

バンダイナムコグループ 中期計画 および 2024年度（2025年3月期） 第3四半期決算説明会

2025年2月5日



0

(株)バンダイナムコホールディングスの浅古です。

それでは、ご説明させていただきます。

2024年度 第3四半期業績（累計）

（億円）

	2023年度 3Q累計実績	2024年度 3Q累計実績	前年同期比	
			増減	(%)
売上高	7,720	9,556	+1,836	123.8
営業利益	782	1,792	+1,010	229.0
経常利益	896	1,854	+958	206.9
親会社株主に帰属する 四半期純利益	603	1,286	+683	213.1



前年実績を大きく上回り 過去最高業績に

それではまず、業績についてご説明します。

2024年度の第3四半期は、売上高 9,556億円、営業利益 1,792億円、経常利益 1,854億円、四半期純利益 1,286億円となり、過去最高業績となりました。

2024年度 第3四半期業績（累計） -事業別-

(百万円)

		2023年度 3Q累計実績	2024年度 3Q累計実績	前年同期比
デジタル	売上高	263,012	357,023	+94,011
	セグメント利益	1,615	70,598	+68,983
トイホビー	売上高	390,212	464,187	+73,975
	セグメント利益	69,717	97,618	+27,901
IPプロデュース	売上高	55,585	60,973	+5,388
	セグメント利益	6,801	9,424	+2,623
アミューズメント	売上高	88,310	104,764	+16,454
	セグメント利益	7,560	8,141	+581
その他	売上高	24,571	27,262	+2,691
	セグメント利益	1,268	2,097	+829
全社消去	売上高	△49,657	▲58,547	△8,890
	セグメント利益	△8,681	▲8,646	+35
合計	売上高	772,035	955,663	+183,628
	営業利益	78,282	179,233	+100,951

2

こちらが事業別の内訳です。

全ての事業が、前年同期を上回りました。

エンターテインメントユニット

デジタル事業

家庭用ゲーム

- ・「ELDEN RING」ダウンロードコンテンツ、本編リピート販売好調
- ・「ドラゴンボール Sparking! ZERO」ワールドワイドで500万本超のヒット
- ・リピートタイトル全体販売本数 2,254万本、フルパッケージに占めるDL比率 65%

ネットワークコンテンツ

- ・「DRAGON BALL」「ONE PIECE」「アイドルマスター」の主力アプリタイトル
国内外で安定人気

トイホビー事業

- ・プラモデルなどハイターゲット層向け商品好調継続
- ・トレーディングカードゲーム、カプセルトイ、菓子・食品などのカテゴリー好調
- ・ガンダムシリーズ、「DRAGON BALL」シリーズ、「ONE PIECE」が大きく貢献

3

事業別の概況です。

デジタル事業は、家庭用ゲーム「ELDEN RING」の大型ダウンロードコンテンツの好調を受けて、本編のリピート販売も好調でした。

また、10月に発売した「ドラゴンボール Sparking! ZERO」がワールドワイドで販売本数500万本を超えました。

ネットワークコンテンツは、「DRAGON BALL」「ONE PIECE」「アイドルマスター」の主力タイトルが高い水準で安定的に推移しました。

トイホビー事業は、ガンプラやフィギュアなどのハイターゲット商材、トレーディングカードなどのカード商材、カプセルトイや菓子などのカテゴリーがワールドワイドで引き続き好調でした。

I P 別では幅広いカテゴリーで商品化しているガンダムシリーズ、「DRAGON BALL」「ONE PIECE」の定番 I P の売上が伸び、存在感を発揮しました。

地域別では北米とアジアが好調に推移しました。

IPプロデュースユニット

- ・「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」「ブルーロック-EPIISODE凧-」興行収入貢献
- ・主力IP作品のグローバル展開に伴う映像配信、ライセンスビジネス等が好調に推移
- ・ライブイベントやライブ映像のパッケージ販売等が好調に推移

アミューズメントユニット

- ・国内既存店売上高 前年同期比106.9%
「バンダイナムコ Cross Store」や、アクティビティ施設「VS PARK」などが好調
- ・業務用ゲーム機 新機種と定番機器が安定的に推移

4

IPプロデュース事業は、新作劇場作品「機動戦士ガンダムSEED FREEDOM」、劇場版「ブルーロック-EPIISODE凧-」の興行収入が貢献しました。また、ガンダムシリーズや「ブルーロック」をはじめ、「ラブライブ！」シリーズ、「転生したらスライムだった件」等の作品において、グローバル展開に伴う映像配信、ライセンスビジネスが好調に推移しました。このほか、ライブイベントやライブの映像パッケージの販売等が好調に推移しました。

アミューズメント事業は、国内既存店売上高が前年同期比106.9%となりました。グループのIPや商品・サービスブランドと連携した「バンダイナムコ Cross Store」や、アクティビティ施設「VS PARK」などが人気となりました。業務用ゲームでは、新製品や定番機器が安定した人気となりました。

2024年度 通期業績予想

(億円)

	2023年度 通期 実績	2024年度 通期 前回予想	2024年度 通期 今回予想	前回比
売上高	10,502	11,500	12,300	+800
営業利益	906	1,600	1,800	+200
経常利益	1,041	1,630	1,870	+240
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,014	1,100	1,280	+180



今中期計画策定時の目標、前回予想数値を達成し過去最高業績を見込む

5

こちらが2024年度通期の業績予想数値です。

第3四半期の実績と第4四半期の商品・サービスのマーケティング計画、次期中期計画に向けた種まきの状況などを踏まえ修正しました。

中期計画策定時に掲げた最終年度の計数目標を達成し、過去最高業績となる見込みです。

2024年度 通期業績予想 -事業別-

(百万円)

