

本日公表のM&Aについて

2025.4.9

当社史上最大級のM&A案件 – 驚異的なPMI実績を誇る北米戦略がGENDAの更なる成長エンジンに

米国及びカナダでのアミューズメント施設運営、及び機器の販売・流通・サービスを手掛ける
北米地域で最大手の一つのPlayer One Amusement Groupを含む企業グループ (PLAYER ONE)

1975年創業の老舗であり、映画館などの大型エンターテインメント施設への出店が多い。

当社北米の既存事業と比べ、1拠点当たりのゲーム機の設置台数も多く、

安定した契約年数を確保できており、長期安定したキャッシュフローが見込まれる。



PLAYER ONE
AMUSEMENT GROUP®

会社概要 (2024年12月期)

創業: 1975年

Route Operations (売上の7割)

ゲームセンター 104店舗、ミニロケ約2,000箇所

Sales & Distribution (売上の3割)

ゲーム機の卸売、販売

地域別売上高: 米国約60%、カナダ約40%

主要な出店先

北米全土で数百超の映画館を展開する
シネマコンプレックス複数社と長期的な取引



案件概要

PLAYER ONE : 売上高 **\$160m** EBITDA **\$20m** (今期見込み)

NEN: 売上高 \$107m EBITDA \$13m (今期計画)

KDT: 売上高 \$ 33m EBITDA \$7m (今期計画)

PLAYER ONE連結後 2027年1月期当社北米事業は
約440億円となり売上ベースで約25%に相当

企業価値 \$170mに対し、EV / EBITDAは
今期見込みで8.5x、中期的計画で4.8x、以降も逡減する計画

借入余力を活かし、株式取得対価は全て現金とし、

手元資金及び借入金を充当する予定。

業績貢献とPMIにより、**Cash EPS**は継続的な増加見込み

注: ゲーム機の設置台数31台以上を「ゲームセンター」、それ未満を「ミニロケ」として定義。PLAYER ONEの業績は、2027年1月期より当社の連結業績に通年寄与するため、2027年1月期におけるPLAYER ONE参画後の当社グループの北米における売上高の規模感を示すため、2025年3月12日に公表した当社の2026年1月期売上高計画値を2027年1月期にも据え置きしたうえで、PLAYER ONEの2025年12月期の当社予想と同額が2027年1月期に通年寄与するものと仮定し、それらを合算することにより算出した試算値

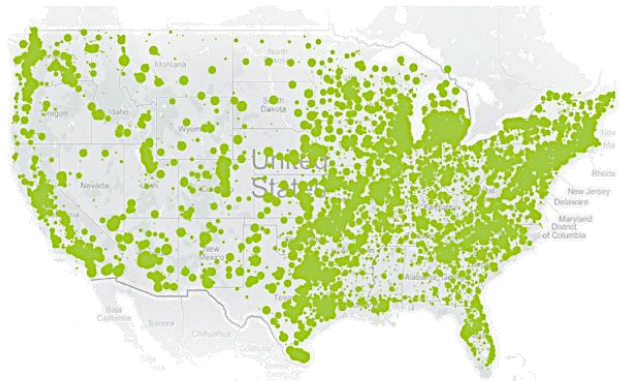
北米プラットフォームの強化

NEN + PLAYER ONEによる北米(米国+カナダ)のエンタメ・プラットフォーム網の拡大



ゲームセンター **19** 店舗

ミニロケ約 **10,000** 箇所



ゲームセンター **104** 店舗

ミニロケ 約 **2,000** 箇所



+

注：ゲーム機の設置台数31台以上を「ゲームセンター」、それ未満を「ミニロケ」として定義。NENの拠点数は2025年1月時点、PLAYER ONEの拠点数は2024年12月時点。

