



# タカラトミー 第2回基本方針説明会

トミー 代表取締役社長 富山幹太郎

タカラ 代表取締役会長 佐藤慶太

2005年11月22日



# レジメ

## 0. はじめに

### . トピックス

#### . 合併に向けての進捗報告

1. タカラグループ再編
2. 合併に向けてのコストシナジーの実現
3. グループ構成と組織
4. 来期の数値イメージ
5. 更なる成長への布石



# 8月24日 説明会レビュー

## ○ 新生タカラトミーの基本方針

キーワード: おもちゃルネッサンス

## ○ おもちゃルネッサンスに向けた施策

- 1、統合シナジー 190億円の実現(～2009.03期)
- 2、玩具×デジタルによるコンテンツ創造・発信・回収の事業モデル構築
- 3、国内コア玩具NO.1企業としての「業界再生」の実現

## ○ 売上高・営業利益目標

2009年3月期	売上高	2000億円
	営業利益	160億円
	営業利益率	8%



# トピックス

中間決算報告より



次年度 事業計画(10/12 ~ 10/14)  
立案 進捗状況



グループ再編(11/22現在)



先行した機能統合





# 中間決算報告より

平成17年9月期 ~タカラ(単体+トイズユニオン)+トミー連結~

(単位: 億円)

	タカラ(単体+トイズユニオン) +トミー連結	
	単純合計	百分比
売上高	673	100.0%
売上原価	469	69.7%
販管費	199	29.6%
営業利益	4.4	0.7%
経常利益	3.3	0.5%

- 原価低減
  - 生産・物流のコストシナジー
  - プロダクトマネジメント
- 販管費削減
  - 広告宣伝TF...
  - 営業・流通TF...
  - その他TF...

有利子負債	465
現預金	269
たな卸資産	140

- 手元現預金の有効活用 100億円  
(社債償還70億円を含む)
  - タカラ子会社整理(売却・統合) 80億円
- 有利子負債の削減 180億円

SKUの削減



トピック



# グループ会社再編(11/22現在)

< 守り >

< 攻め >

- (株)Entertainment Farm
  - 全株式売却
- (株)サンタ
  - 全株式売却
- フューチャーリスクコンサルティング(株)
  - 全株式売却
- (株)ワコー
  - 株式の譲渡予定(9/30発表)
  - 持ち株比率 54.56% 19.0%
  - 連結対象外へ
- (株)セントワークス
  - 全株式売却
- (株)ブロッコリー
  - 全株式の譲渡予定(10/24・11/1発表)
    - 380万株 ガンホー・オンライン・エンターテイメント
    - 620万株 アジアングループおよび2投資事業組合
- (株)グローテックインターナショナル
  - 清算

