BANDAI NAMCO Group

統合レポート 2021

www.bandainamco.co.jp

OUR MISSION STATEMENT

Dreams, Fun and Inspiration

「夢・遊び・感動」

「夢・遊び・感動」は幸せのエンジンです。わたしたちバンダイナムコは斬新な発想と、あくなき情熱で、
エンターテインメントを通じた「夢・遊び・感動」を世界中の人々へ提供しつづけます。

OUR VISION

The Leading Innovator in Global Entertainment

世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループ

わたしたちバンダイナムコは常に時代の先頭で、
エンターテインメントに新たな広がりと深みをもたらし、楽しむことが大好きな世界中の人々から愛され、
最も期待される存在となることを目指します。

CONTENTS

02 成長の軌跡
04 バンダイナムコグループの1年の成果
06 バンダイナムコグループの組織体制と概要
08 IPラインナップ
10 バンダイナムコグループ最大の強み IP軸戦略
12 バンダイナムコグループの価値創造プロセス
14 取締役および監査役
16 会長メッセージ
18 社長メッセージ
22 バンダイナムコグループを取り巻くリスクと機会
24 財務および情報管理担当取締役からのメッセージ
26 経営企画およびESG担当取締役からのメッセージ
28 ユニット事業統括会社社長からのメッセージ
38 前中期計画の振り返り（2018年4月～2021年3月）
40 特集：新たな時代に向けた「挑戦・成長・進化」
56 ESGセクション
社外取締役座談会／コーポレートガバナンス／役員の体制／人財への取り組み／CSR（企業の社会的責任）への取り組み
84 財務セクション
127 会社情報
128 主要グループ会社一覧

バンダイナムコグループは、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。「IP軸戦略」のもと、商品・サービスを通じて「夢・遊び・感動」を提供することで、世界中のファンとつながり、人々の心を豊かにする世界の構築に貢献していきます。

WEBサイトでは、「IR・投資家情報」や「CSR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2021について

当レポートの編集にあたっては、バリュー・レポーティング財団（VRF）の「国際統合報告フレームワーク」および、SASBスタンダード分類の「おもちゃ、スポーツ用品」「ソフトウェア・ITサービス」の開示基準、TCFD提言を参照しています。

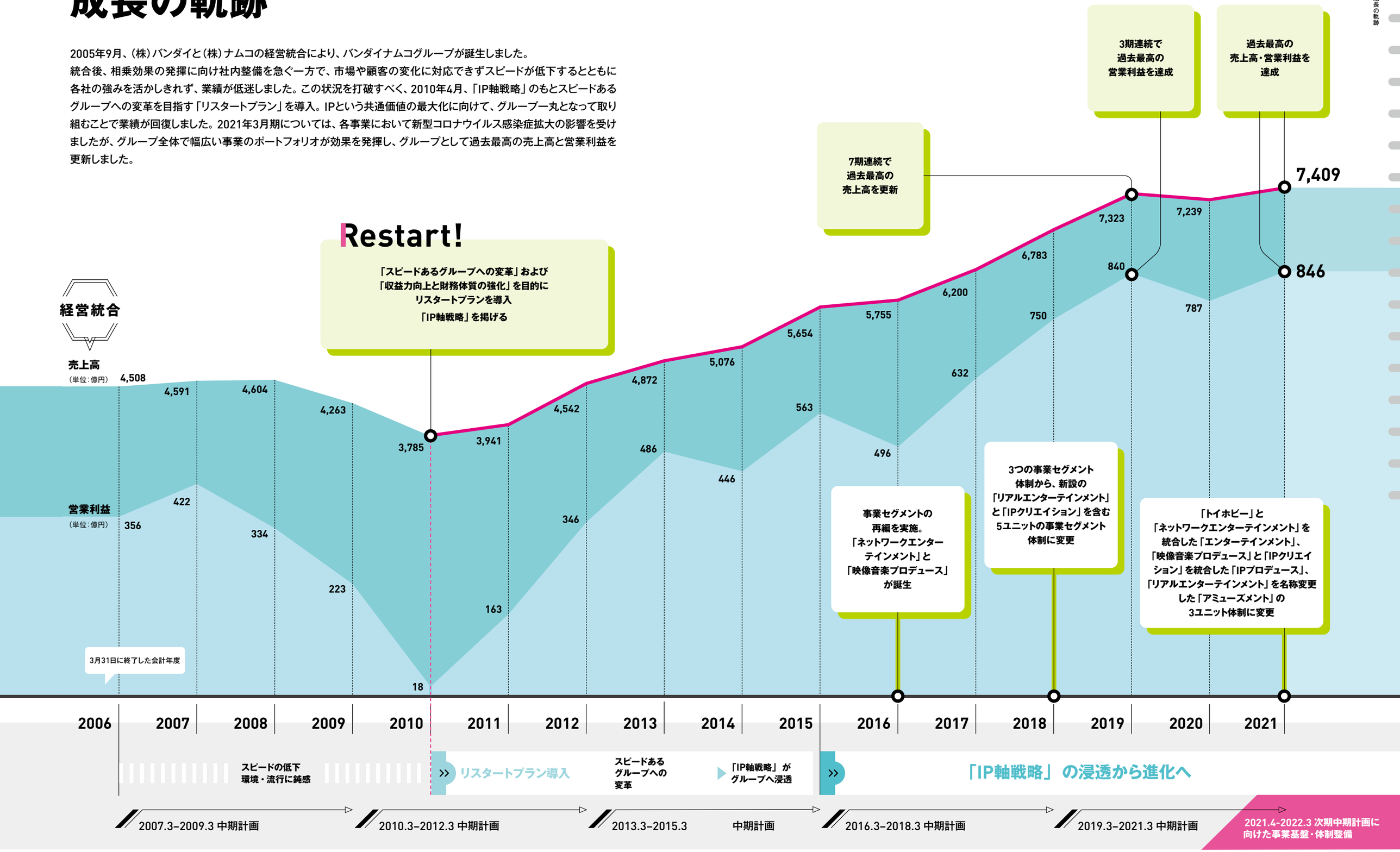
見通しに関する留意事項

当レポートに掲載されている将来に関する記述は、バンダイナムコグループが2021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2021年8月時点のものです。

成長の軌跡

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。この状況を打破すべく、2010年4月、「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。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。2021年3月期については、各事業において新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けましたが、グループ全体で幅広い事業のポートフォリオが効果を発揮し、グループとして過去最高の売上高と営業利益を更新しました。



2021年3月期

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

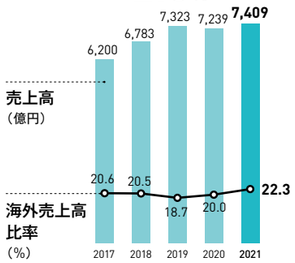
業績概要

2021年3月期は、リアルエンターテインメント事業や映像音楽プロデュース事業などの各事業において新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けましたが、デジタルを活用した販売・マーケティングを強化するなど、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推進しました。トイホビー事業では、ハイターゲット層（大人層）に向けた商品や新規IPを活用した商品などが人気となったほか、ネットワークエンターテインメント事業では、ネットワークコンテンツの主力タイトルや家庭用ゲームのリピート販売が好調に推移しました。グループ全体では、幅広い事業のポートフォリオが効果を発揮する結果となりました。

売上高

7,409億円

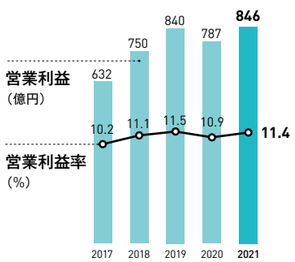
前期比 **+2.3%**



営業利益

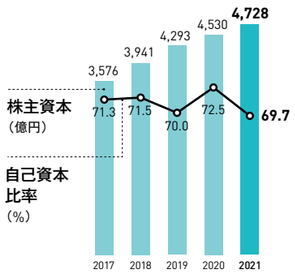
846億円

前期比 **+7.5%**



自己資本比率

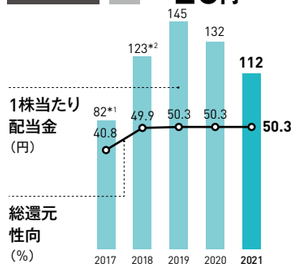
69.7%



1株当たり配当金

112円

前期比 **−20円**

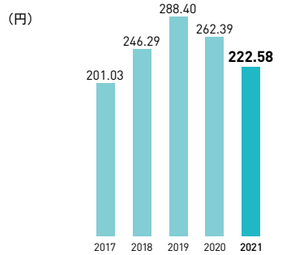


*1 2017年3月期は特別配当20円を含む
*2 2018年3月期は特別配当25円を含む

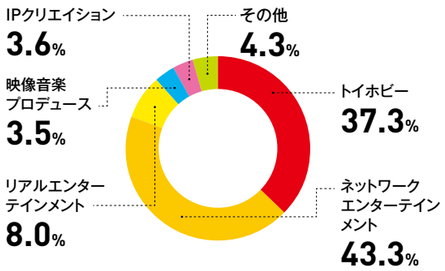
1株当たり当期純利益（EPS）

222.58円

前期比 **−39.81円**



セグメント別売上高構成比



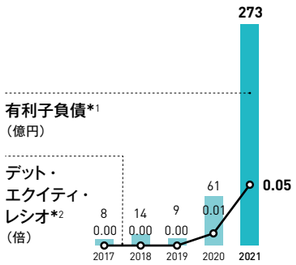
注：構成比率は、セグメント間取引消去前売上高で記載しています。

セグメント別営業利益の内訳

	セグメント利益	営業利益率
トイホビー	382億円	12.9%
ネットワークエンターテインメント	573億円	16.7%
リアルエンターテインメント	−83億円	—
映像音楽プロデュース	9億円	3.5%
IPクリエイション	27億円	9.7%
その他	14億円	4.2%

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 2021」参照）

女性管理職者数*
157名

管理職者の女性比率*
19.1%

独立役員数
7名

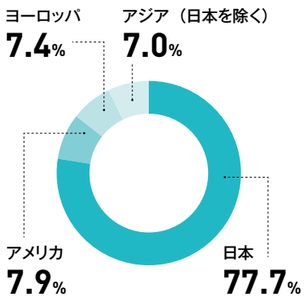
連結従業員数
9,550名

産業廃棄物量
2,099t

CO_2排出量
52,256t-CO_2

* 記載数値は、2021年3月期のユニット主幹会社5社の合算値

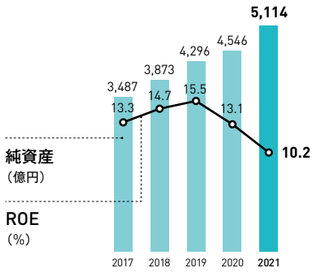
所在地別売上高構成比



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。

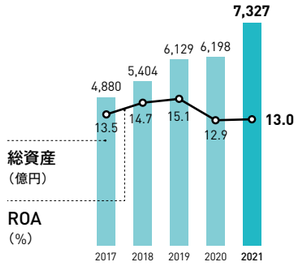
ROE（自己資本当期純利益率）

10.2%



ROA（総資産経常利益率）

13.0%



IP*商品・サービス売上高（グループ合計）

「仮面ライダー」シリーズ
2020 **312億円** ▶ 2021 **289億円**

「機動戦士ガンダム」シリーズ
2020 **781億円** ▶ 2021 **950億円**

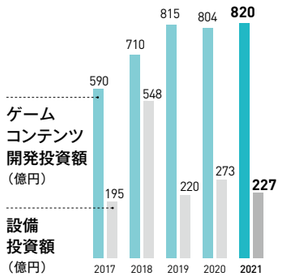
「DRAGON BALL」シリーズ
2020 **1,349億円** ▶ 2021 **1,274億円**

BORUTO / NARUTO
2020 **130億円** ▶ 2021 **214億円**

ワンピース
2020 **349億円** ▶ 2021 **380億円**

* 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



バンダイナムコグループの組織体制と概要

2022年4月からスタートする次期中期計画に先駆け、2021年4月よりこれまでの5ユニット体制から、
3ユニット体制へと組織再編を実施しました。

株式会社バンダイナムコホールディングス
BANDAI NAMCO Holdings Inc.

	再編の目的	事業の概要	2021年3月期業績*
エンターテインメントユニット **ENTERTAINMENT UNIT** デジタル事業 Digital Business トイホビー事業 Toys and Hobby Business	「デジタル事業（旧ネットワークエンターテインメントユニット）」と「トイホビー事業（旧トイホビーユニット）」を統合することで、IPを軸により一体となって幅広い出口を相互活用した連携・拡大をはかるとともに、顧客の新たな価値観に対応したエンターテインメントの創出やデジタル対応を強化します。これにより、グローバル市場における競争力向上を目指します。	▶ 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	▶ デジタル事業 売上高 **3,379億円** セグメント利益 **567億円** ▶ トイホビー事業 売上高： **3,008億円** セグメント利益 **390億円**
IPプロデュースユニット **IP PRODUCTION UNIT** 映像音楽事業 Visual and Music Business クリエイション事業 Creation Business	IP創出を行うスタジオ機能とプロデュース機能を集約し、ユニット内のみならずグループの各事業や外部パートナーとの協業による、より多彩な相乗効果を発揮できるIP創出機能の強化をはかります。	▶ 映像音楽事業 事業統括会社： **（株）バンダイナムコアーツ** 映像・音楽コンテンツの企画・制作・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 ▶ クリエイション事業 事業統括会社： **（株）サンライズ** アニメーションの企画・制作、著作権・版権の管理・運用、アニメ作品に係る音楽制作ならびに楽曲および原盤の管理・運用	▶ 映像音楽事業 売上高 **342億円** セグメント利益 **15億円** ▶ クリエイション事業 売上高 **282億円** セグメント利益 **27億円**
アミューズメントユニット **AMUSEMENT UNIT**	IP軸戦略における顧客接点として、IPやグループのリソースを活用するなど、バンダイナムコグループならではの強みへの選択と集中を行い、グループの各事業とより一体となることで、安定して収益を上げることができる強い基盤づくりに取り組みます。	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	売上高 **639億円** セグメント損失 **−83億円**
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	売上高 **246億円** セグメント利益 **6億円**

* ユニット体制の変更に伴い、2021年3月期の業績を変更後の事業セグメント区分に組み替えて記載

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

● エンターテインメント　● IPプロデュース　● アミューズメント

「アイドルマスター」シリーズ

● ● ●

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。

アイドリッシュセブン

● ● ●

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。

「ウルトラマン」シリーズ

● ● ●

1966年の誕生以来、2世代、3世代にわたり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。

「機動戦士ガンダム」シリーズ

● ● ●

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、ハリウッド映画に登場するなど世界に展開の場を広げています。

「仮面ライダー」シリーズ

● ●

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。

「スーパー戦隊」シリーズ

● ●

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

● ●

30年以上にわたり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。

パックマン

● ●

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

「たまごっち」シリーズ

● ●

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。トレンドを取り入れた新しいたまごっちたちも仲間入りし、2021年に25周年を迎えます。

「プリキュア」シリーズ

● ●

15年以上にわたり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。

「DRAGON BALL」シリーズ

● ●

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。

「ラブライブ！」シリーズ

● ● ●

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。

「BORUTO」「NARUTO」

● ●

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。

ワンピース

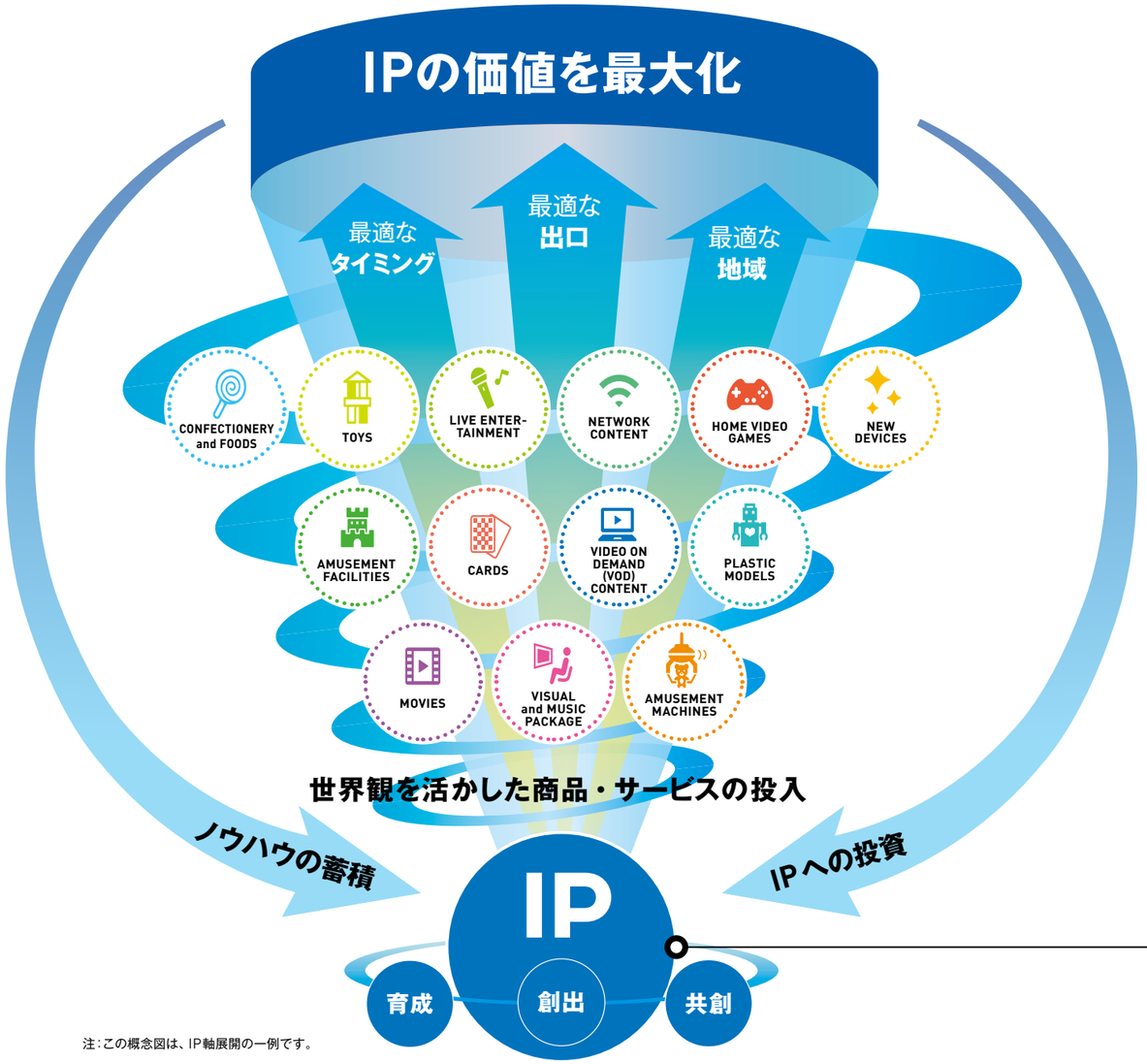
● ●

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。

バンダイナムコグループ最大の強み

IP軸戦略

「IP軸戦略」は、エンターテインメント分野において多彩な事業領域と豊富なノウハウを持つバンダイナムコグループの強みです。
IPの世界観や特性を活かし、最適なタイミングで、最適な商品・サービスとして、最適な地域に向けて提供することにより、IP価値の最大化をはかるのが「IP軸戦略」です。バンダイナムコグループは、「IP軸戦略」の進化と浸透・拡大に取り組むことで、グローバル市場におけるさらなる成長を目指しています。



注：この概念図は、IP軸展開の一例です。

IP戦略投資額実績（前中期計画期間：2018年4月～2021年3月）

主に、各ユニットにおける新規IP創出、IP戦略本部関連（夢応援団、既存IPのイノベーションなど）、チャレンジ支援（新規事業・新技術等への投資）への投資を実施しました。

2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	3カ年累計
約60億円	約90億円	約105億円	約255億円

主なM&Aの実績（前中期計画期間：2018年4月～2021年3月）

M&Aにあたっては、IRR、ROICなどの定量的な投資判断基準を設け、実施しています。さらに規模の拡大のみを目指すのではなく、双方が利益を享受でき、企業価値の向上につながる案件（グループの強みを活かし、事業を補完・拡大することができる案件）について、前向きに検討・実施しています。

所属ユニット	社名	業務内容	目的
エンターテインメント	BLUEfin（現BANDAI NAMCO Collectibles LLC）	コレクターズフィギュア等のハイターゲット層（大人層）向け商品の販売・プロモーション、イベント販売、EC事業等	北米におけるハイターゲット層向け商品のさらなる拡販
	（株）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	トイホビー事業における未展開カテゴリーのさらなる強化
	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	家庭用ゲームタイトルの創出・拡大に必要な開発体制を強化することで、欧米における家庭用ゲームの日本発タイトルと現地発タイトルのバランスのとれたポートフォリオを構築
IPプロデュース	（株）ジーベック*（現（株）SUNRISE BEYOND）	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用	新規IP創出および既存IPのイノベーションに向けた制作力の強化
	（株）創通	TVアニメーション番組の企画制作および版権ビジネス、スポーツエンターテインメントをモチーフとしたプロデュース業務や代理店業務	ガンダムビジネスにおけるバリューチェーンの意思決定の一元化・迅速化

* 映像制作部門のみ事業譲受

IP創出の取り組み例（前中期計画期間：2018年4月～2021年3月）

IP戦略本部

グループの中長期的な成長に向け「IP軸戦略」の強化を目的に（株）バンダイナムコホールディングス内に設立した組織。「機動戦士ガンダム」シリーズや「DRAGON BALL」シリーズなど定番IPのワールドワイド展開や、新規IP創出、大人の女性をターゲットにしたIP展開などの各種プロジェクトを推進

バンダイナムココンテンツファンド

バンダイナムコホールディングスと主要事業会社の出資により設立。継続的なIP創出を目的に、映像作品などのコンテンツに対して長期的かつ全体最適の視点で積極的な投資とプロデュースを実行。グループ内外のパートナーと連携し、グループ発コンテンツ、外部との共同開発コンテンツの制作などを推進

社内外公募システム

•社員参加型の公募システム
各ユニットや各社において商品・サービスやビジネスモデルなどに関する社員参加型の公募システムを設置

•バンダイナムコアクセラレーター
スタートアップ企業の事業を支援し、グループのリソースを組み合わせ、革新的な事業やIPの展開を推進

•夢応援団～DREAM SUPPORT PROJECT～
次世代クリエイターの夢を支援するプロジェクト。資金面に加え、ワークショップやグループ従業員によるメンター制度などを通じた教育面での支援を実施

バンダイナムコグループの
価値創造プロセス

世界の人々がIPを通じてコミュニケーションできる世界をつくる

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、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・サービスをお届けしています。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IPファンが国境や言語を超えてつながり、コミュニケーションできる世界の創出に貢献し、企業価値の向上を実現していきます。

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
- 人財の確保
- 気候変動・環境変化への対応
- 災害・疫病・テロなどの脅威

Our Vision
世界で最も期待される エンターテインメント企業グループ

INPUT（重要な経営資源）

多様な人財	連結従業員数 9,550人（2021年3月末時点）
挑戦する企業風土	IP戦略投資 3年間で255億円（2018年4月～2021年3月）
企画・開発力	年間展開IP数 300以上
技術力	ゲームコンテンツ開発投資 820億円（2021年3月期）
販売・マーケティング力	広告宣伝費 452億円（2021年3月期）
安定した財務基盤	自己資本比率 69.7%（2021年3月期）
オープンなパートナーシップ	

ビジネスモデル（IP軸戦略）

コンプライアンス

サステナビリティ方針に基づいたCSRマネジメント

コーポレートガバナンス

Our Mission Statement
夢・遊び・感動

OUTCOME（成果）

中長期における持続的な成長

- IP軸戦略の強化
- グローバルでの事業拡大
- 新たなエンターテインメントの創出
- 顧客満足度の向上
- 多様な人財の活躍

創造する価値

取締役および監査役

2021年6月21日現在

CHANGE for the NEXT

挑戦 成長 進化

EMPOWER GAIN MOMENTUM ACCELERATE EVOLUTION

▶ 取締役会長
田口 三昭

▶ 代表取締役社長
川口 勝

▶ 取締役
大津 修二

▶ 取締役
浅古 有寿

▶ 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）
河野 聡
株式会社バンダイナムコアーツ
代表取締役社長

▶ 取締役（非常勤）
浅沼 誠
株式会社サンライズ
代表取締役社長

▶ 取締役（非常勤）
川﨑 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（社外）
川名 浩一

▶ 取締役（社外）
桑原 聡子

▶ 取締役（社外）
野間 幹晴

▶ 取締役（社外）
島田 俊夫

監査役

常勤監査役
永池 正孝

常勤監査役（社外）
篠田 徹

監査役（社外）
須藤 修

監査役（社外）
上條 克彦

次期中期計画に先駆け、経営体制の変更とユニット再編を実施

2021年4月より、私が取締役会長に就任するとともに、川口 勝が新たに代表取締役社長に就任しましたことをご報告申し上げます。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響のなか、時代の変化に対応した戦略策定と基盤整備を実施するため、2021年4月のスタートを予定していた次期中期計画を2022年4月のスタートに変更した一方、経営体制の変更とユニット再編については次期中期計画に先駆けて2021年4月に実施しました。これにより新たな組織体制のもとで意思を統一しながら、腰を据えた計画策定ができるものと考えています。

新たに社長に就任した川口は、事業会社での経験を通じ、グループ最大の強みであるIP軸戦略に精通し、トイホビーユニットの責任者として過去最高業績を連続更新するなど、経営者としての実績も十分にあります。また、（株）バンダイナムコホールディングス副社長、（株）バンダイナムコエンターテインメント取締役として、グループ全体の経営に携わるなど、幅広い経験も蓄積してきました。そして何よりも、現場が生き生きと自由闊達に活躍できるよう、権限委譲はもちろんのこと、従業員たちが自律的に業務に取り組む現場力を引き出し、人財や組織間の化学反応を起こすことに長けています。選任プロセスとしては、過半数が社外取締役で構成され、議長を社外取締役が務める人事報酬委員会において、後継者計画に則り議論を行い、推薦を受けています。

新しい時代の新しいバンダイナムコの戦い方に向け、盤石な体制構築に貢献していきます。

田口 三昭
株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役会長

さらに、新たに就任した事業統括会社の代表取締役も、新しい時代のバンダイナムコを率いていくリーダーとしてふさわしい人財です。代表取締役や取締役間で事業を横断した人事交流も進めており、それぞれが幅広い経験を積むことで、融合や連携がさらに活性化されていくと期待しています。

会長という立場で、新たな貢献を果たす

今後は、私がグループ全体を見渡す全体最適の視点で川口をサポートし、川口はグループの全体経営とともに次期中期計画策定と推進を担います。また、IPプロデュースユニットついては、私が管掌として関与します。同ユニットはCOVID-19拡大の影響を大きく受け、環境変化に対応するとともに、統合した2つの事業の融合・連携をさらに深める必要があります。また、ユニットのミッションである新規IP創出については、社長就任時から私の使命と考えていました。今後は、IP軸戦略の起点としてIP創出力をさらに高め、グループの様々な事業との連携を強化していきます。

バンダイナムコグループが、次期中期計画においても、IP軸戦略を武器に、グローバル市場で事業を拡大するという方向は変わりません。しかしながら、大きな環境変化が起こるなか、これまでの延長線では生き残ることはできません。新体制のもと、持続的な成長を目指して、新しい時代の、新しいバンダイナムコの戦い方を構築していきます。

世界中のIPファンが、国境や言語を超えて相互にコミュニケーションできる世界に向けて

前中期計画の最終年度である2021年3月期は、COVID-19拡大の影響を受けたものの、過去最高の売上高と営業利益を達成することができました。私が社長を務めた6年間を振り返ってみても、好業績が維持できたのは、人々に

「夢・遊び・感動」を提供するバンダイナムコグループとしての誇りを持った現場人財の頑張りに尽きると、大変感謝しています。

バンダイナムコグループは、素晴らしい世界観を持った300以上の多様なIPを商品・サービスとして展開しています。IPは、感動を与えるだけでなく、共感を生み、人と人をつなぐこともできます。私が以前から申し上げている、「世界中のIPファンが、国境や言語を超えて相互にコミュニケーションできる世界」を、こうしたIPの持つ力を最大限引き出すことで必ず実現できると信じています。

コロナ禍の今、人々の心を豊かにするエンターテインメントの存在意義がますます高まっていると感じています。今後も、「夢・遊び・感動」を提供する我々の使命に誇りと責任を持ち、世界中のファンとつながり、人々の心を豊かにする笑顔あふれる世界の構築に貢献していきたいと思います。これからのバンダイナムコグループに引き続きご期待いただくとともに、ご支援・ご鞭撻を賜わりますよう、よろしくお願い申し上げます。

2021年9月

田口三昭

IPの価値を最大化し、グローバルでの成長を実現するべく、ALL BANDAI NAMCOで挑戦を続けていきます。

社長就任にあたって

この度、(株)バンダイナムコホールディングスの代表取締役社長に就任しましたことを、謹んでご報告申し上げます。私は1983年(株)バンダイに入社し、様々な事業部門での経験を経てバンダイの代表取締役社長を務めました。また、バンダイナムコホールディングスと(株)バンダイナムコエンターテインメントの取締役としてグループの経営にも携わってきました。グループにおける幅広い経験が、私を大きく成長させてくれました。

この間、私が常に大切にしてきたのは、自ら進んで手を挙げて挑戦する精神です。仕事の遂行にあたっては、自主的・主体的なスタンス、過程ではなく結果にコミットする覚悟、周囲への謙虚な感謝の気持ちを持つことが大切だと考えています。

バンダイナムコグループの舵取りを行うにあたり、私は責任の重さを改めて感じています。エンターテインメント企業は、現状維持を求めた途端に衰退が始まります。そしてこのグループには、まだ実現されていない大きな可能性があります。経営環境が激しく変化するなか、目先の安定だけにとらわれず、より積極的に成長を追求していくこと、そして中長期の将来を見据えたグループの方向性を定め、より強固な基盤づくりを行うことが私の果たすべき役割だと捉えています。

2021年3月期の業績評価
売上高、営業利益とも過去最高業績を更新

前中期計画の最終年度である2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大による環境変化に柔軟・迅速に対応してくれた従業員たちの頑張りにより、売上高7,409億円、営業利益846億円と、過去最高の売上高と営業利益を達成することができました。特に第1四半期は各事業でCOVID-19拡大による影響を大きく受けましたが、夏場以降に盛り返すことができました。営業利益率は11.4%、ROEは10.2%となりましたが、ROEの低下は、リアルエンターテインメントユニットの構造改革費用として特別損失を計上したことなどによるものです。

COVID-19拡大の影響(23ページも併せてご覧ください)としては、リアルエンターテインメントユニットでは国内外の施設の休業・時短営業、映像音楽プロデュースユニットとIPクリエイションユニットでは映像制作・作品公開の遅れやライブイベントの中止・延期といったマイナス影響を受けました。一方、巣ごもり需要を取り込んだトイホビーユニットとネットワークエンターテインメントユニットは過去最高業績を記録し、グループ全体としてマイナス影響をカバーすることができました。幅広い事業ポートフォリオが効果を発揮した結果であり、何といっても各現場の迅速な取り組みが大きな成果につながりました。

進行中の2022年3月期の業績見通しについては、COVID-19拡大の状況を含め不透明な環境が継続すると想定しています。そうしたなかでも、前中期計画スタート時に掲げた最終年度の目標であった売上高7,500億円、営業利益750億円を着実に達成したいと考えています。

川口 勝
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

前中期計画の評価と今後の課題
事業・ターゲット・エリアの3軸での横展開

「事業」「ターゲット」「エリア」の3つの軸で戦略展開の幅を広げていくことが、グループのさらなる成長に不可欠です。例えばターゲットに関しては、現状では女性のハイターゲット層への展開など、まだ十分に拡大の余地があります。

エリアに関しては、かねてより海外売上高比率50%を目標に掲げていますが、国内事業が堅調なこともあって、現状は2割程度にとどまっています。とはいえ、前中期計画の3年間を通じて、着実な前進がありました。なかでも、重点地域と位置付けた中国において売上高を大きく拡大したほか、欧米の家庭用ゲーム展開や北米のハイターゲット層向け商品販売において次期中期計画につながる成果を上げることができました。今後は、よりALL BANDAI NAMCOの総合力を発揮すべく、中国におけるデジタル事業とトイホビー事業の会社統合など、各地域で組織の再編をはじめ様々な施策を実施予定です。

IP軸戦略のさらなる進化

前中期計画では、IP軸戦略の進化に向けて、大きな手応えが得られました。定番IPの商品・サービスが安定的な人気を維持したほか、複数の新規IP商品も貢献しています。定番IPで着実な成果を出しつつ、旬のIPを迅速に取り込み事業化につなげていく、非常に良いサイクルが回り始めています。

定番IPのなかでも「機動戦士ガンダム」は、自社IPであるだけに、その出口戦略の在り方が、次期中期計画でも重要なテーマになります。誕生から40年を超えた今も大きな可能性を秘めており、さらなる展開拡大に向けた数々の施策を打っていきます。(詳細は、40ページ以降の特集をご覧ください。)

新規IP創出については、別の時間軸で見ていく必要があります。こうした取り組みは一定の期間を要し、1つの中期計画期間の枠内では完結しないものもあります。前中期計画期間で計255億円の戦略投資を実行しており、今後も積極的にIP創出や取得に取り組んでいきます。事業を横断した新規IP展開など、すでに様々な布石を打っており、その成果は次期中期計画を待たず続々と表れてきていますので、ぜひご期待ください。

**中長期の将来を見据えた
グループの方向性を定め、
より強固な基盤づくりを行うことが
私の果たすべき役割だと捉えています。**

次期中期計画へ向けて
3ユニット体制への移行

進行中の2022年3月期は、次期中期計画に向けた基盤固めの1年と位置付け、様々な改革を推進しています。その一環として2021年4月、ユニット再編を先んじて実施しました。各ユニットが環境変化に対応し、融合による可能性を高めるために、従来の5ユニット体制から3ユニット体制に移行しました。

▶ エンターテインメントユニット：
デジタルとフィジカルの融合

エンターテインメントユニットは、旧トイホビーユニットと旧ネットワークエンターテインメントユニットを統合したユニットです。激しいグローバル競争を勝ち抜くために将来を見据え、両ユニットとも業績好調な今が再編を行うにはベストのタイミングと判断しました。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は、世界的にもユニークで、他社に対して大きな差別化になるはずです。また、事業間の融合を促進するとともに人財面で良い意味の刺激を与えるべく、事業会社取締役の人財交流も実施しています。

エンターテインメントユニットは、グループの売上高で大きな割合を占めており、外部からはややアンバランスな印象を持たれるかもしれません。今回は、時間をかけて様々な方向から議論を重ねるなかで、事業の可能性を高め成長するために必要であると判断し決定したものです。こうしたプロセスを通じて、皆で課題意識を共有しながら新体制に移行できたことは、各方面にプラスの波及効果をもたらしています。

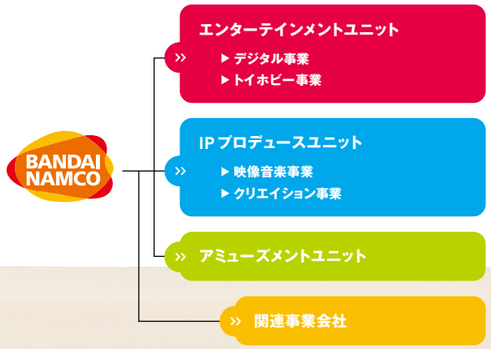
例えば、2022年3月期は「ガンダムプロジェクト」など組織に横串を通すためのグループ横断型プロジェクトを複数走らせていますが、現場発でも自主的な横断型プロジェクトが数多く立ち上がっています。こうした組織の壁を越えた動きは、次期中期計画の策定作業にも活かされています。

