BANDAI NAMCO Group

統合レポート 2020

**バンダイナムコグループは、玩具、ネットワークコンテンツ、
家庭用ゲーム、業務用ゲーム、アミューズメント施設、映像音楽コンテンツなど、
エンターテインメントのさまざまな分野で事業を展開しています。**

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 ▶ IPラインナップ
08 ▶ バンダイナムコグループ最大の強み IP 軸戦略
10 ▶ バンダイナムコグループの価値創造プロセス
12 ▶ 取締役および監査役
14 ▶ 社長メッセージ
18 ▶ 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に対する対応
20 ▶ 財務担当取締役からのメッセージ
22 ▶ 各ユニット主幹会社社長からのメッセージ
32 ▶ 中期計画の進捗と成果
39 ▶ 特集：長期定番IPが成し遂げた価値の最大化
50 ▶ ESGセクション
ESG担当取締役からのメッセージ／社外取締役座談会／コーポレートガバナンス／役員の体制／人財戦略／CSR（企業の社会的責任）への取り組み
78 ▶ 財務セクション
118 ▶ 主要グループ会社一覧
120 ▶ 会社情報

グループ組織体制

株式会社バンダイナムコホールディングス

- 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
- 関連事業会社

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さまざまな情報を掲載しています。当レポートとあわせてご覧ください。

www.bandainamco.co.jp

統合レポート2020について

当レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

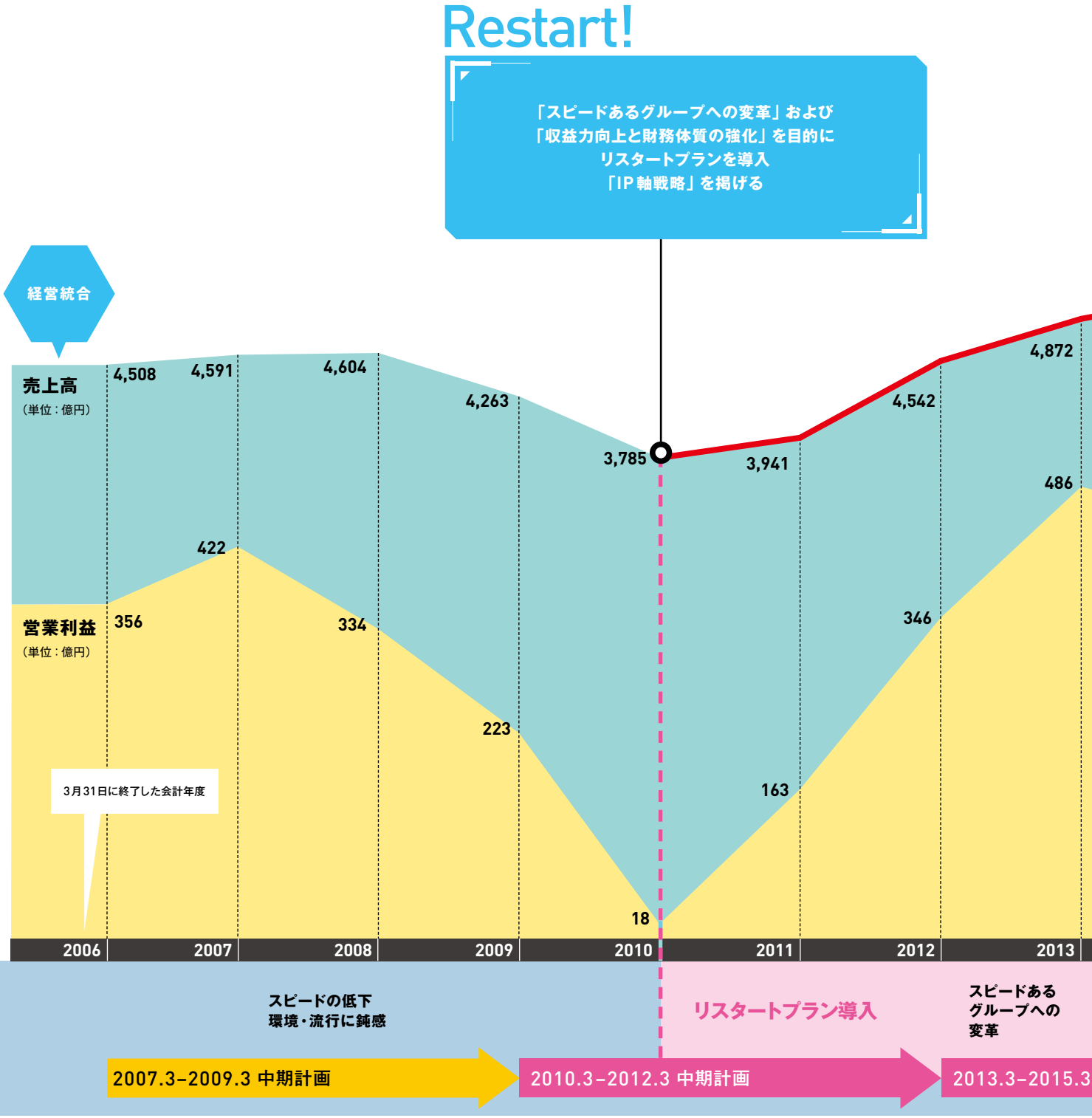
見通しに関する留意事項

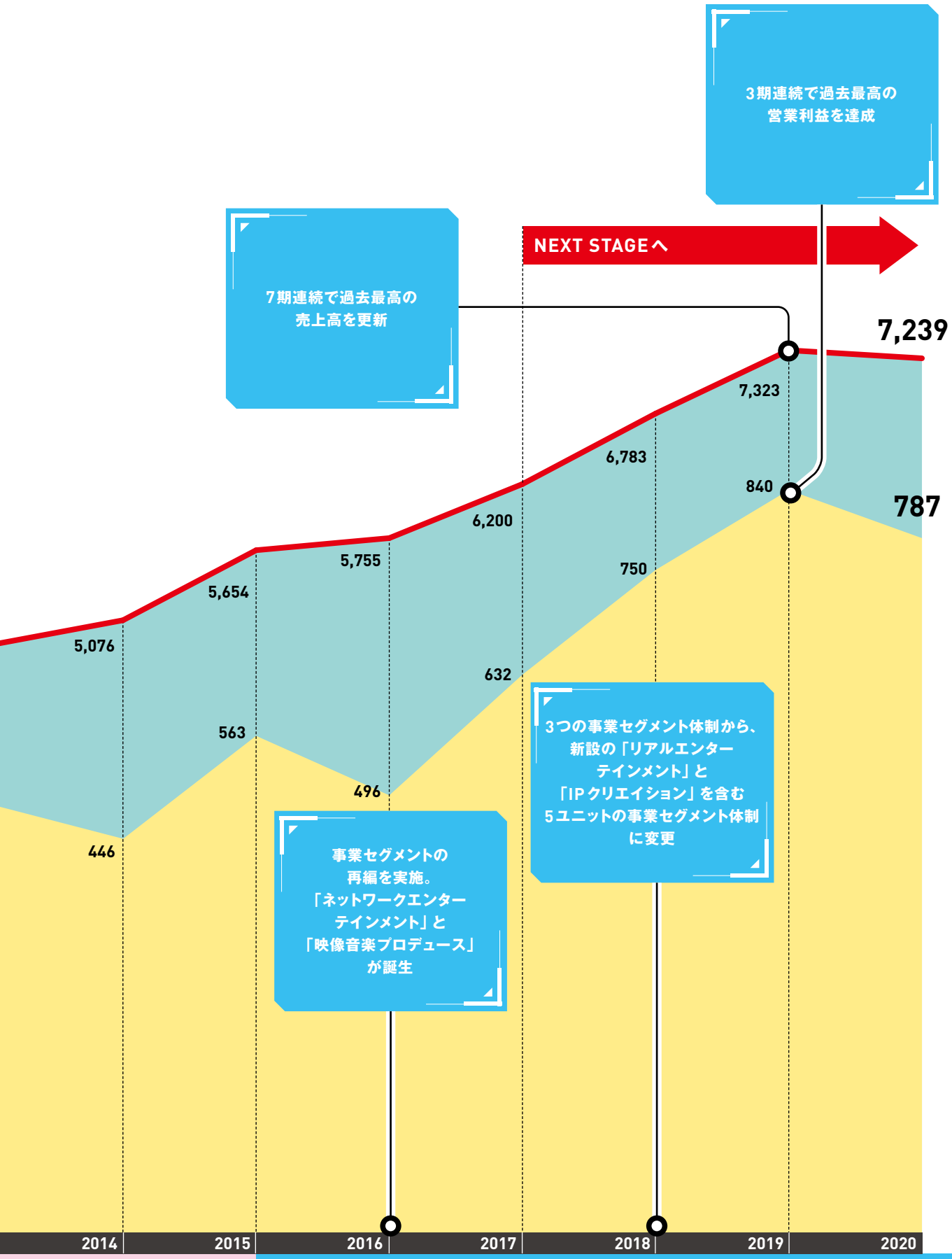
当レポートに掲載されている将来に関する記述は、バンダイナムコグループが2020年8月時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいておりますが、リスクや不確実性を含んでおります。従って、実際の業績はさまざまな要因により、記述されている業績予想とは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与え得る重要な要因には、バンダイナムコグループの事業を取り巻く経済環境、市場動向、為替レートの変動などが含まれます。

（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2020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、2019年3月期には、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。2020年3月期についても、第4四半期に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響を受けたものの、売上高・営業利益ともに年間計画を達成しています。





組織の変更
権限の委譲
人財交流

「IP軸戦略」が
グループへ浸透

「IP軸戦略」の浸透から進化へ

中期計画

2016.3–2018.3 中期計画

2019.3–
2021.3 中期計画

2020年3月期

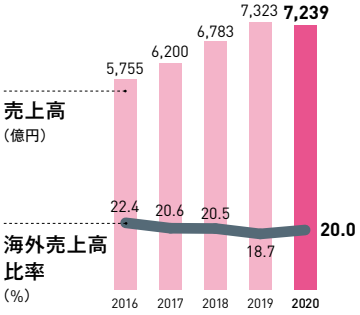
バンダイナムコグループの1年の成果

（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

売上高

7,239億円

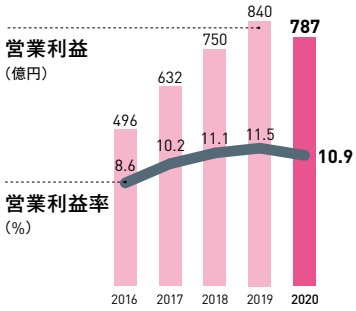
前期比 **−1.1%**



営業利益

787億円

前期比 **−6.3%**



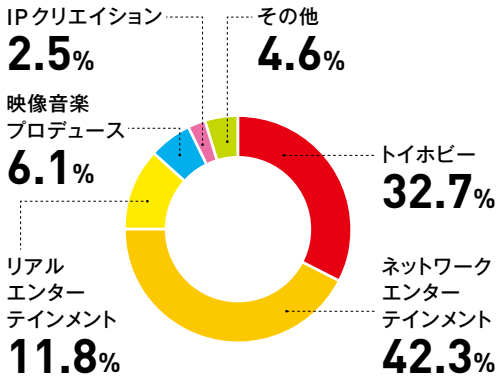
業績概要

中長期的な成長に向け、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り組み、成長の可能性が高い地域や事業の強化に向けた取り組み、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り組みなどの施策を推進しました。

2020年3月期は、第4四半期において新型コロナウイルス感染拡大による影響*が発生しましたが、国内外のハイターゲット層（大人層）に向けた商品が人気となったトイホビー事業が好調に推移したほか、各事業の主力IP商品・サービスが安定的に推移しました。

* 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算した影響額：売上高約140億円、営業利益約40億円

セグメント別売上高構成比

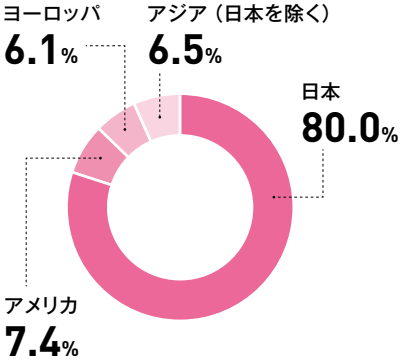


注：構成比率は、セグメント間取引消去前売上高で記載しています。

セグメント別営業利益の内訳

	営業利益	営業利益率
トイホビー	267億円	10.5%
ネットワークエンターテインメント	438億円	13.4%
リアルエンターテインメント	-15億円	—
映像音楽プロデュース	80億円	17.1%
IPクリエイション	57億円	29.2%
その他	18億円	5.2%

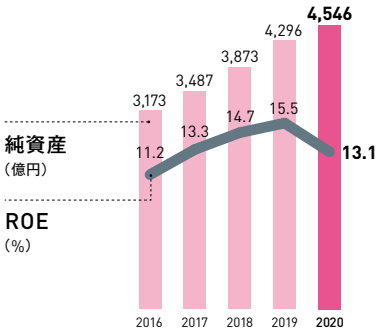
所在地別売上高構成比



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。

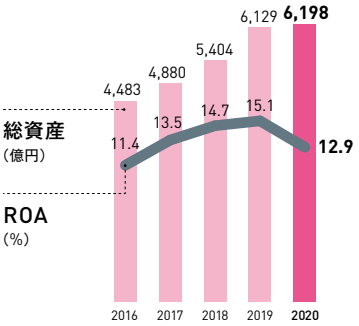
ROE（自己資本当期純利益率）

13.1%



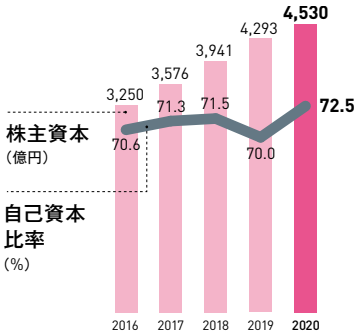
ROA（総資産経常利益率）

12.9%



自己資本比率

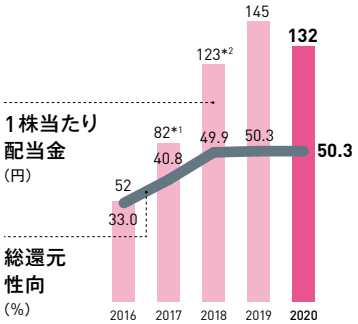
72.5%



1株当たり配当金

132円

前期比 **−13円**

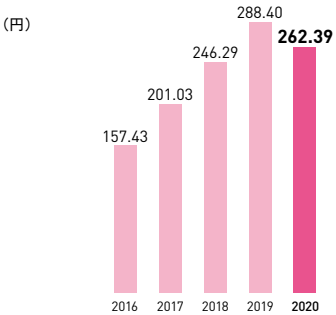


*1 2017年3月期は特別配当20円を含む
*2 2018年3月期は特別配当25円を含む

1株当たり当期純利益（EPS）

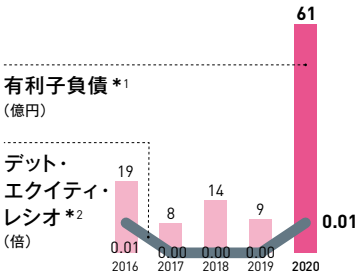
262.39円

前期比 **−26.01円**



デット・エクイティ・レシオ*

0.01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
*2 デット・エクイティ・レシオ：有利子負債 ÷ 株主資本

ESG

女性管理職者数*
147名

連結従業員数
9,052名

管理職者の女性比率*
18.1%

産業廃棄物量
1,442t

独立役員数
7名

CO_2排出量
58,169t-CO_2

* 記載数値は、2020年3月期のユニット主幹会社5社の合算値

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
2019 **293億円** ▶ 2020 **312億円**

「機動戦士ガンダム」シリーズ
2019 **793億円** ▶ 2020 **781億円**

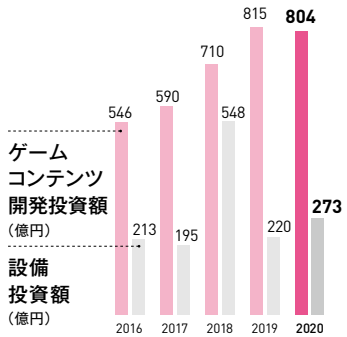
「DRAGON BALL」シリーズ
2019 **1,290億円** ▶ 2020 **1,349億円**

NARUTO
2019 **158億円** ▶ 2020 **130億円**

ワンピース
2019 **304億円** ▶ 2020 **349億円**

* 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



IPラインナップ

年間取扱IP数
約300

バンダイナムコグループでは、年間約300のIPを活用し、
商品・サービスを展開しています。ここではその一例をご紹介します。

IPを展開しているユニット

トイホビー　ネットワークエンターテインメント　リアルエンターテインメント　映像音楽プロデュース　IPクリエイション

「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、2020年には5周年を迎え、さらにIP展開が拡大しています。

「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

45年以上にわたり男児の人気を獲得し、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、家庭用ゲームなど幅広い商品・サービスを展開しています。

「スーパー戦隊」シリーズ

40年以上にわたり男児の人気を獲得し、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

2005年に「最も成功した業務用ゲーム機」としてギネス・ワールド・レコーズより認定を受け、誕生から40年を経た今もなお世界中で愛されているバンダイナムコグループのオリジナルIPです。

「たまごっち」シリーズ

携帯型育成ゲームとして誕生して以来、20年以上にわたり支持されているオリジナルIPです。さまざまな商品・サービスを通じ、親子2世代に人気の定番IPとなっています。

「プリキュア」シリーズ

15年以上にわたり女児の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。

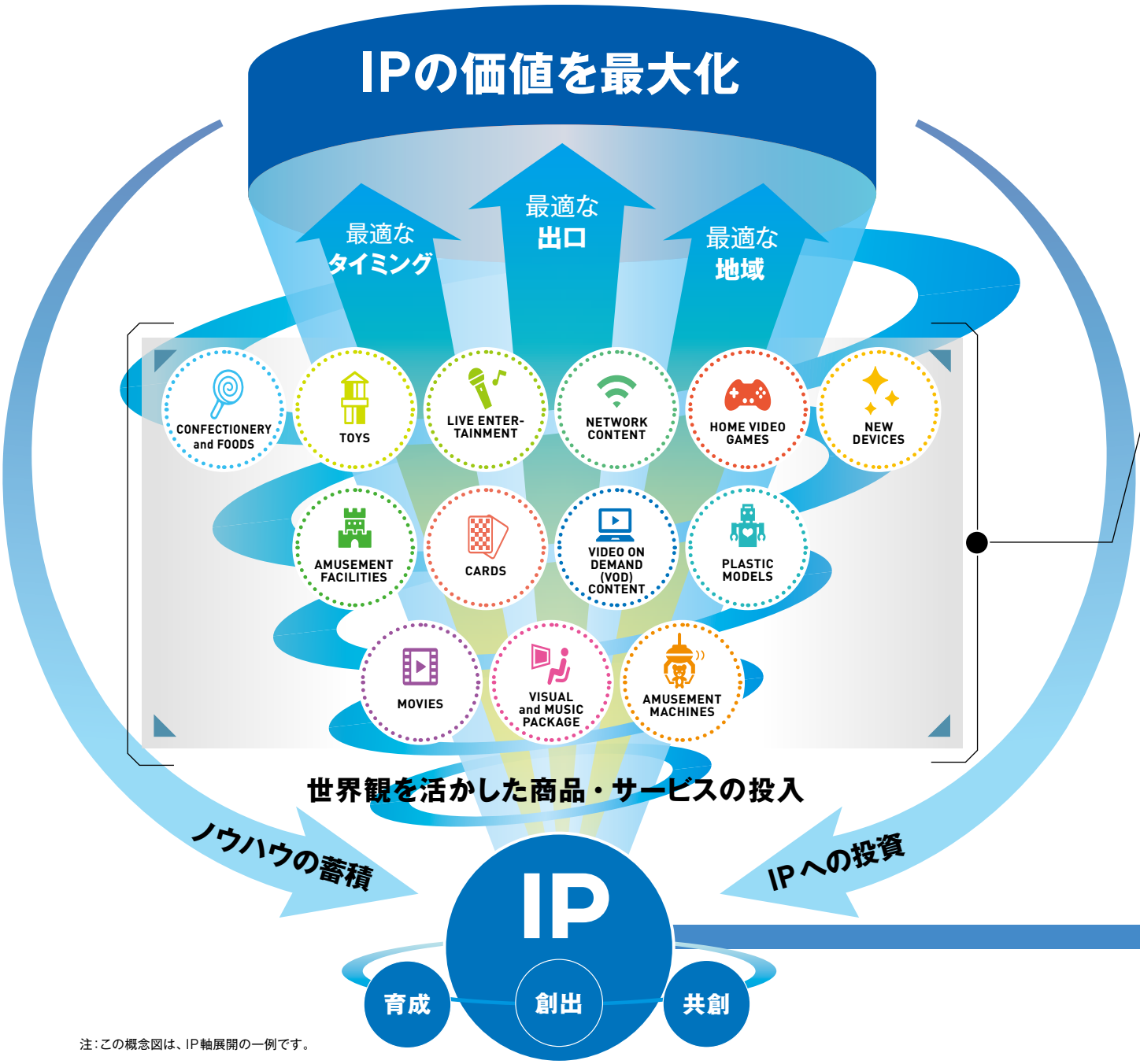
ワンピース

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。

2020年3月期実績

トイホビーユニット
主幹会社：（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

売上高	営業利益
2,537億円	267億円

ネットワークエンターテインメントユニット
主幹会社：（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

売上高	営業利益
3,280億円	438億円

リアルエンターテインメントユニット
主幹会社：（株）バンダイナムコアミューズメント

業務用ゲームの企画・開発・生産・販売、アミューズメント施設の企画・運営など、リアルエンターテインメント事業

売上高	営業利益
917億円	−15億円

映像音楽プロデュースユニット
主幹会社：（株）バンダイナムコアーツ

映像音楽コンテンツおよびパッケージソフトの企画・製作・販売、ライブエンターテインメント事業

売上高	営業利益
469億円	80億円

IPクリエイションユニット
主幹会社：（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

売上高	営業利益
197億円	57億円

IP創出の取り組み例

IP戦略本部

グループの中長期的な成長に向けた「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に設置。「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ユニット主幹5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などの案件を推進

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 ～**
  次世代クリエー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

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
- 国内市場における少子化
- 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 9,052人（2020.3）
挑戦する企業風土	IP戦略投資 3年間で 250億円（2019.3～2021.3）
企画・開発力	展開IP数 約300
技術力	ゲームコンテンツ開発投資 804億円（2020.3）
販売・マーケティング力	広告宣伝費 443億円（2020.3）
オープンなパートナーシップ	

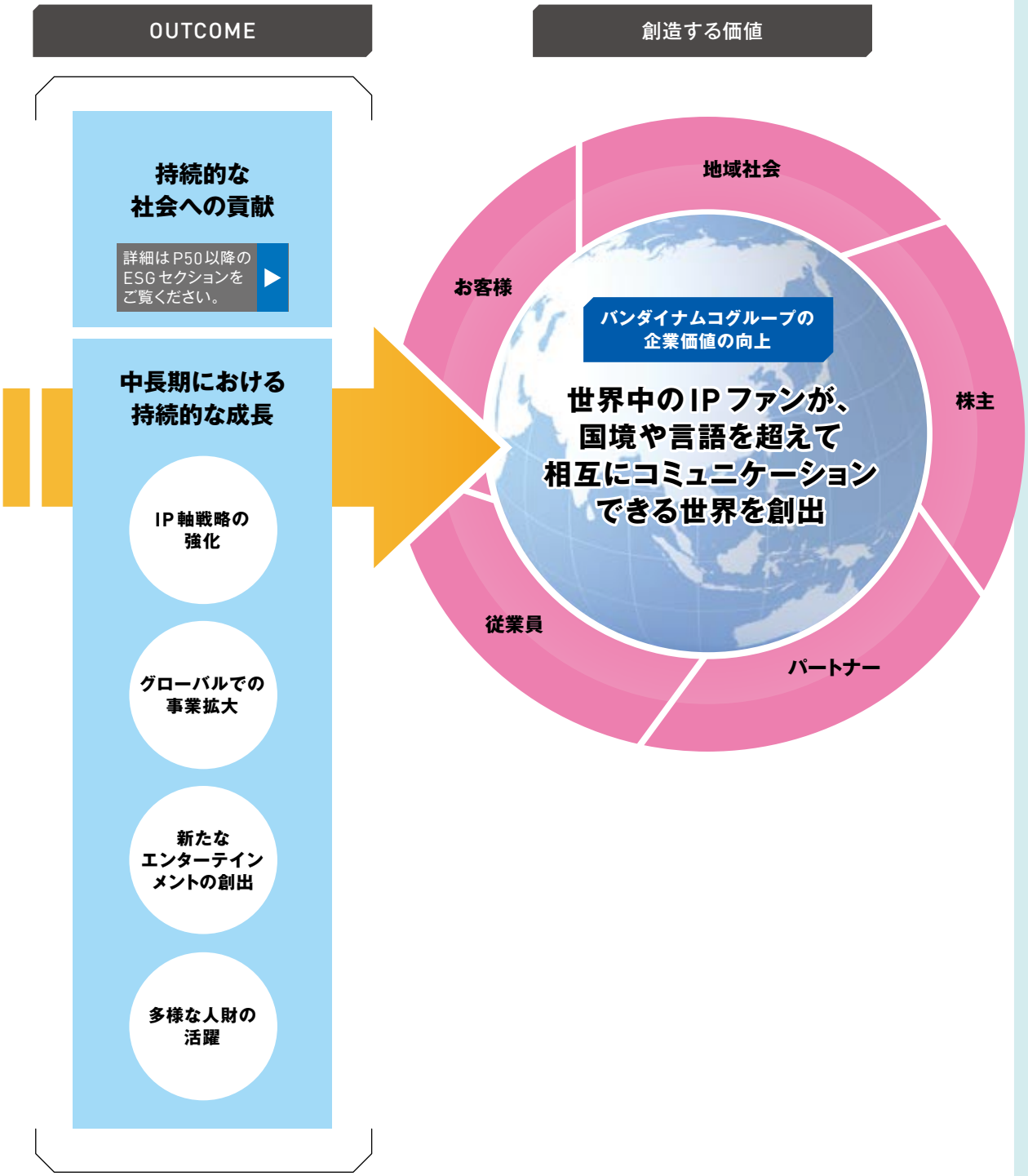
ビジネスモデル（IP軸戦略）

コンプライアンス	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

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、持続的な社会の実現に貢献するとともに、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。



取締役および監査役

2020年6月22日現在

CHANGE

■ 代表取締役社長
田口 三昭

■ 取締役副社長
川口 勝
株式会社バンダイ
代表取締役社長

■ 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）
萩原 仁
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

for the NEXT
挑戦 成長 進化

EMPOWER GAIN MOMENTUM ACCELERATE EVOLUTION

■ 取締役（非常勤）
川城 和実
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（社外）
松田 譲

■ 取締役（社外）
桑原 聡子

■ 取締役（社外）
野間 幹晴

■ 取締役（社外）
川名 浩一

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

新しい時代に適合するとともに、独自の発想でIPの魅力を引き出し、新たな存在感を発揮していきます。

■田口 三昭
株式会社バンダイナムコホールディングス
代表取締役社長

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて

はじめに、このたび新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により亡くなられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、感染拡大の影響を受けられたすべての方々に、心よりお見舞い申し上げます。

