TOYS AND HOBBY UNIT
トイホビーユニット

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

“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。ガンプラ、一番くじ、カード、ガシャポン、菓子、ステーショナリーなど、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・向上に取り組みます。

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、北米においてガンプラ、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み続けます。ガンプラでは、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

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

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きます。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広げていきたい

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

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

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（ジークアクス）」の人気が「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）ウドー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きて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

Hiroshi Kawasaki
川﨑 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

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。

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ことではなく、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いけません。

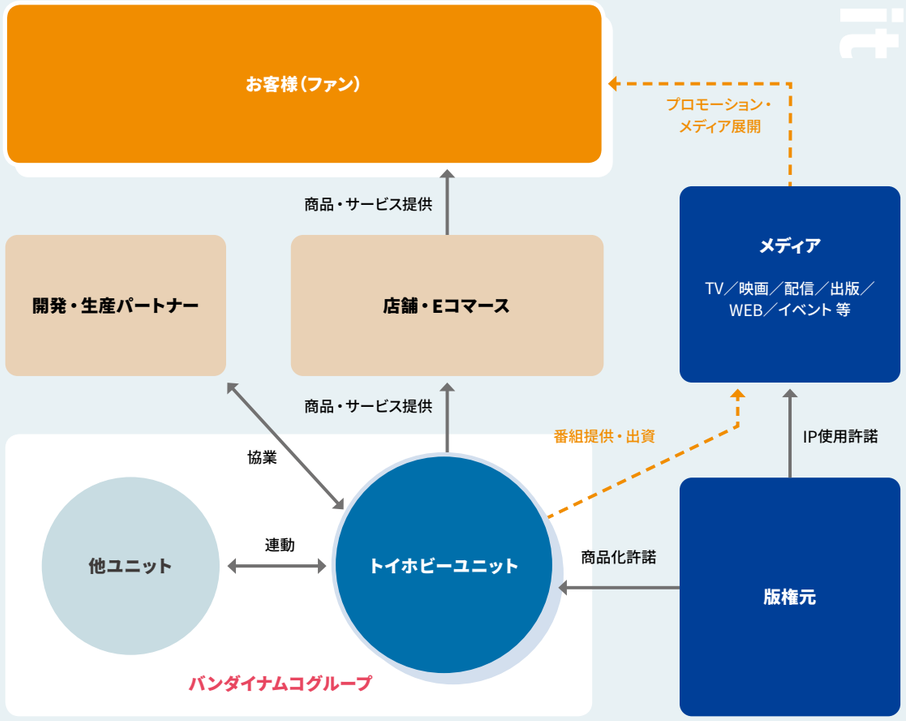
私たちは、アミューズメントユニットの役割を単なる施設運営事業として捉えていません。目指しているのは、バンダイナムコグループのIPや商品、サービスが集まり、ファンが直接体験できる“場”を創り、育てていく姿です。「バンダイナムコ Cross Store」などを通じ、グループ各社との協業

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）

Toys and Hobby Unit



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

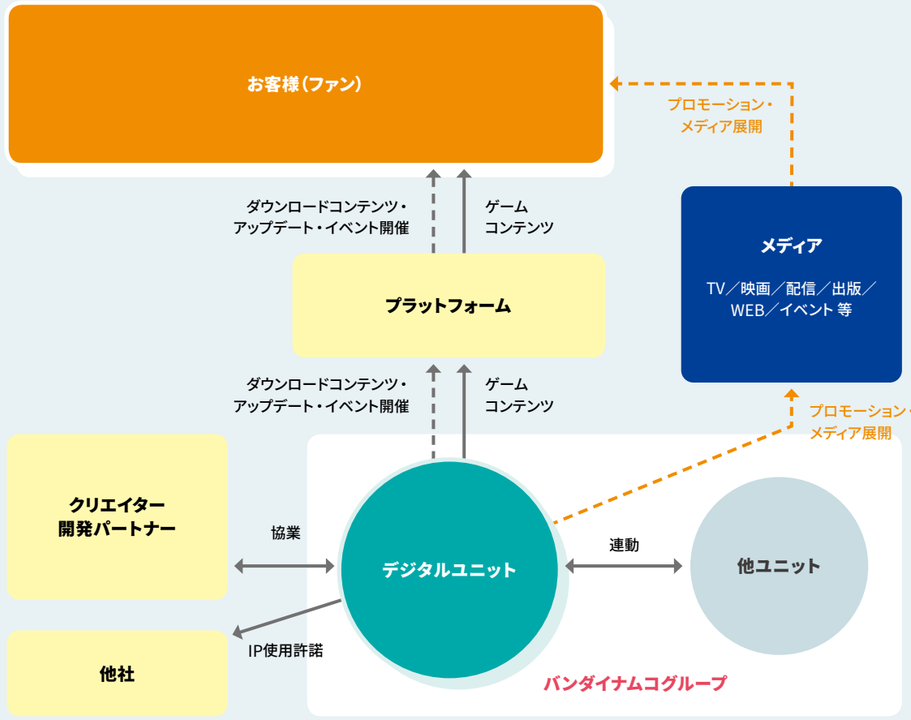
2026年3月期業績関連データ

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」 105億円	「ガンダムシリーズ」 1,063億円	「プリキュア」シリーズ 92億円
「ウルトラマン」シリーズ 55億円	「スーパー戦隊」「PROJECT R.E.D.」シリーズ 60億円	「ポケモン」 133億円
「仮面ライダー」シリーズ 221億円	「DRAGON BALL」シリーズ 294億円	「ONE PIECE」 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）