▶ IPプロデュースユニット：
新規IPの創出・育成を加速

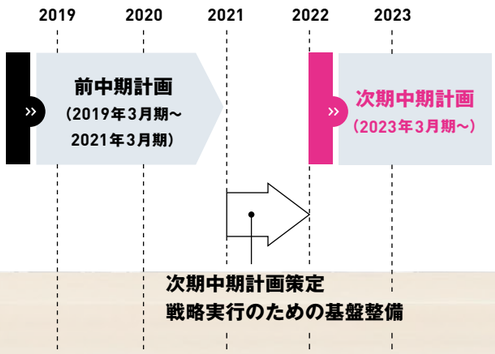
IPプロデュースユニットは、旧映像音楽プロデュースユニットと旧IPクリエイションユニットを統合したユニットです。ユニット内で、あるいは外部パートナーと協業し、新規IPの創出・育成を担います。今回の統合により、グループ内のスタジオ機能およびプロデュース機能が集約され、管轄する自社スタジオの制作ラインは20以上、他社スタジオと共有する制作ラインは30以上に達します。

ガンダムに関しては、版権管理を行う（株）創通の完全子会社化により意思決定がスピードアップし、今後その効果は様々な局面に波及していく見通しです。またライブイベント関連は、厳しい状況にありますが、オンラインや新技術の活用で新たな在り方を追求していきます。このほか、映像・音楽・ライブの融合によるIP価値の拡大や新規事業創出にも引き続き取り組んでいきます。

バンダイナムコグループ組織図（2021年4月～）



次期中期計画に向けたスケジュール



過去様々な逆境を乗り越えてきた
バンダイナムコの従業員たちには、
たくましい資質が備わっていると確信しています。

▶ アミューズメントユニット：
アミューズメント施設の新たな可能性を追求

アミューズメントユニット（旧リアルエンターテインメントユニット）は、まずはビジネスの再建と収益基盤の強化に集中します。施設は、IP軸戦略における出口の1つであり、プライズやガシャポンなどグループの商品を展開する場です。また、顧客との直接接点としても重要な存在です。次期中期計画では、バンダイナムコ独自の新たなアミューズメント施設像や、グループ内リソースのより効果的な活用策などを打ち出していく方針です。

外部の視点によるガバナンスの強化

経営上の意思決定の透明性・客観性を高めていくには、外部の独立した視点を導入した実効性の高いガバナンスが不可欠です。当社の社外取締役は、いずれも企業経営や法曹界、アカデミアでの豊富な経験と実績を備えた方々で、その高い専門性をもとに、幅広い監督・助言機能を発揮されています。特に海外事業のリスク管理や、投資のモニタリングといったテーマについて、法律面や他社の事例を踏まえた具体的な提言をいただいており、これらは当社の経営判断の向上に大きく貢献しています。

また、2021年6月よりIT企業の経営経験をお持ちの島田俊夫氏が社外取締役に就任されました。今後は新たな取締役会の顔ぶれのもと、デジタルトランスフォーメーション（DX）の進め方などについても、議論を深めていきたいと考えています。

グローバルでのさらなる成長に向けて

エンターテインメント企業は安定を求めてはいけない、というのが私の基本的な考えです。エンターテインメントビジネスは日々挑戦の連続であり、安易な安定志向は将来における成長の芽を摘んでしまいます。失敗しても何度でも挑戦し続けるバイタリティーが重要であり、過去様々な逆境を乗り越えてきたバンダイナムコの従業員たちには、そうしたたくましい資質が備わっていると確信しています。

冒頭で述べたように、バンダイナムコグループには非常に大きなポテンシャルがあります。300以上のIPを、事業・ターゲット・エリアの3軸で展開し、IP軸戦略のさらなる進化をはかることで、IPの価値を最大限に高めていくことができます。これこそがバンダイナムコの強みであり、他に類を見ないユニークな特徴なのです。

世界中のファンに商品・サービスを通じてIPをお届けし、ともに育てていくこと、そしてバンダイナムコの存在意義を世界で高めていくことが、新たに代表取締役社長に就任した私の使命です。株主・投資家の皆様におかれましては、グローバル市場でさらなる成長を目指すバンダイナムコグループに、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年9月

川口 勝

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ています。

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
COVID-19拡大に伴うもの		次ページ参照	
IP軸戦略推進に伴うもの	リスク	• 市場や顧客の急速な変化、技術の進化 • 特定のIPへの依存 • IP創出や取得に関する投資の増加 • 知的財産の侵害などIP価値の毀損 • 人財の確保と育成	• 企業理念の浸透、ブランド価値の向上 • 新たなビジネスモデル、プラットフォームへの対応 • 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 • クオリティ重視の開発体制強化 • 模倣品排除など知的財産保護活動 • 多様な人財が活躍できる制度や仕組みの導入 • 健全な財務体質基盤の強化 • グローバル展開の拡大、組織再編の実施
	機会	• 地域、事業間の連携促進 • 新たな市場や事業の創出の可能性拡大	
気候変動などの自然環境の変化		79ページ参照	
そのほかの外部要因に伴うもの	リスク	• 天災、事故などの災害 • 政情変化 • 為替の変動 • 法令、規制などの改正 • 基幹システムへのサイバー攻撃など	• 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強化

各事業における主なリスクと機会

全事業	機会	• ネットワーク環境の普及・拡大 • デジタル化推進による顧客とのタッチポイント拡大	• 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 • 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	• プラットフォームの多様化 • 技術の進化 • 開発投資額の上昇	• 新技術、新プラットフォームへの積極的な対応 • 技術研究への投資継続 • クオリティ重視の開発体制強化、効率化 • リリース後の継続的なファンコミュニケーション
エンターテインメントユニット ▶トイホビー事業	リスク	• 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 • 生産地域の集中と品質管理	• ターゲット層や展開地域の拡大 • 開発生産のバリューチェーン改革、新素材の研究開発など脱プラスチックへの対応 • 品質管理体制強化 （品質基準の継続的な見直し、COC監査実施など）
IPプロデュースユニット ▶映像音楽事業 ▶クリエイション事業	リスク	• IP創出における競争激化 • 作品制作における人財の育成、確保	• スタジオ機能とプロデュース機能の集約 • 制作環境の向上、人財育成の強化 • 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	• リアルな場を活用したエンターテインメントの多様化	• IP、グループリソースの活用 • 事業の安定基盤強化

COVID-19拡大による影響について

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に対しては、従業員や家族、顧客をはじめとする様々なステークホルダーの安全を最優先に考え、感染拡大を防ぐため、衛生管理の徹底や各国・地域の政府・自治体からの要請に基づいた様々な取り組みを継続しています。事業面においては、社会や経済全体、個人の生活や消費に与える影響、市場環境やユーザー嗜好の変化が与える影響を最小限のものとすべく、情報収集と臨機応変な対応を継続します。また、社会の一員として、商品・サービスを通じ世界中の人々に「夢・遊び・感動」を提供するという企業理念に則り、社会や顧客からの要請や期待に応えていきたいと考えています。

事業継続計画（BCP）および事業継続マネジメント（BCM）に基づく組織的な対応

BCPおよびBCMに基づき、当社取締役をはじめ関連するグループ会社の取締役や担当者、海外の地域統括会社の責任者が参加するCOVID-19への対応に特化した危機管理委員会を定期的に開催し、情報共有と方針の協議を行いグループ内への周知を行っています。2021年3月期には、COVID-19対応の状況を踏まえ、BCPの改定を行いました。今後も、あらゆるリスクを網羅できるよう内容の改善とアップデートを行います。

新しい働き方の導入

従業員とその家族の健康と安全を第一に考え、オフィスにおける衛生管理を徹底するとともに、2021年3月期には新しい働き方の指針を掲げました。この指針に基づき、在宅勤務率7割（国内グループ会社対象）を目標に、在宅勤務推進のための環境整備や手当の支給を行っています。このほか、オフピーク通勤やコアタイムの無いフレックス制度など、より柔軟な働き方が可能となる制度や仕組みを導入しています（従業員に向けた施策については75ページ参照）。

社会支援の実施

バンダイナムコグループでは、社会の一員として、COVID-19拡大防止のための社会支援活動として、支援金の拠出に加え、IPを活用した取り組みとして、行政との連携による手洗い推進ポスターの無料配布や、室内での運動動画の無料配信など、事業特性を活かした社会支援を実施しています。

COVID-19拡大が継続した場合に想定される主な影響

COVID-19拡大が継続した場合に想定される主な影響としては、施設の営業やライブイベント開催などへのマイナス影響がある一方で、デジタル化が拡大したことによって、デジタル需要や顧客とのタッチポイントの拡大、既存事業とデジタルの融合などにより、新たな機会も生まれています。引き続きマイナス面での影響を最小限にするための取り組みに加え、市場や顧客のライフスタイルの変化への柔軟な対応をはかります。

グループを横断した影響

- 小売店休業などによる消費への影響
- イベントの延期・中止およびそれに伴うプロモーションなどへの影響
- オンラインイベントやEC活用などのデジタル需要の増加
- 新しい働き方の導入によるワークライフバランスの充実

ユニット・事業別の影響

▶ **エンターテインメントユニット　デジタル事業**
・タイトル開発・運営スケジュールへの影響

▶ **エンターテインメントユニット　トイホビー事業**
・自社および協力工場における生産、物流への影響
・アミューズメント施設での販売商品への影響

▶ **IPプロデュースユニット**
・映像音楽作品の制作、公開、パッケージ販売スケジュールへの影響

▶ **アミューズメントユニット**
・アミューズメント施設の休業や時短営業による影響
・業務用ゲーム機需要への影響

グループの成長戦略に向けた投資を支える、安定的で俊敏な財務体質の確立を目指します。

COVID-19拡大の影響と改革加速

2021年3月期業績に対する新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響は、アミューズメント施設の休業やイベントの中止など明らかなものを合計すると、売上高で約750億円、営業利益で約210億円となりました。特に大きな影響を受けたリアルエンターテインメント事業においては、事業の構造改革費用として117億円の特別損失を計上しました。一方、巣ごもり需要を取り込んだトイホビー事業、ネットワークエンターテインメント事業が計画を上回り、連結業績は売上高・営業利益ともに過去最高を記録しました。

今後もCOVID-19拡大による影響は継続すると見ていますが、マイナス影響を最小限にするとともに、働き方改革や生産性のさらなる向上など、前向きな改革を加速する機会にしていきたいと考えています。

クリエイティブ＆テクノロジーとしてのDX

当社グループはデジタルトランスフォーメーション（DX）について、具体的な付加価値を生み出すクリエイティブ（技法）の側面と、そうした活動を支えるテクノロジーの側面があると考えています。前者が事業や経営戦略の領域に属するのに対し、コーポレート部門ではテクノロジーの側面から3つの施策を推進しています。それは、暗黙知を普遍的・汎用的なデータにする「デジタイゼーション」、そうしたデータを業務プロセスの改善等につなげていく「デジタライゼーション」、そしてすべての大前提となる強固な「情報セキュリティ」です。私は情報管理担当取締役も兼務しており、コーポレート部門のこれら一連の施策を管轄する立場にあります。

大津 修二
株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役
グループ管理本部長

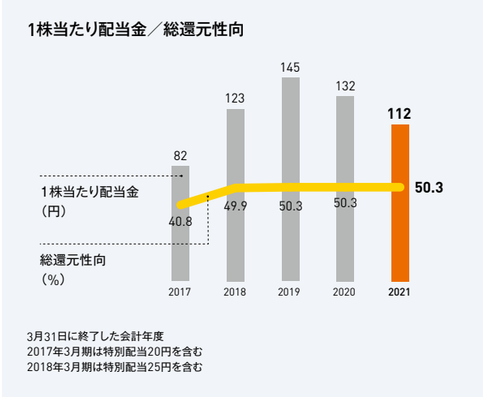
2021年3月期には、事業の分析データをグループ横断で集約・活用を推進するプロジェクトを立ち上げました。また、ランサムウェアによるサイバー攻撃などのセキュリティリスクに対応するための対策を引き続き強化します。すでにVPN*1などのネットワーク機器への脆弱性対策の徹底や、エンドポイントへのEDR*2の導入およびセキュリティオペレーションセンターによる常時監視といった対策を実施済みですが、今後はさらに情報資産を徹底して守るための施策に取り組んでいく方針です。

*1：ウェブ上の仮想的な専用ネットワーク（Virtual Private Network）
*2：マルウェア等の侵入を許した場合の検知・対応
（Endpoint Detection and Response）

財務の安定性と俊敏性の追求

グループの成長に向けて必要な投資をスピーディかつ着実に実行するため、また、従業員の雇用やパートナー企業との関係を維持するため、一定のキャッシュレベルを保有するとともに柔軟な資金調達体制を確保することが必要だと考えています。資本効率をめぐっては、ROE（自己資本当期純利益率）を絶えず意識しつつ、財務の安定性・健全性を引き続き堅持していきます。

資金調達面では、2021年3月期には危機管理対応の一環として、金融機関の融資枠を維持・更新するとともに、実際に借入れも行いました。今後は、より積極的な成長戦略を財務の側面から支えるべく、基本的にはグループ内の自己資金の有効活用によって、財務の「俊敏性」をさらに高めていく必要があると認識しています。



社会の一員としての責務を果たす

株主還元においては、長期的に安定した配当を維持するとともに資本コストを意識した基本方針を前中期計画より導入しており、DOE（純資産配当率）2%をベースに、総還元性向50%以上を目標に掲げています。この考えに基づき2021年3月期の年間配当金は、1株当たり112円（ベース配当42円、業績連動配当70円）とさせていただきました。より望ましい資本政策の在り方については、今後も継続的に検証を重ねていきます。

当社グループは、様々な取り組みにより、社会の一員としての責務を果たすとともに、健全な財務体質を維持し、成長することが株主・投資家の皆様からの負託に応える道筋だと確信しています。こうした私たちの取り組みに、今後もご理解、ご支援をいただければ幸いです。

「ファンとともに」をキーワードに、私たちらしいサステナブル活動を推進していきます。

COVID-19拡大の影響と改革加速

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響で私たちの日常は大きく変化しました。グループの事業継続計画（BCP）と事業継続マネジメント（BCM）も、2020年3月期以前は考慮していなかった感染症対策という観点での見直しに注力し、是正を行いました。COVID-19は私たちに大きな影響を与えましたが、同時に事業の在り方や働き方を大きく見直す機会になったと言えます（新しい働き方に関する詳細は75ページをご覧ください）。

外部目線の指摘・提言を活かし、実効性のあるコーポレートガバナンスを推進

2021年6月に公表されたコーポレートガバナンス・コード改訂にあたっては、その考え方の重要性を認識し、各原則への対応と説明責任を果たすとともに、ガバナンス体制のさらなる強化によるグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

また、企業における社外取締役の位置付けに対する意識が高まるなか、私たちは取締役全体の3分の1（4名）を社外取締役が占める体制を構築しています。社外取締役からの客観的かつ様々な観点からの指摘・提言は、私たち業務執行取締役に効果的な気づきを与えてくれます。直近の取締役会評価では、ボードカルチャーへの評価が高い一方で、グローバル視点での方針設定とリスクの把握、モニタリングの強化に対する提言がありました。こうした提言は、取締役会としても真摯に受け止め、改善に向けた取り組みを迅速に実施しています。社外取締役には、取締役会としてのスキルを補完いただける経験や専門性をお持ちの方に就任いただいています。2021年6月の定時株主総会にて選任・就任いただいている新任社外取締役の島田俊夫氏には、デジタルテクノロジーに関する経験と専門性に基づき、私たちが強化すべきデジタル化の推進をサポートいただきたいと考えています。

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
経営企画本部長

ファンとともに推進するサステナブル活動

2021年4月、バンダイナムコグループは新たにサステナビリティ方針を策定しました。これまでも事業特性を活かした私たちならではのCSR活動に取り組んできましたが、改めて、環境変化やSDGsをはじめとする社会からの期待と要請の拡大を踏まえ、「IP軸戦略のもと、ファンとともに、向き合うべき社会的課題に対応したサステナブル活動を推進する」ことを宣言しました。その一環として、次期中期計画に向けてマテリアリティの特定を推進するほか、エネルギー由来の二酸化炭素排出量を2050年までに実質ゼロにすることを目標として掲げました。目標達成に向け、事業ごとの特性に応じた取り組みを行っていきます。

サステナビリティ方針において「ファンとともに」と謳っていることは、私たちならではのこだわりを表しています。私たちの事業はファンに支えられています。一緒に歩みを進める重要なステークホルダーとして、ファンとともにサステナブル活動を推進していくべきだと考えました。例えば、2021年4月から実施している「ガンプラリサイクルプロジェクト」は、グループの国内アミューズメント施設約190店舗に専用ボックスを設置し、「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、リサイクルする活動です。多くのファンにご協力いただき、すでに想定以上の量が集まり、大きな手応えを感じています。まさにファンとともに一体となって取り組んでいる活動です。

バンダイナムコグループは、大きく変化する社会情勢や求められる要請に応えるためにも、私たちらしさにこだわったサステナブル活動を推進していきます。「サステナビリティ方針」は、その決意表明であり、「ファンとともに」をキーワードに私たちならではの施策に取り組んでいく考えです。

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は、IP軸戦略のもと、ファンとともに、バンダイナムコグループが向き合うべき社会的課題に対応したサステナブル活動を推進します。

具体的取り組み

- マテリアリティの特定（重要項目の再選定）
- IP軸戦略と連動した活動を推進

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

ENTERTAINMENT UNIT

エンターテインメントユニット

▶ デジタルとフィジカルの融合により、新しい価値を生み出していきます。

ユニットとして新しい形の構築に向け、3つの重点戦略を推進

「エンターテインメントユニット」は、旧「トイホビーユニット」と旧「ネットワークエンターテインメントユニット」の統合により誕生しました。「デジタル事業」と「トイホビー事業」で構成され、それぞれの事業を（株）バンダイナムコエンターテインメントと（株）バンダイが統括し、両社が連携することでユニット全体を統括していきます。統合初年度となる2022年3月期は、事業の推進に加え、将来に向けた様々な投資を実行し基盤強化に努め、ユニットとしての新しい形を構築していきます。

エンターテインメントユニット全体としては、3つの重点戦略を進めていきます。1つ目は多様な出口を活用したIP価値の最大化、2つ目は海外におけるさらなる連携強化、3つ目はデジタルとフィジカルを融合した新たなエンターテインメントの創出です。これらの推進にあたって、様々なユニット横断プロジェクトを立ち上げ、将来に向けた可能性をスピード感を持って追求していきます。

IPの価値最大化では、ガンダムなどの戦略IPにおいて、複数の横断プロジェクトを立ち上げました。各社のリーダー層が参加し、今後の事業戦略の策定や商品・サービスの連携に取り組んでいます。

海外におけるさらなる連携強化に向けては、中国のデジタル事業とトイホビー事業の会社統合など、各地域で組織再編やオフィスの集約を推進しています。これは、次期中期計画において、各地域がALL BANDAI NAMCOで、より一体となって戦略を推進するための体制構築に向けた取り組みです。全世界でデジタルとトイホビーがこれまで以上に融合・連携するとともに、日本発IPだけでなく、海外発IPの創出や展開にも注力していきます。

新しいエンターテインメントの創出に向けては、現場発で様々なプロジェクトが進行しているほか、ユニット社員が参加する提案制度の運用を行いました。さらには、グループ内に加え、オープンなバンダイナムコグループとして外部人材や企業などとのパートナーシップを積極的に推進します。

2022年3月期における事業別の取り組み方針

デジタル事業では、ネットワークコンテンツや家庭用ゲームを数年単位で長く遊んでいただくため、タイトルのクオリティにこだわるとともに継続的なファンコミュニケーションに取り組み続けます。また、技術進化にスピーディに対応し、効率的かつ柔軟な開発体制構築をはかります。グローバル展開においては、現地の市場を熟知する海外拠点と一体となって取り組むとともに、開発やマーケティングにおいても現地パートナーと連携していくことで、各地域の特色を活かした展開を推進していきます。

トイホビー事業は、ハイターゲット向け事業の拡大に向け、国内に加え北米と中国を重点地域と位置付け、IPや商品ラインナップの拡充と流通網の強化、Eコマースの強化などデジタル対応を推進していきます。また定番IP商品の安定的な展開、商品発のIP創出、新規IPへのスピーディな取り組みにも注力します。

両事業のノウハウ融合により独自性のある事業体を目指す

エンターテインメントユニットは、クオリティにこだわった良質なタイトルを開発し、持続的に長く楽しんでいただくデジタル事業のノウハウと、IPを幅広いカテゴリーでスピーディに商品化するトイホビー事業のスピードと展開力が融合することで、独自性のある魅力的な事業体になると確信しています。そのためにも、両事業間の相互理解と融合をさらに深め、熱気あふれる人財の集合体にしていきたいと考えています。ユニット統合をデジタルとフィジカルの融合を推進する始まりと捉え、お互いの強みを掛け合わせ、新しい価値を生み出していきます。

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

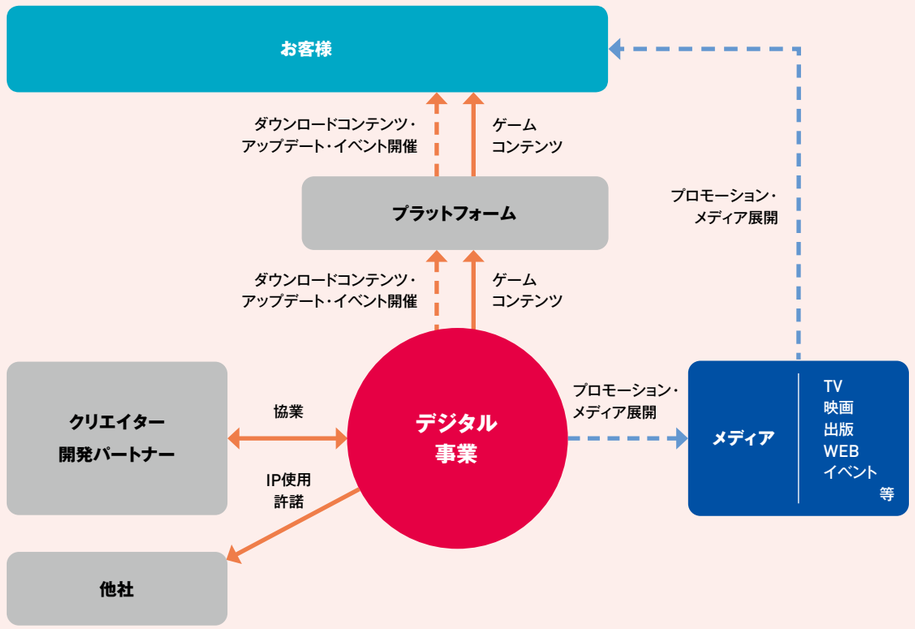
竹中 一博

株式会社バンダイナムコホールディングス
執行役員
IP戦略本部長
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

デジタル事業

▶ 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）



2021年3月期業績のポイント

- ネットワークコンテンツの主要タイトル好調継続
- 家庭用ゲームのリピートタイトル販売本数が大幅増

2022年3月期計数計画*

売上高 **3,100億円**

セグメント利益 **400億円**

* 2021年5月時点の業績予想を記載

2021年3月期業績関連データ

主要カテゴリー別売上高

ネットワークコンテンツ **2,077億円**

家庭用ゲーム **1,181億円**

ネットワークコンテンツ

海外売上高比率* **35%**

* 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

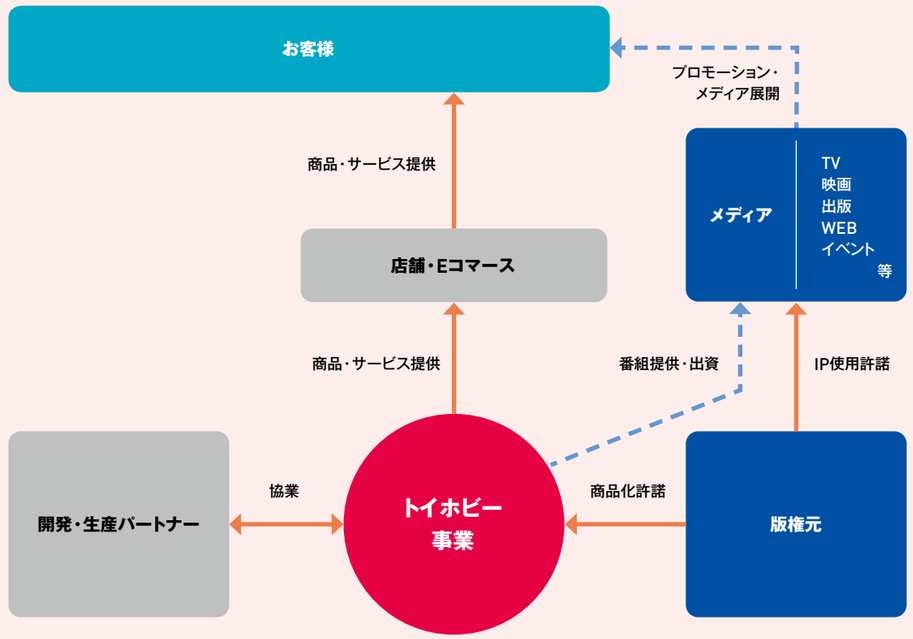
家庭用ゲーム

販売本数 **41,498千本**

フルパッケージのダウンロード販売比率 **49%**

トイホビー事業

▶ 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）



2021年3月期業績のポイント

- 国内外ハイターゲット層（大人層）向け商品好調
- 国内の新規IP商品、玩具周辺商品好調
- 欧米の事業構造見直しで収益改善

2022年3月期計数計画*

売上高 **3,000億円**

セグメント利益 **350億円**

* 2021年5月時点の業績予想を記載

2021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）

「アンパンマン」 **83億円**	「機動戦士ガンダム」シリーズ **410億円**	「プリキュア」シリーズ **66億円**
「ウルトラマン」 **49億円**	「スーパー戦隊」シリーズ **45億円**	「ポケモン」 **60億円**
「仮面ライダー」 **243億円**	「DRAGON BALL」シリーズ **154億円**	「ワンピース」 **71億円**

IP PRODUCTION UNIT

IPプロデュースユニット

▶ IP軸戦略の出発点として、多彩で個性豊かなIPを生み出していきます。

スタジオ機能を集約し IP創出基盤を強化

「IPプロデュースユニット」は、旧「映像音楽プロデュースユニット」と旧「IPクリエイションユニット」の統合により誕生しました。「映像音楽事業」と「クリエイション事業」で構成され、それぞれの事業を(株)バンダイナムコアーツと(株)サンライズが統括し、両社が連携することでユニット全体を統括していきます。

IPプロデュースユニットに課せられた最も重要なミッションは、IPを創出しプロデュースすることです。私たちが生み出したIPをバンダイナムコグループの力を結集して世界中に広めるという、IP軸戦略の出発点を担います。ユニット統合によりスタジオ機能を集約し、20ライン以上の自社スタジオに加え、30を超える他社スタジオとの協業体制を保有することとなり、IP創出の基盤が強化されました。様々な特徴と強みのあるスタジオを活用し、組み合わせることで幅広い表現が可能となり、多彩で個性的なIP創出が可能となっています。

2022年3月期における取り組み方針

新規IP創出に向け、すでにユニット横断で複数のプロジェクトを進行しています。2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の影響で2021年3月期に制作や公開が遅れた作品を含め、ライトユーザー向けから、コアユーザー向け、定番IPの新シリーズ、新規IPなど、多彩なラインナップで展開を行います。

ワールドワイドIPを目指すガンダムでは、GUNDAM FACTORY YOKOHAMAの動く実物大ガンダムや上海の実物大ガンダム立像、新作アニメ映像やLEGENDARY社と共同制作中の実写映画などにより、グローバルに話題を発信し続けます。

ライブイベントについては、引き続き感染予防のための行政や業界のガイドラインを遵守し開催します。これまでにオンライン配信、リアルとオンラインのハイブリット開催などの経験を重ねながら、ノウハウを蓄積してきました。2021年4月からはxR事業の専任部署を新設し、xR技術に対応したスタジオの運営も始めました。これまで取り組んできたバーチャルライバーコンテンツとライブ運用のノウハウを融合し、仮想空間内でのエンターテインメントビジネスや、バーチャルライバー創出など、新たなデジタルエンターテインメントに取り組みます。

持続的な成長を支える人財育成が重要なテーマ

私たちのユニットは、IPを創出・プロデュースし、そのIP価値をグループ内のみならず外部パートナーを含めて最大化し、そこで得た収益を新たなIPへと投資する循環型のビジネスモデルを推進しています。各スタジオの制作ノウハウを集結させることで、よりスピード感をもって良質なIPを創出し活用することができます。統合初年度となる2022年3月期は、ユニット内の融合を深め、強い事業基盤とビジネスモデルの構築に努めます。これにより、IPの創出力とプロデュース力をさらに強化していきたいと考えています。

IPの創出・プロデュースを支えるプロデューサーやクリエイターなどの人財育成は、持続的な成長を支える重要なテーマです。ユニットの融合が進み、スタジオ間の連携がスムーズになれば、若手のクリエイターにとって、多くの作品に触れる機会が増え、様々な刺激を受けられる環境が構築できるはずです。同時に、外部パートナーのクリエイターにとっても魅力的な環境を提供することができます。

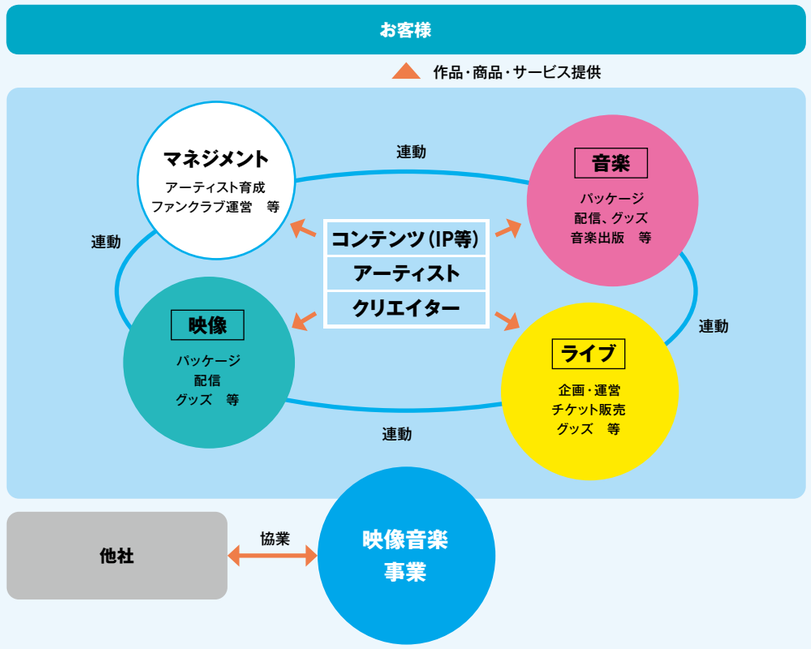
IPプロデュースユニットはアニメーションなどの映像製作はもちろん、アーティストのプロデュースやライブイベントの運営、映像配信などを通じ、様々な形でIPを創出・プロデュースする個性豊かな力を保有しています。ユニット全体の力を最大化するために、各事業が深く連携するとともに切磋琢磨しながら、IPの創出・プロデュースを通じて夢や感動をお届けしていきます。

河野 聡
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
映像音楽事業担当
株式会社バンダイナムコアーツ
代表取締役社長

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
クリエイション事業担当
株式会社サンライズ
代表取締役社長

映像音楽事業

▶ 映像音楽事業におけるビジネスモデルの一例



2021年3月期業績のポイント

新型コロナウイルス感染症
（COVID-19）の影響

- 映像音楽作品の制作・公開の遅れが
  パッケージのラインナップに影響
- ライブイベント開催数大幅減

2022年3月期計数計画*

売上高　**450**億円

セグメント利益　**40**億円

* 2021年5月時点の業績予想を記載

2021年3月期業績関連データ

映像音楽事業の著作権保有数
（2021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
1,157作品 / **4,341**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**43,000**曲
出版管理楽曲数
約**23,000**曲

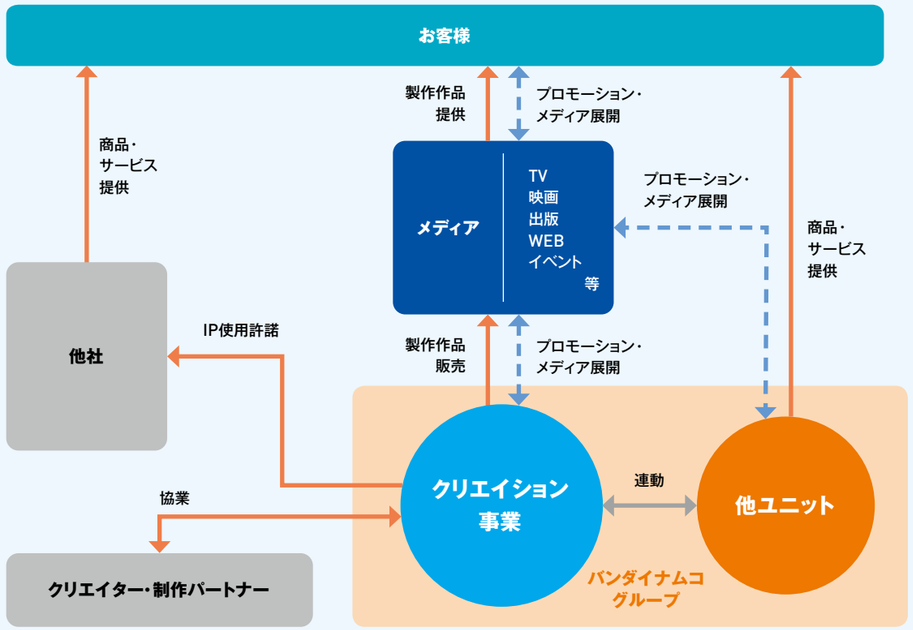
ライブイベント開催回数

公演回数*
308回

*（株）バンダイナムコライブクリエイティブが実施した公演回数

クリエイション事業

▶ クリエイション事業におけるビジネスモデルの一例



2021年3月期業績のポイント

新型コロナウイルス感染症
（COVID-19）の影響

- 主力IPの映像製作の遅れ
- ライブイベント開催数減少
- オンラインを主体とした話題発信を実施

2022年3月期計数計画*

売上高　**300**億円

セグメント利益　**40**億円

* 2021年5月時点の業績予想を記載

2021年3月期業績関連データ

クリエイション事業の著作権保有数
（2021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）バンダイナムコピクチャーズ
342作品 / **2,765**時間

AMUSEMENT UNIT

アミューズメントユニット

▶ グループのIPやリソースの活用を強化し、バンダイナムコでしかできない価値を提供していきます。

次期中期計画に向け強い事業基盤を構築

「リアルエンターテインメントユニット」から名称変更した「アミューズメントユニット」は、（株）バンダイナムコアミューズメントが統括します。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響を大きく受け、非常に厳しい結果となりました。事業の構造改革に伴う費用を特別損失として計上したほか、北米の施設事業からの撤退を実施しました。2022年3月期は、出退店基準をより厳しく精査するなど効率化を推進するとともに、バンダイナムコならではの価値を感じていただける「場」の提供を強化していきます。

アミューズメントユニットは、IP軸戦略における顧客接点として、グループの商品・サービスを展開する場として重要な役割を担っています。今後は市場や顧客の変化に対応すべく、グループのIPやリソースをこれまで以上に活用し、次期中期計画に向け強い事業基盤を構築していきます。

