

BANDAI NAMCO

Fun for All into the Future

Bandai Namco Group

統合レポート 2022



Bandai Namco's Purpose

Fun for All into the Future

もっと広く。もっと深く。

「夢・遊び・感動」を。

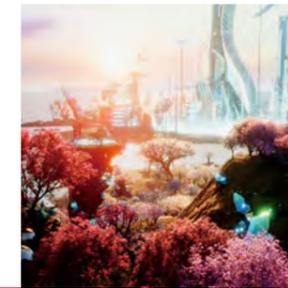
うれしい。たのしい。泣ける。勇気もらう。

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。



注：画像は Bandai Namco's Purpose Movie より使用しています。実物大のガンダムが存在感たっぷりに街を歩くシーンなど、バンダイナムコらしい夢あふれる世界観として表現しています。Bandai Namco's Purpose Movieは、当社WEBサイト (<https://www.bandainamco.co.jp/about/purpose.html>) よりご覧いただけます。

CONTENTS

- 04 組織体制とIP戦略
- 06 バンダイナムコグループの価値創造プロセス
- 08 IPラインナップ
- 10 バンダイナムコグループを取り巻くリスクと機会
- 12 バンダイナムコグループの1年の成果
- 14 バンダイナムコホールディングス取締役
- 16 社長メッセージ
- 20 CFO/CISOメッセージ
- 22 社外取締役座談会
- 28 特集 バンダイナムコグループ中期計画(2022年4月～2025年3月)
 - 34 ユニット事業統括会社社長からのメッセージ
 - 42 重点戦略：IP戦略／人材戦略／サステナビリティ
- 68 コーポレートガバナンス
- 78 取締役の体制
- 82 財務セクション
- 89 会社情報
- 90 主要グループ会社一覧



WEBサイトでは、「IR・投資家情報」や「サステナビリティへの取り組み」など、バンダイナムコグループの様々な情報を掲載しています。当レポートと併せてご覧ください。

www.bandainamco.co.jp

統合レポート2022について

当レポートの編集にあたっては、IFRS財団の「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2022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得る重要な要因には、バンダイナムコグループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

(注) 1. 当レポートに記載されている数値は、端数を切り捨てた値です。
2. 各種数値は、記載があるものを除き2022年8月時点のものです。

BANDAI NAMCO

Fun for All into the Future

パーパスを制定し、新たなロゴマークを導入

**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。**

2022年4月より、グループの最上位概念となる「パーパス」を制定しました。パーパスとは、「社会における存在意義」や「なぜその事業や企業活動を行うのか」「私たちがバンダイナムコで働く意味」を表すものです。制定にあたっては、全世界の従業員へのアンケート調査、各地域の従業員ディスカッションなどの意見をもとに、何度も議論を重ね決定しました。

パーパスの中で私たちが特に重要と捉えているキーワードは、「つながる」と、「ともに創る」です。ファンの笑顔と夢の実現を追求し、常にファンに寄り添ってきたバンダイナムコの歴史を通して、私たちの中には同じ未来を目指す「想い」が根付いています。それを改めて定義し直したものがパーパスです。世界中の人と「つながり」「ともに創った」結果が「Fun for All into the Future」であり、「世界中の人々に楽しさと感動を届け、未来に向かって笑顔と幸せを追求していく」ことにつながります。

また、併せてグループのロゴマークも一新しました。これまでのロゴマークは、2005年にバンダイとナムコが経営統合した際につくられたもので、「融合」を表現していました。経営統合から17年が経ち、バンダイナムコは次のステージへと進むという想いを込めて、世界中の人々が「夢・遊び・感動」でつながり、驚きのアイデアが飛び交うブランドの可能性を、吹き出しを想起させるモチーフで表現しました。このロゴマークは、グループのあらゆる商品・サービスに表示します。世界での成長を目指すバンダイナムコの旗印として、世界中の人に知っていただけるロゴマークにしていくべく、ブランディングを強化していきます。

パーパスのもと、バンダイナムコグループは、各事業の個性を活かしながら、ALL BANDAI NAMCOの一体感と総合力を高めてまいります。

株式会社バンダイナムコホールディングス
代表取締役社長 グループCEO

川口 勝

組織体制とIP軸戦略

バンダイナムコグループは、3つのユニット体制のもと、ALL BANDAI NAMCOで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の価値を最大化する「IP軸戦略」を強みとしています。

組織体制

BANDAI NAMCO

株式会社バンダイナムコホールディングス

地域統括会社

Bandai Namco Holdings USA Inc.
 Bandai Namco Holdings UK Ltd.
 Bandai Namco Europe S.A.S.*
 Bandai Namco Holdings Asia Co., Ltd.
 Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.
 * 事業持株会社

エンターテインメント ユニット

ENTERTAINMENT UNIT

▶ デジタル事業

事業統括会社：
 (株)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の企画・開発・配信、
 家庭用ゲームなどの企画・開発・販売

▶ トイホビー事業

事業統括会社：
 (株)バンダイ
 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

IPプロデュース ユニット

IP PRODUCTION UNIT

事業統括会社：

(株)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・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

アミューズメント ユニット

AMUSEMENT UNIT

事業統括会社：

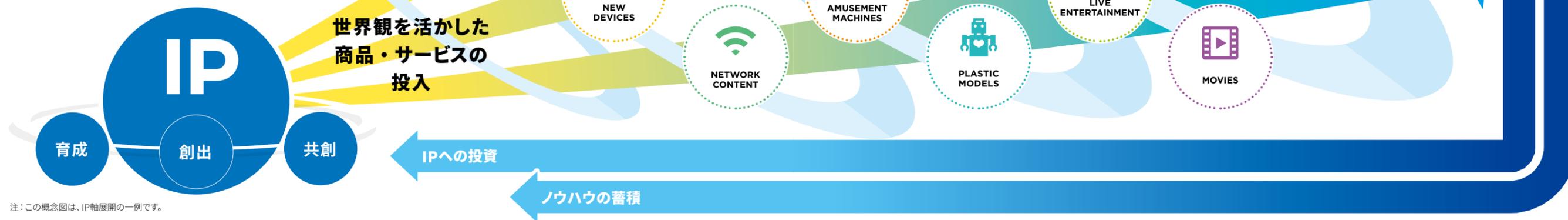
(株)バンダイナムコアミューズメント
 アミューズメント機器の企画・開発・生産・
 販売、アミューズメント施設の企画・運営
 など

関連事業会社

AFFILIATED BUSINESS
COMPANIES

流通・物流、管理業務など
 各ユニットをサポートする事業

IP軸戦略



注：この概念図は、IP軸展開の一例です。

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。さらにその商品・サービスを通じて、サステナブルな社会の実現に向けた責任を果たすとともに、中長期における持続的な成長を実現して、ステークホルダーの皆様の期待にお応えしています。これにより、世界中の人々に楽しさと感動を届け、未来に向かって笑顔と幸せを追求し、企業価値の向上を実現していきます。

価値創造プロセス

Bandai Namco's Purpose: Fun for All into the Future

INPUT (重要な経営資源)



中期計画の推進

Connect with Fans

重点戦略

- IP軸戦略**
IP×Fan (IPでファンとつながる)
IP×Value (IPの価値を磨く)
IP×World (IPで世界とつながる)
- 人材戦略**
多様な人材の育成
- サステナビリティ**
笑顔未来へつなぐ

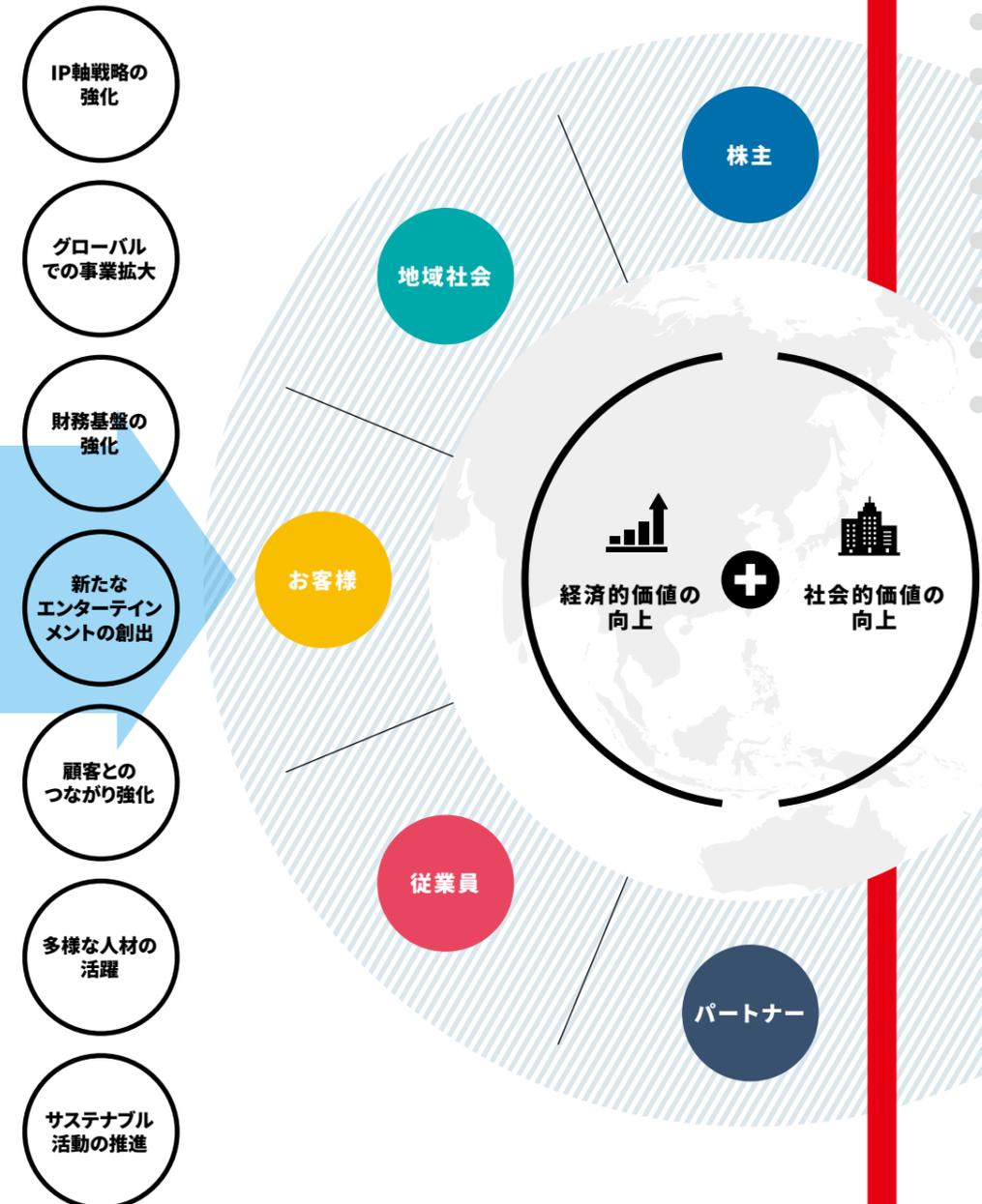
ビジネスモデル (IP軸戦略)



コーポレートガバナンス

OUTCOME (成果)

創造する価値



バンダイナムコグループを取り巻く環境・課題

顧客のライフスタイル・嗜好の変化

グローバル市場での競争激化

ネットワーク普及などの技術変化

プラットフォームの多様化

特定のIP・事業・地域への依存

人材の確保

気候変動・環境変化への対応

災害・疫病・テロなどの脅威

IP ラインナップ

年間取扱IP数

300以上

バンダイナムコグループでは、年間300以上のIPを活用し、商品・サービスを展開しています。ここでは定番IPの一部をご紹介します。

IPを展開している
ユニット

E エンターテインメント **I** IPプロデュース **A** アミューズメント

「アイドルリッシュセブン」

E I A

2015年にスマートフォン向けゲームアプリケーションとして誕生し、女性を中心に高い人気を集めています。アニメ、ライブイベント、音楽CD、グッズなど多彩な商品・サービスを展開しています。



「アイドルマスター」シリーズ

E I A

2005年より展開し、スマートフォンや家庭用ゲーム向けのアイドルプロデュースゲームコンテンツを中心に、男女問わず幅広い層に人気を集めています。音楽CD、ライブイベント、アニメ、コミック、WEBラジオ、グッズなど多彩な商品・サービスを展開しています。



「ウルトラマン」シリーズ

E I A

1966年の誕生以来、2世代、3世代にわたって幅広い年齢層の支持を集めているIPです。バンダイナムコグループでは、玩具、映像パッケージなどの商品・サービスを展開しています。



「仮面ライダー」シリーズ

E A

50年以上にわたって人気を獲得し、国内・海外ともに幅広い年齢層に支持されています。バンダイナムコグループでは、玩具を中心に多彩な商品・サービスを展開しています。



「機動戦士ガンダム」シリーズ

E I A

1979年の誕生以来、映像作品を中心に、プラモデルや家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ、業務用ゲームなどが幅広い年齢層に支持されています。日本だけでなく、ハリウッド映画など世界に展開の場を広げています。



「スーパー戦隊」シリーズ

E A

45作品以上にわたって人気を獲得し、アジアでも支持されています。バンダイナムコグループでは、玩具を中心に幅広い商品・サービスを展開しています。



「それいけ！アンパンマン」

E A

30年以上にわたって親子の人気を集めており、バンダイナムコグループでは、幼児向け玩具を中心に商品・サービスを展開しています。



「たまごっち」シリーズ

E A

1996年に携帯型育成玩具として誕生し、今では親子2世代に支持されるオリジナルIPとなりました。他社IPとコラボレーションしたたまごっちなど幅広い展開をしています。



「DRAGON BALL」シリーズ

E A

1984年に誕生し、コミックやアニメーションが国内外で長く支持されているIPです。バンダイナムコグループでは、家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ、カード、フィギュアなど幅広い商品・サービスを展開しています。



「パックマン」

E A

1980年に「食べる」をテーマに、「老若男女問わず楽しめるゲーム」として誕生して以来、ゲーム展開はもちろん、キャラクターマチャムダイジングや様々な企業CMでのタレント起用など、世界中で今もなお愛されているバンダイナムコを代表するオリジナルIPの1つです。



「プリキュア」シリーズ

E A

15年以上にわたって3~6歳のお子様を中心に人気を集めています。バンダイナムコグループでは、玩具を中心に幅広い商品・サービスを展開しています。



「BORUTO」「NARUTO」

E A

1999年に誕生し、コミックやアニメーションが国内外で人気を集めているIPです。バンダイナムコグループでは、家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツを中心に商品・サービスを展開しています。



「ラブライブ！」シリーズ

E I A

雑誌、映像、音楽の連動プロジェクトから生まれたIPです。2010年の誕生以来、誌面連載、映像や音楽のパッケージソフトに加え、ライブイベントなども大きな人気を集めています。



「ONE PIECE」

E A

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



注：IPは五十音順で記載

イラスト：TAMAGOTCHI

バンダイナムコグループを取り巻く リスクと機会

バンダイナムコグループが中長期的に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ことが必要です。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。

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
新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 拡大に伴うもの	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 衛生管理の徹底 各国・地域の政府・自治体からの要請に基づいた取り組みの実施 BCPおよびBCMに基づいたCOVID-19拡大防止に特化した危機管理委員会の定期開催による情報収集と方針協議、グループへの周知
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスやマーケティングにおけるデジタル技術活用の強化 支援金の拠出や事業を通じた施策など社会支援の実施 新しい働き方の導入や環境・制度の整備
IP軸戦略推進に伴うもの	リスク	<ul style="list-style-type: none"> パーパスの浸透、ブランド価値の向上 中期計画における重点戦略の推進 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 ユニット間連携、外部パートナーとの協業強化 バランスのとれたIP・事業・地域ポートフォリオの確立 品質管理・検査体制の強化、従業員教育・サプライチェーンマネジメントの強化
	機会	<ul style="list-style-type: none"> クオリティ重視の開発体制強化 戦略的な投資の実施 模倣品排除を含む知的財産の適切な活用と保護 多様な人材が活躍できる制度や仕組みの導入を含む尊重しあえる職場環境の実現 健全な財務体質基盤の強化 グローバル展開の拡大、組織再編の実施
気候変動などの自然環境の変化	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境との共生に向けた取り組みの推進 省エネルギー施策、効率化施策の推進 再生エネルギーなど低炭素エネルギーの利用 リサイクルの推進
	機会	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー化による電力コストの削減 効率的な生産・輸送プロセスの導入によるコストの削減 顧客の嗜好変化による新しい市場の創出
その他の外部要因に伴うもの	リスク	<ul style="list-style-type: none"> BCP、BCMに基づく活動推進、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 最新情報収集、定期確認実施などサイバーセキュリティの強化 ファンや地域社会とつながるためのコミュニティとの共生に向けた取り組み

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	機会	<ul style="list-style-type: none"> オンラインを活用したIP認知度向上の取り組みやグローバル展開の強化 新技術の積極的な活用 オンラインイベントやECなどデジタル対応の強化
エンターテインメントユニット ▶ デジタル事業	リスク	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォームの多様化 技術の進化 開発期間の長期化と投資額の上昇
エンターテインメントユニット ▶ トイホビー事業	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 国内における少子化の進行 原油価格の上昇、脱プラスチックに向けた規制強化 物流コスト上昇 生産地域の集中と品質管理
IPプロデュースユニット	リスク	<ul style="list-style-type: none"> スタジオ機能とプロデュース機能の集約 映像・音楽・ライブイベントのノウハウ集約 制作環境の向上、人材育成の強化 制作技術向上のための投資 社内外のあらゆるパートナーとの連携強化
アミューズメントユニット	リスク	<ul style="list-style-type: none"> IPや商品・サービスなどグループリソースとの連携強化 事業の安定基盤強化

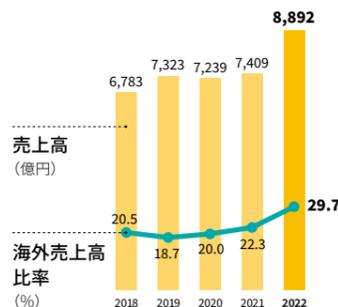
バンダイナムコグループの1年の成果

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

売上高

8,892億円

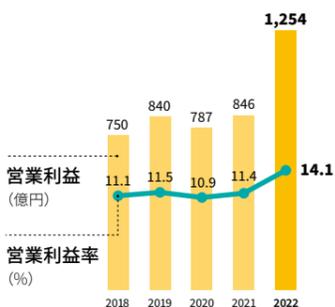
前期比 +20.0%



営業利益

1,254億円

前期比 +48.2%



業績概要

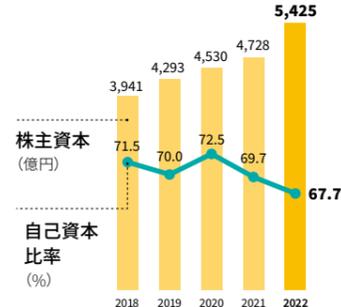
2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大により各事業が大きな影響を受けた前期を上回る業績となりました。各事業において顧客のライフスタイルや嗜好の変化に適合するための様々な施策をスピーディに推進したことや、グループの幅広い事業のポートフォリオが効果を発揮しました。

デジタル事業は、家庭用ゲームの新作タイトルの好調に加え、年間を通じてリピートタイトル販売が好調に推移し、トイホビー事業は、ハイターゲット層向け商品や主力IP商品、玩具周辺商材などが好調でした。映像音楽事業*とアミューズメント事業は、市場の回復に加え、各現場で環境変化への対応を行い業績が回復しました。クリエイション事業*については、新作映像制作に取り組むとともにライセンス収入が増加しました。

* 2023年3月期より、映像音楽事業とクリエイション事業を統合し、IPプロデュース事業としています。

自己資本比率

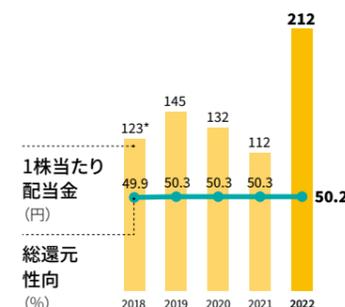
67.7%



1株当たり配当金

212円

前期比 +100円

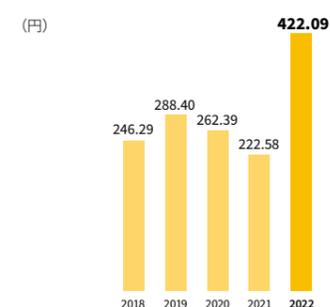


* 2018年3月期は特別配当25円を含む

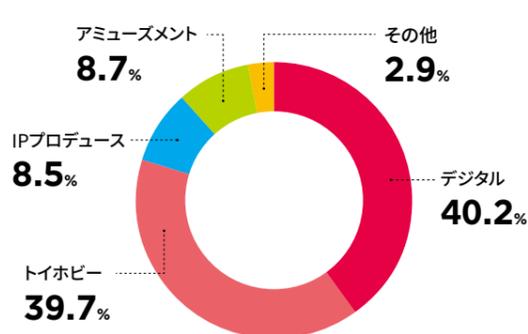
1株当たり当期純利益 (EPS)

422.09円

前期比 +199.51円

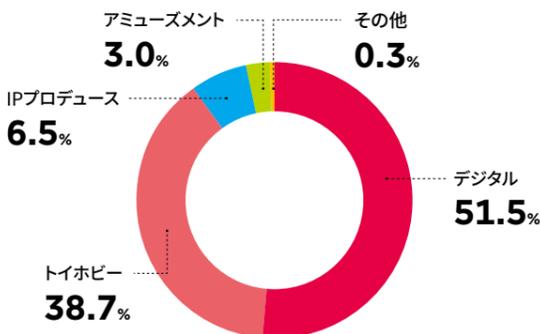


セグメント別売上高構成比



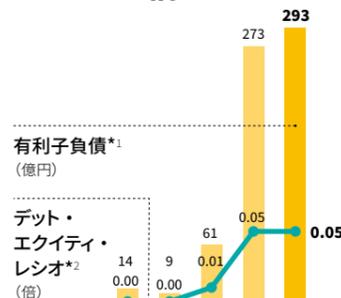
注：構成比率は、セグメント間取引消去前売上高で記載しています。
2023年3月期のセグメント区分で算出

セグメント別営業利益構成比



デット・エクイティ・レシオ*2

0.05倍



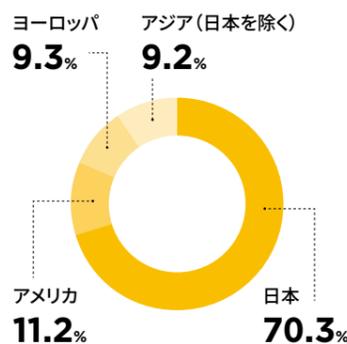
*1 2020年3月期より、一部の海外連結子会社においてIFRS第16号「リース」を適用
2021年3月期は、長期借入金を増額
*2 デット・エクイティ・レシオ：有利子負債 ÷ 株主資本

ESG (詳細データは、別冊「FACT BOOK 2022」参照)

女性管理職者数*	168名	連結従業員数	9,886名
管理職者の女性比率*	21.5%	産業廃棄物量	2,712t
独立役員数	5名 / 14名中	CO ₂ 排出量	52,016t-CO ₂

* 記載数値は、2022年3月期の事業統括会社5社の合算値

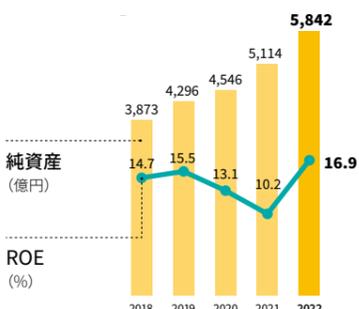
所在地別売上高構成比



注：外部顧客に対する売上高で記載しています。
管理数値をベースとした概算値です。

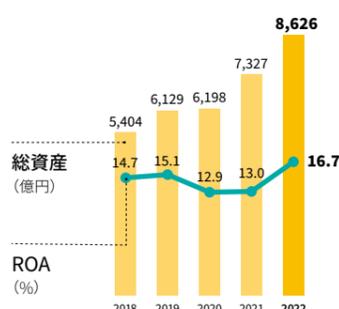
ROE (自己資本当期純利益率)

16.9%



ROA (総資産経常利益率)

16.7%

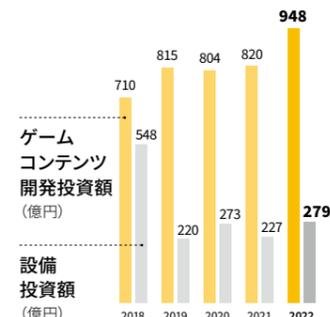


IP*商品・サービス売上高 (グループ合計)



* IP：キャラクターなどの知的財産

ゲームコンテンツ開発投資額 および設備投資額



Fun for All in to the Future



代表取締役社長
グループCEO
川口 勝

取締役
浅古 有寿

取締役
桃井 信彦

取締役(非常勤)
宮河 恭夫
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

取締役(非常勤)
竹中 一博
株式会社バンダイ
代表取締役社長

取締役(非常勤)
浅沼 誠
株式会社バンダイナムコ
フィルムワークス
代表取締役社長

取締役(非常勤)
川崎 寛
株式会社バンダイナムコ
アミューズメント
代表取締役社長

取締役(非常勤)
大津 修二
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

取締役(非常勤、社外)
川名 浩一

取締役(非常勤、社外)
島田 俊夫

取締役
監査等委員
永池 正孝

取締役
監査等委員(社外)
篠田 徹

取締役
監査等委員
(非常勤、社外)
桑原 聡子

取締役
監査等委員
(非常勤、社外)
小宮 孝之

**ALL BANDAI NAMCOで、
バンダイナムコグループの存在意義を
社会に広く
訴求していきます。**

株式会社バンダイナムコホールディングス
代表取締役社長
グループCEO
川口 勝

**PRESIDENT'S
MESSAGE**

**業績評価：
売上高・利益ともに過去最高を更新**

2022年3月期は、市場の回復や環境変化にスピーディに対応した各現場の頑張りにより、売上高8,892億円、営業利益1,254億円と、過去最高の売上高・利益を達成することができました。利益率も営業利益率14.1%、ROE 16.9%と伸長し、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大前を上回る水準となりました。当社グループでは市場や顧客のライフスタイルの急激な変化に対応すべく、2021年4月にスタート予定だった中期計画を1年遅らせ、2022年3月期を抜本的な基盤固めの期間と位置付けました。この間、様々な議論や検討を重ね、10年先を見据えた非常に充実した中期計画を策定できたと考えています。中期で目指す姿に向けて各現場がアグレッシブに走り出したことも、2022年3月期の好業績の大きな要因と捉えています。

