

BANDAI NAMCO

Fun for All into the Future



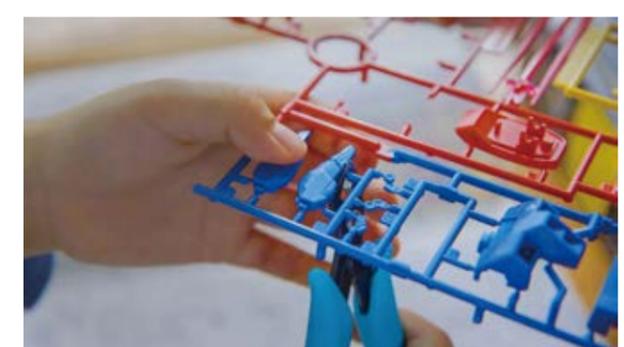
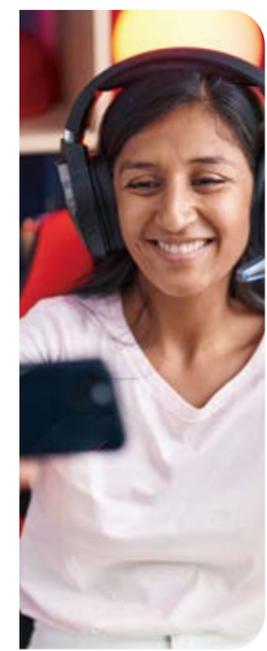
Bandai Namco's Purpose

Fun for All into the Future

もっと広く。もっと深く。
「夢・遊び・感動」を。

うれしい。たのしい。泣ける。勇気をもらう。
誰かに伝えたい。誰かに会いたい。

エンターテインメントが生み出す心の豊かさで、
人と人、人と社会、人と世界がつながる。
そんな未来を、バンダイナムコは世界中のすべての人とともに創ります。



Contents

- 04 組織体制とIP軸戦略
- 06 バンダイナムコグループの価値創造プロセス
- 08 IPラインナップ
- 10 バンダイナムコグループを取り巻くリスクと機会
- 12 バンダイナムコグループの1年の成果
- 14 バンダイナムコホールディングス取締役
- 16 社長メッセージ
- 20 CFO／CISO メッセージ
- 22 ユニット事業統括会社社長からのメッセージ
- 30 バンダイナムコグループ中期計画(2022年4月～2025年3月)
 - 36 特集：Connect with Fans
～ALL BANDAI NAMCOでファンとつながる～
- 50 ESGセクション
 - 50 社外取締役座談会
 - 56 人材戦略
バンダイナムコグループの人材戦略
人材育成の取り組み事例
 - 60 サステナビリティ
DIALOGUE サステナビリティへの取り組み
サステナブル活動の取り組み事例
サステナビリティマネジメント
IPを活用したサステナブル活動
気候変動への取り組み～TCFD提言への対応～
マテリアリティ項目の活動
 - 82 コーポレートガバナンス
経営企画本部長からのメッセージ
 - 94 取締役の体制
- 98 財務セクション
- 105 会社情報
- 106 主要グループ会社一覧



Fun for All into the Futureを胸に、世界中の人々に楽しさと感動を届け、未来に向かって笑顔と幸せを追求してまいります。

バンダイナムコグループは2022年4月、グループの最上位概念「パーパス“Fun for All into the Future”」を制定するとともに、これと連動した中期計画をスタートさせました。パーパスは、私たちの社会における存在意義、あるべき姿を表したものです。「つながる」「ともに創る」というそのキーワードは、中期ビジョン「Connect with Fans」と響きあい、中期計画とパーパスが密接に関係し、一体であることを明らかにしています。

エンターテインメントが生み出す心の豊かさで人と人、人と社会、人と世界がつながっていく。すべての人々とともに、そうした未来を創り出したいとの想いが、「Fun for All into the Future」というフレーズに込められています。言い換えればそれは、世界中の人々に楽しさと感動を届け、未来に向かって笑顔と幸せを追求

していくことだと思います。そしてここでいう「人々」には、あらゆるステークホルダーの方々が含まれます。

もとより私たちの事業そのものが「笑顔と幸せの追求」であり、そこに終わりはありません。グループに属する全員に向けて、私はこれを繰り返し伝え続けます。幸いなことに当社の業績は好調を維持しており、売上高1兆円の台も見えてきました。しかしながらこれに満足せず、グローバルでさらに成長し、一層評価されるバンダイナムコグループへ進化し続けなければなりません。私たちは今後とも、より広く、より深く、より長く皆様とつながり、パーパスに掲げる未来の実現に邁進してまいります。

株式会社バンダイナムコホールディングス
代表取締役社長 グループCEO

川口 勝



WEBサイトでは、「IR・投資家情報」や「サステナビリティへの取り組み」など、バンダイナムコグループの様々な情報を掲載しています。当レポートと併せてご覧ください。

www.bandainamco.co.jp

統合レポート2023について

当レポートの編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」および、SASBスタンダード分類の「おもちゃ、スポーツ用品」「ソフトウェア・ITサービス」の開示基準、TCFD提言を参照しています。

見通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2023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したが、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、端数を切り捨てた値です。
2. 各種数値は、記載があるものを除き2023年8月時点のものです。
3. 本誌はPDF版を当社WEBサイトに掲載しています。本誌に修正があった場合はPDF版を修正します。



組織体制とIP*軸戦略

* IP: キャラクターなどの知的財産

バンダイナムコグループは、3つのユニット体制のもと、ALL BANDAI NAMCOで多彩なエンターテインメントを創出しています。また、IP (キャラクターなどの知的財産) 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の価値を最大化する「IP軸戦略」を強みとしています。

組織体制

BANDAI NAMCO

株式会社バンダイナムコホールディングス

地域統括会社

Bandai Namco Holdings USA Inc.
Bandai Namco Europe S.A.S.*
Bandai Namco Holdings Asia Co., Ltd.
Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.
Bandai Namco Holdings UK Ltd.
* 事業持株会社

エンターテインメント ユニット

ENTERTAINMENT UNIT

▶ デジタル事業

事業統括会社:
(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

▶ トイホビー事業

事業統括会社:
(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

IPプロデュース ユニット

IP PRODUCTION UNIT

事業統括会社:

(株)バンダイナムコフィルムワークス

アニメーションなどの映像・音楽コンテンツの
企画・製作・運用、著作権・版権の管理・運用、
アーティストの発掘・育成、ライブエンターテイン
メント事業

アミューズメント ユニット

AMUSEMENT UNIT

事業統括会社:

(株)バンダイナムコアミューズメント

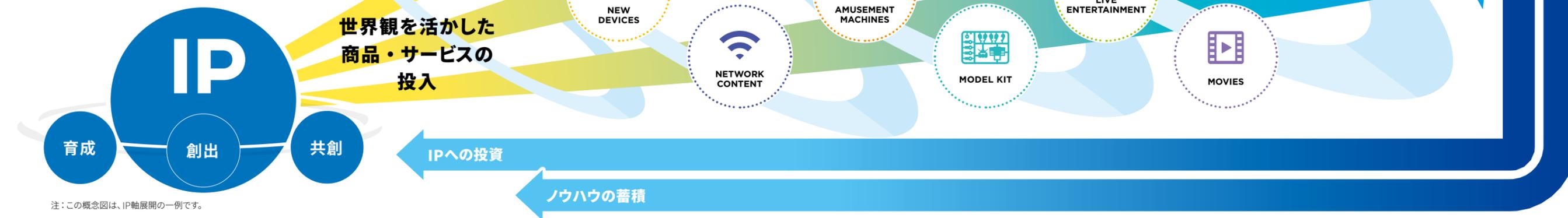
アミューズメント機器の企画・開発・生産・販
売・アフターサービス、テーマパークやインドア
プレイグラウンドを含むアミューズメント施設の
企画・運営など

関連事業会社

AFFILIATED BUSINESS
COMPANIES

流通・物流、管理業務など
各ユニットをサポートする事業

IP軸戦略



IPの価値を
最大化

最適な
タイミング

最適な
出口

最適な
地域

バンダイナムコグループの 価値創造プロセス

世界中のファンとともに未来をつくる

バンダイナムコグループは、グループを取り巻く課題に対し、パーパスのもと独自の経営資源を融合することで、グループ最大の強みでありビジネスモデルでもある「IP軸戦略」をワールドワイドに展開し、IPの魅力を活かした商品・サービスを提供しています。さらにその商品・サービスを通じて、サステナブルな社会の実現に向けた責任を果たすとともに、中長期における持続的な成長を実現して、ステークホルダーの皆様の期待にお応えしています。これにより、世界中の人々に楽しさと感動を届け、未来に向かって笑顔と幸せを追求し、企業価値の向上を実現していきます。

価値創造プロセス

Bandai Namco's Purpose: Fun for All into the Future

INPUT (重要な経営資源)

多様な人材 連結従業員数 10,563人 <small>(2023年3月末時点)</small>	挑戦する企業風土 IP軸戦略強化に向けた戦略投資 3年間で 400億円 <small>(2022年4月～2025年3月)</small>	企画・開発力 年間取扱IP数 400以上	外部とのオープンな パートナーシップ
技術力 ゲームコンテンツ開発投資 762億円 <small>(2023年3月期)</small>	販売・マーケティング力 広告宣伝費 567億円 <small>(2023年3月期)</small>	安定した財務基盤 自己資本比率 70.4% <small>(2023年3月期)</small>	知的財産 特許登録件数 1,929件 <small>(2023年3月末時点 日本国内のみ)</small>

中期計画の推進

Connect with Fans

重点戦略

IP軸戦略

IP×Fan (IPでファンとつながる)
IP×Value (IPの価値を磨く)
IP×World (IPで世界とつながる)

人材戦略

多様な人材の育成

サステナビリティ

笑顔未来へつなぐ

ビジネスモデル (IP軸戦略)



コーポレートガバナンス

OUTCOME (成果)

創造する価値

IP軸戦略の強化

グローバルでの事業拡大

財務基盤の強化

新たなエンターテインメントの創出

顧客とのつながり強化

多様な人材の活躍

サステナブル活動の推進

地域社会

株主

お客様

経済的価値の向上

社会的価値の向上

従業員

パートナー

バンダイナムコグループを取り巻く環境・課題

顧客のライフスタイル・嗜好の変化

グローバル市場での競争激化

ネットワーク普及などの技術変化

プラットフォームの多様化

特定のIP・事業・地域への依存

人材の確保

気候変動・環境変化への対応

災害・疫病・テロなどの脅威

IP ラインナップ

年間取扱IP数
400以上

バンダイナムコグループでは、年間400以上のIPを活用し、商品・サービスを展開しています。ここでは定番IPの一部をご紹介します。

IPを展開しているユニット

- E エンターテインメント
- I IPプロデュース
- A アミューズメント

「アイドルリッシュセブン」

E I A

2015年にスマートフォン向けゲームアプリケーションとして誕生し、女性を中心に高い人気を集めています。アニメ、ライブイベント、音楽CD、グッズなど多彩な商品・サービスを展開しています。



「アイドルマスター」シリーズ

E I A

2005年より展開し、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、男女問わず幅広い層に人気を集めています。音楽CD、ライブイベント、アニメ、コミック、WEBラジオ、グッズなど多彩な商品・サービスを展開しています。



「ウルトラマン」シリーズ

E I A

1966年の誕生以来、2世代、3世代にわたって幅広い年齢層の支持を集めているIPです。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。



「仮面ライダー」シリーズ

E I A

50年以上にわたって人気を獲得し、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、玩具を中心に多彩な商品・サービスを展開しています。



「機動戦士ガンダム」シリーズ

E I A

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、業務用ゲーム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、ハリウッド映画など世界に展開の場を広げています。



「スーパー戦隊」シリーズ

E I A

45作品以上にわたって人気を獲得し、アジアでも支持されています。バンダイナムコグループでは、玩具を中心に幅広い商品・サービスを展開しています。



「それいけ！アンパンマン」

E A

30年以上にわたって親子の人気を集めており、バンダイナムコグループでは、幼児向け玩具を中心に商品・サービスを展開しています。



「たまごっち」シリーズ

E I A

1996年に携帯型育成玩具として誕生し、今では親子2世代に支持されるオリジナルIPとなりました。ライセンスアウトの強化により世界に向けて活動の幅を広げています。



「DRAGON BALL」シリーズ

E A

1984年に誕生し、コミックやアニメーションが国内外で長く支持されているIPです。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。



「パックマン」

E A

1980年に「食べる」をテーマに、「老若男女問わず楽しめるゲーム」として誕生して以来、ゲーム展開はもちろん、キャラクターマーチャンダイジングや様々な企業CMでのタレント起用など、世界中で今もお愛されているバンダイナムコを代表するオリジナルIPの1つです。



「プリキュア」シリーズ

E A

20年にわたって3〜6歳のお子様を中心に人気を集めています。バンダイナムコグループでは、玩具を中心に幅広い商品・サービスを展開しています。



「BORUTO」「NARUTO」

E A

1999年に誕生し、コミックやアニメーションが国内外で人気を集めているIPです。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。



「ラブライブ！」シリーズ

E I A

雑誌、映像、音楽の連動プロジェクトから生まれたIPです。2010年の誕生以来、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。



「ONE PIECE」

E A

1997年に誕生し、コミックやアニメーションが国内外で人気を集めているIPです。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。



注：IPは五十音順で記載

バンダイナムコグループを取り巻く リスクと機会

グループを横断する主なリスクと機会

	リスクと機会	対応
IP軸戦略推進に伴うもの	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 市場や顧客の急速な変化、技術の進化 特定のIPへの依存 IP創出や取得に関する投資の増加 競争の激化 IPを活用した商品・サービスの品質面などにおける不具合 知的財産の侵害などIP価値の毀損 IP軸戦略を推進する人材の確保と育成
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 「パーパス」の浸透によるブランド価値の向上、中期計画における重点戦略の推進に加えて、下記の取り組みを実施 フィジカルとデジタル両面の事業カテゴリ展開による連携などの相乗効果の発揮 新たな事業やビジネスモデル、プラットフォームへの取り組み ユニット間連携などALL BANDAI NAMCOでの総合力発揮に向けた組織再編の実施 外部パートナーとの協業強化 バランスのとれたIP・事業・地域ポートフォリオの確立 品質管理・検査体制の強化、従業員教育・サプライチェーンマネジメントの強化 クオリティ重視の開発体制強化 戦略的な投資の実施 模倣品排除を含む知的財産の適切な活用と保護 多様な人材が活躍できる制度や仕組みの導入を含む尊重しあえる職場環境の実現 健全な財務体質基盤の強化
人材活用に関するもの	リスク	<ul style="list-style-type: none"> IP軸戦略をグローバルで推進する人材の確保、育成 外部のクリエイター人材や外部パートナー企業との関係構築
気候変動などの自然環境の変化	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 炭素規制やプラスチック利用規制による原材料や生産・調達コストの上昇(主にトイホビー事業) 新技術の導入や研究開発、設備投資に伴うコストの増加(主にデジタル事業、トイホビー事業) 自然災害による財物損壊やサプライチェーンの中断、資源の枯渇
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境との共生に向けた取り組みの推進 省エネルギー施策、効率化施策の推進 再生可能エネルギーなど低炭素エネルギーの利用 リサイクルの推進 新技術・新素材の導入、設備投資
情報セキュリティに関するもの	リスク	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃などによる情報流出や事業システムへの影響 技術の進化、法令などの変化 社内の情報リテラシー低下
その他の外部要因に伴うもの	リスク	<ul style="list-style-type: none"> BCP、BCMに基づく活動推進、継続的な見直し リスクマネジメント体制の強化 各事業や地域の最新情報の収集と共有体制強化 各国・地域の政府・自治体の要請や状況に基づいた取り組みの実施 衛生管理の徹底 支援金の拠出や事業を通じた施策など社会的支援の実施

バンダイナムコグループが中長期的に持続的な成長を続けるためには、環境変化にスピーディに対応し、グループを取り巻くリスクと機会を認識するとともに、それらへの対応を検討し実行することで、リスクの低減と機会の最大化をはかることが必要です。トップミーティングや各種委員会において、リスクや機会となり得る情報の分析や共有を行い、対応策を検討することにより、適切なリスクマネジメント体制を確保します。また、環境の変化により生じた新たな機会をチャンスと捉え、様々な取り組みを行います。

各事業における主なリスクと機会

	リスクと機会	対応
全事業	機会	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク環境の普及・拡大 技術の進化 デジタル化推進による顧客とのタッチポイント拡大
エンターテインメントユニット ▶ デジタル事業	リスク	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォームの多様化 技術の進化 開発期間の長期化と投資額の上昇
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 新技術、新プラットフォームへの積極的な対応 新たな技術などの研究や情報収集の強化 クオリティ重視の開発体制強化、効率化 ビジネスモデルに基づいた開発コントロール強化 タイトルリリース後の継続的なファンコミュニケーション
エンターテインメントユニット ▶ トイホビー事業	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 国内における少子化の進行 原油価格の上昇 脱プラスチックに向けた規制強化 物流コスト上昇 生産地域の集中と品質管理
	機会	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット層や展開地域の拡大 開発生産におけるバリューチェーン改革、効率化 再資源化への取り組み、新素材の研究開発など脱プラスチックへの対応 生産拠点の分散、品質管理体制強化(品質基準の継続的な見直し、COC監査実施など)
IPプロデュースユニット	リスク	<ul style="list-style-type: none"> IP創出における競争激化 作品制作における人材の育成、確保
	機会	<ul style="list-style-type: none"> スタジオ機能とプロデュース機能の集約 映像・音楽・ライブイベントのノウハウ集約 制作環境の整備、人材の獲得、育成の強化 制作技術向上のための投資 社内外のあらゆるパートナーとの連携強化
アミューズメントユニット	リスク	<ul style="list-style-type: none"> リアルな場を活用したエンターテインメントの多様化 燃料価格、人件費の上昇
		<ul style="list-style-type: none"> IPや商品・サービスなどグループリソースとの連携強化 効率化の推進、事業の安定基盤強化 多様な働き方への対応

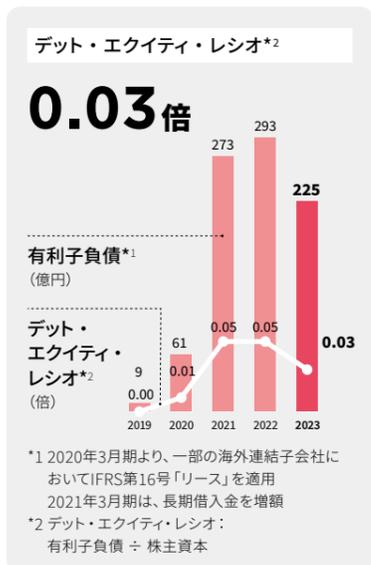
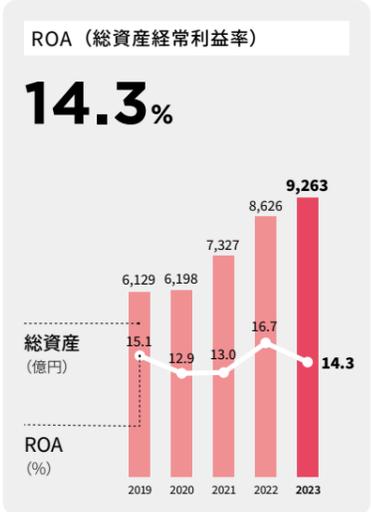
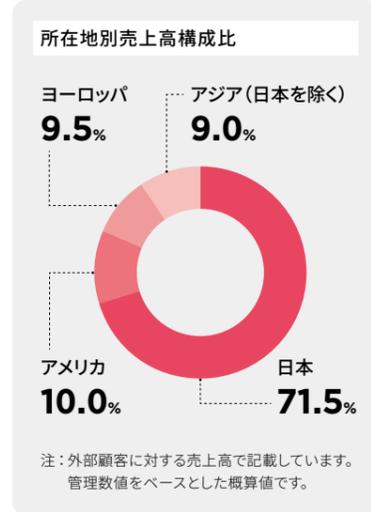
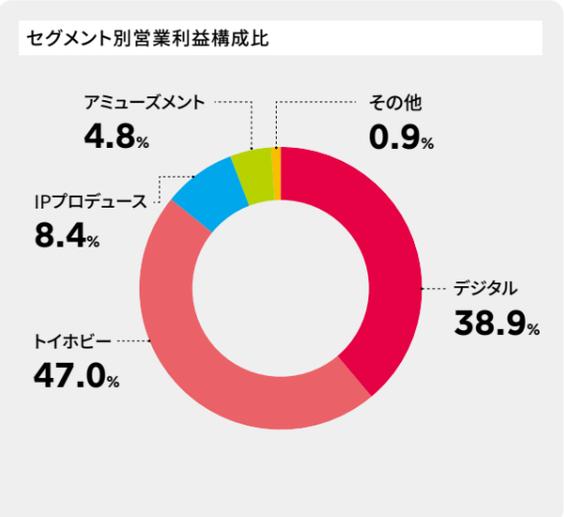
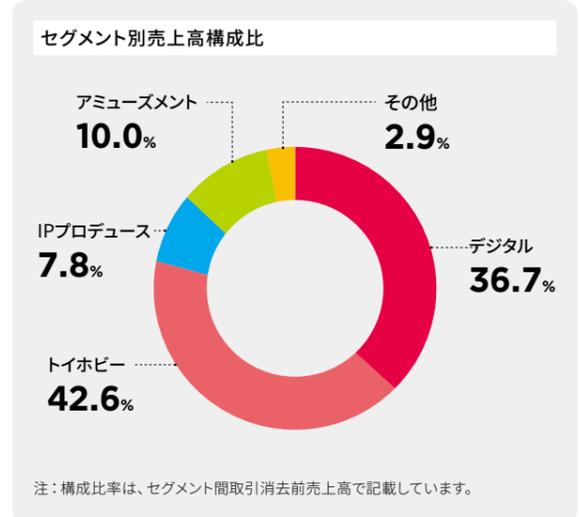
バンダイナムコグループの1年の成果

(株)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

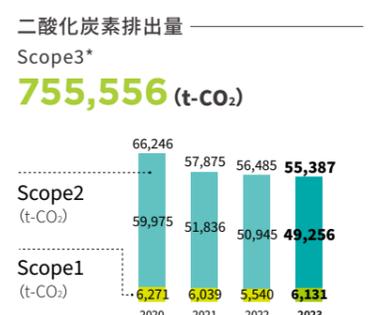
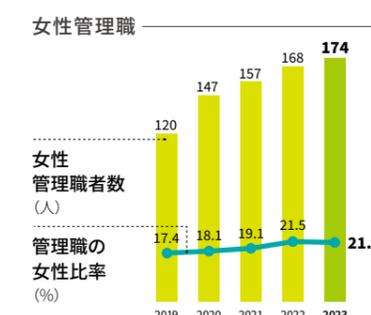


業績概要

- 主要IPのメディア展開と商品・サービスの連動に加え、ALL BANDAI NAMCOで一体となった施策を推進
- デジタル事業は、家庭用ゲームのリピーター販売とネットワークコンテンツの主力タイトルが好調だった一方、競争激化を踏まえ、一部仕掛品の評価損などを計上
- トイホビー事業は、ハイターゲット(大人)層向け商品が国内外で好調だったほか、カードなどの商材が好調
- IPプロデュース事業は、行動制限の緩和に伴いライブイベントの集客が回復したほか、ライセンス収入が好調
- アミューズメント事業は、グループの商品・サービスと連携した施設展開を推進



ESG (詳細データは、別冊「FACT BOOK 2023」参照)



連結従業員数 **10,563名**

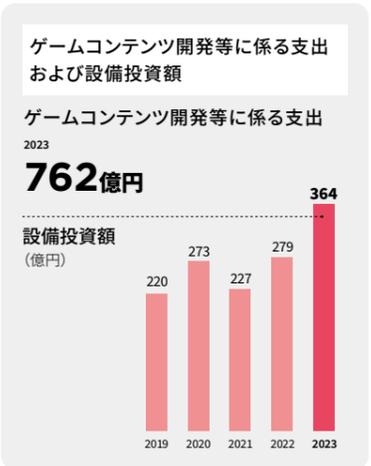
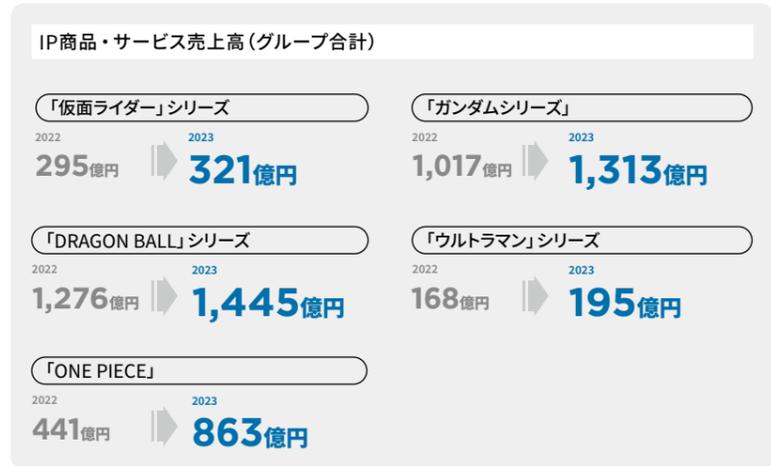
独立役員数 **5名 / 14名中**

産業廃棄物量 **2,453t**

リサイクル量 **1,095t**

注：記載数値は、2023年3月期の国内主要グループ会社5社の合算値

* バンダイナムコエンターテインメントのスマホゲームおよび家庭用ゲーム事業、バンダイのトイ事業、バンダイナムコフィルムワークスの映像コンテンツ事業、バンダイナムコミュージックライブのライブ事業、バンダイナムコアミューズメントの施設運営事業が対象



バンダイナムコホールディングス取締役

2023年6月19日現在



バンダイナムコホールディングス取締役

Fun for All into the Future

代表取締役社長
グループCEO
川口 勝

取締役
浅古 有寿

取締役
桃井 信彦

取締役(非常勤)
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
代表取締役社長

取締役(非常勤)
竹中 一博
株式会社バンダイ
代表取締役社長

取締役(非常勤)
浅沼 誠
株式会社バンダイナムコ
フィルムワークス
代表取締役社長

取締役(非常勤)
川崎 寛
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

取締役(非常勤)
大津 修二
株式会社バンダイナムコ
ビジネスアーク
代表取締役社長

取締役(非常勤、社外)
島田 俊夫

取締役(非常勤、社外)
川名 浩一

取締役
監査等委員
永池 正孝

取締役
監査等委員(社外)
篠田 徹

取締役
監査等委員
(非常勤、社外)
桑原 聡子

取締役
監査等委員
(非常勤、社外)
小宮 孝之

PRESIDENT'S MESSAGE

MASARU KAWAGUCHI

川口 勝
株式会社バンダイナムコホールディングス
代表取締役社長
グループCEO

売上高は3期連続で過去最高を更新、
1兆円が目前に

2023年3月期(以下、当期)の業績は、IPを軸にした商品・サービスのグローバル展開に向けたALL BANDAI NAMCOでのスピーディな対応や、ファンとつながる様々な施策を推進してくれた従業員一同の頑張りにより、売上高9,900億円、営業利益1,164億円と、年初計画を上回ることができました。売上高は3期連続で過去最高を更新、9,000億円を超え、1兆円の大台が見えてきました。利益面では、デジタル事業において競争が激化する市場環境を踏まえ、タイトルの開発状況やビジネスプランをより厳しく見直し仕掛品の評価損などの計上を行ったため、通期では前事業年度比で減益となりました。しかしながら、事業面においては、中期計画1年目として順調なスタートを切ることができたと考えています。グローバルな事業展開の拡大、主力IPのメディア展開と商品・サービスの強力な連動、IPを軸としたALL BANDAI NAMCOの取り組みに大きな手応えを感じる結果となりました。

IPの価値を最大化し、
ALL BANDAI NAMCOで
さらなる成長を
追求していきます。

事業別では、玩具ホビー事業とアミューズメント事業が過去最高業績を達成しました。デジタル事業ではネットワークコンテンツの主力タイトルや家庭用ゲームのリピート販売、玩具ホビー事業ではハイターゲット(大人)層向け商品やカード商材など、利益率の高い商品・サービスの好調が貢献しました。また、コロナ禍による行動制限の緩和が進み、IPプロデュース事業におけるライブイベントやアミューズメント事業における施設の集客などが回復しました。

中期計画(2022年4月~2025年3月)の進捗

当社グループは2022年4月、グループの最上位概念として「パーパス“Fun for All into the Future”」を制定するとともに、その実現に向けた3カ年の中期計画(以下、今中期計画)をスタートさせました。「Connect with Fans」を中期ビジョンとし、ファンとつながる新たな仕組みづくり、IPそのものの価値最大化、そしてALL BANDAI NAMCOでの事業体制構築を推進しています。

以下、主にIP軸戦略の観点から、取り組みの進捗を概観します。

IP×Fan(IPでファンとつながる)

詳細は特集 P36~37 参照

仮想空間「IPメタバース」については、現在、第一弾となるガンダムのメタバース構築に注力しています。2023年10月には、いよいよテストオープンする予定です。

当社グループのメタバース構想は、他とは大きく異なります。第一に、IPを軸に展開する取り組みであるということです。第二に、ファンとつながり、ファンとのコミュニティの場をつくることでIPそのものの価値を最大化することを最も重視していることです。これに関連して重要なのは、メタバースの基盤となる「データユニバース」構想です。グループ各社で管理しているファンのデータや嗜好を分析し一元管理することで、商品・サービスに対するファンの満足度向上につなげていきます。

IP軸戦略のもと、IPメタバースとデータユニバースを連動することで、データドリブンな戦略、デジタルとフィジカル

の融合など、従来にない展開を推進していく環境が整っていくと考えています。

IP×Value(IPの価値を磨く)

詳細は特集 P42~45 参照

IP軸戦略を支える当社グループで活用しているIPは年間400以上あります。そのうち当期の好業績を牽引したのは、「機動戦士ガンダム」「DRAGON BALL」「ONE PIECE」といった定番IPです。自社IPであるガンダムとは異なり、「DRAGON BALL」や「ONE PIECE」は他社IPとなりますが、当社グループにおける商品・サービス展開は著作権元などの外部パートナーと密接に連携して行っています。これら定番IPについては、映像作品のメディア展開と商品・サービスの強力な連動をはかることにより安定的な成長を続け、IP軸戦略における強固な基盤となっています。

一方、新規IPの創出に向けて、今中期計画では3年間で約250億円の戦略投資を実施し、様々な方向から取り組んでいます。ゼロからイチを生み出すのは困難な作業ですが、こうした地道な種まきが、10年、20年先の収穫につながるはずだと考えています。

このように、自社/他社IP、定番/新規IPは、いわば車の両輪です。今中期計画で再定義されたIP軸戦略は、短期的には投資が先行しても、こうしたIPの価値そのものを長期的視点で最大化することを目指しています。

上記定番IPの拡大を可能にした要因の1つが、グループ横断の「IPプロジェクト」です。情報共有だけでなく意思決定の権限を付与されたプロジェクトが、横断でマーケティングやスケジュールを管理し、グループ間の調整を行うことで、ALL BANDAI NAMCOによる様々なアクションを迅速化しています。

IP×World(IPで世界とつながる)

詳細は特集 P46~49 参照

当期のもう一つの収穫は、グローバル展開の進捗です。海外売上高比率は28.5%*と、前中期計画最終年度から6ポイント以上上昇しました。主要エリアの拠点を1カ所に集約する「ワンオフィス化」により、コミュニケーションが活性化され、これまで各社で出展していたイベントや展示会ではIPを軸として共通ブースを出すような動きが自然に見られるようになりました。

*分子の「海外売上高」は現地子会社の売上高であり、国内からの直接販売は含まれません(以下同様)。仕向け地ベースで当期実績は40%以上に相当します。



**激動の時代になればなるほど、私たちに
チャンスが巡ってくる。そういう意識と自負
を持って、この追い風を捉え、グローバル
市場で大きく羽ばたいていきたいと思
います。**

とはいえ、現状は一部のIPやカテゴリーのみの展開です。マーケティングも含め、これまで以上に事業を横断した連携を強化し、国内と同じような事業展開を目指す必要があります。