フィジカルな「場」でしか味わえない「感動の共有」が強み

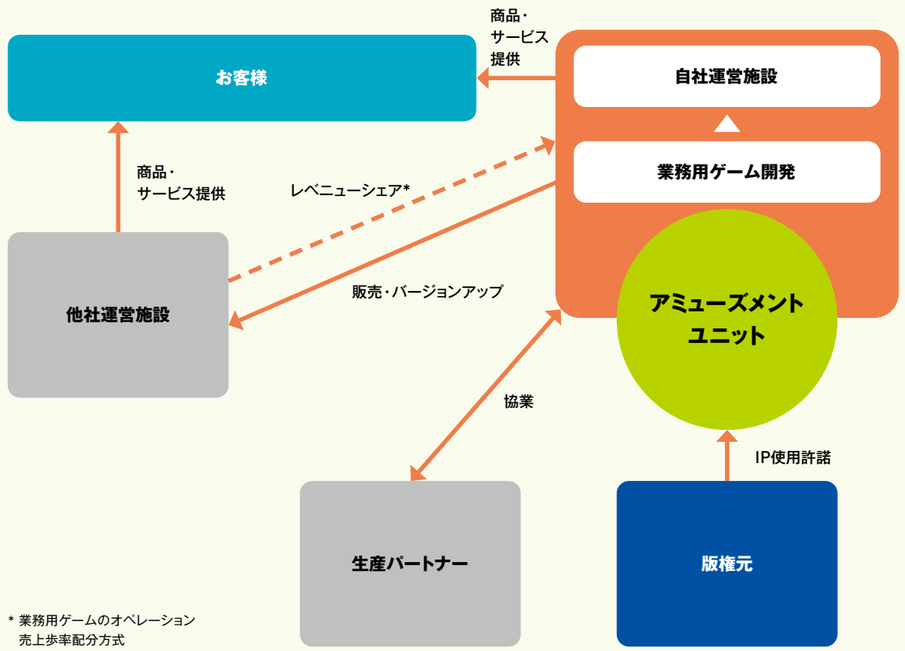
施設展開にあたっては、非日常を味わえる空間づくりが重要だと考えています。「ガシャポンのデパート」や「一番くじ公式ショップ」などのグループ商品を活用する場、「Hugood!」のようなIPの情報発信を行う場、「VS PARK」など新たな遊びを提供する場など、バンダイナムコならではの強みを活かした展開を強化します。業務用ゲームについては、「機動戦士ガンダム 戦場の絆II」のような戦略製品の導入、デジタル化への対応に加え、従量課金やリースなどのフレキシブルな販売方法への対応をはかります。

COVID-19拡大の影響もあり、不透明な市場環境ではありますが、フィジカルな「場」でしか味わえない「感動の共有」こそが私たちの強みです。アミューズメントユニットでは引き続きお客様の笑顔を生み出す施設・製品・サービスの提供を行うとともに、これまでの概念にとらわれない新しい価値の創出に挑戦していきます。

川﨑 寛

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

▶ アミューズメントユニットにおけるビジネスモデルの一例



* 業務用ゲームのオペレーション売上歩率配分方式

2021年3月期業績のポイント

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響

- アミューズメント施設の休業・時短営業
- 業務用ゲームの大型新製品発売なし
- 事業の構造改革費用を特別損失に計上

2022年3月期計数計画*

売上高	840億円
セグメント利益	20億円

* 2021年5月時点の業績予想を記載

2021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 167億円

アミューズメント施設 471億円

アミューズメント施設数（国内外合計）

直営店	266施設
レベニューシェア*	534施設
その他	3施設
合計	803施設

* 業務用ゲームのオペレーション売上歩率配分方式

前中期計画の振り返り（2018年4月~2021年3月）

バンダイナムコグループは、2018年4月から2021年3月にかけて、「CHANGE for the NEXT　挑戦・成長・進化」を中期ビジョンに掲げた3カ年の中期計画を推進しました。前中期計画では、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、次のステージに向け、あらゆる面で変化するグループとなることを目指し、4つの重点戦略を推進しました。これにより、IP軸戦略をさらに進化させ、グローバル市場での浸透・拡大を目指すとともに、今後成長の可能性が高い地域や事業でのビジネス展開の強化に取り組みました。

なお、2021年4月のスタートを予定していた3カ年の次期中期計画は、2022年4月よりスタートすることとしました。これは、顧客のライフスタイルや価値観が大きく変化することが予想されるなか、環境変化と前中期計画の成果と課題を踏まえ、新しい時代におけるバンダイナムコの新しい戦い方となる次期中期計画を策定する必要があると判断したためです。2022年3月期については、次期中期計画を策定し、戦略を推進するための事業基盤や組織体制の整備を行っていきます。

前中期計画の概要

企業理念

ミッション：**夢・遊び・感動**

ビジョン：**世界で最も期待されるエンターテインメント企業グループ**

中期ビジョン

CHANGE for the NEXT
挑戦 成長 進化
EMPOWER　DRIVE MOMENTUM　ACCELERATE EVOLUTION

重点戦略

IP軸戦略

「IP軸戦略」のさらなる進化

- IP創出機能（体制）強化
- IP創出への積極投資

事業戦略

新たなエンターテインメントへの挑戦

- 事業インフラの整備・拡充
- 事業領域の拡大・強化
- インキュベーションの推進

エリア戦略

ALL BANDAI NAMCOでの成長

- 中国市場本格展開
- ALL BANDAI NAMCOに向けた体制整備

人財戦略

「人」を核とした企業グループへ

- 従業員が「個」の力を最大限発揮しチャレンジを後押しする環境整備

中期計画最終年度（2021年3月期）計数目標		2021年3月期計数実績	
売上高 7,500億円	営業利益 750億円	売上高 7,409億円	営業利益 846億円
営業利益率 10.0%以上	ROE 10.0%以上	営業利益率 11.4%	ROE 10.2%

重点戦略の振り返り

IP軸戦略

新規IP創出・投資の強化とともに、定番IPの育成・強化への取り組みを実施

- IP戦略投資実績255億円
- バンダイナムココンテンツファンドを設立し、新規IP創出に向けた投資を実施
- IP創出力強化に向け、制作スタジオ等のM&Aを積極的に実施

11ページ参照

- IP戦略本部において、「DRAGON BALL」シリーズや「機動戦士ガンダム」シリーズなどの定番IPについて、グループを横断した取り組みを実施

「機動戦士ガンダム」シリーズについては、41~49ページ参照

- 「鬼滅の刃」や「ディズニー ツイステッドワンダーランド」など、新規他社IPを迅速に商品・サービス化

事業戦略

市場環境や顧客嗜好の変化、新たな競合の登場などを踏まえ、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、施策を推進

- デジタル事業において、運営型ビジネスを強化し、各タイトルのロングライフ化を推進

50~51ページ参照

- 各事業においてデジタルを活用した商品展開やマーケティングを強化
- （株）バンダイナムコアミューズメントの場を活用したグループ横断事業を推進

エリア戦略

各地域でALL BANDAI NAMCOで一体となり、地域軸で施策を推進

- 重点地域と位置付けた中国市場の売上高を拡大

52~53ページ参照

2019年3月期：180億円　→　2021年3月期：282億円

- 欧米の家庭用ゲームの展開を強化

50~51ページ参照

- 北米のハイターゲット層向け商品の販売強化に向け、北米に新会社を設立したほか、大手流通への商品導入により市場を開拓

47ページ参照

- 2022年3月期以降、グループの総合力発揮に向けた拠点集約や会社統合を実施予定

人財戦略

多様な人財が活躍できる環境を整えるとともに、ALL BANDAI NAMCOに向けた一体感醸成のための施策を推進

- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大を受け、バンダイナムコらしい新しい働き方を推進
- 社内公募システムを通じ、従業員のチャレンジを支援
- 多様性推進のための取り組みを実施

54~55ページおよび74~76ページ参照

- （株）サンライズにおいて、業務委託契約などを締結していた製作スタッフなどを正社員雇用へ転換

45ページ参照

新たな時代に向けた「挑戦・成長・進化」

全世界的に大きな環境変化が起きるなか、
エンターテインメント業界も、新たな時代を迎えています。
私たちバンダイナムコグループは、こうした変化に対し、
ALL BANDAI NAMCOで持続的な成長に向けた、様々な取り組みを進めています。
本特集では、グループ最大の強みであるIP軸戦略を武器に、
新しい時代における新しいバンダイナムコの戦い方を構築するため、
「挑戦・成長・進化」し続ける最前線での取り組みをご紹介します。

CONTENTS

41 ▶ 価値を拡大し続ける「機動戦士ガンダム」
42 ▶ チーフガンダムオフィサーからのメッセージ
44 ▶ IP軸戦略の起点となる映像戦略
46 ▶ Column：GUNDAM FACTORY YOKOHAMA
47 ▶ Column：北米市場におけるマーケティング戦略
48 ▶ バンダイホビーセンターにおける生産戦略
50 ▶ デジタル事業における成長戦略 ゲームコンテンツのロングライフ化とグローバル展開
52 ▶ エリア戦略の進捗 中国市場への本格展開が加速
54 ▶ 人財戦略：「人」を核とした企業グループへ 多様な人財が活躍できる環境づくりを目指す

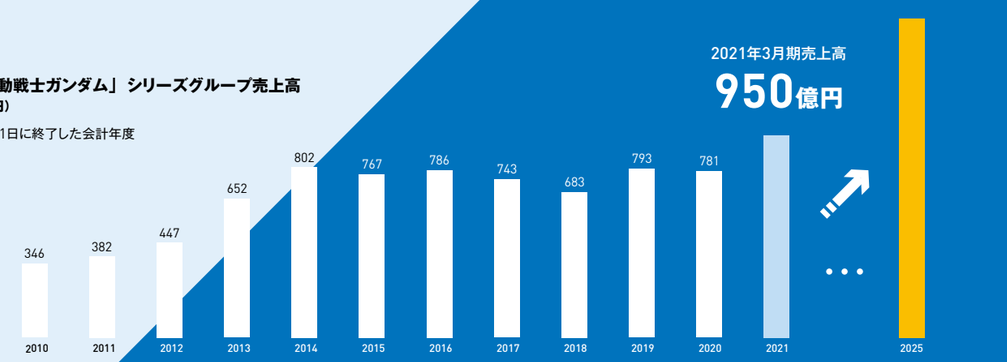
価値を拡大し続ける「機動戦士ガンダム」

「機動戦士ガンダム」シリーズは、テレビ放送の開始から40年を超え、バンダイナムコグループオリジナルIPとして、長期にわたる育成でIP価値を向上させてきました。映像作品を起点にグループ内の緊密な連携により、IPの創出から商品・サービスの展開までを一気通貫で行う、バンダイナムコグループの象徴的なIPです。

新たな時代を迎えるなか、ガンダムは世界規模のIPへと進化すべく、様々な取り組みに挑戦していきます。世界規模での話題創出により認知度向上をはかり、グローバル展開を加速させるとともに、外部パートナーとのオープンなパートナーシップによる新たな価値の創造にも挑戦していきます。

ガンダムを通じたグループ横断の取り組みが、IP価値のみならずグループ全体の価値を向上させることにつながります。今後も、50年、100年と愛され続ける定番IPとなるよう、さらなるIP価値の最大化に取り組んでいきます。

「機動戦士ガンダム」シリーズグループ売上高
（億円）
3月31日に終了した会計年度



藤原 孝史
チーフガンダムオフィサー（CGO）
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
1998年（株）バンダイ入社。ホビー事業部ゼネラルマネージャー、（株）BANDAI SPIRITS取締役を経て、2021年4月より現職。

価値を拡大し続ける「機動戦士ガンダム」

チーフガンダムオフィサーからのメッセージ

事業間の融合による新しい可能性を追求

「機動戦士ガンダム」シリーズは2019年に40周年を迎え、2020年には「ガンプラ」（ガンダムシリーズのプラモデル）が40周年を迎えました。ガンダムは、IP軸戦略の成功事例を体現する代表的なIPであり、グループの戦略IPとして長期にわたり価値を創造し続けてきました。新たな時代を迎え、グループが新しい戦い方に挑戦しようとするなか、先頭で道を切り開くべきIPがガンダムであると認識しています。

バンダイナムコグループでは、ガンダムのIP価値の最大化に向け大きな方向性を示す旗振り役としてチーフガンダムオフィサー（CGO）を設置し、グループ内の連携と戦略の推進を行ってきました。従来CGOは、関連商品の売上高の多くを占めるトイホビー事業会社の取締役が務めてきました。私自身2019年からトイホビー事業会社の取締役としてCGOを務めてきましたが、2021年4月からは（株）バンダイナムコエンターテインメントへと所属が移り、同社でCGOを務めています。ユニットの再編に伴いデジタルとフィジカルの融合が求められるなか、CGO職の事業間異動は、まさに融合に向けた施策の1つであると認識しています。

実際にデジタル事業に身を置いてみると、トイホビー事業とは異なる特徴があります。ゲームを軸としたデジタル事業はスピードがさらに速く、トイホビー（フィジカル）の持つ魅力にデジタルの特徴を融合すればIP軸戦略の可能性が格段に広がると感じています。人と人をつなぎ、発想を掛け合わせ、協業をさらに推進できれば、新しいコンテンツや商品・サービスが生まれるはずです。ガンダムにおいても融合を重要なテーマに据え、これまで以上のスピードをもって新たな可能性を追求していきたいと考えています。

外部パートナーとも積極的な協業を推進

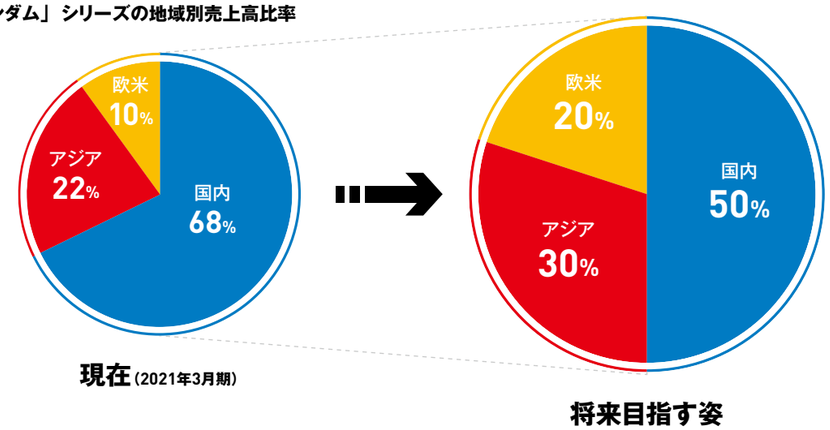
2020年より「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」で公開している、18メートルの実物大ガンダムを動かすプロジェクトは、グループの力だけでは決して達成できませんでした。異業種を含めた多くの外部パートナーが集結したからこそ実現したプロジェクトです。グループの力にオープンなパートナーシップが加わることで、ガンダムの価値を一層拡大できることが証明されたと言えます。

外部パートナーの協業をさらに推進するプロジェクトとして、このたび「ガンダムオープンイノベーション」を立ち上げました。このプロジェクトは、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するものです。2021年10月まで募集を行っており、力の入った企画がこれまでに多数寄せられています。ガンダムというIPを軸に人々の知恵と情熱が結集することで、今までにない新たな価値が創出できると考えています。プロジェクトの今後の展開にぜひご期待ください。

海外展開を加速し、世界規模のIPへと成長

現時点でグループ全体のガンダム関連の売上高のうち、海外事業は3割程度を占めています。まずはこの比率を5割へと拡大することを当面の目標に掲げています。2020年に著作権管理を行う（株）創通がグループに加わり、よりスピード感のあるグローバル戦略の推進が可能になりました。当面の重点地域は中国と北米です。中国では、2021年4月より大型商業施設で実物大ガンダム立像の公開を開始しました。北米においては、前中期計画において自社ECサイトの本格展開や大手流通への販売網の拡大により需要が増加しており、ハリウッドで制作を進行している実写映画が公開されれば、さらなる成長が期待できます。こうして各地域で機会を創出しながら、世界の熱量あるファンと向き合い、ファンとともに盛り上げていく考えです。ガンダムのIP価値を高める最も重要な戦略は、ファンの声に耳を傾け、その熱量に正面から向き合い、ともに取り組むことにあります。熱量の高いファンが新たなファンを呼び込み、さらなる認知度向上やファン層の拡大につながります。ファンとともにガンダムを世界規模のIPへと成長させていくことを使命に、今後もグループを挙げて取り組んでいきます。

「機動戦士ガンダム」シリーズの地域別売上高比率



佐々木 新
株式会社サンライズ
常務取締役
1997年（株）サンライズ入社。ガンダム作品を管轄し、プロモートするガンダム事業部ゼネラルマネージャーを経て、2012年同社取締役就任。2018年より現職。

価値を拡大し続ける「機動戦士ガンダム」

IP軸戦略の起点となる映像戦略

世界規模のIPへ、グローバルを意識した作品づくり

「機動戦士ガンダム」シリーズは、一貫して独自の世界観を維持しながらも、時代に応じたテーマ性のある映像作品を40年以上にわたって提供し続けてきました。すでに国内では、盤石な認知度と人気を誇りますが、ガンダムの持つ魅力を世界に発信し、ワールドワイドIPへと成長させるために、映像作品においてもグローバルを強く意識した展開を行っていきます。その施策の1つが、現在制作中のハリウッドの実写映画です。数々の世界的大ヒット作を生み出してきたLEGENDARY社と共同制作を行い、Netflix社が世界に向けて配信を行うことが決定しています（中国は劇場にて公開予定）。世界規模でIPの認知度を高める大きな起爆剤としての期待を込めた映像作品であり、ガンダムに触れたことがない新たなファンの獲得も目指していきます。

さらに、グループを挙げて取り組むプロジェクトとして、2021年5月に「機動戦士ガンダムSEED PROJECT ignited」が始動しました。「機動戦士ガンダムSEED」は2002年にTV放映を開始した作品で、現在（株）サンライズでは、劇場作品の制作を進行しています。「機動戦士ガンダムSEED」シリーズは、多くのファンから支持されており、特に事業の拡大を目指す中国市場での人気が高い作品です。ファンの期待に応える劇場作品づくりに取り組んでいきたいと思います。

LEGENDARY社と共同制作の実写映画イメージビジュアル

緊密なコミュニケーションで作品の世界観を共有

ガンダムは、作品の企画立ち上げ段階から商品・サービスの企画も同時進行することで、一気に事業を展開する仕組みが完成されています。そこで重要なことは、グループ間の緊密なコミュニケーションです。

サンライズでは、作品の企画立案段階から進行過程において、作品のコンセプトや内容を常にグループ内で共有し続けています。共有の場として重要なのが、毎月開催される「ガンダムプロジェクト」です。この会議体は、チーフガンダムオフィサー（CGO）を中心にグループ各社から主なメンバーが集まり、映像作品や商品・サービスの展開に向けた情報交換と戦略策定の議論をしています。このほか、作品単位で開催する現場の会議体においても綿密に情報を共有し、スピーディなグループ連携に努めています。

高品質な作品づくりへ、人財育成に取り組む

作品づくりにおいては、テクノロジーの進化に合わせ、ハイスペックで高品質な映像がますます求められるようになっています。こうしたニーズを背景に、ガンダムの作品づくりでは、最新のデジタル技術を活用した最先端の映像表現の追求に取り組んでいます。一方、日本のアニメの手描き表現への評価は世界的にも高く、人の手による表現も重要視しています。手描きでしか出せない温かみや独特の風合いを人物描写や彩色に取り入れることにより、独自の演出を加えることができます。最新技術と手描きをバランス良く組み合わせることで、私たちならではの表現を行っていきたいと考えています。

高品質な作品づくりにおいて、もう1つの重要な要素は、人財育成です。サンライズでは、次世代のアニメ作品を支える人財の育成を目指す「サンライズ作画塾」や「サンライズ美術塾」を開設し、クリエイターの育成を行っています。また、業務委託契約を締結していた制作スタッフを正社員雇用へ転換し、自社内の人員体制の強化にも努めています。さらに、2021年秋には本社を移転し、分散していたスタジオ拠点を集約する予定です。これにより効率化をはかるとともに、従業員やクリエイターに対してより良好な制作環境を提供し、モチベーションの向上につなげたいと考えています。

ガンダムは、いずれの作品においても、先の世を予見するような先見性が表現されてきました。そうした未来志向が、世代を超えて人々を惹きつけているのだと思います。ガンダムの世界観が持つ魅力を世界中の人々に伝えるために、私たちはこれからも未来志向で刺激的な作品づくりに取り組んでまいります。

デジタル作画の様子

サンライズ作画塾

志田 香織

株式会社サンライズ IP事業本部

「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」担当プロデューサー

2001年（株）サンライズ入社。「機動戦士ガンダムSEED DESTINY」などの映像制作に携わったのち企画営業を担当。台場、静岡、横浜の各種立像プロジェクトをプロデュース。

Column

価値を拡大し続ける「機動戦士ガンダム」

GUNDAM FACTORY YOKOHAMA

▶ 様々な力を結集して実現した「動くガンダム」

「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」は、2020年12月に横浜でオープンしました。本施設の最大の目玉は、18メートルの動く実物大ガンダムです。私がガンダム立像を担当するのは、実物大立像を初めて設置した2009年以来3体目となりますが、なかでも今回は“動かす”という非常に高度な挑戦となりました。

2009年の実物大立像は首が少し動く仕様だったのですが、それだけでも大変な反響をいただきました。ご覧になった多くの方から「動くガンダムが見たい」という声が寄せられ、2014年に「実物大ガンダムを動かす」ことを目指すプロジェクトが立ち上がりました。高度な技術への挑戦に向け、様々な専門技術を持つ外部パートナー約10社の力を結集し、“動くガンダム”の実現に取り組みました。

▶ ガンダムのもとで一体感のある協力関係を構築

外部パートナーそれぞれが異なる専門分野を持つなかで進むべき方向がぶれないよう、“ガンダム”として実現すべきことは何か、明確なビジョンを打ち出すことが私の役割だと認識して取り組みました。

このプロジェクトは、40年にわたり愛され続けてきたガンダムだからこそ実現できたと考えています。外部パートナーそれぞれがガンダムに愛情を抱いてくださり、「ガンダムを動かしたい」という強い想いのもとで一体となって協力し合うことができました。改めて、ガンダムというIPの持つ求心力を強く感じました。

デジタル化が進む世のなかであっても、完成した実物大の“動くガンダム”が持つリアルな迫力と、それを動かしたことへの反響は大変大きなものとなりました。今回の挑戦は次の出発点となり、新たな挑戦へとつながります。これからもお客様に感動していただけるような施策に取り組んでいきたいと思います。

小島 和一

Director of Hobby Department

BANDAI NAMCO Collectibles LLC

2002年（株）バンダイ入社。玩具部門やプラモデル部門、香港駐在を経て2019年より現職。ガンプラなどホビー商品のマーケティング、営業を担当。

Karen Margolis

National Account Manager,
Field Sales Department,

BANDAI AMERICA INCORPORATED

2018年にBANDAI AMERICA INCORPORATEDに入社。トイやコレクターズ商品の大手流通の営業を担当。

Column

価値を拡大し続ける「機動戦士ガンダム」

北米市場におけるマーケティング戦略

▶ 大手流通への展開により、ガンプラの販売が拡大

北米市場においては、主にハイターゲット層向けトイホビー商品のプロモーションや専門店流通に向けた営業戦略全般を担うBANDAI NAMCO Collectibles LLC（屋号：BLUEfin）と、大手量販店への営業を担当するBANDAI AMERICA INCORPORATED（BAI）が連携して、ガンプラの販売拡大を目指しています。大型イベントへの出展や模型づくりの体験会などのプロモーション活動を継続的に実施してきたことにより、徐々にガンダムの認知度が拡大し、2020年5月にはTargetをはじめとする大手流通約3,000店舗へのガンプラ導入が実現しました。これにより販路が大きく拡大し、北米市場における新たな転機となりました。

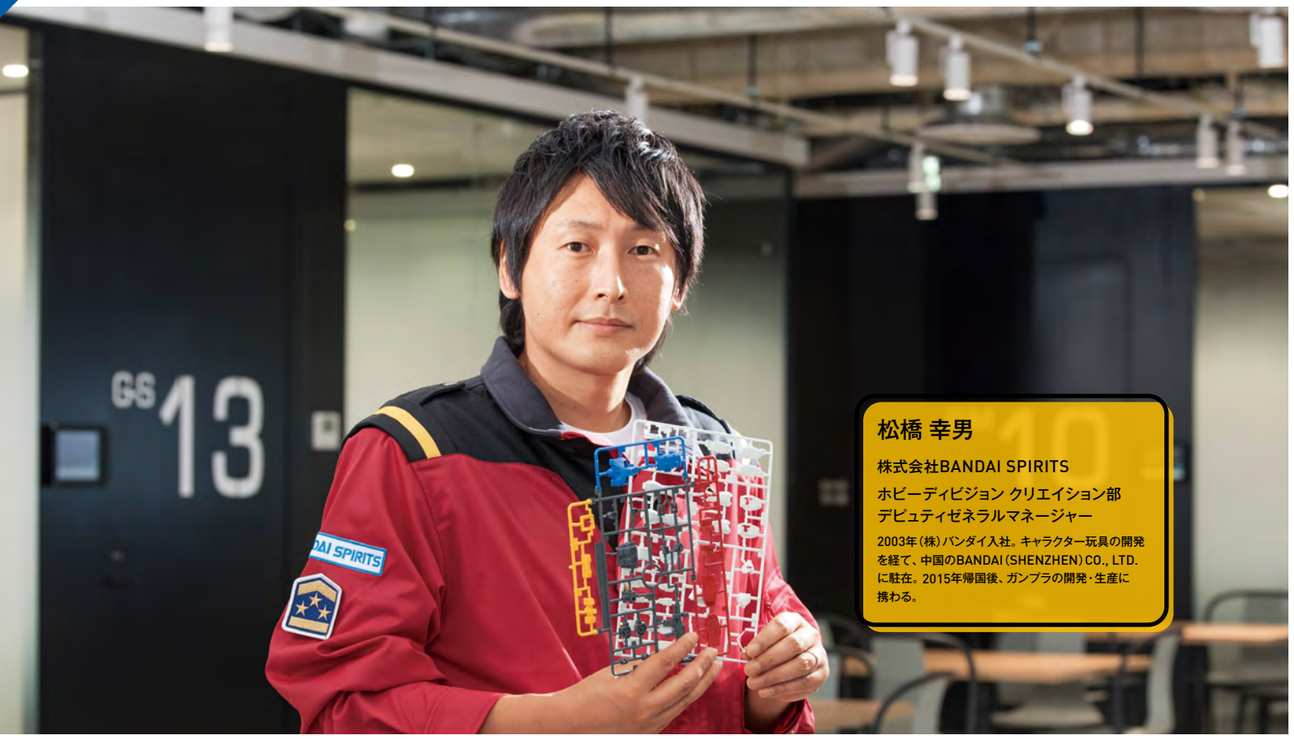
新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大においては、以前から本格展開をスタートしていたEコマースのさらなる強化や、オンラインイベントを積極的に開催したことが効果を発揮しました。今後のマーケティング活動では、オフラインとオンラインのハイブリッドな活動が主流になると考えています。引き続き、オンラインでの販売やプロモーション活動を強化するとともに、効果的な形でオフラインの施策を実施していきます。

2020年開催のオンラインイベントの様子

▶ 実写映画の公開に向け、さらなる基盤構築を推進

当面の北米市場における最大の目標は、ハリウッドで制作中の実写映画の公開に向け、ガンダムビジネスをさらに成長させることです。販路のさらなる拡大に向け、2022年4月に統合を予定しているBAIとBLUEfinの2社が密接に協力するのはもちろんのこと、現地パートナー、グループ各社とも連携しながら、大手量販店における売場面積の拡大を目指します。

販売が好調とはいえ、北米におけるガンダムビジネスの本格展開は始まったばかりです。北米市場は規模の大きさだけでなく、世界（特に欧州や中南米）に対する経済的・文化的な影響力が強いマーケットでもあります。北米市場のパフォーマンスが他地域にも大きく影響を与えることを踏まえ、模範となるようなマーケティングはもちろん、新たなチャレンジにもしっかりと取り組んでいきます。



松橋 幸男
株式会社BANDAI SPIRITS
ホビーディビジョン クリエイション部
デピュティゼネラルマネージャー
2003年（株）バンダイ入社。キャラクター玩具の開発を経て、中国のBANDAI（SHENZHEN）CO., LTD.に駐在。2015年帰国後、ガンプラの開発・生産に携わる。

価値を拡大し続ける「機動戦士ガンダム」

バンダイホビーセンターにおける生産戦略

バンダイホビーセンター新館の稼働で生産能力を増強

ガンプラの生産戦略においては、中長期的に安定した生産体制を構築することが重要なテーマです。2021年3月末時点のガンプラの累計出荷数は7億個を超え、ワールドワイドで人気が高まっています。年間出荷数のうち約5割が海外販売となっており、うち約8割をアジア地域が占め、特に中国市場で大きな伸びを示しています。さらに北米においては、流通網の拡大と各種プロモーション施策が効果を上げ、需要が拡大している状況です。

こうした需要に応えるため、ガンプラを生産するバンダイホビーセンター（BHC）では2020年12月に工場敷地内に「バンダイホビーセンター新館」を稼働させ、生産能力の増強を行いました。新館では多色成形機6台を設置、パーツの運搬を無人化する小型自動搬送機2台の導入による効率化、エラーを予測し修正する生産成形管理システム（見える化）によるリアルタイムでの状況把握と効率性の向上などにより、生産能力は約1.4倍（2019年3月期対比）となりました。ただ、世界における需要拡大に対応するには、今後も生産体制の強化を行っていく必要があると感じています。

次期中期計画に向けて、様々な可能性を探っていますが、単純に生産拠点を増やして生産量の拡大ができれば良いとは考えていません。40年にわたり築き上げてきたBHCクオリティをしっかりと維持し、継続してユーザーに満足いただくことが重要な条件だと考えています。拡大を続ける中国市場向けに中国生産にも取り組み、作り手にBHCのモノづくり思想をご理解いただきながら、プラモデル生産について学んでいただいています。まだまだできることに限りはありますが、中長期的に育成していきたいと考えています。また、国内生産においても、静岡中心の生産体制に加え、他地域も含めて生産体制の確立・拡大を進めています。

海外販売が伸びるなかでは、生産量に加えて物流も重要なファクターと捉えており、清水港のほか、大阪港、東京港からの輸出も開始しています。モノづくりのクオリティ維持とエンドユーザーの手に届く所までを考え、戦略を練っていきます。

新しい価値を創造し、IPの価値向上へ貢献

BHCでは、モノづくりを支える人財への取り組みも加速させています。私たちの高品質なモノづくりが成り立っている背景には、技術がしっかりと受け継がれる伝承の仕組みが整っていることが大きく影響しています。その象徴ともいえるのが、マイスター制度です。この制度は、卓越した知識や技術を有する従業員をマイスターとして認定するもので、マイスターは、後継者の育成やBHCの技術向上を目指して業務にあたっています。将来的にマイスターには、そうした自らの専門分野に関わる技術や知識に加え、生産だけでなく企画や販売に対する理解を含めたバリューチェーン全体の知識も習得してもらい、BHCのさらなる飛躍の支えとなってほしいと考えています。

私たちが目指すのは、単なる生産量の拡大ではありません。新たな知識や技術の習得に挑戦し続けることで、新しい価値の創造を行うことです。それが、ガンプラという商品にとどまらずBHC、さらにはIPそのものの価値を高めることにつながります。

これまでガンプラが40年を超えて愛され続けてきたのは、購入したお客様の期待の1歩先を行く高い品質を維持し続けてきたことにあります。BHCが品質をコントロールすることで、お客様に安心してお楽しみいただけるよう、技術、品質、コスト、生産能力のすべてにおいて妥協することなく、全力で取り組んでいきます。

ガンプラの累計出荷数
7億個以上*

ガンプラの累計販売種類
4,500種以上

* ガンプラリアルシリーズ 5億3,824万個、SDシリーズ 1億7,660万個の合算値（2021年3月時点）

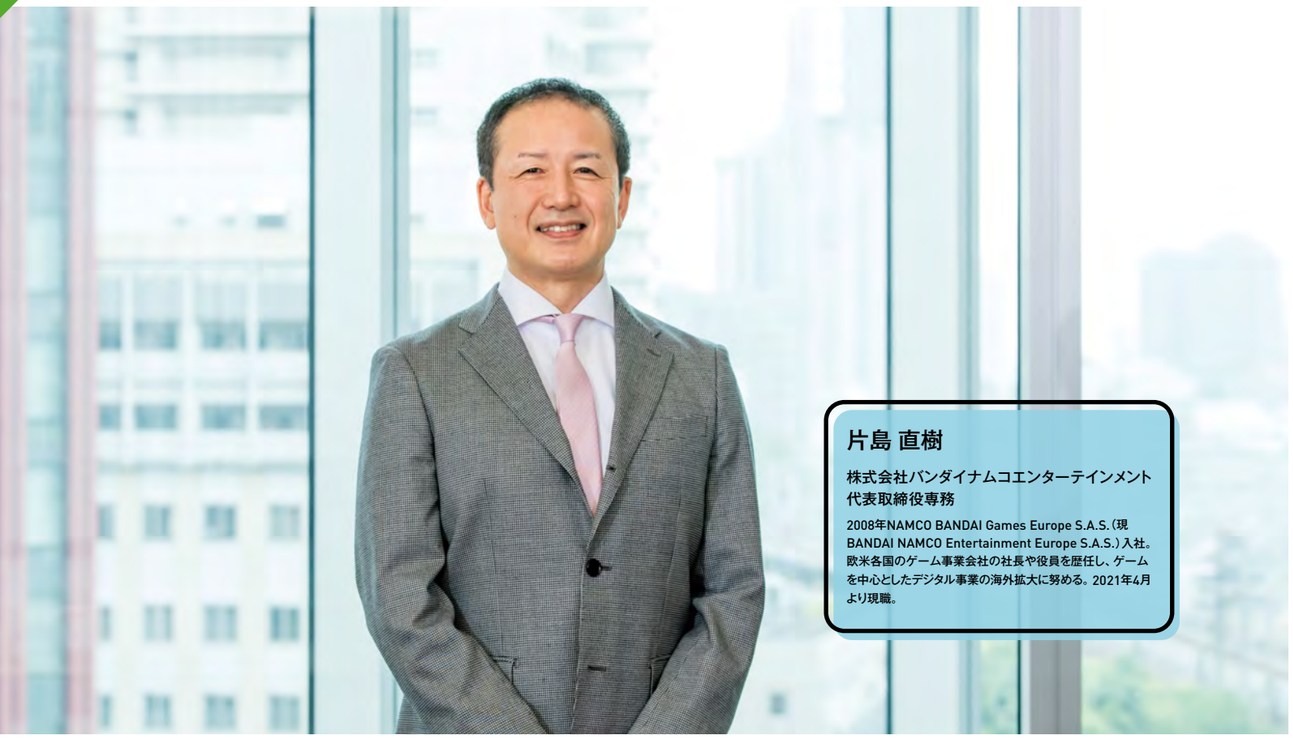
Column

バンダイホビーセンター（BHC）

ガンプラを生産しているBHCでは、世界に誇る生産量・技術力のもと、プラモデルの「企画開発」「開発設計」「金型」「生産」を一貫して担っています。生産効率の向上、高品質化を目指すべく、常に最新技術を導入し進化し続けているとともに、圧倒的なクオリティにこだわった高品質なモノづくりを行っています。また、壁面にソーラーパネルを設置し年間56,000kWhの太陽光発電を行っているほか、雨水・地下水の再利用システムにより年間2,000トンの水を再利用するなど、地球環境に配慮した取り組みを積極的に行っています。

多色成形機

多色成形は、1つの金型に4つの色、4つの異なる素材を同時に成形できる当社グループオリジナルの技術です。特別な成形機「4色射出成形機」を使うことで、単色成形では4枚になるランナーを1枚にすることができます。BHCでは、このような技術を積極的に活用し、プラモデルの作りやすさや組立後のカラーリング再現の追求を行っています。



片島 直樹

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
代表取締役専務

2008年NAMCO BANDAI Games Europe S.A.S.（現BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.）入社。欧米各国のゲーム事業会社の社長や役員を歴任し、ゲームを中心としたデジタル事業の海外拡大に努める。2021年4月より現職。

デジタル事業における成長戦略

ゲームコンテンツのロングライフ化とグローバル展開

グローバル起点で発想するマインドの醸成

私は、欧州を中心に10年以上にわたって海外におけるデジタル事業に携わってきました。デジタル事業では、従来のゲームメーカーだけでなく異業種からも参入が相次ぐなど、グローバルな競争が激化しています。さらに、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響を契機に世界的にデジタル化が加速したことで、事業環境が激変しています。こうしたなか、私に課せられた使命は、長く培ってきた海外経験を活かし、ALL BANDAI NAMCOでグローバル展開の取り組みを加速させることにあります。

ネットワークコンテンツや家庭用ゲームに代表される当社のデジタル事業は、海外における売上高比率がすでに50%を超えています。とはいえ、日本に対して海外の市場規模が圧倒的に大きいことを考えると、海外売上高比率はさらに拡大できるはずです。そのために大事なことは、日本はあくまでも世界のいち地域であるという前提のもと、日本起点の発想にとらわれることなく、よりグローバルな発想で考えることです。こうしたマインドをいかにグループ内で醸成していくかということも、私に期待されている役割だと認識しています。