		2023年度 通期 実績	2024年度 通期 前回予想	2024年度 通期 今回予想	前回比
デジタル	売上高	372,667	410,000	450,000	+40,000
	セグメント利益	6,257	55,000	67,000	+12,000
トイホビー	売上高	509,880	570,000	590,000	+20,000
	セグメント利益	78,655	98,000	104,000	+6,000
IPプロデュース	売上高	82,468	83,000	83,000	—
	セグメント利益	10,048	12,000	12,000	—
アミューズメント	売上高	119,667	130,000	140,000	+10,000
	セグメント利益	6,843	8,000	8,000	—
その他	売上高	32,358	33,000	33,000	—
	セグメント利益	988	1,500	1,500	—
全社消去	売上高	△66,830	△76,000	▲66,000	+10,000
	セグメント利益	△12,111	△14,500	▲12,500	+2,000
合計	売上高	1,050,210	1,150,000	1,230,000	+80,000
	営業利益	90,682	160,000	180,000	+20,000

6

こちらが通期見込の事業別の内訳です。

デジタル事業、トイホビー事業、アミューズメント事業については、ご覧の通り修正を行います。

第4四半期においては赤字見込となりますが、これはデジタル事業において、主に主要アプリタイトルのイベント開催にあわせたプロモーション強化や、技術研究費の増加などを見込んでいることが要因となっています。

また、好調が続くトイホビー事業においては、カード商材などの好調カテゴリーにおけるファンコミュニケーションのためのイベント開催等のプロモーション強化の費用を見込んでいます。

次期中期計画の株主還元に関する基本方針にのっとり検討

自己株式取得	取得株式の総数	800万株（上限）
	取得価格総額	350億円（上限）
	取得期間	2025年2月6日～5月31日

配当	2024年度 配当予想	年間71円
	- ベース配当	22円
	- 業績連動配当	49円

総還元性向 63.6%（見込）

こちらは2024年度の株主還元です。後ほどご説明しますが、次期中期計画において、株主還元に関する基本方針の一部を変更します。その変更に伴い、新たな基本方針にのっとり検討した結果、2024年度においても、自己株式の取得を行うことを決定いたしました。

具体的には、取得株式総額350億円、総数800万株を上限に、取得を行います。

年間の配当金額については、従来の配当予想22円からベース配当と業績連動配当をあわせて71円とさせていただく予定です。

これによって2024年度の総還元性向は63.6%となる見込です。

バンダイナムコグループ中期計画

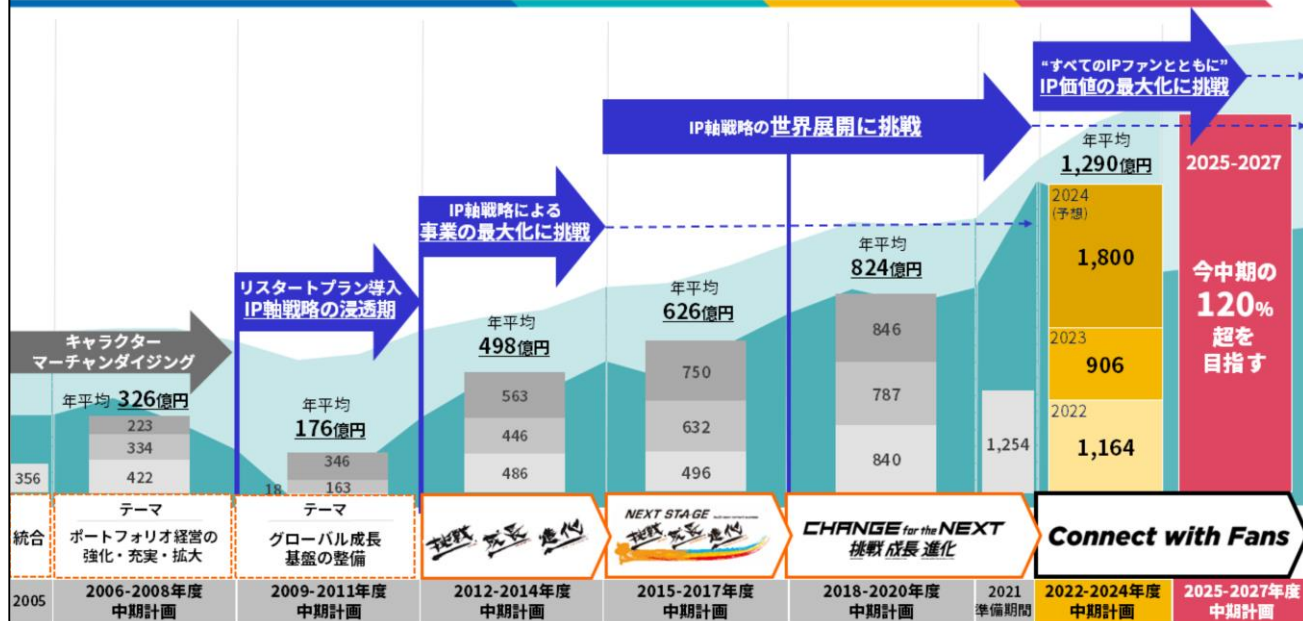
2025-2027



それではここから、4月よりスタートする新たな中期計画について、ご説明させていただきます。

中期計画における平均営業利益の推移

BANDAI NAMCO
Fun for All into the Future



こちらが中期計画ごとの平均営業利益の推移です。

バンダイナムコは、2010年にIP軸戦略を掲げ、IP軸戦略の進化に挑戦し続けることで、大ヒットがなくても安定的に収益をあげることができる基盤を着実に厚くしてきました。

