

# Dreams, Fun and Inspiration



## バンダイナムコグループ 2007年3月期決算説明会

2007. 5. 11(Fri)

### TODAY'S MENU

- |             |    |
|-------------|----|
| 1. 業績の推移    | 2  |
| 2. 今後のSBU戦略 | 4  |
| 3. 全体戦略     | 10 |

バンダイナムコホールディングス  
代表取締役社長 高須 武男

SBU: 戦略ビジネスユニット



# 1. 業績の推移

BANDAI NAMCO Group

## 業績推移

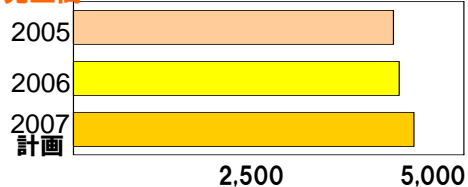


単位: 億円

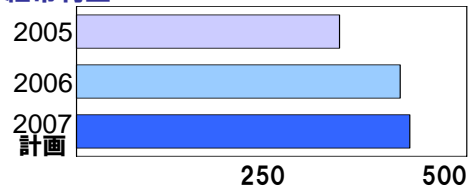
| 業績推移  | 2005  | 2006  | 2007  |
|-------|-------|-------|-------|
|       | 実績    | 実績    | 計画    |
| 売上高   | 4,508 | 4,591 | 4,800 |
| 営業利益  | 356   | 422   | 450   |
| 経常利益  | 371   | 456   | 470   |
| 当期純利益 | 141   | 242   | 265   |
| 設備投資  | 208   | 203   | 240   |
| 減価償却費 | 191   | 212   | 225   |
| 開発投資  | 322   | 321   | 350   |
| 広告宣伝費 | 310   | 310   | 325   |
| 人件費   | 337   | 360   | 370   |

| 2007  | 2008  |
|-------|-------|
| 中計目標  | 中計目標  |
| 5,000 | 5,500 |
| 500   | 580   |
| 505   | 585   |
| 280   | 325   |
| 225   | 230   |
| 220   | 220   |
| 350   | 380   |
| 365   | 415   |
| 355   | 375   |

