



# Brand New

BANDAI NAMCO Group  
アニュアルレポート 2006



# BANDAI

株式会社バンダイは、1950年に玩具の販売会社として創業しました。以来、エンターテインメント事業を通じて世界の人々に夢や感動、驚きを提供することを使命と考え、現状に満足することなく常に新しいことにチャレンジし続けてきました。「キャラクターマーチャンダイジング」という独自のビジネスモデルを推進力に玩具だけでなく、アパレル、菓子、カード、ゲーム、映像、ネットワークなど多岐にわたる事業をグループで展開してきました。



# NAMCO

株式会社ナムコは、1955年にアミューズメント機器の製造・販売会社として創業しました。以来、ナムコは「遊び」のある豊かで明るい健やかな生活の実現に寄与することが最大の使命と考え、時代に先駆けたさまざまな「遊び」を通じて人々の夢の創造に邁進。アミューズメント機器の製造販売だけでなく、アミューズメント施設運営事業、家庭用ゲームソフト事業など広範囲に事業領域を広げ、独自の技術力とロケーション網を育成してきました。

## 見通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現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記載の見通し等の各種数値は、2006年5月時点のものです。

# Contents

Brand-New Potential .....	02
新たな旅立ちをしたバンダイナムコグループが目指す方向性を紹介します。	
戦略ビジネスユニット .....	06
バンダイナムコグループを構成する事業と主幹会社を紹介します。	
連結財務ハイライト .....	08
トップメッセージ .....	09
社長である高須から読者の皆さまへのメッセージです。	
Brand-New Synergies .....	14
特集セクションです。中期経営計画についてご説明します。	
取締役および監査役 .....	25
コーポレート・ガバナンス .....	26
バンダイナムコグループのCSRへの取り組み .....	28
主要なグループ会社 .....	30
財務セクション .....	32
会社情報 .....	65

# Brand-New



# Brand-New Potential

2005年9月29日、株式会社バンダイと株式会社ナムコは共同持株会社「株式会社バンダイナムコホールディングス」を設立し、経営統合をしました。新たに誕生したバンダイナムコグループは玩具、アミューズメント施設、業務用ゲーム機、家庭用ゲームソフト、ネットワークサービス、映像ソフトなど多岐にわたる事業領域を国内外で展開します。今後は、この幅広い事業領域を最大限活用し、新たな可能性を広げるとともにさらなる発展を目指します。

The logo for Bandai Namco, featuring the words "BANDAI" and "NAMCO" stacked vertically in a bold, white, sans-serif font. The text is centered within a stylized, multi-colored shape that resembles a play button or a stylized letter 'B'. The colors transition from yellow at the top to orange and red at the bottom.

## バンダイナムコグループ企業理念

「グループ企業理念」は、バンダイナムコグループの経営における意思決定のよりどころとなり、グループ社員の精神的支柱となる、すべての活動の基本方針です。バンダイナムコグループ各社では、それぞれ企業理念を掲げていますが、「グループ企業理念」はそれらを包含するものとなります。バンダイナムコグループは、この「グループ企業理念」のもとで各社の自由と自律を尊重し、それぞれが創造性を最大限に発揮すると共に、グループとしてのシナジーを生み出し、グループ全体の企業価値の向上をめざしてまいります。

## ミッションステートメント

### 「夢・遊び・感動」

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。

## 信念

### 「夢・遊び・感動」は幸せのエンジン

「夢・遊び・感動」のカチは時代によって大きく変わっていくが、人々が幸せであるためには「夢・遊び・感動」が大切であることは変わりがないことを信じています。

## 基本精神

### 「超熱中」「超発想」「超おもてなし」

- 誰にも負けない好奇心、あくなき情熱
- 常識にとらわれない斬新な発想力
- 人々の心に響くおもてなしの心と、人々の感動を自らの喜びとする心



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 高須 武男



BANDAI  
NAMCO

## Our Vision

# 世界で最も期待されるエンターテインメ

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と深みをもたらし、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めざします。

## BANDAI

**Toys and Hobby**  
トイホビー

**Visual**  
ビジュアル

**Life-Style**  
ライフスタイル

**CHARACTER**  
キャラクター

**Networks**  
ネットワーク

**Amusement**  
アミューズメント

**Video Game Software**  
ゲームソフト

## NAMCO

**Video Game Software**  
ゲームソフト

**TECHNOLOGY**  
テクノロジー  
**LOCATION**  
ロケーション

**Amusement Facility Operations**  
アミューズメント  
施設運営

**Arcade Machines**  
業務用機器

# ComBin

# ント企業グループ

**BANDAI  
NAMCO**

**Toys and Hobby**  
トイホビー

**Life-Style**  
ライフスタイル

**Visual and  
Music Content**  
映像音楽コンテンツ

**Network**  
ネットワーク

**CHARACTER**  
キャラクター  
**TECHNOLOGY**  
テクノロジー  
**LOCATION**  
ロケーション

**Game  
Contents**  
ゲームコンテンツ

**Amusement  
Facility**  
アミューズメント施設

**ation**  
強みの融合

《 バンダイナムコグループの事業ポートフォリオ 》



# Strategic Business

戦略ビジネスユニット

**T**oys  
and Hobby

トイホビー

**A**musement  
Facility

アミューズメント施設

**G**ame  
Contents

ゲームコンテンツ

**N**etwork

ネットワーク

**V**isual and  
Music Content

映像音楽コンテンツ

**A**ffiliated  
Business Group

関連事業グループ





# Units (S BUS)



主幹会社  
株式会社バンダイ  
代表取締役社長  
上野 和典



玩具、玩具菓子、自動販売機用商品、カード、模型、アパレル、生活用品、文具などの企画・製造・販売を行っています。



主幹会社  
株式会社ナムコ  
代表取締役社長  
東 純



各種アミューズメント施設の企画・運営などを行っています。



主幹会社  
株式会社バンダイナムコゲームス  
代表取締役社長  
石川 祝男



家庭用ゲーム・携帯ゲーム向けソフト、業務用ゲーム機・景品などの製造・販売を行っています。



主幹会社  
バンダイネットワークス株式会社  
代表取締役社長  
大下 聡



モバイルフォン・PC向けのコンテンツ提供、eコマースの展開などを行っています。



主幹会社  
バンダイビジュアル株式会社  
代表取締役社長  
川城 和実



映像の企画制作、映像コンテンツなどのソフト販売、オンデマンド映像配信などを行っています。



流通や物流、リース、印刷など各戦略ビジネスユニットをサポートする事業を行っています。

# Highlights

## 連結財務ハイライト

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社

単位：百万円（1株当たり情報及び財務指標を除く）

単位：千米ドル<sup>\*1</sup>

3月31日に終了した会計年度	2004.3 <sup>*2</sup>		2005.3 <sup>*2</sup>	2006.3	2006.3
会計年度				バンダイナムコ	バンダイナムコ
売上高	バンダイ ナムコ	¥263,175 ¥172,594	¥269,946 ¥178,552	¥450,829	\$3,837,822
営業利益	バンダイ ナムコ	27,651 15,430	24,398 15,086	35,669	303,643
経常利益 <sup>*3</sup>	バンダイ ナムコ	27,222 14,428	25,724 14,589	37,122	316,013
当期純利益	バンダイ ナムコ	14,207 7,546	11,225 9,465	14,150	120,456
資本的支出	バンダイ ナムコ	11,576 14,009	11,539 13,155	24,020	204,478
減価償却費	バンダイ ナムコ	7,149 11,104	7,947 11,173	19,144	162,969
会計年度末				¥386,651	\$3,291,487
総資産	バンダイ ナムコ	¥228,076 ¥148,117	¥240,290 ¥154,474	243,607	2,073,781
株主資本	バンダイ ナムコ	121,068 101,811	131,750 107,773		
1株当たり情報（単位：円および米ドル <sup>*1</sup> ） <sup>*4,5</sup>				¥54.39	\$0.46
当期純利益	バンダイ ナムコ	¥142.28 ¥133.00	¥111.13 ¥83.63	12.00	0.10
配当金	バンダイ ナムコ	22.50 40.00	30.00 40.00		
主要財務指標（単位：%）				5.8%	
株主資本当期純利益率(ROE) <sup>*6</sup>	バンダイ ナムコ	12.0% 7.6%	8.9% 9.0%	9.6	
総資産経常利益率(ROA) <sup>*6</sup>	バンダイ ナムコ	12.0% 9.9%	11.0% 9.6%		

\*1 米ドル表示は便宜上のものであり、2006年3月31日時点の概算為替レートである1米ドル＝117.47円で計算しています。

\*2 2004.3および2005.3の数値は経営統合以前のバンダイとナムコの連結業績を記載しています。

\*3 経常利益は日本の会計基準上の項目です。

\*4 バンダイは、2003年11月20日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式を分割しました。なお、2004年3月期の1株当たり当期純利益は、当該株式分割が期首に行われたものとして算定しています。また、当該株式分割が期首に行われたと仮定した場合の2004年3月期の1株当たり年間配当金は、15円です。

\*5 ナムコは2004年11月19日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式を分割しました。なお、2005年3月期の1株当たり当期純利益は、当該株式分割が期首に行われたものとして算定しています。

また、当該株式分割が2004年3月期期首に行われたと仮定した場合の、2004年3月期の1株当たり年間配当金は、それぞれ30円、20円です。

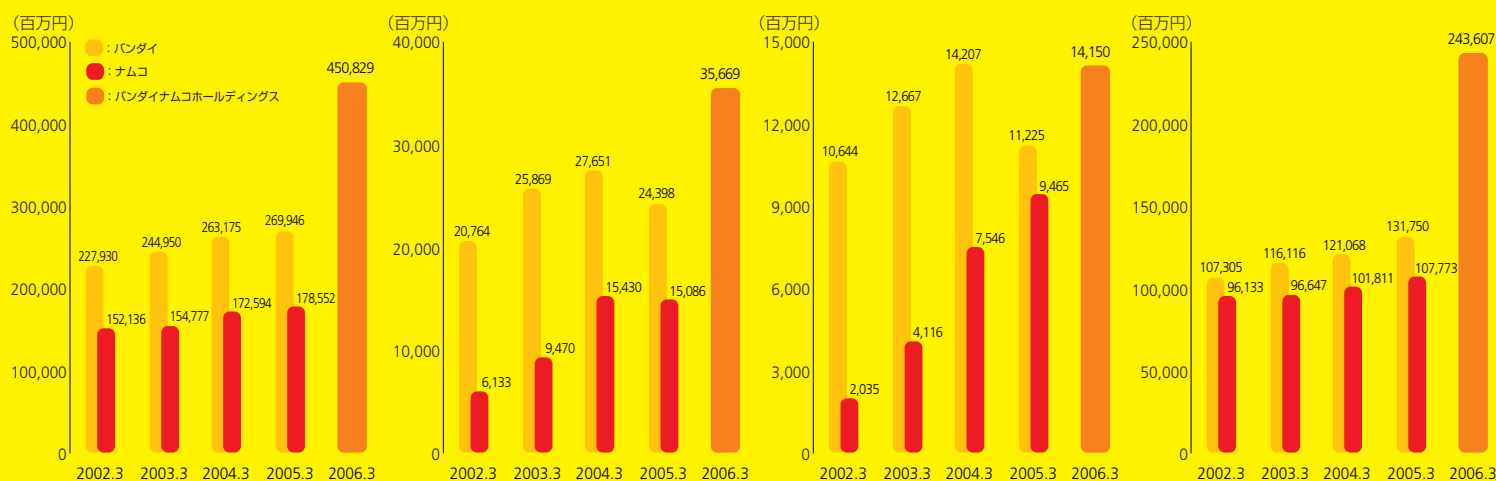
\*6 2006.3のROA・ROEの計算の前提となる総資産、純資産は、2006.3末の値を使用しています。

売上高

営業利益

当期純利益

株主資本



**We're Off to**

**a Brand-New**

**Future.**



**新しい未来への旅立ち**

2005年9月、株式会社バンダイと株式会社ナムコは共同持株会社である株式会社バンダイナムコホールディングスを設立し、バンダイナムコグループとして新たなスタートを切りました。

バンダイナムコグループは「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」をビジョンに掲げ、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続けることをミッションとしています。経営統合から現在に至るまで、当初予定を上回るスピードでグループ再編を進めることができ、さまざまな可能性が目の前に拓けてきました。私たちは新しい未来へ向け、力強い一歩を踏み出しています。

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 高須 武男

# A Message from the President

## トップメッセージ

### さまざまなチカラを結集

バンダイナムコグループは多岐にわたるエンターテインメント領域で事業を展開していますが、それぞれの事業ブランドの独自性を活かしつつ、グループとしてのシナジー効果を最大限に発揮していく最適な組織体制として、純粋持株会社体制をとっています。国内外における事業戦略の策定・実行にあたっては、事業会社の集合体である「トイホビー」「アミューズメント施設」「ゲームコンテンツ」「ネットワーク」「映像音楽コンテンツ」の5つの戦略ビジネスユニットが中心となって推進することにより、責任と権限の範囲を明確にしています。同時に、各戦略ビジネスユニットの事業を横断的にサポートする機能を関連事業グループとして集約しています。

一方、持株会社であるバンダイナムコホールディングスは、中長期の経営戦略のもと各戦略ビジネスユニットの独自性を尊重しながら、グループ全体の戦略の方向性を舵取りするとともに、グループを横断する取り組みの推進を行います。

### 《 グループ組織体制 》



## 広く、深く、企業価値を最大化

経営統合の最大の目的は、バンダイとナムコの強みを融合し、変化と競争の激しいエンターテインメント業界において業容のさらなる拡大と深耕を図り、グループ企業価値を最大化することにあります。バンダイナムコグループは経営統合により、玩具、アミューズメント施設、業務用ゲーム機、家庭用ゲームソフト、ネットワークサービス、映像ソフトなど、幅広い事業をグローバルに展開するエンターテインメント企業グループとなりました。これにより安定的な成長を目指すとともに、この幅広い事業領域を最大限に活用したグループシナジー効果を発揮していきます。

## 当期の連結業績

当期(2006年3月期)の連結業績は、「たまごっちプラス」シリーズが全世界で人気となった玩具ホビー事業、「機動戦士ガンダム」シリーズがグループシナジーを発揮した映像音楽コンテンツ事業が好調に推移しました。しかしながら、アミューズメント施設事業、ゲームコンテンツ事業については、市場の低迷に加え、顧客ニーズの変化に迅速に対応できず、計画未達となりました。また、今後引き続き予想される厳しいゲーム市場に鑑み、家庭用ゲームソフトなどのたな卸資産の評価損、さらに、より保守的な観点から、期首において計上していた繰延税金資産に関わる評価性引当額を計上しました。

以上の結果、当期の連結業績は、売上高は4,508億29百万円、営業利益は356億69百万円、経常利益は371億22百万円、当期純利益は141億50百万円と、当初の計画を下回る実績となりました。

しかしながら、2006年に入りアミューズメント施設事業の市況が回復基調を示すなど、明るい兆しも出てきています。また、グループのシナジーを発揮した商品、サービスも続々と登場する予定です。今後は、経営陣・社員一丸となって、中期経営計画の達成に向けて全力を尽くす所存です。

## 《 これまでの主な取り組み 》

2005年	5月2日	(株)バンダイ、(株)ナムコが経営統合を発表
	9月29日	(株)バンダイナムコホールディングス設立 東京証券取引所市場第一部上場
	12月1日	(株)バンダイ、(株)ナムコの関係会社株式管理業務の一部および上場投資有価証券管理業務を会社分割(吸収分割)により(株)バンダイナムコホールディングスに承継
2006年	1月2日	米国地域持株会社NAMCO BANDAI Holdings(USA)Inc.のもと ゲーム事業統合など傘下の事業会社を再編
	1月31日	(株)バンダイロジバルを株式交換により、完全子会社化
	2月23日	バンダイナムコグループの中期経営計画を発表
	3月31日	ナムコから施設運営事業を新設分割し、新生(株)ナムコ設立 日本国内のゲーム事業を統合し、(株)バンダイナムコゲームス設立
	6月1日	(株)バンプレストを株式交換により、完全子会社化

# A Message from the President

## トップメッセージ

### 中期経営計画最大のテーマは「ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大」

2006年4月からスタートした経営統合後初の中期経営計画では、「ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大」による企業価値の向上を最大のテーマとしています。バンダイナムコグループは、多岐にわたる領域において事業展開する「事業ポートフォリオ」、定番から新規までさまざまなラインナップで展開する「コンテンツポートフォリオ」、世界の各地域で事業展開する「地域ポートフォリオ」を組み合わせ、立体的・多重的に管理する「ポートフォリオ経営」により、さらに安定的な成長を目指しています。中期経営計画においては、これらのポートフォリオを強化するとともに、ポートフォリオ間の相乗効果と連鎖によるスパイラル効果を生み出し、ポートフォリオ経営全体の強化・充実・拡大を図っていきます。特に、事業ポートフォリオの強化では、新たな戦略ビジネスユニットの創出にも取り組みますが、5つの戦略ビジネスユニットから育った新しい事業の独立だけではなく、オープンな組織構築を可能とする持株会社体制の特性を活かし、外部パートナーとのM&Aやアライアンスなどによる新事業創出も積極的に行っていきます。

#### 《 中期経営計画における3カ年計数計画(連結) 》

単位：百万円

	2006.3	2007.3(目標)	2008.3(目標)	2009.3(目標)
売上高	450,829	470,000	500,000	550,000
営業利益	35,669	40,000	50,000	58,000
ROA	9.6%	10.0%	12.0%	13.5%
ROE	5.8%	8.0%	9.5%	10.0%

注：2006.3のROA・ROEの計算の前提となる総資産、純資産は、2006.3末の値を使用しています。

#### 《 中長期的に目指すべきポジション 》

**2006.3**  
 売上高：4,508億円  
 営業利益：357億円  
 海外売上比率：19%

**2009.3(目標)**  
 売上高：5,500億円  
 営業利益：580億円  
 海外売上比率：25%

**大きな夢に向かって**  
 売上高：1兆円  
 営業利益：1,000億円  
 海外売上比率：50%



## 輝かしい未来を見据えて

バンダイナムコグループは、中長期的な目標として、売上高1兆円、営業利益1,000億円を掲げています。この目標に向けて、私たちはあらゆるエンターテインメントのカテゴリーでNo.1の地位にある企業グループを目指しています。今回の中期経営計画はこの大きな目標に向けた第一歩と位置づけており、最終年度となる2009年3月期の連結業績の目標として、売上高5,500億円、営業利益580億円を設定しました。また、総資本経常利益率(ROA)は13.5%、株主資本当期純利益率(ROE)は10%を目標としています。

これらを達成するためには、国内における事業拡大はもちろんのこと、それに加えて海外における事業拡大が不可欠です。過去10年間の海外売上比率は全体の20%前後からほとんど変化していませんでしたが、経営統合によるシナジー効果の発揮へ向けて、すでに海外の各地域において各種施策に取り組んでいます。2009年3月期には海外の売上高比率を25%、そして中長期的には50%まで引き上げることに、売上高1兆円規模の企業グループにしていきたいと考えています。

