



# BANDAI NAMCO Group

アニュアルレポート  
2016

OUR MISSION  
STATEMENT

# DREAMS, FUN AND INSPIRATION

「夢・遊び・感動」

「夢・遊び・感動」は幸せのエンジンです。  
わたしたちバンダイナムコは斬新な発想と、あくなき情熱で、  
エンターテインメントを通じた「夢・遊び・感動」を  
世界中の人々へ提供しつづけます。

わたしたちバンダイナムコグループは、玩具、ネットワークコンテンツ、  
家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、アミューズメント施設、映像音楽コンテンツなど、  
エンターテインメントのさまざまな分野で事業を展開しています。  
「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」を中期ビジョンに掲げた  
中期計画のもと、No.1を目指す強い想いを持って、  
「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」を目指し、  
力強い成長を実現していきます。

OUR VISION

# THE LEADING INNOVATOR IN GLOBAL ENTERTAINMENT

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

わたしたちバンダイナムコは常に時代の先頭で、エンターテインメントに  
新たな広がりや深みをもたらし、楽しむことが大好きな世界中の人々から愛され、  
最も期待される存在となることを目指します。

## CONTENTS

<b>02</b>	バンダイナムコグループの現在
<b>04</b>	バンダイナムコグループ1年の成果
<b>06</b>	バンダイナムコグループの軌跡と目指す姿
<b>08</b>	取締役および監査役
<b>10</b>	会長メッセージ
<b>12</b>	社長メッセージ
<b>16</b>	特集：挑戦し続けるIP軸戦略
<b>30</b>	コーポレートガバナンス
<b>38</b>	CSR（企業の社会的責任）への取り組み
<b>39</b>	財務セクション
<b>75</b>	会社情報
<b>76</b>	主要グループ会社一覧

<b>02</b>	
<b>04</b>	
<b>06</b>	
<b>08</b>	
<b>10</b>	
<b>12</b>	
<b>16</b>	
<b>30</b>	
<b>39</b>	

### 見直しに関する留意事項

当アニュアルレポートに掲載されている将来に関する記述は、バンダイナムコグループが2016年8月時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりますが、リスクや不確実性を含んでおります。よって、実際の業績はさまざまな要因により、記述されている業績予想とは大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、バンダイナムコグループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

- (注) 1. 当アニュアルレポートに記載されている数値は、四捨五入した値です。  
2. 当和文アニュアルレポートは、英文アニュアルレポートの翻訳がベースとなっております。  
3. 当アニュアルレポートに記載の各種数値は、2016年8月時点のものです。

2016年3月期

バンダイナムコグループの

# 現在

バンダイナムコグループは、純粋持株会社であるバンダイナムコホールディングスのもと、3つの「戦略ビジネスユニット (SBU : Strategic Business Unit)」と各SBUをサポートする関連事業会社から構成されています。事業会社の集合体であるSBUが、国内外における事業戦略を策定・実行し、多彩なエンターテインメントを人々に提供しています。



バンダイナムコホールディングス

▶ グループ組織体制

売上高

**5,755** 億円

営業利益

**496** 億円

ROE

**11.2%**

海外売上高比率

**22.4%**

開発投資額

**546** 億円

1株当たり当期純利益 (EPS)

**157.43** 円

自己資本比率

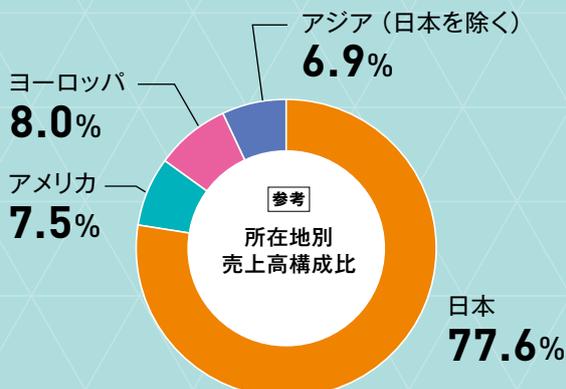
**70.6%**

フリーキャッシュ・フロー

**346** 億円

従業員数

**7,391** 人



注：外部顧客に対する売上高で計算しています。管理数値をベースとした概算値です。

戦略ビジネスユニット (SBU)

注：構成比率は、内部取引消去前売上高およびセグメント利益で計算しています。

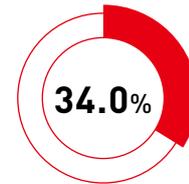
## トイホビー事業

主幹会社：(株)バンダイ

<p>男児玩具</p> 	<p>女児玩具</p> 	<p>模型</p> 
<p>自販機・カード</p> 	<p>菓子・食品</p> 	<p>アパレル</p>
		<p>生活用品</p>
		<p>文具</p>

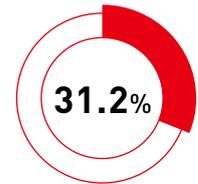
売上高  
**2,064** 億円

売上高構成比



営業利益  
**166** 億円

営業利益構成比



## ネットワークエンターテインメント事業

主幹会社：(株)バンダイナムコエンターテインメント

<p>ネットワークコンテンツ</p> 	<p>家庭用ゲームソフト</p> 	
<p>業務用ゲーム機</p> 	<p>景品</p> 	<p>アミューズメント施設</p> 

売上高  
**3,209** 億円

売上高構成比



営業利益  
**239** 億円

営業利益構成比



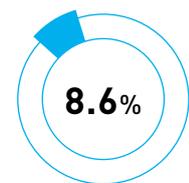
## 映像音楽プロデュース事業

主幹会社：バンダイビジュアル (株)

<p>映像</p> 	<p>音楽</p> 
<p>ライブイベント</p> 	<p>ライブグッズ</p>
	<p>ライブビューイング</p>
	<p>配信</p>

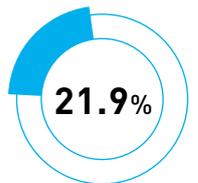
売上高  
**520** 億円

売上高構成比



営業利益  
**117** 億円

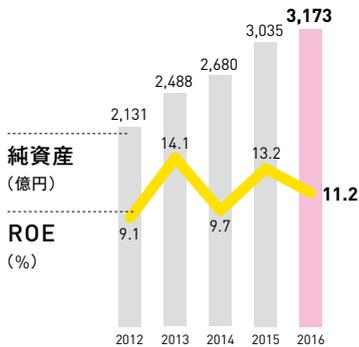
営業利益構成比



## 関連事業会社 (グループサポート)

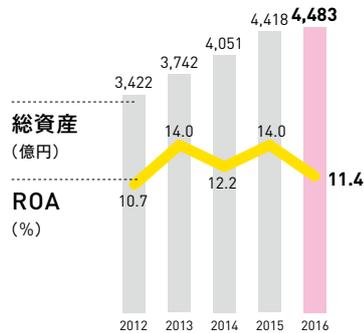
ROE  
(自己資本当期純利益率)

**11.2%**



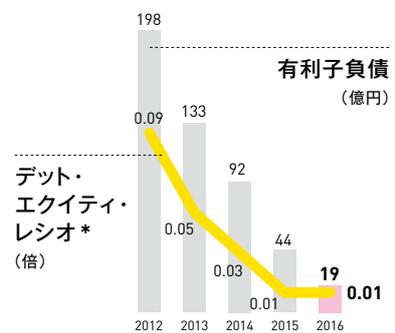
ROA  
(総資産経常利益率)

**11.4%**



デット・エクイティ・レシオ\*

**0.01倍**



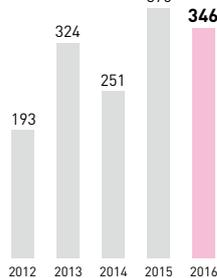
\* デット・エクイティ・レシオ: 有利子負債 ÷ 株主資本

親会社株主に帰属する当期純利益

**346億円**

前期比 **8.0%** ↓

親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)

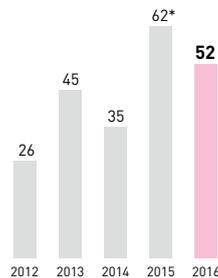


1株当たり配当金

**52円**

前期比 **10円** ↓

1株当たり配当金 (円)



\* 2015年3月期は特別配当10円を含む

バンダイナムコグループ

2016年3月期

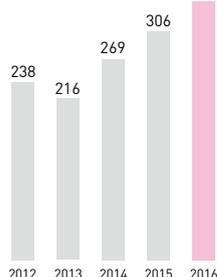
**1年**

フリーキャッシュ・フロー

**346億円**

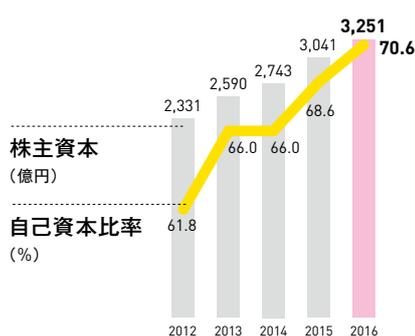
前期比 **13.1%** ↑

フリーキャッシュ・フロー\* (億円)



自己資本比率

**70.6%**



1株当たり当期純利益 (基本的)

**157.43円**

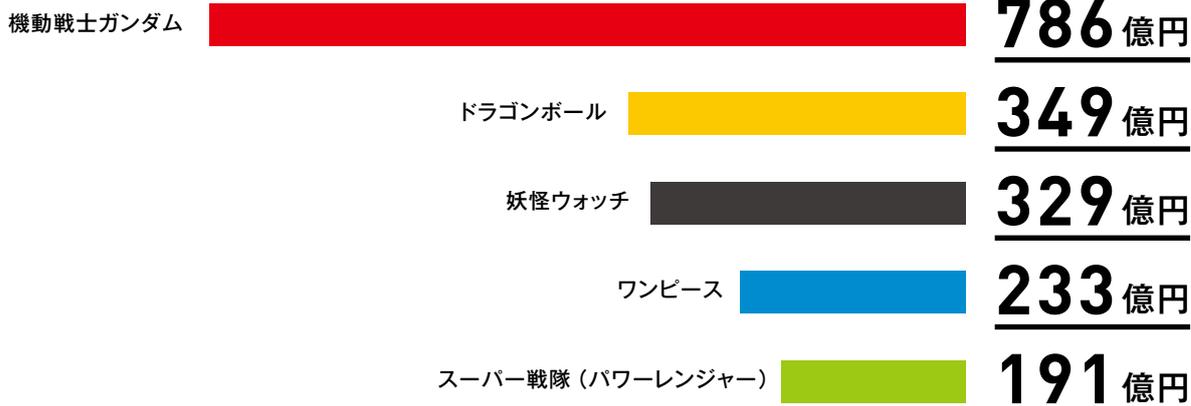
前期比 **13.67円** ↓

連結配当性向

**33.0%**

\* フリーキャッシュ・フロー: 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

IP\* 別売上高 (グループ合計)



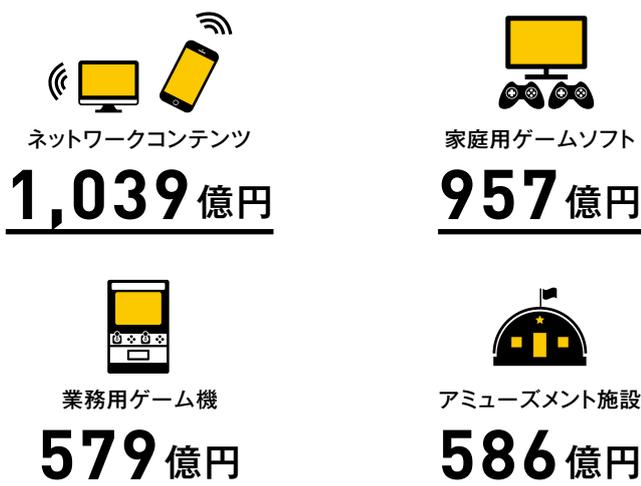
\* IP: Intellectual Property: キャラクターなどの知的財産

バンダイナムコグループ1年の成果

株式会社バンダイナムコホールディングスおよび連結子会社  
3月31日に終了した会計年度

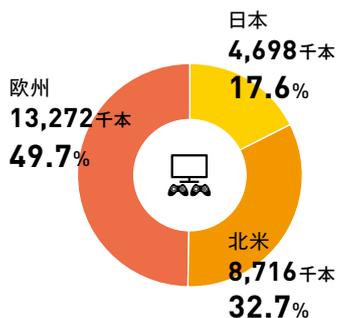
# の成果

ネットワークエンターテインメント事業の  
主要カテゴリー別売上高



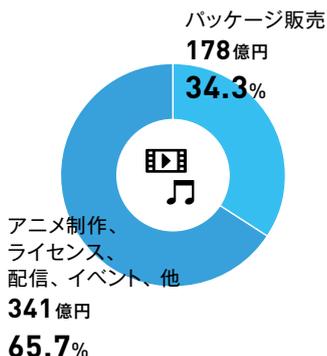
家庭用ゲームソフト販売数量  
(グループ合計)

**26,686 千本**



映像音楽プロデュース事業の  
売上高

**520 億円**



映像音楽プロデュースの  
著作権保有数

(2016年3月末現在)

著作権保有コンテンツ数

バンダイビジュアル(株)

**768 作品**

(株) サンライズ、  
(株) バンダイナムコビジュアル

**293 作品**

原盤管理楽曲数

(株) ランティス

約 **67,500 曲**

出版管理楽曲数

約 **39,500 曲**

# 軌跡と目指す姿

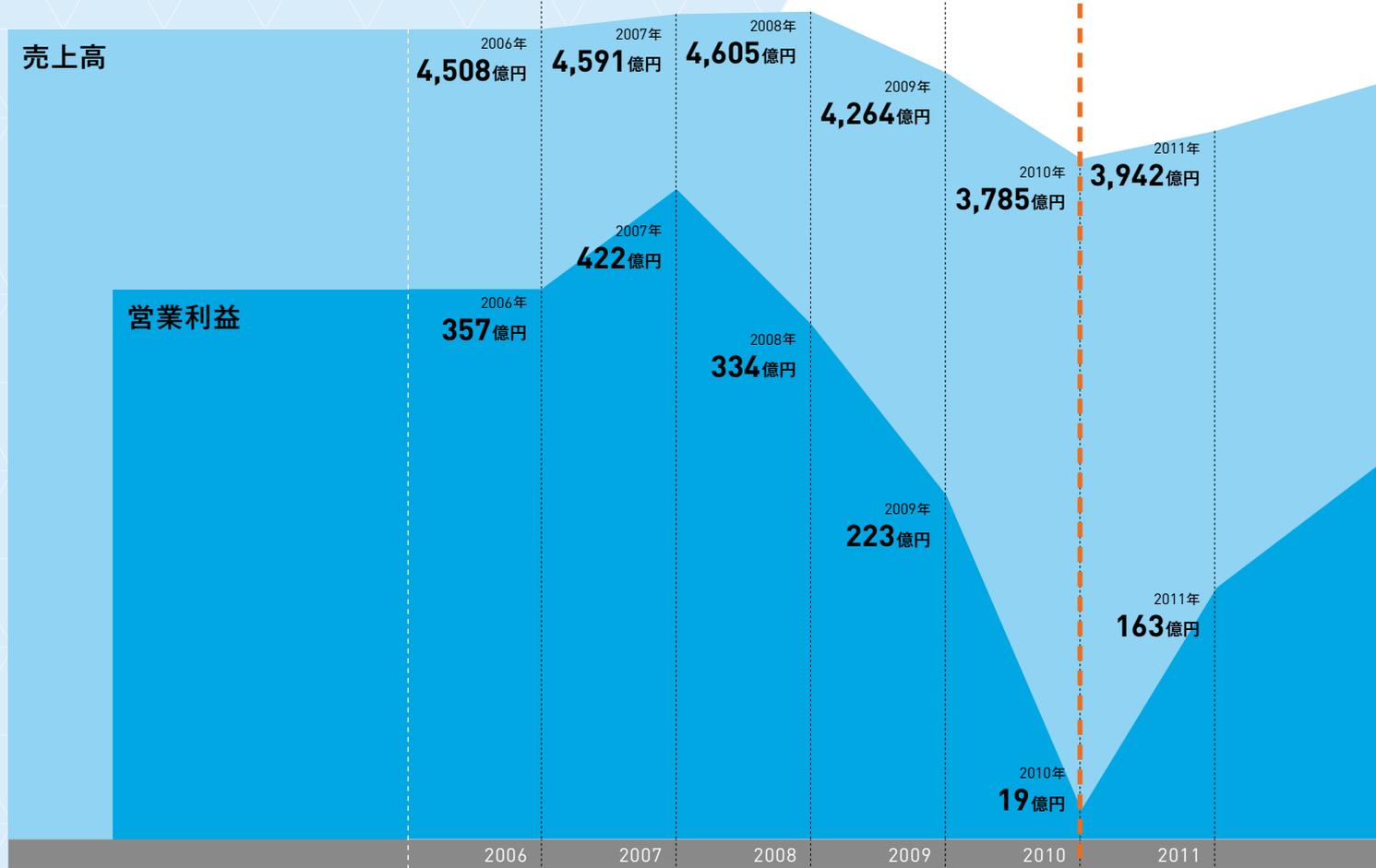
売上高と営業利益の  
推移  
3月31日に終了した会計年度

RESTART!

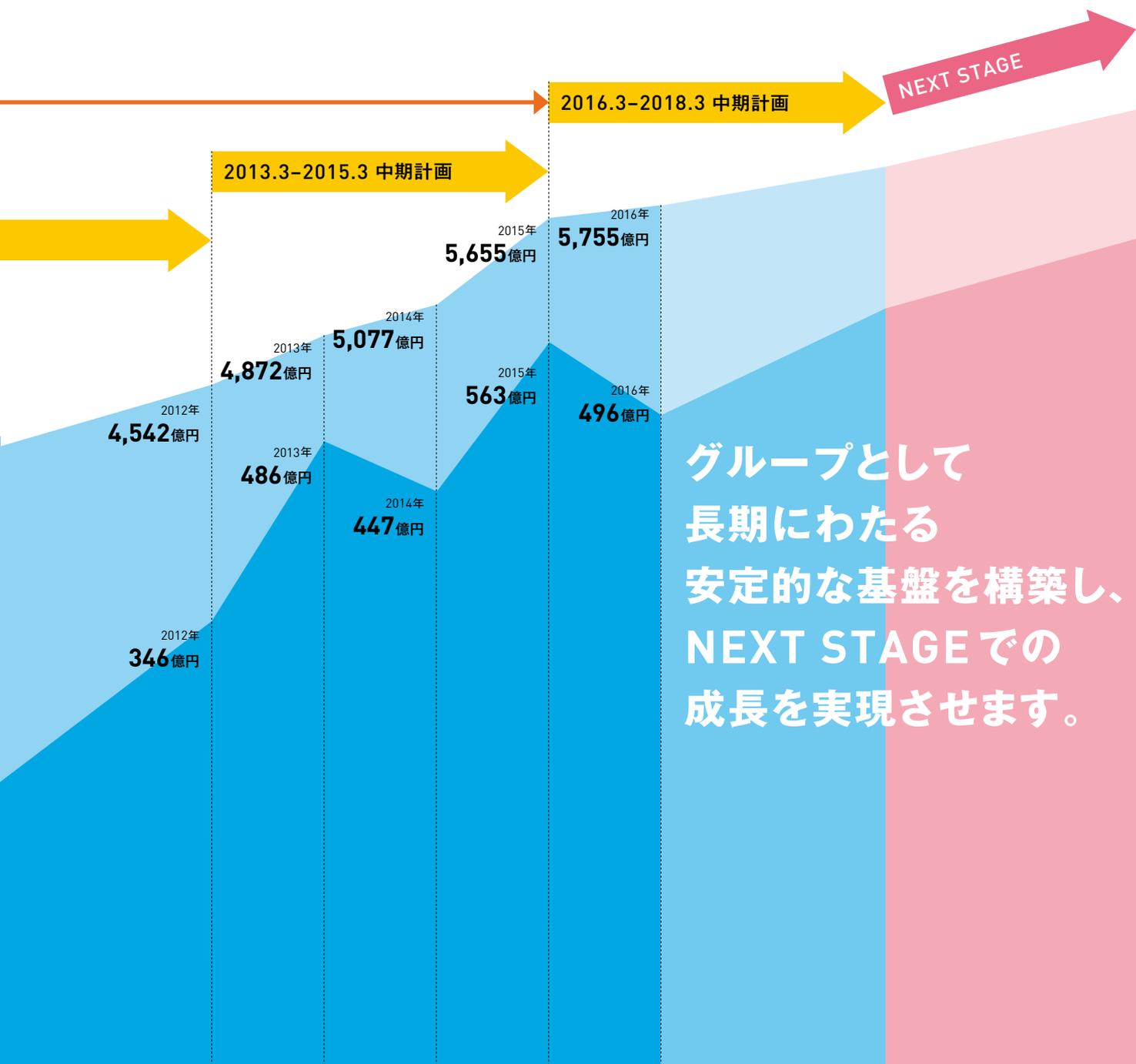
リスタートプラン導入

2010.3-2012.3 中期計画

2007.3-2009.3 中期計画



	2006	2007	2008	2009	2010	2011
海外売上高 (内部取引消去後の外部売上高) (億円)	850.1	1,028.8	1,137.4	1,068.6	923.4	818.2
営業利益率 (%)	7.9	9.2	7.3	5.2	0.5	4.1
ROE (%)	5.8	9.4	11.7	4.3	-12.4	0.8
1株当たり配当金 (円)	12	28	24	24	24	24
デット・エクイティ・レシオ (倍)	0.14	0.05	0.06	0.08	0.06	0.02
フリーキャッシュ・フロー (億円)	66	273	205	99	10	152



グループとして  
長期にわたる  
安定的な基盤を構築し、  
NEXT STAGEでの  
成長を実現させます。

	2012	2013	2014	2015	2016
売上高	758.2	810.6	809.8	946.2	1,290.3
営業利益	7.6	10.0	8.8	10.0	8.6
経常利益	9.1	14.1	9.7	13.2	11.2
EPS	26	45	35	62*	52
株主総数	0.09	0.05	0.03	0.01	0.01
配当金	238	216	269	306	346

\* 2015年3月期は特別配当10円を含む

# NEXT ST

## 挑戦・成長・進



### 取締役

▼  
代表取締役会長  
石川 祝男

▼  
代表取締役社長  
田口 三昭

▼  
取締役  
大津 修二

▼  
取締役  
浅古 有寿

▼  
取締役（非常勤）  
川口 勝  
株式会社バンダイ  
代表取締役社長

# AGE に向け 化し続けます。



SATOSHI  
OSHITA

KAZUMI  
KAWASHIRO

YUZURU  
MATSUDA

SATOKO  
KUWABARA

MIKIHARU  
NOMA

取締役および監査役

▼  
取締役（非常勤）

**大下 聡**

株式会社バンダイナムコエンターテインメント  
代表取締役社長

▼  
取締役（非常勤）

**川城 和実**

バンダイビジュアル株式会社  
代表取締役社長

▼  
取締役（社外）

**松田 譲**

▼  
取締役（社外）

**桑原 聡子**

▼  
取締役（社外）

**野間 幹晴**

## 監査役

常勤監査役  
**浅見 和夫**

常勤監査役（社外）  
**神足 勝彦**

監査役（社外）  
**須藤 修**

監査役（社外）  
**上條 克彦**

# 私たちの使命に誇りと責任を持ち、 NEXT STAGE に向け 「挑戦・成長・進化」し続けます。

バンダイナムコグループは、2015年6月より代表取締役2名の体制のもと、3ヵ年の中期計画を推進しています。初年度となる2016年3月期は、社長の田口からご説明させていただくとおり、計数面でも戦略面でも順調な進捗状況となりました。中長期の経営戦略を担う私と、事業の執行責任者であり中期計画の推進を担う田口が、今後とも常に連携し、より強いグループとして成長していきたいと考えています。



石川 祝男

株式会社バンダイナムコホールディングス  
代表取締役会長

## ▼ 中期計画の位置づけ

### 持続的な成長路線の実現と 企業価値のさらなる向上に向けて

バンダイナムコグループは、2015年秋に経営統合10年目の節目を迎えました。この間、2009年に私が当社社長に就任した直後には、最大の業績低迷があり、2010年に、抜本的な改革をはかる「リスタートプラン」を導入しました。このプランにおいて、意思決定と実行スピードの向上や財務体質の強化と並んで特に注力したのが、IPをビジネスの根幹に据える「IP軸戦略」への転換であり、その後「IP軸戦略」がグループの成長の大きな原動力となりました。

2012年4月からの前中期計画では、「挑戦・成長・進化」を中期ビジョンに掲げ、IP軸戦略を核に、事業間横連動の強化や、海外の各地域特性にあわせた戦略に取り組みました。この成果を踏まえ、「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」を掲げた現中期計画では、自分たちの強みをさらに伸ばすことを基本的な考え方とし、事業・エリア・機能の3つの側面からIP軸戦略を進化させ、50年、100年後も成長を続けるグループとなるための挑戦を加速しています。

こうした取り組みによって、グループの事業基盤を一段と強固なものにし、環境変化の速いこの業界にあっても持続的な成長を実現し続けることで、企業価値をさらに向上させていく考えです。

## ▼ グループの目指す姿

### 「挑戦・成長・進化」し続け、 世界に認められるバンダイナムコグループへ

変化の激しいエンターテインメント業界では、私たちも絶えず変化しなければなりません。経営統合以前のバンダイナムコは、いずれも変化を恐れず挑戦し続けるという創業精神のもと、顧客とコミュニケーションをとりながら事業の拡大をはかってきました。この精神は今でも受け継がれています。