売上高



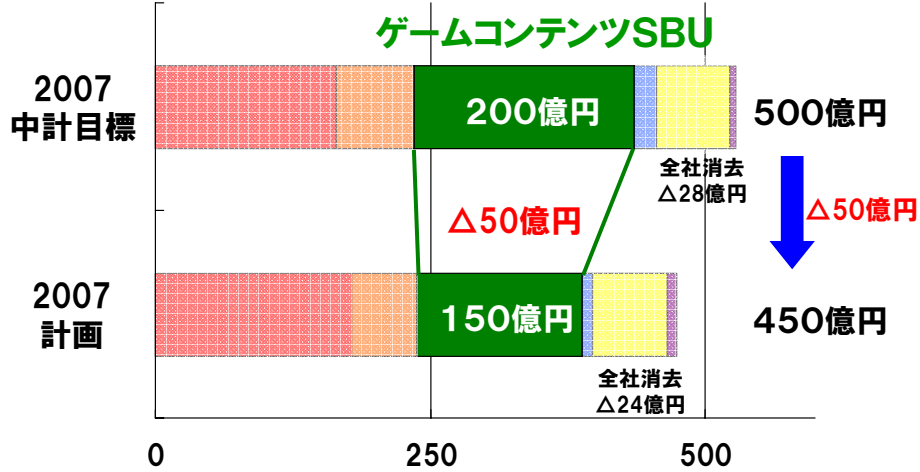
経常利益



# 事業セグメント別業績



## 2007年度 営業利益計画



# 事業セグメント別業績



単位:億円

| 事業セグメント        |      | 2005  | 2006  |             | 2007    |          |             |         |
|----------------|------|-------|-------|-------------|---------|----------|-------------|---------|
|                |      | 実績    | 計画    | 実績<br>(利益率) | 対<br>計画 | 中計<br>目標 | 計画<br>(利益率) | 対<br>中計 |
| トイホビー          | 売上   | 1,810 | 1,800 | 1,855       | +55     | 1,900    | 1,900       | 0       |
|                | 営業利益 | 190   | 157   | 174 (9.4%)  | +17     | 165      | 178 (9.4%)  | +13     |
| アミューズ<br>メント施設 | 売上   | 812   | 900   | 881         | -19     | 1,040    | 950         | -90     |
|                | 営業利益 | 18    | 48    | 40 (4.5%)   | -8      | 70       | 60 (6.3%)   | -10     |
| ゲーム<br>コンテンツ   | 売上   | 1,307 | 1,530 | 1,391       | -139    | 1,530    | 1,500       | -30     |
|                | 営業利益 | 97    | 130   | 115 (8.3%)  | -15     | 200      | 150 (10.0%) | -50     |
| ネット<br>ワーク     | 売上   | 125   | 135   | 124         | -11     | 145      | 115         | -30     |
|                | 営業利益 | 18    | 19    | 8 (7.0%)    | -11     | 21       | 10 (8.7%)   | -11     |
| 映像音楽<br>コンテンツ  | 売上   | 433   | 375   | 430         | +55     | 400      | 440         | +40     |
|                | 営業利益 | 61    | 64    | 94 (22.1%)  | +30     | 67       | 68 (15.5%)  | +1      |
| その他            | 売上   | 208   | 190   | 209         | +19     | 215      | 195         | -20     |
|                | 営業利益 | 11    | 7     | 10 (4.9%)   | +3      | 5        | 8 (4.1%)    | +3      |

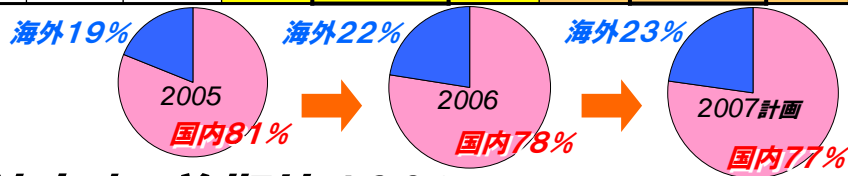
**事業ポートフォリオ機能を発揮**

# 地域セグメント別業績



単位:億円

| 地域セグメント |      | 2005  | 2006年度 |             | 2007年度  |          |             |         |
|---------|------|-------|--------|-------------|---------|----------|-------------|---------|
|         |      | 実績    | 計画     | 実績<br>(利益率) | 対<br>計画 | 中計<br>目標 | 計画<br>(利益率) | 対<br>中計 |
| 日 本     | 外部売上 | 3,658 | 3,700  | 3,562       | -138    | 3,830    | 3,700       | -130    |
|         | 営業利益 | 376   | 345    | 331 (9.3%)  | -14     | 425      | 362 (9.8%)  | -63     |
| アメリカ    | 外部売上 | 427   | 545    | 523         | -22     | 630      | 560         | -70     |
|         | 営業利益 | △32   | 19     | 33 (6.5%)   | +14     | 39       | 25 (4.5%)   | -14     |
| ヨーロッパ   | 外部売上 | 312   | 330    | 377         | +47     | 395      | 400         | +5      |
|         | 営業利益 | 43    | 40     | 52 (13.9%)  | +12     | 42       | 60 (15.0%)  | +18     |
| アジア     | 外部売上 | 110   | 125    | 128         | +3      | 145      | 140         | -5      |
|         | 営業利益 | 22    | 21     | 27 (21.3%)  | +6      | 22       | 28 (20.0%)  | +6      |



