BANDAI NAMCO Group

統合レポート 2019

**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 ▶ バンダイナムコグループの1年の成果

04 ▶ 成長の軌跡

06 ▶ バンダイナムコグループ最大の強み IP軸戦略

08 ▶ バンダイナムコグループの価値創造プロセス

10 ▶ 主要IPラインナップ

12 ▶ 取締役および監査役

14 ▶ 中期計画の概要

16 ▶ 社長メッセージ

20 ▶ 各ユニット主幹会社社長からのメッセージ

30 ▶ 特集：ALL BANDAI NAMCOで挑む進化

47 ▶ ESGセクション
ESG担当役員からのメッセージ／社外取締役座談会／コーポレートガバナンス／役員一覧／人財戦略／CSR（企業の社会的責任）への取り組み

70 ▶ 財務セクション

107 ▶ 会社情報

108 ▶ 主要グループ会社一覧

グループ組織体制

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2019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2019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. 当和文レポートは、英文レポートの翻訳がベースとなっております。
3. 当レポートに記載の各種数値は、2019年8月時点のものです。

2019年3月期

バンダイナムコグループの1年の成果

株式会社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

7,323億円

前期比 **8.0%**

営業利益

840億円

前期比 **12.0%**

業績概要

2018年4月からスタートした中期計画のもと、「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。

事業面では、各事業において主力IPや商品・サービスが好調に推移したほか、グループを横断した事業連携が効果を発揮しました。

この結果、2019年3月期の連結業績は、2018年3月期に続き過去最高の売上高・営業利益となりました。

セグメント別売上高構成比

セグメント別営業利益構成比

注：構成比率は、セグメント間取引消去前売上高およびセグメント利益で計算しています。

所在地別売上高構成比

注：外部顧客に対する売上高で計算しています。
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）

15.5%

ROA（総資産経常利益率）

15.1%

フリーキャッシュ・フロー *

549億円

* フリーキャッシュ・フロー：営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

自己資本比率

70.0%

デット・エクイティ・レシオ *

0.00倍

* デット・エクイティ・レシオ：有利子負債 ÷ 株主資本

1株当たり配当金

145円

前期比 **22円**

*1 2015年3月期は特別配当10円を含む
*2 2017年3月期は特別配当20円を含む
*3 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）

288.40円

前期比 **42.11円**

ESG

女性管理職者数 *

120名

管理職者の女性比率 *

17.4%

独立役員数

7名

* 記載数値は、2019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

2018 **264億円** → 2019 **293億円**

機動戦士ガンダム

2018 **683億円** → 2019 **793億円**

DRAGON BALL

2018 **979億円** → 2019 **1,290億円**

NARUTO

2018 **113億円** → 2019 **158億円**

ワンピース

2018 **294億円** → 2019 **304億円**

* 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の推移

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。

スピードある
グループへの
変革

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

2013.3–2015.3 中期計画

2016.3–2018.3 中期計画

2019.3–
2021.3 中期計画

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。

2019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
2,428億円	217億円

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
3,409億円	475億円

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
1,014億円	42億円

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
455億円	87億円

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
224億円	50億円

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」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実行中。

バンダイナムココンテンツファンド

映像作品などのコンテンツへ、グループとして積極的な投資およびプロデュースを長期的かつ全体最適の視点で行うことを目的に、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社の出資により設立。社内外のパートナーと連携し、スピーディなコンテンツへの投資を実行するとともに、従業員のチャレンジ意欲を活性化し、グループの商品・サービスと密接に連携するIPの創出育成をはかる。

社内外公募システム

- **オリジナル・スターIP事務所**
  従業員が自ら考案したオリジナルIPを募集・審査し、新規IPの創出を目指す。
- **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の展開を目指す。
- **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行う。

バンダイナムコグループの

価値創造プロセス

Our Mission Statement

夢・遊び・感動

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）

- 人財
- 企業風土
- 企画・開発力
- 技術力
- 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	

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にとって重要な経営資源とは、すべての原動力である「人財」、チャレンジを推奨する「企業風土」、長年にわたって蓄積してきた「企画・開発力」、さまざまな商品・サービスを具現化する「技術力」、そして社内はもとより社外に幅広く構築している「パートナーシップ」と位置付けています。こうした経営資源を融合することで、ビジネスモデルである「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。これにより世界中のIPファンが国境や言語の壁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。

主要

IPラインナップ

ここではグループが商品・サービスを展開する主要IP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

■ ■ ■ ■

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、各種商品など、グループを横断して商品・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以来、女性を中心に高い人気を集めています。バンダイナムコグループではIPの拡大に向け、アニメ、音楽CD、ライブイベント、グッズなど多彩な商品・サービスを展開しています。

「ウルトラマン」シリーズ

■ ■ ■ ■

2世代、3世代にわたり幅広い年齢層の支持を集めています。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、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。

それいけ！アンパンマン

長年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、世界中で今もなお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、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。

「DRAGON BALL」シリーズ

コミックやアニメーションが国内外で長く支持されており、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。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」

コミックやアニメーションが国内外で人気を集めており、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

コミックやアニメーションが国内外で人気を集めており、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。

取締役および監査役

2019年6月24日現在

▶ 代表取締役社長
田口 三昭

▶ 取締役
大津 修二

▶ 取締役
浅古 有寿

▶ 取締役（非常勤）
川口 勝
株式会社バンダイ
代表取締役社長

▶ 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

▶ 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

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3ヵ年の中期計画を推進しています。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、最適な地域に向けて提供することで、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・拡大を強化します。さらに、新規IP創出にドライブをかけるとともに、各地域でALL BANDAI NAMCOで一体となって地域軸で戦略を推進します。これにより、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、あらゆる面で変化するグループとなることを目指します。

中期ビジョン

CHANGE for the NEXT

挑戦 成長 進化

EMPOWER　GAIN MOMENTUM　ACCELERATE EVOLUTION

バンダイナムコグループは、従来のビジネスモデルや常識にこだわることなく、
挑戦・成長・進化し続け、次のステージに向けた「CHANGE」をはかります。
「CHANGE」には、IP創出企業への「CHANGE」、
新たなビジネスモデルへの「CHANGE」、
ALL BANDAI NAMCO体制への「CHANGE」、
人を核とする企業グループへの「CHANGE」などの意味を込めています。

重点戦略

中期計画では、4つの重点戦略を推進します。

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

「顧客起点」の姿勢を貫くことで時代の変化を先取りし、グローバルな市場で持続的成長を実現していきます。

▶ 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

2019年3月期の業績評価

売上高は7期連続、営業利益は3期連続で過去最高業績を更新

2019年3月期は、外部環境が変化する中、従業員一同が最後まで気を緩めず取り組んだ結果、年初計画を大きく上回る成果を収めることができました。売上高は7,323億円、営業利益は840億円となり、売上高は7期連続、営業利益は3期連続で過去最高業績を更新しました。また、営業利益率は11.5%、ROEは15.5%となり、ともに2018年3月期の水準を上回りました。進むべき方向性を求めて絶えずお客様に向き合い、「顧客起点」の姿勢を貫いた結果により、ご評価をいただいたものと考えています。

一つひとつの事業には、時代の追い風を受けてヒットが続く時期と、それが一段落する時期があります。近年は特にネットワークエンターテインメントユニットが好調で、グループ成長の牽引役となってきましたが、2019年3月期はさらに各ユニットがそれぞれ順調に業績を伸ばし、よりバランスのとれた収益構成となりました。これをさらなる事業基盤の安定と強化につなげていきたいと思います。

中期計画の2年目となる2020年3月期については、IP創出やグローバル展開拡大に向けた基盤整備、次世代に向けた技術研究など、将来の成長に向けた種まきを投資も含めて積極的に行っていきます。高速変化の時代と言える激しい環境変化の中、特にデジタル分野では過去の延長線で計画を立てることは難しくなっています。足元では好調な業績が続いていますが、慢心することなく、変化にスピーディに対応するとともに、ヒットの有無にかかわらず安定的に収益を上げることができる事業基盤をさらに厚くし、将来における持続的な成長を実現していく方針です。

▶ P2- バンダイナムコグループの1年の成果

中期計画（2018年4月～2021年3月）

初年度は計数面・戦略面で着実な進捗
4つの重点戦略に沿った取り組みを強化

2018年4月にスタートした3ヵ年の中期計画は、従来のビジネスモデルや常識にこだわらず挑戦・成長・進化し続け、次のステージに向けてCHANGEをはかるという思いを込め、「CHANGE for the NEXT 挑戦・成長・進化」をビジョンに掲げています。そして、IP軸・事業・エリア・人財の4つの側面で重点戦略を推進しています。

IP軸戦略

「IP軸戦略」のさらなる進化

「機動戦士ガンダム」、「DRAGON BALL」、「ワンピース」といった定番IPの商品・サービスを通じたイノベーションに加え、新規IPの創出・育成に大きな力を注いでいます。IP創出については、グループ内での創出、外部パートナーとの協業の両面からさまざまな取り組みを進めています。また戦略投資としては、中期計画の3年間で250億円を予定していますが、初年度はIP創出やIPマーケティングなどを対象に、60億円の投資を実施しました。2020年3月期からは、新たな投資の枠組みとして、グループ全体最適の視点でスピーディな投資を行う「バンダイナムココンテンツファンド」もスタートさせ、すでに10を超えるプロジェクトを進めています。このほか、アニメスタジオとの提携などIP創出機能の強化にも努めています。

▶P6- IP軸戦略

事業戦略

新たなエンターテインメントへの挑戦

事業環境が大きな転換点を迎える中、「開かれたバンダイナムコ」として、資本関係の有無にかかわらずグループ内外の多彩なプレイヤーとの連携を強化し、新たなネットワークプラットフォームの立ち上げなど、さまざまな形態の協業を推進しています。

また、チャンスのある事業領域への拡大という点では、トイホビーユニット内にハイターゲット層に向けた事業展開に特化した会社を立ち上げ、国内だけでなくアジアでも事業拡大をはかっています。今後は北米など各地域における事業拡大にも取り組みます。このほか、映像音楽プロデュースユニットでは映像、音楽、ライブイベントが三位一体となった取り組みによる相乗効果で、ライブイベントビジネスの成長をはかることができました。これからも新たなターゲット、新たな事業領域への展開を強化していくほか、新技術の研究開発を継続し、新しいエンターテインメント創出にも注力していきます。

▶P20- 各ユニット主幹会社社長からのメッセージ

エリア戦略

ALL BANDAI NAMCOでの成長

各地域において、各事業がALL BANDAI NAMCOで一体となり、お客様と向き合います。日本のIPとの親和性が特に高く、重点地域と位置付ける中国では、2019年3月期はトイホビーユニットとネットワークエンターテインメントユニットを中心に事業の成長をはかることができました。また、上海の持株会社のもと、4つの事業会社を設置し、中国市場での展開拡大に向け、一丸となって取り組む体制も整いました。

北米地域については、IPの人気が一度高まると、大きなムーブメントが生まれる特徴があります。2019年3月期には、社外パートナーと連携し、「DRAGON BALL」の映画公開に合わせ、グループ横断で北米7会場を巡るツアーを実施しま

各戦略の相関図

した。2020年3月期は、米国サンディエゴを皮切りに、世界8都市でのツアーを行い、世界のファンに向け商品・サービスをアピールしていきます。

▶P30- 特集：ALL BANDAI NAMCOで挑む進化

人財戦略

「人」を核とした企業グループへ

IP価値の拡大を実現する原動力である人財は、最も大切な資産です。「面白さで勝つ人財経営の企業グループ」を目指し、従業員の意欲を高める環境づくりに取り組むことに加え、個性と多様性の尊重と確保にも努めています。マネジメント層においては、2019年4月に、これまで映像制作に携わってきた（株）サンライズの代表取締役社長が（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に就任し、ネットワークエンターテインメントユニットの出身者を新たにサンライズ代表取締役社長に起用しました。この人事の狙いは、マネジメント層においてもさまざまな事業の経験値を蓄積し、ユニットのノウハウを共有することにあります。これにより、映像制作とネットワークエンターテインメントのノウハウが融合し、新発想のIP創出や世界観の拡大など、ユニット間の新たな相乗効果の発揮を期待しています。

▶P62- 人財戦略

コーポレートガバナンス

社外取締役を1名増員
人事報酬委員会の議長も社外取締役に

2019年6月から社外取締役を1名増員し、取締役12名のうち4名、監査役4名のうち3名が社外役員（独立役員）となりました。これら計7名からなる独立役員会が、取締役会の実効性評価を毎年実施し、その提言に執行側がスピード感を持って対応していくことで、PDCAサイクルを機能させています。社外役員からの提言はいずれも実践的で、主体的かつ客観性のある内容となっています。また、取締役の選任と報酬に係る諮問を行う人事報酬委員会は、社外取締役4名と私で構成されています。2020年3月期からは社外取締役が議長を務めており、一層の透明性と公正性が担保されるようになっています。このほか、後継者育成計画については、次期経営者に望ましい要件の明確化や、具体的な育成プログラムの整備を進めています。

▶P54- コーポレートガバナンス

株主還元

資本コストやROEをより意識した還元を実施

株主還元については、長期的な安定配当の実施とともに、資本コストやROEをより意識した基本方針を導入しています。具体的には、「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」こととしています。

2019年3月期の年間配当金は、ベース配当36円に業績連動配当109円を加えて、1株当たり145円とさせていただきました。2020年3月期の配当につきましては、上記の株主還元に関する基本方針に基づき検討いたします。

▶P70- 財務セクション

最後に

世界中の人々がIPを通じてコミュニケーションできる基盤をつくりたい

近年、バンダイナムコグループの業績は好調に推移していますが、私は従業員に対し、常に「前向きな危機感」を持つことの重要性を伝え続けています。メディアの多様化や、さまざまなビジネスがサブスクリプションモデルへシフトするなどトレンドが劇的に変化する環境下では、昨日まで受け入れられたビジネスモデルや強みが、明日には受け入れられなくなる可能性があります。

時代の先行きを完全に見通すことはできません。私たちは変化についての予測をもとに絶えずアクションを起こし、お客様からのフィードバックに謙虚に耳を傾けなければならないと考えています。そして進むべき方向性が決定したら、時にはこれまでのやり方を躊躇なく変えなければなりません。環境変化が激しい中、「顧客起点」のビジネスを徹底することで、初めて変化がチャンスにつながります。そして改めて、良質な商品・サービスを提供することを徹底し続けなければなりません。時代の変化に対応しながら、質の追求も怠らないというバンダイナムコの力が試される時だと考えます。

今年40周年を迎えた「機動戦士ガンダム」シリーズをはじめとして、日本の漫画やアニメの表現世界は驚くほど多様です。それらが互いを排除することなく共存しているという懐の深さこそ、日本が世界に誇るべき文化だと思います。バンダイナムコグループの存在意義は、こうしたIPの魅力を商品・サービスを通じて世界中の人々に届けることにあります。さらに私たちが創造する社会的な価値は、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り上げることです。

そのために、私たちの果たすべき使命を胸に刻みながら挑戦し続け、「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」への成長・進化を実現していきたいと考えています。株主・投資家の皆様におかれましては、あくなき挑戦を続ける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。

2019年8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

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!

