

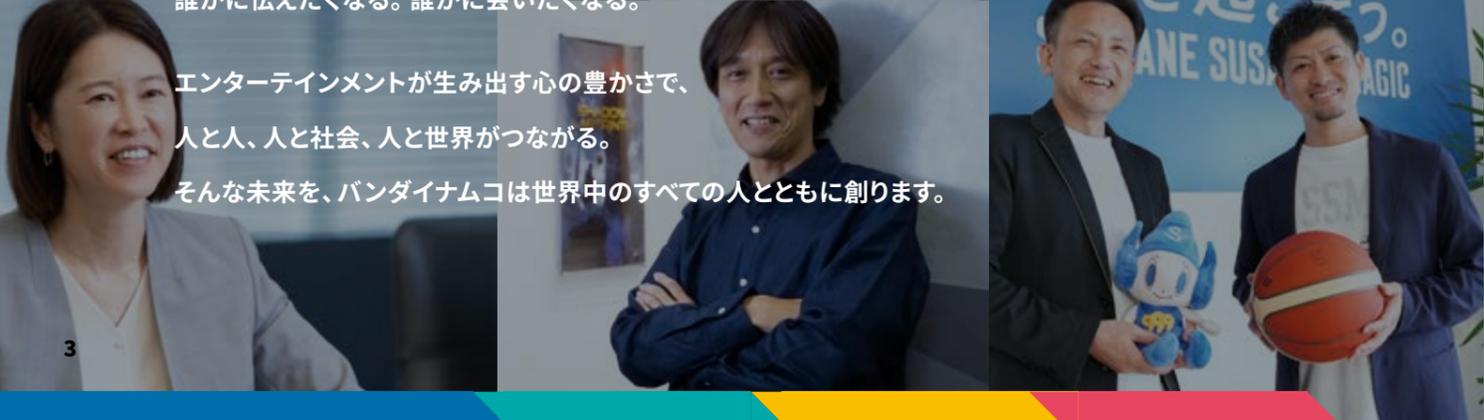
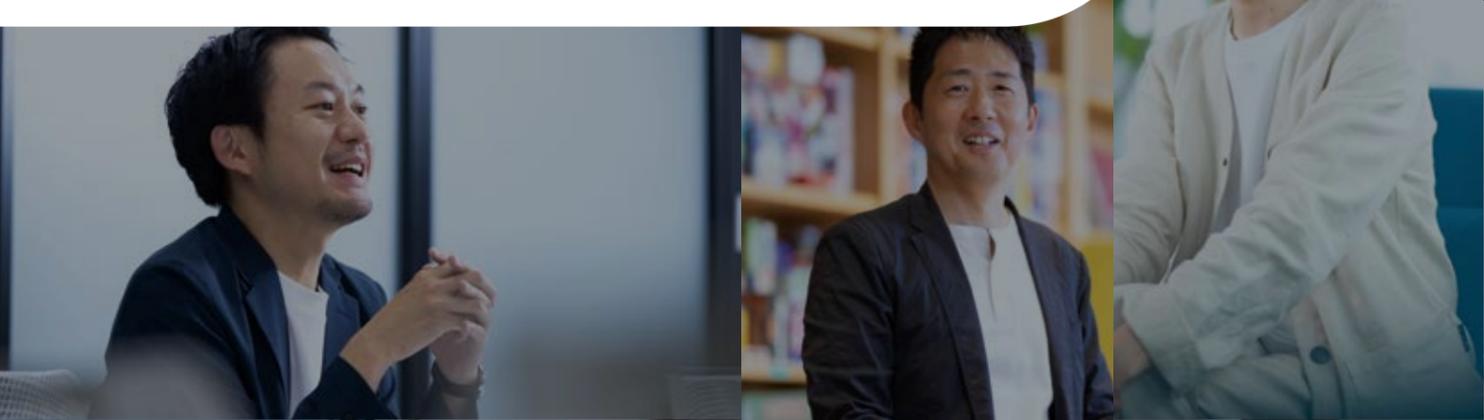
Bandai Namco Group 統合レポート

INTEGRATED REPORT 2025

www.bandainamco.co.jp

Printed in Japan





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。誰かに会いたくなる。

エンターテインメントが生み出す心の豊かさと、

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。

エンターテインメントは
**人の心を
共鳴させる。**

この共鳴の輪を広げていくこと。

大事なのは
「ファンが何を求めているか」。
ファンのリアルな反応を見ていると、まさに
「ファンとともに創っている」実感が湧いてきます。

私たちがワクワクすることを忘れなければ、ファンの皆様にも届くと信じています。

目先の業務だけでなく、
その先にいる「誰か」、そして
将来の「私」を思い起こさせたい。

誰かにとっての「楽しい」を超え、
新たな学び、機会、挑戦へとつながる。
触れた人に少しでも前向きな影響
を与えたいという想いです。

**未来を創るには、
ファンの存在は欠かせません。**

つながりを磨き、深めていく私たちの想いが、
関わるすべての人にパーパスを通じて伝わること。

エンターテインメントとは

「別の世界へと通じる扉」。

より深い没入体験につながる多彩な扉を提供していきます。

好きな作品に触れた時。ゲームで盛り上がった時。そんな
**「ふと心が動く、楽しい瞬間」を
生み出せる喜び。**

手に取ったファンの期待が膨らむ。
心に残って語り継がれる。
そんな未来につながる作品を届けたい想いです。

パーパスは
グループの**「在り様」。**

笑顔をつくれたその先で、「経済的な価値」「社会的な価値」
双方を生み出します。

エンターテインメント企業として
当たり前なことだからこそ、ファン
の存在を思い起こさせてくれる。

我々自身もファンと
ともに楽しみ、ファンの反応が
**さらに作品を進化
させる。**

エンターテインメントを通じて、世界中の人の毎日をちょっと豊かにできたら。

全社員が共感して前向きになることが
できる、好きなパーパスです。

**「ファンに喜んでいただきたい」
という純粋な想いが
言語化されたもの。**

進むべき方向に迷った時に立ち返る場所でもあります。

**IP、社員、そして
ファンの個性を活かし、
誰かの力に
つながること。**

Q **あなたにとって
Bandai Namco's Purpose とは？**

注：本統合レポートの特集(P.49-75)
出演者のパーパスへの想いを
まとめたものです。

CONTENTS

INTRO-
DUCTION

- 4 IPラインナップ
- 6 多彩な事業領域
- 8 組織体制とIP軸戦略
- 10 「ガンダムシリーズ」のIP軸戦略の軌跡
- 12 バンダイナムコグループの価値創造プロセス
- 14 バンダイナムコグループの1年の成果
- 16 バンダイナムコグループを取り巻くリスクと機会

CHAPTER

1.

成長戦略

- 20 バンダイナムコホールディングス取締役
会長メッセージ
- 22 社長メッセージ
- 24 副社長メッセージ
- 28 CFOメッセージ
- 30 CIO/CISOメッセージ
- 34 バンダイナムコグループ中期計画
(2025年4月～2028年3月)
- 40 ユニット事業統括会社社長からのメッセージ
- 48 SPECIAL FEATURE
全方位で様々なファンとつながる

CHAPTER

2.

成長基盤

- 78 筆頭独立社外取締役からのメッセージ
- 80 社外取締役座談会
- 86 サステナビリティ鼎談
- 88 人材戦略
- 90 サステナビリティ
- 116 コーポレートガバナンス
- 130 取締役の体制

- 134 財務セクション
- 141 会社情報
- 142 主要グループ会社一覧

統合レポート2025について

当レポートの編集にあたっては、IFRS財団の「国際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2025年8月時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいており、リスクや不確実性を含んでおります。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2025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。

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



TO OUR STAKEHOLDERS

人々の心を豊かにする
エンターテインメントの創出を通じて、
世界を笑顔でつないでいきます。



「パーパス“Fun for All into the Future”」の制定から、3年が経過しました。グループの最上位概念であり、グループのあるべき姿を示したパーパスは、グループ内にも深く浸透していると感じています。多言語化を進めてきたことで、海外グループ会社への浸透も進み、従業員一人ひとりが自分なりに解釈し、実践する姿勢も見えてきました。

2025年4月からスタートした中期計画では、前中期計画で掲げた中期ビジョン「Connect with Fans」の位置付けを変え、中長期ビジョンとして掲げました。「Connect with Fans」という言葉は、パーパスとの関連性も深く、パーパスとともにグループ内への浸透度も非常に高いものがあります。ファンとつながることは、私たちの仕事において根幹とも言える大切なことです。今中期計画においては、IPファンのみならず、ビジネスパートナーや株主、従業員、社会といった360度、全方位であらゆる「Fans」とつながっていきます。そしてFans

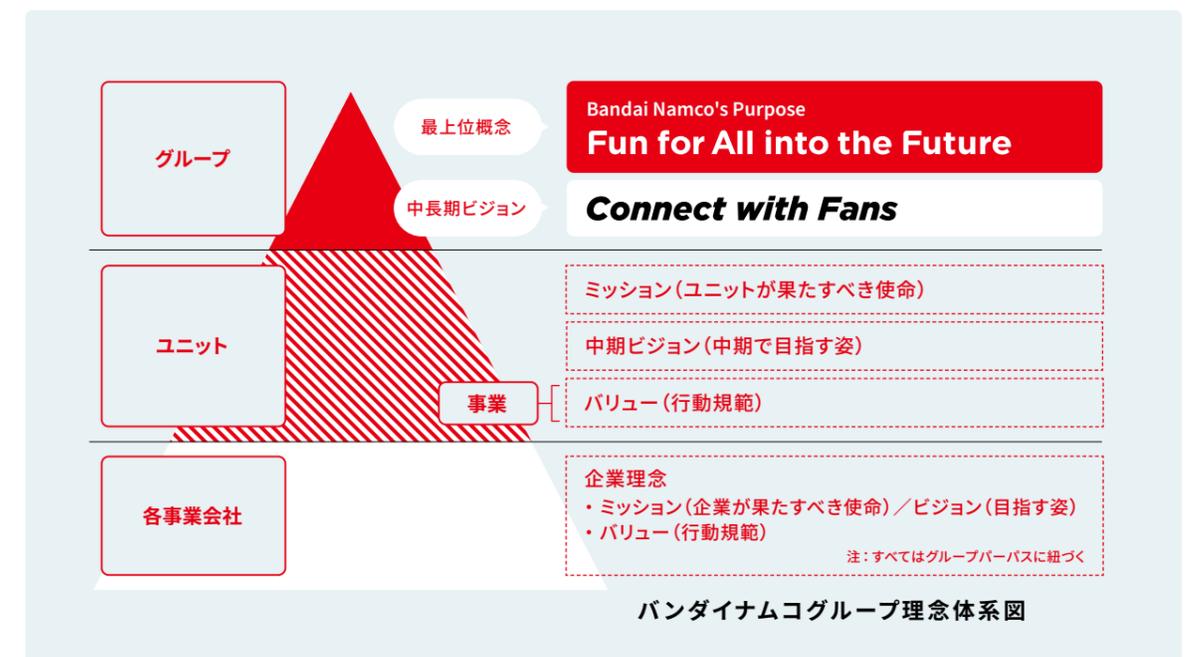
とともにバンダイナムコグループはさらに成長を遂げていきます。

統合レポート2025では、新たな経営体制における社内取締役からのメッセージに加え、中期計画の概要と最前線における様々な取り組みを現場担当者が登場して、解説しています。ESG情報については、筆頭独立社外取締役からのメッセージに加え、社外取締役全員が参加した座談会を通じて経営の監督機能としての目線を伝え、サステナブル活動に対する具体的な取り組みも併せてご紹介しています。

読者の皆様には、本統合レポートを通じて、バンダイナムコグループの目指す方向性や最新の取り組みをご理解いただき、今後ともご期待いただければと考えています。

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 CEO

浅古 有寿



IP ラインナップ

バンダイナムコグループでは、年間500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

TH

トイホビー

DI

デジタル

VM

映像音楽

AM

アミューズメント

「アイドルリッシュセブン」

TH DI VM AM



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

TH DI VM AM



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

TH VM AM



1966年の放送開始以来、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

TH VM AM



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。

「ガンダムシリーズ」

TH DI VM AM



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

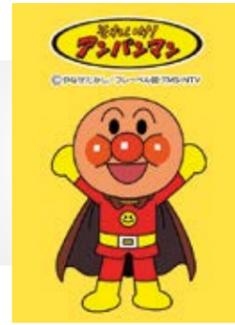
TH VM AM



1975年から今年で50周年を迎え、日本国内はもちろん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」

TH AM



35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

TH DI AM



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

TH DI AM



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」

TH DI AM



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、世界中で今もな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

TH AM



20年以上にわたって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」

TH DI AM



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」

TH VM AM



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」

TH DI AM



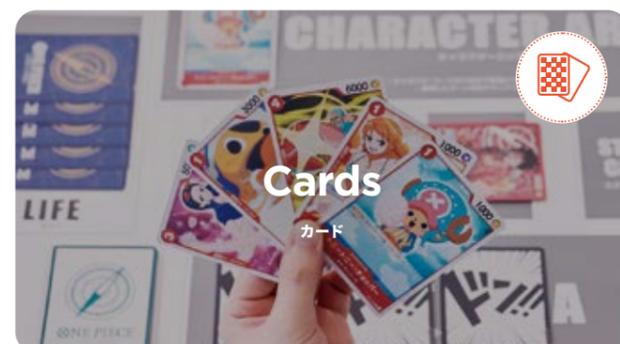
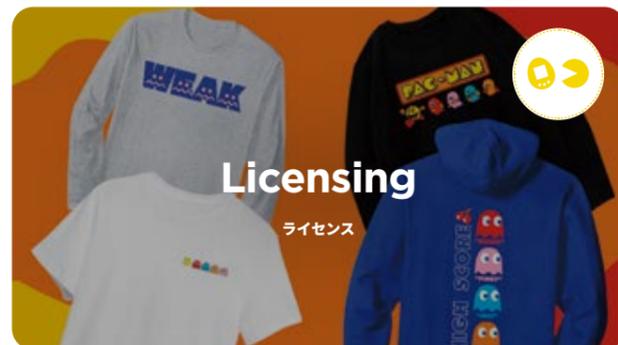
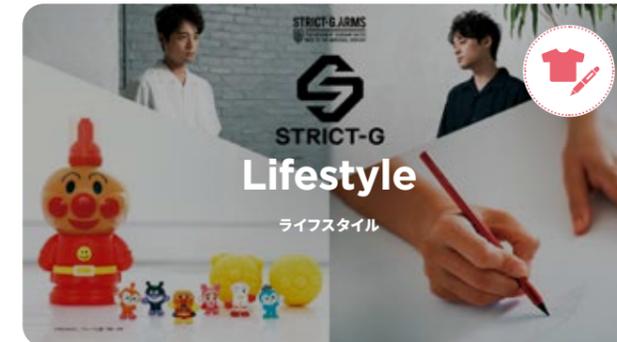
1997年に誕生し、コミックやアニメーションが国内外で人気を集めているIPです。バンダイナムコグループでは、家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ、フィギュアなど幅広い商品・サービスを展開しています。

年間取扱IP数

500以上

多彩な事業領域

バンダイナムコグループは、エンターテインメント分野において、有力なIPを軸に、IPの世界観や特性を活かし、ALL BANDAI NAMCOで多彩な事業領域を展開しています。



「ガンダムシリーズ」のIP軸戦略の軌跡

THE HISTORY OF GUNDAM

「ガンダムシリーズ」には45年以上紡いできた歴史があります。長い歴史の中で生み出された様々なガンダム作品は、それぞれ多様な国や地域、幅広い年齢層のファンに楽しんでいただいています。「ガンダムシリーズ」は、バンダイナムコグループの多彩な事業領域におけるワールドワイドでの展開、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くことで、IPの価値を最大化しています。

多彩な事業展開

IP
創出



1979

『機動戦士ガンダム』TV放送開始

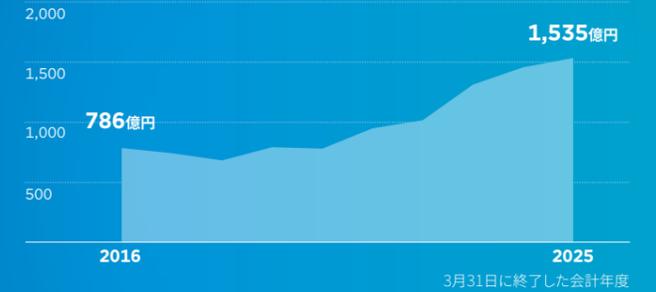


「ガンダム」の愛称で親しまれている「ガンダムシリーズ」のプラモデルは次々と打ち出し、「進化するプラモデル」としてファンの期待に応えてきました。ファンに向けたIPへの入口を広げる重要な役割を果たしています。

IPの価値を最大化

- 映像作品 50作品以上
- 出版・外伝作品 130作品以上
- ガンダム全世界出荷数 8億個突破
- ゲーム作品 200作品以上
- 映像PKG 1,900万本以上

バンダイナムコグループ「ガンダムシリーズ」売上推移(直近10年)



ガンダム45周年を経て広がるビジネス

誕生から45年の時を経て、なお新たに創出され続ける「ガンダムシリーズ」。今後も世界的企業や日本の伝統工芸・美術などとのコラボレーションなど、多様なアイデアとともに広がり続けます。



主な作品

- 1979 機動戦士ガンダム
- 1985 機動戦士Zガンダム
- 1986 機動戦士ガンダムZZ
- 1988 機動戦士ガンダム逆襲のシャア
- 1989 機動戦士ガンダム0080 ポケットの中の戦争

- 1991 機動戦士ガンダムF91
- 機動戦士ガンダム0083 STARDUST MEMORY
- 1993 機動戦士Vガンダム
- 1994 機動武闘伝Gガンダム
- 1995 新機動戦記ガンダムW
- 1996 機動戦士ガンダム 第08MS小隊
- 機動新世紀ガンダムX

- 1999 機動戦士ガンダム
- 2002 機動戦士ガンダムSEED
- 2004 SDガンダムフォース
- 機動戦士ガンダムSEED DESTINY
- 2007 機動戦士ガンダム00
- 2010 機動戦士ガンダムUC
- SDガンダム三国伝 Brave Battle Warriors

- 2011 機動戦士ガンダムAGE
- 2013 ガンダムビルドファイターズ
- 2014 Gのレコンギスタ
- ガンダムビルドファイターズトライ
- 2015 機動戦士ガンダム THE ORIGIN
- 機動戦士ガンダム 鉄血のオルフェンズ
- 機動戦士ガンダム サンダーボルト
- 2018 ガンダムビルドダイバーズ

- 2019 機動戦士ガンダム THE ORIGIN 前夜 赤い彗星
- 2021 SDガンダムワールド ヒーローズ
- 機動戦士ガンダム 閃光のハサウェイ
- 2022 機動戦士ガンダム ククルス・ドアン
- 機動戦士ガンダム 水星の魔女
- 2024 機動戦士ガンダム 復讐のレクイエム
- 機動戦士ガンダム: 銀灰の幻影

- 2024 機動戦士ガンダム SEED FREEDOM
- 2025 機動戦士Gundam GQuuuuuuX

トピックス

2000 アメリカで「新機動戦記ガンダムW」が放送開始

2009 実物大ガンダム 立像公開(日本・東京) 現在は設置終了



2010 RG 1/1 ガンダムプロジェクト実物大ガンダム立像(日本・静岡)へ移設 現在は設置終了

2017 実物大ユニコーンガンダム立像が公開(日本・東京)



2020 GUNDAM FACTORY YOKOHAMA “動くガンダム”が公開(日本・神奈川) 現在は設置終了



2021 実物大フリーダムガンダム立像が公開(中国・上海)



2022 実物大vガンダム立像が公開(日本・福岡)



2025 日本国際博覧会(大阪・関西万博)に「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」を出展



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“Fun for All into the Future”」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。同時にサステナブルな社会の実現に向けた責任を果たしながら、人と世界がつながる未来づくりに貢献していきます。



強み

多様な人材 連結従業員数 11,345 人 (2025年3月末時点)	外部とのオープンな パートナーシップ
企画・開発力 年間取扱IP数 500 以上	中期計画の成長投資 3年間で 約 6,000 億円 (2025年4月～2028年3月)
技術力 ゲームコンテンツ開発投資 697 億円 (2025年3月期)	販売・マーケティング力 広告宣伝費 715 億円 (2025年3月期)
安定した財務基盤 自己資本比率 71.9 % (2025年3月期)	知的財産 特許保有件数 2,457 件 (2025年3月末時点 日本国内のみ)
多彩な事業領域 IPの魅力を活かした商品・ サービス 18 以上の事業領域	商品点数 年間取扱商品点数 30,000 点以上

マテリアリティ

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

経済価値

- 売上高
- 営業利益
- 海外売上高比率(仕向地別)
- 営業利益率
- エクイティスプレッド
- 総還元性向
- 1株当たり当期純利益

+

社会価値

- GHG排出量
- 廃棄物(リサイクル量)
- 環境配慮商品生産数
- 顧客満足度
- 人権デューティリジエンス実施状況
- 男女育児休暇取得率
- エンゲージメント
- 障がい者雇用率

BANDAI NAMCO
Fun for All into the Future

**バンダイナムコグループは
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未来を
あらゆるステークホルダーとともに
創ります。**

IPの魅力を活かした商品・サービスの提供とサステナブルな社会の実現に向けた 責任を果たすことでより多くのFansとつながり続ける

バンダイナムコグループの 1年の成果

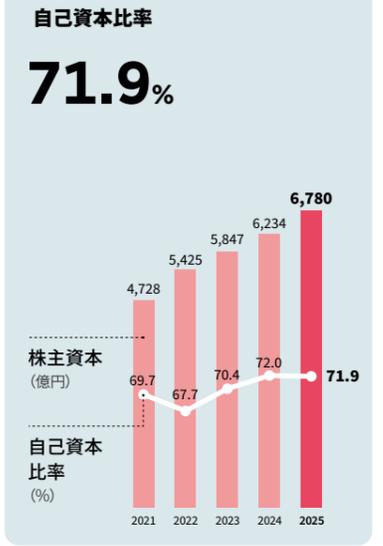
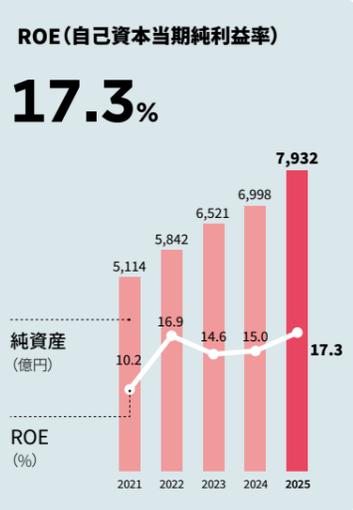
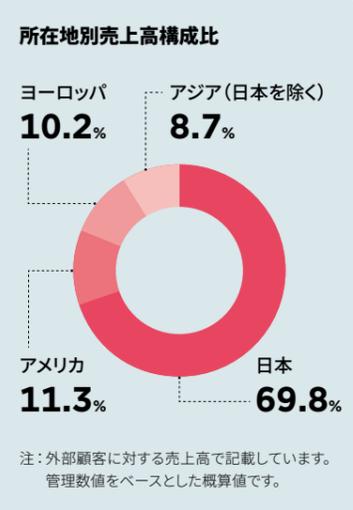
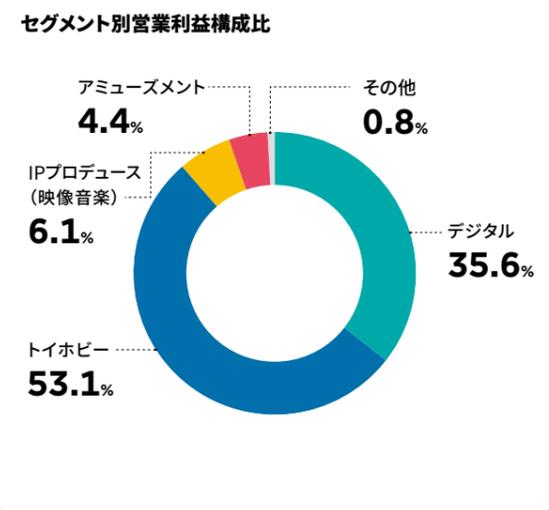
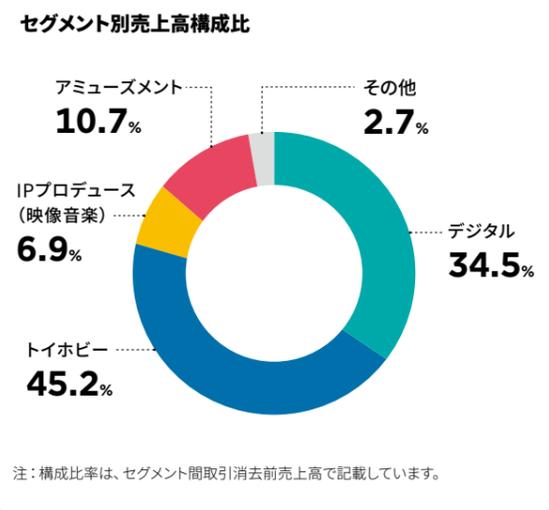
2025年3月期

(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

- IP戦略を核に各地域や事業を横断・連携しALL BANDAI NAMCOで一体となった取り組みを強化
- デジタル事業は、ネットワークコンテンツで主力アプリタイトルが国内外で安定的に推移。家庭用ゲームのワールドワイドでのヒットとレポート販売が好調に推移
- トイホビー事業は、国内外で展開カテゴリーの拡大、タッチポイントの拡大、生産体制の強化などにより引き続き好調に推移
- IPプロデュース事業は、映像作品が好調に推移したほか、ライセンスビジネスや映像配信、ライブイベントやパッケージ販売等が安定的に推移
- 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や、業務用ゲームの新製品および定番機器販売が好調に推移



ESG (詳細データは、別冊「FACT BOOK 2025」参照)

CO₂排出量

Scope1+Scope2: **52,564 (t-CO₂)**

Scope3*: **1,325,924 (t-CO₂)**

産業廃棄物量

2,617 t

リサイクル量

2,654 t

連結従業員数

11,345名

独立役員数

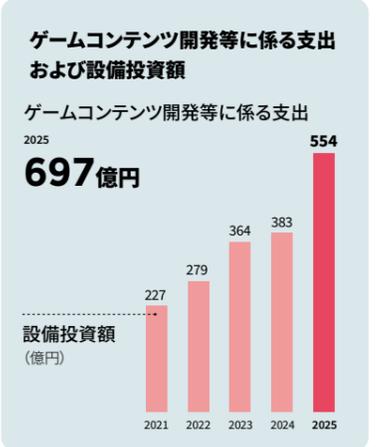
5名 / 14名中

女性管理職

女性管理職者数 (人): **246**

管理職の女性比率 (%): **23.7**

注：バンダイ、BANDAI SPIRITS、バンダイナムコエンターテインメント、バンダイナムコフィルムワークス、バンダイナムコミュージッククラブ、バンダイナムコアミューズメント、バンダイナムコビジネスアークが対象



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の創出・育成・展開に伴うもの 	リスク <ul style="list-style-type: none"> IPビジネスにおける競争激化 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、取得、保護に関する投資増加 IPを活用した商品・サービスの品質面等における不具合 知的財産の侵害等によるIP価値の毀損 IP軸戦略を推進する人材の確保と育成 	<p>「パーパス“Fun for All into the Future”」の浸透によるブランド価値の向上、中期計画における戦略の推進に加えて、以下の取り組みを実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規IP創出・育成、定番IP展開の強化 多彩なIP・事業・地域ポートフォリオの確立 外部パートナーとの協業・連携の強化 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等の相乗効果の発揮 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 戦略的な投資の実施 ユニットや地域間連携等、総合力発揮に向けた組織再編の実施 品質管理体制の強化、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 顧客データ活用によるマーケティングや需要予測精度の向上 模倣品排除を含む知的財産の適切な活用と保護、社内外向け啓発活動の実施 多彩な人材が活躍できる制度や仕組みの導入 健全な財務体質基盤の強化
	機会 <ul style="list-style-type: none"> 地域や事業間の連携促進 市場や顧客の急速な変化、技術の進化による新たな市場や事業、ビジネスモデル、新規IPの創出の可能性拡大 グローバル市場における日本発IP認知度拡大による市場拡大 新規IP創出の可能性拡大 IPの適切な活用と保護によるエンターテインメントの持続的発展 	
カテゴリ・エリア拡大に伴うもの 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 競争の激化、ビジネスモデルの模倣 各地域や事業に関する法令や制度、業界ルール等への対応 各地域の顧客志向、メディア環境、商慣習等への対応 需要増加への対応 IP軸戦略を推進する人材の確保と育成 	<p>「パーパス“Fun for All into the Future”」の浸透によるブランド価値の向上、中期計画における戦略の推進に加えて、以下の取り組みを実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> 各地域におけるワンオフィス化の推進 海外におけるガバナンス体制の強化 各地域の最新情報の収集と共有体制強化 外部パートナーとの協業・連携の強化 現地発のIP展開、各国の嗜好や環境に合わせた商品・サービスの提供 プロモーションやマーケティング強化による商品ブランドや企業ブランドの認知拡大 EC対応の強化、流通網の拡大 自社工場を含めた生産体制の拡充 ユニットや地域間連携等、総合力発揮に向けた組織再編の実施 品質管理体制の強化、従業員教育・サプライチェーンマネジメントの強化 多様な人材が活躍できる制度や仕組みの導入
	機会 <ul style="list-style-type: none"> 地域や事業間の連携促進 グローバル市場における日本発IP認知度拡大による市場拡大 IPの適切な活用と保護によるエンターテインメントの持続的発展 	
多彩な人材活用に関するもの 	リスク <ul style="list-style-type: none"> IP軸戦略を推進する人材確保の競争激化 事業基盤となるコアポレート人材の不足 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における競争激化 	<p>グループにおける「パーパス“Fun for All into the Future”」の浸透に加え、以下の取り組みを実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> 多彩な人材が活躍できる制度や仕組みの導入や統一 グローバル人材、コアポレート人材の確保・育成 従業員を対象としたエンゲージメントサーベイの実施による状況把握と対応策の推進 外部パートナーとの協業・連携の推進、それに伴う新たな人材活躍の場の創出 地域や事業を横断した人事交流の推進
	機会 <ul style="list-style-type: none"> グループ従業員のエンゲージメント向上 	
情報セキュリティに関するもの 	リスク <ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃等による情報流出や事業システムへの影響 技術の進化、法令等の変化 社内の情報リテラシー低下 	<ul style="list-style-type: none"> 監視の強化や脆弱性対策の強化 情報セキュリティ部門の拡充 情報セキュリティ教育の強化 最新情報の収集、外部専門家との関係強化 世界各国の個人情報保護法令に準拠した個人情報管理体制の構築
	リスク <ul style="list-style-type: none"> 天災、事故等の災害 政情変化 法令、規制等の改正 為替の変動 感染症等の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> BCP、BCMに基づく訓練等の活動推進、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、従業員の健康管理 支援金の拠出や事業を通じた施策等社会的支援の実施

バンダイナムコグループが中長期にわたって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必要があります。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
全事業を横断するもの	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 	<ul style="list-style-type: none"> 新技術や新たなプラットフォームへの対応 IP認知度向上の取り組みやグローバル展開の強化 オンラインイベント等のデジタルマーケティングやEC等デジタル対応の強化
	リスク <ul style="list-style-type: none"> 国内における少子化の進行 原材料や燃料の価格上昇 輸出入取引に係る法令変更や環境変化 脱プラスチックに向けた規制強化 生産地域の集中と品質管理 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット層や展開事業、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、新素材の研究開発等プラスチック使用量削減への対応 EC対応の強化 生産体制の拡充、効率化 生産拠点の分散、品質管理体制強化
玩具ホビーユニット	機会 <ul style="list-style-type: none"> グローバル市場における日本発IP認知度拡大 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> 開発期間の長期化と投資額の上昇 プラットフォームの多様化 技術の進化 タイトル開発における人材の確保、育成 	<ul style="list-style-type: none"> クオリティ重視の開発体制強化、効率化 新技術、新プラットフォーム、新ビジネスモデルへの積極的な対応 スタジオ等外部パートナーとの協業・連携の推進 最適なタイトルポートフォリオの構築 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 新たな技術等の研究や情報収集の強化 開発環境の整備、人材の獲得、育成の強化
デジタルユニット	機会 <ul style="list-style-type: none"> 技術進化による新たな市場や事業、ビジネスモデル等の可能性拡大 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> 制作期間の長期化と投資額の上昇 IP創出における競争激化 作品制作における人材の確保、育成 	<ul style="list-style-type: none"> 制作環境の整備、人材の獲得、育成の強化 スタジオ等外部パートナーとの協業・連携強化 制作技術向上のための投資 メディア展開やライセンス強化等による作品展開や活用の機会拡大によるIP価値最大化 グローバル展開の拡大
映像音楽ユニット	機会 <ul style="list-style-type: none"> グローバル市場における作品視聴環境の拡大 リアルエンターテインメント需要の回復 	
	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 燃料価格等の上昇 人材の確保、人件費の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> IPや商品・サービス等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 組織再編による各事業に特化した人材獲得・育成の強化 多様な働き方への対応
アミューズメントユニット	機会 <ul style="list-style-type: none"> リアルエンターテインメント需要の回復 	
	リスク <ul style="list-style-type: none"> BCP、BCMに基づく訓練等の活動推進、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、従業員の健康管理 支援金の拠出や事業を通じた施策等社会的支援の実施 	

CHAPTER

1.

成長戦略

新たな体制で始動した中期計画を通して、IPファンのみならず、ビジネスパートナーや株主、従業員、社会といった360度、全方位であらゆる「Fans」とつながっていきます。Fansと広く、深く、複雑につながることでバンダイナムコグループはさらに成長を遂げていきます。

Connect with Fans

20		バンダイナムコホールディングス取締役
22		会長メッセージ
24		社長メッセージ
28		副社長メッセージ
30		CFOメッセージ
32		CIO/CISOメッセージ
34		バンダイナムコグループ中期計画 (2025年4月～2028年3月)
40		ユニット事業統括会社社長からの メッセージ
48		SPECIAL FEATURE 全方位で様々なファンとつながる

川口 勝
取締役会長



浅古 有寿
代表取締役社長 CEO



桃井 信彦
取締役副社長



辻 隆志
取締役



藤田 訓子
取締役



竹中 一博
取締役(非常勤)
株式会社バンダイ
代表取締役社長



宇田川 南欧
取締役(非常勤)
株式会社バンダイナムコ
エンターテインメント
代表取締役社長



浅沼 誠
取締役(非常勤)
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



バンダイナムコホールディングス取締役

Directors, Bandai Namco Holdings

2025年6月23日現在

川崎 寛
取締役(非常勤)
株式会社バンダイナムコエクスペリエンス
代表取締役社長



島田 俊夫
取締役(非常勤、社外)



川名 浩一
取締役(非常勤、社外)



金子 秀
取締役 監査等委員



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
取締役 監査等委員
(非常勤、社外)



会長メッセージ

新たな経営体制のもと、より輝きを放つ バンダイナムコグループに成長していきます。

今中期計画導入を機に、経営体制を変更

2025年4月より、私が取締役会長に就任するとともに、浅古 有寿が新たに代表取締役社長へと就任しましたことをご報告申し上げます。

2022年4月から2025年3月末までの中期計画を終え、今中期計画がスタートするタイミングで経営体制の変更を実施しました。これにより新たな体制のもと、意思統一をはかりながら戦略を推進していきます。2025年3月期の業績については、グループの力を結集して過去最高業績を達成でき、私としても大きな喜びと達成感を得ました。しかしながら、前中期計画期間においては既存事業が大きく伸長した一方で、新たな事業の柱の創出については今中期計画における課題となったと考えています。浅古新社長には、こうした私の想いも引き継いでもらいたいと期待しています。

浅古は、2005年の(株)バンダイと(株)ナムコの経営統合に携わり、2010年には(株)バンダイナムコホールディングス取締役に就任、経営企画や経営管理を中心にマネジメントとしての責任を果たしてきました。また、CFOとしてグループ全体の財務・資本戦略に携わり、長く資本市場と対話を重ね、良好な関係を築いてきた実績もあります。さらには、CSO(チーフサステナビリティオフィサー)、CISO(チーフインフォメーションセキュリティオフィサー)も歴任しており、グループを横断した土台を司る多彩な役割を担ってきました。これからのグループ経営には、事業成長だけでなく、同時に社会の一員としての社会的責任にも応えていく企業であることが求められます。そうした意味でも、浅古はまさにふさわしい人材

として、多様な視点を併せ持ち、時代に合ったリーダーシップを発揮できると信じています。

また、副社長に就任した桃井については、グループ内のユニット間、地域間の連携強化はもちろん、外部パートナーとの共創・協業も積極的に進めていくことを期待しています。これからのバンダイナムコグループは、既存事業の延長線だけでなく、事業間の隙間や新しい領域に目を向ける必要があります。グループ内だけで完結するのではなく、外部パートナーとの協業・連携を通じて領域を開拓できれば、グループはさらに大きく成長できると考えています。浅古と桃井が強く連携した体制は、非常に心強い布陣であり、中期計画を成功に導く大きなエンジンになるはずです。

会長という立場で、新たな貢献を果たす

今後、私は会長という立場でグループ全体を見渡す全体最適の視点で浅古をサポートし、経営に関与していきます。このたびの経営体制変更において、私の代表権を返上し、浅古が代表権を持つ形にしたのは、最終決断者は1人の方が良いと考えたからです。私が社長に就任した時も同様の形をとり、当時の田口会長に支えられながらも、私自身が沈黙考しつつ決断を下してきた経験があります。それぞれの取締役が専門領域で責任を果たしつつ、企業価値向上を実現する最終的な決断は代表取締役が責任を持つことが、経営を牽引するうえで大切なことだと考えています。

選任プロセスにおいても、過半数が社外取締役で構成され、かつ委員長を社外取締役が務める任意の委員会である人事

報酬委員会で様々な議論を重ねました。社外取締役の方々からは、今後のさらなる成長を実現するにふさわしい経営体制として十分なご理解のうえ、後継者計画に則って、諮問、推薦されています。

パーパスと中長期ビジョンの体現で グループの力を結集し、さらなる成長を

私の社長としての4年間を振り返ってみても、営業利益の規模を倍以上に拡大できたことは、大きな実績として捉えています。もちろん、これはバンダイナムコグループとしての誇りを持った現場の頑張りがあればこそです。また、初めてグループの最上位概念のパーパスを策定したことも、大きな一歩でした。トップダウンではなく、従業員の目線を大切に策定したことで、多くの従業員がパーパスを自分事化し実践してくれているのが印象的です。同時に従業員のエンゲージメントサーベイのスコアも高い水準で継続しており、非常に心強く感じています。

今のエンターテインメント業界は、本当に多くチャンスにあふれています。そうした環境に向き合いながら挑戦を重ね、より輝きを放つバンダイナムコグループに成長していきたいと考えています。今後も全方位的ファンとつながり、笑顔と幸せあふれる未来をつくることに貢献していきます。引き続き、私たちバンダイナムコグループにご期待いただくとともに、ご支援・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2025年9月

川口 勝

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役会長



CHAIRMAN'S MESSAGE

社長メッセージ

浅古 有寿

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 CEOPRESIDENT'S
MESSAGE

“360度、全方位でFansとつながり、
ともに持続的な成長を果たしていきます。”

社長就任にあたって

このたび、(株)バンダイナムコホールディングスの代表取締役社長に就任しましたことを、謹んでご報告申し上げます。私は1986年に(株)バンダイへ入社、2005年に当社へと籍を移し、経営企画や経営管理を中心に、幅広い業務に携わってきました。2010年には当社取締役役に就任、コーポレートの視点からグループ経営に参画し、今日に至ります。