**海外売上:前期比120%**



## 2. 今後のSBU戦略

BANDAI NAMCO Group

# トイホビー

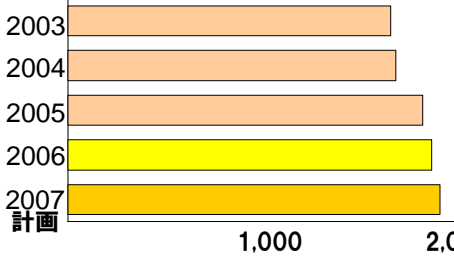


| 業績推移 | 2003             | 2004             | 2005              | 2006  | 2007<br>計画 | 2007<br>中計目標 |
|------|------------------|------------------|-------------------|-------|------------|--------------|
| 売上高  | 1,648            | 1,672            | 1,810             | 1,855 | 1,900      | 1,900        |
| 営業利益 | 137<br>* [107]   | 128<br>* [98]    | 190<br>* [164]    | 174   | 178        | 165          |
| 利益率  | 8.3%<br>* [6.5%] | 7.7%<br>* [5.9%] | 10.5%<br>* [9.1%] | 9.4%  | 9.4%       | 8.7%         |

\* [ ]内の数値は、本社費用の負担割合の変更に伴う影響を過去に遡って調整した参考数値となります。

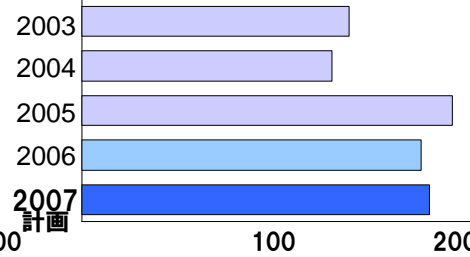
## 売上高

単位:億円



## 営業利益

単位:億円



# トイホビー



## 国内戦略

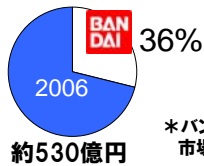
- ・定番キャラクター玩具の強化
- ・データカードダスのシェア拡大

## 新規事業の拡大

- ヘアサロン
- 写真スタジオ



## 開発プロセスの見直しによる効率化



\*バンダイ調査による  
市場規模の推計値

## ターゲットの拡大

「大怪獣バトル」  
(2007年5月~)



## 海外戦略

POWER RANGERS  
TAMAGOTCHI  
BEN10

コンテンツ展開地域拡大

# アミューズメント施設

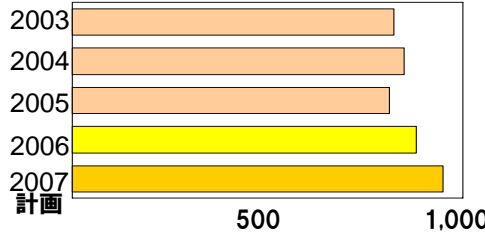


| 業績推移 | 2003              | 2004              | 2005              | 2006 | 2007<br>計画 | 2007<br>中計目標 |
|------|-------------------|-------------------|-------------------|------|------------|--------------|
| 売上高  | 823               | 850               | 812               | 881  | 950        | 1,040        |
| 営業利益 | 67<br>*1 [47]     | 57<br>*1 [37]     | 18<br>*1 [8]      | 40   | 60         | 70           |
| 利益率  | 8.1%<br>*1 [5.7%] | 6.7%<br>*1 [4.4%] | 2.3%<br>*1 [1.0%] | 4.5% | 6.3%       | 6.7%         |

\*1 [ ]内の数値は、本社費用の負担割合の変更に伴う影響を過去に遡って調整した参考数値となります。  
\*2 2003年度、2004年度の数値は、バンダイ連結・ナムコ連結の単純合算値となります。

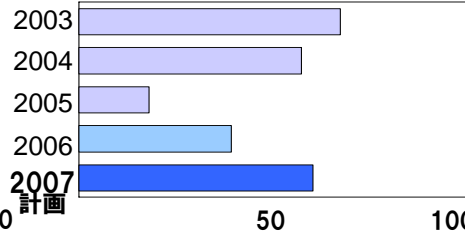
## 売上高

単位:億円



## 営業利益

単位:億円



# アミューズメント施設



## 国内戦略

### 大型店出店による拡大

|            |     |
|------------|-----|
| 2006年度     | 13店 |
| 2007年度(計画) | 10店 |

### 既存店の収益基盤強化

|            |        |
|------------|--------|
| 2006年度     | 101.1% |
| 2007年度(計画) | 101%   |

### ターゲット層の拡大

#### 玄創工房

2007.3オープン  
各種メディアで話題に!