M&A戦略の一丁目一番地「ゲームセンターのロールアップ」を北米でも実行

日本アニメの需要を背景として成長が続く国内ゲームセンターをロールアップしていくことはもちろん

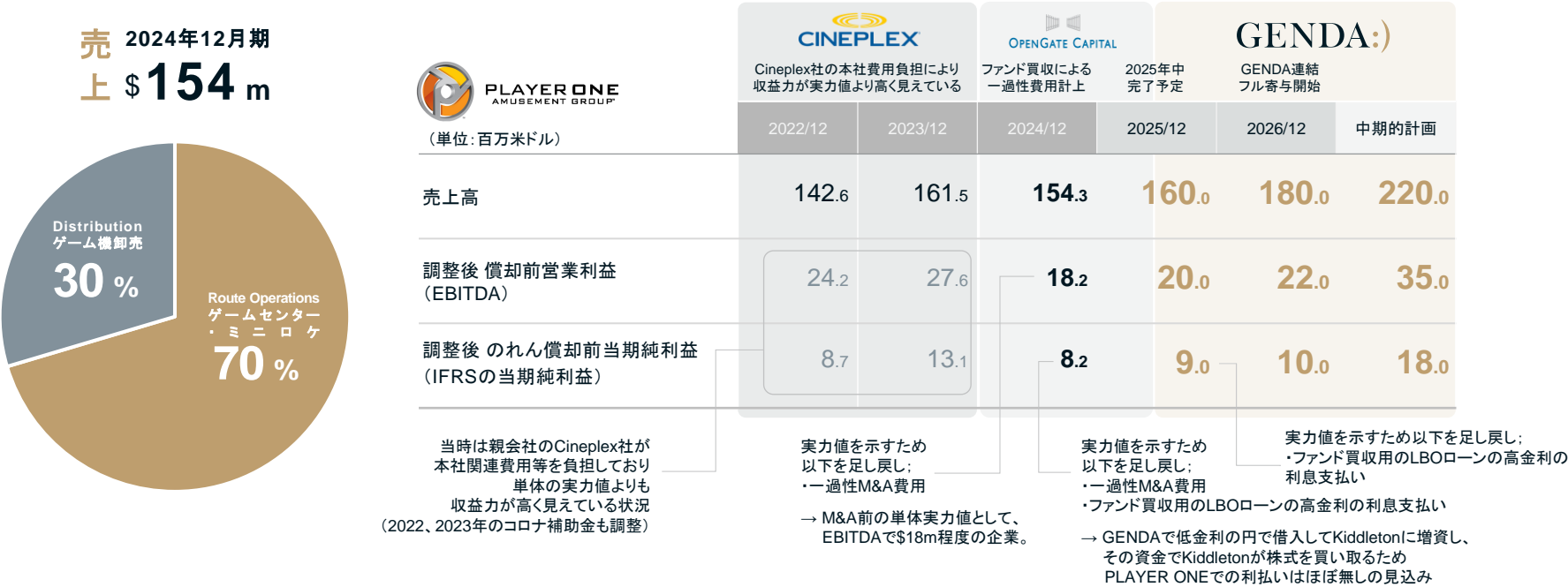
北米での「日本アニメグッズの需給ギャップ」を解消すべく、引き続きロールアップにより効率的に拠点網を広げ、グローバルプラットフォーマーになっていく

国内ゲームセンター			
			
2020年12月 株式取得 (85.1%)	2022年1月 株式取得 (100%)	2022年10月 事業譲受	2022年10月 吸収分割
			
2023年9月 資産譲受	2023年10月 固定資産等譲受	2023年11月 グローバル・ソリューションズ より資産譲受	2023年12月 吸収分割
			
2024年2月 株式取得 (82.45%)	2024年5月 株式取得 (100%)	2024年6月 株式取得 (100%)	2024年10月 マタハリーエンターテインメント より吸収分割
			...
2025年2月 吸収分割	2025年3月 株式取得 (100%)	2025年4月 株式取得 (100%)	

海外ゲームセンター	
	
2023年9月 完全子会社化	2024年11月 持分取得 (100%)
	
	...

PLAYER ONEは、2024年にファンドがM&Aで取得 → 2025年にGENDAがM&Aで取得

2024年2月にCineplexからファンドのOpen Gate Capital社が買収。一過性の費用を除き、償却前営業利益で\$18m程度の実力値。
ファンドに短期間で売却を実行していただいたことで、売手のファンドの年率リターンを確保させつつ、取得価格を抑制。