バンダイナムコグループはちょうど20年前、(株)バンダイと(株)ナムコ(当時)という個性ある2社の経営統合により誕生しました。初代社長である高須氏と続く故 石川氏と田口氏がグループの「器」をつくり「魂」を入れ、バンダイナムコのDNAを植え付けました。そこに、前社長である川口という強力なエンジンが搭載され、当社は売上高1兆円企業へ成長しました。こうした歴代社長のバトンを引き継ぎ、グループのかじ取りを担うことについて、改めて身が引き締まる想いです。

近年、私たちの事業が成長を続ける一方で、グループの組織自体は、多彩な個性を持つ中小企業の集合体という性格も残っています。現場の従業員が安心して仕事に取り組み、チャレンジ精神を発揮するためには、土台となるインフラの整備、定期的メンテナンスが不可欠であり、業績が安定している今がその絶好のタイミングです。これを機に各事業がより自由闊達に挑戦できる環境を整えていきます。

10年、20年先を見据えた持続的な成長を追求するうえでも、社会の一員としての社会的責務を果たしていくうえでも、グループガバナンスの向上は急務です。「攻め」と「守り」のバランスを整えつつ、足場固めを行うことが、私に課せられた使命であると考えています。

チーム体制での経営を推進

私は主にコーポレート部門で長く経験を積んだ人間であり、事業サイドとの役割分担を常に意識してきました。社長として、最終的な意思決定は私自身で行いますが、「CW360(詳しくはP.37をご覧ください)」など、「攻め」の戦略の部分では、取締役副社長の桃井にリーダーシップを発揮してもらっています。桃井は事業の現場を熟知し、また近年は万博関連などグループ横断のプロジェクトにも多く携わり、こうした役割を担うのに、うってつけの人材です。

また、チームによる経営を推進する観点から、私が兼務してきたCFO、CISOおよびCSO業務について、それぞれ辻、藤田という新任取締役を配しました。2人にはコーポレート部門の意識改革の面でも大いに期待しています。なお当社の取締役体制は、監査等委員も含め、取締役の3分の1が社外取締役、5分の1が女性取締役となります。取締役会の多様性がより高まり、これまで以上に自由闊達な議論の場となっていくことを期待しています。

業績評価：
売上高・営業利益ともに過去最高を更新

前中期計画(2022年4月～2025年3月)の最終年度である2025年3月期は、現場の従業員たちの頑張りにより、売上高1兆2,415億円、営業利益1,802億円と、過去最高業績を達成することができました。また、前中期計画3年間の平均営業利益は1,291億円となり、前々中期計画の平均営業利益824億円から大幅にベースアップしました。

セグメント別でも全事業が増収増益となり、特に利益率の高い商品・サービスが人気となったトイホビー事業とデジタル事業が大きく貢献しました。7期連続で過去最高業績を

社長メッセージ

更新したトイホビー事業では、ガンブラなどのハイターゲット（大人）層向け商品や、カード・カプセルトイ・菓子などのカテゴリが好調に推移しました。開発体制の見直しを進めているデジタル事業では、「ELDEN RING」の大型ダウンロードコンテンツや本編のリピート販売など、主力タイトルや新作タイトルのヒットにより、過去最高益に迫る水準となりました。また、IPプロデュース事業は「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」や「機動戦士Gundam GQuuuuuuX」で「ガンダムシリーズ」の新たな可能性を切り拓き、3期連続で過去最高業績を更新したアミューズメント事業では、グループのIPや商品・サービスと連携した「バンダイナムコ Cross Store」などが好調に推移しました。

中期計画（2025年4月～2028年3月）

全方位でファンとつながる「CW360」

前中期計画では、ALL BANDAI NAMCOでの取り組みが効果を発揮しました。海外における拠点統合・ワンオフィス化やグループを横断したIPプロジェクトや人材交流により、ユニット間の連携が活発化し、ビジネスパートナーとの協業・連携にも広がりが出てきました。2025年4月にスタートした今中期計画では、こうした取り組みをより強力に推進していきます。

近年の業績拡大は、定番IP商品・サービスや既存事業の深掘りによる部分が大きいと見ています。さらなる深掘りの余地は十分にあるものの、より中長期の視点で、将来の成長領域への道筋を示しておく必要があります。そして、その役割を担うのは、持株会社の当社であるべきだと考えています。

そうした課題を踏まえ、今中期計画では中長期ビジョン「Connect with Fans」のもと、IPファンだけでなく株主や従業員、ビジネスパートナー、社会といったあらゆるファンと360度でつながり共創することを目指します。3年間で約1,500億円の戦略投資（“360”投資）枠の設置や、それを推進する組織であるCW360（Connect with 360）を当社内に新設するなど、内外のファンとつながる施策を推進していきます。

例えば、日本のエンターテインメントを「文化」として海外に輸出するためには、各企業が互いの強みを持ち寄り、ともに取り組みを進めていくことが必要です。CW360第1号案件となるソニーグループ（株）および（株）Gaudiyとの戦略的パートナーシップ締結を皮切りに、より積極的な施策を推進していきます。

ユニット体制の変更

今中期計画のスタートに合わせて、従来のユニット体制に2点、変更を行いました。

エンターテインメントユニットの分割では、2021年4月に誕生した同ユニットを、「トイホビーユニット」と「デジタルユニット」という以前の形に戻しました。もともと上記の統合は、トイホビー、デジタル両事業の連携促進を意図したのですが、当初の目的が達成されたため、その発散的解消をはかったものです。

アミューズメントユニット内の再編では、（株）バンダイナムコアミューズメントの株式を吸収分割により、新会社（株）バンダイナムコエクスペリエンスに承継しました。新会社が新たな事業統括会社となり、施設・業務用機器・コンテンツの企画販売を手掛け、前者は施設運営に特化した会社となりました。これにより、企画開発と施設運営、それぞれの強みを強化し人材の獲得・育成を行います。

トイホビー事業が成長を牽引

今中期計画での成長の牽引役は、トイホビー事業になるでしょう。ビジネスのサイクルが速い分、よりスピーディに施策に取り組むことができます。商品カテゴリーやIPの種類、展開エリアにまだまだ拡大の余地があるだけに、さらなる成長の可能性は十分にあります。

デジタル事業では、最適なポートフォリオ構築に向けた開発体制の見直しを推進します。開発のリードタイムが長いため、本格的な効果が出てくるのは、中期計画期間の後半以降と見ています。それまでは、開発中タイトルの精査、豊富な過去タイトルの活用、安定基盤であるネットワークコンテンツの強化など、ヒットの有無に左右されづらい収益基盤の強化に努めます。

映像音楽事業（旧 IPプロデュース事業）では、新規IP創出に向け、自社制作体制の強化や外部パートナーとの共創など、斬新な映像・音楽表現に挑みます。またアミューズメント事業では、グループのIPや商品・サービスとの連携など、当社グループならではの取り組みを推進していきます。

今中期計画最終年度（2028年3月期）の計数目標は、売上高1兆4,500億円、営業利益2,000億円、海外売上高比率（仕向地別）50%以上、また3カ年の継続的な目標として、営業利益率12%以上、エクイティスプレッド5%以上を掲げています。中長期での持続的な成長を目指し、IP価値の最大化による企業価値の向上と、長期的な利益創造に向け、1株当たり当期純利益（EPS）とエクイティスプレッドを意識し

すべてのファン（Fans）を全方位で

エンターテインメントの力でつなぐことで、

私たちは社会に貢献し、持続的成長を実現していきます。



引き続きROEの向上にも注力します。また、株主還元においては、株主の皆様とより長くつながることを目指すとともに、資本コストを意識し株主還元方針の一部変更を行いました。

自由闊達に挑戦できる成長環境づくりに注力

多彩な才能・個性の持ち主が共存し、自由闊達に活躍することが、バンダイナムコの優位性の源泉です。この「同魂異才」の考え方のもと、各領域で第2・第3層の人材育成を強化します。CW360が推進するプロジェクトへの若手メンバーの起用などを通じ、失敗を恐れず新たなことに挑戦できる良い意味での「散らかし屋」の育成に注力していきます。

そのためにも、人事の仕組みに関するプラットフォームづくりは急務です。教育プログラムのメニュー提供、グループ共通の人材要件定義など、当社の果たすべき役割は数多くあります。また、人事交流や組織再編を円滑化するには、制度面の統一も必要です。業務の品質確保・効率化のためにも、人事制度の標準化を推進していきます。

役員報酬体系の見直し

より投資家目線で中長期の企業価値向上を目指す観点から、このほど、監査等委員を除く社内取締役の報酬体系を見直しました。

まず、営業利益と並ぶKPIとして、EPSを追加しました。EPSの算出に用いる分子の親会社株主に帰属する当期純利益はビジネスの結果そのものであり、分母の発行済株式数にも資本政策が反映されているため、取締役のインセンティブとして適切と考えています。

併せて、取締役の人数変更に伴い年間総報酬額の上限を引き上げ、かつ、変動報酬に含まれる業績条件付株式報酬については支給条件を変更しました。これに伴い、固定報酬と変動報酬の金額割合は、従来の約4：6から約3：7になるとともに年間総報酬に占める株式報酬割合が増加します。また、事業統括会社等を含む国内子会社の業務執行取締役にも同様の制度を設けるなど、様々な制度の導入によりグループ全体の意識改革を促しています。

世界を笑顔でつなぐために

中長期での持続的な成長に向け、企業理念の共有・言語化は極めて大切です。特にグループの最上位概念「パーパス」については、様々な場面で浸透をはかっています。

パーパスの精神を私なりに言い換えると、「世界を笑顔でつなぐ」となります。「笑顔」は、自分1人でつくれます。それは自分自身の心を豊かにし、その効果は周囲の人々にも波及します。そして「世界」には、様々なレイヤーが含まれます。IPファンの集う空間、自社の経済圏や会社組織、個人々の家庭や、一人ひとりの心。これらすべてをファン（Fans）と定義し、全方位でエンターテインメントの力でつなぐことで、私たちは社会に貢献し、持続的成長を実現していきます。さらなる飛躍を目指すバンダイナムコの取り組みに、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2025年9月

浅古有寿

副社長メッセージ

桃井 信彦

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役副社長
グループ戦略担当 (CW360)



“ 中長期の視点からグループを俯瞰し、既存領域の「先」「横」に新たなフロンティアを開拓していきます。

10年、20年先への種まき

このたび、取締役副社長を拝命し、代表取締役社長の浅古とバディを組んでグループ経営の一翼を担うこととなりました。経営の「攻めと守り」のうち、より中長期的な「攻め」の部分が、私の担当する役割だと認識しています。新たに発足した「CW360 (Connect with 360)」を軸に、グループの将来を見据えた大胆な戦略投資を推進していきます。

自分たちの事業領域を深掘りし、その周辺を広げ、収益に結びつけていくのは、バンダイナムコグループの得意とするところです。このような事業ユニット主体の取り組みが、近年の業績拡大に大きく貢献してきた一方、事業領域から離れた「飛び地」へのアプローチは、単年度や中期計画3年間の計数予算達成などの責任を持つ事業ユニットにとっては取り組みづらいものと言えます。

事業会社が懸命に稼ぎ出してくれた収益を、短期的にはビジネスに直結しない可能性があるテーマに投資するのは、確かに勇気の要ることです。しかしながら、企業としての持続的成長に向け、中長期の視点で未来への種まきや先行投資を実施していくことは、企業経営において必要不可欠と言えます。大切なキャッシュの有効活用に努めることは、投資家の皆様に対する責務でもあります。関係各所と緊密な連携をとりつつ、失敗を恐れず、信念を持って全力で攻め抜く覚悟を固めています。

CW360の挑戦：既存領域の「先」「横」へ

既存の事業領域の「攻め」に関する課題は、より現場に近い事業ユニット単位で取り組んでいきます。CW360の戦略投資は、別の視点でグループ全体の事業ポートフォリオを俯瞰し、既存領域の「先」「横」へ新たな領域にフラッグを立てていくことが役割となります。

国内外のファンデータを活用

CW360の第1号案件となるソニーグループ(株)と(株) Gaudiyとの戦略的パートナーシップでは様々なテーマに取り組みますが、その1つがGaudiyのグループ会社が運営する日本のアニメ・マンガに関する世界最大級のコミュニティサイト「MyAnimeList (以下、MAL)」との協業です。

前中期計画においてデータユニバースによるグループの主要なファンデータ接続を行い、事業の需要予測にも活用をスタートしていますが、これらのデータは国内が中心です。今後このパートナーシップによってMALを世界中のファンとつながるサイトに進化させ、日本のアニメ・マンガが、どの国・地域で、どれくらい人気が出ているかという情報をデータ化し、IP軸戦略とつなげることで、アニメや商品・サービスのグローバル展開に活用していきます。また、CW360による外部パートナーとの協業やプロジェクトに従業員が参加することで、様々な刺激が受けられ、経験を積むことができます。こうしたCW360の取り組みを次世代経営人材の育成にもつなげていきたいと考えています。

地理的フロンティアの拡大

既存領域の「先」「横」を目指していく姿勢は、地理的なレベルでも同様です。今中期計画の重点地域は引き続き北米と中国ですが、中南米地域においてもメキシコを中心に事業

伸長が見られ、今後の可能性が拡大してきました。また、個人的にはアフリカ諸国にも注目しています。日本IPのファンは世界中にいます。世界各地域で開催されるコミコン(コミック・ブック・コンベンション)などのイベントへの出展などを行いながら、ファンとコミュニケーションをとり、各地域の文化や特性を見極めながら地理的拡大の可能性を見定めています。

未来のガンダムファンとの出会い

大阪・関西万博へのパピリオン出展は、海外の来場者がガンダムに触れる機会となるとともに、未来のファン獲得に向けた最高の種まきとなりました。私も現地に足を運び、来場者の熱気にただただ圧倒されました。特に感銘を受けたのが、修学旅行の小中学生たちが大勢ガンダムを見に来てくれたことです。子どもたち自身にとっても、貴重な思い出の1つになったと思います。

パピリオンの運営は、クルーの熱意あふれる対応で、サービス精神あふれるものとなりました。総勢60名以上の優秀なクルーは私たちの仲間であり、この出会いを今後も大切にしていきたいと考えています。

業界全体の地位向上に向けて

私は今、エンターテインメント業界の地位向上に向けた活動に積極的に取り組んでいます。(一社)日本商品化権協会副理事長を務めているほか、経団連・JETRO・経済産業省の審議会等にも参画し、積極的に関係省庁の方と協議を行い、最新の通商白書では、コンテンツビジネスに関する一章が設けられました。また大学院のビジネススクールでCW360の概要に関する講義を受け持ち、大きな反響もありました。

グループはもとより業界や国内に閉じない、このような取り組みは、私たち自身にとっても大切です。バンダイナムコがどのような会社で、どういった経済的・社会的価値を創造しているのか。それを分かりやすい言葉で広く伝え、全方位のFansとつながることで、ともにCW360を推進していきたいと考えています。

VICE PRESIDENT'S MESSAGE

CFOメッセージ

辻 隆志

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)
経営企画本部長



CFO'S MESSAGE

“**資本市場での「Fans」獲得に向けて
財務戦略の精度を高め、
市場と向き合った経営を
推進していきます。**

収益基盤が安定的に拡大

2025年3月期は、売上高・利益ともに過去最高を更新し、前中期計画の最終年度を良い形で締めくくることができました。3カ年の平均営業利益は、前々中期計画から大きく拡大し、収益基盤が一段と厚みを増しています。今中期計画ではこの基盤を、さらに20%以上厚くすることを目指します。

過去最高業績を更新中のトイホビー事業は、ほぼすべてのカテゴリーが好調に推移し、今後もグループを牽引するさらなる成長が期待できます。また、デジタル事業では、引き続きタイトルポートフォリオの適正化に注力し、安定した主力アプリタイトルの収益に、新規タイトルのヒットによる上乗せを狙います。映像音楽事業は、複数の映像作品がファンに支持され、その配信やライセンスのグローバル展開が業績に貢献しています。アミューズメント事業も、国内既存店売上高や業務用ゲームの販売が好調に推移し、底堅い状況が続いています。

市場と向き合い、グローバルな成長を志向

今中期計画では、計数目標として新たに海外売上高比率（仕向地別）を追加し、またROEをエクイティスプレッド（=ROE－株主資本コスト）に変更しています。

海外売上高比率（仕向地別）は、前中期計画で40%を突破しています。国内事業が好調なだけに、「最終年度50%以上」は、かなり高いハードルですが、引き続きグローバル展開を強化します。

また、株主資本コストは、現状8%程度と認識しています。今後も継続的に外部の専門機関にも算定を依頼し、検証したうえで開示を進めるとともに、これを5%以上上回るROEの継続的達成を目指します。成長投資を着実に実行しつつ、IR活動の強化や業績予想の精度向上に努め、市場と向き合った経営を推進していきます。

今中期計画の財務戦略

手元資金に関する考え方も、一部見直しを行いました。社員の自由なチャレンジを促すための人件費1年分、パートナー企業との開発および生産の円滑化を含めた運転資本として月商の約2カ月分、さらに後述する「360」投資の1年分を合わせた計3,500億円程度を常時確保する方針です。

中期計画3カ年の資本配分は、成長投資に約6,000億円（前中期計画の1.5倍）を優先的に投入します。この成長投資では、IP軸戦略の強化および事業収益基盤の安定化を目的として、ゲーム・映像製作費ならびに通常の設備投資を積極的に推進します。また、これらの投資とは別枠で、中長期の将来を見据えた「360」投資に約1,500億円を配分する計画です。

「360」投資は、国内外すべてのステークホルダーとつながり、新規領域の開拓を目指す戦略投資です。外部パートナーとの共同投資も含め、有望な企業とのアライアンスを積極的に推進していきます。また、軌道に乗ったビジネスは事業会社へ引き継ぎ、グループ全体で成長投資を推進していきます。

株主還元のさらなる充実

政策保有株式の縮減・流動化は、10年以上前から着実に進めています。グループ保有の全銘柄を対象に、取締役会で毎期、継続保有の是非を検証し、IP軸戦略を推進するうえで重要なパートナー企業の株式は、保有を継続しています。

株主還元においては、総還元性向50%以上を基本方針とします。また、DOE（純資産配当率）3.6%を下限とし、長期的

な安定配当を目指します。また、業績や投資計画の進捗状況、手元流動性や株価動向などを総合的に勘案のうえ、自己株式取得も適宜、検討します。今中期計画スタートに併せ株主還元の充実に向け、従来の方針をこのように一部見直しました。

これにより、2025年3月期の年間配当金は1株当たり71円（ベース配当22円、業績連動配当49円）、DOEは6.2%となりました。また、349億円の自己株式取得に伴い、総還元性向は62.7%となりました。引き続き、新たな基本方針に基づき、適切な還元を実施していきます。

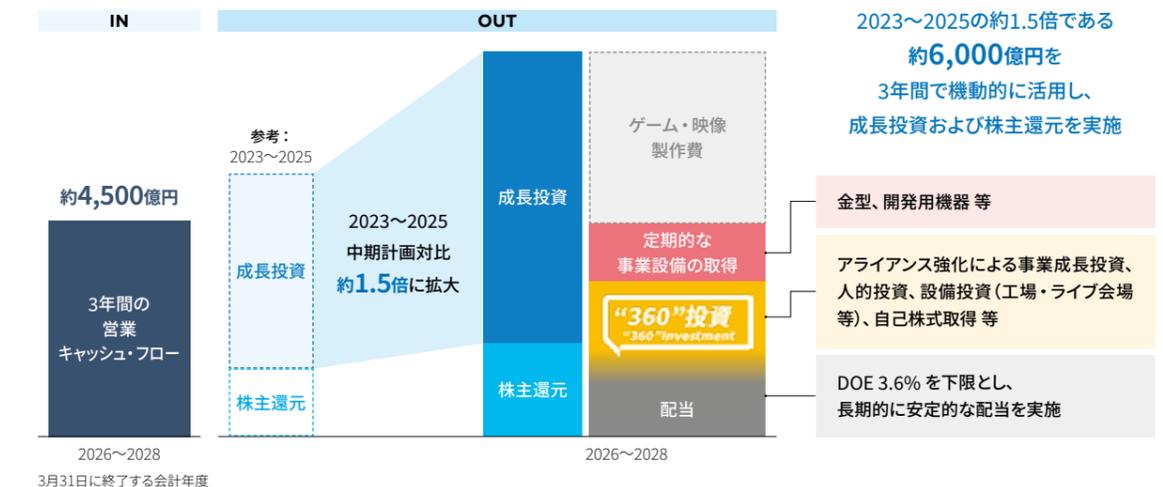
バンダイナムコグループのCFOとして

このように今中期計画は、売上高・利益のみならず、資本政策や成長投資、株主還元といった要素に、バランス良く目配りしています。策定に関与した1人として、この計画を着実に推進していくことが、CFOたる私の第一の務めです。

特に成長投資の計画は、過去に例のない規模を予定しています。約110ものグループ会社間で資金が行き届くようにするには、地域の拠点ごとに資金を集約する「キャッシュアップリング」が不可欠です。導入はある程度進んできたものの、まだカバーできていない地域・事業があり、環境整備を進めます。

パーパスや中長期ビジョンが明らかにしているように、バンダイナムコは「ファン」あってこそそのグループです。そして、この「ファン」の意味内容を、今中期計画は「全方位のステークホルダー」へ広げました。資本市場との対話を絶やさず、より多くの投資家の皆様からご支援をいただけるよう、透明性のある経営の実現に努めていきます。

キャピタル・アロケーション



藤田 訓子

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役
チーフインフォメーションオフィサー (CIO)
チーフインフォメーションセキュリティオフィサー (CISO)
チーフサステナビリティオフィサー (CSO)
グループ管理本部長
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



“

**IT基盤の整備と
情報セキュリティの一体化をはかり、
成長基盤の環境構築に
貢献していきます。**

グループ戦略と事業サイドの橋渡し

私はCIOとして、国内外のグループ各社（コーポレート部門／事業部門）のデータ利活用をIT基盤の整備で後押しするとともに、CISOとして情報セキュリティの向上に努めています。多様な各事業において必要なIT環境は異なるため、土台となるグループ共通基盤の整備、事業特性に応じた個社の環境整備へのサポートを両面で推進しています。

グループ全体視点とともに、各事業とその環境を理解して判断し、対応すること、また各社の合意形成に向けた連携は非常に重要です。これまでの事業会社での経験をもとに、各IT施策に対して新たに事業サイドの視点を導入し、それが個社の取り組みにどのように落とし込まれるかを常に意識しながら、グループ戦略と事業サイドのギャップを埋めるべく橋渡しをしていきます。

現在過渡期にあるIT／セキュリティ環境の一体的底上げに向け、CIO／CISOの兼務には十分な合理性があると考えます。CISOの視点でセキュリティ対策の現状を把握、またCIOの立場からIT環境を精査する「一人二役」により、緊張感のあるITガバナンスを実現していきます。

データの利活用を巡っては、CW360によるグループ横断的な取り組みに加え、各社、各部門内部で様々な施策に取り組んでいます。コーポレート部門においても横断的なシステム構築やデータの標準化などの取り組みを進めています。

CIO/CISO'S MESSAGE

AIの活用も重要な視点です。グループや各社でガイドラインを制定し、活発な議論を行いながら、検証を進めています。またコーポレート部門においても業務の効率化に向けた試験的運用を開始しています。AIにおいてはそのリスクを考慮しながら、引き続き活用の可能性を広く検討していきます。

セキュリティレベルの全体的底上げ

グループの多様な業態を反映し、取り扱われる様々なデータの種類内容・量、管理方法は、各社により状況が異なります。データ利活用やセキュリティ強化の見地から、データの棚卸しを実施して対策を講じていきます。

国内外グループ従業員の意識啓発に向けては、e-Learningの継続的な実施や、インシデント発生時の初動対応の訓練、さらにグループ内外で発生した事案への注意喚起に努めています。また、国内外の事業会社や地域統括会社のIT／セキュリティ担当者を対象に、オンライン／リアルの両面で現状課題の共有や施策への理解促進のための場を定期的に設けています。

こうした施策により、近年、グループウェアやインフラ環境の集約・標準化が進んできました。またフロントオフィスで使用されるアプリや公開WEB等、関連データの把握とセキュリティ対策についても各社担当者と連携し、進めています。

情報セキュリティ体制、運用の構築については、世の中の状況や変化にアンテナを張り巡らせ、知見を絶えずアップデートさせつつ、弱点の最小化に向け、対応を継続していきます。

ITで支える未来

グループの最上位概念であるパーパスのもと、バンダイナムコグループが目指す姿は、世界中のFans（IPファン、あらゆるパートナー、株主、グループ社員、社会）とつながる姿です。その実現のためにもIT戦略の推進と活用は重要であり、日々の業務においても欠かせません。

各社、各地域と連携を深めつつ、IT基盤の整備とより強固なセキュリティ対策に注力し、現場の従業員たちの活躍を後押しすることを通じて、Fansの皆様と広く、深くつながる未来を目指します。またグループの多様な事業の成長と事業エリア拡大において、チャンスの最大化とリスクの最小化につながるよう、IT視点から戦略を推進していきます。

グループ情報セキュリティ体制図



*1 情報システム部管理取締役

*2 CSIRT (Computer Security Incident Response Team) : 情報セキュリティ対策を目的として活動する組織

中長期ビジョン

Connect with Fans

パーパスのもとバンダイナムコグループが目指す姿を前中期計画に引き続き「Connect with Fans」とし、中長期ビジョンへと位置付けを変更したうえで、その第2章のアクションフェーズとして、これまで以上に新しい挑戦を積極的に行うことで、世界中のFans (IPファン、あらゆるパートナー、株主、グループ社員、社会) と全方位でつながり、広く、深く、複雑につながる存在を目指します。

より多くのFansとつながることで成長する

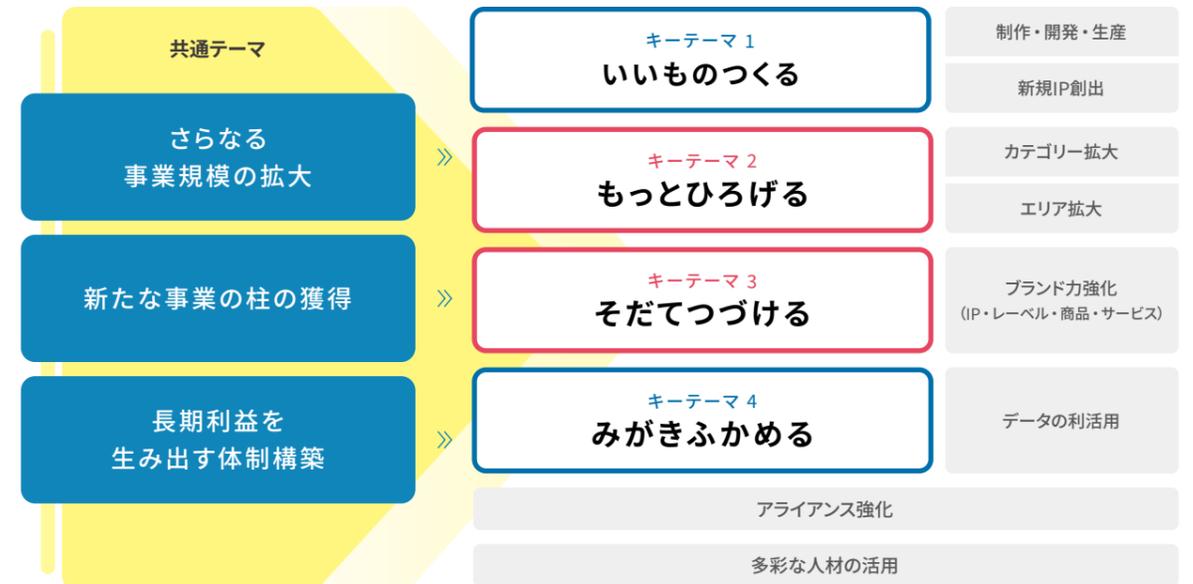


中期計画最終年度(2028年3月期)計数目標

売上高 1兆4,500 億円	営業利益 2,000 億円	海外売上高比率(仕向地別) 50% 以上
継続的な目標 営業利益率 12% 以上	エクイティスプレッド 5% 以上	

中期計画テーマ

バンダイナムコグループが持続的な成長をしていくために、「さらなる事業規模の拡大」「新たな事業の柱の獲得」「長期利益を生み出す体制構築」の3つを共通テーマとしました。この共通テーマに基づき、さらに4つのキーテーマ、「いいものつくる」「もっとひろげる」「そだてつづける」「みがきふかめる」と、それらを具体的に表す8つの項目を設定しています。



中期計画全体図

4つのキーテーマ、「いいものつくる」「もっとひろげる」「そだてつづける」「みがきふかめる」と、それらを具体的に表す8つの項目からなる中期計画全体図で示す中央の2つの円には、「デジタル&フィジカル」「攻めと守り」「遠心力と求心力」といった両輪をイメージさせる様々な意味合いを込めています。

「パーパス“Fun for All into the Future”」、そして中長期ビジョン「Connect with Fans」のもと、IPが持つ可能性を広げ、世界中のFans (IPファン、あらゆるパートナー、株主、グループ社員、社会) と全方位の様々なつながりを強化することで、バンダイナムコグループはさらなる成長を目指します。

中長期ビジョン Connect with Fans



キーテーマ1 いいものつくる

制作・開発・生産 新規IP創出

「ものづくり」はグループの原点。バンダイナムコらしいユニークな発想で商品・サービスを生み出す。

- バンダイナムコらしい新たな体験価値の創出

Point

- 新規IP創出に継続してチャレンジ
- 効率性の追求

バンダイナムコグループの原点は、「ものづくり」です。バンダイナムコらしいユニークな体験価値を世界中のFansに届けるためのゲーム開発・アニメ制作・商品の企画・生産、また新しいサービスの創出を推進するとともに、新規IP創出においては、映像作品に加え、商品・サービス発、グループ横断プロジェクト発など、あらゆる方向から継続的に取り組んでいきます。

その取り組みのひとつとして、外部クリエイターやスタジオ、IPホルダーとともに新たな切り口のIP共創を強化していきます。

また、制作・開発・生産の面では効率化を推進し、より質の高い「ものづくり」に取り組んでいきます。

キーテーマ2 もっとひろげる

カテゴリ拡大 エリア拡大

展開エリアと合わせてカテゴリも拡大し、世界中のFansに「ひろげる」ことを目指す。

- 既存事業の展開エリア拡大
- 現地に根差した販売網の確立
- 商品・サービスの輪を広げ、ファンに届ける

Point

トイホビー事業では、ハイターゲット(大人)層向け商品やトレーディングカード、カプセルトイなどの展開を拡大しています。さらに、アミューズメント事業との連携による公式ショップ、体験会やイベントなどにより、遊びの定着やFansとのつながりを深めます。また、現地発IPや現地企業とのコラボレーションも積極的に行っています。このほか、各地域においてECの強化を進めています。

デジタル事業では、日米が連動したワールドワイドのマーケティングを行う体制をさらにブラッシュアップし、意思決定と情報共有のスピードアップをはかります。

映像音楽事業では、北米に映像音楽事業会社を設立。ハリウッド実写映画「GUNDAM(仮称)」の全世界公開に向けて、新会社が制作投資窓口となり、海外におけるガンダムのライセンスやプロモーション、イベントなどを強化し、ガンダムIPの価値最大化を目指します。

キーテーマ3 そだてつづける

ブランド力強化 (IP・レーベル・商品・サービス)

生み出したものを「そだてつづける」ことが重要。強く、広く、長く愛されるブランドに育てる。

- ライセンス事業の強化
- IPファンとともに世界を創り、ブランド力を高める

Point

バンダイナムコグループの強みであるIP戦略を核とするIPの創出だけでなく、IPを「そだてつづける」ことも重要と捉えています。

今中期計画では、グループIPのライセンス事業を強化するとともに、グループの事業領域以外にもIPの世界観を広げます。ゲームタイトルについては、シリーズタイトルの人気拡大や継続的なシリーズ展開、有効活用により定着とブランド力強化をはかります。

また、トイホビー事業の商品ではガンプラをはじめ様々な原材料にプラスチックを使用しているため、「バンダイナムコグループプラスチック環境配慮方針」を制定しました。これまでファン参加型のリサイクルや代替素材の活用などの取り組みを進めてきましたが、今後もこの方針のもと、プラスチックの使用をできる限り削減したうえで、再生プラスチックや代替素材の活用、リサイクルの推進をさらに進めていきます。社会の一員として、グループ一丸となって環境配慮に取り組むことは、IPや商品ブランドの価値向上にもつながると考えています。

キーテーマ4 みがきふかめる

データの利活用

これまでに蓄積したデータを最大限活用し、ビジネスを「みがきふかめる」ことで進化させる。

- データユニバースの活用
- 新技術の活用

Point

前中期計画において、グループのデータ接続と集約を行い活用するデータユニバース構想を推進し、複数事業で活用の着手を始めています。今中期計画においては、蓄積したデータの活用を本格的にスタートし、深掘りしていきます。これにより、最適なマーケティングプランの立案や商品企画、需要予測の精度を向上させることで、各事業におけるビジネスを磨き上げていきます。また、主にゲーム開発や映像制作の分野においては、外部パートナーと自社スタジオや研究開発部門との協業や連携による新技術の研究や活用を積極的に進めます。これらの取り組みにより、「みがきふかめる」を実現させます。

アライアンス強化

中長期ビジョンの「Connect with Fans」のもと、「360度、全方位のFansとつながる」という意味を込めて「Connect with 360」を省略した「CW360」という部署を(株)バンダイナムコホールディングス内に新設しました。「CW360」は、これまで時間や予算等の制約から「やりたくても手を伸ばせなかった領域」に、グループ全体の視点で、失敗を恐れずアプローチし、あらゆるパートナーと、プロジェクト、協業、提携等と様々な形でつながっていきます。これら事業成長を後押しする取り組みが、バンダイナムコグループ全体のさらなる長期的な成長につながると考えています。

パートナー企業とのアライアンス強化を目的とした「CW360」を(株)バンダイナムコホールディングス内に新設

各事業と接続

- トイホビー
- デジタル
- 映像音楽
- アミューズメント

CW360 (Connect with 360)

- ・全方位のパートナーとつながる
- ・新たな展開領域へのアプローチ
- ・複数事業との接続

事業成長を後押しし、グループ全体の成長につなげる

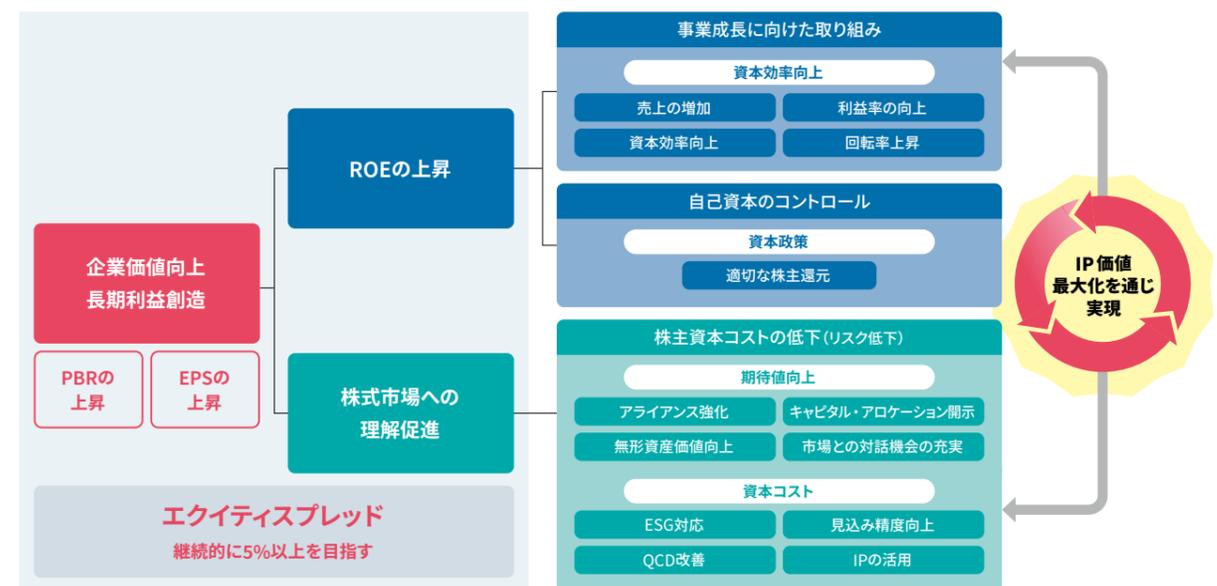
多彩な人材の活用

グループの事業成長に伴うグローバル人材の育成、コーポレート人材や部門の強化、環境や体制の整備等、多彩な社員が安心して生き生きと働くことができるよう、各種施策を推進し、盤石なものとしていきます。

「CW360」による外部パートナーとのアライアンス強化の取り組みは、「人材育成の機会」にもつながると考えています。外部パートナーとのプロジェクトや協業、合併会社による展開等、「CW360」が生み出す様々な機会を、次世代を担う人材の育成につなげていきます。

資本政策

今中期計画では、持続的な成長に向け、IP価値最大化による企業価値の向上と、長期的な利益創造に向けて、EPSとエクイティスプレッドを意識し、ROEの向上に注力するとともに、株式市場とのコミュニケーションに努めます。



株主資本コスト(8%程度と認識)

中長期ビジョン

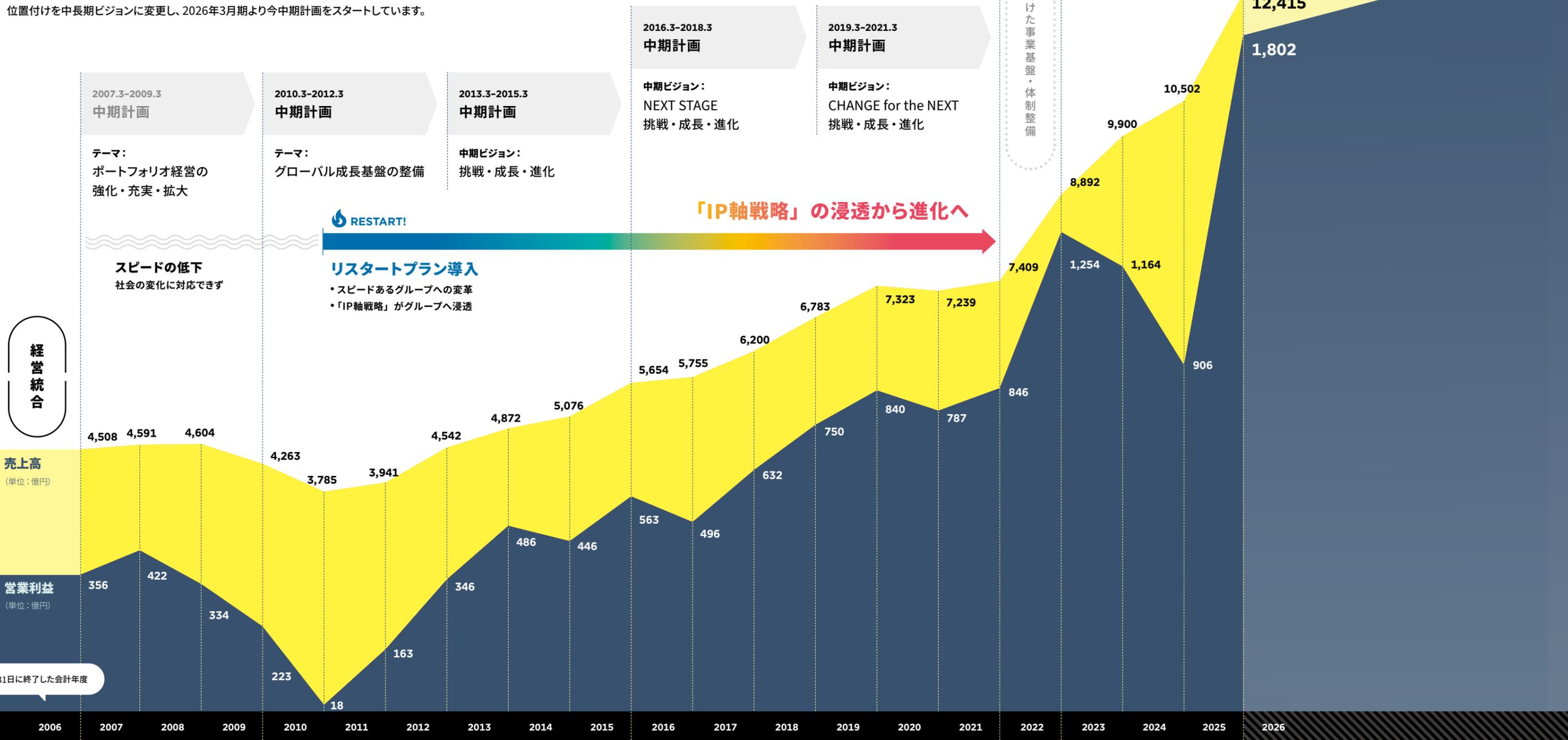
中期計画の軌跡

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えず、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4月に制定した「パーパス“Fun for All into the Future”」のもと、前中期計画で掲げた中期ビジョン「Connect with Fans」の位置付けを中長期ビジョンに変更し、2026年3月期より今中期計画をスタートしています。

