



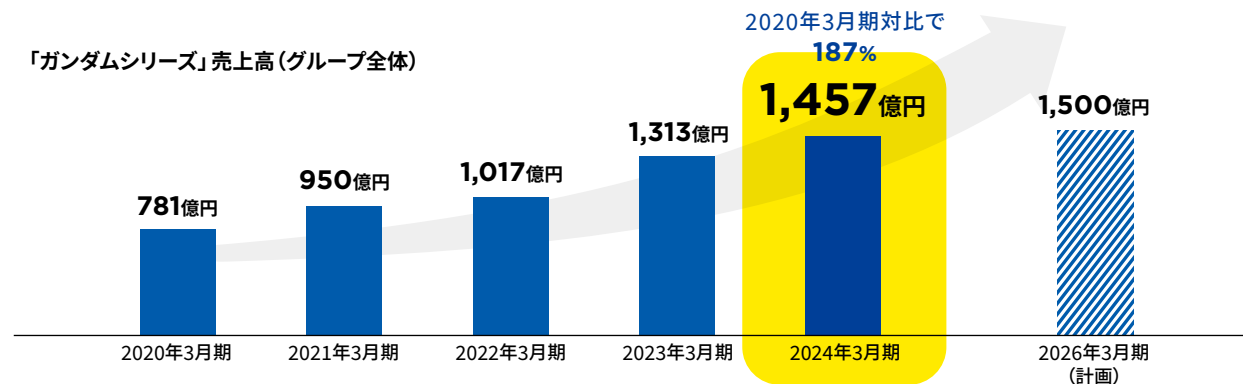
45周年を迎え、進化を続ける ガンダムシリーズ

INTERVIEW
01

IP × Fan

チーフガンダムオフィサー (CGO) からのメッセージ

「ガンダムシリーズ」売上高 (グループ全体)



45周年を迎え、進化を続けるガンダムシリーズ

2024年4月より、4代目となるチーフガンダムオフィサーに就任しました。ガンダムシリーズが45周年を迎えた年での就任となりましたが、次の節目に向けてガンダムのグローバルでの認知度向上をはかり、長期的な視点でガンダムのIP価値最大化に向けて取り組んでまいります。

ガンダムシリーズのグループ全体の売上高は、2020年3月期の781億円から、2024年3月期に1,457億円と、5年間で187%の成長を果たしました。この5年間は、国内市場が引き続き好調だったことに加え、ワールドワイドにおける映像作品の提供やイベント出展などを推進し、グローバルでの認知度向上に伴って、

ガンプラを中心とした商品・サービスの展開が大きく拡大しました。2021年のガンダムカンファレンスで掲げた2026年3月期売上高1,500億円という目標が視野に入ってきた状況です。

2024年3月期においては、映像作品としてTVシリーズ「機動戦士ガンダム 水星の魔女」の放送や劇場版「機動戦士ガンダム SEED FREEDOM」の公開などにより、多くの新規ファンを獲得することができました。特に最近では、国内外で映像配信プラットフォームが普及し、多言語対応も進んだことで、日本アニメの配信拡大に伴いガンダムの認知度も向上しています。さらに、ガンダムの世界観を活かした施策として象徴的とも言えるのが実物大立像の展開です。2009年に初めて東京都の潮風公園に設置した実物大ガンダム立像は、52日間でおおよそ415万人を動員し、大変な反響を呼びました。その後、実物大立像は国内の

みならず、中国上海にも設置するなど、作品の世界観や魅力を多くの方に伝える取り組みとして大きな貢献を果たしています。映像作品を起点に、こうした革新的な施策を推進していることも、ガンダムIPの認知度向上につながっていると思います。

グローバル事業の成長をさらに加速

ガンダムのグローバル展開においては、これまで同様にグループの中期計画と合わせて北米および中国市場が重点地域です。アジア市場でのガンダムへの認知度は以前から比較的高い状況でしたが、中国における事業規模は順調に拡大しており、さらなる発展が期待できます。北米においてはさらに認知度を拡大していきます。市場性の高さや消費動向からも大きな可能性を感じています。今後は、順調に拡大を続けるガンプラと、映像展開や店舗展開、SNSを活用したプロモーションなどの各種施策により、ファンとのつながりを深めていきます。今秋Netflixで世界配信される映像作品「機動戦士ガンダム 復讐のレクイエム」のほか、実写版ガンダムの制作もハリウッドで進行中であり、北米での認知度向上の機会として期待しています。

今後も、日本市場の成長を続けていく一方で、持続的成長に向けて、グローバル展開の拡大は欠かせない要素です。ALL BANDAI NAMCOで連携し、総合力を発揮して取り組んでいきます。また、今後はより分かりやすい、多言語化されたファンコミュニティの形成も求められるでしょう。エリアごとに求められる映像作品、商品・サービスを、現地の文化や嗜好性も考慮した綿密なマーケティングにより把握し、戦略的に展開することでグローバルでのファン層拡大を強力に進めていきます。

ファンとともに創るガンダムの未来

ガンダムシリーズ45周年を迎え、日本全国で開催するイベント「GUNDAM NEXT FUTURE -ROAD TO 2025-」を開催しています。これは、日本国際博覧会 (大阪・関西万博) を開催する2025年に向けて、次なるガンダムの未来をファンとともに創造していくという想いも込めています。その一環として、ファンの皆様から募ったガンダムへのメッセージの一部を、大阪・関西万博の「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」関連の施策にも活用します。

「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」は、グループの「パーパス“Fun for All into the Future”」のもと、ガンダムを通して

世界中の人々とつながり、ともに「未来」を考えるきっかけの場となることを目指しています。また、パビリオンには「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」で展示した、動く実物大ガンダムの資材を再活用した実物大ガンダム像を展示します。高さ約17mの静止像で、片膝を立てて腕を大きく上げるポーズは、宇宙、そして未来に向けて手を差し伸べているイメージとなっています。ファンの皆様とともに創る「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」にぜひご期待ください。



ガンダムIPをさらに進化させるために

ガンダムシリーズには45年紡いできた歴史があり、それぞれのファンにそれぞれ思い入れのあるガンダム作品があります。また、長い歴史と様々な作品群があることで、国や地域、ファンの年齢などによって初めて触れるガンダム作品が異なり、ファンごとに異なる“ファーストガンダム”があります。こうした背景を前提に、多様な世界観の作品が連綿と制作されてきたことで、IPとしての深さや奥行きが生まれ、今もなお多くのファンの皆様に魅了し続けているのだと思います。

ガンダムシリーズの今後に向けては、ワールドワイドにおけるブランディングの強化と、これまで以上に幅広いカテゴリーでの事業展開、そして外部パートナーとの連携を含め様々な取り組みを推進していきます。来るべき50周年に向け、ガンダムの魅力をグローバルに波及し、さらに進化させていくことが私の使命だと考えています。

HIROSHI SAKAKIBARA

榊原 博
株式会社BANDAI SPIRITS
代表取締役社長
チーフガンダムオフィサー
(CGO)





KAORI SHIDA

志田 香織

株式会社バンダイナムコフィルムワークス
IP事業本部
ガンダム事業部 企画製作課
マネージャー02
INTERVIEW

IP × Fan

IP価値拡大に貢献した
「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」

新たなファン層を拡大し、過去最高の興行収入を達成

私は企画プロデューサーとして、劇場版「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」(以下、「SEED FREEDOM」)の完成に向け、制作プロデューサーとともに映像本編の制作に関わり、完成後はグループ横断の商品・サービス展開、宣伝展開の統括としての役割を担いました。

今回の「SEED FREEDOM」はTVアニメーション「機動戦士ガンダムSEED DESTINY」から20年ぶりの新作となります。様々な事情で制作に時間を要しましたが、公開後は、非常に多くのファンに足を運んでいただき、劇場版のガンダムシリーズとしては過去最高となる、国内約49億円(2024年7月22日時点)超の興行収入となりました。20年前からのファンに加え、10代から20代の若年層も多く来場いただき、新たなファン層の拡大を感じることもできました。

ALL BANDAI NAMCOの展開が成功を実現

成功の要因としては、まず、グループ各社がSEEDシリーズの商品・サービスを20年にわたって展開し続けていたことにより、作品が忘れ去られることなくファンの心をつかみ続け、「SEED FREEDOM」への期待感の醸成につながったと考えています。また、近年のインターネット配信の普及拡大により、SEEDシリーズの多くの過去作品が配信され、幅広い世代が手軽に作品を視聴できる環境が整い、作品への理解が促進されたこと

が挙げられます。加えて、20年を経たことで、制作技術も格段に進歩し、CG技術の活用で全編にわたって見ごたえのある映像表現を実現できたことも要因です。

商品・サービス展開としては、TVアニメーション「機動戦士ガンダム 水星の魔女」と同様、ガンダムプロジェクトが中心となり、公開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、公開と同時に多くの商品・サービスを展開しています。特にガンブラは、映像作品とともに車の両輪のように連携し、「SEED FREEDOM」の新商品だけでなく過去のSEEDシリーズのリピーター商品の販売も好調に推移するなど、作品のファン層の広がりや連動する形で大きな相乗効果が発揮されました。

