

## 【2016年度上半期業績】

2016年度 上半期は、売上高 2,945 億円 営業利益 389 億円となり、今年 8 月に修正した見込み数値を上回り、過去最高売上高、最高益となりました。この上半期は、進行中の中期計画の折り返し地点でもあります。IP 軸戦略が効果を発揮し、良い形で中期計画 後半戦に入ることが出来ました。

事業セグメント別では、利益面で全ての事業が年初計画数値を上回る形となりました。

トイホビー事業は、国内とアジアで「妖怪ウォッチ」商品の人気が高かった前年を下回りましたが、それを折り込んだ年初計画に対してはほぼ計画通りに推移いたしました。国内の「機動戦士ガンダム」シリーズや「仮面ライダー」シリーズ、「プリキュア」シリーズ、欧米の「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズ、そしてアジアの「機動戦士ガンダム」シリーズといった各地域で主軸となる定番 IP (IP: Intellectual Property: キャラクターなどの知的財産) の商品が人気となりました。玩具は年末年始が最大の商戦期ですので、各地域で更に盛り上げていきたいと思えます。

ネットワークエンターテインメント事業は、欧米で 4 月に発売した「DARK SOULS (ダークソウル) III」が欧米を中心に 370 万本以上を販売する大ヒットとなりました。本タイトルはダウンロード比率も 40% 以上と高く、利益面でも貢献しました。

ネットワークコンテンツについては、国内では、9 月に 1 周年を迎えた「アイドルマスター シンデレラガールズ スターライトステージ」や、「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」など継続して好調な既存タイトルに加え、新規タイトル「ソードアート・オンライン メモリー・デフラグ」などが順調に立ち上がりました。海外では、ワールドワイド配信し 1 億ダウンロードを突破した「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」や「ワンピーストレジャークルーズ」、中国でランキング上位をキープしている「火影忍者モバイル」などラインナップの充実が進み、上半期のネットワークコンテンツ海外比率は 17% となりました。このほかアミューズメント施設では国内既存店売上が昨年対比 107.8% となり好調に推移しました。

映像音楽プロデュース事業では、「ガールズ & パンツァー」が 5 月に発売した劇場版の映像パッケージを中心に、音楽パッケージや関連グッズ、イベントなどが好調で IP として大きく盛り上がりました。「ガールズ & パンツァー」につきましては新作の制作も決定いたしました。また、「ラブライブ！」シリーズは人気が続いており、今年の春実施したファイナルライブの映像パッケージ、夏に放映開始した「ラブライブ！サンシャイン!!」の映像・音楽パッケージも好調です。このほか、「機動戦士ガンダム」シリーズの映像パッケージやオリジナル IP の「アイドルマスター」や、今期成長した新規オリジナル IP「アイドルリッシュセブン」の音楽 CD も人気となりました。

## 【2016年度 通期見込み】

2016年度通期見込みにつきましても、上半期実績、足元の市場動向、商品・サービスの投入予定を踏まえ見直しました。売上高5,900億円 営業利益570億円という見込み数値は、我々にとって過去最高売上高・最高益となります。IPごとに顧客としっかり向き合い、また、持続的成長のための投資も行いながら、この数値を着実に達成したいと思います。

なお、中間期の配当につきましては12円とさせていただきます。期末配当につきましては、当社の株主還元に関する基本方針である年間安定配当24円をベースに配当性向30%を目指すという考えに基づき、今後検討してまいります。

事業セグメント別の見込みにつきましては、トイホビーは通期の売上高・利益見込みを見直しました。売上高については、下半期は年初計画通りです。上半期と下半期の利益の差異については国内におけるプロダクトミックスの変化から利益率がダウンする見込みであること、来期以降の成長に向けた投資を行うことが要因です。投資については、欧米の主力IP「パワーレンジャー」のさらなる訴求とIPブランド価値を高めるため、来年3月の全米映画公開にあわせ大規模なプロモーションを行うことなどを予定しています。

ネットワークエンターテインメントは、下半期コストが先行する見込みです。こちらは複数の要因があります。まず、ネットワークコンテンツにおいては、国内の新規タイトル投入数が上半期9本に対し、下半期14本を予定しており開発費負担や立ち上げコストなど費用が先行する見込みです。それに加え、海外では主力タイトル「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」で世界規模の大型プロモーションを実施しています。また、次世代技術の研究などインキュベーション投資を行います。変化の速いこの業界では、常に最先端の技術に触れていることが必要です。技術と経験を蓄積することで、新たなプラットフォームが登場した際にスピーディな対応が可能となります。最近ではVRへの向き合い方がわかりやすい例だと思えます。このほか、家庭用ゲームでは、今下半期は、利益率の高いリピートや他社タイトルの販売がタイミング的に大きく見込めない編成となっています。アミューズメントビジネスでは、販売機器のアイテム絞り込みを行う予定です。