お客様とともに育て、長く楽しんでいただけるサービスの提供

ネットワークコンテンツや家庭用ゲームでは、環境変化とお客様の消費行動の多様化により、売り切り型販売から、インターネットなどを介した継続的なコンテンツ提供（ロングライフ化）へと主軸が移っています。

そうした状況のなか、スマートフォン向けのネットワークコンテンツ「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」は、2015年の配信開始から6年を超えたにもかかわらず継続した人気を得ており、ロングライフ化を実現した1つの成功例となっています。

ロングライフ化の大きな要因は、運営面にあります。ゲーム内のお客様の動向などを分析し、新たな要素の追加やアップデートの実施、ゲーム内イベントの開催など、お客様に喜んでいただくことを念頭に、継続的な仕掛けを実施していくことが長期の持続性を実現します。世界中のお客様の声を聞き、ともにゲームを育ててきた私たちのスタイルが「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」の成功につながりました。こうした経験値は、「テイルズ オブ」シリーズなど、他のIPのロングセラータイトルにも反映されています。

さらに、家庭用ゲームにおいても、2017年に発売した「鉄拳7」の販売が継続して好調に推移しています。これまでの累計出荷数は750万本を突破し（2021年5月現在）、その90%以上が欧米地域での販売となっています。これは、ダウンロードコンテンツやデジタルアイテム販売、ゲーム内イベントの実施に加え、欧米各国におけるeスポーツの実施など、地域に根差した丁寧なコミュニティマネジメントの成果だと考えています。

「ドラゴンボールZ ドッカンバトル」

「鉄拳7」

全世界の拠点を通じて、お客様の声に耳を傾ける

F2P（Free-to-play）等の手法により、手軽にデジタルコンテンツに触れる機会が増加するなか、競争の激化により、今後は淘汰、選別が進むことが予想されます。だからこそ、お客様の声に耳を傾け、開発・運営・マーケティングの質を高め、長く楽しんでいただける施策の展開が重要です。

また、マーケティング戦略において、お客様とフィジカル（直接的）なコミュニケーションを構築することも非常に大切です。世界中に拠点を持つ私たちの強みを活かし、現地の言葉と文化を熟知した現地従業員が、お客様の生の声に触れて貴重な情報を収集しています。インターネットを介したオンラインコミュニケーションが進展しようとも、フィジカルなコミュニケーションの重要性は変わりません。

私自身も世界各国の現場を自らの目で確かめ、現地従業員と直接コミュニケーションを取りながら、お客様のニーズや変化をいち早く捉え、お客様とともに事業を盛り上げていきたいと思います。

王 恺（Wang Kai）
BANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD.
経営企画本部
デピュティゼネラルマネージャー
中国の投資会社でベンチャー企業への投資業務を担ったのち、2017年BANDAI NAMCO（SHANGHAI）CO., LTD.（現BANDAI NAMCO Entertainment（SHANGHAI）CO., LTD.）入社。2018年、BANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD.の設立に伴い同社へ転籍し現職に至る。

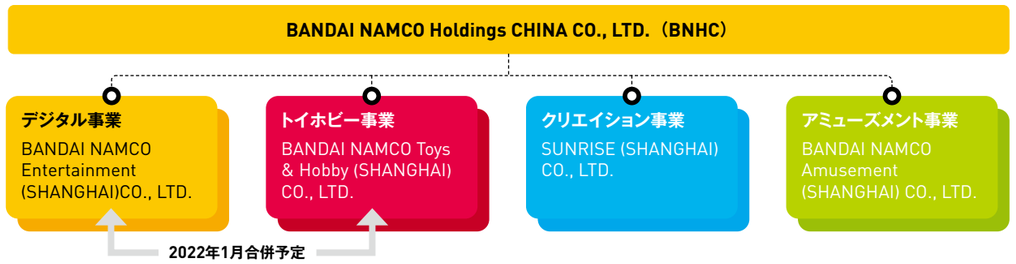
エリア戦略の進捗

中国市場への本格展開が加速

基盤整備により本格展開が進展

前中期計画で掲げていた「中国市場本格展開」は、3カ年で大きく進展しました。組織面では持株会社であるBANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD.（BNHC）のもと、デジタル事業を行うBANDAI NAMCO Entertainment（SHANGHAI）CO., LTD.、トイホビー事業を行うBANDAI NAMCO Toys & Hobby（SHANGHAI）CO., LTD.、クリエイション事業を行うSUNRISE（SHANGHAI）CO., LTD.、アミューズメント事業を行うBANDAI NAMCO Amusement（SHANGHAI）CO., LTD.が本格的に事業展開をスタートしました。さらに、2022年1月にはBANDAI NAMCO Entertainment（SHANGHAI）CO., LTD.と、BANDAI NAMCO Toys & Hobby（SHANGHAI）CO., LTD.を合併する計画で、デジタル事業とトイホビー事業の連携を強化することにより、中国市場におけるIP軸戦略のさらなる進化をはかっていきます。

中国市場におけるBNHCの役割は、地域統括会社としてグループ各事業会社への事業支援や事業提案とともに、全体最適の視点で戦略投資を実行することです。中国市場は発展のスピードや消費者意識の変化も早く、現地での素早い判断と施策の実行が求められます。これまで構築してきた組織基盤のポテンシャルを最大限に発揮するためにも、事業間の連携をこれまで以上に強化し、スピード感のある対応ができるよう全力で取り組んでいきたいと考えています。また、エンターテインメント市場における競争が激化するなか、人財の獲得と育成も重要な役割です。その一環として、2021年3月期においても、積極的な人財の採用を行いました。今後もさらなる成長へ向けた最適な組織体制と環境構築に取り組んでいきます。



日本発IPの認知度向上と展開加速

中国市場は、IPとの親和性が高く、大きなポテンシャルがあります。しかしながら日本発IPの認知度という点では、まだまだ低い状況です。ALL BANDAI NAMCOでの事業拡大を目指すためには、日本発IPの認知度向上と商品・サービスの拡充が今後の主要な戦略軸となります。

日本発IPでは、「機動戦士ガンダム」や「ウルトラマン」「仮面ライダー」などの商品が好調です。「機動戦士ガンダム」では事業展開の加速を目指し、「ガンダムチャイナプロジェクト」を推進しています。「ガンダムチャイナプロジェクト」は、ガンダムの中国展開において、バンダイナムコグループが一体となって取り組む様々な企画の総称です。その象徴として、2021年4月から上海に「実物大フリーダムガンダム立像」を設置し、大きな注目を集めています。立像の公開と同時にフィギュアやプラモデルの展開も強化し、ガンプラのフラッグシップショップ「THE GUNDAM BASE」の上海2号店をオープンしたほか、中国の大手Eコマースサイトでの商品プロモーションも実施しています。さらに、「機動戦士ガンダム」はもちろん「パックマン」などの自社IPについて、外部企業とも積極的にパートナーシップを組み、多様なライセンス商品を展開しています。こうした取り組みを通じて幅広いお客様にIPに触れていただくことで、中国における各IPの認知度向上を目指しています。中国ではこれまでゲームが正式発売されていないにもかかわらず、パックマンのシンプルな形が多くの人々に認知されています。2020年4月24日から5月10日にかけて、「PAC-MAN Championship Edition 2」を無料配信した結果、ダウンロード数の1位は中国となりました*。特に最近はレトロゲームがブームになっていることから、若年層にレトロな雰囲気のデザインが受け入れられており、中国におけるパックマンの潜在的ポテンシャルは非常に高いと考えています。

* Steam版におけるランキング

実物大フリーダムガンダム立像

THE GUNDAM BASE上海2号店

パックマン　ライセンスアウト商品

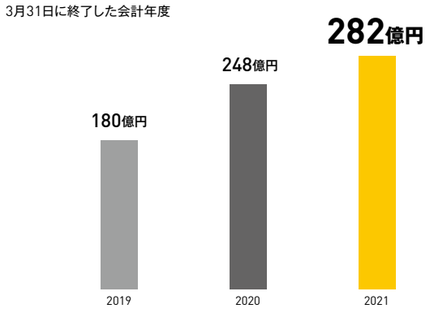
中国発IPへの取り組みを加速

中国市場における成長を目指すうえでは、日本発IPに加え、中国発IPへの取り組みも行っています。中国の国産アニメーションの市場は近年急成長を遂げており、国産IPに対するファンの熱は大いに高まっています。バンダイナムコグループでは、こうした中国産アニメーションへの出資を行うとともに、商品化権の取得によるグッズ展開も行っています。さらに、2017年にはグループ初の中国オリジナルIPとして「暗界神使」を立ち上げました。これまでにオンライン小説の公開やラジオドラマの放送も行っているほか、2020年末からは現地制作による3DCGアニメーションの配信を開始し、再生回数も順調に伸びています。日本発IPに加え、中国発IPにも長期的な視点で向き合い、今後の事業の拡大につなげていく方針です。

暗界神使

グループの最大の強みであるIP軸戦略の推進は、中国市場においても大きな効果を発揮するはずです。各事業が一体となり、地産地消モデルの構築により、ALL BANDAI NAMCOで「中国No.1エンターテインメント企業への成長」を目指していきます。

中国市場における売上高推移
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。

飛田 尚美
株式会社バンダイナムコホールディングス
執行役員
グループ管理本部副本部長
1986年（株）バンダイ入社。女児玩具部門、デジタル部門の企画開発などに携わる。バンダイ取締役を経て現職。

濵野 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。

人財戦略：「人」を核とした企業グループへ

多様な人財が活躍できる環境づくりを目指す

COVID-19拡大への対応

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に伴い、バンダイナムコグループは従業員やその家族の健康と安全を最優先に考え、各社の事業形態に合わせた対応策を実施してきました。グループ全体としての主な取り組みには、ネットワーク環境の増強、オンライン会議の体制整備、在宅勤務や在宅環境の整備に対する特別手当の支給などが挙げられます。これまでもワークライフバランスや労働生産性向上の観点から、柔軟な働き方の実現に向けた施策を進めてきましたが、こうした状況下において「新しい働き方」をキーワードに、さらにスピード感を持った対応が求められました。

これまでと異なる働き方を経験することで、業務の効率性やコミュニケーションの在り方について、多くの気づきも生まれました。対面とオンラインを融合させながら、新しいコミュニケーションの在り方や生産性の向上なども早急に検討を進めていく考えです。また、多様な働き方を前提とした目標や成果管理、評価システムの構築も課題です。現在は、対面コミュニケーションが減少した分、以前よりも明確なスケジュール管理をするなど、現場マネジメント層が工夫を凝らしていますが、グループとして適切な対応が必要だと考えています。変化し続ける環境に向き合いながら、バンダイナムコグループらしい働き方の創出に取り組み、従業員が生き生きと働き続けられる仕組みづくりを推進していきます。

ALL BANDAI NAMCOの精神を醸成する環境の整備

バンダイナムコグループの成長には、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。そうした意識を醸成するため、これまで「Global Training」という全世界横断の研修を実施してきました。2021年3月期はコロナ禍の影響で中止になりましたが、2022年3月期はオンラインでの開催を検討しています。オンライン開催とすることにより移動の問題が解消されるため、参加人数の増加につながると考えています。

また、これまで「Jプロジェクト」と題し、管理職としての活躍が期待される女性に向けた研修を実施してきましたが、前年度より男女問わず参加できる研修に方向転換し、「異業種交流プロジェクト」を実施しました。外部からの新たな刺激と広い視野を性別問わず獲得する機会になるよう、研修プログラムを策定しました。

さらに、今年度より第3子出産時の子育て支援金を200万円から300万円に増額したほか、各種制度によりワークライフバランス実現のサポートも行っています。子育て世代が働きやすい環境を構築することで、将来的には、女性管理職の比率を現状の1～2割から、グループ全体の男女比率である4割程度まで高めていきたいと考えています。

「同魂異才」の考え方で、グループとしての推進力を高める

エンターテインメント企業グループである私たちは、常に新たな価値を世の中に送り届けることが求められています。変化に素早く対応し、失敗を恐れず挑戦し続けることが使命です。また、各社の事業の多様性を尊重し、それぞれの特色を活かしつつ、グループとしての推進力を高めることが重要です。

昨今、ダイバーシティの重要性がうたわれていますが、私たちバンダイナムコグループには、ダイバーシティ&インクルージョンを体現する考え方として「同魂異才」の精神が根付いています。「同魂異才」とは、魂を同じくする異なる才能を持った人財の集合体を示す造語です。多様な人財を受け入れ、皆が切磋琢磨することで、成長の可能性は高まります。すべての人財が快適で活躍しやすい制度の導入や環境整備を推進し、一人ひとりの個性を輝かせるための土台づくりに努めることが、私たち人事部門の使命です。多様な人財が、バンダイナムコグループというステージを活かして活躍できる環境づくりに貢献していきます。

ESG セクション

本セクションでは、持続的な成長の実現に向けた
環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の取り組みを、ご紹介します。

CONTENTS

57 ▶ 社外取締役座談会

61 ▶ コーポレートガバナンス

70 ▶ 役員の体制

74 ▶ 人財への取り組み

77 ▶ CSR（企業の社会的責任）への取り組み

透明性の高いモニタリングを実施することで、経営の健全性を確保し、グループの成長に貢献していきます

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響を受け、激変する世の中への対応力を問われ続けてきました。

今回は、筆頭社外取締役を務める川名社外取締役、桑原社外取締役、野間社外取締役、そして、2021年6月の定時株主総会を経て新たに就任した島田社外取締役の4名が、COVID-19拡大への対応に加え、経営・組織体制の変更、ダイバーシティなど、様々なテーマについて、座談会形式で自由に語り合いました。

社外取締役の役割：外部の視点から、それぞれの専門性で貢献

川名 私は企業経営の経験があり、実際に組織運営や新規事業の創出に取り組んできました。また、15年にわたる海外駐在経験のもと、グローバルビジネスにも向き合ってきました。そうしたなかで培った知見やネットワークを役立て、グループの成長に貢献したいという思いで、社外取締役の職務に臨んでいます。

桑原 私は企業法務に取り組んできた経験を活かし、コーポレートガバナンスやコンプライアンスの視点を持って、取締役会の議論に参加しています。また、M&Aにも多く携わってきており、買収案件や出資案件では、リスクへの適切な対応のほか、知的財産戦略などの目的に適うかという観点をもって取締役会での議論に臨んでいます。

野間 私はビジネススクールで企業価値評価や財務会計について教鞭を執ると同時に、様々な会社の企業価値経営や幹部育成をサポートしています。この経験や実践知を活かし、持続的成長や企業価値向上の観点をもって取締役会に参加しています。最近では、コーポレートガバナンスやエンゲージメントの議論にも参加しており、そうした場で得た情報を取締役会に提供するように心掛けています。

島田 私は、2021年6月の定時株主総会を経て社外取締役に就任しました。これまで企業経営を経験してきましたが、そのなかで、考えているとおりに経営が進まないこともあれば、現場従業員の意見を尊重し経営方針を転換すべき場面や、強い力でガバナンスを利かせなければいけない場面も経験してきました。そうした経験を踏まえ、未来に向けて皆が伸びやかに働けるよう、サポートできたらと考えています。また、グループとして目指すゴールにどのように到達するのかという議論のなかで、デジタル領域の観点も必要になってくると捉えており、デジタルテクノロジー分野での経験に基づき、意思決定のスピードを上げるような提言をしていきたいと考えています。私が社外取締役に就任したことが取締役会にとって刺激となるよう、エンターテインメント業界への理解をさらに深めながら、自らの経験や専門性を発揮していきたいと思います。

COVID-19拡大への対応：成果と課題

川名 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が拡大するなか、過去最高の売上高・営業利益を記録することができたのは、多彩な事業を展開することでグループの全体最適をはかる当社のポートフォリオ経営が有効に働いた結果だと思います。取締役会においては、巣ごもり需要などのマーケットの変化に迅速に対応し、好調な事業を伸ばすための施策を講じる一方で、厳しい状況にあるアミューズメント事業においては速やかに構造改革に着手するなど、必要な手当ても行ってきました。当社グループは、以前から社会変化に柔軟に対応することを重視してきましたが、COVID-19拡大の影響下においても変化を前向きに捉え、自らを変革するきっかけとしたことが結果に結びついたと言えるでしょう。

桑原 COVID-19の影響が長期化するなか、このタイミングでアミューズメント事業の構造改革に踏み切り、北米市場からの撤退を実行したことは的確な経営判断だったと思います。アミューズメント事業については、構造改革の継続とともに新たな事業の在り方を検討し、将来的にリアルな体験やイベントなどが復活するタイミングに向けて準備を進めていく必要があると考えています。

野間 当社グループは、COVID-19発生当初より、事業ごとの特性に合わせたリモートワークの在り方を検討し、積極的に導入を進めてきました。また、顧客に向けてもオンライン施策を積極的に推進し対策を講じてきました。こうした点は評価できます。一方で、エンターテインメント業界全体に起きている変化を考慮すると、さらにデジタル化を進める余地があります。対応スピードを早めるべく、スタートアップ企業との協業やオープンイノベーションの推進なども視野に入れる必要があります。

変化を前向きに捉え、自らを変革するきっかけとしたことが結果に結びついたと言えるでしょう。

島田 当社グループは、もともとゲームビジネスを中心にデジタルコンテンツを多く取り扱っていることから、デジタル化やデジタルトランスフォーメーション（DX）との親和性は高いと思います。デジタル化やDXの推進にあたっては、実際に取り組む現場従業員の感覚を大事にする必要があります。どの現場にどのような仕組みを導入するか、慎重に検討していった方が良いでしょう。経営陣が思う以上に現場はデジタルの活用について考えているはずです。経営陣の役割は、そうした現場の考えを踏まえて、大局的な観点で変革を可能にするための仕組みを構築することにあると考えています。

ユニット再編：事業間のさらなる融合に期待

野間 ユニット再編における、デジタル事業とトイホビー事業の融合には大いに期待しています。この2つは、エンターテインメントという文脈で極めて類似していますが、組織構造やリーダーに求められる能力などは異なります。融合という意味では、構造や能力を統一する必要はなく、むしろそれぞれの良いところを伸ばし、課題に直面したときに互いに補い合うことで、グループの長期的な成長に貢献していただきたいと考えています。すでに人財面では、主要子会社の経営層において象徴的な人事交流が実施されるなど、相互理解のための融合は進みつつあり、今後の発展に期待が持てます。

ユニットを統合し組織を変化させることは、チャレンジやイノベーションを活発化するための前向きなアクションだと捉えています。

桑原 デジタルとフィジカルの境目がますます曖昧になっているなか、ユニットを統合し組織を変化させることは、チャレンジやイノベーションを活発化するための前向きなアクションだと捉えています。2022年4月からスタートする次期中期計画に先駆けて組織体制を変更したことで、より現実に即した中期計画の策定もできます。期待感を持ってサポートしていきたいと考えています。

川名 映像音楽事業とクリエイション事業のユニット統合も含め、今回の再編は、長期的な視点でグループが成長するために必要な措置だと認識しています。組織は一度つくられると、その体制を維持しようとする力が働くものです。それをあえて大きく再編することで、ダイナミックな変化を生み出そうという考えに賛同しました。再編により人財の流動性も高まり、新たな価値を創造できる可能性が広がります。新しい組織のもとで、将来のビジョンを含めてしっかりと次期中期計画の議論・策定を進め、可能性の実現に取り組んでいただきたいと思います。

代表取締役の選任：明確な人財要件に基づき選定

川名 当社のトップになる人財には多彩な能力と経験が求められます。ミッション・ビジョンの体現はもちろん、事業戦略の実現能力、これらに対する情熱や哲学、価値観、複数事業における取締役経験や管理・統括部門などの経験が求められます。さらには、海外事業、新規事業創出、事業再生における経験を有し、これからの激しい環境変化のなかで、会社の成長を牽引していける人財でなくてはなりません。人事報酬委員会で議論を交わした結果、満場一致で川口社長が適任であるという結論に至りました。

桑原 私が社外取締役に就任してから6年目を迎えましたが、人事報酬委員会では、どのように次世代経営者を育成していくかという議論を定期的に実施してきました。ふさわしい人財の要件についても議論を重ね、人財の育成に向けた教育・研修のプログラムや、複数の事業経験を積めるような人事ローテーションなどを検討していただきました。その結果、要件を満たす人財として挙がったのが川口社長です。トイホビー事業の業績を急拡大させた実績や、バンダイの社長、バンダイナムコ

明確な次世代経営者育成プランのもと、人事報酬委員会で議論し、選任に至ったという点において、透明性の高いプロセスが担保できたと言えます。

ホールディングスの副社長といった要職で経験を積まれたことも選任の大きな理由です。

野間 人財の選定には透明性が欠かせませんし、我々の役目は選任プロセスの透明性を担保することです。その点について、当社グループではきちんとガバナンス上の仕組みが整っています。取締役会の諮問機関として機能している人事報酬委員会は、4人の社外取締役と1人の業務執行取締役で構成し、議長を社外取締役が務めています。こうした人員構成から、極めて透明性の高い議論を行うことができています。川口社長の選任にあたっても、明確な次世代経営者育成プランのもと、人事報酬委員会で議論し、選任に至ったという点において、透明性の高いプロセスが担保できたと言えます。

ダイバーシティ&インクルージョン：大事なのは、価値観の多様性

川名 ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の促進は、多様な価値観の提示や価値の創出につながるという点で大変重要です。特にグローバルな価値観については、海外の現場に寄り添いながら様々な海外事業に取り組むことで、経営層自ら感覚を身につけていただきたいと思います。海外の現地従業員においても、自らの地域にとどまらず、グループ全体のなかで活躍することを目指してほしいですね。そうすることで多様な価値観がさらにグループ内に広がっていくのではないでしょうか。

野間 多様な価値観がグループ内に存在することで、イノベーションが起きやすくなります。そのためにも、経営層、従業員、性別、国籍を問わず多様な価値観を持った人財を確保することが重要ですし、新卒入社や中途入社問わずキャリア面で多様性を持った人財の登用も、さらに促進するべきでしょう。

桑原 取締役への女性登用という面では、バンダイナムコホールディングスでは私一人だけという状況が続いていますが、事業会社では代表取締役社長を含めて女性の取締役が確実に増えています。次世代の層においても女性の幹部候補が育ってきており、近い将来、経営における女性活躍はさらに進むと期待しています。一方で、海外人財の登用については、中長期的な方向性を議論し、目標を立てて進めていく必要があると思います。

島田 私が経営にあたってきた企業は、外国籍の従業員が多く、取締役会にも複数の外国籍の役員がいましたので、そうした従業員や役員から、日本起点とはまったく異なる視点で意見をもらうことができました。こうした経験から、私もD&Iの重要性を認識しています。D&Iの促進においては、多様な意見を受け入れるオープンさや相互信頼が大切です。とにかく意見を聞き、その意見をもとに何度でも議論をする。もちろん議論したうえで意見を見送ることもありますが、多様な意見を排除せずに、正面から向き合うことが必要だと思います。

川名 私たち社外取締役が担っている重要な役割は経営のモニタリングです。業務執行取締役が提示する企業戦略に対して、国際性やデジタル、企業法務、経営経験、学識など、それぞれの専門的な知見と多様な価値観を持って、客観的な検証を行うことが求められていると認識しています。社外の視点が糧となり、社内の議論がますます活性化されることを期待しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの促進においては、多様な意見を受け入れるオープンさや相互信頼が大切です。多様な意見を排除せずに、正面から向き合うことが必要だと思います。

コーポレートガバナンス

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

社外取締役数
4名／12名

社外監査役数
3名／4名

独立役員数
7名

社外役員全員が、当社の定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

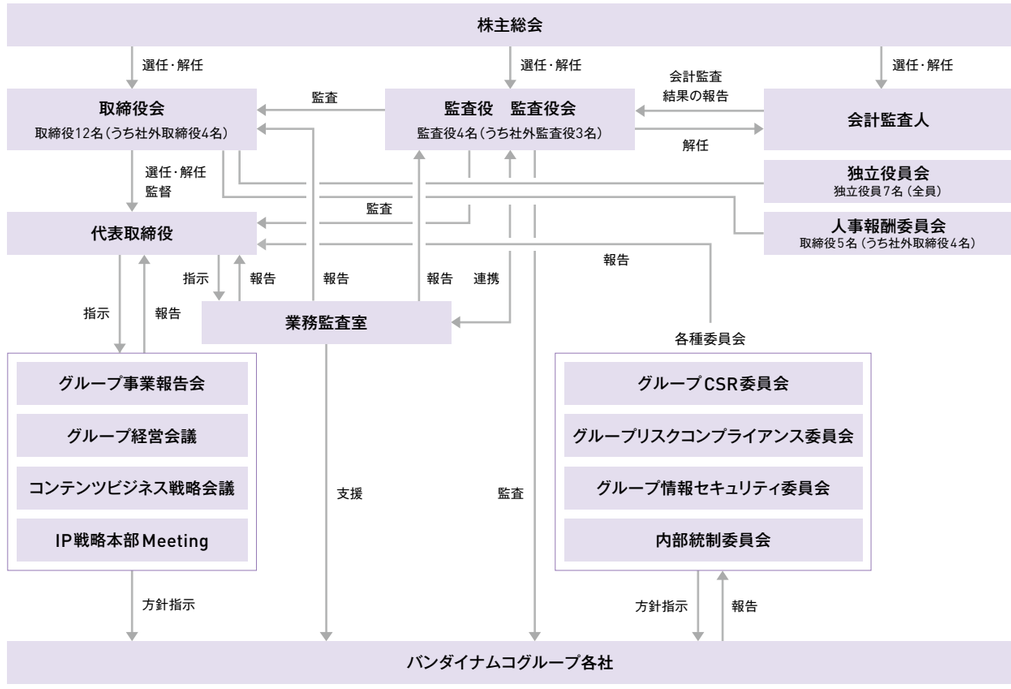
取締役の責任の明確化

任期 **1年以内**

組織形態

監査役会設置会社

採用理由：独立社外監査役を含めた監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断しています。



2021年6月21日現在

取締役会

当社は純粋持株会社であり、事業統括会社の代表取締役が当社の取締役等を兼務することで、グループ会社の複数の事業領域を横断する課題の対策を協議し、具体的な問題を迅速に把握し対処できる体制をとっています。

当社取締役会は、法令および定款に定められた事項や、M&A、組織再編、主要な子会社役員の選任、多額の資産の取得・処分等の当社および当社グループ会社に係る重要事項を決定しています。当社取締役会で決議する事項と子会社の業務執行として権限を委譲した事項については、取締役会付議基準等の規程を整備し明確化しています。なお、取締役会議長は、代表取締役社長である川口勝が務めています。

このほか、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、独立役員会が取締役会の実効性に関する評価を定期的に実施しています。

監査役会

当社の監査役監査は、監査役4名（うち常勤監査役が2名、社外監査役が3名）が、取締役会等の重要な会議に出席するほか、監査役会が定めた監査計画に基づき、監査役会が定めた監査役会規則、監査役監査基準、内部統制システムに係る監査の実施基準に準拠し、取締役の業務執行の状況について監査を行っています。また、監査役はグループ各社の監査役との連携をはかることにより、グループ全体の監査の実効性を高めています。

なお、当社では、監査役、会計監査人、業務監査室が随時意見交換を行い、互いに連携して当社グループの業務運営状況を監視して、問題点の把握、指摘、改善勧告を行っています。

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4名と独立社外監査役3名の独立役員のみで構成され、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。

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、業務執行状況報告、 CSR・危機管理・コンプライアンス関係の報告	取締役、監査役、指名者
グループ 事業報告会	取締役 経営企画本部長 浅古 有寿	四半期定例	連結計数報告、各ユニット事業報告、その他報告事項	取締役、監査役、指名者
グループ経営会議	代表取締役社長 川口 勝	年10回程度	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	取締役 （社外取締役を除く）、 指名者
コンテンツ ビジネス戦略会議	執行役員 IP戦略本部長 竹中 一博	四半期定例	グループ重要IPに関する各ユニットの取り組みの情報共有	担当取締役、 主要子会社担当取締役、 指名者
IP戦略本部 Meeting	執行役員 IP戦略本部長 竹中 一博	四半期定例	中長期的なグループのIP軸戦略の策定・推進のための討議	担当取締役、指名者
グループCSR 委員会	代表取締役社長 川口 勝	半期定例 および随時	グループにおける重要なCSR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CSR部会の統括、各ユニット・関連事業会社の重要項目進捗の統括	取締役 （社外取締役を除く）、 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 （社外取締役を除く）、 指名者

注：2022年3月期の開催予定

取締役および監査役選任の方針・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2名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、人柄等を検討のうえ、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社外取締役との面談を経て、取締役会において決定。

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コンプライアンス等の内部統制に精通した弁護士、企業戦略に関する深い学識を有する者等が適切なバランスで選任されるように検討し決定。

監査役候補選任の方針・プロセス

役割に応じた必要な能力、経験、人柄等を検討のうえ、人事報酬委員会への諮問を行い、監査役会の同意を得て、取締役会において決定。

社外取締役と社外監査役

当社の取締役12名中、4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。また、監査役4名（うち常勤監査役2名）中、3名が社外監査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等を日常的に監視しています。

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

内部監査、監査役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、社外取締役は取締役会に出席することにより、これらの状況を把握し、相互連携をはかっています。

社外監査役は、取締役会で報告される内部監査の状況を把握するほか、監査役会において監査役監査の状況を把握し、内部監査および監査役監査との相互連携をはかっています。また、社外監査役を含む監査役全員は、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。

さらに、社外取締役および社外監査役は、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、事業執行状況を確認し適時適切な助言を行っています。

また、情報アクセスのサポート体制としては、経営企画本部が社外取締役、社外監査役を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。

人事報酬委員会における役員の報酬等に係る役割・責務

社外取締役が議長を務める当社の人事報酬委員会は、当社グループの役員報酬制度の基本方針、報酬体系、変動報酬の仕組み等について、役員報酬に関する客観的な情報（最新の制度整備の状況、他社動向等）に基づき、その制度内容の有効性について適切な審議を行ったうえで、取締役会への答申を行っています。当社の取締役会は、当該答申の内容を受け、役員報酬制度の内容を最終的に決定しています。また、当社グループの各事業統括会社等の取締役会も同様に、当社の取締役会の決定を受け、各事業統括会社等の役員報酬制度の内容を最終的に決定しています。

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

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

基本方針

当社社外取締役を除く取締役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、優秀な人財を確保・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）バンダイナムコアーツ、（株）サンライズおよび（株）バンダイナムコアミューズメントの5社ならびに（株）BANDAI SPIRITSの取締役について、当社と同様の基本方針としています。

当社の社外取締役の報酬は、独立性の確保の観点から、基本報酬のみで構成しており、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。

なお、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。

当社の監査役の報酬は、当社グループ全体の職務執行に対する監査の職責を担うことから、基本報酬のみで構成し、職位に応じて定められた額としております。なお、各監査役の報酬額は監査役会において決定しています。

基本報酬

当社取締役に対する基本報酬は、金銭による月例の固定報酬とし、2015年6月22日開催の当社第10回定時株主総会決議に基づき年400百万円を限度額として、毎月一定の時期に支給します。また、当社社外取締役を除く取締役については、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。

業績連動報酬

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。

業績連動報酬のKPI

- 業績連動賞与の基準業績（基準額が支払われる業績）
- 業績条件付株式報酬の支給有無の判定基準

連結営業利益60,000百万円

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に応じて、あらかじめ定めた基準額の0%から200%の範囲内で、2015年6月22日開催の当社第10回定時株主総会決議に基づく現金賞与限度額450百万円または「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ます。なお、代表取締役社長以外の業務執行取締役は、当社グループの連結営業利益による評価部分に加えて、個人評価部分（定性評価部分）が含まれます。また、毎年、当該事業年度終了後の一定の時期に支給します。

業績条件付株式報酬

当社グループの連結営業利益が60,000百万円以上となった場合に限り支給するものとし、2021年6月21日開催の当社第16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カ月を経過する日までに支給します。

* 交付時株価は、各評価対象事業年度に係る定時株主総会の日から2カ月以内に、業績条件付株式報酬制度に係る当社普通株式の交付のために開催される、取締役会決議日の前営業日時点での東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）とします。

業績連動報酬の実績

2021年3月期連結営業利益
84,654百万円

基準業績に対する達成率	業績連動賞与の支給率	業績条件付株式報酬の支給率
141%	200%	100%

報酬の構成

報酬水準と割合は、外部専門機関が集計・分析している経営者報酬データベースを用いて、当社の事業規模等を考慮した客観的なベンチマークを行い、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、あらかじめ定めた標準業績を達成した場合、年間総報酬における固定報酬と変動報酬の比率は概ね50：50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2割強となります。

人事報酬委員会における活動

人事報酬委員会の構成・議長の属性

当社の人事報酬委員会は、議長のほか7名以内の委員をもって構成し、その過半数は社外取締役で構成することとしています。なお、議長については、社外取締役の互選により決定することとしています。

人事報酬委員会の活動状況

2021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	5名（業務執行取締役1名および社外取締役4名）
議長	川名取締役（社外）
委員	川口代表取締役社長、桑原取締役（社外）、野間取締役（社外）、島田取締役（社外）

2021年3月期における人事報酬委員会の審議は書面開催を含めて計7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
2020年5月1日（書面開催）	新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響に伴う一部取締役の報酬減額の検討
2020年5月26日	2020年3月期の当社およびユニット主幹会社等の業績連動賞与および業績条件付株式報酬の支給額 2021年3月期の業績連動賞与の評価指標および業績条件付株式報酬の算定方法
2020年7月28日	役員報酬体系における論点と対応策
2020年9月15日（書面開催）	他団体の役員兼任に伴う役員人事の一部変更
2020年11月19日	2022年3月期の役員人事の検討（当社および事業統括会社等）
2021年1月29日	次世代経営者育成プランの進捗 新任取締役候補者との面談 2022年3月期の役員人事および役員報酬の承認（当社および事業統括会社等） 2022年3月期の役員報酬の評価指標（当社および事業統括会社等）
2021年3月22日（書面開催）	2022年3月期の役員報酬の変更点についての承認（当社および事業統括会社等）

人事報酬委員会議長からのメッセージ

私は、2021年6月に議長に就任しました。人事報酬委員会では、社外取締役の互選で議長を決定することに加え、5名の委員のうち4名を社外取締役が占めています。このたびの代表取締役社長をはじめとする新任取締役の選任にあたっても、取締役会の諮問機関として、事務局から随時適切なサポートを受けつつ、客観的な視点で選考プロセスのモニタリングを実施し、公平性、透明性の担保に努めました。コーポレートガバナンス向上の観点から各種委員会の重要性が増すなか、これからも社外取締役として様々な知見を背景に経営への適切なモニタリングに努め、実効性の高い活動を目指していきます。そして、バンダイナムコグループのグローバル成長に大きく貢献できるよう、役割を果たしたいと考えています。

社外取締役
川名 浩一

報酬の決定手続

社外取締役を除く取締役の報酬の方針、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、人事報酬委員会の答申を受け、取締役会において決定しています。なお、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きましては、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、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基づき、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。

2021年3月期 役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円） 固定報酬	対象となる役員の員数（人）	報酬等の種類別の総額（百万円） 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）	495	169	4	326	101	3
監査役 （社外監査役を除く）	24	24	1	—	—	—
社外役員	94	94	7	—	—	—

（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、2021年3月31日の東京証券取引所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。

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、そのリターンとリスク、事業上の関係、資本コスト等、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

2021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	35	99,963

2021年3月期において株式数が増加した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）
非上場株式	1	132
非上場株式以外の株式	1	5,993