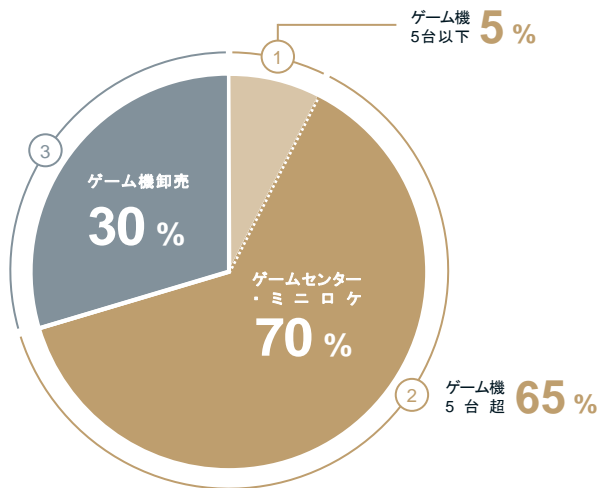
注: 調整後 償却前営業利益は、①2024年2月に実施されたOpen Gate Capital社によるM&Aに伴う一過性費用、②新型コロナウイルスにおける補助金等、を足し戻しております。
調整後 のれん償却前当期純利益は、①及び②に加えて、2024年2月に行われたOpen Gate Capital社によるM&Aに伴い、2024年12月期においては、借入利息が多く含まれているものの、当社グループによるM&A実施後は、当該借入金を返済する予定であり、2023年12月期と同水準の金利負担に戻ると想定されるため当該借入に係る利息を控除し、また、のれん償却費を足し戻しております。

NENと同様にPMI効果を最大化していく

NENでの既存店売上「平均3倍」という実績に基づき、国内とは全く異なるアップサイドをPMIで徹底開拓

進行期のEV / EBITDA 8.5xに対し、国内と比にならないPMI余地により、中期的計画で4.8x、それ以降も逡減する計画

- ① 売上の5%を占める「ゲーム機5台以下」の拠点にて、Kiddleton式に入替え。売上はNEN入替えの平均実績値を想定。
- ② 売上の65%を占める「ゲーム機5台超」の拠点にて、Kiddleton式のゲーム機を追加。売上はNEN入替えの平均実績値を想定。
- ③ 売上の30%を占める「ゲーム機の販売」については、保守的に横ばい、という想定



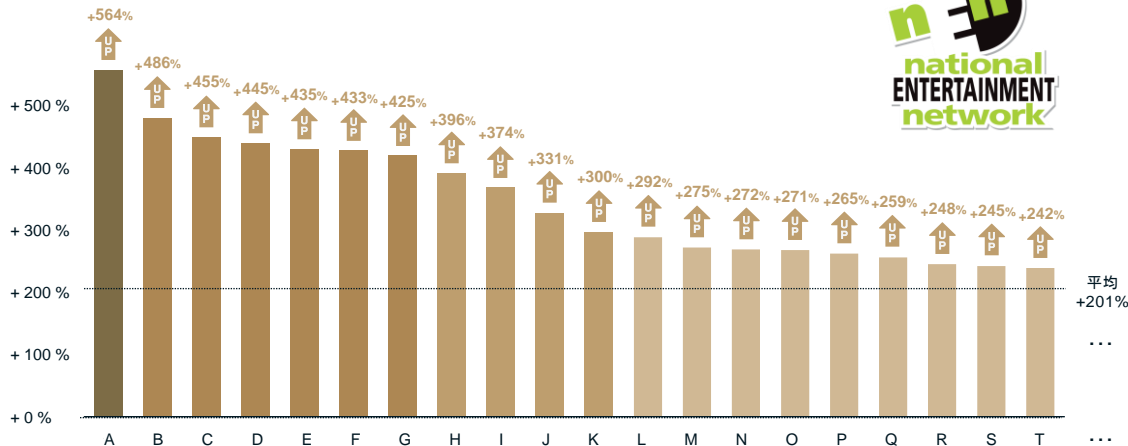
(ご参考)NENに於ける入替え



PMIは絶大な効果を発揮し、既存店の売上高伸び率は「平均+201%」を記録！

すなわち、平均して既存店売上高が3倍に。比較のため、絶好調な国内ゲームセンターのPMI成果でも、既存店の売上高成長率は”最大”で+50%程度
現在、NENの全米約10,000箇所の拠点を最速で入れ替え中。また、この実績を元に新規出店の引き合いも活発に。

入替を実施した店舗の売上高増加率 トップ20拠点



PMIによる成長率別の店舗数分布

	米国NEN拠点の Kiddleton式の 入替前後	国内での ゲームセンター ロールアップ前後
~ 0%	-	-
+ 0 ~ + 99%	19	9
+ 100 ~ + 199%	15	-
+ 200 ~ + 299%	22	-
+ 300 ~ + 399%	4	-
+ 400 ~ + 499%	6	-
+ 500% ~	1	-