2004年からSEEDシリーズに携わってきましたが、様々な想いが詰まった作品として、20年を経て完成に至ったことは、グループ全体の協力があってこそです。また、長くお待たせしながらも、ファンから多くの支持を得られたことで、ガンダムとファンのつながりの深さを改めて感じることができました。今後は若い世代にしっかりとバトンをつなぎながら、これからのガンダムが時代とともにどのように変化し、新たな姿を見せていくのか楽しみにしています。



「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」上映イベントの様子

03
INTERVIEW

IP × Fan

ガンダム映像作品の海外展開

ワールドワイドでも大きな反響を獲得した
「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」

グローバルライセンス部は、ガンダムシリーズをはじめとする映像作品の海外展開の窓口を担い、ライセンスの管理・販売を実行する役割です。「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」(以下、「SEED FREEDOM」)においては、劇場作品として海外への配給を行い、ワールドワイドでの劇場公開やプロモーション活動を推進しました。

「SEED FREEDOM」は、全世界22の国と地域で上映、配給・配信を含めると合計82以上の国と地域で展開しています(2024年7月時点)。配給にあたっては、国や地域ごとに、文化の違いなど様々な事情を考慮した展開が必要です。重要なのは、世界各国のグループ会社と連携を取りながら、現地に合った最適な公開のタイミングをはかることです。また、プロモーション活動においても、各国に合わせて上映会やイベント展開を行うなど、丁寧な対応を心がけました。結果、国内同様に海外各国においても、多くのファンにご来場いただき、大きな反響を得ることができました。過去作品からのファンをはじめ、海外においても着実に新しいファン層の拡大ができたと思います。

こうした「SEED FREEDOM」の成功には、2023年のTVシリーズ「機動戦士ガンダム 水星の魔女」の展開が背景にあります。TVアニメの海外展開は配信を中心としていましたが、インターネット配信の普及もあり、これまでのガンダム映像作品と比べても転換点とも言えるほどの反響とファン層の拡大につながりました。こうしたことが下地になり、「SEED FREEDOM」への興味・関心が醸成され、様々なプロモーション効果も合わさり、成功につながったと考えています。また、ALL BANDAI NAMCOでグループ各社が連動し、劇場公開に合わせた商品・サービスの展開ができました。これは、公開前の早い段階から海外のグループ各社と情報共有を行い、現地配給会社と連携することで、グループとしてのクロスプロモーションを実行できた効果だと思います。

昨今は、日本発アニメーションへの人気の高まりもあり、市場が拡大しています。ただ、ガンダムの認知度や人気は、各国でまだばらつきがあります。新たな地域への開拓は、私としても挑戦すべきミッションだと捉えています。今後も映像作品のさらなるグローバル展開に向け、現地の状況に応じた施策を行うことで、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。



AI TAKAI

高井 愛

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

IP × Fan

ファンとのつながりを広げる、 新しい形の音楽ライブイベント 「異次元フェス」

SHIN SASAKI

佐々木 新(左)
株式会社バンダイナムコフィルムワークス
常務取締役 IP事業本部本部長

TAKAAKI SUZUKI

鈴木 孝明(右)
株式会社バンダイナムコミュージックライブ
常務取締役 ライブ事業本部本部長
株式会社バンダイナムコベース
代表取締役社長

Interview

今まで開催したことのない、ファンの興味を誘う イベントシリーズ「異次元フェス」の展開

2023年12月、「アイドルマスター」シリーズと「ラブライブ！」シリーズによるコラボレーションライブ「異次元フェス アイドルマスター★♥ラブライブ！歌合戦」を東京ドーム(東京都文京区)にて開催しました。

「異次元フェス」は、今まで開催したことのない、異種なものをマッチメイクし、ファンの興味を惹くイベントを開催したいという想いから生まれました。「異次元」という名前を付けたからにはどのようなコラボレーションにするかと考え、アニソンの枠を

超えて広がり続ける2次元×音楽の世界でそれぞれ拡大してきた「アイドルマスター」と「ラブライブ！」による、IPの垣根を越えたグループ横断のコラボレーションを実現しました。

全く、別々のIPを組み合わせてコラボレーションすること自体が非常にチャレンジであり、各方面から様々な懸念もありましたが、(株)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイナムコフィルムワークス、(株)バンダイナムコミュージックライブのグループ3社が緊密に協力し合うことで実現に至りました。まさに今までに見たことがない取り組みとして、ファンの興味を惹き、驚きを与える新しい体験を提供できたと思っています。また、本ライブは、国内のみならず海外向けにも配信を行い、ワールドワイドで大きな注目を集めるライブイベントとなりました。

それぞれのIPファンの気持ちに寄り添い、 キャスト自身も楽しむ

「アイドルマスター」と「ラブライブ！」の組み合わせについては、ともにアイドルで、歌や踊りの共通項もあり、さらにそれぞれが単独で東京ドーム公演を実施しているノウハウもあることから、親和性の高いイベントを実現できる見通しがありました。また、2025年は「アイドルマスター」シリーズ20周年、「ラブライブ！」シリーズは15周年を迎え、IP価値の最大化としてさらなる起爆剤となる取り組みを実行したいという背景もありました。

とはいえ、何よりも重視すべきは、それぞれのIPファンの思いに寄り添うこと、そして現場で実際にパフォーマンスを披露する100人を超えるキャストたち自身が楽しめることです。そのために「異次元フェス」開催に向けて、コラボ番組を配信するなどの取り組みを行いながら、雰囲気醸成に努めました。結果、「異次元フェス」のコンセプトを高い完成度で実現できたことで、多くのファンに支持を受け、第2回の開催を待ち望む声も上がるなど、大きな反響を得ることができました。

また、ファンへのインパクトもさることながら、グループ3社間の手法や仕組み、ノウハウを共有できたことで、それぞれのIP同士で良い刺激を与えることもできました。お互いに敬意を払いながら、ALL BANDAI NAMCOとしてグループの力を結集できたことは、私たちにとっても、新しい切り口、新しい体験に結びついたと捉えています。

「異次元フェス」を通じてIPの価値最大化に貢献

今後は、期待が高まる第2回「異次元フェス」の開催が大きなテーマになります。「異次元フェス」で掲げたのは、今まで開催したことのない、ファンの興味を惹くイベントをやろう、ということです。1度開催してしまうと異次元ではなくなってしまうジレンマもありますが、どのようなIPの組み合わせでコラボレーションするか、ファンが望むIP同士、意外性のあるIP同士など、様々な組み合わせの可能性を探りつつ、新しい挑戦をしていきたいと考えています。

また、グローバル展開の挑戦もテーマの1つです。例えば、今回の「異次元フェス」をそのまま海外で実施するには、100人を超えるキャストの遠征やグッズの販売方法など、解決すべき課題も多いです。海外でのライブ事業展開は、実績が少なく、まずは様々なライブイベントで実施回数を重ねながら、各社で経験値を積み上げていく必要があります。

さらに、東京都渋谷区に収容客数2,000人規模のコンサートホールを建設中で2026年に開業予定です。今も成長し続けている流行の発信地である渋谷で、多種多様な音楽・ライブイベントを通じ、人と、社会と、そして世界とつながる場を提供したいと考えています。加えて、グループの新しいIPの創出、アーティストの育成の場として、自社のホールだからこそ、実験的な様々な挑戦を行う場として活用できればと思います。

「異次元フェス」の第1回の成功は、これまでにないライブイベントの形をファンに提示できたと同時にIPの価値最大化にも寄与したと考えています。今後もIP軸戦略の新たな可能性を切り拓く取り組みの実現に向けて、様々な可能性を探りながら挑戦し続けていきます。

「アイドルマスター」シリーズ

プレイヤーが芸能プロダクションの“プロデューサー”という立場でアイドルを育成する「アイドルプロデュース」ゲームコンテンツ。2005年7月にアミューズメント施設向けゲームからスタートし、スマートフォン向けゲームアプリ、家庭用ゲーム、ライブイベント、楽曲CD、テレビアニメ、劇場版、ラジオ、グッズなど、多岐にわたり展開しています。2025年に誕生から20年目を迎えます。



「ラブライブ！」シリーズ

女子高校生が学校で活動するアイドル・“スクールアイドル”を通して夢を叶えていく姿を描くプロジェクト。「みんなで叶える物語」をテーマに、オールメディアで展開しています。2010年より、最初のシリーズとなる「ラブライブ！」を皮切りに、新たな作品を次々と展開し、メンバーのストーリーを描いたテレビアニメの放送や、メンバーを担当するキャストによるライブイベントの開催など、多岐にわたる活動を行っています。