トイホビーユニットでは、「あっ」と言わせるような商品・サービスを世界中のファンに提供するため、新しい遊びの創出に挑戦しています。中期計画初年度は、主力IP商品の好調に加え、(株) BANDAI SPIRITS設立によるハイターゲット層向け展開強化の効果が早くも表れ、ユニットとして過去最高益を達成し、計画を大きく上回るスタートを切ることができました。中期計画2年目は、NEXT STAGEに向け、中期計画の重点戦略をさらに強力に推進します。

グローバル展開の強化に向けては、40周年を迎えた「機動戦士ガンダム」シリーズや「DRAGON BALL」の商品・サービスにおいて、さまざまな仕掛けにより話題を喚起しビジネス展開につなげていきます。また本格展開を目指す中国市場では、上海に新会社を立ち上げ、2019年4月より事業を開始しました。これにより、グループ内だけでなくさまざまなパートナーとの連携を強化し、現地のファンに向けたアプローチを推進します。さらに、北米に設立したハイターゲット層向け商品の販売・マーケティングを行う新会社が本格稼働するなど、国内外で幅広い層に向けた展開をさらに強化します。

トイホビーユニットは、中期ビジョンに掲げたように既存の概念を突破し、新しい遊びを創造することで、国境の壁を超えた感動を世界に届けていきます。

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(非常勤)

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

2020年3月期計数計画

売上高	2,500億円
セグメント利益	210億円

2019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 115億円	機動戦士ガンダム 325億円	プリキュア 101億円
ウルトラマン 44億円	スーパー戦隊 60億円	ポケモン 35億円
仮面ライダー 273億円	DRAGON BALL 204億円	ワンピース 56億円

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

ネットワークエンターテインメントユニットでは、顧客起点の考え方で、存在感のある世界企業となることを目指しています。中期計画初年度は、ネットワークコンテンツの主力タイトルの好調が継続したほか、家庭用ゲームにおいて新作タイトルやリピートタイトルの販売が好調に推移し、年初計画を上回る実績を残すことができました。

当ユニットは、今後も2つの大きな方針を推進していきます。第1に「長く遊べる良質なゲームコンテンツで成長すること」、第2に「従来のゲーム事業以外のエンターテインメント事業でも成長すること」です。デジタル分野における急激な変化により、過去の延長線上での考え方は通用しない時代がやってきています。すでに音楽や映像の分野では、利用期間に対して金額を支払うサブスクリプションのビジネスモデルが主流になってきており、当ユニットが展開する事業分野も例外ではありません。私たちが生き残り成長し続けるためには、顧客起点の長く遊べる良質なコンテンツの提供と運営が重要だと認識しています。

今後、デジタルやネットワークの分野で起こり得るさまざまな変化に向け、新技術や新プラットフォームへの対応とともに既存技術へのイノベーションにも取り組みます。そして何より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・サービスを生み出すことに邁進していきます。

宮河 恭夫
株式会社バンダイナムコホールディングス
取締役（非常勤）
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

2020年3月期計数計画

売上高 **3,200億円**

セグメント利益 **360億円**

2019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 **2,111億円**

家庭用ゲーム **1,021億円**

ネットワークコンテンツ

海外売上高比率 **28%**

家庭用ゲーム

販売本数 **27,611千本**

フルパッケージの
ダウンロード販売比率 **38%**

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～

リアルエンターテインメントユニットは、直接の顧客接点を持つユニットとして、国境を超えて世界中の人々に向け、バンダイナムコならではの、いま、ここにしかないエンターテインメント体験を提供していきます。中期計画初年度は、業務用ゲームの開発から生産、そして施設の開発から運営までを一気通貫で提供できる体制の整備に取り組みました。業績面では、業務用ゲームの新製品の投入やバージョンアップ、バンダイナムコならではの体験を楽しむことができる新業態施設の展開が市場で高い評価をいただいたことにより、年初計画を上回ることができました。

中期計画2年目は、複数の業務用ゲームの新製品投入やVR事業の拡大、施設では技術やノウハウを活かした新しいコンセプトの大型施設の開業など、挑戦を加速させます。

私は「リアルエンターテインメントの本質」とは、「人の生きる本質」だと捉えています。人間の五感にどう訴えかけ、価値を提供できるか。これこそがリアルエンターテインメントの真髄であり、将来を決定付けるものです。デジタル化が進む中、リアルな場の提供による顧客接点で、IPそのものの価値・世界観を直接お客様に提供し、感動していただけることを目指し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

2020年3月期計数計画

売上高 **1,100億円**

セグメント利益 **50億円**

2019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 **356億円**

アミューズメント施設 **668億円**

アミューズメント施設数（国内外合計）

直営店 **292施設**

レベニューシェア* **1,473施設**

その他 **9施設**

合計 **1,774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

映像音楽プロデュースユニットでは、映像・音楽・ライブの3つの事業が三位一体となりシームレスに連携する体制構築と事業戦略を推進することで、中期計画の達成を目指しています。中期計画の初年度は、主力IPのパッケージ販売やライブイベント関連が好調に推移し、好調なスタートを切ることができました。

当ユニットではIPの創出、アーティストの発掘・育成を目的として今中期計画より組織再編を行い、現場への権限委譲を進めることで自由な創出活動を目指しています。また、年間売上高100億円を超える事業規模へと成長し、力強い存在感を発揮しているライブイベントでは、IPファンの集まる場を提供することで、ファンコミュニティも生まれ、IP価値の最大化に大きく貢献しています。今後はさらに、新しいタイプのライブビジネスに挑戦することで事業の裾野拡大をはかります。

中期計画2年目においても、3つの事業におけるNo.1を目指し、オリジナリティあふれるIPやアーティストを数多く生みだし、高い意識を持ってチャレンジできる環境を作っていきたいと考えています。

映像音楽プロデュースユニットは、映像・音楽・ライブの三位一体戦略をさらに加速させ、新しいエンターテインメントの創出を目指します。

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

2020年3月期計数計画

売上高	450億円
セグメント利益	80億円

2019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

（2019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

1,063作品 / 4,096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

ライブツアー本数 *1

57本

公演回数 *2

894本

*1（株）バンダイナムコアーツが実施したライブツアー 本数
*2（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

IPクリエイションユニットは、「IP軸戦略」の核となるIPそのものを創出し続けることを最大のミッションとしています。中期計画初年度は、主力IPの新作映像により話題喚起をはかるとともに、ライセンス収入が好調に推移しました。

当ユニットの重点戦略である「IP創出力UP」に向けては、映像制作会社である（株）SUNRISE BEYONDがグループ入りし、ハイエンドのオリジナルIP創出に取り組んでいます。また、サンライズ音楽出版（株）はIPを音楽という視点からプロデュースする（株）サンライズミュージックとして生まれ変わりました。さらに中国においては、IPの認知訴求をはかるとともに、現地向け作品の制作も視野に入れ、SUNRISE SHANGHAI CO., LTD.を設立しました。

今後は、重点戦略を推進するとともに、IP創出への投資を行いながら、そのIPが生み出した収益をさらに投資するという循環を繰り返すことで筋肉質な体質を構築していきたいと考えています。

私たちは、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

2020年3月期計数計画

売上高	200億円
セグメント利益	50億円

2019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
（2019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

331作品 / **2,697**時間

特集

ALL BANDAI NAM

CONTENTS

32 ▶ IP 価値のさらなる向上に挑む
「機動戦士ガンダム」シリーズ
34 機動戦士ガンダム40周年プロジェクト
36 チーフガンダムオフィサー（CGO）

38 ▶ グローバル展開強化に挑む
「DRAGON BALL」シリーズ
40 YouTubeを活用した世界への発信
41 グループ横断でのイベント活動
42 フランスで展開した地域に根差した
プロモーション活動

CO で挑む進化

CHANGE for the NEXT 挑戦 成長 進化

EMPOWER GAIN MOMENTUM ACCELERATE EVOLUTION

44 ▶ お客様接点の多様化に対応

44 音楽と映像・ライブイベントとのさらなる連携強化

46 新業態施設の展開に挑戦するリアルエンターテインメントユニット

IP価値のさらなる向上に挑む
「機動戦士ガンダム」シリーズ

2019年にテレビ放送開始から40周年を迎えた「機動戦士ガンダム」シリーズは、バンダイナムコグループオリジナルIPであると同時に、長期にわたる育成で価値を向上させてきた象徴的な定番IPです。映像作品を起点にグループ内の緊密な連携により、IPの創出から商品・サービスの展開までを一気通貫で行っています。

時代に応じて、継続的に展開することで世代を超えて愛されるIPに

「機動戦士ガンダム」シリーズは、40年にわたって60を超える映像作品を送り出してきました。テレビ、映画、パッケージメディア、インターネット配信など、それぞれの時代のニーズを捉えた形で映像をお届けすると同時に、作品に合わせグループが持つ幅広い商品・サービスを、最適な出口に向けてスピーディに展開することで、ファン層を拡大してきました。現在、30～50代の男性を中心に、10～20代の若者や女性、子どもまで幅広い層から支持されるIPとなっています。今後は、さらにグローバルな認知度を高め、世界的なIPへの成長を目指してさまざまな施策を推進していきます。

「機動戦士ガンダム40周年プロジェクト」関連作品

「機動戦士ガンダム」シリーズ グループ売上高
（億円）

3月31日に終了した会計年度

「機動戦士ガンダム」シリーズにおける「IP軸戦略」の展開

IP価値のさらなる向上に挑む

機動戦士ガンダム 40周年プロジェクト

「機動戦士ガンダム40周年プロジェクト」では、すべてのものを超えていくという意味を込めた“BEYOND”をコンセプトに、さまざまな仕掛けに挑戦し、IP価値を最大化することを目指しています。

より多くの人々に魅力を伝える

私は「機動戦士ガンダム」シリーズの映像面のコンテンツを統括する責任者として、商品・サービスを展開する各ユニットとも連動しながら、40周年プロジェクトを推進しています。いまや機動戦士ガンダムは、「ファーストガンダム」を見ていた第一世代と言われる世代から、その子どもたちへと世代を超えて広がっていることに加え、日本のみならずグローバルにもコンテンツの人気が拡大しつつあり、ターニングポイントを迎えています。こうした状況から“BEYOND”をコンセプトに掲げる40周年プロジェクトでは、個々の作品の枠を超え、世代を超え、そして国境を超えたものづくりや取り組みを実施し、これまで以上に「機動戦士ガンダム」シリーズの魅力を多くの人に伝え、IP価値を最大化させることを目指しています。

小形 尚弘
株式会社サンライズ
執行役員
1997年サンライズ入社。以来、「機動戦士ガンダム」シリーズを含む数々の映像プロデュースを務める。

世界市場への挑戦

40周年プロジェクトは、5つの映像作品を軸に展開します。中でも「SDガンダムワールド 三国創傑伝」は、制作開始当初から中国市場を強く意識し、メインターゲットに据えた意欲的な作品です。中国市場において、同作品の展開に合わせ、これまでのシリーズ作品もアピールすることで、ガンプラをはじめとする商品・サービスの展開を拡大していきます。

さらにグローバル展開の鍵となるのは、ハリウッドでの実写映画化です。数々の世界的大ヒット作を生み出してきたLEGENDARY社と、サンライズが共同開発を行います。この作品は北米地域のみならず、全世界に向けて展開するもので、日本で圧倒的な存在感を放つ「機動戦士ガンダム」が世界的なIPへと成長を遂げる、大きな起爆剤になると考えています。

緊密なコミュニケーションでグループ間連動を推進

「機動戦士ガンダム」シリーズは、作品の企画立ち上げの段階から商品・サービスの企画も同時に動き始め、放送開始と同時にグループ全体が一気に事業を展開する仕組みが完成されています。その連動性には圧倒的なスピードと広がりがあります。

そこで重要なことは、周囲との緊密なコミュニケーションです。サンライズでは、映像作品そのものを制作し、同時に商品・サービスの展開に向けて、多くの関係者と絶えず作品内容の情報交換をしながらグループ全体を巻き込む体制をとっています。グループ間での定期的な会議体だけでも20～30に上ります。IPを統括するチーフガンダムオフィサー（CGO）を中心としたガンダムプロジェクトも3ヵ月に1度開催されるほか、CGOと私の間でも頻繁に情報共有や意見交換を行い、作品と商品・サービスのスピード感ある強力な連動を実現しています。

グループの強みを活かしワールドワイドIPへ

私たちバンダイナムコグループの強みは、IP価値の最大化のために思いをひとつにし、実現する力があることです。例えば2020年夏に予定している18メートルのガンダムを動かし、一般公開を目指すプロジェクト「ガンダム GLOBAL CHALLENGE」は、私たちのグループならではの壮大な取り組みです。作品を創作している私たちですら、数年前までこうした計画は想像していませんでした。このような革新的な取り組みが作品にも大きく影響を与え、クリエイターへの刺激となり、作品づくりの強化にもつながっています。ひとつのIPのために多くのスタッフが力を尽くし、互いに刺激し合いながら夢を実現しようとする姿勢こそバンダイナムコグループの魅力であり、非常にやりがいを感じています。

50周年となる10年後には、世界のあらゆる場所で「機動戦士ガンダム」シリーズが愛され、ガンダムを通じて世代や国・地域を超えた新たなつながりが生まれる、そんな時代にしたいと考えています。そのために、これからも多くの方々の協力を得ながら、IP価値のさらなる向上に向けて、グループ一丸となって取り組んでいきます。

2020年に実物大の動くガンダムを横浜にて公開予定

IP価値のさらなる向上に挑む
チーフガンダムオフィサー（CGO）

チーフガンダムオフィサー（CGO）は、「機動戦士ガンダム」シリーズのIP価値を最大化するための司令塔として、グループ全体を俯瞰しながら「IP軸戦略」を統括しています。

グループ連動の中心となるCGO

私は2019年4月に3代目となるCGOに就任しました。歴代のCGOが果たしてきた役割と同様に、（株）サンライズによる映像作品を起点に、商品・サービスの連動による効果的な展開の方向性を示し、統括する役割を担っています。この連動を実現するための横軸となる仕組みとして「ガンダムプロジェクト」という会議体を設置しており、この会議体の司令塔を務めることもCGOの役割です。「ガンダムプロジェクト」は、映像作品を起点に商品・サービス全般の展開をグループ横断で情報共有する場として機能しています。各ユニットの現場担当者を中心に30～40名ほどが3ヵ月に1度集まり、作品の世界観を落とし込んだ商品・サービスを披露することで、情報共有だけでなく相互に刺激を与える効果もあります。

グループ横断という点では、（株）バンダイナムコホールディングス内に設置されているIP戦略本部において、各ユニットのマネジメント層が中心メンバーとなっている会議体も定期的に開催しています。ここでは、グローバル展開や長期的な視点での方向性、IP投資など戦略的な事業展開の全体方針について討議しています。

こうしたさまざまな会議体や日々の現場とのコミュニケーションを通じてIPの状況を網羅的に把握し、方針と方向性を示すことで、事業を大きく成長・発展させることが私の使命です。

BANDAI
NAMCO

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。

世界で存在感を示す

「機動戦士ガンダム」シリーズは国内では盤石な認知度と人気を誇りますが、IP価値のさらなる向上のためには、ワールドワイドでの展開が大きな鍵になります。今後は、アジア地域、特に中国市場での展開拡大に加え、北米地域にも重点を置いて取り組んでいきます。

当然、アプローチの面でこれまでとは違った仕掛けを推進していきます。日本発のIPを単純に日本から海外に持ち込むのではなく、現地のお客様の嗜好をしっかりと把握したうえで、施策を実行していくことが重要です。お客様に受け入れていただくための施策の一環として、現地に合わせた新しい「機動戦士ガンダム」シリーズの世界観を創り上げることも必要だと考えています。その点で、2019年夏より展開中の新作映像作品「SDガンダムワールド 三国創傑伝」は、制作当初から中国市場をメインターゲットに据えた象徴的な取り組みであり、アジア地域で先行販売を実施したガンプラも、非常に好調な売れ行きとなっています。

ガンダムの魅力

「機動戦士ガンダム」シリーズは、一貫して独自の世界観を維持しながらも、時代に応じたテーマ性のある作品、商品・サービスを提供し続けてきました。これを40年にわたって持続的に成し遂げてきたことが、結果的にIPの世界観に多様性と深みをもたらし、世代を超えたファンを獲得することにつながっています。

2019年4月には、ガンプラが累計出荷数5億個を突破しました。また、ガンダム40周年を受け、プロ野球12球団とコラボレーションしたガンプラの販売や、40周年記念作品に関連した大型商品の発売を行うなど各種施策を打ち出し、商品面から積極的にIPを盛り上げています。そして、世界中の注目が東京に集まる2020年には、そのガンプラが販売開始40周年を迎えます。

IPに関わるさまざまな機会を最大限に活かし、CGOとして5つのユニットの力をフルに活用しながら、「機動戦士ガンダム」シリーズの可能性をさらに広げ、ワールドワイドIPとしての存在感を高めていきたいと考えています。

プロ野球12球団とのコラボレーション

グローバル展開強化に挑む
「DRAGON BALL」シリーズ

「DRAGON BALL」は、（株）集英社の少年漫画雑誌で連載された漫画と、それを原作に映像化されたアニメーションを起点に、35年にわたり世界中で幅広い年齢層に支持され続けているIPです。グローバル規模でのIP人気を受け、商品・サービスにおいても国内外で新たなファン層を獲得し続けています。

映画「ドラゴンボール超 ブロリー」

グローバルに支持を集める魅力的な世界観を活かし、ワールドワイドに展開

バンダイナムコグループでは、ネットワークコンテンツ、家庭用ゲーム、カード、フィギュアなどさまざまな領域で商品・サービスを展開しています。グローバル展開においては、世界的な「DRAGON BALL」人気を背景に2018年末からの新作映画公開に合わせ、ALL BANDAI NAMCOで戦略的なプロモーション活動を推進しました。版権を保有するパートナーと強力に連携し、映画の話題喚起を世界規模で行うことで、商品・サービスの展開拡大につなげています。

「DRAGON BALL」シリーズ グループ売上高

2010年3月期 売上高
125億円

+932%

2019年3月期 売上高
1,290億円

ALL BANDAI NAMCOでのプロモーション

YouTubeを活用した世界への発信

-インターネットを活用したプロモーション-

▶ 40ページへ

フランスで展開した地域に根差したプロモーション活動

-TGVラッピング&ショッピングセンターでの大型イベント-

▶ 42ページへ

グループ横断でのイベント活動

-DRAGON BALL NORTH AMERICA TOUR 2018-

▶ 41ページへ

商品・サービスの深化・拡大

家庭用ゲーム

ネットワークコンテンツ

ハイターゲット向けフィギュア

玩具

カードゲーム

低価格フィギュア

ALL BANDAI NAMCOでプロモーション活動に挑む

YouTubeを活用した世界への発信

2018年末からの映画公開に合わせ、版権元とのパートナーシップのもと、世界9ヵ国に同一日程でYouTubeマストヘッド広告を実施し、インターネットを通じてIPや商品・サービスの認知拡大をはかりました。

映画に登場する新キャラクターを世界9ヵ国に初披露

2018年末からの映画「ドラゴンボール超 ブロリー」の公開にあたりワールドワイドでの話題喚起をはかるため、YouTubeのマストヘッドという形式の動画広告を実施しました。マストヘッドは、YouTubeのトップ画面に訪れたユーザーすべてに対して動画広告を視聴いただくことを目的とした手法で、トップ画面の一番目に入りやすい位置に動画が表示されるため、非常に高い広告効果が期待できるものです。作品の認知度や事業規模を考慮して選定した9ヵ国を対象に、ほぼ同一日程で同一動画を配信しました。