映像配信の普及やアニメ映画のヒットを背景に、海外で日本発IPのファンが急増しています。この追い風を活かし、重点地域の北米と中国ではIPや展開カテゴリーを拡大するなど積極的な投資を行っていきます。今中期計画最終年度の2025年3月期には、海外売上高比率を35%に引き上げ、かつ、できるだけ早期の50%達成を目指す方針です。

安定より成長を志向する組織再編

社長就任以来、思い切った組織再編や事業をまたいだ幹部クラスの人事交流を実施してきました。狙いは各ユニット・事業の活性化とノウハウなどの相互交流促進、グループ視点での人材の最適配置にあります。今後も必要に応じて、随時こうした施策を実施していきます。

現在の組織体制についても、最終的なものとは考えていません。例えば今、エンターテインメントユニットはグループ収益の多くを稼ぎ出していますが、通常であればこうした形は経営的に回避される傾向でしょう。当社グループがえてこの形を取ったのは、求めるものが「安定」だけでは

なく「成長」だからです。市場環境の変化に伴い、成長性を見据えて柔軟に体制を組み替えていくことは、これまで同様に常に検討し続けていきます。

人材戦略：笑顔と幸せがあふれる環境

詳細はESGセクションP56～57参照

当社グループでは、同じ魂を持ち、様々な才能、個性、価値観などを持つ人材が生き生きと活躍することができる「同魂異才^{どうこんいさい}」の精神のもと、多様な人材が活躍し、様々なビジネスを牽引しています。グループの1番の財産である人材が生き生きと力を発揮し、従業員自身が笑顔と幸せであふれる環境づくりは、経営陣の重要な責務です。直近の従業員意識調査では、想定以上のスコアが出ましたが、これに慢心せず、さらなる働き方改革など従業員のモチベーション向上に努めていきたいと思います。

そのほかの課題としては、ALL BANDAI NAMCOの人材戦略が挙げられます。人材の採用・確保は従来、事業会社単位で行ってきましたが、グループ横断的な業務を担う人材は、ホールディングスがしっかり見ていく必要があります。今後、制度設計なども含め、グループ人材戦略のあるべき姿を検討していく方針です。

サステナビリティとガバナンス

詳細はESGセクションP60以降参照

サステナブル活動においては、グローバルでの期待水準を見据え、具体的指標を設定して取り組んでいます。他方、バンダイナムコならではのパーパスに根差した活動こそ大切ではないかとの想いもあります。これら両軸の取り組みを進めつつ、社会に向けてより積極的な発信を行う必要があります。

体制面では、今中期計画がスタートした2022年4月、「グループサステナビリティ委員会」と「サステナビリティ推進室」を設置しました。同年6月には監査等委員会設置会社へ移行するとともに、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）報酬にサステナビリティ評価を反映させました。

機関設計の変更は、監査機能や取締役会の監督機能の充実に大きく寄与しています。常勤役員会への権限委譲により、意思決定・業務執行が迅速化した一方、取締役会は重要案件や全体戦略などの議論により集中できるようになり、役員合宿やVision Meetingとともに、自由闊達な討議・検討の場として機能していると考えています。

パーパスの浸透と実践に向けて

2022年4月、今中期計画のスタートに合わせて、グループ最上位の概念であるパーパスを制定しました。中期ビジョンは、「つながる」「ともに創る」というパーパスで重視している要素を反映し、両者の不可分な関係を明示しています。さらにロゴマークを変更し、原則としてすべての商品・サービスに表示することによって、グループ内に変革へ向けた一体感が醸成されたと感じています。

この「パーパス“Fun for All into the Future”」は、「世界中の人々の笑顔と幸せを追求していくこと」とも表現できると考えています。笑顔と幸せの追求に終わりはありません。グループとしてさらに成長し、国内外で一層評価される企業へと成長を遂げなければなりません。

当社は、2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しました。これも株式の流動性を高めることで、より多くの株主の方々と広く、深く、長くつながりたいという想いによるものです。

激動の時代こそ成長の好機

今、当社グループが事業展開する市場には追い風が吹いています。一方で不透明な要素も残ります。未知のスタートアップが急激に台頭し、私たちのライバルに成長してくる可能性も否定できません。AIに代表されるようにITの発展は日進月歩です。現状に満足していると、思わぬところで足をすくわれるでしょう。そうしたリスクの可能性を認識し危機感を抱きつつまとめたのが、今中期計画です。

グループのさらなる成長のためには、個社の集合体としての性格だけでなく、ALL BANDAI NAMCOで一体となって動くことが不可欠です。ホールディングスは直接事業をしていませんが、中長期的な視点で全体の方向性を指し示し、グループに横串を通し、個社では難しい課題に対処していく必要があります。2023年3月期におけるIPプロジェクトの活躍は、そうした新たなグループの姿を体現しているのです。

バンダイナムコのポテンシャルは、まだまだこんなものではないと確信しています。グループの歴史を紐とけば、世の中が大きく変わるタイミングこそ、成長の好機となってきたことが分かります。激動の時代になればなるほど、私たちにチャンスが巡ってくる。そういう意識と自負を持って、この追い風をとらえ、グローバル市場で大きく羽ばたいていきたいと思います。

2005年、(株)バンダイと(株)ナムコの経営統合により誕生した当社グループですが、売上高1兆円、営業利益1,000億円は、当時掲げていた長期の目標数値です。その目標の達成が目前に迫った今、グループは第2の成長ステージに入りつつあります。さらなる進化を目指し挑戦を続けていく私たちに、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年9月

川口 勝



**健全な財務基盤を
維持・確立し、
グループのさらなる成長を
支えていきます。**

CFO/CISO'S MESSAGE

YUJI ASAKO

浅古 有寿
株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役
チーフファイナンシャルオフィサー (CFO)
チーフインフォメーションセキュリティオフィサー (CISO)

なお、デジタル事業では、コロナ禍の影響で開発が遅れていた新作タイトルが、競合他社も含め今後数多くリリースされる見通しです。これに伴い、さらに競争が激化するであろう市場環境を踏まえ、デジタル事業においてよりクオリティの高いタイトル提供を目的に、開発状況やビジネスプランを改めて精査した結果、仕掛品の評価損などの計上を行いました。また、トイホビー事業においては在庫の評価損などを計上しました。

中期計画のもと戦略投資を推進

“旬”の製品を数多く扱うエンターテインメント業界においては、適正な在庫水準の維持が不可欠です。今後も需要予測の精度向上に努めていきます。また、デジタル事業においては、開発期間の長期化に伴い投資額も増加傾向にあります。こうした状況を受けて、タイトルの開発段階における審査体制を強化しています。具体的には、企画の面白さやクオリティに加え、技術的な側面やビジネスモデルなど複合的な視点で審査を行い、より早い段階から企画の判断ができるような体制をとっています。

また今中期計画では、各事業会社の通常投資とは別に、グループ横断の戦略投資枠を400億円に拡充しています。内訳は①IP価値最大化(新規IP創出、IPプロジェクト、オープンイノベーションなど)に250億円、②IPメタバース関連に150億円で、いずれも計画通りに実行しています。

中期計画初年度は順調なスタート

2023年3月期は、売上高・利益が年初計画を上回るとともに売上高が過去最高を更新し、中期計画初年度として順調なスタートを切りました。デジタル事業では、「ELDEN RING」などの既存タイトルのレポート販売、またトイホビー事業では、ハイターゲット(大人)層向け商品に加え、カード・菓子・カプセルトイなどの商材が好調に推移しました。セグメント別では、トイホビー事業、アミューズメント事業が過去最高業績を更新しました。

①の新規IPに関しては、2023年夏より「SAND LAND」「SYNDUALITY」を展開しています。一方、既存IPでは「機動戦士ガンダム」や「DRAGON BALL」「ONE PIECE」のIPマーケティングを中心に引き続き注力しています。また、スタートアップ投資ファンドを組成し、2023年6月時点で9社に資本参加しています。

②のIPメタバースに関しては、メタバースのインフラ基盤となる「データユニバース」の開発を進めています。第1弾のガンダムメタバースにおいては2023年10月にテストオープンする予定です。

成長を志向する資本政策

財務戦略の大原則は、人材の雇用維持に向けて1年分の人件費(約800~900億円)、また取引先も含めた安定的な事業運営のため1~1.5カ月分の運転資金(約1,000億円)や大型化するゲームコンテンツに関する開発費用を常時確保することです。そのほか、中期計画における戦略投資や、変化の早い業界において適切な投資をフレキシブルに実行するため、一定の手元資金を確保する必要があります。

資本コストとの関連では、ROEや営業利益率といった指標を重視し、中期計画最終年度(2025年3月期)にROEを12%以上とする目標を掲げています。2023年3月期実績は14.6%で、この水準をすでにクリアしていますが、さらなる向上を目指すうえでは、分母の圧縮に頼らず、事業の成長による利益拡大によって高めていくことを目指しています。

政策保有株式については、従来から定期的な見直しに取り組んできました。TSR(株主総利回り)などの指標をもとに、上場株式・非上場株式の保有意義を取締役会で每期精査し、着実に削減を進める一方、IP軸戦略の推進に不可欠な株式については、保有を継続しています。

株主還元においては、長期的な安定配当と資本コストを意識し、DOE(純資産配当率)2%をベースに、総還元性向50%以上を目標とする基本方針を採用しています。2023年3月期の年間配当金は、これに基づき1株当たり206円(ベース配当54円、業績連動配当152円)とさせていただきます。DOEは7.3%、総還元性向は50.2%となりました。引き続き株価や手元資金の状況などを総合的に勘案し、配当のほか自社株買いも選択肢の1つとして検討していきます。

3本柱による情報セキュリティ対策

2022年7月、アジア地域(日本を除く)のグループ会社が不正アクセスを受けた事態を、CISOとして重く受け止め、グループ全体で①標準化、②初動、③教育を柱とする情報セキュリティ対策に取り組んでいます。

①は、グループ各社のセキュリティレベルを一定水準以上に統一する取り組みです。②については、インシデント発生時取るべき対応を分かりやすく整理し、様々な形で発信しています。また③に関しては、e-learningなどを活用し、従業員個人の人々のITリテラシーの底上げをはかっています。

情報セキュリティを取り巻く環境は変化が激しく、その時々で注意すべきポイントも変わります。常に最新の情報を取り入れながら、セキュリティレベルの強化・向上に努めていきます。



より高い利益水準の安定的確保

当社グループは2005年の経営統合時、「売上高1兆円、営業利益1,000億円」という長期目標を掲げました。2022年3月期の営業利益1,000億円達成に続き、2024年3月期は、売上高1兆円の目標達成も視野に入ってきました。引き続き、環境変化やヒットの有無に左右されず安定的に収益を確保できる基盤の強化を進めていきます。

当社グループは中長期での持続的な成長を目指しています。IP軸戦略を通してより多くの人々をつなぎ、グローバルにより広いビジネスを展開していきます。財務・セキュリティなど様々な面から自由闊達にチャレンジできる環境を整え、企業価値の向上を通じて、株主の皆様のご負担に添えてまいります。

ENTERTAINMENT UNIT

エンターテインメントユニット

ユニット中期ビジョン

Connect with Fans

ユニット重点戦略

- ・大規模な長期的投資×短期サイクルでのスピード投資
- ・IP価値最大化思考

IPを軸にデジタルとフィジカルの両面でファンとより強くつながる

エンターテインメントユニットでは、グループ全体と同じく「Connect with Fans」を中期ビジョンに掲げ、IPを軸にデジタルとフィジカルの両面で、ファンとより強くつながることを目指しています。

重点戦略として、「大規模な長期的投資×短期サイクルでのスピード投資」を推進しており、デジタル事業とトイホビー事業、それぞれのビジネスモデルの特徴を活かした投資サイクルでの成長をはかりながら、事業間の連携をさらに深めていきます。

また、IPそのものの価値を最大化することが、事業の成長・拡大に直結します。重点戦略「IP価値最大化思考」のもと、特にグループを横断してワールドワイド展開しているIPについては、外部パートナーとも協業し、IP価値最大化につなげていきます。

デジタル事業： 2つの基本方針のもと、世界中のファンの期待を超えていきます

デジタル事業では、「長く深く遊べる良質なコンテンツ」と「多彩なエンターテインメント」を基本方針としています。

主軸となるゲーム事業では、グローバルでの競争環境が激化するとともに、ゲーム開発は大規模化し、開発期間も長期化しています。そのような中、長く深く遊べる良質なコンテンツの実現に向け、我々が生み出すゲームは、多角的な視点を踏まえた最適なタイトルポートフォリオをもとに、戦略的に展開します。また、自グループ内での開発力を強化し、外部スタジオとのさらなる連携をはかることで強力な開発体制を構築していきます。

同時に、多彩なエンターテインメントという点では、バンダイナムコグループ中期ビジョン「Connect with Fans」のもと、ゲームから生まれたIPの出口拡充や、世界中のファンが長く

深く複雑につながり、様々なコンテンツに触れることができるコミュニティの形成に取り組みます。

これまで我々デジタル事業が培ってきた企画開発、販売・マーケティング、データ分析など様々な得意分野を深掘りし、ファンと向き合いながら、これからも継続的に事業を成長させることで、安定かつチャレンジし続けられる経営基盤を築き、ネットワークコンテンツ、家庭用ゲーム、ライブエンターテインメントなどのエンターテインメント事業を通じて、世界中のファンの期待を超えていくことを目指します。

トイホビー事業： 世界中の多くのファンにスピーディに商品をお届けしていきます

トイホビー事業の強みは、IPを軸に幅広い商品カテゴリーを展開している点にあります。中期計画2年目においては、グローバル展開のさらなる強化に向け、ワールドワイドでのプロモーションやイベント展開に注力します。

重点戦略であるワールドワイドIPの商品・サービス展開については、引き続き話題性のあるIPの商品展開を加速し、事業拡大を目指します。また、新規IPの展開においてもスピーディかつ機動的な商品化を進めるとともに、世界中のファンをつなぐ仕組みを構築していきます。

グローバル市場においては、事業展開をより一層強化し、トイホビー事業の売上高の海外比率を高めていきます。各地域において、IPラインナップや商品カテゴリーの拡大を進めるほか、需要予測の強化と生産力の増強に取り組みます。また、グループ全体戦略と同様に北米と中国を重点地域とし、北米においては、ファンとのつながりをEコマースなどのデジタルと、イベントや商品のフィジカルの両面から強化します。中国については、日本発のIP商品だけでなく、現地発IPの商品化や現地ファンの嗜好に合わせた商品企画を推進します。

トイホビーにはIPを軸に、ファンに愛されている商品ブランドが数多くあります。今後も、既存のブランドや新たに生まれるブランドを着実に育成し、世界中の多くのファンとつながっていきます。



NAO UDAGAWA

宇田川 南欧
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)
エンターテインメントユニット デジタル事業担当
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



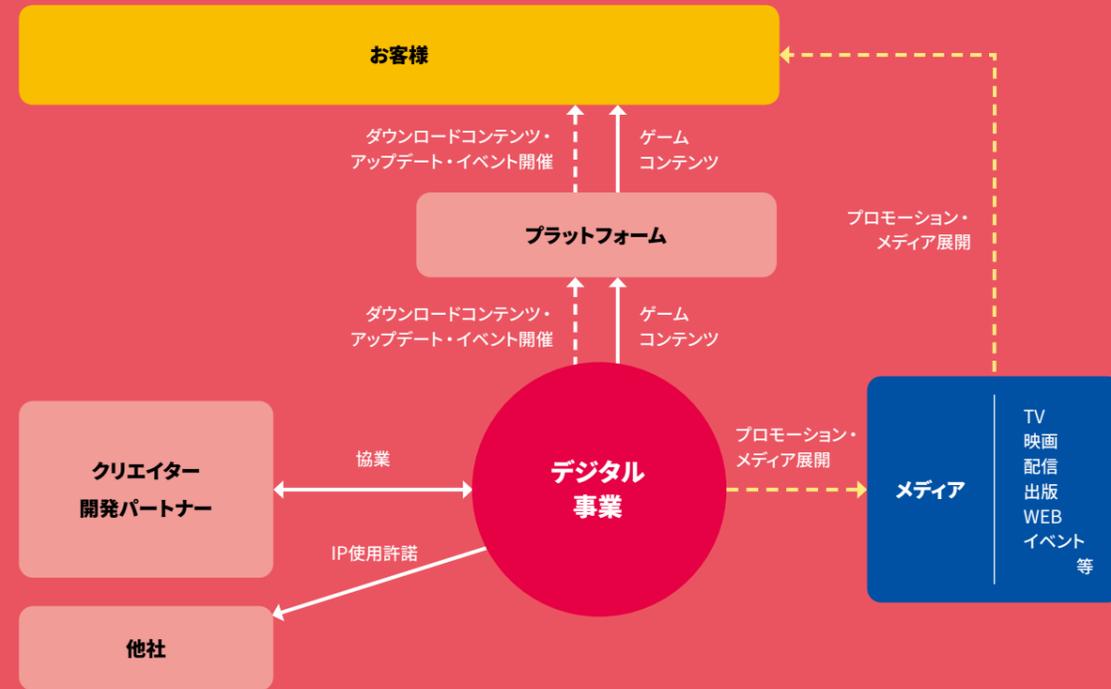
KAZUHIRO TAKENAKA

竹中 一博
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)
エンターテインメントユニットトイホビー事業担当
株式会社バンダイ
代表取締役社長

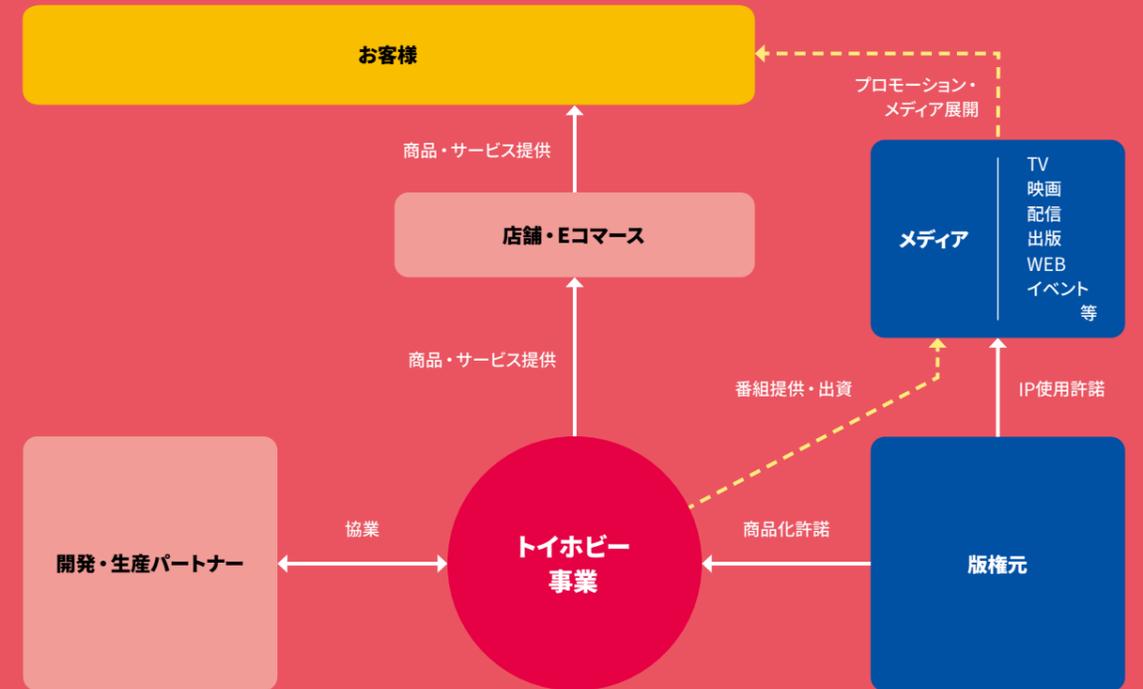
ENTERTAINMENT UNIT

エンターテインメントユニット

デジタル事業におけるビジネスモデルの一例（自社IPを活用する場合）



トイホビー事業におけるビジネスモデルの一例（他社IPを活用する場合）



ユニット事業統括会社社長からのメッセージ

デジタル事業重点戦略

- メタバース構想の実現
- ワールドワイドタイトル編成、大規模開発の推進
- 海外現地発コンテンツ強化

2023年3月期業績関連データ

主要カテゴリー別売上高



2024年3月期計数目標



注：2023年5月時点の業績予想を記載

ネットワークコンテンツ



* ネットワークコンテンツ売上高のうち海外での発生比率

家庭用ゲーム



トイホビー事業重点戦略

- ワールドワイドIPの商品・サービス展開
- 北米・中国事業強化
- デジタル・ダイレクトマーケティング世界展開

2023年3月期業績関連データ

IP商品・サービス売上高（国内トイホビー）



2024年3月期計数目標



注：2023年5月時点の業績予想を記載



IP PRODUCTION

IPプロデュースユニット

ユニット中期ビジョン

世界をつなぐ多彩な物語を提供し続けるIPプロデュース No.1 集団への進化

IPの創出こそが最大の役割であり、「良い作品」を創造し続けます

IPプロデュースユニットは、IP軸戦略の要となるIPそのものや「良い作品」の創出が最大の役割と認識しています。そしてIPを、TV・映画・映像配信などの映像展開、グループ内外へのライセンス、番組販売、パッケージ販売、ライブイベントなど様々な形で価値を広げ、その収益により新しいIPや作品創出に向けた投資やチャレンジを行います。

2022年4月に実施した組織再編により、映像と音楽・ライブイベント事業におけるノウハウやリソースを集約し、IP創出からファンへの提供まで、IPとファンをつなぐ体制が強固なものとなりました。2023年4月には、映像事業において分散していた拠点を集約し、連携強化による意思決定のスピードも向上させています。また、他社スタジオとの連携を深めることで、技術やノウハウの交流を進めるなど、IPや作品の創出力強化に取り組んでいます。

中期計画の2年目は、「ガンダムシリーズ」や「ラブライブ!シリーズ」などの既存IPの展開をさらに拡大するとともに、新たなオリジナル企画や、「SAND LAND」などの外部パートナーとの協業による新たな作品など、様々なアプローチでIP創出に取り組めます。また、映像配信などの普及によりワールドワイドで日本発のIPや映像作品に注目が高まる中、グローバル市場を意識した創出やライセンス強化などの取り組みも行い、IP価値の最大化に努めます。さらに社員やクリエイターが安心して安全に制作を行えるよう、管理体制や教育体制も強化し、より健全な制作環境づくりを推進します。

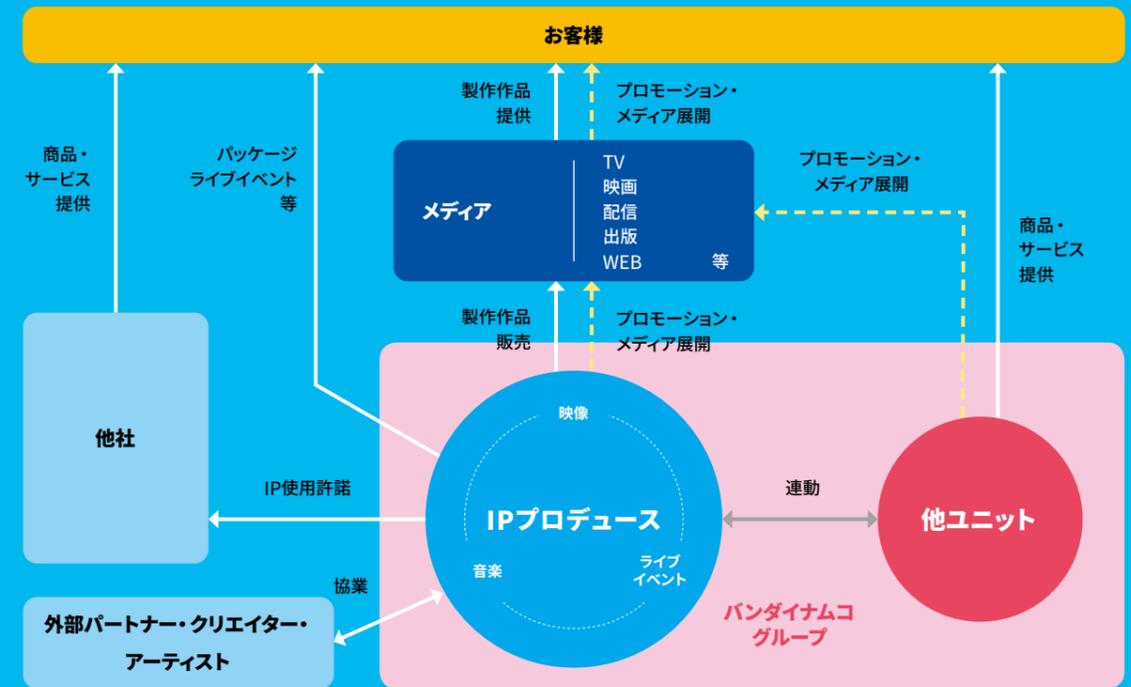
IPプロデュースユニットは、多くのIPや「良い作品」創出に向けたチャレンジを続け、多くのファンにお届けすることで、世界中のファンとつながり、IPプロデュースNo.1集団へと進化していきます。

MAKOTO ASANUMA

浅沼 誠
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)
IPプロデュースユニット担当
株式会社バンダイナムコフィルムワークス
代表取締役社長

UNIT

IPプロデュースユニットにおけるビジネスモデルの一例



重点戦略

- 多面的プロデュース力強化によるヒット創出加速
- 多角的マネジメント力強化による作品価値最大化
- 戦略を遂行し、継続的に成長・発展するための強固なユニット体制の確立

2024年3月期計数目標

売上高 **830**億円
セグメント利益 **110**億円

注：2023年5月時点の業績予想を記載

2023年3月期業績関連データ

IPプロデュース事業の著作権保有数 (2023年3月末現在)

著作権保有コンテンツ数/総時間数
(株)バンダイナムコフィルムワークス、
(株)バンダイナムコピクチャーズ、
(株)SUNRISE BEYOND

1,113作品/
5,834時間

管理楽曲数
(株)バンダイナムコミュージックライブ
原盤管理楽曲数
約70,000曲
出版管理楽曲数
約37,600曲

ライブイベント開催回数

公演回数*
イベント**618**回

* (株)バンダイナムコミュージックライブが実施した公演回数

AMUSEMENT

アミューズメントユニット

ユニット中期ビジョン

▶ “Responsive to Change” 未来へ向けて、「変化」に 適応し進化するユニットへ

ファンとの直接接点を持つ強みを活かし、
グループに貢献していきます

IP軸戦略において、“場”を通じてファンの熱量を直に感じ、共有できることがアミューズメントユニットの強みです。

中期計画2年目も3つの重点戦略の柱を推進します。「TRANSFORM」では、グループのIPや商品・サービスを活用したバンダイナムコならではの施設として「バンダイナムコ Cross Store」などを展開します。リアルな場を通じ、IPや商品・サービスなどのコンテンツを“体験”する機会を提供することで、さらなる付加価値の創出を目指します。「UNITE」では、業務用ゲーム機の新製品「CLEN3」のように、運営スタッフの声、すなわちファンの意見を活かした製品開発を推進します。「CONTROL」では、事業基盤のさらなる強化を目的に、キャッシュ・フローを重視した経営に努め、引き続き事業の効率化に取り組んでいきます。また、多くの場を運営する事業として、環境負荷に配慮した製品の開発や施設の省電力化など社会的課題にも積極的に取り組みます。

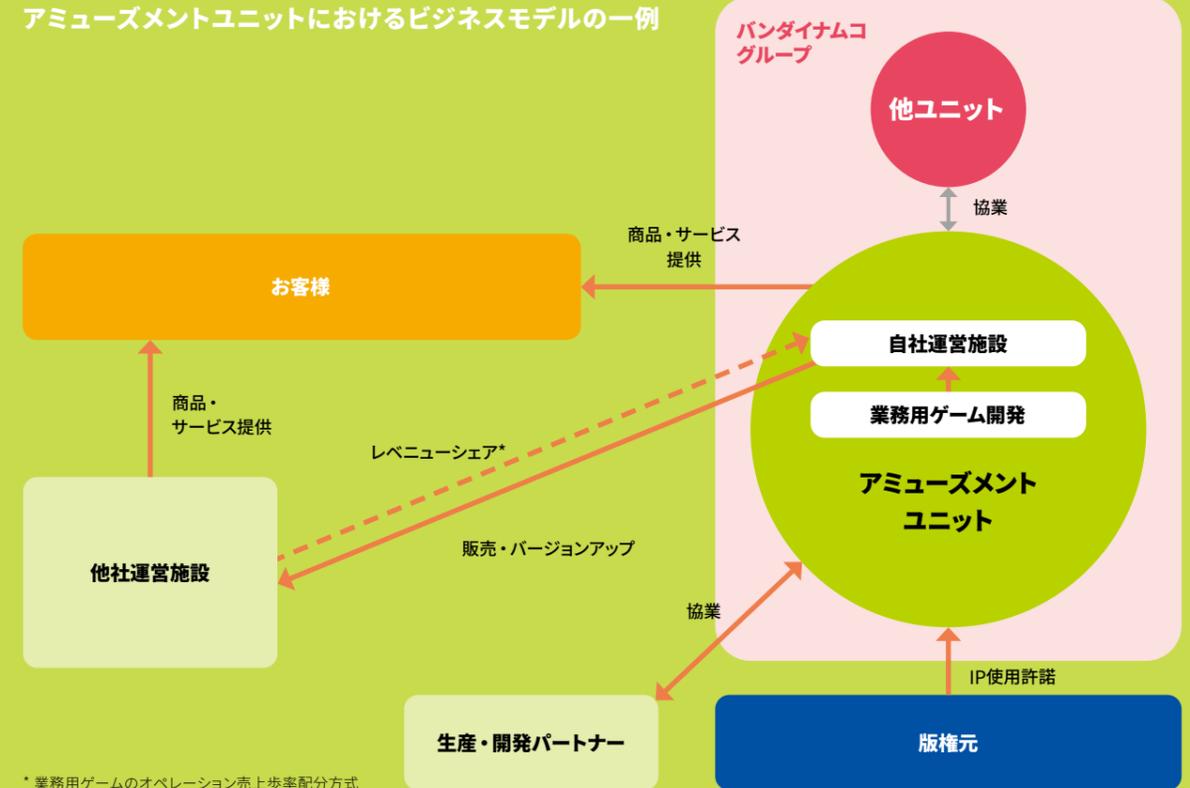
アミューズメントユニットでは、従来のゲームセンター型アミューズメント施設と、グループの強みを最大限に活かした自社企画のアミューズメント施設の2軸の方向性で取り組んでいきます。この2軸をさらに深め、ファンに楽しんでいただける付加価値の高いコンテンツや場を提供し、ファンと直接つながることで、グループへ貢献してきたいと思います。

HIROSHI KAWASAKI

川崎 寛
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)
アミューズメントユニット担当
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

UNIT

アミューズメントユニットにおけるビジネスモデルの一例



* 業務用ゲームのオペレーション売上歩率配分方式

重点戦略

- TRANSFORM 事業の取り組み方を変える
- UNITE ユニット一体となり常に最適化していく
- CONTROL 状況に合わせて迅速・柔軟に対応する

2024年3月期計数目標

売上高 **1,100**億円
セグメント利益 **50**億円

2023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 **310**億円
アミューズメント施設 **735**億円

アミューズメント施設数 (国内外合計)

直営店 **264**施設
レベニューシェア* **698**施設
その他 **10**施設
合計 **972**施設

注：2023年5月時点の業績予想を記載

* 業務用ゲームのオペレーション売上歩率配分方式

中期ビジョン

Connect with Fans

バンダイナムコグループは、2022年4月より3か年の中期計画をスタートしました。

パーパス「Fun for All into the Future」のもと、目指す姿に向けて、世界中のIPファン、あらゆるパートナー、グループ社員、そして地域・社会と常に向き合い、広く、深く、複雑につながる存在を目指します。

P.36からの特集では、IP軸戦略の1つの柱であるIPプロジェクトを第一線で推進する現場担当者からのメッセージをお届けするほか、さらなる事業拡大を目指すグローバルでの取り組みについてご紹介します。

SPECIAL FEATURE

Connect with Fans ～ALL BANDAI NAMCOでファンとつながる～

CONTENTS



IP×Fan

36 グループ横断で展開する ガンダムプロジェクト

- 36 IP価値最大化に向けて進化するガンダムプロジェクト
- 38 IP軸戦略の入口となる映像展開
- 39 ガンダムの映像作品を通じて海外のファンを拡大
- 40 ファンとともに進化し続けるガンブラ
- 41 ガンダムの複合エンターテインメント施設で新たなファン層を拡大

IP×Value

42 グループ横断で展開する 「ONE PIECE」プロジェクト

- 42 ワールドワイドIPとしての確固たる地位を築く
- 44 ワールドワイドで認知度向上を目指す海外展開
- 45 IP価値の拡大に貢献する「ONE PIECEカードゲーム」

IP×World

46 ALL BANDAI NAMCOでの事業構築

- 46 グループを横断し、つなげるグループ事業戦略本部
- 48 ALL BANDAI NAMCOで存在感を示す北米事業
- 49 ALL BANDAI NAMCOでスピード感のある展開を目指す中国事業



重点戦略

詳細はP.34

IP軸戦略

P.36～49

IP×Fan
IPでファンとつながる

ファンとつながるための新しい仕組み

IP×Value
IPの価値を磨く

IP軸戦略の進化

IP×World
IPで世界とつながる

ALL BANDAI NAMCOでの事業構築

人材戦略

P.56～59

多様な人材の育成

サステナビリティ

P.60～81

笑顔を未来へつなぐ

2025年3月期 計数目標

売上高

1兆1,000億円

営業利益

1,250億円

ROE

12.0%以上

推進体制

- ・ガバナンス体制を強化 ▶ 監査等委員会設置会社への移行
- ・ユニット体制の一部変更 ▶ IPプロデュースユニット内の再編

ESGセクション：社外取締役座談会 P.50

中期ビジョン

Connect with Fans

中期計画の軌跡

2005年9月、(株)バンダイと(株)ナムコの経営統合により、バンダイナムコグループが誕生しました。統合後、相乗効果の発揮に向け社内整備を急ぐ一方で、市場や顧客の変化に対応できずスピードが低下するとともに各社の強みを活かしきれず、業績が低迷しました。2010年4月に「IP軸戦略」のもと、スピードあるグループへの変革を目指す「リスタートプラン」を導入し、IPという共通価値の最大化に向けて、グループ一丸となって取り組むことで業績が回復しました。2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大を受け、事業基盤や組織体制を整備する期間と位置付け、2023年3月期より新中期計画をスタートしています。

2007.3-2009.3 中期計画

テーマ：ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大

- コーポレートガバナンスの強化
- 人的資源の有効活用
- 最適な経営体制の構築
- 「エンターテインメント・ハブ構想」の推進
- 海外事業の強化

スピードの低下
社会の変化に対応できず

2010.3-2012.3 中期計画

テーマ：グローバル成長基盤の整備

- 成長領域への経営資源の先行投資
- 事業の収益性強化

2013.3-2015.3 中期計画

中期ビジョン：挑戦・成長・進化

事業に関わる3つの事業領域戦略と、グループを横断する2つの機能戦略を推進

RESTART!

