

ENTERTAINMENT UNIT

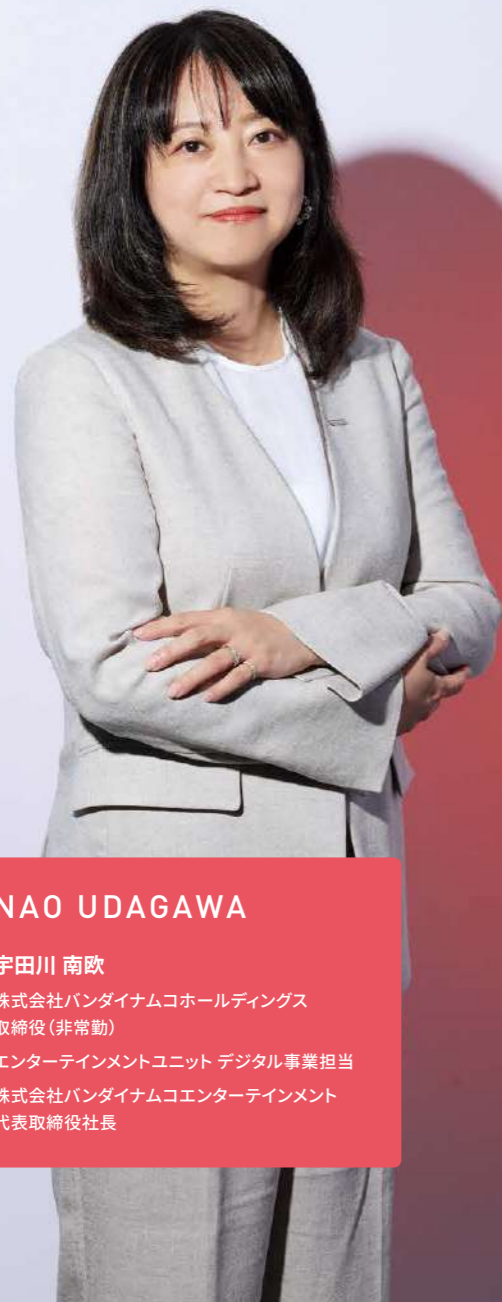
エンターテインメントユニット

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



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

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：開発体制の立て直しと強化をはかることで、長く深く遊べる良質なコンテンツをお届けしていきます

デジタル事業では、2つの基本方針として「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」のもと、ファンの皆様の期待を超える、ワールドワイドに通用する高品質なゲームや、様々なエンターテインメントを届けていきます。

2024年3月期は、「鉄拳8」などワールドワイド向けタイトルがヒットしましたが、家庭用ゲーム全体では「ELDEN RING」のリポート販売が貢献した前期とのプロダクトミックスの違いが業績に影響しました。また、新作オンラインゲームなどに関わる評価損、タイトル編成の見直しによるタイトルの開発中止に伴う処分損の計上などで大幅な減益となりました。中期計画最終年度は、中長期での成長につなげるべく、体制の立て直しをはかる1年と位置付けています(特集P.50も併せてご覧ください)。

世界のゲーム市場は今後も成長が持続すると考えていますが、ゲーム開発は大規模化が進み、開発期間も長期化しており、環境の変化に適應するための体制強化が必要です。優先すべきはタイトルポートフォリオを定め、デジタル事業全体として“何をつくるべきか”の明確化です。そのうえで、開発中のタイトルも含めて着実に作りきる力、そしてタイトルを長く売り、伸ばす力の強化に注力します。この新たな開発体制の構築による効果の発揮には、一定期間が必要ですが、すでに開発中のタイトルについてはスピード感を持って施策を実施していきます。さらに発売したタイトルをファンに長く深く遊んでいただくためのマーケティング・販売力の強化を目指し、日本と北米の連携で全世界マーケティング

を統括し、各地域のニーズに沿った施策とリソースの投下を戦略的に検討していきます。

私たちにとって、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。グループ各社の強みを掛け合わせ、デジタルとフィジカルの両面で、バンダイナムコにしか実現できない、世界中のファンがつながる、まだ誰も体験したことのない新しい世界をファンとともに追求していきます。

