

GENDA 

M&A戦略と業績予想について

2023 / 11 / 20

Aspiration 【大志】

Vision 【野望】

世界中の
人々の人生を
より**楽しく**

=

2040年
世界一の
エンタメ企業に



注： 当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

エンタメ経済圏の完成

エンタメ領域に幅広く根差した
グローバルエンタメネットワークの構築

Global
Entertainment
Network for
Dreams and
Aspiration



注： 当社が想定する当社の成長戦略に関するイメージ図。

事業戦略上の意義（定性面）

マクロトレンド「余暇時間」

AIが労働時間の減少傾向を加速させる
余暇時間は「エンターテインメント」へ

エンタメは「千変万化」

エンターテインメントの多様化とサイクルの加速
コンテンツのポートフォリオと共に、
プラットフォームも有することでポラティリティを超越

M&A戦略の意義（定量面）

「資金効率」の最適化

M&Aによりエンタメ経済圏を作ることで、
個社ごとの余剰キャッシュに成長性のある投資先を提供
適切なレバレッジを通じて、適切な株式リターンを実現

「M&Aのリターン」を株主へ

M&Aに於ける適切なエントリー及びレバレッジと共に、
対象企業のFCFの価値を顕在化し、GENDA株式価値に反映
GENDA株の投資家様へ、M&Aによるリターンを提供