リスタートプラン導入

- スピードあるグループへの変革
- 「IP軸戦略」がグループへ浸透

2016.3-2018.3 中期計画

中期ビジョン：NEXT STAGE 挑戦・成長・進化

- IP軸戦略の進化
- グローバル市場での成長
- ビジネスモデル革新への挑戦

2019.3-2021.3 中期計画

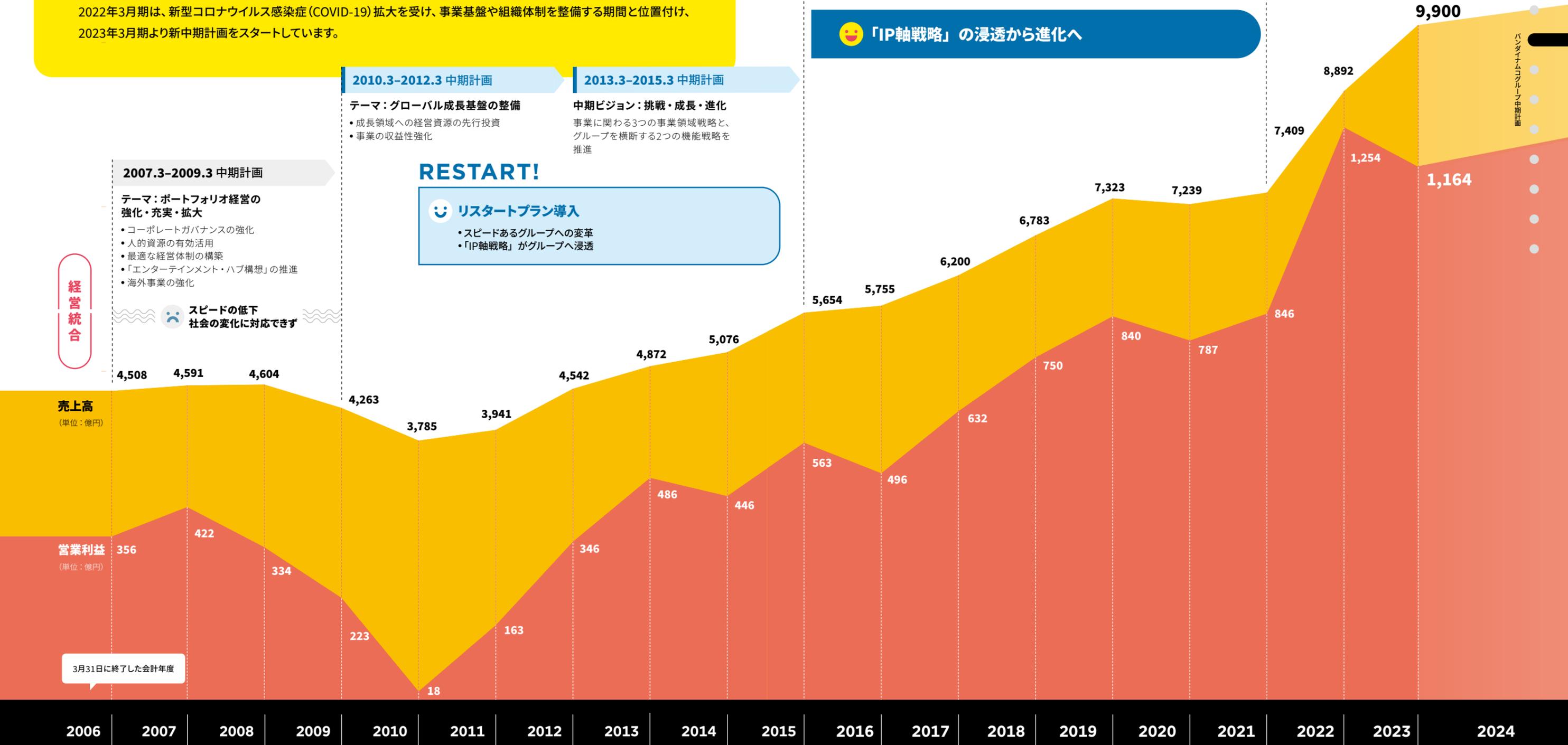
中期ビジョン：CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化

- 「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

2021.4-2022.3
次期中期計画
に向けた
事業基盤・
体制整備

2023.3-2025.3
中期計画

「IP軸戦略」の浸透から進化へ



経営統合

3月31日に終了した会計年度

バンダイナムコグループ中期計画

中期計画重点戦略の概要と進捗

IP軸戦略

IP×Fan IPでファンとつながる

ファンとつながるための新しい仕組みの1つとして、IPごとのメタバースを開発し、仮想空間の中でファンやパートナーがつながるための場の提供を目指しています。取り組みにあたり、これまで各社で分散していたファンデータを一元管理する「データユニバース構想」を推進しています。

2023年3月期 取り組み事例

グループ横断

- 「DRAGON BALL」「ONE PIECE」の映画公開と連動し、商品・サービスやマーケティングをグループ横断で展開
- 「ガンブラコローニ」クローズドテスト実施 (2023年3月期)
- データユニバース構想の推進

デジタル事業

- クオリティを重視した開発体制の強化
- 国内外で開発スタジオの設立や子会社化を実施
- 「Bandai Namco Entertainment 021 Fund」によるスタートアップへの投資

IP×Value IPの価値を磨く

組織再編や戦略投資などによりIP創出とプロデュース力をさらに強化します。また、外部パートナーとの協業や各地域・各事業の連携を通じて、より長期的な視点でIP価値最大化を目指します。

トイホビー事業

- グローバル展開拡大のため、海外発IPの商品展開、EC、生産体制を強化
- ぬいぐるみメーカーの子会社化

IPプロデュース

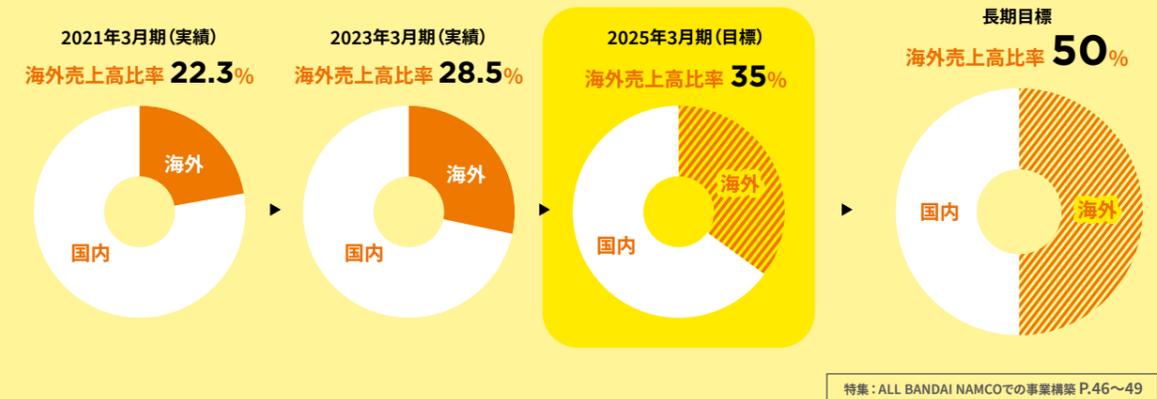
- 組織再編により映像・音楽・ライブのリソースとノウハウを集約
- 自社制作/他社との協業映像作品のグローバル展開強化

アミューズメント

- グループのIPや商品と連動した施設展開の強化

IP×World IPで世界とつながる

グローバル市場において、ALL BANDAI NAMCOで一体となり戦略を推進するため、世界の各地域で組織再編や各事業の拠点集約などを行いました。この体制のもと、グローバル展開の拡大や、事業を横断したマーケティング面の連携を強化したことにより、2023年3月期の海外売上高比率は28.5%まで拡大しました。中期計画最終年度の2025年3月期には、海外売上高比率を35%まで引き上げ、さらにできるだけ早期に50%への拡大を目指します。



Topics

IP軸でIP価値最大化を目指すIPプロジェクト

地域や複数事業を横断して展開しているIPにおいては、グループ横断プロジェクト(=IPプロジェクト)により、長期的かつ全体最適の視点でIP価値の最大化を目指します。幅広い商品・サービスの出口、デジタルとフィジカルの双方で連携できる強みを活かし、IPの商品・サービス展開、配信、PR、イベント開催などをIPプロデューサーが司令塔となり、ALL BANDAI NAMCOで推進します。

特集: ガンダムプロジェクト P.36~41 | 特集: 「ONE PIECE」プロジェクト P.42~45

スタートアップ投資ファンド

「Bandai Namco Entertainment 021 Fund」

(株)バンダイナムコエンターテインメントは、2022年4月にIPメタバースの構築および新たなエンターテインメントの創出を目的としたスタートアップ投資ファンド「Bandai Namco Entertainment 021 Fund」を立ち上げました。2023年3月期は、国内外のスタートアップ計9社に出資しました。出資先企業のブロックチェーンやAIなどの技術やノウハウとバンダイナムコが持つIPの知見を組み合わせることで、ファンとのつながりの強化および新たなエンターテインメントの提供を目指します。

IP軸戦略の進化に向けた投資計画

今中期計画の3年間
合計 **400**億円

IP価値最大化に向けた戦略投資

250億円

2023年3月期 取り組み事例
・「SAND LAND」プロジェクト
・「SYNDUALITY」プロジェクトなど

「IPメタバース」開発に向けた投資

150億円

2023年3月期 取り組み事例
・データユニバース構想に向けた
グループデータ基盤整備

人材戦略

多様な人材の育成

バンダイナムコグループは、同じ魂を持った様々な才能、個性、価値観を持つ人材が生き生きと活躍することができる「同魂異才」の集団であることを目指します。マーケットター人材、クリエイター・エンジニア人材、管理系人材など、多様な人材の登用・育成をはかるとともに、社員のチャレンジ支援やグローバルで活躍する人材育成など様々な働き方ができる環境づくりを推進します。

ESGセクション: バンダイナムコグループの人材戦略 P.56~57 | ESGセクション: 人材育成の取り組み事例 P.58~59 | 具体的な取り組みについては、P.76~79をご覧ください。

サステナビリティ

笑顔未来へつなぐ

パーパスのもと、ファンとともに持続可能な社会の実現に向けたサステナブル活動を推進します。また、エネルギー由来の二酸化炭素排出量削減目標を掲げ、脱炭素化に向けた取り組みを推進します。

- バンダイナムコグループのサステナビリティ方針
- マテリアリティの特定

マテリアリティ5項目

- 地球環境との共生
- 知的財産の適切な活用と保護
- コミュニティとの共生
- 適正な商品・サービスの提供
- 尊重しあえる職場環境の実現

- 脱炭素化に向けた中長期目標

各マテリアリティの取り組みについては、P.69~81をご覧ください。

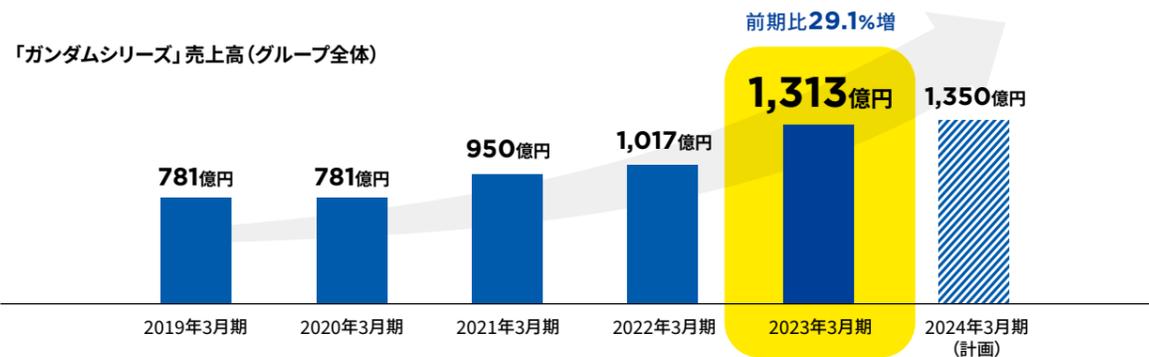


グループ横断で展開する ガンダムプロジェクト

01

INTERVIEW

IP価値最大化に向けて進化する ガンダムプロジェクト



IP価値の最大化を共通認識とするガンダムプロジェクト

ガンダムプロジェクトは、初代チーフガンダムオフィサーの時代(現在は三代目)から、バンダイナムコグループ各社の代表者が集まり情報を共有し連携していく内部プロジェクトとして稼働してきました。近年ではグループ全体でガンダムのIP価値を最大化することを共通目的とし、中長期の視点で目標や戦略を策定、対外的に情報発信しながら取り組む形へと変化しています。事業規模としては、2026年3月期にガンダムのグループ売上高1,500億円を目標に掲げ、順調に業績を伸ばしています。

2023年3月期は、TVシリーズとして7年ぶりとなる「機動戦士ガンダム 水星の魔女」(以下、水星の魔女)が2022年10月に放映を開始しました。ガンダムプロジェクトにおいて、「水星の魔女」が目指すべき方向性を示し、内容やスケジュールなどの情報をスピーディに共有したことで、グループ全体で連動すること

ができ、放映前からのプロモーションや放映に合わせた様々な商品化が進みました。特にトイホビー事業では、ガンプラ(「ガンダムシリーズ」のプラモデル)を中心に一番くじやアミューズメント専用景品、カプセルトイ、菓子・食品といった、ガンプラとは異なるロケーションで展開している事業でも多くの商材を展開しました。このようにグループ各事業が共通認識のもと、強力に取り組んだ結果がガンダムファンの拡大につながりました。

ファンがファンを呼び込む

グループの方針と同様にガンダムにおいても、海外では北米および中国市場を重点地域と位置付けています。現状、中国は事業規模が拡大しており、北米は力強い成長率を示しています。ハリウッドで実写版ガンダムの制作も進行しており、北米でのさらなる認知度向上の起爆剤としても期待しています。

スケジュールの見直しなどの影響はあるものの、非常に重要な取り組みとして推進していきます。中国については、上海の「実物大フリーダムガンダム立像」が示すように「機動戦士ガンダムSEED」の人气が非常に高く、2024年の劇場版「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」の展開を、中国でのガンダム人気を盛り上げる仕掛けの1つにもしたいと考えています。

誕生から40年以上を経て、ガンダムへの認知や関心が国内はもとよりグローバルでも高まっています。これは、私たちからの発信力というよりは、ファンの発信力だと捉えています。新作などの情報は当然私たちからの発信となりますが、それを瞬間に拡散し、独自視点でガンダムの魅力が伝播するのは、ファンの強力な発信力があってのことです。SNSをはじめ様々なネットワークツールの発展もあり、ファンの発信力は世界規模で広がり、認知度向上と近年の事業拡大に大きな影響を与えています。

ファンとファンをつなぐことがガンダムメタバースの目的

2023年10月、ガンダムメタバース内で3D空間の開放に加えガンプラECショップの稼働やガンプラスキャンの実施などを予定するガンプラコロニーをテストオープンします。ガンダムメタバース最大の目的は、ファンとファンがつながるコミュニティの場の構築にあります。バンダイナムコにとってのメタバースとは、世界中のファンが同じ時間を共有できるデジタル空間の特徴を活かし、訪れたファンが世界中のファンとつながり、ファン同士で熱量を共有し合うための場なのです。あくまでもファンコミュニティの活性化が重要であり、そのためのサービスやツールを準備しています。ファンの皆様から、どのような評価を得られるかは分かりませんが、大きな驚きを与えられるようにしたいと思っておりますので、ぜひご期待ください。



ガンダムメタバース 3D空間イメージ

無限の可能性を切り拓く、 ソーシャル・プロパティ(SP)化に向けて

長期的な視点にはなりますが、将来的にガンダムを社会的に意義のある存在にすることを掲げています。ガンダムは、バンダイ

ナムコグループの代表的なIPですが、グループ内だけに閉じず、より広く社会に認知してもらい、ソーシャル・プロパティ(SP)へと進化させることで、これまでとは違った視点の新しい事業、さらには幅広いパートナーとの協業にもつながると考えています。

ガンダムのSP化という発想は、GUNDAM FACTORY YOKOHAMAで実現した、「動く実物大ガンダム」の開発がきっかけです。実際にガンダムをバンダイナムコグループだけで動かすことは技術的に不可能でした。しかし、この高度な技術的挑戦に向け、様々な専門技術を持つ外部パートナー9社の力が結集されました。この外部パートナーの方々をつないだ共通項の1つが、ガンダムに対する愛情です。「ガンダムを動かしたい」という熱量で全員が一体となり、完成した動く実物大ガンダムを見て、私たちがファンとともに感動しました。これは決してバンダイナムコの力ではなく、ガンダムの求心力が成し遂げた結果です。

このようにバンダイナムコだけではなく、外部の様々なパートナーが結集し、アイデアを出し合えばガンダムの可能性はますます広がると思っています。2021年に立ち上げたGUNDAM UNIVERSAL CENTURY DEVELOPMENT ACTION (GUDA)*など、ガンダムを旗印としたファンや地域とのつながりも増えてきました。こうした活動を継続することで次の可能性も見えてきます。

2025年には、日本国際博覧会(大阪・関西万博)で「機動戦士ガンダム」を軸とし、「もうひとつの宇宙世紀」を舞台に、「機動戦士ガンダム」が示す未来の可能性などを構想とした『ガンダムパビリオン(仮称)』を出展します。

いまや日本発ではなく、世界発のガンダムという立ち位置で様々な展開ができる段階に入ってきました。今後、バンダイナムコグループのためのガンダムではなく、ガンダムのためにバンダイナムコがどうあるべきかを考える必要があります。ガンダムがまだまだ秘められたポテンシャルを発揮するために、そこに正面から向き合っていくことが私の使命です。

*より良い世界を目指してバンダイナムコグループがガンダムを旗印に、ファン・外部パートナーとも手を組み、未来の子供たちのために、様々なアクションを行うプロジェクト(詳しくは、ESGセクションP.66をご覧ください。)

KOJI FUJIWARA

藤原 孝史
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
チーフガンダムオフィサー(CGO)



NAOHIRO OGATA

小形 尚弘
株式会社バンダイナムコフィルムワークス
執行役員
IP制作本部 本部長
IP事業本部 ガンダム事業部 ゼネラルマネージャー



02

IP軸戦略の入口となる映像展開

若い世代を取り込み、新たなファン層を拡大する 「機動戦士ガンダム 水星の魔女」

私は、ガンダムの映像作品をゼロから創り上げ、映像ライセンス・プロモーションを展開する(株)バンダイナムコフィルムワークスにおいて、映像事業の統括をしています。

7年ぶりのTVシリーズ最新作として、2022年10月にスタートした「水星の魔女」は、ガンダムのIP軸戦略の新たな入口となる映像作品であり、ストーリーや映像表現など若い世代のファンにも受け入れられるガンダムとなることを目指して創り上げた作品です。さらに本作はガンダムプロジェクトが中心となり、映像展開の前からバンダイナムコグループ全体でプロモーションを仕掛けました。これまで映像作品とガンプラが両輪となり連携は行ってきましたが、グループ内では



「機動戦士ガンダム 水星の魔女」



劇場版
「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」

個々に仕掛けていた部分もあったガンダム展開をALL BANDAI NAMCOで広く行うことで、新たなファン層へのチャレンジが成功したと感じています。この成功事例は、劇場版「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」の展開などにも活かしていきたいと思っています。

世界的なさらなる認知度向上を目指して

「水星の魔女」は前作のTVシリーズ「機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ」から7年空いてしまいましたが、今後はより短い期間で作品を世に送り出したいと考えています。ガンダムの世界的な認知度はまだ低く、グローバルの拡大においてもスピード感を持った展開は必要だと考えています。今後のさらなる認知度向上に向けた取り組みの1つとして、ガンダムの実写版映画があります。COVID-19の影響などもあり、当初の予定より制作に遅れが生じているものの、ガンダムの認知度向上の起爆剤となるよう、引き続き全力で取り組んでいきます。

2024年にガンダムは45周年を迎えます。現在劇場版「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」や配信を主とした「ガンダムビルドメタバース」などの映像作品を制作中ですが、ガンダムにとって45周年は通過点であり、次の50周年に向けた準備期間であると捉えています。IPの価値最大化に向けて、世界中のファンとともに新しいガンダムをこれからもつくり上げていきたいと考えています。

03

INTERVIEW

ガンダムの映像作品を通じて 海外のファンを拡大

北米地域で好調に視聴数を伸ばす 「機動戦士ガンダム 水星の魔女」

私の部門であるグローバルライセンス部では、海外のファンにガンダム作品の映像を届けるための事業を行っています。また、商品やサービス面のライセンスについても(株)創通やバンダイナムコグループ各社と協力して行っています。

映像作品を海外のファンにお届けするにあたって、現在はインターネットを通じた配信が主力となっています。かつてのテレビ放映やパッケージ販売などが主力だった時代からは様変わりしており、配信を通じて世界同時期の展開、さらにインターネット上でファン同士がつながることで、一層の広がりが期待できます。バンダイナムコグループの重点地域のひとつである北米でのガンダムの認知度は一定数あり、ガンプラの販売拡大で根強いファンが存在しています。しかしながら、一般層への浸透という点についてはまだまだ伸ばしていけると考えています。北米では映像を視聴する環境も整っており、「水星の魔女」の配信は展開強化をはかる上で、一つの転換点となる手応えがありました。配信開始当初は、既存ファンが中心でしたが、回を追うごとに視聴数が増加していきました。これは、新たなファンが増加している証と言えます。さらに、インターネット配信というプラット

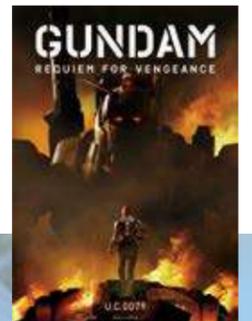
フォームがファンとファンをつなぎ、新しい層を巻き込んで話題性を高めたことも要因だと考えています。

映像作品をグローバル展開するにあたって、各国・各地域に拠点を保有していることは、私たちの大きな強みです。現地ならではの情報を活かし、ALL BANDAI NAMCOとして連動・連携を取りながら展開できることがガンダムの拡大につながっています。

作品を広くお届けし、豊かな心を育てていきたい

今後もワールドワイドの観点で、ガンダムの認知度向上に貢献していきたいと考えています。法律面、文化面、生活環境面など国や地域ごとに様々な特性があり、難しい判断が求められますが、映像配信会社を含む現地企業へ積極的にアプローチし、ガンダムのワールドワイド展開を強化していきたいと考えています。様々な国や地域に向けて最適な形で映像作品をお届けし、私たちのパーパスにあるように、映像作品を通じて人々の感情に訴えかけ、豊かな心を育むことに貢献できるよう、役割を果たしていきます。

世界配信向けに制作する
新作オリジナルアニメーション
「機動戦士ガンダム 復讐のレクイエム」



AI TAKAI

高井 愛
株式会社バンダイナムコフィルムワークス
マネジメント事業本部
グローバルライセンス部 ゼネラルマネージャー



HIROTAKE TAGUCHI

田口 博文
株式会社BANDAI SPIRITS
ホビーディビジョン
グローバルビジネス部 デピュティゼネラルマネージャー

04

ファンとともに進化し続けるガンブラ

ワールドワイドで販売が拡大

私は、(株)BANDAI SPIRITSでガンブラなどプラモデル全般のプロモーションや直営店事業を担当しています。また、ガンダムプロジェクトのメンバーとしてグループ横断でガンダムに関する施策の立案や実行に携わっています。

2023年3月末時点のガンブラの累計出荷数は、7億6,000万個を超え、国内外での販売拡大が続いています。海外展開では、北米と中国市場を重点地域と位置付けています。北米ではイベントなどによりプラモデルをつくる楽しさを訴求するとともに、販路も拡大してきました。ガンダムの認知度がもともと高い中国では、リアルな施策を含めプロモーションを強化しています。

そうした中、「水星の魔女」においては、これまでのガンダムファンだけでなく、新たなファン層の獲得に向けて、ガンダムプロジェクトが中心となり、放送前からプロモーション展開を行いました。2022年8月からガンブラなどの展示を中心にすべてのガンダムファンが楽しめるイベントを東京、名古屋、大阪などで開催しましたが、各地でファンとのつながりを強く感じることができました。その後も継続したプロモーションを展開し、目標としていた10代から20代の若い層や女性ファンの姿も大きく目立つようになり、新たなファン層も巻き込んだ大きなムーブメントをつくることのできたと実感しています。

ファンとともにガンブラの未来をつくる

40年以上にわたり、ガンブラは常に進化を続けてきました。もちろん「水星の魔女」のガンブラにも、私たちがこれまでに蓄積してきた技術やこだわりが詰まっています。パッケージデザインは、「水星の魔女」で初めてガンブラに触れるファンにとっても、手に取りやすい明るめのデザインを意識しています。仕様面でも、パーツの配置や組み立て工程にこだわるなど、すべての方にとって作りやすい設計にしています。生産面においては、グループ内外の協力パートナーと生産数をあげられるよう日々検討を行っています。また、新工場の建設も計画しています。引き続き、1つでも多くファンに届けられるよう努力していきます。

ガンブラの進化は、ファンの声を聞き、ファンとともにガンブラの未来をつくり上げてきた成果です。パーパスの「つながる」「ともに創る」は、まさにガンブラの進化と一致しています。今後もガンダムの価値最大化に向けて、ファンとのつながりを大切にしながら、ガンブラも進化・拡大させ続けたいと考えています。



「機動戦士ガンダム 水星の魔女」プラモデルシリーズのパッケージ



「機動戦士ガンダム 水星の魔女」イベントの様子

05

INTERVIEW

ガンダムの複合エンターテインメント施設で新たなファン層を拡大

幅広いタイプ・世代のファンとつながる場

2022年4月、「三井ショッピングパークららぽーと福岡」内に、世界初となるガンダム複合エンターテインメント施設「ガンダムパーク福岡」をオープンしました。ガンダムの様々な情報発信やグッズを取り扱うショップエリア、ガンダムとコラボレーションした体感型アクティビティが楽しめるスポーツエンターテインメントエリア、クレーンゲームなどが楽しめるアミューズメントエリアの3つのエリアで構成され、幅広い世代のファンに楽しんでいただける施設となっています。

運営面では、BANDAI SPIRITSと、(株)バンダイナムコアミューズメントの共同運営の形を取っています。ガンブラ総合施設「THE GUNDAM BASE」の運営などを手掛けるBANDAI SPIRITSは、IP商品のブランディングに幅広い知見を有します。アミューズメント施設「namco」の運営などを行うバンダイナムコアミューズメントは、ファミリーをターゲットにした施設開発だけでなく、熱量の高い顧客体験の創出を得意とします。企画段階からガンダムを軸に両社が連動した今回の取り組みは、それぞれが異なる領域のノウハウから刺激を受け、相互理解を深めていく良い機会となりました。

新たなガンダムの複合エンターテインメント施設
ガンダムパーク福岡



YASUFUMI YAMASHITA

山下 泰史 (左)
株式会社BANDAI SPIRITS
ホビーディビジョン
グローバルビジネス部 マネージャー

DAIGO SAWA

澤 大悟 (右)
株式会社バンダイナムコアミューズメント
エクスペリエンス事業部 マネージャー

ガンダム、ガンブラが成長していくきっかけとなる事業の新境地を、ファンに一番近い場所でファンとともに切り拓いていきます。 山下 泰史

ワールドワイドで幅広い世代のファンが楽しめる場を、ALL BANDAI NAMCOでつくり上げていきます。 澤 大悟

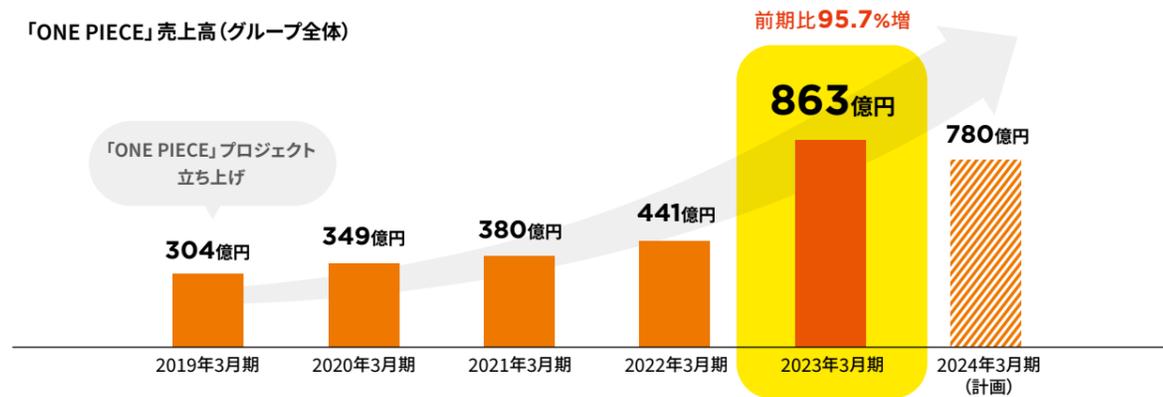
IP×Value

グループ横断で展開する「ONE PIECE」プロジェクト

INTERVIEW 01 ワールドワイドIPとしての確固たる地位を築く



「ONE PIECE」売上高(グループ全体)



