



バンダイナムコグループ 2020年度決算説明会



バンダイナムコホールディングス
代表取締役社長 川口 勝

2020年度業績

	2018年度	2019年度	2020年度	前期比	前回見込比	(億円)
売上高	7,323	7,239	7,409	+170	+209	
営業利益	840	787	846	+59	+126	
経常利益	868	797	876	+79	+136	
親会社株主に帰属する 当期純利益	633	576	488	▲88	+128	
設備投資	220	273	227	▲46	▲3	
減価償却実施額	213	232	246	+14	+11	
ゲームコンテンツ 開発投資	835	832	847	+15	▲3	
広告宣伝費	444	443	452	+9	+22	
人件費	606	618	667	+49	+27	

2

<2020年度業績>

2020年度（2021年3月期）の業績は、売上高7,409億円 営業利益846億円となり、過去最高の売上高と営業利益となりました。

新型コロナウイルス(以下、コロナ) 感染拡大のマイナス影響を受けた事業がある一方、巣ごもり需要をとらえたトイホビーとネットワークエンターテインメントが過去最高の業績となりました。コロナ禍の変化に、迅速に対応した現場の頑張りにより、多彩な事業を持つグループのポートフォリオ効果を発揮することができました。

2020年度業績

		2018年度	2019年度	2020年度	前期比	前回見込比	(億円)
トイホビー	売上高	2,428	2,537	2,960	+423	+60	
	セグメント利益	217	267	382	+115	+22	
ネットワーク エンターテインメント	売上高	3,409	3,280	3,441	+161	+41	
	セグメント利益	475	438	573	+135	+73	
リアル エンターテインメント	売上高	1,014	917	639	▲278	▲31	
	セグメント利益	42	▲15	▲83	▲68	+37	
映像音楽 プロデュース	売上高	455	469	280	▲189	+30	
	セグメント利益	87	80	9	▲71	+4	
IPクリエイション	売上高	224	234	282	+48	+32	
	セグメント利益	50	62	27	▲35	▲13	
その他	売上高	297	310	340	▲30	+40	
	セグメント利益	11	13	14	+1	+4	
全社消去	売上高	▲506	▲510	▲535	▲25	+35	
	セグメント利益	▲44	▲59	▲76	▲17	▲1	
合計	売上高	7,323	7,239	7,409	+170	+209	
	営業利益	840	787	846	+59	+126	

2020年度セグメント別業績

トイホビー

	2020	前期比
売上	2,960	+423
セグメント利益	382	+115

- ・国内外:ハイターゲット層（大人層）向け商品好調
⇒トイホビー売上高に占めるハイターゲット層向け割合40%
- ・国内:「鬼滅の刃」など新規IP商品をスピーディに商品化
- ・国内:エンターテインメント菓子など玩具周辺商材好調
- ・欧米:事業構造見直しで黒字化

ネットワークエンターテインメント

	2020	前期比
売上	3,441	+161
セグメント利益	573	+135

- ・ネットワークコンテンツ:主要タイトルの好調継続
- ・家庭用ゲーム:新作「リトルナイトメア2」100万本突破
- ・家庭用ゲーム:年間リピート販売本数2,763万本
フルパッケージのデジタル販売比率49%

4

トイホビーユニットは、ガンブラや、コレクターズアイテムなどのハイターゲット層(大人層)向け商品が、オンラインイベントやECの強化で巣ごもり需要を獲得し、国内外で好調でした。また「鬼滅の刃」や「ディズニー ツイステッドワンダーランド」などの新規IP商品をスピーディに商品化したこと、エンターテインメント菓子など玩具周辺商材のヒットも業績に貢献しました。そして、欧米地域が事業構造の見直しで、11年ぶりに黒字となりました。

ネットワークエンターテインメントユニットは、「ドラゴンボール」シリーズや「アイドルマスター」シリーズなどのネットワークコンテンツの主カタイトルが、好調に推移しました。家庭用ゲームでは、第4四半期発売の新作「リトルナイトメア2」の販売本数が100万本を突破したほか、デジタル需要の増加とファンコミュニケーションの継続効果で、リピート販売本数が前年度の1,630万本に対し2,763万本、フルパッケージのデジタル販売比率が49%と好調に推移しました。

