

【2017 年度（2018 年3月期）業績】

2017 年度第3 四半期累計期間の業績は、売上高 4,831 億円 営業利益 534 億円 となりました。

トイホビー事業では、国内において「仮面ライダー」シリーズや「ドラゴンボール」シリーズなどの定番 IP 商品の好調が継続したほか、国内およびアジアで「機動戦士ガンダム」シリーズのプラモデルが安定した人気となりましたが、事業全体ではプロダクトミックスなどの違いから、前年の利益には及びませんでした。

ネットワークエンターテインメント事業は、国内外のネットワークコンテンツの好調が続きました。家庭用ゲームでは「TEKKEN（鉄拳）7」が 230 万本を販売したほか、欧米でリピート販売が好調でした。利益面では、前年同期に利益率の高いダウンロード販売比率の高い家庭用ゲームが人気となったこと、今年度は VR（仮想現実）などの施設の積極的な出店を行いコスト先行となることから前年を下まわりました。

映像音楽プロデュース事業は、「ラブライブ！」シリーズや「ガールズ&パンツァー」シリーズなどの IP が人気を継続していますが、これら主要 IP の新作映像に関連した商品の発売タイミングのちがいから第3 四半期累計期間では前年同期には及びませんでした。

2017 年度通期見込については、第3 四半期までの結果や、第4 四半期の商品・サービス計画を踏まえ精査を行った結果、ネットワークエンターテインメント事業の売上高見込を修正することとしました。ネットワークエンターテインメント事業において、国内外でネットワークコンテンツの好調が続いていることなどを踏まえ、売上高が前回見込と比べて増加となる見込みですが、家庭用ゲームタイトルの発売時期の変更、事業全体のプロダクトミックスの影響などを踏まえ、利益見込みは修正しておりません。この結果、2017 年度通期見込は、売上高 6,300 億円 営業利益 570 億円としております。

この第4 四半期は、現中期計画の締めくくりの期間となります。良い形で次につなげるべく、気持ちの上では現中期計画スタート時に掲げた、2017 年度計数目標の営業利益 600 億円を目指し最後まで挑戦し続けたいと思います。

【2017 年度配当】

2017 年度期末の配当につきましては、後程ご説明しますが、新中期計画より導入する新たな還元策の考え方となる「安定的な配当額として DOE 2% 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」という方針を、前倒しで適用します。この結果、2017 年度の1 株あたりの年間配当金は、ベース配当 32 円 業績連動配当 63 円 合計 95 円となる予定です。

【現中期計画までのふりかえり】

バンダイナムコグループは、経営統合直後、環境変化への対応が遅れ、一時業績が大きく低迷しました。2010年にはリスタートプランを発動し、自分たちの強みを再検証しました。

その結果、IP 軸戦略を掲げ、この考え方がグループに浸透するとともに、足元の事業基盤が厚くなり、グループとして徐々にステップアップすることができました。

2015 年からの現中期計画では、中期ビジョン「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」のもと、IP 軸戦略を強くし、グローバル市場に拡大することを目指してきました。一部課題はありますが、全体としては、計数・戦略とも概ね想定通り進行できたと判断しています。

現中期計画をふりかえりますと、成果としては、IP という切り口では、「機動戦士ガンダム」シリーズや「ドラゴンボール」シリーズなどについて、商品・サービスを通じ、定番 IP のイノベーションに注力することで、新たな展開をはかることができました。また、「ラブライブ！」シリーズや「ガールズ&パンツァー」シリーズ、「アイドルリッシュセブン」シリーズなどの新規 IP を、定番化に向けた育成を行いました。さらに、国内外でハイターゲット層に向けた展開を拡大したほか、ライブイベントや海外の家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツなどの IP 出口を大きく伸ばすことができました。

課題としては、新規 IP の創出については、もっとできたはず、という思いがあります。新中期計画においては、IP 創出にドライブをかけるため、体制整備や投資、外部との協業を積極的に行います。海外展開においては、家庭用ゲームやアプリがワールドワイドで好調でしたが、一部課題を残した地域や事業もあります。また、アジアでの積極展開をはかりましたが、中国市場については本格的着手はこれからです。今後、海外については、地域の特性や状況に応じ、展開の仕方を変えていきます。

