

## 【2016年度業績】

2016年度は、社員の粘り強い頑張りで、2017年2月時点の通期見込みを全ての事業が上回り、売上高6,200億円 営業利益632億円と過去最高の売上高・利益となりました。また、現在進行中の中期計画で最終年度の計数目標として掲げている売上高6,000億円 営業利益600億円を1年前倒しで達成することができました。セグメント別では、ネットワークエンターテインメント事業と映像音楽プロデュース事業については過去最高の業績となりました。

2月時点の見込みとの差異についてご説明します。玩具ホビー事業はほぼ見込み通りの実績となりました。第4四半期に国内でスタートした主要IP「スーパー戦隊」や「プリキュア」の新シリーズ商品は順調に立ち上がっています。

ネットワークエンターテインメント事業は、「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」の周年キャンペーン効果もあり、ネットワークコンテンツの主力タイトルの好調が続きました。この結果年間のネットワークコンテンツ売上は1,586億円のうちアプリ売上は1,379億円となりました。また家庭用ゲームでは、欧米の「ドラゴンボール ゼノバース2」や過去タイトルのリピート販売、ダウンロードコンテンツの販売が想定を上回りました。このほか、2015年度苦戦したアミューズメント機器は、赤字を見込んでいましたが、効率化や既存機器の販売が順調に推移したことにより黒字化することが出来ました。

映像音楽プロデュース事業は、「ラブライブ! サンシャイン!!」の映像・音楽パッケージ、第4四半期開催の大型ライブイベントが好調で見込みを上回りました。

セグメント別の実績について前年比でご説明します。まず玩具ホビー事業では、国内の「機動戦士ガンダム」「仮面ライダー」などの主力IPが前年を上回りましたが、「妖怪ウォッチ」の売上減などの影響を受けました。海外は、アジアで引き続きガンプラやハイターゲット向け商品が好調でしたが、「妖怪ウォッチ」や「スーパー戦隊」を中心に好調だった前年には及びませんでした。欧米は主力の「パワーレンジャー」が堅調に推移しました。費用面では、北米を中心に3月末の「パワーレンジャー」劇場版公開に向け約10億円の商品に関する大型プロモーションを実施しました。

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と家庭用ゲームが大きく貢献しました。ネットワークコンテンツは、「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」「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」「ワンピース トレジャークルーズ」など、主要タイトルが1年を通じて高い人気となりました。1.5億DLを超えた「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」は海外ファンのウエイトが足元では半分近い割合になっています。ネットワークコンテンツ事業全体でも海外比率は18%となりました。家庭用ゲームでは、特にダウンロード比率が高く、年間480万本を販売した「DARK SOULSⅢ」、200万本を販売した「ドラゴンボール ゼノバース2」といったワールドワイドタイトルが貢献しました。また、アミューズメント施設は、国内施設が好調で既存店売上が昨対

105.9%となりました。さらに、2015年度に損失を計上したアミューズメント機器は採算を重視した開発へのシフトなどを行い黒字化することができました。

映像音楽プロデュース事業は、「ラブライブ！サンシャイン!!」が前作「ラブライブ！」と同様の高い支持を得ることができました。TVアニメの映像パッケージ7巻で48万枚を販売するなど、映像音楽パッケージ販売やライブイベントの好調が続きました。また、「ガールズ&パンツァー」が劇場版を中心に過去のTV版も含めて大きく盛り上がりました。定番の「機動戦士ガンダム」シリーズについても、「THE ORIGIN」シリーズを中心に安定した人気となりました。

### 【2016年度株主還元】

2016年度はグループ全体で総括すると、事業や地域により差はありますが、我々のIP軸戦略が良い形で回り、総じてヒットに恵まれた1年であったと感じています。

1株当たりの年間配当金については、安定配当24円 配当性向30%を目指すという株主還元方針の通り、安定配当24円に業績連動配当38円、さらに特別配当20円を加え年間の1株当たりの配当金は82円とさせていただきます。特別配当は、過去最高売上高・最高益の達成、中期計画で目指した計数目標 売上高6,000億円 営業利益600億円を1年前倒しで達成できた感謝の気持ちを込めて実施いたします。