担当者から一言



佐々木 新

次の「異次元フェス」では、どのようなIPを組み合わせることで、これまでに見たことのないイベントが実現できるか、深く突き詰めていきたいと思っています。



鈴木 孝明

今後の「異次元フェス」では、新たなスタッフも参加することで、新しいアイデア、新しい切り口の出現に期待し、様々な挑戦をしていきたいと思っています。

02

IP × Fan

「異次元フェス アイドルマスター★♥ラブライブ!歌合戦」現場担当者座談会

Dialogue

音楽ライブイベント「異次元フェス」が
提示した新たな価値

KEI UMEKI

梅木 馨

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
AE事業部 プラットフォームプロダクション
イベントプロデュース1課
上級スペシャリスト

YUKI MAKIMOTO

槇本 裕紀

株式会社バンダイナムコミュージックライブ
音楽事業本部 ラブライブ!プロデュース部
ゼネラルマネージャー

HIROKI ARIYOSHI

有吉 浩樹

株式会社バンダイナムコミュージックライブ
ライブ事業本部 ライブ制作部
エグゼクティブエキスパート

YUKI WAKABAYASHI

若林 悠紀

株式会社バンダイナムコフィルムワークス
IP事業本部 第2事業部
デビューゼネラルマネージャー

それぞれの役割

🎵 槇本 私は、主に「ラブライブ!」シリーズの社内音楽チームの統括と、ライブチームをはじめとした関係各所との連携の窓口を担当しました。また、今回組成した製作委員会の代表も務めました。

🎵 有吉 私は、ライブイベントの制作を担当しました。スタッフの手配やキャストとスタッフ間の様々な調整を槇本とともに連携しながら実行しました。

🌟 梅木 私は、「アイドルマスター」シリーズの出演に関する事柄全般、製作委員会における議事進行など、当イベントの演出家と製作委員会とのコミュニケーション促進を担当しました。

💖 若林 私は、「ラブライブ!」シリーズの統括者として、「ラブライブ!」シリーズに関わる業務を担当しました。製作委員会の中では主に企画制作に携わりました。

コラボレーションライブ「異次元フェス
アイドルマスター★♥ラブライブ!歌合戦」の誕生

💖 若林 今まで開催したことのない、ファンの興味を惹くイベントを開催したいという想いから生まれた「異次元フェス」。その第1回開催にあたり、すでに認知されているようなフェスの形ではなく、バンダイナムコらしいフェスの形を追求しました。その結果、IPこそが私たちの軸であり、IP同士のコラボレーションを主体にした音楽ライブイベントの企画として動き出しました。

🌟 梅木 もともと「アイドルマスター」と「ラブライブ!」の担当者との間では、これまでのイベントなどでの協力等により定期的なコミュニケーションがあり、以前から、いつか一緒にライブをしたいという想いもありました。

💖 若林 2つのIPをコラボレーションさせることに対して、周囲からはファン同士のコンフリクトを心配する声もありました。ただ、私たち製作委員会メンバーとしては、様々なデータを参照することで、2つのIP間でファンの重なりが一定数あると感じていました。むしろ、潜在的には親和性の高いIPであり、どのようにお互いのファンに喜んでいただこうか?ということを考えていました。

🌟 梅木 お互いのファンに対する信頼やお互いのIPに対してのリスクベクトルをベースに企画に取り組みました。今まで開催したことのない異次元のフェスだからこそ、お越しいただくファンの興味を惹き、驚きを与える企画の実現に向け、「普段できないことをやりましょう」と意見が一致しました。

「異次元フェス」の効果とファンの反響

🎵 槇本 音楽面とキャストのマネジメントに携わる中、「異次元フェス」という大きな挑戦に向けて、100名を超えるキャストへの負担が1つの不安要素でした。しかし、これまでにない大きな取り組みだからこそ、キャストも前向きな姿勢で取り組んでくれましたし、そのおかげもあってファンの皆様の想像を超えるイベントになったのではないかと思います。キャストからも楽しかったという声を多くいただいてホッとしました。

🎵 有吉 これまで様々なライブイベントを制作してきた立場として、2つのIPファン同士がライバル視してしまうのではないかと不安はありました。しかし、実際にはそれぞれのファンのパワーが相乗効果となって大いに盛り上がり、それぞれの単独ライブよりも圧倒的に大きな声援を感じました。私にとっても、これほどの盛り上がりは初めての体験でした。

🎵 槇本 東京ドームという大規模な会場での「異次元フェス」という挑戦に、立場や業務範囲を超えて関係者総動員で取り組み、大きな達成感を味わうことができました。まさにALL BANDAI NAMCOで挑んだことで、現場のメンバー間で必然的に密度の濃いコミュニケーションが生まれたことも良かった点です。

🎵 有吉 各分野の統括者も含めて、2つのIPにおけるマネジメント層がフル稼働で現場に向き合ったことで、様々なアイデアを形にしていけるパワーとスピードが圧倒的でした。また、それぞれのIPを非常に尊敬し合っているからこそ、スムーズに決まっていくことも実感しました。

💖 若林 「異次元フェス」の今後については、いかにファン層を広げられるかが課題です。普段コラボレーションしないようなIPや全くジャンルの異なるIP、この組み合わせは無理だろうと思われるIPなど、様々なコラボレーションの可能性について期待感や

きたと思います。ファン同士の交流が盛んになり、ファン層が広がることでコラボレーションの可能性の幅も広がっていると思います。

🌟 梅木 ライブイベントのプロデュースから映像配信、グッズの企画販売など、グループにあるノウハウやリソースをフルで活用し、とても良いシナジー効果にもつながりました。ファンの喜ぶ顔や感謝の声を聞けたこと、事業面でも大きな成功になったことは非常に良かったです。

今後の挑戦に向けて

💖 若林 「ラブライブ!」シリーズは、2025年に15周年を迎えます。既存の作品はもとより、引き続き新しい展開を叶えていけるよう、ファンの皆様とともにチーム一丸となって全力を尽くします。

🌟 梅木 「アイドルマスター」シリーズは2025年に20年目を迎えます。これまで通り、ファンや関係者とともに創るイベント・コンテンツとして、ファンとより深くつながることを意識しつつ、ファンも自分たちも楽しいことに挑戦していきたいと思っています。長く愛されるIPとなるよう、若い世代の担当者にも様々な経験を積んでもらいたいと思います。これからも、ファンの皆様が驚く、想像の斜め上に行く挑戦をしていきます。

🎵 有吉 「異次元フェス」では、これまでにないステージセットをつくることも目標に、湾曲した全面LEDスクリーンなどを採用し、制作しました。今後のライブイベントにおいても、新しい技術、アイデアを取り入れることで、ファンに心から楽しんでもらえるよう、常に新たな演出ができるステージ制作の実現に挑戦していきます。

🎵 槇本 「異次元フェス」への取り組みは、そこに関わった様々なメンバー、スタッフにとって貴重な経験となりました。こうした経験やノウハウを次の活動に活かし、世代を問わず新たな作品を生み出してほしいと願っています。私自身も新しいIPに関わってみたい想いはまだまだありますので、挑戦する心を忘れずに頑張りたいと思います。





IP × Value

ファンと向き合い、 長く深く楽しめる『鉄拳』シリーズ

KATSUHIRO HARADA

原田 勝弘(左)
株式会社バンダイナムコスタジオ
第1スタジオ第1グループ
グループリーダー
『鉄拳』シリーズ チーフプロデューサー／
エグゼクティブゲームディレクター

NAOYA YASUDA

安田 直矢(右)
株式会社バンダイナムコエンターテインメント
CE事業部 第3プロダクション 1課
上級スペシャリスト
『鉄拳』シリーズ シニアプロデューサー

3D対戦格闘ゲームとしての『鉄拳』シリーズ

1994年の業務用ゲームでの稼働を起源とする『鉄拳』シリーズは、2024年12月に30周年を迎えます。2017年には「最も長く続く3D格闘ビデオゲームシリーズ」、「最も長く続くビデオゲームの物語」としてギネス世界記録にも認定されましたが、過去から数多くの3D対戦格闘ゲームが世に誕生してきた中で、長きにわたって新作を創り続けてきた結果、3D対戦格闘ゲームを代表するタイトルに成長しました。

これは、30年の歴史の中で、『鉄拳』シリーズがテクノロジードリブンで進化を遂げてきたことや、ゲーム業界のビジネスモデルの変革に対応し続けてきたこと、さらには徹底したファン、コミュニティ起点のマーケティング手法を採用し続けてきたこと、