### スクラップ&ビルド

不採算店舗の閉店による  
収益率改善

ナムコ ワンダーパーク  
ヒーローズベース



好調

2007年度出店  
の大型店



ナムコランド宮崎店

ナムコランド渋谷店



## 海外戦略

レベニューシェア拠点拡大  
コスト削減  
ボウリング場等  
との複合店展開



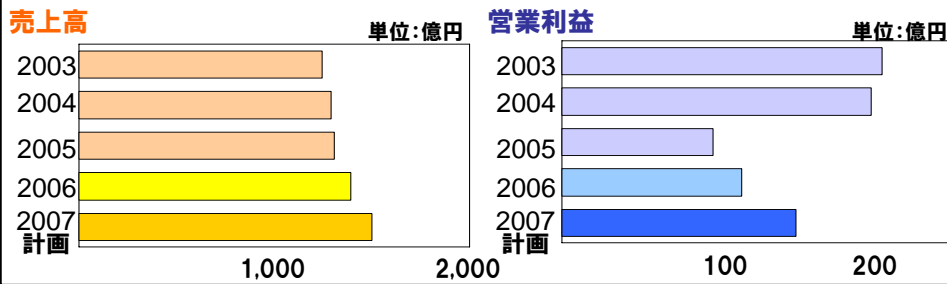
地域特性にあわせた展開

# ゲームコンテンツ



| 業績推移 | 2003                | 2004                | 2005              | 2006  | 2007<br>計画 | 2007<br>中計目標 |
|------|---------------------|---------------------|-------------------|-------|------------|--------------|
| 売上高  | 1,244               | 1,290               | 1,307             | 1,391 | 1,500      | 1,530        |
| 営業利益 | 205<br>*1 [195]     | 198<br>*1 [188]     | 97<br>*1 [100]    | 115   | 150        | 200          |
| 利益率  | 16.5%<br>*1 [15.7%] | 15.3%<br>*1 [14.6%] | 7.4%<br>*1 [7.7%] | 8.3%  | 10.0%      | 13.1%        |

\*1 [ ]内の数値は、本社費用の負担割合の変更に伴う影響を過去に遡って調整した参考数値となります。  
\*2 2003年度、2004年度の数値は、バンダイ連結・ナムコ連結の単純合算値となります。



**ゲームコンテンツSBUの  
事業戦略につきましては、  
別冊「ゲームコンテンツSBU  
今後の事業戦略」を  
ご参照ください。**

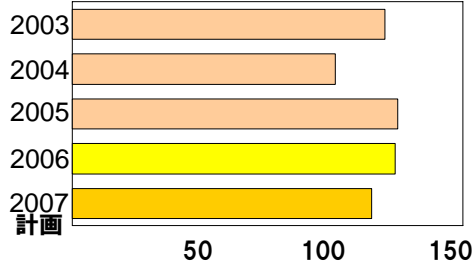
# ネットワーク



| 業績推移 | 2003  | 2004  | 2005  | 2006 | 2007<br>計画 | 2007<br>中計目標 |
|------|-------|-------|-------|------|------------|--------------|
| 売上高  | 102   | 101   | 125   | 124  | 115        | 145          |
| 営業利益 | 19    | 16    | 18    | 8    | 10         | 21           |
| 利益率  | 18.6% | 15.8% | 14.7% | 7.0% | 8.7%       | 14.5%        |

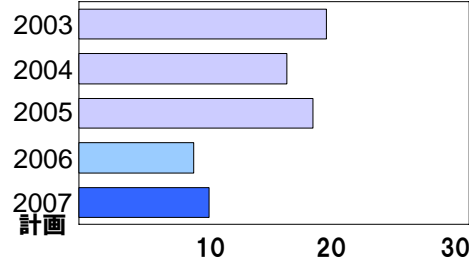
売上高

単位:億円



営業利益

単位:億円



# ネットワーク



## コンテンツ戦略

有料会員数の推移

(万人)

|        | 06.3 | 06.9 | 07.3 |
|--------|------|------|------|
| ゲーム    | 157  | 155  | 179  |
| キャラクター | 107  | 94   | 92   |
| サウンド   | 109  | 92   | 80   |
| その他    | 20   | 15   | 16   |
| 合計     | 393  | 356  | 367  |