一方で、現中期計画の取り組みを通じ、新しいチャンスも生まれてきました。VR に代表される新技術と IP 軸戦略の組み合わせは、これまでにない新しい出口として今後も期待が持てる分野です。また、映像配信の普及により日本発 IP の人気がワールドワイドで進み、ネットワークコンテンツやライブイベント、ハイターゲット商材などの市場拡大が進んでいます。そして、我々が本格的に展開しきれていない中国でも、エンターテインメント市場が大きく成長しています。新中期計画においては、IP 出口やエリア、ターゲットなど、IP 軸戦略を強化できる可能性、チャンスがさらに拡大していくと考えます。

【新中期計画 策定の前提について】

新しいチャンスがある一方、我々は今のやり方の延長線上では、生き残ることができないという強い危機感を感じています。世界規模で環境が激変し、我々のフィールドのプレイヤーにとどまらず、

ルールそのものが変わってきています。これまでのビジネスモデルだけでは通用しない局面が来ています。過去、バンダイもナムコも時代の変化に適合し、変わることで生き残ってきました。今回新中期計画の策定にあたっては、次のステージに向けて変わらなければならないという強い思いで取り組みました。まず「10年後に我々はどこを目指すのか」ということから検討を行いました。その結果、10年後にありたい姿は、「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、最も期待されるエンターテインメント企業グループでありたい。ボリュームだけでなく、商品・サービスのクオリティ、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でありたい、という想いで皆が一致しました。

### 【新中期計画 中期ビジョン】

次の3年間は、10年後にありたい姿を実現するため、我々の存在感を示すため、「変わる」「CHANGE」する3年間としたいと思います。

- ・ IP 創出企業への CHANGE : 競争優位性である IP 軸戦略をさらに強くすることを目指し、これまで以上に新しい IP 創出にドライブをかける。
- ・ 新たなビジネスモデルへの CHANGE : 取り巻く環境が変わる中、時代に適合したビジネスモデルに変える。
- ・ オールバンダイナムコ体制への CHANGE : IP 軸戦略を浸透拡大するために、各地域で ALL BANDAI NAMCO で一体となり地域軸で主体的に取り組む。
- ・ 様々な個性を持つ社員が 生き生きと働く・チャレンジする「人」を核とする企業グループへの CHANGE

次のステージに向けてあらゆる面で変わっていきたいと思います。

バンダイナムコグループが、世界の人々に商品・サービスを通じ「夢・遊び・感動」を提供し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を目指すということに変わりはありません。

新中期計画のビジョンは、「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」となります。時代が大きく動いています。経営統合から13年が過ぎ、新たな中期計画をスタートさせる今、バンダイナムコは、次のステージに進むためのチェンジをはかります。これまでのやり方や常識の延長線上ではなく、ファンが期待する新たなエンターテインメントを創造していかなければならない、今変わらなければ10年後に生き残れない…そんな想いをこめています。

### 【新中期計画 計数目標】

現中期計画では、まず、安定的に売上高 5,000 億円、営業利益 500 億円を達成できる基盤を構築することを目指してきました。まだまだ盤石ではありませんが、事業基盤の厚みは増してきていると感じています。次の3年間は、さらに厚みを増すとともに成長も追求し最終年度(2021年度)には、

過去最高の売上高・利益である 売上高 7,500 億円 営業利益 750 億円 営業利益率 10%以上 ROE10%以上を目指します。

#### 【新中期計画 組織体制】

組織体制については、事業会社の集合体の名称を SBU からユニットとし、ミッションごとに、よりスピーディに重点戦略を推進するため、5ユニット体制に変更します。トイホビーはユニット自体は変わりませんが、所属会社の再編を行います。ネットワークエンターテインメントは、ネットワークエンターテインメントユニットと、新設のリアルエンターテインメントユニットに分割します。リアルエンターテインメントは、(株)ナムコにアミューズメント機器事業を統合した(株)バンダイナムコアミューズメントを主幹会社に、リアルな場を活用したバンダイナムコならではの場やコンテンツを提供します。映像音楽プロデュースでは、バンダイビジュアル(株)と(株)ランティスが統合した(株)バンダイナムコアーツが主幹会社となり、映像・音楽・ライブが、より一体となった IP プロデュースを強化していきます。そして映像音楽プロデュース SBU から独立した新ユニット IP クリエイションでは、(株)サンライズを主幹会社とし、新規 IP 創出に注力します。

なお、主幹会社の代表取締役社長は6月の定時株主総会以降、持株会社の取締役を兼務し、全体最適の視点を持ちながら ALL BANDAI NAMCO で事業の成長に取り組む予定です。