などに起因しています。長年継続して蓄積してきたノウハウを持つ私たちは、業界内で存在感を十分に発揮できる歴史ある自社IPを優位に展開することができています。

新作『鉄拳8』の反響

2024年1月に発売した最新作『鉄拳8』は、前作の業務用版『鉄拳7』からは約9年ぶり、家庭用版からは約6年半ぶりとなるシリーズ完全新作です。発売初日に世界累計出荷本数が100万本、1か月で200万本を突破し、前作『鉄拳7』の同時期と比較すると販売数・売上ともに大きく上回るスタートとなりました。これは(株)バンダイナムコスタジオが開発したプロダクトのクオリティが高く評価されたことはもちろん、ナンバリングタイトルとしては初めて業務用展開を経ずに世界同時で家庭用版展開を行ったことにより、新規ファンの参入ハードルが下がったことも一因だと分析しています。今後も引き続き、様々な施策を通じて新規ファンと過去シリーズの購入ファンを獲得し、販売ペースを加速させていきたいと考えています。

前作『鉄拳7』は、無料アップデートやダウンロードコンテンツなどの継続的な提供によるゲームのGaaS (Games as a Service) の一般化や、ゲームプレイの配信文化とeスポーツの広がりによるプレイヤー以外の視聴者・観戦者の増加、COVID-19の流行による家庭用ゲーム需要の増加といった外部要因の変化に対応した結果、売上が発売当初の予想を大きく上回り続けました。これを踏まえ『鉄拳8』では、長く深く遊んでいただけることを前提としたプロダクト設計を行い、発売から長期間の運営を見据えた運営体制を構築しました。『鉄拳7』から本格化したeスポーツ展開をさらに進化させ、コアファンの囲い込みと視聴層の新規獲得を進めるとともに、音楽やライセンス事業などゲーム事業にとどまらない展開を通じて、オンラインとオフラインの両面からIPの経済圏を拡大させる施策を本格化しています。

長く深く続くIPとしての『鉄拳』 (ブランディングの転換点とファンマーケティング)

『鉄拳』シリーズが30年にわたって新作を創り続け、支持されてきた要因は、ゲームそのものの完成度に加え、継続して実施してきた独自のブランディング、およびファンマーケティングによるものです。

ブランディングの変遷において転換点となったのは、市場において1990年代に始まった業務用ビジネスから家庭用ビジネスへの移行でした。当時日本では、業務用ゲームで人気が出たタイトルを家庭用に移植することが当たり前でしたが、『鉄拳』の開発メンバーは海外視察などを通して、欧米地域を中心に年々業務用ゲームの文化が縮小し、ビジネスモデルの変遷が起きている事実を認識していました。そして『鉄拳』はアミューズメント施設だけでなく家庭でも繰り返し遊ばれる時代へ移りゆくことを見越し、家庭用ゲームタイトルならではの新しい体験価値の提供に試行錯誤したことが、今に至る『鉄拳』のスタイルにつながっています。例えば、登場キャラクターそれぞれにナラティブなバックグラウンドを持たせることにより、キャラクターそのものを好きになってもらうこと、そしてそれらのキャラクターを用いてプレイできる対人戦モード以外のストーリーモードやミニゲームの要素を加えること。この2点は家庭用ゲーム機に移行したことにより生まれたアイデアであり、新たなファン層の拡大につながりました。ゲームの在り方はビジネスモデルやプラットフォームの変化といった時代の変遷に沿って変化してきましたが、『鉄拳』のDNAに刻まれた「プレイヤーと観戦者が一体となって楽しむ」という本質的な面白さは変えずに、常にユーザー起点で



『鉄拳』シリーズは、1994年12月に稼働した業務用ゲーム『鉄拳』を皮切りに、現在は家庭用ゲームを中心に展開を行う3D対戦格闘ゲーム。2017年8月には「最も長く続く3D対戦格闘ビデオゲームシリーズ(21年179日)」、「最も長く続くビデオゲームの物語(20年99日)」としてギネス世界記録に認定され、2024年で誕生30周年を迎えます。

TEKKEN™8 & ©Bandai Namco Entertainment Inc.



ゲームの設計を見直してきたからこそ、ここまで長く支持されるIPとなっているのだと思います。

『鉄拳』シリーズのマーケティングにおいて最も大切にできたことは、常にファンの声に耳を傾け、密度の高い情報を集めることです。『鉄拳』が遊ばれている世界各地の“場”に自ら足を運ぶことで、遊ばれ方、ファンの年齢層、リアルな反応、熱量やニーズの変化といった生の情報を1つずつ吸収し、開発やマーケティングの戦略に落とし込んできました。まだSNSという言葉すら存在しなかった時代であっても、インターネットの掲示板でファンと直接コミュニケーションをとり、賛否両論を直に受け止めることで、使命感を持って開発に反映することができました。こうしたファンマーケティングを地道に30年間続けてきたことで、ファンとの密度の高いつながりが築かれ、『鉄拳』シリーズは長きにわたってファンに支えられるIPとしてその存在が確立したと考えています。

海外売上比率95%を超える人気の理由

前作『鉄拳7』は、売上の95%以上を海外が占めていますが、シリーズの海外人気は前作から始まったことではありません。『鉄拳』や『鉄拳2』が発売された1995年頃から家庭用ゲーム

タイトルにおける海外売上比率がすでに半数以上を占めていたため、当時としては多額な費用をかけて世界各地でマーケティング調査を実施し、地域ごとの細かなニーズを把握し、開発・ブランディングに反映してきました。また、先述の通り業務用ゲームの需要の変化を予測し世界各地へのローカライズを含め家庭用ゲームを主体とした展開への移行をはかるため、いち早く海外人材の獲得に動きました。業務用と家庭用の統括部署が同じだったので、IPの全体戦略が描きやすかったことも、『鉄拳』のグローバルなブランド拡大に寄与しました。

今後、より多くの人に『鉄拳』シリーズを手にとってもらうためには、全体戦略を各地域のスタッフに正確に伝達し、現地の裁量でそれぞれの特性に合った戦術に落とし込んで確度高く実行できる体制構築が重要です。

eスポーツと『鉄拳』シリーズの高い親和性

『鉄拳』シリーズのeスポーツ展開は、2019年に大きな転換点を迎えました。それまで自社主催のワールドツアー「TEKKEN World Tour」を含め『鉄拳』シリーズの競技シーンは日本や韓国の強豪選手が目立っていたのですが、ここに欧米はもちろん、それまで全く実力が明らかにされていなかったパキスタンやペルー、コートジボワールなどの選手が加わることで、ワールドワイドで『鉄拳』の広がりを実感できる、ほかのどのゲームタイトルにもない特色を持った展開となりました。その後、COVID-19の流行によりゲームプレイの配信文化の普及が加速し「観戦者としての鉄拳ファン」が増加したことや、ステイホームからの反動によるオフラインイベントの価値の高まりにより、現在グローバルのeスポーツ市場における『鉄拳』の存在感はさらに高まっています。

eスポーツという言葉は近年になって注目されましたが、根底にある「プレイヤーが対面に対戦し、周りに集まった観戦者も一体となって楽しむ」という体験は、『鉄拳』が業務用ゲームとして古くからファンに提供してきたものです。また、『鉄拳』が業務用ゲームとして「いかに初見の方にインパクトを残してプレイしてもらうか」を常に意識して開発されてきたことも、eスポーツとの親和性の高さにつながっています。これまで『鉄拳』というタイトルの価値は、常にリアルな場で起こるドラマによって高められてきた歴史があり、今ではeスポーツという舞台上で生まれる無数のドラマが、『鉄拳』というIPの価値を高めてきたのです。

またeスポーツは、従来の「パブリッシャー」と「ユーザー」という二者間で完結してきた経済圏にも影響を与えています。eスポーツ市場の発展により、視聴者や観戦者はもちろん、大会主催者や大会や選手のスポンサーといった、「ゲームを購入せずに楽しむ第三者」が新たに『鉄拳』の経済圏に加わる構造ができつつあります。2024年8月には、サウジアラビアで賞金総額100万ドルの「Esports World Cup」が開催され、国家単位で大会が開催されるまでに至りました。eスポーツの拡大を通して、『鉄拳』の経済圏の拡大が最終的にはファンに還元されるエコシステムが構築されることを目指し、今後もインフラとしてのeスポーツの拡大に注力していきます。

リアル×オンラインの両面から、 IPの価値を高めていく

30年経っても変わらない、ファンが『鉄拳』シリーズに求める体験価値とは、対戦文化を礎としたファン同士の関わりだと捉えています。新作『鉄拳8』においては、ゲーム内にメタバースライクな大規模オンラインビジュアルロビーを用意しました。プレイヤーはアバターを通してコミュニケーションをはかることができ、かつてアミューズメント施設というリアルな場で得られた「プレイヤーと観戦者が一体となって楽しむ」体験と同様のコミュニティ文化を、オンライン上でも楽しむことができます。

