少数株主持分			
期首残高	1,682	1,739	16,897
期中増減高	57	(1,353)	(13,147)
期末残高	1,739	386	3,750
期末純資産合計	¥248,770	¥267,951	\$2,603,488

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
2013年及び2014年3月期

		百万円	千米ドル(注3)
	2013	2014	2014
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	¥ 48,490	¥ 42,759	\$ 415,459
減価償却費	20,416	21,726	211,096
減損損失	506	2,003	19,462
固定資産除売却損益	234	131	1,273
アミューズメント施設・機器除却損	407	579	5,626
投資有価証券売却損益	(49)	(11)	(107)
投資有価証券評価損	21	262	2,546
売上債権の減少(増加)額	(5,522)	5,105	49,602
たな卸資産の減少(増加)額	(1,558)	(7,167)	(69,637)
アミューズメント施設・機器設置額	(3,516)	(5,132)	(49,864)
仕入債務の増加(減少)額	(4,264)	812	7,890
その他	1,312	(2,157)	(20,959)
小計	56,477	58,910	572,387
利息及び配当金の受取額	461	735	7,141
利息の支払額	(149)	(134)	(1,302)
法人税等の支払額	(20,378)	(18,220)	(177,031)
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,411	41,291	401,195
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の増減額(純額)	(2,352)	3,519	34,192
有形固定資産の取得による支出	(8,842)	(10,415)	(101,195)
有形固定資産の売却による収入	272	99	962
無形固定資産の取得による支出	(4,689)	(5,188)	(50,408)
投資有価証券の取得による支出	(102)	(504)	(4,897)
投資有価証券の売却による収入	101	144	1,399
投資有価証券の償還による収入	74	—	—
子会社の清算による収入	—	576	5,597
子会社株式の取得による支出	(250)	(2,743)	(26,652)
子会社株式の売却による収入	—	9	87
関係会社出資金の払込による支出	—	(300)	(2,915)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	328	3,187
貸付けによる支出	(229)	(328)	(3,187)
貸付金の回収による収入	676	834	8,103
差入保証金の差入による支出	(610)	(919)	(8,929)
差入保証金の回収による収入	1,175	689	6,695
その他	(85)	(222)	(2,158)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(14,861)	(14,421)	(140,119)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	(1,317)	315	3,060
長期借入れによる収入	—	710	6,899
長期借入金の返済による支出	(5,333)	(6,052)	(58,803)
リース債務の返済による支出	(83)	(129)	(1,253)
自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)	(2)	(6)	(58)
配当金の支払額	(5,715)	(9,892)	(96,114)
少数株主への配当金の支払額	(50)	(16)	(155)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,500)	(15,070)	(146,424)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,665	3,825	37,165
現金及び現金同等物の増加(減少)額	11,715	15,625	151,817
現金及び現金同等物の期首残高	107,327	119,042	1,156,646
現金及び現金同等物の期末残高(注4)	¥119,042	¥134,667	\$1,308,463

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おります。

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おりません。

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おります。

また、2013年3月期の連結財務諸表は、2014年3月期における表示に準じて組み替えております。

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おります。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おります。重要な関連会社については持分法を適用しております。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おりますが、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、消去されております。

(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」に計上されております。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」に計上されております。

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おります。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」に表示しております。

(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おります。

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おります。

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おります。

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おります。

(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おります。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」として計上しております。時価のないものは原価で評価しております。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おります。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等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おります。

(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おります（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おります。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おります（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おります。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おります。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おります。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おります。

なお、当社及び一部の連結子会社は、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おります。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おります。

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おります。

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

のれんについては、5年間の定額法により償却を行っております。

(k) リース資産

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。

(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、為替予約取引及び通貨オプション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おります。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行っております。

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おります。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

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。

一部の連結子会社は退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当期末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による定額法により費用処理しております。数理計算上の差異は、各期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することとしております。また、当社及び一部の連結子会社は、退職給付に係る資産、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、主に退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

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。以下「退職給付会計基準」という。）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。以下「退職給付適用指針」という。）を、当期末より適用し（ただし、退職給付会計基準第35項本文及び退職給付適用指針第67項本文に掲げられた定めを除く）、退職給付債務から年金資産の額を控除した額を退職給付に係る資産及び退職給付に係る負債として計上する方法に変更し、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用を退職給付に係る資産及び退職給付に係る負債に計上しております。退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っており、当期末において、当該変更に伴う影響額をその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に加減しております。この結果、当期末において、退職給付に係る資産が47百万円（457千米ドル）、退職給付に係る負債が8,062百万円（78,333千米ドル）計上されております。また、繰延税金資産が1,184百万円（11,504千米ドル）増加し、その他の包括利益累計額が2,282百万円（22,173千米ドル）減少しております。

