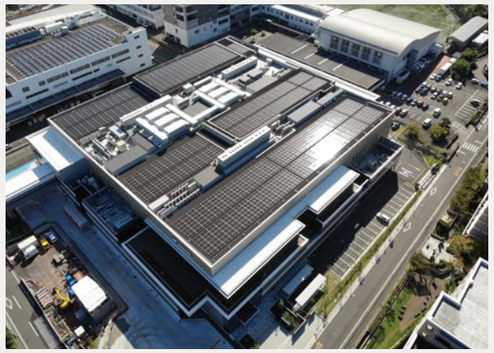
MESSAGE

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。BHCPDII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」と思っていただけるような、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ンク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-CO_2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: 5

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、議論の対象にはなろうかと思っています。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は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切れません。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相関しないケースを、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当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 | Yuki Ikuno

株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役

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。

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。

野間 幹晴 | Mikiharu Noma

株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役

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、専門的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。

バンダイナムコグループは、パーパス「Fun for All into the Future」のもと、強力なIPを核とした独自のビジネスモデルをグローバルに展開し、世界中のファンにエンターテインメントを届けてきました。次のステージへと飛躍するためには、確固たる成長戦略の推進と、それを支える強固なガバナンス体制の構築が不可欠です。

小宮 孝之 | Takayuki Komiya

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

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。

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。

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、より良いものに上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軸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 | Kanako Muraoka

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

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。

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いては、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。