



BANDAI NAMCO Group

統合レポート
2017

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、業務用ゲーム、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

- 02 バンダイナムコグループの1年の成果
- 04 戦略ビジネスユニット (SBU) の1年の成果
- 06 主要IPラインナップ
- 08 取締役および監査役
- 10 会長メッセージ
- 12 社長メッセージ
- 16 各SBU主幹会社社長からのメッセージ
- 19 特集：成長への推進力「IP軸戦略」
- 34 社外取締役鼎談
- 38 コーポレートガバナンス
- 45 CSR (企業の社会的責任) への取り組み
- 48 人材に対する取り組み
- 49 財務セクション
- 87 会社情報
- 88 主要グループ会社一覧

統合レポート2017について

当レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) の「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

見直しに関する留意事項

当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2017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、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きください。実際の業績に影響を与える重要な要因には、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. 当和文レポートは、英文レポートの翻訳がベースとなっております。
3. 当レポートに記載の各種数値は、2017年8月時点のものです。



WEB サイトでは、「IR・投資家情報」や「CSRへの取り組み」など、バンダイナムコグループのさまざまな情報を掲載しています。当レポートと合わせてご覧ください。

www.bandainamco.co.jp

2017年3月期

1年の成果

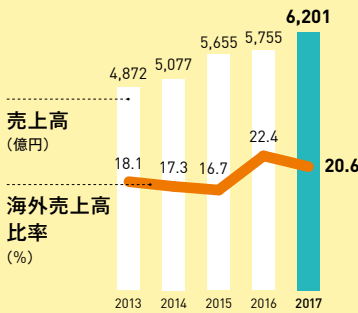
バンダイナムコグループの

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

売上高

6,201 億円

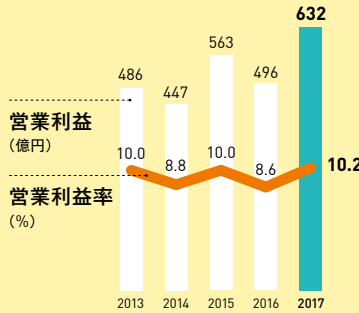
前期比 **7.7%**



営業利益

632 億円

前期比 **27.4%**



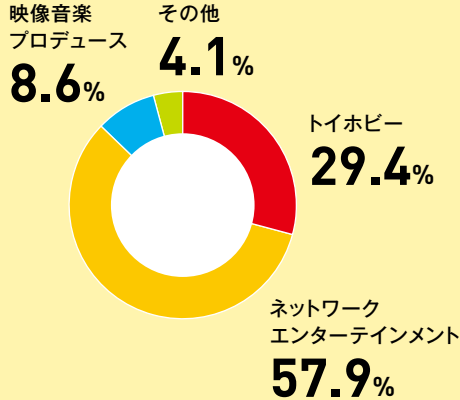
業績概要

「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ました。また、アジアや欧米などの海外において展開する IP や事業領域およびエリアの拡大に取り組みました。

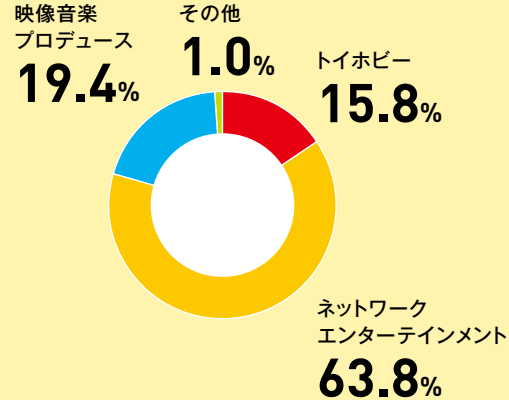
事業面では、ネットワークコンテンツおよび海外の家庭用ゲームを中心に好調だったネットワークエンターテインメント事業、主力 IP を中心に好調だった映像音楽プロデュース事業が 2016 年 3 月期を上回りました。

この結果、2017 年 3 月期の連結業績は、過去最高の売上高・営業利益となりました。

セグメント別売上高構成比

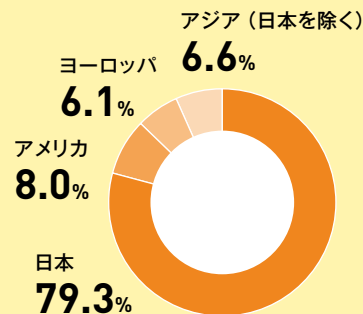


セグメント別営業利益構成比



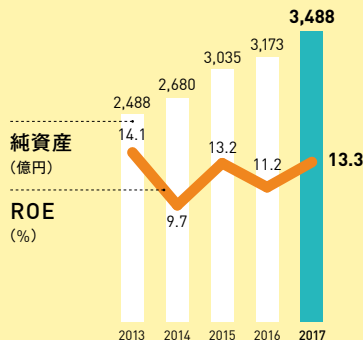
注：構成比率は、内部取引消去前売上高およびセグメント利益で計算しています。

所在地別売上高構成比



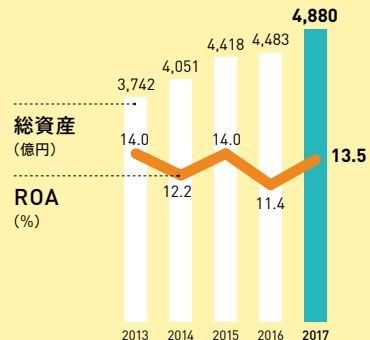
ROE (自己資本当期純利益率)

13.3%



ROA (総資産経常利益率)

13.5%



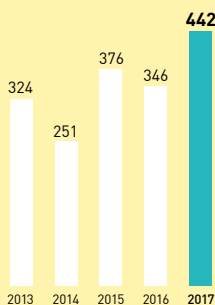
注：外部顧客に対する売上高で計算しています。管理数値をベースとした概算値です。

親会社株主に帰属する当期純利益

442億円

前期比 **27.7%**

(億円)

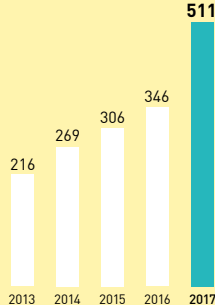


フリーキャッシュ・フロー *

511億円

前期比 **47.7%**

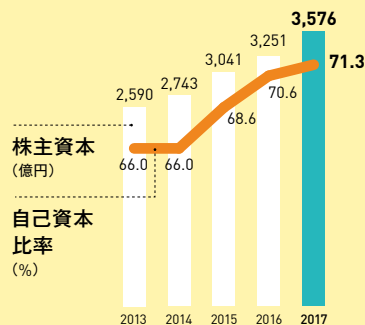
(億円)



* 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

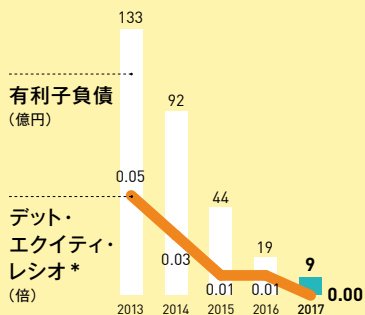
自己資本比率

71.3%



デット・エクイティ・レシオ *

0.00倍

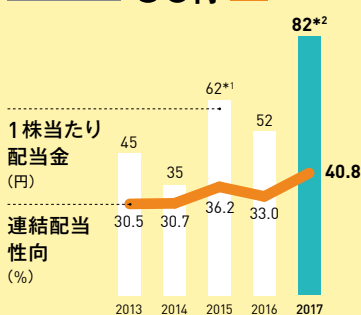


* デット・エクイティ・レシオ：有利子負債 ÷ 株主資本

1株当たり配当金

82円

前期比 **30円**



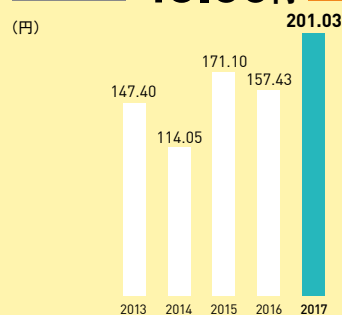
*1 2015年3月期は特別配当10円を含む

*2 2017年3月期は特別配当20円を含む

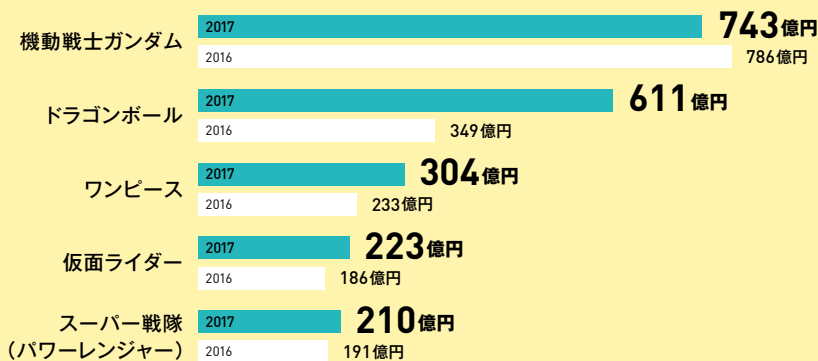
1株当たり当期純利益 (EPS)

201.03円

前期比 **43.60円**

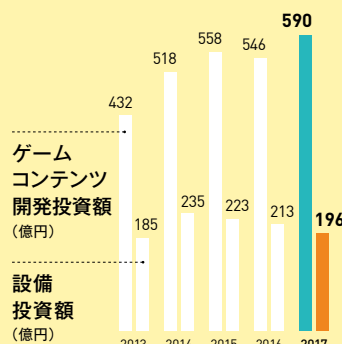


IP* 別売上高 (グループ合計)



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

ゲームコンテンツ開発投資額および設備投資額の推移

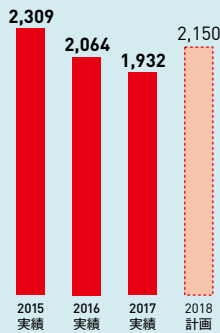


株式会社バンダイナムコホールディングスおよび連結子会社
3月31日に終了した会計年度

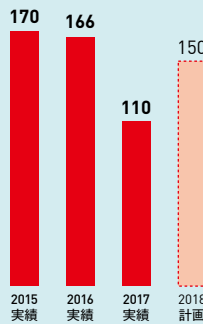
2018年3月期より(株)バンプレスト、バンプレスト販売(株)、BANPRESTO (H.K.) LTD. の3社の所属をネットワークエンターテインメントSBUからトイホビーSBUに変更しました。

トイホビー事業

売上高
(億円)



営業利益
(億円)

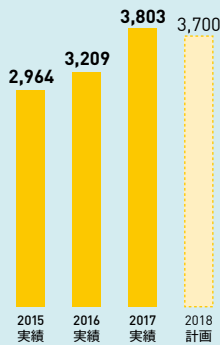


業績概要

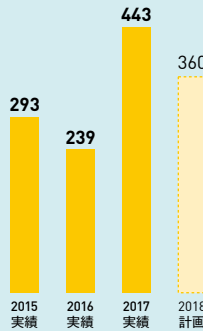
国内は、定番IP商品が好調に推移したほか、大人層に向けたターゲット拡大やIPラインナップ拡充に取り組むなどIP戦略強化に向けた施策を実施しました。海外は、アジア地域で「機動戦士ガンダム」シリーズの商品や大人層向けのコレクション性の高い玩具などが人気となりました。欧米地域では、「パワーレンジャー」シリーズの商品が人気となったほか、IPラインナップの強化に取り組みました。

ネットワークエンターテインメント事業

売上高
(億円)



営業利益
(億円)

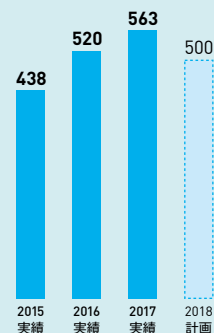


業績概要

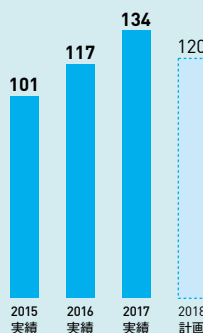
家庭用ゲームは、欧米地域において、「DARK SOULS III」など新作タイトルの販売が好調に推移しました。ネットワークコンテンツは、国内外で主力タイトルが人気となりました。アミューズメント施設は、国内既存店が順調に推移したほか、新業態店舗の強化などの施策に取り組みました。業務用ゲームにおいては収益改善のための基盤強化に向けた施策が効果を発揮しました。

映像音楽プロデュース事業

売上高
(億円)



営業利益
(億円)



業績概要

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!」シリーズの人気が続きました。また、「ガールズ&パンツァー」シリーズが劇場版を中心に人気となり、映像・音楽パッケージソフト、関連商品の販売が好調に推移しました。このほか、「機動戦士ガンダム」シリーズでは、「機動戦士ガンダム THE ORIGIN」シリーズの映像パッケージソフトなどが好調に推移しました。



「機動戦士ガンダム」シリーズ
国内商品売上高

264 億円



「仮面ライダー」シリーズ
国内商品売上高

204 億円



「データカードダス」シリーズ
カード販売枚数

2億32 百万枚



ネットワークコンテンツ売上高

1,586 億円

ゲームアプリケーション
「ドラゴンボールZドッカンバトル」
全世界ダウンロード数

累計 **1億5** 千万



家庭用ゲーム
全世界パッケージソフト販売数

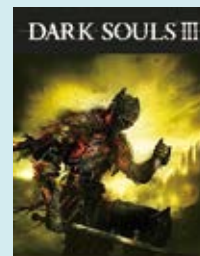
2,552 万本

「DARK SOULS III」
全世界販売数

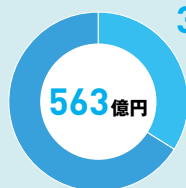
480 万本

「ドラゴンボール ゼノバース2」
全世界販売数

200 万本



売上高構成



アニメ制作、ライセンス、
配信、イベント、ほか

371 億円
66.0%

パッケージ販売

191 億円
34.0%

「機動戦士ガンダム」シリーズ
映像パッケージ販売枚数

43 万枚



「ガールズ&パンツァー 劇場版」
映像パッケージ販売枚数

26.5 万枚



主要 IP ラインナップ

IP 軸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・サービスを展開する主要 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

アイドルマスター

スマートフォンや家庭用ゲーム向けのアイドルプロデュースゲームコンテンツを中心に、音楽CD、音楽ライブ、アニメ、コミック、WEBラジオ、各種商品など、グループを横断して商品・サービスを展開しています。



ガールズ&パンツァー

2012年より展開中のオリジナルアニメーションです。バンダイナムコグループでは、映像製作をはじめ、映像・音楽パッケージソフトやライブイベントの開催、関連グッズの商品化など、IPの展開に幅広く携わっています。



「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。



「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、プラモデルや家庭用ゲーム、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。



「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、家庭用ゲームなど幅広い商品・サービスを展開しています。



「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、家庭用ゲームなど幅広い商品・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。



「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、家庭用ゲームなど幅広い商品・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るオリジナルIPです。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。



妖怪ウォッチ



(株)レベルファイブの家庭用ゲームから生まれ、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」シリーズ



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、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。



「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。



パックマン



2005年に「最も成功した業務用ゲーム機」としてギネス・ワールド・レコーズより認定を受け、世界中で今なお愛されているバンダイナムコグループのオリジナルIPです。



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、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。



NEXT STAGE に向け 挑戦・成長・進化し続けます。



川口 勝



石川 祝男



大下 聡



田口 三昭



川城 和実



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

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



NEXT STAGEに向けて、
大いなる好奇心で挑戦していきます。



「ひとつのバンダイナムコ」として、常にイノベーションを

バンダイナムコグループは、商品・サービスを通じて、世界中の人々に「夢・遊び・感動」を提供することをミッションとし、「世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループ」となることをビジョンとして掲げています。このミッションとビジョンのもと、私たちは顧客に向き合い、時代の変化にスピード感を持って対応し、挑戦し続けてきました。

しかしながら、2005年の経営統合直後には市場や顧客の変化にスピーディに対応できず、2009年には大きく業績が低迷しました。この危機の立て直しのため、2010年に導入したのが「リスタートプラン」です。自主独立、健全な競争、権限と責任の明確化を強く打ち出し、あくまでも事業の現場が主体性を持ち、動きやすい体制へとシフトすることで、スピードのある経営ができる環境を整えました。また、事業面で業績回復の推進力となったのが「IP軸戦略」です。IPを最適なタイミングで、最適な地域に向け、商品・サービスとして提供することで、IP価値の最大化をはかる「IP軸戦略」は、いまやグループの核となる戦略であり、最大の強みとしてグループの成長を牽引しています。

2018年3月期は、「NEXT STAGE 挑戦・成長・進化」を中期ビジョンに掲げ、2015年4月からスタートした中期計画の最終年度です。経営統合から10年を超え、リスタートプランを経て業績回復を実現した今、「ひとつのバンダイナムコ」として闘える土壌ができあがってきていると感じています。

しかし、決して現状に満足するわけにはいきません。2018年4月には、いよいよ次期中期計画がスタートしますが、新たな計画を策定するにあたっては、10年後、50年後の私たちがあるべき姿を考え、そこから次の3年間で打つべき手を考えていくことが必要です。環境変化はますます速くなり、新たなプラットフォームや事業など、以前は存在しなかったIPの出口が生まれるとともに、世界中の垣根が次々と取り払われています。我々を取り巻く環境は変わり続けるという危機感を常に持つとともに、将来においても「IP軸戦略」の強みを発揮し続けるため、常にイノベーションが必要です。

1人ひとりの挑戦がグループ全体の挑戦となり、成長・進化へとつながる

継続的なイノベーションへの鍵を握るのは、何と言ってもバンダイナムコグループの最重要資産である、人材です。バンダイナムコは「個」の集合体であり「個」が強くなければ成長できません。「IP軸戦略」という武器もそれを活用する人材あつてのものです。イノベーションを実現するのは、こうしたグループ1人ひとりの個の力であり、それを最大限に引き出すことを常に意識することが経営のポイントであると考えています。

個の力が最大限に発揮できるよう、横断プロジェクトや商品・IPの公募の仕組みなど、さまざまな会社や組織の枠を超えた取り組みがあります。私は、現場が新しいことに挑戦し続けられる環境を醸成していくとともに、1人ひとりの想いやアイデアを埋もれさせず、すくい上げるような、チャレンジを後押しする仕組みを考えていくことが使命だと認識しています。

私がかねて言い続けている「面白さで勝つ、人材経営の企業グループ」という言葉は、遊びという仕事に責任と誇りを持ち、自主独立の精神で努力とチャレンジを続けることができるユニークな人間の集合体こそが、バンダイナムコであるという考え方に基づいています。「面白さで勝つ」とは、自らが仕事を楽しみながら面白いことを発想し、挑戦し、世の中の人にそれをお届けすることです。人を楽しませたいという社員の想いと、エンターテインメント企業グループとして持っているバンダイナムコの特質を合わせて考えた時に、「面白さ」を前面に出すことができれば、厳しい競争を勝ち抜けると信じています。バンダイナムコグループが、世界中の人々にとって、無くてはならない存在であり続けるためにも、これからも大いなる好奇心でさまざまなことに挑戦していきたいと思います。挑戦しない限り、成長も進化もすることはできません。失敗をおそれることなく、1人ひとりが挑戦することがグループ全体の挑戦となり、成長・進化へとつながります。

NEXT STAGEに向けて「挑戦・成長・進化」し続けるバンダイナムコグループに、変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

2017年8月

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

「変化」の先にある未来へ向け、 グローバルな「顧客の創造」に挑戦し、 NEXT STAGEを目指していきます。

業績評価

過去最高の売上高・営業利益を達成 売上高は5期連続で過去最高を更新

2017年3月期は、各現場の粘り強い頑張りが実って、想定以上の大きな成果が得られたことをご報告申し上げます。売上高は6,201億円、営業利益は632億円と、いずれも過去最高を記録しました。売上高は5期連続の記録更新となります。また事業別では、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が過去最高業績を達成しました。

