

【2014年度第3四半期業績】

2014年度第3四半期のバンダイナムコグループの業績は、国内トイホビー事業とコンテンツ事業が好調に推移し、売上高4,091億円 営業利益476億円となりました。

事業別では、トイホビー事業は、「妖怪ウォッチ」の商品が好調に推移したほか、「機動戦士ガンダム」シリーズなど、基盤となる定番IP(※IP: Intellectual Property キャラクターなどの知的財産)商品が好調でした。海外では、欧米で「Power Rangers」に加え、新たに投入した映画IP「BIG HERO 6」が好調でしたが、全体としては回復にいたらず苦戦しました。

アジアでは、引き続きプラモデルやコレクターズ商材を中心に好調に推移しました。

コンテンツ事業は、国内でアプリゲームなどのネットワークコンテンツの主力タイトルが引き続き好調に推移しました。また、「ラブライブ！」など、IPを軸に、映像と音楽を連動させる展開が好調でした。家庭用ゲームについては、大型タイトルが複数あった前年度に比べ、売上減となりました。

アミューズメント施設事業は、大型店へのリソース集中などの様々な施策による効果が現れつつありますが、全体としては苦戦しました。

2014年度通期見込みについては、売上5,200億円 営業利益500億円を見込んでいます。残り約2か月、計画達成に向け全力で取り組みます。

なお、配当につきましては、安定配当年間24円を基本に配当性向30%を目指すという当社の基本方針にのっとるとともに、現中期計画が達成できる見込みであること、およびグループが10周年を迎えることから、業績連動と特別配当をあわせ、期末配当は1株当たり40円、年間で1株当たり52円の配当とさせていただきます。

【現中期計画の成果と課題】

2009年の業績低迷を受け、IPを最適なタイミングで最適な商品・サービスとして投入する「IP軸戦略」へ方向転換を行った結果、業績は回復し安定感を増しつつあります。

現中期計画では、ビジョンである「挑戦・成長・進化」のもと、「IP軸戦略」を推進した結果、当初掲げた計数目標を初年度(2012年度)に達成しました。最終年度の2014年度も、過去最高売上・過去最高益の更新を見込んでいます。業績回復の原動力は、「IP軸戦略」のもと、一丸となり、良い意味で暴れ続けてくれた社員の頑張りにつきると感謝しています。

現中期計画の成果という点では、国内においては、オリジナル IP の創出育成、新たな事業の柱の創出、そして玩具ホビーにおける年齢層や横連動モデルの拡大、家庭用ゲームソフトと映像音楽コンテンツの収益拡大により、各市場・年齢層で No.1 に向けシェアを大きく拡大することができました。海外においては、アジアにおいて日本と連動した IP 展開や、地域ごとのきめ細かな展開により、成長に向けた確かな手ごたえを得ることが出来ました。

一方、課題は明確です。欧米の収益回復は道半ばとなり、新中期計画での復活を目指します。また、国内アミューズメント施設が環境変化に対応しきれず苦戦が続いています。新中期計画では、我々の強みをさらに磨くとともに、課題にもしっかりと対応していきます。

【中長期で目指す方向性】

バンダイナムコグループは、まず、売上高 5,000 億円 営業利益 500 億円を安定的に達成し続けられるグループとなった上で 次のステージを目指したいと思えます。これは毎年売上高 5,000 億円 営業利益 500 億円を目指し続けるという意味ではありません。バンダイナムコは攻め続け、事業面でも計数面でも、成長し続けることを目指します。ヒットの有無に関わらず常に売上高 5,000 億円 営業利益 500 億円を達成し続けられる体制となることが、さらなる成長を目指す前提だと考えています。売上高 5000 億円 営業利益 500 億円を常に出し続けることは、決して簡単なことではありませんが、成長に向けた基盤として確実に構築していきます。

新中期計画では、大きな方向転換はありません。バンダイナムコだからできる 最大の強みである「IP 軸戦略」を、更に強固なものとしします。そして、ポテンシャルの高いエリアに注力することで、次のステージを目指します。