2020年度セグメント別業績

リアルエンターテインメント

	2020	前期比
売上	639	▲278
セグメント利益	▲83	▲68

- ・施設：コロナの影響による休業や時短営業が影響
- ・業務用ゲーム：大型新製品の発売なし
- ・4 Qに事業構造改革のための特別損失117億円計上

映像音楽プロデュース

	2020	前期比
売上	280	▲189
セグメント利益	9	▲71

- ・映像制作や作品公開の遅れがパッケージラインナップに影響
- ・ライブイベント開催数減 年間308回（20年度753回）

IPクリエイション

	2020	前期比
売上	282	+85
セグメント利益	27	▲30

- ・主要IPの映像制作や話題発信(動くガンダム等)を実施
- ・映像制作の原価上昇

リアルエンターテインメントユニットは、国内外のアミューズメント施設がコロナの影響による休業や時短営業により影響を受けました。業務用ゲーム機についても市場環境を踏まえ、大型製品の発売はありませんでした。このような状況の中、IPやグループのリソースを活かした施設展開や、ネットクレーンなどのデジタル対応を強化するとともに、期末に事業構造改革のための費用として、特別損失117億円を計上しました。

映像音楽プロデュースユニットは、コロナの影響を受け、映像制作や作品公開の遅れが発生し、パッケージラインナップが例年より少ない年となりました。ライブイベントについては、オンラインのライブ配信など変化に対応した取り組みを進めましたが、開催回数が大きく減少し、業績に影響しました。

IPクリエイションユニットは、映像作品の制作やGUNDAM FACTORY YOKOHAMAなどでIPの話題発信を行いました。コロナの影響によるイベント開催回数の減少や映像制作原価の上昇が影響しました。

2021年度業績予想

	2019年度	2020年度	2021年度	前期比	(億円)
売上高	7,239	7,409	7,500	+91	
営業利益	787	846	750	▲96	
経常利益	797	876	760	▲116	
親会社株主に帰属する 当期純利益	576	488	520	+32	
設備投資	273	227	230	+3	
減価償却実施額	232	246	270	+24	
ゲームコンテンツ 開発投資	832	847	850	+3	
広告宣伝費	443	452	500	+48	
人件費	618	667	650	▲17	

6

<2021年度業績予想>

2021年度は、売上高7,500億円、営業利益750億円、当期純利益については2020年度を上回る520億円を見込んでいます。

2020年度は、巣ごもり需要の追い風が国内外で大きく吹くなど、特殊な年度でした。コロナの感染拡大は継続していますが、今後追い風の影響は少しずつ落ち着くと見えています。現在予定している商品・サービスのラインナップも踏まえ、特殊要因のないバンダイナムコの実力値で、前中期計画の目標でもあった数値を目指したいと思います。市場環境は依然変化が速いので、慎重に状況をウォッチし、スピーディに柔軟な対応をしていきます。

セグメント別業績予想

		2019年度	2020年度	2021年度	前期比	(億円)
エンターテインメント ユニット	デジタル事業	売上高	3,280	3,441	3,100	▲341
		セグメント利益	438	573	400	▲173
	トイホビー事業	売上高	2,537	2,960	3,000	+40
		セグメント利益	267	382	350	▲32
IPプロデュース ユニット	映像音楽事業	売上高	469	280	450	+170
		セグメント利益	80	9	40	+31
	クリエイション事業	売上高	234	282	300	+18
		セグメント利益	62	27	40	+13
アミューズメント ユニット	アミューズメント事業	売上高	917	639	840	+201
		セグメント利益	▲15	▲83	20	+103
その他		売上高	310	340	250	▲90
		セグメント利益	13	14	5	▲9
全社消去		売上高	▲510	▲535	▲440	+95
		セグメント利益	▲59	▲76	▲105	▲29
合計		売上高	7,239	7,409	7,500	+91
		営業利益	787	846	750	▲96

2021年度セグメント別業績予想

エンターテインメントユニット デジタル事業

	2021	前期比
売上	3,100	▲341
セグメント利益	400	▲173

- ・ ネットワークコンテンツ：新規タイトル数増(国内外17 20年度比+12)
- ・ 家庭用ゲーム：新作タイトル増加
- ・ 巣ごもり需要でリピートタイトル中心の20年度に対し
21年度は新作中心のミックスとなる見込み