事業別では、エンターテインメントユニットのデジタル事業とトイホビー事業が両輪となって切磋琢磨し、ともに過去

最高業績を更新しました。デジタル事業は、家庭用ゲームの新作タイトルやリピータイトルの販売が年間を通して好調となり、第4四半期には「ELDEN RING」が世界的な大ヒットとなりました。トイホビー事業は、ハイターゲット層(大人層)向け商品や主力IP商品、玩具周辺商材の好調が業績を牽引しました。2021年3月期にCOVID-19の影響を大きく受けた映像音楽事業、アミューズメント事業も回復し、後者は事業の効率化や構造改革に向けた取り組みにより黒字転換を果たしました。またクリエイション事業では、「機動戦士ガンダム」シリーズなど新作映像の制作に加え、ライセンス収入が増加しました。

グループ全体では、業績においても、様々な基盤固めにおいても、新たな中期計画をスタートさせるにあたり確かな手応えが得られた1年となりました。

**パーパス実現に向けた
中期計画がスタート**

2022年4月、「つながる」「ともに創る」をキーワードとしたパーパス実現に向けた中期計画がスタートしました。「Connect with Fans」を中期ビジョンに掲げ、既存のファンとはより「深く」、新規のファンとはより「広く」つながることを目指します。ファン1人に対する複数IPでのつながり、またファン同士のコミュニティに対するつながりなど、あらゆる方向からつながりの質を高め、より「複雑に」つながること、すなわち「つながり方の質」を重視していきます。

中期計画最終年度(2025年3月期)の計数目標は、売上高1兆1,000億円、営業利益1,250億円、ROE12%以上とし、初年度2023年3月期については売上高8,800億円、営業利益1,000億円を目標としています。「営業利益1,000億円」は、(株)バンダイと(株)ナムコが経営統合した2005年当時から目指してきた大きな目標です。市場の変化やヒットの有無など不透明な要素もあるものの、「営業利益1,000億円」の達成には今後も強くこだわっていく考えです。以下、重点戦略の概要をご説明します。

IP軸戦略：IP×Fan (IPでファンとつながる)

ファンとつながるための新たな仕組みとして、IPごとにファンと寄り添う仮想空間「IPメタバース」を展開します。ここでは、ゲーム、トイ、アニメやeスポーツ、イベントなど

幅広いエンターテインメントを提供するほか、デジタルとフィジカルが融合したバンダイナムコならではの仕掛けも予定しています。また、ファンやパートナー同士がつながるオープンな場づくりを推進していきます。

取り組みの第一弾として、現在、ガンダムのメタバース構築に注力しています。ガンダムは、自社IPとしてコントロール可能なIPであり、すべての事業・地域が関与しているIPでもあります。まずはガンダムで確かな成功を収め、その成果をもとに、将来的には他のIPでのメタバース構築も視野に取り組んでいきます。

「IPメタバース構想」を推進するために、従来、事業領域ごとに分散していたファンデータや、グループ共通アカウント(バンダイナムコID)で集約し、一元管理する「データユニバース構想」を推進します。フロントヤードのメタバースと、バックヤードのデータユニバースが連動することで、ファンの満足度向上に資する様々な施策が可能になります。

IP軸戦略：IP×Value (IPの価値を磨く)

当社グループは従来、個々の事業会社が強みを発揮して成長してきました。今中期計画では、そうした各社の強みをさらに磨きつつ、グループ連携をさらに深め、ALL BANDAI NAMCOで一丸となって取り組むことで、グローバルで戦えるグループへの進化を目指します。

まず、IP軸戦略の位置付けを再定義し、「IPを活用して個々の事業を伸ばす」だけでなく、より長期的視点で「IP自体の価値最大化」を目指します。これからはIP価値の最大化が、事業の最大化より優先される局面も出てくるでしょう。

出口戦略においては、IP価値最大化に向けて外部パートナーとの協業を積極的に推進します。グループ内で閉じることなく、ビジネスを「外」に開くことでIP価値を向上し、よりアグレッシブな成長路線を追求していきます。



社長メッセージ

幅広い事業領域を持つ当社グループには、デジタルでもフィジカルでもファンとつながることができるという大きな強みがあります。この強みを最大限に活かすべく、戦略投資も実施し、バンダイナムコならではの「IPプラットフォーム」を構築していきます。施策の一環として、2022年4月、IPプロデュースユニットの映像音楽事業、クリエイション事業を「IPプロデュース事業」に一本化しました。両事業のノウハウや人材を集約し活用することで、IP軸戦略の核となるIP創出をさらに強化します。

IPプロデュースユニットの再編



IP軸戦略：IP×World (IPで世界とつながる)

海外展開においては、これまで進めてきた組織再編や拠点統合により、主要なエリアでワンオフィス化を実現しています。今中期計画ではこの体制のもと、ALL BANDAI NAMCOでの事業間連携を一段と加速していきます。

北米と中国を重点地域とする事業展開の強化は、引き続き重要なテーマです。2022年3月期の売上高は、北米、中国ともに大きく成長しました。北米では、ハイターゲット層向けトイホビー事業の会社とマス流通向けトイホビー事業の会社を一社に統合し、デジタル事業とのワンオフィス化も行いました。中国では、デジタル事業とトイホビー事業の会社統合を行いました。欧州でもデジタル事業と、トイホビー事業のワンオフィス化を行っており、今後各地域においてこれらの体制を基盤とし、IPやカテゴリーの拡大、

事業間連携のさらなる強化、現地IPの商品展開など、成長に向けた取り組みを加速していきます。

こうした取り組みを通じて、2025年3月期には海外売上高比率を35%に引き上げ、かつ、できるだけ早期に50%まで高めていきたいと思ひます。

人材戦略：多様な人材の育成

今中期計画の推進には、IP軸戦略の展開を担うマーケティングやクリエイター、エンジニア、経営・事業戦略を担う管理系人材といった多様な人材が求められます。内部での育成にとどまらず中途採用や外部連携も強化し、バランスのとれた最適な人材構成を実現していきます。

当社グループには「同魂異才」という言葉があります。尖った個性や才能、価値観を受け入れる土壌、また個々のチャレンジを推奨し、前向きな失敗は許容する文化が継承されています。私自身、何度も失敗を経験した「敗者復活組」です。この業界では人と違うこと、失敗することを恐れては、何も生み出せないのです。

こうした考え方は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進にも当てはまります。その一例として、女性管理職比率は主要な事業会社の実績値は20%を超えています。女性が働きやすい環境整備を進める中で、自然に女性管理職が増えていくのが理想的です。現にそうなりつつあります。また、グループの海外展開に伴い、現地人材の積極的登用も進んでいます。私たちの事業の推進には多様な価値観を持った人材の登用が不可欠です。多様な人材が活躍できる環境づくりと、適切な人材の登用・育成により、グループの事業拡大を加速していきます。

サステナビリティ：笑顔を未来へつなぐ

サステナビリティについては重要な経営課題として、今中期計画で初めて重点戦略に掲げました。2021年4月に制定したサステナビリティ方針や方針に沿って特定した5つのマテリアリティに基づき、具体的なアクションプランを推進していきます。

また2022年4月、グループCSR委員会を「グループサステナビリティ委員会」に改組し、位置付けを従来の社長直轄から取締役会直下へと変更しました。さらに、役員報酬の変動報酬においては、計数目標の達成度に加え、新たにサステナビリティへの取り組みも評価に加えます。今後は、トップミーティングを含めた様々な場において多角的な視点から議論を重ね、バンダイナムコらしい取り組みを進めていく方針です。

さらなるガバナンス強化に向けて

当社は2022年6月、ガバナンスを強化し経営の透明性を一層高めるため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。併せて、スピーディな意思決定と業務執行を行い、企業価値のさらなる向上に取り組むため、業務執行に関する一部権限を常勤役員会へ委譲しました。新たな機関設計における「監査等委員である取締役」は従来の監査役と異なり、取締役会での議決権を有します。併せて社外取締役を14名中5名に増員し、外部の視点からのガバナンスをより意識した取締役会構成としています。

当社の社外取締役を務めるのは、企業経営者として豊富な知識と経験を有する方々、弁護士や公認会計士、税理士など高い専門性と見識を備えた方々です。日々の経営において考慮すべき要因・リスクは多岐にわたりますが、これらを外部の視点から厳しくチェックすることで、経営判断の客観性・透明性向上につながると考えています。

ガバナンスの強化に向け、監査等委員会設置会社へ移行



強いリーダーシップで変革を加速

社長に就任してからの1年余りは瞬く間に過ぎ去った印象です。かつての副社長時代や事業会社の社長時代とは別種の責任を背負っていることを痛感しています。こうした立場に身を置くことで持つようになった課題意識は、すべて今中期計画に落とし込んだつもりです。これをもとに、3年間で目に見える成果を実現していくのみです。

当社グループは、個社の戦略を積み上げることで成長してきました。しかしながら今中期計画の推進にあたっては、メタバースやデータユニバース、世界戦略などをめぐり、



「個」の力だけでは対処できない課題や取り組むべきテーマが浮かび上がってきました。現場への権限委譲を実施する一方で、こうした難しいテーマについては、最終判断を下し、物事を前に進める強いリーダーシップが必要です。

このような状況を踏まえ、2022年4月、私自身にグループCEOという肩書を加え、事業会社の横連携をリードする役割を明確にしました。これからのバンダイナムコホールディングスは、純粋持株会社として強固な経営基盤の構築に取り組むとともに、グループ全体戦略の推進を中心的に担う舵取り役として責任を果たす必要があります。今中期計画はその試金石であり、成否は私が機能するかどうかにかかっていると強く認識しています。グループCEOという呼称には、こうした私自身の覚悟も込めています。

当社グループは2022年3月期、過去最高業績を更新しました。しかしながらこれに満足することなく、常にアグレッシブな挑戦を続けるエンターテインメント企業として、自らの存在意義を社会に広く知らしめていかねばなりません。世界中のIPファンやパートナーなど、あらゆるステークホルダーと常に向き合い、深く、広く、複雑につながり、世界を舞台にさらなる飛躍を目指す私たちの挑戦に、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年9月

川口 勝

財務・セキュリティの両面から 「挑戦できる環境」づくりと 企業価値向上を 目指します。

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)
チーフインフォメーションセキュリティオフィサー (CISO)
浅古 有寿

営業利益1,000億円に到達

2022年3月期は、デジタル事業と、トイホビー事業が牽引し、過去最高業績を更新する結果となりました。デジタル事業では、家庭用ゲームにおいて「ELDEN RING」などの新作タイトルやリピータイトルの販売が、トイホビー事業では、ハイターゲット層（大人層）向け商品などが好調に推移しました。また、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によるマイナス影響はありつつも、2021年3月期に大きな影響を受けたライブイベントやアミューズメント施設のビジネスが回復しました。グループ全体では、変化へのスピーディな対応や幅広い事業のポートフォリオが効果を発揮した結果となりました。

当社グループは2005年の経営統合時、中長期の目標として「営業利益1,000億円」を掲げました。これまで紆余曲折はありましたが遂に到達できたことは、非常に大きな一歩だと捉えています。今後、この水準を安定的に維持できるようになれば、従業員の士気向上、外部パートナーとの協業促進など、様々な効果をもたらすことができると考えています。

今中期計画における投資戦略

幅広い事業を展開する当社グループでは、投資活動の大半（通常投資）を各事業会社が担ってきました。事業ごとに収益構造や投資の規模・回収サイクルが異なり、一律の管理が適さないためです。一方、グループの要である「IP軸戦略の進化」

に向けた戦略投資は、5～10年と長期の投資になり、また効果が全社的に表れることから、持株会社主導で実施しています。

今中期計画では、この戦略投資枠を3ヵ年累計400億円に拡充しました。内訳は、①新規IP創出、IPプロジェクト、オープンイノベーションなど「IP価値最大化」に250億円、②IPメタバース関連で150億円となります。IPメタバースは、顧客データを集約し活用するデータユニバース構想を土台に、様々なメタバースを展開する構造となります。戦略投資についてはこのデータユニバースの開発資金が大半になり、このほかのメタバースに関連する様々なサービスの開発投資（通常投資）は、各事業の主導で実施します。

財務健全性と資本効率のバランス

当社グループの最大の経営資源は「人材」であり、その雇用確保は重要な経営課題です。1年分の人件費（約800億円）は確保していきたいと思えます。また、協業パートナーも含めて安定的に事業運営を行うために、1～1.5ヵ月分の運転資金（約1,000億円）が必要となります。さらに、中期計画の戦略投資の原資など必要な投資をフレキシブルに行うための手元資金を常時確保しておくことが財務戦略の大原則です。

一方で、資本コストを意識した施策としては、以前から中期計画でROE目標を掲げており、今中期計画では目標を12%以上に引き上げました。財務健全性と資本効率の二者択一ではなく、両者の最適なバランスをはかっていきます。ROEに関しては、分母の圧縮よりも、事業の成長による利益拡大によって高めていくことを目指します。なお、資本コストへの考え方は、後述する株主還元方針にも反映されています。

政策保有株式については、保有の是非・効果を取締役会で毎期精査し、削減を進めています。2022年3月期末時点における当社保有株式の連結純資産に対する割合は、2021年3月期末の19.8%から15.8%へ低下しました。一方、IP軸戦略の推進に必要な株式に関しては、戦略的・限定的に保有を継続しています。

株主還元においては、長期的な安定配当維持と資本コストを意識し、DOE（純資産配当率）2%をベースに、総還元性向50%以上を目標とする基本方針を採用しています。これに基づき、2022年3月期の年間配当金は1株当たり212円（ベース配当48円、業績連動配当164円）、総還元性向は50.2%とさせていただきました。配当中心の還元が続いていますが、株価や手元資金の状況等を総合的に勘案し、自社株買いも選択肢の1つとして引き続き検討していきます。



ハードとソフトの両面で 情報セキュリティ対策を強化

データユニバース構想実現の鍵を握るのは、情報セキュリティ対策の強化です。当社では、かねてよりネットワーク機器の脆弱性対策、マルウェア侵入を想定した事後対応強化、セキュリティオペレーションセンターによる常時監視といった施策を実施してきましたが、2022年7月にアジア地域（日本を除く）のグループ会社が不正アクセスを受けました。すでに外部機関と連携し、グループ全体でさらなるセキュリティの強化を行い、再発防止に取り組んでいますが、今後も常に最新の情報を取り入れながら強化していく必要があると、改めて気を引き締めています。

さらにこれからは、グループ横断的な施策として、①情報セキュリティ教育による従業員のリテラシー向上、②情報セキュリティ対応部署の拡充、③初動対応マニュアルの再点検などを進める方針です。このうち②に関連して、2022年

4月より情報セキュリティ専任部隊を含む「サステナビリティ推進室」を経営企画本部内に新設しています。このサステナビリティ推進室では情報セキュリティに加え、サステナビリティへの取り組みを推進します。

サステナビリティへの取り組みについては58ページ以降参照

挑戦できる環境づくりに貢献

エンターテインメントの世界では、常に先を見据えた商品・サービスを提供していく必要があります。企業が持続的成長を実現するためには、現場の従業員が自由闊達に意欲を持ってやりたいことを常に実行できるような環境、いつでも挑戦できる環境づくりが大切です。私としては財務・セキュリティの両面からその一翼を担い、企業価値のさらなる向上を通じて、株主の皆様のご負担に応えてまいります。



DIALOGUE

モニタリング機能を強化し、
経営の健全性を確保することで、
グループの持続的成長を
サポートしていきます

2023年3月期、バンダイナムコグループはさらなる飛躍への転換点を迎えました。「パーパス」のもと中期計画がスタートし、コーポレートガバナンス強化に向けた監査等委員会設置会社への移行により、新たな経営体制となりました。

今回の座談会では、ガバナンスにおいて重要な役割を担う社外取締役5名が、幅広いテーマをめぐり自由な立場から語り合いました。



社外取締役座談会



川名 浩一
社外取締役



島田 俊夫
社外取締役



篠田 徹
社外取締役 監査等委員



桑原 聡子
社外取締役 監査等委員



小宮 孝之
社外取締役 監査等委員

監査役会設置会社から
監査等委員会設置会社へ

川名 当社の社外取締役となって3年が経ちますが、この間のグループの成長、発展は目覚ましいものがあります。2022年4月からは東京証券取引所の市場再編によりプライム市場へと移行し、事業の拡大とともに一層

のガバナンス強化も求められています。そうした流れを踏まえ、当社はこのほど監査等委員会設置会社への移行に踏み切りました。監査等委員である取締役は取締役会の議決権を持ち、監査・監督機能を強化するとともに、同じ取締役同士、私たちと密に連携しガバナンスの充実をはかります。また、移行に合わせて、取締役会で議論すべきテーマを整理し、取締役会の一部権限を新たに設

置した常勤役員会に委譲しました。これにより、意思決定と業務執行が一層スピーディになると期待しています。

桑原 私は社外取締役の6年間を経て監査等委員となりました。この間、企業法務分野における弁護士としての知識や経験に基づき、主として、企業価値向上に向けた守りのガバナンスに貢献できるよう注力してき

ました。このたび監査等委員に選任していただき、改めて自らの役割に対する責任を再認識しています。

グループがグローバルに大きく発展する中、モニタリング機能の強化が可能な監査等委員会設置会社への移行は正しい判断だと思います。私自身は、監査役会設置会社における社外取締役から、監査等委員へと役割が変わりましたので、これを機会と捉え、監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役間の連携にも取り組み、取締役会のモニタリング強化に貢献していきたいと思っています。

篠田 私は公認会計士としての知見を活かし、2018年から当社

の常勤社外監査役を務めてきました。当時と比べても、現在の当社の売上高は1.3倍、営業利益は1.7倍に成長しています。こうした事業規模に見合うグループガバナンスになっているか常に意識して監査に努めてきました。今後も会計・財務はもとより、内部統制や海外法人の監査などに関する経験をもとに、取締役会での議論に貢献していきたいと思っています。

監査という面では、当社では、内部監査部門と兼任する従業員を監査等委員会の補助使用人として設置しています。これにより、監査等委員会監査と内部監査の連携が強化され、より強固なモニタリングを進めていくことができる体制になったといえます。

2022年3月期：評価と今後の課題

小宮 私は(株)バンダイナムココアミュージメントで4期16年間監査役を務め、公認会計士、税理士として、決算関連の業務から企業再生やM&A、企業評価などに携わってきました。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により、在籍した会社が苦戦した時期ではありましたが、一方で業績好調の事業会社もあり、個々に好不調があっても全体でバランスがとれるグループ体制になっていると改めて認識した1年となりました。

川名 2022年3月期はCOVID-19の影響を受けながらも、連結業績は過去最高を更新しました。必要な手当てをスピーディに講じつつ、成長分野への経営資源配分をしっかりと進めてきた成果でしょう。この流れをいかに根付かせ、発展させていくかが重要になります。

島田 私は社外取締役に就任して1年ですが、この間の経営成績は文句のつけようがありません。執行側にはぜひ、前に向かってアクセルを踏み続けていただきたいです。ただ、業績が良い時だからこそ必要な議論もあります。例えば、10年、20年後の事業を考えると、成長のボトルネックとならぬよう人的リソースをどう拡充していくかが大きなテーマとなりますが、人的資本をモニタリングするうえで、現状を評価する際に参照できるモニタリング指標を設けることが課題といえ

ます。「現在、リソースは足りているのか」「10年後の目標に対してはどうか」ということを、評価項目ごとに測定可能な指標に基づき議論を深めていく必要があると考えています。

篠田 当社グループの事業ポートフォリオはかなり拡充できているという印象を受けます。一方で、定番IPの安定的な展開に加えて、新規IPの創出が課題といえます。また、2022年3月期は「ELDEN RING」の世界的ヒットがありました。総じて海外展開については伸ばす余地があります。ガバナンス面も含め、グローバル化に向けた一層の取り組みが必要になると思います。

桑原 COVID-19が逆風となる業態も抱えつつ、これだけの成果を上げたことは、業務執行取締役や現場従業員の努力の賜物です。幅広い事業ポートフォリオを活かすための

グループ内連携も確実に深まっていると感じています。IP戦略のもと、事業間連携や組織再編を進め、課題認識に基づき着々と手を打ってきたことに敬意を表したいと思います。

バンダイナムコの魂を込めたパーパス

川名 今回のパーパス策定にあたっては、社内で企業の存在意義そのものに対する根源的な議論が重ねられました。人々を幸せにすることがバンダイナムコグループの存在意義であるというのがその結論であり、これを表現したものがパーパスです。私たちも文言案に様々な意見を述べさせていただきました。こうして完成したパーパスは、形だけでなく魂のこもったバンダイナムコらしい言葉になったと評価しています。

島田 グループの総力を挙げ、従業員の手でつくり上げたパーパスですから、これ自体がバンダイナムコそのものを表現していると思います。これからは、パーパスを確実に浸透させ、日々の行動につながりを持たせるフェーズとなります。従業員への浸透度調査も予定されていますが、「パーパスはパーパス、数字は数字」ということにならぬよう、その進捗はモニタリングの対象にすべきでしょう。

篠田 「つながる」「ともに創る」というパーパスのキーワードは、世界や様々な人々との関係性を強調しています。商品やサービスを介したファンとのつながりに加え、内部に対しては、グループ内の様々な部門が連携をより強め、グループとして発展していこう、という強いメッセージになっていると思います。

桑原 私たち社外取締役も含め、グループ全体を巻き込んでつくられたパーパスは、バンダイナムコの存在意義を改めて定義し、意識化する大変良い機会になったと捉えています。今回、日本語版と英語版の2言語が用意されましたが、言語の特性に配慮し、細かな表現は日本語版と英語版で異なります。いずれの言語においても重要なエッセンスはしっかり込められており、直訳にこだわらず海外の従業員がしっかりと理解を深めることを優先に考えた、バンダイナムコらしいコミュニケーションだと思っています。

小宮 パーパス策定の議論の際、私は事業会社に所属していましたが、新たなロゴマークを目にすることで、グループが新たなステージに向けて進化していると感じました。新しいことを具体的な形で示すこと自体が、社内外に向けて強いメッセージ性を持つと実感しています。

中期計画におけるリスクマネジメント

川名 中期計画の策定においては、スタートを1年延ばしたことで、つながりの「質」、IP価値の最大化、メタバースや投資の在り方などをめぐり、議論を一層深めることができました。さらに、海外ビジネスのリスクについても相当な議論を重ねています。リスク対応において、重要度分類に従って各事業に特有のリスクを洗い出し、インパクトを把握し、事前の対策準備を進めることが大切です。今回、執行側がそのプロセスをしっかりと踏んでいることが確認できました。

とはいえ、想定外のリスクは常に付き物です。できるだけ早く情報を捕捉

新たなロゴマークを目にすることで、グループが新たなステージに向けて進化していると感じました。新しいことを具体的な形で示すこと自体が、社内外に向けて強いメッセージ性を持つと実感しています。



社外取締役座談会

し、必要な打ち手を講じられるよう、アンテナを張り巡らせる必要があります。また、グローバルに事業を拡大するうえで、扱っている商品・サービスにおける宗教や倫理、教育といった側面での潜在的なリスクも慎重に加味しなくてはなりません。地域や文化の違いに細心の注意を払いつつ、問題の発生を事前に抑止できるような仕組みづくりが重要です。

島田 メタバースについては、今後社会インフラとしてどのように広がりを見せるか不透明な市場環境下であり、グループとしての向き合い方に関して一定の軸を決めておく必要があるでしょう。その一環として、健全なインターネット空間の在り方をファンと議論する場を、日頃から設けていくことも必要になるかもしれません。

デジタル化への対応としては、情報セキュリティの問題も重要です。当社で

は、セキュリティ対策に対して、真摯に取り組んできましたが、2022年7月に第三者からの不正アクセスを受けました。すでに再発防止に向けて着手しておりますが、情報セキュリティの取り組みに終わりも完全ありません。その上で、社外取締役の立場からしっかりとモニタリングを行っていきます。

篠田 中期計画の人材戦略では、マーケティング人材、クリエイター・エンジニア人材、管理系人材の3タイプを列挙しています。海外に事業を拡大していくうえで、私は特に海外の地域統括機能を担える管理系人材の確保・育成に期待したいと思います。

また、リスクマネジメントの観点から、デジタル技術の進化への対応も重要視しています。進化に対応するためには、ゲームや映像分野の開発費・制作費を適切に投資していかなければ、事業の発展は見込めません。一方で、判断



人々を幸せにすることがバンダイナムコグループの存在意義です。完成したパーパスは、形だけでなく魂のこもったバンダイナムコらしい言葉になったと評価しています。



情報セキュリティの取り組みに終わりはありません。社外取締役の立場からしっかりとモニタリングを行っていきます。

を誤ると、巨額の費用だけが残る可能性もあります。資産に占める仕掛品等の割合を含めて、今後も費用の状況を注視していきたいと思えます。

桑原 中期計画の数値目標については、十分な議論を重ねました。2022年3月期は「ELDEN RING」の大ヒットもあり、営業利益1,254億円を達成することができましたが、重要なのは「1,000億円レベルを安定的に稼げるようになること」です。安定的に上げることができる営業利益目標として前々中期計画では「500億円」、前中期計画では「600億円」を掲げており、それがここまで上積みすることができたのは大きな成果といえますが、今後も安定的にビジネスの土台を固めていく必要があります。

リスクマネジメントに関しては、事前の想定・準備と、何か起きた時の迅速な対応の2点が重要です。前者に関しては、海外リスクの把握が課題という独立役員会からの提言に対して、

グループ事業報告会で地域別に具体的な報告を行っていただくなど、スピーディな改善が行われています。とはいえ、激変する社会環境を考えると、海外リスクのモニタリングはさらに強化していく必要があるでしょう。

川名 「知らないことを知らない」という状態は大きなリスクです。「知らない領域」があることを前提に、その領域を少しでも狭めていく必要があります。そしてそのためには、性別・国籍・年齢を異にする、多様な人々とのつながりが大切です。似たようなバックグラウンドの人間同士だと、自ずと見える世界が狭まってしまうからです。