動画では、映画の告知を軸に、私のユニットが担当するゲームのほか、カード、フィギュアなど、グループを横断した商品・サービスのPRを行いました。版権元のご理解、ご協力のもと、映画に登場する新キャラクターを動画内で初めて披露したことが大きな話題となり、1日1,700万回を超える再生回数を達成することができました。

IPの盛り上がりに貢献することが最大の目的

今回の成功要因は、関係者全員がIPをリスペクトし、その盛り上がりに貢献するというビジョンを共有できたことにあります。商品・サービス単独ではなくIP全体が盛り上がることがお客様の喜びにつながる最短の道であること、そしてその実現をユニット問わずグループ全体が望んでいることを今回改めて実感できました。この経験を活かし、今後も世界に向けた挑戦を続けていきたいと思います。

マストヘッドの施策

松浦 陽平

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
メディア室

2008年（株）バンダイネットワークス（現（株）バンダイナムコエンターテインメント）入社。プラットフォーマーの営業担当等を経て2015年より現職。

亀井 俊治

株式会社BANDAI SPIRITS
コレクターズ事業部

2009年（株）バンダイ入社。カード事業部、ベンダー事業部を経て2016年より現職。

グループ横断での イベント活動

映画公開に合わせ、2018年にグループ横断で北米7会場を巡るツアーイベントを開催しました。2019年は実施地域を世界8都市に拡大し、さらなる話題喚起を目指しています。

2018年に実施した北米ツアー

大きな反響があった北米ツアー

「DRAGON BALL NORTH AMERICA TOUR 2018」は、映画「ドラゴンボール超 ブロリー」の公開に合わせ、グループ横断で映像作品と商品・サービスの両軸で話題喚起を行ったイベントツアーです。世界有数のポップカルチャーイベント「サンディエゴコミコン」を皮切りに、北米7会場を巡り、フィギュア・カード・家庭用ゲーム・ネットワークコンテンツなどが一堂に会するブースを設置し、商品販売やノベルティ配布などを行いました。ツアー全体で来場者は30万人を超え、限定商品の販売が好調だったほか、市場での商品・サービスの人気獲得にも効果を発揮しました。これにより世界中からイベント開催を要望する声が高まり、2019年には世界8都市を巡る「DRAGON BALL WORLD ADVENTURE」実施へと発展しています。

ビジョンを共有し、成功へと導きたい

イベント開催にあたっては、パートナー企業やグループ各社をはじめ多くの関係者と密に連携しながら取り組んでいます。その中で何よりも重視しているのが、ビジョンの共有です。関係者が多いからこそ、全員が同じ目標に同じ思いで向かった時、想像を超えたパワーを発揮することができます。イベントの成功には、多くの苦労もありますが、ファンの方々がダイレクトに感謝を伝えてくださることが、喜びであり、大きなモチベーションとなります。会場で出会った一人ひとりのファンの顔を思い浮かべながら、世界に向けて「DRAGON BALL」の魅力をさらに伝えていきたいと思います。

ALL BANDAI NAMCOでプロモーション活動に挑む
フランスで展開した地域に根差したプロモーション活動

「DRAGON BALL」はフランスにおいても、幅広い層から支持を集めています。商品・サービス展開が拡大する中、現地のファンを最も理解しているフランスの拠点が中心となり、映画公開に合わせたプロモーションを実施しました。

プロモーション効果により関連商品・サービスが好調に推移

映画の公開告知とともに、関連する商品・サービスの認知向上を目指し、パリ中心部のショッピングセンターで3日間にわたり「DRAGON BALL」のイベントを開催しました。ユニットの枠を超えた連携により、玩具、フィギュア、カード、家庭用ゲームなど、グループの商品・サービスを総合的に出展したところ、多くの子どもたちや若者層、家族連れにご来場いただくことができました。さらに、初の試みとして、フランス高速鉄道（TGV）の車両全体にラッピング広告を施し、リールとニース間で数週間にわたる走行を行いました。あわせて、客席を利用した家庭用ゲームのイベント、路線沿いの13の駅における屋外広告や映画ポスターの展示、キャラクターとの写真撮影会なども実施しました。なお、映画はフランスにおいてアニメ映画として歴史的な興行収入を記録し、関連商品・サービスの売上も好調に推移しています。

さらなる事業拡大に向けて

今回の取り組みは、従来型の広告に留まらず、さまざまなツールを組み合わせたマーケティングミックスで展開したことが特徴です。特にTGVのラッピング広告は、フランス国有鉄道との大掛かりな企画ということで、困難にも直面しましたが、とてもやりがいのある挑戦でもありました。

ALL BANDAI NAMCOとしての取り組みの中で私たちが重視したのは、目的と情報を共有し合いグループ全体の意識を統一することです。「Together we are more」という共通認識のもと、グループがひとつのチームとして協力し、スピードを持って取り組んだことが成功への鍵となりました。今後もグループ間での連携を強化し、ヨーロッパ地域での事業拡大を実現していきます。

Arnaud Muller,
COO
BANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.
2010年、欧州・アジア向けに家庭用ゲームの販売を行うBANDAI NAMCO Entertainment Europe S.A.S.に入社。2019年より現職。

Mathilde Dezalys,
CEO
BANDAI S.A.S.
2016年、ハイターゲット層向けを含む玩具関連商品の販売を欧州で行うBANDAI S.A.Sに入社。2017年より現職。

商品・サービスの深化・拡大を通じたワールドワイドでの取り組み例

「DRAGON BALL」シリーズでは、ALL BANDAI NAMCOでのグループを横断した取り組みに加え、各商品・サービスにおける施策も強化することで、IPの世界観をより深く、より広く、お客様に届けることを目指しています。

eSportsを通じた家庭用ゲームの取り組み

家庭用ゲーム事業では、eSportsへの取り組みを強化しています。発売からおよそ1年半で世界累計出荷数が400万本を突破した「ドラゴンボールファイターズ」は、全世界のゲームメディアが選ぶゲームアワード"The Game Awards 2018"において、「BEST FIGHTING GAME」を受賞したほか、アメリカ最大級の格闘ゲーム大会「EVO 2018」のメイン競技タイトルに選ばれ、大会参加者による人気投票で1位を獲得するなどeSportsのタイトルとして世界的に注目を集めています。

バンダイナムコグループでは、eSportsを話題性喚起の場とするとともに、ファンの声を直接聞くことができる貴重な場と捉え、今後も大会の実施やeSportsに適したタイトル開発などの取り組みを拡大していく予定です。

「EVO 2018」

海外市場に向けたカードゲームの取り組み

カード事業では、海外市場に向けて企画開発した「DRAGON BALL SUPER CARD GAME」を2017年夏より展開中です。家庭用ゲームやゲームアプリケーションにオリジナルで登場するキャラクターも含め、「DRAGON BALL」に登場するたくさんのキャラクターたちの魅力を、コレクション性の高いカードの商品特性を活かして訴求しています。また、アメリカを中心に欧州・豪州などでもカード大会を開催し、商品を通じてIPのさらなる盛り上げをはかっています。

北米で開催したカード大会

海外における販売・マーケティング機能強化の取り組み

バンダイナムコグループが展開するハイターゲット層に向けたコレクション性の高いフィギュアは、精密な造りや高い再現性など、クオリティ面が高く評価され、各国で人気を集めています。この事業分野における海外展開をさらに強化すべく、2018年10月、北米の現地パートナーとともに、北米地域におけるハイターゲット層向け商品の販売・マーケティングなどを行う新会社BANDAI NAMCO Collectibles LLC（屋号BLUEfin）を設立しました。今後、同社を通じ、幅広い流通への配荷を行うとともに、より現地ファンの嗜好を捉えたイベントの開催などに取り組んでいきます。

ワールドワイドで展開中のフィギュア

BLUEfin

お客様接点の多様化に対応

音楽と映像・ライブイベントとのさらなる連携強化

2018年4月にバンダイビジュアル(株)と(株)ランティスの統合により誕生した(株)バンダイナムコアーツでは、音楽事業において映像とライブイベントとのシームレスな連携をはかり、IP価値の最大化に挑戦しています。

IPを軸にした音楽事業の展開

私はバンダイナムコアーツの音楽プロデュース本部の本部長として、音楽事業全体の展開を統括しています。現在の音楽事業は、レコード会社としての機能を主体にしつつ、アーティストの育成をはじめとするマネジメント業務に加え、ライブイベントなど音楽に関わるすべての活動のプロデュースも行っています。

また、私たちの音楽事業の特徴は、IPを軸に展開していることにあります。「ラブライブ!」や「アイドルマスター」、「アイドリッシュセブン」などのIPでは、作品制作の段階から関与し、挿入歌を入れるタイミングやBGMの方向性など、作品における音楽部分のすべてを担っています。こうしたアイドルを主人公としたIPを私たちはIPアイドルと呼び、パッケージ販売のみならずライブイベントへも展開することで、映像・音楽・ライブイベントの連動によるIP価値の最大化に取り組んでいます。

ファンに支えられるIPアイドル

映像・音楽・ライブが融合した成功事例の1つが、「ラブライブ!」です。アニメで制作したプロモーション映像だけでなく、声優たち自身が登場するライブを開催できれば、お客様に喜んでいただけるのではないか、という発想からライブイベントのプロデュースに挑戦しました。声優たちが、アニメ映像を背景に映像とシンクロする形でお客様の前で歌い、ダンスを披露するという試みは、大変な反響を呼び起こしました。この成功の原動力は何と言っても、新しいことに挑戦しようという声優たちの熱い想いであり、それが「ラブライブ!」がお客様に受け入れていただける1つの大きなきっかけにもなりました。

櫻井 優香
株式会社バンダイナムコアーツ
取締役
2003年(株)ランティス入社、2005年取締役就任。男性声優アーティストやGRANRODEOのマネージメントを経て、2018年より現職。

日本での熱気を海外にも展開

音楽事業では、海外での展開にも取り組んでいます。「Anisong World Matsuri “祭”」という、本物のアニソンを海外ファンに体感していただくためのイベントを2016年から実施しています。2018年はロサンゼルス、ニューヨーク、上海で開催、計2万人以上を動員し、現地での手応えを感じることができました。さらにイベント会場に行けないファンのために、リアルタイムで一緒に楽しめるライブビューイングの展開も強化しています。この仕組みは「ラブライブ！」などですでに導入し、アジア地域でチケットが完売するなど、大変な人気になっています。

海外におけるライブイベントの成功は、将来に向けた大きな一歩につながっています。アジアや北米を中心に、私たちのアニソンを楽しみにしてくださっている多くのアニメファンに向け、今後もさまざまな仕掛けに挑戦していきたいと考えています。

海外におけるライブイベント

音楽起点で映像と融合した新たなIPの創出に挑戦

映像コンテンツを扱ってきたバンダイビジュアルと、音楽コンテンツを扱ってきたランティスが、2018年からバンダイナムコアーツとして1つの会社になり、オフィスも1ヵ所に集約されました。制作のフロアでは、映像担当と音楽担当が隣り合って自由に会話ができる環境も整い、クリエイター同士の相乗効果も期待できます。今後は音楽起点で、映像と融合したオリジナルIPの創出にも積極的に挑戦していきます。

バンダイナムコグループには、それぞれの分野のプロフェッショナルが集まっており、その中で私たちは音のプロフェッショナルでありたいと思っています。音楽と映像を融合させることを使命に、私自身もワクワクしながら、常に驚きや感動を与えられるコンテンツを生み出していきたいと考えています。

IPアイドルによるライブイベント

制作フロアの様子

お客様接点の多様化に対応

新業態施設の展開に挑戦する リアル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、新たな業態の施設開発に挑戦しています。

主幹会社である（株）バンダイナムコアミューズメントでは、既存の考え方に捉われない差別化された業態の施設を続々と展開しています。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。今後も、リアルな「場」を活かしたバンダイナムコならではの多面的な体験の場をお客様に提供していきます。

VR（仮想現実）技術の活用

「VR ZONE」

バンダイナムコが培ってきた体感マシンのノウハウとVR技術を融合させた施設。大阪に大型のフラッグシップ店を設置しているほか、中小型店「VR ZONE Portal」も国内外で複数展開中。

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。2017年より展開を開始し、現在3店舗に拡大。

デジタル技術を取り入れた新たなエンターテインメントの創出

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に。

「屋内・冒険の島 ドコドコ」

インドアプレイグラウンドの運営ノウハウにプロジェクションマッピング技術を融合することで、今まで不可能だった“夢のある冒険”を手軽に体験することができる施設。

「MAZARIA」

プロジェクションマッピング技術を活用した演出や、VR技術を使ったアクティビティを複合的に取り入れた施設。アニメやゲームの世界に入り込んでいるような興奮と驚きの提供を目指す。

ESG セクション

本セクションでは、持続的な成長の実現に向けた取り組みを、
キーパーソンからのメッセージを交えご紹介します。

CONTENTS

48 ▶ ESG担当役員からのメッセージ

50 ▶ 社外取締役座談会

54 ▶ コーポレートガバナンス

60 ▶ 役員一覧

62 ▶ 人財戦略

66 ▶ CSR（企業の社会的責任）への取り組み

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

強い責任感とともに、継続的にバンダイナムコらしい取り組みを推進していきます。

CSR活動を統括するチーフ・エコロジー・オフィサー（Chief ecology Officer）と、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いう2つの立場から、グループの経営基盤強化に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

2つの役割でグループの基盤強化に取り組む

私は、「チーフ・エコロジー・オフィサー」と「経営企画本部長」という2つの役割を兼任することで、グループのESGに関する総合的な責任者としての役割を担っています。エンターテインメントを起点とした商品・サービスを提供する企業集団であるバンダイナムコグループにとって、社会との共生をはかる活動に取り組むことは当然の責務です。そうした中でチーフ・エコロジー・オフィサーとして、グループのCSR活動を統括するとともに、経営企画本部長として、コーポレートガバナンスなどグループの持続性の根幹となる経営基盤の強化に関わる業務を統括しています。

コーポレートガバナンスの強化

2019年6月の定時株主総会での選任をもって、社外取締役の人数が3名から4名に増員となり、取締役の3分の1が社外取締役という構成になりました。なお、社外取締役全員が独立役員としての要件を満たしています。従来、独立社外取締役と独立社外監査役で構成される独立役員会による取締役会の実効性評価において、当社の取締役会は十分に機能しているとの評価結果を受けてきましたが、ガバナンス体制のさらなる強化と、外部から新しい視点を取り入れることを目的に社外取締役の増員を決定しました。

私たちの成長ドライバーはグローバル展開の強化にあります。新たに就任いただいた川名浩一氏は豊富な海外経験

と、グローバル経営の知見を持つことから、リスク面での助言も含め大きなサポートがいただけると考えています。

継続して就任いただいている3名の社外取締役においても、それぞれのバックグラウンドを活かした役割を担っていただくことで、グループに必要な経験や知識を補完できています。そういった意味で、現在の社外取締役構成は非常にバランスがとれていると考えています。

また、社外取締役増員に伴い、人事報酬委員会における社外取締役の構成比率も高まりました。これまでも委員の過半数を社外取締役が占めていましたが、2019年6月以降は社外取締役4名と代表取締役社長の計5名で構成され、議長は筆頭独立役員の松田社外取締役が務めています。これにより客観性と透明性がより一層担保された機関となりました。

バンダイナムコグループのCSR

バンダイナムコグループは「夢・遊び・感動」を提供する企業として、地球環境や社会との関わりにおいて、私たちならではの役割を果たしたいと考えています。その思いをCSRコンセプト「Fun For the Future！楽しみながら、楽しい未来へ。」に込め、具体的な活動の指針として4つのCSR重要項目（詳しくは66ページをご覧ください）を設定し、さまざまな活動に取り組んでいます。

例えば、「商品・サービスの安全と衛生」については、各国の法令をはじめとする安全基準を遵守し、徹底した検査を行うことで、有害な化学物質などによるリスクを最大限排除しています。また「サプライチェーン管理」におけるCOC監査なども含め、パートナー企業と一体となって健全な商品の製造に努めています。事業成長を目指す一方で環境対策にも取り組んでおり、グループ全体としてのCO_2排出量の削減努力に加え、今中期計画からユニットごとの原単位*管理もスタートし、排出状況の管理・分析やエネルギーの効率的な利用を促進しています。（詳しくは68～69ページをご覧ください。）

* 従業員や延床面積当たりのCO_2排出量

さらに、CSR活動を推進するうえで重要視しているのは「活動の持続性」です。持続可能な社会を実現するためには、一過性の取り組みではなく継続的な活動でなければなりません。そのためにも、現場が共感し、事業の延長線上で自発的に取り組むことができる内容となっているか、しっかりと見極めながら活動していくことが大切だと考えています。

fun for the future

楽しみながら、楽しい未来へ。

持続的な活動を着実に推進

2019年3月期は、社会的に関心が高まっているSDGs（持続可能な開発目標）に対して、私たちの事業およびCSR活動がどのように貢献できているか検証を進めました。第三者機関に分析を依頼したところ、SDGsの17の目標のうち、すでに多くの目標についてアプローチできているという評価が得られ、私たちの方向性が社会の要請と合致していることを確認できました。今後もグループとして、社会とどのように向き合っていくのか明確な意思を持ち、強い責任感とともに取り組んでいきます。

