



2009年2月12日

各位

会社名 株式会社バンダイナムコホールディングス  
代表者名 代表取締役社長 高須 武 男  
(コード番号 7832 東証第一部)  
問合せ連絡先名 執行役員 経営企画本部長  
浅古 有 寿  
(TEL : 03-5783-5500)

## バンダイナムコグループ中期経営計画について

(2009年4月からの3ヵ年の中期経営計画)

1. 中期経営計画策定の背景
2. 中長期で目指す姿
3. 中期経営計画の位置づけ
4. 戦略
  - 戦略A フォーカス（事業戦略）
    - トイホビー事業の戦略
    - ゲームコンテンツ事業の戦略
    - 映像音楽コンテンツ事業の戦略
    - アミューズメント施設事業の戦略
  - 戦略B エンターテインメント・ハブの進化（機能戦略）
5. 中期経営計画の戦略を支える各種施策

### **1. 中期経営計画策定の背景**

現在、バンダイナムコグループは国内外のエンターテインメント市場において事業展開を行い国内市場においてはそれぞれの強みを発揮していますが、より大きな規模を持つ海外市場において当社グループは未展開のカテゴリーやコンテンツが多く、事業シェア・売上比率とも小規模です。

また、コンテンツという側面では流通やメディアの寡占化、ネットワーク環境の普及により、有力コンテンツを創出することでグローバル規模で短期間にヒットとなる環境にあり、従来のコンテンツ展開にとらわれない戦略への変革が求められています。さらには、エンターテインメント業界においても企業間の M&A が一層活発となり、グローバル規模での競争が激化しています。

これらの現状と環境変化を踏まえ、グループが成長を遂げるためには以下の考え方を基本と置くことが必要であると判断しました。

- ・ 海外市場の強化
- ・ コンテンツ戦略における変革
- ・ グローバルで戦うための規模拡大

## 2. 中長期で目指す姿

バンダイナムコグループは、海外市場の強化、コンテンツ戦略における変革、グローバルで戦うための規模拡大を推進することでグローバル市場での成長を追求し、『世界で存在感のあるエンターテインメント企業グループ』を目指し、これを中長期で目指す姿とすることとしました。

### 中長期で目指す姿

#### 『世界で存在感のあるエンターテインメント企業グループ』

2015年からの中期経営計画において  
営業利益 1000億円、海外売上比率 50%を実現

## 3. 中期経営計画の位置づけ

中長期で目指す姿『世界で存在感のあるエンターテインメント企業グループ』に向け、2015年までの中期経営計画をそれぞれ以下のように位置付けることとしました。

【現在】 2006年4月～ 中期経営計画	「経営基盤の整備完了」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ組織再編</li> <li>・ 人材・企業文化の融合</li> <li>・ 財務基盤の強化</li> </ul>
【中期】 2009年4月～ 中期経営計画	「グローバル成長基盤の整備」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成長領域への経営資源の先行投資</li> <li>・ 事業の収益性強化</li> </ul>
【中長期】 2012年4月～ 中期経営計画	「グローバル成長の本格化」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先行投資の成果発揮</li> <li>・ 成長に向けたさらなる投資の実行</li> </ul>
【中長期で目指す姿】 2015年4月～ 中期経営計画	『世界で存在感のあるエンターテインメント企業グループ』	

#### **4. 戦略**

『世界で存在感のあるエンターテインメント企業グループ』を目指し、中期経営計画においてグローバル成長基盤の整備を行うために、バンダイナムコグループでは事業戦略面では『フォーカス』、機能戦略面では『エンターテインメント・ハブの進化』の2つの戦略を推進します。