当社ではこの絶大な効果を、従来NYやLAなどごく一部の都市でのみ入手可能な日本コンテンツに対する、北米全土での「需給ギャップ」と分析
また、これはまだ有名アニメIPを取り扱う前の、“Kawaii” クマやウサギのぬいぐるみ等の日本風コンテンツで作った実績
今後、本格的に有名アニメIPを取り扱うことで、更なるアップサイドが存在（次ページ）

国内/北米ゲームセンターの
ロールアップM&Aに於いて
減収となった拠点は無い

日本一丸となって世界に誇るアニメIPをファンに拡散（GENDAはオフラインのプラットフォーマーの役割）

日本企業であるGENDAが、念願の北米の個人消費者とのエンタメ・プラットフォームを獲得したいま、

今後は順次、名だたる日本アニメIP景品を、GENDAのプラットフォームを通じて北米のアニメファンに直販（2025年に目白押しであり、順次公表予定です）



日本の人気IPコンテンツ

×

GENDAの国内・海外でのグローバルなエンタメプラットフォーム

PLAYER ONEとNENの北米プラットフォームの融合により、更なるシナジーを追求

④ PLAYER ONEとNENの倉庫及びオフィスの効率的な運用



PLAYER ONE
AMUSEMENT GROUP™



80マイル以内に存在する倉庫及びオフィス

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. Dallas Fort Worth | 5. Boston Rhode Island |
| 2. Southern California | 6. East Pennsylvania |
| 3. Kennesaw, Georgia | and New Jersey |
| 4. Southwestern Ohio | |



● NEN拠点
● PLAYER ONE拠点

⑤ 仕入れ価格の優位性

PLAYER ONEがDistribution事業を有しているため、Route Operations事業を単体で行うよりも仕入れ台数を増やせる規模の経済を利かせた優位な取引条件での機器仕入が可能に

⑥ 経営の効率化の実施

2024年2月に、北米での映画館運営大手Cineplex Inc.からカーブアウト
ファンド主導で販管部門のスリム化、システムの刷新によるリアルタイムな情報共有の実現など、筋肉質な体制へと変化
当社への参画後はミニロケのPMI施策のみならず、エンタメ事業会社として持つノウハウ共有により更なる経営改善に期待

2027年1月期の業績見込み（本日以降1件もM&Aが無い場合の業績）

売上高 **1,830** 億円 | 償却前営業利益(EBITDA) **250** 億円 | のれん償却前当期純利益(IFRS当期純利益) **95** 億円

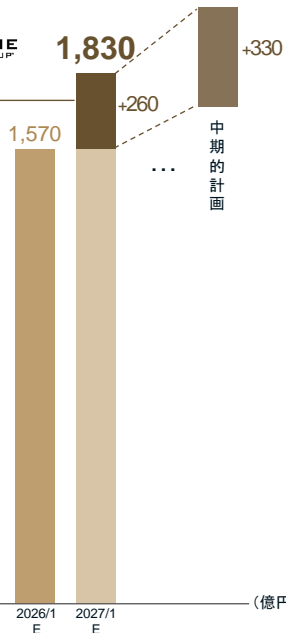
2026年1期について：PLAYER ONEの本格寄与は来期以降。今期は年央の連結を見込み半年のみ利益貢献する一方、M&A関連費用も発生する為、業績修正はせず。

北米でのゲームセンターロールアップM&Aは、PMI余地の大きさゆえに国内M&A案件とは異なる十分なオーガニック成長が見込まれるため、中期的計画にはPLAYER ONEのグループイン後のオーガニック成長も見込んでいく。