注： 「レバレッジ」は負債による資金調達を示す。「FCF」はフリー・キャッシュ・フローを示す。

IPコンテンツとプラットフォーム

アニメ等のIPコンテンツと、IPコンテンツのファンを繋ぐプラットフォーム

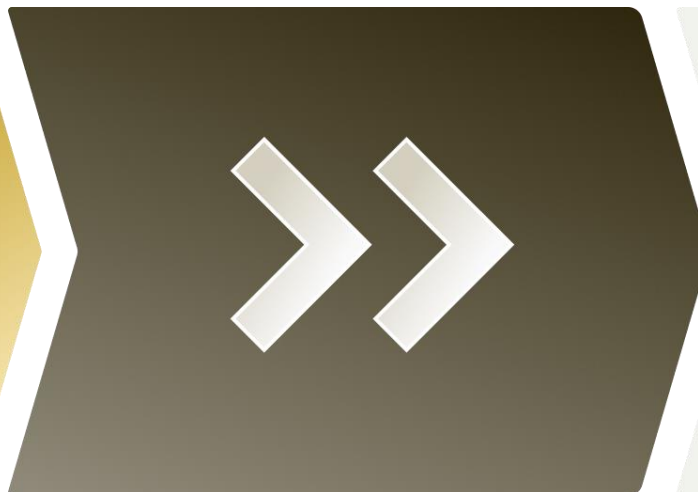
アニメなどのIPコンテンツ

IPコンテンツとファンを繋ぐ
プラットフォーム

IPコンテンツのファン



エンタメは「千変万化」

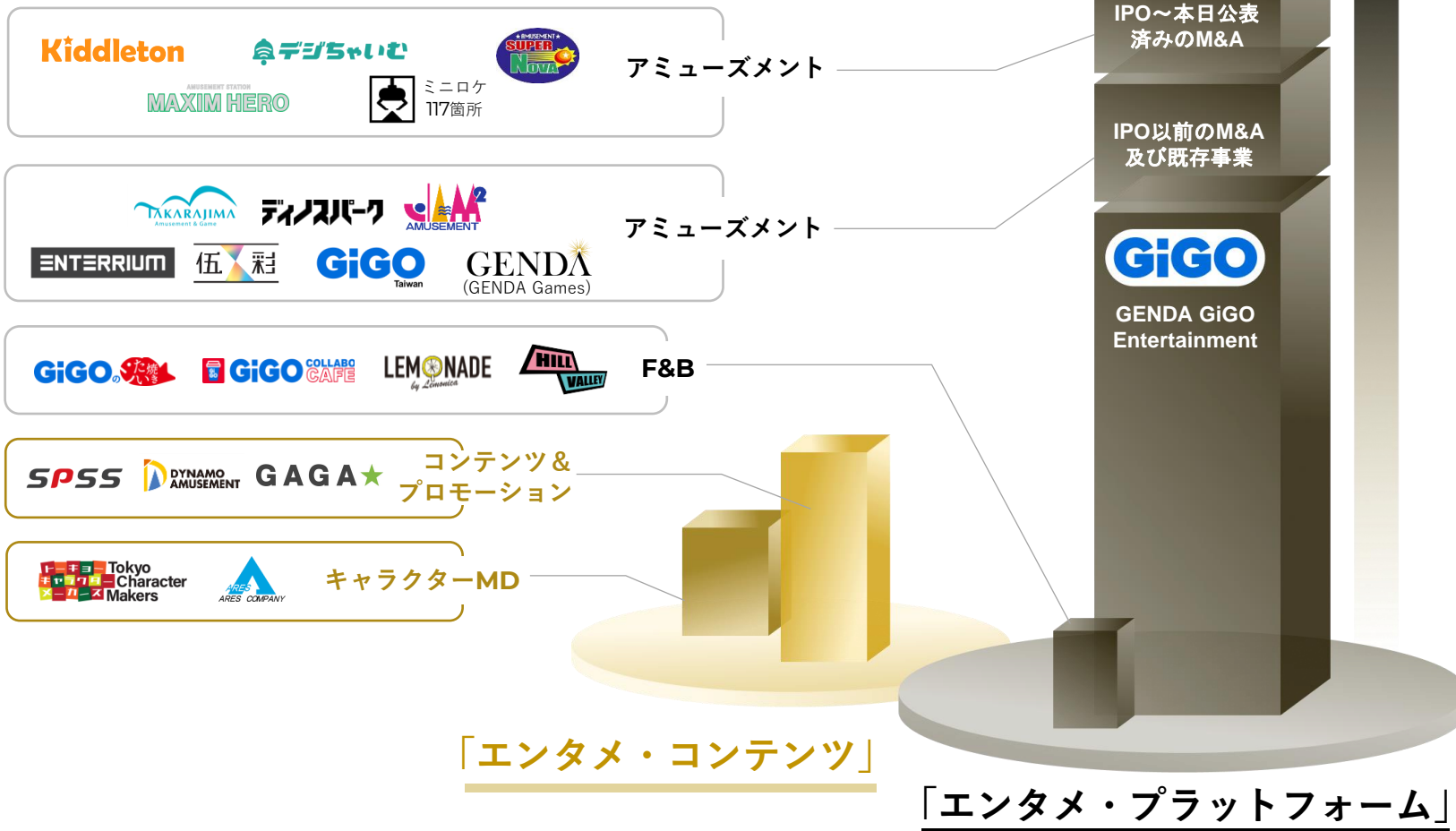


「エンタメ・コンテンツ」

「エンタメ・プラットフォーム」

アミューズメント主軸 + 周辺領域

アミューズメントでのM&Aを加速すると同時に周辺領域への進出も着実に進行



注： 2024年1月期第3四半期より「エンタメ・コンテンツ事業」及び「エンタメ・プラットフォーム事業」の2つの報告セグメントに変更いたします。

エンターテインメント業界でのM&A戦略

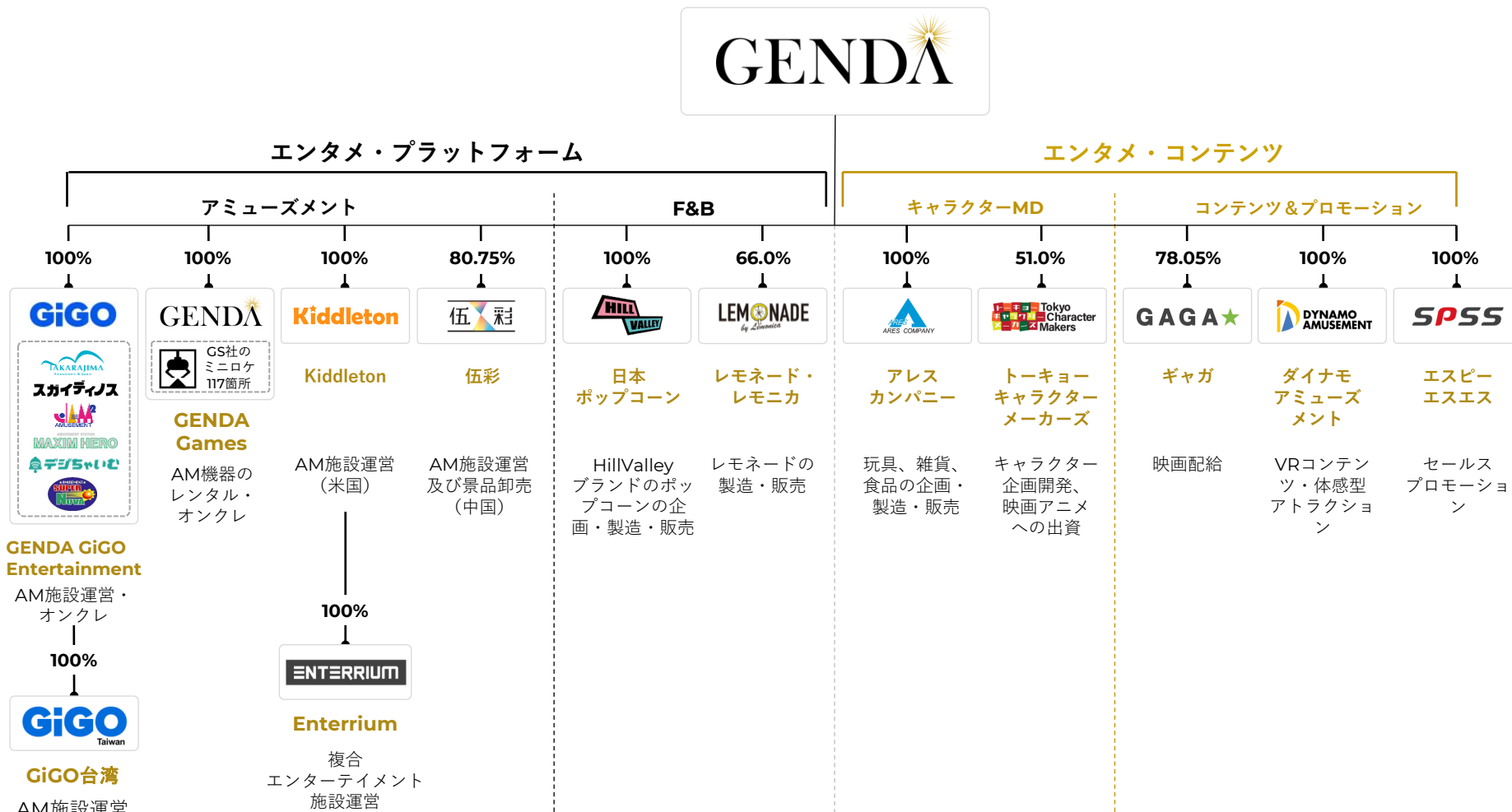
	IPO前 (M&A + 既存事業)	IPO後 (M&A)
エンタメ・プラットフォーム アミューズメント アミューズメント施設の運営関連		
フード&ビバレッジ (F&B) エンターテインメントとしての飲食を提供		
エンタメ・コンテンツ キャラクターMD IPをもとに、キャラクターの世界観や魅力を活かした商品等を提供		
コンテンツ&プロモーション アニメの制作や出版を含むIPの上流へのアクセス		

