

BANDAI NAMCO

Fun for All into the Future

Bandai Namco Group 統合レポート 2026

Bandai Namco Group 統合レポート

INTEGRATED REPORT 2026

www.bandainamco.co.jp

Printed in Japan



Q.

あなたにとって
Bandai Namco's
Purposeとは？

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で、

人と人、人と社会、人と世界がつながる。

そんな未来を、バンダイナムコは世界中のすべての人とともに創ります。

過去の
バトンを
未来に
つなげること。

パーパスとは
「ガンダムの
ニュータイプ」。
人が分かり合い、
人をつなげられるもの。

このガンブラ工場が
憧れで
あり続けること。

人によって解釈が
大きく変わらない、
グループ全員に
ハマっている言葉。

「未来に向けて
ファンのためになるか」
という判断基準であり、背中を押す指針。

グループの存在意義。
これを世界で広めていきたい。

人生において
大事なことはゲームが教えてくれた。
今度は自分が多くの人を笑顔にしたい。

一方通行ではなく、
ファンとともにつくっていく。

世界中の
「LOVEZ」(好き)
をつなげること。
「好き」がもつ影響力、
パワーを大切に、可能性を
深めていきたい。

パーパスができる前から、入社以来、ずっとこれを胸に働いてきた。

世界を笑顔で
つなぐこと。

一人ひとりの
心に刻まれる
“ゴールド
エクスペリエンス”
を創造し、
それを世界中に
届けること。

未来を見据えて種まきをしていくこと。
これが巡り巡って、
誰かの夢につながる。

注：本統合レポートの特集(●P48-73)出演者のパーパスへの想いをまとめたものです。



CONTENTS

Bandai Namco Group INTEGRATED REPORT 2026

Introduction

- 4 IPラインナップ
- 6 多彩な事業領域
- 8 バンダイナムコグループの1年の成果
- 10 バンダイナムコホールディングス取締役

価値創造

- 12 社長メッセージ
- 16 バンダイナムコグループの価値創造プロセス
- 18 組織体制とIP軸戦略
- 20 「ガンダムシリーズ」のIP軸戦略の軌跡

成長戦略

- 22 バンダイナムコグループ中期計画
(2025年4月～2028年3月)
- 28 副社長メッセージ
- 30 CFOメッセージ
- 32 CIO／CISOメッセージ

事業戦略

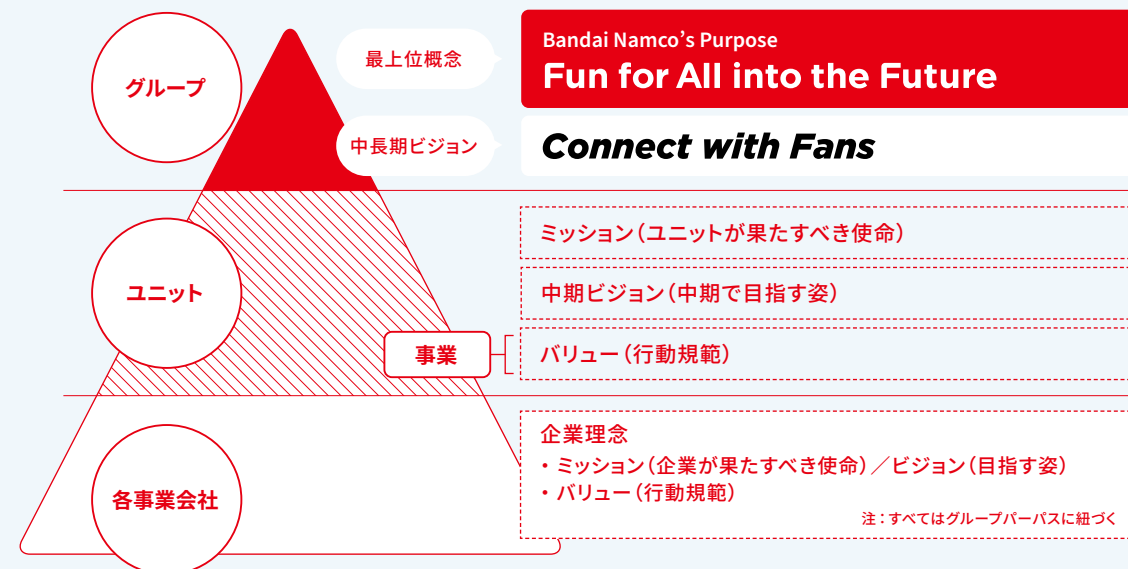
- 34 ユニット事業統括会社代表取締役からのメッセージ
- 42 ユニット別ビジネスモデル
- 46 **Special Feature**
全方位で様々なファンとつながる

成長基盤

- 74 サステナビリティ鼎談
- 76 人材戦略
- 78 サステナビリティ
- 91 バンダイナムコホールディングス独立社外取締役
- 92 筆頭独立社外取締役からのメッセージ
- 94 社外取締役からのメッセージ
- 96 取締役の体制
- 100 コーポレートガバナンス
- 113 財務セクション
- 121 会社情報
- 122 主要グループ会社一覧
- 124 出演者のコメント

Bandai Namco Group Philosophy

バンダイナムコグループ理念体系図



統合レポート2026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2026年8月時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりますが、リスクや不確実性を含んでおります。従って、実際の業績は様々な要因により、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2026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。

浅古 有寿

代表取締役社長 CEO

To Our Stakeholders

統合レポート2026では、社内取締役からのメッセージに加え、中期計画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、独立社外取締役からのメッセージ等を通じて経営の監督機能としての目線を伝えています。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ぜひご理解ください。



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。



IPラインナップ



「ACE COMBAT」シリーズ



「デジモン」シリーズ



「ELDEN RING」



「リトルナイトメア」シリーズ



「ポラポリボスポ」



「ONE PIECE」



「NARUTO-NARUTO-」シリーズ

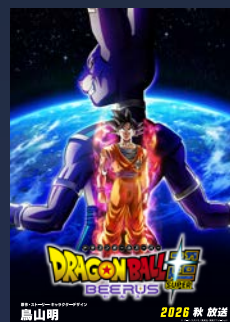
INTRODUCTION



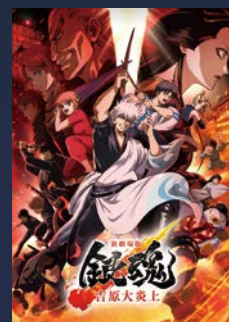
「ブルーロック」シリーズ



「コードギアス」シリーズ



「DRAGON BALL」シリーズ



「銀魂」シリーズ

IP LINEUP

バンダイナムコグループでは、年間600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。

年間
取扱IP数
600以上!!



「ガンダムシリーズ」



「アイドリッシュセブン」



「アイドルマスター」シリーズ



「仮面ライダー」シリーズ



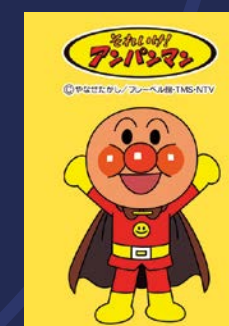
「攻殻機動隊」シリーズ



「プリキュア」シリーズ



「PROJECT RE.D.」シリーズ



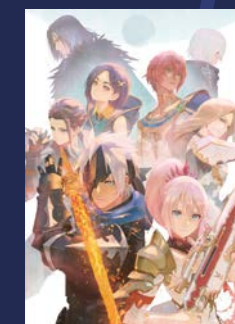
「それいけ! アンパンマン」



「たまごっち」シリーズ



「太鼓の達人」シリーズ



「テイルズ オブ」シリーズ



「THE★JOJO WORLD」



「アイカツ!」シリーズ



「サンライズ50周年」プロジェクト



「鉄拳」シリーズ



「転生したらスライムだった件」シリーズ



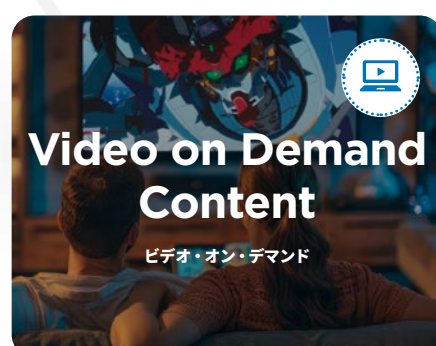
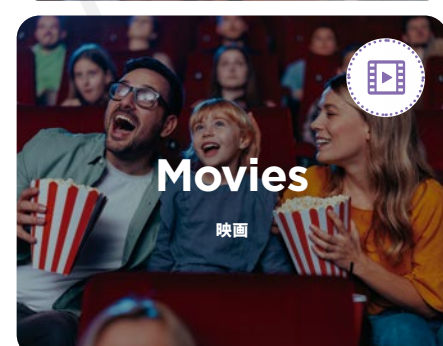
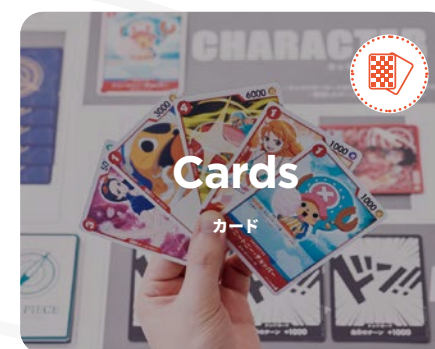
「ウルトラマン」シリーズ



「釣りスピリッツ」シリーズ

* キャラクターなどの知的財産

DIVERSE BUSINESS FIELDS



Toys and Hobby Unit

トイホビーユニット

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

Visual and Music Unit

映像音楽ユニット

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

Digital Unit

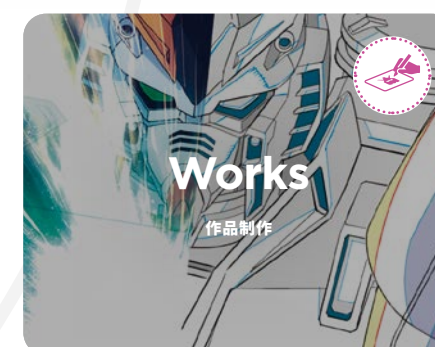
デジタルユニット

家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツの企画・開発・販売・配信、エンターテインメントコンテンツの制作・販売など

Amusement Unit

アミューズメントユニット

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



Bandai Namco Group

1 YEAR OF RESULTS

財務実績

売上高	1兆3,482 億円	前期比 +8.6%	※
営業利益	1,895 億円	前期比 +5.2%	※
ROE (自己資本当期純利益率)	17.0 %	前期比 -0.3pt	※
ROA (総資産経常利益率)	17.6 %	前期比 -0.4pt	※
自己資本比率	72.3 %	前期比 +0.4pt	※
デット・エクイティ・ レシオ*	0.02 倍	前期比 +0.0pt	+
1株当たり当期純利益 (EPS)	217.49 円	前期比 +9.9%	※

* デット・エクイティ・レシオ：有利子負債 ÷ 自己資本

ESGデータ (詳細データは、別冊「FACT BOOK 2026」参照)

廃棄物量	リサイクル量	独立役員数
7,507 t	2,439 t	5 名 / 14名中
連結従業員数		
11,457 人		

IP商品・サービス売上高 (グループ合計)

「DRAGON BALL」シリーズ	「仮面ライダー」シリーズ	「ガンダムシリーズ」
1,380 億円	297 億円	2,543 億円
前期 1,906 億円	前期 307 億円	前期 1,535 億円
「ウルトラマン」シリーズ	「ONE PIECE」	
96 億円	1,393 億円	
前期 140 億円	前期 1,395 億円	

注：1. セグメント間取引消去前売上高で計算
2. グループ主要会社のIP別売上高を集計



「たまごっち」シリーズは2026年で30周年！



注：本バンダイナムコグループの1年の成果は
1996年に誕生した「たまごっち」をイメージしてデザインしています。





DIRECTORS

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
代表取締役会長

Left to Right →

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)

生野 由紀
取締役 (非常勤、社外)

野間 幹晴
取締役 (非常勤、社外)

金子 秀
取締役 監査等委員

小宮 孝之
取締役 監査等委員
(非常勤、社外)

村岡 香奈子
取締役 監査等委員
(非常勤、社外)

PRESIDENT'S MESSAGE



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 CEO

“世界を笑顔でつなぎ、次の成長ステージへ”

売上高とすべての利益で 過去最高を更新

今中期計画初年度の2026年3月期は、IP軸戦略のもと、世界中のファンとつながるための様々な施策をグループ一丸となり進めたことにより、売上高1兆3,482億円、営業利益1,895億円をはじめ、すべての利益において過去最高業績を更新することができました。また、「ガンダムシリーズ」の売上高が、前期から約1,000億円伸長し、初めて2,500億円を超えました。

セグメント別でも、全事業が期初の業績予想を上回りました。まずトイホビー事業は、国内外で全カテゴリーが好調を継続し、8期連続で過去最高業績を更新しました。デジタル事業では、開発プロセスの見直しを推進するとともに、ネットワークコンテンツの好調により、安定的な収益基盤に厚みをもたらすことができました。映像音楽事業では、「ガンダムシリーズ」の新作映像作品がファン層を拡大するとともにグループの商品・サービスの好調に波及しました。アミューズメント事業では、様々なIPの世界観とバンダイナムコならではの企画・運営力を掛け合わせた独自施設が好評で、4期連続で過去最高業績を更新しました。

業績数値の伸びはもとより、今後を見据えた施策の実施という面でも、良い形で今中期計画をスタートできたと評価しています。

中期計画（2025年4月～2028年3月） 2年目に向けて

当社グループが手掛ける事業は非常に多様で、ビジネスのサイクルも様々です。今中期計画においては、リードタイムが短くスピーディな対応が可能なトイホビー事業を業績の牽引役と位置付け、デジタル事業については安定した収益基盤確立に向けた取り組みを推進していきます。また、映像音楽事業はIP軸戦略の中核となるIPの創出や音楽事業の強化を、アミューズメント事業についてはバンダイナムコならではの強みを活かした場の展開により、企業価値の向上を目指していきます。

次に、取り組みの進捗状況と今後への課題についてご説明します。

▶ IP軸：「ガンダムシリーズ」の持続的成長へ

中期計画初年度は、「ガンダムシリーズ」の売上高が大きく伸長しました。IPビジネスにおいては、常に右肩上がりの成長を前提とすることは難しいですが、「ガンダムシリーズ」は、継続的に高品質な映像作品を創出し、ガンブラを筆頭に幅広いカテゴリーの商品・サービスが連携することで、ファンの裾野を広げています。また近年、海外においても映像や商品・サービスの展開が拡大しています。継続的に高いレンジ内で業績をあげることができる土壌が整いつつあると考えており、グローバル市場でのIP価値最大化に向けて、「ガンダムシリーズ」のポテンシャルをさらに高めていきたいと思っています。（◎ P48）

▶ 事業軸：2027年3月期の取り組み

トイホビー事業

中期計画初年度、国内トイホビー事業における売上高が1,000億円を超えた「ガンダムシリーズ」は、2027年3月期も、同規模の売上高を見込んでいます。拡大する需要に対応すべく、新たな生産拠点の稼働（◎ P58）やトレーディングカードゲームの生産拠点の集約を中心に、生産体制の強化を推進していきます。また、イベントや直営店の海外展開拡大、誕生30周年を迎えIPとしての人気が広がっている「たまごっち」（◎ P62）や、テーブルトップゲームの新ブランド投入（◎ P60）など、様々な形で商品カテゴリーとエリア、ファンとのタッチポイントを拡大していく方針です。なお、原油価格上昇の影響は、業績に一定程度織り込んでいますが、仕様の工夫や生産の効率化などにスピーディに対応することで、事業全体では過去最高業績の更新を目指したいと思います。

デジタル事業

最適なタイトルポートフォリオの構築に向けた取り組みを、引き続き推進します。事業面では、ネットワークコンテンツの主力タイトルの安定的展開に努めつつ、家庭用ゲームにおいてはワールドワイド向けの大型タイトルや旬を捉えたIPタイトルなど多彩な新作タイトルの投入、ダウンロードコンテンツやイベントなど、長く遊んでいただける取り組みにより収益基盤の底上げを目指します。

社長メッセージ

映像音楽事業

「ガンダムシリーズ」においては、実写版映画「GUNDAM（仮称）」を含む複数の映像作品（● P51）の制作が進んでいます。また、「ガンダムシリーズ」のワールドワイドでのさらなる事業拡大と、多様なIPの創出・育成、バンダイナムコらしい音楽事業の強化を目指し、2026年4月に、ユニット内再編を実施しました。音楽事業の強化に向けては、同年5月、（株）ウドー音楽事務所との戦略的パートナーシップ（● P28）を構築しています。

アミューズメント事業

IPの世界観を活かした体験型公式ショップ「THE★JOJO WORLD」（● P70）や、グループ内のIP・商品を一堂に集めた「バンダイナムコ Cross Store」（● P71）などのバンダイナムコならではの施設が幅広い層からの支持を集め好調に推移するとともに、トイホビー事業の好調を後押ししています。人材面では、2025年3月期の組織再編が効果を挙げており、引き続き、採用育成力強化に向けた取り組みを推進していきます。

▶ エリア軸：海外売上高比率の向上

中長期での成長という観点で海外売上高比率の向上は、非常に重要なテーマです。これまでの「IP×事業」に加え、「IP×事業×エリア」の3軸でポートフォリオを整備していくことで、収益基盤に厚みをもたらすことができると考えています。デジタル事業はもともと海外売上高比率が高いため、さらなる比率向上には、トイホビー事業における取り組みが不可欠となります。トイホビー事業では、グループ全体戦略同様、北米および中国市場を重点エリア（● P72-73）と位置付けています。北米では、トレーディングカードゲームなど新たなカテゴリーも好調です。また中国においても、当社グループの商品は高い熱量で迎えられています。今中期計画では、この2つのエリアで成長を追求するとともに、より長期の視点から、新たな市場の発掘も検討していきます。

中期計画2年目となる2027年3月期は、初年度で見えた課題を遅滞なくキャッチアップし、順調な分野はより盤石な体制を、そして環境変化には迅速に対応します。短期的には商品・サービス構成の変化により業績が上下することはありますが、中期計画ごとに平均営業利益を着実に厚くし、次の成長ステージに向けた基盤をより強固なものにしていきたいと思います。

新たな経営体制は上々の滑り出し

新たなグループ経営体制となり、1年が経ちました。持株会社である当社の社内取締役（監査等委員を除く）は、私を含む常勤取締役4名、各ユニットのトップである4名の、計8名で構成されています。事業側の課題については事業側に権限移譲を行うことでスピーディに対処すべきであり、持株会社の役割は、彼らが事業に専念できるよう、人材や資金、情報といった経営資源を適正配分することにある、というのが私の信念です。ユニットトップ4名の取締役が、それぞれ足元の課題に取り組みつつ、必要に応じて全体最適の視点から、共通の課題について議論し合うのが、バンダイナムコならではのグループガバナンスです。

一方、①事業領域の狭間にある領域、②従来の取り組みでは不十分だった領域、③より長期的な課題、これらについて、全体最適の視点から種まきや挑戦を行うのが、「CW360」を統括する桃井副社長の役目です。また、辻CFOと藤田CIO／CISO／CSOは、私がかつて対応していたテーマに、より高い水準で取り組んでくれています。全体的に見て、新たな経営体制は非常に順調にスタートすることができたと評価しています。

風通しの良いボードカルチャー

当社の取締役会は、社外取締役5名（● P91）を含む計14名の取締役で構成されています。社外取締役5名中3名は、先般の第21回定時株主総会で新たに取締役に選任されました。

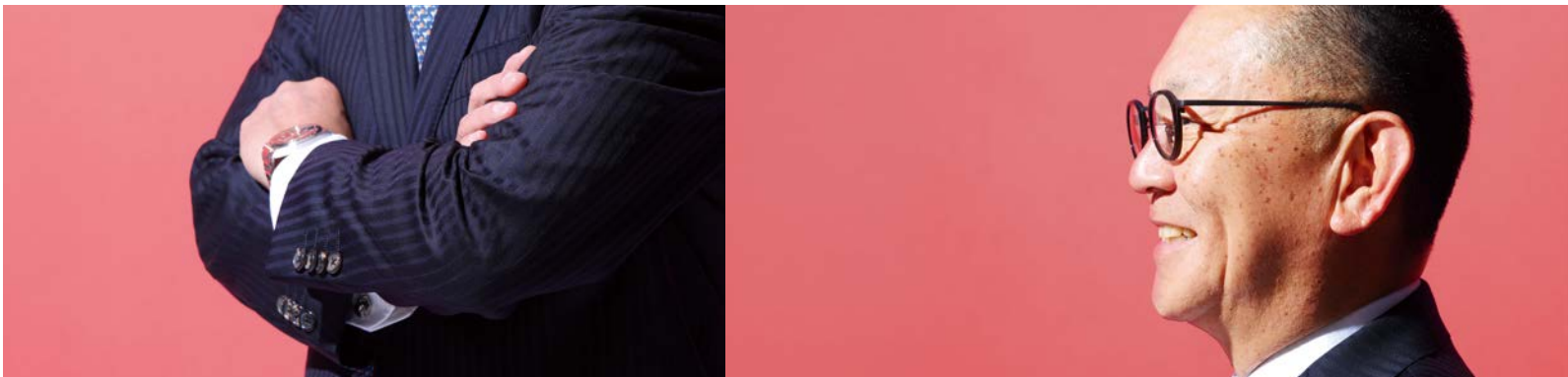
社外取締役（監査等委員）2名のうち、小宮取締役は、公認会計士・税理士であり、会計・税務の専門家です。新任の村岡取締役は、弁護士であり、企業法務の専門家です。また、社外取締役（監査等委員を除く）3名のうち、新任の生野取締役は、外資系証券会社や海外でのキャリアが豊富です。同じく新任の野間取締役は、学識経験者であり、財務・会計や人的資本経営の専門家です。また筆頭独立社外取締役である島田取締役は、上場会社のトップを長年にわたり務めた経験から、企業経営全般の知見が豊富です。

当社取締役会の特徴は「風通しの良いボードカルチャー」にあります。社外取締役から寄せられる忌憚のないご意見はもとより、社内取締役同士が互いに疑問をぶつけあう場面も多く見られます。社内・社外ともにバランスのとれた顔ぶれであり、健全な牽制機能が発揮されていると考えています。

従業員が挑戦できる土壌づくり

2026年3月期は、国内における退職金制度の改定や福利厚生に関する共通のプラットフォームづくりなどのグループ各社における制度の標準化にも注力しました。また、人材育成に関しても、グループ横断の枠組みとして、従来手薄だった中堅社員向けの教育プログラムを、この春から新たにスタートさせました。とはいえ、取り組むべきテーマはまだ多くあります。例えば、コー

ポレート人材やグローバル人材の育成強化は、引き続き大きなテーマです。また、教育プログラムについても、グループとして標準化すべき核の部分と、個社の特性に合わせるべき応用部分を整理する必要があります。当社グループの1番の財産であり成長のためのエンジンに従業員です。今後も従業員が安心して働き挑戦できる土壌を強固にしていきたいと思います。



—— 「IP×事業×エリア」の3軸のポートフォリオでさらなる飛躍を目指していきます。

あらゆるステークホルダーとのつながりを深める

パーパス「Fun for All into the Future」のもと、グループが目指す姿を示す中長期ビジョン「Connect with Fans」の「Fans」には、IPファン、ビジネスパートナー、株主、従業員、社会と様々な意味を込めています。この1年間のグループの歩みに照らし合わせると、IPファンやビジネスパートナーとのつながりの拡大効果は、2026年3月期の業績にも反映されています。引き続き、IPや商品・サービスに愛情を持って愚直に向き合い、世界中のファンとのつながりを広げ、深め、世界を笑顔でつないでいきたいと思います。従業員とつながる人的資本経営の推進についても、一定の進捗がありました。また、社会とのつながりの例としては、大阪・関西万博出展や事業を通じたサステナブル活動、渋谷の多目的ライブホール開業（● P68）などが挙げられるでしょう。そして、株主とのつながりに関しては、株主の皆様とより長くつながることを目的に、株主還元の基本方針の変更を

行いました。今後も資本コストを意識した経営を徹底し、1株当たり当期純利益（EPS）を着実に向上させること。資本市場との適切なコミュニケーションを通じ、当社グループへの理解と成長期待を高めていくこと。こうした施策により企業価値を持続的に向上することで、投資家の皆様とWin-Winの関係を築いていきたいと思えます。「IP×事業×エリア」の3軸のポートフォリオでさらなる飛躍を目指すバンダイナムコグループに、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2026年9月

浅 古 有 寿

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。



組織体制とIP軸戦略

バンダイナムコグループは、4つのユニット体制のもと、多彩なエンターテインメントを創出しています。

また、IP（キャラクターなどの知的財産）の世界観や特性を活かし、最適なタイミングで、最適な商品・サービスとして、最適な地域に向けて提供することにより、IP価値の最大化をはかる「IP軸戦略」を強みとしています。

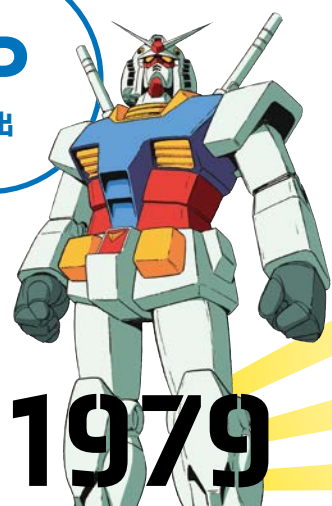


「ガンダムシリーズ」のIP軸戦略の軌跡

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もいただいています。「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

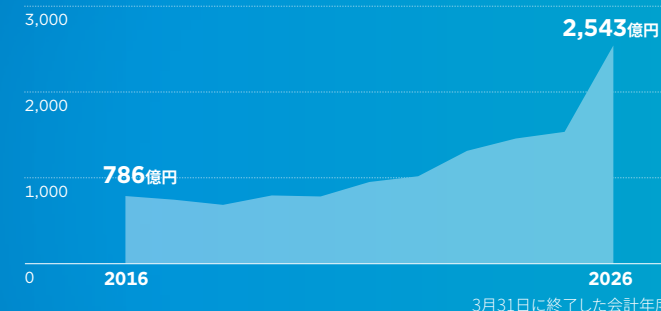


「ガンブラ」の愛称で親しまれている「ガンダムシリーズ」のプラモデルは新機軸を次々と打ち出し、“進化するプラモデル”としてファンの期待に応えてきました。ファンに向けたIPへの入口を広げる重要な役割を果たしています。

IPの価値を
最大化映像作品
50 作品以上出版・外伝作品
130 作品以上ガンブラ全世界出荷数
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11年)

(億円)

「ガンダム50周年
プロジェクト」始動！

2029年のガンダム50周年に向け、作品展開や商品・サービス、イベントなど、IPの可能性を拡大する施策をさらに加速させていきます。

GUNDAM
50th
ANNIVERSARY
Your FIRST Starts Here

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
・∀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・ドアンの島
・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
- 2026
・機動戦士ガンダム 閃光のハサウェイ キルケーの魔女



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)
現在は設置終了



- 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



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、ビジネスパートナー、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



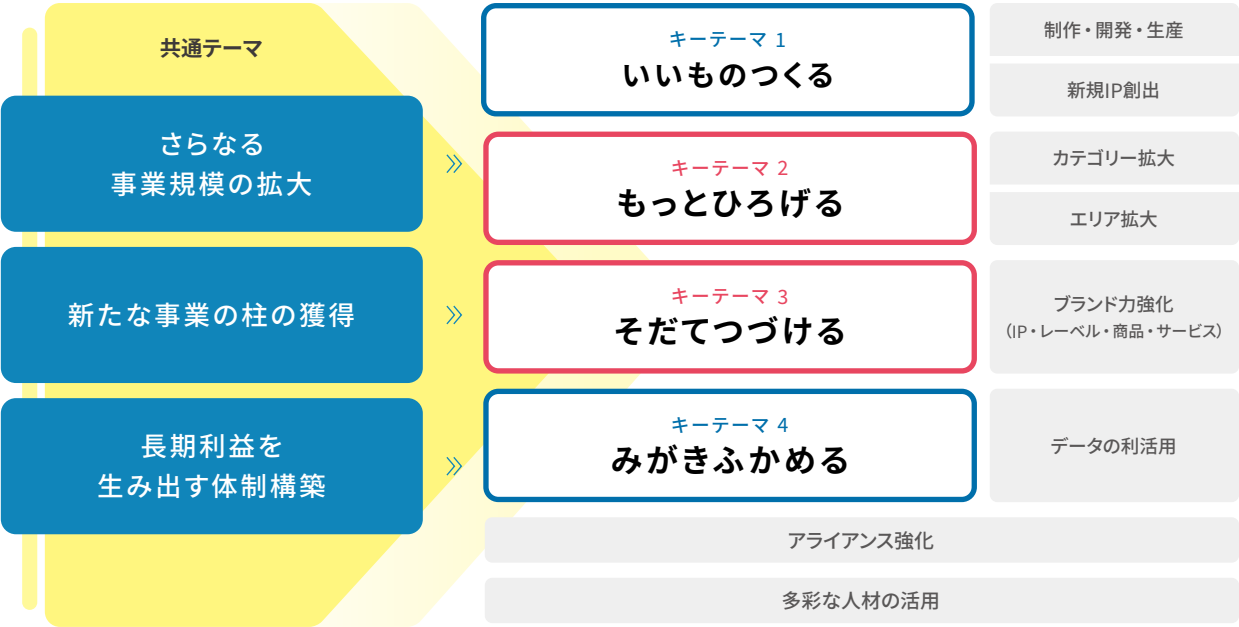
中期計画最終年度（2028年3月期）計数目標（2025年2月発表）

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
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、ビジネスパートナー、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。



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。

Point

■ バンダイナムコらしい新たな体験価値の創出

■ 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 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。

Point

■ 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

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
だけではなく、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ブ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。これまでも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組み
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 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。

Point

■ 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

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きます。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
実写版映画「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 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。

Point

■ データユニバースの活用

■ 新技術の活用

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、ビジネスパートナーと、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

トイホビー

デジタル

映像音楽

アミューズメント

各事業と接続

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)