コロナ禍を経て人が集うことに対する価値が高まっている中で、オフラインとオンラインの両方にコミュニティ形成の場を設け、運営体制を構築できたことは、長くファンに楽しんでもらううえでの強みになると考えています。これからもゲームの枠組みにとらわれず、ゲーム外への事業領域の拡大も含めて、『鉄拳』のIP価値を最大化していきます。

担当者から一言



原田 勝弘

我々が続けてきたブランディングを次の世代にどうつなげるかが課題です。世代を超えても面白いと思ってもらうために、次の10年、15年につながるものへと挑戦します。



安田 直矢

世界中のファンの期待を裏切らず、楽しみ続けられる環境を提供し続ける役割を全うするため、ゲーム事業は当然のことeスポーツやライセンス事業を中心としたアソビ事業領域においても拡大・成長を続け、IPそのものの価値を高めています。

ゲーム開発における体制強化の取り組み

中長期の成長を目指し、体制の強化をはかる

近年、ゲーム産業においては、ゲーム自体の開発の高度化による技術対応、マルチプラットフォーム化や言語などのワールドワイド対応、ユーザーニーズの多様化など、大型タイトルを中心に開発の難易度は高まっています。それに伴い、開発期間が長期化し、開発コストが増え、よりスピード感を持って対応していく必要性が高まっています。

こうした中、適切なリソース配分やスケジュール管理などにより、計画通りにつくりきり、リピート販売の強化やダウンロードコンテンツなどにより運営タイトルを長期化する体制構築が必要不可欠だと考えています。(株)バンダイナムコエンターテインメントでは2024年3月期から、投資額と

開発進行のバランスの取れたタイトルポートフォリオの構築を実現すべく、体制面の整備を進めています。すでに着手している開発中タイトルの審査強化に加え、バンダイナムコならではの強みを活かした新規開発タイトルを初期段階で判断する組織体として「ポートフォリオ会」を設置。(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が議長となり、事業全体を俯瞰する全体視点で、戦略的にタイトルポートフォリオの編成を判断しています。

とはいえ、こうした新たな開発体制による効果の発揮には、一定期間が必要です。昨今のゲーム開発には3年から5年程度の期間を要するため、中長期視点で着実に取り組み、成果に結びつけたいと考えています。

また、ゲーム開発が長期化する中、若手クリエイターの開発経験を積み上げる仕組みも必要です。(株)バンダイナムコスタジオ

DAISUKE UCHIYAMA

内山 大輔

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
取締役

株式会社バンダイナムコスタジオ
代表取締役社長

では、2019年よりゲーム開発の一連の流れを3～4カ月で経験する新人研修「GEMiniプロジェクト」を実施しています。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、ゲームレーベル「GYAAR Studio」を立ち上げました。本レーベルでは、開発経験1年ほどでゲームをリリースし、ファンの声を聞くという経験を早いサイクルで行っています。

このほか、私にとっても非常に重要なミッションとして位置付けているのが、(株)バンダイナムコスタジオを中心にグループ内スタジオで蓄積されたノウハウをグループ内外と組み合わせることです。自社開発で蓄積されたノウハウを、グループのほかの事業やパートナーである外部開発会社とも接続し、グループ内外の様々な知見を得ることで開発スタジオのレベルアップをはかりたいと考えています。こうした全体としての課題解決への取り組みが、クオリティの向上だけでなく、効率化による開発スピードの向上にもつながります。

そして、何よりも大事なことは、他社にはできないバンダイナムコならではのゲームづくりにこだわることです。IPの魅力を活かしたゲームづくりという私たちの強みを最大限伸ばすことで、ファンが求めるゲーム開発を今後も追求していきます。

DORONKO WANKO



「GEMiniプロジェクト」で開発されたタイトルの1つ「DORONKO WANKO」

プラモデル生産体制強化の取り組み

ワールドワイドでの需要拡大に対応すべく、体制の強化をはかる

現在も、ガンブラを中心としたプラモデルの需要拡大が続いています。ガンブラについては、ワールドワイドでの人気を背景に海外売上高比率はおよそ50%になっています。また最近では、「30 MINUTES MISSIONS シリーズ」などオリジナルブランド商品の人気も大きく拡大しています。

こうした需要に応えるため、継続的に生産体制強化に取り組んできました。中核である静岡県のバンダイホビーセンター(BHC)における生産効率化の推進に加え、(株)バンダイロジパレや栃木県の(株)バンダイナムコクラフトとの連携により、生産キャパシティを拡大しています。今後もパートナー企業との連携をより一層強化し、各エリアにおける生産能力拡大に努めていきます。

YUKIO MATSUHASHI

松橋 幸男

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
兼 クリエイション部

デビュティゼネラルマネージャー



中長期の成長を見据え新工場を建設中

また、次期中期計画での本格稼働を予定する、BHCの新工場建設も進行しています。新工場の目的の1つは生産能力の拡大ですが、ブランディングの一環として、モノづくりの最前線の人材に焦点をあてることも検討しています。私たちがこだわり続けているBHC品質をさらに進化させていくための新工場の在り方を定義し、そこで働いている人にもスポットをあて、モノづくりの魅力を伝えていく。そうすることで、未来を担う子どもたちが将来なりたい職業の選択肢に挙げてもらえるよう、中長期視点の人材確保にもつなげたいと考えています。新工場は、ファンを創る工場にもしたいと考えています。

プラモデルの需要は、今後もワールドワイドで拡大が続くと予想しています。次期中期計画だけでなく、その先を見据えた、中長期で安定した生産体制の強化に取り組む必要があります。成形機の増設や増床による生産能力増強も必要ですが、最新技術の導入やデジタル化など、様々な効率化も並行して推進していくことが非常に大切です。また、コア技術である金型技術の継承も優先すべき喫緊の課題です。職人の確保、育成の強化にも早急に取り組んでいきたいと考えています。

私たちのプラモデルが支持される理由は、常にファンの皆様の意見に耳を傾け、期待を超える製品を提供したいという強い思いを持っていること、そして40年以上にわたり、技術の進化を追求し続けてきたからだと思います。引き続き生産体制強化に全力で取り組み、世界中のファンの皆様に満足いただけるプラモデルをお届けしていきます。

COLUMN
03アニメーターの育成と
制作体制強化独自の育成と外部連携推進で制作
体制の強化・底上げをはかる

アニメーション産業の拡大におけるアニメーターの人材不足に加え、高齢化が進む中、現場の人材の世代交代も視野に、(株)バンダイナムコフィルムワークスでは早い段階から人材育成の取り組みを強化してきました。現在では、図にある通り4つの「塾」を運営し、それぞれの領域で育成に取り組みつつ、実践的な人材育成の観点で挑戦できる機会を創出し、様々な経験ができる取り組みを推進しています。

こうした活動を通じて、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する卒業生を数多く輩出しています。例えばシナリオ塾を卒業

した生徒は文芸制作としてプロデューサーとともにプリプロダクション開発をします。数タイトルを掛け持ちするなど多忙を極めるプロデューサー、シナリオ開発が不得手なプロデューサー、初経験のプロデューサーなどのケースもある中、専門的に学んだ人材が文芸制作の役割を担うことで、作品の品質向上、工数管理とともに厚みのある制作人員構成へとつながっています。

同時に、制作体制強化として、外部スタジオとの連携強化も推進しています。2024年4月には、主力IPのさらなる拡大と制作ライン拡充による継続的なIP創出の促進を目的に、アニメスタジオの(株)エイトビットがグループの一員になりました。(株)エイトビットは、2008年の創立時から当社グループの作品を制作し、2020年6月の業務提携開始を経て、緊密な関

係性を構築してきました。今後は(株)エイトビットの特徴を融合させ、双方のスキルを共有していくことで、新たな価値が創出できると考えています。

(株)バンダイナムコフィルムワークスとしては、人材育成と外部スタジオとの連携強化による2軸で制作体制の強化・底上げをはかる考えですが、私たちの特徴でもあるオリジナリティとクオリティは変わらず追求し、こだわり続けていきます。新規IP創出がユニットとしての使命であり、オリジナル作品をつくるには、優秀な人材を生み出し続けることが必要不可欠です。今後も育成システムについては、業界に影響を与えられるような、私たちならではの育成活動を推進し、世代交代も実現しながら、持続的な制作体制の構築を目指していきます。さらに私としては、海外の制作スタジオの設立と現地人材の育成に携わることに挑戦したいと考えています。海外における経験を国内に還元し、刺激を与えながらさらなる進化に結びつけていきます。

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 ゼネラルマネージャー

クリエイターを志す人材の獲得

(株)バンダイナムコフィルムワークス

クリエイターを志す人材の育成・登用

作画塾・美術塾

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す

挑戦機会の創出と実践的な人材育成

WBスタジオ

オリジナルIP企画募集
プロジェクト

社内の人材発掘・育成

シナリオ塾・演出塾

シナリオライターや演出スタッフを志す社員を対象に、経験豊富な演出家や著名な脚本家を招いての取り組み。社員のキャリアチェンジへの挑戦支援にもつながり、社内にとどまらず、業界全体の底上げも視野においた人材育成プログラム

国内外で活躍する
クリエイターの輩出

現場で活躍する塾生たち

- Q1 授業内容で印象的だったことは?
Q2 アニメ制作において、心がけていること、大切だと思うことは?
Q3 バンダイナムコでアニメ制作をする強みは?