「ONE PIECE」の価値最大化に向けて

「ONE PIECE」は、1997年7月から(株)集英社の週刊少年漫画雑誌にて連載を開始した作品で、幅広い世代から常に高い人気を誇っています。1999年からはTVアニメーションも放送を開始、連載25周年を迎えた2022年に公開された劇場作品「ONE PIECE FILM RED」は、これまでの同劇場作品の中で最高の興行収入を記録しました。

「ONE PIECE」の人気が世界的な広がりを見せる中、バンダイナムコグループは、これまでも様々な商品・サービスを展開してきました。2019年には、IP価値を最大化させることを目的としてグループ横断の「ONE PIECE」プロジェクトを立ち上げました。2023年3月期は、著作権元様のご協力のもと、劇場作品「ONE PIECE FILM RED」の公開と商品・サービス展開を強力に連携し、日本・北米・欧州での認知度拡大をはかりました。今後も全世界へとさらなる展開を予定しています。私は、このプロジェクトにおける推進リーダーとして、バンダイナムコグループ

で手掛ける商品・サービスの面で「ONE PIECE」の価値最大化に向けた戦略立案を行うとともに、戦略と連動したグループ横断の活動を推進・進化させることが役割であると認識しています。

私自身は、(株)バンダイナムコエンターテインメントにおいて家庭用ゲームやスマートフォンアプリなどの開発責任者として、2016年から「ONE PIECE」に関わるようになりました。「ONE PIECE」は常に新しい発見のあるIPであり、商品・サービスを通じた価値の最大化というプロジェクトの使命を果たすには、まだまだやるべきことがあると考えています。

世界的なさらなる認知度向上を目指して

グローバル市場において、IPの認知度と価値をさらに高めるため、グループの「ONE PIECE」プロジェクトは著作権元様や「ONE PIECE」に携わるパートナーとともに様々な取り組みを推進しています。

グループの商品・サービス全体の売上高が大きく成長したきっかけとなったのが、前述した「ONE PIECE FILM RED」の公開です。著作権元様と緊密な連携のうえで、公開に合わせて効果的なプロモーションを国内外のグループ各社が計画し、バンダイナムコグループとして商品・サービスを一気に展開することが大きなポイントでした。実際に、「ONE PIECE」プロジェクトとして、ALL BANDAI NAMCOで各ユニット・事業が同じ目線で連動できたことは、プロジェクトにとって大きなターニングポイントになったと感じています。映画は国内のみならず海外においても過去最高の興行収入を記録しており、おかげさまでプロジェクトとしての取り組みも、ここ数年間で実施してきた様々な施策の積み重ねが実を結んだと捉えています。

「ONE PIECE」は現在進行形の物語で漫画雑誌における連載や、TVアニメーションの放送も続いており、毎週のようにファンが盛り上がっています。今後も、認知度が高い国内市場では、物語の展開に合わせた定期的な施策により着実に既存

ファンの熱量を維持・拡大しつつ、新たなファンの取り込みに注力します。そして、国内における熱量を海外の各地域と連携し広げていきます。

私が管轄するデジタル事業においては、スマートフォンアプリと家庭用ゲームでの展開が軸となります。スマートフォンアプリの「ONE PIECE バウンティラッシュ」については、10代の若い世代に人気となっており、さらなる拡大に向け、海外での販売比率を高めていきたいと考えています。また、家庭用ゲームとして、「ONE PIECE ODYSSEY」においても、タイトルのロングライフ化に向けて、長期的視野でのプロモーションプランを考えています。

「ONE PIECE」の魅力は、幅広いファン層の中、個々のファンごとに受け止め方が違っていることだと思っています。それぞれの楽しみ方や好きなポイントがあり、様々なニーズに応えることができるコンセプトのゲームを複数提供し続けることが「ONE PIECE」のデジタルゲームの基本戦略となっています。



「ONE PIECE バウンティラッシュ」

グループの仲間を拡大し、IP価値の最大化に挑戦

「ONE PIECE」のさらなる価値最大化に向けて、今後も国内外のバンダイナムコグループ各社によるALL BANDAI NAMCOでの連動は必要不可欠です。全世界で「ONE PIECE」を大きく盛り上げ、作品の素晴らしさを多くのファンに知っていただくために、「ONE PIECE」の大きな可能性を信じる気持ちはとても重要です。グループ内で同じ熱量を持てる仲間を増やして様々なことに取り組むことが、IP価値の最大化にもつながるはずだと

私個人としては、最終章が連載されているタイミングに、「ONE PIECE」プロジェクトというグループ全体を巻き込んだ形で関わったことは、非常に幸運なことだと思っています。大きな刺激を受け、個人的な成長にもつながる絶好の環境だと捉え、今後も商品・サービスの面から全力で「ONE PIECE」の可能性を広げていきます。



ANIME EXPO 2022出展の様子



REI HIRATA

平田 玲
株式会社バンダイナムコエンターテインメント
第1IP事業ディビジョン
第3プロダクション
ゼネラルマネージャー

YUJIRO HANAI

花井 雄二朗 (右)
株式会社バンダイナムコエンターテインメント
第1 IP事業ディビジョン 第3プロダクション
アシスタントマネージャー

MARI ITO

伊藤 麻里 (左)
株式会社バンダイナムコエンターテインメント
グローバルマーケティングディビジョン
グローバルマーケティング部
イベント/ライセンス/リレーション 上級スペシャリスト



「ONE PIECE」のファンに向けて、心に響く活動をよりパワーアップし、世界中のバンダイナムコグループのメンバーと力を合わせ、広く、深く取り組んでいきたいと思っています。 伊藤 麻里

「ONE PIECE」という素晴らしいIPを世界中の人々に知って、楽しんでいただくために、引き続き様々なことに挑戦していきたいと思っています。 花井 雄二朗

INTERVIEW 02

ワールドワイドで認知度向上を目指す 海外展開

北米地域がグローバル展開における重点地域

著作権様との緊密な協力関係のもと、北米地域において劇場作品「ONE PIECE FILM RED」に合わせた様々なプロモーション活動を実行しました。アニメファンに加え、一般層のさらなる認知拡大のため、現地大学のアメリカンフットボールの試合で映画および作品の主題歌をマーチングバンドに演奏していただき話題を集めたほか、全米で展開している大手ファストフードチェーン店とのコラボレーションも実施するなど、様々な形で作品を告知しています。そして最も反響が大きかったのは、1時間にわたってニューヨーク「タイムズスクエア」の屋外ビジョンを「ONE PIECE」が独占し、アニメ作品としては、史上最大規模の屋外広告を実施したことです。これは様々なメディアからも取り上げられ、映画の話題創出にもつながりました。今後も、こうしたプロモーション活動を通じて、「ONE PIECE」がより大きな存在感を発揮していくために、パワーアップした施策を実行していきます。

グローバルな市場において「ONE PIECE」は、まだまだ大きなポテンシャルを秘めています。認知度の高さで言うと、日本に次ぐのはアジア地域であり、続いて欧州地域、中でもフランスは高い認知度を誇ります。そして、北米地域については、劇場作品「ONE PIECE FILM RED」の成功で認知度を

大きく高め、ファンが増加している状況です。そもそもの市場規模も大きく、伸ばせる可能性がある北米地域は、商品・サービスのグローバル展開における戦略上の軸になります。

何よりもファンの声に耳を傾け、想いを大切に結び

何よりも私たちが大事に考えているのは、世界中のファンの声に耳を傾けることです。海外現地の状況を一番よく知るスタッフとのコミュニケーションを大切に、各地に最適なアプローチをALL BANDAI NAMCOで実現していきます。私たちがIPと向き合う姿勢をファンは、必ず見えています。利益だけを追求するのではなく、ともに皆で盛り上げられるような環境づくりに向けて、ファンの声を聴き、想いを大切にしながら取り組んでいきたいと考えています。



ニューヨーク「タイムズスクエア」の屋外ビジョンを「ONE PIECE」が独占

INTERVIEW

03

IP価値の拡大に貢献する「ONE PIECEカードゲーム」

目指したのは、カードゲームとしての魅力と完成度の高さ

「ONE PIECEカードゲーム」は、劇場作品「ONE PIECE FILM RED」の公開に合わせ、2022年7月に販売を開始しました。私はプロデューサーの立場で約2年前の企画立ち上げから、グローバル展開を前提として開発に携わってきました。「ONE PIECE」プロジェクトの一員として、「ONE PIECEカードゲーム」をヒットさせることがIPの認知度を拡大し、「ONE PIECE」に貢献できるという強い想いでスタートでした。

カードゲームの開発にあたっては、強力なIPの魅力だけに頼るのではなく、カードゲームファンが心から楽しめる要素を盛り込むことを大切に、カードゲームとしての魅力と完成度の高さを目指しました。そういったコンセプトが、「ONE PIECE」そのもののファンだけでなく、純粋なカードゲームファンをも取り込むことに成功したのではないかと考えています。また、カードゲームを全く遊んだことがない方にも魅力的に映るようにイラストのクオリティにもこだわりました。

結果的に、発売当初から大成功を収め、新シリーズの発売時などにはファンの需要に供給が追いつかない状況が続いています。現在、カードゲームの供給状況は徐々に改善しつつ

ありますが、今後もより多くのファンにお届けできるよう、増産体制の構築に全力を挙げていきます。

世界的なさらなる認知度向上を目指して

プロモーション活動としては、カードゲーム初心者へのティーチングを目的とした体験会の開催や、発売初年度には、日本とアジア地域を対象とした世界大会を開催しました。2024年3月期からは、簡体字版・英語版展開エリアを加えたワールドワイドでのチャンピオンシップも実施する計画です。さらに、「ONE PIECE」プロジェクトの一員として、ALL BANDAI NAMCOで活動できたこともグローバル展開のステップアップに大きな効果を果たしました。カードゲームは、まだまだワールドワイドで拡大できる可能性を秘めており、より多くの新しいファンを取り込むことが必要です。今後も、ファンの期待を裏切らないように、堅実な運営で着実にファンの信頼獲得に努めたいと考えています。さらに世界大会の成功など、カードゲームをグローバルで盛り上げることで、「ONE PIECE」の価値最大化に貢献していきます。



カードゲーム体験会



KOHEI GOTO

後藤 見平
株式会社バンダイ
カード事業部
アシスタントマネージャー

IP×World

ALL BANDAI NAMCOでの 事業構築

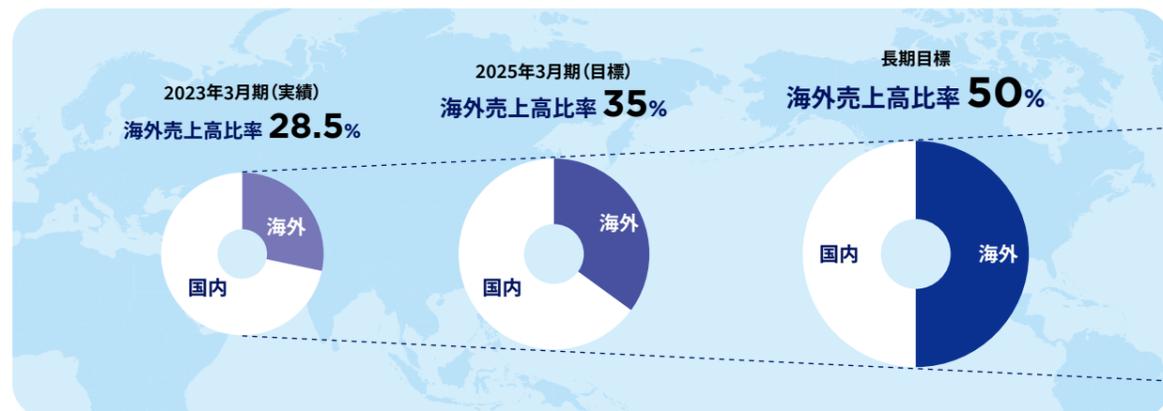
Interview
01

グループを横断し、つなげるグループ事業戦略本部

グループ事業戦略本部の役割

2022年4月の中期計画スタートに合わせ(株)バンダイナムコホールディングスの中にグループ事業戦略本部が新設されました。バンダイナムコグループは各ユニット、各事業が自主独立の精神のもと、それぞれの個性を発揮した事業を展開しており、これがグループとしての強みに繋がっていると思います。しかし

ながら、今後グローバル展開を加速させ、長期目標である海外売上高比率50%を実現するには、ALL BANDAI NAMCOでより一体となり総合力を発揮していくための事業構築が必要です。グループ事業戦略本部の役割は、各ユニット・各事業の個性や自主性を尊重したうえで、様々な課題を解決しながらグループ間がより効果的に連動・連携できるよう全体最適の視点でグループを横断し、つなげることです。これらの取り組みによってグローバル展開の後押しをさらに加速していきます。



主軸となる推進活動

主な活動として、第一に大型イベント開催などにおける支援を重視して取り組んでいます。これまで各ユニット・各事業で個々に参加していたイベントを、各社が連動・連携しIPを軸とした横断的な展開へ推進していくためのサポートをすることで、ALL BANDAI NAMCOでIPを盛り上げる施策につなげました。今後は日本国際博覧会(大阪・関西万博)のガンダムパビリオン(仮称)出展に向けてもグループ間の連携をはかっていきます。

第二に、IPメタバースの基盤となるデータユニバース構想への取り組みです。これまでも各社でデータ分析自体は実施していたものの、グループ全体視点の統一なプラットフォームは存在しませんでした。例えば、デジタル事業においては、1タイトル当たり3~5年の開発期間を要し、発売後もダウンロードコンテンツなどの追加施策で数年かけて運用しています。一方で、トイホビー事業は、短いものでは数カ月の開発期間で年間3万アイテム以上を商品化するなど、PDCAのサイクルも速いです。こうした大きく異なる事業を持つ私たちのグループにおいて、商品・サービスの発売やマーケティングを通じて得られるデータを効果的に相互活用できれば、大きな強みにつながります。中長期的な観点で考えると、グループ内に分散する様々なデータを取り込み、分析することで未来予測もある程度可能になると思います。全体最適の観点で各ユニット・各事業の利害を調整し、膨大なデータを集約して活用につなげていくこともグループ事業戦略本部における重要な役割です。

第三に新規IPの創出支援です。バンダイナムコグループはライセンサーとライセンスの両方の機能を持つグループです。この相対する異なる立ち位置の事業を内包していることで、利害関係の調整は難易度が高くなりますが、独自の強み・特徴を捉え、相乗効果の発揮に結び付けることが必要です。ライセンス管理のグローバル化の推進に向けて関係各所との調整を主導し、課題解決に導く役割をグループ事業戦略本部で担えればと思います。

さらに、こうした活動を通じて、人材の確保や育成も重要です。中でもグローバル人材については喫緊の課題と捉えています。グローバル事業の拡大にあたって、今後の人材戦略はどうあるべきかを、グループの人事部門とともに議論を重ねていきたいと思っています。

パーパスを胸に、バンダイナムコグループの強みを発揮

グループ事業戦略本部では、このほかにも様々なことに着手しています。そうした中、ALL BANDAI NAMCOでグループ全体を巻き込みながら、様々な課題を解決していくことが今後の大きな成功にもつながるのだと感じています。パーパスは、いつも私たちが考え、実行していることを改めて言語化したものだと思っています。そういう意味ではすごく自然に受け止めることができました。「世界中のすべての人とつながり、ともに創る」という言葉は私の行動の要です。世界中の多くの人々を巻き込むことで、バンダイナムコグループはさらなる進化が可能です。私たち自身が楽しみながらパーパスを本当の意味で実現することこそ、バンダイナムコがありがたい姿であると信じています。

NOBUHIKO MOMOI

桃井 信彦
株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役
グループ事業戦略本部長



IP×World ALL BANDAI NAMCOでの事業構築

MIKE CHANG (左)

Bandai Namco Entertainment America Inc.
Vice President, Marketing and Digital Business

MEGAN SAPIN (右)

Bandai Namco Toys & Collectibles America Inc.
Director of Sales, Specialty Chain Retail
and Distribution
Commercial Sales Department



ALL BANDAI NAMCOの精神で、ファンとのつながりだけでなく、私たちバンダイナムコ自身のつながりをより強くするために、最良の選択肢を追求し続けたいと思います。

Mike Chang

ALL BANDAI NAMCOで連携を深めることが不可欠であり、商品・サービスを通じてあらゆる世代のファンにより良い体験を届けるために日々挑戦していきます。

Megan Sapin

Interview 02

ALL BANDAI NAMCOで存在感を示す北米事業

デジタル事業とトイホビー事業の融合により、さらなるポテンシャルを示す

近年、北米市場では急速にデジタル化が加速し、映像の配信サービスが急成長しています。これを背景に日本のアニメ人気も急上昇し、アニメーションが映像作品における主流となりつつあり、ファンの時間と関心を獲得するための競争が激化しています。

デジタル事業においては、ゲーム開発費の上昇が続く中、ファンはより付加価値の高いゲーム体験を求めており、独自の価値を持つ商品・サービスを提供する必要性がこれまで以上に高まっています。

トイホビー事業においては、アニメの人気拡大に伴って、プラモデルやハイターゲット(大人)層向けのコレクターズフィギュア、カプセルトイまで幅広いカテゴリーを展開し、北米事業の核となっています。

アメリカ地域におけるグループ全体の売上高推移

3月31日に終了した会計年度



2022年4月に、Bandai Namco Entertainment America Inc. (BNEA) と Bandai Namco Toys and Collectibles America Inc. (BNTCA) *はカリフォルニア州アーバインでワンオフィス化を実施し、この1年間でデジタルとトイホビーの事業間コミュニケーションを深めることができました。そこから2022年の「ONE PIECE」イベントや2023年7月の「SAND LAND」イベントにおける共同出展など、事業軸ではなくIP軸でALL BANDAI NAMCOの存在感を示すことができていると思います。ただし、これはまだまだ始まりに過ぎません。

ファンはBNEAとBNTCAを別な会社や事業ではなく、大好きなIPの商品やサービスを提供する存在として捉えています。だからこそデジタル事業とトイホビー事業の融合をさらに進める必要があります。商品カテゴリーを横断的に活用するとともに、両事業が連携して幅広いプロモーションを実施することで、非常に高い付加価値を生むことができます。

現状はお互いの専門知識とノウハウを活用し、一貫した品質レベルの商品・サービスをファンに提供し始めたばかりですが、すでにALL BANDAI NAMCOとして可能性を示す複数の新プロジェクトも進行中です。今後、デジタル事業とトイホビー事業の融合がさらに進展することで大きな相乗効果を生み出し、北米事業全体の大きな成長につなげていきたいと考えています。

* Bandai Namco Collectibles LLC (屋号:Bluefin) とBANDAI AMERICA INC.が統合し、2022年4月に誕生

Interview 03

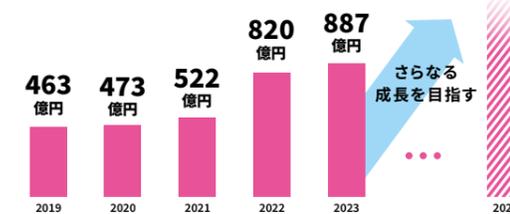
ALL BANDAI NAMCOでスピード感のある展開を目指す中国事業

デジタル事業とトイホビー事業の強みを掛け合わせ、スピード感と連携を重視して展開

2023年3月期における中国市場は、デジタル事業とトイホビー事業ともにCOVID-19の影響を大きく受けました。中国内地におけるデジタル事業は、主にネットワークコンテンツを中心に展開していますが、既存タイトルのバージョンアップに注力することでファンの満足度向上に努めました。トイホビー事業は、玩具、プラモデル、カプセルトイ、一番くじなど様々な事業を展開していますが、ロックダウンによる小売店の休業や、COVID-19感染対策などが影響しました。そうした中でも、玩具菓子事業などの新たな展開に積極的にチャレンジしています。

アジア地域におけるグループ全体の売上高推移

3月31日に終了した会計年度



2022年1月にデジタル事業とトイホビー事業の統合会社としてBandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd. (BNESH) が誕生し、徐々に商品・サービスや共同のイベント開催など連動による効果が始まっています。2023年3月に初めて、BNESH総合イベントを実施し、お客様にデジタル×トイホビーの新しいエンターテインメントの形をアピールすることができました。

中国市場においては、ウルトラマンが高い認知度と人気を誇っています。今後は中国におけるガンダム熱の熱中度を上昇させていき、日本発IPの代表として成長させることが大きな目標の1つです。2021年に上海で「実物大フリーダムガンダム立像」が建造され、ガンブラ総合施設「THE GUNDAM BASE SHANGHAI」も各エリアでオープンし、好調な販売状況となっています。中国での展開に向けて、デジタル事業とトイホビー事業の統合効果をより発揮すべく、ネットワークコンテンツとの連動やイベント開催も計画し、認知度の向上を目指していきます。

中国市場は変化が速く、対応するスピードが非常に大切です。そのためにもデジタルとトイホビーの両事業がそれぞれの強みを掛け合わせ、一体となって中国市場の特性に合った新たなエンターテインメントを創出することを目指します。



QI RUI (右)

齊銳
Bandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.
ゲーム事業部 / プロモ&戦略推進部
総経理

TSUYOSHI HIGASHI (左)

東幹
Bandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.
副総経理
潮玩MD部 総経理

中国内地に向けて、トイホビーの商品を多くのファンに広く届けることが私の使命だと思っています。

東幹

バンダイナムコで世界一のゲームタイトルをつくり、世に送り出すことが私の夢です。

齊銳

特集: Connect with Fans - ALL BANDAI NAMCOでファンとつながる

⇒ 社外取締役座談会

ガバナンスの実効性を高めつつ グループの経営戦略を精査し、 より持続的な成長を サポートしていきます。

バンダイナムコグループが2022年に実施した監査等委員会設置会社への移行と経営体制の変更から1年が経ちました。

順調に業績を伸ばし、売上高が1兆円を超える状況も視野に入ってくる中、グループ経営をさらに強固にすべく、監査等委員を含む社外取締役5名が自由な立場から語り合いました。



島田 俊夫
社外取締役



川名 浩一
社外取締役



篠田 徹
社外取締役 監査等委員



桑原 聡子
社外取締役 監査等委員



小宮 孝之
社外取締役 監査等委員

監査等委員会設置会社への 移行から1年

川名 世の中の大きな流れを背景に、企業のガバナンスの在り方が変化しつつあります。バンダイナムコはこうした新たな動きを体現する企業であり、その1つの象徴が、2022年に実施した監査等委員会設置会社への移行です。細かな決裁が常勤役員会に委譲され、上程議案が絞り込まれて、取締役会

ではより大局的な議論に集中できるようになりました。オフサイトの会議開催など、実効性向上に向けた様々な施策も取られています。従来の監査役に代わる取締役監査等委員の方々も議決権を持ち、より大きな発言力を持って議論に参加されています。

桑原 当社の取締役会はこれまで、私たちの提言に応じて進化を続けてきました。2022年の機関設計変更により、その先のモニタリングボード

化に向けた意識共有が一段と進んだと感じます。

取締役会と監査等委員会の連携が重要視される中、私自身、取締役監査等委員に転じて気づいたのは、ガバナンス関連の話が前よりスピーディに共有され、常勤委員の方との意思疎通も行きやすい印象を持ちました。このポジションを活かして、社外取締役間での連携を深めていきたいと思っています。

島田 2021年の就任から2年経ちますが、この間の変化を振り返ると、確かにモニタリングボード化に拍車がかかり、取締役会でより大局的な議論をするためのフレームができてきました。ただ、上程議案や会議の流れには、まだ昔の名残のような要素も見受けられます。これからは取締役全員の取り組みにより、器に魂を入れていく段階になると思います。

篠田 取締役監査等委員の立場から2022年の改革を見ると、内部監査部門との連携強化という側面があります。また以前から、各事業統括会社との間で四半期に1度「グループ監査役等協議会」を開催しており、2023年3月期からは各ユニット内で同様の枠組みを設けました。グループ全体の監査関係者の意識向上に、有効な取り組みだと思っています。

小宮 2022年に当社の取締役監査等委員となるまでは、(株)バンダイナムコアミューズメントの監査役を務めていました。事業統括会社から持株会社へ、また議決権を持たない立場から持つ立場へと、果たすべき役割も変わり、一層緊張感を持って職務に臨むようになりました。これまでの経験を活かしつつ、新たな環境で貢献していきたいと思っています。

2023年3月期業績の評価

川名 当期は「ELDEN RING」の大ヒットなどもあり、売上高1兆円が見えてきたエポックメイキングな1年でした。特に評価したいのは、アミューズメント事業が過去最高業績を達成したことです。コロナ禍で苦しい中、構造改革を進めつつ従業員のモチベーション向上

に努めてきた成果であり、ALL BANDAI NAMCOの新たな展開を予感させる出来事だったと思います。

島田 業績は文句なしで、称賛すべきパフォーマンスです。特にアミューズメント事業などグループの収益バランスも改善されてきました。

ただ期末に、仕掛品などの評価損計上をするという発表を行いました。もちろん、2024年3月期に向けて事業計画を精査することは良いのですが、市場との対話という意味では、オペレーションと見込数字設定の精度を今後一層高めていく必要があるでしょう。

篠田 「ELDEN RING」をはじめ、様々なIPの出口戦略でグループ力の高さを示した1年でした。一方、積極的な事業活動の裏返しとはいえ、

写真提供：バンダイナムコグループ

評価損などが発生し、過去最高益の更新はなりません。より精度の高い事業見通しに基づき、必要に応じて早期の軌道修正がなされるよう、改善をはかる必要があると思います。

桑原 当期の好業績は、トイホビー事業におけるハイターゲット(大人)層向けビジネスの伸長が示すように、ローリングベースの地道な種まきの結果です。中長期的視点でIPを育て、広めていくことの重要性を改めて実感しました。他方、ゲーム開発の規模拡大やクオリティ重視の傾向が進む中、開発過程の管理に課題を残す結果となりました。

小宮 事業ごとに毎年好不調はあるものの、それらが全体として補完し合い、高成長を続けてきたことは素晴らしいと思います。一方で、あれだけの評価損などを計上したのはやはり驚きで、繰り返してはならないことだと思います。この間のプロセスを検証し、今後に教訓を活かしていく必要があります。



従業員自らが、パーパス実践に向けた議論を様々な場所で行っています。こうした姿勢を今後とも継続し、PDCAサイクルを回しながら取り組んでいくことが大切です。

パーパスの浸透・実践に向けて

川名 パーパスやESGというと、日本企業はとく「形」から入りがちですが、重要なのは中身です。理念が現実の行動様式に反映されるよう、社内への徹底した浸透をはからなければなりません。その点、当社では従業員自らが、パーパス実践に向けた議論を様々な場所で行っています。こうした姿勢を今後とも継続し、PDCAサイクルを回しながら取り組んでいくことが大切です。

鳥田 「ファン」「世界」を重視する考え方は、もともと当社の組織風土に根付いていて、それを改めて言葉にしたものがパーパスだと見えています。そういう意味では、すでにパーパスは浸透しているのかもしれませんが、とはいえ、現在のファン以外も潜在市場であり、また世界という言葉が、日本以外という錯覚に陥らないように留意していきたいと思っています。

篠田 確かに、パーパスはもともと組織風土にあったものですが、それを言語化したことで浸透がさらに進み、グループとしての一体感も生まれてきました。新しいロゴマークの「吹き出し」は、「コミュニケーション」「つながり」といったパーパスのコンセプトをよく表現しており、対外的浸透にも活用できていると思います。

桑原 前回は行った従業員意識調査では、従業員エンゲージメントに関するポジティブな回答が多く、特に「会社の企業理念に共感できる」という人が7割以上いました。こうした結果を見ても、パーパスには多くの人が共感しているという印象を持っています。

小宮 もともとグループが持つ企業風土を言葉として明記したという点で非常に納得できました。明るく楽しいイメージでまとめられており、素晴らしいパーパスだと思います。

取締役会での発言内容

川名 私が常々意識しているのは、プロジェクトマネジメントの視点です。最近、アニメやゲームのプロジェクトは大規模かつ複雑になり、技術的な挑戦も多くあります。それらをどう管理していくかが、これまで以上に重要になります。また、グローバルな地域戦略に関しても、執行側に様々な問い掛けを行い、忌憚のない意見交換を心掛けています。

鳥田 私がよく強調するのは、データの取り方です。データは単に取ればいいのではなく、例えば工場であれば、生産ラインのデータを生産性・品質向上につなげていく「フィードバックの

ループ」を実装する必要があります。データユニバースに関して、各事業がばらばらにデータを取るのではなく、あらかじめデータの粒度を統一する必要があります。

篠田 個々の事業の運営は別として、ガバナンスや管理面では、グループとして一定の規律が求められません。最近の例では、一部の事業会社で、サステナビリティ施策に関するKPIとグループのマテリアリティの不整合がありました。こうしたことについては、その都度指摘するようにしています。

桑原 私は取締役監査等委員として、守りのガバナンスを意識しています。例えばコンプライアンス事案の場合、再発防止策の妥当性やその後のフォローアップ、また個別性の高い案件なのか、何らかの企業文化が背景にあるのか。常勤委員の方こうした点について意見交換し、そこに問題意識を持った場合は、取締役会などを通じて執行側に注意を促しています。

小宮 税理士・公認会計士としての経験に基づき、物事を検討・判断しています。事業活動には税の問題が付き物ですので、特に重要な案件については、そうした観点から必要な提言を行うよう心掛けています。

Vision Meetingにおける試み

川名 取締役会や役員合宿とも違う、取締役全員の意見交換の場として、2022年から「Vision Meeting」が新設されました。年2回開催で、各回にテーマが設定され、2022年は社外取締役が司会進行を務めました。議決はあえて取らず、発言も順不同で行って

データユニバースに関して、各事業がばらばらにデータを取るのではなく、あらかじめデータの粒度を統一する必要があります。



います。各自がそれぞれの視点を持ち寄り、互いに知見を高める場として、有効に機能していると思います。

小宮 直近の回は私も司会進行を務めましたが、各社が抱える様々な問題意識や課題を共有できました。会議の進め方については今後検討の余地があるとしても、有意義な場と捉えています。

桑原 この会は、取締役会の実効性評価を受けて設置されたものです。取締役会の場合、各議案に担当の社内役員がいて、他の社内役員が議論に参加しにくい構造があるので、そこを変えたかったのです。事務局の準備資料も最小限にして、人材戦略やIP軸戦略といった大きなテーマで、自由に議論しています。社内取締役同士で活発に議論していただくことで、私たちの認識や問題意識も深まりますし、非常に良かったと思います。

篠田 社内取締役のIPやエンターテインメントに対する熱い思いが感じられて、非常に有意義でした。社内と社外の意見をすり合わせていくことで、

より良い展開が生まれてくることを期待しています。

鳥田 非常にカジュアルな形で運営され、相互理解を深める良い機会になっています。こういう経験を積んでいくと、取締役会での議論もしやすくなるでしょう。新たな取り組みの第一歩として、とても良かったと思います。

新たな役員報酬体系

川名 2022年に取締役(監査等委員および社外取締役を除く)の報酬体系を大きく見直しました。企業価値向上には役員モチベーション向上が不可欠であり、またグローバルで優秀な人材を集めるためにも、一定レベルの報酬が求められるからです。もっとも、変動報酬における業績条件付株式報酬については、近年の好業績により、指標となる連結営業利益が業績条件の上限に近づいています。インセンティブとしてこれで本当に機能しているのか、見ていく必要があるでしょう。

社外取締役座談会



サステナビリティ評価については、導入自体が大きな意識付けになったと見ています。運用面は今後、事例を積み重ねつつ、より良い制度運用を模索していきたいと思っています。

島田 営業利益750億円~1,250億円という業績条件は、確かに保守的で、次期中期計画に向けて考え直す必要があるでしょう。ただ、変動報酬が年間報酬の約6割というバランスは、概ね妥当だと思います。