24

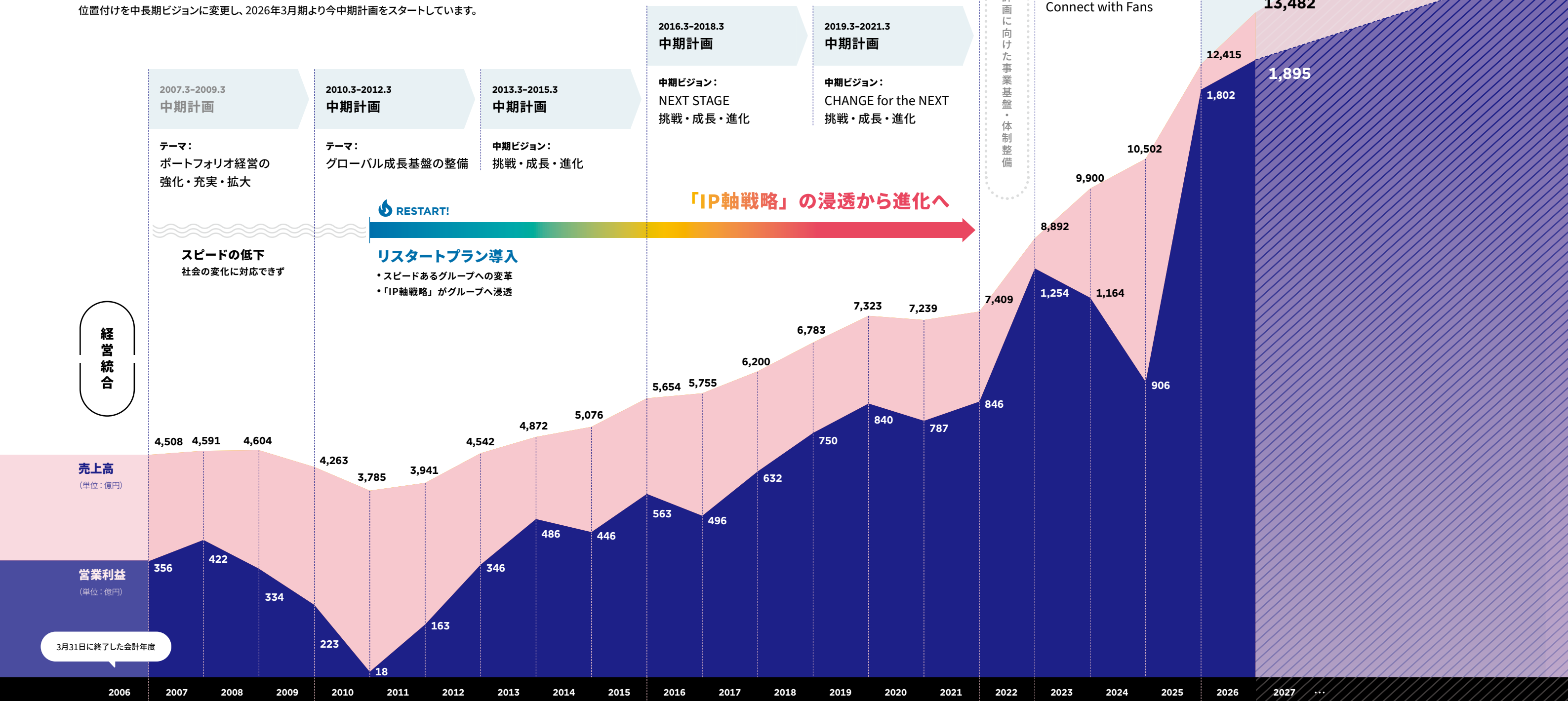
25

中期計画の軌跡

2005年9月、(株)バンダイと(株)ナムコの経営統合により、バンダイナムコグループが誕生しました。

統合後、相乗効果の発揮に向け社内整備を急ぐ一方で、市場や顧客の変化に対応できずスピードが低下するとともに各社の強みを活かしきれず、業績が低迷しました。2010年4月に「IP軸戦略」のもと、スピードあるグループへの変革を目指す「リスタートプラン」を導入し、IPという共通価値の最大化に向けて、グループ一丸となって取り組むことで業績が回復しました。

2022年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。



副社長メッセージ

Nobuhiko Momoi

桃井 信彦

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役副社長
グループ戦略担当 (CW360)VICE PRESIDENT'S
MESSAGE“
国内外のパートナーとの共創を推進し、
世界中のFansに多くの驚きと感動を提供していきます”

■ 異なる強みから生まれる化学反応

今中期計画から発足した「CW360 (Connect with 360)」は、時間や単年度予算などの制約から事業ユニットだけでは手を伸ばすことが難しい領域へ、長期的な視点のもと、グループ横断で360度あらゆる方向へ戦略投資を実施する新部署です。最初の具体的な取り組みとして、2025年5月、ソニーグループ(株) (以下、ソニー) および(株) Gaudi Group (以下、Gaudiy) との戦略的パートナーシップを構築しました。当社とソニーがGaudiyに対して資本参画し、3社間で様々な協業を進めてい

ます。また、ソニーとは2025年7月に戦略的業務提携契約を締結し、同社が当社の株式を取得しました。

3社のパートナーシップでは、Gaudiyグループ傘下のコミュニティサイト「MyAnimeList」のデータから、日本IPへの海外ファンのニーズを、かつてない解像度で捉えられるようになってきました。今後は、商品・サービスの需要予測に活用が始まっている当社のデータユニバースといかに接続していくかも大きなテーマとなります。

ソニーとのパートナーシップでは、取り組みの1つとして映像制作におけるAI活用の可能性について、事業会社も交えて



検討を進め、様々な知見を共有しています。また、2026年1月に日本武道館で開催した「アイドルマスター」のアイドル「如月千早」の単独公演では、ソニーの持つ最先端の技術力と、バンダイナムコならではの演出力との掛け合わせで、素晴らしいステージ演出の化学反応が創出されました。こうしたWin-Winの関係性を今後さらに強化し、新しい驚きや感動を生み出すことでより本格的なビジネスにつなげていきたいと考えています。

■ 協業・組織再編による音楽事業の活性化

当社グループでは2026年4月に映像音楽事業の再編を行いました。音楽事業が取り組むべき課題は、次の3つに整理できます。第一に、日本に閉じず海外進出していくこと。第二に、アニメの主題歌等の枠にとらわれない事業基盤の構築、そして第三に、リアルなファンとの接点であるライブイベント事業をより一層伸ばす必要があるということです。そこでバンダイナムコらしい音楽事業を創出するためのグループ横断プロジェクトをCW360が立ち上げ、様々な可能性を検討してきました。その中で実現したのが2026年5月の、(株) ウード音楽事務所 (以下、UDO) との戦略的パートナーシップ構築です。(株) バンダイナムコミュージックライブがUDOに出資し、音楽事業の活性化等に向けた幅広い協業を推進していく枠組みです。UDOは、コンサート運営の豊富な実績、国内外の多くのアーティストとの信頼関係を持つ日本有数の音楽プロモーターで、当社グループの力強いパートナーになるはずです。

■ 業界全体の環境づくりへの貢献

日本のエンターテインメント産業全体の将来を考え、社会的発信を強めていくことも、CW360の重要な役割だと考えています。私自身、経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業政策研究会 ステアリングコミッティー」の委員として、業界の諸課題を政策当局と共有すべく、様々な提言を行っています。こうした場での議論は、経済産業省が策定した「コンテンツ産業支援メニュー (IP360)」の中にも活かされています。

当社グループが重視するのは、民間企業の自主自立と自助の精神です。その前提を踏まえたうえで、業界全体の振興につながる環境づくりの議論には、今後とも積極的に参加し、リーダーシップを発揮していきたいと考えています。特に我々の業界で最も重要なのは、作品への愛情が背景にあるという部分ですの

で、論理整合性だけの議論にならないように、いつも「そこに愛はあるのか」を唱え続けています。

■ ファンとの出会いから生まれる想い

CW360が事務局を務めた大阪・関西万博への出展は、ガンダムのIP価値最大化に加え、ファンとのつながりや従業員のモチベーション向上という面でも、非常に貴重な機会となりました。私も現地で多くのファンの方々と出会いました。特に、軌道エレベーターの映像に目を見張る子どもたちの姿や、熱心に自身のガンダム愛を語る海外からのお客様の姿が、いまだに脳裏に焼き付いています。

このように、当社グループが手掛けているのは、モノの手触りやヒトとの触れ合いといった、人間にとって根源的な価値を提供する事業です。商品・サービスにおけるあらゆるタッチポイントを通じて、全方位で人の心を動かし、ファンとつながるエンターテインメントを届けていきたいと思っています。

CW360の取り組みは、まだスタートしたばかりです。日本発のエンターテインメントを世界へ広げていく。その先頭を走る存在でありたいという想いのもと、グループの地力を着実に底上げし、パートナーとの共創をより大胆に進めることで、世界中のFansに驚きと感動を提供していきます。



CFOメッセージ

Takashi Tsuji

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

“資本コストへの意識を徹底し、「長期」「海外」の
2つの軸から事業価値最大化を実現していきます”

■「ガンダムシリーズ」の好調が業績を牽引

今中期計画の初年度となる2026年3月期は、全セグメントが年初計画を達成し、連結業績は売上高・利益項目すべてにおいて過去最高を更新しました。映像音楽事業が製作する複数の映像作品公開や大阪・関西万博を通じたガンダム人気の高まりを背景に、「ガンダムシリーズ」の売上高が2,543億円（前期比65.7%増）に伸長し、グループ業績を牽引しました。その効果は様々な事業や商品・サービスに及んでおり、特にゲーム分野でガンダムタイトルのヒットが出たことに、確かな手応えを感じています。

こうした成長局面のもと、国内外で各カテゴリーが好調なトイホビー事業では、生産体制の抜本的強化を進めています。すでにプラモデルやトレーディングカードゲームの自社工場を増強しましたが、今後も生産体制を強化し拡大する需要に対応していきます。またデジタル事業では、この領域特有のボラティリティを低減

すべく、最適なタイトルポートフォリオ構築や開発体制の強化に努め、減損発生等のリスクの抑制につなげています。

■「海外を伸ばす」意識の重要性

今中期計画で掲げたKPIのうち、最終年度目標50%以上を掲げている海外売上高比率（仕向地別）の2026年3月期実績は約42%となりました。海外事業そのものは順調に成長していますが、それ以上に国内事業が好調です。国内市場で培ったIPやビジネスの強さは、将来的には、海外事業を伸ばす力になっていくはずですので、グローバル市場での事業拡大を目指し取り組んでいきます。

海外展開を加速するうえで鍵を握るのは、IP軸戦略を理解した各地域の人材と、現地の状況を理解した日本の人材、そして事業を支えるコーポレート人材の育成・獲得です。時間のかかるテーマですが、「海外事業を伸ばす」という目標としっかり向き合い、地道な取り組みを継続していきます。



■成長投資は計画通り順調に進捗

今中期計画では、グループ横断的な成長投資（①ゲーム・映像製作への投資、②通常の設備投資、③あらゆるステークホルダーとつながる“360”投資）として、約6,000億円の投資枠を設けています。従来にない規模の投資計画ながら、初年度の進捗状況は順調です。このうち今中期計画で1,500億円の投資を想定している“360”投資の実績としては、ソニーグループ（株）や（株）Gaudi Groupとの戦略的パートナーシップ構築、大阪・関西万博への出展、サプライチェーン強化に向けた出資、後述する自己株式取得などがあり、そのほかにも、水面下で複数の案件が進行しています。

こうした投資のスピーディかつ円滑な実施という観点からも、また財務規律強化の観点からも、各エリア拠点に資金を集約する「キャッシュプーリング」は重要です。すでに導入を完了した日本・アメリカ・中国に続き、2027年3月期中には、欧州全域でこの枠組みを導入する計画です。併せてグループ資金管理システムの拡充を並行して進め、財務モニタリングのさらなる精度向上を目指します。

■資本コストへの意識と株主還元

政策保有株式に関しては、グループとして保有するすべての上場・非上場銘柄を対象に、取締役会で年1回、継続保有の是非を様々な角度から検証し、保有意義が薄れた銘柄については流動化を行っています。一方で、価値共創の観点から十分な保有意義が認められる銘柄もあり、これらについては、今後も保有を継続していく方針です。

株主還元については、総還元性向50%以上を基本方針としています。DOE（純資産配当率）3.60%を下限とし長期安定配当

に努めつつ、資本コストを意識して自己株式の取得を適宜、実施することとしています。2026年3月期の年間配当金は1株当たり73円（ベース配当46円、業績連動配当27円）、DOEは5.7%となりました。また、247億円の自己株式取得に伴い、総還元性向は51.0%となりました。なお、当社は2026年4月30日付で、保有する自己株式500万株を消却しています。

今後も引き続き、株主還元に関する基本方針に基づき、適正な還元を実施していきます。

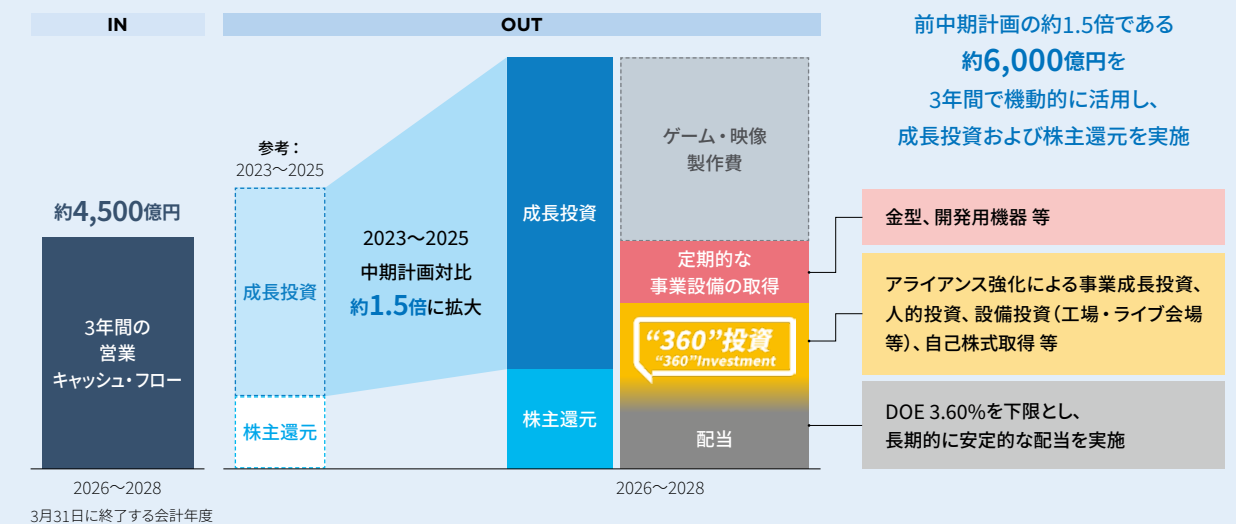
■CFO就任1年を振り返って

CFOが負うべき責任とは、資本コストを意識した経営の推進にあります。その具体的方法論を盛り込んだのが当社グループの今中期計画であり、これを着実に実行していくことが、私に課せられた最大の使命です。

今中期計画では、「継続的に5%以上のエクイティスプレッド（=ROE-株主資本コスト）」という新たな計数目標を設けました。株主資本コストの低減に最も寄与するのは、資本市場からの信頼です。当社ではこの信頼をより強固なものとするべく、適時適切な情報開示やIR活動、業績予想の着実な達成、ガバナンス体制の強化などに努めています。

今中期計画の策定にあたっては、グループ内で徹底的な議論を重ねました。そうしたプロセスを通じ、組織の様々なレベルに、中長期的なIP価値最大化を何より重視する考え方、海外市場に対する意識、そして長期利益の創造のための安定基盤強化という考え方が根付いてきたように感じます。私は経営陣の一員として、こうした前向きな変化をさらに加速するとともに、その進捗状況を投資家の皆様へ丁寧にお伝えし、資本市場からの理解と支持を獲得していきたいと考えています。

キャピタル・アロケーション



CIO／CISOメッセージ

Noriko Fujita

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

CIO/CISO'S
MESSAGE

事業領域におけるデータ利活用を「守り」の
デジタル戦略で支え、グループの成長に貢献していきます

■ IT基盤と情報セキュリティの一体的強化

当社(持株会社)CIO／CISOである私の任務は、大きく2つに分けられます。まず第一に、CIOとして、経営管理やデータガバナンスなど、グループの成長に欠かせないIT基盤の整備をはかることです。そして第二に、CISOとして、ファンやビジネスパートナーと安心してつながっていけるような情報セキュリティに努めることです。就任1年を振り返ると、こうした方向性の必要性を再認識することができたとともに、具体的な施策の進め方等を巡り、様々な気づきがありました。

当社グループの多彩な事業ポートフォリオやビジネスモデルは、強さの源である一方、IT／情報セキュリティの観点からは、特有の課題が生じます。今後グループ全体で共通化すべき部分と、ユニットや個社単位で管理すべき部分を見極め、実効性あるITガバナンスを確立していきます。

なお、2026年4月よりこれら施策を推進する担当部署(情報システム部)を「デジタル統括部」へ改称しました。より意味の

広がりを持ち、イメージしやすい「デジタル」という言葉を用いることで、経営・事業課題に直結した取り組みをグループ横断で推進していきたいと思います。

■ 「多様な事業の成長を支えるIT基盤の構築」

現在、グループ各事業が連携し、展開エリアを広げ、成長を続けています。その足元を支え、未来の成長を加速させていくためにもグループにおけるIT基盤の整備は重要です。事業特性に応じた個社独自のIT領域とグループ横断で共通化できる領域を整理し、ERP導入やマスターの統合を通じて、情報の整合性やスピード、集計業務の効率化、データ利活用、セキュリティ向上等につなげていきます。また、これまでは個社独自のシステムを専任人材の経験値で支えてきましたが、組織再編や海外連携にも柔軟に対応できるよう、グループERPを通じてIT人材の育成も進めていきたいと思っています。



■ AI活用とデータガバナンスの整備

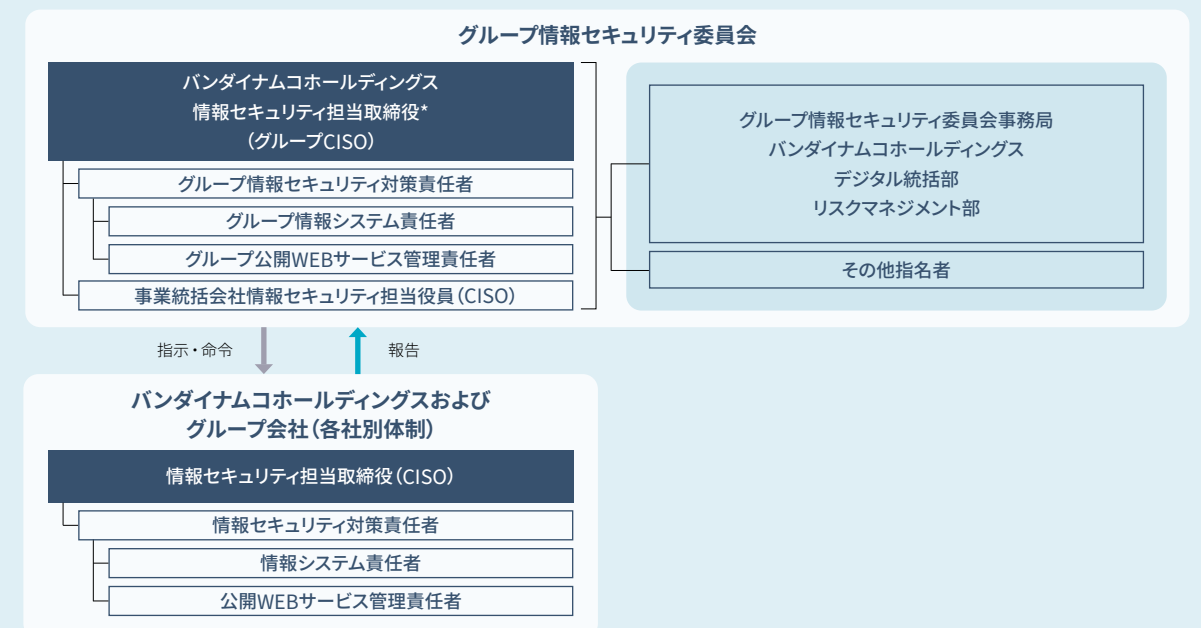
当社グループでは事業とコーポレートの両面でAI活用が進んでおり、ERP導入やマスター統合によりデータの粒度がそろっていくことで経営管理やバックオフィス業務におけるグループ横断での効果が発揮できると考えています。

また、これまで事業特性に応じた活用を中心としていましたが、その成果や知見をグループ内で展開し、より活用の幅が広がる場面も増えてきました。このような状況を受け、安心してAI活用ができるよう、データガバナンスの整備を進めています。そのデータは誰の責任のもと誰が見てよいのか、体制やガイドライン、ルールの周知を行い、活用と効果を後押しすることで、事業そしてグループ社員がそれぞれの強みをより高めてほしいと思います。

■ グループ情報セキュリティの強化

情報セキュリティ対策に関しては、2026年3月期、枠組みの変更を行いました。当社が直接、個社をモニタリングする従来の体制から、事業統括会社や地域統括会社と連携したモニタリングへ移行したものです。事業や地域特有のリスク特性を踏まえたこの枠組みにより、施策の実行力とスピードを高めていきます。従業員一人ひとりのITリテラシー向上も重要です。各種研修プログラムの実施や啓発ツールの配布などにより、当社からの発信力を強化する一方、発信内容が各自の業務に落とし込まれ、各社の現場に浸透していくよう、各社のCISOと連携していきます。

グループ情報セキュリティ体制図



* デジタル統括部管掌取締役

TOYS AND HOBBY UNIT

トイホビーユニット



“世界中のファンの日常に、
世代を超えて心を動かす体験価値を届けていきます”

過去最高業績を更新し、 中期計画初年度を力強くスタート

トイホビーユニットは、2026年3月期に8期連続で過去最高業績を更新しました。中期計画の初年度として、非常に力強いスタートを切ることができたと受け止めています。ガンブラ、一番くじ、カード、ガシャポン、菓子、ステーションナリーなど、すべてのカテゴリーが好調に推移し、IPでは特にガンダムが映像展開と連動しながら、多様な事業で大きく成長しました。また、玩具では「Tamagotchi Paradise」が世界的に支持を広げるなど、長く育ててきたIPが新たなファン層とつながる手応えも得ています。

好調の背景には、日本発IPへの関心がワールドワイドで高まっていることに加え、私たちが長年培ってきた企画・開発力をもとに、旬なIPをスピード感を持って商品化、展開するビジネスモデルが奏功したことがあります。今後も特定のカテゴリーに依存せず、カテゴリー、エリア、タッチポイントを広げながら、より強いポートフォリオを築いていきます。原材料価格や物流コストの上昇に対しては、動向を注視



Kazuhiro Takenaka
竹中 一博

株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役(非常勤)
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

しつつ、仕様の見直しや生産面での効率化などにより、引き続き収益性の維持・向上に取り組めます。

グローバル、供給体制、 ポートフォリオをさらに強化

グローバル展開では、北米においてガンブラ、ONE PIECEおよびガンダムのトレーディングカードゲーム、「Tamagotchi Paradise」などが好調に推移しています。中国内地でも、これらの商品を中心に成果が出ていることに加え、現地IPの商品化など地産地消型の商品展開も進んでいます。今後も日本で磨いてきたビジネスモデルをグローバルに展開しつつ、地域ごとの嗜好や流通特性に合わせたローカライズを進め、IPを軸にしたイベントや販売網の拡充を通じて、世界中のファンとの接点をさらに増やしていきます。

また、全世界的に拡大する需要に応えるため、供給体制の強化に取り組めます。ガンブラでは、新工場(● P58)の本格稼働により、プラモデルの生産体制全体で2024年3月期比約35%の増産が可能となる見込みです。トレーディングカードゲームについても、多言語タイトルの展開、海外におけるマーケティングの強化とともに、生産体制の増強を進めています。商品を欲しいと思ってくださるお客様に、適切なタイミングで商品をお届けすることは、IP価値を守り、高めることにつながります。

加えて、商品とお客様の接点そのものを進化させることも重要です。世界で800万人を超える会員基盤を持つプレミアムバンダイをはじめ、ECやブランドショップなどのリアル店舗は、お客様と直接つながる接点であり、ダイレクトマーケティングを通じて嗜好や購買行動を把握できる強みがあります。オンラインとリアルを連動させ、より良い商品提案や再購入の機会を生み出すことで、お客様との関係を継続的に深めていきます。

子どもたちの夢を、次の世代、 そして世界へつなぐ

トイホビーユニットの原点は、子どもたちに夢を届けることです。ハイターゲット向け商品が好調な今だからこそ、子ども向けIPや商品・サービスにも全力で取り組み続けます。ウルトラマン、仮面ライダー、プリキュアなど、親世代にも認知度の高いIPを多く商品展開できることは我々の大きな強みです。子どもの頃にキャラクターやおもちゃに触れた体験が、大人になっても胸に残り、次の世代へ受け継がれていく。そうした世代を超えファンであり続けていただける商品・サービスを生み出すことこそ、バンダイナムコが担う大切な役割です。30周年を迎える「たまごっち」も、まさにその象徴です。これまで大切に育ててきたIPが、玩具、デジタル商品、店舗体験、ライセンスアウトを通じて、再び世界中に広がっています。



私たちは、「たまごっち」を“遠い未来においても愛され続けるIP”へとさらに成長させて、グループの強い柱とすべく、これからも総力を挙げて取り組んでいきます。トイホビーユニットは、ただモノをつくり、売るだけの存在ではありません。世代と世代、IPとファンの間に会話や思い出などの体験価値を生み出し、一人ひとりの人生に残るストーリーをつくる存在でありたい。我々の商品は、時代を超えて人の心を動かす力を持っています。その価値を次の世代へ、さらに世界中のファンの日常へ深く届けていくことが、私たちトイホビーユニットの挑戦です。

DIGITAL UNIT

デジタルユニット



“**強固な事業基盤をつくるとともに
ファンの期待を超えるタイトルを生み出していきます**”

中期計画初年度における成果

デジタルユニットの2026年3月期は、複数の大型タイトルの大ヒットがあった前期とのタイトル編成の違いが業績に影響しましたが、新規タイトルが想定以上のヒットになるなど、開発体制強化に向けた取り組みの効果が表れた年となりました。中でもネットワークコンテンツの新作タイトル「SDガンダム ジージェネレーション エターナル」は、「ガンダムシリーズ」の映像作品や商品・サービスとタイムリーに連携した展開ができたことで、業績に大きく貢献しました。デジタルユニットとしても、ガンダムIPの価値向上に寄与できたと受け止めています。

また、デジタルユニットのIP資産を多彩なエンターテインメント領域へ展開するため、2025年4月に立ち上げたライセンス事業部も着実に成果を上げています。対応窓口を一本化したことで、他社や自治体とのコラボレーションが進みやすくなり、意思決定のスピードも上がりました。具体的には「PAC-MAN」の45周年を盛り上げるなど、ゲームIPを別の収益源へ広げる基盤が整ってきました。家庭用タイトル「ELDEN RING」の実写映画化プロジェクトも2028年のグローバル



Nao Udagawa

宇田川 南欧

株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役(非常勤)
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

での公開に向けて進行しており、ゲームと映像の連動は、今後ますます重要になる領域だと捉えています。

ゲームポートフォリオの最適化と 開発力の強化で、 安定的にヒットを生み出せる体制へ

ゲームは非常にクリエイティブな領域ですが、良い作品を継続的に生み出していくには、作り手の情熱や創造性に加え、ゲームポートフォリオ、開発体制といった事業基盤が欠かせません。だからこそ、どの領域に注力し、どのIPにどのゲームジャンルを掛け合わせ、どこに投資するのかを明確にし、そのうえでクリエイティビティを最大限に発揮できる体制を整えることが重要です。また、私たちは、単年のヒットだけを見ているわけではありません。開発期間の長いタイトルと、時代やIPの旬を捉えて短期間で展開するタイトルの両方で、最適なゲームポートフォリオを構築し、安定性と成長性を両立させる方針です。これにより、ファンに「買ってよかった」「遊んでよかった」と思ってもらえるタイトルを継続的に提供していきたいと考えています。

開発力の強化という点では、会社としてどのタイトルの開発を進めるかを各部門の責任者が俯瞰的に考え、共有し、優先順位やリソース配分を議論できる体制へと変えてきました。これにより、IP間の連動や事業部をまたいだ協働が進み、

個々のタイトルだけでなく、事業全体での価値最大化を目指す開発体制へと進化しています。さらにこの横断的な視点での開発を推進するため、当社ではIPの特性に応じて、デジタルユニットのノウハウを活かした内製開発と外部パートナーとの開発を最適に組み合わせ、それぞれの知見を相互に活用することで、開発力の一層の強化をはかっています。

また、内製ゲームエンジン「SOL-AVES」の導入によって、開発効率の向上に加え、IPの世界観や遊びの個性をより反映しやすいゲームづくりや、ノウハウの蓄積も進めています。様々なパートナーとの取り組みが広がり、新たな発想や斬新なタイトルの創出につながることを期待しています。

そして、開発の効率化だけでなく、ゲームタイトルを通じて世界中にIPを広げ、グループのリソースを最大限に活用しながら、多彩なエンターテインメントを提供していくことも重要です。そのために、ファンとのつながりを深化させることは最も大切なテーマです。SNSなどを通じた発信に加え、リアルイベントによる接点の強化・拡大も重視しています。同じ場所に集まり、体験を共有することが、より深いつながりを生みます。そうした場を通じて、ゲームから生まれたIPがゲームの枠を超えて、ファンとの新たな接点となって作品の世界観を広げ、より大きな価値を生んでいます。



自社の成長にとどまらず、 業界全体の存在感を世界へ 上げていきたい

ゲーム開発投資は金額規模が大きく、投資を続けるには、強い収益基盤が必要です。だからこそ、まずは安定した運営を維持しているネットワークコンテンツや既存の家庭用タイトルの売り伸ばしを中心に強固な基盤をつくり、そのうえでファンの期待を超えるヒットタイトルを生み出すことで、グループ全体のさらなる盛り上がりにつなげていきたいと考えています。さらにグループの枠だけにとどまらず、外部企業とパートナーシップを組み合わせながら、エンターテインメント業界全体の存在感を世界へと広げていくことも、強く意識していきます。そして、その先頭に立つことが、私たちデジタルユニットの挑戦であり、使命です。

VISUAL AND MUSIC UNIT

映像音楽ユニット



“時代を超える「価値」を創出し
グループのグローバル展開に貢献していきます”

中期計画2年目とユニット再編の狙い

映像音楽ユニットの2026年3月期は、「機動戦士Gundam GQuuuuuuX」の人氣が「ガンダムシリーズ」のファン層を拡大するとともに、グループの商品・サービスのヒットにも波及し、業績に大きく貢献しました。

中期計画2年目の2027年3月期においては、映像事業で生み出した新規IPや豊富な定番IPを活用し、グローバルでライセンス事業を拡大するとともに、音楽やライブイベント事業では、バンダイナムコらしい音楽事業の創出を進めていきます。

こうした戦略の推進に向け、2026年4月にユニット内の組織再編を実施しました。ガンダム関連の機能とIPプロデュース機能を(株)バンダイナムコフィルムワークスへ、また音楽資産の活用機能を(株)バンダイナムコミュージックフロンティアへ集約することで、意思決定の迅速化・精度向上をはかるのが目的です。

一方、海外事業の拡大に向けては、北米地域において、現地法人Bandai Namco Filmworks America Inc. (BNFA) が、「ガンダムシリーズ」に関するブランディング施策を本格的にスタートしています。今後

バンダイナムコグループ中期計画

副社長
メッセージ

CFO
メッセージ

CIO/CISO
メッセージ

ユニット事業統括会社
代表取締役からのメッセージ

ユニット別ビジネスモデル

Makoto Asanuma

浅沼 誠

株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役(非常勤)

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

代表取締役会長

は他のIPについても、こうしたBNFAによる自律的展開を進めていく方針です。

映像事業： 映画事業とライセンス事業の強化

強化を進める映画事業においては、2026年3月期は幅広いラインナップで劇場版25作品を手掛けました。これだけの作品数が実現できたのは、自社スタジオによる内製と外部パートナースタジオによる協業とを両立する、独自の制作体制があるからです。この体制は展開作品数の確保につながるだけでなく、原作起点の映画化や自社オリジナル作品のどちらも手掛けられるなど、幅広いチャレンジにもつながっています。映像事業では、テレビアニメと映画作品の両輪でヒット作を創出することが重要であり、相互に補完し合いながらIPの価値最大化を目指していきます。