トイホビー事業では、各地域で主力の定番IP商品が好調に推移しました。国内は、「機動戦士ガンダム」「仮面ライダー」などの関連商品が人気となったほか、大人層へのアプローチやIPラインナップ拡充に向けた取り組みを進めました。海外は、アジアでガンブラやハイターゲット向け商品が引き続き好調だったほか、欧米地域で「Power Rangers (パワーレンジャー)」シリーズの商品が人気となりました。

ネットワークエンターテインメント事業では、ネットワークコンテンツと家庭用ゲームが大きく貢献しました。ネットワークコンテンツでは主要タイトルが国内外で高い人気を獲得したほか、海外売上高比率も着実に向上しました。また家庭用ゲームでは、「DARK SOULS Ⅲ」と「ドラゴンボール ゼノバース2」が欧米地域を中心に好調に推移しました。アミューズメント施設は、国内既存店が順調に推移したほか、新業態店舗の強化を行いました。2016年3月期に苦戦した業務用ゲームは、収益基盤強化の施策により黒字化をはかることができました。

映像音楽プロデュース事業では、映像コンテンツや音楽コンテンツ、ライブイベントの連動展開を行っている「ラブライブ!」シリーズの人气が続いたほか、「ガールズ&パンツァー」が劇場版を中心に盛り上がり、映像音楽パッケージや関連商品が好調に推移しました。定番のガンダムは、「THE ORIGIN」シリーズが安定した支持を獲得しました。

中期計画 (2016年3月期～2018年3月期)

多彩なポートフォリオによる総合力で 最終年度の計数目標を1年前倒しで達成

中期計画2年目の2017年3月期は、最終年度の計数目標として掲げた「売上高6,000億円・営業利益600億円」を1年前倒しで達成することができました。バンダイナムコグループの潜在力を改めて実感し、手応えを得られた1年でしたが、グループとしてはもっと新しいことができるポテンシャルがあると感じています。

当社グループの大きな強みの1つが、IP・事業・地域の3つの軸にまたがる、多彩なポートフォリオです。事業間の連動による相乗効果の発揮に加えて、相互に補完しあうことで、グループとして総合的に高いパフォーマンスの発揮が可能になります。「相乗効果を上げ全体でカバーしあう」ポートフォリオ特性が効果的だったと言えます。

事業戦略の面では、定番IPの強化、新たなIP出口の育成に向けた施策が、実を結びつつあります。こうした施策は、各事業会社が主体性を持って進める一方、2016年4月より当社内にIP戦略本部を設置し、より長期的かつ全体最適の視点で、IP軸戦略を強化するためのグループ横断施策を推進しています。IP戦略本部では各事業会社の施策を束ね、優先順位や方向性を設定しており、こうしたグループ全体の「ハブ」の機能は、今後一層重要になってくると思います。

中期計画最終年度の取り組み

定番IPの海外でのイノベーションに注力

中期計画3年間における目標は、ヒットの有無に関わらず「売上高5,000億円・営業利益500億円」を安定的に達成し続けるグループとなること、そのうえで「NEXT STAGE」への展望を開くことです。変化の速いエンターテインメント業界

では、現在のヒットがそのまま続く前提で計画を立てることはできません。大切なのは、市場の変化に対応しつつ基盤を強くし、持続的な成長を実現していくことです。

最終年度の2018年3月期は、現時点の商品ラインナップや投資計画を踏まえ、2017年8月時点で売上高6,200億円、営業利益570億円を見込んでいます。



田口 三昭

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

「IP軸戦略の進化」(事業戦略)に関しては、定番IPの強化やターゲット拡大、新たな出口の強化といった施策の推進に加え、さらに戦略を加速するため、この2年間で約100億円を戦略投資しました。2018年3月期も積極的な戦略投資を実施し、引き続き攻めの手を打っていきます。なかでも、「機動戦士ガンダム」や「ドラゴンボール」といった定番IPの海外における可能性の追求に力を入れる方針です。例えば「ドラゴンボール」では、欧米で子どもの頃にアニメ番組を見て育った世代が、家庭用ゲームやネットワークコンテンツのファン層となっています。こうしたエリアで、幅広い層をターゲットとした商品を通じ、IPの魅力を変えて訴求することで、大人層と子ども層の2極の取り込みをはかります。

「グローバル市場での成長」(エリア戦略)には、事業・地域を横断する戦略的アプローチが欠かせないと考えていますが、さらにもう1つ重要なのは、IPが受け入れられるためには、現地の嗜好に合わせたローカライズが必要だという点です。本来、その最大の適任者は、その地で暮らす人々です。それぞれのエリアが、主体的に現地発のIP軸戦略を立案し、市場を開拓し、日本はそれをサポートしていく——こうした現地に根ざした「地域主導」の確立こそ、当社グループが将来的に目指す姿であり、IP軸戦略の進化でもあります。

株主還元

過去最高業績と中期計画計数目標の前倒し達成を踏まえ、特別配当を実施

当社の配当に関する基本方針は、安定的な配当部分である年間24円をベースに、連結配当性向30%を目標とするというものです。一方で、変化の速い環境においてスピーディな打ち手を続けるため、一定の資金を保有する必要がありますが、こうした保有資金額や業績動向、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、配当控除後の利益の一部を自己株式取得に充てることを検討していきます。

2017年3月期については、過去最高売上高・営業利益の計上、中期計画計数目標の前倒し達成を踏まえ、株主の皆さまへの感謝の意を込めて、特別配当を実施させていただきました。この結果、2017年3月期の年間配当金は、安定配当24円に業績連動配当38円と特別配当20円を加えて、1株当たり

82円で、連結配当性向は40.8%となりました。

2018年3月期の配当は、引き続き、配当に関する基本方針をもとに検討していきます。

コーポレートガバナンス

外部の視点を導入し 企業価値の持続的な最大化を追求

当社では、持続的な企業価値の最大化に向けて、コーポレートガバナンスの強化を進めています。基本方針「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え」を定めるとともに、コーポレートガバナンス・コードの遵守を徹底し、各原則に関する取り組みの状況を開示しています。

取締役10名のうち3名、監査役4名のうち3名が社外役員（独立役員）で、この6名が独立役員会を形成し、より実効性の高い経営監督機能が担保されています。また2016年3月期からは、



取締役会の実効性に関する評価を定期的実施しています。

取締役会では、社外取締役から忌憚のない意見や疑問が示され、活発な議論が展開されています。それぞれの専門的知見もさることながら、こうした自由闊達な議論で導入される「外部の視点」は、当社経営の客観性・包括性を高めてくれる、何より得がたい財産です。

四半期ごとのSBU報告会には、取締役や監査役のほか、海外エリアの責任者も出席し、国内外の最新状況を共有しています。また、内部統制や危機管理対応を中心に、海外子会社への権限委譲も進めています。このほど欧州地域で組織を再編し、純粋持株会社を新設したのも、こうした取り組みの一環です。

最後に

「変化」の追求と「多様性」の拡大によりグローバルな成長を実現

バンダイナムコグループの最大の資産は、長年にわたってIPの世界観を活かした商品・サービスを展開してきた実績と経験であり、そうした経験の担い手である現場力です。彼らの多くは、当社の商品に触れて遊んだ子どもの頃の記憶を持っています。自社商品・サービスへの愛情、かつて与えられた夢や感動を自分が提供することができる喜び——こうした自己実現の意識が個々のモチベーションとなり、企業の求心力としても働くのではないかと感じています。

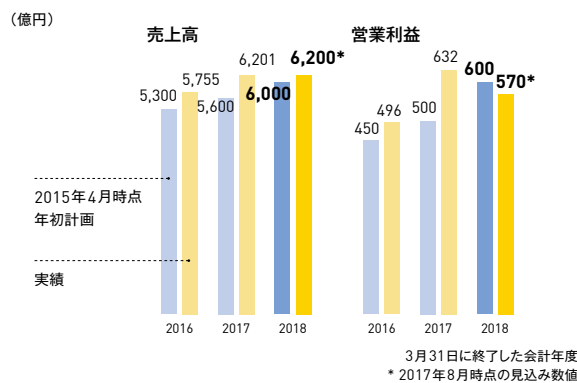
日本のIPが世界中で広く親しまれ、グループの海外進出も加速する昨今、当社の人的資産は国際色豊かになりつつあります。実際、現地のスタッフたちと話して驚くのは、日本でおなじみの定番IPに対し、彼らがまったく違う受容の仕方をしていることです。こうした多様性との出会いは、IP軸戦略の進化を実現する推進力となります。そして、改めて実感するのは、日本のIPに、このような受容を可能とする柔軟性が備わっていることです。定番IPにも、違った光を当てることで、さらに新たな魅力を引き出すことができます。

私たちは商品・サービスを通じ、IPの魅力を輝かせ、世界中の子どもや人々が、IPを通じコミュニケーションできる土壌をつくる使命があると考えています。

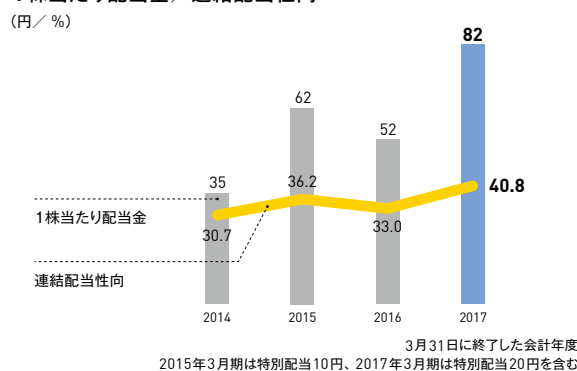
私たちのビジネスは、単純な足し算で成立するものではありません。世の中の変化に対応するだけでなく、自らも変化し、その効果を増幅していくことが収益の源泉です。こうしたビジネスで安定的な成長を実現するには、IPを基軸に各種の仕掛けを行い、その成果を大きく刈り取る必要があるのです。

定番IPのイノベーション、新規IPの創出を通じて、IPの

現中期計画における業績の推移



1株当たり配当金／連結配当性向



「入り口」を広げると同時に、「出口」の多様化にも努めること。それこそが、「顧客の創造」というテーマに帰着します。新たなお客さまと向き合うためには、私たち自身が現状に満足せず、絶えず変化し続けていかねばなりません。

未来は「変化」の先にしかありません。だからこそ、私たちは前向きな危機感を持ち、常に未知なる領域に挑戦していきます。株主・投資家の皆さまにおかれましては、次なるステージへ向けた成長・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。

2017年8月

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





トイホビー

Toys and Hobby

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

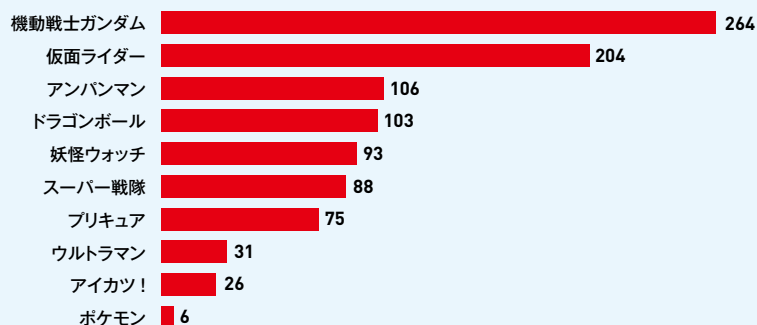
重点戦略

- 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

2017年3月期業績関連データ

主要IP売上高（国内トイホビー）

（億円）



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の2017年3月期は、国内・欧米・アジアの各地域において主力となる定番IPが好調に推移しましたが、全体では2016年3月期を下回りました。中期計画最終年度となる2018年3月期は、これらの定番IPの最大化に加え、新たなチャレンジも実行しています。

国内では、定番IPの価値最大化を目指し、取り組みを強化しています。例えば「機動戦士ガンダム」では、商品展開に加え、ガンブラ総合施設のオープンや「ユニコーンガンダム」の実物大立像の設置により、国内外のファンに向けた話題喚起と情報発信を行います。このように時代の変化に合わせて定番IPのイノベーションを続けることで、IP価値の最大化をはかります。また、好調なハイターゲット向け商品は、(株)バンプレストが加わったことでさらにスピード感を持って取り組み、成長を加速させます。

海外については、欧米では定番IPである「Power Rangers」の展開強化に加え、家庭用ゲームやゲームアプリケーションで人気の高さが証明された「ドラゴンボール」の商品展開にも取り組んでいます。トイやカードなど豊富なカテゴリーや価格帯で商品展開し、幅広いターゲットに訴求をしていきます。またハイターゲット向け商品についても世界各国でのイベント開催や現地IPを含めたIPラインナップ拡大により強化をはかります。アジアでは、好調なガンブラやハイターゲット商品を中心に、日亜一貫通貫戦略のもとIPラインナップやエリアを拡大するとともに、中国本土における展開についても中長期的に取り組んでいく考えです。

トイホビー SBUは、定番IPのイノベーションに加え、バンダイナムコグループ各社との連動・連携を強化することで、ワールドワイドでの効果的な展開、IP価値の最大化を目指します。



ネットワークエンターテインメント

Network Entertainment

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

2017年3月期業績関連データ

主要カテゴリー別売上高

	ネットワークコンテンツ 1,586 億円
	家庭用ゲーム 866 億円
	業務用ゲーム 622 億円
	アミューズメント施設 609 億円


ゲームアプリ

	海外売上高比率 18%
---	-----------------------

家庭用ゲーム

	販売本数 2,552 万本
---	-------------------------

アミューズメント施設

	国内既存店売上高 前期比 105.9%
---	-------------------------------

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の2017年3月期は、国内外ネットワークコンテンツや欧米の家庭用ゲームの好調により増収増益となりました。中期計画の過去2年間で、海外展開の強化やVRを活用した新たな取り組みなどにスピード感を持って挑戦したことが、今後につながる成果として現れてきたと評価しています。

2018年3月期のネットワークコンテンツでは、「アイドルマスター ミリオンライブ！シアターデイズ」をはじめとする複数の戦略タイトルを国内市場に向け配信していきます。また、2017年7月にワールドワイドで2億ダウンロードを超えた「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」では世界同時イベントを実施するなど、海外展開を強化し、海外比率のさらなる拡大を目指します。さらに、ゲームアプリケーション発のIPやネットワークを活用した新たなエンターテインメント創出も行っていきます。

家庭用ゲームについては、「鉄拳7」や「エースコンバット7」など自社IPの大型タイトルをワールドワイドで展開するとともに、新プラットフォームにもタイトルを投入していきます。

アミューズメントビジネスについては、2017年7月にオープンした大型VR施設「VR ZONE SHINJUKU」がフラッグシップとなっており、グループの技術力や運営力を活かしたチャレンジを積極的に行い、国内外20カ所でのVR施設・店舗の設置を目指します。また、大手ゲーミング製品開発会社とのゲーミング機器の共同開発で、海外における新たな事業拡大を行っていきます。

現状維持に未来はありません。今後も引き続き、常に問題意識と危機感を持ち、「挑戦」のスピードを上げていきます。芽生えたものを育て上げることで、次の中期計画への強固な土台を作り上げ、さらなる挑戦・進化を目指していきます。



映像音楽プロデュース

Visual and Music Production

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

2017年3月期業績関連データ

映像音楽プロデュースSBUの著作権保有数

(2017年3月末現在)



著作権保有コンテンツ数/総時間数

バンダイビジュアル(株)

783作品 / **2,748**時間

(株)サンライズ、(株)バンダイナムコピクチャーズ

305作品 / **2,540**時間



管理楽曲数

(株)ランティス

原盤管理楽曲数 約**37,500**曲

出版管理楽曲数 約**21,500**曲

ライブイベント開催回数



ライブツアー本数*1

55本



公演回数*2

735回

*1 (株)ランティスが実施したライブツアー本数

*2 (株)バンダイナムコライブクリエイティブと(株)グランドスラムが実施した公演回数(2社の重複除く)

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



映像音楽プロデュースSBUの2017年3月期は、主力IP商品が好調に推移し増収増益となりました。2015年4月に発足した映像音楽プロデュースSBUは、2018年3月期においても「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」の3つの重点戦略に取り組み、さらなる新しい挑戦を続け、グループに貢献していく考えです。

「IP創出力の強化」では、2017年3月期の貢献IP「機動戦士ガンダム」「ラブライブ! サンシャイン!!」「ガールズ&パンツァー」の展開強化に加え、人気IPのイノベーションや良質な作品づくりに注力することによるIPの創出・育成にも積極的に取り組みます。「IPプロデュース力の進化」では、新たなIPの楽しみ方であるライブイベント、ファンクラブサイト、ECサイト、映像配信などを強化していきます。ライブイベントについては将来に向けた海外成長の基盤づくりを進めており、海外での公演やライブビューイングにも力を入れています。また、海外における基盤強化に向けた施策の1つとして、パートナー企業との連携による国内外のファンにIPやアニソンの魅力を伝える取り組みを推進していきます。

変化の激しい市場環境を勝ち抜いていくためには、時流を読み、バンダイナムコグループならではの商品・サービスにより、世界中に、お客さまの期待を超える価値を届けていく必要があります。映像音楽プロデュースSBU最大のミッションは、「IPを創出し、そのIP価値を最大化させること」です。そのためにもSBU、さらにはグループ全体が協力し、ベクトルを合わせながらIPを育成することで期待を超える価値を創造していきます。



特集

成長への推進力

「IP軸戦略」

バンダイナムコグループは、2010年のリスタートプラン導入以降、グループ最大の強みと位置づけた「IP軸戦略」への転換をはかることで、業績の回復を実現しました。いまや「IP軸戦略」はグループの基盤であり、NEXT STAGEに向けた推進力として欠かせないものです。ここでは、強みである「IP軸戦略」のさらなる進化に向けた取り組みをお伝えするとともに、現場の最前線でIPの価値最大化に挑戦するさまざまな人材をご紹介します。



グループ最大の強み

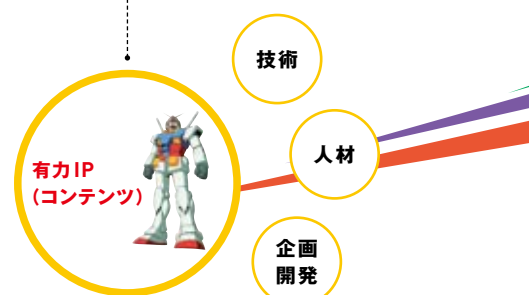
「IP軸戦略」

「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。

IPの世界観を活かすとともに、著作権元やメディア展開と連動し、最適なタイミングで、最適な商品・サービスの提供を可能にするのが「IP軸戦略」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。

