

【2017年度（2018年3月期）業績】

2017年度の業績は、売上高 6,783 億円 営業利益 750 億円 親会社株主に帰属する当期純利益 541 億円と見込を大きく上回り、中期計画の最終年度を過去最高の業績で締めくくることができました。3月31日まで社員全員が粘り強く頑張ってくれました。

2月に発表した通期見込を上回ったのは、家庭用ゲームやネットワークコンテンツといった利益率の高い複数の事業が好調に推移したためです。具体的には、家庭用ゲームが、新作タイトルの「鉄拳7」「ドラゴンボールファイターズ」に加え、リピート販売や他社タイトルの販売本数が見込を上回ったほか、海外のダウンロード販売比率が35%見込から、37%の実績となりました。2017年度の新作タイトル販売本数は、「鉄拳7」が280万本、「ドラゴンボールファイターズ」が250万本となりました。リピート販売では、「ダークソウル3」や「ドラゴンボールゼノバース2」の人気が続き、第4四半期3ヵ月で209万本の見込に対し、508万本の実績となりました。アプリなどのネットワークコンテンツでは、「ドラゴンボールZドッカンバトル」が国内3周年キャンペーン効果や海外での人気継続で大変好調に推移しました。このほか、玩具ホビー事業の欧米では、「パワーレンジャー」商品が見込に対して減となるなどの影響がありましたが、玩具ホビー事業、映像音楽プロデュース事業全体では、主力IPの商品・サービスが好調に推移しました。

2016年度との比較としては、玩具ホビー事業では、国内・アジアの定番IP商品が好調だったほか、欧米ではカードゲームの展開など、新たな取り組みを開始しました。ネットワークエンターテインメント事業では、国内外のネットワークコンテンツ、海外の家庭用ゲームの好調が続きました。アミューズメントビジネスは、国内既存店が好調に推移したほかVR施設の積極出店などで、コスト先行となりました。映像音楽プロデュース事業では、主力IP商品やライブイベントが好調でしたが、重点商品の投入タイミングの違いが影響しました。

【2017年度配当】

配当につきましては、2018年4月からの新中期計画の還元に関する基本方針である「DOE（純資産配当率）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」という考え方を2017年度配当より前倒しで適用します。

2017年度の年間配当については、業績も踏まえて検討した結果、ベース配当32円、業績連動配当66円、そして過去最高業績を達成できたことへの株主の皆様への感謝の気持ちを込め特別配当25円を加えて、1株あたり123円とさせていただきます。

なお、2018 年度につきましては、ベース配当部分として D O E 2 %相当部分を配当予想としております。年間配当については、株主還元に関する基本方針に基づき検討してまいります。

【2018 年度業績（計画）】

2018 年度は、売上高 6,500 億円 営業利益 600 億円を見込んでいます。企業としては当然成長を目指してまいりますので、2017 年度の勢いを繋げていきたいと思っております。しかし、これだけ変化の激しい業界で、ヒットが続くことを前提にすることはできません。掲げた数字を必達目標とし、少しでも上を目指していきたいと思っております。

前期との差異の要因についてご説明します。 Toy Hobby 事業については、定番 IP 商品の強化とともに、新規 IP への挑戦や、ハイターゲット商品の拡大をはかります。また、欧米においては効率化をはかるとともに、戦略も見直し収益改善を目指します。

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のアプリについては、中長期的に一定のボリュームを安定的にあげることを目指しています。また、4 月にスタートした新プラットフォーム「enza」のサービスの立ち上げコストが発生します。このほか、新作アプリ投入数を前期比で海外で 4 タイトル増やす計画です。「enza」でも新タイトルを投入していきますのでネットワークコンテンツの開発費や広告宣伝費が増える見込です。家庭用ゲームでは、新作タイトル、リピート販売ともに、個々のタイトルごとのポテンシャルをベースに積み上げた計画としております。

リアルエンターテインメント事業では、大型店における人気機器やコンテンツなどの強化による既存店活性化、新業態含めた出店の推進、実績ある機器の新シリーズ投入などを予定しています。映像音楽プロデュース事業については、主力 IP を中心とした映像・音楽・ライブの連携をはかり、ほぼ前年並みの業績を見込んでいます。

IP クリエイション事業については、主力 IP の人気が続いていますが、複数のライセンス収入があった前期比では減益を見込んでいます。

【新中期計画の概要】

バンダイナムコグループは 4 月より 3 カ年の中期計画をスタートしました。ビジョンである「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」のもと、従来の常識にこだわることなく挑戦し、革新を追求する 3 年間としたいと思います。