バンダイナムコグループでは従業員やその家族、お客様、サプライヤーの方々の感染リスクを極力排除するべく、早い時期から安心と安全を最優先に対応してきました。さらに、事業継続計画（BCP）のもと、施設の休業やイベントの自粛、在宅勤務への切り替えなどを国内外のグループ全社に指示してきました。

今後は、感染拡大の状況を注視するとともに長期的な視点で対応していく必要があると考えています。バンダイナムコグループはこの難局にあたり、企業としての責務を全うするべく決意を新たにしています。困難で不透明な状況だからこそ、人々の心は夢や楽しさを必要とします。そして、エンターテインメントを通じて世界中の人々に「夢・遊び・感動」をお届けすることこそが、私たちの使命です。1日も早い事態の終息を願いつつ、社会の一員としてできることは何かを考え、全力で取り組んでまいります。

2020年3月期の業績評価

第3四半期までは過去最高業績、通期でも年初の計数計画を達成

2020年3月期の通期業績は売上高7,239億円、営業利益787億円となり、従業員一同の頑張りで2020年3月期も年初の計数計画を達成することができました。なお、営業利益率は10.9%、ROEは13.1%で、営業利益とともに、中期計画最終年度（2021年3月期）の計数目標を上回りました。特に第3四半期までは、売上高・営業利益双方で過去最高業績を更新しました。

事業別では、トイホビー事業で、ハイターゲット層（大人層）向け商品が国内外で順調に拡大し、トイホビー事業全体の売上高の4割に成長しました。2018年3月期にハイターゲット層向けカテゴリーを新会社に集約して以来、マーケティング面での相乗効果に加え、各カテゴリーが良い意味で刺激しあい、商品クオリティの向上につながっています。

ネットワークエンターテインメント事業のネットワークコンテンツでは、主力IPタイトルが安定した人気を維持しました。また、家庭用ゲームについては、新作タイトル発売の端境期となりましたが、既存タイトルのリピート販売が好調でした。これらは、タイトルのロングライフ化に向け、クオリティを重視した開発、イベントやアップデートなどの継続的な施策が効果を発揮した結果だと考えています。

一方、COVID-19の影響が顕在化した第4四半期は、各事業で影響を受けました。施設の休業やライブイベントの自粛など明らかな収益機会の損失を合算すると、売上高で約140億円、営業利益で約40億円のマイナス影響があったと見ています。特にリアルエンターテインメントユニットにおいて国内外で大きな影響を受けました。

2021年3月期においては、生産体制の面では5月以降アジア地域の協力工場の稼働状況はほぼ以前の水準まで回復したものの、販売体制の面では十分に回復していない地域もあります。施設の休業に加え、大型のライブイベント開催、ゲームや映像音楽作品の開発スケジュールへの影響も想定されます。現在の状況が当面続くという前提に立って、販売・マーケティング面を含めて、リアルとデジタルの両面から各種施策への取り組みを継続していく方針です。

ウィズコロナは変革の機会

私は社長就任以来、「前向きな危機感」を持つことの重要性を社内で訴え続けてきました。目に見える形で「危機」を顕在化させた今般の事態は、大きな試練であると同時に、次なる成長ステージへのCHANGEを可能にする機会になると位置付けています。

さまざまな制限がある生活を送る中で、デジタル化が加速度的に進み、消費行動にも大きな変化が現れています。「好きなものを、好きな時に、好きな分だけ所有する」という利便性を、多くの消費者が意識するようになりました。私たちはライフスタイルや価値観、嗜好の急激な変化にスピードをもって適合し、中期計画のビジョンであるCHANGE for the NEXTを体現していかなければなりません。社会の流れに並走し、その中で新たな価値を具現化していくことがエンターテインメントの基本です。時代に追いつき、さらにその半歩先を行くための「CHANGE」につながり得る機会として、現在の状況を捉えています。

大きな試練であると同時に、次なる成長ステージへのCHANGEを可能にする機会になり得ると位置付けています。

次期中期計画のスタート時期を変更し、時代の変化を見据えた戦略を策定

次期中期計画については2021年4月のスタートを予定していましたが、2022年4月スタートに変更することを決断しました。COVID-19感染拡大の影響により、人々のライフスタイルや価値観が大きく変化し、これまでとまったく違う新しい時代がやってくることが予想されます。そのため、新しい時代におけるバンダイナムコならではの戦い方を次期中期計画に反映する必要があると判断しました。不確定要素が多い状況の中、急いで次期中期計画を策定するのではなく、時代の変化をしっかりと見据えて策定すべきだと考えています。これにより、2021年3月期から2022年3月期の期間については、次期中期計画の策定と、その戦略を実行するためのさまざまな基盤を整備する期間と位置付けます。

このように次期中期計画のスケジュールは変更となりますが、バンダイナムコグループが中長期的に持続的な成長を目指し、強みであるIP軸戦略をグローバルで強化していくという、大きな方向性は変わりません。環境が大きく変わる中、私たちは時代の変化に適合し、グローバル市場での競争力をさらに高めることが求められます。そこで、今まで以上にALL BANDAI NAMCOで全世界の事業が一体となり緊密な連携をはかるため、次期中期計画に先駆け、2021年4月よりトイホビーとネットワークエンターテインメントを一つのユニットに、映像音楽プロデュースとIPクリエイションを一つのユニットにそれぞれ統合します。

トイホビーとネットワークエンターテインメントの統合により、IP価値の最大化を目的に幅広い事業領域を相互に活用した連携をさらに拡大します。そして、モノビジネスとデジタルビジネスの融合を進め、デジタル対応の強化やお客様の新たな価値観に対応したエンターテインメントを創出することで、グローバル市場での競争力をさらに高めていきます。

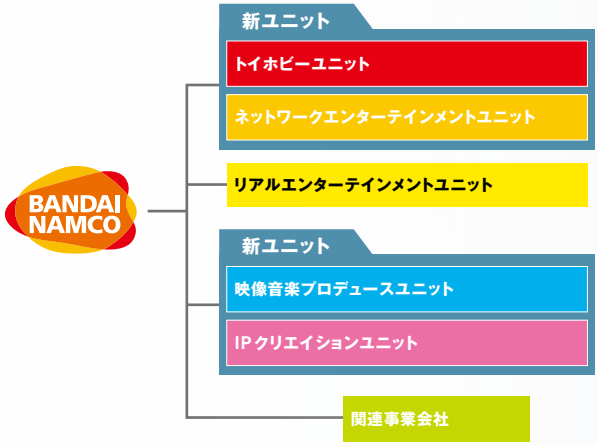
また、映像音楽プロデュースとIPクリエイションの統合により、制作スタジオとプロデュース機能を集約し、よりクオリティの高いIP創出に取り組みます。ユニット内のみならず、他の事業や外部パートナーとのアライアンスにも積極的に取り組み、多彩なアプローチでIP創出を強化していきます。加えて、ライブイベントや配信に続く新たな出口戦略も構築していきます。

こうしたユニットの統合という組織再編を次期中期計画に先駆けて行うことで、ノウハウやリソースを集約した新ユニットとして次期中期計画を検討し、より実行可能性が高い戦略と施策を策定していきたいと考えています。さらに、異なるユニットが統合することでノウハウや人財の交流が活性化し、化学変化が起こることにも期待しています。従業員には、変化を成長の機会と捉えてお互いのノウハウを活用して欲しいと思います。

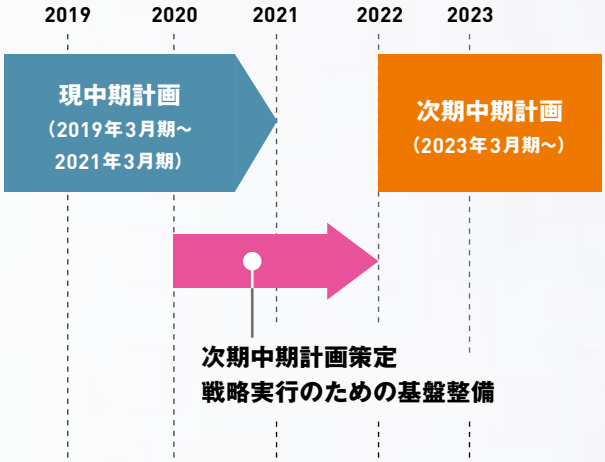
果たすべき役割と社会的価値の創造

全世界の巣ごもり需要を取り込むべく、いくつもの巨大IT企業が積極的な戦略を展開しています。各社が差別化を競うポイントを、IPやコンテンツに置いていることは非常に象徴的で、エンターテインメントが人々にとってきわめて重要な存在であることを物語っています。デジタル

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



革新の時代においてもエンターテインメントは不可欠な要素であり、そしてその中核を占めるのがIPなのです。

バンダイナムコグループの独自性を表す強みの一つとして、「多様な日本IPをビジネスの中核に置く」ということがあります。日本のアニメーションは、世界でも類を見ない多様な表現世界を構築しており、誰にでも親しまれるメジャーな作品から、エッジの利いたマイナーな作品まで、複雑な人の心のありようを捉えた数々の作品が同時に存在しています。私たちの役割は、この魅力をトイやゲーム、施設、映像、音楽、ライブイベントなど、人々のライフスタイルにあわせた最適な形でアレンジし、よりIPの魅力を輝かせ、世界中に提供していくことにあります。ここに私たち独自の競争優位性があります。最も強い好奇心と最も熱い情熱を持ってIPの世界観を引き出せる愛情が、バンダイナムコグループには存在しています。これからもこだわりを持って愚直に真摯にIPに向き合っていきたいと考えています。

私たちが創造する社会的価値は、世界の人々がIPを通じてコミュニケーションできる基盤をつくることです。私たちの商品・サービスを通じて世界各地にファンコミュニティが生まれ、そのコミュニティ同士がつながることで、生活環境も文化も違う人たちがIPを軸に共通の場や価値観を分かち合う…そうした世界の実現を目指して果敢にチャレンジし続けていきたいと思います。

新しい時代に適合し、お客様から選ばれ続けるために

不透明な時代の中、私たちは今こそ変革を加速し、世界の中で存在感を発揮していかなければなりません。そのためにも時代の変化に適合していくことが必要です。新しい時代に適合し、お客様から選ばれる存在であるために最も重要なことは、過去のやり方にこだわらず、挑戦し続けることです。そしてその実現に欠かせないのは人財の多様性です。さまざまな発想を許容し、それを触媒とすることでイノベーションが生まれます。私たちが求める人財の考え方に同魂異才という言葉があります。この言葉が表すように多様性にあふれた人財を大事にするのは必然なのです。

経営統合前のバンダイもナムコも、いつの時代にあってもお客様に期待される存在でなければならない、そして変化に対応するものしか生き残れないという創業精神を持っていました。私たちのDNAには先人達の想いが組み込まれています。ウィズコロナの世界を機会として前向きに捉え、今こそバンダイナムコグループの出番であるとの想いで、バンダイナムコらしい新しいアプローチで、世界中のファンとともに新たなエンターテインメントの時代を拓いていきたいと思います。株主・投資家の皆様におかれましては、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。

2020年9月

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

私たちが創造する社会的価値は、世界の人々がIPを通じてコミュニケーションできる基盤をつくることです。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に対する対応

基本的な対応方針

COVID-19の影響により、全世界において前例のない対応を余儀なくされています。そうした中、バンダイナムコグループとして最も優先すべきことは、ウイルスに感染しない、させない、ということです。中でも、従業員とその家族を守ることを優先事項と位置付け、さまざまな対応に取り組んでいます（従業員に向けた施策についてはP69参照）。さらに、事業面においては、お客様の安全を確保するための各種施策に取り組んでいます。

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会社の役員や担当者、各海外拠点の責任者が参加するCOVID-19感染拡大防止に特化した危機管理委員会を定期的に開催し、情報共有と方針の協議を行っています。

初動としては、2020年1月からグループとしての対応をまとめたガイドラインの作成に着手し、グループ内に発信を始めました。さらに、従業員の感染予防策の実行を最優先に取り組むとともに、事業面では各種イベントの自粛、アミューズメント施設の休業など、迅速な判断と対応を行いました。

しかしながら、現状のBCPおよびBCMは、2011年の東日本大震災を契機に自然災害を中心とした内容で策定したものであり、感染症を含むその他のリスクマネジメントについては改善の余地があります。今後はあらゆる事業の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っていく予定です。

緊急的な社会的支援の実施

当社グループは社会の一員として、国内外における感染拡大防止のための社会的な取り組みに寄与するべきと考えています。

グループ横断の施策

- COVID-19 Solidarity Response Fund for WHO（WHOのための新型コロナウイルス感染症連帯対応基金）に1億円を拠出

※ 当基金へは、他国／他企業の寄付も含め2億ドル超が寄付されており、すでに1億3,900万ドルが支出されています。うち9,900万ドルがWHO、2,000万ドルが国連世界食糧計画（WFP）、1,000万ドルがユニセフ、1,000万ドルがCEPI（感染症流行対策イノベーション連合）に支出され、各機関が実行する施策に役立てられています（2020年5月31日時点）。

主なグループ各社の施策

- **トイホビーユニット：**（株）シーズが飛沫防護マスクを製造し、医療機関に寄付
- **ネットワークエンターテインメントユニット：**（株）バンダイナムコエンターテインメントが家庭用ゲーム「PAC-MAN Championship Edition 2」を期間限定で無料提供
- **映像音楽プロデュースユニット：**（株）バンダイナムコアーツが、業界団体が設立する基金への寄付を通じて、活動の休止・中止を余儀なくされた音楽ライブエンターテインメントの関連事業者や専門スタッフを支援
- **IPクリエイションユニット：**（株）サンライズが「ラブライブ！サンシャイン!!」に登場するスクールアイドル「Aqours」による手洗い推進ポスターを無料配信（厚生労働省と協力）

このほか、子どもたちが屋内でも楽しく運動に取り組めるよう、IPを活用した運動動画の無料配信を行うなど、グループのリソースを活用した社会的支援を実施しています。

COVID-19の影響下における事業への影響

世界各国においてCOVID-19の拡大が継続した場合、事業面において主に以下の影響が発生する可能性があると想定しています。

COVID-19感染拡大が継続した場合のユニット別の主な影響（2021年3月期）

全ユニット	小売店休業などによる消費への影響 国内外でイベントの延期・中止およびそれに伴うプロモーションなどへの影響
トイホビー	自社および協力工場における生産への影響 小売店休業、物流制限の影響 インバウンド需要への影響 アミューズメント施設休業による景品・デジタルカード販売などへの影響
ネットワークエンターテインメント	家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ開発・運営への影響 小売店休業の影響
リアルエンターテインメント	国内外におけるアミューズメント施設休業 アミューズメント施設休業に伴う業務用ゲーム販売への影響
映像音楽プロデュース	ライブイベントの延期・中止 映像・音楽制作スケジュールへの影響 劇場公開、TV放映スケジュールへの影響 パッケージ発売への影響
IPクリエイション	映像・音楽制作スケジュールへの影響 劇場公開、TV放映スケジュールへの影響

今後の対応

当社グループは、引き続き従業員や家族、顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーの安全を最優先に考え、COVID-19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勤務体制導入や事業の運営などの取り組みを継続してまいります。また、事業面においては、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いきます。

これらの取り組みを行うにあたっては、引き続き危機管理委員会において、定期的に方針の協議を行い、グループ各社における取り組みを迅速に推進していきます。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響

COVID-19の感染拡大は、世界全体に大きな被害をもたらしました。当社グループでは、2020年3月期第4四半期において、国内では主にアミューズメント施設の休業やライブイベントの自粛、海外では小売店休業や生産ラインの遅延・停止といった影響が生じました。これらのマイナス影響は、売上高で約140億円、営業利益で約40億円程度と試算しています。しかしながら、第3四半期までの事業が好調に推移したことから、2020年3月期は過去2番目となる営業利益を達成することができました。

進行中の2021年3月期においてもCOVID-19による影響が継続することを想定しています。アミューズメント施設休業やライブイベント自粛による影響のほか、物販を伴う事業では、事業そのものは継続できているものの小売店休業などに伴う機会損失が起きています。また、ゲームタイトルや映像音楽作品の制作や公開・発売スケジュールに影響が生じています。さらにロックダウンや自粛ムードの中、プロモーション活動が制限されています。2020年8月の第1四半期発表時に開示した2021年3月期通期見込の売上高6,500億円、営業利益500億円は、これらの影響や市場環境の推移、第1四半期の実績や今後の商品・サービス計画を踏まえた数値となっています。

財務基盤のさらなる強化に向けて

キャッシュおよび純資産の面で安定した財務基盤を維持する当社グループで、直ちに財務面に大きな影響があるとは考えていません。一方、今後の動向が不透明なことから、事態の長期化も想定しつつ、必要な対策を講じています。すでに2020年3月期第4四半期から複数の金融機関と融資限度額の拡大を協議し、新たな契約締結や契約条

不測の事態にも対応できるよう、財務基盤の一層の強化に努めていきます。

▶ 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

項の変更を済ませました。事業特性に由来するボラティリティも踏まえ、不測の事態に対応できるように万全の備えを重ねています。また、当社グループを支えてくださるパートナー企業に資金的な問題が生じた場合は、必要な支援を行うことも想定しています。

現在、外部機関からの借入れはほとんどありませんが、借入れに消極的な方針を取っているわけではなく、融資枠は以前から複数確保しています。例えば大型投資案件に際してこれらを活用することも、状況によってはあり得るでしょう。もっとも、グループ内で調達できる資金は内部で手当てするのが原則で、今般の事態を機に、主要会社を中心としたキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）から、グループとしての一元的なCMSへの移行を進めています。

投資を判断する場合の基準は、第一にIP軸戦略との親和性です。規模の拡大のみを目的としたM&Aを行うつもりはありません。有力なIPを擁するパートナーとの連携を深めるなど、IP軸戦略を進化させるうえで必要であれば、M&Aや資本参加も選択肢の一つです。

さらにテクノロジーの開発･獲得も、投資の重要な目的です。特に情報担当取締役も兼務する私としては、デジタルトランスフォーメーション（DX）関連の技術は、新規事業開発や経営判断の改善に貢献できるほか、将来的には非中央集権型（分散型）のデータ活用など、グループを支える重要な柱になると考えています。また、こうした技術を担う人財への投資も不可欠と認識しています。

タイムリーで正確な財務情報の開示

株主還元については、長期的な安定配当と、資本コストやROEへの意識を両立させた基本方針を導入しています。具体的には、DOE（純資産配当率）2%をベースに総還元性向50%以上を目標とすることを基本方針としています。この方針に基づき2020年3月期の年間配当金は、1株当たり132円（ベース配当40円、業績連動配当92円）とさせていただきました。

なお、還元の手段として自己株式取得も有力な選択肢の一つですが、実施に際しては、社会経済状況などを踏まえつつ、慎重に検討する必要があると考えています。いずれにせよ、当社としては総還元性向を重要視しており、事業パフォーマンスの向上をはかることで安定した利益還元を

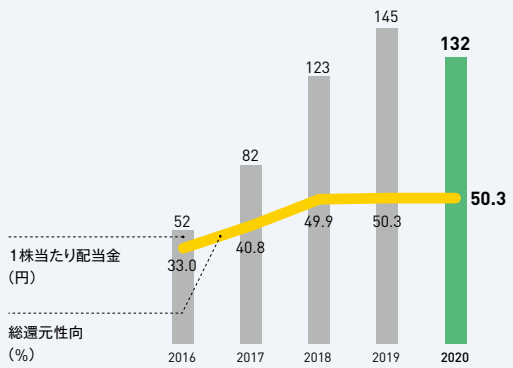
株主の皆様へ実施するという、当社の基本スタンスに変更はありません。

2019年には、当社株式が「日経225銘柄」「TOPIX 100」に採用されました。資本市場に対しては改めて気を引き締め、今後ともタイムリーかつ正確な財務情報の開示に努めていきます。また、政策保有株式については、継続保有の可否を毎年検討し見直しを行っています。こうした取り組みについて可能な限り中立的な視点から、広く情報をお伝えし、私たちに対するご理解を深めていただきたいと考えています。

株主の皆様におかれましては、「夢・遊び・感動」を提供する「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」を目指す当社グループの取り組みにご期待いただければ幸いです。

2020年9月

1株当たり配当金／総還元性向



3月31日に終了した会計年度
2017年3月期は特別配当20円を含む
2018年3月期は特別配当25円を含む

Toys and Hobby

トイホビー

中期ビジョン

突き破り創り出せ! そして世界を“あっ”と言わせよう!
Break Out of the Box. Wow the World!

中期計画2年目となる2020年3月期は、国内外でハイターゲット層向け商品が好調に推移し、ユニット全体に占める売上高の割合が約40%となりました。また、国内の定番IPの玩具や玩具周辺商材が安定した人気となり、トイホビーユニットとして2年連続で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。COVID-19感染拡大の影響としては、第4四半期において、海外の自社工場や協力工場の生産に遅れが発生したほか、欧米などでの玩具小売店休業や流通制限の影響を受けました。2021年3月期においても、国内外の玩具小売店やアミューズメント施設の休業による商品販売への影響などを想定しています。

2021年3月期は、海外展開の拡大が最重要ポイントだと考えています。中でも重点エリアである中国と北米を中心に投資を実行し、新たなチャレンジに挑みます。中国市場では、積極的な日本発IPの商品展開や「機動戦士ガンダム」の認知度向上に向けた施策に加え、2019年に設立した(株)集英社との共同出資会社が本格稼働を始めます。北米市場では、展開IPを拡大するほか、EC体制を整備し、ハイターゲット層向け商品の販売・マーケティングの強化をはかります。

40周年を迎えた「ガンプラ」では、戦略商品の発売や大型プロモーションの実施、映像作品とのメディアミックスなど、さまざまなコラボレーションを展開していきます。また、海外での需要拡大に備え、国内生産工場の設備を増強します。

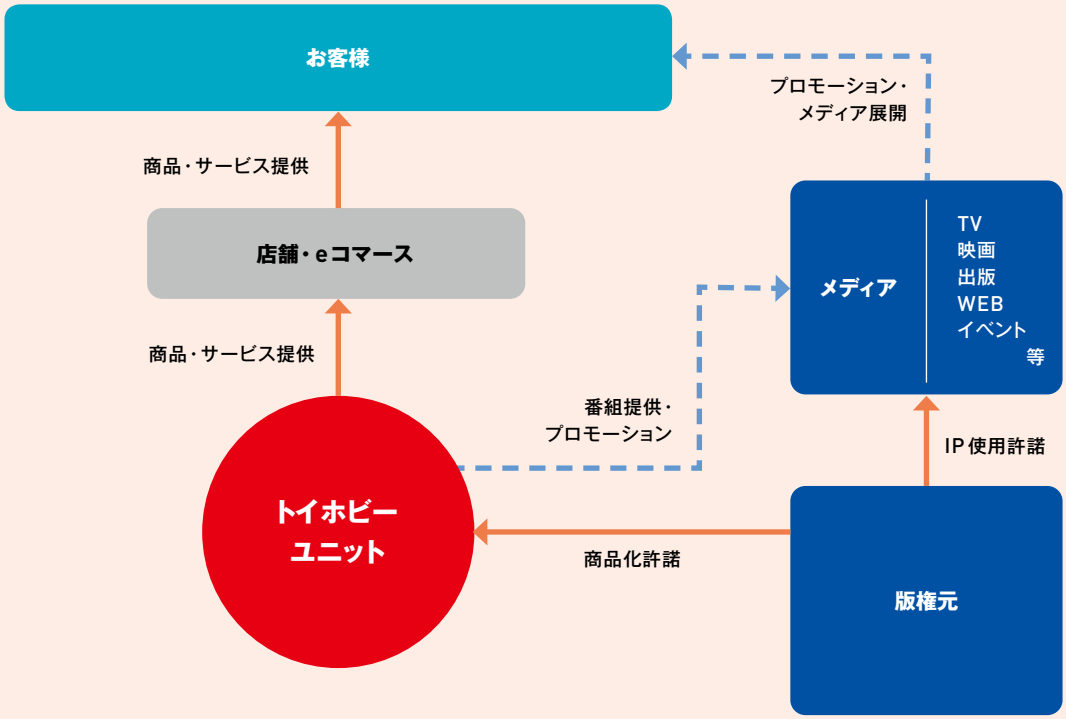
トイホビーユニットは、新たな日常に対応し話題性のあるモノづくりに取り組み、世界に驚きを与えながら、次のステージを目指します。

川口 勝

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役副社長

株式会社バンダイ
代表取締役社長

トイホビーユニットにおけるビジネスモデルの一例



重点戦略

- IPの創出・育成・獲得の強化
- 各事業ポジションの成長実現
- 中国市場への本格展開
- 新規事業領域の拡大
- 事業最大化に向けた機能の再／最強化

2021年3月期計数計画＊

売上高	2,500億円
セグメント利益	260億円

＊2020年8月時点の業績予想を記載

2020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 94億円	機動戦士ガンダム 357億円	プリキュア 83億円
ウルトラマン 43億円	スーパー戦隊 60億円	ポケモン 66億円
仮面ライダー 285億円	DRAGON BALL 207億円	ワンピース 79億円

Network Entertainment

ネットワークエンターテインメント

中期ビジョン

存在感のある「世界企業」へ

中期計画2年目となる2020年3月期は、ネットワークコンテンツの主力タイトルが引き続き安定した人気を獲得することができました。家庭用ゲームについては、大型タイトルの端境期となったものの、新作タイトルが計画を上回る販売本数となりました。また、顧客に向けた継続的なアプローチが効果を発揮し、リピートタイトルの販売が好調に推移したほか、ダウンロード販売比率が上昇しました。ユニット全体の業績は前年度に及びませんでしたが、引き続きクオリティの高いタイトル開発と顧客に向けた継続的なアプローチを推進します。

COVID-19感染拡大の影響としては、第4四半期において、小売店の休業の影響を受けたほか、大型イベントの延期や自粛によるプロモーション面での影響が発生しました。2021年3月期においては、一部タイトルの開発や運営スケジュールへの影響を想定しています。

私たちは常に顧客起点で何が求められているのかを考え、IPの魅力を最大化する新たな商品・サービスを生み出し続ける必要があります。商品のマーケティングだけではなく、IPそのものを世界に向けて発信し、価値を高め、認知度を向上させなければなりません。また、従来のゲーム事業以外の事業でも成長することが必要であり、新たな挑戦を加速させていきます。世界市場で勝ち抜くために開発体制の増強やマーケティングの強化にも取り組み、ユニット全体で新規事業に継続的に挑戦し、成長を追求していきます。