性別・国籍にかかわらず活躍できる環境づくり

桑原 現在、持株会社役員の女性は、私1人です。ただ、女性幹部候補生の育成を継続してきたことから、

事業会社には社長に就任している女性を含めて女性役員が着実に増えていますが、持株会社にも社内から女性役員が輩出されることを期待しています。

女性の活躍機会を増やすためには、「ライフイベントは女性の担当」といった固定観念を捨て男女ともに取り組む必要があります。企業においてもそれをサポートできる働き方にする必要があります。当社はCOVID-19拡大を受け、リモートワークをグループ内に普及させるなど、新しい働き方への取り組みを積極的に行いました。こうした取り組みは、多様な働き方を推進するうえで重要な一歩だと思えます。

川名 ダイバーシティに関しては、外国籍人材の登用も重要です。バンダイナムコがグローバル企業として発展するためには、現地の人々が地域発のビジネス展開をリードすることが重要で、そのために外国籍人材の育成や環境整備は欠かせません。当期、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に初めて



リスクマネジメントの観点から、デジタル技術の進化への対応も重要視しています。判断を誤ると、巨額の費用だけが残る可能性もあります。資産に占める仕掛品等の割合を含めて、今後も費用の状況を注視していきたいと思えます。

外国籍の取締役が加わりました。欧州における事業持株会社であるBandai Namco Europe S.A.S.のCEOを兼務している者で、人事報酬委員会としてオンラインで面談を行いました。外国人取締役の登用を通して外国籍の人材が活躍するためには何が必要かといったことが共有され、グループ内の多様化につながることを期待しています。

サステナビリティとガバナンス

川名 2022年3月期に行った取締役会の実効性評価では、独立役員会として2つの提言を行いました。1つ目は、グループ全体が進むべき方向性に関する全体最適視点からの議論の強化を行うべきであるという点です。そして2つ目は、持続可能な社会の実現に向けた責任を果たすため、取締役会としてサステナビリティに関する共通認識のもと、今後の方向性や取り組みなどについて議論を行うことが必要だという点です。



サステナビリティを取締役の評価項目に組み込むことで、取締役自身はもちろん、従業員に対しても、サステナビリティに真剣に取り組むという、強いメッセージ性を持つと考えています。

こうした課題への対応として、新たに当期より全役員が参加する会議体として「Vision Meeting」が新設され、グループの10年後のあるべき姿などに関する議論を行っています。

桑原 当期よりサステナビリティを取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の評価項目に加えることが決定しました。評価にしっかりと組み込むことで取締役自身はもちろん従業員に対しても、サステナビリティに真剣に取り組むという強いメッセージ性を持つと考え、人事報酬委員会として提言させていただきました。具体的な評価方法はこれから詰めていきますが、そのプロセスを透明化し発信することで、サステナビリティに対するグループ全体の意識を高めていくことが大切です。

島田 脱炭素化に向けた目標を含め、サステナビリティに関する方針設定は他社に先行しているところもあります。あとはこれをいかに実行し、取締役会でどのようにモニタリングしていくかです。

篠田 脱炭素化に関しては社会に対する責任を果たすべく、掲げた目標に向かって着実に進んでいただきたいと思います。同時に、ファンとともに作り上げる「ガンバラリサイクルプロジェクト」[詳細は62ページ参照](#)のような、バンダイナムコらしい事業に紐づいた地道な取り組みも積極的に推進していくべきでしょう。

川名 サステナビリティ評価も含めて、当期は取締役の報酬体系を大きく変更しました。グループが飛躍への転換点を迎えるにあたり、新たな挑戦のステージにふさわしいインセンティブとなると考えたからです。報酬水準の設定も、グローバルに事業を拡大するうえでの人材確保を意識したものです。世界中の優秀な人材がバンダイナムコに集い、才能を輝かせるよう、私たち社外取締役も全力でサポートしてまいります。

SPECIAL FEATURE

バンダイナムコグループ中期計画 (2022年4月～2025年3月)

バンダイナムコグループは、2022年4月より3か年の中期計画をスタートしました。新たに制定したパーパス「Fun for All into the Future」のもと、目指す姿に向けて、世界中のIPファン、あらゆるパートナー、グループ社員、そして地域・社会と常に向き合い、深く、広く、複雑につながる存在を目指します。

中期ビジョン

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は、世界中のIPファン、あらゆるパートナー、グループ社員、そして地域・社会とつながる姿です。既存のファンとはより「深く」つながり、新規のファンとはより「広く」つながります。そして、既存ファンと新規ファン、ファンから生まれたコミュニティ同士が「複雑に」つながり合うというファンとのつながりを目指します。バンダイナムコが様々なファンと、そしてファン同士がつながるにあたり、最も重視することは、どのようにつながるかという「つながり方の質」です。中期計画においても、ファンと深く、広く、複雑につながる事、つながり方の質を重視した様々な戦略や取り組みを推進します。

CONTENTS

28	バンダイナムコグループ中期計画	52	重点戦略：人材戦略
30	中期計画の軌跡	52	MESSAGE：バンダイナムコグループらしい人材の育成に向けて
32	中期計画重点戦略の詳細	54	人材への取り組み
34	ユニット事業統括会社社長からのメッセージ	58	重点戦略：サステナビリティ
34	エンターテインメントユニット	58	DIALOGUE：笑顔を未来につなぐサステナブル活動
38	IPプロデュースユニット	60	サステナビリティマネジメント
40	アミューズメントユニット		
42	重点戦略：IP軸戦略		
42	DIALOGUE：デジタルとフィジカルの融合に向けて		
46	ALL BANDAI NAMCOでの事業構築		
48	ALL BANDAI NAMCOで推進する北米事業		
50	ALL BANDAI NAMCOで推進する中国事業		

重点戦略 詳細はP.32

IP軸戦略	P.42~51	IP×Fan <small>IPでファンとつながる</small>	ファンとつながるための新しい仕組み
		IP×Value <small>IPの価値を磨く</small>	IP軸戦略の進化
		IP×World <small>IPで世界とつながる</small>	ALL BANDAI NAMCOでの事業構築
人材戦略	P.52~57	多様な人材の育成	
サステナビリティ	P.58~67	笑顔を未来へつなぐ	

2025年3月期 計数目標

売上高： 1兆1,000億円	営業利益： 1,250億円	ROE： 12.0%以上
--------------------------	-------------------------	------------------------

推進体制

ガバナンス体制を強化 ⇒ 監査等委員会設置会社への移行

- 監査等委員会を設置し、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を付与することで、取締役会における監査・監督機能を強化
- 取締役会の一部権限の委譲により、変化の速いエンターテインメント市場において、さらにスピーディな意思決定と業務執行を実行

ユニット体制の一部変更 ⇒ IPプロデュースユニット内の再編

- 映像音楽事業とクリエイション事業を統合し、IPプロデュース事業に一本化

株主還元

基本方針：「安定的な配当額としてDOE2%をベースに、総還元性向50%以上を目標に株主還元を実施する」を継続

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3月期は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大を受け、事業基盤や組織体制を整備する期間と位置付け、2023年3月期より新中期計画をスタートしています。

2007.3-2009.3 中期計画

テーマ：ポートフォリオ経営の強化・充実・拡大

- ・コーポレートガバナンスの強化
- ・人的資源の有効活用
- ・最適な経営体制の構築
- ・「エンターテインメント・ハブ構想」の推進
- ・海外事業の強化

2010.3-2012.3 中期計画

テーマ：グローバル成長基盤の整備

- ・成長領域への経営資源の先行投資
- ・事業の収益性強化

2013.3-2015.3 中期計画

中期ビジョン：挑戦・成長・進化

事業に関わる3つの事業領域戦略と、グループを横断する2つの機能戦略を推進

RESTART!

リスタートプラン導入

- ・スピードあるグループへの変革
- ・「IP軸戦略」がグループへ浸透

2016.3-2018.3 中期計画

中期ビジョン：NEXT STAGE 挑戦・成長・進化

- ・IP軸戦略の進化
- ・グローバル市場での成長
- ・ビジネスモデル革新への挑戦

2019.3-2021.3 中期計画

中期ビジョン：CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化

- ・「IP軸戦略」のさらなる進化
- ・新たなエンターテインメントへの挑戦
- ・ALL BANDAI NAMCOでの成長
- ・「人」を核とした企業グループへ

2021.4-2022.3
次期中期計画
に向けた
事業基盤・
体制整備

2023.3-2025.3
中期計画

「IP軸戦略」の浸透から進化へ

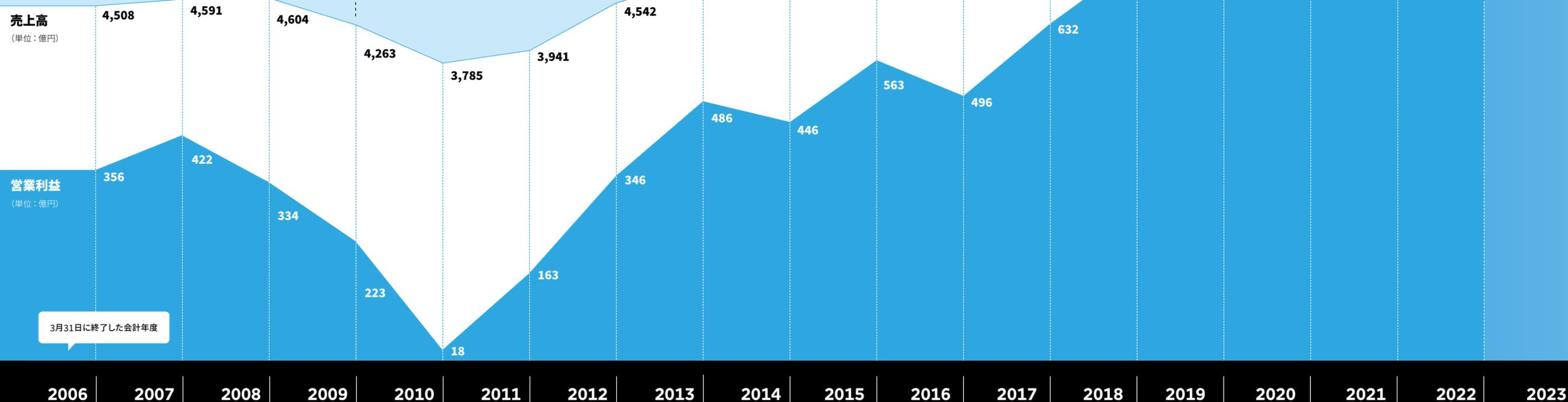
経営統合

スピードの低下
社会の変化に対応できず

売上高
(単位：億円)

営業利益
(単位：億円)

3月31日に終了した会計年度



特集
バンダイナムコグループ
中期計画

中期計画重点戦略の詳細

point 01

IP軸戦略

今中期計画においてもグループの強みであるIP軸戦略を核とします。

世界中のファンとより深く、広く、複雑につながるための新たな取り組み、IP軸戦略の進化、世界の各地域でALL BANDAI NAMCOで一体となり事業構築に取り組むことで持続的な成長を目指します。

IP×Fan

IPでファンとつながる

👑 ファンとつながるための新しい仕組み

ファンに寄り添う新しい仕組みとしてIPごとのメタパス(P42～45)を開発します。仮想空間の中で、IPを軸に幅広いエンターテインメントを楽しむことができるほか、フィジカルな商品や場とデジタルが融合するバンダイナムコならではの仕組みを想定しており、ファンやパートナーがにつながるための場を提供するオープンなものを目指しています。

IP×Value

IPの価値を磨く

🌟 IP軸戦略の進化

幅広い商品・サービスの出口、デジタルとフィジカルの双方で連携できる強みを活かし、IPファンやIPそのものにとって最適なIP軸戦略とは何かの再定義を行い、IP軸戦略の進化を目指します。

● IP創出強化

IPプロデュースユニット内の再編を行い、映像、音楽・ライブイベントに関するノウハウを集約し統合することで、IP創出とプロデュース力をさらに強化します。また、IP創出のための戦略投資も行い、商品・サービス発に加え、グループ横断の取り組み、バンダイナムココンテンツファンド、外部パートナーとの取り組みによる創出などあらゆる方向からIP創出に取り組み、育成をはかります。

● IP軸でIP価値最大化に取り組む

商品・サービスの幅広い出口でIPを活用し事業の最大化を目指す事業軸の考えに加え、IP自体の価値最大化を目的にIP軸に軸足を置いたIPプラットフォーム思考で取り組みを行います。様々な商品・サービスでバンダイナムコとファンが、ファン同士がにつながるIPプラットフォームを構築します。
 ● IP価値の最大化を目指し、より長期的な視点でIP価値を最大化することを優先し、あらゆるパートナーとオープンに協業します。
 ● 地域や複数事業を横断して展開するIPにおいては、事業や地域を横断したグループ横断プロジェクトによりIP価値の最大化を目指します。IPプロデューサーが司令塔となり、IP価値最大化に主眼を置き、長期的かつ全体最適の視点でIP展開をはかります。

point 02

人材戦略

多様な人材の育成

- マーケッター人材、クリエイター・エンジニア人材、管理系人材など、様々な分野で多様な人材育成をはかる
- 様々な才能、個性、価値観を持つ社員が活躍する「同魂異才」の集団
- 社員のチャレンジ支援、グローバルでIP軸戦略を推進する人材育成
- 多様な働き方や新たな働き方への対応を推進

point 03

サステナビリティ

笑顔未来へつなぐ

パーパスのもと、ファンとともに持続可能な社会の実現に向けたサステナブル活動を推進。

- バンダイナムコグループのサステナビリティ方針 **P.60**
- マテリアリティの特定(「CSR重要項目」の妥当性の検証) **P.61**
 - ・地球環境との共生 **P.62～63**
 - ・知的財産の適切な活用と保護 **P.66**
 - ・コミュニティとの共生 **P.67**
 - ・適正な商品・サービスの提供 **P.64～65**
 - ・尊重しあえる職場環境の実現 **P.54～57**
- 脱炭素化に向けた中長期目標 **P.63**

中期計画最終年度目標:

グループ
海外売上高比率 **35%**

IP×World

IPで世界とつながる

🌐 ALL BANDAI NAMCOでの事業構築

グローバル市場において、ALL BANDAI NAMCOで一体となり戦略を推進するため、世界の各地域で組織再編や各事業の拠点集約などを行いました。このALL BANDAI NAMCO体制のもと、各地域において事業の構築に取り組めます。

- すべてのグループ商品・サービスに新ロゴマークを表示し、ALL BANDAI NAMCOでブランドを訴求
- IPを軸とした商品・サービスの開発やマーケティング面で事業間連動を強化
- ワールドワイド展開をはかるIPについては、事業・地域横断プロジェクト化
- 各地域発のIP創出育成に注力

IP軸戦略の進化に向けた投資計画

今中期計画の3年間

合計 **400億円**

● IP価値最大化に向けた戦略投資

250億円

→ 新規IP創出、グループ横断IPプロジェクト、オープンイノベーションなど

● 「IPメタパス」開発に向けた投資

150億円

→ データ基盤の構築(データユニバース)、コンテンツの開発など

ENTERTAINMENT UNIT

エンターテインメントユニット

ユニット中期ビジョン

Connect with Fans

ユニット重点戦略

- ・大規模な長期的投資×短期サイクルでのスピード投資
- ・IP価値最大化思考



宮河 恭夫

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)
エンターテインメントユニット
デジタル事業担当

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
代表取締役社長

デジタルとフィジカルの両面で ファンとより強くつながる

エンターテインメントユニットでは、グループ全体と同じく「Connect with Fans」を中期ビジョンに掲げ、IPを軸にデジタルとフィジカルの両面で、ファンとより強くつながることを目指します。

ユニット全体の重点戦略としては、「大規模な長期的投資×短期サイクルでのスピード投資」と「IP価値最大化思考」に取り組みます。

まず、デジタル(コンテンツビジネス)とフィジカル(モノビジネス)が持つ異なる特徴やビジネスモデルを活用して最大の効果が発揮できるよう、事業特性に合わせた投資を実行し相互連携をはかります。デジタル事業においては、市場やファンの嗜好の変化に対応するために、大規模な長期的投資が必要です。一方で、トイホビー事業では、スピーディな商品開発や展開をさらに強化するために、短中期のサイクルで数多くの投資を実行していきます。

そして、様々な方向からIP価値そのものの最大化を追求します。私たちは、IPの商品・サービス展開により、事業の収益最大化をはかるメーカー思考に加え、IP自体の価値向上を追求するプラットフォームとしての思考を併せ持つことが必要です。この2つの思考により、IP価値最大化のために何が最適なのかを考え実行していきます。

例えば「機動戦士ガンダム」シリーズにおいては、幅広いターゲットに向け映像作品や商品・サービスをグループ横断で展開するだけでなく、外部パートナーとのコラボレーションや連携を通じた新たな発想と展開でIP価値の最大化を追求します。また、ファンとつながる新たな仕組み「IPメタバース」の第一弾として「ガンダムメタバース」を開発します。さらには、海外展開を拡大するほか、ガンダムオープンイノベーションを通じて外部パートナーとともに社会的課題と向き合うなど、あらゆる角度から中長期的にIP価値の最大化を追求していきます。

デジタル事業： 新たな時代に向けメタバース構想を推進

デジタル事業は、ファンとより深く、広く、複雑につながることを目指し、メタバースの開発に着手するとともに、土台となるファンデータの一元管理と活用を行うことを目的にデータユニバース構想を推進します。また、長く深く遊べる良質なコンテンツと多彩なエンターテインメントで世界中のファンの期待を超えるという基本方針のもと、日本発タイトルの拡充と海外発タイトル創出の両軸でクオリティ重視の開発を推進するほか、各地域のマーケティング機能を強化します。さらには、トイホビー事業との連携や新たなエンターテインメントへの挑戦など、ゲームの枠にとどまらないチャレンジを推進します。

デジタル事業では、すでにWeb3.0時代の到来とメタバースの本格進展を見据えた投資や技術研究を積極的に実施しており、ファンにより楽しんでいただけるエンターテインメントの在り方を追求しています。グループの強みを掛け合わせ、デジタルとフィジカルの両面で、バンダイナムコにしか実現できない、まだ誰も体験したことのない新しい世界をお届けします。

トイホビー事業： モノづくりにこだわり、グローバル展開を加速

トイホビー事業では、多くのIPや商品カテゴリーがグローバルに拡大できるポテンシャルを持っています。定番IPでは、中期計画期間中に複数の新たなメディア展開が予定されており、デジタル事業とも連動しながら、商品・サービス展開の最大化をはかります。

地域別では、北米においては、ハイターゲット流通に強みを持ち事業を行う会社と、マス流通に強みを持ち事業を行う会社を統合した新会社を最大限活用し、専門店流通の開拓、Eコマースなどデジタルマーケティングの強化を推進し、存在感を高めていきます。中国においては、デジタル事業とトイホビー事業を統合した新会社を中心に、現地発IPの展開カテゴリーや流通網を拡大するとともに事業間連携を強化し、IP軸戦略を一層強化していきます。また、中国での展開を軸に、アジア地域全体での大きな成長にもつなげていきます。

トイホビー事業は、モノづくりにこだわるとともに、グローバルなチャレンジで世界中のファンにとってかけがえのない存在になることを目指していきます。



竹中 一博

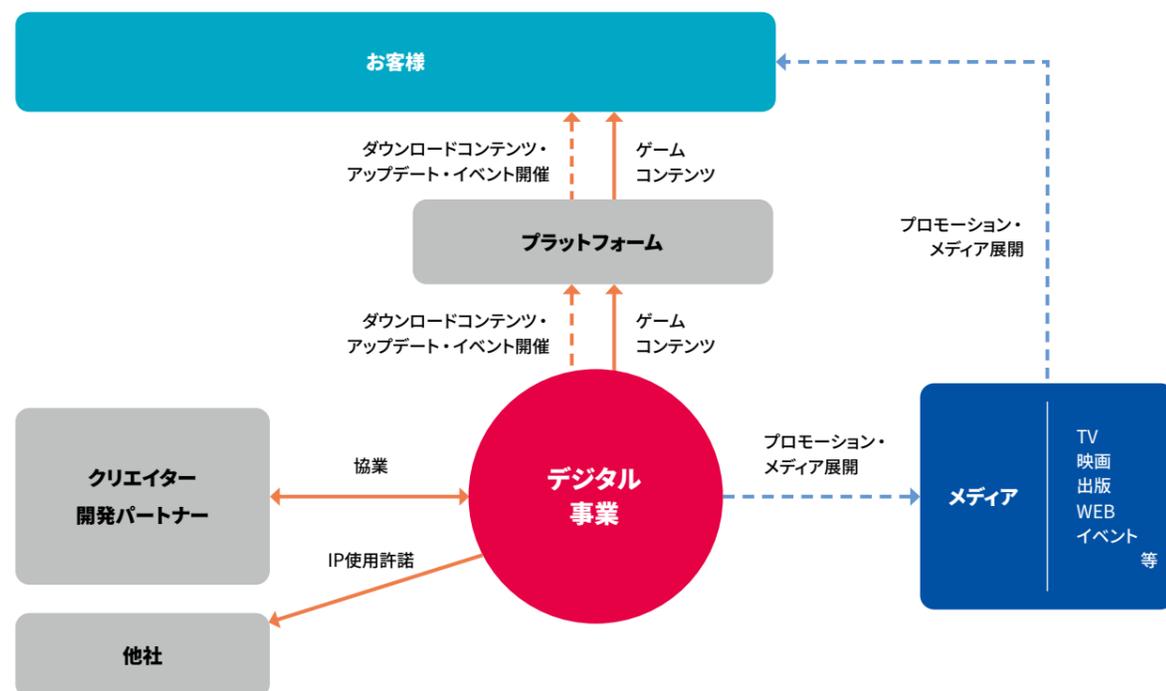
株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役(非常勤)
エンターテインメントユニット
トイホビー事業担当

株式会社バンダイ
代表取締役社長

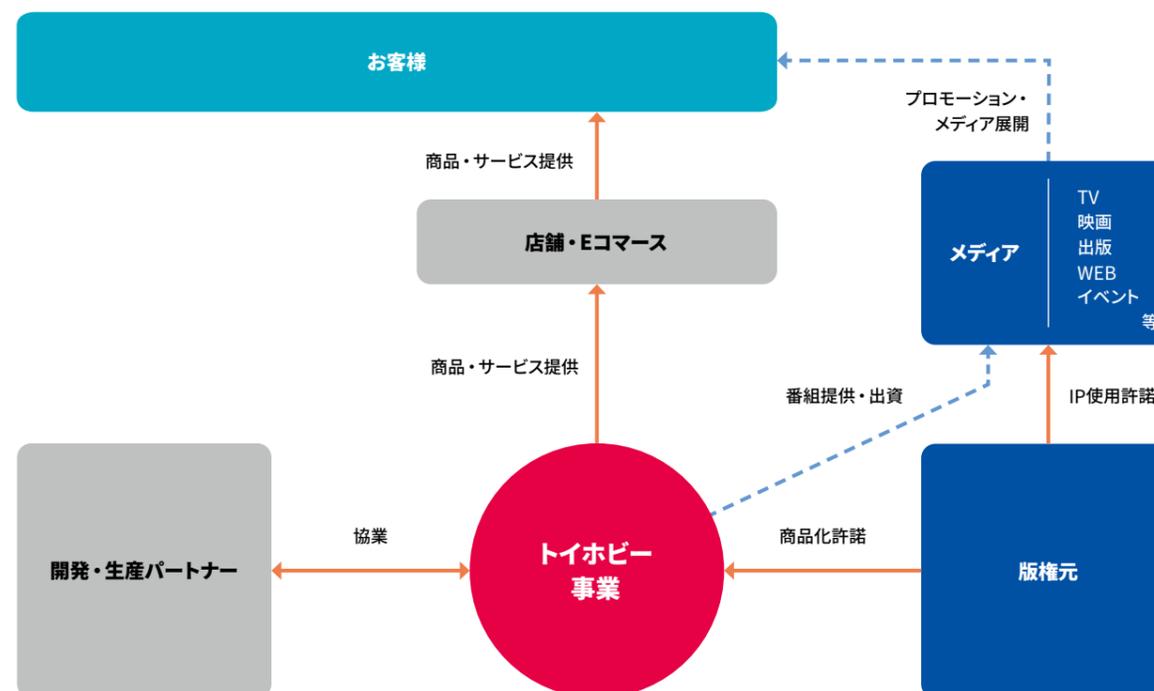
ENTERTAINMENT UNIT

エンターテインメントユニット

デジタル事業におけるビジネスモデルの一例(自社IPを活用する場合)



トイホビー事業におけるビジネスモデルの一例(他社IPを活用する場合)



特集 ユニット事業統括会社社長からのメッセージ

デジタル事業重点戦略

- メタバース構想の実現
- ワールドワイドタイトル編成、大規模開発の推進
- 海外現地発コンテンツ強化

2025年3月期計数目標

売上高 **4,800**億円
セグメント利益 **580**億円

注：2022年5月時点の業績予想を記載

2022年3月期業績関連データ

主要カテゴリ別売上高

ネットワークコンテンツ **1,855**億円
家庭用ゲーム **1,744**億円

ネットワークコンテンツ

海外売上高比率* **39%**

* 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 **56,847**千本

フルパッケージのダウンロード販売比率 **66%**

トイホビー事業重点戦略

- ワールドワイドIPの商品・サービス展開
- 北米・中国事業強化
- デジタル・ダイレクトマーケティング世界展開

2025年3月期計数目標

売上高 **4,500**億円
セグメント利益 **590**億円

注：2022年5月時点の業績予想を記載

2022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」シリーズ **87**億円
「機動戦士ガンダム」シリーズ **442**億円
「プリキュア」シリーズ **57**億円