注：キャラクターMDは、キャラクター・マーチャンダイジングの意。

M&A及び資本取引トラックレコード「21件」

IPO前 M&A件数 11 件	① エンタメ・コンテンツ	② エンタメ・プラットフォーム	③ エンタメ・プラットフォーム	④ エンタメ・プラットフォーム	⑤ エンタメ・コンテンツ	
	 2018年6月 株式取得 (100%)	 2019年7月 合併会社設立(50%)	 2020年12月 株式取得 (85.1%)	 2021年4月 事業譲受	 2021年10月 資本提携	
	⑥ エンタメ・プラットフォーム	⑦ エンタメ・プラットフォーム	⑧ エンタメ・プラットフォーム	⑨ エンタメ・コンテンツ	⑩ エンタメ・プラットフォーム	⑪ エンタメ・プラットフォーム
	 2021年12月 事業譲受	 2022年1月 完全子会社化	 2022年1月 株式取得 (100%)	 2022年6月 資本提携	 2022年10月 事業譲渡	 2022年10月 吸収分割
	⑫ エンタメ・プラットフォーム	⑬ エンタメ・プラットフォーム	⑭ エンタメ・コンテンツ	⑮ エンタメ・プラットフォーム	⑯ エンタメ・プラットフォーム	
IPO後 M&A件数 10 件	 2023年9月 資産譲受	 2023年9月 完全子会社化	 2023年9月 完全子会社化	 2023年10月 固定資産等譲受	 2023年10月 株式取得 (66.0%)	
	⑰ エンタメ・コンテンツ	⑱ エンタメ・プラットフォーム	⑲ エンタメ・プラットフォーム	⑳ エンタメ・プラットフォーム	㉑ エンタメ・プラットフォーム	
	 2023年10月 株式取得 (100%)	 2023年11月(予定) 株式取得 (78.05%)	 2023年11月(予定) グローバル・ソリューションズより資産譲渡	 The First Gourmet Popcorn in Japan 2023年11月(予定) 持分譲渡 (100%)	 2023年12月(予定) 会社分割	

GENDAは、アミューズメントを中心としたエンタメ企業群の純粋持株会社



注：図中のAM施設はアミューズメント施設、オンクレはオンラインクレーンゲームをそれぞれを指す。グローバルソリューションズ(GS)社ミニロケ拠点117箇所の譲受、日本ポップコーン、ギャガは11月末に、ワイ・ケー・コーポレーション (Super Nova) は12月下旬に案件が完了する予定。

各M&A案件の
ハイライト説明

会社概要

- 直近15年間で7本のアカデミー作品賞受賞作、6年間で4本のカンヌ国際映画祭最高作品賞「パルムドール」受賞作を配給している世界的にも類を見ない独立系配給会社のトップブランド
- 映像コンテンツ業界での強固なポジションを基盤に、「マルチポートフォリオ戦略」を推進し、邦画、アニメ、ゲームコンテンツを企画製作し、国内作品（TVアニメ含む）の海外販売や配信各社に作品を提供し、併せて「プラスGAGA」や「GAGA ★ ONLINE STORE」などECビジネスも手掛ける
- 映画業界において配給ビジネスを行っており、洋画では「ラ・ラ・ランド」、「グリーンブック」、邦画では是枝監督作品「万引き家族」、「怪物」等を中心に数多くの作品の配給を行っている会社



米国アカデミー賞作品賞：受賞作品リスト

第95回 - 2023年	エブリシング・エブリウェア・オール・アット・ワンス
第94回 - 2022年	コーダ あいのうた
第91回 - 2019年	グリーンブック
第86回 - 2014年	それでも夜は明ける
第84回 - 2012年	アーティスト
第83回 - 2011年	英国王のスピーチ
第81回 - 2009年	スラムドッグ\$ミリオネア



カンヌ国際映画祭：パルムドール歴代受賞作品

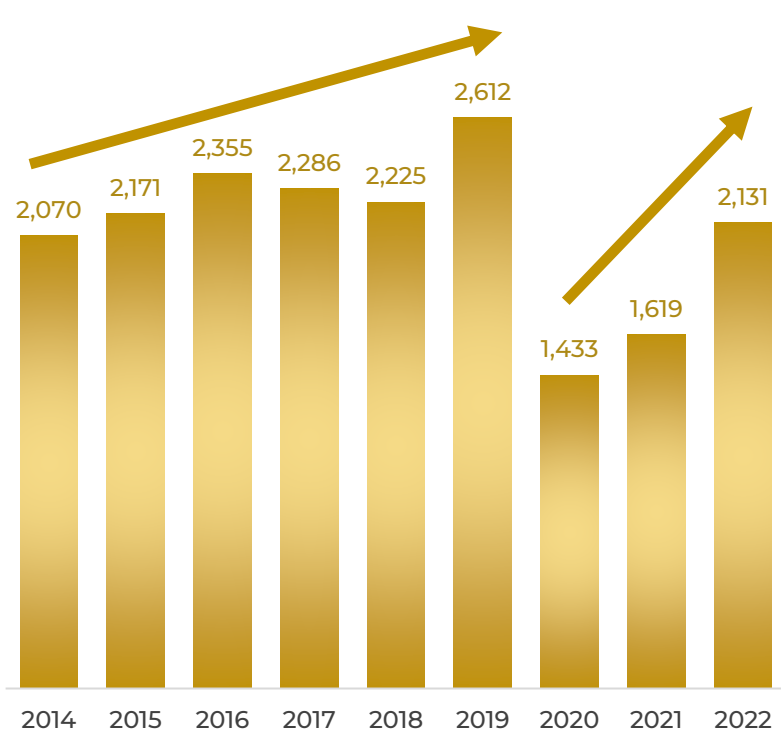
第76回 - 2023年	Anatomy of a Fall／ジュスティヌ・トリエ
第75回 - 2022年	逆転のトライアングル／リュベーン・オストルンド
第74回 - 2021年	TITANE／チタン／ジュリア・デュクルノー
第71回 - 2018年	万引き家族／是枝 裕和