2025年4月からの次期中期計画では、今中期計画対比で120%を超える収益基盤構築につとめてまいります。

□ パーパスの制定

Fun for All into the Future

もっと広く。もっと深く。
「夢・遊び・感動」を。

うれしい。たのしい。泣ける。勇気をもらう。
誰かに伝えたい。誰かに会いたい。

エンターテインメントが生み出す心の豊かさで、
人と人、人と社会、人と世界がつながる。
そんな未来を、バンダイナムコは世界中のすべての人とともに創ります。

10

こちらが、今中期計画スタートにあわせ制定したバンダイナムコの最上位概念であるパーパスです。

この中でも特に我々が大切にしているのが、“つながる”“ともに創る”という部分です。これは、今後も変わらない普遍的なものとなります。

□ ブランドロゴの変更



11

また、パーパスの制定と合わせて、パーパスにこめた想いを具現化した新たなロゴマークに変更しました。

グループの全ての商品・サービスにこのマークを表示したことでバンダイナムコが展開する幅広いカテゴリーの認知と、社内の一体感醸成につながったと考えています。

＜今中期計画の成果＞

- 定番IPの商品・サービスの伸長
- 既存カテゴリーの伸長
- グローバル展開の拡大
- ユニット間、事業間連携の強化
- 「バンダイナムコ」のブランド認知向上

12

改めて今中期計画を振り返ると、定番IPの商品・サービスや既存カテゴリーが大きく伸長しました。また地域や事業をまたいだ連携や、一体となった取り組みの土壌が根付いた印象があります。

一方で、新規IP創出や新規事業への挑戦については、もっとできたのではないかという思いもあります。

次期中期計画においては、今まで以上に定番IPや既存事業の成長に加えて、新しい挑戦を積極的行いたいと思います。

中長期ビジョン

Connect with Fans

13

次期中期計画の中長期ビジョンは、今中期計画の中期ビジョンとして掲げた「Connect with Fans」の位置づけを変更し、継続します。

「Connect with Fans」は、パーパスで示す姿と親和性が高く、今中期計画ではファンとつながるためのさまざまな取り組みに着手しました。次期中期計画は「Connect with Fans」の第2章と位置づけ、アクションフェーズに入ります。

より多くのFansとつながることで成長する

BANDAI NAMCO
Fun for All into the Future

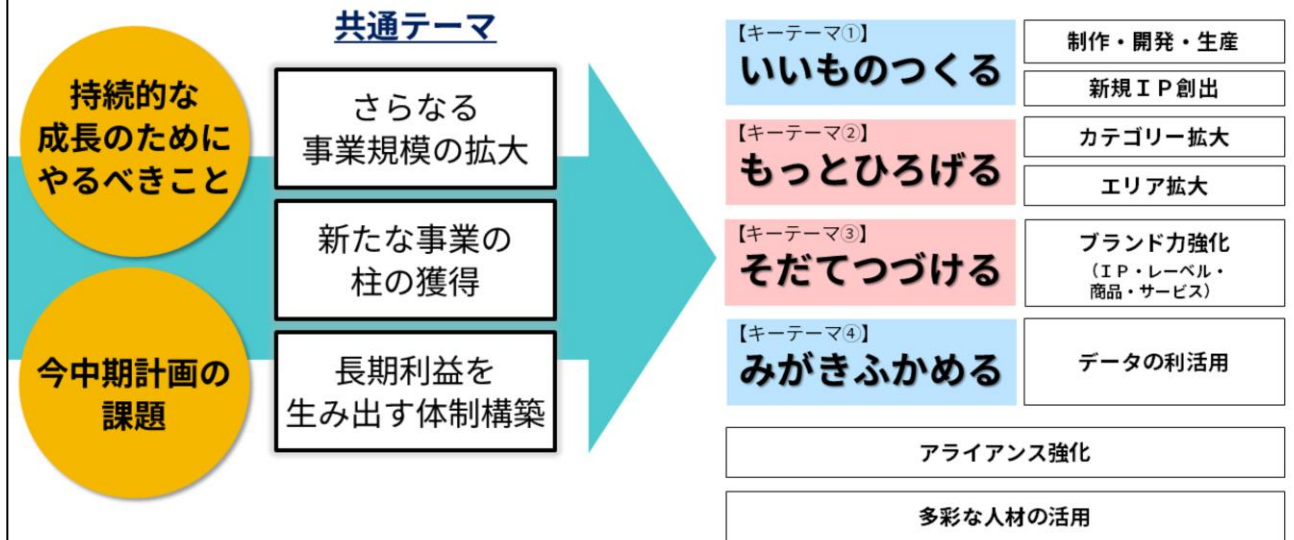


14

「Connect with Fans」の「Fans」はエンドユーザーのみではありません。

次期中期計画は、「Connect with Fans」の第2章として、具体的なアクションフェーズに入り、IPファンだけではなくグループ外のパートナーや株主、社員、社会、全方位の様々な「Fans」とのつながりを強化します。

グループ全体のテーマ



15

こちらが次期中期計画のテーマです。

グループが持続的な成長のために取り組むべきことや、今中期計画の課題をもとに、「さらなる事業規模の拡大」「新たな事業の柱の獲得」「長期利益を生み出す体制構築」を3つの共通テーマとしました。

この共通テーマに基づき、さらに4つのキーテーマ、「いいものつくる」「もっとひろげる」「そだてつづける」「みがきふかめる」と、それらを具体的に表す8つの項目を設定しました。