Connect with Fans



経営統合

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

「IP軸戦略」の浸透から進化へ

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

中期ビジョン:
Connect with Fans

2026.3-2028.3
中期計画

Toys and Hobby Unit

トイホビーユニット

MESSAGE

子どもから大人まで楽しめる
多彩な商品・サービスで世界中のファンとつながる未来へ。

2025年3月期のトイホビーユニットは、7期連続で売上高、営業利益ともに過去最高業績を更新しました。前中期計画で推進してきた戦略が奏功し、主力IPや、カードやプラモデルなどの各カテゴリーが好調に推移しました。展開IP数は年間で500を超えてバリエーションが多彩になり、また重点地域の北米と中国内地の拡大もあって、海外売上高は大きく伸長しました。これは、日本発IPの人氣が世界中に拡大する中、国内で培ったビジネスモデルを適切にローカライズしながらワールドワイド展開を進めたことによるものです。

今中期計画では、前中期計画で掲げた3つの重点戦略を引き続き推進し、さらに進化・深化をさせることでワールドワイド展開

を加速させていきます。加えて、4つ目の重点戦略としてサステナブル活動のプロジェクト「未来・クリエイション」を立ち上げました。プラスチック代替素材の活用やリサイクル商品の展開、モノづくりの体験価値などの取り組みにより、サステナブル活動の輪をファンとともに広げていきます。

トイホビーユニットでは将来的に海外売上高比率50%を目指しています。そのためにも様々な変化に向き合いながら、「多様なIP」「幅広い事業・カテゴリー」、そして「タッチポイント」という、トイホビーユニットの強みを伸ばし、掛け合わせることが重要です。

重点地域の北米・中国内地においては、まだ大きな伸びしろがあります。ガンブラや

トレーディングカードゲームなどの事業カテゴリー拡大やIPポートフォリオの拡充、販路の拡大、EC販売強化などの取り組みで、中長期的な成長を目指していきます。またワールドワイド展開に伴う、各国の法令や関税の影響を軽減するため、自社の生産拠点の増強や生産地域の分散をはかるほか、グローバル人材の育成を強化していきます。

ガンブラやトレーディングカードゲームにおいては、拡大する需要に対応するために、引き続き生産設備を強化していきます。すでに、プラモデルについては、より安定的な生産体制を構築することを目的に、新工場が2025年夏から順次稼働を開始しています。この新工場は、地球環境との共生や、地域社会との取り組みにおいて、バンダイナムコのサステナブル活動の在り方も示す工場となります。

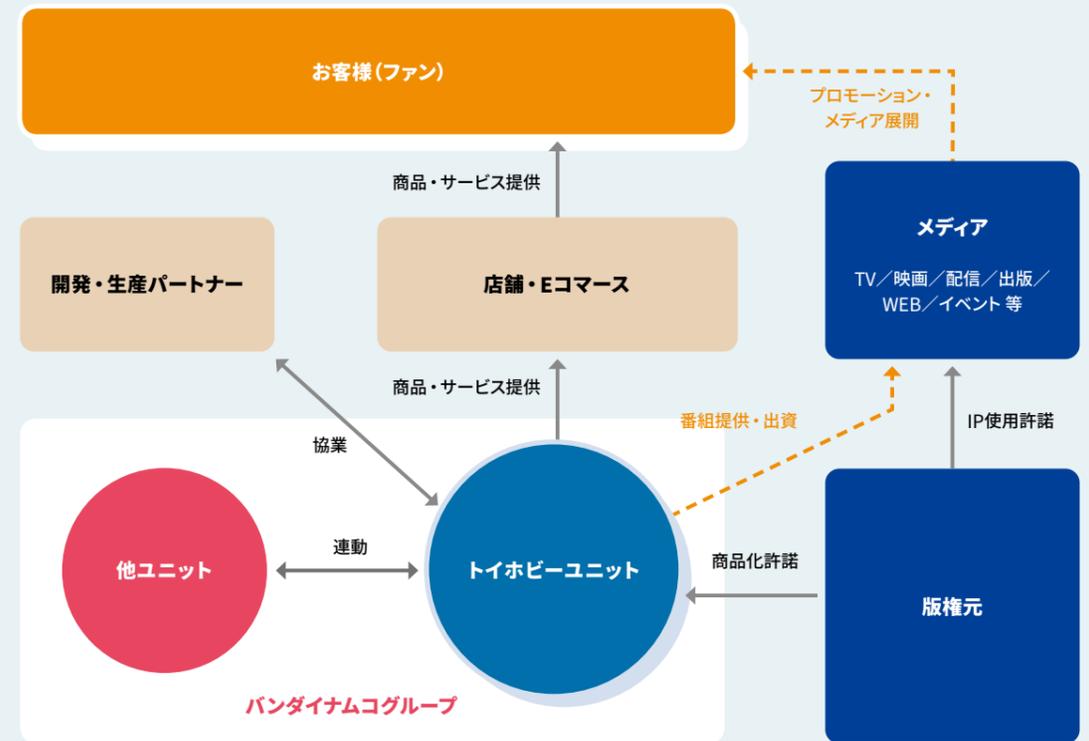
中長期ビジョンの「Connect with Fans」とは、全方位の人々と、広く、深くつながり、商品やサービスを通じて喜ぶ人や、仕事における「仲間」を増やすことだと思います。「仲間」と協力し合い、私ただけでは想像もできなかったモノや感動を生み出すことが、Fansとつながる最大の喜びであり、トイホビーユニットの成長にもつながっていくと確信しています。

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)
トイホビーユニット担当
株式会社バンダイ 代表取締役社長



トイホビーユニットにおけるビジネスモデルの一例(他社IPを活用する場合)



トイホビーユニット重点戦略

- IPのワールドワイドMD最大化
- 北米・中国エリア強化
- ダイレクトマーケティング強化
- 未来・クリエイション推進

2026年3月期計数目標

売上高 **6,000**億円
セグメント利益 **1,050**億円

2025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)

「それいけ!アンパンマン」	「ガンダムシリーズ」	「プリキュア」シリーズ
102億円	757億円	78億円
「ウルトラマン」シリーズ	「スーパー戦隊」シリーズ	「ポケモン」
67億円	54億円	122億円
「仮面ライダー」シリーズ	「DRAGON BALL」シリーズ	「ONE PIECE」
225億円	299億円	942億円

注：2025年5月時点の業績予想を記載

Digital Unit

デジタルユニット

MESSAGE

持続的な成長に向け、事業基盤を強化し、スピードアップをはかっていきます。

2025年3月期は、ネットワークコンテンツの主力タイトルや新作タイトルが好調に推移し、安定基盤となりました。また、家庭用ゲームでは、「ELDEN RING」の大型ダウンロードコンテンツ「ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE」「ドラゴンボール Sparking! ZERO」がワールドワイドで大ヒットとなりました。その結果、オンラインゲームに関わる評価損などの計上が発生した2024年3月期から業績は大きく回復することができました。

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、開発の大規模化と開発期間の長期化もあり、環境変化に対応するための体制強化が必須です。2025年3月

期からは、事業の基盤強化に向けて最適なタイトルポートフォリオと開発・販売体制の再構築に、取り組んできました。2026年3月期は、これをさらに前進させ、持続的な成長に向けた事業基盤を構築するための重要な年と位置付けています。

最適なタイトルポートフォリオ再構築では、私たちが強みを発揮できる領域などを明確化し、投資における優先順位と戦い方を定めて推進していきます。新たな体制のもと開発に着手しているタイトルは、今中期計画に着実に効果を発揮し成果につなげるべく取り組みを進めます。開発体制の再構築では、引き続きゲーム特性に応じ、内製開発、外部

パートナーとの共同開発を効果的に選択していきます。販売体制の再構築では、日本と北米の連携で全世界のマーケティングを統括する体制の向上をはかり、意思決定と情報共有のスピードアップで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実施していきます。

さらにグループ全体で推進するIP軸戦略の強化に向け、新たにライセンス事業部門を設立しました。デジタルユニットの豊富なIP資産を活かし、ゲーム事業にとどまらない多彩なエンターテインメントコンテンツを提供するとともに、様々なパートナー企業との協業を通じたライセンス展開を強化し、IP価値を拡大していきます。

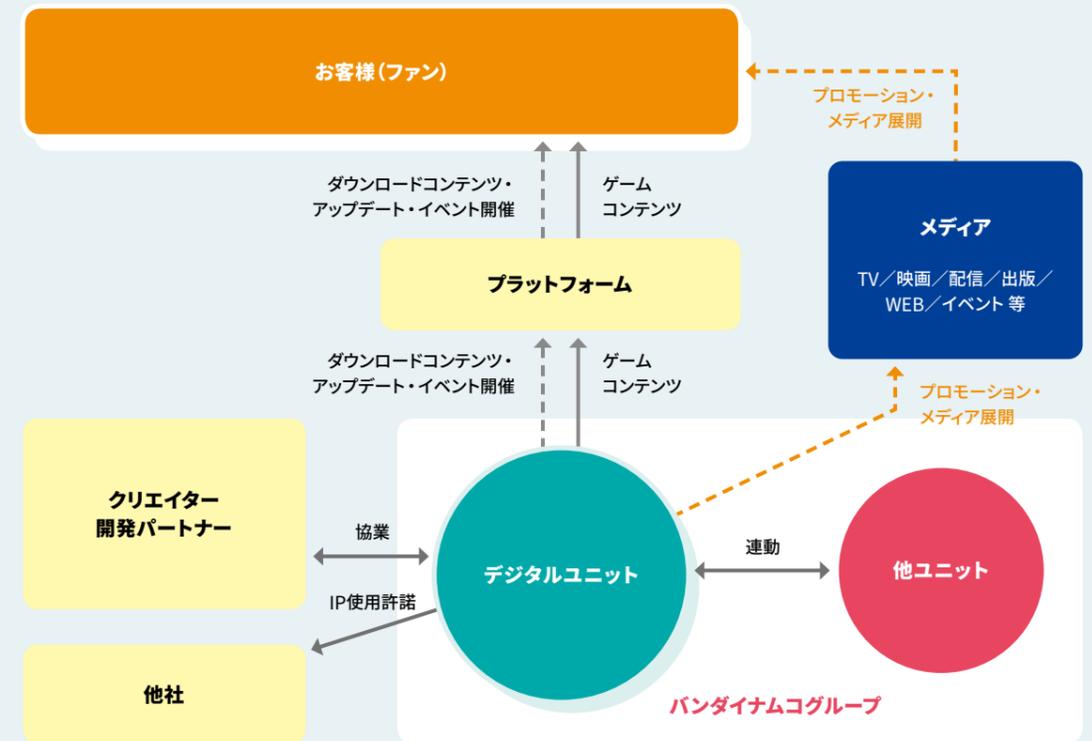
私たちにあって、IPそのものの価値を最大化することが事業の成長・拡大に直結します。グループの強みを掛け合わせ、IPを軸に、ゲームをはじめとする多彩なエンターテインメントを通じて、ファンの皆様やビジネスパートナーとともに、遊びきれない毎日を世界中に提供していきます。

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)
デジタルユニット担当
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



デジタルユニットにおけるビジネスモデルの一例(自社IPを活用する場合)



デジタルユニット重点戦略

- ゲームポートフォリオ推進
- 開発力の強化
- IP軸ビジネス拡大・挑戦

2026年3月期計数目標

売上高 **3,900**億円
セグメント利益 **400**億円

注：2025年5月時点の業績予想を記載

2025年3月期業績関連データ

主要カテゴリー別売上高

ネットワークコンテンツ **1,951**億円
家庭用ゲーム **2,161**億円

ネットワークコンテンツ 家庭用ゲーム

海外売上高比率* **45%**
販売本数 **4,076**万本

* 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
フルパッケージのダウンロード販売比率 **65%**

Visual and Music Unit

映像音楽ユニット

MESSAGE

グループの源泉となる“いいもの(IP)”をつくり、世界中に届け、育てます。

2025年3月期は、全世界的な日本発IPの人気に伴いアニメーション市場が拡大する中、ガンダムの劇場作品No.1ヒットとなった「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」と「劇場版ブルーロック -EPISODE 凪-」の興行収入やグローバルでの映像販売、パッケージ販売が業績に大きく貢献しました。

市場における競争が激化する中、私たちはIP創出を使命とするユニットとして、創出力・制作力を安定化させ、独自の魅力や存在意義を発揮し、“いいもの”をつくり、それらを活用していくために挑戦し続けていきます。また、私たちが生み出したIPを外に向けて展開することで、これまでの事業領域以外

にもIPの世界観を広げていきます。さらにIPライセンス事業の海外展開に本格的に着手し、特にガンダムについてはユニットのライセンス業務を集約した組織を組成し、グローバルでのガンダムのIP価値をさらに拡大していきます。

加えて、今中期計画の重点戦略に人材戦略を掲げました。会社は個の集まりであり、作品はその個(人)がつくり上げるものです。従業員が生き生きと働き、成長できるユニットを目指します。特にIPの創出においては、いかに魂を込めることができるかが非常に重要です。そして、それはクリエイターだけに限らず、ユニットに所属する従業員が一丸

となって“いいもの”をつくり続ける」という志を持ったユニットになることを意味しています。また、外部のアニメーション制作会社やグループ内スタジオとの積極的な協業・連携などで、安定的な制作体制を構築すると同時に、自社内の制作力強化に向けて、クリエイター人材の育成や労働環境の改善も同時並行で推進していきます。

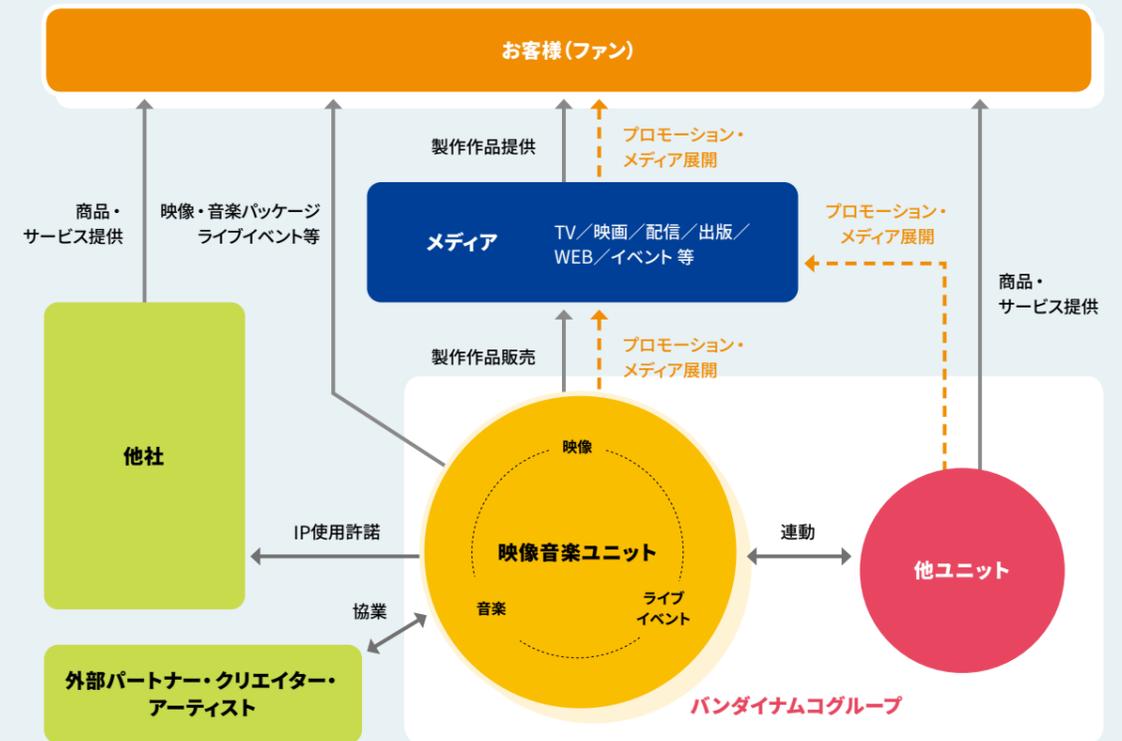
音楽・ライブイベント事業では、拡大するライブ需要を取り込むべく、いよいよ2026年には渋谷に多目的ホール「Shibuya LOVEZ」を開業します。リアルな場を通じてIPの魅力ダイレクトに発信し、IPやアーティスト育成の場としても活用していきます。

“いいもの”の追求こそがファンから支持され、ひいてはグループの事業拡大に大きく影響します。今後も映像音楽ユニットが生み出す多彩なIPを通じ、世界中のファンとつながることで、今この時を生きる喜び、ともに楽しめる喜びを共有し、感動の渦に巻き込んでいけるような“いいもの”をつくり続けていきます。

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)
映像音楽ユニット担当
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

映像音楽ユニットにおけるビジネスモデルの一例



映像音楽ユニット重点戦略

- IP創出力強化
 - ライセンス事業の拡大
 - 映画事業の強化・拡大
 - グローバル事業の拡大
- 音楽・ライブ事業強化拡大
- 人材戦略

2026年3月期計数目標

売上高 **900**億円
セグメント利益 **105**億円

注：2025年5月時点の業績予想を記載

2025年3月期業績関連データ

映像音楽事業の著作権保有数(2025年3月末現在)

著作権保有コンテンツ数／総時間数	管理楽曲数 (株)バンダイナムコミュージックライブ
1,174 作品／ 6,011 時間	原盤管理楽曲数 約76,400 曲
	出版管理楽曲数 約42,300 曲

注：2017年3月期より自社管理楽曲数を集計

ライブイベント開催回数

公演回数*
イベント 807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

MESSAGE

グループの“場”を担い、提供する体験価値をさらに進化させていきます。

2025年3月期は、グループのIPや商品・サービスブランドと連動した「バンダイナムコ Cross Store」や、「VS PARK」などのアクティビティ施設が好調に推移しました。グループ各社・各部との協業によるIP軸戦略の成果が、目に見える形で表れ始めていると認識しています。特に「バンダイナムコ Cross Store」は、リアルな顧客接点の場を活用し、トイホビー事業を中心に、グループのIPや商品・サービスブランドの認知、販売拡大に大きく貢献しました。また業務用ゲーム機では、新製品や定番製品が安定した販売となりました。

アミューズメントユニットは、グループのマーチャндаイジングにおけるリアルプラットフォームとしての存在感が増えています。また、自社のブランドとして、「VS PARK」や「トンデミ」などのアクティビティ施設の認知も進んでいます。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、今中期計画においてはグループのIPや商品・サービスブランドの公式店舗の海外展開を拡大させていきます。新規出店については、自社での出店だけにこだわらず、フランチャイズ展開も並行して進めていきます。業務用ゲーム機では主力タイトルを投入し継続的に展開していきます。

これらの取り組みの推進をさらに強化すべく、企画開発力と、施設を運営する人材の確保や育成の強化を目的とした組織再編を実施し、新会社である(株)バンダイナムコエクスペリエンスを設立しました。施設運営を担う(株)バンダイナムコアミューズメント、機器開発を行う(株)バンダイナムコアミューズメントラボとともに三位一体となり、エクスペリエンスの名前が示す通り、バンダイナムコにしかできない新たな体験価値を提供していきます。

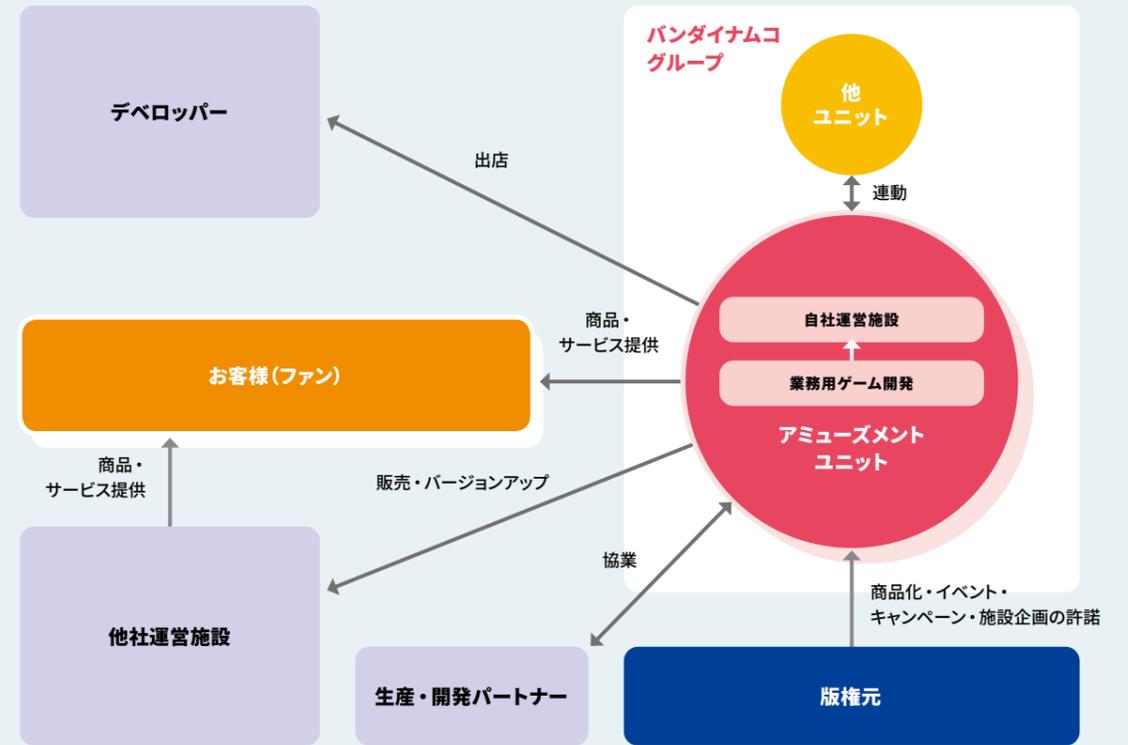
IP軸戦略において“場”を通じてファンの熱量を直に感じ、共有できることがアミューズメントユニットの強みです。グループ各社との連携も深化しており、私たちユニットの「リアルな顧客接点の存在」という役割の重要度は増してきていると捉えています。私たちはこれまで以上にIPを活用した企画、体験型のリテール施設の展開強化で、ユニーク(唯一無二)な存在感を発揮していきます。グループの商品・サービス展開におけるリアルプラットフォームとして、遊びの場を提供するユニットならではの独自性をプーストし、ファンと直接ふれあう“場”を提供していきます。

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エクスペリエンス
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



アミューズメントユニット重点戦略

- TRANSFORM 2.0 事業改革
- CONTROL 2.0 統制強化
- UNITE 2.0 連携推進
- SUSTAINABILITY 持続可能な基盤構築

2026年3月期計数目標

売上高 **1,500億円**
セグメント利益 **95億円**

注：2025年5月時点の業績予想を記載

2025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 **336億円**
アミューズメント施設 **1,050億円**

アミューズメント施設数(国内外合計)

直営店 **236施設**
レベニューシェア* **814施設**
その他直営店 **99施設**
合計 **1,149施設**

*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

Connect with Fans

全方位で様々なファンとつながる

- 49 | チーフガンダムオフィサー (CGO) からのメッセージ
- 52 | 新たな価値を拓く「機動戦士 Gundam GQuuuuuuX(ジークアクス)」
- 55 | 2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」
- 56 | ガンダム映像作品のグローバル展開
- 58 | 拡大する世界市場に向けた「BANDAI CARD GAMES」の展開
- 60 | TCG市場での拡大をはかる「ガンダムカードゲーム」の世界展開
- 62 | 「エンターテインメント菓子メーカー」への進化
- 64 | 「ドラゴンボール Sparking! ZERO」におけるメディア戦略の成功
- 66 | 新たな価値を生んだ「学園アイドルマスター」
- 68 | その先の未来に向けて進化する「アイドルマスター」シリーズ
- 70 | バンダイナムコエクスペリエンス設立による成長戦略
- 71 | グローバルに拡大するアミューズメント事業
- 72 | ワールドワイドマーケティング体制で推進するデジタル事業
- 73 | 幅広い商品展開を軸に、成長する中国における玩具ホビー事業
- 74 | 島根ササノオマジックのサステナブル活動「SMILE HIGH FIVE」

Message

01



Forging Connections around the World
under the ALL BANDAI NAMCO Concept

「ガンダムシリーズ」50周年へ向けて チーフガンダムオフィサー (CGO) からの メッセージ

45周年を迎え、 進化を続ける「ガンダムシリーズ」

2024年に「ガンダムシリーズ」放送45周年、そして2025年はガンプラ発売から45周年を迎えました。次の節目である50周年に向けてガンダムのワールドワイドでのさらなる認知度向上をはかり、長期的な視点でガンダムのIP価値最大化に取り組むことが重要ですが、今回の45周年、そして50周年のいずれも通過点と考えています。長期的な視点で、100年続くガンダムの世界観を構築し、魅力を引き出していかなければならないと考えています。

そういった意味で、2025年4月から大阪・関西万博に出展している「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」は、未来を語るコンテンツとして非常に印象深いものになりました。パビリオンは、未来の平和な暮らしをテーマに、ガンダムが描く宇宙での生活やテクノロジーを通じて、子どもたちにとっての未来を考えるきっかけになることを目指しました。年齢、性別、国籍を問わず、様々な方々にご来場いただき、従来ファンはもちろん、これまでガンダムに触れてこなかった方たちにもガンダムを通じて、このテーマに興味を持っていただけたことは非常に嬉しいことです。

売上規模は6年間で倍増

「ガンダムシリーズ」のグループ全体の売上高は、前々中期計画スタート時の2019年3月期の793億円から、前中期計画最終年度の2025年3月期に1,535億円と、6年間でほぼ倍となる規模に拡大しました。

Profile

榊原 博 | Hiroshi Sakakibara

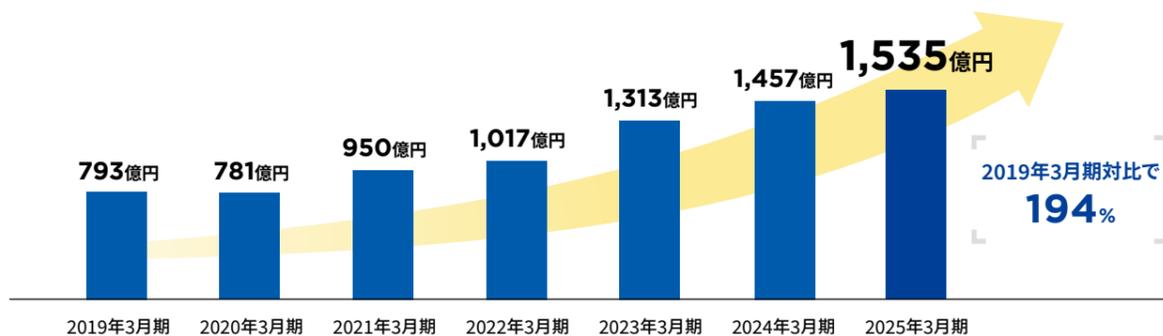
株式会社BANDAI SPIRITS
代表取締役社長
チーフガンダムオフィサー (CGO)



「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」

「ガンダムシリーズ」50周年へ向けて
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)



2026年3月期売上高1,500億円という目標に対して1年前倒しでの達成となります。

2025年3月期の伸びについては、トイホビー事業の貢献も大きいです。ガンプラなどのハイターゲット(大人)層向けを中心に、カプセルトイや玩具菓子・食品事業の伸長があり、まさに大人から子どもまでを対象に業績が拡大する結果となりました。これまでの「ガンダムシリーズ」は、映像作品とガンプラの両輪を中心とした成長を軸としていましたが、最近は展開する商品カテゴリーが着実に広がり、それに伴ってファンと接する機会も増えています。タッチポイント拡大に向けた強化策が、結果的にガンダムの裾野を広げることにつながりました。

(株)バンダイナムコエンターテインメントのスマートフォンアプリゲーム「SDガンダム ジージェネレーション エターナル」も非常

に期待が持てます。グループ内の連携・連動はもちろんのこと、外部パートナーとの連携も含めた力が合わさって、今のガンダムがあるのだと考えています。

長期でガンダムのIP価値最大化をはかるために、既存ファンの皆様を軸として、次世代のファン層を開拓するために、タッチポイントをさらに拡大するなど、50周年を通過点として捉え、息の長いIPとしてガンダムの成長がどうあるべきかを追求していかねばなりません。

グローバル事業の成長をさらに加速

ガンダムのワールドワイド展開においては、これまで同様に北米および中国市場が重点地域です。北米・中国市場を中心に据えながら、中長期視点でワールドワ

イドでのマーケティング戦略を構築する必要があります。これまでは日本で公開された映像作品を時間差で海外展開することが一般的でしたが、2022年の「機動戦士ガンダム 水星の魔女」から最新作の「機動戦士Gundam GQuuuuuuX」においても、ほぼ日本と同時期に水平展開し、商品・サービスの垂直立ち上げも可能となりました。これが認知度拡大に大きく貢献し、新規ファンの拡大に大きな手応えを感じています。

北米市場では、ここ数年で認知度は拡大傾向にあります。西海岸や東海岸といった一部のエリアのみのマーケティングにとどまっています。新たなプロモーションとして、ガンプラ45周年をきっかけに、公式ガンプラ総合施設「THE GUNDAM BASE」での体験を北米の多くのファンに体験してもらうため、移動式で展示・販売を行う「Gundam Base Mobile Tour」を全米12州12カ所で計画しています。

また中国市場では、沿海部を中心に都市部におけるガンダムの認知度は比較的高い状況で事業規模も順調に拡大しています。中国市場では「THE GUNDAM BASE」を主要都市に7店舗(2025年3月末時点)展開しており、今中計期間中に内陸部も含めて3倍となる20店舗程度に拡大する計画です。

今後も、ワールドワイド展開の拡大に向けて、グループ内連動はもちろん、外部

パートナーとも引き続き連携し、総合力を発揮していきます。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、映像作品と商品・サービスを戦略的に展開することでタッチポイントを増やし、ワールドワイドでのファン拡大を強力に進めていく考えです。

ワールドワイドの需要拡大に対応すべく、生産能力強化をはかる

一方で、ガンプラにおいては、生産能力の増強が引き続き課題だと認識しています。映像作品や商品・サービスを全世界で同時展開することで、今後も需要は拡大すると予想しています。こうした課題に、短期ではなく、中期的にマーケティングと生産能力の両面で密接に連動して取り組む考えです。

すでに2025年1月には、プラモデル生産工場である「バンダイホビーセンター」の新工場「BANDAI HOBBY CENTER PLAMO DESIGN INDUSTRIAL INSTITUTE(以下、BHCPDII)」が竣工、2025年7月より順次稼働を開始しました。今後、さらに生産設備を導入し、生産クオリティを整えたいと本格稼働するのは、2026年夏頃となります。本格稼働時の生産能力としては、グループ会社・パートナー企業の協力によるプラモデル生産機能の強化も加え、プラモ

デル全体で2024年3月期比約35%の増産が可能になる見込みです。また、BHCPDIIは、これまで培ってきたホビーセンタークオリティと呼ばれる高品質の維持に加え、効率化の推進による生産能力向上も大きなテーマです。省人化と自動化を強く意識した工場づくりをして高効率の生産体制を構築します。

さらにBHCPDII内にはプラモデルを通じモノづくりなどを学ぶミュージアムを新たに設置しています。子どもたちが将来、BHCPDIIを通じてモノづくりに興味を持ち、働いてみたいことをテーマに、こだわりのモノづくりを“魅せる”工場として、ブランディング強化を意識しています。こうした体験型のミュージアムの要素も持った新しい発想の工場として展開していきます。

100年愛されるIPに向けて

「ガンダムシリーズ」は作品ごとに主人公となるモビルスーツやキャラクターが存在します。だからこそ、45年の歴史の中でそれぞれの時代、国や地域により、ファンの入口となるそれぞれのファーストガンダムがあります。多様な作品群とそれぞれの世界観があるからこそ、IPとしての深みや奥行きが生まれ、長きにわたってファンに愛されてきたのだと思います。



今後は、映像と多様なカテゴリーで商品・サービスを連動させながら、さらに盛り上げていきます。当然、今以上にワールドワイドで認知度を向上させることは必要不可欠であり、外部パートナーとの連携も様々な角度でガンダムの魅力を引き出すために重視しています。来るべき50周年に向けた構想も幅広く計画であり、近いうちいくつか発表できるよう準備しています。繰り返しになりますが、50周年はゴールではなく、その先も長く100年以上にわたって愛され続けるIPにしていきたいと私は強く願っています。そのためにまずは2029年の50周年に向けてガンダムの価値最大化に全力で取り組んでいきます。



新工場「BANDAI HOBBY CENTER PLAMO DESIGN INDUSTRIAL INSTITUTE」の外観(左)とMUSEUM(右)



Message

02

「ガンダムシリーズ」50周年へ向けて
 新たな価値を拓く
 「機動戦士Gundam GQuuuuuuX(ジークアクス)」

GQuuuuuuX
 機動戦士Gundam ジークアクス

Profile

小形 尚弘 | Naohiro Ogata

株式会社バンダイナムコフィルムワークス
 取締役
 ガンダム事業本部本部長
 兼 事業統括室 ゼネラルマネージャー

スタジオカラーとサンライズによる初の共同制作

私が本部長を務めるガンダム事業本部は、これまではIP事業本部内の一事業部でしたが、「ガンダムシリーズ」のグローバル展開強化とともに、より長期にわたる価値拡大をはかることを目的に、2025年4月に本部体制として新たに組成しました。

ガンダム事業本部の最大のミッションは、「ガンダムシリーズ」の映像作品をゼロからつくり上げることです。最新作「機動戦士Gundam GQuuuuuuX(以下、ジークアクス)」は、「機動戦士ガンダム 水星の魔女(以下、水星の魔女)」から2年7

カ月振りのTVシリーズとして、2025年4月よりスタートしました。国内で全12話をTV放送するとともに、海外では240以上の国や地域(日本およびベトナム除く)に向けてインターネット配信を実施しています。

ジークアクスがファンにとって大きな驚きとなったのは、本作が「エヴァンゲリオン」シリーズを手掛けるスタジオカラーと「ガンダムシリーズ」を手掛けるサンライズ((株)バンダイナムコフィルムワークスの作品ブランド)が共同で制作する新たな「ガンダムシリーズ」であることです。これまでの「ガンダムシリーズ」映像作品は、共同制作であってもサンライズが一貫性を保って制作していました。同様に、スタジオカラーにお

いても、監督のみが他作品に関わることもあっても、監督と複数のクリエイターやスタジオがチームとして参加するケースは珍しく、両社にとってまさに大きな挑戦となりました。

スタジオカラーとの共同制作最大の目的は、新たな「ガンダムシリーズ」をつくることです。もちろん、これまで通り自社IPとしてサンライズが一貫性を保ちながらつくることも理想ではありますが、46年の歴史を持つガンダムだからこそ、時にはこれまでとは異なる強い刺激を与えることで、新たな表現や見え方が生まれるとも考えました。ファンの強い想いに支えられるIPを生み出した制作会社同士が組むことで、大きな相乗効果が発揮



劇場先行版
 「機動戦士Gundam GQuuuuuuX
 -Beginning-」(左)

TVシリーズ
 「機動戦士Gundam GQuuuuuuX」
 (右)

され、新たなガンダムの姿を表現することができたと思います。また、サンライズとしても、スタジオカラーならではの創造性やファン視点から多くの経験や刺激を得ることができました。この刺激が、もともとロボットを題材としたシリーズアニメーション制作を行うことができる、世界を見渡しても稀なサンライズとして、今後ガンダムがどうあるべきかを改めて考えるきっかけになり、新しいガンダムを創造するモチベーションにつながっています。

劇場先行版を公開する、新たなプロモーション戦略

他社を含めて、数多くのアニメ作品があふれる中、TV放送向けのアニメとして、いかに効果的な形で視聴者にお届けするかは常に課題です。本作の展開にあたっては、TVシリーズ放送に先駆けて一部の話数を再構築し、劇場先行版として「機動戦士Gundam GQuuuuuuX -Beginning-」を2025年1月に公開しました。

これはTV放送に先駆けたプロモーションの起点として、TV放送終了までを見据え、話題を長期に持続させる取り組みの1つでもありました。プロモーション効果の最大化に向け、情報の出し方やタイミングを綿密にコントロールし、広く、そし

て深く作品をファンに向けて印象付けることができたかと捉えています。

ジークアクスは、グローバル展開においても先述した通り23言語対応で全世界同時(一部地域を除く)にインターネット配信を実施しました。2022年の水星の魔女においても配信による世界展開をしており、ジークアクスではさらに拡大した形です。映像配信を通じて、ガンダムに触れたことのない海外ファンの認知度も着実に高まっています。今後は、各地域の特性に合わせたプロモーション手法による情報発信戦略を設計し、さらなる認知拡大をはかっていきます。

これまでのファンを起点に、新たなファン層を巻き込む

「ガンダムシリーズ」は長い歴史故に、初めてのファンにはどこから触れるべきか分からないという声もあり、近年の「機動戦士ガンダム SEED FREEDOM」や水星の魔女といった、新たな切り口の作品を通じて新規ファンの開拓をはかってきました。ジークアクスでも、同様の位置付けで、ガンダムの原点とも言える宇宙世紀の物語を若い人た

ちにも届けたい、という強い想いで挑戦してきました。

中でも特徴的だったのは、スタジオカラーとの共同制作という大きな話題性も含め、SNSを通じてファン同士が作品を同時視聴し、考察を交わしながら盛り上がる構図が生まれたことです。一方で、ファーストガンダム世代を中心にこれまで支えてくれているコアなガンダムファンからの反響が、想定以上に大きかったことも





特徴的でした。物語の性質上、予想はしていましたが、序盤では新規ファンを声を覆い隠すほど、コアファンの心に深く刺さったようです。ただ、こうしたコアファンの熱量が周囲の関心を引き付け、作品に対する新規ファンの熱量を一層高める形となりました。ジークアクスの世界観は、これまでの日本のアニメ文化や長年続いてきた「ガンダムシリーズ」の積み重ねの上に成立する作品として、全体としてはコアファン、新規ファン双方にご満足いただける作品として世に送り出すことができたと捉えています。

