



## 第3四半期業績

(億円)

	2016年度		2017年度		前年同期比	
	3Q(累計)	通期	3Q(累計)	通期見込	3Q(累計)	通期
売上高	4,591	6,200	4,831	6,300	+240	+100
営業利益	601	632	534	570	▲67	▲62
経常利益	605	632	547	580	▲58	▲52
親会社株主に帰属する 当期純利益	465	441	408	415	▲57	▲26
設備投資	161	195	488	540	+327	+345
減価償却実施額	152	218	167	230	+15	+12
ゲームコンテンツ 開発投資	419	590	503	670	+84	+80
広告宣伝費	274	393	265	420	▲9	+27
人件費	385	536	413	520	+28	▲16

## 事業動向(3Q累計前年比)

### トイホビー

売上高	▲13 億円
セグメント利益	▲21 億円

- ・各地域において主要IP商品が安定的に推移  
国内：ライダー、ドラゴンボール  
国内・アジア：ガンダム etc

### ネットワークエンターテインメント

売上高	+244 億円
セグメント利益	▲20 億円

- ・ネットワークコンテンツの主力タイトルが好調継続
- ・家庭用ゲーム：新作「TEKKEN7」、  
欧米レポート販売好調
- ・施設の積極的出店によりコスト先行

### 映像音楽プロデュース

売上高	▲31 億円
セグメント利益	▲29 億円

- ・主力IPの新作映像・商品を3Q以降に展開
- ・「ラブライブ！」シリーズなどのライセンス収入が貢献

## セグメント別業績(前年比)

(億円)

		2016年度		2017年度		前年同期比	
		3Q(累計)	通期	3Q(累計)	通期見込	3Q(累計)	通期
トイホビー	売上高	1,656	2,180	1,643	2,150	▲13	▲30
	セグメント利益	153	133	132	150	▲21	+17
ネットワーク エンターテインメント	売上高	2,609	3,555	2,853	3,800	+244	+245
	セグメント利益	358	420	338	360	▲20	▲60
映像音楽 プロデュース	売上高	409	562	378	500	▲31	▲62
	セグメント利益	119	134	90	120	▲29	▲14
その他	売上高	202	267	202	300	±0	+33
	セグメント利益	12	7	8	10	▲4	+3
全社消去	売上高	▲286	▲367	▲246	▲450	+40	▲83
	セグメント利益	▲42	▲62	▲35	▲70	+7	▲8
合計	売上高	4,591	6,200	4,831	6,300	+240	+100
	営業利益	601	632	534	570	▲67	▲62

## 通期業績（配当）

（億円）

	2016年度	2017年度見込	前年度比
売上高	6,200	6,300	+100
営業利益	632	570	▲62
経常利益	632	580	▲52
親会社株主に帰属する 当期純利益	441	415	▲26