イスピン

制作部 制作クリエイション課
卒業した塾：サンライズ作画塾

- A1 すぐに緊張して落ち込んでしまう私に、“毎日一つ一つ小さな目標を立てて、やり遂げたという小さな達成感を得ると良い”という講師の言葉です。
A2 伝える力が大切だと思います。アニメを見る人に何を見せて何を伝えたいかを考えることを心がけています。
A3 ゼロから作品を生み出すことができる点が強みだと感じています

永井 一成

制作部 サンライズ第1スタジオ
卒業した塾：サンライズ作画塾

- A1 様々な角度から撮影した写真を参考に、写真にはない位置・アングルから見える風景を想定してレイアウトに描き起こすという課題において、私が思いつかなかった部分に、講師が線を数本引くだけで気づけたことです。
A2 アニメは複数人で制作しますので、私が描いた画の後工程が少しでもスムーズに進行できるように心がけています。
A3 レジェンドといわれるアニメーターの方々の仕事を間近で見ることができる機会が多く、勉強になります。また、制作スタジオごとに特色があることも強みであると感じます。

須藤 唯

制作管理部 制作推進課(SUNRISE arte)
卒業した塾：サンライズ美術塾

- A1 美術設定は図形を組み合わせるという内容です。建物や構造物はもちろん、道や自然物などの形についても、図形で考える意識が生まれ、街を歩くときの目が変わりました。
A2 背景美術とは、キャラクターが演技をする舞台をつくる仕事だと考えています。視聴するファンが演技に集中して見ていただけるよう、違和感のないキャラクターが引き立つ背景を描くことを心がけています。
A3 美術塾という育成機関を持っていることが強みだと思います。私たち新人も1年目から多くの経験を積めたことが大きな力になりました。今後もさらに成長して、自社IPに貢献できる存在になれたらと思います。

01.
DIALOGUE

IP × World

市場を牽引する「回す」エンターテインメント
「ガシャポン」

YUSUKE TAKIGUCHI

滝口 雄介
株式会社バンダイ
執行役員
バンダー事業部 ゼネラルマネージャー

×

KAZUYA MAEDA

前田 一也
株式会社バンダイナムコアミューズメント
執行役員
ソリューション事業ディビジョン
ディビジョンマネージャー

国内トップシェアのカプセルトイ事業「ガシャポン」

● 滝口 長く子どもたちに親しまれてきた、オリジナルのカプセルトイブランド「ガシャポン®」は、近年、ハイターゲット（大人）層向けの商品開発も進み、子どもから大人まで幅広い年齢層の支持を集めています。

● 前田 訪日外国人の間での認知度も高く、帰国前の土産購入場所として、成田空港の旅客ターミナル内に設置されたカプセルトイは国内最大の売上を記録していると言われています。国内の市場規模も2023年3月期650億円（前年比44%増）、2024年3月期800億円（前年比23%増）*と急拡大し、1,000億円突破が間近に迫っています。

● 滝口 カプセルトイ市場に（株）バンダイが参入したのは1977年、今から半世紀近く前のことです。ハンドルを「ガシャ」と回すとプラスチック製カプセルが「ポン」と飛び出す様子から、自社のカプセルトイを「ガシャポン」と命名しました。多彩なIPと時代のトレンドをつかんだラインナップで数々のヒットを生み出し、自販機（筐体）の性能も年々進化させています。転機となったのは、高額な価格帯設定にもチャレンジし、価格に見合った「価値」の提供で勝負したことです。こうした取り組みにより、ガシャポン事業は国内市場で約6割のトップシェアを獲得するに至りました。



ガシャポンステーション

* 一般社団法人日本玩具協会「玩具市場規模データ」より

新たな市場を創造した「カプセルトイ専門店」

● 前田 カプセルトイ業界は活況を呈していますが、かつての市場規模は300億円近辺で推移し、2010年代後半になっても350億円前後の水準でした。状況を大きく変えたのは、相次ぎ「カプセルトイ専門店」が誕生したことです。

● 滝口 従来のカプセルトイ販売と言えば、空きスペースを活用するビジネスが中心でした。店舗の一角や施設内の共用通路に自販機を置くこの手法は、設置できる台数に自ずと限りがあります。熱心なファンが新商品発売のニュースを知っても、「どこに・いつ・どれだけ」入荷されるのかわかりませんでした。自販機を多数取り揃え、商品と関連情報を集約した常設のステーション＝「専門店」の創設は、「そこに行けば、欲しい商品がきっとある」というファンの期待にお応えできます。単なる機会損失の防止ではなく、隠れた潜在需要の掘り起こしに貢献するとの考えから、（株）バンダイと（株）バンダイナムコアミューズメントの協業による専門店の拡大に踏み切りました。

● 前田 最初は、2020年8月の博多と横浜でのオープンを皮切りに、全国各地に「ガシャポンのデパート」を展開しました。店内のガシャポンコーナーには最新の人気商品が入荷し、来店前に店舗の品揃えを確認できるWEB在庫検索の仕組みも導入しました。撮影自由な「ガシャ撮りスポット」の設置、アプリを用いた来店時のポイント付与など、ファンの「ガシャ活（ガシャポン活動）」支援に向けた様々な取り組みも推進しています。

● 滝口 2021年9月には、新たに東京都内に「ガシャポンバンダイオフィシャルショップ（GBO）」の1号店をオープンし、展開を開始しました。GBOはバンダイ商品のみを取り扱う本格的な専門店です。「ガシャポンのデパート」の特徴に加え、バンダイの新商品の網羅的な品揃え、同時期に立ち上げた「ガシャポンオンライン」との連携（店舗受け取りなど）、ファン参加型のイベント開催といった新機軸を打ち出しています。

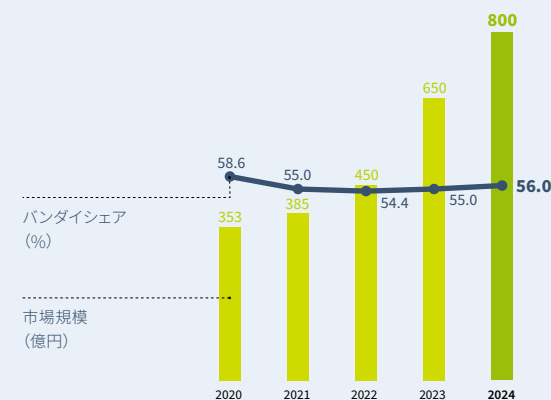
● 前田 転機となった2020年は、ちょうどCOVID-19が日本経済を直撃した時期に当たります。都心や繁華街など好立地の施設でテナント撤退が相次いだことで、有利な条件での出店が可能になりました。2024年3月末現在、「ガシャポンのデパート」の店舗数は101店、GBOは211店*です。4年弱で計312店舗を展開するハイペースの出店が、新たな市場を切り開き、業界全体を盛り上げました。

* 2024年3月末現在。GBOとガシャポンのデパートの併設店はGBOとしてカウントしています。

日本・アジア・北米、世界3極の成長戦略

● 前田 現状として、日本国内での有望な立地への出店は一巡しつつあり、今後はより戦略的なアプローチが求められます。国内出店の伸びはいずれ緩やかになり、競争激化の時代を迎えるはず。こうした環境変化を見据え、当社グループは国内・アジア・北米3極+欧州の成長戦略を推進しています。

カプセルトイ市場の推移



資料：バンダイ調査（金額は小売価格ベース）
表記年は3月31日に終了した年度



ガシャポンバンダイオフィシャルショップ



ガシャポンのデパート

国内：グループ間連携で差別化を追求

● **滝口** 国内では圧倒的シェアを強みに、GBOを軸とした差別化を追求していきます。その際、鍵を握るのがグループ間連携です。現在すでに、ライフスタイル事業の入浴剤や化粧品などもともとガシャポンのアイテムとして開発された商品以外のものをラインナップに追加するなど、ブランド横断の拡販施策を積極的に実施しています。

● **前田** グループ各社の商品・イベントを集結した体験型リテール施設「バンダイナムコ Cross Store」に「ガシャポン」の店舗を設置したことも、こうした取り組みの一環です。

アジア：国内市場のノウハウを水平展開

● **滝口** 日本アニメの人気がかねてから根強いアジアでは、アニメファンを中心に、お目当てのIP商品を気軽に入手できる喜びが支持を集めています。地理的・文化的な近さもあり、国内市場のノウハウを水平展開するアプローチがここでは有効です。中国内地やマレーシア、フィリピンなどに現在GBOを23店舗展開しています。さらにグローバル供給体制の確立に向け、中国内地やフィリピン、タイでの自販機製造を強化していく方針です。