トイホビー事業：各地域やターゲットに合わせたIPを軸にした戦略を実行し、多くのファンに商品をお届けしていきます

トイホビー事業では、IPを軸に幅広い商品カテゴリーを展開しており、主力定番IPの強化やスピーディーかつタイムリーな商品展開が奏功し、2024年3月期は過去最高業績を更新しました。

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、世界的に人気が高まっている日本発IPの高いポテンシャルを背景に、引き続き、ガンダムなどの主力定番IPの商品展開を加速し、ファン層の拡大をはかっていきます。

トイホビー事業では将来的に海外売上高比率50%を目指しており、グループ全体戦略と同様に北米・中国事業の強化に取り組んでいます。これまで海外展開については、各エリア特性に合わせ、カテゴリーの強みを活かして拡大してきました。IPを軸にした豊富なカテゴリーで展開する、バンダイナムコならではの優位性を明確に打ち出すことで、独自の強みを発揮することができると思っています。

このほか、「デジタル・ダイレクトマーケティング世界展開」を推進しており、グループ公式通販サイト「プレミアムバンダイ」は、2023年に国内会員数555万人を突破し、海外の会員数も順調に拡大しています。今後もエリア特性に合わせたきめ細かなマーケティングにより、幅広くファンに商品をお届けしていきます。

エンターテインメントユニット内の連携にも、より戦略的に投資していきます。大規模長期投資のデジタル事業、短期サイクルでスピード投資のトイホビー事業と、それぞれのビジネスの利点を活かした異なる投資サイクルで連携し、エンターテインメントユニット一丸となって、IP価値の最大化を目指します。

また、次期中期計画での成長を見据えた大型投資として、より安定的なプラモデルの生産体制を構築することを目的に、バンダイホビーセンターの新工場を建設中です(特集P.51も併せてご覧ください)。