社長の田口の言葉にありますように、IPを通じて世界中の人たちがコミュニケーションできる基盤をつくるという思いのもと、私たちは時代ごとの社会の要請に応える活動を、バンダイナムコならではの視点で推進していきたいと考えています。それが結果的に社会から信頼を得ることにつながり、企業としての持続性が実現できると信じています。

第三者機関の評価を得たSDGsの目標

企業価値向上に貢献するために、適切なモニタリングと提言に努めていきます。

バンダイナムコホールディングスは、2019年6月の定時株主総会で、全取締役12名のうち社外取締役が3分の1となる4名で構成される体制となりました。さらに2019年4月より、人事報酬委員会の議長は社外取締役の互選により決定するなど、コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みを推進しています。今回は、4名の社外取締役がグループのガバナンス体制などについて座談会形式で自由に語り合いました。

中期計画初年度の評価

松田 過去最高業績を更新し続けていることは、非常に評価しています。一方で、田口社長は、慢心することなく次の手を打っていくと繰り返し発言されており、バランスが取れた経営をされていると思います。5年先、10年先という中長期的な視点を持って、好調な今だからこそ将来に向けて手を打っていく姿勢を社内外に示していくことは、非常に大事です。

桑原 取締役会における議論や今後の事業計画の進捗報告などでも、経営陣に気の緩みは感じられません。むしろ事業環境が大きく変動している中で、スピーディな取り組みを行っていかなくてはならないという意識が共有されていると感じています。

野間 今中期計画から新たに5ユニット体制で事業展開を行っていますが、前年度と比べて大きく業績を伸ばしたユニットが複数あったことは特筆すべきだと考えます。これは事業ポートフォリオが上手く機能した結果と言えますし、ユニット間で切磋琢磨することで、グループ全体として高みを目指すことにもつながっています。

川名 私は2019年6月に社外取締役に就任したばかりですが、中期計画初年度の好業績は、会社が重点戦略として掲げているIPの創出や拡充、新たなビジネスモデルへの挑戦といった施策が適切な方向へ進んでいる表れではないでしょうか。さらには従業員の皆さんの頑張りも相当大きかったのだと考えると、敬意を払うべき結果だと捉えています。

中長期での持続的成長に向けて

松田 今後のグループの成長は、いかに新しいIPを創出できるかが鍵になると考えています。組織面や投資面でさまざまな手を打っていますが、それを着実な成果につなげることが重要です。また、海外事業を今後どれほど大きく伸ばせるかもポイントでしょう。そのためには、日本発のエンターテインメント企業として、より個性的でオリジナリティのある、バンダイナムコならではの挑戦的な施策を打ち出していく必要があります。世界に向けて私たちの「IP軸戦略」を展開していくことは、非常に楽しみな挑戦です。リスクもありますが、成長に向けて果敢にチャレンジしていくべきでしょう。

桑原 ネットワーク環境を含め、デジタル分野の技術革新がますます進む中、将来的にビジネスのプラットフォームとなり得る可能性のある技術について、これまで以上に網を張り取り組んでいく必要があるとも感じます。同時に、デジタル分野の法的規制にも目を配る必要があるでしょう。規制がどのように事業環境に影響を及ぼす可能性があるのか、リスク管理の観点からも状況を常に注視しながら取り組むことが求められます。

野間 成長に向けたリスク管理という点では、既存のライバル企業だけではなく、異業種企業の動向にも目を向けておかなくてはなりません。世界的に企業を取り巻く環境が大きな転換期を迎えている今、他業界においてもまったく予期していなかった異業種の企業が市場に参入してくることで、実力ある企業が競争力を失う事例が多々生まれています。デジタル化の進展も含め、エンターテインメント業界にも大きな環境変化の波が押し寄せています。これに伴い、予想外の異業種企業との競争も、前提として考えておく必要があると思います。

> **企業価値向上に向けた中長期的な成長を担える組織にしていくためにも、さらなるモニタリングの強化は重要課題だと認識しています。**
>
> 野間

> **法的規制がどのように事業環境に影響を及ぼす可能性があるのか、リスク管理の観点からも状況を常に注視しながら取り組むことが求められます。**
>
> 桑原

川名 私は、海外展開をさらに強化することで、IPファンが世界で増加し、事業が大きく成長することを期待しています。海外展開が拡大すると、これまで想定していなかったリスクも発生するでしょう。さまざまな要因によりグローバルビジネスは日々変容しています。すでに展開している国や地域においても変化への適応が求められますし、新たに進出した国や地域では、文化・慣習の違いや異なる規制によるリスクに適宜対応していかなくてはなりません。海外での事業展開やグローバル経営における私自身の経験も活かしながら、一緒に考えていきたいと思っています。

人事報酬委員会における経営陣のサクセッションプラン（後継者育成計画）への議論

川名 社外取締役としては、一定の基準のもとで構築された経営の仕組みが着実に機能しているかをさまざまな機会を通じてモニタリングし、そのプロセスが妥当なものか評価するとともに、適切な指摘やサポートをしていくことが重要だと考えています。

野間 取締役会の実効性評価については、社外取締役と社外監査役で構成される独立役員会が提言を行っています。2019年3月期に実施した実効性評価では、後継者育成プロセスの仕組みや運用状況についてモニタリング体制を強化すべきと提言させていただきました。後継者育成の取り組み自体はすでに推進されていますが、企業価値向上に向けた中長期的な成長を担える組織にしていくためにも、さらなるモニタリングの強化は重要課題だと認識しています。

桑原 委員の過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役が議長を務める人事報酬委員会においても、どういった資質の人財が次のトップマネジメントを担うべきか、また、そうした人財をどのように育てるのか、後継者育成計画について議論を重ねています。例えば、複数のユニットを経験することや、海外事業を経験する必要性なども議題に上がっていますが、そうした議論を土台に、客観的かつ透明性の高いサクセッションプランが策定されることを期待しています。

松田 桑原さんが言われたように、取り組みを推進するにあたり、当社グループが中長期的にいかなる姿を目指すのか、その姿に向けてグループを牽引するリーダーにはいかなる資質が求められるか、バックキャスティングで議論を重ねていることは非常に良いことだと思います。そして、私はこの4月から人事報酬委員会の議長を務めていますが、後継者育成に関する議論がさらに活発になると同時に、透明性の高い仕組みが担保されるようサポートしていきたいと思います。

また、先ほど取締役会の実効性評価の話が出ましたが、当社の取締役会は、結論ありきではなく社外役員を含めて活発に議論がなされていると感じています。実効性評価の提言に対しても、取締役会がスピード感を持って課題解決に向けて取り組んでいる点も評価しています。

> **後継者育成に関する議論が**
> **さらに活発になると同時に、**
> **透明性の高い仕組みが担保されるよう**
> **サポートしていきます。**
>
> 松田

社外取締役としての今後の役割

松田 社内の取締役が経営の執行に邁進する中、社外取締役はその執行状況をさまざまな角度からモニタリングし、客観的な指摘を行うことで、企業価値の向上につなげていく必要があります。最近は企業の社会的責任への注目も高く、単に利益を確保するだけではなく、社会にとっての存在意義という視点も大切になっています。最前線で事業に取り組んでいると、自社の良さや社会的な価値がどこにあるのか見失ってしまうことがあります。事業の執行とは異なる役割を担う社外取締役ならではの視点で、企業の存在意義について問いかけることも重要な役割だと考えています。

桑原 私はバックグラウンドが企業法務を専門とする弁護士ですので、引き続きその経験を活かして貢献していきたいと思います。また、海外事業において豊富なマネジメント経験を持つ川名さんが新たに就任したことで、取締役会に新しい視点が加わり、非常に心強く、楽しみにしています。グローバル展開の強化をはかる中で、経験豊富な視点を持った方の意見は、取締役会にとって非常に有益だと思います。

野間 取締役会において重要なことは、視点や意見の多様性です。グローバルな観点の視座を持たれている川名さんが加わることで、取締役会の視点の多様性は高まるでしょう。

私自身は、社外取締役の役割は、株主目線で企業価値を高めていくことにあるという考えのもと、しっかりとモニタリングや提言を行っていきたいと思います。専門は会計学ですが、人財育成の面でも経験がありますので、その経験も踏まえ、役割を果たしていきたいと思います。また、コーポレートガバナンスに関して、伊藤レポート*の策定メンバーであり、経済産業省や東京証券取引所などのガバナンス会議にも関与していますので、その知見も可能な限り提供していければと考えています。

* 2014年に経済産業省公表の「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」。一橋大学大学院商学研究科の伊藤邦雄氏がプロジェクトの座長を務めたことから通称「伊藤レポート」と言われている。

川名 当社グループが海外における事業展開の拡大を進めていく中で、私自身のグローバルな経験や知見が必要とされていると捉えています。

これまでの私の経歴は、エネルギー分野での建設やエンジニアリングに関わるもので、エンターテインメントの世界とは異なるものでした。しかし、かつて赴任していた海外において日本発のIPは非常に人気が高く、エンターテインメントは日本の存在感を高める貴重な産業であるという認識がありました。当社グループがそうしたエンターテインメントを世界規模で拡大していくにあたり、私の海外経験・知見を活かしたいと考え、このたびの就任を決意しました。

社内、社外を問わず取締役に求められることは企業価値をいかに向上させるかということです。さらに社外取締役に求められることは、株主の視点や中長期的な視点を持ってリスクを可視化させ、平等かつ公平に物事を判断し、的確に提言していくことです。それが、ガバナンスの推進、ひいては企業価値の向上につながると考えています。

**株主の視点や中長期的な視点を持って
リスクを可視化させ、
平等かつ公平に物事を判断し、
的確に提言していきます。**

川名

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、2019年4月から、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。

2018年4月から 2019年3月まで	4名（社内1名および社外3名）
議長	田口代表取締役社長（社内）
委員	松田取締役（社外）、 桑原取締役（社外）、野間取締役（社外）

2019年4月以降	5名（社内1名および社外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）*

*川名取締役は2019年6月24日の第14回定時株主総会において社外取締役として選任された後、取締役会の承認を経て人事報酬委員会の委員に選任されています。

2019年3月期における人事報酬委員会の審議は、2018年5月、11月、2019年1月、2月、3月の計5回開催し、各回に議長・委員の全員が出席、出席率は100%でした。主な審議事項は以下のとおりです。

2018年5月28日	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 次世代経営者育成プラン
2018年11月28日	当社グループ役員の処遇ルール 次世代経営者育成プラン
2019年1月21日	次年度役員人事（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
2019年2月6日	次年度新役員体制に伴う当社およびユニット主幹会社等の役員報酬 新任取締役候補者との面談
2019年3月12日	次年度新役員体制に伴う関連事業会社の役員報酬 次世代経営者育成プラン

人事報酬委員会議長からのメッセージ

2019年4月より、人事報酬委員会の議長を務めています。社外取締役が議長に就任することは、株主目線で言えば公平性、透明性が担保されることになり、当社グループのコーポレートガバナンスの強化に寄与すると考えています。

委員会では人事面と報酬面に関する議論を行っていますが、人事面については、すでに社内に存在しているさまざまな取り組みが、どのように機能しているかを明らかにしつつ、改善が必要な部分については、新たな仕組みを構築するとともに人財育成のプロセスの透明化に努めるべきとの指摘を行いました。役員に求められる能力や基準づくりなど後継者育成計画策定についても、取締役会の諮問を受けて人事報酬委員会で議論を重ねています。

社外取締役
松田 譲

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。

2019年6月24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	四半期ごと	連結計数報告、各ユニット事業報告、その他報告事項	取締役、監査役、指名者
グループ経営会議 （合宿会議含む）	代表取締役社長 田口 三昭	年11回	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	四半期ごと	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	四半期ごと	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	半期ごと	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：2020年3月期の開催予定

取締役および監査役の選任

取締役候補の選任を行うにあたっては、役割に応じた必要な能力、経験、人柄等を検討し、人事報酬委員会での議論、推薦を受けるとともに社外取締役との面談を経て、取締役会において決定しています。また、監査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、人柄等を人事報酬委員会が検討・提案し、監査役会の同意を得て、取締役会において決定しています。

取締役の選任に関しては、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などに基づき選任することとしています。また、取締役のうち2名以上を社外取締役とすることを基本方針として定款に定めています。

社外取締役に関しては、具体的には、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しています。

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など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

議長を社外取締役が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。

最近事業年度の業績連動報酬のKPI目標・実績

業績連動賞与の基準業績（基準額が支払われる業績）および業績条件付株式報酬の支給有無の判定基準は、ともに連結営業利益60,000百万円と設定しています。

2019年3月期連結営業利益は84,045百万円であり、基準業績に対する達成率は140%、業績連動賞与の支給率（当社グループの連結営業利益による評価部分）は200%、業績条件付株式報酬の支給率は100%となりました。

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、自社株式を購入すると同時に、在任期間中継続して保有することとする報酬を含む）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の評価を報酬の支給額に直接的に反映させることを目的として、業績連動賞与、業績条件付株式報酬ともに当社グループの連結営業利益を指標としています。

業績連動賞与

当社の業績連動賞与については、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450百万円又は「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（担当ユニットの営業利益など）が含まれます。

業績条件付株式報酬

業績条件付株式報酬（法人税法に規定する業績連動給与に該当するもの）は、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。

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事を前提に、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決議したうえで、当社の取締役会の決議により決定しています。また、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。

2019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）	486	193	292	4
監査役（社外監査役を除く）	24	24	—	2
社外役員	82	82	—	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。当事業年度における検証の結果、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	8	1,329
非上場株式以外の株式	36	50,428

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	1,476

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	1	13
非上場株式以外の株式	2	291

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、当社および主要な子会社においては、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使用人に対し、周知徹底を行っております。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、毎月グループリスクコンプライアンス委員会事務局より、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」（委員長：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、CSR活動を紹介する小冊子を発行するとともに、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機会の充実などに関しての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、取締役に共有するとともに、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など、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。

2019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（172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（176名）
海外IR	3回（3地域）
投資家・アナリスト　個別取材対応	309名
個人投資家向け説明会	国内3回（508名）

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

役員一覧

2019年6月24日現在

代表取締役社長

田口 三昭

所有する当社株式の数：74,800株
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：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

グループ管理本部長

大津 修二

所有する当社株式の数：36,200株
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：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

経営企画本部長

浅古 有寿

所有する当社株式の数：37,900株
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：経営企画および経理財務等の経営管理に関する豊富な経験・実績・見識を有するとともに、IR・PR・SR・CSR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

トイホビーユニット担当

川口 勝

所有する当社株式の数：44,500株
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：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など、トイホビー事業とグループ経営の連携強化に適切な人材であると判断し、選任しています。

取締役

ネットワークエンターテインメントユニット担当

宮河 恭夫

所有する当社株式の数：13,550株
取締役会への出席状況：14／14回 *1

選任理由：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

リアルエンターテインメントユニット担当

萩原 仁

所有する当社株式の数：17,200株
取締役会への出席状況：14／14回 *1

選任理由：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（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

映像音楽プロデュースユニット担当

川城 和実

所有する当社株式の数：25,100株
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：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

IPクリエイションユニット担当

浅沼 誠

所有する当社株式の数：12,700株
取締役会への出席状況：—*2

選任理由：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2019年3月末日現在。取締役会への出席状況は2019年3月期のものを記載。
*1 宮河 恭夫および萩原 仁は、2018年6月18日開催の第13回定時株主総会において選任されたため、出席率の基準となる取締役会の開催回数がほかの取締役と異なります。
*2 浅沼 誠および川名 浩一は、2019年6月24日開催の第14回定時株主総会において選任されたため、2019年3月期の取締役会へは出席していません。

社外取締役

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
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：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。

社外取締役

桑原 聡子

森・濱田松本法律事務所パートナー
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：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。

社外取締役

野間 幹晴

一橋大学大学院経営管理研究科教授
取締役会への出席状況：18／18回

選任理由：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。

社外取締役

川名 浩一

日揮（株）副会長
東京エレクトロンデバイス（株）社外取締役
取締役会への出席状況：—*2

選任理由：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

永池 正孝

（常勤）
所有する当社株式の数：2,800株
取締役会への出席状況：14／14回*3
監査役会への出席状況：9／9回*3

選任理由：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。

社外監査役

篠田 徹

（常勤）
取締役会への出席状況：14／14回*3
監査役会への出席状況：9／9回*3

選任理由：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。

社外監査役

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
所有する当社株式の数：10,200株
取締役会への出席状況：18／18回
監査役会への出席状況：14／14回

選任理由：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。

社外監査役

上條 克彦

帝京大学法学部教授
（株）整理回収機構社外監査役
取締役会への出席状況：18／18回
監査役会への出席状況：14／14回

選任理由：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。

*3 永池 正孝および篠田 徹は、2018年6月18日開催の第13回定時株主総会において選任されたため、取締役会と監査役会の開催回数がほかの監査役と異なります。

多様な個性の相乗効果が実現する ALL BANDAI NAMCO体制への変革

「人物本位」の採用プロセス

バンダイナムコグループは、多彩で幅広い事業領域をカバーしており、グループ各社で求める人物像もさまざまです。採用にあたっては、グループ企業理念や、中期計画の人財戦略の考え方をベースに、ユニットや各社ごとに「求める人物像」を設定し、それぞれが主体的に採用活動に取り組んでいます。

