



# BANDAI NAMCO Group

統合レポート 2018





**CHANG**

**the NEW**

**挑戰 成長 進化**

EMPOWER

GAIN MOMENTUM

ACCELERATE EVOLUTION

# CHANGE for NEXT

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。  
2018年4月よりスタートした中期計画では、  
「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」を中期ビジョンに掲げ、  
次のステージに向けた「CHANGE」をはかっていきます。

## 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。

## 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

- 04 バンダイナムコグループの1年の成果
- 06 各ユニットの1年の成果
- 08 バンダイナムコグループ最大の強み IP 軸戦略
- 10 主要IPラインナップ
- 12 取締役および監査役
- 14 中期計画の概要
- 16 社長メッセージ
- 20 各ユニット主幹会社社長からのメッセージ
- 25 特集：中期計画における重点戦略
- 40 社外取締役鼎談
- 44 コーポレートガバナンス
- 51 CSR（企業の社会的責任）への取り組み
- 55 財務セクション
- 93 会社情報
- 94 主要グループ会社一覧



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。当レポートとあわせてご覧ください。

[www.bandainamco.co.jp](http://www.bandainamco.co.jp)

### 統合レポート2018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2018年8月時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりますが、リスクや不確実性を含んでおります。従って、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得る重要な要因には、バンダイナムコグループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

- (注) 1. 当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、2018年8月時点のものです。

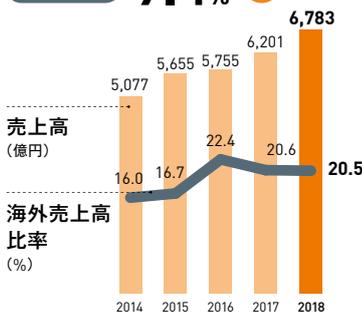
# バンダイナムコグループの1年の成果

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

## 売上高

**6,783億円**

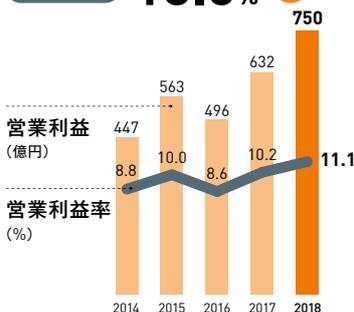
前期比 **9.4%**



## 営業利益

**750億円**

前期比 **18.6%**



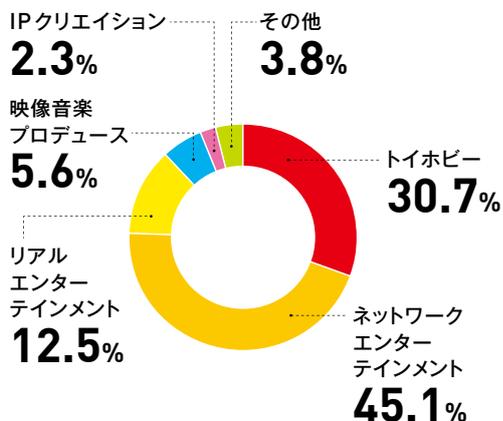
### 業績概要

「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、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。

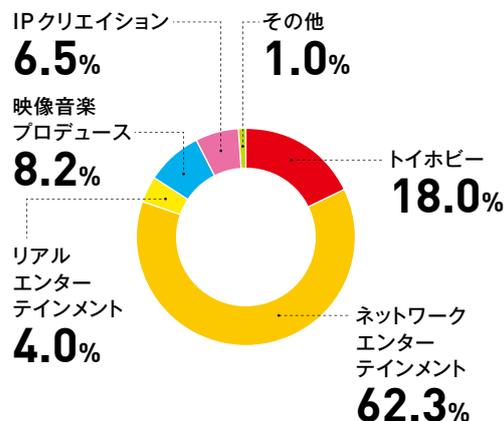
事業面では、国内外のスマートフォン向けゲームアプリケーションなどのネットワークコンテンツや海外の家庭用ゲームが好調に推移したほか、各事業の主力IP商品・サービスが好調に推移しました。

この結果、2018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

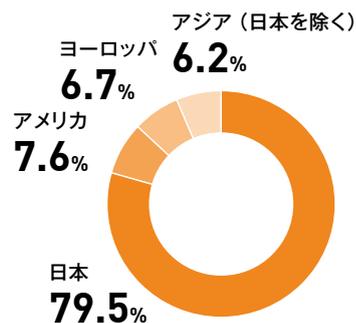


## セグメント別営業利益構成比



注：構成比率は、セグメント間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。  
2019年3月期からの組織体制の変更に伴い、変更後の報告セグメントの区分で掲載しています。

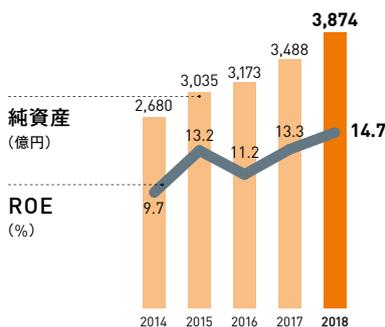
## 所在地別売上高構成比



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。

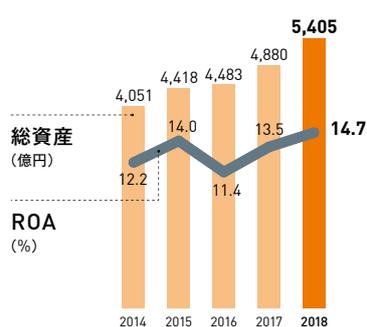
## ROE (自己資本当期純利益率)

**14.7%**



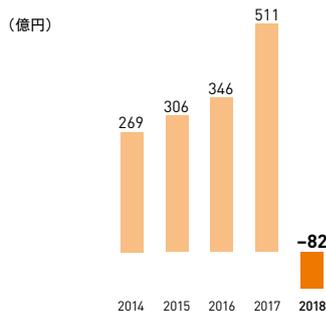
## ROA (総資産経常利益率)

**14.7%**



フリーキャッシュ・フロー \*

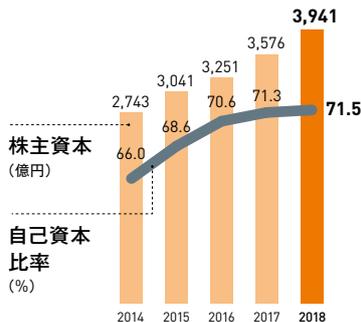
**-82億円**



\* 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

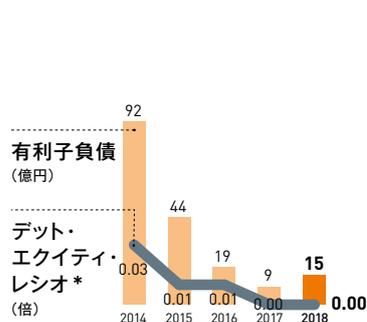
自己資本比率

**71.5%**



デット・エクイティ・レシオ \*

**0.00倍**

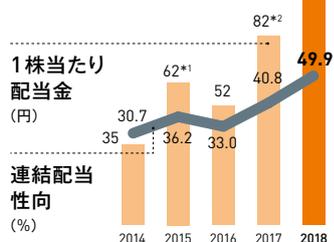


\* デット・エクイティ・レシオ：有利子負債 ÷ 株主資本

1株当たり配当金

**123円**

前期比 **41円** ↗ **123円**<sup>\*3</sup>

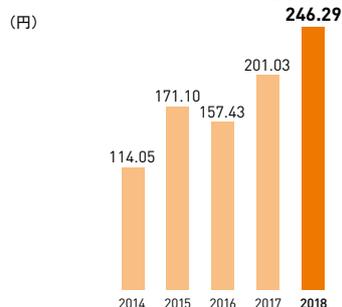


\*1 2015年3月期は特別配当10円を含む  
\*2 2017年3月期は特別配当20円を含む  
\*3 2018年3月期は特別配当25円を含む

1株当たり当期純利益 (EPS)

**246.29円**

前期比 **45.26円** ↗ **246.29円**



ESG

女性管理職者数 \*

**102名**

管理職者の女性比率 \*

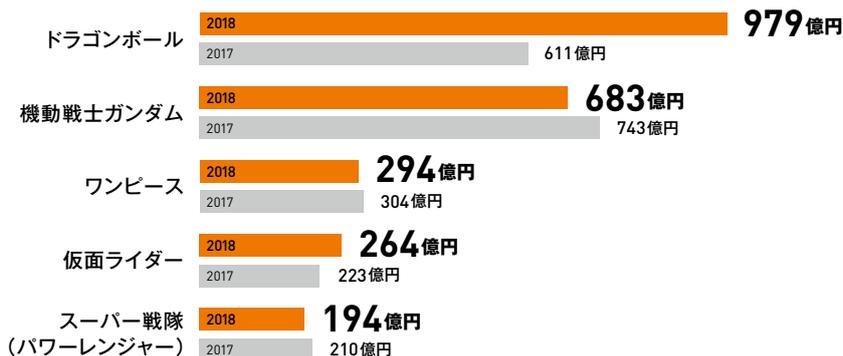
**16.9%**

独立役員数

**6名**

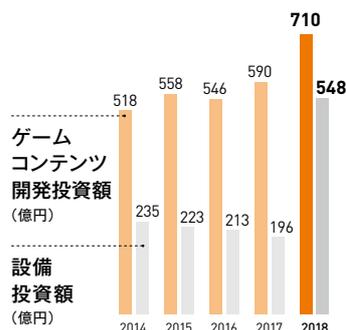
\* 記載数値は、2018年3月期の事業セグメントの主幹会社3社の合計値

IP\* 売上高 (グループ合計)



\* IP：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

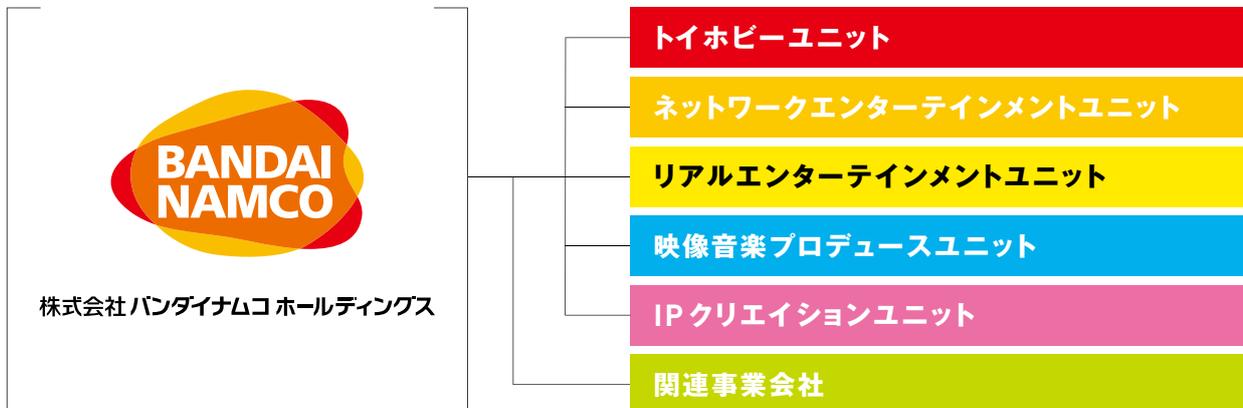


2018年3月期

# 各ユニットの1年の成果

株式会社バンダイナムコホールディングスおよび連結子会社  
3月31日に終了した会計年度  
2019年3月期からの組織体制の変更に伴い、変更後の報告セグメントの区分で掲載

## グループ組織体制



## トイホビーユニット

主幹会社：(株)バンダイ

玩具、カプセルトイ、カード、菓子・食品、アパレル、生活用品、  
プラモデル、景品、文具などの企画・開発・製造・販売

売上高

2,224億円

営業利益

145億円



男児玩具



女兒玩具



自販機・カード



プラモデル

## ネットワークエンターテインメントユニット

主幹会社：(株)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、家庭用ゲームなどの  
企画・開発・販売

売上高

3,265億円

営業利益

502億円



ネットワークコンテンツ



家庭用ゲームソフト

## リアルエンターテインメントユニット

主幹会社：(株)バンダイナムコアミューズメント

売上高

**905**億円

営業利益

**32**億円

業務用ゲームの企画・生産・販売、アミューズメント施設の企画・運営など、リアルエンターテインメント事業



業務用ゲーム



アミューズメント施設



## 映像音楽プロデュースユニット

主幹会社：(株)バンダイナムコアーツ

売上高

**407**億円

営業利益

**66**億円

映像音楽コンテンツおよびパッケージソフトの企画・製作・販売、ライブエンターテインメント事業



映像パッケージソフト



音楽パッケージソフト



ライブイベント

## IPクリエイションユニット

主幹会社：(株)サンライズ

売上高

**170**億円

営業利益

**53**億円

アニメーションの企画・制作、著作権・版権の管理・運用、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



アニメ作品

バンダイナムコ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において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、最適な地域に向けて提供することにより、IP価値の最大化をはかるのが「IP軸戦略」です。バンダイナムコグループは、「IP軸戦略」の進化と浸透・拡大に取り組むことで、グローバル市場におけるさらなる成長を目指しています。



注：この概念図は、IP軸展開の一例です。

# 「機動戦士ガンダム」シリーズにおける事例

2008年3月期 売上高

**509** 億円

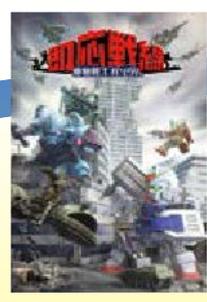
+34.2% 

2018年3月期 売上高

**683** 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



プラモデル



家庭用ゲーム



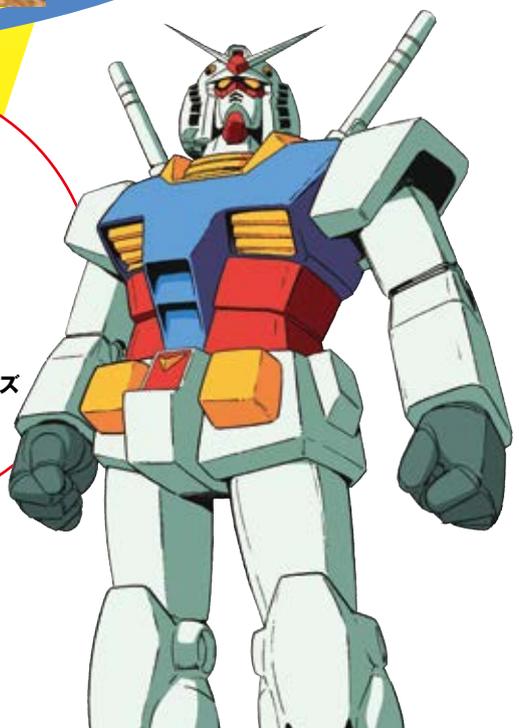
施設

## IP 創出



「機動戦士ガンダム」シリーズ

映像作品



## 主要

# IP ラインナップ

IP 軸戦略を推進するうえで核となるのが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の一例をご紹介します。

### IPを展開しているユニット

● トイホビー ● ネットワークエンターテインメント ● リアルエンターテインメント ● 映像音楽プロデュース ● IPクリエイション

## 「アイドルマスター」シリーズ



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、ライブイベント、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、ハリウッド映画に登場するなど世界に展開の場を広げています。



## 「仮面ライダー」シリーズ



45年以上にわたり男児の人気を獲得し、国内・海外ともに幅広い年齢層に支持されています。バンダイナムコグループでは、玩具、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、アジアでも「Super Sentai」シリーズとして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。



## 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、世界中で今も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。



## 「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年以上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。



## 「プリキュア」シリーズ



15年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。



## 「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。



## 「BORUTO」 「NARUTO」



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を中心に商品・サービスを展開しています。



## ワンピース



コミックやアニメーションが国内外で人気を集めており、バンダイナムコグループでは、家庭用ゲーム、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。



# 取締役および監査役

2018年6月18日現在

# CHANGE for the NEXT

# 挑戦 成長 進化

EMPOWER

GAIN MOMENTUM

ACCELERATE EVOLUTION



## 取締役

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）

**萩原 仁**

株式会社バンダイナムコミュージック  
代表取締役社長

取締役（非常勤）

**川城 和実**

株式会社バンダイナムコアーツ  
代表取締役社長

取締役（非常勤）

**宮河 恭夫**

株式会社サンライズ  
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

**永池 正孝**

常勤監査役（社外）

**篠田 徹**

監査役（社外）

**須藤 修**

監査役（社外）

**上條 克彦**



大津 修二

浅古 有寿

桑原 聡子

野間 幹晴

松田 譲

## 中期計画の概要

### バンダイナムコグループ中期計画（2018年4月～2021年3月）

バンダイナムコグループは、2018年4月より3か年の中期計画をスタートしました。中期計画では、IPの世界観や特性を活かし、最適なタイミングで、最適な商品・サービスとして、最適な地域に向けて提供することで、IP価値の最大化をはかる「IP軸戦略」をさらに進化させ、グローバル市場での浸透・拡大を強化します。さらに、新規IP創出にドライブをかけるとともに、各地域でALL BANDAI NAMCOで一体となって地域軸で戦略を推進します。これにより、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、次のステージに向け、あらゆる面で変化するグループとなることを目指します。

### 中期ビジョン

---

# CHANGE for the NEXT

# 挑戦 成長 進化

EMPOWER      GAIN MOMENTUM      ACCELERATE EVOLUTION

バンダイナムコグループは、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、  
挑戦・成長・進化し続け、次のステージに向けた「CHANGE」をはかります。  
「CHANGE」には、IP創出企業への「CHANGE」、  
新たなビジネスモデルへの「CHANGE」、  
ALL BANDAI NAMCO体制への「CHANGE」、  
人を核とする企業グループへの「CHANGE」などの意味を含めています。

## 重点戦略

中期計画では、4つの重点戦略を推進します。

<b>IP軸戦略</b>	<p><b>IP軸戦略のさらなる進化</b></p> <p>バンダイナムコグループ最大の強みであるIP軸戦略をより強固なものとするため、新規IP創出にドライブをかけるとともに、定番IPのイノベーションを継続します。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: white;">IP創出機能（体制）強化</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: white;">IP創出への積極投資</div> </div>
<b>事業戦略</b>	<p><b>新たなエンターテインメントへの挑戦</b></p> <p>新たなエンターテインメントへの挑戦に向け、事業インフラの整備・拡充と事業領域の拡大・強化、インキュベーションの推進に取り組みます。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: white;">事業インフラの整備・拡充</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: white;">事業領域の拡大・強化</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: white;">インキュベーションの推進</div> </div>
<b>エリア戦略</b>	<p><b>ALL BANDAI NAMCOでの成長</b></p> <p>各地域の持株会社と各ユニットの事業会社がALL BANDAI NAMCO で一体となり、各地域の顧客を熟知した地域軸での自発的な戦略推進を行います。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: white;">中国市場本格展開</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: white;">ALL BANDAI NAMCOに向けた体制整備</div> </div>
<b>人材戦略</b>	<p><b>「人」を核とした企業グループへ</b></p> <p>従来より取り組んできたグローバル人材の育成、積極的な人材交流、多様な人材が活躍できる制度、社員が心身とも健康で働くための各種制度の整備などに加え、より社員が新しいことに挑戦するための提案制度、チャレンジを支援する仕組みなどを推進します。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: white; text-align: center; margin-top: 10px;">社員が「個」の力を最大限発揮しチャレンジを後押しする環境整備</div>

## 計数目標





## 「変化」の先に向け、 挑戦・成長・進化し続ける ことで、バンダイナムコ だけが創造できる価値を 提供していきます。

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

### 変化し続けるグループを目指して

当社グループでは代表取締役2名体制のもと、2015年4月より3か年の中期計画を推進し、概ね当初の目標を達成することができました。2018年4月よりIP軸戦略のさらなる進化と、グローバル市場での飛躍を目指す新たな中期計画をスタートするにあたり、重点戦略をよりスピーディに実行するためグループの組織再編を実施しました。あわせて私、田口が代表取締役社長としてグループ全体を統括する、代表取締役1名体制に変更したことをご報告申し上げます。

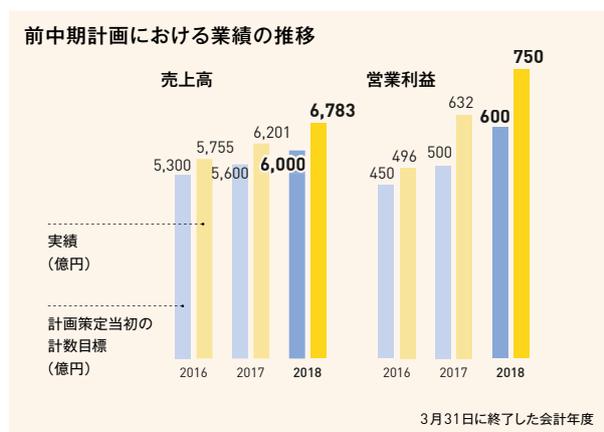
環境変化のスピードが加速し、新たな成長機会が広がる一方、これまでのビジネスモデルや発想だけでは通用しない局面を迎えています。これまで以上に私たちは現状に満足することなく、絶えず変わり続けていかなければなりません。10年後のありたい姿である「エンターテインメントリーディングカンパニー」を実現するため、そして私たちのグローバルでの存在感を示すため、「CHANGE」をキーワードとする新しい中期計画を、グループ一丸となって推進してまいります。