中期計画最終年度においても、各地域やターゲットに合わせたIPを軸にした戦略を実行し、全世界に向けてより多くのファンに私たちの商品・サービスをお届けしていきます。



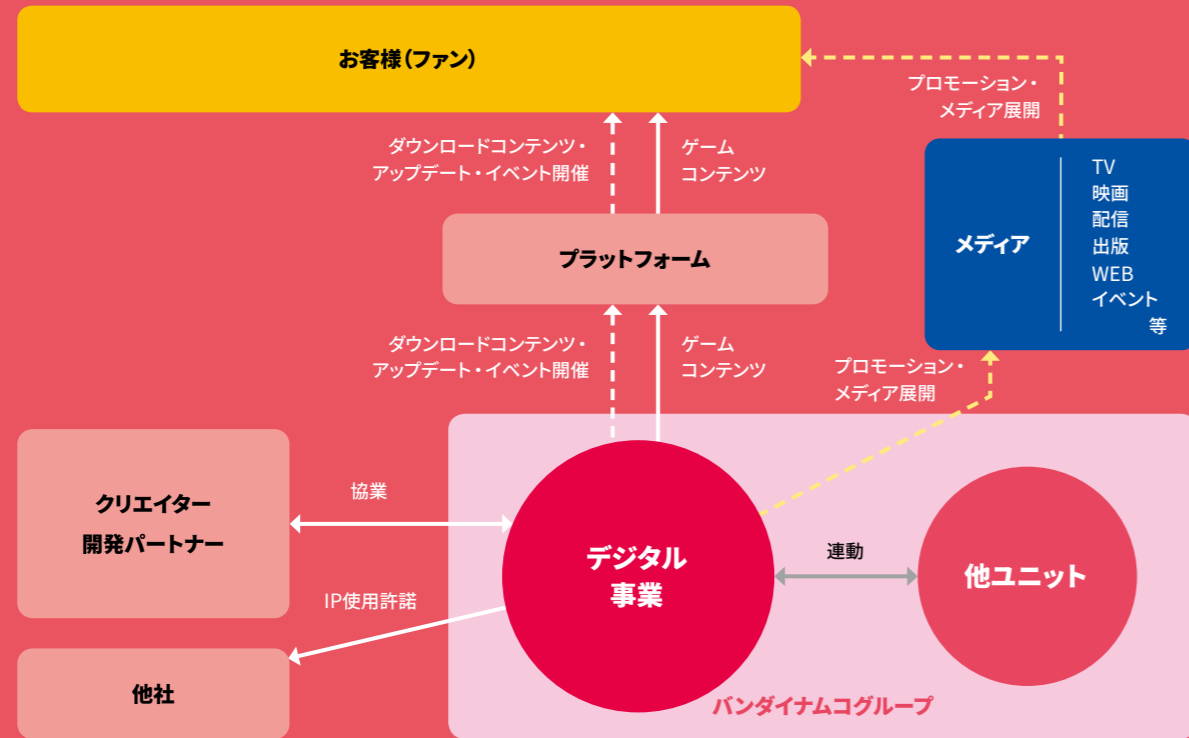
KAZUHIRO TAKENAKA

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

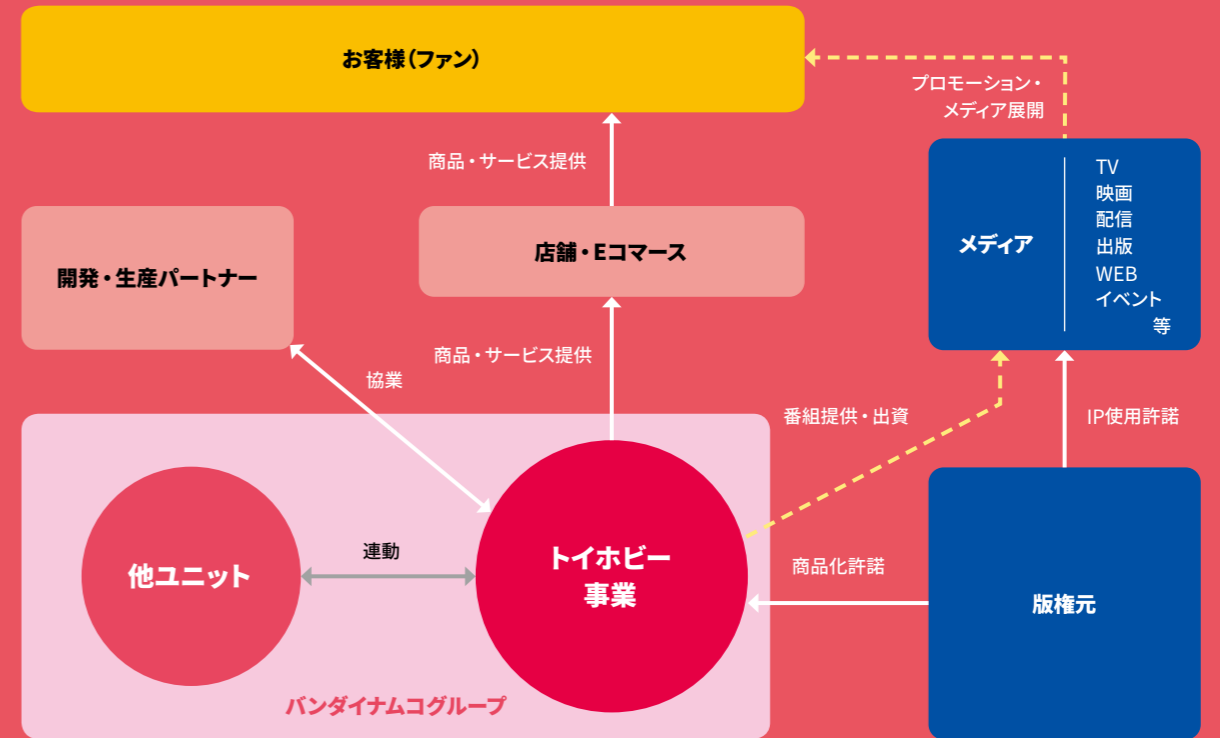
ENTERTAINMENT UNIT

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

- 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
- メタバース構想の実現

2024年3月期業績関連データ

主要カテゴリ別売上高



2025年3月期計数目標



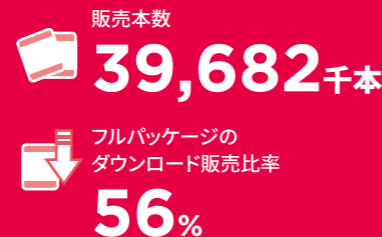
注：2024年5月時点の業績予想を記載

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

2024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）



2025年3月期計数目標



注：2024年5月時点の業績予想を記載