### 配当

新中期計画の還元策を期末配当より前倒しで適用

中間配当 12円

期末配当 83円（ベース配当 20円 業績連動配当 63円）

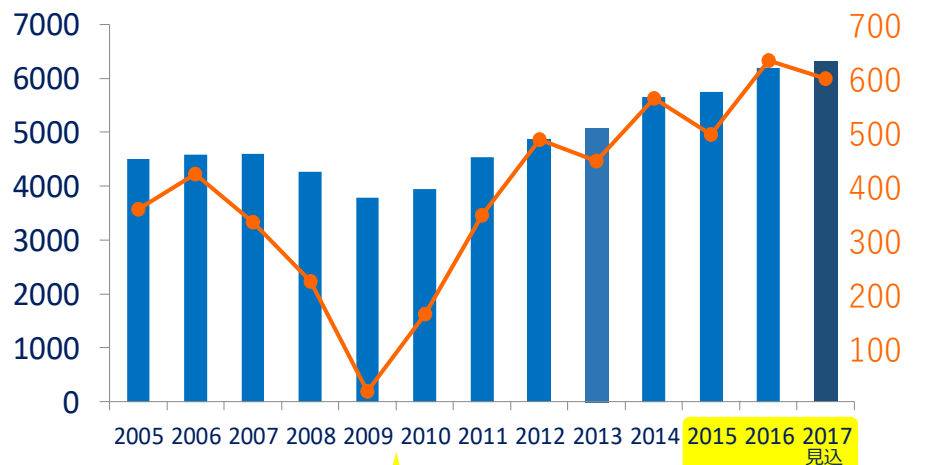
→年間1株あたり95円（ベース配当 32円 業績連動配当 63円）

## これまでのバンダイナムコグループ

単位：億円

売上高

営業利益



リスタートプラン

現中期計画

## 現中期計画の振り返り

<b>企業理念</b>	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		
<b>中期ビジョン</b>			
<b>重点戦略</b>	事業戦略	エリア戦略	
	<b>I P 軸戦略の進化</b> <b>グローバル市場での成長</b>		
	I P 創出力の強化 新規IPビジネス拡大	ターゲット層拡大 事業間連動	日亜拡大 欧米再始動
	<b>機能戦略</b> <b>ビジネスモデル革新への挑戦</b>		
既存モデルの深化      新IPビジネスの創出・育成		グローバル市場でのIP軸戦略	

## 現中期計画の成果

<b>定番IPのイノベーション</b> 	<b>IP創出・育成</b> 
<b>ターゲット層拡大</b> 海外イベント盛況 	<b>IP出口の成長</b> 海外CS ライブ 国内外NE 