リスタートプラン導入以来、「IP軸戦略」がグループ全体に浸透したことで、業績が大きく回復。グループ最大の強みとなりました。

基盤となる**定番IP**と
成長へつながる**新規IP**

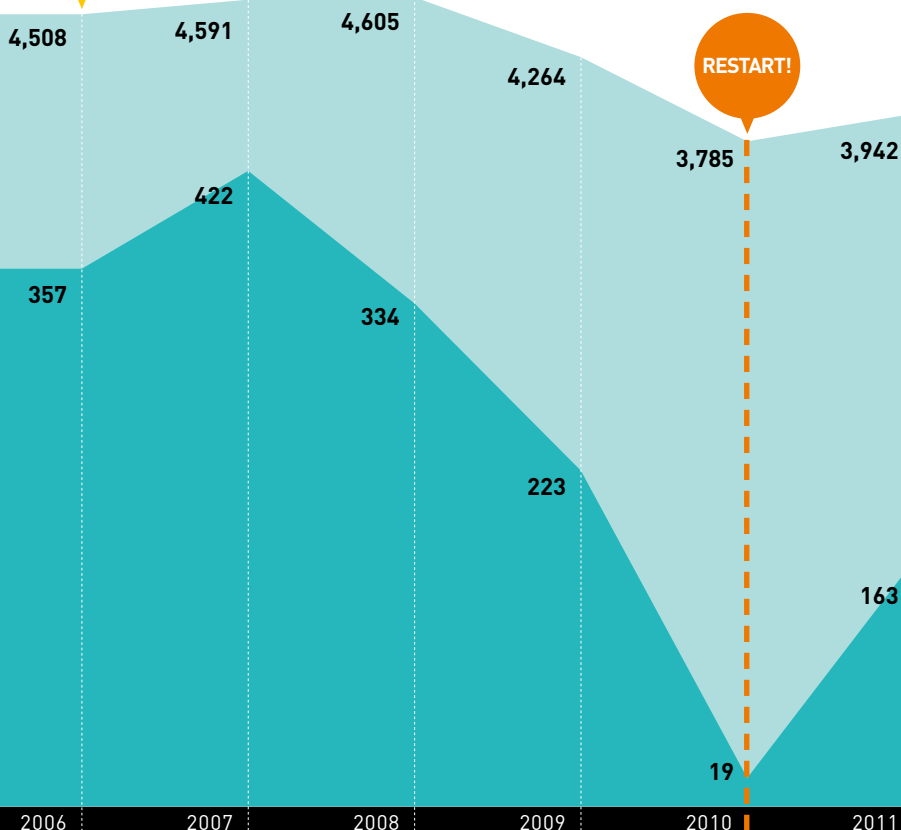


3月31日に終了した会計年度

経営統合

売上高
(単位：億円)

営業利益
(単位：億円)



スピードの低下
環境・流行に鈍感

リスタートプラン導入

2007.3-2009.3 中期計画

2010.3-2012.3 中期計画

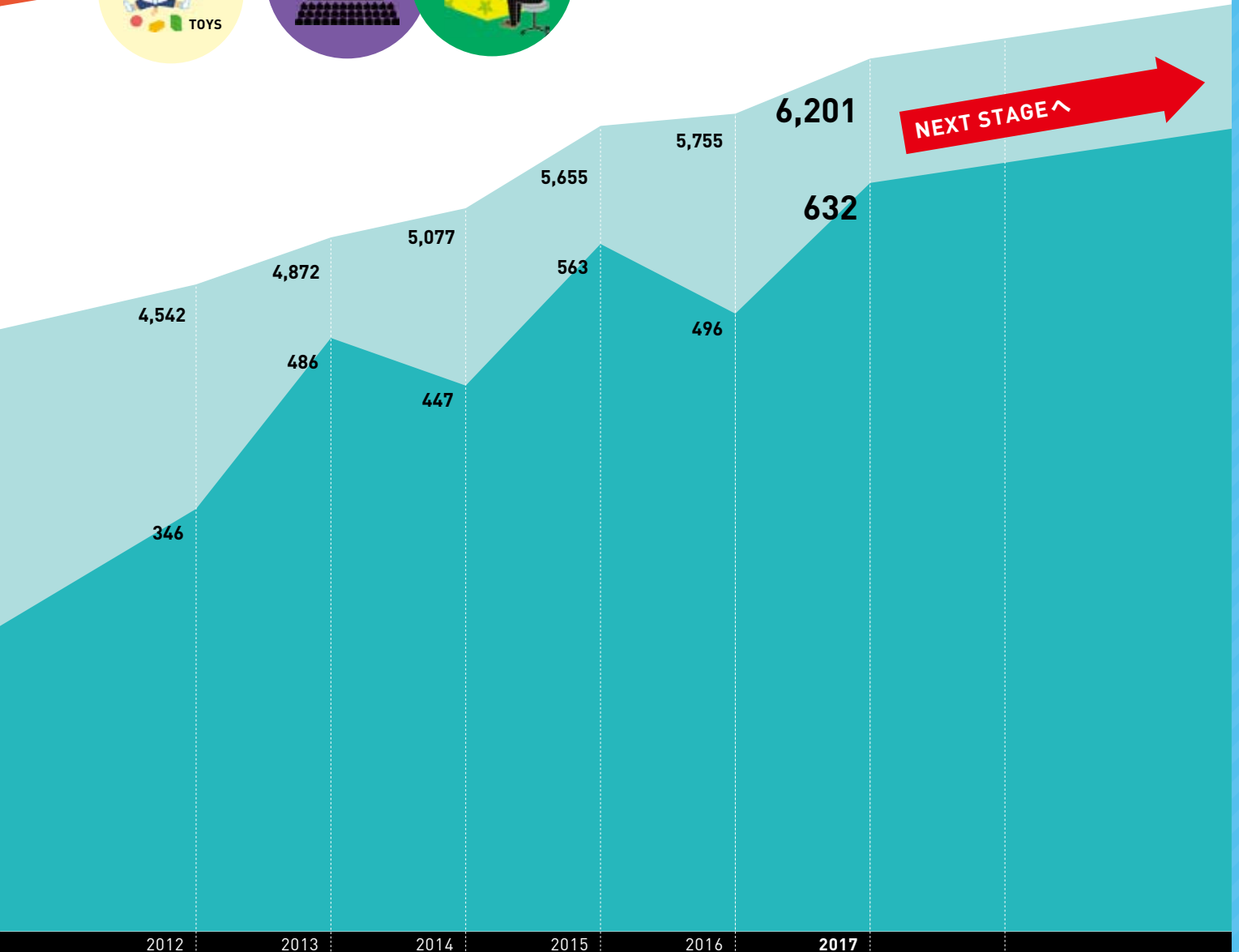


有力IPの
価値を最大化

NEW DEVICES

点ではなく
面で一気に
浸透・拡大

ニーズを捉えた
スピードある対応



スピードある
グループへの変革

- 組織の変更
- 権限の移譲
- 人事交流

「IP軸戦略」が
グループへ浸透

2013.3-2015.3 中期計画

2016.3-2018.3 中期計画

IP 軸戦略の実践事例

「機動戦士ガンダム」シリーズ

IPの長期的な育成という点で象徴的な事例と言えるのが、「機動戦士ガンダム」シリーズです。「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、38年が経過した今でも絶大な人気を誇る定番IPです。グループ内の緊密な連携により、IPの創出から商品・サービスの展開までを一気通貫で行っています。

時代のニーズに応じた映像作品と グループ横断で商品・サービスを 一気通貫で展開

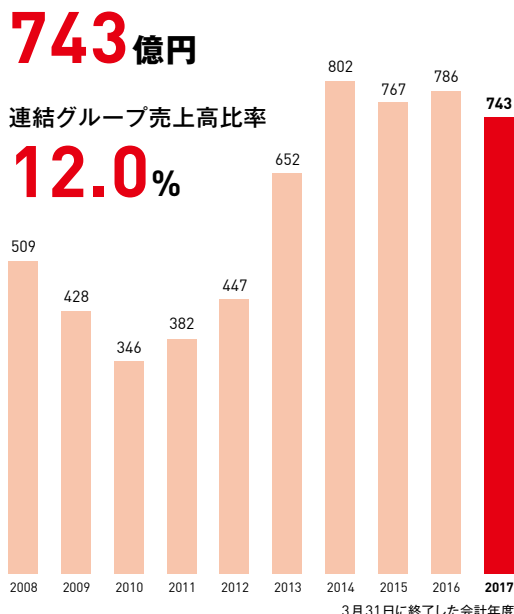
「機動戦士ガンダム」シリーズは、38年にわたって40を超える映像作品を送り出してきました。テレビ、映画、パッケージメディア、インターネット配信など、それぞれの時代・年齢層のニーズを捉えた形でお届けし、ファンの皆さまから愛され続けています。同時にそれぞれの作品ごとに、グループが持つ幅広い商品・サービスを最適な出口に向けてスピーディに展開することで、時代ごとに領域を拡大しています。

幅広い年齢層を対象に ユーザーを拡大

長年にわたり継続的に映像作品を展開しているからこそ、幅広い年齢層から「機動戦士ガンダム」シリーズは愛されています。30～50代の男性を中心に、10～20代の若者層、さらには子どもを含めた親子2世代で楽しんでいただけるIPとして、着実にユーザー層を広げています。



「機動戦士ガンダム」シリーズ
2017年3月期グループ売上高（億円）





ライブイベント



ネットワークコンテンツ



カードゲーム



映像パッケージ



業務用ゲーム



配信

グループ横断で商品・サービスを展開



プラモデル



家庭用ゲーム



施設

“MADE IN JAPAN”にこだわる高品質なモノづくり

映像作品と同様に、「機動戦士ガンダム」シリーズのプラモデル「ガンブラ」は、発売から37年を超えるロングセラー商品です。映像作品との緊密な連動により展開しており、IP軸戦略を体現した存在とも言えます。近年では、アジア地域における人気も高まっており、ユーザー層が拡大しています。

この「ガンブラ」を生産しているのが、静岡県にあるバンダイホビーセンターです。ここでは、世界に誇る生産量・技術力のもと、バンダイのプラモデルの「企画開発」「開発設計」「金型」「生産」を全て担っています。生産効率の向上、高品質化を目指すべく、常に最新技術を導入し進化し続けているとともに、“MADE IN JAPAN”にこだわったモノづくりを行っています。



バンダイホビーセンター

グループ間連動を強力に推進する仕組み 「ガンダムプロジェクト」

「機動戦士ガンダム」シリーズの展開において、グループ全体を巻き込み、IPを軸としたスピーディな展開を可能にしているのが、グループを横断する「ガンダムプロジェクト」という仕組みです。ここでは、グループ横断でさまざまな情報を共有し、映像作品と商品・サービスの連動による効果的な展開を目指しています。2017年4月にチーフガンダムオフィサー（CGO）に就任した（株）バンダイの埴義孝は、「ガンダムプロジェクト」の司令塔として、グループ全体を俯瞰しながらIP戦略を統括しています。

5年先、10年先を見据えてIP価値の最大化を目指す

CGOには、主に2つの役割があると考えています。1つ目は「機動戦士ガンダム」シリーズのIP価値の最大化に向け、グループとしての大きな方向性を示すことです。グループ各社がIPを軸に同じ方向を向いて事業を推進し、各社のプランが全体の動きの中で最適化されるためのコントロールタワーとしての機能を担う立場だと認識しています。



2つ目は、将来に向けた戦略推進のための旗振り役としての役割です。「機動戦士ガンダム」シリーズには、長く支持していただいているコアユーザーに加え、新しい層のユーザーに向けても価値の創造に挑戦し続けるという使命があります。5年先、10年先を見据えてIP価値を維持・拡大するために、既存の展開に加え新しい価値創造に挑戦し続けることが必要です。そのため、より長期的な目線で将来像を示すこともCGOとして重要な任務だと考えています。

また、グループ間連動を実現する横軸となる仕組みとして「ガンダムプロジェクト」という会議体を年に複数回開催しており、私はCGOとしてこの会議体の司令塔を務めています。「ガンダムプロジェクト」では、IPの起点となる映像制作から商品・サービスの展開まで、グループのそれぞれの立場から「機動戦士ガンダム」シリーズに関わる担当者が集結し、方向性の確認や情報共有を行っています。また、長期的視点で映像制作のスケジュールを共有し、グループ各社が今後の商品・サービス展開に向け、今、何をすべきなのかを議論する場にもしています。こうした情報共有や長期視点の議論を戦わせることが非常に重要で、参加メンバーの強い信頼関係のもと、IP価値の最大化に一丸となって取り組んでいます。

まずはアジア地域から世界を見据える

バンダイナムコグループは38年にわたり、「機動戦士ガンダム」シリーズのIP価値の最大化に取り組んできました。国内はもちろん、現在ではグローバル化の推進とともに、特に日本と親和性が高いアジア地域でのIPビジネスの拡大に取り組んでいます。IPの認知度を一層向上させ、まずはアジア地域において「機動戦士ガンダム」シリーズをナンバーワンIPに押し上げること、さらにはワールドワイド市場を視野に入れた事業展開につなげていくことが、今の私に課せられた使命だと考えています。「機動戦士ガンダム」シリーズの魅力を地球規模で伝えていきたいと思います。

埴 義孝

株式会社バンダイ
常務取締役 兼 チーフガンダムオフィサー





谷口 理

株式会社サンライズ
「機動戦士ガンダム THE ORIGIN」シリーズ
プロデューサー

IP創出の起点となる高品質な映像作品

「機動戦士ガンダム THE ORIGIN」

「機動戦士ガンダム THE ORIGIN」シリーズは、(株)サンライズが企画・制作したOVA（オリジナル・ビデオ・アニメーション）です。2015年に第1話を世界同時展開し、2017年9月には、最新作である第5話が公開されます。プロデューサーであるサンライズの谷口理は、映像制作の最前線で高品質な作品を創り出しています。

ファンから支持を集めるリアリティの追求

「機動戦士ガンダム」シリーズは、多くの従来ファンの期待に応えるだけでなく、新しいファンの獲得にも挑戦し続けるIPです。「機動戦士ガンダム THE ORIGIN」でも、その点を強く意識して作品づくりに取り組んでいます。映像表現においては、モビルスーツの表現方法を従来の手描きから、若い世代に馴染みの深いCG（コンピュータグラフィックス）へと変更し、従来ファンにも高い評価をいただくことができています。

また、陸上自衛隊の協力のもと、緻密さやリアリティを追求した映像表現を行っているほか、ストーリー構築においても、細かな事実関係にこだわり、SF（サイエンス・フィクション）考証を専門家の方に実施していただいています。こうした細部へのこだわりも、ファンから支持される重要な要素です。リアリティの追求はストーリーの面白さに厚みを与えます。そして面白いストーリーという土台があれば、映像表現における新たな挑戦も受け入れていただけるのだと、「機動戦士ガンダム」シリーズの懐の深さを改めて強く感じています。



グループ丸でIP価値を最大化

「機動戦士ガンダム」シリーズでは、映像制作の初期段階から密接な打ち合わせを行い、グループ各社と連動をはかっています。バンダイナムコグループは、商品・サービスにおけるさまざまな出口を持つことから、初期段階からの連動により作品と商品・サービスによるメディアミックス効果を発揮し、大きな渦を生み出すことが可能です。今後もグループ横断で積極的に連動をはかっていくことで、IP価値の最大化を実現していきたいと思えます。

作品だけでなく、人も創りたい

新たなIPの創出には、人の創出も欠かせないと考えています。サンライズでは新人のアニメーターを積極的に受け入れ、経験豊富なアニメーターのもとで技術を磨くことで、安定感のある高品質な作品づくりを維持しています。

また、2018年4月からはサンライズ作画塾（P31参照）を復活させ、未来のスターアニメーターの育成も行っています。こうした取り組みを重ねることが、会社全体の活性化と作品づくりに携わる1人ひとりのモチベーションの向上につながると信じています。

国内外の幅広い層に向けた展開を加速

「ドラゴンボール」シリーズ

「ドラゴンボール」は、(株)集英社の少年漫画雑誌で連載された漫画、そして漫画を原作に映像化されたアニメーションが、30年以上にわたり世界中で幅広い年齢層に支持され続けているIPです。メディア展開などにより新たな話題が発信され続けることで、「ドラゴンボール」は国内だけでなく、海外においても新たなファン層を獲得し続けています。



グローバルに支持を集める 魅力的な世界観を活かし、 ワールドワイドに展開

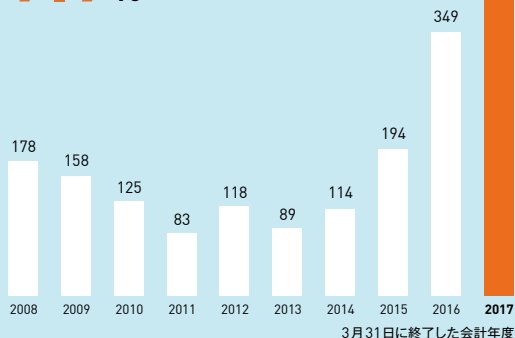
バンダイナムコグループでは、ネットワークコンテンツ、家庭用ゲーム、カード、フィギュアなど、さまざまな領域で商品・サービスを展開しています。メディアとの緊密な連動により、国内において商品・サービスのファン層を拡大するとともに、世界的な「ドラゴンボール」人気を背景に、欧米を中心とした商品展開も加速しています。さらに2016年に設立したIP戦略本部において、海外展開の拡大に向けた可能性を追求する取り組みをグループ横断で戦略的に行っています。

「ドラゴンボール」シリーズ
2017年3月期グループ売上高(億円)

611 億円

連結グループ売上高比率

9.9%



欧米市場で商品・サービスの展開を加速

欧米市場では、「ドラゴンボール」シリーズの家庭用ゲームに加え、ハイターゲット向けフィギュアも好調です。特に欧米市場を中心に、2015年に発売した家庭用ゲーム「ドラゴンボール ゼノバース」は、累計出荷本数400万本を超える大ヒットとなりました。この成果を基盤に、長期的な視点で商品・サービスを通じて欧米市場におけるIPのさらなる認知度向上をはかります。同時に、商品・サービスによるIP価値の最大化に向け、IP戦略本部が中心となってグループ横断の連携を強化し、欧米市場での展開を加速させていきます。

まずは、10歳前後の子どもたちがドラゴンボールのファンとなり、10年後もファンとして大人向け商品・サービスに触れていただくための仕掛けづくりに取り組む方針です。具体的には、幅広い年齢層に向け、トイ・家庭用ゲーム・ネットワークコンテンツなどの提供を強化していくほか、新たなカテゴリーの創出を検討するなど、中長期を見据えた視点でグループ各社が役割分担をし、さまざまなプロジェクトを推進していきます。



北米でのイベントの様子

グローバルに商品・サービスを展開



全世界で人気を集めるゲームアプリケーション 「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」

「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」は、世界約50ヵ国・地域で配信を行っているスマートフォン向け人気ゲームアプリケーションです。(株)バンダイナムコエンターテインメントの「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」プロデューサー池田慶悟と橘俊和は、グローバル市場で「ドラゴンボール」シリーズの新たな魅力を発信しています。

きめ細かなカルチャライズによりお客さまの支持を獲得

スマートフォン向けゲームアプリケーション「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」の特徴は、画面を破壊するかなのような迫力ある演出と、ドラゴンボールの高速戦闘をイメージしたスピーディな戦闘シーン、画面をタッチするだけで爽快感あふれるバトルを誰でも気軽に体感できる点です。

開発当初からグローバル展開も視野に入れており、2015年1月の日本配信を皮切りに、同年7月に欧米、豪州を中心とした海外配信を開始。台湾、香港、韓国などアジア地域にも拡大するなど、現在では世界約50ヵ国・地域で配信を行っています。2017年7月には、16の国と地域でストアセールスランキング1位を獲得し、さらに2億ダウンロードも突破しました。

ワールドワイド展開にあたっては、お客さまからの声を拾うことを強く心がけ、同時にゲームアプリケーションから得られるさまざまなデータを通じて、お客さまがどういったことに反応し、楽しんでいるかを徹底的に解析しました。その結果を受け、各国・各地域の特徴を可能な限り反映し、ゲームアプリケーションの改善やイベントの運営に努めています。



お客さまの声を拾い続け、期待に応える

「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」は、目まぐるしく変化し続けるスマートフォン向けゲームアプリケーション市場で3年もの長きにわたり、お客さまから支持をいただいています。一方で、この市場は成長市場であり、それゆえ今後もさまざまな変化が起き続けるはず。そうした中、好調を保ち続けるには、いち早く変化に適応していくことが必要であり、常にお客さまが求めるものを捉えていくことが重要です。世界的な人気を誇るIPである「ドラゴンボール」の魅力がゲームアプリケーションを通して最大限発信できるよう、今後も全力でお客さまの声を拾い、サービスの向上に努めていきたいです。