一方、併せてマテリアリティに沿った取り組みの活動結果および従業員エンゲージメントに関わる指標などを組み込んだ、サステナビリティ評価が導入されましたが、2023年3月期の査定はニュートラルでした。TCFD提言や法定開示項目の動向を見据えつつ、今後の制度運用の在り方を継続的に議論していく必要があるでしょう。

桑原 サステナビリティ評価については、導入自体が大きな意識付けになったと見ています。運用面はまだ試行錯誤で、2023年3月期は好材料が揃っていたものの、導入初年度ということもあり、ニュートラルとしました。今後、事例を積み重ねつつ、より良い制度運用を模索していきたいと思っています。

サステナビリティへの取り組み

川名 プラスチック問題への対応は、当社が避けて通れないテーマです。グループのみならずサプライチェーン全体での環境負荷低減に向けて、グループサステナビリティ委員会で議論するとともに、様々な現場で取り組みを進めています。私たちの得意な分野でイニシアチブを発揮し、グローバルな関係者を巻き込んでいくことも、当社の使命だと考えています。

島田 事業そのものの持続可能性という観点からは、当社が創出すべき中心的価値は何か、何を経営資源として持続させるべきか、明確な基準を設けておく必要があります。事業の急拡大を受けて安易な外製化に頼ると、空洞化を招く可能性があります。もちろん、各現場にはそうした基準があると思いますので、それを改めて言語化し、共有をはかるべきではないかと思っています。

篠田 持続可能な成長を支える最も重要な経営資源は、人的資本です。当期、グループ人材戦略を重点監査したところ、個々の事業レベルでは、各社が経営戦略に連動した人材戦略を推進し、大きな問題は見られませんでした。他方、事業・地域をまたぐ横断的な人事については、まだ課題があります。海外事業基盤の強化に向けて、管理系グローバル人材の育成は急務です。

桑原 ダイバーシティの面では、今回、持株会社で女性社内取締役が誕生したことは本当に良かったと思います。宇田川取締役は、選任プロセスにおいても過去から高い評価をされてきており、全会一致で結論に至りました。また女性管理職比率も、事業統括会社では上がってきています。ただし、グループ全体では、まだ改善の余地があるのが現状です。

プラスチック問題については、ランナー回収のように、当面はできるところから取り組みを進めつつ、将来的なゲームチェンジに備えていただきたいと思います。

小宮 サステナブル活動を管理する組織・人材をどのように強化するかが問題です。持株会社には専任



事業・地域をまたぐ横断的な人事については、まだ課題があります。海外事業基盤の強化に向けて、管理系グローバル人材の育成は急務です。

部署を設置していますが、各事業会社の管理機能にはばらつきがあり、グループ全体で管理の仕組みを標準化する必要があります。

人材戦略の重要性

川名 当社グループは大学生の就職人気も高く、若者を大きく育てるにはうってつけです。若いうちから権限を与え、小さな成功と大きな挑戦を体験させ、広い視野を持たせることが重要です。性別・国籍の多様化も、多様性の向上に寄与するでしょう。海外では、戦略立案能力を持った人材を現地採用するとともに、グローバルな人材交流を活性化する必要があります。

島田 バンダイナムコが持続的に成長している今、意識して個性的な人材を確保する必要があるでしょう。生成AIのこの時代、尖ったクリエイティブには尖った人材が求められます。また、「やりたいことがある」人材を積極的に採用する姿勢が大切です。そしてDXとは、そうした人材をデジタルでサポートすることです。ことさら「DX人材」の育成を意識する必要はないと思います。



現在、当社は業績好調で、人材への手当てには絶好のタイミングです。事業への投資と並行して、様々な施策・仕組みの充実をはかっていくべきだと思います。

篠田 グループ内の人材需要として、マーケッターに比べ、管理系人材がやや手薄な印象があります。グループの規模が急成長する中、組織全体の管理機能も強化する必要があります。

島田 社外取締役として重要なのは、部外者の視点から、考えに考え抜いた質問をすることです。取締役会での議論が有意義な対話となるよう、今後とも研鑽を積んでまいります。

桑原 当社グループの発展には、内外の幅広い人的リソースとの連携が欠かせません。執行側も人材戦略の重要性を認識し、様々な構想を進めているようです。事業全体を見渡し、適切な手を打っていかれることを期待しています。

篠田 業績好調の現在は、コンプライアンス徹底のチャンスです。好ましくない事象は早めに芽を摘み、重大事件化を防ぐ体制づくりに貢献してまいります。

小宮 現在、当社は業績好調で、人材への手当てには絶好のタイミングです。事業への投資と並行して、様々な施策・仕組みの充実をはかっていくべきだと思います。

桑原 好業績が続いています。こういう時だからこそ、足元を見つめ直し、次なる成長ステージに備える必要があると思います。ガバナンス面を中心に、当社グループのさらなる企業価値向上に貢献してまいります。

さらなる企業価値向上に向けて

川名 社外取締役に求められるのは「空気を読まない力」です。これからも自由な発言を続けて、当社グループの成長に貢献してまいります。

小宮 持株会社の社外取締役監査等委員というのは、考えてみれば独特のポジションです。自分自身にその意味を問い掛けつつ、事業会社での監査経験をもとに、微力ながら貢献してまいります。

パーパスの実践に向け、グループの強みと各社の特性を活かした両軸の人材戦略で好循環を創出



ASUKA SHIMIZU

清水 明日香
株式会社バンダイナムコビジネスアーク
人事部
グループ統括チーム
デピュティゼネラルマネージャー

TAKASHI KANEKO

金子 秀
株式会社バンダイナムコホールディングス
執行役員
グループ管理本部長

KOJI HAMANO

濱野 浩二
株式会社バンダイナムコホールディングス
グループ管理本部人事部
ゼネラルマネージャー

パーパス経営に紐づいたグループ人材戦略

バンダイナムコグループの人材戦略は経営戦略と不可分であり、2022年4月に制定した「パーパス」は、人材戦略でも最上位概念となります。「Fun for All into the Future」に向けて、ユニットや事業の垣根を越え、私たち自身も含めて、ALL BANDAI NAMCOで未来に向かって、笑顔と幸せを追求し続けられる環境を人事として整備しなければならないと考えています。

一方で、バンダイナムコグループでは各社が大きな裁量を持って事業を行っており、このことは人材戦略にも当てはまります。従って、当社グループの人材戦略は、①個々の事業戦略と連動した各事業会社の人材戦略、②それらに横串を通すグループ

共通の人材戦略の2つの軸からなります。バンダイナムコグループの多様性を体現する「同魂異才^{*}」になぞらえると、①は多くの「異才」を育て、②は「異才」が活躍できるグループ全体の風土や環境であり、「パーパス」への共感「同魂」に近いことだと考えています。

例えば今中期計画で掲げた、様々な分野における多様な人材としてのマーケッター人材、クリエイター・エンジニア人材などの育成・確保は、各事業会社を中心にグループ全体でオープンな議論を進めています。これに対し、管理系人材の育成・確保はグループ共通の課題と位置付け、グループ管理本部が中心となって考えなくてはならないテーマです。また、グローバル市場での事業拡大に際しても、日本から人材を派遣するの、現地の自律性を重視するのにより、人材戦略の在り方は大きく異なります。今中期計画では、こうした個社の戦略の

最適化、さらにはグループ業績の最大化に向け、様々な施策を展開していきます。

^{*}魂を同じくする異なる才能や特徴を持った人材の集合体を意味している

パーパスの浸透とエンゲージメント

2023年3月期の取り組みとしては、グループ横断の新任役員研修／年次別研修／役職研修で、パーパスを題材に取り上げました。若い世代でも多く聞かれた共感の声が、さらに進んでパーパスの「自分事化」につながるよう、今後プログラムの一層の拡充を進めていきます。

また、全世界のグループ従業員に対し、初のグローバル従業員意識調査を実施しました。調査項目の中でも特に、エンゲージメントの指標がベンチマークを大きく上回る結果となりました。バンダイナムコの強さの一端が、従業員が意欲的に働ける環境であり、従業員と会社の関係性が良好であること、またIPやグループに対する従業員の愛着心や思い入れが示された形だと考えています。調査は今後も実施し、エンゲージメントと併せて、従業員満足度を中心にその動向を継続的に把握し、維持向上に努めていきます。

より実質的なD&I実現へ

私たちは、新卒・キャリア、性別、年齢、国籍、人種、宗教や性的指向などにこだわらず、様々な才能、個性、価値観を持つ多様な人材が生き生きと活躍できる環境づくりが、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の王道だと考えています。そして、人員規模の大きい国内グループを中心として課題改善に努めています。2023年4月には国内グループ各社で、同性間の「パートナーシップ制度」を導入しました。また、主要グループ5社^{*}の女性管理職比率は、2023年3月末時点で21.2%となっています。女性従業員の人数割合が多い若い世代の活躍

も目立ってきており、そこから将来的な経営層が生まれてくるような環境を整えていきたいと思っています。そこで2024年3月期から、出産・育児などを経験した女性従業員のキャリア支援セミナーを、グループ横断的に実施していきます。また、長時間労働の是正に加え、復職後も働きやすい環境を整備するために、グループ各社の人事が中心となり、関係部署とともに様々な施策を検討しています。一方で、前述の従業員意識調査において、男性育児休暇取得環境の項目については改善の余地があります。引き続き、グループ全体で取得環境を改善し、推進を強化していきます。

^{*}事業統括会社4社および(株)BANDAI SPIRITS

グループ全体のさらなる成長に向けて

中期計画2年目の2024年3月期は、準備を進めてきた「グローバル人事データベース」が稼働し、グループ全体の人材の過不足や分布の偏り状況を俯瞰的に把握できるようになってきました。今は定量的かつ最低限の情報収集となっていますが、今後拡充を目指しており、データを活用すれば、より経営視点で最適なグループ人材配置や採用戦略が可能になると期待しています。

またコロナ禍以降、海外従業員の往来を控えて実施してきた「グローバル次期経営者育成研修」を、2024年3月期から海外従業員を交えた本来の形に戻します。この間、海外各エリアでは、合同研修の動きも自主的に広がっており、今後の新たな展開につなげられればと考えています。

当社グループは近年、事業内容や堅調な業績を背景に就職活動時の注目度も高いと認識しています。しかしながら、エンターテインメントは変化の激しい業界でもありますので、グループのさらなる成長を牽引する人材確保に向け、引き続き魅力的な職場になるよう整えていきたいと思っています。エンゲージメントの維持・向上などを推進し、さらなる企業価値向上につなげていきたいと考えています。

Comment

適切な人材戦略により、事業の安定的拡大に貢献しつつ、私たちグループ社員の笑顔と幸せも実現する好循環をつくり出していきます。

金子 秀

私たちの仕事は地道な土台づくりです。多彩な個性が活躍できる場を整え、何年後に振り返った時に初めて評価されるような、意義のある仕事をしていきたいと考えています。

濱野 浩二

私たちの手元には、人事に関する膨大なデータがあります。こうした資産を活用し、建設的な提案を行い、未来に向かって笑顔と幸せを追い求め続けられる環境整備の一手が担えたらと思います。

清水 明日香

Case Study

IPプロデュース事業における アニメーターの育成

OSAMU TANIGUCHI

谷口 理

株式会社バンダイナムコフィルムワークス

IP制作本部 副本部長

制作部/制作管理部 セネラルマネージャー



サンライズ作画塾

広い視点を持って、 今後のアニメーション業界を 支えるアニメーターを育成

アニメーション産業においては、以前からアニメーターの人材が不足している傾向があり、私たちとしても早い段階から、次世代のアニメーション業界を支える人材育成の取り組みを推進してきました。私たちは多くの作品を世に送り出していますが、すべては人材から生み出されるものであり、最終的には人材こそがアニメーション産業にとっての土台です。そうした意味で、将来的な監督候補など若いアニメーターが多様な才能を発揮できるように、作品を制作しながら様々な経験ができる人材育成の取り組みを推進しています。

具体的には、2018年に開設した「サンライズ作画塾*」に加え、2021年からは

「サンライズ美術塾*」を開設しています。さらに、社員向けに経験豊富な演出家や著名な脚本家を招いての取り組みとして、「演出塾」や「シナリオ塾」も開催しています。実際に、当社内および外部で監督やメインアニメーターなど、制作現場の第一線で活躍している卒業生も数多く存在し、取り組みに対する結果は確実に出ています。そして結果を受けて応募者も増加し、優秀な卒業生を輩出する良い循環が生まれています。卒業生の中には当社ではなく外部制作会社で活躍することもあります。今後のアニメーション業界を支えるためにも、取り組み続けていく必要があると強く感じています。

私としては、今後海外の制作スタジオなど、現地人材の育成に携わることに挑戦したいと思っています。さらに、海外で育成した人材に日本の制作を経験してもらい、日本の人材には海外経験を積んで

もらう、といった交換留学の形をつくるなど、これまでとは違った視点の活動も行っていきたくと思っています。

IP軸戦略をさらに進化させるためにも、新たな視点を持ったアニメーターを育成することは必要です。私たちの育成方針として、社員それぞれの希望を尊重し、ポジション変更などにも柔軟に対応するなど、様々な経験を積んでもらうことも意識しています。バンダイナムコグループの定番IPの長期安定化や新規IPの創出を支えるアニメーターを育成することで、アニメーション業界のさらなる活性化にも貢献できるよう、今後も継続すべき使命として取り組んでいきます。

*募集要項に基づいて外部公募を実施し、アニメーションの作画または美術に関する実習を提供する制度。現役のアニメーターや美術監督・美術スタッフが講師となり、塾生は奨励金による生活面のサポートを受けながら、半年から1年間の実習期間を経て、実際の仕事現場で活用できる技能や知識の習得を目指します。

Case Study

コンテンツビジネスにおける ゲームクリエイターの育成

FUMIHIRO SUZUKI

鈴木 史洋

株式会社バンダイナムコスタジオ

執行役員/第2スタジオ スタジオヘッド/Sスタジオ スタジオヘッド

Sスタジオ 協働開発グループ 大規模開発推進室 セネラルマネージャー



新人研修プロジェクト「GEMini」にて実施したアナログゲーム制作研修

クリエイターの長所と好奇心を 活かし、エンターテインメントを 創出し続ける組織をつくる

ゲーム開発における人材育成は、個人の適性を見極め、能力を高めていくことが重要です。また、ゲーム開発で求められる知識や技術は、一朝一夕に身につくものではなく、地道な経験の積み重ねが必要です。本来であれば若手クリエイターが、まずは小規模なゲーム開発を通じて、全体感を掴むことが大切です。しかし、昨今のハード面の高性能化とソフト面に求められる表現性の精緻化に伴い、開発プロジェクトが大規模となり、業務が細分化されたことで部分的な経験に留まる傾向にあります。

こうした状況を踏まえ、当社では、若手クリエイターの開発経験を積み上げる仕

組みとして、少人数のチームを編成し、3~4カ月でゲーム開発の一連の流れを経験する新人研修「GEMiniプロジェクト」を2019年より実施しています。2021年には、若手クリエイターがより自由な発想で開発に取り組める場として、ゲームレベル「GYAAR Studio」を立ち上げました。

さらに大規模ゲーム開発においては、技術的な専門性はもちろんのこと、様々な職種との連携やリーダー適性といった集団行動で求められるスキルも必要です。私が統括する大規模開発推進室は、若手クリエイターの将来的なスキルの醸成を目的として2021年に創設され、職種間理解やリーダー人材の育成につながるような施策や評価制度を推進しています。創設当初は、上位の管理職層が主導となって推進することが多かったのですが、最近ではスキル獲得の重要性に気づいた現場のリーダー層がより積極的に若手クリエイターに

関わろうとする姿勢が見られるようになったと実感しています。今後は全社的な取り組みにしていくとともに、ALL BANDAI NAMCOの強みを活かし、ゲーム開発と近い技術を要する映像制作との連携や海外のグループ会社も含めたクリエイター人材の育成にも注力していく方針です。

私自身、子どもの頃から旧namcoのゲームが好きでゲーム開発に携わりたいと思っていました。これまでの経験から、日々の試行錯誤が求められるゲーム開発においては、ゲームに対する強い想いが誰もが楽しめるゲームの創出につながると考えています。ファンの熱量に応える素晴らしいエンターテインメントを届け続ける組織にするため、クリエイターの好奇心と探求心を後押しするような育成を今後も継続していきます。

DIALOGUE

⇒ サステナビリティへの取り組み

事業の持続可能性を高めつつ、 バンダイナムコらしいサステナブル活動で 笑顔未来へつなぐ

2022年4月、経営企画本部内に新設された「サステナビリティ推進室」は、中期計画の重点戦略「サステナビリティ」を推進する司令塔です。社内啓発や海外展開、人権から情報セキュリティまで、幅広い分野でグループの持続可能性を支える2人に話を聞きました。

KOJI TSUYUKI

露木 項治
株式会社バンダイナムコホールディングス
経営企画本部
サステナビリティ推進室
ゼネラルマネージャー

YUKO ARISHIMA

有島 優子
株式会社バンダイナムコホールディングス
経営企画本部
サステナビリティ推進室
アシスタントマネージャー

基盤整備から新たなフェーズへ

露木 サステナビリティ推進室は発足1年余りの組織ですが、グループのサステナビリティ課題をまとめ、バンダイナムコグループ各社に発信するとともに、ファンに届く有効な取り組みがなされるよう、様々な施策を推進しています。2023年3月期は土台固めの期間として、基本的な概念の理解・浸透に努めました。この間、サステナビリティへの理解と意識変革が進んだことは、社内アンケート結果にも表れています。

制度面では、取締役会直下に「グループサステナビリティ委員会」が設置されました。ここに事業統括会社の代表取締役



社長を含む社内取締役が参加していることは、取締役報酬へのサステナビリティ評価導入と併せ、各社の取り組みに目に見える変化をもたらしました。(株)バンダイと(株)BANDAI SPIRITSの「未来・クリエイション」プロジェクトなどもその一例です。

こうした成果を踏まえ、2024年3月期から取り組みは新たなフェーズに移行します。全社的にマテリアリティの「自分事化」を進める一方、取り組みの規模をワールドワイドに拡大していきます。

有島 自分事化に関しては、2022年からグループ横断で「MySDGsプロジェクト」を推進しています。国内グループ会社へのポスター掲示を手始めに、2022年11月には、WEB社内報の中にポータルサイトを立ち上げました。社員各自の日々の取り組みなどを紹介しつつ、パーパスやマテリアリティへの意識付けをはかっています。海外従業員に向けては英語版を作成し、海外グループ会社へのアンケート調査も実施しました。

露木 現在、海外のエリアごとに課題の洗い出しを進めており、2023

年10月には日本で「グローバルサステナビリティサミット」を開催します。各地域統括会社の担当者が集まり、グループとして取り組みの標準化を目指す方針です。

人権・環境分野の取り組み

露木 マテリアリティに関連して、特に人権への取り組みは、関連部署との連携を取りつつも、当推進室が積極的にリードすべき分野です。

有島 2022年、NGOの協力を得て人権デューデリジェンスを実施し、潜在リスクを洗い出しました。これを受け、2024年3月期は具体的な体制づくりを進めていきます。まず、グループ人権方針を策定し、社内への浸透をはかります。併せて、サプライヤーの管理も含め、グループ各社で実施される施策の標準化を目指します。

また環境分野では、「ガンブラ」「ガシャポン」といったプラスチックのリサイクルに続く新機軸が生まれてくるよう、積極的な社内啓発を行っていきます。

露木

2021年に策定された「サステナビリティ方針」では、カーボンニュートラルに向けた二酸化炭素排出削減目標を掲げています。これはScope1/2*における削減を規定したのですが、併せて現在、Scope3での取り組みの可能性を検討しており、目標値についても議論を進めています。プラスチック問題への取り組みとともに、こうしたバンダイナムコならではの新機軸を打ち出すことが、企業価値の真の向上につながっていくと考えています。

* Scope1: 自社の活動(燃料燃焼・工業プロセス)からの直接的排出
Scope2: 電気・熱・蒸気の調達・使用に伴う間接的排出
Scope3: Scope1、Scope2以外の間接的排出

事業の持続可能性を支えるもの

露木 サステナビリティ推進室の活動範囲には、事業の持続可能性に関わる「危機管理・コンプライアンス」「情報セキュリティ」の分野も含まれます。部署内にそれぞれ担当チームを置き、適宜連携するとともに、BCP(事業継続計画)案件では危機管理と情報セキュリティの両者が一体的に機能します。2022年



の不正アクセス問題を契機に、システムの抜本的強化や報告系統の一元化をはかった結果、両分野における国内外のインシデント報告が、リアルタイムで上がってくるようになりました。

今後の取り組みとして、危機管理・コンプライアンスでは、e-learning・研修などの強化と拡充、情報セキュリティでは、個人情報やAIへの対策強化を進めていく方針です。

統合的価値追求のストーリー

有島 今後も引き続き、バンダイナムコにおけるサステナビリティ文化の醸成に貢献していきます。これまで以上

に発信力を高め、社員の皆さんが気づかない部分について、「それもサステナビリティにつながる」と理解や認識を深めてもらうことで、新しい取り組みに向けた情報提供がされるようになっていきたいと思います。また、取り組みが日本国内だけで閉じないよう、グローバル連携に注力し、ALL BANDAI NAMCOのサステナブル活動を実現していきたいと考えています。

露木

すべては自分事であり、この取り組みなくしてバンダイナムコの未来はありません。1年目は概念的な話が多くなりましたが、より分かりやすく、「笑顔未来へつなぐことこそがサステナブル活動だ」というメッセージを発信したいと思います。IP戦略や個々の事業が、サステナビリティと不可分につながっていること。例えば、低消費電力のクレイゲーム機「CLEN3」の販売拡大が、経済的・社会的価値の同時追求にほかならないこと。こうしたストーリーが個々に浸透することで、今中期計画の3つの重点戦略は互いに連動していきます。そうして初めてバンダイナムコの事業基盤はより盤石になっていくと考えています。

⑤ サステナブル活動の取り組み事例



Case Study

玩具ホビー事業における 廃棄物削減の取り組み

NORIKO FUJITA

藤田 訓子

株式会社バンダイ 取締役

株式会社BANDAI SPIRITS 取締役

サステナビリティプロジェクト 「未来・クリエイション」について

私は、玩具ホビー事業におけるサステナビリティの推進責任者として、2023年4月に現職に就任しました。役割としては、玩具ホビー事業が持続可能であり続けるよう、やるべきことを推進するとともに所属する従業員一人ひとりが強い当事者意識を持って、サステナビリティに向き合うための環境づくりに邁進することにあります。

そのための活動の一環として、(株)バンダイと(株)BANDAI SPIRITSにおいて、両社の企業スローガンである「夢・クリエイション」を未来につなぐサステナビリティプロジェクト「未来・クリエイション」が2023年3月に発足しました。両社が全社を挙げて取り組む3つの目標として、「トイ

ホビー事業拠点の二酸化炭素排出量15%削減」「安全安心の商品・サービスの提供」「未来を担う子どもたちに向けた教育・体験価値の提供」を設定しました。これらの目標を実現するために、「会社」「部門」「役員・社員」の3つのレイヤーに分けて、各々が役割を達成することを目指します。3つに分けることで、会社がやることを明確化するとともに、一人ひとりがそれぞれの立場でサステナビリティと向き合い、自分事としてモチベーションを持って取り組んでほしいと思っています。これまででも事業と連携したサステナブル活動を推進してきましたが、各事業や部門の活動に留まっており、各立場の役割を整理し、幅を広げる必要があるとの課題感から本プロジェクトを発足させました。プロジェクトロゴも新たにサステナブルをイメージしたグリーンを採用しています。「未来・クリ

エイション」として目標実現につながる様々な取り組みを実行し、積極的に情報を発信していきます。

サステナビリティはファンの 皆様とともに推進

玩具ホビー事業では、製品・容器包装にプラスチックを主材料とすることが多く、環境負荷低減につながる廃棄物削減は、最優先課題だと認識しています。循環社会への移行に貢献するべく、自社回収リサイクル対応への優先度を高く設定しています。

そうした背景を受けて、2006年よりカプセル玩具の空カプセルの回収を始め、2021年から自社カプセルへのリサイクル材の使用を開始しました。空カプセルに関しては、お客様が購入直後に不要となることから、リサイクル向きであり、回収店舗を順次拡大しています。

また、「ガンプラ」のランナー（プラモデルの枠部分）を回収し、リサイクルにより

新たなプラモデル製品を生み出す「ガンプラリサイクルプロジェクト」もバンダイナムコグループ4社共同による取り組みとして2021年4月から開始しています。ランナーの回収にあたっては、全国の「namco」をはじめとする(株)バンダイナムコエンターテインメントの対象店舗約200カ所に専用の回収ボックスを設置し、ファンの皆様からの回収を受け付けています。2023年3月期においては年間目標回収量の146%となる21tを超えるランナーを回収できました。回収したランナーは、マテリアルリサイクルとしての再利用やサーマルリサイクルとして電力に転換しています。「ガンプラリサイクルプロジェクト」については、企画段階で「使用済みのランナーを回収ボックスまでわざわざ持ってきていただけるのか？」と心配する声もありましたが、結果としてファンの皆様のご協力のもと、想定以上の量を回収できました。

自社回収リサイクル活動だけでなく、製品・容器包装における環境配慮設計の推進や、菓子・食品においては賞味期限延長プロジェクトを社内でも立ち上げ、製品や

原材料のロス削減を推進する食品ロス削減に向けた取り組みも行っています。

こうした活動は私たちだけで推進できることだとは思っていません。私たちの商品を支持してくださるファンの皆様とともに取り組んでいくものだと感じています。今後も私たちが向き合うべき社会課題に対して、私たちのパーパスにもあるように、ファンの皆様とともに取り組める環境を整備し、取り組みの幅を広げていくことが重要だと考えています。

グローバル展開における環境 対応

私たちの製品は、多くの国と地域のファンの皆様にお届けしていますが、欧州ではサステナビリティを巡る様々な法制化も進行しており、製品仕様におけるグローバル対応は優先課題だと認識しています。今後は、海外の現地拠点とも情報交換などコミュニケーションをはかりながら、展開エリアに適合した製品設計を推進していきたいと思



「未来・クリエイション」プロジェクトが発足し、玩具ホビー事業としてもサステナブル活動における新しい局面を迎えます。このタイミングで責任者として就任した私にとっても、大きな挑戦だと捉えています。国内のみならず海外の各拠点も巻き込んだグローバル視点で、私たちならではのサステナブル活動を策定・推進し、一人ひとりが自分事として取り組んでいけるよう、環境づくりに全力を尽くしていきます。



バンダイ・BANDAI SPIRITSサステナビリティプロジェクト「未来・クリエイション」ロゴ



ガシャポンカプセルリサイクル

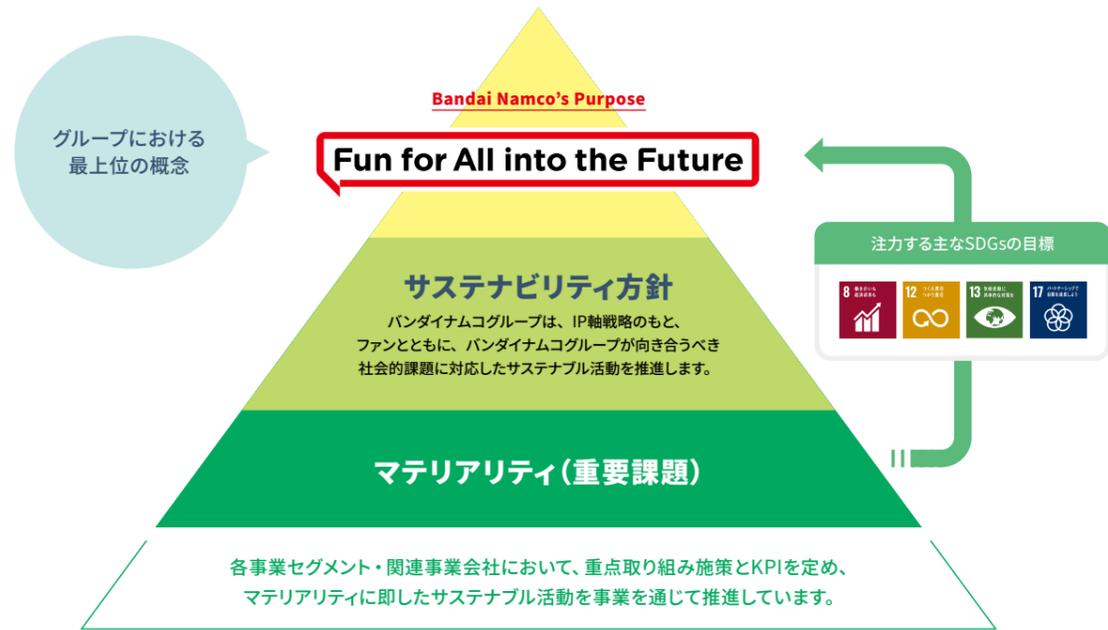


ガンプラリサイクルプロジェクト



回収したランナーを使用した「1/1スケールのガンダムヘッド」

バンダイナムコグループでは、パーパスである「Fun for All into the Future」をグループにおける最上位概念と位置付け、パーパスのもとIP軸戦略を活用したバンダイナムコならではの活動に取り組むといったサステナビリティ方針を定めています。その実践に向け、特に重点的に取り組む必要がある5つのテーマをマテリアリティ(重要課題)として特定し、サステナブル活動を推進しています。



サステナブル活動の推進にあたっては、当社の常勤取締役および当社グループの事業統括会社((株)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイ、(株)バンダイナムコフィルムワークスおよび(株)バンダイナムコアミューズメント)の代表取締役社長などで構成され、当社代表取締役社長が議長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置し、事業と連携した活動に取り組んでいます。サステナブル活動の推進は経営戦略上の重要な取り組みであるという認識のもと、

当社取締役会直轄となるグループサステナビリティ委員会です。サステナビリティ戦略に関する協議を行い各施策を検討、当社取締役会に定期的に報告し、当社取締役会がその審議・監督を行います。また、グループサステナビリティ委員会の下部組織としてグループサステナビリティ部会を設置、バンダイナムコグループのサステナビリティ方針およびマテリアリティに沿った活動に取り組んでいます。



マテリアリティの特定

当社グループでは、サステナビリティに関するリスクと機会についてグループサステナビリティ委員会で協議のうえ、当社グループが取り組むべきマテリアリティを特定、グループ全体のサステナブル活動を推進しています。
また、グループ各社がマテリアリティに沿って、その事業特性に合わせた施策に取り組んでおり、その結果は、連結会計年度

ごとにグループ全体および事業セグメントごとに分析、翌連結会計年度以降の施策の改善につなげており、併せてその内容についてグループサステナビリティ委員会にて協議のうえ、当社取締役会に報告し、当社取締役会が審議・監督を行っています。

マテリアリティ特定の3ステップ



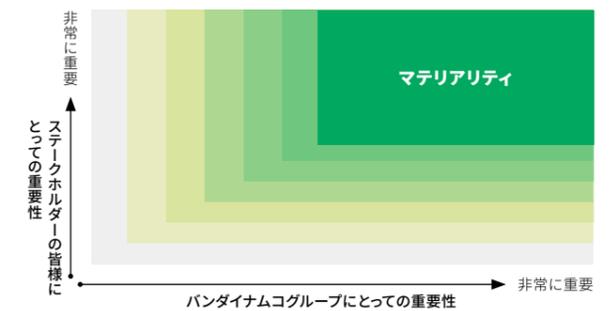
特定・検証時に重視している観点

▶ バンダイナムコグループの考え方・方針

- ・バンダイナムコグループのパーパス
- ・バンダイナムコグループのサステナビリティ方針
- ・バンダイナムコグループコンプライアンス憲章
- ・バンダイナムコグループ中期計画
- ・グループの関連方針・ガイドライン

▶ 国内外の潮流・社会要請

- ・国際機関や調査機関、政府の各種指針、ガイドライン
例：SDGs(持続可能な開発目標)、環境省「環境報告ガイドライン」、GRIガイドライン、TCFD提言、SASB基準、ESG評価機関のガイドラインやレポート(CDP、MSCI、Sustainalytics、FTSE) など
- ・外部有識者ヒアリング
- ・消費者アンケート(不定期実施)
- ・サステナビリティ先進企業の取り組み