また選考プロセスにおいては、応募者本人に必要書類を直接持参してもらう仕組みを設ける会社があるなど、説明会や面接を通じてコミュニケーションを深め、お互いに納得できる形で「人物本位」の採用を進めています。

「チャレンジできる」環境づくり

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、失敗を恐れずチャレンジすることを重視する文化が、グループ全体に根づいています。

各個人の人事評価においても「チャレンジ」という項目を設け、常にチャレンジを意識した仕組みとなっています。また、グループ表彰や各社の表彰制度においても、業績貢献だけでなく、チャレンジそのものを評価対象としています。

チャレンジ人財の育成という観点では、幅広いグループの事業を経験することもその1つだと考えています。従業員が自身のキャリアを自律的にデザインする「キャリアプランシート」を活用し、グループ内の効果的な異動を実現しています。地域や事業をまたいだ異動が盛んなことは、組織の活性化や従業員のモチベーション向上にも寄与しています。

働き方改革と女性活躍推進

2019年4月から時間外労働に関する法規制が日本において強化されました。バンダイナムコグループでは、法定に則ることはもちろん、従業員が健康的に働くことができるように独自のガイドラインも設けています。残業上限月間45時間（年6回まで月間75時間）、勤務間インターバル10時間以上の確保、原則22時以降残業禁止、有給休暇の計画的取得年間取得率

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。

バンダイナムコグループが目指すのは、さまざまな個性を持った企業や従業員が生き生きと輝ける「面白さで勝つ人財経営の企業グループ」です。「多様性」と「一体感」の2つの軸でより高いステージへの成長を目指し、グループの総合力発揮に向けた人財への取り組みを推進していきます。

70%以上といった取り組みにより、総労働時間の短縮が着実に進む中、業績は好調に推移しており、ワークライフバランス実現の観点からも、労働生産性向上の観点からも、手ごたえを感じています。また、こうした取り組みは、エンターテインメントグループの人財に必要な、さまざまなエンターテインメントに触れる時間の確保にもつながっています。

また近年、「女性の活躍推進」が社会的な課題となっています。当社グループにおいては、各世代の女性が抱えるそれぞれの課題に向き合い、制度や研修などの機会を通じて女性従業員を支援し、モチベーションの向上に努めてきました。女性側の意識改革も進み、結婚や出産といったライフイベントをハードルに感じることなく、前向きに昇進にチャレンジする女性が確実に増えています。その結果、当社グループの女性管理職比率は少しずつですが、上昇してきています。

「多様性」と「一体感」の両立

バンダイナムコグループでは、個性豊かでチャレンジ意欲あふれる人財の発掘・育成や、すべての従業員が心身ともに健康に働くための環境づくりとともに、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。

各社の研修に加えて、グループ横断での年次別・階層別研修や、従業員が地域を横断して「IP軸戦略」について議論しあう「Global Training」などの場は、グループ内のさまざまな個性が互いに出会い、理解を深めあう場となっています。ここでの人脈がその後の業務の広がりにつながっていくケースもあります。実際、研修に参加した従業員からは「あんなに個性的な人がグループにいたのか」「みんなが実は同じことを考えていることが確認できた」という良い気づきが生まれています。そして、これらの回答がまさに象徴的に示す「多様性」と「一体感」の両立というテーマが、グループのさらなる成長には不可欠な要素になると考えています。

私たちはこれからも、グループ・事業会社という2つの軸を通して、「『人』を核とした企業グループ」への成長・進化を実現していきます。

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。

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。同時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、グループ横断のIP公募制度や各ユニット・各社におけ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」、外部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

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、海外グループ従業員を対象としたプログラム「Global Training」を実施しています。同プログラムでは、開発拠点の視察や国内従業員とのディスカッションなどにより、「IP軸戦略」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月より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。

働き方改革への取り組み

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。今後は、労働時間削減に加え、「夢・遊び・感動」を提供する企業グループとして生産性の向上に向けた取り組みを推進します。

ワークライフバランス実現のための取り組み

ワークライフバランス実現のための職場環境づくりに向け、さまざまな制度を導入しています。安心して子どもを育てるための制度としては、育児休業やフレックスタイム制度、時短勤務などを利用した勤務形態の柔軟化、出産・子育て支援のための出産祝金支給制度の導入、東京都認証保育所への施設提供、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て、休暇取得や時短勤務・フレックス勤務が可能となるライフサポート制度も導入しています。

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、育児の状況に合わせてコアタイムを変更することが可能
出産・子育て支援金の支給など	第一子、第二子の誕生時に、それぞれ20万円支給 第三子以降の誕生時に、子1人当たり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。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・経歴・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。

取り組みの一例

- 研修プログラム（新人研修、5年目研修、次世代経営幹部育成研修、新任取締役研修、女性活躍推進研修　等）
- 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65歳定年を導入　等）

女性活躍推進研修

障がい者雇用促進を目的とした特例子会社を設置

女性管理職者数＊

120名
2019

管理職者の女性比率＊

17.4%
2019

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＊

2.04% → **2.10%**
2018　　2019

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

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の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、事業を通してグループCSR重要項目に沿った活動を推進しています。

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」の設定は、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」を再確認する作業を通して進めました。

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、グループの方向性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

バンダイナムコグループのCSR推進体制

バンダイナムコホールディングスおよび各ユニット主幹会社の社長等でグループCSR委員会を構成し、スピード感を持って決断するとともに、事業と一体となったCSR活動を推進しています。また、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。

CSR推進体制

CSR重要項目別の取り組み例

商品・サービスの安全と衛生

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、スーパー戦隊シリーズの合体ロボットでは、200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。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。

「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

環境配慮

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、2019年3月期のグループ全体の排出量は2015年3月期に比べて約7%の削減となる59,551t-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・蛍光灯のLEDランプへの交換を推進しています。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。

バンダイナムコグループCO_2排出量の推移

アミューズメント施設における業務用ゲームの使用電力削減（2019年3月期）

2,000台の照明をLED化 → 蛍光灯対比 46%の使用電力削減

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

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、2019年3月期には、BANDAI NAMCO Holdings CHINA CO., LTD.が中国の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、啓発活動に取り組みました。また、（株）BANDAI SPIRITS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

サプライチェーン管理

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（2019年3月期は168工場）。「BFA」では、「強制労働」など8つの基準の遵守を宣言した「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等）」「安全衛生（労働環境・緊急時の対応等）」「環境（製品含有化学物質管理・廃棄物の処理等）」「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（2019年3月期は新規取引なし）。さらに、新規に取引を行う業務用ゲーム製品の組付工場（2019年3月期は新規取引なし）において、工場ラインの生産管理体制等に関する監査を行っています。

監査の様子

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

71 ▶ 6ヵ年連結財務サマリー

72 ▶ ファイナンシャル・レビュー

76 ▶ 連結貸借対照表

78 ▶ 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

79 ▶ 連結株主資本等変動計算書

80 ▶ 連結キャッシュ・フロー計算書

81 ▶ 連結財務諸表に対する注記

106 ▶ 監査報告書

（注）当期より、金額表示の端数処理を四捨五入から切捨てに変更しております。
なお、比較を容易にするため、前期以前についても端数を切捨てて表示しております。

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）

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
会計年度：						
売上高	¥507,679	¥565,486	¥575,504	¥620,061	¥678,312	¥732,347
売上総利益	190,829	213,112	202,600	223,759	241,581	262,555
販売費及び一般管理費	146,156	156,791	152,959	160,520	166,557	178,510
営業利益	44,672	56,320	49,641	63,238	75,024	84,045
経常利益 注1	47,456	59,383	50,774	63,290	75,380	86,863
親会社株主に帰属する当期純利益	25,054	37,588	34,583	44,159	54,109	63,383
包括利益	32,633	43,356	27,377	43,104	56,024	69,952
資本的支出	28,979	27,761	26,986	25,016	60,501	29,016
減価償却費	21,725	23,712	21,626	21,854	23,545	21,370
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,291	50,103	58,049	64,136	55,138	79,811
会計年度末：						
総資産	¥405,092	¥441,763	¥448,336	¥488,032	¥540,490	¥612,955
流動資産	284,398	317,516	322,176	357,782	350,618	397,951
流動負債	120,134	123,136	114,333	126,110	136,202	163,893
純資産	267,951	303,512	317,304	348,784	387,354	429,644
1株当たり情報（単位：円）：						
当期純利益（基本的）	¥114.05	¥171.10	¥157.43	¥201.03	¥246.29	¥288.40
配当金	35.00	62.00	52.00	82.00	123.00	145.00
主要財務指標：						
自己資本当期純利益率（ROE）注2（%）	9.7	13.2	11.2	13.3	14.7	15.5
総資産経常利益率（ROA）注3（%）	12.2	14.0	11.4	13.5	14.7	15.1
売上高販管費率（%）	28.8	27.7	26.6	25.9	24.6	24.4
売上高営業利益率（%）	8.8	10.0	8.6	10.2	11.1	11.5
売上高親会社株主に帰属する当期純利益率（%）	4.9	6.6	6.0	7.1	8.0	8.7
自己資本比率（%）	66.0	68.6	70.6	71.3	71.5	70.0
デット・エクイティ・レシオ（倍）	0.03	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00

（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

2019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、国内外とも緩やかな回復傾向で推移しましたが、経済全体の先行きについては不透明な状況が続きました。

このような環境のなか、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：キャラクターなどの知的財産）の世界観や特性を活かし、最適なタイミングで、最適な商品・サービスとして提供することでIP価値の最大化をはかる「IP軸戦略」のさらなる進化のための取組み、成長の可能性が高い地域や事業の強化に向けた取組み、世界の各地域においてALL BANDAI NAMCOでグループが一体となり総合力の発揮を目指す取組み等の施策を推進しました。

当期につきましては、各事業において主力IPや商品・サービスが好調に推移したほか、グループを横断した事業連携が効果を発揮しました。

売上高

連結売上高は、7,323億47百万円（前期比8.0%増）となりました。

売上原価

売上原価は、4,697億91百万円となり、売上原価率は前期比0.3%減の64.1%となりました。その結果、売上総利益は2,625億55百万円となり、売上総利益率は前期比0.3%増の35.9%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、1,785億10百万円（前期比7.2%増）となりましたが、販管費率は前期の24.6%から24.4%に低下しました。主要項目の内訳は、広告宣伝費444億91百万円、役員報酬及び給料手当472億78百万円、退職給付費用28億30百万円、役員賞与引当金繰入額17億86百万円、研究開発費198億11百万円などとなります。

営業利益

営業利益は、840億45百万円（前期比12.0%増）となり、営業利益率は前期の11.1%から11.5%に上昇しました。

その他の損益

その他の損益は、減損損失を9億54百万円計上したものの、固定資産除売却損益を17億53百万円計上したことなどにより、27億93百万円の利益となりました。

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、633億83百万円（前期比17.1%増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益率は8.7%、1株当たり当期純利益は、前期の246円29銭から288円40銭に増加しました。

2019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		
	当期	前期	増減額	当期	前期	増減額
トイホビー	¥242,865	¥222,417	¥20,448	¥21,710	¥14,476	¥ 7,234
ネットワークエンターテインメント	340,927	326,537	14,389	47,534	50,150	(2,615)
リアルエンターテインメント	101,493	90,549	10,944	4,264	3,168	1,095
映像音楽プロデュース	45,518	40,691	4,827	8,797	6,618	2,179
IPクリエイション	22,464	16,970	5,494	5,020	5,264	(243)
その他	29,764	27,640	2,124	1,197	767	430

トイホビー事業

国内及び海外において「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）に向けた商品や「ドラゴンボール」シリーズのカード関連商品等が人気となりました。国内においては、ハイターゲット層向けの商品、「ドラゴンボール」シリーズや「仮面ライダー」シリーズ、「プリキュア」シリーズ等の定番IP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「機動戦士ガンダム」シリーズや「ウルトラマン」シリーズ等の商品が人気となったほか、中国市場での事業展開強化に向けた取組みを行いました。欧米地域では、コレクターズフィギュアや「ドラゴンボール」シリーズのカード商品等のハイターゲット層に向けた展開を推進しました。

この結果、トイホビー事業における売上高は2,428億65百万円（前期比9.2%増）、セグメント利益は217億10百万円（前期比50.0%増）となりました。

ネットワークエンターテインメント事業

ネットワークコンテンツにおいて、ワールドワイド展開している「ドラゴンボール」シリーズや「ワンピース」、国内の「アイドルマスター」シリーズ等の主力タイトルがユーザーに向けた継続的な施策により好調に推移しました。また、新プラットフォームの立ち上げ等の新たなサービス創出に向けた取組みを行いました。家庭用ゲームにおいては、「SOULCALIBUR Ⅵ」、「ACE COMBAT7: SKIES UNKNOWN」、「ジャンプフォース」等のワールドワイド向け新作タイトルの販売に加え、既存タイトルのリピート販売や国内新作タイトル等の販売が好調に推移しました。

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3,409億27百万円（前期比4.4%増）、セグメント利益は475億34百万円（前期比5.2%減）となりました。

リアルエンターテインメント事業

業務用ゲームにおいて「機動戦士ガンダム エクストリームバーサス2」等の販売が好調に推移しました。アミューズメント施設においては、国内既存店売上高は前期に及びませんでしたが、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等が好調に推移しました。

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1,014億93百万円（前期比12.1%増）、セグメント利益は42億64百万円（前期比34.6%増）となりました。

映像音楽プロデュース事業

「ラブライブ！サンシャイン!!」や「アイドルマスター」シリーズの映像パッケージソフトや音楽パッケージソフト等が人気となりました。また、「アイドリッシュセブン」等のIPのライブイベントや関連商品の販売、ライブ映像のパッケージソフト販売が好調に推移しました。

この結果、映像音楽プロデュース事業における売上高は455億18百万円（前期比11.9%増）、セグメント利益は87億97百万円（前期比32.9%増）となりました。

IPクリエイション事業

「機動戦士ガンダム」シリーズや「ラブライブ！サンシャイン!!」、「アイカツ！」シリーズ等の新作映像の公開による話題喚起をはかり、人気となりました。また、IP創出強化に向け、体制強化や新たな作品の製作に取り組みました。

この結果、IPクリエイション事業における売上高は224億64百万円（前期比32.4%増）、セグメント利益は50億20百万円（前期比4.6%減）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297億64百万円（前期比7.7%増）、セグメント利益は11億97百万円（前期比56.1%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724億65百万円増加し6,129億55百万円となりました。これは主に現金及び預金が283億34百万円、売上債権が50億21百万円、たな卸資産が93億88百万円、投資有価証券が175億28百万円増加したことによるものです。

負債につきましては、前期末に比べ301億75百万円増加し1,833億11百万円となりました。これは主に仕入債務が52億49百万円、未払法人税等が88億98百万円増加したことによるものです。

純資産につきましては、前期末に比べ422億89百万円増加し4,296億44百万円となりました。これは主に配当金の支払額283億66百万円があったものの、親会社株主に帰属する当期純利益633億83百万円を計上したことにより利益剰余金が350億51百万円、その他有価証券評価差額金が84億94百万円増加したことによるものです。

この結果、自己資本比率は前期末の71.5%から70.0%となりました。また、流動比率は242.8%（前期257.4%）、当座比率は 187.3%（同200.9%）、インタレスト・カバレッジ・レシオは2,180.5倍（同1,468.2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254億38百万円増加し、2,062億70百万円となりました。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798億11百万円（前期比44.7%増）となりました。これは法人税等の支払額211億86百万円（前期は197億9百万円）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868億38百万円（前期は724億97百万円）、減価償却費が213億70百万円（前期は235億45百万円）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248億99百万円（前期比60.7%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153億41百万円（前期は482億43百万円）、関係会社株式の取得による支出が40億18百万円（前期は80百万円）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289億72百万円（前期比69.6%増）となりました。これは主に配当金の支払額が283億66百万円（前期は180億23百万円）であったことによるものです。

利益配分に関する基本方針及び当期・来期の配当

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要施策と位置づけており、当社グループの競争力を一層強化し、財務面での健全性を維持しながら、継続した配当の実施と企業価値の向上を実現していくことを目指しております。具体的には、長期的に安定した配当を維持するとともに資本コストを意識し、安定的な配当額としてDOE（純資産配当率）2%をベースに、総還元性向50%以上を目標に株主還元を実施することを基本方針としております。

2019年3月期の1株当たり年間配当金は、ベース配当36円に業績連動配当109円を加え、145円といたしました。なお、2018年12月7日に1株当たり18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127円といたしました。

2020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40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%以上の達成を目指してまいります。

2019年3月期の見通し

今後につきましては、国内外の景気動向は堅調に推移しているものの、社会や経済全体の先行き不透明感による個人消費への影響や海外の政治動向など、依然不透明な環境が続くものと予測されます。また、当社グループを取り巻くエンターテインメント業界においては、これらの影響を受け、不透明な状況が継続するとともに、市場環境やユーザー嗜好の変化が更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」を掲げた3ヵ年の中期計画を2018年4月よりスタートしました。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」を更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」
   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」
   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」
   中国市場本格展開／ALL BANDAI NAMCOに向けた体制整備
4. 人財戦略「人を核とした企業グループへ」
   従業員が「個」の力を最大限発揮しチャレンジを後押しする環境整備