- (株)竜の子プロダクション
  - 子会社化
- 和興(株)
  - 子会社化
- 松山製菓(株)
  - 子会社化

<u>タカラグループ再編 6社計</u>	
有利子負債圧縮	42億円
従業員数削減	201名
キャッシュイン	37億円

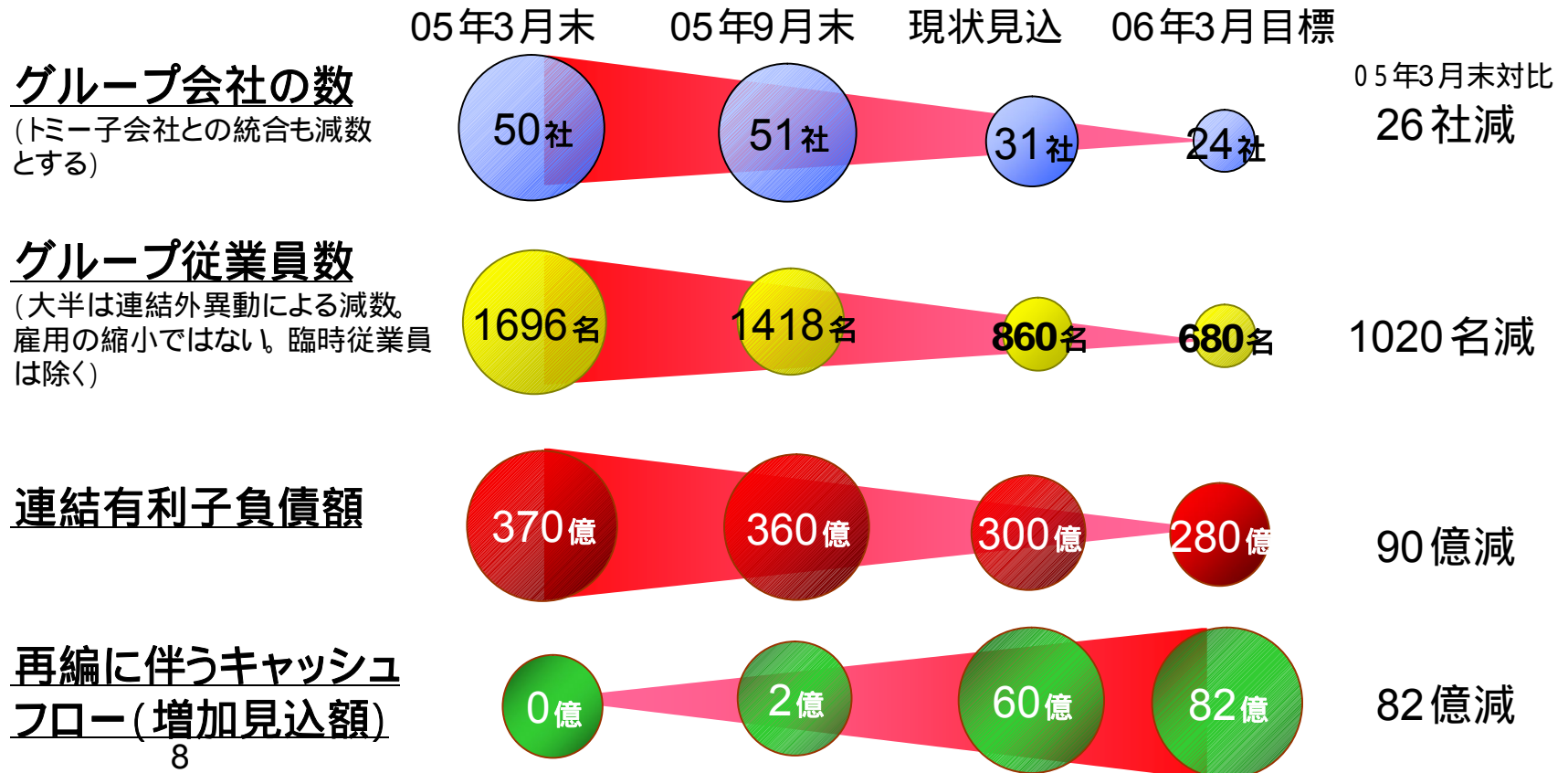


# 先行した機能統合

- 11/11
  - T2DC (生産・技術・仕入・QC機能)  
トミーディベロップメントセンターとトミーの仕入機能、タカラの生産・技術・仕入機能を移管統合
  - T2L (物流機能)  
トミー流通サービスとタカラの物流機能を移管統合
- 12/11 予定
  - T2システム (システム機能)  
トミーシステムデザインへタカラのシステム運営機能を移管統合
  - T2GS (シェアードサービス・お客さまサービス機能)  
トミーゼネラルサービスとタカラ総合サービスを合併し、同時にタカラのお客さまサービス機能およびPL (商品修理等) 機能を移管統合

# 1. タカラグループ再編

- グループ各社に対し玩具および玩具周辺、デジタル分野にフォーカスした再編プランを着実に進めております。



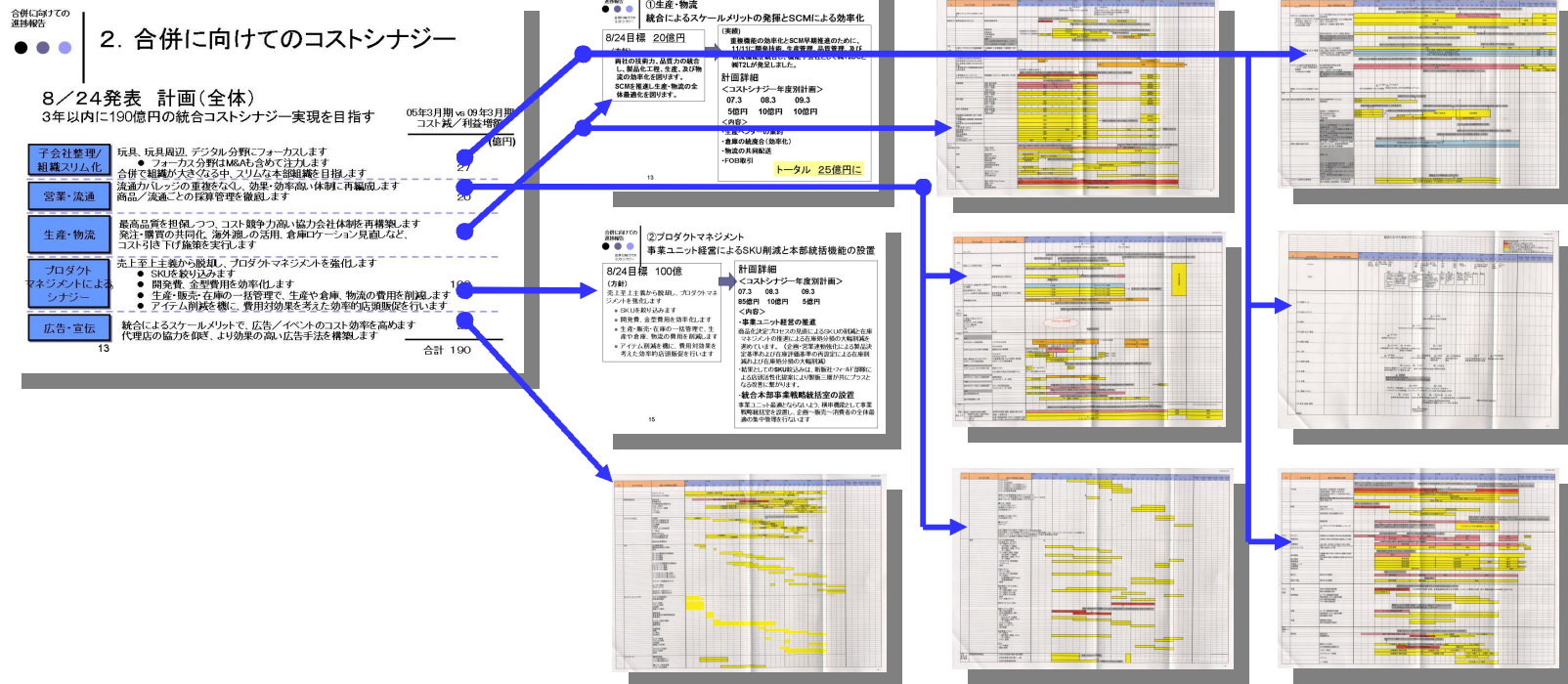


合併に向けての  
進捗報告



合併に向けての  
コストシナジー

# 2. 合併に向けてのコストシナジー



1. 9つのタスクフォースチームを編成 9月26日スタート
2. 担当役員ミッションを明確に受けコミットメントする





## 2. 合併に向けてのコストシナジー

### 生産・物流 統合によるスケールメリットの発揮とSCMによる効率化

8/24目標 20億円

(方針)

両社の技術力、品質力の統合し、製品化工程、生産、及び物流の効率化を図ります。

SCMを推進し生産・物流の全体最適化を図ります。

(実績)

重複機能の効率化とSCM早期推進のために、11/11に開発技術、生産管理、品質管理、及び物流機能を統合し、機能子会社として(株)T2DCと(株)T2Lが発足しました。

計画詳細

<コストシナジー年度別計画>

07.3	08.3	09.3
5億円	10億円	10億円

<内容>

- ・生産ベンダーの集約
- ・倉庫の統廃合(効率化)
- ・物流の共同配送
- ・FOB取引

トータル 25億円に



## 2. 合併に向けてのコストシナジー

### プロダクトマネジメント

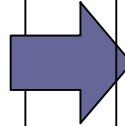
### 事業ユニット経営によるSKU削減と本部統括機能の設置

8/24 目標 100億

(方針)