IP PRODUCTION UNIT

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



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

“いいもの”をつくり続けることに妥協なく
挑戦し続けます

IPプロデュースユニットは、映像・音楽・ライブイベント事業を担うユニットとして作品や音楽を生み出すための創出力、制作力を強化し続けます。中期計画最終年度は、映像事業全体が転換期を迎える中、映像作品のポートフォリオ経営を着実に実行し、利益の最大化をはかります。

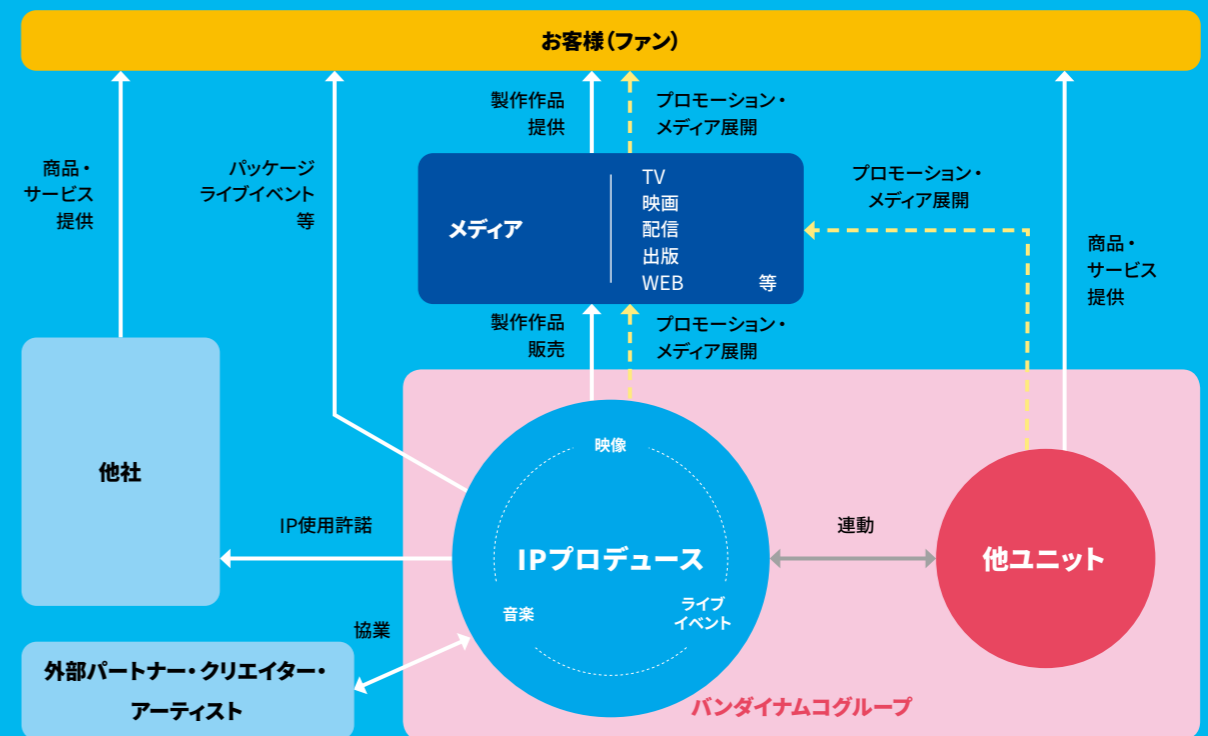
アニメーション制作・販売ビジネスの市場環境は大きく変化しており、制作本数が増加する一方、アニメーター人材の不足により、制作スケジュール調整の難易度が高まり、制作コストも上昇しています。そうした環境に対応すべく、自社内の制作力強化とともに、外部パートナーとも連携し、創出力・制作力の強化をはかっていきます。社内に制作スタジオを持つ強みを最大限活用し、ノウハウの蓄積や長期的な技術力の強化に加え、内部クリエイターの育成にも力を注ぎます。並行して、(株)エイトビットのグループ入りをはじめ、複数のアニメーション制作会社との業務提携により、制作力は着実に強化しています。今後も外部スタジオとの連携、協業を積極的に実行していきます。