ライセンス事業の強化では、抜本的な体制強化を進めています。体制のみならず、私たちがこれまで積み上げてきたIPのライブラリーこそが価値の源泉であり、これをいかに広げ、活用していくかがライセンス事業の肝になります。大きな節目として2027年がアニバーサリーイヤーとなる「サンライズ50周年」プロジェクトでは、長きにわたり作品を支えてくださったファンの皆様へ感謝をお伝えするとともに2028年にかけて多角的な記念事業を展開します。「既存ファンがより楽しめる

にはどうするか」「新しいファンをどう獲得するか」といった視点を持ちながら、一歩踏み込んだ施策を推進していきます。

また海外では、最大の有望市場である北米地域における取り組みを強化します。ハリウッド実写版映画「GUNDAM(仮称)」の共同制作においても、継続的な投資を実施しながら、BNFAを拠点に鋭意制作が進行しており、最適な公開形態やグループ商品・サービスとの連携を行うべく準備をしています。

音楽・ライブイベント事業： バンダイナムコらしい価値の創出へ

音楽事業については、楽曲のヒットに向けて、拡散力の高いTVアニメなど映像作品とのタイアップが欠かせません。逆に言えば、そうした映像作品を自前で用意できる当社グループには、相対的優位性があります。

ライブイベントで多くのファンを動員する「ラブライブ! シリーズ」などに象徴されるように、ファンはリアルな「つながり」を求めています。こうした中、年間800本以上のライブイベントを手掛ける(株)バンダイナムコミュージックライブでは、新たに稼働したライブホール「Shibuya LOVEZ」を有効活用していきます。また、(株)ウード音楽事務所との戦略的パートナーシップにより、両社の強みを掛け合わせ、新たな価値創造を目指し、より魅力的なライブ体験をファンへ届けていきたいと思っています。



時代を超える「価値」の担い手として

当社グループのビジネスの中で、映像音楽ユニットは独自の立ち位置を占めています。それは、グループのIP軸戦略を根底の部分で支え、50年後、100年後も通用するような、時代を超えた「普遍的価値」の創出を目指す役割を担っているからです。

世界で高く評価される日本発アニメーションの一翼を担う私たちの根本にあるのは、「おもしろい作品をつくる」ことに尽きます。この「おもしろい」は、単純に笑える面白さもあれば、深く考えさせられるような面白さもあり、多種多様な「おもしろさ」があるはずです。それこそが普遍的価値につながります。私たちグループのパーパスに共感し、「普遍的価値」の創造に飛び込んでくれる志の高い人々とともに、未来を築いていきたいと考えています。

AMUSEMENT UNIT

アミューズメントユニット



“ファンとのリアルな接点としてグループの“場”を担い、
唯一無二の体験価値を広げていきます”

高まるリアルプラットフォームとしての存在感

2026年3月期のアミューズメントユニットは、施設事業において国内既存店売上高が前期比107%となるなど好調が継続し、業務用ゲーム機事業の前期とのタイトルラインナップの違いをカバーしたことで、4期連続で過去最高業績を更新することができました。特に、IPやグループの商品・サービスブランドとのリアルな接点として展開してきた事業領域が好調に推移したことは意味が大きく、グループのリアルプラットフォームとして、アミューズメントユニットの存在感が高まったと実感しています。

バンダイナムコグループ中期計画

副社長
メッセージ

CFO
メッセージ

CIO/CISO
メッセージ

ユニット事業統括会社
代表取締役からのメッセージ

ユニット別ビジネスモデル

Hiroshi Kawasaki

川崎 寛

株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役(非常勤)

アミューズメントユニット担当

株式会社バンダイナムコエクスペリエンス

代表取締役社長

組織再編で、“場”を創り育てる体制へ進化する

2025年4月に実施した組織再編の目的は、短期的に業績を押し上げるのではなく、将来の成長に向けた顧客起点での取り組みです。(株)バンダイナムコエクスペリエンスが事業創出を担い、(株)バンダイナムコアミューズメントが施設運営に特化、(株)バンダイナムコアミューズメントラボがアミューズメント機器開発機能を担うことで、それぞれの役割を明確化しています。これにより、「三位一体で新たな体験価値を提供する」という考え方の具体化に向け、アミューズメント施設、IP体験型リテール施設、オリジナルアクティビティ施設、施設開発や機器開発も含めて、事業そのものを顧客起点で育てていく体制へ移行しています。

この再編は、人材戦略の面でも大きな意味を持ちます。現場で働く従業員にとって、自分が何を担い、どのようにステップアップしていくのかが以前よりも格段に分かりやすくなりました。採用段階から入口を分け、バンダイナムコアミューズメントでは、よりキャリア採用や地域採用も強化し、地域採用においては原則転勤なしの考え方も進めています。施設運営の現場力を高めるだけでなく、働く人が長く成長できる基盤を整えることが、将来の持続的な競争力につながると考えています。再編後も情報共有や方針共有は従来通り緊密に行いながら、よりお客様に近い判断ができる体制になってきました。

一方で業務用ゲーム機開発や技術系人材については、長く貢献してきた熟練層の知見をいかに次世代につないでいくかが重要なテーマです。運営と開発の双方で、継続的な人材基盤の強化が必要だと認識しています。

“場”を担う存在として、 新たな価値を創造する存在に進化

今後は、海外展開も強化していきます。日本のIPはワールドワイドで確実に存在感を高めており、リアルな接点の価値も国内にとどまりません。IPやグループの商品・サービスとお客様の接点となる場(施設)についてはイギリスで先行して展開が進み、北米でも良い手応えを得て、次の展開に入っています。一方で、海外は地域ごとに市場特性も大きく異なるため、現地パートナーとの連携やフランチャイズ方式も含め、慎重かつ柔軟に進めていく必要があります。だからこそ、単に施設数を増やすのではなく、バンダイナムコならではの価値をどう届けるかを見極めながら広げていかなくてはなりません。

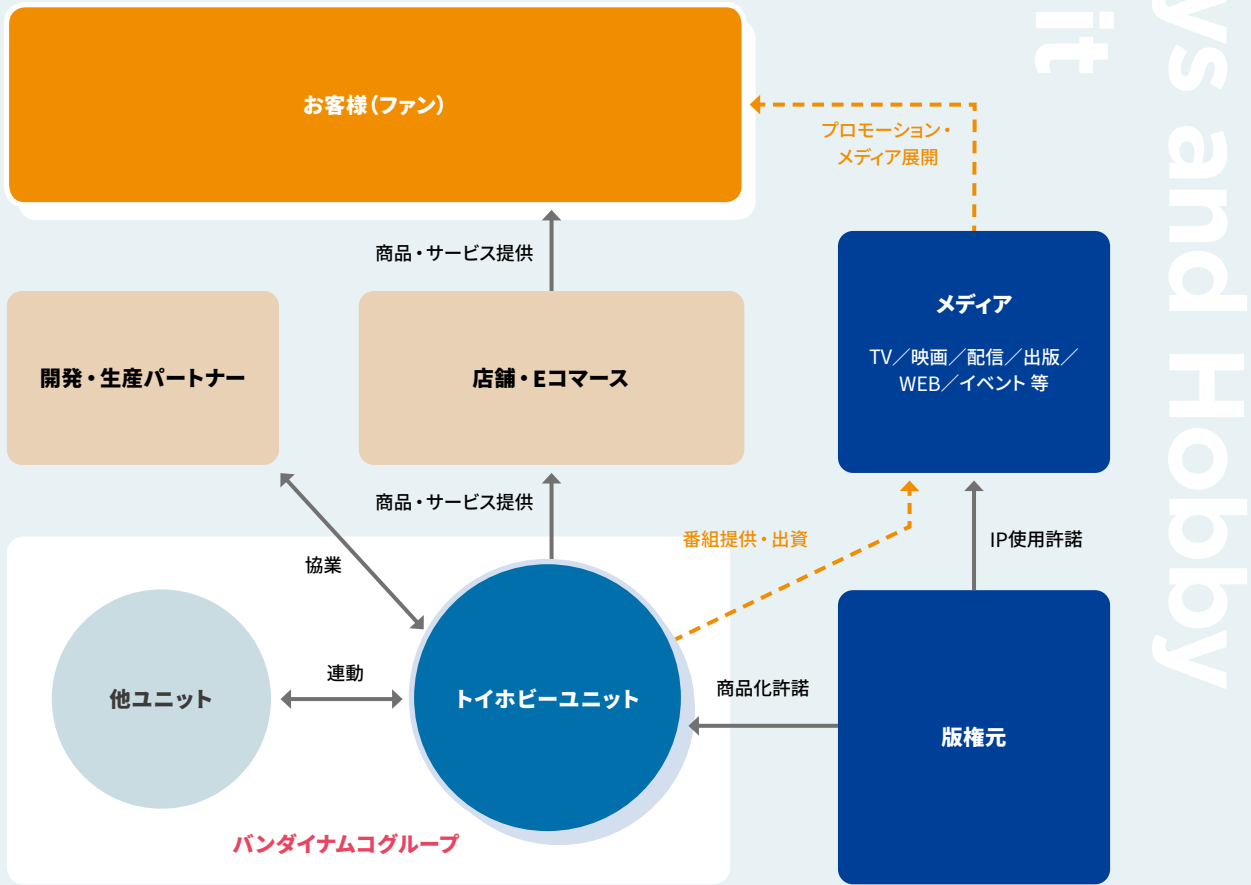
私たちは、アミューズメントユニットの役割を単なる施設運営事業として捉えていません。目指しているのは、バンダイナムコグループのIPや商品、サービスが集まり、ファンが直接体験できる“場”を創り、育てていく姿です。「バンダイナムコ Cross Store」などを通じ、グループ各社との協業



によるIP軸戦略の成果が目に見える形で表れ始めています。「THE★JOJO WORLD」のようなIP体験型リテールも、単なる商品販売ではなく、IPの世界観そのものを体験してもらう場として価値を高めています。こうした形でグループのファンとの直接接点としての“場”を担う存在として、新たな価値を創造する存在に進化してきました。私たちはその流れをさらに進め、グループからも頼られる“場”を提供する存在へと進化していきたいと考えています。

アミューズメントユニットとしては、「Boost Unique Fun」という独自のビジョンも掲げています。ファンとつながることに加え、リアルな接点ならではのユニークさを研ぎ澄まし、唯一無二の存在として価値を高めていくことが、私たちの役割です。

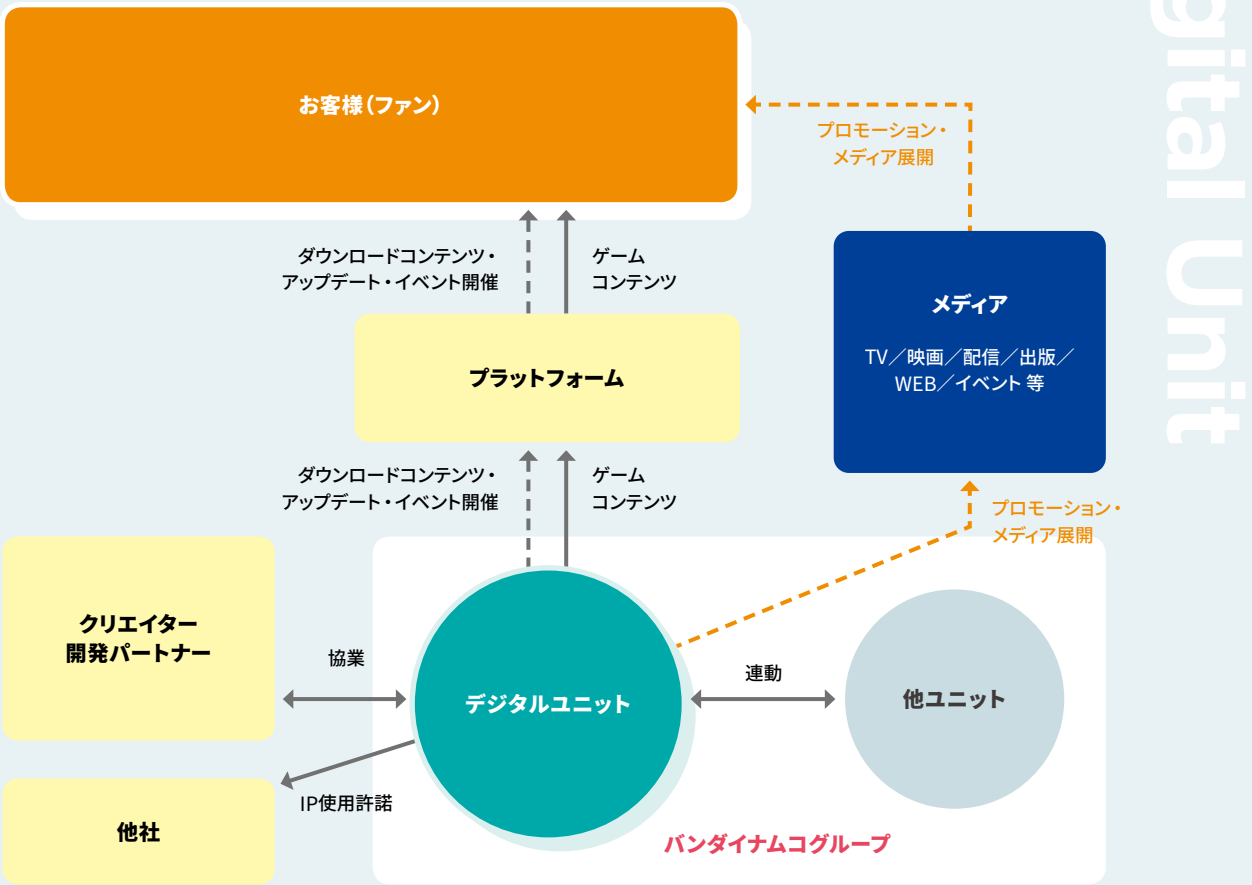
トイホビーユニットにおけるビジネスモデルの一例(他社IPを活用する場合)



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	
2027年3月期計数目標	
売上高	6,900億円
セグメント利益	1,270億円
注：2026年5月時点の業績予想を記載	

2026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
105億円	1,063億円	92億円
「ウルトラマン」シリーズ	「スーパー戦隊」 「PROJECT R.E.D.」 シリーズ	「ポケモン」
55億円	60億円	133億円
「仮面ライダー」シリーズ	「DRAGON BALL」 シリーズ	「ONE PIECE」
221億円	294億円	951億円

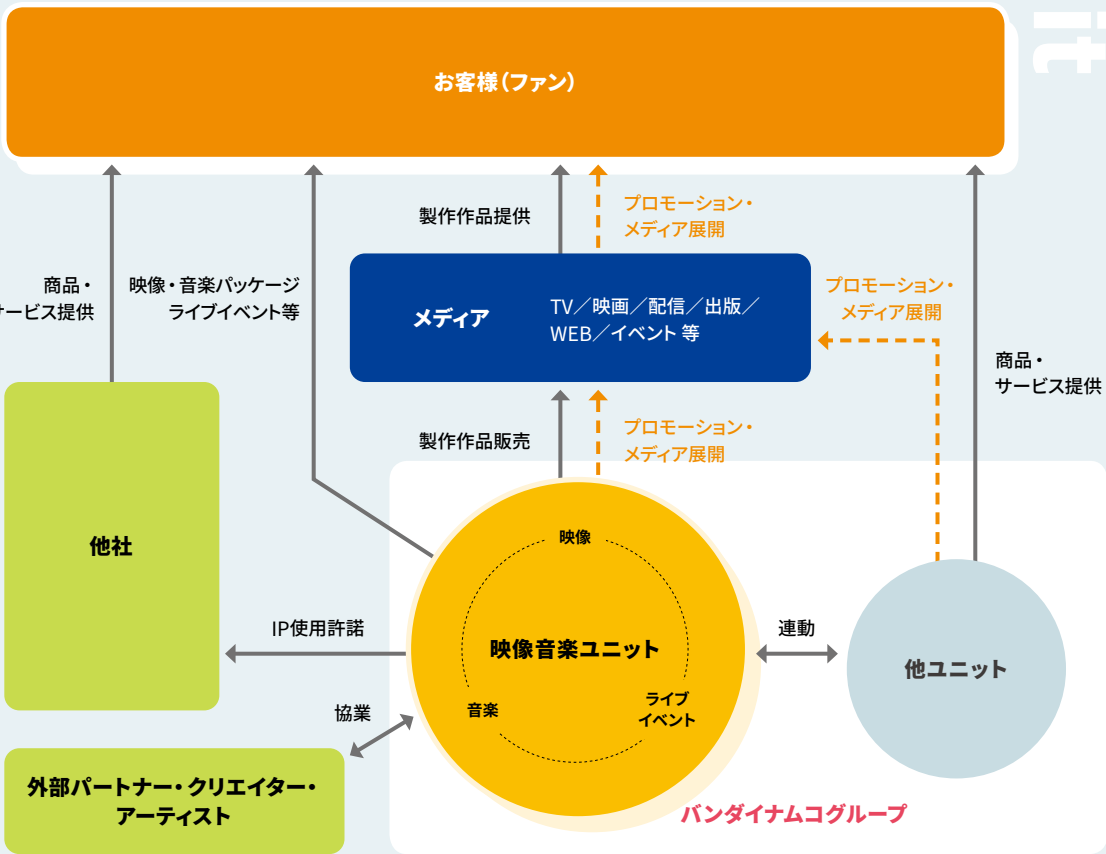
デジタルユニットにおけるビジネスモデルの一例(自社IPを活用する場合)



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	
2027年3月期計数目標	
売上高	4,600億円
セグメント利益	510億円
注：2026年5月時点の業績予想を記載	

2026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	家庭用ゲーム
2,285億円	1,991億円
ネットワークコンテンツ	家庭用ゲーム
海外売上高比率*	販売本数
42%	4,587万本
* 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
	57%

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

2027年3月期計数目標

売上高 950億円
セグメント利益 120億円

注：2026年5月時点の業績予想を記載

2026年3月期業績関連データ

映像音楽事業の著作権保有数(2026年3月末現在)

著作権保有コンテンツ数／総時間
1,213作品／6,146時間

管理楽曲数
(株)バンダイナムコミュージックライブ
約80,100曲

原盤管理楽曲数
約46,100曲

出版管理楽曲数
約46,100曲

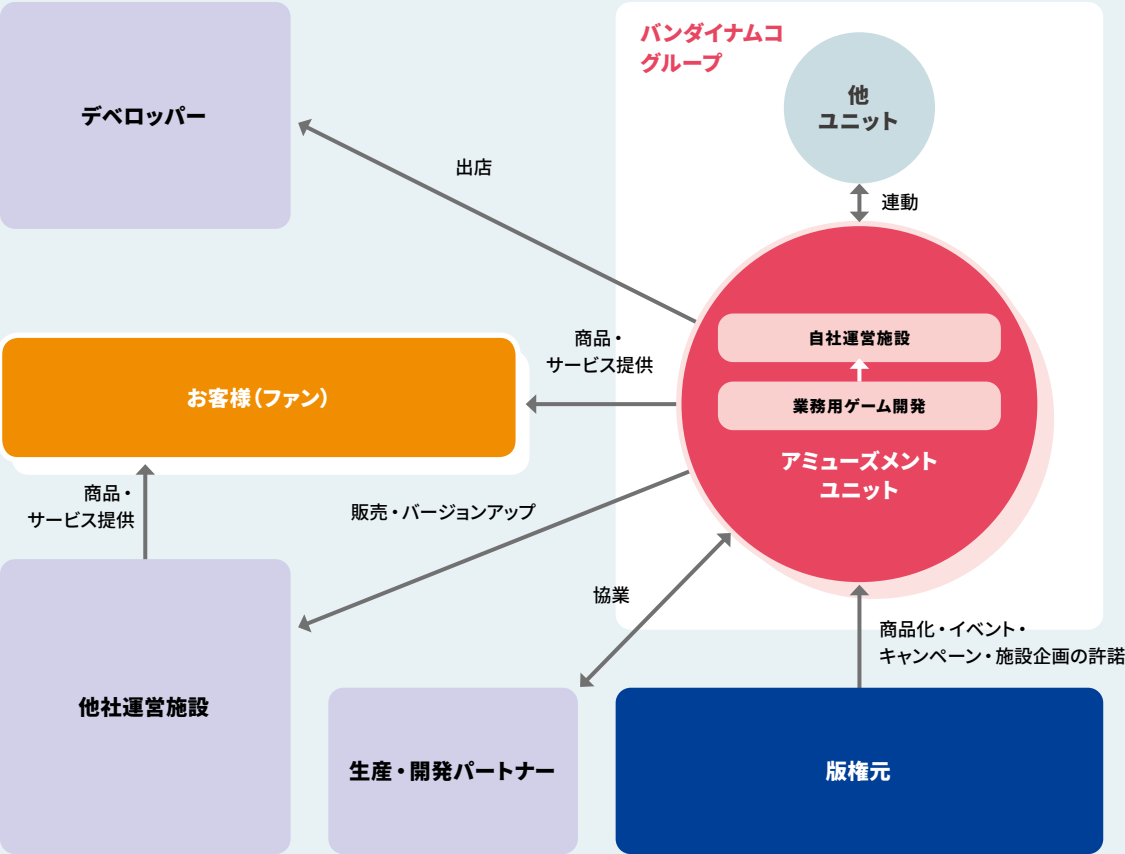
注：2017年3月期より自社管理楽曲数を集計

ライブイベント開催回数

公演回数*
イベント 854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

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

2027年3月期計数目標

売上高 1,550億円
セグメント利益 100億円

注：2026年5月時点の業績予想を記載

2026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 279億円
アミューズメント施設 1,219億円

アミューズメント施設数(国内外合計)

直営店 234施設
レベニューシェア* 907施設

その他直営店 109施設
合計 1,250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



Special Feature:

Connect with Fans

全方位で様々なファンとつながる

バンダイナムコグループは、IPの世界観や特性を活かし、多様な接点を通じてファンの熱量に寄り添っています。本特集では、IPの可能性を広げ、世代と地域を超えて笑顔をつなぎ、新たな体験価値を生み出す現場担当者の挑戦を紹介します。

#01



「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」は、
新たな成長ステージへ

2026年3月期の「ガンダムシリーズ」は、グループ全体のIP別売上高が2,543億円となり、前期の1,535億円からおおよそ1,000億円増となる大きな伸びを示しました。この成長は良質な映像作品と、商品・サービスカテゴリーの広がりとのグループ連動が大きな効果を発揮し、2029年の

50周年に向けたロードマップの成果が想定よりも早く表れた結果だと思っています。

2025年の年初に映画と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)」は、既存ファンに向けた深い作品性と、新規ファンが入りやすい入口の両方を持つ作品として、映像、配信、商品、ゲームとの連動に大きく貢献しました。特にネットワークコンテンツの「SDガンダム ジージェネレーション エターナル」は、映像作品とプロモーション連動することで、長くガンダムを応援してくださっているファンに加え、新規層や一度「ガンダムシリーズ」から離れていた層にも再び触れていただくきっかけとなり、想定以上に人気となりました。

さらに2025年に開催した大阪・関西万博の「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」も、国内外での認知拡大という意味で非常に効果的な取り組みでした。当パビリオンに会場された方々に加え、万博会場を訪れた多くの方々にも、実物大ガンダム像を通じて初めてガンダムに触れていただき、新たな関心を持っていただけたと感じています。会場で、お父様がお子様へ「久しぶりにガンダムを見よう」「ガンブラをつくってみよう」と語りかける姿を見た時、ガンダムが世代を超えて楽しんでいただけるIPへ成長していることを改めて実感しました。

Profile

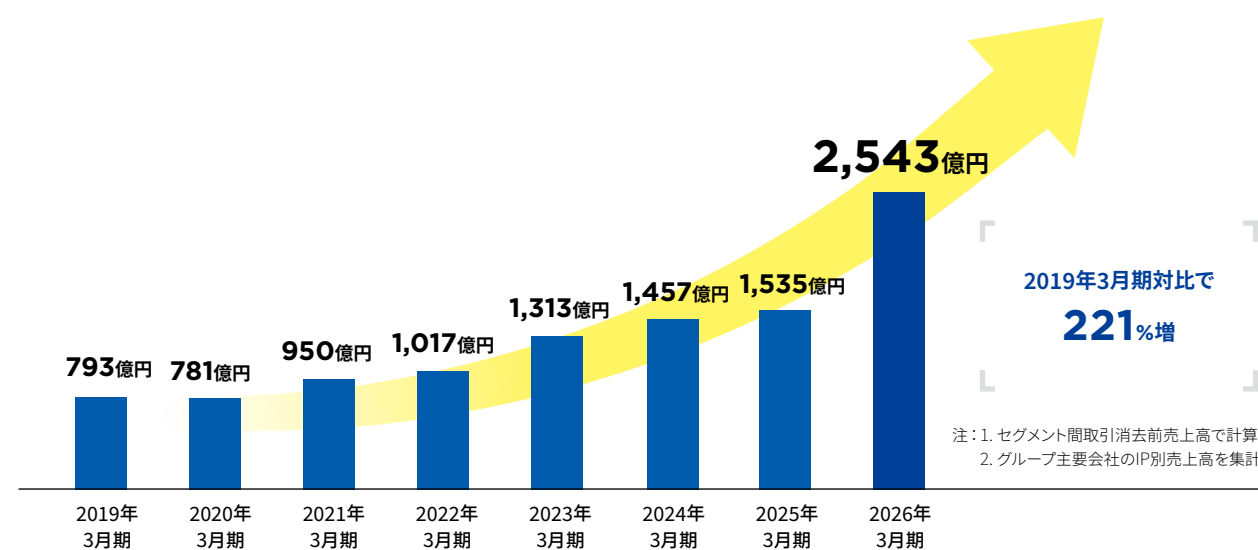
榊原 博 | Hiroshi Sakakibara

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)



大阪・関西万博「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」

「ガンダムシリーズ」売上高 (グループ全体)



IP価値を再構築する戦略基盤として、
50周年プロジェクトが始動

2026年5月に開催した「ガンダムカンファレンス SPRING2026」では、50周年に向けたプロジェクトの始動を発表しました。今回の発表は、単なる周年企画や新作情報の集合ではありません。ガンダムの映像、商品、リアル体験、文化発信、グローバル展開を一体で推進することでグループ総合力を結集し、IPの可能性を

大きく拡張させるための長期的戦略基盤となるプロジェクトです。重要なのは、個別展開ではなく、それぞれを連動させることで、新規ファンの入口を広げると同時に、既存ファンの熱量をさらに深めていく点にあります。

映像面では、「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM ZERO」、ハリウッド実写映画版「GUNDAM (仮称)」、初代「機動戦士ガンダム」のリマスター、「新機動戦記ガンダムW」の新作映像など、複数の映像展開を発表しました。加えて2029年までには、さらに未発表の新作ガンダムを複数準備中です。これらは、長年応援してくださっているファンに新たな価値を届けると同時に、地域や世代ごとに異なる“入口”をつくるための重要な施策です。

ガンダムには、国・地域、世代ごとに入口となる“それぞれのファンにとってのそれぞれのファーストガンダム”があります。

国内では初代の「機動戦士ガンダム」が原点ですが、アジアの方にとっては「機動戦士ガンダムSEED」が、北米の方には「新機動戦記ガンダムW」が、最初にそのエリアで放送されたこともあってそれぞれ人気です。また、同じ国・地域でもガンダムに触れていただいた年代によってお気に入りのシリーズも様々です。だからこそ、1つの作品や1つのカテゴリーに閉じるのではなく、地域ごとのファンの想いや嗜好に合った多様な入口を増やしていくことが大切だと捉えています。

世界中のファンに届けるため、
接点と供給を進化

リアル展開では、2027年1月に大型ファンイベント「GUNDAM-Con」を国内で開催し、順次海外でも展開していく予定です。これまでカテゴリーごとに展開して



50周年プロジェクトの一環として「ガンダムの日」を制定

#01 「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

きたプラモデル、ゲーム大会やイベント、商品展示、音楽・ライブ要素などと同じ場集約し、異なるタッチポイントからガンダムファンとなったファン同士が集まり、ガンダムの世界観をより深く体験しながらファン同士がつながる場にしていきたいと考えています。

また、詳細は今後の発表となりますが、「ガンダムランドマーク構想」も始動します。世界中のガンダムファンが訪れ、喜んでいただけるような象徴となる拠点を国内外に建設する構想です。映像や商品を届けるだけでなく、ファンが実際に訪れ、体験し、記憶に残る場をつくることは、ガンダムIPの価値をさらに高める重要な取り組みになると考えています。

グローバル展開では、中国を中心としたアジアと北米が引き続き重要市場です。一方で、東南アジア、欧州、南米、オーストラリアなどでも認知は高まりつつあります。過去の映像作品の多言語配信を進めるとともに、公式ガンブラ総合施設「THE GUNDAM BASE」などを各地域で広げ、情報発信とファン接点を強化していきます。

こうしたタッチポイントの拡大を継続的に実現していくためにも、商品供給体制の強化は重要な課題です。ガンブラについては、プラモデル生産工場であるバンダイホビーセンター (BHC) の新工場「BANDAI HOBBY CENTER PLAMO DESIGN INDUSTRIAL INSTITUTE (BHCPDI)」の本格稼働 (● P58) により、増産を実現しました。今後は地域ごとの人気作品や需要をよりきめ細かく捉え、生産計画とマーケティングを一体で設計していきます。世界同時配信・同時公開が進む中で、商品・サービスも同時に展開することが求められます。物流面など様々な課題を解決し、より大きなチャンスに広がっていきます。

50周年を起点に、ガンダムを 100年続く世界規模のIPへ

50年という長い年月は、これまでのファンの皆様の支持があったからこそ続けることができました。だからこそ、ファンの心に長くあり続け、「ずっと応援してきてよかった」と思っていただけの商品・サービス、イベントを今後も提供させていただくことが我々の使命だと思っています。

30周年で初の実物大ガンダム立像を展示した際、ファンの方から「自分たちが買ったプラモデルの収益をこうした形で還元してくれ

るなら嬉しい」と言っていたことがありました。ファンからいただいた熱量を、また違う形でファンに還元する。それが、ガンダムというIPを預かる私たちの責任です。

50周年はゴールではないと思っています。これは通過点であり、ファンの皆様と一緒に100年続くIPに成長させていきたい。常に新しい挑戦を続け、ガンダムというIPをさらに進化させていく。世界中のファンに「ガンダムを応援してきてよかった」と感じていただける未来をつくること。そういった目標に、これからも全力で取り組んでいきます。