橘 俊和

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Z ドッカンバトル」
海外版プロデューサー

池田 慶悟

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Z ドッカンバトル」
総合プロデューサー



垣本 智子
株式会社バンダイ
コレクターズ事業部



こだわり抜いた魂の再現性

「大人向けドラゴンボールフィギュア」

IPの世界観を忠実に再現した大人向けフィギュアは、全世界で大きな人気を集めています。(株)バンダイ・コレクターズ事業部の垣本智子は、ドラゴンボールに代表される海外でも人気の高いIPフィギュアへのこだわりを全世界に伝えています。

世界展開を軸に成長を加速

バンダイでは、2008年に大人向けコレクターズ商品の強化を目的に、コレクターズ事業部を立ち上げました。設立から現在までに事業規模は大きく成長し、最近では海外販売の売上が好調に推移しています。これまでのグローバルに軸足を置いた事業展開に加え、ここ数年のさまざまな強化策が実を結んだ成果だと言えます。

コレクターズ事業部では、全商品に統一ブランド「魂ネイションズ」を掲げ、フィギュアやロボットを中心とした豊富なラインナップと高いクオリティの商品を、全世界に一気通貫で展開しファン層を拡大しています。商品展開にあたっては、地域ごとの嗜好や文化、テレビ放映の環境などを考慮しています。北米地域では、自由自在にポーズが楽しめる可動式のアクションフィギュアが人気ですが、欧州地域では、ジオラマ付きでそのまま飾れる無可動のスタチューフィギュアが人気です。一方、日本を含むアジア地域では、可動式、無可動式の両方が支持されています。そうした中、ドラゴンボールシリーズは北米と欧州地域を中心に全世界的な人気を誇り、コレクターズ事業部が事業を展開している多くの国に商品をお届けしています。



SH Figuarts®

魂のこもった商品を多くのお客さまにお届けしたい

大人向けの商品ということもあり、フィギュアは映像表現からの高い再現性が求められます。特にSNSが普及している近年は、さまざまなポーズや場面を再現して写真を共有したいというお客さまの期待に応えることも重要な使命です。その想いに応えるため、ドラゴンボールシリーズのフィギュアは進化を続けてきました。より本物に近いポーズが取れるような可動性はもちろんのこと、これまでに培った確かな造形技術での立体化、彩色の追求など、多くのこだわりが詰まっています。

今後も積極的なイベント開催などで世界中を駆け巡り、いまだドラゴンボールのフィギュアに触れたことのないお客さまに対し、私たちの魂がこもったフィギュアの魅力を伝え、世界中の多くのお客さまに商品をお届けしたいと思っています。

こだわりが詰まった映像発のオリジナルIP 「ガールズ&パンツァー」

「ガールズ&パンツァー」は、バンダイビジュアル(株)がプロデュースを行い、2012年10月から2013年3月まで放映されたオリジナルTVアニメーションです。2015年11月に公開された劇場版は、興行収入25億円、観客動員数145万人を突破し、大きな話題となりました。プロデューサーであるバンダイビジュアルの杉山潔は、「ファンに喜んでもらう」ための徹底したこだわりで人気IPを創り出しています。

多くのファンを惹きつける徹底したこだわり

「ガールズ&パンツァー」を製作する際のコンセプトは、疲れて仕事から帰宅した人が癒され、多幸福感を感じられる作品であること。そのため暴力的な描写を一切排除しました。映像表現においては、手描きでは不可能だった戦車のキャタピラなどの描写に3次元CGを取り入れることで、専門家ですら驚くほどのリアルな表現を実現することができました。

また、砲撃音などの音響表現にも徹底的にこだわりました。特に劇場版では、高性能な音響設備を誇る映画館での上映にあたり、音響監督自らが現地に出向いて調整を実施するなど、迫力ある音響の実現に取り組みました。その結果、ファンのロコミにより話題が広がり、1年以上にわたる異例のロングラン上映となるなど、大きな反響をいただくことができました。

何よりもファンに喜んでもらえる作品づくりを目指して

新しいIPを創出するにあたりプロデューサーとしてできることは、ファンに喜んでいただける魅力的な作品にできるよう、愚直ながらもこだわりを持って真摯にIPと向き合うことだけでした。

幸運だったのは、作品に登場する実在の町である茨城県大洗町の地元の方々との出会いです。地元の皆さんが遊び心を持って作品を盛り上げてくださり、多くのファンが大洗町を訪れるなど、作品と大洗町に強いつながりが生まれました。作品を支持してくれたファン、そして寛容な心で受けとめてくださった大洗町という大きな力が重なったことが、作品の盛り上がりにつながったように思います。

2017年12月には「ガールズ&パンツァー 最終章」の第1話が劇場上映されます。映像製作はもちろん、バンダイナムコグループが持つさまざまな出口を活用し、IPの世界観に徹底的にこだわった商品・サービスを提供し続けていきたいと考えています。

何よりもファンに喜んでいただくことを大切に、全力で走り抜けてまいります。



杉山 潔

バンダイビジュアル株式会社
「ガールズ&パンツァー」プロデューサー



映像音楽 プロデュース事業

Visual and Music Production



IPを軸にした2.5次元展開の推進

バンダイナムコグループでは、IPを軸にアニメーションと音楽やライブイベントなどを連動させる、2.5次元の展開を強化しています。今後も、国内を起点に、世界のアニメファン、IPファンに向けた2.5次元の展開アプローチを加速させていきます。



国内で人気が続く「ラブライブ!サンシャイン!!」は、アジア地域を中心に海外でのライブイベントやライブビューイングも本格展開。



2016年に初の舞台化を遂げ、大好評を博した舞台「黒子のバスケ」。最終日にはライブビューイングを実施したほか、2017年には第2弾の公演も開催。

アニソン事業の強化

ライブイベント事業では、将来における海外展開拡大に向けた基盤づくりの1つとして、アニソン（アニメソング）ファンの拡大に取り組んでいます。

海外でアニソンイベントを積極展開する（株）ランティスでは、日本のアニメへの注目度が非常に高い欧州市場に向け、アニメ・アニソンを中心としたコンテンツの発信拠点として、総合エンターテインメント企業である（株）アミューズと組み、フランスに合弁会社 AmuseLantis Europe S.A.S. を設立しました。これにより現地で積極的に情報発信し、日本のアニメ・アニソンファンの拡大をはかるとともに、欧州市場における事業拡大を目指します。

さらに、アニソンを取り扱う関連企業と共同で（株）アニュータを設立し、世界初のアニソン定額配信サービス「ANIUTA（アニュータ）」を開始しました。アニソンに特化したサービスを創造することで、総合音楽配信サービスとは異なる新たな市場の開拓を目指しています。また、海外でのアニメ&アニソンライブ等の需要拡大を背景に、2018年3月期末までに、日本発の音楽配信サービスとして世界展開にも挑戦していきます。



映像制作における新たな才能の発掘・育成

（株）サンライズでは、アニメーションのさらなる品質向上を目的に、スキルの高いアニメーターを育成するための「サンライズ作画塾」を2018年4月に開設します。日本のアニメーションは、劇場公開される多くの作品が興行収入で上位を占めるなど、人々の生活に欠かすことのできないエンターテインメントの1つとして存在感を高めています。一方で、アニメーション制作の現場では、重要な役割を担うアニメーターの人材不足が懸念されています。アニメーターの人材育成に積極的にに関わり、人材の発掘と確保を実現することで、質の高い作品を安定的に制作し続け、多くの人々に夢や感動をお届けしていきます。

ターゲット層拡大に向けて 「オトナ女子攻略への挑戦」

20代以上の女性層、いわゆるオトナ女子をターゲットに据えた展開は、IP戦略本部が支援に入ることによってグループ横断の取り組みとして強化されています。オトナ女子ターゲット攻略プロジェクトの中心メンバーである（株）バンダイ取締役の飛田尚美は、グループを巻き込んでターゲット層の拡大に取り組んでいます。



オトナ女子向け商品・サービスの関連会議では、メンバーが市場の動向を相互に共有し合い、施策につなげています。

市場分析により、展開スピードを加速

オトナ女子をターゲットとする市場は、順調に成長傾向を示しており、グループ連動を強化して攻略に努めています。2016年に立ち上げたオトナ女子ターゲット攻略プロジェクトがまず取り組んだのは、詳細な市場分析でした。ユーザー層を私たちなりの基準でカテゴリー分けし、それをプロジェクト全体の共通言語として共有しました。この共通言語の設定で、プロジェクトメンバーの意識が統一されるとともに、スピード感が増し、グループ各社が得意とする攻め方で幅広い商品・サービスの展開が可能になりました。また、これら展開商品・サービスやユーザー動向をメンバー間で常に情報共有し、新たな商品開発にも活かしています。こうしたオトナ女子ターゲット攻略プロジェクトの推進で、グループ全体を巻き込んだ展開スピードが加速され、私たちの強みを活かせる基盤が整いました。今後は多くのチャレンジからノウハウを掴み、実績を作っていく段階だと考えています。

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

新規IPの創出と同時に グローバルのオトナ女子も攻略

バンダイナムコグループには、商品そのもののほかにも、アミューズメント施設や店舗などお客さまとの接点が豊富に揃っています。これらを効果的に活用し、仕掛けることができれば大きな強みとなります。2016年に東京駅地下街にオープンした直営店「オトナ女子美日和」は、お客さまからの直接の情報収集を最大の目的としています。また、ここで見られる訪日観光客（インバウンド）需要から、海外での可能性を強く感じています。アジア地域では、すでに化粧品を中心に実績も出ており、欧州地域でもイベント物販等で非常によい手応えを得られていることから、グローバル展開にも積極的に取り組みたいと考えています。さらに、オトナ女子ターゲット攻略プロジェクト発の新規IP創出に挑戦するとともに、そのIPによる商品・サービスを世界で展開していくことも実現したいと思います。



田宮 幸春

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
AM事業部

最先端技術を活用したエンターテインメントの創造

「VRを活用した新たな市場への挑戦」

技術の進歩により、仮想現実（ヴァーチャル・リアリティ、VR）を活用したさまざまな商品やサービスが誕生しています。（株）バンダイナムコエンターテインメントの田宮幸春は、日々進化するデバイスやテクノロジーを活用し、最先端のエンターテインメントの創出に挑戦しています。

VR技術と体感マシンの掛け合わせでよりリアルな体験を実現

バンダイナムコグループでは、いかにお客さまにリアルな体験をしていただくかを重視し、20年以上にわたって五感に訴える体感マシンとしての業務用ゲームの開発に取り組んできました。VR技術の登場により、私たちの体感マシンはさらなる進化を遂げました。2016年4月から10月まで展開したVRエンターテインメント研究施設「VR ZONE Project i Can」では、合計9コンテンツのVRアクティビティを体験していただきました。コンテンツと体感マシンの開発をバンダイナムコエンターテインメントとバンダイナムコスタジオが、施設運営をナムコが担い、ネットワークエンターテインメントSBUの力を結集し、約半年間という期間限定の開催にもかかわらず、およそ37,000人もの方々に驚き、楽しんでいただきました。

VRエンターテインメント市場の確立へ向けて

今後はVRを事業として確立するための取り組みを加速するため、「VR ZONE Project i Can」の成果の検証とともに、事業化への挑戦に取り組んでいます。その1つとして、VRをはじめとした最先端技術を活用したエンターテインメント施設「VR ZONE SHINJUKU」を、2017年7月にオープンしました。ここでは、これまでに得た多くの知見を活かしたVRならではの没入感の創出に加え、IPの魅力を引き出すコンテンツ開発力を活かした、最先端のVRアクティビティを提供しています。

私たちは、長年にわたって開発してきた体感マシンと先端技術との掛け合わせによって、VRエンターテインメントという新たな市場の創出に挑戦しています。国内外での複数施設展開も視野に入れており、より多くのお客さまに新たな楽しさ、驚きをお届けすることで、これまでにないアソビを生み出していきます。





● 桑原 聡子

● 松田 譲

● 野間 幹晴

独立した第三者の視点で、グループの持続的成長を支援

バンダイナムコグループでは、2016年3月期に社外取締役・社外監査役各3名からなる「独立役員会」を設置し「取締役会の実効性評価」を導入するなど、コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みが加速しています。当社の企業統治におけるユニークな特徴、今後の持続的成長のための課題、社外役員として果たすべき使命などについて、3人の社外取締役が自由な立場で語り合いました。

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います。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を保持しています。

構成メンバー

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
取締役会への出席状況：18 / 18回

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

取締役会への出席状況：14 / 14回^(注)

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

取締役会への出席状況：14 / 14回^(注)

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、その深い学識をも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)

取締役会への出席状況：18 / 18回
監査役会への出席状況：14 / 14回

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
取締役会への出席状況：17 / 18回
監査役会への出席状況：14 / 14回

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

取締役会への出席状況：18 / 18回
監査役会への出席状況：14 / 14回

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。

注：桑原聡子と野間幹晴は、2016年6月20日開催の第11回定時株主総会において選任されたため、取締役会の開催回数が他の社外役員と異なります。

当社の取締役会の特徴

松田 社外取締役就任から3年経ち、グループに対する私の理解も深まりましたし、執行側の対応もよりスピーディで、きめ細かくなってきました。もともと当社の取締役会は、何でも気兼ねなく自由に発言できる場だったのですが、ここ最近では、より一層コミュニケーションがとりやすくなってきたように感じます。

一般にどの会社でも、取締役会に上程する議案をまとめる過程で、社内役員が一度は関与するのが普通です。ただ、そうなると、取締役会が社内での同じような議論の繰り返しとなり、形骸化してしまう懸念があります。その点、当社の取締役会は、執行側の説明も丁寧で、とても素晴らしいと思います。

桑原 社外取締役を務めるのは今回が初めてですが、雰囲気明るく風通しがよいと感じます。取締役会に先立つ案件説明の機会に、意見の事前調整まで済ませてしまう企業もあるようですが、当社の場合、意見を言うのはあくまで当日ですし、本当にフランクに議論できます。

また、松田さんからアドバイスを受けて、取締役会だけでなく、グループ全体や各SBUの方針説明会、SBU報告会にもほぼ毎回出席しています。それから、後で話に出てくると思いますが、役員全員が集まった合宿会議に参加して、グループ経営の現状や将来ビジョンを共有できたことが、社外役員としてチェック機能を果たすうえで、非常に役立ちました。

野間 お二方が言われるような取締役会の「議論のしやすさ」は、私も感じます。それに加えて、私が心がけてきたのは、普段接している役員だけでなく、事業会社の担当者からも話を聞くようにすることです。できるだけ多くの機会を捉えて情報収集することで、取締役会の議論の背景なども汲み取れるようになりましたし、大変に意味のある1年間でした。

松田 エンターテインメント業界に限らず、桑原さんや野間さんのような若い人たちの考えや感覚は大事ですね。やはり、一定の期間で構成メンバーを変えていくことには、意味があると思います。お二方は弁護士さんとアカデミアの方で知識も豊富ですし、また私たちは、それぞれ違った経歴の持ち主です。経営の経験者だけ、あるいは法曹関係者だけ、研究者だけというのではない、多様性のある、バランスのとれた取締役会構成になっています。



取締役会評価と独立役員会の設置

松田 当社における取締役会の実効性評価は、社外・社内の全役員を対象に、評点とフリーコメントによるアンケートを実施し、第三者機関による集計を踏まえて、独立役員会が抽出された課題を議論するというものです。私から具体的提言を取締役に報告し、執行側にはそれを持ち帰って社内で協議し、具体的な提案を返してもらう。次の取締役会では、執行側の提案を全員で検討し、何をなすべきかを決定する。そして、決定に基づくアクションと、こちらの提言との間にギャップがないかをチェックしていく。ただのアンケートではなく、社外・社内役員相互のキャッチボールを通じて、PDCAサイクルが働く仕掛けになっており、非常に整理されたアプローチになっています。

桑原 取締役会評価というと、とかく「点数が上がった、下がった」ということに目が向きがちですが、例えば当社は2017年3月期から野間さんと私が新しく役員に加わったわけで、このようにメンバー構成が1年前と違う場合には、単純に点数を前年と比較しても、あまり意味がありません。むしろ私たちは、「社内と社外の点数に開きがあるところは、両者の物の見方のズレを表しているのではないか」といった、より実質的な問題点の把握に努めています。

野間 日本の場合、コーポレートガバナンス・コードへの対応として、「評価」ということが独り歩きしている印象を受けます。単にアンケートをとって、課題を抽出するだけで終わっている企業も多いのではないのでしょうか。当社の場合、プロセスが整備されているだけでなく、浮き彫りになった課題をめぐって、迅速で実効性の高いフィードバックが行われています。

企業統治のベストな形態は、日本でも米国でもまだ模索中だと思いますが、その中で当社の取り組みは、極めて優れた事例の1つと言えるでしょう。

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つ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WEBサイト上等に開示しています。

独立役員会の提言に対するフィードバック

桑原 執行側のフィードバックということでは、海外事業リスクのモニタリングに関して、独立役員会が問題提起したところ、四半期ごとのSBU報告会に海外地域統括会社の代表取締役が参加し、直接話ができるようになりました。これも、独立役員会の提言にスピーディにご対応いただいた点ですね。海外事業のモニタリングについてはほかにも考えるべきことはありますが、一歩ずつ動いているように感じます。

松田 先ほど話題に出た合宿会議もそうですね。「普段なかなか議論する機会がない中長期のビジョンについても、共有をはかるべきではないか」という提言への対応として、2016年に1泊2日で全役員参加の合宿会議が実施されることになりました。

この取り組みは社内的にも非常に好評で2017年にも開催されました。私自身も、とても有意義だったと思います。会議に上程された議案の中には、十分に練りこむ前の構想段階の



合宿会議の様子

のものもありましたが、事前に根回しや説明を積み上げて結論に持っていくような会議と違い、そこが逆によかったと思います。



桑原 合宿会議では、これまでの業績推移や現在の中期計画について振り返り、その後、フリーディスカッションの時間を長くともりました。特定の結論を得ることにこだわらず、いろいろな議論ができましたし、社内役員もそれぞれ自由に、思い思いの発言をされました。そういう場を共有できたことが何より貴重な体験で、2018年3月期に策定される予定の次期中期計画の意味や位置づけも、より深く理解できるようになったのではないかと思います。

野間 日本企業のガバナンスの特徴として、取締役会の回数が多く、1回当たりの時間が短いことが挙げられます。それは、中長期的な議論をするというよりは、決議事項の審議の場です。逆に米国の場合、回数が少ない代わりに1回当たりの時間を長くとって、経営課題について議論しています。その点、合宿会議では、中期計画の時間軸をも超えた、10年単位の議論をすることができました。極めて有意義な試みとして、今後も続けていくべきであり、場合によっては、日本企業のガバナンスの1つのベストプラクティスになるのではないかと考えています。

グループの持続的成長のために

野間 当社のコアコンピタンスは2つあって、1つはIP軸戦略です。もちろん、IPやコンテンツを保有していたり展開しているエンターテインメント企業はほかにもあるわけですが、明らかに当社が違うのは、そういった資産を収益化するビジネスモデルと、それを具現化する組織の実行力です。

2点目は、ステークホルダーとの良好な関係です。まず、長期的な固定ファン、お客さまが当社には多い。次に、従業員が



とても楽しそうに仕事をしている。そして最後に、熱心な株主の存在です。長期的な「株主」が「お客さま」とオーバーラップし、同期化するという、ユニークな強みのある会社だと思います。

松田

エンターテインメント業界の場合、ファンを増やすことは、人材獲得の手段としても有効でしょうね。大勢のファンが生まれれば、その中から、思い入れの強い熱心な人たちがビジネスに参画するチャンスも増えてきます。どんな業界であれ、海外ビジネスの成功の秘訣は、現地の優秀な人材の獲得にあるわけです。IP軸戦略がグローバルで成功するためには、現地に深く溶け込んで分厚いファン層を形成していく、地道な努力が必要になるでしょう。