社員一人ひとりが決して現状に満足することなく、新たなIP・商品・ビジネスに挑戦し続ける姿勢を持つことで、初めて安定的な成長が実現するのです。

社員の個の力の集大成がグループであり、グループが強くなるためには、社員一人ひとりが強くなる必要があります。私は社長就任時に、バンダイナムコグループは「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を目指したいと考えておりました。先ほどお話しした「リスタートプラン」では、現場に権限を委譲し、小さな組織単位でスピーディに判断できる体制への移行も実施しています。もともと「IP軸」という考え方には、「変化に挑戦せよ」というメッセージが含まれています。事業領域ではなくIPをビジネスの根幹に据えることで、グループ内に組織の壁を超えた横の連携が生まれ、既成概念にとられない自由な発想が可能になりました。今後も社員が活き活きと働き、自由闊達な発想で新しいことに挑戦し続けることができる組織や、企業風土を構築することに注力していきます。

これらの取り組みは、国内外での一般的な認知度向上にも貢献しています。「あのグループは何か面白いことをやってくれそう」という期待感、ブランド力を世界中で高めていくことは、ビジネスの場での存在感や、中長期的な企業価値の向上にもつながるはずで。

これからも私たちは、事業を通じて社会に「夢・遊び・感動」を提供するエンターテインメント企業グループとしての使命に誇りと責任を持って、邁進してまいります。あくなき「挑戦・成長・進化」を続けるバンダイナムコグループに、なお一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

2016年8月

# 安定的な事業基盤を強固なものとし、 「顧客の創造」と「持続的なチャレンジ」 により次のステージを切り拓きます。

## ▼ 業績評価

### 売上高は4期連続で過去最高を更新 営業利益も前期に次ぐ高水準に

2016年3月期は、当社グループ最大の強みである「IP軸戦略」のもと、各事業の現場が粘り強い努力を重ねた結果、着実な成果を収めることができました。期初の時点では売上・利益とも前期比減を見込んでいましたが、最終的には、連結売上高5,755億円、営業利益496億円となり、4期連続で過去最高売上高を更新することができました。また、営業利益は過去最高益の前期に次ぐ高い水準を維持することができました。

事業別に振り返ると、玩具ホビー事業は、国内では「機動戦士ガンダム」シリーズや「ドラゴンボール」シリーズなどの定番IP商品、ハイターゲット向け商材が人気を獲得しました。海外では、特にアジア地域が「ガンブラ」人気の影響で大きく伸びたほか、欧米地域では日本が企画開発を統括する新体制への移行により一定の効果をあげることができました。

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の売上高が1,000億円を突破したほか、欧米向け家庭用ゲームソフトが好調で、業績に大きく貢献しました。また、前期苦戦したアミューズメント施設も、主力店舗へのリソース集中、新業態店舗の展開などで黒字転換を果たしました。一方、業務用ゲーム機は、市場変化への対応が遅れ、販売が苦戦しました。これを受け、今後の製品ラインナップを厳しく精査し、組織体制も一新しました。現在、アミューズメント施設と一体となり、アミューズメントビジネスにおけるバンダイナムコならではの価値提供に向けた施策に着手しています。

映像音楽プロデュース事業では、「ラブライブ！」の映像音楽パッケージの販売・劇場公開・ライブイベントの連動展開が好調に推移したほか、「機動戦士ガンダム」シリーズも安定した人気となりました。

## ▼ 中期計画（2016年3月期～2018年3月期）

### 中期計画初年度は各戦略が想定どおり推移し、 事業基盤を強化

2015年4月にスタートした3カ年の中期計画では、中期ビジョン「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」のもと、IP軸戦略の進化と、アジアをはじめとするグローバル市場での成長を重点戦略に掲げています。これら戦略の推進により、まず変化の激しいマーケットで「売上高5,000億円・営業利益500億円」という、過去最高売上高・最高益レベルの業績を安定的に達成し続ける基盤を構築し、より強固なものとし、そして、それを足がかりに新たな挑戦に取り組み続ける「持続的なチャレンジ」のサイクルを実現したいと考えています。中期計画初年度は、戦略面・業績面とも、概ね想定どおりの進捗となり、グループの事業基盤を着実に強化できたと実感しています。今後さらに基盤を強固なものとし、中長期での成長に向けた次のステージを目指していきます。

中期計画2年目となる2017年3月期の業績は、売上高5,800億円、営業利益500億円を予想しています。なお、最終年度の2018年3月期には、売上高6,000億円、営業利益600億円を計数目標としています。

## IP戦略本部を設立より中長期的な IP軸戦略を追求

中期計画初年度を振り返ると、中期計画の重点戦略である「IP軸戦略の進化」に関しては、ネットワークコンテンツやライブイベントなどがIPの新たな出口として成長したほか、20代以上の「オトナ女子」のような新たな市場を開拓するなどターゲット層も着実に拡大しています。また、定番IPの「機動戦士ガンダム」シリーズは、映像作品と

商品販売、イベントの日垂同時展開により、日本とアジアでの人気が拡大したほか、新規IPの「ラブライブ！」が事業を横断した展開により大きく成長するなど、IPの育成にも注力しました。さらに、欧米でのIPラインナップ強化を目的としたIPの全世界での商品化権取得、企画会社（株）ウイズの子会社化など、IP軸戦略強化に向けたさまざまな投資案件を決定しています。今後もIP軸戦略強化に向けた投資は積極的に行ってまいります。

田 口 昭

株式会社バンダイナムコホールディングス  
代表取締役社長



「グローバル市場での成長」に関しては、トイホビー事業がアジア地域でIPラインナップやエリアを着実に拡大したほか、欧米で「ドラゴンボール」などの自社タイトルや自社流通網を活用した他社タイトルの販売が人気となり、家庭用ゲームソフトの海外販売が拡大しました。また、アジアを中心に全世界で本格展開をスタートしたゲームアプリケーションなどのネットワークコンテンツの海外展開も好スタートを切りました。特に、中期計画期間中に300億円から600億円への売上高倍増を目指すアジア地域は、売上高400億円規模となりました。これら取り組みの結果、2016年3月期の海外

売上高は、前期比36.4%増の1,290億円と大きく成長することができました。

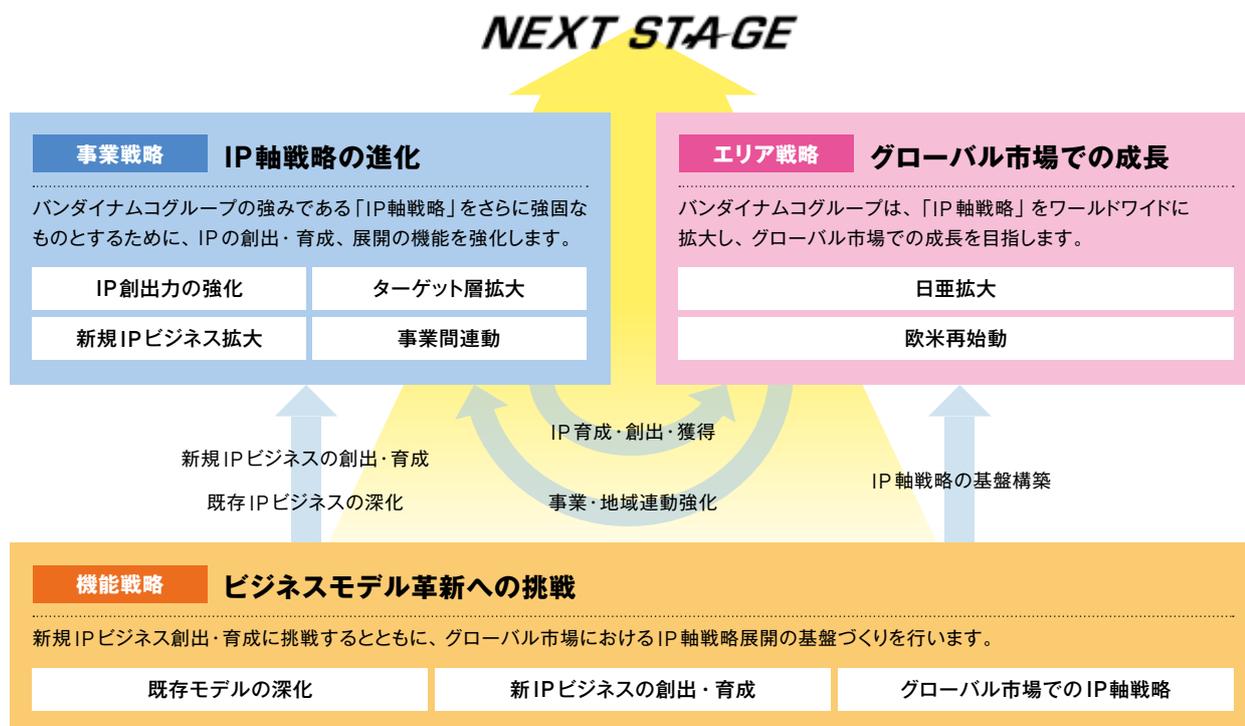
IP軸戦略のさらなる強化に向けて、2016年4月、当社内に新たな組織「IP戦略本部」を設置しました。ここでは、グループ横断で定番IPのさらなる価値向上と、新規IPの創出・育成などに取り組みます。足元では良い形でIP軸戦略を遂行できているとはいえ、同じことの繰り返しでは、いずれ鮮度を失ってしまいます。5年後、10年後も私たちのIP軸戦略が強さを発揮するために、今打つべき手を探り、グループ横断・全体最適の姿勢で取り組んでいきます。

## 中期ビジョン



## 重点戦略

中期計画では、3つの重点戦略を推進します。



## 計数目標

2018年3月期計数目標

売上高：6,000億円

営業利益：600億円

ROE：10%以上

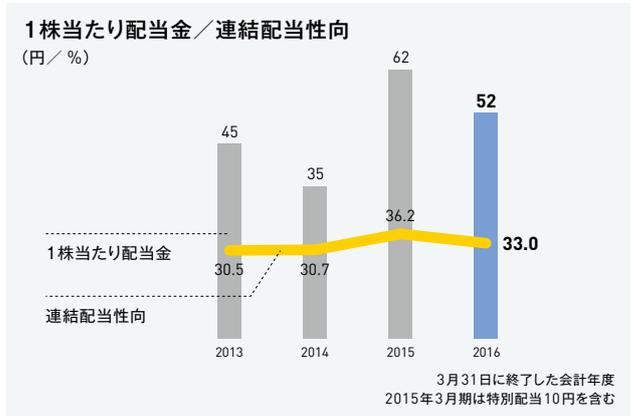


▼ 株主還元策

連結配当性向30%を目標として  
年間24円をベースに業績連動配当を実施

安定的な配当部分である年間24円をベースに、業績に連動した配当により連結配当性向30%を目指すのが、当社の配当に関する基本方針です。変化が速いエンターテインメント業界においては、スピーディな打ち手を続けるために一定の資金を保有する必要がありますが、配当控除後の利益については、保有資金額、業績の動向、直近の株価推移、投資案件の有無などを総合的に勘案したうえで、その一部を自己株式の取得に充当することを検討していきます。

2016年3月期は、当期の最終実績をもとに検討した結果、安定配当部分に業績連動配当の28円を加え、1株当たり年間52円とさせていただきます。これにより、当期の連結配当性向は33.0%となりました。今期の配当についても、上記の方針に変更はありません。

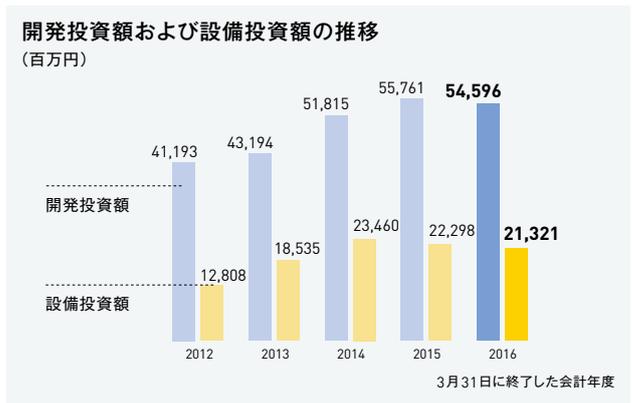


▼ 最後に

新たな顧客の創造に挑戦し続けることで、  
持続的な成長を実現

当社代表取締役社長の就任から1年が経ち、私は今、エンターテインメント企業にとって「持続性」が持つ意味を、改めて実感しています。

変化の激しいこの業界では、ともすると年度の業績がヒットの有無に左右されがちです。業績が安定しなければ、中長期を見据えた戦略的な投資ができず、その結果、一層ヒットの有無に左右されることとなるのです。だからこそ、当社グループは、中期計画の3年間で、個々が力をつけ、ヒットの有無にかかわらず、「売上高5,000億円、営業利益500億円」を安定的に達成することのできる事業基盤を構築したうえで、今後10年、50年と成長発展し続けるために、グループとして次のステージを目指すという方向性を掲げています。そしてその鍵を握るのがグループ最大の強みであるIP軸戦略です。当社グループはIPという資産に着目し、これをIPファンとともに安定した複数のラインナップとして育成し、その「出口」を多くの事業に展開するというアプローチによって、近年は安定した成長路線を実現してきました。今後も、IPの創出育成やイノベーション、新たなビジネスモデルへの挑戦により、IP軸戦略の鮮度と持続性を保ち続けたいと思います。



また、私たちにとって最も重要なことは「新たな顧客の創造」です。IPや市場の深掘りによる既存の顧客を離さない展開は、もちろん重要です。さらには、現状に満足することなく、常に顧客を見て、ニーズをとらえ、IPや市場をイノベーションすることで、新たな顧客の創造に挑戦することが、持続的な成長のためには不可欠です。そのためにも、グループの中だけに閉じることなく、世界の市場であらゆるパートナーと協業する開かれたグループでありたいと考えています。

IPは、音楽やスポーツのように、世界中の人々が国境を超えてコミュニケーションすることができる文化です。私たちはアジアから世界に向けて、IPの魅力をグループの商品・サービスをもって、世界の人々にお届けしていきたいと思えます。だからこそ、常に危機感を持ち、挑戦し続け、成長・進化を目指してまいります。株主・投資家の皆さまにおかれましては、次なる成長ステージに向けて邁進するバンダイナムコグループに、なお一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

# NEXT STAGE への挑戦

IPの世界観を活かし、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「IP軸戦略」はバンダイナムコグループの最大の強みであり、今後もグループの核となります。現中期計画においても、事業戦略の要として、「IP軸戦略」を武器にNEXT STAGEに向けて挑戦し続けています。本特集では、各SBUトップのメッセージとともに、現場で挑戦し続けるキープレイヤーたちのさまざまな取り組みを紹介します。

## グループ最大の強み 「IP軸戦略」

「IP軸戦略」は、エンターテインメント分野で多彩な事業領域と、豊富なノウハウを持つバンダイナムコグループの強みです。そして何よりも、バンダイナムコグループが長年にわたって積み重ねてきたノウハウがあるからこそ推進可能な戦略なのです。



有力なIP(コンテンツ)

NEW  
IP

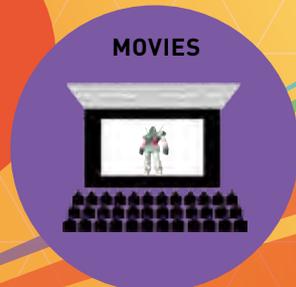
### 基盤となる定番IPと成長へつながる新規IP

「IP軸戦略」の源となるIPそのものについては、安定した人気を誇る定番IPに加え、新たなIPにもチャレンジし続けることでバンダイナムコグループは強みを発揮することができます。着実な貢献を果たす定番IPが基盤を厚くし、新しいIPへの挑戦でさらなる成長を実現できます。

技術  
人材  
企画開発

### 点ではなく 面で一気に浸透・拡大

多彩な事業領域を持つからこそ、有力なIPを1つの商品だけでなく、複数の商品・サービスに一気に広げることができます。点ではなく面で展開することで、短時間で浸透・拡大をはかることが可能です。

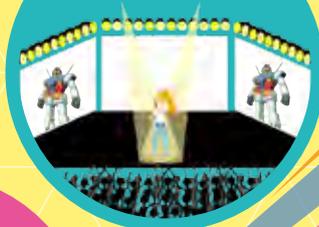


# 有力IPの 価値を最大化



NEW DEVICES

LIVE ENTERTAINMENT



NETWORK CONTENT



VIDEO ON DEMAND (VOD) CONTENT



CARDS



APPAREL



VISUAL PACKAGE SOFTWARE



HOME VIDEO GAME SOFTWARE



ARCADE GAME MACHINES



注：この概念図は、IP軸展開の一例です。

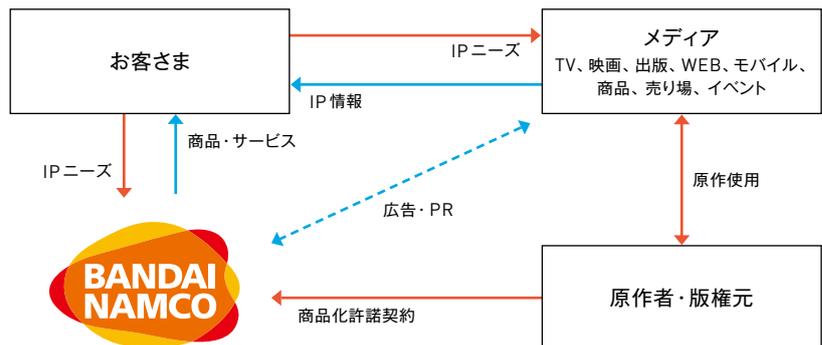
特集.. 挑戦し続けるIP軸戦略

## ニーズをとらえた スピードある対応

目まぐるしく変化するエンターテインメント業界において、メディアと連動し、最適なタイミング、最適なプラットフォームでユーザーのニーズを捉えたスピードある対応が可能です。

### ビジネスモデルの一例

さまざまな関係者とパートナーシップを築き、パートナーとの深い信頼関係に基づいた共同作業によって、ビジネスを展開しています。



## 主要IPラインナップ

IP戦略を推進する上で核となるのがIPそのものです。  
ここではグループが商品・サービス展開する主要IPをご紹介します。

IPを展開しているSBU

- トイホビー
- ネットワークエンターテインメント
- 映像音楽プロデュース

### ▶▶ 「スーパー戦隊」シリーズ



40年以上にわたり男児の人気を獲得し、海外でも「パワーレンジャー」シリーズなども含め展開し支持されています。バンダイナムコグループでは玩具、ゲームなど幅広い商品・サービスを展開しています。



### ▶▶ 「仮面ライダー」シリーズ



45年以上にわたり男児の人気を獲得し、国内・海外ともに幅広い年齢層に支持されています。バンダイナムコグループでは、玩具、ゲームなど幅広い商品・サービスを展開しています。



### ▶▶ 「ウルトラマン」シリーズ



2世代、3世代にわたり幅広い年齢層の支持を集めています。バンダイナムコグループでは、玩具、映像パッケージソフトなどの商品・サービスを展開しています。



### ▶▶ 妖怪ウォッチ



(株)レベルファイブの家庭用ゲームソフトから生まれ、幅広い年齢層の人気を集めているIPです。バンダイナムコグループでは玩具を中心に日本とアジアで商品を展開しています。



### ▶▶ ドラゴンボール



コミックやアニメーションが国内外で長く支持されており、バンダイナムコグループでは家庭用ゲームソフト、ネットワークコンテンツ、カード、フィギュアなど幅広い商品・サービスを展開しています。



### ▶▶ ワンピース



コミックやアニメーションが国内外で人気を集めており、バンダイナムコグループでは家庭用ゲームソフト、ネットワークコンテンツ、フィギュアなど幅広い商品・サービスを展開しています。



## ▶▶ 「プリキュア」シリーズ



10年以上にわたり女兒の人気を集めています。バンダイナムコグループでは、玩具、ゲームなど幅広い商品・サービスを展開しています。



## ▶▶ 「機動戦士ガンダム」シリーズ



1979年の誕生以来、映像作品を中心に、プラモデルやゲーム、ネットワークコンテンツなどが幅広い年齢層に支持されています。日本だけでなくアジアなど海外での人気も拡大中です。



## ▶▶ アイドルマスター



アイドルをプロデュースする業務用ゲーム機から誕生したIPです。バンダイナムコグループでは、家庭用ゲームソフト、ネットワークコンテンツ、ライブイベント、フィギュア、ショップ、カフェなど幅広い商品・サービスを展開しています。



## ▶▶ それいけ!アンパンマン



長年にわたり親子の人気を集めており、バンダイナムコグループでは幼児向け玩具を中心に商品・サービスを展開しています。



## ▶▶ 「たまごっち」シリーズ



携帯型育成ゲームとして誕生して以来、20年にわたり支持されています。さまざまな商品・サービスを通じ、親子2世代に人気の定番IPとなっています。



## ▶▶ 「ラブライブ!」シリーズ



雑誌、映像、音楽の連動プロジェクトから生まれたIPです。誌面連載、映像や音楽のパッケージソフトに加え、ライブイベントなども大きな人気を集めています。



# Toys and Hobby

## トイホビー SBUにおける取り組み



川口 勝

取締役（非常勤）  
株式会社バンダイ  
代表取締役社長

トイホビー SBUでは、中期ビジョンとして「真のグローバル化 アジアNO.1☆欧米チャレンジ」を掲げています。中期計画初年度は、2015年3月期と比較して減収減益となりましたが、国内では「機動戦士ガンダム」シリーズや「ドラゴンボール」などの定番IP商品が業績に貢献したほか、新規IPの「妖怪ウォッチ」商品が安定した人気を獲得することができました。海外では「機動戦士ガンダム」シリーズがプラモデルを中心にアジアでの人気が拡大したことにより、アジア地域での売上高が過去最高を記録しました。また、欧米地域でも企画開発を日本でコントロールする体制に変更したことにより収益が改善しました。

このように、重点地域と位置づけたアジアでの存在感が

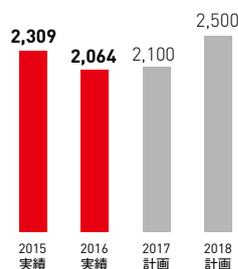
### 中期ビジョン

## 真のグローバル化 アジアNO.1☆欧米チャレンジ

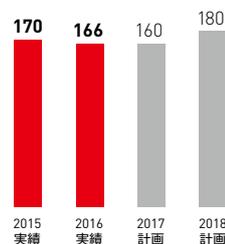
### 重点戦略

- ▶ IP軸ビジネスモデル強化
- ▶ オールアジア & 各国各事業NO.1
- ▶ 欧米チャレンジ
- ▶ グローバル基盤強化

### 売上高（億円）



### 営業利益（億円）



3月31日に終了した会計年度

拡大した成果がある一方、「真のグローバル化」に向けては、まだまだ実行すべきことがあると考えています。私たちは常に世界中のお客さまから期待されるグループとして挑戦し続けなければなりません。エンターテインメント企業の中で世界一になることは容易なことではありませんが、決してあきらめることなく成長を目指します。そのためにも、グローバル市場におけるさらなる飛躍が必須となります。IP軸・事業軸・地域軸の3つのポートフォリオ戦略で相乗効果を発揮し、国内外全体の収益を拡大するとともに、グループ内の連動・連携を強化し、ワールドワイドで新しいことにチャレンジし続け、積極的な攻めの姿勢で取り組んでいきます。

# オトナ女子に向けた 展開を加速

ターゲット層の  
拡大

ターゲット層の拡大への取り組みとして、これまで接点の少なかった、20代以上の女性（オトナ女子）向けの商品展開が大きく拡大しています。これにより、未就学児や小学生に加え、大人までをカバーする幅広い年齢層の女性に向けた商品展開が可能となりました。

この好調なオトナ女子向けの商品・サービス展開について（株）バンダイ取締役の飛田尚美に話を聞きました。

## ▶ CHALLENGERS

IP軸戦略を支える**挑戦者**たち

### 定番IPを活用し、オトナ女子向けの展開を加速

トイホビー SBUでは、20代以上の大人の女性、いわゆるオトナ女子向けの商品展開が拡大しています。かつて胸をときめかせた「少女の頃の憧れ」を叶えられるIP商品として、作品のモチーフをあしらったデザイン性の高い雑貨やアパレル、化粧品、アクセサリなどを幅広く商品化しています。きっかけは、「美少女戦士セーラームーン」が1992年のテレビ放映開始から20周年を迎え、記念商品を発売したことです。この時、これまで攻め切れていなかったオトナ女子の需要に着目し、2013年6月にバンダイ公式ショッピングサイト「プレミアムバンダイ」で予約販売を行った化粧品やアクセサリが、インターネットやSNSで大きな話題となりました。これを契機に、大人の女性層への展開が加速し、幅広い年齢層に商品展開ができるようになりました。

また、オトナ女子向け商品の企画・開発にあたっては、同じ世代である女性社員たちが主に企画開発を担当し、「自分自身が使いたいモノ、持ち歩きたいモノ」をコンセプトに商品化しています。これにより、消費者ニーズに沿った商品を市場へ投入できるとともに、担当者たちは高いモチベーションで仕事に取り組めるといった効果も発揮しています。

### グループ横断での連携を深め、さらなる拡大へ

トイホビー SBUでは、拡大するオトナ女子市場に向けて、IPへの愛情を刺激するさまざまな商品やプロモーションの企画を行い、さらなる売上拡大を目指しています。2014年にオトナ女子をターゲットにした情報発信サイトを開設したほか、2016年6月には、化粧品を中心にアパレルや雑貨をセレクトした、人気IPの商品を販売する直営店「オトナ女子美日和」を東京駅地下街にオープンしました。ここでは、お客さまとの接点の場として情報収集に活用するとともに、東京駅を利用する訪日観光客（インバウンド）の需要も見込んでいます。

また、今後はグループ横断での取り組みも強化していきます。2016年4月には、「オトナ女子ターゲット攻略プロジェクト」をスタートしています。ここでは情報共有や人材のフル活用によりグループ間連携を深め、各社が展開している商品・サービスのクオリティを高めていくとともに、オトナ女子向けのIPの新たな創出も実現していきたいと考えています。

### 飛田 尚美

株式会社バンダイ  
取締役  
ライフスタイル事業政策担当



直営店「オトナ女子美日和」

# 「ガンプラ」のグローバル展開

Made in Japan  
へのこだわり

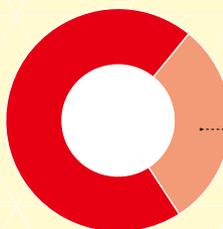


「機動戦士ガンダム」シリーズのプラモデル「ガンプラ」は、発売から36年が経過し、累計4億5,940万個（2016年3月末現在）を出荷しています。2016年3月期における年間の出荷数は1,440万個となり、そのうち海外向けの出荷数が約30%を占めており、海外市場での存在感が高まっています。