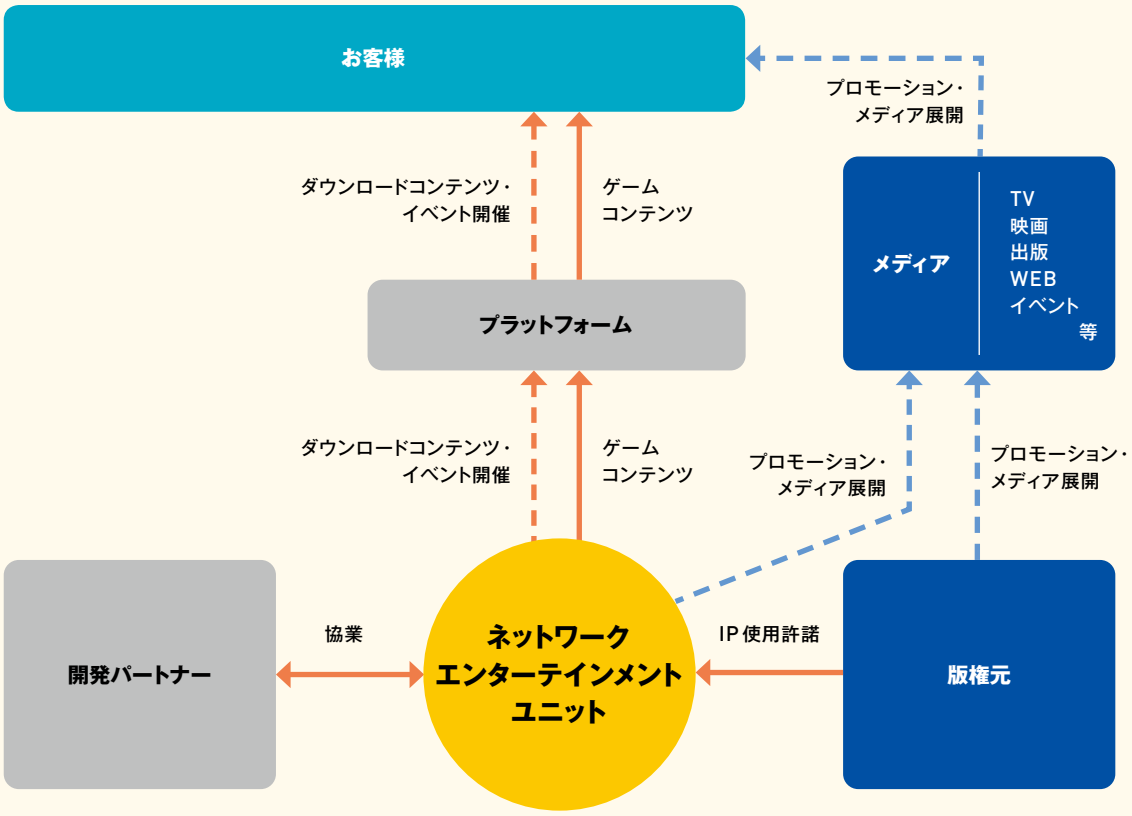
ユニット全体がやるんだ、やれるんだという強い思いを持って顧客起点に立った商品・サービスを生み出すことに挑戦し続け、世界での存在感を高めていきます。

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）

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

ネットワークエンターテインメントユニットにおけるビジネスモデルの一例



重点戦略

- 「顧客起点」の新ビジネススタイル構築
- 「世界企業」化

2021年3月期計数計画 *

売上高 **3,050億円**

セグメント利益 **380億円**

2020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 **2,009億円**

家庭用ゲーム **990億円**

ネットワークコンテンツ

海外売上高比率 **32%**

家庭用ゲーム

販売本数 **24,584千本**

フルパッケージの
ダウンロード販売比率 **52%**

* 2020年8月時点の業績予想を記載

Real Entertainment

リアルエンターテインメント

中期ビジョン

いま、ここにしかないエンターテインメント体験を世界中に生み出す ～リアルエンターテインメントのコンテンツプロバイダー～

中期計画２年目となる2020年３月期は、業績面で厳しい結果となりました。第３四半期まで国内既存店が好調に推移していたものの、第4四半期において、COVID-19感染拡大の影響による国内外の施設休業で、施設事業の売上が落ち込みました。また、業務用ゲームは、新製品投入の遅れや、販売計画の未達により、前年度に及びませんでした。

2021年３月期も、施設事業を取り巻く環境は不透明な状態が続いており、それに伴い業務用ゲーム機販売の需要低下のリスクもあります。このような市場環境を踏まえ、財務体質の強化を目的に、業務用ゲームの仕掛品などの評価損約30億円を2020年3月期第4四半期に計上しました。あわせて、施設においても一部苦戦している施設の固定資産に係る減損損失として特別損失約30億円を計上しました。

リアルエンターテインメントユニットが、IP軸戦略の推進において直接の顧客接点という重要な役割を果たしていることに変わりはありません。2021年3月期は、施設展開や業務用ゲームの開発体制を見直し、変化に適合できる筋肉質な体質づくりを行います。これを基盤に、機器と施設が融合した「リアルエンターテインメント」という事業分野での中長期での成長に向けた「未来につながる１年」としていきたいと思います。重点戦略の「リアルプラットフォームの構築」において、「場」「ヒト」「コンテンツ」を顧客基盤のネットワークで結び、新しい価値の創出を目指します。

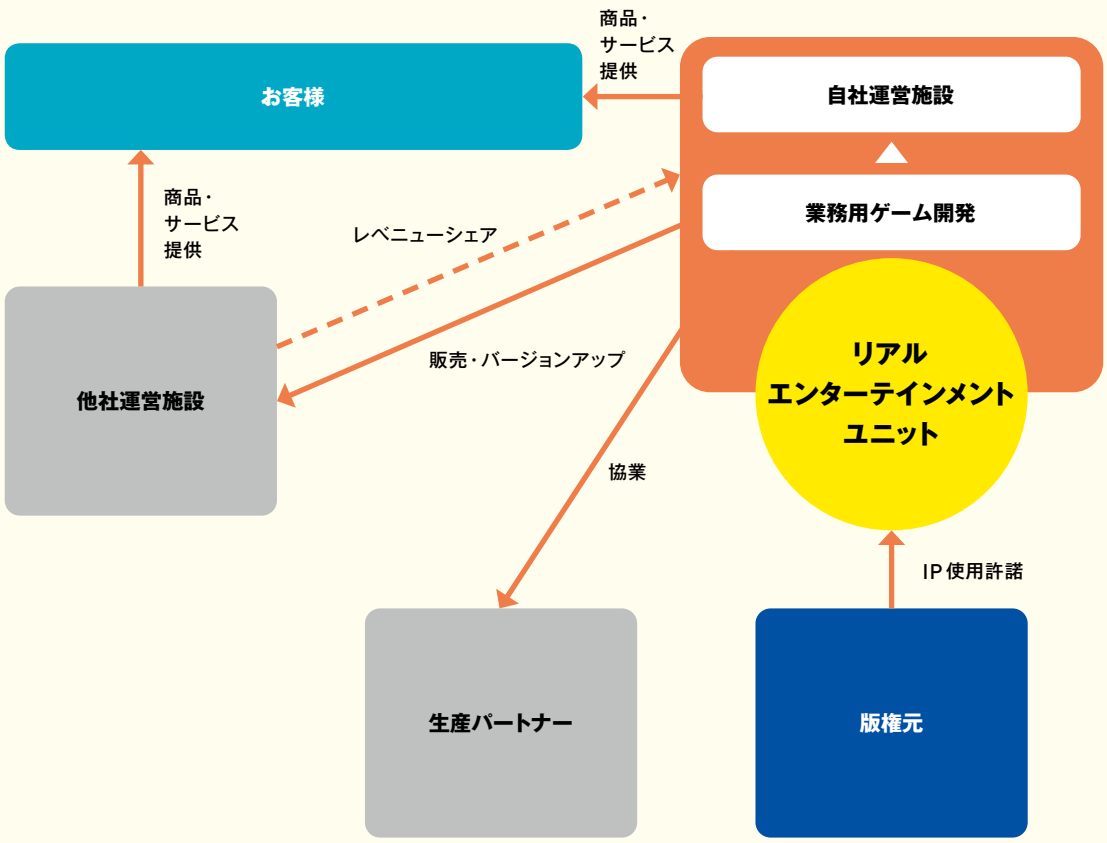
不透明な環境ですが中長期での成長に向けた基盤づくりにユニット一丸となって取り組んでいきます。

萩原 仁

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）

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

リアルエンターテインメントユニットにおけるビジネスモデルの一例



重点戦略

- リアルプラットフォームの構築
- バンダイナムコならではの差別化の実現

2021年3月期計数計画＊

売上高	700億円
セグメント損失	−120億円

＊2020年8月時点の業績予想を記載

2020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
271億円

アミューズメント施設
647億円

アミューズメント施設数（国内外合計）

直営店
310施設

レベニューシェア＊
1,284施設

その他
4施設

合計 1,598施設

＊業務用ゲームのオペレーション売上歩率配分方式

Visual and Music Production

映像音楽プロデュース

中期ビジョン

映像・音楽・ライブNo.1企業グループへ

中期計画2年目となる2020年3月期は、主力IPを核に、映像、音楽、ライブイベントが連携したプロデュース展開が好調に推移しました。しかしながら、高付加価値のパッケージソフトの販売が複数あった2019年3月期とのプロダクトミックスの違いが業績に影響しました。第4四半期には、COVID-19感染拡大の影響によるライブイベントの中止や延期があったものの、それまでに開催したライブイベントの好調もあり、業績面での影響は限定的となりました。2021年3月期においても、ライブイベントの中止や延期、映像・音楽制作、作品公開やパッケージ販売のスケジュールへの影響などを想定しています。

映像音楽プロデュースユニットでは、重点戦略「ヒットIPの創出力強化」のもと、組織体制の変更、大幅な権限委譲、制作スタジオへの出資、業務提携などさまざまな取り組みを行い、IP創出や新人アーティストの発掘・育成を加速するなど、成果が出始めています。また、ライブイベント事業においては、環境変化に対応し、オンラインライブの実施のほかにも、新しいタイプのライブイベントへの挑戦として、バーチャルライブビジネスの構築に取り組んでいます。このような取り組みを通じ、さらにファンの裾野拡大に努めてまいります。

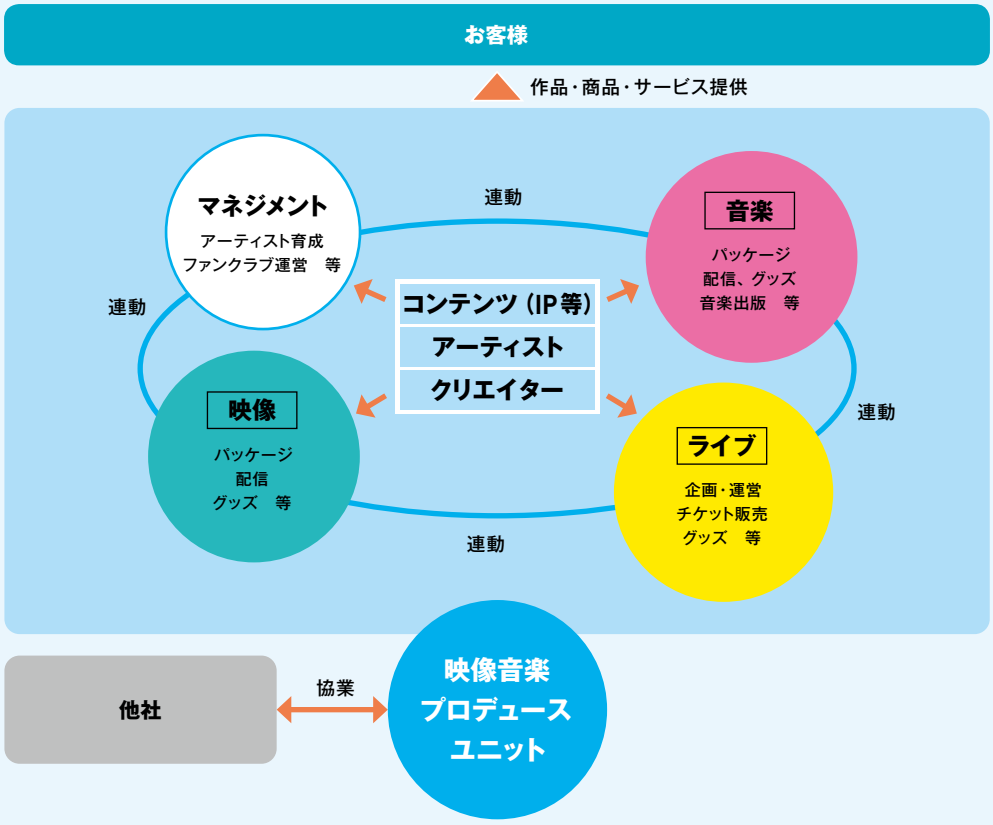
2021年3月期は厳しい状況にありますが、これまで私たちが積み上げてきたことに自信を持ち、着実に実行することで結果はついてくると信じています。映像音楽プロデュースユニットは、こういった今の状況だからできることに目を向け、未来につながっていくような新しいチャレンジを行い続けます。

川城 和実

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）

株式会社バンダイナムコアーツ
代表取締役社長

映像音楽プロデュースユニットにおけるビジネスモデルの一例



重点戦略

- ヒットIPの創出力強化
- 映像・音楽・ライブを中心とした IP総合プロデュースへの挑戦
- 世界を見据えたIP活用の推進

2021年3月期計数計画＊

売上高	250億円
セグメント利益	5億円

＊2020年8月時点の業績予想を記載

2020年3月期業績関連データ

映像音楽プロデュースユニットの著作権保有数
（2020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
1,116作品 / 4,224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＊
753本

＊（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

IP Creation

IPクリエイション

中期ビジョン

アニメ制作会社から IPプロデュース集団への進化

中期計画2年目となる2020年3月期は、40周年を迎えた「機動戦士ガンダム」シリーズのTVアニメや映画などの新作映像の公開や、さまざまな情報の発信を行い人気となりました。また、IP創出強化に向け、アニメ制作体制の強化やグループ横断プロジェクトの推進などを実施しました。この結果、売上高はほぼ前年並みとなり、営業利益は、プロダクトミックスなどの違いにより増益となりました。第4四半期にはCOVID-19感染拡大の影響により、イベントの自粛や延期を行いましたが、業績への影響は限定的でした。しかしながら2021年3月期においては、映像・音楽制作、劇場公開・TV放映のスケジュールへの影響を見込んでいます。

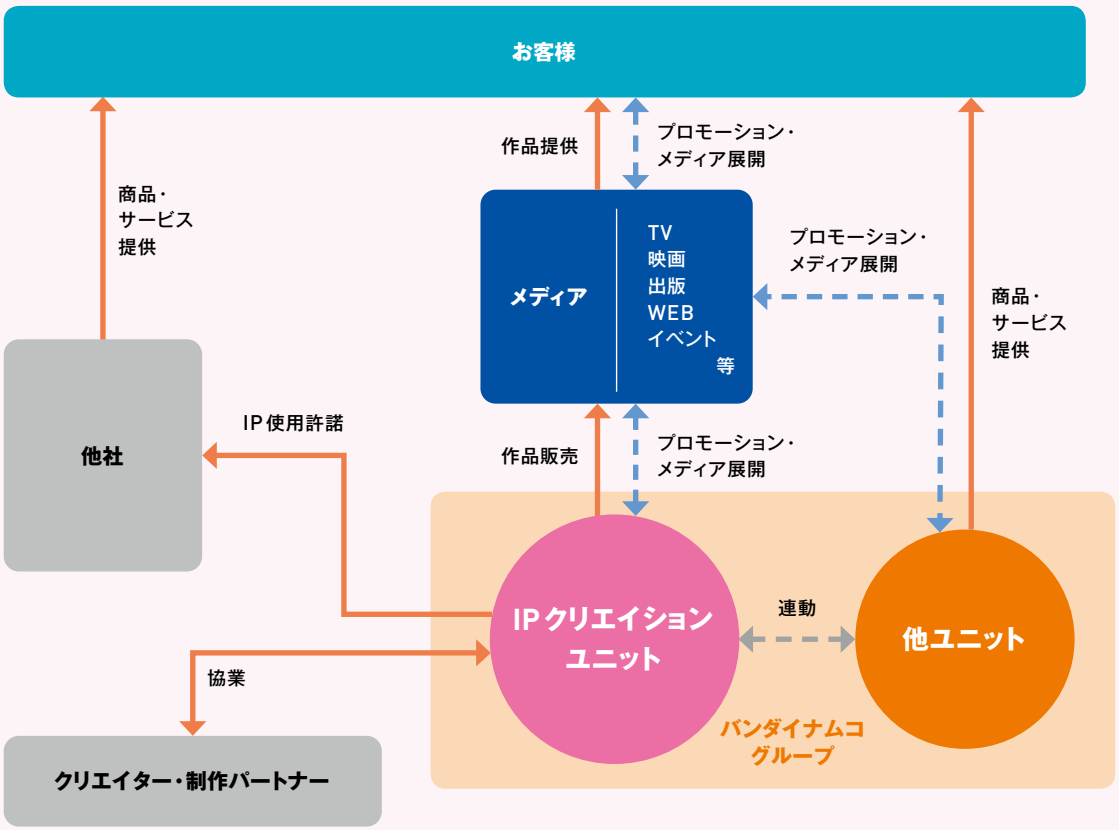
2021年3月期においては、世界に向けたガンダムの認知訴求の推進に加え、「ラブライブ!」のシリーズ展開強化をはかります。そして、これまで重点戦略「IP創出力UP」の実現に向けて実行した数々の基盤づくりのもと、IP創出を加速させていきます。私たちが考えるIP創出にあたってのあるべき姿、それはコンテンツ主義…つまり作品の質に徹底的にこだわって魂のこもったモノづくりに取り組むことです。その想いを作品を通じて伝播させ、世界中の人々の心を満たす作品づくりとIP創出につなげていきます。

IPクリエイションユニットでは、アニメーションに留まることなく、時代や環境のニーズに合ったさまざまな表現手段で、IP創出に挑戦し続けます。ゼロからイチを生み出し、そのイチをグループの商品・サービスと連携することで100にも1,000にも広げ、IP価値の最大化をはかっていきたいと考えています。

浅沼 誠

株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役（非常勤）
株式会社サンライズ
代表取締役社長

IPクリエイションユニットにおけるビジネスモデルの一例



重点戦略

- IP創出力UP
- IP発信力UP
- 既存ブランド力UP

2021年3月期計数計画＊

売上高 **300億円**

セグメント利益 **40億円**

＊2020年8月時点の業績予想を記載

2020年3月期業績関連データ

IPクリエイションユニットの著作権保有数

（2020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

337作品 / 2,742時間

バンダイナムコグループ中期計画（2018年4月～2021年3月）

バンダイナムコグループは、2018年4月より「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」を中期ビジョンに掲げ、3ヵ年の中期計画を推進しています。中期計画では、以下の4つの重点戦略を推進することで、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ています。

重点戦略

IP軸戦略

「IP軸戦略」のさらなる進化

バンダイナムコグループ最大の強みである「IP軸戦略」をより強固なものとするため、新規IP創出にドライブをかけるとともに、定番IPのイノベーションを継続します。

- 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

新たなエンターテインメントへの挑戦に向け、事業インフラの整備・拡充と事業領域の拡大・強化、インキュベーションの推進に取り組みます。

- 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

各地域の持株会社と各ユニットの事業会社がALL BANDAI NAMCOで一体となり、各地域の顧客を熟知した地域軸での自発的な戦略推進を行います。

- 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

従来取り組んできたグローバル人財の育成、積極的な人財交流、多様な人財が活躍できる制度、従業員が心身とも健康で働くための各種制度の整備などに加え、より従業員が新しいことに挑戦するための提案制度、チャレンジを支援する仕組みなどを推進します。

- 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

新規IP創出強化への取り組み

バンダイナムコグループは、新規IP創出に向け、さまざまなアプローチで取り組みを行っています。

IP戦略投資

IP軸戦略強化のため、通常の投資に加え、新規IP創出や外部パートナーとの取り組み、新規事業や新技術へのチャレンジなど、中期計画の3年間で計250億円の戦略投資を行います。

IP戦略投資の実績

2019年3月期		2020年3月期
60億円	▶	90億円

商品・サービス発の取り組み

各事業における商品・サービス発の新規IP創出に加え、事業を横断したプロジェクトによるバンダイナムコならではの新規IP創出に取り組んでいます。

トイホビーユニットとIPクリエイションユニットの横断プロジェクトによる新規IPとして展開する「最響カミズモード!」

IP戦略本部による取り組み

（株）バンダイナムコホールディングス内にグループ横断組織「IP戦略本部」を設置し、中長期の将来においてもIP軸戦略を強固なものとするべく、新規IP創出や定番IPイノベーションに向けた複数のプロジェクトを推進しています。

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ユニット主幹会社5社の出資により、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行う「バンダイナムココンテンツファンド」を設立しています。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などの案件が進行中です。

社内外公募システム

従業員参加型のアイデア提案制度や、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と組み合わせ、革新的な事業やIPの展開を目指す「バンダイナムコアクセラレーター」、将来のエンターテインメント業界を支える次世代クリエイターの夢を、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も支援する「夢応援団～DREAM SUPPORT PROJECT ～」を実施しています。

2020年3月期実績

バンダイナムコアクセラレーター
200社以上の応募の中から5社と取り組みを実施

夢応援団～ DREAM SUPPORT PROJECT ～
600名以上の応募の中から12名を選出・支援

制作スタジオなどとのパートナーシップ強化

アニメーション制作スタジオなどとのパートナーシップ強化を行い、IP創出やプロデュースの強化を行っています。

2019年3月期	• （株）サンライズがアニメーション制作会社（株）XEBECより映像制作事業を譲受し新会社（株）SUNRISE BEYONDを設立
2020年3月期	• （株）バンダイナムコアーツが「宇宙戦艦ヤマト」シリーズなどのアニメーション制作を行うstudio MOTHER（株）へ出資 • サンライズがオリジナルマンガ専門の投稿プラットフォームの運営を行うエコーズ（株）に資本参加 • バンダイナムコホールディングスが（株）創通を完全子会社化し、機動戦士ガンダムのバリューチェーンをグループ内に一本化
2021年3月期	• バンダイナムコアーツが「転生したらスライムだった件」などのアニメーション制作を行う（株）エイトビットと業務提携

「IP軸戦略」のさらなる進化

下岡 聡吉
株式会社バンダイナムコオンライン
事業本部第2プロダクション
ゼネラルマネージャー
2004年バンダイネットワークス（株）入社。その後グループ各社でスマートフォン向けゲームアプリケーションの企画・開発を中心に携わる。2014年より（株）バンダイナムコオンライン。

根岸 綾香
株式会社バンダイナムコオンライン
事業本部第2プロダクション
2013年（株）バンダイナムコオンラインにアルバイトとして入社。社内公募にて「アイドリッシュセブン」を企画提案。2015年より社員として同IPに携わる。

担当者メッセージ

新規IP創出の事例
アイドリッシュセブン

垂直立ち上げに成功し、多くのファンを獲得

「アイドリッシュセブン」は、ネットワークエンターテインメントユニットの（株）バンダイナムコオンラインが女性市場の開拓を目指して創出した新規IPです。2015年8月にスマートフォン向けゲームアプリケーションとしてリリースし、イベントやグッズの展開など、幅広い商品・サービスを通じてIPの垂直立ち上げに成功しました。2018年にはテレビアニメの放送がスタートしたほか、2019年に開催したライブイベントではライブビューイングも含めて2日間で約16万人が来場・視聴するなど、ますます人気が高まっています。

IPの立ち上げ時は競合他社も関心を寄せている市場であったため、スピード感を持って取り組みました。社外の著名クリエイターに参加いただいたことに加え、IPの核となる楽曲面では（株）バンダイナムコアーツと企画段階からタッグを組むことで、クオリティの高いIPの創出を実現しました。現在も社内外のパートナーと情報を密に交換しながら、商品・サービスの展開拡大に努めています。

長期で愛されるIPへと育成に取り組む

設立からまだ10年のバンダイナムコオンラインにとって、「アイドリッシュセブン」はIP創出の大きな経験値として今後に生きてくると思います。この先の課題は、いかに長期で育成できるかです。「アイドリッシュセブン」のアクティブユーザーは20代前半の女性が最も多いですが、非課金層を含めると10代後半のユーザーも多くなっています。長期的な視点で考えると現時点で10代の若者層の支持を得ていることは非常に重要だと捉えています。一瞬のヒットで終わらせるのではなく、10年、20年と長期にわたり愛されるIPとしてファンの熱量に応えられるよう、挑戦を続けていきたいと思います。

商品・サービスの展開

定番IPのイノベーション強化

バンダイナムコグループは、外部パートナーとの連携により、定番IPのイノベーション強化のための取り組みを行っています。

「DRAGON BALL」シリーズ

世界中のファンから支持される「DRAGON BALL」シリーズをさらに盛り上げるべく、バンダイナムコグループと（株）集英社、東映アニメーション（株）とのパートナーシップによる大型イベントとして、2018年に北米7会場で「DRAGON BALL NORTH AMERICA TOUR」を、2019年には世界8会場で「DRAGON BALL WORLD ADVENTURE」を開催しました。会場では、グループ横断で商品・サービスの試遊や出展を行い、世界のファンに向けた話題喚起を行いました。また、2018年末からの映画公開にあわせ、フランスの高速鉄道（TGV）を活用し、車両のラッピング広告や車内で家庭用ゲームのイベントを開催するなど、各地域の特性にあわせたプロモーション活動を実施しました。さらに映像作品と商品・サービスと連動した仕掛けを行うなど、IPの話題最大化に向けた取り組みを行いました。

世界でのさらなる人気拡大を受け、今後も商品・サービスのラインナップや展開地域の拡大に取り組みます。

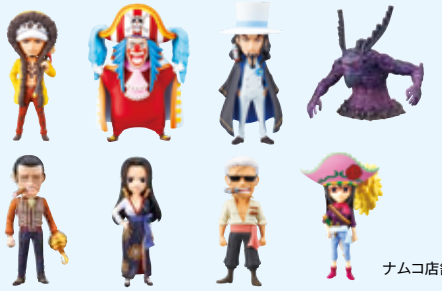
2018年に実施した北米ツアー

フランスの高速鉄道を活用したプロモーション

ワンピース

幅広い年齢層のファンを持つ「ワンピース」の2019年の映画公開にあわせ、バンダイナムコグループ横断の映画連動キャンペーン「＃バンナム万博」を開催しました。日本国内のナムコ店舗約240店に限定の景品を投入したほか、フィギュアやゲームアプリケーションなどの商品・サービスとの連動キャンペーンを実施しました。2020年には、7月22日のワンピースの日にあわせ、バンダイナムコグループのWEBサイト、SNSが連携したプロモーションキャンペーンを実施し、商品・サービスの認知拡大をはかりました。

今後も幅広いカテゴリーでの商品・サービス展開により、IPのさらなる話題喚起をはかります。



ナムコ店舗限定の景品

「仮面ライダー」シリーズ

45年以上にわたり親しまれている「仮面ライダー」シリーズでは、子ども向けの商品・サービスだけでなく、大人向けの変身ベルトシリーズやアパレルブランドを展開するなど、ターゲット層の拡大に取り組んでいます。

2020年には、（株）バンダイと東映（株）とのパートナーシップにより世界初のオフィシャルグッズショップ「KAMEN RIDER STORE TOKYO」をオープンしました。「仮面ライダー」の世界観を再現した店内では、子どもから大人まで幅広い年齢層に向けた商品の販売を行っており、商品・サービスの話題発信の場としても活用しています。

今後は、日本だけでなく、中国などアジア地域においても「仮面ライダー」シリーズの商品・サービス展開を強化していく考えです。

KAMEN RIDER STORE TOKYO

事業領域の拡大・強化

バンダイナムコグループは、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を通じて、バンダイナムコならではの新しいエンターテインメントの創出に向けた基盤づくりに取り組んでいます。

（株）バンダイナムコアーツによる映像・音楽・ライブイベントの融合促進

2018年4月、映像事業のバンダイビジュアル（株）と音楽事業の（株）ランティスが統合し、（株）バンダイナムコアーツとして新たなスタートをきりました。同社を映像音楽プロデュースユニットの主幹会社とし、中期計画の戦略を推進しています。映像と音楽事業が一体となることで、映像･音楽･ライブイベントが今まで以上に融合した新しいエンターテインメントの創出に取り組んでいます。