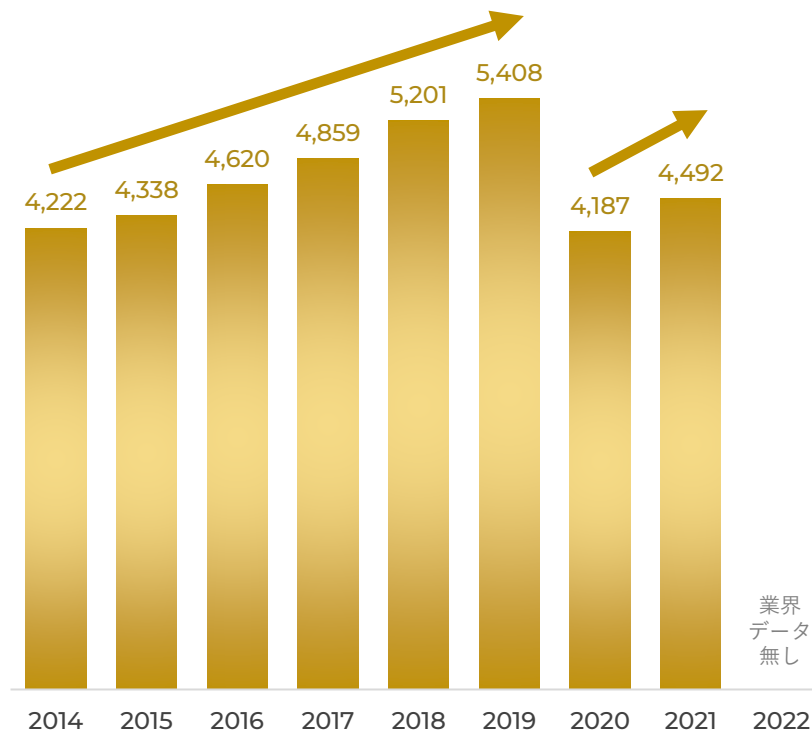
市場動向はゲームセンターと類似

近年では2019年にピークを迎え、コロナ禍の影響により2020年度以降は一時的に市場規模が縮小
その後市場は反転し、2022年度時点ではほぼコロナ前水準まで回復

映画館の市場規模（単位：億円）



ゲームセンターの市場規模（単位：億円）



出所：一般社団法人日本映画製作者連盟（映連）のデータ、一般社団法人日本アミューズメント産業協会（JAIA）「アミューズメント産業界の実態調査」

① 世界一のエンタメ企業への「IP」分野でのエントリーチケット

- 大手のエンターテインメント企業はIPを保持又は活用しており、それらは主に映画、アニメ、ゲーム、出版の各事業と関連
- GAGAのグループ入りは、単に映画業界にとどまらず、テレビ、出版、音楽業界とGENDAとの強固な結び付きを構築し得る好機
- GAGA単体の魅力に加え、現経営者である依田巽氏のエンターテインメント業界内でのプレゼンスは非常に高い
- GENDAはエンターテインメントビジネスで世界一を目指すにあたり、各事業を「エンタメ・プラットフォーム」と「エンタメ・コンテンツ」の大きく2つのセグメントで整理し、ポートフォリオを構築していく方針。GAGAは「エンタメ・コンテンツ」セグメントに位置付け
- 今後、GENDAが手掛ける「エンタメ・コンテンツ」セグメントにおいて重要な役割を果たしていくことを期待



② プライズゲームで最重要な「次なるヒット」への先駆けへ

- GENDAの主力事業であるアミューズメント施設の売上の7割を占めるプライズゲームの中身にあたるプライズの「次なるヒット」の見極めが非常に重要
- その企画開発は競合間で苛烈を極めるが、GAGAのグループ入りによる出版、放送、音楽業界各社との新たな結びつきは大いに機能し得る



③ 「IP×ゲームセンター」等の多様なシナジーを含むPMI余地

- 映画館へのミニロケ、レモネード、ポップコーンの積極的な営業を行うためのルート開拓の可能性
- アニメ・ゲームのプライズ化などを目的とした、IPの著作権元へのアプローチの選択肢の広がりなど、その他様々なPMI余地が存在

④ 映画 / コンテンツ業界に知見のあるGENDA経営陣の参画

- 現代表取締役の依田巽は会長となり、新任の代表取締役社長CEOに佐藤雄三（GENDA取締役CCO）、新任取締役（非常勤）に片岡尚（GENDA代表取締役会長）が就任



新任代表取締役：佐藤雄三

（GENDA取締役CCOとの兼務）

株式会社TBWA\HAKUHODO代表取締役社長兼CEO、株式会社博報堂執行役員、株式会社博報堂プロダクツ取締役常務執行役員を歴任。生家の家業は映画館運営



新任取締役（非常勤）：片岡尚

（GENDA代表取締役会長との兼務）

2017～18年にシネマコンプレックスであるイオンシネマ（全国最大、当時90劇場765スクリーン）を展開するイオンエンターテイメント株式会社を代表取締役社長として経営