## 現中期計画の課題

### 新規IPの創出



もっと創出できたはず・・・

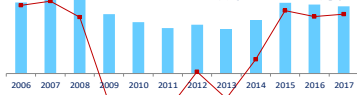


### 新規IP創出にドライブをかける

- ◎ IP創出に向けた体制整備
- ◎ IP創出に向けた積極投資
- ◎ 外部パートナーとの協業拡大

### 海外エリアの拡大

【欧米業績推移】



もっと拡大できたはず・・・



### 攻め方を変える

- ◎ 特定のIPに依存しない豊富なIPポートフォリオの構築
- ◎ ハイターゲット商材拡充による事業拡大
- ◎ 各地域発IPへのチャレンジ

## 新中期計画に向けたチャンス

### 新技術+IP軸戦略



### 日本発IPのWW市場拡大

#### 海外向けNE



#### 海外ライブ



#### ハイターゲット商材



#### 中国市場



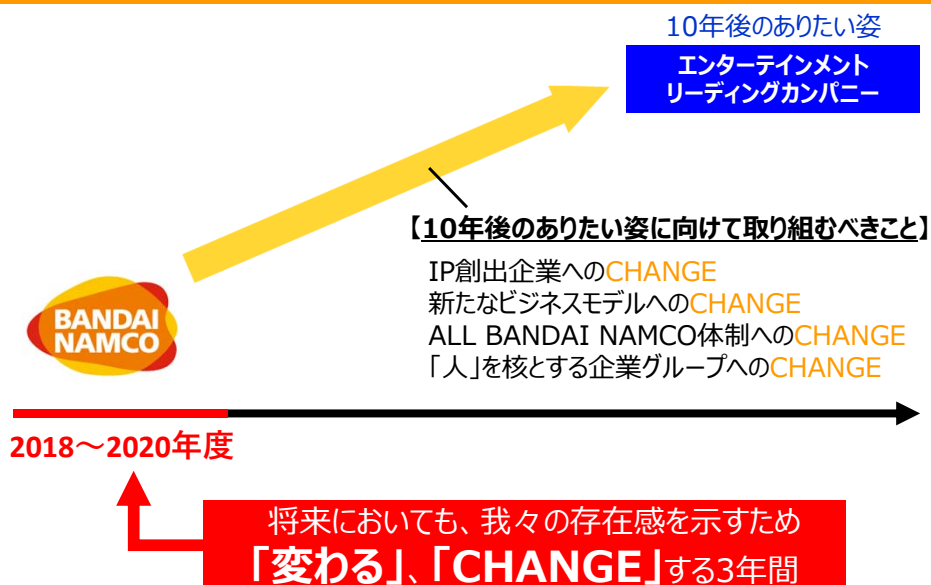
## 10年後のありたい姿



### エンターテインメント リーディングカンパニー

- 世界中の子供たちやファンから、最も期待される存在
- クオリティ、面白さなどで期待される個性あふれる会社と社員の集合体

## 新中期計画の方向性



## 企業理念

ミッション

**夢・遊び・感動**

ビジョン

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

## 新中期ビジョン

**CHANGE** for the **NEXT**  
**挑戦 成長 進化**

EMPOWER    GAIN MOMENTUM    ACCELERATE EVOLUTION

## 計数目標

	2017年度見込	2020年度目標
売上高	6,300億円	7,500億円
営業利益	570億円	750億円
営業利益率	9.0%	10.0%以上
ROE	11.4%	10.0%以上

## 新組織体制

2018年4月～  
5ユニット体制



### トイホビー

主幹：バンダイ



### ネットワークエンターテインメント

主幹：バンダイナムコエンターテインメント



### リアルエンターテインメント

主幹：バンダイナムコアミューズメント  
(ナムコ社名変更)



### 映像音楽プロデュース

主幹：バンダイナムコアーツ  
(バンダイビジュアル・ランティス統合)



### IPクリエイション

主幹：サンライズ



関連事業会社



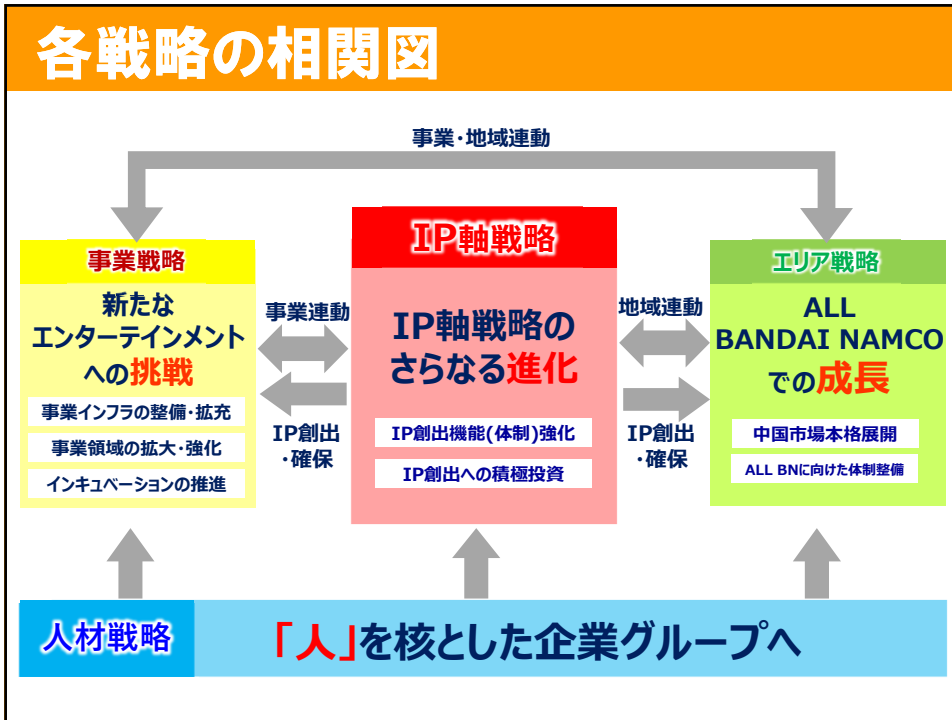
# 新中期計画概要

企業理念	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		
中期ビジョン	<b>CHANGE for the NEXT</b> <b>挑戦 成長 進化</b> <small>EMPLOYEE OWN MINDSET PEERLESS EVOLUTION</small>		
重点戦略	IP軸戦略	IP軸戦略のさらなる <b>進化</b> IP創出機能(体制)強化      IP創出への積極投資	
	事業戦略	新たなエンターテインメントへの <b>挑戦</b> 事業インフラの整備・拡充      事業領域の拡大・強化      インキュベーションの推進	
	エリア戦略	ALL BANDAI NAMCOでの <b>成長</b> 中国市場本格展開      ALL BNに向けた体制整備	
	人材戦略	「人」を核とした <b>企業グループ</b> へ 社員が「個」の力を最大限発揮しチャレンジを後押しする環境整備	