## 2018年3月期と前中期計画の評価

### 過去最高の売上高・営業利益を達成 戦略面・計数面で概ね当初の目標を達成

前中期計画の最終年度である2018年3月期は、従業員一同の年度末までの粘り強い頑張りが実って、過去最高業績で締めくくることができました。利益率の高い家庭用ゲームやネットワークコンテンツ事業が特に海外を中心に成長するとともに、各事業の主力IP商品・サービスが好調に推移し、売上高6,783億円、営業利益750億円となり、過去最高業績を達成し、計画策定当初の計数目標を大幅に上回りました。

前中期計画の成果としては、「機動戦士ガンダム」シリーズ、「ドラゴンボール」シリーズなど定番IP商品・サービスのイノベーションが効果を発揮したほか、「ラブライブ！」シリーズ、「ガールズ&パンツァー」、「アイドリッシュセブン」など新規IPを定番IPへと育成・強化しました。また国内外のハイターゲット層に向けた取り組みが着実に進捗したほか、ライブイベントや海外の家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツといったIPの「出口」を大きく伸ばすことができました。一方、新規IPの創出については「もっとできたのではないか」という想いがあります。また課題を残した事業やエリアもあり、今中期計画では成果をさらに拡大していくとともに、課題に正面から取り組んでいきます。



## 今中期計画 (2018年4月～2021年3月)

### IP軸戦略の進化に挑戦し、 持続的な成長を実現

2018年4月からの今中期計画は、「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」を中期ビジョンに掲げ、重点戦略である「IP軸戦略のさらなる進化」、「新たなエンターテインメントへの挑戦」、「ALL BANDAI NAMCOでの成長」、「『人』を核とした企業グループへ」を、あらゆる方向から推進していきます。

計数面では、売上高と営業利益の平均水準が大きく向上し、事業基盤が厚みを増してきました。今中期計画では、変化の激しい環境の中、ヒットの有無にかかわらず、安定的に達成できる基盤をさらに厚くするとともに持続的な成長を目指します。最終年度の2021年3月期には、過去最高業績の売上高7,500億円・営業利益750億円、営業利益率10%以上、ROE10%以上の達成を目指します。なお、中期計画初年度の2019年3月期は、売上高6,500億円、営業利益600億円を見込んでいます。

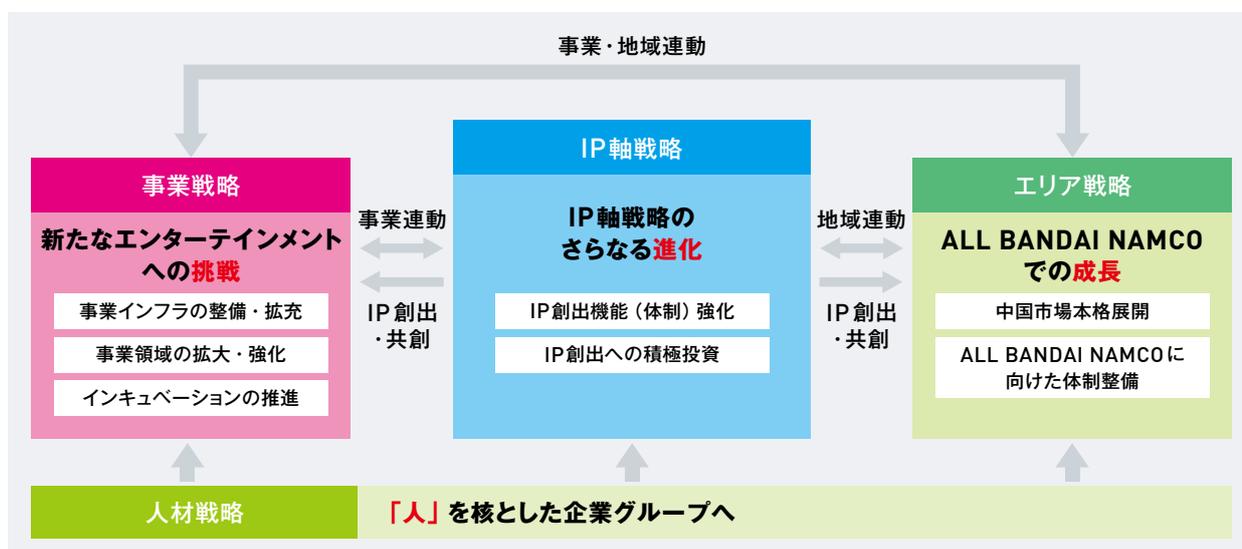
### 5ユニット体制で変革を加速

組織体制については、従来の3SBU（戦略ビジネスユニット）体制を、新設の「リアルエンターテインメント」と「IPクリエイション」を含む5ユニット体制に変更しました。各ユニット主幹会社の社長は当社取締役を兼任し、全体最適の視点からスピーディに戦略を推進します。

最優先で取り組む「IP軸戦略のさらなる進化」では、各ユニットが各事業発のIP創出に向けた取り組みを行います。また、グループ内に閉じることなくあらゆる外部パートナーとの協業によるIP創出を行います。また新設のIPクリエイションユニットでは、各ユニットの商品・サービスと密接に連携するIP創出を推進します。さらに、持株会社のIP戦略本部において、中長期を見据えた視点からグループを横断した取り組みを行います。これら施策を推進するため、3年間で通常投資に加え250億円の戦略投資を行い、あらゆる方向から新規IP創出育成のためのアプローチとチャレンジを行います。

「事業戦略」に関しては、国内外のハイターゲット市場やライブイベント市場など、有望な事業領域で積極的に攻めて

各戦略の相関図



いきます。また、新たなプラットフォームなど新規事業の育成にも取り組みます。

「エリア戦略」に関しては、引き続き国内各市場のNo. 1にこだわる一方、海外では、その地域の特性を最も理解している各地域が主体となり戦略を推進します。また、各ユニットが強力に連携し、ALL BANDAI NAMCOで一体となり、総合力を発揮して連続的な打ち手を講じるとともに、IPラインナップと事業領域を拡大します。特に今後も成長の可能性が高い中国市場では、事業規模を倍増させるべく、本格的な展開に着手します。

「人材戦略」に関しては、地域や事業をまたぐジョブローテーションを活発化させ、幅広い経験値と視野を持つ人材を育成します。また、従業員のチャレンジを後押しする制度や仕組みをさらに整えていきます。

## コーポレートガバナンス

### 外部の視点とPDCAサイクルによりグループ経営の客観性を担保

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、各原則の取り組み状況を開示しています。

取締役11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、この計6名が独立役員会を形成し、経営監督機能をさらに高めています。また、独立役員会が取締役会の実効性に関する評価を毎年実施しており、その提言にスピードを持って対応していくことで、PDCAサイクルを機能させていきます。このような外部の視点は、グループ経営の客観性を高めてくれる、何より得がたい財産と捉えています。

## 株主還元

### 資本コストやROEをより意識した基本方針に変更

今中期計画のスタートにあたり、経営を取り巻く環境や、成長に向けた重点戦略などを踏まえ、株主還元の基本方針についてさまざまな角度から検討を重ねました。その結果、長期的に安定した配当を実施するとともに、より資本コストやROEを意識した、「安定的な配当額としてDOE（純資産配当率）2%をベースに、総還元性向50%以上を目標に株主還元を実施する」基本方針に変更しました。あわせて、2018年3月期の期末配当から、この新たな方針を前倒しで適用させていただきました。

これに伴い、2018年3月期の年間配当金は、ベース配当32円に業績連動配当66円、さらに過去最高業績の達成を受けて実施した特別配当25円を加えて、1株当たり123円とさせていただきます。

## 1株当たり配当金／連結配当性向



3月31日に終了した会計年度  
 2015年3月期は特別配当10円、2017年3月期は特別配当20円、  
 2018年3月期は特別配当25円を含む

2019年3月期の配当につきましては、株主還元に関する基本方針に基づき検討いたします。

## 最後に

「開かれたバンダイナムコ」として  
IP軸戦略は今、第2のステージへ

当社グループを取り巻く環境は、大きな転換点を迎えています。ネットワーク環境の普及により、ユーザーとのタッチポイントがデジタルの領域へシフト・拡大しているほか、ユーザー間のコミュニケーションの場がIPやコンテンツの発信源ともなっています。従来のやり方だけでは時代に適合できなくなるといった危機感と、時代の一步先へ自らが変化し続けていこうという強い意志を示したのが中期ビジョン「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」なのです。

中長期的な成長に向け、私たちは「開かれたバンダイナムコ」として、あらゆる外部パートナーとの協業や共創をこれまで以上に積極的に行っていきます。外部からの刺激を受け、相乗効果を発揮することで、新しい事業領域の拡大やIP価値の最大化もはかります。

IPの魅力を世界中のファンに広めることが  
バンダイナムコの存在意義

社長就任以来、私は良質で多様性にあふれる日本のIPが世界基準であるとの認識を改めて強くしました。さらに世界に目を向けるとさまざまな良質なIPがあります。IPには言語や国境を越え、世界中の人々をつなぐ力があります。バンダイナムコの存在意義は、IPの魅力を、商品・サービスを通して世界中

の人々に届けるということにあります。事業規模の拡大という点だけでなく、世界の人々がIPを通じてコミュニケーションできる基盤をつくるべく、私たちの仕事に責任と誇りを持って事業展開に取り組めます。そのためには、今後もさらにIPの魅力の世界の人々に広めるとともに、新たなIPを連続的に生み出していかなければなりません。IPの魅力や価値を最大化することを目指すIP軸戦略のビジネスモデルを、今の時代に合った新しいスタイルで再構築していくことが今中期計画の大事なテーマです。私たちを取り巻く競合や、ビジネスモデルそのものが変化し、その変化が想定を超える速さで進んでいる中で、既存のやり方を良い意味で自ら打ち壊し、新しい価値創造の仕組みづくりに取り組んでいくことと、お客様に求められる存在であり続けることを目指してまいります。

バンダイナムコグループのIP軸戦略は、今、大きな可能性に満ちた第2のステージに入ったと感じています。ビジョンである「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」に向け、世界中にバンダイナムコファンを一人でも多く増やし、IPや商品・サービスを通じて私たちにしか創造できない価値を提供していきたいと考えています。株主・投資家の皆様におかれましては、挑戦を続けるバンダイナムコグループに、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2018年8月

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

トイホビー

# Toys and Hobby

中期ビジョン

## 突き破り創り出せ!そして世界を“あっ”と言わせよう! Break Out of the Box. Wow the World!

### 重点戦略

- IP の創出・育成・獲得の強化
- 各事業ポジションの成長実現
- 中国市場への本格展開
- 新規事業領域の拡大
- 事業最大化に向けた機能の再／最強化

### 2021年3月期計数計画

売上高 **2,750** 億円  
セグメント利益 **200** 億円

トイホビーユニットの中期ビジョンには、既存の概念を突破し、新しく遊びを創出することで、「世界を“あっ”と言わせたい」という想いを込めています。トイホビーユニットが次のステージに上るため、今中期計画において国内は組織再編を実施し、海外は戦い方を変えます。

国内ではトイおよびトイ周辺事業の事業領域拡大と、ハイターゲット向けブランド強化の2つの戦略を軸に展開するにあたり、主幹会社である(株)バンダイはカンパニー制を採用し、戦略的かつスピード感のある事業展開を目指します。海外では、欧米地域における事業の再構築と、アジア最大の市場である中国市場への本格展開を軸に展開していきます。また、ワールドワイドで市場が拡大しているハイターゲット事業強化のため、ハイターゲット事業を集約した新会社(株)BANDAI SPIRITSを設立しました。ハイターゲット事業に特化することでスピーディにお客様や市場のニーズに応えるとともに、海外での事業拡大に重点を置き、成長を加速させていきます。

ハイターゲット向け事業強化の一方で、グループにおいて子ども向けの事業展開の多くは、トイホビーユニットが担っています。お客様が人生で最初に触れるかもしれない商品を手がけており、将来にわたるバンダイナムコファンを育てるきっかけとなる、非常に重要な役割と責任があります。そのためにもグループ全体とのさらなる連動・連携もはかりながら、驚きのある商品・サービスをお届けしていきます。

### 2018年3月期業績関連データ

#### IP売上高(国内トイホビー)

アイカツ!	機動戦士ガンダム	ポケモン
<b>23</b> 億円	<b>262</b> 億円	<b>40</b> 億円
アンパンマン	スーパー戦隊	ワンピース
<b>109</b> 億円	<b>91</b> 億円	<b>46</b> 億円
ウルトラマン	ドラゴンボール	
<b>43</b> 億円	<b>142</b> 億円	
仮面ライダー	プリキュア	
<b>248</b> 億円	<b>81</b> 億円	

#### 川口 勝

株式会社バンダイナムコホールディングス  
取締役(非常勤)

株式会社バンダイ  
代表取締役社長



ネットワークエンターテインメント

# Network Entertainment

中期ビジョン

## 存在感のある「世界企業」へ

ネットワーク環境の技術進歩によって世界をターゲットとするビジネスが前提となるとともに、インターネット上ではユーザーが直接情報発信を行うなど「個人」の存在感が高まっています。そうした環境の中、私たちは、中期ビジョンとして「存在感のある『世界企業』へ」を掲げました。前中期計画で海外売上高が拡大し、「世界企業」を目指すための土台が構築できたと考えています。今中期計画では、その土台を最大限に活かし、ユーザーであるお客様とつながり、求められるものの半歩先を提供し続ける会社を目指します。各地域が自律するとともに、それぞれが世界目線を持つユニットでありたいと思います。

重点戦略としては、「顧客起点」の新ビジネススタイル構築と、「世界企業」化の2つを掲げました。「顧客起点」とは顧客を軸に考えることで、求められる事業や、継続拡大すべき事業、活用すべきIPなどを決めることです。「世界企業」化とは、日本を軸とするのではなく、各地域が主体となり、市場に応じた戦略を考え、実行することで、各地域が自律してビジネスを展開する姿を目指すことです。さらに全体として共通する戦略遂行のため、ワールドワイドで連携をはかっていきます。

中期計画達成の鍵は間違いなく「海外での成長」です。いつでも当然のように“世界戦略”を練り、語る事ができる、そういった意識を全員で持つことが、存在感のある「世界企業」の実現につながると考えています。

### 2018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  
1,996億円

家庭用ゲーム  
984億円

#### ネットワークコンテンツ

海外売上高比率  
25%

#### 家庭用ゲーム

販売本数  
28,867千本

#### 重点戦略

- 「顧客起点」の新ビジネススタイル構築
- 「世界企業」化

#### 2021年3月期計数計画

売上高 **3,100**億円  
セグメント利益 **410**億円



### 大下 聡

株式会社バンダイナムコホールディングス  
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

リアルエンターテインメント

# Real Entertainment

中期ビジョン

## いま、ここにしかないエンターテインメント体験を世界中に生み出す ～リアルエンターテインメントのコンテンツプロバイダー～

重点戦略

- リアルプラットフォームの構築
- バンダイナムコならではの差別化の実現

2021年3月期計数計画

売上高 **1,300** 億円  
セグメント利益 **80** 億円

新設されたリアルエンターテインメントユニットは、アミューズメント施設の開発・運営事業と業務用ゲーム事業を統合した(株)バンダイナムコアミューズメントを主幹会社としています。顧客接点としてのリアルな場と、技術開発力、IPの世界観を活かすノウハウなどを融合した、バンダイナムコならではのリアルエンターテインメントを提供します。

いまやモノを所有することに価値を見出すモノ消費だけでなく、社会的ニーズの高まりとともに、特別なサービスや体験などに価値を見出すコト消費が消費社会のメインステージに登場し、市場は激変しています。そうした中、私たちは日本最古の遊園地である「浅草花やしき」から、VR(仮想現実)をはじめとする最先端技術を活用した「VR ZONE」まで、エンターテインメント体験を多面的に、そして世界規模で展開できるリアルなネットワークを持っています。

それらの展開にあたっては、機器開発から施設オペレーション機能まで一貫通貫のバリューチェーンの強みを活かし、効率的な運営をはかるほか、バンダイナムコならではの差別化された施設や他ユニットと連携した新しい形の施設、既存店舗の進化版など多面的な展開に力を入れていきます。

リアルエンターテインメントユニットは、各地域、各事業で想像を超える体験の場を提供し、境界がない新しい遊びの世界を創造することで中期ビジョンを実現していきます。

2018年3月期業績関連データ

主要カテゴリー別売上高

 業務用ゲーム **282** 億円  
 アミューズメント施設 **642** 億円

アミューズメント施設数  
(国内外合計)

 直営店 **293** 施設  
 レベニューシェア\* **1,563** 施設  
その他 **14** 施設  
合計 **1,870** 施設

\* 業務用アミューズメント機器のオペレーション売上歩率配分方式

萩原 仁

株式会社バンダイナムコホールディングス  
取締役(非常勤)

株式会社バンダイナムコアミューズメント  
代表取締役社長



# Visual and Music Production

中期ビジョン

## 映像・音楽・ライブ No.1 企業グループへ

映像音楽プロデュースユニットでは、映像・音楽・ライブの3つの事業がシームレスに連携することで、より立体的なIPプロデュースを実施し、「映像・音楽・ライブ No.1 企業グループ」となることを目指します。

中期計画スタートにあたり、さらなる成長とステップアップを目指し、映像事業と音楽事業の会社を統合した(株)バンダイナムコアーツが主幹会社となり戦略を推進します。IPの出口戦略の集約化をはかり、効率化とともに強みを伸ばしつつ、弱点の相互補完を行うことで相乗効果を発揮します。

国内外で成長が続くライブイベント市場に向けては、映像・音楽・ライブの連携を意識したプロデュースをさらに強化します。海外のIPファンに向けたライブイベント、ライブビューイング、グッズ販売を強化するほか、新ジャンルのイベントにも挑戦していきます。国内では、東京都渋谷区に取得した土地にイベントホールなどの複合施設を建設し、バンダイナムコならではの場としてフレキシブルに活用する計画です。このように、映像・音楽・ライブを融合した新しいエンターテインメントの創出に挑戦していきます。

さらに映像・音楽・ライブがより連携したIPの創出にもドライブをかけます。オリジナリティあふれるIPは私たちの事業の礎となります。会社や部門の垣根を越えて、多くの従業員がIP創出の高い意識を持ち、チャレンジできるルールと環境づくりに力を注いでいきます。

### 2018年3月期業績関連データ

#### 映像音楽プロデュースユニットの著作権保有数

(2018年3月末現在)

 著作権保有コンテンツ数/総時間数  
(株)バンダイナムコアーツ  
**806** 作品 / **2,830** 時間

 管理楽曲数  
(株)バンダイナムコアーツ  
原盤管理楽曲数 約**40,500** 曲  
出版管理楽曲数 約**22,500** 曲

#### ライブイベント開催回数

 ライブツアー本数\*1  
**84** 本

 公演回数\*2  
**692** 回

\*1 (株)バンダイナムコアーツ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が実施した公演回数

#### 川城 和実

株式会社バンダイナムコホールディングス  
取締役 (非常勤)  
株式会社バンダイナムコアーツ  
代表取締役社長

#### 重点戦略

- ヒットIPの創出力強化
- 映像・音楽・ライブを中心としたIP総合プロデュースへの挑戦
- 世界を見据えたIP活用の推進

#### 2021年3月期計数計画

売上高 **400** 億円  
セグメント利益 **80** 億円



IPクリエイション

# IP Creation

中期ビジョン

## アニメ制作会社からIPプロデュース集団への進化

重点戦略

- IP創出力UP
- IP発信力UP
- 既存ブランドカUP

2021年3月期計数計画

売上高 **180** 億円

セグメント利益 **60** 億円



今中期計画を機に新設されたIPクリエイションユニットは、IPを創出することが最大のミッションです。

バンダイナムコグループの最大の強みは、キャラクターやコンテンツであるIPという種を、商品・サービスなどさまざまな形に育て、価値を高め、大きな花を咲かせていく「IP軸戦略」です。本ユニットの主幹会社である(株)サンライズは、「機動戦士ガンダム」シリーズなどのアニメ制作を通じて、「IP軸戦略」の起点であるIPそのものを長年にわたって生み出し続けてきました。オリジナルIPをゼロから創出するには、固定観念を打ち破る柔軟な発想や知恵、想像力、そして何よりも強い信念が必要です。当ユニットには、オリジナル作品にこだわり続けてきた歴史と経験が、DNAとして脈々と受け継がれています。こうしたDNAを原動力に、グループ全体で育成できるIPの種を時代や環境に合わせてながら、次々に創り出していくことが我々の役割であり使命です。

まさに「ゼロ」から「イチ」を生み出し、グループ全体で、「イチ」を100にも1,000にも育てていく、こうした創出・育成にスピードと厚みを持たせることで、バンダイナムコグループは、より世界で存在感を示すことができると確信しています。

これまで私たちはアニメ専門の制作会社として成長してきました。今後はアニメだけにこだわらずエンターテインメント要素のあるIPすべてを対象に創出し続ける、「IPプロデュース集団」へと大きくCHANGEしていきます。

### 2018年3月期業績関連データ

#### IPクリエイションユニットの著作権保有数

(2018年3月末現在)



著作権保有コンテンツ数/総時間数

(株)サンライズ、(株)バンダイナムコビクター

**309** 作品 / **2,560** 時間

### 宮河 恭夫

株式会社バンダイナムコホールディングス  
取締役(非常勤)