#### 【新中期計画 各ユニットの重点戦略】

新中期計画では、中期ビジョン「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」を達成するために IP 軸戦略、事業戦略、エリア戦略、人材戦略の4つを重点戦略として推進します。基本的には、全てのユニットが全ての戦略に関わりますが、特に重点的に強化していく部分についてご説明します。トイホビーユニットは、玩具と周辺領域を拡大するとともに、海外でのハイターゲット事業拡大と、中国での本格展開をスタートします。ネットワークエンターテインメントユニットは、家庭用ゲームやネットワークコンテンツのワールドワイド展開を推進するほか、中国での事業拡大を推進します。このほか、IP 軸戦略強化のための機能の整備や次世代を見据えた新たなビジネスモデル構築に取り組みます。リアルエンターテインメントユニットでは、リアルな場を活かしたサービス、コンテンツの提供を充実・拡大します。映像音楽プロデュースユニットでは、ライブイベントの強化をはかるほか、原画やグッズ等の展示会やファンミーティングなど、IP ファンとのつながりを深める展開を行います。IP クリエイションユニットは、グループ間連動による、新規 IP 創出に注力します。なお、中国市場については ALL BANDAI NAMCO で全ユニットが連携し注力します。

【新中期計画 重点戦略 IP 軸戦略のさらなる進化】

新中期計画では、IP 創出育成に最優先で取り組むとともに、商品・サービスを通じ定番 IP のイノベーションを継続します。商品発、映像発など全ての事業の現場が、IP 創出に取り組みます。創出にあたってはグループ内に閉じることなく、あらゆる外部パートナーとオープンに協業します。

IP 創出体制を強化するため、新設する IP クリエイションユニットでは、新規 IP 創出育成を最大のミッションとし、グループの各事業と密接に連携し、商品やサービスに連動した IP のプロデュースに集中した政策を推進します。また、映像制作や他社との協業、技術力の向上など、IP 創出のための投資も強化します。このほか、高いクオリティの作品をコンスタントに提供し続けるため、安定的に優良な人材を確保するための制度の整備なども行います。

現中期計画では、IP 戦略投資として 200 億円を実施しました。実績としては、パートナーシップ強化のための出資が大半で、出資以外の投資実績は 50 億円となりました。新中期計画では、出資を除く、自社やパートナーとの協業による創出、商品化許諾のための費用などで、3 年間で 250 億円を投資します。内訳としては、各ユニットによるオリジナル IP 創出のための投資として 100 億円、グループ横断組織 IP 戦略本部による投資として 100 億円、新規事業など様々なグループ内チャレンジを支援する投資 50 億円となります。この 250 億円は、3 年間ですべて回収するものではなく、10 年後のありたい姿に向けた種まきとしての投資も多く含んでいます。10 年後も我々の IP 軸戦略が強いものであり続けることにつなげていきたいと思えます

【新中期計画 事業戦略 新たなエンターテインメントへの挑戦】

新中期計画のスタートにあわせ事業インフラの整備・拡充を行います。まず、リアルエンターテインメントユニットを新設し、顧客接点であるリアルな場と、技術開発力、IP の世界観を活かすノウハウなどを活用したリアルエンターテインメントを提供します。機器開発から顧客への提供まで、バリューチェーンが1つであることの強みを生かし、効率的な運営をはかるほか、VR などを活かしたバンダイナムコならではの差別化された場、グループ事業と連携した新しい形の場、既存店舗の進化版などの展開に力を入れていきます。

また、新たなデジタルサービス創出に向け、機能集約やプラットフォームの強化・拡充を行います。国内動画配信機能を1社に集約し、アニメやプロモーション映像などの配信を強化し、IP や商品の認知促進をはかります。(株)BXD では、新たなプラットフォームを立上げ、ゲーム配信だけでなく、グループ事業とリンクさせたバンダイナムコならではのものとして構築していきます。このほか、ファンクラブビジネスを拡充し、ファンの目を IP からそらさない、繋がりを深めていきます。

事業領域の拡大・強化という点では、チャンスの大い分野を積極的に攻めていきます。ワールド

ワイドで市場が拡大しているハイターゲット商材強化に向けては、プラモデル、コレクターズアイテム、コンビニエンスストア向け景品など、トイホビユニットのハイターゲット事業を集約した(株)BANDAI SPIRITS を設立します。特に海外拡大に重点を置き、北米地域での販売網強化や、中国でのガンプラ拡充、EC の積極活用などに取り組みます。今後も、ファンのニーズをとらえた商品開発を行うとともに、事業のスピードアップをはかり、世界ナンバー1 の総合ホビーエンターテインメント企業を目指していきます。