エンターテインメントユニット トイホビー事業

	2021	前期比
売上	3,000	+40
セグメント利益	350	▲32

- ・ 巣ごもり需要で好調の20年度を前提とせず
- ・ 国内減価償却費増
- ・ 海外の広告宣伝、体制強化のための費用等増

8

エンターテインメントユニットのデジタル事業は、ネットワークコンテンツ、家庭用ゲームとも、新作投入数が少なかった前年度比で投入数が増える見込みです。これに伴い開発費やマーケティング費用が大きく増える見込みです。

また、前年度の家庭用ゲームはリピートタイトル中心の構成だったのが、進行期は新作中心となり、利益構造も大きく変わる見込みです。このほか、新しい技術や時代の変化に対応するための投資を継続して行っています。

トイホビー事業は、過去最高業績の前年度並みの高い水準を目指し、ハイターゲットビジネスの拡大、国内定番IP商品の安定化と新規IP商品立上げに注力します。環境変化の速い中、巣ごもり需要によるECの好調や、各カテゴリーで大ヒット商品が多数あった前年度を前提とはしていません。費用面では、海外での事業拡大のための広告宣伝や体制強化のための費用等の増加を見込んでいるほか、国内においてデジタルカードの新型機投入などに伴う償却費負担の増加を見込んでいます。

2021年度セグメント別業績予想

IPプロデュースユニット 映像音楽事業

	2021	前期比	
売上	450	+170	・ 映像作品公開、およびパッケージラインナップが増加
セグメント利益	40	+31	・ デジタル対応の経験を活かし、ライブイベント開催数増加

IPプロデュースユニット クリエイション事業

	2021	前期比	
売上	300	+18	・ 主力IPをはじめとする映像作品の公開増加
セグメント利益	40	+13	・ IPの二次利用に伴うライセンス収入増加

アミューズメントユニット

	2021	前期比	
売上	840	+201	・ 施設：国内既存店前年比 115%を見込む
セグメント利益	20	+103	・ 業務用ゲーム：「戦場の絆Ⅱ」など戦略商品発売
			・ 構造改革による筋肉質化の効果

9

IPプロデュースユニットの映像音楽事業は、前年度に制作や公開の遅れによるタイトルのキャッチアップと新規IP投入数増加で、パッケージのラインナップが前年度より増加する見込みです。また、コロナ禍で蓄積したデジタル対応の経験を活かし、ライブイベント開催数の増加を見込んでいます。

クリエイション事業は、「ガンダム」や「ラブライブ！」シリーズなどの主力IPをはじめとする新しい作品の公開が多くなり、それに伴いIPの2次利用収入が増える見込みです。費用面では、制作原価の増加を見込んでいます。

アミューズメントユニットは、国内の既存店前年度比売上高115%を見込んでいるほか、業務用ゲーム機の戦略新製品「機動戦士ガンダム 戦場の絆Ⅱ」の発売などで売上高増を見込んでいます。また、2020年度に実施した固定資産に係る減損損失の計上や、効率化などの筋肉質化に向けた施策の効果もあり、収益性改善を見込んでいます。

配当

	第2四半期末	期末	合計
2019年度	20円	112円	132円
2020年度 前回見込	21円	61円	82円
2020年度	21円	91円	112円
2021年度 (予想)※	24円	24円	48円

※2021年度の配当予想は前期末の自己資本に基づくベース配当部分を記載

配当方針:安定配当DOE2%をベースに総還元性向50%以上を目指す

中間配当 21円

期末配当 91円 (ベース配当 21円 業績連動配当70円)

年間1株あたり配当 112円 (ベース配当 42円 業績連動配当 70円)
(DOE 5.1%、総還元性向 50.3%)

10

<2020年度株主還元>

2020年度の配当については、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株主還元の基本方針にのっとり、期末配当金は、ベース配当21円に業績連動配当70円を加え、1株当たり91円となります。中間配当を含めた年間配当金は1株当たり112円、総還元性向50.3%となります。