2027.1.9 SAT - 1.11 MON



機動戦士ガンダム30周年プロジェクトでの東京・潮風公園の実物大ガンダム立像

#02

「ガンダムシリーズ」50周年へ向けて 映像を起点に、ガンダムIPの 可能性を世界へ広げる

映像が生んだ熱量の連鎖

2026年3月期の「ガンダムシリーズ」は、映像作品を起点に大きな盛り上がりを生み出し、グループ全体のIP価値拡大につながる一年となりました。「機動戦士 Gundam GQuuuuuuX (以下、ジークアクス)」のTV放送に始まり、映画「機動戦士ガンダム 閃光のハサウェイ キルケーの魔女」公開へと、年間を通じてガンダムに対する話題と熱量が途切れず続いたことは、大きな成果だったと受け止めています。特にジークアクスは、新しい世代に向けたガンダムIPの入口でありながら、長く「ガンダムシリーズ」を応援してくださっているファンにも大きな驚きとともに楽しんでいただける作品となりました。新規層や若い世代にガンダムを届けることを意識しつつ、既存ファンの期待にも応える。この

両面を実現できたことは、今後のガンダム映像戦略において重要な意味を持っています。

映像と商品・サービス、 相互運動で広がるIP価値

2026年3月期に「ガンダムシリーズ」のグループ全体のIP売上が2,543億円と2025年3月期よりおよそ1,000億円の増となった背景には、映像作品の話題性だけでなく、グループ横断の運動による多彩な商品・サービス展開が大きく寄与しています。

映像を見て商品・サービスに触れる、商品・サービスから作品に関心を持つ。こうした多彩なタッチポイントによりファンの循環が生まれていることが、現在のガンダムIPの強さです。映像は、多くの人に作品の世界観を届け、多様な商品・サービス



へと関心を広げる効果的な手段の1つです。ファンの期待を裏切らない映像であるからこそ、ファンはガンダムというブランドを信頼し、関連する商品やサービスにも

#02 「ガンダムシリーズ」50周年へ向けて 映像を起点に、ガンダムIPの可能性を世界へ広げる

期待を寄せてくださいます。映像の価値を高めることが、「ガンダムシリーズ」全体の価値を引き上げ、次の映像製作や新たな商品・サービスの展開にもつながっていきます。映像と事業の相乗効果をいかに大きくしていくかが、ガンダムのさらなる成長の鍵となります。

「ガンダムシリーズ」は、長い歴史の中で多くの作品、モビルスーツ、キャラクターを生み出してきました。その豊富さゆえに、かつては「どこから入ればよいのか分からない」と言われることもありましたが、しかし今では、その蓄積こそが大きな強みになっています。「SDガンダム ジージェネレーション エターナル」や「ガンダムカードゲーム」のように、多数の作品やモビルスーツがあることで遊びの世界観が広がる領域では、50年近くにわたって積み重ねてきた資産が大きな魅力になります。世代や地域ごとに好きな作品やモビルスーツ、キャラクターなど、一人ひとりの“ファーストガンダム”がある。その多様性こそが、ガンダムを世界へと広げる力になると考えています。

グローバル展開を支える情報・ローカライズ基盤

グローバル展開では、配信プラットフォームの拡大により、世界中のファンが同時期にガンダム作品へ触れられる環境が整いつつあります。ジークアックスも多言語で展開され、海外のファンが日本とほぼ同時期に作品を楽しむことができました。一方で、よりグローバルに広げていくためには、映像を届けるだけでは十分ではありません。作品名やモビルスーツ名、設定、カラー、用語などを正確に管理し、各国語で一貫した形で伝えるための基盤整備も欠かせません。

現在はそれらのデータベースの整備をワールドワイドで進め、ライセンスによる商品化やその監修、情報発信のスピードと精度を高める取り組みをしています。また、「GUNDAM Official Website」のリニューアル(●P54)も、グローバル展開における重要な基盤です。海外のファンからは、これまで「どこを見ればガンダムの情報がわかるのか」という声もありました。公式サイトを通じて、最新作から過去作品までを整理し、世界中のファンが安心して正確な情報にアクセスできる入口を整えたことは、今後の展開を支える大きな一歩です。

50周年へ、多様な入口と新たな挑戦を用意する

今後の大きな節目となるのが、2029年のガンダム50周年です。50周年は単なる記念施策ではなく、ファンとともに参加し、楽しみ、未来へつなげる大きな“お祭り”です。「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM ZERO」、ハリウッド実写映画版「GUNDAM(仮称)」、初代「機動戦士ガンダム」のリマスター、「新機動戦記ガンダムW」の新作映像、2027年展開予定の「機動戦士ガンダムRG XARX-ZERO(アレックスゼロ)」など、様々な入口を用意しています。

特に実写映画は、これまでガンダムに触れてこなかった方々にとっての“ファーストガンダム”になる可能性を持つ、非常に大きな挑戦です。アニメーションとは異なる表現、海外の監督・脚本家・キャストによる新しいガンダムが、世界中の観客へ届くことで、これまで開拓できていなかった層にガンダムを届けることを期待しています。そして、そこから新たに入ってきたファンをどのように定着させ、他の作品や商品・サービスへつなげていくかが、今後の重要な課題となります。



* ハヤカワツクロ監督
「少年とガンダム」機動戦士ガンダム50周年
-Road to 50- プロローグムービー
(<https://youtu.be/-Dm-7u930DI>)

[YouTube]



次世代クリエイターとともに、100年続くIPへ

50周年をその先の未来へつなげるためには、新たな才能の発掘と育成も欠かせません。ガンダムはこれまでも時代ごとに新しい表現や挑戦を取り入れながら進化を続けてきました。近年では20代の監督起用*もあり、若い世代の感性や発想を積極的に取り入れる取り組みも進めています。

過去の表現を受け継ぎながら、新しい世代、新しい地域、新しいメディアへ踏み出していく。その積み重ねこそが長くファン

から愛され続けてきた理由です。次世代のクリエイターがガンダムという舞台で力を発揮できる環境を整え、新たな作品や体験を生み出していくことが、ガンダムを次の100年へと続くIPへ成長させていくための力になります。私たちは映像を起点に、世界中のファンとつながりながら、ガンダムの可能性をさらに広げていきます。



2027年展開予定の「ガンダムシリーズ」新作
「機動戦士ガンダムRG XARX-ZERO(アレックスゼロ)」

PROFILE & MESSAGE



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 管掌

ガンダムには、まだまだ大きな可能性があります。映像を通じて新しい驚きを届け、多様な商品・サービスとも連動しながら、世界中のファンに「ガンダムを好きでいてよかった」と感じていただける未来をつくっていきます。

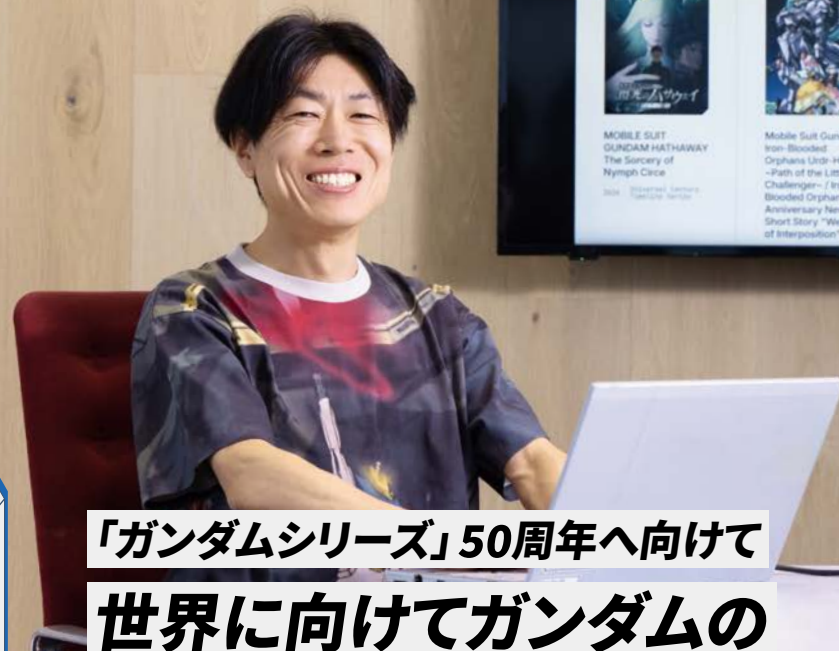


手塚 晃司 Koji Tezuka

株式会社バンダイナムコフィルムワークス
執行役員
ガンダム事業本部 本部長

IP軸戦略はこれまでも進化してきましたが、今は過去にないほどグループが1つになれる大きなチャンスです。映像を起点に、多様な商品・サービスをつなぎ、ファンとファンが語り合える場を世界中に広げていく。その実現に向けて、関係するすべての人々と力を合わせて挑戦していきます。

#03



「ガンダムシリーズ」50周年へ向けて 世界に向けてガンダムの “タッチポイント”を広げる 「GUNDAM Official Website」 「GUNDAM Channel」

Profile

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 プロモーション部
ゼネラルマネージャー



世界中のファンへ、同じタイミングで 情報を届ける

プロモーション部では、「ガンダムシリーズ」や新作のプロモーションなどを通じ、ファン層の拡大に取り組んでいます。その中で重要な役割を担っているのが、「GUNDAM Official Website」と「GUNDAM Channel」を通じた情報発信です。

2025年10月に従来の「GUNDAM.INFO」をリニューアルし、「GUNDAM Official Website」として新たなスタートを切りました。このリニューアルには、世界中のファンへ、正確な情報をタイムリーに届けたいという強い思いがあります。

これまでガンダムの情報発信は、グループ内の運営体制が国内と海外で分かれている部分がありました。しかし現在は、作品や商品・サービス、イベントが国や地域を越えて同時に話題になる時代です。だからこそ、日本で発信する情報と、北米、欧州、アジアなど各地域で発信する情報の内容やタイミングをできる限り統一し、世界中のファンに同じ熱量で届けることが重要だと考えています。

今回のリニューアルでは、(株)バンダイナムコフィルムワークスが行う国内外の情

報発信を一元的に管理する体制へと移行しました。各地域のグループ会社とも連携しながら、正確でスピーディな情報発信を実現していきます。

「ガンダムシリーズ」は、海外での認知度も徐々に向上し、様々なファンに楽しまれています。だからこそ、各地域のファンに安心してアクセスしていただける環境を整え、公式情報をタイムリーに発信していくことが、私たちの大切な役目だと考えています。

ニュースサイトから “ガンダムの入口”へ

新しい「GUNDAM Official Website」の最大の特徴は、ニュースサイトからポータルサイトへ進化したことです。従来の



「GUNDAM.INFO」はニュースを中心としたサイトでしたが、「GUNDAM Official Website」では、作品、商品・サービス、映像、イベントなど、ガンダムに関するあらゆる情報へつながるハブとして機能しています。各作品の公式サイトも統合し、ファンが必要な情報へスムーズにたどり着ける構造にしました。「GUNDAM.INFO」に親しんできたファンのニュースや作品情報へのアクセス性は維持しながら、検索性や視認性を向上させています。

ファンとともに作るコミュニティ

私たちは、情報発信と同様に、ファンが参加できる“場”をつくることも大切にしています。その一例が、サイトオープン時に実施した全世界“ガンダム”総選挙です。1日1回投票できる仕組みやSNSで自分の投票内容を共有できる機能を設けることで、ファン同士の会話や交流が生まれ、さらに新規層との接点づくりにもつながりました。

また、投票結果から、最新作品だけでなく過去作品への支持も非常に根強く、ガンダムというIPが長い年月をかけて積み重ねてきた魅力の大きさを改めて実感する機会

になりました。一方で、今回の投票は国内からの参加が多く、ガンダムは世界中で徐々に親しまれつつある一方で、地域によって認知度にはまだ差があり、さらなる認知拡大が必要だと改めて感じました。

今後も、ファンが能動的に参加できる企画を継続的に展開し、サイトそのものがコミュニティの起点となるよう育てていきたいと考えています。

映像と情報で、 ガンダムの未来を世界へ

「ガンダムシリーズ」の映像を配信している「GUNDAM Channel」は、「GUNDAM Official Website」と並ぶ重要な情報発信の場です。国内ではプロモーション映像や商品紹介、特番、周年企画などのオリジナルコンテンツを中心に展開し、海外では、作品に触れる機会を広げるため、多くの「ガンダムシリーズ」を配信しています。「GUNDAM Official Website」が公式情報のハブであるのに対し、「GUNDAM Channel」は映像を通じて作品や商品、イベントの魅力を伝える役割を担っています。

現在、「GUNDAM Official Website」は10言語で展開しています。今後は現在対応している言語の翻訳精度や運用品質を高め、日本で発信する情報を、より早く、より正確に世界へ届けることを重視していきます。また、国内で制作した映像コンテンツの多言語展開も進め、世界中のファンにガンダムの魅力を届けていきたいと考えています。

私たちが目指しているのは、「ガンダム」という言葉を知った人が検索した時に、最初にたどり着く公式の入口となることです。そこには必要な情報が整理されているだけでなく、新しい発見があり、ファン同士がつながり、ガンダムの世界をもっと楽しめる体験がある。「GUNDAM Official Website」と「GUNDAM Channel」を通じて、これからも世界中のファンとつながりながら、新たなガンダムの魅力を発信し続けていきます。



#04

「ガンダムシリーズ」50周年へ向けて

「SDガンダム
ジージェネレーション
エターナル」が広げる
新たな可能性

ガンダムIPに大きく貢献

2026年4月にリリースした「SDガンダム ジージェネレーション エターナル」は、ワールドワイドで多くのファンに支持され、ガンダムIPの新たな入口として大きな役割を果たしています。サービス開始後、ダウンロード数は着実に伸長し、初月売上も過去のガンダムIPのスマートフォン向けアプリゲームの中で最高水準となり、2026年7月時点で900万ダウンロードを達成するなど、想定を大きく上回る成果を上げました。

一方で、開発チームが強く感じているのは、「ゲームがヒットした」という実感以上に、「ガンダムというIPにゲームで貢献できた」という手応えです。

シリーズの魅力をスマートフォンで進化

もともと「SDガンダム ジージェネレーション」シリーズは、1998年に家庭用ゲームとしてスタートし、20作品以上展開してきた人気シリーズです。原作ストーリーを追体験できる面と、ゲームオリジナルの展開を楽しめる面の2つの軸を持ち、歴代

ガンダム作品に登場するユニットやキャラクターが一堂に会することを最大の特徴としてきました。好きなユニットやキャラクターで自分だけの部隊を編成できる楽しさは、シリーズならではの魅力です。

「SDガンダム ジージェネレーション エターナル」では、その魅力をそのままに、スマートフォンを通じて、より手軽に楽しめる形へ進化させました。スマートフォンであれば、いつでもどこでもガンダムの世界に触れることができます。ゲームの進行も段階的で分かりやすく設計し、シリーズファンはもちろん、ガンダムは好きだけれどゲームを遊んだこと

メインステージの取り扱いタイトルの一例



がない方も楽しめるように工夫を凝らしています。

また、本作は「遊べるガンダム大図鑑」というコンセプトを掲げています。ガンダムには長い歴史と多くの作品があり、ファン一人ひとりに「はじめて出会ったガンダム」があります。本作では、様々な作品やユニット、キャラクターに出会うことができ、今まで知らなかったガンダム作品にゲームを通じて興味を持ち、映像作品や商品へと広がっていく体験も楽しめます。

「ガンダムシリーズ」との連動で
価値を拡大

「ガンダムシリーズ」全体との連動も、本作の大きな特徴です。サービス開始時期は「機動戦士Gundam GQuuuuuuX（ジークアックス）」のTV放送・配信とも連動し、結果として「ガンダムシリーズ」全体の盛り上がりとの相乗効果を生み出すことができたと思っています。グループ間での日頃からの情

報共有や連携があったからこそ、グループ全体で「ガンダムシリーズ」を盛り上げる流れの中に自然に加わることができました。

さらに、劇場作品「機動戦士ガンダム 閃光のハサウェイ キルケーの魔女」との連動では、劇場作品へとつながる物語をまとめた特別シナリオを通じて、映像作品への興味や理解を深めるきっかけを提供しています。ゲーム、映像作品、商品などが、グループ全体で連携しながらガンダムのIP価値を高めていく。その中に「SDガンダム ジージェネレーション エターナル」も重要な役割として加われたと思っています。

世界中のファンとともに未来へ

海外でもセールスランキングで1位を達成するなど、海外での反響も大きく、生配信の多言語展開や海外イベントへの出展を通じて、世界中のファンとの接点を広げています。地域によって人気作品や楽しみ方は異なりますが、それぞれの市場に合

わせたコミュニケーションを行うことで、「自分たちにも向き合ってくれている」という信頼感につながっています。

また、リリース前から生配信や各種情報発信を通じて、過去シリーズの何を引き継ぎ、何を変えたのか、意図を含めて丁寧に説明してきました。リリース後も定期的な生配信で、運営型タイトルとして今後の参戦作品や実装予定を公開し、ゲーム内アンケートでは国内外のプレイヤーの声を収集しています。重要なのは、声を聞くだけで終わらせないことです。寄せられた意見を改善や新たな施策に反映し続けることで、ファンとともにゲームをつくっていく姿勢を大切にしています。

今後は、現在遊んでくださっているファンの皆様には長く楽しんでいただき、まだ本作を知らない方には、知っていただきたいと考えています。そして、ゲームを入口として映像作品、商品、イベントへと興味を広げ、より深くガンダムを好きになってもらえるよう、世界中のファンにガンダムの

GGENERATION SERIES HISTORY

シリーズの歴史（一部抜粋）

1998

SDガンダム GGENERATION
(PlayStation®)
シリーズ初作品

2000

SDガンダム GGENERATION-F
(PlayStation®)

2002

SDガンダム GGENERATION DA
(Windows 98SE / Me /
2000 / XP)
シリーズ初のPCタイトル

2003

SDガンダム GGENERATION
ADVANCE (ゲームボーイアドバ
ンス) シリーズ初のモバイルゲーム
機タイトル

2019

SDガンダム GGENERATION
CROSSRAYS (PlayStation®4 /
Nintendo Switch™ / STEAM®)

[WEB]



PROFILE & MESSAGE



小島 省吾 | Shogo Kojima

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
NE事業部 第2プロダクション 2課
アシスタントマネージャー

ファンの皆様からの熱い想いへの感謝と、その熱量に負けないようにこれからも皆様と同じ目線で向き合い、期待にお応えし続けていく努力をさせていただきます。



四條 僚一 | Ryoichi Shijo

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
NE事業部 第2プロダクション 2課
アシスタントマネージャー

常にファンと向き合って、ファンの期待を超えるものを提供し続ける。その積み重ねによって、世界中のファンに長く愛されるタイトルへ育てています。

#05

“魅せる工場”から、 プラモデルのモノづくりを次のステージへ

生産能力拡大と 「愛される工場」への挑戦

静岡県静岡市にあるバンダイホビーセンター（BHC）の新工場「BANDAI HOBBY CENTER PLAMO DESIGN INDUSTRIAL INSTITUTE（BHCPDII）」は、拡大するプラモデル需要に応える新たな生産拠点です。2026年8月にフル稼働を開始し、プラモデルの生産能力を高めるとともに、モノづくりの魅力を発信する「魅せる工場」として本格的に稼働しています。

BHCPDII建設の背景には、ガンプラをはじめとするプラモデル需要の高まりがあります。特に、多色成形機はグループ独自の技術・設備であり、生産能力を拡大するには新たな投資が不可欠でした。一方で、製造業全体では人材不足も大きな課題となっています。そこでBHCPDIIでは、単に生産量を増やすだけでなく、多くの人々にモノづくりの魅力を知っていただくことで、製造業全体に対する理解向上をはかる大きな目的も持っています。工場で働く従業員

（プラモデザイナー）が、誇りと愛着を持って働ける環境を実現し、地域の方々、そしてプラモデルファンに「愛される工場」になりたい、という想いを持ってBHCPDIIは誕生しました。

オールインワン生産と 進化する自動化

大きな特徴は、成形から袋詰め、セット梱包、出荷までを同一建屋内で行うオールインワンの生産体制です。従来は成形後に別拠点へ運び、商品状態へセット梱包後に再び物流倉庫へ運ぶ工程がありましたが、BHCPDIIでは工程間の移送や保管工程を減らすことで、生産リードタイムを短縮できます。原料調達から完成品の生産完了までをシステムで管理することで、工程の組み替えや調整も工場内で完結しやすくなり、よりスピーディに商品をファンのもとへ届ける体制を整えています。さらにモノの移動が少なくなることから移動に伴う環境負荷についても大きく削減できています。

Profile

佐野 翔紀 | Shoki Sano

株式会社BANDAI SPIRITS
ホビーディビジョン ホビークリエーション部
生産戦略チーム
アシスタントマネージャー

また、自動化・省人化も大きく進化しました。自動倉庫に加え、AGV（無人搬送機）や自動搬送システム、天井搬送台車などを活用し、人が重量物を運ぶ作業や単調な搬送作業をできるだけ減らしています。一方で、すべてを自動化するわけではありません。デザインや形状の最終判断、金型の仕上げ、成形機ごとの微妙なクセ、その日の温度や湿度による違いなど、数字だけでは表せない領域には、今なお人の経験と繊細な感覚が不可欠です。特に、形状の美しさを追求する金型づくりや成形には高度な職人技が求められます。細部へのこだわりや妥協しない品質こそが、ファンの期待に応えるホビーセンタークオリティを支えています。BHCPDII

BANDAI HOBBY CENTER

PLAMO DESIGN INDUSTRIAL INSTITUTE



BHCPDII 外観



BHCPDII MUSEUM 成形体験



天井搬送台車

は、ロボットやシステムに任せられる領域を広げることで、人が専門性の高い工程に集中できる工場を目指しています。

国内外の生産体制を最適化

今後の生産拡大では、静岡を中核に、関東や関西、そして海外など各拠点の強みを活かした役割分担を進めます。静岡は、基幹商材の生産、技術発信、人材育成を担うモノづくりの中心です。関東では広い敷地を活用した大型商品などの生産に適した体制を構築します。2026年11月より稼働を予定している新たな生産拠点となる関西は、大阪港・神戸港を活用した

海外物流の効率化も視野に入れます。拠点ごとに生産品目を最適化することで、工程間の輸送や生産工程の滞留を減らし、全体の供給力を高めていく考えです。

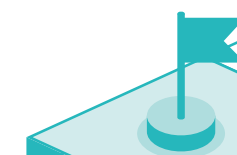
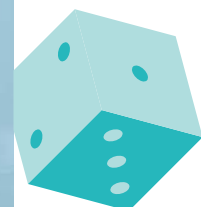
海外生産については、国内生産とのバランスを重視します。一方で、（株）BANDAI SPIRITSのホビー商材には「メイドインジャパン」へのこだわりがあります。高度な金型技術や成形技術を守り、磨きながら、商品の特性や地域ごとの需要に応じて最適な生産地を選ぶことで、ホビーセンタークオリティと供給力アップの両立をはかります。

ファンと未来をつなぐ 「魅せる工場」へ

私たちはモノづくりを担う立場として、ファンの期待に応えるために将来にわたり商品を提供し続ける努力をしています。生産キャパシティは、必要になった時にすぐ用意できるものではありません。だからこそ、何年も先を見据えて設備や拠点、人材育成の種まきを行い、未来のユーザーとの接点をつくっていくことが重要です。

BHCPDIIにはミュージアムも併設しています。ミュージアムの来場者はプラモデルの生産工程を見学するだけでなく、デザイン体験などを通じてモノづくりを身近に感じることができます。私たちが目指しているのは、ファンや子どもたちが「モノづくり」に興味を持っていただくこと、そして「ここで働いてみたい」と思ってもらえる工場です。今後は、安定供給をさらに強化しながら、ミュージアムの体験価値も高めていきます。プラモデルを楽しみにしてくださるファンに、より早く、より確かな品質で商品を届ける。そして、モノづくりの楽しさや奥深さを世界中に伝える工場であり続けたいと考えています。

働く人の心と体の健康や
ウェルビーイングを重視し、
工場内の空調や照明、設備や機器のカラー、
ユニフォームのデザイン性にも
こだわっています。



一方、2026年7月に発売した「プラコロ」は、よりエントリー性の高い商品です。約30年前に展開していた商品を、現在の小学生層と、かつて遊んでいた親世代に向けて再構築しました。かつては「手軽に遊ぶ相手（場）がない」「決着がつきにくい」といった課題もありましたが、今回はゲーム設計をブラッシュアップし、スピード感あるバトルを楽しめるようにしています。発売後は、親子で楽しめる商品として大きな反響を得ており、販売面でも好調な滑り出しとなっています。国内およびアジアを中心に展開しながら、今後はさらなる地域拡大の可能性も見据えています。

コミュニティを育て、 ファンとの新たな接点をつくる

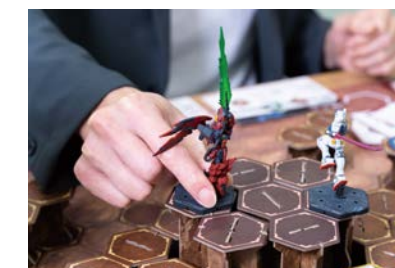
「BANDAI TABLETOP GAMES」が目指す最も重要なことは、遊ぶ場所の環境整備と、ともに遊ぶ仲間を生み出すことです。テーブルトップゲーム市場への参入アイデアは以前からありましたが、ワールドワイドでの遊び場やコミュニティづくりの難しさが課題でした。参入にあたっては、公認店制度の構築をはじめ、店舗での体験会や交流会、大会の開催、イベント受付・マッチングシステムなどデジタルインフラ整備に時間を掛け、継続的に遊べる環境づくりを進めました。公認店での定期イベント、初心者向け講習、ユーザー同士が教え合う場を通じて、ファンが自然につながるコミュニティの育成を後押ししていきます。

商品展開も継続性を重視しています。「GUNDAM ASSEMBLE」は、毎月新商品を投入し、ユニット編成や戦略の幅を広げていく計画です。さらにゲームプレイヤーだけでなく、塗装やコレクションを楽しむ層にも積極的に訴求していきます。遊ぶ、つくる、塗る、集めるという複数の楽しみ方を通じて、「ガンダムシリーズ」への入口とIPのさらなる価値最大化につなげていきます。

「プラコロ」については、継続的に新しいポケモンをラインナップへ追加するとともに、プレイヤーが自分だけの最強の組み合わせや戦い方を模索できるような「拡張性と組み合わせの多様性」を重視した商品展開を計画しています。また、バトルの戦術を変化させる新たなギミックを市場に投入することで、常に新鮮な環境でゲームを楽しめるサイクルを確立します。

「BANDAI TABLETOP GAMES」は、BANDAI SPIRITSにとって新たなチャレンジです。これまで提供してきた「作る楽しさ」「集める楽しさ」に、対面でコミュニ

ケーションをとりながら「仲間とともに遊ぶ楽しさ」を加えることで、新しい文化を創っていきます。「BANDAI TABLETOP GAMES」を通じて、私たちとファン、そしてファン同士がつながる場を生み出すことが、私たちの目指す姿です。



「GUNDAM ASSEMBLE」



「プラコロ」



BANDAI TABLETOP GAMES

「つくる」と「遊ぶ」をつなぎ、 テーブルから新しいファン体験を広げる



BANDAI
TABLETOP GAMES

プラモデル事業で培った技術を 活かし、新しいホビーエンターテイン メントを提案

（株）BANDAI SPIRITSは、プラモデル事業で培ってきた「作る楽しさ」に、「遊ぶ楽しさ」を掛け合わせた新たな挑戦として、「BANDAI TABLETOP GAMES」を展開しています。

テーブルトップゲーム市場への参入にあたっては、プラモデルのさらなる価値向上を検討してきた背景があります。これまで、組み立てる、塗装する、コレクションする、見せ合うといったプラモデルの楽しさ

を提供してきました。そこに、組み立てたプラモデルを使ってバトルし、仲間と同じテーブルを囲んで遊ぶ体験を加えることで、ファンとの接点をより深く、継続的なものにすることを目指しています。デジタル化が進む時代だからこそ、対面でコミュニケーションをとりながら遊ぶアナログゲームの価値も高まっています。「BANDAI TABLETOP GAMES」は、新たなファンやファン同士との接点となり、IP価値の最大化につながる大きな可能性があると考えています。

「GUNDAM ASSEMBLE」と 「プラコロ」、それぞれの役割

2026年10月に発売予定の「GUNDAM ASSEMBLE」は、欧米で文化として根付いているミニチュアボードゲーム市場を意識した商品です。欧米では、ミニチュアフィギュアを用いた対戦ゲームを店舗や家庭で楽しむ文化があり、大人から子どもまで幅広い層が仲間と集まって遊んでいます。

Profile

武藤 史浩 | Fumihiro Muto

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
テーブルトップゲームチーム
マネージャー

BANDAI SPIRITSはそこに、「ガンダムシリーズ」という強力なIPと、ガンブラで培ってきた造形と品質、コレクションする喜びを掛け合わせて展開します。

「GUNDAM ASSEMBLE」のポイントは、ミニチュア造形のこだわりに加え、「ガンダムシリーズ」の作品と連動したストーリー性と、手軽に楽しめる遊びやすいゲーム設計です。ゲーム設計については、国内を含むアジアと欧米に向けて、日本語と英語の同時発売で開発を進め、北米のゲームデザイナーに協力を依頼している点も特徴です。欧米ではミニチュアゲームファンへ、国内を含むアジアではガンダムファンやガンブラファンへ訴求し、地域ごとに異なる入口からファンを広げていきます。

#07

30周年を迎える「たまごっち」シリーズの価値向上 世界中で広がる「たまごっち」 —30周年が切り拓く新たなIPの未来

世代を超えて愛される「たまごっち」

2026年に30周年を迎える「たまごっち」は、1996年11月23日に誕生した、たまご型のデバイスと液晶画面、3つのボタンでデジタルペットを育てる玩具です。今では、玩具の枠を超えた幅広い商品・サービス展開に加え、外部パートナーへのライセンスアウトによって事業領域を拡大するIPへ成長しています。近年では、かつて遊んでいた世代が親となり、自身の子どもと一緒に「たまごっち」を楽しむなど、世代を超えて共通の思い出や体験を共有できることも、「たまごっち」ならではの強みとなっています。