# 重点戦略とユニットの相関図

CHANGE for the NEXT 挑戦 成長 進化		トイホビー	ネットワーク エンター テインメント	リアル エンター テインメント	映像音楽 プロデュース	IP クリエイション
IP軸戦略	IP創出機能(体制)強化				◎	◎
	IP創出への積極投資				◎	◎
事業戦略	事業インフラの整備・拡充		◎			
	事業領域の拡大・強化	◎	◎	◎	◎	
	インキュベーションの推進					
エリア戦略	中国市場本格展開	◎	◎			
	ALL BNに向けた体制整備					
人材戦略	社員が「個」の力を最大限発揮し チャレンジを後押しする環境整備					

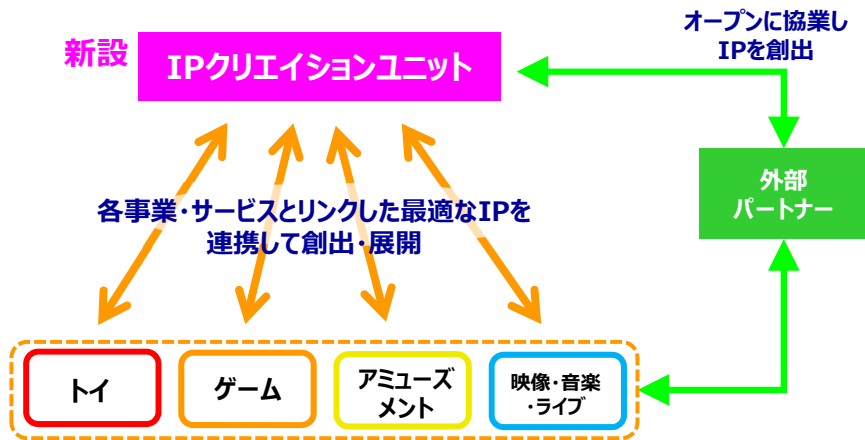
# 各戦略の相関図



## IP軸戦略 IP軸戦略のさらなる進化

### IP創出機能(体制)強化

#### IP創出にドライブをかける



# IP軸戦略のさらなる進化

## IP創出への積極投資

2018～2020年度  
IP創出のための投資

※パートナーシップ強化投資(出資)は含まず

**250億**

2015～2017年度  
IP創出のための投資 **200億**

IP創出・IP軸戦略支援 **50億**  
パートナーシップ強化投資(出資) 150億

5倍

●オリジナルIP創出投資 **100億**

- ・IPクリエイションユニット 60億
- ・オリジナルIP開発(各ユニット) 40億

●IP戦略本部による投資 **100億**

- ・外部IPとの取り組み 50億
- ・内部IP軸戦略支援 50億

●チャレンジ支援投資 **50億**

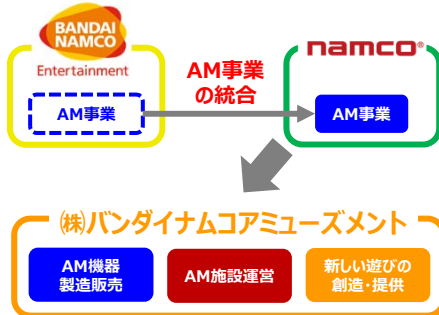
- ・新規事業、新技術等

# 新たなエンターテインメントへの挑戦

## 事業インフラの整備・拡充

### リアルエンターテインメントユニットの新設

AM事業を統合し、リアルエンターテインメントの提供を行う集団として、さらなる進化を目指す



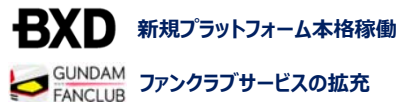
### 新規デジタルサービスの創出

デジタル機能の集約とプラットフォーム強化・拡充による新しいデジタルサービスの創出加速

●動画配信機能の集約



●プラットフォームの強化・拡充



事業戦略

## 新たなエンターテインメントへの挑戦

### 事業領域の拡大・強化：①ハイターゲット事業強化

#### BANDAI SPIRITS 設立



ハイターゲット向け事業の別ブランド展開により  
事業のスピードアップをはかり  
世界NO.1の総合ホビーエンターテインメント企業へ

事業戦略

## 新たなエンターテインメントへの挑戦

### 事業領域の拡大・強化：②ライブエンターテインメント事業強化

#### (株)バンダイナムコアーツ設立



映像と音楽が融合した  
新しいエンターテインメントの創出  
映像と音楽がより連携したIP創出

#### 海外ライブイベント強化

海外の日本IPファン、  
アニソンファンに向けた  
イベントを強化



#### 渋谷複合施設の新設

自ら「場」を保有することにより、  