さらなるグローバル展開で、認知度を向上

ガンダムの映像戦略としては、主にTVシリーズは新規ファン向け、劇場作品などはコアファン向けという2軸で展開しており、そのバランスの中で、コアファンが新規ファンを温かく迎え入れる文化も形成され、全体の成熟度が高まっていることを実感しています。

これからの目玉となるのは、米国の映画会社LEGENDARYと共同制作するハリウッド実写版映画「GUNDAM(仮称)」です。

この作品は、アニメとは異なる視点からガンダムを世界へと広げる挑戦でもあり、特に欧米地域でのさらなる認知度向上の起爆剤としたいと思います。

今後は日本発のガンダムだけでなく、海外から発信されるガンダム作品の可能性も模索していきます。2025年4月に設立したBandai Namco Filmworks America, LLCは、ガンダムをはじめとしたIPを戦略的に拡大するための拠点として、アメリカからの発信を担う機能を持ち、将来的には現地の制作プロダクションやクリエイターとともに海外発となるガンダムの実現も視野に入れて活動する計画です。

50周年への決意

ガンダムは長きにわたってファンとともに歩むことで育成されてきたIPです。今後はファンとの輪をさらに広げることを重要なテーマとしています。来るべき50周年は、世代や国境を越えてガンダムへの認知が拡大した状態で迎えたいと考えています。ガンダムの歴史は、常に新しいことへの挑戦です。私自身、守りの姿勢ではなく、攻めの姿勢で未来を切り拓き、挑戦を恐れず、ガンダムというIPをより大きく、より自由に発展させ、IPの可能性を広げていきます。



北米最大級のアニメイベント「Anime Expo 2025」へ出展、パネルイベントも開催



川口 研二

渥美 真紀

2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)

「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」

大迫力の没入体験ができる「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」

バンダイナムコグループは、2025年4月～10月までの期間で開催される2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)に「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」(以下、本パビリオン)を出展しています。本パビリオンは、ガンダムの新作映像とパビリオン空間による大迫力の没入体験が大きな特徴であり、新たな未来への道標を伝えています。また、大きな目印となっているのが、関西エリア初登場となる高さ約17mの実物大ガンダム像です。「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA(神

奈川県横浜市)」で展示していた動く実物大ガンダムの資材を再活用し、新たな姿を披露しています。ご来場いただいた方からの反響も大きく、実物大ガンダム像の前で同じポーズで写真を撮る姿も多く見られました。

新たなファン層の開拓につなげ、IP価値の最大化に貢献

万博はグローバルかつ幅広い層が集まり、新しい技術や未来の可能性を感じることのできる場です。今回の体験を通して、ガンダム作品の中で描かれる技術や未来的な世界観は自分たちの将来につながる、いつか実現するものなのだと感じてほしい、それをどうすれば来場された多くの

方々に伝えることができるのか、オープニング直前までこだわり続けました。

映像・音楽・クルーがつくり出す体験、そして最後に邂逅するガンダム像、これらすべての世界観が1つになった結果、私たちの想いをガンダムファンのみならずガンダムを全く知らない方々にも受け止めていただくことができたという手応えを強く感じています。

本パビリオンは、新たなファン層の開拓にもつながり、ガンダムのIP価値最大化に大きく貢献を果たしていると言えます。ガンダムを通じて世界中の人々につながり、ともに「未来」を考えるきっかけの場になれるよう、これからも全力を尽くしていきます。

PROFILE & MESSAGE



川口 研二 | Kenji Kawaguchi
株式会社バンダイナムコホールディングス
CW360
エキスパート
「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」館長

万博において、バンダイナムコグループが放つエンターテインメントの魅力とともに、ガンダムを通じて宇宙・未来への希望を多くの来場者が抱いてくれることに期待しています。また、これを単なるイベントとして終わらせず、今回の経験を活かして次の活動につなげていきたいと思っています。



渥美 真紀 | Maki Atsumi
株式会社バンダイナムコホールディングス
CW360
シニアエキスパート

本パビリオンを通して、年齢、性別、国籍を問わず、様々な来場者の方々にガンダムに触れていただく機会をつくり出したことは非常に大きな価値があると思っています。これからも多くの人に未来への可能性を感じていただけるような体験を提供していきたいと思っています。



池内 謙一郎

高井 愛

「ガンダムシリーズ」50周年へ向けて

ガンダム映像作品のグローバル展開

ワールドワイドで認知度が大きく高まった「ガンダムシリーズ」

高井 2022年のTVアニメーション「機動戦士ガンダム 水星の魔女」、2024年の劇場作品「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」、2025年に劇場とTVアニメーションで展開した「機動戦士Gundam GQuuuuuuX (ジークアクス)」の流れを経て、ガンダムのワールドワイドの認知度は大きく高まっています。近年の日本発IPの世界的な人気と、インターネット配信による拡散効果もあり、視聴者数や興行収入といった数値面での成果も出ています。特に認知度の急速な高まりを感じるのが北米地域です。これまで継続してきたプロモーション活動が実を結びつつあると感じています。

池内 アジア地域については、すでにガンダムの認知は定着、浸透していると感じており、ファンは映像をきっかけに商品・サービスに対する強い興味を持っています。

欧州地域については、国ごとに言語が異なるだけでなく、文化的な背景からアニメの楽しみ方や嗜好も多様です。そのた

め、一元的に作品を展開するだけでなく、国ごとの背景を理解したローカライズを慎重に考える必要があります。現地の文化や生活の中に自然と溶け込む形を目指して展開を進めています。

現地と密接に連携し、ファンと直接つながる

高井 グローバル展開においては、現地の文化や市場特性を深く理解している、海外に拠点を置くグループ会社との密なコミュニケーションが必須です。高い頻度で意見交換を重ねながら、時代に合った効果的なプロモーション活動を進めています。

近年では、SNSの普及により、ファンとの距離が以前より格段に近くなっています。作品への反応や期待の声がリアルタイムで届くようになったことで、ファンの熱量をより直接的に感じることができます。これまで感覚的にしか捉えられなかった部分も、今では数値や視聴、行動履歴などが明確化しつつあり、今後の戦略立案にも活用できる重要なデータとなっています。



30周年を迎えた「新機動戦記ガンダムW」は北米で初めて放送された「ガンダムシリーズ」

池内 私たちからファンへ向けたニュースや最新情報の発信としては、公式ガンダム情報ポータルサイト「GUNDAM.INFO」に一元化して集約しており、ガンダムに関する様々な情報にアクセスできる状態を整えています。現在、10言語で情報発信していますが、今後もより多くの言語対応を検討しています。さらに、それぞれの地域特性を理解し、単なる翻訳にとどまら

ない形で、現地のファンにしっかりと届くアプローチや発信方法を模索・強化していきたいと考えています。

ライセンス事業の拡大に向けて

高井 今後、ライセンス事業の拡大に向けては、全方位で攻める姿勢が重要だと考えています。特定のエリアに限定するのではなく、未開拓の地域にも積極的に挑戦していくことが、ガンダムのグローバルブランドとしての成長には不可欠です。

例えば、「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」の劇場公開を通じて、未開拓であった地域も含め様々な地域から予想以上の反応を得ることができました。こうした声や熱量は、次の展開を考えるうえで大きな手がかりとなります。今後は、劇場公開や配信などの実績を活かしつつ、地域ごとの市場環境や文化的背景を丁寧に捉えたいと考えています。

一方で、世界には200以上の国と地域があるといわれており、国や地域によって状況や課題、法規制も全く異なります。1つのエリアや1つのやり方に縛られず、柔軟かつ迅速に展開をはかる考えです。

池内 「ガンダムシリーズ」の魅力を広く伝えるにあたって、作品に触れるきっかけをいかに多く提供できるかが鍵になります。すべての人が最初から映像作品に興味を持つだけではなく、個々の興味・関心に応じた入口を用意することが重要です。ガンブラやフィギュアなどの商品をきっかけにガンダムが好きになり、映像作品に辿り着くファンも多く、商品・サービス展開とプロモーションの連動でより効果的な結果が

得られています。継続的にタッチポイントの拡大を進めることが、今後の認知度拡大の鍵になると考えています。

これからも長く続く「ガンダムシリーズ」へ

高井 ガンダムは、2024年に45周年を迎え、現在は2029年の50周年に向けて様々な施策を企画しています。50周年は重要な節目ではありますが、1つの通過点でもあり、さらにその先に向けて歩みを進めていくべきだと思います。これまで多くのガンダム作品が生み出され、多くのファンに支えられてきました。グローバル展開を拡大する中、世界中の幅広い世代や様々な文化圏の人々にも、ガンダムの魅力をお届けし、楽しんでいただきたいと思います。

池内 ガンダムという作品は、46年前の第1作「機動戦士ガンダム」以降、今日に至るまで継続的に作品が制作され、シリーズが拡大し続けているタイトルです。50周年というタイミングは、ファンからの期待も大きいと感じています。長年支えてくれて

いるファンも、最近興味を持っていただいたファンも、それぞれが楽しめる施策を考えていく必要があります。そうした期待に応えつつ、決して懐古主義に陥らないように、今の時代、次の時代にふさわしい新しい価値を創出していきたいと思っています。

私たちのこれからの挑戦

高井 「あなたにとって特別なアニメは何ですか？」そんな問いに対して、当社が手掛ける作品を挙げてもらえる存在になりたいと考えています。作品が時代や世代を超えて愛され続けるよう、常に新しい魅力を探しながら、世界中の人々に届けていく取り組みを続けていきます。

池内 私が常に大切にしているのは、一つ一つの作品に対して真摯な姿勢を持ち、丁寧に扱うことです。そして、その作品が持つ世界観やメッセージをしっかりと伝え、いかにより多くの人の心に届けられるかを考え抜くことです。その想いを胸に、企画とプロモーションの視点から作品を世界に広げていきます。



「San Diego Comic-Con 2025」の「Bandai Hobby Exhibition」ブース

PROFILE



高井 愛 | Ai Takai

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 本部長



池内 謙一郎 | Kenichiro Ikeuchi

株式会社バンダイナムコフィルムワークス
ガンダム事業本部 企画製作部 兼 プロモーション部
ゼネラルマネージャー

Message

05



カードゲーム事業

拡大する世界市場に向けた「BANDAI CARD GAMES」の展開

「売り切り型」から「運営型」へ

「BANDAI CARD GAMES」は、(株)バンダイのカード事業部が展開するカードゲームをパースの価値観で捉え直し、2023年9月に立ち上げたカードゲームブランドです。地球をかたどるブランドロゴは、世界とのつながりを端的に表現しています。また、カードの販売にとどまらず、ファンとIPの世界観をつなぎ、リアルな交流の場を創出する「運営型サービス」への転換を表しています。

私はかつて(株)バンダイナムコエンターテインメントでスマートフォン向けゲームや家庭用ゲームの開発・運営に携わり、初代プロデューサーとして「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」といったタイトルを世に送り出してきました。こうした経験を「BANDAI CARD GAMES」で活かしていきたいと思っています。ファンと向き合い、市場の一步先を見据えた環境整備が、運営型サービスの要です。当事業部の組織文化と異業種の視点を掛け合わせ、この

新たな方向性の定着・発展に努めていきます。

成長市場で世界第3位のシェア獲得

当事業部の主力は、トレーディングカードゲーム(TCG)です。1990年代に誕生した比較的新しいジャンルながら、第1世代のお客様がハイターゲット(大人)層を形成するにつれ、事業環境に大きな追い風が吹いています。2025年3月期のカードゲーム国内市場規模(P.59のグラフ参照)は3,197億円(前期比11.7%増)で、日本と最大市場の北米地域を中心に、グローバル市場でも堅調に拡大する見通しです。

この成長領域で(株)バンダイは、世界第3位のシェアを占めています(2025年3月時点)。飛躍のきっかけは、2022年7月に発売した「ONE PIECEカードゲーム」です。映画「ONE PIECE FILM RED」の公開と連動しつつ、ゲームの世界観を表現するテキストの簡素化など、蓄積したノウハウをフルに活用し、大ヒットにつながまし

Profile

手塚 晃司 | Koji Tezuka

株式会社バンダイ
執行役員
カード事業部 ゼネラルマネージャー



た。2025年7月現在、全6タイトルを擁しますが、運営の質の充実を大前提に、さらなる拡充も視野に入れています。

一方、これと並行して、業務用ゲーム機とカードゲームを融合させたジャンル「データカードダス」を展開しています。2024年11月に新タイトル「ドラゴンボールスーパーダイバーズ」が立ち上がり、「機動戦士

ガンダム アーセナルベース」と「仮面ライダーバトル ガンバレジェンズ」の2タイトルが2025年3月期の第4四半期で過去最高の売上を記録するなど、TCGとともにカードビジネスの柱として、国内やアジア市場を中心に、着々と基盤固めを進めています。

エリアの実情に応じたアプローチ

対戦型ゲームであるTCGは、参加する人が増えれば増えるほど戦略や楽しみの幅も広がり、またファンが新たなファンを呼ぶ連鎖が働きます。そこで、世界12地域でのタイトル集合イベント「BANDAI CARD GAMES Fest」の開催や、子ども向けのイベントなどを開催し、新規ファンの開拓を進めています。

エリア戦略としては、すでにTCG文化が根付いた北米地域では既存TCGファンの深耕を、将来の巨大市場・中国内地ではIPファンに向けたマーケティング強化というように、地域の実情に応じたアプローチを展開しています。特に北米では、テキサス州ダラスに新オフィスを開設し、より円滑なコンテンツ運営と顧客体験向上に努めています。

データに基づく意思決定・品質管理

供給体制の面では、旺盛な需要に応えるべく、国内の生産能力拡充に取り組む一方、各メーカーの海外生産拠点到協力していただき、展開国に合わせて生産地域を拡大できないかなどの検討を進めています。

また、カードに記載されたテキストの適切な翻訳・ローカライズは、商品の魅力を左右する重要な要素ですが、この工程に時間をかけすぎると、各エリアで商品導入のタイミングがばらつき、機会損失が生じてしまいます。こうした機会損失を防ぐため、2025年7月に発売した「ガンダムカードゲーム」では、日本語・英語・簡体字の3言語版の同時展開という新機軸に挑戦しています(ガンダムカードゲームについては、P.60をご覧ください)。

これら一連の工程を支えているのは、バックオフィスにおけるITやAIを活用した品質管理の進化です。また商品開発でも、グループのデータユニバースや独自アプリ「BANDAI TCG+」を介してお客様のニーズを把握、商品ラインナップに反映させるなど、日々の意思決定にデータの活用を徹底しています。

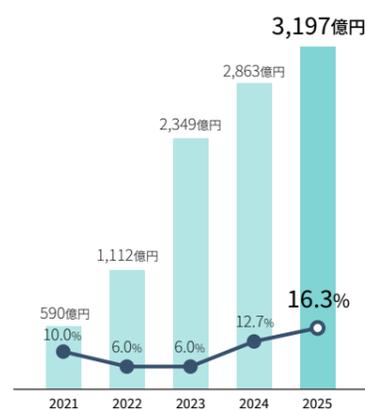


カードゲームの素晴らしさを世界へ

2025年春、幕張で開かれた「BANDAI CARD GAMES Fest」には、約2万人のお客様が来場されました。会場を埋め尽くすその熱量に、私は心から感動しました。TCGは「モノ」にこだわり、様々な喜怒哀楽をもたらす、リアルなコミュニケーションの場です。その素晴らしさを1人でも多くの方々に広めていきたいと思っています。

カード事業は、まだまだ奥行きのあるビジネスです。過去の成功例に甘んじず、新たなチャレンジを重ね、世界を舞台にカードゲーム文化創造の一翼を担っていきたく考えています。

カードゲーム市場規模の推移(日本)



■ 市場規模 ● バンダイシェア
資料：バンダイ調査(金額は小売価格ベース)
注：グラフの市場全体およびシェアはデータカードダスなど各社のデジタルカード系を含まない
表記年は3月31日に終了した会計年度



Message

06

カードゲーム事業

TCG市場での拡大をはかる

「ガンダムカードゲーム」の世界展開



梨本 寛人

松下 泰之

2025年7月、
「ガンダムカードゲーム」発売世界的にトレーディングカードゲーム
(TCG)市場が拡大する中、BANDAI CARD
GAMES初となるゼロからの世界同時展開

タイトルとして、「ガンダムカードゲーム」を日本語、英語、簡体字の3言語で2025年7月に発売しました。発売以降、大変好評を得ており、ファンから大きな反響をいただいています。

「ガンダムカードゲーム」とは、「ガンダムシリーズ」に登場するモビルスーツやパイロットたちのカードを収録した対戦型カードゲームです。また約5cmのガンブラを使用してバトルを行うミニチュアゲームシリーズ「ガンダムアッセンブル」とのコラボレーションという新たな特徴も併せ持っています。

自分で組み立て、塗装した「ガンダムアッセンブル」をフィールドに置くことで、バトルへの没入感がアップする、という面白さも兼ね備えています。

グローバル展開を強く意識した
商品開発

「ガンダムカードゲーム」は、20~30代を中心とした層に向けて企画がスタートしました。ガンダムへの認知拡大をはかる、欧米エリアでも受け入れられるゲームシステムの構築やカードデザインなど、じっくり時間をかけて開発しました。これまで蓄積してきたTCGのノウハウを結集し、シリーズとして長く愛される起点にしていきたいと考えています。

2024年12月に、本発売に先駆けてβ版となる「リミテッドBOX Ver.β」を発売しましたが、TCGにおいてβ版を発売するのは大変珍しい試みです。実際のファンの声を収集し、「もっと良いものを届けたい」という想いで開発を進めてきました。

ミニチュアゲーム市場に向けて開発
が進む「ガンダムアッセンブル」

コラボレーションした「ガンダムアッセンブル」については、2026年に正式発売を予定していますが、「ガンダムカードゲーム」への同梱により、先行して楽しむことができます。

ミニチュアゲームとは、兵士や兵器などの模型を使ったウォーシミュレーションゲームの一形態です。特に欧米では文化や遊ぶための場所が整っているなど幅広く浸透しており、大きな市場が形成されています。「ガンダムアッセンブル」は、海外ミニチュアゲーム市場に向けて戦略的に投入される商品として開発が進んでおり、複数人で楽しむ要素など、ガンブラにおける楽しみ方が広がります。また、「ガンダムアッセンブル」のミニチュアは簡単に塗装できるため、「自分だけのモビルスーツ」をつくって遊ぶことが可能です。ミニチュアゲーム市場は、コアなファンが中心となって盛り上がっていますが、ガンブラの技術とクオリティを活かして、より多くの人に楽しんでもらえる存在にしていきたいと考えています。

このようにカードゲームとミニチュアゲームという違いはあるものの、どちらも屋内で遊べて、コレクション性のある遊びという点では共通しています。それぞれの魅力を活かしたコラボレーションでガンダムの世界が楽しめるように工夫を凝らしています。

「ガンダムカードゲーム」を
通じてガンダムのIP価値最大化に
貢献

今後は、世界中で遊んでいただける商品となることを目指して、イベントや大会の開催を通じてガンダムの魅力を広げていきます。ガンダムのTCG市場への展開により、IPのタッチポイント拡大に大きな役割を果たせるはず。2025年7月発売の「ガンダムカードゲーム」には、5つのシリーズ作品のモビルスーツやパイロットが含まれており、様々な世代や地域で人気のあるシリーズ作品を盛り込んでいます。今後も収録作品を増やす予定であり、自分の好きなシリーズ作品を起点に、別のシリーズにも興味を広げていただき、世界

中のファンにガンダムの世界へ惹き込まれていく体験をしていただきたいと思っています。

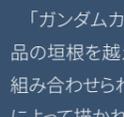
「ガンダムカードゲーム」は、BANDAI CARD GAMESブランドのさらなる成長を可能とする、1つの軸となります。中長期的な目標として、「ガンダムカードゲーム」の拡大によって、BANDAI CARD GAMESブランド全体でTCG市場の世界2位のシェア獲得を目指します。「ガンダムカードゲーム」は、世界同時展開でガンダムIPへのタッチポイントを強化し、TCGを通じたIP価値向上とブランド全体の成長に貢献していきます。



Profile & Message



梨本 寛人 | Hiroto Nashimoto

株式会社バンダイ
カード事業部
開発2チーム アシスタントマネージャー

松下 泰之 | Yasuyuki Matsushita

株式会社BANDAI SPIRITS
ホビーディビジョン ホビーマーケティング部
海外マーケティングチーム チーフ

「ガンダムカードゲーム」は、原作を再現したバトルはもちろん、作品の垣根を越えて自由にモビルスーツとキャラクター(パイロット)を組み合わせられるのも魅力の1つです。さらに、様々なイラストレーターによって描かれたカードデザインには、これまでのガンダムにはなかったアートの魅力や新たな表情も込めており、コレクションとしても楽しめます。

日本はもちろん、北米を中心に海外からの注目も集まっており、各国に合ったプロモーションを展開していく予定です。スターターパックをたくさん展開することで始めやすい環境を整えつつ、ブースターパックを3カ月ごとに展開していき、TCG市場を支える大きな商品にしていきたいです。

ガンダムを知らない人にも「こんなに面白いんだ!」と感じてもらえるきっかけになれば嬉しいです。まずは、「ガンダムカードゲーム」と連動することで、世界中の人々にガンダムの奥深さに気づいてもらい、TCGとともにガンダムの魅力とゲーム文化の楽しさを届けていきます。

「ガンダムアッセンブル」は、欧州をはじめとした地域でボードゲームを楽しむ文化や場所が整っている点に注目しています。本格展開は2026年以降になりますが、多くの人に実際に手に取って、遊んで、塗って、語り合ってもらえるようにしていきたいです。そしていつか「テーブルゲームと言えば、やっぱりガンダムアッセンブルだね」と言ってもらえるような存在を目指していきます。

菓子・食品事業

「エンターテインメント菓子メーカー」への進化



Profile

田口 和隆 | Kazutaka Taguchi

株式会社バンダイ
執行役員
キャンディ事業部 ゼネラルマネージャー

食玩から菓子事業へ本格進出

(株)バンダイの菓子・食品事業に取り組むキャンディ事業部(以下、当事業部)の歴史は、1981年に遡ります。当初は玩具つき菓子(食玩)を切り口に、トイホビー事業のドメイン拡大をはかるのが主な目的でした。その後2010年に、菓子分野全般に本格参入して以降、業容は一変します。

現在、当事業部は①上述の玩具等の「おまけ」がメインで構成される「食玩事業」、

②カード/シール付きウエハースなどを展開する「コレクション菓子事業」、③「キャラパキ」「釣りグミ」など玩具等の「おまけ」を付属せず、お菓子そのものがエンターテインメントで構成されている「菓子事業」の3つの事業カテゴリーで構成しています。いずれの事業カテゴリーもヒット商品を連続的に生み出し、業績は好調に推移しています。2025年3月期の売上高では、すべての事業カテゴリーにおいて過去最高を更新、事業部全体の売上高も直近5年間でほぼ2倍にまで伸長しています。

さらに今期より新たに④「スナック事業」をチームとして設立、スナック菓子カテゴリーにてバンダイならではの菓子エンターテインメントを展開し、菓子売り場におけるお客様とのさらなるタッチポイントと存在感を高めていきます。



機動戦士ガンダム GフレイムFA 第08MS小隊 SPECIAL SELECTION

サンリオキャラクターズ チョコボックス ボックスフィギュアコレクション

食玩事業



にふおめーしょん ワンピース 大海賊シールウエハースLOG.12

ツインウエハース サッカー日本代表ver.

Ado ウエハース

コレクション菓子事業



キャラパキ 発掘恐竜チョコ

魚ギョッと釣りグミ

チョコバーキング

菓子事業

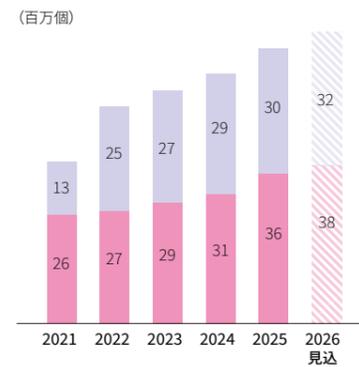


国内市場でも積極的な成長路線へ

食玩事業やコレクション菓子事業においては、市場のニーズやトレンドに合わせ年間約400アイテムの商品を展開しています。食玩事業ではバンダイの強みを最大限発揮し、低価格、高クオリティを実現することで他の菓子メーカーにない独自の価値が支持され、100万個を超えるヒット商品を数多く生み出しています。

コレクション菓子事業では、様々なキャラクターに加え、スポーツや芸能など多種多様なエンターテインメントを広義のIPと捉えた商品展開により、ファンとのつながりが年々広がっています。中でも主力のウエハースカテゴリーにおいては年間販売数1億4,000万枚を超え、売場に不可欠な存在にまで成長しています。

キャラパキシリーズ、釣りグミシリーズの販売数推移



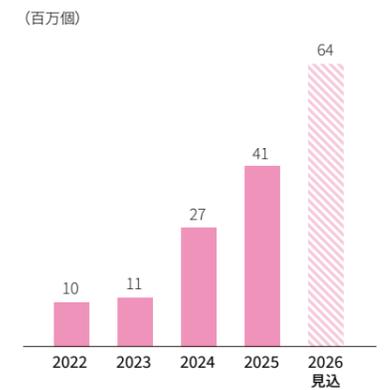
3月31日に終了した会計年度
■キャラパキ ■釣りグミ

このような多角的な事業ポートフォリオにより、子どもから大人まで男女問わず幅広いターゲット層を菓子売場に誘引することにもつながっています。

菓子事業の商品開発においては、トレンドを追うだけでなく、それ以上に子どもたちの中にある、いつの時代にも変わることのない、普遍的な価値と向き合うことを何よりも大切にしています。だからこそ、バンダイならではの「遊び」や「菓子自体の造形」にこだわる当事業部のスタンスは、菓子業界でも異色の存在であり、結果として「キャラパキ」「釣りグミ」「チョコバーキング」のような新しいヒットブランドを生み出すことができたと思います。そして、10年、20年先を見据えて大切に育て続け、世代を超えたブランドへと昇華させることを目標としています。

一方で、1つの商品を長く育て続けることは、ヒットを生み出す以上に難しいことでもあります。発売開始時の商品スペックに決して満足せず、お客様の声に真摯に耳を傾け、常に進化し続けることが大切だと思っています。こうした取り組みにより、菓子事業は毎年拡大の一途を辿り、メインブランドである「キャラパキシリーズ」は国内のみで年間3,600万個、「釣りグミシリーズ」は年間3,000万個を販売し、わずか5年で大きな成長を遂げています。

アジア向け商品の出荷数推移



3月31日に終了した会計年度

アジア・北米市場への戦略的アプローチ

菓子・食品分野は、輸出入の局面などで国や地域ごとの規制が厳しく、また味覚や嗜好には文化・民族性も影響します。食を巡る宗教性にも注意を払っています。こうした課題を一つ一つ解決し、本格的な海外進出を果たすためには、生産・開発体制の現地化を進め、地産地消のビジネスを確立すべきだと考えています。

まずアジアにおいて上述を実現させるため、この3年の間で菓子の生産工場11社に製造委託を行い、現地生産の土台をつくり上げてきました。こうした取り組みにより、生産できる菓子のバリエーションが広がり、価格競争力、安定供給の実現に成功しました。そして何よりも、現地の嗜好に合わせた味を開発できるようになったことも、非常に大きいと感じています。

結果、アジアにおける菓子事業が急拡大しています。そして、このアジアでの成功事例をもとにしたサプライチェーンの構築を、2029年3月期以降の次期中期計画では北米地域にも拡大する方針です。

最も身近な顧客接点としてのキャンディ事業

グループの中長期ビジョン「Connect with Fans」の具現化に向け、当事業部の果たす役割は大きいと感じています。私たちの商品はスーパーやコンビニエンスストアなどの生活導線を中心に展開しており、いつもファンの身近に存在しています。だからこそファンとのつながりを大切にすることで、バンダイナムコグループの入口となり、同時に価値創造の一翼を担っていきたくと思っています。

家庭用ゲーム

「ドラゴンボール Sparking! ZERO」 におけるメディア戦略の成功



ワールドワイドで大ヒットした、 シリーズ17年ぶりの新作 「ドラゴンボール Sparking! ZERO」

「ドラゴンボールZ Sparking!」シリーズは、勝敗を競う競技性の高いゲームとは異なり、「ドラゴンボール」の世界に入り込み、好きなキャラクターになりきってバトルを楽しむ「なりきり体験」を重視した3D対戦アクションゲームです。2024年10月にリリースされたシリーズ最新作「ドラゴンボール Sparking! ZERO」は、発売後24時間で300万本の販売本数を達成し、「ドラゴンボール」を冠したゲームシリーズ史上最速での300万本超えに至りました。また、同シリーズにおける過去最高の海外売上比率に至るなど、ワールドワイドで好調な売れ行きとなっています。

2007年発売の前作「ドラゴンボールZ Sparking! METEOR」は、当時シリーズの1つの完成形に達していたと考えています。そこから17年を経ての新作「ドラゴンボール Sparking! ZERO」では、技術やプラットフォームなど環境変化もあり、今だからこそ新しい感動や驚きをお届けできると考え、既存ファンに加え、新たなファンにも究極の「ドラゴンボールごっこあそび」を体験していただくべく、かつてないバトルの迫力と細部の表現にこだわりました。また、シリーズとして初登場となる「ドラゴンボール超」のキャラクターを含む、過去最高数のプレイアブルキャラクターの収録により、ファンの皆様の期待の1つ「新しいキャラクターで遊びたい」という願望にも応え、より深く、幅広い「なりきり体験」を追求しました。

IPの価値向上に貢献する メディア戦略

本シリーズは、1作目から3作目にかけて海外プレイヤー数の割合が増えており、北米を中心にワールドワイドでお楽しみいただいています。これを踏まえ、まずは「ドラゴンボールZ Sparking!」シリーズの魅力を知るワールドワイドのファンの期待感を高める販売戦略を進めました。初の情報解禁の場を北米開催の「ドラゴンボールゲームスバトルアワー2023」とすることで、世界中のドラゴンボールファンに向けて発信したり、早期の段階で実際のゲームプレイ映像を公開することで、本シリーズを過去にプレイしたことがあるファンにかつてのゲーム体験の喚起を狙ったりしました。反響は想定以上に大きく、SNS上の

Profile

古谷 純 | Jun Furutani

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1プロダクション1課
アシスタントマネージャー

情報発信をはじめとしたファンコミュニティの盛り上がり話題性を生み、初速の販売本数を大きく押し上げる要因になったと分析しています。

また、本作は「ドラゴンボールZ Sparking!」シリーズのファンのみならず、幅広く「ドラゴンボール」自体のファンに手に取っていただくため、事業間の連携を通じてゲームにとどまらない商品価値の提供に注力しました。例えば、(株)バンダイと連携のもと、「ドラゴンボールスーパーカードゲームフュージョンワールド」のカードを付属させたり、(株)BANDAI SPIRITSとの連携のもと、フィギュアを付属させたりした豪華版を展開することにより、ゲームの領域を超えて「ドラゴンボール」ファンの方にご満足いただけるものを目指しました。

このように、販売戦略として「ドラゴンボールZ Sparking!」シリーズのファンだけでなく、ゲーム以外の領域での「ドラゴンボール」ファンや潜在ファンなど、幅広い層が認知するアプローチができました。さらに、ユニットを超えた協業を通じて商品展開を進めることで、媒体を超えて異なる領域のファンにも相互の商品・サービスの存在を知っていただく流れが生まれています。こうした取り組みはIPをより多くのファンに広げていくうえで非常に効果的だったと感じています。

ワールドワイドにおける現地主導の マーケティング体制

海外マーケティングにおいては、北米をはじめ、アジア、欧州、中南米など様々な地域のファンに向け、地域ごとの特性に合った情報発信を現地のマーケティングメンバーと連携のもと、継続的に行っています。情報展開の主軸となるプロモーション映像などの映像の多言語化といったローカライズは日本で主導しつつ、ワールドワイドでの同時展開を実施しました。

一方、インフルエンサーを起用した情報発信といった地域ごとの具体的な販売戦略は、

海外拠点のマーケティング担当者の発案のもとで推進することで、現地のファンの期待に応えるだけでなく、新規ファンの獲得につながっています。こうした各地での最適なマーケティングを現地のマーケティングメンバーが能動的に展開する体制が機能し、本作の販売において成果として表れたと考えています。

今後も継続的なダウンロードコンテンツの追加、各地のユーザーの声を踏まえたバランス調整やユーザビリティの向上といったアップデートを行いつつ、地域ごとの特性に合わせた現地主導のマーケティング戦略を通して、より多くのファンに「ドラゴンボール」の「なりきり体験」を届けていきます。



波多野 公士



小美野 日出文



「アイドルマスター」シリーズ20周年

新たな価値を生んだ「学園アイドルマスター」



長く愛されるIPとして成長してきた「アイドルマスター」シリーズ

「アイドルマスター」シリーズは、2005年7月にアミューズメント施設向けゲームとしてスタートし、2025年に20周年を迎えました。この間にリリースした作品ごとに新たなファンが生まれ、ゲーム以外のライブや音楽、グッズなどに触れていただくことで「アイドルマスター」シリーズは、成長を遂げてきました。売上の中心は、ゲームコンテンツですが、同様の規模でライブ、音楽コンテンツ、ライセンス事業も成長するなど、グループの様々な事業と連動しているほか、外部パートナーとの共創もあり、事業規模は大きく拡大しています。

20年にわたる成長の要因としては、何

といってもプレイヤーであるファン(=プロデューサー)、ライブでパフォーマンスを披露するキャスト、クリエイターを含む開発チームが三位一体となって「アイドルマスター」を育ててきたことです。

常にファンの声に耳を傾けて作品に反映

「アイドルマスター」とは、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」ゲームコンテンツであり、ロールプレイングの要素が強いことが特徴となっています。この育てるという動機付けが、プロデューサーとなるファンの感情移入を強め、その想いが周囲のプロデュー

サーにも伝播し、コミュニティが形成されるという好循環がつけられます。こうしたコアなファンは、個々に作品を解釈してコミュニティ内で情報交換しており、強固なファン同士のつながりが生まれ、かつ情報が拡散することで周囲を巻き込みながらファン層が拡大していきます。私たちも、こうしたファンの声や解釈を大変重視しており、過去作品から一貫してファンの声に耳を傾けながら常に作品に活かしてきました。過去の土台が、次の作品へと受け継がれ、ファンとともに作品をつくり上げてきた自負があります。これこそが長く愛されるIPとして続いてきた秘訣だと思います。

今の時代に合わせて誕生した「学園アイドルマスター」

「学園アイドルマスター」(以下、学マス)は、2024年5月にリリースした6年ぶりとなるスマートフォン向け新作ゲームアプリです。これまでとコンセプトが変わりはありませんが、アイドル養成学校をスタートの舞台に設定し、アイドルの卵たちがプロデューサーとともに成長していく姿を描いています。過去作品では事務所に所属するプロの



アイドルの育成から物語がスタートしていきますが、「学マス」はアイドルの卵として養成学校でアイドルへと育成され、さらに大きなステージに立つまでの2段階で物語が構成されています。一人ひとりのアイドルたちの成長過程が丁寧に描かれており、ファンはプロデューサーとして深く入り込むことで、自分の存在を作中でより強く実感できます。こうした体験価値の向上が「学マス」における非常に重要なポイントです。

様々な挑戦が盛り込まれた「学マス」ですが、初期の「アイドルマスター」から関わってきた社内の開発メンバーや、プロデューサーであるファンの声を活かした作品になったと、大きな手応えを感じています。「学マス」リリース当初は既存ファンに受け入れられるか不安もありましたが、反響も非常に大きく、結果5カ月で200万ダウンロードを達成するなど、「これまでの想いと、新しい挑戦を掛け合わせて表現できた」と実感できました。また、「アイドルマスター」シリー

ズは10~30代男性をメインターゲットとしていますが、「学マス」を通じて女性ファンが増えていることも印象的です。

「アイドルマスター」の価値最大化に向けて

「アイドルマスター」シリーズは、その時代にフィットした新しいアイドル像を描くため、数年ごとに新しい作品をリリースする構想があり、初期から最新作「学マス」に至るまで、作品のリリースごとにIP価値は拡大し、存在感を増しています。今後もゲームコンテンツを定期的にリリースすることが、中心的な戦略となります。

また、より多彩な事業と接続することも戦略の1つです。ゲームから触れるファンもいれば、音楽、映像やライブから興味を持つファンもあり、過去から多岐にわたるタッチポイントを増やしてきたことが、「学マス」にも触れる機会を増加させたと考え



ています。バンダイナムコグループは、ゲームコンテンツだけでなく、様々な事業分野を持っているからこそ、スピード感を持って多面的な展開を実現できることが大きな強みです。展開については、もちろんグループ内に閉じず、様々なパートナーと取り組みますが、IPの展開方針においてはグループ内で完結することでコミュニケーションが取りやすく、素早い決断と実行が可能です。また海外においては、まだ展開規模が大きいとは言えませんが、中国を中心としたアジア圏で人気を得ています。今後はMRライブ(P.68も併せてご覧ください)の定期的な開催で、アジア地域にコンテンツを届けていきたいと考えています。

「アイドルマスター」シリーズは、ファンが独自のコミュニティを通じて様々な楽しみ方を発信しており、中長期ビジョンの「Connect with Fans」を体現するIPに成長していると自負しています。今後も常にファンの声に耳を傾けながら、IPの価値最大化に向け、様々な可能性を探りながら挑戦し続けていきます。



Profile & Message



波多野 公士 | Koji Hatano

「アイドルマスター」シリーズ統括
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 765プロダクション ゼネラルマネージャー

これからも、既存作品を大切にしていきたいですし、それに加えて新しいゲーム作品を次々と生み出していきたいと思っています。同時に、様々な事業展開を推進し、国内だけでなく各地域に向けて「アイドルマスター」の魅力をお届けしていきます。



小美野 日出文 | Hidefumi Komino

元「学園アイドルマスター」メインプロデューサー
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 765プロダクション プロデューサー2課
マネージャー

既存ファンだけでなく、新規ファンも参加しやすい環境づくりに向けて、色々取り組みを考えたいと思います。これまで展開できていなかった海外に向けても、「アイドルマスター」を広げるために挑戦していきます。

Message
10



「アイドルマスター」シリーズ20周年
その先の未来に向けて進化する
「アイドルマスター」シリーズ

(株)バンダイナムコエンターテインメント配信スタジオ
「MIRAIKEN studio」にて撮影

「PROJECT IM@S 3.0 VISION」の
推進による進化

2022年12月、「アイドルマスター」シリーズが20周年を迎える2025年と、その先の未来に向けた戦略として「PROJECT IM@S 3.0 VISION」を発表しました。そして今、発表以来取り組んできた「アイドルプロデュース体験」×「複合現実(Mixed Reality)」によって、「アイドルマスター」シリーズのアイドルたちは大きく活動の幅を広げています。リアルとデジタルが融合する「複合現実」への挑戦は、まさに新たな扉を開く技術革新であり、「アイドルマスター」の根幹とも言えるアイドルプロデュース体験を進化させるものです。これをMRプロジェクト「MR-MORE RE@LITY-プロジェクト」として、xR(VR=仮想現実、AR=拡張現実、MR=複合現実の技術総称)や、リアルタイムモーションキャプチャ技術を活用することで、アイドルたちの実在性を高めながらゲーム領域に閉じない活動を強化し、ファンとのタッチポイントを大きく拡大し続けています。

MR技術の活用が革新的な表現を実現

MRプロジェクトの推進により、ライブ事業は新たな展開が可能となりました。これまでライブ事業としては、キャスト(声優)の方々が登場するライブを数多く実施してきましたが、MRプロジェクトによって、キャラクターであるアイドル自身が実際にステージで歌って踊るライブの開催を実現できました。アイドルの存在をリアルに感