また、2009年に放送を開始した「たまごっち」のテレビアニメに親しんだ世代が20代となり、当時のカル

チャーやノスタルジーを背景に、コレクションやファッションとして楽しむ動きも広がっています。

変わらない魅力と進化の両立

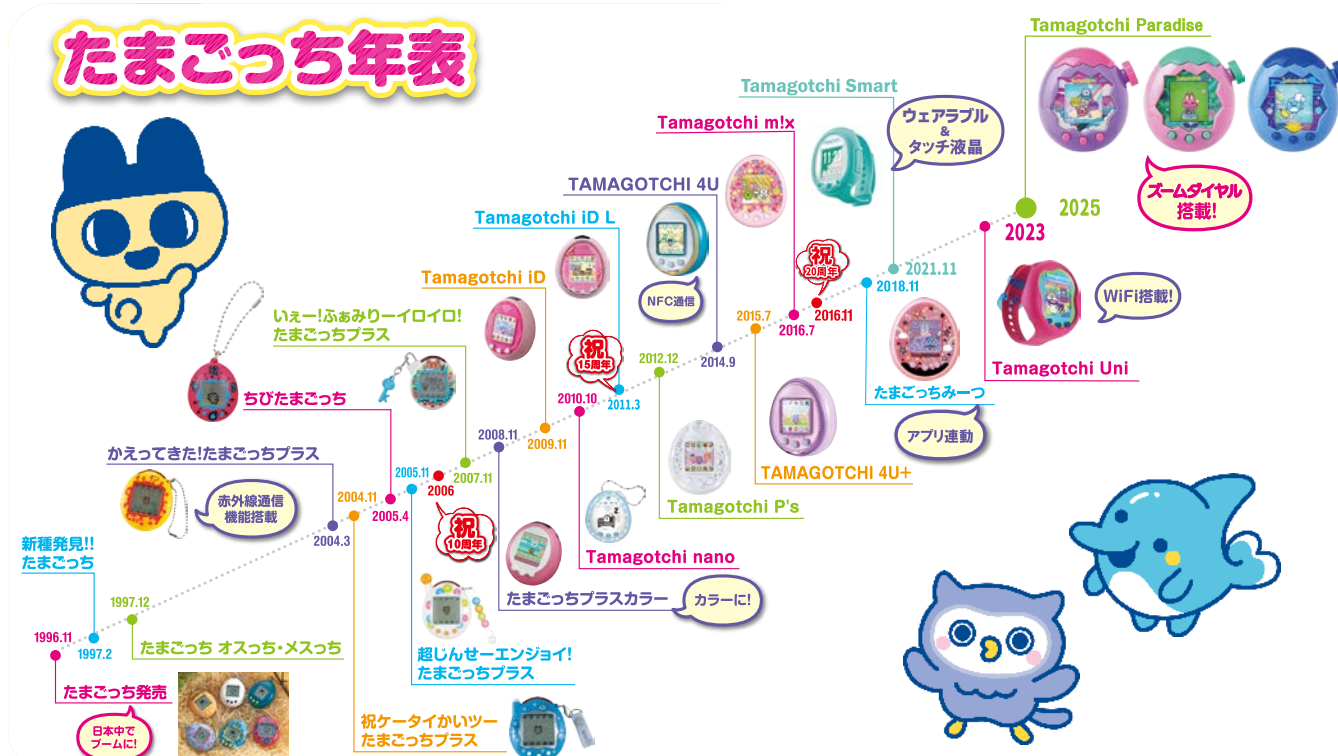
長く愛されてきた理由は、「変わらない核」と「時代に合わせた進化」の両立にあります。たまご型のフォルム、3つの操作ボタン、育成する楽しさは、初代から変わらない「たまごっち」の本質です。つい触りたくなる、育てたくなる、生き物愛でる感覚は、国や世代を超えて伝わる普遍的な魅力だと考えています。一方で、赤外線通信機能、カラー液晶、Wi-Fi通信機能の搭載など、その時代のテクノロジーを取り入れながら進化を続けてきました。「かわいい」だけではなく、お世話をしなければ病気になったり、亡くなってしまうことがあるほか、少しヘンテコな「たまごっち」が登場する。

こうした良い意味で予想を裏切る“トゲ”も、「たまごっち」らしさを形づくっています。

一方で、「たまごっち」の歴史は成功だけではありません。過去には過剰供給による在庫問題も経験しました。その反省から、再展開時にはチーフたまごっちオフィサー（CTO）制度をつくり、営業、企画開発、ライセンス、海外担当が情報を共有し、市場の反応を商品企画や生産、プロモーションに活かす体制を整えてきました。現在も、グループ横断での情報共有会を通じて、デバイス、ゲームなどの関連商品、アミューズメント、イベント、店舗施策を連動させています。

こうした体制によって、各事業が個別に動くのではなく、IP全体として一貫した方向性を保ちながら施策を展開できるようになりました。市場環境の変化にも柔軟に対応できることが、長期的なIP運営を支える基盤となっています。

たまごっち年表



30周年に向けた多面的な展開

30周年に向けては、たまごっちブームの発信地とも言える東京の原宿や渋谷を舞台にしたイベントや展覧会、新商品発表、「バンダイナムコ Cross Store」での施策、

アミューズメント施設「ナンジャタウン」でのアトラクション展開など、多面的な企画が現在進行中です。ゲーム領域でも「たまごっちのプチプチおみせっち」シリーズ（P65）が新たな入口となっており、育成玩具とは異なるファン層とも接点を生み出しています。商品展開においても、「Tamagotchi Paradise」などの子ども向けの主力商品のほか、ファッションアイテムとしても楽しめる「Original Tamagotchi」、異なるIPとのコラボレーションを通じて新たなファン接点を生む「Tamagotchi nano」など、それぞれの役割を明確にしながらIPの入口を広げています。

このように、「たまごっち」は玩具だけで完結するIPではありません。生活の中で、ファッションとして身につける、デバイスで遊ぶ、イベントで体験するなど、一人ひとりの距離感に合わせて楽しめるIPとして、活躍する領域を広げています。

加速するグローバル展開と ライセンスアウトによる IP価値の拡大

グローバル展開も大きく加速しています。現在アジアでは韓国を中心に熱量が高まり、北米でも大型案件が増えています。



北米では1990年代の「Original Tamagotchi」へのノスタルジーが入口となり、アジアでは日本カルチャーやK-POP、SNSを通じたトレンド感が広がり後押ししています。地域によって人気キャラクターや好まれる表現は異なるため、現地パートナーと連携し、「たまごっち」らしさの核を守りながら柔軟にローカライズしています。今では重点地域である北米、中国内地に加え、日本以外のアジア、欧州、中南米にも可能性が広がっています。

また、ライセンスアウトはIP価値を高める重要な手段です。収益だけでなく、「たまごっち」の世界観や「お世話をする」というコンセプトに合うか、ワールドワイドに広がる可能性があるかを重視しています。ファッション、雑貨、飲食、化粧品、ハイブランド、アーティストコラボレーションなど、

外部パートナーの力を借りて届けています。外部パートナーとの協業は、単に商品カテゴリーを増やすだけでなく、「たまごっち」を知らなかった層との出会いを生み、IPの見え方そのものを広げる取り組みでもあります。

次の30年に向けて

これからも大切にしたいのは、何よりも子どもたちとの接点です。親世代や20代・30代のファン、海外ファンの広がりには大きな力ですが、次の30年をつくるのは今の子どもたちです。ノスタルジーだけに頼

るのではなく、新しい技術、新しい見せ方、新しい体験に挑戦し続けていきます。

また、バンダイナムコグループの自社IPであることは、高い自由度で挑戦できる大きな強みです。玩具、ゲーム、テーマパーク、公式ショップ、ライセンスなど様々なカテゴリーをグループ内外で結びつけながら、「たまごっち」の可能性を自ら育てていくことができます。

30周年はゴールではなく、次の30年へ向かう通過点です。これからもさらに「たまごっち」の可能性を広げ、お世話を欠かさずに、世界中のファンに愛されるIPに育て続けていきます。



Profile & Message



辻 太郎
Taro Tsuji

チーフたまごっちオフィサー
(CTO)
株式会社バンダイ
常務取締役



橋本 実希子
Mikiko Hashimoto

株式会社バンダイ
ライセンスアウトチーム
チーフ



七里 洋子
Yoko Shichiri

株式会社バンダイ
ライセンスアウトチーム
チーフ

30年前にたまごっちを生み出し、育ててきた先人たちの感謝を胸に、次の30年に向けて、新技術と時代を捉え、何ができるのかを考え続けなければなりません。これからもチャレンジを重ね、失敗しても俊敏に方向転換しながら、グループを代表する世界中の人から愛され続けるIPへ育てていきます。

たまごっちの30周年に向けた盛り上がりは、グループ内の連携と、国内外のパートナーとの協力によって生まれています。30周年以降も人気をさらに高めていくためには、今がまさに踏ん張りどころです。失敗を恐れず、様々な挑戦を重ねながら、新しいたまごっちの可能性を広げていきます。

アジアや北米を中心に、すでに大きな手応えが生まれていますが、まだまだ可能性は広がっています。現地のファンの声や文化を大切にしながら、世界中でたまごっちをもっと知ってもらい、もっと好きになってもらえるような展開を継続・拡大させていきたいと思っています。



30周年を迎える「たまごっち」シリーズの価値向上 ゲーム起点で拡大する 「たまごっち」の新たなファン接点

8年ぶりのシリーズ最新作 「たまごっちのプチプチおみせっち おまちど〜さま!」

家庭用ゲーム「たまごっちのプチプチおみせっち おまちど〜さま!」は、ワールドワイドで発売初年度累計販売70万本を突破し、当初の想定を上回る反響を得ています。「おみせっち」シリーズは、2005年に初代タイトルが発売されて以来、おみせやさんごっこの楽しさや、たまごっちらしい声、少しシュールな会話表現など、ゲームならではの魅力を育ててきました。本作でも、その「おみせっちらしさ」を大切にしながら、3D表現やNintendo Switch™ 2の操作対応など、現在のプレイ環境に合わせた進化を加えています。

購入者の中心は、かつてシリーズを遊んでいた20代を中心と

するファン層です。懐かしさに加え、大人になった現在のファンに響くおみせやさんの種類も取り入れたことで、新しい楽しさも感じていただけています。発売後も長く楽しんでいただくため、公式SNSでの継続的な情報発信に力を入れ、ファンの反応を見ながらコミュニケーションを重ねています。また、無料アップデートを継続的に実施していることも喜ばれており、新しいおみせやさんや遊びを追加することで、長く深く遊んでいただける工夫を継続しています。

玩具とは異なる入口から、 「たまごっち」IPの価値を広げる

本作の大きな価値は、「たまごっち」IPへの新たな入口になっていることです。ゲームをきっかけに「たまごっち」に興味を持つ流れもあり、たまごっちデバイスと

Profile

本間 さなえ | Sanae Honma

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 IP&コンテンツプロダクション プロデュース2課
アシスタントマネージャー
「たまごっちのプチプチおみせっち」シリーズ プロデューサー

の連動により、玩具からゲームへ、ゲームから玩具やグッズ、イベントへと回遊が生まれています。既存の玩具ファン層とゲームファン層が重なりすぎず、それぞれ異なる入口からIP全体の価値を広げていることは、「たまごっち」IPにとって理想的な広がり方だと捉えています。

「たまごっち」は、まだまだ多様な可能性を持つIPです。ゲームだからこそ届けられる楽しさを磨き、新しいファンとの出会いを生み出せる存在である「おみせっち」を、「たまごっち」の未来を広げる大切な入口として、これからも大きく育てていきます。



#09

日本発の「くじ文化」を世界へ――

「一番くじ」が切り拓く、
ファンとの新しいエンタメ体験

「一番くじ」の始まりと好調の背景

「一番くじ」の原点は、景品事業のさらなる拡大の一環として、1996年に空気の利用する風力抽選機の中に舞う三角くじを引くという、くじ券による販売方式で誕生しました。その後、「もっと日常の中で楽しんでもらえる形はないか」という想いから、2003年、生活動線上にあるコンビニエンスストア（以下、コンビニ）への導

入を機に、くじ箱からくじを引く仕様が確立し、全国へと広がっていきました。店頭で最後のくじを引くと、特別なラストワン賞が手に入る仕様も特徴です。

コンビニや書店などへの導入により業績を拡大してきた「一番くじ」ですが、近年での大きな転換点の1つがコロナ禍でした。外出が制限される中で、身近にあるコンビニでキャラクター商品を購入できる「一番くじ」がエンターテインメント商品として多くの方に認知していただけたことが、さらなる成長のきっかけになりました。さらに「推し活」の一般化とともに新たなファン層が流入してきた背景があります。

企画力とIP選定

好調を支える柱の1つが、データに基づく企画力です。くじの半券にあるダブルチャンスキャンペーン応募によるアンケー

トを通じて、ファンのニーズをリアルタイムに近い形で収集、反映する仕組みにより、ファンからの要望に沿ったIPの商品化に近づけていると捉えています。

IP選定においては、その時流行りのIPではなく、1年後に旬を迎えるIPを見極めることも重要です。また、「一番くじ」ならではの強みとして、フィギュアやステーションリーなど様々なカテゴリーによる複数の賞で構成されるラインナップを通じてIPの世界観を表現できる点が挙げられます。企画においては「このIPらしい」と感じてもらえる構成を大切にしており、A賞からラストワン賞まで物語のストーリーがつながるよう設計しています。

販売チャネルの多角化

「一番くじ」の販売チャネルは、コンビニを軸とした様々な販売店から、オンラインや公式ショップへと拡大しています。当社の「一番くじONLINE」は店頭の販売方法をほぼ完全再現し、くじ箱を探す（お店を探す）ところから、くじ券をめくるペリペリ体験、ラストワン賞の仕組みまで忠実に反映しています。また、2020年に立ち上げた公式ショップは情報発信と体験の拠点として機能しており、2026年5月時点で全国61店舗まで拡大しています。公式ショップを入口に新規ファンにも「一番くじ」の魅力を知っていただき、その後コンビニなど既存の売り場で継続購入してもらう、という嬉しい流れが生まれています。

女性ファンの拡大と価格設計

かつて男性向けIPを多く展開していた「一番くじ」は、今や購入者の男女比がほぼ半々にまで変化しています。推し活カルチャーの広がりやSNSの普及を背景に、アーティスト系、SNS発のIP、企業コラボなど、女性に興味を持っていただく分野を継続的に探りチャレンジしてきました。新規ユーザーへの入口を広げるうえで価格設計も重視しており、「一番くじちょこっと」レーベルは通常の「一番くじ」よりも低価格に設定。販売筐体「CHIBAN CUBE」は2026年7月から約100台全国展開を予定しています。対面でくじを引くという心理的ハードルを下げ、タッチパネルで気軽に引けるといった買い方の選択肢を広げます。液晶画面上ではくじ券をペリペリめくるアニメーションも再現しており、「めくる体験」の本質も大事にしています。

一番くじ倶楽部を通じた
ファン体験の設計

「一番くじ」の魅力は、商品を手に入れることだけにとどまりません。店舗検索機能で欲しい商品を求めて店舗を探したり、ファン同士がつながったりするなど、「探す

楽しみ」「引く楽しみ」「人と繋がる楽しみ」という一連の体験が「一番くじ」ならではの価値を生み出しています。

海外展開と今後の展望

「一番くじ」の販売は国内だけにとどまらず、アジアを中心に海外展開が進んでいます。現状の海外における売上規模はアジアが最大で、他エリアに広げている段階です。海外展開における戦略の柱は、公式ショップを旗艦店とし、国内と同様に「体験できる場所」を用意することで認知と販売を拡大させることです。今後は、日本のくじ文化そのものを、「一番くじ」という独自の体験を通じて世界へ届けていきたいと考えています。

Profile & Message



坂育 智
Satoshi Sakasai

株式会社BANDAI SPIRITS
ロト・イノベーション事業部
WEB・プロモーションチーム
マネージャー

「一番くじ」は、日本独自のエンタメ文化だと思っています。国内での認知度を高めつつ、インバウンドで日本を訪れた海外の方が「一番くじ」を楽しみ、そこから海外に広がっていく、という流れになると嬉しいです。



林 典子
Noriko Hayashi

株式会社BANDAI SPIRITS
ロト・イノベーション事業部
企画第五チーム
マネージャー

お客様のニーズにもっと応えていきたいという想いがあります。「一番くじ」という枠を超えた場所でも、「一番くじ」を展開できるようになっていきたいです。



川上 敬広
Takahiro Kawakami

株式会社BANDAI SPIRITS
ロト・イノベーション事業部
海外マーケティングチーム
マネージャー

日本のくじという文化そのものを、世界へ広げていきたいというシンプルな想いで、今後も「一番くじ」を世界に拡大していきます。

#10

グループ初の多目的ホール「Shibuya LOVEZ」 「好き」が集まる渋谷から、 新しいライブ体験を発信する

Profile

伍賀 一統 | Kazunori Goka

株式会社バンダイナムコベース
代表取締役社長

好立地と臨場感、一体感を生み出す 設計で新たなファン接点を構築

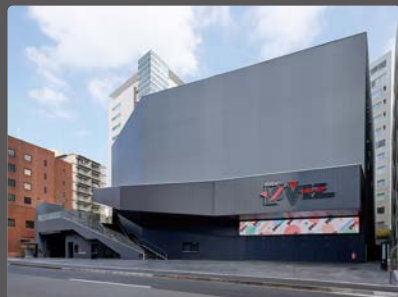
2026年6月に開業した「Shibuya LOVEZ (シブヤ ラブズ)」は、バンダイナムコグループが初めて保有する、収容人数約2,000人規模の多目的ホールです。多様な人々が集まり、新しい文化やトレンドを生み出し続ける渋谷に立地すること、そしてスタンディングとシーティングの双方に対応できる約2,000人の規模感が強みです。都内で同規模の会場が減少している中、開業前から外部利用を含む予約は好調で、平日を含む稼働にも手応えを感じています。

最大の特徴は、ステージと客席の距離の近さです。音楽ライブでは臨場感を高め、演劇では演者の表情まで伝わるような一体感を生み出す設計となっています。また、搬入口からステージまでの動線や楽屋、駐車場など、主催者・演者にとって使いやすい設計にもこだわりました。こうした設計には(株)バンダイナムコミュージックライブの知見も活かしており、グループのライブ事業における基盤としての役割も期待されています。

グループ連動を広げ、 ブランド価値も高めることで、 日本を代表するライブホールへ

今後は、音楽・演劇領域での活用に加え、eスポーツやカード大会、アミューズメント領域との連携などグループとの連動も広げていきたいと思っています。一方で、外部アーティストや企業イベントにも利用していただける広く開かれたホールとして「Shibuya LOVEZ」をご活用いただき、「渋谷と言えばLOVEZ」と言っていただけるような存在を目指していきます。また、新たなアーティストがこの場所からスタートし、世界へと羽ばたいていくような成長ストーリーにも貢献していければと思っています。

「LOVEZ」の名前に込めたのは、たくさんの「好き」を応援し、「好き」が大切にされる未来をつくりたいという想いです。渋谷から多様なエンターテインメントを発信し、ファン同士がつながり「好き」が「大好き」になる場へと発展させていく。アーティストや演者から「ここで公演したい」と選ばれる、日本を代表するライブホールを目指していきます。



#11

バンダイナムコミュージックフロンティア 楽曲資産を再定義し、 音楽からIP価値を広げる

Profile

藤原 孝史 | Koji Fujiwara

株式会社バンダイナムコ
ミュージックフロンティア
代表取締役社長

音楽事業を横断的に推進する 体制づくり

(株)バンダイナムコミュージックフロンティアは、グループが保有する楽曲資産を、権利管理にとどめず、新たな事業価値へつなげることを目的に2026年4月に設立しました。バンダイナムコグループには現在、登録ベースで非常に多くの楽曲資産があります。これまでは利用申請に応じる権利運用が中心でしたが、今後は保有楽曲を国内外へ能動的に提案し、楽曲そのものを新たなファンとの接点として育てていきたいと考えています。一方で、すべてを一律に集約するのではなく、IPごとの事業スピードや楽曲の特性を踏まえ、各ユニットと相談しながら最適な運用体制を構築することも重視しています。

その推進の鍵となるのが、グループ横断プロジェクトである「Project RESONANCE (プロジェクト レゾナンス)」です。各ユニットの代表者が参加し、ユニットごとの事業状況やIP展開の情報を共有しながら、音楽をどのように組み込めるかを検討しています。音楽事業は単独で完結するものではなく、グループ各事業との連携によって価値を高めるものです。「Project RESONANCE」を通じて各ユニットとの連携を深め、楽曲活用をグループ全体でより機動的に進めていきます。

具体的な取り組み内容としては、各IPの周年施策や海外展開と連動した楽曲活用、既存楽曲のリポートなど多様な接点に対し、制作・ライブ・音楽出版を三位一体で動かすことで、音楽を通じてIP価値最大化につなげていくことです。楽曲の価値は、単発の収益ではなく、世界中で聴かれる環境を広げることで中長期的に高まっていきます。そのため、海外での権利運用や徴収スキームの整備も進めています。

楽曲を起点に、 世界中のファンとの接点を広げる

バンダイナムコの強みは、音楽を届ける出口を数多く持っていることです。映像、

ゲーム、玩具、ライブイベント、商品プロモーションなど、ファンとつながるあらゆる接点に音楽は存在しています。さらに、(株)ウード音楽事務所との戦略的パートナーシップや「Shibuya LOVEZ」(P68)の開業により、ライブ事業成長の可能性はさらに高まっています。今後は国内外のアーティストやパートナーと組みながら、音楽を通じた新しい体験価値を創出していく考えです。

音楽には、作品やIPと出会った時の記憶を呼び起こす力があります。バンダイナムコミュージックフロンティアは、その力を活かし、既存ファンとの再接続だけでなく、新たなファンとの入口も創出していきます。グループの歴史そのものとも言える楽曲資産の価値を再定義し、世界中のファンが長くファンであり続けられる環境を、音楽から広げていきます。



体験型公式ショップ「THE★JOJO WORLD」の挑戦

ファンの期待を超える体験価値の提供を通じて、IP価値向上に貢献

体験価値で支持を広げる常設店 「THE★JOJO WORLD」

2021年から不定期で開催してきた体験型イベント「JOJO WORLD」は、『ジョジョの奇妙な冒険』の世界観を体感できる店舗設計やアトラクション、ミニゲームがファンの支持を集め、累計来場者は50万人に達しました(2026年3月時点)。この支持とファン層の広がりを受け、2025年7月、世界初の常設店となる体験型公式ショップ「THE★JOJO WORLD」を東京渋谷にオープンしました。

特徴は、買い物そのものを「奇妙な冒険」に変える体験価値の追求です。来店客は作中設定に沿った演出を体験し、世界観に没入しながら回遊できます。常設店では原作・アニメグッズや一番くじ・カプセルトイなどグループ各社協働の限定商品も展開しています。新商品やミニゲームの入替が「訪れるたびに新しい発見が

ある」体験を生み、新規層やインバウンドの増加も相まって、売上は想定を上回っています。店舗での体験を入口に新たなファンも生まれ、IP価値の向上に寄与しています。

出店においては、ファンと作品の双方を見据え、IPが集積する立地を重視しています。今後国内では2026年冬に2号店を大阪に出店予定です。「主人公」をテーマとする東京に対し、大阪は「悪」をテーマに据え、双方を訪れたくなる施設を目指します。

海外では、これまで北米の期間限定店舗やイベントへの出展で高い評価を得てきました。また、アニメ配信を通じ、世界的に作品の認知度自体も高まっています。「Anime Expo 2026」では作品になぞらえた北米大陸横断のPOP UPツアー開催を発表しました。まずは、重点地域でもありグループ拠点のある北米に注力し、体験型イベントの開催を起点に需要を見極め、常設化の可能性を探ります。

PROFILE

久家 麻衣子 | Maiko Kuge

株式会社バンダイナムコエクスペリエンス
CXリテール事業ディビジョン
ゼネラルプロデューサー／スペシャリスト

体験価値を軸としたIP価値の向上

これからも「THE★JOJO WORLD」を通じて、ファンの期待を超える体験価値を提供し続けるとともに、この体験型公式ショップのモデルを、多様なIP・作品へ横展開していきます。体験を通じて作品への愛着が深まり、再読や再視聴を促す効果は、版權元様と協力することで生まれる、(株)バンダイナムコエクスペリエンスが担う価値です。こうした体験価値の提供を通じて、IP・作品のさらなる価値向上を目指していきます。

#13

「バンダイナムコ Cross Store」

“好き”が交わる場から、 新たなファン体験を広げる

体験を通じてファンとつながる場

「バンダイナムコ Cross Store」は、単に商品を販売する店舗ではありません。「Cross」という言葉が示すように、お客様と商品、お客様とスタッフ、そしてお客様同士が交わる場として、「観る」「触れる」「体験する」価値を重視した施設です。アミューズメント施設が持つ高い集客力や安定した収益力と、グループ各社の商品・サービス・IPが持つブランド訴求力を同じ場所で組み合わせることで、新たなファンとの出会いを生み出しています。

現在、店舗数は、国内13店舗、英国2店舗、米国1店舗を展開しています(2026年6月時点)。既存店の成長と新規出店の積み上げにより、国内外ともに事業は堅調に推移しています。海外でも、開業時

に長い行列ができるなど、日本発IPに対する熱量の高まりを強く感じています。

複合型店舗だから実現できる ファン拡大

私たちはただ商品を並べるのではなく、お客様がどのような順番で施設を回り、どのような体験を通じて興味を深めていくかを仕組み化して売り場を設計しています。

例えば、入口付近にクレーンゲーム機やガシャポンなど様々な人気IPの商品を配置して足を止めていただき、そこから見える導線上で同種IPの商品やイベントを発見し、さらに深く作品世界を楽しめる体験コンテンツへとつなげていく。こうした導線設計によって、ライトユーザーからコ

Profile

上田 卓 | Suguru Ueda

株式会社バンダイナムコエクスペリエンス
CXリテール事業ディビジョン
IPリテール事業部
ゼネラルマネージャー

アファンまで、それぞれの熱量に応じた楽しみ方を提供しています。

また、グループ内の様々な商品やサービスを、お客様視点で再編集し、新しい価値として提案しています。事業部やカテゴリーの枠を超え、IPや利用シーンを軸に商品を組み合わせることで、これまでになかった発見や購買体験を生み出しています。

今後は、国内の未出店エリアへの展開に加え、米国を中心とした海外出店をさらに加速していきます。「バンダイナムコ Cross Store」は、グループの商品・サービスの出口であると同時に、お客様がバンダイナムコのファンになる入口でもあります。世界中にこの場を広げ、リアルな接点からバンダイナムコの魅力を発信し続けていきたいと考えています。



#14

BANDAI CARD GAMES

米国カード事業

北米における BANDAI CARD GAMESの躍進

競争の激しい北米トレーディングカードゲーム(TCG)市場で存在感を拡大

北米のTCG市場は、長い歴史を持つ有力タイトルが大きな存在感を示しており、非常に競争の激しい市場です。その中で、2017年のDRAGON BALLのカードゲームの立ち上げを皮切りに、徐々にタイトルを増やし、後発ながらも着実に認知と信頼を積み重ねてきました。2023年には、「BANDAI CARD GAMES」というカードゲームブランドを立ち上げ、同ブランドのもとで、世界展開を行っています。

私たちの強みは、魅力的なIPとカードゲームとしての品質、そして複数タイトルを展開できるポートフォリオにあります。「ONE PIECE CARD GAME」は、「BANDAI CARD GAMES」の中でも北米において最も大きな存在感を持つタイトルへと成長し、若い世代も取り込みながら市場を広げています。2025年から展開した「GUNDAM CARD GAME」も、順調に成長しており、ミニチュアゲームの「GUNDAM ASSEMBLE」との連動やガンブラファンの流入によって、

ガンダムIPに触れる新たな入口になっています。

また、ライトなIPファンが気軽に始められる「UNION ARENA」や、熱量の高いファンによって継続的に盛り上がりをみせるDRAGON BALL、デジタルモンスターのカードゲームなど、それぞれ異なる魅力を持つタイトルがあることで、幅広いユーザーとのタッチポイントを生み出せていることも大きな強みです。

ファンコミュニティづくりを重視し、さらなる飛躍へ

私たちが北米で特に大切にしているのが、販売店舗との関係性を強化し、店舗を起点としたコミュニティづくりです。店舗での定期的なイベントや大型大会の開催、コンベンションへの出展などを通じて、ファンを拡大し、ファン同士がつながり、熱量を共有できる場をつくっています。中でも毎年開催している「BANDAI CARD GAMES Fest」は重要な取り組みです。様々なIPのカードゲーム大会が同じ会場で行われるため、ファンにとっては普段遊んでいるタイトル

Profile

南川 光 | Hikaru Minamikawa

Bandai Namco Toys & Collectibles America Inc.
Senior Vice President
Organized Play, BANDAI CARD Games

以外のカードゲームにも触れる機会となります。こうした相乗効果を生み出せるのも私たちの特徴です。

現地にいるからこそ聞こえる声があり、販売店舗やファンからいただく意見の中には、次の成長につながるヒントが数多くあります。その声をしっかり受け止めながら、北米発信の施策をさらに強化します。これからもファンや販売店舗、パートナーの皆様から「カードゲームといえばBANDAI CARD GAMES」と、信頼していただける存在を目指して挑戦していきます。



ONE PIECE CARD GAME

GUNDAM CARD GAME

#15

中国トイホビー事業

日本IPと中国発IPで広げる 新たなファンとのタッチポイント

拡大する中国市場へ向けた「地産地消」戦略

中国内地のエンターテインメント市場はこの数年急速に成長を続け、トイホビーを中心としたグッズ市場だけでも5兆円を超える規模と言われています。その中で、以前よりバンダイナムコグループは中国市場において高い認知度を有していますが、変化の速い中国市場で成長を継続するには、市場特性に即したスピーディな戦略策定が不可欠です。そのため、当社では現地で独自に商品を企画開発する「地産地消事業」に重点を置き、年々その売上規模を拡大しています。

特に私が在籍するローカルディベロップメントディビジョンは、日本のトイホビー事業が展開する商品ブランドとは異なる中国内地向け商品を企画、開発、販売する組織として設立され、立ち上げから数年で事業規模が大きく成長しました。当社の展開IPは多くが日本発であり、日本発IPの商品を展開する企業として多くのファンに支持されている一方で、近年世界的に

存在感を高める中国発IPの取り組みも拡大しています。今後も日本発、中国発IP双方の魅力を活かしながら、市場に即した商品開発を現地で行っていきます。

地産地消事業の展開拡大

中国内地グッズ市場は近年クローズドボックスが牽引しており、現地通貨で49円～89円の価格帯の商品が主流となっています。一方でエントリー層からコア層まで様々なガンダムファン層が存在する中国においては、幅広い価格帯の商品展開が求められます。そこに対して2026年の夏から、より低価格となる9.9円でのガンダム商品展開を開始し、中国内地全土で抜本的にガンダムファンを拡大することを目指します。このような打ち手も、現地に企画開発組織が存在するからこそ可能な戦略だと考えています。

中国のファンは、自分の「好き」を積極的に表現してくれる方が多いと感じています。SNSやイベント、店舗を通じてその声を受け止めながら、一人でも多くの方にIP

Profile

小西 諒 | Ryo Konishi

Bandai Namco Entertainment (Shanghai) Co.,Ltd.
ローカルディベロップメントディビジョン
ロト・オリジナルMD部 オリジナルMD2課
マネージャー



2026年夏より展開を開始した低価格帯のガンダム商品

サステナビリティ鼎談

DIALOGUE

サステナビリティへの取り組み



価値創造プロセスと一体化した取り組みを通じ、
グループ内外にサステナビリティの「輪」を広げていきます

バンダイナムコの持続的な価値創造の実現には、事業活動とサステナビリティ活動を両輪として推進していくことが不可欠です。
グループ全体のサステナブル活動を統括する藤田CSO(チーフサステナビリティオフィサー)とトイホビー事業の松橋ゼネラルマネージャー、
そしてグループのサステナビリティ推進担当の松本マネージャーの計3名が、取り組みの現状や今後の課題について語り合いました。

価値創造プロセスの両輪として

藤田 従業員教育や啓発イベント、グループ内表彰制度に加え、持株会社(当社)役員報酬へのサステナビリティ視点の反映など、様々な施策により、グループ内のサステナビリティ意識は、着実に向上してきました。特に事業の強みや特性を活かした取り組みが増えています。サステナブル活動は、グループ全体の価値創造プロセスに含まれるものであり、成長し続ける事

業と共存することで、その活動自体も持続可能なものとなります。サステナビリティ戦略の策定や実績値の開示にとどまらず、価値向上につながる私たちらしいサステナブル活動を増やし、広げていけるよう、事業経験を活かし、CSOとして取り組んでいきたいと考えています。