#### **戦略A 『フォーカス』(事業戦略)**

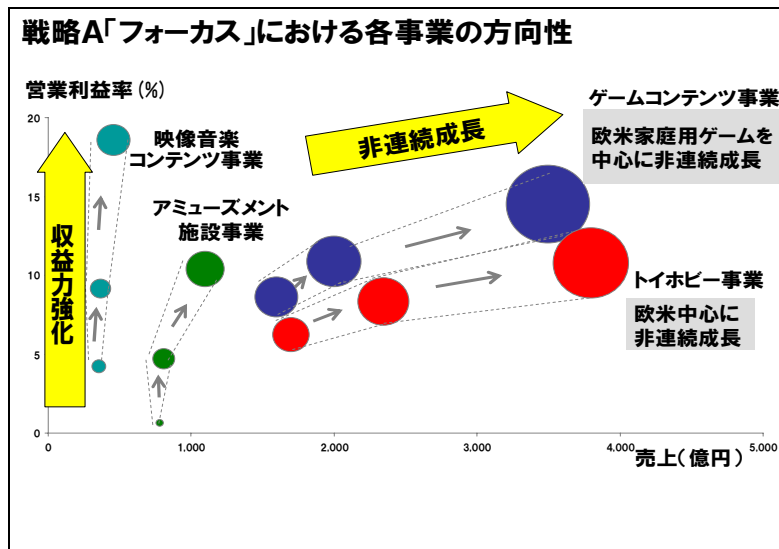
#### **戦略B 『エンターテインメント・ハブの進化』(機能戦略)**

### 戦略A『フォーカス』戦略における取り組み

グループが展開する4つの事業領域を市場環境や競合優位性を踏まえた上でミッションを明確にし、積極的な投資を行う「非連続成長事業」と、収益性向上を目指す

「収益力強化事業」に分類します。

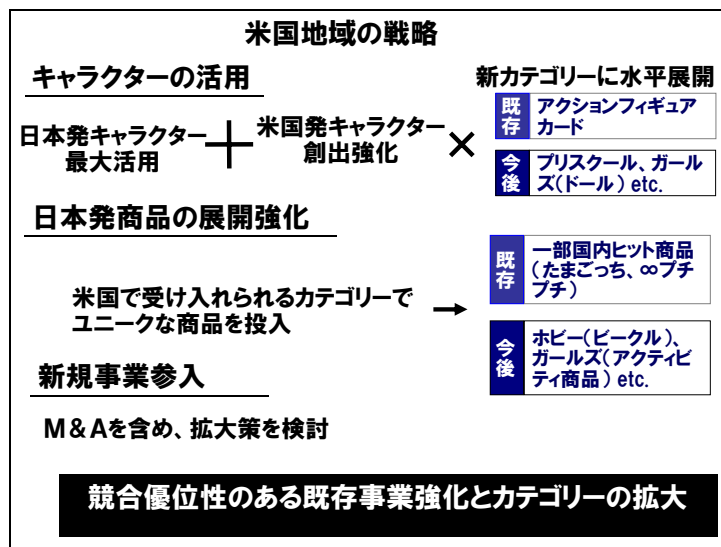
「非連続成長事業」	事業拡大に向け欧米市場を中心に積極的な先行投資を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ トイホビー事業</li> <li>・ ゲームコンテンツ事業</li> </ul>
「収益力強化事業」	ミッション変更や選択と集中により、国内市場に特化して収益力向上施策を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 映像音楽コンテンツ事業</li> <li>・ アミューズメント施設事業</li> </ul>



## ■ トイホビー事業（非連続成長事業）の戦略

国内外で安定した市場規模を持ち、特に海外において未参入カテゴリが多いトイホビー事業では、コンテンツ創出～商品展開～販売の一連のモデルである「キャラクターマーチャンダイジング」をグローバルに拡大します。