(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おります。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おります。

(s) 未適用の会計基準等

「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）

「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）

未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の処理方法、退職給付債務及び勤務費用の計算方法並びに開示の拡充等について改正されました。退職給付債務及び勤務費用の計算方法の改正については、2015年3月期の期首から適用します。なお、当該会計基準等には経過的な取扱いが定められているため、過去の期間の連結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に与える影響は軽微であります。

「企業結合に関する会計基準」

（企業会計基準第21号 2013年9月13日）

「連結財務諸表に関する会計基準」

（企業会計基準第22号 2013年9月13日）

「事業分離等に関する会計基準」

（企業会計基準第7号 2013年9月13日）

「1株当たり当期純利益に関する会計基準」

（企業会計基準第2号 2013年9月13日）

「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 2013年9月13日）

「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」

（企業会計基準適用指針第4号 2013年9月13日）

本会計基準等は、①子会社株式の追加取得等において支配が継続している場合の子会社に対する親会社の持分変動の取扱い、②取得関連費用の取扱い、③当期純利益の表示及び少数株主持分から非支配株主持分への変更、④暫定的な会計処理の取扱いを中心に改正されたものであり、2016年3月期の期首より適用予定です。なお、暫定的な会計処理の取扱いについては、2016年3月期の期首以後実施される企業結合から適用予定です。当該会計基準等の適用による影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

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、2014年3月期の連結財務諸表は2014年3月31日の東京外国為替市場におけるおおよその実勢為替レート1米ドル102.92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

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
現金及び預金	¥119,133	¥131,404	\$1,276,759
有価証券	4,380	4,423	42,975
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(4,471)	(1,160)	(11,271)
現金及び現金同等物	¥119,042	¥134,667	\$1,308,463

5 有価証券及び投資有価証券

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
時価を把握できるその他有価証券	¥18,902	¥19,983	\$194,161
時価を把握できないその他有価証券	1,527	2,466	23,960
非連結子会社及び関連会社株式	9,273	10,469	101,720
投資事業組合への出資金	83	73	709
合計	¥29,785	¥32,991	\$320,550

2013年及び2014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			
	2013			連結貸借対照表計上額（時価）
	取得原価	評価益	評価損	
時価を把握できるその他有価証券：				
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

	百万円			
	2014			連結貸借対照表計上額（時価）
	取得原価	評価益	評価損	
時価を把握できるその他有価証券：				
株式	¥7,740	¥7,821	¥(1)	¥15,560
その他	4,423	—	—	4,423
合計	¥12,163	¥7,821	¥(1)	¥19,983

千米ドル

	2014			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価を把握できるその他有価証券:				
株式	\$ 75,205	\$75,991	\$(10)	\$151,186
その他	42,975	—	—	42,975
合計	\$118,180	\$75,991	\$(10)	\$194,161

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
	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
時価を把握できないその他有価証券:			
非上場株式	¥1,527	¥2,466	\$23,960
合計	¥1,527	¥2,466	\$23,960

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
株式	¥55	¥121	\$1,176
その他	10	23	223
売却額	¥65	¥144	\$1,399
売却益の合計額	15	11	107
売却損の合計額	(0)	—	—

6 売上債権

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
受取手形	¥ 2,569	¥ 5,641	\$ 54,810
売掛金	74,457	70,924	689,118
リース債権及びリース投資資産	43	23	223
合計	¥77,069	¥76,588	\$744,151

2014年3月31日現在において、受取手形及び売掛金のうち、30百万円を担保に供しています。なお、2013年3月31日現在においては、担保に供している売上債権はありません。

7 たな卸資産

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
商品及び製品	¥10,916	¥15,277	\$148,436
仕掛品	19,598	23,274	226,137
原材料及び貯蔵品	6,130	6,463	62,796
合計	¥36,644	¥45,014	\$437,369