2021年度の位置づけ

2018～2020年度
前中期計画

2021年度

2022～2024年度
次期中期計画

バンダイナムコグループにとって
基盤固めの一年

11

進行期の2021年度は、次期中期計画で大きくジャンプするため、新しい組織のもと、課題に向き合い、戦略を詰め、基盤をしっかりと固める年と位置付けています。

各事業における課題と取り組み



12

<エンターテインメントユニットについて>

当ユニットでは、ユニット内の相互理解の深化に加え、多様な出口を活用した戦略IPの価値最大化、海外での連携強化、フィジカルとデジタルを融合した新たなエンターテインメントの創出に向け、ユニット横断プロジェクトを走らせています。また、ユニットの全社員が課題に対して意見をのべることができる仕組みを導入し、一体感の醸成をはかります。海外については、各地域で融合・連携を深めるための組織再編を行うほか、ユニット横断での戦略IPを中心としたイベント開催も継続していきます。

各事業における課題と取り組み

エンターテインメントユニット デジタル事業

- ・長く遊べる良質なコンテンツ制作と運営
- ・開発力の強化・クオリティ向上
- ・マーケティング力向上

2021年度新作タイトル

【家庭用ゲーム】



「SCARLET NEXUS」



「テイルズ オブ アライズ」

【ネットワークコンテンツ】



「僕のヒーローアカデミア
ULTRA IMPACT」

その他、家庭用ゲーム・ネットワークコンテンツともに複数の新作タイトルを投入予定

13

エンターテインメントユニットのデジタル事業では、長く遊べる良質なコンテンツ制作と運営が重要な課題です。ネットワークコンテンツも家庭用ゲームも、数年単位で長く遊んでいただくビジネスモデルの中、開発力強化・クオリティ向上が必須です。一方で、技術の進化に伴い、開発費が上昇し、効率的かつ柔軟な体制構築が求められています。さらに、ファンと長期でコミュニケーションするマーケティング力も向上させていきたいと思いをします。

デジタル事業では、自社開発スタジオの強化や、プロデューサー育成に取り組むとともに、海外拡大に向け、有力スタジオの子会社化や出資を行うなど、パートナーシップを広げています。また、開発における課題の早期抽出と対応を行うための、開発管理体制を強化しています。運営面では、データ分析に基づきバージョンアップを行った「ドラゴンボールレジェンズ」が今年1月に過去最高売上高を計上しあげました。このように、今後もデータ分析と活用をさらに推進します。また、その地域のファンを深く知る海外各拠点のマーケティング部隊を強化していきます。

2021年度の新作としては、ネットワークコンテンツは、「僕のヒーローアカデミア」や「アイドルマスターsideM」の新作など国内外17タイトルの投入を予定しています。家庭用ゲームでは、上期に「SCARLET NEXUS」や「テイルズオブアライズ」を、以降も「アイドルマスター」など複数の大型タイトルを投入します。

各事業における課題と取り組み

エンターテインメントユニット トイホビー事業

- ・ハイターゲットビジネスの海外展開拡大
- ・国内既存主力IPの安定化

《海外》

中国や北米にて事業会社の再編
ガンプラ展開の強化

- ⇒上海:フラッグシップショップ2号店
- ⇒北米:マス流通への展開



《国内》



プリキュア



スーパー戦隊



デジモン



14

エンターテインメントユニットのトイホビー事業は、ハイターゲットビジネスの海外展開拡大、国内トイ定番IP商品の安定化に取り組みます。

海外においては、中国と北米を注力地域と位置付けています。「ガンダム」や「ウルトラマン」、「仮面ライダー」商品が好調な中国市場では、2022年1月のデジタルとトイホビーの事業会社の統合にあわせ、中国における販売機能を集約し体制を整えます。上海でのフリーダムガンダムの立像公開にあわせ、ガンプラのフラッグシップショップの上海2号店をオープンしたほか、Tモールでのガンプラプロモーションを強化しています。

北米では、ハイターゲット向け商品においてプラモデルのマス流通での展開が順調にスタートしています。2022年4月には、北米のマス流通機能向けトイホビー会社、コア流通向けトイホビー会社を合併します。コア流通、マス流通、ECに向け、流通特性に合った商品をバランスよく配荷し、丁寧なマーケティングで着実にファンを増やし、定番カテゴリーとしての定着を目指します。