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。

当社グループでは、2018年4月より中期計画の各戦略を推進するため、グループの組織体制の変更を行いました。各事業戦略の実行を行う事業会社の集合体名称をSBU（Strategic Business Unit：戦略ビジネスユニット）からユニットに改めるとともに、中期計画におけるミッションごとに、よりスピーディに重点戦略を推進するため、従来の3SBU体制から5ユニット体制に変更しました。具体的には、ネットワークエンターテインメントSBUを、ネットワークコンテンツや家庭用ゲームなどの分野で事業展開を行うネットワークエンターテインメントユニットと、リアルな場を活用しバンダイナムコならではの施設やサービス、機器などのコンテンツの提供を行うリアルエンターテインメントユニットに分割しました。また、新規IP創出に注力するIPクリエイションユニットが映像音楽プロデュースSBUから独立しました。

2020年3月期においては、2019年3月期の進捗を踏まえ、引き続き中期計画の重点戦略の推進を行います。ユニットを横断した取り組みとしては、商品・サービス発や映像作品発、社内公募システムの活用、パートナー企業との連携や戦略投資などあらゆる方法で新規IP創出と育成を強化します。また中国市場における事業の本格的展開に向け、ユニットを横断した取り組みを推進します。トイホビーユニットにおいては、国内市場におけるシェアの維持・拡大をはかるとともに、国内外におけるハイターゲット層に向けた商品展開の強化を行います。ネットワークエンターテインメントユニットでは、ネットワークコンテンツと家庭用ゲームのワールドワイド展開を更に加速するとともに、新たなエンターテインメント創出に向けた取り組みを強化します。リアルエンターテインメントユニットでは、バンダイナムコならではの強みを生かした場やサービス、コンテンツの提供を強化します。映像音楽プロデュースユニットにおいては、映像・音楽・ライブが一体となったIP展開を推進します。IPクリエイションユニットでは、各ユニットの商品・サービスと連携した新規IPの創出を強化します。

これら施策を推進することで、中期計画における成長に向けた基盤を強固なものとしていきます。以上により、2020年3月期の連結業績は、売上高7,200億円（前期比1.7%減）、営業利益700億円（前期比16.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益500億円（前期比21.1%減）を予想しております。

2020年3月期通期 連結業績予想

セグメント別内訳

百万円

	売上高	セグメント利益
トイホビー	¥250,000	¥21,000
ネットワークエンターテインメント	320,000	36,000
リアルエンターテインメント	110,000	5,000
映像音楽プロデュース	45,000	8,000
IPクリエイション	20,000	5,000
その他	30,000	1,000
消去または全社	(55,000)	(6,000)
連結	¥720,000	¥70,000

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、為替レートの変動などが含まれます。

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
2018年及び2019年3月31日現在

	百万円		千米ドル(注3)
	2018	2019	2019
(資産の部)			
流動資産:			
現金及び預金 (注4、12及び22)	¥ 185,517	¥ 213,851	$ 1,926,764
売上債権 (注6及び12)	88,061	93,083	838,665
貸倒引当金	(1,172)	(890)	(8,024)
たな卸資産 (注7)	55,682	65,070	586,275
その他 (注4、5及び12)	22,529	26,836	241,794
流動資産合計	350,618	397,951	3,585,474
投資その他の資産:			
投資有価証券 (注5及び12)	56,495	74,023	666,942
退職給付に係る資産 (注11)	117	147	1,325
繰延税金資産 (注13)	22,246	24,819	223,615
その他 (注8及び22)	16,827	16,941	152,640
貸倒引当金	(1,394)	(366)	(3,306)
投資その他の資産合計	94,292	115,564	1,041,217
有形固定資産:			
建物及び構築物 (注8)	30,122	31,152	280,676
アミューズメント施設・機器 (注8)	63,008	72,882	656,657
土地 (注8)	43,420	42,677	384,515
その他有形固定資産 (注8)	118,868	106,660	960,992
合計	255,418	253,372	2,282,841
控除:減価償却累計額	(169,314)	(165,778)	(1,493,636)
有形固定資産合計	86,104	87,593	789,204
無形固定資産:			
無形固定資産合計 (注8)	9,475	11,845	106,722
資産合計	¥ 540,490	¥ 612,955	$ 5,522,620

連結財務諸表に対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）
	2018	2019	2019
（負債、純資産の部）			
流動負債：			
仕入債務（注10及び12）	¥ 69,555	¥ 74,804	$ 673,979
未払法人税等（注12）	8,597	17,495	157,633
その他（注9）	58,049	71,593	645,041
流動負債合計	136,202	163,893	1,476,654
固定負債：			
退職給付に係る負債（注11）	8,485	10,383	93,551
繰延税金負債（注13）	1,648	2,453	22,109
その他（注9）	6,798	6,580	59,288
固定負債合計	16,933	19,417	174,949
負債合計	153,135	183,311	1,651,603
純資産：			
株主資本			
資本金（注19）			
発行可能株式総数：1,000,000,000株			
発行済株式数：222,000,000株	10,000	10,000	90,098
資本剰余金	52,196	52,308	471,291
利益剰余金（注17）	334,264	369,315	3,327,467
自己株式：（2018年：2,239,901株、2019年：2,209,402株）（注19）	(2,326)	(2,298)	(20,705)
小計	394,133	429,326	3,868,150
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）	11,696	20,190	181,915
繰延ヘッジ損益	(300)	5	52
土地再評価差額金（注18）	(5,887)	(5,920)	(53,345)
為替換算調整勘定	(8,330)	(8,864)	(79,870)
退職給付に係る調整累計額（注11）	(4,756)	(5,705)	(51,402)
小計	(7,577)	(294)	(2,651)
非支配株主持分	797	612	5,518
純資産合計	387,354	429,644	3,871,016
負債、純資産合計	¥540,490	¥612,955	$5,522,620

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
2018年及び2019年3月期

連結損益計算書

	百万円		千米ドル(注3)
	2018	2019	2019
売上高	¥678,312	¥732,347	$6,598,317
売上原価	436,730	469,791	4,232,740
売上総利益	241,581	262,555	2,365,576
販売費及び一般管理費 (注14)	166,557	178,510	1,608,343
営業利益	75,024	84,045	757,233
その他の損益:			
受取利息及び受取配当金	603	1,121	10,101
支払利息	(37)	(36)	(329)
投資有価証券売却損益	1	226	2,038
投資有価証券評価損	(52)	(11)	(103)
固定資産除売却損益	(734)	1,753	15,798
減損損失 (注8)	(1,463)	(954)	(8,596)
その他	(844)	694	6,256
	(2,526)	2,793	25,165
税金等調整前当期純利益	72,497	86,838	782,398
法人税等 (注13)	18,609	24,205	218,089
当期純利益	53,888	62,632	564,309
非支配株主に帰属する当期純損失	(220)	(751)	(6,768)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 54,109	¥ 63,383	$ 571,077

	円		米ドル(注3)
	2018	2019	2019
1株当たり情報 (注16)			
3月31日現在の純資産額	¥1,758.99	¥1,952.00	$17.59
当期純利益			
潜在株式調整前	246.29	288.40	2.60
潜在株式調整後	246.23	—	—
当期に係る配当金 (注17)	123.00	145.00	1.31

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)
	2018	2019	2019
当期純利益	¥53,888	¥62,632	$564,309
その他の包括利益 (注15)			
その他有価証券評価差額金 (注5)	3,611	8,685	78,252
繰延ヘッジ損益	(509)	305	2,751
為替換算調整勘定	395	(531)	(4,786)
退職給付に係る調整額 (注11)	(1,560)	(948)	(8,548)
持分法適用会社に対する持分相当額	199	(190)	(1,718)
その他の包括利益合計	2,136	7,319	65,950
包括利益	¥56,024	¥69,952	$630,259
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥56,245	¥70,700	$636,998
非支配株主に係る包括利益	(220)	(747)	(6,738)

連結財務諸表に対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
2018年及び2019年3月期

2018年3月期

百万円

	株主資本					その他包括利益累計額								
	資本金（注19）	資本剰余金	利益剰余金（注17）	自己株式（注19）	株主資本合計	その他有価証券評価差額金（注5及び15）	繰延ヘッジ損益（注15）	土地再評価差額金（注18）	為替換算調整勘定（注15）	退職給付に係る調整累計額（注11及び15）	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	¥10,000	¥52,064	¥297,984	¥(2,423)	¥357,626	¥ 7,884	¥ 210	¥(5,693)	¥(8,725)	¥(3,195)	¥(9,519)	¥ 99	¥577	¥348,784
剰余金の配当			(18,023)		(18,023)									(18,023)
親会社株主に帰属する当期純利益			54,109		54,109									54,109
連結範囲の変動			(0)		(0)									(0)
連結範囲の変動に伴う為替換算調整勘定の増減									(7)		(7)			(7)
自己株式の取得				(4)	(4)									(4)
自己株式の処分		131		100	232									232
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			193		193			(193)			(193)			—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						3,811	(510)	—	403	(1,560)	2,144	(99)	220	2,264
当期末残高	¥10,000	¥52,196	¥334,264	¥(2,326)	¥394,133	¥11,696	¥(300)	¥(5,887)	¥(8,330)	¥(4,756)	¥(7,577)	¥ —	¥797	¥387,354

2019年3月期

百万円

	株主資本					その他包括利益累計額								
	資本金（注19）	資本剰余金	利益剰余金（注17）	自己株式（注19）	株主資本合計	その他有価証券評価差額金（注5及び15）	繰延ヘッジ損益（注15）	土地再評価差額金（注18）	為替換算調整勘定（注15）	退職給付に係る調整累計額（注11及び15）	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	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

2019年3月期

千米ドル（注3）

	株主資本					その他包括利益累計額								
	資本金（注19）	資本剰余金	利益剰余金（注17）	自己株式（注19）	株主資本合計	その他有価証券評価差額金（注5及び15）	繰延ヘッジ損益（注15）	土地再評価差額金（注18）	為替換算調整勘定（注15）	退職給付に係る調整累計額（注11及び15）	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	$90,098	$470,278	$3,011,659	$(20,961)	$3,551,074	$105,385	$(2,704)	$(53,041)	$(75,053)	$(42,853)	$(68,268)	$—	$ 7,189	$3,489,995
剰余金の配当			(255,573)		(255,573)									(255,573)
親会社株主に帰属する当期純利益			571,077		571,077									571,077
自己株式の取得				(45)	(45)									(45)
自己株式の処分		1,012		300	1,313									1,313
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			304		304			(304)			(304)			—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						76,529	2,756	—	(4,817)	(8,548)	65,920	—	(1,671)	64,249
当期末残高	$90,098	$471,291	$3,327,467	$(20,705)	$3,868,150	$181,915	$ 52	$(53,345)	$(79,870)	$(51,402)	$ (2,651)	$—	$ 5,518	$3,871,016

連結財務諸表に対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
2018年及び2019年3月期

	百万円		千米ドル（注3）
	2018	2019	2019
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	¥ 72,497	¥ 86,838	$ 782,398
減価償却費	23,545	21,370	192,546
減損損失	1,463	954	8,596
固定資産除売却損益	734	(1,753)	(15,798)
アミューズメント施設・機器除却損	533	161	1,456
投資有価証券売却損益	(1)	(226)	(2,038)
売上債権の減少（増加）額	(13,048)	(4,965)	(44,740)
たな卸資産の減少（増加）額	(9,008)	(7,689)	(69,283)
アミューズメント施設・機器設置額	(7,349)	(10,187)	(91,791)
仕入債務の増加（減少）額	5,412	5,270	47,484
その他の流動負債の増加（減少）額	3,280	13,593	122,471
その他	(3,783)	(3,419)	(30,811)
小計	74,275	99,945	900,489
利息及び配当金の受取額	610	1,088	9,808
利息の支払額	(37)	(36)	(329)
法人税等の支払額	(19,709)	(21,186)	(190,884)
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,138	79,811	719,083
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）	(3,940)	(3,027)	(27,276)
有形固定資産の取得による支出	(42,850)	(10,093)	(90,943)
有形固定資産の売却による収入	601	2,980	26,850
無形固定資産の取得による支出	(5,392)	(5,247)	(47,283)
投資有価証券の取得による支出	(11,461)	(1,574)	(14,188)
投資有価証券の売却による収入	53	347	3,129
関係会社株式の取得による支出	(80)	(4,018)	(36,208)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入（注4）	385	—	—
事業譲受による支出	—	(1,991)	(17,940)
貸付けによる支出	(2,273)	(1,385)	(12,478)
貸付金の回収による収入	2,727	892	8,037
差入保証金の差入による支出	(1,703)	(2,135)	(19,244)
差入保証金の回収による収入	633	541	4,880
その他	(36)	(185)	(1,669)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(63,338)	(24,899)	(224,335)
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	5	94	849
長期借入れによる収入	790	639	5,757
長期借入金の返済による支出	(217)	(1,266)	(11,413)
リース債務の返済による支出	(77)	(67)	(607)
自己株式の取得による支出及び処分による収入（純額）	(4)	(5)	(45)
非支配株主からの払込みによる収入	441	—	—
配当金の支払額	(18,023)	(28,366)	(255,573)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(17,086)	(28,972)	(261,034)
現金及び現金同等物に係る換算差額	351	(501)	(4,518)
現金及び現金同等物の増加（減少）額	(24,935)	25,438	229,195
現金及び現金同等物の期首残高	205,667	180,831	1,629,263
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	99	—	—
現金及び現金同等物の期末残高（注4）	¥180,831	¥206,270	$1,858,458

連結財務諸表に対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、2018年3月期の連結財務諸表は、2019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「その他の損益」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「その他の損益」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「その他の損益」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

米国地区における連結子会社は、オンライン機能をもったゲームソフトについて、複数の要素をもつソフトウエア製品として、米国財務会計基準審議会会計原則編集第985-605号「ソフトウエアの収益認識（Software Revenue Recognition）」に従い収益認識を判断しており、その収益計上は、未提供の要素が提供されたと判断されるまで繰り延べられております。

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、繰延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。

(i) 有形固定資産

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

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、5年間の定額法により償却を行っております。

(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。

(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など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など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(9～19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) 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　2018年3月30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　2018年3月30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。

在外連結子会社

- ASU第2014-09号「顧客との契約から生じる収益」

(1) 概要

本会計基準により、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ます。

(2) 適用予定日

2020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

翌期の期首において、利益剰余金が936百万円増加します。

- IFRS第16号「リース」及び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

IFRS第16号は2020年3月期の期首から、ASU第2016-02号は2021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

翌期の期首において、資産が3,815百万円、負債が3,803百万円、利益剰余金が12百万円増加します。

(q) 表示方法の変更

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」の適用に伴う変更

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号　2018年2月16日。以下「税効果会計基準一部改正」という。)を当期の期首から適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更するとともに、税効果会計関係注記を変更しております。

この結果、前期の連結貸借対照表において、「流動資産」の「繰延税金資産」8,995百万円は、「投資その他の資産」の「繰延税金資産」22,246百万円に含めて表示しており、「流動負債」の「その他」に含めて表示しておりました「繰延税金負債」70百万円は、「固定負債」の「繰延税金負債」1,648百万円に含めて表示しております。

また、税効果会計関係注記において、税効果会計基準一部改正第3項から第5項に定める「税効果会計に係る会計基準」注解(注8)(評価性引当額の合計額を除く。)及び同注解(注9)に記載された内容を追加しております。ただし、当該内容のうち前期に係る内容については、税効果会計基準一部改正第7項に定める経過的な取扱いに従って記載しておりません。

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、2019年3月期の連結財務諸表は2019年3月31日の東京外国為替市場におけるおよその実勢為替レートの1米ドル110.99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

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
現金及び預金	¥185,517	¥213,851	$1,926,764
流動資産の「その他」に含まれる有価証券	773	738	6,655
預入期間が3ヵ月を超える定期預金	(5,458)	(8,319)	(74,961)
現金及び現金同等物	¥180,831	¥206,270	$1,858,458

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。

2018年3月期

株式の取得により新たに（株）アクタス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収入（純額）との関係は次のとおりであります。

流動資産	562百万円
固定資産	31百万円
のれん	75百万円
流動負債	△599百万円
固定負債	△40百万円
同社株式の取得価額	30百万円
同社の現金及び現金同等物	△415百万円
差引：同社取得による収入	△385百万円

2019年3月期

該当事項はありません。

5 有価証券及び投資有価証券

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
時価を把握できるその他有価証券	¥38,249	¥52,231	$470,597
時価を把握できないその他有価証券	2,829	2,815	25,370
非連結子会社及び関連会社株式	15,792	19,314	174,022
投資事業組合への出資金	397	400	3,607
合計	¥57,268	¥74,762	$673,597

2018年及び2019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			
	2018			
	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	¥21,572	¥16,622	¥(719)	¥37,476
その他	773	—	—	773
合計	¥22,345	¥16,622	¥(719)	¥38,249

	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

	千米ドル			
	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	$207,575	$262,047	$(5,681)	$463,942
その他	6,655	—	—	6,655
合計	$214,230	$262,047	$(5,681)	$470,597

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
	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	¥2,829	¥2,815	$25,370
合計	¥2,829	¥2,815	$25,370

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
株式	¥34	¥305	$2,750
その他	19	—	—
売却額	¥53	¥305	$2,750
売却益の合計額	1	231	2,085
売却損の合計額	—	5	47