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
				2013	2014	2014
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	¥ —	\$ —
		処分予定資産	建物及び構築物等	71	—	—
				千葉県船橋市他 (注) 3	17	—
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) 2	12	—	—
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) 2	186	—	—
			兵庫県神戸市 (注) 3	44	—	—
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) 2	85	—	—
トイホビー	事業用資産	土地等	福岡県福岡市 (注) 4	—	222	2,157
	事業用資産	建物及び構築物等	大阪府大阪市他 (注) 1	—	58	564
コンテンツ	処分予定資産	建物及び構築物等	東京都渋谷区 (注) 3	—	20	194
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	大阪府大阪市他 (注) 1	—	619	6,014
			福岡県福岡市他 (注) 3	—	560	5,441
			神奈川県川崎市他 (注) 2	—	518	5,033
その他	事業用資産	建物及び構築物等	宮城県仙台市 (注) 1	—	1	10
全社 (共通)	管理設備	有形固定資産 (その他)	神奈川県横浜市他 (注) 2	—	5	49
合計				¥506	¥2,003	\$19,462

- (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. 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。
 3. 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。
 4. 継続的な地価の下落のため、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、土地の正味売却価額は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

2013年及び2014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。

	2013		2014		千米ドル
	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 (%)	2014
短期借入金	¥ 213	2.63	¥ 700	1.18	\$ 6,801
1年以内に返済予定の長期借入金	5,383	0.73	4,802	0.65	46,658
1年以内に返済予定のリース債務	71	4.97	51	8.33	496
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	7,500	0.76	3,588	0.68	34,861
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く）	96	4.42	44	8.39	428
合計	¥13,263	—	¥9,185	—	\$89,244

(注)

- 主な借入金には、財務制限条項が付されております。当該財務制限条項の詳細につきましては、「17 剰余金及び配当金」を参照ください。
- 2014年3月31日現在において、1年以内に返済予定の長期借入金のうち17百万円、長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）のうち33百万円については受取手形30百万円を担保に供した金融機関からの借入となっております。なお、2013年3月31日現在においては、担保付債務はありません。

2014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
2015年3月期	¥4,853	\$47,154
2016年3月期	2,323	22,571
2017年3月期	1,266	12,300
2018年3月期	22	214
2019年3月期	20	194
合計	¥8,484	\$82,433

10 仕入債務

2013年及び2014年3月31日現在の仕入債務の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2013	2014	2014
支払手形	¥ 4,776	¥ 9,160	\$ 89,001
買掛金	41,696	42,465	412,602
合計	¥46,472	¥51,625	\$501,603

11 退職給付関係

1. 退職給付引当金等

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
	2013
退職給付債務	¥(18,798)
年金資産	11,070
未積立退職給付債務	(7,728)
未認識数理計算上の差異	4,231
未認識過去勤務債務（債務の減額）	(227)
退職給付引当金	¥ (3,724)

(注)

- 上記年金資産以外に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148百万円あります。
- 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。

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
	2013
勤務費用	¥1,691
利息費用	280
期待運用収益	(154)
数理計算上の差異の処理額	356
過去勤務債務の処理額	(28)
退職給付費用合計	¥2,145

(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。2013年3月期における厚生年金基金掛金拠出額は、8百万円を売上原価、販売費及び一般管理費に計上しております。また、2013年3月期における割増退職金は560百万円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、一部の連結子会社は2013年3月期において51百万円を割増退職金としてその他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。

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。

	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
割引率	0.60%～1.40%
期待運用収益率	1.62%～2.50%
過去勤務債務の額の処理年数	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。

2. 退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産等

確定給付制度

2014年3月31日現在の退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。（簡便法を適用した制度を除く。）

	百万円	千米ドル
	2014	2014
退職給付債務の期首残高	¥17,041	\$165,575
勤務費用	1,159	11,262
利息費用	189	1,836
数理計算上の差異の発生額	2	19
退職給付の支払額	(722)	(7,015)
過去勤務費用の発生額	61	593
退職給付債務の期末残高	¥17,730	\$172,270

2014年3月31日現在の年金資産の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。(簡便法を適用した制度を除く。)

	百万円	千米ドル
	2014	2014
年金資産の期首残高	¥10,031	\$ 97,464
期待運用収益	170	1,652
数理計算上の差異の発生額	96	933
事業主からの拠出額	970	9,425
退職給付の支払額	(685)	(6,656)
年金資産の期末残高	¥10,582	\$102,818

2014年3月31日現在の簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2014	2014
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期首残高	¥718	\$6,976
退職給付費用	171	1,661
退職給付の支払額	(70)	(680)
制度への拠出額	(98)	(952)
その他	147	1,429
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期末残高	¥868	\$8,434

2014年3月31日現在の退職給付債務と年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2014	2014
積立型制度の退職給付債務	¥18,604	\$ 180,762
年金資産	(11,702)	(113,700)
	6,902	67,062
非積立型の退職給付債務	1,113	10,814
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	8,015	77,876
退職給付に係る負債	8,062	78,333
退職給付に係る資産	(47)	(457)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 8,015	\$ 77,876