桑原

今後、海外売上高比率が高まっていく中で、グローバル化したホールディングスの経営に、海外の人材が携わる時代がやってくるでしょう。そしてむしろ、積極的にそれを目指していくべきではないでしょうか。業務だけでなく、経営まで担えるような海外の人材をどうやって育てていくのか。グローバルに事業展開する日本企業に共通の課題ですが、当社でも考えていかなければならない段階だと思います。

社外役員に求められる役割

松田

現在の経営成績は本当に立派で、頑張って数字を出しておられることを高く評価しています。しかし、ビジネスの現状を肯定した途端、成長は止まると考えています。個別のSBUを超えた、「バンダイナムコ」というだけで価値を

生むような世界的なブランド力を、どうしたらつくれるか。社外役員として第三者の目から、それを皆さんとともに考え、次の中期計画に盛り込んでいけたらと思っています。

桑原

私は企業法務部門の弁護士ということもあり、取締役会が重要な決定を下す際、善管注意義務が果たされていると言えるのか、適切なコーポレートガバナンスが実践されているのかということ、客観的に見ていきたいと思っています。一方では、グループの成長に向けた積極的施策を応援しつつ、独立した社外役員の立場で、攻めと守りのバランスをうまくとっていきたく考えています。

野間

業界特有のボラティリティ、それに社会経済的な環境変化に伴い、特定の企業が持続的な競争力を発揮することは、ますます難しくなっていくでしょう。当社は業績も安定していて、社内の雰囲気も明るいのですが、だからこそ逆に、健全な危機意識を持たなければなりません。

「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」というビジョンに関して、全役員、全従業員、全ステークホルダーのベクトルが一致しているのか。短期・中期・長期の3つの時間軸で、目標をスパイラル的に達成していくメカニズムがきちんと形成されているか。この2つをチェックしながら、健全な危機意識の醸成に寄与していくことが、私のミッションだと考えています。



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を横断す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とっています。

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。

このほか、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に実施しています。

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。

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コンプライアンス等の内部統制に精通した弁護士、企業戦略に関する深い学識を有する者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：53,300株
取締役会への出席状況：18／18回

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：62,600株
取締役会への出席状況：18／18回

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、2015年の当社代表取締役社長就任後は経営の監督も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。

注：所有する株式の数は2017年3月末日現在

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：27,200株
取締役会への出席状況：18 / 18回

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：47,500株
取締役会への出席状況：17 / 18回

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：28,100株
取締役会への出席状況：18 / 18回

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：16,600株
取締役会への出席状況：18 / 18回

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：33,500株
取締役会への出席状況：14 / 14回*

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。

* 川口勝は、2016年6月20日開催の第11回定時株主総会において選任されたため、取締役会の開催回数が他の取締役と異なります。
注：所有する株式の数は2017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、 海外地域統括会社 代表取締役、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
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定期的に監視しています。

なお、当社は、P44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。

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、業績条件付株式報酬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て購入した自社株式、および業績条件付株式報酬によって取得した株式については、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的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	業績条件付 株式報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	742	267	127 ^(注)	347	7
監査役 (社外監査役を除く)	24	24	—	—	1
社外役員	80	80	—	—	7

注：2017年3月期に係る業績条件付株式報酬の2018年3月期末における発生見込額です。

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わる重要事項の監査・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、「バンダイナムコグループ 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からです。

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）については、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、これらの取り組みの報告等を目的にCSR活動を紹介する小冊子を発行するとともに、当社ホームページにおいて開示しています。

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。

さらに、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いう考えのもと、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。

2017年3月期の主なIR活動実績

投資家・アナリスト向け決算説明会	2回（168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（148名）
海外IR	2回（2地域）
投資家・アナリスト 個別取材対応	308名
個人投資家向け説明会	国内5カ所（730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バンダイナムコグループ 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、迅速かつ的確な対応と、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、バンダイナムコグループ 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、同憲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) 監査役は職務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、監査役は職務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) 監査役は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でない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) その他監査役は監査が実効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ら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年間にお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。

バンダイナムコグループのCSRマネジメント

バンダイナムコグループでは、特に重点的に取り組む必要があるテーマを「バンダイナムコグループのCSR重要項目」とし、さらにSBU（戦略ビジネスユニット）の活動レベルに落とし込んだ「CSR重点取り組みテーマ」を策定して、各事業特性を活かした活動を行っています。

バンダイナムコグループのCSR方針



各事業セグメント・関連事業会社で、重点取り組みテーマを掲げ、事業を通してグループCSR重要項目に沿った活動を推進しています。

CSR重要項目の策定について

CSR活動のさらなる実効性向上を目指すため、2010年3月期の「グループCSR委員会」で、「バンダイナムコグループCSR重要項目」を策定しました。「バンダイナムコグループCSR重要項目」は、グループを取り巻くさまざまな社会的課題に対し、事業が社会に与える影響などから、特に重点的に取り組む必要があるCSRテーマについて、多角的な抽出と評価に

より策定しています。この重要項目に沿った取り組みを推進することで、世界中のお客さまに「夢・遊び・感動」を提供する企業として、「夢・遊び・感動は信頼しあう相手との間で共有できる」という最も大切なことを改めて認識するとともに、社員1人ひとりの地道な取り組みを通して、社会的課題の解決につなげていきます。

CSR重要項目の策定プロセス

「バンダイナムコグループCSR重要項目」の策定は、ステークホルダーとバンダイナムコグループにとって「最も重要なCSR項目とは何か」を再確認する作業を通して進めました。

まず、グループを取り巻く社会要請の把握として、4名の有識者の方からヒアリングを実施。さらに、各種外部調査レポートなどをもとに、CSR活動の細目68項目をリストアップし、中期計画やガイドラインなど下記の観点をもとに重要性の評価を実施した結果、各CSR細目の整理分類により、4つの「CSR重要項目」として決定しました。

<策定時に重視した観点>

- ① バンダイナムコグループの関連ガイドライン
- ② バンダイナムコグループ中期計画
- ③ GRIガイドライン、ISO26000（照会原案邦訳版）、環境省「環境報告ガイドライン」などの各種規格
- ④ CSR先進企業の取り組み
- ⑤ 外部有識者の要求

<策定時に参考にしたご意見・考え方>

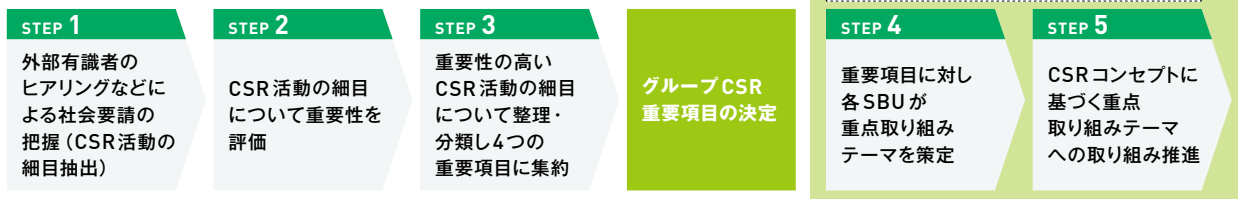
ステークホルダーのご意見

- 外部有識者ヒアリング
- CSRレポート第三者意見
- 外部調査レポート「サステナブル・ブランド調査」「グローバルNGO調査」（株）イースクエア など

バンダイナムコグループの考え方

- バンダイナムコグループ企業理念
- バンダイナムコグループコンプライアンス憲章
- CSRへの取り組み
- バンダイナムコグループ環境方針
- バンダイナムコグループ環境ビジョン
- バンダイナムコグループ社会貢献基本方針
- バンダイナムコグループ中期計画

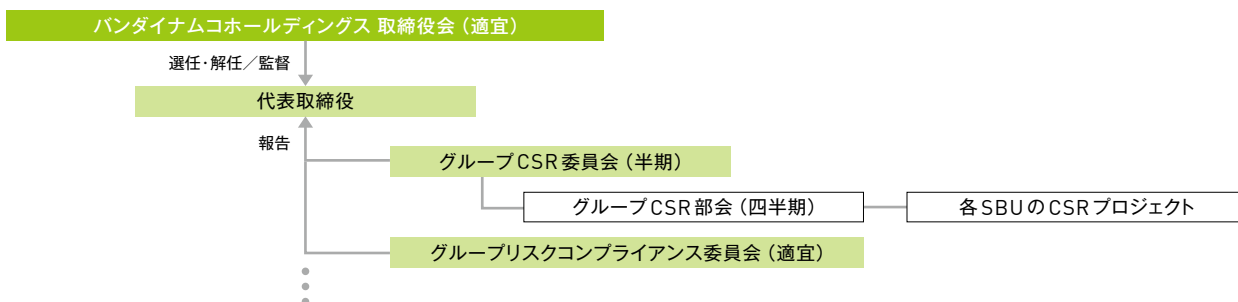
CSR重要項目の策定と推進のステップ



バンダイナムコグループのCSR推進体制

バンダイナムコホールディングスおよび各SBU主幹会社の社長とCSR担当役員等でグループCSR委員会を構成し、スピード感を持って決断するとともに、事業と一体となったCSR活動を推進しています。

CSR推進体制



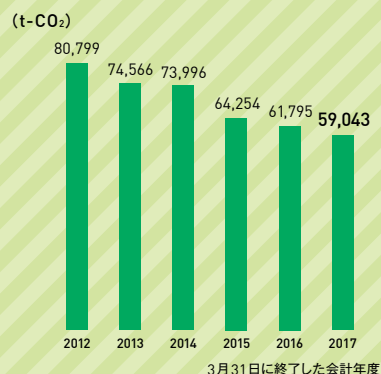


CO₂排出量削減・省エネルギーの取り組み

バンダイナムコグループでは、各事業分野において年度ごとにCO₂排出量の削減目標を設定し、削減努力を行っています。その結果、2017年3月期のグループ全体の排出量は2012年3月期に比べて27%の削減となる59,043t-CO₂となりました。

また、トイホビー SBUにおける工場の稼働効率化、ネットワークエンターテインメントSBUの施設や映像音楽プロデュースSBUのライブイベントにおけるLED照明の積極採用、物流を担う関連事業会社におけるエコドライブの実施など、さまざまな省エネルギー施策に取り組んでいます。

バンダイナムコグループCO₂排出量の推移



CSR 取り組み例

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。

環境配慮設計「エコアミューズメント」の取り組み

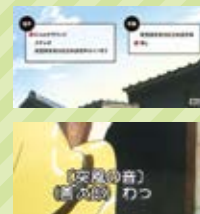


認定製品「ビッグバスマッシュ」

エコラベル

国内で販売する業務用ゲームを対象に「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。

ユニバーサルデザインへの取り組み



視覚・聴覚障がい者に対応した映像パッケージ商品例

映像コンテンツを視覚障がいや聴覚障がいの方にもお楽しみいただけるよう、音声ガイド（音声による解説）や、台詞の発音者や環境音がわかるような字幕の収録などの取り組みを実施しています。

取引先と一体となった法令遵守、品質維持・向上の取り組み



サプライヤカンファレンスの開催

取引先工場において「BANDAI Factory Audit」や「BNE サプライヤ監査」など独自の監査・審査を実施しているほか、サプライヤカンファレンスや取引先専用サイトなどを通じて情報の発信・共有を行い、取引先と一体となり、法令遵守や品質の維持・向上に努めています。

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どもたちに向け、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。

「こどもエコクラブ事業」との取り組み



自然体験（田植え体験）への参加

子どもたちが環境活動に関する理解を深められるよう、公益財団法人日本環境協会が運営する「こどもエコクラブ事業」のパートナー会員となり、子どもたちの活動支援や、グループ社員による自然体験などへの参加を行っています。

人材に対する取り組み

バンダイナムコグループでは、従業員（人材）が持続的な成長を支える最大のエンジン（推進力）であり、最も大切な資産だと考えています。そのために、従業員が安心して生き生きと、楽しみながら仕事に取り組める環境づくりに努めており、ワークライフバランスの実現に向けた各種支援を行っています。また、性別・経歴・国籍・文化的背景等を区別せず、人材を登用し、社内の多様性の確保をはかるとともに、激しい環境変化の中、グループ最大の強みであるIP軸戦略を強力に推進し続けるため、変化に対応できる人材の育成を目指しています。

働き方改革への取り組み

従業員が生き生きと心身ともに健康で働くためのさまざまな取り組みを行っています。その一環として長時間労働対策という観点から、原則22時以降残業禁止ルールの適用、有給消化を促進するためのノー出勤日の設定、長時間労働対策室の設置などの取り組みを行っています。

また、従業員が安心して子どもを育てることができる職場環境づくりへの取り組みとして、フレックスタイム制度や時短勤務などを利用した勤務形態の柔軟化、出産・子育て支援のための出産祝い支給制度の導入、東京都認証保育所への施設の提供等、さまざまな制度を運用しています。

チャレンジ精神を醸成する仕組みづくり

バンダイナムコグループの主要会社では、会社の営業利益と利益分配金が相関する業績連動の報酬体系を導入しています。また、グループ横断のIP公募制度などのさまざまなアイ

ディア提案制度を設け、会社や部門の垣根を越えて、従業員が提案に参加できる仕組みを構築しています。

人材交流制度

従業員が生き生きと心身ともに健康で働くためのさまざまな経験を積むことで視野や人脈を広げ人材育成をはかることを目的に、新入社員から幹部まで幅広い階層でグループを横断した研修や交流人事を行っています。

- 女性活躍を推進する横断研修
- 若手社員の交流人事（SBUを越えたローテーション人事）
- 海外～国内の交流人事（海外会社と国内会社のローテーション人事）
- 次世代経営幹部育成研修 等



管理職向け研修



女性活躍推進研修

雇用形態別従業員数 (SBU主幹会社3社の合計値)

	2016年3月期	2017年3月期
正社員	2,043	2,113
準社員	149	151
契約社員	67	64
臨時雇用者数	131	76
合計	2,390	2,404

女性管理職者数

81名 → 93名
2016年3月期 2017年3月期

管理職者の女性比率

13% → 15%
2016年3月期 2017年3月期

新卒採用の女性比率

42% → 44%
2016年3月期 2017年3月期

障がい者雇用率（グループ全体）

2.00% → 2.04%
2016年3月期 2017年3月期

注：記載数値は、SBU主幹会社3社の合計値（障がい者雇用率を除く）

FINANCIAL SECTION

財務セクション

CONTENTS

- 50** 6カ年連結財務サマリー
- 51** ファイナンシャル・レビュー
- 54** 連結貸借対照表
- 56** 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 57** 連結株主資本等変動計算書
- 58** 連結キャッシュ・フロー計算書
- 59** 連結財務諸表に対する注記
- 86** 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)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
会計年度：						
売上高	¥454,211	¥487,241	¥507,679	¥565,486	¥575,505	¥620,062
売上総利益	167,503	183,079	190,829	213,112	202,601	223,759
販売費及び一般管理費	132,896	134,436	146,156	156,791	152,960	160,520
営業利益	34,607	48,643	44,673	56,321	49,641	63,239
経常利益 ^{注1}	34,960	49,973	47,457	59,384	50,775	63,291
親会社株主に帰属する当期純利益	19,304	32,383	25,055	37,589	34,584	44,160
包括利益	21,551	41,505	32,633	43,357	27,377	43,105
資本的支出	23,758	23,836	28,979	27,761	26,987	25,016
減価償却費	18,142	20,416	21,726	23,712	21,626	21,854
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,112	36,411	41,291	50,103	58,050	64,137
会計年度末：						
総資産	¥342,172	¥374,203	¥405,093	¥441,764	¥448,336	¥488,033
流動資産	240,920	264,804	284,398	317,516	322,177	357,783
流動負債	107,946	108,391	120,135	123,136	114,334	126,111
純資産	213,126	248,770	267,951	303,513	317,304	348,784
1株当たり情報(単位：円)：						
当期純利益(基本的)	¥85.62	¥147.40	¥114.05	¥171.10	¥157.43	¥201.03
配当金	26.00	45.00	35.00	62.00	52.00	82.00
主要財務指標：						
自己資本当期純利益率(ROE) ^{注2} (%)	9.1	14.1	9.7	13.2	11.2	13.3
総資産経常利益率(ROA) ^{注3} (%)	10.7	14.0	12.2	14.0	11.4	13.5
売上高販管費率(%)	29.3	27.6	28.8	27.7	26.6	25.9
売上高営業利益率(%)	7.6	10.0	8.8	10.0	8.6	10.2
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	4.3	6.6	4.9	6.6	6.0	7.1
自己資本比率(%)	61.8	66.0	66.0	68.6	70.6	71.3
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.09	0.05	0.03	0.01	0.01	0.00

(注)

1. 経常利益は日本の会計基準上の項目です。
2. ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷平均自己資本
3. ROA＝経常利益÷平均資産総額

ファイナンシャル・レビュー

2017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などにより緩やかな回復傾向で推移したものの、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、個人消費は堅調に推移しましたが、一部地域において政治情勢の不透明感などが消費に影響を与えました。

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か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ました。また、アジアや欧米などの海外において展開するIPや事業領域及びエリアの拡大に取り組みました。事業面では、ネットワークコンテンツ及び海外の家庭用ゲームを中心に好調だったネットワークエンターテインメント事業、主力IP作品を中心に好調だった映像音楽プロデュース事業が前期を上回りました。

売上高

連結売上高は、6,200億62百万円（前期比7.7%増）となりました。

売上原価

売上原価は、3,963億3百万円となり、売上原価率は前期比0.9%減の63.9%となりました。その結果、売上総利益は2,237億59百万円となり、売上総利益率は前期比0.9%増の36.1%となりました。

2017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
トイホビー	¥193,229	¥206,425	¥(13,196)	¥10,992	¥16,639	¥(5,647)
ネットワークエンターテインメント	380,275	320,941	59,334	44,298	23,932	20,366
映像音楽プロデュース	56,290	51,968	4,322	13,437	11,665	1,772
その他	26,797	27,456	(659)	702	1,123	(421)

トイホビー事業

国内及びアジアにおいて収益性の高い商品が人気となった前期を下回りましたが、各地域において主力となる定番IP商品が好調に推移しました。国内においては、「機動戦士ガンダム」シリーズや「仮面ライダー」シリーズ、「スーパー戦隊」シリーズ、「プリキュア」シリーズなどの定番IP商品が好調に推移したほか、大人層に向けたターゲット拡大やIPラインナップ拡充に取り組むなどIP軸戦略強化に向けた施策を実施しました。海外においては、アジア地域において「機動戦士ガンダム」シリーズの商品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)」シリーズの商品が人気となったほか、現地発IPの商品化を行うなどIPラインナップの強化に取り組まれました。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、1,605億20百万円（前期比4.9%増）となりましたが、販管費率は前期の26.6%から25.9%に低下しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費393億56百万円、役員報酬及び給料手当415億34百万円、退職給付費用29億8百万円、役員賞与引当金繰入額17億71百万円、研究開発費177億62百万円などとなります。

営業利益

営業利益は、632億39百万円（前期比27.4%増）となり、営業利益率は前期の8.6%から10.2%に上昇しました。

その他の損益

その他の損益は、減損損失が前期の25億53百万円から13億7百万円へと減少したものの、固定資産除売却損益を3億34百万円計上したことや、その他において、13億67百万円の損失を計上したことなどにより、23億78百万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、441億60百万円（前期比27.7%増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益率は7.1%、1株当たり当期純利益は、前期の157円43銭から201円3銭に増加しました。

この結果、トイホビー事業における売上高は1,932億29百万円（前期比6.4%減）、セグメント利益は109億92百万円（前期比33.9%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

