

## 【2014年度業績】

2014年度の連結業績は、売上高 5,654 億円、営業利益 563 億円と、過去最高売上高・最高益を達成することができ、前・中期計画の最終年度を良い形でしめくることができました。これは、前・中期計画のビジョン「挑戦・成長・進化」のもと、社員が一丸となり、我々の強みである「IP 軸戦略」を進化させ、本当の意味で自分たちの武器にすることができたからだと思います。

※IP：Intellectual Property（キャラクターなどの知的財産）

トイホビー事業では、「妖怪ウォッチ」や「機動戦士ガンダム」シリーズの商品が好調だった国内と、アジア展開が好調に推移しました。また、コンテンツ事業では、アプリゲームなどのネットワークコンテンツ、「ラブライブ！」などの映像音楽パッケージやライブイベントが人気となった映像音楽コンテンツ、海外の家庭用ゲームソフトが好調でした。各事業で想定以上のヒットが生まれ、欧米のトイホビーとアミューズメント施設の苦戦をカバーする結果となりました。

2014年度の実績を受け、配当金額の見直しを行います。「年間 24 円をベースに 連結配当性向 30%を目指す」という、当社の配当に関する基本方針に基づき、最終的な実績をもとに検討した結果、業績連動配当に特別配当を加えて、1株当たりの配当金は、年間 62 円とさせていただきます。

## 【2015年度計画】

2015年度は、昨年度を下回る計数計画となりますが、勿論企業としては成長し続けることを目指したいという思いがあります。しかし、2014年度のように、各事業で想定を超える複数のヒットが生まれることを前提にはできません。また、エンターテインメント業界は変化が激しく、慎重に市場動向を見極める必要があります。2015年度の年初の計数計画は、現時点で見えている商品ラインナップの販売計画に基づき、売上高 5,300 億円 営業利益 450 億円となります。

セグメント別では、トイホビー事業では、足元で「妖怪ウォッチ」商品の人気は続いていますが、計数上は今年度の延長上で見込んでおりません。海外については、北米の回復と、引き続きアジアの成長を見込んでいます。

ネットワークエンターテインメント事業は、ネットワークコンテンツは増収計画のほか、施設事業の改善を見込んでいます。一方、市場環境を踏まえ、業務用ゲーム機関連を厳しく見込むとともに、家庭用ゲームは、現時点のラインナップと販売計画を前提とした計画になっています。

映像音楽プロデュース事業は、「機動戦士ガンダム UC」や「ラブライブ！」の大ヒットがあった2014年比売上ダウンを見込んでいます。

※2015年度より事業セグメントが変更となりました。

2014年度：トイホビー、コンテンツ、アミューズメント施設

2015年度：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

## 【中期計画の概要】

2015年度の事業動向の説明に入る前に、この4月にスタートした中期計画の概要を改めて簡単に、ご説明させていただきます。

はじめに目指す方向性です。バンダイナムコグループは、環境変化の速い業界で、ヒットがあっても無くても、過去最高売上・最高益レベルである 売上高 5,000 億円 営業利益 500 億円を安定的に達成できるグループとなることを、目指します。その上で次のステージを目指します。

次のステージを目指すために、必要なことは、我々の強みである「IP 軸戦略」をさらに伸ばし、ポテンシャルの大きいエリアを攻めることです。単年度の業績だけを見るのではなく、中長期的に着実に成長し続けることが、我々の目指す姿です。

中長期的な成長を目指し、2015年4月にスタートした中期計画のビジョンは、「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」です。重点戦略としては、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」、機能戦略「ビジネスモデル革新への挑戦」の3つを推進します。

計数面では、最終年度に売上高 6,000 億円、営業利益 600 億円を目指します。また、ROE につきましては、変化の激しい市場においても、常に 10%以上を確保できる企業でありたいと考えています。

また、先ほど配当に関する基本方針についてお話ししましたが、今中期計画においても、安定配当 24 円をベースに連結配当性向 30%を目指すという基本方針は、変更ありません。自己株式取得につきましては、保有資金、業績動向、株価などを総合的に勘案し、今後も都度検討を行っていきます。