(注) 簡便法を適用した制度を含みます。

2014年3月期の退職給付費用及びその内訳項目の金額は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2014	2014
勤務費用	¥1,159	\$11,262
利息費用	189	1,836
期待運用収益	(170)	(1,652)
数理計算上の差異の費用処理額	440	4,276
過去勤務費用の費用処理額	(36)	(350)
簡便法で計算した退職給付費用	171	1,661
確定給付制度に係る退職給付費用	1,753	17,033
その他(注)	1,116	10,843
退職給付に関連する損益	2,869	27,876

(注) 2014年3月期において、割増退職金等を販売費及び一般管理費に642百万円(6,238千米ドル)、その他損益に474百万円(4,605千米ドル)計上しております。

連結財務諸表に対する注記

2014年3月31日現在の退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2014	2014
未認識過去勤務費用	¥ (54)	\$ (525)
未認識数理計算上の差異	(3,412)	(33,152)
合計	¥(3,466)	\$(33,677)

2014年3月31日現在の年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりです。

	2014
債券	30%
株式	24
生命保険一般勘定	36
その他	10
合計	100%

2014年3月期の数理計算上の計算基礎に関する事項は次のとおりです。

	2014
割引率	0.60%～1.40%
長期期待運用収益率	1.65%～2.50%
長期期待運用収益率の設定方法	年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

確定拠出制度

2014年3月期の当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2014	2014
確定拠出制度への要拠出額	¥469	\$4,557

複数事業主制度

2014年3月期の一部の連結子会社の確定拠出制度と同様に会計処理する、複数事業主制度の厚生年金基金制度への要拠出額は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2014	2014
厚生年金基金制度への要拠出額	¥6	\$58

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、2013年及び2014年3月31日現在における売上債権のうちそれぞれ12.0%及び14.7%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、先物為替予約及び通貨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。

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、先物為替予約及び通貨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。

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 (1) 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「22 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

2013年及び2014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）。

	2013			2014			2014		
	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	¥119,133	¥119,133	¥ —	¥131,404	¥131,404	¥ —	\$1,276,759	\$1,276,759	\$ —
(2) 売上債権	77,069	77,069	—	76,588	76,588	—	744,151	744,151	—
(3) 有価証券及び投資有価証券	26,292	28,027	1,735	28,382	30,363	1,981	275,768	295,016	19,248
資産計	¥222,494	¥224,229	¥1,735	¥236,374	¥238,355	¥1,981	\$2,296,678	\$2,315,926	\$19,248
(1) 仕入債務	46,472	46,472	—	51,625	51,625	—	501,603	501,603	—
(2) 短期借入金	5,596	5,596	—	5,502	5,502	—	53,459	53,459	—
(3) 未払法人税等	7,853	7,853	—	8,828	8,828	—	85,775	85,775	—
負債計	¥ 59,921	¥ 59,921	¥ —	¥ 65,955	¥ 65,955	¥ —	\$ 640,837	\$ 640,837	\$ —
デリバティブ取引*	¥ 964	¥ 964	¥ —	¥ 351	¥ 351	¥ —	\$ 3,410	\$ 3,410	\$ —

* 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

MMF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、株式等は取引所の価格又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。

デリバティブ取引

連結財務諸表に対する注記「22 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	2013		2014		2014	
	連結貸借対照表計上額	時価	連結貸借対照表計上額	時価	連結貸借対照表計上額	時価
非上場株式	¥1,527	—	¥2,466	—	\$23,960	—
関係会社株式(非上場株式)	1,883	—	2,070	—	20,113	—
投資事業組合への出資金	83	—	73	—	709	—

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

	2013				2014				2014			
	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	¥119,133	¥ —	¥ —	¥ —	¥131,404	¥ —	¥ —	¥ —	\$1,276,759	\$ —	\$ —	\$ —
売上債権	75,772	1,297	—	—	76,044	544	—	—	738,865	5,286	—	—
合計	¥194,905	¥1,297	¥ —	¥ —	¥207,448	¥544	¥ —	¥ —	\$2,015,624	\$5,286	\$ —	\$ —

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、2013年及び2014年3月期における法定実効税率は38.0%となっております。

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
法人税、住民税及び事業税	¥19,649	¥19,194	\$186,495
法人税等調整額	(3,611)	(1,322)	(12,845)
合計	¥16,038	¥17,872	\$173,650