2019年に9周年を迎えた「ラブライブ！」シリーズでは、映像作品と連動した楽曲やキャストによる大型ライブイベントを開催し、国内外ライブビューイング含め15万人を動員するなど、大きな成功を収めました。さらに、ネットワークエンターテインメントユニットから創出された新規IP「アイドリッシュセブン」においては、楽曲提供やテレビアニメ化、ライブイベントの積極展開を通して、IPの盛り上げに貢献しました。

「LoveLive! Series 9th Anniversary ラブライブ！フェス」

「アイドリッシュセブン 2nd LIVE『REUNION』」

バンダイナムコならではの新業態施設の展開に挑戦

リアルエンターテインメントユニットでは、顧客接点である「場」と技術開発力、IPの世界観を活かすノウハウを融合し、既存の考え方にとらわれない差別化された施設の展開に挑戦しています。中でも、（株）バンダイナムコスタジオや（株）バンダイナムコアミューズメントラボと連携した最先端のデジタル技術の活用や、身体を動かすアクティビティなど、独自のエンターテインメントを体験できる施設が人気を集めています。

バラエティスポーツ施設
「VS PARK」

スポーツアクティビティを取り揃えた施設。壁に投影された猛獣と全力で短距離競争ができる「ニゲキル」は、デジタル技術を活用した新感覚のアクティビティとして人気。

次世代型アスレチック施設
「SPACE ATHLETIC tondemi」

国内最大級のトランポリンエリアのほか、クライミングウォールやロープウォークなど、子どもから大人まで楽しめるアスレチックアクティビティを設置した大型施設。

蔡 燕（Sai En）
BANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD.
経営統括本部　ゼネラルマネージャー
2015年 BANDAI NAMCO (SHANGHAI) CO., LTD.（BANDAI NAMCO Entertainment (SHANGHAI) CO., LTD.の前身）入社。同社経営企画部ゼネラルマネージャーを経て、2018年より現職。

担当者メッセージ

中国市場本格展開に向けた取り組み

本格展開に向けた基盤整備が完了

中国市場は、日本IPとの親和性が高く、各事業がALL BANDAI NAMCOで一体となって「中国No.1エンターテインメント企業への成長」を目指しています。IP軸戦略を加速させるために組織体制の強化に取り組んでおり、持株会社であるBANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD.（BNHC）のもと、トイホビー、ネットワークエンターテインメント、リアルエンターテインメント、IPクリエイションの各ユニット事業会社などによって、本格展開に向けた基盤が整ってきました。この中でBNHCは地域統括会社として、各事業会社の横連携などの事業支援や投資の実行などの役割を担っています。2019年にはすべての事業会社がワンオフィスとなり、BNHCの支援のもと各社が事業に専念できる環境を整備しました。BNHCでは引き続き、グループ業務の統括機能の向上、人財育成、最適な組織体制と環境構築に取り組んでいきます。

COVID-19による環境変化で、中国市場の消費スタイルはデジタルにシフトし、リアルとデジタルの融合がさらに求められています。市場の変化は、バンダイナムコグループにとってチャンスです。これまでに構築した基盤を活かし、事業を通じて顧客との関係性をさらに深めていきます。

中国市場においてIP軸戦略を強化

中国市場における成長に向け、トイやゲームアプリケーションなどの主力商品・サービスにおける顧客満足度を追求するとともに、一層の事業拡大を目指します。定番IPの展開では、パックマン40周年に向け、プレイヤー参加型のプロジェクションマッピングイベントを開催するなど、さまざまな記念企画を展開し、SNSでも拡散され認知度向上につながりました。また、機動戦士ガンダムについても、実物大のガンダム立像の上海設置にあわせ、各事業が連携したガンダムチャイナプロジェクトを推進します。このような取り組みは、IPの認知度向上のみならず地域の活性化にも貢献できると考えています。さらに中国市場での本格展開には、新規IPの創出が欠かせません。2017年に初のオリジナル新規IP「暗界神使」を展開しており、こうした新規IPの創出に積極的に取り組み、IP軸戦略を強化していきます。

中国市場においても、IP軸戦略はバンダイナムコグループの大きな強みとなります。COVID-19による今後の影響が不透明な状況にありますが、これらのノウハウや知見を活用し、中国市場でバンダイナムコグループならではの楽しいエンターテインメント体験をお届けしていきたいと思います。さらに、今後は事業活動で得た収益を活用し、IP軸戦略の強化や優れた人財の獲得など、中長期での成長に向けた投資を実施していきます。

担当者メッセージ

北米市場における取り組み

北米市場におけるハイターゲット層向けトイホビー事業を拡大

私たちが所属するBANDAI NAMCO Collectibles LLC（屋号：BLUEfin）は、北米市場において主にハイターゲット層向けトイホビー事業を成長・加速させることを目的に、現地でのビジネスパートナーとともに2019年3月期に設立した会社です。BLUEfinは商品流通面のみならず、イベント企画やデジタルプロモーション、ダイレクトマーケティング、eコマース、店頭企画など積極的なマーケティング戦略を推進しています。

昨今ではメディア環境の多様化により、タッチポイントが拡大したことで、日本発IPは北米市場で高い認知度を得ています。BLUEfinでは、（株）BANDAI SPIRITSとともに北米各地で開催されたアニメやポップカルチャーのイベントへの出展のほか、機動戦士ガンダム40周年におけるイベント出展に重要な役割を果たすとともに、「DRAGON BALL」の北米ツアーといった大規模なイベント開催にも取り組みました。

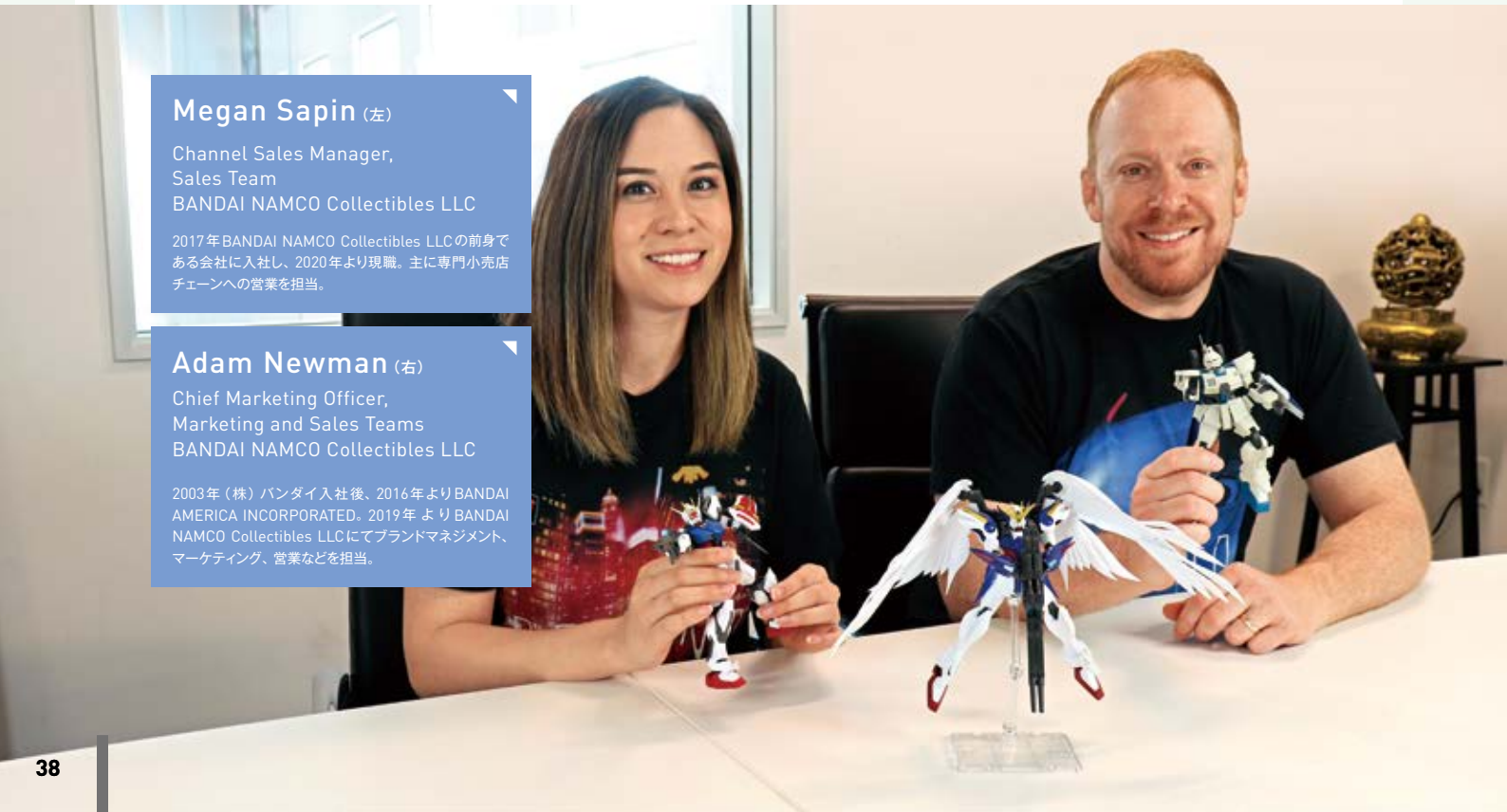
現地ファンは、日本同様の最新情報をリアルタイムに得られることを期待します。グループ各社とのコミュニケーションを密にすることで、日本と歩調をあわせた商品発表やプロモーション活動を計画し、ファンの期待に応えていきたいと考えています。

2019年に実施した「DRAGON BALL」の北米ツアー

北米市場においてIP軸戦略を強化

北米においてもCOVID-19の感染拡大が影響しており、WEBサイトやSNSを通じたファンとのつながりなど、デジタルマーケティングを強化することが急務です。すでにeコマースへの取り組みが進展しているほか、ライブストリーミングイベントにも挑戦しています。一方で、ファンとの直接的なタッチポイントであるリアルな場もやはり必要不可欠です。今後も小売店との連携により、魅力的な商品展示、商品販売に取り組んでいきます。

私たちの強みは、北米市場のポップカルチャーや消費動向に深く精通した従業員の存在です。この強みを活かして、日本発IPの認知度向上に注力するとともに、グループ各社とさらなる連動をはかることで、ハイターゲット層向けトイホビー事業の成長を加速させていきます。



Megan Sapin（左）
Channel Sales Manager,
Sales Team
BANDAI NAMCO Collectibles LLC

2017年BANDAI NAMCO Collectibles LLCの前身である会社に入社し、2020年より現職。主に専門小売店チェーンへの営業を担当。

Adam Newman（右）
Chief Marketing Officer,
Marketing and Sales Teams
BANDAI NAMCO Collectibles LLC

2003年（株）バンダイ入社後、2016年よりBANDAI AMERICA INCORPORATED。2019年よりBANDAI NAMCO Collectibles LLCにてブランドマネジメント、マーケティング、営業などを担当。

特集

長期定番IPが成し遂げた価値の最大化

2020年は、ガンダムシリーズのプラモデル「ガンプラ」と、世界中で高い認知度を誇る「パックマン」がともに40周年を迎えました。40年以上にわたり、ファンの支持を集め続けてきたIPは、まさに私たちの強みであるIP軸戦略を体現する存在です。本特集では、長期定番IPとして価値の最大化に挑戦し続ける、これら2つの事例を紹介します。

CONTENTS

40 ▶ 進化し続けるプラモデル
ガンプラ40周年
42 ▶ グローバルに拡大し続けるガンプラ
44 ▶ ガンプラの企画開発
45 ▶ ガンプラの技術伝承
46 ▶ 高い認知度を誇るグローバルIP
パックマン40周年
48 ▶ グローバルに拡大し続けるパックマン

進化し続けるプラモデル

ガンプラ40周年

「ガンプラ」の愛称で親しまれているガンダムシリーズのプラモデルは、1980年7月の発売から2020年で40周年を迎えました。映像作品との緊密な連携のもと、新しい技術を取り入れながら新機軸を打ち出し、常に進化し続けるプラモデルとして今後もファンの期待に応え続けていきます。

1999 累計出荷数が3億個突破*1

2010 累計出荷数が4億個突破*1

ガンプラ40年の軌跡

1979

TVアニメシリーズ「機動戦士ガンダム」放映開始

1980

ガンプラの第1号「1/144ガンダム」を発売

1981

ガンプラブーム始まる

1983

異なる色の部品を1枚のランナー（パーツを固定する枠）に成形する「多色成形技術」を初めて導入し、4色成形の「イロプラ」シリーズ4種を発売

現在稼働中の4色射出成形機（多色成形機）

1987

接着剤を使わずに組み立てられる「スナップ・フィット方式」採用

1990

多色成形技術「システムインジェクション」を取り入れた「HG（ハイグレード）」シリーズが登場

2003

ガンプラのオフィシャル直営ショップ「THE GUNDAM BASE」1号店が韓国にオープン

2006

静岡県静岡市にガンプラの生産拠点「バンダイホビーセンター」を稼働

2008

成形時に出る不要部分をリサイクルした「エコプラ」を商品化

2011

ガンプラ初となるバンダイ公式のガンプラ世界大会「ガンプラビルダーズワールドカップ2011」を世界13のエリアで開催

2020

GUNPLA LINK PROJECT

ガンプラ40周年のプロジェクトとなる「GUNPLA LINK PROJECT」は、ガンプラとさまざまなモノ、人、想いをつなぐことで、ガンプラへの想いをそれぞれの形で表現し、ガンプラによって、さらにはガンプラを超えて、世界の人々をつなぎ、その想いを未来へつなぐプロジェクトです。本プロジェクトでは、“LINK”（つなげる）をキーワードとして、40周年の集大成となる商品の発売、ガンプラの製作体験の訴求、大型イベントなどの実施、映像作品とのメディアミックス、さまざまなコラボレーション企画などを展開し、「ガンプラ」を盛り上げていきます。

2020

累計出荷数が
7億個突破*2

累計出荷数
7億個以上※2

累計販売種類
2,500種以上

2017

日本国内初となる公式ガンプラ総合施設「THE GUNDAM BASE TOKYO」をオープン

2018

中国内地初のフラッグシップショップ「THE GUNDAM BASE SHANGHAI」をオープン

*1 ガンプラリアルシリーズのみ集計
*2 ガンプラリアルシリーズ 5億2,580万個、SDシリーズ 1億7,440万個の合算値（2020年5月時点）

Column THE GUNDAM BASE

「THE GUNDAM BASE」は、アジアにおける「ガンプラ」ビジネスの拡大を目的に、ガンプラのオフィシャル直営ショップとして2003年に韓国、2005年に台湾にオープン。2017年には公式ガンプラ総合施設として東京に、2018年には上海にも出店し、現在全世界で計15店舗を運営しています。お客様との直接のタッチポイントとして直営店を展開することで、お客様のニーズを把握するとともに、情報発信基地としての役割も担っています。

THE GUNDAM BASE TOKYO

藤原 孝史
株式会社BANDAI SPIRITS
取締役
チーフガンダムオフィサー

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を経て2019年4月より現職。

チーフガンダムオフィサー（CGO）からのメッセージ

グローバルに拡大し続けるガンプラ

ガンプラ40周年プロジェクト「GUNPLA LINK PROJECT」

「機動戦士ガンダム」シリーズは、2019年に40周年を迎え、映像作品を中心にさまざまな仕掛けを実施し、IPのさらなる認知度向上に努めました。この流れに連続する形でガンプラ40周年プロジェクトである「GUNPLA LINK PROJECT」を2020年に立ち上げました。

ガンプラが40年にわたりファンに愛されてきたのは、商品の進化だけではなく、ファンとともに成長してきたからです。ファン同士がガンプラを通じてつながり、そのつながりから産み出された熱量に対して、私たちメーカーがファンとつながりながら企画開発やマーケティング面で応えてきました。今回のプロジェクトにおいても、ファンに向き合いながら、ファンとともに盛り上げていくことを何よりも大切にしています。

海外で存在感を高めるガンプラ

2020年5月にガンプラの累計出荷数は7億個を超えました。2020年3月期の年間出荷数は3,100万個です。また、海外の販売比率は約5割を占めており、ワールドワイドで人気が拡大しています。 海外の販売では、全体の約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。中国市場をメインターゲットに据えた映像作品「SDガンダムワールド 三国創傑伝」を展開したことで、ガンプラも好調に推移しています。また、比率はまだ低いものの、北米市場でも販売が好調です。ハリウッドでの実写映画化の企画も進行しており、映像と連携してさらなる拡大が見込める市場として大いに期待しています。

このようにガンプラは海外での存在感を高めており、引き続き拡大に向けた施策を実行していきます。当面は中国および

北米市場を重点地域と定めて取り組みを加速させていきますが、将来的には特定の地域に限らず、全世界に向けて展開を強化していきたいと考えています。2020年内には横浜で18mの動く実物大ガンダムとその展示施設「GUNDAM FACTORY YOKOHAMA」が公開されます。さらに2021年に開催される「ドバイ国際博覧会」の日本館PRアンバサダーにガンダムが任命され、現地でさまざまな展開を行う計画です。こうした機会を通じてIPの世界的な認知度が向上することで、商品であるガンプラにおいてもさらなる売上拡大につなげていきたいと考えています。

圧倒的なクオリティにこだわったガンプラの強み

ガンプラが、ブランド価値を高めている理由の一つに、高品質な商品として認知されていることが挙げられます。その大きな競争優位性を実現しているのが、静岡市にあるバンダイホビーセンターです。ここでは、厳しい品質管理により高品質を守り続けることはもちろん、多色成形に代表される独自の技術の維持や新しい技術の導入、プラスチックの使用量削減にも意欲的に取り組んでおり、ガンプラを常に進化させ続けています。40周年プロジェクトでは、従来行ってきた再現性の向上だけでなく、最新の金属成形技術で精製した商品や革新的な変形ギミックを搭載したシンボリックな商品も投入します。こうした商品の存在が、今後のガンプラの進化に向けた一つの方向性を示すことになると考えています。

また、急増する需要に応えるため、バンダイホビーセンターの敷地内に「バンダイホビーセンター新館」を建設し、2020年秋以降に稼働させる計画です。新館には多色成形機6台を設置し、生産能力は約1.4倍（2019年3月期対比）となる予定です。海外への出荷数の伸びを踏まえ、中長期的に安定した生産が行えるよう、今後も常に生産体制の精査を行っていく考えです。

これからも高い品質のもと進化に挑み続けるガンプラにぜひご期待ください。

40周年プロジェクトとして最新技術を導入した商品を続々投入

Column バンダイホビーセンター

ガンプラを生産しているバンダイホビーセンターでは、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。

さらに、地域との共生をテーマに据え、太陽光発電や水の再利用、自社の開発設計・金型技術を最大限活用しプラスチック使用量の削減とともに、代替素材の検証にも取り組んでいます。

次からのページもあわせてご覧ください。

担当者メッセージ

バンダイホビーセンターにおけるものづくり
ガンプラの企画開発

全世界、全世代を視野に商品ラインナップを構築

私の役割は、主にバンダイホビーセンターの企画開発部門全体の統括で、ガンプラにおける商品ラインナップの年間計画策定を含めた企画立案に携わっています。

商品ラインナップ策定時は、映像作品の展開計画との連動はもちろん、購入者の居住地域や年齢を含めたさまざまな要素を考慮しています。ガンプラは海外の販売も好調ですので、国内のみならず海外各地域におけるファンのニーズを考慮することが大切です。また、40年の長期にわたり続いてきたシリーズゆえに、購入年齢は幅広く、世代ごとに映像作品や商品への想いも異なります。全世界、全世代を視野に、年間を通じてバランスの良い商品ラインナップを構築していることが、現在の売上規模につながっていると考えています。

ガンプラの裾野を広げる

ガンプラ40周年にあわせて企画開発した「ENTRY GRADE 1/144 RX-78-2 ガンダム」は、バンダイホビーセンターの技術の結晶とも言える象徴的な商品の一つです。パーツ数が少なく、組み立てが簡単にもかかわらず、色やポーズの再現性に優れた精巧なガンプラを完成できるのが特長です。

これまでのガンプラは、パーツをより細かく、より多くすることで、精密かつ緻密な再現性を実現してきました。これによりコアなファンのニーズに応えてきたわけですが、ガンプラの裾野を広げるためには、これまで触れたことのない人たちやしばらくガンプラを組み立てていない人たちへのアプローチを並行して行うことが重要です。容易に組み立てられることと優れた再現性の実現は、ともすれば相反する目標であり、商品化には数々の困難がありました。バンダイホビーセンターがこれまで培ってきた技術と担当者の熱意があって初めて実現することができた、40周年にふさわしい商品になったと思います。

大きな熱意を持って周囲を巻き込み、共感を得ながら具現化した商品は必ずお客様に受け入れていただけると信じています。これからも熱意ある企画開発で、ガンプラが子どもから大人まで楽しめるグローバルスタンダードなホビーとして愛され続けるよう取り組んでまいります。

ENTRY GRADE 1/144
RX-78-2 ガンダム

安永 亮彦
株式会社BANDAI SPIRITS
ホビー事業部
デピュティゼネラルマネージャー
1998年、（株）バンダイ入社。以来ガンプラの企画開発に携わる。2020年4月より現職。

大須賀 敏亨

株式会社BANDAI SPIRITS
ホビー事業部 開発設計チーム
プロダクトマイスター

1989年、（株）バンダイ入社。開発設計の分野で約30年の経験を積む。現在は社内唯一のプロダクトマイスターとして技術の伝承に取り組んでいる。

大塚 稜介

株式会社BANDAI SPIRITS
ホビー事業部 開発設計チーム

2016年（株）バンダイ入社後、バンダイホビーセンターに配属。ガンプラの開発設計に携わる。

担当者メッセージ

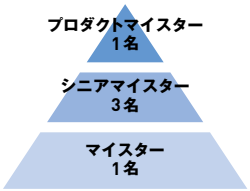
ガンプラの技術伝承

技術伝承を使命とするマイスター制度

プロダクトマイスターとして、所属する開発設計チーム約30名の全体を見渡す立場で、専門性の深化や技術の伝承を軸に後輩の育成に取り組んでいます。具体的には、個々の担当者の商品設計に対してさまざまな助言を行うほか、事業部全体への技術関連の共有や勉強会などを行っています。また、他のマイスターとも連携して人財育成プランの策定やバンダイホビーセンター全体の技術レベルの向上に努めています。管理職とは異なる、技術を極め伝承することが評価されるマイスター制度は、技術志向の高い従業員にとってモチベーションの向上につながっています。

マイスター制度とは？

製品のクオリティ追求とともに培った知識や卓越した技術を有する従業員を評価し、後継者の育成やバンダイホビーセンターのさらなる技術向上を目指すことを目的に2012年にスタートした制度です。2019年からは定年を迎えたマイスターのさらなる活躍の場と技術伝承のため、マチュアード（円熟した）マイスターを新たに制定しています。



重要なのは、発想そのものの伝承

ガンプラには40年にわたるノウハウの蓄積がありますので、基本的な設計技術については過去のデータを参照することで多くの学びを得ることができます。しかしながら既存の技術の活用だけでは新しい商品は生まれません。担当者が独自の視点で発想し、その発想の実現のためにどのように既存技術を応用し、または新技術を導入するか考えることが大切です。技術は自身の考えを実現するためのツールに過ぎないことを理解させ、発想力と応用力を伸ばすサポートを行うのが伝承の本質だと考えています。

ガンプラが40年もの間、愛され続けてきたのは、常に新しい技術に挑戦し、商品に取り入れることでファンに驚きと感動を与えてきたからです。これからも、進化を止めるわけにはいきません。そのためには未来のマイスター人財の育成が何より重要です。より多くのマイスターが誕生することを願って、その実現に貢献することが私の使命だと考えています。

Column 伝承される側の意識

ゼロから考えたオリジナルの構造設計に挑戦していきたい

入社4年目の私は、担当商品を持って日々設計に取り組んでいます。マイスターには、設計の構想段階から課題を相談するなど、豊富な経験からさまざまな観点で助言をもらいます。商品設計にあたっては、いかに独自の工夫や特徴を加えられるかを大切にしています。将来的には、自分でゼロから考案した構造を設計することに挑戦していきたいと考えています。

大塚 稜介

高い認知度を誇るグローバルIP

パックマン40周年

業務用ゲームとして1980年に発売された「パックマン」は、2020年で40周年を迎えました。「最も成功した業務用ゲーム機」としてギネス記録にも認定されており、日本はもちろんのこと、80年代に米国で「パックマンフィーバー」と言われた空前のブームを巻き起こしました。米国をはじめ多くの国・地域で90%以上の認知度※を誇るグローバルIPです。 ※当社独自調査結果より

Join the PAC “仲間に加わろう”

40周年を機に、パックマンを世界中でより身近な存在として親しんでもらうため、「Join the PAC“仲間に加わろう”」をテーマにさまざまな企画を展開しています。新作ゲームの配信に加え、有名アーティストによるアニバーサリー・コンピレーション・アルバムのリリースなど、音楽やファッション、スポーツといった幅広い分野でさまざまなコラボレーションを実施するほか、AI 研究など最新技術の領域でも活躍の場を広げていきます。40周年をきっかけに、パックマンの新しい楽しみ方を提供するとともに、生活のあらゆる場面でパックマンを身近な存在として親しんでいただけるよう取り組んでいきます。

パックマン40年の軌跡

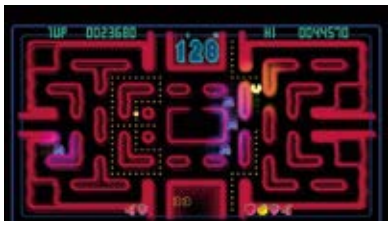
1980年代 ⋮ パックマンフィーバー到来

1980年7月、業務用ゲーム「パックマン」が発売開始。米国のシカゴに上陸すると、「パックマンフィーバー」と呼ばれる社会現象が起きました。パックマンは、早くからメディアミックスに成功したIPでもあり、当時発売されたグッズは約250社から450アイテム以上に上りました。家庭用ゲームとしてファミリーコンピューター向けにも発売されたほか、TVアニメが米国でゴールデンタイムに放映され、最高視聴率56%を記録、「Pac-Man Fever」のレコードが全米音楽チャートで9位を記録しました。

2000年代 ⋮ 変わらないパックマン人気

1980年から7年間で総販売台数293,822台を記録した業績を称えられ、「最も成功した業務用ゲーム機」として、2005年にギネス・ワールド・レコーズより認定を受けました。2000年代に入っても、さまざまなプラットフォームに移植され、多くのバリエーション作品が生み出されました。さらに業務用ゲームの復刻版やグッズも販売され続けました。

2007年には、家庭用ゲーム「パックマン チャンピオンシップエディション」を発売し、ニューヨークで世界大会が実施されました。



2010年代 ⋮ 進化し続けるパックマン

パックマンは、業務用ゲームはもちろん、家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツなどあらゆるプラットフォームで発売され進化し続けています。さらに、2013年には米国でCGアニメ「パックワールド」が放送（日本では2014年放送）され、2015年にはハリウッド映画「ピクセル」にパックマンが登場するなど、ゲームの枠を超え、パックマンの人気は拡大し続けています。

認知度

米国で98%

米国以外でも
多くの国・地域で90%以上

「パックマン」海外認知度：当社独自調査結果より

布施 優

(株) バンダイナムコエンターテインメント
第3 IP事業ディビジョン
ライセンスプロダクション
パックマンルーム マネージャー

2007年 (株) バンダイナムコゲームス (現 (株) バンダイナムコエンターテインメント) 入社。家庭用ゲームのマーケティングに携わる。海外駐在、ライセンス事業を経て、現職。