（株）バンダイ執行役員の藤原孝史に、グローバル市場での成長に大きく貢献するガンプラの今後の展開について話を聞きました。

## ▶ CHALLENGERS IP軸戦略を支える挑戦者たち

ガンプラ総出荷数  
(2016年3月期)  
**1,440万個**



うち海外向け出荷数  
**約30%**

### 「GUNDAM.INFO」の活用とイベント開催によるユーザー育成

アジアにおけるここ数年のガンプラの展開に、大きな手応えを感じています。トイホビー SBU では、嗜好性に共通点が多い日本とアジアを1つの市場として捉え、開発からメディア戦略まで日本で全体統括し、アジアの各地域拠点では販売に専念する「日本発アジア一貫戦略」を進めています。ガンダムのアジア展開では、情報発信サイト「GUNDAM.INFO」を通じて映像作品を日本と同時無料配信しています。また、ガンプラの魅力をお客さまに伝えるため、実際に見て、触れることができるイベントをさまざまなロケーションで数多く開催し、商品も日垂同時に展開しています。さらにガンプラが、Made in Japan の高品質の商品として認知されていることも、ブランド価値を高めています。ガンプラ人気が高まった背景には、こうした取り組みを数年にわたり継続してきたことでコアのユーザー層が育成され、そこから伝播することにより一般ユーザー層が大きく拡大していったのです。



ガンプラ36年間の累計出荷数  
(2016年3月末現在)

**4億5,940万個**

今後は、こうしたコアユーザー層の定着と新たなユーザー層の開拓に取り組む必要があると考えています。また、アジアといってもそれぞれの国と地域で独自の文化や商慣習があるため、特性を見極めながら、きめ細かく対応していくことも必要です。アジアでのガンプラ人気が一過性のものにならないように、継続的な基盤づくりに取り組むことで、将来的な飛躍につなげていく考えです。

### 欧米への足がかりも着々と推進

北米では、2016年6月より、カートゥーンネットワークで「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」の放映が開始されました。配信だけでなくケーブルネットワークで放映されることで、IP認知のさらなる拡大も期待できます。また欧州においても、イタリアに続きフランスでのガンプラ展開も開始しました。今後もそれぞれの地域特性を見定めながら着実に展開エリアを広げていきたいと考えています。

藤原 孝史

株式会社バンダイ  
執行役員  
ホビー事業部ゼネラルマネージャー



# Network Entertainment

## ネットワークエンターテインメントSBUにおける取り組み



大下 聡

取締役（非常勤）  
株式会社バンダイナムコエンターテインメント  
代表取締役社長

ネットワークエンターテインメントSBUでは、従来のゲームに留まらない新たな形のエンターテインメントの提供を目指しています。中期計画初年度については、欧米での家庭用ゲームソフトやネットワークコンテンツが国内外で好調に推移したことにより、売上高が拡大した一方、業務用ゲーム機の販売が苦戦し、全体としては減益となりました。これは、市場や顧客の多様化による変化に対して、スピーディに対応できなかったかどうか各事業の結果に反映された形といえます。

グループの中でも特に変化の速いネットワークエンターテインメントビジネスでは、現状維持から脱却し、危機感を持って「挑戦」のスピードを加速させる必要があります。このスピードをいかに加速できるかで、今後の成長スピードも決ま

### 中期ビジョン

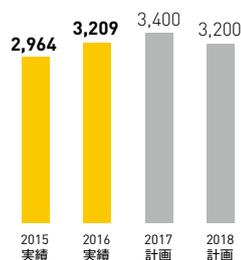
## ネットワーク エンターテインメントへの進化

Breakthrough to the next stage  
ネットワーク×エンターテインメント×グローバル

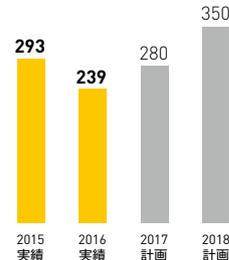
### 重点戦略

- ▶ リアル×デジタルの新展開
- ▶ ネットワーク領域での事業拡張
- ▶ 地域拡大(中国)
- ▶ 現地(欧米)発ローカルモデル強化
- ▶ カタログIP×UGC展開
- ▶ 新規IP創出チャレンジ

### 売上高(億円)



### 営業利益(億円)



3月31日に終了した会計年度

ります。そして、成長することでビジネスはより進化し、利益を生み、さらなる挑戦に向けた再投資が可能となります。中期計画2年目は、こうした良い循環サイクルをつくり上げていく1年にしたいと考えています。また、グローバルにおいても各地域ならではのビジネスモデルを強化し、日本、欧米、アジアの地域ごとに存在感を高め、将来的には世界で活躍できるSBUを目指します。

こうした挑戦に取り組むためにも、個人が成長し、「挑戦」し続ける集団でありたいと思います。現状維持であることに、未来はありません。ネットワークエンターテインメントSBUは、常に危機感を持ち、「挑戦」に向けたスピードを加速させていきたいと思っています。

# 中国市場で存在感を高める ネットワークコンテンツ

巨大市場での  
事業強化と拡大

現在、中国のネットワークコンテンツ市場は、2兆5千億円程の規模に成長しています。この世界最大とも言われる市場に向け、スマートフォン向けゲームアプリケーションやPCオンラインゲームなどのネットワークコンテンツの本格的な拡大を目指し、2015年1月にBANDAI NAMCO (SHANGHAI) CO., LTD. (バンダイナムコ上海) を設立しました。同社のCOOである山田大輔に、中国市場での取り組みについて話を聞きました。

## ▶▶ CHALLENGE

### クオリティの高い作品投入で中国市場を切り拓く

もともと日本のIPは中国で人気があり、IPを活かしたクオリティの高いサービスを現地のお客さまにお届けしたいという想いから2015年に会社を設立し、中国市場へ本格参入しました。現地で連携するパートナーには、IPの世界観を活かした開発と運営を行うという、私たちの基本方針を理解していただき、最初のタイトルであるPCオンラインゲーム「火影忍者 ONLINE」の投入以降、順次サービスを展開し、事業の拡大に努めています。

中国で本格的に事業を拡大・強化するためには、日本と中国の間で綿密なやり取りが不可欠です。バンダイナムコ上海の設立は、現地のパートナー企業との連携を密に行うこと、日本と中国のハブ機能として、現地のニーズやトレンドの変化にスピーディかつ効率的に対応するといったことが目的です。現在では、中国で人気を集める「NARUTO-ナルト-疾風伝」「ワンピース」「ドラゴンボール」「機動戦士ガンダム」などの日本発IPのスマートフォン向けゲームアプリケーションやPCオンラインゲーム約10タイトルを展開しています。最近では、2016年1月に配信を開始した「火影忍者 MOBILE」が中国のApp Store トップセールスランキングの1位に、同3月配信開始の「ドラゴンボール激闘」が3位に、さらに同5月配信開始の「黒衣剣士(ソードアート・オンライン)」も6位にランクインするなど、現地法人設立によりニーズに合ったサービスをスピーディに提供できるようになりました。

### 中国市場における存在感の発揮を目指して

日本と中国ではゲーム嗜好が異なりますが、ユーザーのIPに対する思い入れは、日本と同じか、それ以上と言えるかもしれません。ユーザー自身が好きなIPを高品質なゲームで楽しめることを心待ちにしており、バンダイナムコグループが本格的にサービスを提供し始めたことに対する期待の高まりを感じています。

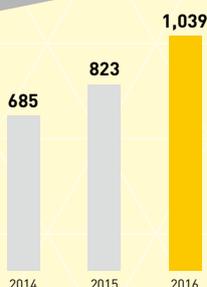
私たちの強みは、IPの世界観を最適な形で落とし込める企画・運営力に加え、中国市場のニーズに精通している現地パートナーと強固な連携体制を組むことのできる営業力とフットワークです。バンダイナムコ上海が2016年のキーワードとして掲げる、「中国市場における圧倒的な存在感」に向け、強みを活かすことで文化や言語の壁を越え、お客さまに満足していただけのサービスを届けていきたいと考えています。

### 山田 大輔

BANDAI NAMCO  
(SHANGHAI) CO., LTD.  
総経理兼董事 (COO)



「火影忍者 MOBILE」(テンセントゲームス配信)



3月31日に終了した会計年度

バンダイナムコグループの  
ネットワークコンテンツ売上高  
(億円)





家庭用ゲームソフト  
「ドラゴンボール ゼノバース」

# ERS

## IP軸戦略を支える挑戦者たち

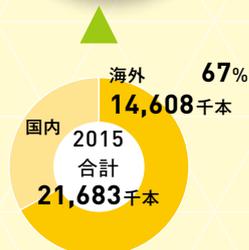
### 海外市場で存在感を増す 家庭用ゲームソフト

欧米市場での  
大ヒット

家庭用ゲームソフト「ドラゴンボール ゼノバース」は、2015年2月の発売以来、欧米を中心に累計出荷本数400万本（2016年7月末現在）を突破しており、2016年3月期の業績に大きな貢献を果たしました。すでに第2作目となる「ドラゴンボール ゼノバース2」を2016年内に発売することを決定しており、今後も海外市場における家庭用ゲームソフトの拡大に大きな期待が持てます。

（株）バンダイナムコエンターテインメントのプロデューサー平野真之に、グローバル市場での成長に大きく貢献する「ドラゴンボール ゼノバース」について話を聞きました。

家庭用ゲームソフト  
販売本数における海外比率



3月31日に終了した会計年度

#### 欧米市場を中核ターゲットに、新しい『ドラゴンボール』の魅力を引き出す

「ドラゴンボール ゼノバース」は、最新プラットフォームの普及が進む欧米市場をターゲットの中心に据えて、新しい挑戦に取り組みました。“新しい『ドラゴンボール』体験”を開発のコンセプトに、プレイヤー自身が主人公たちとともに闘うという、新しい楽しみ方を提案しています。

開発当初にまず取り組んだことは、欧米市場攻略のための現地拠点を通じたマーケティング活動です。現地の声を徹底的に集めて分析した結果、これまでとは違った切り口のコンセプトで開発する必要があると考えました。『ドラゴンボール』は、世界中で愛されており、息の長い定番IPとして多くの実績があります。だからこそIPの価値を広げるためには、世界観を尊重しつつ、これまでの家庭用ゲームソフトの既成概念を壊す新しい体験をお客さまに提案する必要があると考えたのです。こうして生まれた新しい体験の提案が、欧米を中心とした世界中のお客さまに支持され、予想以上の大ヒットにつながりました。

#### IPの新たな魅力を引き出して、価値を最大化

「ドラゴンボール ゼノバース」では、『ドラゴンボール』というIPの新たな魅力を引き出すことができました。さらに、従来とは違う切り口に挑戦することにより、定番IPのイノベーションを可能にしたことは、グループ内の意識改革のきっかけにもつながりました。今後も、既存の概念にとらわれず、新たな切り口に挑戦する姿をグループ全体に示し続けることが、ゲーム開発における目標です。

バンダイナムコグループの強みは、海外でも通用する魅力的なIPを商品・サービスとして数多く展開できること、そして現場ごとに多くの裁量が与えられていて、挑戦しやすい環境があることです。グループ全体が強い挑戦の気持ちを持って、さまざまなIPから新たな魅力を次々と引き出していくような、大きな流れが出てきて欲しいと思います。

#### 平野 真之

株式会社バンダイナムコエンターテインメント  
「ドラゴンボール ゼノバース」プロデューサー



特集... 挑戦し続けるIP軸戦略

# Visual and Music Production

## 映像音楽プロデュースSBUにおける取り組み



川城 和実

取締役（非常勤）  
バンダイビジュアル株式会社  
代表取締役社長

2016年3月期から新たなセグメントとしてスタートした映像音楽プロデュースSBUは、「映像音楽のIPプロデュースを通じて世界の人々の心を豊かにする。」というミッションのもと、「IP創出力の強化」「IPプロデュース力の進化」「全体最適の追求」という3つの重点戦略に取り組んできました。

中期計画初年度は、「ラブライブ！」の劇場版の大ヒットに加え、映像音楽パッケージ、ライブイベントなどの相乗効果もあり、年間を通じて大いに注目を集め、増収増益の牽引役となりました。また、新たなチャレンジとして映像のダウンロード販売や、アプリを活用したファンクラブビジネスなどの事業をスタートさせ、少しずつですが手応えを感じています。

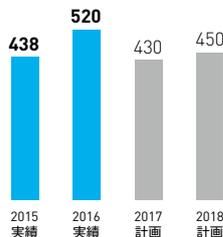
### 中期ビジョン

## アニメ映像音楽分野におけるNO.1企業グループへ

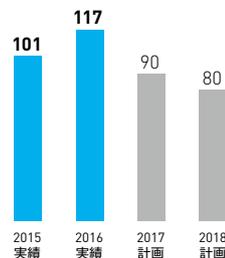
### 重点戦略

- ▶ IP創出力の強化
- ▶ IPプロデュース力の進化
- ▶ 全体最適の追求

### 売上高（億円）



### 営業利益（億円）



3月31日に終了した会計年度

中期計画2年目も新規IPの創出への挑戦だけでなく、ライブイベント、映像配信、グッズ販売に加え、リアルとバーチャルを融合した2.5次元の展開などIPの多角活用を促進し、パッケージにこだわらない新しいビジネスの拡大に注力していきます。さらに、グローバルでは、(株)ランティスが(株)アミューズとフランスに設立した合併会社を通じて、海外のアニメファンやIPファンに向けてアプローチするために、イベント公演などに力を入れていきます。

映像音楽プロデュースSBUでは、中期ビジョンである「アニメ映像音楽分野におけるNO.1企業グループ」の実現に向け、引き続きプロダクション型ビジネスの拡大・進化に向けて挑戦していきます。

# IP 価値の拡大を続ける 「機動戦士ガンダム」シリーズ

グループ  
最大の  
売上高を誇る  
定番 IP

「機動戦士ガンダム」シリーズは、1979年のテレビ放映開始以来、37年が経過した今でも絶大な人気を誇る定番IPです。2016年秋より第2期の放映がスタートするTVシリーズ最新作「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」のプロデューサーである(株)サンライズの小川正和に、作品制作やグループ内の連携などについて話を聞きました。



## さらなるファン層の拡大に挑戦した 新世代作品

「機動戦士ガンダム」シリーズは、多くのファンに支えられていますが、それに甘んじることなく作品を提供し、新たなファン層を獲得することでターゲットの拡大をはかってきました。それが37年にもわたって、多くのファンから支持され続けてきた要因の1つです。最新作の「鉄血のオルフェンズ」では、ターゲット層の拡大を目指し、10代の若者層を意識して作品づくりに取り組みました。一方で、IPの価値を最大化するために、従来のファンの期待に応えることも大切です。サンライズでは、映画やOVAなど従来のファンに向けた作品も同時に創出し続けています。37年もの歴史とともに歩んでくれたファンの期待に応えつつ、同時に新しいファンの獲得にも挑戦し続けるという循環こそが、「機動戦士ガンダム」シリーズに課せられた使命だと感じています。

## 映像作品づくりを通じたグループ間連動でIP価値を拡大

プロデューサーとしての役割は、単に映像作品をつくるだけに留まりません。作品制作に加え、パッケージ販売やプラモデル、家庭用ゲームソフトなど商品・サービスも含めたビジネスモデル構築にも携わります。「見応えのある作品づくり」と「グループ間連動による商品・サービス展開の最大化」の両面で成功に導くことも、プロデューサーに課せられた役割です。特に「機動戦士ガンダム」シリーズは、グループ最大の定番IPであり、グループ間連動が最も成功しているIPの1つでもあります。例えば、プラモデルでは映像に登場する機体を、商品として忠実に再現することも考える必要があり、(株)バンダイのホビー事業部とは、過去の作品から協力関係を築いてきました。今回も構想段階からコンセプトを情報共有し、打ち合わせを重ねて連携を深め、作品の世界観を表現したクオリティの高い商品を実現できました。こうしたグループ間連動による関連商品と作品との相乗効果により、ファンにはより深く作品の世界観を楽しんでいただけます。さらに国内に限らずアジア地域においても、作品と商品を同時展開することで、ファン層が着実に厚くなりつつあります。今後は、こうした映像作品づくりと同時に、展開する商品・サービスとの連携の両面でプロデューサーとしての役割を果たせる人材育成に取り組むとともに、「機動戦士ガンダム」シリーズに限らず、さまざまな作品も手がけることで、IPの創出と育成に携わっていきたいと考えています。

## 小川 正和

株式会社サンライズ  
「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」  
プロデューサー



# ▶ CHALLENGERS

IP 軸戦略を支える挑戦者たち



# 存在感を増す ライブイベント事業

新たな出口の  
確立

「ラブライブ！」は、2010年に雑誌・音楽・映像・ライブイベントなどの連動プロジェクトとして誕生し、約5年をかけてグループ内およびパートナー企業とともに、ファンと向き合ってきたIPです。「ラブライブ！」人気の一翼を担い、グループにおいても新たな出口として存在感を増すライブイベントについて、(株)ランティス チーフプロデューサーの木皿陽平に話を聞きました。

## IP軸戦略における新たな出口に成長したライブイベント

私は、ランティスにおける現場責任者として、音楽関連商品の展開プラン策定や、楽曲制作、ライブイベントのプロデュースなどを担当しています。「ラブライブ！」において、ライブイベントを展開の柱の1つに据えることになったのは、「ラブライブ！」が音楽を軸にしたアニメ作品であり、2次元のアニメと3次元のライブを組み合わせることで、非常に面白い相乗効果生まれるのではないかとという発想からです。作品内に登場するスクールアイドルグループ「μ's (ミューズ)」の劇中歌を担当する実際のキャストが登場し、アニメ映像を背景に作品内の動きをそのまま再現したパフォーマンスを披露するなど、これまでにない斬新な取り組みが観客を熱狂させ、大きな話題を集めることができました。

当初は、小規模のライブハウスでイベントを開催していましたが、人気が高まるに従って、コンサートホール、スタジアムとより大きな施設へと規模を拡大していきました。また国内に留まらず、人気は海外にまで飛び火し、中国、韓国、台湾などアジア各国・地域でのライブイベントやライブビューイングを開催し、多くの現地ファンで大盛況となりました。

ライブイベントの成功は、「みんなで叶える物語」という作品コンセプトから、ファンの意見を積極的に取り入れていったことも大きな要因だと考えています。さらに、これまでリアルとバーチャルを融合した2.5次元の展開は、どちらかというと男性ファンが中心でしたが、「ラブライブ！」は多くの女性ファンを取り込めたことも高い人気につながりました。

## 音楽を軸とした新たなIP創出に取り組む

IPの立ち上げ当初から「ラブライブ！」に関われことは、非常に貴重な経験となりました。現場に権限が委譲され、軸をぶらさずに取り組み続けたことが作品の熱量の大きさにつながりました。また、IPの創出から育成に向けて、ランティスの得意分野である音楽やライブステージのプロデュース力を組み込み、世界観を構築していく経験は、今後につながる成果となりました。映像、音楽、ライブイベントに携わるグループ各社との連携も深まり、それぞれの強みを融合できたからこそ、「ラブライブ！」はアニメーションの世界でこれだけの成功をおさめることができたのだと思います。今後は、この成功体験で得た知見やノウハウを社内でも共有していくとともに、音楽を軸とした新たなIPの創出にも積極的に取り組み、より魅力的な作品を創り上げていきたいと思っています。

木皿 陽平  
株式会社ランティス  
チーフプロデューサー



# CHALLENGERS

IP軸戦略を支える挑戦者たち

映像と音楽が  
融合した展開



映像ソフト



音楽ソフト



ライブイベント

## ▶▶ 欧米トイホビー事業におけるIPラインナップの拡大

欧米トイホビー事業においては、「Power Rangers」シリーズに続くIPラインナップの拡大を図ることで、安定したIPポートフォリオを構築し、事業基盤を強化することを目指しています。2016年夏からは、ディズニー／ピクサーの映画『ファインディング・ドリー』の公開にあわせ、世界100以上の国・地域で約100点の商品を投入。息の長い、支持される定番IPとして展開を行います。このほかにも女兒向けの新規IP「Miraculous」の商品を投入し、IPラインナップの拡大を推進しています。



「Miraculous」

## ▶▶ 最新技術とエンターテインメントの融合への挑戦

ネットワークエンターテインメント事業では、最新の技術と、グループが持つさまざまなノウハウを融合することで、新たなエンターテインメントの提供に向けた挑戦を行っています。その1つとして、仮想現実（VR）技術でエンターテインメントの新たな可能性を開拓するプロジェクト「Project i Can」を開始。さまざまなVRが体験できる研究施設を期間限定でオープンするなど、ユーザーの声を検証しながらVRの可能性を追求しています。



「VR ZONE Project i Can」

注：2016年10月10日までの期間限定営業



## ▶▶ バンダイナムコならではの場の提供

アミューズメント施設ビジネスでは、既存施設の効率的な運営に加え、謎解きが楽しめる「なぞとも Cafe」、キャラクターラウンジ「アニON STATION」など、バンダイナムコならではの場を提供する新業態に注力しています。また、最新のCG・立体音響技術で海と砂浜を再現した「屋内砂浜 海の子」など、新たな顧客創造につながる場とコンテンツの展開を推進しています。



「なぞとも Cafe」



「アニON STATION」



「屋内砂浜 海の子」

## ▶▶ 2.5次元展開の推進

IPを軸にアニメーションとライブイベントなどを連動させる2.5次元の展開は、「ラブライブ！」など男性をターゲットとしたものに加え、「黒子のバスケ」の舞台化や、グループがさまざまな商品・サービスを展開する「ドリフェス！」のように、女性をターゲットにしたIP展開も推進しています。今後は海外のアニメファンやIPファンに向けても、ライブイベントなど2.5次元の展開のアプローチを行っていきます。



「ラブライブ！」のライブイベント



舞台「黒子のバスケ」  
THE ENCOUNTER



「ドリフェス！」

# コーポレートガバナンス

バンダイナムコホールディングス(以下、当社)は、当社に関わるさまざまなステークホルダーの重要性を十分に理解し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に最大化することを経営の基本方針としています。さらには、変化の速いエンターテインメント業界でグローバル規模の競争に勝ち抜くためには、強固な経営基盤(コーポレートガバナンス)を構築することが不可欠であると考えています。この考え方に基づき、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え」を定めています。

また、当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を尊重しており、各原則に関する当社の取り組みを「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組みについて\*」として開示しています。

\*詳しくは、当社ウェブサイトをご確認ください。  
<http://www.bandainamco.co.jp/ir/pdf/governance/code.pdf>

## ▼ コーポレートガバナンス体制の特徴

### 経営の監督機能強化

社外取締役数

3人 / 10人 

社外監査役数

3人 / 4人 

独立役員数

6人 

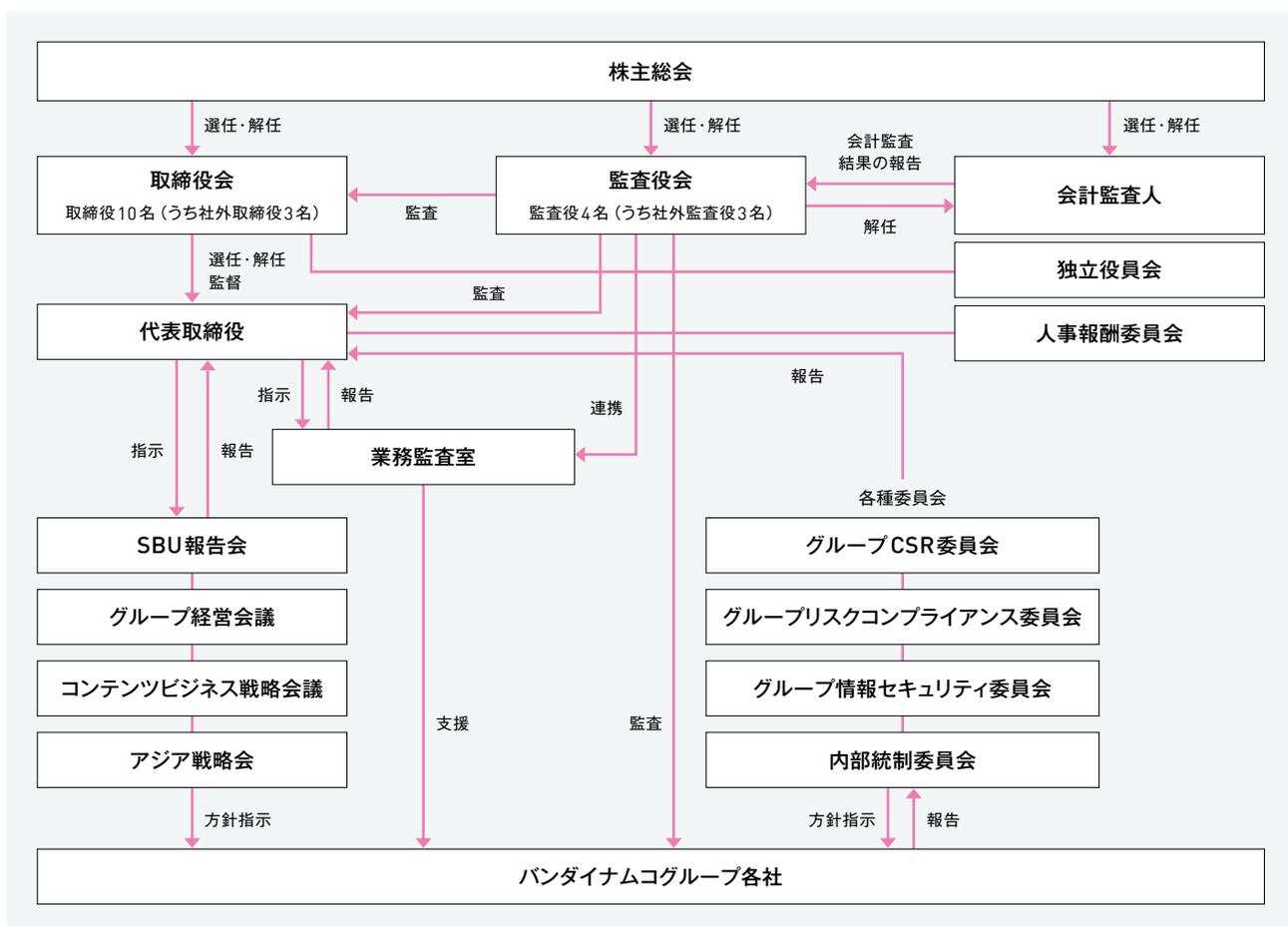
社外役員全員が、当社の定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