マテリアリティ5項目



Bandai Namco Sustainability

GUNDAM UNIVERSAL CENTURY DEVELOPMENT ACTION (GUDA)

宇宙における様々な問題を描いたガンダムのメッセージ。今後加速するであろう、リアルな宇宙世紀の幕開けに向けて、フィクションのガンダム世界の宇宙世紀を教訓として、より良い世界を目指し、ガンダムを旗印に、ファン・外部パートナーとも手を組み、未来の子どもたちのため、様々なアクションを行っていきます。



ガンプラリサイクルプロジェクト

「ガンダムシリーズ」のプラモデル「ガンプラ」のランナー（プラモデルの枠の部分）を回収し、ケミカルリサイクルによって新たなプラモデル製品へと生まれ変わらせることを目指すプロジェクトで2022年3月期よりスタート。全国のアミューズメント施設などで回収されたランナーはプラモデル生産工場バンダイホビーセンターへ運ばれ、一部をケミカルリサイクルの実現に向けた実証実験用の材料として、そして残りをマテリアルリサイクルおよびサーマルリサイクルにより再活用しています（2023年3月期回収実績：約21t）。



ガンダムオープンイノベーション

この現実世界において「宇宙世紀」を新たに捉えなおし、ガンダムの世界同様に現実世界が抱えている「社会課題」に対して、「ガンダム」と「未来技術」を掛け合わせることでより未来の夢と希望を現実化するプログラムで2022年3月期より実施しています。



ガンダムエデュケーショナルプログラム

GUNDAM FACTORY YOKOHAMAの「動くガンダム」や「ガンプラ」を素材に、ものづくりの楽しさや地球環境などについて考えるきっかけを与える教育プログラムで2022年3月期よりスタートしました。2021年10月より実施している「ガンプラアカデミア」では「ガンプラ」の組み立て体験を行うほか、バンダイホビーセンターの設備や生産工程、仕事内容を紹介する映像を視聴。これらの内容を通じて、ものづくりの楽しさや、社会・環境課題への取り組みについて学んでもらい、優れた技術や持続可能なものづくりへの関心を高めていただくことを目的としています。2023年3月末までの累計で約3,800校、約24万人の小学生に参加いただいています。



GUNDAM UNIVERSAL CENTURY DEVELOPMENT ACTION (GUDA) 公式サイト



THE IDOLM@STER

～ファンとつながる、ともに創るサステナブル活動～

「アイドルマスター」シリーズでは、バンダイナムコグループが掲げるマテリアリティ「地球環境との共生」「知的財産の適切な活用と保護」「コミュニティとの共生」の3つを軸に、IPを活かしたファンが気軽に参加できる、ファンと「つながる」「ともに創る」サステナブル活動に取り組んでいます。



リサイクル推進への取り組み

「アイドルマスター シャイニーカラーズ」と環境省によるコラボ施策として283（ツバサ）プロダクション所属のユニット「放課後クライマックスガールズ」がプラスチック資源循環に関する広報PRを務めています。

ゲーム内イベントシナリオ「アジェンダ283」では地域の清掃活動を通して、海洋プラスチックごみ問題について学習、話し合いながら、自然とプラスチック資源循環のための取り組みを実践しています。なお「放課後クライマックスガールズ」メンバーから選出されたアイドル・杜野凛世がナビゲートを務める「プラスチック削減・リサイクル促進」をPRする啓蒙動画も公開されています。



「プラスチック削減・リサイクル促進」PR



2023年3月に開催した「アイドルマスター SideM」の朗読劇ステージ「THE IDOLM@STER SideM PASSIONABLE READING SHOW—超常事変～対立スル正義～」では、使い捨てプラスチック削減を目的として、会場内に出店したドリンクカーでドリンクをご購入いただく際にマイボトルを持参するよう呼びかけ、多くのファンの皆様に取り組みへご協力いただきました。ドリンクの総販売数に対するマイボトル持参率は約90%となりました。



2023年3月に開催した「THE IDOLM@STER SHINY COLORS 5thLIVE If I_wings.」の会場では、来場者から不要衣類を回収する取り組みを実施。会場に来場するファンの皆様に呼びかけ、会場に設置されたボックスにて古着を回収。なお回収した衣類は再利用可能な新素材へ再生され、2024年3月期中にアイドルマスター関連イベントでの再利用を検討しています。



地域振興への取り組み

「アイドルマスター シンデレラガールズ」の陶芸好きアイドル・藤原肇が備前焼の魅力や情報を発信する「備前焼小町」として、宇宙をテーマにまちづくりに取り組む神奈川県相模原市の魅力を、「アイドルマスター ミリオンライブ！」の太陽・月・星にちなんだ3つのユニットがPR活動を実施。このようなIPを活用した地域活性化に取り組んでいます。

バンダイナムコグループでは、気候変動への対応が持続可能な社会の実現および事業の持続に必要であるとの認識のもと、2021年4月に「バンダイナムコグループのサステナビリティ方針」を策定するとともに、脱炭素化社会に向けた中長期の目標を設定しました。持続可能な社会の実現を目指すことで、当社グループの持続的な成長につなげていきます。

ガバナンス

サステナブル活動の推進にあたっては、当社取締役会直轄となり、代表取締役社長が議長を務めるグループサステナビリティ委員会でサステナビリティ戦略に関する協議や各施策の検討、取締役会への定期的な報告を行い、取締役会がその審議・監督を行います。

戦略

当社グループでは、エネルギー由来の二酸化炭素(CO₂)排出量削減による脱炭素化に向けた2050年までの数値目標とステップを設定しています。目標設定にあたってはグループサステナビリティ委員会や当社取締役会において、TCFD提言を含む社会からの要請および当社グループが直面する気候変動のインパクトについて議論を行い、2022年4月からスタートした中期計画の策定に併せて、目標達成に向けたより具体的な施策の立案を行い、実行しています。なお、気候変動に伴う移行リスク、物理的リスク、機会については次のとおり分析しており、これらのリスクと機会に対応するための施策を推進しています。

当社グループの事業に影響を与えられ考えられるリスクと機会

リスク

- 炭素規制やプラスチック利用規制による原材料や生産・調達コストの上昇（主にトイホビー事業）
- 新技術の導入や研究開発、設備投資に伴うコストの増加（主にデジタル事業、トイホビー事業）
- 自然災害による財物損壊やサプライチェーンの中断、資源の枯渇

機会

- 省エネルギー化による電力コストの削減
- 効率的な生産・輸送プロセスの導入によるコストの削減（主にトイホビー事業）
- 消費者嗜好の変化による新しい市場の創出

また、これらのリスクと機会に対応するため次の施策を推進しています。

当社グループのリスクと機会への対応

対応

- 省エネルギー施策、効率化施策の推進
- 再生可能エネルギーなど低炭素エネルギーの利用
- リサイクルの推進
- 新技術・新素材の導入、設備投資

リスク管理

当社グループでは、リスクと機会についてグループサステナビリティ委員会で議論のうえ、各種施策の策定と対応にあたっています。さらに、エネルギー由来の二酸化炭素排出量について、事業セグメントごとに削減目標値を定め、事業特性に合わせた施策を推進しています。排出量は、年度ごとにグループ全体および事業セグメントごとに算出・分析し、翌年度以降の施策の改善につなげています。なお、削減状況およびその結果は、年度ごとにグループ全体および事業セグメントごとに分析、翌年度以降の施策の改善につなげており、併せてその内容についてグループサステナビリティ委員会にて協議のうえ、取締役会に報告し、当社取締役会が審議・監督を行っています。

バンダイナムコグループ二酸化炭素排出量の推移 3月31日に終了した会計年度



指標と目標

以下のとおり、脱炭素化に向けた中長期目標を設定しています。

脱炭素化に向けた中長期目標

目標

2050年まで：
自社拠点（社屋、自社工場、直営アミューズメント施設等）におけるエネルギー由来の二酸化炭素排出量 実質ゼロ

中間目標

2030年まで：
自社拠点におけるエネルギー由来の二酸化炭素排出量 2020年3月期比 35%削減（2014年3月期比 50%削減）

主な取り組み

- 再生可能エネルギーへの切替
- 自社生産工場における太陽光発電の導入
- 省エネルギー施策のさらなる推進
- GHGプロトコルScope3に基づくサプライチェーン二酸化炭素排出量管理（2023年3月期より着手）

TCFD提言：「気候関連財務情報開示タスクフォース」による、気候変動要因に関する適切な投資判断を促すための一貫性、比較可能性、信頼性、明確性を持つ効率的な情報開示を促す提言

地球環境との共生

私たちバンダイナムコグループは地球環境に配慮した事業を推進することが、社会と企業の持続可能な発展の実現に欠かせないことを認識し、様々なステークホルダーとともに、地球環境との共生を目指します。

自社拠点における再生可能エネルギーへの切替

脱炭素化に向けて、グループ会社主要拠点において、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めています。バンダイナムコ未来研究所、バンダイ本社ビル、バンダイナムコアミューズメント本社ビル（住友不動産田町駅前ビル）、バンダイナムコスタジオ本社ビル（澁澤永代ビル）、(株)BANDAI SPIRITSのプラモデル生産工場であるバンダイホビーセンターなど、グループ各社拠点においては使用する電力の全量を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えており、オフィス業務で発生する二酸化炭素排出量を実質ゼロとしています。この取り組みにより年間4,000t-CO₂以上の二酸化炭素の排出を削減しています。



バンダイナムコ未来研究所

太陽光発電の導入

(株)BANDAI SPIRITSは、プラモデル生産工場であるバンダイホビーセンターの屋上約1,202m²に400枚のソーラーパネルを配した太陽光発電設備を導入、太陽光発電による電力自給に取り組んでいます。太陽光発電による年間の電力自給量は約26万kWh*となり、年間約130t-CO₂の二酸化炭素排出が削減できる見込みです。



バンダイホビーセンター

* JIS 8907 に基づく太陽電池の発電量計算方法により算出

環境に配慮した物流網の積極的な推進

バンダイナムコグループの物流を担当する(株)バンダイロジパルは商品を安全にお届けすることももちろんのこと、エコドライブを全社で推進しています。またエコドライブに加え、グリーン経営認証取得や、低公害車の導入などの環境配慮にも積極的に取り組んでいます。



バンダイナムコグループ

➡ 地球環境との共生

環境配慮製品の開発

(株)バンダイナムコアミューズメントは、2012年に国内向け業務用ゲームを対象に、「エコアミューズメント製品要求事項」を策定。ガイドラインに定められた「グリーン調達基準適合」「省電力」「省資源」などの7つの基準をもとに製品を評価し、一定レベルを満たすものを「エコアミューズメント製品」と認定しています。認定製品である「CLENA3」は全国の店舗の運営ノウハウをもとに景品運営やスタッフの負担軽減に配慮した工夫を凝らされているだけでなく、初代「クレナフレックス」に比べ、消費電力は約56%減と環境にも配慮された設計となっています。

また、トイホビー事業においては「サステナブル設計ハンドブック」を作成しました。環境配慮設計を分かりやすく伝えるため、実際の製品事例を多く掲載しながら、その製品における環境配慮設計の工夫を伝えています。また、その工夫によりどれだけ二酸化炭素排出量の削減を行うことができたか(自社内調査値)も記載することで二酸化炭素排出削減量の見える化を行っており、このハンドブックを有効活用しながら、サステナブルな製品創出にこれからも取り組んでいきます。



CLENA3

サステナブル設計ハンドブック

フードロス削減に向けた取り組み

(株)バンダイでは、社会的課題であるフードロス問題に向けた対応の一環として、主力菓子商品である「釣りグミ」「トレーグミシリーズ」「ラムネ」「デザート」において各種検証実験を繰り返し、5年にわたる時間をかけて研究を継続した結果、賞味期限の延長を実現しました。さらには生産工程における製品と原材料のロス削減、販売期間延長などに取り組み、従来比で合計10.5tのフードロスを削減しました。



「釣りグミ」シリーズ

「キャラバキ」シリーズ

脱石油由来プラスチックへの取り組み

(株)BANDAI SPIRITSでは石油由来プラスチックの使用量を削減し、二酸化炭素排出量を削減するため、プラモデル商品の一部、もしくは全体にリサイクル素材やプラスチック代替素材を使用する取り組みを進めています。産業廃棄物として排出される卵の殻の一部を使用した新素材・卵殻プラスチックや、石灰石を主原料とする新素材などのプラスチック代替素材を、一部のプラモデルに採用し、ファンの皆様が楽しみながら環境配慮の取り組みに触れていただけるような商品開発を行っています。



卵殻プラスチックを使用したガンダム

➡ 適正な商品・サービスの提供

お客様の安心・安全を第一に考え、適正な倫理規範のもと、品質や安全性が確保された商品・サービスをパートナーと一体となって提供し、顧客満足度の向上に努めます。

安心・安全に配慮した商品・サービスの追求

(株)バンダイでは取り扱う商品の特性や幅広いお客様のニーズを考慮し、様々な品質基準を設け、設計や素材の選定を行っています。品質基準は一般社団法人日本玩具協会の定める玩具安全基準(=ST基準)に加え、「安全性」「性能」「表示」の大きく3つのカテゴリーに分かれている約260項目の独自の基準から成り立っており、この品質基準から商品の仕様に応じて必要な基準を抽出して検査し、製品化を行っています。また、ハイターゲット(大人)層向けの商品を展開している(株)BANDAI SPIRITSにおいても同様に、独自の品質基準を設けるとともに、海外への出荷時には、海外グループ会社や外部機関と連携して各国・地域の規制に対応しています。

また、施設においても幅広い年齢層のお客様が安心して安全に施設をお楽しみいただけるよう、施設の設計、安全性検証、点検、従業員教育を行っています。その一例として、アミューズ

メント施設を運営する(株)バンダイナムコアミューズメントでは、お客様に安心して安全に楽しんでいただくために、運用面も含めた様々な観点から業務用アミューズメント筐体・アクティビティ施設の安全性を検証しています。製品開発・改善にあたっては、お客様が手に触れる部分の安全性のほか、施設スタッフがメンテナンスする際の安全性も考慮し、開発、生産、品質保証、サービスなどにおいては、(株)バンダイナムコアミューズメントラボ、(株)バンダイナムコテクニカと連携し安全性検証(セーフティーレビュー)を実施しています。



玩具の安全性検証

ユニバーサルデザインに向けた取り組み

バンダイナムコグループでは視覚や聴覚に障がいがある方でも楽しんでいただけるようバリアフリーの商品・サービスの提供にも取り組んでいます。

(株)バンダイナムコフィルムワークスでは、映像作品への字幕の表示のほか、作品内の背景や人の動き、表情などを音声で解説する「バリアフリー音声ガイド」を導入しています。

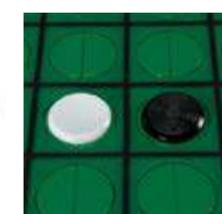
(株)メガハウスの「ルービックキューブユニバーサルデザイン」は、6面の色ごとに凹凸の形状が異なることから、手触りだけでも揃えることができるようになっています(日本おもちゃ大賞2021共遊玩具部門大賞受賞)。また「一体オセロ」については、黒石の面に凸、白石の面に凹があり、触ると石の判別が可能となっており、石も本体に内蔵されているのでなくすこともありません。このように誰もが楽しめる商品開発、ユニバーサルデザインを推進しています。



ルービックキューブユニバーサルデザイン



一体オセロ



➡ 適正な商品・サービスの提供

顧客満足向上に向けた取り組み

オンラインゲームにおいては小学生、中学生など未成年のユーザーも増えていますが、それに比例してご家庭でのトラブルも発生しやすくなっており、特に課金に関連する問い合わせが増加しています。そこで2022年12月、(株)バンダイナムコエンターテインメントおよび(株)バンダイナムコオンラインでは、ユーザーの皆様が安心して遊んでいただけるよう、未成年者と保護者に向けた「オンラインゲームあんしんガイド」を公式サイトで公開。未成年者向けには読みやすいように漫画を取り入れるなどの工夫もされ、各ゲーム内でも紹介するなど、幅広いユーザーの皆様にご覧いただいています。なお、バンダイナムコオンラインはHDI-Japanが主催する2022年格付けベンチマーク「問合せ窓口格付け」部門において、最高評価である「三つ星」を獲得しています。



オンラインゲームあんしんガイド

倫理・表現に関する取り組み

バンダイナムコグループは、若者の健全な成長を阻害しないため、またあらゆるステークホルダーへの感情配慮の視点から、倫理表現におけるグループ共通の認識として「バンダイナムコグループ倫理表現方針」を策定しています。グループが提供する商品・サービスにおいて、誤認や誤解のおそれのない正確で分かりやすい表現を心がけるとともに、多様な商品・サービスを扱う企業グループとして、責任ある適切な表現に取り組んでいます。

その取り組みの一例として2019年3月期よりグループサステナビリティ部会の直下に「グループ倫理分科会」を設置。本分科会は事業統括会社の担当者で構成され、倫理表現に関する最新情報の収集のほか、グループの倫理表現に関する案件を検討・提案する役割を担っています。このほかにも、表現の倫理に関する最新情報の共有を目的に、国内グループ各社担当者が

参加する倫理担当座談会を定期的に開催し、グループ各社間の情報共有に努めています。また、グループ各社においても社員に向けた各種勉強会や、従業員向けメールマガジンの配信などを行い、グループ一丸となって取り組んでいます。



グループ倫理分科会(オンライン)の様子

サプライヤーと一体となった取り組み

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。

中国・深圳にあるBANDAI (SHENZHEN) CO., LTD. は、トイホビー事業における生産管理の重要拠点であり、現地サプライヤーの品質管理・品質検査や各種安全性の確認などの業務を担っています。品質保証活動の充実に向けた情報収集・現場への共有を行い、生産品質課題の共有化をはかるとともに、サプライヤーの検査体制の強化や社員教育を推進しています。

また、(株)バンダイナムコフィルムワークスでは、Blu-rayやDVD Discのパッケージアッセンブルを行う工場を対象として、製造工程への立ち会い検査を実施。また、ライブイベント会場にて販売するグッズの製造工場に対しても、自社基準を記載した工場監査チェックリストに基づき、ヒアリング調査や工場環境視察を行っています。



トイホビー事業における生産工場の様子

このほか、(株)アートプレストでは、委託先での生産工程における製品の品質維持、不良品の発生防止を目的に、品質管理体系を共有しています。特に食品包装業務についてはフロー図を用いて図式化による共有を行うとともに、定期的に工場への確認を実施。生産現場における製品の品質管理の徹底、向上に取り組んでいます。

知的財産の適切な活用と保護

重要な経営資源であるIP（キャラクターなどの知的財産）を適切に活用・保護することにより、エンターテインメントの持続的な発展に寄与します。

IP軸戦略の進化に向けた取り組み

バンダイナムコグループは、グループの強みであるIP軸戦略を核とし、世界中のファンとより広く、深く、複雑につながるための新たな取り組み、IP軸戦略の進化、世界の各地域でALL BANDAI NAMCOで一体となり事業構築に取り組むことで持続的な成長を目指します。ファンに寄り添う新しい仕組みとしてIPごとのメタバースの開発や、IP創出のための戦略投資も行い、

商品・サービス発の創出に加え、グループ横断の取り組みによる創出、バンダイナムココンテンツファンドによる創出、外部パートナーとの取り組みによる創出などあらゆる方向からIP創出に取り組むなど、今中期計画の3年間で400億円の戦略投資を行い、IP軸戦略の進化を目指します。

ゲームを活用した社会課題解決への取り組み

(株)バンダイナムコエンターテインメントおよび(株)バンダイナムコスタジオにおいては、2020年から3年間にわたり、青山学院大学総合プロジェクト研究所(知財と社会問題研究所(SSP-IP))と共同で、「ゲームを活用した社会課題解決の可能性の研究」に取り組めました。アクセシビリティの向上やポリティカルコレクトネスへの配慮、ダイバーシティ&インクルージョンの推奨などの実践的な研究に取り組み、シンポジウムの開催や書籍出版など広く社会へ情報を発信しました。



既存IPの保護・活用

バンダイナムコグループの経営資源であるIPの権利を保護することは事業戦略上重要な取り組みとなります。(株)バンダイナムコフィルムワークスにおいては、サンライズブランドの既存IPについて、旧作に関する権利などの再確認を行うとともに、「ガンダムシリーズ」のライセンス強化に伴う権利保全の体制づくりに取り組んでいます。



国内外における知的財産権侵害対策の推進

IPが持つ世界観を守り、お客様に安心・安全な商品・サービスをお届けするため、社外パートナーや行政と緊密に連携して模倣品対策を実施しています。

国内外の市場およびインターネット販売を含むWEBサイトの監視や、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るほか、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。

また、(株)BANDAI SPIRITSでは、模倣品対策の一環としてハイターゲット(大人)層向けコレクターズ商品の統一ブランド「TAMASHII NATIONS」の全商品に、正規品であることを証明

するマークとして、偽造防止加工を施した特殊仕様シールの添付を行っています(一部商品を除く)*。

* 2023年5月以降順次、新仕様のシールデザインに変更



「TAMASHII NATIONS」の商品に貼付している特殊仕様シール

海賊版撲滅に向けた啓発活動

(株)バンダイナムコフィルムワークスは、一般社団法人コンテンツ海外流通促進機構(CODA)が事務局を務める「マンガ・アニメ海賊版対策協議会」と連携、日本が誇るマンガ・アニメを全世界で守り、さらなる良質な作品を生むプロジェクト「Manga-Anime Guardians Project」(MAGP)に参画しています。その一環として2021年より、(株)バンダイナムコピクチャーズ製作のアニメーション作品「ケロロ軍曹」とNO MORE映画泥棒のコラボレーション動画を制作しています。



ケロロ軍曹×NO MORE映画泥棒の啓発動画の制作に協力

社内における啓発活動

バンダイナムコグループでは、会社ごとに、新入社員や管理職向け研修、事業部門別研修などにおいて、特許・商標セミナーや著作権セミナーなど、知的財産の適切な活用に関するセミナーを開催しているほか、e-learningを活用した全従業員向けのコンプライアンス研修を実施するなど、社内の啓発活動に努めています。

マテリアリティ項目の活動

➡ 尊重しあえる職場環境の実現

従業員をはじめバンダイナムコグループに関わるあらゆる人々が互いを尊重しあい、生き生きと働くことができる職場環境を実現することで、社会と企業の持続的な発展を目指します。

バンダイナムコグループは、「パーパス」のもと、様々な才能、個性、価値観を持つ多様な人材が生き生きと活躍することができる「同魂異才」の企業集団でありたいと考え、中期計画の重点戦略に「人材戦略」を掲げ、様々な分野における多様な人材の育成をはかっています。新卒・キャリア、性別、年齢、国籍、人種、宗教や性的指向などにこだわらず人材の確保・登用を行う

とともに、多様な人材が活躍することができ、心身ともに健康に働くことができる様々な制度や環境の整備に注力します。具体的には、社員のチャレンジを支援する取り組み、グローバルでIP軸戦略を推進する人材を育成する取り組みなどを推進するとともに、多様な人材が実力を発揮できる働きやすい職場環境実現に取り組めます。

働きやすい職場環境実現に向けた取り組み

バンダイナムコグループでは、多様な人材が心身ともに健康に働くための環境整備を推進しています。様々な家庭事情を抱える社員が働きやすい環境を整えるための規定をはじめ、柔軟な働き方を可能にするためのフレックスタイム制、裁量労働制、短時間勤務、時差勤務など、グループ各社がその事業形態に合わせて各種制度を準備。また、定期健康診断やストレスチェックのほか、(株)バンダイナムコホールディングスのグループ管理本部内に長時間労働対策担当を配置しており、社員が安心して

働ける環境をつくることで、従業員満足度の向上をはかっています。なお、(株)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイ、(株)バンダイナムコアミューズメントは、次世代育成支援対策推進法に基づき「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定(くるみん認定)を受けています。また、バンダイナムコエンターテインメント、バンダイ、(株)バンダイナムコビジネスアークは、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業として「えるぼし認定」を受けています。

働きやすい職場環境実現のための制度の一部(法定以上のもの)

名称	概要
育児休業	満2歳に達する誕生日の前日まで取得可能
育児援助措置	小学校6年生修了までの子を養育する従業員は、時短勤務や時間外労働・深夜労働の免除が利用可能
配偶者出産休暇	配偶者の出産時に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	小学校6年生修了までの子を養育する従業員は、育児の状況に合わせてコアタイムを変更することが可能
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300万円支給* *支給には、連続した1週間以上の育児休業取得と子育てレポートの提出が要件
ライフサポート規定	様々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
パートナーシップ制度	パートナーシップ関係において、社内規定に定める休暇、福利厚生等の会社が認めたものに関し、法律上の婚姻に準ずるものとして取り扱う

注：各社によって導入している制度は異なります。

グループサテライトオフィス YU-PORT の運用

バンダイナムコグループでは、各拠点のオフィスの一部を、グループ社員が自由に使えるサテライトオフィスとして開放しています。これによりグループ会社間における交流を活性化し、連携を強化することを目指しています。



グループサテライトオフィス YU-PORT

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、従業員のチャレンジ意欲を喚起しています。また、各ユニット・各社においてIPや商品・サービスに関するアイデア提案制

度などを設け、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、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、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。

● BANDAI NAMCO アワード

バンダイナムコグループでは毎年、「BANDAI NAMCO アワード」と題して、その年に最も輝いたチームを表彰しています。審査にあたっては、コンテンツなどのヒットの状況、クリエイティブ性、話題性、サステナビリティへの取り組みなどが重要なポイントとなっています。



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従業員一人ひとりが持つ才能、個性を重視しており、事業の特性に応じて多様化をはかっています。女性活躍の推進においては、実力と経験により公正な評価を実施しており、女性正社員数の増加に応じて女性管理職も増え続けています。また、事業のグローバル化に伴い、現地採用の従業員数も年々増加しています。

さらに障がい者の雇用促進のため様々な施策に取り組んでいます。特例子会社(株)バンダイナムコウィルでは、オフィス管理や玩具・ゲーム開発サポートなど、グループのビジネスを様々な面からサポートしています。また、国内グループ会社向けに、障がい者を正しく知るサイト「ゆになび」の開設、主要会社における障がいのある社員のインターンシップなども実施し、障がいへの理解向上を目指しています。

人材育成に向けた取り組み

バンダイナムコグループにおいては「パーパス」のもと、地域やユニットの壁を超え、グループが一体となって事業に取り組む ALL BANDAI NAMCO による一体感醸成とグローバルで活躍する人材の育成を重要視しています。

役職や年次の節目にはユニットや地域をまたいだグループ横断研修を実施し、グループ間のつながりや新たな気づきの機会

を提供しています。並行して事業特性に応じた専門的分野については、ユニットや個社での育成と二軸で取り組んでいます。また、事業やユニット、地域をまたぐ人事異動を活発に行っており、グループが展開する各事業に対する理解を含め、グループの核となる人材の育成に取り組んでいます。

グループ横断研修実績

グループ合同研修	研修概要
1年目研修	グループ同期との関わりを通じチームでの成果発揮やグループの意義について考える
5年目研修	パーパスを通じ自身の仕事の意義とキャリアについて考える
新任マネージャー研修	マネージャーとして組織を牽引するためのスキル強化と自チームビジョンの設定
グローバル次期経営者研修	将来グループを担うと期待される人材の意識付けと人脈構築
役員研修	会社の経営を行ううえで必要なマネジメント知識の習得

注：上記のほかに個社ごとの人材育成プログラムを実施しています。

2023年3月期については新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を受け1年目研修は実施していません。

マテリアリティ項目の活動

➡ 尊重しあえる職場環境の実現

エンゲージメント向上に向けた取り組み

● エンゲージメントサーベイの実施

国内外グループ全社において2023年3月期よりエンゲージメントサーベイを実施しています。以降毎年の観測を実施しグループ

全体で社員のエンゲージメント向上に取り組み、多様で個性あふれる人材が生き生きと働き活躍できる環境づくりを推進しています。

● ファミリーイベントの開催

バンダイナムコグループ各社において、従業員同士や、日頃から従業員を応援し支えている家族との交流をはかる「ファミリーイベント」を実施しています。その中でも「“いいもの”をつくり続ける」ことをミッションとし、バンダイナムコグループにおいてIP創出の強化を目指すIPプロデュースユニットでは、2023年3月期にユニット横断イベントとして「秋の文化祭」を開催。コロナ禍を考慮したオンライン開催に加え、社員の家族を本社社屋に招待した職場見学ツアーも同時開催しました。当日はトレス体験やキャラクターピンゴなど自社IPやアニメーション制作について楽しく学び、家族や同僚とのコミュニケーションが深まるイベントとなりました。バンダイナムコグループはこれからも社員やその家族をはじめとしたステークホルダーとともに楽しめるコミュニケーション施策に取り組んでいきます。



職場見学ツアーの様子

サプライチェーン全体での人権の取り組み

バンダイナムコグループは事業活動において、潜在的な人権への影響があることを認識しています。バンダイナムコグループは従業員とその家族はもちろん、お取引先様など、すべてのステークホルダーの人権を尊重する責任があるという考えのもと、

サプライチェーン全体で人権への理解を促進し、人権への負の影響の軽減と、すでに確認されている人権課題の解決に向けた取り組みを進めます。同時に、グループ全体で人権意識の向上に努め、人権尊重に向けた取り組みを推進していきます。

● 人権デューデリジェンスの実施

バンダイナムコグループは、事業における人権リスクを評価・特定するため、グループの主要事業を対象に人権デューデリジェンスを実施、地域リスクおよび事業リスクから今後重点的

にリスク発生の防止に取り組んでいく地域および事業を特定しました。2024年3月期以降は特定された事業を優先的に取り組んでいきます。

● サプライチェーンにおける取り組み

(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(2023年3月期は177工場)に対して、「品質監査」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。「BFA」は、8つの基準(「強制労働」「児童労働」「労働時間」「賃金及び手当」「懲罰」「差別」「環境保護」「製造国に由来」)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。なお、「バンダイCOC宣言」や管理マニュアルなどは、日本語、英語、中国語

で制作し、生産パートナー企業向けホームページにも掲載し、逐次最新状況の理解・浸透をはかっています。

さらに、(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実施する「CSR調達アンケート」の項目に「人権(強制労働・差別・ハラスメントの禁止など)」を設け、違法行為がないことを確認したサプライヤーとのみ取引を行っています。

● 社内啓発活動

グループにおける人権対応強化のためには経営者層の理解が重要と考え、(株)バンダイナムコホールディングスの取締役を対象に、人権に関する勉強会を実施しています。また、従業員に対しても、サステナビリティ、ワークライフバランス、LGBTQや障がいなどをテーマにしたセミナーやe-learningを行い、グループにおけるサステナビリティ文化の醸成、従業員の意識向上に取り組んでいます。



経営者層向け人権セミナーの様子

COLUMN

データで見るバンダイナムコグループの職場環境(2023年3月期)

注：以下実績については国内主要グループ会社の原籍従業員を集計対象としており、2023年3月期における従業員カバー率は32.9%です。
国内主要グループ会社：(株)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイ、(株)BANDAI SPIRITS、(株)バンダイナムコフィルムワークス、(株)バンダイナムコエンターテインメント

働きやすい職場環境の実現

男女の育児休暇取得率*

男性：28.4% 女性：100.0%

*2023年3月期中に育児休暇取得実績がある

男女の育児休暇復職率

99.0%

有給休暇取得率

70.1%

健康診断受診率

99.9%

ストレスチェック受検率

97.9%

人材育成に向けた取り組み

グループ合同研修の参加者数

201人

事業統括会社間の異動者数*

39人

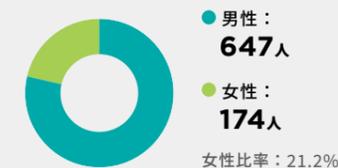
*会社内の部門間異動者は除く

多様な人材の活躍

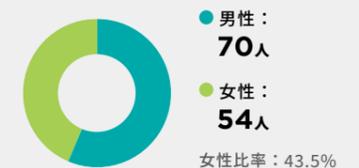
正社員数男女比



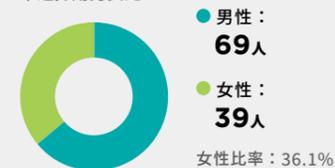
管理職数男女比



新卒採用数男女比*1



中途採用男女比



障がい者雇用率*2

2.27%
(2022年3月期採用人数：182人
2023年3月期採用人数：191人)