北米：着実なプロモーションで巨大市場にアプローチ

● **滝口** 重点地域の北米には、現在GBOを16店舗展開しています。店舗当たり売上が国内を上回るなど、市場のポテンシャルは非常に大きいものがあります。国土の広いエリアだけに、集客力のある立地を厳選し、まずは50店舗を目標に店舗網を拡大していきます。一方、一般消費者の認知度はまだ低いことから、自販機ハンドルの操作法など遊び方の紹介動画の制作や、SNSやインフルエンサーを活用したマーケティングといった、きめ細かいプロモーションを展開していきます。さらに、ここで獲得した知見を欧州地域にも展開していきます。

● **前田** 欧州についてもイギリス・ロンドンを中心に8店舗展開しており、今後も拡大予定です。



ライフスタイル事業の化粧品アイテム

「ガシャポン」を世界の共通語に

● **滝口** 海外にも類似の業態は存在するものの、まだ自販機の性能も低く、カプセルトイという文化は根付いていないため、遊び方の認知度もまだまだ低い状況です。だからこそ、他社に先駆け、グローバル展開を行い、ブランディングをスタートできるチャンスでもあります。各国でカプセル入り玩具がすべて「ガシャポン」と総称されるような、「世界の共通語」化を目指していきます。

時代とともにガシャポンの形も進化を続けていますが、ハンドルを「ガシャ」と回す遊び心、クオリティの高い商品が自販機から「ポン」と出てくる面白さは普遍です。日本発の「回す」エンターテインメント「ガシャポン」の普及に向け、グループ一丸で取り組みを加速していきます。



イギリス・ロンドンの「バンダイナムコ Cross Store」内GBO

担当者から一言



滝口 雄介

日本発のエンターテインメント「ガシャポン」を世界の共通語とすべく、普及を加速していきます。



前田 一也

店舗というリアルな体験の「場」の提供を通じ、バンダイナムコのファンを着実に増やしていきます。



RAN MATSUMOTO

松本 蘭

株式会社バンダイ
バンダー事業部 企画開発第1チーム
アシスタントマネージャー02.
INTERVIEW

IP × World

開けた時の驚きをカプセルトイ「ガシャポン」の商品開発を通じて提供

市場規模の拡大とともに、ファンが求める商品をスピーディに開発

カプセルトイ専門店の展開が急激に増加するとともに、当社のカプセルトイ(ガシャポン)のアイテム数も増加しています。ガシャポンは年間で約1,200以上のアイテムが投入されますが、商品サイクルとして早いものは約1～2カ月で入れ替わります。人気商品は半年ほどのペースで再販されることもあります。基本的には次々と新商品に入れ替えていきます。こうした商品サイクルにより、開発面ではファンが求める新商品をいかに早く投入できるかが求められます。開発にあたっては、POS自販機からの販売データを入力し開発に活かしていますが、常にアイデアを出し続けなければ、間に合わないほどのスピードが求められます。

またガシャポンのターゲット層も変化しており、子どもだけでなく、最近では女性を中心に大人層にも拡大し、全世代がターゲットになっています。その結果、人気のIP商品だけでなく、大人も楽しめるノンIPの商品開発も重要なテーマです。

海外においては、地域ごとに人気商品の傾向が異なるため、国内同様に現地専門店からのファンの購入データを分析しながら、海外認知度の高いIPの活用や、全世界共通で受け入れられる動物などをコンセプトとした商品を投入しています。海外市場は、国内ほどのカプセルトイ文化が確立されていませんが、まだまだ大きなポテンシャルがあるとみています。国内で販売好調だったアイテムを海外向けに展開するだけでなく、世界同時展開を見据えた商品開発に取り組んでいます。

面白さと驚きを与える商品開発

ガシャポンの開発にあたっては、新しいものを創ることを大切にしています。安定的な販売が期待できる定番シリーズだけではなく、常に新仕様、新素材、新IPなど変化に挑戦する意識を持っています。また、ただ新しいのではなく、驚きがあるか、面白いのか、目を惹くか、という視点も非常に重要です。毎月大量のアイテムが市場に送り出される中、既視感のある商品だけではすぐに埋もれてしまいます。いかにファンに選ばれる魅力的な商品を生み出すか、カプセルを開けた時の驚きや楽しさを伝えるかは、企画開発チームの間で共通目標になっていると思います。

今後は「カプキャラ」などに代表される、ガシャポンを回して出てきたもののすべてが商品になるカプセルレスシリーズに注力したいと考えています。カプセルレス商品は綺麗な球体にはならないものも多く、自販機からうまく排出できるかなどの検証が必要な開発難度の高い仕様ですが、自販機の開発を行っているバンダイナムコだからこそ開発できる商品でもあります。カプセルレスシリーズは、バンダイナムコらしいサステナビリティを実現した商品でもあるように、ガシャポンを瞬間的なブームではなく、継続的にファンを増やしエンタメとして定着させられるよう、手に取った人の視線に触れる商品開発を行っていききたいと思います。

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

01

INTERVIEW

IP × World

ALL BANDAI NAMCOでの グローバル事業拡大

グループ事業戦略本部のミッションは横断的課題解決

バンダイナムコグループは各ユニット、各事業、各社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いますが、ユニット間や事業間、地域間などの連動・連携を深めるための課題や、その間に存在する課題などに横断的な視点で関与し、改善や解決へと導くことが私たち本部のミッションです。グループ事業戦略本部の新設からの2年間で、グループ間に存在する多くの課題に向き合ってきました。今後のグローバル展開の加速には、事業会社が生き生きと活動できるような環境づくりが不可欠であり、グループ全体の成長の伸びしろにつながるはずです。長期目標である海外売上高比率50%の実現のため、ALL BANDAI NAMCOでの総合力発揮に向け、グループ内

に散らばる課題を取りこぼしなく拾い上げ、グローバル展開の後押しに貢献していきたいと思っています。

人材育成への取り組み

基盤として最も重要なテーマと捉えている活動の1つに、「0から1」を生み出すプロデューサー人材の育成があります。育成にあたって活用しているのが、「バンダイナムココンテンツファンド(BNCF)」です。BNCFは、IPを生み出す映像作品などのコンテンツに対し、グループとして積極的な投資およびプロデュースを、長期的かつ全体最適の視点で行うことを目的に2018年に設立しました。BNCFは、これまで映像作品が中心となっていました。私は例えばトイやゲームなどをIPととらえ、映像以外

にも幅を広げる形へと方針を変更しました。さらにこれまで応募型で作品を募集していましたが、独創性や尖鋭性を持つ人材をグループ全体から探し出し、作品への投資をしながら支援することで育成につなげています。こうして支援した人材が、所属先に戻ってから周囲に良い影響を与え、新たな育成候補人材が生まれるという循環ができると、全体的な人材の底上げにつながると考えています。

また、育成という観点では、グローバル事業の拡大に直結するグローバル経営人材の育成も重要なテーマです。現在、当社では日本から派遣された人材と現地の経営人材が協調して事業運営を行っています。日本の文化輸出というテーマの理解度を含め、現地人材は着実に成長しています。今後は、成長した現地人材がこれまで以上に経営の中心を担い、日本からの若手社員を育成し、現地だけで業務を推進するサイクルを確立することで、さらなる発展を目指していきます。このような相互育成の循環が生まれることで、組織全体のスキル向上と持続的な成長が期待できます。

データユニバース構想の進捗

従前から進行していたグループ全体視点の統一的なプラットフォームである、データユニバース構想については、システムそのものの基盤構築がほぼ完了しました。今後は、いかに活用し、事業面に好影響を与えていくかが重要となります。

まずは、版權元様からの許諾を受けて商品・サービスを展開するライセンスーとしては、様々な交渉や協議の場において、ファンの年齢層や購入する商品の種類、購入商品の活用などデータ分析を活用することで、IPやファンに対する私たちの理解度の高さを示し、強い信頼関係を築いていきたいと思っています。私たちには、多様な幅広い事業領域を活用した出口戦略があり、出口ごとにファンの行動・嗜好をデータとして集約、掛け合わせた分析力は、IP軸戦略を推進するうえで大きな強みとなります。一方で、自社IPに対しても様々な角度からデータ分析が可能であり、ライセンスアウトする際の開発、販売、地域展開などあらゆるマーケティング情報として活用していきます。こうしたデータ分析の活用は、グループ内における商品企画やマーケティングにおける向上も実現できるはずであり、次期中期計画に向けて有効性を検証したいと考えています。

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集約し、分析することで未来予測もある程度可能になります。次期中期計画ではより有効にこれらデータを活用するこ

