

## 【2015年度業績について】

2015年度(2016年3月期)の業績は、売上高 5,755億円 営業利益 496億円となり、過去最高売上高を達成することができました。2月に業績見込みの下方修正をしましたが、社内では、3月31日まで粘りつづけよう!という話をしていました。社員がギリギリまで頑張ってくれたおかげで、見込を上回る売上高・利益をあげることができました。

玩具ホビー事業全体としては、「妖怪ウォッチ」商品で550億円以上の売上高があった前年度と比べ、売上高はダウンしたものの、海外が健闘しました。地域別では、国内・アジアでは、特に、「機動戦士ガンダム」「ドラゴンボール」などの定番IP(※Intellectual Property キャラクターなどの知的財産)商品と、ハイターゲット向け商材が人気となりました。玩具ホビーのアジア売上高については、282億円と大きく伸びました。また、「妖怪ウォッチ」は安定した人気となり、ほぼ想定通りとなりました。欧米地域については、日本で開発をコントロールする体制に変更したことにより、一定の効果を発揮しました。

ネットワークエンターテインメント事業では、特に、スマホ向けゲームアプリケーションなどのネットワークコンテンツと 海外の家庭用ゲームソフトが貢献しました。

ネットワークコンテンツでは、国内で「アイドルマスター」や「ドラゴンボール」など主軸アプリタイトルが好調をキープし続けたほか、本格参入を始めた海外向けタイトルも良いスタートをきりました。ネットワークコンテンツ全体の売上高につきましては、初めて1千億円を突破しました。海外のウエイトについても、全体の10%までボリュームが拡大しました。

家庭用ゲームソフトでは、欧米で「ドラゴンボール ゼノバース」のリピーター販売、2月発売の「NARUTO—ナルト—」の新作タイトル、さらにサードパーティタイトル販売数も年間875万本と大変好調に推移しました。2014年度苦戦したアミューズメント施設部門は、主力店舗へのリソース集中などの施策に加えて、新業態店舗の展開などが好調で、黒字に転換することができました。その一方、アミューズメント機器の販売部門が苦戦しました。このビジネスに関わるたな卸資産の処分損20億円や売上減に伴い利益が大きくダウンしました。

映像音楽プロデュース事業では、「ラブライブ!」人気が更に拡大し、パッケージ販売、劇場公開、ライブイベントなどが好調に推移しました。また、「機動戦士ガンダム」シリーズの作品も安定した人気となりました。この結果、年間でアニメ映像パッケージ市場と、アニメ音楽パッケージ市場で、シェアNO.1をバンダイナムコが獲得しています。

### 【2015年度配当について】

2015年度の配当につきましては、安定配当年間24円をベースに連結配当性向30%を目指すという当社の基本方針にのっとり、安定配当24円に業績連動配当28円を加え、合計で年間52円とさせていただきます。

### 【2016年度計画について】

2016年度計画は、売上高5,800億円 営業利益500億円です。ほぼ中期計画の策定時の計画通りとなります。さらに足場をしっかりとため、社員一丸となり達成に向け、頑張りたいと思います。

トイホビー事業では、「機動戦士ガンダム」商品は引き続き日亜一貫通貫戦略を強化し、エリアを拡大しながらの高いレベルの売上高を見込んでいます。国内については、新シリーズが好調な「仮面ライダー」「スーパー戦隊」「プリキュア」商品で売上の増加を見込んでいるほか、「妖怪ウォッチ」も定番IP商品として引き続き展開していきます。2016年度は複数の新規IP投入やデータカードダスマシンの増強を予定しているなど積極的な投資を行うことにより販管費も増える見込みです。

海外では、足元で好調な「パワーレンジャー」の商品展開に加え、期待のディズニー／ピクサー映画「ファインディング・ドリー」の商品などを投入します。

ネットワークエンターテインメント事業では、ネットワークコンテンツの主力タイトルを高水準で維持しつつ新規タイトル投入も国内外で強化します。家庭用ゲームソフトについては、海外では「ダークソウル」シリーズをはじめ、複数の新規タイトルの投入を開始しています。このため開発費負担が増加となる見込みです。2015年度に海外で貢献したリピーター販売や3rdパーティタイトルの販売については、現時点でのラインナップをもとに計画値をたてています。前期苦戦のアミューズメント機器は、環境を踏まえ、タイトルラインナップを精査するとともに、新しい顧客の獲得を目指した事業展開を行います。アミューズメント施設については、引き続き効率化と、好調な新業態の多店舗化に力を入れます。