重点戦略としては、

- ・ IP 軸戦略 新規 IP 創出にドライブをかけ、IP 軸戦略を強くすること
- ・ 事業戦略 チャンスがある市場やターゲットに向け、事業拡大に挑戦すること

- ・エリア戦略 中国での本格展開をはかるとともに、各地域で ALL BANDAI NAMCO で一体となり海外での成長を目指すこと
 - ・人材戦略 個性あふれる社員が生き生きと働くグループとなること
- の4つを推進していきます。

【トイホビー事業の動向】

トイホビー事業では、IP軸戦略の強化に向け、IPラインナップ強化をはかっています。主要IPでは、「仮面ライダービルド」の好調が続いているほか、「プリキュア」シリーズの新作がお世話人形を中心に人気です。また「ドラゴンボール」もデータカードダスを中心に、安定した人気となっています。新規IPでは、4月にTV放映を開始した「ガンダムビルドダイバーズ」のガンプラが、過去最高の出足となりました。また、7月には「ウルトラマン」の新シリーズ「ウルトラマンR/B(ループ)」がスタートします。「ウルトラマンオーブ」「ウルトラマンジード」と人気が上がってきていますので変身アイテムを中心に強化していきます。

チャンスのある市場への拡大という点では、ハイターゲット事業拡大のための新会社 BANDAI SPIRITS が始動しました。足元では「パシフィック・リム」の新作映画公開にあわせ、日本・北米・中国でフィギュアを発売し、特に北米・中国で高い人気となっています。今後もこういったワールドワイドIPを積極的に商品化していきます。また、面白いところでは、ガンプラで培った技術を進化させるプロジェクト「Figure-riseLABO」をスタートしました。第一弾として、人の肌の質感を追求したフィギュアを6月に発売しますが、ネットでの初回予約が30分で完売するなど話題となっています。今後も、新たな話題をどんどんお届けしていきたいと思えます。

過去数年苦戦した欧米については、この中期計画より戦略を見直します。体制含めた事業の効率化をはかるほか、既に熱いIPファンがいるティーンやハイターゲットに向けたカバレッジを高めていきます。新たな取り組みとして、昨年夏に北米で販売開始した「ドラゴンボール」のカードゲームの人気の高まっています。カードは、欧州や南米、オセアニア地域等でも販売がはじまっておりますので、今後もアプリや家庭用ゲームとも連携し、市場でのシェアを拡大していきたいと思えます。アジアは、各地域での大型イベント効果もありガンプラ人気が続いています。既にガンプラや「ウルトラマン」の玩具が人気の中国についても重点的に強化してまいります。

【ネットワークエンターテインメント事業の動向】

ネットワークエンターテインメント事業では、商品・サービスのワールドワイド展開を強化するほか、新たなエンターテインメント創出にチャレンジしています。ネットワークコンテンツにおいては、ユーザー動向のデータ分析も活用し、国内・欧米・中国で展開する既存主要タイトルの安定的な運営を継続するとともに次の柱となる新規タイトルを投入します。新規タイトルとしては、全世界同時通信対戦可能なカードアクションバトルゲームの「ドラゴンボールレジェンズ」の投入を予定しています。ゲーム性が異なる「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」と棲み分けながら育成をはかりたいと思います。新たなエンターテインメントという点では、ネットワークを活用し、動画実況とゲームの融合やユーザー参加型タイトルなど様々な方向からチャレンジしています。また、4月24日から、BXDによるブラウザゲームプラットフォーム「enza」のサービスが始まりました。プレイヤー50万人を突破し好調なスタートをきっています。今後は、プラットフォームの運用状況を鑑みながら、2018年中に「ドラゴンボールZ ブッチギリマッチ」「プロ野球 ファミスタ マスターオーナーズ」「金色のガッシュベル!!」の新作を順次投入予定です。単なるゲームプラットフォームとしてだけでなく、グループのIPや商品とも連携し、リアルな商品とゲームが連動して遊べるなど、バンダイナムコならではの仕掛けも予定しています。

家庭用ゲームのワールドワイドタイトルの新作では、今後、フランチャイズタイトルの「ソウルキャリバー6」「エースコンバット7」に加え、「GOD EATER」の開発陣が手掛ける「CODE VEIN」などを投入予定です。全世界で普及が進むニンテンドースイッチ向けにもオリジナルの複数タイトルを開発中で、今夏より順次発売予定です。