国内外で成長が続くライブイベント市場に向けては、バンダイビジュアル(株)と(株)ランティスの統合会社 (株)バンダイナムコアーツの設立により、映像・音楽・ライブの連携を意識したプロデュースをさらに強化します。国内だけでなく、海外の IP ファンに向けたライブイベント、ライブビューイング、グッズ販売を強化するほか、新ジャンルのイベントにも挑戦していきます。ライブイベントを拡充するためには、フレキシブルに活用できる場所も必要です。このたび東京都渋谷区に取得した 3500 m<sup>2</sup> の土地にライブハウスや劇場などの複合施設の建設を行い、バンダイナムコならではの場として活用する予定です。また、闘会議で e スポーツの鉄拳の大会が行われますが、全世界からの注目が高い e スポーツについても本格的に取り組んでいきます。

#### 【新中期計画 エリア戦略 ALL BANDAI NAMCO での成長】

新中期計画では各地域がオールバンダイナムコで一体となり、地域軸で自発的に戦略を実行していきます。日本は引き続き各市場・事業の NO.1 を追求します。欧米はネットワークコンテンツや家庭用ゲームの拡大に注力するほか、トイホビーは従来の攻め方を変えていきます。

重点地域としては、中国市場への本格展開を行います。中国のエンターテインメント市場は、今後もゲーム・アニメを中心に成長が期待されます。昨年 12 月には上海に持株会社を設立し、今後は現地パートナーとの連携を強化し、日本 IP、現地 IP 双方を活用した現地に根付いた IP 軸戦略を推進します。ネットワークコンテンツのサービスを展開している子会社に続き、新中期計画期間中には、ガンプラの拡大を推進するトイホビー、ライブイベントを積極開催する映像音楽プロデュースの子会社設立も検討していきます。中国におけるグループ全体の事業規模は 2018 年度は 150 億円を計画していますが、最終年度には 300 億円を目指していきたいと思えます。

ALL BANDAI NAMCO に向けた体制としては、香港、英国、中国では各事業会社が one オフィスで取り組んでいます。他の地域についても、ALL BANDAI NAMCO の考え方のもと最適な体制を検討していきます。このほか、世界での存在感、グループの一体感を高めるため、バンダイナムコブランドの訴求も実施していきたいと考えています。

【新中期計画 人材戦略 「人」を核とした企業グループへ】

全ての戦略を推進するのは、人材です。バンダイナムコは様々な個性を持つ社員が生き生きと働くことができる「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」でありたいと考えています。現在も、グローバル人材の育成、グループ間の人事交流、多様な人材の活用、社員が健康で生き生きと働く各種制度の整備を行っています。新中期計画では、IP 創出へのチャレンジを支援する仕組みなど、特に社員のチャレンジを後押しする制度を推進していきたいと思えます。

【新中期計画 資本政策】

新中期計画のスタートに当たり、資本コストや ROE をより意識した還元策に変更することとしました。新たな配当政策は、「安定的な配当額として DOE 2% 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」というものです。DOE (純資産配当率) を指標として組み入れたのは、今まで以上に資本コストを意識していくべきという考えからです。2% という数値は、東証上場企業の平均値を採用したもので、今のバンダイナムコでは約 30 円となります。総還元性向については、ステイクホルダーからの関心が高い資本効率や ROE を意識したフレキシブルな株主還元施策が可能となるため、指標として採用しました。

また、自己株式の取得については、株価動向、投資案件の有無、事業動向などを総合的に勘案し検討をしております。それに加え、複数の指標による一定の社内ルールを設け、全体の状況を見ながら、ルールにのっとり、必要に応じ検討を行ってまいります。

私は、IP 軸戦略の元、多様な事業ドメインを、ALL BANDAI NAMCO として共通の価値観で推進していくことが、バンダイナムコグループの強みだと考えています。IP やファンと真摯に向き合い、我々が持つ多様な経験をもって IP の魅力を商品サービスをして引き出し、最大化できるグループを目指すことで、世界中のファンになくはならない存在になりたいと思えます。

しかしながら、時代が大きく変わろうとしている今、この想いを具現化するためには、これまでのやり方だけでは通用しません。今の時代に適合したバンダイナムコらしい新しい IP 軸戦略に変革する必要性があります。今、変わらなければ将来において生き残ることはできません。そんな危機感と、新しいことに向き合う大いなる好奇心を持ち、新しいチャレンジをグループ一丸となって推進し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。

以上

2018 年 2 月 9 日

(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