出口戦略としては、作品の方向性に応じてTV・映画・映像配信などの映像展開、番組販売、パッケージ販売、ライブイベントでの活用など映像事業の全方位的な可能性を探り、様々な形で価値を広げていきます。また、もう1つの強みであるライセンスビジネスにおいては、ライセンス機能を持つユニット各社の拠点を集約し、連携向上をはかることで、よりライセンスサーとしての機能も強化していきます。

音楽・ライブイベント事業では、拡大するライブ需要を取り込むべく、2026年の完成に向けて収容客数2,000人規模のコンサートホールを東京都渋谷区に建設中です。多種多様な音楽・ライブイベントを通じて、IPやアーティスト育成の場としても活用していきます。

IPプロデュースユニットでは、IPそのものを生み出し続けることが、私たちの成長だけでなく、今後の映像・音楽業界の進化にもつながると信じています。これからも“いいもの”をつくり続けることに妥協なく挑戦し、世界中から注目される作品を多くのファンにお届けすることで、IPプロデュースNo.1集団へと進化していきます。

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

2025年3月期計数目標

売上高 **830**億円
セグメント利益 **120**億円

注：2024年5月時点の業績予想を記載

2024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 (2024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

1,137作品/
5,902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72,700曲
出版管理楽曲数
約40,400曲

ライブイベント開催回数

公演回数*
イベント**799**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 UNIT

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

組織能力を活かし、ファンと直接つながることで、
Fun for All into the Futureを実践していきます

コロナ禍において人々が巣籠り生活を経験したことから、顧客にとってのリアルエンターテインメントの重要性は増したと感じています。しかしながら、ユニークさを追求し、進化発展し続けることができなければ、事業を継続することは厳しい業界で、今後も施設開発・運営や業務用ゲーム開発において、様々なアイデアやグループの強みを活かした、独自の新規創出が非常に大切です。

アミューズメントユニットは、中期計画最終年度においても「TRANSFORM」「UNITE」「CONTROL」の3つの重点戦略の柱を推進することには変わりはありません。

「TRANSFORM」では、事業内の組織改編を進めて事業に対する取り組み方を変えたことで、成果が上がってきています。国内における労働力不足や新規出店機会の減少などの課題は継続しており、油断することなくさらなるTRANSFORMを進めていきます。

「UNITE」では、アミューズメントユニット内にとどまることなく、グループ各社との連携も深化しており、私たちユニットの「リアルな顧客接点の存在」という役割の重要度は増してきていると捉えています。日本発IPの海外での活躍、グループの商品・サービスの海外展開が加速する中、グループの公式ショップの海外展開を拡大させています。また、業務用ゲーム開発においてはユニット内での連携をより深め、その製品をワールドワイドで拡販する体制を強化します。