熊谷 美智子

(株) バンダイナムコエンターテインメント
第3 IP事業ディビジョン
ライセンスプロダクション
パックマンルーム アシスタントマネージャー

2002年バンダイビジュアル (株) (現 (株) バンダイナムコアーツ) 入社後、(株) バンダイナムコエンターテインメントにてライセンス事業を担当。

パックマン40周年プロジェクト担当者からのメッセージ

グローバルに拡大し続けるパックマン

40周年プロジェクト「Join the PAC “仲間に加わろう”」

パックマンは2020年に40周年を迎え、「Join the PAC “仲間に加わろう”」をテーマにさまざまな企画を展開しています。パックマンはすでに世界的な認知度が非常に高いIPですが、40周年プロジェクトでは、「『知っている』から『好き』になる」の実現に向けてお客様の身近な存在としてパックマンを伝える取り組みをしています。40年前の当時を知っているお客様にはパックマンを改めて思い出して楽しんでいただき、20代や30代には新たに興味を持っていただくことで、ファンの基盤をさらに拡大していきたいと考えています。

そのために、記念商品をライセンシーとの共同で数多く開発するとともに、音楽やファッションといったゲーム以外の異業種分野とのコラボレーションにも挑戦しています。パックマンとしてのブランド価値向上をはかり、多くのお客様に幅広い商品・サービスをお届けしていきたいと思います。

ブランド戦略と地域戦略の推進で事業を拡大

プロジェクトの戦略としては、2つの方向性で推進していきます。1つ目はブランド戦略の推進です。これは、これまでのレトロなパックマンの雰囲気が好きなファン向け、子どもを含めたファミリー向けに加え、最重要と位置付けているクールブランド化の推進による若年層向けの3つのターゲットに対し、それぞれに応じた商品・サービスを展開していきます。

2つ目は地域戦略の推進です。パックマンは認知度の高さから、現時点では欧米地域を中心的な事業基盤と位置付けています。欧米地域では、コアなゲームファンに向けた商品をお届けするとともに、若年層にはファッションや音楽とコラボレーションした形で展開することでブランド価値を向上し、パックマンファンの規模を広げていきます。

アジア地域、特に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自体を多くの人々が認知しています。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。

「食べる」ことで愛され続けてきたパックマン

パックマンがこれまで愛され続けてきたのは、「食べる」というシンプルかつ誰もが理解できる共通点をコンセプトとしてきたからです。言葉がなくても伝わり、共感を得やすいことから誰からも愛されるIPとも言えます。もちろん原点であるオリジナルゲームの完成度が非常に高く、老若男女、国籍を問わず多くの人々が楽しめることも大きな理由の一つです。加えて、時代に応じて新しいパックマンのゲームの発売や商品化を絶え間なく続けてきたことが下支えになっています。

今回の40周年プロジェクトは、次の40年後の高い目標に向かうための中間地点と位置付けています。将来に向けてパックマンの価値を最大化するべく、私たちパックマンルームが軸となり、ALL BANDAI NAMCOでグループを挙げて挑戦していきたいと思います。

担当者メッセージ

これからのパックマンの成長に向けて、これまでとは異なるまったく新しい解釈のゲームの企画・開発に取り組みたいと考えています。ファンの期待の一歩先を行く新しいチャレンジでパックマンの魅力を継続して創出し続けることで、これからも世界中の人に愛され続けるIPとして育成していきたいと思います。

布施 優

商品化の観点では、新しいファン層がパックマンの可愛らしさ、かっこよさに驚きを持って手に取ってもらえるような商品を数多く創っていきたいと思います。ブランドとしての価値も向上させ、さまざまなパートナーの開拓に努めていきます。

熊谷 美智子

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、
キーパーソンからのメッセージを交えご紹介します。

CONTENTS

51 ▶ ESG担当取締役からのメッセージ

52 ▶ 社外取締役座談会

56 ▶ コーポレートガバナンス

62 ▶ 役員の体制

66 ▶ 人財戦略：「人」を核とした企業グループへ

71 ▶ CSR（企業の社会的責任）への取り組み

一層の経営基盤強化に取り組み、バンダイナムコらしい社会的価値を提供していきます。

グループのコーポレートガバナンスを担当する経営企画本部長と、CSR活動を統括するチーフ・エコロジー・オフィサーを兼任する立場から、グループの課題に取り組み、経営基盤のさらなる強化に取り組んでまいります。

危機対応に効果的なリスクマネジメントの構築を目指す

今般のCOVID-19の感染拡大に直面し、危機管理委員会を定期的に開催して対応しています。従前から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）体制を整備・運用していたことで、レポートラインにのっとり迅速に対応することができました。しかしながら、現状のBCPとBCMは2011年の東日本大震災を契機に自然災害を中心とした内容で策定したものであり、感染症を含むその他リスクのマネジメントについては、改善の余地があると考えています。今後は、改めて事業ごとのリスクを検証し、BCPとBCMの見直しに取り組むことで、持続性の根幹となる経営基盤のさらなる強化をはかる考えです。

社会から信頼される経営基盤強化に努める

グループのコーポレートガバナンスについては、2019年6月から川名社外取締役に加わっていただき、新たな視点での指摘と助言を受けています。これにより取締役会の議論に厚みが増しました。同時に、取締役の3分の1を社外取締役が占め、客観性と透明性を一層担保する形を実現しています。独立役員による取締役会評価の結果も踏まえ、今後もさらなるガバナンスの向上を目指していきたいと考えています。

また、CSR活動については、事業の延長線上にあることを前提に、活動の持続性を大切に考えて取り組んできました。その結果、SDGs（持続可能な開発目標）についても多くの目標にアプローチできているとの評価を得ています。なお、次期中期計画策定にあわせ、社会から求められる要素にさらに対応することを目指してCSR活動方針の見直しを進めています。

今後も安定的な基盤強化に努め、私たちならではのエンターテインメントを起点とした社会的価値を提供し続けてまいります。

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

より高度な危機管理とガバナンスを追求しつつ持続的な「価値」の創造を後押ししていきます。

2020年3月期は第4四半期において新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が拡大するなど、バンダイナムコグループの変化への対応力が問われる1年となりました。

今回は、危機管理やガバナンス、デジタルトランスフォーメーションへの対応、エンターテインメント企業の社会的使命など、さまざまなテーマについて4名の社外取締役が座談会形式で自由に語り合いました。

健全な危機感の醸成に向けて

松田 2020年3月期はコロナ禍においても年初の計数計画を達成し、健闘した年となりましたが、田口社長をはじめとする経営陣は中期計画の重点戦略の進捗について決して楽観視はしていません。課題を見据えつつ、変革の機会としてCOVID-19問題を捉えていることが印象的でした。

桑原 年初の計数計画を達成されたこと、特にトイホビーでの過去最高業績は非常に素晴らしいと思います。ただ、進行中の2021年3月期はさらに厳しい市場環境になるでしょう。デジタルトランスフォーメーション（DX）が加速し、デジタルとリアルの融合が進むなど、経営環境も大きく変化しています。状況への危機感を共有しながら、次期中期計画に向けて具体的な次の打ち手を議論することが必要です。

川名 この状況下で「総還元性向50%以上」の公約を果たされたことも評価できます。大切なのはチャレンジを生み出す「健全な危機感」を持つことで、当社はそこのバランスがうまくとれていると考えています。

野間 現在の市場環境を見ると、アメリカや中国の巨大資本がIPへ投資しており、また、有力コンテンツの力で急成長を遂げる新興企業も出てきています。こうした企業の脅威やスピード感に、もっと危機感を深めるべきだと考えています。その点は田口社長も同様の意見で、危機感を強調されています。

COVID-19問題から見えた課題

松田 的確でスピーディな情報共有が危機管理の基本ですが、今般の事態へは他社と比較してもしっかりと対応できていると思います。これを機に事業面のリスクをより詳細に検証し、「想定外」をなくしていくことが必要です。また、日本のデジタル対応の遅れについて人々の問題意識が高まり、リテラシーもかなり向上しています。このトレンドに乗るためには、DXに対応できる適切な人財確保が重要です。エキスパートを外部から登用するのも一つの方策ですが、他社事例では、現場に通じた社内の若手を育成するのが効率的な場合も多いようです。

**もう1段階上の
ガバナンスを目指して、
2021年3月期から
アンケートに限らず
課題発掘を行う
新たなスタイルに転換します。**

桑原 COVID-19問題については2020年1月から議論してきました。現場で迅速に対応しつつ、取締役会に随時ご報告いただく形で、ガバナンスはしっかり機能していたと思います。今後に向けては、サプライチェーンにおけるリスク分散、施設やライブイベントなどのリアルな事業領域での安心・安全の確保といった課題があります。またDXへの対応は、働き方改革の取り組みともリンクさせていく必要があるでしょう。

野間 中長期の視点からは、アフターコロナにおいても強さを発揮できるような事業モデル、組織構造、リーダーシップが求められていくでしょう。またDXの推進においては、DXはあくまで目的達成のための手段であり、事業の本質ではないという認識の徹底が重要です。

川名 DXを推進するためには、自前主義にこだわらない「オープンイノベーション」の姿勢が重要です。そのためにはまず、当社が外部から見て魅力的なパートナーでなければなりません。もう一つ鍵を握るのが、社内での価値観の共有です。DXの導入でビジネスをどう変えられるのか、現場のスタッフを中心に議論の場を持ち、理解を深めていく必要があると思います。

より体系的・戦略的な人財育成

松田 人財戦略の面では、人財育成の取り組みが、より体系的に展開されるようになりました。私たちは新任取締役向け研修で講師も務めているのですが、研修プログラムも改定され、内容もかなり充実してきたと思います。

野間 事業ポートフォリオにおいて、ネットワークを通じたエンターテインメントやライブイベントなど無形資産の比重が高まる中、これまでの人財育成の仕組みが今後も機能するかどうかは、慎重に見ていく必要があります。また、グループの新任取締役と話をすると、同じ階層同士の「横」のつながりを求める声が多く聞かれます。ユニットの垣根を越えた連携を促す仕組みを、より積極的に構築しても良いのではないかと考えています。

桑原 女性活躍支援のためのプログラムには私も講師として協力しているのですが、こうした場に参加している方々の中から、グループ各社の社内取締役になる女性が輩出されることを期待しています。また、アフターコロナの社会で働き方の見直しが進む中、男女を問わず、ワークライフバランスが取れる働きやすい環境づくりに努める必要があると思います。

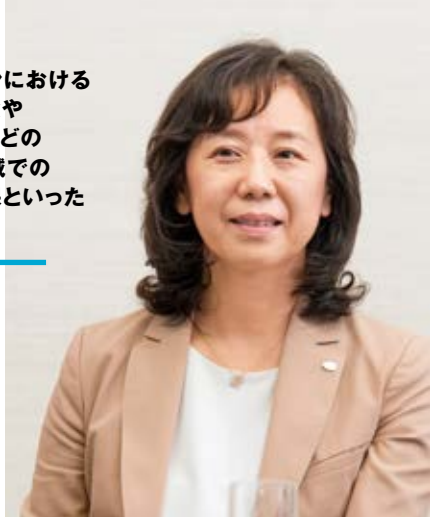
川名 グローバル人財の育成という観点からは、若い従業員を啓発、育成していくシステムづくりが急務です。またこれと並行して、海外の優秀な人財を確保し、その人たちがグループ内で活躍できるような環境整備を加速する必要があります。

もう1段階上のガバナンスへ

松田 2016年3月期に始まった取締役会の実効性評価は、全役員対象のアンケートをベースに、私たちからの提言、執行側のアクションといったPDCAサイクルを回すものでした。この取り組みの成果を踏まえ、もう1段階上のガバナンスを目指して、2021年3月期からアンケートに限らず課題発掘を行う新たなスタイルに転換します。

桑原 2020年3月期の実効性評価を受けた新たなアクションとしては、海外事業リスクのモニタリングがあります。これは、グループ事業報告会でのリスクの説明が、時間の制約上ニュースのヘッドライン的な報告に留まってしまうことがあったことを受けて、議事の進め方を変更することにしたものです。

**今後に向けては、
サプライチェーンにおける
リスク分散、施設や
ライブイベントなどの
リアルな事業領域での
安心・安全の確保といった
課題があります。**



社会が大きく変化する中、ガバナンスをしっかりと機能させつつ、日本のソフトパワーを世界に向けて展開する皆さんのサポートをしていきたいと考えています。

松田 グループ事業報告会で取り上げるエリアを各回2地域に限定することで、内容的に深掘りした議論ができる仕組みに変更していただきました。私たち社外取締役もグループ事業報告会へ出席していますが、これまで以上に活発な議論を行えることを期待しています。

川名 社外取締役は「内部」の人間ではないので、現場の状況をすべて理解しているわけではありません。とはいえ、内部と異なる視点からさまざまな意見が出てくること自体、会社にとって有益であるという認識が重要ではないでしょうか。社内の方々にはぜひ忌憚のない本音の部分をぶつけていただきたいと思います。活発な意見交換を通じて、私たちの知見をご活用いただければ幸いです。

桑原 社外取締役を含めホールディングス全役員が参加する「役員合宿」も継続して開催しています。グループの全体方針や中長期展望について集中討議する場として2017年3月期から継続して開催している会議体で、毎回活発な意見交換が行われています。2021年3月期はグループにおける新しい働き方やDXへの対応について討議を行っています。

野間 当社の事業は多岐にわたり、例えばトイホビーとIPクリエイションでは市場環境や想定する競合企業がまったく異なります。グループ内の危機意識のギャップを埋めるためにも、役員間の議論や情報交換には大きな意味があります。定められた事項の決議・報告が中心となる取締役会とは別に、自由闊達な討議を目的とした「役員合宿」は、非常に有益な取り組みです。

バンダイナムコに求められるもの

松田 COVID-19問題は当社の社会的使命を改めて問い直す、良いきっかけになったと思います。社会全体が巣ごもり生活を強いられる状況で、私自身、エンターテインメントの重要性を再認識させられました。こうした価値を世の中に提供する役割を当社は担っているのです。アフターコロナにおける「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」に向けて、さらなる進化を続けていってほしいと願っています。

桑原 世の中に暗い影が差す中、人々は良質で魅力的なエンターテインメントを求めています。今後ともリアル・デジタル双方で遊びの場を提供し、世の中を元気づける役割を担っていただくことを期待しています。現在進めている次期中期計画に向けた議論の中に、アフターコロナの社会変化を可能な限り織り込みつつ、次のステップにつなげていただきたいと考えています。

野間 ナムコ創業者の故・中村雅哉氏はかつて「遊びの空間がない百貨店は九十九貨店だ」と言われました。エンターテインメントのない生活は楽しくないし、人生に大切な何かが欠けているという気がします。九十九貨店を百貨店たらしめる、人生に不可欠な価値を提供する当社への期待は、今後ますます高まっていくでしょう。COVID-19問題の影響下にあって3倍近い水準のPBR（株価純資産倍率）がそのことを

新たな時代のエシカルなエンターテインメントを追求していく姿勢が、当社には求められているのだと思います。

端的に物語っています。新たな時代のエシカルなエンターテインメントを追求していく姿勢が、当社には求められているのではないでしょうか。

川名 最近海外に行くと、特に若い人たちの間で、日本のアニメやゲームへの憧れの声をよく耳にします。このことは日本の国際的なプレゼンスにも貢献していますし、日本発のグローバルなエンターテインメントがますます発展することをも予感させます。社会が大きく変化する中、ガバナンスをしっかりと機能させつつ、日本のソフトパワーを世界に向けて展開する皆さんのサポートをしていきたいと考えています。

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。

報酬額の決定過程における人事報酬委員会の活動状況

報酬額の決定過程における人事報酬委員会の構成は以下のとおりです。

人数	5名（社内取締役1名および社外取締役4名）
議長	松田取締役（社外）
委員	田口代表取締役社長（社内）、桑原取締役（社外）、野間取締役（社外）、川名取締役（社外）

2020年3月期における人事報酬委員会の審議は計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
2019年5月28日	前年度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 当年度の業績連動賞与および業績条件付株式報酬の算定方法 次世代経営者育成プランの進捗報告
2019年6月23日	顧問の社外役員兼任について 新会社設立に伴う役員人事
2019年7月24日	人事報酬委員会の諮問範囲における課題項目の確認 次世代経営者育成プランの進捗報告
2019年9月18日	次年度役員人事（当社）
2019年11月28日	次年度役員人事（ユニット主幹会社等） 次世代経営者育成プランの進捗報告
2020年1月16日	次年度役員報酬（当社およびユニット主幹会社等） 新任取締役候補者との面談
2020年2月28日	次世代経営者育成プランの進捗報告

人事報酬委員会議長からのメッセージ

社外取締役
松田 譲

人事報酬委員会は委員5名中4名を社外取締役が占め、社外取締役の互選で議長を決定します。私は2019年4月より議長を務め、事務局から随時適切なサポートを受けつつ議事進行にあたっています。議題は次世代経営者の育成プランも含め、人事･報酬に関する幅広いテーマをカバーしています。

当社の新任取締役の指名にあたっては、人事報酬委員会が取締役会の諮問機関としての役割を果たしています。職位のスキル要件、候補者の経歴などさまざまな情報をもとに、オープンな議論を展開していますが、私たち社外取締役の役割は、候補者の能力・適性を判定することではなく、社内における選考プロセスのモニタリングにあると考えています。「外部」の客観的な視点を通じて、人事の公平性、透明性の担保に努めています。

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、当社に関わるさまざま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

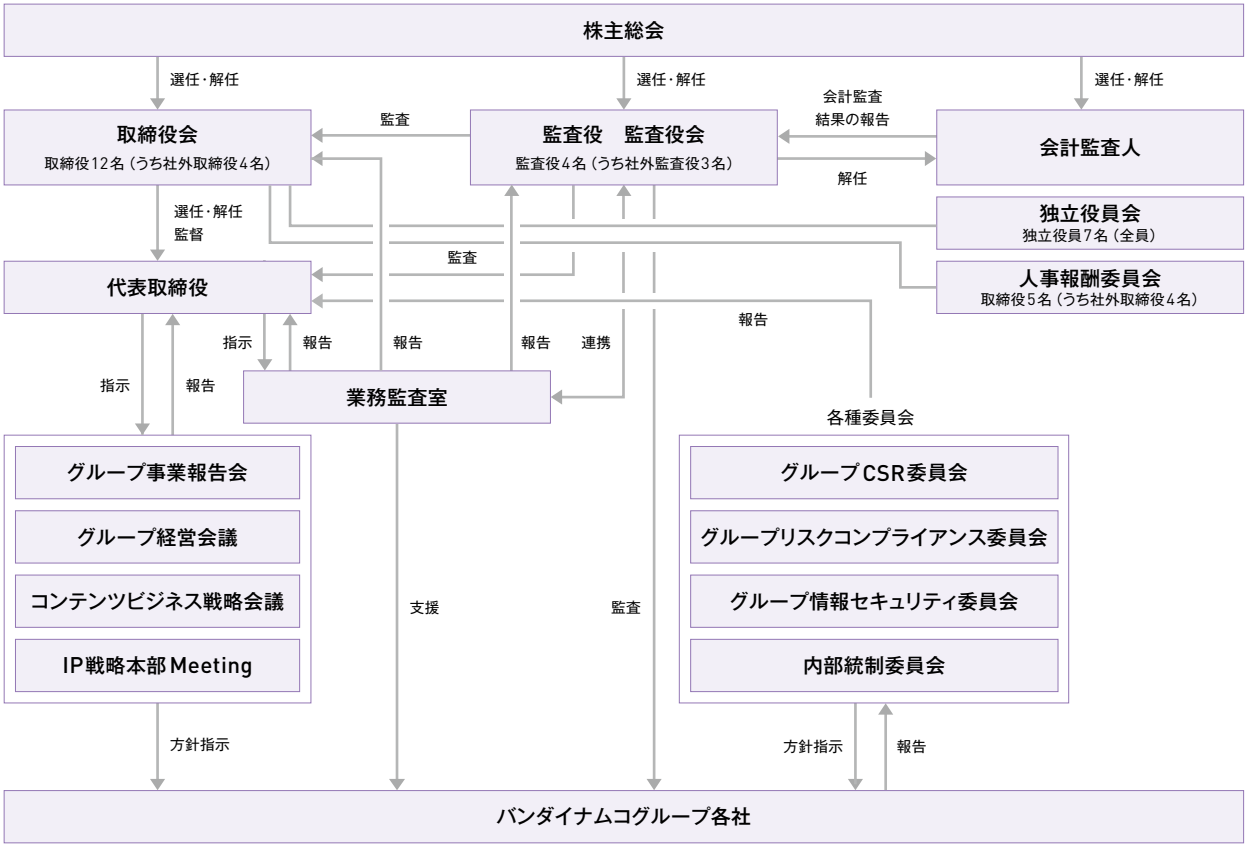
社外役員全員が、当社の定める社外役員の独立性に関する基準を満たしています。

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。



2020年6月22日現在

取締役会

当社は純粋持株会社であり、ユニット主幹会社の代表取締役が当社の取締役を兼務することで、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田口三昭が務めています。

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、監査役会が定めた監査計画に基づき、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 田口 三昭	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	グループ計数報告、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 （合宿会議含む）	代表取締役社長 田口 三昭	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 垰 義孝	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 垰 義孝	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 田口 三昭	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 田口 三昭	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：2021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、当社グループの各ユニット主幹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、各ユニット主幹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。

役員報酬等に関する方針

当社の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、2018年4月からスタートした3ヵ年の「バンダイナムコグループ中期計画（2018年4月～2021年3月）」に掲げる計数目標の達成を強く志向させるべく、当該目標業績と報酬とを明確に関連付けるとともに、株主還元に対する意識付けを強めるべく、中期計画初年度からの株価の変動をストレートに報酬に反映していく仕組みとしています。

また、当社グループの各ユニット主幹会社である（株）バンダイ、（株）バンダイナムコエンターテインメント、（株）バンダイナムコアミューズメント、（株）バンダイナムコアーツおよび（株）サンライズの5社ならびに（株）BANDAI SPIRITSの取締役についても、当社と同様の基本方針としています。

報酬体系

具体的な報酬体系は、株主の皆様との価値共有を促進し、各事業年度の業績を着実に向上させ、中長期的な企業価値の向上に向けた適切なリスクテイクを支える観点から、固定報酬としての基本報酬（一定割合を役員持株会に拠出し、自社株式を購入）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。

なお、基本報酬の一定割合を役員持株会に拠出して購入した当社株式、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。

報酬水準は、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中長期の業績連動報酬の比率や、業績目標達成の難易度を総合的に勘案して決定しています。なお、中期計画の期間における標準業績を達成した場合には、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となり、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。

変動報酬の仕組み

当社の変動報酬は、中期計画の計数目標と報酬を明確に関連付けること、当社グループの経営陣の経営努力に対する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、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%以内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。

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、支給の有無およびその水準は、中期計画の期間における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。

業績連動報酬の実績

2020年3月期連結営業利益
78,775百万円

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
131%	200%	100%

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、独立社外取締役のすべてが業績連動給与の決定に賛成したうえで、当社の取締役会の決議により決定しています。また、ユニット主幹会社等においては、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。

2020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）		対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役（社外取締役を除く）	482	189	293	4
監査役（社外監査役を除く）	24	24	—	1
社外役員	91	91	—	7

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、その経済合理性と保有意義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。2020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	6	1,320
非上場株式以外の株式	37	46,333

当事業年度において株式数が増加した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	2	504

当事業年度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	2	2
非上場株式以外の株式	1	28

コンプライアンスと危機管理

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、全従業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直接監査役へ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。

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。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、社会との調和に関する原則を明記。

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、COVID-19感染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感染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。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、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。

買収防衛策

当社は、現在のところ具体的な買収防衛策を導入していません。企業価値向上策に従って、経営戦略・事業戦略を遂行し、グループ企業価値を向上させることが、不適切な買収への本質的な対抗策であると考えるからです。

もっとも、株主の皆様から経営を負託された者として、今後、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切な者が出現する場合に備え、法令や社会の動向を注視しつつ買収防衛の体制整備にも努めていきます。

具体的には、万一不適切な買収者が現れた場合に、当該買収者による提案に対し、経営陣の保身をはかることなく、企業価値の向上を最優先した判断を下すため、独立役員会において客観的な視点での検討を諮った後、取締役会における十分な審議を行います。さらには、株主の皆様の適切なご判断に資するために、十分な情報収集と必要な時間の確保に努めていきます。

ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定

当社を取り巻くさまざまなステークホルダーの期待に応え、企業価値の最大化をはかるため、「バンダイナムコグループ コンプライアンス憲章」を定め、その中でステークホルダーの立場の尊重について規定しています。

環境保全活動、CSR活動等の実施

CSR（企業の社会的責任）については、グループを横断する「CSR重要項目」を定め、当社ホームページ上で公開するとともに、「グループCSR委員会」（議長:代表取締役社長）とその下部組織である「グループCSR部会」を開催し、グループとしての取り組み強化をはかっています。また、これらの取り組みの詳細について当社ホームページにおいて開示しています。

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

情報開示の基準やIR機会の充実等に関してのIRポリシーを策定し、ホームページ上で開示しています。

IR活動

当社では、企業価値の向上を目指し、IRポリシーにのっとったさまざまな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、ユニット主幹会社を通じ、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、会社説明会や決算説明会等、経営者自身が、国内外の個人投資家・機関投資家および証券アナリスト等に対し、直接語りかけていく場を充実させています。

2020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	2回（164名）
投資家・アナリスト向け決算テレフォンカンファレンス	2回（160名）
海外IR	1回（1地域）*
投資家・アナリスト　個別取材対応	288名
個人投資家向け説明会	国内2回（252名）*

* 例年はそれぞれ3回実施。2020年3月期は、COVID-19感染拡大の影響により海外渡航、イベント自粛のため実施回数減。

投資家・アナリスト向け説明会では、代表取締役社長、常勤取締役に加え、当社取締役を務めるユニット主幹会社の代表取締役社長が直接説明を実施

役員の体制

2020年6月22日現在

社内取締役

	役職 氏名 担当分野	所有する 当社株式の数 （株）	選任理由
	■ 代表取締役社長 田口　三昭	80,100	2015年の当社代表取締役社長就任以降、経営の監督を適切に行うとともに、豊富な事業経験と幅広い知見に基づくリーダーシップにより、前中期計画を達成するなど、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。
	取締役副社長 川口　勝 トイホビーユニット担当	49,100	トイホビー事業における豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2015年からは当社グループにおけるトイホビー事業の主幹会社である（株）バンダイの代表取締役社長として事業を牽引することに加え、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 大津　修二 グループ管理本部長	39,100	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。
	取締役 浅古　有寿 経営企画本部長	41,100	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・SR・PRなどの社内外コミュニケーション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。
	取締役（非常勤） 宮河　恭夫 ネットワークエンターテインメントユニット担当	17,050	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年からはネットワークエンターテインメント事業の主幹会社である（株）バンダイナムコエンターテインメントの代表取締役社長として事業を牽引するなど、ネットワークエンターテイン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。
	取締役（非常勤） 萩原　仁 リアルエンターテインメントユニット担当	20,100	リアルエンターテインメント事業における豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2014年からは当社グループにおけるリアルエンターテインメント事業の主幹会社である現（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、リアルエンターテイン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。
	取締役（非常勤） 川城　和実 映像音楽プロデュースユニット担当	28,700	映像音楽プロデュース事業における豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2012年からは現在の当社グループにおける映像音楽プロデュース事業の主幹会社である（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、映像音楽プロデュース事業とグループ経営の連携強化に適切な人材であると判断し、選任しています。
	取締役（非常勤） 浅沼　誠 IPクリエイションユニット担当	14,400	当社グループにおける複数の事業に幅広く携わり、豊富な経験・実績・見識を有するとともに、2019年からは当社グループにおけるIPクリエイション事業の主幹会社である（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、IP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。

