

【2014 年度上半期実績】

2014 年度上半期（以下 上期）は、過去最高の売上高・営業利益・経常利益となりました。上期は、玩具ホビー事業の国内とコンテンツ事業の好調が、アミューズメント施設事業の苦戦をカバーしました。これは、何よりも、「IP 軸戦略」のもと、社員が貪欲にチャレンジし、攻め続けてくれたおかげです。 ※IP: Intellectual Property キャラクターなどの知的財産

上期の国内玩具ホビーは、「機動戦士ガンダム」「仮面ライダー」「スーパー戦隊」などの定番 IP が好調だったことに加え、「妖怪ウォッチ」の商品が大きくプラスオンとなりました。「妖怪ウォッチ」については、8 月時点で、上期 100 億円超の売上を見込んでいましたが、225 億円の実績となりました。アジアについては、「機動戦士ガンダム」を中心に順調でした。欧米は、年末年始にビジネスが集中しますので、下期に向け、マーケティングや、IP の仕込みを行う準備期間となりました。

コンテンツの上期は、家庭用ゲームは、海外で前期発売した「DARK SOULS II」がヒットし上期 90 万本以上を販売しました。ネットワークコンテンツは、アプリゲームの既存の主力タイトルが安定的に推移したことに加え、「ジョジョの奇妙な冒険 スターダストシューターズ」「ONE PIECE トレジャークルーズ」など新規タイトルがヒットし、収益貢献タイトルが増えました。ネットワークコンテンツの売上は、上期 387 億円の実績で 通期は 750 億円を見込んでいます。業務用ゲームについては、主力の製品・景品が概ね計画通りの実績となりました。映像音楽コンテンツは、「機動戦士ガンダム UC episode7」「ラブライブ！」といったオリジナル IP の映像・音楽タイトル、ライブイベントが好調で、収益に貢献しました。

アミューズメント施設は、国内既存店売上が 90.5%と苦戦しました。当社グループの施設の約 8 割がショッピングセンター内にあり、消費税増税後の反動による、母体の集客減の影響も、一部受けていると感じています。足元では、国内既存店立て直し策に加え、新業態への挑戦など、新たな事業の柱作りに取り組んでいます。

【2014 年度通期見込み】

2014 年度通期の業績は、上期の実績、年末年始商戦の受注状況、下半期（以下 下期）の商品ラインナップを踏まえ、売上高 5,200 億円 営業利益 500 億円を見込んでいます。この数字を達成し、次の中期計画に向けた、良い流れを作りたいと思います。エンターテインメント業界の先行きは不透明で変化も激しいですが、油断することなく、下期も全力で攻め続けたいと思います

トイホビーは、国内における上期の好調な流れを年末年始商戦もキープできる見込みですが、下期は主力定番 IP の切り換え時期で初期投資が発生することなどを織り込んでいます。コンテンツについては、アプリゲームの戦略タイトルを投入するネットワークコンテンツでは、前年比で売上増を見込んでいます。家庭用ゲームはタイトルの端境期となる予定のほか、映像音楽コンテンツは新作のウエイトが増えコスト先行となる見込みです。アミューズメント施設については、各種施策により年末年始商戦での巻き返しをはかりたいと思います。

【トイホビー事業の動向】

トイホビーは、国内の夏季商戦で市場のシェアを大きく伸ばしました。この勢いを、年末年始商戦につなげていきたいと思えます。10月からは新番組「ガンダムビルドファイターズトライ」「仮面ライダードライブ」がスタートしました。ガンダムは、前作の「ビルドファイターズ」で獲得した新規ガンプラユーザーの小学生層をしっかりとつかみ好調を継続しています。アジアでも映像を同時配信しており、日本とアジアで、引き続き強気に展開します。車に乗って戦う初のライダー「仮面ライダードライブ」は、視聴率が好調で、商品販売も人気だった前作「仮面ライダー鎧武/ガイム」とほぼ同等のスタートをきっています。今後は、変身ベルトや車商材を中心に売り場でのアピールをしていきます。女兒向けには、年末年始に向け、3rd シーズンを迎え定番化しつつある「アイカツ!」、9月に新商品を発売した「たまごっち」のプロモーションを強化します。このほか、既に安定した人気の「スーパー戦隊」「プリキュア」シリーズも、戦略商品を続々と投入していきます。