「ウルトラマン」シリーズ **80**億円
「スーパー戦隊」シリーズ **44**億円
「ポケモン」シリーズ **59**億円

「仮面ライダー」シリーズ **228**億円
「DRAGON BALL」シリーズ **197**億円
「ONE PIECE」 **100**億円

注：2022年5月時点の業績予想を記載

IP PRODUCTION

IPプロデュースユニット

ユニット中期ビジョン

世界をつなぐ多彩な物語を提供し続けるIPプロデュース No.1 集団への進化

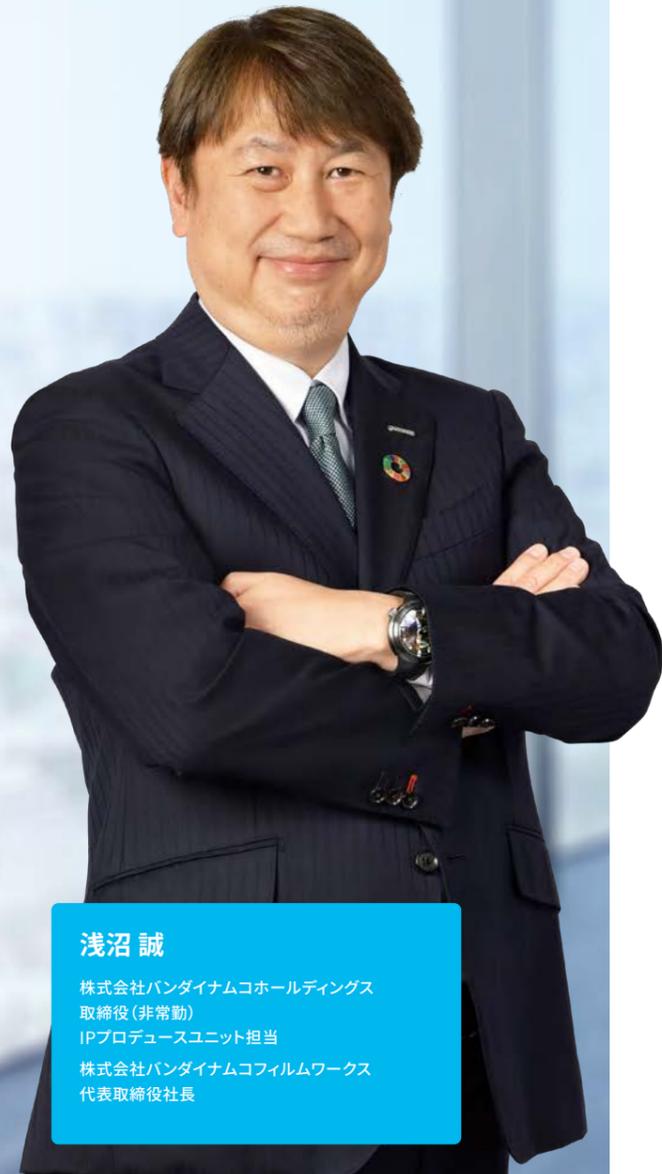
映像と音楽が一体となりIPとファンをつなぐ強い集団へ

IPプロデュースユニットでは、中期ビジョン「世界をつなぐ多彩な物語を提供し続けるIPプロデュースNo.1集団への進化」を掲げ、重点戦略として「多面的プロデュース力強化によるヒット創出加速」「多角的マネジメント力強化による作品価値最大化」「戦略を遂行し、継続的に成長・発展するための強固なユニット体制の確立」を推進します。

2022年4月には組織再編を実施し、映像事業を担う3社を統合し、(株)バンダイナムコフィルムワークスを設立するとともに、音楽やライブイベント事業を担う3社を統合し、(株)バンダイナムコミュージックライブを設立しました。これにより、映像と音楽事業においてIP創出から商品・サービスの提供までIPとファンをつなぐ体制が強固なものとなりました。新体制のもと、ユニット内の豊富なノウハウや人脈を集約し、作品ごとに最適なクリエイターやスタッフ、アーティストなどを柔軟に組み合わせることで、ヒットIPの創出と育成を強化していきます。

また、作品の配信や販売、ライセンス提供の増加により海外市場における事業拡大の可能性が高まっています。今後は、グローバル展開を前提としたIPの創出を加速させるとともに、グループ内や外部パートナー等と連携し展開エリアの開拓にも注力します。これによりIPと世界のファンをつなげ、IP価値をさらに高めていきます。

私たちの使命は、IP軸戦略の要であり源泉となるIPそのものを創り出し、最大化していくことです。これまでも長年にわたり数々のIPを創出してきました。しかしながら、環境が大きく変化しグローバル規模での競争が激化しています。継続的なヒットIPの創出のため、私たち自身も大きく変化していく必要があります。環境変化やファンの嗜好の多様化に対応しながら、ファンの心に刺さるIPを着実に創出し、世界中に届け続ける強い集団となることを目指していきます。

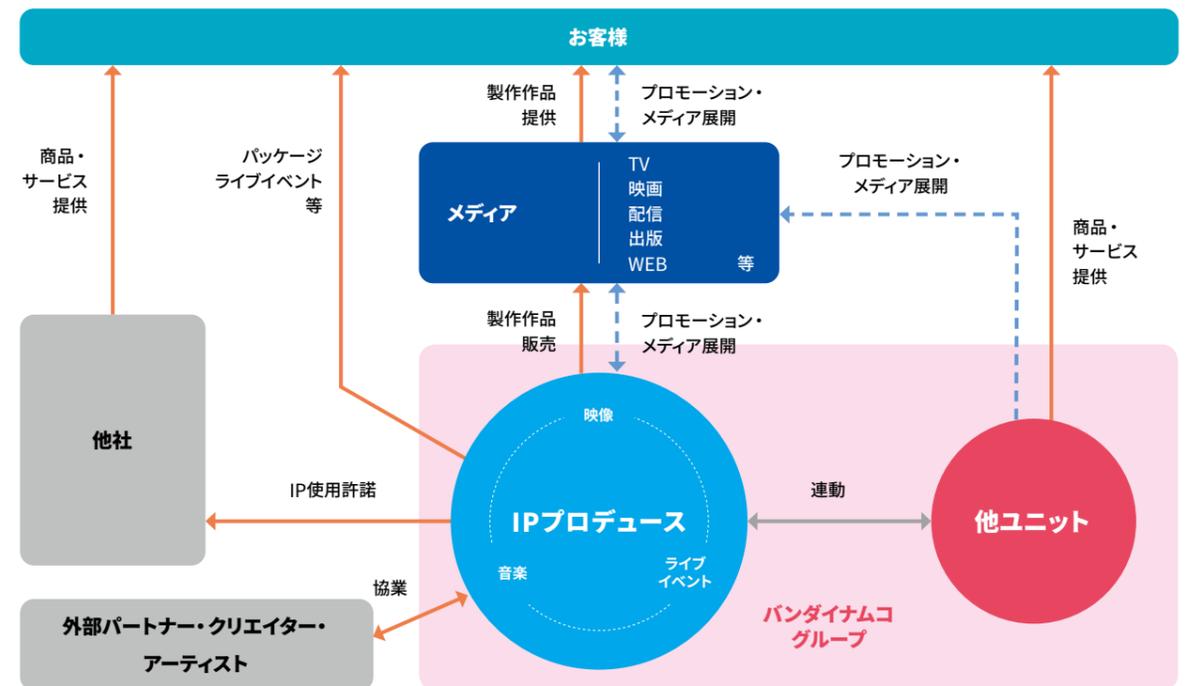


浅沼 誠

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役(非常勤)
IPプロデュースユニット担当
株式会社バンダイナムコフィルムワークス
代表取締役社長

UNIT

IPプロデュースユニットにおけるビジネスモデルの一例



特集 ユニット事業統括会社社長からのメッセージ

重点戦略

- 多面的プロデュース力強化によるヒット創出加速
- 多角的マネジメント力強化による作品価値最大化
- 戦略を遂行し、継続的に成長・発展するための強固なユニット体制の確立

2025年3月期計数目標

売上高 **1,000** 億円
セグメント利益 **170** 億円

2022年3月期業績関連データ

映像音楽事業の著作権保有数 (2022年3月末現在)

著作権保有コンテンツ数/
総時間数
(株)バンダイナムコアーツ
1,218 作品/
4,508 時間

管理楽曲数
(株)バンダイナムコアーツ
原盤管理楽曲数
約66,700 曲
出版管理楽曲数
約35,700 曲

ライブイベント開催回数

公演回数*
600 回

クリエイション事業の著作権保有数 (2022年3月末現在)

著作権保有コンテンツ数/
総時間数
(株)サンライズ、
(株)バンダイナムコビジュアル
345 作品/
2,780 時間

注：2022年5月時点の業績予想を記載

注：社名は2022年3月期時点のものを記載

AMUSEMENT

アミューズメントユニット

ユニット中期ビジョン

▶ “Responsive to Change” 未来へ向けて、「変化」に 適応し進化するユニットへ

「リアルな場」を使った体験価値をお客様に提供

アミューズメントユニットは、中期ビジョンとして「“Responsive to Change” 未来へ向けて、「変化」に適応し進化するユニットへ」を掲げました。私たちが持つ「リアルな場」を使った体験価値を顧客に提供していくとともに、グループが掲げるIP軸戦略の出口を担う立場として、ユニットの存在価値を高めていきます。

中期計画策定にあたっては、アミューズメントユニットとして10年後のありたい姿を想定しました。変化の激しい事業環境を踏まえ、構造改革による事業基盤の強化と、グループと連携した将来の成長を実現する種まきとの両面を取り組みを推進します。前中期計画での課題と現状を踏まえ、強みを最大限活かせるユニットを目指していきます。

重点戦略としては、「TRANSFORM 事業の取り組み方を変える」「UNITE ユニット一体となり常に最適化していく」「CONTROL 状況に合わせて迅速・柔軟に対応する」の3つを掲げました。今後は、既存の施設をベースとする日常にあるコモディティアミューズメントと、グループの強みを最大限に活かし、私たちにしかできない価値を提供するブランドアミューズメントの2つに分けて取り組みます。中期計画においては、コモディティアミューズメントが収益の柱となり、そこで生まれた収益を投資することで、高付加価値のブランドアミューズメントを育成していきます。

仲間や家族とともに楽しみ、感動を共有するリアルな「体験」があるからこそ、コンテンツの価値が高まります。単にモノを買うだけではなく、モノを手にするまでのプロセス＝「体験」が伴うことでカスタマーエクスペリエンス（顧客体験価値）を向上させることができます。IPを通じて誰かとつながり、IPの世界観に入り込む体験を共有することで、今、ここにしかない価値が生まれます。顧客と直接接点を持つ「リアルな場」を活かしたIP軸戦略を推進することが、アミューズメントユニットが提供することができる顧客体験価値です。さらに、グループ各社との連携を強化することで、ユニークで高い競争優位性を持った事業への進化をはかっていきます。

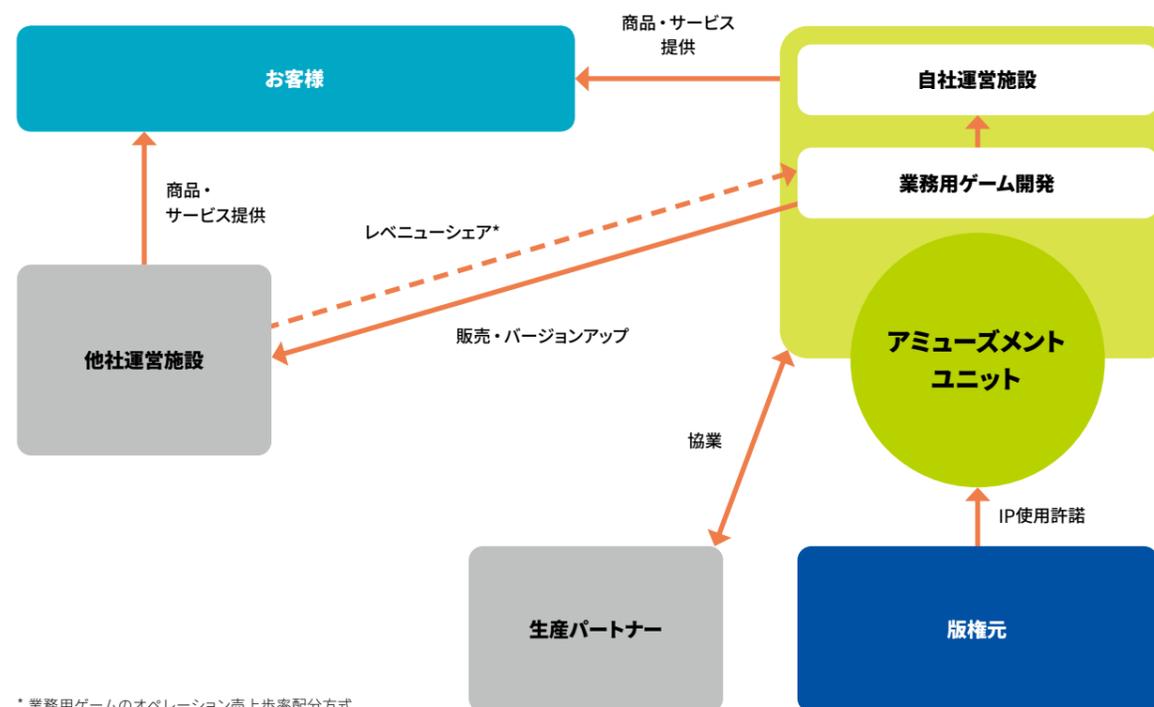


川崎 寛

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役(非常勤)
アミューズメントユニット担当
株式会社バンダイナムコアミューズメント
代表取締役社長

UNIT

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



* 業務用ゲームのオペレーション売上歩率配分方式

特集 ユニット事業統括会社社長からのメッセージ

重点戦略

- TRANSFORM 事業の取り組み方を変える
- UNITE ユニット一体となり常に最適化していく
- CONTROL 状況に合わせて迅速・柔軟に対応する

2025年3月期数値目標

売上高 **1,000**億円
セグメント利益 **60**億円

注：2022年5月時点の業績予想を記載

2022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 **208**億円
アミューズメント施設 **615**億円

アミューズメント施設数 (国内外合計)

直営店 **261**施設
レベニューシェア* **567**施設
その他 **5**施設
合計 **833**施設

* 業務用ゲームのオペレーション売上歩率配分方式

DIALOGUE

⇒ デジタルとフィジカルの融合に向けて

デジタルとフィジカルの融合により、より大きな存在感を発揮

2021年4月、デジタル(コンテンツビジネス)とフィジカル(モノビジネス)が一体となり、幅広い出口を相互活用できる体制を構築するとともに新たなエンターテインメントを創出することを目的に、デジタル事業とトイホビー事業で構成されるエンターテインメントユニットが誕生しました。人材面では、トイホビー事業に携わってきた藤原孝史がデジタル事業の(株)バンダイナムコエンターテインメント(BNE) 常務取締役役に、デジタル事業に携わってきた宇田川南欧がトイホビー事業の(株)BANDAI SPIRITS (BSP) 代表取締役社長に就任し、人事交流も推進しています。グローバル市場における激しい競争を勝ち抜くために、今後のデジタルとフィジカルの融合について、藤原と宇田川に話を聞きました。

うことで、ともに実現できることがたくさんあることに大きな可能性を感じています。

融合を深め、その知見を活かすことで、成長のスピードをさらに加速することができると感じています。

事業の特性が分かる事例をデジタル事業内に伝えることを意識して取り組んできました。成果につながるには、もう少し時間がかかるかもしれませんが、この1年でデジタル事業内に、トイホビー事業への理解や興味を深めることはできたと思っています。

2022年3月期を振り返っての印象

藤原 実際にデジタル事業に携わることで、トイホビー事業とのビジネスモデルや事業サイクルの違いを肌で感じることができました。一方で、根幹にある想いは変わらないという印象も持ちました。デジタル事業もトイホビー事業も、市場やファンに受け入れていただける良いモノをつくるという点で想いは共通しています。「違い」を理解し、想いを共有し合

宇田川 着任して、トイホビー事業の展開カテゴリーの幅広さと商品点数の多さを改めて実感しました。毎日のように発売する商品のサイクルにデジタル事業とは異なるスピード感を感じています。また、トイホビー事業は、グローバル市場での成長に高いポテンシャルを持っています。ワールドワイド展開に関して豊富なノウハウを持つデジタル事業と

デジタルとフィジカルの融合に対する成果や手応え

藤原 デジタル事業とトイホビー事業が融合を進めるためには、それぞれの事業特性に対する理解をより深め合う必要があります。私自身は、トイホビー

宇田川 私はBSPの事業をグローバルに拡大することを使命と捉え、社内発信を続けてきました。社内にもその認識はしっかり浸透しており、この1年でグローバル展開は大きく加速したと感じています。また、IPを軸にデジタル事業との連携も進んでいます。イベントの共同開催などマーケティング面での連動やBNEのゲーム発IPの商品化も増えており、着実に融合は深まっていると感じています。

藤原 エンターテインメントの創出は、企画する人材の発想の広さと推進力が非常に重要で、実現に至るには人の持つ熱量がすべてといっても過言ではありません。デジタル事業とトイホビー事業が同じユニットとして目標を共有し、同じ空間の中で互いの熱量を感じながら刺激を与え合える環境が整ったことは、非常に大きいと考えています。

藤原 孝史



株式会社バンダイナムコエンターテインメント
常務取締役
チーフガンダムオフィサー

1998年(株)バンダイ入社。玩具やプラモデル部門を経験し、2019年よりチーフガンダムオフィサー(CGO)に就任。(株)BANDAI SPIRITS取締役を経て、2021年4月より現職。

宇田川 南欧



株式会社BANDAI SPIRITS
代表取締役社長

1994年(株)バンダイ入社。携帯電話コンテンツやゲーム部門を経験し、2015年(株)バンダイナムコエンターテインメント取締役に就任。同社常務取締役を経て、2021年4月より現職。



宇田川 バンダイナムコグループでは、会社間、事業やユニット間の異動は特別なものではなくてなってきました。個々が持っているスキルやノウハウを新しい場所で発揮することで周囲に新鮮な影響を与え、自身もこれまでと異なる知識や経験を習得し人脈を拡大できるという循環ができています。私たちの仕事は、与えられた業務をこなすだけでなく、自ら仕事を生み出すことが重要です。自身の力を磨き、新たな価値を創出し続けられる人材が増えることが、事業の発展につながると思っています。

融合を進めるうえでの人事交流の効果

宇田川 私自身、今回の人事交流はグループ全体を知るという意味で、重要な機会となりました。現場レベルでは、これまでもデジタル事業とトイホビー事業間の人事交流が行われてきましたが、今後も多くの従業員に互いの事業を経験してほしいと思います。それにより、個社の事業範囲にとどまらず、グループとして何ができるのかという観点をより強く意識できるようになります。バンダイナムコが世界中のファンにどのように向き合うべきか、グループ全体視点で考えられる人材がますます増えていくことを期待しています。

藤原 異なる会社・事業を経験することで、お互いの理解が深まることは間違いありません。長期的な観点で事業をまたぐ異動を実施することは、広いグループ視点を持つことにつながります。グループ内のどの会社・事業に属していても、グループ全体で何ができるのか、それぞれがあるべき姿を考える必要があります。今後はこうした広い視野を持てる人材をいかに育成できるかが求められるでしょう。

グループ全体の軸となるIPメタバースの推進

藤原 一般的にメタバースとは、ネットワーク上に構築された仮想空間内で、ユーザーがアバターを介してやり取りする世界を指しますが、バンダイナムコグループのメタバースは、IPを中心にファンとファンをつなげるものにして考えています。メタバースを通じて世界中のファンがつながることで、ファン同士のコミュニティが活性化されます。そして、活性化されたファンコミュニティの熱量の高まりに応える形で、現実世界での商品・サービスの展開につなげていく。それが、デジタルとフィジカルの両事業を併せ持つバンダイナムコだからこそできるメタバースの在り方です。

宇田川 BSPでは2021年8月に、世界中どこからでも遊びに行ける仮想空間「THE GUNDAM BASE VIRTUAL WORLD」のトライアル版を国内にてテスト運営しました。ここではファンがオンライン上の施設内を自由に移動し、実物大のヴァーチャルジオラマやギャラリーなどの展示、各種映像、商品を見ながら、一部のガンブラを実際に購入することを可能としました。こうしたサービスが組み

合わさり、ガンダムファンが集まるメタバース空間になると考えています。完成形があるわけではなく、成長し続ける、広がり続けることを想定しており、その時代に応じた開発を進めていくことが重要です。

藤原 ガンダムのファン層はとても幅広く、まずはコアとなるようなコミュニティをつくり、そこから段階的に拡大していく進め方で考えています。まずは、2023年3月期にガンダムの仮想空間「スペースコロニー」の中にガンブラファンに向けたコロニーを打ち上げる予定です。2024年3月期には、eスポーツのコロニーの打ち上げを予定しており、その後も様々なカテゴリーのコロニーを打ち上げていきます。グループ内はもちろん、将来的には、グループ外の企業や一般のファンがガンダムを活用してビジネスを展開できる場も提供していきたいと考えています。そうしたコロニー間をガンダムファンが自由に行き来することで、よりガンダムの世界観を楽しむことができる空間とする構想です。

ガンブラファンの気持ちに最も共感できるのはガンブラファンです。ファンコミュニティの熱量が高まることで、これまで想像しなかったような新しい展開も生まれるでしょうし、そうした動きを真摯に受け止めながら、ユニット一体となって、新しい



IPメタバースの開発

バンダイナムコグループでは、ファンに寄り添うことを目的に、IPごとに、それぞれの世界観を活かしたメタバースを展開します。グループ内のノウハウを活かした構築はもちろん、パートナーともオープンに協業し、世界中のファンとつながり、ともにIPの可能性を広げることで、IP価値を最大化することを目指します。



第一弾は、すべての地域・事業が関わっているガンダムのメタバースです。このIPメタバースは、初めから完成された大きな空間にするのではなく、仮想空間「スペースコロニー」の中にアニメやガンブラ、ゲーム、音楽など様々なカテゴリーごとのコロニーを打ち上げ、これらをグループの共通アカウントであるバンダイナムコIDで連結します。こうしたグループ内のファンの顧客データを一元管理する仕組みとして「データユニバース」の構築も進めていきます。

商品・サービスの創出につなげていければと思います。

中期計画の達成に向けて

宇田川 エンターテインメントユニットの中期ビジョンは、グループの中期ビジョンと同じ「Connect with Fans」です。ファンに直接商品・サービスを届ける事業を推進しているからこそ、ファンとつながることは大切であり、こだわるべきポイントです。グローバルでの事業拡大に

向け、ALL BANDAI NAMCOでファンとのつながりの質を高めていかなくてはなりません。ユニット内はもちろん、バンダイナムコグループ全体に、そうした想いは浸透しています。実現に向け、具体的な施策を実行に移すための後押しをしていきたいと思っています。

藤原 ユニット再編で、各ユニットに課せられたミッションが明確になりました。私たち2人が携わる事業においても、「ファンが求めるものを商品・サービスとして提供することで、IP価値を最大

化する」という使命を確実に果たしていきたいと考えています。両事業間の融合はもちろん、エンターテインメントユニット内だけに閉じることなく、IPプロデュースユニットやアミューズメントユニットとも連携し、グループ一体となって取り組んでいきます。

宇田川 デジタルとフィジカルの両方で商品・サービスを展開していることは、グループの大きな優位性であり、独自の強みといえます。グループには様々な表現手法があります。一人ひとりがその手法を認識したうえで自由に組み合わせ、展開していくことができれば、グループは大きく成長することができます。グループの幅広いリソースを活かし、ファンのためにできる最善の方法を皆で話し合い、実現できる体制をつくってきたいと思っています。

藤原 パーパスが制定され、中期計画もスタートし、私たちがやるべきことは定まりました。あとは実行あるのみです。バンダイナムコグループの一員であることに誇りと責任を持ち、グループ全体視点を持って、私たちはIP軸戦略を追求していきます。ALL BANDAI NAMCOで一体となり、グループの強さを発揮できるよう、全力で取り組んでいきます。



IP軸戦略: IP×World IPで世界とつながる

ALL BANDAI NAMCOでの 事業構築

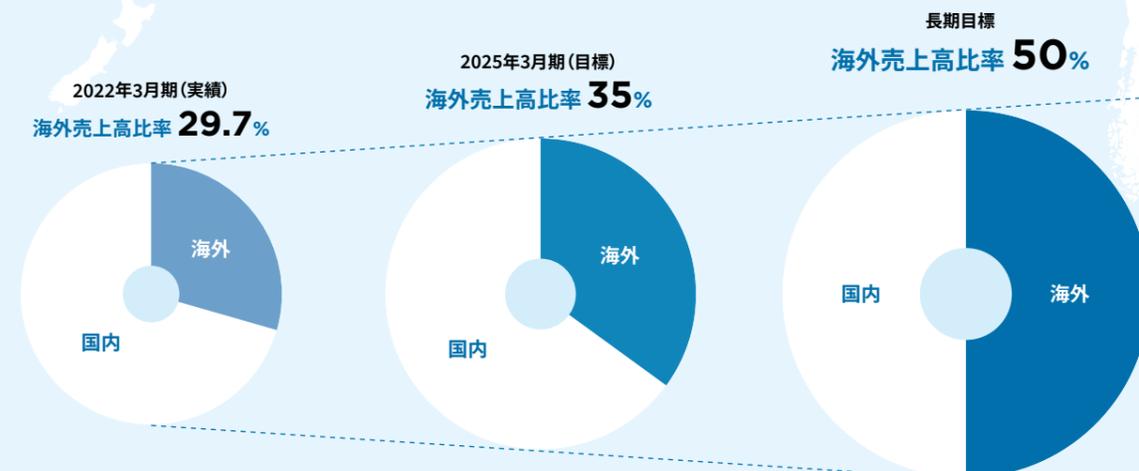
バンダイナムコグループにとって、海外事業はさらなる成長が期待できる分野です。これまで個々の事業が独自に展開を進めてきましたが、今後の成長にはALL BANDAI NAMCOでの取り組みが必要不可欠です。すでに今中期計画に先駆け、各地域で事業会社の統合や拠点の集約を実施し、ALL BANDAI NAMCOで戦うための体制を整えました。同じオフィスにすることで情報交換や連動を強化し、さらなる事業間連携をはかります。

中でも、北米と中国市場を重点地域と位置付け、将来的には、それぞれの市場において、売上高を現状の2倍規模への拡大を目指します。

海外事業全体については、中期計画期間中に海外売上高比率を、2022年3月期の29.7%から2025年3月期に35%まで引き上げることを目標とします。さらにできるだけ早期に50%への拡大を目指す方針です。

世界各地で
ALL BANDAI NAMCOで戦うための
体制構築完了

中期計画期間中に「海外売上高比率35%」を目指す



特集
重点戦略: IP軸戦略

蔡燕 (Sai En)

Bandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.