松橋 私は(株)BANDAI SPIRITSで、ガンプラを主体としたプラモデル事業の運営に当たっています。2021年にスタートした

「ガンプラリサイクルプロジェクト」は、先駆的な試みとして社会的に注目され、ガンプラのブランド価値向上にも貢献しました。今後、さらなる差別化が課題となる中、「SGSグリーンマーク認証」の取得などを契機に、プロジェクトをより深化、ビジネスと融合させて次なるステップを目指していきたいと考えています。

松本 私は2026年春、事業会社からサステナビリティ推進部へ異動し、法令・規制

対応や情報開示、グループ各社へのサポートを担当しています。新たな知識と格闘する毎日ですが、できるだけ多くの人々対話し、現場の情報や意見を吸い上げていきたいと思っています。個人的な印象としては、グループ全体に意識の向上が見られる半面、自分事化という点で、事業領域によって、まだ温度差があるようにも感じます。

藤田 確かに、事業特性次第で向き合う社会課題も異なり、自分事化が難しい領域もあります。サステナビリティが「当然の取り組み課題」として認識されるようになってきた中、事業価値・企業価値との関連付けを深め、活動の輪を広げていけるよう、事業ユニットを超えた事例の共有や課題理解への後押しなど、事業経験を活かし推進していきます。そうした中、新たなチャレンジを続けている松橋さんはじめホビー事業の皆さんの取り組みには、私自身、非常に注目しています。

コスト削減から付加価値向上へ

松橋 私たちは次のステージとして、サステナビリティをコストではなく、事業価値や付加価値を生み出すものへ進化させていく必要があると捉えています。生産現場では、最初から「樹脂の分別」「再ペレット化」という工程を省いたマテリアルリサイクルの内製化に取り組んでおり、安定した良品化が課題でした。しかし試行錯誤の末、ガンプラで培ってきた技術革新と、現場メンバーの粘り強い調整によって実用化までこぎ着けることができました。さらに、内製化によって実現したマテリアルリサイクル原料は最も低コストな原料となり、製造コストの削減にもつながっています。こうした挑戦は、現場の技術力を高めると同時に、サステナビリティをモノづくりの進化につなげる取り組みでもあります。

藤田 静岡のバンダイホビーセンターに足を運ぶと、現場の従業員の皆さんが、

本当に前向きで、楽しみながらチャレンジしている様子が伝わってきます。こうしたチャレンジのおかげで他の事業領域にも展開できそうな知見やアイデアを、いくつもいただいています。

松橋 将来的には、コスト削減にとどまらず、例えば使用済みプラスチックのヴィンテージ化など、付加価値向上に向けた可能性も模索していきたいと考えています。単なる樹脂ではなく、背景や物語を持った素材として商品に活かすことができれば、これまでにないビジネスが生まれる可能性があります。サステナビリティは、我慢や負担ではなく、ファンに新しい楽しさを届けるための発想にもなり得るはずです。

松本 サステナビリティを「義務」としてではなく、事業の強みと結びつけながら、新しい価値をつくろうとしていることが、バンダイナムコらしいと感じます。

Fansと連携したサステナブル活動を

藤田 私たちグループが展開する多彩なIPやエンターテインメントは、ファンの皆様の意識や行動変容を促す大きな後押しになり得ます。「気づいたら参加していた」「やってみたら楽しかった」と感じていただける仕掛けづくりは、バンダイナムコだからこそできることです。今後は国内だけでなく海外も含め、皆様の笑顔につながる私たちらしいサステナビリティの活動を広げていきます。

松橋 確かに、世の中にメッセージを発信するうえで、IPは非常に大きな力を持っています。加えて、私たちには「何でもできるモノづくり」の技術があります。この2つを武器に、グループ内外を巻き込みながら、サステナビリティの問題意識をユニークな商品づくりに昇華させていきます。また、従来の常識にとらわれない形で、モノづくり現場とファンのつながりを拡大し、活動の輪を広げ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)
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



松橋 幸男 | Yukio Matsunashi

株式会社BANDAI SPIRITS
ホビーディビジョン
ホビークリエイション部
ゼネラルマネージャー



松本 佳子 | Yoshiko Matsumoto

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
サステナビリティ推進チーム
マネージャー

松本 私自身は、グループ従業員と丁寧な対話を重ね、個々の施策の背景にある理念・価値観の共有に努めます。理念への共感、自分事化が新たな波動を生み、ファンの皆様にも伝わっていくようなコミュニケーションの輪を広げ、バンダイナムコならではの価値創造に貢献していきます。

人材戦略

MESSAGE



多様な事業成長を支える人事基盤が
グループの未来をつくる

人材の成長が事業の成長につながる循環へ

バンダイナムコグループが持続的に成長し続けるためには、事業だけでなく、事業を支える人材と組織の成長が欠かせません。(株)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の役割は、単に制度を整備することではなく、グループ全体の成長戦略と事業戦略をつなぎ、従業員一人ひとりが成長し続ける環境をつくることだと考えています。ファンへ価値を届け続けるためには、人材が育ち、それぞれの力を発揮しながら活躍できる組織基盤が必要です。

中期計画初年度の2026年3月期は、国内人事基盤の整備、グローバル経営を

支える人事機能強化、コーポレート人材の育成という3つの重点戦略に取り組んでいますが、すべては多様な事業成長を支える人事基盤をつくるという共通の目的につながっています。

国内グループ会社の人事基盤整備 個社が人と組織の成長に 集中できる環境を

私たちが目指しているのは、各事業会社の人事部門が制度運営や法令対応だけに追われるのではなく、事業戦略に基づいた人材育成や組織づくりなど、個社で向き合うべき課題に集中できる環境をつくることです。ライフサポート制度、福利厚生などのグループとしての見直しも、その

ための基盤づくりの1つです。併せて、グループで働く多様な人材の価値観やライフスタイルを尊重し、安心して能力を発揮できる環境を整えることは、従業員のエンゲージメントや組織の活力向上にもつながると考えています。

グループ管理本部人事部の重要な役割の1つに、グループ人材の横のつながりを生み出すこともあります。近年は事業間連携の重要性が高まる中、新卒の従業員だけではなく、中堅層の従業員同士の横のつながりを求める声も増えています。2027年3月期からは、個社単独では十分な研修機会を設けにくい会社も含め、グループ横断でリーダー層が参加する研修(マネジメントスキルアッププログラム)を実施し、上期だけで21社のべ250名が

参加しています。こうした人と人のつながりを意図的につくることは、グループ管理本部人事部だからこそ担える役割です。グループ横断研修や交流機会を通じて、人材が会社の枠を超えて学び合い、協力できる関係を築くことは、将来の事業成長を支える大きな財産になると考えており、今後も積極的に機会を創出していきます。

グローバル経営を支える人事機能強化 現状把握から次期中期への 施策化へ

事業のグローバル展開が加速する中で、人事部門もまた国内中心の視点から脱却する必要があります。その第一歩として取り組んだのがグローバル人事データベースの整備でした。国や地域ごとに分散していた人材情報を可視化することで、どこにどのような人材がいるのかを把握できるようになってきました。しかし私たちの目的はデータベースの整備そのものではありません。人材の情報がグローバルにつながり、グループの成長をさらに加速させる状態を実現することです。

国内では10年以上かけて各社人事部門との信頼関係を築き、伴走型の支援体制をつくってきました。海外についてはまだその入口に立った段階です。今後は海外地域統括会社や各国の人事部門との対話を重ねながら、グローバル経営を支える人事ネットワークを構築していきたいと考えています。

事業を支えるコーポレート人材の育成と輩出 専門性と事業視点を兼ね備えた 人材へ

グループの事業は多様で、スピードも速く、グローバルに拡大しています。事業会社ではIP軸戦略を推進する人材の育成を引き続き強化していますが、経営判断のスピードを高め事業成長を支えるコーポレート人材の育成も重要となっており、

グループの人材戦略における重点テーマの1つに掲げています。

グローバル化や事業の複雑化が進む中で、コーポレート人材には「専門性の深化」と「事業理解を踏まえた視野の拡大」の両方が必要だと考えています。現在は事業会社や海外地域統括会社への異動を通じ、実際の事業運営やグローバル環境を経験する機会を創出しています。こうした経験を通じて、経営と現場、グループと事業をつなぐコーポレート人材を育成していきます。

全世界の従業員の意欲に向き合い、 挑戦し続ける組織へ

全世界の従業員を対象に2023年3月期から継続して実施している、エンゲージメントサーベイの最新の結果では、「組織に貢献するために最善を尽くしたい」という意識が高く表れました*。その因果関係を分析すると、「自身の仕事人が人や社会とのつながりを持ち、意義があると感じている」こと、また「当社グループのIP・商品・サービスに強い愛着」を持っていることが分かりました。一方で、事業規模が大きくなる中、従業員一人ひとりが失敗を恐れず挑戦できる場をいかに増やしていくかということが、今後重要だと感じています。

魂をつなぐ

バンダイナムコグループの特徴は、多様な人材と事業とその横連携、チャレンジできる土俵があること、事業や人材のユニークさとスピードです。それこそが私たちの強みでありバンダイナムコらしさだと思います。

各事業・各社の個性を尊重しながら、バンダイナムコらしい共通の価値観や判断基準を共有し挑戦できる状態が重要であり、経営陣からの講話やグループ横断研修、人材交流の機会は単なる教育施策ではなく、バンダイナムコの魂を次世代へ



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
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

Comment

グループ全体と個社の両面を見ながら、事業成長を人事の側から支えていくことが私の役割です。グローバル目線での人事基盤、環境構築とグループの強み、想いをつなぎ次世代の人材を育成していけるよう取り組んでいます。



清水 明日香 | Asuka Shimizu

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

Comment

ファンへ価値を届け続けるために、人と組織の成長を支える。その想いを軸に、人材の成長が新たな価値創造につながる好循環をつくっていきます。国内で培った人事基盤整備の知見を活かし、地域統括会社や各国人事との対話を重ねながら、グローバル経営を支える人事基盤づくりを進めていきます。

つないでいく取り組みだと考えています。

バンダイナムコグループの魂を継承しながら、人と組織の成長を通じて未来の価値創造を支えていきたいと考えています。

* 2026年3月期エンゲージメントサーベイにおけるスコア:「組織に貢献するために最善を尽くしたいと思う」ポジティブ回答86%

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。

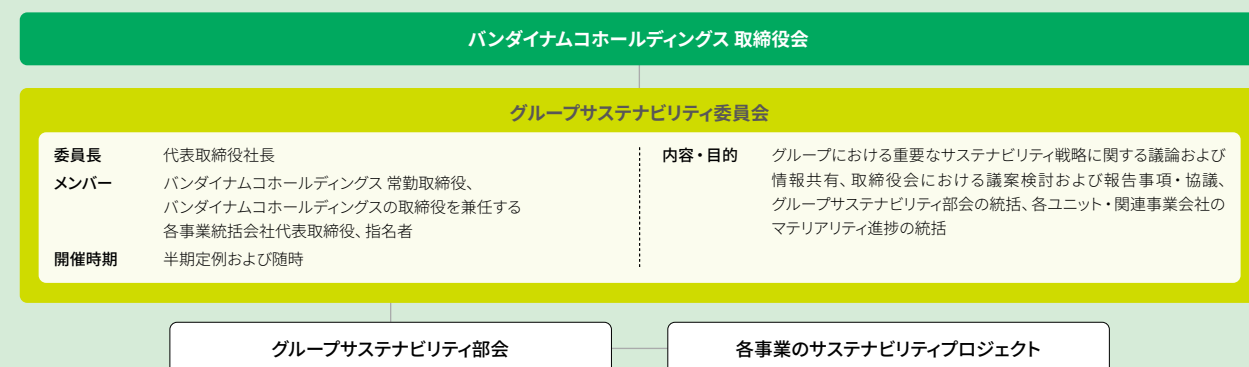


バンダイナムコグループ サステナビリティ方針

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の取締役を兼任する各事業統括会社（(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で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、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。

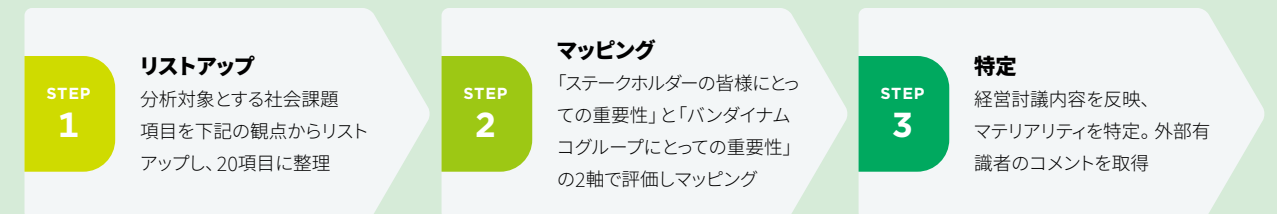


マテリアリティの特定

バンダイナムコグループでは、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、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ユニットごとに分析、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、取締役会が審議・監督を行っています。

マテリアリティ特定の3ステップ



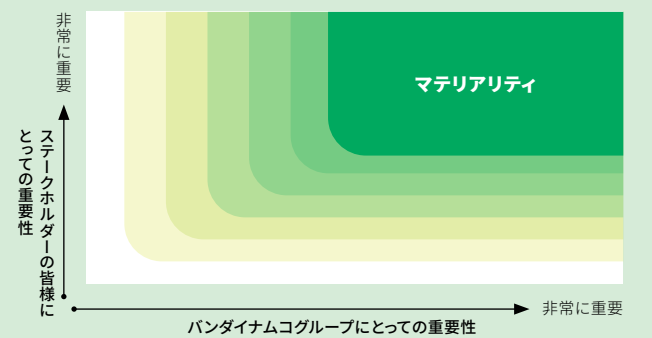
特定・検証時に重視している観点

▶ バンダイナムコグループの考え方・方針

- ・バンダイナムコグループのパーパス
- ・バンダイナムコグループのサステナビリティ方針
- ・バンダイナムコグループコンプライアンス憲章（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

ぬくまのがっこう



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(2026年9月時点)

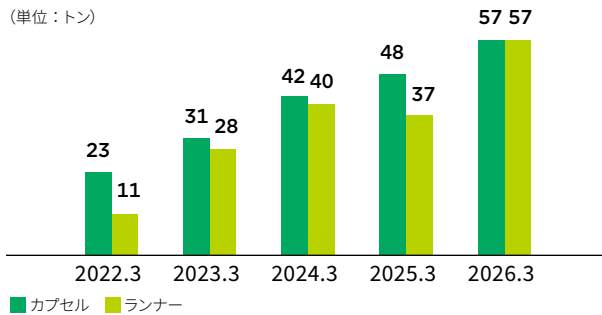
	バンダイナムコホールディングス	国内外グループ各事業各社
2025年3月期	・主要事業会社におけるプラスチック利用量調査	
2026年3月期	・「バンダイナムコグループプラスチック環境配慮方針」の制定および公開 ・事業統括会社およびトイホビー事業におけるプラスチック利用量調査	・石油由来プラスチックの利用量削減の取り組み推進 －代替素材の活用 －再生プラスチックの積極的利用 －景品袋の使用量削減
2027年3月期	・外部パートナーと連携し、プラスチックリサイクル拡大に向けた施策検討	・製品リサイクルの推進

使用済みプラスチックのリサイクル推進

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を推進しています。全国で展開するグループのアミューズメント施設等におけるガンブラのランナーやガシャポンのカプセル、カードビロー袋等のほか、物流拠点におけるストレッチフィルム等、使用済みプラスチックの回収、リサイクルを進めるとともに、工場で廃棄される廃プラスチックのRPF利用等、限られた資源の有効活用に取り組んでいます。

「ガシャポンカプセルリサイクル」「ガンブラリサイクルプロジェクト」の回収量

(単位：トン)



MESSAGE

プラスチック環境配慮の取り組み



拡大する「リサイクル綿プロジェクト」

目に触れにくい中綿から、事業とサステナビリティを両立する

(株) BANDAI SPIRITS プライズ事業部では、プライズ製品のぬいぐるみに使用する中綿を、ペットボトル由来のリサイクル綿へ切り替える「リサイクル綿プロジェクト」を進めています。きっかけは、縫製品が事業部の商品群の中で大きな割合を占める中、事業として環境配慮に貢献できる領域を検討したことでした。その結果、外側の生地ではなく、お客様の目に触れにくい中綿であれば、製品の魅力や品質への影響を抑えながら、使用量の大きい素材を環境配慮型に変えることができると考えました。

リサイクル綿は通常綿に比べて若干黒みがあり、弾力性も異なるため、導入は簡単ではありませんでした。ぬいぐるみの色や形状によっては、表面の見え方や輸送時の形状維持に影響が出るため、複数の綿を取り寄せ、製品との相性を一つ一つ検証しました。また、協力工場では通常綿とリサイクル綿の混入を防ぐため、保管場所や攪拌機、作業動線を分けるなど、管理体制の構築も必要でした。

2020年の試験導入以降、取り組みは着実に広がり、2026年3月期の実績として、378製品、1,000万個以上へ導入し、4,550万本のペットボトルに相当するリサイクル綿を活用しました。このように導入製品数・数量ともに着実に増加しており、今後はさらなる拡大を目指します。また、トイホビーユニットで開催されるサステナビリティ推進会での情報共有を通じて、グループの縫製品を扱う他部署への展開も進んでいます。

現在のところ、すべての協力工場に導入できてはいませんが、導入済み工場での実績をもとに、未導入工場への展開を進めています。目指すのは、リサイクル綿を使用した縫製品の展開を可能な限り100%に近づけることです。見えない中綿だからこそ、品質を守りながら環境配慮を自然に組み込むことができます。私たちは、事業とサステナビリティを両立する取り組みとして、リサイクル綿の導入をさらに広げていきます。

人権

● 人権への取り組み

バンダイナムコ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つくり続けることを目指し、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、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、取引先ガイドラインの頒布

世界中で活動するグループ会社の役員・従業員および取引先
の皆様に向けて、本行動規範と取引先ガイドラインを8種の言語
で提供しています。

直接的な取引先の皆様だけでなく、グループ関連業務に携わ
るサプライヤーの皆様との共有を促進し、公正で透明性の高い
関係性を構築していきたいと考えており、近年では主要事業の
バリューチェーン全体把握に努めています。



ガバナンス

バンダイナムコグループは、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

バンダイナムコ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、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
・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	・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

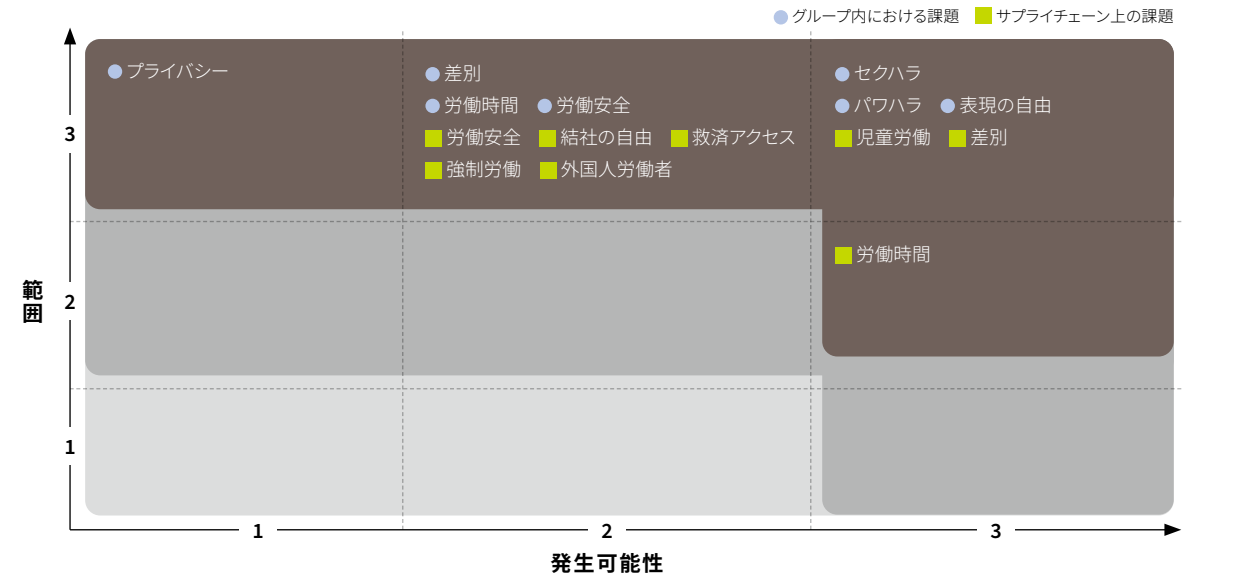
リスク管理

● 人権リスクのマッピング

バンダイナムコ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月期にはグループ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、そして実際起こっ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

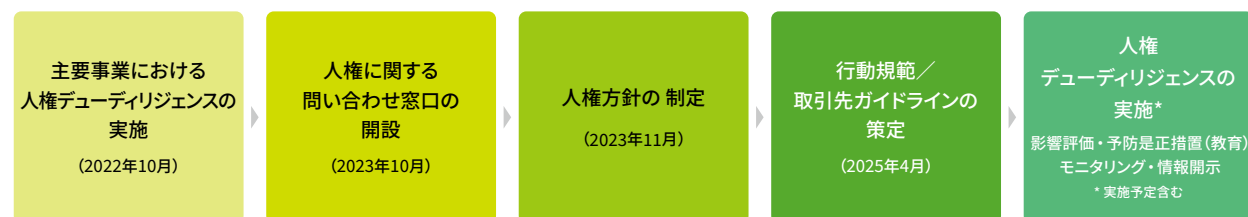
サステナビリティ

● 人権デューディ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。

従来は事業ユニットごとにリスク管理を実施してきましたが、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、人権デューディ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ィ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

人権に関するバンダイナムコ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を適宜実施しています。

2025年度は、海外のグループ会社に向けた「バンダイナムコグループ行動規範、取引先ガイドライン説明会」を実施し、本規範・ガイドラインに加え、多言語化されたポスターや説明資料の案内を実施しました。

● 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(2026年3月期は約300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。(株)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 Partnership System (BSPPS)」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、(株)バンダイ、(株)BANDAI SPIRITSおよび(株)バンダイロジバルにおいては、サプライヤー・パートナーの皆様を招致したカンファレンス等で、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説明会を実施しています。(株)バンダイナムコエンターテインメントにおいては、一部サプライヤーへ書面で直接送付し、理解浸透に努めています。

MESSAGE

人権尊重の取り組み



サプライチェーン全体で人権尊重を広げる取り組み

BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD. (以下、BSZ) は、トイホビー商品の生産を支えるサプライチェーンにおいて、人権侵害リスクを未然に防ぐための取り組みを進めています。一次サプライヤーに対する継続的な管理に加え、人権侵害リスクはその先の上流サプライヤーにも存在し得る、という認識のもと、人権尊重の考え方をサプライチェーン全体へ広げている点が特徴です。

具体的には一次サプライヤーに加えて、上流サプライヤーに対して人権セミナーを開催し、児童労働・強制労働の禁止、労働条件、安全衛生、差別防止、環境責任など、バンダイナムコグループが重視する考え方を直接お伝えし、ご理解いただく機会としています。2026年3月期は、取引額の大きい一次サプライヤーを起点に上流サプライヤーを含めた74社に対して6回の人

権セミナーを実施し、2027年3月期は対象範囲をさらに広げる計画です。また、説明にとどまらず、人権ポリシーへの同意書を回収することで、サプライヤーがバンダイナムコグループの求める人権への配慮を正しく理解し、遵守に向けてコミットする仕組みづくりも進めています。加えて、優れた取り組み事例を工場合同会議などで共有し、サプライヤー各社が具体的に改善へ取り組めるよう支援しています。

今後は、現在実施している一次サプライヤーへの監査項目に上流サプライヤーの管理実績を加えることも検討しています。BSZは、一次サプライヤーだけでなくサプライチェーン上流まで視野に入れた人権管理モデルを構築し、バンダイナムコグループにおける健全で持続可能なモノづくりの基盤づくりに貢献していきます。

脱炭素の取り組み

バンダイナムコグループでは、気候変動への対応が持続可能な社会の実現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「バンダイナムコ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

バンダイナムコグループは、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、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。

戦略

バンダイナムコ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℃シナリオ	4℃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 Polices Scenario (STEPS)
物理リスク	IPCC RCP 2.6	IPCC RCP 8.5

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

移行計画

移行リスク・機会

項目			想定される事象	時間軸*1	重要度*2
リスク・機会	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、社用車と物流会社の輸送機における化石燃料使用の削減対応コストが発生する	中～長期	小
		プラスチック・資源リサイクル規制	・プラスチック規制の強化により、環境への負荷が少ないバイオプラスチックや再生プラスチックの使用が必須となり、玩具の製造コストが増加する ・リサイクル規制の強化に伴い、玩具・ゲーム機のプラスチックや金属が規制対象になり、製造や廃棄における対応コストが発生する	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、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	・玩具やゲーム機等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	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
	評価	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

項目			想定される事象	時間軸*1	重要度*2
リスク・機会	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 ・原材料の調達や商品の販売が困難となり、事業が中断される ・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 ・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	・半導体製造量の減少により、玩具や業務用ゲーム機の製造が遅延する ・営業車両の納期遅延	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 ・空調費等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	・梅雨等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等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、沿岸部のアミューズメント施設や物流拠点等の事業拠点が浸水し、復旧コストが発生する	中～長期	小
機会	慢性	感染症の増加	・感染症の増加により、外出機会が減少し、ライブ会場やアミューズメント施設への来訪者が減少する	中～長期	中
		平均気温の上昇	・平均気温の上昇により、外出機会の減少に伴う自宅におけるデジタルコンテンツの需要が増加する	短～長期	中
		降水・気象パターンの変化	・梅雨等気象パターンの変化により、雨天日が増加した場合、屋内サービスの売上が増加する	短～長期	中
		感染症の増加	・感染症の増加により、外出機会が減少し、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：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では事業ごとのリスク／機会との関連性および移行計画詳細を開示しています。



[サステナビリティサイト]

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

リスク管理

バンダイナムコグループでは、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、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、グループ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体制を統括する「グループリスクマネジメント委員会」とグループ各社が連携しています（●P108）。

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ユニットごとに分析し、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当社取締役会に報告し、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

バンダイナムコグループは、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、GHG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GHG排出量を2030年までに2020年3月期比50％削減、2035年までに2020年3月期比65％

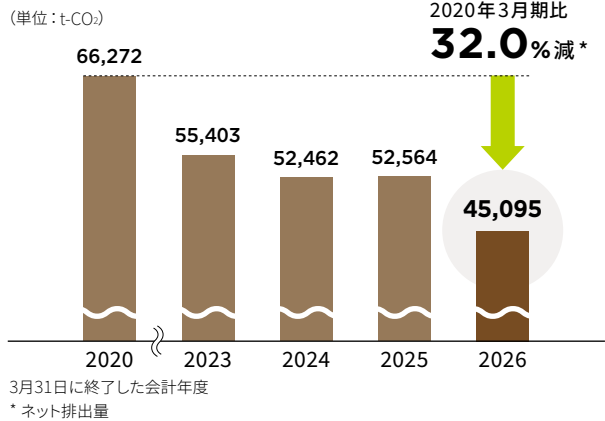
削減することを中間目標として掲げています。さらに、2050年までには、自社拠点におけるGHG排出量を実質ゼロにすることを目標としています。今後は、目標達成に向けて、省エネルギー施策のさらなる推進や再生可能エネルギーの導入、カーボンクレジットの導入等を進めていきます。

脱炭素化に向けた中長期目標



* 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）



注：1 2022年3月期以前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います。
2 Scope1およびScope2の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す。
3 Scope1、Scope2、およびScope3の対象はバンダイナムコグループ国内外全社（連結）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参照ください。

サプライチェーン CO₂排出量（Scope3）

（単位：t-CO ₂ ）		2026年3月期
Scope3		1,907,270
カテゴリ1	購入した製品・サービス	1,044,129
カテゴリ2	資本財	201,732
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	8,477
カテゴリ4	輸送、配送（上流）	23,586
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	6,101
カテゴリ6	出張	14,591
カテゴリ7	雇用者の通勤	1,567
カテゴリ8	リース資産（上流）	対象外
カテゴリ9	輸送、配送（下流）	4
カテゴリ10	販売した製品の加工	対象外
カテゴリ11	販売した製品の使用	8,377
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	598,706
カテゴリ13	リース資産（下流）	対象外
カテゴリ14	フランチャイズ	対象外
カテゴリ15	投資	対象外

MESSAGE

脱炭素の取り組み



中桐 美由貴 | Miyuki Nakagiri

株式会社BANDAI SPIRITS
ホビーディビジョン ホビークリエイション部
事業戦略チーム アシスタントマネージャー

BANDAI HOBBY CENTER PLAMO DESIGN INDUSTRIAL INSTITUTE（BHCPDII）

太陽光発電と省エネ設計で進化する、サステナブルな「魅せる工場」

静岡県静岡市にあるバンダイホビーセンター（BHC）の新工場「BANDAI HOBBY CENTER PLAMO DESIGN INDUSTRIAL INSTITUTE（BHCPDII）」（●P58）は、プラモデルの安定供給のための生産拠点であると同時に、サステナブルなモノづくりを実践する「魅せる工場」として完成しました。

象徴的な取り組みが、工場屋根に設置された太陽光発電システムです。BHCPDIIでは1,080枚の太陽光発電パネルを設置し、2025年8月から発電を開始しました。工場がフル稼働前の段階でも、使用する電力の一部を太陽光発電でまかなっており、2025年8月から2026年3月までの8カ月間で179トンのCO₂削減効果が確認されています。静岡市は日照条件にも恵まれており、既存のバンダイホビーセンターに

設置された太陽光発電システムでも想定を上回る発電実績が出ています。

一方で、BHCPDIIの環境配慮は太陽光発電だけではなく、建物全体で省エネルギー性能を高める設計を採用し、生産エリアの空調や照明も含めて、工場全体でエネルギー使用量の削減に取り組んでいます。高効率空調、LED照明、断熱性の高い建材に加え、電力使用状況を可視化するシステムも導入し、日々の運用改善につなげています。

また、成形から袋詰め、セット梱包、出荷までを同一建屋内で行うオールインワンの生産体制も大きな特徴です。従来の工程で発生していた拠点間の輸送を減らし、AGV（無人搬送機）や自動搬送システム、天井搬送台車を活用する

MESSAGE

脱炭素の取り組み

ことにより、省人化と高効率化を進めています。さらに雨水の活用や近隣住民とのイベント開催等によるコミュニケーション、ミュージアムを通じたモノづくりの発信など、地域やファンとのつながりも重視しています。

2026年8月のフル稼働後は、年間を通じた電力使用量や発電量のデータを丁寧に把握し、空調管理や設備運用のさらなる最適化に取り組んでいきます。BHCPDIIIは、長年ホビー

センターで培ってきた知見を詰め込んだモデル工場でもあります。環境に配慮しながら、高品質なプラモデルを安定して届けることはもちろん、子どもたちやファンに「ここで働いてみたい」と思っていただけのような、憧れの場所であり続けたいと考えています。