株式会社サンライズ  
代表取締役社長

# CHANGE for the NEXT

## 挑戦 成長 進化

EMPOWER      GAIN MOMENTUM      ACCELERATE EVOLUTION

### ▶ 中期計画における重点戦略

今中期計画では、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、あらゆる面で変化するグループとなることを目指し、次のステージに向けた「CHANGE」をはかっていきます。本セクションでは、持続的な成長の実現に向けた4つの重点戦略について、キーパーソンからのメッセージを交え、具体的な取り組みをご紹介します。

- 26 IP 軸戦略：  
IP 軸戦略のさらなる進化
- 30 事業戦略：  
新たなエンターテインメントへの挑戦
- 34 エリア戦略：  
ALL BANDAI NAMCOでの成長
- 38 人材戦略：  
「人」を核とした企業グループへ



IP 軸戦略 IP 軸戦略のさらなる進化

# IP プロデュース集団を目指す IP クリエイションユニット

## 宮河 恭夫

株式会社バンダイナムコホールディングス  
取締役（非常勤）

株式会社サンライズ  
代表取締役社長

2018年4月、新規IP創出・育成のさらなる強化をミッションとするIPクリエイションユニットが誕生しました。各ユニットと密接に連携しながら、商品・サービスと連動したIPの創出・育成を推進していきます。

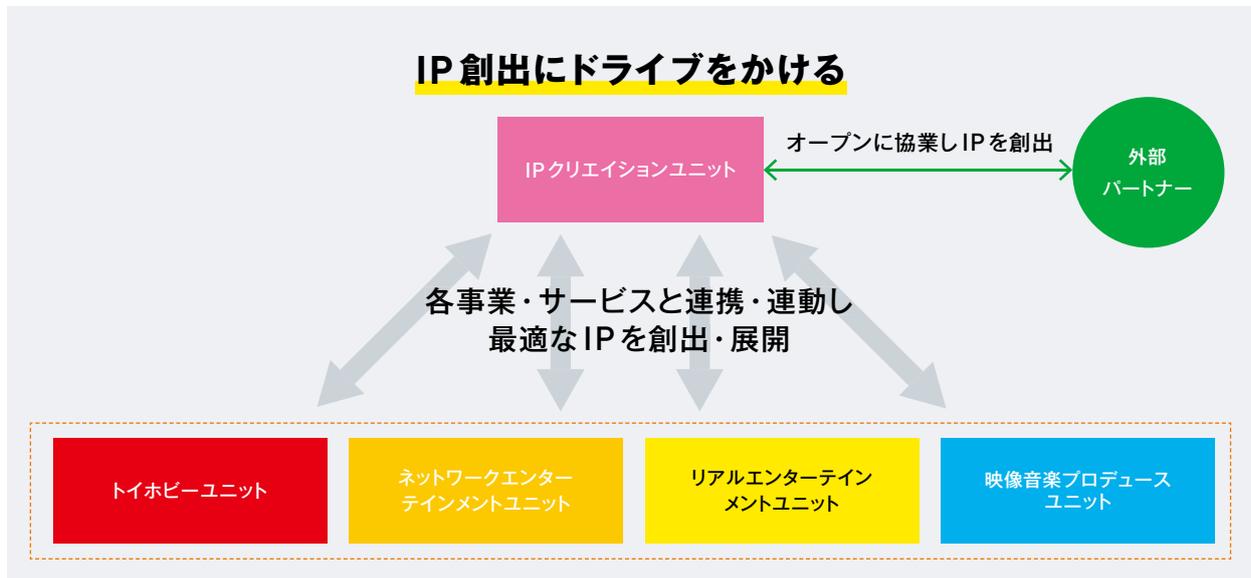
## ゼロからイチを生み出すIPプロデュース集団へ

IPクリエイションユニットでは、中期ビジョンとして「アニメ制作会社からIPプロデュース集団への進化」を掲げました。私たちの役割は、「IP軸戦略」の要となる、IPという種を生み出すことです。多くのオリジナルIPを生み出し続けてきたサンライズにおいても、「ゼロからイチを生み出す企業」を企業理念として掲げ、より多くのIPの種を生み出すことを目指しています。今中期計画で予定している戦略投資も有効活用しながら、多彩なオリジナルIPの創出に挑戦していく覚悟です。

IP創出においては、グループ各ユニットとの連携・連動が欠かせません。私たちのクリエイターやプロデューサーは、頻繁

に各ユニットの担当者とコミュニケーションをとり、さまざまな商品・サービスにどのように展開できるのかを織り込みながら、IPの創出を実践しています。

バンダイナムコグループの強みは、自らが生み出したIPを自らの手で、豊富な選択肢のもとで商品・サービスとして展開できることです。私たちが生み出した「イチ」をグループ全体に展開し、さまざまな出口を活用することで、その「イチ」を100にも1,000にも大きくしていきたいと思えます。



## 情熱あふれる人材とともに

オリジナルIPを創出するには、固定概念を打ち破る柔軟な発想や知恵、想像力、そして何よりも強い信念が必要です。新たな作品をつくりたいと思っているスタッフたちの情熱を最大限活かすための環境づくりも、私の重要な役割です。オリジナルIPの創出には常にリスクが付きまといまふ。最初から大ヒットするIPは稀です。IP創出力を高めるためには、スタッフが失敗を恐れず挑戦しやすい環境を整えること、また最初から大きな成果が上がらなくても、我慢強く情熱を信じて見守るこ

とが必要です。自分が良いと信じるものを貫き通す強い意志を持ったスタッフと、それをサポートする経営側との両輪が揃ってこそ、お客様に愛されるIPが誕生するのだと信じています。

また、情熱を持った優秀なスタッフを育成・確保し続けるためには、多くのヒットを実現し、そこから得た利益を次世代のクリエイターに投資することが重要だと考えています。これによって次のヒットへと結び付ける循環が構築され、企業の持続性や発展性が担保できるはずで

## オリジナルIPで世界を席巻する存在に

スタッフには、「我々は単なるアニメ制作会社ではないのだ」と言い続けています。確かにサンライズはアニメを制作する会社として成長してきましたが、グループにとって重要なのはアニメにこだわらず、グループ全体で活用できるIP、すなわち知的財産を生み出すことです。これからはアニメに限定することなく、小説でも、実写でも、イラストでも、エンターテインメントのあらゆるジャンルでIPを創出していきたいと思います。

今回掲げた「IPプロデュース集団への進化」にはこうした想いを込めており、ようやくその考えが現場にも浸透し、下地が整ってきたと感じています。これからは積極的に攻めていく段階です。2018年7月には、数々の映画を世界的大ヒットに導いてきた米国のLEGENDARY社と、「機動戦士ガンダム」

シリーズのハリウッド実写版を共同開発することを発表しました。ワールドワイドに伝播する力を備えた映画は、IPを発信するには非常に効果的であり、出口として重要です。サンライズでは、これまでも各国に向けた番組販売や配信、イベント開催など、さまざまな形で世界に向けたアプローチを行ってきましたが、今後は映画も含めてさらに世界展開を強化していきます。

このように私たちは、より大きな世界へと歩みを進めています。私の考えるIPクリエイションの将来像は、オリジナルIPで世界を席巻する存在となることです。バンダイナムコグループには、IPの価値を最大化できるさまざまなリソースがあります。グループの力を結集し、ぜひ実現させたいと考えています。

## IP 軸戦略 IP 軸戦略のさらなる進化

## IP 創出のさまざまなカタチ

IPは、映像作品や商品・サービスなど、お客様とのさまざまなタッチポイントから創出することが可能です。エンターテインメント分野で多彩な事業領域を持つバンダイナムコグループでは、各社・各ユニットがそれぞれの強みを活かし、独自の切り口で新規IPの創出にチャレンジし続けているほか、戦略的な投資の実施も含め、グループを横断したIP創出の仕組みづくりにも取り組んでいます。

## さまざまなタッチポイントから生まれるIP

バンダイナムコグループでは、「機動戦士ガンダム」シリーズをはじめとするグループ内の映像制作会社による作品に加え、製作委員会への参加など、外部パートナーと連携した映像作品発のIP創出を行っています。また、「バックマン」(業務用ゲーム発)、「たまごっち」(玩具発)、「アイカツ!」シリーズ(カード商品発)、「アイドリッシュセブン」(ネットワークコンテンツ発)など、商品・サービスを起点としたIPの創出にも取り組んできました。

最近ではデジタル化の加速に伴い、コンテンツを自ら制作・発信する個人が増えていることを背景に、UGC (User Generated Contents: 一般ユーザーによって生成されたコンテンツ) を活用し、お客様とともにIPの創出・育成に取り組むなど、時代の変化に合わせた創出にもチャレンジしています。

このように、お客様との幅広いタッチポイントを持つグループの強みを活かし、今後も多様化するニーズにいち早く対応し、新しいIPの創出に挑戦し続けていきます。



業務用ゲーム発の「バックマン」



玩具発の「たまごっち」



ユーザー参加型プロジェクト「Project Layered (プロジェクトレイヤード)」

## グループを横断したIP創出・育成へのチャレンジ

グループ内でオリジナルIPを募集するプロジェクト「オリジナル・スターIP事務所」では、従業員が自ら考案したIPを募集・審査し、企画書やパイロット映像の作成、IP活用を希望するグループ会社を交えたビジネススキームの策定などを行い、新規IPの迅速な事業化を目指しています。

また、(株)バンダイナムコホールディングスに設置した「IP戦略本部」では、「ドラゴンボール」や「機動戦士ガンダム」シリーズなど定番IPのワールドワイド展開や、大人の女性をターゲットにしたIPの展開を目指す各種プロジェクトを立ち上げ、グループの中長期的な成長に向けたIP軸戦略の策定・推進に取り組んでいます。

さらに2018年4月には、スタートアップ企業の事業支援を行うプログラム「バンダイナムコアクセラレーター」をスタートしました。同プログラムでは、スタートアップ企業の持つ新しいアイデア、スピード、実行力と、グループのリソースを組み合わせ、革新的な事業やIPの展開を目指しています。これらの

施策を含め、今中期計画において、IP創出のための投資として、通常投資に加えて3年間で250億円の戦略投資を計画しています。

このようにグループ最大の強みであるIP軸戦略の強化に向け、今後もあらゆるパートナーと連携し、IPの創出・育成にチャレンジしていきます。



「バンダイナムコアクセラレーター」事前セミナーの様子

Case Study

1

## カード商品発のオリジナルIP



「アイカツ!」シリーズは、カード商品から生まれた小学生女兒を中心に人気のIPです。2012年に(株)バンダイのデジタルキッズカードゲーム「データカードダス アイカツ!」として誕生し、ゲームの稼働に合わせ、(株)サンライズ制作(現在は(株)バンダイナムコピクチャーズが制作)によるテレビアニメの放送がスタートしました。2018年現在は、最新シリーズ「アイカツフレンズ!」がグループの定番IPとして、カードとアニメーションを軸に、アパレル、音楽、ライブ、専門ショップなど幅広いカテゴリーで商品・サービスを展開しています。



Case Study

2

## ネットワークコンテンツ発のオリジナルIP



「アイドリッシュセブン」は、スマートフォン向けゲームアプリケーションから生まれたIPです。2015年に(株)バンダイナムコオンラインが本格リズムゲームとしてサービスインし、女性を中心に幅広く人気となっています。シナリオや楽曲にこだわった世界観をもとに、2018年1月にはテレビアニメ放送がスタートし、さらにグループを横断してライブやイベント、グッズなどの展開を行うなど、IPの拡大に向けたさまざまな取り組みを行っています。



事業戦略 新たなエンターテインメントへの挑戦

# さらなる事業領域の拡大を目指す ネットワークエンターテインメントユニット

宇田川 南欧

株式会社バンダイナムコエンターテインメント  
常務取締役



ネットワークコンテンツや家庭用ゲームなど、デジタルサービスを核に展開を進めるネットワークエンターテインメントユニットでは、さらなる事業領域の拡大に挑戦しています。

## お客様とともに育て、長く楽しんでいただけるサービスの提供

デジタル化の急速な進展は、事業環境を大きく変化させています。ネットワークコンテンツにおいても、市場は世界規模で拡大を続けている一方、競争の激化やタイトルの大型化、お客様の消費行動の多様化など、私たちを取り巻く環境は激変しています。

そういった状況の中、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」は、配信開始から3年を超える今も継続した人気を得ており、今後の取り組みにおける1つの成功例となっています。

ロングライフ化の要因は、主に運営面にあります。ゲーム内のお客様の動向などを分析し、新たな要素の追加やアップデートの実施、イベント開催など、お客様に喜んでいただくことを念頭に、継続的な仕掛けを実施したことが効果を発揮しました。世界中のお客様の声を聞き、ともにゲームを育てていく、というスタイルが成功につながったのだと考えていま

す。こうした仕掛けは、「ワンピース」や「アイドルマスター」シリーズなど、他のスマートフォン向けゲームアプリケーションのロングセラータイトルにも反映されています。さらに、家庭用ゲームにおいても、「DARK SOULS」シリーズや「ドラゴンボールゼノバース」シリーズなど、ダウンロードコンテンツやデジタルアイテム販売、ゲーム内イベントの実施等により長期運営しているタイトルも増えてきています。

2018年6月には、新たな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 レジェンズ」の配信を全世界でスタートしました。最新技術と私たちの表現手法を限界まで盛り込み、お客様に驚きをもたらすトップクラスのクオリティになっていると自負しています。さまざまなスマートフォン向けゲームアプリケーションや家庭用ゲームにおいて、開発・運営・マーケティングの質を高め、お客様に長く楽しんでいただける展開を目指していきたいと考えています。

## 新たなエンターテインメント創出への挑戦

ネットワークエンターテインメントユニットでは、新たなエンターテインメントの創出に積極的に挑戦しています。(株)BXDで開発したプラットフォーム「enza(エンザ)」では、ブラウザを利用したゲームを気軽に遊ぶことができます。HTML5技術を活用することで、高品質なタイトルの提供が可能となり、すでに複数のIPタイトルを投入しています。「enza」は、グループ各社の商品・サービスやイベント、メディアとも強く連携することを前提に開発しましたので、グループのプラットフォームとして効果的な運用をしていきたいと考えています。

また、新たなIPの出口として、昨今話題になっているeスポーツにも注目し、「鉄拳7」をはじめとする主力タイトルの国内プロライセンスの整備やイベントの開催を主体的に行っています。eスポーツはゲーム業界全体やゲーム自体の

価値の底上げにつながるチャンスだと捉えています。業界団体や各メーカーとも協力しながら積極的に取り組んでいきます。

このほか、動画配信やユーザー参加型のネットワークサービスをあわせた新しいエンタメコマースサイトをオープンし、会員制を導入するなど、事業領域の拡大に向けたさまざまなアプローチを行っています。



enza 向けタイトル  
「アイドルマスター シャイニーカラーズ」



新しい購入体験の提供を目指す  
エンタメコマースサイト「アソビストア」

## あらゆるシーンにエンターテインメントを提供していきたい

このように新たなエンターテインメントに日々挑戦する中、最新のデジタルやネットワーク技術の活用を通じて、グループの持つさまざまな事業やタッチポイントとの連携も強化され、多くのお客様のニーズや変化に対応できるサイクルが生まれ続けています。お客様の声に耳を傾けながら、複合的に仕掛けを組み合わせて展開することで、コンテンツの価値が高まり、長く楽しんでいただけるサービスの提供につながっています。

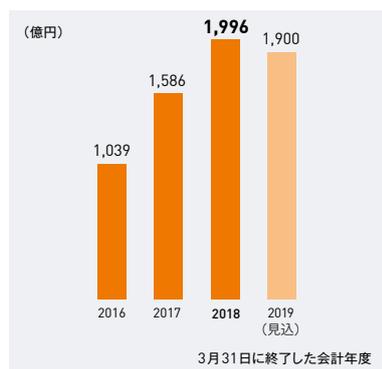
(株)バンダイナムコエンターテインメントの企業理念は、「アソビきれない毎日を。」です。お客様のあらゆるシーンにエンターテインメントを提供したいという想いのもと、今後もさまざまな取り組みを進めます。変化に対応しながら、一つ

ひとつのコンテンツを育て、長期的な視点でお客様とともに盛り上げていきたいと思えます。ぜひご期待ください。



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 レジェンズ」

### バンダイナムコグループ ネットワークコンテンツの売上高推移



### アプリ市場 世界トップパブリッシャー

(iOS、Google Play 合算 / 2017年の収益推計値に基づき「App Annie」が作成)

順位	パブリッシャー名	国名
1	Tencent	中国
2	NetEase	中国
3	Netmarble	韓国
4	Activision Blizzard	アメリカ
5	Supercell	フィンランド
6	mixi	日本
7	BANDAI NAMCO	日本
8	Sony	日本
9	Machine Zone	アメリカ
10	LINE	日本

提供: 「App Annie」

事業戦略 新たなエンターテインメントへの挑戦

# ハイターゲット向け事業の拡大をはかる トイホビーユニット



竹中 一博

株式会社BANDAI SPIRITS  
取締役

(株)バンダイのプラモデル、コレクターズフィギュアなどのハイターゲット向け事業、および(株)バンプレストの景品事業を統合した新会社(株)BANDAI SPIRITS(バンダイスピリッツ)が誕生しました。トイホビーユニットにおける新たな戦略的役割を担い、急速に拡大するハイターゲット市場における事業の拡大をはかります。

## バンダイナムコならではの商品展開で事業の拡大に挑戦

BANDAI SPIRITSでは、「世界一の総合ホビーエンターテインメント企業」をビジョンとして掲げ、ハイターゲットに向けたホビー商品を展開しています。ハイターゲット市場においては、子ども向け市場とは異なる嗜好や購買行動などへの対応が求められます。BANDAI SPIRITS設立によってハイターゲット向け商品を扱う部門を集約し、お客様のニーズや市場の変化にスピードを持って対応していく考えです。

商品開発においては、バンダイおよびバンプレストがこれまでに培ってきた独自の技術・ノウハウのさらなる進化に取り組み、クオリティの高い驚きのある商品を展開していきます。また、商品単体という「点」ではなくALL BANDAI NAMCOという「面」で展開することでIPの世界観が立体的に広がり、IP価値の向上につながると考えています。従来からグループ内連動に取り組んでいますが、今後はIP創出時点から積極的に各ユニットと連携・連動をはかり、ハイターゲット市場を開拓していきます。そして、日本発IPに加え、全世界で人気となっ

ているIPの商品化にも取り組み、世界規模で事業の拡大を目指したいと思っています。

私たちの展開する事業は、現場で働く一人ひとりの情熱と旺盛なチャレンジ精神のもと、順調に拡大を続けています。私たちならではの驚きのある商品をお届けすることで、独自の存在感を発揮し事業の拡大に挑戦していきます。



独自の技術力でこれまで表現できなかった人の肌の質感をプラモデルで実現



細部にまでこだわった高品質なフィギュアを展開

## バンダイナムコグループの事業領域拡大に向けた取り組み

Case Study

1

### eスポーツ

海外市場では、eスポーツがすでに大きな盛り上がりを見せており、公式国際競技の正式種目への採用に向けた動きもあります。日本においてもプロライセンスを発行する初の団体・一般社団法人日本eスポーツ連合（JeSU）が発足し、今後eスポーツはますます盛んになっていくことが予想されています。

ネットワークエンターテインメントユニットでは、eスポーツの専任組織を立ち上げ、取り組みを加速しています。すでに「鉄拳7」のプロライセンス保持者が誕生しているほか、「ドラゴンボール ファイターズ」や「太鼓の達人」をはじめとするタイトルを活用し、各種イベントや大会に参画しています。

新たなジャンルに挑戦していくうえで、豊富なゲームタイトルを、家庭用、モバイル、業務用、PCなどあらゆるプラットフォームで提供できることは、バンダイナムコグループの大きな



「鉄拳7」公式大会



「ドラゴンボール  
ファイターズ」公式大会

強みです。2019年3月期は、さまざまなタイトルやアプローチで積極的にチャレンジを重ねて経験を蓄積し、将来的な成長へとつなげていきます。

Case Study

2

### バンダイナムコならではの「場」の創出

今中期計画より誕生したリアルエンターテインメントユニットでは、「バンダイナムコならではの差別化の実現」を重点戦略の1つとして掲げ、業務用ゲームおよびアミューズメント施設事業の拡大を目指しています。

その一環として、既存施設との差別化と新規性を打ち出したバラエティスポーツ施設「VS PARK」をオープンしました。「VS PARK」は、国内でのスポーツ熱の高まりを受け、バラエティ番組に登場するようなエンターテインメント性の高いスポーツのアクティビティを取り揃えた施設です。性別や運動神経にかかわらず誰でも気軽にスポーツを楽しむことができます。また、日本最大級のVR（仮想現実）エンターテインメント施設「VR ZONE SHINJUKU」においても、「ドラゴンクエスト」の世界が360度楽しめる『ドラゴンクエストVR』の稼働を開始するなど、新たなコンテンツを続々と導入し、人気を集めています。

今後もバンダイナムコならではの発想と技術力で、お客様にとって“価値ある場”の提供を行っていきます。



「VS PARK」



「ドラゴンクエストVR」



エリア戦略 ALL BANDAI NAMCOでの成長

# 地域特性を活かしたグローバル展開を推進

「世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループ」を目指すバンダイナムコグループは、商品・サービスを世界中のIPファン同士をつなげるコミュニケーションツールとしていきたいと考えています。ワールドワイドでの事業拡大は、そのための重要な取り組みです。こうした考えのもと、エリア戦略では、「ALL BANDAI NAMCOでの成長」を掲げ、「中国市場本格展開」と「ALL BANDAI NAMCOに向けた体制整備」に取り組んでいます。