売上至上主義から脱却し、プロダクトマネジメントを強化します

- SKUを絞り込みます
- 開発費、金型費用を効率化します
- 生産・販売・在庫の一括管理で、生産や倉庫、物流の費用を削減します
- アイテム削減を機に、費用対効果を考えた効率的店頭販促を行います



### 計画詳細

#### <コストシナジー年度別計画>

07.3	08.3	09.3
85億円	10億円	5億円

#### <内容>

#### ・事業ユニット経営の推進

商品化決定プロセスの見直しによるSKUの削減と在庫マネジメントの推進による在庫処分損の大幅削減を進めています。（企画・営業連動強化による製品決定基準および在庫評価基準の再設定による在庫削減および在庫処分損の大幅削減）

・結果としてのSKU絞り込みは、新販社・フィールド部隊による店頭活性化提案により製販三層が共にプラスとなる改善に繋がります。

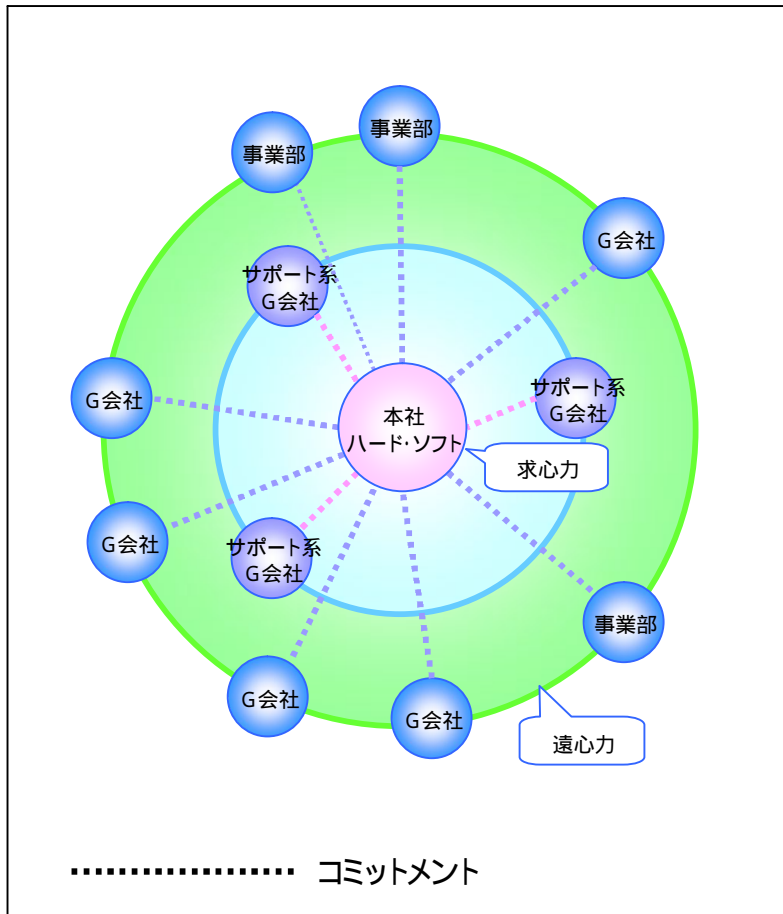
#### ・統合本部事業戦略統括室の設置

事業ユニット最適とならないよう、横串機能として事業戦略統括室を設置し、企画～販売～消費者の全体最適の集中管理を行います

# 3. グループ構成と組織 5つの基本思想

## 基本思想の1

### ～ グループガバナンス ～



スリム化された高収益型本社機能とそれを支えるプロ集団としてのサポート機能子会社。

そして本社との事業シナジーを追求する事業子会社。

それぞれのミッションとそれに対するコミットメント。評価制度が明確な経営。

### グループガバナンス

- グループガバナンスを強化していきます。本社経営と事業(本)部・グループ会社のコミットメントを明確にした上で、責任と権限を与え信賞必罰をはっきりとさせます。

### キーワード

- 本社経営の「求心力」、事業(本)部・グループ会社の「遠心力」
- 事業ユニット経営と機能集中



# 3. グループ構成と組織 5つの基本思想

## 基本思想の2

### ～ 事業ユニット戦略と機能戦略 ～

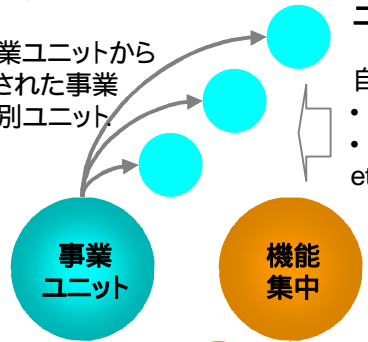
図 -9 タカラトミーグループの組織戦略の考え方

ユニット化させるもの

ターゲット別事業ユニットから  
インキュベートされた事業  
・コンテンツ別ユニット

ユニット化の狙いは

自己責任経営  
・ 事業にあった経営  
・ 自立性の追及  
etc.



集中の狙いは

効率化  
・ 事業規模の拡大

集中させるもの

・ SCM機能  
・ 間接業務

前提

・ 人材のローテーション  
・ 事業や機能ごとの経営管理指標の整備

コンテンツの創造と育成それを自己完結型組織で徹底することによる機能強化と高収益化を目指す事業ユニット

そして個別最適に陥りがちな事業ユニットを全体最適化の視点で集中的に支える統合機能。

- ・ グループの組織を設計する上では、過去の経緯や現状の人材の有無によって組織が決まってしまうと必ずしも機能最適な組織とはなりません
- ・ これからのタカラトミーグループの組織設計は、事業は「ユニットごとに集約」し、サポート機能は「機能集中特化」し、最適化を目指します
- ・ 事業ユニットはコンテンツ別事業ユニット経営を目指し、ターゲット別事業ユニットからインキュベーションを図っていきます