Digital Unit



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 2,285億円	家庭用ゲーム 1,991億円

ネットワークコンテンツ

海外売上高比率* 42%

* ネットワークコンテンツ売上高のうち海外での発生比率

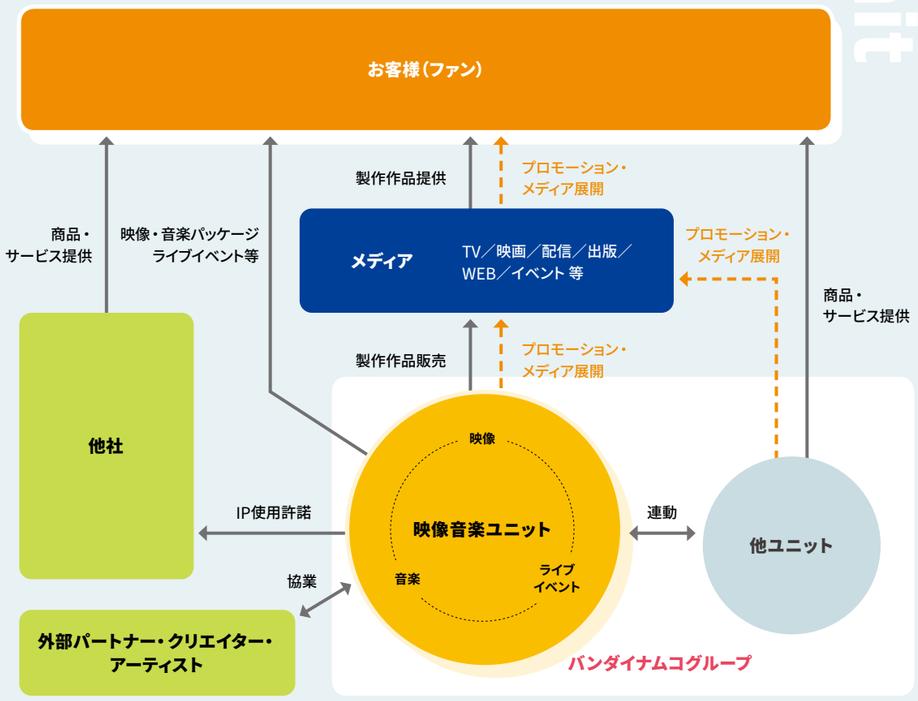
家庭用ゲーム

販売本数 4,587万本

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

Visual and Music Unit



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／総時間数
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
原盤管理楽曲数
約80,100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

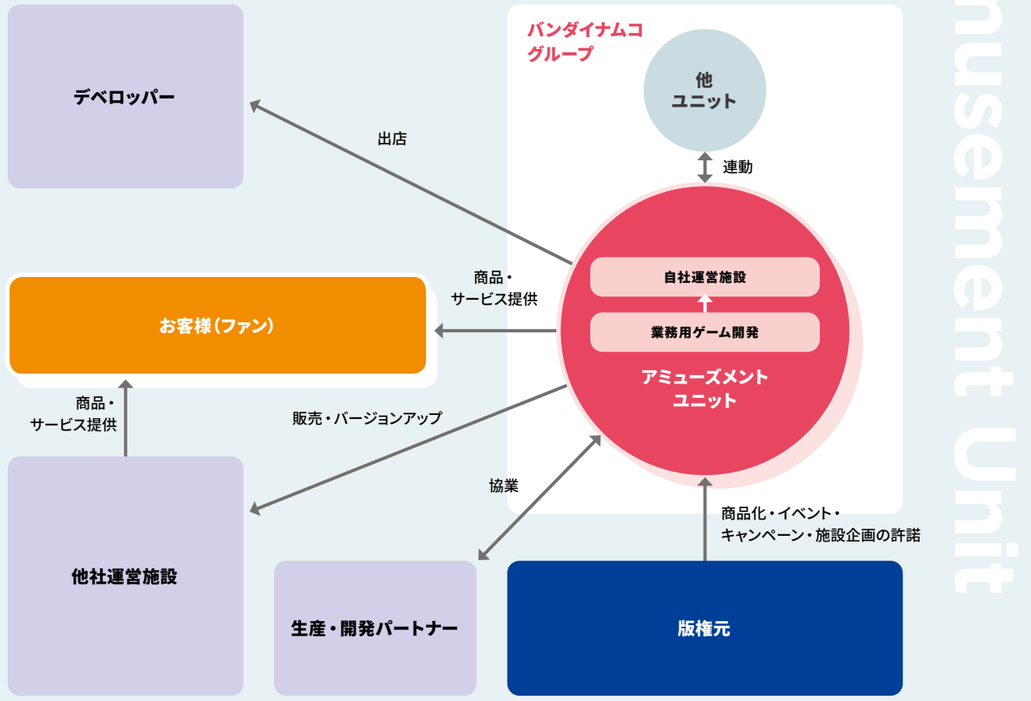
ライブイベント開催回数

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

Amusement Unit



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