### 取締役の責任の明確化

任期 **1**年以内

組織形態 **監査役設置会社**

採用理由: 独立社外監査役を含めた監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断しています。



## ▼ 社外取締役のメッセージ



松田 譲  
取締役（社外）  
筆頭独立役員

バンダイナムコホールディングスの取締役会は、透明性が高く、良い雰囲気の中で自由闊達な議論が交わされており、高く評価しています。私自身、2014年6月の社外取締役就任以来、これまでの経験とともに客観的な目線で、グループの経営に対する率直な提言を心がけてきました。また、当社は、2016年3月期からコーポレートガバナンス・コードへの対応にも積極的な姿勢を打ち出しています。中でも第三者専門機関を活用し、独立役員会が分析・検証の役割を担った取締役会評価の実施は、非常に重要な取り組みだととらえています。ここでは、より良い取締役会の実現に向けて一層の努力が必要だと、改めて各役員が認識を強めました。

取締役会評価は今後も定期的を実施する予定ですが、実効性を高めていくためには、独立役員会の機能を向上させることが必要です。それが筆頭独立役員である私の使命だと考えています。そのために、より積極的に各事業に対する情報取得に努め、知識を深めることで、活発な議論や適切な意思決定に寄与していく考えです。

松田 譲



桑原 聡子  
取締役（社外）  
独立役員

社外役員の役割は、自らの知見・経験を活かし、経営陣から独立した立場において、株主等のステークホルダーの利益に配慮し、経営陣に対する提言・助言を行い、経営全般の監督機能を担うことによって、企業経営におけるコーポレートガバナンスの実効性の確保に寄与することにあると理解しています。また、取締役会において、多様な視点から活発な議論が行われるようにすることも、取締役会の透明性の向上につながるものと考えています。

私は、弁護士として、企業法務の分野において、M&A等の取引案件、ガバナンスに関する案件、紛争案件等、さまざまな案件に関わってまいりました。また、日本国内の案件だけでなく、欧米・アジアの企業との取引・紛争等、国際的な案件にも関与しております。こうした企業法務における弁護士としての知見・経験を活かし、コンプライアンスの強化やリーガルリスクを踏まえた経営判断という観点を持って、バンダイナムコグループの一層の発展に貢献できればと思っております。

桑原 聡子



野間 幹晴  
取締役（社外）  
独立役員

社外役員の主な役割は、社内の人とは異なる知見に基づき、会社の持続的な成長、および中長期的な企業価値の向上に貢献することです。特に、顧客・従業員・株主・地域などの多様なステークホルダーの意見を取締役会に適切かつ迅速に反映させることが重要です。例えば、人事報酬委員会等で、持続性の高いインセンティブ制度を設けるように努めることも社外役員の責務です。

バンダイナムコグループは、コーポレートガバナンス・コードの各原則を受動的に実施するだけでなく、経営戦略達成の決意表明を表現することを目的としてコーポレートガバナンスを強化するために能動的にガバナンス改革に取り組む先進的な企業です。

私はビジネススクールの教員として教育・研究を行うと同時に、さまざまな企業で役員研修や幹部育成、企業変革などに携わるほか、経済産業省の企業報告ラボの座長として企業と投資家の対話のあり方について議論を重ねてきました。こうした経験と知見を活かし、バンダイナムコグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に寄与したいと考えています。

野間 幹晴

## ▼ 取締役会

当社は純粋持株会社であり、主として主要子会社の代表取締役が当社の取締役を兼務することで、グループ会社の複数の事業領域にまたがる課題の対策を協議し、具体的な問題を迅速に把握し対処できる体制を取っています。

当社取締役会は、法令および定款に定められた事項や、M&A、組織再編、主要な子会社役員を選任、多額の資産の取得・処分等の当社および当社グループ会社に係る重要事項を決定しています。当社取締役会で決議する事項と子会社の業務執行として権限を委譲した事項については、取締役会付議事項基準等の規程を整備し明確化しています。なお、取締役会議長は、代表取締役会長である石川祝男が務めています。

## ▼ 監査役会

当社の監査役監査は、監査役4名（うち常勤監査役が2名、社外監査役が3名）が、取締役会等の重要な会議に出席するほか、監査役会が定めた監査役会規則、監査役監査基準、内部統制システムに係る監査の実施基準に準拠し、監査役会が定めた監査計画に基づき、取締役の業務執行の状況について監査を行っています。また、監査役はグループ各社の監査役との連携をはかることにより、グループ全体の監査の実効性を高めています。

なお、当社では、監査役、会計監査人、業務監査室が随時意見交換を行い、互いに連携して当社グループの業務運営状況を監視して、問題点の把握、指摘、改善勧告を行っています。

## ▼ 人事報酬委員会

当社取締役の人事、報酬、その他特に代表取締役の諮問を受けた事項について客観的、中立的に検討することを目的に委員の過半数が独立社外取締役で構成される「人事報酬委員会」を設置しています。

## ▼ 独立役員会

当社では、取締役会が適切に機能しているかを、客観的な視点から評価することを目的に、「独立役員会」を組成しています。独立役員会は、独立社外取締役3名と独立社外監査役3名の独立役員のみで構成され、事務局機能も第三者専門機関に設置しております。これにより、取締役会における、より実効性の高い監督機能の保持を行っています。

## ▼ 取締役会の実効性に関する評価

当社では、取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性に関する評価を定期的の実施することとしています。具体的には、取締役会の実効性に関する質問票に対する回答を全ての取締役と監査役から得たうえで、「独立役員会」において、結果に基づく分析・検証を行い、取締役会への提言を行うこととしています。それを受け、取締役会にて現状の評価結果および課題の共有と今後のアクションプランにおいて建設的な議論を行っています。評価結果の概要に関しては、当社ウェブサイト上等に開示しております。

## ▼ 取締役および監査役の選任

取締役候補の選任を行うにあたっては、役割に応じた必要な能力、経験、人柄等を検討し、人事報酬委員会での議論、推薦を受けるとともに社外取締役との面談を経て、取締役会において決定しています。また、監査役候補の選任を行うにあたっては、役割に応じた必要な能力、経験、人柄等を検討し、監査役会の同意を得て、取締役会において決定しています。

取締役の選任に関しては、会社経営上の意思決定に必要な広範な知識と経験を備え、あるいは経営の監督機能発揮に必要な出身分野、出身業務における実績と見識を有することなどに基づき選任することとしています。また、取締役のうち2名以上を独立社外取締役とすることを基本方針としています。

社外取締役に関しては、具体的には、企業経営者として豊富な経験を有する者や企業戦略に関する深い学識を有する者、コンプライアンス等の内部統制に精通した弁護士等が適切なバランスで選任されるように検討し決定しています。

### 代表取締役会長

石川 祝男

所有する当社株式の数：49,300株

選任理由：2009年以来当社の代表取締役を務めており、経営者として豊富な経験・実績・見識を有し、当社のグループ経営の推進とコーポレートガバナンスの強化に適切な人材であると判断し、選任しています。

### 代表取締役社長

田口 三昭

所有する当社株式の数：58,500株

選任理由：当社グループにおけるトイホビー事業の主幹会社である（株）バンダイにおいてメディア政策や新規事業政策の責任者を務めるなど、豊富な経験と幅広い知見に基づくリーダーシップを発揮し、当社代表取締役社長就任後も経営の監督を適切に行っていることから、中期計画の達成および当社グループの継続的成長のために適切な人材であると判断し、選任しています。

## 取締役

グループ管理本部長

**大津 修二**

所有する当社株式の数：25,100株

選任理由：公認会計士としての専門的知識と、当社のグループ管理本部長としての豊富な経験・実績を有することから、グループ経営体制の強化と透明性の高い経営の実現に適切な人材であると判断し、選任しています。

ネットワークエンターテインメント  
戦略ビジネスユニット担当

**大下 聡**

所有する当社株式の数：43,400株

選任理由：当社グループにおけるトイホビー・ネットワークエンターテインメント・映像音楽プロデュースの各事業に幅広く携わり、豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2012年からは当社グループにおけるネットワークエンターテインメント事業の主幹会社である(株)バンダイナムコエンターテインメントの代表取締役社長として事業を牽引するなど、ネットワークエンターテインメント事業とグループ経営の連携強化に適切な人材であると判断し、選任しています。

経営企画本部長

**浅古 有寿**

所有する当社株式の数：25,000株

選任理由：経営企画および経理財務等の経営管理に関する豊富な経験・実績・見識を有するとともに、IR・PR・SRなどの社内外コミュニケーションの責任者を務めるなど、当社グループの経営戦略の推進および持続的な企業価値向上のために適切な人材であると判断し、選任しています。

映像音楽プロデュース  
戦略ビジネスユニット担当

**川城 和実**

所有する当社株式の数：13,700株

選任理由：映像音楽プロデュース事業における豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2012年からは当社グループにおける映像音楽プロデュース事業の主幹会社であるバンダイビジュアル(株)の代表取締役社長として事業を牽引するなど、映像音楽プロデュース事業とグループ経営の連携強化に適切な人材であると判断し、選任しています。

トイホビー戦略ビジネスユニット担当

**川口 勝**

所有する当社株式の数：30,600株

選任理由：トイホビー事業における豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2015年からは当社グループにおけるトイホビー事業の主幹会社である(株)バンダイの代表取締役社長として事業を牽引するなど、トイホビー事業とグループ経営の連携強化に適切な人材であると判断し、選任しています。

注：所有する株式の数は2016年3月末日現在

## ▼ 主なトップミーティング

当社では、下表のとおりトップミーティングを開催しており、経営情報を迅速に把握かつ対応できる体制を構築しています。

会議名	開催時期	内容・目的	出席者
取締役会	毎月定例 および随時	法令等で定められた事項の決議・報告、 職務権限基準に基づく決議事項、事業執行状況報告、 CSR・危機管理・コンプライアンス関係の報告	取締役、監査役、指名者
SBU報告会	四半期ごと	連結計数報告、各SBU事業報告、その他報告事項	取締役、監査役、指名者
グループ経営会議	年6回	SBU横断課題に関する討議、その他グループ経営上の課題、 戦略の討議	取締役 (社外取締役を除く)、 指名者
コンテンツビジネス 戦略会議	四半期ごと	グループ重要IPに関するSBUの取り組みの情報共有	担当取締役、 主要子会社担当取締役、 指名者
アジア戦略会	四半期ごと	アジア地域における、事業戦略遂行上の課題、リスク対応、 中長期のグループ地域戦略の討議	担当取締役、 主要子会社担当取締役、 指名者
グループCSR委員会	半期ごと	グループにおける重要なCSR戦略に関する議論および情報共有、 取締役会における議案検討および報告事項・協議、グループCSR部会 の統括、各SBU・関連事業会社の重要項目進捗の統括	取締役 (社外取締役を除く)、 指名者
わいがや会	毎週定例	取締役の管掌部門に関わる週次報告等	取締役 (社外取締役を除く)、 指名者

## ▼ 社外取締役と社外監査役

当社の取締役10名中、3名が社外取締役の要件を備えており、経営の監督機能の強化に努めています。また、監査役4名(うち常勤監査役2名)中、3名が社外監査役の要件を備えており、互いに連携して会社の内部統制状況などを日常的に監視しています。

なお、当社は、P37に掲載のとおり「社外役員の独立性に関する基準」を定め、この基準をもとに社外取締役、社外監査役を選任しています。社外取締役、社外監査役は、この基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、高い独立性を有していると判断したため、全員を東京証券取引所の定め

に基づく独立役員として同取引所に届け出ています。

内部監査、監査役監査および会計監査の状況については、「取締役会」で報告され、社外取締役は「取締役会」に出席することにより、これらの状況を把握し、相互連携をはかっています。

社外監査役は、「取締役会」で報告される内部監査の状況を把握するほか、「監査役会」において監査役監査の状況を把握し、内部監査および監査役監査との相互連携をはかっています。また、社外監査役を含む監査役全員は、四半期ごとに会計監査人から会計監査の状況についての説明を受けることにより、その状況を把握し、会計監査との相互連携をはかっています。

さらに、社外取締役および社外監査役は、内部統制部門（当社各部門）の状況について、取締役会に上程される事項を通じて状況を把握し助言を行うほか、当社グループの事業状況を報告する「SBU報告会」に出席し、監督機能などを強化するとともに適時適切な助言を行っています。

また、情報アクセスのサポート体制としては、経営企画本部が社外取締役、社外監査役をサポートしています。経営企画本部からの情報伝達としては、主に取締役会開催の都度事前に資料を送付し、必要に応じて説明を行っています。

### 社外取締役

#### 松田 譲

公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス  
振興財団 理事長  
(株)クボタ社外取締役  
JSR(株)社外取締役

選任理由：企業経営者としての豊富な経験があり、人格・識見ともに優れていることから、経営の監督とチェック機能をより強化するとともに、幅広い経営視点を取り入れることを期待し、選任しています。

#### 桑原 聡子

森・濱田松本法律事務所パートナー

選任理由：過去に会社の経営には関与していませんが、長年にわたり弁護士として活躍されていることから、主にリーガルリスクの観点での経営の監督とチェックがなされることを期待し、選任しています。

#### 野間 幹晴

一橋大学大学院国際企業戦略研究科  
准教授

選任理由：過去に会社の経営には関与していませんが、企業戦略に関する研究と教鞭活動を行っていることから、その深い学識を持って経営の監督とチェックがなされることを期待し、選任しています。

### 社外監査役

#### 神足 勝彦

(常勤)

選任理由：長年にわたり公認会計士として活躍されていることから、財務および会計に関する高度な知識および経験を、当社の監査体制に活かしていただくことを期待し、選任しています。

#### 須藤 修

須藤総合法律事務所パートナー  
(株)プロネクサス社外監査役  
京浜急行電鉄(株)社外監査役  
三井倉庫ホールディングス(株)社外監査役

選任理由：長年にわたり弁護士として活躍されていることから、法律面からの高度な知識および経験を、当社の監査体制の強化に活かしていただくことを期待し、選任しています。

#### 上條 克彦

帝京大学法学部教授  
(株)長谷工コーポレーション社外監査役

選任理由：長年にわたり税務実務に精通され、税理士としての資格も有していることから、税務に関する高度な知識および経験を、当社の監査体制に活かしていただくことを期待し、選任しています。

## ▼ 役員報酬等に関する方針

当社の社外取締役を除く取締役に対する報酬制度は、株主の皆さまとの価値共有を促進し、説明責任を十分に果たせる客観性と透明性を備えたうえで、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案し、取締役による健全な企業家精神の発揮を通じて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促す報酬体系とすることを基本方針としています。また、当社グループの戦略ビジネスユニット主幹会社である(株)バンダイ、(株)バンダイナムコエンターテインメント、バンダイビジュアル(株)の3社の取締役についても、当社と同様の基本方針としています。

具体的な報酬体系は、株主の皆さまとの価値共有を促進し、各事業年度の業績を着実に向上させ、中長期的な企業価値の向上に向けた適切なリスクテイクを支える観点から、固定報酬としての基本報酬と変動報酬としての業績連動賞与、株式報酬型ストックオプションとで構成しています。

なお、基本報酬の一定割合を役員持株会に拠出し、自社株式を購入すると同時に、在任期間中継続して保有することとしています。

報酬水準は、外部専門機関が集計・分析している経営者報酬データベースを用いて、当社の事業規模等を考慮した客観的なベンチマークを行い、年間総報酬における中長期の業績連動報酬の比率や、業績目標達成の難易度を総合的に勘案して決定しています。なお、中期計画の期間における標準業績を達成した

場合には、年間総報酬における固定報酬と変動報酬の比率は概ね50：50となり、また株式報酬の割合は2割強となります。

社外取締役を除く取締役の報酬の方針、報酬体系、業績連動の仕組みについては、社外取締役の適切な関与と助言を求める観点から、人事報酬委員会の答申を受け、取締役会において決定しています。なお、委員会審議においては、必要に応じて外部専門機関からの助言を得るなどして、社外取締役の判断のための十分な情報を提供しています。

社外取締役の報酬は、独立性の確保の観点から、基本報酬のみで構成しており、各社外取締役の報酬額は、取締役会において決定しています。

監査役の報酬は、当社グループ全体の職務執行に対する監査の職責を担うことから、基本報酬のみで構成し、職位に応じて定められた額としています。なお、各監査役への報酬額は監査役会において決定しています。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	423	243	179	5
監査役 (社外監査役を除く)	24	24	—	1
社外役員	88	88	—	6

## ▼ コンプライアンスとリスクマネジメント

バンダイナムコグループでは、コンプライアンスに関する規程を制定し、グループ全体を通して法令遵守、倫理尊重および社内規程の遵守が適切に行われる体制をとっています。コンプライアンス全般を統括管理するコンプライアンス担当取締役のもと、グループ内でコンプライアンス違反、あるいはそのおそれがある場合は、コンプライアンスの統括組織として設置している「グループリスクコンプライアンス委員会」で、直ちにその対応を協議・決定する体制を整備しています。「グループリスクコンプライアンス委員会」は、さまざまな危機の未然防止、危機発生時の迅速な対応の強化、グループ全体のコンプライアンスに関する重要事項の監査・監督を行います。

リスク管理に関しては、グループ全体を通して危機発生の未然防止および危機要因の早期発見に努めます。危機発生に際しては、グループ緊急連絡網を整備し、法令違反を含めた危機情報が発生した場合は、直ちに当社代表取締役社長に報告が行われ、迅速かつ的確な対応をとることで、事業への影響の最小化をはかっています。

特に、大規模災害等によるグループの経営に著しい損害を及ぼす事態の発生を想定し、グループの事業継続計画（BCP）の基本方針を制定するとともに、事業の早期回復・再開を実現するため、グループにおける事業継続計画（BCP）の策定および事業継続マネジメント（BCM）体制の整備に取り組んでいます。

また、「グループコンプライアンス憲章」を制定し、グループ全体に周知徹底させるため、グループ全社員に手引書となる「コンプライアンスBOOK」を作成・配布し、グループ内ネットワークを利用した教育システムなどによる研修を実施しています。さらにグループ内の各事業会社社長は、同憲章の遵守に関する宣誓書を提出しています。

## ▼ 買収防衛策

当社は、現在のところ具体的な買収防衛策を導入していません。企業価値向上策に従って、経営戦略・事業戦略を遂行し、グループ企業価値を向上させることが、不適切な買収への本質的な対抗策であると考えます。

もっとも、株主の皆さまから経営を負託された者として、今後、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切な者が出現する場合に備え、買収防衛の体制整備にも努めていきます。

具体的には、万一不適切な買収者が現れた場合に、当該買収者による提案に対し、経営陣の保身をはかることなく、企業価値の向上を最優先した判断を下すことができる体制を構築していきます。そして、新株予約権等を活用した買収防衛策についても、法令や社会の動向を注視しつつ、検討していきます。

## ▼ ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み

### 社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定

当社を取り巻くさまざまなステークホルダーの期待に応え、企業価値の最大化をはかるため、「バンダイナムコグループコンプライアンス憲章」を定め、その中でステークホルダーの立場の尊重について規定しています。

### 環境保全活動、CSR活動等の実施

CSR（企業の社会的責任）につきましては、グループを横断する「CSRへの取り組み」を定め当社ホームページ上で公開するとともに、「グループCSR委員会」（委員長：代表取締役社長）とその分科会である、「グループCSR部会」を開催し、グループとしての取り組み強化をはかっています。また、バンダイナムコグループとしてのCSRレポートを作成し、配布するとともに当社ホームページ上で公開しています。

### ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

情報開示の基準やIR機会の充実などに関するIRポリシーを策定し、ホームページ上で開示しています。

## ▼ IR活動

当社では、企業価値の向上を目指し、IRポリシーにのっとりさまざまなIR活動を行っています。また、IR活動の状況や投資家やアナリストの反応は、SBU主幹会社を通じ、グループ内に常にフィードバックを行っています。

### 2016年3月期の主なIR活動実績

当社は、株主・投資家の皆さまに対し経営戦略や事業方針について明確に伝える透明性の高い企業でありたいと考えています。そのため、会社説明会や決算説明会など、経営者自身が、内外の個人投資家・機関投資家および証券アナリスト等に対し、直接語りかけていく場を充実させています。

投資家・アナリスト向け決算説明会	2回（196名）
投資家・アナリスト向け決算テレフォンカンファレンス	2回（138名）
海外IR	3回
投資家・アナリスト 個別取材対応	295名
個人投資家向け説明会	国内5カ所（630名）



投資家・アナリスト向け説明会では、当社取締役を務めるグループ主要会社の代表取締役社長が直接説明を実施

## ▼ 内部統制システム

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方

#### (1) 当社および子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- 当社は、グループ企業理念およびグループコンプライアンス憲章を制定し、当社および子会社の取締役等および使用人に周知徹底をはかり、職務執行が適法かつ公正に行われるように常に心がける。
- 当社取締役は、内部統制システムの構築および運用状況について定期的に取締役会において報告をする。
- 当社は、コンプライアンスに関する規程に基づき、コンプライアンス全般を管理するコンプライアンス担当取締役を設置し、当社およびグループ全体を通して法令遵守、倫理尊重および社内規程の遵守が適切に行われる体制をとる。
- 当社は、グループ内でコンプライアンス違反、あるいはそのおそれがある場合は、当社代表取締役社長を委員長とするグループリスクコンプライアンス委員会を直ちに開催し、その対応を協議決定する。
- 海外においては、地域別に海外地域統括会社を定め、危機管理およびコンプライアンスの支援を行う体制をとる。
- 当社および主要な子会社においては、内部通報制度として、社内相談窓口、社外顧問弁護士による社外相談窓口および直接監査役へ報告できる監査役ホットラインを設置する。
- 当社および主要な子会社においては、執行部門から独立した業務監査室を設置し、内部監査による業務の適正化をはかる。

#### (2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- 当社は、文書管理に関する規程を制定し、各種会議の議事録および契約書等を集中管理するとともに、各部門においては稟議書等の重要文書を適切に保管および管理する。また、取締役および監査役はこれらの文書を常時閲覧できる体制をとる。
- 当社は、グループ管理の一環として情報セキュリティに関する規程を制定し、情報が適切に保管および保存される体制をとる。

#### (3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 当社は、グループ管理の一環として、危機管理およびコンプライアンスに関する規程を制定し、グループ全体を通して危機発生時の未然防止および危機要因の早期発見に努める。
- 当社は、危機発生に際して、グループリスクコンプライアンス委員会を直ちに開催し、迅速かつ確実な対応と、事業への影響の最小化をはかる。
- 当社は、大規模災害等によるグループの経営に著しい損害を及ぼす事態の発生を想定し、グループの事業継続計画（BCP）の基本方針を制定するとともに、事業の早期回復・再開を実現するため、グループにおける事業継続計画（BCP）の策定および事業継続マネジメント（BCM）体制の整備に取り組み、当社および子会社の取締役等および使用人に周知する。

#### (4) 当社および子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 当社は、子会社を事業セグメントごとに戦略ビジネスユニット（SBU）に分類し、その担当取締役およびその主幹会社を定め、グループにおける職務分掌、指揮命令系統、権限および意思決定その他の組織に関する規程に基づき、効率的な事業の推進をはかる。
- 当社は、3事業年度を期間とするグループ全体および各SBUの中期計画を策定し、当該中期計画に基づき、毎事業年度の予算を定める。

#### (5) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

- 当社は、SBU報告会およびグループ経営会議等の会議を設置し、グループの連絡報告および意思決定体制を整備する。

#### (6) その他当社および子会社における業務の適正を確保するための体制

- 当社は、グループコンプライアンス憲章について、法令等の改正やグループを取り巻く社会環境の変化に対応して適宜見直し、また、コンプライアンス

BOOKの配布および研修により、同意章を当社および子会社の取締役等および使用人に周知徹底させる。

- 当社および子会社は、業務の有効性と効率性の観点から、業務プロセスの改善および標準化に努め、また、財務報告の内部統制については、関連法規等に基づき、評価および運用を行う。

#### (7) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

- 当社は、監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを代表取締役社長に対して求めた場合、速やかにこれに対応するものとする。なお、当該使用人が、他部署の使用人を兼務する場合は、監査役に係る業務を優先する。
- 当社は、当該使用人の人事に関しては、取締役会からの独立性を確保するため、取締役および監査役はあらかじめ協議の機会をもつ。

#### (8) 監査役を補助すべき使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- 当社は、監査役を補助すべき使用人に関し、監査役の指揮命令に従う旨を取締役および使用人に周知徹底する。

#### (9) 当社および子会社の取締役等および使用人が当社監査役に報告をするための体制

- 当社および子会社の取締役等および使用人は、法令に定められた事項、その他当社および当社グループに重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況およびコンプライアンスに関する事項について、速やかに監査役会に報告をする。
- 当社および子会社の取締役等および使用人は、当社監査役から業務執行に関する事項について報告を求められたときは、速やかに適切な報告をする。
- 当社は、内部通報制度として、当社監査役へ直接報告を行うことができる監査役ホットラインを設置する。

#### (10) 監査役へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- 当社は、監査役への報告や相談を行った者に対して、不利益な取扱いを行うことを禁止し、その旨をグループリスクコンプライアンス規程に明文化するとともに、当社および子会社の取締役等および使用人に周知徹底する。

#### (11) 監査役を補助すべき使用人の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

- 当社は、監査役が、その職務の執行について生ずる費用の前払または償還等の請求をしたときは、当該監査役の職務の執行に必要なと認められた場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