家庭用ゲームにおいて、欧米地域における新作タイトル「DARK SOULS (ダークソウル) III」や「DRAGONBALL XENOVERSE (ドラゴンボールゼノバース) 2」の販売が好調に推移しました。スマートフォン向け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においては、ワールドワイド展開している「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」や「ワンピース トレジャークルーズ」などの主力タイトルが人気となったことに加え、「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」などの国内主力タイトルが人気となりました。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などにより国内既存店が順調に推移したほか、新業態店舗の強化などの施策に取り組みました。業務用ゲーム機においては収益改善のための基盤強化に向けたさまざまな施策が効果を発揮しました。このほか、家庭用ゲームや業務用ゲーム機においてはVR（バーチャルリアリティ）などの新技術を取り入れた商品・サービスの開発に積極的に取り組みました。

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3,802億75百万円（前期比18.5%増）、セグメント利益は442億98百万円（前期比85.1%増）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！」シリーズの人気が続きました。また、「ガールズ&パンツァー」シリーズが劇場版を中心に人気となり、映像・音楽パッケージソフト、関連商品の販売が好調に推移しました。このほか、「機動戦士ガンダム」シリーズでは、「機動戦士ガンダム THE ORIGIN（ジ オリジン）」シリーズの映像パッケージソフトなどが好調に推移しました。

この結果、映像音楽プロデュース事業における売上高は562億90百万円（前期比8.3%増）、セグメント利益は134億37百万円（前期比15.2%増）となりました。

その他

その他の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267億97百万円（前期比2.4%減）、セグメント利益は7億2百万円（前期比37.5%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396億97百万円増加し4,880億33百万円となりました。これは主に、現金及び預金が307億59百万円、仕掛品が32億18百万円、投資有価証券が46億84百万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82億17百万円増加し1,392億49百万円となりました。これは主に退職給付信託への拠出等により退職給付に係る負債が41億54百万円減少しましたが、未払法人税等が59億10百万円、流動負債のその他に含まれる未払費用が29億9百万円、流動負債のその他に含まれる未払賞与が24億85百万円増加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314億80百万円増加し3,487億84百万円となりました。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29億36百万円、配当金の支払額114億30百万円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益441億60百万円を計上したことにより利益剰余金が327億53百万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70.6%から71.3%となりました。また、流動比率は283.7%（前期281.8%）、当座比率は222.8%（同216.3%）、インタレスト・カバレッジ・レシオは1,733.4倍（同1,116.3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361億25百万円増加し、2,056億68百万円となりました。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641億37百万円（前期比10.5%増）となりました。これは法人税等の支払額104億62百万円（前期は189億2百万円）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608億61百万円（前期は484億89百万円）、減価償却費が218億54百万円（前期は216億26百万円）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130億17百万円（前期比44.4%減）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148億22百万円（前期は192億7百万円）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131億72百万円（前期比18.3%減）となりました。これは主に配当金の支払額が114億30百万円（前期は136億29百万円）、長期借入金の返済による支出が13億16百万円（前期は22億62百万円）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24円に、業績連動配当38円と特別配当20円を加え、1株当たりの年間配当金は82円といたしました。過去最高売上高と最高益の達成、及び2015年4月にスタートした3ヶ年の中期計画において最終年度の計数目標としていた売上高6,000億円、営業利益600億円を1年前倒しで達成できたことについて株主の皆さまに感謝の意をこめ特別配当を実施したく存じます。なお、2016年12月6日に1株当たり12円の間接配当を実施しておりますので、期末の配当金は

1株当たり70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、株主資本の有効活用により、継続的にROE10%以上を確保すべく努めてまいります。

2018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海外の政治動向など、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推進しています。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、アジアや欧米など海外で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、アジアや欧米において展開IPや事業領域、エリア拡大など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。

これら施策を、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（Strategic Business Unit: 戦略ビジネスユニット）、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います。なお、ターゲット拡大の一環として、2018年3月期よりハイターゲット向け商品展開を行う事業の連携をさらに深めるため、ネットワークエンターテインメントSBU所属の3社をトイホビーSBUの所属となる組織再編を行います。

2016年3月期及び2017年3月期においては、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展開を拡大しました。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・提供や、VRなど新技術を取り入れた商品・サービスの開発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も、売上高5,000億円、営業利益500億円を安定的に達成し続けることができる基盤を強固なものとし、さらに、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、現中期計画の成果を、2018年4月からスタートする次期中期計画における成長戦略につなげてまいります。

以上により、2018年3月期の連結業績は、売上高6,200億円（前期比0.0%減）、営業利益570億円（前期比9.9%減）、経常利益580億円（前期比8.4%減）、親会社株主に帰属する当期純利益400億円（前期比9.4%減）を予想しております。

2018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	¥215,000	¥15,000
ネットワークエンターテインメント	370,000	36,000
映像音楽プロデュース	50,000	12,000
その他	30,000	1,000
消去または全社	(45,000)	(7,000)
連結	¥620,000	¥57,000

将来予測表記に関する特記

当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いますが、リスクや不確実性を含んでいます。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
2016年及び2017年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注3)
	2016	2017	2017
(資産の部)			
流動資産：			
現金及び預金(注4、12及び23)	¥ 174,758	¥ 205,517	\$ 1,831,866
売上債権(注6及び12)	72,530	75,519	673,135
貸倒引当金	(607)	(453)	(4,038)
たな卸資産(注7)	46,242	46,688	416,151
繰延税金資産(注13)	8,523	9,240	82,360
その他(注4及び5)	20,731	21,272	189,607
流動資産合計	322,177	357,783	3,189,081
投資その他の資産：			
投資有価証券(注5及び12)	34,519	39,203	349,434
退職給付に係る資産(注11)	71	72	642
繰延税金資産(注13)	12,545	12,444	110,919
その他(注8及び23)	16,888	18,321	163,303
貸倒引当金	(1,016)	(1,662)	(14,814)
投資その他の資産合計	63,007	68,378	609,484
有形固定資産：			
建物及び構築物(注8)	32,820	30,700	273,643
アミューズメント施設・機器(注8)	57,258	58,975	525,671
土地	11,026	11,155	99,430
その他有形固定資産(注8)	111,368	117,200	1,044,655
合計	212,472	218,030	1,943,399
控除：減価償却累計額	(158,769)	(165,845)	(1,478,251)
有形固定資産合計	53,703	52,185	465,148
無形固定資産：			
無形固定資産合計(注8)	9,449	9,687	86,345
資産合計	¥ 448,336	¥ 488,033	\$ 4,350,058

連結財務諸表に対する注記もあわせてご参照ください。

	百万円		千米ドル(注3)
	2016	2017	2017
(負債、純資産の部)			
流動負債：			
仕入債務(注10及び12)	¥ 62,646	¥ 64,173	\$ 572,003
未払法人税等(注12)	2,747	8,658	77,173
その他(注9及び13)	48,941	53,280	474,908
流動負債合計	114,334	126,111	1,124,084
固定負債：			
退職給付に係る負債(注11)	9,920	5,766	51,395
繰延税金負債(注13)	978	1,223	10,901
その他(注9)	5,800	6,149	54,809
固定負債合計	16,698	13,138	117,105
負債合計	131,032	139,249	1,241,189
純資産：			
株主資本			
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	89,135
資本剰余金	52,247	52,065	464,079
利益剰余金(注17)	265,231	297,984	2,656,065
自己株式：(2016年：2,321,565株、2017年：2,334,580株)(注19)	(2,411)	(2,423)	(21,597)
小計	325,067	357,626	3,187,682
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)			
	6,907	7,885	70,282
繰延ヘッジ損益(注15)	(706)	210	1,872
土地再評価差額金(注15及び18)	(5,671)	(5,694)	(50,753)
為替換算調整勘定(注15)	(5,789)	(8,725)	(77,770)
退職給付に係る調整累計額(注11及び15)	(3,145)	(3,196)	(28,487)
小計	(8,404)	(9,520)	(84,856)
新株予約権(注20)	100	100	891
非支配株主持分	541	578	5,152
純資産合計	317,304	348,784	3,108,869
負債、純資産合計	¥ 448,336	¥488,033	\$4,350,058

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
2016年及び2017年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注3)
	2016	2017	2017
売上高	¥575,505	¥620,062	\$5,526,892
売上原価	372,904	396,303	3,532,427
売上総利益	202,601	223,759	1,994,465
販売費及び一般管理費(注14)	152,960	160,520	1,430,787
営業利益	49,641	63,239	563,678
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	568	594	5,295
支払利息	(50)	(36)	(321)
投資有価証券売却損益	1	72	642
投資有価証券評価損	(1)	(0)	(0)
固定資産除売却損益	805	(334)	(2,975)
減損損失(注8)	(2,553)	(1,307)	(11,650)
その他	78	(1,367)	(12,187)
	(1,152)	(2,378)	(21,196)
税金等調整前当期純利益	48,489	60,861	542,482
法人税等(注13)	13,933	16,663	148,525
当期純利益	34,556	44,198	393,957
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)	(28)	38	339
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 34,584	¥ 44,160	\$ 393,618

	円		米ドル(注3)
	2016	2017	2017
1株当たり情報(注16)			
3月31日現在の純資産額	¥1,441.49	¥1,584.71	\$14.13
当期純利益			
潜在株式調整前	157.43	201.03	1.79
潜在株式調整後	157.39	200.97	1.79
当期に係る配当金(注17)	52.00	82.00	0.73

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)
	2016	2017	2017
当期純利益	¥34,556	¥44,198	\$393,957
その他の包括利益(注15)			
その他有価証券評価差額金(注5)	171	891	7,942
繰延ヘッジ損益	(1,982)	907	8,084
土地再評価差額金(注18)	24	—	—
為替換算調整勘定	(4,222)	(2,936)	(26,170)
退職給付に係る調整額(注11)	(1,100)	(51)	(455)
持分法適用会社に対する持分相当額	(70)	96	856
その他の包括利益合計	(7,179)	(1,093)	(9,743)
包括利益	¥27,377	¥43,105	\$384,214
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥27,405	¥43,067	\$383,875
非支配株主に係る包括利益	(28)	38	339

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
2016年及び2017年3月期

2016年3月期

	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)			
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)	
土地再評価差額取崩額															
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)	56	(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	

2017年3月期

	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	¥265,231	¥(2,411)	¥325,067	¥6,907	¥(706)	¥(5,671)	¥(5,789)	¥(3,145)	¥(8,404)			
剰余金の配当			(11,430)		(11,430)									(11,430)	
親会社株主に帰属する 当期純利益			44,160		44,160									44,160	
自己株式の取得				(4)	(4)									(4)	
自己株式の処分		1		0	1									1	
非支配株主との 取引に係る親会社の 持分変動		(183)			(183)									(183)	
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				(8)	(8)									(8)	
土地再評価差額取崩額			23		23			(23)			(23)				
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						978	916	—	(2,936)	(51)	(1,093)	—	37	(1,056)	
当期末残高	¥10,000	¥52,065	¥297,984	¥(2,423)	¥357,626	¥7,885	¥210	¥(5,694)	¥(8,725)	¥(3,196)	¥(9,520)	¥100	¥578	¥348,784	

2017年3月期

	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	\$89,135	\$465,701	\$2,364,123	\$(21,490)	\$2,897,469	\$61,565	\$(6,293)	\$(150,548)	\$(51,600)	\$(28,033)	\$(74,909)			
剰余金の配当			(101,881)		(101,881)									(101,881)	
親会社株主に帰属する 当期純利益			393,618		393,618									393,618	
自己株式の取得				(39)	(39)									(39)	
自己株式の処分		6		3	9									9	
非支配株主との 取引に係る親会社の 持分変動		(1,628)			(1,628)									(1,628)	
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				(71)	(71)									(71)	
土地再評価差額取崩額			205		205			(205)			(205)				
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						8,717	8,165	—	(26,170)	(454)	(9,742)	—	330	(9,412)	
当期末残高	\$89,135	\$464,079	\$2,656,065	\$(21,597)	\$3,187,682	\$70,282	\$1,872	\$(150,753)	\$(77,770)	\$(28,487)	\$(84,856)	\$891	\$5,152	\$3,108,869	

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
2016年及び2017年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2016	2017	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 48,489	¥ 60,861	\$ 542,482
減価償却費	21,626	21,854	194,795
減損損失	2,553	1,307	11,650
固定資産除売却損益	(805)	334	2,975
アミューズメント施設・機器除却損	468	576	5,134
投資有価証券売却損益	(1)	(72)	(642)
投資有価証券評価損	1	0	0
売上債権の減少(増加)額	14,526	(3,000)	(26,740)
たな卸資産の減少(増加)額	(4,578)	(1,048)	(9,341)
アミューズメント施設・機器設置額	(3,533)	(3,472)	(30,947)
仕入債務の増加(減少)額	6,737	1,517	13,522
その他	(9,042)	(4,797)	(42,757)
小計	76,441	74,060	660,131
利息及び配当金の受取額	563	576	5,134
利息の支払額	(52)	(37)	(330)
法人税等の支払額	(18,902)	(10,462)	(93,253)
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,050	64,137	571,682
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の増減額(純額)	(4,284)	4,283	38,176
有形固定資産の取得による支出	(13,608)	(9,452)	(84,250)
有形固定資産の売却による収入	2,224	1,191	10,616
無形固定資産の取得による支出	(5,599)	(5,370)	(47,865)
投資有価証券の取得による支出	(105)	(2,946)	(26,259)
投資有価証券の売却による収入	34	178	1,587
関係会社株式の取得による支出	(234)	(1,473)	(13,130)
関係会社株式の売却による収入	—	35	312
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出(注4)	—	(341)	(3,039)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入(注4)	—	955	8,512
貸付けによる支出	(539)	(1,591)	(14,181)
貸付金の回収による収入	273	760	6,774
差入保証金の差入による支出	(2,080)	(782)	(6,970)
差入保証金の回収による収入	701	1,587	14,146
その他	(209)	(51)	(455)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,426)	(13,017)	(116,026)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	(357)	(341)	(3,039)
長期借入れによる収入	200	200	1,783
長期借入金の返済による支出	(2,262)	(1,316)	(11,730)
リース債務の返済による支出	(65)	(63)	(562)
自己株式の取得による支出及び処分による収入(純額)	(4)	(4)	(36)
配当金の支払額	(13,629)	(11,430)	(101,881)
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)	(218)	(1,943)
非支配株主への配当金の支払額	(0)	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(16,123)	(13,172)	(117,408)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,723)	(1,823)	(16,249)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	15,778	36,125	321,999
現金及び現金同等物の期首残高	153,765	169,543	1,511,213
現金及び現金同等物の期末残高(注4)	¥169,543	¥205,668	\$1,833,212

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。

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か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

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、2016年3月期の連結財務諸表は、2017年3月期における表示に準じて組替えております。

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になります。

(m) 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。なお、一部の確定給付型企業年金制度には、退職給付信託を設定しております。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、主として給付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。

(n) 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。

(o) 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。

(p) 表示方法の変更

連結貸借対照表

前期において、「流動負債」の「その他」に含めて表示しておりました「未払法人税等」は、当期において、重要性が増したため、区分掲記しております。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」の「その他」に含めて表示していた51,688百万円は、「未払法人税等」2,747百万円及び「その他」48,941百万円として組み替えております。

(q) 追加情報

繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針の適用

「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)を当期から適用しております。

欧州地域における組織再編

当社は、2016年12月16日開催の取締役会決議に基づき、2017年2月28日に当社の子会社であるBANDAI S.A.S. (以下「現BSAS」という)の子会社としてBANDAI Toy S.A.S. (以下「BToy」という)を設立いたしました。

なお、2017年9月にBANDAI NAMCO Holdings France S.A.S. (以下「BNHFR」という) (現BSASから社名変更予定)からBANDAI S.A.S. (以下「新BSAS」という) (BToyから社名変更予定)にトイホビー事業を移管し、BNHFRは純粋持株会社へ移行する予定であります。

1. 目的

現在、欧州地域においては、英国の地域統括会社のもと、フランスに拠点を置く、当社の子会社である現BSAS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欧州大陸地域を統括しており、この事業会社機能と持株会社機能を明確に分離し、欧州大陸地域におけるガバナンス機能を強化し、さらなるグループ内連携の促進と事業拡大を図るための組織再編を実施いたします。

2. 共通支配下の取引等

(1) 取引の概要

- ① 対象となった事業の名称及びその事業内容
BNHFRのフランスにおけるトイホビー事業
- ② 企業結合日
2017年9月(予定)
- ③ 企業結合の法的形式
日本の吸収分割に相当する手法(BNHFRのトイホビー事業に係る資産及び負債を簿価にて移管し、新BSASは対価としてBNHFRに株式を交付)

(2) 実施する会計処理の概要

「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いたします。

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、2017年3月期の連結財務諸表は2017年3月31日の東京外国為替市場におけるおよその実勢為替レート（1米ドル112.19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

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
現金及び預金	¥174,758	¥205,517	\$1,831,866
流動資産の「その他」に含まれる有価証券	704	1,641	14,627
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(5,919)	(1,490)	(13,281)
現金及び現金同等物	¥169,543	¥205,668	\$1,833,212

株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳は次のとおりです。

2016年3月期

該当事項はありません

2017年3月期

株式の取得により新たに（株）ウィズを連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びに同社株式の取得価額と取得による支出（純額）との関係は次のとおりであります。

流動資産	745百万円	(6,641千米ドル)
固定資産	15百万円	(134千米ドル)
のれん	567百万円	(5,054千米ドル)
流動負債	△450百万円	(△4,011千米ドル)
固定負債	△38百万円	(△339千米ドル)
非支配株主持分	△35百万円	(△313千米ドル)
同社株式の取得価額	804百万円	(7,166千米ドル)
同社の現金及び現金同等物	△463百万円	(△4,127千米ドル)
差引：同社取得による支出	341百万円	(3,039千米ドル)

株式の取得により新たに（株）アニメコンソーシアムジャパンを連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びに同社株式の取得価額と取得による収入（純額）との関係は次のとおりであります。

流動資産	3,223百万円	(28,728千米ドル)
固定資産	97百万円	(865千米ドル)
流動負債	△1,023百万円	(△9,119千米ドル)
固定負債	△7百万円	(△62千米ドル)
支配獲得時までの持分法による投資評価額	△856百万円	(△7,630千米ドル)
同社株式の取得価額	1,434百万円	(12,782千米ドル)
同社の現金及び現金同等物	△2,389百万円	(△21,294千米ドル)
差引：同社取得による収入	△955百万円	(△8,512千米ドル)

5 有価証券及び投資有価証券

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
時価を把握できるその他有価証券	¥17,423	¥22,219	\$198,048
時価を把握できないその他有価証券	2,511	2,737	24,396
非連結子会社及び関連会社株式	14,687	15,381	137,098
転換社債型新株予約権付社債	—	50	446
投資事業組合への出資金	602	457	4,073
合計	¥35,223	¥40,844	\$364,061

2016年及び2017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			
	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	¥7,653	¥9,066	¥(0)	¥16,719
その他	704	—	—	704
合計	¥8,357	¥9,066	¥(0)	¥17,423

	百万円			
	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	¥10,241	¥10,341	¥(4)	¥20,578
その他	1,641	—	—	1,641
合計	¥11,882	¥10,341	¥(4)	¥22,219

	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	\$ 91,283	\$92,174	\$(36)	\$183,421
その他	14,627	—	—	14,627
合計	\$105,910	\$92,174	\$(36)	\$198,048

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
	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
時価を把握できないその他有価証券：			
非上場株式	¥2,511	¥2,737	\$24,396
合計	¥2,511	¥2,737	\$24,396

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
株式	¥ 7	¥146	\$1,301
その他	28	32	285
売却額	¥35	¥178	\$1,586
売却益の合計額	1	72	643
売却損の合計額	—	0	1

6 売上債権

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
受取手形	¥ 6,143	¥ 4,515	\$ 40,244
売掛金	66,383	71,004	632,891
リース債権及びリース投資資産	4	—	—
合計	¥72,530	¥75,519	\$673,135