経営企画部 ゼネラルマネージャー

2015年 Bandai Namco (Shanghai) Co., Ltd. (現Bandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.)入社。Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.経営統括本部を経て、2022年より現職。



ALL BANDAI NAMCOでの事業構築

ALL BANDAI NAMCOで推進する中国事業

中国視点のIP軸戦略推進により、新たなエンターテインメントを創出

中国事業の業績が大幅に拡大

中国内地では、地域持株会社であるBandai Namco Holdings China Co., Ltd.のもと、デジタル事業、トイホビー事業、IPプロデュース事業、アミューズメント事業を展開しています。ALL BANDAI NAMCOでの事業推進を目指し、2019年には各事業拠点のワンオフィス化を実施しました。さらに、2022年1月には、デジタル事業とトイホビー事業の会社統合を行っています。

私は、デジタル事業とトイホビー事業の統合会社であるBandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.

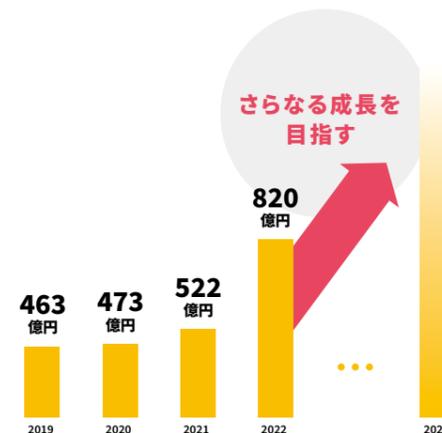
(BNESH)の経営企画部で、経営や事業における課題解決や事業間の架け橋としての役割を担っているほか、事業拡大に向けた中国発IP創出と新規事業モデルの構築にも関わっています。

2022年3月期は、デジタル事業において、ネットワークコンテンツの既存タイトルが堅調に推移したほか、新作タイトルが好調となりました。トイホビー事業においては、上海での「実物大フリーダムガンダム立像」の設置を受け、ガンブラを主体とした旗艦ショップ「THE GUNDAM BASE」2号店のオープンやイベント開催などにより、ガンダムをさらに訴求しました。また、一番くじやコレクターズフィギュア、ウルトラマンを中心とした玩具商材などが売上拡大

に貢献したほか、玩具菓子やアパレル、化粧品などの新規カテゴリー商品や中国オリジナル商品の展開にも積極的にチャレンジしました。その結果、デジタル事業、トイホビー事業ともに過去最高の売上高を達成することができました。

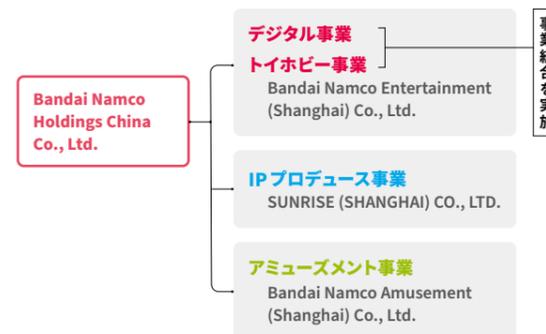
アジア地域におけるグループ全体の売上高推移

3月31日に終了した会計年度



注: 管理数値をベースとした概算値です。

中国事業における組織体制



デジタルとフィジカルの融合によるIP軸戦略の推進

デジタル事業とトイホビー事業の会社統合により、各事業が持つ強みを掛け合わせ、中国市場の特性に合った新たなエンターテインメントを創出するための基盤が構築できました。それぞれの事業のファンに対して、様々なサービス、商品、イベントを協働で仕掛け、相乗効果の発揮を目指します。

IPごとの具体的な取り組みとして、自社IPであるガンダムを、引き続き中国におけるNo.1の日本発IPへと成長させるための施策を展開するとともに、パックマンについては、ゲームや玩具などグループ商品の展開に加え、他社へのライセンスアウトも積極的に行い、IPの認知度向上をはかります。

さらに、中国発IPの創出・育成にも取り組みます。直近では「猫先動の手 (VG CAT)」というショートアニメを制作しました。同アニメは、BNESHが企画し、中国の外部パートナーが制作を行ったもので、中国大手配信メディアにより独占配信され、配信期間中のショートアニメランキングで1位を獲得するなど人気となりました。BNESHでは外部パートナーと共同で「VG CATの数字盲盒」デジタルクロズドボックス商品を展開し、抽選販売時に60万人以上のユーザーにご参加いただくなど、一定の成果を上げることができたと考えています。

「IP×事業×地域」で独自の成長を果たす

今後BNESHが成長するためには、デジタル事業とトイホビー事業がより一体となり、ALL BANDAI NAMCOで事業の拡大に取り組む必要があります。そのために、デジタル事業とトイホビー事業で共通のKPIの設定や、評価制度の統一、経営や管理における目線合わせなど、指標や着眼点の統一に取り組むと考えています。また、事業間の情報交換や交流を積極的に行い、相互理解のための環境づくりを行うことも重要だと認識しています。

さらに、中国市場における成長を目指すために、「IP×事業×地域」を戦略の重点ポイントに据えて取り組みます。IPの世界観を最適な商品・サービスで展開する「IP×事業」の視点はもちろん、これまで以上に中国独自の地域視点を取り入れ、IP、事業、地域の掛け算で成長を目指します。そのために、組織として現地の文化や商習慣への理解を高めるとともに、社内起業を積極的に支援する仕組みづくりや、若手や中間層の能力育成につながる社内研修制度の整備などを推進し、優秀な人材が積極的に活躍できる組織力の強化に努めていきます。

私自身も挑戦したいことはまだまだたくさんあります。中国発IPを創出し、ヒットIPに育成すること、中国発の新規事業を立ち上げ、事業規模の拡大に貢献すること、そして、スタッフの幅広い挑戦の場と達成感がある環境を実現することです。グループにおける中国事業の存在感を高めるためにも、これらの挑戦をやり遂げる決意です。

MESSAGE

➡ バンダイナムコグループらしい人材の育成に向けて

「パーパス」実現のために、 多様な人材が活躍できる 環境整備を推進

バンダイナムコグループは、「パーパス」のもと、様々な才能、個性、価値観を持つ人材が生き生きと活躍することができる「同魂異才」の集団でありたいと考えます。新卒・キャリア、性別、国籍にこだわらず人材の確保・登用を行うとともに、多様な人材が活躍することができ、心身ともに健康に働くことができる制度や環境整備にさらに注力します。

人材戦略における基本的な考え方

人材戦略においては、様々な施策の策定・実行が、すべてパーパスの実現につながる基本方針となります。社会からの要請も加味しながら、何よりもバンダイナムコグループらしい人材戦略の策定に取り組んでいく考えです。

今中期計画では、IP軸戦略をグローバルで推進するマーケティング人材、IP創出や商品・サービス開発に関わるクリエイター・エンジニア人材、経営戦略や事業戦略の推進の基盤となる管理系人材など、様々な分野における多様な人材の育成をはかります。キーワードとなるのは、私たちが長く大切にしてきた「同魂異才」です。「同魂異才」とは、魂を同じくする異なる才能を持った人材の集合体を示す造語です。個性あふれる多様な才能を持つ

人材が同じ志でグループを牽引する、そのような人材育成を行うことが重要だと考えています。

ダイバーシティ&インクルージョンにおいても「同魂異才」の発想を

私たちバンダイナムコグループは、多様なIPを多彩な商品・サービスとして、世界の様々な地域のファンに向けて提供しています。事業を推進するためには私たち自らが多様でなくてはなりません。そのため、従来から性別や国籍などの属性にこだわらず、各自が持つ個性・才能を重視してきました。それが「同魂異才」の考え方であり、その発想はすでにグループ内に深く浸透しています。

一方で、属性を多様化することは、多彩な才能を確保・育成する機会の拡大につながります。これまでの取り組みの結果、事業統括会社の女性管理職については、2019年3月末時点において17.4%であった比率を、2022年3月末時点で21.5%へと高めました。また、事業の必要性に応じて中途採用も積極的に行っており、2022年3月期の中途採用者数は80人となりました(事業統括会社合算値、同時期新卒採用者137人)。さらに、外国人の中核人材への登用も進めており、2022年3月末時点でグループ全社における外国人取締役の比率は15.5%(のべ人数で算出)となっています。今後もすべての人材が個性を輝かせながら活躍できる環境づくりを推進していきます。

ALL BANDAI NAMCOの一体感醸成とグローバル人材の育成

IP軸戦略をグローバルで推進するためには、地域やユニットの壁を越え、グループが一体となって事業に取り組むALL BANDAI NAMCOの精神が必要不可欠です。その大前提として、従業員一人ひとりが互いの違いを認め、尊重しあうことが大切です。こうした考えから、バンダイナムコグループでは、マテリアリティ(重要課題)の1つに「尊重しあえる職場環境の実現」を設定しています。人権や異文化に対する理解を深められるように、eラーニングなどを通じた啓発活動を実施しています。また、今後は各社個別に実施していた従業員エンゲージメントに関する調査をグループ全体の横断施策へと発展させる予定です。グループ全体として職場環境を向上させ、従業員エンゲージメントを高めていくことが、グループの発展に寄与するものと考えています。

グローバル人材の確保・育成面では、地域ごとの施策にとどまらず、地域をまたいだ研修やローテーション人事を、今まで以上に積極的に実施していく必要があると考えており、グループ管理本部が調整役となってグループ全体の人材ポートフォリオの再整理を進めています。また、グローバルで人事データを収集する仕組みを作り、グループ全体の人材マネジメントに活かすことで、効果的な人材活用へと結びつけていきます。

足元では、「グローバル次期経営者育成研修」をスタートしました。以前に実施していた全世界横断の「Global Training」を発展させたもので、グローバルでバンダイナムコの未来の事業に取り組むことができる人材の創出につなげることを目指しています。初開催した2022年3月期は、

まず日本を含むアジア地域の人材を対象にオンラインで開催しました。今後は新型コロナウイルス感染症の状況を鑑みながら対象を拡大し、同じ場所で同じ空気、時間を共有できるよう、直接集える場での実施を検討していきます。

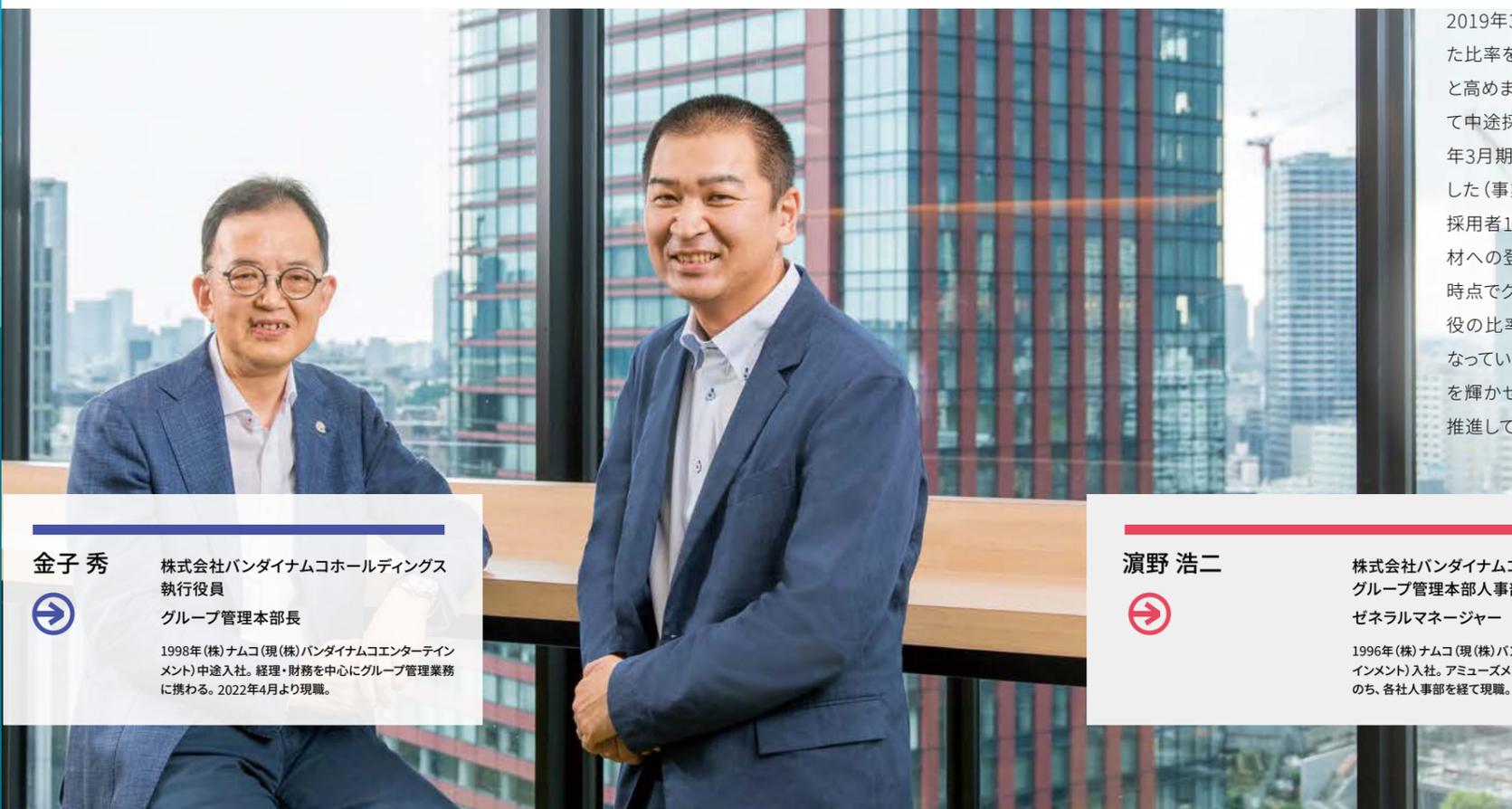
グローバル次期経営者育成研修

将来グループを担うと期待される人材への意識付けと人脈構築の機会、グループの未来を考える場を提供することを目的に、2022年3月期にスタートした研修。各ユニット、地域から選抜された人材を対象として、グループの現在を学び、未来を考えることを学習の柱と据え、主にグループワークを通じてグループの未来について具体的なアクションプランを考える内容としています。

パーパスの浸透とグループの発展に向けて

私たちは、従業員一人ひとりが、パーパスのもとバンダイナムコグループの一員であることに誇りと責任を持ち、社会に貢献していく人材であってほしいと考えています。パーパスについては、すでにグループ合同の新任マネージャー研修や新卒社員向け研修、入社5年目研修など年次ごとに実施する研修の中で、パーパスについて考え、意見交換する場を設けています。各自がパーパスへの理解を深め、業務につなげていくことを期待しています。

個の成長が企業の発展につながる土壌、グループに関わるすべての人材が活躍できる環境を整備することがグループ管理本部の使命です。私たちに根付く「バンダイナムコらしさ」を大切に、才能の多様性を広げることで、グローバルに挑戦し続ける人材の育成に取り組んでいきます。



金子 秀

株式会社バンダイナムコホールディングス
執行役員
グループ管理本部長

1998年(株)ナムコ(現(株)バンダイナムコエンターテインメント)中途入社。経理・財務を中心にグループ管理業務に携わる。2022年4月より現職。

濱野 浩二

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

1996年(株)ナムコ(現(株)バンダイナムコエンターテインメント)入社。アミューズメント施設運営に携わったのち、各社人事部を経て現職。

人材への取り組み

バンダイナムコグループでは、中期計画の重点戦略に「人材戦略」を掲げ、様々な分野における多様な人材の育成をはかっています。また、「尊重しあえる職場環境の実現」をマテリアリティ(詳細60～61ページ参照)の1つとして掲げ、従業員をはじめグループに関わるあらゆる人々が互いを尊重しあい、生き生きと働くことができる職場環境を実現することで、社会と企業の持続的な発展を目指しています。

チャレンジする人材を支援する取り組み

バンダイナムコグループの主要会社では、各社の営業利益と従業員の利益分配金が相関する業績連動の報酬体系を導入し、従業員のチャレンジ意欲を喚起しています。また、各ユニット・各社においてIPや商品・サービスに関するアイデア提案制度などを設け、会社や部門の垣根を越えて、従業員が自ら提案できる仕組みを構築しています。さらに、チャレンジした部門や従業員を表彰する制度の導入などにより、チャレンジしやすい土壌・風土づくりに取り組んでいます。



グループ横断の表彰制度「バンダイナムコアワード」の「2021年ベストインベーター賞」受賞チーム

多様な働き方への対応

ワークライフバランス実現のため、安心して子どもを育てるための各種制度に加え、出産・子育て支援のための出産祝い金制度の導入、東京都認証保育園への施設提供、サテライトオフィスの導入など様々な制度を運用しています。また、子育て以外にも、家族の看護や介護などの家庭事情に応じた制度を導入しています。

なお、(株)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイ、(株)バンダイナムコミュージアムは、次世代育成支援対策推進法に基づき「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定(くるみん認定)を受けています。また、(株)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイ、(株)バンダイナムコビジネスアークは、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍促進に関する状況などが優良な企業として「えるぼし認定」を受けています。

ワークライフバランス実現のための制度の一例(法定以上のもの)

名称	概要
育児休業	満2歳に達する誕生日の前日まで取得可能
育児援助措置	小学校6年生修了までの子を養育する従業員は、時短勤務や時間外労働・深夜労働の免除が利用可能
配偶者出産休暇	配偶者の出産時に5日間の特別有給休暇を取得可能
フレックスタイム制度	所定労働時間を1日ではなく月で定める
育児フレックスタイム制度	小学校6年生を修了するまでの子を養育する従業員は、育児の状況に合わせてコアタイムを変更することが可能
出産・子育て支援金の支給など	第一子、第二子の誕生時に、それぞれ20万円支給 第三子以降の誕生時に、子1人当たり300万円支給 (支給には、連続した1週間以上の育児休業取得と子育てレポートの提出が要件)
ライフサポート制度	様々な家庭事情を抱える従業員にとって働きやすい環境を整備することを目的として導入 事由に応じて、30日の休暇取得または時短勤務・フレックス勤務が可能 事由例) ①子の不登校 ②不妊治療 ③家族(2親等以内)の看護および介護 ④疾病での通院

注: 各社によって導入している制度は異なります。

多様な人材が活躍できるための取り組み

バンダイナムコグループでは、多様で個性あふれる人材が生き生きと働くことができる環境づくりに取り組んでいます。人材の確保にあたっては、「新卒・キャリア、性別、年齢、国籍にこだわらず、優秀な人材を確保する」ことを方針として掲げるとともに、新入社員から経営幹部まで、幅広い階層や特性に応じた育成プログラムを計画的に実施しています。



特例子会社(株)バンダイナムコワイルドでは、オフィス管理や玩具・ゲーム開発サポートなど、グループのビジネスを様々な面からサポート

グループ横断育成プログラムの一例

- 次世代経営人材育成を目的とした「新任役員研修」
- 年次別・役職別研修
(1年目、5年目、新任マネージャー研修)
- 将来グループを担う人材の育成を目的とした「グローバル次期経営者育成研修」
- グループ各社で若手社員の人事ローテーションを行うことにより、グループ内の業務理解と人脈づくりをはかる「若手交流人事」

多様な人材活躍を目的とした取り組み

- 障がい者雇用促進を目的とした特例子会社の設置
- シニアの活用(定年以降希望に応じシニア従業員として雇用、一部会社において65歳定年を導入、シニア・ベテラン従業員活躍の仕組みなど)

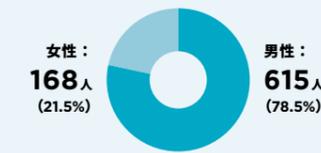
データで見るバンダイナムコグループの多様性(2022年3月期)

正社員数男女比*



* 事業統括会社5社の合計値。

管理職数男女比*



* 事業統括会社5社の合計値。

新卒採用数男女比*



* 事業統括会社5社の合計値。

離職率(男女別)*



* 事業統括会社5社の合計値。2022年3月期の自己都合退職者(転籍退職者、定年退職者除く)を2021年4月1日時点の正社員数で割った数値。

中途採用人数*

80人

* 事業統括会社5社の合計値。

外国人従業員数*

119人

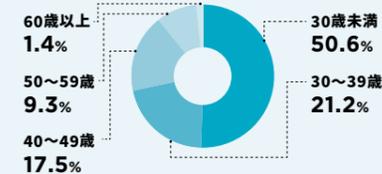
* 事業統括会社5社の合計値。

障がい者雇用率*

2.30%

* 特例子会社(株)バンダイナムコワイルドの適用会社である連結子会社が対象

従業員年齢構成*



* 事業統括会社5社の合計値。

採用銘柄

性別多様性に優れた銘柄を対象に構成される

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に採用

バンダイナムコらしい新しい働き方に向けた取り組み

心身ともに健康に働くための取り組み

従業員が心身ともに健康に働くための様々な取り組みを行っています。長時間労働対策という観点では、時間外労働の上限設定、勤務時間インターバル取得の実施などを行っています。

また、メンタルヘルス対策のためのストレスチェックの実施や、産業医との面談対応などの体制を整えています。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大防止への取り組み

バンダイナムコグループは、COVID-19拡大防止の観点から、政府、自治体の方針に従い必要な安全対策を実施しつつ、事業活動を継続しています。通信環境を強化し、会議や研修などにリモートで参加できる環境を整え、テレワークを推進しているほか、感染症拡大防止に向けた様々な取り組みを実施しています。

また、COVID-19による変化を新しい働き方への移行の機会と捉え、「バンダイナムコグループの新しい働き方への指針」を設定しました。本指針では、業務の仕分けと効率化の推進、ワークライフバランスの充実、オンラインとリアルを融合した新しいコミュニケーションの創出、在宅勤務やローテーション勤務などのフレキシブルな働き方の導入、サテライトオフィスの有効活用、脱・紙文化などを推奨しています。

株式を活用した取り組み

従業員が株主と同じ視点でグループ全体の企業価値向上を目指し、グループの一体感を醸成することを目的に、従業員持株会制度を導入しています。また、従業員の経営参画意識をさらに向上させるべく、2022年3月期から中期計画の最終年度にあたる2025年3月期までの期間において、一定額以上の拠出を

毎月行う国内グループ従業員に対し、年度ごとの営業利益の実績に応じて特別奨励株式を付与する施策を展開しています。さらに、従業員株主を対象に、株主総会の重要性や議案内容を説明する議案説明会を開催しています。(2021年3月期および2022年3月期は説明映像を配信)

サプライチェーンにおける取り組み

(株)バンダイでは、バンダイ製品を生産する海外最終梱包工場(2022年3月期は180工場)に対して、「品質監査」と「COC(Code of Conduct:行動規範)監査」を一元化した「BANDAI Factory Audit」(BFA)を実施しています。「BFA」は、8つの基準(「強制労働」「児童労働」「労働時間」「賃金及び手当」「懲罰」「差別」「環境保護」「製造国に由来」)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。なお、「バンダイCOC宣言」や管理マニュアルなどは、日本語、英語、中国語で制作し、生産パートナー企業向けホームページにも掲載し、逐次最新状況の理解・浸透をはかっています。



バンダイCOC宣言

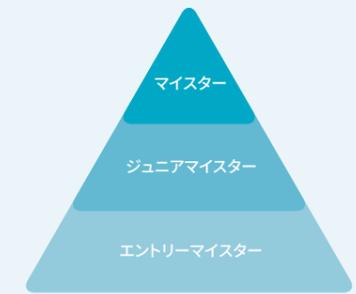
さらに、(株)バンダイナムコエンターテインメントでは、サプライヤーとの取引開始時に実施する「CSR調達アンケート」の項目に「人権(強制労働・差別・ハラスメントの禁止など)」を設け、違法行為がないことを確認したサプライヤーとのみ取引を行っています。

事業特性に応じた人材育成の取り組み

TOPIC 01

トイホビー事業
ものづくりの技術伝承を使命とする
マイスター制度

(株)BANDAI SPIRITSでプラモデルの生産を行うバンダイホビーセンターでは、ファンの期待に応えプラモデルの価値を向上し続けるために、プラモデルの生産技術の向上と伝承に努めています。プラモデルの生産にはものづくり工程に精通した知識と経験が必要不可欠です。その技を永続的に継承していくために、BANDAI SPIRITSでは「マイスター制度」を導入しています。



マイスター制度

「マイスター制度」は、商品のクオリティ追求とともに培った知識や卓越した技術を有する従業員を評価し、後継者の育成やバンダイホビーセンターのさらなる技術向上を目指すことを目的に2012年にスタートした制度です。要件を満たし面接によりマイスターと認定された従業員は、上記目的の遂行を目指して業務にあたります。マイスターは、レベルに応じて「マイスター」「ジュニアマイスター」「エントリーマイスター」の3段階に分かれ、2019年からは、定年を迎えたマイスターのさらなる活躍の場と技術伝承のため、「マチュアード(円熟した)マイスター」を制定するなど、制度のさらなる整備・向上にも取り組んでいます。

TOPIC 02

IPプロデュース事業
次世代のアニメーション業界を支える
クリエイターの育成

(株)バンダイナムコフィルムワークスでは、次世代のアニメーションを支える人材の育成を目指す「サンライズ作画塾」「サンライズ美術塾」を開設しています。これらは、募集要項に基づき応募していただいた方から塾生を選抜し、アニメーションの作画または美術に関する実習を提供する制度です。現役のアニメーターや美術監督・美術スタッフが講師となり、塾生は半年から1年間の実習期間を経て、実際の仕事で活用できる技能や知識の習得を目指します。受講料は無料で、塾生に安心して技術習得に集中していただけるよう月額10万円(支給条件あり)の奨励金制度を設けています。なお、卒業試験に合格した塾生には卒業後にバンダイナムコフィルムワークスのスタッフとして働くことができる機会を提供しています。これまでの卒業生には、「機動戦士ガンダム」シリーズ、「ラブライブ!」シリーズ、「アイカツ!」シリーズなど、IPプロデュースユニット所属会社が制作する作品の監督や作画監督として活躍している人材もいます。さらに、社員向けに、経験豊富な演出家や著名な脚本家を招いて講演を行っていただく「演出塾」や「シナリオ塾」も開催しています。こうした取り組みを通じて、質の高いアニメーション作品を将来にわたり提供し続けるための業界の基盤づくりと、グループの将来のIP創出を支えるクリエイターの育成に努めています。