## 無限大に広がる新しい可能性

最後に、バンダイナムコホールディングスの株主数は2006年3月末で約4万人となり、経営統合後のわずか6ヵ月間で個人株主の皆さまを中心に約1万人増加しました。これはバンダイナムコグループという新しい企業グループの今後に対する大きな期待の表れだと理解しており、私たちにとって非常に喜ばしいことです。同時に、株式保有を通じてバンダイナムコグループの経営をご支援いただいている株主の皆さまに対し、経営統合の成果をあげていくことでその期待に応えたいと考えています。

バンダイとナムコの経営統合により、新しいエンターテインメントを創出する可能性は無限大に広がりました。今後、グループにおける融合とシナジー効果発揮により、常に時代の先頭に立ち、あらゆる年齢や地域の人々に「夢・遊び・感動」を提供し続けることができる「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、グループ一丸となって新しい未来の扉を次々と開いていきます。今後のバンダイナムコグループに是非ご期待下さい。

2006年8月

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

高須 武男

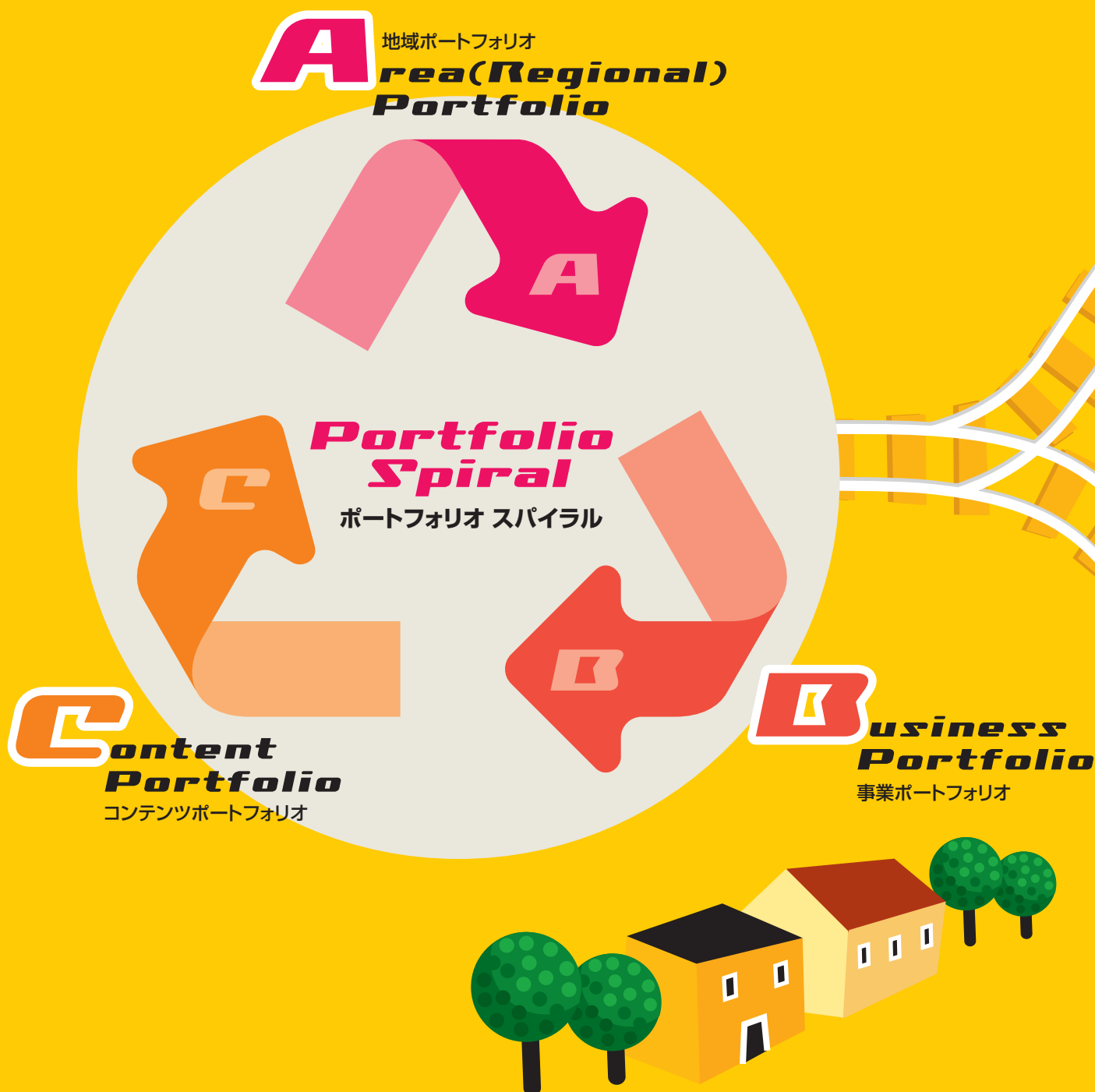
# Brand-New

## バンダイナムコグループの中期経営計画

バンダイナムコグループでは、2007年3月期から2009年3月期までの3カ年の中期経営計画を推進しています。グループの強みを融合し、最大限のシナジー効果を発揮することで新たな進化を遂げていきます。

## 中期経営計画最大のテーマ：「ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大」

中期経営計画の最大のテーマは、バンダイナムコグループが保有する「ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大」です。そして、このポートフォリオ経営を支えるのは、主に持株会社が担う経営戦略と、各戦略ビジネスユニットが担う事業戦略です。この2つの戦略により、当社グループの最大の強みであるポートフォリオ機能をさらに強化し、多岐にわたる「事業」、世界を視野に入れた「地域」、豊富な「コンテンツ」の3つのポートフォリオ間でスパイラル的なシナジー効果を生み出し、グループ企業価値の向上を目指します。





# Synergies

## Management Strategy

- 経営戦略
- コーポレート・ガバナンスの強化
  - 人的資源の有効活用
  - 最適な経営体制の構築  
組織再編  
間接部門の集約化

純粋持株会社 **バンダイナムコホールディングス**  
を中心に推進

## Business Strategy

- 事業戦略
- 「エンターテインメント・ハブ構想」の推進  
コンテンツ戦略  
ドメイン戦略  
チャンネル戦略
  - 海外事業の強化

**戦略ビジネスユニット**  
を中心に推進

**T**oys and Hobby

**A**musement Facility

**G**ame Contents

**N**etwork

**V**isual and Music Content

# Brand-New Synergies

## 経営戦略

### Management Strategy

中期経営計画では、経営戦略として、コーポレート・ガバナンスの強化、人的資源の有効活用、最適な経営体制の構築の3つを重点施策に掲げています。これら戦略の実行は、主に持株会社であるバンダイナムコホールディングスの役割です。

バンダイナムコホールディングスは、グループ全体の経営戦略を推進する会社として、中期経営戦略の立案と推進、事業戦略の実行支援、事業活動の管理、経営資源の最適配分や他社との戦略的提携の推進などの機能を担います。

### コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスの強化については、社会から信頼され、社会に貢献し続ける企業グループを目指し、さまざまな取り組みを行います。具体的には、コーポレートブランドの運用・管理基準導入によるコーポレートブランド力の向上、バランスト・スコア・カードをはじめとした経営管理ツール導入による戦略・業績のモニタリング強化、CSRやコンプライアンス体制の充実などです。これにより経営の健全性、透明性、効率性を高めるとともにスピーディな情報開示を可能とするコーポレート・ガバナンス体制を構築していきます。

### 人的資源の有効活用

当社では、企業の最大の資源であり成長のエンジンとなるのは社員だと考えています。バンダイとナムコの経営統合においても、グループ社員のノウハウ融合が成功につながる近道になると確信しています。人材公募による人事異動やマネジメント層のクロス人事など、グループ間人事交流によるノウハウの融合、企画開発力や経営リーダーを育成するグループ横断社員教育プログラムの強化、そして高度プロフェッショナル契約社員や専門職制度など新雇用ルールを導入により、今まで以上に個々の社員が能力を発揮できる環境や機会を提供します。

### 最適な経営体制の構築

今回の経営統合では事業の拡大とともに、企業運営の効率化を重視しています。そのため、最も効率的かつ効果的なグループ経営を実現する組織再編の基本方針として、主に3つの方向性を考えています。

ひとつ目は協力という観点での「協業」による組織再編です。これは成熟市場である分野においては、各戦略ビジネスユニットの重複部門を融合する一方、グループの総合力でシェアを拡大できる市場では効率化やスケールメリットの追求を実施するというものです。

2つ目は競争という観点での「競業」です。これは成長市場においてはグループ内を含めて大いに競争し、グループ全体としての価値向上を目指すもので、現組織の維持を前提としています。

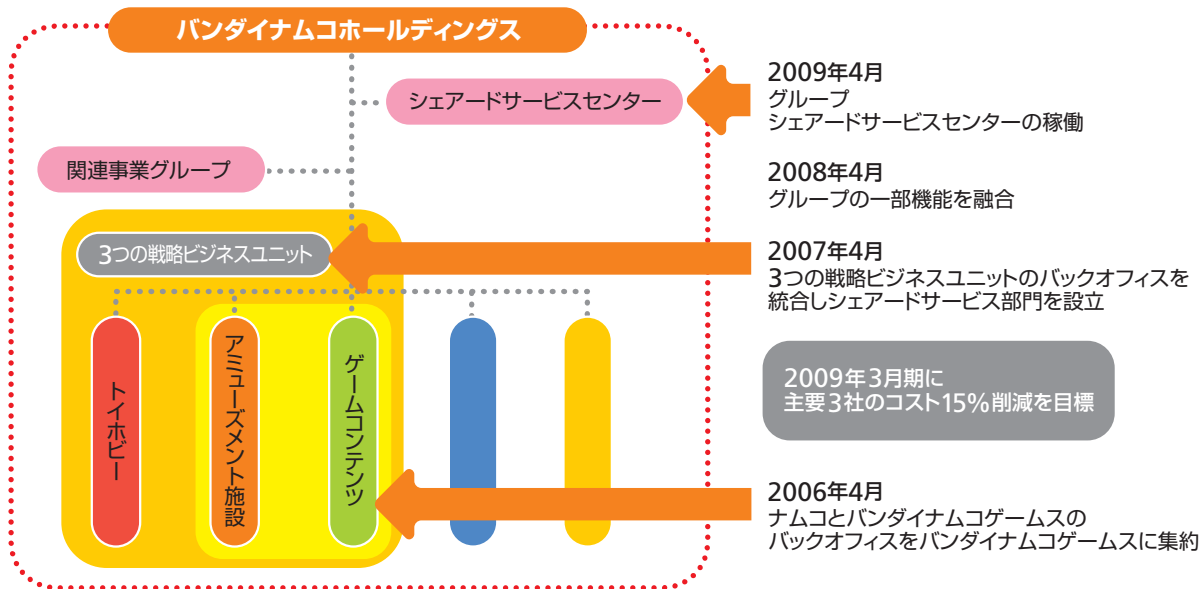
3つ目は共に歩むという観点での「共業」です。経理、総務、人事、情報システムなど間接部門の業務を統合し、間接費のコスト削減を図り収益体質を強化します。

こうした基本方針に基づき、持株会社設立後、さまざまな組織再編を実施しています。アメリカ地域においては地域持株会社設立をはじめとした再編を実施したほか、協業の観点から国内外のゲーム事業の統合、バンダイロジカルやバンプレストの完全子会社化などを実施しました。今後もシナジーを発揮していくための最適な組織体制を目指した再編を推進します。その一方、経営戦略委員会、グループ事業報告会などのグループ横断会議を通じた横軸の管理により、経営と執行との綿密な連動、戦略ビジネスユニット間のシナジー発揮のための横断機能も強化します。

さらに、共業の観点においては、シェアードサービス機能の導入により、間接部門の効率化を図ります。その第一段階として、ナムコとバンダイナムコゲームスの間接部門の集約を実施しましたが、今後はこれにバンダイを加えた3社の間接部門を統合し、シェアードサービス機能の立ち上げを予定しています。これにより、中期経営計画の最終年度となる2009年3月期には、シェアードサービス機能導入以前で約100億円を必要としていた主要3社の間接部門コストの約15%削減を目指します。

#### 《 最適な経営体制の構築 — 間接業務の集約化 》

##### 業務を見直し、人材の専門性を高める



# Brand-New Synergies

事業戦略

Business Strategy

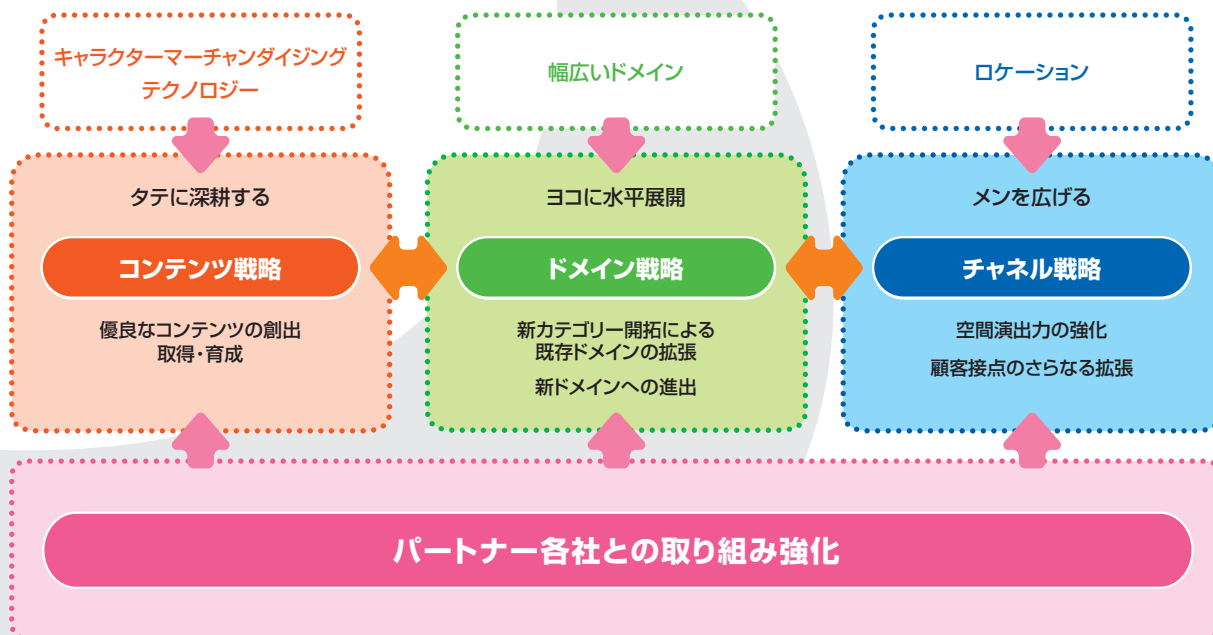
中期経営計画の事業戦略については、大きく「エンターテインメント・ハブ構想の推進」と「海外事業の強化」の2つを重点戦略に位置づけており、これは主に事業拡大に専念する各戦略ビジネスユニットが担います。

## エンターテインメント・ハブ構想の推進

バンダイナムコグループは、キャラクターマーチャンダイジングに強みを持つバンダイと、テクノロジーと膨大なロケーション網を持つナムコの経営統合により、コンテンツの創出・取得から商品開発、販売までをトータルに展開する機能が強化され、幅広い事業領域で多面的にエンターテインメントを提供することが可能となりました。私たちはこの仕組みを飛行機の路線網の中心となるハブ空港をイメージし、「エンターテインメント・ハブ機能」と呼んでいます。

エンターテインメント・ハブ構想では、コンテンツ戦略を軸に、ドメイン戦略、チャンネル戦略を展開し、ハブ機能のさらなる強化・拡充により、グループ事業の拡大・成長を目指します。具体的には、コンテンツ戦略においては、グループ内におけるコンテンツのさらなる強化に加え、パートナー企業やクリエイターなど外部との連携強化によるコンテンツの相互活用、M&A・アライアンスの推進などにより、優良なコンテンツの創出・取得・育成を深耕します。ドメイン戦略では、広範にわたる事業領域においてコンテンツを水平展開するとともに、外部パートナーとの協力も視野に入れた新規事業の創出を進め、事業の拡張を図ります。チャンネル戦略では、既存の流通パートナー企業との展開に加え、新たなパートナー企業との連携やネットワークの活用による流通チャンネルの拡大により、グローバル規模でのチャンネル拡大に取り組みます。

### 《 エンターテインメント・ハブ 》



## 海外事業の強化

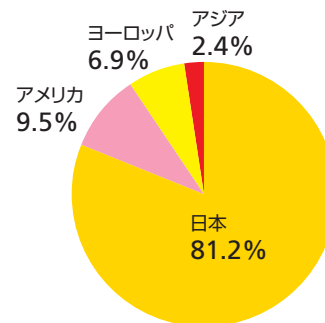
海外事業については、各戦略ビジネスユニットがそれぞれの主幹事業を各地域において展開する一方、地域特性を最大限に活かす地域統括機能との密接な連携関係を築き、地域ごとにポートフォリオ経営を強化します。

地域統括機能に関しては、アメリカ地域では、今年1月にグループ再編を実施し、日本に近いポートフォリオ機能を発揮できる組織体制に移行しました。ヨーロッパ地域では、フランスのBANDAI S.A.とNAMCO EUROPE LTD.を中心に、アジア地域では萬代(香港)有限公司を中心に事業インフラの整備と経営資源の最適配分を行います。また、各地域の強化を目的に、欧州にゲーム会社、アジア2カ所に販売会社を設立しました。

こうした体制下において、アメリカ地域では、現地発のローカルコンテンツ展開と日本発のローカライズドコンテンツ展開の両面から、玩具ホビー、ゲームコンテンツ、映像音楽コンテンツなどの各戦略ビジネスユニットが強みを持つコンテンツの拡充に注力します。欧州地域では、展開地域の拡大に加え、アミューズメント施設事業やゲームコンテンツ事業などの拡大による事業ポートフォリオの充実、ターゲット別商品戦略の強化を図ります。アジア地域では、生産拠点に加えて販売拠点としての役割を強化するほか、特に、中国やインドなどにおけるキャラクターマーチャンダイジングのビジネスモデルの確立に取り組みます。

このような戦略により、中期経営計画の最終年度となる2009年3月期には、海外売上高比率を25%に引き上げ、中長期的には50%とすることを目指します。

《 所在地別売上高比率 》  
(2006年3月期)



### 《 海外事業の強化—アメリカ地域におけるマネジメント体制の事例 》

#### 日本に近いポートフォリオ機能を発揮できる組織体制への移行

##### バンダイナムコホールディングス

NAMCO BANDAI Holdings (USA) Inc.

地域統括による経営資源の配分・監督

Bandai America Incorporated

玩具ホビーSBU

NAMCO CYBERTAINMENT INC.