映像音楽プロデュース事業については、新たな作品を投入していきますが、2016年度の「ラブライブ！」新シリーズにつきましては現段階では、社会現象となった前年度並みには見込んでおりません。

変化の激しい環境ですが、2016年度も過去最高売上高・最高益レベルの業績をめざし、安定性と持続性を構築すべく、一丸となって取り組みます。

### 【中期計画の進捗について】

2015年4月にスタートした3か年の中期計画では、我々最大の強みであるIP軸戦略を更に強くするとともに、成長の可能性の高いアジアを中心に、海外展開拡大をはかることを重点戦略としています。これにより、大ヒットの有無に大きく左右されることなく過去最高売上高・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基盤を構築します。

2014年度に続き、2015年度も、過去最高売上高・最高益レベルの実績をあげることができ着実に、その方向に向かっていくと実感しています。今後は、中期最終年度に向け、この基盤を更に強くし、グループとして、もう1段階上のステージを目指していきたいと思っております。

中期初年度を総括すると、計数面、戦略面とも、若干の凸凹はありましたが、全体としては、概ね想定通りの進捗となりました。IP軸戦略の進化という面では、ネットワークコンテンツやライブイベントなどIPの新たな出口の成長、大人女子など新たな層へ向けたターゲット拡大の成果があがっています。また、この中期ではIP関連の投資を強化しています。2015年度には、ファイナディング・ドリーのワールドワイドでの商品化権を獲得しました。またIP企画開発力強化を目的に(株)ウィズの子会社化も決定しています。まだお話できない案件なども含め、様々な投資案件を決定しています。

グローバル市場での成長という面では、トイホビー事業のアジアビジネスの好調、欧米の家庭用ゲームソフトのヒットに加え、海外に向け投入したネットワークコンテンツが好スタートをきるなど、手ごたえを感じています。2015年度の海外売上高についても、大きく成長しました。世界には、我々の商品・サービスを待ち望んでいるファンが沢山いますので、引き続き、海外での事業拡大をはかります。

また、4月より新組織「グループIP戦略本部」をバンダイナムコホールディングス内に設置しました。我々のIP軸戦略は、足元では良い形でまわっています。しかし、同じことの繰り返しでは、鮮度を失い、効果を発揮し続けることはできません。IP軸戦略の強化に向けて、各事業でも、各々が取り組みますが、IP戦略本部では、5年後、10年後の成長に向け、今、打つべき打ち手を、グループ横断、全体最適の視点から取り組みます。

こういった取り組みは、私自身がバンダイナムコホールディングス社長に就任し、是非取り組みたいことの1つでした。具体的には、IPの世界観を深掘りし、新たな価値を提供し続けることで、これまで支持してくれた顧客に加え、新たな顧客を創造していくこと。そして、新規IPの創出やIPのイノベーションにより、全く新しい市場を構築する取り組み、この2つに重点的に取り組みます。足元では、既に、今後のガンダムの海外展開の拡大、定番IPのイノベーションなどで、新たなターゲット層開拓などに着手しています。今後も顧客動向を見ながらスピードを持って打ち手を打っていきます。

## 【2016年度の事業トピックについて トイホビー事業】

トイホビー事業の国内では、IPポートフォリオの強化により、シェア拡大を目指します。前期好調だった「機動戦士ガンダム」「ドラゴンボール」商品については、引き続き重点IPとして力を入れます。

「機動戦士ガンダム」については、現在放映中の「機動戦士ガンダムUC」に続き、「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」の第2期の放映も決定しています。引き続き、映像発信、イベント、商品発売を日並同時に行っていきます。また、ガンプラについては、商品パッケージの多言語化などの効果もあり、海外販売比率も約30%に伸びています。「ドラゴンボール」については、人気の高いデータカードダス商材を中心に展開し、高いレベルの売上高を見込んでいます。