組織戦略: 機能最適化

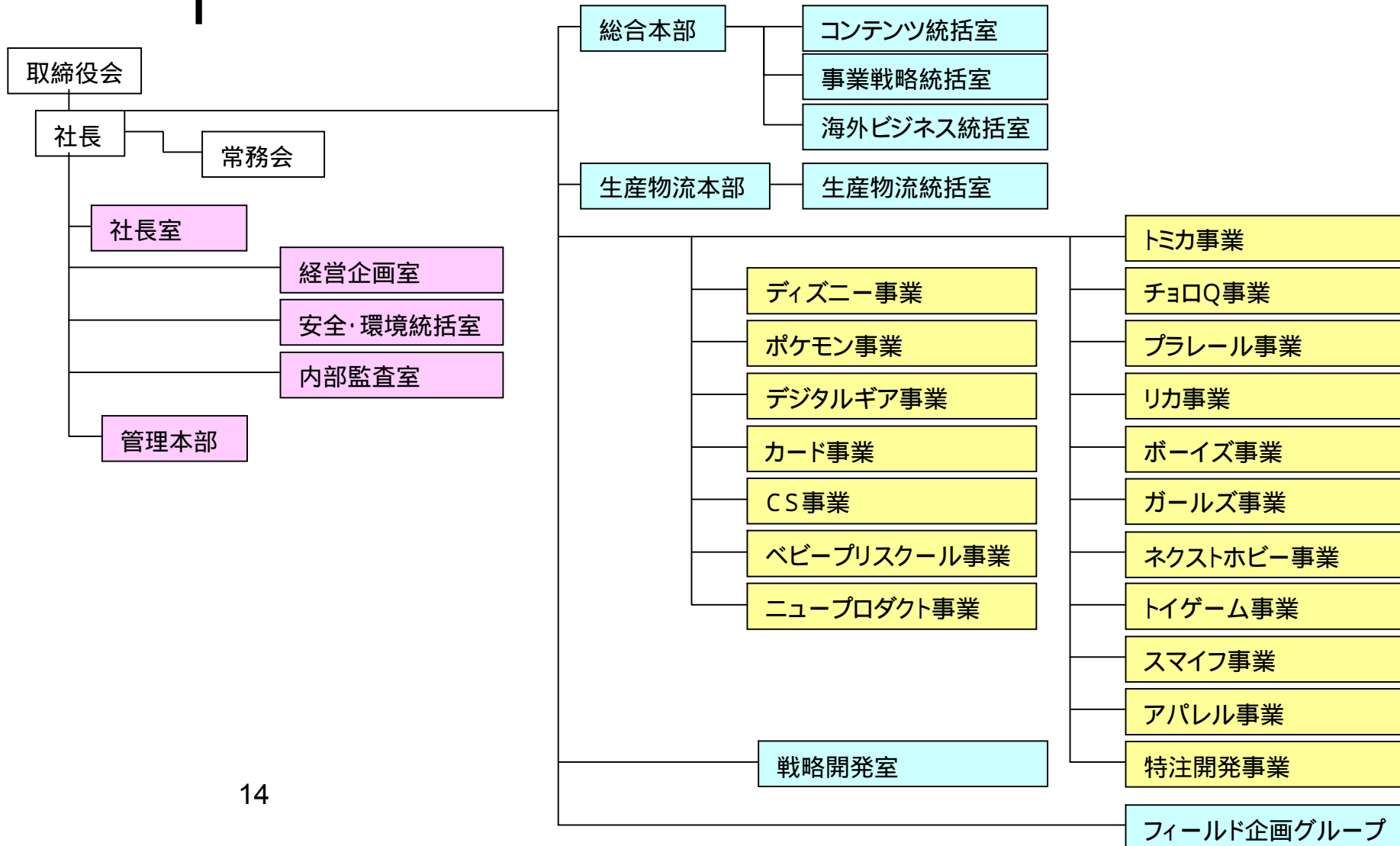
キーワード: 「事業ユニット化」、「機能集中」

前提: 人材のローテーション & 事業や機能ごとの経営管理指標の整備



# 3. グループ構成と組織 5つの基本思想

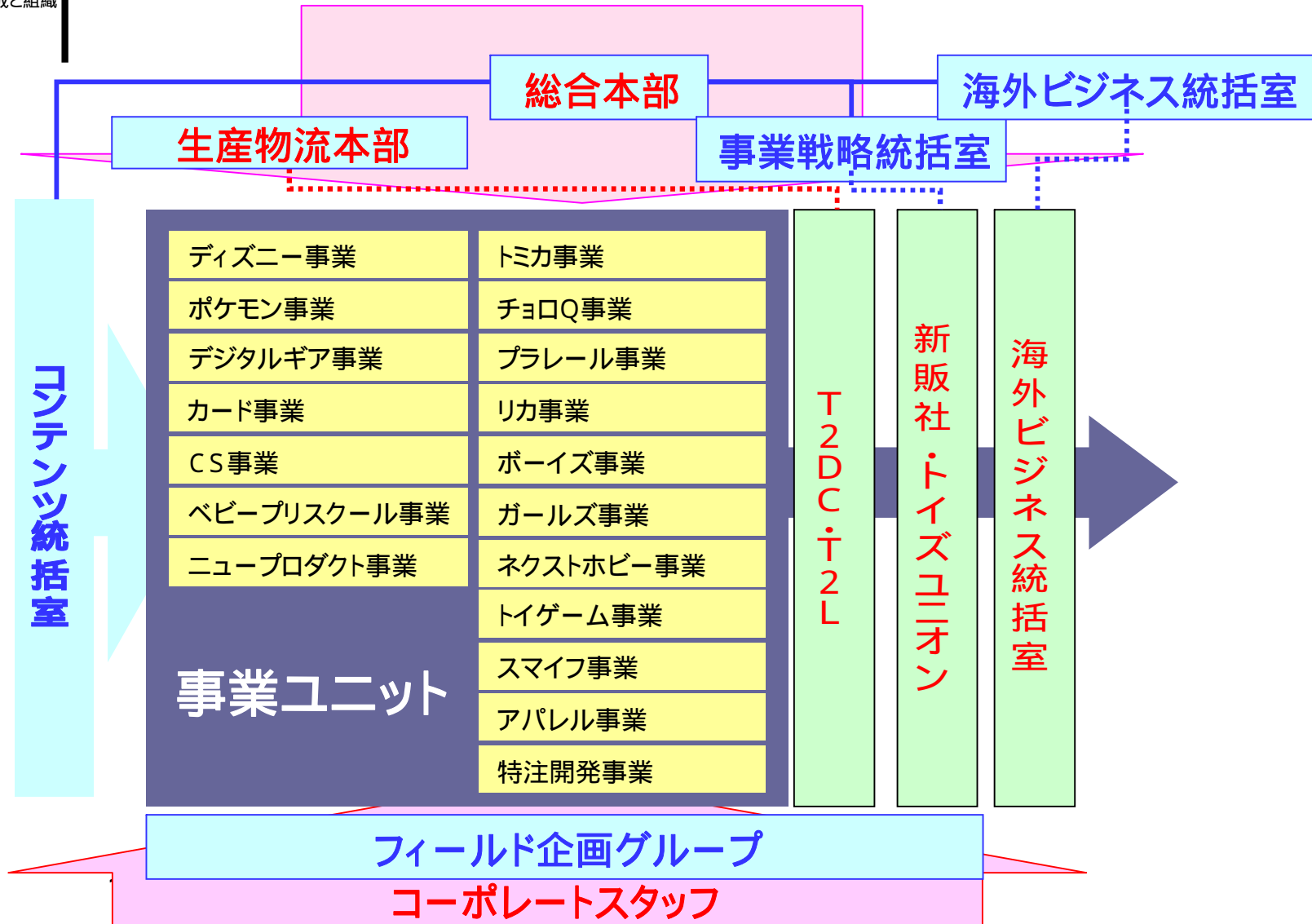
本社組織概略図





# 3. グループ構成と組織 5つの基本思想

本社組織概略図2



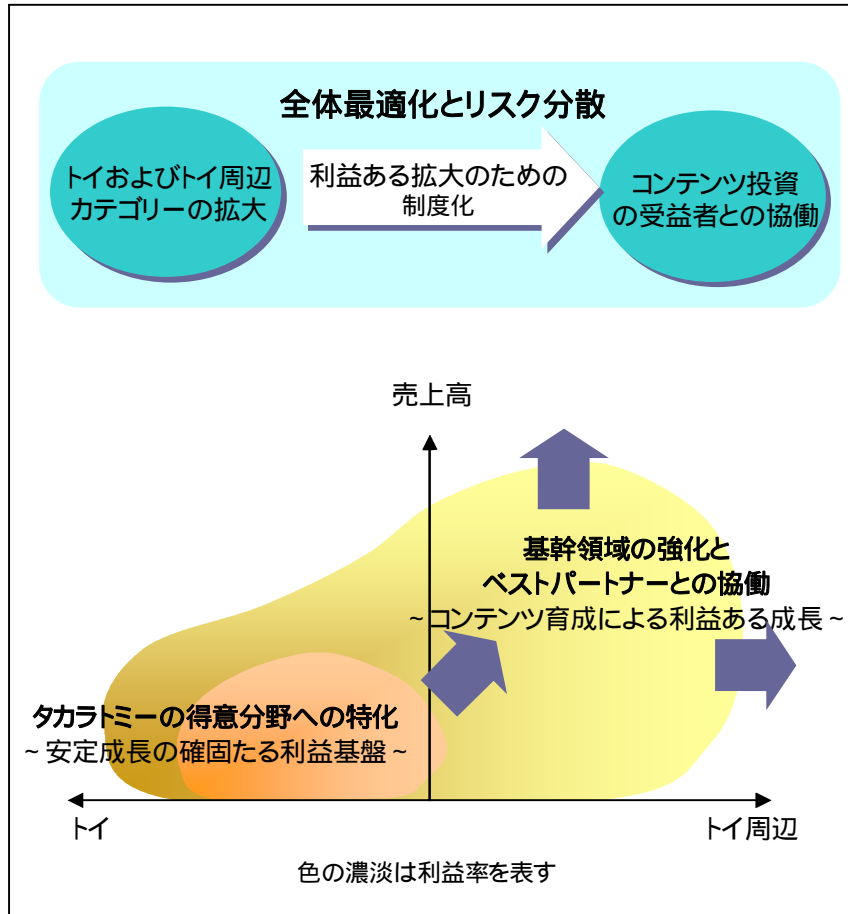




# 3. グループ構成と組織 5つの基本思想

## 基本思想の3

### ～ コンテンツの育成と収益最大化 ～



創造(もしくは権利取得)したコンテンツの育成と、収益最大化の為にグループ内ルール徹底とベストパートナーとの徹底協業。

- タカラトミーグループ全体を最適化する視点からコンテンツ戦略を考え、カテゴリを拡大して、利益最大化を図ります
- コンテンツに対する投資と回収の仕組みを再構築し、本体だけでなくグループ会社、ベストパートナー企業との協働を図ります
- 玩具発NEWコンテンツを開拓します

#### コンテンツの全体最適化

- 既存コンテンツやTVキャラクターを統合本部で一元管理します
- タカラトミーの保有するコンテンツを最大化するために、統合本部と事業ユニットの協働で磨きをかけます  
コンテンツ・イメージを明確化  
カテゴリを拡大し、利益を最大化
- 取得コンテンツについて、トイだけでなくトイ周辺全カテゴリでの商品化を目指し、利益最大化を図ります  
タカラトミー本体は得意カテゴリに特化  
グループ会社毎に担当するカテゴリを決め、一斉商品化  
その他はベストパートナー企業にサブライセンスト、一斉商品化