2013年及び2014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。

	2013	2014
法定実効税率	38.0%	38.0%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.7	0.9
住民税均等割額	0.4	0.4
役員賞与	1.2	1.1
評価性引当額の増減	(2.3)	5.9
税制改正による税率変更差異	—	1.9
のれん償却額	0.2	0.2
土地再評価差額金の取崩	(0.6)	—
所得拡大促進税制税額控除	—	(0.9)
在外子会社税率差異	(0.3)	(1.0)
試験研究費税額控除	(5.4)	(4.7)
その他	1.2	0.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	33.1%	41.8%

連結財務諸表に対する注記

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
繰延税金資産：			
繰越欠損金	¥ 14,504	¥ 17,058	\$ 165,740
固定資産償却超過額	6,364	8,688	84,415
たな卸資産評価損	3,046	2,661	25,855
未払賞与	4,167	4,557	44,277
前渡金評価損	1,022	1,630	15,838
退職給付引当金	1,300	—	—
退職給付に係る負債	—	2,773	26,943
未払事業税等	1,256	1,049	10,192
減損損失	838	853	8,288
研究開発費	488	414	4,022
貸倒引当金繰入超過額	456	318	3,090
土地再評価差額金	2,377	2,377	23,096
その他	7,874	7,470	72,581
繰延税金資産小計	43,692	49,848	484,337
評価性引当額	(23,664)	(27,075)	(263,068)
繰延税金資産合計	20,028	22,773	221,269
繰延税金負債：			
固定資産圧縮積立金	(91)	(88)	(855)
在外子会社の留保利益金	(284)	(372)	(3,614)
その他有価証券評価差額金	(1,463)	(1,504)	(14,613)
土地再評価差額金	(591)	(516)	(5,015)
その他	(209)	(77)	(748)
繰延税金負債合計	(2,638)	(2,557)	(24,845)
繰延税金資産の純額	¥ 17,390	¥ 20,216	\$ 196,424

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おります。

	百万円		千米ドル
	2013	2014	2014
流動資産—繰延税金資産	¥10,580	¥9,914	\$ 96,327
投資その他の資産—繰延税金資産	8,399	11,351	110,290
流動負債—その他（繰延税金負債）	—	(5)	(49)
固定負債—繰延税金負債	(1,589)	(1,044)	(10,144)
合計	¥17,390	¥20,216	\$196,424

「所得税法等の一部を改正する法律」(2014年法律第10号)が2014年3月31日に公布され、2014年4月1日以後に開始する会計年度から復興特別法人税が課されないことになりました。これに伴い、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は、2014年4月1日に開始する会計年度に解消が見込まれる一時差異については従来の38.0%から35.6%になります。

この税率変更により、繰延税金資産の金額(繰延税金負債の金額を控除した金額)は812百万円(7,890千米ドル)減少し、法人税等調整額が同額増加しております。

14 販売費及び一般管理費

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
広告宣伝費	¥ 32,600	¥ 38,083	\$ 370,025
役員報酬及び給料手当	36,160	38,005	369,267
退職給付費用	2,159	2,291	22,260
役員賞与引当金繰入額	1,172	1,084	10,532
研究開発費	16,619	16,437	159,707
貸倒引当金繰入額	—	56	544
その他	45,726	50,200	487,758
合計	¥134,436	¥146,156	\$1,420,093

15 その他の包括利益

2013年及び2014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				
	2013				
	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
繰延ヘッジ損益	1,233	(744)	489	(77)	412
為替換算調整勘定	6,237	46	6,283	—	6,283
持分法適用会社に対する 持分相当額	16	17	33	—	33
合計	¥10,351	¥(674)	¥9,677	¥(624)	¥9,053

	百万円					千米ドル				
	2014					2014				
	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	¥ 1,016	¥ 0	¥1,016	¥(29)	¥ 987	\$ 9,872	\$ 0	\$ 9,872	\$(282)	\$ 9,590
繰延ヘッジ損益	2,171	(2,698)	(527)	77	(450)	21,094	(26,215)	(5,121)	749	(4,372)
為替換算調整勘定	6,876	283	7,159	—	7,159	66,809	2,750	69,559	—	69,559
持分法適用会社に対する 持分相当額	52	(2)	50	—	50	505	(19)	486	—	486
合計	¥10,115	¥(2,417)	¥7,698	¥ 48	¥7,746	\$98,280	\$(23,484)	\$74,796	\$ 467	\$75,263

16 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
当期純利益	¥32,383	¥25,055	\$243,442
普通株式に係る当期純利益	32,383	25,055	243,442
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	—	25,055	243,442