グループ全体のテーマ

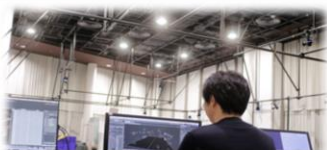
【キーテーマ①】 いいものつくる	制作・開発・生産	・ バンダイナムコらしい新たな体験価値の創出 ・ 新規IP創出に継続してチャレンジ ・ 効率性の追求
	新規IP創出	
【キーテーマ②】 もっとひろげる	カテゴリー拡大	・ 既存事業の展開エリア拡大 ・ 現地に根差した販売網の確立 ・ 商品・サービスの幅を拡げ、ファンに届ける
	エリア拡大	
【キーテーマ③】 そだてつづける	ブランド力強化 (IP・レーベル・商品・サービス)	・ ライセンス事業の強化 ・ IPファンとともに世界観を創り、ブランド力を高める
【キーテーマ④】 みがきふかめる	データの利活用	・ データユニバースの活用 ・ 新技術の活用
アライアンス強化		・ パートナー企業との連携強化 ・ 「CW360」の取り組み推進
多彩な人材の活用		・ 各事業の特性に応じた人材の確保と育成 ・ グループ横断で活躍できる人材の育成 ・ 各事業の特性に応じた働きやすさの追求（エンゲージメント） ・ グループ横断で活躍できるコーポレート人材の確保と育成

16

4つのキーテーマと、8つの項目に関する施策をまとめたものがこちらとなります。

それではここから、各テーマから取り組みをピックアップしてご紹介します。

「ものづくり」はグループの原点 ユニークな発想で商品・サービスを生み出す



ゲーム開発体制の強化



生産体制の強化

新工場の稼働



パートナーとの共創

企画開発、新規IPの創出



新たな
体験価値の創出

アミューズメントユニットの再編

17

まず、「いいものつくる」です。

私たちバンダイナムコグループの原点は、「ものづくり」です。新規IP創出においても、商品やサービス発、グループ横断プロジェクト発など、あらゆる方向から取り組みますが次期中期計画においては、特に外部クリエイターやスタジオ、あるいはIPホルダーと組み、新たな切り口でIPの共創を強化します。直近では、スタジオカラーと組んだ「機動戦士Gundam GQuuuuuuX（ジークアクス）」が、新しいガンダムとして熱い支持を集め、新たなファンの獲得につながっています。

また、アミューズメント事業では、企画開発力と人材の獲得育成を強化すべく組織再編を行い、新会社（株）バンダイナムコエクスペリエンスを設立します。施設と機器の企画開発力を強化し、施設運営に長けた人材により、エクスペリエンスの名前が示す通り、バンダイナムコにしかできない新たな体験価値を提供していきます。

展開エリアと合わせてカテゴリーも拡大し、 世界中のFansに「ひろげる」ことを目指す

商品の多言語化



日本語版 英語版 フランス版

店舗やイベントでの
ファンとの
タッチポイント拡大



EC強化

PREMIUM BANDAI
プレミアムバンダイ



デジタル事業の
マーケティング体制ブラッシュアップ

現地IP・現地企業
とのコラボ



展開エリア・カテゴリーの拡大

BANDAI NAMCO × **LEGENDARY**



**北米における
映像音楽事業会社設立**
全世界でのIP価値最大化

次に「もっとひろげる」です。

日本IPの人気の世界で拡大する環境下では、私たちはグローバルで事業拡大できるチャンスがまだまだあると考えています。

玩具・ホビー事業では、ハイターゲット商材やトレーディングカード、カプセル玩具などの展開を拡大しています。アミューズメント事業との連携による公式ショップ、体験会やイベントなどにより、遊びの定着やファンとのつながりを深めます。

また、日本IPだけでなく現地IPや現地企業とのコラボレーションも積極的に行ってまいります。

エリアの拡大という点では、各地域においてEコマースの強化を進めています。また、デジタル事業では、2024年度より導入した日米でワールドワイドマーケティングをコントロールする体制をさらにブラッシュアップし、意思決定と情報共有のスピードアップをはかります。

さらには、北米に映像音楽事業会社を新設します。

Legendary Picturesと実写映画「機動戦士ガンダム」に関する共同投資契約を締結し、本格的な制作のステップに進みます。

全世界での公開に向け、新会社が実写作品の制作投資窓口となり海外におけるガンダムのライセンスやプロモーション、イベントなども強化し、ガンダムIPの価値最大化を目指します。

「そだてつづける」

ブランド力強化
(IP・レーベル・商品・サービス)

BANDAI NAMCO
Fun for All into the Future

**生み出したものを「そだてつづける」ことが重要
強く、広く、長く愛されるブランドに育てる**



ライセンス事業の強化

シリーズタイトルの人気拡大
最適なタイミングでの開発・有効活用
タイトルの定着、ブランド力強化



大阪・関西万博への出展

19

次は「そだてつづける」です。

グループの最大の武器であるIP軸戦略の要となるIPは、創出するだけでなく、「そだてつづける」ことが重要です。

次期中期計画では、たまごっち等の玩具ホビー事業発、ガンダム等の映像音楽事業発、アイドルマスターやパックマン等のデジタル事業発といった自社IPのライセンス事業を強化し、自社の事業領域以外にもIPの世界観を広げます。

また、ゲームタイトルについては、シリーズタイトルの人気拡大や継続的なシリーズ展開、有効活用により定着とブランド力強化をはかります。

このほか、日本国際博覧会（大阪・関西万博）では、ガンダムをテーマとしたパビリオンを出展します。「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」は、ガンダムを通して世界中の人々とながら、ともに「未来」を考えるきっかけの場とすることを目指します。

バンダイナムコグループ プラスチック環境配慮方針



バンダイナムコグループは、プラスチックが持つ有効性を活かし、より多くのエンターテインメントを生み出し続けていくため、持続可能なプラスチック利用に取り組んでいきます。

プラスチックが使い捨てられることで地球環境に大きな影響を及ぼしていることを重要な社会課題と考え、再生プラスチックや代替素材の活用、および資源循環型社会の実現を目指し、企業として責任ある行動に努めます。

20

ガンダムの代表的な商品である「ガンプラ」ですが、玩具ホビー商材等では、さまざまな原材料にプラスチックを使用しています。プラスチックに対しては環境配慮に関する声が高まる中、グループとして方針を制定しました。