#### (12) その他監査役を補助すべき使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 当社の取締役は、監査役が重要な会議に出席できる体制を整備するとともに、取締役および使用人との定期または随時の会合、内部監査部門および会計監査人との連携がはかれる体制を確保する。
- 当社の子会社においては、規模や業態等に応じて適正数の監査役を配置するとともに、子会社の監査役が当社監査役への定期的報告を行う体制を確保する。

### 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社を取り巻くさまざまなステークホルダーの期待に応え、企業価値の最大化をはかるため、「バンダイナムコグループコンプライアンス憲章」を定め、当社グループの行動規範としています。

その中で、「反社会的勢力の拒絶」について、「社会の安全、秩序に脅威を与える反社会的勢力、団体とは一切関係を持たず、断固としてこれを拒絶します。」と定めています。

## 社外役員の独立性に関する基準

当社の社外取締役または社外監査役が独立性を有していると判断される場合には、当該社外取締役または社外監査役が以下のいずれの基準にも該当してはならないこととしています。

- ① 当社（当社グループ会社を含む。以下、同じ。）を主要な取引先とする者
- ② 当社を主要な取引先とする会社の業務執行取締役、執行役または支配人その他の使用人である者
- ③ 当社の主要な取引先である者
- ④ 当社の主要な取引先である会社の業務執行取締役、執行役または支配人その他の使用人である者
- ⑤ 当社から役員報酬以外に、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士またはコンサルタント等
- ⑥ 当社から、一定額を超える金銭その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人またはコンサルティング・ファーム等の法人、組合等の団体に所属する者
- ⑦ 当社から一定額を超える寄付または助成を受けている者
- ⑧ 当社から一定額を超える寄付または助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者である者
- ⑨ 当社の業務執行取締役、常勤監査役が他の会社の社外取締役または社外監査役を兼任している場合において、当該他の会社の業務執行取締役、執行役または支配人その他の使用人である者
- ⑩ 上記①～⑨に過去5年間に於いて該当していた者
- ⑪ 上記①～⑨に該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または二親等以内の親族
- ⑫ 当社または当社の子会社の取締役、執行役もしくは支配人その他の重要な使用人である者の配偶者または二親等以内の親族

(注) 1. ①および②において、「当社を主要な取引先とする者（または会社）」とは、「直近事業年度におけるその者（または会社）の年間連結売上高の2%以上の支払いを当社から受けた者（または会社）」をいう。  
2. ③および④において、「当社の主要な取引先である者（または会社）」とは、「直近事業年度における当社の年間連結売上高の2%以上の支払いを当社に行っている者（または会社）、直近事業年度末における当社の連結総資産の2%以上の額を当社に融資している者（または会社）」をいう。  
3. ⑤、⑦および⑧において、「一定額」とは、「年間1,000万円」であることをいう。  
4. ⑥において、「一定額」とは、「直近事業年度における法人、組合等の団体の総売上高の2%以上または1億円のいずれか高い方」であることをいう。

以上

# CSR(企業の社会的責任)への取り組み

バンダイナムコグループでは、「夢・遊び・感動」の提供を実現するため、「Fun For the Future! 楽しみながら、楽しい未来へ。」をコンセプトにCSR活動を行っています。



楽しみながら、楽しい未来へ。

## ▼ CSR 活動コンセプト

Fun For the Future! — バンダイナムコのCSRは、楽しみながら、楽しい未来をつくる活動です。

私たちの仕事は、一人ひとりの心の中に生まれた「夢・遊び・感動」のアイデアを、おおぜいの手でカタチにして、一人ひとりのお客さまの心を響かせること。そして、その「夢・遊び・感動」は人の心を癒し、励まし、世界にひろがることで、世の中を変えることも、未来を変えることもできるのだと信じています。

バンダイナムコグループは「夢・遊び・感動」をお届けする企業として、地球環境や社会とのかかわりについて、「Fun For the Future! 楽しみながら、楽しい未来へ。」をコンセプトに、楽しみながら、社会とステークホルダーのよき結びにつながる活動を推進し、楽しい未来づくりに貢献していきたいと思えます。

エンターテインメントが社会に対してできること、それは、心が心を響かせて楽しい未来をつくることです。

## CSR TOPICS

### ▶▶ 安全で安心できる商品づくり



玩具を落下させる衝撃試験

さまざまな事業領域において、該当する法規制や業界が定める品質・安全基準を踏まえ、より厳しい自社の品質基準の設定や安全への配慮を行っています。

### ▶▶ 商品素材や容器包装、梱包材などに関する取り組み



環境負荷の少ない容器包装へ(パルプモールド使用)

商品パッケージの空間率削減や無包装商品、環境負荷の少ない素材を使用した商品や容器包装、プラモデルのランナーなどの削減や、アミューズメント機器物流での梱包材削減に取り組んでいます。

### ▶▶ ユニバーサルデザインへの取り組み



取り出しやすさに配慮したパッケージの例

一人でも多くの方にとって使いやすいものであるよう、ユニバーサルデザインの視点から、商品を取り出しやすいパッケージに改良するなど、ユーザビリティの向上につながる工夫を重ねています。

### ▶▶ 環境配慮設計「エコアミューズメント」の取り組み



認定製品「釣りスピリッツ(6ST)」



エコラベル

国内で販売する業務用ゲーム機を対象に「環境配慮設計ガイドライン」を策定し、ガイドラインに設けられた4つの基準の中で、一定レベルをクリアした製品を「エコアミューズメント」と認定しています。また、認定製品には「エコラベル」を表示しています。

### ▶▶ 社会貢献活動



被災地でのワークショップ

公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと連携し、東日本大震災の被災地の子供たちに向け、ワークショップ活動を行っています。また、株主優待において寄付を選択された株主さまと連携した支援活動を、継続的に実施しています。

### ▶▶ 人材活用に関する取り組み



バンダイナムコアワード

人材活用について、ヒットクリエイティブ・チャレンジなどの観点で優れているさまざまな取り組みに対する表彰制度や、積極的な人材交流、経営者育成研修などを行い、活力ある企業活動の推進を図っています。

# FINANCIAL SECTION

財務セクション

## CONTENTS

- 40 6カ年連結財務サマリー
- 41 ファイナンシャル・レビュー
- 44 連結貸借対照表
- 46 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 47 連結株主資本等変動計算書
- 48 連結キャッシュ・フロー計算書
- 49 連結財務諸表に対する注記
- 74 監査報告書

# 6カ年連結財務サマリー

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
3月31日に終了した会計年度

百万円(1株当たり情報及び主要財務指標を除く)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>会計年度：</b>						
売上高	¥394,179	¥454,211	¥487,241	¥507,679	¥565,486	¥575,505
売上総利益	139,415	167,503	183,079	190,829	213,112	202,601
販売費及び一般管理費	123,077	132,896	134,436	146,156	156,791	152,960
営業利益	16,338	34,607	48,643	44,673	56,321	49,641
経常利益 <sup>注1</sup>	16,399	34,960	49,973	47,457	59,384	50,775
親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>注2</sup>	1,848	19,304	32,383	25,055	37,589	34,584
包括利益	(4,600)	21,551	41,505	32,633	43,357	27,377
資本的支出	13,439	23,758	23,836	28,979	27,761	26,987
減価償却費	18,001	18,142	20,416	21,726	23,712	21,626
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,562	39,112	36,411	41,291	50,103	58,050
<b>会計年度末：</b>						
総資産	¥308,269	¥342,172	¥374,203	¥405,093	¥441,764	¥448,336
流動資産	210,934	240,920	264,804	284,398	317,516	322,177
流動負債	86,105	107,946	108,391	120,135	123,136	114,334
純資産	213,693	213,126	248,770	267,951	303,513	317,304
<b>1株当たり情報(単位：円)：</b>						
当期純利益(基本的)	¥ 7.71	¥85.62	¥147.40	¥114.05	¥171.10	¥157.43
配当金	24.00	26.00	45.00	35.00	62.00	52.00
<b>主要財務指標：</b>						
自己資本当期純利益率(ROE) <sup>注3</sup> (%)	0.8	9.1	14.1	9.7	13.2	11.2
総資産経常利益率(ROA) <sup>注4</sup> (%)	5.2	10.7	14.0	12.2	14.0	11.4
売上高販管費率(%)	31.2	29.3	27.6	28.8	27.7	26.6
売上高営業利益率(%)	4.1	7.6	10.0	8.8	10.0	8.6
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	0.5	4.3	6.6	4.9	6.6	6.0
自己資本比率(%)	68.8	61.8	66.0	66.0	68.6	70.6
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.02	0.09	0.05	0.03	0.01	0.01

(注)

1. 経常利益は日本の会計基準上の項目です。
2. 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、当期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。
3. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷平均自己資本
4. ROA=経常利益÷平均資産総額

# ファイナンシャル・レビュー

## 2016年3月期における業績全体の概況

当期における経済環境は、国内においては個人消費の回復や企業収益の改善、海外からの訪日客による購買需要の増加などにより、緩やかな回復傾向にあるものの、経済全体の先行きについては不透明な状況が続きました。海外においては、一部地域における経済成長の落ち着きが見られたものの、全体として景気は緩やかな回復傾向となりました。

このような環境の中、当社グループは、2015年4月にスタートした3カ年の中期計画のビジョン「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」のもと、中長期的な成長に向けて、IP (Intellectual Property: キャラクターなどの知的財産) 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価値の最大化を図る「IP軸戦略」の強化に向け、新規IPの創出育成やターゲットの拡大、新たな事業の拡大などの施策を推進したほか、玩具の企画開発力を強化することを目的とした株式会社ウィズの完全子会社化に向けた公開買付けに着手しました。また、成長の可能性が高いアジア地域において、展開するIPや事業領域及びエリアの拡大に取り組みしました。事業面では、玩具ホビー事業、ネットワークエンターテインメント事業のネットワークコンテンツ及び海外の家庭用ゲームソフト、映像音楽プロデュース事業が好調に推移しましたが、ネットワークエンターテインメント事業の業務用ゲーム機の販売が苦戦しました。

### 売上高

連結売上高は、5,755億5百万円（前期比1.8%増）となりました。

### 売上原価

売上原価は、3,729億4百万円となり、売上原価率は前期比2.5%増の64.8%となりました。その結果、売上総利益は2,026億1百万円となり、売上総利益率は前期比2.5%減の35.2%となりました。

## 2016年3月期のセグメント別業績概況

	百万円			百万円		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
玩具ホビー	¥206,425	¥230,919	¥(24,494)	¥16,639	¥17,040	¥(401)
ネットワークエンターテインメント	320,941	296,442	24,499	23,932	29,291	(5,359)
映像音楽プロデュース	51,968	43,774	8,194	11,665	10,077	1,588
その他	27,456	27,007	449	1,123	1,462	(339)

(注) 2015年4月1日付で事業区分を変更したため、前期の事業区分を当期において用いた事業区分に組み替えて比較しております。

### 玩具ホビー事業

国内において、「機動戦士ガンダム」や「ドラゴンボール」など定番IPの商品が好調に推移したほか、「妖怪ウォッチ」の商品が人気となりました。また、ターゲット拡大の一環で展開している大人層向けのコレクション性の高い商品が人気となりましたが、国内全体では前期を下回りました。

海外においては、アジア地域において、「機動戦士ガンダム」や大人層向けのコレクション性の高い玩具などが人気となりました。欧米地域では「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズの商品が堅調に推移しました。また、日本で企画開発など

### 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、1,529億60百万円（前期比2.4%減）となり、販管費率は前期の27.7%から26.6%に低下しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費377億34百万円、役員報酬及び給料手当396億20百万円、退職給付費用22億68百万円、役員賞与引当金繰入額14億3百万円、研究開発費181億95百万円などとなります。

### 営業利益

営業利益は、496億41百万円（前期比11.9%減）となり、営業利益率は前期の10.0%から8.6%に低下しました。

### その他の損益

その他の損益は、固定資産除売却損益を8億5百万円計上したものの、投資有価証券売却益が前期の5億円から1百万円に減少したことや、減損損失を25億53百万円計上したこと、その他において前期の22億43百万円から78百万円へと利益が減少したことなどにより、11億52百万円の損失となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、345億84百万円（前期比8.0%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益率は6.0%、1株当たり当期純利益は、前期の171円10銭から157円43銭に減少しました。

なお、当期より、「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2013年9月13日）等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

の機能をコントロールし、欧米では販売マーケティングに専念する体制に変更したことにより、一定の効果があがりました。

この結果、玩具ホビー事業における売上高は2,064億25百万円（前期比10.6%減）、セグメント利益は166億39百万円（前期比2.4%減）となりました。

### ネットワークエンターテインメント事業

家庭用ゲームソフトにおいて、欧米地域で前期に発売した「DRAGONBALL XENOVERSE (ドラゴンボール ゼノバース)」などのリピーター販売や、「NARUTO -ナルト- 疾風伝 ナルティ

メットストーム4」などの自社新作タイトル、及び現地サードパーティの新作タイトルの販売が好調に推移しました。また、ソーシャルゲームやスマートフォン向けゲームアプリケーション、PCオンラインゲームなどのネットワークコンテンツにおいて、国内の既存主力タイトルが安定した人気となったことに加え、新作タイトル「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」が好調に推移し業績に貢献しました。さらに、アジア地域をはじめ海外でも本格的にサービスを開始しました。このほか、アミューズメント施設においては、主力施設へのリソース集中や新業態店舗の強化などの施策に着手し収益が改善しました。一方、業務用ゲーム機は不透明な市場環境の影響を受け販売が苦戦しました。

この結果、ネットワークエンターテインメント事業における売上高は3,209億41百万円（前期比8.3%増）、セグメント利益は239億32百万円（前期比18.3%減）となりました。

#### 映像音楽プロデュース事業

映像コンテンツと音楽コンテンツやライブイベントの連動展開を行っているIP「ラブライブ！」が、劇場版公開と商品・サービス、ライブイベントなどの相乗効果により年間を通じて人気となりました。また、「機動戦士ガンダム」シリーズの映像パッケージソフトが好調に推移し、業績に貢献しました。

この結果、映像音楽プロデュース事業における売上高は519億68百万円（前期比18.7%増）、セグメント利益は116億65百万円（前期比15.8%増）となりました。

#### その他

その他事業につきましては、グループのトイホビー、ネットワークエンターテインメント、映像音楽プロデュースの各戦略ビジネスユニットへ向けた物流事業、印刷事業、その他管理業務などを行っている会社から構成されており、これらのグループサポート関連業務における効率的な運営に取り組んでおります。

この結果、その他事業における売上高は274億56百万円（前期比1.7%増）、セグメント利益は11億23百万円（前期比23.2%減）となりました。

#### 財政状態

当期末の資産につきましては、前期末に比べ65億72百万円増加し4,483億36百万円となりました。これは主に、売上債権が153億46百万円減少しましたが、現金及び預金が212億16百万円増加したことによるものです。

負債につきましては、前期末に比べ72億19百万円減少し1,310億32百万円となりました。これは主に仕入債務が53億89百万円増加しましたが、流動負債のその他に含まれる未払法人税等が43億16百万円、流動負債のその他に含まれる未払賞与が27億79百万円、流動負債のその他に含まれる未払費用が48億38百万円減少したことによるものです。

純資産につきましては、前期末に比べ137億91百万円増加し3,173億4百万円となりました。これは主に為替相場の変動を受けて為替換算調整勘定の減少42億47百万円、配当金の支払額136億29百万円があったものの、親会社株主に帰属する当期純

利益345億84百万円を計上したことにより利益剰余金が209億55百万円増加したことによるものです。

この結果、自己資本比率は前期末の68.6%から70.6%となりました。また、流動比率は281.8%（前期257.9%）、当座比率は216.3%（同196.1%）、インタレスト・カバレッジ・レシオは1,116.3倍（同634.2倍）となりました。

※流動比率＝流動資産／流動負債

当座比率＝（現金及び預金＋売上債権）／流動負債

インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業キャッシュ・フロー／利払い

#### キャッシュ・フローの状況

当期末における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）の残高は、前期末と比べ157億78百万円増加し、1,695億43百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、580億50百万円（前期比15.9%増）となりました。これは法人税等の支払額189億2百万円（前期は195億32百万円）などの資金の減少要因がありましたが、税金等調整前当期純利益が484億89百万円（前期は564億84百万円）、減価償却費が216億26百万円（前期は237億12百万円）となったことにより、全体としては資金が増加したことによるものです。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は、234億26百万円（前期比20.0%増）となりました。これは主に有形・無形固定資産の取得による支出が192億7百万円（前期は167億71百万円）であったことによるものです。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は、161億23百万円（前期比28.1%増）となりました。これは主に配当金の支払額が136億29百万円（前期は76億91百万円）、長期借入金の返済による支出が22億62百万円（前期は48億78百万円）であったことによるものです。

#### 利益配分に関する基本方針及び当期・来期の配当

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要施策と位置づけており、グループの競争力を一層強化し、財務面での健全性を維持しながら、継続した配当の実施と企業価値の向上を実現していくことを基本方針としております。具体的には、安定的な配当額として年間24円をベースに、連結配当性向30%を目標に株主還元を実施しております。なお、当期の年間配当金は、安定配当部分24円に、業績連動配当金28円を加え、1株につき52円といたしました。来期の年間配当金予想につきましては、現時点においては安定配当部分の24円としており、連結業績等を勘案したうえで、別途検討してまいります。

また、配当控除後の利益については、保有資金額、業績動向、直近の株価の推移、大型投資案件の有無などを総合的に勘案したうえで、その一部を自己株式の取得に充当することを基本方針としております。

## 目標とする経営指標

当社グループは、目標とする経営指標としてROE(自己資本当期純利益率)を掲げております。今後、中期計画で掲げる戦略の遂行により利益成長を目指すことに加え、株主資本有効活用により、環境変化の激しい業界においても継続的にROE10%以上を確保すべく努めてまいります。

## 2017年3月期の見通し

今後につきましては、国内外の景気動向に明るい兆しはあるものの、社会や経済全体の先行き不透明感による個人消費への影響や欧米の景気動向など、依然不透明な環境が続くものと予測されます。また、当社グループを取り巻くエンターテインメント業界の事業環境もこの影響を受け、不透明な状況が継続すると想定されます。

このような状況下、当社グループは、2015年4月より「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」をビジョンに掲げた中期計画をスタートしました。中期計画では、IPの世界観や特性を活かし、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価値の最大化を図る「IP軸戦略」をさらに強化します。それに加え、グローバル市場での成長に向け、成長の可能性が高いアジア地域への事業展開を強化します。

中期計画の重点戦略としては、事業戦略「IP軸戦略の進化」、エリア戦略「グローバル市場での成長」、機能戦略「ビジネスモデル革新への挑戦」を推進します。事業戦略「IP軸戦略の進化」では、IPの創出・獲得などの創出力を強化するとともに、ライブイベントなど新規IPビジネスの拡大、ターゲット層の拡大、事業間連動の強化を図ります。エリア戦略「グローバル市場での成長」では、日本において各市場におけるNo.1の追求を継続するとともに、今後も成長が見込まれるアジアでの積極的な事業拡大を行います。欧米においては基盤整備の継続と事業成長に向けた施策に取り組みます。また、機能戦略「ビジネスモデル革新への挑戦」では、次世代に向け新たなIPビジネスの創出育成やグローバル市場でのIP軸戦略の展開に向けた基盤づくりを推進します。

これら施策に取り組むために、2015年4月よりグループの組織体制を、トイホビーSBU(Strategic Business Unit: 戦略ビジネスユニット)、ネットワークエンターテインメントSBU、映像音楽プロデュースSBUの3つのSBUを中心とした体制に変更しました。IP軸戦略の強化とグローバル市場での成長を目指すトイホビーSBU、従来のゲームビジネスの枠を超え、ネットワークとエンターテインメントを融合した新たな事業展開を目指すネットワークエンターテインメントSBU、IP創出と新たな出口に向けた展開を強化する映像音楽プロデュースSBUの3つのSBUを中心に各戦略を推進しております。

中期計画の初年度となる2016年3月期は、事業戦略「IP軸戦略の進化」では、新規IPの創出育成や大人層などへのターゲット拡大、ライブイベントなど新たな事業の拡大などの成果をあげることができました。エリア戦略「グローバル市場での成長」では、アジア地域におけるトイホビー事業の拡大や欧米地域における家庭用ゲームソフトの人気拡大に加え、海外各地域においてネットワークコンテンツの本格展開をスタートしました。機能戦略

「ビジネスモデル革新への挑戦」では、リアルとバーチャルを融合した商品・サービスの開発・提供などに取り組みました。今後も、変化の速いエンターテインメント市場において、グループの状況や取り巻く環境を常に見据え、スピーディかつ臨機応変にさまざまな施策に取り組み、環境やユーザー嗜好の変化が速い業界において安定的に収益をあげることができる基盤を強固なものとするとともに、エンターテインメント企業グループとして次のステージを目指します。

なお、中期計画のさまざまな戦略を推進し、計数目標として、2018年3月期に、売上高6,000億円、営業利益600億円、ROE10%以上を目指します。

以上により、2017年3月期の連結業績は、売上高5,800億円(前期比0.8%増)、営業利益500億円(前期比0.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益350億円(前期比1.2%増)を予想しております。

## 2017年3月期通期 連結業績予想

セグメント別内訳	百万円	
	売上高	セグメント利益
トイホビー	¥210,000	¥16,000
ネットワークエンターテインメント	340,000	28,000
映像音楽プロデュース	43,000	9,000
その他	28,000	1,000
消去または全社	(41,000)	(4,000)
連結	¥580,000	¥50,000

## 将来予測表記に関する特記

当アニュアルレポートに記載されている来期及び将来に関する記述は、当社及び当社グループが現時点において入手可能な情報から得られた判断に基づいておりますが、リスクや不確実性を含んでおります。よって、実際の業績はさまざまな要因により、記述されている業績予想とは大きく異なる結果となる可能性があります。実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、当社及び当社グループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

## 連結貸借対照表

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
2015年及び2016年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注3)
	2015	2016	2016
<b>(資産の部)</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金(注4、12及び23)	¥ 153,542	¥ 174,758	\$ 1,550,923
売上債権(注6及び12)	87,876	72,530	643,681
貸倒引当金	(455)	(607)	(5,387)
たな卸資産(注7)	42,911	46,242	410,383
繰延税金資産(注13)	8,954	8,523	75,639
その他(注4、5、12及び23)	24,688	20,731	183,982
流動資産合計	317,516	322,177	2,859,221
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注5及び12)	32,856	34,519	306,345
退職給付に係る資産(注11)	144	71	630
繰延税金資産(注13)	11,652	12,545	111,333
その他(注8及び23)	17,082	16,888	149,877
貸倒引当金	(1,023)	(1,016)	(9,017)
投資その他の資産合計	60,711	63,007	559,168
<b>有形固定資産:</b>			
建物及び構築物(注8)	29,468	32,820	291,267
アミューズメント施設・機器(注8)	57,070	57,258	508,147
土地	11,957	11,026	97,852
その他有形固定資産(注8)	110,724	111,368	988,357
合計	209,219	212,472	1,885,623
控除:減価償却累計額	(155,958)	(158,769)	(1,409,026)
有形固定資産合計	53,261	53,703	476,597
<b>無形固定資産:</b>			
無形固定資産合計(注8)	10,276	9,449	83,857
資産合計	¥ 441,764	¥ 448,336	\$ 3,978,843

連結財務諸表に対する注記もあわせてご参照ください。

	2015	百万円 2016	千ドル(注3) 2016
<b>(負債、純資産の部)</b>			
<b>流動負債：</b>			
仕入債務(注10及び12)	¥ 57,257	¥ 62,646	\$ 555,964
その他(注9及び13)	65,879	51,688	458,715
流動負債合計	123,136	114,334	1,014,679
<b>固定負債：</b>			
退職給付に係る負債(注11)	7,999	9,920	88,037
繰延税金負債(注13)	1,360	978	8,679
その他(注9)	5,756	5,800	51,474
固定負債合計	15,115	16,698	148,190
負債合計	138,251	131,032	1,162,869
<b>純資産：</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金(注19)			
発行可能株式総数：1,000,000,000株			
発行済株式数：222,000,000株			
	10,000	10,000	88,747
資本剰余金	52,247	52,247	463,676
利益剰余金(注17)	244,276	265,231	2,353,843
自己株式：(2015年：2,316,797株、2016年：2,321,565株)(注19)	(2,404)	(2,411)	(21,397)
小計	304,119	325,067	2,884,869
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金(注5及び15)			
	6,757	6,907	61,298
繰延ヘッジ損益(注15)	1,300	(706)	(6,266)
土地再評価差額金(注15及び18)	(5,695)	(5,671)	(50,328)
為替換算調整勘定(注15)	(1,542)	(5,789)	(51,376)
退職給付に係る調整累計額(注11及び15)	(2,045)	(3,145)	(27,911)
小計	(1,225)	(8,404)	(74,583)
新株予約権(注20)	44	100	887
非支配株主持分	575	541	4,801
純資産合計	303,513	317,304	2,815,974
負債、純資産合計	¥441,764	¥ 448,336	\$3,978,843

# 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
2015年及び2016年3月期

## 連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注3)
	2015	2016	2016
売上高	¥565,486	¥575,505	\$5,107,428
売上原価	352,374	372,904	3,309,407
売上総利益	213,112	202,601	1,798,021
販売費及び一般管理費(注14)	156,791	152,960	1,357,473
営業利益	56,321	49,641	440,548
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	641	568	5,041
支払利息	(74)	(50)	(444)
投資有価証券売却損益	500	1	9
投資有価証券評価損	(137)	(1)	(9)
固定資産除売却損益	(142)	805	7,144
減損損失(注8)	(2,868)	(2,553)	(22,657)
その他	2,243	78	693
	163	(1,152)	(10,223)
税金等調整前当期純利益	56,484	48,489	430,325
法人税等(注13)	18,656	13,933	123,651
当期純利益	37,828	34,556	306,674
非支配株主に帰属する当期純利益(非支配株主に帰属する当期純損失)	239	(28)	(248)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 37,589	¥ 34,584	\$ 306,922

