

【2013 年度実績】

2013 年度（2014 年 3 月期）は、トイホビー事業の国内とコンテンツ事業の好調により、売上高は経営統合後 初めて 5,000 億円を超え、過去最高売上となりました。これは、「IP 軸戦略※」がグループ全体に浸透し、戦略を自分たちのものとして使いこなすことが出来てきたからだと思えます。5,000 億円を超えたことは、社員にとっても自信にもなりました。この結果を一時的なものということではなく、安定的にできるグループを目指します。

なお、2013 年度の配当は、当社の還元に関する基本方針に基づき、安定配当 24 円に業績連動部分 11 円を加え、年間 1 株あたり 35 円を予定しております。

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

事業セグメント別の概況を総括すると、トイホビー事業の国内とコンテンツ事業の好調が、苦戦している事業や地域をカバーしました。トイホビー事業の国内では、「スーパー戦隊」シリーズなど定番 IP の好調に加え、新規 IP「アイカツ!」の垂直立ち上げが加わり、好調に推移しました。トイホビー事業の海外はアジアが好調なものの、欧米で「Power Rangers(パワーレンジャー)」以外の IP が苦戦しました。コンテンツ事業は、家庭用、業務用、映像音楽など各事業の好調に加え、ネットワークコンテンツが新たな柱として加わり、規模を拡大しました。アミューズメント施設事業は、新規テーマパークのオープンなど、新たなチャレンジを行いましたが、国内既存店売上 93.8%と苦戦しました。これを受け、2014 年度をより身軽な形でスタートするため、不採算店舗閉鎖などに伴う特別損失 約 33 億円を計上しました。

地域別では、アジアが好調に推移した一方、欧米が苦戦しました。なお、アジアについては、日本からの輸出分を含めると 300 億円規模のビジネスに成長しました。

ここで投資についての考え方をご説明します。2013 年度は、年初より、通常年度の開発投資や広告宣伝に加え、将来の成長に向けた先行投資を行う年と位置づけていました。実績としては、海外スタジオの設立など、年初より予定していたものに加え、環境変化に対応するため、期中に急遽アプリ関連の追加投資を行い、通常年度より約 50 億円多く投資を行いました。

今後、足の早い施策についてはコストをかけた成果を迅速に刈り取っていきます。2013 年度は、アプリ関連の追加投資効果もあり、ネットワークコンテンツ全体の売上は 685 億円と前期比で約 90 億円増加しました。これは、スピーディな投資判断が、成果につながった事例です。2014 年度についても、環境変化に対応するためのスピーディな動きに加え、次期中期計画に向けた仕込・準備も必要だと考えています。投資の是非や金額については、社内で厳しく精査しますが、必要なタイミングで、積極的に投資を行っていきます。

【2014 年度計画】

2014 年度業績は、売上高 5,000 億円 営業利益 450 億円と、ほぼ前年並みを計画しています。事業別の内容については後程ご説明しますが、この数字は、現時点の商品ラインナップと販売計画を元にしています。それに加え、ユーザー嗜好や技術の変化の速さ、消費増税後の不透明な環境を踏まえ、精査しました。個人的な想いとしては、もっと上を目指していきたいという気持ちは当然あります。しかし、2014 年度については、まずは、苦戦している事業・地域を立て直し、次の中期計画で各事業がステップアップするための基盤を確固たるものにすることを優先したいと思えます。

トイホビー事業の国内では、圧倒的 NO.1 に向けターゲット拡大や新規 IP 投入により、売上拡大を目指します。利益面では、競争が激しいデジタルカード市場における、新型筐体投入に伴う減価償却費の増加を見込んでいます。課題である欧米は、「Power Rangers」シリーズの強化と新規 IP 投入で赤字幅を圧縮できる見込みですが、本格的な回復成長は次期中期計画となる見込みです。

コンテンツ事業については、家庭用は、ワールドワイド展開の大型タイトル「DARK SOULS (ダークソウル) 2」やリピート販売が好調だった前期比で減収を見込んでいます。業務用では、不透明な国内施設市場や、景品の原価高騰による影響を見込んでいます。ネットワークコンテンツは、SNS 市場が成熟期に入ると見ていることに加え、アプリ市場の競争激化による開発費や広告宣伝費の増加を見込んでいます。映像音楽コンテンツについては、複数の新規タイトルが好調だった前期比で売上減となる見込みです。また「機動戦士ガンダム」が 35 周年ということで広告宣伝費の増加も見込んでいます。