### 【2017年度計画】

2017年度の年間計画は 売上高6,000億円 営業利益570億円です。2017年度は当初計画になかった持株会社のIP戦略本部による戦略投資として30億円を予定しています。中期計画で目指している売上高6,000億円 営業利益600億円を達成しましたが、大切なのは長期的視点で持続的成長をさせることです。変化が速い環境下では、前期のヒットがそのまま続くという楽観視はできない状況です。市場の変化に対応しながら、中期計画の最終年度として、次の成長につながる種まきについては、投資も含めて引き続き積極的に行っていきます。この持株会社の投資については定番IPを強化するための投資、新技術の研究開発の費用などに投下していきます。

事業別に2016年度との差異のポイントをご説明しますと、まず、トイホビー事業は、前期約250億円の売上実績の景品・ロト事業が加わります。事業面では各地域で定番IPをしっかり展開していくほか、ハイターゲット向けなどターゲット拡大を強化します。費用面では、2016年度下期に投入した「データカードダスドラゴンボールヒーローズ」好調に伴うカード筐体の増加により上期は償却費の増加を見込んでいますが、年間では前年並みとなる見込みです。また下期は前期行なった欧米「パワーレンジャー」のプロモーション費用の減少を踏まえています。

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については主力タイトルの強い安定収益を基盤に、新規タイトルを国内外で46タイトル投入する予定です。

また、ゲームアプリケーションに続くネットワークを活用した新規事業にも積極的に投資していきたいと考えています。家庭用ゲームでは、2016年度は4月発売の「DARK SOULSⅢ」が480万本と欧米を中心に計画を大きく上回る大ヒットとなり、ダウンロード比率も高く利益にも貢献しました。

2017年度は、ワールドワイドで実績のある鉄拳シリーズの最新作「鉄拳7」を6月に、またエースコンバットシリーズの最新作「エースコンバット7」も発売する予定です。「鉄拳7」は年間210万本を見込んでおりますが、計画以上の販売を目指しプロモーションの強化など積極的に取り組んでまいります。アミューズメントビジネスは、国内外において新業態施設を含め積極的に出店していくほか、この夏新宿にVRの大型施設を出店する予定です。オープンに向け、お客様に喜んでいただけるコンテンツを提供するため、積極的な開発投資を実行していきます。

映像音楽プロデュース事業については、タイトル編成が業績に影響する見込みです。2016年度貢献した3つのIPについては、「ガールズ&パンツァー」は2016年度は5月に劇場版パッケージが発売され年間を通じ盛り上がりましたが、2017年度はOVA最終章1話の公開が12月となる予定です。「ラブライブ! サンシャイン!!」は2016年度は7月よりTV放映され、9月より映像パッケージが発売されましたが、2017年度は秋からTV放映がスタートする予定です。また「機動戦士ガンダム」についても2016年度は「THE ORIGIN」シリーズが2作品公開されましたが、現状は秋公開予定の1作品を前提としています。

これらグループ全体の各事業の商品・サービスのラインナップを精査し投資を折り込んだ結果が、2017年度の計数計画となります。

### 【中期計画の進捗】

2017年度は進行中の中期計画最終年度です。この3年の我々の目標は、変化の速い環境下でヒットの有無に左右されず、売上高5,000億円 営業利益500億円を安定して達成し続けるグループとなること。これが出来たうえでネクストステージを目指していくということです。

重点戦略としては、我々の強みであるIP軸戦略の強化、グローバル展開の拡大 新たなビジネスモデルへの挑戦に取り組んできました。IP軸戦略強化関連の戦略投資としては 中期計画1年目と2年目で約100億円の投資を実行しました。戦略投資の2017年度分としては、先程お話ししたIP戦略本部の30億円を含め 現時点で60億円の投資を予定しています。