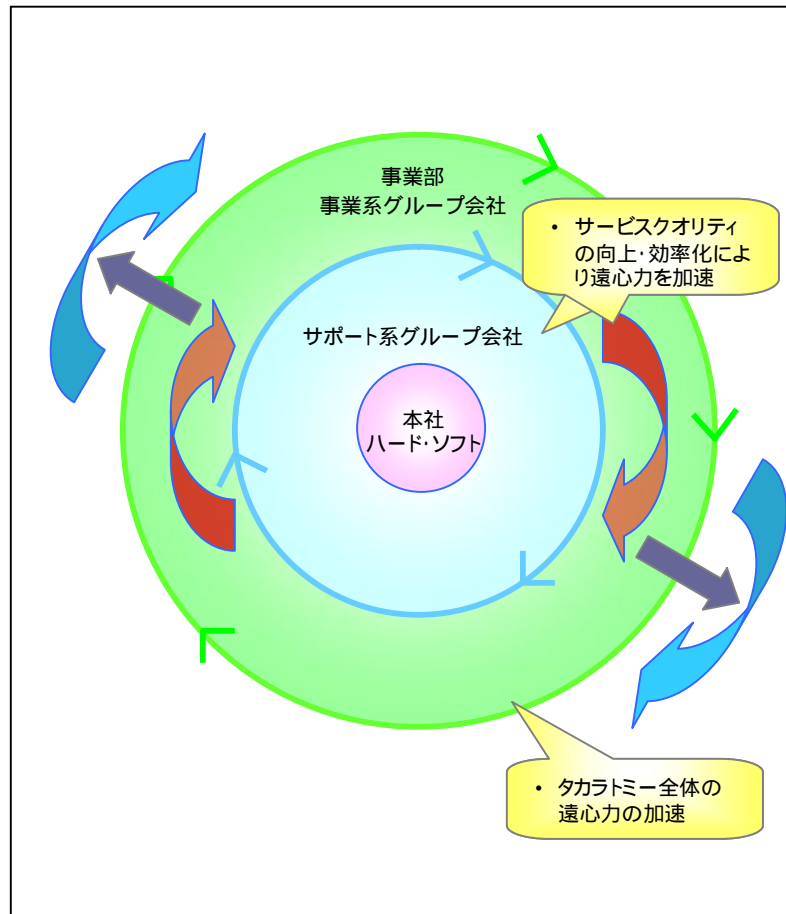




# 3. グループ構成と組織 5つの基本思想

## 基本思想の4

～収益重視型事業ユニットを支える機能グループ会社～



サポート機能子会社の独立した視点での機能強化。  
(全体最適を前提とする)

### 高効率で高品質なプロ型機能集団

- サポート系グループ会社は企画、開発、生産、販売及びそのサポート機能にそれぞれ特化し(集中)、トータルクオリティ向上を図ることにより、自社及びタカラトミーグループ事業全体の効率化を進めます。

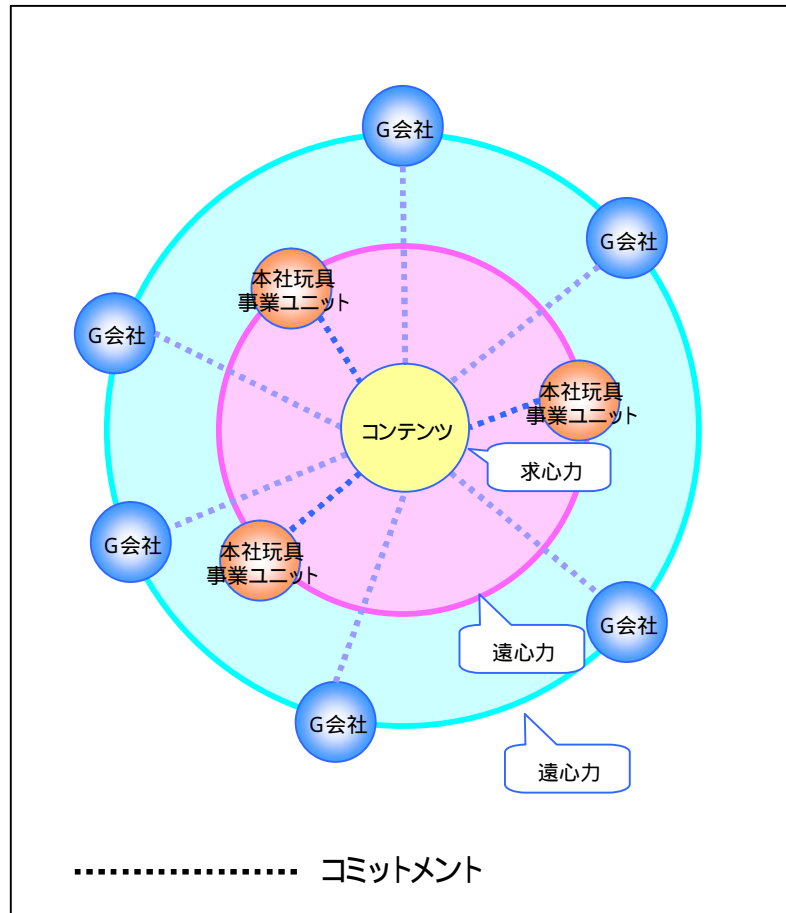
#### 機能統合日

- T2DC(生産・技術・仕入・QC機能) 11/11
- T2L(物流機能) 11/11
- T2システム(システム機能) 12/11予定
- T2GS(シェアードサービス・お客さまサービス機能) 12/11予定
- 新販社(販売機能) 2月上旬
- etc.

# 3. グループ構成と組織 5つの基本思想

## 基本思想の5

～ 事業シナジーを通じコンテンツ育成を図る事業グループ会社 ～



独自で収益性向上を図りながらコンテンツ育成機能面で徹底するシナジー

### コンテンツ育成を図る事業群

・ 事業系グループ会社はコンテンツ育成を図るために事業領域を明確化し、その領域でのコンテンツ最大化を図ります。

- ユージン(カプセルトイ)
- タツノプロダクション(映像・コンテンツ)
- T2iE(デジタル・モバイル)
- ユーメイト(小物トイ・シーズントイ)
- ハートランド(ぬいぐるみ)
- トミーテック(ホビー・鉄道模型)
- 大陽工業(ラジコン)
- オムニクル(雑貨機能)
- 和興(ベビー・キッズアパレル)
- 松山製菓(駄菓子)