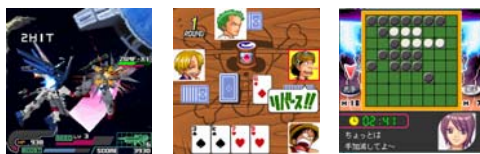
## ・収益性改善へ向けた取組み

- 不採算コンテンツの統廃合
- ソリューション事業における、取引の見直しによる採算性の向上

## 収益基盤の強化

## ・ゲームコンテンツ

各ターゲットへ向けたコンテンツ展開



← CORE SIMPLE →

## シナジー

### ゲームコンテンツ

- ▶バンダイネットワークスのコンテンツを NAMCO BANDAI Networks Europe を通じてヨーロッパで配信
- ▶「戦場の絆」のモバイルサイト 業務用機器との連携





# 映像音楽コンテンツ

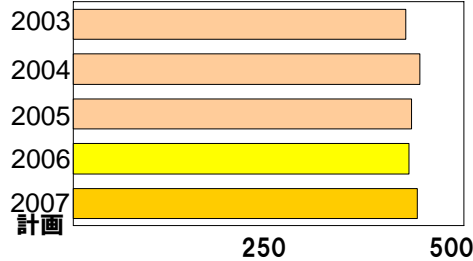


| 業績推移 | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007<br>計画 | 2007<br>中計目標 |
|------|-------|-------|-------|-------|------------|--------------|
| 売上高  | 426   | 444   | 433   | 430   | 440        | 400          |
| 営業利益 | 57    | 54    | 61    | 94    | 68         | 67           |
| 利益率  | 13.4% | 12.2% | 14.3% | 22.1% | 15.5%      | 16.8%        |

\*2003年度,2004年度の数値は、バンダイ連結・ナムコ連結の単純合算値となります。

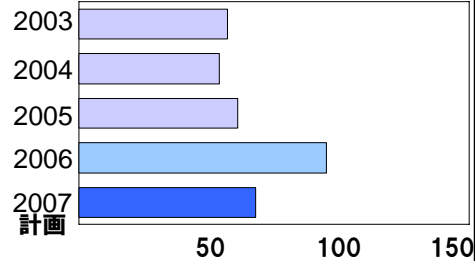
## 売上高

単位:億円



## 営業利益

単位:億円



# 映像音楽コンテンツ



## 次世代機戦略

**国内** HDDVD、ブルーレイディスクに向けて今期30タイトルを予定

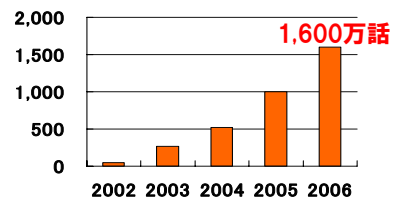
**海外** 世界同時展開を積極的に推進

第1弾 **FREEDOM 1**  
HDDVDとDVDの  
ツインフォーマット



## オンデマンド配信

バンダイチャンネル有料配信数の推移



アニメーションの配信シェア No.1!

## コンテンツ戦略

映像⇄音楽・出版  
クロス展開・融合

新ビジネスモデル確立



## 期待コンテンツ



アイドルマスター  
XENOGLOSSIA

コードギアス  
反逆のルルーシュ



北野武監督作品  
監督・ばんざい!