男児向けでは、2月に新番組がスタートした「スーパー戦隊」シリーズ、年末より人気を上向いている「仮面ライダー」に加え、7月よりウルトラマンの新ヒーローが登場する新番組「ウルトラマンオーブ」がスタートします。この3IP商品で男児未就学児シェアを確実にとっていきます。女兒向けIPラインナップも厚くしていきます。2月からの新番組が好調な「プリキュア」シリーズ、ハウス商材が好調な「かみさまみならい ヒミツのここたま」に加え、「アイカツ！」新シリーズや、20周年を迎える「たまごっち」で商品展開を行います。「妖怪ウォッチ」については、重点IPとしてゲームやTVと連携し、戦略商品も投入し、定番IP化に向けて安定的に展開していきます。

「美少女戦士セーラームーン」商品で開拓した20代～30代大人女子層に向けては、全く色合いが違いますが、男性アイドルが活躍する新IP「ドリフェス！」のような2.5次元の新たな切り口にもチャレンジしていきます。この層については非常に可能性も大きいので、トイホビーだけでなく、各事業から横断的に複数のIPで、アプローチをしていく予定です。

トイホビーの海外においては、日本同様、持続的な展開が可能な複数IPによるポートフォリオ構築を目指します。アジアにおいては、先ほどお話ししたガンプラのエリア拡大をはかるほか、「スーパー戦隊」「アイカツ!」「アンパンマン」の商品など、その地域の特性に合わせて、順次きめ細かく投入していきます。

欧米では、定番IP商品として定着した「パワーレンジャー」が、来年3月に北米での映画公開を決定しています。TVのマーチャンダイジング、映画のマーチャンダイジングを複層的に展開し、IP価値を最大化すべく、盛り上げをはかっていきます。また、昨年末より北米でTV放映中の女兒向け新IP「ミラキュラス」の商品を夏から投入します。今トレンドの 戦う少女作品ということで視聴率も非常に好調で、大変期待しています。そして、ディズニー／ピクサーの映画「ファインディング・ドリー」の商品を、全世界での映画公開にあわせ、100以上の国・地域に向け投入します。息長く支持される展開が望めますので今年度だけでなく、長期で展開していきたいと思えます。

このほか、アジアで人気のハイターゲット向け商材については、欧米でも本格的に展開していきます。現地で人気の高い「ドラゴンボール」や「聖闘士星矢」などをイベントやWEBとの情報発信を通じて展開を強化していきます

## 【2016年度の事業トピックについて ネットワークエンターテインメント事業】

前年度の業績に大きく貢献した海外の家庭用ゲームソフトでは、2015年度もスタートダッシュを目指します。4月に発売した「ダークソウル3」は既に300万本を出荷しました。今後も人気のIPタイトルを投入していくほか、海外での販売網を生かし、サードパーティタイトルの販売も強化していきます。海外でのタイトルはダウンロード販売の人気も高いため、ダウンロード販売にも力を入れていきます。国内に向けては安定した人気を見込めるタイトルを投入していきます。

ネットワークコンテンツは、国内外で、「アイドルマスター」や「ドラゴンボール」「NARUTO—ナルト—」「ワンピース」などの主力アプリが安定した人気です。4月にサービスインしたワンピースの新作タイトルも順調なスタートをきりました。今後も続々と、新規タイトルを投入していきますが、ネットワークの世界は国内外の垣根が無くなっていますので 開発段階から世界配信を視野に取り組んでいきます。

海外でネットワークコンテンツの本格参入を始めて約1年が経過し、どんなゲームや遊び方が好まれるのかといった経験も徐々に蓄積されてきました。各地域の特性にあった最適なビジネスモデル、最適なゲーム設計などを検証していきたいと思えます。また、ネットワークというと、アプリやPCオンラインが主軸になっていますが、可能性はもっと広いと思えます。新たなプラットフォームへの対応や、既存事業とネットワークとの融合など、次世代を見据えた取り組みも進めていきます。