## ALL BANDAI NAMCOに向けて

### 地域軸と事業軸の2つの軸で事業を展開

ワールドワイドで事業を拡大するためには、現地のファンを最も理解している各地域が主体になるとともに、各ユニットが連携し、ALL BANDAI NAMCOの総合力で取り組むことが必要です。そのための体制として、バンダイナムコグループでは、グループ全体の中長期戦略に関わるバンダイナムコホールディングスのほかに、各地域を統括する会社を設置しています。これらの会社は、事業会社の事業戦略の実行支援に加え、各地域におけるモニタリング強化のため、内部統制・内部監査機能の強化や、危機管理体制の構築等に取り組んでいます。こうした地域軸と、事業軸の2軸により海外事業の拡大をはかることを目指しています。

また、異なるユニットの従業員が1つのオフィスで働く、Oneオフィス化の導入など、ALL BANDAI NAMCOの一体感を醸成するための取り組みを実行しています。体制面でも意識面でも、ALL BANDAI NAMCOの考え方が浸透することで、事業間の情報共有や連携が自然発生的にはかられています。



Oneオフィス化により一体感を醸成

### 地域軸と事業軸



## 欧米地域における取り組み

### ネットワークエンターテインメント

#### 地域特性を意識したゲームづくりと運営を行う ネットワークコンテンツ

2018年3月期のネットワークコンテンツは、各地域の主力タイトルが安定的に推移し、海外売上高比率も順調に伸ばすことができました。

タイトル展開にあたっては、グローバル市場を意識した企画開発を行うとともに、お客様の動向を地域ごとに綿密に分析し、現地の特性に合わせたゲーム内容の改善や、イベントなどの運営に反映させています。こうした取り組みを継続することが、「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」（国内外で2015年配信開始）や「ワンピース トレジャークルーズ」（国内2014年、海外2015年配信開始）といった、長く支持されるタイトルの展開につながっています。

今後も既存の主力タイトルの安定的な展開を目指すとともに、クオリティを重視した新規タイトルを投入し、幅広いお客様の嗜好に応えるタイトルポートフォリオを構築することで、変化の激しい市場に対応していきます。

#### 新たな楽しみを継続的に提供することで ロングライフ化が進む家庭用ゲーム

家庭用ゲームにおいては、ゲームプラットフォームの普及を背景に、「ドラゴンボール」シリーズ、「鉄拳」シリーズ、「DARK SOULS」シリーズなどワールドワイドタイトルが人気となっています。ネットワークコンテンツ同様に、家庭用ゲームも複数年にわたるロングライフ化の傾向にあり、追加コンテンツの販売や情報発信、アップデート等の施策を継続することで、常に新たな楽しみをお客様に提供しています。

今後もワールドワイドで展開する大型タイトルの投入に加え、さまざまな施策の効果を分析しながら新たな楽しみを提供し続けることで、長く支持されるタイトルの展開につなげていきます。

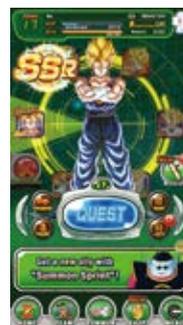
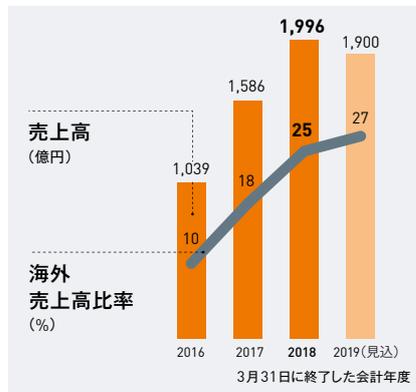


「ドラゴンボール ファイターズ」



「DARK SOULS REMASTERED」

#### ネットワークコンテンツ 売上高 / 海外売上高比率の推移

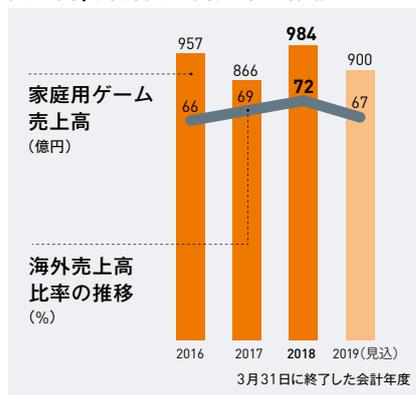


「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」



「ワンピース トレジャークルーズ」

#### 家庭用ゲーム 売上高 / 海外売上高比率の推移



また、欧州を中心とした自社販売網を活用し、他社タイトルのプロモーションや販売も継続します。新たなゲームプラットフォームへ積極的に対応するほか、海外を中心に人気となっているeスポーツについても、幅広いタイトルバリエーションを活かし、取り組みを強化します。すでにeスポーツの専任組織を発足しており、今後はコミュニティの活性化、ライセンスの発行や大会の自社開催等を検討していきます（eスポーツについてはP33を参照ください）。



クオリティを追求した新作タイトルをワールドワイドで投入

## トイホビー

欧米地域のトイホビー事業は、中期計画のスタートに合わせ、戦略の見直しをはかります。従来の子ども層に向けた展開に加え、今後も規模の拡大が見込めるハイターゲット市場へのアプローチを強化します。また組織体制を含めた事業の効率化を推進し、収益改善を目指します。

### ハイターゲット市場へのアプローチを拡大

トイホビー事業においては、国内同様、欧米においても市場が拡大するハイターゲット市場に向け、細部にこだわったフィギュアなどの商品展開を強化しています。展開にあたっては欧米で人気の日本発IPに加え、全世界で人気の映画IP商品の展開をさらに拡大し、IPラインナップの拡充をはかります。また新たなカテゴリーとして、家庭用ゲームやゲームアプリケーションで人気の高い、「ドラゴンボール」のカードゲームの販売を開始しました。

今後欧米のハイターゲット市場に向けては、日本の技術力を活かしたクオリティの高い商品開発を追求するとともに、定期的なイベント開催などによりお客様への認知度向上をはかります。2019年3月期には、欧米アニメイベントへの参加に加え、「DRAGON BALL NORTH AMERICA TOUR 2018」（北米7都市で開催）でも大々的にブースを出展しています。また、現地パートナーとの協業で玩具流通以外のホビー流通やカード流通など、新たな販路開拓も進めていきます。さらに家庭用ゲームやゲームアプリケーションなどグループの事業と積極的な連携をはかり、マーケティングを行うなど、ALL BANDAI NAMCOの総合力の発揮も目指していきます。



欧米で訴求力のある映画IP商品などIPラインナップを充実



現地で人気の高いIPを活用し新たなカテゴリーに参入



イベント出展で商品をアピール

## 中国市場での本格事業展開

### 成長する中国のエンターテインメント市場に本格参入

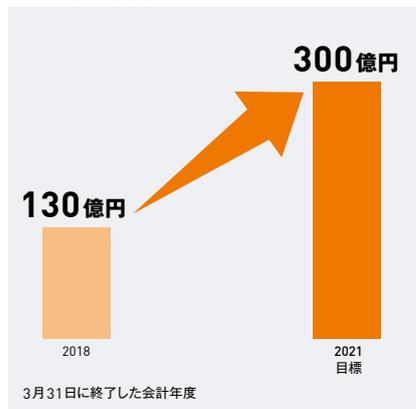
今中期計画では、今後も市場成長が見込まれIPファンも多い中国市場を重点地域と位置づけ、本格展開をスタートします。

2017年12月に中国本土を統括する持株会社を上海に設立しました。地域統括を担う持株会社設立により、ALL BANDAI NAMCOで一体となった取り組みに加え、現地パートナーとの協業も積極的に実行します。

ネットワークエンターテインメント事業では、現地パートナーとの協業によりゲームアプリケーションやオンラインゲームの開発運営を行い、現地IPファンからの人気を集めています。さらにトイホビー事業においても、ハイターゲット向け商品や子ども向け玩具など、幅広い年齢層に向けた商品を展開するべく、事業会社設立に向けた準備を進めています。また、EC販売などネットワークを活用したマーケティングも強化します。このほか、映像音楽プロデュース事業においても、従来のアジア圏に加え、中国での映像・音楽・ライブを融合した取り組みを強化していきます。

こうした施策の推進により、中国市場における事業展開の強化に向けた基盤を構築し、規模の拡大をはかります。

### 中国本土での商品・サービス売上高 (日本アカウント含む)



### BANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD.



### トイホビー



上海にガンブラのフラッグシップ店を設置



中国でも人気の高いウルトラマン商品

### ネットワークエンターテインメント



現地パートナーとの協業によるネットワークコンテンツ

### 映像音楽プロデュース



ライブイベント、ライブビューイングなどライブ周辺事業を強化

### 模倣品対策



海外における模倣品対策の一例として、ハイターゲット向けフィギュアブランドでは、2018年9月以降発売の全商品に、商品の信頼の証となるロゴマークを貼付します。ロゴマークは偽装防止加工を施した特殊仕様のホログラムシールで、マークが貼付された商品が正規品であることを国内外に向け周知していきます。

## 人材戦略 「人」を核とした企業グループへ

## 面白さで勝つ人材経営の企業グループ

持続的な成長を推進する最も大切な資産は、人材（従業員）です。バンダイナムコグループは「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を目指すという考え方のもと、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むことができる環境づくりに努めるとともに、従業員の個性と多様性の尊重と確保をはかっています。同時に、激しい環境変化の中で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、変化に対応することができる人材の育成にも力を注いでいます。

## チャレンジする人材を支援する取り組み

バンダイナムコグループの主要会社では、各社の営業利益と従業員の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公募制度や各ユニット・各社におけるアイデア提案制度など、さまざまな制度を設け、会社や部門の垣根を越えて、従業員が自ら提案できる仕組みを構築しています。さらに、現場への権限委譲の推進、ユニットや国内と海外各地域を横断したローテーション人事、チャレンジした部門や従業員を表彰する制度の導入などにより、人材の育成とともに、チャレンジしやすい土壌・風土づくりに取り組んでいます。



バンダイナムコアワード

## グローバル人材を育成する取り組み

グループの中長期的な成長のためには、グローバル人材の育成が必須です。国内と海外各地域を横断したローテーション人事を積極的に行っているほか、2019年3月期からは海外グループ各社に所属する従業員を対象としたプログラム「バンダイナムコIPカレッジ」を実施しています。同プログラムでは、IPを活用した直営施設や開発拠点など、IP軸戦略に関わるグループ拠点での研修や、国内グループ所属従業員とのディスカッションなどを行い、IP軸戦略の理解を促進し、海外発のIP創出・育成に向けたノウハウと、チャレンジ意欲の醸成をはかります。



バンダイナムコIPカレッジ

## 株式を活用した取り組み

よりグループの一体感を醸成し、株主という視点でグループ全体の動きに関心を持つことを目的に、従業員持株会制度を活用した施策を導入しました。施策の趣旨に賛同し、中期計画がスタートした2018年4月より3年以上、一定額以上の拠出を毎月行う国内

グループ従業員に対し、バンダイナムコホールディングス株式50株を付与しました。また、株主総会前には、従業員株主に向けて、株主総会の重要性や議案内容を説明する議案説明会を行いました。

## 働き方改革への取り組み

従業員が心身ともに健康に働くためのさまざまな取り組みを行っています。メンタルヘルス対策のためのストレスチェックの実施や、産業医との面談対応などの体制を整えているほか、長時間労働対策という観点では、原則22時以降の残業禁止ルールの

適用、ノー出勤デーの設定、長時間労働対策室の設置などを行っています。今後は、労働時間削減に加え、「夢・遊び・感動」を提供する企業グループとして生産性の向上に向けた取り組みを推進します。

## ワークライフバランス実現のための取り組み

ワークライフバランス実現のための職場環境づくりに向け、さまざまな制度を導入しています。安心して子どもを育てるための制度としては、育児休業やフレックスタイム制度、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金支給制度の導入、東京都認証保育所への施設提供など、

さまざまな制度を運用しています。また、子育て以外にも、家族の看護や介護、不妊治療などの家庭事情に応じて、休暇取得や時短勤務・フレックス勤務が可能となるライフサポート制度も導入しています。

### ワークライフバランス実現のための制度一覧（法定以上のもの）

名称	概要
育児休業	満2歳に達する日まで取得可能
育児援助措置	小学校3年生終了まで、時短勤務や時間外労働・深夜労働の免除が利用可能
妻出産休暇	男性従業員は、妻の出産時に5日間の特別有給休暇を取得可能
フレックスタイム制度	所定労働時間を1日ではなく月で定める
育児フレックスタイム制度	中学校就学始期に達するまでの子を養育する従業員は、所定労働時間を1日ではなく月で定める
出産・子育て支援金の支給など	第一子、第二子の誕生時に、それぞれ20万円支給 第三子以降の誕生時に、子1人当たり200万円支給 (支給には、連続した1週間以上の育児休業取得が要件)
ライフサポート制度	さまざまな家庭事情を抱える従業員にとって働きやすい環境を整備することを目的として導入 事由に応じて、30日の休暇取得または時短勤務・フレックス勤務が可能 事由例) ①子の不登校 ②不妊治療 ③家族(2親等以内)の看護および介護 ④疾病での通院

注：各社によって導入している制度は異なります。

## 多様な人材が活躍できるための取り組み

バンダイナムコグループでは、性別・年齢・経歴・国籍・文化的背景などを区別することなく多様で個性あふれる人材が生き生きと働くことができる環境づくりに取り組んでいます。新入社員から次世代経営者候補まで、さまざまな階層や特性に応じた育成のための研修プログラムを実施しているほか、性別・年齢・経歴・国籍・文化的背景に左右されない人材登用を行っています。

### 研修制度の一例

- 新人研修
- 5年目研修
- 女性活躍推進研修
- 新任管理職研修
- 次世代経営幹部育成研修
- 新任役員研修
- バンダイナムコIPカレッジ



女性活躍推進研修



障がい者雇用促進を目的とした特例子会社を設置

女性管理職者数\*



3月31日に終了した会計年度

\*記載数値は、2018年3月期の事業セグメントの主幹会社3社の合計値

管理職者の女性比率\*

障がい者雇用率\*



3月31日に終了した会計年度

\*特例子会社である(株)バンダイナムコワイルが受託する連結子会社が対象

## 社外取締役鼎談



桑原 聡子

松田 譲

野間 幹晴

## 中期計画の達成に向けたサポートとともに、適切なモニタリングを継続していきます。

バンダイナムコホールディングスでは、社外取締役・社外監査役による「独立役員会」を設置し、コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みを行っています。2018年4月にスタートした中期計画の策定にも加わった3名の社外取締役が、取締役会での議論や提言など策定の背景に加え、当社の人材育成のスタンス、経営陣との連携のあり方、持続的成長を生み出す原動力などさまざまなテーマで、自由な立場から語り合いました。

### 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：18 / 18回

選任理由：過去に社外取締役となること以外の方法で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

一橋大学大学院経営管理研究科  
准教授

取締役会への出席状況：18 / 18回

選任理由：過去に社外取締役となること以外の方法で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職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

#### 篠田 徹\*

(常勤)

取締役会への出席状況：—\*

監査役会への出席状況：—\*

選任理由：長年にわたり監査実務に精通され、公認会計士の資格も有していることから、会計および監査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  
三井倉庫ホールディングス(株)社外監査役  
(株)プロネクサス社外監査役

京浜急行電鉄(株)社外監査役

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

#### 上條 克彦

帝京大学法学部教授  
(株)整理回収機構社外監査役

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。

\* 篠田徹は、2018年6月18日開催の第13回定時株主総会において選任されたため、2018年3月期の取締役会等へは出席しておりません。

## 前中期計画を振り返って

松田

前中期計画では最終年度の計数目標を1年前倒しで達成し、売上高は6期連続、営業利益は2期連続で過去最高を更新しました。「売上高5,000億円以上・営業利益500億円以上の安定的な達成」という目標もクリアし、しっかりした基盤固めができてきたように感じます。

とはいえ、グループがもう1つ上のステージを目指すには、経営の基幹であるIP軸戦略の強化、特にオリジナルIPの継続的な創出が不可欠です。これまでの取り組みを引き継ぐ形で、今中期計画でもさまざまな打ち手を講じていますので、現状に甘んじることなく、さらなる飛躍を実現してほしいと思います。

桑原

私も立派な経営成績だったと思います。もう少し伸ばせたのではないかとこの部分もありますが、そうした成長の余地を洗い出して、今中期計画の施策につなげることができたという意味でも有意義なステップでした。

IP軸戦略に関しては、自社IPの創出力と、外部のIPを発掘して育てる力の両方を引き続き伸ばしていく必要があるでしょう。また、今中期計画の策定にあたり、10年後のグループのありたい姿として「エンターテインメントリーディングカンパニー」となることを掲げましたが、これを実現するためには、さらなるグローバル成長が不可欠です。中長期の視野に立ちながら、ターゲットの地域を絞って、戦略的に取り組んでいくことが大切だと思います。

野間

私はもう1つ、ROEの高さに注目しています。利益が拡大していくと、自己資本が膨らみ、ROEが低下する傾向がありますが、当社はこの間、並行して「ROEが継続的に10%以上」という目標も達成してきました。利益を追求すると同時に、持続的成長に必要な投資と積極的な株主還元を実施してきたことも評価したいと思います。

一方、課題としては、桑原さんが言われたように、ユニットやエリアによっては、さらなる成長の余地があったと思います。技術革新への対応についても、すでに着手しているものの、一層盤石な収益モデルを構築していく必要があるでしょう。

## 今中期計画のポイント

松田

今中期計画の策定にあたっては、過去の実績をベースとして目標を設定する通常的手法ではなく、まず10年後のありたい姿を明確にし、そこから振り返って今なすべきこ



とを決定するバックカスティング思考での検討を採用しました。例えば、当社はどのような意味でNo.1の企業グループを目指すのか。「グローバル」とは具体的に何を指すのか。こうした本質的な議論を全役員参加の合宿会議で重ね、合意形成できたことは、大変良かったと思います。

桑原

合宿会議で中期計画の案を検討する際も、つくり込まれた案ではなく、あえて途中段階の素案をたたき台として、自由に時間をかけて議論しました。これによって中期計画の背景も理解でき、そこに私たちが外部の客観的な視点を導入することで、より明確でわかりやすい中期計画に仕上がったと思います。

野間

付け加えて言えば、今中期計画の特筆すべき点は、中期的な計数目標に対するこだわりと、長期的な競争力向上に向けた意志との両方が反映されている点でしょう。さらに議論の過程で、経営陣が前向きで健全な危機意識を持っていることを確認できたことも有意義でした。

松田

もう1つ重要なポイントは、企業ブランディングの視点が盛り込まれたことです。経営統合から13年を経て、いよいよALL BANDAI NAMCOの姿を前面に押し出すタイミングがきたのだと思います。このブランディングという視点が、グローバル展開の鍵を握ることになるはずです。

桑原

グローバル展開について言えば、単に海外に人を派遣するだけでなく、現地ローカルの人材を育てていくこと、あるいは、国内の従業員をグローバル人材に育てていくことが重要ではないでしょうか。その部分については、これからの課題になるかと思います。

野間

「ALL BANDAI NAMCOでの成長」を実現するためには、ユニット間・地域間でIPの横展開を加速させる必要があります。地域間の横展開に関しては、日本発のIPを海外に展開するだけでなく、これからは「海外発のIPを育てて、日本を含む他地域に普及させていく」という発想が求められるでしょう。

## 多様性ある人材育成に向けて

野間

人材の育成・確保において重要なことは3点あると思います。IPという資産を収益化できる「事業に強い人」を育てること。資本市場と対話しながら企業価値を高めていける「経営ができる人」を育てること。そして最後に、優秀なクリエイターを積極的に取り込んでいくことです。

これだけ幅広い事業を展開するグループでは、持ち場ごとに求められる能力、スキルも異なります。事業や経営に携わる人材と、世界を股にかけるクリエイターでは、育成や処遇のあり方も違って当然です。後者のタイプの人材を取り込んでいくためには、人事制度などもより多様なものにしていくべきでしょう。

桑原

女性の活躍推進という観点では、主要な事業会社で女性役員が登用されているものの、その割合についてはまだ伸ばす余地があると感じます。そうした中、ライフイベントに目配りしたキャリア形成支援や、女性従業員同士のネットワークづくりなど、地道な取り組みを進めておられることは評価したいと思います。目に見える成果が出るにはもう少し時間がかかるかもしれませんが、経営陣は女性活躍推進の姿勢を明確に打ち出しておられますし、また若い人たちのロールモデルになるような先輩従業員も増えているので、今後ともしっかり取り組んでいただきたいと思います。

松田

働く人のキャリアというのは、最後まで学びの連続と言えます。机上の勉強だけでなく、現場でどれだけ経験を積んで、自分自身の幅を広げていけるか。その人が幹部クラスに昇進してからも、学びの重要性は変わりません。

そしてこの話は、「次の経営者」というテーマに帰着します。これについては、私たちの課題提起をもとに、田口社長の考えを明文化する形で「次世代経営者育成プログラム」という新たな仕組みが導入されています。プログラムの中で私たち3人も



講師を務めるのですが、このようにさまざまな立場の人材を網羅し、一貫した形で人材育成に取り組んでおられることは、評価に値すると思います。

桑原

人材育成に関して、私たちの果たすべき役割はモニタリングにあります。つまり、選考プロセスに直接関与するというより、そうしたプロセスが公正な手続きのもと、フェアに実施されているかどうかをチェックすることです。客観的な視点に基づき、透明性の高い選考を担保していきたいと思います。