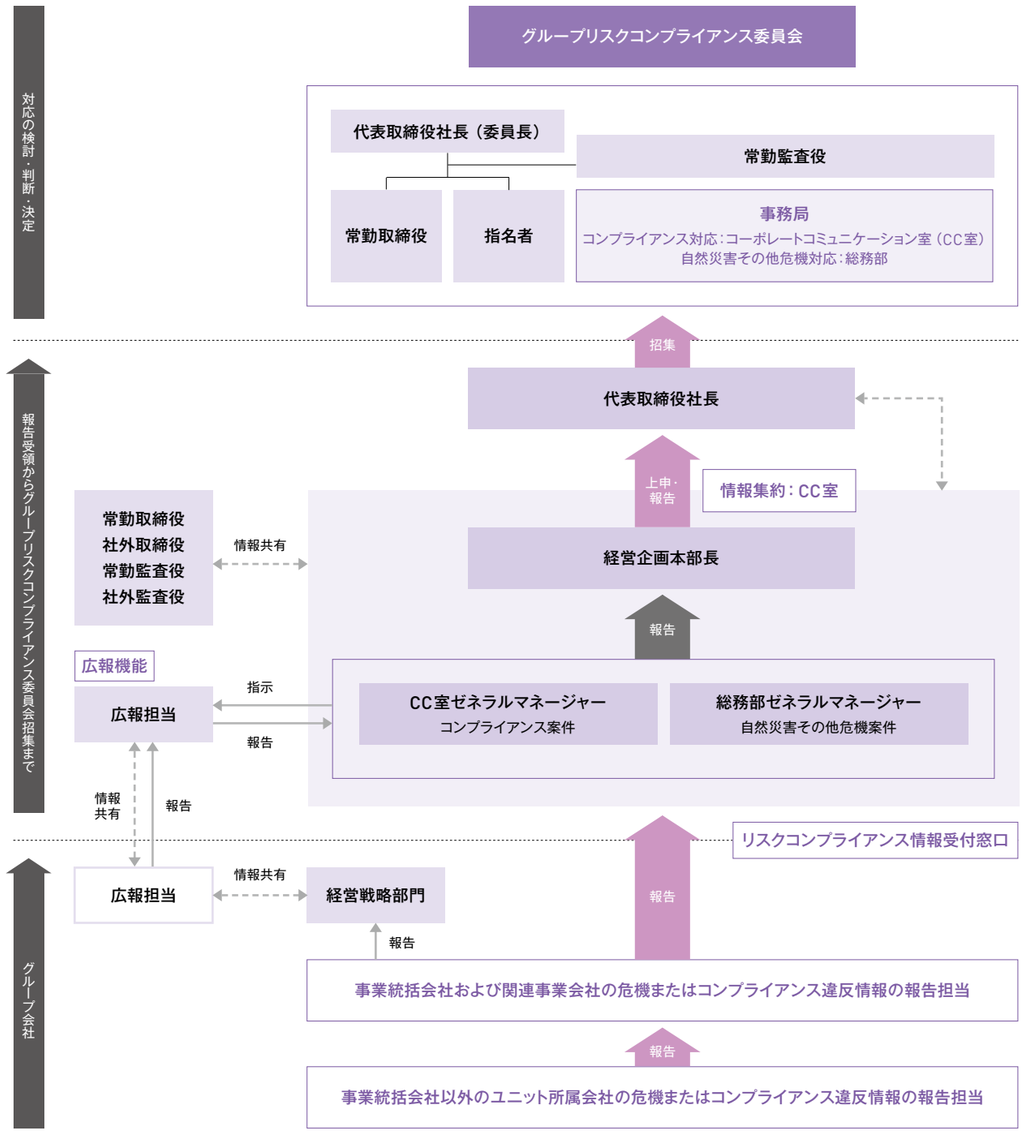
2021年3月期において株式数が減少した銘柄

	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	2	467

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、迅速かつ的確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の配布等により、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に実施しているほか、当社および主要な子会社においては、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、体制の強化に努めています。さらに、内部通報制度として社内外の相談窓口および監査役へ直接報告できる監査役ホットラインを整備・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定期的に開催し、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踏った後、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に、十分な情報収集と必要な時間の確保に努めていきます。

IR活動

当社では、企業価値の向上を目指し、情報開示の基準やIR機会の充実等に関しての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。

2021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	—*
投資家・アナリスト向け決算テレフォンカンファレンス	4回（538名）
海外IR	—*
投資家・アナリスト　個別取材対応	458名
個人投資家向け説明会	—*

* 2021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、グループ企業理念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、社外顧問弁護士による社外相談窓口及び直接監査役へ報告できる監査役ホットラインを設置する。
- 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、各種会議の議事録及び契約書等を集中管理するとともに、各部門においては稟議書等の重要文書を適切に保管及び管理する。また、取締役及び監査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の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、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、迅速かつ的確な対応と、事業への影響の最小化をはかる。
- 当社は、大規模災害等によるグループの経営に著しい損害を及ぼす事態の発生を想定し、グループの事業継続計画（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ごとにユニットに分類し、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。

（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の配布及び研修により、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。
- 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）監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項及び当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

- 当社は、監査役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、監査役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、取締役及び監査役はあらかじめ協議の機会を持つ。

（8）監査役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、監査役の職務を補助すべき使用人に関し、監査役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等及び使用人が当社監査役に報告をするための体制

- 当社及び子会社の取締役等及び使用人は、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、速やかに監査役会に報告をする。
- 当社及び子会社の取締役等及び使用人は、当社監査役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、当社監査役へ直接報告を行うことができる監査役ホットラインを設置する。

（10）監査役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、監査役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）監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

- 当社は、監査役が、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、当該監査役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）その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- 当社の取締役は、監査役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、規模や業態等に応じて適正数の監査役を配置するとともに、子会社の監査役が当社監査役への定期的報告を行う体制を確保する。

役員の体制

2021年6月21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

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（2021年3月期）	
				企業経営	事業部門経験						財務・会計	環境・社会	国際性	出席回数	開催数
					デジタル	トイホビー	映像・音楽	IP創出・育成	施設・機器	新規事業創出					
取締役会長 田口　三昭 IPプロデュースユニット管掌	85,100	2015年から2021年3月まで当社代表取締役社長を務めており、前中期計画を達成するなど、経営の監督を適切に行うとともに、豊富な事業経験と実績・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
■ 代表取締役社長 川口　勝 エンターテインメントユニット統括	53,300	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トイホビー事業の事業統括会社である（株）バンダイにおいて、豊富な経験と幅広い知見に基づくリーダーシップを発揮したほか、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ことから、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	
取締役 大津　修二 グループ管理本部長	41,900	公認会計士としての専門的知識と、当社のグループ管理本部長としての豊富な経験・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	
取締役 浅古　有寿 経営企画本部長 アミューズメントユニット管掌	44,100	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	
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	21,750	当社グループにおける複数の事業に幅広く携わり、豊富な経験・実績・見識を有するとともに、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	
取締役（非常勤） 河野　聡 IPプロデュースユニット 映像音楽事業担当	12,400	映像音楽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IPプロデュースユニット映像音楽事業の事業統括会社である（株）バンダイナムコアーツの代表取締役社長として事業を牽引するなど、映像音楽事業とグループ経営の連携強化に適切な人材であると判断し、選任しています。		●			●	●		●				—	
取締役（非常勤） 浅沼　誠 IPプロデュースユニット クリエイション事業担当	17,000	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クリエイション事業の事業統括会社である（株）サンライズの代表取締役社長として事業を牽引するなど、クリエイション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	
取締役（非常勤） 川﨑　寛 アミューズメントユニット担当	22,250	当社グループにおける複数の事業に幅広く携わり、豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2021年からは当社グループにおける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。		●	●	●		●	●	●				—	

注：所有する株式の数は2021年3月末日現在。取締役会への出席状況は2021年3月期のものを記載。
上表の取締役会の回数のほか、会社法第370条および定款の規定に基づき、取締役会決議とみなす書面決議が1回ありました。
河野聡と川﨑寛は、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、2021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

役員の体制

2021年6月21日現在

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					独立性	取締役会への出席状況（2021年3月期）	
						企業経営	財務・会計	国際性	法務	デジタルテクノロジー		出席回数	開催数
	■■ 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） 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	—	過去に社外取締役となること以外の方法で会社の経営には関与していませんが、長年にわたり弁護士として活躍されていることから、主にリーガルリスクの観点での経営の監督とチェックがなされることを期待し、選任しています。					●		●	18	
	■■ 取締役（社外） 野間　幹晴	一橋大学大学院 経営管理研究科教授 ナイス（株）社外監査役	—	過去に社外取締役となること以外の方法で会社の経営には関与していませんが、企業戦略、特に会計・財務に関する研究と教鞭活動を行っていることから、その深い学識をもって経営の監督とチェックがなされることを期待し、選任しています。			●				●	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。		●				●	●	—	—

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、2021年3月期の取締役会への出席はありません。

監査役

	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	独立性	取締役会への出席状況（2021年3月期）		監査役会への出席状況（2021年3月期）	
								出席回数	開催数	出席回数	開催数
	監査役（常勤） 永池　正孝		3,100	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。		事業知識 法務		18	18	14	14
	■ 監査役 （社外、常勤） 篠田　徹		200	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。		他企業の知見 財務・会計	●	18		14	
	■ 監査役（社外） 須藤　修	弁護士 須藤綜合法律事務所パートナー 三井倉庫ホールディングス（株） 社外監査役 （株）プロネクサス社外監査役 京浜急行電鉄（株）社外監査役	10,600	長年にわたり弁護士として活躍していることから、法律面からの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。		法務	●	17		14	
	■ 監査役（社外） 上條　克彦	税理士 （株）整理回収機構社外監査役 千葉商科大学大学院客員教授	—	長年にわたり税務実務に従事し、税理士としての資格も有していることから、税務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。		税務	●	18		14	

注：所有する株式の数は2021年3月末日現在。取締役会への出席状況は2021年3月期のものを記載。上表の取締役会の回数のほか、会社法第370条および定款の規定に基づき、取締役会決議とみなす書面決議が1回ありました。

■：人事報酬委員会メンバー
■：独立役員会メンバー

人財への取り組み

バンダイナムコグループでは、最も大切な資産である人財が安心して生き生きと楽しみながら仕事に取り組むことができる環境づくりと多様な個性の尊重と確保をはかっています。各種法令に適切な対応を行うとともに、激しい変化に対応し、「IP軸戦略」を強力に推進することができる人財育成にも注力しています。

チャレンジする人財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」

グローバル人財を育成する取り組み

グループの中長期的な成長のためには、グローバル人財の育成が必須です。国内外を横断したローテーション人事を積極的に行っているほか、全世界の従業員を対象としたプログラムとして2020年3月期には「Global Training」を実施しました。「Global Training」では、グループやIP軸戦略への理解を深めるとともに、ALL BANDAI NAMCOの意識とチャレンジ意欲の醸成をはかることを目的に、若手従業員対象の「Cross-Unit Lecture」と管理職層を対象とした「Cross-Unit Discussion」を設け、開発拠点の視察やディスカッションなどを行いました。2021年3月期は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大防止の観点から「Global Training」は未開催となりましたが、2022年3月期はオンラインを活用したプログラムにリニューアルのうえ実施する予定です。

Global Training（2020年3月期撮影）

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月期および次期中期計画（2023年3月期~2025年3月期）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月期は説明映像を配信）

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。

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、ウィズコロナ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。

COVID-19拡大防止のために導入している施策例
（国内グループ会社対象）

- **在宅勤務率7割を目標として設定**
- **コアタイムの無いフレックスタイムの導入**
- **オフピーク通勤の推進**
- **会議室、執務エリア等へのアクリル板の設置**
- **以下に該当する場合に、有給休暇を追加付与**
  - 社員が体調不良や濃厚接触者に該当する場合（2020年2月より実施）
  - 社員の子どもの学校・保育園等が休校・休園となり、勤務ができない場合（2020年2月より実施）
  - 社員が新型コロナウイルスワクチンを接種する場合および接種後に副反応が出た場合（2021年4月より実施）

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）バンダイナムコアミューズメントは、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。

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
妻出産休暇	男性従業員は、妻の出産時に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。

多様な人財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財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。人財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、優秀な人財を確保する」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。

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、3年目、5年目、新任マネージャー研修）
- 講義や他業種とのディスカッションを通じて自社の価値と未来を考える「異業種交流研修」
- 世界の従業員を対象とする「Global Training」
- 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」

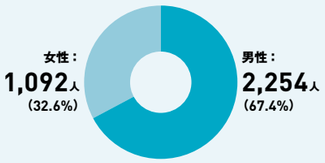
障がい者雇用促進を目的とした
特例子会社を設置

多様な人財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）

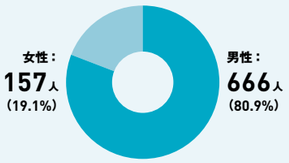
データで見るバンダイナムコグループの多様性（2021年3月期）

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）*

男性：**4.0%**　女性：**2.3%**

* 事業統括会社5社の合計値。2021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2020年4月1日時点の正社員数で割った数値。

中途採用人数*

104人

* 事業統括会社5社の合計値。

外国人従業員数*

125人

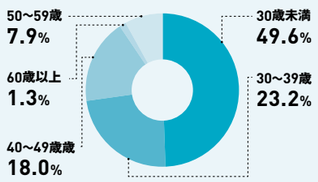
* 事業統括会社5社の合計値。

障がい者雇用率*

2.21%

* 特例子会社㈱バンダイナムコウィル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

CSR（企業の社会的責任）への取り組み

バンダイナムコグループでは、「夢・遊び・感動」の提供を実現するため、「Fun For the Future! 楽しみながら、楽しい未来へ。」をコンセプトにCSR 活動を行っています。

fun for the future
楽しみながら、楽しい未来へ。

バンダイナムコグループのCSRマネジメント

バンダイナムコグループでは、グループのCSRに関する基本方針を定めた「グループCSR規程」のもと、特に重点的に取り組む必要があるテーマ「バンダイナムコグループCSR重要項目」として設定しています。さらに、各事業セグメント・関連事業会社ではそれぞれの活動レベルに落とし込んだ「CSR重点取り組みテーマ」を掲げ、各事業特性を活かした活動を行っています。

バンダイナムコグループのCSR方針

ミッション
「夢・遊び・感動」

CSRコンセプト
Fun For the Future!
楽しみながら、楽しい未来へ。

バンダイナムコ グループCSR重要項目

商品・サービスの安全と衛生	環境配慮
コンテンツや商品の表現における社会への影響とポリシー	サプライチェーン管理

各事業セグメント・関連事業会社で、重点取り組みテーマを掲げ、
事業を通してバンダイナムコグループCSR重要項目に沿った活動を推進しています。

バンダイナムコグループのCSR推進体制

バンダイナムコグループでは、バンダイナムコホールディングスの取締役（社外取締役を除く）などで構成され、バンダイナムコホールディングス代表取締役社長が議長を務めるグループCSR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CSR活動を推進しています。また、CSR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CSR委員会の下部組織としてグループCSR部会を設置しています。グループCSR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・エコロジー・オフィサー）を事務局長とし、各事業統括会社と主な関連事業会社のCSR担当が参画する会議体で、各事業における重要取り組みテーマ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CSR部会で立案された具体的施策はグループCSR委員会で検討のうえ実行されます。

CSR推進体制

バンダイナムコホールディングス 取締役会（適宜）
監督 ↓ ↑ 報告

グループCSR委員会

議長	代表取締役社長 川口 勝	内容・目的	グループにおける重要なCSR戦略に関する議論および情報共有、取締役会に上程する議案および報告事項の検討・協議、グループCSR部会の統括、各ユニット・関連事業会社の重要項目進捗の統括
メンバー	バンダイナムコホールディングス取締役（社外取締役を除く）、指名者		
開催時期	半期定例および随時		

グループCSR部会 ― 各ユニットのCSRプロジェクト

CSR重要項目の設定について

CSR活動のさらなる実効性向上を目指すため、「グループCSR委員会」で「バンダイナムコグループCSR重要項目」を設定し、2010年より運用するとともに、定期的な見直しを行っています。「バンダイナムコグループCSR重要項目」は、グループを取り巻く様々な社会的課題に対し、事業が社会に与える影響などから、特に重点的に取り組む必要があるCSRテーマについて、多角的な抽出と評価により設定しています。この重要項目に沿った取り組みを従業員一人ひとりが推進することで、世界中のお客様に「夢・遊び・感動」を提供する企業として、社会的課題の解決につなげていきます。

CSR重要項目の設定プロセス

「バンダイナムコグループCSR重要項目」は、ステークホルダーとバンダイナムコグループにとって「最も重要なCSR項目とは何か」を再確認するプロセスを経て設定しました。

まず、グループを取り巻く社会要請の把握として、4 名の有識者の方からヒアリングを実施。さらに、各種外部調査レポートなどをもとに、CSR活動の細目68項目をリストアップし、中期計画やガイドラインなど下記の観点をもとに重要性の評価を実施した結果、各CSR細目の整理分類により、4つの「CSR重要項目」として決定しました。

「CSR重要項目」は中期計画ごとに妥当性を検証し、各テーマと社会要請との間に齟齬がないことを確認したうえで、施策を実行しています。2022年3月期は、「バンダイナムコグループのサステナビリティ方針」（27ページ参照）に基づき、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）を進めています。特定したマテリアリティのもと、2022年4月からの次期中期計画における目標の設定と施策の実行に取り組んでいきます。

＜設定・検証時に重視している観点＞

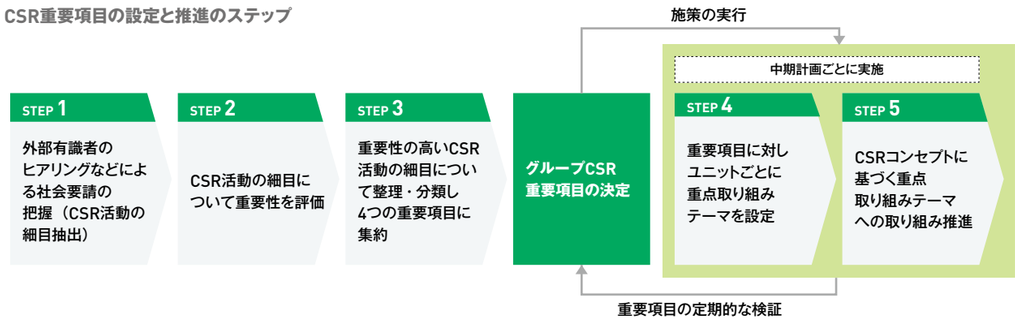
バンダイナムコグループの考え方・方針

- バンダイナムコグループ企業理念
- 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（グループCSR規程など）

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）
- CSR先進企業の取り組み

CSR重要項目の設定と推進のステップ



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の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

CSR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CSR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」（27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月からスタートする次期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きます。

なお、2℃シナリオに伴う移行リスク、4℃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きます。

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

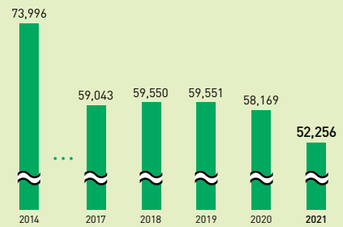
当社グループでは、リスクと機会についてグループCSR委員会で議論・検討のうえ、各種施策の策定と対応にあたっています。さらに、エネルギー由来の二酸化炭素排出量について、事業セグメントごとに削減目標値を定め、事業特性に合わせた施策を推進しています。排出量は、事業年度ごとにグループ全体および事業セグメントごとに算出*・分析し、翌年度以降の施策の改善につなげています。なお、削減状況およびその分析結果は、グループCSR委員会にて議論のうえ、取締役会に報告し、取締役会が監督を行っています。

* 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㈱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CO_2排出量の推移

52,256 t-CO_2

2020年3月期比 10.2%削減（2014年3月期比 29.4%削減）



指標と目標

2021年4月に以下のとおり、脱炭素化に向けた中長期目標を設定しました。なお、当社グループの二酸化炭素排出量削減の取り組みについては81ページに記載しています。

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

TCFD提言：「気候関連財務情報タスクフォース」による、気候変動要因に関する適切な投資判断を促すための一貫性、比較可能性、信頼性、明確性を持つ効率的な情報開示を促す提言

商品・サービスの安全と衛生

バンダイナムコグループでは、お客様に安心してお楽しみいただくため、私たちがお届けする「夢・遊び・感動」の基盤となる商品・サービスの安全と衛生の向上に努めています。

▶ 安全性に配慮した商品の設計・素材の追求

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)バンダイでは商品の安全性や強度・耐久性などを確認するための検査基準(約370項目)のなかから、商品の特性などに応じて必要な検査を実施しています。また、材料の安全性に関する基準は20項目以上にわたり、第三者検査機関による証明書の取得だけでなく、自社内でも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。すべての商品について、こうした安全性確認を行う「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、製品仕様の確認や、有害物質が含まれていないことを最終確認しています。

「ガスクロマトグラム質量分析装置」
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、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、2021年3月期には、5年経過後の更新審査の認定により「大企業製造事業者・輸入事業者部門」で初めて「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・安全の追求

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安全に施設をお楽しみいただけるよう、施設の設計、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)バンダイナムコアミューズメントでは、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

2021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*1

店舗安全点検	遊具点検
239カ所	39カ所

*1 バンダイナムコアミューズメントの実施実績

環境配慮

バンダイナムコグループでは、「夢・遊び・感動」を次の時代につなげるために、地球環境に配慮し、事業活動におけるエネルギー削減や商品・サービスにおける省資源化に努めています。

▶ 二酸化炭素(CO_2)排出量削減・省エネルギーの取り組み

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CO_2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、2021年3月期のグループ全体の排出量は前年度に比べて10.2%の削減となる52,256t-CO_2となりました。なお総排出量管理とともに、ユニットごとに原単位による管理も導入し、CO_2排出量の抑制に努めています。また、省エネルギー施策の一環として、アミューズメント施設において業務用ゲームや店舗の照明で使用しているハロゲンランプ・蛍光灯をLEDランプへ交換することを推進しています。このほか、工場の稼働効率化、ライブイベントにおけるLEDの積極採用や資材のリサイクル、エコドライブの推進など、グループ全体で様々な施策に取り組んでいます。

▶ 梱包材や容器の材料削減・再資源化

バンダイナムコグループでは、商品・サービスの販売に関わる梱包材や容器の削減と再資源化に取り組んでいます。一例として、(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割に軽量化した容器の投入を2013年より開始しました。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、店舗で排出される空カプセルの収集および再資源化活動にも取り組んでおり、2021年3月期の収集量は約6トンとなりました。収集された空カプセルは再資源化され、プラスチック製植木鉢や事務用文具トレイなどに生まれ変わっています。2015年からはカプセル容器を使用せず、商品そのままの形で排出されるカプセルレス商品も発売しています。新しい商品価値と環境への配慮が融合した商品として人気となり、これまでに累計5,000万個以上を出荷しています。さらに、(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。2021年3月末までに全商品数の約55%を移行済みで、想定で年間約107トンのプラスチックの削減に成功しました。

カプセルレス商品例

Column ガンダムにおける環境配慮の取り組み

バンダイナムコグループは、「ガンプラリサイクルプロジェクト」を2021年4月よりスタートし、(株)バンダイナムコアミューズメントの直営アミューズメント施設約190店舗で、全国のファンから「ガンプラ」のランナー(プラモデルの枠の部分)を回収しています。集まったランナーは、「ガンプラ」の生産工場「バンダイホビーセンター」から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て使用し、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ます。初年度にあたる2022年3月期は年間10トンの回収を目指しており、今後は回収量をさらに増やしていく考えです。なお、「バンダイホビーセンター」では、本プロジェクトのサーマルリサイクルで発電した電力の供給を受け、ガンプラの生産につなげています。

さらに、「動くガンダム」の展示を行う施設「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」でも、「動くガンダム」の演出を含む使用電力を再生可能エネルギーに切り替えるなど、IP全体で環境への配慮に積極的に取り組んでいます。

回収ボックス

「ガンプラ」のランナー

コンテンツや商品の表現における社会への影響とポリシー

バンダイナムコグループでは、世界中の人々へ「夢・遊び・感動」をお届けするため、「表現の自由」の尊重とともに、多様なコンテンツ商品を適切にお客様にお届けするよう努めています。

▶ 倫理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メールマガジンの配信やグループ横断の勉強会を行うなど、倫理表現に関する情報共有を推進しています。

倫理表現に関する勉強会（写真は2019年7月撮影。現在はオンラインにて開催）

▶ 知的財産保護の取り組み

バンダイナムコグループでは、IPが持つ世界観を守り、お客様に安全・安心な商品をお届けするため、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。

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するなど、啓発活動に取り組んでいます。

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

Column 「知財功労賞特許庁長官 表彰（商標）」受賞

経済産業省特許庁の「令和3年度 知財功労賞」において、知的財産権の保護と促進を両立する取り組みなどが評価され、（株）バンダイが「特許庁長官表彰（商標）」を受賞しました。

受賞理由（概要）

- 外部企業との共同企画等において、知的財産の取り扱いを子細に規定した個々の契約に基づき商標・著作権の取得・管理・運用を行うことで、自社のビジネスモデルの保護と促進を両立している。
- 多種多様な販売商品について、迅速に知財チェックを行い、さらに事業のニーズやスピード感に合った知的財産の取得・管理体制を整備している。
- 国内外で模倣品対策に積極的に取り組んでおり、警察・税関とも協力して、模倣品のスムーズな排除を実現している。

授賞式の様子

サプライチェーン管理

バンダイナムコグループでは、私たちがお届けする「夢・遊び・感動」の質的向上のために、それぞれの事業に対応したサプライチェーンの管理向上に努めています。

▶ 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。

一例として、（株）バンダイおよび（株）BANDAI SPIRITS製品を生産する海外最終梱包工場に対して、新規工場監査と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」では、8つの基準（「強制労働」「児童労働」「労働時間」「賃金および手当」「懲罰」「差別」「環境保護」「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。さらに、バンダイでは、2次サプライヤーに対しても監査を推進しているほか、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 Code of Business Practices」の認証を受けた工場と取引を行っています（2021年3月期はすべての1次工場がICTI認証済み）。

また、（株）バンダイナムコアミューズメントでは、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」「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（2021年3月期は新規取引先なし）。

2021年3月期実績データ

BANDAI Factory Audit 実績件数	2次サプライヤー監査実施件数*
166社	139社
（対象となる取引先全社に実施）	* バンダイの実施実績

中国での監査の様子

▶ 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バンダイでは、サプライヤーに対して国内外の玩具関連の法改正に伴う安全基準や独自に定める品質基準の情報共有などを行う「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、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労働環境や品質面の向上に努めています。さらに表彰され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。

* 2021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、サプライヤーとの情報共有は書面で実施し、「サプライヤーアワード」は非開催。

CSR **CSRへの取り組みの詳細についてはこちら**
https://www.bandainamco.co.jp/social/index.html

FINANCIAL SECTION
財務セクション

CONTENTS

85 ▶ 6ヵ年連結財務サマリー
86 ▶ ファイナンシャル・レビュー
90 ▶ 連結貸借対照表
92 ▶ 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
93 ▶ 連結株主資本等変動計算書
94 ▶ 連結キャッシュ・フロー計算書
95 ▶ 連結財務諸表に対する注記
123 ▶ 監査報告書

6ヵ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）

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
会計年度：						
売上高	¥575,504	¥620,061	¥678,312	¥732,347	¥723,989	¥740,903
売上総利益	202,600	223,759	241,581	262,555	260,948	282,006
販売費及び一般管理費	152,959	160,520	166,557	178,510	182,172	197,352
営業利益	49,641	63,238	75,024	84,045	78,775	84,654
経常利益 注1	50,774	63,290	75,380	86,863	79,797	87,612
親会社株主に帰属する当期純利益	34,583	44,159	54,109	63,383	57,665	48,894
包括利益	27,377	43,104	56,024	69,952	53,312	90,527
資本的支出	26,986	25,016	60,501	29,016	33,406	31,507
減価償却費	21,626	21,854	23,545	21,370	23,239	24,684
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,049	64,136	55,138	79,811	43,131	60,483
会計年度末：						
総資産	¥448,336	¥488,032	¥540,490	¥612,955	¥619,819	¥732,782
流動資産	322,176	357,782	350,618	397,951	383,662	455,210
流動負債	114,333	126,110	136,202	163,893	142,506	175,920
純資産	317,304	348,784	387,354	429,644	454,684	511,433
1株当たり情報（単位：円）：						
当期純利益	¥157.43	¥201.03	¥246.29	¥288.40	¥262.39	¥222.58
配当金	52.00	82.00	123.00	145.00	132.00	112.00
主要財務指標：						
自己資本当期純利益率（ROE）注2（%）	11.2	13.3	14.7	15.5	13.1	10.2
総資産経常利益率（ROA）注3（%）	11.4	13.5	14.7	15.1	12.9	13.0
売上高販管費率（%）	26.6	25.9	24.6	24.4	25.2	26.6
売上高営業利益率（%）	8.6	10.2	11.1	11.5	10.9	11.4
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率（%）	6.0	7.1	8.0	8.7	8.0	6.6
自己資本比率（%）	70.6	71.3	71.5	70.0	72.5	69.7
デット・エクイティ・レシオ（倍）	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	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

2021年3月期における業績全体の概況

新型コロナウイルス感染拡大が、国内外の経済全体や個人の生活に大きな影響を与える状況が継続しました。新型コロナウイルス感染拡大に対しては、当社グループは、従業員や家族、顧客をはじめとする様々なステークホルダーの安全を最優先に考え、感染拡大を防ぐための取組みを実施しております。また、デジタルを活用した販売・マーケティングを強化する等、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推進しました。

それに加え、中期ビジョン「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」を掲げ、2018年4月にスタートした3ヵ年の中期計画のもと、IP（Intellectual Property:キャラクター等の知的財産）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・サービスとして提供することでIP価値の最大化をはかる「IP軸戦略」のさらなる進化のための取組み、成長の可能性が高い地域や事業の強化に向けた取組み、世界の各地域においてALL BANDAI NAMCOでグループが一体となり総合力の発揮を目指す取組み等の施策を推進しました。

当期につきましては、各事業において新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けましたが、国内外のトイホビー事業においてハイターゲット層（大人層）に向けた商品や新規IPを活用した商品等が人気となったほか、ネットワークエンターテインメント事業において、ネットワークコンテンツの主力タイトルや家庭用ゲームのリピート販売が好調に推移しました。グループ全体では、幅広い事業のポートフォリオが効果を発揮する結果となりました。

売上高

連結売上高は、7,409億3百万円（前期比2.3%増）となりました。

売上原価

売上原価は、4,588億97百万円（前期比0.9%減）となり、売上原価率は61.9%となりました。その結果、売上総利益は2,820億6百万円（前期比8.1%増）となり、売上総利益率は38.1%となりました。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、1,973億52百万円（前期比8.3%増）となり、販管費率は前期の25.2%から26.6%に上昇しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費452億3百万円、役員報酬及び給料手当529億4百万円、退職給付費用31億14百万円、役員賞与引当金繰入額16億40百万円、研究開発費264億46百万円等となります。

営業利益

営業利益は、846億54百万円（前期比7.5%増）となり、営業利益率は前期の10.9%から11.4%に上昇しました。

その他の損益

その他の損益は、減損損失を112億84百万円、新型コロナウイルス感染症に伴う店舗臨時休業等による損失を30億59百万円、事業整理損を17億54百万円計上したこと等により、127億14百万円の損失となりました。なお、NAMCO USA INC.の北米におけるアミューズメント施設事業からの撤退に伴い、アミューズメント施設・機器等の売却損等を事業整理損としてその他の損益に計上しています。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、488億94百万円（前期比15.2%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益率は6.6%、1株当たり当期純利益は、前期の262円39銭から222円58銭に減少しました。

2021年3月期のセグメント別業績概況

	百万円 売上高			百万円 セグメント利益又は損失		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
トイホビー	¥296,016	¥253,714	¥ 42,301	¥38,220	¥26,733	¥11,487
ネットワークエンターテインメント	344,150	328,079	16,070	57,356	43,879	13,477
リアルエンターテインメント	63,923	91,753	(27,829)	(8,379)	(1,502)	(6,877)
映像音楽プロデュース	28,089	46,951	(18,862)	969	8,032	(7,063)
IPクリエイション	28,213	23,497	4,716	2,740	6,269	(3,529)
その他	34,088	31,054	3,033	1,445	1,346	99

トイホビー事業

国内において「機動戦士ガンダム」シリーズのプラモデルやコレクターズフィギュア等のハイターゲット層向けの商品が、デジタルを活用した販売・マーケティング等が効果を発揮したことで好調に推移しました。また、「仮面ライダー」シリーズ等の定番IP商品や新規IPを活用した玩具、菓子等の玩具周辺商材が人気となりました。海外においては、小売店の休業による影響等を受けましたが、アジア地域を中心にハイターゲット層に向けた商品等が安定的に推移しました。

この結果、トイホビー事業における売上高は2,960億16百万円（前期比16.7%増）、セグメント利益は382億20百万円（前期比43.0%増）となりました。

ネットワークエンターテインメント事業

ネットワークコンテンツにおいて、ワールドワイド展開している「DRAGON BALL」シリーズや「ワンピース」、国内の「アイドルマスター」シリーズ等の主力タイトルがユーザーに向けた継続的な施策により好調に推移しました。家庭用ゲームにおいては、「リトルナイトメア2」等の新作タイトルに加え、「DRAGON BALL」シリーズ、「TEKKEN（鉄拳）7」、「DARK SOULS（ダークソウル）」シリーズ等の既存タイトルのリピート販売が、ユーザーに向けた継続的な施策や、デジタル販売需要の高まりから、海外を中心に人気となりました。

この結果、ネットワークエンターテインメント事業における売上高は3,441億50百万円（前期比4.9%増）、セグメント利益は573億56百万円（前期比30.7%増）となりました。

リアルエンターテインメント事業

新型コロナウイルス感染拡大を受け、国内外のアミューズメント施設等を休業したことにより、施設運営、業務用ゲーム機販売とも大きな影響を受けました。一方で、このような環境変化を受け、オンラインを活用したクレーンゲームの対応や、グループの商品・サービスの活用を強化する等のバンダイナムコならではの取組みを推進しました。なお、国や地方自治体からの要請を受けて臨時休業した施設等の休業期間中の固定費を「新型コロナウイルス感染症に伴う店舗臨時休業等による損失」として計上したことに加え、事業の構造改革に伴う費用として117億円を減損損失等でその他の損益に計上しました。

この結果、リアルエンターテインメント事業における売上高は639億23百万円（前期比30.3%減）、セグメント損失は83億79百万円（前期は15億2百万円のセグメント損失）となりました。

映像音楽プロデュース事業

「ラブライブ!」シリーズや「アイドルマスター」シリーズ等のIPの映像・音楽パッケージソフトの販売等を行いましたが、新型コロナウイルス感染拡大を受け、ライブイベントの開催が中止となったことに加え、映像・音楽作品の制作スケジュールの遅れ等により、作品の公開やパッケージソフトの発売が延期となったことが業績に影響を与えました。一方で、このような環境変化を受け、無観客ライブイベントの配信等の環境変化に対応した新たなライブイベントへの取組みを行いました。

この結果、映像音楽プロデュース事業における売上高は280億89百万円（前期比40.2%減）、セグメント利益は9億69百万円（前期比87.9%減）となりました。

IPクリエイション事業

「機動戦士ガンダム」シリーズや「ラブライブ!」シリーズ等の映像作品の制作や、「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」によるIPの情報発信等により話題喚起をはかり人気となりました。また、前期に連結子会社となった（株）創通が第1四半期より本ユニットに所属したことにより、同社の収益を計上する一方でのれんの償却が発生しております。

この結果、IPクリエイション事業における売上高は282億13百万円（前期比20.1%増）、セグメント利益は27億40百万円（前期比56.3%減）となりました。

その他事業

グループ各社へ向けた物流事業、印刷事業、その他管理業務等を行っている会社から構成されており、これらのグループサポート関連業務における効率的な運営に取り組んでおります。

その他事業における売上高は340億88百万円（前期比9.8%増）、セグメント利益は14億45百万円（前期比7.4%増）となりました。

財政状態

当期末の資産につきましては、前期末に比べ1,129億62百万円増加し7,327億82百万円となりました。これは主に投資有価証券が547億55百万円、たな卸資産が300億95百万円、現金及び預金が144億70百万円増加したこと等によるものです。

負債につきましては、前期末に比べ562億13百万円増加し2,213億48百万円となりました。これは主に長期借入金が200億62百万円、仕入債務が123億5百万円増加したこと等によるものです。

純資産につきましては、前期末に比べ567億49百万円増加し5,114億33百万円となりました。これは主に配当金の支払額292億20百万円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益488億94百万円を計上したこと等により利益剰余金が197億87百万円、その他有価証券評価差額金が347億49百万円増加したこと等によるものです。