BHCPDIIの太陽光発電パネル



BHCPDII MUSEUMの外観

TOPIC

脱炭素に関する取り組み事例

各拠点の取り組み

バンダイナムコグループでは、国内外主要拠点、国内工場、物流拠点、全国のアミューズメント施設における脱炭素の取り組みを推進しています。

2023年3月期より各拠点における再生可能エネルギーへの切り替えをスタート。以降、バンダイホビーセンターをはじめとした国内工場における太陽光発電の導入、業務用ゲーム機の省電力化、FIT非化石証書やカーボנקレジットの導入等といった取り組みを進めており、2026年3月期におけるグループのGHG排出削減量は2020年3月期比約2.1万t-CO₂となっています。

バンダイナムコホールディングス独立社外取締役

多様な経験と視点で

ガバナンスを支える。

INDEPENDENT

OUTSIDE DIRECTORS:

筆頭独立社外取締役からのメッセージ

Toshio Shimada

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“ 未来を「創造」する企業であり続けるために
適切な監督と助言に努めていきます ”

■ 取締役会実効性評価手法の見直し

取締役会実効性評価は、ここ数年、非常に高いスコアを記録してきました。業績についても結果を出しており、妥当な評価と捉えています。企業業績と評価スコアには、一定の相関が認められる傾向にあります。結果が求められる経営の舵を握る取締役会の実効性評価ですから、必然の結果とも言えるかもしれません。とはいえ、取締役会の実効性とは、こうした側面のみにとどまるものではなく、経営リスクの所在の把握を執行側に促すことや、パーパスと整合しない取り組みや行動の兆しが生まれたときに、警告を発することも、果たすべき重要な機能です。こうした観点から当社では、取締役会実効性評価を開始して以来、ガバナンス環境の変化に合わせ適時、評価項目などの改訂を行っています。2027年3月期

からは、新たな施策として従来のアンケート調査に加え、より実質的な改善提言につながる評価への進化を目的に、各取締役へのインタビューを実施することとしました。

実効性評価とは、取締役会の自己評価のプロセスであり、自分たちを評価するという特有の難しさがあります。評価プロセスがマンネリ化せず、また、好業績に流されることなく、常に新鮮な視点で、より適切な形での評価が担保されるよう、今後も進化に努めていく方針です。

■ 社外取締役の陣容変更

2026年6月の定時株主総会をもって、社外取締役5名中、3名が新任に入れ替わりました。特に独立役員会や人事報酬委員会は、大幅な陣容変更となります。

私自身、2026年6月より就任6年目に入りました。様々な会議の場を通じて、常に社外の視点を持ち続けているつもりですが、それでも以前に比べれば、より社内の論理になじみやすくなっているかもしれません。社外取締役の過半が新任に変わるという機会をプラスに捉え、新鮮な視点、現場の事情や企業文化から一定の距離がある立ち位置からの新たな風を、執行側と新任の社外取締役をつなぐ媒介者としての役割を果たしていきたいと考えています。社外取締役の陣容変更が、当社の企業価値のさらなる向上に向けた新たな一歩になるのではないかと期待しつつ、その媒介者の役割の重みをしっかりと受け止め、未来を「創造」する企業への進化を確実にしていく責務を、楽しみ、しっかり果たすことに全力を尽くしたいと考えています。

■ 長期の方向性とIP軸戦略

グループの短期的施策と長期的展望の関係については、独立役員会を中心に議論を重ねてきました。今日、多くの日本企業で採用されているのは、後者からバックキャストして前者を導出するというアプローチです。当社においても長期的に目指す姿をもとに中期で取り組む戦略を策定しています。しかしながら当社のように、未来を「創造」するエンターテインメント企業にとって、未来とは「予測」ではなく、自ら「創造」するものであり、未来の創造とは、現在の課題意識、環境変化、ファンの意識変化と結びついた、極めて能動的な行動の積み重ねであることが核心だと考えています。

そこで、より地に足の着いた議論を行うべく、2027年3月期は「IP軸戦略のあり方」を年間の議論視点に置き、オフサイトミーティングであるVision Meetingの場を中心に議論していくことにしました。全取締役が、IP軸戦略に関する認識を共有しつつ、時代環境の変化を踏まえて修正すべき点などを話し合う議論の中から、長期の戦略や展望がおのずと見えてくることを企図したものです。

■ 人事報酬委員会の課題と位置付け

人事報酬委員会では、グループの役員人事・報酬等に関する議論を随時行っています。役員報酬制度は年々練り上げられ、一定の収斂を見せていますが、2026年3月期からは株主との一層の価値共有を促進するため、評価指標にEPS（1株当たり当期純利益）を新たに加えるなど、進化の手は緩めずに取り組んでき

ています。今後の進化という面では、サステナビリティ評価のブラッシュアップなどは、議論の対象にはなるのかと思っています。サステナビリティ評価を巡っては、導入以降、見直しや微調整を続けていますが、サステナビリティを経営のコアに据えて、事業機会の創出とリスク管理の両立を目指すという視点に立てば、進化の余地があるものと認識しています。新任の社外取締役には、現在の評価項目の妥当性も含め、しがらみのない立場から、忌憚のない意見を期待しています。

また、現状人事報酬委員会は、役員候補者の選定そのものには直接的な関与はしていません。社外取締役が役員の人事権を握るといった手法もガバナンス議論の土俵に上がっている面もありますが、当社では、候補者の育成プログラムについては、個別人事とは切り離して当委員会で議論をしており、選抜プロセスの議論に入り込んでいくことを現在はしていません。しかし、人事報酬委員会の関与として選抜候補者の面談の機会がありますが最終選定への影響は限定的ですので、組織内の論理のみによる後継者選出が続くと、経営リーダーの同質化を招く懸念がないとも言いきれません。こうした点も踏まえ、未来志向で、人事報酬委員会の位置付けについても、議論を深めていきたいと思っています。

■ ファンや投資家と対話する経営へ

時代状況が不確実性を増す中、事業を巡るリスクは、枚挙にいとまがありません。このうち、地政学リスクを別にすれば、当社グループにとって最大のリスクは、経営の向かう方向とファンの期待に乖離が生まれることです。未来のトレンドを創造するはずが、経営業績のみに目を奪われるなど、自社論理に陥るようなことがないように、常に謙虚かつ予見のない姿勢でファンに向き合うよう、適切な監督と助言に努めていきます。

また、資本市場との関係においては、好調な業績と株価が必ずしも関連しないケースを、重く受け止めています。企業経営において、「社外取締役と投資家の皆様は車の両輪」、というのが私の持論です。当社グループがその実力と潜在力を正當に評価していただけるよう、また、投資家の視点を経営現場にフィードバックするためにも、投資家の皆様とは、相互理解を深めるための意見交換を行い、謙虚に相互が自己の視点を磨き直すような関係を構築していければと考えています。

社外取締役からのメッセージ



生野 由紀

株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役

取締役就任前に外部の立場からバンダイナムコグループを見て強く感じたのは、多様な人気キャラクター（IP）を起点に幅広い商品・事業を展開し、世界中のファンとの関係性を大切に育んできた企業であるということです。こうした事業展開力に加え、安定した財務基盤を備えていることも、当社グループの大きな強みであると捉えています。

多様なステークホルダーの声を経営に活かし、建設的な対話を通じて、持続的な成長を後押ししていきます。

私はこれまで30年以上にわたり欧米の投資銀行で勤務し、グローバルな視点から日本企業の金融・財務案件に携わってきました。その経験から、企業価値を見極めるには、「資本の効率性」という財務の視点に加え、「強みを維持・拡大する力」という非財務の視点が重要であると実感しています。特にIPを中核とするエンターテインメント企業においては、IPを長期的に育て、ファンとのエンゲージメントを深めることで生まれる、数字に表れにくい価値を見極める視点が欠かせないと考えています。

社外取締役としては、中長期的な成長を見据え、資本効率と投資規律の観点から、一つ一つの投資が持続的なIP価値の創出につながっているかを注視していく考えです。安定したキャッシュ・フローを成長投資や株主還元につなげ、トイ、ゲーム、アニメ、イベントなどを通じたIP展開により、

グループの総合力を高めていくことを重視していきます。

また、当社グループのグローバル展開は、日本が誇るIPを世界に発信し、新たな価値を創出するうえで重要な役割を担っています。不透明な国際情勢が続く中、地政学リスクや各国の規制環境の変化を的確に捉え、適切なリスクマネジメントと持続的な成長を両立させる視点が重要です。

バンダイナムコグループがパーパス「Fun for All into the Future」のもと、世界中のファンに楽しさや感動を届け続けられるよう、社外取締役としての役割を果たしていきたいと考えています。多様なステークホルダーの声を経営に活かし、建設的な対話を通じて、持続的な成長を後押ししていきます。

旺盛な挑戦を規律あるガバナンス体制によって支え、持続的成長へと導くことが私の果たすべき役割です。

私はこれまで、アカデミアの世界において企業価値評価、企業会計、そしてコーポレートファイナンスの研究に携わってきました。その知見を活かし、当社の取締役会では、持続的な成長に向けた成長投資と株主還元のバランスなど、企業価値向上の観点から議論を提起していきます。

持続可能な社会の実現に向けた要請に対し、非財務情報の開示や、人的資本をはじめとする無形資産の価値最大化が企業評価に与える影響はますます大きくなっています。当社の強みの源泉であるクリエイティビティや人材という無形資産が、どのように将来の企業価値に結びつくのか。そのストーリーを株主の皆様に対して透明性高く、論理的に説明していく統合レポートの高度化についても、専門の見地からコミットしていきます。

世界中のファンへ笑顔と夢を届けるため欠かせないのが、グループ社員の熱意ある挑戦です。時には予期せぬ結果に直面する、苦い経験もあります。それでも決して歩みを止めず、再び挑み続けるカルチャーがバンダイナムコには息づいています。この「挑戦の連鎖」こそが、新たな感動を生み出す土壌であり、私たちの企業価値を高める最大の原動力です。

旺盛な挑戦を規律あるガバナンス体制によって支え、持続的成長へと導くことが私の果たすべき役割です。経営陣への実効性の高い監督に努め、ステークホルダーの皆様から常に信頼され、選ばれ続ける企業であり続けるよう全力で職務を全うします。今後とも、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



小宮 孝之

株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役 監査等委員

近年の当社取締役会は、単なる事業単位の議論にとどまらず、グループ横断的な視点による課題の整理がより深化してきたと感じています。中長期的な経営課題を意識したモニタリングボードへの移行は着実に進んでおり、グループ全体や各事業の課題について、問題の所在を分析し、その対策を講じる一連の過程が以前より可視化されてきました。

期待に応え続けるため、私自身の経験を活かし、ガバナンス体制が確実に機能するよう注力していきます。

当社グループには、長い歴史の中で継承してきた社風や文化があります。一方で、変動の激しい環境変化を受け入れ、柔軟に対応してきた「オープン」な一面もあります。引き継ぐべきボードカルチャーは、伝統にとらわれず、現在地における経営環境を直視し、より良いものの上に書きできるオープンマインドだと考えています。新たな社外取締役を迎える中でも、多様な意見に広く耳を傾け、中立な立場から、それらが受け入れられる環境を支えていきたいと思います。

今後、特に注視すべきテーマは、グループガバナンスの横展開です。業績の伸長に伴い、関係会社数や関係者数は増加、多様化しており、ルールの統一化や遵守、その平準化を進めることは重要な課題です。また、ビジネスの根幹が投資と回収の循環である以上、投資後の状況の可視化やモニタリングも不可欠です。特に仕掛品のタイムリーな

状況把握は、財務的にも検証必須の命題として、引き続き重要論点として注視していきます。

当社グループが今後も成長を続けるためには、既存IPの維持発展に加え、未活用の自社IPの発掘、他社IPの活用可能性の追求、新規IPの創出を含めたIP戦略の確実な推進が生命線になります。取締役会として、短期のみならず中長期の視点に立ち、その実効性を見ていく必要があります。株主の皆様には、今後も変わらずファンとして当社グループを支えていただきたいと思います。その期待に応え続けるため、私自身も公認会計士、税理士、社外役員としての経験を活かし、ガバナンス体制が確実に機能するよう注力していきます。



村岡 香奈子

株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役 監査等委員

2026年6月の取締役就任前に「機動戦士ガンダム 閃光のハサウェイ キルケーの魔女」を拝見し、映像、ストーリー、キャラクター、音楽のすべてにおいて、日本のアニメーションのクオリティがここまで高いところに到達しているのかと深く感動しました。このような魅力ある作品を創り出すバンダイナムコグループの強みは、エンターテインメン

バンダイナムコグループがますます多くの人に喜びと多様な価値観を提供できる会社となるよう、力を尽くしていきます。

トの広い領域で事業を展開することによる、総合力にあると感じています。

商品・サービスの多種多様な分野での展開が他の分野を補完し、相乗効果となって成長していることが、グループの特色です。また、4つのユニットを統合し調整しながら成長させてきたこと、海外展開に注力してファン層を拡大してきたこと、作品を創る力を長期的な視点で育ててきたことが、現在の基盤になっていると捉えています。

私は、グループの企業価値を支えていくのは、第一に人、第二にIP、第三に人とIPを運営する組織であるコーポレート部門だと考えています。監査等委員として、人的資本の強化とグローバルなIP管理の強化にしっかりと向き合っていきます。また、生成AIに関する法規制、海外子会社の管理、海外M&A後のPMI、他国での労働環境や販売方法の適正な管理など、リーガル、コンプライ

アンス、サステナビリティの観点からも目配りしていきたいと考えています。

楽しさを追求する会社が、コンプライアンスとサステナビリティを軽視しては、長期的にファンを拡大していくことは難しいと思います。人を楽しませるものを創り続けていくためには、持続的な強い組織が必要です。優れた作品やサービスを世界中の人たちと分かち合うために、人的資本、IP管理、内部統制の充実に貢献していきます。日本の素晴らしいエンターテインメントを世界に楽しんでいただき、バンダイナムコグループがますます多くの人に喜びと多様な価値観を提供できる会社となるよう、力を尽くしていきます。

取締役の体制

2026年6月22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) (2026年3月末日現在)	選任理由	特にスキルの発揮を期待する分野									取締役会への出席状況 (2026年3月期)	
				企業経営	財務・会計	法務・ リスクマネジメント	デジタル・IT・ 情報セキュリティ	サステナビリティ・ 人的資本経営	IP創出・共創・ 育成	事業創出・拡大	グローバル			
												出席回数／開催数		
	代表取締役社長CEO 浅古 有寿 人事報酬委員会	175,200	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)	45,900	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	11,700	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、2022年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。											14／14
	取締役 藤田 訓子 CIO、CISO、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	7,700	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。											14／14
	取締役(非常勤) 竹中 一博 トイホビユニット担当	107,000	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	95,100	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	94,100	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	105,750	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：辻隆志と藤田訓子は、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、出席率の基準となる取締役会の回数が他の取締役と異なります。
取締役特にスキルの発揮を期待する分野の選定理由につきましては「[第21回定時株主総会招集ご通知](#)」に記載しています。

取締役の体制

2026年6月22日現在

社外取締役(監査等委員を除く)

	役職 氏名	重要な兼職の状況	所有する当社 株式の数(株) (2026年3月 末日現在)	選任理由		特にスキルの発揮を期待する分野								独立性	取締役会への出席状況 (2026年3月期)
						企業経営	財務・会計	法務・ リスク マネジメント	デジタル・IT・ 情報セキュリティ	サステナ ビリティ・ 人的資本経営	IP創出・共創・ 育成	事業創出・拡大	グローバル		出席回数／開催数
	取締役 (非常勤、社外) 島田 俊夫 人事報酬委員会 独立役員会		—	長年にわたり上場会社のトップとして企業経営の中核を担い、豊富かつ多面的な経営経験を有することから、当社の経営の監督とチェック機能の強化に活かしていただくとともに、ITおよびデジタルテクノロジー分野に関する豊富な知見を取り入れることを期待し選任しています。											18／18
	取締役 (非常勤、社外) 生野 由紀 人事報酬委員会 独立役員会	(株) みずほフィナンシャルグループ 社外取締役	—	外資系金融機関における豊富な経験と知識を有することから、当社の経営の監督とチェック機能の強化に活かしていただくとともに、金融・資本市場に関する知見および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。											—
	取締役 (非常勤、社外) 野間 幹晴 人事報酬委員会 独立役員会	一橋大学大学院経営管理研究科教授 ナイス(株) 社外監査役 (株) グッドコムアセット社外取締役 ミライアル(株) 社外取締役	—	企業戦略、特に財務・会計分野や、エンゲージメントと企業価値に関する研究および教鞭活動を通じた深い学識を有することから、当社の経営の監督とチェック機能の強化に活かしていただくとともに、財務・会計および人的資本経営に関する知見を取り入れることを期待し、選任しています。											—

注：生野由紀と野間幹晴は、2026年6月22日開催の第21回定時株主総会において選任されたため、2026年3月期の取締役会への出席はありません。

取締役(監査等委員)

	役職 氏名	重要な兼職の状況	所有する当社 株式の数(株) (2026年3月 末日現在)	選任理由		特にスキルの発揮を期待する分野								独立性	取締役会への出席状況 (2026年3月期)
						企業経営	財務・会計	法務・ リスク マネジメント	デジタル・IT・ 情報セキュリティ	サステナ ビリティ・ 人的資本経営	IP創出・共創・ 育成	事業創出・拡大	グローバル		出席回数／開催数
	取締役 金子 秀		13,600	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。											18／18
	取締役 (非常勤、社外) 小宮 孝之 人事報酬委員会 独立役員会	公認会計士 税理士	500	長年にわたり会計・税務実務および監査実務に精通し、公認会計士および税理士の資格も有することから、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。											18／18
	取締役 (非常勤、社外) 村岡 香奈子 独立役員会	弁護士 呉服橋法律事務所 (株) 不二家社外取締役 ジャフコグループ(株) 社外取締役監査等委員	—	長年にわたり弁護士として活躍されていることから、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。											—

注：村岡香奈子は、2026年6月22日開催の第21回定時株主総会において選任されたため、2026年3月期の取締役会への出席はありません。

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。

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、議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。

独立社外取締役の候補者選定

企業経営者として豊富な経験を有する者や金融・資本市場に関する豊富な経験を有する者、企業戦略に関する深い知見を有する者、コンプライアンスなどの内部統制に精通した弁護士、会計・税務実務に精通した公認会計士および税理士等が適切なバランスで構成されるように検討し決定。

取締役監査等委員候補者選定の方針・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、

社外取締役

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

なお、当社は、「社外取締役の独立性に関する基準」を定め、この基準をもとに社外取締役を選任しています。現在の社外取締役は、この基準を満たしており、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、高い独立性を有していると判断したため、全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ています。

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

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、取締役会に対する、より実効性の高い監督機能を保持しています。

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

2026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等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、事業

提言

現中期計画期間に以下の議論を実施し、
持続的な企業価値向上を確実にものとする。

- IP軸戦略の現状と今後の方向性を確認し、中長期の視点に立って、時代適合の進化に向けた議論を実施する。
- 議論から浮かび上がる中長期的な課題を「攻め（新たな好機）」と「守り（未来に向けて脆弱な可能性がある部分）」の両面から検討する。

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。

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 ・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 ・複数の事業経験 ・海外での事業経験 ・新規事業立ち上げ経験 ・管理・統括部門経験	事業視点から企業全体視点への転換 ・外部経営者や有識者による幅広いテーマでの特別講演

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議論や取り組みの方向性について確認を行っています。

戦略の機動的な見直しやリスクマネジメントなど長期的な経営方針において取り組むべき課題があるとの見解が特に独立社外取締役から得られました。

提言への対応

取締役会とは別に、各取締役の多様な視点のもと議論を行うVision Meetingを活用し、全取締役で以下のプロセスにて議論を行います。また、これらの議論を通じて挙がった意見や課題については、今後の様々な取り組みや施策において反映していくとともに、スピーディな対応が求められる課題については、優先度を踏まえ速やかに対応を進めていきます。

- 当社グループのIP軸戦略とそれを構成している要素を整理し、共通理解を深める。
- 各事業ユニットにおけるIP軸戦略の取り組み内容や長期視点に立った課題感を共有する。
- 上記を踏まえIP軸戦略の進化の余地、将来的な脆弱性の可能性について議論を実施する。

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。

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、議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。

人事報酬委員会における活動

人事報酬委員会の構成・議長の属性

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、議長については、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

2026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	5名(社外取締役4名および業務執行取締役1名)
議長	島田取締役(社外)
委員	生野取締役(社外)、野間取締役(社外)、小宮取締役(社外・監査等委員)、浅古代表取締役社長

2026年3月期における人事報酬委員会の審議は計4回開催し、各回に議長・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
2025年5月14日	・当社の2025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2025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 ・2026年3月期 業績条件付株式報酬の算定方法 ・2026年3月期の人事報酬委員会構成
2025年7月16日	・2027年3月期の社外取締役候補者について ・責任限定契約について ・2025年3月期業績連動賞与支給に伴う海外在住取締役の対応
2025年11月25日	・社外取締役・監査等委員および監査役に関する任期など ・2027年3月期の役員人事案 ・当社の社外取締役の報酬 ・2026年3月期業績連動賞与におけるサステナビリティ評価の評価指標
2026年1月30日	・2027年3月期役員人事 ・当社および事業統括会社等の2027年3月期役員報酬 ・2027年3月期当社取締役会スキルマトリックス ・次世代経営者育成施策の進捗

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

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

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。

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。

CORPORATE GOVERNANCE

コーポレートガバナンス

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。

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、人事報酬委員会に諮問し、委員のうち業務執行取締役が当該諮問に係る審議および意見形成に参加しないことを前提として、独立社外取締役全員の賛成を得た同委員会の答申を踏まえ、当社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、当社取締役会の決定内容に従い、各社の取締役会決議により決定しています。

株式の保有状況

投資株式の区分の基準および考え方

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

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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。

- Ⅰ．IP創出や事業領域の拡大によるIP軸戦略のさらなる強化等、今後の当社の企業価値向上に向けた必要性
- Ⅱ．現在における当該企業との取引や業務提携の状況等、当社の企業価値向上への寄与度

Ⅲ．銘柄ごとの取得価額に対する保有便益と当社資本コストとの関係性

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

銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表 計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	7	4,324
非上場株式以外の株式	31	127,288

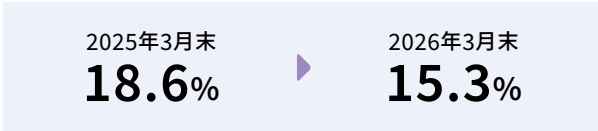
2026年3月期において株式数が増加した銘柄

	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	1	3,004
非上場株式以外の株式	1	207

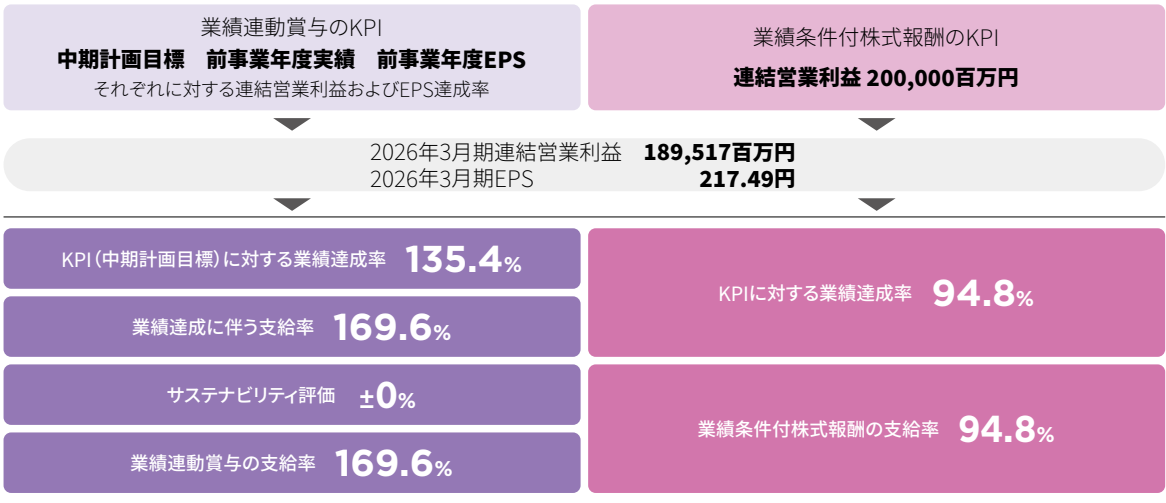
2026年3月期において株式数が減少した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	3	1,215

連結純資産に対する割合



参考 業績連動報酬の実績



2026年3月期 役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		報酬等の種類別の総額 (百万円)		
		固定報酬	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	対象となる 役員の員数(人)
取締役 (監査等委員および 社外取締役を除く)	1,261	425	6	836	391	5
取締役監査等委員 (社外取締役を除く)	33	33	1	—	—	—
社外取締役	81	81	5	—	—	—

(注) 取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の人数および報酬等の総額には、2025年6月23日開催の第20回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役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、2026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。

CORPORATE GOVERNANCE

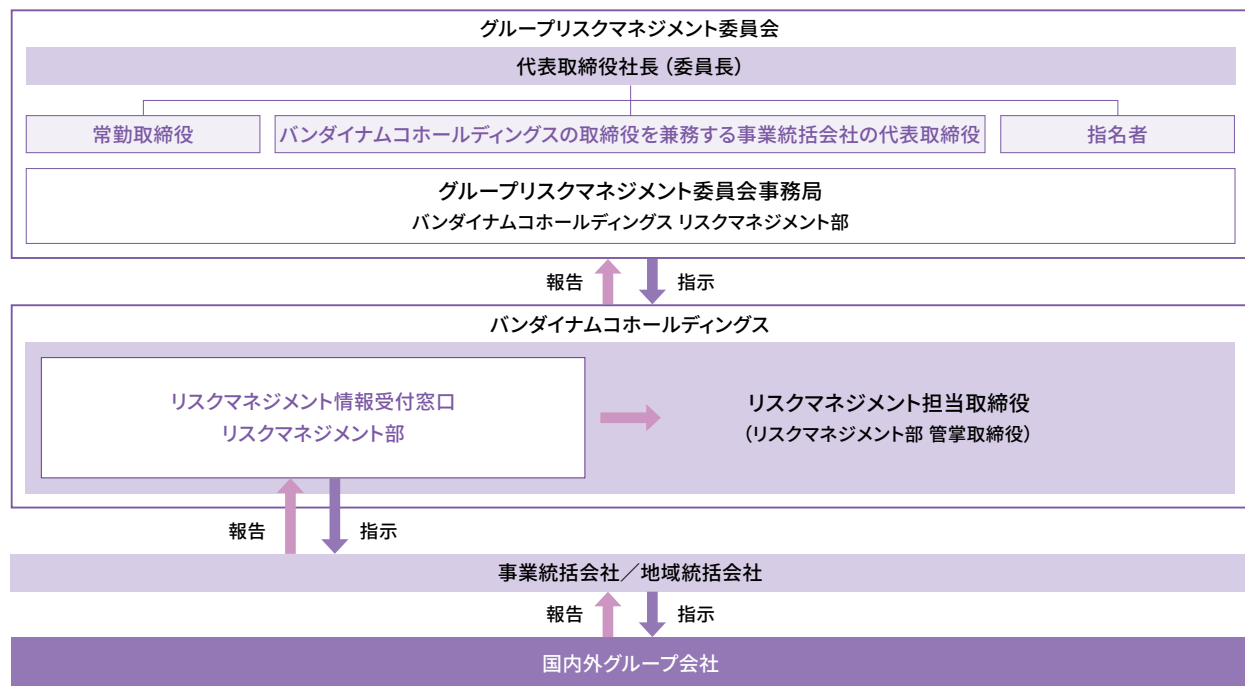
コーポレートガバナンス

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て、常勤取締役、バンダイナムコホールディングスの取締役を兼務する事業統括会社の代表取締役、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

「バンダイナムコグループ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

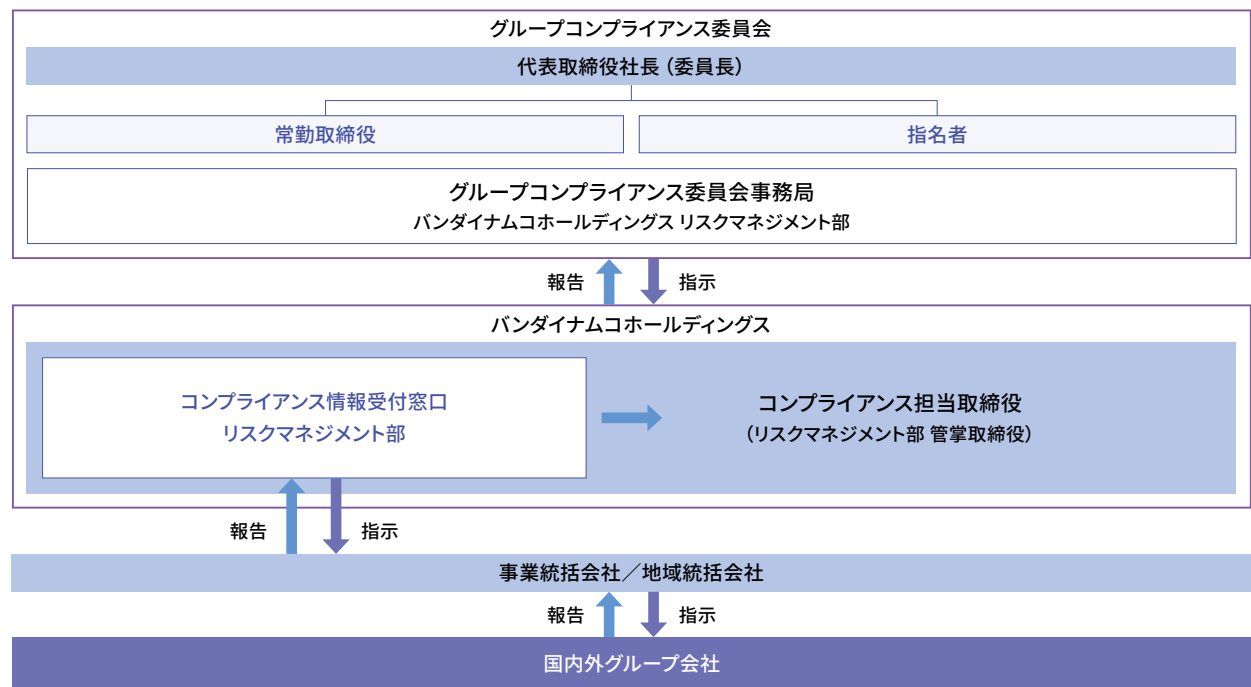
担当取締役（チーフインフォメーションセキュリティオフィサー）を任命し、法令およびその他の規範に準拠したグループ情報セキュリティ管理規程に基づき、保有する情報資産の価値に応じた適切な情報セキュリティ対策を実施、事故などの予防に努めています。情報セキュリティの体制の維持・強化は各社における担当組織のみの活動ではなく、日々の経営活動・業務活動の一環として全社レベルで実施するものと位置付け、継続的な改善をはかっています。

コンプライアンス

当社では、当社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、「バンダイナムコグループ行動規範」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

バンダイナムコグループ各社では、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従業員の業務において遵守すべき行動規範としてバンダイナムコ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、その理解度や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。