サンライズ作画塾



サンライズ美術塾

DIALOGUE

👉 笑顔をつなぐサステナブル活動

グループ内外との「つながり」を深化させ、 バンダイナムコならではの サステナブル活動を展開

中期計画の重点戦略の一つである「サステナビリティ」は、パーパスとの関係性においても非常に重要な意味を持ちます。グループのサステナブル活動の推進役を担う2人に、CSOの立場と現場での実行役としての立場から、一連の取り組みの現状や今後に向けた課題について話を聞きました。

浅古 有寿 株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役
チーフサステナビリティオフィサー (CSO)
1986年(株)バンダイ入社。2005年より(株)バンダイナムコホールディングスにて、IR、PR、SRなどの社内外コミュニケーションのほか、サステナブル活動の責任者を務める。

露木 項治 株式会社バンダイナムコホールディングス
経営企画本部
サステナビリティ推進室
ゼネラルマネージャー
1992年(株)バンダイ入社。玩具部門、アパレル部門、総務部門などを経て2021年(株)バンダイナムコビジネスアーク取締役(現任)。2022年4月より現職。

「CSR」から「サステナビリティ」へ 移行した背景と主なミッション

浅古 当社グループは社会からの要請に応えるとともに、パーパスの実現に向け、従来CSR(企業の社会的責任)として展開してきた活動を、持続可能な社会の実現に向けた「サステナブル活動」として再定義し、今中期計画の重点戦略に盛り込みました。併せて、社長直轄だった

「グループCSR委員会」を、取締役会直下の「グループサステナビリティ委員会」に改組しました。持株会社の常勤取締役と事業統括会社の代表取締役社長などが委員会に参加し、経営・事業の双方が連携した迅速な意思決定と施策の実行を目指します。さらに、2023年3月期より役員報酬制度にサステナビリティに関する評価を導入し、経営陣として果たすべき責任を明確化しました。これら一連の取り組みを統括し、軌道に乗せていくことが、CSOとしての私の役割です。

露木 私の担当するサステナビリティ推進室は、2022年4月に設置された新設部署です。マテリアリティ(重要課題/詳細は60～61ページ参照)に対する取り組みの推進に加え、危機管理や情報セキュリティ、コンプライアンスなど、グループの持続可能性を高めるために必要な幅広い領域をカバーしています。各領域においてグループ方針の策定と各事業会社におけるロードマップやKPIの設定支援も行い、CSOの指示のもと、経営と現場のつなぎ役を務めています。

現在の取り組み状況

浅古 今中期計画のスタートに先駆けて、従来取り組んできた「CSR重要項目」の妥当性を改めて検証し、優先的に取り組むべき重要課題であるマテリアリティの特定を行いました。今中期計画は特定したマテリアリティをグループ全体に浸透させ、取り組みを推進させるフェーズとなります。独立社外取締役のみで構成されている独立役員会からも、取締役会においてサステナビリティについての議論をさらに深めるべきとの提言をいただきました。提言を踏まえ、全取締役が参加する役員会においてサステナビリティをテーマの1つに設定するなど、議論を深耕しています。さらに現場レベルにおいても、現状の制度や取り組みを改めて徹底的に精査し、課題に対して早急に打ち手を講じるとともに、活動の実践を担う「人材」への意識啓発も一層強化していきます。

露木 サステナブル活動に対する意識啓発は急務だと感じています。グループ従業員に対して実施したサステナビリティ

に関するアンケート調査では、SDGs(持続可能な開発目標)やIPを活用したサステナブル活動などに対し、従業員が高い関心を持っていることが分かりました。一方で、事業間、会社間、地域間で従業員の意識に差があることも分かっています。こうした従業員の声を丁寧に取りながら、グループ内の啓発活動を強化し、グループ全体の意識の底上げをはかっていきたいと考えています。

浅古 サステナブル活動の実践において、当社グループにはIPという強い武器があります。「ガンバラリサイクルプロジェクト」(詳細は62ページ参照)が良い例ですが、IPを活用したファンとのつながりによる活動は、パーパスの実現という観点からも非常に重要です。こうした事例をグループ全体に広げ、IPを活用した様々な施策を展開していきます。

気候変動への対応

浅古 バンダイナムコグループは、現在国内外においてScope1*と

Scope2*におけるCO₂排出量の削減を積極的に進めています。グループの事業が多岐にわたり、非常に多くのサプライヤーと取引があることから、Scope3*への対応は今後の課題となっていますが、CO₂排出量削減は企業の重要な責務であるという認識のもと、算出・削減に向けた活動に取り組んでいく計画です。気候変動への対応は、私たちの事業を持続可能なものにするために避けては通れません。使命感を持って取り組んでいきたいと考えています。

* Scope1: 自社の活動(燃料燃焼・工業プロセス)からの直接的排出
Scope2: 電気・熱・蒸気の調達・使用に伴う間接的排出
Scope3: 事業活動に関連する他社の排出

グループ全体とつながる サステナビリティ

露木 サステナビリティ推進室として、グループの意識を高め、グループ各社がつながりながら活動に取り組むことができる環境づくりが、今、何より大切

だと感じています。グループが横につながることによって、より実効性の高い活動へと進化させることができるからです。危機管理、情報セキュリティ、コンプライアンスを含め、包括的な観点からグループ全体でサステナビリティを追求できるよう、自らの役割をしっかりと果たしてまいります。

浅古 当社グループは、事業を実際に実行・管理する事業会社と、グループ全体の底上げを行う持株会社のどちらが欠けても成り立ちません。サステナビリティについても、事業会社と持株会社がしっかりと連携することで、取り組みを大きく前進させることができます。そのため体制整備を進め、持続可能な社会の実現という大きな領域に対して着実に取り組みを進めていきます。「つながり」「ともに創る」という私たちのパーパスに常に立ち寄り、社内外の様々なステークホルダーとオープンにつながりながら、ともに明るく未来に向けて歩いていきたいと思っています。

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、パーパスである「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、パーパスのもとIP軸戦略を活用したバンダイナムコならではの活動に取り組む、サステナビリティ方針を定めています。その実践に向け、特に重点的に取り組む必要がある5つのテーマをマテリアリティ(重要課題)として特定し、活動に取り組んでいます。



サステナビリティ推進体制

バンダイナムコグループでは、当社常勤取締役および事業統括会社社長等で構成され、当社代表取締役社長が議長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置し、スピード感を持って事業と一体となったサステナブル活動を推進しています。また、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考えのもと、定期的に当社取締役会にて活動状況の報告を行っています。

さらに、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しています。グループサステナビリティ部会は、バンダイナムコホールディングス担当取締役チーフ・サステナビリティ・オフィサー(CSO)を事務局長とし、各事業統括会社と主な関連事業会社のサステナビリティ担当が参画する会議体で、各事業におけるマテリアリティに沿った取り組みの進捗状況の共有や情報交換、各種課題の検討などを行っています。グループサステナビリティ部会で立案された具体的施策はグループサステナビリティ委員会で検討のうえ実行されます。



マテリアリティの特定

バンダイナムコグループは、CSR活動の実効性向上を目指すため、2010年より「バンダイナムコグループCSR重要項目」を運用し、定期的な見直しを行ってきました。2022年3月期には、昨今の環境変化や社会からの期待と要請の拡大を踏まえ、社会の一員として持続可能な社会の実現に向けた責任を果たすべく、CSR活動をサステナブル活動へと発展させることを目

的とした見直しを行いました。その過程において、「バンダイナムコグループ サステナビリティ方針」に基づいたグループのマテリアリティの特定(「CSR重要項目」の妥当性の検証)を実施し、2022年4月から、特定したマテリアリティのもとで目標の設定と施策の実行に取り組んでいます。なお、グループのマテリアリティは下記のプロセスを経て決定しました。



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
- 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



地球環境との共生

地球環境に配慮した事業を推進することが、社会と企業の持続可能な発展の実現に欠かせないことを認識し、様々なステークホルダーとともに、地球環境との共生を目指します。

二酸化炭素 (CO₂) 排出量削減の取り組み

バンダイナムコグループでは、各ユニットにおいて年度ごとにCO₂排出量の削減目標を設定し、削減努力を行っています。その結果、2022年3月期のグループ全体の排出量は2020年3月期比10.6% (2014年3月期比29.7%) の削減となる52,016t-CO₂となりました。

脱炭素化に向けた取り組みとして、グループ会社が入居する一部のビルにおいて、使用する電力の全量を実質的に再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。また、「動くガンダム」の展示を行う施設「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」における使用電力を再生可能エネルギーに切り替えたほか、

アミューズメント施設において母体と連携した再生エネルギーへの切り替えも順次行っています。さらに、工場の稼働効率化、イベントやアミューズメント施設でのLEDの積極採用や、物流子会社におけるエコドライブの推進など、グループ全体で省エネルギー施策に取り組んでいます。



GUNDAM FACTORY YOKOHAMA

梱包材や容器の材料削減

商品・サービスに関わる梱包材や容器の削減と再資源化の取り組み例として、(株)バンダイは、カプセル玩具「ガシャポン」のカプセル容器について、単一素材化とプラスチックの使用量削減により、従来の約6割に軽量化した「MONOカプセル」の投入を2013年より開始しています。現在では、ほぼすべてのカプセル容器が軽量型へ移行しています。さらに、2022年6月からは紙を主原料とするカプセル「マップカプセル」の導入をスタートしました。本カプセルは製造から焼却まで

の過程における温暖化ガスの排出量を約30%削減できるもので、今後展開を拡大していく予定です。

このほか、(株)BANDAI SPIRITSでは「一番くじ」の梱包材をプラスチック製ブリスターから段ボール製に積極的に移行しています。



マップカプセル

リサイクルの拡大

2021年4月より、ファンとともにリサイクルに取り組むプロジェクト「ガンプラリサイクルプロジェクト」をスタートしました。直営アミューズメント施設約200店舗において、「ガンプラ」のランナー(プラモデルの枠の部分)をファンから回収しています。集まったランナーは、「ガンプラ」の生産工程で排出されるプラスチックと合わせて、一部をケミカルリサイクルの実現に向けた実証実験用の材料とし、残りをマテリアルリサイクルとサーマルリサイクルにより再活用しています。初年度にあたる2022年3月期は年間目標を上回る11t超のランナー回収に成功しました。また、「ガシャポン」において

も、店舗で排出される空カプセルの回収に取り組んでおり、2022年3月期の回収量は約20tとなりました。回収した空カプセルは再資源化し、リサイクルエコカプセルなどに生まれ変わっています。



「ガンプラ」のランナー回収ボックス

COLUMN

気候変動への取り組み ~TCFD提言への対応~

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および事業の持続に必要なものであるとの認識のもと、2021年4月に「バンダイナムコグループのサステナビリティ方針」を策定するとともに、脱炭素化社会に向けた中長期的目標を設定しました。持続可能な社会の実現を目指すことで、当社グループの持続的な成長につなげていきます。

ガバナンス

サステナビリティ推進体制に則り、代表取締役社長が議長を務めるグループサステナビリティ委員会にて議論・検討のうえ、取締役会に報告し、取締役会が監督を行います。

戦略

「バンダイナムコグループのサステナビリティ方針」(60ページ参照)のもと、脱炭素に関する目標を設定しました。目標設定にあたっては、グループCSR委員会(現グループサステナビリティ委員会)や取締役会において、TCFD提言を含む社会からの要請およびバンダイナムコグループが直面する気候変動のインパクトについて議論を行いました。2022年4月からスタートした中期計画の策定に合わせて、目標達成に向けたより具体的な施策の立案を行い、実行に取り組んでいます。

なお、2°Cシナリオに伴う移行リスク、4°Cシナリオに伴う物理的リスクに基づき、当社グループのリスクと機会について次のとおり分析しています。

当社グループの事業に影響を与えると考えられるリスクと機会

リスク

- 炭素規制やプラスチック利用規制による原材料や生産・調達コストの上昇
- 新技術の導入や研究開発、設備投資に伴うコストの増加
- 自然災害による財物損壊やサプライチェーンの中断、資源の枯渇

機会

- 省エネルギー化による電力コストの削減
- 効率的な生産・輸送プロセスの導入によるコストの削減
- 消費者嗜好の変化による新しい市場の創出

また、これらのリスクと機会に対応するため次の施策を推進しています。

当社グループのリスクと機会への対応

対応

- 省エネルギー施策、効率化施策の推進
- 再生エネルギーなど低炭素エネルギーの利用
- リサイクルの推進
- 新技術・新素材の導入、設備投資

リスク管理

当社グループでは、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にて議論・検討のうえ、各種施策の策定と対応にあたっています。さらに、エネルギー由来の二酸化炭素排出量について、事業セグメントごとに削減目標値を定め、事業特性に合わせた施策を推進しています。排出量は、年度ごとにグループ全体および事業セグメントごとに算出・分析し、翌年度以降の施策の改善につなげています。なお、削減状況およびその分析結果は、グループサステナビリティ委員会にて議論のうえ、取締役会に報告し、取締役会が監督を行っています。

*算出した環境データは、年度ごとに第三者機関であるビューローベリタスジャパン(株)による検証・レビューを受け、その結果を独立保証報告書として当社ホームページにて公開しています。

バンダイナムコグループCO₂排出量の推移

3月31日に終了した会計年度

52,016 t-CO₂

2020年3月期比10.6%削減(2014年3月期比29.7%削減)



指標と目標

以下のとおり、脱炭素化に向けた中長期目標を設定しています。

脱炭素化に向けた中長期目標

目標

2050年まで:
自社拠点(社屋、自社工場、直営アミューズメント施設等)におけるエネルギー由来の二酸化炭素排出量実質ゼロ

中間目標

2030年まで:
自社拠点におけるエネルギー由来の二酸化炭素排出量
2020年3月期比35%削減(2014年3月期比50%削減)

主な取り組み

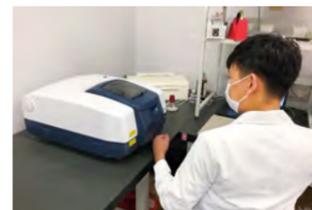
省エネルギー施策のさらなる推進、再生可能エネルギーの導入等

適正な商品・サービスの提供

お客様の安心・安全を第一に考え、適正な倫理規範のもと、品質や安全性が確保された商品・サービスをパートナーと一体となって提供し、顧客満足度の向上に努めます。

安心・安全に配慮した商品・サービスの追求

バンダイナムコグループでは、子どもの誤使用や幅広いお客様のニーズを商品ごとに想定し、安全面における管理体制の充実に努めています。その一環として、(株)バンダイでは一般社団法人日本玩具協会の定める玩具安全基準(ST基準)に加え、「安全性」「性能」「表示」の大きく3つのカテゴリーに分かれている約260項目の独自の品質基準を定めています。材料の安全性は自社内および第三者検査機関により、毒性のある重金属や身体に害を与える可能性のある規制化学物質が含まれていないか、分析検査を行っています。こうした製品仕様の確認を行う「新製品検査」を実施するとともに、生産した製品を工場から出荷する都度、抜き取り検査を行い、決められた仕様で製造されているか確認しています。



「フーリエ変換赤外分光光度計」
身体に害を与える可能性のある規制化学物質の有無を検査

なお、(株)バンダイは経済産業省が主催する「製品安全対策優良企業」

業表彰」の大企業製造・輸入事業者部門にて、最上位賞である経済産業大臣賞を受賞しています。2008年・2012年・2015年と3度の受賞で、「製品安全対策ゴールド企業」に認定されており、5年経過後の更新審査の認定により「製品安全対策ゴールド企業」マークに星印が追加されました。

また、(株)バンダイナムコエンターテインメントでは、お客様に安心してゲームを楽しんでいただくことを目的にゲーム制作における社内レギュレーションやガイドラインを策定し、定期的な見直しと継続的な運用を行っています。

製品安全に関する表彰実績

経済産業省主催
「製品安全対策優良企業表彰」

製品安全対策
ゴールド企業認定

(株)バンダイ



施設における安心・安全

バンダイナムコグループでは、幅広い年齢層のお客様が安心して施設をお楽しみいただけるよう、施設的设计、安全性検証、点検、従業員教育を行っています。一例として、(株)バンダイナムコエンターテインメントでは、すべてのアミューズメント施設で建築、電気、消防、筐体、設置遊具などの安全点検を実施しています。また、健全な遊びの場の醸成を目的として、青少年育成活動での専門的知識および経験を有する「AOU青少年アドバイザー」の資格取得を推進しています。



直営アミューズメント施設での電気設備点検

2022年3月期実績データ

■ 施設の安全性に関する点検・検証の実施件数*

店舗安全点検

233 店舗

遊具点検

44 カ所

* バンダイナムコエンターテインメントの実績

各種監査の実施

バンダイナムコグループでは、各国の法令を遵守するとともに、独自の基準を設けるなど、サプライチェーン管理の強化に取り組んでいます。

(株)バンダイおよび(株)BANDAI SPIRITS製品を生産するすべての最終梱包工場に対して、工場監査を実施しています。一例としてバンダイの工場監査は「品質監査」と「COC(Code of Conduct: 行動規範)監査」を一元化した「BANDAI Factory Audit」(BFA)を実施しています(BFAについては56ページにも記載)。

また、欧米向け主要製品の生産管理を行うBANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.では、国際玩具産業協議会(ICTI)が玩具メーカー向けに定めた統一基準「ICTI Ethical Toy Program」の認証を受けた工場と取引を行っています(2022年3月期に取引した欧米向け製品の一次工場はすべて認証済み)。

さらに、(株)バンダイナムコエンターテインメントでは、サプライヤーとの取引開始時に、7つの大項目「社会的責任(CSR)全般」「人権(強制労働・差別・ハラスメントの禁止など)」「安全衛生(労働環境・緊急時の対応など)」「環境(製品含有化学物質管理・廃棄物の処理など)」「公正取引・倫理」「品質・安全性」

サプライヤーと一体となった取り組み

多くのサプライヤーと取引を行う(株)バンダイでは、サプライヤーに対して世界で求められる人権・労働基準や、生産環境の品質基準の情報共有を行う「サプライヤーカンファレンス」を毎年実施しています*。また、(株)バンダイが設ける評価指標に対して高いレベルを維持しているサプライヤーを表彰する「バンダイサプライヤーアワード」を制定し、取引先と一体となってCOC等法令遵守や品質管理の向上に努めています。さらに表彰され

表現に関する研修の適時実施および情報の集積・共有

適切な表現のもと商品・サービスの提供が行えるよう、各ユニットにおいて倫理表現に関する各種研修を従業員向けに実施するとともに、最新情報や過去の事例に基づいた従業員向け

「情報セキュリティ」に関する「CSR調達アンケート」を実施し、違法行為がないことを確認したサプライヤーのみと取引を行っています。さらに、新規に取引を行う業務用ゲーム製品の組付工場において、工場ラインの生産管理体制などに関する監査を行っています(2022年3月期は新規取引先なし)。

2022年3月期実績データ

■ BANDAI Factory Audit実績件数

180 社

注: 対象となる取引先全社に実施
バンダイの実績



BFAの様子

たサプライヤーには、現場での取り組みについて他サプライヤーへ講演を行っていただき、ノウハウを共有しています*。

また、(株)バンダイナムコエンターテインメントでは、ゲームユーザーの遊びやすさ(ユーザビリティ)に関する自社ガイドラインを外部開発会社と共有し、サプライチェーンと一体となって適正な商品・サービスの提供に努めています。

* 2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大防止のため、オンラインにて実施。

メールマガジンの配信やグループ横断の勉強会を行っています。また、商品・サービスにおける表現が適切なものになっているか確認するための社内体制の強化にも努めています。

④ 知的財産の適切な活用と保護

重要な経営資源であるIP(キャラクターなどの知的財産)を適切に活用・保護することにより、エンターテインメントの持続的な発展に寄与します。

国内外における知的財産権侵害対策の推進

IPが持つ世界観を守り、お客様に安心・安全な商品・サービスをお届けするため、社外パートナーや行政と緊密に連携して模倣品対策を実施しています。国内外の市場およびインターネット販売を含むWEBサイトの監視や、税関への輸出入差止申立を適宜行うことで、模倣品の早期発見、流入防止ならびに排除を行っているほか、国際知的財産保護フォーラムのメンバーとして各国の行政機関・関連団体と連携し、実効性のある対策に努めています。

また、(株)BANDAI SPIRITSでは、模倣品対策の一環としてハイターゲット層向けフィギュアブランド「TAMASHII NATIONS」の全商品に、正規品であることを証明するマークとして、偽造防止加工を施した特殊仕様のホログラムシールの貼付を行っています。



「TAMASHII NATIONS」の商品に貼付しているホログラムシール

社内外における啓発活動の実施

バンダイナムコグループでは、会社ごとに、新入社員や管理職向け研修、事業部門別研修などにおいて、特許・商標セミナーや著作権セミナーなど、知的財産の適切な活用に関するセミナーを開催しているほか、eラーニングを活用した全従業員向けのコンプライアンス研修を実施するなど、社内の啓発活動に努めています。

社外に向けては、一般社団法人コンテンツ海外流通促進機構(CODA)が事務局を務める「マンガ・アニメ海賊版対策協議会」による、ケロロ軍曹とNO MORE映画泥棒のコラボレーション啓発動画の映像制作に、(株)バンダイナムコピクチャーズが協力

しています。さらに、中国においては、Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.が上海図書館と共同で知的財産意識の向上を目的としたオンライン講座を開催し、啓発活動に取り組んでいます。



ケロロ軍曹×NO MORE映画泥棒の啓発動画の制作に協力

知的財産の積極的な活用による社会課題への対応

バンダイナムコグループでは、グループの知的財産であるガンダムを社外パートナーに活用していただくことで社会課題の解決を目指すプロジェクト「ガンダムオープンイノベーション」を推進しています。ガンダムの作品中でも描かれている人口問題・環境問題、宇宙進出といった社会課題に対応し、社会が未来に向かって発展していくための新しい発想や技術をグループ外か

ら広く募集し、これまでに13チームが採択パートナーとして決定しました。今後、未来の夢の現実化に向けて、各チームとの取り組みを推進していきます。



ガンダムオープンイノベーション

⑤ 尊重しあえる職場環境の実現

従業員をはじめバンダイナムコグループに関わるあらゆる人々が互いを尊重しあい、生き生きと働くことができる職場環境を実現することで、社会と企業の持続的な発展を目指します。

詳細は「人材戦略」54～57ページ参照

⑥ コミュニティとの共生

バンダイナムコグループが地域やファンから愛され、社会から必要とされる企業であり続けるために、コミュニティとともに生き、発展していくことを目指します。

地域社会への取り組み

(株)バンダイナムコホールディングスは、2011年より公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンとの連携により、日本国内の子どもたちに向けた活動や従業員向けセミナーを実施しています。また、株主優待を活用して、株主様とともにセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンへ毎年合計1,000万円の寄付を行っています。寄付金は、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンが実施する日本国内の子どもたちへの支援活動に充当されます。

北米地域では、拠点所在地であるカリフォルニア州の地元球団ロサンゼルス・エンゼルスとスポンサーシップ契約を締結しています。バンダイナムコのロゴマークやバックマンがデザインされた看板をスタジアムに掲出しているほか、エンゼルのラジオ番組やSNSでバンダイナムコの情報を配信するなど、多彩な演出でファンと球場を盛り上げています。

中国地域では、Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.が中国の無形文化遺産の保護活動を行っています。2021年は、上海図書館・蘇州図書館と共同でガンダムを活用した無形文化遺産の体験イベントを実施しました。なお、Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.は、本活動について「2022年スティービー賞*アジア・パシフィック公共企業活動革新賞 金賞」を受賞しています。

*スティービー賞:積極的に社会に貢献している世界中の企業/団体や働くプロフェッショナルの業績を評価し認知度を高めるために、2002年に創立されたビジネス賞。



北米の地元球団とスポンサーシップ契約を締結



中国の無形文化遺産の保護活動にガンダムを活用

IPを活用した次世代への取り組み・コミュニティ支援

(株)BANDAI SPIRITSでは、小学校高学年を対象とした無償の授業パッケージ「ガンプラアカデミア」を2021年10月より展開しています。プラモデルの組み立て体験と配信映像を組み合わせ、ものづくりの楽しさとガンプラの生産過程やプラスチックのリサイクルなどの活動を紹介する内容で、2022年3月までに全国の小学校約1,400校(約9万人)にご活用いただきました。

また、(株)バンダイナムコフィルムワークスでは、IPを活用し、アニメ「ラブライブ!サンシャイン!!」の舞台である静岡県沼津市の

地域活性化を支援しています。作品に登場するアイドルグループAqoursのメンバーが、沼津市特産の「西浦みかん」PR大使に任命されているほか、公共交通機関のラッピング鉄道・バスへの協力を行うなど、IPを通じて地域を盛り上げています。



「ラブライブ!サンシャイン!!」を活用した地域活性化支援



サステナビリティに関する取り組みの詳細は当社WEBサイトをご参照ください:
サステナビリティ | 株式会社バンダイナムコホールディングス (<https://www.bandainamco.co.jp/sustainability/index.html>)

コーポレートガバナンス

(株)バンダイナムコホールディングス(以下、当社)は、Bandai Namco's Purposeの実現のために、当社に関わる様々なステークホルダーの重要性を十分に理解し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に最大化することを経営の基本方針としています。また、変化の速いエンターテインメント業界でグローバル規模の競争に勝ち抜くためには、強固な経営基盤(コーポレートガバナンス)を構築することが不可欠であると考えています。この考え方にに基づき、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え」を定めています。

さらに、当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨・精神を尊重しており、各原則に関する当社の取り組みを「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組みについて*」として開示しています。



* 詳しくは、当社WEBサイトをご確認ください
<https://www.bandainamco.co.jp/sustainability/governance/index.html>