ライブエンターテインメント事業を強化



#### eスポーツへの本格参入

新ジャンル  
ゲーム&ライブへの挑戦



## 地域軸体制に向けた取り組み

### 中国市場本格展開



中国市場での事業拡大に向け、  
ALL BANDAI NAMCOで取り組む

中国(上海)に地域持株会社設立

BANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD  
万代南夢宮(中国)投資有限公司

新設予定



現地に根付いたIP軸戦略を推進し  
No.1エンターテインメント企業を目指す

### 体制整備

各地域にてALL BANDAI NAMCO  
で取り組むための体制を整備

#### ONEオフィスの推進

香港地域・英国・・・ONEオフィス体制完了  
中国・・・2018年度より実施予定

今後、他の地域においても  
ALL BANDAI NAMCOを実行する体制へ

#### BANDAI NAMCOブランドの訴求



2018年度より、各地域の  
コーポレートマークを順次統一

様々な個性を持つ社員が 生き生きと働くことができる企業グループへ



## 『面白さで勝つ 人材経営の企業グループ』

グローバル人材育成

IP創出・新規事業チャレンジ支援

チャレンジ評価制度

多様な人材活用

働き方改革への取り組み

人材交流

## 資本政策(株主還元策)

資本コストやROEをこれまで以上に意識した株主還元策へ見直し

【現在】

安定的な配当額として年間24円をベースに、  
連結配当性向30%を目標に株主還元を実施する

【変更内容】

安定的な配当額としてDOE2%をベースに、  
総還元性向50%以上を目標に株主還元を実施する

2018年3月期期末配当より、前倒して実施

## 10年後に向けて



**CHANGE** for the **NEXT**  
**挑戦 成長 進化**  
EMPOWER GAIN MOMENTUM ACCELERATE EVOLUTION

危機感と好奇心を持って、新たなチャレンジへ



## ご参考：計数目標(ユニット別)

(単位：億円)

		2017年度
		通期見込
トイホビー	売上高	2,150
	セグメント利益	150
ネットワーク エンター テインメント	売上高	3,800
	セグメント利益	360
映像音楽 プロデュース	売上高	500
	セグメント利益	120
その他	売上高	300
	セグメント利益	10
全社消去	売上高	▲450
	セグメント利益	▲70
合計	売上高	6,300
	営業利益	570



		2020年度
		通期目標
トイホビー	売上高	2,750
	セグメント利益	200
ネットワーク エンター テインメント	売上高	3,100
	セグメント利益	410
リアル エンター テインメント	売上高	1,300
	セグメント利益	80
映像音楽 プロデュース	売上高	400
	セグメント利益	80
IP クリエイション	売上高	180
	セグメント利益	60
その他	売上高	320
	セグメント利益	10
全社消去	売上高	▲550
	セグメント利益	▲90
合計	売上高	7,500
	営業利益	750