	千株	
	2013	2014
期中平均株式数	219,691	219,689
潜在株式による希薄化効果:		
ストック・オプション	—	28
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	—	219,717

	円		米ドル
	2013	2014	2014
1株当たり当期純利益			
潜在株式調整前	¥147.40	¥114.05	\$1.11
潜在株式調整後	—	114.03	1.11

(注) 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おります。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。

2013年及び2014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(15,983千米ドル)となっております。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。2014年3月期の当社の剰余金処分は、現金配当5,055百万円(49,116千米ドル)として承認を受けております。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。2014年3月期の中間配当は、2,638百万円(25,632千米ドル)です。

(配当制限)

当社は、2011年8月5日付けで、金融機関より長期借入金として資金を調達しており、この借入金については、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。
* 経常損益は日本の会計基準上の項目です。
- (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。

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、2014年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、1,001百万円(9,726千米ドル)となっております。

19 発行済株式及び自己株式

2013年及び2014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)	2013	2014
期首株式数	220,000,000	222,000,000
期末株式数	222,000,000	222,000,000

自己株式数(普通株式)(株)	2013	2014
期首株式数	2,308,176	2,309,342
その他	1,166	2,756
期末株式数	2,309,342	2,312,098

20 ストック・オプションプラン

2014年3月31日現在のストック・オプション制度の内容は次のとおりです。

取締役会決議日	2013年5月21日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 4名 当社子会社の取締役 7名
新株予約権の目的となる株式の種類と数(注)1	普通株式 36,100株
新株予約権の行使時の払込金額	1株当たり1円
付与日	2013年6月5日
新株予約権の権利確定条件	付されていません。
対象勤務期間	定めがありません。
新株予約権の行使期間	2013年6月5日～2033年6月4日
ストック・オプションの公正な評価単価(円)(注)2	1,219.63

(注)

1. ストック・オプションの権利確定数の見積方法については、権利確定条件は付されていないため、付与数が権利確定数となります。
2. 当期において付与されたストック・オプションについての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりであります。

①使用した評価技法 ブラック・ショールズ式

②主な基礎数値及び見積方法

株価変動性(注)1	26.78%
予想残存期間(注)2	10年
予想配当(注)3	2.17%
無リスク利率(注)4	0.845%

(注)

1. 会社設立から付与日までの期間(2005年9月29日～2013年6月5日)の株価実績に基づき算定しております。
2. 十分なデータの蓄積がなく、合理的な見積りが困難であるため、権利行使期間の中間点において行使されるものと推定して見積もっております。
3. 会社設立から付与日までの期間(2005年9月29日～2013年6月5日)の配当実績によっております。
4. 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りであります。

21 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おります。

オペレーティング・リース取引

2013年及び2014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
	2013	2014	2014
1年以内	¥2,478	¥2,436	\$23,669
1年超	6,246	5,088	49,436
合計	¥8,724	¥7,524	\$73,105

22 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おります。

2013年及び2014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		
	2013			2014			2014		
	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	¥2,208	¥156	¥156	¥1,955	¥75	¥75	\$18,995	\$729	\$729
米ドル	331	1	1	389	(2)	(2)	3,780	(19)	(19)
ユーロ	345	8	8	351	(2)	(2)	3,410	(19)	(19)
買建									
米ドル	224	6	6	850	14	14	8,259	135	135
香港ドル	—	—	—	22	(0)	(0)	214	(0)	(0)
合計	¥3,108	¥171	¥171	¥3,567	¥85	¥85	\$34,658	\$826	\$826

(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は、主に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いません。

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	百万円				千米ドル	
			2013		2014		2014	
			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	流動資産-その他	¥ —	¥ —	¥ 4,992	¥259	\$ 48,504	\$2,517
	日本円	売掛金	7,835	586	494	4	4,800	39
	米ドル	売掛金	—	—	488	(2)	4,741	(19)
	買建							
	米ドル	買掛金	6,249	217	9,464	41	91,955	398
原則的処理方法	中国元	未払費用	2,061	(4)	1,678	(21)	16,304	(204)
	日本円	買掛金	61	(9)	48	(5)	466	(49)
	香港ドル	買掛金	60	2	—	—	—	—
	オプション取引							
	売建 プット							
	米ドル	買掛金	—	—	1,943	(16)	18,879	(155)
	買建 コール							
	米ドル	買掛金	—	—	1,967	6	19,112	58
合計			¥16,266	¥792	¥21,074	¥266	\$204,761	\$2,585
	為替予約取引							
為替予約等の振当処理	買建							
	米ドル	買掛金	199	(注) 3	333	(注) 3	3,236	(注) 3
合計			¥ 199	¥ —	¥ 333	¥ —	\$ 3,236	\$ —