7 たな卸資産

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
商品及び製品	¥16,744	¥14,467	\$128,951
仕掛品	25,605	28,823	256,912
原材料及び貯蔵品	3,893	3,398	30,288
合計	¥46,242	¥46,688	\$416,151

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ミュージ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。

戦略ビジネスユニット	場所	用途	種類	百万円			千米ドル		
				2016	2017		2017		2017
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	¥ —	\$ —			
	SEOUL, KOREA(注1)	事業用資産	無形固定資産	1,524	—	—			
	東京都千代田区(注3)	処分予定資産	建物及び構築物	2	—	—			
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)	ミュージメント運営施設	ミュージメント施設・機器	227	—	—			
			有形固定資産(その他)	5	—	—			
			無形固定資産	5	—	—			
	東京都港区(注2)	事業用資産	投資その他の資産(その他)	3	—	—			
			有形固定資産(その他)	277	—	—			
	東京都新宿区他(注3)	ミュージメント運営施設	ミュージメント施設・機器	4	—	—			
			投資その他の資産(その他)	25	—	—			
	東京都品川区他(注4)	処分予定資産	建物及び構築物	2	—	—			
有形固定資産(その他)			26	—	—				
				85	—	—			
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	—	—			
			有形固定資産(その他)	5	—	—			
	大阪府茨木市(注3)	処分予定資産	建物及び構築物	2	—	—			
			有形固定資産(その他)	1	—	—			
東京都品川区(注4)	処分予定資産	建物及び構築物	14	—	—				
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	—	—			
			有形固定資産(その他)	9	—	—			
	東京都品川区他(注4)	管理設備	無形固定資産	3	—	—			
トイホビー	ZHONGSHAN, CHINA他(注1)	事業用資産	有形固定資産(その他)	—	550	4,900			
			建物及び構築物	—	16	143			
	東京都渋谷区他(注3)	処分予定資産	有形固定資産(その他)	—	5	45			
			無形固定資産	—	4	36			
ネットワークエンターテインメント	沖縄県沖縄市他(注1)	事業用資産	有形固定資産(その他)	—	65	579			
			ミュージメント運営施設	—	49	437			
	東京都港区(注2)	事業用資産	有形固定資産(その他)	—	62	553			
			ミュージメント運営施設	—	42	374			
	愛知県名古屋他(注3)	ミュージメント運営施設	投資その他の資産(その他)	—	1	9			
			有形固定資産(その他)	—	1	9			
	ILLINOIS, USA(注4)	処分予定資産	有形固定資産(その他)	—	422	3,761			
ILLINOIS, USA(注5)	ミュージメント運営施設	ミュージメント施設・機器	—	19	169				
その他	静岡県静岡市他(注1)	事業用資産	建物及び構築物	—	15	134			
			有形固定資産(その他)	—	51	455			
			無形固定資産	—	0	1			
全社(共通)	沖縄県浦添市(注4)	処分予定資産	有形固定資産(その他)	—	5	45			
合計				¥2,553	¥1,307	\$11,650			

(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。
5. 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、回収可能価額は正味売却価額により算定しており、合理的な売却見積価額に基づいて評価しております。

9 借入金及びリース債務

2016年及び2017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。

	2016		2017		千米ドル 連結貸借対照表 計上額
	百万円 連結貸借対照表 計上額	平均利率 (%)	百万円 連結貸借対照表 計上額	平均利率 (%)	
短期借入金	¥ 402	0.38	¥400	0.28	\$3,565
1年以内に返済予定の長期借入金	1,296	0.62	155	0.40	1,382
1年以内に返済予定のリース債務	38	11.32	49	14.38	437
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	154	0.49	179	0.37	1,596
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く）	40	6.12	76	6.04	677
合計	¥1,930	—	¥859	—	\$7,657

2017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
2018年3月期	¥204	\$1,819
2019年3月期	174	1,551
2020年3月期	76	677
2021年3月期	4	36
2022年3月期	1	9
合計	¥459	\$4,092

10 仕入債務

2016年及び2017年3月31日現在の仕入債務の明細は次のとおりです。

	百万円		千米ドル 2017
	2016	2017	
支払手形	¥14,416	¥12,287	\$109,520
買掛金	48,230	51,886	462,483
合計	¥62,646	¥64,173	\$572,003

11 退職給付関係

1. 確定給付制度

(a) 2016年及び2017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。)

	百万円		千米ドル 2017
	2016	2017	
退職給付債務の期首残高	¥17,934	¥20,227	\$180,292
勤務費用	1,162	1,299	11,579
利息費用	169	85	758
数理計算上の差異の発生額	1,490	371	3,307
退職給付の支払額	(528)	(630)	(5,616)
過去勤務費用の発生額	—	(38)	(339)
簡便法から原則法への変更に伴う増加額	—	1,085	9,671
退職給付債務の期末残高	¥20,227	¥22,399	\$199,652

(b) 2016年及び2017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
	2016	2017	2017
年金資産の期首残高	¥11,024	¥11,486	\$102,380
期待運用収益	238	247	2,202
数理計算上の差異の発生額	(399)	(272)	(2,424)
事業主からの拠出額	1,119	1,126	10,037
退職給付の支払額	(496)	(598)	(5,332)
退職給付信託設定額	—	5,350	47,687
簡便法から原則法への変更に伴う増加額	—	558	4,974
年金資産の期末残高	¥11,486	¥17,897	\$159,524

(c) 2016年及び2017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
	2016	2017	2017
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(純額)	¥ 946	¥1,108	\$ 9,877
退職給付費用	454	401	3,574
退職給付の支払額	(75)	(52)	(463)
制度への拠出額	(199)	(210)	(1,872)
簡便法から原則法への変更に伴う減少額	—	(84)	(749)
その他	(18)	29	258
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(純額)	¥1,108	¥1,192	\$10,625

(d) 2016年及び2017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
	2016	2017	2017
積立型制度の退職給付債務	¥ 21,882	¥ 23,657	\$ 210,866
年金資産	(13,276)	(19,310)	(172,119)
	8,606	4,347	38,747
非積立型の退職給付債務	1,243	1,347	12,006
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	9,849	5,694	50,753
退職給付に係る負債	9,920	5,766	51,395
退職給付に係る資産	(71)	(72)	(642)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 9,849	¥ 5,694	\$ 50,753

(e) 2016年及び2017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
	2016	2017	2017
勤務費用	¥1,162	¥1,299	\$11,579
利息費用	169	85	758
期待運用収益	(238)	(247)	(2,202)
数理計算上の差異の費用処理額	414	568	5,063
過去勤務費用の費用処理額	(29)	(33)	(294)
簡便法で計算した退職給付費用	454	401	3,574
簡便法から原則法への変更に伴う費用処理額	—	443	3,948
確定給付制度に係る退職給付費用	1,932	2,516	22,426
その他(注)	686	517	4,608
退職給付に関連する損益	¥2,618	¥3,033	\$27,034

(注) 2016年3月期において、割増退職金を販売費及び一般管理費に398百万円、その他損益に288百万円、2017年3月期において、割増退職金を販売費及び一般管理費に492百万円(4,385千米ドル)、その他損益に25百万円(223千米ドル)計上しております。

(f) 2016年及び2017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
	2016	2017	2017
過去勤務費用	¥ (29)	¥ 5	\$ 45
数理計算上の差異	(1,474)	(76)	(678)
合計	¥(1,503)	¥(71)	\$(633)

(g) 2016年及び2017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
	2016	2017	2017
未認識過去勤務費用	¥ (115)	¥ (110)	\$ (980)
未認識数理計算上の差異	(4,375)	(4,450)	(39,665)
合計	¥(4,490)	¥(4,560)	\$(40,645)

(h) 2016年及び2017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。

	2016	2017
債券	29%	24%
株式	22	18
生命保険一般勘定	33	22
現金及び現金同等物	4	25
その他	12	11
合計	100%	100%

(注) 年金資産合計には、企業年金制度に対して設定した退職給付信託が、当期30%含まれております。

(i) 2016年及び2017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。

	2016	2017
割引率	0.10%~0.80%	0.10%~0.80%
長期期待運用収益率	2.14%~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%	1.91%~5.74%

2. 確定拠出制度

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
確定拠出制度への要拠出額	¥525	¥526	\$4,688

3. 複数事業主制度

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
厚生年金基金制度への要拠出額	¥3	¥1	\$6

(注) 当基金は、2016年9月28日付で厚生労働大臣の認可を受け解散し、現在、清算手続中であり、当基金の解散による追加負担額の発生は見込まれておりません。

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、2016年及び2017年3月31日現在における売上債権のうち13.6%及び24.6%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

2016年及び2017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						千米ドル		
	2016			2017			2017		
	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	¥174,758	¥174,758	¥ —	¥205,517	¥205,517	¥ —	\$1,831,866	\$1,831,866	\$ —
(2) 売上債権	72,530	72,530	—	75,519	75,519	—	673,135	673,135	—
(3) 有価証券及び投資有価証券	28,162	32,481	4,319	34,870	41,148	6,278	310,811	366,770	55,959
資産計	¥275,450	¥279,769	¥4,319	¥315,906	¥322,184	¥6,278	\$2,815,812	\$2,871,771	\$55,959
(1) 仕入債務	62,646	62,646	—	64,173	64,173	—	572,003	572,003	—
(2) 未払法人税等	2,747	2,747	—	8,658	8,658	—	77,173	77,173	—
負債計	¥ 65,393	¥ 65,393	¥ —	¥ 72,831	¥ 72,831	¥ —	\$ 649,176	\$ 649,176	\$ —
デリバティブ取引*	¥ (1,588)	¥ (1,588)	¥ —	¥ 447	¥ 447	¥ —	\$ 3,984	\$ 3,984	\$ —

* 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

(1) 仕入債務、(2) 未払法人税等

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		千米ドル	
	2016	2017	2016	2017
	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	¥2,511	¥2,737	\$24,396	\$24,396
関係会社株式(非上場株式)	3,949	2,731	24,343	24,343
転換社債型新株予約権付社債	—	50	446	446
投資事業組合への出資金	602	457	4,073	4,073

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								千米ドル			
	2016				2017				2017			
	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	¥172,893	¥—	¥—	¥—	¥203,509	¥—	¥—	¥—	\$1,813,967	\$—	\$—	\$—
売上債権	71,219	1,311	—	—	74,812	707	—	—	666,833	6,302	—	—
合計	¥244,112	¥1,311	¥—	¥—	¥278,321	¥707	¥—	¥—	\$2,480,800	\$6,302	\$—	\$—

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、2016年3月期における法定実効税率は33.1%、2017年3月期における法定実効税率は、30.9%となっております。

2016年及び2017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	
	2016	2017	2016	2017
法人税、住民税及び事業税	¥13,747	¥17,344	\$154,595	\$154,595
法人税等調整額	186	(681)	(6,070)	(6,070)
合計	¥13,933	¥16,663	\$148,525	\$148,525

2016年及び2017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。

	2016	2017
法定実効税率	33.1%	30.9%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.6	0.9
住民税均等割額	0.5	0.4
役員賞与	0.9	0.7
評価性引当額の増減	(2.0)	2.3
在外子会社税率差異	(0.9)	(0.1)
試験研究費税額控除	(5.3)	(8.0)
のれん償却額	0.1	0.4
税制改正による税率変更差異	1.7	0.0
その他	0.0	(0.1)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	28.7%	27.4%

2016年及び2017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		千米ドル
	2016	2017	2017
繰延税金資産：			
繰越欠損金	¥ 16,563	¥ 17,838	\$ 159,000
固定資産償却超過額	9,630	9,747	86,879
未払賞与	2,746	3,554	31,678
たな卸資産評価損	2,821	2,245	20,011
退職給付に係る負債	2,990	3,348	29,842
前渡金評価損	1,348	1,335	11,899
減損損失	879	944	8,414
未払事業税等	584	966	8,610
研究開発費	354	361	3,218
貸倒引当金繰入超過額	260	199	1,774
土地再評価差額金	2,043	2,043	18,210
その他	7,508	7,628	67,992
繰延税金資産小計	47,726	50,208	447,527
評価性引当額	(24,098)	(25,490)	(227,204)
繰延税金資産合計	23,628	24,718	220,323
繰延税金負債：			
固定資産圧縮積立金	(69)	(66)	(588)
在外子会社の留保利益金	(387)	(429)	(3,824)
その他有価証券評価差額金	(2,257)	(2,788)	(24,852)
土地再評価差額金	(444)	(434)	(3,868)
その他	(393)	(549)	(4,893)
繰延税金負債合計	(3,550)	(4,266)	(38,025)
繰延税金資産の純額	¥ 20,078	¥ 20,452	\$ 182,298

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		千米ドル
	2016	2017	2017
流動資産—繰延税金資産	¥ 8,523	¥ 9,240	\$ 82,360
投資その他の資産—繰延税金資産	12,545	12,444	110,919
流動負債—その他（繰延税金負債）	(12)	(9)	(80)
固定負債—繰延税金負債	(978)	(1,223)	(10,901)
合計	¥20,078	¥20,452	\$182,298

「社会保障の安定財源の確保等を図る税制の抜本的な改革を行うための消費税法の一部を改正する等の法律等の一部を改正する法律」（2016年法律第85号）及び「社会保障の安定財源の確保等を図る税制の抜本的な改革を行うための地方税法及び地方交付税法の一部を改正する法律等の一部を改正する法律」（2016年法律第86号）が2016年11月18日に国会で成立し、消費税率の10%への引上げ時期が2017年4月1日から2019年10月1日に延期されました。

これに伴い、地方法人特別税の廃止及びそれに伴う法人事業税の復元、地方法人税の税率改正、法人住民税法人税割の税率改正の実施時期も2017年4月1日以後に開始する連結会計年度から2019年10月1日以後に開始する連結会計年度に延期されました。

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に変更はありません。なお、国税と地方税の間で税率の組替えが発生しますが、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。

14 販売費及び一般管理費

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
広告宣伝費	¥ 37,734	¥ 39,356	\$ 350,798
役員報酬及び給料手当	39,620	41,534	370,211
退職給付費用	2,268	2,908	25,920
役員賞与引当金繰入額	1,403	1,771	15,786
研究開発費	18,195	17,762	158,321
貸倒引当金繰入額	17	(45)	(401)
その他	53,723	57,234	510,152
合計	¥152,960	¥160,520	\$1,430,787

15 その他の包括利益

2016年及び2017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				
	2016					2017				
	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	¥ 229	¥ (0)	¥ 229	¥ (58)	¥ 171	\$ 10,643	\$ (0)	\$ 10,643	\$ (2,701)	\$ 7,942
繰延ヘッジ損益	(2,249)	(376)	(2,625)	643	(1,982)	766	9,725	10,491	(2,407)	8,084
土地再評価差額金	—	—	—	24	24	—	—	—	—	—
為替換算調整勘定	(4,248)	26	(4,222)	—	(4,222)	(26,170)	—	(26,170)	—	(26,170)
退職給付に係る調整額	(1,888)	385	(1,503)	403	(1,100)	(5,402)	4,769	(633)	178	(455)
持分法適用会社に対する持分相当額	(35)	(35)	(70)	—	(70)	865	(9)	856	—	856
合計	¥(8,191)	¥ 0	¥(8,191)	¥1,012	¥(7,179)	\$(19,298)	\$14,485	\$ (4,813)	\$(4,930)	\$ (9,743)

16 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
親会社株主に帰属する当期純利益	¥34,584	¥44,160	\$393,618
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益	34,584	44,160	393,618
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	34,584	44,160	393,618

	千株	
	2016	2017
期中平均株式数	219,679	219,672
潜在株式による希薄化効果：		
ストック・オプション	57	63
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	219,736	219,735

	円		米ドル
	2016	2017	2017
1株当たり当期純利益			
潜在株式調整前	¥157.43	¥201.03	\$1.79
潜在株式調整後	157.39	200.97	1.79

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。

2016年及び2017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(14,663千米ドル)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りません。2017年3月期の当社の剰余金処分は、現金配当15,386百万円(137,142千米ドル)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。2017年3月期の中間配当は、2,638百万円(23,514千米ドル)です。

(配当制限)

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、2017年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、903百万円(8,049千米ドル)となっております。

19 発行済株式及び自己株式

2016年及び2017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	
	2016	2017
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	
	2016	2017
期首株式数	2,316,797	2,321,565
その他	4,768	13,015
期末株式数	2,321,565	2,334,580

20 ストック・オプションプラン

当社は、取締役及び子会社取締役を対象とする業績条件付報酬として株式報酬型ストック・オプション制度(以下、「旧制度」という)を採用しておりましたが、2017年6月19日開催の定時株主総会にて、新たな業績条件付株式報酬制度へ移行させることをご承認いただいたことから、今後は旧制度に基づくストック・オプションの付与は行わないことといたしました。2017年3月31日現在の旧制度に基づくストック・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1)	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(注2)	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) 1. 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。
2. 2017年6月19日開催の定時株主総会において、行使期間を2013年6月5日～2018年6月19日に変更しております。

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(注2)	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)	2,049.78

(注) 1. スtock・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。
2. 2017年6月19日開催の定時株主総会において、行使期間を2015年6月5日～2018年6月19日に変更しております。

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

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
1年以内	¥1,696	¥1,764	\$15,723
1年超	6,932	6,309	56,235
合計	¥8,628	¥8,073	\$71,958

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。

2016年及び2017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		
	2016			2017			2017		
	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	¥ 8,113	¥(611)	¥(611)	¥ 2,524	¥106	¥106	\$ 22,498	\$ 945	\$ 945
米ドル	1,180	55	55	8,151	21	21	72,654	187	187
ユーロ	395	14	14	212	3	3	1,890	27	27
買建									
米ドル	1,037	(7)	(7)	1,980	56	56	17,649	499	499
香港ドル	86	2	2	90	(4)	(4)	802	(36)	(36)
人民元	79	(1)	(1)	—	—	—	—	—	—
通貨オプション取引									
売建・買建									
米ドル	2,072	(112)	(112)	1,022	11	11	9,110	98	98
香港ドル	115	(7)	(7)	76	(0)	(0)	677	(3)	(3)
合計	¥13,077	¥(667)	¥(667)	¥14,055	¥193	¥193	\$125,280	\$1,717	\$1,717

(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られません。

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	
			2016		2017		2017	
			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	売掛金		¥ —	¥ —	¥ 2,412	¥ 68	\$ 21,499	\$ 606
米ドル	売掛金		508	3	283	3	2,523	27
買建								
米ドル	買掛金		16,398	(833)	10,383	185	92,548	1,649
原則的処理方法								
日本円	買掛金		24	(0)	93	(0)	829	(2)
香港ドル	買掛金		316	(13)	88	(1)	784	(9)
通貨オプション取引								
売建 プット								
米ドル	買掛金		1,398	(81)	—	—	—	—
買建 コール								
米ドル	買掛金		1,398	3	—	—	—	—
為替予約取引								
為替予約等の振当処理								
買建								
米ドル	買掛金		453	(注3)	645	(注3)	5,749	(注3)
合計			¥20,495	¥(921)	¥13,904	¥255	\$123,932	\$2,271

(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

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
現金及び預金	¥96	¥79	\$704

当期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433百万円（投資その他の資産の「その他」）、当期において738百万円（6,578千米ドル）（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

2016年及び2017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
	2016	2017	2017
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	¥210	¥237	\$2,112

	百万円		千米ドル
	2016	2017	2017
連結会社以外の会社の賃貸借契約に伴う債務保証	¥60	¥42	\$374

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、家庭用ゲーム、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、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								
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