⑤ 魅力的なバリュエーションとバックファイナンス

- 繰越欠損金の有効活用も含め、魅力的なエントリーとレバレッジを実現
- 前期は特定作品に起因する一過性赤字であり、足元進行期の着地、及び来期は黒字見込み

M&A戦略の一丁目一番地 「ゲームセンターのロールアップ」 を着実に実行

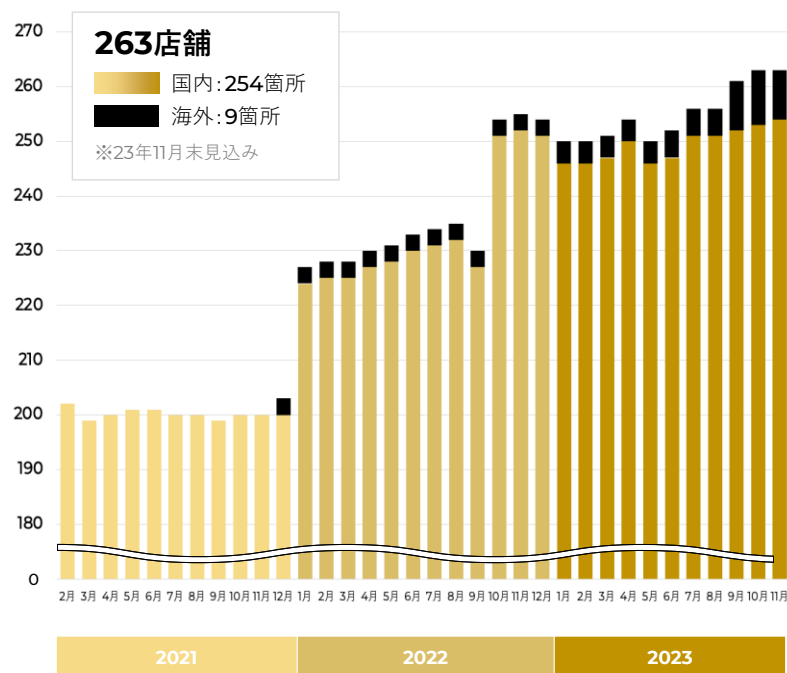
本日新たに2件のアミューズメント関連
ロールアップM&Aを発表



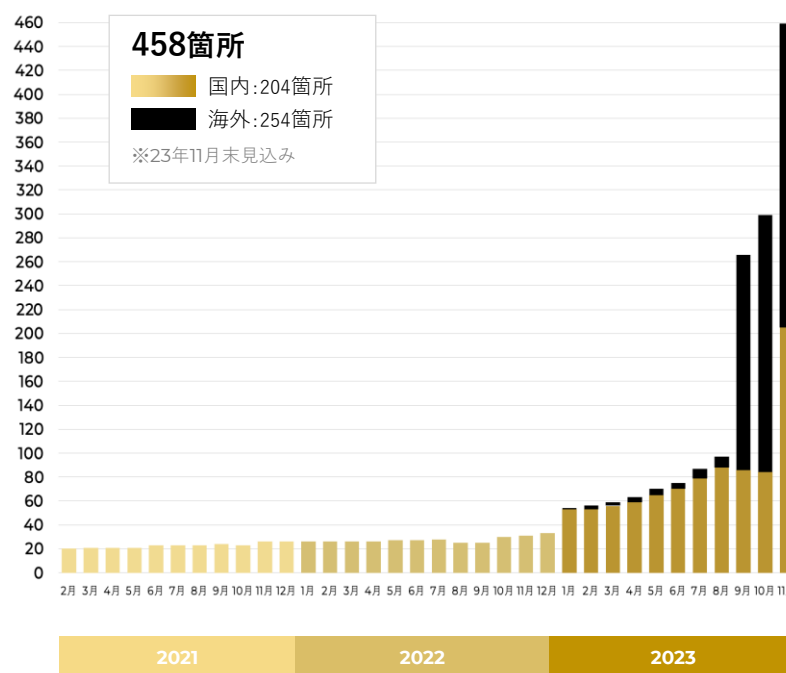
GiGOでのオーガニック出店 + ゲームセンターのロールアップM&A

- ゲームセンター市場は上位5社でも4割強の市場シェアで、寡占化が進んでいない市場であり、中小規模のゲームセンターは100社超
- GiGOで年間約10店舗の新規出店に加え、ロールアップM&Aを積極的に実施しつつ、ゲームセンター向けDXツールを横展開

店舗数



ミニロケ拠点数



GiGO総本店 (池袋) OPEN



※休日の GiGO 総本店の様子

- オープン当日**500名**が並び、開店後1 か月間の売上高は計画を **15%** 上回る非常に好調な滑り出し

オープン初日から30日間の売上高は約**2億円**

- 売上構成では人気 IP のプライズを主軸にクレーンゲームが**8割**程度を占める
- 世界でも最大級のゲームセンターの誕生



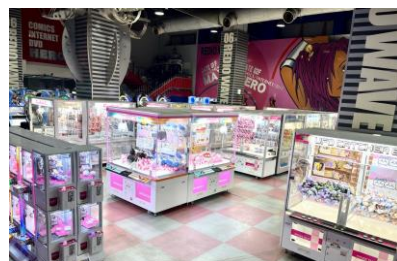
初月月商
2億円

MAXIM HEROのリニューアル

- 8月21日に取得した「MAXIM HERO」
- 10月5日にリニューアル「GiGO札幌駅西口店」としてオープン
- 10月25日に売上向上策として大規模レイアウト変更を実施。**10月4週売上前週比 151%** と大幅改善



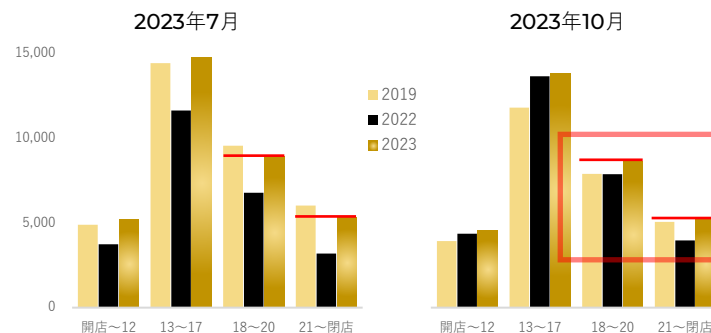
変更



「都市型」が遂に2019年を超過

- GiGO都市型既存店の2023年9月及び10月の売上がコロナ禍以降で初めて**2019年を上回る** (SC店・郊外店は昨年度以降から2019年を上回っていた状況)
- 特に夜間帯 (18時~閉店) の売上が回復し、10月は全時間帯別で**2019年時点**を超過