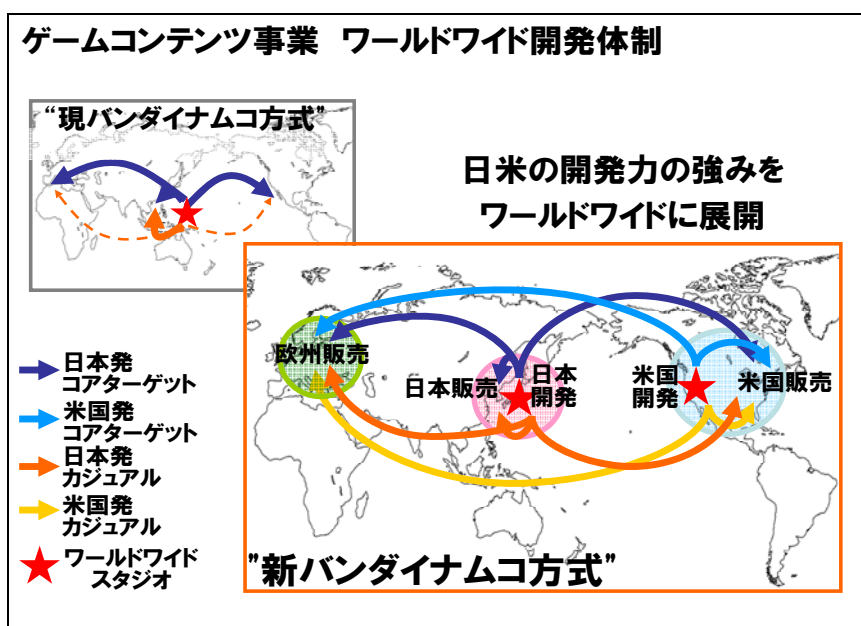
<p><b>【全体戦略】</b></p> <p><b>欧米市場の強化を最重点とし、</b></p> <p><b>キャラクターマーチャンダイジングのモデルをグローバルに拡大</b></p>
<p><b>★米国地域の戦略 → 「競合優位性のある既存事業の強化とカテゴリの拡大」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 日本発キャラクター最大活用</li> <li>* 現地メディアとの協力強化による米国発キャラクター創出強化</li> <li>* 未展開カテゴリへの水平展開拡大</li> <li>* 日本発商品の投入強化</li> <li>* シナジーが期待できる未参入分野へのM&amp;Aを含む新規事業参入</li> </ul>
<p><b>★欧州地域の戦略 → 「米国との連動とエリア拡大による非連続成長の実現」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 米国発コンテンツの欧州展開の加速</li> <li>* 販売エリアの拡大</li> </ul>
<p><b>★日本地域の戦略 → 「圧倒的NO. 1地位確立」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 展開カテゴリでのシェアNO. 1の地位確立</li> </ul>
<p><b>★アジア地域の戦略 → 「日本との連動強化」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 日本発キャラクターのアジア展開の加速</li> </ul>



## ■ゲームコンテンツ事業（非連続成長事業）の戦略

ゲームコンテンツ事業では、各事業の優位性や市場特性を勘案し事業戦略を推進します。特に国内と比較し市場規模が大きい海外市場において成長が期待できる家庭用ゲームソフト事業においては、ワールドワイドでの開発及び販売体制を強化します。

<p><b>【全体戦略】</b></p> <p><b>欧米での家庭用ゲームソフト事業を最重点事業・地域とするとともに、他の事業における強みを最大限活用・展開する。</b></p>
<p>★家庭用ゲームソフトにおける戦略</p> <p><b>* ワールドワイド開発及び販売体制の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日米開発拠点が連動する開発体制を推進（日本が全体統括を実施）</li> <li>・市場性と自社優位性に基づいた注力ジャンルの開発推進</li> <li>・欧州における販売網の拡大</li> </ul> <p><b>* 日本における 3rd パーティ NO.1 シェアの維持強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場性と自社優位性に基づいたタイトル絞込みによる収益力強化</li> </ul>
<p>★業務用ゲーム機における戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* オンライン対応など次世代ニーズにあった開発力強化</li> <li>* アジア地域における水平展開の実施</li> </ul>
<p>★モバイルコンテンツにおける戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* グループ再編の統合効果発揮による拡大</li> </ul>



## ■映像音楽コンテンツ事業（収益力強化事業）の戦略

国内のアニメパッケージ市場は中規模で安定し推移していますが、ハードの高機能化に伴いソフトビジネスでの収益性が低下しています。映像音楽コンテンツ事業においては、収益性の向上とともに、グループのビジネスの源となる優良コンテンツ創出に注力します。また環境変化に対応するための次世代のビジネスモデル構築に取り組みます。

### 【全体戦略】

#### 最適なIPポートフォリオとグローバル視点での投資回収による収益力向上

- \*コンテンツ制作・獲得における戦略的で柔軟な資源配分による最適なIPポートフォリオ構築による収益力向上
- \*グローバルな視点による投資回収モデル構築による収益力向上
- \*優良コンテンツ創出機能の強化

## ■アミューズメント施設事業（収益力強化事業）の戦略

アミューズメント施設事業においては、縮小傾向にある国内市場、市場規模の小さい海外市場という市場環境を受け、事業の選択と集中および効率化推進により収益力向上を図ります。