「妖怪ウォッチ」は2014年度400億円の売上を見込んでいます。年末年始商戦では、「妖怪メダル」と「DX 妖怪ウォッチ」が引き続き中心商材となります。現在もフル稼働で生産を行っており、12月末までに「妖怪メダル」は累計1億5千万枚、「DX 妖怪ウォッチ」は250万個を出荷見込みです。今後もレベルファイブさんのゲームソフトを軸としたクロスメディア展開のもと、幅広いカテゴリーで商品化を行い、息の長い定番 IP として展開します。このほか、さらなる圧倒的 No.1 に向け、ワールドワイドで商品化するディズニーの「ベイマックス (洋題 BIG HERO 6)」、20代の女性に人気の「美少女戦士セーラームーン」など、IP のさらなる強化・充実をはかります。

トイホビーのアジアは、日本・アジアの一気に通貫戦略を推進する、「機動戦士ガンダム」のプラモデル、ハイターゲット向けのコレクターズ商材が、順調です。この秋からは、インドネシアに設立した新会社が稼働します。現地メディアと組んだ特撮番組の第2弾

「BIMA-X」、TV 放映が始まった「アイカツ！」など現地での商品販売に加え、今後西南アジアでの事業拡大にも挑戦します。

北米では「Power Rangers」シリーズが堅調に推移しており、年末年始に向けプロモーションと売り場づくりに注力します。来年2月より北米では「獣電戦隊キョウリュウジャー」をリメイクした「Power Rangers Dinocharge」がスタートします。日本でも大ヒットした作品ですので、期待したいと思います。このほか、今年度はIPラインナップ拡大を目指し、ゴジラや「BIG HERO 6」など新規IPを投入しました。特に「BIG HERO 6」の商品は、先行販売の状況が良く、全米5,000店舗以上の売り場に並ぶ予定です。北米の売上ウエイトとしては、依然「Power Rangers」が中心ですが、次期中期計画に向け回復に向けた、明るい兆しが出てきたと言えると思います。欧州については、一昨年、北米で放映していた「Power Rangers」シリーズの商品が中心となっており、今年度は厳しい状況です。

【コンテンツ事業の動向】

ネットワークコンテンツのSNSは、運営努力により、主カタイトルの安定維持を目指します。収益に貢献するタイトルが増えてきているアプリゲームでは、今後も「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」など新規タイトルを投入し、ポテンシャルの高いものにリソースを集中します。海外に向けては、主に中国・韓国などへアプリゲームとオンラインゲームを投入予定です。サービスを通じ、検証を行いながら経験と実績を積み、次期中期計画での拡大を目指します。ネットワークコンテンツは、現在の中期計画の3年で、コンテンツ事業の柱の1つに成長しました。今後も変化の速い市場に、スピーディに対応していきます。

映像音楽コンテンツは、ここ数年オリジナルIPと他社IP、そして定番IPと新規IPをバランスよく展開しています。「ラブライブ！」については、映像、音楽、そして新たな出口であるライブイベントに横断で取り組むことで今年大きくブレイクしました。この下期は、定番IPでは、「ガンダム Gのレコンギスタ」、初の「アイカツ！」劇場版、「ラブライブ！」の大型コンサートなどに加え、新規IPでは「天体のメソッド」「純潔のマリア」などを展開します。このほか来年2015年には、これまで国内3会場で6万1千人を動員したアニメソングイベント「Lantis祭り」の海外公演を6都市で開催予定です。

下期の家庭用ゲームソフトは、前年度と比較しタイトルの端境期となる見込みですが、新プラットフォームへのタイトル投入、新たなジャンルやIPへの挑戦など、次を見据えた展開を行います。また、オリジナルタイトルの「GOD EATER」は、5周年プロジェクトを

始動します。この冬 PS4 向け新作タイトルを発売するとともに、アニメ化などの多面展開をはかり、IP として育成していきます。

業務用ゲーム機は、不透明な市場環境に対応するため、レベニューシェアなど多様な販売形態を用意するとともに、アミューズメント施設の集客につながる魅力ある機器・景品の開発を強化します。個人的には、北米で来年1月から稼働予定のドームスクリーン型の「STAR WARS BATTLE POD」に期待しています。私が開発部門の責任者だった当時、いつか STAR WARS の世界をゲームで再現したいと思っていました。この「STAR WARS BATTLE POD」は、まるで映画の世界にいるかのような臨場感が体験でき、“あの時の夢が実現した”という思いです。