## 【トイホビー事業の動向】

トイホビーでは、「IP 軸戦略」の更なる強化を目指します。

国内では、強力 IP のポートフォリオにより、前年度拡大した No.1 シェアを維持します。定番 IP の中核となる「機動戦士ガンダム」では、今年ガンプラ 35 周年を迎えます。コアファン層であるハイターゲットに加え、「ガンダムビルドファイターズ」でつかんだ小学生層も離すことなく、40 周年、50 周年に向けファン層を更に拡大します。

「仮面ライダー」シリーズや「スーパー戦隊」シリーズなど、未就学児向けの定番 IP については様々な仕掛けや戦略商品の投入で、盛り上げをはかります。

昨年大ブレイクした「妖怪ウォッチ」商品は、新作ゲームソフトやアニメ第2シーズンにあわせ、8月に新型の「DX 妖怪ウォッチ」を発売するなど今年も強力に商品展開し定番 IP 化を目指します。また、最近では、20～30代の女性層という新たなターゲットの開拓の手ごたえを感じています。最近では、異業種とのコラボレーションで「美少女戦士セーラームーン」の商品が大人女性層に人気です。今後も固定概念を捨て、新たなチャレンジをしていきたいと思えます。このほかにも、まだお話しはできませんが、新規 IP の仕込みも行っていますので、ご期待ください。

トイホビーの海外については、欧米とアジアで異なる戦略を進めます。欧米では、回復に向けた基盤づくりを推進し、赤字解消を目指します。すでに、日本が開発のコントロールタワーとなり、欧米は販売とマーケティングに専念する体制に移行しています。また北米拠点の社長に、海外 IP のライセンシングノウハウに長けた人材が就任しました。新体制のもと、欧米の現場では業務の効率化を進めるとともに、著作権元とのネットワークを強化します。これに並行し IP 強化もはかります。主力の「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズは、北米で日本の「獣電戦隊キョウリュウジャー」をリメイクした新作の商品が好調なスタートをきっています。前年度は「パワーレンジャー」に加え、新規 IP の「BIG HERO6」商品が人気となりましたが、今後もコントロールタワーである日本が中心となり、ワールドワイドで通用する大型 IP 獲得のための投資を積極的に行います。

トイホビーのアジアでは、更に展開を加速します。アセアンなどへ、エリア拡大をはかるほか、IP ラインナップを拡大します。既に展開している「スーパー戦隊」や「仮面ライダー」シリーズについては、現地メディアと連携し、さらに強化をはかります。新規 IP では、昨年末から韓国で発売を開始した「妖怪ウォッチ」商品の展開地域を拡大します。香港と台湾では5月のTV放送開始にあわせ4月から商品販売を開始しました。秋以降からその他のアジア地域でも販売を開始する予定です。すでに展開が始まっている地域では良い出足ですので、今後に期待したいと思えます。

### 【ネットワークエンターテインメント事業の動向】

ネットワークエンターテインメントでは、従来のゲームの枠を超えたエンターテインメント創出を目指します。ユーザーの嗜好が多様化する中、変化を先取りし、ユーザーが求める出口に IP 展開をはかります。

前・中期計画で大きく躍進したネットワークコンテンツでは、国内のアプリゲームで IP の世界観を活かしたゲーム性と運営努力により、「ワンピース」や「ドラゴンボール」などの主カタイトルが安定的に推移しています。今後も主カタイトルにリソースを集中し、現状の高水準の維持を目指しま

す。新規タイトルについては、選択と集中を行い、市場動向を慎重に見ながら投入していきます。海外に向けては、アプリやオンラインゲームなど、欧米やアジアに向けタイトルを投入しています。アジア向けの「NARUTO ナルトー」のオンラインゲームや「ワンピース」のアプリが良いスタートをきりました。アジアでは、3月に設立した上海の拠点に、運営コントロールを順次移管を行っています。今後も様々なパートナーと組みながら、タイトルを投入します。欧米に向けても、「ドラゴンボール ドッカンバトル」などの投入を予定しています。海外のネットワークコンテンツとしては、まずは100億円規模を目指したいと思います。今後も様々なパートナーと協業し、慎重かつ大胆に動いていきます。

家庭用ゲームソフトでは、日本ではメディアと連動した中小型タイトルをスピーディに投入するとともに、オリジナルIPの「GOD EATER (ゴッドイーター)」は、アニメやパチスロなどのクロスメディア展開で育成をはかります。欧米では、「ダークソウルⅡ」や「ドラゴンボール ゼノバース」がダブルミリオンとなったように、最新プラットフォームの普及が進み土壌が整ってきました。欧米に向けては今年度も積極的にタイトルを投入していきます。