【グループ企業理念・新中期計画ビジョン】

バンダイナムコグループの企業理念は、「夢・遊び・感動」「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」です。そして、新たな中期ビジョンは「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」です。バンダイナムコがエンターテインメント分野で「挑戦・成長・進化」し続ける姿勢は変わりません。過去の成果に満足し護りに入ることなく、攻め続け、グループとして新たな次のステージを目指します

この「挑戦・成長・進化」には、ビジネスモデル革新への「挑戦」、グローバル企業への「成長」、IP軸戦略の「進化」を行い、NEXT STAGE へ向かうという意味も込めています。

【新中期計画の計数目標】

新中期計画では、最終年度の2017年度に売上高6,000億円 営業利益600億円を目指します。また、事業成長とともに、経営効率の向上も追求し続け、ROE10%以上を目指します。

【新中期計画の組織体制】

新中期計画の戦略を遂行するために、組織体制を強化します。バンダイナムコグループでは、事業会社の集合体である戦略ビジネスユニット：SBUを中心に、事業戦略を推進します。新中期計画では、持ち株会社(株)バンダイナムコホールディングスのもと、「トイホビー」「ネットワークエンターテインメント」「映像音楽プロデュース」の3SBU体制となります。

トイホビーSBUは、これまで同様(株)バンダイを中心に、IP軸戦略の強化とグローバル市場での成長に取り組みます。ネットワークエンターテインメントSBUは、(株)バンダイナムコエンターテインメント(※(株)バンダイナムコゲームスは4月より社名を(株)バンダイナムコエンターテインメントに変更します)を中心に、従来のゲームビジネスの枠を超え、ネットワークとエンターテインメントを融合した事業展開を目指します。アミューズメント施設ビジネスもこのSBUに加わりバリューチェーンを整備し、より一体となり事業を推進します。リアルな場とエンターテインメントを融合した事業展開も行います。映像音楽プロデュースSBUは、バンダイビジュアル(株)が中心となり、IP軸戦略の源となるIP創出育成を強化します。

【新中期計画の役員体制】

今年6月開催予定の(株)バンダイナムコホールディングスの定時株主総会以降、私は代表取締役会長となり、新たな代表取締役社長には、現在バンダイ代表取締役副社長の田口が就任します。2人で連携しながら、私がCEOとして、中長期の成長に向けた経営戦略を、田口がCOOとして新たな中期計画の事業執行の推進役となります。

このタイミングでの体制変更を決めたのは、中期計画の戦略を着実に進め、将来の成長に向けた盤石な体制を作りたいという思いです。田口はIP軸戦略に精通し、経営者としての資質と実績も、素晴らしいものがあります。新たな目標に向け攻めていく局面では社員のチャレンジを後押しし、個の力を引き出す田口の人柄含め、最適な人材だと感じています。

【新中期計画の全体戦略】

新中期計画では、NEXT STAGEに向け、事業戦略「IP軸戦略の進化」、エリア戦略「グローバル市場での成長」を推進します。各事業で、事業戦略とエリア戦略に基づいた施策を進めます。そして次世代に向け、機能戦略「ビジネスモデル革新への挑戦」に取り組みます。

【事業戦略「IP軸戦略の進化」】

IPの世界観を活かし、最適なタイミングで、最適な商品・サービスとして提供する「IP軸戦略」はバンダイナムコグループの1番の強みです。その源となるIPは、我々にとって最も重要な鍵となります。具体的な戦略としては、「IP創出力の強化」「新規IPビジネス拡大」「ターゲット層の拡大」「事業間連動」の4つを推進します。

「IP創出力の強化」に向けては、これまで同様、商品・サービス発のIP創出に注力します。それに加え、組織改革を伴う戦略的な取り組みも行います。具体的には、映像制作を行う(株)サンライズから、キッズ・ファミリー向けIP作品制作部門を分社し、新会社(株)バンダイナムコピクチャーズを4月に設立します。今後は、「機動戦士ガンダム」「ラブライブ！」などハイターゲット向けIPは、(株)サンライズとバンダイビジュアル(株)が連携し、キッズ・ファミリー向けIPは、(株)バンダイナムコピクチャーズが創出に取り組みます。(株)バンダイナムコピクチャーズについては、小規模な組織とすることでスピードアップをはかるとともに、玩具ホビーなどの商品・サービスとの連動を、更に強化します。