都市型既存店 時間帯別売上 (百万円)



“推し活”の選択肢を増やす

IPファンの“推し活”に、ぬいぐるみやフィギュアだけでなく、フードやドリンクを含めた多様な媒体の選択肢を提供



- 日本アニメブームにより、ゲームセンターに於けるプライズゲーム売上は過去最高を記録
- プライズゲームは、ぬいぐるみやフィギュアを媒体とした、IPコンテンツとファンを繋げるエンタメ・プラットフォーム
- IPコンテンツとファンを繋ぐ媒体は、エンタメとしての食も強力な実績を有する (→次頁にて一部事例を紹介)
- 「IPの魅力」が勝負となる「エンタメとしての食」のポテンシャルを具現化

IP×ドリンク / 物販



行列
約**1,400**人
@池袋

行列
約**500**人
@秋葉原



原神×たい焼き



→ 秋葉原5号館に約**700**人の行列

ドズル社×コラボカフェ



→ 盛況なコラボカフェの様子



日本ポップコーン

既にIPとのコラボによるポテンシャルを發揮

- 同社はヒルバレーブランドのポップコーンの企画・製造・販売
- 既に有るGiGOでのIPコラボ実績を加速させていく



GiGO総本店でのドズル社とのコラボ
開店待ちの行列
約**500**人のうち、
本件へ約**100**人

LEMONADE レモネード・レモニカ

F&Bを中心に多方面でのシナジーを実現

- GiGOの店舗営業力に加え、IPとのコラボのポテンシャルを活用
- 「エンタメとしての食」の可能性を具現化



取得時

- 営業正社員: 無し
- IPとのコラボ: 無し
- 販促: 無し

今後

- GiGOテナントのショッピングモールへの出店を含む、日本全国へのGiGOの営業力を活用した出店
- アニメ / IPとの積極コラボ

注： IP 版元との関係上、一部開示内容は限定的となっております。

GENDAグループと多方面でのシナジー

現在アミューズメント関連で最も重要なプライズゲームに於けるバリューチェーンの垂直統合

ビジネスモデル

■ プライズゲームの景品の卸売“商社”



■ GENDAグループでは、エンタメ・コンテンツの中でキャラクターMD部門を担う

想定されるシナジー

GiGO Kiddleton

- プライズ調達に於けるシナジーの発現、アレス社の売上・利益規模の拡大

GENDA[☆](GENDA Games)

- 中堅・中小規模のアミューズメント施設運営企業と取引を行うGENDA Gamesと販売チャネルを共有

SPSS

- 新規プライズの共通企画の実施や販売網を強化

GENDA[☆]

- GENDAグループと取引関係のあるアミューズメント施設運営企業やプライズメーカーを紹介し、新規取引先の開拓

キャラクターMD（キャラクター・マーチャンダイジング）とは

IPをもとに、キャラクターの世界観や魅力を活かした商品等を提供すること

- IPはキャラクターMDを通して投資回収されていく→映像作品以外にも多様に展開されていくもの
- その商流に入り込んでいくことが、「世界一のエンターテインメント企業」となるための足掛かり

今年度及び来年度の
連結通期業績予想について

今年度の連結通期業績予想の上方修正

(単位：百万円、 1株当たり数値を除く)	売上高	EBITDA	営業利益	経常利益	のれん償却前 当期純利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益	1株当たり のれん償却前 当期純利益	1株当たり 当期純利益
前回発表予想 (A)	47,500		4,300	4,250		3,500		105円 89銭
今回修正予想 (B)	53,000	7,800	5,000	5,000	4,180	4,000	126円 47銭	121円 02銭
増減額 (B - A)	5,500		700	750		500		
増減率 (%)	11.5		16.2	17.6		14.2		
(参考) 2023年1月期 通期連結実績	46,091	6,272	4,244	4,011	3,576	3,494	112円 57銭	109円 99銭

通期業績上方修正の背景は、足元非常に好調なアミューズメント施設運営によるもの

■ 今年度は、GiGOの既存店アミューズメント施設運営がプライズゲームを中心に非常に好調を継続

- 今年7月に完了したIPOに伴い、昨年度下旬から今年度上半期にかけ計10ヶ月間のM&A活動が制限されていたため、今年度は実質的にGENDAにとって創業来で唯一、オーガニック成長が主な成長となる事業年度

■ 一方で、来年度はGiGO既存店にとって利益成長の観点で概ね横ばいとなる見込み（再来年度以降は利益成長を再開）

- 主要因としては、旧セガ・エンタテイメント譲受後から段階的に見直されていた「All.Net（注）」利用料の優遇措置が、足元の好調な業績動向により、前倒しで来年度から見直される可能性が高いため
- 但し、All.Net利用料のような優遇措置の見直しは上記で完了するため、2026/1期以降ではGiGOでの売上成長と共に利益成長も再開する見通し

注：All.Netは、株式会社セガが提供するアミューズメント機器用ネットサービスのことで、2025年12月31日まで独立第三者間取引より低廉な取引条件となっているもの。詳細については、Appendixにある「新規上場申請のための有価証券報告書」P35の「経営上の重要な契約等」を参照。