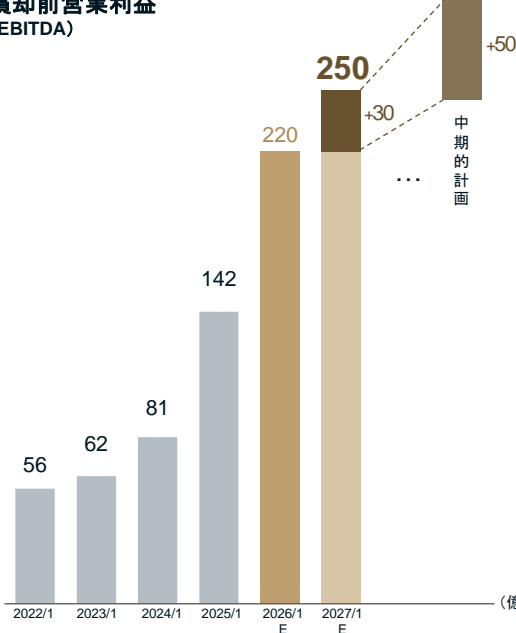
売上高



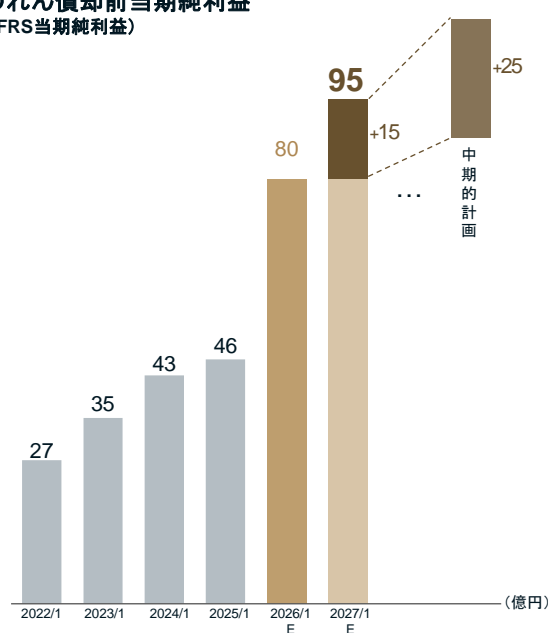
PLAYER ONE
AMUSEMENT GROUP



償却前営業利益 (EBITDA)



のれん償却前当期純利益 (IFRS当期純利益)



注:2026年1月期の想定為替レートは1ドル140円、2027年1月期の想定為替レートは1ドル145円。

財務規律に基づくM&Aにより、M&A成長にも拘わらず、Cash EPSは線形に成長

Debtファイナンス活用により、調整後Cash EPSは着実に成長。本件完了後にはPMIによる伸長やオーガニック成長により、更なる調整後Cash EPSの上乗せを想定

連結貸借対照表

2025年1月期末時点

現預金水準

- 引き続き、M&Aに充当可能な現預金を保有
- PLAYER ONEにも充当の想定

現預金 256億円	有利子負債 525億円
その他資産 706億円	その他負債 262億円
のれん 181億円	純資産 357億円

のれん

- 適切な価格での規律の効いたM&Aにより純資産対比でのれんの金額を抑制

有利子負債

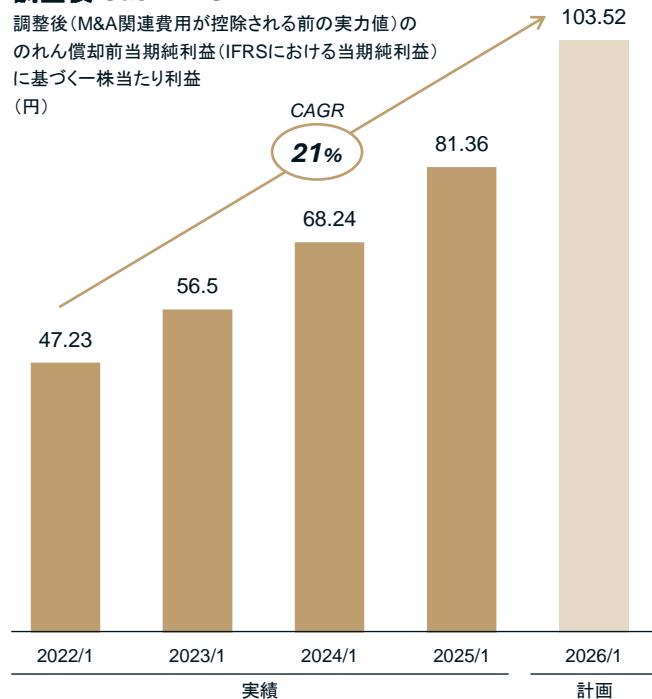
- 金融機関63社からの借入（内、銀行は全銀協112行の内の43行）
- 投資適格（BBB+）の外部格付の獲得