アミューズメント施設事業は、不採算店舗閉鎖や継続店舗の減損効果、国内基盤事業の立て直し、IP と融合した施設の貢献などにより、回復する見込みです。

地域別の計画では、欧米回復を最優先にグループ一丸となり取り組みます。また、アジアは前期が 15 か月決算だった影響がありますが引き続き積極的に展開していきます。

バンダイナムコグループは、大きく落ち込んだ業績を、「IP 軸戦略」により立て直してきました。現在進行中の中期計画では、1 年目の 2012 年度に最高益を、2 年目の 2013 年度には最高売上を達成しました。私は、中期的に、まずグローバル競争に勝ち抜ける過去最高売上・最高益レベルである売上 5,000 億円 営業利益 500 億円を安定的にできるグループを目指したいと思っています。その上で、グループとして、次のステージを目指したいと思えます。そこで、2014 年度は、この 2 年の成果と課題を受け、次期中期計画の準備と基盤作りを行う年とします。「IP 軸戦略」を、よりダイナミックに展開し、シェア拡大を貪欲に目指すとともに、トイホビーの欧米とアミューズメント施設事業の立て直しに全力で取り組みます。

【トイホビー事業の動向】

国内トイホビー市場では、今後も積極果敢に攻めていきます。「スーパー戦隊」「仮面ライダー」「プリキュア」シリーズなどの定番 IP は、メディアとの連携や、横連動のビジネスモデルなどでさらに展開を強化していきます。また新規 IP では、1月の商品発売以来、人気となっている「妖怪ウォッチ」は、市場での人気にこたえるべく、生産体制を増強しました。今後も、妖怪メダルを軸に各カテゴリで商品を発売。まずは50億円以上の規模を目指します。このほかにも、マーベル社の「アベンジャーズ」のアニメ化作品「ディスク・ウォーズ：アベンジャーズ」や、デジタルカード発の「マジンボーン」など、新規 IP を続々投入します。また、新たなターゲットとして開拓中の大人の女性層に向けても「美少女戦士セーラームーン」などの IP を活用した商品を展開していきます。

トイホビーの最優先課題は欧米の回復です。主力の「Power Rangers」は2月から北米で日本の「海賊戦隊ゴーカイジャー」をリメイクした新番組がスタートしました。足元では、視聴環境の向上により視聴率がアップするとともに商品販売も好調です。WEBを活用したプロモーション施策などで、今後も話題を喚起していきます。欧州での放映が始まった「パックマン」は、事前のマーケティング期間をしっかりとることで、好スタートをきりました。「パックマン」については、欧州での成功モデルを、ワールドワイドでの展開につなげていきます。

好調なアジアでは、更にスピードアップをはかります。1月からは香港で「アイカツ！」のTV放映・商品販売が始まりました。玩具やカードだけでなく、ショップもオープンし、日本同様各事業を横断したIP軸戦略を進めています。「アイカツ！」は、アジア6か国での放映が予定されており、各地域の特徴にあわせた展開を行っていきます。また、現地メディアとの強力な連動や、現地嗜好にあわせたオリジナルIP展開も引き続き行います。アジアのコントロールタワー香港ではグループ7社のオフィスを1つに集約し事業展開しています。これによりコミュニケーションが活発になり、事業を横断した協力体制が現場発でとれるようになってきました。アジアの元気の背景には、各事業が一体となって動くone BANDINAMCO 効果もあると思います。将来的には、日本やアジアにおける横連動の成功事例を他の地域でも進めていきたいと思っています。

【コンテンツ事業の動向】

コンテンツは、環境変化にさらに迅速に対応していきます。家庭用は、国内向けの人気IPタイトル、ワールドワイドで展開するFCタイトル、F2Pなどネットワークと融合したタイトル、ターゲット拡大や新たなジャンルのチャレンジタイトルを、IP特性にあわせバランスよく展開します。PS4やX-box Oneといった新プラットフォームについても、IP軸戦略における有力な出口として、ユーザー特性にあわせたタイトルを提供していきます。