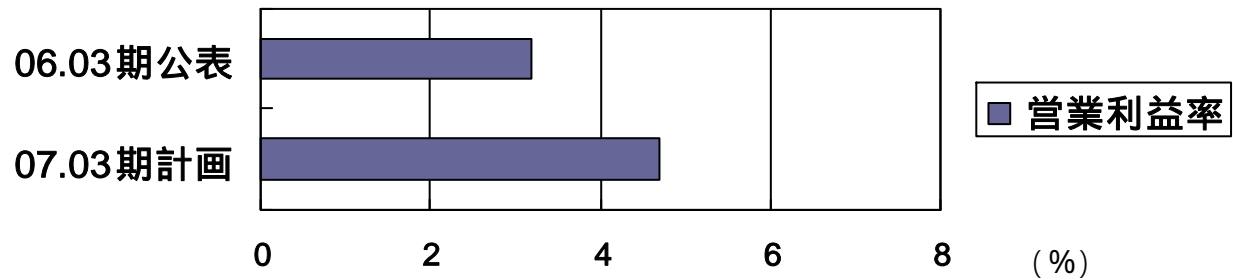
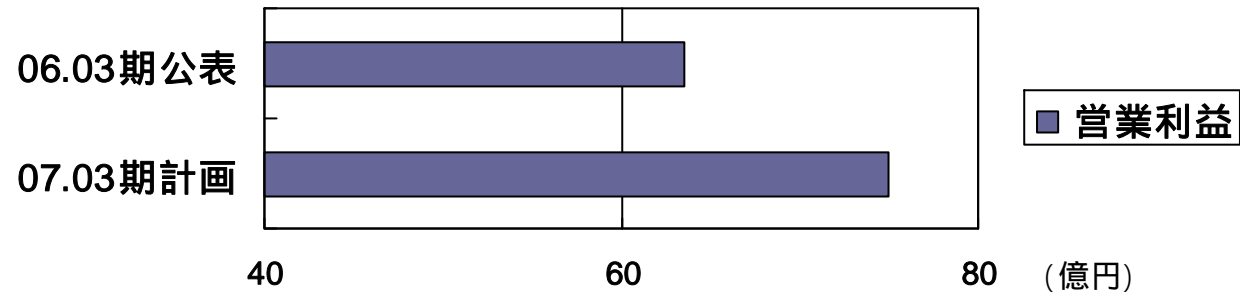
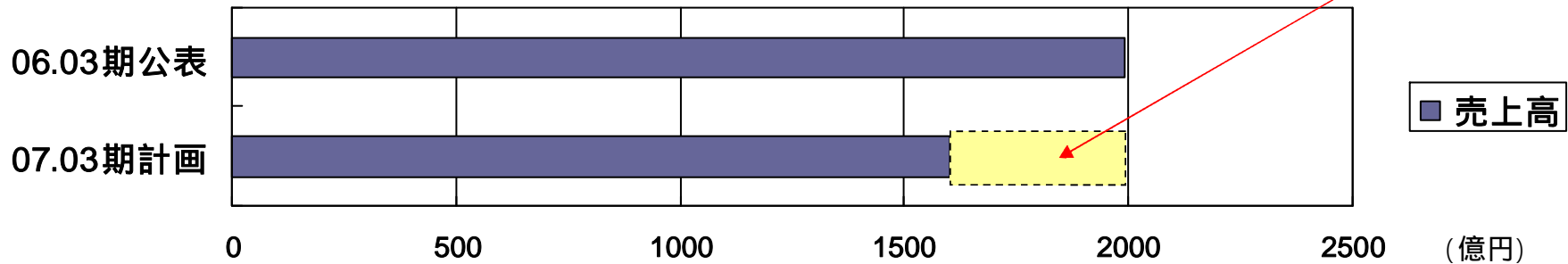
etc.



# 4. 来期の数値イメージ

連結

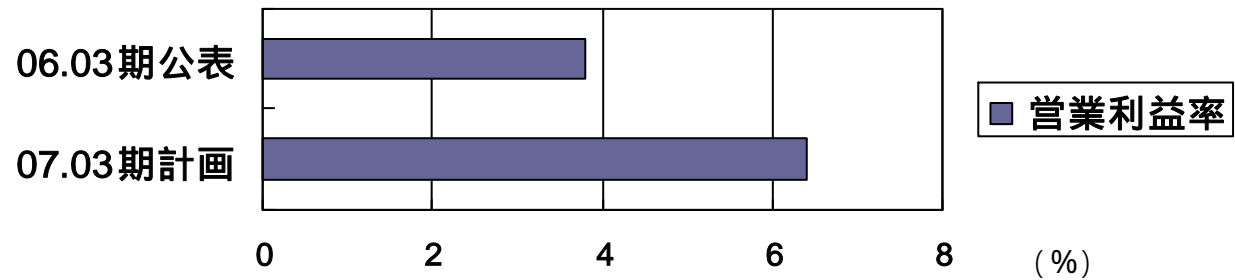
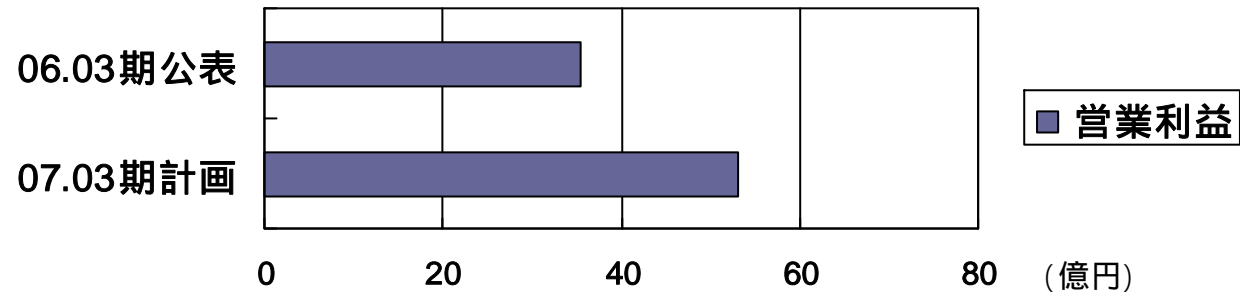
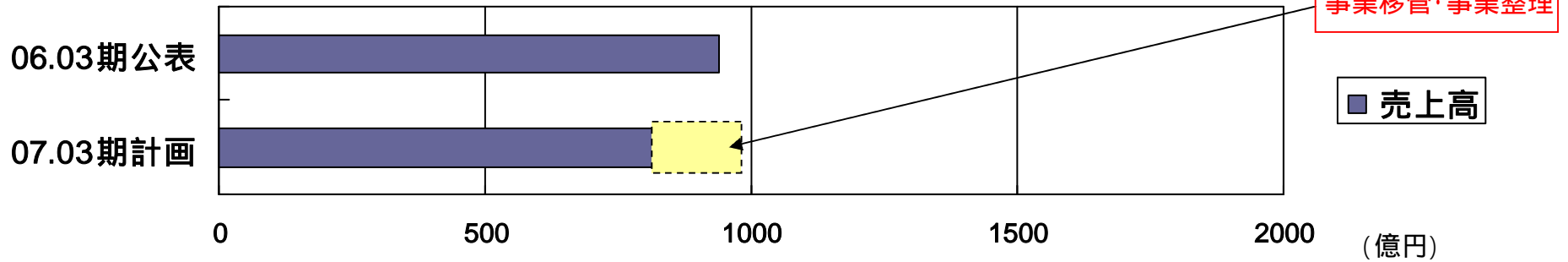
子会社整理