アミューズメント施設SBU

NAMCO BANDAI Games America Inc.

NAMCO AMERICA INC.

NAMCO NETWORKS AMERICA INC.

ゲームコンテンツSBU

BANDAI ENTERTAINMENT INC.

映像音楽コンテンツSBU

戦略ビジネスユニットによる戦略実行

# Brand-New Synergies

戦略ビジネスユニット別事業戦略



## Toys and Hobby

トイホビー戦略ビジネスユニット

### Vision

**キャラクターマーチャンダイジングを  
進化させ、常にユニークな顧客価値の  
創造に挑戦し続けます。**

### Strategy

トイホビー事業では、業界再編が進む一方、少子化による国内市場の縮小、消費者ニーズの多様化、業界構造の変化などが課題となっています。

これらに対応するため、国内では人気コンテンツを核としたエンターテインメント・ハブ構想に則った事業の拡大、さらには外部パートナーとの連携強化により、すべてのカテゴリーにおいてNo.1を目指します。また、女性やシニアなどへのターゲット層の拡大や、モノとサービスの融合による新規事業の創出を図り、3年後には新規事業で年間50億円の売上を目標としています。

海外事業の強化では、商品とコンテンツの選択と集中によって業績改善に取り組んでいるアメリカ地域のさらなる事業拡大を目指すとともに、ヨーロッパ地域における商品ラインナップの拡大や流通網の強化に取り組みます。また、アジア地域においては、中国やインドなどの成長市場におけるキャラクターマーチャンダイジングのビジネスモデルの浸透を図っていきます。



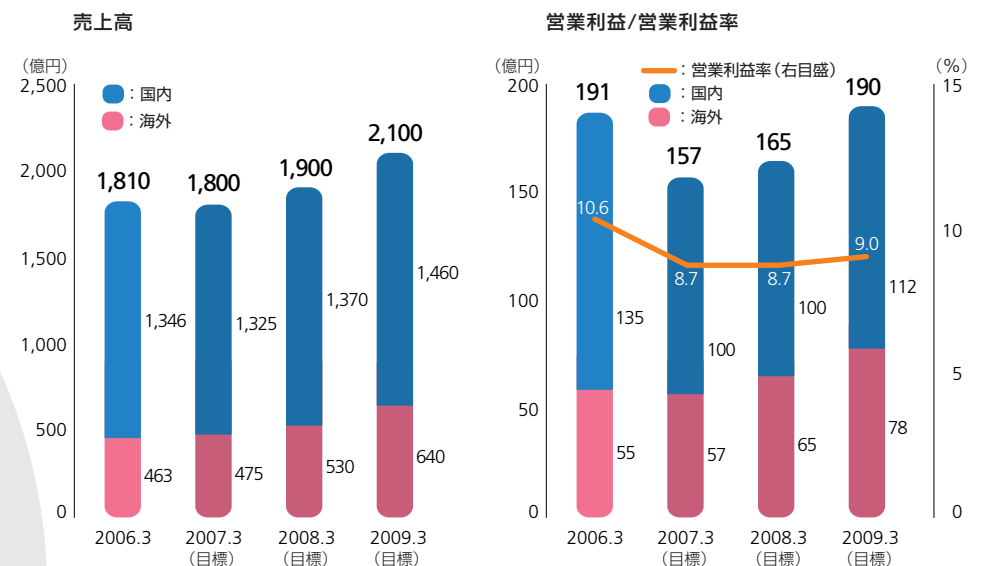
2004年3月の発売開始以来、全世界で2千万個以上を販売している「たまごっちプラス」シリーズ



トイホビーにおける新カテゴリーを確立したデジタルデータとカードゲームを融合したカードマシン「データカードダス」



日本国内で30年以上、海外で10年以上にわたり定番商品として人気の「スーパー戦隊 (Power Rangers)」シリーズ



# A<sup>musement</sup> Facility

アミューズメント施設戦略ビジネスユニット

## Vision

**エンターテインメント施設事業の  
多角化を実現し、収益の拡大を図ります。**

## Strategy

アミューズメント施設事業では、将来的な消費税率アップが見込まれるなかで、事業収益構造の変化、顧客嗜好の多様化などが課題となっています。

これらに対応するため、不採算店舗のスクラップに加え、今後は積極的に大型店の出店を進めるとともに、グループの保有するコンテンツを最大限に活用したシナジー効果による集客の拡大を図ります。また、人員配置を見直し収益性の向上を図る一方、電子マネーなどの新しい課金形態にも対応していきます。さらに、ターゲット顧客別の新業態ビジネスによる事業の多角化を推進し、若年層、ファミリー、シニアなどへの顧客層の拡大に取り組みます。なお、新業態ビジネスでは、2009年3月期に300億円の売上を目標としています。

海外事業については、アメリカ地域における不採算店舗のスクラップやレベニューシェア店の拡大、ヨーロッパ地域における複合施設を中心とした事業の拡大、アジア地域における日本のビジネスモデルの移植により、それぞれの地域で収益基盤を強化します。



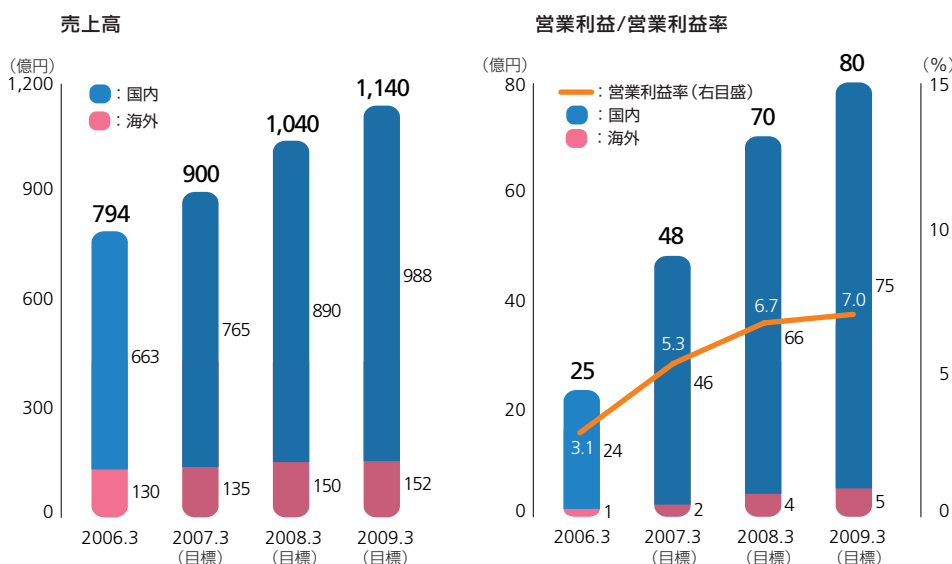
アトラクション、フードテーマパーク、ヒーリングパークなどさまざまな要素を盛り込んだビルイン型テーマパーク「ナムコ・ナンジャタウン」



アミューズメント施設における多角化の一環で2005年にオープンしたグループ初の温泉施設「スパ・リゾート・リパティ」



バンダイの玩具やキャラクター衣装を楽しむことができるなどグループ事業のシナジー効果を発揮している「ナムコあそベース」



# Brand-New Synergies

戦略ビジネスユニット別事業戦略



ゲームコンテンツ戦略ビジネスユニット

## Vision

人々が喜び・楽しみ・満足するゲームを常に提供し続ける世界一のエクセレントゲームメーカーを目指します。

## Strategy

ゲームコンテンツ事業は、次世代ゲームプラットフォームの発売に伴う端境期にあり、顧客ニーズの変化、コンテンツ開発費の高騰などが課題となっています。

これらに対応するため、業務用ゲーム機、家庭用ゲームソフト、モバイルコンテンツの各事業間でノウハウ・技術を共有化するとともに、コンテンツの有効活用による安定的な収益基盤の構築に取り組みます。

その中で、家庭用ゲームソフトでは、各プラットフォーム向けのバランスの取れたタイトル構成で顧客ニーズへの迅速な対応を行うほか、クリエイターの最適配置や開発プロセス見直しによる効率化を図ります。また、次世代プラットフォームのソフト開発にも積極的に取り組み、技術ノウハウの蓄積を行います。業務用ゲーム機では、家庭用ゲームソフトとの連動を強化するとともに、「機動戦士ガンダム 戦場の絆」のようなグループ内シナジー効果を発揮したゲーム開発を強化し、より消費者ニーズにあった機器を提供していきます。携帯電話向けコンテンツ配信では、自社コンテンツの継続的投入と、家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機との連動によるコンテンツの拡張に加え、世界各地で相互利用が可能なコンテンツを創出し、海外収益の拡大を目指します。



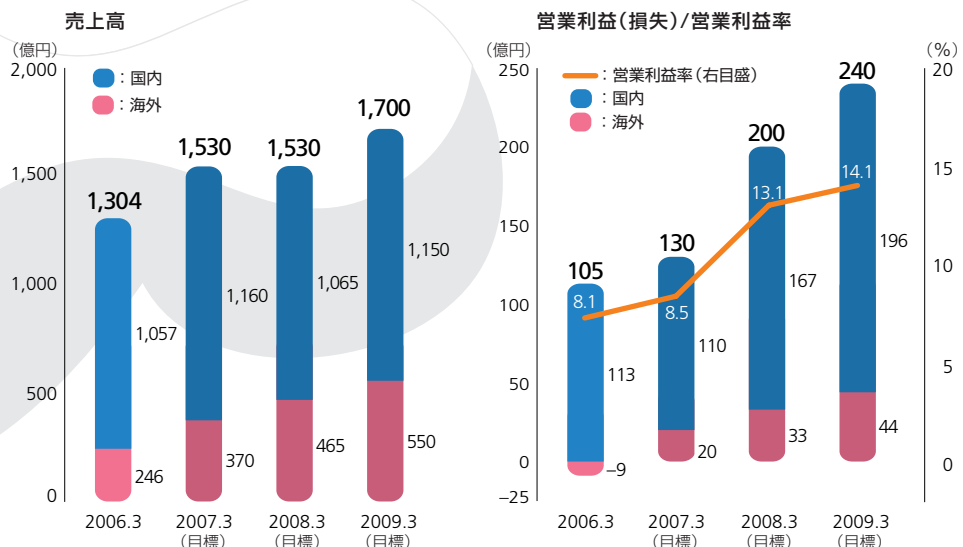
バンプレストとバンダイナムコゲームス共同開発のドームスクリーン式チーム対戦ゲーム機「機動戦士ガンダム 戦場の絆」



従来のゲーム機に加え、次世代ゲーム機に向けても企画開発力・技術力を活かしマルチプラットフォームでソフトを提供



キャラクターの世界観を活かし第一作はミリオンセラーとなったニンテンドーDS用ソフト「たまごっちのプチプチおみせっち」シリーズ







ネットワーク戦略ビジネスユニット

## Vision

**コンテンツ力、技術開発力、システム構築力を最大限に発揮し、総合ネットワーク企業へ飛躍します。**

## Strategy

ネットワーク事業では、大容量化・高機能化、ワンセグ放送の開始など常に進化し続ける携帯電話機への対応や、ブロードバンド環境をはじめとするネットワークインフラの充実により、さらなる拡大・進化をみせるネットワーク環境への対応などの課題があります。

これらに対応するため、優良コンテンツを含めグループ資産を最大限に活用し、魅力あるネットワークコンテンツの企画・開発を積極的に行うとともに、業界をリードする新技術の開発力・提案力を強化します。具体的には、さまざまな新技術の開発とサービス化、システム構築力・コンテンツ運営力を活かした企業向けソリューション事業の拡大などを強力に推進します。また、ゲーム、サウンド、コマース、コミュニケーションなど、すべてのコンテンツを集約し、携帯電話やPCなどさまざまなネットワークからアクセスが可能となる「エンタメポータルサイト」の構築や、集客力のあるWEBサイトやコンテンツを活かしたネット広告事業の展開もスタートし、総合ネットワーク企業への飛躍を目指します。



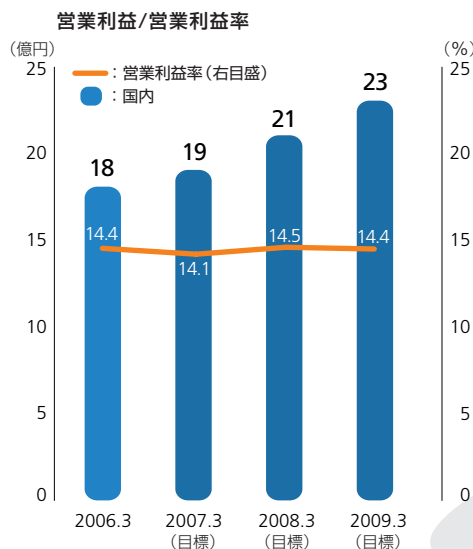
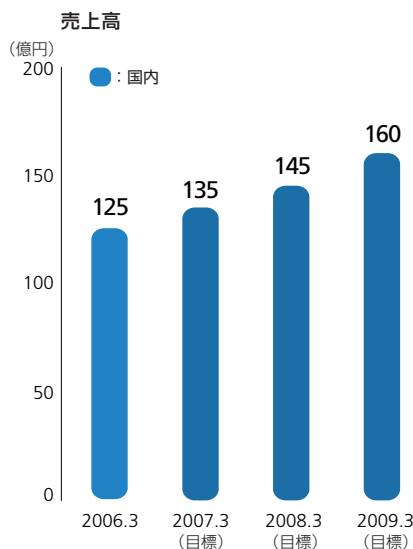
バンダイネットワークスとバンダイナムコゲームスによる携帯電話向けコンテンツ「SDガンダムRPG」



待ち受け画面、ゲームだけでなくネット通販など多様なバリエーションを持つ携帯電話向けコンテンツ



キャラクターヘルメット、自転車などネット通販専用の商品を多数展開



# Brand-New Synergies

戦略ビジネスユニット別事業戦略

Business Strategy

## Visual and Music Content

映像音楽コンテンツ戦略ビジネスユニット

### Vision

優良なコンテンツを創出し、効率的なマネジメントを実現するコンテンツプロデュース企業グループを目指します。

### Strategy

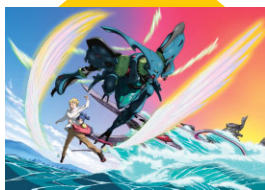
映像音楽コンテンツ事業では、新しいメディアに向けたコンテンツビジネスの展開、新しい高性能ハード機器への対応などが課題となっています。

これらに対応するため、映像・音楽配信や電子出版など新しいメディアに対するビジネスモデルの構築を図るとともに、当社グループが保有するコンテンツを新しいハードへ向けて迅速かつ最大限に活用していきます。

映像音楽コンテンツ戦略ビジネスユニットは、オリジナルコンテンツの創出機能という中期経営計画で掲げる「エンターテインメント・ハブ構想」にとって重要な役割を担っています。また、オリジナルコンテンツの創出・取得能力を高める一方、新たなメディアへのコンテンツの展開も行います。さらに、ブロードバンド配信やグループ共同出資の新会社によるアニメ系ポータルサイトの運営など、コンテンツホルダーとしての戦略強化により、コンテンツ価値の最大化、そして収益の最大化を目指します。



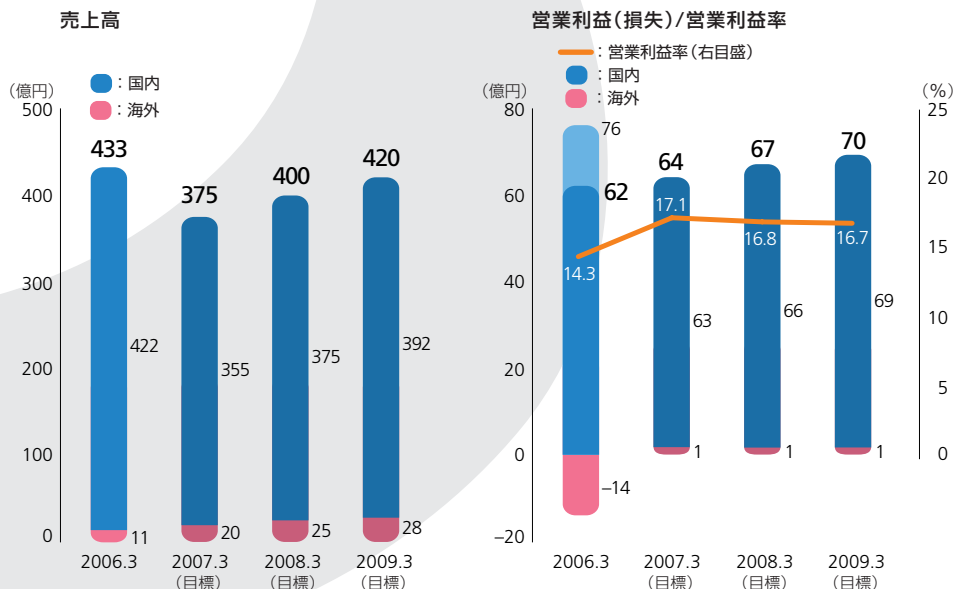
20年以上にわたり子供から大人まで幅広い層の人気を獲得している「機動戦士ガンダム」シリーズ



グループ3社のシナジーによりブロードバンド発のオリジナルアニメーション「リーンの翼」の展開を実施



TVアニメーション、ゲームソフト、コミックなどで世界観のメディアミックスを推進する「.hack」シリーズ



# Directors and Corporate Auditors

## 役員一覧

(2006年6月26日現在)