じるライブパフォーマンスは、ファンの体験価値をさらに高めることにつながります。2026年1月には、日本武道館にて「アイドルマスター」シリーズ初となる、アイドル如月千早の単独ライブも予定されており、実際に訪れるファンのみならず業界関係者からも大きな注目を集めています。

こうしたMR技術を用いた新たな表現は、まさにゲームの枠組みを超え、2次元アイドルが現実の大舞台上で単独ライブ開催を



可能とするほど、事業の成熟化が進行した証でもあります。これはファンの誰もが望んでいた夢の光景であり、技術進化によって実現した新しい体験と言えます。MR技術は新しいエンターテインメントの形を生み出すきっかけであり、今後もファンの期待に応えるアウトプットとしてさらなる可能性を追求していきます。もちろん、キャストの方々とともに作り上げるイベントも、これまで以上にしっかりと展開する考えです。

ライセンス事業の成長で、
タッチポイントが拡大

「PROJECT IM@S 3.0 VISION」では、ライセンス事業への取り組みも、より戦略的に加速させています。発表当初比較でおよそ3倍を超えるコラボレーション件数が実現しており、ファンだけでなく一般の人々の目にも触れる機会が着実に増えています。ここでもMR技術の活用が大きな役割を果たしています。



近年の特徴としては、企業や公共団体からのコラボレーション依頼が格段に増えてきています。私たちから企業側などに接触し、提案する形もありますが、企業側からアイドルたちに「仕事の依頼」をいただく形も増えてきています。これは、長年にわたりファンとともに積み重ねてきた活動の成果であり、アイドルたちが社会的な認知度を獲得し、幅広い領域で新たな価値を創出できる存在へと成長してきていると手応えを感じています。アイドルたちが、現実世界で実際に「お仕事」をしている姿は、作品の世界観と現実とが交差する光景であり、今後も進化させていきたい、新たな価値創出の形です。

ライセンス事業としてはアプローチできていない業界も多く、まだまだ大きな可能性があります。業種を問わず、より多くの企業から気軽に声をかけていただき、さらなる成長を目指していきます。

ファンとともに物語を紡ぎ続ける
「アイドルマスター」シリーズ

「アイドルマスター」は、ゲームを起点に時代に合わせた作品を届けてきたIPです。シリーズの根底にあるのは、前向きな思考や人を元気付ける物語であり、その肯定的な世界観は、ファンの強い共感を集め続けています。今後もこの世界観を大切にしながら、次の3つの取り組みを推進していく考えです。

1つ目は、ゲームから生まれたブランドと多様な事業との掛け合わせにより、グループ内外のパートナーとともに新たな遊びの価値を生み出していくことです。

2つ目は、MRプロジェクトのさらなる拡大です。ファンとアイドルたちとのタッチポイントを増やすべく、展開規模や頻度を拡大していきます。

3つ目は、地域戦略の推進です。ファン同士による自由度の高いコミュニティ文化が「アイドルマスター」の魅力の1つであり、この独自性をまずはアジアを中心に広げ、将来的に世界中へと届けていきます。

「アイドルマスター」シリーズは、ゲームという軸を大切にしながら、その世界観を様々な形で広げ、ファンとともに成長してきました。これからも長く愛されるIPとして、ファンとともに物語を紡ぎ続けていきます。

Profile & Message



新地 崇志 | Takashi Shinchi

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
ライセンス事業部 ライセンスプロダクション
ライセンス課
マネージャー

様々な企業や団体と取り組みが進む中、大事なことは実績や効果が上がれば、IPの価値を感じていただくことだと思っています。今後も一層取り組みの輪を広げていくのはもちろんのこと、ファンとパートナー企業の方々とともに、より多くの人々に「アイドルマスター」の魅力を知ってもらおうことを目指して取り組んでいきます。



吉本 行気 | Takaoki Yoshimoto

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 765プロダクション クロスメディア課
マネージャー

新たな技術を通じて、新たなマーケットを創造し、アイドルたちが活躍する場所を増やしていきたいと考えています。ただし、その実現にはファンがアイドルをプロデュースし続けてくれることが前提であり、未永くこの関係性が続いていくことへの強い思いがあります。そのうえでファンとともに新しいエンターテインメントのきっかけづくりに挑戦をしていきたいと思っています。

Message

11

進化するアミューズメントユニット

バンダイナムコエクスペリエンス設立による

成長戦略

組織再編とバンダイナムコ
エクスペリエンス設立の狙い

アミューズメントユニットでは(株)バンダイナムコアミューズメントを、施設や機器の企画を担当する(株)バンダイナムコエクスペリエンス、施設の運営を担当する(株)バンダイナムコアミューズメントの2社に分割したうえで、機器の開発を行う(株)バンダイナムコアミューズメントラボも加えた3社で組織を再編し、2025年4月より新体制でスタートしました。各社が求める専門性に特化した人材確保と育成を進めていきます。

特に店舗運営を担当する人材の確保を優先課題と位置付けており、バンダイナムコアミューズメントでは店舗人材の定年の引き上げ、採用要件の明確化とともに従業員

が自ら選択した土地で長く働くことができるように転勤制度の見直しを行いました。一方、企画・プロデュースを担うバンダイナムコエクスペリエンスでは、プロデューサー人材の育成に注力し、将来的にアミューズメント施設を通じた新たな体験価値や事業創出を担う人材を育てていきます。このように、各社の役割を明確にしてユニット全体で、従業員一人ひとりが長く活躍できる環境整備に取り組んでいます。

国内外における今後の展開

国内では事業が好調に伸長する中、未就学児向け施設事業に強みを持つ(株)プレジャーキャストのバンダイナムコアミューズメントへの吸収合併を起点に、次世代の顧客基盤の構築に向けた新たな施設展開を

進め、国内シェアの着実な拡大を目指します。また、国内での安定した収益確保と並行してアミューズメント機器の開発にも注力し、北米を中心としたワールドワイド展開も推進することで、アミューズメントユニットの海外営業利益比率と収益性向上に注力していきます。

アミューズメントユニットはグループ内において、商品やサービスに適した売場の設計・提供を行うことで、グループ各社の商品をファンに訴求力を持って届ける出口機能としての役割も担っています。各商品の売れ行きやファンの反応を現場からリアルタイムに把握してグループ内で共有できることがユニットの強みであり、グループにおける企画開発スピードの向上と効果的にファンへ商品・サービスをお届けする売場展開に貢献しています。

単に商品を「買う」「遊ぶ」だけでなく、そこにワクワクするような体験(エクスペリエンス)を伴わせることこそが、私たちが提供するアミューズメント施設の存在意義です。今後もリアルな場におけるファンとのタッチポイントを広げ、グループ内の出口機能としての役割を果たしていきます。

Profile

岩屋口 治夫 | Haruo Iwayaguchi

株式会社バンダイナムコエクスペリエンス
常務取締役
株式会社バンダイナムコアミューズメント
取締役(非常勤)

「バンダイナムコ Cross Store 横浜」

Message

12

進化するアミューズメントユニット

グローバルに拡大するアミューズメント事業

Profile

小森 国人 | Kunito Komori

株式会社バンダイナムコエクスペリエンス
執行役員
海外事業ディビジョン ディビジョンマネージャーワールドワイドでの拡大に向けて
出店と機器販売を加速

アミューズメントユニットでは、海外営業利益比率50%への早期引き上げを目標に掲げ、ワールドワイドでの出店・機器販売計画を進めています。前中期計画では欧米を中心に新規出店を進め、海外の施設数はイギリスや中国(香港特別行政区)を中心に約60拠点となりました。海外でのアミューズメント施設の基盤固めが進み、今後はワールドワイドでの拡大戦略を進めるフェーズに入ります。

今中期計画では、中国の香港特別行政区および上海、インド、イギリス、アメリカの5拠点を中心にアジア・欧米といった大きなマーケットでの展開に注力します。将来的にはインドをはじめとした新興市場への進出拡大に向けて、出店エリアの拡大とそれを担うグローバル人材の育成にも注力していきます。

今後の展開エリア拡大と
グローバル人材の育成

足元では中国(香港特別行政区)を起点としたアジア展開を優先度の高い取り組みとして位置付けつつ、アメリカや欧州においては各国の市場特性を見極めながら展開を進め

ます。インドは新興国として市場成長が大きく期待できる地域と認識していますが、国内生産や現地企業の成長が期待されていることも踏まえ、現地パートナーとの連携を重視し、長期的な視点での進出拡大を目指します。一方で、これらのグローバル展開を担う人材の育成は、課題として強く認識しています。キャリアステップとして、海外赴任などの体制強化や情報発信を通じた従業員の海外志向の醸成など、次世代に向けたグローバル人材の育成を進めていきます。

海外各社と事業部間の連携については、出向メンバーをハブとした現地での事業を発展させる仕組みの構築や、各社間の定例会の実施など、コミュニケーション頻度と展開スピードの向上により連携強化をはかっています。また、各地域への出店計画はグループ内にも情報共有することで、各ユニットが進める海外戦略との連携もはかっています。

アミューズメントユニットは、ファンとリアルな場でタッチポイントを持つ唯一の存在として、海外ファンの声をグループ内へも反映し、リアルエンターテインメントのグローバル展開を加速させていきます。



「namcoアップタウン店」(香港特別行政区)



「Bandai Namco Cross Store Birmingham」(イギリス)

Message

13

海外デジタル事業

ワールドワイドマーケティング体制で
推進するデジタル事業地域ごとに最適化されたマーケティング
がもたらすワールドワイドでの
デジタル事業の拡大

デジタル事業では、家庭用ゲームのワールドワイドでのさらなる拡大を目指し、2025年3月期から日米が連動したワールドワイドのマーケティングを行う体制にしています。これにより、日米間のコミュニケーションが円滑になり、各地域におけるマーケティングプランの相互理解が深まりました。その結果、各地域メンバーとの連携強化とともに、事業のスピード感が増すなど、良い効果が表れています。

2025年3月期は、大型ダウンロードコンテンツである「ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE」に加え、「ドラゴンボール Sparking! ZERO」といった主力タイトルが海外売上を牽引しました。「ELDEN RING SHADOW OF THE ERDTREE」は、本編「ELDEN RING」の販売が好調の中、ダウンロードコンテンツの面白さを伝えるために各地域で発信ツールやタイミング、内容な

どを緻密に組み立てました。これにより、新規ファンを獲得し、「ELDEN RING」全体のベースアップにもつながりました。「ドラゴンボール Sparking! ZERO」は、プレイすることで得られる爽快感を伝えるため、北米では発売前から実施した試遊ができたイベントツアーが効果的でした。中期計画初年度となる2026年3月期は、「ELDEN RING NIGHTREIGN」「リトルナイトメア3」など、海外にも多くのターゲット層がいるタイトルにおいて、海外各地域に最適化されたマーケティング戦略を推進することで、規模の大きい欧米市場でのシェア最大化を目指していきます。

前中期計画における各地域でのマーケティング活動を通じて、日本発IPを軸としたワールドワイドタイトルの需要の高さを感じる一方で、より細分化された各地域の市場、ターゲット層の嗜好を見極めていくことが大切だと感じました。例えば、デジタル販売を主流とする北米、パッケージ販売の需要も大きい欧州では異なるアプローチが必要となります。家庭用ゲームが

欧米を最大の市場としていることを踏まえ、引き続き地域特性に合ったマーケティングやリソースの配分を戦略的に検討し、長期的な売上拡大をはかっていきます。世界におけるバンダイナムコの家庭用ゲームの強みとは、IPを軸としたタイトルの各地域における認知、展開状況を踏まえ、次の開発やマーケティング戦略につなげていることです。海外各地に最適化されたマーケティングの重要性が、グループ全体の共通認識として浸透することで、ワールドワイドでのさらなる事業拡大につながるはず。まずは日本と欧米の間に立ち、迅速かつ的確な橋渡し役として連携を強めることで、タイトルそのものの魅力をワールドワイドで広げていきます。

Profile

藤原 孝史 | Koji Fujiwara

Bandai Namco Entertainment America Inc
President and CEO

Message

14

グローバル事業の拡大
幅広い商品展開を軸に、
成長する中国における
トイホビー事業変化の激しい市場特性を捉え、
スピーディな事業展開で成長をはかる

中国におけるエンターテインメント市場は拡大傾向にあり、当社トイホビー事業においても2025年3月期(前期)業績が増収増益を達成し、事業は成長を続けています。一方で、市場環境としては現地の競合他社が増加するとともに競争が激化しています。

トイホビー事業の強みとして、現地ファンと親和性の高い日本IPの多彩なラインナップとともに、自社開発・自社生産で幅広い商品展開をしており、これが大きな優位性となっています。玩具、プラモデル、フィギュア、カプセルトイ、菓子など、様々な事業カテゴリーにおいて市場での存在感を増しています。

中でも、2023年から展開を強化した菓子事業は順調に拡大しています。主力は、「クレヨンしんちゃん」の人気を背景としたチョコビの販売です。地域の嗜好性に応じて独自のフレーバーを展開するなど、中国市場の特性を強く意識した商品開発に注力するとともに、新たな商品開発にも可能性を広げ、事業拡大に努めていきます(P.62~63も併せてご覧ください)。

さらに、中国市場においても最大のIPである「ガンダムシリーズ」は、認知度が順調に向上しています。「機動戦士Gundam GQuuuuuuX」の劇場版も公開され、ファン層の広がりを実感しています。商品・マーケティング展開としては、前期にガンプラのフラッグシップショップである「THE GUNDAM BASE」を新たに3店舗オープンし、継続的に出店を拡大しています。2025年9月末時点で、中国内地において合計12店舗に達する見込みです。加えて期間限定でポップアップストアを展開するなど、ガンプラの販売が好調に推移しています。ガンダムの事業基盤の構築は順調に進捗しており、今後も「THE GUNDAM BASE」の新規出店や、展開5周年を迎えた中国市場向けフィギュア「QMSVシリーズ」のさらなる拡大、新規で「BN

FIGURE Qシリーズ」への現地オリジナルのガンダム商品の投入も進めていきます。

このほか、地産地消の観点で中国市場独自のIPやオリジナル商品の展開強化に向け、現地発IPの活用を拡大するとともに、中国におけるトイホビー事業としてのオリジナルIP創出にも挑戦を続けていきたいと考えています。

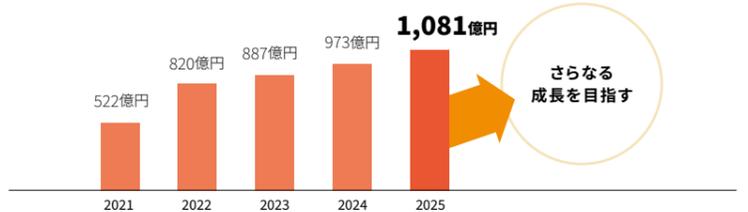
中国市場は消費者のライフスタイルの変化が速く、スピード感を持った展開が非常に大切です。市場特性を深く理解し、ユーザーニーズを丁寧に捉えて商品企画に活かしていく必要があります。今後は、企画力の強化とともに中国発の商品をアジア周辺地域から、グローバル全体へも展開できる体制を整え、さらなる成長を目指していきます。

Profile

大山 高慶 | Takayoshi Oyama

Bandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.
Vice President

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。



主要な取り組み事例

「Let's Play Basketball」プロジェクト

「Let's Play Basketball」プロジェクトでは、島根県内約210の小学校全校に、それぞれバスケットボール6球を寄贈しました。島根スサノオマジックは地域の支えによって活動しているチームであり、地域に恩返しをしたいという想いから始まったプロジェクトです。子どもたちにバスケットボールに触れる機会を提供するとともに、小学校で使用されているバスケットボールの老朽化や少子化による学校の廃校・統合、地域ごとで所持する備品に格差がある、といった課題解消にも貢献しています。子どもたちから多くの喜びの声をいただくとともに、学校の教職員の方々もバスケットボールに興味を持っていただくなど、未来のバスケットボールプレイヤーの輩出や地域活性化にもつながっていると思います。将来的には中学校や、島根県を超えて山陰地方全体も視野に活動を拡大していきたいと考えています。



選手とボールがつなぐ笑顔の輪。寄贈記念集合写真

「夢授業」プロジェクト

「夢授業」は島根スサノオマジック創設1年目より続けている取り組みで、所属選手が島根県内の小学校を訪問し、子どもたちと「夢」を語り合いバスケットボールを通じて交流を深めながら、郷土島根への愛着の醸成や青少年の育成に貢献しています。

島根県内の小学校に対して、選手への負担などを考慮しつつ、可能な限り多くの学校と交流を実施しています。2024年11月には8校、2025年2月には6校を訪問しており、選手たちにとって毎年の恒例行事として定着しています。これにより地域から愛されるチームになることに加え、「SMILE HIGH FIVE」自体の取り組みの認知度を上げていきます。



「夢授業」を通じて、選手と子どもたちが織りなす、忘れられない思い出の瞬間

鳥取大学医学部附属病院との連携協定

(株)バンダイナムコ島根スサノオマジックと鳥取大学医学部附属病院は、社会貢献活動やメディカル業務を通じて、相互に地方創生事業の一翼を担うことを目的とした連携協定を締結しています。例えば、支援の輪が広がるきっかけになればとの想いから、所属選手がサンタクロースに扮して鳥取大学医学部附属病院小児科を訪問し、病氣と闘う子どもたちと交流しています。こうしたバスケットボールの枠を超えた地域・社会への貢献活動も、島根スサノオマジックでは今後積極的に行っていきます。



小児病棟に夢を運ぶ、サンタに扮した選手たち

Profile & Message



沓名 克敏 | Katsutoshi Kutsuna

株式会社バンダイナムコ島根スサノオマジック
営業部
ゼネラルマネージャー

競技面で常勝チームへと成長していくと同時に、地域やファンから愛されるチームになることで、本当の意味での強いチームになる必要があります。継続して活動することに注力していきたいです。



久城 秀太 | Shuta Kushiro

株式会社バンダイナムコ島根スサノオマジック
コーポレート部
リーダー

島根県出身者として、大好きな島根において、島根スサノオマジックの試合や「SMILE HIGH FIVE」の活動を通じて話題を創出し興味を持っていただくことで、島根が抱えている人口減少問題を軽減できないかと考えています。

Message

15

風を起こそう。

SHIMANE SUSANOO MAGIC

沓名 克敏

久城 秀太

島根スサノオマジックのサステナブル活動

「SMILE HIGH FIVE」

2019年にバンダイナムコグループ入りした島根スサノオマジック

島根スサノオマジックは、島根県松江市をホームタウンとするプロバスケットボールチームです。2010年にチームが設立された後、2019年に(株)バンダイナムコ島根スサノオマジックを運営会社としてバンダイナムコグループの一員となりました。島根スサノオマジックが掲げる理念「地域に元気と感動を与える」と、スポーツをエンターテインメントとして昇華させる、と

いう想いがバンダイナムコグループの価値観と一致したことがグループ入りの大きな要因となりました。

島根スサノオマジックとしてもグループが保有するIPを活用できることは大きな強みとなります。ユニフォームや会場装飾、選手紹介の演出に至るまで、他チームとの差別化をはかる要素となっています。島根スサノオマジック限定のIP関連グッズ販売も展開しており、地域密着型スポーツとコンテンツビジネスが融合する新たなビジネスモデルを築いています。

社会的課題に対応したサステナブル活動「SMILE HIGH FIVE」

チーム創設から様々な活動をしてきましたが、それらをサステナブル活動として新たにまとめ「SMILE HIGH FIVE」として2024年に発足しました。この活動では、クラブコンセプトである「風を起こそう。」のもと、持続可能でより良い社会の実現に向け、社会的課題に対応する活動を地域の人々と連携しながら推進しています。

私たちが活動を発足させた背景には、島根スサノオマジックとして地域の人々から必要とされる存在になりたいという強い想いがあります。発足当初は、チーム内での横展開が十分ではなく、活動への認知も浸透していなかったものの、現在では選手をはじめとする関係者や地域に向けて、活動を発信する流れが生まれつつあります。地域やファンへの浸透はまだこれからですが、地道に目の前のことに取り組み続け、情報発信に努めながら着実に歩んでいきたいと考えています。



CHAPTER

2.

成長基盤

バンダイナムコグループはサステナビリティやコーポレートガバナンスなどの分野においても、世界中のファンやパートナー、グループ社員、株主の皆様、そして社会と「ともに」、Bandai Namco's Purpose『Fun for All into the Future』の実現に向けて、グループ一丸となってさらなる持続的な成長を目指してまいります。

笑顔未来へつなぐ

78		筆頭独立社外取締役からのメッセージ
80		社外取締役座談会
86		サステナビリティ鼎談
88		人材戦略
90		サステナビリティ
		サステナビリティマネジメント
		2026年3月期目標と2025年3月期実績
		マテリアリティごとの取り組み
		脱炭素の取り組み
		プラスチック環境配慮の取り組み
		人権
		人的資源
116		コーポレートガバナンス
130		取締役の体制

筆頭独立社外取締役からのメッセージ

島田 俊夫

株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役INDEPENDENT
OUTSIDE DIRECTOR'S
MESSAGE

“

中期と長期の時間軸で
経営を監督し、
グループガバナンスの
さらなる進化を追求していきます。

導入から10年を超えた実効性評価

2015年に開始された取締役会実効性評価は、その後ほぼ毎年、改訂を重ねています。2025年3月期は、質問票の項目として「株主／従業員とのエンゲージメント」を新設したほか、「取締役個人のパフォーマンス」の他者評価を、より本音の部分を引き出せるようにしました。また、Vision Meetingや役員合宿の運営ぶりも評価対象に加えるとともに、評価後のプロセスを、執行側が独立役員会の提言を持ち帰る形から、社外・社内の取締役が一体となって議論する形へ変更しました。

取締役会事務局の対応は概ね適切で、私たちが求める情報は十分に提供されています。一方で、ステークホルダーの熱量、距離感をつかむヒントとなる任意の情報提供には、改善の余地があるでしょう。業績が好調な時には評価スコアも高く出る傾向があり、過信は禁物です。様々な生きた情報に触れる中で、経営課題への理解を深め、グループ戦略の思わぬ盲点を探知していきたいと思います。

ハイブリッド型のグループガバナンス

当社取締役会は、モニタリングボードに軸足を置きつつ、マネジメントボードの特徴も併せ持つ「ハイブリッド型」の会議体です。特に、事業統括会社の代表取締役が当社の取締役として参画する構成は、個別戦略ベースのガバナンスの表れで、ファンと向き合う事業展開に多大な利点を有します。一方で、資本戦略や中長期のテーマに時間を割きづらい一面もあり、Vision Meetingや役員合宿がそうした議論の場になっています。今回の取締役人事では、中長期の経営基盤強化に向けて、社内役員を1名増員しました。一見、ガバナンス改革の流れが後戻りしているように見えますが、現状のガバナンス体制下、コーポレート基盤を強化するという意味でも最適な陣容になったと評価しています。

一連の人事には、人事報酬委員会も深く関与しています。同委員会の役割は、複数候補者から絞り込み、指名を行うことではなく、執行側の候補者案そのものの妥当性を吟味することです。その際の重要な判断基準は、執行側の推挙理由と中長期戦略の整合性です。というのも、社外役員が候補者の適性や人となり、限られた面談時間で判断するのは難しいからです。もっとも、グループ会社の役員との面談機会は定期的に設けられており、こうした枠組みの活用も可能でしょう。また、スキルマトリクスを抜本的に拡充し、役員人事への活用をはかるのも有力なアイデアで、引き続き検討を進めていきます。

中期と長期の時間軸

今中期計画で打ち出された諸施策のうち、資本政策やキャピタル・アロケーション、還元方針などには、私たち社外やコーポレート側の問題意識が強く反映されています。対して事業戦略の多くは、各事業単位で作成した案に、私たち

が様々な疑問をフィードバックする過程を経て完成しました。中長期かつグループ全体の視点で行うCW360による“360”投資と併せて、今後はこれらの進捗状況を、地政学的な影響や市場の変化などを考慮しつつ、モニターしていく段階です。

こうした中期スパンの戦略が2030年のグループのあるべき姿を想定しているように、次期中期計画(2028年4月〜)の策定においては、2035年の未来図をどう置かかがテーマとなるでしょう。一般に、短〜中期の施策と長期の方向性の関係を巡っては、①短〜中期の積み重ねの中から後者を模索するアプローチ、②長期ビジョンから前者をバックキャストするアプローチの2つの考え方があります。近年の当社グループの急成長を支えてきたのは①の考え方ですが、ビジネスの長期的な持続可能性が問題となる局面では、②も重要でしょう。ただ、その場合には、長期ビジョンの必要性の認識、内発的な動機付けが不可欠です。まずは、長期の方向性を議論できる土壌づくりに努め、ビジョン策定の可能性を探っていききたいと思います。

資本市場とのさらなる対話に向けて

コーポレート基盤強化というガバナンス改革の方向性は、基本的に妥当と評価しています。一方で、こうした改革が社内で正しく理解され、事業サイドの手足を縛るのではなく、より自由度を高めるものとなるように、施策の運用にあたっては細心の注意が必要です。

また、今中期計画では資本市場との対話のスタンスを強く打ち出しています。私自身、機関投資家と面談を実施しており、ご指摘に真摯に耳を傾けつつ、忌憚のない意見交換に努めています。また取締役会等では、株主の「代理人」として執行側に様々な問いかけを行い、より良いアイデアを引き出すべく努力しています。バンダイナムコらしさとマーケットの要請への対応の両立は容易なテーマではありませんが、その最適なバランスの実現に向け、グループガバナンスのさらなる進化を追求していきます。

ROUNDTABLE DISCUSSION AMONG OUTSIDE DIRECTORS

「バンダイナムコらしさ」とマーケットの声をつなぎ、
新たなステージでの持続的成長を後押ししていきます。

2025年3月期は、過去最高業績を達成するなどグループの成長が継続する中、新たな経営チーム体制のもと、中期計画がスタートしました。

「バンダイナムコらしさ」にこだわりながら、当社グループのガバナンス向上を目指す社外取締役5名が忌憚のない意見交換を行いました。

2025年3月期業績の評価

【島田】 2025年3月期（以下、当期）の当社は素晴らしい業績でした。一方、あえて言うならば、当初計画数値からの上振れが、少々気になる部分です。業績予想があまりに保守的と受け取られるのも、投資家とのコミュニケーション上、課題となります。また、ポラリティの高いデジタル事業が、開発

体制の見直しで、どのように変わっていくかも、注視する必要があります。

【川名】 全体業績もさることながら、すべてのセグメントが増収増益となり、全体的な底上げや事業間連携ができてきました。成長に向け各事業部門で打ってきた様々な施策が芽吹いてきた状況と受け止めています。デジタル事業についても、投資を含めた開発体制の見直しといった、一連の改革の成果が少しずつ出てきたように思います。

【篠田】 近年の急成長を支えているのは、多彩な事業ポートフォリオです。ファンにとって価値ある商材の提供に向け、グループの総合力を発揮することで、安定的な収益基盤が構築されてきました。デジタル事業の改革については、強みを発揮できる分野で成功確度の高いゲームづくりを目指す方向性は概ね妥当ながら、今後は、全く新しい分野へのチャレンジにも期待しています。

【桑原】 トイホビー事業が7期連続で過去最高業績を更新したことを含め前中期計画の最終年度を最高の形で締めくくったこと、また、過去の中期計画と比べ、営業利益の水準が底上げされてきたことを評価しています。デジタル事業では、タイトルポートフォリオ管理に基づいた戦略性が向上してきました。一方で、ゲーム開発特有のリードタイムの長さから、改革の本当の効果が表れるのはもう少し先になるでしょうし、こうした手法と創造性の両立についても、しっかり見ていきたいと思っています。

【小宮】 全面的な増収増益、また10年以上におよぶ、ほぼ右肩上がりの成長は、素晴らしいと思います。デジタル事業についても、案件規模を意識した開発スケジュールや投資のコントロール、類似案件の実績に基づく将来予測など、開発期間の長期化・コスト増を踏まえた構造転換が着実に進捗していると見えています。

中期計画と長期のビジョン

【島田】 今回の中長期ビジョンは、前中期計画の中期ビジョンを進化・拡充しましたが、さらに長期のビジョンをどうするのか、という課題があります。現状は足元への対応の連続が結果として中長期につながっていますが、資本市場との対話や、将来の大きな環境変化に備える観点で、目指す未来像からのバックキャストという方式を検討する価値があるでしょう。不透明な時代状況や、事業ごとのライフサイクルの違いなどにも留意しつつ、議論を一層深めていきたいと思っています。

【川名】 当社グループの手掛けるIPやアニメ・ゲームの輸出は、日本発の価値創造をグローバルに具現化する取り組みです。それは、日本の国際的魅力を高め、ひいては国益にも貢献しています。従業員の方々にはぜひ、そうした誇りを胸に仕事に臨んでいただきたいし、そこで長期ビジョンの果たす役割は大きいだろうと考えています。



From left to right:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1 島田 俊夫
Toshio Shimada
社外取締役 | 3 篠田 徹
Toru Shinoda
社外取締役 監査等委員 |
| 2 川名 浩一
Koichi Kawana
社外取締役 | 4 桑原 聡子
Satoko Kuwabara
社外取締役 監査等委員 |
| | 5 小宮 孝之
Takayuki Komiya
社外取締役 監査等委員 |

篠田 パーパス策定に際し、Vision Meetingや役員合宿などで、10年後のありたい姿をテーマに議論を重ねました。グループ全体の長期の方向性を展望することは、確かに重要でしょう。一方で、長期にまたがる事柄は、一概に決められるものでもありません。むしろ、長期の問題意識を中期計画に落とし込み、それを積み重ねていくべきではないでしょうか。

桑原 今回は、今中期計画の策定に向けての議論が中心になりましたが、その中でも例えば、“360”投資やサステナビリティの考え方には、より長期の視点が含まれています。こうした議論の積み重ねが、その先の長期ビジョンにつながっていくことを期待しています。

長期ビジョンについては、資本市場との対話や、将来の大きな環境変化に備える観点で、目指す未来像からのバックキャストという方式を検討する価値があるでしょう。

— Toshio Shimada



グローバルなリスク管理

島田 当社グループを取り巻く課題／リスクは、制御不能な地政学的要因を除くと、①海外マネジメント人材の確保、②コーポレート機能の強化、③AIの進化、④情報セキュリティの4つに大別できるでしょう。このうち①と②は、急成長する事業を支えていくうえで急務です。③のAIは、今後3年間で大きく進化し、新たな市場を形成する可能性があります。最後に④に関しては、グループ全社員の意識の底上げに向け、経営陣や部門長レベルからの発信強化が求められます。明日、何が起きるか分からないという緊張感を持って、事前の防止策・事後の対処法を、常に意識の片隅に置くことが大切です。

川名 挑戦にはリスクが付き物で、私たちはむしろ適切なリスク管理を前提に、執行側を後押ししていく姿勢を持つべきでしょう。そのた

めにも重要なのはリスクに対する認識とそれらの特定であり、当社ではグループリスクマネジメント委員会を通じ、その発生頻度や危険性の把握に努めています。また、想定外の事態発生に備え、日頃から複数のプランを議論しておく必要があるでしょう。これらすべての鍵を握るのは、我々社外役員を含む多様な人材による多様な視点や考え方です。

篠田 喫緊の課題は、コーポレート機能と情報セキュリティの強化でしょう。特に海外拠点は、コーポレート機能が必ずしも盤石ではありません。そこで当期、監査等委員会では重要監査項目として情報セキュリティ対応の監査を実施しました。現地の体制拡充、継続的な監査などにより、危機感を持って対応を強化していきます。

桑原 グループ事業の急成長にコーポレート機能の強化が追い付いていない面が見受けられます。今後は特に海外拠点について、強い課題意識を持って臨んでいく必要があります。ローカルの体制強化に加え、グループとしてのグローバル人材育成も重要です。特に経営人材のローテーションについて、しっかり見ていきたいと思います。

小宮 不祥事の発生防止や事後対応は、企業文化にも大きく関わるテーマです。グローバルな拠点・人員の拡大に伴うリスクの増大、またSNSの普及などを背景としたレピュテーションリスクの問題を踏まえ、他社の事例も参照しながら、対策を強化する必要があります。



**挑戦にはリスクが付き物で、
私たちはむしろ適切なリスク管理を前提に、
執行側を後押ししていく姿勢を持つべきでしょう。**

— Koichi Kawana

新経営体制の始動

島田 浅古社長の選任プロセスにおいては、人事報酬委員会(以下、委員会)としては執行側から提示された候補者案に対し、諮問を行いました。コーポレート機能の強化や資本市場を意識した経営を進めていくうえで、これまでの経歴から見ても、浅古取締役(当時)が適任という説明を受けました。その後、本人とも改めて面談した結果、委員会としても経営トップとして妥当な人選であると結論付けました。

川名 CEOの選解任はガバナンスの一丁目一番地です。私たちは委員会の場で、執行側と様々な意見交換を行いました。資本戦略に裏打ちされた新たなバンダイナムコの成長戦略を描くには、浅古取締役が適任である。併せて、ビジネスの現場を熟知し、海外経験も豊富な桃井取締役に、副社長として事業戦略を任せたいという話を踏まえ両氏と面談を重ねた末、この経営陣

にグループの将来を託すとともに、背後からサポートしていくことが最善であるという想いに至りました。

桑原 執行側に提案理由や基本的な考え方について説明を求め、実際に面談も重ねたうえで、納得して結論を出しました。浅古社長はコーポレート部門出身で、財務のみならず投資家との対話やM&A戦略などでも、リーダーシップを発揮してきました。一方、桃井副社長は、ユニットの垣根を越え、グループ横断的な立場から、国内外のビジネス全般を見てきました。このタイミングでのお二方の社長・副社長就任は、大変良かったと思います。

島田 自分で事業ユニットを率いる人は、立場上、そのビジネスの最適化を重視します。広くマーケットと未来を展望し、現場の課題も熟知している桃井副社長と、バックオフィスに強い浅古社長が連携することで、素晴らしいチームが形成されるでしょう。

川名 桃井副社長は個性豊かな人物で、コミュニケーション力も高く、情熱と行動力を備えています。バンダイナムコの情熱を世界中に広げていくエバンジェリスト、あるいは未開の荒野を切り拓く強力なブルドーザーとしての活躍を期待しています。

取締役会の多様性向上へ

桑原 新任取締役のお二方についても、選任プロセスは同様です。辻取締役CFOには、私自身も取締役会関連の様々なサポートを受けてきており、その人となりはよく理解しています。また藤田取締役は、コーポレート機能の強化という大きな目的に対し、適切な人材が選ばれたと評価しています。

川名 辻取締役CFOとは、以前から何度も話す機会がありました。安定感があり、信頼できる人物です。藤田取締役についても、社内の評価が高く、真面目な実務家という印象を持っています。

委員会ではこのほか、各事業会社の新任取締役とも面談していますが、ユニークで魅力的な人が多く、このグループは人材の宝庫だなと感じます。「同魂異才」を掲げるバンダイナムコの真骨頂とも言えるでしょう。

島田 藤田取締役には、次々世代の育成プログラムで何度かお会いし、バンダイの取締役になられた際にも面談しており、今後のさらなる活躍を期待しています。取締役会の人的多様性を高める観点からも、今回の人選は全般的に評価できると思います。



長期にまたがる事柄は、一概に決められるものでもありません。むしろ、長期の問題意識を中期計画に落とし込み、それを積み重ねていくべきではないでしょうか。

— Toru Shinoda

【篠田】 私も、グループの持続的な成長に向けて基盤を強化する今中期計画を推進するうえで、新任取締役含めて最適な体制であると感じています。

【桑原】 宇田川取締役が続く社内2人目の女性取締役誕生は、大変良かったと思います。お二方とも、実力が評価されて上がってきた人たちが、今後の女性活躍に向け、力強いメッセージになったはずです。

後継者育成計画(サクセッションプラン)については、候補者を3階層に分け世代別に経営人材の育成を続けています。委員会では毎年、その進捗状況について報告を受け、議論を続けていますが、人材は年々豊富になり、また下位の層に行くほど女性比率が上がるなど、着実な手応えを感じます。

【島田】 もし長期ビジョンの議論にめどが付けば、人材要件についてもバックキャストの手法が使えるようになります。将来、求められる人

材像は今とは異なる可能性がありますし、取締役会全体の構成を見直す必要が出てくるかもしれません。

役員報酬制度見直しの着眼点

【島田】 役員報酬制度に関しては、変動報酬のKPIとして、従来の連結営業利益に加え、株価と連動した新たな財務指標の採用をかねてより検討していました。私自身のイメージは、株価と完全に一体の時価総額でしたが、このほど1株当たり当期純利益(EPS)の採用で決着しました。EPSは、株価との連動性が高く、まずは大きな前進と言えるでしょう。

また、サステナビリティ評価については、評価項目を脱炭素と従業員エンゲージメントの2つに絞り込みました。導入3年目となる当期の評価スコアは、ニュートラルでした。

【川名】 もともとサステナビリティ評価のスコアは、弾力的

に変動しにくい性質があります。導入2年目(2024年3月期)は、取り組み体制の整備を評価して1段階引き上げましたが、3年目の当期は、いわば実行段階の初年度として、改めてニュートラルに戻したわけです。

【桑原】 サステナビリティ評価は、導入そのものがメッセージ性を持つ重要な指標ですが、運用面では、評価項目が多くなるため、結果として全体ではニュートラルになりやすいという問題がありました。そこで、指標としての実効性を高め、よりメリハリを付けるべく、評価項目を整理しました。

財務のKPIについては、株式市場を意識した指標として、例えばTSR(株主総利回り)を採用する会社もありますが、その場合、マーケットとの比較といった相対的な要素も出てくるため、より直接的なEPS評価を選択しました。EPSが指標に加われば、自己株式の取得を含め、株主還元の在り方を意識せざるを得なくなるという意味で、良い着眼点だと考えています。

社外取締役に求められるもの

【島田】 社外取締役への社会的要請が高まる中、自分自身はどうあるべきか、絶えず自問自答しています。私の考えでは、社外取締役に求められるのは、「良い問いかけ」を発する能力です。私は取締役会の場で、議案に対する忌憚のない感想、別の視点からの意見を、意識して述べるようにしています。執行側がハッとするような問いかけを少しでも多く発することで、「投資家の代理人」たる社外取締役の責務を果たしていきたいと思っています。

【川名】 取締役会が会議体として健全に成長し、適切にガバナンス機能を発揮できるよう支えていくのが、社外取締役の役割です。私たちは自分自身で何かを行うわけではなく、あくまで執行側に働きかけ、「気づき」を促す存在です。そのためには、異業種の世界で生きてきたからこそ感じる、ふとした違和感を大切に、発言すべきことはいつでも、空気を読まずに言い切る。それを許す自由な空間である当社取締役会のさらなる成長に向け、等身大の自分で貢献していきたいと考えています。

【篠田】 安定的な収益基盤の構築を重視する立場から、取締役会においては、審議事項の大前提となるコーポレート機能に着目し、様々な発言を行っています。また監査等委員会では、情報セキュリティ監査を精力的に実施しています。一方で、こうしたアプローチが、バンダイナムコならではの自由なチャレンジを阻害しないか、両者の最適なバランスはどこにあるのか、

優位性に磨きをかけるべく、フロント／バックオフィスをバランス良く鍛え、バンダイナムコをより強い会社に成長させていきたいと思っています。

— Takayuki Komiya



財務のKPIとして、EPSが指標に加われば、自己株式の取得を含め、株主還元の内訳を意識せざるを得なくなるという意味で、良い着眼点だと考えています。

— Satoko Kuwabara

というのは難しいテーマです。私自身、その答えを持っているわけではありませんが、執行側がこの問題をどう捉えているかを常に注視し、監査の糸口にしていきたいと思っています。