## 提言に対するスピード感ある対応

桑原

取締役会の実効性評価\*のプロセスで、共通認識として浮かび上がってきたのは、海外事業リスクの問題です。グローバルな事業展開における潜在的リスクをどうモニタリングすべきかについては、実効性評価の場である独立役員会でも議論を重ねています。定例のグループ事業報告会で、地域統括会社の代表者からヒアリングできるようになったのも、こうした私たちの議論に対するフィードバックです。

野間

社外取締役はあくまで株主の代弁者です。株主のためにリスクその他の情報を把握し、そして株主に代わって企業がとるべき行動を提言するのが、私たちのミッションだと思います。

社外取締役の提言に対する経営者の姿勢は、企業によって温度差があります。その点、バンダイナムコグループの受け入れ体制は特徴的です。私たち社外取締役が自由に発言できるのは、経営陣が「自由に発言できる」場を醸成しているからだと感じます。



**松田** 自由に発言できる「場」の設定は、企業経営で非常に大切なことです。そして、それに劣らず大切なことは、そうした場で得られた結論を実行に移すことです。そのスピード感が当社の場合、際立っています。全役員による合宿会議がスタートしたのも、実効性評価の提言がきっかけですし、「IPをより横断的な形で創出していく必要がある」という私たちの提言を踏まえて、今中期計画でもさまざまな施策が計画されています。とにかく提案に対するアクションが素早く、次の年度までにその大半が実行に移されていることには驚かされます。

## バンダイナムコの強さの源泉

**桑原** IPの仕掛けは通常、数年先を見据えて行っていくわけですが、逆に言えば、現在の好調な業績は、数年前からの不断の努力の賜物でしょう。そうした好調さの背景を知るためにも、松田さんのお勧めで各ユニットの方針説明会に足を運び、事業会社の人たちと接点を持つようにしています。その際いつも実感するのは、現場の皆さんが元気で前向きで、活気にあふれていることです。

独立した社外役員の立場から、こうした皆さんの頑張りをサポートしていきたいと思います。

**野間** エンターテインメント業界は、現場の活気やワクワク感、言い換えれば、従業員満足度がそのまま顧客満足度につながる業態です。バンダイナムコの挑戦し続ける姿勢や、失敗を許容する組織文化は、こうした土壌から生まれてくるのでしょう。このバリューは今後も大切にしていきたいと思っています。

他方、これだけポラリティの高い環境にあって、当社が安定的な成長を続けられるのは、戦略的なポートフォリオ経営

を実践しているからです。つまり、直近で業績に貢献すべきユニットと、将来の業績に貢献すべきユニットに対して、適切に資源を配分しているのだと思います。また、不採算事業からの撤退に関する経営判断も迅速で、コーポレートガバナンス・コードでいう「果敢な意思決定」の優れた実践になっています。

**松田** 調子のいい事業はいつも調子がいいけれど、駄目な事業はずっと駄目、というパターンを多くの会社で目にすることがあります。その点、当社の場合、トイホビー事業の好調が業績を牽引する場合もあれば、家庭用ゲームやネットワークコンテンツが業績を牽引する場合もあります。そういったときには、足元で他の事業が着実に力を蓄え、次の飛躍に備えています。こうした常に多くの事業がトップの座を争い、ダイナミックに主役が交替していく状況は、投資家の方々にとっても非常に好ましいサイクルでしょう。これからのバンダイナムコグループに大いに期待していますし、今中期計画の目標が達成されるよう、モニタリングしていきたいと考えています。



### \* 取締役会の実効性評価

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すべ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サイト上などに開示しています。

# コーポレートガバナンス

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

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

\*詳しくは、当社WEBサイトをご確認ください  
<https://www.bandainamco.co.jp/social/governance/index.html>

## コーポレートガバナンス体制の特徴

**経営の監督機能強化**

社外取締役数 **3名** / 11名

社外監査役数 **3名** / 4名 独立役員数 **6名**

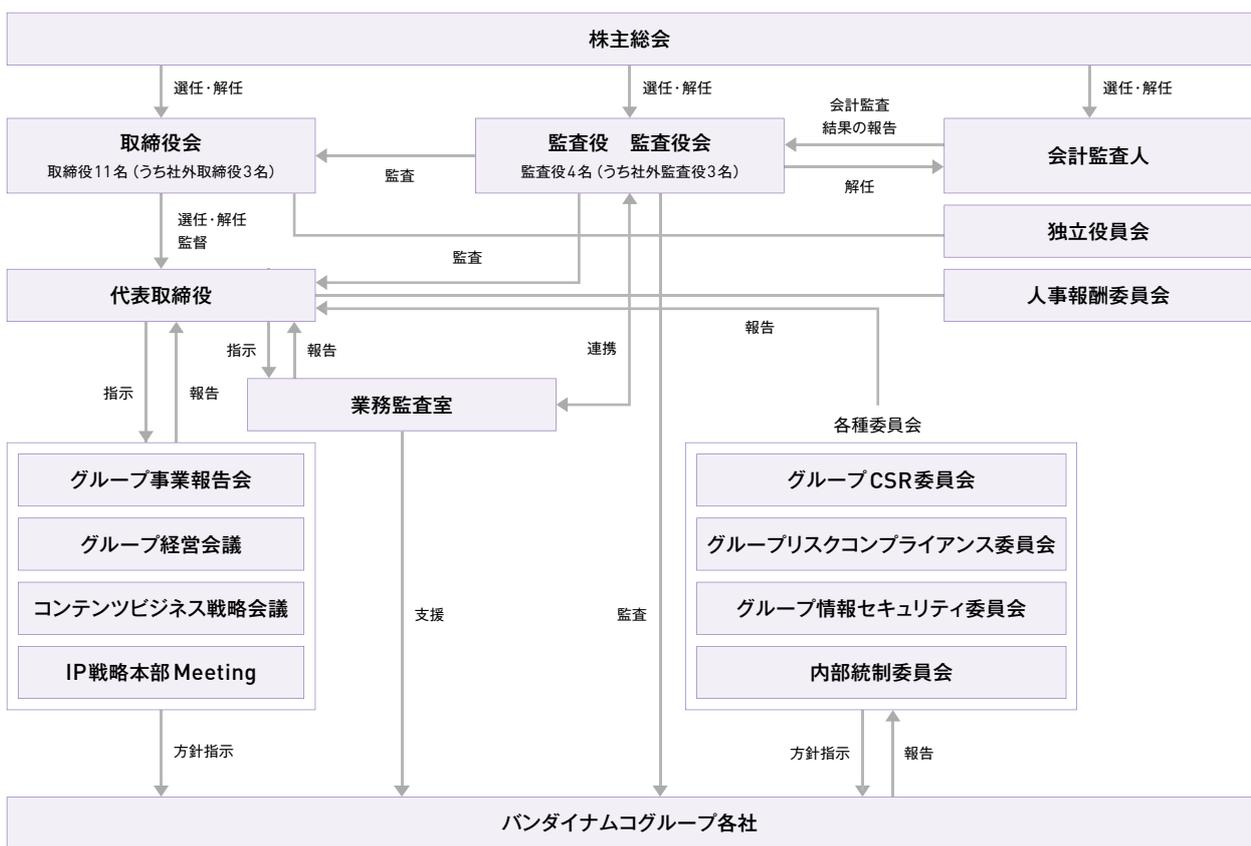
社外役員全員が、当社の定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

**取締役の責任の明確化**

任期 **1年以内**

**組織形態** 監査役会設置会社

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



2018年6月18日現在

## 取締役会

当社は純粋持株会社であり、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、代表取締役社長である田口三昭が務めています。

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から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定款に定めています。

社外取締役に關しては、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。

### 代表取締役社長

#### 田口 三昭

所有する当社株式の数：69,000株  
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：2015年の当社代表取締役社長就任以降、経営の監督を適切に行うとともに、豊富な事業経験と幅広い知見に基づくリーダーシップにより、前中期計画を達成するなど、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2018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：33,200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。

**取締役**

経営企画本部長

**浅古 有寿**

所有する当社株式の数：34,300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。

トイホビーユニット担当

**川口 勝**

所有する当社株式の数：39,400株  
取締役会への出席状況：18／18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。

ネットワークエンターテインメントユニット担当

**大下 聡**

所有する当社株式の数：58,800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。

リアルエンターテインメントユニット担当

**萩原 仁**

所有する当社株式の数：16,000株  
取締役会への出席状況：—\*

選任理由：リアルエンターテインメント事業における豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2014年からは当社グループにおけるアミューズメント施設事業の主幹会社である(株)バンダイナムコアミューズメントの代表取締役社長として事業を牽引するなど、リアル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。

映像音楽プロデュースユニット担当

**川城 和実**

所有する当社株式の数：21,100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(株)バンダイナムコアーツ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。

IPクリエイションユニット担当

**宮河 恭夫**

所有する当社株式の数：11,950株  
取締役会への出席状況：—\*

選任理由：IPクリエイション事業における豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2014年からは当社グループにおけるIPクリエイション事業の主幹会社である(株)サンライズの代表取締役社長として事業を牽引するなど、IPクリエイション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。

\* 萩原仁および宮河恭夫は、2018年6月18日開催の第13回定時株主総会において選任されたため、2018年3月期の取締役会へは出席していません。

注：所有する株式の数は2018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
グループ事業報告会	四半期ごと	連結計数報告、各ユニット事業報告、その他報告事項	取締役、監査役、指名者
グループ経営会議 (合宿会議含む)	年10回	ユニット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に関する各ユニット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
IP戦略本部 Meeting	四半期ごと	中長期的なグループのIP軸戦略の策定・推進のための討議	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、各ユニット・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11名中、3名が社外取締役の要件を備えており、経営の監督機能の強化に努めています。また、監査役4名(うち常勤監査役2名)中、3名が社外監査役の要件を備えており、互いに連携して会社の内部統制状況などを日常的に監視しています。

なお、当社は、P50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「グループ事業報告会」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、株主の皆様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ううえで、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、当社グループの各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、(株)バンダイナムコミュージック、(株)バンダイナムコアーツおよび(株)サンライズの5社ならびに(株)BANDAI SPIRITS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、株主の皆様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自社株式については、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、基本報酬の一定割合の役員持株会への拠出額と業績条件付株式報酬を合算し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 <sup>(注)</sup>	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	675	248	78	347	7
監査役 (社外監査役を除く)	24	24	—	—	1
社外役員	82	82	—	—	6

注：2018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および2017年3月期に係る発生見込額と実際の支給額(金銭報酬債権および金銭支給額)との差額を記載しています。

## 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。

## コーポレートガバナンス

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、グループ全従業員に手引書となる「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。

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、迅速かつ確か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。

### 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。

もともと、株主の皆様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、法令や社会の動向を注視しつつ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ため、独立役員会において客観的な視点での検討を諮った後、取締役会における十分な審議を行います。さらには、株主の皆様の適切なご判断に資するために、十分な情報収集と必要な時間の確保に努めていきます。

### 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重要項目」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詳細について、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しての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ポリシーにのっとったさまざまなIR活動を行っています。また、IR活動の状況や投資家・アナリストの反応は、ユニット主幹会社を通じ、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・投資家の皆様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。

#### 2018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・中期計画説明会	3回（268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	1回（80名）
海外IR	3回（3地域）
投資家・アナリスト 個別取材対応	289名
個人投資家向け説明会	国内3回（791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ユニットに分類し、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ユニット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、グループ事業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) 監査役の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、監査役の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) 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

- 当社は、監査役が、その職務の執行について生ずる費用の前払または償還等の請求をしたときは、当該監査役の職務の執行に必要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) その他監査役の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年間に於いて該当していた者
- ⑪ 上記①－⑨に該当する者が重要な者である場合において、その者の配偶者または二親等以内の親族
- ⑫ 当社または当社の子会社の取締役、執行役もしくは支配人その他の重要な使用人である者の配偶者または二親等以内の親族

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

以上

## CSR（企業の社会的責任）への取り組み

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



楽しみながら、楽しい未来へ。

### 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、さらに各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



各ユニット・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、「グループCSR委員会」で「バンダイナムグループCSR重要項目」を策定し、2010年より運用するとともに、定期的な見直しを行っています。「バンダイナムグループ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従業員一人ひとりが推進することで、世界中のお客様に「夢・遊び・感動」を提供する企業として、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 バンダイナムグループの関連ガイドライン
- ② バンダイナムグループ中期計画
- 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

##### バンダイナムグループの考え方

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

### 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ユニット主幹会社の社長等でグループ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



## CSR 重要項目別の取り組み例

### ① 商品・サービスの安全と衛生

#### 安全性に配慮した玩具の設計・素材の追求

(株)バンダイでは、子どもの誤使用や幅広いお客様のニーズを商品ごとに想定し、安全面における管理体制の充実に努めています。その一環として、商品の安全性や強度・耐久性などを確認するための検査基準（約350項目）の中から、商品の特性などに応じて必要な検査を実施しています。例えば、戦隊シリーズの合体ロボットでは、200項目以上にわたる厳しい試験・検査・確認を実施し、さまざまな角度から商品の品質を確認しています。また、材料の安全性に関する基準は20項目以上にわたり、第三者検査機関による証明書の取得だけでな

く、自社内でも毒性のある重金属や身体に害を与える可能性のある規制化学物質が含まれていないか、分析検査を行っています。



「ガスクロマトグラム質量分析装置」  
身体に害を与える可能性のある規制  
化学物質の有無を検査

### ② 環境配慮

#### CO<sub>2</sub>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、各事業セグメントにおいて年度ごとにCO<sub>2</sub>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、2018年3月期のグループ全体の排出量は2013年3月期に比べて約20%の削減となる59,550t-CO<sub>2</sub>となりました。なお2019年3月期からは、総排出量管理とともに、ユニットごとに原単位による管理も導入し、CO<sub>2</sub>排出の抑制に努めています。

また、省エネルギー施策の一環として、アミューズメント施設において業務用ゲームや店舗の照明で使用しているハロゲンランプ・蛍光灯のLEDランプへの交換を推進しています。このほか、工場の稼働効率化、ライブイベントにおけるLEDの積極採用や資材のリサイクル、エコドライブの推進など、グループ全体でさまざまな施策に取り組んでいます。

#### バンダイナムコグループCO<sub>2</sub>排出量の推移



#### アミューズメント施設における業務用ゲームの使用電力削減（2018年3月期）

蛍光灯対比  
1,080台の照明をLED化 → 46%の使用電力削減

#### グリーン調達（化学物質管理）の取り組み

世界的な環境法規制の厳格化に対応し、(株)バンダイナムコエンターテインメントでは2005年にアミューズメント業界初となる「グリーン調達基準書Ver.1.0」を発行しました。その後も改訂を重ね、現在、29物質の含有を禁止する「グリーン調達基準書Ver.4.01」に基づき、各国法規制に適合した商品の生産を国内外で行っています。基準を遵守するための取り組み

として、取引先から納入される部品の含有化学物質情報を調査し、特定化学物質が規制値内であることを確認するための分析検査を主な生産国である日本と中国で行っているほか、国内外の取引先製造工場などにおいて、化学物質管理体制が構築され、かつ有効に運用されているか確認するためのサプライヤー監査を行っています。

### 3 コンテンツや商品の表現における社会への影響とポリシー

#### 倫理表現に関する研修の適時実施および情報の集積・共有

適切な表現のもと商品・サービスの提供が行えるよう、各事業セグメントにおいて倫理表現に関する各種研修を従業員向けに実施するとともに、最新情報や過去の事例に基づいた勉強会の開催や従業員向けメールマガジンの配信を行うなど、倫理表現に関する情報共有を推進しています。



倫理表現に関する勉強会

#### 知的財産保護の取り組み

バンダイナムコグループでは、IPが持つ世界観を守り、お客様に安全・安心な商品をお届けするため、関係各社と緊密に連携し、模倣品対策を国内外で進めています。

日本では、インターネット販売を含む国内市場の監視や税関への輸出入差止申立を適宜行うことで、模倣品の早期発見、流入防止ならびに排除を行っています。また、海外においてもインターネット販売を含む各国市場での監視・対策を進めているほか、上海市の大学において知的財産保護に関する啓発を目的とした講座を開催し、海賊版撲滅活動に取り組んで

います。さらに、国際知的財産保護フォーラムのメンバーとして各国の行政機関・関連団体と連携し、実効性のある対策に努めています。



上海市の大学における知的財産保護に関する講座

### 4 サプライチェーン管理

#### 各種監査の実施

バンダイナムコグループでは、各国の法令を遵守するとともに、独自の基準を設けるなど、サプライチェーン管理の強化に取り組んでいます。

(株)バンダイでは、バンダイ製品を生産する海外最終梱包工場に対して、新規工場監査とCOC (Code of Conduct: 行動規範) 監査を一元化した「BANDAI Factory Audit」(BFA)を実施しています(2018年3月期は174工場)。「BFA」では、「強制労働」など8つの基準の遵守を宣言した「バンダイCOC宣言」を基本方針とし、独自の「BFAマニュアル」に基づき、監査を行っています。

また、(株)バンダイナムコエンターテインメントでは、サプライヤーとの取引開始時に、7つの大項目(「社会的責任(CSR)全般」「人権(強制労働・差別・ハラスメントの禁止等)」「安全衛生(労働環境・緊急時の対応等)」「環境(製品含有化学物質管理・廃棄物の処理等)」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」)に関する「CSR調達アンケート」を実施し、違法行為がないことを確認したサプライヤーのみと取引を行っています(2018年3月期は166社)。また、子ども向け製品の製造工場(2018年3月期は全1社)において、工場ラインの生産管理体制等に関する監査を行っています。

「安全衛生(労働環境・緊急時の対応等)」「環境(製品含有化学物質管理・廃棄物の処理等)」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」に関する「CSR調達アンケート」を実施し、違法行為がないことを確認したサプライヤーのみと取引を行っています(2018年3月期は166社)。また、子ども向け製品の製造工場(2018年3月期は全1社)において、工場ラインの生産管理体制等に関する監査を行っています。



監査の様子

# FINANCIAL SECTION

## 財務セクション

### CONTENTS

- 56 6カ年連結財務サマリー
- 57 ファイナンシャル・レビュー
- 60 連結貸借対照表
- 62 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 63 連結株主資本等変動計算書
- 64 連結キャッシュ・フロー計算書
- 65 連結財務諸表に対する注記
- 92 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)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>会計年度:</b>						
売上高	¥487,241	¥507,679	¥565,486	¥575,505	¥620,062	¥678,312
売上総利益	183,079	190,829	213,112	202,601	223,759	241,582
販売費及び一般管理費	134,436	146,156	156,791	152,960	160,520	166,557
営業利益	48,643	44,673	56,321	49,641	63,239	75,025
経常利益 <sup>注1</sup>	49,973	47,457	59,384	50,775	63,291	75,380
親会社株主に帰属する当期純利益	32,383	25,055	37,589	34,584	44,160	54,110
包括利益	41,505	32,633	43,357	27,377	43,105	56,025
資本的支出	23,836	28,979	27,761	26,987	25,016	60,502
減価償却費	20,416	21,726	23,712	21,626	21,854	23,545
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,411	41,291	50,103	58,050	64,137	55,138
<b>会計年度末:</b>						
総資産	¥374,203	¥405,093	¥441,764	¥448,336	¥488,033	¥540,491
流動資産	264,804	284,398	317,516	322,177	357,783	359,614
流動負債	108,391	120,135	123,136	114,334	126,111	136,273
純資産	248,770	267,951	303,513	317,304	348,784	387,355
<b>1株当たり情報(単位:円):</b>						
当期純利益(基本的)	¥147.40	¥114.05	¥171.10	¥157.43	¥201.03	¥246.29
配当金	45.00	35.00	62.00	52.00	82.00	123.00
<b>主要財務指標:</b>						
自己資本当期純利益率(ROE) <sup>注2</sup> (%)	14.1	9.7	13.2	11.2	13.3	14.7
総資産経常利益率(ROA) <sup>注3</sup> (%)	14.0	12.2	14.0	11.4	13.5	14.7
売上高販管費率(%)	27.6	28.8	27.7	26.6	25.9	24.6
売上高営業利益率(%)	10.0	8.8	10.0	8.6	10.2	11.1
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率(%)	6.6	4.9	6.6	6.0	7.1	8.0
自己資本比率(%)	66.0	66.0	68.6	70.6	71.3	71.5
デット・エクイティ・レシオ(倍)	0.05	0.03	0.01	0.01	0.00	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

## 2018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、社会情勢の不透明感などが消費に影響を与えました。

このような環境のなか、当社グループは、2015年4月にスタートした3か年の中期計画を推進しました。ビジョンである「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価値の最大化をはかる「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、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しました。

当期につきましては中期計画の重点施策を推進し、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や家庭用ゲームが国内外で好調に推移したほか、各事業の主力IP商品・サービスが好調に推移し、売上高及び営業利益とも、過去最高の業績を達成することが出来ました。

### 売上高

連結売上高は、6,783億12百万円（前期比9.4%増）となりました。

### 売上原価

売上原価は、4,367億30百万円となり、売上原価率は前期比0.5%増の64.4%となりました。その結果、売上総利益は2,415億82百万円となり、売上総利益率は前期比0.5%減の35.6%となりました。

## 2018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	¥222,417	¥218,099	¥ 4,318	¥14,476	¥13,331	¥ 1,145
ネットワークエンターテインメント	405,986	355,586	50,400	52,375	42,035	10,340
映像音楽プロデュース	56,059	56,290	(231)	12,509	13,437	(928)
その他	27,641	26,797	844	767	702	65