# 3. 全体戦略

BANDAI NAMCO Group

## エンターテインメント・ハブの強化



コンテンツホルダーとの資本を含む関係強化

# 資産の有効活用



## 資金活用の基本方針

### 手持ち資金

|      |                  |           |
|------|------------------|-----------|
| 運転資金 | 既存事業に関わる<br>先行投資 | 有利子<br>負債 |
|------|------------------|-----------|

この部分については、次の要素を総合的に  
勘案したうえで、株主還元などを目的に  
自己株式の取得を検討

- ・直近及び翌期の業績見込
- ・当面の投資案件 など

### 自己株式の取得 (2007.4.18発表)

取得価格 100億円(上限)  
取得株式の総数 500万株(上限)  
(発行済の1.92%)  
取得期間 2007.5.10~9.30

# CSRトピックス



## バンダイナムコの森

環境教育の場として活用し、  
子供達や社員の  
環境意識向上を図る



## YOSAKOIソーラン祭りへの協賛

夢を持ちエンターテインメント創造  
に向け挑戦する人々を応援



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



Dreams,  
Fun and  
Inspiration

BANDAI NAMCO Group

#### 見直しに関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

©やなせたかし／フレーベル館・TMS・NTV ©円谷プロ ©BANDAI2007 TM&©BVS Entertainment, Inc. and BVS International N.V. 2004-2006 BANDAI WiZ CARTOON NETWORK the logo, BEN 10 and all related characters and elements are trademarks of and ©Cartoon Network. ©創通・サンライズ ©創通・サンライズ・毎日放送 ©BANDAI NETWORKS ©尾田栄一郎／集英社 ©BANDAI NETWORKS ©MEGAHOUSE 2006 ©BANDAI NETWORKS /D3 PUBLISHER,MC2006 ©創通・サンライズ ©BANDAI NETWORKS ©2006 FREEDOM COMMITTEE ©SRWOG PROJECT ©サンライズ・バンダイビジュアル ©SUNRISE/PROJECT GEASS・MBS Character Design ©2006 CLAMP ©2007バンダイビジュアル・TOKYO FM・電通・テレビ朝日・オフィス北野 ©2007 テレビ朝日・東映AG ©ABC東映アニメーション ©バードスタジオ／集英社・東映アニメーション ©2007 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©吉崎観音／角川書店・サンライズ・テレビ東京・NAS

BANDAI NAMCO Group



# ゲームコンテンツSBU 今後の事業戦略

バンダイナムコグループ  
2007年3月期決算説明会

2007. 5. 11(Fri)

## TODAY'S MENU

1. ゲームコンテンツSBU(総括) 2
2. 業務用ゲーム分野 3
3. その他(WMC・P7) 3

バンダイナムコゲームス  
代表取締役社長 石川 祝男

4. 家庭用ゲーム分野 4

バンダイナムコゲームス  
代表取締役副社長 鷺之澤 伸

SBU: 戦略ビジネスユニット

## ゲームコンテンツSBU(総括) (億円)



| SBU業績推移 | 2005  | 2006  | 2007計画 | 2007中計 |
|---------|-------|-------|--------|--------|
| 売上高     | 1,307 | 1,391 | 1,500  | 1,530  |
| 営業利益    | 97    | 115   | 150    | 200    |

| 分野別<br>売上高推移     | 2005  | 2006  | 2007計画 | 2007中計 |
|------------------|-------|-------|--------|--------|
| 家庭用              | 759   | 722   | 785    | 835    |
| 業務用              | 469   | 559   | 600    | 505    |
| その他<br>(WMC、P7他) | 94    | 142   | 150    | 190    |
| 連結調整             | -15   | -32   | -35    | -      |
| 合計               | 1,307 | 1,391 | 1,500  | 1,530  |

## ゲームコンテンツSBU(総括)



**強みを発揮できる組織へ変更**

**全体最適視点で評価する人事制度導入**

**SBU拠点の集約**



**融合を促進しシナジー発揮へ**

# 業務用ゲーム分野



## 事業戦略

大型メダル機投入によるシェア拡大

新たなエンターテインメントの創造

海外でのダイナミックな展開

## 期待タイトル



2007年夏稼働予定!