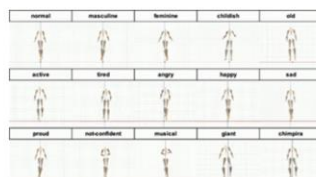
もちろん、すでにファン参加型のリサイクルや、代替素材の活用などの取り組みを進めていますが、今後もこの方針の元、出来る限り無駄な使用を削減したうえで、再生プラスチックや代替素材の活用、リサイクルの推進をさらに進めていきます。

社会の一員として、グループ一丸となって環境配慮に取り組むことは、IPや商品ブランドの価値向上にも必ずつながると考えています。

これまでに蓄積したデータを最大限活用し、
ビジネスを「みがきふかめる」ことで進化させる



新技術の活用



▶外部パートナーと自社技術部門の連携強化

▶用途に応じてデータを分析し、マーケティングプランや需要予測などに活用

21

次に「みがきふかめる」です。

今中期計画において、グループのデータ接続と集約を行い活用するデータユニバースを推進してきました。

すでに活用に着手しており、たとえば、海外のトレーディングカードゲームのユーザー動向の調査・分析を行うなど、複数事業で取り組みを始めています。

次期中期計画においては、蓄積したデータの活用を本格的に実行していきます。これにより、最適なマーケティングプランの立案や、商品企画、需要予測の精度を向上させることで、各事業におけるビジネスを磨き上げていきます。

また、主にゲーム開発や映像制作の分野においては、外部パートナーとグループ内の研究開発部門との協業による新技術の研究や活用を積極的に進めます。

これらの取り組みにより、「みがきふかめる」を実現させます。

アライアンス強化

パートナー企業とのアライアンス強化を目的とした「CW360」を
バンダイナムコホールディングス内に新設



事業成長を後押しし、グループ全体の成長につなげる

22

次に「アライアンス強化」についてご説明します。

これまでと同様、各事業においても、あらゆるパートナーとの協業やアライアンスを行います。新たな取り組みの1つとして、中長期ビジョンの「Connect with Fans」のもと、「360度、全方位のFansとつながる」という意味を込めて、「Connect with 360」を省略した「CW360」という部署をバンダイナムコホールディングス内に新設します。

今中期計画では、各事業において、時間や予算などの制約から、「やりたくても手を伸ばせなかった領域」があったと考えています。

「CW360」は、そういった領域にグループ全体ならではの視点で、失敗を恐れずアプローチし、外部パートナーと、プロジェクト、協業、提携などさまざまな形でつながっていきたいと考えています。

そうして「CW360」がつかない領域と既存の各事業がつながり、事業成長を後押しすることが、グループ全体のさらなる長期的な成長につながると考えています。



出資を含むアライアンス強化の取り組みを通じた「**人材育成**」

新プロジェクト・新会社等の経験を通じて、次世代を担う人材を育成する

23

また、「CW360」による外部パートナーとのアライアンス強化の取り組みは、「人材育成の機会」にもつながると考えています。グループ外とのプロジェクトや協業、合併会社による展開など、「CW360」が生み出すさまざまな機会を、次世代を担う人材の育成につなげていきます。

このほか、グループの事業成長に伴うグローバル人材の育成、コーポレート人材や部門の強化、環境や体制の整備など、多彩な社員が安心して生き生きと働くことができるよう、各種施策を推進し、盤石なものとしていきます。

2025-2027年度 中期計画 全体図

BANDAI NAMCO
Fun for All into the Future

中長期ビジョン：**Connect with Fans**

IPがもつ可能性を拡げ、世界のファンとともに、
さらなる笑顔の連鎖を生み出す事業展開



24

これまでご説明した次期中期計画のストーリーをまとめた全体図がこちらです。

中長期ビジョン「Connect with Fans」のもと、IPがもつ可能性を広げ、世界のファンとともに、さらなる笑顔の連鎖を生み出す事業展開を行うことを目指します。

中央の二つの円の組み合わせは、「ツインターボ」「デジタル&フィジカル」「攻めと守り」「遠心力と求心力」といった「両輪」をイメージさせるさまざまな意味合いが込められています

IPファン、パートナー、社員と「ともに」、バンダイナムコグループはさらに大きく成長していきます。

新体制（バンダイナムコホールディングス）



(株)バンダイナムコホールディングス



<常勤取締役>



取締役会長
川口 勝



代表取締役社長
浅古 有寿



取締役副社長
桃井 信彦



取締役
辻 隆志



取締役
藤田 訓子

新任

新任

<非常勤>

取締役（非常勤）	竹中 一博
取締役（非常勤）	宇田川 南欧
取締役（非常勤）	浅沼 誠
取締役（非常勤）	川崎 寛
取締役（非常勤、社外）	島田 俊夫
取締役（非常勤、社外）	川名 浩一

<監査等委員>

取締役	監査等委員	金子 秀
取締役	監査等委員（非常勤、社外）	篠田 徹
取締役	監査等委員（非常勤、社外）	桑原 聡子
取締役	監査等委員（非常勤、社外）	小宮 孝之