話題のeスポーツについては、「鉄拳」シリーズ以外にも、親和性の高いタイトルが非常に沢山ありますので、ゲーム人口の裾野を広げるためにも積極的に取り組みます。既に専任チームを発足していますので、今後は、コミュニティの活性、ライセンスの発行や、大会の自社開催についても検討していきます。

【リアルエンターテインメント事業の動向】

リアルな場とアミューズメント機器が一体となったリアルエンターテインメント事業では、バンダイナムコならではの価値のある場やコンテンツを提供します。新たな場としては、4月にオープンしたバラエティスポーツ施設「VS PARK」が話題になっています。また、4月27日には新宿の「VR ZONE SHINJUKU」に、新アクティビティ『ドラゴンクエストVR』を導入しました。店舗でのオペレーション状況をみながら予約枠を拡大する予定ですが、既に5月の予約販売は完売しており、6月の予約販売も1日で半数以上は埋まってしまう人気ぶりです。ユーザーからは“今回は戦士でプレイしたので、次は僧侶でプレイしたい”などの声があがっており、リピートが期待できる状況となっています。施設については、今後もチャンスのあるロケーションに積極的に出

店して行くとともに、好調な大型店に人気の高い機器やコンテンツを投入し、収益の拡大を目指します。また、施設で吸い上げたファンのニーズについては、一気通貫のバリューチェーンを活かし、機器・コンテンツの開発にフィードバックします。

アミューズメント機器については、前期はVR機器が中心でしたが、今期は「湾岸ミッドナイト」や「機動戦士ガンダムエクストリームバーサス」など実績あるシリーズの新機種の販売を予定しています。

【映像音楽プロデュース事業の動向】

4月から体制も新たになった映像音楽プロデュース事業では、IP創出という点では、現場に権限を委譲し、映像・音楽・ライブが一体となった体制を生かしたIPの立ち上げ等、新しいプロジェクトに複数取り組んでいます。また、「アイドルマスター」や「アイドルリッシュセブン」といった主要IPについては、作品と連携し、パッケージ販売やライブイベントの展開を行い、IP価値最大化を目指します。

市場が拡大する2.5次元の舞台や、ライブイベントにつきましては、国内だけでなく、北米や中国、アジアなどIPファンがいる地域での開催を積極的に行っていきます。映像・音楽・ライブを複合的に展開することで、立体的で厚みのあるIPのプロデュースと育成に力を入れていきます。

【IPクリエイション事業の動向】

新ユニットとして独立したIPクリエイション事業では、IP創出に向けては、通常投資に加え、3年で60億円を計画している戦略的投資も行い、ゲームや玩具といった各事業での商品化を前提とした作品を企画する複数のプロジェクトをスタートしています。また、サンライズというとTVアニメのイメージが強いと思いますが、今後は、劇場作品、小説など様々なプラットフォームからもIPを創出します。既存主力IPである「機動戦士ガンダム」「ラブライブ!」「アイカツ」については、作品とグループ商品の連携をはかりIP価値最大化を目指します。

このほか、直近で公開されたハリウッド映画「パシフィック・リム」新作や「レディ・プレイヤー1」にガンダムが登場し大変な話題となっていますが、こういった取り組みを行うことで、海外でのIP認知の訴求もはかり、商品・サービス展開の土壌をつくっていきたいと思います。

新中期計画の一番のポイントは、ビジョンである「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」が示す通り、これまでのやり方を見直す、変える、CHANGE することです。

ファンの嗜好やメディア環境も大きく変わる中、これまでと同じビジネスモデルだけでは通用しません。今の時代のファンに向けた新たなIPを創出育成し、新たなやり方やビジネスモデルで、日本のみならず世界のファンに商品・サービスとして、届けていかなければなりません。

そのためにはやはり、魅力的なIPを創出することが必要です。あらゆるパートナーとタッグを組んで創出するとともに、自社発の取り組みも強化し、両輪でIP創出を強化していきます。

我々は、現状に満足してはいけない、時代の変化に対応し、今CHANGEしなければ、すぐにファンの支持を得られなくなるという強い危機感を持っています。CHANGEすることは、新しい経験を積むことが出来るチャンスでもあります。バンダイナムコは、これからの3年間、すべての社員がチャレンジの打席に立ち、経験を積むことで個性あふれる個でも、チームとしても、強い社員の集団になりたいと考えています。そのためにも中期計画初年度の2018年度は新たなIPの創出、新たなエンターテインメントの提供に向けた基盤をしっかりと固めていきます。今後のバンダイナムコグループにご期待ください。

ご清聴ありがとうございました。

以上

2018年5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