また、北米立て直しに向け、日本発・欧米発IP展開の取り組みを強化します。4月より玩具ホビーの北米拠点のトップに、他社において海外IPの玩具のライセンスを担当していた人間が就任します。今後は、日本発IPの展開に加え、現地メディアやライセンサーとの関係をさらに深め、ワールドワイドで玩具を展開している「ベイマックス (BIG HERO 6)」、新作映画公開とあわせ 業務用機器の販売を行っている

「スターウォーズ」のような現地発の戦略 IP との取り組みも拡大します。このほか、現中期計画で立ち上げ、すでに複数 IP の具体化に向けた検討を行っているグループ内 IP 公募システム「オリジナル・スター IP 事務所」の継続、パートナー企業への出資や提携などを行います。グローバル市場での成長を目指し海外発 IP の取り組みも強化します。新中期計画では、IP 取り組みのための投資として、3 年間で従来よりも 200 億円多く追加投資を行い、事業面での成長につなげていきます。

「新規 IP ビジネス拡大」に向けては、現中期計画の「ラブライブ！」や「アイドルマスター」などで確かな手ごたえを得た新たな出口 ライブイベントに代表されるプロダクションビジネスを強化します。IP をテーマとした、ライブイベントやライブビューイング、グッズ開発販売の強化に加え、IP ファンの多い海外市場への進出も積極的に行います。

また、ファンクラブビジネスなど、新たな事業にも挑戦します。IP を活用した場 アミューズメント施設についても、ネットワークエンターテインメント SBU 内において、業務用機器や景品など、グループ内連携を強化し、新たなサービスを付加した新業態施設も検討していきます。

このほか、「IP 軸戦略の強化」に向けては、20 代、30 代などの女性層に向けた 商品・サービスによるターゲット層の拡大、「アイカツ！」の立ち上げ成功の要因となったバンダイナムコならではの事業間連動をさらに強化します。

【エリア戦略「グローバル市場での成長」】

バンダイナムコグループが 10 年、20 年と成長し続けるためには、海外事業の拡大は必須です。エリア戦略「グローバル市場での成長」では、「日垂拡大」「欧米再始動」に取り組めます。

「日垂拡大」に向け、日本については現在の圧倒的 No. 1 を維持するとともに、獲得しきれていないターゲットへの訴求を継続します。アジアについては、日本と連動しながら地域特性にあわせた、よりきめ細かい戦略を進めます。現中期計画で、商品販売に加え映像配信、大型イベントの開催、e コマース対応、エリア拡大を行い、アジアでのビジネスは、日本からの輸出を含めると年間 300 億円規模のビジネスに成長しました。これらを基盤に、今後も成長が見込まれるアジア市場でのさらなる事業拡大を目指します。

す。新中期計画の3年で、アジア売上を現在の300億円から600億円に伸ばすことを目標としています。

アジアでの拡大を目指すという想いも込めて、4月よりアジア地域の主要拠点の社名表記は、バンダイナムコ+地域名で統一します。アジアに向けては、各地域においてオールバンダイナムコの総力戦で取り組みます。

事業面では、玩具ホビーにおいては、アセアン・豪州へのエリア拡大をはかります。また「スーパー戦隊」「機動戦士ガンダム」など定番IPに加え、「妖怪ウォッチ」や「アイカツ！」など新規IPの投入も強化します。なお「妖怪ウォッチ」については、韓国に続き、この春から香港と台湾で、秋以降にはその他のアジア地域でもTV放映にあわせ玩具の販売を行う予定です。

ネットワークエンターテインメントでは、日本IPファンの多い中国で新会社BANDAI NAMCO (SHANGHAI) CO., LTD. がこの春から稼働します。すでに中国でスタートしているPCオンラインゲームやアプリゲームは順調なスタートをきっており、市場として確かな手ごたえを感じています。中国市場において様々なパートナーと組み、アプリゲームやPCオンラインゲームなどネットワークコンテンツタイトルを積極的に投入します。