とを目指していますが、それぞれの事業で集計データの Kategorii 分類に違いがあるため、今後はグループ全体で共通化したマスターデータの確立が課題です。これには、中長期での取り組みが必要だと見込んでいますが、全体最適の観点で各ユニット・各事業の利害を調整しながら、実現したいと考えています。

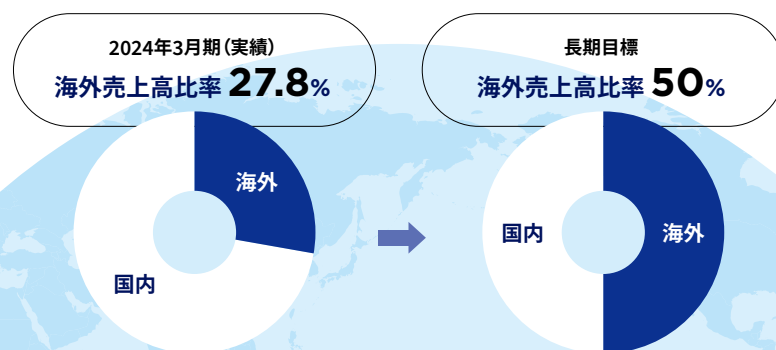
国内外で境目なく、横断的な活動を通じて、 グループの成長に貢献

私にとって、海外と国内での課題解決に境目は存在しません。グループ横断での取り組みは、おのずとグローバル事業拡大に直結し、大きな影響を及ぼすはずで。私は、高い頻度で国内と海外を行き来しており、海外現地グループ会社の経営層と密に交流し、国内と海外、海外地域間のつながりを深める努力をしています。現中期計画の重点地域は、北米と中国ですが、将来的に成長余地の大きさを個人的に最も期待している地域は、メキシコをはじめとした中南米地域です。こうした地域での事業拡大には、育成による現地経営人材が成長し、主導的に事業を推進する体制を構築、現地経済圏で自社の位置付けを理解しながら戦略を効果的に展開することで、持続可能な成長が可能だと考えています。

最後にグループ事業戦略本部として、2025年度の大きなテーマは、大阪で開催される日本国際博覧会(大阪・関西万博)でのパビリオン出展です。本パビリオンは「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」の名称で、ガンダムと人類が共存する「次なる未来」を見据えることをテーマとしています。このパビリオンやガンダムというIPを通じて、子どもたちが宇宙や科学に興味・関心を持つきっかけとなることが最大の目的です。運営は色々と苦労もありますが、ぜひ成功に導きたいと思っています。このように、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を使命と捉え、全力を尽くしていきます。



「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」のジオラマ



KOJI FUJIWARA

藤原 孝史

Bandai Namco Entertainment America Inc.
President and CEO

02

IP × World

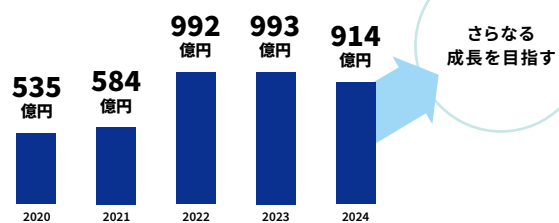
デジタル事業の拡大をはかる北米事業

北米地域のマーケティングを推進する体制へと変更

デジタル事業の北米におけるこれまでのビジネスモデルは、日本で開発したゲームを日本のマーケティングプランに沿った形で海外でも実施する形でした。しかしながら、ゲームの販売は海外が主要な市場であり、ゲームに対する文化や効果があるマーケティング施策も国や地域により様々です。そこで、2025年3月期からは日本と連携しつつ、北米起点のマーケティングにてワールドワイドに販売を拡大していく体制に変更しました。地域ごとの特性に合った施策やリソースの配分を戦略的に検討し、長期で売上拡大をはかる考えです。ただし、ゲーム開発期間の長期化という背景から、海外が起点となるゲームタイトルで成果を上げるには一定期間が必要です。次期中期計画で体制変更の成果を本格的に発揮できるよう、全力を尽くす考えです。

北米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



注：グループ会社の所在地別売上高で日本からの輸出は日本の売上高に含まれます。

タイトル選定においては、映像配信サービスの普及に伴う、日本発IPの人氣がワールドワイドで上昇している環境は、バンダイナムコにとって追い風です。旬のIPを活用したタイトル展開がバンダイナムコの強みであり、今後はいかに展開IPを多彩なものにできるかが、私たちの存在感を高めることにつながります。

中期計画最終年度の2025年3月期において、柱となる家庭用ゲームタイトルは、2024年6月発売の大型ダウンロードコンテンツ「ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE」、10月発売の「ドラゴンボール Sparking! ZERO」などです。特にリピートの販売も好調な両IPのタイトルは、次期中期計画においても販売が継続できるよう、マーケティングやプロモーションプランを推進し、中長期的な販売計画を立案・推進していきます。

また、2022年4月のデジタル事業とトイホビー事業のワンオフィス化に伴って、事業間コミュニケーションはさらに深化しています。イベント開催や共同出展も頻繁に行うことで、幅広いプロモーションが実施できています。こうした活動は、IPに対するタッチポイントや選択の幅を広げ、確実にファンに対して付加価値を生んでいるはずです。デジタルとトイホビーのノウハウをよりオープンに共有していくことで相乗効果を発揮し、ALL BANDAI NAMCOで北米事業全体をより強くしていきたいと考えています。

03

IP × World

ALL BANDAI NAMCOで現地ニーズを捉えて展開する中国事業

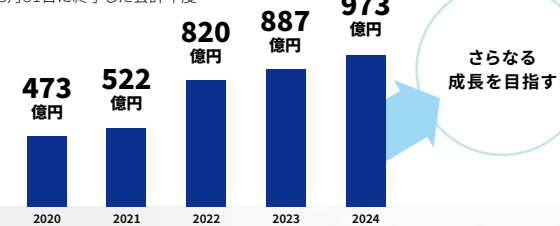
現地における認知度向上とデジタル・トイホビーの融合を進め、新たな商品・サービスを提供

2024年3月期における中国展開について、ネットワークコンテンツを展開しているデジタル事業は、前年対比で好調に推移しました。幅広く商品展開しているトイホビー事業は、市場の変化の影響を受けながらも前年より伸長することができました。

今後のデジタル事業の展開としては、2023年に過去最高の売上高となった「NARUTO」のネットワークコンテンツのバージョンアップを実施しながら、息の長いコンテンツとして育成していきます。また、今後の期待タイトルとして、「ONE PIECE」のネットワークコンテンツの投入を予定しています。トイホビー事業では、玩具、プラモデル、フィギュア、カプセルトイなどが好調ですが、中でも、2023年から展開を強化した菓子事業が好調で、引き続き拡大に向け注力していきます。このほか、地産地消の観点で中国市場独自のオリジナル商品も展開強化しており、現地IPと取り組みながら拡大を目指します。

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



注：グループ会社の所在地別売上高で日本からの輸出は日本の売上高に含まれます。

グループ内で唯一、デジタルとトイホビーを1つの会社統合しているBandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.では、「機動戦士ガンダム」シリーズのネットワークコンテンツとトイホビーを連携させるなど具体的な商品・サービスの融合展開が広がりつつあります。また、「機動戦士ガンダム」シリーズの認知拡大への重要な取り組みとして、共同イベント開催などの機会が年々増加しています。「ONE PIECE」については、中国市場における認知度も高く、デジタルとトイホビーの融合効果を発揮すべく展開を強化していく予定です。

中国市場における課題としては、バンダイナムコに対する認知度向上も挙げられます。ブランドの認知度を高めることは事業の成長にも直結すると思っており、SNSなどオンラインでのブランディング活動をはじめ、様々な取り組みを通じて向上に努めています。また、地域統括会社として、課題への共通認識を持ち、中国内地におけるガバナンス体制をより強固にしていきます。事業成長の基盤として、IT基盤の整備による効率性の向上や、情報セキュリティ管理の強化も同時に取り組んでいます。また、コンプライアンス面でもルールづくりから、第三者視点の確認を含めてプロセスを構築しました。全従業員が緊張感を持って遵守しており、全体の統制も利いていると認識しています。

中国市場は変化が速く、スピードを持った展開が非常に大切です。消費者のライフスタイルが変化する中、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ながら、スピード感を持って新たな商品・サービスの提供に努めています。

WANG KAI

王 愷 (左)

Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.
Administration Department
General Manager

DAIKI MIYATANI

宮谷 大樹 (右)

Bandai Namco Entertainment
(Shanghai) Co., Ltd.
CEO & COO

担当者から一言

王 愷 中国市場の状況をグループに共有し、統括会社としての守りと、事業成長としての攻めの姿勢を持ち続けたいと思っています。

宮谷 大樹 スピードと適応力を意識し、地産地消の事業とガンダムを中国市場で拡大させることが、私にとっての挑戦だと考えています。