純資産

- 2024年7月の公募増資により財務健全性は大幅に向上
- のれん対比で約2倍の純資産を維持

調整後 Cash EPS

調整後（M&A関連費用が控除される前の実力値）ののれん償却前当期純利益（IFRSにおける当期純利益）に基づく一株当たり利益（円）



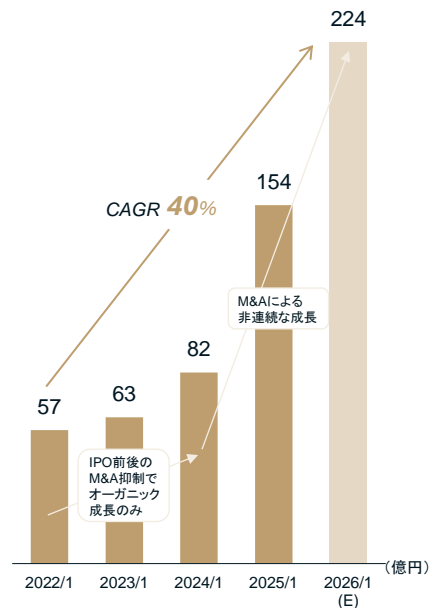
注：2025年4月1日を効力発生日とする1:2の株式分割考慮前の数値。

規律の効いたM&A→PMIサイクルを繰り返し、キャッシュフロー創出力も非連続な成長

M&Aにより増加するキャッシュフローとそのM&Aに必要な対価とのバランスが最重要。更に、グループイン後はPMIでキャッシュフローを伸ばす

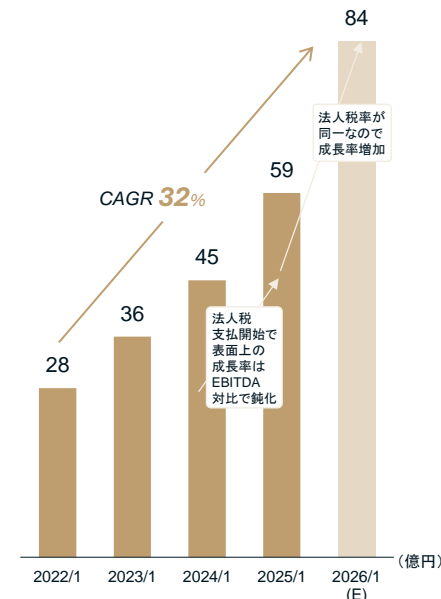
調整後 償却前営業利益

M&A関連費用が控除される前の償却前営業利益



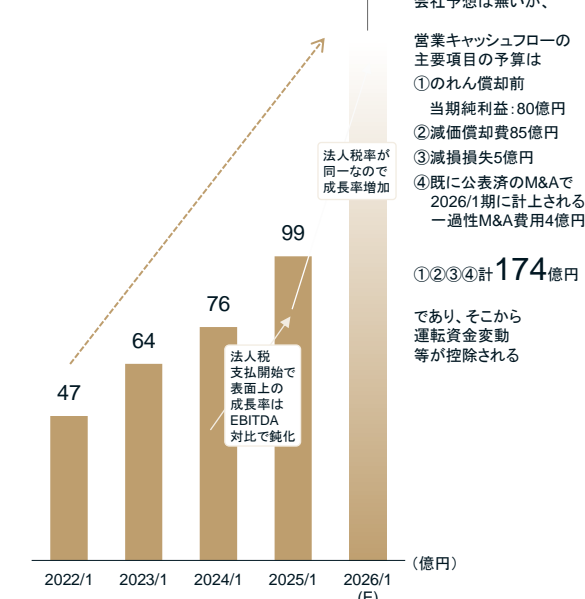
調整後 のれん償却前当期純利益

M&A関連費用が控除される前のIFRSにおける当期純利益



調整後 営業キャッシュフロー

M&A関連費用が控除される前の営業キャッシュフロー

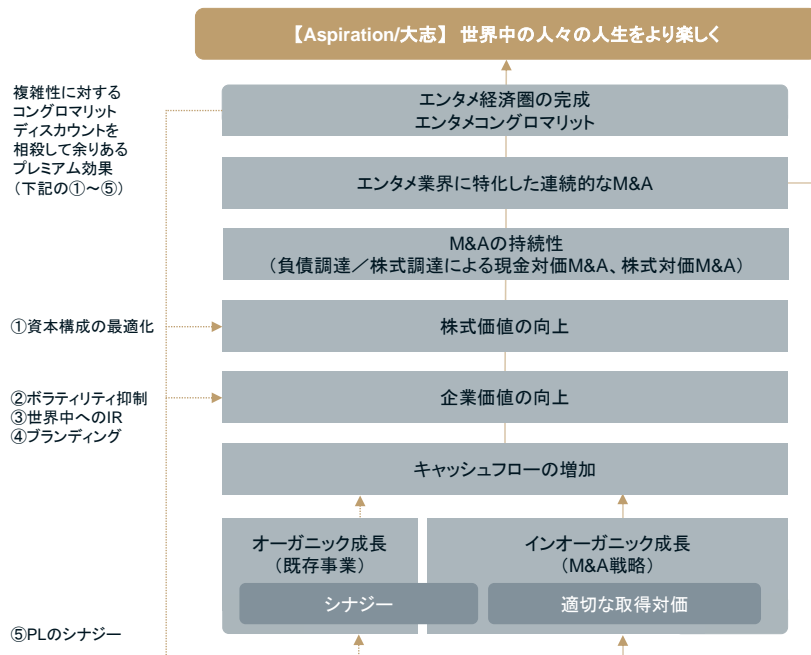


全世界的な株価調整局面は、M&Aを成長戦略の柱に据える当社にとっては追い風です

当社の成長戦略: M&Aによる非連続的な成長

米国の関税政策を発端とした全世界的な調整局面は、
オーガニック成長のみが成長ドライバーの場合には好ましくないものの、
上場企業の株価調整、及びそれに引きずられた未上場企業の
バリュエーション調整が発生する間、より多くの良質な案件ソーシングが可能となり、
M&Aを戦略の中心に据える当社にとって好機であると考えています。

株式市場のシクリカルな調整は現実的には避けられませんが、
ご資金を託して頂いた全ての投資家様に報いるために当社が今できることは、
本日現在で潤沢なM&Aのパイプラインを1つずつ1日でも早く発表し、
非連続な成長の果実をいち早く投資家の皆様にご提供することだと信じております。