コンテンツ事業は、技術も環境もどんどん変化します。足元が安定している今、我々がやるべきことは、次の時代に向けたチャレンジです。常にアンテナを立て、ネットワークコンテンツやライブイベントに続く事業の柱の構築に向け、挑戦し続けます。

【アミューズメント施設事業の動向】

アミューズメント施設は、年間最大の年末年始商戦での巻き返しをはかるべく、様々な施策に着手しています。上期苦戦した国内既存店については、収益貢献度の高い大型店を中心に注力します。これまでは、比較的画一的な運営スタイルでしたが、立地やユーザー層にあわせた機器・景品・サービスを揃え、店舗ごとに、より特徴ある運営を行います。また、次期中期計画に向け、IP を活用した施設の強化、テーマパークの集客向上、「なぞともカフェ」など新業態への挑戦により、新たな事業の柱構築を目指します。

海外では、来年アメリカ シカゴ郊外に「パックマン」をテーマにした施設をオープンし IP の世界観の盛り上げをはかります。アミューズメント施設の主幹会社ナムコは、この春より新体制のもと、課題の検証や目指すべき姿などについて議論を行ってきました。事業面での施策だけでなく、お客様との接点である現場社員がいかに夢とモチベーションをもって働ける環境を作るかが、1 番重要なことです。人を重視した制度や、土壌づくりにも取り組むことが、事業にも、良い効果を発揮してくれると期待しています。

【最近のトピックについて】

「IP 軸戦略」を主軸とするバンダイナムコグループでは、他社 IP を強力的に展開することに加え、自社のオリジナル IP の強化も目指しています。そこで、オリジナル IP の創出育成を目的に、国内外のグループ社員から企画のアイデアを公募する仕組み「オリジナル・スターIP 事務所」を立ち上げ、先日グループ各社に向け最終見本市（発表会）を開催しま

した。見本市では、サンライズ製作のパイロットフィルムをもとに、提案社員がプレゼンを行いました。今後見本市に参加したグループ各社と具体的な商品化、映像化に向けた検討を行います。

オリジナル・スターIP 事務所の目的は、社内で陽の目を見ず埋もれているアイデアの原石を発掘し作品として磨き上げていくことです。見本市を見て、私が非常に嬉しかったのは、応募の数の多さ、クオリティの高さも勿論ですが、国内、海外、所属部門を問わず異なるグループ会社の社員達が、1つのチームを組んで応募するケースが多かったことです。現場主導での人材やノウハウの交流が進んでいることを改めて肌で感じました。

また、海外に向け日本の正規版アニメの動画配信・Eコマース事業を行う㈱アニメコンソーシアムジャパンを複数会社の共同出資により、11月7日に設立します。社長にはバンダイナムコゲームスの鶴之澤副社長が就任します。今後クールジャパン機構の出資も受け、日本を代表する文化であるアニメーションの発信、海外でのアニメファンの拡大に、取り組んでいきます。日本アニメの人気拡大は、バンダイナムコグループにとっても、大きなビジネスチャンスにつながると考えています。

【次期中期計画に向けて】

現中期計画は、“「IP 軸戦略」を軸に挑戦・成長・進化するんだ”とグループ全体で共通の意識を持ち、貪欲に攻め続けたことで、計数面・事業面で成果をあげつつあります。もちろん克服すべき課題にもしっかりと取り組みます。

次期中期計画では、今の良い流れ・勢いを加速させ、まず、売上高 5,000 億円 営業利益 500 億円を安定して達成し続けられるグループとなることを目指します。そのうえで次のステージ、新たなステージを目指します。我々が次のステージを目指すためには、グループ各社が個性を発揮して、良い意味で暴走するとともに、バンダイナムコならではの総合力の発揮が必要です。それも見据えグループの各拠点を集約し、連携の強化と効率化の推進を行うこととしました。

足元では、まずは、年末年始商戦に全力で取り組み、2014 年度に売上高 5,200 億円 営業利益 500 億円を達成したいと思います。今後もバンダイナムコは事業の現場で、暴れ続けたいと思います。

以上