この結果、自己資本比率は前期末の72.5%から69.7%となりました。また、流動比率は258.8%（前期269.2%）、当座比率は168.3%（同192.0%）、インタレスト・カバレッジ・レシオは296.0倍（同345.8倍）となりました。

※流動比率＝流動資産／流動負債

当座比率＝（現金及び預金＋売上債権）／流動負債

インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業キャッシュ・フロー／利払い

キャッシュ・フローの状況

当期末における現金及び現金同等物（以下、「資金」という。）の残高は、前期末と比べ150億31百万円増加し、2,036億98百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は604億83百万円（前期比40.2%増）となりました。これは法人税等の支払額347億14百万円（前期は360億79百万円）等の資金の減少要因がありましたが、税金等調整前当期純利益が719億40百万円（前期は787億53百万円）、減価償却費が246億84百万円（前期は232億39百万円）となったことにより、全体としては資金が増加したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は297億71百万円（前期比29.1%増）となりました。これは主に有形・無形固定資産の取得による支出が238億49百万円（前期は226億29百万円）であったことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は190億37百万円（前期比46.0%減）となりました。これは主に配当金の支払額が292億20百万円（前期は323億28百万円）であったことによるものです。

利益配分に関する基本方針及び当期・来期の配当

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策と位置づけており、当社グループの競争力を一層強化し、財務面での健全性を維持しながら、継続した配当の実施と企業価値の向上を実現していくことを目指しております。具体的には、長期的に安定した配当を維持するとともに、資本コストを意識し、「安定的な配当額としてDOE（純資産配当率）2%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」ことを基本方針としております。

2021年3月期の期末配当金は、この基本方針および2021年3月期の業績を踏まえ、ベース配当21円に業績連動配当70円を加え、1株当たり91円となります。また、2020年12月7日に1株当たり21円の中間配当を実施しておりますので、年間配当金は1株当たり112円（総還元性向50.3%）となります。

2022年3月期の年間配当金予想につきましては、当社の利益配分に関する基本方針に基づきベース配当の48円としており、期末配当金につきましては利益配分に関する基本方針に基づき、別途検討いたします。

2022年3月期の見通し

今後につきましては、新型コロナウイルス感染拡大が、社会や経済全体、個人の生活や消費に影響を与え、世界各国において先行きが不透明な状況が継続すると予測されます。また、市場環境やユーザー嗜好の変化がさらに激しくなることが想定されます。

このような環境の中、当社グループは、従業員や家族、顧客をはじめとする様々なステークホルダーの安全を最優先に考え、新型コロナウイルス感染拡大を防ぐための取組みを継続してまいります。また、社会の一員として、商品・サービスを通じ世界中の人々に「夢・遊び・感動」を提供するという企業理念にのっとり、社会や顧客からの要請や期待に応えていきたいと考えております。また、事業面においては、新型コロナウイルス感染拡大が、社会や経済全体、個人の生活や消費に与える影響や、市場環境やユーザー嗜好の変化が与える影響を最小限のものとすべく、情報収集と臨機応変な対応を継続してまいります。

①次期中期計画のスタート時期の変更について

当社は、2022年3月期（2021年4月）のスタートを予定していた3ヵ年の次期中期計画を、2023年3月期（2022年4月）よりスタートすることとしました。これは、顧客のライフスタイルや価値観が大きく変化することが予想される中、環境変化と中期計画の成果と課題を踏まえ、新しい時代におけるバンダイナムコの新しい戦い方となる次期中期計画を策定する必要があると判断したためです。2022年3月期については、次期中期計画を策定し、戦略を推進するための事業基盤や組織体制を整備する期間と位置づけています。

②グループの組織再編について

2022年4月からの次期中期計画スタートに先駆け、2021年4月より従来の5ユニット体制から、3ユニット体制に組織再編を行いました。

<再編の内容>

- 「トイホビーユニット」と「ネットワークエンターテインメントユニット」を統合し、「エンターテインメントユニット」としました。「エンターテインメントユニット」は、（株）バンダイナムコエンターテインメントが「デジタル事業」（ネットワークコンテンツ、家庭用ゲーム等）を、（株）バンダイが「トイホビー事業」（玩具、プラモデル等）をそれぞれ事業統括会社として統括し、両社が連携してユニット全体を統括します。
- 「映像音楽プロデュースユニット」と「IPクリエイションユニット」を統合し、「IPプロデュースユニット」としました。「IPプロデュースユニット」は、（株）バンダイナムコアーツが「映像音楽事業」（映像・音楽コンテンツ、ライブエンターテインメント等）を、（株）サンライズが「クリエイション事業」（アニメーションの制作等）をそれぞれ事業統括会社として統括し、両社が連携してユニット全体を統括します。
- 「リアルエンターテインメントユニット」を「アミューズメントユニット」に名称変更しました。「アミューズメントユニット」は、事業統括会社として（株）バンダイナムコアミューズメントが統括します。

<再編の目的>

- 「エンターテインメントユニット」は、「デジタル事業」と「トイホビー事業」を統合することで、IPを軸に、より一体となり幅広い出口を相互活用した連携・拡大をはかるとともに、顧客の新たな価値観に対応したエンターテインメントの創出やデジタル対応を強化します。これにより、グローバル市場における競争力向上を目指します。
- 「IPプロデュースユニット」は、IP創出を行うスタジオ機能とプロデュース機能を集約し、より多彩で、ユニット内のみならずグループの各事業や外部パートナーとの協業による相乗効果を発揮できるIP創出機能の強化をはかります。
- 「アミューズメントユニット」は、IPやグループのリソースを活用するなど、バンダイナムコならではの強みに選択と集中を行い、グループの各事業とより一体となることで、安定して収益をあげることができる強い基盤づくりに取り組みます。

2022年3月期は、次期中期計画及び中長期での持続的な成長に向け、事業基盤や組織体制を整備するため、全世界で各事業がALL BANDAI NAMCOで一体となり、これまで以上に融合・連携を加速します。また、新規IP創出と既存IPの育成を強化し、グループの幅広い事業を活用しIP軸戦略のさらなる拡大と、グローバル市場での事業展開を推進してまいります。

2022年3月期通期 連結業績予想

セグメント別内訳

百万円

	売上高	セグメント利益
エンターテインメントユニット		
• デジタル事業	¥ 310,000	¥ 40,000
• トイホビー事業	300,000	35,000
IPプロデュースユニット		
• 映像音楽事業	45,000	4,000
• クリエイション事業	30,000	4,000
アミューズメントユニット	84,000	2,000
その他	25,000	500
消去又は全社	(44,000)	(10,500)
連結	¥ 750,000	¥ 75,000

将来予測表記に関する特記

当レポートに記載されている来期及び将来に関する記述は、当社及び当社グループが現時点において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。よって、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る可能性があります。実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、当社及び当社グループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動等が含まれます。

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
2020年及び2021年3月31日現在

	百万円		千米ドル（注3）
	2020	2021	2021
（資産の部）			
流動資産：			
現金及び預金（注4、12及び21）	¥ 189,856	¥ 204,326	$ 1,845,598
売上債権（注6及び12）	83,754	91,765	828,880
貸倒引当金	(1,398)	(1,639)	(14,806)
たな卸資産（注7）	76,790	106,886	965,459
その他（注4及び5）	34,658	53,872	486,606
流動資産合計	383,662	455,210	4,111,739
有形固定資産：			
建物及び構築物（注8）	33,076	38,643	349,053
アミューズメント施設・機器（注8）	72,030	60,675	548,060
土地（注8）	43,156	43,047	388,831
その他有形固定資産（注8）	133,875	139,509	1,260,130
合計	282,139	281,875	2,546,074
控除：減価償却累計額	(185,232)	(193,534)	(1,748,120)
有形固定資産合計	96,906	88,341	797,954
無形固定資産：			
のれん	15,704	17,069	154,184
その他無形固定資産（注8）	11,718	15,944	144,019
無形固定資産合計	27,423	33,014	298,203
投資その他の資産：			
投資有価証券（注5及び12）	66,453	121,208	1,094,831
繰延税金資産（注13）	27,313	16,310	147,323
退職給付に係る資産（注11）	223	407	3,680
その他（注8及び21）	18,270	18,707	168,979
貸倒引当金	(432)	(418)	(3,776)
投資その他の資産合計	111,827	156,215	1,411,037
資産合計	¥ 619,819	¥ 732,782	$ 6,618,934

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

	百万円		千米ドル（注3）
	2020	2021	2021
（負債、純資産の部）			
流動負債：			
仕入債務（注10及び12）	¥ 70,169	¥ 82,474	$ 744,958
未払法人税等（注12）	5,571	6,820	61,603
引当金	3,892	3,547	32,042
その他（注9）	62,873	83,078	750,414
流動負債合計	142,506	175,920	1,589,019
固定負債：			
長期借入金（注9及び12）	171	20,234	182,767
引当金	238	301	2,727
退職給付に係る負債（注11）	9,840	7,212	65,149
繰延税金負債（注13）	1,878	4,639	41,906
その他（注9）	10,499	13,040	117,785
固定負債合計	22,628	45,428	410,336
負債合計	165,135	221,348	1,999,356
純資産：			
株主資本			
資本金（注18）			
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	90,326
資本剰余金	52,004	52,232	471,794
利益剰余金（注16）	394,699	414,487	3,743,899
自己株式：（2020年：2,324,320株、2021年：2,326,752株）（注18）	(3,634)	(3,905)	(35,272)
小計	453,069	472,814	4,270,746
その他の包括利益累計額（注15）			
その他有価証券評価差額金（注5）	16,837	51,587	465,966
繰延ヘッジ損益	250	988	8,932
土地再評価差額金（注17）	(3,902)	(4,016)	(36,282)
為替換算調整勘定	(12,321)	(7,438)	(67,186)
退職給付に係る調整累計額（注11）	(4,639)	(3,419)	(30,886)
小計	(3,776)	37,701	340,543
非支配株主持分	5,392	917	8,288
純資産合計	454,684	511,433	4,619,578
負債、純資産合計	¥619,819	¥ 732,782	$6,618,934

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
2020年及び2021年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル（注3）
	2020	2021	2021
売上高	¥723,989	¥740,903	$6,692,295
売上原価（注7）	463,041	458,897	4,145,038
売上総利益	260,948	282,006	2,547,256
販売費及び一般管理費（注14）	182,172	197,352	1,782,603
営業利益	78,775	84,654	764,653
その他の損益：			
受取利息及び受取配当金	1,514	1,546	13,964
支払利息	(124)	(229)	(2,071)
為替差損益	(1,008)	480	4,344
繰延報酬制度資産運用益	—	384	3,476
投資有価証券売却損益	20	307	2,774
固定資産除売却損益	1,635	(174)	(1,574)
減損損失（注8）	(3,596)	(11,284)	(101,928)
段階取得に係る差益	1,722	—	—
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	12,401
新型コロナウイルス感染症に伴う店舗臨時休業等による損失	—	(3,059)	(27,631)
事業整理損	—	(1,754)	(15,851)
その他	(184)	(304)	(2,749)
	(22)	(12,714)	(114,843)
税金等調整前当期純利益	78,753	71,940	649,809
法人税等（注13）	20,845	23,074	208,422
当期純利益	57,908	48,865	441,386
非支配株主に帰属する当期純損益	242	(28)	(260)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 57,665	¥ 48,894	$ 441,646

	円		米ドル（注3）
	2020	2021	2021
1株当たり情報			
3月31日現在の純資産額	¥2,045.25	¥2,323.98	$20.99
当期純利益			
潜在株式調整前	262.39	222.58	2.01
潜在株式調整後	—	—	—
当期に係る配当金（注16）	132.00	112.00	1.01

1株当たり当期純利益算出のための平均株式数　2020年3月期：219,770,515株、2021年3月期：219,670,097株
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3）
	2020	2021	2021
当期純利益	¥57,908	¥48,865	$441,386
その他の包括利益（注15）			
その他有価証券評価差額金（注5）	(3,101)	34,636	312,860
繰延ヘッジ損益	244	736	6,652
土地再評価差額金（注17）	682	—	—
為替換算調整勘定	(3,468)	4,892	44,188
退職給付に係る調整額（注11）	1,065	1,220	11,024
持分法適用会社に対する持分相当額	(17)	175	1,583
その他の包括利益合計	(4,595)	41,661	376,310
包括利益	¥53,312	¥90,527	$817,696
（内訳）			
親会社株主に係る包括利益	¥52,847	¥90,486	$817,333
非支配株主に係る包括利益	465	40	363

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
2020年及び2021年3月期

2020年3月期

百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額（注15）							
	資本金（注18）	資本剰余金	利益剰余金（注16）	自己株式（注18）	株主資本合計	その他有価証券評価差額金（注5）	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金（注17）	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額（注11）	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	¥10,000	¥52,308	¥369,315	¥(2,298)	¥429,326	¥20,190	¥ 5	¥(5,920)	¥(8,864)	¥(5,705)	¥ (294)	¥ 612	¥429,644
会計方針の変更による累積的影響額			948		948								948
会計方針の変更を反映した当期首残高	10,000	52,308	370,264	(2,298)	430,275	20,190	5	(5,920)	(8,864)	(5,705)	(294)	612	430,593
剰余金の配当			(32,328)		(32,328)								(32,328)
親会社株主に帰属する当期純利益			57,665		57,665								57,665
連結範囲の変動			433	(1,370)	(937)							4,032	3,095
連結子会社の増資による持分の増減		1			1							28	30
連結範囲の変動に伴う為替換算調整勘定の増減					—				15		15		15
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(715)			(715)							274	(441)
自己株式の取得				(8)	(8)								(8)
自己株式の処分		409		42	451								451
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0								0
土地再評価差額の取崩			(1,335)		(1,335)			1,335			1,335		—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						(3,353)	244	682	(3,472)	1,065	(4,832)	444	(4,388)
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

2021年3月期

百万円

	株主資本					その他の包括利益累計額（注15）							
	資本金（注18）	資本剰余金	利益剰余金（注16）	自己株式（注18）	株主資本合計	その他有価証券評価差額金（注5）	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金（注17）	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額（注11）	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	¥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
剰余金の配当			(29,220)		(29,220)								(29,220)
親会社株主に帰属する当期純利益			48,894		48,894								48,894
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		5		(309)	(303)							(4,823)	(5,127)
自己株式の取得				(9)	(9)								(9)
自己株式の処分		222		48	270								270
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0								0
土地再評価差額の取崩			113		113			(113)			(113)		—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						34,749	738	—	4,883	1,220	41,592	349	41,941
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

2021年3月期

千米ドル（注3）

	株主資本					その他の包括利益累計額（注15）							
	資本金（注18）	資本剰余金	利益剰余金（注16）	自己株式（注18）	株主資本合計	その他有価証券評価差額金（注5）	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金（注17）	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額（注11）	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	$90,326	$469,732	$3,565,163	$(32,826)	$4,092,395	$152,086	$2,261	$(35,253)	$(111,297)	$(41,911)	$ (34,115)	$ 48,704	$4,106,984
剰余金の配当			(263,939)		(263,939)								(263,939)
親会社株主に帰属する当期純利益			441,646		441,646								441,646
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		53		(2,798)	(2,744)							(43,570)	(46,314)
自己株式の取得				(87)	(87)								(87)
自己株式の処分		2,007		439	2,447								2,447
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0								0
土地再評価差額の取崩			1,028		1,028			(1,028)			(1,028)		—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						313,880	6,671	—	44,111	11,024	375,686	3,154	378,840
当期末残高	$90,326	$471,794	$3,743,899	$(35,272)	$4,270,746	$465,966	$8,932	$(36,282)	$ (67,186)	$(30,886)	$340,543	$ 8,288	$4,619,578

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
2020年及び2021年3月期

		百万円	千米ドル(注3)
	2020	2021	2021
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	¥ 78,753	¥ 71,940	$ 649,809
減価償却費	23,239	24,684	222,967
減損損失	3,596	11,284	101,928
のれん償却額	667	2,309	20,858
貸倒引当金の増加（減少）額	199	163	1,480
その他の引当金の増加（減少）額	532	(307)	(2,776)
退職給付に係る負債の増加（減少）額	610	(126)	(1,146)
受取利息及び受取配当金	(1,514)	(1,546)	(13,964)
支払利息	124	229	2,071
為替差損益	232	(128)	(1,159)
持分法による投資損益	182	31	286
固定資産除売却損益	(1,635)	174	1,574
アミューズメント施設・機器除却損	337	1,607	14,524
投資有価証券売却損益	(5)	(307)	(2,774)
段階取得に係る差損益	(1,722)	—	—
売上債権の減少（増加）額	12,813	(6,653)	(60,101)
前渡金の減少（増加）額	(2,812)	(2,478)	(22,386)
たな卸資産の減少（増加）額	(10,864)	(29,053)	(262,431)
アミューズメント施設・機器設置額	(7,335)	(4,252)	(38,406)
仕入債務の増加（減少）額	(7,349)	11,308	102,141
その他の流動負債の増加（減少）額	(6,612)	20,352	183,831
その他	(3,648)	(5,390)	(48,687)
小計	77,789	93,842	847,639
利息及び配当金の受取額	1,545	1,560	14,093
利息の支払額	(124)	(204)	(1,845)
法人税等の支払額	(36,079)	(34,714)	(313,566)
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,131	60,483	546,321
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）	6,967	593	5,362
有形固定資産の取得による支出	(16,900)	(16,032)	(144,818)
有形固定資産の売却による収入	2,873	863	7,800
無形固定資産の取得による支出	(5,728)	(7,816)	(70,601)
投資有価証券の取得による支出	(901)	(7,053)	(63,713)
投資有価証券の売却による収入	108	522	4,717
関係会社株式の取得による支出	(560)	(135)	(1,221)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出（注4）	(7,531)	(137)	(1,245)
貸付けによる支出	(237)	(800)	(7,231)
貸付金の回収による収入	24	132	1,199
差入保証金の差入による支出	(1,698)	(436)	(3,944)
差入保証金の回収による収入	746	627	5,669
その他	(229)	(98)	(888)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(23,067)	(29,771)	(268,915)
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	(1,500)	(500)	(4,516)
長期借入れによる収入	200	20,400	184,265
長期借入金の返済による支出	(249)	(397)	(3,593)
リース債務の返済による支出	(931)	(815)	(7,364)
自己株式の取得による支出	(8)	(9)	(87)
配当金の支払額	(32,328)	(29,220)	(263,939)
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	(441)	(8,494)	(76,723)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(35,258)	(19,037)	(171,959)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,531)	3,357	30,324
現金及び現金同等物の増加（減少）額	(17,726)	15,031	135,771
現金及び現金同等物の期首残高	206,270	188,667	1,704,155
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	123	—	—
現金及び現金同等物の期末残高（注4）	¥188,667	¥ 203,698	$ 1,839,926

連結財務諸表に関する注記もあわせてご参照ください。

連結財務諸表に対する注記

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

1 連結財務諸表の表示基準

株式会社バンダイナムコホールディングス（以下、「当社」という。）及び連結子会社は、一般に公正妥当と認められる日本の会計原則、金融商品取引法及び関連する財務諸表規則に準拠し連結財務諸表を作成しております。そのため、国際財務報告基準に基づく会計処理方法及び開示要求に関して相違する部分があります。

海外連結子会社の財務諸表は、主に国際財務報告基準又は米国会計基準に従って作成されております。添付の連結財務諸表は、日本の一般に公正妥当と認められた会計原則に基づき作成され、金融商品取引法に従い、関東財務局長に提出された連結財務諸表を基に作成しております。

ただし、日本の連結財務諸表上記載されておりますが公正な開示のために必要とされない一部の補足情報は、添付の連結財務諸表には含まれておりません。

連結財務諸表を作成するにあたって、海外の読者の便宜のために日本で作成された連結財務諸表を一部組み替えて表示しております。

また、2020年3月期の連結財務諸表は、2021年3月期における表示に準じて組み替えております。

2 重要な会計方針

(a) 連結の範囲等

添付の連結財務諸表には、当社及び重要な連結子会社の財務諸表が含まれております。連結されていない子会社は連結財務諸表に重要な影響を与えないため連結の範囲から除外しております。重要な関連会社については持分法を適用しております。それ以外の関連会社及び非連結子会社については原価法を適用しておりますが、これらの会社に関して、仮に持分法を適用したとしても連結財務諸表に重要な影響を及ぼすものではありません。全ての重要な連結会社間の勘定残高及び取引は連結上、消去されております。

(b) 現金及び現金同等物

キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物の範囲は、手許現金、要求払預金、取得日から3ヵ月以内に満期日が到来する流動性の高い投資です。

(c) 外貨建取引等会計処理

外貨建取引は取引日の為替レートで円に換算され、債権債務の決済によって生じる利益又は損失は「為替差損益」に計上されております。決算日時点の外貨建債権債務は決算日の為替レートで換算され、未実現利益又は未実現損失は「為替差損益」に計上されております。

在外連結子会社及び関連会社の資産、負債は決算日の為替レートで、収益、費用は年間の平均レートでそれぞれ円貨換算しております。外貨建取引から生じた利益及び損失は「為替差損益」に計上され、財務諸表の換算から生じた利益及び損失は原則的に連結損益計算書から除外し、「純資産」の「為替換算調整勘定」に表示しております。

(d) 収益及び費用の計上基準

ゲームソフトの収益認識

一部の在外連結子会社は、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」及び米国会計基準ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」に従い収益認識を判断しております。特に、オンライン機能をもったゲームソフトについては、未提供の要素に対する見積売却価値を算定し、合理的に見積った履行義務の充足が見込まれる期間にわたって当該価値相当額を収益認識しております。

ゲームソフト制作費の会計処理

ゲームソフトについてはソフトウエアとコンテンツが高度に組み合わされて制作される特徴を有したものであり、両者が一体不可分なものとして明確に区分できないものと捉えております。

また、その主要な性格についてはゲーム内容を含め画像・音楽データが組み合わされた、いわゆるコンテンツであると判断しております。

以上のことからゲームソフト制作費について、社内にて製品化を決定した段階から、仕掛品に計上しております。

また、資産計上した制作費につきましては、見込み販売収益により売上原価に計上しております。

(e) 有価証券及び投資有価証券

その他有価証券のうち時価のあるものは原則として時価で評価しております。取得価額と未実現利益又は未実現損失を含む帳簿価額との税効果を考慮した後の差額は、「純資産」における「その他有価証券評価差額金」として計上しております。時価のないものは取得原価で評価しております。その他有価証券の売却原価は、移動平均法によって算定しております。なお、投資事業有限責任組合及びこれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

(f) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権及び破産更生債権等については個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

(g) たな卸資産

国内連結子会社は総平均法による原価法を採用しております（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）。在外連結子会社は総平均法による低価法を採用しております。ただし、ゲームソフト等の仕掛品については、国内連結子会社及び在外連結子会社ともに個別法による原価法を採用しております（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）。

(h) 法人税等

法人税等のうち、法人税、住民税及び事業税は利益に基づいて計上し、法人税等調整額は資産負債法に基づいて計上しております。繰延税金資産・負債は、財務諸表上の資産・負債額と税法に基づく資産・負債額との差異及び繰越欠損金額、繰越税額控除額に起因する将来の税効果を見積って認識されております。また、繰延税金資産・負債は、それらの一時差異の解消が予定される会計年度に適用されるであろう法定実効税率を用いて算出されております。税率の変更に伴う繰延税金資産・負債への影響額は、当該税率変更に係る改正税法が国会で成立された日を含む会計年度の損益として認識されております。

なお、当社及び一部の連結子会社は、連結納税制度を採用しております。

連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

当社及び一部の国内連結子会社は、「所得税法等の一部を改正する法律」（令和2年法律第8号）において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」（実務対応報告第39号　2020年3月31日）第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第28号　2018年2月16日）第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいております。

(i) 有形固定資産（リース資産及び使用権資産を除く）

当社及び国内連結子会社は有形固定資産の減価償却方法として主に見積耐用年数に基づく定率法を採用しております。ただし1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備は除く）及びアミューズメント施設・機器等の一部については定額法を採用しております。

主な耐用年数は以下のとおりです。
建物及び構築物　2－50年
アミューズメント施設・機器　3－15年

在外連結子会社は主として見積耐用年数による定額法を採用しております。
主な耐用年数は以下のとおりです。
建物及び構築物　5－50年
アミューズメント施設・機器　4－25年

(j) 無形固定資産（リース資産及び使用権資産を除く）

無形固定資産の償却方法としては、見積耐用年数に基づく定額法を採用しております。

主な耐用年数は以下のとおりです。
ソフトウエア（自社利用分）　1－5年

のれんについては、効果の発現する期間を合理的に見積り、10年以内の一定の年数にわたり均等償却しております。

(k) リース資産及び使用権資産

リース資産はリース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

使用権資産は資産の耐用年数又はリース期間のうちいずれか短い期間を耐用年数とし、定額法を採用しております。

(l) デリバティブ取引及びヘッジ会計

為替及び金利の相場変動による市場リスクを低減させる手段として、為替予約取引等のデリバティブ取引を利用しております。これらのデリバティブ取引は、事業活動に伴う為替相場や金利等の変動によるリスクを低減させる目的においてのみ行われているものであります。したがって、デリバティブ等の金融取引を投機目的で利用することはありません。

デリバティブ取引の契約先はいずれも信用度の高い金融機関であるため、リスクはほとんどないと認識しております。また、デリバティブ取引の実行は取引権限及び取引限度額等を定めた社内ルールに従い上記の取組方針及び利用目的の範囲内で行っております。

デリバティブ取引は原則、時価によって評価し、計上することが求められております。ヘッジ会計の適用要件を充たすデリバティブ取引については、繰延ヘッジ処理によっております。また、為替予約については振当処理の要件を充たしている場合には振当処理を行っております。

ヘッジ有効性の判定は、原則としてヘッジ開始時から有効性判定時点までの期間において、ヘッジ対象の相場変動又はキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動又はキャッシュ・フロー変動の累計とを比較し、両者の変動額等を基礎にして判断しております。ヘッジ手段とヘッジ対象の資産・負債又は予定取引に関する重要な条件が同一である場合には、有効性が100％であることが明らかであるため、有効性の判定は省略しております。

ただし、ヘッジが有効性を失った場合にはヘッジ会計を中止し、中止されたヘッジ取引は速やかに損益として認識されることになります。

(m) 退職給付に係る会計処理の方法

当社及び一部の国内連結子会社は、確定給付型の制度として確定給付企業年金制度、退職一時金制度、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を設けております。なお、一部の確定給付型企業年金制度には、退職給付信託を設定しております。その他の国内連結子会社（退職給付制度のない国内連結子会社を除く）は、確定給付型の制度として確定給付企業年金制度、退職一時金制度を設けております。なお、一部の連結子会社においては、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度、中小企業退職金共済制度を設けております。また、従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。一部の在外連結子会社は確定給付型年金制度、退職一時金制度、確定拠出型退職年金制度を設けております。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当期末までの期間に帰属させる方法については、主として給付算定式基準によっております。過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による定額法により費用処理しております。数理計算上の差異は、各期の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（7～15年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌期から費用処理することとしております。また、当社及び一部の連結子会社は、退職給付に係る資産、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、主に退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

(n) 剰余金処分

剰余金処分は会計年度終了後の株主総会における株主の決議によって行われます。当期の連結財務諸表には当該期に係る剰余金処分は反映されておりません。

(o) 1株当たり情報

1株当たり当期純利益は、期中平均株式数に基づき算出しております。潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、新株発行をもたらす権利の行使や契約の履行、あるいは、新株への転換によって生じる希薄化の影響を考慮して計算されます。

1株当たり配当額は、会計期間に関して宣言された配当額に基づいて算出しております。

(p) 重要な会計上の見積り

1. 国内主要開発拠点の家庭用ゲームに係る仕掛品の評価

(1) 当期の連結財務諸表に計上した金額

	当期	
仕掛品	43,082百万円	389,144千米ドル

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

ネットワークエンターテインメント事業の家庭用ゲームに係る仕掛品の連結貸借対照表価額は、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しております。

また、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法に関しては、正味売却価額（見込販売数量×販売単価－見積追加制作費－見積販売直接経費）と仕掛品の帳簿価額の比較を行い、仕掛品の帳簿価額が正味売却価額を上回る場合、その超過額について評価減を実施しております。

正味売却価額の算出においては、過去に発売した類似のゲームタイトル等をベンチマークとし、見込販売数量等を見積もっております。

これらの見積りのうち、見込販売数量の見積りは家庭用ゲーム発売後のユーザーの反応や市場での評価に大きく影響を受けるため、また追加制作費の見積りは品質向上対応等のためにゲームの発売日が延期される場合に、制作費が当初の予算から増額され、制作期間も長期化するため不確実性が高く、翌期以降の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

2.（株）バンダイナムコアミューズメントに関する有形及び無形固定資産の評価

(1) 当期の連結財務諸表に計上した金額

	当期	
有形固定資産	1,758百万円	15,882千米ドル
無形固定資産	130百万円	1,182千米ドル

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

（株）バンダイナムコアミューズメントに関する有形及び無形固定資産は規則的に減価償却しておりますが、減損の兆候があると認められる場合には、資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって、減損損失の認識の要否を判定し、必要と判定された場合、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額を減損損失として認識しております。

減損損失の認識の要否の判定に用いられる将来キャッシュ・フローは、新型コロナウイルスの収束見通しに基づく店舗・施設運営及び業務用ゲーム機販売に係る売上の改善、店舗・施設の閉鎖や賃料交渉によるコスト削減を前提とした事業計画を基礎に見積もっております。また、正味売却価額は売却価格の決定方針及び過去の売却価格の実績を基礎に見積もっております。

これらの見積りは、経営者の主観的な判断に依存するため不確実性が高く、翌期の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

(q) 未適用の会計基準等

当社及び国内連結子会社

- 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号　2020年3月31日　企業会計基準委員会）
- 「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号　2021年3月26日　企業会計基準委員会）

(1) 概要

国際会計基準審議会（IASB）及び米国財務会計基準審議会（FASB）は、共同して収益認識に関する包括的な会計基準の開発を行い、2014年5月に「顧客との契約から生じる収益」（IASBにおいてはIFRS第15号、FASBにおいてはTopic606）を公表しており、IFRS第15号は2018年1月1日以後開始する事業年度から、Topic606は2017年12月15日より後に開始する事業年度から適用される状況を踏まえ、企業会計基準委員会において、収益認識に関する包括的な会計基準が開発され、適用指針と合わせて公表されたものです。

企業会計基準委員会の収益認識に関する会計基準の開発にあたっての基本的な方針として、IFRS第15号と整合性をはかる便益の1つである財務諸表間の比較可能性の観点から、IFRS第15号の基本的な原則を取り入れることを出発点とし、

会計基準を定めることとされ、また、これまで我が国で行われてきた実務等に配慮すべき項目がある場合には、比較可能性を損なわせない範囲で代替的な取扱いを追加することとされております。

(2) 適用予定日

2022年3月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「収益認識に関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額は、翌期の期首利益剰余金が179百万円増加しております。

在外連結子会社

• 米国会計基準ASU第2016-02号「リース」

(1) 概要

本会計基準により、借手に原則としてすべてのリースを貸借対照表に資産及び負債として計上することを要求されております。貸手の会計処理に重要な変更はありません。

(2) 適用予定日

2023年3月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中であります。

(r) 追加情報

(新型コロナウイルス感染拡大に伴う会計上の見積りについて)

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、当社グループにおいては、販売店休業等による消費への影響に加えて、国内外においてイベントの延期や自粛及びそれに伴うプロモーション等への影響、商品・サービスの開発スケジュールや運営体制への影響、自社工場及び協力工場における生産スケジュール等への影響、アミューズメント施設等の休業、映像制作スケジュールや作品公開への影響等が発生する可能性があります。

そのため、当社グループにおいては、新型コロナウイルス感染拡大により、少なくとも翌期中は影響を受けるとの仮定を置き、繰延税金資産の回収可能性の判断や資産の評価等の会計上の見積りを行っております。

しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大による影響は不確定要素が多く、翌期の当社グループの財政状態、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(子会社の組織再編)

当社は、2021年3月16日開催の取締役会において、子会社の組織再編を行うことを決議いたしました。

1. 北米地域の子会社間の吸収合併及び子会社の商号変更

(1) 目的

北米地域のトイホビー事業におけるIP軸戦略の拡大をはかるとともに効率化に取り組むため、マス流通向けの玩具を中心に展開を行うBANDAI AMERICA INC.を存続会社とし、ハイターゲット層向けのコレクタブルアイテムを展開するBANDAI NAMCO Collectibles LLCとの合併を行います。また、効力発生日にBANDAI AMERICA INC.の商号をBANDAI NAMCO Toys & Hobby America Inc.に変更します。

(2) 共通支配下の取引等

①取引の概要

ア. 結合当事企業の名称及びその事業の内容

結合企業(存続会社)

名称　BANDAI AMERICA INC.

事業の内容　玩具関連商品の販売

被結合企業(消滅会社)

名称　BANDAI NAMCO Collectibles LLC

事業の内容　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

イ. 企業結合日

2022年4月1日(予定)

ウ. 企業結合の法的形式

BANDAI AMERICA INC.を存続会社とし、BANDAI NAMCO Collectibles LLCを消滅会社とする吸収合併

エ. 結合後企業の名称

BANDAI NAMCO Toys & Hobby America Inc.

②実施する会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」に基づき、共通支配下の取引として処理いたします。

2. 欧州大陸地域の子会社間の吸収合併及び子会社の商号変更

(1) 目的

欧州大陸地域のリソースを集約することで、管理部門等の効率化とガバナンスの強化をはかるため、欧州大陸地域の持株会社であるBANDAI NAMCO Holdings France S.A.S.を存続会社とし、ネットワークエンターテインメント事業を行う会社であるBANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.との合併を行います。また、効力発生日にBANDAI NAMCO Holdings France S.A.S.の商号をBANDAI NAMCO Europe S.A.S.に変更します。

(2) 共通支配下の取引等

①取引の概要

ア. 結合当事企業の名称及びその事業の内容

結合企業(存続会社)

名称　BANDAI NAMCO Holdings France S.A.S.

事業の内容　欧州大陸地域における地域持株会社

被結合企業(消滅会社)

名称　BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.

事業の内容　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、シェアードサービス機能

イ. 企業結合日

2021年9月30日(予定)

ウ. 企業結合の法的形式

BANDAI NAMCO Holdings France S.A.S.を存続会社とし、BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.を消滅会社とする吸収合併

エ. 結合後企業の名称

BANDAI NAMCO Europe S.A.S.