### トイホビー事業

国内において「仮面ライダー」シリーズや「プリキュア」シリーズ、「ドラゴンボール」シリーズなどの定番IP商品の好調が継続したほか、「機動戦士ガンダム」シリーズの商品がプラモデルを中心に安定的に推移しました。また、大人層などに向けたターゲット拡大の取り組みを強化したほか、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、カード商品などハイターゲット商品の展開を推進しました。

この結果、トイホビー事業における売上高は2,224億17百万円（前期比2.0%増）、セグメント利益は144億76百万円（前期比8.6%増）となりました。

### 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、1,665億57百万円（前期比3.8%増）となりましたが、販管費率は前期の25.9%から24.6%に低下しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費397億20百万円、役員報酬及び給料手当439億96百万円、退職給付費用26億7百万円、役員賞与引当金繰入額17億43百万円、研究開発費193億99百万円などとなります。

### 営業利益

営業利益は、750億25百万円（前期比18.6%増）となり、営業利益率は前期の10.2%から11.1%に上昇しました。

### その他の損益

その他の損益は、減損損失を14億63百万円計上したことに加え、固定資産除売却損益を7億34百万円計上したことなどにより、25億27百万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、541億10百万円（前期比22.5%増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益率は8.0%、1株当たり当期純利益は、前期の201円3銭から246円29銭に増加しました。

### ネットワークエンターテインメント事業

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、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」、国内の「アイドルマスター」シリーズなどの主カイトルの好調が継続し収益に貢献しました。家庭用ゲームにおいては、欧米地域を中心に新作タイトル「TEKKEN（鉄拳）7」や「DRAGON BALL FighterZ（ドラゴンボールファイターズ）」が人気となったほか、既存タイトルのリピート販売が好調に推移しました。アミューズメントビジネスでは、アミューズメント施設の国内既存店が順調に推移したほか、新技術を融合した新たな取り組みとしてVR (Virtual Reality: 仮想現実) を活用した機器開発や施設の出店を積極的に推進しました。

この結果、ネットワークエンターテインメント事業における売上高は4,059億86百万円（前期比14.2%増）、セグメント利益は523億75百万円（前期比24.6%増）となりました。

#### 映像音楽プロデュース事業

「機動戦士ガンダム」シリーズや「ラブライブ!」シリーズ、「ガールズ&パンツァー」シリーズなどの主力IPの既存作品及び新作に関連した映像や商品展開を行い人気となりました。また、「ラブライブ!」シリーズなどの作品に関連したライセンス収入などが収益に貢献しましたが、事業全体では主力商品の発売タイミングなどの違いにより、前期の業績を下回りました。

この結果、映像音楽プロデュース事業における売上高は560億59百万円（前期比0.4%減）、セグメント利益は125億9百万円（前期比6.9%減）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276億41百万円（前期比3.1%増）、セグメント利益は7億67百万円（前期比9.3%増）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524億58百万円増加し、5,404億91百万円となりました。これは主に土地を取得したことや配当金の支払い、投資有価証券の取得等により現金及び預金が200億0百万円減少したものの、売上債権が125億42百万円、仕掛品が88億62百万円、主に土地の取得により有形固定資産が339億19百万円、投資有価証券が172億93百万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138億87百万円増加し1,531億36百万円となりました。これは主に仕入債務が53億82百万円、未払費用等が増加したことにより流動負債のその他が48億40百万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385億71百万円増加し3,873億55百万円となりました。これは主に配当金の支払額180億23百万円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益541億10百万円を計上したことにより利益剰余金が362億80百万円、その他有価証券評価差額金が38億11百万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71.3%から71.5%となりました。また、流動比率は263.9%（前期283.7%）、当座比率は200.8%（同222.8%）、インタレスト・カバレッジ・レシオは1468.2倍（同1,718.0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248億36百万円減少し、1,808億32百万円となりました。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551億38百万円（前期比14.0%減）となりました。これは法人税等の支払額197億10百万円（前期は104億62百万円）等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724億98百万円（前期は608億61百万円）、減価償却費が235億45百万円（前期は218億54百万円）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633億39百万円（前期比386.6%増）となりました。これは主に有形・無形固定資産の取得による支出が482億43百万円（前期は148億22百万円）、投資有価証券の取得による支出が114億61百万円（前期は29億46百万円）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170億86百万円（前期比29.7%増）となりました。これは主に配当金の支払額が180億23百万円（前期は114億30百万円）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、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策と位置づけており、当社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。2018年4月より新たな中期計画をスタートするにあたり、グループの戦略や経営を取り巻く環境を踏まえ、様々な角度から株主還元に関する基本方針について検討を行いました。その結果、長期的に安定した配当水準を維持するとともに、より資本コストを意識した基本方針「安定的な配当額としてDOE（純資産配当率）2%をベースに、総還元性向50%以上を目標に株主還元を実施する」へ変更いたしました。これに伴い、2018年3月期の期末配当より前倒して新たな基本方針を適用し配当を実施することを2018年2月9日開催の取締役会にて決議しております。

2018年3月期の1株当たり年間配当金は、ベース配当32円に業績連動配当66円を加え、さらには過去最高売上高・最高益を達成できたことに株主の皆様への感謝の意味をこめて特別配当25円を加え123円といたしました。なお、2017年12月7日に1株当たり12円の間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111円といたしました。

2019年3月期の年間配当金予想につきましては、当社の利益配分に関する基本方針に基づきベース配当の36円としており、期末配当金につきましては利益配分に関する基本方針に基づき、別途検討いたします。

## 目標とする経営指標

当社グループは、収益性と資本効率の向上を目指しており、経営指標として営業利益率及びROE（自己資本当期純利益率）を重視しております。2018年4月よりスタートした3か年の新中期計画においては、重点戦略の推進により収益の成長と資本効率の向上に継続的に取り組むことで、中期計画最終年度の計数目標として2021年3月期に売上高7,500億円、営業利益750億円、営業利益率10%以上、ROE10%以上の達成を目指してまいります。

## 2019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においては、これらの影響を受け、不透明な状況が継続するとともに、市場環境やユーザー嗜好の変化が更に激しくなることが想定されます。

このような環境の中、当社グループは、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、次のステージに向けあらゆる面で変化するという思いをこめた中期ビジョン「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」を掲げた3か年の新中期計画を2018年4月よりスタートしました。新中期計画では、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価値の最大化をはかる「IP軸戦略」をさらに進化させグローバル市場での浸透・拡大を目指すとともに、今後成長の可能性が高い地域や事業での展開を強化します。また、新規IP創出にドライブをかけるとともに、各地域でグループを横断しALL BANDAI NAMCOで一体となり地域軸で戦略を推進します。

新中期計画の重点戦略としては、次の4つの戦略を推進します。

1. IP軸戦略「IP軸戦略のさらなる進化」  
IP創出機能（体制）強化/IP創出への積極投資
2. 事業戦略「新たなエンターテインメントへの挑戦」  
事業インフラの整備・拡充 / 事業領域の拡大・強化/インキュベーションの推進
3. エリア戦略「ALL BANDAI NAMCOでの成長」  
中国市場本格展開 / ALL BANDAI NAMCOに向けた体制整備
4. 人材戦略「人を核とした企業グループへ」  
社員が「個」の力を最大限発揮しチャレンジを後押しする環境整備

これら重点戦略を推進することで、グループの事業基盤を更に強固なものとするとともに、グローバル市場での成長を目指します。新中期計画最終年度となる2021年3月期の計数目標としては、売上高7,500億円、営業利益750億円、営業利益率10%以上、ROE10%以上を目指しています。

当社グループでは、2018年4月より新中期計画の各戦略を推進するため、グループの組織体制の変更を行いました。各事業戦略の実行を行う事業会社の集合体名称をSBU（Strategic Business Unit: 戦略ビジネスユニット）からユニットに改めるとともに、中期計画におけるミッションごとに、よりスピーディに重点戦略を推進するため、従来の3SBU体制から5ユニット体制に変更しました。具体的には、ネットワークエンターテインメントSBUを、

ネットワークコンテンツや家庭用ゲームなどの分野で事業展開を行うネットワークエンターテインメントユニットと、リアルな場を活用しバンダイナムコならではの施設やサービス、機器などのコンテンツの提供を行うリアルエンターテインメントユニットに分割しました。また、新規IP創出に注力するIPクリエイションユニットが映像音楽プロデュースSBUから独立しました。

新中期計画の初年度となる2019年3月期は、各ユニットにおいて重点戦略の推進を行います。ユニットを横断した取り組みとしては、商品・サービス発や映像作品発、社内公募システムの活用、パートナー企業との連携や戦略投資などあらゆる方法で新規IP創出と育成を強化します。また中国市場における事業の本格的展開に向け、ユニットを横断し基盤整備を行います。トイホビユニットにおいては、国内市場におけるシェアの維持・拡大をはかるとともに、国内外におけるハイターゲット商品事業の強化を行います。ネットワークエンターテインメントユニットでは、ネットワークコンテンツと家庭用ゲームのワールドワイド展開を更に加速するとともに、新プラットフォームなど新たなエンターテインメント創出に向けた動きを推進します。リアルエンターテインメントユニットでは、バンダイナムコならではの強みを生かした場やサービス、コンテンツの提供を強化します。映像音楽プロデュースユニットにおいては、映像・音楽・ライブが一体となったIP展開を推進します。IPクリエイションユニットでは、各ユニットの商品・サービスと連携した新規IPの創出を強化します。

これら施策を推進することで、中期計画における成長に向けた基盤を強固なものとしていきます。以上により、2019年3月期の連結業績は、売上高6,500億円（前期比4.2%減）、営業利益600億円（前期比20.0%減）、経常利益610億円（前期比19.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益430億円（前期比20.5%減）を予想しております。

## 2019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	¥230,000	¥15,000
ネットワークエンターテインメント	300,000	35,000
リアルエンターテインメント	100,000	3,500
映像音楽プロデュース	40,000	6,000
IPクリエイション	15,000	4,500
その他	30,000	1,000
消去または全社	(65,000)	(5,000)
連結	¥650,000	¥60,000

## 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おりますが、リスクや不確実性を含んでおります。よって、実際の業績は様々な要因により、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  
2017年及び2018年3月31日現在

	2017	百万円	千米ドル(注3)
		2018	2018
<b>(資産の部)</b>			
<b>流動資産:</b>			
現金及び預金(注4、12及び22)	¥ 205,517	¥ 185,517	\$ 1,746,207
売上債権(注6及び12)	75,519	88,061	828,887
貸倒引当金	(453)	(1,172)	(11,032)
たな卸資産(注7)	46,688	55,682	524,115
繰延税金資産(注13)	9,240	8,995	84,667
その他(注4及び5)	21,272	22,531	212,077
流動資産合計	357,783	359,614	3,384,921
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注5及び12)	39,203	56,496	531,777
退職給付に係る資産(注11)	72	117	1,101
繰延税金資産(注13)	12,444	13,252	124,736
その他(注8及び22)	18,321	16,827	158,388
貸倒引当金	(1,662)	(1,395)	(13,131)
投資その他の資産合計	68,378	85,297	802,871
<b>有形固定資産:</b>			
建物及び構築物(注8)	30,700	30,122	283,528
アミューズメント施設・機器(注8)	58,975	63,008	593,072
土地(注8)	11,155	43,420	408,697
その他有形固定資産(注8)	117,200	118,869	1,118,873
合計	218,030	255,419	2,404,170
控除:減価償却累計額	(165,845)	(169,315)	(1,593,703)
有形固定資産合計	52,185	86,104	810,467
<b>無形固定資産:</b>			
無形固定資産合計(注8)	9,687	9,476	89,194
資産合計	¥ 488,033	¥ 540,491	\$ 5,087,453

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)
	2017	2018	2018
<b>(負債、純資産の部)</b>			
<b>流動負債:</b>			
仕入債務(注10及び12)	¥ 64,173	¥ 69,555	\$ 654,697
未払法人税等(注12)	8,658	8,598	80,930
その他(注9及び13)	53,280	58,120	547,063
流動負債合計	126,111	136,273	1,282,690
<b>固定負債:</b>			
退職給付に係る負債(注11)	5,766	8,486	79,876
繰延税金負債(注13)	1,223	1,578	14,853
その他(注9)	6,149	6,799	63,995
固定負債合計	13,138	16,863	158,724
負債合計	139,249	153,136	1,441,414
<b>純資産:</b>			
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	94,127
資本剰余金	52,065	52,196	491,303
利益剰余金(注17)	297,984	334,264	3,146,310
自己株式:(2017年:2,334,579株、2018年:2,239,901株)(注19)	(2,423)	(2,326)	(21,894)
小計	357,626	394,134	3,709,846
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)			
	7,885	11,696	110,090
繰延ヘッジ損益(注15)	210	(300)	(2,823)
土地再評価差額金(注18)	(5,694)	(5,887)	(55,412)
為替換算調整勘定(注15)	(8,725)	(8,330)	(78,407)
退職給付に係る調整累計額(注11及び15)	(3,196)	(4,756)	(44,766)
小計	(9,520)	(7,577)	(71,318)
新株予約権	100	—	—
非支配株主持分	578	798	7,511
純資産合計	348,784	387,355	3,646,039
負債、純資産合計	¥488,033	¥540,491	\$5,087,453

# 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  
2017年及び2018年3月期

## 連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注3)
	2017	2018	2018
売上高	¥620,062	¥678,312	\$6,384,714
売上原価	396,303	436,730	4,110,787
売上総利益	223,759	241,582	2,273,927
販売費及び一般管理費(注14)	160,520	166,557	1,567,743
営業利益	63,239	75,025	706,184
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	594	604	5,685
支払利息	(36)	(37)	(348)
投資有価証券売却損益	72	1	9
投資有価証券評価損	(0)	(52)	(489)
固定資産除売却損益	(334)	(734)	(6,909)
減損損失(注8)	(1,307)	(1,463)	(13,771)
その他	(1,367)	(846)	(7,963)
	(2,378)	(2,527)	(23,786)
税金等調整前当期純利益	60,861	72,498	682,398
法人税等(注13)	16,663	18,609	175,160
当期純利益	44,198	53,889	507,238
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)	38	(221)	(2,081)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 44,160	¥ 54,110	\$ 509,319

	円		米ドル(注3)
	2017	2018	2018
1株当たり情報(注16)			
3月31日現在の純資産額	¥1,584.71	¥1,758.99	\$16.56
当期純利益			
潜在株式調整前	201.03	246.29	2.32
潜在株式調整後	200.97	246.23	2.32
当期に係る配当金(注17)	82.00	123.00	1.16

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)
	2017	2018	2018
当期純利益	¥44,198	¥53,889	\$507,238
その他の包括利益(注15)			
その他有価証券評価差額金(注5)	891	3,612	33,998
繰延ヘッジ損益	907	(510)	(4,800)
為替換算調整勘定	(2,936)	395	3,718
退職給付に係る調整額(注11)	(51)	(1,560)	(14,683)
持分法適用会社に対する持分相当額	96	199	1,873
その他の包括利益合計	(1,093)	2,136	20,106
包括利益	¥43,105	¥56,025	\$527,344
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥43,067	¥56,246	\$529,425
非支配株主に係る包括利益	38	(221)	(2,081)

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  
2017年及び2018年3月期

2017年3月期

百万円

	株主資本					その他包括利益累計額						新株 予約権	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)	¥100	¥541	¥317,304
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

2018年3月期

百万円

	株主資本					その他包括利益累計額						新株 予約権	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	¥52,065	¥297,984	¥(2,423)	¥357,626	¥7,885	¥210	¥(5,694)	¥(8,725)	¥(3,196)	¥(9,520)	¥100	¥578	¥348,784
剰余金の配当			(18,023)		(18,023)									(18,023)
親会社株主に帰属する 当期純利益			54,110		54,110									54,110
連結範囲の変動			(0)		(0)									(0)
連結範囲の変動に伴う 為替換算調整勘定の 増減									(8)		(8)			(8)
自己株式の取得				(4)	(4)									(4)
自己株式の処分		131		101	232									232
持分法適用会社に 対する持分変動に 伴う自己株式の増減				0	0									0
土地再評価差額取崩額			193		193			(193)			(193)			—
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						3,811	(510)	—	403	(1,560)	2,144	(100)	220	2,264
当期末残高	¥10,000	¥52,196	¥334,264	¥(2,326)	¥394,134	¥11,696	¥(300)	¥(5,887)	¥(8,330)	¥(4,756)	¥(7,577)	—	¥798	¥387,355

2018年3月期

千米ドル(注3)

	株主資本					その他包括利益累計額						新株 予約権	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	\$94,127	\$490,070	\$2,804,819	\$(22,807)	\$3,366,209	\$74,219	\$1,977	\$(53,596)	\$(82,125)	\$(30,083)	\$(89,608)	\$941	\$5,441	\$3,282,983
剰余金の配当			(169,644)		(169,644)									(169,644)
親会社株主に帰属する 当期純利益			509,319		509,319									509,319
連結範囲の変動			(0)		(0)									(0)
連結範囲の変動に伴う 為替換算調整勘定の 増減									(75)		(75)			(75)
自己株式の取得				(40)	(40)									(40)
自己株式の処分		1,233		952	2,185									2,185
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				1	1									1
土地再評価差額取崩額			1,816		1,816			(1,816)			(1,816)			—
株主資本以外の 項目の当期変動額 (純額)						35,871	(4,800)	—	3,793	(14,683)	20,181	(941)	2,070	21,310
当期末残高	\$94,127	\$491,303	\$3,146,310	\$(21,894)	\$3,709,846	\$110,090	\$(2,823)	\$(55,412)	\$(78,407)	\$(44,766)	\$(71,318)	—	\$7,511	\$3,646,039

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  
2017年及び2018年3月期

	百万円		千米ドル(注3)
	2017	2018	2018
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 60,861	¥ 72,498	\$ 682,398
減価償却費	21,854	23,545	221,621
減損損失	1,307	1,463	13,771
固定資産除売却損益	334	734	6,909
アミューズメント施設・機器除却損	576	533	5,017
投資有価証券売却損益	(72)	(1)	(9)
売上債権の減少(増加)額	(3,000)	(13,048)	(122,816)
たな卸資産の減少(増加)額	(1,048)	(9,008)	(84,789)
アミューズメント施設・機器設置額	(3,472)	(7,350)	(69,183)
仕入債務の増加(減少)額	1,517	5,412	50,941
その他	(4,797)	(502)	(4,726)
小計	74,060	74,276	699,134
利息及び配当金の受取額	576	610	5,742
利息の支払額	(37)	(38)	(358)
法人税等の支払額	(10,462)	(19,710)	(185,523)
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,137	55,138	518,995
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の増減額(純額)	4,283	(3,941)	(37,095)
有形固定資産の取得による支出	(9,452)	(42,850)	(403,332)
有形固定資産の売却による収入	1,191	602	5,666
無形固定資産の取得による支出	(5,370)	(5,393)	(50,762)
投資有価証券の取得による支出	(2,946)	(11,461)	(107,878)
投資有価証券の売却による収入	178	53	499
関係会社株式の取得による支出	(1,473)	(80)	(753)
関係会社株式の売却による収入	35	—	—
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)	—	—
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	385	3,624
貸付けによる支出	(1,591)	(2,274)	(21,404)
貸付金の回収による収入	760	2,727	25,668
差入保証金の差入による支出	(782)	(1,704)	(16,039)
差入保証金の回収による収入	1,587	633	5,958
その他	(51)	(36)	(340)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(13,017)	(63,339)	(596,188)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	(341)	6	56
長期借入れによる収入	200	790	7,436
長期借入金の返済による支出	(1,316)	(218)	(2,052)
リース債務の返済による支出	(63)	(78)	(734)
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)	(38)
非支配株主からの払込みによる収入	—	441	4,151
配当金の支払額	(11,430)	(18,023)	(169,644)
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	(218)	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,172)	(17,086)	(160,825)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,823)	352	3,313
現金及び現金同等物の増加(減少)額	36,125	(24,935)	(234,705)
現金及び現金同等物の期首残高	169,543	205,668	1,935,881
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	99	932
現金及び現金同等物の期末残高(注4)	¥205,668	¥180,832	\$1,702,108

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、2017年3月期の連結財務諸表は、2018年3月期における表示に準じて組み替えております。

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、連結納税制度を採用しております。

#### (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 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いません。

#### (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) 未適用の会計基準等

当社及び国内連結子会社

- 「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日改正 企業会計基準委員会）
- 「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 2018年2月16日最終改正 企業会計基準委員会）

##### (1) 概要

「税効果会計に係る会計基準の適用指針」等は、日本公認会計士協会における税効果会計に関する実務指針を企業会計基準委員会に移管するに際して、基本的にその内容を踏襲した上で、必要と考えられる以下の見直しが行われたものであります。（会計処理の見直しを行った主な取扱い）

- 個別財務諸表における子会社株式等に係る将来加算一時差異の取扱い
- (分類1)に該当する企業における繰延税金資産の回収可能性に関する取扱い

##### (2) 適用予定日

2019年3月期の期首から適用します。

##### (3) 当該会計基準等の適用による影響

「税効果会計に係る会計基準の適用指針」等の適用による連結財務諸表に与える影響はありません。

- 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2018年3月30日 企業会計基準委員会）
- 「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日 企業会計基準委員会）