	円		米ドル(注3)
	2015	2016	2016
1株当たり情報(注16)			
3月31日現在の純資産額	¥1,378.77	¥1,441.49	\$12.79
当期純利益			
潜在株式調整前	171.10	157.43	1.40
潜在株式調整後	171.08	157.39	1.40
当期に係る配当金(注17)	62.00	52.00	0.46

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

## 連結包括利益計算書

	百万円		千米ドル(注3)
	2015	2016	2016
当期純利益	¥37,828	¥34,556	\$306,674
その他の包括利益(注15)			
その他有価証券評価差額金(注5)	458	171	1,518
繰延ヘッジ損益	1,093	(1,982)	(17,590)
土地再評価差額金(注18)	48	24	213
為替換算調整勘定	3,599	(4,222)	(37,469)
退職給付に係る調整額(注11)	237	(1,100)	(9,762)
持分法適用会社に対する持分相当額	94	(70)	(622)
その他の包括利益合計	5,529	(7,179)	(63,712)
包括利益	¥43,357	¥27,377	\$242,962
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥43,114	¥27,405	\$243,210
非支配株主に係る包括利益	243	(28)	(248)

連結財務諸表に対する注記もあわせてご参照ください。

# 連結株主資本等変動計算書

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
2015年及び2016年3月期

2015年3月期

百万円

	株主資本					その他包括利益累計額						新株 予約権 (注20)	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金 (注19)	資本剰余金	利益剰余金 (注17)	自己株式 (注19)	株主資本 合計	その他有価 証券評価 差額金 (注5及び15)	繰延ヘッジ 損益 (注15)	土地再評価 差額金 (注15及び18)	為替換算 調整勘定 (注15)	退職給付に 係る調整 累計額 (注11及び15)	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	¥10,000	¥52,246	¥214,415	¥(2,391)	¥274,270	¥6,226	¥ 195	¥(5,743)	¥(5,145)	¥(2,282)	¥(6,749)	¥44	¥386	¥267,951
会計方針の変更による 累積的影響額			(37)		(37)									(37)
会計方針の変更を反映 した期首残高	10,000	52,246	214,378	(2,391)	274,233	6,226	195	(5,743)	(5,145)	(2,282)	(6,749)	44	386	267,914
剰余金の配当			(7,691)		(7,691)									(7,691)
親会社株主に帰属する 当期純利益			37,589		37,589									37,589
自己株式の取得				(14)	(14)									(14)
自己株式の処分		1		1	2									2
非支配株主との 取引に係る親会社の 持分変動														
持分法適用会社に 対する持分変動に 伴う自己株式の増減				0	0									0
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						531	1,105	48	3,603	237	5,524		189	5,713
当期末残高	¥10,000	¥52,247	¥244,276	¥(2,404)	¥304,119	¥6,757	¥1,300	¥(5,695)	¥(1,542)	¥(2,045)	¥(1,225)	¥44	¥575	¥303,513

2016年3月期

百万円

	株主資本					その他包括利益累計額						新株 予約権 (注20)	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金 (注19)	資本剰余金	利益剰余金 (注17)	自己株式 (注19)	株主資本 合計	その他有価 証券評価 差額金 (注5及び15)	繰延ヘッジ 損益 (注15)	土地再評価 差額金 (注15及び18)	為替換算 調整勘定 (注15)	退職給付に 係る調整 累計額 (注11及び15)	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	¥10,000	¥52,247	¥244,276	¥(2,404)	¥304,119	¥6,757	¥1,300	¥(5,695)	¥(1,542)	¥(2,045)	¥(1,225)	¥ 44	¥575	¥303,513
会計方針の変更による 累積的影響額														
会計方針の変更を反映 した期首残高	10,000	52,247	244,276	(2,404)	304,119	6,757	1,300	(5,695)	(1,542)	(2,045)	(1,225)	44	575	303,513
剰余金の配当			(13,629)		(13,629)									(13,629)
親会社株主に帰属する 当期純利益			34,584		34,584									34,584
自己株式の取得				(5)	(5)									(5)
自己株式の処分		0		0	0									0
非支配株主との 取引に係る親会社の 持分変動			0		0									0
持分法適用会社に 対する持分変動に 伴う自己株式の増減				(2)	(2)									(2)
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						150	(2,006)	24	(4,247)	(1,100)	(7,179)		(34)	(7,157)
当期末残高	¥10,000	¥52,247	¥265,231	¥(2,411)	¥325,067	¥6,907	¥ (706)	¥(5,671)	¥(5,789)	¥(3,145)	¥(8,404)	¥100	¥541	¥317,304

2016年3月期

千米ドル(注3)

	株主資本					その他包括利益累計額						新株 予約権 (注20)	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金 (注19)	資本剰余金	利益剰余金 (注17)	自己株式 (注19)	株主資本 合計	その他有価 証券評価 差額金 (注5及び15)	繰延ヘッジ 損益 (注15)	土地再評価 差額金 (注15及び18)	為替換算 調整勘定 (注15)	退職給付に 係る調整 累計額 (注11及び15)	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	\$88,747	\$463,676	\$2,167,874	\$(21,335)	\$2,698,962	\$59,966	\$ 11,537	\$(50,541)	\$(13,684)	\$(18,149)	\$(10,871)	\$390	\$5,103	\$2,693,584
会計方針の変更による 累積的影響額														
会計方針の変更を反映 した期首残高	88,747	463,676	2,167,874	(21,335)	2,698,962	59,966	11,537	(50,541)	(13,684)	(18,149)	(10,871)	390	5,103	2,693,584
剰余金の配当			(120,953)		(120,953)									(120,953)
親会社株主に帰属する 当期純利益			306,922		306,922									306,922
自己株式の取得				(44)	(44)									(44)
自己株式の処分		0		0	0									0
非支配株主との 取引に係る親会社の 持分変動			0		0									0
持分法適用会社に 対する持分変動に 伴う自己株式の増減				(18)	(18)									(18)
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						1,332	(17,803)	213	(37,692)	(9,762)	(63,712)		(302)	(63,517)
当期末残高	\$88,747	\$463,676	\$2,353,843	\$(21,397)	\$2,884,869	\$61,298	\$( 6,266)	\$(50,328)	\$(51,376)	\$(27,911)	\$(74,583)	\$887	\$4,801	\$2,815,974

連結財務諸表に対する注記もあわせてご参照ください。

連結損益計算書及び連結包括利益計算書  
連結株主資本等変動計算書

# 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社  
2015年及び2016年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2015	2016	2016
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 56,484	¥ 48,489	\$ 430,325
減価償却費	23,712	21,626	191,924
減損損失	2,868	2,553	22,657
固定資産除売却損益	142	(805)	(7,144)
アミューズメント施設・機器除却損	576	468	4,153
投資有価証券売却損益	(500)	(1)	(9)
投資有価証券評価損	137	1	9
売上債権の減少(増加)額	(9,681)	14,526	128,914
たな卸資産の減少(増加)額	237	(4,578)	(40,628)
アミューズメント施設・機器設置額	(5,233)	(3,533)	(31,354)
仕入債務の増加(減少)額	4,290	6,737	59,789
その他	(3,958)	(9,042)	(80,247)
小計	69,074	76,441	678,389
利息及び配当金の受取額	640	563	4,996
利息の支払額	(79)	(52)	(461)
法人税等の支払額	(19,532)	(18,902)	(167,749)
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,103	58,050	515,175
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の増減額(純額)	(722)	(4,284)	(38,019)
有形固定資産の取得による支出	(11,792)	(13,608)	(120,767)
有形固定資産の売却による収入	84	2,224	19,737
無形固定資産の取得による支出	(4,979)	(5,599)	(49,689)
投資有価証券の取得による支出	(332)	(105)	(932)
投資有価証券の売却による収入	633	34	302
関係会社株式の取得による支出	(2,370)	(234)	(2,077)
貸付けによる支出	(796)	(539)	(4,783)
貸付金の回収による収入	238	273	2,423
差入保証金の差入による支出	(829)	(2,080)	(18,459)
差入保証金の回収による収入	1,618	701	6,221
その他	(268)	(209)	(1,855)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(19,515)	(23,426)	(207,898)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	74	(357)	(3,169)
長期借入れによる収入	—	200	1,775
長期借入金の返済による支出	(4,878)	(2,262)	(20,075)
リース債務の返済による支出	(83)	(65)	(577)
自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)	(12)	(4)	(35)
配当金の支払額	(7,691)	(13,629)	(120,953)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	(6)	(53)
非支配株主への配当金の支払額	(1)	(0)	(0)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,591)	(16,123)	(143,087)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,101	(2,723)	(24,166)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	19,098	15,778	140,024
現金及び現金同等物の期首残高	134,667	153,765	1,364,617
現金及び現金同等物の期末残高(注4)	¥153,765	¥169,543	\$1,504,641

連結財務諸表に対する注記もあわせてご参照ください。

# 連結財務諸表に対する注記

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社

## 1 連結財務諸表の表示基準

株式会社バンダイナムコホールディングス（以下「当社」）及び連結子会社は、一般に公正妥当と認められる日本の会計原則、金融商品取引法及び関連する財務諸表規則に準拠し連結財務諸表を作成しております。そのため、国際財務報告基準に基づく会計処理方法及び開示要求に関して相違する部分があります。

海外連結子会社の財務諸表は、主に国際財務報告基準又は米国会計基準に従って作成されております。添付の連結財務諸表は、日本の公正妥当と認められた会計原則に基づき作成され、金融商品取引法に従い、関東財務局長に提出された連結財務諸表を基に作成しております。

ただし、日本の連結財務諸表に記載されておりますが公正な開示のために必要とされない一部の補足情報は、添付の連結財務諸表には含まれておりません。

連結財務諸表を作成するにあたって、海外の読者の便宜のために日本で作成された連結財務諸表を一部組み替えて表示しております。

また、2015年3月期の連結財務諸表は、2016年3月期における表示に準じて組替えております。

## 2 重要な会計方針

### (a) 連結の範囲等

添付の連結財務諸表には、当社及び重要な連結子会社の財務諸表が含まれております。連結されていない子会社は連結財務諸表に重要な影響を与えないため連結の範囲から除外しております。重要な関連会社については持分法を適用しております。それ以外の関連会社及び非連結子会社については原価法を適用しておりますが、これらの会社に関して、仮に持分法を適用したとしても連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではありません。全ての重要な連結会社間の勘定残高及び取引は連結上、消去されております。

### (b) 現金及び現金同等物

キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物の範囲は、手許現金、要求払預金、取得日から3ヵ月以内に満期日が到来する流動性の高い投資です。

### (c) 外貨建取引等会計処理

外貨建取引は取引日の為替レートで円に換算され、債権債務の決済によって生じる利益又は損失は「その他の損益」に計上されております。決算日時点の外貨建債権債務は決算日の為替レートで換算され、未実現利益又は未実現損失は「その他の損益」に計上されております。

在外連結子会社及び関連会社の資産、負債は決算日の為替レートで、収益、費用は年間の平均レートでそれぞれ円貨換算しております。外貨建取引から生じた利益及び損失は「その他の損益」に計上され、財務諸表の換算から生じた利益及び損失は原則的に連結損益計算書から除外し、「純資産」の「為替換算調整勘定」に表示しております。

### (d) 収益及び費用の計上基準

#### ゲームソフトの収益認識

米国地区における連結子会社は、オンライン機能をもったゲームソフトについて、複数の要素をもつソフトウェア製品として、米国財務会計基準審議会会計原則編集第985-605号「ソフトウェアの収益認識 (Software Revenue Recognition)」に従い収益認識を判断しており、その収益計上は、未提供の要素に対して売主が特定した公正価値を客観的かつ合理的に立証できる場合を除き、全ての要素が提供されるまで繰り延べられております。

#### ゲームソフト制作費の会計処理

ゲームソフトについてはソフトウェアとコンテンツが高度に組み合わせられて制作される特徴を有したものであり、両者が一体不可分なものとして明確に区分できないものと捉えております。

また、その主要な性格についてはゲーム内容を含め画像・音楽データが組み合わせられた、いわゆるコンテンツであると判断しております。

以上のことからゲームソフト制作費について、社内にて製品化を決定した段階から、たな卸資産に計上しております。

また、資産計上した制作費につきましては、見込み販売数量により売上原価に計上しております。

### (e) 有価証券及び投資有価証券

その他有価証券のうち時価のあるものは原則として時価で評価しております。取得価額と未実現利益または未実現損失を含む帳簿価額との税効果を考慮した後の差額は、「純資産」における「その他有価証券評価差額金」として計上しております。時価のないものは原価で評価しております。その他有価証券の売却原価は、移動平均法によって算定しております。なお、投資事業有限責任組合及びこれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

#### (f) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権及び破産更生債権等については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

#### (g) たな卸資産

国内連結子会社は総平均法による原価法を採用しております（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）。在外連結子会社は総平均法による低価法を採用しております。ただし、ゲームソフト等の仕掛品については、国内連結子会社及び在外連結子会社ともに個別法による原価法を採用しております（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）。

#### (h) 法人税等

法人税等のうち、法人税、住民税及び事業税は利益に基づいて計上し、法人税等調整額は資産負債法に基づいて計上しております。繰延税金資産・負債は、財務諸表上の資産・負債額と税法に基づく資産・負債額との差異及び繰越欠損金額、繰延税額控除額に起因する将来の税効果を見積って認識されております。また、繰延税金資産・負債は、それらの一時差異の解消が予定される会計年度に適用されるであろう法定実効税率を用いて算出されております。税率の変更に伴う繰延税金資産・負債への影響額は、当該税率変更に係る改正税法が国会で成立された日を含む会計年度の損益として認識されております。

なお、当社及び一部の連結子会社は、連結納税制度を適用しております。

#### (i) 有形固定資産

当社及び国内連結子会社は有形固定資産の減価償却方法として主に見積耐用年数に基づく定率法を採用しております。ただし1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備は除く）及びアミューズメント施設・機器等の一部については定額法が適用されます。

主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 3-50年

アミューズメント施設・機器 3-15年

在外連結子会社は主として見積耐用年数による定額法を採用しております。

主な耐用年数は以下のとおりです。

建物及び構築物 5-50年

アミューズメント施設・機器 3-7年

#### (j) 無形固定資産

無形固定資産の償却方法としては、見積耐用年数に基づく定額法を採用しております。

主な耐用年数は以下のとおりです。

ソフトウェア（自社利用分） 1-5年

のれんについては、5年間の定額法により償却を行っております。

#### (k) リース会計

リース資産はリース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

#### (l) デリバティブ取引及びヘッジ会計

為替及び金利の相場変動による市場リスクを低減させる手段として、為替予約取引及び通貨オプション取引などのデリバティブ取引を利用しております。これらのデリバティブ取引は、事業活動に伴う為替相場や金利などの変動によるリスクを低減させる目的においてのみ行われているものであります。したがって、デリバティブ等の金融取引を投機目的で利用することはありません。

デリバティブ取引の契約先はいずれも信用度の高い金融機関であるため、リスクはほとんどないと認識しております。また、デリバティブ取引の実行は取引権限及び取引限度額等を定めた社内ルールに従い上記の取組方針及び利用目的の範囲内で行っております。

デリバティブ取引は原則、時価によって評価し、計上することが求められております。ヘッジ会計の適用要件を充たすデリバティブ取引については、繰延ヘッジ処理によっております。また、為替予約については振当処理の要件を充たしている場合には振当処理を行っております。

ヘッジ有効性の判定は、原則としてヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の累計とを比較し、両者の変動額等を基礎にして判断しております。ヘッジ手段とヘッジ対象の資産・負債または予定取引に関する重要な条件が同一である場合には、有効性が100%であることが明らかであるため、有効性の判定は省略しております。

ただし、ヘッジが有効性を失った場合にはヘッジ会計を中止し、中止されたヘッジ取引は速やかに損益として認識されることとなります。

#### (m) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えるため、当期における支給見込額に基づき計上しております。

#### (n) 退職給付に係る会計処理の方法

当社及び一部の国内連結子会社は、確定給付型の制度として確定給付企業年金制度、退職一時金制度、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を設けております。その他の国内連結子会社（退職給付制度のない国内連結子会社を除く）は、確定給付型の制度として確定給付企業年金制度、退職一時金制度、総合設立型厚生年金基金制度を設けております。なお、一部の連結子会社においては、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度、中小企業退職金共済制度を設けております。また、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。一部の在外連結子会社は確定給付型年金制度、退職一時金制度、確定拠出型退職年金制度を設けております。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当期末までの期間に帰属させる方法については、主として給与算定式基準によっております。過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による定額法により費用処

理しております。数理計算上の差異は、各期の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（9～19年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌期から費用処理することとしております。また、当社及び一部の連結子会社は、退職給付に係る資産、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、主に退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

#### (o) 返品調整引当金

来期の返品による損失に備えるため、過去の返品実績率に基づく返品損失見込額を計上しております。

#### (p) 剰余金処分

剰余金処分は会計年度終了後の株主総会における株主の決議によって行われます。当期の連結財務諸表には当該期に係る剰余金処分は反映されておられません。

#### (q) 1株当たり情報

1株当たり当期純利益は、期中平均株式数に基づき算出しております。潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、新株発行をもたらす権利の行使や契約の履行、あるいは、新株への転換によって生じる希薄化の影響を考慮して計算されます。

1株当たり現金配当は、会計期間に関して宣言された配当額に基づいて算出しております。

#### (r) 会計方針の変更

企業結合に関する会計基準等の適用

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2013年9月13日。以下「企業結合会計基準」という。）、「連結財務諸表に関する会計基準」（企業会計基準第22号 2013年9月13日。以下「連結会計基準」という。）及び「事業分離等に関する会計基準」（企業会計基準第7号 2013年9月13日。以下「事業分離等会計基準」という。）等を当期から適用し、支配が継続している場合の子会社に対する当社の持分変動による差額を資本剰余金として計上するとともに、取得関連費用を発生した期の費用として計上する方法に変更しております。また、当期首以後実施される企業結合については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の配分額の見直しを企業結合日の属する期の連結財務諸表に反映させる方法に変更しております。加えて、当期純利益等の表示の変更及び少数株主持分から非支配株主持分への表示の変更を行っております。当該表示の変更を反映させるため、前期については、連結財務諸表の組替えを行っております。

企業結合会計基準等の適用については、企業結合会計基準第58-2項（4）、連結会計基準第44-5項（4）及び事業分離等会計基準第57-4項（4）に定める経過的な取扱いに従っており、当期首時点から将来にわたって適用しております。

当期の連結キャッシュ・フロー計算書においては、連結範囲の変動を伴わない子会社株式の取得又は売却に係るキャッシュ・フローについては、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載し、連結範囲の変動を伴う子会社株式の取得関連費用もしくは連結範囲の変動を伴わない子会社株式の取得又は売却に関連して

生じた費用に係るキャッシュ・フローは、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載しております。

なお、当期において、連結財務諸表に与える影響は軽微であります。

#### (s) 未適用の会計基準等

「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」

（企業会計基準適用指針第26号 2016年3月28日）

「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」は、日本公認会計士協会における税効果会計に関する会計上の実務指針及び監査上の実務指針（会計処理に関する部分）を企業会計基準委員会に移管するに際して、企業会計基準委員会が、当該実務指針のうち主に日本公認会計士協会監査委員会報告第66号「繰延税金資産の回収可能性の判断に関する監査上の取扱い」において定められている繰延税金資産の回収可能性に関する指針について、企業を5つに分類し、当該分類に応じて繰延税金資産の計上額を見積るとい取扱いの枠組みを基本的に踏襲した上で、分類の要件及び繰延税金資産の計上額の取扱いの一部について必要な見直しを行ったもので、繰延税金資産の回収可能性について、「税効果会計に係る会計基準」（企業会計審議会）を適用する際の指針を定めたものであり、2017年3月期の期首から適用します。当該会計基準等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であります。

#### (t) 表示方法の変更

連結貸借対照表

前期において、区分掲記しておりました「流動負債」の「未払費用」及び「未払法人税等」は、重要性が乏しくなったため、当期においては「流動負債」の「その他」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前期の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前期の連結貸借対照表において、「流動負債」に表示していた「未払費用」41,492百万円、「未払法人税等」7,064百万円及び「その他」17,323百万円は、「その他」65,879百万円として組み替えております。

### 3 財務諸表の外貨換算

連結財務諸表は円貨で表示されております。ただし、読者の便宜に供するため、2016年3月期の連結財務諸表は2016年3月31日の東京外国為替市場におけるおおよその実勢為替レートの1米ドル112.68円を用いて米ドル換算されております。この換算は、連結財務諸表に表示されている円金額が同レートで米ドルに転換可能という意味ではありません。

### 4 現金及び現金同等物

2015年及び2016年3月31日現在の連結貸借対照表の現金及び預金と、連結キャッシュ・フロー計算書の現金及び現金同等物の調整は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
現金及び預金	¥153,542	¥174,758	\$1,550,923
流動資産の「その他」に含まれる有価証券	2,164	704	6,248
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(1,941)	(5,919)	(52,530)
現金及び現金同等物	¥153,765	¥169,543	\$1,504,641

### 5 有価証券及び投資有価証券

2015年及び2016年3月31日現在の有価証券及び投資有価証券の概要は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
時価を把握できるその他有価証券	¥18,745	¥17,423	\$154,624
時価を把握できないその他有価証券	2,420	2,511	22,284
非連結子会社及び関連会社株式	13,443	14,687	130,343
投資事業組合への出資金	411	602	5,343
合計	¥35,019	¥35,223	\$312,594

2015年及び2016年3月31日現在の時価を把握できるその他有価証券の取得原価、連結貸借対照表計上額（時価）及び未実現評価損益は次のとおりです。

	百万円			
	2015			連結貸借対照表計上額（時価）
	取得原価	評価益	評価損	
<b>時価を把握できるその他有価証券：</b>				
株式	¥7,659	¥8,923	¥(1)	¥16,581
その他	2,164	—	—	2,164
合計	¥9,823	¥8,923	¥(1)	¥18,745

	百万円			
	2016			連結貸借対照表計上額（時価）
	取得原価	評価益	評価損	
<b>時価を把握できるその他有価証券：</b>				
株式	¥7,653	¥9,066	¥(0)	¥16,719
その他	704	—	—	704
合計	¥8,357	¥9,066	¥(0)	¥17,423

	千米ドル			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額(時価)
時価を把握できるその他有価証券:				
株式	\$67,918	\$80,458	\$ (0)	\$148,376
その他	6,248	—	—	6,248
合計	\$74,166	\$80,458	\$ (0)	\$154,624

2015年及び2016年3月31日現在の時価を把握できないその他有価証券については次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
時価を把握できないその他有価証券:			
非上場株式	¥2,420	¥2,511	\$22,284
合計	¥2,420	¥2,511	\$22,284

2015年及び2016年3月期に売却したその他有価証券の売却額、売却益の合計額及び売却損の合計額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
株式	¥582	¥ 7	\$ 62
その他	51	28	248
売却額	¥633	¥35	\$310
売却益の合計額	511	1	9
売却損の合計額	11	—	—

## 6 売上債権

2015年及び2016年3月31日現在の売上債権の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
受取手形	¥ 5,190	¥ 6,143	\$ 54,517
売掛金	82,672	66,383	589,129
リース債権及びリース投資資産	14	4	35
合計	¥87,876	¥72,530	\$643,681

## 7 たな卸資産

2015年及び2016年3月31日現在のたな卸資産の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
商品及び製品	¥14,563	¥16,744	\$148,598
仕掛品	23,183	25,605	227,236
原材料及び貯蔵品	5,165	3,893	34,549
合計	¥42,911	¥46,242	\$410,383

## 8 減損損失

当社及び連結子会社では、減損の兆候を把握するにあたり、重要な遊休資産、処分予定資産及び賃貸用資産を除き、戦略ビジネスユニットを基準とした管理会計上の区分に従ってグルーピングを行っております。その内、ネットワークエンターテインメント事業のアミューズメント運営施設においては、主に管理会計上の最小単位である店舗を基本単位として資産のグルーピングを行っております。

なお、以下の資産について、再利用可能な資産を除いた帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他の損益に計上しております。

また、当期より、戦略ビジネスユニットの区分を変更したため、前期の戦略ビジネスユニットの区分を当期において用いた戦略ビジネスユニットの区分に組み替えて表示しております。

戦略ビジネスユニット	場所	用途	種類	百万円		千ドル
				2015	2016	2016
トイホビー	大阪府大阪市(注1)	事業用資産	無形固定資産	¥ 1	¥ —	\$ —
		処分予定資産	建物及び構築物	85	—	—
	千葉県千葉市他(注4)	処分予定資産	有形固定資産(その他)	13	—	—
ネットワーク エンターテインメント	東京都豊島区他(注1)	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器	1,027	—	—
			無形固定資産	0	—	—
			投資その他の資産(その他)	28	—	—
	東京都品川区(注2)	事業用資産	有形固定資産(その他)	181	—	—
	千葉県千葉市他(注3)	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器	37	—	—
			投資その他の資産(その他)	0	—	—
	埼玉県富士見市(注4)	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器	19	—	—
東京都品川区他(注4)	処分予定資産	建物及び構築物	1,160	—	—	
		有形固定資産(その他)	76	—	—	
映像音楽プロデュース	東京都品川区(注4)	処分予定資産	建物及び構築物	7	—	—
			有形固定資産(その他)	5	—	—
全社(共通)	東京都品川区(注4)	管理設備	建物及び構築物	126	—	—
			有形固定資産(その他)	103	—	—
トイホビー	SHENZHEN、 CHINA他(注1)	事業用資産	有形固定資産(その他)	—	332	2,946
	SEOUL、KOREA(注1)	事業用資産	無形固定資産	—	1,524	13,525
	東京都千代田区(注3)	処分予定資産	建物及び構築物	—	2	18
ネットワーク エンターテインメント	東京都江東区他(注1)	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設機器	—	227	2,015
			有形固定資産(その他)	—	5	44
			無形固定資産	—	5	44
			投資その他の資産(その他)	—	3	27
	東京都港区(注2)	事業用資産	有形固定資産(その他)	—	277	2,458
			アミューズメント運営施設	アミューズメント施設機器	—	4
	東京都新宿区他(注3)	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設機器	—	25	222
			投資その他の資産(その他)	—	2	18
	東京都品川区他(注4)	処分予定資産	建物及び構築物	—	26	231
			有形固定資産(その他)	—	85	754
その他	神奈川県横須賀市他(注1)	事業用資産	建物及び構築物	—	1	9
			有形固定資産(その他)	—	5	44
	大阪府茨木市(注3)	処分予定資産	建物及び構築物	—	2	18
			有形固定資産(その他)	—	1	9
東京都品川区(注4)	処分予定資産	建物及び構築物	—	14	124	
全社(共通)	大阪府吹田市(注3)	管理設備	有形固定資産(その他)	—	1	9
			有形固定資産(その他)	—	9	80
	東京都品川区他(注4)	管理設備	無形固定資産	—	3	27
合計				¥2,868	¥2,553	\$22,657