ELENA-FLEX



# その他(WMC・P7)



## WMC戦略

国内会員数のさらなる増加

現状コンテンツの充実  
+ 新規コンテンツの開発

海外の強化

通信事業者との関係強化  
KDDIと包括的な提携






2007年3月末会員数121万人  
(前期末比23万人増)

## P-7戦略

他社と差別化できるコンテンツ提供



| 家庭用ゲーム分野 |         |        |        |       | (万本)   | BANDAI NAMCO |
|----------|---------|--------|--------|-------|--------|--------------|
|          |         | 2005実績 | 2006実績 | 増減    | 2006計画 |              |
| ゲーム機別    | PS2     | 1,608  | 1,067  | ↓     | 1,161  |              |
|          | DS      | 242    | 473    | ↑     | 340    |              |
|          | PSP     | 290    | 464    | ↑     | 585    |              |
|          | PS3     | —      | 97     | ↗     | 151    |              |
|          | Wii     | —      | 49     | ↗     | 87     |              |
|          | XBOX360 | 26     | 24     | →     | 99     |              |
|          | その他     | 521    | 161    | ↓     | 156    |              |
| 地域別      | 日本      | 1,311  | 1,222  | ↓     | 1,373  |              |
|          | アメリカ    | 640    | 593    | ↓     | 677    |              |
|          | ヨーロッパ   | 673    | 472    | ↓     | 485    |              |
|          | アジア     | 63     | 49     | ↓     | 44     |              |
| 合計       | 2,687   | 2,335  | ↓      | 2,579 |        |              |

| 家庭用ゲーム分野 |        |                       | (万本)  | BANDAI NAMCO                           |
|----------|--------|-----------------------|---|--|
| ゲーム機別    | 2007計画 | 方向性                   |   |  |
| PS2      | 599    | キャラクター中心に展開           |   | PS2「スーパーロボット大戦OG ORIGINAL GENERATIONS」 |
| DS       | 810    | ライトユーザー向けのシンプルなソフト    |   | DS「ことばのパスル もじびったんDS」                   |
| PSP      | 234    | 中高生ファン向けソフト           |   |  |
| Wii      | 414    | 本体特性を活かせる新たな遊びに挑戦     |   |  |
| PS3      | 286    | 最新ノウハウ蓄積・開発の効率化のために挑戦 |   |  |
| XBOX360  | 121    | ゲーム+ネットワーク⇒新ビジネス      |   |  |
| 地域別      | 2007計画 |                       |   |  |
| 日本       | 1,520  |                       |   |  |
| アメリカ     | 495    |                       |   |  |
| ヨーロッパ    | 465    |                       |   |  |
| アジア      | 40     |                       |   |  |
| 合計       | 2,520  |                       |   |  |
|          |        |                       |    | PS3「ガンダム無双」                            |
|          |        |                       |  | Wii「ワンピース アンリミテッドアドベンチャー」              |



# 家庭用ゲーム分野



## 開発体制

異なる強みを融合した  
バンダイナムコゲームスならではの組織体制



# 家庭用ゲームソフト



## 海外戦略

### 2006年度ヒットタイトル



### 2007年度期待タイトル



「エースコンバット」シリーズ  
「ドラゴンボールZ」シリーズ  
「ナルト」シリーズ  
「たまごっち」シリーズ

& More To Come...

**フランチャイズタイトルの  
全世界展開による収益性の向上**

### 見直しに関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

©Michiharu Kusunoki/Kodansha Ltd.All rights reserved. ©2003-2007 NBGI ©2007 Nintendo  
©BANDAI・WiZ 2004 ©2005-2006 NBGI ©1986-2005 NBGI ©1986-2004 NBGI  
©2007 NBGI ©NBGI ©NAMCO LTD. ©SRWOG PROJECT ©BANPRESTO 2007 ©創通・サンライズ  
©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©2007 NBGI ©NBGI  
©バードスタジオ／集英社・東映アニメーション ©2006 NBGI ©BANDAI・WiZ 2007 ©2006 NBGI  
©2007 NBGI All trademarks and copyrights associated with the manufacturers, aircraft, models,  
trade names, brands and visual images depicted in this game are the property of their respective  
owners, and used with such permissions. ©日本スペースイメージング株式会社 ©GeoEye  
©INTA Spaceturk ©DigitalGlobe/日立ソフト

**BANDAI NAMCO Group**