この2年間の成果としては、定番IP強化や新たなIP出口の登場などにより、IPや事業の安定基盤が厚くなってきています。しかしまだまだ課題はあり満足はしておりません。もっと多くの新しいIPを創出し、海外もさらに開拓していきたいと考えています。

我々が目指すのは、10年後も20年後もバンダイナムコグループが持続的に成長し続けることです。最終年度の2017年度も投資を含め積極的に攻めの手を打ってまいります。私自身最終年度に力を入れていきたいと思っているのは、新規IP創出に加え、「機動戦士ガンダム」や「ドラゴンボール」など

の定番 IP の海外での可能性を追求することです。事業と地域を横断し戦略的に取り組んでいきたいと思えます。

### 【2017年度トイホビー事業の動向】

トイホビー事業の国内は定番 IP 商品の最大化を目指しています。足元で好調な「スーパー戦隊」「仮面ライダー」「プリキュア」「アンパンマン」などの定番 IP は、重点商品の投入やイベント・キャンペーンで盛り上げをはかります。また夏からは「ウルトラマン」「妖怪ウォッチ」の新番組が始まりますので、番組と連動した商品を強力に立ち上げていきます。「ドラゴンボール」については、昨年の導入以来人気が高くシェア拡大にもつながっているデータカードダス新筐体を中心に展開します。

「機動戦士ガンダム」は中心商材であるガンプラの総合施設で世界一の品ぞろえを誇る「THE GUNDAM BASE TOKYO」が夏にお台場にオープンし、秋には「機動戦士ガンダム UC」の実物大立像がお目見えします。常にこういった話題喚起を続けながら国内外のファンに情報発信をしガンダムのブランド価値を向上させていきます。またバンプレストが加わったことでハイターゲット向け商品強化にスピードをもって取り組みます。既にプロジェクトがスタートしており、企画面での連携やトイ流通とアミューズメント流通活用による流通網の拡大、大人女子の取り組み強化といったテーマに取り組んでいます。

海外では 欧米主力の「パワーレンジャー」については3月末からの劇場映画の人気も高く、北米では6千以上の売り場で商品展開を行っています。公開地域が順次拡大されますので2017年度の商品販売につなげていきたいと思えます。また欧米では、家庭用ゲームやゲームアプリケーションで人気の高さが証明された「ドラゴンボール」の商品展開に取り組めます。幅広いターゲットにリーチできるよう、ボーイズトイ、コレクターズフィギュア、プラモデル、カードなど、カテゴリーや価格帯も幅を持たせていきます。トイの対象年齢である子どもたちは、いずれ家庭用ゲームやゲームアプリケーションのユーザー層となります。トイ商材を投入することで将来のファン層育成につなげていきます。このほか、欧米ではハイターゲット商材を強化すべく、日本 IP に加え海外発 IP の商品を強化していきます。一方、アジアは日亜一貫通貫戦略のもと IP やエリアを拡大していきます。好調なガンプラについては、先程お話しした国内のガンプラ総合施設や韓国のガンプラ施設のように、アジアのその他の地域でも情報発信基地の設置を検討してまいります。これまで展開しきれていなかった中国についても、既に人気の高い「ウルトラマン」を軸に中長期的に取り組んでいきたいと思えます

### 【2017年度ネットワークエンターテインメント事業の動向】

ネットワークコンテンツは、足元では IP 特性を活かしたゲーム開発と運営を支持いただき、各地域の主力タイトルが安定した人気です。今期も「アイドルマスター ミリオンライブ」などの戦略タイトルを含め、新タイトルを投入していきます。また、アニメ化が決まった「アイドリッシュセブン」のようにゲームアプリケーション発の IP 創出も行っています。海外については、市場規模が大きい北米、中国、欧州などでまだまだ拡大の余地がありますので、「ドラゴンボール」や「NARUTO-ナルト-」など強いタイトルのエリア拡大や現地 IP を活用したアプリへの挑戦を行っていきます。ネットワークコンテンツの2017年度の海外比率は23%を見込んでいます。