代表取締役社長  
高須 武男



取締役  
橋 正裕



取締役  
早川 正篤



取締役  
田中 慶治



取締役  
仙田 潤路



取締役(非常勤)  
上野 和典



取締役(非常勤)  
石川 祝男



取締役(非常勤)  
東 純



取締役(社外)  
米 正剛



取締役(社外)  
一條 和生



常勤監査役  
本間 浩一郎



常勤監査役  
平澤 勝敏



監査役(社外)  
須藤 修



監査役(社外)  
柳瀬 康治

# Corporate Governance

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

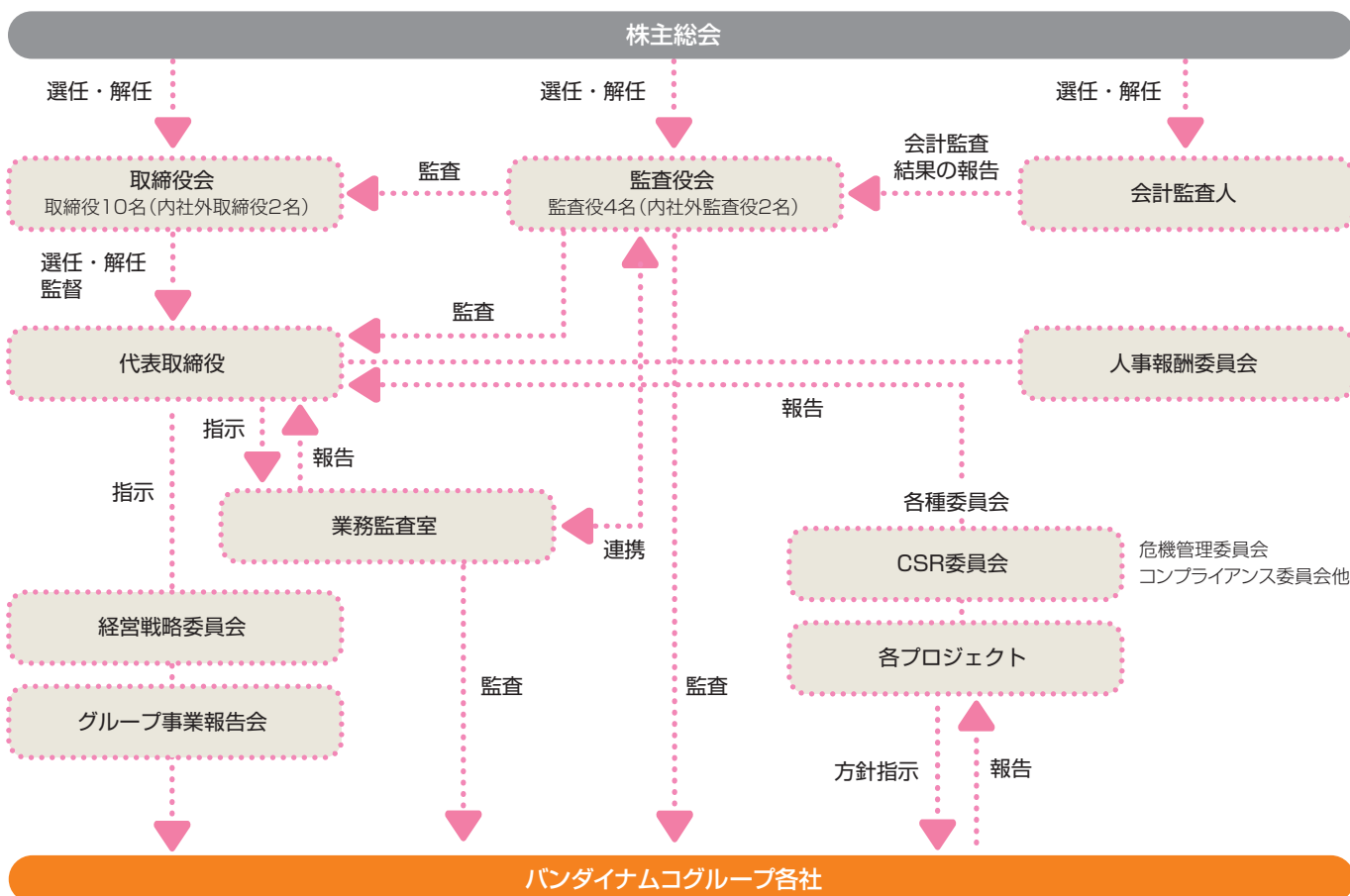
当社は、エンターテインメントを通じた「夢・遊び・感動」を世界中の人々へ提供し続ける「世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループ」として、企業活動を支えるあらゆるステークホルダーの利益を最重視しており、長期的、継続的な企業価値の最大化を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスの強化が重要な経営課題であると認識しています。

### コーポレート・ガバナンス体制

当社の取締役は10名で、内2名は社外取締役とし、経営の監督機能の強化に努めています。また経営環境の変化に迅速に対応するとともに、取締役の責任をより一層明確化することを目的に、取締役の任期を1年内としています。

また、当社は監査役制度を採用しています。監査役4名(うち常勤監査役2名)中2名が社外監査役の要件を備え、各監査役は、監査役会で定めた業務分担に基づき、必要に応じて会計監査人と連携をとりながら監査しています。

当社は、業務監査室による業務監査をそれぞれ厳密に行うとともに、会計監査人による会計監査を受け、監査役を中心として互いに連携し、会社の内部統制状況を日常的に監視して問題点の把握、指摘、改善勧告を行っています。



取締役・監査役が出席している主なトップミーティングとしては、以下のものがあります。

会議名	開催時期	内容・目的	出席者
取締役会	毎月定例	会社法で定められた事項の決議・報告並びにバンダイナムコグループの経営に関連する事項の決議・検討・報告	取締役、監査役
経営戦略委員会	毎月定例	バンダイナムコグループの経営戦略並びに事業創出及び拡大の検討	社外除く取締役、常勤監査役 他議題に応じ指名
グループ事業報告会	毎月定例	バンダイナムコグループの事業状況報告、及び事業上の課題・問題点に対する検討	常勤取締役、常勤監査役、 戦略ビジネスユニット代表 他指名者
わいがや会	毎週定例	バンダイナムコホールディングス取締役の管掌部門に関わる週次報告など	常勤取締役、ゼネラルマネージャー

当社では上記のとおりトップミーティングを開催しており、代表取締役、情報管理責任者である取締役及びその他の取締役が出席し、バンダイナムコ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」(メンバーの半数が社外取締役)を設置しています。

この他「コンプライアンス委員会」(委員長 社長)を定期的で開催し、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・監督を行うとともに、法令等の違反の予防、そして万が一法令等違反の事実が認められる場合には速やかな措置を講じる体制を構築しています。

さらに危機管理につきましては、「危機管理委員会」(委員長 取締役)を適時開催し、バンダイナムコグループとしてさまざまな危機の未然の防止、危機発生時の迅速な対応の強化を図っています。

また、当社グループは、事業ドメインごとに、5つの戦略ビジネスユニットと、それを横断する機能などの役割を担う関連事業グループで構成しています。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事業戦略の立案・推進を行ってまいります。

2006年4月からスタートした中期経営計画においては、経営戦略を主に持株会社が、事業戦略を主に各戦略ビジネスユニットがそれぞれ担い、重点テーマとして掲げている「ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大」を図ってまいります。

さらに、グループを横断する機能として「経営戦略委員会」、「グループ事業報告会」、「CSR委員会」などを実施し、グループ全体としての戦略を策定しています。

## 内部統制システムの整備

2007年3月期より内部監査部門を充実させ、グループ全体でより具体的に着手していくために以下の通りの項目において基本方針を定め、体制の強化に取り組んでいます。

1. 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
5. 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
6. 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
7. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
8. 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項
9. 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
10. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

# Corporate Social Responsibility

## バンダイナムコグループのCSRへの取り組み

バンダイナムコグループは、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、世界中の人々に提供し続けることを企業理念としています。「夢・遊び・感動」を提供し続けるために、次の3つの責任を果たすことを盛り込んだ、グループを横断する「CSRへの取り組み」を定めています。

この基本方針のもと、「CSR委員会」とその分科会である「社会貢献委員会」「環境プロジェクト委員会」「危機管理委員会」「コンプライアンス委員会」を開催し、各種施策に取り組んでいます。

### 法的・倫理的責任 (コンプライアンス)

#### ● 法的・倫理的責任への取り組み(コンプライアンス)

バンダイナムコグループは、国内外のグループ各社、全役員・従業員に対してコンプライアンス対応の基本事項を提示し、法令遵守・倫理尊重が適切に行われているかについて常にモニタリングしております。

#### ● 環境・社会貢献的責任への取り組み(安全・品質、環境保全、文化/社会支援活動)

##### 安全・品質向上への取り組み

バンダイナムコグループは、お客さまに安心してご利用いただけるよう、製品・サービスに応じた所定基準、自主基準を設け、より高い安全性と品質を追求できる体制を実現しております。

##### 環境保全への取り組み

バンダイナムコグループは、世界中の人々に「夢・遊び・感動」を提供しつづけるために、地球の将来を考えた環境保全に積極的に取り組んでいます。

##### 文化/社会支援活動

バンダイナムコグループは、製品・サービスのご提供以外の場面においても、ミュージアム運営やボランティア活動など、グループ各社での取り組みを推進しております。

#### ● 経済的責任への取り組み

バンダイナムコグループは、経営の透明性を高めるとともに、グループ各社の経営計画、経営状況を常にモニタリングし、グループの発展に最適な事業を選択し、そこに経営資源を集中することで、社会及びステークホルダーに最大限の利益還元ができるようにいたします。

### 環境・社会貢献的責任 (安全・品質、環境保全、文化/社会支援活動)

### 経済的責任

## Topics

### 安全で安心できる商品づくり



玩具を落下させる衝撃試験

バンダイナムコグループが展開する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・安全基準を踏まえたうえで、より厳しい自社基準を設定しています。さらに自社基準を随時更新し、環境の変化に応じて随時見直しをしています。

例えばバンダイの玩具では、商品の安全性や強度、耐久性などを確認するための検査項目が300項目以上あります。商品特性などに応じて、これら検査項目の中から必要な検査を行っています。またバンダイナムコゲームスの業務用ゲーム機では、お客さまの安全性に加え、店舗でのメンテナンスも考慮した部品や構造設計を行っています。

### 各種包装・梱包などにおける取り組み



バンダイの無包装商品

玩具などの包装に占める梱包材容積の空間率削減や無包装商品導入などの取り組みと同時に、より環境負荷の少ない素材への転換に取り組んでいます。このほかアミューズメント機器などの物流における梱包材の工夫により、廃棄物の削減を図っています。

## 福祉事業への取り組み

1985年にナムコが会話や発話が困難な方向けに開発した、携帯型意思伝達装置「トーキングエイド」はその後も改良を続け、機能の向上に努めています。また、高齢者が楽しみながら身体機能の回復を図るために、「太鼓の達人」などの業務用ゲーム機に改良を加えたりハビリティンメントマシンを開発・販売しています。2005年にはこれらの事業で培ったノウハウを活かしたデイサービスセンター「かいかや」をオープンし、遊びと福祉を融合したさまざまな取り組みを行っています。



ナムコのトーキングエイド

## さまざまな環境負荷軽減活動への取り組み

バンダイナムコグループでは、環境負荷の少ない事業運営を実施している運送業者に与えられる「グリーン経営認証」を、バンダイロジパルが取得しています。さらに生ゴミ処理機や脱臭機など環境負荷低減商品の企画開発・販売を、ナムコ・エコロテックが行っています。

この他にも業務用ゲーム機事業におけるグリーン調達の実施に加え、グループの各拠点においてもさまざまな省エネルギー・省資源活動を行っています。

2006年に竣工した模型製造拠点のバンダイホビーセンターでは、太陽光発電やリサイクルの推進などさまざまな施策に取り組んでおり、玩具業界初のグリーンファクトリー認証を目指しています。



バンダイホビーセンター



バンダイロジパルの低公害車

## 人材に対する取り組み

バンダイナムコグループでは、企業の最大の財産は社員であると考え、能力を最大限発揮できる制度・環境づくりに取り組んでいます。

グループを横断した人材公募の実施のほか、新規事業や改革についての提案を募集し、有望な提案についてはサポートを行って事業化に取り組む「懸賞論文制度」など、社員のチャレンジ精神を醸成しています。また、グループの社員が合同で参加する次世代リーダー育成研修をはじめさまざまな研修を実施し、人材育成を行っています。このほか、出産・育児休暇など家庭と仕事の両立を支援する各種制度により、社員のワークバランスに配慮したサポートを行っています。

## 社会貢献活動

18～20世紀のアンティーク・玩具コレクションを収蔵・展示する長野県の「ワールドトイミュージアム」の運営、発明王トーマス・エジソンの発明品コレクションを活用した企画展やイベントの実施により、子供たちが文化や科学に親しむためのさまざまな活動を行っています。このほか心身に障害を持つ子供たちがおもちゃで楽しい時間を過ごすために設立された、財団法人日本おもちゃ図書館財団への寄付、科学技術の研究開発・普及・啓発を行う、財団法人ニューテクノロジー振興財団への活動支援を行っています。



バンダイの世界トイミュージアム

## 地域への貢献活動

バンダイ本社ビルの福利厚生棟を東京都認証保育所に貸出しているほか、地域住民の皆さんを本社ビルに招待するイベントの実施、アミューズメント施設におけるイベント活動などさまざまな地域とのコミュニケーション活動を行っています。



バンダイ本社ビルの保育所

# BANDAI NAMCO Group

## 主要グループ会社一覧 (2006年7月末日現在)

株式会社バンダイナムコホールディングス	グループの中長期戦略の立案遂行、グループ各社の事業戦略実行支援など(東証一部上場)
NAMCO BANDAI Holdings (USA) Inc.	北米地域における地域戦略の推進、事業会社の事業戦略遂行支援など

### ●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、アパレル、自販機商品などの企画・製造・販売
株式会社メガハウス	玩具などの企画・製造・販売
株式会社ポピー	玩具などの製造・販売
株式会社セイカ	文具・雑貨などの企画・開発・販売
株式会社シーズ	玩具などの製造
株式会社ブレックス	キャラクター玩具の企画・デザイン制作
株式会社サンリンク	自販機商品などのオペレーティング・販売
ピープル株式会社*	幼児向け玩具などの企画・製造・販売(JASDAQ上場)
Bandai America Incorporated	玩具などの販売
BANDAI S.A.	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 (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 ASIA CO., LTD.	玩具などの販売
BANDAI INDUSTRIAL CO., LTD.	玩具などの製造
BANDAI KOREA CO., LTD.	玩具などの製造・輸入・販売およびライセンス業務
CREATIVE B WORKS CO., LTD.	玩具などの販売

### ●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経営
株式会社プレジャーキャスト	アミューズメント施設の運営
株式会社花やしき	遊園地「浅草花やしき」の運営
株式会社サントロベ	遊技場の経営、不動産の賃貸事業
株式会社ナムコ・スパリゾート	温浴施設の経営
株式会社湯の川観光ホテル	観光ホテルの経営
NAMCO CYBERTAINMENT INC.	アミューズメント施設の経営
NAMCO OPERATIONS EUROPE LTD.	アミューズメント施設の経営
NAMCO OPERATIONS SPAIN S.L.	アミューズメント施設の経営
NAMCO ENTERPRISES ASIA LTD.	アミューズメント施設の経営
上海南夢宮有限公司*	アミューズメント施設の経営、アミューズメント機器の生産・販売など

\*持分法適用会社



●ゲーム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、業務用ゲーム機などの企画・開発・販売
株式会社バンプレスト	業務用ゲーム機・景品およびゲームソフトなどの企画・開発・販売
株式会社ベック	ゲームソフトの企画・開発
バンプレスト販売株式会社	アミューズメント機器向け景品などの販売
株式会社バンプレソフト	ゲームソフトの企画・開発
株式会社モノリスソフト	ゲームソフトの企画・開発・販売
株式会社ナムコ・テイルズスタジオ	ゲームソフトの企画・開発・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
NAMCO BANDAI Games America Inc.	ゲームソフトの企画・開発・販売
NAMCO AMERICA INC.	アミューズメント機器の販売
NAMCO NETWORKS AMERICA INC.	モバイルコンテンツの開発・配信
NAMCO EUROPE LTD.	地域統括機能およびアミューズメント機器の生産・販売、モバイルコンテンツの開発・配信
NAMCO BANDAI Games Europe SAS	ゲームソフトの販売など

●ネットワーク戦略ビジネスユニット

バンダイネットワークス株式会社	ネットワークコンテンツ、ネットワークソリューションの開発・提供(JASDAQ 上場)
株式会社 VIBE	ネットワークコンテンツの開発・提供およびネット広告事業

●映像音楽コンテンツ戦略ビジネスユニット

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(東証一部上場)
株式会社サンライズ	アニメーションの企画・制作
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
株式会社ランティス	音楽著作物の企画・制作・発売・運用等
BANDAI ENTERTAINMENT INC.	映像ソフトの企画・制作・販売・著作権管理

●関連事業グループ

株式会社バンダイロジバル	物流管理業、倉庫業、輸送業
株式会社パナレックス	人材派遣、リース・金融、ビルマネジメント業
株式会社アートプレスト	各種印刷、デザイン制作
株式会社ナムコ・エコロテック	環境機器の開発・販売など
株式会社ナムコ・サポーターズ	ビル管理業、不動産業、保険代理業
株式会社ナムコトレーディング	自動販売機の設置・管理、モバイルコンテンツの配信
株式会社ハピネット*	玩具・家庭用ゲーム機などの卸売(東証一部上場)
株式会社創通エージェンシー*	広告代理業および著作権ビジネス企画開発(JASDAQ 上場)
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

# Financial Section

財務セクション

目次	
6ヵ年連結財務サマリー	33
ファイナンシャル・レビュー	34
連結貸借対照表	40
連結損益計算書	42
連結資本勘定計算書	43
連結キャッシュ・フロー計算書	44
連結財務諸表に対する注記	45
監査報告書	64

# Consolidated Six Year Summary

## 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

単位：百万円（1株当たり情報及び財務指標を除く）

3月31日に終了した会計年度		2001.3 <sup>※1</sup>	2002.3 <sup>※1</sup>	2003.3 <sup>※1</sup>	2004.3 <sup>※1</sup>	2005.3 <sup>※1</sup>	2006.3
会計年度：							バンダイナムコ (連結)
売上高	バンダイ	¥217,010	¥227,930	¥244,950	¥263,175	¥269,946	¥450,829
	ナムコ	¥146,554	¥152,136	¥154,777	¥172,594	¥178,552	
売上総利益	バンダイ	79,918	90,866	106,801	116,258	116,801	156,565
	ナムコ	25,816	34,853	37,529	49,088	47,555	
販売費及び一般管理費	バンダイ	64,102	70,102	80,932	88,607	92,403	120,896
	ナムコ	28,682	28,720	28,059	33,658	32,469	
営業利益(損失)	バンダイ	15,816	20,764	25,869	27,651	24,398	35,669
	ナムコ	(2,866)	6,133	9,470	15,430	15,086	
当期純利益(損失)	バンダイ	12,897	10,644	12,667	14,207	11,225	14,150
	ナムコ	(6,000)	2,035	4,116	7,546	9,465	
経常利益(損失) <sup>※2</sup>	バンダイ	16,346	21,993	26,435	27,222	25,724	37,122
	ナムコ	(3,477)	4,664	8,777	14,428	14,589	
資本的支出	バンダイ	7,107	7,212	8,593	11,576	11,539	24,020
	ナムコ	16,197	11,943	10,376	14,009	13,155	
減価償却費	バンダイ	6,362	6,505	6,885	7,149	7,947	19,144
	ナムコ	14,623	14,085	11,227	11,104	11,173	
営業活動によるキャッシュフロー	バンダイ	14,838	26,568	28,009	20,033	14,839	31,809
	ナムコ	12,332	15,368	15,890	12,931	3,172	
会計年度末：							
総資産	バンダイ	¥205,558	¥197,424	¥225,683	¥228,076	¥240,290	¥386,651
	ナムコ	¥138,962	¥144,140	¥143,214	¥148,117	¥154,474	
流動資産	バンダイ	121,017	126,966	158,782	163,131	173,402	240,635
	ナムコ	51,261	61,346	68,089	73,614	82,666	
流動負債	バンダイ	67,409	62,208	67,215	61,319	68,862	107,528
	ナムコ	30,275	29,659	35,920	33,860	33,219	
株主資本	バンダイ	107,217	107,305	116,116	121,068	131,750	243,607
	ナムコ	91,646	96,133	96,647	101,811	107,773	
1株当たり情報(単位：円)：							
当期純利益(損失)(基本的)	バンダイ	¥ 265.47	¥217.62	¥254.09	¥142.28	¥111.13	¥54.39
	ナムコ	¥(109.09)	¥ 36.95	¥ 72.35	¥133.00	¥ 83.63	
配当金	バンダイ	30.00	30.00	40.00	22.50	30.00	12.00 <sup>※6</sup>
	ナムコ	15.00	17.00	30.00	40.00	40.00	
主要財務指標(単位：%)：							
株主資本当期純利益(損失)率 (ROE) <sup>※3、5</sup>	バンダイ	12.9%	9.9%	11.3%	12.0%	8.9%	5.8%
	ナムコ	(6.3)%	2.2%	4.3%	7.6%	9.0%	
総資産経常利益(損失)率 (ROA) <sup>※4、5</sup>	バンダイ	7.7	10.9	12.5	12.0	11.0	9.6
	ナムコ	(2.3)	3.3	6.1	9.9	9.6	
売上高販管費率	バンダイ	29.5	30.8	33.0	33.7	34.2	26.8
	ナムコ	19.6	18.9	18.1	19.5	18.2	
売上高営業利(損)益率	バンダイ	7.3	9.1	10.6	10.5	9.0	7.9
	ナムコ	(2.0)	4.0	6.1	8.9	8.4	
売上高当期純利(損)益率	バンダイ	5.9	4.7	5.2	5.4	4.2	3.1
	ナムコ	(4.1)	1.3	2.7	4.4	5.3	
株主資本比率	バンダイ	52.2	54.4	51.5	53.1	54.8	63.0
	ナムコ	66.0	66.7	67.5	68.7	69.8	
デット・エクイティ・レシオ	バンダイ	33.8	18.1	31.6	21.1	21.4	13.3
	ナムコ	19.3	18.6	16.3	6.7	6.7	