現時点においても影響額は限定的ですが、そのうえで経営努力により更に極小化して参ります

関税上昇によるPLインパクト

米国の対中国の関税率を104%とした前提で、Kiddleton、NEN、PLAYER ONEの合計で、今期に最大3.6億円の費用増が発生する可能性があります。

また、PLAYER ONEの売上高は、米国が約60%、カナダが約40%ですが、上記試算は現在計画している投資の全てを米国のみで行ったという仮定で算出しております。

対して、PLAYER ONEが参画することによる、GENDA北米事業全体として機械の仕入れ台数が増加するため、仕入単価を下げる事が可能だと考えています。

下段の表の通りPL全体に対するインパクトは十分にコントロール可能な水準です。その上で、次ページの対応策を実施することで更なる極小化に努めて参ります。

なお、GENDAの北米成長ストーリーの柱は「Kiddleton式のミニクレーン機と、中身のプライズの日本IP」です。

このビジネスは、1拠点の投資回収期間が12~24ヶ月と非常に早いのが特徴で、事実、Kiddletonは4年間で全米約600店舗を自力出店できました。

投資回収が早い理由は(米国へ輸入されている)ミニクレーン機及び中身のプライズの原価が、売上に対して低いからです。

今回は原価部分が関税対象となりますが、そもそも売上に対して原価が低いため、影響額としては限定的なものとなります。

	今期当社計画	影響額	影響割合
償却前営業利益 (EBITDA)	220億円	0億円 (減価償却費増は 影響しないため)	0%
のれん償却前営業利益 (IFRSの営業利益)	135億円	3.6億円	約2.6%
営業利益 (JGAAPの営業利益)	105億円	3.6億円	約3.4%
のれん償却前当期純利益 (IFRSの当期純利益)	80億円	2.7億円 (税効果考慮後)	約3.3%

機械について

機械の費用増はPL上では償却期間で均されます。今期の費用増額はPLAYER ONEの0.5億円、Kiddleton+NENの3.1億円、計3.6億円と試算しております。