##### (1) 概要

国際会計基準審議会 (IASB) 及び米国財務会計基準審議会 (FASB) は、共同して収益認識に関する包括的な会計基準の開発を行い、2014年5月に「顧客との契約から生じる収益」(IASBにおいてはIFRS第15号、FASBにおいてはTopic606)を公表しており、IFRS第15号は2018年1月1日以後開始する事業年度から、Topic606は2017年12月15日より後に開始する事業年度から適用される状況を踏まえ、企業会計基準委員会において、収益認識に関する包括的な会計基準が開発され、適用指針と合わせて公表されたものです。

企業会計基準委員会の収益認識に関する会計基準の開発にあたっての基本的な方針として、IFRS第15号と整合性を図る便益の1つである財務諸表間の比較可能性の観点から、IFRS第15号の基本的な原則を取り入れることを出発点とし、会計基準を定めることとされ、また、これまで我が国で行われてきた実務等に配慮すべき項目がある場合には、比較可能性を損なわせない範囲で代替的な取扱いを追加することとされております。

##### (2) 適用予定日

2022年3月期の期首から適用します。

##### (3) 当該会計基準等の適用による影響

「収益認識に関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であります。

在外連結子会社

- IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」及びASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」

##### (1) 概要

本会計基準により、約束した財又はサービスが顧客に移転された時点で、当該財又はサービスと交換に権利を得ると見込む対価を反映した金額で、収益を認識することが求められます。

##### (2) 適用予定日

IFRS第15号は2019年3月期の期首から、ASU第2014-09号は2020年3月期の期首から適用します。

##### (3) 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準の適用による連結財務諸表に与える影響額については軽微であります。

### 3 財務諸表の外貨換算

連結財務諸表は円貨で表示されております。ただし、読者の便宜に供するため、2018年3月期の連結財務諸表は2018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106.24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

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
現金及び預金	¥205,517	¥185,517	\$1,746,207
流動資産の「その他」に含まれる有価証券	1,641	773	7,276
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(1,490)	(5,458)	(51,375)
現金及び現金同等物	¥205,668	¥180,832	\$1,702,108

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。

#### 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
固定資産	15百万円
のれん	567百万円
流動負債	△450百万円
固定負債	△38百万円
非支配株主持分	△35百万円
同社株式の取得価額	804百万円
同社の現金及び現金同等物	△463百万円
差引：同社取得による支出	341百万円

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
固定資産	97百万円
流動負債	△1,023百万円
固定負債	△7百万円
支配獲得時までの持分法による投資評価額	△856百万円
同社株式の取得価額	1,434百万円
同社の現金及び現金同等物	△2,389百万円
差引：同社取得による収入	△955百万円

2018年3月期

株式の取得により新たに(株)アクタス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	562百万円	(5,290千米ドル)
固定資産	31百万円	(292千米ドル)
のれん	76百万円	(715千米ドル)
流動負債	△599百万円	(△5,638千米ドル)
固定負債	△40百万円	(△377千米ドル)
同社株式の取得価額	30百万円	(282千米ドル)
同社の現金及び現金同等物	△415百万円	(△3,906千米ドル)
差引:同社取得による収入	△385百万円	(△3,624千米ドル)

## 5 有価証券及び投資有価証券

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
時価を把握できるその他有価証券	¥22,219	¥38,249	\$360,024
時価を把握できないその他有価証券	2,737	2,830	26,638
非連結子会社及び関連会社株式	15,381	15,792	148,645
転換社債型新株予約権付社債	50	—	—
投資事業組合への出資金	457	398	3,746
合計	¥40,844	¥57,269	\$539,053

2017年及び2018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			
	2017			連結貸借対照表 計上額(時価)
	取得原価	評価益	評価損	
<b>時価を把握できるその他有価証券:</b>				
株式	¥10,241	¥10,341	¥(4)	¥20,578
その他	1,641	—	—	1,641
合計	¥11,882	¥10,341	¥(4)	¥22,219

	百万円			
	2018			連結貸借対照表 計上額(時価)
	取得原価	評価益	評価損	
<b>時価を把握できるその他有価証券:</b>				
株式	¥21,573	¥16,622	¥(719)	¥37,476
その他	773	—	—	773
合計	¥22,346	¥16,622	¥(719)	¥38,249

	千米ドル			
	2018			連結貸借対照表 計上額(時価)
	取得原価	評価益	評価損	
<b>時価を把握できるその他有価証券:</b>				
株式	\$203,059	\$156,457	\$(6,768)	\$352,748
その他	7,276	—	—	7,276
合計	\$210,335	\$156,457	\$(6,768)	\$360,024

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
	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
<b>時価を把握できないその他有価証券:</b>			
非上場株式	¥2,737	¥2,830	\$26,638
合計	¥2,737	¥2,830	\$26,638

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
株式	¥146	¥34	\$320
その他	32	19	179
売却額	¥178	¥53	\$499
売却益の合計額	72	1	9
売却損の合計額	0	—	—

## 6 売上債権

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
受取手形	¥ 4,515	¥ 3,324	\$ 31,287
売掛金	71,004	84,737	797,600
合計	¥75,519	¥88,061	\$828,887

## 7 たな卸資産

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
商品及び製品	¥14,467	¥14,781	\$139,128
仕掛品	28,823	37,685	354,716
原材料及び貯蔵品	3,398	3,216	30,271
合計	¥46,688	¥55,682	\$524,115

## 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			千ドル				
				2017	2018		2017	2018			
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	¥ —	\$ —					
		東京都渋谷区他(注3)	処分予定資産	建物及び構築物	16	—	—				
	東京都台東区他(注4)		有形固定資産(その他)	5	—	—					
		処分予定資産	無形固定資産	4	—	—					
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	—	—					
		ミュージメント運営施設	ミュージメント施設・機器	49	—	—					
	東京都港区(注2)	事業用資産	有形固定資産(その他)	62	—	—					
		ミュージメント運営施設	ミュージメント施設・機器	42	—	—					
	愛知県名古屋市他(注3)		投資その他の資産(その他)	1	—	—					
		処分予定資産	有形固定資産(その他)	1	—	—					
		ミュージメント運営施設	ミュージメント施設・機器	422	—	—					
		無形固定資産	19	—	—						
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	—	—					
			有形固定資産(その他)	51	—	—					
			無形固定資産	0	—	—					
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	—	—					
トイホビー	ZHONGSHAN, CHINA他(注1)	事業用資産	建物及び構築物	—	56	527					
			有形固定資産(その他)	—	282	2,654					
			無形固定資産	—	26	245					
			東京都台東区(注3)	処分予定資産	無形固定資産	—	50	471			
				東京都墨田区(注4)	処分予定資産	建物及び構築物	—	81	762		
					有形固定資産(その他)	—	7	66			
					無形固定資産	—	0	0			
			栃木県下都賀郡(注6)	処分予定資産	建物及び構築物	—	62	584			
					有形固定資産(その他)	—	0	0			
					土地	—	251	2,363			
			ネットワークエンターテインメント	東京都豊島区他(注1)	ミュージメント運営施設	ミュージメント施設・機器	—	465	4,377		
	無形固定資産	—			5	47					
	投資その他の資産(その他)	—			15	141					
東京都港区(注2)	事業用資産	有形固定資産(その他)		—	15	141					
	兵庫県西宮市他(注3)	ミュージメント運営施設		ミュージメント施設・機器	—	98	923				
				投資その他の資産(その他)	—	1	9				
東京都江東区(注4)	処分予定資産	有形固定資産(その他)		—	40	377					
全社(共通)	神奈川県横浜市(注4)	処分予定資産	有形固定資産(その他)	—	8	75					
			無形固定資産	—	1	9					
合計				¥1,307	¥1,463	\$13,771					

(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。
6. 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、土地の回収可能価額は正味売却価額により算定しており、路線価に基づいて評価しております。その他の資産の回収可能価額は使用価値を零として算定しております。

## 9 借入金及びリース債務

2017年及び2018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。

	2017		2018		2018 千米ドル
	連結貸借対照表 計上額	平均利率 (%)	連結貸借対照表 計上額	平均利率 (%)	
短期借入金	¥400	0.28	¥ 405	0.29	\$ 3,812
1年以内に返済予定の長期借入金	155	0.40	232	0.34	2,184
1年以内に返済予定のリース債務	49	14.38	51	14.39	480
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	179	0.37	715	0.59	6,730
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く）	76	6.04	65	7.16	612
合計	¥859	—	¥1,468	—	\$13,818

2018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
2019年3月期	¥ 283	\$ 2,664
2020年3月期	189	1,779
2021年3月期	97	913
2022年3月期	493	4,641
2023年3月期	1	9
合計	¥1,063	\$10,006

## 10 仕入債務

2017年及び2018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	2018	
支払手形	¥12,287	¥12,403	\$116,745
買掛金	51,886	57,152	537,952
合計	¥64,173	¥69,555	\$654,697

## 11 退職給付関係

### 1. 確定給付制度

(a) 2017年及び2018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	2018	
退職給付債務の期首残高	¥20,227	¥22,399	\$210,834
勤務費用	1,299	1,439	13,545
利息費用	85	96	904
数理計算上の差異の発生額	371	3,092	29,103
退職給付の支払額	(630)	(554)	(5,215)
過去勤務費用の発生額	(38)	—	—
簡便法から原則法への変更に伴う増加額	1,085	—	—
企業結合の影響による増減額	—	(260)	(2,447)
退職給付債務の期末残高	¥22,399	¥26,212	\$246,724

(b) 2017年及び2018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
	2017	2018	2018
年金資産の期首残高	¥11,486	¥17,897	\$168,458
期待運用収益	247	364	3,426
数理計算上の差異の発生額	(272)	160	1,506
事業主からの拠出額	1,126	1,488	14,006
退職給付の支払額	(598)	(553)	(5,205)
退職給付信託設定額	5,350	—	—
簡便法から原則法への変更に伴う増加額	558	—	—
企業結合の影響による増減額	—	(212)	(1,995)
年金資産の期末残高	¥17,897	¥19,144	\$180,196

(c) 2017年及び2018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
	2017	2018	2018
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)	¥1,108	¥1,192	\$11,220
退職給付費用	401	250	2,353
退職給付の支払額	(52)	(64)	(602)
制度への拠出額	(210)	(139)	(1,308)
簡便法から原則法への変更に伴う減少額	(84)	—	—
企業結合の影響による増減額	—	48	452
その他	29	14	131
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)	¥1,192	¥1,301	\$12,246

(d) 2017年及び2018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
	2017	2018	2018
積立型制度の退職給付債務	¥ 23,657	¥ 24,405	\$ 229,716
年金資産	(19,310)	(20,875)	(196,489)
	4,347	3,530	33,227
非積立型の退職給付債務	1,347	4,839	45,548
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	5,694	8,369	78,775
退職給付に係る負債	5,766	8,486	79,876
退職給付に係る資産	(72)	(117)	(1,101)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 5,694	¥ 8,369	\$ 78,775

(e) 2017年及び2018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
	2017	2018	2018
勤務費用	¥1,299	¥1,439	\$13,545
利息費用	85	96	904
期待運用収益	(247)	(364)	(3,426)
数理計算上の差異の費用処理額	568	687	6,466
過去勤務費用の費用処理額	(33)	20	188
簡便法で計算した退職給付費用	401	250	2,353
簡便法から原則法への変更に伴う費用処理額	443	—	—
確定給付制度に係る退職給付費用	2,516	2,128	20,030
その他(注)	517	617	5,808
退職給付に関連する損益	¥3,033	¥2,745	\$25,838

(注) 2017年3月期において、割増退職金等を販売費及び一般管理費に492百万円、その他損益に25百万円、2018年3月期において、割増退職金等を販売費及び一般管理費に555百万円(5,224千米ドル)、その他損益に62百万円(584千米ドル)計上しております。

(f) 2017年及び2018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
	2017	2018	2018
過去勤務費用	¥ 5	¥ 20	\$ 188
数理計算上の差異	(76)	(2,244)	(21,121)
合計	¥(71)	¥(2,224)	\$(20,933)

(g) 2017年及び2018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
	2017	2018	2018
未認識過去勤務費用	¥ (110)	¥ (90)	\$ (847)
未認識数理計算上の差異	(4,450)	(6,695)	(63,018)
合計	¥(4,560)	¥(6,785)	\$(63,865)

(h) 2017年及び2018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。

	2017	2018
債券	24%	36%
株式	18	15
生命保険一般勘定	22	21
現金及び現金同等物	25	21
その他	11	7
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、前期30%、当期28%含まれております。

(i) 2017年及び2018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。

	2017	2018
割引率	0.10%~0.80%	0.10%~0.80%
長期期待運用収益率	2.14%~2.50%	2.04%~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	1.91%~5.74%	1.86%~5.58%

## 2. 確定拠出制度

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
確定拠出制度への要拠出額	¥526	¥618	\$5,817

## 3. 複数事業主制度

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
厚生年金基金制度への要拠出額	¥1	¥—	\$—

(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、2017年及び2018年3月31日現在における売上債権のうち24.6%及び23.5%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「21 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

2017年及び2018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		
	2017			2018			2018		
	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	¥205,517	¥205,517	¥ —	¥185,517	¥185,517	¥ —	\$1,746,207	\$1,746,207	\$ —
(2) 売上債権	75,519	75,519	—	88,061	88,061	—	828,887	828,887	—
(3) 有価証券及び投資有価証券	34,870	41,148	6,278	51,777	57,078	5,301	487,359	537,255	49,896
資産計	¥315,906	¥322,184	¥6,278	¥325,355	¥330,656	¥5,301	\$3,062,453	\$3,112,349	\$49,896
(1) 仕入債務	64,173	64,173	—	69,555	69,555	—	654,697	654,697	—
(2) 未払法人税等	8,658	8,658	—	8,598	8,598	—	80,930	80,930	—
負債計	¥ 72,831	¥ 72,831	¥ —	¥ 78,153	¥ 78,153	¥ —	\$ 735,627	\$ 735,627	\$ —
デリバティブ取引*	¥ 447	¥ 447	¥ —	¥ (1,265)	¥ (1,265)	¥ —	\$ (11,907)	\$ (11,907)	\$ —

\* 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「21 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	
	2017	2018	2017	2018
	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	¥2,737	¥2,830	\$26,638	
関係会社株式(非上場株式)	2,730	2,264	21,310	
転換社債型新株予約権付社債	50	—	—	
投資事業組合への出資金	457	398	3,746	

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			
	2017				2018				2018			
	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	¥203,509	¥—	¥—	¥—	¥182,500	¥—	¥—	¥—	\$1,717,809	\$—	\$—	\$—
売上債権	74,812	707	—	—	86,515	1,546	—	—	814,335	14,552	—	—
合計	¥278,321	¥707	¥—	¥—	¥269,015	¥1,546	¥—	¥—	\$2,532,144	\$14,552	\$—	\$—

## 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、2017年及び2018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。

2017年及び2018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	
	2017	2018	2017	2018
法人税、住民税及び事業税	¥17,344	¥19,868	\$187,011	
法人税等調整額	(681)	(1,259)	(11,851)	
合計	¥16,663	¥18,609	\$175,160	

2017年及び2018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。

	2017	2018
法定実効税率	30.9%	30.9%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.9	0.7
住民税均等割額	0.4	0.4
役員賞与	0.7	0.9
評価性引当額の増減	2.3	(2.4)
在外子会社税率差異	(0.1)	(0.8)
試験研究費税額控除	(8.0)	(4.2)
所得拡大税制控除	—	(0.6)
のれん償却額	0.4	0.1
その他	(0.1)	0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率	27.4%	25.7%

(表示方法の変更)

前期において、区分掲記しておりました「税制改正による税率変更差異」は、重要性が乏しくなったため、当期から「その他」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前期の注記の組替を行っております。

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
<b>繰延税金資産:</b>			
繰越欠損金	¥ 17,838	¥ 12,086	\$ 113,761
固定資産償却超過額	9,747	10,855	102,174
未払賞与	3,554	3,446	32,436
たな卸資産評価損	2,245	1,677	15,785
退職給付に係る負債	3,348	4,108	38,667
前渡金評価損	1,335	1,325	12,472
減損損失	944	661	6,222
未払事業税等	966	869	8,180
研究開発費	361	596	5,610
貸倒引当金繰入超過額	199	569	5,356
土地再評価差額金	2,043	2,043	19,230
その他	7,628	8,079	76,045
繰延税金資産小計	50,208	46,314	435,938
評価性引当額	(25,490)	(19,844)	(186,785)
繰延税金資産合計	24,718	26,470	249,153
<b>繰延税金負債:</b>			
固定資産圧縮積立金	(66)	(63)	(593)
在外子会社の留保利益金	(429)	(558)	(5,252)
その他有価証券評価差額金	(2,788)	(4,489)	(42,253)
土地再評価差額金	(434)	(348)	(3,276)
その他	(549)	(413)	(3,888)
繰延税金負債合計	(4,266)	(5,871)	(55,262)
繰延税金資産の純額	¥ 20,452	¥ 20,599	\$ 193,891

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
	2017	2018	2018
流動資産—繰延税金資産	¥ 9,240	¥ 8,995	\$ 84,667
投資その他の資産—繰延税金資産	12,444	13,252	124,736
流動負債—その他（繰延税金負債）	(9)	(70)	(659)
固定負債—繰延税金負債	(1,223)	(1,578)	(14,853)
合計	¥20,452	¥20,599	\$193,891

## 14 販売費及び一般管理費

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
広告宣伝費	¥ 39,356	¥ 39,720	\$ 373,870
役員報酬及び給料手当	41,534	43,996	414,119
退職給付費用	2,908	2,607	24,539
役員賞与引当金繰入額	1,771	1,743	16,406
研究開発費	17,762	19,399	182,596
貸倒引当金繰入額	(45)	110	1,035
その他	57,234	58,982	555,178
合計	¥160,520	¥166,557	\$1,567,743

## 15 その他の包括利益

2017年及び2018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				
	2017					2018				
	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
その他有価証券評価差額金	¥ 1,194	¥ (0)	¥1,194	¥(303)	¥ 891	\$ 51,967	\$ 9	\$ 51,976	\$(17,978)	\$ 33,998
繰延ヘッジ損益	86	1,091	1,177	(270)	907	(1,082)	(4,782)	(5,864)	1,064	(4,800)
為替換算調整勘定	(2,936)	—	(2,936)	—	(2,936)	3,718	—	3,718	—	3,718
退職給付に係る調整額	(606)	535	(71)	20	(51)	(27,598)	6,665	(20,933)	6,250	(14,683)
持分法適用会社に対する持分相当額	97	(1)	96	—	96	1,995	(122)	1,873	—	1,873
合計	¥(2,165)	¥1,625	¥ (540)	¥(553)	¥(1,093)	\$ 29,000	\$ 1,770	\$ 30,770	\$(10,664)	\$ 20,106

## 16 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
親会社株主に帰属する当期純利益	¥44,160	¥54,110	\$509,319
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益	44,160	54,110	509,319
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	44,160	54,110	509,319

	千株	
	2017	2018
期中平均株式数	219,672	219,699
潜在株式による希薄化効果:		
ストック・オプション	63	53
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	219,735	219,752

1株当たり当期純利益	円		米ドル
	2017	2018	2018
潜在株式調整前	¥201.03	¥246.29	\$2.32
潜在株式調整後	200.97	246.23	2.32

## 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。

2017年及び2018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(15,484千米ドル)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。2018年3月期の当社の剰余金処分は、現金配当24,408百万円(229,744千米ドル)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。2018年3月期の中間配当は、2,638百万円(24,831千米ドル)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額と、2018年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、707百万円(6,655千米ドル)となっております。

## 19 発行済株式及び自己株式

2017年及び2018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	
	2017	2018
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	
	2017	2018
期首株式数	2,321,565	2,334,579
その他	13,014	(94,678)
期末株式数	2,334,579	2,239,901

## 20 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

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
1年以内	¥1,764	¥1,823	\$17,159
1年超	6,309	5,535	52,099
合計	¥8,073	¥7,358	\$69,258

## 21 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。

2017年及び2018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

取引の種類	百万円						千米ドル		
	2017			2018			2018		
	契約残高	時価	評価損益	契約残高	時価	評価損益	契約残高	時価	評価損益
為替予約取引									
売建									
日本円	¥ 2,524	¥106	¥106	¥ 2,656	¥(141)	¥(141)	\$ 25,000	\$(1,327)	\$(1,327)
米ドル	8,151	21	21	1,238	30	30	11,653	282	282
ユーロ	212	3	3	726	7	7	6,834	66	66
買建									
米ドル	1,980	56	56	876	(48)	(48)	8,245	(452)	(452)
香港ドル	90	(4)	(4)	51	(1)	(1)	480	(9)	(9)
通貨オプション取引									
売建・買建									
米ドル	1,022	11	11	5,445	(719)	(719)	51,252	(6,768)	(6,768)
香港ドル	76	(0)	(0)	330	(24)	(24)	3,106	(226)	(226)
合計	¥14,055	¥193	¥193	¥11,322	¥(896)	¥(896)	\$106,570	\$(8,434)	\$(8,434)

(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いません。

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	
			2017		2018		2018	
			契約残高	時価	契約残高	時価	契約残高	時価
原則的処理方法	為替予約取引							
	売建							
	日本円	売掛金	¥ 2,412	¥ 68	¥ 3,187	¥(158)	\$ 29,998	\$(1,487)
	米ドル	売掛金	283	3	468	1	4,405	9
	買建							
	米ドル	買掛金	10,383	184	7,845	(216)	73,843	(2,033)
	日本円	買掛金	93	(0)	69	(3)	649	(28)
香港ドル	買掛金	88	(1)	189	(6)	1,779	(56)	
中国元	流動負債—その他	—	—	606	13	5,704	122	
為替予約取引								
為替予約等の振当処理	買建							
米ドル	買掛金		645	(注2)	403	(注2)	3,793	(注2)
合計			¥13,904	¥254	¥12,767	¥(369)	\$120,171	\$(3,473)