国内においては、前年度は低年齢層向けの定番IP商品が、コロナによる放映休止の影響を受けました。新シリーズにおいては、TVに加えWEBを活用したプロモーション等でタッチポイントを増やしています。また、「プリキュア」ではコスメ商材の展開でターゲット年齢層を拡大するなど、IP特性にあわせリードアイテムの絞り込みを行います。そして、商品発のIP「デジモン」が、ハイエイジ層も巻き込み、カードやトイが国内外で人気再燃しています。今後も話題の発信やファンコミュニティの活性化をはかります。デジタル分野との相性も良いIPですので、ユニット横断で商品展開を強化していきます。

このほか、「鬼滅の刃」商品については、アニメ第2弾の放映に合わせ、ローエイジからハイターゲットまで幅広い層に向けた商品を発売していきます。

各事業における課題と取り組み



15

< IPプロデュースユニットについて >

新ユニットのIPプロデュースでは、IP創出のさらなる強化がミッションです。また、コロナ禍においてライブ等の事業において変化に対応した取り組みを推進しています。

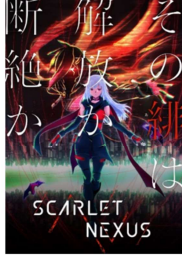
各事業における課題と取り組み

I Pプロデュースユニット

- ・IP創出のさらなる強化
- ・コロナ禍における変化に対応した取り組みの推進

新作映像

自社スタジオ制作&他社スタジオ制作で個性ある多様なIPを創出



xR (VR/AR/MR) への取り組み

バーチャルライバーコンテンツとライブ運用のノウハウ融合へ



16

I Pプロデュースユニットは、統合により、自社スタジオの20ライン以上に加え、30を超える他社スタジオとの製作ノウハウを保有することになりました。様々な強みをもったスタジオが揃うことで幅広い提案が可能となり、バラティ豊かな、個性ある多様なIPの創出ができる制作スタジオの百貨店ともいえるユニットになりました。今後は、スタジオ間でノウハウ共有を行うとともに、プロデューサー育成、デジタル化に対応する機材投資等も行います。また、ユニット横断で複数のI Pプロジェクトを進行しています。

2021年度は、2020年度から制作や公開の遅れによりスライドしたものも含め、ライトユーザー向けから、コアユーザー向け、定番I P新シリーズに、新規I Pなど、多彩なラインナップで、投入本数も増える見込みです。また、先日発表しましたが、現在制作中の実写版ガンダムは、ジョーダン・ヴォート＝ロバーツ氏を監督に迎え、ネットフリックスが中国以外の全世界に向けて配信を行い、レジェンダリーが中国で映画公開することが決定しました。映像作品とグループの商品・サービスの両輪でガンダムをワールドワイドI Pに育成すべく盛り上げていきます。

ライブイベントにおいては、引き続きガイドラインを遵守し開催します。オンライン配信、リアルとオンラインのハイブリット開催などの経験を重ね、ノウハウを蓄積してきています。4月からはxR事業の専任部署を新設し、従来より取り組んできたバーチャルライバーコンテンツとライブ運用のノウハウを融合します。

これにより、仮想空間内でのエンターテインメントビジネスや、新規バーチャルライバー創出など、xRによる新たなデジタルエンターテインメントに取り組めます。

各事業における課題と取り組み



17

<アミューズメントユニットについて>

アミューズメントユニットは、IP軸戦略における重要な顧客接点であり、グループの商品・サービスが展開できる場としても必要な事業です。グループのIPやリソースをこれまで以上に活用し、次期中期計画に向け、しっかりと立て直していきます。