# 4. 来期の数値イメージ

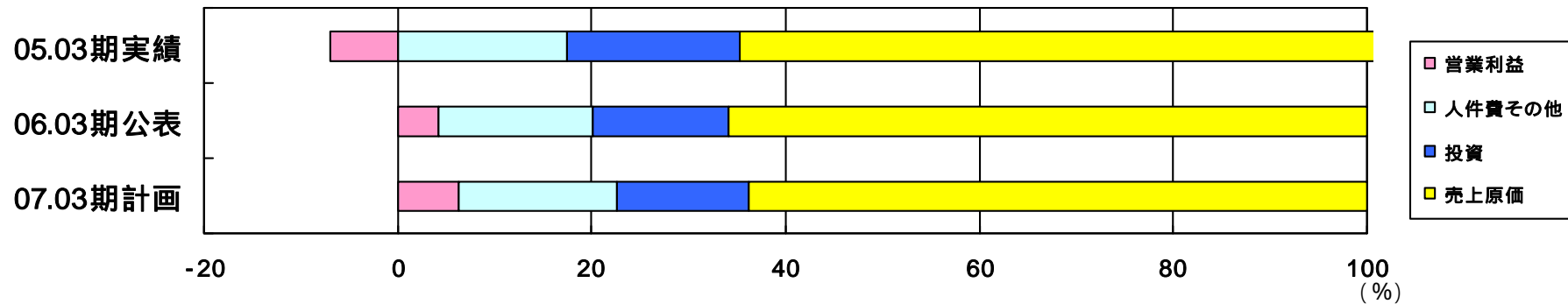
単体





# 4. 来期の数値イメージ

～タカラトミー単体の来期収益構造イメージ～



05.03期および06.03期は単純合算

業界構造

流通

店舗

消費者

# 5. 更なる成長への布石

## おもちゃルネッサンス～玩具業界再生への一歩

### 1. 総合会社としての戦略の明確化によるグループ強化

任天堂とのパートナーシップ強化  
問屋機能の水平統合による総合力(玩具内シェア)UPと効率化の推進  
メーカーの組織化の模索

### 2. 主要流通に対する直販強化で販売力・定番育成力の強化を図る

(株)ユーエース・タカラ直販部の先行統合(2006年2月)



シェアは、国内玩具流通におけるシェアを表しています。

### 3. 本社フィールドサポートの強化

約40名体制による徹底サポート

### 4. DBM実験スタート

DBMとは: 顧客の属性情報を分析・把握し、またアンケート等の分析から、商品化にあたっての顧客満足度の向上等営業・マーケティング活動に反映すると同時に、e-コマースシステムを活用したBtoC、BtoBtoCといった新規チャネルでの新ビジネスの創出を図る

顧客情報をベースとした販売店向け専売品の受注販売モデル  
ファンクラブ会員向け限定商品販売モデル  
他社とのECコラボレーションモデル  
自社顧客DBを活用したアンケート代行事業モデル

付記 - 上記4つの政策を軸に玩具業界の構造変革のあるべき姿を求め顧客満足度を継続的に高めつつ収益性の高いビジネスモデルづくりを推進することが流通機能の重要な役割となる。

# 5. 更なる成長への布石

## 海外政策 ~ 成功事例の拡大

### 現計画

日本発コンテンツ・商品シリーズのグローバル展開に向けた2WAY戦略  
・BPプラン: ベストパートナー戦略(ボーイズ・ガールズ)  
・OPプラン: 海外販社機能の強化(プリスクール)

#### 1. ハスブロとの業務提携強化

#### 2. USA 機能統合 ロサンゼルスへ集約 (合併)

#### 3. UK・F ヨーロッパの強化(統合)

トミーUKを格上げし、ヨーロッパ全体の事業を再構築。  
ドイツ、イタリア、スペインなどに営業拠点を新設し販売の拡大を行う。  
タカラ商品の供給スタート。

#### 4. アジア 香港発販売強化

東京から香港へ 東南アジア市場の地域に根ざした営業活動。  
定番商品中心に売り場作りの強化、ブランド認知、拡販を目指す。

2009年度500億円へ

BP:200億

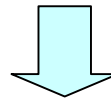
OP:300億

23 抜本的な見直しを含む中長期戦略立案中

## 5. 更なる成長への布石

# T2iエンターテイメント

- 8/24
  - T2ie事業計画発表
- 9/30
  - 「タカラモバイルエンタテイメント(株)」から「(株)ティーツーアイエンターテイメント」へ商号変更
- 12/1
  - ジャパドと合併(予定)  
(タカラグループハウスエージェンシー)
- 12月中
  - 第三者割当増資(予定) (インデックス、トミー)



本格スタート



合併に向けての  
進捗報告



更なる成長への布石

## 5. 更なる成長への布石

# T2iエンターテイメント



9月30日：タカラモバイルエンターテインメントの商号変更により、「T2iエンターテイメント」設立

ビジョンである「グローバルコンテンツ、次世代メディアビジネスを創造する企業を目指す」べく

本格稼働に向けて、5つの事業テーマで活動開始

### < 事業テーマ >

### < スタートした活動内容 >

#### 【 】コンテンツ企画・調達事業

ネットコミュニケーション発デジタルキャラクター開発スタート

タツノコプロ新TVアニメ企画検討スタート

#### 【 】デジタルコンテンツ事業

タツノコプロキャラクター活用ケータイサイト「見ナイト 読まナイト」10月よりサービススタート

#### 【 】コマース事業

タカラ、トミー商材によるモバイルコマースサイト「トイホビーモバイル」10月よりサービススタート

#### 【 】ライセンス事業

タツノコプロコンテンツのブロードバンド販売スタート

タカラ、トミーのキャラクターを活用したケータイアクセサリーのライセンス企画進行中

#### 【 】広告・メディア事業

12月1日：タカラ広告代理業子会社「ジャパド」との合併

本格的なタカラ、トミー、インデックスのハウスエージェンシー機能として活動開始

ネット広告事業として無料動画配信サービス(VLS)を映画「男たちの大和YAMATO」にて11月よりサービススタート、「デスクトップ人生ゲーム」を映画「ザ・スーラ」にて12月よりサービススタート