映像音楽プロデュースの上半期・下半期の差については、「機動戦士ガンダム」シリーズについては年間を通じタイトルを準備している一方、「ラブライブ!」「ガールズ&パンツァー」関連などについては、上半期に大型タイトルの発売が集中したタイトル編成となっているためです。

## 【中期計画の進捗状況】

2015年4月スタートの3カ年の中期計画も後半戦に入りました。中期計画では、自分たちの強みである「IP軸戦略」を強化し、「グローバル市場での成長」をはかることを重点戦略としています。これらを推進するために挑戦とイノベーションを重ね、ヒットの有無に関わらず過去最高売上高 最高益レベルの売上高5,000億円 営業利益500億円を安定的に達成し続けることができるグループを目指します。その上でネクストステージを目指します。

「IP軸戦略の進化」については、「創出・育成力の強化」という点では、「ラブライブ!」「アイドリッシュセブン」「ガールズ&パンツァー」などの有力なIPの創出育成に携わってまいりました。また、(株)ウィズを子会社化することで企画開発力強化もはかっています。「新規IPビジネス」という点では、ライブイベントや、VRを活用した場のように、コト体験を共有することを楽しむビジネスが出口として定着しました。

「ターゲット拡大」という点では、大人女子という新たな層を開拓しています。また、これら施策をスピーディに進めていくために、4月より持株会社の中にIP戦略本部を立ち上げました。この組織には各事業のIPビジネスに関するキーパーソンが参画し、中長期を見据えた全体最適とIP価値最大化の視点で、海外における機動戦士ガンダムの展開や既存IPの展開拡大、大人女子プロジェクトなど、グループ横断で行う複数のプロジェクトを推進しています。

さらに、投資も積極的に行っています。2015年度にはウィズの子会社化をはじめ50億円の案件を実行しました。2016年度についても、IPの海外展開に関する投資などの案件 約80億円に着手しています。この中には、重要なパートナーであり、共に海外展開を強化する目的を持つIPホルダーとの関係をさらに強化するための出資も含んでいます。今後も我々のIP軸戦略を強く、厚く、持続性を高める投資を行っていく予定です。

「グローバル市場での成長」については、「日垂拡大」という点では、アジアにおいてガンプラを中心にトイホビー事業の拡大をはかったほか、ゲームアプリケーションなどネットワークコンテンツの本格展開をスタートしました。「欧米再始動」という点では、大型タイトル投入や他社タイトル販売の拡大による家庭用ゲームビジネスの成長、ネットワークコンテンツの世界ワイド配信、そしてトイホビーにおけるIPラインナップ拡充への取り組みなど、市場での存在感を発揮しつつあります。今後世界からの日本IPへの注目はますます高まり、日本IPのチャンスが広がると考えています。

中期計画後半戦も、「IP軸戦略の進化」と「グローバル市場での成長」を進め、最終年度・2017年度には計数目標である 売上高6,000億円 営業利益600億円の達成を目指します。

ただ、我々のゴールは2017年度ではありません。足元を瞬間的に強くするのではなく、5年後も10年後も継続・成長し続けることが目標です。足元を固めつつも、中長期的な未来を常に意識し、そのために今打つべき手を打っていきたいと思います。

## 【トイホビー事業の動向】

トイホビーの国内ではIPポートフォリオ強化を行っています。10月スタートの新番組「仮面ライダーエグゼイド」は、TVゲームという身近なテーマや斬新なデザインといった新しい要素が人気で、立ち上がり上々です。主力商品の変身ベルトは好調な出足となっており、年末年始商戦でも最主力商品として期待をしています。また「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」は第2期が始まりました。中心商材のガンプラも順調で、引き続き安定した人気となっています。この他にも、「デジモンユニバース アプリモンスターズ」「ヘボット!」といった小学生男児ターゲットのIPもスタートしていますので、定番化を目指し育てていきたいと思えます。

海外でも、年末年始商戦直前の11月にDVDが発売される「ファインディング・ドリー」。特に欧州でアクションドール商材を中心に人気が高い「ミラキュラス」のようにIP拡充に注力しています。それに加え、既存IPの強化を継続します。ガンダムは、日本での「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」第2期放映と同時に海外配信を行うとともに、アジア各地でイベントを開催するなどきめ細かいマーケティングを行います。

「パワーレンジャー」は欧米の軸IPとして、人気が上がって来ておりますが、更なるIP価値拡大に取り組みます。来年には北米で海外で人気の忍者をテーマにした「Power Rangers NINJA STEEL」の放映が始まります。また先ほどもお話ししましたが、3月24日からは全米で映画公開されますので、TVの新作、そして映画公開にあわせ大々的なプロモーションを行い、2017年度以降につなげていきます。このほか、欧米では数年前よりボーイズトイ以外に、ハイターゲット向けフィギュアなどのコレクターズ商材、プラモデルなどの展開を広げています。コレクターズ商材のブランド「TAMASHII NATION」が10周年を迎えるにあたり、12月よりブラジルを皮切りに全世界10都市でワールドツアーイベントを行います。また、ゲームソフト「ドラゴンボール ゼノバース2」の発売、ゲームアプリケーション「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」のワールドワイドキャンペーンにあわせ、映像配信、ケーブルの放映もスタートしますが加えて、トイホビーからまずは、ドラゴンボールのプラモデルを発売してまいります。今後は、トイやカード等のカテゴリーの拡大、グループ内連携など様々な角度から、ドラゴンボールの欧米での定着に向けて施策を強化をしていきます。