映像音楽プロデュースでは、今年アジアなど複数の都市で大規模なアニソンライブを開催します。このノウハウをもとに、海外展開に向けた基盤をつくっていきたいと思います。

「欧米再始動」では、欧米玩具ホビー事業回復のための基盤づくりを行った上で、競争力強化のための攻めの施策に取り組みます。基盤作りに向けては、北米における玩具ホビーの体制の見直しを行うほか、欧州の不採算拠点の閉鎖を行い、スリム化による効率化をはかります。また、これまで欧米向け商品の開発は北米で行っていましたが、これを日本主導の開発に切り替え、欧米拠点は販売機能に特化し、日本が主体となり、国内の開発ノウハウを活かしコントロールを行います。

事業面においては、主力のパワーレンジャーでは、2015年度は日本で大ヒットした「獣電戦隊キョウリュウジャー」をリメイクした「Power Rangers Dino charge」を投入し売り場のさらなる拡大をはかります。これに加え、先ほどお話したバンダイアメリカの戦略人事による現地IP拡充や、販売力強化などの施策を着実に進めます。また、欧米ではアプリなどネットワークコンテンツも本格展開します。ワールドワイドで「ドラゴンボール」のアプリゲームを投入する予定で、今後は現地IPのネットワークコンテンツも積極的に展開していきたいと思います。

【機能戦略「ビジネスモデル革新への挑戦」】

機能戦略「ビジネスモデル革新への挑戦」では、「新規 IP ビジネスの創出育成」「グローバル市場での IP 軸戦略」に挑戦します。

「新規 IP ビジネスの創出育成」では、バンダイナムコだからできるデジタルネットワークとリアルネットワークによる新規ビジネスの創出育成に取り組みます。ネットワークエンターテインメント事業の中心となるバンダイナムコゲームスがバンダイナムコエンターテインメントに社名変更するのも、従来のゲームの枠を超え、ネットワークと融合した新たなエンターテインメント創出を目指すためのものです。

「グローバル市場での IP 軸戦略」では、映像の動画配信により、IP ビジネス基盤の構築を目指します。グローバル市場で成長するためには、IP の認知促進が不可欠です。まもなく、(株)海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）、日本のコンテンツホルダーの出資を受けた新会社(株)アニメコンソーシアムジャパンが 本格稼働します。2 月後半からは「機動戦士ガンダム THE ORIGIN I」の海外での動画配信なども予定しています。アニメコンソーシアムジャパンでは、各パートナーと連携し、映像のネット配信を行い IP 認知拡大をはかり、中長期的に IP 軸戦略が展開しやすい土壌作りを行います。

【2015 年度業績の見通し】

中期計画初年度の 2015 年度業績見通し数値については、現時点の商品・サービスのラインナップ、不透明で変化の速い環境も勘案した計数計画となっています。しかし、企業としては、成長を目指したいと思っています。私自身の気持ちとしては、中期計画初年度（2015 年度）の営業利益は 500 億円を目指したいと思います。引き続き攻めの局面で、成長につながる投資はおこないますが、投資の結果についてもきちんと出していきたいと思っています

【資本政策について】

資本政策につきましては、考え方に大きな変更はありません。配当につきましては、安定配当 24 円をベースに、連結配当性向 30%を目指します。自己株式取得につきましては、従来通り保有資金・業績動向・株価・投資案件の有無などを勘案した上で検討してまいります。

新中期計画では、バンダイナムコグループの最大の強みである「IP 軸戦略」をさらに強固なものとし、日本での圧倒的 No.1 をしっかりと維持するとともに、アジアでの拡大をはかります。そして欧米の回復をはかることで、ワールドワイド市場で活躍できるグループとして、NEXT STAGE を目指します。過去 3 年間同様、次の 3 年も、社員には「暴走しよう、暴れよう」と言っています。過去 3 年間の経験と実績もあり、モチベーションも高い状況です。我々バンダイナムコグループは、次の 3 年間も、10 年後、20 年後の成長に向け、護りに入ることなく、攻め続けます。

ご清聴ありがとうございました。

説明者 代表取締役社長 石川祝男

以上