業務用では、開発力を活かした業務用ゲーム機や景品を投入し、アミューズメント施設市場を牽引していきたいと思っております。業務用については、国内だけでなく、複合施設が増加している新興国の見本市に積極的に出展し、販売拡大をはかっています。円安による原価高の影響を受けている景品では、極小サイズのフィギュアなど、高付加価値で生産性の高い新たな商品にも挑戦します。また、ロトビジネスの日本での流通拡大や海外展開も強化していきます。

ネットワークコンテンツは、出口の変化に、さらにスピーディに対応します。2014年度についてはSNSやオンラインゲームは既存の人気タイトルの安定運営に注力します。また、オンラインゲームについては、新たなタイトル開発にも着手しています。アプリについては、3月にスタートした「ジョジョの奇妙な冒険スターダストシューターズ」が好スタートをきりました。今後も「ワンピーストレジャークルーズ」などの戦略タイトルを投入し、伸びるポテンシャルのあるタイトルにリソースの選択と集中を行います。今後の伸びしろである海外については、パートナーと組み、スマートフォンやPC向けに複数タイトルを投入し中長期的な視点で展開し育成をはかっていきます。

映像音楽コンテンツでは、ここ数年で、「宇宙戦艦ヤマト2199」「ラブライブ!」「ガールズ&パンツァー」など、新規タイトルが立ち上がってきています。今後もガンダムなど定番人気タイトルを軸に新たな挑戦を行います。

また、バンダイナムコならではの強みを活かし、リアルとバーチャルを融合したライブビジネスにも積極的に取り組んでいます。2013年度には「ラブライブ!」や「アイドルマスター」など年間で376公演を行い非常に手応えを感じています。今後もIP軸戦略の新たな出口として強化していきます。

そして、2014年は「機動戦士ガンダム」の35周年です。「機動戦士ガンダムUC」「ガンダムGのレコンギスタ」「機動戦士ガンダム THE ORIGIN」の3作品を軸に、40周年、50周年に向けてグループをあげて盛り上げていきます。

このほか、中長期的な取組みになりますが、「機動戦士ガンダム」や「アイカツ!」に続くオリジナルIPの創出育成にも力を入れます。既に新たな取組として、グループ内のIPオーディションの仕組みを導入しました。このIPオーディションを通過した新IPは、次の中期計画には登場予定です。

【アミューズメント施設事業の動向】

グループのバリューチェーンに欠かせない存在であるアミューズメント施設事業を立て直すべく、4月からナムコの萩原 新社長のもと、各種施策をスピーディに進めています。私は、萩原社長には、過去ゲーム事業を立て直してきた実力を活かし、グループ内での連携の強化、いい意味で客観的な異なる視点での改革に取り組んで欲しいと思っています。事業面での最優先は、国内基盤事業の立て直しです。すでに営業力強化のため、本部から人員をフロントに配置するなど、現場の強化と効率化を行っています。

このほか、景品を活用した年間キャンペーンなど、何度も来ていただける店づくりを進めています。また、グループならではの強みを活かすことができるテーマパークや、IPと物販、IPと飲食を融合した新業態を、新たな柱に育成していきます。アミューズメント施設については、次期中期計画で成長するための下地作りをしっかりと行います。

【中長期的に目指す方向性について】

バンダイナムコグループが、10年、20年と存続成長するためには、グローバル競争に勝ち抜く基盤が必要です。そのために、過去最高売上・最高益レベルである売上5,000億円 営業利益500億円を安定的にできるグループとなり、その上で次のステージを目指したいと思います。エンジンとなるのは、やはり「IP軸戦略」です。「IP軸戦略」にさらに磨きをかけ推進していきたいと思います。そして、次のステージへ進むには、海外展開の安定・拡大は必須ですが、さらに新たな要素が何か必要です。

2014年度は、次期中期計画に向け、それが何なのか、何が足りないのか、それをやるには何をしなければならないのか、社内で徹底的に議論したいと思います。2014年度も、現状満足することなく、社員一丸となりチャレンジし続けるバンダイナムコでありたいと思います。

以上