百万円

2017								
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	¥185,702	¥372,000	¥52,896	¥610,598	¥ 9,464	¥620,062	¥ —	¥620,062
セグメント間の内部売上高 又は振替高	7,527	8,275	3,394	19,196	17,333	36,529	(36,529)	—
計	¥193,229	¥380,275	¥56,290	¥629,794	¥26,797	¥656,591	¥(36,529)	¥620,062
セグメント利益	10,992	44,298	13,437	68,727	702	69,429	(6,190)	63,239
セグメント資産	104,294	181,428	44,032	329,754	31,319	361,073	126,960	488,033
その他の項目								
減価償却費	¥ 12,576	¥ 7,305	¥ 615	¥ 20,496	¥ 438	¥ 20,934	¥ 920	¥ 21,854
のれん償却額	649	26	66	741	—	741	—	741
減損損失	574	661	—	1,235	67	1,302	5	1,307
持分法適用会社への投資額	890	—	—	890	12,499	13,389	—	13,389
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	14,202	7,993	836	23,031	545	23,576	1,440	25,016

千米ドル

2017								
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	\$1,655,245	\$3,315,804	\$471,486	\$5,442,535	\$ 84,357	\$5,526,892	\$ —	\$5,526,892
セグメント間の内部売上高 又は振替高	67,092	73,759	30,252	171,103	154,496	325,599	(325,599)	—
計	\$1,722,337	\$3,389,563	\$501,738	\$5,613,638	\$238,853	\$5,852,491	\$ (325,599)	\$5,526,892
セグメント利益	97,977	394,848	119,770	612,595	6,257	618,852	(55,174)	563,678
セグメント資産	929,619	1,617,150	392,477	2,939,246	279,160	3,218,406	1,131,652	4,350,058
その他の項目								
減価償却費	\$ 112,095	\$ 65,113	\$ 5,482	\$ 182,690	\$ 3,904	\$ 186,594	\$ 8,201	\$ 194,795
のれん償却額	5,785	232	588	6,605	—	6,605	—	6,605
減損損失	5,116	5,892	—	11,008	597	11,605	45	11,650
持分法適用会社への投資額	7,933	—	—	7,933	111,409	119,342	—	119,342
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	126,589	71,245	7,452	205,286	4,858	210,144	12,835	222,979

(注)

- 「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。
- 「調整額」の内容は以下のとおりであります。

- 2016年3月期のセグメント利益の調整額△3,718百万円には、セグメント間取引消去292百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△4,010百万円が含まれております。2017年3月期のセグメント利益の調整額△6,190百万円(△55,174千米ドル)には、セグメント間取引消去△182百万円(△1,622千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,008百万円(△53,552千米ドル)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。
- 2016年3月期のセグメント資産の調整額116,902百万円には、セグメント間取引消去△17,654百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産134,556百万円が含まれております。2017年3月期のセグメント資産の調整額126,960百万円(1,131,652千米ドル)には、セグメント間取引消去△20,439百万円(△182,182千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社資産147,399百万円(1,313,834千米ドル)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。
- 2016年3月期の減価償却費の調整額847百万円には、セグメント間取引消去△320百万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1,167百万円が含まれております。2017年3月期の減価償却費の調整額920百万円(8,201千米ドル)には、セグメント間取引消去△736百万円(△6,560千米ドル)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1,656百万円(14,761千米ドル)が含まれております。
- 2016年及び2017年3月期の減損損失の調整額13百万円及び5百万円(45千米ドル)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。
- 2016年及び2017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3,081百万円及び1,440百万円(12,835千米ドル)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。

- 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。

2016年及び2017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
					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

					百万円
					2017
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥454,631	¥65,059	¥45,115	¥55,257	¥620,062
有形固定資産	40,856	2,358	3,935	5,036	52,185

					千米ドル
					2017
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	\$4,052,331	\$579,900	\$402,130	\$492,531	\$5,526,892
有形固定資産	364,168	21,018	35,074	44,888	465,148

3. 主要な顧客ごとの情報

2016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	¥62,096	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

2017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
	Apple Inc.	¥68,579	\$611,276	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
	Google Inc.	¥62,539	\$557,438	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

(注) Apple Inc.、Google Inc.は共にプラットフォーム提供会社であり、同社に対する販売実績は、当社グループが提供するゲームサービスの利用者(一般ユーザー)に対する利用料等であります。

4. 報告セグメントごとの2016年及び2017年3月期ののれん償却額と2016年及び2017年3月31日現在におけるのれん未償却残高

						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

						百万円
						2017
	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	¥649	¥26	¥66	¥—	¥—	¥741
のれん-未償却残高	165	87	86	—	—	338

						千米ドル
						2017
	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	\$5,785	\$232	\$588	\$—	\$—	\$6,605
のれん-未償却残高	1,471	775	767	—	—	3,013

25 関連当事者情報

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	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	売掛金	9,878百万円

(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。

2017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 (24,521千米ドル)	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27.2% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売(注2)	55,622百万円 (495,784千米ドル)	売掛金	10,378百万円 (92,504千米ドル)

(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

取得による企業結合

(株式会社ウイズ)

1. 企業結合の概要

(1) 被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称	株式会社ウイズ
事業の内容	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株式会社ウイズ(以下「ウイズ」という)の完全子会社化に向け、東京証券取引所JASDAQ(スタンダード)へ上場しているウイズの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、ウイズを当社グループに迎えることで、ウイズ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ウイズの連携を

深めることで、ウイズ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、ウイズを、「たまごっち」、「プリモブエル」、「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、ウイズにとっても、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、ウイズの株式を全て取得し、ウイズ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、ウイズ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ウイズ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。

なお、ウイズは2016年9月30日に株式併合を実施し、当社は2016年11月15日にウイズの株式を追加取得したことにより、同社は当社の完全子会社となりました。

- (3) 企業結合日
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 | 0.0% |
| ②企業結合日に追加取得した議決権比率 | 87.4% |
| ③取得後の議決権の比率 | 87.4% |
- (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、株式を取得したためであります。
2. 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間
2016年6月1日から2017年3月31日まで
3. 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 (7,166千米ドル) |
| 取得原価 | | 804百万円 (7,166千米ドル) |
4. 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
91百万円 (811千米ドル)
5. 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
567百万円 (5,054千米ドル)
- (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
なお、当該のれんについては、当期末において、関係会社株式の実質価額が低下したことから、未償却残高482百万円 (4,296千米ドル) を全額償却しております。
6. 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 (6,641千米ドル) |
| 固定資産 | 15百万円 (134千米ドル) |
| 資産合計 | 760百万円 (6,775千米ドル) |
| 流動負債 | 450百万円 (4,011千米ドル) |
| 固定負債 | 38百万円 (339千米ドル) |
| 負債合計 | 488百万円 (4,350千米ドル) |
7. 企業結合が当期の開始の日に完了したと仮定した場合の当期の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法
当該影響の概算額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(株式会社アニメコンソーシアムジャパン)

1. 企業結合の概要

- (1) 被取得企業の名称及びその事業の内容
- | | |
|----------|------------------------------|
| 被取得企業の名称 | 株式会社アニメコンソーシアムジャパン |
| 事業の内容 | アニメーション配信事業、
メディア事業、ライツ事業 |

(2) 企業結合を行った主な理由

持分法適用関連会社である株式会社アニメコンソーシアムジャパンは、日本のアニメコンテンツの海外向け動画配信やアニメ関連商品を取り扱うECサイトの運営を行い、アニメコンテンツをオールジャパン体制で海外に向け発信していくことを目的に、複数社の共同出資により2014年11月に設立されました。現在、事業面では海外大手企業の相次ぐ配信事業への参入・展開強化により、全世界的に動画配信権の獲得競争が激化するなど、外部環境の急激な変化に直面しています。

このような状況を受け、環境や市場動向の変化に、より柔軟かつ迅速に対応していくために、事業再構築に向けた体制変更を行うことが必要であると判断に至ったことにより、非支配株主が保有する株式を追加取得し、完全子会社化したものであります。

- (3) 企業結合日
2017年3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 | 37.4% |
| ②企業結合日に追加取得した議決権比率 | 62.6% |
| ③取得後の議決権の比率 | 100.0% |
- (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、株式を取得したためであります。

2. 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

被取得企業は持分法適用関連会社であったため、2016年4月1日から2017年3月31日までの業績は持分法による投資損益として計上しております。

3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

企業結合の直前に 保有していた株式の 企業結合時における時価	856百万円 (7,630千米ドル)
企業結合日に追加取得した 株式の時価	1,434百万円 (12,782千米ドル)
取得原価	2,290百万円 (20,412千米ドル)

4. 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 1百万円 (9千米ドル)
5. 被取得企業の取得原価と取得するに至った取引ごとの取得原価の合計額との差額
差額はあります。

6. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間のれん及び負のれんは発生しておりません。

7. 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	3,223百万円	(28,728千米ドル)
固定資産	97百万円	(865千米ドル)
資産合計	3,320百万円	(29,593千米ドル)
流動負債	1,023百万円	(9,119千米ドル)
固定負債	7百万円	(62千米ドル)
負債合計	1,030百万円	(9,181千米ドル)

8. 企業結合が当期の開始の日に完了したと仮定した場合の当期の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

売上高	654百万円 (5,829千米ドル)
営業利益	△1,316百万円 (△11,730千米ドル)
経常利益	△1,244百万円 (△11,088千米ドル)
税金等調整前当期純利益	△1,396百万円 (△12,443千米ドル)
親会社株主に帰属する当期純利益	△1,276百万円 (△11,374千米ドル)
1株当たり当期純利益	△5.81円 (△0.05米ドル)

(概算額の算定方法)

企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定して算定された売上高及び損益情報を影響の概算額としております。

なお、当該注記は監査証明を受けておりません。

27 重要な後発事象

(報告セグメントの変更)

2017年4月より、フィギュアを中心とする大人層に向けたコレクション性の高い商品関連事業を国内外でさらに強化するため組織体制の変更を行うことといたしました。

アミューズメント施設向けの景品やコンビニエンスストア等に向けたロト商材などの企画、開発、生産、販売事業は、ネットワークエンターテインメント事業に属する事業としておりますが、来期より、組織体制の変更に伴い、トイホビー事業に属する事業とすることに変更することといたしました。

なお、変更後の報告セグメントの区分によった場合の当期の報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報は以下のとおりであります。

	百万円								
	2017								
	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	¥208,812	¥348,890	¥52,896	¥610,598	¥ 9,464	¥620,062	¥ —	¥620,062	
セグメント間の内部売上高又は振替高	9,287	6,696	3,394	19,377	17,333	36,710	(36,710)	—	
計	¥218,099	¥355,586	¥56,290	¥629,975	¥26,797	¥656,772	¥(36,710)	¥620,062	
セグメント利益	13,331	42,035	13,437	68,803	702	69,505	(6,266)	63,239	
セグメント資産	118,108	167,871	44,032	330,011	31,319	361,330	126,703	488,033	
その他の項目									
減価償却費	¥ 12,736	¥ 7,145	¥ 615	¥ 20,496	¥ 438	¥ 20,934	¥ 920	¥ 21,854	
のれん償却額	649	26	66	741	—	741	—	741	
減損損失	574	661	—	1,235	67	1,302	5	1,307	
持分法適用会社への投資額	890	—	—	890	12,499	13,389	—	13,389	
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	14,304	7,891	836	23,031	545	23,576	1,440	25,016	

千米ドル

2017										
	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	\$1,861,235	\$3,109,814	\$471,486	\$5,442,535	\$84,357	\$5,526,892	\$	—	\$5,526,892	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	82,779	59,684	30,252	172,715	154,496	327,211	(327,211)	—		
計	\$1,944,014	\$3,169,498	\$501,738	\$5,615,250	\$238,853	\$5,854,103	\$ (327,211)		\$5,526,892	
セグメント利益	118,825	374,677	119,770	613,272	6,257	619,529	(55,851)		563,678	
セグメント資産	1,052,750	1,496,310	392,477	2,941,537	279,160	3,220,697	1,129,361		4,350,058	
その他の項目										
減価償却費	\$ 113,522	\$ 63,686	\$ 5,482	\$ 182,690	\$ 3,904	\$ 186,594	\$ 8,201	\$ 194,795		
のれん償却額	5,785	232	588	6,605	—	6,605	—	6,605		
減損損失	5,116	5,892	—	11,008	597	11,605	45	11,650		
持分法適用会社への投資額	7,933	—	—	7,933	111,409	119,342	—	119,342		
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	127,498	70,336	7,452	205,286	4,858	210,144	12,835	222,979		

(注)

- 「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。
- 「調整額」の内容は以下のとおりであります。
 - セグメント利益の調整額△6,266百万円(△55,851千米ドル)には、セグメント間取引消去△257百万円(△2,290千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,009百万円(△53,561千米ドル)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。
 - セグメント資産の調整額126,703百万円(1,129,361千米ドル)には、セグメント間取引消去△20,696百万円(△184,473千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社資産147,399百万円(1,313,834千米ドル)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。
 - 減価償却費の調整額920百万円(8,201千米ドル)は、セグメント間取引消去△736百万円(△6,560千米ドル)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1,656百万円(14,761千米ドル)が含まれております。
 - 減損損失の調整額5百万円(45千米ドル)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。
 - 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額1,440百万円(12,835千米ドル)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。
- 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。

(株式報酬としての自己株式の処分)

当社は、2017年6月19日開催の取締役会決議に基づき、下記のとおり、株式報酬としての自己株式の処分(以下「本自己株式処分」という。)を行っております。

1. 処分の概要

(1) 処分期日	2017年7月7日
(2) 処分する株式の種類及び数	当社普通株式35,800株
(3) 処分価額	1株につき3,855円
(4) 処分価額の総額	138百万円
(5) 募集又は処分方法	株式報酬を割り当てる方法(第三者割当)
(6) 割当ての対象者及びその人数	当社取締役(社外取締役を除く。)7名 17,900株
並びに割当てする株式の数	当社子会社取締役(社外取締役を除く。)15名 17,900株
(7) その他	本自己株式処分については、金融商品取引法による有価証券届出書による届出の効力発生を条件とする。

2. 処分の目的及び理由

当期に係る業績条件付報酬として、割当予定先である当社及び当社子会社の取締役(いずれも社外取締役を除く。

以下「各対象取締役」という。)に対して金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権を現物出資財産として払込み、当社普通株式の交付を受けるためであります。

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2017年3月31日及び2016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2017年3月31日及び2016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

2017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。

2017年8月10日

東京、日本

会社情報

2017年3月31日現在

社名	株式会社バンダイナムコホールディングス	
本社	〒108-0014 東京都港区芝5-37-8 バンダイナムコ未来研究所 URL：www.bandainamco.co.jp/	
資本金	100億円	
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部（証券コード：7832）	
事業内容	バンダイナムコグループの中長期経営戦略の立案・遂行 グループ会社の事業戦略実行支援・事業活動の管理	
株式の状況	会社が発行する株式の総数	1,000,000,000株
	発行済株式総数	222,000,000株
	株主数	34,359名
	一単元の株式数	100株

大株主	氏名または名称	持株数(千株)	持株比率(%)
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,092	5.50
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,467	4.76
	中村 恭子	6,403	2.91
	有限会社ジル	6,000	2.73
	野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	4,586	2.09
	株式会社マル	4,400	2.00
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,052	1.84
	任天堂株式会社	3,845	1.75
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	3,740	1.70
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,479	1.58

注：持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布	株数(千株)	持株比率(%)
政府・地方公共団体	—	—
金融機関	61,998	27.93
金融商品取引者	3,567	1.61
その他の法人	26,357	11.87
外国法人等	100,982	45.49
個人・その他	26,887	12.11
自己名義株式	2,206	0.99

©新編・サンライズ ©新編・サンライズ・MBS ©新編・サンライズ・テレビ東京 ©2014 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©2017 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©ハードスタジオ/集英社・東映アニメーション ©ハードスタジオ/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©BANDAI ©ハードスタジオ/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©2011-2016 FromSoftware Inc. ©2016 プロジェクトラブライブ! サンシャイン!! ©2017 プロジェクトラブライブ! サンシャイン!! ©GIRLS und PANZER Finale Projekt ©GIRLS und PANZER Film Projekt ©GIRLS und PANZER Entertainment Inc. ©窪岡信之 ©BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©円谷プロ ©ウルトラマンジード製作委員会・テレビ東京 ©2017 石森プロ・テレビ朝日・ADK・東映 ©2017 テレビ朝日・東映 AG・東映 ©やなせたかし/フレール・TMS・NTV ©BANDAI WIZ ©BANDAI NAMCO Entertainment Inc. ©ABC-A・東映アニメーション ©L5/YWP・TX ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©藤巻忠俊/集英社・舞台「黒子のバスケ」製作委員会 ©武内直子・PNP・東映アニメーション ©2014-2015 杉浦日向子・MS・HS / 「百日紅」製作委員会

主要グループ会社一覧

2017年8月末日現在

株式会社バンダイナムコホールディングス	バンダイナムコグループの中長期経営戦略の立案・遂行、グループ会社の事業戦略実行支援・事業活動の管理（東証一部上場）
BANDAI NAMCO Holdings USA Inc.	米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 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、カプセルトイ、カード、菓子・食品、アパレル、生活用品などの企画・製造・販売
株式会社バンプレスト	アミューズメント施設およびコンビニエンスストアなどに向けた景品などの企画・開発・販売
バンプレスト販売株式会社	アミューズメント施設に向けた景品などの販売
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・ビー	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	キャラクター文具、ファンシー文具、学童文具、アイデア文具、プレミアム文具、その他雑貨の企画・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
株式会社ウイズ	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）
ビーブル株式会社*	玩具・遊具・自転車・家具の企画・開発および委託生産による販売
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関連商品の販売
BANDAI S.A.S.	欧州大陸における持株会社およびフランスにおける玩具や関連商品などの販売会社
BANDAI UK LTD.	イギリスにおける玩具関連商品の販売
BANDAI ESPAÑA S.A.	スペインにおける玩具関連商品の販売
BANDAI NAMCO ASIA CO., LTD.	アジア地域での玩具などの調達、販売および輸出入
BANDAI NAMCO KOREA CO., LTD.	玩具関連商品の企画・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.	スーパー戦隊シリーズのロボット玩具、金型等の製造
BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.	品質保証（QA）および品質管理（QC）業務、協力メーカーの生産管理および工場監査などの委託業務。中国における玩具関連商品の企画・販売
BANDAI NAMCO PHILIPPINES INC.	玩具（主にカプセル玩具・フィギュア・低単価商品）の製造
BANPRESTO (H.K.) LTD.	アミューズメント施設およびコンビニエンスストアなどに向けた景品の製造・生産管理

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、業務用ゲームなどの企画・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、業務用ゲームなどの企画・開発
株式会社バンダイナムコオンライン	インターネットを利用したオンラインゲーム、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
株式会社ティースリー・パブリッシャー	家庭用ゲームの企画・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、ネットワークコンテンツ、業務用ゲームの企画・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 バンダイナムコテクニカ	業務用ゲーム機関連のアフターサービス事業、中古業務用ゲーム機、他社商品の仕入れ・販売
株式会社 BXD	HTML5を中核とする技術を活用したオンラインゲームおよび配信するプラットフォームの開発・運営
BANDAI NAMCO Entertainment America Inc.	家庭用ゲームの企画・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.	業務用ゲームの販売
BANDAI NAMCO Amusement Europe Ltd.	業務用ゲームの販売
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
BANDAI NAMCO Studios Singapore Pte. Ltd.	家庭用ゲーム、業務用ゲームなどの企画・開発
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
D3Publisher of America, Inc.	ネットワークコンテンツの企画・開発・配信

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・制作および著作権・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・制作および著作権・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	ライブ・イベントの企画・制作、ライブ・イベント映像制作、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	バンダイナムコグループの総務、人事、経理財務、情報システム、業務支援、映像制作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（パッケージ、カタログ、ポスター、カード）、WEB ページ制作、イベント企画運営
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
株式会社 ハピネット*	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権ビジネス、スポーツエンターテインメントをモチーフとしたプロデュース業務や代理店業務（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

* 持分法適用会社

www.bandainamco.co.jp