【桑原】 バンダイナムコらしさの理解・尊重と、マーケットの要請とは、時に相反する関係にあります。そして、これら両者の間に割って入ることができるのが、社外取締役でしょう。「バンダイナムコらしさだから、これで良いんだ」という思考停止を排し、議論をさ

らに一步深めつつ、皆様とともにベストプラクティスを追求していきたいと考えています。また監査等委員としては、アクセスできる情報量の多さを活かして、何か気になることがあれば、早期の段階で執行側に提言し、体制整備のきっかけづくりに貢献していきたいと思っています。

【小宮】 私自身の業界他社での経験からいって、当社グループのガバナンスは、一般的なエンターテインメント企業に比べ、相当に高い水準にあると感じています。これは、浅古社長のこれまでのリーダーシップに起因するものかもしれません。いずれにせよ、この優位性に磨きをかけるべく、フロント／バックオフィスバランス良く鍛え、バンダイナムコをより強い会社に成長させていきたいと思っています。

サステナビリティ鼎談

DIALOGUE



小林りか

藤田 訓子

竹内 麻妃

“ファンを巻き込みつつ、笑顔未来へつなぐ
「バンダイナムコらしいサステナビリティ」を追求します。

バンダイナムコのサステナブル活動は、前中期計画の3年間で着実に前進しました。活動全般の統括に当たる藤田CSO(チーフサステナビリティオフィサー)と、関連する実務を担当するサステナビリティ推進部(以下、推進部)所属の2名が、幅広いテーマを巡って語り合いました。

前中期計画において推進体制を整備

藤田 前中期計画では、グループサステナビリティ委員会・同部会とサステナビリティ推進室(現:サステナビリティ推進部)を軸としたサステナビリティ推進体制が整備され、従業員の意識や各事業における具体的な取り組みにおいても、一定の成果がありました。例えばトイホビー事業では、プラスチックリサイクルの体験学習「ガンブラアカデミア」に多くの学校

にご参加いただきました。また、環境に配慮されたサステナブル認定製品は年間1,500アイテムを超えています。各ユニットや会社のサステナビリティプロジェクトとの連携、ポータルサイト等を活用した情報共有により、現場を巻き込んだ活動が活発になっています。また、サステナビリティ推進部による対外的な開示対応や社内啓発施策も、着実に前進したと思います。

竹内 毎年の開示情報のベースとなるのは、全グループ会社から上がってくる前期の活動報告です。各社との相互理解が深まったことで開示の質・量が高まり、そのことが各種媒体のサステナビリティに関する企業ランキングにも反映されています。前中期計画の助走期間が終わり、これから飛躍の時期を迎えつつあるという感触を得ています。

小林 従業員向け啓発活動となるサステナビリティに特化したWEB社内報は2022年11月に開設され、全世界のグループ各社の多彩なサステナブル活動事例を紹介していますが、最初はなかなか読者の反応がつかめませんでした。開設後2年半が経過しましたが、今ではサステナビリティに関する理解の広がりがエンゲージメントサーベイの結果にもはっきり表れています。グループ内表彰制度「バンダイナムコアワード」にサステナビリティ賞が設けられたことも、こうした従業員の意識の変化を後押ししていると思います。

ステーキホルダーを巻き込んだ活動を推進

藤田 グループのサステナビリティ方針が示すように、私たちの活動の目的は、笑顔にあふれた「バンダイナムコらしいサステナビリティ」です。今中期計画においては、IPや商品・サービスの強みを活かしつつ、あらゆる世代のファン、ステーキホルダーを巻き込んだ施策を展開していきます。

竹内 ファンへの訴求で鍵を握るのは、キッズ世代への働きかけでしょう。子どもから親、祖父母世代へ浸透をはかるべく、2025年春にサステナビリティキッズサイト「サステナランド」を立ち上げました。小学校高学年をターゲットとしつつ、将来的にはさらに対象を広げていく計画です。

小林 グループ内啓発においては、毎年10月の「サステナビリティWEEK」が全社的イベントとして定着し、2024年は従業員を中心に延べ2万人以上が参加しました。さらに現在では、海外グループ会社にも活動の輪が広がっています。

藤田 グローバル化時代にふさわしいサステナブル活動の在り方は、まさにこれからのテーマです。海外各エリアとの連携強化に向け、もう一段掘り下げた検討を進めていきます。

今中期計画の重点施策

藤田 サステナビリティにおける課題は事業ごとに異なる面もあるものの、グループとしては、特に脱炭素・プラスチック環境配慮・人権・情報開示の4つを重視し取り組んでいます。

まず脱炭素に関しては、これまでの施策の進捗を踏まえ、2030年のCO₂排出削減目標(Scope1/2)を、2020年3月期比35%から50%へ前倒しました。物流を含む自社拠点の排出削減を推進しつつ、Scope3対応への準備も進めていきます。プラスチックについては、環境配慮方針を策定し、使い捨て部品の削減や代替素材の開発、リサイクル活動の拡大などに取り組んでいます。また、事業活動における人権リスクの特定・評価とともに、グループとしての人権デューデリジェンスの枠組みづくりを進めていく方針です。

サステナビリティの楽しさを通じた活動推進

小林 今後の抱負としては、定着した様々な社内施策を活用し、より多くの人々との出会いを通じて、自身の視野を広げていきたいと思っています。そのうえで、「サステナビリティって面白いかも」「やってみようかな」と感じてもらえるような企画づくりに、今後とも積極的に挑戦していきます。

竹内 社会的要請を踏まえつつ「ビジネスと人権」の問題にしっかり向き合うとともに、当社グループが皆様に適切に評価していただけるよう、非財務情報開示のさらなる充実を目指します。事業サイドのコンテンツ・モノづくりと、サステナブル活動が両輪で動く理想の展開の実現に向け、グループ内外への発信を強めていきたいと思っています。



藤田 訓子 | Noriko Fujita

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役
チーフインフォメーションオフィサー(CIO)
チーフインフォメーションセキュリティ
オフィサー(CISO)
チーフサステナビリティオフィサー(CSO)



竹内 麻妃 | Maki Takeuchi

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
サステナビリティ推進部
アシスタントマネージャー



小林りか | Rika Kobayashi

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
サステナビリティ推進部
チーフ

藤田 エンターテインメントの力で広義のファンを巻き込み、活動の輪を広げていくことが、私たちならではのサステナブル活動です。そのためには、従業員自らが、「義務」ではなく楽しむ姿勢を忘れずに課題に向き合っていく必要があります。1人でも多くの方々が一歩前へ足を踏み出すことができるよう、内外への積極的な情報提供、環境づくりを推進していきます。

MESSAGE



“**グループの成長を支える人材基盤の整備と強化を進め、成長環境の醸成に貢献していきます。**”

グループ人材戦略の強化に向けた組織変更

2025年4月に、コーポレート機能強化に向けて、体制変更を実施しました。もともと(株)バンダイナムコホールディングス(以下、BNHD)のグループ管理本部と(株)バンダイナムコビジネスアーク(以下、BNBA)が連携しながらグループのコーポレート機能の向上をはかっていますが、より役割を明確化しました。グループ管理本部は各事業・各地域への深い理解のもと、グループ横断施策をグローバルに推進し、BNBAでは主に国内各事業会社におけるコーポレート機能を担い、事業拡大へ貢献することが役割です。また、BNHDの藤田取締役がグループ管理本部長とBNBA代表取締役社長を兼務するマネジメント体制をとっています。これにより、2つの組織がより一体となってグループ全体のコーポレート機能強化に向けて連携をしていきます。

グループ全体の人材戦略の推進として、各事業会社は、個社ごとの事業戦略と連動した専門の人材育成および確保に注力しています。一方、グループ管理本部では、グループの経営戦略に沿ったグループ共通の人材方針の策定と実行、各社間の人材交流、階層別人材育成など横軸の活動を行い、常に縦と横との連携を強く意識した取り組みを推進しています。

今中期計画の中核となるミッション

グループの人材戦略は、パーパスのもと従業員一人ひとりの笑顔をつないでいくことができる成長環境を整備していく、という基本方針に変わりはありません。前中期計画において明確となったのは、事業成長によるグループの規模拡大が進む中、事業を支えるコーポレート部門人材の基盤強化が必要不可欠ということです。

そのため、BNHD経営層とも共通認識を持ったうえで、今中期計画の中核となる我々のミッションとして「事業を支えるコーポレート人材の育成とグローバル展開拡大に向けた地域統括会社との連携強化」を掲げました。

人材管理という観点では、「グローバル人事データベース」を通じて、グループ全体の人員の過不足や分布の偏り状況を俯瞰的に把握できています。こうしたデータベースを駆使しながら、恒常かつ戦略的に人員を育成・配置できるスキームを構築していきます。特に海外グループ会社では、管理職を中心とした人材が不足している会社もあり、データベースだけでなく海外地域統括会社とも連携しながら全体把握に努め、グループ管理本部およびBNBAがコーポレート部門の核としてグループ全体の効果的な人材採用、育成の強化をはかります。

グループの統一的な制度構築への取り組み

当社グループは約110の会社で構成されており、各社ごとに福利厚生や制度上の違いがあります。グループ間での人事異動も増加する中で、よりスムーズな人事異動を行うとともに、異動後も業務に注力できるよう課題解決に努めています。直近では、2025年4月から国内グループ28社(約7,000人)に対して退職金制度の改定を実施しました。企業型確定拠出年金(DC)への統一をはかり、育児・介護休職中であっても積立が継続されるなど、従業員が安心して働き続けることのできる環境を整えています。

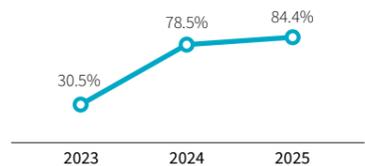
こうした取り組みは、まだ始まったばかりであり、今後は制度が未整備のグループ会社にも順次対象を広げていく予定です。各社固有の制度として有効なものは活かしつつ、共通化すべき制度は統一をはかることで、従業員が安心して挑戦できる環境整備を推進していきます。

高い水準を維持する従業員エンゲージメント

全世界のグループ従業員を対象としたエンゲージメントサーベイは、2023年3月期から実施を継続しており、2025年3月期においても以下のような高い水準のスコアを維持することができました。特にエンゲージメント項目の「今の会社で働くことに幸せを感じる」のスコアについては引き続き意識していきます。

2024年3月期において課題となった項目に、国内の従業員を対象とした男性育

国内男性従業員育児休業取得率



3月31日に終了した会計年度
注：バンダイナムコホールディングス、バンダイ、BANDAI SPIRITS、バンダイナムコエンターテインメント、バンダイナムコフィルムワークス、バンダイナムコミュージックライブ、バンダイナムコアミューズメント、バンダイナムコビジネスアークの原籍従業員を集計対象とした数値
注：2023年3月期については、育児休業取得率を算出。2024年3月期以降については、育児休業に育児目的の休暇も含めた取得率を算出

児休業取得環境がありますが、育児休業取得率としては大きく改善ははかられました(グラフ参照)。この育児休業取得に加え、育児目的の休暇も含めた取得率で換算すると、2025年3月期は84.4%となりました。e-Learningやセミナーなどの情報発信を通じた丁寧な啓発活動が実を結び、結果につながったと感じています。一方で、個社ごとの結果でバラつきがあるといった課題もあり、個社の特性を考慮したうえで全体として改善が必要だと認識しています。この調査については、グループ従業員のエンゲージメントを把握し、組織としての課題を可視化するものとして捉え、成長環境の醸成に活かしながら引き続き実施していきます。

中期計画を後押しするグループ全体の環境整備に向けて

エンターテインメントは変化の激しい業界であり、人材戦略と経営戦略は一体となって推進する必要があります。今回の組織再編も変化へのスピーディな対応に向けたものであり、グループの成長を牽引する人材確保・育成に全力を尽くしていきます。

「パーパス「Fun for All into the Future」のもと、様々な才能、個性、価値観を持つ多彩な人材が成長、活躍できる「同魂異才」の企業集団として、これまで通り新卒・キャリア、性別、年齢、国籍、人種、宗教や性的指向等にこだわらず人材の確保・登用を推進するとともに、多彩な人材が活躍できる成長環境をつくり上げていきます。

エンゲージメントサーベイにおける一部の設問とスコア

分類	設問	ポジティブ回答(%)*	
		2024年3月期	2025年3月期
エンゲージメント	今の会社で働くことに幸せを感じる	75	73
	自分の仕事にやりがいを感じる	78	78
	自分の役割を果たすために必要な裁量や権限が与えられている	75	75
ダイバーシティ&インクルージョン	組織に貢献するために最善を尽くしたいと思う	85	85
	今の会社では、性別にかかわらず活躍する機会が与えられている	81	79
	バンダイナムコグループでは多様な価値観や考え方を尊重している	75	70

* ポジティブ回答(%)：各設問に対するポジティブ回答(「とてもそう思う」「そう思う」)の比率

現場担当者から



露木 項治 | Koji Tsuyuki

株式会社バンダイナムコビジネスアーク
常務取締役

グループの皆さんがグループで働くことに幸せを感じられるよう、従業員の成長を後押ししながら笑顔が続く環境整備に努めていきます。また、自分自身、唯一無二の存在になれるよう努めます。



濱野 浩二 | Koji Hamano

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

成長環境の醸成を強く意識し、国内外のグループ各社が事業に集中できる環境づくりや土台の整備を、グループに分かりやすい形で示していきたいと思っています。



安藤 美由紀 | Miyuki Ando

株式会社バンダイナムコビジネスアーク
人事部
デピュティゼネラルマネージャー

共通化すべき制度は統一をはかることで、グループ従業員が安心して働くことができる環境をつくっていききたいと思っています。

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

サステナビリティマネジメント

バンダイナムコグループでは、「パーパス“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、サステナブル活動を経営戦略上の重要な取り組みであるという認識のもと、「笑顔を未来へつなぐ」をスローガンとして、グループ一丸となって

サステナブル活動を推進しています。また、世界中のファンとともに、笑顔あふれる未来を目指すべく「バンダイナムコグループサステナビリティ方針」を策定しています。



バンダイナムコグループサステナビリティ方針

私たちバンダイナムコグループは「夢・遊び・感動」を生み出すエンターテインメント企業グループとして事業活動を通じて持続可能な社会と環境の調和、新たな社会価値の創造に取り組み、世界中のファンとともに、笑顔あふれる未来を目指します。

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、（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および（株）バンダイナムコエクスペリエンス）の代表取締役社長等で構成され、当社代表取締役社長が委員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。具体的には、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が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。

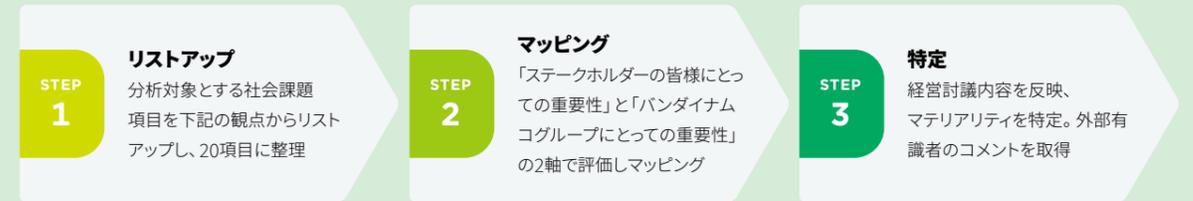


マテリアリティの特定

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います。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（現バンダイナムコグループ行動規範）
- ・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



くまのがっこう

マテリアリティ

2026年3月期目標と2025年3月期実績

マテリアリティ	重点項目	2026年3月期 目標	2025年3月期 実績	
地球環境との共生	気候変動対策の強化	温室効果ガス排出量の削減 <ul style="list-style-type: none"> Scope1、2 46,500 t-CO₂/2020年3月期比30%減 【中長期目標】 2031年3月期：32,500 t-CO₂/2020年3月期比50%減(前倒し) 2036年3月期：27,000 t-CO₂/2020年3月期比55%減(政府指針を見据えて新設定) 2051年3月期：実質排出量ゼロ Scope3 Scope3対応の推進(算出精度向上およびサプライチェーンでの削減施策検討) 	<ul style="list-style-type: none"> Scope1、2 52,564 t-CO₂/2020年3月期比20.7%* (目標：48,700トン/2020年3月期比26.5%) Scope3 1,325,924 t-CO₂ Scope3対応の継続開示(算出対象：事業統括会社+BANDAI SPIRITS) EU(デジタル事業)におけるScope3算出 * ネット排出量 	
		サーキュラーエコノミーの推進	<ul style="list-style-type: none"> 製品リサイクルの推進 ガンブラリサイクルプロジェクト：37トン(2024年3月期実績40トン) カプセルリサイクルプロジェクト：47トン(2024年3月期実績42トン) カードピロー袋のリサイクル開始 	
	資源・原材料の持続可能な利用	環境配慮商品の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 石油由来プラスチックの利用削減 国内アマミューズメント施設における景品袋削減：2025年3月期実績66.9トン 自社商品・サービスにおける環境配慮設計の推進 ・製品本体・容器包装：代替プラ、バイオマスインキ、FSC認証用紙などサステナブル素材の使用 ・ぬいぐるみ：開発・生産におけるリサイクル綿の活用 ・エコアマミューズメントマシン：従来基準を見直しエコアマミューズメントマシンとして刷新。クレナグランが第1号 オフィスにおける事務用品のグリーン購入推進 国内グループ各社2025年3月期実績22% 	<ul style="list-style-type: none"> 石油由来プラスチックの利用削減 再生プラスチックや代替素材の活用 自社商品・サービスにおける環境配慮設計の推進 オフィスにおける事務用品のグリーン購入推進
		廃棄物削減	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点における廃棄物のリサイクル推進 ・紙の使用量削減 ・物流拠点におけるストレッチフィルムのリサイクル開始 ・工場にて排出されるプラスチックごみのRPF化：2025年3月期実績105トン 	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点における廃棄物のリサイクル推進
適正な商品・サービスの提供	適切な表現にもとづいた商品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスにおける倫理表現の情報共有 ・グループ倫理分科会(年4回)および倫理担当座談会(年2回)の開催 ・ワードチェッカーのシステム構築(2026年3月期より運用開始) AIを活用した倫理診断システムの運用 社員教育の実施 セミナー等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスにおける倫理表現の情報共有 	
	安心・安全なモノづくりへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 国内外における製品品質の向上 ・玩具における米国、欧州、中国内地品質基準の統一 社員教育の実施 ・AOU青少年アドバイザー資格取得の推進 対象店舗責任者取得率100% 社員啓発活動の推進 セミナー、品質に関する展示会などの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外における製品品質の向上 社員教育の実施 	
	顧客満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスにおける顧客満足度の向上 ・家庭用ゲームおよびアプリゲーム等における問い合わせ指数の向上 ・アマミューズメント店舗における顧客満足度(推奨者比率)の向上 第30回SC接客ロールプレイングコンテスト全国大会大賞受賞 	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスにおける顧客満足度の向上 	
知的財産の適切な活用と保護	IPの適切な活用/特許の相互活用	IP・技術を利用した社会貢献(地域創生・教育支援を除く)	<ul style="list-style-type: none"> Playing For The Planetに継続参画 バックマンを活用した環境啓発活動 	
	IPの保護	<ul style="list-style-type: none"> 模倣品・違法動画対策実施 ・IPのWW権利化対応 ・模倣品・違法動画への侵害排除対策 ・知的財産に関する外部団体主催セミナー講演等 社員教育の実施 ・e-Learning、セミナー等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 模倣品・違法動画対策実施 社員教育の実施 	

グループ各社が事業特性に合わせた施策にマテリアリティに沿って取り組んでおり、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し、翌連結会計年度以降の施策の改善につなげています。この分析内容については、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、必要に応じて取締役会が審議・監督を行っています。

マテリアリティ	重点項目	2026年3月期 目標	2025年3月期 実績	
尊重しあえる社会の実現	働きやすい職場環境の実現	育児休暇の取得推進	<ul style="list-style-type: none"> 男性育児休業取得の推進 ・グループ社員向け啓発活動の実施 ・国内グループ男性育児休業取得率：前期比5%向上 	<ul style="list-style-type: none"> 男性育児休業取得の推進 ・グループ社員向け啓発活動の推進 e-Learning、社内報を活用した情報発信 ・国内グループ男性育児休業取得率：84.4%(2024年3月期実績78.5%、2023年3月期実績30.5%)* * 育児目的休暇を含めた割合(2023年3月期のみ育児目的休暇は含まない)
		休暇制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 国内グループ本社へ不妊治療目的含む休暇制度の導入 	
	人材育成	「夢・遊び・感動」を世界に発信できる人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> グループ合同プログラムの実施(目標：受講率90%以上) 新入社員研修(BNAP)受講率：97%(対象265名中258名参加) 5年目研修受講率：92%(対象206名中189名参加) 新任マネージャー研修受講率：96%(対象165名中158名参加) アニメーターなどの自社運営による人材育成(作画塾・美術塾) 	<ul style="list-style-type: none"> グループ合同プログラムの実施(目標：受講率90%以上) 新入社員研修(BNAP)受講率：97%(対象265名中258名参加) 5年目研修受講率：92%(対象206名中189名参加) 新任マネージャー研修受講率：96%(対象165名中158名参加) アニメーターなどの自社運営による人材育成(作画塾・美術塾)
		IP戦略を推進する多様な人材育成 バーパスを体現する多様な人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用率：2.44%(2024年3月期実績2.21%) ・グループ社員向け啓発活動の実施 人事担当者向け勉強会開催、職場実習実施など
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	障がい者雇用の推進	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用率：2.5%(法定雇用率) 	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者雇用率：2.44%(2024年3月期実績2.21%) ・グループ社員向け啓発活動の実施 人事担当者向け勉強会開催、職場実習実施など 	
	多様な背景を持つ従業員が活躍できる風土醸成	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイにおけるポジティブ回答率の向上 多様な価値観や考え方を尊重している：72% 今の会社では、性別にかかわらず活躍する機会が与えられている：80% 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイにおけるポジティブ回答率の向上 多様な価値観や考え方を尊重している：70%(2024年3月期実績75%) 今の会社では、性別にかかわらず活躍する機会が与えられている：79%(2024年3月期実績81%) 	
サプライチェーンマネジメント(労働)	人権への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 人権を尊重したサプライチェーンの構築 ・「バンダイナムコグループ行動規範」「取引先ガイドライン」の制定・公開 ・コンプライアンスホットライン開設 ・サプライチェーンの調査、把握 ・バンダイ製品を製造する最終梱包工場すべてに対し人権・労働環境に関する監査を実施 ・業務用ゲーム機生産工場における労働環境監査の実施：3件 ・クリエイターの人権対応強化 社員教育の実施 ・e-Learning、セミナー、WEB社内報を使った社内啓発活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人権を尊重したサプライチェーンの構築 社員教育の実施 	
	地域に密着した社会活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> 地域コミュニティとの連携 ・アイマス地域創生活動(「でらます」「防災フェス2024」など) ・アイマスマンホールプロジェクト ・ガンダムマンホールプロジェクト ・自社拠点周辺における清掃活動などのボランティア活動 	<ul style="list-style-type: none"> 地域に密着した社会活動の実施 	
コミュニティとの共創	子どもたちへの教育支援	<ul style="list-style-type: none"> ガンブラアカデミア：23万人 ・全国アマミューズメント施設における職場体験の受け入れ ・くまのがっこうによる子どもたちに「しあわせ」を届ける活動「ジャッキーキャラバン」を実施 ・国内外における玩具寄贈 ・小学校および保育園を対象にした訪問授業の実施 ・トーマス・エジソン特別展講演会実施 ・オセロでUDを学べる小学生向け教材の開発および希望校に無償配布 ・島根県サノオマジックによる島根県内の小学校に向けた夢授業・バスケットボール寄贈 	<ul style="list-style-type: none"> 子どもたちへの教育支援 	
	地域に密着した社会活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> 地域に密着した社会活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 地域に密着した社会活動の実施 	

マテリアリティごとの取り組み

地球環境との共生



資源・原材料の持続可能な利用

ガンバラリサイクルプロジェクト

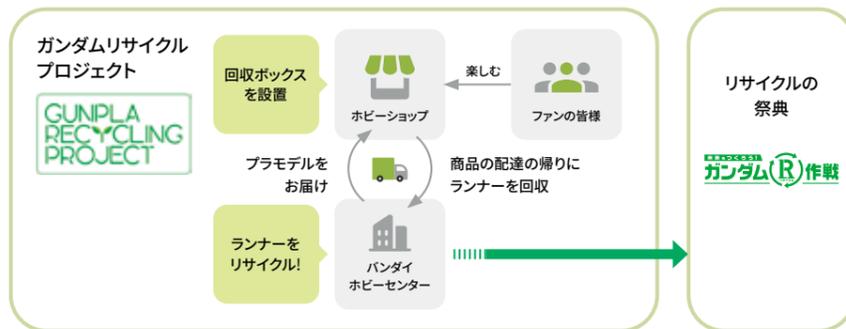


捨てられていたランナーが、新たな資源に！プラスチックごみ問題への挑戦

「ガンバラリサイクルプロジェクト」は、ファンの皆様の協力のもと「ランナー」を回収し、新たな資源へと生まれ変わらせるプロジェクトです。

「ランナー」とはプラモデルの枠の部分のことで、これまでガンバラを組み立てた後は家庭ごみとして廃棄されてきました。しかし、焼却処分されると

CO₂が排出されるという課題がありました。特に近年では気候変動対策が求められているなど、CO₂排出量削減は世界的な課題であり、当社もプラスチックを活用した商品を扱う企業として対応を検討してきました。また、お客様からも環境に配慮した商品・サービスを求める声が増えていることもあり、2021年から「ガンバラリサイクルプロジェクト」をスタートしました。



プロジェクトでは、アミューズメント施設や公式ガンバラ総合施設などの全国約200カ所に回収ボックスを設置し、お客様にランナーをお持ち込みいただいて回収する方法をとっています。集まったランナーの運搬は、各施設に商品を届けたトラックが担います。各施設から工場への帰路に、商品を下ろして空になった荷台に搭載して運搬するため、新たな運搬車両を使わずに済み、CO₂排出を抑制することにつながっています。

ファンの力で回収量が増加中 皆様とともに資源循環の実現へ



いらなくなったランナーから新たな資源を創出

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。

に生まれ変わらせることができます。2025年4月には、ケミカルリサイクル樹脂を使用したプラモデルを発売しました。

そのどちらにも使用できなかったランナーは、バンダイホビーセンターの廃棄物と一緒に焼却され、その熱を使って発電する「サーマルリサイクル」に活用されます。

ランナーの回収量は年々増加し、2025年3月期は37トンに達しました。プロジェクトを開始した2021年4月から2025年3月までに回収した総量は、約117トンに上ります。

これからも、より多くの方にご参加いただけるよう、当社ではSNSや「ガンダムR作戦(リサイクル体験会)」などのイベントを通じて、プロジェクトを知っていただく機会を広げています。これからもファンの皆様とともに循環型社会の実現に貢献していきます。



エコプラ組み立て会

開封済みカードパックリサイクルプロジェクト



カードパックからカードケースへ——“トレカファン”の必需品に再生

(株)バンダイは2024年、トレーディングカードの開封済みカードパックをリサイクルするプロジェクトを開始しました。これは、全国の「ONE PIECEカードゲーム」公式ショップやイベント会場に回収BOXを設置し、プレイヤーの皆様から回収したカードパックを破碎・材料化・成形した後、その素材を使って「再生カードケース」に生まれ変わらせるという仕組みです。再生カードケースは、回収したカードパックを含む再生プラスチック材を45%使用し、(公財)日本環境協会のエコマーク認定とバンダイ独自の規格であるサステナブル製品認定を取得しています。

カードケースへの再生を選んだ理由は、カードケースがトレーディングカードゲームに欠かせないアイテムであり、プレイする皆様実際に使っていただけるためです。この取り組みを通じて、ファンの皆様のリサイクル活動に触れ、環境問題を意識いた

だく機会とすることを目指しています。2024年の「東京おもちゃショー」でも、再生カードケースを配布し、この活動をプレイヤーの皆様にご案内し、ご協力いただきました。

引き続き、同プロジェクトではカードパックの回収に取り組むとともに、再生カードケースに使うリサイクル素材に占める回収したカードパックの割合を増やしていくことを目指してまいります。今後も安定した回収体制を保ちつつ、より多くの人にリサイクル活動を知っていただけるよう、取り組みを広げていきます。



再生したカードケース

マテリアリティごとの取り組み



適正な商品・サービスの提供



適正な商品・サービスの提供(重点項目と主要施策)

<https://www.bandainamco.co.jp/sustainability/materiality/products/index.html>

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。

商品サービスの安心・安全

おもちゃの品質保証



約260の厳しい検査項目で“おもちゃの安全・安心”を徹底

「安全・安心」は、おもちゃにとって欠かせない要素です。特に、小さなお子様は大人が思いつかないような遊び方をするため、あらゆる状況を想定した検査が必要です。(株)バンダイと(株)BANDAI SPIRITSは、高い品質と安全性こそが、玩具メーカーが追求し、必ず果たさなければいけない責任の1つだと考えています。

両社は、その考え方に基づき、すべてのおもちゃに対して出荷前に徹底した品質検査を行っています。バンダイは、(一社)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た約260項目の独自基準から成る品質基準を使用しており、商品の仕様に応じて、これらの基準から該当する項目を抽出、検査を行ったうえで製品化しています。

両社の検査は、次の3段階で実施しています。

「新製品検査」は、試作品がバンダイの定める品質基準に沿って製造されているかを確認する検査です。この検査に合格しないと量産を開始することができません。

「出荷前検査」は、新製品検査で合格した試作品と量産品の仕様が合致しているかを、量産を委託している工場側で確認する検査です。

「商品受入検査」は、工場側の出荷前検査後に、新製品検査で合格した試作品と量産品の仕様が合致しているかをバンダイ側で確認する検査です。

検査の例としては「シャープポイントテスト」(触れることができる部分の先端により、けがをするおそれがないかを確認する試験)や「製品落下試験」(落下の衝撃でけがにつながる危険な部分が発生しないかを確認する試験)などがあります。

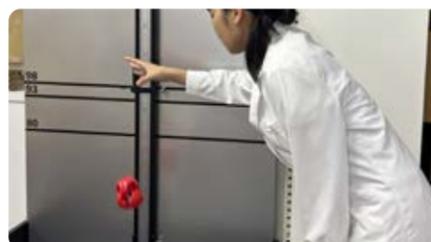
また、日本国内向け製品を生産するすべての海外最終梱包工場において、品質監査とCoC監査を一元化した「BANDAI Factory Audit (BFA)」や第三者CoC規格に基づく監査を定期的実施しています。

さらに、グローバルに展開している商品も多いため、世界の各地域で求められる玩具規格に加え、約200項目の独自の品質基準を定め、海外のお客様にも安全で安心できる商品をお届けできる体制も整えています。地域ごとの規格への対応については、今後もさらなる改善を続けていきます。

注：(株)バンダイ、(株)BANDAI SPIRITSにおける監査の詳細はP.111をご覧ください



シャープポイントテスト



製品落下試験



中国・深センでの出荷前検査の様子

アミューズメント施設の安全・安心



“リアルな体験価値”を提供するため施設の安全性を追求

(株)バンダイナムコエクスペリエンスは、人と人がリアルに集う“リアルエンターテインメント”をお客様に提供しています。リアルエンターテインメントとは、ゲームセンターやテーマパーク、アスレチック・スポーツエンタメ施設など、多様なカタチの遊びの場を指します。こうした施設において欠かせないのが、「安全・安心」です。

安全・安心のための取り組みは、遊具の企画段階から始まります。製作前には、企画書をもとに危険や不安が予測される事項について評価し、(一社)日本公園施設業協会の「遊具の安全性に関する規準」など、複数の基準に照らして徹底的にチェックします。

また、製作段階でも新たな危険・不安事項が生じていないかを確認するとともに、施工・設置時にも専門部署が現地を訪問し、関連法規や当社独自の点検ガイドに基づいて点検を実施するなど厳重にチェックしています。さらに、遊具が使われ始めて

からも定期点検を欠かしません。加えて、建築基準法や消防法、労働安全衛生法などの法令や各種規格を遵守し、日々徹底した安全確認を実施しています。

次世代型屋内アスレチック施設「トンデミ (TONDEMI)」では、日々の安全確認として、トランポリンを従業員が実際に飛び、足がはまる場所がないか、着地点の周辺に鋭利な箇所やスプリングに触れる箇所がないかなどを確認しています。また、クライミングでも従業員が実際に登り、すべてのホールドで鋭利な箇所がないか安全ベルトが正しく機能するかを検証しています。さらに、他の遊具においても点検項目に沿って厳重な安全管理を実施しています。

これからもバンダイナムコエクスペリエンスは、厳しい安全基準のもとで定期点検を継続し、安全性の確保に取り組み続けるとともに、安全性確保のための仕組みも見直しと改善を重ね、お客様が安心して楽しめる“リアルな体験価値”を提供していきます。



次世代型屋内アスレチック施設「トンデミ (TONDEMI)」クライミング、ロープウォーク



知的財産の適切な活用と保護(重点項目と主要施策)
<https://www.bandainamco.co.jp/sustainability/materiality/ip/index.html>

マテリアリティごとの取り組み



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の保護

「太鼓の達人」シリーズの知的財産権保護



知的財産を守り、ブランド価値を維持するため、正規品と模倣品の違いを明示

2001年の発売以来、多くのファンの皆様に長年愛されている「太鼓の達人」シリーズ。2023年には、中国内地でも正式に発売され、アミューズメント施設を中心に、多くの消費者の皆様にお楽しみいただいています。しかし、残念ながら模倣品が違法に製造・販売され、ECサイトやSNSで取引されている事例も確認されています。

模倣品は、バンダイナムコグループの知的財産権を侵害しています。知的財産権を保護することは、企業のブランド価値を守り、消費者の皆様への信頼を維持するうえでも重要です。そのため当社は、侵害対策声明文(厳正声明)を公開し、正規品との違いを明確に示しました。例えば、太鼓の模様の向きや色、画面上部のカメラの有無、バーコードリーダーの形状、台座のデザインなどが主な違いです。さらに、模倣品の販売停止に向けた法的手段を講じるとともに、消費者の皆様へ、侵害品ではなく、正規品をお選びいただくよう呼びかけています。

バンダイナムコグループは、今後も知的財産権を侵害する行為を徹底的に取り締まり、正規品の普及と促進に努めます。知的財産権の保護は中国内地に限らず、世界中で重要な課題です。「太鼓の達人」ゲーム機のグローバル展開の強化と並行して、侵害品への継続的な対策に加え、消費者への知的財産権に関する啓発活動にも注力していきます。



「太鼓の達人」正規品



尊重しあえる社会の実現(重点項目と主要施策)
<https://www.bandainamco.co.jp/sustainability/materiality/workplace/index.html>

マテリアリティごとの取り組み



尊重しあえる社会の実現

バンダイナムコグループに関わるすべての人が、お互いを尊重しあえるよう、人権尊重に向けた取り組みを推進するとともに、誰もがいきいきと働ける職場環境を実現し、社会と企業の持続的な発展を目指します。

サプライチェーンマネジメント(労働)

取引先とともに持続的な発展を目指す



グループ会社と取引先が一体となり、尊重しあえる社会づくりを

ダイバーシティ、人権問題など、解決が容易ではない多くの課題に対しては、バンダイナムコグループと取引先の皆様との協働が不可欠です。また、このような取り組みを効果的に進めるために、サプライチェーン全体で共通認識を持ち、取引先の皆様とも公正で透明性の高い関係性を構築することが求められます。

そこで、バンダイナムコグループは、これまでの「コンプライアンス憲章」を改訂し、2025年4月、新たに「バンダイナムコグループ行動規範」を制定しました。これは、当社グループが生み出す製品・サービスのバリューチェーン全体で実践すべき行動原則を示したものです。

行動規範は全8項目で構成されており、その1つが「尊重しあえる社会の実現」です。ここでは、「バンダイナムコグループに関わるすべての人が、お互いを尊重しあえるよう、人権尊重に向けた取り組みを推進するとともに、誰もがいきいきと働ける職場環境を実現し、社会と企業の持続的な発展を目指します」としています。

この行動規範のもと、グループ各社では様々な施策に取り組んでいます。欧州地域では、Bandai Namco Holdings Europe S.A.S.のリヨンオフィスにおいて、社内イベント「DE&Iカンファレンス」を開催しました。DE&Iやジェンダー平等に対する従業員の意識を高めることを目的に、様々なワークショップやアクティビティを実施しました。

今後、説明会の実施やポスターの掲出、啓発動画の配信などを通じて、グループ内での行動規範への理解をさらに深めていきます。また、取引先の皆様とともに行動していけるよう、バンダイナムコグループ行動規範と「取引先ガイドライン」を取引先の皆様にお渡しし、理解の浸透を進めていきます。



グループ内 行動規範浸透ポスター



DE&Iカンファレンス

脱炭素の取り組み

当社グループでは、気候変動への対応が持続可能な社会の実現と事業の継続的な発展に不可欠であるとの認識のもと、2021年4月の「パンダイナムグループサステナビリティ方針」策定と併せて、脱炭素化社会に向けた中長期の目標を設定しました。また、同年からTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に沿った情報開示を開始するとともに、2023年9月にはTCFD提言への賛同を表明しました。TCFDコンソーシアムにも参加しており、気候変動に関する最新情報の収集等に努めています。引き続き、気候変動が事業に与える影響と、関連するリスクと機会についてシナリオに基づく分析を行い、これらのリスク・機会への対応を強化、脱炭素に向けた取り組みを推進していきます。

ガバナンス

当社グループは、社会の持続可能性が事業活動において重要であることを認識しており、サステナビリティに関する活動をよりスピーディに決定・実行するため、代表取締役社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置しています。本委員会は半期ごと（年2回）の頻度で開催され、重要議題の1つとして気候変動対応

について協議を行い、各施策を検討後、グループ各社にて施策を実施しています。また、当社取締役会に定期的に結果を報告し、取締役会がその審議・監督を行います。また、本委員会の下部組織であるグループサステナビリティ部会は、パンダイナムグループ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の推進に取り組んでいます。

戦略

当社グループでは気候変動によって生じるリスクと機会の影響を把握するために、シナリオ分析を実施しました。

●シナリオ分析方法

気候変動による当社グループ事業への影響を明らかにするために、右の2つのシナリオを用いて2030年におけるシナリオ分析を実施しました。

	1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
移行リスク	IEA Net Zero Emission by 2050 (NZE), IEA Announced Pledges Scenario (APS), IEA Sustainable Development Scenario (SDS)	IEA Stated Policies Scenario (STEPS)
物理リスク	IPCC RCP 2.6	IPCC RCP 8.5

注：1.5°Cシナリオの情報がない場合は、2°Cシナリオに分類される参考シナリオを使用

移行リスク・機会

リスク・機会	項目		想定される事象	時間軸*1	重要度*2
	中分類	小分類			
リスク	政策・規制	炭素価格の導入	炭素価格（炭素税や排出権取引制度）の導入により、GHG排出量に応じた課税やクレジット購入義務等が発生し、操業コストが増加する	中～長期	中
		化石燃料の使用に関する規制	化石燃料の使用に関する規制の強化により、社用車や、関連会社である物流会社の貨物船／貨物トラックにおける化石燃料の使用を削減するためのコストが発生する 輸送規制が行われた場合、商品の自社輸送が困難になる	中～長期	小
		プラスチック・資源リサイクル規制	プラスチック規制に伴い、バイオマスプラスチックや再生素材の導入など、対応コストが増加する 製造時の廃棄物量の削減のために、製造工程の改善や高効率設備の導入などの対応コストが生じるほか、製造工程見直しによる一時的な製造リードタイム増加による販売効率が低下する	中～長期	大
		再エネ・省エネ政策	再エネ政策の拡充により、再エネ需要が高まり、電力価格が高騰する 省エネ規制が強化され、規制遵守のための技術投資が必要となる	短～長期	中
		情報開示義務	カーボンフットプリントといった情報の開示義務が課されることにより、自社製品が排出しているGHG排出量を算出し、情報を開示するための対応コストが発生する	中～長期	小
	市場	原材料コストの変化	玩具やゲーム機などで使用されるプラスチックや金属の価格が高騰し、製造コストが増加する 再生不可能な材料の代替材料として木材製品が目立って目され、パッケージ用やカードゲームとしての紙資源の調達コストが増加する ECサイトを通じたグッズ販売において、容器包装として使用している紙や段ボールの調達コストが増加する	中～長期	大