*1 2022年4月入社

*2 特例子会社(株)バンダイナムコフィルムの適用会社である連結子会社が対象

👉 コミュニティとの共生

バンダイナムコグループが地域やファンから愛され、社会から必要とされる企業であり続けるために、コミュニティとともに生き、発展していくことを目指します。

地域拠点への取り組み

バンダイナムコグループは地域社会の一員として、地域に密着した社会活動に取り組むとともに、IPを活用し、地域経済の活性化にも取り組んでいます。

(株)バンダイナムコフィルムワークスでは、拠点を置く東京都杉並区と連携し、「アニメのまち杉並」としての地域活性・アニメ文化の発展に貢献しています。また2021年8月より全国の自治体と協力し、「ガンダムマンホールプロジェクト」をスタート。同プロジェクトは「機動戦士ガンダム」に登場するキャラクターやモビルスーツなどがデザインされたマンホール蓋「ガンダムマンホール」を全国の様々な場所へ設置する取り組みであり、地方自治体と協力し、国内の活性化をはかるとともに、世代を超えたガンダムファンの皆様とガンダムとの絆の証にしていきたいと考えています。



北米地域では、拠点所在地であるカリフォルニア州の地元球団ロサンゼルス・エンゼルスとスポンサーシップ契約を締結しています。バンダイナムコのロゴマークやバックマンがデザインされた看板をスタジアムに掲出しているほか、インニング間でのゲーム開催やエンゼルスラジオ番組やSNSでバンダイナムコの情報を配信するなど、多彩な演出でファンと球場を盛り上げています。



中国では、Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.は中国の無形文化遺産である「古籍修復(古書の修復)」の体験イベントを実施。また、障がいがあったり、貧困に悩む子どもたちと「夢・遊び・感動」でつながることを目的として2023年3月より「未来への夢づくり」プロジェクトをスタートしました。



次世代への取り組み・コミュニティ支援

(株)バンダイでは、日本、世界、エジソン、ホビー(ガンダム)という個性豊かな4つのテーマミュージアムで構成された、子どもから大人まで楽しめる、「おもちゃのまちバンダイミュージアム」を栃木県壬生町で運営しています。

また、「未来を担う子どもたちに向けた教育・体験価値の提供」として、2023年3月「トーマス・エジソン特別展」をバンダイ本社に開設しました。公益財団法人バンダイコレクション財団が栃木県壬生町で運営している「エジソンミュージアム」の收藏品の中から、実際に動かすことができる蓄音器・白熱電球・トースターなどをアメリカ・オハイオ州のエジソンの生家の一部をイメージしたブースに展示し、エジソンの生涯や名言などとともに紹介しています。これらの取り組みは次世代を担う子どもたちの交流、学習、レクリエーション

の一助となることで、子どもたちの心身の健全な育成と豊かな発想の増進に寄与することを目的としています。

(株)バンダイナムコエンターテインメントが運営に参画するプロバスケットボールチーム「島根スサノオマジック」では、選手が島根県内の幼稚園、保育園、小学校を訪問し、バスケットボール教室のほか、子どもたちと将来の夢について語り合う「夢授業*」の活動を行っています。

また、(株)キャラ研においては、絵本キャラクター「くまのがっこう」のジャッキーが日本各地の幼稚園・保育園を訪問し、子どもたちに“しあわせ”を届ける活動「ジャッキーキャラバン」を実施しています。

* 2020年、2021年はコロナ禍のため、オンラインによる動画配信



トーマス・エジソン特別展



島根スサノオマジック「夢授業」



ジャッキーキャラバン

被災地支援の取り組み

(株)バンダイナムコホールディングスは、2011年より公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンとの連携により、日本国内の子どもたちに向けた活動や従業員向けセミナーを実施しています。また、株主優待を活用して、株主様とともにセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンへ毎年合計1,000万円の寄付を行っています。寄付金は、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンが実施する日本国内の子どもたちへの支援活動に充当されます。

9月に一般社団法人災害防止研究所が主催する「防災グッズ大賞 2022」にて「審査員特別賞」を受賞しました。

(株)バンダイナムコミュージックライブでは、アーティストの公演会場や配信ライブで販売するチャリティーグッズの売上金の一部を、震災や豪雨などで被災した地域に、日本赤十字社を通じて義援金として寄付するなどの取り組みを行っています。

(株)バンダイは、災害の現場における子どもの不安やストレスの軽減に向けて、公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの協力のもと、心のケアを目的としたバンダイ災害時子ども支援おもちゃを企画・製造しました。慣れない避難生活の中で子どもに寄り添い、安らぎを与えてくれる「話し相手」「仲間」となるよう企画されたもので、セーブ・ザ・チルドレンが災害発生時に支援品として現地に届ける「緊急子ども用キット」に同梱して被災地へお届けする予定です。なおおもちゃは2022年



セーブ・ザ・チルドレンによる支援活動

Bandai Namco Entertainment

(株)バンダイナムコホールディングス(以下、当社)「パーパス“Fun for All into the Future”」の実現のために、当社に関わる様々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り組みについて*」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/sustainability/governance/corporate_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



監査等委員数 4名/14名
 独立社外取締役数 5名/14名

社外取締役全員が、当社の定める社外取締役の独立性に関する基準を満たしています。

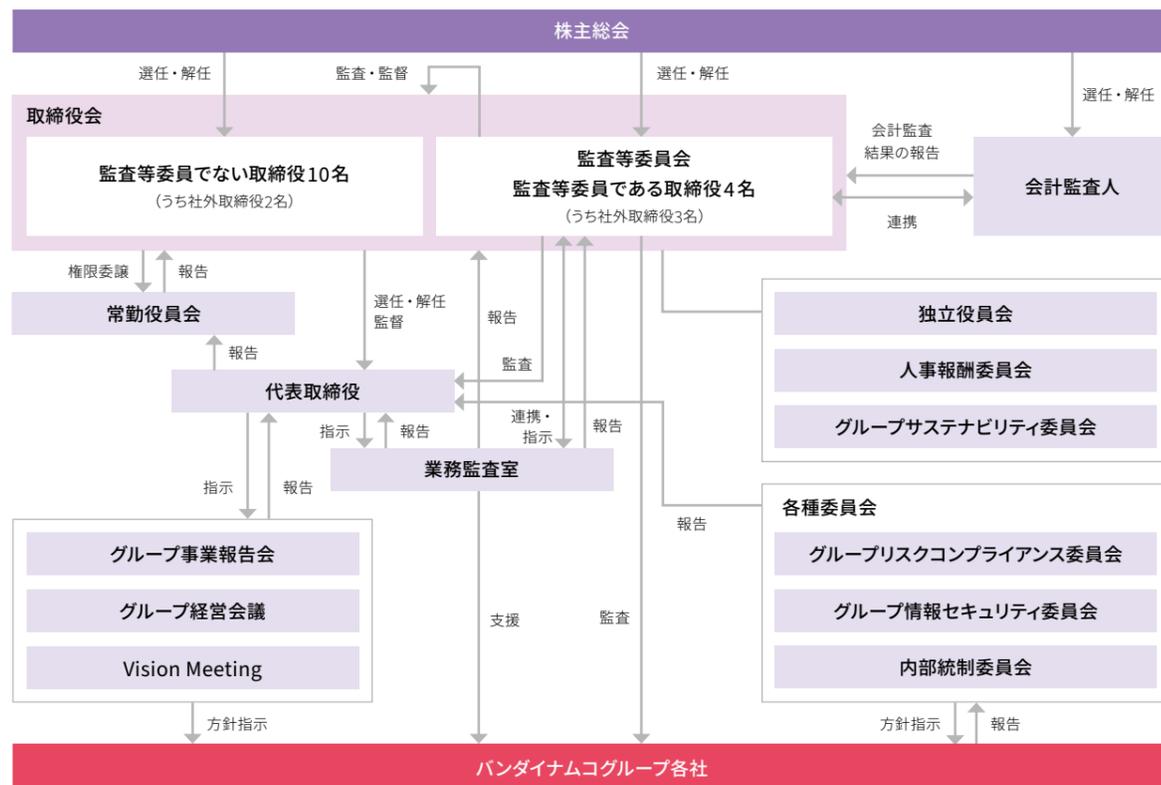
取締役の任期

監査等委員でない取締役 1年以内
 監査等委員である取締役 2年以内

組織形態

監査等委員会設置会社

採用理由: 監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することで、取締役会における監査・監督機能の強化がはかられると判断しています。



2023年6月19日現在

MESSAGE



ガバナンスの客観性・透明性を確保し、
 企業価値の持続的向上へ

TAKASHI TSUJI

辻 隆志
 株式会社バンダイナムコホールディングス
 執行役員
 経営企画本部長

経営企画本部では、①中期計画の策定・推進とガバナンス体制構築(経営企画部)、②ステークホルダーとのコミュニケーション(コーポレートコミュニケーション室)、③サステナビリティ(サステナビリティ推進室)の主に3つの領域で、多岐にわたる活動を推進しています。

バンダイナムコグループは2005年の経営統合当初からガバナンスの客観性を重視しています。現在の(株)バンダイナムコホールディングスは、全取締役の3分の1以上を社外取締役とするとともに、いずれの社外取締役も独立社外取締役とすることを基本方針としています。社内外の役員が中長期的課題を自由に論じる「役員合宿」「Vision Meeting」など多彩なトップミーティングに加え、独立役員会による取締役会評価をもとにこれまで多くの改善・改革を行ってきました。2022年6月には、監査等委員会設置会社への移行に併せ、監査等委員会と内部監査部門(業務監査室)の連携を深めることで、監査・監督機能を一層強化しました。さらに、取締役会の一部権限を常勤役員会に委譲することで、取締役会における議論充実、業務執行の迅速化をはかっています。

他方、変化の激しい事業特性を踏まえ、各事業統括会社の代表取締役が当社取締役を兼務する体制にするとともに、事業統括会社経営企画部門のマネージャークラスが当社経営企画部を兼務するなど、事業と経営の有機的連携を追求しています。また、グローバル展開においては、国内では時機に応じた柔軟な組織再編、海外では地域統括会社への拠点集約(ワンオフィス化)などを推進しています。後者に関連して、地域統括会社代表者が、当社執行役員と同等の機能を持つことで施策の実効性を高め、環境変化に柔軟な対応が取れるよう、ALL BANDAI NAMCOでの事業構築に注力しています。

株主・投資家の皆様に対しては、今後とも適時・適切に信頼性の高い情報を開示し、また経営者が自ら直接語りかける場を拡充していきます。サステナビリティへの取り組みなど非財務情報の開示も、より積極的に進め、企業価値の持続的向上、資本市場との誠実な対話に努めてまいります。

監査等委員会設置会社への移行

当社は、2022年6月20日開催の第17回定時株主総会の決議を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、コーポレートガバナンス体制の強化をはかるとともに、業務執行に関する一部権限を常勤役員会へ委譲することで、スピーディな意思決定と業務執行を行い、企業価値のさらなる向上に取り組んでいます。また、経営監視機能を補完するために、取締役のうち3分の1以上を社外

取締役とするとともに、いずれの社外取締役も独立社外取締役とすることを基本方針としています。

取締役監査等委員が取締役会の監査・監督を行うとともに、独立社外取締役がその高い独立性および専門的な知見に基づき、客観的・中立的な立場で自らの役割を果たすことで、当社の企業統治体制の強化に寄与することが可能となる体制を構築しています。

取締役会

当社は、事業統括会社等の代表取締役社長が当社の取締役等を兼任することにより、持株会社と事業会社、さらには事業会社間の連携を強化するとともに、グループとして迅速な意思決定を行っています。取締役会では、取締役14名中、5名が独立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。具体的には、取締役会への出席等を通じ、豊富な経験と幅広い見識に基づき、業務執行から独立した視点から、また専門的視点から意見を述べる等し、意思決定の過程において重要な役割を果たしています。

また、取締役監査等委員4名(うち常勤2名)中、3名が独立社外取締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を日常的に監視しています。具体的には、豊富な経験と幅広い見識に基づき、監査等委員会や取締役会への出席等を通じ業務執行から独立した視点や専門的な視点から意見を述べ、意思決定の過程において重要な役割を果たしています。これらの社外取締役としての活動は、当社が経営判断を行うにあたり重要な役割を果たしており、当社として適切な選任状況であると考えています。

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	議長	開催時期	内容・目的	出席者
取締役会	代表取締役社長 川口 勝	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、サステナビリティ・危機管理・コンプライアンス関係の報告	取締役、指名者
独立役員会	取締役(社外) 島田 俊夫	年1回	取締役会から独立した立場において、コーポレートガバナンスおよび企業価値向上の観点から、取締役会の監督機能の実効性についての評価、意見、提案等の実施	社外取締役、事務局 (外部第三者専門機関)
人事報酬委員会	取締役(社外) 島田 俊夫	適宜開催	グループの役員人事、役員報酬、人材シナジーに関する検討および意見の具申	社外取締役(監査等委員を除く)、監査等委員会からの代表者、代表取締役
グループサステナビリティ委員会	代表取締役社長 川口 勝	半期ごと	グループにおける重要なサステナビリティ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、グループサステナビリティ部会の統括、各ユニット・関連事業会社のマテリアリティ進捗の統括	常勤取締役、事業統括会社等の代表取締役社長、指名者
常勤役員会	代表取締役社長 川口 勝	月2回	取締役会から権限委譲を受けた事項の決議・報告、職務権限基準に基づく決議・報告、業務執行状況報告	常勤取締役、事業統括会社等の代表取締役社長、指名者
わいがや会	代表取締役社長 川口 勝	毎週定例	取締役の管掌部門に関わる週次報告等	取締役(監査等委員および社外取締役を除く)、指名者
グループ事業報告会	取締役 浅古 有寿	年4回	グループ計数報告、ユニット事業報告／地域統括報告、リスク情報、その他報告事項	取締役、地域統括会社代表者、指名者
グループ経営会議	代表取締役社長 川口 勝	年9回	グループ経営課題・中期計画の議論、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、グループ全体方針・中長期展望等についての討議	常勤取締役(監査等委員を除く)、事業統括会社等の代表取締役社長、指名者
Vision Meeting	代表取締役社長 川口 勝	年2回	グループのあるべき姿や中長期的な目標についての討議、継続的な課題への対応についての討議	取締役、指名者

注：2024年3月期の開催予定

取締役選定の方針・プロセス

取締役選定の基本方針	独立社外取締役の選定
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等に基づき選任。また、取締役のうち3分の1以上を社外取締役とするとともに、いずれの社外取締役も独立社外取締役とする。	企業経営者として豊富な経験を有する者や企業戦略に関する深い知見を有する者、コンプライアンス等の内部統制に精通した弁護士、会計・税務実務に精通した公認会計士および税理士等が適切なバランスで構成されるように検討し決定。
取締役(監査等委員を除く)の選定プロセス	監査等委員である取締役候補選定の方針・プロセス
委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を独立社外取締役とする人事報酬委員会を任意に設置し、委員会の中で実績や見識等を踏まえ議論、推薦を受けるとともに、新任の取締役(監査等委員を除く)候補者においては独立社外取締役の面談を経て、取締役会において決定。	必要な能力、経験、人柄等を検討し、監査等委員会の同意を得て、取締役会において決定。

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5名のみで構成され、

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。

社外取締役

取締役の14名のうち5名が社外取締役となり、いずれの社外取締役も独立社外取締役とすることで経営監督機能の強化をはかっています。

なお、当社は、「社外取締役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を選任しています。現在の社外取締役は、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しています。

内部監査、監査等委員会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(監査等委員を除く)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。

社外取締役(監査等委員)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、監査等委員会において監査等

委員会監査の状況を把握し、内部監査および監査等委員会監査との相互連携をはかっています。また、取締役監査等委員全員は、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、社外取締役は、内部統制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、社外取締役のサポート体制としては、経営企画本部が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。

取締役会の実効性に関する評価

当社では取締役会の実効性を高め企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性に関する評価を定期的に行うこととしています。具体的には、あらかじめ設定した評価項目に関する質問票に対する回答をすべての取締役から得たうえで、独立役員会において、結果に基づく分析・検証を行い、取締役会への提言を行うこととしています。それを受け、取締役会にて現状の評価結果および課題の共有と今後のアクションプランにおいて建設的な議論を行っています。

人事報酬委員会における役員の報酬等に係る役割・責務

委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を独立社外取締役とする任意の委員会である人事報酬委員会は、当社グループの役員報酬制度の基本方針、報酬体系、変動報酬の仕組み等について、役員報酬に関する客観的な情報(最新の制度整備の状況、他社動向等)に基づき、その制度内容の有効性について適切な審議を行ったうえで、取締役会への答申を行っています。当社の取締役会は、当該答申の内容を受け、役員報酬制度の内容を最終的に決定しています。また、

当社グループの各事業統括会社等の取締役会も同様に、当社の取締役会の決定を受け、各事業統括会社等の役員報酬制度の内容を最終的に決定しています。

なお、審議にあたっては必要に応じて外部の報酬コンサルタント等より、委員会への同席、または情報提供を受けることがあります。これは実効的な審議・合意形成の側面支援を目的としたものであり、取締役会に対する答申内容に係る妥当性の提言等は受けていません。

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

基本方針

当社の取締役(監査等委員および社外取締役を除く)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たうえで、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案しつつ、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。

具体的には、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。また、当社グループの事業統括会社である(株)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイ、(株)バンダイナムコフィルムワークスおよび(株)バンダイナムコアミューズメントの4社ならびに(株)BANDAI SPIRITS、(株)バンダイナムコミュージックライブおよび(株)バンダイナムコビジネスアークの取締役について、当社と同様の基本方針としています。

当社の取締役監査等委員および社外取締役の報酬は、職務に鑑みて、基本報酬のみで構成し、各取締役監査等委員の報酬額は、取締役監査等委員の協議により決定し、取締役監査等委員を除く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。

固定報酬(基本報酬)

当社の取締役(監査等委員を除く)に対する基本報酬は、金銭による月例の固定報酬とし、年450百万円(うち社外取締役分として年100百万円)を限度額として、毎月一定の時期に支給します。また、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)については、一定割合を役員持株会に拠出して、当社株式を購入するものとし、本株式、および業績条件付株式報酬によって取得した当社株式については、在任期間中継続して保有することとしています。

当社の取締役監査等委員に対する基本報酬は、金銭による月例の固定報酬とし、年200百万円を限度額として、毎月一定の時期に支給します。

変動報酬(業績連動賞与・業績条件付株式報酬)

当社の取締役(監査等委員および社外取締役を除く)に対する変動報酬は、当社グループの経営陣の経営努力の評価を報酬の支給額に直接的に反映させることを目的として、業績連動賞与、業績条件付株式報酬ともに当社グループの連結営業利益を指標としています。

業績連動賞与

各事業年度の当社グループの連結営業利益実績に関する中期計画目標、事業年度目標、前事業年度実績のそれぞれの達成率に基づき、あらかじめ定めた基準額の0%から200%の範囲内で算出し、さらに、サステナビリティ評価の評価結果に基づき、支給率を増減します。なお、達成率が50%以下の場合には支給しないものとします。業績連動賞与は現金賞与限度額年550百万円または「親会社株主に帰属する当期純利益」の1.5%のいずれか小さい金額を限度に支給額を決定し、毎年、当該事業年度終了後の一定の時期に支給します。

サステナビリティ評価は、対象取締役のサステナビリティへの動機付けを目的として、当社グループのマテリアリティに沿った取り組み(脱炭素化に向けた取り組み等)の活動結果、および従業員エンゲージメントに関わる指標等をもとに評価を検討し、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を独立社外取締役とする任意の委員会である人事報酬委員会において審議し、取締役会において評価を決定します。

業績条件付株式報酬

当社グループの連結営業利益が750億円以上となった場合に限り支給するものとし、1,250億円(中期計画の最終年度目標)に達した場合に支給率が100%となるものとします。2022年6月20日開催の当社第17回定時株主総会決議に基づき年間135,000株^{*1}に交付時株価^{*2}を乗じた額を上限として、支給の有無およびその水準は、事業年度ごとに判定します。役位に応じて、あらかじめ基準株式ユニット数を定め、連結営業利益の目標達成状況に応じて確定した支給株式ユニット数に対応する当社普通株式および金銭を交付または支給する仕組みとしています。また、業績連動指標の数値(当社グループの連結営業利益)が確定した日の翌日から2カ月を経過する日までに支給します。

*1 当社は、2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っているため、業績条件付株式報酬の上限額についても、当該株式分割を適用し、1事業年度につき135,000株に交付時株価を乗じた額に変更しています。

*2 交付時株価は、各評価対象事業年度に係る定時株主総会の日から2カ月以内に、業績条件付株式報酬制度に係る当社普通株式の交付のために開催される、取締役会決議日の前営業日時点での東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値(同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値)とします。

人事報酬委員会における活動

人事報酬委員会の構成・委員長の属性

当社の人事報酬委員会は、7名以内で構成し、その過半数は独立社外取締役で構成することとしています。なお、委員長については、社外取締役の互選により決定することとしています。

人事報酬委員会の活動状況

2023年6月開催の定時株主総会以降の人事報酬委員会の構成は以下のとおりです。

人数	4名(業務執行取締役1名および社外取締役3名)
委員長	島田取締役(社外)
委員	川名取締役(社外)、桑原取締役(監査等委員、社外)、川口代表取締役社長

2023年3月期の報酬額の決定過程における人事報酬委員会の審議は計5回開催し、各回に委員長・委員の全員が出席、出席率は100%でした。主な審議事項は以下のとおりです。

開催日	主な審議事項
2022年4月26日	取締役の報酬限度額について 取締役の報酬等の決定方針について
2022年5月31日	当社および事業統括会社等の2022年3月期業績連動賞与支給額および業績条件付株式報酬の支給額について
2022年6月10日	2023年3月期業績条件付株式報酬の算定方法について
2022年11月28日	当社の2023年3月期業績連動賞与におけるサステナビリティ評価について
2023年1月31日	当社および事業統括会社等の2024年3月期役員報酬について

報酬の構成

当社の取締役(監査等委員および社外取締役を除く)の報酬の構成は、当社の業績状況、および外部専門機関による経営者報酬についての客観的なベンチマークに基づき、報酬水準の検証を行うとともに、年間総報酬における固定報酬と変動報酬の比率や、変動報酬における中長期の比率を総合的に勘案して決定しています。なお、中期計画の最終事業年度の目標を達成した場合、年間総報酬における固定報酬と変動報酬の比率は概ね40:60とし、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年間総報酬の約4割となります。

報酬の決定手続

当社の取締役(監査等委員および社外取締役を除く)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、人事報酬委員会の審議を経て、取締役会において決定しています。なお、人事報酬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。

業績条件付株式報酬の算定方法については、人事報酬委員会に対して諮問し、委員のうち業務執行役員が業績条件付株式報酬の決定に係る決議に参加しないことを前提に、独立社外取締役のすべてが業績条件付株式報酬の決定に賛成し決議したうえで、当社の取締役会の決議により決定しています。また、事業統括会社等においては、当社取締役会の決議による決定に従って事業統括会社等のそれぞれの会社の取締役会の決議により決定しています。

株式の保有状況

投資株式の区分の基準および考え方

当社は、企業価値の向上に資すると認められる政策保有株式のみを投資株式として保有することとしており、純投資目的の投資株式(専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする投資株式)は保有していません。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

当社は、保有先企業の動向、取引の状況、当該保有株式の市場価値等の状況を踏まえて、当該企業との業務提携のさらなる強化や、安定的な取引関係の維持・強化をはかることにより、当社の企業価値の向上に資すると認められる場合、政策保有株式を戦略的かつ限定的に保有することを基本方針としています。

また、政策保有株式については、その保有意義と経済合理性を踏まえた中長期的な観点から、毎年、全銘柄について取締役会にて、継続保有の是非を含めた十分な検証を行い、この結果

を反映した保有の目的等について説明を行うものとしています。具体的には以下の観点から検証を行います。

- I. IP創出や事業領域の拡大によるIP軸戦略のさらなる強化等、今後の当社の企業価値向上に向けた必要性
- II. 現在における当該企業との取引や業務提携の状況等、当社の企業価値向上への寄与度
- III. 銘柄ごとの取得価額に対する保有便益と当社資本コストとの関係性

2023年3月期についても検証を行い、すべての保有株式について保有の妥当性があることを確認しています。

政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては、保有先企業の提案を無条件に賛成することはせず、当社との業務提携や取引関係の維持・強化を通じて、当社の企業価値向上に資すると認められるかどうかの観点から議決権行使を行うことを議決権行使の基準としています。

銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表 計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	7	1,452
非上場株式以外の株式	34	116,375

2023年3月期において株式数が増加した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得価額の合計額 (百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	—	—

2023年3月期において株式数が減少した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	—	—

連結純資産に対する割合



参考

業績連動報酬の実績



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)		報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	左記のうち、 業績条件付株式報酬等	対象となる 役員の員数(人)	
取締役 (監査等委員および 社外取締役を除く)	541	190	350	151	3	4
取締役監査等委員 (社外取締役を除く)	21	21	—	—	—	1
監査役 (社外監査役を除く)	6	6	—	—	—	1
社外役員	92	92	—	—	—	10

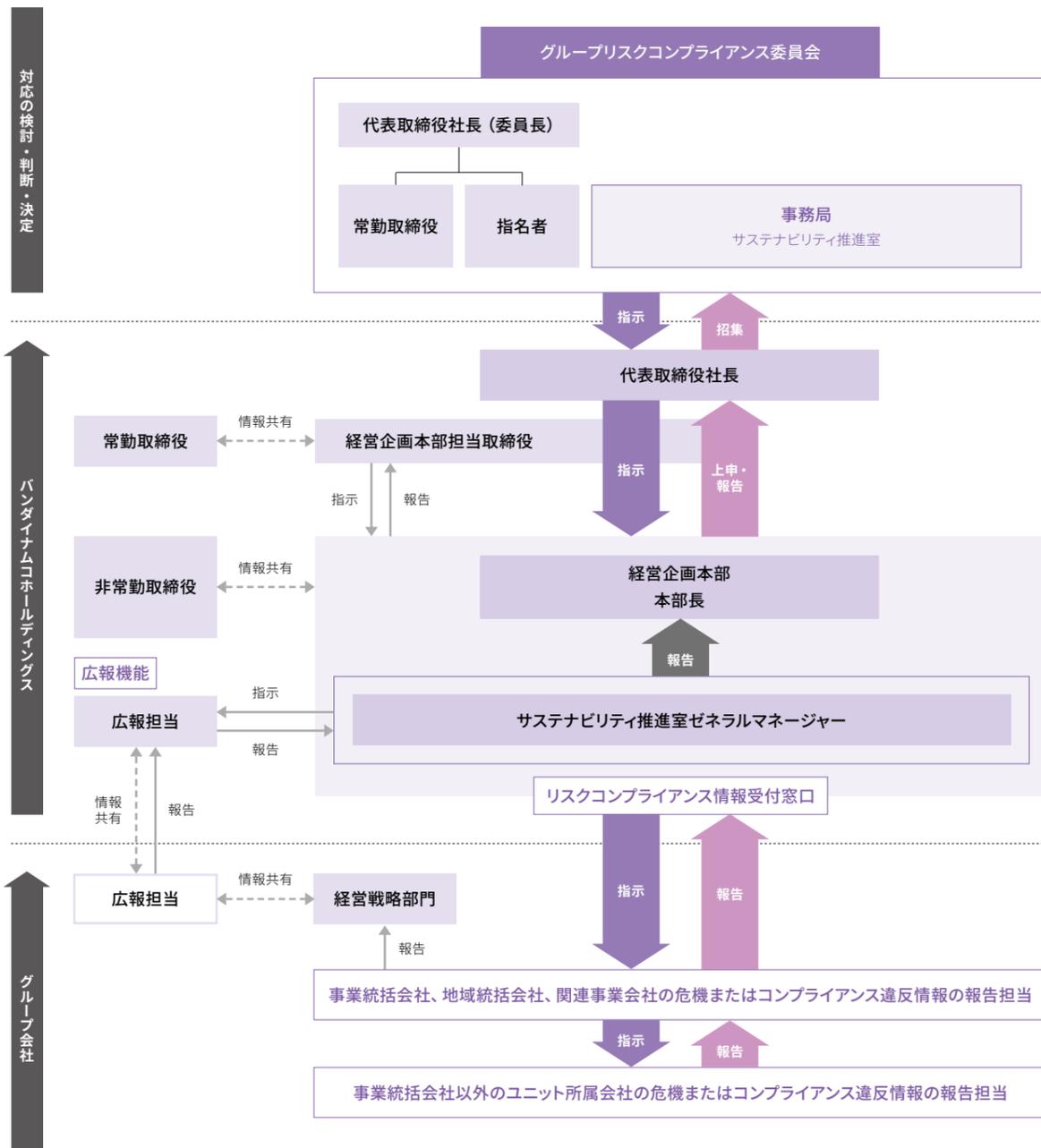
(注) 業績条件付株式報酬の額については、2023年3月31日の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出してあり、実際の支給の際には、交付時株価を適用します。

コンプライアンスと危機管理

当社では、コンプライアンス違反または危機発生に際して、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、迅速かつ確な対応を行うとともに、当社および子会社におけるコンプライアンスおよび危機

に関する情報および対応内容等について、グループリスクコンプライアンス委員会事務局より、毎月取締役会に報告を行っています。

グループリスクコンプライアンス体制フロー



当社は、法令遵守、倫理尊重および社内規程の遵守を徹底することを目的に、当社および子会社の取締役等および使用人の行動指針としてグループコンプライアンス憲章を制定し、ポスターの掲出やコンプライアンスBOOKの配付等により、同憲章の周知徹底に努めています。また、当社のコンプライアンス担当取締役がグループのコンプライアンス全般を管理し、e-learning等による研修を定期的実施しているほか、全社員を対象とするコンプライアンス意識調査によって、その浸透度を調査するとともに、その結果について子会社のコンプライアンス担当取締役と共有し、コンプライアンス意識向上に努めています。さらに、内部通報制度として社内相談窓口、社外顧問弁護士等による社外相談窓口および直接取締役監査等委員、もしくは子会社の監査役へ報告できるホットライン(電子メール等)を整備・運用するとともに、通報者の保護の徹底についても各社の規程にて定めています。

危機管理については、当社および子会社において危機管理に関する規程を制定するとともに、グループの事業継続計画(BCP)および事業継続マネジメント(BCM)体制の整備・運用を行い、当社および子会社の取締役等および従業員に対し、周知徹底を行っています。

グループコンプライアンス憲章

グループの全役員・従業員が業務遂行において遵守すべき事柄をまとめた憲章。以下に関する原則を明記：

- 適正な商品サービス・公正な取引
- 情報・財産の保全
- 従業員尊重
- 反社会的勢力の拒絶
- 情報開示
- 環境との調和
- 知的財産の尊重・活用
- 社会との調和

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ています。

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。

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。

IR活動

当社では、企業価値の向上を目指し、情報開示の基準やIR機会の充実等に関するIRポリシーに則った様々な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、取締役と共有するとともに、事業統括会社を通じ、グループ内に常にフィードバックを行っています。

2023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(オンライン開催)	4回(573回線)
投資家・アナリスト 個別取材対応	569名
投資家・アナリスト向けIRイベント	1回

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、決算説明会などにおいて、経営者自身が国内外の投資家および証券アナリストなどに対し、直接語りかける場を充実させています。



オンライン開催の決算説明会

コーポレートガバナンス

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

内部統制システム構築の基本方針に関する決定内容の概要は、以下のとおりです。

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

- 当社は、Bandai Namco's Purpose及びグループコンプライアンス憲章を制定し、当社及び子会社の取締役等及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及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、当社及びグループ全体を通して法令遵守、倫理尊重及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、危機管理及びコンプライアンスの支援を行う体制をとる。
- 当社及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、社外顧問弁護士等による社外相談窓口及び直接取締役監査等委員もしくは子会社の監査役へ報告できるホットライン(電子メール等)を設置する。
- 当社及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及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、稟議書及び各種会議の議事録、契約書等を集中管理するとともに、各部門においては重要文書を適切に保管及び管理する。また、取締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、情報が適切に保管及び保存される体制をとる。