(注)

1. 時価の算定方法

取引金融機関等から開示された価格等に基づき算定しております。

2. 通貨オプション取引はゼロコストオプション取引であり、オプション料の授受はありません。

3. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

23 保証債務及び偶発債務

1. 担保資産及び担保付債務

2013年及び2014年3月31日現在の担保資産及び担保付債務の内容は次のとおりです。

	2013	百万円 2014	千米ドル 2014
担保資産			
売上債権	—	¥30	\$291
担保付債務			
短期借入金	—	¥17	\$165
長期借入金	—	33	321
計	—	¥50	\$486

2. 保証債務

2013年及び2014年3月31日現在の保証債務の内容は次のとおりです。

	2013	百万円 2014	千米ドル 2014
非連結子会社の金融機関からの借入に対する債務保証	—	¥256	\$2,487

	2013	百万円 2014	千米ドル 2014
非連結子会社の賃貸借契約に伴う債務保証	¥136	¥68	\$661

24 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。

百万円

2013

	報告セグメント							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	その他(注1)	合計			
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	

百万円

2014

	報告セグメント							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	その他(注1)	合計			
売上高									
外部顧客に対する売上高	¥177,826	¥261,563	¥58,138	¥497,527	¥10,152	¥507,679	¥ —	¥507,679	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	8,565	16,845	62	25,472	17,199	42,671	(42,671)	—	
計	¥186,391	¥278,408	¥58,200	¥522,999	¥27,351	¥550,350	¥(42,671)	¥507,679	
セグメント利益(セグメント損失)	10,510	37,249	(898)	46,861	1,646	48,507	(3,834)	44,673	
セグメント資産	117,773	158,925	36,817	313,515	23,958	337,473	67,620	405,093	
その他の項目									
減価償却費	¥ 11,758	¥ 4,139	¥ 5,664	¥ 21,561	¥ 450	¥ 22,011	¥ (285)	¥ 21,726	
のれん償却額	—	66	—	66	—	66	57	123	
減損損失	280	20	1,697	1,997	1	1,998	5	2,003	
持分法適用会社への投資額	439	—	28	467	8,579	9,046	—	9,046	
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	16,712	3,383	7,367	27,462	441	27,903	1,076	28,979	

千米ドル

	報告セグメント						2014	
	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	その他(注1)	合計	調整額(注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
売上高								
外部顧客に対する売上高	\$1,727,808	\$2,541,420	\$564,886	\$4,834,114	\$98,640	\$4,932,754	\$ —	\$4,932,754
セグメント間の内部売上高 又は振替高	83,220	163,671	602	247,493	167,110	414,603	(414,603)	—
計	\$1,811,028	\$2,705,091	\$565,488	\$5,081,607	\$265,750	\$5,347,357	\$(414,603)	\$4,932,754
セグメント利益(セグメント損失)	102,118	361,922	(8,725)	455,315	15,993	471,308	(37,252)	434,056
セグメント資産	1,144,316	1,544,161	357,724	3,046,201	232,783	3,278,984	657,015	3,935,999
その他の項目								
減価償却費	\$ 114,244	\$ 40,216	\$ 55,033	\$ 209,493	\$ 4,372	\$ 213,865	\$ (2,769)	\$ 211,096
のれん償却額	—	641	—	641	—	641	554	1,195
減損損失	2,721	194	16,488	19,403	10	19,413	49	19,462
持分法適用会社への投資額	4,266	—	272	4,538	83,356	87,894	—	87,894
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	162,379	32,870	71,580	266,829	4,284	271,113	10,455	281,568

(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。
 - 2013年3月期のセグメント利益の調整額△2,427百万円には、セグメント間取引消去842百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△3,269百万円が含まれております。2014年3月期のセグメント利益の調整額△3,834百万円(△37,252千米ドル)には、セグメント間取引消去△626百万円(△6,082千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社費用△3,208百万円(△31,170千米ドル)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。
 - 2013年3月期のセグメント資産の調整額62,196百万円には、セグメント間取引消去△19,159百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産81,355百万円が含まれております。2014年3月期のセグメント資産の調整額67,620百万円(657,015千米ドル)には、セグメント間取引消去△25,208百万円(△244,928千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社資産92,828百万円(901,943千米ドル)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。
 - 2013年3月期の減価償却費の調整額△586百万円には、セグメント間取引消去△1,644百万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1,058百万円が含まれております。2014年3月期の減価償却費△285百万円(△2,769千米ドル)には、セグメント間取引消去△1,391百万円(△13,515千米ドル)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1,106百万円(10,746千米ドル)が含まれております。
 - 2013年及び2014年3月期ののれん償却額の調整額142百万円及び57百万円(554千米ドル)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年及び2014年3月期の減損損失の調整額85百万円及び5百万円(49千米ドル)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。
 - 2013年及び2014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2,133百万円及び1,076百万円(10,455千米ドル)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。