### 【全体戦略】

#### 選択と集中による収益力強化

- \*スクラップ&ビルドのスピードアップによる収益基盤強化
- \*顧客セグメント別営業の強化
- \*競合優位性のある差異化された施設の展開
- \*海外における事業の再構築の推進

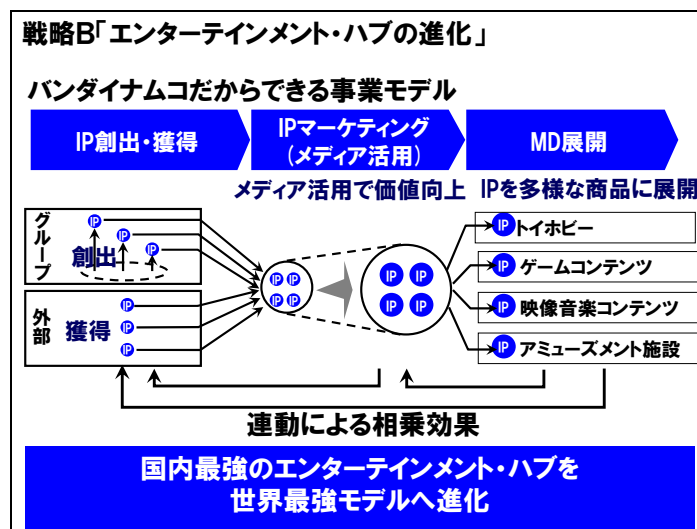
## 戦略B『エンターテインメント・ハブの進化』

コンテンツ創出・獲得～育成～活用までの一連の機能をグループ内に加え、外部パートナーとの相乗効果を図ることでさらに強固なものとする「エンターテインメント・ハブ」機能は、バンダイナムコグループにおける最大の強みです。中期経営計画においては、これまで国内中心だったこのモデルを、各事業における戦略との連動により、グローバルモデルへ進化させます。

### 国内最強のエンターテインメント・ハブを世界最強モデルへ進化

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

※IP：キャラクター、世界観、アイデアなどコンテンツのもととなるもの





## **5. 中期経営計画の戦略を支える各種施策**

### **コーポレートガバナンス体制の強化**

グローバル規模での成長を目指す中期経営計画においては、長期ビジョンに向けたグループ全体の舵取りを行う代表取締役会長、グループ経営・事業執行の最高責任者である代表取締役社長（CEO）による2名の代表取締役体制に移行します。

また執行役員制度を強化し経営と業務執行の分離をより明確化し、持株会社の非常勤取締役である主要事業会社の代表取締役社長は上席執行役員として事業成長に専念します。同時に社外取締役1名を増員。これにより、取締役9名のうち3名が社外取締役となり経営の監督機能強化を図ります。

### **資本政策について**

現中期経営計画における基本的な考え方（期間損益の最終利益のうち、安定配当1株当たり24円をベースに、配当性向30%相当額を控除した残りの金額については、保有資金額、業績動向、直近の株価推移、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）に変更はありません。

ただし、新中期経営計画においては、成長に向けた積極的な投資を実施するとともに、厳しく変化の激しい経済環境における企業存続上のリスク回避の観点から一定の自己資金を保有いたします。

### **経営効率化の推進**

従来の事業再生・撤退ルールを整備し、より迅速に事業動向を見極めるため、継続的なモニタリングの仕組みを強化するとともに、事業に関する新たな業績評価指標としてROIC（投下資本利益率）を導入します。

このほか、グループ全体の業務プロセス標準化の徹底などを実施しコストの削減を図ります。

### **人材戦略の強化**

グローバル市場における非連続成長を目指すため、グローバルで人材の獲得・育成・活用の仕組みを構築します。

### **CSR活動の強化**

環境マネジメント強化を目指し、中期グループ環境目標として、グループ事業所から排出するCO<sub>2</sub>を2011年度末までに5.4%削減（2008年度比）します。

※なお、新中期経営計画の詳細に関しましては、本日（2009年2月12日）  
報道関係者および機関投資家を対象とした「新中期経営計画説明会」にてご説明させて  
いただく予定です。

日時 2009年2月12日 16:00～17:30（予定）  
場所 秋葉原コンベンションホール