コーポレートガバナンス体制の特徴

経営の監督機能強化



監査等委員数 **4名/14名**
 独立社外取締役数 **5名/14名**

社外取締役全員が、当社の定める社外取締役の独立性に関する基準を満たしています。

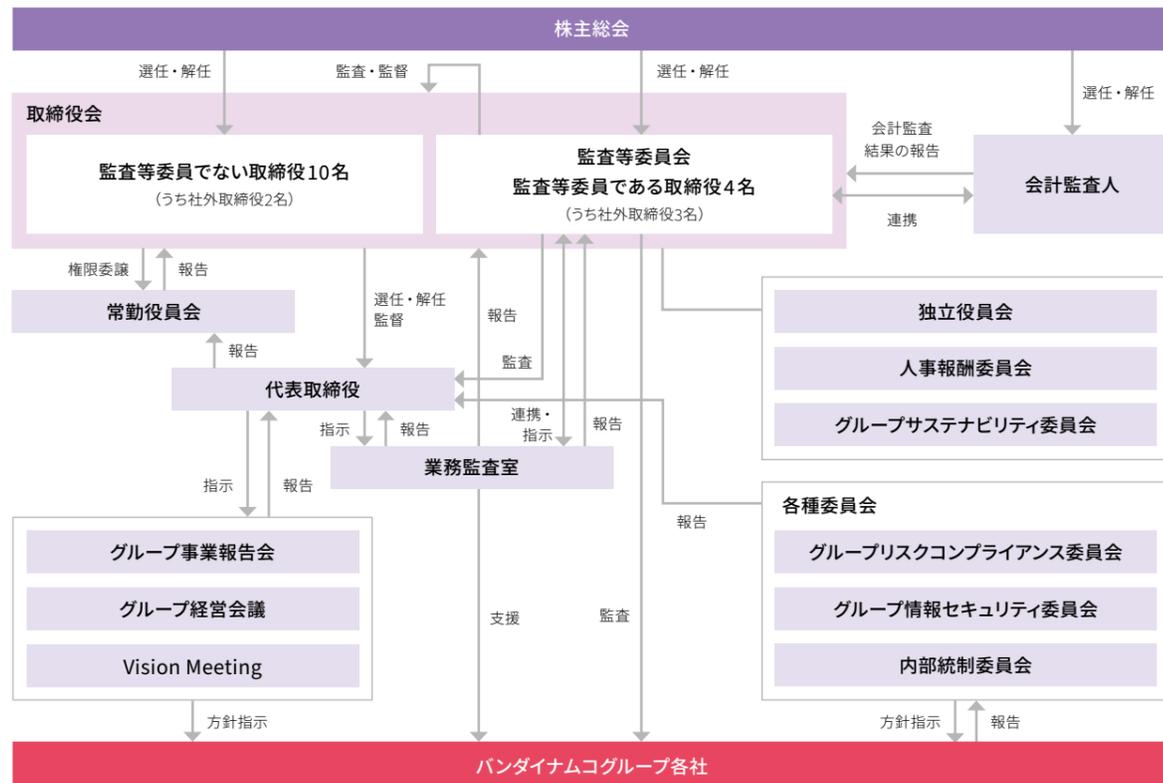
取締役の任期

監査等委員でない取締役 **1年以内**
 監査等委員である取締役 **2年以内**

組織形態

監査等委員会設置会社

採用理由: 監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することで、取締役会における監査・監督機能の強化がはかられると判断しています。



2022年6月20日現在

監査等委員会設置会社への移行

当社は、2022年6月20日開催の第17回定時株主総会の決議を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、コーポレートガバナンス体制の強化をはかるとともに、業務執行に関する一部権限を常勤役員会へ委譲することで、スピーディな意思決定と業務執行を行い、企業価値のさらなる向上に取り組みます。また、経営監視機能を補完するために、取締役のうち3分の1以上を社外取締

役とするとともに、いずれの社外取締役も独立社外取締役とすることを基本方針としています。

監査等委員である取締役が取締役会の監査・監督を行うとともに、独立社外取締役がその高い独立性および専門的な知見に基づき、客観的・中立的な立場で自らの役割を果たすことで、当社の企業統治体制の強化に寄与することが可能となる体制を構築しています。

取締役会

当社は、事業統括会社代表取締役社長が当社の取締役等を兼任することにより、持株会社と事業会社、さらには事業会社間の連携を強化するとともに、グループとして迅速な意思決定を行っています。取締役会では、取締役14名中、5名が社外取締役の要件を備えており、経営の監督機能の強化に努めています。具体的には、取締役会への出席等を通じ、豊富な経験と幅広い見識に基づき、業務執行から独立した視点から、また専門的視点から意見を述べる等し、意思決定の過程において重要な役割を果たしています。

また、監査等委員である取締役4名(うち常勤2名)中、3名が独立社外取締役の要件を備えており、互いに連携して会社の内部統制状況を日常的に監視しています。具体的には、豊富な経験と幅広い見識に基づき、監査等委員会や取締役会への出席等を通じ業務執行から独立した視点や専門的な視点から意見を述べ、意思決定の過程において重要な役割を果たしています。これらの社外取締役としての活動は、当社が経営判断を行うにあたり重要な役割を果たしており、当社として適切な選任状況であると考えています。

主なトップミーティング

当社では、下表のとおりトップミーティングを開催しており、経営情報を迅速に把握かつ対応できる体制を構築しています。

会議名	議長	開催時期	内容・目的	出席者
取締役会	代表取締役社長 川口 勝	毎月定例 および随時	法令等で定められた事項の決議・報告、職務権限基準に基づく決議事項、事業執行状況報告、サステナビリティ・危機管理・コンプライアンス関係の報告	取締役、指名者
独立役員会	取締役(社外) 川名 浩一	年1回	取締役会から独立した立場において、コーポレートガバナンスおよび企業価値向上の観点から、取締役会の監督機能の実効性についての評価、意見、提案等の実施	社外取締役、事務局(外部第三者専門機関)
人事報酬委員会	取締役(社外) 川名 浩一	適宜開催	グループの役員人事、役員報酬、人材シナジーに関する検討および意見の具申	社外取締役(監査等委員である社外取締役を除く)、監査等委員会からの代表者、代表取締役
グループサステナビリティ委員会	代表取締役社長 川口 勝	半期ごと	グループにおける重要なサステナビリティ戦略に関する議論および情報共有、取締役会における議案検討および報告事項・協議、グループサステナビリティ部会の統括、各ユニット・関連事業会社のマテリアリティ進捗の統括	常勤取締役、事業統括会社等の代表取締役社長、指名者
常勤役員会	代表取締役社長 川口 勝	月2回	取締役会から権限委譲を受けた事項の決議・報告、職務権限基準に基づく決議・報告、業務執行状況報告	常勤取締役、事業統括会社等の代表取締役社長、指名者
わいがや会	代表取締役社長 川口 勝	毎週定例	取締役の管掌部門に関わる週次報告等	取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)、指名者
グループ事業報告会	取締役 浅古 有寿	年4回	グループ計数報告、ユニット事業報告/地域統括報告、リスク情報、その他報告事項	取締役、地域統括会社代表者、指名者
グループ経営会議	代表取締役社長 川口 勝	年8回	グループ経営課題・中期計画の議論、ユニット横断課題に関する討議、その他グループ経営上の課題、戦略の討議、グループ全体方針・中長期展望等についての討議	常勤取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)、事業統括会社等の代表取締役社長、指名者
Vision Meeting	代表取締役社長 川口 勝	年2回	グループのあるべき姿や中長期的な目標についての討議、継続的な課題への対応についての討議	取締役、指名者

注: 2023年3月期の開催予定

取締役選任の方針・プロセス

取締役選任の方針・プロセス

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ことが基本方針。

なお、取締役候補の選任を行うにあたっては、役割に応じた必要な能力、経験、人柄等を検討し、人事報酬委員会への諮問を行い、推薦を受けるとともに新任の取締役候補者においては独立社外取締役との面談を経て、取締役会において決定。

独立社外取締役の選任

企業経営者として豊富な経験を有する者や企業戦略に関する深い知見を有する者、コンプライアンス等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選任されるように検討し決定。

監査等委員である取締役候補選任の方針・プロセス

必要な能力、経験、人柄等を検討し、監査等委員会の同意を得て、取締役会において決定。

独立役員会

当社では、取締役会が適切に機能しているかを、客観的な視点から評価することを目的に、「独立役員会」を組成しています。独立役員会は、独立社外取締役5名のみで構成され、

事務局機能も第三者専門機関に設置しています。これにより、取締役会における、より実効性の高い監督機能を保持しています。

社外取締役

取締役の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。

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、監査等委員である取締役全員は、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。

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

さらに、社外取締役（監査等委員である取締役を含む）は、内部統制部門（当社各部門）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」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。

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（監査等委員である取締役を除く）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。

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。

監査等委員である社外取締役は、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

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を実施することとしています。具体的には、あらかじめ設定した10の評価項目に関する質問票に対する回答をすべての取締役から得たうえで、独立役員会において、結果に基づく分析・検証を行い、取締役会への提言を行うこととしています。それを受け、取締役会にて現状の評価結果および課題の共有と今後のアクションプランにおいて建設的な議論を行っています。

人事報酬委員会における役員の報酬等に係る役割・責務

委員の過半数が独立社外取締役で構成され、委員長を独立社外取締役とする任意の委員会である人事報酬委員会は、当社グループの役員報酬制度の基本方針、報酬体系、変動報酬の仕組み等について、役員報酬に関する客観的な情報（最新の制度整備の状況、他社動向等）に基づき、その制度内容の有効性について適切な審議を行ったうえで、取締役会への答申を行っています。当社の取締役会は、当該答申の内容を受け、役員報酬制度の内容を最終的に決定しています。また、

当社グループの各事業統括会社等の取締役会も同様に、当社の取締役会の決定を受け、各事業統括会社等の役員報酬制度の内容を最終的に決定しています。

なお、審議にあたっては必要に応じて外部の報酬コンサルタント等より、委員会への同席、または情報提供を受けることがあります。これは実効的な審議・合意形成の側面支援を目的としたものであり、取締役会に対する答申内容に係る妥当性の提言等は受けていません。

人事報酬委員会における活動

人事報酬委員会の構成・委員長の属性

当社の人事報酬委員会は、7名以内で構成し、その過半数は独立社外取締役で構成することとしています。なお、委員長については、社外取締役の互選により決定することとしています。

人事報酬委員会の活動状況

2022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とおりです。

人数	4名（業務執行取締役1名および社外取締役3名）
委員長	川名取締役（社外）
委員	島田取締役（社外）、桑原取締役（監査等委員、社外）、川口代表取締役社長

2022年3月期の報酬額の決定過程における人事報酬委員会の審議は計5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とおりです。

開催日	主な審議事項
2021年5月31日	当社およびユニット主幹会社等の2020年度業績連動賞および業績条件付株式報酬の支給額 2021年度業績条件付株式報酬の算定方法
2021年8月2日	次期中期計画年度からの役員報酬体系（制度骨子）
2021年9月22日	次期中期計画年度からの役員報酬体系（制度詳細）
2021年12月1日	次期中期計画年度からの役員報酬体系（最終案）
2022年1月28日	当社および事業統括会社等の2022年度役員報酬の件

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(2022年6月20日以降) ……………

基本方針

当社の取締役(監査等委員である取締役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、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)バンダイナムコエンターテインメント、(株)バンダイ、(株)バンダイナムコフィルムワークスおよび(株)バンダイナムコアミューズメントの4社ならびに(株)BANDAI SPIRITS、(株)バンダイナムコミュージックライブおよび(株)バンダイナムコビジネスアークの取締役について、当社と同様の基本方針としています。

当社の監査等委員である取締役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、各監査等委員である取締役の報酬額は、監査等委員である取締役の協議により決定し、監査等委員である取締役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(監査等委員である取締役を除く)に対する基本報酬は、金銭による月例の固定報酬とし、2022年6月20日開催の当社第17回定時株主総会決議に基づき年450百万円(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(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)については、一定割合を役員持株会に拠出して、当社株式を購入するものとし、本株式、および業績条件付株式報酬によって取得した当社株式については、在任期間中継続して保有することとしています。

変動報酬(業績連動賞与・業績条件付株式報酬)

当社の変動報酬は、当社グループの経営陣の経営努力の評価を報酬の支給額に直接的に反映させることを目的として、業績連動賞与、業績条件付株式報酬ともに当社グループの連結営業利益を指標としています。

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目標、年度目標、前年度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、新たに導入する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%以下の場合には支給しないものとします。業績連動賞与は2022年6月20日開催の当社第17回定時株主総会決議に基づく現金賞与限度額年550百万円または「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。

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を目的として、当社グループのマテリアリティに沿った取り組み(脱炭素化に向けた取り組み等)の活動結果、および従業員エンゲージメントに関わる指標等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。

業績条件付株式報酬

当社グループの連結営業利益が750億円以上となった場合に限り支給するものとし、1,250億円(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。2022年6月20日開催の当社第17回定時株主総会決議に基づき年間45,000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ヵ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ヵ月以内に、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プライム市場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。

報酬の構成

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40:60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4割となります。

報酬の決定手続

当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬の方針、報酬体系、業績連動の仕組みについて

は、社外取締役の適切な関与と助言を求める観点から、人事報酬委員会の審議を経て、取締役会において決定しています。なお、人事報酬委員会審議においては、必要に応じて外部専門機関からの助言を得るなどして、社外取締役の判断のための十分な情報を提供しています。

業績条件付株式報酬の算定方法については、人事報酬委員会に対して諮問し、委員のうち業務執行役員が業績条件付株式報酬の決定に係る決議に参加しないことを前提に、独立社外取締役のすべてが業績連動報酬の決定に賛成し決議したうえで、当社の取締役会の決議により決定しています。また、事業統括会社等においては、当社取締役会の決議による決定に従って事業統括会社等のそれぞれの会社の取締役会の決議により決定しています。

参考

業績連動報酬の実績



役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		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、 非金銭報酬等	対象となる 役員の員数(人)
取締役 (社外取締役を除く)	720	251	5	468	165	4
監査役 (社外監査役を除く)	24	24	1	—	—	—
社外役員	97	97	8	—	—	—

(注) 1. 取締役(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。
2. 業績条件付株式報酬の額については、2022年3月31日の東京証券取引所市場第一部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。
3. 2022年3月期については、次期中期計画の準備期間であることから、当社社外取締役を除く取締役の報酬制度は、人事報酬委員会の諮問のもと、引き続き前中期計画(2019年3月期～2021年3月期)時の内容を適用しています。

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

当社は、保有先企業の動向、取引の状況、当該保有株式の市場価額等の状況を踏まえて、当該企業との業務提携のさらなる強化や、安定的な取引関係の維持・強化をはかることにより、当社の企業価値の向上に資すると認められる場合、政策保有株式を戦略的かつ限定的に保有することを基本方針としています。

また、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。具体的には以下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

2022年3月期についても検証を行い、すべての保有株式について保有の妥当性があることを確認しています。

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	1,452
非上場株式以外の株式	34	90,997

2022年3月期において株式数が増加した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得価額の合計額 (百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	—	—

2022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	1	17

連結純資産に対する割合

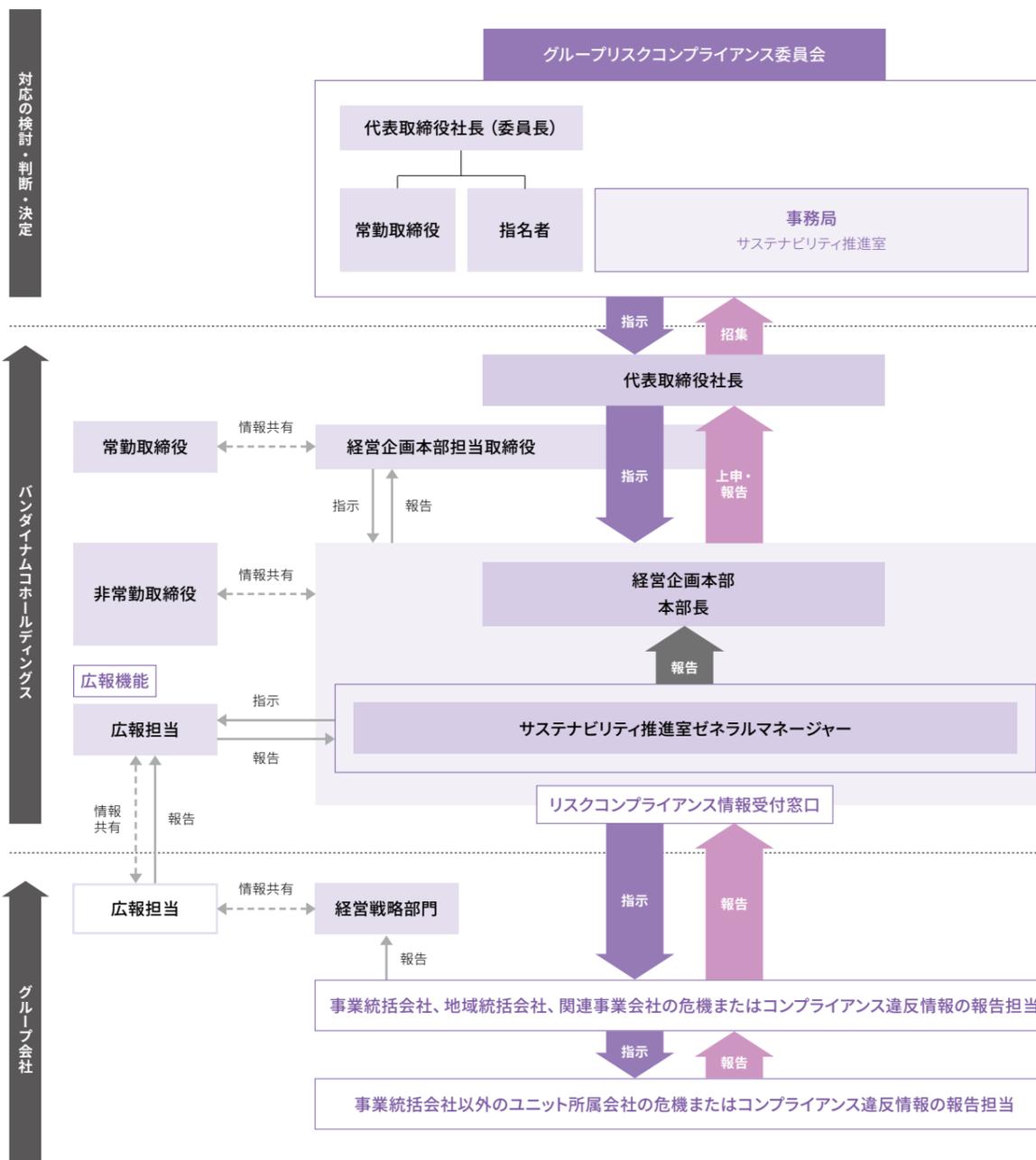


コンプライアンスと危機管理

当社では、コンプライアンス違反または危機発生に際して、当社代表取締役社長を委員長とするグループリスクコンプライアンス委員会を直ちに開催し、迅速かつ確かな対応を行うとともに、当社および子会社におけるコンプライアンスおよび危機

に関する情報および対応内容等について、グループリスクコンプライアンス委員会事務局より、毎月取締役会に報告を行っています。

グループリスクコンプライアンス体制フロー



当社は、法令遵守、倫理尊重および社内規程の遵守を徹底することを目的に、当社および子会社の取締役等および使用人の行動指針として「**バンダイナムコグループ コンプライアンス憲章**」を制定し、ポスターの掲出やコンプライアンスBOOKの配付等により、同憲章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-ラーニング等による研修を定期的実施しているほか、全社員を対象とするコンプライアンス意識調査によって、その浸透度を調査するとともに、その結果について子会社のコンプライアンス担当取締役と共有し、コンプライアンス意識向上に努めています。さらに、内部通報制度として社内相談窓口、社外顧問弁護士等による社外相談窓口および直接監査等委員である取締役、もしくは子会社の監査役へ報告できるホットライン(電子メール等)を整備・運用するとともに、通報者の保護の徹底についても各社の規程にて定めています。

危機管理については、当社および子会社において**危機管理に関する規程**を制定するとともに、**グループの事業継続計画**

(BCP)および**事業継続マネジメント(BCM)体制の整備・運用**を行い、当社および子会社の取締役等および従業員に対し、周知徹底を行っています。また、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大防止においては、当社取締役をはじめ関連部門の担当者が参加するCOVID-19拡大防止に特化した危機管理委員会を設置し、定期的に情報共有と今後の方針の協議を行っています。この結果をグループ内に周知し、各社が方針に準じた取り組みを推進しています。

バンダイナムコグループ コンプライアンス憲章

グループの全役員・従業員が業務遂行において遵守すべき事柄をまとめた憲章。以下に関する原則を明記：

- ・適正な商品サービス・公正な取引
- ・従業員尊重
- ・情報開示
- ・知的財産の尊重・活用
- ・情報・財産の保全
- ・反社会的勢力の拒絶
- ・環境との調和
- ・社会との調和

買収防衛策

当社は、現在のところ具体的な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、不適切な買収への本質的な対抗策である**と考えるからです。

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、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切な者が出現する場合に備え、法令や社会の動向を注視しつつ買収防衛の体制整備にも努めていきます。

具体的には、万一不適切な買収者が現れた場合に、当該買収者による提案に対し、**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、独立役員会において客観的な視点での検討を諮った後、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、十分な情報収集と必要な時間の確保に努めていきます。

IR活動

当社では、企業価値の向上を目指し、情報開示の基準やIR機会の充実等に関するIRポリシーに則った様々なIR活動を行っています。また、IR活動の状況や投資家・アナリストの反応は、取締役と共有するとともに、事業統括会社を通じ、グループ内に常にフィードバックを行っています。

さらに、株主・投資家の皆様に対し経営戦略や事業方針について明確に伝える透明性の高い企業でありたいという考えのもと、決算説明会やテレフォンカンファレンス等、経営者自身が、国内外の投資家および証券アナリスト等に対し、**直接語りかける場を充実**させています。

2022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)	3回(463名)
投資家・アナリスト向け決算テレフォンカンファレンス	1回(132名)
海外IR	—*
投資家・アナリスト 個別取材対応	507名
個人投資家向け説明会	—*

* 2022年3月期は、COVID-19拡大の影響により海外渡航、イベント自粛のため実施なし。

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

内部統制システム構築の基本方針に関する決定内容の概要は、以下のとおりです。

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

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

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- 当社は、文書管理に関する規程を制定し、稟議書及び各種会議の議事録、契約書等を集中管理するとともに、各部門においては重要文書を適切に保管及び管理する。また、取締役はこれらの文書を常時閲覧できる体制をとる。
- 当社は、グループ管理の一環として情報セキュリティに関する規程を制定し、情報が適切に保管及び保存される体制をとる。

(3) 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- 当社は、グループ管理の一環として、危機管理及びコンプライアンスに関する規程を制定し、グループ全体を通して危機発生未然防止及び危機要因の早期発見に努める。
- 当社は、危機発生に際しては、グループリスクコンプライアンス委員会を直ちに開催し、迅速かつ確かな対応と、事業への影響の最小化をはかる。
- 当社は、大規模災害等によるグループの経営に著しい損害を及ぼす事態の発生を想定し、グループの事業継続計画(BCP)の基本方針を制定するとともに、事業の早期回復・再開を実現するため、グループにおける事業継続計画(BCP)の策定及び事業継続マネジメント(BCM)体制の整備に取り組み、当社及び子会社の取締役等及び使用人に周知する。

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

- 当社は、子会社を事業セグメントに基づきユニットに分類し、その担当取締役及びその事業統括会社を定め、グループにおける職務分掌、指揮命令系統、権限及び意思決定その他の組織に関する規程に基づき、効率的な事業の推進をはかる。
- 当社は、3事業年度を期間とするグループ全体及び各ユニットの中期計画を策定し、当該中期計画に基づき、毎事業年度の予算を定める。
- 当社は、常勤の取締役によって構成される常勤役員会を設置し、一部の業務執行の決定について取締役会から権限委譲することにより、意思決定の迅速化をはかる。

(5) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

- 当社は、グループ事業報告会及びグループ経営会議等の会議を設置し、グループの連絡報告及び意思決定体制を整備する。

(6) その他当社及び子会社における業務の適正を確保するための体制

- 当社は、グループコンプライアンス憲章について、法令等の改正やグループを取り巻く社会環境の変化に対応して適宜見直し、また、コンプライアンスBOOKの配付及び研修により、同憲章を当社及び子会社の取締役等及び使用人に周知徹底させる。また、当社及び子会社の取締役等及び使用人を対象にしたコンプライアンス意識調査を定期的実施し、同憲章の認知度を検証するとともに、その後のグループのコンプライアンス推進活動に活用する。
- 当社及び子会社は、業務の有効性と効率性の観点から、業務プロセスの改善及び標準化に努め、また、財務報告の内部統制については、関連法規等に基づき、評価及び運用を行う。

(7) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項及び当該使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く)からの独立性に関する事項

- 当社は、監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを代表取締役社長に対して求めた場合、速やかにこれに対応するものとする。なお、当該使用人が、他部署の使用人を兼務する場合は、監査等委員会に係る業務を優先する。
- 当社は、当該使用人の人事に関しては、取締役会からの独立性を確保するため、監査等委員会の同意に基づき行う。

(8) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- 当社は、監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関し、監査等委員会の指揮命令に従う旨を取締役及び使用人に周知徹底する。

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

- 当社及び子会社の取締役(監査等委員である取締役を除く)等及び使用人は、法令に定められた事項、その他当社及び当社グループに重大な影響を及ぼす事項、内部監査の実施状況及びコンプライアンスに関する事項について、速やかに監査等委員会に報告をする。
- 当社及び子会社の取締役(監査等委員である取締役を除く)等及び使用人は、当社監査等委員会から業務執行に関する事項について報告を求められたときは、速やかに適切な報告をする。
- 当社は、内部通報制度として、当社監査等委員である取締役へ直接報告を行うことができるホットライン(電子メール等)を設置する。

(10) 監査等委員会へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- 当社は、監査等委員会への報告や相談を行った者に対して、不利な取扱いを行うことを禁止し、その旨をグループリスクコンプライアンス規程に明文化するとともに、当社及び子会社の取締役等及び使用人に周知徹底する。

(11) 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手續きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

- 当社は、監査等委員が、その職務の執行について生ずる費用の前払または償還等の請求をしたときは、当該監査等委員の職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