アミューズメント施設については、主力店へのリソース集中や、新業態の拡大、効率化の追求により、2015年度黒字化することができました。今後もバンダイナムコならではのアソビの場の提供として、海と砂浜を最新のCG・立体音響技術で再現した「屋内砂浜 海の子」や、謎解きカフェ「なぞとも」、キャラクターラウンジ「アニON」などの多店舗展開を行います。アミューズメント機器については、販売苦戦を受け、前年度に厳しく事業の精査を行い、新たな体制となりました。今後は、施設と一体となり新しい方向性を策定するプロジェクトを進めていきます。今回のアミューズメント機器苦戦の最大の原因は、既存の顧客の深掘りに重点を置き、新しい顧客を呼び込めるモノづくりが遅れてしまったことだと感じています。

機器や施設に限らず、今の新しい顧客の心に刺さる製品開発をできるかどうか、我々にとっての最大の課題です。それに向けたアプローチの1つが、VR技術でエンターテインメントの未来体験領域を開拓するプロジェクト「Project i Can」です。この研究施設として、期間限定でお台場にオープンした「VR ZONE Project i Can」は新しいアソビとして、大変好評です。我々にはアソビの場があり、技術力やIP活用ノウハウもあります。これらを組み合わせることで、もっと新しい魅力的なチャレンジができると確信しています。是非ご期待ください。

## 【2016年度の事業トピックについて 映像音楽プロデュース事業】

映像音楽プロデュース事業では、パッケージビジネス主体のモデルから、創出したIPの多角的な活用いわゆるプロデュースに力を入れています。映像、音楽、ライブの複合展開により大ヒットした「ラブライブ!」は、夏から新たにTVアニメ「ラブライブ!サンシャイン!!」の放映が決まりました。また、劇場版動員数が110万人を突破した「ガールズ&パンツァー」も展開4年目に入りました。今後もファンと向き合い、一緒にIPを育てていきたいと思えます。

「機動戦士ガンダム」シリーズについては、既存顧客の深掘りに向けては「機動戦士ORIGIN」シリーズや「機動戦士ガンダムUC」シリーズを、新しい顧客の創造に向けては、「ガンダムビルドファイターズ」や「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」、また新しい作品提供の形にチャレンジした「機動戦士ガンダム サンダーボルト」を・・・というように、各ターゲットに向けた作品を提供していきます。TV作品では、既にファンから高い評価を得ている「マクロスΔ」、トイと密接に連携する「アイカツ!」や「バトルスピリッツ」の新シリーズなどがスタートしています。今後も新たな作品・IPに積極的にチャレンジし、グループの他の事業との相乗効果も発揮していきます。

新たな事業の柱に育ったライブイベントは、ライブビューイングやグッズ販売、ファンクラブなどに裾野が拡大しています。これまでは2.5次元の展開は、男性向けIPが中心でしたが、「黒子のバスケ」の舞台化、先ほどトイホビー事業でお話したアニメとリアルを融合した「ドリフェス!」など、大人女性層に向けたIPの多角的活用にも力を入れていきます。

併せて、海外に居るアニメファン、IPファンに向けてもライブイベントなど2.5次元展開のアプローチをすべく、国内ライブイベントの海外への配信や、ランティスがアミューズと欧州に設立した新会社を通じた海外でのイベント公演などにも力を入れていきます。

## 【今後の方向性について】

社員の粘りで、中期計画の初年度 2015年度は、全体としては、ほぼ想定通りの出足となりましたが、これに慢心することなく、常に危機感とスピードを持ってチャレンジし続けるバンダイナムコであり続けたいと思えます。今後も、長期的な成長に向け、IPの深掘りによる既存の顧客を離さない展開、IPのイノベーションによる新規顧客の創造に重点的に取り組んでいきます。

そのためにも、グループの中だけで閉じることはなく、世界市場で様々なパートナーと手を組む開かれたバンダイナムコでありたいと思えます。私自身、海外の様々なイベントや市場に足を運んでいます、改めて日本のIPのポテンシャルを感じています。

IPは、音楽やスポーツのように国境を超えて、世界中の子供達がコミュニケーションできる文化です。海外で我々の商品を待ち望んでいるファンのためにも、魅力ある日本のIPを、パートナー企業と連携し、アジアから世界に我々の商品・サービスをもって、届けていきたいと思えます。ご清聴ありがとうございました。

(株)バンダイナムコホールディングス 代表取締役社長 田口三昭