続いて、次期中期計画を推進する体制についてご説明します。

こちらは今年6月の定時株主総会後のバンダイナムコホールディングスの取締役体制です。

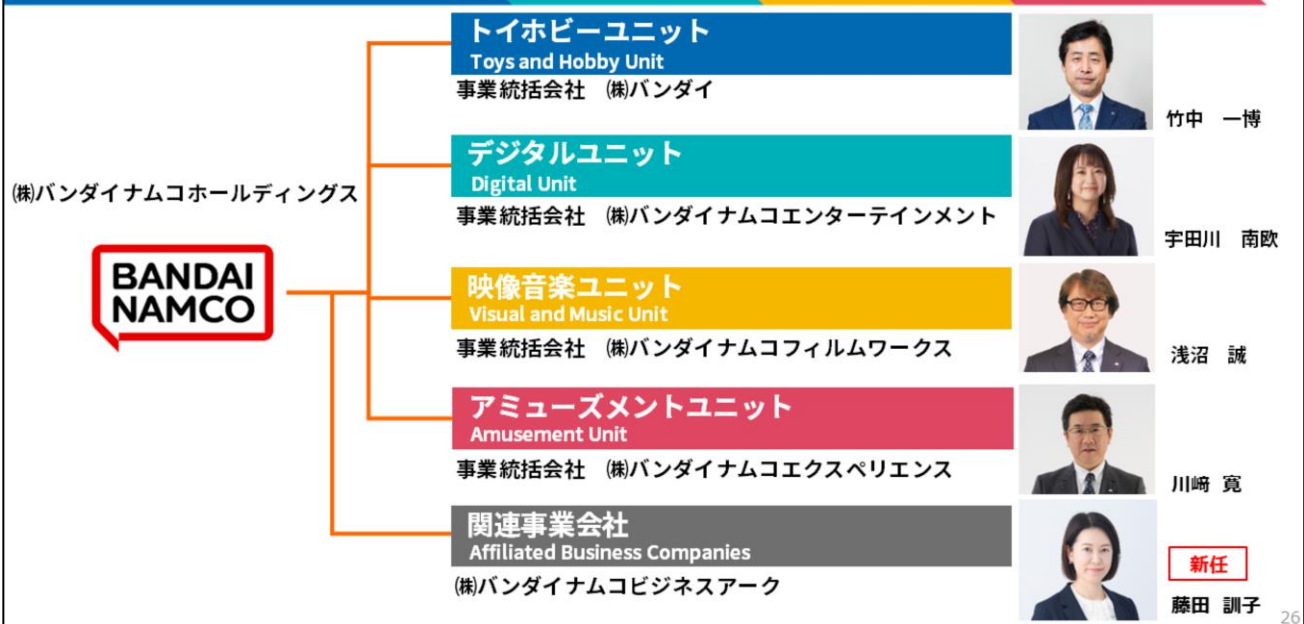
取締役体制の変更により、将来の成長に向けて、財務基盤やガバナンス体制、管理体制の整備を行うとともに、グループ社員が新たなことにチャレンジできる体制の強化を行いたいと考えています。

川口は、取締役会長となり、これまでの経験を活かし経営への全体的なアドバイスを行います。私が代表取締役社長として中期計画を推進し、桃井が副社長として、事業連携やCW360を推進していきます。

また、新任取締役が2名就任します。

辻はCFOを担当し、藤田はCIO、CISO、CSO（チーフサステナビリティオフィサー）を担当します。

新体制（ユニット）



こちらが次期中期計画を推進するユニット体制です。

まず、エンターテインメントユニットは、デジタル事業とトイホビー事業の連携が確立できたことも踏まえ、体制を変更します。

トイホビーユニット、デジタルユニットは、引き続き主要IPの連携や人材交流を継続します。

IPプロデュースユニットは事業領域をよりわかりやすくするため、映像音楽ユニットとします。

アミューズメントユニットは、ユニット内の再編にともない事業統括会社が(株)バンダイナムコエクスペリエンスに変更となります。

また、グループの管理機能を担い事業を支える関連事業会社である(株)バンダイナムコビジネスアークは、藤田が新社長に就任します。

2025-2027年度 中期計画 事業戦略

BANDAI NAMCO
Fun for All into the Future

トイホビーユニット 事業戦略	デジタルユニット 事業戦略	映像音楽ユニット 事業戦略	アミューズメントユニット 事業戦略
ワールドワイドで 持続的に多様なIP、 多様な事業を拡大させる	事業基盤を強化し、 成長のスピードアップを 図る	グループの源泉となる 「いいもの(IP)」を創り、 世界中へ届け、育てる	グループの「場」を担い、 ユニークな遊びを さらに進化させる
＜重点戦略＞	＜重点戦略＞	＜重点戦略＞	＜重点戦略＞
IPのワールドワイドMD最大化	ゲームポートフォリオ推進	IP創出力強化	TRANSFORM 2.0 事業改革
北米・中国エリア強化	開発力の強化	- ライセンス事業の拡大 - 映画事業の強化・拡大 - グローバル事業の拡大	CONTROL 2.0 統制強化
ダイレクトマーケティング強化	IP軸ビジネス拡大・挑戦	音楽・ライブ事業強化拡大	UNITE 2.0 連携推進
未来・クリエイション推進		人材戦略	SUSTAINABILITY 持続可能な基盤構築

27

こちらは各事業の次期中期計画における戦略です。

トイホビーユニットは、ポテンシャルの高い海外事業を、事業サイクルの速さを生かして拡張し、グループの牽引役となります。

デジタルユニットは、足元で取り組んでいる開発体制の見直しやタイトルポートフォリオの再構築の効果が次期中期計画の後半から順次あらわれ、強固な基盤づくりにつながっていくと考えています。