「CONTROL」では、キャッシュ・フローを重視した経営意識を高めつつ、ユニット内のガバナンス強化に努めており、継続的に取り組みを推進していきます。

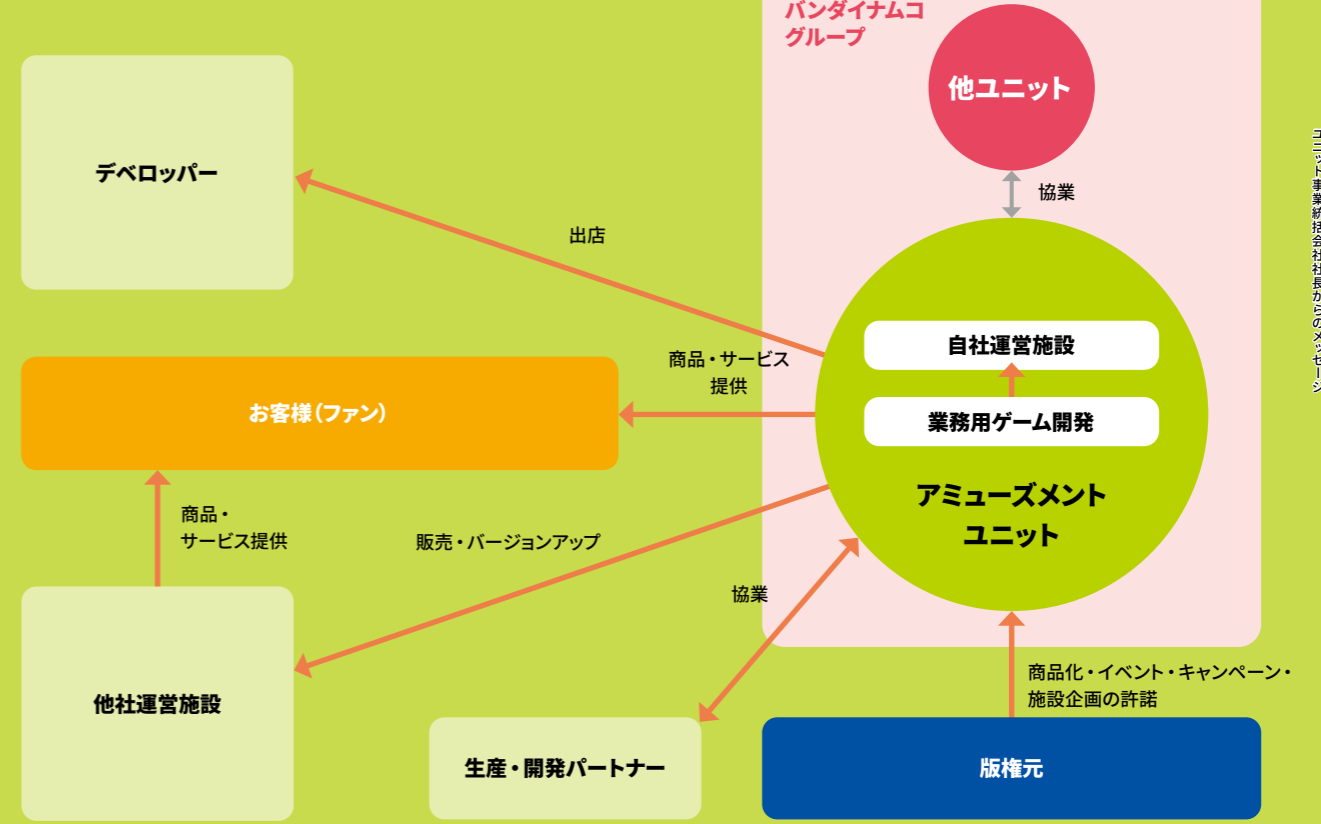
IP軸戦略において、“場”を通じてファンの熱量を直に感じ、共有できることがアミューズメントユニットの強みです。アミューズメントユニットでは、“遊び”や“場”、“人的オペレーション”といった私たちの組織能力を活かし、ファンと直接つながることで、「パーパス“Fun for All into the Future”」を実践していきます。



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

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



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

2025年3月期計数目標

売上高 1,250億円
セグメント利益 70億円

2024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 340億円
アミューズメント施設 854億円

アミューズメント施設数 (国内外合計)

直営店 240施設
レベニューシェア* 803施設
その他 78施設
合計 1,121施設

注：2024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による契約店舗