(注)

1. 事業の収益性が低下し固定資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
2. 事業の収益性が低下し固定資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は将来キャッシュ・フローにより見積もられた使用価値により算定しておりますが、予想される使用期間が短期であるため割引計算は行っておりません。
3. 閉鎖の意思決定をしたことにより固定資産の回収可能価額が大きく低下したと判断したため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
4. 今後使用が見込まれない資産について、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。

## 9 借入金及びリース債務

2015年及び2016年3月31日現在の借入金及びリース債務の明細は次のとおりです。

	2015		2016		2016
	連結貸借対照表 計上額	平均利率 (%)	連結貸借対照表 計上額	平均利率 (%)	連結貸借対照表 計上額
短期借入金	¥ 762	0.93	¥ 402	0.38	\$ 3,568
1年以内に返済予定の長期借入金	2,245	0.66	1,296	0.62	11,502
1年以内に返済予定のリース債務	47	10.73	38	11.32	337
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	1,268	0.64	154	0.49	1,367
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く）	48	6.19	40	6.12	355
合計	¥4,370	—	¥1,930	—	\$17,129

(注) 主な借入金には、財務制限条項が付されております。当該財務制限条項の詳細につきましては、「17 剰余金及び配当金」を参照ください。

2016年3月31日現在の長期借入金及びリース債務の年度別返済予定額は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
2017年3月期	¥1,334	\$11,839
2018年3月期	111	985
2019年3月期	80	710
2020年3月期	3	27
2021年3月期	0	0
合計	¥1,528	\$13,561

## 10 仕入債務

2015年及び2016年3月31日現在の仕入債務の明細は次のとおりです。

	2015	2016	2016
	百万円	百万円	千米ドル
支払手形	¥13,921	¥14,416	\$127,938
買掛金	43,336	48,230	428,026
合計	¥57,257	¥62,646	\$555,964

## 11 退職給付関係

### 1. 確定給付制度

(a) 2015年及び2016年3月31日現在の退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。

(簡便法を適用した制度を除く。)

	2015	2016	2016
	百万円	百万円	千米ドル
退職給付債務の期首残高	¥17,730	¥17,934	\$159,159
会計方針の変更による累積的影響額	47	—	—
会計方針の変更を反映した期首残高	17,777	17,934	159,159
勤務費用	1,136	1,162	10,312
利息費用	181	169	1,500
数理計算上の差異の発生額	(244)	1,490	13,223
退職給付の支払額	(926)	(528)	(4,686)
過去勤務費用の発生額	10	—	—
退職給付債務の期末残高	¥17,934	¥20,227	\$179,508

(b) 2015年及び2016年3月31日現在の年金資産の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。(簡便法を適用した制度を除く。)

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
年金資産の期首残高	¥10,582	¥11,024	\$ 97,835
期待運用収益	241	238	2,112
数理計算上の差異の発生額	(70)	(399)	(3,541)
事業主からの拠出額	1,105	1,119	9,931
退職給付の支払額	(834)	(496)	(4,402)
年金資産の期末残高	¥11,024	¥11,486	\$101,935

(c) 2015年及び2016年3月31日現在の簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期首残高	¥ 868	¥ 946	\$ 8,395
退職給付費用	285	454	4,029
退職給付の支払額	(61)	(75)	(666)
制度への拠出額	(152)	(199)	(1,766)
その他	5	(18)	(158)
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期末残高	¥ 945	¥1,108	\$ 9,834

(d) 2015年及び2016年3月31日現在の退職給付債務と年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
積立型制度の退職給付債務	¥ 19,274	¥ 21,882	\$ 194,196
年金資産	(12,567)	(13,276)	(117,820)
	6,707	8,606	76,376
非積立型の退職給付債務	1,148	1,243	11,031
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	7,855	9,849	87,407
退職給付に係る負債	7,999	9,920	88,037
退職給付に係る資産	(144)	(71)	(630)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 7,855	¥ 9,849	\$ 87,407

(e) 2015年及び2016年3月期の退職給付費用及びその内訳項目の金額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
勤務費用	¥1,136	¥1,162	\$10,312
利息費用	181	169	1,500
期待運用収益	(241)	(238)	(2,112)
数理計算上の差異の費用処理額	338	414	3,674
過去勤務費用の費用処理額	(22)	(29)	(257)
簡便法で計算した退職給付費用	285	454	4,029
確定給付制度に係る退職給付費用	1,677	1,932	17,146
その他(注)	418	686	6,088
退職給付に関連する損益	¥2,095	¥2,618	\$23,234

(注) 2015年3月期において、割増退職金等を販売費及び一般管理費に369百万円、その他損益に49百万円、2016年3月期において、割増退職金等を販売費及び一般管理費に398百万円(3,532千米ドル)、その他損益に288百万円(2,556千米ドル)計上しております。

(f) 2015年及び2016年3月31日現在の退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
過去勤務費用	¥(32)	¥(29)	\$ (257)
数理計算上の差異	512	(1,474)	(13,081)
合計	¥480	¥(1,503)	\$(13,338)

(g) 2015年及び2016年3月31日現在の退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
未認識過去勤務費用	¥(86)	¥(115)	\$ (1,021)
未認識数理計算上の差異	(2,900)	(4,375)	(38,826)
合計	¥(2,986)	¥(4,490)	\$(39,847)

(h) 2015年及び2016年3月31日現在の年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりです。

	2015	2016
債券	33%	29%
株式	24	22
生命保険一般勘定	34	33
その他	9	16
合計	100%	100%

(i) 2015年及び2016年3月期の数理計算上の計算基礎に関する事項は次のとおりです。

	2015	2016
割引率	0.50%~1.30%	0.10%~0.80%
長期期待運用収益率	2.26%~2.50%	2.14%~2.50%
長期期待運用収益率の設定方法	年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。	
予想昇給率	2.61%~5.12%	2.61%~5.12%

## 2. 確定拠出制度

2015年及び2016年3月期の当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
確定拠出制度への要拠出額	¥484	¥525	\$4,659

## 3. 複数事業主制度

2015年及び2016年3月期の一部の連結子会社の確定拠出制度と同様に会計処理する、複数事業主制度の厚生年金基金制度への要拠出額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
厚生年金基金制度への要拠出額	¥5	¥3	\$27

## 12 金融商品関係

### 1. 金融商品の状況に関する事項

#### (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については安全性の高い金融商品に限定し、また、資金調達については銀行借入や社債発行等による方針であります。

デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

#### (2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

売上債権は、取引先の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、取引先別・期日別に残高管理を行うとともに、主要取引先の信用情報を1年に一度以上更新することとしております。また、取引先に関する信用不安情報等を入手した場合には、直ちにグループ内で共有する体制としております。

なお、2015年及び2016年3月31日現在における売上債権のうち13.0%及び13.6%が特定の大口顧客に対するものであります。グローバルに事業展開していることから生じる外貨建の売上債権は、為替変動リスクに晒されておりますが、取引先別・通貨別に残高管理を行うとともに、市場の動向を注視し必要に応じて、先物為替予約を利用してヘッジすることとしております。

有価証券及び投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されておりますが、四半期に一度時価を把握しており、市況や取引先企業との関係を勘案して保有状況を毎年見直すこととしております。

仕入債務は、ほとんどが1年以内の支払期日であります。また、その一部には外貨建のものがあり、為替変動リスクに晒されておりますが、売上債権と同様、取引先別・通貨別に残高管理を行うとともに、市場の動向を注視し必要に応じて、先物為替予約及び通貨オプション取引を利用してヘッジすることとしております。

仕入債務は、流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、当社及び連結子会社それぞれが毎月資金繰計画を作成・更新することなどにより管理しております。

デリバティブ取引はヘッジ目的で利用しておりますが、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、連結財務諸表に対する注記「2 重要な会計方針 (1) デリバティブ取引及びヘッジ会計」をご参照ください。

なお、デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限及び取引限度額を定めた社内ルールに従って行っており、デリバティブの利用にあたっては、信用リスクを軽減するために、信用度の高い金融機関とのみ取引を行うこととしております。

#### (3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。

また、連結財務諸表に対する注記「22 為替及び金利に係るリスク管理」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

2015年及び2016年3月31日現在における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりです。  
なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは含まれておりません（(注) 2. 参照）。

	百万円						千ドル		
	2015			2016			2016		
	連結貸借対照 表計上額	時価	差額	連結貸借対照 表計上額	時価	差額	連結貸借対照 表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥153,542	¥153,542	¥ —	¥174,758	¥174,758	¥ —	\$1,550,923	\$1,550,923	\$ —
(2) 売上債権	87,876	87,876	—	72,530	72,530	—	643,681	643,681	—
(3) 有価証券及び 投資有価証券	27,941	35,074	7,133	28,162	32,481	4,319	249,929	288,258	38,329
資産計	¥269,359	¥276,492	¥7,133	¥275,450	¥279,769	¥4,319	\$2,444,533	\$2,482,862	\$38,329
仕入債務	57,257	57,257	—	62,646	62,646	—	555,964	555,964	—
負債計	¥ 57,257	¥ 57,257	¥ —	¥ 62,646	¥ 62,646	¥ —	\$ 555,964	\$ 555,964	\$ —
デリバティブ取引*	¥ 2,075	¥ 2,075	¥ —	¥ (1,588)	¥ (1,588)	¥ —	\$ (14,093)	\$ (14,093)	\$ —

\* デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、( ) で示しております。  
(注)

### 1. 金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

#### 資 産

##### (1) 現金及び預金

短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

##### (2) 売上債権

短期間で決済されるものの時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。長期間で決済されるものの時価は、一定の期間ごとに区分した債権ごとに債権額を満期までの期間及び信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値によっております。

##### (3) 有価証券及び投資有価証券

MMFは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっており、株式等は取引所の価格又は取引金融機関等から提示された価格によっております。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、連結財務諸表に対する注記「5 有価証券及び投資有価証券」をご参照ください。

#### 負 債

##### 仕入債務

短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

##### デリバティブ取引

連結財務諸表に対する注記「22 為替及び金利に係るリスク管理」をご参照ください。

### 2. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	百万円		千ドル	
	2015	2016	2016	2016
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
非上場株式	¥2,420	¥2,511		\$22,284
関係会社株式 (非上場株式)	4,246	3,949		35,046
投資事業組合への出資金	411	602		5,343

これらについては、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、「(3) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。

### 3. 金銭債権の連結決算日後の償還予定額

	百万円								千ドル			
	2015				2016				2016			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	¥151,537	¥ 102	¥—	¥—	¥172,893	¥ —	¥—	¥—	\$1,534,372	\$ —	\$—	\$—
売上債権	86,449	1,427	—	—	71,219	1,311	—	—	632,046	11,635	—	—
合計	¥237,986	¥1,529	¥—	¥—	¥244,112	¥1,311	¥—	¥—	\$2,166,418	\$11,635	\$—	\$—

### 13 法人税等

当社及び国内連結子会社に係る法人税、住民税及び事業税は利益に基づき算出され、2015年3月期における法定実効税率は35.6%、2016年3月期における法定実効税率は、33.1%となっております。

2015年及び2016年3月期における連結損益計算書に計上される法人税等は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
法人税、住民税及び事業税	¥18,813	¥13,747	\$122,000
法人税等調整額	(157)	186	1,651
合計	¥18,656	¥13,933	\$123,651

2015年及び2016年3月期における法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳は次のとおりです。

	2015	2016
法定実効税率	35.6%	33.1%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.5	0.6
住民税均等割額	0.4	0.5
役員賞与	0.7	0.9
税制改正による税率変更差異	2.7	1.7
のれん償却額	0.1	0.1
評価性引当額の増減	(0.1)	(2.0)
在外子会社税率差異	(0.2)	(0.9)
移転価格更正差異	(1.5)	—
試験研究費税額控除	(5.0)	(5.3)
その他	(0.2)	0.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	33.0%	28.7%

2015年及び2016年3月31日現在の繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次のとおりです。

	百万円		千ドル
	2015	2016	2016
繰延税金資産：			
繰越欠損金	¥ 17,787	¥ 16,563	\$ 146,992
固定資産償却超過額	9,481	9,630	85,463
未払賞与	4,023	2,746	24,370
たな卸資産評価損	2,571	2,821	25,035
退職給付に係る負債	2,533	2,990	26,535
前渡金評価損	1,753	1,348	11,963
減損損失	1,215	879	7,801
未払事業税等	988	584	5,183
研究開発費	380	354	3,142
貸倒引当金繰入超過額	76	260	2,307
土地再評価差額金	2,157	2,043	18,131
その他	6,733	7,508	66,631
繰延税金資産小計	49,697	47,726	423,553
評価性引当額	(26,937)	(24,098)	(213,862)
繰延税金資産合計	22,760	23,628	209,691
繰延税金負債：			
固定資産圧縮積立金	(77)	(69)	(612)
在外子会社の留保利益金	(439)	(387)	(3,435)
その他有価証券評価差額金	(2,246)	(2,257)	(20,030)
土地再評価差額金	(469)	(444)	(3,940)
その他	(299)	(393)	(3,488)
繰延税金負債合計	(3,530)	(3,550)	(31,505)
繰延税金資産の純額	¥ 19,230	¥ 20,078	\$ 178,186

繰延税金資産の純額は、連結貸借対照表の以下の項目として表示されております。

	百万円		千ドル
	2015	2016	2016
流動資産—繰延税金資産	¥ 8,954	¥ 8,523	\$ 75,639
投資その他の資産—繰延税金資産	11,652	12,545	111,333
流動負債—その他（繰延税金負債）	(16)	(12)	(107)
固定負債—繰延税金負債	(1,360)	(978)	(8,679)
合計	¥19,230	¥20,078	\$178,186

「所得税法等の一部を改正する法律」（2016年法律第15号）及び「地方税法等の一部を改正する等の法律」（2016年法律第13号）が2016年3月29日に国会で成立し、2016年4月1日以後に開始する連結会計年度から法人税率の引下げ等が行われることとなりました。これに伴い、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用する法定実効税率は従来の32.3%から2016年4月1日に開始する連結会計年度及び2017年4月1日に開始する連結会計年度に解消が見込まれる一時差異等については30.9%に、2018年4月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等については、30.6%となります。

この税率変更により、繰延税金資産の金額（繰延税金負債の金額を控除した金額）は740百万円（6,567千ドル）、退職給付に係る調整累計額が62百万円（550千ドル）、繰延ヘッジ損益が1百万円

（9千ドル）、それぞれ減少し、法人税等調整額が799百万円（7,091千ドル）、その他有価証券評価差額金が122百万円（1,083千ドル）、それぞれ増加しております。

また、再評価に係る繰延税金負債は24百万円（213千ドル）減少し、土地再評価差額金が同額増加しております。

欠損金の繰越控除制度が2016年4月1日以後に開始する連結会計年度から繰越控除前の所得の金額の100分の60相当額に、2017年4月1日以後に開始する連結会計年度から繰越控除前の所得の金額の100分の55相当額に、2018年4月1日以後に開始する連結会計年度から繰越控除前の所得の金額の100分の50相当額に控除限度額が改正されたことによる繰延税金資産の金額及び法人税等調整額に与える影響は軽微であります。

## 14 販売費及び一般管理費

2015年及び2016年3月期の販売費及び一般管理費の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
広告宣伝費	¥ 41,311	¥ 37,734	\$ 334,878
役員報酬及び給料手当	39,200	39,620	351,615
退職給付費用	1,984	2,268	20,128
役員賞与引当金繰入額	1,242	1,403	12,451
研究開発費	18,759	18,195	161,475
貸倒引当金繰入額	(111)	17	151
その他	54,406	53,723	476,775
合計	¥156,791	¥152,960	\$1,357,473

## 15 その他の包括利益

2015年及び2016年3月期のその他の包括利益の組替調整額及び税効果額は次のとおりです。

	百万円					千米ドル				
	2015					2016				
	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
その他有価証券評価差額金	¥1,668	¥ (489)	¥1,179	¥ (721)	¥ 458	\$ 2,032	\$ 0	\$ 2,032	\$ (514)	\$ 1,518
繰延ヘッジ損益	3,564	(2,127)	1,437	(344)	1,093	(19,959)	(3,337)	(23,296)	5,706	(17,590)
土地再評価差額金	—	—	—	48	48	—	—	—	213	213
為替換算調整勘定	3,622	(23)	3,599	—	3,599	(37,700)	231	(37,469)	—	(37,469)
退職給付に係る調整額	165	315	480	(243)	237	(16,755)	3,417	(13,338)	3,576	(9,762)
持分法適用会社に対する持分相当額	91	3	94	—	94	(311)	(311)	(622)	—	(622)
合計	¥9,110	¥(2,321)	¥6,789	¥(1,260)	¥5,529	¥(8,191)	¥ 0	¥(8,191)	¥1,012	¥(7,179)
						\$ (72,693)	\$ 0	\$ (72,693)	\$8,981	\$ (63,712)

## 16 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2015年及び2016年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
親会社株主に帰属する当期純利益	¥37,589	¥34,584	\$306,922
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益	37,589	34,584	306,922
潜在株式調整後1株当たり当期純利益算出のための親会社株主に帰属する当期純利益	37,589	34,584	306,922

	千株	
	2015	2016
期中平均株式数	219,686	219,679
潜在株式による希薄化効果：		
ストック・オプション	36	57
潜在株式調整後1株当たり当期純利益算出のための平均株式数	219,722	219,736

	円		米ドル
	2015	2016	2016
1株当たり当期純利益			
潜在株式調整前	¥171.10	¥157.43	\$1.40
潜在株式調整後	171.08	157.39	1.40

## 17 剰余金及び配当金

日本においては、各会計年度における配当予定額の10%または資本金の25%が利益準備金と資本準備金の合計金額を超える部分のうち、いずれか小さい金額を法定準備金として、利益準備金と資本準備金の合計額が資本金の25%に達するまで積み立てることが義務付けられております。また、在外連結子会社の中にも当該国の法律に基づき利益準備金を積み立てることが義務付けられているところもあります。

2015年及び2016年3月31日現在の利益剰余金に含まれる当社の利益準備金残高は、それぞれ1,645百万円及び1,645百万円(14,599千米ドル)となっております。剰余金処分案は当該剰余金処分案に係る連結会計年度の財務諸表上には反映されておられません。2016年3月期の当社の剰余金処分は、現金配当8,792百万円(78,026千米ドル)として承認を受けております。さらに、配当金制限内であれば取締役会の決議により中間配当を実施することができます。2016年3月期の中間配当は、2,638百万円(23,411千米ドル)です。

(配当制限)

1. 当社は、2011年8月5日付けで、金融機関より長期借入金として資金を調達しており、この借入金については、以下の財務制限条項が付されております。

(1) 各年度の決算期及び中間期(以下「本・中間決算期」という。)の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額を、当該本・中間決算期の直前の本・中間決算期の末日または2011年3月に終了する決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額のいずれか大きい方の75%の金額以上にそれぞれ維持すること。

(2) 各年度の決算期にかかる連結の損益計算書上の経常損益\*に関して、それぞれ2期連続して経常損失を計上しないこと。

2. 当社が2016年3月23日付けで、金融機関と締結したグローバル・クレジット・ファシリティ契約には、以下の財務制限条項が付されております。

(1) 各年度の決算期及び第2四半期(以下「本・第2四半決算期」という。)の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額を、当該本・第2四半決算期の直前の本・第2四半決算期の末日または2015年3月に終了する決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額のいずれか大きい方の75%の金額以上にそれぞれ維持すること。

(2) 各年度の決算期にかかる連結の損益計算書上の経常損益\*に関して、それぞれ2期連続して経常損失を計上しないこと。

\* 経常損益は日本の会計基準上の項目です。

## 18 土地再評価差額金

「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日法律第34号)により事業用土地の再評価を実施し、土地再評価差額金を「純資産」に計上しております。

### 再評価の方法:

「土地の再評価に関する法律施行令」(1998年3月31日政令第119号)第2条第4号に定める「地価税法」(1991年5月2日法律第

69号)第16条に規定する地価税の課税価格の計算の基礎となる土地の価額を算定するために、国税庁長官が定めて公表した方法により算出した価額に基づいて、奥行価格補正等合理的な調整を行って算出しております。

2002年3月31日に再評価を実施した当該事業用土地の帳簿価格と、2016年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、1,018百万円(9,034千米ドル)となっております。

## 19 発行済株式及び自己株式

2015年及び2016年3月期の発行済株式数及び自己株式数の変動は次のとおりです。

発行済株式数(普通株式)	株	
	2015	2016
期首株式数	222,000,000	222,000,000
期末株式数	222,000,000	222,000,000

自己株式数(普通株式)	株	
	2015	2016
期首株式数	2,312,098	2,316,797
その他	4,699	4,768
期末株式数	2,316,797	2,321,565

## 20 ストック・オプションプラン

2016年3月31日現在のストック・オプション制度の内容は次のとおりです。

取締役会決議日	2013年5月21日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 5名 当社子会社の取締役 6名
新株予約権の目的となる株式の種類と数(注)	普通株式 36,100株
新株予約権の行使時の払込金額	1株当たり1円
付与日	2013年6月5日
新株予約権の権利確定条件	付されていません。
対象勤務期間	定めがありません。
新株予約権の行使期間	2013年6月5日～2033年6月4日
ストック・オプションの公正な評価単価(円)	1,219.63

(注) ストック・オプションの権利確定数の見積方法については、権利確定条件は付されていないため、付与数が権利確定数となります。

取締役会決議日	2015年5月21日
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 5名 当社子会社の取締役 7名
新株予約権の目的となる株式の種類と数(注1)	普通株式 27,100株
新株予約権の行使時の払込金額	1株当たり1円
付与日	2015年6月5日
新株予約権の権利確定条件	付されておりません。
対象勤務期間	定めがありません。
新株予約権の行使期間	2015年6月5日～2035年6月4日
ストック・オプションの公正な評価単価(円)(注2)	2,049.78

(注)

1. スtock・オプションの権利確定数の見積り方法については、権利確定条件は付されていないため、付与数が権利確定数となります。
2. 当期において付与されたストック・オプションについての公正な評価単価の見積り方法は以下のとおりであります。

①使用した評価技法 ブラック・ショールズ式

②主な基礎数値及び見積り方法

株価変動性(注1)	27.20%
予想残存期間(注2)	10年
予想配当(注3)	2.16%
無リスク利率(注4)	0.486%

(注)

1. 2005年9月29日から2015年6月4日までの期間の株価実績に基づき算定しております。
2. 十分なデータの蓄積がなく、合理的な見積りが困難であるため、権利行使期間の中間点において行使されるものと推定して見積もっております。
3. 2005年9月29日から2015年6月4日までの期間の配当実績によっております。
4. 予想残存期間に対応する期間に対応する国債の利回りであります。

## 21 リース取引

### 借手側

当社及び連結子会社は、オフィス、その他の設備について各種オペレーティング・リース契約を締結しております。

#### オペレーティング・リース取引

2015年及び2016年3月31日現在のオペレーティング・リース取引に基づく未経過リース料は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
1年以内	¥1,533	¥1,696	\$15,052
1年超	4,582	6,932	61,519
合計	¥6,115	¥8,628	\$76,571

## 22 為替及び金利に係るリスク管理

主なデリバティブ取引は為替予約取引及び通貨オプション取引であり、これらは為替リスクを軽減するために行われ、投機目的とするものではありません。

契約相手方による為替予約取引及び通貨オプション取引不履行に係る信用リスクを負っておりますが、契約相手方はいずれも高い信用力を有するため、そのような事態は生じることがないものと考えております。

2015年及び2016年3月31日現在の為替予約取引の契約残高、時価及び評価損益は次のとおりです。なお、デリバティブ取引の契約額自体がデリバティブ取引に係る市場リスク量を示すものではありません。

### 1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

	百万円						千米ドル		
	2015			2016			2016		
	契約残高	時価	評価損益	契約残高	時価	評価損益	契約残高	時価	評価損益
為替予約取引									
売建									
日本円	¥2,043	¥247	¥247	¥ 8,113	¥(611)	¥(611)	\$ 72,000	\$(5,422)	\$(5,422)
米ドル	629	(7)	(7)	1,180	55	55	10,472	488	488
ユーロ	290	6	6	395	14	14	3,506	124	124
買建									
米ドル	1,081	122	122	1,037	(7)	(7)	9,203	(62)	(62)
香港ドル	72	3	3	86	2	2	763	18	18
人民元	—	—	—	79	(1)	(1)	701	(9)	(9)
通貨オプション取引									
売建・買建									
米ドル	—	—	—	2,072	(112)	(112)	18,388	(994)	(994)
香港ドル	—	—	—	115	(7)	(7)	1,021	(62)	(62)
合計	¥4,115	¥371	¥371	¥13,077	¥(667)	¥(667)	\$116,054	\$(5,919)	\$(5,919)

(注)

1. 時価の算定方法  
取引金融機関等から提示された価格等に基づき算定しております。
2. 上記の為替予約取引は、主に連結会社間取引をヘッジ対象として個別財務諸表上はヘッジ会計が適用されておりますが、連結財務諸表上は当該連結会社間取引が消去されるため、ヘッジ会計が適用されております。
3. 通貨オプション取引はゼロコストオプションであり、オプション料の授受はありません。また、コールオプション及びプットオプションが一体の契約のため、一括して記載しております。