## 【ネットワークエンターテインメント事業の動向】

家庭用ゲームでは、引き続き市場が活性化している欧米市場での展開を強化していきます。ワールドワイドでヒットしている「ダークソウルIII」は、10月より追加ダウンロードコンテンツの販売を開始しました。また、この秋発売した「ドラゴンボール ゼノバース2」は、初回出荷140万本を突破しました。今後も欧米に向けては、大型IPタイトルを投入していきます。

新プラットフォームにも積極的にチャレンジします。PSVR向けにローンチ発売した「サマーレッスン」「アイドルマスター シンデレラガールズ ビューイングレボリューション」は非常に高い評価をいただいています。また先日発表されたニンテンドースイッチにもタイトルを提供します。今後もIP軸戦略と技術力の両輪を生かしたバンダイナムコならではの挑戦を行っていきます。

ネットワークコンテンツは、IPの世界観とマッチしたゲーム開発と、ファンの特性を踏まえた運営とプロモーションが効果を発揮しています。国内は既存の定番タイトルの人気を継続し、加えて、新規タイトルを育成することでタイトルポートフォリオを厚くしていきます。10月よりサービス開始した「キングダムセブンフラッグス」、今後投入予定の「GOD EATER ONLINE」など新規タイトルを続々と投入していきます。

海外については、ワールドワイド配信と、ローカライズに主軸を置いた中国のパートナーと組んで行う配信の両方を強化します。その一環として、ワールドワイド展開を更に強化すべく、40か国以上で配信中の「ドラゴンボールZドッカンバトル」と「ワンピーストレジャークルーズ」のコラボキャンペーンなど大型プロモーションを行っています。

アミューズメント施設ビジネスでは、主力店舗へのリソース集中、技術力を活かした「屋内砂浜 海の子」のようなバンダイナムコらしいコンテンツと、カルビーさんとのコラボで話題になったコーラ味のポテチのような差別化された景品などの効果で、国内既存店売上が好調です。このほか、「なぞともCafe」や「アニ ON STATION」のような新業態についても、この施設でしかできない遊びを追求していきます。前年度苦戦したアミューズメント機器については、今年度は絞り込んだ人気タイトルの展開で収益改善を目指します。また、施設と機器が一体となった様々なプロジェクトにも取り組んでいます。バンダイナムコならではの価値提供の1つとして 期間限定のVR研究施設「VR ZONE Project i Can」も大きな反響をいただきました。こういった様々な取り組みを検証しながら、差別化された場やコンテンツの提供を行っていきます。今後の取り組みにご期待ください。

### 【映像音楽プロデュース事業の動向】

映像音楽プロデュースで大ブレイクした「ラブライブ！」ですが、7月からの新作アニメ「ラブライブ！サンシャイン!!」がスタートし従来のファンに加え、新しいファンも入って来て来ています。新シリーズへの移行の際にはファンが離れてしまうこともあるのですが、映像や音楽をはじめ世界観を丁寧につくっていったことを評価していただけたのではないかと思います。今後は、再放送、映像や音楽パッケージの発売、国内外でのライブイベントなど様々な方向から話題を提供し続けていきます。

「機動戦士ガンダム」は、映像音楽事業の基盤として、ハイターゲット向けには「機動戦士ガンダム THE ORIGIN」や「機動戦士ガンダム サンダーボルト」、ティーン向けには「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」というように、各ターゲットに対応した作品を提供していきます。

そして、IPの層を厚くすべく、グループの各事業とも連携をはかりながら、福井晴敏氏を迎え新たに始動する「宇宙戦艦ヤマト2202 愛の戦士たち」、大きな市場になりつつある大人女子向けの「ドリフェス！」や「マジきゅんっ！ルネッサンス」、など様々なバリエーションの作品に挑戦していきます。さらには、ライブイベントやファンクラブビジネスのような新しいニーズに向かってビジネスの裾野拡大も強化します。

2016年度上半期は幸い良い結果となりましたが、変化の速い業界では、現状のやり方の延長では通用しないことはわかっています。常に新しいものを考えていかないと生き残れないという危機感を持ち、イノベーションと投資を行うことが重要です。

我々バンダイナムコは、挑戦無くして成長進化なしと考えています。今後も、時代の変化を読みながら、事業基盤を厚くし、スピードを持って、先手を打つことで5年後、10年後も持続的な成長を続けていきたいと思えます。

以上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