※1：2001.3～2005.3の数値は経営統合以前のバンダイとナムコの連結業績を記載しています。

※2：経常利益(損失)は日本の会計基準上の項目です。

※3：ROE=当期純利益(損失)÷平均株主資本総額

※4：ROA=経常利益(損失)÷平均資産総額

※5：2006.3のROA・ROEの計算の前提となる総資産、純資産は、2006.3末の値を使用しています。

※6：1株当たり配当金については、期中において中間配当金に代えて、旧株式会社バンダイの株主に対して1株当たり18円、旧株式会社ナムコの株主に対して1株当たり12円の株式移転交付金の支払いを実施しました。

### ■ 2006年3月期における業績全体の概況

当連結会計年度におけるわが国経済は、企業収益が高水準で推移し、業況感にも小幅な改善がみられるとともに、設備投資が引き続き増加しています。また、個人消費については、原油価格上昇の影響等はあるものの、雇用者所得が緩やかな増加傾向にあり、全体として堅調に推移しました。

エンターテインメント業界では、技術革新によるネットワーク環境の普及と拡大により、グローバル競争がますます激化してきました。国内においては、少子化、趣味・娯楽の多様化が進むなかで、安定した収益を継続的に確保していくためには、積極的な研究開発の推進、魅力ある商品やサービスの創造・提供による顧客獲得が強く求められています。

このような環境下、株式会社バンダイと株式会社ナムコは、2005年9月29日に共同持株会社「株式会社バンダイナムコホールディングス(当社)」を設立し、業容のさらなる拡大と深耕を図り、企業価値を向上させるために経営統合を行いました。

事業面においては、「たまごっちプラス」シリーズが全世界で人気となるとともに、ニンテンドーDS用「たまごっちのプチプチおみせっち」、業務用ゲーム機「マリオカートアーケードグランプリ」が好調に推移しました。また、「機動戦士ガンダム」シリーズがグループシナジーを発揮し、業績に貢献しました。しかしながら、家庭用ゲームソフト市場の低迷に加え、顧客ニーズの変化に迅速に対応できず、注力タイトルの販売は低調に推移しました。

#### 売上高：

連結売上高は、4,508億29百万円となりました。このうち、国内事業の売上高は3,743億20百万円、海外事業の売上高はアメリカ441億4百万円、ヨーロッパ312億44百万円、アジア321億12百万円です。

#### 売上原価：

売上原価は、2,942億64百万円となりました。対売上高比率は65.3%です。その結果、売上総利益は1,565億65百万円となりました。

#### 販売費及び一般管理費：

販売費及び一般管理費は、1,208億96百万円となりました。対売上高比率は26.8%です。主要項目の内訳は、広告宣伝費310億56百万円、役員報酬及び給料手当282億20百万円、退職給付費用11億25百万円、研究開発費202億40百万円などとなります。

#### 営業利益：

営業利益は、356億69百万円となりました。営業利益率は7.9%です。

#### その他の損益：

その他の損益は、投資有価証券の売却益30億73百万円などを計上した一方、固定資産の減損会計による減損損失30億1百万円などを計上したことにより、当期は99百万円の損失計上となりました。

#### 当期純利益：

当期純利益については、今後引き続き厳しい環境が予想されるゲーム市場に鑑み、家庭用ゲームソフトなどのたな卸資産を厳格に査定し、評価損を計上したほか、より保守的な観点から期首に計上していた繰延税金資産に関わる評価性引当額を計上したことにより、141億50百万円となりました。また、1株当たり当期純利益は54円39銭となりました。

### ■ 2006年3月期の事業セグメント別業績概況

#### トイホビー事業

国内においては、「たまごっちプラス」シリーズが関連商材を含めて大変好調に推移したほか、デジタルデータとカードゲームを融合させた「データカードダス」が、「ドラゴンボールZ」などのキャラクターを中心に好調に推移しました。また、「ふたりはプリキュア マックスハート」を中心とした女兒向けの玩具や子供用衣料、男児向けでは「魔法戦隊マジレンジャー」の玩具や「甲虫王者ムシキング」の子供用衣料や生活雑貨などが人気となりました。

海外においては、アメリカ地域でキャラクターや商品カテゴリーの選択と集中による安定基盤確立を図るとともに、ヨーロッパ・アジア地域では、「POWER RANGERS(パワーレンジャー)」[Tamagotchi(たまごっち)]シリーズを中心に好調に推移しました。

この結果、売上高は1,810億8百万円、営業利益は190億85百万円となりました。

#### アミューズメント施設事業

国内においては、下期に投入した「マリオカートアーケードグランプリ」などにより活性化を図るとともに、フードテーマパークの新規展開、温浴施設事業への本格的な参入など、新規顧客獲得に注力しました。しかしながら、上期における市場の低迷や、ブライズマシンの落ち込みなどを補うには至らず、当期の直営店の既存店売上対前期比は98.5%となりました。

海外においては、アメリカ地域で、厳しい市場環境のなか、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歩率配分方式)拠点の拡大、不採算店舗の閉鎖、コスト削減などの諸施策を継続して行いました。しかしながら、相次ぐハリケーンの上陸や、ガソリン高などによる市場低迷の影響を受け、全体としては低調に推移し、直営店の既存店売上対前期比は97.0%となりました。ヨーロッパ地域では、英国の複合店を中心に好調に推移し、アジア地域では景品ゲームや自社製品による展開を強化しました。

この結果、売上高は793億85百万円、営業利益は25億7百万円となりました。なお、当期末における施設数は、直営店464店舗、レベニューシェア1,215店舗、テーマパーク4店舗、合計1,683店舗です。

### ゲームコンテンツ事業

家庭用ゲームソフトでは、国内において、ニンテンドーDS用「たまごっちのプチプチおみせっち」の販売が100万本を突破したほか、プレイステーション2用「第3次スーパーロボット大戦α」「テイルズ オブ ジ アビス」「ドラゴンボールZ Sparking(スパークング)！」が人気となりました。しかしながら、市場の低迷に加え、国内外における顧客ニーズの変化に迅速に対応できず、他の注力タイトルの販売が低調に推移するとともに、たな卸資産の評価損を計上したこともあり、全体的に不振となりました。

業務用ゲーム機では、全世界で展開した「マリオカートアーケードグランプリ」が大変好調に推移したほか、国内では「アイドルマスター」、海外ではアメリカ地域において「湾岸ミッドナイト MAXIMUM TUNE2」が好調に推移しました。

株式会社ナムコにおける携帯電話等モバイル機器向けコンテンツでは、国内において、「太鼓の達人」「テイルズ オブ」シリーズが人気となり、当期末の会員数は98万人(前期比2.9%増)となりました。

また、海外においては、アメリカ地域では配信先キャリアが増加し好調に推移しましたが、ヨーロッパ地域では新規サービスの投入の遅れなどにより低調に推移しました。

この結果、売上高は1,304億31百万円、営業利益は104億51百万円となりました。

### ネットワーク事業

バンダイネットワークス株式会社による携帯電話向けモバイルコンテンツ配信サービスにおいて、待受や着信メロディなどの会員数の減少により、当期末の有料会員数が396万人(前期比3.3%減)となるなか、機動戦士ガンダムのシミュレーションゲーム「GNO モバイル」などをはじめとする、高付加価値コンテンツの積極的な投入による収益基盤の強化を図り、この結果、会員1人当たりの平均利用単価を上昇させることができました。また、携帯電話機上でアニメーションの表現を可能にする「2Dベクターエンジン」や、キャラクターの3D化を実現した「3Dエンジン」などの新規技術の提供や、企業向けソリューション、WEB向けコンテンツなどが業績に貢献しました。

なお、当期より各移動体通信事業者向けに、音楽関連コンテンツを提供する株式会社VIBEを、新たに連結対象としました。

この結果、売上高は125億21百万円、営業利益は18億36百万円となりました。

### 映像音楽コンテンツ事業

国内においては、「機動戦士ガンダム」シリーズが、TVアニメーション「機動戦士ガンダム SEED DESTINY」に加え、劇場アニメーションの興行やパッケージソフトなどが人気となり、高いグループシナジー効果の発揮により、業績に大きく貢献しました。さらに、レンタル用DVDビデオの売上が、市場の広がりに伴い順調に推移しました。

海外においては、アメリカ地域で市場低迷の影響により返品が増加し、低調に推移しました。

なお、2005年9月に株式会社ナムコが保有していた日活株式会社の株式の一部を株式会社インデックスに譲渡したため、日活は当社の連結子会社ではなくなりました。

この結果、売上高は433億28百万円、営業利益は61億87百万円となりました。

### その他事業

物流事業などのサポート関連事業において、効率化を推進しました。福祉関連事業については、高齢化社会を見据えてデイサービスセンター「かいかや」の第2号店をオープンし、また、従来型より軽量になった障害者・高齢者向け携帯用会話補助装置「トーキングエイドライト」を発売しました。

この結果、売上高は230億71百万円、営業損失は1億72百万円となりました。

## ■ 2006年3月期の所在地別業績概況

### 日本

日本地域は、トイホビー事業において、「たまごっちプラス」シリーズ、デジタルデータとカードゲームを融合させた「データカードダス」「ふたりはプリキュア マックスハート」を中心とした女兒向けの玩具や子供用衣料が好調に推移しました。

アミューズメント施設では、下期に投入した自社製品により活性化を図るとともに、新規顧客獲得に注力したものの、上期における市場の低迷や、プライズマシン人気の落ち込みなどを補うには至りませんでした。

ゲームコンテンツ事業においては、家庭用ゲームソフトでは、ニンテンドーDS用「たまごっちのプチプチおみせっち」、プレイステーション2用「第3次スーパーロボット大戦α」などのタイトルが人気となりました。しかしながら、市場の低迷に加えニーズの変化に迅速に対応できず、他の注力タイトルの販売が前作を大幅に下回るなど、不振となりました。業務用ゲーム機は、「マリオカートアーケードグランプリ」などの販売が好調に推移しました。

ネットワーク事業では、携帯電話等モバイル機器向け配信サービスにおいて、高付加価値コンテンツの積極的な投入により収益基盤の強化を図り、会員1人当たりの平均利用単価を上昇させることができました。

映像音楽コンテンツ事業では、「機動戦士ガンダム」シリーズが高いグループシナジーを発揮し、業績に大きく貢献しました。

この結果、売上高は3,743億20百万円、営業利益は376億14百万円となりました。

### アメリカ

アメリカ地域は、トイホビー事業において、キャラクターや商品カテゴリーの選択と集中により安定基盤確立を図るとともに、ゲームコンテンツ事業の業務用ゲーム機では、「マリオカートアーケードグランプリ」などの販売が好調に推移しました。

しかしながら、家庭用ゲームソフトにおいて、主力タイトルの販売が前作を大幅に下回るなど、全体的に不振となりました。また、アミューズメント施設事業では、厳しい市場環境のなか、レベニユーシア拠点の拡大、不採算店舗の閉鎖、コスト削減などの諸施策を継続しましたが、相次ぐハリケーンの上陸やガソリン高などによる市場低迷の影響を受け、全体としては低調に推移しました。さらには、映像音楽コンテンツ事業において市場低迷の影響により返品が増加し、低調に推移しました。

この結果、売上高は441億4百万円、営業損失は32億84百万円となりました。

### ヨーロッパ

ヨーロッパ地域は、トイホビー事業において、「POWER RANGERS (パワーレンジャー)」「Tamagotchi (たまごっち)」シリーズを中心に好調に推移しました。また、アミューズメント施設事業は、英国の複合店が人気となるとともに、ゲームコンテンツ事業においては、家庭用ゲームソフトでは、プレイステーション2用「鉄拳5」「Dragon Ball Z Budokai 4 (日本名:ドラゴンボール Z Sparking!)」が、業務用ゲーム機では「マリオカートアーケードグランプリ」が好調に推移しました。

この結果、売上高は312億44百万円、営業利益は43億30百万円となりました。

### アジア

アジア地域は、トイホビー事業において、「POWER RANGERS (パワーレンジャー)」「Tamagotchi (たまごっち)」シリーズを中心に好調に推移するとともに、アミューズメント施設事業では、景品ゲームや自社製品による展開を強化しました。

この結果、売上高は321億12百万円、営業利益は22億71百万円となりました。

## ■ 財政状態

資産については、流動資産2,406億35百万円、投資その他の資産549億49百万円、有形固定資産740億73百万円、無形固定資産169億94百万円となり、当期末の総資産は3,866億51百万円となりました。

負債については、流動負債1,075億28百万円、固定負債268億79百万円となり、当期末の総負債は1,344億7百万円となりました。

資本については、当期末の総資本は2,436億7百万円となり、この結果、株主資本比率は63%となりました。また、流動比率は223.8%、当座比率は173.0%、インタレスト・カバレッジ・レシオは、125.4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=(営業利益+受取利息及び配当金)/支払利息

## ■キャッシュフローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物の残高は、1,131億86百万円となりました。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

営業活動によるキャッシュフローは、318億9百万円の収入となりました。これは主に税金等調整前当期純利益が355億70百万円となったことによるものです。

### 投資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は、244億7百万円の支出となりました。これは主にバンプレスト株式などの連結子会社株式取得による支出が180億33百万円となったことや、有形固定資産の取得による支出が99億24百万円となったことなどによるものです。

### 財務活動によるキャッシュフロー

財務活動によるキャッシュフローは、199億65百万円の支出となりました。これは主に株式会社バンダイなどで社債の償還が110億円あったことや、自己株式の取得による支出が105億53百万円あったことなどによるものです。

次期のキャッシュフローの見通しについては、営業活動で得られるキャッシュフローは業績を反映して当期を上回る見込みですが、投資活動および財務活動に使用するキャッシュフローは当期同様に設備投資などの資金需要により高い水準となることが予測され、次期のキャッシュフローはほぼ増減なしとなる予定です。この結果、次期期末の現金及び現金同等物の残高は当期末とほぼ同額となる見通しです。

## ■利益配分に関する基本方針および配当金

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要施策と位置付けており、グループの競争力を一層強化し、財務面での健全性を維持しながら、継続した配当の実施と企業価値の向上を実現していくことを基本方針としています。具体的には、安定的な配当額として年間24円をベースに、連結配当性向30%を目標に株主還元を実施していきます。

なお、内部留保金の活用については、新規事業領域への投資やM&Aなど、将来の企業価値を高めるための投資を積極的に行っていきます。

1株当たり配当金については、期中において中間配当金に代えて、旧株式会社バンダイの株主に対して1株当たり18円、旧株式会社ナムコの株主に対して1株当たり12円の株式移転交付金の支払いを実施しました。期末配当金については基本方針に基づき、1株当たり12円としました。

## ■目標とする経営指標

当社グループは、中期的な経営指標としてROA(総資産経常利益率)、ROE(株主資本利益率)を掲げています。保有するすべての資産を常に効率的に活用するとともに、株主資本の有効活用を目指すことにより、中長期的な経営基盤の強化と安定化を実現できるものと考えています。

なお、当社グループでは、2006年4月よりスタートした中期経営計画の最終年度である2009年3月期には、連結ROA13.5%、連結ROE10.0%を目指し、より一層の効率経営と事業拡大の両面の実現に向けて邁進しています。

## ■2007年3月期の見通し

今後の経済情勢は、企業収益の改善や設備投資の増加により、雇用環境や個人消費などにも明るい兆しが見られるものの、原油価格の高騰など懸念材料も多く、景気の先行きについては引き続き不透明な状況が続くものと思われれます。

このような状況のなかで当社グループは、2006年4月よりスタートした3カ年の「中期経営計画」に基づき、「ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大」を推進していきます。

トイホビー事業については、「轟轟戦隊ボウケンジャー」「機動戦士ガンダム」「たまごっち」などの人気キャラクターに加え、新規キャラクターの創出・育成を行い、幅広い層へ向けたコンテンツのさらなる強化を実施します。また、アメリカ地域においては、引き続きキャラクターや商品カテゴリーの選択と集中により安定基盤確立を目指します。

アミューズメント施設事業については、大型店舗の積極的な出店、新業態への参入などにより、売上規模を拡大するとともに、ローコストオペレーション運営ノウハウの共有により収益拡大を図ります。また、アメリカ地域においては引き続きレベニューシェア拠点の拡大、コスト削減などの諸施策を行います。

ゲームコンテンツ事業については、国内外におけるめまぐるしい環境の変化に迅速に対応できるよう、顧客ニーズの徹底追求を行い、バランスのとれたマルチプラットフォーム戦略を行うとともに、販売効率・開発効率の向上に努めます。また、「機動戦士ガンダム 戦場の絆」など、当社グループの強みを生かした業務用ゲーム機を販売します。

ネットワーク事業については、モバイルコンテンツでは「SDガンダム RPG」などの高付加価値コンテンツを提供するとともに、映像配信分野参入へ向けた企画・開発を進めます。また、ソリューション分野の強化や通販サイトの拡充を図ります。