(12) その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)は、監査等委員会が重要な会議に出席できる体制を整備するとともに、取締役及び使用人との定期または随時の会合、内部監査部門及び会計監査人との連携がはかられる体制を確保する。
- 当社の子会社においては、規模や業態に応じて適正数の監査役を配置するとともに、子会社の監査役が当社監査等委員会への定期的報告を行う体制を確保する。

取締役の体制

2022年6月20日現在

当社取締役会は、各事業、あるいは会社業務等に精通し、機動性のある業務執行を実行している業務執行取締役と、高度な専門性を有し、幅広い視点による経営に対する助言と監督が期待できる社外取締役とで、全体をバランス良く構成することとしています。また、その役割・責務を果たすための知識・経験・能力を備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成するよう努めることとしています。

業務執行取締役

写真	役職 氏名 担当分野	所有する 当社株式の数 (株)	選任理由	主な経験や専門性										取締役会への出席状況 (2022年3月期) 出席回数/開催数		
				企業経営	事業部門経験					財務・税務・ 会計	サステナ ビリティ	国際性	法務		デジタル テクノロジー・ 情報 セキュリティ	
					デジタル	トイホビー	映像・音楽	IP創出・ 育成	施設・機器							
	代表取締役社長 グループCEO 川口 勝	57,400	前中期計画を達成し過去最高業績を更新するなど、2020年の当社取締役副社長、2021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とともに、豊富な経験と実績・見識を有しており、当社グループの継続的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 浅古 有寿 経営企画本部・ グループ管理本部担当	46,900	経営企画および経理財務等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、サステナブル活動や情報セキュリティ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適切な人材であると判断し、選任しています。	●						●	●				●	18/18
	取締役 桃井 信彦 グループ事業戦略本部長	5,100	国内外のトイホビー事業における豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2022年4月からはグループ事業戦略本部長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に適切な人材であると判断し、選任しています。	●		●		●					●			—
	取締役(非常勤) 宮河 恭夫 エンターテインメントユニット デジタル事業担当	26,250	当社グループにおける複数の事業に幅広く携わり、豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2019年からは当社グループにおける現在のエンターテインメントユニットデジタル事業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) 竹中 一博 エンターテインメントユニット トイホビー事業担当	18,000	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エンターテインメントユニットトイホビー事業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。	●		●		●			●					—
	取締役(非常勤) 浅沼 誠 IPプロデュースユニット担当	19,400	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IPプロデュース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)の代表取締役社長として事業を牽引するなど、IPプロデュース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	23,950	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アミューズメント事業の事業統括会社である(株)バンダイナムコアミューズメント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。	●	●	●		●	●		●					14/14
	取締役(非常勤) 大津 修二 (株)バンダイナムコビジネスアーク 担当	44,400	公認会計士としての専門的知識や豊富な経験・実績を有することから、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であると判断し、選任しています。	●						●		●		●		18/18

注：所有する株式の数は2022年3月末日現在。取締役会への出席状況は2022年3月期のものを記載。
川崎 寛は、2021年6月21日開催の第16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。
桃井信彦と竹中一博は、2022年6月20日開催の第17回定時株主総会において選任されたため、2022年3月期の取締役会への出席はありません。
■：人事報酬委員会メンバー

取締役の体制

2022年6月20日現在

監査等委員ではない社外取締役

役職氏名	主な兼任状況	所有する当社株式の数(株)	選任理由	主な経験や専門性											取締役会への出席状況 (2022年3月期) 出席回数/開催数			
				企業経営	事業部門経験					財務・税務・会計	サステナビリティ	国際性	法務	デジタルテクノロジー・情報セキュリティ		独立性		
					デジタル	トイホビー	映像・音楽	IP創出・育成	施設・機器									
 取締役(社外) 川名 浩一	コムシスホールディングス(株) 社外取締役(監査等委員) 東京エレクトロンデバイス(株) 社外取締役 (株)レノバ社外取締役	—	企業経営者として豊富な知識と経験を有することから、経営の監督とチェック機能をより強化するとともに、豊富な海外勤務経験によるグローバルな経営視点を取り入れることを期待し、選任しています。	●									●			●	18/18	
 取締役(社外) 島田 俊夫	(株)CAC Holdings 特別顧問	—	企業経営者としての豊富な知識と経験を有することから、経営の監督とチェック機能をより強化するとともに、経営とデジタルテクノロジーの融合に関する豊富な知見を経営視点に取り入れることを期待し、選任しています。	●											●		●	14/14

注：島田俊夫氏は、2021年6月21日開催の第16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。

監査等委員である取締役

役職氏名	主な兼任状況	所有する当社株式の数(株)	選任理由	主な経験や専門性											取締役会への出席状況 (2022年3月期) 出席回数/開催数			
				企業経営	事業部門経験					財務・税務・会計	サステナビリティ	国際性	法務	デジタルテクノロジー・情報セキュリティ		独立性		
					デジタル	トイホビー	映像・音楽	IP創出・育成	施設・機器									
 取締役(常勤) 永池 正孝		3,200	長年にわたり管理部門において業務に従事し、企業法務に精通していることから、その知識および経験が当社の監査体制に活かされることを期待し、選任しています。												●			18/18
 取締役(社外、常勤) 篠田 徹	公認会計士	300	長年にわたり監査実務に従事し、公認会計士の資格も有していることから、会計および監査に関する高度な知識および経験が当社の監査体制に活かされることを期待し、選任しています。												●			18/18
 取締役(社外) 桑原 聡子	弁護士 外苑法律事務所パートナー (株)ユニカフェ社外監査役 日本郵船(株)社外監査役 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役	—	長年にわたり弁護士として活躍していることから、リーガルリスクの観点からの高度な知識および経験が当社の監査体制に活かされることを期待し、選任しています。												●			18/18
 取締役(社外) 小宮 孝之	公認会計士 税理士 (株)KEYコンサルティング代表取締役	—	長年にわたり会計・税務実務に精通し、公認会計士および税理士の資格も有していることから、会計・税務および監査に関する高度な知識および経験が当社の監査体制の強化に活かされることを期待し、選任しています。	●											●			—

注：所有する株式の数は2022年3月末日現在。取締役会への出席状況は2022年3月期のものを記載。

小宮孝之氏は、2022年6月20日開催の第17回定時株主総会において選任されたため、2022年3月期の取締役会への出席はありません。

■：人事報酬委員会メンバー

■：独立役員会メンバー

FINANCIAL SECTION

財務セクション

- 83 6カ年連結財務サマリー
- 84 連結貸借対照表
- 86 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 87 連結株主資本等変動計算書
- 88 連結キャッシュ・フロー計算書

(注) 連結財務諸表は円貨で表示されております。ただし、読者の便宜に供するため、2022年3月期の連結財務諸表は2022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122.39円を用いて米ドル換算されております。この換算は、連結財務諸表に表示されている円金額が同レートで米ドルに転換可能という意味ではありません。

6カ年連結財務サマリー

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

百万円(1株当たり情報及び主要財務指標を除く)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
会計年度:						
売上高	¥620,061	¥678,312	¥732,347	¥723,989	¥740,903	¥889,270
売上総利益	223,759	241,581	262,555	260,948	282,006	356,265
販売費及び一般管理費	160,520	166,557	178,510	182,172	197,352	230,769
営業利益	63,238	75,024	84,045	78,775	84,654	125,496
経常利益 ^{注1}	63,290	75,380	86,863	79,797	87,612	133,608
親会社株主に帰属する当期純利益	44,159	54,109	63,383	57,665	48,894	92,752
包括利益	43,104	56,024	69,952	53,312	90,527	96,299
資本的支出	25,016	60,501	29,016	33,406	31,507	36,554
減価償却費	21,854	23,545	21,370	23,239	24,684	25,726
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,136	55,138	79,811	43,131	60,483	121,212
会計年度末:						
総資産	¥488,032	¥540,490	¥612,955	¥619,819	¥732,782	¥862,650
流動資産	357,782	350,618	397,951	383,662	455,210	577,206
流動負債	126,110	136,202	163,893	142,506	175,920	243,362
純資産	348,784	387,354	429,644	454,684	511,433	584,233
1株当たり情報 (単位:円):						
当期純利益	¥201.03	¥246.29	¥288.40	¥262.39	¥222.58	¥422.09
配当金	82.00	123.00	145.00	132.00	112.00	212.00
主要財務指標:						
自己資本当期純利益率 (ROE) ^{注2} (%)	13.3	14.7	15.5	13.1	10.2	16.9
総資産経常利益率 (ROA) ^{注3} (%)	13.5	14.7	15.1	12.9	13.0	16.7
売上高販管費率 (%)	25.9	24.6	24.4	25.2	26.6	26.0
売上高営業利益率 (%)	10.2	11.1	11.5	10.9	11.4	14.1
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率 (%)	7.1	8.0	8.7	8.0	6.6	10.4
自己資本比率 (%)	71.3	71.5	70.0	72.5	69.7	67.7
デット・エクイティ・レシオ (倍)	0.00	0.00	0.00	0.01	0.05	0.05

(注)
1. 経常利益は日本の会計基準上の項目です。
2. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷平均自己資本
3. ROA=経常利益÷平均資産総額

連結貸借対照表

株式会社バンダイナムコホールディングス及び連結子会社
2021年及び2022年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注)
	2021	2022	2022
(資産の部)			
流動資産:			
現金及び預金	¥204,326	¥279,401	\$2,282,875
売上債権	91,765	—	—
売上債権及び契約資産	—	122,742	1,002,877
貸倒引当金	(1,639)	(2,001)	(16,352)
棚卸資産	106,886	124,250	1,015,199
その他	53,872	52,814	431,523
流動資産合計	455,210	577,206	4,716,123
有形固定資産:			
建物及び構築物	38,643	40,416	330,224
アミューズメント施設・機器	60,675	59,298	484,506
土地	43,047	42,869	350,268
その他有形固定資産	139,509	151,528	1,238,080
合計	281,875	294,112	2,403,080
控除: 減価償却累計額	(193,534)	(201,662)	(1,647,706)
有形固定資産合計	88,341	92,450	755,373
無形固定資産:			
のれん	17,069	14,887	121,637
その他無形固定資産	15,944	19,540	159,660
無形固定資産合計	33,014	34,428	281,298
投資その他の資産:			
投資有価証券	121,208	113,261	925,417
繰延税金資産	16,310	25,732	210,246
退職給付に係る資産	407	525	4,290
その他	18,707	19,831	162,033
貸倒引当金	(418)	(784)	(6,412)
投資その他の資産合計	156,215	158,565	1,295,576
資産合計	¥732,782	¥862,650	\$7,048,371

	百万円		千米ドル(注)
	2021	2022	2022
(負債、純資産の部)			
流動負債:			
仕入債務	¥ 82,474	¥ 99,810	\$ 815,509
短期借入金	385	10,810	88,330
未払法人税等	6,820	22,891	187,036
契約負債	—	22,912	187,211
引当金	3,547	3,745	30,605
その他	82,692	83,191	679,725
流動負債合計	175,920	243,362	1,988,419
固定負債:			
長期借入金	20,234	10,236	83,635
引当金	301	249	2,039
退職給付に係る負債	7,212	5,261	42,993
繰延税金負債	4,639	4,148	33,896
その他	13,040	15,157	123,847
固定負債合計	45,428	35,053	286,411
負債合計	221,348	278,416	2,274,830
純資産:			
株主資本			
資本金			
発行可能株式総数:1,000,000,000株			
発行済株式数:222,000,000株			
	10,000	¥10,000	81,706
資本剰余金	52,232	52,574	429,567
利益剰余金	414,487	482,147	3,939,435
自己株式:(2021年:2,326,752株、2022年:2,023,206株)	(3,905)	(2,140)	(17,487)
小計	472,814	542,581	4,433,221
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金			
	51,587	45,037	367,983
繰延ヘッジ損益	988	901	7,367
土地再評価差額金	(4,016)	(4,016)	(32,819)
為替換算調整勘定	(7,438)	1,886	15,409
退職給付に係る調整累計額	(3,419)	(2,394)	(19,563)
小計	37,701	41,413	338,377
非支配株主持分	917	237	1,942
純資産合計	511,433	584,233	4,773,540
負債、純資産合計	¥732,782	¥862,650	\$7,048,371

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
2021年及び2022年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2021	2022	2022
売上高	¥740,903	¥889,270	\$7,265,871
売上原価	458,897	533,004	4,354,964
売上総利益	282,006	356,265	2,910,907
販売費及び一般管理費	197,352	230,769	1,885,525
営業利益	84,654	125,496	1,025,382
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	1,546	1,454	11,880
支払利息	(229)	(377)	(3,083)
為替差損益	480	5,519	45,100
デリバティブ評価損	(44)	(244)	(1,998)
貸倒引当金繰入額	(31)	(369)	(3,020)
固定資産除売却損益	(174)	2,310	18,878
減損損失	(11,284)	(2,994)	(24,469)
特別退職金	—	(1,257)	(10,271)
新型コロナウイルス感染症に伴う雇用調整助成金等	1,373	909	7,428
事業整理損	(1,754)	—	—
その他	(2,594)	435	3,562
	(12,714)	5,385	44,005
税金等調整前当期純利益	71,940	130,882	1,069,387
法人税等	23,074	38,295	312,895
当期純利益	48,865	92,587	756,492
非支配株主に帰属する当期純損益	(28)	(165)	(1,348)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 48,894	¥ 92,752	\$ 757,841

	円		米ドル(注)
	2021	2022	2022
1株当たり情報			
3月31日現在の純資産額	¥2,323.98	¥2,654.81	\$21.69
当期純利益			
潜在株式調整前	222.58	422.09	3.45
潜在株式調整後	—	—	—
当期に係る配当金	112.00	212.00	1.73

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

連結包括利益計算書

	百万円		千米ドル(注)
	2021	2022	2022
当期純利益	¥48,865	¥92,587	\$756,492
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	34,636	(6,505)	(53,149)
繰延ヘッジ損益	736	(87)	(714)
為替換算調整勘定	4,892	9,323	76,180
退職給付に係る調整額	1,220	1,025	8,375
持分法適用会社に対する持分相当額	175	(44)	(363)
その他の包括利益合計	41,661	3,711	30,328
包括利益	¥90,527	¥96,299	\$786,821
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥90,486	¥96,464	\$788,174
非支配株主に係る包括利益	40	(165)	(1,352)

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
2021年及び2022年3月期

2021年3月期

	株主資本					その他の包括利益累計額(注15)						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期末残高	¥10,000	¥52,004	¥394,699	¥(3,634)	¥453,069	¥16,837	¥250	¥(3,902)	¥(12,321)	¥(4,639)	¥(3,776)	¥ 5,392	¥454,684
当期末残高	¥10,000	¥52,232	¥414,487	¥(3,905)	¥472,814	¥51,587	¥988	¥(4,016)	¥(7,438)	¥(3,419)	¥37,701	¥ 917	¥511,433

2022年3月期

	株主資本					その他の包括利益累計額(注15)						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期末残高	¥10,000	¥52,232	¥414,487	¥(3,905)	¥472,814	¥51,587	¥988	¥(4,016)	¥(7,438)	¥(3,419)	¥37,701	¥ 917	¥511,433
当期末残高	¥10,000	¥52,574	¥482,147	¥(2,140)	¥542,581	¥45,037	¥901	¥(4,016)	¥ 1,886	¥(2,394)	¥41,413	¥ 237	¥584,233

2022年3月期

	株主資本					その他の包括利益累計額(注15)						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	\$81,706	\$426,769	\$3,386,608	\$(31,906)	\$3,863,178	\$421,497	\$8,080	\$(32,819)	\$(60,775)	\$(27,939)	\$308,044	\$ 7,497	\$4,178,719
当期末残高	\$81,706	\$429,567	\$3,939,435	\$(17,487)	\$4,433,221	\$367,983	\$7,367	\$(32,819)	\$ 15,409	\$(19,563)	\$338,377	\$ 1,942	\$4,773,540

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
2021年及び2022年3月期

	百万円		千ドル(注)
	2021	2022	2022
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	¥71,940	¥130,882	\$1,069,387
減価償却費	24,684	25,726	210,198
減損損失	11,284	2,994	24,469
のれん償却額	2,309	2,218	18,127
貸倒引当金の増加(減少)額	163	610	4,988
その他の引当金の増加(減少)額	(307)	134	1,094
退職給付に係る負債の増加(減少)額	(126)	187	1,528
受取利息及び受取配当金	(1,546)	(1,454)	(11,880)
支払利息	229	377	3,083
為替差損益	(128)	(359)	(2,938)
デリバティブ評価損益	44	244	1,998
固定資産除売却損益	174	(2,310)	(18,878)
アミューズメント施設・機器除却損	1,607	105	864
投資有価証券売却損益	(307)	(91)	(749)
売上債権の減少(増加)額	(6,653)	(26,577)	(217,156)
棚卸資産の減少(増加)額	(29,053)	(15,534)	(126,924)
アミューズメント施設・機器設置額	(4,252)	(4,360)	(35,628)
仕入債務の増加(減少)額	11,308	16,184	132,237
契約負債の増加(減少)額	—	22,270	181,966
その他の流動資産の減少(増加)額	(6,406)	(11,653)	(95,215)
その他の流動負債の増加(減少)額	20,674	488	3,990
その他	(1,797)	(3,757)	(30,699)
小計	93,842	136,325	1,113,863
利息及び配当金の受取額	1,560	1,447	11,824
利息の支払額	(204)	(377)	(3,085)
法人税等の支払額	(34,714)	(16,182)	(132,222)
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,483	121,212	990,381
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の増減額(純額)	593	(848)	(6,936)
有形固定資産の取得による支出	(16,032)	(19,228)	(157,111)
有形固定資産の売却による収入	863	3,874	31,659
無形固定資産の取得による支出	(7,816)	(7,569)	(61,846)
投資有価証券の取得による支出	(7,053)	(1,604)	(13,106)
投資有価証券の売却による収入	522	624	5,100
子会社株式の売却による収入	—	49	407
関係会社株式の取得による支出	(135)	(984)	(8,041)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(137)	—	—
その他	(575)	(1,449)	(11,844)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(29,771)	(27,136)	(221,720)
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	(500)	400	3,268
長期借入れによる収入	20,400	250	2,042
長期借入金の返済による支出	(397)	(223)	(1,824)
自己株式の取得による支出	(9)	(8)	(67)
自己株式の処分による収入	—	1,946	15,901
配当金の支払額	(29,220)	(25,271)	(206,481)
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	(8,494)	(591)	(4,833)
その他	(815)	(1,952)	(15,954)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(19,037)	(25,450)	(207,949)
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,357	5,328	43,540
現金及び現金同等物の増加(減少)額	15,031	73,954	604,251
現金及び現金同等物の期首残高	188,667	203,698	1,664,337
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	238	1,951
現金及び現金同等物の期末残高	¥203,698	¥277,891	\$2,270,541

会社情報

2022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	1,000,000,000株	
	発行済株式総数	222,000,000株	
	単元株主数	26,201名	
	一単元の株式数	100株	
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)	47,797	21.72
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,101	8.23
	JP MORGAN CHASE BANK 380815 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	10,945	4.97
	有限会社ジル	6,000	2.73
	中村 恭子	5,703	2.59
	野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	4,586	2.08
	株式会社マル	4,400	2.00
	任天堂株式会社	3,845	1.75
	KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	3,347	1.52
	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,345	1.52
	注: 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。		
所有者別株式分布		株数(単元)	持株比率(%)
	政府・地方公共団体	—	—
	金融機関	890,976	40.16
	金融商品取引業者	58,537	2.64
	その他の法人	253,030	11.41
	外国法人等	767,472	34.60
	個人・その他	248,115	11.18
インデックスへの採用状況	<ul style="list-style-type: none"> 日経平均株価(日経225) TOPIX100 JPX日経インデックス400 MSCI日本株女性活躍指数(WIN) FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 		

©バンダイナムコホールディングス ©バンダイナムコホールディングス ©アイリッシュセブン ©BNO/アイナナ制作委員会 ©共同制作 THE IDOLM@STER ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©PUBGプロ ©ウルトラマンデッカー制作委員会・テレビ東京 ©2022 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映 ©バンダイナムコホールディングス・MBS ©テレビ朝日・東映 ©やなせたかし/フレール・TBS・NTV ©BANDAI ©バードスタジオ/東映アニメーション PAC-MAN ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©ABC・東映アニメーション ©岸本史実/スクウェア・エニックス ©2022 プロジェクトラブライブ! スーパースター!! ©坂田崇一/東映アニメーション ©バンダイナムコホールディングス PAC-MAN ©Bandai Namco Entertainment Inc. ©BANDAI ©バンダイナムコホールディングス ©KADOKAWA・BNP・テレビ東京・NAS・BV ©1986-2022 任天堂株式会社 ©2017 プロジェクトラブライブ! サンシャイン

主要グループ会社一覧

2022年8月末現在

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 Europe S.A.S.	欧州大陸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 事業持株会社として、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 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
Bandai Namco Holdings UK Ltd.	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

エンターテインメントユニット	
■ デジタル事業	
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
株式会社バンダイナムコオンライン	インターネットを利用したオンラインゲーム、その他ソフトウェア、サービスの企画・開発・運営
株式会社ディーズリー・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B.B. スタジオ	家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ、業務用ゲームなどの企画・開発
株式会社バンダイナムコネットワークサービス	ネットワークサービスにおけるコンテンツ運営・配信・デジタルマーケティング・ローカライズおよび技術支援など
株式会社バンダイナムコセブンス	遊技機開発・販売、映像基板開発・製造・販売、その他新規事業企画運営
株式会社バンダイナムコ研究所	バンダイナムコグループ全体のサービスに活用するための技術開発、新領域の実証・検証
株式会社バンダイナムコネクサス	オンラインゲームおよび配信するプラットフォーム、IPファン向けサービスの開発・運営・分析など
株式会社バンダイナムコエイセス	家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ、PCコンテンツなどの企画・開発・運営
Bandai Namco 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 事業持株会社として、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 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
Reflector Entertainment Ltd.	ネットワークコンテンツ、家庭用ゲームなどのエンターテインメントコンテンツの企画・制作
Bandai Namco Mobile S.L.	ネットワークコンテンツの開発およびマーケティング
Bandai Namco Studios Singapore Pte. Ltd.	家庭用ゲーム、業務用ゲームなどの企画・開発
Bandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.	ネットワークコンテンツの企画・運営・プロデュース 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

■ トイホビー事業	
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	ハイターゲット向けの玩具、プラモデル、景品、雑貨などの企画・開発・製造・販売
株式会社メガハウス	玩具、玩具菓子、フィギュアなどの企画・開発・製造・販売
株式会社シー・シー・ピー	家電、雑貨製品の企画・開発・製造・販売
サンスター文具株式会社	キャラクター文具、ファンシー文具、学童文具、アイデア文具、プレミアム文具、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・製造・加工・卸販売
株式会社プレックス	キャラクターデザインや商品のデザイン・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、医療機器、遊戯・電子関連機器などの企画・開発・製造、各種検査、試験業務受託 (ISO17025試験所認定)
株式会社バンダイナムコプライズマーケティング	アミューズメント施設向け景品などの販売
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
ビーブル株式会社*	玩具、遊具、自転車、家具の企画開発および委託生産による販売
株式会社円谷プロダクション*	映像作品の企画・製作・配給など
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 UK LTD.	イギリスにおける玩具関連商品の販売
BANDAI ESPAÑA S.A.	スペインにおける玩具関連商品の販売
Bandai Namco Entertainment (Shanghai) Co., Ltd.	ネットワークコンテンツの企画・運営・プロデュース 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
Bandai Namco Asia Co., Ltd.	アジア地域での玩具などの調達、販売および輸出入
BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.	協力工場に対する生産指導や開発支援、品質管理などのサービス提供、品質検査や工場監査などのサービス提供
Bandai Namco Korea Co., Ltd.	韓国における玩具関連商品の企画・販売
Bandai Namco (Thailand) Co., Ltd.	スーパー戦隊シリーズのロボット玩具、金型などの製造
Bandai Namco Philippines Inc.	玩具（主にカプセルトイ・フィギュア・低単価商品）の製造
Bandai Namco Trading (HK) Limited	アミューズメント施設およびコンビニエンスストアなどに向けた景品および海外販売商品の製造・生産管理
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

IPプロデュースユニット	
■ IPプロデュース事業	
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ビクチャーズ	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SUNRISE BEYOND	アニメーション作品の企画・製作
株式会社アクタス	アニメーション作品の企画・制作
株式会社創通	アニメーション番組の企画・製作および版権ビジネス、スポーツビジネスのプロデュース業務や代理店業務
株式会社Evolving G	遊戯施設の運営、飲食店の経営、玩具・模型・日用雑貨などの販売など
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アミューズメント	リアルエンターテインメントに関わる施設・機器・サービスの企画・開発・運営・販売
株式会社プレジャーキャスト	エンターテインメント施設の企画・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
NAMCO UK LTD.	エンターテインメント施設の企画・運営
Bandai Namco Amusement Europe Ltd.	業務用ゲームの販売
NAMCO ENTERPRISES ASIA LTD.	エンターテインメント施設の企画・運営
Bandai Namco Amusement (Shanghai) Co., Ltd.	エンターテインメント施設の企画・運営

関連事業会社	
株式会社バンダイロジバル	国際物流事業、通関業、アミューズメント関連事業、商品検査業務、商品の生産支援業務など
株式会社ロジバルエクスプレス	貨物自動車運送事業、産業廃棄物収集運搬業、物流管理事業、倉庫業、車両整備業など
株式会社バンダイナムコビジネスアーク	バンダイナムコグループの総務、人事、経理財務、情報システムに関する業務の受託など
株式会社ジェイ・ブロード	新卒・中途採用計画に関するコンサルティング、採用広報メディアの企画・制作・発行、採用関連情報の収集・分析・提供、企業向採用教育テストの販売、大学・短大等広報・教育関連の企画立案、学生向就職模擬テストの実施、人材紹介業 (許可番号13-ユ-010991)
株式会社ハビネット*	玩具・映像・音楽ソフト・ビデオゲーム・アミューズメント用品の流通業 (東証プライム市場上場)
株式会社ドリコム*	ゲーム事業、広告・メディア事業
株式会社イタリアントマト*	飲食店の経営およびフランチャイズ事業、洋菓子の製造および販売ならびに製造指導

* 持分法適用会社