リスク	市場	顧客行動変化	顧客行動における環境への配慮の有無の重要性が高まることにより、環境に配慮していない商品の需要が減少する ゲームセンターのコスト削減のため、業務用ゲーム機の省エネ化が求められる	短～長期	小
	評判	投資家の評判変化	情報開示や環境への取り組みが不十分であると判断された場合、企業価値の低下や資金調達への悪影響が発生する可能性がある	中～長期	大
機会	市場	顧客行動変化	顧客行動における環境への配慮の有無の重要性が高まることにより、環境への配慮をテーマとしたデジタルコンテンツや玩具（環境教育）を通して、新規顧客の獲得につながる	短～長期	小
	評判	投資家評価の変化	環境への配慮が十分であると投資家から判断されることにより、自社の評価が向上し、株価の上昇や資金調達機会の獲得につながる	中～長期	大

物理リスク・機会

リスク・機会	項目		想定される事象	時間軸*1	重要度*2
	中分類	小分類			
リスク	急性	異常気象の激甚化（台風、豪雨、土砂、高潮等）	異常気象の激甚化に伴う風水害の増加により以下事項が想定される 自社拠点における防災コスト／復旧コストが増加する 原材料の調達や製品の製造、商品の販売が困難となり、事業が断続される 消費者の外出意欲の低下によりライブ・店舗運営事業の売上が減少する 従業員への人的被害が発生する 保険料が増加する	短～長期	中
		干ばつ	干ばつの影響に伴う半導体製造量の減少により、家庭用ゲームソフトや遊技機、電子玩具の製造が遅延する	短～長期	小
	慢性	平均気温の上昇	平均気温の上昇に伴う夏季の猛暑により以下事項が想定される 外出意欲の低下によりライブ・店舗運営事業の売上が減少する 空調費などの操業コストが増加する 従業員への健康被害が発生する	短～長期	中
		降水・気象パターンの変化	梅雨など気象パターンの変化により、雨天日が増加した場合、屋外サービスの売上が減少する	短～長期	小
		平均気温の上昇による原材料生育影響	食玩に使用される小麦粉など原材料が不作になった場合、価格高騰が想定され、調達コストが増加する	中～長期	中
		海面上昇	海面上昇の影響により、高潮などのリスクが高まり沿岸部のアミューズメント施設などの事業拠点が浸水し、復旧コストが発生する 熱帯地域において流行していた感染症が北上し日本をはじめその他の国で新たに流行した場合、以下事項が想定される 感染症の増加により、ライブイベント等が中止となる 感染症の増加により、外出機会が減少し、アミューズメント施設への来訪者が減少する	中～長期	中
機会	慢性	平均気温の上昇	平均気温の上昇により外出機会が減少すると、自宅で楽しめるデジタルコンテンツやプラモデルなどの製品の需要が増加する 平均気温の上昇により、野外活動に代わって施設内サービスの需要が増加する	短～長期	中
		降水・気象パターンの変化	気象パターンの変化により激しい雨の日数が増加した場合、外出機会の減少に伴い自宅におけるエンタメコンテンツの売上が増加する	短～長期	中
		感染症の増加	熱帯地域において流行していた感染症が北上し日本をはじめその他の国で新たに流行した場合、外出機会の減少に伴い自宅におけるエンタメコンテンツの売上が増加する	中～長期	大

*1 短期：0～1年 中期：～5年（2030年ごろ） 長期：中期以降

*2 大：影響額50億円以上 中：1億円以上～50億円未満 小：1億円未満

注：パンダイナムグループサステナビリティサイトでは事業ごとのリスク／機会との関連性も開示しています。

リスク管理

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し、グループ全体のサステナブル活動を推進しています。

事業における気候変動関連課題の特定および評価にあたっては、シナリオ分析を実施し、将来の財務的影響を評価しています。財務的影響の評価では、IEAやIPCCなどの外部機関が提示する将来予測と、当社の事業活動データをもとに、リスクや機会ごとにグループ全体および各事業単位での影響額を算出しています。算出結果に基づき、各リスクおよび機会の影響額を各事業の営業利益と対比することで、事業単位での関連性の程度を評価しています。併せて、グループ全体へ

の影響額を踏まえ、全社的な観点から重要度を判定しています。

サステナブルな活動の推進にあたっては、グループの危機管理を統括する「グループリスクマネジメント委員会」と「グループコンプライアンス委員会」、そしてグループ各社が連携しています(詳しくはP.124をご覧ください)。

グループ各社では、事業特性に合わせた施策をマテリアリティに沿って実施しており、その結果を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し、翌連結会計年度以降の施策の改善につなげています。この分析内容については、グループサステナビリティ委員会が協議したうえで取締役会に報告し、必要に応じて取締役会が審議・監督を行っています。

指標および目標

当社グループは、自社のESG経営の進捗および気候変動に対する政策リスク等の影響を評価・管理するために、温室効果ガス排出量を指標として設定し、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CO₂排出量を2030年までに2020年3月期比50%削減することを中間目標とし

て掲げています。さらに、2050年までには、自社拠点におけるエネルギー由来のCO₂排出量を実質ゼロにすることを目標としています。今後は、目標達成に向けて、省エネルギー施策のさらなる推進や再生可能エネルギーの導入、カーボンクレジットの導入等を進めていきます。

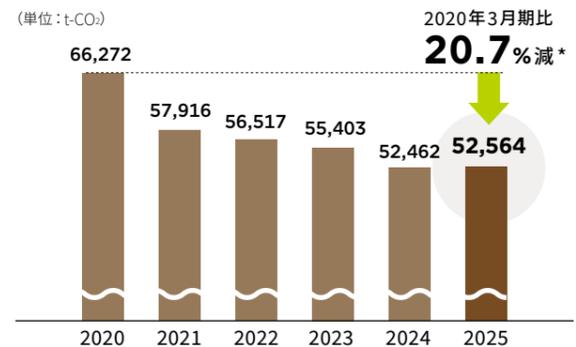
脱炭素化に向けた中長期目標

自社拠点*におけるエネルギー由来のCO₂排出量



* 社屋、自社工場、直営アミューズメント施設等

バンダイナムコグループ CO₂排出量の推移 (Scope1 + Scope2)



3月31日に終了した会計年度
* ネット排出量
注: 1 2022年3月期の再生可能エネルギー使用(購入)量は非再生可能エネルギー使用量に合算されており。2 Scope3を除く数値については第三者による限定的保証またはレビューを実施していません。3 Scope3の対象はバンダイ、BANDAI SPIRITS、バンダイナムコエンターテインメント、バンダイナムコフィルムワークス、バンダイナムコアミューズメントとなります。4 過去の実績値については、集計結果の精査を行い、遡って修正する場合があります。5 Scope3におけるカテゴリ別CO₂排出量、およびその算出方法はバンダイナムコホールディングス公式HPサステナビリティサイトをご参照ください。

サプライチェーンCO₂排出量 (Scope3)

		2024年3月期	2025年3月期
Scope3		1,202,209	1,325,924
カテゴリ1	購入した製品・サービス	636,698	677,843
カテゴリ2	資本財	110,312	159,552
カテゴリ3	Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	5,490	6,113
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	9,174	12,629
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	2,931	4,184
カテゴリ6	出張	8,817	9,102
カテゴリ7	雇用者の通勤	837	902
カテゴリ8	リース資産(上流)	対象外	対象外
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	2	4
カテゴリ10	販売した製品の加工	対象外	対象外
カテゴリ11	販売した製品の使用	12,284	5,979
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	415,664	449,616
カテゴリ13	リース資産(下流)	対象外	対象外
カテゴリ14	フランチャイズ	対象外	対象外
カテゴリ15	投資	対象外	対象外

脱炭素に関する取り組み事例

自社拠点で再生可能エネルギーを積極的に導入

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、(株)バンダイ本社ビル、(株)バンダイナムコエクスペリエンス/(株)バンダイナムコアミューズメント本社ビル、(株)バンダイナムコスタジオ本社ビル、(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、(株)バンダイロジパルおよび(株)ロジパルエクスプレスの全国物流拠点等、国内主要拠点において使用する電力の総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CO₂排出量を実質ゼロとしています。この取り組みによるCO₂排出削減量は8,000t-CO₂以上(2023年度)となっています。



バンダイナムコ未来研究所

太陽光発電の導入

(株)BANDAI SPIRITSのプラモデル生産新工場のBANDAI HOBBY CENTER PLAMO DESIGN INDUSTRIAL INSTITUTE (BHCPDII)にはソーラーパネルが1,080枚設置され、バンダイホビーセンター本館と合わせて合計1,858枚のソーラーパネルを配した太陽光発電設備を導入しています。このほか、(株)バンダイ

ナムコクラフトのKanto-Baseや(株)ハートの本社工場においても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おり、これら3拠点における電力発電量は約73万kWh*となり、年間のCO₂排出削減量は約350t-CO₂となる見込みです。

* JIS 8907 に基づく太陽電池の発電量計算方法により算出



バンダイホビーセンター



(株)ハートの本社工場

環境配慮設計の基準を刷新

(株)バンダイナムコエクスペリエンスは2012年から自社製業務用ゲーム機における環境配慮設計に取り組んでおり、2024年11月にその基準を刷新しました。バンダイナムコエクスペリエンスが企画・開発・生産するすべての業務用ゲーム機において、Reduce・Reuse・Recycleのすべての面で環境に配慮することを要件とする設計プロセスに改訂。中でも特に優れた省エネ性能を有する製品を「エコアミューズメントマシン」とし、「エコアミューズメントマシンラベル」を貼り付けることで、サステナブルな機器の証しと位置付けます。2024年12月から全国のゲームセンターで稼働を開始した「クレナグラン」は「エコアミューズメントマシン」第1号となります。



プラスチック環境配慮の取り組み

現代社会を支える有用な素材として多くの場面で活用されてきたプラスチックですが、近年は過剰な使用や不適切な廃棄により、海洋プラスチック問題などの環境問題につながる事例が指摘されています。また、製造から処分にかけてのライフサイクルの中で多くのCO₂が排出されることも課題となっています。バンダイナムコグループでは、マテリアリティに掲げる「地球環境との共生」において、「資源・原材料の持続可能な利用」を重要項目の1つと位置付けており、これまでもグループ各社で、天然資源をはじめとした原材料の使用削減や効率的な利用、廃棄物の発生抑制・削減に取り組んできました。これらの取り組みをさらに推進し、より具体化するものとして、バンダイナムコグループでは、2025年4月に「バンダイナムコグループプラスチック環境配慮方針」を策定。本方針のもと、これまで以上にプラスチックの削減とリサイクルに注力していきます。

バンダイナムコグループ プラスチック環境配慮方針

バンダイナムコグループは、プラスチックが持つ有用性を活かし、より多くのエンターテインメントを生み出し続けていくため、持続可能なプラスチック利用に取り組んでいきます。

プラスチックが使い捨てられることで地球環境に大きな影響を及ぼしていることを重要な社会課題と考え、再生プラスチックや代替素材の活用、および資源循環型社会の実現を目指し、企業として責任ある行動に努めます。

制定年月日 2025年4月1日

主な活動の実績と予定(2025年9月時点)

	バンダイナムコホールディングス	国内外グループ各事業各社
2025年3月期	・主要事業会社におけるプラスチック利用量調査	
2026年3月期	・「バンダイナムコグループプラスチック環境配慮方針」の制定および公開 ・事業統括会社およびトイホビー事業におけるプラスチック利用量調査	・石油由来プラスチックの利用量削減の取り組み推進 - 代替素材の活用 - 再生プラスチックの積極的利用 - 景品袋の使用量削減
2027年3月期	・外部パートナーと連携し、プラスチックリサイクル拡大に向けた施策検討	・製品リサイクルの推進

石油由来プラスチックの利用量削減の取り組み

石油由来プラスチックの利用量を削減し、CO₂排出量を削減するため、グループ一丸となって取り組みを進めています。

適切に管理された森林から伐採された竹素材でつくられたクラフトパズルや、産業廃棄物として排出される卵の殻や、緑茶飲料の製造工程で排出される茶殻、木くずなどを活用したガンブラを開発しています。また、本体を構成する素材やパッケージに使用している紙もリサイクル素材からつくられている「ルービックキューブエコ」、日本国内で排出される様々な廃棄物(噴石、カキ殻、卵殻、ホタテ殻)を粉砕・再生したアップサイクルプラスチックを素材に採用したメタシル(筆記具)「Re:metacil(リ:メタシル)」など、バンダイナムコグループ各社がリサイクル素材やプラスチック代替素材を導入しています。



ケミカルリサイクルプラスチックを使用したプラモデル



環境に配慮し適切に管理された森林から伐採された竹素材でつくられたクラフトパズル

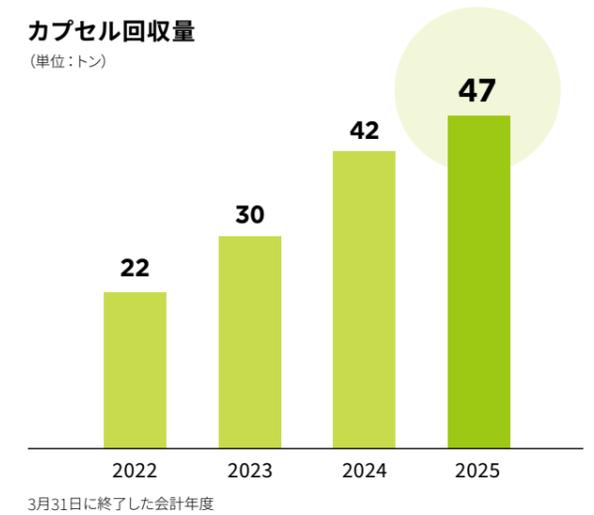
廃材からつくられたメタシル

循環型社会構築に向けた取り組み

バンダイナムコグループでは、2006年から「ガシャポン」のカプセルの回収・リサイクルを実施しています。2021年には、取り組みをさらに拡大すべく、(株)バンダイ、(株)バンダイナムコエンターテインメントおよび(株)バンダイロジパル3社合同での「ガシャポンカプセルリサイクル」を開始しました。

回収した空カプセルは、カプセルの原料となる「ペレット」(リサイクルペレット)の状態に戻され、通常の「ペレット(バージンペレット)」との混合、成型を経て、再びカプセルとして生まれ変わります。現在リサイクルペレットは約40%の割合で配合されています。また、「ガシャポンのデパート」「ガシャポンバンダイオフィシャルショップ」では、空カプセル回収ボックス「ガシャポイントステーション」を施設内に設置し、お客様に楽しんでいただきながら空カプセルを回収できるよう工夫しています。

カプセル回収量 (単位:トン)



人権

● 人権への取り組み

当社グループは「パーパス“Fun for All into the Future”」が示す姿である、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未来を、世界中のすべての人とともに作り続けることを目指し、バンダイナムコグループの事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重する責任を果たすため、「バンダイナムコグループ人権方針」を策定しています。企業の事業活動が人権にインパクトを与えることを理解し、バンダイナムコグループの事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重することを、企業としての責任と考え、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際的な枠組みに沿った取り組みを推進しています。

● バンダイナムコグループ行動規範の制定

世界各国に拠点を有し、多様なステークホルダーとモノやサービスをやり取りしながら事業を営む当社グループは、バリューチェーンの中で生じる環境への負荷や社会への悪影響を最小化し、より良い社会づくりに貢献することも企業としての使命と考えています。とりわけ、おもちゃやゲームなどの商品を製造販売するメーカーとして、調達先において生じ得る環境・社会面での課題の把握と対処に注力しています。

取り組みの一環として、すべての役員・従業員が遵守し、また取引先の皆様にも遵守していただきたい行動原則を取りまとめた「バンダイナムコグループ行動規範」を2025年4月に制定しました。この内容を取引先の皆様に共有するとともに、本行動規範を実践していただくうえでの指針として「バンダイナムコグループ取引先ガイドライン」を制定し、周知を進めています。



ガバナンス

当社グループは、社会の持続可能性が事業活動において重要であることを認識しており、サステナビリティに関する活動をよりスピーディに決定・実行するため、代表取締役社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置しています。本委員会は半期ごと（年2回）の頻度で開催され、重要課題の1つとして人権対応について協議を行い、各施策を検討後、グループ各社にて施策を実施しています。当社取締役会に定期的に結果を報告し、取締役会がその審議・監督を行います。また、本委員会の下部組織である

グループサステナビリティ部会は、バンダイナムコグループ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の推進に取り組んでいます。また、同様に代表取締役社長が委員長を務めるグループコンプライアンス委員会を設置し、グループのコンプライアンス体制強化と状況把握を目的に、事業統括会社のコンプライアンス担当者が参加するグループコンプライアンス部会を定期的開催し、情報共有、監督を行っています。これらの情報は（株）バンダイナムコホールディングスの定例取締役会に毎月報告されます。

戦略

当社グループの人権に対する姿勢や取り組みをより明確化するため、2023年11月に「バンダイナムコグループ人権方針」を策定しました。企業の事業活動が人権にインパクトを与えることを理解し、

バンダイナムコグループの事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重することを、企業としての責任と考えています。

バンダイナムコグループの人権対応におけるリスクと機会

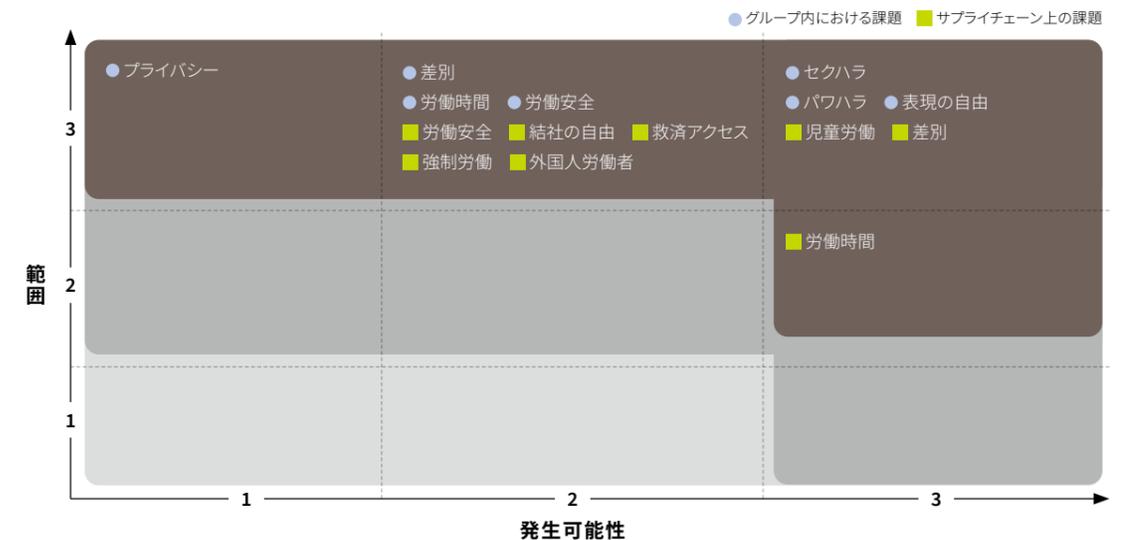
リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> グローバルで強化される法規制への対応の遅延によるビジネスリスクの増大 サプライチェーンにおける人権侵害の発生に伴う生産性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーとの良好な関係構築および生産性の向上 グループ従業員のエンゲージメント向上

リスク管理

● 人権リスクのマッピング

当社グループは事業活動を通じて関与し得る人権への負の影響について分析し、想定されるリスクについて深刻度・発生可能性の観点から重要度の高いものを特定しています。2024年3月期には当社の事業活動により負の影響が生じるリスクのある人権課題について、マッピングを行いました。以下の項目を当社グループにおいて優先的に対策すべき人権リスクと考え、これらリスクについては人権デューデリジェンスのプロセスに基づき、顕在的に発生してい

る、あるいは潜在的な人権への影響を特定・評価しています。潜在的なリスクについては低減のための適切な対策を実施、そして実際起きている人権への影響に対しては、負の影響を取り除く等問題の解決に取り組むとともに、必要に応じて被害者への適切な救済措置を実施します。なお、本マッピングについては継続的に見直しを行っていく予定です。



SUSTAINABILITY

サステナビリティ

● 人権デューデリジェンスの取り組み状況

バンダイナムコグループは、自らの事業活動が潜在的に人権に影響を及ぼし得ることを認識しています。従業員とその家族はもちろん、お取引先等、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ています。

従来は事業セグメントごとにリスク管理を実施してきましたが、当社グループとして事業活動に関係する人権への負の影響を特定、予防、軽減するため、人権デューデリジェンスの仕組みをグ

ループ内で構築し、リスクベースアプローチに基づいて継続的な管理を実施していきます。2022年10月には、第三者機関による人権デューデリジェンスを主要事業において実施し、グループの事業の中では、東アジア・東南アジア地域の製造部門における潜在的な人権リスクが高いことを特定しました。2024年3月期においては国内外すべての事業を対象にリスク分析を実施しています。今後も人権課題の顕在化の予防と、すでに確認されている課題の解決に向けた取り組みを進めていきます。



● 社内啓発活動

人権に関する当社グループの理念や考え方について従業員に周知し、浸透させるため、グループ役員・従業員を対象にした啓発活動などを適宜実施しています。

グループにおける人権対応の強化のためにはグループ内理解を促すことが重要と考え、人権をはじめサステナビリティ、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

を行っているほか、グループ役員・従業員を対象に、コンプライアンスに対する意識調査を行っています。各事業会社においてもリスクトレーニングや倫理に関する研修などを実施しています。

また、「バンダイナムコグループ行動規範」の理解浸透のために、海外拠点を含む全社に同行動規範を明記した社内掲示用ポスターを配布し、説明会や研修を通じて理念の浸透をはかっています。



従業員向けWEB社内報での紹介



従業員向けe-Learning

● 人権に関する相談窓口

バンダイナムコグループは、様々な窓口を通じて人権に関わる内部通報や相談を受け付けるとともに、外部プラットフォームを通して、幅広いステークホルダーからの人権に関わる苦情・通報を受け付けています。

従業員向け通報窓口

国内外グループ各社において、メール・電話・対面などの方法で、社内で発生した人権問題についていつでも相談できるように内部通報制度を構築しています。なお相談は匿名でも受け付けており、相談者が不利益な取り扱いを受けないよう保護を徹底したうえで、迅速に対応しています。

社外ステークホルダー通報窓口

社外ステークホルダーからの人権に関するお問い合わせは、バンダイナムコグループコンプライアンスホットラインにて受け付けています。

● グループ各社における主な取り組み状況

(株)バンダイおよび(株)BANDAI SPIRITSでは、日本国内向け製品を生産するほぼすべての海外最終梱包工場(2025年3月期は約310社)において、「品質監査」と「CoC (Code of Conduct) 監査」を一元化した「Bandai Factory Audit (BFA)」を実施、またはSMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) やICTI (国際玩具産業協議会) 等の「第三者CoC規格のレポート」において「CoC」の項目を確認しています。BFAでは、「強制労働」「児童労働」「労働時間」「賃金および手当」「懲罰」「差別」などの基準の遵守を宣言した「バンダイCOC宣言」を基本方針とし、独自の「BFAマニュアル」に基づき、監査を行っています。さらに、取引先との情報共有などを行うサプライヤーカンファレンスを開催し、取引先とともに強制労働、現代奴隷防止などを含めた法令遵守や労働環境の向上に努めることとしています。BANDAI SPIRITSにおいては、前述の「BFA」または第三者の認定取得がない工場に対し、独自の「BANDAI SPIRITS最低要求監査書」を基準とした監査を実施し、人権に関する要求事項について確認しています。

また、欧米向けの主要製品の生産指導・品質指導を行うBANDAI (SHENZHEN) CO.,LTD.においては、主に前述のICTIが玩具メーカー向けに定めた統一基準で、強制労働や人身売買、児童労働などの禁止を監査項目に含む「ICTI Ethical Supply Chain Program」「SMETA」など第三者機関の認証を受けた工場と取引を行っています(2025年3月期に取引した欧米向け製品の一時工場はすべて認証済み)。

(株)バンダイナムコエクスペリエンスでは、サプライヤーとの取引開始時に、「強制労働」「児童労働」「労働時間」「賃金および手当」「懲罰」「差別」「環境保護」の項目に関して違法行為がないことを確認したサプライヤーのみと取引を行うこととしています。また、新規に取引を行う業務用ゲーム製品の組付工場に対しては、就労環

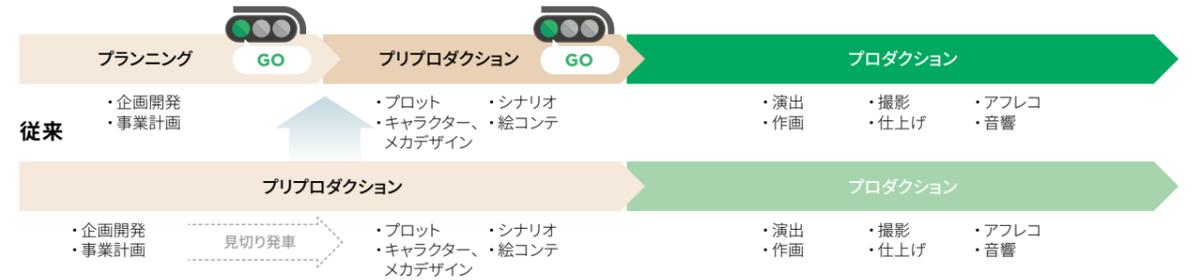
境を含む確認項目についてヒアリングを行います。さらに、必要に応じて新規および既存の取引のある工場の監査を実施しています。

(株)バンダイナムコフィルムワークスでは、2022年5月から長時間労働の是正を目指す「安全安心労働対策プロジェクト」を発足し、勤怠管理を強化しています。休日出勤には事前申請が必要で、代休の取得ができていない従業員には自動でメール通知が発信されます。こうした取り組みによって、映像制作現場における時間外労働が着実に減ってきています。

また、映像制作の行程管理を整理・改善し、プランニング、プリプロダクション、プロダクションという各段階の準備が整わないと次の段階に進めない「グリーンライトシステム」を導入しました。これによって、各工程の制作遅延などによる待ち時間を削減し後工程へのしわ寄せを軽減、労働時間の適正化や業務の効率化などを目指しています。併せて、各話数の進捗状況やクリエイターの作業進捗をデジタルで可視化する「Owlviewシステム」を導入し、制作進行における各工程の遅れや問題を1人で抱え込むのではなく、チームで常時共有し対応する体制を整えています。

(株)バンダイナムコスタジオでは、外部クリエイターの人権を尊重する目的で、下請法やフリーランス保護法に関する社内啓発活動に取り組んでいます。2024年11月のフリーランス保護法の施行に際しては、適切な対応について、どの程度理解・準備できているかを把握するための認識調査を実施するとともに、人権尊重に関する社内の意識醸成をはかりました。また、発注業務の内容を明確化することで、外部クリエイターの労働環境の整備にも努めています。業務を発注する際には、業務委託契約書や基本契約書に基づく発注書および発注請書を取り交わすとともに、3カ月を基本とした契約期間を設け、その都度、業務と契約の内容を見直す仕組みを採用しています。

グリーンライトシステム



BFAの様子



人的資源

社員とともに

バンダイナムコグループは、「パーパス “Fun for All into the Future”」のもと、様々な才能、個性、価値観を持つ多彩な人材が生き生きと活躍することができる企業グループでありたいと考え、様々な分野における多彩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、多彩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、従業員のチャレンジを支援する取り組み、IP戦略をグローバルで推進する人材の育成など、多彩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、多彩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。従業員誰も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整備しています。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、従業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、(株)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイナムコミュージック、(株)メガハウスは、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、バンダイナムコエンターテインメント、メガハウス、(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。そして「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」においては、バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイナムコスタジオ、バンダイ

ナムコビジネスアークが認定されました。今後もグループ各社の経営層や人事部門と一体となって従業員が働きやすい職場環境の整備、また従業員の健康増進に向けた取り組みを強化していきます。



健康経営優良法人(大規模法人部門)	(株)バンダイナムコエンターテインメント (株)バンダイナムコスタジオ (株)バンダイナムコビジネスアーク
くるみん認定	(株)バンダイ(2020年認定) (株)バンダイナムコエンターテインメント(2021年認定) (株)バンダイナムコミュージック(2021年認定) (株)メガハウス(2023年認定)
えるぼし認定	(株)バンダイ(認定段階3) (株)バンダイナムコエンターテインメント(認定段階2) (株)メガハウス(認定段階2) (株)バンダイナムコビジネスアーク(認定段階2)

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
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
ライフサポート制度	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	法律上の婚姻関係を要件としていた社内規定に定める休暇や福利厚生制度等について、パートナーシップ関係にある従業員も利用可能
退職金制度	2025年4月から、国内グループ28社を対象に、企業型確定拠出年金(DC)制度に一本化。転籍などグループ内での人材交流が活発になる中で、社員が老後の資産形成に安心して取り組める環境を整備

注：各社によって導入している制度は異なります。

チャレンジする人材を支援する取り組み

バンダイナムコグループの主要会社では、各社の営業利益と従業員の賞与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。

多彩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、オフィスクリーニング・オフィスアシスタントや玩具・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。また障がい者雇用の知見を活かし、国内グループ各社で直接雇用している障がい者の定着支援として、障がい者を正しく知るサイト「ゆになび」の運営や、障がいのある従業員向けのインターンシップ等を実施し、障がいへの理解向上をはかっています。

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毎年1回実施しています。当調査は、「仕事へのやりがい・会社への貢献意欲」「パーパスの理解度・浸透度」「ダイバーシティ&インクルージョン」に関する内容となっていま

す。毎年の観測を実施することでグループ全体で従業員のエンゲージメント向上に取り組み、多彩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。

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“Fun for All into the Future”」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。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。

グループ合同研修

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
次世代経営者研修	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

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。



データで見る
バンダイナムコグループの職場環境(2025年3月期)

【対象範囲】2025年3月期対象：
(株)バンダイナムコホールディングス、(株)バンダイ、(株)BANDAI SPIRITS、(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、(株)バンダイナムコアミューズメント、(株)バンダイナムコビジネスアーク

働きやすい職場環境の実現

男女の育児休業取得率

男性：
84.4%

2023年3月期：30.5%
2024年3月期：78.5%
注：育児目的の休業を含めた割合
(2023年3月期のみ育児目的の休業は含まない)

女性：
100.0%

注：2025年3月期中に育児休業取得実績がある

男女の育児休業復職率

99.1%

有給休暇取得率

75.2%

健康診断受診率

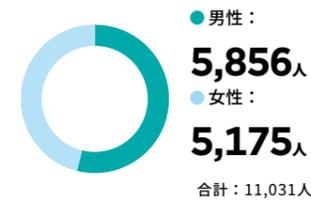
99.9%

ストレスチェック受検率

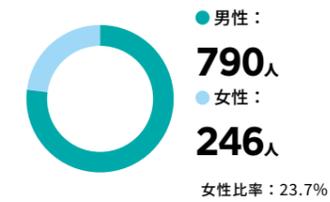
99.3%

多彩な人材の活躍

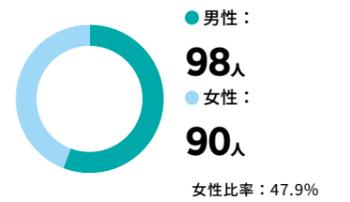
従業員数



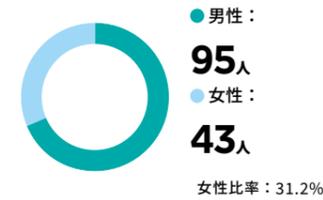
管理職数男女比



新卒採用数男女比*1



中途採用男女比



障がい者雇用率*2

2.44%

2023年3月期雇用人数：189.0人
2024年3月期雇用人数：193.0人
2025年3月期雇用人数：219.5人

*1 2024年4月入社
*2 特例子会社(株)バンダイナムコワイルの適用会社である連結子会社が対象

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

(株)バンダイナムコホールディングス(以下、当社)は、「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・ガバナンスに関する基本的な考え*」および「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/15名 独立社外取締役数 5名/15名

4名/15名 5名/15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おり、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ています。

取締役の任期

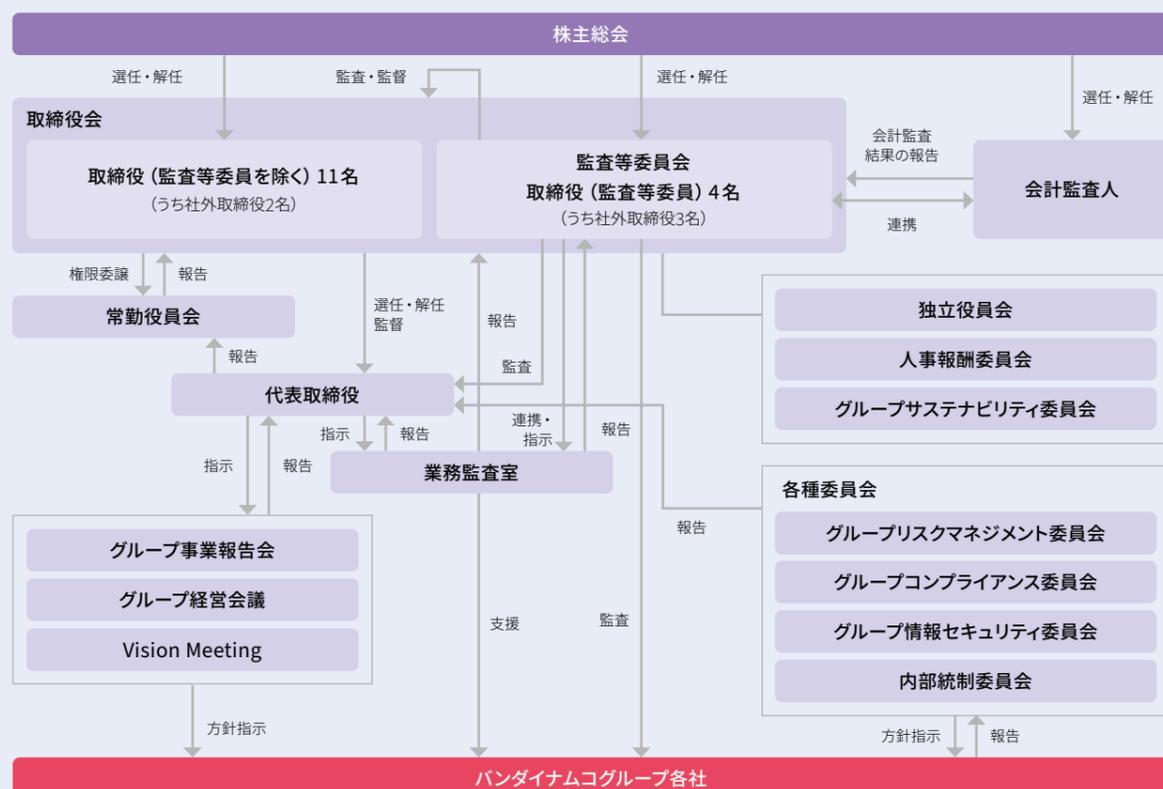
取締役(監査等委員を除く) 取締役(監査等委員)

1年以内

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れると判断しています。



2025年6月23日現在

企業統治体制および当該体制を採用する理由

当社は、監査等委員会設置会社とすることで、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15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1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、下表の通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 浅古 有寿	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
常勤役員会	代表取締役社長 浅古 有寿	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
グループ事業報告会	取締役 辻 隆志	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
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 浅古 有寿	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
グループ経営会議	代表取締役社長 浅古 有寿	年7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 浅古 有寿	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
グループリスクマネジメント委員会	代表取締役社長 浅古 有寿	適宜開催	グループのリスクマネジメント体制・危機管理体制の強化およびグループのリスクの評価や対策を目的とした討議、危機発生時のグループとして対応すべき対処方針の決定および事態解決に関する意思決定	常勤取締役、事業統括会社等の代表取締役社長
グループコンプライアンス委員会	代表取締役社長 浅古 有寿	適宜開催	グループのコンプライアンス体制強化のための討議、グループとして法令等違反に係る情報の収集ならびに分析の共有、グループとして対応すべき対処方針の決定および事態解決に関する意思決定	常勤取締役
グループ情報セキュリティ委員会	取締役 藤田 訓子	適宜開催	グループの情報セキュリティ活動全般における意思決定・実施の報告・情報共有	情報セキュリティ担当取締役(CISO)、指名者
内部統制委員会	代表取締役社長 浅古 有寿	適宜開催	グループ内における内部統制構築・評価に関する方針の策定、情報の共有、グループ内モニタリングおよび内部統制報告書の上程	常勤取締役、常勤監査等委員

注: 2026年3月期の開催予定

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

取締役候補者選定の方針・プロセス

取締役候補者選定の基本方針

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。

独立社外取締役の候補者選定

幅広い経営視点を有し長く企業経営に携わってきた経営者、コンプライアンスや内部統制に精通した弁護士、監査業務に精通し公認会計士資格を有する者、税務実務に精通し税理士資格を有する者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）の候補者選定プロセス

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。

取締役監査等委員候補者選定の方針・プロセス

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15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」等に出席し、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実施しています。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、取締役会へ現状の評価結果および課題の共有と課題を踏まえた提言を行うこととしています。それを受け、取締役会にて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。

2025年3月期 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

当社取締役会は、ボードカルチャーや議長の役割について高く評価されるなど取締役会の機能を支える基盤や取締役の実効性は概ね十分であるとの認識が得られた一方で、資本

提言

「2030年度のありたい姿」に向けた中長期的な課題（変革すべき事業モデルや見直すべき習慣 など）について、全取締役間で共通認識を形成する。

- 「2030年度のありたい姿」に向けて克服すべき中長期的な課題について、全取締役が各々の視点を持って一緒に整理を行っていく。
- 上記の課題整理を行ったのち、取締役会の実効性向上に向けて変革を進めるためのアクションやKPIの在り方について全取締役で議論を実施し、今後の取締役会においては、長期的に目指す方向性やそこに紐づく中期計画の実現に向けた戦略との関連（位置付けやギャップ）を常に意識した議案の審議が行われることで、中長期視点を包含した経営の意思決定の強化につなげていくことを目指す。

提言への対応

「2030年度のありたい姿」に向けた中長期的な課題（変革すべき事業モデルや見直すべき習慣 など）について、全取締役間で共通認識を形成するため、取締役会とは別に、グループとしての中長期的な強化テーマについて議論を行うVision Meetingの場を活用し、全取締役で議論を行います。第1回テーマは、当社グループの企業価値向上に向けて取り組むべきこととして議論を実施しました。

この議論は1回で終わるのではなく、議論で挙がった課題や新たに検討すべきテーマをもとに、トップミーティングを含む様々な場において各取締役の多様な視点によって継続的に活発な議論を行います。全取締役による中長期的な視点での議論を継続的に行うことで課題の共通認識を深め、取締役会における議案審議の高度化をはかります。