映像音楽コンテンツ事業については、大人気TVシリーズ「機動戦士ガンダム」のDVD-BOXの販売など、DVDビデオによる現行ビジネスをさらに深耕し、事業の拡大を図るとともに、新マーケット・新メディアなど環境の変化に対応していきます。

以上により、2007年3月期の連結業績は、売上高4,700億円(前期比4.3%増)、経常利益405億円(前期比9.1%増)、当期純利益220億円(前期比55.5%増)を予想しています。

## ■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次期および将来に関する記述は、当社およ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、当社およ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。

## ■事業等のリスク

当社グループの事業等に関するリスクについて、株式市場関係者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には主に以下のようなものがあります。なお、記載されている記述は2006年5月11日現在において判断したものです。

### ①基幹ビジネスモデルのリスク

当社グループはキャラクターなどのコンテンツを活用した商品・サービスを中心にビジネス展開していますが、個々のコンテンツの人気や動向により、業績が影響を受ける可能性があります。このため当社グループでは、多岐にわたる領域において事業展開する「事業ポートフォリオ」、様々なラインナップにより展開する「コンテンツポートフォリオ」、世界の各地域で事業展開する「地域ポートフォリオ」を組み合わせ、立体的・多重的に管理する「ポートフォリオ経営」を強化・充実・拡大していくことで、安定した収益の実現に向け取り組んでいます。また、各事業において、新たなコンテンツ創出に取り組むほか、コンテンツを長期的に育成・展開するためのマーケティングを行っています。

### ②海外展開におけるリスク

当社グループは積極的に海外における事業の拡大を図っています。海外展開においては、メディア、流通など地域特性によるビジネスリスクに加え、模倣品など知的財産権に関するリスク、為替リスクなど多岐にわたり存在します。事業面では、これらのリスクを最小限にすべく十分な検証を行い、対策を講じたうえで海外展開を進めています。知的財産権については、現地行政機関などの協力を得て模倣品の摘発や、正規品の認知促進などを行っています。また、為替リスクについては、為替予約取引を行うことにより主要通貨間の為替レートの短期的な変動リスクを軽減しています。

### ③人材の確保と育成

当社グループでは、変化の速いエンターテインメント業界において、そのスピードに対応することができる人材の確保と育成が不可欠となります。優秀な人材を確保するための報酬などの制度を整備するほか、権限委譲などを進めています。また、次世代に通用する人材を育成するため、各種研修など人材育成に力を入れています。



#### ④ゲームコンテンツ事業のリスク

ゲームコンテンツビジネスは、タイトルによる収益の変動要因が高く、発売時期の変更により期間損益への影響を与えるリスクがあります。当社グループでは、ゲームソフトごとの開発スケジュール管理を徹底するとともに、ソフトの特性や開発期間の異なる作品を複数開発し臨機応変に展開することによりリスク分散を図っています。また、新型ゲームプラットフォームの発売に伴う端境期にあること、顧客ニーズが多様化していることなどにより、市場の不透明感が続いています。当社グループでは、各プラットフォームへのバランスのとれたタイトル編成を実施し、顧客ニーズへの迅速な対応に取り組んでいます。

#### ⑤プラットフォームの進化・世代交代に伴うリスク

当社グループの展開するゲームコンテンツ、映像コンテンツ、ネットワークコンテンツにおいては、コンテンツ提供を行うプラットフォームの進化・世代交代への対応が遅れるリスクや、ビジネスモデルの変化への対応の遅れに伴うリスクがあります。当社グループでは、新技術の研究を行い進化に対応した競争力のあるコンテンツの開発を行うとともに、新しいビジネスモデルのノウハウ取得についても積極的に取り組んでいます。また、創出したコンテンツの育成や、新たなコンテンツの権利の確保にも取り組んでいます。

#### ⑥国内の少子化問題

国内における少子化問題の進行により、将来的に当社グループの業績が影響を受ける可能性があります。このため当社グループでは、国内における事業領域・ターゲットの拡大を図るとともに、海外市場での事業拡大を目的とした施策に積極的に取り組んでいます。

#### ⑦中国での生産集中

当社グループの玩具ホビー事業では玩具を中心に約9割を中国で生産しており、今後人民元切り上げによる生産コスト増のリスクや、生産地域の集中によるカントリーリスクがあります。このため当社グループでは、生産コストの削減、東南アジアなどへ生産拠点の分散を図っています。

#### ⑧価格の上昇に伴うリスク

原油価格の上昇に伴い、商品の素材価格の上昇による生産コストの上昇、輸送コストの上昇のリスクがあります。このためワールドワイドで展開するキャラクター玩具の金型の共通化や、商品製造から流通に至るまでの生産工程における効率化などにより、コスト削減に努めています。

この他にも、「天災・事故などの災害」「法令、規制等の改正」「商品・サービスの瑕疵・欠陥」「顧客情報の流出」「事業活動に伴う訴訟」などのリスクも想定されます。当社グループでは、リスク管理体制を整えるとともに、これらが万が一発生した場合の業績への影響を最小限にとどめるべく、経営基盤の強化に努めています。

# Consolidated Balance Sheet

## 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  
2006年3月31日現在

	百万円	千米ドル (注3)
	2006	2006
<b>(資産の部)</b>		
<b>流動資産:</b>		
現金及び預金(注4)	¥ 109,514	\$932,272
有価証券(注4及び5)	5,547	47,221
売上債権(注6)	70,911	603,652
貸倒引当金	(1,506)	(12,820)
たな卸資産(注7)	27,530	234,358
繰延税金資産(注12)	7,038	59,913
その他	21,601	183,884
流動資産合計	240,635	2,048,480
<b>投資その他の資産:</b>		
投資有価証券(注5)	22,522	191,726
差入保証金	24,916	212,105
繰延税金資産(注12)	3,901	33,208
その他	4,822	41,049
貸倒引当金	(1,212)	(10,318)
投資その他の資産合計	54,949	467,770
<b>有形固定資産:</b>		
建物及び構築物	32,150	273,687
アミューズメント施設・機器	87,048	741,024
土地	22,094	188,082
その他	55,141	469,405
合計	196,433	1,672,198
控除: 減価償却累計額	(122,360)	(1,041,628)
有形固定資産合計	74,073	630,570
<b>無形固定資産:</b>		
連結調整勘定	7,668	65,276
その他	9,326	79,391
無形固定資産合計	16,994	144,667
資産合計	¥ 386,651	\$3,291,487

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)
	2006	2006
<b>(負債、少数株主持分及び資本の部)</b>		
<b>流動負債:</b>		
短期借入債務(注9)	¥ 19,888	\$ 169,303
買入債務(注10)	40,561	345,288
未払費用	32,362	275,492
未払法人税等(注12)	6,827	58,117
その他(注12)	7,890	67,166
流動負債合計	107,528	915,366
<b>固定負債:</b>		
長期借入債務(注9)	12,542	106,768
退職給付引当金(注11)	2,970	25,283
繰延税金負債(注12)	7,283	61,999
その他	4,084	34,765
固定負債合計	26,879	228,815
負債合計	134,407	1,144,181
少数株主持分	8,637	73,525
<b>資本:</b>		
資本金(注17)		
授權株式数: 1,000,000,000株		
発行済株式数: 260,580,191株	10,000	85,128
資本剰余金(注17)	95,772	815,289
利益剰余金(注15)	164,504	1,400,392
土地再評価差額金(注12及び16)	(21,460)	(182,685)
その他有価証券評価差額金(注5及び12)	4,145	35,286
為替換算調整勘定	1,802	15,340
合計	254,763	2,168,750
自己株式(取得原価): 7,616,892株	(11,156)	(94,969)
資本合計	243,607	2,073,781
偶発債務(注20)		
負債、少数株主持分及び資本合計	¥386,651	\$3,291,487

# Consolidated Statement of Income

## 連結損益計算書

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  
2006年3月期

	百万円	千米ドル(注3)
	2006	2006
売上高	¥450,829	\$3,837,822
売上原価	294,264	2,505,014
売上総利益	156,565	1,332,808
販売費及び一般管理費(注13)	120,896	1,029,165
営業利益	35,669	303,643
その他の損益:		
受取利息及び受取配当金	960	8,172
支払利息	(292)	(2,486)
投資有価証券売却益	3,073	26,160
投資有価証券評価損	(260)	(2,213)
固定資産除売却損益	(68)	(579)
減損損失(注8)	(3,001)	(25,547)
その他	(511)	(4,349)
	(99)	(842)
税金等調整前当期純利益	35,570	302,801
法人税等(注12)	19,282	164,145
少数株主利益	2,138	18,200
当期純利益	¥ 14,150	\$ 120,456
	円	米ドル(注3)
1株当たり情報(注14)		
3月31日現在の純資産額	¥961.36	\$8.18
当期純利益		
潜在株式調整前	54.39	0.46
潜在株式調整後	54.37	0.46
当期に係る配当金(注15)	12.00	0.10

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

# Consolidated Statement of Shareholders' Equity

## 連結資本勘定計算書

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  
2006年3月期

	百万円	千米ドル(注3)
	2006	2006
<b>資本金 (注 17)</b>		
期首残高	¥ 10,000	\$ 85,128
期末残高	10,000	85,128
<b>資本剰余金</b>		
期首残高	92,034	783,468
新株予約権等の権利行使に伴う剰余金増加額	397	3,380
新株の発行に伴う剰余金増加額	3,341	28,441
期末残高	95,772	815,289
<b>利益剰余金 (注 15)</b>		
期首残高	158,182	1,346,574
当期純利益	14,150	120,456
連結除外に伴う剰余金増加高	29	247
持分法適用開始に伴う剰余金増加高	15	128
土地再評価差額金取崩額	303	2,579
配当金	(4,416)	(37,593)
株式移転交付金	(3,013)	(25,649)
役員賞与	(559)	(4,758)
連結除外に伴う剰余金減少高	(187)	(1,592)
期末残高	164,504	1,400,392
<b>土地再評価差額金 (注 12 及び 16)</b>		
期首残高	(21,163)	(180,157)
期中増減高	(297)	(2,528)
期末残高	(21,460)	(182,685)
<b>その他有価証券評価差額金 (注 5 及び 12)</b>		
期首残高	2,932	24,960
期中増減高	1,213	10,326
期末残高	4,145	35,286
<b>為替換算調整勘定</b>		
期首残高	(1,870)	(15,919)
期中増減高	3,672	31,259
期末残高	1,802	15,340
<b>自己株式</b>		
期首残高	(591)	(5,031)
期中増減高	(10,565)	(89,938)
期末残高	(11,156)	(94,969)
<b>期末資本合計</b>	<b>¥243,607</b>	<b>\$2,073,781</b>

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

# Consolidated Statement of Cash Flows

## 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  
2006年3月期

	百万円	千米ドル(注3)
	2006	2006
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 35,570	\$ 302,801
減価償却費	19,144	162,969
減損損失	3,001	25,547
固定資産除売却損益	68	579
アミューズメント施設・機器除却損	1,348	11,475
投資有価証券売却益	(3,073)	(26,160)
投資有価証券評価損	260	2,213
売上債権の減少(増加)額	4,455	37,925
たな卸資産の減少(増加)額	5,842	49,732
アミューズメント施設・機器設置額	(10,892)	(92,722)
買入債務の増加(減少)額	(2,679)	(22,806)
その他	(5,091)	(43,338)
小計	47,953	408,215
利息及び配当金の受取額	1,349	11,484
利息の支払額	(352)	(2,997)
法人税等の支払額	(17,141)	(145,918)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>31,809</b>	<b>270,784</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の増減(純額)	(351)	(2,988)
有形固定資産の取得による支出	(9,924)	(84,481)
有形固定資産の売却による収入	4,388	37,354
無形固定資産の取得による支出	(3,204)	(27,275)
投資有価証券の取得による支出	(2,064)	(17,570)
投資有価証券の売却による収入	783	6,666
連結子会社株式の取得による支出	(18,033)	(153,512)
連結子会社株式の売却による収入	349	2,971
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の購入による支出	(1,781)	(15,161)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	5,439	46,301
差入保証金の預入による支出	(883)	(7,517)
差入保証金の回収による収入	1,964	16,719
その他	(1,090)	(9,279)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(24,407)</b>	<b>(207,772)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減(純額)	10,848	92,347
長期借入債務による収入	575	4,895
長期借入債務の返済による支出	(13,399)	(114,063)
株式の発行による収入	397	3,380
少数株主の株式払込みによる収入	20	170
自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)	(10,551)	(89,819)
配当金の支払額	(4,416)	(37,593)
少数株主への配当金の支払額	(426)	(3,626)
株式移転交付金支払額	(3,013)	(25,649)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(19,965)</b>	<b>(169,958)</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>1,676</b>	<b>14,267</b>
<b>現金及び現金同等物の増加(減少)額</b>	<b>(10,887)</b>	<b>(92,679)</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>124,924</b>	<b>1,063,455</b>
<b>新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>10</b>	<b>85</b>
<b>連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額</b>	<b>(861)</b>	<b>(7,330)</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高(注4)</b>	<b>¥113,186</b>	<b>\$ 963,531</b>

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「(株)バンダイナムコホールディングス」)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、証券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、各連結子会社の管轄区域において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠し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、証券取引法に従い、関東財務局長に提出された連結財務諸表を基に作成しています。

但し、日本の連結財務諸表上記載されておりますが公正な開示のために必要とされない一部の補足情報は、添付の連結財務諸表には含まれていません。

また、連結財務諸表を作成するにあたって、海外の読者の便宜のために日本で作成された連結財務諸表を一部組み替えて表示しています。

### 2 重要な会計方針

#### (a) 連結の範囲

添付の連結財務諸表には、(株)バンダイナムコホールディングス及び重要な連結子会社の財務諸表が含まれています。連結されていない子会社は連結財務諸表に重要な影響を与えないため連結の範囲から除外しています。重要な関連会社については持分法を適用しています。それ以外の関連会社及び非連結子会社については原価法を適用していますが、これらの会社に関して、仮に持分法を適用したとしても連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではありません。すべての重要な連結会社間の勘定残高及び取引は連結上、消去されています。連結調整勘定については5年間で償却しています。

#### (b) 株式移転に伴う資本連結手続きに関する事項

(株)バンダイナムコホールディングスは株式移転制度を利用して(株)バンダイと(株)ナムコ(現(株)バンダイナムコゲームス)の完全親会社として設立されました。この企業結合による資本手続は「株式交換及び株式移転制度を利用して完全親子会社関係を創設する場合の資本連結手続」(日本公認会計士協会 会計制度委員会研究報告第6号)に準拠し、持分プーリング法による処理を行っています。

今回の企業結合については、完全子会社の業務内容及び財政状態等を総合的に勘案し、バンダイナムコグループのリスクと便益を完全子会社が継続的に共同して負担及び享受することとなるため、持分の結合に該当すると判断しました。

#### (c) 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(注4)。

#### (d) 外貨建取引等会計処理

外貨建取引は取引日の為替レートで円に換算され、債権債務の決済によって生じる利益又は損失は「その他の損益」に計上されています。決算日時点の外貨建債権債務は決算日の為替レートで換算され、未実現利益又は未実現損失は「その他の損益」に計上されています。

在外連結子会社及び関連会社の資産、負債は決算日の為替レートで、収益、費用は年間の平均レートでそれぞれ円貨換算しています。外貨建取引から生じた利益及び損失は「その他の損益」に計上され、財務諸表の換算から生じた利益及び損失は原則的に連結損益計算書から除外し、「少数株主持分」及び「資本」の「為替換算調整勘定」に表示しています。

#### (e) 収益及び費用の計上基準

##### 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されて制作される特徴を有したものであり、両者が一体不可分なものとして明確に区分できないものと捉えています。

また、その主要な性格についてはゲーム内容を含め画像・音楽データが組み合わされた、いわゆるコンテンツであると判断しています。

以上のことからゲームソフト制作費について、社内にて製品化を決定した段階から、たな卸資産または前渡金に計上しています。

また、資産計上した制作費につきましては、見込み販売数量により売上原価に計上しています。

#### (f) 有価証券及び投資有価証券

有価証券及び投資有価証券は満期保有目的の債券、関係会社株式、その他有価証券の3つに区分することが求められています。満期保有目的の債券は額面金額に達するまで償還に至るまでの期間に渡って毎期一定の方法で貸借対照表評価額に加減しています。連結対象外関係会社株式は原価で評価しています。その他有価証券のうち時価のあるものは原則として時価で評価しています。取得価額と未実現利益または未実現損失を含む帳簿価額との税効果を考慮した後の差額は、「資本」における「その他有価証券評価差額金」として計上しています。時価のないものは原価で評価しています。その他有価証券の売却原価は、移動平均法によって算定しています。

#### (g) 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、貸倒懸念債権および破産更生債権については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しています。

#### (h) たな卸資産

国内連結子会社は総平均法による原価法を採用しています。在外連結子会社は先入先出法による低価法を採用しています。ただし、ゲームソフト等の仕掛品については、国内連結子会社及び在外連結子会社ともに個別法による原価法を採用しています。

#### (i) 法人税等

法人税等のうち、法人税、住民税及び事業税は利益に基づいて計上し、法人税等調整額は資産負債法に基づいて計上しています。繰延税金資産・負債は、財務諸表上の資産・負債額と税法に基づく資産・負債額との差異及び繰越欠損金額、繰延税額控除額に起因する将来の税効果を見積って認識されています。また、繰延税金資産・負債は、それらの一時差異の解消が予定される会計年度に適用されるであろう法定実効税率を用いて算出されています。税率の変更に伴う繰延税金資産・負債への影響額は、当該税率変更に係る改正税法が公布された日を含む会計年度の損益として認識されています。

#### (j) 有形固定資産

(株)バンダイナムコホールディングス及び国内連結子会社は有形固定資産の減価償却方法として主に見積耐用年数に基づく定率法を採用しています。ただし1998年4月1日以降に取得した建物(建物附属設備は除く)及びアミューズメント施設・機器等の一部については定額法が適用されます。

主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 2-50年

アミューズメント施設・機器 3-15年

在外連結子会社は主として見積耐用年数による定額法を採用しています。

主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 5-50年

アミューズメント施設・機器 2-7年

#### (k) 無形固定資産

無形固定資産の減価償却方法としては、見積耐用年数に基づく定額法を採用しています。

主な耐用年数は以下のとおりです。

ソフトウェア(自社利用分) 2-5年

営業権については、国内連結子会社は5年間の均等償却を行っています。在外連結子会社は当該国の会計処理基準に基づいています。

#### (l) 固定資産の減損

「固定資産の減損に係る会計基準」(「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」(企業会計審議会 2002年8月9日))及び「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第6号 2003年10月31日)を適用しています。なお、減損損失累計額については、連結財務諸表規則に基づき各資産の金額から直接控除しています。