注：所有する株式の数は2020年3月末日現在。取締役会への出席状況は2020年3月期のものを記載。
■：人事報酬委員会メンバー

	主な経験や専門性											取締役会への出席状況（2020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	他企業の知見	出席回数	開催数
		トイホビー	ゲームコンテンツ	施設・機器	映像・音楽	IP創出・育成	新規事業創出						
	●	●				●	●					19	19
	●	●	●			●	●					19	
	●							●		●	●	19	
	●							●	●			19	
	●	●	●		●	●	●			●		19	
	●			●		●	●					19	
	●				●	●	●				●	19	
	●		●	●	●	●	●					19	

ESGセクション

2020年6月22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
	取締役（社外） 松田　譲	公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団　名誉理事 （株）クボタ社外取締役 JSR（株）社外取締役	—	企業経営者としての豊富な経験があり、人格・識見ともに優れていることから、経営の監督とチェック機能をより強化するとともに、幅広い経営視点を取り入れることを期待し、選任しています。
	取締役（社外） 桑原　聡子	外苑法律事務所パートナー （株）ユニカフェ社外監査役	—	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。
	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 ダーウィン・キャピタル・パートナーズ（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。
	取締役（社外） 川名　浩一	日揮ホールディングス（株）副会長 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	—	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。

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
	監査役（常勤） 永池　正孝		3,000	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。
	監査役 （社外、常勤） 篠田　徹		100	長年にわたり監査実務に精通し、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。
	監査役（社外） 須藤　修	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	10,400	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。
	監査役（社外） 上條　克彦	（株）整理回収機構社外監査役	—	長年にわたり税務実務に精通し、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。

	主な経験や専門性					独立性	取締役会への出席状況（2020年3月期）	
	企業経営	財務・会計	国際性	法務	他企業の知見		出席回数	開催数
	●				●	●	19	19
			●	●		●	19	
		●			●	●	19	
	●		●		●	●	15	15

注：川名浩一氏は、2019年6月24日開催の第14回株主総会において選任されたため、出席率の基準となる取締役会の回数が他の社外取締役と異なります。

	主な経験や専門性	独立性	取締役会への出席状況（2020年3月期）		監査役会への出席状況（2020年3月期）	
			出席回数	開催数	出席回数	開催数
	事業知識 法務		18	19	13	14
	他企業の知見 財務・会計	●	19		14	
	法務	●	19		14	
	税務	●	19		14	

注：所有する株式の数は2020年3月末日現在。取締役会への出席状況は2020年3月期のものを記載。

■：人事報酬委員会メンバー

■：独立役員会メンバー

ALL BANDAI NAMCOに向けた多様性と一体感の醸成

**バンダイナムコグループでは、
「面白さで勝つ人財経営の企業グループ」を掲げ、
積極的な人財交流によるALL BANDAI NAMCOの
一体感醸成に努めてきました。また同魂異才の考え方のもと、
チャレンジ意欲あふれる多様な人財の発掘・育成に取り組んでいます。
この「一体感」と「多様性」の軸で、
さまざまな個性を持った従業員が生き生きと輝ける
環境づくりを推進していきます。**

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。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大への対応

COVID-19の感染拡大に伴い、バンダイナムコグループにおいても緊急的な対応に取り組みました。従業員やその家族の健康と安全を最優先に考え、在宅勤務や在宅環境の整備に対する特別手当の支給、出退勤時の混雑を避けるための時差通勤やフレックス勤務、体調不良時のための特例休暇制度など、さまざまな対応策を実施しました。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従前からの施策が急速に浸透したと感じています。

また、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。今後はこの経験を活かし、変化す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新しい働き方の創出に取り組む必要があると考えています。例えば、コロナ禍で実施した施策の稼働状況を検証し、より生産性を意識した仕組みを整備することが必要です。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早急に組み立てていかなければなりません。今起きている変化を機会と捉え、従業員が新しい環境下でも生き生きと働くことができるよう、取り組みを推進していきます。

グループの一体感を醸成するための人財育成と女性活躍の推進

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べく「Global Training」というグループ横断の研修を年1回実施しています。2020年3月期の「Global Training」は、海外グループ会社の入社3年目程度の従業員を中心とした「Cross-Unit Lecture」と、国内および海外グループ会社の管理職層や

連結従業員数

9,052名
2020

女性管理職者数＊

147名
2020

管理職者の女性比率＊

18.1%
2020

3月31日に終了した会計年度
＊ 記載数値は、ユニットの主幹会社5社の合計値

障がい者雇用率＊

2.10% → **2.20%**
2019 2020

3月31日に終了した会計年度
＊ 特例子会社（株）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

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。

実務の責任者を対象とした「Cross-Unit Discussion」の2つの階層に分けて実施しました。「Cross-Unit Lecture」では、海外18名と国内8名が参加し、日本のIP創出現場や各拠点を見学することでグループに対する理解を深めました。「Cross-Unit Discussion」では、海外から8名、国内から8名が参加し、今後のグループの方向性などを議論する場としました。具体的なテーマとして、「機動戦士ガンダム」の世界展開について議論を行ったのですが、IPのワールドワイド化に向けて各地域でどのような事業展開が考えられるか白熱した議論を交わすことができました。

女性活躍推進の取り組みでは、これまで「Jプロジェクト」として、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。2020年3月期は対象をより細分化し、「JプロFIRST」と「JプロNEXT」の2つのコースで実施しました。「JプロFIRST」は、これから管理職を目指す女性を対象に早期の意識啓発を行うための研修です。一方の「JプロNEXT」は、すでに管理職を務める女性を対象としました。研修を通じて女性従業員を支援することで、キャリアアップなどの可能性に前向きにチャレンジする女性をますます増やしていきたいと考えています。

同魂異才の発想が受け入れる多様性

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。そのためには、変化に素早く対応し、失敗を恐れず挑戦し続けることが必要です。人財面においても、変化を前向きに捉え、チャレンジ精神を持って自らの信念を実現できる人物像を念頭に、採用・育成・評価を行っています。

さらに私たちには同魂異才という考え方も根付いています。同じ志を持った多様な才能が集結することで、新たな発想と大きな力が生まれます。従業員一人ひとりが個性を輝かせながら生き生きと協力し合える環境づくりを行い、グループの「多様性」と「一体感」の両立に貢献していきます。

グループ人財への取り組み

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とるとともに、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」

外部パートナーとのチャレンジを支援する取り組み

外部企業からビジネスプランを公募し実現に向けて共創を行う「バンダイナムコアクセラレーター」、次世代クリエイターに対しスキルアップや資金面での支援を行い夢を応援する「夢応援団～DREAM SUPPORT PROJECT～」など、従業員だけでなく外部パートナーとのチャレンジを支援し、IPやビジネスを共創する取り組みを行っています。

バンダイナムコアクセラレーター

「夢応援団～DREAM SUPPORT PROJECT～」

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「Global Training」を実施しています。同プログラムには、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」があり、開発拠点の視察やディスカッションなどにより、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っています。

Global Training

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動きに関心を持ち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、中期計画がスタートした2018年4月に、3年以上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、バンダイナムコホールディングス株式50株を付与しました。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。

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さまざまな取り組みを行っています。長時間労働対策という観点では、時間外労働の上限設定、勤務時間インターバル取得の実施などを行っています。また、メンタルヘルス対策のためのストレスチェックの実施や、産業医との面談対応などの体制を整えています。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大防止への取り組み

従業員やその家族の安全を最優先に考え、感染予防策の徹底に加え、在宅勤務や時差通勤、フレックス勤務などの積極的な導入を行ったほか、体調不良時のための特例休暇制度、在宅環境の整備に対する特別手当の支給などを実施しました。

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。

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さまざま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。

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、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、育児の状況にあ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200万円支給 （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	さまざま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。新入社員から経営幹部までの幅広い階層や特性に応じた育成のためのプログラムを実施しているほか、性別・年齢・国籍・文化的背景に左右されない人財登用を行っています。

グループ横断育成プログラムの一例

- 次世代経営人財育成を目的とした「新任役員研修」
- 女性活躍推進を目的とした研修「JプロFIRST」（若手従業員対象）、「JプロNEXT」（管理職対象）の実施

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）

JプロFIRST

障がい者雇用促進を目的とした特例子会社を設置

映像制作現場における人財への取り組み
—IPクリエイションユニット—

IPクリエイションユニットでは、社内外のスタッフが情熱を絶やすことなく、安定した環境や待遇で安心して働くことができる環境を整えることが、将来にわたり良質な作品を提供し続けることにつながるという考えのもと、職場環境の整備と人財育成に取り組んでいます。

人財が生き生きと活躍できる職場環境の実現

IPクリエイションユニットの主幹会社である（株）サンライズでは、2019年4月に、業務委託契約などを締結していた制作スタッフなど約230名について、正社員へ雇用形態を転換しました。

従来、アニメーション制作は作品ごとにフレキシブルにスタッフが集まり進行するスタイルが主流で、サンライズにおいてもスタッフと業務委託契約を締結し、自由な作品づくりを推進してきました。しかし、バンダイナムコグループの強みである「IP軸戦略」においては、スタッフは作品単位ではなく長期にわたりIPと向き合うことが求められます。正社員化により長期視点でIPの創出･育成に取り組めることはもちろん、スタッフ自身が安定した収入や待遇のもと、今まで以上に作品づくりに集中できるメリットがあります。また、社内研修やグループ会社への出向も含めたジョブローテーションへの参加も可能となり、スキル向上や人脈づくりへとつなげることができます。さらに、会社のガイドラインに基づいた労務管理を通じて、社員の心身の健康維持につながることを期待しています。

今後も、良質なアニメーションづくりに欠かせない人財が生き生きと活躍できるよう、さまざまな施策に取り組んでいきます。

社内研修の様子

次世代のアニメーション業界を支える クリエイターの育成

メディアが多様化し日本のアニメーションが国内外で注目を集める中、業界全体のアニメーション制作本数は年々増加傾向にあります。一方で、制作現場における人財不足は深刻化しており、中でも次世代を担う若手の育成と制作技術の伝承が課題となっています。こうした状況を受け、（株）サンライズでは、次世代のアニメーションを支える人財の育成を目指す「サンライズ作画塾」を開設しています。

「サンライズ作画塾」は、募集要項に基づき応募いただいた18歳から25歳の方から20名前後を選抜し、アニメーションの作画に関する実習を提供する制度です。塾生は、現役のアニメーター講師のもと、1年間の実習期間を経て、実際の仕事で活用できる技能や知識の習得を目指します。受講料は無料で、塾生に生活費の心配なく技術習得に集中していただけるよう月額10 万円（支給条件あり）の奨励金制度を設けています。なお、卒業試験に合格した塾生には卒業後にサンライズのスタッフとして働くことができる機会を提供しています。これまでの卒業生には、「機動戦士ガンダム」シリーズ、「ラブライブ！」シリーズ、「アイカツ！」シリーズなど、IPクリエイションユニット所属会社が制作する作品の監督や作画監督として活躍している人財もいます。

2021年4月には新たに「サンライズ美術塾」も開講する予定で、こうした取り組みを通じて、質の高いアニメーション作品を将来にわたり提供し続けるための業界の基盤づくりと、グループの将来のIP創出を支えるクリエイターの育成に努めています。

映像制作スタジオ

サンライズ作画塾

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、「環境・社会貢献的責任」「経済的責任」「法的・倫理的責任」の3つの責任を盛り込んだ、グループを横断する「CSRへの取り組み」を定め、特に重点的に取り組む必要があるテーマとして「バンダイナムコグループCSR重要項目」を設定しています。さらに各ユニット・関連事業会社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。

CSRへの取り組み

1 環境・社会貢献的責任　2 経済的責任　3 法的・倫理的責任

商品・サービスの安全と衛生

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。

環境配慮

「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。

バンダイナムコグループCSR重要項目

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

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、多様なコンテンツや商品を適切にお客様にお届けするよう努めています。

サプライチェーン管理

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。

各ユニット・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、CSR重要項目の推進を目的に、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、各ユニット主幹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。なお、2021年3月期は、次期中期計画に向け、CSR重要項目の妥当性に関する検証も実施しています。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 田口 三昭
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
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

グループCSR部会 ― 各ユニットのCSRプロジェクト

事務局長 バンダイナムコホールディングス担当取締役（CeO）
メンバー 各ユニット主幹会社および主な関連事業会社のCSR担当
開催時期 四半期定例および随時

内容・目的
- CSR重要項目（重点取り組みテーマ）の推進
- 「Fun For the Future! 楽しみながら、楽しい未来へ。」をコンセプトとした活動の検討・推進
- 各社活動内容の報告、情報交換、各種課題の検討など

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さまざま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。

<設定時に重視した観点>

1. バンダイナムコグループの関連ガイドライン
2. バンダイナムコグループ中期計画
3. GRIガイドライン、ISO26000（照会原案邦訳版）、環境省「環境報告ガイドライン」などの各種規格
4. CSR先進企業の取り組み
5. 外部有識者の要求

<設定時に参考にしたご意見・考え方>

ステークホルダーのご意見

- 外部有識者ヒアリング
- CSRレポート第三者意見
- 外部調査レポート「サステナブル・ブランド調査」「グローバルNGO調査」（（株）イースクエア）など

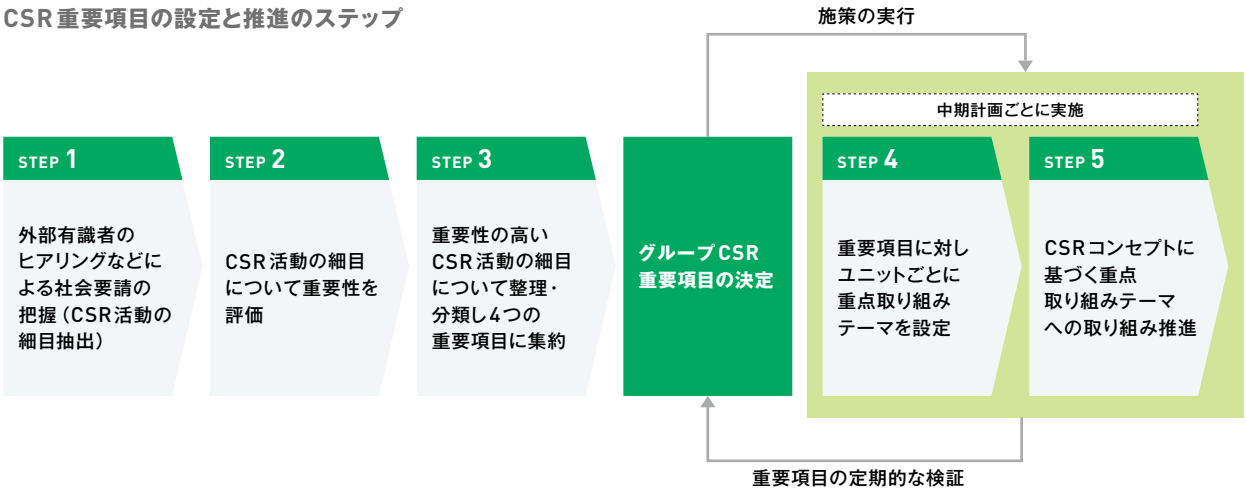
バンダイナムコグループの考え方

- 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コンプライアンス憲章
- CSRへの取り組み
- バンダイナムコグループ環境方針
- バンダイナムコグループ環境ビジョン
- バンダイナムコグループ社会貢献基本方針

<検証時に参考にしている観点>

- 国内外の潮流／社会要請
- 外部有識者ヒアリング
- バンダイナムコグループ中期計画

CSR重要項目の設定と推進のステップ



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) の中から、商品の特性などに応じて必要な検査を実施しています。例えば、「仮面ライダー」シリーズの変身ベルトでは、130項目以上にわたる厳しい試験・検査・確認を実施し、さまざまな角度から商品の品質を確認しています。

「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

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。

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ました。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います。

また、(株) バンダイナムコエンターテインメントでは、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。

▶ 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るほか、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。

安全点検の様子

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

2020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
250カ所	55カ所

*1 バンダイナムコアミューズメントの実施実績

「AOU青少年アドバイザー」資格取得率 *2

100%

*2 バンダイナムコアミューズメントが運営するアミューズメント施設に新たに配属されたストアマネージャーおよびストアリーダーの取得率

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。

▶ 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、2020年3月期のグループ全体の排出量は前年度に比べて2.3%の削減となる58,169t-CO_2となりました。なお2019年3月期からは、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、グループ全体でさまざま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、プラスチックの使用量を削減し、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、2020年3月期の収集量は約7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。

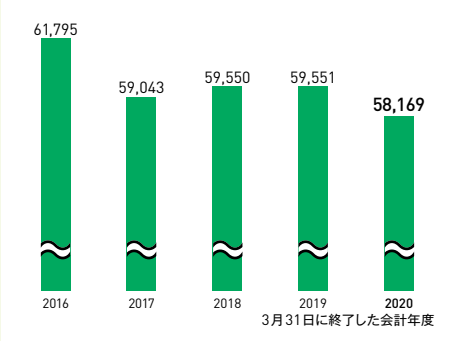
また、近年はカプセル容器を使用せず、商品そのままの形で排出されるカプセルレス商品も発売しています。新しい商品価値と環境への配慮が融合した商品として人気となっており、これまでに「だんごむし」シリーズをはじめとするヒット商品が生まれています。

カプセルレス商品例

2020年3月期実績データ

■ バンダイナムコグループ CO_2排出量の推移

58,169 t-CO_2
(対前年度比97.7%)



■「ガシャポン」カプセルレス商品

61 点

■ アミューズメント施設における業務用ゲームの消費電力*削減

1,030台の照明をLED化 ➡ 蛍光灯対比 約**10**%の消費電力削減

* バンダイナムコアミューズメントが展開する業務用ゲーム「クレナ2」の本体消費電力

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

▶ 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.がゲーム媒体と共同で知的財産意識の向上を目的としたオンラインラジオを放送するなど、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 ユニバーサルデザインの取り組み

バンダイナムコグループでは、より多くのお客様にお楽しみいただけるよう、ユニバーサルデザインの考え方を取り入れた商品・サービスの提供に取り組んでいます。

● 玩具におけるユニバーサルデザイン

トイホビーユニット各社では、商品本体のデザインはもちろん、パッケージや取扱説明書についても、ユニバーサルデザインの考え方を取り入れ、少しでも多くのお客様に使いやすい商品の提供に努めています。

トレイを指をかけやすい形にすることで、引き出しやすく工夫を施したパッケージ

盤の石がなくならないようにマスに石を内蔵した「大回転オセロ」。表面の模様に触れると黒白の色判別ができる。

● 映像パッケージへのバリアフリー音声ガイドなどの導入

(株) バンダイナムコアーツでは、視覚や聴覚に障がいのある方にも映像本編を楽しんでいただけるよう、作品内の背景や人の動き、表情などを音声で解説したり、字幕を表示する取り組みを行っています。

■ 対応タイトル数

視覚障がい者対応 副音声：	7 タイトル
視覚障がい者対応 日本語音声ガイド：	5 タイトル
聴覚障がい者対応 日本語字幕：	34 タイトル

(2020年3月31日現在)

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。

（株）バンダイでは、バンダイ製品を生産する海外最終梱包工場に対して、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。

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。

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（株）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、（株）バンダイが設ける評価指標に対して高いレベルを維持しているサプライヤーを表彰する「バンダイサプライヤーアワード」を制定し、取引先と一体となって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。

バンダイサプライヤーアワード

2020年3月期実績データ

BANDAI Factory Audit 実施件数

168社
（対象となる取引先全社に実施）

サプライヤーカンファレンス 実施回数

3回
（東京、上海、深圳にて各1回）

業務用ゲーム製品組付工場 新規取引先監査実施件数

1社
（対象となる取引先全社に実施）

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
財務セクション SECTION

CONTENTS

79 ▶ 6ヵ年連結財務サマリー

80 ▶ ファイナンシャル・レビュー

84 ▶ 連結貸借対照表

86 ▶ 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

87 ▶ 連結株主資本等変動計算書

88 ▶ 連結キャッシュ・フロー計算書

89 ▶ 連結財務諸表に対する注記

116 ▶ 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）

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
会計年度：						
売上高	¥565,486	¥575,504	¥620,061	¥678,312	¥732,347	¥723,989
売上総利益	213,112	202,600	223,759	241,581	262,555	260,948
販売費及び一般管理費	156,791	152,959	160,520	166,557	178,510	182,172
営業利益	56,320	49,641	63,238	75,024	84,045	78,775
経常利益 注1	59,383	50,774	63,290	75,380	86,863	79,797
親会社株主に帰属する当期純利益	37,588	34,583	44,159	54,109	63,383	57,665
包括利益	43,356	27,377	43,104	56,024	69,952	53,312
資本的支出	27,761	26,986	25,016	60,501	29,016	33,406
減価償却費	23,712	21,626	21,854	23,545	21,370	23,239
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,103	58,049	64,136	55,138	79,811	43,131
会計年度末：						
総資産	¥441,763	¥448,336	¥488,032	¥540,490	¥612,955	¥619,819
流動資産	317,516	322,176	357,782	350,618	397,951	383,662
流動負債	123,136	114,333	126,110	136,202	163,893	142,506
純資産	303,512	317,304	348,784	387,354	429,644	454,684
1株当たり情報（単位：円）：						
当期純利益	¥171.10	¥157.43	¥201.03	¥246.29	¥288.40	¥262.39
配当金	62.00	52.00	82.00	123.00	145.00	132.00
主要財務指標：						
自己資本当期純利益率（ROE）注2（%）	13.2	11.2	13.3	14.7	15.5	13.1
総資産経常利益率（ROA）注3（%）	14.0	11.4	13.5	14.7	15.1	12.9
売上高販管費率（%）	27.7	26.6	25.9	24.6	24.4	25.2
売上高営業利益率（%）	10.0	8.6	10.2	11.1	11.5	10.9
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率（%）	6.6	6.0	7.1	8.0	8.7	8.0
自己資本比率（%）	68.6	70.6	71.3	71.5	70.0	72.5
デット・エクイティ・レシオ（倍）	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01

（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

ファイナンシャル・レビュー

2020年3月期における業績全体の概況

当期における経済環境は、第3四半期までは国内で緩やかな回復傾向で推移しましたが、海外では減速の傾向が見られました。また、第4四半期においては、新型コロナウイルス感染拡大により世界の経済全体が大きな影響を受けることになりました。

当社グループは、2018年4月より、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CHANGEするという思いをこめた中期ビジョン「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」を掲げる3ヵ年の中期計画をスタートしました。中長期的な成長に向け、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、第4四半期において新型コロナウイルス感染拡大による影響が発生しましたが、国内外のハイターゲット層（大人層）に向けた商品が人気となったトイホビー事業が好調に推移したほか、各事業の主力IP商品・サービスが安定的に推移しました。

売上高

連結売上高は、7,239億89百万円（前期比1.1%減）となりました。

売上原価

売上原価は、4,630億41百万円（前期比1.4%減）となり、売上原価率は64.0%となりました。その結果、売上総利益は2,609億48百万円（前期比0.6%減）となり、売上総利益率は36.0%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、1,821億72百万円（前期比2.1%増）となり、販管費率は前期の24.4%から25.2%に上昇しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費443億67 百万円、役員報酬及び給料手当481億79百万円、退職給付費用31億14百万円、役員賞与引当金繰入額18億85百万円、研究開発費190億35百万円等となります。

営業利益

営業利益は、787億75百万円（前期比6.3%減）となり、営業利益率は前期の11.5%から10.9%に低下しました。

その他の損益

その他の損益は、固定資産除売却損益を16億35百万円計上したものの、減損損失を35億96百万円計上したこと等により、22百万円の損失となりました。

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、576億65百万円（前期比9.0%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益率は8.0%、1株当たり当期純利益は、前期の288円40銭から262円39銭に減少しました。

2020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	¥253,714	¥242,865	¥ 10,848	¥26,733	¥21,710	¥ 5,022
ネットワークエンターテインメント	328,079	340,927	(12,847)	43,879	47,534	(3,655)
リアルエンターテインメント	91,753	101,493	(9,740)	(1,502)	4,264	(5,766)
映像音楽プロデュース	46,951	45,518	1,433	8,032	8,797	(765)
IPクリエイション	19,750	22,464	(2,714)	5,758	5,020	738
その他	35,752	29,764	5,987	1,864	1,197	667

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（大人層）向けの商品、「DRAGON BALL」シリーズや「仮面ライダー」シリーズ、「スーパー戦隊」シリーズ、「ワンピース」等の定番IPの玩具及び周辺商品が好調に推移しました。海外においては、アジア地域においてハイターゲット層に向けた商品や「ウルトラマン」シリーズ等の商品が人気となりました。欧米地域では、ハイターゲット層に向けた商品の販売・マーケティング強化に向けた取組みを推進しました。

この結果、トイホビー事業における売上高は2,537億14百万円（前期比4.5%増）、セグメント利益は267億33百万円（前期比23.1%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安定的に推移しました。家庭用ゲームにおいては、新作タイトル「ドラゴンボールZ KAKAROT（カカロット）」や「CODE VEIN（コードヴェイン）」等が人気となったほか、既存タイトルの「DRAGON BALL」シリーズや「TEKKEN（鉄拳）7」、「DARK SOULS（ダークソウル）」シリーズ等のリピート販売が、ユーザーに向けた継続的な施策により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3,280億79百万円（前期比3.8%減）、セグメント利益は438億79百万円（前期比7.7%減）となりました。

リアルエンターテインメント事業

アミューズメント施設において、国内既存店売上高が安定的に推移したほか、バンダイナムコならではの体験を楽しむことができる“場”を提供する新業態の展開を推進しました。しかしながら、第4四半期において新型コロナウイルス感染拡大を受け、国内外の施設を休業した影響を受けました。業務用ゲームは新製品投入の延期等により、大型タイトルの発売や人気タイトルのバージョンアップがあった前期に及びませんでした。また、足元の市場環境を踏まえ、業務用ゲームの仕掛品等の評価損を計上したほか、一部施設に係る減損損失をその他の損失に計上しました。

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917億53百万円（前期比9.6%減）、セグメント損失は15億2百万円（前期は42億64百万円のセグメント利益）となりました。

映像音楽プロデュース事業

「アイドルマスター」シリーズや「ラブライブ！サンシャイン!!」、「アイドリッシュセブン」等の映像音楽パッケージソフトの販売やライブイベントの開催、「ガールズ＆パンツァー」の新作映像の劇場公開等のIPプロデュース展開により、話題喚起をはかり人気となりました。しかしながら、複数の高付加価値パッケージソフトの発売があった前期とのプロダクトミックスの違い、第4四半期において新型コロナウイルス感染拡大を受け、イベント開催の延期や自粛を行ったこと等により、利益面においては前期には及びませんでした。

この結果、映像音楽プロデュース事業における売上高は469億51百万円（前期比3.1%増）、セグメント利益は80億32百万円（前期比8.7%減）となりました。

IPクリエイション事業

映像制作においては、40周年を迎えた「機動戦士ガンダム」シリーズ等において新作映像の公開や様々な情報の発信によりIPの話題喚起をはかり人気となりました。また、IP創出強化に向け、グループ横断での取組みやアニメ制作体制強化等の施策を推進しました。なお、プロダクトミックス等の違いにより、利益面においては前期を上回りました。