景品について

景品原価の増加に対しては、1プレイドルという廉価なビジネスモデルゆえ、プレイ単価等への転嫁が可能ですと考えています。

また、関税の影響があったとしても、米国内で生産される景品よりも、当社が仕入れる景品の方が価格が安く、かつ品質の高いものを提供することが可能です。



具体的に検討中の施策は以下の通りであり、今期後半からの実施を想定しております

今後の対応策

✓ Kiddleton式の入替えの効率重視のシフト

- ・スピード重視の「ドミナント戦略の追求」から、各立地の集客力を厳密に分析し、1台当たり売上がより高くなる箇所からPMI施策を順次導入する「効率性の追求」へ
- ・PLAYER ONEは、関税上昇が無関係であるカナダからPMI施策を実施

✓ 製造体制の見直し

- ・NENの現地製造拠点工場を活用し、中国からは部品を輸出し、米国内での組立を行う体制を開始することで、関税対象を完成品ではなく部品とすることで影響額を極小化
- ・ミニクレーン機の「完成品」の輸送ではスペースを取るため、“空気”を輸送する部分が多いが、部品輸出により輸送を効率化し輸送コストの削減に寄与

✓ 原価の見直し

- ・中国の製造工場との交渉を進め、原価低減の取り組みを強化
- ・関税が低い第三国からの調達も検討



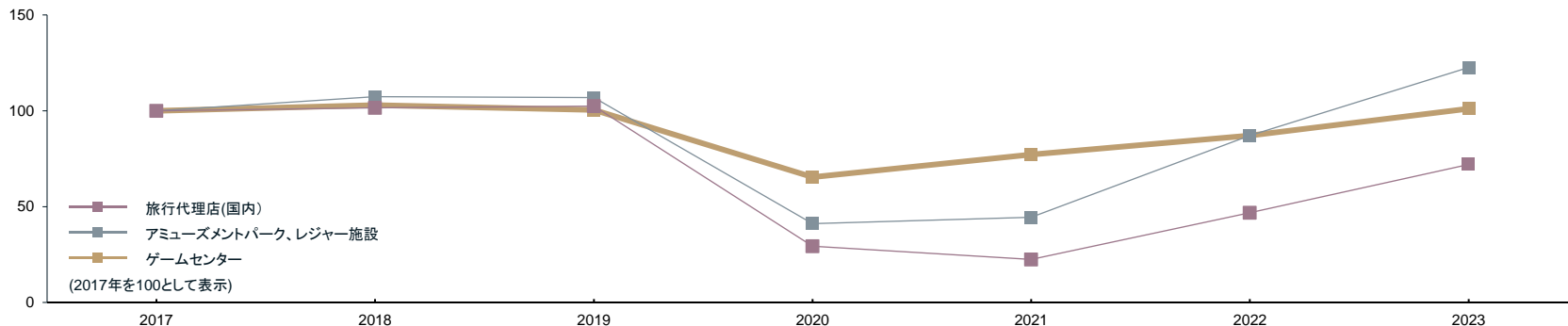
よくある質問と回答: Q. ゲームセンターの景況感に対する感応度は?

「安・近・短(あんきんたん)」なエンタメであるゲームセンターやミニロケは、景況感に左右されにくいのが特徴です

1プレイ 1ドルのエンタメであり、高額なレジャーと比較すると下方耐久性が強い安定したビジネスです

アメリカのデータはないため、取得可能な日本のデータとはなりますが、コロナ禍という有事の際でも、他のフィジカルなエンタメと比較した際の下方耐久力はグラフのとおりです。(一方で、好景気のアップサイドを受けにくい側面もあります)

国内エンタメ市場規模推移



ディスクレーマー

本資料は、株主・投資家などの皆さまに
当社の経営方針、計画、財務状況などの情報をご理解いただくことを目的としており、
当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。

本資料への情報・資料の掲載には注意を払っておりますが、
掲載された情報の内容が正確であるか、更新時期が適切かどうか
などについて一切保証するものではありません。
また、掲載された情報またはその誤りやデータのダウンロードなど、
本資料に関連して生じた損害または障害などに関しては、
その理由の如何に関わらず、当社は一切責任を負うものではありません。

本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、
歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、
これらは、現在入手可能な情報をもとにした当社の経営陣の判断に基づいており、
リスクや不確定な要因を含んでいます。
実際の業績は、経済情勢、エンターテインメント業界における競争状況などさまざまな要因により、
これら業績などに関する見通しとは大きく異なる可能性があります。

Thank you :)