#### (m) デリバティブ取引及びヘッジ会計

為替およ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、為替予約取引および金利スワップ取引などのデリバティブ取引を利用しております。これらのデリバティブ取引は、事業活動に伴う為替相場や金利などの変動によるリスクを低減させる目的においてのみ行われているものであります。従って、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およ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および利用目的の範囲内で行っています。

デリバティブ取引は原則、時価によって評価し、計上することが求められています。ヘッジ会計の適用要件を充たすデリバティブ取引については、繰延ヘッジ処理によっています。また、為替予約については振当処理の要件を充たしている場合には振当処理を、金利スワップについて特例処理の要件を充たしている場合には特例処理を行っています。

ヘッジ有効性の判定は、原則としてヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動またはキャッシュフロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動またはキャッシュフロー変動の累計とを比較し、両者の変動額等を基礎にして判断しています。ヘッジ手段とヘッジ対象の資産・負債または予定取引に関する重要な条件が同一である場合には、有効性が100%であることが明らかであるため、有効性の判定は省略しております。また、特例処理による金利スワップについては、有効性の判定は省略しています。

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になります。

#### (n) 退職給付引当金

(株)バンダイナムコホールディングスは、確定給付型の制度として退職一時金制度、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を設けています。国内連結子会社（一部連結子会社を除く）では、確定給付型の制度として、適格退職年金制度または退職一時金制度、総合設立型厚生年金基金制度を設けています。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拠出型退職年金制度を設けています。

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、計上しています。

数理計算上の差異については、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の年数（10～17年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生翌連結会計年度から費用処理しています。一部の国内連結子会社は、過去勤務債務について、その発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定年数（10年）による按分額を費用処理しているほか、役員退職慰労金の支出に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しています。

#### (o) リース会計

リース物件の所有権が貸主から借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっています。また、所有権が移転するリース物件はありません。ただし、在外連結子会社においては、現地の会計処理基準に従っているためファイナンス・リース取引については通常の売買取引に準じた会計処理によっています。

#### (p) 連結子会社の新株発行

連結子会社の新株発行による(株)バンダイナムコホールディングスの持分の変動については損益計算書に計上しています。

#### (q) 利益処分

利益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。当該連結会計年度の連結財務諸表には当該期に係る利益処分は反映されていません。

#### (r) 1株当たり情報

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

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

### 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、2006年3月期の連結財務諸表は2006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の1米ドル117.47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

2006年3月期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」の調整は以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
現金及び預金	¥109,514	\$932,272
有価証券	5,547	47,221
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(1,875)	(15,962)
現金及び現金同等物	¥113,186	\$963,531

2006年3月31日現在において、現金及び預金のうち54百万円(460千米ドル)を短期借入金29百万円(247千米ドル)の担保に供しております。

#### 5 有価証券及び投資有価証券

2006年3月期における有価証券及び投資有価証券の概要は以下のとおりです。

2006年3月31日現在における満期保有目的の債券には時価のある国債が10百万円(85千米ドル)含まれており、当該価格は時価と近似しております。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
満期保有目的の債券	¥ 47	\$ 400
時価のあるその他有価証券	11,548	98,307
時価のないその他有価証券	7,190	61,207
非連結子会社及び関連会社株式	9,284	79,033
合計	¥28,069	\$238,947

2006年3月31日現在の時価のあ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			
	2006			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価のあるその他有価証券:				
株式	¥2,971	¥8,316	¥(128)	¥11,159
債券	100	—	(2)	98
その他	233	62	(4)	291
合計	¥3,304	¥8,378	¥(134)	¥11,548

千米ドル

2006

	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表 計上額(時価)
時価のあるその他有価証券：				
株式	\$25,293	70,793	(1,090)	\$94,996
債券	851	—	(17)	834
その他	1,983	528	(34)	2,477
合計	\$28,127	71,321	(1,141)	\$98,307

2006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
	2006	2006
売却額	¥783	\$6,666
売却益の合計額	489	4,163
売却損の合計額	—	—

2006年3月31日現在の時価のない有価証券については次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額
時価のないその他有価証券：		
非上場株式	¥1,579	\$13,442
MMF等	5,047	42,964
その他	564	4,801
合計	¥7,190	\$61,207

2006年3月31日現在のその他有価証券のうち満期があるもの及び満期保有目的の債券の今後の償還予定額は次のとおりです。

	百万円		
	2006		
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内
債券：			
国債・地方債等	¥ —	¥10	¥ —
社債	—	—	135
合計	¥ —	¥10	¥135

	千米ドル		
	2006		
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内
債券：			
国債・地方債等	\$ —	\$85	\$ —
社債	—	—	1,149
合計	\$ —	\$85	\$1,149

## 6 売上債権

2006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
	2006	2006
受取手形	¥ 8,218	\$ 69,958
売掛金	62,693	533,694
合計	¥70,911	\$603,652

## 7 たな卸資産

2006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
	2006	2006
商品及び製品	¥ 9,743	\$ 82,940
仕掛品	14,618	124,441
原材料及び貯蔵品	3,169	26,977
合計	¥27,530	\$234,358

## 8 減損損失

(株)バンダイナムコホールディングス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。

財務体質の健全化のため、当連結会計年度において以下の処分予定資産及び無形固定資産について、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特別損失に計上しております。

なお、下表の土地の回収可能価額は正味売却価額により測定しており、不動産鑑定評価に基づいて評価しています。また、その他の資産の回収可能価額の算定に当たっては、使用価額をゼロとし測定しています。

場所	用途	種類	百万円	千米ドル
			減損損失	
東京都港区	—	連結調整勘定	¥1,619	\$13,783
千葉県松戸市	郊外型文化施設	建物及び構築物等	825	7,023
東京都大田区	駐車場	土地	531	4,520
東京都台東区	インターネットコンテンツ事業用ソフトウェア	その他無形固定資産	26	221
合計			¥3,001	\$25,547

## 9 短期借入債務及び長期借入債務

2006年3月31日現在の短期借入債務の明細は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
銀行借入金	¥12,661	\$107,781
1年以内に返済予定の長期借入債務	7,227	61,522
合計	¥19,888	\$169,303

2006年3月31日現在の銀行借入金の加重平均利率は0.61%です。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
2012年3月期までに順次返済期限が到来する主に銀行からの借入金：		
2006年3月31日現在の1年以内に返済予定の長期借入金の加重平均利率は0.96%、 また長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）の加重平均利率は1.14%	¥ 4,769	\$ 40,598
2007年3月満期無担保社債（利率0.600%）	5,000	42,564
2008年3月満期無担保社債（利率0.690%）	10,000	85,128
長期借入債務合計	19,769	168,290
1年以内に返済予定の長期借入債務	(7,227)	(61,522)
合計	¥12,542	\$106,768

2006年3月31日現在における長期借入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
2007年3月期	¥ 7,227	\$ 61,522
2008年3月期	11,408	97,115
2009年3月期	596	5,074
2010年3月期	346	2,945
2011年3月期	96	817
2012年3月期	96	817
合計	¥19,769	\$168,290

## 10 買入債務

2006年3月31日現在の買入債務の明細は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
支払手形	¥ 7,998	\$ 68,085
買掛金	32,563	277,203
合計	¥40,561	\$345,288

## 11 退職給付引当金

2006年3月31日現在の連結貸借対照表に計上されている退職給付引当金の明細は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
従業員退職給付引当金		
退職給付債務	¥ 14,275	\$ 121,520
年金資産	(11,232)	(95,616)
未積立退職給付債務	3,043	25,904
未認識数理計算上の差異	(1,180)	(10,044)
未認識過去勤務債務(債務の減額)	10	85
連結貸借対照表計上額(純額)	1,873	15,945
前払年金費用	192	1,634
従業員退職給付引当金	2,065	17,579
役員退職慰労引当金	905	7,704
合計	¥ 2,970	\$ 25,283

(注)

1. 上記年金資産以外に2006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1,099百万円(9,356千米ドル)あります。
2. 一部の連結子会社は退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しています。

2006年3月期の退職給付費用の明細は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
勤務費用	¥1,415	\$12,046
利息費用	252	2,145
期待運用収益	(188)	(1,600)
数理計算上の差異の処理額	291	2,477
過去勤務債務の処理額	18	153
退職給付費用合計	¥1,788	\$15,221

(注)

1. 上記退職給付費用以外に、2006年3月期における割増退職金175百万円(1,490千米ドル)を「販売費及び一般管理費」及び「その他の損益」に費用計上しています。
2. 2006年3月期における厚生年金基金掛金拠出額80百万円(681千米ドル)を「売上原価」、「販売費及び一般管理費」に計上しています。
3. 確定拠出型退職年金制度を設けている一部の在外連結子会社の確定拠出金額は、勤務費用に計上しています。

2006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。

	2006
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	1.3%~2.0%
期待運用収益率	2.0%~3.0%
過去勤務債務の額の処理年数	10年
数理計算上の差異の処理年数	発生年度の翌年度より10~17年で費用処理しています。

## 12 法人税等

(株)バンダイナムコホールディングス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、2006年3月期における法定実効税率は40.6%となっています。

2006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
	<b>2006</b>	<b>2006</b>
法人税、住民税及び事業税	¥14,468	\$123,164
法人税等調整額	4,814	40,981
合計	¥19,282	\$164,145

2006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。

	2006
法定実効税率	40.6%
評価性引当金の増加額	11.3
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.2
連結調整勘定償却額	0.9
住民税均等割額	0.7
その他	(0.5)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	54.2%

2006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
	2006	2006
繰延税金資産：		
土地再評価差額金	¥ 9,323	\$79,365
固定資産償却超過額	3,387	28,833
繰越欠損金	3,261	27,760
前渡金評価損	1,892	16,106
たな卸資産評価損	1,785	15,195
未払賞与	1,526	12,991
貸倒引当金繰入超過額	1,357	11,552
減損損失	1,313	11,177
未払事業税等	845	7,193
退職給付引当金	776	6,606
繰延資産償却超過額	764	6,504
研究開発費	497	4,231
その他	4,452	37,899
繰延税金資産総計	31,178	265,412
評価性引当額	(18,631)	(158,602)
繰延税金資産合計	12,547	106,810
繰延税金負債：		
在外子会社の留保利益金	(4,511)	(38,401)
その他有価証券評価差額金	(3,388)	(28,841)
たな卸資産損金算入額	(1,199)	(10,207)
土地再評価差額金	(891)	(7,585)
固定資産圧縮積立金	(164)	(1,396)
その他	(39)	(332)
繰延税金負債総計	(10,192)	(86,762)
繰延税金資産の純額	¥ 2,355	\$ 20,048

繰延税金資産の純額は、連結貸借対照表の以下の項目として表示されています。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
流動資産—繰延税金資産	¥ 7,038	\$ 59,913
投資その他の資産—繰延税金資産	3,901	33,208
流動負債—その他（繰延税金負債）	(1,301)	(11,074)
固定負債—繰延税金負債	(7,283)	(61,999)
合計	¥ 2,355	\$ 20,048



### 13 販売費及び一般管理費

2006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
	2006	2006
広告宣伝費	¥ 31,056	\$ 264,374
役員報酬及び給料手当	28,220	240,232
退職給付費用	1,125	9,577
役員退職慰労引当金繰入額	187	1,592
研究開発費	20,240	172,299
貸倒引当金繰入額	798	6,793
その他	39,270	334,298
販売費及び一般管理費合計	¥120,896	\$1,029,165

### 14 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2006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
	2006	2006
当期純利益	¥14,150	\$120,456
利益処分による役員賞与	(418)	(3,558)
普通株式に係る当期純利益	13,732	116,898
潜在株式による希薄化効果:		
連結子会社のストック・オプション	(5)	(43)
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	¥13,727	\$116,855
		千株
期中平均株式数	252,488	252,488
潜在株式による希薄化効果:		
ストック・オプション	8	8
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	252,496	252,496
	円	米ドル
1株当たり当期純利益		
潜在株式調整前	¥54.39	\$0.46
潜在株式調整後	54.37	0.46

## 15 剰余金及び配当金

日本においては、各会計年度における利益処分によって現金流出した金額の10%以上を資本準備金と利益準備金の合計が資本金の25%相当に至るまで利益準備金として積み立てることが義務付けられています。また、在外連結子会社の中にも当該国の法律に基づき利益準備金を積み立てることが義務付けられているところもあります。

2006年3月31日現在の利益剰余金に含まれる(株)バンダイナムコホールディングスの利益準備金残高は、1,645百万円(14,004千米ドル)となっています。利益処分案は当該利益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。2006年3月期の(株)バンダイナムコホールディングスの利益処分は、現金配当3,127百万円(26,620千米ドル)として承認を受けています。さらに、配当金制限内であれば取締役会の決議により中間配当を実施することができます。

## 16 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34号)に基づき、2002年3月31日に事業用土地の再評価をいたしました。土地評価差額(20,769百万円)に、それに係る繰延税金資産及び繰延税金負債を加減した額が「土地再評価差額金」として「資本」に計上されています。

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額と、2006年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、883百万円(7,517千米ドル)となっています。

## 17 普通株式及びストック・オプションプラン

(株)バンダイナムコホールディングスは、2006年6月26日開催の定時株主総会において、以下のストックオプション制度を採用することを決議しています。

付与対象者	(株)バンダイナムコホールディングス取締役	(株)バンダイナムコホールディングス子会社の取締役	(株)バンダイナムコホールディングス及びその子会社の使用人
新株予約権の数(個)	年間上限 1,700	上限 2,100	上限 24,300
新株予約権の目的となる株式の種類	(株)バンダイナムコホールディングス普通株式	(株)バンダイナムコホールディングス普通株式	(株)バンダイナムコホールディングス普通株式
新株予約権の目的となる株式の数(株)	年間上限 170,000	上限 210,000	上限 2,430,000
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1	1	(注)1
新株予約権の行使期間	2009年7月10日～ 2014年6月30日	2009年7月10日～ 2014年6月30日	2008年7月10日～ 2010年6月30日
新株予約権の行使の条件	(注)2	(注)3	(注)4
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには、(株)バンダイナムコホールディングス取締役会の承認を要する。	新株予約権を譲渡するには、(株)バンダイナムコホールディングス取締役会の承認を要する。	新株予約権を譲渡するには、(株)バンダイナムコホールディングス取締役会の承認を要する。

- (注)
1. 新株予約権を発行する日の属する月の前月の各日(取引が成立していない日を除く。)における株式会社東京証券取引所における(株)バンダイナムコホールディングス普通株式の終値終平均値に1.05を乗じた金額(1円未満の端数は切上げ)。ただし、当該金額が新株予約権発行日の前日の終値(取引が成立しない場合はそれに先だつ直近日の終値)を下回る場合は、当該終値。
  2. 新株予約権の割当後、権利行使期間開始日までの(株)バンダイナムコホールディングス株価成長率が、TOPIX(東証株価指数)成長率を上回らない場合は、権利行使することができません。なお、(株)バンダイナムコホールディングス株価成長率は、権利行使期間開始日の属する月の前3か月の各日(取引が成立しない場合を除く。)の株式会社東京証券取引所における(株)バンダイナムコホールディングス普通株式の終値平均値を、割当日の属する月の前3か月の各日(取引が成立しない場合を除く。)の株式会社東京証券取引所における(株)バンダイナムコホールディングス普通株式の終値平均値で除して算出するものとします。なお、TOPIX成長率も、(株)バンダイナムコホールディングス株価成長率と同様の方法により算出します。

3. ①権利付与時に、新株予約権の割当てを受けた者(以下、「新株予約権者」という。)が所属する戦略ビジネスユニットの売上高及び営業利益などを評価指標として、年次業績目標と評価期間(権利行使付与時から権利行使可能時までの3年間)を定め、当該評価期間中、各年度ごとに目標達成率を測定し、評価期間終了時における各達成率が、評価期間の平均で50%以上となった場合に、権利行使できるものとします。ただし、この場合であっても、権利行使により取得することができる株式数は、平均達成率と同等の割合(上限を100%とする。)によります。
- ②新株予約権者が死亡した場合、当該権利の行使は相続人(1名に限る。)が行うものとします。ただし、権利行使期間を超えて当該権利を保有し権利行使することはできません。
- ③新株予約権の譲渡、質入その他一切の処分は認めないものとします。
- ④その他の条件については、本株主総会及び取締役会決議に基づき(株)バンダイナムコホールディングスと対象者との間で締結する新株予約権割当契約に定めるところによります。
4. ①新株予約権者は権利行使時において(株)バンダイナムコホールディングスまたはバンダイナムコグループの使用人の地位を保有していることを要します。
- ②①の規定にかかわらず、新株予約権者は自己都合により退職した場合には、当該事由発生後6か月に限り付与された新株予約権を保有し権利行使できるものとします。ただし、権利行使期間を超えて当該権利を保有し権利行使することはできません。なお、会社都合による退職の場合その他会社が正当と認める場合には、その権利及び権利行使期間に変更はないものとします。
- ③新株予約権者が死亡した場合、当該権利の行使は相続人(1名に限る。)が行うものとします。この場合に、当該相続人は当該事由発生後6か月(新株予約権の権利行使期間到来前に新株予約権者が死亡した場合には、権利行使期間到来から6か月)に限り、付与された新株予約権を保有し権利行使ができるものとします。ただし、権利行使期間を超えて当該権利を保有し権利行使することはできません。
- ④新株予約権の譲渡、質入その他一切の処分は認めないものとします。
- ⑤その他の条件については、本株主総会及び取締役会決議に基づき(株)バンダイナムコホールディングスと対象者との間で締結する新株予約権割当契約に定めるところによります。

## 18 リース取引

### 1. 借手側

(株)バンダイナムコホールディングス及び連結子会社は、オフィス、その他の設備について各種ファイナンス及びオペレーティング・リース契約を締結しています。

#### (1)ファイナンス・リース取引

リース物件の所有権が貸主から借主へ移転するもの以外のファイナンス・リース取引は、通常のオペレーティング・リース取引に係る方法に準じた会計処理を行なっています。また、所有権が移転するリース物件はありません。2006年3月31日現在におけるこれらのファイナンス・リース取引に基づくリース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額は以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
	<b>2006</b>	<b>2006</b>
取得価額相当額	¥1,239	\$10,548
控除:減価償却累計額相当額	(522)	(4,444)
期末残高相当額	¥ 717	\$ 6,104

2006年3月31日現在のファイナンス・リース取引に基づく未経過リース料期末残高相当額は以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
	<b>2006</b>	<b>2006</b>
1年以内	¥237	\$2,018
1年超	480	4,086
合計	¥717	\$6,104

2006年3月期におけるファイナンス・リース取引の支払リース料及び減価償却費相当額は以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
	<b>2006</b>	<b>2006</b>
支払リース料	¥239	\$2,035
減価償却費相当額	239	2,035

#### (2)オペレーティング・リース取引

2006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以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
	<b>2006</b>	<b>2006</b>
1年以内	¥1,798	\$15,306
1年超	6,380	54,312
合計	¥8,178	\$69,618