2013年及び2014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
					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

					百万円
					2014
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥419,804	¥30,832	¥28,226	¥28,817	¥507,679
有形固定資産	41,753	2,229	2,565	5,426	51,973

					千米ドル
					2014
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	\$4,078,936	\$299,572	\$274,252	\$279,994	\$4,932,754
有形固定資産	405,683	21,658	24,922	52,721	504,984

3. 主要な顧客ごとの情報

2013年3月期	顧客の名称又は氏名	売上高 (百万円)	—	—	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。

2014年3月期	顧客の名称又は氏名	売上高 (百万円)	売上高 (千米ドル)	—	関連するセグメント名
	(株) ハピネット	¥54,954	\$533,949		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2013年及び2014年3月期ののれん及び負ののれん償却額と2013年及び2014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
						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

						百万円
						2014
	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	¥ —	¥ 66	¥—	¥—	¥57	¥123
のれん-未償却残高	412	249	—	—	—	661
負ののれん償却額	—	2	—	—	—	2
負ののれん-未償却残高	—	0	—	—	—	0

						千米ドル
						2014
	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	\$ —	\$ 641	\$—	\$—	\$554	\$1,195
のれん-未償却残高	4,003	2,419	—	—	—	6,422
負ののれん償却額	—	19	—	—	—	19
負ののれん-未償却残高	—	0	—	—	—	0

(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。

25 関連当事者情報

関連当事者との取引

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)ハビネット	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	46,086百万円	売掛金	9,241百万円

(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。

(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	未払費用	1百万円

(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
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。

2014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)ハビネット	東京都台東区	2,751百万円 (26,729千米ドル)	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26.1% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売(注)2	54,954百万円 (533,949千米ドル)	売掛金	11,296百万円 (109,755千米ドル)

(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 (107千米ドル)	流動資産 -その他	0百万円 (0千米ドル)
									未払費用	1百万円 (10千米ドル)

(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。

26 企業結合関係

2013年3月期

(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。

2014年3月期

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

監査報告書

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

英文連結財務諸表について、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2014年3月31日及び2013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2014年3月31日及び2013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

2014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。

2014年8月8日
東京、日本

会社情報

2014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
BANDAI NAMCO Holdings Inc.
注：2014年6月23日より、社名の英文表記を「NAMCO BANDAI Holdings Inc.」から変更しました。

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/

資本金 100億円

上場証券取引所 東京証券取引所第一部（証券コード：7832）

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

株式の状況	会社が発行する株式の総数	1,000,000,000株
	発行済株式総数	222,000,000株
	株主数	35,339名
	一単元の株式数	100株

主要大株主	氏名又は名称	持株比率 (%)
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6.36%
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	4.61%
	有限会社ジル	2.73%
	中村 雅哉	2.71%
	株式会社マル	2.68%
	ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	2.41%
	ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	2.12%
	野村信託銀行株式会社（退職給付信託三菱東京UFJ銀行口）	2.09%
	任天堂株式会社	1.75%
	ノーザントラスト カンパニー（エイブイエフシー）アカウント ノン トリーティー	1.53%

注：持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布	株数 (千株)
金融機関	59,239
金融商品取引業者	1,973
その他の法人	28,431
外国法人等	100,376
個人・その他	29,780
自己名義株式	2,198

主要グループ会社一覧

2014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)
BANDAI NAMCO Holdings USA Inc.	米国地域統括の純粋持株会社
BANDAI 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
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
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
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 (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 INDUSTRIAL CO., LTD.	玩具などの製造
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・製作および著作権・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・製作など
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
BANDAI NAMCO Games America Inc.	ゲームソフトの販売・マーケティング
BANDAI NAMCO Amusement America Inc.	アミューズメント機器の販売
BANDAI NAMCO Games Europe S.A.S.	ゲームソフトの販売・マーケティング
BANDAI NAMCO Amusement 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

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（東証一部上場）
株式会社創通*	広告代理業および著作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