6 売上債権

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
受取手形	¥ 3,324	¥ 5,073	$ 45,712
売掛金	84,737	88,009	792,952
合計	¥88,061	¥93,083	$838,665

7 たな卸資産

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
商品及び製品	¥14,780	¥19,062	$171,748
仕掛品	37,684	42,428	382,271
原材料及び貯蔵品	3,216	3,580	32,255
合計	¥55,682	¥65,070	$586,275

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。

また、当期より、ユニットの区分を変更したため、前期の戦略ビジネスユニットの区分を当期のユニットの区分に組み替えて表示しております。

				百万円		千米ドル
ユニット	場所	用途	種類	2018	2019	2019
トイホビー	ZHONGSHAN, CHINA他（注1）	事業用資産	建物及び構築物	¥ 56	¥ —	$ —
			有形固定資産（その他）	281	—	—
			無形固定資産	26	—	—
	東京都台東区（注3）	処分予定資産	無形固定資産	49	—	—
	東京都墨田区（注4）	処分予定資産	建物及び構築物	81	—	—
			有形固定資産（その他）	7	—	—
			無形固定資産	0	—	—
	栃木県下都賀郡（注5）	処分予定資産	建物及び構築物	62	—	—
			有形固定資産（その他）	0	—	—
			土地	250	—	—
リアルエンターテインメント	東京都豊島区他（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	465	—	—
			無形固定資産	4	—	—
			投資その他の資産（その他）	14	—	—
	東京都港区（注2）	事業用資産	有形固定資産（その他）	14	—	—
	兵庫県西宮市他（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	98	—	—
			投資その他の資産（その他）	0	—	—
	東京都江東区（注4）	処分予定資産	有形固定資産（その他）	39	—	—
全社（共通）	神奈川県横浜市（注4）	処分予定資産	有形固定資産（その他）	8	—	—
			無形固定資産	0	—	—
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	1,205
	東京都武蔵野市他（注3）	処分予定資産	建物及び構築物	—	89	805
			有形固定資産（その他）	—	0	4
	栃木県下都賀郡（注6）	処分予定資産	土地	—	48	438
	新潟県南魚沼市（注7）	処分予定資産	建物及び構築物	—	4	44
			土地	—	0	6
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	404
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	2,177
			無形固定資産	—	0	7
			投資その他の資産（その他）	—	35	320
	東京都豊島区他（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	—	109	990
			無形固定資産	—	10	90
	東京都港区他（注4）	アミューズメント運営施設	アミューズメント施設・機器	—	23	210
			無形固定資産	—	206	1,864
IPクリエイション	東京都杉並区（注3）	事業用資産	投資その他の資産（その他）	—	0	2
全社（共通）	東京都品川区他（注4）	処分予定資産	有形固定資産（その他）	—	0	7
			無形固定資産	—	1	14
合計				¥1,463	¥954	$8,596

（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. 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、回収可能価額は将来キャッシュ・フローにより見積もられた使用価値により算定しておりますが、予想される使用期間が短期であるため割引計算は行っておりません。
3. 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。
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、回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
5. 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、土地の回収可能価額は正味売却価額により算定しており、路線価に基づいて評価しております。その他の資産の回収可能価額は使用価値を零として算定しております。
6. 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。
7. 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

2018年及び2019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
	2018		2019		2019
	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	¥ 405	0.29	¥500	0.31	$4,504
1年以内に返済予定の長期借入金	232	0.34	180	0.28	1,626
1年以内に返済予定のリース債務	51	14.39	50	11.17	451
長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く）	715	0.59	138	0.25	1,251
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く）	65	7.16	39	6.41	356
合計	¥1,468	—	¥909	—	$8,191

2019年3月31日現在の長期借入金及びリース債務の年度別返済予定額は次のとおりです。

	百万円	千米ドル
2020年3月期	¥230	$2,078
2021年3月期	139	1,260
2022年3月期	37	337
2023年3月期	1	10
合計	¥409	$3,687

10 仕入債務

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
支払手形	¥12,403	¥13,969	$125,862
買掛金	57,151	60,835	548,117
合計	¥69,555	¥74,804	$673,979

11 退職給付関係

1. 確定給付制度

(a) 2018年及び2019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
	2018	2019	2019
退職給付債務の期首残高	¥22,399	¥26,212	$236,165
勤務費用	1,438	1,746	15,734
利息費用	96	116	1,050
数理計算上の差異の発生額	3,091	1,918	17,286
退職給付の支払額	(554)	(896)	(8,077)
簡便法から原則法への変更に伴う増加額	—	206	1,862
企業結合の影響による増減額	(260)	—	—
退職給付債務の期末残高	¥26,212	¥29,303	$264,022

(b) 2018年及び2019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
	2018	2019	2019
年金資産の期首残高	¥17,897	¥19,144	$172,487
期待運用収益	364	352	3,177
数理計算上の差異の発生額	159	(211)	(1,901)
事業主からの拠出額	1,488	1,546	13,933
退職給付の支払額	(552)	(514)	(4,633)
企業結合の影響による増減額	(212)	—	—
年金資産の期末残高	¥19,144	¥20,318	$183,063

(c) 2018年及び2019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
	2018	2019	2019
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)	¥1,192	¥1,300	$11,719
退職給付費用	249	392	3,534
退職給付の支払額	(63)	(131)	(1,184)
制度への拠出額	(139)	(160)	(1,444)
簡便法から原則法への変更に伴う減少額	—	(148)	(1,340)
企業結合の影響による増減額	48	—	—
その他	13	(2)	(18)
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)	¥1,300	¥1,250	$11,266

(d) 2018年及び2019年3月31日現在の退職給付債務と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
	2018	2019	2019
積立型制度の退職給付債務	¥ 24,404	¥ 25,711	$ 231,655
年金資産	(20,875)	(22,159)	(199,650)
	3,529	3,552	32,005
非積立型の退職給付債務	4,838	6,683	60,220
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	8,368	10,236	92,225
退職給付に係る負債	8,485	10,383	93,551
退職給付に係る資産	(117)	(147)	(1,325)
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	¥ 8,368	¥ 10,236	$ 92,225

(e) 2018年及び2019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
	2018	2019	2019
勤務費用	¥1,438	¥1,746	$15,734
利息費用	96	116	1,050
期待運用収益	(364)	(352)	(3,177)
数理計算上の差異の費用処理額	687	780	7,032
過去勤務費用の費用処理額	20	19	175
簡便法で計算した退職給付費用	249	392	3,534
簡便法から原則法への変更に伴う費用処理額	—	58	522
確定給付制度に係る退職給付費用	2,128	2,760	24,871
その他(注)	616	142	1,285
退職給付に関連する損益	¥2,744	¥2,903	$26,157

(注) 2018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554百万円、その他損益に62百万円、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(1,219千米ドル)、その他損益に7百万円(66千米ドル)計上しております。

(f) 2018年及び2019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
	2018	2019	2019
過去勤務費用	¥ 20	¥ 19	$ 175
数理計算上の差異	(2,245)	(1,349)	(12,156)
合計	¥(2,224)	¥(1,329)	$(11,980)

(g) 2018年及び2019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
	2018	2019	2019
未認識過去勤務費用	¥ (90)	¥ (70)	$ (636)
未認識数理計算上の差異	(6,694)	(8,044)	(72,475)
合計	¥(6,784)	¥(8,114)	$(73,111)

(h) 2018年及び2019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。

	2018	2019
債券	36%	35%
株式	15	10
生命保険一般勘定	21	20
現金及び現金同等物	21	29
その他	7	6
合計	100%	100%

(注) 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28%、当期27%含まれております。

(i) 2018年及び2019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。

	2018	2019
割引率	0.10%～0.80%	0.00%～0.60%
長期期待運用収益率	2.04%～2.50%	1.82%～2.50%
長期期待運用収益率の設定方法	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。	
予想昇給率	1.86%～5.58%	1.65%～5.44%

2. 確定拠出制度

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
確定拠出制度への要拠出額	¥617	¥652	$5,874

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、2018年及び2019年3月31日現在における売上債権のうち23.5%及び23.7%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、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・更新することなど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「21 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

2018年及び2019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		
	2018			2019			2019		
	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	¥185,517	¥185,517	¥ —	¥213,851	¥213,851	¥ —	$1,926,764	$1,926,764	$ —
(2) 売上債権	88,061	88,061	—	93,083	93,083	—	838,665	838,665	—
(3) 有価証券及び投資有価証券	51,776	57,077	5,301	68,562	71,446	2,884	617,733	643,720	25,986
資産計	¥325,355	¥330,656	¥5,301	¥375,497	¥378,381	¥2,884	$3,383,163	$3,409,150	$25,986
(1) 仕入債務	¥ 69,555	¥ 69,555	¥ —	¥ 74,804	¥ 74,804	¥ —	$ 673,979	$ 673,979	$ —
(2) 未払法人税等	8,597	8,597	—	17,495	17,495	—	157,633	157,633	—
負債計	¥ 78,152	¥ 78,152	¥ —	¥ 92,300	¥ 92,300	¥ —	$ 831,612	$ 831,612	$ —
デリバティブ取引*	¥ (1,264)	¥ (1,264)	¥ —	¥ 12	¥ 12	¥ —	$ 116	$ 116	$ —

* 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「21 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
	2018	2019	2019
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	¥2,829	¥2,815	$25,370
関係会社株式（非上場株式）	2,264	2,984	26,885
投資事業組合への出資金	397	400	3,607

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			
	2018				2019				2019			
	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	¥182,500	¥ —	¥—	¥—	¥210,477	¥ —	¥—	¥—	$1,896,363	$ —	$—	$—
売上債権	86,515	1,546	—	—	91,662	1,420	—	—	825,866	12,798	—	—
合計	¥269,015	¥1,546	¥—	¥—	¥302,140	¥1,420	¥—	¥—	$2,722,229	$12,798	$—	$—

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、2018年及び2019年3月期における法定実効税率は、それぞれ30.9%及び30.6%となっております。

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
法人税、住民税及び事業税	¥19,867	¥29,566	$266,391
法人税等調整額	(1,258)	(5,361)	(48,302)
合計	¥18,609	¥24,205	$218,089

2018年及び2019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。

	2018	2019
法定実効税率	30.9%	30.6%
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.7	0.4
住民税均等割額	0.4	0.3
役員賞与	0.9	0.6
評価性引当額の増減	(2.4)	(2.1)
在外子会社税率差異	(0.8)	(0.7)
試験研究費税額控除	(4.2)	(2.0)
所得拡大税制控除	(0.6)	—
のれん償却額	0.1	0.0
その他	0.7	0.8
税効果会計適用後の法人税等の負担率	25.7%	27.9%

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
繰延税金資産:			
税務上の繰越欠損金（注2）	¥ 12,085	¥ 10,695	$ 96,364
固定資産償却超過額	10,854	13,930	125,514
未払賞与	3,446	4,685	42,219
たな卸資産評価損	1,677	2,604	23,462
退職給付に係る負債	4,107	4,818	43,412
前渡金評価損	1,324	1,366	12,311
減損損失	661	376	3,392
未払事業税等	869	1,606	14,472
研究開発費	596	531	4,785
貸倒引当金繰入超過額	568	501	4,515
土地再評価差額金	2,043	2,043	18,409
その他	8,078	8,073	72,739
繰延税金資産小計	46,313	51,232	461,599
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額（注2）	—	(9,870)	(88,931)
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	—	(8,910)	(80,284)
評価性引当額小計（注1）	(19,844)	(18,781)	(169,216)
繰延税金資産合計	26,469	32,451	292,382
繰延税金負債:			
固定資産圧縮積立金	(63)	(60)	(543)
在外子会社の留保利益金	(557)	(684)	(6,168)
その他有価証券評価差額金	(4,489)	(8,367)	(75,386)
土地再評価差額金	(348)	(333)	(3,005)
その他	(412)	(640)	(5,773)
繰延税金負債合計	(5,871)	(10,086)	(90,876)
繰延税金資産の純額	¥ 20,598	¥ 22,365	$ 201,506

（注）
1. 評価性引当額が1,062百万円（9,575千米ドル）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（※1）	¥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

（※1）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

	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（※1）	$565	$ 2,483	$ 542	$ 678	$ 3,706	$ 88,389	$ 96,364
評価性引当額	(21)	(2,139)	(542)	(636)	(3,706)	(81,885)	(88,931)
繰延税金資産	543	343	—	42	—	6,503	7,432

（※1）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

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
広告宣伝費	¥ 39,720	¥ 44,491	$ 400,864
役員報酬及び給料手当	43,995	47,278	425,975
退職給付費用	2,606	2,830	25,499
役員賞与引当金繰入額	1,743	1,786	16,094
研究開発費	19,398	19,811	178,500
貸倒引当金繰入額	110	14	129
その他	58,982	62,296	561,279
合計	¥166,557	¥178,510	$1,608,343

15 その他の包括利益

2018年及び2019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				
	2018				
	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	¥ 5,521	¥ 1	¥ 5,522	¥(1,910)	¥ 3,611
繰延ヘッジ損益	(115)	(508)	(623)	113	(509)
為替換算調整勘定	395	—	395	—	395
退職給付に係る調整額	(2,932)	707	(2,224)	664	(1,560)
持分法適用会社に対する持分相当額	212	(13)	199	—	199
合計	¥ 3,081	¥ 187	¥ 3,268	¥(1,132)	¥ 2,136

	百万円					千米ドル				
	2019					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	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	$115,272	$(2,085)	$113,186	$(34,933)	$78,252
繰延ヘッジ損益	935	(551)	383	(78)	305	8,425	(4,968)	3,457	(705)	2,751
為替換算調整勘定	(531)	—	(531)	—	(531)	(4,786)	—	(4,786)	—	(4,786)
退職給付に係る調整額	(2,129)	799	(1,329)	380	(948)	(19,188)	7,207	(11,980)	3,431	(8,548)
持分法適用会社に対する持分相当額	(191)	0	(190)	—	(190)	(1,725)	6	(1,718)	—	(1,718)
合計	¥10,876	¥ 17	¥10,894	¥(3,574)	¥7,319	$ 97,997	$ 160	$ 98,157	$(32,207)	$65,950

16 潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整

2018年及び2019年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益の差額調整は次のとおりです。
なお当期については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

		百万円	千米ドル
	2018	2019	2019
親会社株主に帰属する当期純利益	¥54,109	¥—	$—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益	54,109	—	—
潜在株式調整後1株当たり当期純利益算出のための親会社株主に帰属する当期純利益	54,109	—	—

		千株
期中平均株式数	219,698	—
潜在株式による希薄化効果：		
ストック・オプション	53	—
潜在株式調整後1株当たり当期純利益算出のための平均株式数	219,752	—

		円	米ドル
1株当たり当期純利益			
潜在株式調整前	¥246.29	¥288.40	$2.60
潜在株式調整後	246.23	—	—

17 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。

2018年及び2019年3月31日現在の利益剰余金に含まれる当社の利益準備金残高は、それぞれ1,645百万円及び1,645百万円（14,825千米ドル）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。2019年3月期の当社の剰余金処分は、現金配当27,929百万円（251,641千米ドル）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。2019年3月期の中間配当は、3,958百万円（35,665千米ドル）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。

18 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日法律第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、2019年3月31日現在の時価の差額である未実現損失は、374百万円（3,377千米ドル）となっております。

19 発行済株式及び自己株式

2018年及び2019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）	2018	2019
期首株式数	222,000,000	222,000,000
期末株式数	222,000,000	222,000,000

		株
自己株式数（普通株式）	2018	2019
期首株式数	2,334,579	2,239,901
その他	(94,678)	(30,499)
期末株式数	2,239,901	2,209,402

20 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

2018年及び2019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未経過リース料は次のとおりです。

	百万円		千米ドル
	2018	2019	2019
1年以内	¥1,823	¥2,305	$20,769
1年超	5,534	5,634	50,763
合計	¥7,358	¥7,939	$71,532

21 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取引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おりますが、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おります。

2018年及び2019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		
			2018			2019			2019
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	¥ 2,656	¥(141)	¥(141)	¥1,997	¥(21)	¥(21)	$18,000	$(193)	$(193)
米ドル	1,237	29	29	1,553	(25)	(25)	13,998	(226)	(226)
ユーロ	726	6	6	503	6	6	4,539	57	57
買建									
米ドル	876	(47)	(47)	1,336	25	25	12,039	228	228
香港ドル	51	(1)	(1)	46	0	0	422	1	1
通貨オプション取引									
売建・買建									
米ドル	5,444	(718)	(718)	747	0	0	6,733	8	8
香港ドル	329	(23)	(23)	—	—	—	—	—	—
合計	¥11,321	¥(896)	¥(896)	¥6,185	¥(13)	¥(13)	$55,733	$(123)	$(123)

(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	
				2018		2019		2019
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	¥ 3,187	¥(158)	¥ 4,661	¥(39)	$ 42,000	$(357)
	米ドル	売掛金	468	1	934	(0)	8,418	(8)
	ユーロ	売掛金	—	—	114	2	1,028	19
	買建							
	米ドル	買掛金	7,844	(216)	10,839	92	97,661	829
	日本円	買掛金	69	(3)	—	—	—	—
	香港ドル	買掛金	188	(6)	263	1	2,371	14
	中国元	流動負債—その他	605	13	932	(28)	8,400	(258)
為替予約等の振当処理	為替予約取引							
	買建							
	米ドル	買掛金	403	(注2)	301	(注2)	2,720	(注2)
合計			¥12,766	¥(368)	¥18,046	¥ 26	$162,600	$ 239