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 IP	リスク	・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	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。 ・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ー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	・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	
カテゴリー・エリア拡大に伴うもの 	リスク	・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政策や法令、制度、業界ルール等への対応 ・各地域の文化や顧客志向、メディア環境、流通や商慣習等への対応 ・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	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。 ・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	・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	
人材活用に 関するもの 	リスク	・IP軸戦略を推進する人材確保の競争激化 ・事業基盤となるコー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	グループにおけるパーパス「Fun for All into the Future」や「バンダイナムコグループ行動規範」の浸透に加え、以下の取り組みを実施しています。 ・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、コー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	・グループ従業員のエンゲージメント向上	
サステナビリティに関する課題	バンダイナムコグループの5つのマテリアリティのリスクと機会、気候変動に関するリスクと機会、人権対応におけるリスク等については、 当社サステナビリティサイト で詳述しています。		
情報セキュリティに関するもの 	リスク	・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1 ・社内の情報リテラシー低下	・情報セキュリティにおけるガバナンス体制強化 ・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 ・重要情報の管理体制の構築

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。

その他の要因に伴うもの ...	リスク	・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 ・株価の変動 ・感染症等の拡大 ・コンプライアンス違反（法令等違反） ・訴訟 ・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 ・適時適切な情報開示等の実施 ・コンプライアンス教育や啓発活動の継続、コンプライアンス意識調査による状況把握、内部通報制度の整備
-------------------------------	-----	--

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	・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	・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
トイホビーユニット	リスク	・国内における少子化の進行 ・原材料や燃料の価格上昇、原材料の調達困難 ・輸出入取引に係る法令変更や環境変化 ・プラスチック利用規制の強化 ・需要超過による機会損失 ・生産地域の集中と品質管理	・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 ・石油由来プラスチック使用量削減への対応 ・EC対応の強化 ・需要予測の精度向上とスピーディな対応 ・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
	機会	・グローバル市場における日本発IP認知度拡大	
デジタルユニット	リスク	・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	・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と活用 ・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
	機会	・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	
映像音楽ユニット	リスク	・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 ・技術の進化	・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
	機会	・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増加	
アミューズメントユニット	リスク	・リアルな場を活用したエンターテインメントの多様化、競争の激化 ・燃料価格等の上昇 ・人材の確保、人件費の上昇	・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
	機会	・リアルエンターテインメント需要の増加	

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共同の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。

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、取締役会においても定期的に報告しているほか、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。

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、株主の皆様の適切なご判断に資するために、十分な情報収集と必要な時間の確保に努めていきます。

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。このほか、当社グループの各事業に関連した株主優待品やニュースレターの発行など、当社グループへの理解を深めていただくための活動を行っています。



2026年6月22日開催の第21回定時株主総会の様子

2026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（1,072回線）
投資家・アナリスト 個別取材対応	289回（891社／1,077名）
投資家・アナリスト向けIRイベント	3回

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）						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
会計年度：						
売上高	¥740,903	¥889,270	¥990,089	¥1,050,210	¥1,241,513	¥ 1,348,246
売上総利益	282,006	356,265	368,656	370,959	495,185	531,172
販売費及び一般管理費	197,352	230,769	252,183	280,277	314,956	341,654
営業利益	84,654	125,496	116,472	90,682	180,229	189,517
経常利益 ^{*1}	87,612	133,608	128,006	104,164	186,470	201,923
親会社株主に帰属する当期純利益	48,894	92,752	90,345	101,493	129,301	140,651
包括利益	90,527	96,299	116,064	110,456	168,060	146,590
資本的支出	31,507	36,554	45,737	49,116	65,257	63,906
減価償却費	24,684	25,726	28,671	38,364	40,216	47,204
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,483	121,212	95,625	88,906	187,337	164,719
会計年度末：						
総資産	¥732,782	¥862,650	¥926,358	¥971,838	¥1,102,636	¥ 1,190,494
流動資産	455,210	577,206	592,637	642,622	704,942	780,901
流動負債	175,920	243,362	247,323	244,119	278,611	293,300
純資産	511,433	584,233	652,133	699,823	793,216	861,424
1株当たり情報（単位：円）：						
当期純利益 ^{*2}	¥ 74.19	¥140.70	¥136.88	¥153.85	¥197.88	¥ 217.49
配当金	112.00	212.00	206.00	60.00	71.00	73.00
主要財務指標：						
自己資本当期純利益率（ROE） ^{*3} （％）	10.2	16.9	14.6	15.0	17.3	17.0
総資産経常利益率（ROA） ^{*4} （％）	13.0	16.7	14.3	11.0	18.0	17.6
売上高販管費率（％）	26.6	26.0	25.5	26.7	25.4	25.3
売上高営業利益率（％）	11.4	14.1	11.8	8.6	14.5	14.1
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率（％）	6.6	10.4	9.1	9.7	10.4	10.4
自己資本比率（％）	69.7	67.7	70.4	72.0	71.9	72.3
デット・エクイティ・レシオ ^{*5} （倍）	0.05	0.05	0.03	0.02	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。
2021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
^{*5} デット・エクイティ・レシオ=有利子負債÷自己資本

バンダイナムコグループの1年の成果

2026年3月期

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

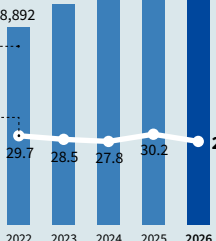
売上高

1兆3,482億円

前期比
+8.6%

売上高
(億円)

海外売上高
比率
(%)



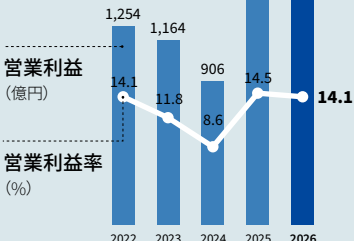
営業利益

1,895億円

前期比
+5.2%

営業利益
(億円)

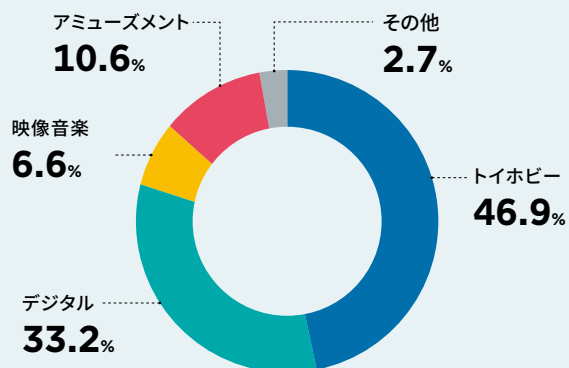
営業利益率
(%)



業績概要

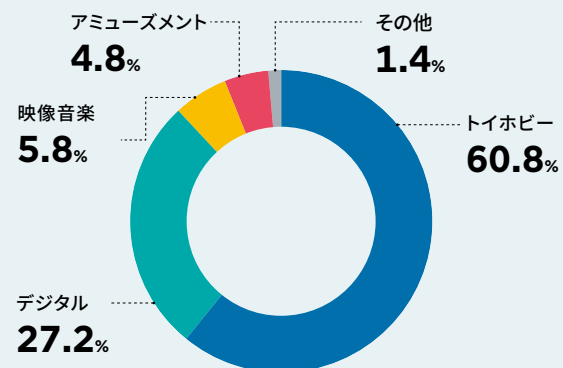
- 「ガンダムシリーズ」が、新作映像や大阪・関西万博への出展などの話題の盛り上がりで商品・サービスの連動により拡大。
- トイホビー事業は、ガンプラ、コレクターズフィギュア、一番くじなどのハイターゲット層向け商品、カード商材、ガシャポン、菓子・食品、たまごっち関連商品、シール商材などが好調に推移。
- デジタル事業は、「SDガンダム ジージェネレーション エターナル」が新たなファン層も獲得し好調に推移。主力アプリタイトルも安定的に推移した一方、家庭用ゲームは前期とのタイトル編成の違いが影響。
- 映像音楽事業は、「ガンダムシリーズ」新作映像作品が人気となり、劇場興行収入、映像配信、商品・サービスのライセンス展開が業績に貢献。
- アミューズメント事業は、国内既存店売上高が前期を上回り、「バンダイナムコ Cross Store」「ガシャポンのデパート」、IPの体験型公式ショップなどが好調に推移。

セグメント別売上高構成比



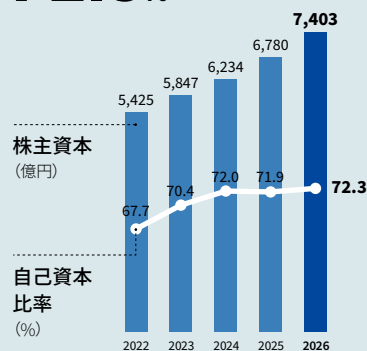
注：構成比率は、セグメント間取引消去前売上高で記載しています。

セグメント別営業利益構成比



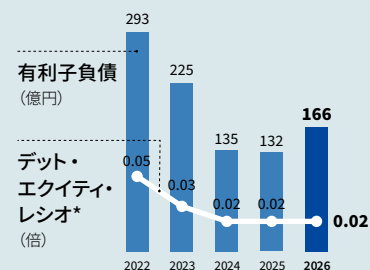
自己資本比率

72.3%

株主資本
(億円)自己資本
比率
(%)

デット・エクイティ・レシオ*

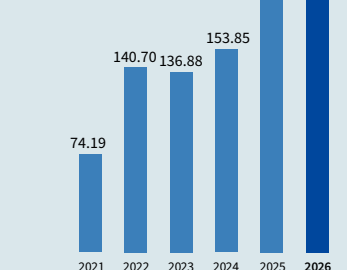
0.02倍

有利子負債
(億円)デット・
エクイティ・
レシオ*
(倍)* デット・エクイティ・レシオ：
有利子負債 ÷ 自己資本

1株当たり当期純利益(EPS)*

217.49円

(円)



*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。2021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。

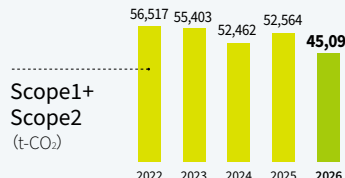
ESG (詳細データは、別冊「FACT BOOK 2026」参照)

CO₂排出量

Scope1+Scope2*

45,095 (t-CO₂)

Scope3*

1,907,270 (t-CO₂)Scope1+
Scope2
(t-CO₂)

* Scope1、Scope2およびScope3の対象は、バンダイナムコグループ国内外全社(連結)となります。

廃棄物量

7,507 t

(うち、リサイクル量は2,439t)

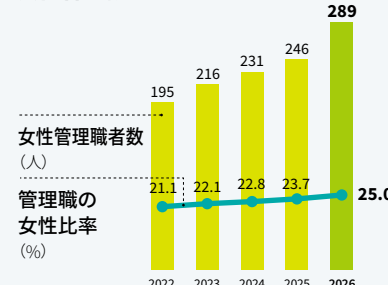
連結従業員数

11,457名

独立役員数

5名／14名中

女性管理職

女性管理職者数
(人)管理職の
女性比率
(%)

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ズ、バンダイナムコエクスペリエンス、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

IP商品・サービス売上高(グループ合計)

「仮面ライダー」シリーズ

2025 307億円 ▶ 2026 297億円

「DRAGON BALL」シリーズ

2025 1,906億円 ▶ 2026 1,380億円

「ONE PIECE」

2025 1,395億円 ▶ 2026 1,393億円

「ガンダムシリーズ」

2025 1,535億円 ▶ 2026 2,543億円

「ウルトラマン」シリーズ

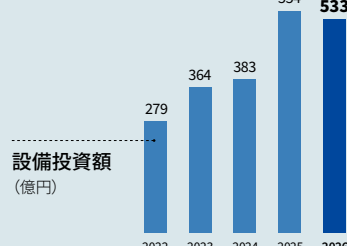
2025 140億円 ▶ 2026 96億円

注：1. セグメント間取引消去前売上高で計算
2. グループ主要会社のIP別売上高を集計ゲームコンテンツ開発等に係る支出
および設備投資額

ゲームコンテンツ開発等に係る支出

2026

681億円



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
2025年及び2026年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注)
	2025	2026	2026
(資産の部)			
流動資産：			
現金及び預金	¥ 388,460	¥ 433,262	\$ 2,709,922
売上債権及び契約資産	123,998	146,181	914,321
貸倒引当金	(862)	(1,256)	(7,857)
棚卸資産	128,710	129,442	809,624
その他	64,635	73,270	458,284
流動資産合計	704,942	780,901	4,884,295
有形固定資産：			
建物及び構築物	55,287	58,521	366,034
機械装置及び運搬具	18,345	31,058	194,263
アミューズメント施設・機器	67,763	72,393	452,799
土地	48,671	48,249	301,784
使用权資産	20,444	27,227	170,301
建設仮勘定	8,515	12,689	79,367
その他有形固定資産	170,559	181,946	1,138,016
合計	389,588	432,086	2,702,567
控除：減価償却累計額	(250,461)	(279,152)	(1,746,013)
有形固定資産合計	139,127	152,933	956,553
無形固定資産：			
無形固定資産合計	31,226	27,426	171,544
投資その他の資産：			
投資有価証券	173,350	161,418	1,009,623
繰延税金資産	19,673	29,867	186,811
退職給付に係る資産	11,710	14,081	88,077
その他	23,578	24,570	153,678
貸倒引当金	(972)	(705)	(4,411)
投資その他の資産合計	227,340	229,232	1,433,780
資産合計	¥1,102,636	¥1,190,494	\$7,446,174

(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、2026年3月期の連結財務諸表は2026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159.88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。

	百万円		千米ドル(注)
	2025	2026	2026
(負債、純資産の部)			
流動負債：			
仕入債務	¥ 98,068	¥ 101,717	\$ 636,208
未払法人税等	40,715	35,024	219,065
契約負債	28,677	31,032	194,097
引当金	5,098	4,755	29,745
その他	106,051	120,771	755,387
流動負債合計	278,611	293,300	1,834,504
固定負債：			
退職給付に係る負債	6,042	6,380	39,906
繰延税金負債	7,697	6,751	42,225
リース債務	7,392	12,125	75,841
その他	9,675	10,512	65,752
固定負債合計	30,808	35,769	223,726
負債合計	309,420	329,069	2,058,230
純資産：			
株主資本			
資本金	10,000	10,000	62,546
発行可能株式総数：2,500,000,000株			
発行済株式数：650,000,000株			
資本剰余金	43,491	7,987	49,958
利益剰余金	668,802	755,714	4,726,762
自己株式：(2025年：12,782,466株、2026年：8,634,037株)	(44,214)	(33,359)	(208,652)
小計	678,079	740,342	4,630,615
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	85,451	72,768	455,146
繰延ヘッジ損益	(8)	1,772	11,085
土地再評価差額金	(4,022)	(4,022)	(25,160)
為替換算調整勘定	30,769	46,482	290,733
退職給付に係る調整累計額	2,584	3,437	21,502
小計	114,774	120,438	753,306
非支配株主持分	362	642	4,020
純資産合計	793,216	861,424	5,387,943
負債、純資産合計	¥1,102,636	¥1,190,494	\$7,446,174

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
2025年及び2026年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2025	2026	2026
売上高	¥1,241,513	¥1,348,246	\$ 8,432,865
売上原価	746,327	817,074	5,110,547
売上総利益	495,185	531,172	3,322,317
販売費及び一般管理費	314,956	341,654	2,136,944
営業利益	180,229	189,517	1,185,373
その他の損益：			
受取利息及び受取配当金	4,732	4,986	31,188
支払利息	(391)	(491)	(3,077)
為替差損益	(767)	2,259	14,131
違約金	(884)	(384)	(2,404)
持分法による投資損益	2,699	4,816	30,125
投資有価証券売却損益	423	1,270	7,946
投資有価証券評価損	(487)	(605)	(3,786)
関係会社株式売却損益	(32)	(2,954)	(18,477)
減損損失	(1,526)	(696)	(4,354)
その他	127	(18)	(115)
	3,892	8,181	51,175
税金等調整前当期純利益	184,122	197,699	1,236,548
法人税等	54,764	56,773	355,099
当期純利益	129,358	140,926	881,449
非支配株主に帰属する当期純利益	56	275	1,720
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 129,301	¥ 140,651	\$ 879,728

	円		米ドル(注)
	2025	2026	2026
1株当たり情報			
3月31日現在の純資産額	¥ 1,225.02	¥1,342.11	\$8.39
当期純利益			
潜在株式調整前	197.88	217.49	1.36
潜在株式調整後	—	—	—
当期に係る配当金	71.00	73.00	0.46

連結包括利益計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2025	2026	2026
当期純利益	¥129,358	¥140,926	\$881,449
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	36,096	(12,670)	(79,252)
繰延ヘッジ損益	(1,028)	1,776	11,111
土地再評価差額金	(5)	—	—
為替換算調整勘定	1,131	15,713	98,280
退職給付に係る調整額	2,418	853	5,338
持分法適用会社に対する持分相当額	89	(7)	(48)
その他の包括利益合計	38,702	5,664	35,428
包括利益	¥168,060	¥146,590	\$ 916,877
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥168,004	¥146,315	\$915,157
非支配株主に係る包括利益	56	275	1,720

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
2025年及び2026年3月期

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

2026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	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			
						有価証券評価差額金								
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	
剰余金の配当			(53,738)		(53,738)								(53,738)	
親会社株主に帰属する 当期純利益			140,651		140,651								140,651	
連結範囲の変動					—							5	5	
連結範囲の変動に伴う為替 換算調整勘定の増減					—				(290)		(290)		(290)	
自己株式の取得				(24,758)	(24,758)								(24,758)	
自己株式の消却		(35,083)		35,083	—								—	
自己株式の処分		209		530	739								739	
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う 自己株式の増減				(0)	(0)								(0)	
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		(629)			(629)								(629)	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）						(12,683)	1,780	—	16,003	853	5,954	275	6,229	
当期末残高	¥10,000	¥7,987	¥755,714	¥(33,359)	¥740,342	¥72,768	¥1,772	¥(4,022)	¥46,482	¥3,437	¥120,438	¥642	¥861,424	

2026年3月期

	千米ドル(注)													
	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	\$62,546	\$272,023	\$4,183,152	\$(276,545)	\$4,241,177	\$534,475	\$(53)	\$(25,160)	\$192,453	\$16,164	\$717,877	\$2,267	\$4,961,323	
剰余金の配当			(336,117)		(336,117)								(336,117)	
親会社株主に帰属する 当期純利益			879,728		879,728								879,728	
連結範囲の変動					—							32	32	
連結範囲の変動に伴う為替 換算調整勘定の増減					—				(1,817)		(1,817)		(1,817)	
自己株式の取得				(154,856)	(154,856)								(154,856)	
自己株式の消却		(219,437)		219,437	—								—	
自己株式の処分		1,309		3,315	4,625								4,625	
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)	
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		(3,937)			(3,937)								(3,937)	
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）						(79,328)	11,138	—	100,097	5,338	37,245	1,720	38,966	
当期末残高	\$62,546	\$ 49,958	\$4,726,762	\$(208,652)	\$4,630,615	\$455,146	\$11,085	\$(25,160)	\$290,733	\$21,502	\$753,306	\$4,020	\$5,387,943	

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
2025年及び2026年3月期

	百万円		千米ドル (注)
	2025	2026	2026
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	¥ 184,122	¥ 197,699	\$ 1,236,548
減価償却費	40,216	47,204	295,249
減損損失	1,526	696	4,354
のれん償却額	2,618	2,355	14,730
貸倒引当金の増加（減少）額	29	22	141
その他の引当金の増加（減少）額	1,998	(361)	(2,259)
退職給付に係る負債の増加（減少）額	(59)	(406)	(2,539)
受取利息及び受取配当金	(4,732)	(4,986)	(31,188)
支払利息	391	491	3,077
為替差損益	123	(88)	(556)
持分法による投資損益	(2,699)	(4,816)	(30,125)
アミューズメント施設・機器除却損	249	279	1,748
関係会社株式売却損益	32	2,954	18,477
投資有価証券売却損益	(423)	(1,270)	(7,946)
投資有価証券評価損	487	605	3,786
違約金	884	384	2,404
売上債権の減少（増加）額	(6,311)	(19,297)	(120,699)
棚卸資産の減少（増加）額	11,829	1,433	8,968
アミューズメント施設・機器設置額	(9,514)	(6,321)	(39,540)
仕入債務の増加（減少）額	(1,440)	2,298	14,376
契約負債の増加（減少）額	(680)	1,930	12,075
その他の流動資産の減少（増加）額	(2,395)	(6,379)	(39,898)
その他の流動負債の増加（減少）額	14,249	13,088	81,862
その他	(8,488)	688	4,305
小計	222,015	228,205	1,427,353
利息及び配当金の受取額	4,632	5,043	31,542
利息の支払額	(396)	(475)	(2,974)
法人税等の支払額又は還付額	(38,030)	(67,668)	(423,248)
違約金の支払額	(884)	(384)	(2,404)
営業活動によるキャッシュ・フロー	187,337	164,719	1,030,269
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の純増減額	(17,273)	8,137	50,896
有形固定資産の取得による支出	(33,554)	(35,811)	(223,988)
有形固定資産の売却による収入	792	1,491	9,325
無形固定資産の取得による支出	(8,882)	(10,010)	(62,612)
投資有価証券の取得による支出	(3,188)	(3,654)	(22,857)
投資有価証券の売却による収入	633	1,961	12,265
関係会社株式の取得による支出	(73)	(553)	(3,460)
関係会社株式の売却による収入	408	—	—
関係会社出資金の払込による支出	—	(447)	(2,799)
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	—	—
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)	(1,145)	(7,167)
その他	(819)	(1,120)	(7,008)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(62,004)	(41,154)	(257,406)
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	(162)	(174)	(1,090)
長期借入れによる収入	100	200	1,250
長期借入金の返済による支出	(124)	(113)	(708)
リース債務の返済による支出	(2,241)	(2,375)	(14,855)
自己株式の取得による支出	(35,000)	(24,758)	(154,856)
配当金の支払額	(39,918)	(53,738)	(336,117)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	(706)	(4,419)
その他	0	(1,299)	(8,130)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(77,347)	(82,966)	(518,927)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,711	10,856	67,906
現金及び現金同等物の増加（減少）額	49,696	51,456	321,841
現金及び現金同等物の期首残高	311,264	360,960	2,257,698
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 360,960	¥ 412,416	\$ 2,579,539

会社情報

2026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	645,000,000株	
	株主数	68,602名	
	一単元の株式数	100株	
	注：上記の発行済株式総数は、2026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)	125,727	19.60
	株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	57,361	8.94
	JP MORGAN CHASE BANK 380752 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	32,837	5.12
	有限会社ジル	18,000	2.81
	ソニーグループ株式会社	16,000	2.49
	中村 恭子	14,152	2.21
	株式会社マル	13,200	2.06
	任天堂株式会社	11,537	1.80
	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	10,460	1.63
	JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	8,492	1.32

	株数(単元)	持株比率(%)
所有者別株式分布	政府・地方公共団体	—
	金融機関	2,151,130
	金融商品取引業者	178,633
	その他の法人	899,620
	外国法人等	2,503,360
	個人・その他	763,455

インデックスへの採用状況	・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
--------------	--

ACE COMBAT 8: WINGS OF THEVE™& ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©金城宗幸・ノ村優介／講談社／「ブルーロック」製作委員会 ©SUNRISE／PROJECT G-ROZE
Character Design ©2006-2024 CLAMP・ST ©本郷あきよし・東映アニメーション ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©バード・スタジオ／集英社・東映アニメーション
©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©2026 FromSoftware, Inc. ©空知英秋／劇場版銀魂製作委員会 ©サンライズ IDOLiSH7™& ©Bandai Namco Entertainment Inc. / ©Bandai Namco Music Live Inc.
THE IDOLM@STER™& ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©BNP/BANDAI, DENTSU, TV TOKYO ©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS／集英社
©荒木飛呂彦&LUCKY LAND COMMUNICATIONS／集英社・ジョジョの奇妙な冒険THE ANIMATION PROJECT ©2026 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映
©2026 Shirow Masamune/KODANSHA/THE GHOST IN THE SHELL COMMITTEE Little Nightmares™III & ©Bandai Namco Entertainment Europe S.A.S.
©2024 プロジェクトトラライブ！虹ヶ咲学園スクールアイドル同好会ムービー ©MEWLIVE ©SZNO project ©岸本斉史 スコット／集英社・テレビ東京・びえろ
©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 PAC-MAN™& ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©Polapoporipospo ©ABC-A・東映アニメーション ©テレビ朝日・東映AG・東映
©やなせたかし／フレーベル館・TMS・NTV Taiko no Tatsujin™Series & ©Bandai Namco Entertainment Inc. Tales of Arise™ & ©Bandai Namco Entertainment Inc.
TALES OF™ Series & ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©いのまたむつみ ©藤島康介 ©BANDAI TEKKEN™8 & ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©川上泰樹・伏瀬 講談社／転スラ製作委員会
©Bandai Namco Experience Inc. ©円谷プロ ©ウルトラマンデオ製作委員会・テレビ東京 ©BANDAI/PLEX ©サンライズ・MBS ©Bandai Namco Amusement Inc.
©HANAYASHIKI Co., Ltd. All Rights Reserved. ©龜山陽平／タイタン工業 ©2022 ミルキー☆ハイウェイ ©Pokémon. ©Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK Inc.
ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの商標です。

主要グループ会社一覧

2026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
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 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.	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スス	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ササノオマジック	プロバスケットボールチーム「島根ササノオマジック」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 Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.	ネットワークコンテンツの企画・運営・プロデュース 玩具、カプセルトイ、カード、食玩、プラモデル、景品などの企画・開発・製造・販売、および中国向け玩具などの製造販売

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
株式会社バンダイナムコミュージックフロンティア	音楽著作権管理
株式会社創通	スポーツビジネスのプロデュース業務や代理店業務
Bandai Namco Filmworks America Inc.	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、玩具関連商品の販売
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パル	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
株式会社ロジパルエクスプレス	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	障がい者採用支援事業、新卒及びキャリア採用計画の提案・企画立案、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
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

Connect with Fans

への思い

グループの中長期ビジョン「Connect with Fans」について、役員から現場の社員まで、各々どのように捉え、解釈しているかを語りました。



浅古 有寿

将来を見据えたつながりは増えている。グループ社員はもちろん、ビジネスパートナーとも。あらゆるステークホルダーとの関係を深め、世界を笑顔でつないでいきたい。



桃井 信彦

常にファンのことを考えている。この考えを、忘れずに持ち続けたい。



辻 隆志

ファンとともに創るという点で、パーパスとの親和性が高い。「Connect with Fans」を進めることが、パーパスの実現につながっていく。



藤田 訓子

スタートでありゴール。事業とコーポレート、グループ事業間、社員とその意思をつなぎ、ファンとつながり続ける価値創造に貢献したい。



竹中 一博

楽しさは、つながることで無限に広がる。ファンと心を通わせ、ともに夢を描く関係に進化させていきたい。



宇田川 南欧

コンテンツの先には、いつも一人ひとりのファンがいる。だからこそ、ファンの熱量や想いに向き合いながら、わくわくがあふれる時間を届け続けたい。



浅沼 誠

企業の価値は、ファンの評価があって初めて成り立つもの。立派なことを掲げても届かなければ意味がない。ファンに向き合い、想いを持って作品を届けることが大事。



川崎 寛

IP軸でファンとつながるのはもちろん、リアルなタッチポイントでは人のおもてなしも含めて、ユニークでとがった存在になりたい。



榊原 博

我々の発信がファンに対して一方通行にならないように、ファンと一緒に楽しめて、新しい面白さに気づける場をつくっていきたい。



小形 尚弘

あえて意識したことはないが、何をしたらファンが喜び、驚くかを常に考えてつくっていた。それがグループの強みだと再認識している。



手塚 晃司

1つの作品について、人が集まって語り合えるものにしたい。作品とファン、ファン同士が語り合い、熱量を上げていきたい。



池内 謙一郎

生み出した作品をきっかけにファン同士がつながって、楽しさが広がっていけばいいと願っている。



小島 省吾

ゲームをつくっても、遊んでくれるファンがいないと成り立たない。常にファンと同じ目線、同じ気持ちで、長く一緒に遊んでいきたい。



四條 僚一

ファンの方と接する中で、私たちがつくったものをどう感じているのかを知る。その意見を、これからのゲーム開発に反映していく。



佐野 翔紀

ファンとのつながりが途切れたらやっていけない。柔軟性とスピード感をもってモノづくりを実践する背景には、ファンの存在がある。



武藤 史浩

デジタル化が進む中、アナログゲームを通じて、ファンとコネクトする。そんな場を世界中につくり出す。



辻 太郎

いろいろな事業でいろいろなタッチポイントを持っている。グループのビジネススキームを活用しながら、IPの価値を最大化していきたい。



橋本 実希子

まず知ってみる、つながってみる、新しいことに挑戦していく。モノづくりの源泉になる言葉。



七里 洋子

ファン視点でも企業視点でも、両方の視点を持ちながら、いろいろ挑戦していきたい。



本間 さなえ

ファンが面白がってくれるか。買って良かったと思ってくれるか。その姿が想像できるまでとことん考える。



坂育 智

バンダイナムコのエンタメを通して、世界にエンタメを広げていきたい。



林 典子

日々ファンの声をアンケートやSNSを通して聞くことで、ファンとのつながりを実感している。もっとファンの想像を超える商品を生み出していきたい。



川上 敬広

人々の人生を豊かにしていくことを、みんなで考える。



伍賀 一統

「好き」がきっかけで、コミュニケーションの輪を広げ、つなげていく。好きで人がつながる場と体験を生み出す。それが「LOVEZ」の使命。



藤原 孝史

ファンがファンであり続ける状況を、いかにするか。IPがコアを担うが、ファンがいないとIPにならない。この想いが込められた言葉に意味がある。



久家 麻衣子

ファンの方々が面白いと感じ、いつまでも心に残るような感動体験を創造し続けたい。



上田 卓

店舗のアルバイトから社員になり、ファンと接し、つながりを大切に店舗運営をしてきた。だからこそ体現していきたい、とても愛着がある言葉。



南川 光

店舗とのコミュニケーションやイベントを通して、ユーザーとバンダイのコネクトをさらに強化していきたい。



小西 諒

国や地域が違っても、好きなIPでつながる。そのつながりがあるからこそ、今の自分がある。これを増やすために地産地消を進めていく。



松橋 幸男

ファンとつながり、声に応える。この相互関係が、次にどんなステージになるのか。中長期の目標として、継続的につながっていくこと。



松本 佳子

私たちが届けた想いがファンの笑顔になり、その笑顔がまた私たちの原動力になる。そんなつながりを育み続けること。



清水 明日香

グループの人や組織がつながり、学び合い、成長することで、ファンへ届ける価値をさらに大きくしていく。



鈴木 文武

エンターテインメントは形や規模を変えながら人々に必要とされ続けるはずなので、その中に環境保全の要素を取り入れながら、未来へ楽しさをつないでいきたい。



玉谷 一平

商品やサービスを通じて接点を継続的に持ち、共感や愛着を醸成することで、ファン自らが関わり続けたい関係をつくることが重要。



中桐 美由貴

モノづくりの拠点であるBHCから、サステナブルの取り組みやモノづくりの魅力を発信することで、プラモデルに対するファンの皆様の「楽しい。面白い」をさらに深めていきたい。