(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に基づき算定しております。

2. 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。

## 22 保証債務及び偶発債務

### 1. 担保資産

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
現金及び預金	¥79	¥74	\$697

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738百万円（投資その他の資産の「その他」）、当期において1,175百万円（11,060千米ドル）（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

2017年及び2018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
	2017	2018	2018
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	¥237	¥67	\$631

	百万円		千米ドル
	2017	2018	2018
連結会社以外の会社の賃貸借契約に伴う債務保証	¥42	¥24	\$226

## 23 賃貸等不動産関係

当社及び一部の連結子会社では、東京都その他の地域において、賃貸等不動産（土地を含む。）を有しております。前期における当該賃貸不動産に関する賃貸損益は115百万円（賃貸収益は営業外収益に、主な賃貸費用は販売費及び一般管理費に計上）であります。当期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は227百万円（2,135千米ドル）（賃貸収益は営業外収益に、主な賃貸費用は販売費及び一般管理費に計上）、減損損失は251百万円（2,359千米ドル）（特別損失に計上）、売却益は14百万円（127千米ドル）（特別利益に計上）であります。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は、次のとおりであります。

	百万円		千米ドル
	2017	2018	2018
連結貸借対照表計上額			
期首残高	¥2,180	¥ 2,141	\$ 20,152
期中増減額	(39)	33,206	312,557
期末残高	2,141	35,347	332,709
期末時価	¥6,590	¥39,714	\$373,814

(注)

1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。
2. 期中増減額のうち、前期の主な減少額は減価償却費29百万円であります。当期の主な増加額は不動産取得34,019百万円（320,207千米ドル）であります。
3. 期末の時価は、主として「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額（指標等を用いて調整を行ったものを含む。）であります。また、当期に新規取得したものについては、時価の変動が軽微であると考えられるため、連結貸借対照表計上額をもって時価としております。

## 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等の企画・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。

当期より、従来、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区分しており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、トイホビー事業に属する事業に区分を変更いたしました。

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

なお、報告されている事業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」の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								
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								
外部顧客への売上高	¥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

百万円

2018

	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										
外部顧客への売上高	¥213,296	¥403,561	¥52,060	¥668,917	¥9,395	¥678,312	¥	—	¥678,312	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	9,121	2,425	3,999	15,545	18,246	33,791	(33,791)	—	—	
計	¥222,417	¥405,986	¥56,059	¥684,462	¥27,641	¥712,103	¥(33,791)	—	¥678,312	
セグメント利益	14,476	52,375	12,509	79,360	767	80,127	(5,102)	—	75,025	
セグメント資産	127,924	196,571	49,134	373,629	29,205	402,834	137,657	—	540,491	
その他の項目										
減価償却費	¥ 12,717	¥ 9,222	¥ 647	¥ 22,586	¥ 411	¥ 22,997	¥ 548	—	¥ 23,545	
のれん償却額	83	29	79	191	—	191	—	—	191	
減損損失	816	638	—	1,454	—	1,454	9	—	1,463	
持分法適用会社への投資額	845	—	—	845	13,254	14,099	—	—	14,099	
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	11,116	14,374	702	26,192	507	26,699	33,803	—	60,502	

千米ドル

2018

	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										
外部顧客への売上高	\$2,007,681	\$3,798,578	\$490,023	\$6,296,282	\$88,432	\$6,384,714	\$	—	\$6,384,714	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	85,853	22,826	37,641	146,320	171,743	318,063	(318,063)	—	—	
計	\$2,093,534	\$3,821,404	\$527,664	\$6,442,602	\$260,175	\$6,702,777	\$(318,063)	—	\$6,384,714	
セグメント利益	136,258	492,987	117,743	746,988	7,219	754,207	(48,023)	—	706,184	
セグメント資産	1,204,104	1,850,254	462,481	3,516,839	274,897	3,791,736	1,295,717	—	5,087,453	
その他の項目										
減価償却費	\$ 119,701	\$ 86,803	\$ 6,090	\$ 212,594	\$ 3,869	\$ 216,463	\$ 5,158	—	\$ 221,621	
のれん償却額	781	273	744	1,798	—	1,798	—	—	1,798	
減損損失	7,681	6,005	—	13,686	—	13,686	85	—	13,771	
持分法適用会社への投資額	7,954	—	—	7,954	124,755	132,709	—	—	132,709	
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	104,631	135,297	6,608	246,536	4,772	251,308	318,176	—	569,484	

(注)

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

2. 調整額の内容は以下のとおりであります。

(1) 2017年3月期のセグメント利益の調整額△6,266百万円には、セグメント間取引消去△257百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,009百万円が含まれております。2018年3月期のセグメント利益の調整額△5,102百万円(△48,023千米ドル)には、セグメント間取引消去981百万円(9,234千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,083百万円(△57,257千米ドル)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属しない管理部門に係る費用であります。

(2) 2017年3月期のセグメント資産の調整額126,703百万円には、セグメント間取引消去△20,696百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産147,399百万円が含まれております。2018年3月期のセグメント資産の調整額137,657百万円(1,295,717千米ドル)には、セグメント間取引消去△23,270百万円(△219,033千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社資産160,927百万円(1,514,750千米ドル)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属しない現金及び預金、投資有価証券及び管理部門に係る資産等であります。

(3) 2017年3月期の減価償却費の調整額920百万円には、セグメント間取引消去△736百万円及び報告セグメントに属しない管理部門に係る減価償却費1,656百万円が含まれております。2018年3月期の減価償却費の調整額548百万円(5,158千米ドル)には、セグメント間取引消去△611百万円(△5,751千米ドル)及び報告セグメントに属しない管理部門に係る減価償却費1,159百万円(10,909千米ドル)が含まれております。

(4) 2017年及び2018年3月期の減損損失の調整額5百万円及び9百万円(85千米ドル)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。

(5) 2017年及び2018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1,440百万円及び33,803百万円(318,176千米ドル)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。

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

2017年及び2018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
					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

					百万円
					2018
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥478,281	¥79,278	¥60,054	¥60,699	¥678,312
有形固定資産	74,613	2,155	4,428	4,908	86,104

					千米ドル
					2018
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	\$4,501,892	\$746,216	\$565,267	\$571,339	\$6,384,714
有形固定資産	702,306	20,284	41,679	46,198	810,467

### 3. 主要な顧客ごとの情報

2017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
	Apple Inc.	¥68,579	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	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。

2018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.	¥95,260	\$896,649	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.	¥82,370	\$775,320	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2017年及び2018年3月期ののれん償却額と2017年及び2018年3月31日現在におけるのれん未償却残高

							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	

							百万円
							2018
	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	¥29	¥79	¥—	¥—	¥191	
のれん-未償却残高	83	58	82	—	—	223	

							千米ドル
							2018
	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	\$781	\$273	\$744	\$—	\$—	\$1,798	
のれん-未償却残高	781	546	772	—	—	2,099	

## 25 関連当事者情報

### 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 又は氏名	所在地	資本金、又は 出資金	事業の内容 又は職業	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27.2% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売	55,622百万円	売掛金	10,378百万円

(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。

2018年3月期

(1) 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 又は氏名	所在地	資本金、又は 出資金	事業の内容 又は職業	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)ハピネット	東京都 台東区	2,751百万円 (25,894千米ドル)	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27.1% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売	54,592百万円 (513,855千米ドル)	売掛金	11,112百万円 (104,593千米ドル)

(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。

(2) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主(個人の場合に限る。)等

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金、又は 出資金	事業の内容 又は職業	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
役員	石川 祝男	—	—	当社代表 取締役会長	(被所有) 直接0.0%	—	ストック・オプション行使に伴う自己株式の処分(注1)	17百万円 (160千米ドル)	—	—
							金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分(注2)	12百万円 (113千米ドル)	—	—
役員	田口 三昭	—	—	当社代表 取締役社長	(被所有) 直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分(注2)	12百万円 (113千米ドル)	—	—
役員	大津 修二	—	—	当社取締役	(被所有) 直接0.0%	—	ストック・オプション行使に伴う自己株式の処分(注1)	9百万円 (85千米ドル)	—	—
							金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分(注2)	6百万円 (56千米ドル)	—	—
役員	浅古 有寿	—	—	当社取締役	(被所有) 直接0.0%	—	ストック・オプション行使に伴う自己株式の処分(注1)	7百万円 (66千米ドル)	—	—
							金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分(注2)	6百万円 (56千米ドル)	—	—
役員	川口 勝	—	—	当社取締役	(被所有) 直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分(注2)	12百万円 (113千米ドル)	—	—
役員	大下 聡	—	—	当社取締役	(被所有) 直接0.0%	—	ストック・オプション行使に伴う自己株式の処分(注1)	16百万円 (151千米ドル)	—	—
							金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分(注2)	12百万円 (113千米ドル)	—	—

(注)

1. 自己株式の処分価格は、第7回及び第8回定時株主総会の決議で定められたストック・オプション(新株予約権)の権利行使価格に基づいて決定しております。

2. 業績条件付株式報酬制度に伴う、金銭報酬債権の現物出資によるものです。自己株式の処分価格は、2017年6月16日(取締役会決議日の直前営業日)の東京証券取引所市場第1部における、当社の普通株式の終値に基づいて決定しております。

## 26 企業結合関係

(共通支配下の取引等)

欧州地域における組織再編

### 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  
当社の子会社であるBANDAI NAMCO Holdings France S.A.S. (以下「BNHFR」という) (旧社名: BANDAI S.A.S.) 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30日
- (3) 企業結合の法的形式  
BNHFRを分割会社、BANDAI S.A.S. (旧社名: BANDAI Toy S.A.S.) を承継会社とする日本の吸収分割に相当する制度
- (4) 結合後企業の名称  
BANDAI S.A.S.

### (5) その他取引の概要に関する事項

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BNHFR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ましたが、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であります。

### 2. 実施した会計処理の概要

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

## 27 重要な後発事象

(報告セグメントの変更)

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つの事業の集合体を中心に事業戦略を行っておりましたが、2018年4月より新中期計画の各戦略を推進するため、グループの組織体制の変更を行いました。各事業戦略の実行を行う事業会社の集合体名称をSBUからユニットに改めるとともに、中期計画におけるミッションごとに、よりスピーディに重点戦略を推進するため、従来の3SBU体制から5ユニット体制に変更しました。

具体的には、ネットワークエンターテインメントSBUを、ネットワークコンテンツや家庭用ゲーム等の分野で事業展開を行うネットワークエンターテインメントユニットと、リアルな場を活用しバンダイナムコならではの施設やサービス、機器などのコンテンツの提供を行うリアルエンターテインメントユニットに分割します。また、新規IP創出に注力するIPクリエイションユニットが映像音楽プロデュースSBUから独立し新ユニットとなります。

この組織体制見直しに伴い、「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」としていた報告セグメントを、翌期より「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」、「リアルエンターテインメント事業」、「映像音楽プロデュース事業」及び「IPクリエイション事業」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及び利益又は損失、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。

2018										
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	リアルエンターテインメント事業	映像音楽プロデュース事業	IPクリエイション事業	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										
外部顧客への売上高	¥213,296	¥319,568	¥89,877	¥35,831	¥10,345	¥668,917	¥ 9,395	¥678,312	¥ —	¥678,312
セグメント間の内部売上高又は振替高	9,121	6,970	672	4,860	6,625	28,248	18,246	46,494	(46,494)	—
計	¥222,417	¥326,538	¥90,549	¥40,691	¥16,970	¥697,165	¥27,641	¥724,806	¥(46,494)	¥678,312
セグメント利益	14,476	50,151	3,169	6,619	5,264	79,679	767	80,446	(5,421)	75,025
セグメント資産	127,924	145,101	58,203	28,391	18,190	377,809	29,205	407,014	133,477	540,491
その他の項目										
減価償却費	¥ 12,717	¥ 2,830	¥ 6,431	¥ 564	¥ 49	¥ 22,591	¥ 411	¥ 23,002	¥ 543	¥ 23,545
のれん償却額	83	0	29	79	—	191	—	191	—	191
減損損失	816	—	638	—	—	1,454	—	1,454	9	1,463
持分法適用会社への投資額	845	—	—	—	—	845	13,254	14,099	—	14,099
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	11,116	2,806	11,611	598	61	26,192	507	26,699	33,803	60,502

2018										
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	リアルエンターテインメント事業	映像音楽プロデュース事業	IPクリエイション事業	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										
外部顧客への売上高	\$2,007,681	\$3,007,973	\$845,981	\$337,267	\$ 97,380	\$6,296,282	\$ 88,432	\$6,384,714	\$ —	\$6,384,714
セグメント間の内部売上高又は振替高	85,853	65,602	6,329	45,747	62,354	265,885	171,743	437,628	(437,628)	—
計	\$2,093,534	\$3,073,575	\$852,310	\$383,014	\$159,734	\$6,562,167	\$260,175	\$6,822,342	\$(437,628)	\$6,384,714
セグメント利益	136,258	472,057	29,828	62,298	49,551	749,992	7,219	757,211	(51,027)	706,184
セグメント資産	1,204,104	1,365,781	547,846	267,235	171,216	3,556,182	274,897	3,831,079	1,256,374	5,087,453
その他の項目										
減価償却費	\$ 119,701	\$ 26,634	\$ 60,541	\$ 5,307	\$ 460	\$ 212,643	\$ 3,869	\$ 216,512	\$ 5,109	\$ 221,621
のれん償却額	781	2	271	744	—	1,798	—	1,798	—	1,798
減損損失	7,681	—	6,005	—	—	13,686	—	13,686	85	13,771
持分法適用会社への投資額	7,954	—	—	—	—	7,954	124,755	132,709	—	132,709
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	104,631	26,409	109,290	5,627	579	246,536	4,772	251,308	318,176	569,484

(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、グループの各ユニットへ向けられた物流事業、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△5,421百万円(△51,027千米ドル)には、セグメント間取引消去662百万円(6,233千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,083百万円(△57,260千米ドル)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133,477百万円(1,256,374千米ドル)には、セグメント間取引消去△27,450百万円(△258,377千米ドル)及び報告セグメントに配分していない全社資産160,927百万円(1,514,751千米ドル)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543百万円(5,109千米ドル)は、セグメント間取引消去△616百万円(△5,800千米ドル)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1,159百万円(10,909千米ドル)が含まれております。
  - 減損損失の調整額9百万円(85千米ドル)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33,803百万円(318,176千米ドル)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。

#### (子会社の組織再編)

当社は、2018年2月9日開催の取締役会において、子会社の組織再編を行うことを決議し、2018年4月1日をもって組織再編を実施いたしました。

#### 1. 子会社間の吸収分割

##### (1) 目的

トイホビーユニットにおける国内外でのハイターゲット向け事業強化のため、2018年2月15日に当社100%子会社として(株) BANDAI SPIRITSを分割準備会社として設立し、2018年4月1日を効力発生日として、(株)バンダイより、フィギュア、プラモデルなどのハイターゲット向け事業部門及び(株)バンプレストのコンビニエンスストアなど向けの景品事業部門を、(株) BANDAI SPIRITSに承継させる分割を行いました。

##### (2) 共通支配下の取引等

###### ① 取引の概要

###### ア. 対象となった事業の名称及びその事業の内容

(株)バンダイのハイターゲット向けのフィギュア、プラモデルの企画・開発・製造・販売

(株)バンプレストのコンビニエンスストアなど向けの景品の企画・開発・販売

###### イ. 企業結合日

2018年4月1日

###### ウ. 企業結合の法的形式

(株)バンダイ及び(株)バンプレストを分割会社とし、(株) BANDAI SPIRITSを承継会社とする吸収分割

###### エ. 結合後企業の名称

変更はありません。

###### ② 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」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」に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

#### 2. 子会社間の吸収分割及び子会社の商号変更

##### (1) 目的

リアルな場を活用しバンダイナムコならではの施設やサービス、機器などのコンテンツの提供を行うリアルエンターテインメント事業強化のため、2018年4月1日を効力発生日としてアミューズメント施設の企画運営を行う(株)ナムコに、(株)バンダイナムコエンターテインメントのアミューズメント機器事業部門を承継する吸収分割を行いました。また、効力発生日に(株)ナムコの商号を(株)バンダイナムコアミューズメントに変更いたしました。

##### (2) 共通支配下の取引等

###### ① 取引の概要

###### ア. 対象となった事業の名称及びその事業の内容

(株)バンダイナムコエンターテインメントのアミューズメント機器の企画・生産・販売

###### イ. 企業結合日

2018年4月1日

###### ウ. 企業結合の法的形式

(株)バンダイナムコエンターテインメントを分割会社とし、(株)ナムコを承継会社とする吸収分割

###### エ. 結合後企業の名称

(株)バンダイナムコアミューズメント

###### ② 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」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」に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

#### 3. 子会社間の吸収合併及び子会社の商号変更

##### (1) 目的

映像、音楽、ライブイベントをより一体となり展開することを目的に、2018年4月1日を効力発生日として、映像事業を行うバンダイビジュアル(株)を存続会社とし、音楽事業を行う(株)ランティスとの合併を行いました。また、効力発生日にバンダイビジュアル(株)の商号を(株)バンダイナムコアーツに変更いたしました。

##### (2) 共通支配下の取引等

###### ① 取引の概要

###### ア. 結合当事企業の名称及びその事業の内容

結合企業(存続会社)

名称 バンダイビジュアル(株)

事業の内容 映像ソフトの企画・制作・販売

被結合企業(消滅会社)

名称 (株)ランティス

事業の内容 音楽ソフトの企画・制作・販売

###### イ. 企業結合日

2018年4月1日

###### ウ. 企業結合の法的形式

バンダイビジュアル(株)を存続会社とし、

(株)ランティスを消滅会社とする吸収合併

###### エ. 結合後企業の名称

(株)バンダイナムコアーツ

###### ② 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」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」に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

(株式報酬としての自己株式の処分)

当社は、2018年6月18日開催の取締役会に基づき、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                     | 2018年7月6日     |
| (2) 処分する株式の種類及び数             | 当社普通株式31,500株 |
| (3) 処分価額                     | 1株につき4,620円   |
| (4) 処分価額の総額                  | 145百万円        |
| (5) 募集又は処分方法                 | 株式報酬を割り当てる方法  |
| (6) 割当ての対象者及びその人数並びに割当てる株式の数 |               |
| 当社取締役等(注1)                   | 4名 9,000株     |
| 当社子会社取締役(注2)                 | 17名 22,500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。

(注)

1. 当社取締役((株)バンダイ、(株)バンダイナムコエンターテインメント及び(株)バンダイナムコアーツの代表取締役社長を兼任する者及び社外取締役を除く。)及び2018年6月18日開催の第13回定時株主総会の終結時まで当社取締役であった当社顧問
2. (株)バンダイ、(株)バンダイナムコエンターテインメント及び(株)バンダイナムコアーツの取締役

#### 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取締役等及び当社子会社取締役(以下「各対象取締役」という。)に対して当社及び当社子会社のそれぞれの会社より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2018年3月31日及び2017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2018年3月31日及び2017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

2018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。

2018年8月10日

東京、日本



## 主要グループ会社一覧

2018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 France S.A.S.	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 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
BANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD.	中国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・開発・製造・販売
株式会社BANDAI SPIRITS	ハイターゲット向けの玩具、プラモデル、コンビニエンスストアなど向け景品などの企画・開発・製造・販売
株式会社バンプレスト	アミューズメント施設向け景品などの企画・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向け景品などの販売
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
株式会社ウイス	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・遊技・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.	フランスにおける玩具関連商品の販売
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製造販売および輸出入。日本を除くアジア地域のトイ事業における生産と販売を統括
BANDAI NAMCO KOREA CO., LTD.	韓国における玩具関連商品の企画・販売
BANDAI NAMCO (THAILAND) CO., LTD.	スーパー戦隊シリーズのロボット玩具、金型などの製造
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等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、家庭用ゲームの企画・開発・販売、ライブイベントの企画、グッズ販売など
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
株式会社ディースリー・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ライツマーケティング	映像配信プラットフォームサービスの開発・運営・販売、各種コミュニティサービスおよび関連ツールの開発・運営・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・運営など
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 Entertainment 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
D3Publisher of America, Inc.	ネットワークコンテンツの企画・開発・配信

## リアルエンターテインメントユニット

株式会社バンダイナムコアミューズメント	リアルエンターテインメントに関わる施設・機器・サービスの企画・開発・運営・販売
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
株式会社バンダイナムコテクニカ	業務用ゲーム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・販売
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
NAMCO USA INC.	アミューズメント施設の企画・運営
NAMCO UK LTD.	アミューズメント施設の企画・運営
NAMCO ENTERPRISES ASIA LTD.	アミューズメント施設の企画・運営

## 映像音楽プロデュースユニット

株式会社バンダイナムコアート	映像音楽コンテンツの企画・開発から、パッケージソフトやグッズの企画・開発・販売、ライブイベントの企画といったIPの総合プロデュース
株式会社アクタス	アニメーション作品の企画・制作
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
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・製作、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

## IPクリエイションユニット

株式会社サンライズ	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
株式会社バンダイナムコピクチャーズ	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
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

## 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
株式会社ハビネット*	玩具・映像・音楽ソフト・ビデオゲーム・アミューズメント用品の流通業（東証一部上場）
株式会社創通*	TVアニメーション番組の企画制作および版権ビジネス、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