(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. 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。

22 保証債務及び偶発債務

1. 担保資産

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
現金及び預金	¥74	¥44	$400

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1,175百万円（投資その他の資産の「その他」）、当期において1,553百万円（13,992千米ドル）（投資その他の資産の「その他」）を供託しております。

2. 保証債務

2018年及び2019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
	2018	2019	2019
連結会社以外の会社の金融機関からの借入に対する債務保証	¥67	¥—	$—

	百万円		千米ドル
	2018	2019	2019
連結会社以外の会社の賃貸借契約に伴う債務保証	¥24	¥6	$54

23 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226百万円（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250百万円（その他の損益に計上）、売却益は13百万円（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220百万円（1,988千米ドル）（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）、減損損失は48百万円（438千米ドル）（その他の損益に計上）、売却益は2,065百万円（18,611千米ドル）（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
	2018	2019	2019
連結貸借対照表計上額			
期首残高	¥ 2,141	¥35,347	$318,472
期中増減額	33,206	(840)	(7,574)
期末残高	35,347	34,506	310,897
期末時価	¥39,713	¥39,033	$351,687

（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及び減損損失累計額を控除した金額であります。
2. 期中増減額のうち、前期の主な増加額は不動産取得34,018百万円であります。当期の主な減少額は不動産売却774百万円（6,981千米ドル）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。

24 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・製作・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・製作、著作権・版権等の管理・運用を行っております。

当期より、中期計画の各戦略を推進するため、グループの組織体制の変更を行いました。各事業戦略の実行を行う事業会社の集合体名称をSBUからユニットに改めるとともに、中期計画におけるミッションごとに、よりスピーディに重点戦略を推進するため、従来の3SBU体制から5ユニット体制に変更しました。

この組織体制見直しに伴い、「トイホビー事業」、「ネットワークエンターテインメント事業」及び「映像音楽プロデュース事業」としていた報告セグメントを、当期より「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」に変更しました。

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

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

百万円

	2018									
	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	¥213,296	¥319,567	¥89,877	¥35,831	¥10,345	¥668,917	¥ 9,394	¥678,312	¥ —	¥678,312
セグメント間の内部売上高又は振替高	9,121	6,969	672	4,860	6,624	28,247	18,245	46,493	(46,493)	—
計	¥222,417	¥326,537	¥90,549	¥40,691	¥16,970	¥697,165	¥27,640	¥724,805	¥(46,493)	¥678,312
セグメント利益	14,476	50,150	3,168	6,618	5,264	79,678	767	80,445	(5,421)	75,024
セグメント資産	127,923	145,101	58,203	28,391	18,190	377,809	29,203	407,013	133,477	540,490
その他の項目										
減価償却費	¥ 12,716	¥ 2,829	¥ 6,431	¥ 563	¥ 48	¥ 22,590	¥ 411	¥ 23,002	¥ 542	¥ 23,545
のれん償却額	82	0	28	79	—	190	—	190	—	190
減損損失	816	—	638	—	—	1,454	—	1,454	8	1,463
持分法適用会社への投資額	844	—	—	—	—	844	13,254	14,099	—	14,099
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	11,115	2,805	11,611	597	61	26,192	506	26,698	33,802	60,501

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
のれん償却額	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

千米ドル

	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	$2,116,627	$3,007,526	$907,288	$337,195	$145,836	$6,514,474	$ 83,843	$6,598,317	$ —	$6,598,317
セグメント間の内部売上高又は振替高	71,550	64,165	7,148	72,918	56,566	272,349	184,332	456,681	(456,681)	—
計	$2,188,178	$3,071,691	$914,437	$410,114	$202,402	$6,786,823	$268,175	$7,054,999	$ (456,681)	$6,598,317
セグメント利益	195,611	428,279	38,418	79,267	45,234	786,812	10,792	797,604	(40,370)	757,233
セグメント資産	1,150,790	1,428,624	593,532	308,277	196,094	3,677,318	303,704	3,981,023	1,541,596	5,522,620
その他の項目										
減価償却費	$ 98,005	$ 13,713	$ 67,229	$ 5,728	$ 429	$ 185,106	$ 4,106	$ 189,212	$ 3,334	$ 192,546
のれん償却額	1,142	1	259	197	—	1,600	—	1,600	—	1,600
減損損失	2,505	404	5,661	—	2	8,574	—	8,574	22	8,596
持分法適用会社への投資額	8,734	—	—	—	—	8,734	143,074	151,809	—	151,809
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	108,136	23,313	111,203	5,708	265	248,626	3,876	252,503	8,932	261,435

（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) 2018年3月期のセグメント利益の調整額△5,421百万円には、セグメント間取引消去662百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用△6,083百万円が含まれております。2019年3月期のセグメント利益の調整額△4,480百万円（△40,370千米ドル）には、セグメント間取引消去1,381百万円（12,443千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社費用△5,861百万円（△52,814千米ドル）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) 2018年3月期のセグメント資産の調整額133,477百万円には、セグメント間取引消去△27,450百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産160,927百万円が含まれております。2019年3月期のセグメント資産の調整額171,101百万円（1,541,596千米ドル）には、セグメント間取引消去△36,069百万円（△324,980千米ドル）及び報告セグメントに配分していない全社資産207,171百万円（1,866,577千米ドル）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) 2018年3月期の減価償却費の調整額542百万円には、セグメント間取引消去△616百万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1,159百万円が含まれております。2019年3月期の減価償却費の調整額370百万円（3,334千米ドル）には、セグメント間取引消去△745百万円（△6,716千米ドル）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1,115百万円（10,050千米ドル）が含まれております。
(4) 2018年及び2019年3月期の減損損失の調整額8百万円及び2百万円（22千米ドル）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。
(5) 2018年及び2019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33,802百万円及び991百万円（8,932千米ドル）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. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

2018年及び2019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

	2018				
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	¥478,281	¥79,277	¥60,054	¥60,699	¥678,312
有形固定資産	74,612	2,155	4,428	4,907	86,104

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

千米ドル

	2019				
	日本	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	合計
売上高	$4,676,710	$759,300	$571,083	$591,224	$6,598,317
有形固定資産	686,518	19,242	40,196	43,246	789,204

3. 主要な顧客ごとの情報

2018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.	¥95,259	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.	¥82,370	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。

2019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.	¥103,883	$935,975	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	$762,933	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2018年及び2019年3月期ののれん償却額と2018年及び2019年3月31日現在におけるのれん未償却残高

百万円

	2018							
	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	¥82	¥0	¥28	¥79	¥—	¥—	¥—	¥190
のれん - 未償却残高	82	0	57	82	—	—	—	222

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

千米ドル

	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	$1,142	$1	$259	$197	$—	$—	$—	$1,600
のれん - 未償却残高	7,600	—	262	544	—	—	—	8,407

25 関連当事者情報

2018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27.1%間接0.3%	販売代理店	製品等の販売	54,592百万円	売掛金	11,112百万円

(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	石川 祝男	—	—	当社代表取締役会長	（被所有）直接0.0%	—	ストック・オプション行使に伴う自己株式の処分（注1）	17百万円	—	—
							金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（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2）	12百万円	—	—
役員	大津 修二	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	ストック・オプション行使に伴う自己株式の処分（注1）	8百万円	—	—
							金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注2）	6百万円	—	—
役員	浅古 有寿	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	ストック・オプション行使に伴う自己株式の処分（注1）	6百万円	—	—
							金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注2）	6百万円	—	—
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2）	11百万円	—	—
役員	大下 聡	—	—	当社取締役	（被所有）直接0.0%	—	ストック・オプション行使に伴う自己株式の処分（注1）	15百万円	—	—
							金銭報酬債権の現物出資に伴う自己株式の処分（注2）	11百万円	—	—

(注)
1. 自己株式の処分価格は、第7回及び第8回定時株主総会の決議で定められたストック・オプション（新株予約権）の権利行使価格に基づいて決定しております。
2. 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、2017年6月16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。

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（24,788千米ドル）	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26.9%間接0.3%	販売代理店	製品等の販売	56,259百万円（506,891千米ドル）	売掛金	10,963百万円（98,783千米ドル）

（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（124千米ドル）	—	—
							顧問料の支払（注2）	12百万円（113千米ドル）	—	—
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（124千米ドル）	—	—
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）	12百万円（112千米ドル）	—	—
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（91千米ドル）	—	—
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（112千米ドル）	—	—

（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、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。

26 企業結合関係

共通支配下の取引等

（子会社間の吸収分割）

1. 取引の概要

(1) 対象となった事業の名称及びその事業内容

（株）バンダイのハイターゲット向けのフィギュア、プラモデルの企画・開発・製造・販売

（株）バンプレストのコンビニエンスストアなど向けの景品の企画・開発・販売

(2) 企業結合日

2018年4月1日

(3) 企業結合の法的形式

（株）バンダイ及び（株）バンプレストを分割会社とし、（株）BANDAI SPIRITSを承継会社とする吸収分割

(4) 結合後企業の名称

変更はありません。

(5) その他取引の概要に関する事項

（株）バンダイのフィギュア、プラモデルなどのハイターゲット向け事業部門及び（株）バンプレストのコンビニエンスストアなど向けの景品事業部門を（株）BANDAI SPIRITSに承継することで、トイホビーユニットにおける国内外でのハイターゲット向け事業強化を目的としております。

2. 実施した会計処理の概要

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

（子会社間の吸収分割及び子会社の商号変更）

1. 取引の概要

（1）対象となった事業の名称及びその事業内容

（株）バンダイナムコエンターテインメントのアミューズメント機器の企画・生産・販売

（2）企業結合日

2018年4月1日

（3）企業結合の法的形式

（株）バンダイナムコエンターテインメントを分割会社とし、（株）ナムコを承継会社とする吸収分割

（4）結合後企業の名称

（株）バンダイナムコアミューズメント（2018年4月1日付で（株）ナムコから商号変更）

（5）その他取引の概要に関する事項

（株）バンダイナムコエンターテインメントのアミューズメント機器事業部門をアミューズメント施設の企画運営を行う（株）ナムコに承継することで、リアルな場を活用しバンダイナムコならではの施設やサービス、機器などのコンテンツの提供を行うリアルエンターテインメント事業強化を目的としております。

2. 実施した会計処理の概要

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

（子会社間の吸収合併及び子会社の商号変更）

1. 取引の概要

（1）結合当事企業の名称及びその事業の内容

結合企業（存続会社）

名称　バンダイビジュアル（株）

事業の内容　映像ソフトの企画・制作・販売

被結合企業（消滅会社）

名称　（株）ランティス

事業の内容　音楽ソフトの企画・制作・販売

（2）企業結合日

2018年4月1日

（3）企業結合の法的形式

バンダイビジュアル（株）を存続会社とし、（株）ランティスを消滅会社とする吸収合併

（4）結合後企業の名称

（株）バンダイナムコアーツ（2018年4月1日付でバンダイビジュアル（株）から商号変更）

（5）その他取引の概要に関する事項

映像事業を行うバンダイビジュアル（株）と音楽事業を行う（株）ランティスとの合併を行うことで、映像、音楽、ライブイベントをより一体となり展開することを目的としております。

2. 実施した会計処理の概要

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

27 重要な後発事象

（株式報酬としての自己株式の処分）

当社は、2019年6月24日開催の取締役会に基づき、下記のとおり、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　2019年7月12日

（2）処分する株式の種類及び数　当社普通株式40,300株

（3）処分価額　1株につき5,220円

（4）処分価額の総額　210百万円

（5）募集又は処分方法

株式報酬を割り当てる方法

（6）割当ての対象者及びその人数並びに割当てる株式の数

当社取締役（注1）　3名　6,700株

当社子会社取締役（注2）　28名　33,600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。

（注）

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

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等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、右記のとおり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。

INDEPENDENT AUDITOR'S REPORT

KPMG

To the Board of Directors of BANDAI NAMCO Holdings Inc.:

We have audited the accompanying consolidated financial statements of BANDAI NAMCO Holdings Inc. and its consolidated subsidiaries, which comprise the consolidated balance sheets as at March 31, 2019 and 2018, and the consolidated statements of income, statements of comprehensive income, statements of changes in net assets and statements of cash flows for the years then ended, and the notes to consolidated financial statements.

Management's Responsibility for the Consolidated Financial Statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of these consolidated financial statements in accordance with accounting principles generally accepted in Japan, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audits. We conducted our audits in accordance with auditing standards generally accepted in Japan. These standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on our judgement, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, we consider internal control relevant to the entity's preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, while the objective of the financial statement audit is not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control. An audit also includes evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of BANDAI NAMCO Holdings Inc. and its consolidated subsidiaries as at March 31, 2019 and 2018, and their financial performance and cash flows for the years then ended in accordance with accounting principles generally accepted in Japan.

Convenience Translation

The U.S. dollar amounts in the accompanying consolidated financial statements with respect to the year ended March 31, 2019 are presented solely for convenience. Our audit also included the translation of yen amounts into U.S. dollar amounts and, in our opinion, such translation has been made on the basis described in Note 3 to the consolidated financial statements.

KPMG AZSA LLC

August 9, 2019

Tokyo, Japan

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

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の2019年3月31日及び2018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及び連結キャッシュ・フロー計算書並びに連結財務諸表に対する注記について監査を行った。

連結財務諸表に対する経営者の責任

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。

監査人の責任

我々の責任は、監査の結果に基づいて、連結財務諸表に対する意見を表明することにある。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準拠して監査を行った。監査の基準は、連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかの合理的な保証を得るために、我々が監査を計画し実施することを求めている。

監査は、連結財務諸表上の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、我々の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、我々は、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、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査は、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた重要な見積りの評価も含め、全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。

我々は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

我々の意見では、上記の連結財務諸表は、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、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の2019年3月31日及び2018年3月31日現在の財政状態、並びに同日をもって終了した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。

換算の便宜

2019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。

2019年8月9日
東京、日本

会社情報

2019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
株主数	32,903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）	14,752	6.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	14,658	6.67
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	2.09
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）	4,057	1.84
任天堂株式会社	3,845	1.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,160	1.44
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	3,151	1.43

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	692,078	31.20
金融商品取引業者	51,748	2.33
その他の法人	263,534	11.88
外国法人等	938,365	42.31
個人・その他	272,192	12.27

©窪岡俊之　©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.　©BNOI/アイナナ製作委員会　©円谷プロ ©ウルトラマンタイガ製作委員会・テレビ東京　©創通・サンライズ　©SOTSU・SUNRISE　©2019 石森プロ・テレビ朝日・ADK EM・東映　©2019 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　©バードスタジオ／集英社・東映アニメーション　©バードスタジオ／集英社　©「2018ドラゴンボール超」製作委員会　©BIRD STUDIO/SHUEISHA,TOEI ANIMATION
©2019 プロジェクトラブライブ！サンシャイン!! ムービー　©2017 プロジェクトラブライブ！サンシャイン!!　©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　©BANDAI　©カラー　©BANDAI NAMCO Amusement Inc.

主要グループ会社一覧

2019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、通信機器および周辺機器などの企画・開発・製造・販売
株式会社シー・シー・ピー	RCトイ、玩具、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
株式会社プレックス	キャラクター商品の企画・デザイン制作・開発・生産・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試験所認定済）
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 INC.	米州における玩具関連商品の販売
BANDAI NAMCO Collectibles LLC	コレクターズフィギュア等のハイターゲット層向け商品の販売・プロモーション、イベント販売、EC事業等
BANDAI S.A.S.	フランスにおける玩具関連商品の販売
BANDAI UK LTD.	イギリスにおける玩具関連商品の販売
BANDAI ESPAÑA S.A.	スペインにおける玩具関連商品の販売
BANDAI NAMCO ASIA CO., LTD.	アジア地域での玩具などの調達、販売および輸出入。
BANDAI NAMCO Toys & Hobby (SHANGHAI) CO., LTD.	中国向け玩具等の製造販売
BANDAI (SHENZHEN) CO., LTD.	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（主にカプセル玩具・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の企画・開発・配信、家庭用ゲームの企画・開発・販売、ライブイベントの企画、グッズ販売など
株式会社バンダイナムコスタジオ	ネットワークコンテンツ、家庭用ゲームなどの企画・開発
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	事業の創造を目指した技術に関する研究・開発・調査・実証の実施およびコンサルティングなど
株式会社BXD	HTML5を中核とする技術を活用したオンラインゲームおよび配信するプラットフォームの開発・運営など
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.	中国における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
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関わる施設・機器・サービスの企画・開発・運営・販売
株式会社プレジャーキャスト	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」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.	中国におけるリアルエンターテインメント事業の展開

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およびパッケージソフトの企画・製作・販売、音楽原盤、著作物の企画・制作・発売・運用など
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	所属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・製作、ライブ・イベント映像制作、グッズ企画・製作販売、チケット販売など

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・製作
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、運用およびアニメーション映像に伴う音楽制作、レーベルの企画制作、イベントの企画制作など
株式会社Evolving G	GUNDAM FACTORY YOKOHAMAの運営
SUNRISE SHANGHAI CO., LTD.	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（JASDAQ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

www.bandainamco.co.jp

Printed in Japan