各事業における課題と取り組み

アミューズメントユニット

- ・グループのIPやリソースを活用し、事業の立て直し
- ・効率化策の継続実施

グループの強みを活かした施設の展開



新製品発売 & フレキシブルな対応へ



18

施設事業では、前年度に構造改革に伴う損失を計上したほか、IP軸の強みを生かせない北米市場から撤退しました。今後は、出退店基準をより厳しく精査し、効率化策を継続実施します。また、「ガシャポンのデパート」や「1番くじショップ」などのグループ商品を活用する場、池袋にオープンした「Hugood!」のようなIPの発信と情報収集を行う場、VS.PARKなど好調な新業態店舗というように、グループの強みを活かした展開を進めていきます。業務用ゲームでは、いよいよ「機動戦士ガンダム 戦場の絆II」が発売となります。また、市場環境を踏まえ、デジタル化への対応、開発の効率化、戦略商品への絞り込みに加え、従量課金やレンタルなど、フレキシブルな販売方法への対応をはかります。

バンダイナムコグループ サステナビリティ方針

バンダイナムコグループは、I P 軸戦略のもと、
ファンとともに、
バンダイナムコグループが向き合うべき社会的課題に対応した
サステナブル活動を推進します。

脱炭素化に向けた中長期目標

2050年まで：

自社拠点（社屋、自社工場、直営アミューズメント施設等）
におけるエネルギー由来の二酸化炭素排出量 実質ゼロ

2030年まで：

自社拠点におけるエネルギー由来の二酸化炭素排出量
2019年度比35%削減（2013年度比50%）

GUNPLA
RECYCLING
PROJECT



19

<バンダイナムコグループサステナビリティ方針について>

バンダイナムコの強みは、IPを最適なタイミングで、最適な商品・サービスとして提供することでIP価値最大化を目指すIP軸戦略にあります。我々は、事業だけでなく、社会的課題や、ファンからの期待に向き合う局面でも、IP軸で取り組みたいと考えています。

その1つの例が4月にスタートした「ガンプラリサイクルプロジェクト」です。これは、直営アミューズメント施設でガンプラのランナーを回収し、マテリアルリサイクルやサーマルリサイクルによる再活用、また今後ケミカルリサイクルの実証実験を行うというものです。

このように、バンダイナムコは全てにおいて、I P 軸で、ファンとともに、取り組むという考えのもと、「バンダイナムコグループサステナビリティ方針」を策定しました。

今後、サステナビリティ活動におけるマテリアリティの特定を進めるほか、地球環境の問題に対応するべく、エネルギー由来の二酸化炭素排出量削減による脱炭素化に向けた2050年までの数値目標とステップを設定しました。これからも、I P を通じファンと一体となって推進することで、持続可能な社会づくりに努めていきたいと思えます。

次期中期計画に向けて

CHANGE for the **NEXT**
挑戦 成長 進化

EMPOWER GRIN MOMENTUM ACCELERATE EVOLUTION



20

前中期計画最終年度となる2020年度は、過去最高業績となりましたが、社内も、私自身も、まだまだ満足していません。新規IP創出や海外展開の強化にしても、“もっとできたのではないか”、“まだまだ解決すべき課題がある”と認識しています。環境が激変し、顧客のライフスタイルも大きく変わり、この変化の先に行かなければ生き残ることはできないという強い危機感を持っています。

次期中期計画に向けたこの1年を、価値ある1年にできるかどうかで、バンダイナムコの次の10年が変わります。これまでのバンダイナムコの勝ちパターンにこだわらず、原点に戻って、チャレンジし続けていきます。

以上で、私からの説明を終わらせていただきます。

見通しに関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

SCARLET NEXUS™ & ©BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©BNEI/SUNRISE Tales of Arise™ & (C)BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©堀越耕平/集英社・横のヒーローアカデミア製作委員会
©BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©ABC・A・東映アニメーション ©2021 テレビ朝日・東映AG・東映 ©本郷あきよし・東映アニメーション ©本郷あきよし・フジテレビ・東映アニメーション ©BANDAI
©本郷あきよし・フジテレビ・東映アニメーション ©SOTSU・SUNRISE ©BNOI/アイナナ製作委員会 転スラ日記> ©柴・伏瀬・講談社 / 転スラ日記製作委員会 ©Mirai Akari Project ©創通・サンライズ
©2021 プロジェクトアラブ! スーパースター!! SCARLET NEXUS™ & ©BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©BNEI/SUNRISE ©創通・サンライズ



バンダイナムコグループ 2020年度決算説明会