映像音楽ユニットは、映像音楽発のIP創出に取り組むとともに、ライセンス事業を強化し、IPビジネスの海外展開に本格的に着手します。

アミューズメントユニットは、新体制のもと、グループの事業と連携した展開を進めるとともに、新たな体験価値の提供を強化していきます。

グループの主な機構改革

バンダイナムコホールディングス

CW360新設

2025年4月1日

- ・ Connect with Fansのもと、外部パートナーとのアライアンス、事業間連携を強化
- ・ CW360を推進

映像音楽ユニット

Bandai Namco Filmworks America 設立

2025年4月1日設立

- ・ 実写版ガンダム制作投資窓口
- ・ 海外におけるライセンス事業の拡大
- ・ 海外におけるガンダムシリーズのブランド価値拡大

アミューズメントユニット

バンダイナムコ エクスperiences 設立

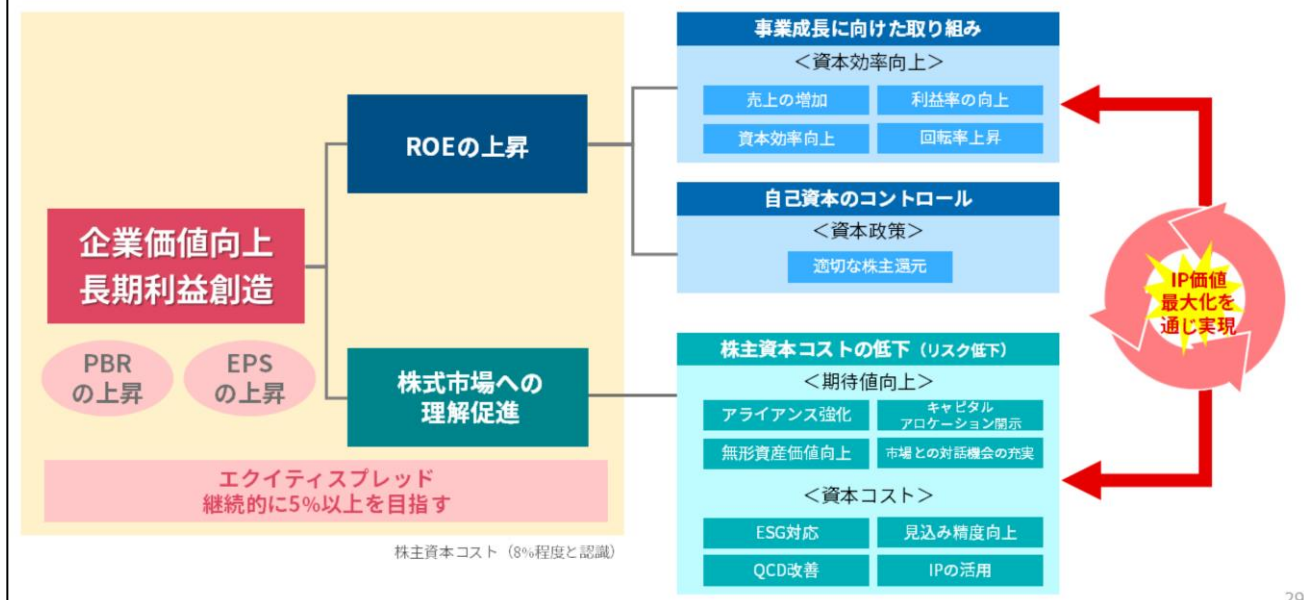
2025年2月14日設立

ユニット内における企画開発力の強化と、施設運営における人材獲得・育成強化を目的に行う組織再編に伴い設立

アミューズメント機器の企画・販売、アミューズメント施設やIPを活用した施設の企画などのリアルエンターテインメント事業

なお、次期中期計画における取組を推進するために、持株会社、映像音楽ユニット、アミューズメントユニットにおいては、ご覧の機構改革を行います。

資本政策



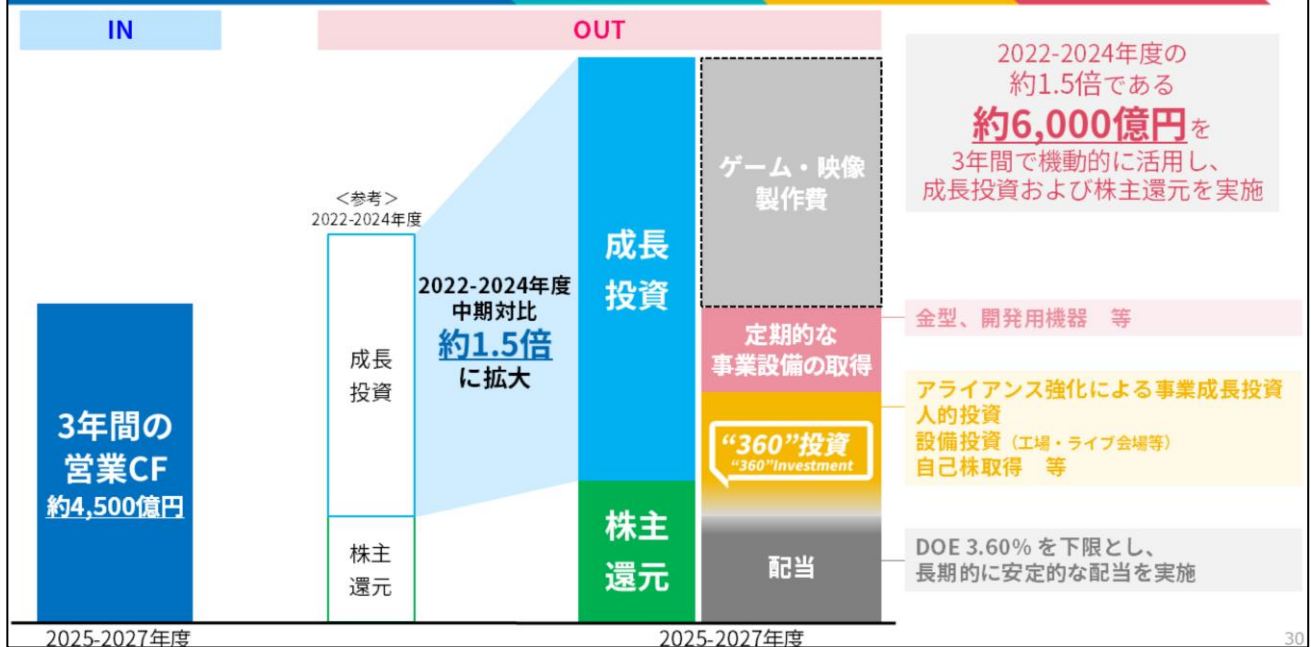
次に資本政策についてご説明します。

次期中期計画では、持続的な成長に向け、IP価値最大化による企業価値の向上と、長期的な利益創造に向けて、EPSとエクイティスプレッドを意識し、ROEの上昇に注力するとともに、株式市場とのコミュニケーションにつとめます。