### 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	百万円				千米ドル	
			2015		2016		2016	
			契約残高	時価	契約残高	時価	契約残高	時価
為替予約取引								
売建								
日本円	流動資産-その他		¥19,528	¥ 745	¥ —	¥ —	\$ —	\$ —
米ドル	売掛金		1,204	4	508	3	4,508	27
ユーロ	売掛金		90	2	—	—	—	—
買建								
米ドル	買掛金		10,463	866	16,398	(833)	145,527	(7,393)
原則的処理方法								
中国元	流動負債-その他		1,298	27	—	—	—	—
日本円	買掛金		116	9	24	(0)	213	(0)
香港ドル	買掛金		267	30	316	(13)	2,804	(115)
通貨オプション取引								
売建 プット								
米ドル	買掛金		1,410	25	1,398	(81)	12,407	(719)
買建 コール								
米ドル	買掛金		1,410	(5)	1,398	3	12,407	27
為替予約等の振当処理								
買建								
米ドル	買掛金		442	(注3)	453	(注3)	4,020	(注3)
合計			¥36,228	¥1,703	¥20,495	¥(921)	\$181,886	\$(8,173)

(注)

1. 時価の算定方法  
取引金融機関等から提示された価格等に基づき算定しております。
2. 通貨オプション取引はゼロコストオプション取引であり、オプション料の授受はありません。
3. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

## 23 保証債務及び偶発債務

### 1. 担保資産

2015年及び2016年3月31日現在の担保資産の内容は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
現金及び預金	¥102	¥96	\$852

当連結会計年度末日における担保資産に対応する債務はありません。

なお、上記の他、資金決済に関する法律に基づく発行保証金として、前期において200百万円（流動資産の「その他」）、当期において433百万円（3,843千米ドル）（投資その他の資産の「その他」）を供託しております。

### 2. 保証債務

2015年及び2016年3月31日現在の保証債務の内容は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
連結会社以外の会社の金融機関からの借入に対する債務保証	¥214	¥210	\$1,864

	百万円		千米ドル
	2015	2016	2016
連結会社以外の会社の賃貸借契約に伴う債務保証	¥79	¥60	\$532

## 24 セグメント情報

当社の報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、事業ドメインごとに、トイホビー SBU、ネットワークエンターテインメント SBU、映像音楽プロデュース SBU の3つの SBU と、それを主にサポートする役割を持つ関連事業会社で構成されております。各 SBU においては主幹会社となる会社を中心に国内外における事業戦略の立案・推進を行っております。

したがって、当社グループは、「トイホビー事業」、「ネットワークエンターテインメント事業」及び「映像音楽プロデュース事業」の3つを報告セグメントとしております。

「トイホビー事業」は、玩具、玩具菓子及び自動販売機用商品等の製造販売を行っております。「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企画・開発・配信、ゲームソフト、業務用ゲーム機等の企画・開発・販売、アミューズメント施設の企画・運営を行っております。「映像音楽プロデュース事業」は、映像音楽関連作品の制作販売等、ライブエンターテインメント事業等を行っております。

なお、2015年4月よりスタートした中期計画の重点戦略に掲げた各種施策に取り組むことを目的とした組織体制の見直しに伴い、当期より報告セグメントを従来の「トイホビー事業」、「コンテンツ事業」及び「アミューズメント施設事業」の区分から「トイホビー事業」、「ネットワークエンターテインメント事業」及び「映像音楽プロデュース事業」の区分に変更しております。

前期のセグメント情報は、会社組織変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。

なお、報告セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表に対する注記「2 重要な会計方針」における記載と同一であります。また、報告セグメントの利益は営業利益、報告セグメントの資産は総資産ベースの数字であり、各セグメント間の内部取引は市場実勢価格に基づいております。

百万円								
2015								
報告セグメント								
	トイホビー 事業	ネットワー クエンター テイン メント事業	映像音楽 プロデュース 事業	計	その他(注1)	合計	調整額(注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
売上高								
外部顧客に対する売上高	¥222,295	¥292,558	¥40,759	¥555,612	¥ 9,874	¥565,486	¥ —	¥565,486
セグメント間の内部売上高 又は振替高	8,624	3,884	3,015	15,523	17,133	32,656	(32,656)	—
計	¥230,919	¥296,442	¥43,774	¥571,135	¥27,007	¥598,142	¥(32,656)	¥565,486
セグメント利益	17,040	29,291	10,077	56,408	1,462	57,870	(1,549)	56,321
セグメント資産	119,894	169,634	31,434	320,962	26,297	347,259	94,505	441,764
その他の項目								
減価償却費	¥ 14,941	¥ 7,440	¥ 632	¥ 23,013	¥ 369	¥ 23,382	¥ 330	¥ 23,712
のれん償却額	83	14	62	159	—	159	—	159
減損損失	99	2,528	12	2,639	—	2,639	229	2,868
持分法適用会社への投資額	613	32	—	645	11,086	11,731	—	11,731
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	12,042	11,312	914	24,268	934	25,202	2,559	27,761

百万円

	2016									
	報告セグメント					計	その他(注1)	合計	調整額(注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	トイホビー 事業	ネットワーク エンターテイン メント事業	映像音楽 プロデュース 事業							
売上高										
外部顧客に対する売上高	¥199,410	¥317,995	¥48,268	¥565,673	¥ 9,832	¥575,505	¥ —	¥575,505		
セグメント間の内部売上高 又は振替高	7,015	2,946	3,700	13,661	17,624	31,285	(31,285)	—		
計	¥206,425	¥320,941	¥51,968	¥579,334	¥27,456	¥606,790	¥(31,285)	¥575,505		
セグメント利益	16,639	23,932	11,665	52,236	1,123	53,359	(3,718)	49,641		
セグメント資産	99,462	166,245	38,687	304,394	27,040	331,434	116,902	448,336		
その他の項目										
減価償却費	¥ 11,782	¥ 7,965	¥ 593	¥ 20,340	¥ 439	¥ 20,779	¥ 847	¥ 21,626		
のれん償却額	83	17	68	168	—	168	—	168		
減損損失	1,857	659	—	2,516	24	2,540	13	2,553		
持分法適用会社への投資額	756	—	—	756	12,051	12,807	—	12,807		
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	11,142	11,614	653	23,409	497	23,906	3,081	26,987		

千ドル

	2016									
	報告セグメント					計	その他(注1)	合計	調整額(注2)	連結財務諸表 計上額(注3)
	トイホビー 事業	ネットワーク エンターテイン メント事業	映像音楽 プロデュース 事業							
売上高										
外部顧客に対する売上高	\$1,769,702	\$2,822,106	\$428,364	\$5,020,172	\$ 87,256	\$5,107,428	\$ —	\$5,107,428		
セグメント間の内部売上高 又は振替高	62,256	26,145	32,836	121,237	156,408	277,645	(277,645)	—		
計	\$1,831,958	\$2,848,251	\$461,200	\$5,141,409	\$243,664	\$5,385,073	\$(277,645)	\$5,107,428		
セグメント利益	147,666	212,389	103,523	463,578	9,967	473,545	(32,997)	440,548		
セグメント資産	882,694	1,475,373	343,335	2,701,402	239,972	2,941,374	1,037,469	3,978,843		
その他の項目										
減価償却費	\$ 104,561	\$ 70,687	\$ 5,263	\$ 180,511	\$ 3,896	\$ 184,407	\$ 7,517	\$ 191,924		
のれん償却額	737	151	603	1,491	—	1,491	—	1,491		
減損損失	16,481	5,848	—	22,329	213	22,542	115	22,657		
持分法適用会社への投資額	6,709	—	—	6,709	106,949	113,658	—	113,658		
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	98,882	103,071	5,795	207,748	4,410	212,158	27,343	239,501		

(注)

1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、グループの各戦略ビジネスユニットへ向けた物流事業、印刷事業等を含んでおります。

2. 「調整額」の内容は以下のとおりであります。

(1) 2015年3月期のセグメント利益の調整額△1,549百万円には、セグメント間取引消去678百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△2,227百万円が含まれております。2016年3月期のセグメント利益の調整額△3,718百万円(△32,997千ドル)には、セグメント間取引消去292百万円(2,591千ドル)及び報告セグメントに配分していない全社費用△4,010百万円(△35,588千ドル)が含まれております。全社費用の主なものは報告セグメントに帰属しない管理部門に係る費用であります。

(2) 2015年3月期のセグメント資産の調整額94,505百万円には、セグメント間取引消去△20,722百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産115,227百万円が含まれております。2016年3月期のセグメント資産の調整額116,902百万円(1,037,469千ドル)には、セグメント間取引消去△17,654百万円(△156,674千ドル)及び報告セグメントに配分していない全社資産134,556百万円(1,194,143千ドル)が含まれております。全社資産の主なものは報告セグメントに帰属しない現金及び預金、投資有価証券及び管理部門に係る資産等であります。

(3) 2015年3月期の減価償却費の調整額330百万円には、セグメント間取引消去△793百万円及び報告セグメントに帰属しない管理部門に係る減価償却費1,123百万円が含まれております。2016年3月期の減価償却費の調整額847百万円(7,517千ドル)には、セグメント間取引消去△320百万円(△2,840千ドル)及び報告セグメントに帰属しない管理部門に係る減価償却費1,167百万円(10,357千ドル)が含まれております。

(4) 2015年及び2016年3月期の減損損失の調整額229百万円及び13百万円(115千ドル)は、報告セグメントに配分していない全社資産に係るものであります。

(5) 2015年及び2016年3月期の有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額2,559百万円及び3,081百万円(27,343千ドル)は、報告セグメントに配分していない全社資産に係るものであります。

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

2015年及び2016年3月期のセグメント情報の関連情報は、以下のとおりです。

### 1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

### 2. 地域ごとの情報

売上高及び有形固定資産

					百万円
					2015
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥459,777	¥38,632	¥32,432	¥34,645	¥565,486
有形固定資産	39,155	3,453	4,646	6,007	53,261

					百万円
					2016
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥430,369	¥51,642	¥47,286	¥46,208	¥575,505
有形固定資産	41,200	2,878	4,305	5,320	53,703

					千米ドル
					2016
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	\$3,819,390	\$458,307	\$419,649	\$410,082	\$5,107,428
有形固定資産	365,637	25,541	38,206	47,213	476,597

### 3. 主要な顧客ごとの情報

2015年3月期	顧客の名称又は氏名	売上高(百万円)	関連するセグメント名
	(株)ハピネット	¥77,445	トイホビー事業、 ネットワークエンターテインメント事業、 映像音楽プロデュース事業

2016年3月期	顧客の名称又は氏名	売上高(百万円)	売上高(千米ドル)	関連するセグメント名
	(株)ハピネット	¥62,096	\$551,083	トイホビー事業、 ネットワークエンターテインメント事業、 映像音楽プロデュース事業

4. 報告セグメントごとの2015年及び2016年3月期ののれん及び負ののれん償却額と2015年及び2016年3月31日現在におけるのれん及び負ののれん未償却残高

						百万円
						2015
	トイホビー事業	ネットワーク エンターテインメント 事業	映像音楽 プロデュース事業	その他	全社・消去	合計
のれん償却額	¥ 83	¥14	¥ 62	¥—	¥—	¥159
のれん - 未償却残高	330	71	187	—	—	588
負ののれん償却額	—	—	0	—	—	0
負ののれん - 未償却残高	—	—	—	—	—	—

						百万円
						2016
	トイホビー事業	ネットワーク エンターテインメント 事業	映像音楽 プロデュース事業	その他	全社・消去	合計
のれん償却額	¥ 83	¥17	¥ 68	¥—	¥—	¥168
のれん - 未償却残高	247	55	152	—	—	454
負ののれん償却額	—	—	—	—	—	—
負ののれん - 未償却残高	—	—	—	—	—	—

						千米ドル
						2016
	トイホビー事業	ネットワーク エンターテインメント 事業	映像音楽 プロデュース事業	その他	全社・消去	合計
のれん償却額	\$ 737	\$151	\$ 603	\$—	\$—	\$1,491
のれん - 未償却残高	2,192	488	1,349	—	—	4,029
負ののれん償却額	—	—	—	—	—	—
負ののれん - 未償却残高	—	—	—	—	—	—

## 25 関連当事者情報

### 2015年3月期

連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等

種類	会社等の名称 または氏名	所在地	資本金、または 出資金	事業の内容 または職業	議決権等の 所有(被所有 割合)%	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
関連会社	(株)ハビネット	東京都 台東区	2,751百万円	玩具、ビデオゲーム、 アミューズメント 関連商材卸売業	(所有) 直接26.1% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売(注2)	77,445百万円	売掛金	11,404百万円

(注)

1. 上記金額のうち、取引金額には消費税等が含まれておらず、期末残高には消費税等が含まれております。
2. 取引条件及び取引条件の決定方針  
上記取引については、一般取引先と同様の取引条件で販売しております。

### 2016年3月期

連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等

種類	会社等の名称 または氏名	所在地	資本金、または 出資金	事業の内容 または職業	議決権等の 所有(被所有 割合)%	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
関連会社	(株)ハビネット	東京都 台東区	2,751百万円 (24,414千米ドル)	玩具、ビデオゲーム、 アミューズメント 関連商材卸売業	(所有) 直接26.0% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売(注2)	62,096百万円 (551,083千米ドル)	売掛金	9,878百万円 (87,664千米ドル)

(注)

1. 上記金額のうち、取引金額には消費税等が含まれておらず、期末残高には消費税等が含まれております。
2. 取引条件及び取引条件の決定方針  
上記取引については、一般取引先と同様の取引条件で販売しております。

## 26 企業結合関係

(共通支配下の取引等)

### 1. 対象となった事業の名称及びその事業内容、企業結合日、企業結合の法的形式、その他取引の概要に関する事項

#### (1) 対象となった事業の名称及びその事業内容

BANDAI NAMCO ASIA CO., LTD. (現 BANDAI NAMCO Holdings ASIA CO., LTD.、以下「BNHA」という)のアジア地域におけるトイホビー事業

#### (2) 企業結合日

2016年3月29日

#### (3) 企業結合の法的形式

BNHAを譲渡会社、新規設立したBANDAI NAMCO ASIA CO., LTD.を譲受会社とする事業譲渡

#### (4) その他取引の概要に関する事項

当社の子会社であるBNHAがトイホビー事業会社と持株会社の2つの機能を持つ事業持株会社としてアジア地域を統括しておりましたが、事業会社機能と持株会社機能を明確に分離し、さらなるグループ内連携の促進とアジア地域における事業拡大を図るためであります。

### 2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)、「事業分離等に関する会計基準」(企業会計基準第7号 2013年9月13日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2013年9月13日)に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

## 27 重要な後発事象

(公開買付けによる株式の取得)

当社は、2016年3月9日開催の取締役会において、株式会社ウィズ(以下「対象者」という)の普通株式(以下「対象者株式」という)を金融商品取引法(1948年法律第25号。その後の改正を含む)に基づく公開買付けにより取得することを決議いたしました。

2016年3月10日から開始しておりました第一回公開買付けが、2016年4月7日に、2016年4月15日から開始しておりました第二回公開買付けが、2016年5月24日をもって終了いたしました。

### 1. 企業結合の概要

#### (1) 被取得企業の名称及び事業内容

被取得企業の名称	株式会社ウィズ
事業内容	玩具、雑貨及びアニメーション等の企画・開発、生産及び販売等

#### (2) 企業結合を行った主な理由

当社は、玩具の企画開発力を強化することを目的として対象者の完全子会社化に向け、東京証券取引所JASDAQ(スタンダード)へ上場している対象者株式を公開買付けにより取得いたしました。

これは、当社が、当社グループの強みである有力なIPを軸としたビジネス展開により成長を実現しているところ、対象者を当社グループに迎えることで、対象者の強みであるデジタル玩具の企画・開発力、ノウハウを当社グループ内に融合し、当社の成長の源泉であるIP・商品の企画開発機能を強化することが可能になると考えているためであります。特に、当社は、男児・女児の定番玩具の企画・デザイン力に強みを有する株式会社バンダイと、デジタル玩具の企画・開発力に強みを有する対象者の連携を深めることで、対象者を含む当社グループ全体としての企画力を向上することができ、当該企画力を柱として、両社の強みを活かした新商品の企画・開発・展開が可能になると考えております。

また、当社は、対象者を、「たまごっち」、「プリモプエル」、「デジタルモンスター」といったオリジナルIPを共同で保有・展開する、当社等の重要な事業上のパートナーと認識しておりますが、対象者にとっても、当社等との連携により、これらのオリジナルIPのライセンスアウト機能を強化することで、安定的な収益基盤の構築が可能と考えております。

そして、上記のようなシナジーを実現するためには、対象者株式を全て取得し、対象者の事業運営の再構築を含む、中長期的な戦略的判断に基づく迅速かつ柔軟な意思決定を行う経営体制を構築することが必要不可欠であると判断いたしました。また、対象者を当社の完全子会社とし、両社がグループとして一体となり事業展開を行っていくことが対象者の企業価値向上に資するとの判断に至ったことによります。

#### (3) 企業結合日

株式取得日	
第一回公開買付けの決済の開始日	2016年4月14日
第二回公開買付けの決済の開始日	2016年5月31日
みなし取得日	2016年5月31日

#### (4) 企業結合の法的形式

現金を対価とする株式の取得

#### (5) 結合後企業の名称

変更はありません。

#### (6) 取得した議決権の比率

① 企業結合直前に所有していた議決権の比率	0.00%
② 第一回公開買付けで取得した議決権の比率	55.02%
③ 第二回公開買付けで取得した議決権の比率	32.35%
④ 公開買付け後の議決権の比率	87.38%

#### (7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が現金を対価として、株式を取得するためであります。

### 2. 取得原価の算定等に関する事項

#### (1) 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金及び預金	804百万円
取得原価		804

#### (2) 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザー等に対する報酬・手数料等(概算額) 98百万円

### 3. 取得原価の配分に関する事項

#### (1) 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	745百万円
固定資産	15
資産合計	760
流動負債	450
固定負債	38
負債合計	488

#### (2) 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

##### ① 発生したのれんの金額

566百万円

なお、のれんの金額は現時点において取得原価の配分が完了していないため、暫定的に算定された金額であります。

##### ② 発生原因

取得原価が取得した資産及び引き受けた負債に配分された純額を上回ったため、その超過額をのれんとして計上しております。

##### ③ 償却方法及び償却期間

5年間にわたる均等償却

# 監査報告書

前掲の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則及び会計手続に準拠して作成され、日本の金融商品取引法に基づき関東財務局に提出された連結財務諸表を基礎として、日本国外の利用者の便宜のため、一部財務情報を追加するとともに組替調整の上作成した英文連結財務諸表を日本語に訳したものであります。

英文連結財務諸表について、右記のとおり英文監査報告書が添付されており、その日本語訳は記載のとおりです。



株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役会 御中

我々は、株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社の2016年3月31日及び2015年3月31日現在の連結貸借対照表並びに同日をもって終了した連結会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書並びに連結財務諸表に対する注記について監査を行った。

## 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

## 監査人の責任

我々の責任は、監査の結果に基づいて、連結財務諸表に対する意見を表明することにある。我々は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかの合理的な保証を得るために、我々が監査を計画し実施することを求めている。

監査は、連結財務諸表上の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、我々の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、我々は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査は、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた重要な見積りの評価も含め、全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。

我々は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

我々の意見では、上記の連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社の2016年3月31日及び2015年3月31日現在の財政状態、並びに同日をもって終了した連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 換算の便宜

2016年3月31日をもって終了した連結会計年度の連結財務諸表に係る米ドル建の金額は、単に便宜のために記載したものである。我々の監査は円貨から米ドル金額への換算も対象としており、我々の意見では、この換算は連結財務諸表の注記3に記載された方法により行われている。

2016年8月10日  
東京、日本



## 主要グループ会社一覧

2016年6月末日現在

株式会社バンダイナムコホールディングス	グループの中長期戦略の立案・遂行、グループ各社の事業戦略実行支援など（東証一部上場）
BANDAI NAMCO Holdings USA Inc.	米国地域における地域統括会社として、事業会社の事業戦略遂行支援など
BANDAI NAMCO Holdings UK Ltd.	欧州地域における地域統括会社として、事業会社の事業戦略遂行支援など
BANDAI NAMCO Holdings ASIA CO., LTD.	アジア地域における地域統括会社として、事業会社の事業戦略遂行支援など

### トイホビー戦略ビジネスユニット

株式会社バンダイ	玩具、プラモデル、菓子・食品、カプセルトイ、カード、アパレル、生活関連用品などの企画・製造・販売
株式会社メガハウス	玩具、玩具菓子、フィギュア、通信機器および周辺機器などの企画・開発・製造・販売
株式会社シー・シー・ピー	RCトイ、玩具、家電、雑貨製品の企画・開発・製造・販売
サンスター文具株式会社	文具・雑貨などの企画・開発・製造・販売
株式会社ブレックス	キャラクター商品の企画・デザイン制作・開発・販売
株式会社ウィズ	玩具製品、キャラクター商品の企画・デザイン制作・開発・生産
株式会社シーズ	玩具・遊戯・医療機器・電子関連機器などの企画・開発・製造、各種検査・試験業務受託（ISO17025試験所認定済）
ピープル株式会社*	幼児玩具などの企画・開発および販売（JASDAQ 上場）
株式会社円谷プロダクション*	映像作品の企画・製作・配給など
BANDAI AMERICA INC.	米州および欧州におけるトイホビー事業統括機能および米州における玩具などの販売
BANDAI S.A.S.	欧州大陸における持株会社および玩具などの販売
BANDAI U.K. LTD.	玩具などの販売
BANDAI ESPAÑA S.A.	玩具などの販売
BANDAI NAMCO ASIA CO., LTD.	玩具などの製造・販売・輸出入、日本を除くアジア地域のトイ事業における生産と販売の統括
BANDAI NAMCO KOREA CO., LTD.	玩具などの企画・販売およびオンラインゲームの企画・開発・サービス
BANDAI NAMCO (THAILAND) CO., LTD.	玩具などの製造
BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.	品質保証および品質管理業務、工場監査などの委託業務ほか
BANDAI NAMCO PHILIPPINES INC.	玩具などの製造

### ネットワークエンターテインメント戦略ビジネスユニット

株式会社バンダイナムコエンターテインメント	ネットワークコンテンツの企画・開発・配信、家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機などの企画・開発・販売
株式会社バンダイナムコスタジオ	ネットワークコンテンツ、家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機などの企画・開発
株式会社ディースリー・パブリッシャー	家庭用ゲームソフトの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信
株式会社B.B.スタジオ	家庭用ゲームソフトの企画・開発
株式会社VIBE	インタラクティブ・メディア利用のコンテンツ・商品の提供、広告・宣伝業務
株式会社バンダイナムコオンライン	オンラインゲーム、その他ソフトウェア、サービスの企画・開発・運営
株式会社バンプレスト	アミューズメント景品などの企画・開発・販売
バンプレスト販売株式会社	アミューズメント景品などの販売

株式会社ナムコ	アミューズメント施設の企画・運営
株式会社プレジャーキャスト	アミューズメント施設の企画・運営
株式会社花やしき	遊園地「浅草花やしき」の企画・運営
BANDAI NAMCO Entertainment America Inc.	家庭用ゲームソフトの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信
BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.	家庭用ゲームソフトの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信、持株会社、シェアードサービス機能会社
BANDAI NAMCO Amusement America Inc.	業務用ゲーム機の販売
BANDAI NAMCO Amusement Europe Ltd.	業務用ゲーム機の販売
BANDAI NAMCO (SHANGHAI) CO., LTD.	ネットワークコンテンツの企画・運営・プロデュース
D3 Publisher of America, Inc.	ネットワークコンテンツなどの企画・開発・配信
BANPRESTO (H.K.) LTD.	アミューズメント景品などの製造・生産管理
NAMCO USA INC.	アミューズメント施設の企画・運営
NAMCO UK LTD.	アミューズメント施設の企画・運営
NAMCO ENTERPRISES ASIA LTD.	アミューズメント施設の企画・運営

## 映像音楽プロデュース戦略ビジネスユニット

バンダイビジュアル株式会社	映像コンテンツおよびパッケージソフトの企画・製作・販売
株式会社ランティス	音楽原盤、著作物の企画・制作・発売・運用など
株式会社サンライズ	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
サンライズ音楽出版株式会社	サンライズおよびバンダイナムコピクチャーズを中心としたアニメ作品に係る音楽制作ならびに楽曲および原盤の管理・運用
株式会社バンダイナムコピクチャーズ	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
株式会社バンダイナムコライツマーケティング	アニメーションなどのオンデマンド配信
株式会社バンダイナムコライブクリエイティブ	イベント・ライブの企画・製作、イベント・ライブ映像制作、グッズ企画・製作販売、チケット販売など
株式会社グランドスラム	ライブ・イベント制作業務
株式会社ハイウェイスター	所属アーティストのマネジメントおよび音楽制作、ファンクラブ運営、音響エンジニアリング業務

## 関連事業会社

株式会社バンダイロジバル	国際物流事業、通関業、アミューズメント関連事業、商品検査業務、商品の生産支援業務など
株式会社ロジバルエクスプレス	貨物自動車運送事業、産業廃棄物収集運搬業、物流管理事業、倉庫業、車両整備業など
株式会社バンダイナムコビジネスアーク	総務、人事、経理、情報システムに関する業務の受託など
株式会社アートプレスト	企画・デザイン・印刷、Webページ制作、イベント企画運営
株式会社ハビネット*	玩具、映像・音楽ソフト、ビデオゲーム、アミューズメント用品の流通業（東証一部上場）
株式会社創通*	TVアニメーション番組の企画制作および版權ビジネスなど（JASDAQ上場）
株式会社イタリアントマト*	飲食店の経営およびフランチャイズ事業、洋菓子の製造および販売ならびに製造指導
株式会社アニメコンソーシアムジャパン*	アニメーション配信事業、メディア事業、ライツ事業

\* 持分法適用会社