②実施する会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」に基づき、共通支配下の取引として処理いたします。

3 財務諸表の外貨換算

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、2021年3月期の連結財務諸表は2021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110.71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。

4 現金及び現金同等物

2020年及び2021年3月31日現在の連結貸借対照表の現金及び預金と、連結キャッシュ・フロー計算書の現金及び現金同等物の調整は次のとおりです。

		百万円	千米ドル
	2020	2021	2021
現金及び預金	¥189,856	¥204,326	$1,845,598
流動資産「その他」に含まれる有価証券	60	—	—
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(1,189)	(627)	(5,671)
償還期限が3ヵ月を超える有価証券	(60)	—	—
現金及び現金同等物	¥188,667	¥203,698	$1,839,926

株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳は次のとおりです。

2020年3月期

株式の取得により新たに(株)創通、(株)ジェイ・ブロードを連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びに同社株式の取得価額と取得による支出(純額)との関係は次のとおりであります。

流動資産	23,685百万円
固定資産	4,465百万円
のれん	14,355百万円
流動負債	△3,634百万円
固定負債	△720百万円
非支配株主持分	△4,550百万円
支配獲得時までの持分法による投資評価額	△4,961百万円
段階取得に係る差益	△1,722百万円
同社株式の取得価額	26,918百万円
同社の現金及び現金同等物	△21,370百万円
差引:同社取得による支出	5,548百万円

その他の連結子会社については、重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2021年3月期

株式の取得により新たにReflector Entertainment Ltd.を連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びに同社株式の取得価額と取得による支出（純額）との関係は次のとおりであります。

流動資産	1,713百万円（15,481千米ドル）
固定資産	1,038百万円（9,382千米ドル）
流動負債	△738百万円（△6,669千米ドル）
固定負債	△1,173百万円（△10,600千米ドル）
同社株式の取得価額	840百万円（7,594千米ドル）
条件付取得対価	△518百万円（△4,680千米ドル）
同社の現金及び現金同等物	△184百万円（△1,667千米ドル）
差引：同社取得による支出	137百万円（1,245千米ドル）

5 有価証券及び投資有価証券

2020年及び2021年3月31日現在の有価証券及び投資有価証券の概要は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
時価を把握できるその他有価証券	¥47,623	¥102,221	$ 923,331
時価を把握できないその他有価証券	3,784	4,783	43,208
非連結子会社及び関連会社株式	14,599	13,723	123,962
投資事業組合への出資金	506	479	4,329
合計	¥66,513	¥121,208	$1,094,831

2020年及び2021年3月31日現在の時価を把握できるその他有価証券の取得原価、連結貸借対照表計上額（時価）及び未実現評価損益は次のとおりです。

	百万円			
	2020			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額（時価）
時価を把握できるその他有価証券：				
株式	¥23,937	¥24,487	¥(962)	¥47,461
社債	161	—	(0)	161
合計	¥24,098	¥24,487	¥(962)	¥47,623

	百万円			
	2021			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額（時価）
時価を把握できるその他有価証券：				
株式	¥29,752	¥72,380	¥(11)	¥102,121
社債	100	—	(0)	100
合計	¥29,853	¥72,380	¥(12)	¥102,221

	千米ドル			
	2021			
	取得原価	評価益	評価損	連結貸借対照表計上額（時価）
時価を把握できるその他有価証券：				
株式	$268,741	$653,787	$(104)	$922,423
社債	911	—	(4)	907
合計	$269,652	$653,787	$(109)	$923,331

2020年及び2021年3月31日現在の時価を把握できないその他有価証券については次のとおりです。

		百万円	千米ドル
	2020	2021	2021
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
時価を把握できないその他有価証券：			
非上場株式	¥3,784	¥4,783	$43,208
合計	¥3,784	¥4,783	$43,208

2020年及び2021年3月期に売却したその他有価証券の売却額、売却益の合計額及び売却損の合計額は次のとおりです。

		百万円	千米ドル
	2020	2021	2021
株式	¥ 44	¥494	$4,462
その他	715	—	—
売却額	¥759	¥494	$4,462
売却益の合計額	22	307	2,777
売却損の合計額	1	0	2

6 売上債権

2020年及び2021年3月31日現在の売上債権の明細は次のとおりです。

		百万円	千米ドル
	2020	2021	2021
受取手形	¥ 3,810	¥ 3,423	$ 30,922
売掛金	79,943	88,341	797,957
合計	¥83,754	¥91,765	$828,880

7 たな卸資産

2020年及び2021年3月31日現在のたな卸資産の明細は次のとおりです。

		百万円	千米ドル
	2020	2021	2021
商品及び製品	¥22,282	¥ 28,994	$261,894
仕掛品	51,098	73,816	666,756
原材料及び貯蔵品	3,409	4,075	36,808
合計	¥76,790	¥106,886	$965,459

期末たな卸資産は収益性の低下に伴う簿価切下後の金額であり、売上原価に含まれているたな卸資産評価損は次のとおりです。

		百万円	千米ドル
	2020	2021	2021
たな卸資産評価損	¥6,949	¥5,484	$49,534

8 減損損失

当社及び連結子会社では、減損の兆候を把握するにあたり、重要な遊休資産、処分予定資産及び賃貸用資産を除き、ユニットを基準とした管理会計上の区分に従ってグルーピングを行っております。その内、リアルエンターテインメント事業のアミューズメント運営施設においては、主に管理会計上の最小単位である店舗を基本単位として資産のグルーピングを行っております。

当期において、主にリアルエンターテインメント事業の全社の収益性が低下したことを受けて、アミューズメント施設、事業用資産及び共用資産について、投資額の回収が見込めなくなったため、減損損失を計上しております。

なお、以下の資産について、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他の損益に計上しております。

				百万円		千米ドル
ユニット	場所	用途	種類	2020	2021	2021
トイホビー	大阪府吹田市他（注3）	事業用資産	建物及び構築物	¥ 31	¥ —	$ —
			その他有形固定資産	4	—	—
			その他無形固定資産	20	—	—
	大阪府吹田市他（注1）	処分予定資産	建物及び構築物	35	—	—
			その他有形固定資産	3	—	—
リアルエンターテインメント	神奈川県横浜市他（注3）	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設･機器	2,967	—	—
			その他無形固定資産	422	—	—
			投資その他の資産（その他）	31	—	—
	東京都八王子市他（注1）	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設･機器	55	—	—
	神奈川県横須賀市他（注2）	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設･機器	0	—	—
			その他有形固定資産	0	—	—
映像音楽プロデュース	東京都三鷹市（注3）	事業用資産	その他有形固定資産	21	—	—
トイホビー	愛知県名古屋市（注1）	事業用資産	建物及び構築物	—	7	64
			その他有形固定資産	—	1	10
	東京都台東区（注2）	事業用資産	その他有形固定資産	—	1	11
ネットワークエンターテインメント	東京都江東区（注3）	事業用資産	その他無形固定資産	—	821	7,423
リアルエンターテインメント	福岡県福岡市他（注1）	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設･機器	—	149	1,351
			投資その他の資産（その他）	—	0	2
	東京都港区他（注2）	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設･機器	—	26	238
			その他有形固定資産	—	5	52
			その他無形固定資産	—	27	244
	東京都港区他（注3）	アミューズメント運営施設	建物及び構築物	—	565	5,103
		事業用資産	アミューズメント施設･機器	—	5,554	50,175
		共用資産	その他有形固定資産	—	235	2,125
			その他無形固定資産	—	788	7,119
			投資その他の資産（その他）	—	99	894
	東京都港区他（注4）	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設･機器	—	2,787	25,176
	Tyne and Wear,U.K.他（注5）	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設･機器	—	68	621
		事業用資産	その他有形固定資産	—	144	1,306
映像音楽プロデュース	東京都三鷹市（注3）	事業用資産	その他有形固定資産	—	0	5
合計				¥3,596	¥11,284	$101,928

（注）
1. 閉鎖の意思決定をしたことにより固定資産の回収可能価額が大きく低下したと判断したため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
2. 今後使用が見込まれない資産について、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
3. 事業の収益性が低下し固定資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
4. 事業の収益性が低下し固定資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は正味売却価額により算定しており、合理的な売却見積価額に基づいて評価しております。
5. 事業の収益性が低下し固定資産の帳簿価額の回収が見込まれないため、減損損失を計上いたしました。なお、回収可能価額は使用価値により測定しており、将来キャッシュ･フローを5.5％で割り引いて算定しております。

9 借入金、リース債務及び社債

2020年及び2021年3月31日現在の借入金及びリース債務の明細は次のとおりです。

			百万円		千米ドル
	2020		2021		2021
	連結貸借対照表計上額	平均利率（%）	連結貸借対照表計上額	平均利率（%）	連結貸借対照表計上額
短期借入金	¥ 700	0.31	¥ 200	0.31	$ 1,806
1年以内に返済予定の長期借入金	246	0.47	185	0.28	1,679
1年以内に返済予定のリース債務	1,227	2.02	1,162	1.94	10,504
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	171	0.52	20,234	0.34	182,767
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く）	3,765	1.81	4,635	1.97	41,874
合計	¥6,110	—	¥26,419	—	$238,632

2021年3月31日現在の長期借入金及びリース債務（1年以内に返済予定のものを除く）の返済予定額は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
1年超2年以内	¥11,084	$100,122
2年超3年以内	10,870	98,189
3年超4年以内	725	6,554
4年超5年以内	692	6,250
5年超	1,497	13,524
合計	¥24,870	$224,641

2021年3月31日現在の社債の明細は次のとおりです。

会社名	銘柄	発行年月日	期首残高（百万円）	期末残高（百万円）	期末残高（千米ドル）	利率（%）	担保	償還年月日
Reflector Entertainment Ltd.	転換社債（注）	2020年10月22日	—	¥966	$8,731	5.0	なし	2025年12月31日

2021年3月31日現在の社債の償還予定額は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
1年以内	¥ —	$ —
1年超2年以内	—	—
2年超3年以内	—	—
3年超4年以内	—	—
4年超5年以内	966	8,731
5年超	—	—
合計	¥966	$8,731

（注）各事業年度において、業績に応じて償還する契約となっておりますが、算定が困難であるため、満期日に一括して償還がなされるものとして償還予定額を記載しております。

10 仕入債務

2020年及び2021年3月31日現在の仕入債務の明細は次のとおりです。

		百万円	千米ドル
	2020	2021	2021
支払手形	¥11,326	¥13,327	$120,381
買掛金	58,842	69,146	624,577
合計	¥70,169	¥82,474	$744,958

11 退職給付関係

1. 確定給付制度

(a) 2020年及び2021年3月31日現在の退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。
（簡便法を適用した制度を除く。）

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
退職給付債務の期首残高	¥29,303	¥29,003	$261,975
勤務費用	1,850	1,947	17,588
利息費用	39	40	367
数理計算上の差異の発生額	(547)	471	4,261
退職給付の支払額	(1,492)	(904)	(8,171)
過去勤務費用の発生額	200	(455)	(4,115)
企業結合の影響による増減額	(319)	—	—
その他	(30)	(46)	(416)
退職給付債務の期末残高	¥29,003	¥30,056	$271,491

(b) 2020年及び2021年3月31日現在の年金資産の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。（簡便法を適用した制度を除く。）

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
年金資産の期首残高	¥20,318	¥20,876	$188,567
期待運用収益	396	273	2,473
数理計算上の差異の発生額	(166)	768	6,943
事業主からの拠出額	1,613	3,341	30,185
退職給付の支払額	(983)	(518)	(4,680)
企業結合の影響による増減額	(277)	—	—
その他	(25)	(36)	(333)
年金資産の期末残高	¥20,876	¥24,705	$223,156

(c) 2020年及び2021年3月31日現在の簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期首残高と期末残高の調整表は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期首残高（純額）	¥1,250	¥1,490	$13,460
退職給付費用	300	312	2,825
退職給付の支払額	(108)	(98)	(885)
制度への拠出額	(187)	(286)	(2,586)
企業結合の影響による増減額	242	—	—
その他	(6)	35	321
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の期末残高（純額）	¥1,490	¥1,454	$13,135

(d) 2020年及び2021年3月31日現在の退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
積立型制度の退職給付債務	¥ 26,317	¥ 27,982	$ 252,752
年金資産	(23,080)	(27,276)	(246,376)
	3,236	705	6,375
非積立型の退職給付債務	6,380	6,099	55,093
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	9,617	6,805	61,469
退職給付に係る負債	9,840	7,212	65,149
退職給付に係る資産	(223)	(407)	(3,680)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 9,617	¥ 6,805	$ 61,469

(e) 2020年及び2021年3月期の退職給付費用及びその内訳項目の金額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
勤務費用	¥1,850	¥1,947	$17,588
利息費用	39	40	367
期待運用収益	(396)	(273)	(2,473)
数理計算上の差異の費用処理額	1,169	947	8,555
過去勤務費用の費用処理額	65	42	381
簡便法で計算した退職給付費用	300	312	2,825
確定給付制度に係る退職給付費用	3,028	3,016	27,245
その他（注）	109	80	727
退職給付に関連する損益	¥3,137	¥3,096	$27,973

（注）2020年3月期において、割増退職金等を販売費及び一般管理費に66百万円、その他損益に43百万円、2021年3月期において、割増退職金等を販売費及び一般管理費に80百万円（727千米ドル）を計上しております。

(f) 2020年及び2021年3月31日現在の退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
過去勤務費用	¥ (134)	¥ 497	$ 4,496
数理計算上の差異	1,550	1,244	11,237
合計	¥1,416	¥1,741	$15,734

(g) 2020年及び2021年3月31日現在の退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
未認識過去勤務費用	¥ (205)	¥ 292	$ 2,642
未認識数理計算上の差異	(6,493)	(5,249)	(47,414)
合計	¥(6,698)	¥(4,956)	$(44,772)

(h) 2020年及び2021年3月31日現在の年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりです。

	2020	2021
債券	40%	35%
株式	9	20
生命保険一般勘定	16	14
その他（注1）	35	31
合計	100%	100%

（注）1.その他には、主として現金、オルタナティブ投資が含まれております。
2. 年金資産合計には、企業年金制度に対して設定した退職給付信託が、前期25%、当期22%含まれております。

(i) 2020年及び2021年3月期の数理計算上の計算基礎に関する事項は次のとおりです。

	2020	2021
割引率	0.00%～0.60%	0.00%～0.60%
長期期待運用収益率	1.96%～2.50%	1.31%～1.46%
予想昇給率	1.84%～5.12%	2.00%～5.12%

長期期待運用収益率の設定方法
（注）年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

2. 確定拠出制度

2020年及び2021年3月期の当社及び連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
確定拠出制度への要拠出額	¥732	¥774	$6,997

12 金融商品関係

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については安全性の高い金融商品に限定し、また、資金調達については銀行借入や社債発行等による方針であります。

デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

売上債権は、取引先の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、取引先別・期日別に残高管理を行うとともに、主要取引先の信用情報を1年に一度以上更新することとしております。また、取引先に関する信用不安情報等を入手した場合には、直ちにグループ内で共有する体制としております。

なお、2020年及び2021年3月31日現在における売上債権のうち13.7%及び24.1%が特定の大口顧客に対するものであります。グローバルに事業展開していることから生じる外貨建の売上債権は、為替変動リスクに晒されておりますが、取引先別・通貨別に残高管理を行うとともに、市場の動向を注視し必要に応じて、先物為替予約を利用してヘッジすることとしております。

有価証券及び投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されておりますが、四半期に一度時価を把握しており、市況や取引先企業との関係を勘案して保有状況を毎年見直すこととしております。

仕入債務は、ほとんどが1年以内の支払期日であります。また、その一部には外貨建のものがあり、為替変動リスクに晒されておりますが、売上債権と同様、取引先別・通貨別に残高管理を行うとともに、市場の動向を注視し必要に応じて、先物為替予約及び通貨オプション取引を利用してヘッジすることとしております。

仕入債務及び未払法人税等は、流動性リスクに晒されておりますが、当社グループでは、当社及び連結子会社それぞれが毎月資金繰計画を作成・更新すること等により管理しております。

借入金は、主に新型コロナウイルス感染拡大の影響の長期化に備え、手元流動性の十分な確保を目的としており、変動金利で実施する場合には金利変動リスクに晒されていますが、市場の動向を注視し必要に応じて、金利スワップ取引及び金利オプション取引を利用してヘッジすることとしております。

デリバティブ取引はヘッジ目的で利用しておりますが、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、連結財務諸表に対する注記「2 重要な会計方針 (l) デリバティブ取引及びヘッジ会計」をご参照ください。

なお、デリバティブ取引の執行・管理については、取引権限及び取引限度額を定めた社内ルールに従って行っており、デリバティブの利用にあたっては、信用リスクを軽減するために、信用度の高い金融機関とのみ取引を行うこととしております。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。

また、連結財務諸表に対する注記「20 為替及び金利に係るリスク管理」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

2. 金融商品の時価等に関する事項

2020年及び2021年3月31日現在における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりです。

なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは含まれておりません（(注) 2. 参照）。

	2020			2021			2021		
	百万円			百万円			千米ドル		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥189,856	¥189,856	¥ —	¥204,326	¥204,326	¥ —	$1,845,598	$1,845,598	$ —
(2) 売上債権	83,754	83,754	—	91,765	91,765	—	828,880	828,880	—
(3) 有価証券及び投資有価証券	58,736	57,261	(1,474)	112,976	116,642	3,666	1,020,473	1,053,589	33,115
資産計	¥332,347	¥330,872	¥(1,474)	¥409,068	¥412,734	¥ 3,666	$3,694,952	$3,728,068	$33,115
(1) 仕入債務	¥ 70,169	¥ 70,169	¥ —	¥ 82,474	¥ 82,474	¥ —	$ 744,958	$ 744,958	$ —
(2) 未払法人税等	5,571	5,571	—	6,820	6,820	—	61,603	61,603	—
(3) 長期借入金	171	170	(1)	20,234	20,132	(101)	182,767	181,849	(918)
負債計	¥ 75,912	¥ 75,911	¥ (1)	¥109,528	¥109,427	¥ (101)	$ 989,329	$ 988,411	$ (918)
デリバティブ取引*	¥ 337	¥ 337	¥ —	¥ 1,284	¥ 1,284	¥ —	$ 11,603	$ 11,603	$ —

* デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については、(　) で示しております。

(注)

1. 金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

資　産

(1) 現金及び預金

短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

(2) 売上債権

短期間で決済されるものの時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。長期間で決済されるものの時価は、一定の期間ごとに区分した債権ごとに債権額を満期までの期間及び信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値によっております。

(3) 有価証券及び投資有価証券

株式等は取引所の価格又は取引金融機関等から提示された価格によっております。また、保有目的ごとの有価証券に関する事項については、連結財務諸表に対する注記「5 有価証券及び投資有価証券」をご参照ください。

負　債

(1) 仕入債務、(2) 未払法人税等

短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

(3) 長期借入金

長期借入金の時価については、元金利の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

デリバティブ取引

連結財務諸表に対する注記「20 為替及び金利に係るリスク管理」をご参照ください。

2. 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	2020 連結貸借対照表計上額	2021 連結貸借対照表計上額	2021 連結貸借対照表計上額
	百万円	百万円	千米ドル
非上場株式	¥3,784	¥4,783	$43,208
関係会社株式（非上場株式）	3,486	2,969	26,819
投資事業組合への出資金	506	479	4,329

これらについては、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、「(3) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。

3. 金銭債権の連結決算日後の償還予定額

	2020				2021				2021			
					百万円				千米ドル			
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	¥187,287	¥ 70	¥—	¥ —	¥202,023	¥ —	¥—	¥ —	$1,824,797	$ —	$—	$ —
売上債権	82,775	979	—	—	90,240	1,525	—	—	815,103	13,777	—	—
有価証券及び投資有価証券												
債券（社債）	60	—	—	100	—	—	—	100	—	—	—	903
合計	¥270,122	¥1,049	¥—	¥100	¥292,263	¥1,525	¥—	¥100	$2,639,900	$13,777	$—	$903

13 法人税等

当社及び国内連結子会社に係る法人税、住民税及び事業税は利益に基づき算出され、2020年及び2021年3月期における法定実効税率は、それぞれ30.6%となっております。

2020年及び2021年3月期における連結損益計算書に計上される法人税等は次のとおりです。

	2020	2021	2021
	百万円	百万円	千米ドル
法人税、住民税及び事業税	¥22,541	¥24,527	$221,544
法人税等調整額	(1,695)	(1,452)	(13,121)
合計	¥20,845	¥23,074	$208,422

2020年及び2021年3月期における法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳は次のとおりです。

	2020	2021
法定実効税率	30.6%	30.6%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.4	0.2
住民税均等割額	0.4	0.4
役員賞与	0.7	0.8
評価性引当額の増減	(2.3)	5.0
在外子会社税率差異	0.9	0.9
試験研究費税額控除	(5.3)	(6.3)
賃上げ・生産性向上のための税制による税額控除	(1.0)	—
段階取得に係る差益	(0.7)	—
のれん償却額	0.2	0.9
その他	2.6	(0.4)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	26.5%	32.1%

2020年及び2021年3月31日現在の繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
繰延税金資産:			
税務上の繰越欠損金（注2）	¥ 9,373	¥ 13,799	$ 124,641
固定資産償却超過額	16,705	18,547	167,531
未払賞与	3,929	4,215	38,076
たな卸資産評価損	3,187	3,095	27,956
退職給付に係る負債	4,674	3,855	34,821
前渡金評価損	1,285	1,400	12,650
減損損失	341	94	856
未払事業税等	1,146	966	8,726
研究開発費	401	331	2,989
貸倒引当金繰入超過額	326	381	3,442
土地再評価差額金	1,367	1,367	12,352
その他	8,096	8,888	80,285
繰延税金資産小計	50,836	56,941	514,330
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額（注2）	(8,634)	(12,799)	(115,613)
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	(7,475)	(9,301)	(84,018)
評価性引当額小計（注1）	(16,110)	(22,101)	(199,631)
繰延税金資産合計	34,725	34,840	314,698
繰延税金負債:			
固定資産圧縮積立金	(60)	(40)	(367)
在外子会社の留保利益金	(799)	(861)	(7,777)
その他有価証券評価差額金	(7,307)	(21,517)	(194,363)
土地再評価差額金	(249)	(199)	(1,800)
その他	(872)	(550)	(4,972)
繰延税金負債合計	(9,290)	(23,169)	(209,282)
繰延税金資産の純額	¥ 25,434	¥ 11,670	$ 105,416

（注）
1. 評価性引当額が5,990百万円（54,108千米ドル）増加しております。この増加の主な内容は、連結子会社の税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額が増加したためであります。
2. 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

百万円

	2020						
	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金※	¥ 223	¥ 13	¥ 122	¥ 385	¥ 150	¥ 8,477	¥ 9,373
評価性引当額	(223)	(13)	(118)	(385)	(147)	(7,746)	(8,634)
繰延税金資産	0	—	3	0	3	731	738

※税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

百万円

	2021						
	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金※	¥ 6	¥ 239	¥ 669	¥ 161	¥ 90	¥ 12,632	¥ 13,799
評価性引当額	(5)	(238)	(669)	(161)	(82)	(11,642)	(12,799)
繰延税金資産	0	0	0	—	8	989	999

※税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

千米ドル

	2021						
	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金※	$ 55	$ 2,159	$ 6,046	$ 1,460	$ 820	$ 114,099	$ 124,641
評価性引当額	(53)	(2,150)	(6,045)	(1,460)	(744)	(105,158)	(115,613)
繰延税金資産	1	8	0	—	75	8,941	9,028

※税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

14 販売費及び一般管理費

2020年及び2021年3月期の販売費及び一般管理費の内訳は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
広告宣伝費	¥ 44,367	¥ 45,203	$ 408,304
役員報酬及び給料手当	48,179	52,904	477,869
退職給付費用	3,114	3,114	28,135
役員賞与引当金繰入額	1,885	1,640	14,814
研究開発費	19,035	26,446	238,876
貸倒引当金繰入額	406	95	859
その他	65,182	67,947	613,744
合計	¥182,172	¥197,352	$1,782,603

15 その他の包括利益

2020年及び2021年3月期のその他の包括利益の組替調整額及び税効果額は次のとおりです。

百万円

	2020				
	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
その他有価証券評価差額金	¥(4,651)	¥ (22)	¥(4,673)	¥1,571	¥(3,101)
繰延ヘッジ損益	345	(29)	315	(71)	244
土地再評価差額金	—	—	—	682	682
為替換算調整勘定	(3,468)	—	(3,468)	—	(3,468)
退職給付に係る調整額	180	1,235	1,416	(350)	1,065
持分法適用会社に対する持分相当額	(17)	0	(17)	—	(17)
合計	¥(7,610)	¥1,183	¥(6,427)	¥1,831	¥(4,595)

	百万円					千米ドル				
	2021					2021				
	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後	当期発生額	組替調整額	税効果調整前	税効果額	税効果調整後
その他有価証券評価差額金	¥49,146	¥(299)	¥48,846	¥(14,210)	¥34,636	$443,916	$(2,701)	$441,215	$(128,355)	$312,860
繰延ヘッジ損益	703	189	893	(156)	736	6,356	1,711	8,067	(1,414)	6,652
土地再評価差額金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
為替換算調整勘定	4,892	—	4,892	—	4,892	44,188	—	44,188	—	44,188
退職給付に係る調整額	752	989	1,741	(521)	1,220	6,797	8,936	15,734	(4,710)	11,024
持分法適用会社に対する持分相当額	175	(0)	175	—	175	1,586	(2)	1,583	—	1,583
合計	¥55,670	¥ 879	¥56,549	¥(14,888)	¥41,661	$502,845	$ 7,944	$510,789	$(134,479)	$376,310

16 剰余金及び配当金

日本においては、各会計年度における配当予定額の10%又は資本金の25%が利益準備金と資本準備金の合計金額を超える部分のうち、いずれか小さい金額を法定準備金として、利益準備金と資本準備金の合計額が資本金の25%に達するまで積み立てることが義務付けられております。また、在外連結子会社の中にも当該国の法律に基づき利益準備金を積み立てることが義務付けられているところもあります。

2020年及び2021年3月31日現在の利益剰余金に含まれる当社の利益準備金残高は、それぞれ1,645百万円及び1,645百万円（14,863千米ドル）となっております。剰余金処分案は当該剰余金処分案に係る連結会計年度の財務諸表上には反映されておりません。2021年3月期の当社の剰余金処分は、現金配当20,020百万円（180,833千米ドル）として承認を受けております。さらに、配当金制限内であれば取締役会の決議により中間配当を実施することができます。2021年3月期の中間配当は、4,620百万円（41,730千米ドル）です。

17 土地再評価差額金

「土地の再評価に関する法律」（1998年3月31日法律34号）により事業用土地の再評価を実施し、土地再評価差額金を「純資産」に計上しております。

再評価の方法：

「土地の再評価に関する法律施行令」（1998年3月31日政令第119号）第2条第4号に定める「地価税法」（1991年5月2日法律第69号）第16条に規定する地価税の課税価格の計算の基礎となる土地の価額を算定するために、国税庁長官が定めて公表した方法により算出した価額に基づいて、奥行価格補正等合理的な調整を行って算出しております。

18 発行済株式及び自己株式

2020年及び2021年3月期の発行済株式数及び自己株式数の変動は次のとおりです。

		株
発行済株式数（普通株式）	2020	2021
期首株式数	222,000,000	222,000,000
期末株式数	222,000,000	222,000,000

		株
自己株式（普通株式）	2020	2021
期首株式数	2,209,402	2,324,320
取得他	114,918	2,432
期末株式数	2,324,320	2,326,752

19 リース取引

借手側

当社及び連結子会社は、オフィス、その他の設備について各種オペレーティング・リース契約を締結しております。

オペレーティング・リース取引

2020年及び2021年3月31日現在のオペレーティング・リース取引に基づく解約不能のものに係る未経過リース料は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
1年以内	¥1,641	¥1,048	$ 9,467
1年超	2,800	1,789	16,163
合計	¥4,442	¥2,837	$25,630

20 為替及び金利に係るリスク管理

主なデリバティブ取引は為替予約及び通貨オプション取引であり、これらは為替リスクを軽減するために行われ、投機目的とするものではありません。

契約相手方による為替予約取引及び通貨オプション取引不履行に係る信用リスクを負っていますが、契約相手方はいずれも高い信用力を有するため、そのような事態は生じることがないものと考えています。

2020年及び2021年3月31日現在の為替予約取引の契約残高、時価及び評価損益は次のとおりです。なお、デリバティブ取引の契約額自体がデリバティブ取引に係る市場リスク量を示すものではありません。

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

	百万円						千米ドル		
	2020			2021			2021		
取引の種類	契約残高	時価	評価損益	契約残高	時価	評価損益	契約残高	時価	評価損益
為替予約取引									
売建									
日本円	¥1,958	¥ 24	¥ 24	¥2,546	¥121	¥121	$23,000	$1,098	$1,098
米ドル	1,756	(19)	(19)	2,175	(92)	(92)	19,646	(833)	(833)
ユーロ	773	(0)	(0)	322	(1)	(1)	2,913	(17)	(17)
買建									
米ドル	677	3	3	579	34	34	5,232	307	307
香港ドル	47	0	0	17	—	—	154	—	—
合計	¥5,213	¥ 7	¥ 7	¥5,640	¥ 61	¥ 61	$50,947	$ 556	$ 556

（注）
1. 時価の算定方法
取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しております。
2. 上記の為替予約取引は、主に連結会社間取引をヘッジ対象として個別財務諸表上はヘッジ会計が適用されておりますが、連結財務諸表上は当該連結会社間取引が消去されるため、ヘッジ会計が適用されておりません。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

			百万円				千米ドル	
			2020		2021		2021	
ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	契約残高	時価	契約残高	時価	契約残高	時価
原則的処理方法	為替予約取引							
	売建							
	日本円	売掛金	¥ 9,359	¥ 131	¥11,956	¥ 663	$108,000	$ 5,995
	米ドル	売掛金	2,026	(18)	636	(27)	5,749	(244)
	買建							
	米ドル	買掛金	10,893	213	10,419	585	94,113	5,287
	日本円	買掛金	38	0	70	(1)	632	(9)
	香港ドル	買掛金	89	2	29	2	270	18
為替予約等の振当処理	為替予約取引							
	買建							
	米ドル	買掛金	124	（注2）	238	（注2）	2,156	（注2）
合計			¥22,533	¥ 329	¥23,351	¥1,223	$210,922	$11,047

（注）
1. 時価の算定方法
取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しております。
2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

21 保証債務及び偶発債務

1. 担保資産

2020年及び2021年3月31日現在の担保資産の内容は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
現金及び預金	¥ 27	¥27	$250
土地	300	—	—
計	¥327	¥27	$250

当期末日における担保資産に対応する債務はありません。

なお、上記の他、資金決済に関する法律に基づく発行保証金として、前期において1,937百万円（投資その他の資産「その他」）、当期において1,946百万円（17,584千米ドル）（投資その他の資産「その他」）を供託しております。

2. 保証債務

2020年及び2021年3月31日現在の保証債務の内容は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
連結会社以外の会社の賃貸借契約に伴う債務保証	¥20	¥55	$498

22 賃貸等不動産関係

当社及び一部の連結子会社では、東京都その他の地域において、賃貸等不動産（土地を含む。）を有しております。前期における当該賃貸不動産に関する賃貸損益は141百万円（賃貸収益はその他の損益に、主な賃貸費用は販売費及び一般管理費に計上）、売却益は1,013 百万円（その他の損益に計上）であります。

当期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は199百万円（1,805 千米ドル）（主な賃貸収益はその他の損益に、主な賃貸費用は販売費及び一般管理費に計上）、売却益は45百万円（408千米ドル）（その他の損益に計上）であります。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、期中増減額及び時価は、次のとおりであります。

	百万円		千米ドル
	2020	2021	2021
連結貸借対照表計上額			
期首残高	¥34,506	¥33,960	$306,753
期中増減額	(545)	(88)	(799)
期末残高	33,960	33,872	305,953
期末時価	¥38,578	¥35,362	$319,411

（注）
1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額を控除した金額であります。
2. 期中増減額のうち、前期の主な減少額は不動産売却713百万円であります。当期の主な減少額は減価償却費53百万円（485千米ドル）であります。
3. 期末の時価は、主として社外の不動産鑑定士による「不動産鑑定評価書」に基づく金額であります。

23 セグメント情報

当社の報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、事業ドメインごとに、トイホビーユニット、ネットワークエンターテインメントユニット、リアルエンターテインメントユニット、映像音楽プロデュースユニット、IPクリエイションユニットの5つのユニットと、それを主にサポートする役割を持つ関連事業会社で構成されております。各ユニットにおいては主幹会社となる会社を中心に国内外における事業戦略の立案・推進を行っております。

したがって、当社グループは、「トイホビー事業」、「ネットワークエンターテインメント事業」、「リアルエンターテインメント事業」、「映像音楽プロデュース事業」及び「IPクリエイション事業」の5つを報告セグメントとしております。

「トイホビー事業」は、玩具、玩具菓子及び自動販売機用商品等の製造販売を行っております。「ネットワークエンターテインメント事業」は、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信、家庭用ゲーム等の企画・開発・販売を行っております。「リアルエンターテインメント事業」は、業務用ゲーム等の企画・生産・販売、アミューズメント施設の企画・運営を行っております。「映像音楽プロデュース事業」は、映像音楽コンテンツ及びパッケージソフトの企画・制作・販売、ライブエンターテインメント事業等を行っております。「IPクリエイション事業」は、アニメーション等の企画・制作、著作権・版権等の管理・運用を行っております。

当期より、従来、その他のセグメント区分に属する事業として区分しておりました（株）創通は、IP軸戦略強化のためIPクリエイション事業に属する事業に区分を変更いたしました。

なお、前期のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表に対する注記「2 重要な会計方針」の記載と同一であります。また、報告セグメントの利益は営業利益、報告セグメントの資産は総資産ベースの数字であり、各セグメント間の内部取引は市場実勢価格に基づいております。

	百万円									
	2020									
	報告セグメント									
	トイホビー事業	ネットワークエンターテインメント事業	リアルエンターテインメント事業	映像音楽プロデュース事業	IPクリエイション事業	計	その他（注1）	合計	調整額（注2）	連結財務諸表計上額（注3）
売上高										
外部顧客に対する売上高	¥245,880	¥322,872	¥90,983	¥38,742	¥16,084	¥714,563	¥ 9,426	¥723,989	¥ —	¥723,989
セグメント間の内部売上高又は振替高	7,834	5,207	770	8,209	7,412	29,433	21,628	51,061	(51,061)	—
計	¥253,714	¥328,079	¥91,753	¥46,951	¥23,497	¥743,996	¥31,054	¥775,051	¥(51,061)	¥723,989
セグメント利益又は損失	26,733	43,879	(1,502)	8,032	6,269	83,412	1,346	84,759	(5,983)	78,775
セグメント資産	121,625	168,058	62,793	24,384	55,489	432,351	32,408	464,760	155,059	619,819
その他の項目										
減価償却費	¥ 10,815	¥ 2,555	¥ 7,974	¥ 519	¥ 48	¥21,913	¥ 588	¥ 22,502	¥ 737	¥ 23,239
のれん償却費	215	—	14	21	415	667	—	667	—	667
減損損失	96	—	3,478	21	—	3,596	—	3,596	—	3,596
持分法適用会社への投資額	801	—	—	—	—	801	10,677	11,479	—	11,479
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	11,908	3,692	10,160	650	979	27,392	1,193	28,585	4,820	33,406

百万円

	2021									
	報告セグメント									
	トイホビー事業	ネットワークエンターテインメント事業	リアルエンターテインメント事業	映像音楽プロデュース事業	IPクリエイション事業	計	その他（注1）	合計	調整額（注2）	連結財務諸表計上額（注3）
売上高										
外部顧客に対する売上高	¥287,745	¥340,434	¥62,703	¥23,405	¥16,416	¥730,705	¥10,198	¥740,903	¥ —	¥740,903
セグメント間の内部売上高又は振替高	8,270	3,716	1,219	4,684	11,796	29,687	23,889	53,577	(53,577)	—
計	¥296,016	¥344,150	¥63,923	¥28,089	¥28,213	¥760,392	¥34,088	¥794,481	¥ (53,577)	¥740,903
セグメント利益又は損失	38,220	57,356	(8,379)	969	2,740	90,907	1,445	92,352	(7,698)	84,654
セグメント資産	140,292	211,356	56,631	25,531	45,633	479,445	30,986	510,431	222,350	732,782
その他の項目										
減価償却費	¥ 11,820	¥ 2,379	¥ 6,816	¥ 559	¥ 657	¥ 22,233	¥ 610	¥ 22,844	¥ 1,840	¥ 24,684
のれん償却費	333	—	8	15	1,951	2,309	—	2,309	—	2,309
減損損失	9	821	10,496	0	—	11,328	—	11,328	(43)	11,284
持分法適用会社への投資額	915	—	—	—	—	915	10,285	11,200	—	11,200
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	16,289	5,332	6,374	489	1,413	29,900	825	30,725	782	31,507

千米ドル

	2021									
	報告セグメント									
	トイホビー事業	ネットワークエンターテインメント事業	リアルエンターテインメント事業	映像音楽プロデュース事業	IPクリエイション事業	計	その他（注1）	合計	調整額（注2）	連結財務諸表計上額（注3）
売上高										
外部顧客に対する売上高	$2,599,092	$3,075,010	$566,373	$211,411	$148,285	$6,600,173	$ 92,121	$6,692,295	$ —	$6,692,295
セグメント間の内部売上高又は振替高	74,706	33,566	11,019	42,309	106,552	268,154	215,787	483,942	(483,942)	—
計	$2,673,799	$3,108,576	$577,393	$253,721	$254,838	$6,868,328	$307,908	$7,176,237	$ (483,942)	$6,692,295
セグメント利益又は損失	345,234	518,077	(75,690)	8,755	24,751	821,127	13,060	834,188	(69,535)	764,653
セグメント資産	1,267,208	1,909,099	511,531	230,612	412,187	4,330,638	279,888	4,610,527	2,008,407	6,618,934
その他の項目										
減価償却費	$ 106,772	$ 21,493	$ 61,567	$ 5,052	$ 5,943	$ 200,829	$ 5,517	$ 206,347	$ 16,620	$ 222,967
のれん償却費	3,011	—	79	142	17,625	20,858	—	20,858	—	20,858
減損損失	86	7,423	94,807	5	—	102,322	—	102,322	(394)	101,928
持分法適用会社への投資額	8,272	—	—	—	—	8,272	92,901	101,173	—	101,173
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	147,138	48,170	57,575	4,421	12,769	270,075	7,453	277,529	7,068	284,597