今年度後半から再開したM&Aにより、来年度は非連続な成長を再開

■ 今年度発表済みM&Aの業績寄与額

— 今年度：売上 +27億円、EBITDA +2億円、営業利益+0.7億円（PL連結期間が短い / 一過性のM&A関連費用）

— 来年度：売上+130億円、EBITDA +18億円、営業利益 +8億円（本日時点での想定額）（※）

（※）今年度内でも更なるM&A活動を想定しておりますが、本日時点で確定していない案件は加味しておりません

GENDAでは機動的なM&Aを担保する観点からJGAAPを採用しており、M&Aによる成長に応じて「のれん償却費」が発生

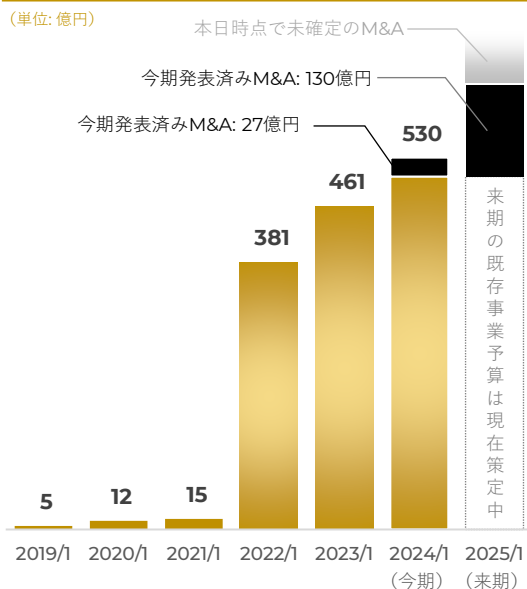
今後は営業利益成長にもまして、キャッシュフロー実態を示す「EBITDA」や「のれん償却前当期純利益（疑似的なIFRSの当期利益）」が成長見込み

■ GENDAのM&Aに於けるガバナンスの主軸である適切なエントリーとレバレッジに則り、株主に魅力的なリターンを提供

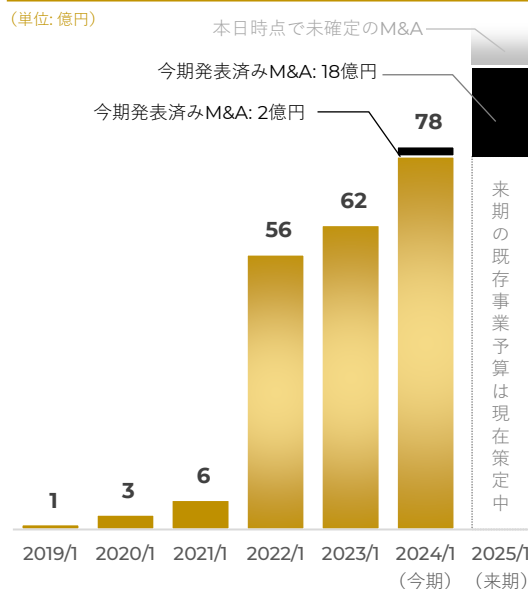
— EBITDA+18億円を得るためのGENDAによる実質的な現金抛出合計は14億円（企業価値合計は62億円）を見込む

— 対象企業の有利子負債の残置及びグループ全体での資金調達を通じて、レバレッジを実現

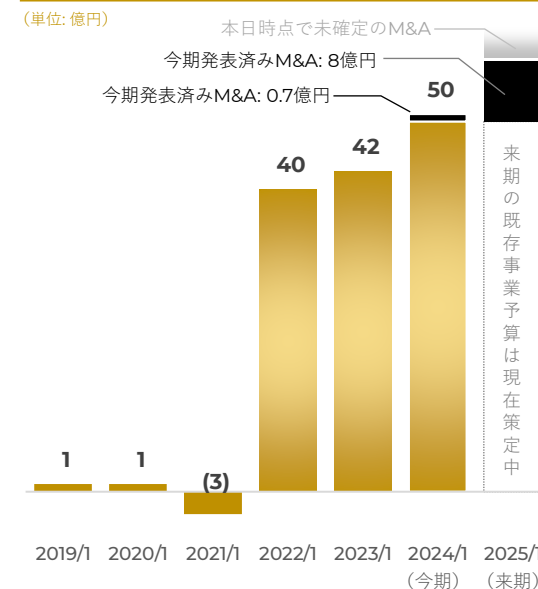
連結 売上高



連結 EBITDA



連結 営業利益



注： FY2019/1期-FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期- FY2021/1期数値は参考値。

Appendix

(ご参考) ALL.Netに関する開示

ALL.Net利用に関する契約

契約会社名	相手方	国名	契約の内容	契約締結日	契約期間
株式会社GENDA SEGA Entertainment (現・株式会社GENDA GiGO Entertainment)	株式会社セガ	日本	<p>株式会社GENDA GiGO Entertainmentが運営しているアミューズメント施設において、アミューズメント機器用ネットワークサービス「ALL.Net」の利用及びソフトウェアの使用許諾を定めたものであります。</p> <p>本契約は、2025年12月31日まで、独立第三者間取引より低廉な取引条件となっております。ただし、売上計算期間（毎年4月1日から翌年3月末までの期間）における既存店の売上高が、2018年4月1日から2019年3月末における同店舗の売上高を超過した場合には、当該最初に超過した売上計算期間の翌売上計算期間以降については、独立第三社間取引と同様の取引条件が適用されることになっております。</p> <p>なお、「ALL.Net」は株式会社セガが提供するネットワークサービスであり、アーケードゲームをインターネットにつなぐことにより、通信対戦やプレイデータの保存等を可能にするものであります。</p>	2020年12月29日	2020年12月29日以降、両者が解約に合意又は解除事由にかからない限り有効。