この結果、IPクリエイション事業における売上高は197億50百万円（前期比12.1%減）、セグメント利益は57億58百万円（前期比14.7%増）となりました。

その他

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357億52百万円（前期比20.1%増）、セグメント利益は18億64百万円（前期比55.7%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68億64百万円増加し6,198億19百万円となりました。これは主に現金及び預金が239億95百万円減少しましたが、たな卸資産が117億20百万円、建設仮勘定等の有形固定資産が93億13百万円、（株）創通の連結子会社化等に伴いのれんが147億71百万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181億75百万円減少し1,651億35百万円となりました。これは主に未払法人税等が119億24百万円減少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250億40百万円増加し4,546億84百万円となりました。これは主に配当金の支払額323億28百万円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益576億65百万円を計上したことにより利益剰余金が253億83百万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70.0%から72.5%となりました。また、流動比率は269.2%（前期242.8%）、当座比率は 192.0%（同187.3%）、インタレスト・カバレッジ・レシオは345.8倍（同2,180.5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176億3百万円減少し、1,886億67百万円となりました。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431億31百万円（前期比46.0%減）となりました。これは法人税等の支払額360億79百万円（前期は211億86百万円）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787億53百万円（前期は868億38百万円）、減価償却費が232億39百万円（前期は213億70百万円）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230億67百万円（前期比7.4%減）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226億29百万円（前期は153億41百万円）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352億58百万円（前期比21.7%増）となりました。これは主に配当金の支払額が323億28百万円（前期は283億66百万円）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付けており、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。

2020年3月期の1株当たり年間配当金は、ベース配当40円に業績連動配当92円を加え、132円といたしました。なお、2019年12月6日に1株当たり20円の中間配当を実施しておりますので、期末の配当金は1株当たり112円といたしました。2021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42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。

目標とする経営指標

当社グループは、収益性と資本効率の向上を目指しており、経営指標として営業利益率及びROE（自己資本当期純利益率）を重視しております。2018年4月よりスタートした3ヵ年の中期計画においては、重点戦略の推進により収益の成長と資本効率の向上に継続的に取り組み、環境変化に左右されず安定的に達成できる事業基盤をさらに強固なものとするとともに、ROE10%以上を目指してまいります。

2021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。

2021年3月期の予想数値につきましては、市場環境の推移や新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響※、2021年3月期 第1四半期連結累計期間の実績や今後の商品・サービス計画等、現時点において入手可能な情報をもとに算定しました業績予想を2020年8月7日に開示いたしました。

今後も社会や経済全体において先行き不透明な状況が継続すると予想されており、市場環境の変化等により業績への影響が発生する可能性があります。今後開示すべき事項が発生した場合には、速やかに開示を行います。

※ご参考　発生または想定している新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響

・販売店休業等による消費への影響
・イベントの延期や自粛、それに伴うプロモーション等への影響
・商品の開発スケジュールへの影響
・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
・家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツの開発スケジュールや運営体制への影響
・アミューズメント施設等の休業による影響
・映像制作や作品公開、パッケージ販売スケジュールへの影響

※バンダイナムコグループ中期計画について（2018年4月～2021年3月）

中期計画においては、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CHANGEするという思いをこめた中期ビジョン「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」を掲げています。中期計画では、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・サービスとして提供することでIP価値の最大化をはかる「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展開を強化します。また、新規IP創出にドライブをかけるとともに、各地域でグループを横断しALL BANDAI NAMCOで一体となり戦略を推進します。

中期計画の重点戦略としては、次の4つの戦略を推進します。

1. IP軸戦略「IP軸戦略のさらなる進化」
   バンダイナムコグループ最大の強みであるIP軸戦略をより強固なものとするため、新規IP創出にドライブをかけるとともに、定番IPのイノベーションを継続します。
   IP創出機能（体制）強化/IP創出への積極投資
2. 事業戦略「新たなエンターテインメントへの挑戦」
   新たなエンターテインメントへの挑戦に向け、事業インフラの整備・拡充と事業領域の拡大・強化、インキュベーションの推進に取り組みます。
   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
3. エリア戦略「ALL BANDAI NAMCOでの成長」
   各地域の持株会社と各ユニットの事業会社がALL BANDAI NAMCOで一体となり、各地域の顧客を熟知した地域軸での自発的な戦略推進を行います。
   中国市場本格展開/ALL BANDAI NAMCOに向けた体制整備
4. 人材戦略「人を核とした企業グループへ」
   グローバル人材の育成、積極的な人材交流、多様な人材が活躍できる制度、社員が心身とも健康で働くための各種制度の整備等に加え、より社員が新しいことに挑戦するための提案制度、チャレンジを支援する取組み等を推進します。
   社員が「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

これら重点戦略を推進することで、変化の激しい環境においても安定的に達成することができるグループの基盤を更に厚くするとともに、グローバル市場での成長を目指します。

2021年3月期通期 連結業績予想（2020年8月7日現在）

セグメント別内訳

百万円

	売上高	セグメント利益
トイホビー	¥250,000	¥26,000
ネットワークエンターテインメント	305,000	38,000
リアルエンターテインメント	70,000	(12,000)
映像音楽プロデュース	25,000	500
IPクリエイション	30,000	4,000
その他	30,000	1,000
消去または全社	(60,000)	(7,500)
連結	¥650,000	¥50,000

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
2019年及び2020年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注3)
	2019	2020	2020
(資産の部)			
流動資産:			
現金及び預金 (注4、12及び21)	¥ 213,851	¥ 189,856	$ 1,744,520
売上債権 (注6及び12)	93,083	83,754	769,590
貸倒引当金	(890)	(1,398)	(12,849)
たな卸資産 (注7)	65,070	76,790	705,603
その他 (注4及び5)	26,836	34,658	318,468
流動資産合計	397,951	383,662	3,525,334
有形固定資産:			
建物及び構築物 (注8)	31,152	33,076	303,925
アミューズメント施設・機器 (注8)	72,882	72,030	661,860
土地 (注8)	42,677	43,156	396,553
建設仮勘定	3,175	7,720	70,938
その他有形固定資産 (注8)	103,484	126,155	1,159,199
合計	253,372	282,139	2,592,477
控除:減価償却累計額	(165,778)	(185,232)	(1,702,033)
有形固定資産合計	87,593	96,906	890,443
無形固定資産:			
のれん	933	15,704	144,303
その他無形固定資産合計 (注8)	10,912	11,718	107,678
無形固定資産合計	11,845	27,423	251,982
投資その他の資産:			
投資有価証券 (注5及び12)	74,023	66,453	610,614
退職給付に係る資産 (注11)	147	223	2,050
繰延税金資産 (注13)	24,819	27,313	250,971
その他 (注8及び21)	16,941	18,270	167,883
貸倒引当金	(366)	(432)	(3,977)
投資その他の資産合計	115,564	111,827	1,027,542
資産合計	¥ 612,955	¥ 619,819	$ 5,695,302

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）
	2019	2020	2020
（負債、純資産の部）			
流動負債：			
仕入債務（注10及び12）	¥ 74,804	¥ 70,169	$ 644,758
未払法人税等（注12）	17,495	5,571	51,194
引当金	3,505	3,892	35,768
その他（注9）	68,087	62,873	577,720
流動負債合計	163,893	142,506	1,309,442
固定負債：			
退職給付に係る負債（注11）	10,383	9,840	90,420
繰延税金負債（注13）	2,453	1,878	17,259
その他（注9）	6,580	10,910	100,248
固定負債合計	19,417	22,628	207,928
負債合計	183,311	165,135	1,517,371
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	91,886
資本剰余金	52,308	52,004	477,847
利益剰余金（注16）	369,315	394,699	3,626,750
自己株式：（2019年：2,209,402株、2020年：2,324,320株）（注18）	(2,298)	(3,634)	(33,393)
小計	429,326	453,069	4,163,090
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）	20,190	16,837	154,713
繰延ヘッジ損益	5	250	2,300
土地再評価差額金（注17）	(5,920)	(3,902)	(35,862)
為替換算調整勘定	(8,864)	(12,321)	(113,220)
退職給付に係る調整累計額（注11）	(5,705)	(4,639)	(42,635)
小計	(294)	(3,776)	(34,704)
非支配株主持分	612	5,392	49,545
純資産合計	429,644	454,684	4,177,931
負債、純資産合計	¥612,955	¥619,819	$5,695,302

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
2019年及び2020年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注3)
	2019	2020	2020
売上高	¥732,347	¥723,989	$6,652,482
売上原価 (注7)	469,791	463,041	4,254,721
売上総利益	262,555	260,948	2,397,760
販売費及び一般管理費 (注14)	178,510	182,172	1,673,920
営業利益	84,045	78,775	723,840
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	1,121	1,514	13,912
支払利息	(36)	(124)	(1,146)
為替差損益	7	(1,008)	(9,266)
持分法による投資損益	242	(182)	(1,681)
受取賃貸料	398	304	2,798
固定資産除売却損益	1,753	1,635	15,032
減損損失 (注8)	(954)	(3,596)	(33,051)
段階取得に係る差益	—	1,722	15,822
その他	260	(285)	(2,626)
	2,793	(22)	(205)
税金等調整前当期純利益	86,838	78,753	723,634
法人税等 (注13)	24,205	20,845	191,538
当期純利益	62,632	57,908	532,096
非支配株主に帰属する当期純損益	(751)	242	2,231
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 63,383	¥ 57,665	$ 529,864

	円		米ドル(注3)
	2019	2020	2020
1株当たり情報			
3月31日現在の純資産額	¥1,952.00	¥2,045.25	$ 18.79
当期純利益			
潜在株式調整前	288.40	262.39	2.41
潜在株式調整後	—	—	—
当期に係る配当金 (注16)	145.00	132.00	1.21

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)
	2019	2020	2020
当期純利益	¥62,632	¥57,908	$532,096
その他の包括利益 (注15)			
その他有価証券評価差額金 (注5)	8,685	(3,101)	(28,502)
繰延ヘッジ損益	305	244	2,243
土地再評価差額金 (注17)	—	682	6,273
為替換算調整勘定	(531)	(3,468)	(31,866)
退職給付に係る調整額 (注11)	(948)	1,065	9,787
持分法適用会社に対する持分相当額	(190)	(17)	(160)
その他の包括利益合計	7,319	(4,595)	(42,224)
包括利益	¥69,952	¥53,312	$489,871
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥70,700	¥52,847	$485,597
非支配株主に係る包括利益	(747)	465	4,274

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
2019年及び2020年3月期

2019年3月期

百万円

	株主資本					その他包括利益累計額（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	¥52,196	¥334,264	¥(2,326)	¥394,133	¥11,696	¥(300)	¥(5,887)	¥(8,330)	¥(4,756)	¥(7,577)	¥ 797	¥387,354
剰余金の配当			(28,366)		(28,366)								(28,366)
親会社株主に帰属する当期純利益			63,383		63,383								63,383
自己株式の取得				(5)	(5)								(5)
自己株式の処分		112		33	145								145
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
土地再評価差額取崩額			33		33			(33)			(33)		—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						8,494	305	—	(534)	(948)	7,316	(185)	7,131
当期末残高	¥10,000	¥52,308	¥369,315	¥(2,298)	¥429,326	¥20,190	¥ 5	¥(5,920)	¥(8,864)	¥(5,705)	¥ (294)	¥ 612	¥429,644

2020年3月期

百万円

	株主資本					その他包括利益累計額（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

2020年3月期

千米ドル（注3）

	株主資本					その他包括利益累計額（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	$91,886	$480,645	$3,393,508	$(21,116)	$3,944,923	$185,525	$ 53	$(54,404)	$(81,456)	$(52,422)	$ (2,704)	$ 5,627	$3,947,846
会計方針の変更による累積的影響額			8,719		8,719								8,719
会計方針の変更を反映した当期首残高	91,886	480,645	3,402,228	(21,116)	3,953,643	185,525	53	(54,404)	(81,456)	(52,422)	(2,704)	5,627	3,956,566
剰余金の配当			(297,058)		(297,058)								(297,058)
親会社株主に帰属する当期純利益			529,864		529,864								529,864
連結範囲の変動			3,982	(12,596)	(8,613)							37,055	28,442
連結子会社の増資による持分の増減		16			16							259	275
連結範囲の変動に伴う為替換算調整勘定の増減					—				140		140		140
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		(6,574)			(6,574)							2,522	(4,052)
自己株式の取得				(74)	(74)								(74)
自己株式の処分		3,761		392	4,153								4,153
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				1	1								1
土地再評価差額の取崩			(12,267)		(12,267)			12,267			12,267		—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						(30,812)	2,246	6,273	(31,904)	9,787	(44,408)	4,080	(40,328)
当期末残高	$91,886	$477,847	$3,626,750	$(33,393)	$4,163,090	$154,713	$2,300	$(35,862)	$(113,220)	$(42,635)	$(34,704)	$49,545	$4,177,931

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
2019年及び2020年3月期

	百万円		千米ドル（注3）
	2019	2020	2020
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	¥ 86,838	¥ 78,753	$ 723,634
減価償却費	21,370	23,239	213,542
減損損失	954	3,596	33,051
のれん償却額	177	667	6,129
貸倒引当金の増加（減少）額	(1,321)	199	1,829
その他の引当金の増加（減少）額	(509)	532	4,893
退職給付に係る負債の増加（減少）額	648	610	5,611
受取利息及び受取配当金	(1,121)	(1,514)	(13,912)
支払利息	36	124	1,146
為替差損益	126	232	2,138
持分法による投資損益	(242)	182	1,681
固定資産除売却損益	(1,753)	(1,635)	(15,032)
アミューズメント施設・機器除却損	161	337	3,104
段階取得に係る差損益	—	(1,722)	(15,822)
売上債権の減少（増加）額	(4,965)	12,813	117,736
たな卸資産の減少（増加）額	(7,689)	(10,864)	(99,827)
アミューズメント施設・機器設置額	(10,187)	(7,335)	(67,407)
仕入債務の増加（減少）額	5,270	(7,349)	(67,528)
その他の流動負債の増加（減少）額	14,102	(6,612)	(60,761)
その他	(1,950)	(6,466)	(59,422)
小計	99,945	77,789	714,782
利息及び配当金の受取額	1,088	1,545	14,203
利息の支払額	(36)	(124)	(1,146)
法人税等の支払額	(21,186)	(36,079)	(331,522)
営業活動によるキャッシュ・フロー	79,811	43,131	396,317
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）	(3,027)	6,967	64,020
有形固定資産の取得による支出	(10,093)	(16,900)	(155,293)
有形固定資産の売却による収入	2,980	2,873	26,400
無形固定資産の取得による支出	(5,247)	(5,728)	(52,638)
投資有価証券の取得による支出	(1,574)	(901)	(8,282)
投資有価証券の売却による収入	347	108	1,000
関係会社株式の取得による支出	(4,018)	(560)	(5,147)
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)	(69,201)
事業譲受による支出	(1,991)	—	—
貸付けによる支出	(1,385)	(237)	(2,186)
貸付金の回収による収入	892	24	222
差入保証金の差入による支出	(2,135)	(1,698)	(15,610)
差入保証金の回収による収入	541	746	6,863
その他	(185)	(229)	(2,106)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(24,899)	(23,067)	(211,959)
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	94	(1,500)	(13,782)
長期借入れによる収入	639	200	1,837
長期借入金の返済による支出	(1,266)	(249)	(2,289)
リース債務の返済による支出	(67)	(931)	(8,558)
自己株式の取得による支出及び処分による収入（純額）	(5)	(8)	(74)
配当金の支払額	(28,366)	(32,328)	(297,058)
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)	(4,052)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(28,972)	(35,258)	(323,978)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(501)	(2,531)	(23,262)
現金及び現金同等物の増加（減少）額	25,438	(17,726)	(162,883)
現金及び現金同等物の期首残高	180,831	206,270	1,895,344
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	123	1,132
現金及び現金同等物の期末残高（注4）	¥206,270	¥188,667	$1,733,594

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」）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、2019年3月期の連結財務諸表は、2020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、たな卸資産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、見込み販売数量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また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　3－50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　3－7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) リース会計

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、為替予約取引及び通貨オプション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またはキャッシュ・フロー変動の累計とヘッジ手段の相場変動またはキャッシュ・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・負債また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（7～14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株当たり現金配当は、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) 会計方針の変更

米国会計基準ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」の適用

米国の連結子会社において、米国会計基準ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」を当期より適用しております。

ASU第2014-09号の適用により、約束した財又はサービスが顧客に移転された時点で、当該財又はサービスと交換に権利を得ると見込む対価を反映した金額で、収益を認識することが求められており、適用にあたっては遡及修正による累積的影響額を適用開始日時点で認識する方法に従っております。

この結果、当期の連結損益計算書は、売上高が537百万円、売上原価が328百万円、営業利益及び税金等調整前当期純利益がそれぞれ208百万円増加しております。また、連結株主資本等変動計算書の利益剰余金の当期首残高は936百万円増加しております。

IFRS第16号「リース」の適用

一部の在外連結子会社において、IFRS第16号「リース」を当期より適用しております。

IFRS第16号はリースの借手に、原則としてすべてのリースについて原資産を使用する権利である使用権資産とリース料の支払義務であるリース負債をそれぞれ認識すること等を要求しており、適用にあたっては、遡及修正による累積的影響額を適用開始日時点で認識する方法に従っております。

この結果、当期における連結貸借対照表は、流動資産が23百万円、有形固定資産が4,794百万円、流動負債が1,197百万円、固定負債が3,492百万円それぞれ増加し、投資その他の資産が149百万円減少しております。なお、連結損益計算書に与える影響は軽微であります。また、連結株主資本等変動計算書の利益剰余金の当期首残高は12百万円増加しております。

(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　2020年3月31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号と整合性を図る便益の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については、現時点で評価中であります。

- 「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日 企業会計基準委員会)

(1) 概要

国際会計基準審議会(IASB)が2003年に公表した国際会計基準(IAS)第1号「財務諸表の表示」(以下「IAS第1号」)第125項において開示が求められている「見積りの不確実性の発生要因」について、財務諸表利用者にとって有用性が高い情報として日本基準においても注記情報として開示を求めることを検討するよう要望が寄せられ、企業会計基準委員会において、会計上の見積りの開示に関する会計基準(以下「本会計基準」)が開発され、公表されたものです。

企業会計基準委員会の本会計基準の開発にあたっての基本的な方針として、個々の注記を拡充するのではなく、原則(開示目的)を示したうえで、具体的な開示内容は企業が開示目的に照らして判断することとされ、開発にあたっては、IAS第1号第125項の定めを参考とすることとしたものです。

(2) 適用予定日

2021年3月期の年度末から適用します。

在外連結子会社

- 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、少なくとも翌期の上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。

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、2020年3月期の連結財務諸表は2020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108.83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

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
現金及び預金	¥213,851	¥189,856	$1,744,520
流動資産「その他」に含まれる有価証券	738	60	554
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(8,319)	(1,189)	(10,926)
償還期限が3ヵ月を超える有価証券	—	(60)	(554)
現金及び現金同等物	¥206,270	¥188,667	$1,733,594

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。

2019年3月期

該当事項はありません。

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（217,635千米ドル）
固定資産	4,465百万円（41,036千米ドル）
のれん	14,355百万円（131,911千米ドル）
流動負債	△3,634百万円（△33,397千米ドル）
固定負債	△720百万円（△6,617千米ドル）
非支配株主持分	△4,550百万円（△41,809千米ドル）
支配獲得時までの持分法による投資評価額	△4,961百万円（△45,587千米ドル）
段階取得に係る差益	△1,722百万円（△15,822千米ドル）
同社株式の取得価額	26,918百万円（247,347千米ドル）
同社の現金及び現金同等物	△21,370百万円（△196,364千米ドル）
差引：同社取得による支出	5,548百万円（50,983千米ドル）

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。

5 有価証券及び投資有価証券

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
時価を把握できるその他有価証券	¥52,231	¥47,623	$437,591
時価を把握できないその他有価証券	2,815	3,784	34,774
非連結子会社及び関連会社株式	19,314	14,599	134,152
投資事業組合への出資金	400	506	4,650
合計	¥74,762	¥66,513	$611,168

2019年及び2020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			
	2019			
	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	¥23,038	¥29,084	¥(630)	¥51,492
その他	738	—	—	738
合計	¥23,777	¥29,084	¥(630)	¥52,231

	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

	千米ドル			
	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	$219,948	$225,005	$(8,842)	$436,110
社債	1,485	—	(4)	1,480
合計	$221,433	$225,005	$(8,847)	$437,591

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
	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	¥2,815	¥3,784	$34,774
合計	¥2,815	¥3,784	$34,774

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
株式	¥305	¥ 44	$ 406
その他	—	715	6,570
売却額	¥305	¥759	$6,976
売却益の合計額	231	22	204
売却損の合計額	5	1	15

6 売上債権

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
受取手形	¥ 5,073	¥ 3,810	$ 35,017
売掛金	88,009	79,943	734,572
合計	¥93,083	¥83,754	$769,590

7 たな卸資産

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
商品及び製品	¥19,062	¥22,282	$204,744
仕掛品	42,428	51,098	469,527
原材料及び貯蔵品	3,580	3,409	31,331
合計	¥65,070	¥76,790	$705,603

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通りです。

	百万円		千米ドル
	2019	2020	2020
たな卸資産評価損	¥4,842	¥6,949	$63,857

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当たり、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。

なお、以下の資産について、再利用可能な資産を除いた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	2019	2020	2020
トイホビー	ZHONGSHAN, CHINA他（注1）	事業用資産	有形固定資産（その他）	¥133	¥ —	$ —
	東京都武蔵野市他（注2）	処分予定資産	建物及び構築物	89	—	—
			有形固定資産（その他）	0	—	—
	栃木県下都賀郡（注4）	処分予定資産	土地	48	—	—
	新潟県南魚沼市（注5）	処分予定資産	建物及び構築物	4	—	—
			土地	0	—	—
ネットワークエンターテインメント	東京都千代田区（注1）	事業用資産	無形固定資産	44	—	—
リアルエンターテインメント	東京都千代田区他（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	241	—	—
			無形固定資産	0	—	—
			投資その他の資産（その他）	35	—	—
	東京都豊島区他（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	109	—	—
			無形固定資産	10	—	—
	東京都港区他（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	23	—	—
			無形固定資産	206	—	—
IPクリエイション	東京都杉並区（注2）	事業用資産	投資その他の資産（その他）	0	—	—
全社（共通）	東京都品川区他（注3）	処分予定資産	有形固定資産（その他）	0	—	—
			無形固定資産	1	—	—
トイホビー	大阪府吹田市他（注1）	事業用資産	建物及び構築物	—	31	286
			有形固定資産（その他）	—	4	43
			無形固定資産	—	20	189
	大阪府吹田市他（注2）	処分予定資産	建物及び構築物	—	35	328
			有形固定資産（その他）	—	3	35
リアルエンターテインメント	神奈川県横浜市他（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	—	2,967	27,265
			無形固定資産	—	422	3,886
			投資その他の資産（その他）	—	31	292
	東京都八王子市他（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	—	55	508
	神奈川県横須賀市他（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	—	0	7
			有形固定資産（その他）	—	0	6
映像音楽プロデュース	東京都三鷹市（注1）	事業用資産	有形固定資産（その他）	—	21	201
合計				¥954	¥3,596	$33,051

（注）
1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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、回収可能価額は正味売却価額により算定しており、固定資産税評価額に基づいて評価しております。
5. 不動産売却の意思決定をしたため、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。

9 借入金及びリース債務

2019年及び2020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
	2019		2020		2020
	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	¥500	0.31	¥ 700	0.31	$ 6,432
1年以内に返済予定の長期借入金	180	0.28	246	0.47	2,265
1年以内に返済予定のリース債務	50	11.17	1,227	2.02	11,280
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	138	0.25	171	0.52	1,575
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く）	39	6.41	3,765	1.81	34,597
合計	¥909	—	¥6,110	—	$56,151

2020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	¥ 900	$ 8,270
2年超3年以内	643	5,910
3年超4年以内	478	4,401
4年超5年以内	354	3,253
5年超	1,560	14,338
合計	¥3,936	$36,173

10 仕入債務

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
支払手形	¥13,969	¥11,326	$104,072
買掛金	60,835	58,842	540,686
合計	¥74,804	¥70,169	$644,758

11 退職給付関係

1. 確定給付制度

(a) 2019年及び2020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
	2019	2020	2020
退職給付債務の期首残高	¥26,212	¥29,303	$269,263
勤務費用	1,746	1,850	17,003
利息費用	116	39	360
数理計算上の差異の発生額	1,918	(547)	(5,029)
退職給付の支払額	(896)	(1,492)	(13,715)
過去勤務費用の発生額	—	200	1,839
簡便法から原則法への変更に伴う増加額	206	—	—
企業結合の影響による増減額	—	(319)	(2,936)
その他	—	(30)	(283)
退職給付債務の期末残高	¥29,303	¥29,003	$266,501

(b) 2019年及び2020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
	2019	2020	2020
年金資産の期首残高	¥19,144	¥20,318	$186,696
期待運用収益	352	396	3,646
数理計算上の差異の発生額	(211)	(166)	(1,527)
事業主からの拠出額	1,546	1,613	14,827
退職給付の支払額	(514)	(983)	(9,041)
企業結合の影響による増減額	—	(277)	(2,546)
その他	—	(25)	(229)
年金資産の期末残高	¥20,318	¥20,876	$191,824

(c) 2019年及び2020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
	2019	2020	2020
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)	¥1,300	¥1,250	$11,489
退職給付費用	392	300	2,759
退職給付の支払額	(131)	(108)	(996)
制度への拠出額	(160)	(187)	(1,723)
簡便法から原則法への変更に伴う減少額	(148)	—	—
企業結合の影響による増減額	—	242	2,225
その他	(2)	(6)	(62)
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)	¥1,250	¥1,490	$13,693

(d) 2019年及び2020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
	2019	2020	2020
積立型制度の退職給付債務	¥ 25,711	¥ 26,317	$ 241,822
年金資産	(22,159)	(23,080)	(212,082)
	3,552	3,236	29,739
非積立型の退職給付債務	6,683	6,380	58,629
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	10,236	9,617	88,369
退職給付に係る負債	10,383	9,840	90,420
退職給付に係る資産	(147)	(223)	(2,050)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 10,236	¥ 9,617	$ 88,369

(e) 2019年及び2020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
	2019	2020	2020
勤務費用	¥1,746	¥1,850	$17,003
利息費用	116	39	360
期待運用収益	(352)	(396)	(3,646)
数理計算上の差異の費用処理額	780	1,169	10,747
過去勤務費用の費用処理額	19	65	602
簡便法で計算した退職給付費用	392	300	2,759
簡便法から原則法への変更に伴う費用処理額	58	—	—
確定給付制度に係る退職給付費用	2,760	3,028	27,826
その他(注)	142	109	1,006
退職給付に関連する損益	¥2,903	¥3,137	$28,833

(注) 2019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135百万円、その他の損益に7百万円、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(610千米ドル)、その他の損益に43百万円(396千米ドル)計上しております。

(f) 2019年及び2020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
	2019	2020	2020
過去勤務費用	¥ 19	¥ (134)	$ (1,237)
数理計算上の差異	(1,349)	1,550	14,248
合計	¥(1,329)	¥1,416	$13,011

(g) 2019年及び2020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
	2019	2020	2020
未認識過去勤務費用	¥ (70)	¥ (205)	$ (1,886)
未認識数理計算上の差異	(8,044)	(6,493)	(59,665)
合計	¥(8,114)	¥(6,698)	$(61,551)