（注）
1.「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、グループ各社へ向けた物流事業、印刷事業等を含んでおります。
2. 調整額の内容は以下のとおりであります。
（1）2020年3月期のセグメント利益の調整額△5,983百万円には、セグメント間取引消去928百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,911百万円が含まれております。2021年3月期のセグメント利益の調整額△7,698百万円（△69,535千米ドル）には、セグメント間取引消去272百万円（2,462千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社費用△7,970百万円（△71,997千米ドル）が含まれております。全社費用の主なものは報告セグメントに帰属しない管理部門に係る費用であります。
（2）2020年3月期のセグメント資産の調整額155,059百万円には、セグメント間取引消去△33,424百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産188,484百万円が含まれております。2021年3月期のセグメント資産の調整額222,350百万円（2,008,407千米ドル）には、セグメント間取引消去△42,497百万円（△383,867千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社資産264,848百万円（2,392,275千米ドル）が含まれております。全社資産の主なものは報告セグメントに帰属しない現金及び預金、投資有価証券及び管理部門に係る資産等であります。
（3）2020年3月期の減価償却費の調整額737百万円には、セグメント間取引消去△378百万円及び報告セグメントに帰属しない管理部門に係る減価償却費1,116百万円が含まれております。2021年3月期の減価償却費の調整額1,840百万円（16,620千米ドル）には、セグメント間取引消去△137百万円（△1,240千米ドル）及び報告セグメントに帰属しない管理部門に係る減価償却費1,977百万円（17,861千米ドル）が含まれております。
（4）2021年3月期の減損損失の調整額△43百万円（△394千米ドル）は、セグメント間取引消去に係るものであります。
（5）2020年及び2021年3月期の有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額4,820百万円及び782百万円（7,068千米ドル）は、報告セグメントに配分していない全社資産に係るものであります。
3. セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

2020年及び2021年3月期のセグメント情報の関連情報は、以下のとおりです。

1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

売上高及び有形固定資産

百万円

	2020				
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥500,952	¥91,118	¥61,374	¥70,543	¥723,989
有形固定資産	80,938	2,084	8,159	5,723	96,906

百万円

	2021				
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥489,994	¥102,983	¥72,602	¥75,323	¥740,903
有形固定資産	72,327	457	8,058	7,497	88,341

千米ドル

	2021				
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	$4,425,932	$930,205	$655,794	$680,363	$6,692,295
有形固定資産	653,310	4,133	72,788	67,722	797,954

3. 主要な顧客ごとの情報

2020年3月期	顧客の名称又は氏名	売上高（百万円）	関連するセグメント名
	Apple Inc.	¥102,697	トイホビー事業、ネットワークエンターテインメント事業、映像音楽プロデュース事業
	Google Inc.	¥77,590	トイホビー事業、ネットワークエンターテインメント事業、映像音楽プロデュース事業

（注）Apple Inc.、Google Inc.はともにプラットフォーム提供会社であり、同社に対する販売実績は、当社グループが提供するゲームサービスの利用者（一般ユーザー）に対する利用料等であります。

2021年3月期	顧客の名称又は氏名	売上高（百万円）	売上高（千米ドル）	関連するセグメント名
	Apple Inc.	¥105,334	$951,443	トイホビー事業、ネットワークエンターテインメント事業、映像音楽プロデュース事業
	Google Inc.	¥75,272	$679,911	トイホビー事業、ネットワークエンターテインメント事業、映像音楽プロデュース事業、IPクリエイション事業

（注）Apple Inc.、Google Inc.はともにプラットフォーム提供会社であり、同社に対する販売実績は、当社グループが提供するゲームサービスの利用者（一般ユーザー）に対する利用料等であります。

4. 報告セグメントごとの2020年及び2021年3月期ののれん償却額と2020年及び2021年3月31日現在におけるのれん未償却残高

百万円

	2020							
	トイホビー事業	ネットワーク エンターテイン メント事業	リアル エンターテイン メント事業	映像音楽 プロデュース 事業	IP クリエイション 事業	その他	全社・消去	合計
のれん償却額	¥ 215	¥—	¥14	¥21	¥ 415	¥—	¥—	¥ 667
のれん - 未償却残高	1,429	—	14	38	14,221	—	—	15,704

百万円

	2021							
	トイホビー事業	ネットワーク エンターテイン メント事業	リアル エンターテイン メント事業	映像音楽 プロデュース 事業	IP クリエイション 事業	その他	全社・消去	合計
のれん償却額	¥ 333	¥—	¥ 8	¥15	¥ 1,951	¥—	¥—	¥ 2,309
のれん - 未償却残高	1,100	—	—	22	15,946	—	—	17,069

千米ドル

	2021							
	トイホビー事業	ネットワーク エンターテイン メント事業	リアル エンターテイン メント事業	映像音楽 プロデュース 事業	IP クリエイション 事業	その他	全社・消去	合計
のれん償却額	$3,011	$—	$79	$142	$ 17,625	$—	$—	$ 20,858
のれん - 未償却残高	9,938	—	—	204	144,041	—	—	154,184

24 関連当事者情報

2020年3月期

(1) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金、又は 出資金	事業の内容 又は職業	議決権等の 所有（被所有） 割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
関連会社	（株）ハピネット	東京都 台東区	2,751百万円	玩具、ビデオゲーム、 アミューズメント 関連商材卸売業	（所有） 直接26.8% 間接0.3%	販売代理店	製品等の 販売	51,669百万円	売掛金	7,517百万円

（注）
1. 上記金額のうち、取引金額には消費税等が含まれておらず、期末残高には消費税等が含まれております。
2. 取引条件及び取引条件の決定方針
上記取引については、一般取引先と同様の取引条件で販売しております。

(2) 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る。）等

種類	会社等の名称 又は氏名	所在地	資本金、又は 出資金	事業の内容 又は職業	議決権等の 所有（被所有） 割合	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
役員	田口 三昭	—	—	当社代表 取締役社長	（被所有） 直接0.0%	—	金銭報酬債権の 現物出資に伴う 自己株式の処分 （注1）	17百万円	—	—
役員	川口 勝	—	—	当社取締役	（被所有） 直接0.0%	—	金銭報酬債権の 現物出資に伴う 自己株式の処分 （注1）	14百万円	—	—
役員に 準ずる者	大下 聡	—	—	当社顧問	（被所有） 直接0.0%	—	金銭報酬債権の 現物出資に伴う 自己株式の処分 （注1）	15百万円	—	—
							顧問料の支払 （注2）	18百万円	—	—
役員	川城 和実	—	—	当社取締役	（被所有） 直接0.0%	—	金銭報酬債権の 現物出資に伴う 自己株式の処分 （注1）	12百万円	—	—
役員	桑原 聡子	—	—	当社取締役 弁護士	—	—	森・濱田松本 法律事務所に 対する弁護士 報酬の支払い （注3）	21百万円	—	—

（注）
1. 業績条件付株式報酬制度に伴う、金銭報酬債権の現物出資によるものであります。自己株式の処分価格は、2019年6月21日（取締役会決議日の直前営業日）の東京証券取引所市場第1部における、当社の普通株式の終値に基づいて決定しております。
2. 顧問料については、両者協議のうえ決定しています。
3. 弁護士報酬については、当社取締役桑原 聡子がパートナーを務める森・濱田松本法律事務所との取引であり、一般の取引条件及び契約内容等を勘案し、交渉のうえ決定しております。

2021年3月期

（1）連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金、又は出資金	事業の内容又は職業	議決権等の所有（被所有）割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
関連会社	（株）ハピネット	東京都台東区	2,751百万円（24,850千米ドル）	玩具、ビデオゲーム、アミューズメント関連商材卸売業	（所有）直接26.8%間接0.3%	販売代理店	製品等の販売	55,619百万円（502,391千米ドル）	売掛金	10,969百万円（99,078千米ドル）

（注）
1. 上記金額のうち、取引金額には消費税等が含まれておらず、期末残高には消費税等が含まれております。
2. 取引条件及び取引条件の決定方針
上記取引については、一般取引先と同様の取引条件で販売しております。

（2）連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る。）等

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金、又は出資金	事業の内容又は職業	議決権等の所有（被所有）割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
役員	田口　三昭	—	—	当社取締役会長	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	19百万円（177千米ドル）	—	—
役員	川口　勝	—	—	当社代表取締役社長	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	16百万円（144千米ドル）	—	—
役員	大津 修二	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	10百万円（91千米ドル）	—	—
役員	浅古 有寿	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	10百万円（91千米ドル）	—	—
役員	宮河 恭夫	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	17百万円（161千米ドル）	—	—
役員	萩原 仁	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	10百万円（91千米ドル）	—	—
役員	川城 和実	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	13百万円（123千米ドル）	—	—
役員	浅沼 誠	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	10百万円（91千米ドル）	—	—
役員（注2）	福田 祐介	—	—	当社子会社代表取締役社長	（被所有）直接0.0%	—	金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注1）	14百万円（128千米ドル）	—	—

（注）
1. 業績条件付株式報酬制度に伴う、金銭報酬債権の現物出資によるものであります。自己株式の処分価格は、2020年6月19日（取締役会決議日の直前営業日）の東京証券取引所市場第1部における、当社の普通株式の終値に基づいて決定しております。
2. 2021年3月31日付で役員を退任しており、上記は在任期間中の取引を記載しております。

25 企業結合関係

2020年3月期

取得による企業結合

1. 企業結合の概要

（1）被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称　（株）創通

事業の内容　メディア事業、ライツ事業、スポーツ事業

（2）企業結合を行った主な理由

（株）創通とのさらなる連携強化により、当社グループが中期計画に掲げる重点戦略である「IP軸戦略のさらなる進化」等をより確実かつスピーディーに進めることを目的としております。

（3）企業結合日

2019年12月2日

（4）企業結合の法的形式

現金を対価とする株式の取得

（5）結合後企業の名称

変更はありません。

（6）取得した議決権の比率

①企業結合直前に所有していた議決権比率	22.79%
②企業結合日に追加取得した議決権比率	59.26%
③取得後の議決権比率	82.05%

（7）取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が現金を対価として、株式を取得したためであります。

2. 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

2019年12月1日から2020年3月31日まで

なお、被取得企業は持分法適用関連会社であったため、2019年3月1日から2019年11月30日までの業績は、持分法による投資損益として計上しております。

3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

企業結合直前に所有していた株式の企業結合日における時価	6,683百万円
企業結合日に取得した株式の対価　現金	26,918百万円
取得原価	33,602百万円

4. 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザリー費用等	172百万円

5. 被取得企業の取得原価と取得するに至った取引ごとの取得原価の合計額との差額

段階取得に係る差益	1,722百万円

6. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

（1）発生したのれんの金額

14,355百万円

（2）発生原因

主として今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力によるものであります。

（3）償却方法及び償却期間

10年間にわたる均等償却

7. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	23,685百万円
固定資産	4,465百万円
資産合計	28,151百万円
流動負債	3,634百万円
固定負債	720百万円
負債合計	4,354百万円

8. 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

売上高	11,216百万円
営業利益	883百万円
税金等調整前当期純利益	810百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	197百万円
1株当たり当期純利益	0.90円

（概算額の算定方法）

企業結合が連結会計年度開始の日に完了したと仮定して算定された売上高及び損益情報と、連結損益計算書における売上高及び損益情報との差額を、影響の概算額としております。なお、連結会計年度開始の日に完了したと仮定して算定された売上高及び損益情報から、当社が当連結会計年度に計上した被取得企業の持分法投資損益は除いており、のれん償却額は企業結合時に認識されたのれんが当連結会計年度開始の日に発生したものとして算定しております。

なお、当該注記は監査証明を受けておりません。

2021年3月期

子会社株式の追加取得

当社は、当社の連結子会社である（株）創通が2020年3月1日を効力発生日として実施した株式併合の結果生じた端数株式について、会社法第235条第2項の準用する第234条第2項の規定に基づき、裁判所の許可を得て端数株式の取得を実施しました。その結果、（株）創通は当社の完全子会社となりました。

1. 企業結合の概要

（1）結合当事企業の名称及び事業の内容

結合当事企業の名称　（株）創通

事業の内容　メディア事業、ライツ事業、スポーツ事業

（2）企業結合日

2020年5月15日

（3）企業結合の法的形式

現金を対価とする株式の取得

（4）結合後企業の名称

変更はありません。

（5）取得した議決権の比率

①企業結合直前に所有していた議決権比率	82.05%
②企業結合日に追加取得した議決権比率	17.95%
③取得後の議決権比率	100.00%

2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2019年1月16日）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日）に基づき、2019年12月2日の公開買付けによる株式取得と一体の取引として取扱い、支配獲得後に追加取得した持分に係るのれんについては、支配獲得時にのれんが計上されたものとして算定します。

3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

支配獲得時

企業結合直前に所有していた株式の企業結合日における時価　6,683百万円

企業結合日に取得した株式の対価　現金　26,918百万円

取得原価　33,602百万円

追加取得時

取得の対価　現金	8,154百万円（73,658千米ドル）
取得原価	8,154百万円（73,658千米ドル）

4. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

（1）発生したのれんの金額

支配獲得時	14,355百万円
追加取得時	3,676百万円（33,206千米ドル）
合計	18,032百万円

（2）発生原因

主として今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力によるものであります。

（3）償却方法及び償却期間

10年間にわたる均等償却

取得による企業結合

1. 企業結合の概要

（1）被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称　Reflector Entertainment Ltd.

事業の内容　コンテンツの企画・プロデュース、家庭用ゲーム等の開発

（2）企業結合を行った主な理由

当社グループは、2018年4月にスタートした3ヵ年の中期計画において、IP軸戦略をグローバル市場で強化し、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、挑戦・成長・進化し続け、エンターテインメント企業として次のステージを目指しています。

現在、ネットワークエンターテインメント事業では、家庭用ゲームビジネスやネットワークコンテンツビジネスにおいて世界市場における存在感を高めるために、タイトルのクオリティ向上や開発体制の増強、マーケティングの強化に取り組んでいます。

Reflector Entertainment Ltd.は、家庭用ゲームタイトルの開発において高い技術開発力を保有しており、現在BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.とのパートナーシップにより新作タイトル「Unknown 9: Awakening」の開発に取り組んでいます。本株式取得により、重要なパートナー企業であるReflector Entertainment Ltd.をBANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.の子会社とし、現地発の家庭用ゲームタイトルの創出・拡大に必要な開発体制を強化することで、欧米における家庭用ゲームの日本発タイトルと現地発タイトルのバランスのとれたポートフォリオの構築を目指します。

（3）企業結合日

2020年10月22日

（4）企業結合の法的形式

株式取得

（5）結合後企業の名称

Reflector Entertainment Ltd.

（6）取得した議決権比率

100%

（7）取得企業を決定するに至った主な根拠

BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.が現金を対価として株式を取得したことによるものです。

2. 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

2020年10月23日から2021年3月31日

3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価　現金	322百万円（2,913千米ドル）
条件付取得対価	518百万円（4,680千米ドル）
取得原価	840百万円（7,594千米ドル）

4. 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザリー費用等　87百万円（793千米ドル）

5. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

のれん及び負ののれんは発生しておりません。

6. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	1,713百万円（15,481千米ドル）
固定資産	1,038百万円（9,382千米ドル）
資産合計	2,752百万円（24,863千米ドル）
流動負債	738百万円（6,669千米ドル）
固定負債	1,173百万円（10,600千米ドル）
負債合計	1,911百万円（17,269千米ドル）

7. 企業結合契約に規定される条件付取得対価の内容及びそれらの今後の会計処理

（1）条件付取得対価の内容

被取得企業の一定期間（2026年3月期まで）の業績の達成水準等に応じて、条件付取得対価を追加で支払うこととなっております。

（2）今後の会計処理方針

上記条件付取得対価の変動部分につきましては、IFRSに基づき認識します。

8. 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

26 重要な後発事象

（報告セグメントの変更）

当社グループの事業会社の集合体であるユニット体制につきまして、2022年4月からの次期中期計画スタートに先駆け、2021年4月より、従来の5ユニット体制から、3ユニット体制へ組織再編を行っております。

この組織体制見直しに伴い、「トイホビー事業」、「ネットワークエンターテインメント事業」、「リアルエンターテインメント事業」、「映像音楽プロデュース事業」及び「IPクリエイション事業」としていた報告セグメントを、翌期より「デジタル事業」、「トイホビー事業」、「映像音楽事業」、「クリエイション事業」及び「アミューズメント事業」に変更することといたしました。

なお、変更後の報告セグメントの区分によった場合の当期の報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報は以下のとおりであります。

百万円

	2021									
	報告セグメント									
	デジタル事業	トイホビー事業	映像音楽事業	クリエイション事業	アミューズメント事業	計	その他（注1）	合計	調整額（注2）	連結財務諸表計上額（注3）
売上高										
外部顧客に対する売上高	¥334,303	¥292,099	¥29,535	¥16,416	¥62,703	¥735,059	¥ 5,844	¥740,903	¥ —	¥740,903
セグメント間の内部売上高又は振替高	3,660	8,715	4,684	11,796	1,219	30,076	18,810	48,887	(48,887)	—
計	¥337,964	¥300,815	¥34,219	¥28,213	¥63,923	¥765,136	¥24,655	¥789,791	¥(48,887)	¥740,903
セグメント利益又は損失	56,776	39,086	1,549	2,740	(8,379)	91,772	602	92,374	(7,720)	84,654
セグメント資産	208,475	144,095	28,462	45,633	56,631	483,298	26,438	509,736	223,045	732,782
その他の項目										
減価償却費	¥ 2,331	¥ 11,972	¥ 607	¥ 657	¥ 6,816	¥ 22,385	¥ 458	¥ 22,844	¥ 1,840	¥ 24,684
のれん償却費	—	333	15	1,951	8	2,309	—	2,309	—	2,309
減損損失	821	9	0	—	10,496	11,328	—	11,328	(43)	11,284
持分法適用会社への投資額	—	915	—	—	—	915	10,285	11,200	—	11,200
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	5,243	16,329	578	1,413	6,374	29,940	785	30,725	782	31,507

千米ドル

	2021									
	報告セグメント									
	デジタル事業	トイホビー事業	映像音楽事業	クリエイション事業	アミューズメント事業	計	その他（注1）	合計	調整額（注2）	連結財務諸表計上額（注3）
売上高										
外部顧客に対する売上高	$3,019,636	$2,638,424	$266,785	$148,285	$566,373	$6,639,505	$ 52,789	$6,692,295	$ —	$6,692,295
セグメント間の内部売上高又は振替高	33,063	78,724	42,309	106,552	11,019	271,669	169,911	441,581	(441,581)	—
計	$3,052,699	$2,717,149	$309,094	$254,838	$577,393	$6,911,175	$222,700	$7,133,876	$ (441,581)	$6,692,295
セグメント利益又は損失	512,839	353,051	13,992	24,751	(75,690)	828,944	5,440	834,385	(69,732)	764,653
セグメント資産	1,883,074	1,301,558	257,094	412,187	511,531	4,365,446	238,806	4,604,252	2,014,682	6,618,934
その他の項目										
減価償却費	$ 21,061	$ 108,144	$ 5,484	$ 5,943	$ 61,567	$ 202,201	$ 4,145	$ 206,347	$ 16,620	$ 222,967
のれん償却費	—	3,011	142	17,625	79	20,858	—	20,858	—	20,858
減損損失	7,423	86	5	—	94,807	102,322	—	102,322	(394)	101,928
持分法適用会社への投資額	—	8,272	—	—	—	8,272	92,901	101,173	—	101,173
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	47,366	147,499	5,224	12,769	57,575	270,436	7,092	277,529	7,068	284,597

（注）
1.「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、グループ各社へ向けた物流事業等を含んでおります。
2. 調整額の内容は以下のとおりであります。
（1）セグメント利益又は損失の調整額△7,720百万円（△69,732千米ドル）には、セグメント間取引消去250百万円（2,265千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社費用△7,970百万円（△71,997千米ドル）が含まれております。全社費用の主なものは報告セグメントに帰属しない管理部門に係る費用であります。
（2）セグメント資産の調整額223,045百万円（2,014,682千米ドル）には、セグメント間取引消去△41,803百万円（△377,593千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社資産264,848百万円（2,392,275千米ドル）が含まれております。全社資産の主なものは報告セグメントに帰属しない現金及び預金、投資有価証券及び管理部門に係る資産等であります。
（3）減価償却費の調整額1,840百万円（16,620千米ドル）は、セグメント間取引消去△137百万円（△1,240千米ドル）及び報告セグメントに帰属しない管理部門に係る減価償却費1,977百万円（17,861千米ドル）が含まれております。
（4）減損損失の調整額△43百万円（△394千米ドル）は、セグメント間取引消去に係るものであります。
（5）有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額782百万円（7,068千米ドル）は、報告セグメントに配分していない全社資産に係るものであります。
3. セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

（株式報酬としての自己株式の処分）

当社は、2021年6月21日開催の取締役会に基づき、以下のとおり、株式報酬としての自己株式の処分（以下、「本自己株式処分」という。）を行っております。

1. 処分の概要
（1）処分期日
2021年7月9日
（2）処分する株式の種類及び数
当社普通株式44,200株
（3）処分価額　1株につき7,808円
（4）処分価額の総額　345百万円
（5）募集又は処分方法
株式報酬を割り当てる方法
（6）割当ての対象者及びその人数並びに割当てる株式の数
当社取締役（※1）　3名　6,700株
当社子会社取締役（※2）　31名　37,500株
（7）その他
本自己株式処分については、金融商品取引法による有価証券届出書による届出の効力発生を条件とする

※1当社取締役（（株）バンダイ、（株）バンダイナムコエンターテインメント、（株）バンダイナムコアミューズメント、（株）バンダイナムコアーツ及び（株）サンライズの代表取締役社長を兼任する者及び社外取締役を除く。）
※2（株）バンダイ、（株）バンダイナムコエンターテインメント、（株）バンダイナムコアミューズメント、（株）バンダイナムコアーツ、（株）サンライズ及び（株）BANDAI SPIRITSの取締役（非業務執行取締役を除く。）

2. 処分の目的及び理由

当期に係る業績条件付報酬として、割当予定先である当社取締役及び当社子会社取締役（以下、「各対象取締役」という。）に対して、当社及び当社子会社のそれぞれの会社より金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権を現物出資財産として払込み、当社普通株式の交付を受けるためであります。

監査報告書

前掲の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則及び会計手続に準拠して作成され、日本の金融商品取引法に基づき関東財務局に提出された連結財務諸表を基礎として、日本国外の利用者の便宜のため、一部財務情報を追加するとともに組替調整の上作成した英文連結財務諸表を日本文に訳したものであります。

英文連結財務諸表については英文監査報告書が添付されており、その日本語訳は記載のとおりです。

監査報告書

株式会社バンダイナムコホールディングス　取締役会　御中

監査意見

我々は、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（以下、グループ）の2021年3月31日及び2020年3月31日現在の連結貸借対照表並びに同日をもって終了した連結会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表に対する注記について監査を行った。

我々は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、グループの2021年3月31日及び2020年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

我々は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における我々の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。我々は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、グループから独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。我々は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

国内主要開発拠点の家庭用ゲームに係る仕掛品の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
株式会社バンダイナムコホールディングスの連結貸借対照表において、仕掛品が73,816百万円計上されている。（仕掛品の金額については注記7を参照）注記2（p）「（重要な会計上の見積り）1. 国内主要開発拠点の家庭用ゲームに係る仕掛品の評価」に記載されているとおり、このうち、43,082百万円は、ネットワークエンターテインメント事業セグメントに含まれる国内主要開発拠点の家庭用ゲームに係る仕掛品であり、連結総資産の5.9%を占めている。 これらの仕掛品の貸借対照表価額は、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定している。また、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法に関しては、正味売却価額（見込販売数量×販売単価－見積追加制作費－見積販売直接経費）と仕掛品の帳簿価額の比較を行い、仕掛品の帳簿価額が正味売却価額を上回る場合、その超過額について評価減を実施している。 正味売却価額の見積りに当たり、特に見込販売数量の見積りは家庭用ゲーム発売後のユーザーの反応や市場での評価に大きく影響を受けるため不確実性が高く、国内主要開発拠点の経営者の主観的な判断に依存する程度も高い。また、制作過程における検証の結果、品質向上対応等のためにゲームの発売日が延期される場合、制作費が当初の予算から増額され、制作期間も長期化することから、追加制作費の見積りの不確実性が高まる。 以上から、当監査法人は、国内主要開発拠点の家庭用ゲームに係る仕掛品の評価が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」に該当すると判断した。	当監査法人は、国内主要開発拠点の家庭用ゲームに係る仕掛品の評価の合理性を検討するため、主に以下の監査手続を実施した。 （1）内部統制の評価 国内主要開発拠点の家庭用ゲームに係る仕掛品の評価に関連する内部統制の整備及び運用の状況の有効性を評価した。評価にあたっては、特に以下に焦点を当てて実施した。 ・評価対象となるゲームタイトルの販売予測についてその合理性を検討するための統制 ・ゲームタイトルごとの制作進捗状況を確認し、適時適切に制作費の見直しが行われるための統制 （2）正味売却価額の見積りの合理性の評価 家庭用ゲームに係る仕掛品の正味売却価額の見積りにおける主要な仮定の合理性を評価するため、主に以下の手続を実施した。 ・ベンチマークとして決定した類似のゲームタイトルについて、ゲームのコンセプトやIP（Intellectual Property: キャラクター等の知的財産）の認知度等の類似性の観点からベンチマークとすることの合理性を検討した。 ・ベンチマークとして決定した類似のゲームタイトルの地域別販売実績と評価対象ゲームタイトルの地域別見込販売数量を比較し、その合理性を検討した。 ・追加制作費に関しては、開発委託先と合意した契約書及び見積書を閲覧し、契約書及び見積書上の金額が正味売却価額の見積りに反映されていることを確認した。

株式会社バンダイナムコアミューズメントに関する有形及び無形固定資産の減損損失の認識の要否、及び測定に関する判断	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
連結財務諸表の注記8 減損損失には、当年度における株式会社バンダイナムコアミューズメントの有形及び無形固定資産の減損損失10,214百万円が含まれている。当該減損の結果、注記2(p)「(重要な会計上の見積り) 2. ㈱バンダイナムコアミューズメントに関する有形及び無形固定資産の評価」に記載のとおり、株式会社バンダイナムコアミューズメントの当期末における有形及び無形固定資産の残高は1,889百万円となっている。 これらの有形及び無形固定資産は、減損の兆候があると認められる場合には、資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって、減損損失の認識の要否を判定する必要がある。判定の結果、減損損失の認識が必要とされた場合、帳簿価額を回収可能価額 (正味売却価額と使用価値のいずれか高い方) まで減額し、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。 株式会社バンダイナムコアミューズメントにおいては、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、国内のアミューズメント施設について休業ないし営業時間の短縮を行ったことにより、店舗・施設運営及び業務用ゲーム機販売ともに大きな影響を受けた。その結果、株式会社バンダイナムコアミューズメント全社レベルで2期連続して営業損失となったことから、当連結会計年度において減損の兆候ありと判断している。減損損失の認識の要否の判定を行った結果、減損の認識が必要と判断され、簿価と回収可能価額との差額を減損損失として認識している。 使用価値の計算に用いられる将来キャッシュ・フローの見積りは、会社が作成した事業計画を基礎としているが、この事業計画は新型コロナウイルス感染症の収束見通しに基づく店舗・施設運営及び業務用ゲーム機販売に係る売上の改善、店舗・施設の閉鎖や賃料交渉によるコスト削減を前提としている。これらの効果の予測には高い不確実性を伴い、経営者の主観的な判断に依存する。また、使用価値の算定において経営者が採用する割引率は、使用価値に重要な影響を及ぼすが、割引率の設定に適用する各種指標にどのデータを使用するかに関して経営者の主観的な判断を伴う。 加えて、経営者は、売却価格の決定方針及び過去の売却価格の実績を基礎として正味売却価額を見積っており、その見積りには経営者の主観的な判断を伴う。 以上から、当監査法人は、株式会社バンダイナムコアミューズメントの有形及び無形固定資産の減損損失認識の要否、及び測定に関する判断が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」に該当すると判断した。	当監査法人は、株式会社バンダイナムコアミューズメントの有形及び無形固定資産の減損損失の認識の要否、及び測定に関する判断の合理性を評価するため、主に以下の監査手続を実施した。 (1) 内部統制の評価 株式会社バンダイナムコアミューズメントにおける有形及び無形固定資産の減損損失の認識の要否、及び測定の判断に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。評価に当たっては、特に以下に焦点を当てて実施した。 ・ 将来キャッシュ・フローの見積りの基礎となる事業計画に含まれる、新型コロナウイルスの収束見通しに基づく売上改善影響、及び店舗・施設の閉鎖や賃料交渉によるコスト削減影響に関する仮定の合理性を検討するための統制 ・ 使用価値の計算に用いられる割引率の合理性を検討するための統制 ・ 正味売却価額の見積りの合理性を検討するための統制 (2) 回収可能価額の見積りの合理性の評価 将来キャッシュ・フローの見積りの基礎となる株式会社バンダイナムコアミューズメントの事業計画の作成にあたって採用された主要な仮定の合理性を評価するため、以下を含む検討を実施した。 ・ 新型コロナウイルス感染症の収束見通しに基づく店舗・施設運営や業務用ゲーム機販売の改善について、経営者、店舗・施設運営責任者及び業務用ゲーム機販売責任者に対して質問を実施したほか、直近の改善状況に基づき、事業計画における店舗・施設運営及び業務用ゲーム機販売に係る売上の改善見込に関する仮定の合理性の評価を行った。 ・ 店舗・施設の閉鎖や賃料交渉によるコスト削減見込みについて、対象店舗・施設に関する社外の関係者との交渉議事録や稟議書等を閲覧し、採用された仮定との整合性を評価した。 割引率の設定に使用する各種指標について、当監査法人のネットワークファームの専門家を用いて、経営者が利用した専門家への質問の実施、及び定量的な確認を実施した他、利用可能な外部データとの比較も実施し、その合理性を総合的に評価した。 正味売却価額について、見積りの基礎として経営者が採用した売却価格の決定方針及び過去の売却価格の実績を確認し、見積金額の合理性を評価した。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結財務諸表監査における監査人の責任

我々の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。合理的な保証は、高い水準の保証であるが、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して行った監査が全ての重要な虚偽表示を常に発見することを保証するものではない。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

我々は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。なお、不正には、共謀、文書の偽造、取引等の記録からの除外、虚偽の説明、又は内部統制の無効化を伴うため、不正による重要な虚偽表示リスクは、誤謬による重要な虚偽表示リスクよりも高くなる。
- 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。我々の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結財務諸表に対する意見を表明するために、グループの財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。我々は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。我々は、単独で監査意見に対して責任を負う。

我々は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

我々は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

我々は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

換算の便宜

2021年3月31日をもって終了した連結会計年度の連結財務諸表に係る米ドル建の金額は、単に便宜のために記載したものである。我々の監査は円貨から米ドル金額への換算も対象としており、我々の意見では、この換算は連結財務諸表の注記3に記載された方法により行われている。

利害関係

グループと我々との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

松本　尚己
指定有限責任社員
業務執行社員
公認会計士

香月　まゆか
指定有限責任社員
業務執行社員
公認会計士

川又　恭子
指定有限責任社員
業務執行社員
公認会計士

2021年8月10日
有限責任 あずさ監査法人
東京事務所、日本

会社情報

2021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	東京証券取引所市場第一部（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	28,243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）	34,710	15.78
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	17,339	7.88
JP MORGAN CHASE BANK 380815 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	10,780	4.90
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）	3,348	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）	3,242	1.47

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	873,392	39.38
金融商品取引業者	53,885	2.43
その他の法人	256,202	11.55
外国法人等	779,427	35.14
個人・その他	255,152	11.50

インデックスへの採用状況

- 日経平均株価（日経225）
- TOPIX100
- JPX日経インデックス400
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）

©窪岡俊之　©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.　©アイドリッシュセブン　©BNOI/アイナナ製作委員会　©円谷プロ　©ウルトラマントリガー製作委員会・テレビ東京　©創通・サンライズ　©2021 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映　©2021 テレビ朝日・東映AO・東映　©やなせたかし／フレーベル館・TMS・NTV
PAC-MAN™&©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.　©BANDAI　©ABC-A・東映アニメーション　©バードスタジオ／集英社・東映アニメーション　©2021 プロジェクトラブライブ！スーパースター!!　©岸本斉史 スコット／集英社・テレビ東京・ぴえろ　©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション
©BIRD STUDIO/SHUEISHA, TOEI ANIMATION　©TEKKEN™7 & ©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.　暗界神使™&BANDAI NAMCO Entertainment (SHANGHAI) CO., LTD.

主要グループ会社一覧

2021年8月31日現在

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（東証一部上場）
BANDAI NAMCO Holdings USA Inc.	米州地域における地域統括会社として、事業会社の事業戦略遂行支援など
BANDAI NAMCO Holdings 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
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 France S.A.S.	欧州地域における地域持株会社として、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
株式会社ディースリー・パブリッシャー	家庭用ゲームの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信
株式会社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・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ズ	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
BANDAI NAMCO Entertainment America Inc.	家庭用ゲームの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信
BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.	家庭用ゲームの企画・開発・販売、ネットワークコンテンツの企画・開発・配信、持株会社、シェアードサービス機能会社
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
D3Publisher of America, Inc.	ネットワークコンテンツの企画・開発・配信
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

＜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・ビー	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
株式会社ブレックス	キャラクター商品の企画・デザイン制作・開発・販売
株式会社シーズ	玩具、プラモデル、医療機器（ISO13485認証）、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）
バンプレスト販売株式会社	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
ピープル株式会社＊	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 AMERICA INCORPORATED	米州における玩具関連商品の販売
BANDAI NAMCO Collectibles LLC	コレクターズフィギュア等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事業等
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 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 NAMCO Toys & Hobby (SHANGHAI) CO., LTD.	中国向け玩具等の製造販売
BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.	協力工場に対する生産指導や開発支援、品質管理等のサービス提供、品質検査や工場監査などのサービス提供、中国における玩具関連商品の企画販売
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
BANPRESTO (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等に向けた景品の製造・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
＜映像音楽事業＞

株式会社バンダイナムコアーツ	映像・音楽コンテンツの企画・制作・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など
株式会社アクタス	アニメーション作品の企画・制作
株式会社バンダイナムコライブクリエイティブ	ライブ・イベントの企画・制作、チケット販売、グッズ企画・制作・販売、ライブビューイング運営など
株式会社バンダイナムコライツマーケティング	映像配信プラットフォームサービスの開発・運営・販売、各種コミュニティサービスおよび関連ツールの開発・運営・販売

＜クリエイション事業＞

株式会社サンライズ	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
株式会社バンダイナムコピクチャーズ	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
株式会社SUNRISE BEYOND	アニメーションの企画・製作および著作権・版権の管理・運用
株式会社サンライズミュージック	サンライズおよびバンダイナムコピクチャーズを中心としたアニメ作品に係る音楽制作ならびに楽曲および原盤の管理・運用
株式会社創通	TVアニメーション番組の企画制作および版権ビジネス、スポーツエンターテインメントをモチーフとした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・日用雑貨等の販売など
SUNRISE (SHANGHAI) CO., LTD.	アニメ作品等の映像の著作権・版権の管理・運用、キャラクターを総合的に活用した事業業務

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かかわる施設・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」、多目的ホール「浅草花劇場」および飲食店の企画運営等
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	エンターテインメント施設向けコンテンツおよび業務用ゲーム関連の研究・企画・開発に関連する業務
BANDAI NAMCO Amusement America Inc.	業務用ゲームの販売
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、学生向就職摸擬テストの実施、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（東証一部上場）
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