## 2. 貸手側

### ファイナンス・リース

リース物件の所有権が、貸主から借主へ移転するもの以外のファイナンス・リース取引は、通常のオペレーティング・リース取引に係る方法に準じた会計処理を行っています。

2006年3月31日現在におけるこれらファイナンス・リース取引に基づくリース物件の取得価額、減価償却累計額及び期末残高は以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
取得価額	¥1,497	\$12,744
控除：減価償却累計額	(879)	(7,483)
期末残高	¥ 618	\$ 5,261

2006年3月31日現在のファイナンス・リース取引に基づく未経過リース料期末残高相当額は以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
1年以内	¥294	\$2,503
1年超	409	3,482
合計	¥703	\$5,985

2006年3月31日現在のファイナンス・リース取引に基づく受取リース料及び減価償却費は以下のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
受取リース料	¥357	\$3,039
減価償却費	320	2,724

## 19 為替及び金利に係るリスク管理

主なデリバティブ取引は為替予約取引及び金利スワップ取引であり、これらは為替及び金利変動リスクを軽減するために行われ、投機目的とするものではありません。

契約相手方による為替予約取引及び金利スワップ取引不履行に係る信用リスクを負っていますが、契約相手方はいずれも高い信用力を有するため、そのような事態は生じることがないものと考えています。

2006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。

	百万円			千米ドル		
	2006			2006		
	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						
英ポンド	¥ 964	¥ 958	¥ 6	\$ 8,206	\$ 8,155	\$ 51
日本円	590	547	43	5,023	4,657	366
韓国ウォン	178	185	(7)	1,515	1,575	(60)
買建						
米ドル	2,396	2,497	101	20,397	21,257	860
合計	—	—	¥143	—	—	\$1,217

(注)

1. ヘッジ会計を適用しているものについては上記の表には含まれていません。

2. 上記の為替予約取引は、連結会社間の外貨建債権債務より生じるリスクをヘッジするために活用していますが、連結財務諸表上は当該債権債務が消去されたため、開示の対象としていません。

## 20 保証債務及び偶発債務

2006年3月31日現在の保証債務の内容は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
	2006	2006
海外子会社の取引先に対する賃借契約の保証	¥86	\$732

## 21 セグメント情報

### (1) 事業の種類別セグメント情報

	百万円							消去または 全社	連結
	2006								
	トイホビー 事業	アミューズメント施設 事業	ゲームコンテンツ 事業	ネットワーク 事業	映像音楽コンテンツ 事業	その他事業	小計		
売上高及び営業利益									
外部顧客に対する売上高	¥176,474	¥78,793	¥128,105	¥12,196	¥42,280	¥12,981	¥450,829	¥	¥450,829
セグメント間の内部売上高 または振替高	4,534	592	2,326	325	1,048	10,090	18,915	(18,915)	—
小計	181,008	79,385	130,431	12,521	43,328	23,071	469,744	(18,915)	450,829
営業費用	161,923	76,878	119,980	10,685	37,141	23,243	429,850	(14,690)	415,160
営業利益(損失)	¥ 19,085	¥ 2,507	¥ 10,451	¥ 1,836	¥ 6,187	¥ (172)	¥ 39,894	¥(4,225)	¥ 35,669
資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出									
資産	¥136,692	¥57,910	¥113,800	¥10,578	¥36,928	¥23,212	¥379,120	¥7,531	¥386,651
減価償却費	5,055	9,164	2,107	151	527	1,446	18,450	694	19,144
減損損失	825	—	557	1,619	—	—	3,001	—	3,001
資本的支出	8,457	10,979	1,404	253	1,595	753	23,441	579	24,020

千米ドル

2006

	トイホビー 事業	アミューズメント施設 事業	ゲームコンテンツ 事業	ネットワーク 事業	映像音楽コンテンツ 事業	その他事業	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業利益									
外部顧客に対する売上高	\$ 1,502,290	\$ 670,750	\$ 1,090,534	\$ 103,822	\$ 359,922	\$ 110,504	\$ 3,837,822	\$ —	\$ 3,837,822
セグメント間の内部売上高 または振替高	38,597	5,040	19,801	2,767	8,921	85,894	161,020	(161,020)	—
小計	1,540,887	675,790	1,110,335	106,589	368,843	196,398	3,998,842	(161,020)	3,837,822
営業費用	1,378,421	654,448	1,021,367	90,959	316,174	197,863	3,659,232	(125,053)	3,534,179
営業利益(損失)	\$ 162,466	\$ 21,342	\$ 88,968	\$ 15,630	\$ 52,669	\$ (1,465)	\$ 339,610	\$ (35,967)	\$ 303,643
資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出									
資産	\$ 1,163,633	\$ 492,977	\$ 968,758	\$ 90,049	\$ 314,361	\$ 197,599	\$ 3,227,377	\$ 64,110	\$ 3,291,487
減価償却費	43,033	78,011	17,936	1,285	4,486	12,310	157,061	5,908	162,969
減損損失	7,023	—	4,742	13,782	—	—	25,547	—	25,547
資本的支出	71,993	93,462	11,952	2,154	13,578	6,410	199,549	4,929	204,478

- (注)
- 事業区分は、内部管理上採用している区分によっております。
  - 各事業の主な製品
    - (1)トイホビー事業 …… 玩具、玩具菓子、自動販売機用商品、カード、模型、アパレル、生活用品、文具等
    - (2)アミューズメント施設事業 …… アミューズメント施設運営等
    - (3)ゲームコンテンツ事業 …… 家庭用ゲームソフト、業務用ビデオゲーム機、アミューズメント機器向け景品等
    - (4)ネットワーク事業 …… モバイルコンテンツ等
    - (5)映像音楽コンテンツ事業 …… 映像作品、映像ソフト、オンデマンド映像配信等
    - (6)その他事業 …… 製品の輸送・保管、リース、不動産管理、印刷、福祉・高齢者施設事業、環境機器の開発・販売等
  - 営業費用のうち、消去又は全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は、5,812百万円(49,476千米ドル)であります。その主なものは(株)バンダイナムコホールディングス、(株)バンダイ及び(株)ナムコ(現(株)バンダイナムコゲームス)の管理部門に係る費用であります。
  - 資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は、24,800百万円(211,118千米ドル)であります。その主なものは(株)バンダイナムコホールディングスでの  
余剰運転資金(現金及び預金)、長期投資資金(投資有価証券)及び管理部門に係る資産等であります。

## (2)所在地別セグメント情報

百万円

2006

	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア (日本を除く)	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業利益							
外部顧客に対する売上高	¥365,823	¥42,769	¥31,231	¥11,006	¥450,829	¥ —	¥450,829
セグメント間の内部売上高または振替高	8,497	1,335	13	21,106	30,951	(30,951)	—
小計	374,320	44,104	31,244	32,112	481,780	(30,951)	450,829
営業費用	336,706	47,388	26,914	29,841	440,849	(25,689)	415,160
営業利益(損失)	¥ 37,614	¥ (3,284)	¥ 4,330	¥ 2,271	¥ 40,931	¥(5,262)	¥ 35,669
資産	¥291,500	¥32,543	¥34,087	¥15,898	¥374,028	¥12,623	¥386,651

千米ドル							
2006							
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア (日本を除く)	小計	消去または 全社	連結
売上高及び営業利益							
外部顧客に対する売上高	\$3,114,182	\$364,084	\$265,864	\$93,692	\$3,837,822	\$ —	\$3,837,822
セグメント間の内部売上高または振替高	72,333	11,365	111	179,671	263,480	(263,480)	—
小計	3,186,515	375,449	265,975	273,363	4,101,302	(263,480)	3,837,822
営業費用	2,866,315	403,405	229,114	254,031	3,752,865	(218,686)	3,534,179
営業利益(損失)	\$ 320,200	\$ (27,956)	\$ 36,861	\$ 19,332	\$ 348,437	\$ (44,794)	\$ 303,643
資産	\$2,481,485	\$277,032	\$290,176	\$135,337	\$3,184,030	\$107,457	\$3,291,487

(注)

- 国または地域の区分の方法及び各区分に属する主な国または地域
  - 国または地域の区分の方法は、地理的近接度、経済活動の類似性、事業活動の相互関連性等によっています。
  - 各区分に属する主な国または地域
    - アメリカ…アメリカ合衆国・カナダ
    - ヨーロッパ…フランス・イギリス・スペイン
    - アジア(日本を除く)…香港・タイ・韓国
- 営業費用のうち、消去または全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額は、5,812百万円(49,476千米ドル)です。その主なものは(株)バンダイナムコホールディングス、(株)バンダイ及び(株)ナムコ(現(株)バンダイナムコゲームス)の管理部門に係る費用です。
- 資産のうち、消去または全社の項目に含めた全社資産の金額は、24,800百万円(211,118千米ドル)です。その主なものは、(株)バンダイナムコホールディングスでの余剰運転資金(現金及び預金)、長期投資資金(投資有価証券)及び管理部門に係る資産等です。

### (3) 海外売上高

百万円				
2006				
	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	計
海外売上高	¥43,406	¥31,537	¥10,844	¥ 85,787
連結売上高				450,829
連結売上高に占める				
海外売上高の割合	9.6%	7.0%	2.4%	19.0%

千米ドル				
2006				
	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	計
海外売上高	\$369,507	\$268,469	\$92,313	\$ 730,289
連結売上高				3,837,822
連結売上高に占める				
海外売上高の割合	9.6%	7.0%	2.4%	19.0%

(注)

- 海外売上高は、(株)バンダイナムコホールディングス及び連結子会社の本邦以外の国または地域における売上高の合計額であります。
- 国または地域の区分の方法及び各区分に属する主な国または地域
  - 国または地域の区分の方法は、地理的近接度、経済活動の類似性、事業活動の相互関連性等によっています。
  - 各区分に属する主な国または地域
    - アメリカ …… アメリカ合衆国・カナダ・中南米諸国
    - ヨーロッパ …… フランス・イギリス・スペイン・中東・アフリカ諸国
    - アジア(日本を除く) …… 香港・シンガポール・タイ・韓国・オーストラリア・中国・台湾

## 22 重要な後発事象

### 1. 金銭交付による簡易株式交換について

(株)バンダイナムコホールディングスは、2006年3月29日開催の取締役会における(株)バンプレストを完全子会社とする株式交換の決議、および同日付で締結した同社との株式交換契約に基づき、2006年6月1日付で同社を完全子会社とする株式交換を行いました。本株式交換は、当社においては旧商法第358条第1項の定めに基づき、(株)バンプレストにおいては、産業活力再生特別措置法第12条の4第2項の定めに基づき、旧商法第353条第1項に定める株主総会の承認を得ずに行う簡易株式交換であります。また、本株式交換は、産業活力再生特別措置法第12条の9の定めに基づく金銭交付による株式交換であります。

#### (1) 株式交換による完全子会社化の目的

(株)バンダイナムコホールディングスは、(株)バンプレストの完全子会社化を目指して、2006年2月24日から2006年3月16日まで同社株式の公開買付けを実施しました。その結果、(株)バンダイナムコホールディングスは(株)バンプレストの発行済株式1,080万株の97.01%を所有することになりましたが、本株式交換によって、(株)バンプレストは、最終目標である(株)バンダイナムコホールディングスの完全子会社となりました。この完全子会社化は、バンダイナムコグループの経営戦略に柔軟に対応した機動的な組織を構築することを目的とするものです。

#### (2) 株式交換の内容

2006年3月29日付で締結した株式交換契約書に従い、株式交換の日の前日である2006年5月31日の最終の株主名簿に記載または記録された(株)バンプレスト株主((株)バンダイナムコホールディングスを除きます)に対し、(株)バンプレスト株式1株につき3,450円の割合で金銭を交付します。

### 2. 公開買付け開始について

(株)バンダイナムコホールディングスは、2006年6月13日に、ドイツのZapf Creation AG社(以下: Zapf社)の株式を、(株)バンダイナムコホールディングスの在フランスの子会社BANDAI S.A.の100%子会社である在ドイツの子会社BANDAI GmbHを通じて、公開買付け(以下: 本公開買付け)により取得することを決定しました。なお、対象会社のSupervisory BoardおよびManagement Boardは、本公開買付けに対して賛意を表明しています。

#### (1) 公開買付けの目的

バンダイナムコグループが推進している3ヵ年の中期経営計画(2006年4月~2009年3月)においては、グループにおける「ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大」を最大のテーマとし、重点事業戦略の1つとして海外事業の強化を掲げています。今回のZapf社の株式公開買付けは、この中期経営計画の推進の一環です。

Zapf社は、ドイツに本社を置き、欧州全域の乳幼児・幼児を対象とした大型ドール市場において、ドイツでシェア60%以上、イギリスで40%以上のシェアを持つなど非常に認知度の高い企業です。バンダイナムコグループの玩具ホビー事業では、欧州地域において男児向け商品を中心とした展開を行っており、Zapf社の商品ポートフォリオと高い補完関係にあります。また、Zapf社は中央欧州地域のみならず、さらに(株)バンダイナムコホールディングスが販売網を保有していない東欧市場における販売網も確立しており、販売面でも高い補完関係にあります。そのため資本提携を行うことにより、商品および市場における相乗効果が期待できると判断しました。



## (2) 公開買付けの概要

### ① 対象者の概要

商号： Zapf Creation AG  
主な事業内容： 玩具等の製造及び販売  
設立年： 1932年  
本店所在地： Rödentel, Germany  
代表者： Georg Kellinghusen, CFO  
上場取引所： フランクフルト、シュツットガルト、ミュンヘン証券取引所等  
発行済株式数： 普通株式 8,000,000 株  
当社との関係： 資本関係、人的関係、取引関係はありません  
連結従業員数： 408人(2005年12月末現在)  
売上高： 140.7百万ユーロ(2005年12月期)※  
当期純利益： △27.0百万ユーロ(2005年12月期)※  
総資産： 135.6百万ユーロ(2005年12月末現在)※  
純資産： 11.0百万ユーロ(2005年12月末現在)※

※ 2005年12月期の数値は未監査の数値となります。

### ② 買付けを行う株券等の種類

普通株式

### ③ 公開買付け期間

2006年6月下旬から約6週間の予定

### ④ 買付け価格(1株当たり)

普通株式： 10.50ユーロ

### ⑤ 買付け予定株式総数

発行済株式数の75%超

買付け予定株式総数： 6,000,001株以上

### ⑥ 公開買付けによる所有株式数の異動

公開買付け前所有株式数 0株

公開買付け後所有株式数 6,000,001株以上

(所有割合75%超)

### ⑦ 公開買付け開始公告

本公開買付けはドイツの公開買付ルールに則って行いますので、ドイツの証券取引法に基づく公表を現地において行います。日本での公告は行いません。

### ⑧ 公開買付け代理人

BNP PARIBAS Securities Services

### ⑨ 対象会社との本公開買付けに関する合意の有無

対象会社のSupervisory Board及びManagement Boardは本公開買付けに対して賛意を表明しております。

### ⑩ その他

ドイツにおいて、BANDAI GmbHは本公開買付けの意思公示を未だ行っておらず、同手続きの窓口であるDeutsche Gesellschaft für Ad-hoc-Publizität mbHにおいて、申請が不受理になる可能性があります。意思公示の届出書は提出しますが、これが受理されない場合は、本公開買付けは実施されません。

# Independent Auditors' Report

## 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、日本の証券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、下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円貨で表示された2006年3月31日現在の連結貸借対照表、並びに2006年3月31日をもって終了した会計年度の連結損益計算書、連結資本勘定計算書、及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。これらの連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、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、手続及び慣行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の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の基礎となる証拠の試査による検証を含んでいる。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、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

我々の意見では、円貨で表示された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会計原則及び会計慣行に準拠して、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2006年3月31日現在の財政状態、並びに2006年3月31日をもって終了した会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示している。

監査意見には関係しないが、我々は連結財務諸表に対する注記22を強調する。会社は2006年6月13日にドイツのZapf Creation AG社の株式を会社の在フランスの子会社BANDAI S.A.の100%子会社である在ドイツの子会社BANDAI GmbHを通じて、公開買付けにより取得することを決定した。

2006年3月31日をもって終了した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。

東京、日本  
2006年6月26日

# Corporate Information

会社情報 (2006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  
NAMCO BANDAI Holdings Inc.

本 社：〒108-0075  
東京都港区港南二丁目16番2号 太陽生命品川ビル 9F  
Tel：03-5783-5500  
Fax：03-5783-5577  
URL：www.bandainamco.co.jp

資 本 金：100億円

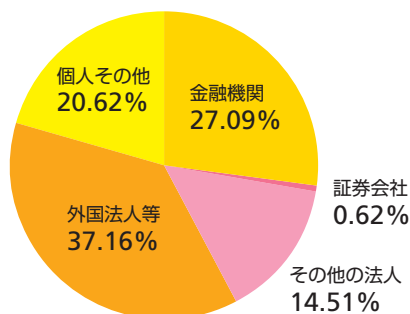
上場証券取引所：東京証券取引所第一部(証券コード：7832)

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 主 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 …… 260,580,191株  
株主数 …… 39,579名  
1単元の株式数 …… 100株

主要大株主：	氏名又は名称	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7.29
	ノーザントラストカンパニーエイブイエフシーサブアカウントアメリカンクライアント	5.55
	中村雅哉	5.51
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5.17
	株式会社マル	4.03
	ゴールドマンサックスインターナショナル	2.79
	株式会社バンダイ	2.72
	ユウゲンガイシャ サンカ	1.91
	野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	1.76
	オーエム04エスエスピークライアントオムニバス	1.62

所有者別状況：



©2006 テレビ朝日・東映AG・東映 ©BANDAI・WiZ 2004 ©創通エージェンシー・サンライズ ©バードスタジオ/集英社・東映アニメーション ©BANDAI 2006 TM & © 2006 BVS Entertainment, Inc. and BVS International N.V. All Rights Reserved. Used under license by Bandai America Incorporated. ABC logo: TM & © ABC Inc. All Rights Reserved ©創通エージェンシー・サンライズ・毎日放送 ©バードスタジオ/集英社・東映アニメーション ©2006 NBGI ©創通エージェンシー・サンライズ ©2005 NBGI MARIOKART is a registered trademark of Nintendo. Licensed by NINTENDO ©NBGI ©MEGAHOUSE 2005 ©BN/D3P, MD 2005 \*オセロはメガハウスの登録商標です。 ©創通エージェンシー・サンライズ ©BANDAI NETWORKS ©VICEROY INTERNATIONAL INC. ©BANDAI NETWORKS ©サンライズ・バンダイビジュアル・バンダイチャンネル ©hack Conglomerate ©創通エージェンシー・サンライズ ©BANDAI NETWORKS ©NBGI ©「誰も知らない」製作委員会 ©2006 NBGI ©BANDAI・WiZ 2004 ©2006 NBGI ©やなせたかし/プレーベル館・TMS・NTV



**BANDAI NAMCO Group**  
[www.bandainamco.co.jp](http://www.bandainamco.co.jp)



Printed in Japan