次世代経営者育成プラン

バンダイナムコグループでは、次世代経営者層の育成を中長期の持続的な成長に向けた非常に重要なテーマとして捉え、育成のための取り組みを推進。中長期およびグループ全体の視点を持って、グループとしてあるべき役員構成、次世代経営者層の戦略的配置や育成プランを推進しています。

具体的には、経営戦略の実行力やパーパスの体現といった、

次世代経営者人材に求められる人材要件や経験値などを設定しています。これをもとに年度ごとに、社内取締役による人材討議を開催し、次世代経営者の育成パイプラインを検討。人事報酬委員会において、その進捗のモニタリングと育成施策についての意見交換を行っています。

次世代経営者として育成を行う候補人材を3グループに分け、任命・配置と育成プログラムを実施

	任命・配置	育成プログラム
Group1	(個別対応)	経営リーダーとしての哲学・自己革新の強化(個別プログラム)
Group2	複数事業の取締役経験	経営者としての視座を高めるプログラム <ul style="list-style-type: none"> 他社幹部交流型の経営リーダー研修 外部経営者や有識者による幅広いテーマでの特別講演 新任取締役研修
Group3	育成を含む戦略的配置 <ul style="list-style-type: none"> 複数の事業経験 海外での事業経験 	事業視点から企業全体視点への転換 <ul style="list-style-type: none"> 次世代経営者研修 外部経営者や有識者による幅広いテーマでの特別講演

次世代経営者研修について

参加者：各社の執行役員、部長職からの選抜
 目的：次世代経営者候補として、企業経営への意識やグループ全体視点を身につけるプログラム

内容：外部企業経営者との対話
 グループ経営の視点による将来に向けたプレゼンテーションをチームごとに実施

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

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、(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および(株)バンダイナムコエクスペリエンスの4社ならびに(株)BANDAI SPIRITSおよび(株)バンダイナムコミュージックライブの取締役について、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、2025年6月23日開催の当社第20回定時株主総会決議に基づき、年600百万円(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

業利益を評価指標とし、併せて、業績連動賞与では、株主の皆様との一層の価値共有を促進するためEPS評価、およびサステナビリティ評価を評価指標としています。

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、事業年度目標および前事業年度実績対比、ならびにEPSの前事業年度実績対比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%以下の場合は支給しないものとします。

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の強化を目的として、当社グループのマテリアリティにおける指標・目標(温室効果ガス排出量、従業員エンゲージメント等)の状況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。

業績連動賞与は、現金賞与限度額年600百万円または「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。

業績条件付株式報酬

当社グループの連結営業利益が1,000億円以上となった場合にのみ支給するものとし、2,000億円(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。2025年6月23日開催の当社第20回定時株主総会決議に基づき、年間140,000株に交付時株価*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。

*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。

なお、2025年4月からは、業績条件付株式報酬制度の対象としていなかった国内グループ会社の業務執行取締役にも対象を拡大し、事業年度ごとにグループ連結営業利益の基準値を達成した際に、当社株式または金銭を交付・支給する「グループ業績連動株式報酬制度」を導入しています。

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

2025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通りです。

人数	4名(社外取締役3名および業務執行取締役1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)、浅古代表取締役社長

2025年3月期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通りです。

開催日	主な審議事項
2024年5月14日	当社の2024年3月期業績連動賞与におけるサステナビリティ評価 当社および事業統括会社等の2024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 2025年3月期業績条件付株式報酬の算定方法 次期中期計画年度からの役員報酬体系(課題抽出) 2025年3月期の人事報酬委員会構成
2024年9月6日	次期中期計画年度からの役員報酬体系(制度骨子)
2024年11月29日	次期中期計画年度からの役員報酬体系(制度詳細) 2026年3月期の役員人事案
2025年1月31日	2026年3月期の役員人事案 次期中期計画年度からの役員報酬体系(最終案) 当社および事業統括会社等の2026年3月期役員報酬 次世代経営者育成施策の進捗
2025年3月13日	当社監査等委員の2026年3月期役員報酬

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30：70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5割となります。

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取締役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。

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取締役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。

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
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。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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。具体的には次の観点から検証を行います。

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

- 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

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	6	1,320
非上場株式以外の株式	33	145,841

2025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	3	2,944

2025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	1	318
非上場株式以外の株式	1	0

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)	対象となる 役員の員数 (人)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
				業績連動報酬	左記のうち、 業績条件付株式報酬等	
取締役 (監査等委員および 社外取締役を除く)	746	208	3	538	266	3
取締役監査等委員 (社外取締役を除く)	28	28	2	—	—	—
社外取締役	91	91	5	—	—	—

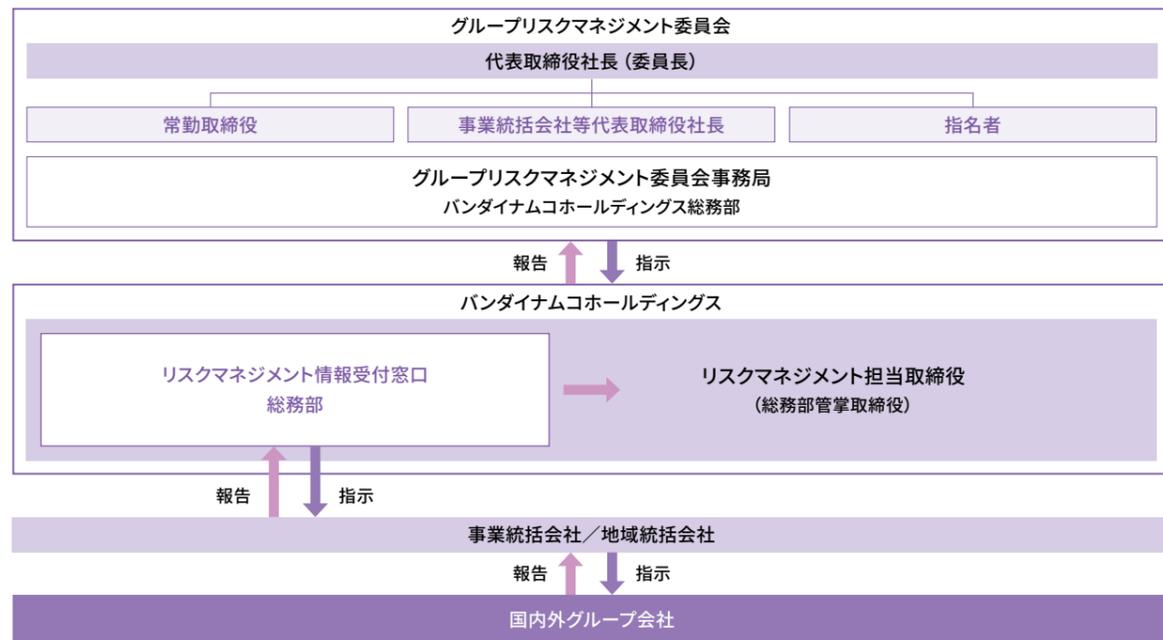
(注) 取締役監査等委員（社外取締役を除く）の人数および報酬等の総額には、2024年6月24日開催の第19回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役監査等委員1名を含んでいます。
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）に対する非金銭報酬等は、業績条件付株式報酬です。
業績条件付株式報酬の額については、2025年3月31日の東京証券取引所プライム市場における当社普通株式の終値にて算出しており、実際の支給の際には、交付時株価を適用します。

リスクマネジメント

当社では、当社代表取締役社長を委員長とし、常勤取締役、事業統括会社等の代表取締役社長、指名者および事務局で構成されるグループリスクマネジメント委員会を設置しています。同組織を統括としてグループ全体のリスクマネジメント強化および危機（クライシス）発生時の対応に関する体制を構築しており、この枠組みの中、情報セキュリティの強化などにも取り組んでいます。またグループ各社においてもリスクマネジメント組織

を設置し、事業統括会社および海外における地域統括会社の支援のもと、平常時のリスクマネジメントの強化と、危機発生時の収束に向けた対応を担います。なお、当社および子会社における危機およびコンプライアンスに関する情報および対応内容等について、グループリスクマネジメント委員会事務局より、毎月取締役会に報告を行っています。

グループリスクマネジメント委員会の構成



BCPの策定・運用

「バンドダイナムグループBCP（事業継続計画）基本方針」に基づき、グループ各社で所定の形式によるBCPを作成しています。災害などで重要リソースが被災した場合は、BCPに基づいて対応しています。これらBCPについては毎年内容の見直しと改訂を行うとともに、有事を想定したBCP訓練も各

社で実施しています。なお、国内において一定レベル以上の地震が発生した場合、もしくは従業員の安全を確認すべき事態が発生したと判断した場合は、安否確認システムを通じて、該当地域に勤務・在住する従業員とその家族の安全を確認します。

情報セキュリティへの対応

当社においては、情報セキュリティへの取り組みを、グループの事業遂行における重要課題の1つと捉えています。法令・社会情勢の変化も踏まえ、グループの情報資産を守るべく取り組んでいます。

当社では、グループ全体の情報セキュリティ体制の維持・強化に努める専任組織として、グループ情報セキュリティ委員会を設置、またグループ会社においては代表取締役社長が自社における情報セキュリティの最高責任者として情報セキュ

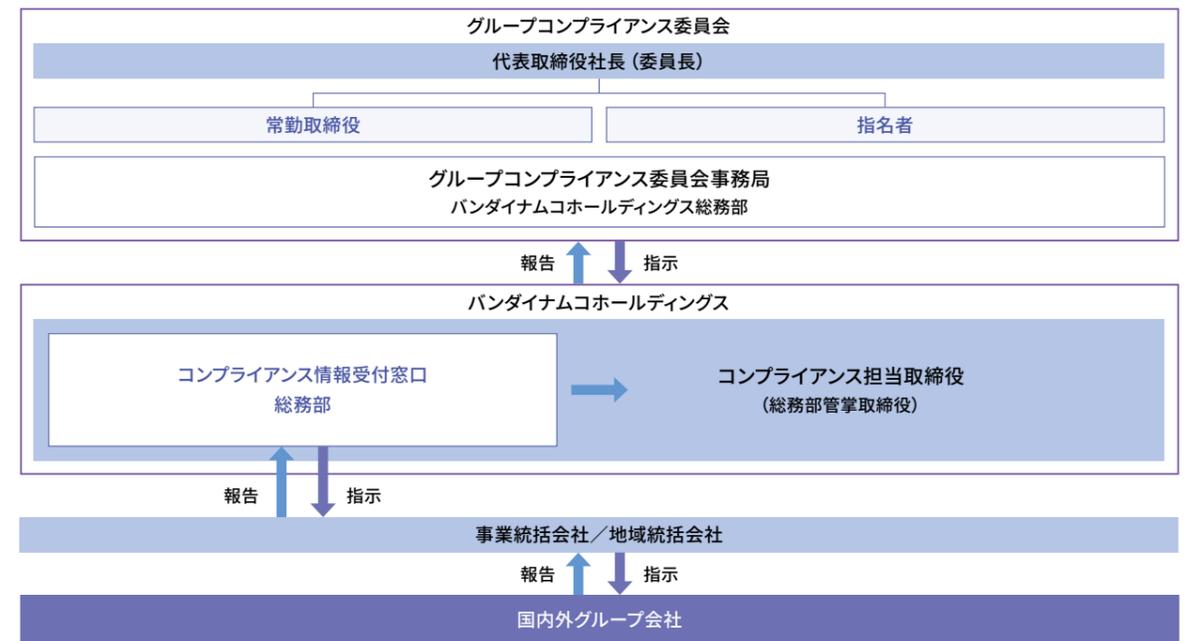
リティ担当取締役（チーフインフォメーションセキュリティオフィサー）を任命し、法令およびその他の規範に準拠したグループ情報セキュリティ管理規程に基づき、保有する情報資産の価値に応じた適切な情報セキュリティ対策を実施、事故などの予防に努めています。情報セキュリティの体制の維持・強化は各社における担当組織のみの活動ではなく、日々の経営活動・業務活動の一環として全社レベルで実施するものと位置付け、継続的な改善をはかっています。

コンプライアンス

当社では、(株)バンドダイナムコホールディングス代表取締役社長を委員長として、常勤取締役、指名者および事務局で構成されるグループコンプライアンス委員会を設置しています。同組

織を統括としてグループ全体のコンプライアンスの強化およびコンプライアンス違反発生時の対応に関する体制を構築しています。

グループコンプライアンス委員会の構成



腐敗行為防止への取り組み

当グループは、「バンドダイナムグループ行動規範」に基づいて、特に公務員等に関する腐敗リスクの排除・予防強化を目的に、グループ贈収賄防止規程を制定しています。また、各

社ではインサイダー取引防止規程を制定し、腐敗行為防止についての従業員研修を実施するなど、腐敗行為防止体制の構築、健全な経営確保に取り組んでいます。

内部通報制度

バンドダイナムグループ各社では、それぞれ社内規程を制定し、内部通報制度を整備・運用しています。従業員が法令違反などを発見した場合、上司に相談するか、あるいは内部通報制度（ホットライン）を通じて代表取締役、社外相談窓

口、社内相談窓口、監査役等のいずれかに報告することを規定しています。また公益通報者保護法などに基づき、通報を行ったことにより不利益を受けることがないよう配慮しています。

コンプライアンス教育

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業務において遵守すべき行動規範としてバンドダイナムグループ行動規範を制定し、ポスターの掲出等により、同行動規範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、当社および子会社においては、全従業員を対象とするコンプライアンスに対する意識調査によって、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も共有し、コンプライアンス意識向上に努めています。

バンダイナムコグループ行動規範

バンダイナムコグループは、すべての人々の人権を尊重するとともに、Bandai Namco's Purpose「Fun for All into the Future」のもと、「夢・遊び・感動」でつながる笑顔あふれる未来を世界中のすべての人とともに創りつづけるために、次の規範を制定し、これに基づき行動します。

法令・社会規範の遵守

高い倫理観をもって、あらゆる法令・社会規範を遵守します。国や地域の特性を踏まえ、その独自の文化や慣習・ルールを尊重するとともに、「よき企業市民」として、事業活動を通じて文化の発展に貢献し、豊かで明るい健やかな生活の実現に寄与します。

尊重しあえる社会の実現

バンダイナムコグループに関わるすべての人が、お互いを尊重しあえるよう、人権尊重に向けた取り組みを推進するとともに、誰もがいきいきと働ける職場環境を実現し、社会と企業の持続的な発展を目指します。

地球環境との共生

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。

公正・公平な取引の遵守

自由な競争のもと、公正で公平な取引を常に行い、取引先の皆さまとの相互理解・信頼関係を構築します。

適正な商品・サービスの提供

お客さまの安心・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。

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。

情報の適切な開示

社会とのコミュニケーションを図ることに努め、すべてのステークホルダーに対して、経営の透明性を確保するために、適切かつ信頼性のある企業情報を、隠蔽することなく、適時かつ公正に開示します。

情報・資産の適切な管理・保全

会社資産の使用に当たっては、公私の区別をわきまえて、適正に使用し、企業活動に伴い取得する顧客情報・個人情報・企業活動から生じる機密情報について、その重要性を十分に理解し、情報漏洩をしないことはもちろんプライバシーに配慮するとともに、有事が発生した際にはいち早く事業を再開できるよう適正に管理し保全します。

2025年3月期 e-Learning実施内容

Bandai Namco's Purpose・バンダイナムコグループコンプライアンス憲章
サステナビリティ(人権)
ハラスメント防止・ダイバーシティ&インクルージョン
不正行為・不適切会計の防止と予防
危機管理・情報セキュリティ



バンダイナムコグループ 行動規範ポスター

買収への対応方針(買収防衛策)

当社は、現在のところ買収への対応方針(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、当社の企業価値および株主の皆様のご利益に資さない買収への本質的な対抗策であると考えています。

もっとも、株主の皆様から経営を負託された者として、今後、法令や社会の動向を注視しつつ買収提案に適切に対応する体制整備にも努めていきます。

具体的には、買収提案について、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、必要に応じて独立社外取締役のみで構成された独立役員会において客観的な視点での検討を諮ったうえで、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。

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。

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。



中期計画説明会

2025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/リアル開催)	4回(3回 756回線/1回 152名)
投資家・アナリスト 個別取材対応	798名
投資家・アナリスト向けIRイベント	1回
海外IR	1回

CORPORATE GOVERNANCE

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およびその整備状況

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、以下の通りです。

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

- 当社は、Bandai Namco's Purposeおよびバンダイナムコグループ行動規範を制定し、当社および子会社の取締役等および使用人に周知徹底をはかり、職務執行が適法かつ公正に行われるように常に心がける。
- 当社取締役は、内部統制システムの構築および運用状況について定期的に取締役会において報告をする。
- 当社は、コンプライアンスに関するグループコンプライアンス規程に基づき、コンプライアンス全般を管理するコンプライアンス担当取締役を設置し、当社およびグループ全体を通して法令遵守、倫理尊重および社内規程の遵守が適切に行われる体制をとる。
- 当社は、グループ内でコンプライアンス違反、あるいはそのおそれがある場合は、当社代表取締役社長を委員長とするグループコンプライアンス委員会を直ちに開催し、その対応を協議決定する。
- 海外においては、地域別に海外地域統括会社を定め、危機管理およびコンプライアンスの支援を行う体制をとる。
- 当社および主要な子会社においては、内部通報制度として、社内相談窓口、社外顧問弁護士等による社外相談窓口および取締役監査等委員もしくは子会社の監査役へ直接報告できるホットライン(電子メール等)を設置する。
- 当社および主要な子会社においては、執行部門から独立した業務監査室を設置し、内部監査による業務の適正化をはかる。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- 当社は、文書管理に関する規程を制定し、稟議書およ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および管理する。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、情報が適切に保管および保存される体制をとる。

(3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 当社は、グループ管理の一環として、危機管理に関するグループリスクマネジメント規程を制定し、グループ全体を通して危機発生の未然防止および危機要因の早期発見に努める。
- 当社は、危機発生に際して、グループリスクマネジメント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BCP(事業継続計画)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BCP(事業継続計画)の策定およびBCM(事業継続マネジメント)体制の整備に取り組み、当社および子会社の取締役等および使用人に周知する。

(4) 当社および子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 当社は、子会社を事業セグメントに基づきユニットに分類し、その担当取締役およ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、権限および意思決定その他の組織に関する規程に基づき、効率的な事業の推進をはかる。
- 当社は、3事業年度を期間とするグループ全体および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およびグループ経営会議等の会議を設置し、グループの連絡報告および意思決定体制を整備する。

(6) その他当社および子会社における業務の適正を確保するための体制

- 当社は、バンダイナムコグループ行動規範について、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、バンダイナムコグループ行動規範ポスターの社内掲示およびe-Learning等の研修により、同行動規範を当社および子会社の取締役等および使用人に周知徹底させる。また、当社および子会社の取締役等および使用人を対象にしたコンプライアンスに対する意識調査を定期的実施し、同行動規範の認知度等を検証するとともに、コンプライアンス意識の醸成および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。
- 当社および子会社は、業務の有効性と効率性の観点から、業務プロセスの改善および標準化に努め、また、財務報告の内部統制については、関連法規等に基づき、評価および運用を行う。

(7) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項およ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および使用人に周知徹底する。

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

- 当社および子会社の取締役(監査等委員を除く)等および使用人は、法令に定められた事項、その他当社および当社グループに重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況およびコンプライアンスに関する事項について、速やかに監査等委員会に報告をする。
- 当社および子会社の取締役(監査等委員を除く)等および使用人は、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、その旨をグループコンプライアンス規程に明文化するとともに、当社および子会社の取締役等および使用人に周知徹底する。

(11) 監査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、取締役および使用人との定期または随時の会合、内部監査部門および会計監査人との連携がはか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

2025年6月23日現在

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) (2025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 (2025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							
 取締役会長 川口 勝	214,700	2022年から2025年3月まで当社代表取締役社長を務めており、前中期計画を達成し過去最高業績を更新するなど、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、当社グループの持続的な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。	●	●	●	●				●				●	18/18
 人事報酬委員会 代表取締役社長CEO 浅古 有寿	165,000	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、財務戦略や情報セキュリティ、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リーダーシップを発揮したほか、2025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ことから、当社グループの持続的な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。	●						●	●			●	18/18	
 取締役副社長 桃井 信彦 グループ戦略担当 (CW360)	36,100	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年からは当社グループの事業戦略の責任者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ならびに当社グループの持続的な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。	●		●		●					●			18/18
 取締役 辻 隆志 CFO、経営企画本部長	10,500	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、2023年3月期からは当社の経営企画本部長として当社グループの経営企画および経営管理を牽引するなど、当社グループの経営戦略の推進、グローバルのガバナンス体制の強化ならびに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。	●						●			●			—
 取締役 藤田 訓子 CISO、CIO、CSO (チーフサステナビリティオフィサー)、 グループ管理本部長	3,700	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、2025年からは当社のグループ管理本部長ならびに(株)バンダイナムコビジネスアーク代表取締役社長として、当社グループの管理機能の強化やサステナブル活動を牽引するなど、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と判断し、選任しています。	●		●							●			—
 取締役(非常勤) 竹中 一博 トイホビーユニット担当	91,200	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現在のトイホビーユニット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。	●		●		●					●			18/18
 取締役(非常勤) 宇田川 南欧 デジタルユニット担当	78,300	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現在のデジタルユニット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。	●	●	●		●					●			18/18
 取締役(非常勤) 浅沼 誠 映像音楽ユニット担当	83,500	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映像音楽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、映像音楽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。	●	●		●	●	●				●			18/18
 取締役(非常勤) 川崎 寛 アミューズメントユニット担当	95,250	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現在のアミューズメントユニットの事業統括会社(2025年3月まで(株)バンダイナムコアミューズメント、2025年4月より(株)バンダイナムコエクスペリエンス)の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。	●	●	●		●	●				●			18/18

注：辻 隆志および藤田 訓子は、2025年6月23日開催の第20回定時株主総会において選任されたため、2025年3月期の取締役会への出席はありません。

取締役の体制

2025年6月23日現在

社外取締役(監査等委員を除く)

役職氏名	主な兼任状況	所有する当社株式の数(株) (2025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 (2025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							
 人事報酬委員会 独立役員会 取締役 (非常勤、社外) 島田 俊夫	(株)CAC Holdings 特別顧問 イオンデイライト(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。	●										●	●	18/18
 人事報酬委員会 独立役員会 取締役 (非常勤、社外) 川名 浩一	(株)ispace社外取締役 (株)クボタ社外取締役 (株)レノバ取締役会長	—	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。	●							●	●			●	17/18

取締役(監査等委員)

役職氏名	主な兼任状況	所有する当社株式の数(株) (2025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 (2025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 金子 秀		13,000	長年にわたり管理部門において業務に従事し、財務・会計・税務実務に精通していることから、その知識および経験を、当社の監査体制に活かしていただくことを期待し、選任しています。								●					14/14
 独立役員会 取締役 (非常勤、社外) 篠田 徹	公認会計士	1,700	長年にわたり監査実務に精通し、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。								●				●	17/18
 人事報酬委員会 独立役員会 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 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役 日本郵船(株)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。											●	●	17/18
 独立役員会 取締役 (非常勤、社外) 小宮 孝之	公認会計士 税理士	500	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。	●							●				●	18/18

注：金子 秀は、2024年6月24日開催の第19回定時株主総会において選任されたため、2025年3月期の取締役会への出席回数が他の取締役と異なります。

財務セクション

135		6カ年連結財務サマリー
136		連結貸借対照表
138		連結損益計算書及び 連結包括利益計算書
139		連結株主資本等変動計算書
140		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、2025年3月期の連結財務諸表は2025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149.52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)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
会計年度：						
売上高	¥723,989	¥740,903	¥889,270	¥990,089	¥1,050,210	¥1,241,513
売上総利益	260,948	282,006	356,265	368,656	370,959	495,185
販売費及び一般管理費	182,172	197,352	230,769	252,183	280,277	314,956
営業利益	78,775	84,654	125,496	116,472	90,682	180,229
経常利益 ^{*1}	79,797	87,612	133,608	128,006	104,164	186,470
親会社株主に帰属する当期純利益	57,665	48,894	92,752	90,345	101,493	129,301
包括利益	53,312	90,527	96,299	116,064	110,456	168,060
資本的支出	33,406	31,507	36,554	45,737	49,116	65,257
減価償却費	23,239	24,684	25,726	28,671	38,364	40,216
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,131	60,483	121,212	95,625	88,906	187,337
会計年度末：						
総資産	¥619,819	¥732,782	¥862,650	¥926,358	¥971,838	¥1,102,636
流動資産	383,662	455,210	577,206	592,637	642,622	704,942
流動負債	142,506	175,920	243,362	247,323	244,119	278,611
純資産	454,684	511,433	584,233	652,133	699,823	793,216
1株当たり情報 (単位：円)：						
当期純利益 ^{*2}	¥ 87.46	¥ 74.19	¥140.70	¥136.88	¥153.85	¥197.88
配当金	132.00	112.00	212.00	206.00	60.00	71.00
主要財務指標：						
自己資本当期純利益率 (ROE) ^{*3} (%)	13.1	10.2	16.9	14.6	15.0	17.3
総資産経常利益率 (ROA) ^{*4} (%)	12.9	13.0	16.7	14.3	11.0	18.0
売上高販管費率 (%)	25.2	26.6	26.0	25.5	26.7	25.4
売上高営業利益率 (%)	10.9	11.4	14.1	11.8	8.6	14.5
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	8.0	6.6	10.4	9.1	9.7	10.4
自己資本比率 (%)	72.5	69.7	67.7	70.4	72.0	71.9
デット・エクイティ・レシオ (倍)	0.01	0.05	0.05	0.03	0.02	0.02

^{*1} 経常利益は日本の会計基準上の項目です。

^{*2} 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。

2020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。

^{*3} ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷平均自己資本

^{*4} ROA=経常利益÷平均資産総額

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
2024年及び2025年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注)
	2024	2025	2025
(資産の部)			
流動資産：			
現金及び預金	¥ 321,868	¥ 388,460	\$ 2,598,049
売上債権及び契約資産	118,190	123,998	829,310
貸倒引当金	(1,075)	(862)	(5,770)
棚卸資産	140,597	128,710	860,823
その他	63,042	64,635	432,288
流動資産合計	642,622	704,942	4,714,701
有形固定資産：			
建物及び構築物	47,640	55,287	369,769
アミューズメント施設・機器	65,103	67,763	453,206
土地	46,702	48,671	325,519
その他有形固定資産	193,313	217,865	1,457,096
合計	352,759	389,588	2,605,591
控除：減価償却累計額	(234,123)	(250,461)	(1,675,100)
有形固定資産合計	118,636	139,127	930,491
無形固定資産：			
無形固定資産合計	32,176	31,226	208,847
投資その他の資産：			
投資有価証券	116,127	173,350	1,159,380
繰延税金資産	33,976	19,673	131,580
退職給付に係る資産	6,123	11,710	78,318
その他	22,920	23,578	157,692
貸倒引当金	(744)	(972)	(6,502)
投資その他の資産合計	178,403	227,340	1,520,468
資産合計	¥ 971,838	¥1,102,636	\$ 7,374,508

	百万円		千米ドル(注)
	2024	2025	2025
(負債、純資産の部)			
流動負債：			
仕入債務	¥ 99,254	¥ 98,068	\$ 655,891
未払法人税等	23,192	40,715	272,308
契約負債	27,728	28,677	191,796
引当金	3,095	5,098	34,099
その他	90,848	106,051	709,279
流動負債合計	244,119	278,611	1,863,375
固定負債：			
退職給付に係る負債	4,925	6,042	40,415
繰延税金負債	4,291	7,697	51,483
その他	18,678	17,067	114,149
固定負債合計	27,895	30,808	206,048
負債合計	272,014	309,420	2,069,423
純資産：			
株主資本			
資本金	10,000	10,000	66,880
発行可能株式総数：2,500,000,000株			
発行済株式数：660,000,000株			
資本剰余金	53,321	43,491	290,871
利益剰余金	579,417	668,802	4,472,996
自己株式：(2024年：11,813,756株、2025年：12,782,466株)			
自己株式	(19,293)	(44,214)	(295,706)
小計	623,445	678,079	4,535,041
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	49,262	85,451	571,508
繰延ヘッジ損益	1,022	(8)	(57)
土地再評価差額金	(4,016)	(4,022)	(26,903)
為替換算調整勘定	29,637	30,769	205,787
退職給付に係る調整累計額	166	2,584	17,284
小計	76,071	114,774	767,618
非支配株主持分	306	362	2,425
純資産合計	699,823	793,216	5,305,085
負債、純資産合計	¥971,838	¥1,102,636	\$7,374,508

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
2024年及び2025年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2024	2025	2025
売上高	¥1,050,210	¥1,241,513	\$8,303,324
売上原価	679,251	746,327	4,991,487
売上総利益	370,959	495,185	3,311,837
販売費及び一般管理費	280,277	314,956	2,106,449
営業利益	90,682	180,229	1,205,388
その他の損益：			
受取利息及び受取配当金	4,320	4,732	31,653
支払利息	(310)	(391)	(2,619)
為替差損益	6,417	(767)	(5,130)
デリバティブ評価損益	(184)	178	1,194
違約金	—	(884)	(5,914)
持分法による投資損益	2,121	2,699	18,054
投資有価証券売却損益	45,517	423	2,830
投資有価証券評価損	(751)	(487)	(3,260)
固定資産除売却損益	(394)	165	1,105
減損損失	(1,674)	(1,526)	(10,209)
関係会社株式評価損	(284)	(475)	(3,177)
その他	1,179	225	1,509
	55,958	3,892	26,036

税金等調整前当期純利益	146,640	184,122	1,231,424
法人税等	45,125	54,764	366,269
当期純利益	101,515	129,358	865,155
非支配株主に帰属する当期純利益	21	56	376
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 101,493	¥ 129,301	\$ 864,778

	円		千米ドル(注)
	2024	2025	2025
1株当たり情報			
3月31日現在の純資産額	¥ 1,069.29	¥1,225.02	\$8.19
当期純利益			
潜在株式調整前	153.85	197.88	1.32
潜在株式調整後	—	—	—
当期に係る配当金	60.00	71.00	0.47

連結包括利益計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2024	2025	2025
当期純利益	¥101,515	¥129,358	\$ 865,155
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(13,606)	36,096	241,415
繰延ヘッジ損益	1,676	(1,028)	(6,876)
土地再評価差額金	—	(5)	(39)
為替換算調整勘定	18,590	1,131	7,569
退職給付に係る調整額	2,081	2,418	16,173
持分法適用会社に対する持分相当額	199	89	601
その他の包括利益合計	8,941	38,702	258,844
包括利益	¥110,456	¥168,060	\$1,123,999
(内訳)			
親会社株式に係る包括利益	¥110,432	¥168,004	\$1,123,623
非支配株主に係る包括利益	23	56	376

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
2024年及び2025年3月期

2024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
剰余金の配当			(45,998)		(45,998)								(45,998)
親会社株主に帰属する当期純利益			101,493		101,493								101,493
自己株式の取得				(17,240)	(17,240)								(17,240)
自己株式の処分		423		48	472								472
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)						(13,409)	1,678	—	18,587	2,081	8,939	23	8,963
当期末残高	¥10,000	¥53,321	¥579,417	¥(19,293)	¥623,445	¥49,262	¥1,022	¥(4,016)	¥29,637	¥166	¥76,071	¥306	¥699,823

2025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
当期末残高	¥10,000	¥53,321	¥579,417	¥(19,293)	¥623,445	¥49,262	¥1,022	¥(4,016)	¥29,637	¥166	¥76,071	¥306	¥699,823
剰余金の配当			(39,918)		(39,918)								(39,918)
親会社株主に帰属する当期純利益			129,301		129,301								129,301
持分法の適用範囲の変動			1		1								1
自己株式の取得				(35,000)	(35,000)								(35,000)
自己株式の消却		(9,942)		9,942	—								—
自己株式の処分		111		134	246								246
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				3	3								3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						36,189	(1,030)	(5)	1,131	2,418	38,702	56	38,758
当期末残高	¥10,000	¥43,491	¥668,802	¥(44,214)	¥678,079	¥85,451	¥(8)	¥(4,022)	¥30,769	¥2,584	¥114,774	¥362	¥793,216

2025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
当期末残高	\$66,880	\$356,619	\$3,875,183	\$(129,038)	\$4,169,645	\$329,472	\$6,837	\$(26,864)	\$198,218	\$1,110	\$508,774	\$2,048	\$4,680,468
剰余金の配当			(266,977)		(266,977)								(266,977)
親会社株主に帰属する当期純利益			864,778		864,778								864,778
持分法の適用範囲の変動			10		10								10
自己株式の取得				(234,088)	(234,088)								(234,088)
自己株式の消却		(66,492)		66,492	—								—
自己株式の処分		744		900	1,645								1,645
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				26	26								26
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						242,035	(6,895)	(39)	7,569	16,173	258,844	376	259,220
当期末残高	\$66,880	\$290,871	\$4,472,996	\$(295,706)	\$4,535,041	\$571,508	\$(57)	\$(26,903)	\$205,787	\$17,284	\$767,618	\$2,425	\$5,305,085

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
2024年及び2025年3月期

	百万円		千米ドル(注)
	2024	2025	2025
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	¥146,640	¥ 184,122	\$ 1,231,424
減価償却費	38,364	40,216	268,971
減損損失	1,674	1,526	10,209
のれん償却額	2,676	2,618	17,515
貸倒引当金の増加(減少)額	(86)	29	195
その他の引当金の増加(減少)額	(1,131)	1,998	13,364
退職給付に係る負債の増加(減少)額	230	(59)	(397)
受取利息及び受取配当金	(4,320)	(4,732)	(31,653)
支払利息	310	391	2,619
為替差損益	637	123	827
持分法による投資損益	(2,121)	(2,699)	(18,054)
デリバティブ評価損益	184	(178)	(1,194)
固定資産除売却損益	394	(165)	(1,105)
アミューズメント施設・機器除却損	106	249	1,665
投資有価証券売却損益	(45,517)	(423)	(2,830)
投資有価証券評価損	751	487	3,260
関係会社株式評価損	284	475	3,177
違約金	—	884	5,914
売上債権の減少(増加)額	(15,360)	(6,311)	(42,214)
棚卸資産の減少(増加)額	15,369	11,829	79,119
アミューズメント施設・機器設置額	(8,537)	(9,514)	(63,632)
仕入債務の増加(減少)額	(1,880)	(1,440)	(9,631)
契約負債の増加(減少)額	4,361	(680)	(4,550)
その他の流動資産の減少(増加)額	(1,911)	(2,395)	(16,023)
その他の流動負債の増加(減少)額	1,320	14,249	95,304
その他	(3,875)	(8,586)	(57,430)
小計	128,562	222,015	1,484,853
利息及び配当金の受取額	4,290	4,632	30,983
利息の支払額	(321)	(396)	(2,652)
法人税等の支払額又は還付額	(44,132)	(38,030)	(254,347)
補償金の受取額	508	—	—
違約金の支払額	—	(884)	(5,914)
営業活動によるキャッシュ・フロー	88,906	187,337	1,252,922
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)	(5,975)	(17,273)	(115,527)
有形固定資産の取得による支出	(24,699)	(33,554)	(224,416)
有形固定資産の売却による収入	86	792	5,301
無形固定資産の取得による支出	(10,210)	(8,882)	(59,405)
投資有価証券の取得による支出	(716)	(3,188)	(21,322)
投資有価証券の売却による収入	53,641	633	4,237
関係会社株式の取得による支出	(1,797)	(73)	(491)
関係会社株式の売却による収入	—	408	2,734
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	100	674
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	(148)	(995)
その他	(191)	(819)	(5,478)
投資活動によるキャッシュ・フロー	10,136	(62,004)	(414,690)
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	157	(162)	(1,088)
長期借入れによる収入	—	100	668
長期借入金の返済による支出	(10,206)	(124)	(829)
自己株式の取得による支出	(17,240)	(35,000)	(234,088)
自己株式の処分による収入	0	0	0
配当金の支払額	(45,998)	(39,918)	(266,977)
その他	(1,949)	(2,241)	(14,990)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(75,237)	(77,347)	(517,306)
現金及び現金同等物に係る換算差額	11,170	1,711	11,446
現金及び現金同等物の増加(減少)額	34,975	49,696	332,372
現金及び現金同等物の期首残高	276,288	311,264	2,081,757
現金及び現金同等物の期末残高	¥311,264	¥ 360,960	\$ 2,414,130

会社情報

2025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	650,000,000株	
	株主数	52,442名	
	一単元の株式数	100株	
	注: 上記の発行済株式総数は、2025年4月30日付けの自己株式消却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)	129,384	19.98
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	57,471	8.88
	JP MORGAN CHASE BANK 380815 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	32,837	5.07
	有限会社ジル	18,000	2.78
	中村 恭子	14,272	2.20
	野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	13,758	2.13
	株式会社マル	13,200	2.04
	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)	12,659	1.96
	任天堂株式会社	11,537	1.78
	KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	10,046	1.55
	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	2,359,884	35.77
金融商品取引業者	135,965	2.06
その他の法人	749,789	11.37
外国法人等	2,563,897	38.86
個人・その他	787,088	11.93

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
---------------------	--

IDOLISH™& ©Bandai Namco Entertainment Inc. THE IDOLM@STER™ ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©円谷プロ ©ウルトラマンオメガ製作委員会・テレビ東京 ©2025 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映 ©創造・サンライズ
©テレビ朝日・東映AG・東映 ©やなせたかし/フレーベル監・TMS・NTV ©BANDAI ©バード・スタジオ/集英社・東映アニメーション PAC-MAN™& ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©ABC-A・東映アニメーション
©岸本斉史 スコット/集英社・テレビ東京・びえろ ©2024 プロジェクトラブライブ! 虹ヶ咲学園スクールアイドル同好会ムービー ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©創造・サンライズ・MBS
©2025 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L656498 ©2025 Universal Music LLC ©JFA ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©Bandai Namco Experience Inc. ©Bandai Namco Amusement Inc.
©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 Taiko no Tatsujin™Series & ©Bandai Namco Entertainment Inc. 魂崎™Series & ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©窪岡俊之 ©SHIMANE SUSANOO MAGIC
TEKKEN™ ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©TRYWORKS PAC-MAN™ ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©HANAYASHIKI Co., Ltd. ©2024 PLINM
©2025. TM & © Spin Master Toys UK Limited, used under license. TM&© Othello.Co. and MegaHouse

主要グループ会社一覧

2025年10月現在

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 Holdings 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
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

トイホビーユニット

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	玩具、フィギュアなどの企画・開発・製造・販売、および受託製造
サンスター文具株式会社	キャラクター・アイデア文具、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・開発・製造・加工・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、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	アミューズメント景品の企画・開発・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 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 <p>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</p>
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

デジタルユニット

株式会社バンダイナムコエンターテインメント	ネットワークコンテンツ、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
株式会社ディースリー・パブリッシャー	家庭用ゲームの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信
株式会社バンダイナムコフォージデジタルズ	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 Entertainment America Inc.	家庭用ゲームの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信
Bandai Namco Entertainment Europe S.A.S.	家庭用ゲームの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信
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 <p>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</p>
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

映像音楽ユニット

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
株式会社バンダイナムコピクチャーズ	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
株式会社アクタス	アニメーション作品の企画・制作
株式会社エイトビット	アニメーション作品の企画・制作および商品開発
株式会社バンダイナムコベース	コンサートホール施設の管理、運営
Bandai Namco Filmworks America, LLC	映像の企画・製作および著作権・版権の管理・運用など
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エクスペリエンス	リアルエンターテインメント事業に関わる施設・機能・サービスの企画・開発・運営・販売
株式会社バンダイナムコアミューズメント	エンターテインメント施設の運営
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-ユ-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