注：「新規上場申請のための有価証券報告書」P35の「経営上の重要な契約等」の抜粋。

「株主価値の極大化」は勿論、「一株当たりの株式価値の極大化」を追求

→ 具体的には「一株当たり利益の極大化」を追求（M&A加速後は疑似的なIFRSかつCFを重視したCash EPSが重要）

「M&Aでの業績成長」は、必ずしも一株当たりの株式価値を向上させるとは限らない

→ そのM&Aが「一株当たり利益を上げるか」が判断基準（結果、M&A中心の成長にも関わらずEPSは創業来で42x）

一株当たりの株式価値 / 利益の極大化を追求するための4要素

① エントリーバリュエーションについて

「買収価額」はM&Aに於いて非常に重要なファクターであり、エントリーを誤らない事を心がけております

② ファイナンスについて

潤沢なFCFを梃子に、自己資金の拠出額を極小化して希薄化を抑制し、株式リターンの極大化を追求します

③ PMIについて

PMIへの自信がある業界を中心にM&Aを致しますが、PMIありきの高値掴みは避けるべきと考えております

④ 投資委員会について

委員5名の保有株合計は全株式の1/4超に相当し、

株主様の代表として「一株当たりの株式価値」の向上に資するかを吟味させて頂いております



代表取締役会長
片岡尚: 16.85%



代表取締役社長
申真衣: 8.62%



取締役CFO
渡邊太樹: 1.36%



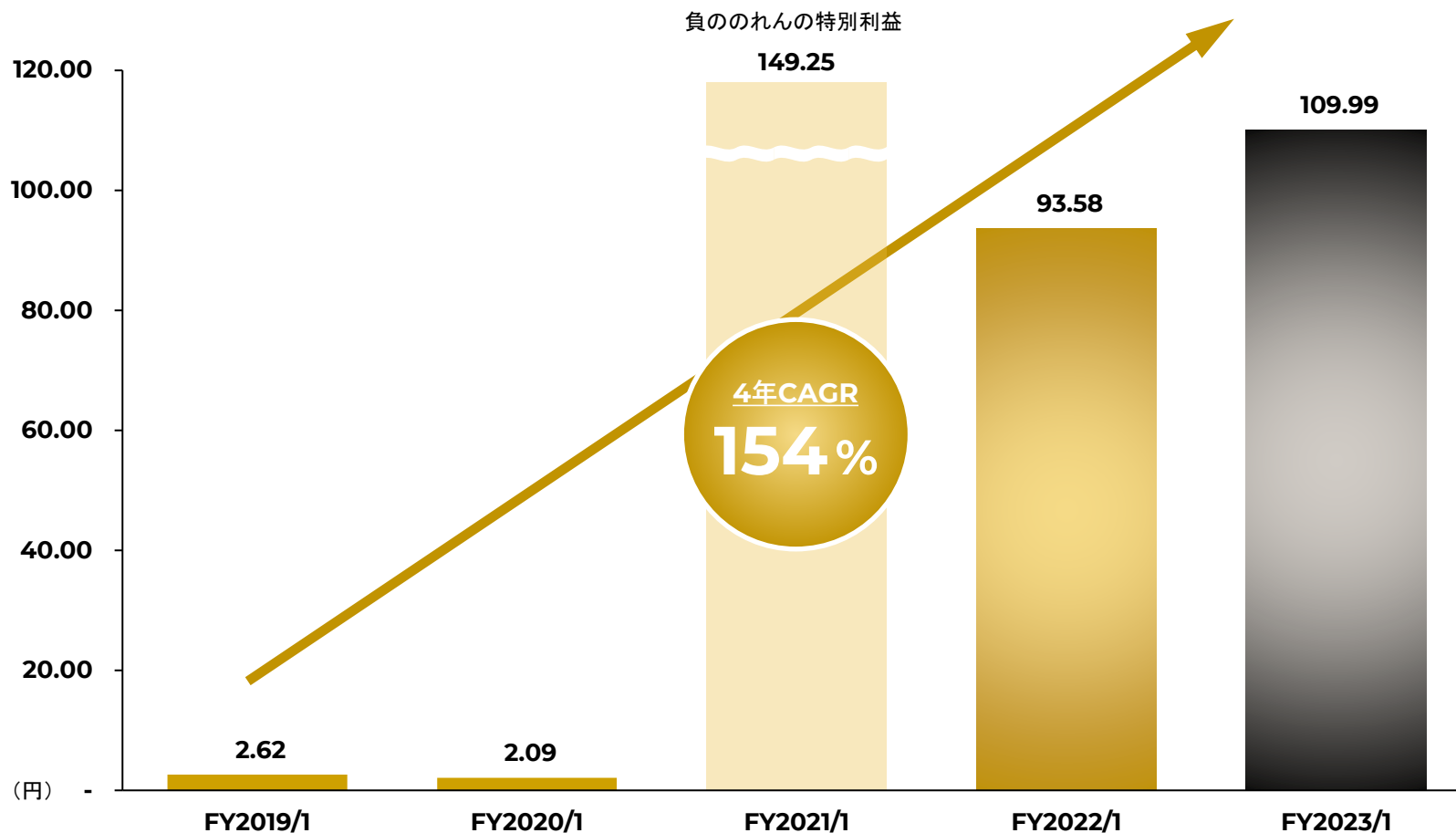
執行役員CSO
羽原康平: 0.15%



執行役員AM施設事業最高責任者
二宮一浩: 0.09%

注： 株式保有株式比率は「新規上市申請のための有価証券報告書（Iの部）『第3【株主の状況】』」記載の、新株予約権による潜在株式数を含む割合。「EPS」は「一株当たり利益」を指す。「FCF」は営業CFから投資CFを控除した「フリー・キャッシュ・フロー」を指す。「PMI」はM&Aによる統合効果を確実にするための統合プロセスとマネジメントを指す。

売上115xの成長をM&Aを中心に実現したにも関わらず、EPSも42xへと成長
 今後も「株式価値」は勿論のこと、「一株当たり株式価値」の最大化を追及する方針



注： FY2019/1期~FY2021/1期は連結財務諸表未作成のため、FY2019/1期~FY2021/1期数値は参考値。