(h) 2019年及び2020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。

	2019	2020
債券	35%	40%
株式	10	9
生命保険一般勘定	20	16
その他（注1）	35	35
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27%、当期25%含まれております。

(i) 2019年及び2020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。

	2019	2020
割引率	0.00%～0.60%	0.00%～0.60%
長期期待運用収益率	1.82%～2.50%	1.96%～2.50%
予想昇給率	1.65%～5.44%	1.84%～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

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
確定拠出制度への要拠出額	¥652	¥732	$6,731

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、2019年及び2020年3月31日現在における売上債権のうち23.7%及び13.7%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。

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

2019年及び2020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)。

				百万円			千米ドル		
	2019			2020			2020		
	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	¥213,851	¥213,851	¥ —	¥189,856	¥189,856	¥ —	$1,744,520	$1,744,520	$ —
(2) 売上債権	93,083	93,083	—	83,754	83,754	—	769,590	769,590	
(3) 有価証券及び投資有価証券	68,562	71,446	2,884	58,736	57,261	(1,474)	539,706	526,155	(13,551)
資産計	¥375,497	¥378,381	¥2,884	¥332,347	¥330,872	¥(1,474)	$3,053,818	$3,040,267	$(13,551)
(1) 仕入債務	¥ 74,804	¥ 74,804	¥ —	¥ 70,169	¥ 70,169	¥ —	$ 644,758	$ 644,758	$ —
(2) 未払法人税等	17,495	17,495	—	5,571	5,571	—	51,194	51,194	
負債計	¥ 92,300	¥ 92,300	¥ —	¥ 75,740	¥ 75,740	¥ —	$ 695,953	$ 695,953	$ —
デリバティブ取引*	¥ 12	¥ 12	¥ —	¥ 337	¥ 337	¥ —	$ 3,099	$ 3,099	$ —

* 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

MMFは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、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。

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

	百万円		千米ドル
	2019	2020	2020
区分	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
非上場株式	¥2,815	¥3,784	$34,774
関係会社株式（非上場株式）	2,984	3,486	32,036
投資事業組合への出資金	400	506	4,650

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

	百万円								千米ドル			
	2019				2020				2020			
	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	¥210,477	¥ —	¥—	¥—	¥187,287	¥ 70	¥—	¥ —	$1,720,914	$ 645	$—	$ —
売上債権	91,662	1,420	—	—	82,775	979	—	—	760,593	8,996	—	—
有価証券及び投資有価証券												
債券（社債）	—	—	—	—	60	—	—	100	551	—	—	918
合計	¥302,140	¥1,420	¥—	¥—	¥270,122	¥1,049	¥—	¥100	$2,482,059	$9,642	$—	$918

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、2019年及び2020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。

2019年及び2020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。

	百万円		千米ドル
	2019	2020	2020
法人税、住民税及び事業税	¥29,566	¥22,541	$207,121
法人税等調整額	(5,361)	(1,695)	(15,582)
合計	¥24,205	¥20,845	$191,538

2019年及び2020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。

	2019	2020
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	0.4
住民税均等割額	0.3	0.4
役員賞与	0.6	0.7
評価性引当額の増減	(2.1)	(2.3)
国内子会社税率差異	0.8	2.0
在外子会社税率差異	(0.7)	0.9
試験研究費税額控除	(2.0)	(5.3)
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	0.0	0.2
その他	0.0	0.6
税効果会計適用後の法人税等の負担率	27.9%	26.5%

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
繰延税金資産：			
税務上の繰越欠損金（注2）	¥ 10,695	¥ 9,373	$ 86,126
固定資産償却超過額	13,930	16,705	153,500
未払賞与	4,685	3,929	36,108
たな卸資産評価損	2,604	3,187	29,291
退職給付に係る負債	4,818	4,674	42,954
前渡金評価損	1,366	1,285	11,813
減損損失	376	341	3,136
未払事業税等	1,606	1,146	10,534
研究開発費	531	401	3,692
貸倒引当金繰入超過額	501	326	2,998
土地再評価差額金	2,043	1,367	12,565
その他	8,073	8,096	74,396
繰延税金資産小計	51,232	50,836	467,117
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額（注2）	(9,870)	(8,634)	(79,343)
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	(8,910)	(7,475)	(68,693)
評価性引当額小計（注1）	(18,781)	(16,110)	(148,037)
繰延税金資産合計	32,451	34,725	319,080
繰延税金負債：			
固定資産圧縮積立金	(60)	(60)	(559)
在外子会社の留保利益金	(684)	(799)	(7,347)
その他有価証券評価差額金	(8,367)	(7,307)	(67,149)
土地再評価差額金	(333)	(249)	(2,293)
その他	(640)	(872)	(8,018)
繰延税金負債合計	(10,086)	(9,290)	(85,368)
繰延税金資産の純額	¥ 22,365	¥ 25,434	$ 233,711

（注）
1. 評価性引当額が2,670百万円（24,537千米ドル）減少しております。この減少の主な内容は、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減少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

	2019						
	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※	¥62	¥ 275	¥ 60	¥ 75	¥ 411	¥ 9,810	¥10,695
評価性引当額	(2)	(237)	(60)	(70)	(411)	(9,088)	(9,870)
繰延税金資産	60	38	—	4	—	721	824

※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

	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。

千米ドル

	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※	$ 2,051	$ 128	$ 1,127	$ 3,540	$ 1,385	$ 77,892	$ 86,126
評価性引当額	(2,051)	(128)	(1,092)	(3,540)	(1,356)	(71,175)	(79,343)
繰延税金資産	0	—	35	0	28	6,717	6,782

※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

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
広告宣伝費	¥ 44,491	¥ 44,367	$ 407,679
役員報酬及び給料手当	47,278	48,179	442,702
退職給付費用	2,830	3,114	28,621
役員賞与引当金繰入額	1,786	1,885	17,328
研究開発費	19,811	19,035	174,914
貸倒引当金繰入額	14	406	3,735
その他	62,296	65,182	598,937
合計	¥178,510	¥182,172	$1,673,920

15 その他の包括利益

2019年及び2020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				
	2019				
	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	¥12,794	¥(231)	¥12,562	¥(3,877)	¥8,685
繰延ヘッジ損益	935	(551)	383	(78)	305
為替換算調整勘定	(531)	—	(531)	—	(531)
退職給付に係る調整額	(2,129)	799	(1,329)	380	(948)
持分法適用会社に対する持分相当額	(191)	0	(190)	—	(190)
合計	¥10,876	¥ 17	¥10,894	¥(3,574)	¥7,319

	百万円					千米ドル				
	2020					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	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)	$(42,738)	$ (202)	$(42,941)	$14,438	$(28,502)
繰延ヘッジ損益	345	(29)	315	(71)	244	3,171	(269)	2,902	(658)	2,243
土地再評価差額金	—	—	—	682	682	—	—	—	6,273	6,273
為替換算調整勘定	(3,468)	—	(3,468)	—	(3,468)	(31,866)	—	(31,866)	—	(31,866)
退職給付に係る調整額	180	1,235	1,416	(350)	1,065	1,661	11,349	13,011	(3,223)	9,787
持分法適用会社に対する持分相当額	(17)	0	(17)	—	(17)	(161)	0	(160)	—	(160)
合計	¥(7,610)	¥1,183	¥(6,427)	¥1,831	¥(4,595)	$(69,933)	$10,878	$(59,055)	$16,830	$(42,224)

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%または資本金の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。

2019年及び2020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（15,119千米ドル）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。2020年3月期の当社の剰余金処分は、現金配当24,635百万円（226,364千米ドル）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。2020年3月期の中間配当は、4,399百万円（40,422 千米ドル）です。

（配当制限）

当社が2016年3月23日付けで、金融機関と締結したグローバル・クレジット・ファシリティ契約には、以下の財務制限条項が付されております。

（1）各年度の決算期及び第2四半期（以下「本･第2四半決算期」という。）の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額を、当該本・第2四半決算期の直前の本・第2四半決算期の末日または2015年3月に終了する決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額のいずれか大きい方の75%の金額以上にそれぞれ維持すること。

（2）各年度の決算期にかかる連結の損益計算書上の経常損益*に関して、それぞれ2期連続して経常損失を計上しないこと。

* 経常損益は日本の会計基準上の項目です。

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。

2002年3月31日に再評価を実施した当該事業用土地の帳簿価額と、2020年3月31日現在の時価の差額である未実現利益は、75百万円（697千米ドル）となっています。

18 発行済株式及び自己株式

2019年及び2020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）	2019	2020
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）	2019	2020
期首株式数	2,239,901	2,209,402
その他	(30,499)	114,918
期末株式数	2,209,402	2,324,320

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

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
1年以内	¥2,305	¥1,641	$15,082
1年超	5,634	2,800	25,736
合計	¥7,939	¥4,442	$40,818

（注）一部の海外子会社において、当期の期首よりIFRS第16号「リース」を適用しているため、当該子会社に係るオペレーティング･リースについては、前期の金額にのみ含めております。

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。

2019年及び2020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		
			2019			2020			2020
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	¥1,997	¥(21)	¥(21)	¥1,958	¥ 24	¥ 24	$17,999	$ 222	$ 222
米ドル	1,553	(25)	(25)	1,756	(19)	(19)	16,139	(178)	(178)
ユーロ	503	6	6	773	(0)	(0)	7,109	(6)	(6)
買建									
米ドル	1,336	25	25	677	3	3	6,222	30	30
香港ドル	46	0	0	47	0	0	436	1	1
通貨オプション取引									
売建・買建									
米ドル	747	0	0	—	—	—	—	—	—
合計	¥6,185	¥(13)	¥(13)	¥5,213	¥ 7	¥ 7	$47,907	$ 69	$ 69

(注)
1. 時価の算定方法
取引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。
3. 通貨オプション取引はゼロコストオプションであり、オプション料の授受はありません。また、コールオプション及びプットオプションが一体の契約のため、一括して記載しております。

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	
				2019	2020		2020	
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	¥ 4,661	¥(39)	¥ 9,359	¥ 131	$ 85,999	$1,211
	米ドル	売掛金	934	(0)	2,026	(18)	18,619	(173)
	ユーロ	売掛金	114	2	—	—	—	—
	買建							
	米ドル	買掛金	10,839	92	10,893	213	100,100	1,964
	日本円	買掛金	—	—	38	0	357	5
	香港ドル	買掛金	263	1	89	2	824	22
	中国元	流動負債—その他	932	(28)	—	—	—	—
為替予約等の振当処理	為替予約取引							
	買建							
	米ドル	買掛金	301	(注2)	124	(注2)	1,148	(注2)
合計			¥18,046	¥ 26	¥22,533	¥ 329	$207,050	$3,030

(注)
1. 時価の算定方法
取引金融機関等から開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

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
現金及び預金	¥44	¥ 27	$ 250
土地	—	300	2,756
計	¥44	¥327	$3,006

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1,553百万円（投資その他の資産「その他」）、当期において1,937百万円（17,798千米ドル）（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

2019年及び2020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
	2019	2020	2020
連結会社以外の会社の賃貸借契約に伴う債務保証	¥6	¥20	$191

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220百万円（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）、減損損失は48 百万円（その他の損益に計上）、売却益は2,065 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141 百万円（1,301 千米ドル）（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（9,308千米ドル）（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
	2019	2020	2020
連結貸借対照表計上額			
期首残高	¥35,347	¥34,506	$317,068
期中増減額	(840)	(545)	(5,016)
期末残高	34,506	33,960	312,052
期末時価	¥39,033	¥38,578	$354,482

（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774百万円であります。当期の主な減少額は不動産売却713百万円（6,555千米ドル）であります。
3. 期末の時価は、主として「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額（指標等を用いて調整を行ったものを含む。）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。

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

	2019									
	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										
外部顧客への売上高	¥234,924	¥333,805	¥100,699	¥37,425	¥16,186	¥723,041	¥ 9,305	¥732,347	¥ —	¥732,347
セグメント間の内部売上高又は振替高	7,941	7,121	793	8,093	6,278	30,228	20,459	50,687	(50,687)	—
計	¥242,865	¥340,927	¥101,493	¥45,518	¥22,464	¥753,269	¥29,764	¥783,034	¥(50,687)	¥732,347
セグメント利益	21,710	47,534	4,264	8,797	5,020	87,328	1,197	88,526	(4,480)	84,045
セグメント資産	127,726	158,563	65,876	34,215	21,764	408,145	33,708	441,853	171,101	612,955
その他の項目										
減価償却費	¥ 10,877	¥ 1,522	¥ 7,461	¥ 635	¥ 47	¥ 20,544	¥ 455	¥ 21,000	¥ 370	¥ 21,370
のれん償却費	126	0	28	21	—	177	—	177	—	177
減損損失	278	44	628	—	0	951	—	951	2	954
持分法適用会社への投資額	969	—	—	—	—	969	15,879	16,849	—	16,849
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	12,002	2,587	12,342	633	29	27,595	430	28,025	991	29,016

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	¥13,291	¥711,770	¥12,219	¥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	6,458	28,479	23,532	52,012	(52,012)	—
計	¥253,714	¥328,079	¥91,753	¥46,951	¥19,750	¥740,249	¥35,752	¥776,001	¥(52,012)	¥723,989
セグメント利益又は損失	26,733	43,879	(1,502)	8,032	5,758	82,901	1,864	84,766	(5,991)	78,775
セグメント資産	121,625	168,058	62,793	24,384	17,584	394,446	71,390	465,837	153,982	619,819
その他の項目										
減価償却費	¥ 10,815	¥ 2,555	¥ 7,974	¥ 519	¥ 46	¥ 21,910	¥ 591	¥ 22,502	¥ 737	¥ 23,239
のれん償却費	215	—	14	21	56	308	359	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

千米ドル

	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	$2,259,308	$2,966,762	$836,010	$355,988	$122,131	$6,540,202	$112,280	$6,652,482	$ —	$6,652,482
セグメント間の内部売上高又は振替高	71,984	47,846	7,075	75,436	59,344	261,686	216,235	477,921	(477,921)	—
計	$2,331,292	$3,014,609	$843,085	$431,424	$181,475	$6,801,888	$328,515	$7,130,403	$ (477,921)	$6,652,482
セグメント利益又は損失	245,646	403,190	(13,806)	73,810	52,914	761,755	17,136	778,892	(55,051)	723,840
セグメント資産	1,117,571	1,544,227	576,989	224,063	161,580	3,624,432	655,980	4,280,412	1,414,889	5,695,302
その他の項目										
減価償却費	$ 99,381	$ 23,480	$ 73,270	$ 4,773	$ 426	$ 201,332	$ 5,432	$ 206,764	$ 6,777	$ 213,542
のれん償却費	1,979	—	133	201	516	2,831	3,298	6,129	—	6,129
減損損失	882	—	31,966	201	—	33,051	—	33,051	—	33,051
持分法適用会社への投資額	7,367	—	—	—	—	7,367	98,111	105,478	—	105,478
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	109,418	33,930	93,365	5,981	8,999	251,695	10,964	262,660	44,295	306,956

（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) 2019年3月期のセグメント利益の調整額△4,480百万円には、セグメント間取引消去1,381百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△5,861百万円が含まれております。2020年3月期のセグメント利益又は損失の調整額△5,991百万円（△55,051千米ドル）には、セグメント間取引消去920百万円（8,457千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,911百万円（△63,509千米ドル）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) 2019年3月期のセグメント資産の調整額171,101百万円には、セグメント間取引消去△36,069百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産207,171百万円が含まれております。2020年3月期のセグメント資産の調整額153,982百万円（1,414,889千米ドル）には、セグメント間取引消去△34,501百万円（△317,023千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社資産188,484百万円（1,731,913千米ドル）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) 2019年3月期の減価償却費の調整額370百万円には、セグメント間取引消去△745百万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1,115百万円が含まれております。2020年3月期の減価償却費の調整額737百万円（6,777千米ドル）には、セグメント間取引消去△378百万円（△3,479千米ドル）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1,116百万円（10,256千米ドル）が含まれております。

(4) 2019年3月期の減損損失の調整額2百万円は、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。

(5) 2019年及び2020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991百万円及び4,820百万円（44,295千米ドル）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。

2019年及び2020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

	2019				
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥519,068	¥84,274	¥63,384	¥65,619	¥732,347
有形固定資産	76,196	2,135	4,461	4,799	87,593

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

千米ドル

	2020				
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	$4,603,073	$837,258	$563,951	$648,198	$6,652,482
有形固定資産	743,713	19,157	74,977	52,595	890,443

3. 主要な顧客ごとの情報

2019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.	¥103,883	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.	¥84,677	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.は共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。

2020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.	¥102,697	$943,652	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	$712,954	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.は共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2019年及び2020年3月期ののれん償却額と2019年及び2020年3月31日現在におけるのれん未償却残高

百万円

	2019							
	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	¥126	¥0	¥28	¥21	¥—	¥—	¥—	¥177
のれん - 未償却残高	843	—	29	60	—	—	—	933

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	¥ 56	¥ 359	¥—	¥ 667
のれん - 未償却残高	1,429	—	14	38	224	13,997	—	15,704

千米ドル

	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	$ 1,979	$—	$133	$201	$ 516	$ 3,298	$—	$ 6,129
のれん - 未償却残高	13,136	—	134	353	2,065	128,613	—	144,303

24 関連当事者情報

2019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26.9%間接0.3%	販売代理店	製品等の販売	56,259百万円	売掛金	10,963百万円

(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
役員に準ずる者	石川 祝男	—	—	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）	13百万円	—	—
							顧問料の支払（注2）	12百万円	—	—
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）	13百万円	—	—
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）	12百万円	—	—
役員	福田 祐介	—	—	当社子会社取締役	（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	—	—
役員	大下 聡	—	—	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	—	—

(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、2018年6月15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。

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（25,280千米ドル）	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	51,669百万円（474,768千米ドル）	売掛金	7,517百万円（69,073千米ドル）

（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（158千米ドル）	—	—
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（134千米ドル）	—	—
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（143千米ドル）	—	—
							顧問料の支払（注2）	18百万円（167千米ドル）	—	—
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）	12百万円（110千米ドル）	—	—
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（198千米ドル）	—	—

（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、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。

25 企業結合関係

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（61,410千米ドル）
企業結合日に取得した株式の対価　現金	26,918百万円（247,347千米ドル）
取得原価	33,602百万円（308,758千米ドル）

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	172百万円（1,580千米ドル）

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（15,822千米ドル）

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（131,911千米ドル）

（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（217,635千米ドル）
固定資産	4,465百万円（41,036千米ドル）
資産合計	28,151百万円（258,671千米ドル）
流動負債	3,634百万円（33,397千米ドル）
固定負債	720百万円（6,617千米ドル）
負債合計	4,354百万円（40,014千米ドル）

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（103,065千米ドル）
営業利益	883百万円（8,117千米ドル）
税金等調整前当期純利益	810百万円（7,443千米ドル）
親会社株主に帰属する当期純利益	197百万円（1,812千米ドル）
1株当たり当期純利益	0.90円（0.008米ドル）

（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。

26 重要な後発事象

（報告セグメントの変更）

2020年4月より、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ため組織体制の変更を行っております。

当期において、公開買付けにより株式を追加取得し連結子会社となった（株）創通は、「その他」の区分に属する事業としておりますが、翌期より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とすることに変更いたしました。

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及び利益又は損失、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

	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

千米ドル

	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	$2,259,308	$2,966,762	$836,010	$355,988	$147,798	$6,565,868	$ 86,613	$6,652,482	$ —	$6,652,482
セグメント間の内部売上高又は振替高	71,984	47,846	7,075	75,436	68,108	270,450	198,736	469,186	(469,186)	—
計	$2,331,292	$3,014,609	$843,085	$431,424	$215,906	$6,836,319	$285,349	$7,121,668	$ (469,186)	$6,652,482
セグメント利益又は損失	245,646	403,190	(13,806)	73,810	57,606	766,447	12,374	778,821	(54,981)	723,840
セグメント資産	1,117,571	1,544,227	576,989	224,063	509,873	3,972,726	297,787	4,270,514	1,424,788	5,695,302
その他の項目										
減価償却費	$ 99,381	$ 23,480	$ 73,270	$ 4,773	$ 446	$ 201,353	$ 5,411	$ 206,764	$ 6,777	$ 213,542
のれん償却費	1,979	—	133	201	3,815	6,129	—	6,129	—	6,129
減損損失	882	—	31,966	201	—	33,051	—	33,051	—	33,051
持分法適用会社への投資額	7,367	—	—	—	—	7,367	98,111	105,478	—	105,478
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	109,418	33,930	93,365	5,981	8,999	251,695	10,964	262,660	44,295	306,956

（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) セグメント利益又は損失の調整額△5,983百万円（△54,981千米ドル）には、セグメント間取引消去928百万円（8,528千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,911百万円（△63,509千米ドル）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155,059百万円（1,424,788千米ドル）には、セグメント間取引消去△33,424百万円（△307,124千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社資産188,484百万円（1,731,913千米ドル）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737百万円（6,777千米ドル）は、セグメント間取引消去△378百万円（△3,479千米ドル）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1,116百万円（10,256千米ドル）が含まれております。

(4) 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（44,295千米ドル）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。

（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。

2. 実施する会計処理の概要

「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

取得の対価	現金	8,154百万円
取得原価		8,154百万円

（多額な資金の借入）

当社は、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、以下のとおり金融機関からの借入を実行しました。

1. 借入先　（株）三菱UFJ銀行、（株）三井住友銀行、（株）みずほ銀行
2. 借入金額　45,000百万円
3. 借入金利　銀行調達金利＋スプレッド
4. 借入実行日　2020年5月～7月
5. 借入期間　1年以内
6. 担保等の有無　無し

（株式報酬としての自己株式の処分）

当社は、2020年6月22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　2020年7月10日

（2）処分する株式の種類及び数　当社普通株式44,300株

（3）処分価額　1株につき5,945円

（4）処分価額の総額　263百万円

（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り当てる株式の数

当社取締役（※1）　3名　6,700株

当社子会社取締役（※2）　31名　37,600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、（株）サンライズ及び（株）BANDAI SPIRITS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2020年3月31日及び2019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2020年3月31日及び2019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。

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。

換算の便宜

2020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

2020年8月11日
有限責任 あずさ監査法人
東京事務所、日本

主要グループ会社一覧

2020年8月1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

トイホビーユニット

株式会社バンダイ	玩具、カプセルトイ、カード、菓子・食品、アパレル、生活用品などの企画・開発・製造・販売
株式会社BANDAI SPIRITS	ハイターゲット向けの玩具、プラモデル、景品、雑貨などの企画・開発・製造・販売
株式会社メガハウス	玩具、玩具菓子、フィギュアなどの企画・開発・製造・販売
株式会社シー・シー・ピー	家電、雑貨製品の企画・開発・製造・販売
サンスター文具株式会社	キャラクター文具、ファンシー文具、学童文具、アイデア文具、プレミアム文具、その他雑貨の企画・開発・製造・販売
株式会社ハート	季節催事菓子および玩具菓子の企画・製造・加工・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・遊技・医療機器（ISO13485認証）・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
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 CORPORACION MEXICO, S.A. de C.V.	メキシコにおける玩具関連商品の販売
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.	品質保証（QA）および品質管理（QC）業務、協力メーカーの生産管理および工場監査などの委託業務。中国における玩具関連商品の企画販売
BANDAI NAMCO KOREA CO., LTD.	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 (H.K.) LTD.	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

ネットワークエンターテインメントユニット

株式会社バンダイナムコエンターテインメント	ネットワークコンテンツ、家庭用ゲームなどのエンターテインメントコンテンツの企画、配信、販売
株式会社バンダイナムコスタジオ	家庭用ゲーム、ネットワークコンテンツ、PCコンテンツなどの企画・開発・運営
株式会社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VIBE	インタラクティブ・メディア利用のコンテンツ・商品の提供、広告・宣伝業務
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
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BXD	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
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
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 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

リアルエンターテインメントユニット

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係る施設・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	アミューズメント施設の企画・運営
株式会社花やしき	遊園地「浅草花やしき」、ホール「浅草花劇場」、飲食店舗などの企画・運営
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、中古業務用ゲーム機、他社商品の仕入・販売
株式会社バンダイナムコアミューズメントラボ	リアルエンターテインメント施設向けコンテンツおよびアミューズメント機器関連の研究・企画・開発に関連する業務
BANDAI NAMCO Amusement America Inc.	業務用ゲームの販売
BANDAI NAMCO Amusement Europe Ltd.	業務用ゲームの販売
NAMCO USA INC.	アミューズメント施設の企画・運営
NAMCO UK LTD.	アミューズメント施設の企画・運営
NAMCO ENTERPRISES ASIA LTD.	アミューズメント施設の企画・運営
BANDAI NAMCO Amusement (SHANGHAI) CO., LTD.	アミューズメント施設の企画・運営

映像音楽プロデュースユニット

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
株式会社ハイウェイスター	アーティストのマネジメントおよび音楽制作、ファンクラブ運営、音響エンジニアリング業務
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

IPクリエイションユニット

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	アニメーション作品の企画・制作
株式会社サンライズミュージック	音楽著作権・原盤の管理、運用およびアニメ作品に係る音楽制作、レーベルの企画制作、イベントの企画制作など
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.	映像の企画・製作および著作権・版権の管理・運用など

関連事業会社

株式会社バンダイロジパル	国際物流事業、通関業、アミューズメント関連事業、商品検査業務、商品の生産支援業務など
株式会社ロジパルエクスプレス	貨物自動車運送事業、産業廃棄物収集運搬業、物流管理事業、倉庫業、車両整備業など
株式会社バンダイナムコビジネスアーク	バンダイナムコグループの総務、人事、経理財務、情報システム、業務支援、映像制作に関する業務の受託など
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
株式会社ハピネット*	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

会社情報

2020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	30,129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）	34,715	15.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	18,310	8.32
中村 恭子	6,203	2.82
有限会社ジル	6,000	2.73
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
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	4,211	1.91
任天堂株式会社	3,845	1.75
JP MORGAN CHASE BANK 385151 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	3,419	1.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	3,363	1.53

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	916,626	41.33
金融商品取引業者	51,234	2.31
その他の法人	254,410	11.47
外国法人等	724,749	32.67
個人・その他	270,977	12.22

インデックスへの採用状況

- TOPIX100
- 日経平均株価（日経225）
- MSCI日本女性株活躍指数（WIN）

©窪岡俊之　©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.　©BNOI／アイナナ製作委員会　©円谷プロ　©ウルトラマンZ製作委員会・テレビ東京　©創通・サンライズ　©2020 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映　©2020 テレビ朝日・東映AG・東映　©やなせたかし／フレーベル館・TMS・NTV　PAC-MAN™&©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.
©BANDAI,WIZ　©ABC-A・東映アニメーション　©バードスタジオ／集英社・フジテレビ・東映アニメーション　©2019 プロジェクトラブライブ！サンシャイン！！ムービー　©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　©OSO／BNP, KAMIZMODE PROJECT
©BIRD STUDIO／SHUEISHA, TOEI ANIMATION　©尾田栄一郎／2019「ワンピース」製作委員会"　©石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映　©石森プロ・東映　©2013 プロジェクトラブライブ！　©2017 プロジェクトラブライブ！サンシャイン！！　©プロジェクトラブライブ！虹ヶ咲学園スクールアイドル同好会　©BANDAI　©'76,'19 SANRIO
©2019 Pokémon.　©1995-2019 Nintendo／Creatures Inc.／GAME FREAK inc.　©TPC ©KSW　TM&© Othello, Co.and MegaHouse

www.bandainamco.co.jp