業務用ゲーム機とアミューズメント施設では、市場環境の影響などもあり足元では楽観視できない状況です。前期末には業務用ゲーム機と施設のアミューズメント事業に関わる会計上の手当を行いました。4月より1つのSBUとなることでバリューチェーンを整備し事業の活性化をはかっていきます。業務用ゲーム機では、新規ユーザー獲得のため、市場環境を見ながら、この夏にハウステンボス内にオープンする「釣りアドベンチャー」のように、施設にあわせたゲーム機のカスタマイズなど独自性の高い展開をはかります。景品については、新規IP投入により、ターゲット拡大をはかります。アミューズメント施設では、売上上位の大型店にリソースを集中するとともに、IPを活用した店舗展開を強化します。足元では、北米で、パックマンをテーマにした複合施設が人気になっています。施設については我々のIPをアピールする場としても活用していきます。

#### 【映像音楽プロデュース事業の動向】

続いて、既存ビジネスの収益向上と、IP創出・新規事業強化を目指す映像音楽プロデュースです。既存のパッケージビジネスの収益向上では、「ラブライブ!」や「機動戦士ガンダム THE ORIGIN」など魅力ある良質なIPと、付加価値をつけたパッケージ展開により収益性向上を目指します。また、IPの育成も強化します。前年度ブレイクしたサンライズ製作の「ラブライブ!」は、劇場版が国内だけでなく、世界各国でも公開されることになりました。IPの育成に向け、今後もクオリティの高い作品を提供するとともに、ファンミーティング開催などの活動も行います。

サンライズから分社しキッズ・ファミリー向け作品を製作するバンダイナムコピクチャーズでは、「アイカツ!」のほか「バトルスピリッツ」新作も手掛けています。グループの商品との連動をスピーディにはかり IP 価値の最大化を目指します。

IP ラインナップ強化に向けては、今後も TV や映画など様々な出口から新作を発信していきます。また、昨年スタートした社員からの IP 公募システム「オリジナルスターIP 事務所」では、第 1 回目の 150 件以上の公募の中から最終選考に残った IP の 1 つが具体化される予定です。こちらも第 2 回、3 回と続けていく予定です。

新規事業では、順調に拡大しているライブイベントについて、今後も力を入れていきます。

1 月からの「ランティス祭り」の海外 6 都市での公演、国内での「ラブライブ!」の大型コンサートに続き、7 月には国内で「アイドルマスター」の大型コンサートも予定しています。

従来のパッケージビジネスについては、収益性向上を追求し、ライブ・ライブビューイング・グッズ販売といったプロダクション型ビジネスについては、映像音楽プロデュース事業における新たな柱として、今後も強化をはかっていきます。

### 【アジア事業の動向】

各事業の中でも触れてきましたが、バンダイナムコグループでは、この中期計画の重点戦略の 1 つとして、アジアにおける積極展開を掲げています。

日本の IP 人気の高いアジアにおいては、トイホビー、ネットワークコンテンツなど事業を横断し ALL BANDAINAMCO として一体となり、総合力を発揮するとともに、地域特性にあわせたきめ細かい展開を進めます。すでに現場では、主要拠点の社名を統一し、アジアでの No.1 シェアを目指し、チャレンジを行っています。中期計画の 3 年間で、アジア倍増計画を掲げていますが、初年度の 2015 年度については 350 億円を目指したいと思えます。

### 【最後に】

我々バンダイナムコグループは、今年の秋で統合 10 周年を迎えます。統合直後には、厳しい時期もありましたが、その時に、自分たちの強みや使命を見つめなおすことが、業績の回復につながりました。10 年たって本当の意味でバンダイナムコらしい成長に向けたスタートラインに立つことが出来たと感じています。

今年度からの中期計画では、我々の強みである「IP軸戦略」をさらに強くし、成長のポテンシャルの高いアジア地域での事業拡大をはかります。これにより、エンターテインメント企業グループとして一段上となるネクストステージを目指していきたいと思います。

6月の株主総会以降、バンダイナムコホールディングスは田口新社長体制に移行します。

現状満足せず、さらに前へ前へチャレンジしていきますので、これからのバンダイナムコグループにご期待ください。

以上