現状の資本コストは8%程度と認識しており、エクイティスプレッドは、継続的に5%以上となることを目指します。

なお、取締役の業績評価においても、資本効率をより意識し従来からの計数指標、サステナビリティに加え、EPSも新たに評価指標に加えたいと思います。

キャピタル・アロケーション



こちらは次期中期計画におけるキャピタルアロケーションの方針となります。

この方針に基づいて、成長投資と株主還元を実現してまいります。
成長投資は、主にゲームや映像制作など原価に計上される投資、金型などの事業に必要な投資、そして次期中期計画における戦略投資（本グラフの360投資部分）で構成しています。

次期中期計画の3年間では、進行中の今中期計画の1.5倍にあたる6,000億円を、成長投資として活用する計画です。

これら投資は、次期中期計画において成果が出るものだけでなく、中長期での成長に向けたものとなります。この3年間の成長も勿論大事だと考えていますが、中長期で持続的に成長を続けることを重視しています。

次期中期計画では、成長を下支えする足場もしっかりとかためつつ攻めの投資も積極的に行います。

「“360”投資」とは



31

続いて成長投資の1つである「360（サンロクマル）投資」についてご説明します。

「360投資」は、「IPファン」「パートナー」「社員」「株主」「社会」など、全方位のファンとつながるための投資です。

次期中期計画の3年間で約1,500億円の投資を想定しており、バンダイナムコグループの将来的な「人材の成長」いわゆる人的資本への投資や「企業価値向上」「長期利益」につなげていくものです。

私個人の想いとしては、社員がチャレンジできる機会や体制づくりにつながるものを重視したいと思っています。

全方位のファンとつながるため、グループ全体視点で活用します。

これまでの還元実績や昨今の水準感を踏まえ、還元方針を変更

変更前

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する。

変更後

当社グループの競争力を一層強化するとともに、株主への適正な利益還元を経営の重要施策と位置づけ、**総還元性向50%以上を基本方針**とする。

- DOE（純資産配当率）3.60%を下限とし、長期的に安定的な配当を実施する。
- 資本コストを意識し、適宜自己株式の取得を実施する。

32

また、還元方針については、これまでの還元実績や昨今の水準感を踏まえ、株主の皆様と長くつながるため、一部変更します。

具体的には、還元の下限をDOEの3.60%とし総還元性向については「50%以上を目指す」から「50%以上を基本方針」とします。
また、資本コストを意識し、適宜自己株式の取得を実施します。

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、今後も、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まいります。

2025-2027年度 中期計画 目標数値

最終年度目標

連結売上高	1兆4,500億円
連結営業利益	2,000億円
海外売上比率 (仕向地別)	50%以上

継続的な目標

営業利益率	継続的に12%以上
エクイティスプレッド	継続的に5%以上

33

こちらが次期中期計画の目標数値となります。

最終年度に、売上高 1兆4,500億円、営業利益 2,000億円、
海外売上比率 50%以上を目標とします。

また、営業利益率 継続的に12%以上、
エクイティスプレッド 継続的に5%以上を目標とします。

中長期で持続的成長をとげるためには、規模の拡大は当然目指したいと思
います。

次の3年間は、足場をかためるための投資や種蒔きが、利益率に若干影響す
ると考えています。しかしながら、安定した収益基盤の確保は必要と考え
ていますので、一定の利益水準はしっかり確保していきます。

各事業が自由闊達に挑戦できる 成長環境の醸成



34

私は、バンダイナムコの強みであり最大の財産は、多彩な社員ひとりひとりであり、様々な個性を持つ事業そのものであると考えています。

将来の成長に向けて、全世界の社員が自由闊達に挑戦できるための環境を整えること、これを自分自身の使命としたいと思っています。

Bandai Namco's Purpose

Fun for All into the Future

もっと広く。もっと深く。
「夢・遊び・感動」を。

うれしい。たのしい。泣ける。勇気をもらう。
誰かに伝えたい。誰かに会いたい。

エンターテインメントが生み出す心の豊かさで、
人と人、人と社会、人と世界がつながる。
そんな未来を、バンダイナムコは世界中のすべての人とともに創ります。



ご清聴ありがとうございました。

見通しに関する注意事項

当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、戦略、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。

©THE DOLBY DIGITALS ©Banda Namco Entertainment Inc. ©THE DOLBY DIGITALS ©Banda Namco Entertainment Inc. PAC MAN'S ©Banda Namco Entertainment Inc. DIGRAKONHON PRODUCT
 仮面ライダー 仮面ライダー 仮面ライダー フジテレビ・東映アニメーション ©Hisico Oda/Shinsei ©Hisico Oda/Shinsei, Toei Animation ©BANDAI ©BANDAI
 続編 サンライズ ©SOTU / SUNRISE ©SOTU / SUNRISE
 ©Aiko Gakusha / Gakusha ©Banda Namco Amusement Inc.

バンダイナムコグループ 中期計画 および 2024年度（2025年3月期） 第3四半期決算説明会

2025年2月5日



参考資料 2027年度 計数目標

(億円)

2027年度 計数目標		
トイホビー	売上高	7,000
	セグメント利益	1,250
デジタル	売上高	5,100
	セグメント利益	680
映像音楽	売上高	1,000
	セグメント利益	140
アミューズメント	売上高	1,650
	セグメント利益	100
その他	売上高	480
	セグメント利益	20
全社消去	売上高	△730
	セグメント利益	△190
合計	売上高	14,500
	営業利益	2,000

Thank you!!