家庭用ゲームについては引き続き市場の大きい海外に向けワールドワイド展開タイトルを投入します。2017年度は、対戦格闘ゲーム「鉄拳」、フライトシューティングゲーム「エースコンバット」の新作を投入予定です。両作品とも新たな顧客創造を目指しており開発陣が総力を挙げて開発しておりますので是非ご期待ください。また、今後は日本 IP だけでなく海外発 IP にも取り組んでいくほか、ニンテンドースイッチなど新プラットフォームにも積極的に対応します。

アミューズメント機器は、人気機器の安定展開と効率化を追求するとともに、新たなチャレンジもしていきます。既に発表していますがこの夏には、新宿に1,100坪の大型VR施設「VR ZONE SHINJUKU」をオープンします。昨年夏の期間限定店舗で得た知見を、機器開発や運営に生かし、多くのアクティビティを用意する予定です。カジノに向けては、オーストラリア大手ゲーミング開発会社と提携しゲーミングマシンを共同開発しています。この夏には第1弾としてパックマンのビデオスロット機が登場します。市場の反応をみながら、我々の保有するIPを活かした第2弾、第3弾も開発予定です。アミューズメント施設は景品や景品機器の充実もあり国内既存店が好調で引き続き積極的な出店を行います。新業態についても、4月オープンの屋内アスレチック施設など様々なものに取り組んでいます。今後も我々の強みを生かせる場を広げていきたいと思えます。

これら既存事業に加え、変化の速い市場を見据え AI 技術を活用した新サービスの創出やリアルとWEBを融合した新サービスなど今後も積極的に新規事業創出にチャレンジします。

### 【2017年度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事業では、タイトル端境期となる上期は下期に向け、IP や作品の話題を盛り上げていきます。環境変化が速く出口が多様化する中、やはり1番大事なのはいかに魅力的なIPを創出するかということです。オールターゲットを対象に、IPのイノベーション、新しくチャレンジするIP、実写などをバランス良く展開できるよう、ポートフォリオを意識していきます。2017年度は「機動戦士ガンダム」「ラブライブ！サンシャイン!!」「ガールズ&パンツァー」に加え、「宇宙戦艦ヤマト」や「コードギアス」などのシリーズ、新たなチャレンジとしてはグループ発IPの「アイドリッシュセブン」や「くまのがっこう」の映像化にも取り組みます。

IP プロデュースの強化という観点では、ファンに直接リーチできるライブイベント、ファンクラブサイト、ECサイトなどを強化していきます。ライブイベントについては将来に向けた海外拡大の基盤づくりとして、海外での開催やライブビューイングにも力を入れます。4月下旬には台湾でアイドルマスターのライブを開催し、現地と国内外のライブビューイングをあわせて累計動員数が2万7千人となるなど好評でした。また、海外に向けた施策の1つとして、国内アニメ関連会社とパートナーシップを組み、アニソン配信会社アニュータを設立しました。国内だけでなく海外のファンにもIPやアニソンの魅力を伝え、ファンの育成をはかっていきたいと思ひます。このほか新たな試みとして、アニソン歌手や声優の発掘育成を目的に、株式会社アミューズと組んでオーディションにも挑戦します。

中期計画の1年目、2年目を振り返ると、我々は、今の時代のインフラに良い形でIP軸戦略を乗せることができました。しかし、先程申し上げたように、まだまだ課題があります。新しいIPの創出、海外拡大、ターゲット拡大、新たなビジネスモデル創出など、もっとやれたのでは、もっとやりたかったという思ひがあります。

これだけ環境変化が速い中では現状満足に陥るとあつと言う間に乗り遅れます。常に危機感を持ってチャレンジし続けることが何より大切です。10年後も20年後も“バンダイナムコが1番IPやファンに真摯に向き合つてそのIPを輝かせることができる”と言つていただけるグループでありたいと思ひます。

その目指すべき姿に向け、2017年度も時代の動きの先頭でチャレンジし続けたいと思ひます。

以上

(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