(3) 当社及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、危機管理及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未然防止及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)の策定及び事業継続マネジメント(BCM)体制の整備に取り組み、当社及び子会社の取締役等及び使用人に周知する。

(4) 当社及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に基づきユニットに分類し、その担当取締役及びその事業統括会社を定め、グループにおける職務分掌、指揮命令系統、権限及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及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。
- 当社は、常勤の取締役によって構成される常勤役員会を設置し、一部の業務執行の決定について取締役会から権限委譲することにより、意思決定の迅速化をはかる。

(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及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及び意思決定体制を整備する。

(6) その他当社及び子会社における業務の適正を確保するための体制

- 当社は、グループコンプライアンス憲章について、法令等の改正やグループを取り巻く社会環境の変化に対応して適宜見直し、また、コンプライアンスBOOKの配付及び研修により、同憲章を当社及び子会社の取締役等及び使用人に周知

徹底させる。また、当社及び子会社の取締役等及び使用人を対象としたコンプライアンス意識調査を定期的を実施し、同憲章の認知度等を検証するとともに、その後のグループのコンプライアンス推進活動に活用する。

- 当社及び子会社は、業務の有効性と効率性の観点から、業務プロセスの改善及び標準化に努め、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、評価及び運用を行う。

(7) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項及び当該使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く)からの独立性に関する事項

- 当社は、監査等委員会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、監査等委員会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、監査等委員会の同意に基づき行う。

(8) 監査等委員会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、監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関し、監査等委員会の指揮命令に従う旨を取締役及び使用人に周知徹底する。

(9) 当社及び子会社の取締役(監査等委員である取締役を除く)等及び使用人が当社監査等委員会に報告をするための体制

- 当社及び子会社の取締役(監査等委員を除く)等及び使用人は、法令に定められた事項、その他当社及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及びコンプライアンスに関する事項について、速やかに監査等委員会に報告をする。
- 当社及び子会社の取締役(監査等委員を除く)等及び使用人は、当社監査等委員会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、当社取締役監査等委員へ直接報告を行うことができるホットライン(電子メール等)を設置する。

(10) 監査等委員会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、監査等委員会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、当社及び子会社の取締役等及び使用人に周知徹底する。

(11) 監査等委員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、取締役監査等委員が、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、当該取締役監査等委員の職務の執行に必要なと認められた場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

(12) その他監査等委員会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(監査等委員を除く)は、取締役監査等委員が重要な会議に出席できる体制を整備するとともに、取締役及び使用人との定期または随時の会合、内部監査部門及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等委員会への定期的報告を行う体制を確保する。

取締役の体制

2023年6月19日現在

当社取締役会は、各事業、あるいは会社業務などに精通し、機動性のある業務執行を実行している業務執行取締役と、高度な専門性を有し、幅広い視点による経営に対する助言と監督が期待できる社外取締役とで、全体をバランス良く構成することとしています。また、その役割・責務を果たすための知識・経験・能力を備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成するよう努めることとしています。

業務執行取締役

役職 氏名 担当分野	所有する 当社株式の数 (株) (2023年3月末日現在)	選任理由	主な経験や専門性											取締役会への出席状況 (2023年3月期) 出席回数/開催数	
			企業経営	事業部門経験					財務・税務・ 会計	サステナ ビリティ	国際性	法務	デジタル テクノロジー・ 情報 セキュリティ		
				デジタル	トイホビー	映像・音楽	IP創出・ 育成	施設・機器							
 代表取締役社長 グループCEO 川口 勝	186,000	前中期計画を達成し過去最高業績を更新するなど、2020年の当社取締役副社長、2021年の当社代表取締役社長就任後も経営の監督を適切に行っているとともに、豊富な経験と実績・見識を有しており、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。	●	●	●	●					●				19/19
 取締役 浅古 有寿 経営企画本部・ グループ管理本部担当	148,800	経営企画および経理財務など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ほか、情報セキュリティやサステナブル活動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。	●						●	●		●			19/19
 取締役 桃井 信彦 グループ事業戦略本部長	20,400	国内外の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、2022年からはグループ事業戦略本部長としてグループの事業間連携に取り組むなど、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。	●		●		●						●		15/15
 取締役(非常勤) 宇田川 南欧 エンターテインメントユニット デジタル事業担当	52,800	当社グループにおける複数の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、2023年からは当社グループにおけるエンターテインメントユニットデジタル事業の事業統括会社である(株)バンダイナムコエンターテインメント代表取締役社長として事業を牽引するなど、デジタル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。	●	●	●		●				●				-
 取締役(非常勤) 竹中 一博 エンターテインメントユニット トイホビー事業担当	65,400	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、2021年からは当社グループにおけるエンターテインメントユニットトイホビー事業の事業統括会社である(株)バンダイ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。	●		●		●				●				15/15
 取締役(非常勤) 浅沼 誠 IPプロデュースユニット担当	65,700	当社グループにおける複数の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、2019年からは当社グループにおける現在のIPプロデュースユニットの事業統括会社である(株)サンライズ(現(株)バンダイナムコフィルムワークス)代表取締役社長として事業を牽引するなど、IP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。	●	●		●	●	●			●				19/19
 取締役(非常勤) 川崎 寛 アミューズメントユニット担当	78,150	当社グループにおける複数の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、2021年からは当社グループにおけるアミューズメント事業の事業統括会社である(株)バンダイナムコアミューズメント代表取締役社長として事業を牽引するなど、アミューズ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。	●	●	●		●	●			●				18/19
 取締役(非常勤) 大津 修二 (株)バンダイナムコビジネスアーク 担当	139,500	公認会計士としての専門的知識や豊富な経験・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。	●							●		●			19/19

注：当社は、2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しており、当該株式分割後の株式数を記載しています。
 桃井信彦と竹中一博は2022年6月20日開催の第17回定時株主総会において選任されたため、出席率の基準となる取締役会の回数か他の取締役と異なります。
 宇田川南欧は、2023年6月19日開催の第18回定時株主総会において選任されたため、2023年3月期の取締役会への出席はありません。
 ■：人事報酬委員会メンバー

取締役の体制

2023年6月19日現在

監査等委員ではない社外取締役

写真	役職氏名	主な兼任状況	所有する当社株式の数(株) (2023年3月末日現在)	選任理由	主な経験や専門性											取締役会への出席状況 (2023年3月期) 出席回数/開催数		
					企業経営	事業部門経験					財務・税務・会計	サステナビリティ	国際性	法務	デジタルテクノロジー・情報セキュリティ		独立性	
						デジタル	トイホビー	映像・音楽	IP創出・育成	施設・機器								
	■ ■ 取締役 (非常勤、社外) 島田 俊夫	(株)CAC Holdings 特別顧問 イオンデモストア(株) 社外取締役	—	企業経営者としての豊富な知識と経験を有することから、経営の監督とチェック機能をより強化するとともに、経営とデジタルテクノロジーの融合に関する豊富な知見を経営視点に取り入れることを期待し、選任しています。	●													19/19
	■ ■ 取締役 (非常勤、社外) 川名 浩一	東京エレクトロンデバイス(株) 社外取締役 (株)レノバ社外取締役 (株)ispace社外取締役 (株)クボタ社外取締役	—	企業経営者として豊富な知識と経験を有することから、経営の監督とチェック機能をより強化するとともに、豊富な海外勤務経験によるグローバルな経営視点を取り入れることを期待し、選任しています。	●								●					19/19

監査等委員である取締役

写真	役職氏名	主な兼任状況	所有する当社株式の数(株) (2023年3月末日現在)	選任理由	主な経験や専門性											取締役会への出席状況 (2023年3月期) 出席回数/開催数		
					企業経営	事業部門経験					財務・税務・会計	サステナビリティ	国際性	法務	デジタルテクノロジー・情報セキュリティ		独立性	
						デジタル	トイホビー	映像・音楽	IP創出・育成	施設・機器								
	取締役 永池 正孝		9,900	長年にわたり管理部門において業務に従事し、企業法務に精通していることから、その知識および経験が当社の監査体制に活かされることを期待し、選任しています。														19/19
	■ 取締役 (社外) 篠田 徹	公認会計士	1,200	長年にわたり監査実務に従事し、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が当社の監査体制に活かされることを期待し、選任しています。														19/19
	■ ■ 取締役 (非常勤、社外) 桑原 聡子	弁護士 外苑法律事務所パートナー (株)ユニカフェ社外監査役 日本郵船(株) 社外取締役(監査等委員) (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役	—	長年にわたり弁護士として活躍していることから、リーガルリスクの観点からの高度な知識および経験が当社の監査体制に活かされることを期待し、選任しています。														19/19
	■ 取締役 (非常勤、社外) 小宮 孝之	公認会計士 税理士	300	長年にわたり会計・税務実務に精通し、公認会計士および税理士の資格も有していることから、会計・税務および監査に関する高度な知識および経験が当社の監査体制の強化に活かされることを期待し、選任しています。	●													15/15

注：当社は、2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しており、当該株式分割後の株式数を記載しています。
小宮孝之氏は、2022年6月20日開催の第17回定時株主総会において選任されたため、出席率の基準となる取締役会の回数が他の取締役と異なります。

■：人事報酬委員会メンバー
■：独立役員会メンバー

FINANCIAL SECTION

財務セクション

- 99 6カ年連結財務サマリー
- 100 連結貸借対照表
- 102 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 103 連結株主資本等変動計算書
- 104 連結キャッシュ・フロー計算書

(注) 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、2023年3月期の連結財務諸表は2023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の1米ドル133.53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。

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)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
会計年度:						
売上高	¥678,312	¥732,347	¥723,989	¥740,903	¥889,270	¥990,089
売上総利益	241,581	262,555	260,948	282,006	356,265	368,656
販売費及び一般管理費	166,557	178,510	182,172	197,352	230,769	252,183
営業利益	75,024	84,045	78,775	84,654	125,496	116,472
経常利益 ^{*1}	75,380	86,863	79,797	87,612	133,608	128,006
親会社株主に帰属する当期純利益	54,109	63,383	57,665	48,894	92,752	90,345
包括利益	56,024	69,952	53,312	90,527	96,299	116,064
資本的支出	60,501	29,016	33,406	31,507	36,554	45,737
減価償却費	23,545	21,370	23,239	24,684	25,726	28,671
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,138	79,811	43,131	60,483	121,212	95,625

会計年度末:						
総資産	¥540,490	¥612,955	¥619,819	¥732,782	¥862,650	¥926,358
流動資産	350,618	397,951	383,662	455,210	577,206	592,637
流動負債	136,202	163,893	142,506	175,920	243,362	247,323
純資産	387,354	429,644	454,684	511,433	584,233	652,133

1株当たり情報 (単位:円):						
当期純利益 ^{*4}	¥ 82.10	¥ 96.13	¥ 87.46	¥ 74.19	¥140.70	¥136.88
配当金 ^{*5}	123.00	145.00	132.00	112.00	212.00	206.00

主要財務指標:						
自己資本当期純利益率 (ROE) ^{*2} (%)	14.7	15.5	13.1	10.2	16.9	14.6
総資産経常利益率 (ROA) ^{*3} (%)	14.7	15.1	12.9	13.0	16.7	14.3
売上高販管費率 (%)	24.6	24.4	25.2	26.6	26.0	25.5
売上高営業利益率 (%)	11.1	11.5	10.9	11.4	14.1	11.8
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	8.0	8.7	8.0	6.6	10.4	9.1
自己資本比率 (%)	71.5	70.0	72.5	69.7	67.7	70.4
デット・エクイティ・レシオ (倍)	0.00	0.00	0.01	0.05	0.05	0.03

^{*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

^{*4} 当社は、2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。

2018年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり当期純利益」を算定しております。

^{*5} 「配当金」については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。

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
2022年及び2023年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注)
	2022	2023	2023
(資産の部)			
流動資産:			
現金及び預金	¥ 279,401	¥ 280,226	\$ 2,098,603
売上債権及び契約資産	122,742	99,007	741,460
貸倒引当金	(2,001)	(1,086)	(8,134)
棚卸資産	124,250	152,223	1,139,996
その他	52,814	62,266	466,311
流動資産合計	577,206	592,637	4,438,238
有形固定資産:			
建物及び構築物	40,416	44,724	334,940
アミューズメント施設・機器	59,298	59,443	445,167
土地	42,869	46,476	348,061
その他有形固定資産	151,528	172,240	1,289,902
合計	294,112	322,885	2,418,072
控除: 減価償却累計額	(201,662)	(215,426)	(1,613,322)
有形固定資産合計	92,450	107,458	804,749
無形固定資産:			
のれん	14,887	14,561	109,048
その他無形固定資産	19,540	21,622	161,926
無形固定資産合計	34,428	36,183	270,975
投資その他の資産:			
投資有価証券	113,261	140,706	1,053,741
繰延税金資産	25,732	27,572	206,492
退職給付に係る資産	525	596	4,463
その他	19,831	21,860	163,708
貸倒引当金	(784)	(656)	(4,916)
投資その他の資産合計	158,565	190,078	1,423,490
資産合計	¥ 862,650	¥ 926,358	\$ 6,937,453

	百万円		千米ドル(注)
	2022	2023	2023
(負債、純資産の部)			
流動負債:			
仕入債務	¥ 99,810	¥ 99,244	\$ 743,239
短期借入金	10,810	10,770	80,662
未払法人税等	22,891	26,022	194,881
契約負債	22,912	22,567	169,007
引当金	3,745	4,078	30,544
その他	83,191	84,638	633,857
流動負債合計	243,362	247,323	1,852,192
固定負債:			
引当金	249	118	891
退職給付に係る負債	5,261	3,710	27,787
繰延税金負債	4,148	5,457	40,868
その他	25,393	17,614	131,914
固定負債合計	35,053	26,901	201,461
負債合計	278,416	274,224	2,053,653
純資産:			
株主資本			
資本金	10,000	10,000	74,889
発行可能株式総数: 2,500,000,000株*			
発行済株式数: 666,000,000株*			
資本剰余金	52,574	52,897	396,149
利益剰余金	482,147	523,923	3,923,635
自己株式: (2022年: 6,069,618株、2023年: 5,949,648株)*	(2,140)	(2,102)	(15,742)
小計	542,581	584,718	4,378,932
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	45,037	62,671	469,346
繰延ヘッジ損益	901	(656)	(4,913)
土地再評価差額金	(4,016)	(4,016)	(30,081)
為替換算調整勘定	1,886	11,049	82,750
退職給付に係る調整累計額	(2,394)	(1,915)	(14,347)
小計	41,413	67,132	502,752
非支配株主持分	237	282	2,114
純資産合計	584,233	652,133	4,883,799
負債、純資産合計	¥ 862,650	¥ 926,358	\$ 6,937,453

* 当社は、2023年4月1日付で株式分割に伴う定款の変更が行われ、発行可能株式総数は1,500,000,000株増加し、2,500,000,000株となっております。
また、発行済株式数、自己株式については、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、算定しております。

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
2022年及び2023年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2022	2023	2023
売上高	¥889,270	¥990,089	\$7,414,733
売上原価	533,004	621,433	4,653,883
売上総利益	356,265	368,656	2,760,850
販売費及び一般管理費	230,769	252,183	1,888,591
営業利益	125,496	116,472	872,258
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	1,454	2,639	19,764
支払利息	(377)	(332)	(2,490)
為替差損益	5,519	5,010	37,523
デリバティブ評価損	(244)	—	—
持分法による投資損益	618	2,323	17,403
繰延報酬制度資産運用損	—	(144)	(1,082)
投資有価証券評価損	—	(553)	(4,144)
関係会社株式売却益	2	510	3,820
固定資産除売却損益	2,310	(491)	(3,682)
減損損失	(2,994)	(1,251)	(9,370)
特別退職金	(1,257)	—	—
新型コロナウイルス感染症に伴う雇用調整助成金等	909	132	991
その他	(554)	1,900	14,231
	5,385	9,742	72,963
税金等調整前当期純利益	130,882	126,215	945,222
法人税等	38,295	35,870	268,632
当期純利益	92,587	90,345	676,590
非支配株主に帰属する当期純利益	(165)	0	0
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 92,752	¥ 90,345	\$ 676,589

	円		米ドル(注)
	2022	2023	2023
1株当たり情報*			
3月31日現在の純資産額	¥884.94	¥987.58	\$7.40
当期純利益			
潜在株式調整前	140.70	136.88	1.03
潜在株式調整後	—	—	—
当期に係る配当金	212.00	206.00	1.54

* 当社は、2023年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。
前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益を算定しております。
配当金については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。

連結包括利益計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2022	2023	2023
当期純利益	¥92,587	¥ 90,345	\$676,590
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(6,505)	17,688	132,468
繰延ヘッジ損益	(87)	(1,554)	(11,638)
為替換算調整勘定	9,323	9,164	68,629
退職給付に係る調整額	1,025	478	3,583
持分法適用会社に対する持分相当額	(44)	(57)	(433)
その他の包括利益合計	3,711	25,719	192,608
包括利益	¥96,299	¥116,064	\$869,199
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥96,464	¥116,063	\$869,195
非支配株主に係る包括利益	(165)	0	4

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
2022年及び2023年3月期

2022年3月期

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	¥10,000	¥52,232	¥414,487	¥(3,905)	¥472,814	¥51,587	¥988	¥(4,016)	¥(7,438)	¥(3,419)	¥37,701	¥917	¥511,433
会計方針の変更による累積的影響額			179		179								179
会計方針の変更を反映した当期首残高	10,000	52,232	414,666	(3,905)	472,993	51,587	988	(4,016)	(7,438)	(3,419)	37,701	917	511,612
剰余金の配当			(25,271)		(25,271)								(25,271)
親会社株主に帰属する当期純利益			92,752		92,752								92,752
連結範囲の変動に伴う為替換算調整勘定の増減					—				160		160		160
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(108)			(108)							(482)	(591)
自己株式の取得				(8)	(8)								(8)
自己株式の処分		451		1,772	2,224								2,224
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0								0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						(6,549)	(87)	—	9,164	1,025	3,552	(197)	3,355
当期末残高	¥10,000	¥52,574	¥482,147	¥(2,140)	¥542,581	¥45,037	¥901	¥(4,016)	¥1,886	¥(2,394)	¥41,413	¥237	¥584,233

2023年3月期

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	¥10,000	¥52,574	¥482,147	¥(2,140)	¥542,581	¥45,037	¥ 901	¥(4,016)	¥ 1,886	¥(2,394)	¥41,413	¥237	¥584,233
剰余金の配当			(47,310)		(47,310)								(47,310)
親会社株主に帰属する当期純利益			90,345		90,345								90,345
連結範囲の変動			(1,258)		(1,258)							44	(1,214)
連結範囲の変動に伴う為替換算調整勘定の増減					—				223		223		223
自己株式の取得				(4)	(4)								(4)
自己株式の処分		323		42	365								365
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0								0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						17,634	(1,557)	—	8,940	478	25,495	0	25,495
当期末残高	¥10,000	¥52,897	¥523,923	¥(2,102)	¥584,718	¥62,671	¥ (656)	¥(4,016)	¥11,049	¥(1,915)	¥67,132	¥282	¥652,133

2023年3月期

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	\$74,889	\$393,730	\$3,610,780	\$(16,028)	\$4,063,371	\$337,283	\$ 6,752	\$(30,081)	\$14,124	\$(17,931)	\$310,147	\$1,780	\$4,375,298
剰余金の配当			(354,306)		(354,306)								(354,306)
親会社株主に帰属する当期純利益			676,589		676,589								676,589
連結範囲の変動			(9,427)		(9,427)							329	(9,097)
連結範囲の変動に伴う為替換算調整勘定の増減					—				1,672		1,672		1,672
自己株式の取得				(37)	(37)								(37)
自己株式の処分		2,419		320	2,739								2,739
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				2	2								2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						132,062	(11,666)	—	66,953	3,583	190,932	4	190,937
当期末残高	\$74,889	\$396,149	\$3,923,635	\$(15,742)	\$4,378,932	\$469,346	\$(4,913)	\$(30,081)	\$82,750	\$(14,347)	\$502,752	\$2,114	\$4,883,799

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
2022年及び2023年3月期

	百万円		千米ドル(注)
	2022	2023	2023
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 130,882	¥ 126,215	\$ 945,222
減価償却費	25,726	28,671	214,722
減損損失	2,994	1,251	9,370
のれん償却額	2,218	2,431	18,212
貸倒引当金の増加(減少)額	610	(1,169)	(8,761)
その他の引当金の増加(減少)額	134	191	1,435
退職給付に係る負債の増加(減少)額	187	138	1,035
受取利息及び受取配当金	(1,454)	(2,639)	(19,764)
支払利息	377	332	2,490
為替差損益	(359)	(21)	(164)
持分法による投資損益	(618)	(2,323)	(17,403)
デリバティブ評価損益	244	(309)	(2,318)
固定資産除売却損益	(2,310)	491	3,682
アミューズメント施設・機器除却損	105	228	1,710
関係会社株式売却損益(△は益)	(2)	(510)	(3,820)
投資有価証券評価損	—	553	4,144
売上債権の減少(増加)額	(26,577)	28,484	213,322
棚卸資産の減少(増加)額	(15,534)	(26,107)	(195,515)
アミューズメント施設・機器設置額	(4,360)	(5,180)	(38,798)
仕入債務の増加(減少)額	16,184	(1,595)	(11,947)
契約負債の増加(減少)額	22,270	(894)	(6,698)
その他の流動資産の減少(増加)額	(10,690)	(1,769)	(13,250)
その他の流動負債の増加(減少)額	(1,380)	(2,013)	(15,079)
その他	(2,322)	(1,604)	(12,014)
小計	136,325	142,852	1,069,812
利息及び配当金の受取額	1,447	2,579	19,318
利息の支払額	(377)	(341)	(2,558)
法人税等の支払額	(16,182)	(49,464)	(370,437)
営業活動によるキャッシュ・フロー	121,212	95,625	716,134
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の増減額(純額)	(848)	(2,386)	(17,873)
有形固定資産の取得による支出	(19,228)	(25,376)	(190,042)
有形固定資産の売却による収入	3,874	99	744
無形固定資産の取得による支出	(7,569)	(8,431)	(63,146)
投資有価証券の取得による支出	(1,604)	(513)	(3,842)
投資有価証券の売却による収入	624	2	19
子会社株式の売却による収入	49	—	—
関係会社株式の取得による支出	(984)	(551)	(4,126)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(2,019)	(15,124)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	(114)	(858)
その他	(1,449)	(1,587)	(11,886)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(27,136)	(40,878)	(306,137)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額	400	(179)	(1,340)
長期借入れによる収入	250	180	1,348
長期借入金の返済による支出	(223)	(10,382)	(77,751)
自己株式の取得による支出	(8)	(4)	(37)
自己株式の処分による収入	1,946	0	2
非支配株主からの払込みによる収入	—	9	73
配当金の支払額	(25,271)	(47,310)	(354,306)
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	(591)	—	—
その他	(1,952)	(1,837)	(13,763)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,450)	(59,524)	(445,775)
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,328	3,174	23,775
現金及び現金同等物の増加(減少)額	73,954	(1,602)	(12,002)
現金及び現金同等物の期首残高	203,698	277,891	2,081,116
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	238	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 277,891	¥ 276,288	\$ 2,069,113

会社情報

2023年3月31日現在

社名	株式会社バンダイナムコホールディングス		
本社	〒108-0014 東京都港区芝5-37-8 バンダイナムコ未来研究所 URL: www.bandainamco.co.jp/		
資本金	100億円		
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード:7832)		
事業内容	バンダイナムコグループの中長期経営戦略の立案・遂行 グループ会社の事業戦略実行支援・事業活動の管理		
株式の状況	会社が発行する株式の総数	2,500,000,000株	
	発行済株式総数	666,000,000株	
	単元株主数	38,823名	
	一単元の株式数	100株	
	注:2023年3月31日を基準日として、2023年4月1日付けで普通株式1株を3株に分割する株式分割を実施しています。 上記の株式情報は2023年4月1日付けの株式分割(普通株式1株につき3株の割合をもって実施)後の株式数となります。		
大株主	氏名または名称	持株数(千株)	持株比率(%)
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	46,039	20.92
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,260	9.66
	JP MORGAN CHASE BANK 380815 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	10,945	4.97
	有限会社ジル	6,000	2.73
	中村 恭子	5,604	2.55
	野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	4,586	2.08
	株式会社マール	4,400	2.00
	任天堂株式会社	3,845	1.75
	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,564	1.62
	KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	3,347	1.52
	注:持株比率は、自己株式を控除して計算しています。		
所有者別株式分布		株数(単元)	持株比率(%)
	政府・地方公共団体	—	—
	金融機関	863,450	38.93
	金融商品取引業者	65,361	2.95
	その他の法人	258,517	11.66
	外国法人等	773,690	34.87
	個人・その他	256,976	11.58
インデックスへの採用状況	<ul style="list-style-type: none"> 日経平均株価(日経225) TOPIX100 JPX日経インデックス400 MSCI日本株女性活躍指数(WIN) FTSE Blossom Japan Sector Relative Index iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス 		

©アイドリスシユセフン ©権限者 THE IDOLM@STER™ ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©円形プロ ©ワルトマングループ・制作委員会・テレビ東京 ©2023 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映 ©朝日・サンライズ・MBS ©テレビ朝日・東映 ©やなせたかし/フレイム・TMS・NTV ©BANDAI
©パードスタジオ/集英社・東映アニメーション PAC-MAN™ ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©ABC・東映アニメーション ©岸本英史 スコット/集英社・テレビ東京・ひえろ ©PROJECT YOHANE ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©尾田栄一郎/2022「ワンピース」制作委員会 ©朝日・サンライズ
©尾田栄一郎/集英社 ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©Bandai Namco Entertainment Inc. TM&©Hello, Co. and MegaHouse THE IDOLM@STER™ ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©SUNRISE

主要グループ会社一覧

2023年8月末現在

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（東証プライム市場上場）
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 Europe S.A.S.	欧州大陸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 事業持株会社として、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 Holdings Asia Co., Ltd.	アジア地域（中国を除く）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.	英国における地域持株会社として、事業会社の事業戦略遂行支援など

エンターテインメントユニット

■ デジタル事業	
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、家庭用ゲームなどのエンターテインメントコンテンツの企画・配信・販売
株式会社バンダイナムコスタジオ	家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ、PCコンテンツなどの企画・開発・運営
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
株式会社ディーズリー・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、業務用ゲームなどの企画・開発
株式会社バンダイナムコネットワークサービス	ネットワークサービスにおけるコンテンツ運営・配信・デジタルマーケティング・ローカライズおよび技術支援など
株式会社バンダイナムコセブンス	遊技機開発・販売、映像基板開発・製造・販売、その他新規事業企画運営
株式会社バンダイナムコ研究所	バンダイナムコグループ全体のサービスに活用するための技術開発、新領域の実証・検証
株式会社バンダイナムコネクサス	オンラインゲームおよび配信するプラットフォーム、IPファン向けサービスの開発・運営・分析など
株式会社バンダイナムコエイセス	家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ、PCコンテンツなどの企画・開発・運営
株式会社バンダイナムコ島根スサノオマジック	プロバスケットボールチーム「島根スサノオマジック」の運営
Bandai Namco Europe 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 事業持株会社として、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 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
Reflector Entertainment Ltd.	ネットワークコンテンツ、家庭用ゲームなどのエンターテインメントコンテンツの企画・制作
Bandai Namco Mobile S.L.	ネットワークコンテンツの開発およびマーケティング
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
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 玩具、カプセルトイ、カード、食玩、プラモデル、景品などの企画・開発・製造・販売、および中国向け玩具などの製造販売
Limbic Entertainment GmbH	ネットワークコンテンツ、家庭用ゲームなどのエンターテインメントコンテンツの企画・制作

■ トイホビー事業

株式会社バンダイ	玩具、カプセルトイ、カード、食玩・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	プラモデル、ハイターゲット向け玩具、キャラクターくじ、アミューズメント専用景品などの企画・開発・製造・販売
株式会社メガハウス	トイ、玩具菓子、フィギュア、一般ゲームなどの企画・開発および製造・販売
株式会社シー・シー・ピー	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
株式会社ハート	季節催事菓子および玩具菓子の企画・製造・加工・卸販売
株式会社ブレックス	キャラクターデザインやバンダイ商品のデザイン・企画と自社商品の企画・販売
株式会社バンダイナムコクラフト	玩具、プラモデル、医療機器、遊戯・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）
株式会社バンダイナムコプライズマーケティング	アミューズメント専用景品などの販売
株式会社バンダイナムコヌイ	ぬいぐるみ、繊維製品・布製玩具および雑貨などの企画・開発・製造・販売
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
Bandai Namco Toys & Collectibles America Inc.	米州における玩具およびコレクターズフィギュアなどのハイターゲット層向け商品の販売・プロモーション、イベント販売、EC事業など
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 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 玩具、カプセルトイ、カード、食玩、プラモデル、景品などの企画・開発・製造・販売、および中国向け玩具などの製造販売
Bandai Namco Asia Co., Ltd.	アジア地域での玩具などの調達、販売および輸出入
BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.	協力工場に対する生産指導や開発支援、品質管理などのサービス提供、品質検査や工場監査などのサービス提供
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 Namco Philippines Inc.	玩具（主にカプセルトイ・フィギュア・低単価商品）の製造、カプセル自販機の製造、その他
Bandai Namco Trading (HK) Ltd.	アミューズメント専用景品およびコンビニエンスストアなどに向けたキャラクターくじおよび海外販売商品の調達管理
BANDAI CORPORACION MEXICO, S.A. de C.V.	メキシコにおける玩具関連商品の販売

IPプロデュースユニット

株式会社バンダイナムコフィルムワークス	アニメーションなどの映像コンテンツおよび映像関連サービスの企画・製作・販売および著作権・版権の管理・運用
株式会社バンダイナムコミュージックライブ	音楽コンテンツの企画・制作・管理・運用・アーティストの発掘・育成、ライブイベントのプロデュース
株式会社バンダイナムコビクチャーズ	アニメーションなどの映像コンテンツの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
株式会社SUNRISE BEYOND	アニメーション作品の企画・製作
株式会社アクタス	アニメーション作品の企画・制作
株式会社創通	アニメーション番組の企画・製作および版権ビジネス、スポーツビジネスのプロデュース業務や代理店業務
株式会社Evolving G	遊戯施設の運営、飲食店の経営、玩具・模型・日用雑貨などの販売など
SUNRISE (SHANGHAI) CO., LTD.	映像の企画・製作および著作権・版権の管理・運用など

アミューズメントユニット

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	エンターテインメント施設の企画・運営
株式会社花やしき	遊園地「浅草花やしき」および多目的ホール「浅草花劇場」の企画運営など
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・他社商品の仕入れ・販売、オリジナル商品開発
株式会社バンダイナムコアミューズメントラボ	リアルエンターテインメント施設向けコンテンツおよびアミューズメント機器関連の研究、企画開発に関する業務
Bandai Namco Amusement America Inc.	業務用ゲームの企画・生産、屋内用レクリエーション商品の企画・生産・販売、他社製業務用ゲームの対欧・対日輸出、業務用ゲームの補修
Bandai Namco Amusement Europe Ltd.	エンターテインメント施設の企画・運営、業務用ゲームの販売
NAMCO ENTERPRISES ASIA LTD.	エンターテインメント施設の企画・運営
Bandai Namco Amusement (Shanghai) Co., Ltd.	エンターテインメント施設の企画・運営

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、情報システムに関する業務の受託など
株式会社ジェイ・ブロード	新卒・中途採用計画に関するコンサルティング、採用広報メディアの企画・制作・発行、採用関連情報の収集・分析・提供、企業向採用教育テストの販売、大学・短大等広報・教育関連の企画立案、学生向就職模擬テストの実施、人材紹介業（許可番号13-コ-010991）
株式会社バンダイナムコウィル	バンダイナムコグループの障がい者雇用を促進することを目的とした特例子会社